

‘사람은 많은데 쓸만한 인재는 없다’라고 말하는 조직이 많아지고 있다. 그러나 이런 조직을 떠나 다른 조직에서 훨씬 더 많은 연봉을 받으며 더 높은 가치를 창출하는 사람도 있다. 그 이유는 조직 내부에서 인재를 알아보지 못하고, 제대로 활용하지 못했기 때문이다. 또한, 기술 개발과 세계화로 인해 점점 더 경쟁은 치열해져 가고 있다. "인재전쟁"이라는 말이 나올 만큼 우수한 인재를 발굴하고 양성하는 것이 중요해지고 있다.

이런 상황에서 조직은 종업원들의 능력을 충분히 활용함으로써 개인의 역량을 개발하고 동시에 기업의 성과도 높일 수 있는 종업원들의 경력 개발에 관심을 가질 필요가 있고 멘터링은 종업원들의 경력 개발을 돕는 좋은 방안이 될 수 있다. 멘터(Mentor)는 조직이나 해당 업무에 대한 발전적인 경험과 지식을 가진 사람으로서, 멘티(Mentee)를 지도하고 조언해 주며 일상 업무 현장 속에서 상호작용을 통해 학습이 이루어 질 수 있도록 하고 멘티의 경력 발달에 도움을 준다(Hunt & Michael, 1983; Kram, 1985a). 또한 멘터링 제도는 조직 사회화(Ostroff & Kozlowski, 1993), 직무 만족(Koberge, Boss, Chappell & Ringer, 1994) 그리고 이직률 감소를 가져온다.

최근 인재 육성에 대한 관심이 커지면서 많은 기업들이 멘터링 시스템을 도입하고 있다. 한 예로 작년 인터넷 채용 정보 업체인 잡링크가 160여 개 기업을 대상으로 조사한 바에 따르면, 47.5% 기업이 멘터링 제도를 활용하고 있다고 응답했다. 또한 42.5%는 적극 검토 중이거나 도입할 예정이라고 응답했다. 이렇게 멘터링에 대한 관심이 확대 되고 있지만 국내에서는 멘터링에 대한 체계적인 운영 방안 등에 대한 구체적인 연구가 미흡하며, 멘

터가 어떤 역할을 하는지에 관한 정의조차 불분명한 실정이다.

따라서 본 연구에서는 첫째, 효율적인 멘터링이 이루어 질 수 있도록 멘티의 역할에 대한 척도를 개발하고자 한다. 멘터링이 많은 이점을 가지고 있지만 현재 국내에서는 멘터링에 대한 체계적인 연구가 미흡하고 멘터가 어떤 역할을 해야 하는 지를 알아볼 수 있는 척도 또한 없는 실정이다. 올바른 멘터링 제도를 도입하기 위해서는 먼저 한국 문화에 적합한 멘티의 역할을 파악하는 것이 중요하며 이를 위해서는 먼저 이를 측정할 수 있는 척도 개발이 실행되어야 한다.

둘째, 개발된 멘터 역할 척도의 신뢰도 및 타당도를 검증하고자 한다. 먼저 구성 타당도를 검증하기 위해 탐색적 요인분석 및 확인적 요인 분석을 실시하고 준거 관련 타당도를 검증하기 위해 멘터 역할 요인들이 다양한 직무 태도 변인들과 관련이 있는지를 알아보하고자 한다.

멘터개념

그리스 신화인 호모(Homer)의 오딧세이(The Odyssey)를 보면, B. C. 1200년 경 오디세우스(Odysseus)가 트로이와의 10년간의 전쟁을 치르기 위해 떠나면서 그의 아들 텔리마코스(Telemachus)가 장차 훌륭한 통치자가 될 수 있도록 필요한 지식과 행동을 가르쳐주고 그의 왕국을 잘 보호해 줄 것을 부탁한 친구가 있었는데 그의 이름이 바로 멘터(Mentor)였다. 멘터는 젊고 미숙한 텔리마코스에게 아버지, 스승, 상담자, 보호자 및 후원자가 되었다. 그 후 이를 기업에 응용하여 신입 또는 후배 사원들에게 도움을 주기 위한 멘터링 제도가 운

영되고 있다. 기업에서의 멘터는 멘티의 경력을 향상시키고 승진하는 데 도움을 주고, 멘티보다 나이와 경력이 많으며, 영향력 있는 선배를 의미한다(Hunt & Michael, 1983; Kram, 1985).

멘터역할

멘터 역할에 관한 과거 문헌을 살펴보면 Kram(1983)은 공공 기업에 종사하는 관리자들에 대상으로 심층 면접을 통해 멘터가 멘티에게 제공하는 9가지 역할들을 밝혀내고, 이를 크게 멘티가 경력을 쌓아나가는데 도움을 주는 경력 역할과 이들이 심리적 안정감을 얻을 수 있도록 도와주는 심리사회적 역할로 분류하였다(표 1 참조).

먼저 경력역할에 관해 살펴보면 ‘후원’은 경력 역할들 중에서도 가장 자주 발견할 수 있는 것으로서 멘티가 조직 내에서 바람직한 역할로 수평적 이동과 승진을 할 수 있도록 멘터가 기회를 제공해 주거나 승진 의사 결정자에게 영향력을 행사하는 것을 말한다.

‘노출’은 멘터가 멘티의 경력 발전에 영향을 미칠 수 있는 다른 관리자들과 문서상, 또는

직접적 접촉을 필요로 하는 업무를 부여하여 그들과의 관계를 갖도록 하는 등 멘티의 능력과 업무를 다른 관리자들에게 보임으로써 경력 발전기회를 증대시켜 주는 것이다.

‘코칭’은 멘터가 멘티에게 부여된 업무를 성공적으로 수행하고 다른 사람으로부터 인정을 받으며 경력 목표를 달성하는데 필요한 지식 및 기술을 전수해 주는 역할을 말한다. 멘티의 코칭을 통해 멘티는 조직내의 비공식적이고 정치적인 관계에 대해 충분한 지식과 정보 역할을 갖게 되고 이러한 정보는 경력 향상에 결정적인 역할을 한다.

‘보호’는 멘티가 스스로 주어진 업무에서 만족할 만한 성과를 올리기까지 멘터가 멘티의 노출 및 소개를 유보시키고 멘티의 평판을 위협하는 불필요한 위험을 줄여주는 등 멘티를 보호해 주며, 또한 경력 발전의 저해 요인이 될 가능성을 줄여 줌으로써 멘티의 경력 향상을 돕는다.

마지막으로 ‘도전적 업무 부여’는 멘터가 멘티에게 새로운 기술을 습득할 수 있는 도전적인 업무를 부여하고 그에 필요한 기술지원과 지속적인 성과에 대한 피드백을 제공함으로써 멘티의 업무 수행 능력을 개발시키고 성취감을 갖고 더 나아가 경력 개발을 할 수 있도록 도와주는 역할이다.

심리사회적 역할 가운데 ‘역할모형’ 역할은 멘터가 기존의 조직구성원으로서 조직에 진입하는 멘티들에게 조직 내에서 업무를 수행하거나 역할을 이행할 때 역할 전수자로서 적절한 행동방식과 태도, 가치관 등을 전해주고 멘티는 이러한 멘터를 바람직한 역할 모형이나 준거의 틀(frame of reference)로 설정하고 모방하는 것을 의미한다.

이 가운데 ‘상담’은 멘티가 가지고 있는 고

표 1. 멘터 역할 분류

경력 역할	심리사회적 역할
후원(Sponsorship)	역할 모형(Role model)
노출(Exposure)	상담(counseling)
코칭(Coaching)	수용 및 지원 (acceptance and confirmation)
보호(Protection)	우정(Friendship)
도전적 업무 부여 (Challenging assignment)	

민, 두려움, 혼란, 불안 등과 같은 내적 갈등을 멘티와 상의하고 멘티는 자신의 경험을 비추어서 해결 방안을 제시하거나, 함께 고민함으로써 멘티가 효과적으로 난관을 극복할 수 있도록 돕는 역할을 의미한다.

‘수용 및 지원’은 멘티와 멘티가 서로가 공유하는 긍정적인 신뢰를 바탕으로 상호간의 호의와 상호존중을 통하여 멘티의 자아의식을 높여주는 역할과 관련된 것이다. 마지막으로, ‘우정’은 멘티와 멘티가 업무상 또는 업무 이외의 사적으로 비공식적 관계를 맺음으로써 서로를 이해하고 호의적인 관계를 유지하는 역할이다. 취미생활이나 식사 등을 같이 하면서 업무로부터의 압박을 해소하게 된다.

멘터 링의 효과

멘터링은 멘터뿐 아니라 멘티에게도 도움을 주는 과정이다. 먼저 멘터는 멘티가 조직에서 성공적으로 적응해나갈 수 있도록 여러 가지 도움을 제공함으로써 멘티뿐 아니라 상사나 동료로부터 존경과 인정을 받게 된다(Kram, 1983). 또한 부하들이 조직에서 훌륭하게 성장해 갈 수 있도록 인생의 선배 역할을 한 것에 대해 내적 만족을 경험하게 되고, 상담이나 조언을 필요로 하는 멘티로부터 지원을 받을 수 있다(Kram, 1983).

또한 멘티의 경력 개발에 도움을 줌으로써 멘터는 자신의 세력을 형성하고 기반을 확립하며 조직의 활동 영역을 확장 시킬 수 있다(Kanter, 1977). Noe(1988)는 멘티가 자주 새로운 것을 요구하기 때문에 멘터는 변화하는 환경에 대한 새로운 기술을 계속 개발해야 한다는 자극을 받게 되며, 대인관계에 필요한 기술을 개발하려는 기회를 갖게 된다고 주장하

였다.

멘터 입장에서 멘티가 있을 경우 높은 지위로의 승진이 좀 더 쉬워지고, 경력을 쌓아나가는 방법에 대해 더 많이 알게 되고, 심리적으로 안정될 수 있고, 조직의 전반적인 운영체제에 대해서도 폭 넓은 이해를 갖게 되며, 결과적으로 조직에 대한 몰입과 직무만족도 높아지게 된다(Zey, 1984).

멘터역할 척도

Kram의 멘터역할에 대한 개념적 틀을 통해 멘터의 역할 측정을 위한 척도를 개발하려는 일부 시도가 있어 왔다(Noe, 1988; Ragins & McFarlin, 1990). 그러나 이 척도들은 개방설문을 통해 이루어진 것이 아니라 Kram(1983)이 주장한 9가지 역할을 토대로 각 역할을 측정하는데 적합하다고 판단되는 문항을 개발함으로써 만들어진 것이다. 따라서 이러한 9가지 역할 이외의 다른 역할이 나타날 수 있는 가능성이 배제된 채, 척도 개발이 이루어졌다.

한편 Kram이 제시한 멘터역할이 포괄적이라 하더라도 문화에 따라서 다른 멘터 역할이 추가되거나 생략될 수 있다. 또한 문화에 따라 멘터 역할이 동일하다 하더라도 멘터 역할을 행하는 구체적인 방법에서 차이가 있을 수 있다. 예를 들어 국내에서는 회식이나 술자리 등 회사 밖에서 이루어지는 인간관계가 중요하다. 따라서 후원이나 노출 등의 역할에서 술자리나 중요한 자리에 데리고 간다는 항목이 포함될 수도 있을 것이다. 본 연구는 국내 실정에 적합한 멘터 역할 척도를 개발함으로써 멘터의 개념을 분명히 하고 이를 토대로 국내 기업에서 멘터링 제도가 활성화 될 수 있는 기초 자료를 제공하는데 주요 목적이 있다.

연구 1. 멘터 역할 척도 예비문항 개발

연구 1의 목적은 개방형 설문을 통해 멘터 역할 척도의 예비 문항을 선정하는 것이다.

조사 대상

약 3 주간 IT업계, 일반 사무 관리직(약 20개 조직)에 종사하는 35명에게 개방형 설문지를 사용해서 바람직한 멘터의 역할 다섯 가지씩 기술하도록 하였으며, 이를 통해 모두 153개의 멘터 역할 문항을 얻었다. 조사대상자 35명은 사전에 모두 멘터링 경험을 한 사람들로 구성되었다.

예비문항 선정과정

개방 설문을 통해 얻은 153개의 문항을 먼저 한 문항씩 카드에 옮겨 적은 후 산업 및 조직 심리학 석사과정생 1명이 각 카드를 보면서 서로 내용이 중복되거나 유사한 문항들로 묶는 작업을 일차적으로 거쳤다. 이를 다시 산업 및 조직심리학 박사 1명과 동일한 석사 과정생이 1차 분류한 결과를 점검하였으며, 최종적으로 14개 요인으로 구분하였다. 이 과정에서 특정 요인으로 구분하기 힘든 문항 19개를 제거하였다.

2차로 2명의 연구진이 좀 더 자세하게 문항들을 검토하면서 14가지 요인에 속한 문항들 중 내용이 중복된다고 판단되는 76개 문항을 제거하였으며, 결과적으로 11가지 요인으로 구분하였다. 연구진이 다시 한 번 문항을 검토하는 과정에서 의미가 모호한 5개 문항이 추가로 제거되었다. 11개 요인을 살펴보면 크게 심리사회적 역할로 구분할 수 있는 요인이 보호, 능력 개발, '업무지도', '정보 공유, 노출,

그리고 후원의 6개로 나타났고, 심리사회적 역할로 구분할 수 있는 요인은 솔선수범, 배려, 상담, 우정, 그리고 수용 및 지원의 5개였다.

최종 선정된 53개의 문항과 11개 요인을 산업 및 조직 심리학을 전공하고 있는 대학원생 10명에게 연구목적과 각 요인에 대해 설명해 준 후, 각 문항이 어떤 요인에 속하는지를 분류하도록 하였다. 이 과정에서 7명 이상이 특정 요인에 속한다고 동의한 문항을 선정하였고 6명 이하가 동의한 문항 5개를 제거 하였다. 최종적으로 48개 문항이 선정되었고 이중 의미가 다소 불분명하다고 판단된 2개의 문항을 수정하였다.

각 요인 당 문항은 심리사회적 역할 가운데 '솔선수범'이 5문항, '배려'가 4문항, '상담'이 4문항, '우정'이 4문항, 그리고 '수용 및 지원'이 5문항이었다. 경력 역할에 속하는 요인으로는 '보호'가 4문항, '능력 개발'이 5문항, '업무지도'이 5문항, '정보 공유'가 4문항, '노출'이 4문항, 그리고 '후원'이 4문항이었다.

연구 2. 탐색적 요인 분석

연구 2의 목적은 개방형 설문을 통해 얻어진 48개 문항으로 구성된 멘터 역할 척도의 구성 타당도를 검증하기 위한 탐색적 요인 분석을 실시하기 위한 것이다.

방 법

조사 대상

개방형 설문을 통해 얻은 48개 문항으로 구

성된 멘터 역할 척도에 대한 탐색적 요인 분석을 실시하기 위해 대구 경북 지역과 서울 공/사 12조직(학교, IT, 일반 사무직)에서 250부 설문지를 배포하여 230부를(회수율 92%) 수거하였다. 230명의 응답 중 현재와 과거에 멘터를 가진 경험이 없다고 했거나 불성실하게 응답한 23개의 설문지를 제외하고 207개 설문지를 분석에 포함시켰다.

설문지 첫 페이지에 조사대상자가 멘터에 대해 충분히 이해하도록 다음과 같이 멘터의 의미에 대해 기술하였다: “기업에서 신입 또는 후배사원들에게 도움을 주기 위해 멘터제도를 운영하고 있습니다. 기업에서 멘터라고 하면 여러분이 경력을 쌓아나가는 과정에서 어떠한 형태로든 도움을 주는 여러분보다 나이 혹은 경력이 많은 사람을 의미합니다. 예를 들어 여러분이 목표를 달성하는데 도움을 주는 사람일 수도 있고 여러분을 인정해주고 자긍심을 불러일으키는 사람일 수도 있습니다. 또한 멘터는 공식적으로 회사에서 임명하여 연결시켜준 사람일 수도 있고 그러한 제도가 없어도 여러분이 마음속으로 생각하기에 도움을 주는 사람이 있다고 생각하면 그 사람이 멘터가 될 수도 있습니다. 멘터는 여러분 부서의 선배 또는 상사일 수도 있고 다른 부서에 있는 선배나 상사일 수도 있습니다. 한 가지 주의할 점은 여러분 부서에 있는 상사라고 해서 무조건 멘터가 되는 것은 아니라는 점입니다. 여러분이 마음속으로 저 상사는 나에게 도움을 주는 사람이라고 생각하고 실제로 도움을 받고 있으며 그 사람과 동일시하려는 생각이 있을 경우에 멘터가 되는 것입니다. 아무리 상사라도 저 사람은 나에게 도움을 주지 못한다고 생각하고 도움을 청할 생각도 하지 않는다면 그 상사는 멘터가 될 수 없습니다. 따라서

경우에 따라서는 멘터가 없는 사람도 있을 수 있으며 그런 의미에서 기존의 상사나 리더와는 다른 개념이라고 이해하시기 바랍니다. 또한 도움을 받는 사람을 멘터라고 부르고 있습니다. 한 사람이 동시에 멘터와 멘티가 될 수도 있습니다.”

멘티에 대한 인구 통계학적 변인을 살펴보면 남성이 118명(57%)이고 여성이 89명(43%)이었다. 연령은 20대가 127명(61.4%), 30대가 69명(33.3%) 40대 이상이 11명(5.3%)이었다. 직위별로는 사원급이 135명(65.2%)으로 가장 많았다. 총 근속 기간은 평균 54개월 이었고, 현 조직에서의 근속 기간은 평균 36개월이었다.

측정 도구

연구 1에서 개발된 48개 문항으로 구성된 멘터 역할 척도를 사용해서 조사대상자로 하여금 평소 멘터가 해당 역할을 어느 정도나 하고 있는지에 대해 7점 척도(1:매우 적음; 7:매우 많음)를 사용해 그 정도를 선택하도록 했다.

분석

연구 1에서 개발된 48개 문항으로 구성된 멘터역할척도의 요인구조를 밝히기 위해 요인 분석을 실시하였다. 요인 분석은 공통요인 분석 방법인 주축요인분석을 사용하였으며 요인 구조의 회전은 요인들이 서로 관련 있을 것으로 판단되어 Oblimin, 방식을 사용하였다. 또한 최종적으로 나타난 요인들이 Kram의 이론에 따라 크게 심리사회와 경력 역할로 구분되는지 알아보기 위해 주축요인분석을 사용하여 Oblimin 방식으로 2차 요인분석을 실시하였다. 분석은 SPSS Window 10.0을 사용하였다.

결 과

개방형 설문지를 통해 임의적으로 분류한 11개요인 구조가 적합한지를 알아보기 위하여 탐색적 요인 분석을 실시하였다. 탐색적 요인 분석 결과 고유치가 1.0이상인 요인이 6개로 나타났으나, 많은 문항들이 여러 요인에 중복되게 관련되어 나타나, 6개 요인으로 분류할 경우 각 요인의 의미를 해석하는 것이 어려웠다. 점차 요인 수를 늘려갔으며, 이 과정에서 연구진이 판단하였던 것과 다른 요인에 속하는 문항 8개를 제거하였다. 제거된 문항은 “특정업무와 관련된 기술을 습득할 수 있도록 실질적인 도움을 준다”, “내 역량에 대해 정확히 알고 있다”, “회사에 대한 비전과 전망을 알려준다”, “결재를 잘 받는 방법에 대해 알려준다”, “업무에서 솔선수범한다”, “사소한 심부름을 시켰을 때 미안함과 고마움을 표시한다”, “회사에서 함께 할 수 있는 동반자로 느낄 수 있도록 대해준다”, 그리고 “술자리나 기타 회식자리에서 나를 소개시켜 주고 챙겨준다”였다. 최종적으로 9개 요인으로 구성된 요인 구조에서 각 요인의 의미를 해석할 수 있어서 요인의 수를 9개로 결정하였다.

그러나 표 2에서 보듯이 일부 문항의 경우 여러 요인과 관련되는 경우가 있었고, 특히 다른 요인과 더 높게 관련되는 경우도 있었다. 다른 요인과 더 높게 관련된 문항이라 하더라도 연구진이 특정 요인에 속한다고 판단된 문항은 일단 그 요인에 포함시켜서 해석하였다(예, 나에게 부정적인 영향을 줄 수 있는 사람들로 부터 보호한다, 승진을 위해 적극적으로 도와준다, 인간관계를 확대하는데 도움을 준다, 나의 장단점을 잘 알고 자질을 개발할 수 있도록 도와준다 등)

표 2는 43개 문항에 대한 요인 분석 결과를 제시한 것이다. 9개 요인은 배려(3 문항), 보호(4 문항), 후원(8 문항), 정보 공유(3 문항), 상담(2 문항), 업무지도(5 문항), 능력개발(4 문항), 솔선수범(5 문항), 그리고 우정(6 문항)이었다. 9개 요인은 전체 변량의 75.63%를 설명하였다. 각 요인의 신뢰도 계수를 나타내는 내적일관성계수인 alpha계수는 우정은 .89, 능력 개발 및 지원은 .92, 후원은 .90, 정보 공유는 .86, 솔선수범은 .90, 업무처리 요령 습득은 .81, 배려는 .65, 보호는 .77, 그리고 상담은 .76이었다.

각 요인의 의미를 살펴보면 ‘배려’는 직급의 높낮음에 상관없이 멘티를 인격적으로 대우하고 배려하는 역할을 의미한다. ‘보호’는 멘티의 평판을 위협하는 불필요한 위험을 줄여주는 등 멘티에게 좋지 않은 영향이 있는 경우에 멘티를 보호해 줌으로써 또한 경력 발전의 저해 요인이 될 가능성을 줄여 줌으로써 멘티의 경력 향상을 돕는 것을 의미한다. ‘후원’ 요인은 멘티가 회의와 같은 공식적인 모임이나 또는 비공식적인 자리에서 사적인 대화를 통해서 멘티가 다른 후보자들보다 좀 더 돋보이게 해주거나 다른 사람들과의 관계를 넓이고 승진 할 수 있도록 도와주는 역할을 말한다. ‘정보 공유’는 회사에서 일어나는 중요한 사안들을 빠르고 정확하게 알려주는 역할이다. ‘상담’은 멘티가 자신의 개인적인 어려움을 멘티에게 이야기하고 멘티는 이를 충분히 들어주고 해결방안을 모색하는 역할을 의미하며, 이를 통해 멘티는 심리적인 안정과 만족을 얻을 수 있다. ‘업무지도’는 업무 파악 요령이나 실수 없이 주어진 업무를 효율적으로 잘 처리할 수 있도록 돕는 역할을 의미한다. ‘능력 개발’ 요인은 멘티의 능력을 인정하고 지지하여

표 2. 멘터 역할 척도의 탐색적 요인 분석 결과

문항	1	2	3	4	5	6	7	8	9
회사일 외 사적인 일도 함께 스스럼없이 나눌 수 있다	.60				.24				
작은 일도 칭찬하며 사기를 북돋아준다.	.41						.28	.28	
잘하는 면은 부각시켜서 칭찬해준다	.35				.33		-.25		.31
회사에서 해고되지 않도록 도와준다		.86							
내가 나쁜 평판을 듣지 않도록 보호해준다	.21	.45			-.29				
승진이나 경력개발에 저해가 되는 요소가 생기지 않도록 한다		.38	.29			.29			
나에게 부정적인 영향을 줄 수 있는 사람들로부터 보호한다		.24	.54						.23
내가 알지 못하는 나의 능력 및 장점을 개발시켜준다	.28		.73			.33			
경력개발을 위해 적극적으로 도와준다			.56		.26				
회사 내 주류세력에 포함될 수 있도록 힘을 써준다		.32	.56						
사내 주요 커뮤니티 참가를 유도한다			.55						
조직에서 영향력 있는 사람들을 소개시켜준다			.46	.21					-.25
내가 원하는 직책이나 업무를 맡을 수 있도록 힘을 써준다	.26	.30				.22	.23		
승진을 위해 적극적으로 도와준다	.48	.23							
인간관계를 확대하는데 도움을 준다			.20	.42	.32				
회의 내용, 회사상황 등에 대한 정보를 공유한다				.90					
회사에서 일어나는 일들에 대해 자세히 전달해준다				.80					
회사의 주요 사안에 대한 정보를 공유한다			.30	.57					.25
개인적인 고민 해결을 돕는다					.56				
사적인 애로사항(스트레스)에 관심을 갖고 고민을 들어준다	.35				.34		-.25		.31
회사의 업무에 기본적으로 필요한 능력과 습득 요령을 알려준다						.71			
꾸준히 자기 개발을 할 수 있는 조언과 기회를 부여한다	.29					.48	.27		
업무의 스킬 등에 대한 구체적인 방법을 알려준다				.29		.46			
업무과외 요령을 알려준다						.39			.32
실수했을 때 질책하기 보다는 가르침을 준다	.33	.22			-.22	.39	.22		
스스로 발전할 수 있도록 기회를 주고 이끌어 준다						.24	.53		
내 능력을 최대한 발휘할 수 있도록 도와준다			.25	.21			.33		
나의 능력을 인정해준다	.22	.36					.30		
나의 장단점을 잘 알고 자질을 개발 할 수 있도록 도와준다	.21		.51				.30		
맡은 임무를 성실히 수행하는 책임감이 있다									.65
모범적인 행동 모델링 대상이다					.25				.57
말 보다는 행동으로 모범을 보인다						.28	.26	.49	.27
언제든지 자유롭게 업무관련 질문을 할 수 있도록 호의를 갖고 배려한다									.44
자신의 뛰어난 능력에 대해 자만심을 가지기 보다는 겸손하게 사람들을 대한다									.44
적극적으로 나의 이야기를 들어준다									.65
딱딱한 업무상의 관계이기 보다는 편안한 친구처럼 대해준다					.31				.57
술을 마시면서 허심탄회하게 이야기한다									.55
나 자신을 이해하는데 도움을 준다									.55
직장동료로써 대해준다									.53
직급에 관계없이 상대방을 존중한다					.21		.24	.31	.45
고유치	18.69	3.01	2.27	1.59	1.18	1.01	.89	.82	.79
설명변량	46.72	7.52	5.69	3.97	2.94	2.52	2.24	2.06	1.97
누적설명변량	46.72	54.24	59.93	63.9	66.84	69.36	71.6	73.66	75.63

주. 요인 1 = 배려, 요인 2 = 보호, 요인 3 = 후원, 요인 4 = 정보 공유, 요인 5 = 상담, 요인 6 = 업무지도, 요인 7 = 능력개발, 요인 8 = 술선수법, 요인 9 = 우정. 요인계수 .20 이상만 표시하였음

멘티가 자신의 능력을 충분히 발휘 할 수 있도록 동기부여를 하며 돕는 것이다. ‘술선수범’은 겸손하고 책임감 있게 일을 처리하는 등 타의에 모범이 되는 역할이다. 마지막으로 ‘우정’ 요인은 멘터와 멘티가 업무상 또는 업무 이외의 사적인 비공식적 관계를 맺음으로써 서로를 이해하고 호의적인 관계를 유지하는 역할을 의미한다.

이러한 9개의 멘터 역할이 크게 심리사회와 경력 역할로 구분되는지를 알아보기 위해 2차 요인 분석을 실시한 결과는 표 3에 제시되어 있다. 2차 요인분석은 각 요인의 평균값을 가지고 실시되었다. 요인분석 결과를 살펴보면 우정, 상담 및 술선수범은 심리 사회적 역할 요인에 더 크게 관련되었고, 다른 요인들은 경력역할 요인에 더 크게 관련된 것으로 나타났다. 그러나 배려는 내용상 심리사회적 역할에 속하는 것이 더 적합하다고 판단되었고, 심리 사회적 역할과도 관련성 (.29)이 있었기 때문에 심리 사회적 역할에 속하는 것으로 구분하였다.

표 3. 9개의 멘터 역할에 대한 2차 요인분석 결과

요인	심리 사회적 역할	경력 역할
우정	.88	
상담	.85	
술선수범	.65	.26
배려	.29	.56
능력개발		.96
보호		.89
후원		.79
업무지도	.24	.66
정보공유	.35	.48

주. 요인계수 .30이상만 표시하였음

연구 3. 확인적 요인분석과 준거관련 타당도 분석

연구 3은 연구 2의 탐색적 요인분석을 통해 얻어진 멘터역할척도의 구성타당도 분석을 위해 확인적 요인분석을 실시하고, 이 척도의 준거 관련타당도를 알아보기 위해 멘터역할과 여러 준거들과의 관련성을 분석하는데 목적이 있다.

방 법

조사 대상

국내 기업 11 개와 외국계 기업 4 개에 근무하는 직원 450명에게 설문지를 배포하였으며, 이 가운데 248(55%)부를 회수하였다. 그중 성의 없는 10부를 제외하고 238명의 응답을 분석하였다. 인구 통계학적 변인을 살펴보면 멘티의 성별에서 남성이 157명(66%)이었고, 멘터의 경우 남성이 197명(82.8%)이었다.

멘티 직급의 경우 사원급 133명(55.9%), 대리급 52명(21.8%), 과장급 31명(13%), 차장급 15명(6.3%), 부장급 6명(2.5%) 그리고 임원급이 1명(4%)이었다. 멘터 직급의 경우는 사원급이 22명(9.2%), 대리급이 50명(21%), 과장급이 60명(25.2%), 차장급이 30명(12.6%), 부장급이 47명(19.7%) 그리고 임원급이 29명(12.2%)이었다. 멘터 유형은 공식적인 멘터(회사에서 임의로 지정)가 88명(37%)이었고 비공식적 멘터(멘티가 임의로 지정) 150명(63%)이었다.

측정 도구

연구 2의 탐색적 요인분석 결과에서 얻어진

각 요인별 문항수의 차이가 큰 것으로 나타나, 8 문항으로 구성되었던 후원 요인에서 문항 내용이 다른 요인(능력개발)과 속할 것으로 판단되는 한 문항(후원: “내가 알지 못하는 나의 능력 및 장점을 계발시켜준다”)을 제거하였고, 보호 요인에서 문항 내용의 의미가 다소 불분명한 한 문항(보호: “나에게 부정적인 영향을 줄 수 있는 사람들로 부터 보호한다”)을 제거하였다. 마지막으로 술선수범 요인에서는 문항의 의미가 다른 문항과 차이가 있다고 판단된 한 문항(“언제든지 자유롭게 업무관련 질문을 할 수 있도록 호의를 갖고 배려한다”)을 제거하였다.

반면 배려와 상담의 경우 문항 수가 다른 요인에 비해 작아서 배려 요인의 경우 배려를 일반적으로 잘 나타내줄 수 있는 한 문항(“내 의견을 존중해준다”)을 추가하였다. 상담 요인의 경우에는 직장생활에서 흔히 발생하는 동료나 상사와의 갈등에 관한 상담 문항(“동료나 상사와의 갈등에 대해 상담한다”)과 최근 들어 조직에서 많이 발생하는 어려움 가운데 하나인 일과 가정간의 갈등에 관한 상담(“일/가정간의 갈등에 대해 논의한다”) 문항을 연구진이 토의하여 추가하였다. 최종적으로 얻어진 총 40개 문항을 Likert 7점 척도(1: 매우 적음; 7: 매우 많음)를 이용해 조사대상자들로 하여금 멘터가 각 역할을 어느 정도나 많이 보이는지를 평정토록 하였다.

직무관련 태도 변인에는 경력 몰입, 조직 몰입, 직무 만족, 이직 의도, 경력 계획 변인들이 포함되었으며, 7점 척도(1: 매우 적음; 7: 매우 많음)를 사용하여 측정하였다. 직무태도 변인들을 측정하기 위한 각각의 척도를 살펴보면 다음과 같다.

경력 몰입

경력 몰입은 경력 연구에서 가장 많이 사용되는 Blau(1985)의 척도 7문항 중 탁진국(1996)이 번역한 것을 사용하였다. 신뢰도 분석에서 문항 전체 상관이 낮은 2문항을 제거하고 5문항을 분석에 사용하였다. 경력 몰입의 문항 예로는 ‘나는 현재 직업을 너무 좋아해서 결코 이 직업을 포기하지 않을 것이다.’ 등이 있다. 본 연구에서 나타난 내적 일관성 계수인 Cronbach α 는 .66이었다.

조직 몰입

조직 몰입 변인을 측정하기 위해 Mowday와 Porter(1979)가 개발한 척도를 김원형(1993)이 번안한 9개 문항을 사용하였다. 이는 특정 조직에 대한 개인의 상대적인 동일시나 관여 강도를 측정하기 위한 척도이다. 본 연구에서 조직 몰입의 Cronbach α 는 .83이었다.

직무 만족

직무 만족 변인을 측정하기 위한 도구는 Davision과 Cooper(1983)가 개발한 척도를 김정인(1997)이 번역한 것을 사용하였다. 이 척도는 직무자체, 감독자, 임금, 승진, 및 동료 각각에 대한 만족을 묻는 5개의 문항으로 구성되어 있다. 본 연구에서 직무 만족의 Cronbach α 는 .74이었다.

이직 의도

이직의도는 Mobley(1982)가 사용한 척도 4문항 중 신뢰도 분석에서 문항 전체 상관이 낮은 한 문항을 제거하고 3문항을 사용하여 측정하였다. 본 연구에서 이직 의도의 α 계수는 .64이었다.

경력 계획

경력 계획은 개인 차원의 경력 개발 계획 활동을 의미하는 것으로써 경력에 관한 자신의 능력과 경력의 기회에 대한 정보를 수집하고, 이를 토대로 경력 목표를 설정하며, 설정된 목표를 달성하기 위해서 부단히 노력하는 하나의 과정을 의미한다(Feldman, 1988). 본 연구에서는 Gould(1979)의 경력 계획 척도 6문항을 임병식(2001)이 번안한 것을 사용하였다. 신뢰도 분석에서 문항 전체 상관이 낮은 2문항을 제거하고 4문항을 최종 분석에 사용하였다. 본 연구에서의 내적 일관성 계수인 Cronbach α 는 .60이었다.

분석

탐색적 요인 분석에서 밝혀진 요인 구조를 다시 한 번 검증하기 위해 AMOS 4.0을 사용하여 극대우도추정치(maximum likelihood estimates) 방법을 통해 확인적 요인 분석을 실시하였다. 본 연구에서는 확인적 요인분석 시, 9-요인 모형의 부합지수를 높이기 위해 각 요인 당 문항 수를 2개로 줄여 분석하였다(Bentler & Chou, 1987). 두 문항으로 줄이는 과정은 먼저 각 요인별로 요인의 수를 1개로 놓고 주성분 분석을 실시하여 각 문항별 요인계수를 구했으며, 요인계수가 높은 문항 순서대로 두 범

주로 구분하였다(요인계수가 가장 높은 문항은 첫 번째 범주, 두 번째로 높은 문항은 두 번째 범주, 세 번째로 높은 문항은 다시 첫 번째 범주 등으로 구분함). 각 범주에 속한 문항점수의 평균치를 계산하였으며 이를 각 요인에 해당하는 두 문항점수로 활용하였다. 멘터 역할 척도와 준거인 직무 태도 변인간의 관계를 알아보기 위해서는 상관 분석을 실시하였다. 모든 분석은 SPSS Window 10.0을 사용하였다.

결 과

확인적 요인 분석

표 4에서 9-요인 모형의 부합지수들을 살펴보면 GFI는 .90에 못미쳤으나 NFI는 .89로서 .90에 가까웠고, CFI는 .92로 나타났으며, RMSEA는 .09로 나타났다. 또한 null 모형, 1요인 모형(하나의 역할 요인을 가정함), 및 2요인 모형(심리사회적 역할과 경력역할의 두 요인을 가정함)에 비해 부합지수가 상대적으로 매우 높게 나타났다. 이는 9-요인 모형의 적합성이 의미가 있음을 보여주는 결과로 해석할 수 있다.

또한 연구 2의 탐색적 요인분석에서 2개의

표 4. 9-요인모형에 대한 확인적 요인분석 결과

	χ^2	df	GFI	AGFI	NFI	CFI	RMSEA
null 모형	2987.79	153	.19	.10	.00	.00	.03
1 요인 모형	741.05	135	.72	.64	.75	.79	.14
2 요인 모형	738.58	134	.72	.64	.75	.79	.14
9 요인 모형	323.11	99	.87	.78	.89	.92	.09

표 5. 2차 상위요인에 대한 확인적 요인분석 결과

	χ^2	df	GFI	AGFI	NFI	CFI	RMSEA
null 모형	1476.98	36	.27	.09	.00	.00	.41
2-요인 모형	116.22	26	.91	.84	.92	.94	.12

상위 요인으로 나타난 경력역할과 심리사회적 역할 요인에 대한 확인적 요인분석 결과는 표 5에 제시되어 있다. 표 5에서 보듯이 2요인 모형의 부합지수는 RMSEA를 제외하고는 전반적으로 높게 나타났다. 이는 심리사회적 역할은 우정, 상담, 술선수범, 그리고 배려의 네 요인으로 구성되어 있고, 경력역할은 보호, 정보공유, 업무처리, 능력개발, 그리고 후원의 다섯 요인으로 구성되어 있음을 말해주는 결과로 해석할 수 있다.

멘터 역할 척도의 신뢰도와 요인간 상관

표 6은 연구 3에서 사용한 모든 변인(멘터 역할 요인 포함)의 평균, 표준편차, Cronbach α 계수, 그리고 변인간의 상관계수를 보여준다. 멘터역할 요인은 보호(.66)를 제외하고는 모두 .70이상으로 나타났으며, 각 요인은 모두 서로 정적으로 유의하게 관련되었다.

각 멘터 역할에 대한 평균을 살펴보면 멘터들이 술선수범 역할($M=4.55$)을 가장 많이 하고, 후원 역할($M=3.71$)을 가장 적게 하는 것으로 나타났다. 멘터 역할을 심리 사회적 역할과 경력 역할로 나누었을 때는 심리 사회적 역할($M=4.25$)을 경력 역할($M=3.99$)보다 더 많이 보이는 것으로 나타났다.

준거 관련 타당도 분석

상관 분석

9개 멘터 역할 요인과 준거인 직무 태도 변인들 간의 상관을 살펴본 결과 각 멘터 역할 요인은 대부분의 준거 변인들과 유의하게 관련되었다(표 6 참조). 즉 경력몰입, 조직몰입, 직무만족, 그리고 경력계획 등과는 정적으로, 이직의도와는 부적으로 유의하게 관련되었다. 멘터가 다양한 역할행동을 자주 보일수록 멘터의 경력몰입, 조직몰입, 경력계획, 및 직무만족 수준이 높았고 이직의도 수준은 낮은 경향이 있었다. 또한 멘터 역할을 크게 심리사회적 역할과 경력 역할로 나누어서 분석하였을 때 이 두 역할은 대부분의 준거와 유의하게 관련되었다. 이러한 결과는 본 연구에서 개발된 멘터역할척도의 준거관련타당도를 입증하는 것으로 해석할 수 있다.

논 의

본 연구의 목적은 국내 상황에 적합한 멘터 역할척도를 개발하는 것이었다. 3번의 연구를 거쳐 자료를 모아 다양한 분석을 실시한 결과 멘터역할척도의 신뢰도와 타당도가 전반적으로 높게 나타났으며, 특히 이 척도는 9개 요인(우정, 능력 개발, 후원, 정보 공유, 술선수범, 업무지도, 배려, 보호 그리고 상담)으로 구성된 모형이 적합한 것으로 나타났다.

표 6. 멘티 역할 요인과 직무 태도 변인들 간의 상관 관계분석

	솔선 수범	보호	배려	업무 처리	상담	정보 공유	지원	후원	우정	경력 역할	심리 사회	경력 몰입	조직 몰입	직무 만족	이직 의도	경력 계획
솔선수범	(.78)															
보호	.43**	(.66)														
배려	.59**	.52**	(.74)													
업무처리	.61**	.52**	.67**	(.76)												
상담	.40**	.38**	.68**	.58**	(.78)											
정보공유	.42**	.42**	.49**	.58**	.48**	(.80)										
능력개발/지원	.58**	.54**	.75**	.72**	.62**	.54**	(.76)									
후원	.49**	.69**	.58**	.61**	.53**	.57**	.73**	(.84)								
우정	.63**	.43**	.78**	.66**	.68**	.47**	.72**	.55**	(.79)							
경력역할	.61**	.78**	.73**	.83**	.63**	.77**	.85**	.88**	.69**	(.92)						
심리사회	.76**	.52**	.90**	.74**	.83**	.55**	.79**	.63**	.91**	.78**	(.93)					
경력몰입	.11	.17**	.19**	.16**	.17**	.12	.14	.20**	.15*	.19**	.19**	(.66)				
조직몰입	.26**	.19**	.30**	.25**	.23**	.24**	.28**	.22**	.24**	.28**	.30**	.54**	(.83)			
직무만족	.31**	.23**	.39**	.32**	.22**	.32**	.34**	.31**	.36**	.37**	.37**	.41**	.65**	(.74)		
이직의도	-.19**	-.19**	-.25**	-.13**	-.16**	-.10	-.20**	-.15*	-.22**	-.18**	-.24**	-.25**	-.51**	-.38**	(.64)	
경력계획	.13*	.11	.16*	.19**	.12	.15*	.21**	.20**	.10	.21**	.15*	.39**	.38**	.33**	-.12	(.60)
평균	4.55	3.74	4.25	4.30	3.87	4.00	4.18	3.71	4.34	3.99	4.25	4.10	4.21	4.06	4.20	4.47
표준편차	.97	1.08	1.00	.94	1.12	1.12	.96	.97	.97	.83	.86	1.05	.90	.87	1.05	.91

주. * p < .05. ** p < .01.

이러한 9개 요인을 Kram(1985)의 이론을 바탕으로 국외에서 개발된 Ragins와 McFarlin (1990) 그리고 Noc(1988)등의 척도에서 나온 요인과 비교해 보면 우정, 후원, 보호, 상담, 및 배려 요인의 경우에는 기존의 요인들과 동일하며, 문항내용도 매우 유사하다.

업무지도는 요인이름은 다르지만 기존 연구에서의 코칭과, 능력 개발 및 지원도 기존의 수용 및 지원과 문항 내용면에서 유사한 것으로 해석할 수 있다. 정보 공유와 술선수범은 기존의 국외 연구에서 나타나지 않은 본 연구에서 새롭게 나타난 요인들이다.

이러한 요인들이 새롭게 나타난 이유는 국내 조직에서 상사들은 자신은 그렇게 행동하지 않으면서 아랫사람에게 지시하는 권위주의적 문화가 아직 남아있다고 볼 수 있고, 이로 인해 멘티들은 멘터가 먼저 모범을 보이고 정보를 공유할 것을 바라기 때문인 것으로 해석할 수 있다.

또한 각 요인에 속하는 문항에서도 국내 문화에 독특한 문항들이 포함되었다. 예를 들면 “우정” 요인에 “술을 마시면서 허심탄회하게 이야기 한다”와 같은 문항이 있다.

9개 멘터역할요인에 대한 2차 요인분석 결과 기존의 연구에서와 동일하게 심리사회적 역할과 경력역할의 두 가지 요인이 나타났다. 심리사회적 역할에는 우정, 술선수범, 배려, 그리고 상담이 속하는 것으로, 경력 역할에는 능력 개발, 후원, 정보 공유, 보호, 업무지도가 포함되는 것으로 나타났다. 이와 같은 구분은 대체로 Kram(1985)의 분류체계와 유사하나, 한 가지 차이점은 본 연구에서는 능력개발 요인이 경력역할에 속하는 것으로 나타났지만 Kram은 이 요인과 유사한 수용 및 지원 역할을 심리 사회적 역할로 분류한 점이다. 본 연

구에서는 능력 개발 문항에 멘터를 인정하고 자아의식을 높여주는 문항뿐만 아니라 ‘나의 장, 단점을 잘 알고 자질을 개발 할 수 있도록 도와준다,’ ‘내 능력을 최대한 발휘 할 수 있도록 도와준다’와 같은 문항이 포함되었기 때문에 이와 같이 나타난 것으로 해석할 수 있다.

9개 멘터 역할 중에서 멘터는 술선수범을 가장 많이 행하고 있는 것으로 나타났고, 그 다음은 우정이었다. 반면 잘 행하지 않는 역할은 보호와 후원이었다.

멘터 역할을 심리 사회와 경력 관련 역할로 구분하였을 때 멘터는 심리 사회적 역할을 더 많이 보이는 것으로 나타났다. 이는 멘터가 심리 사회적 역할보다는 경력역할을 더 많이 보이는 것으로 나타난 국외의 연구결과(Ragins & Cotton, 1999; Ragins & McFarlin, 1990)와는 다른 것이다. 이러한 결과가 나타난 이유는 아직 국내 조직에서 경력이란 개념이 충분히 인식되고 있지 못하며, 또한 멘터들을 대상으로 멘터의 역할이 무엇인지에 대한 교육도 제대로 이루어지고 있지 못하기 때문에 결과적으로 멘터들이 자신의 역할에 대한 인식 부족으로 인해 나타난 것으로 해석할 수 있다.

또 다른 한편으로는 본 연구에서 비공식적 멘터가 더 많았고(63%), 비공식적 멘터는 공식적 멘터보다 심리사회적 역할을 좀 더 많이 보일 가능성이 있기 때문에 나타난 결과로 해석할 수 있다. 그러나 전체 자료를 공식적 멘터와 비공식적 멘터의 두 집단으로 구분하여 분석했을 때 두 집단사이의 심리사회적 역할에서뿐 아니라 경력 역할점수에서도 유의한 차이가 나타나지 않았기 때문에 이러한 가능성은 약한 것으로 볼 수 있다. 그러나 추후 연구에서 두 집단 사이의 요인구조에서 차이

가 있는지를 살펴볼 필요가 있다.

9개 멘터 역할 요인과 준거인 직무 태도 변인들 간의 상관을 살펴본 결과, 전반적으로 대부분의 요인들이 준거 변인인 경력 몰입, 조직 몰입, 직무 만족, 이직 의도, 경력 계획, 경력 성공과 유의하게 관련되었다. 9개의 멘터역할 요인 가운데 능력개발과 후원의 두 요인이 다양한 준거변인들과 더 높게 관련되었다. 멘티들의 경력몰입, 조직몰입, 직무만족, 경력계획 및 경력성공을 높이고 이직의도를 줄이기 위해서는 멘티가 멘티의 능력개발을 위해 애를 쓰고 멘티를 적극적으로 후원해주는 경력역할이 좀 더 중요한 것으로 볼 수 있다.

연구의 시사점

본 연구가 갖는 시사점은 이론적 측면과 실무적 측면으로 나누어 살펴볼 수 있다. 먼저 이론적인 측면에서의 시사점은 한국판 멘터역할 척도를 개발 했다는 점이다. 최근 기업 환경의 급격한 변화 등으로 인해 멘터링에 대한 관심이 많아지고 있지만 상대적으로 국내에서는 아직까지 멘터링 관련 연구가 많지 않다. 국외에서는 오래전부터 멘터링에 대한 연구가 많이 이루어져 왔고 Kram(1985)의 이론을 토대로 개발한 Ragins와 McFarlin(1990) 그리고 Noe(1988)등의 척도가 있어서 이를 멘터 관련 연구에 많이 활용하고 있다. 본 연구에서 만든 멘터 역할 척도는 기존 연구들과는 달리 실제 직장인들을 대상으로 개방 설문을 통해 개발되었기 때문에 좀 더 포괄적이고 국내 실정에 적합한 문항들로 구성되어 있다. 본 연구결과는 앞으로 국내에서도 이 척도를 사용하여 멘터링에 관한 연구논문이 많이 이루어지는데 기여할 수 있을 것이다.

본 연구는 다음과 같은 실무적인 시사점을 갖는다. 첫째, 본 연구에서 개발된 멘터 역할 척도를 통해 멘티가 어떤 멘터역할을 원하는지를 파악할 수 있으며, 이에 따라 멘티의 니즈에 따른 멘터링이 가능하다. 멘티뿐만 아니라 멘터들도 막상 멘터링을 하려고 할 때 무엇을 어떻게 시작해야 할지 모르는 경우가 있는데, 이 때 멘티들의 니즈를 파악하고 있다면 훨씬 더 효율적이고 쉽게 멘터링이 이루어질 수 있을 것이다. 특히, 비공식적으로 멘터링을 하는 경우보다, 회사에서 공식적으로 멘터링 프로그램을 운영할 경우, 멘터와 멘티들을 임의로 짝을 지워주기 때문에 서로에 대한 이해가 부족할 수 있는데 이 때 멘티의 니즈를 먼저 파악할 수 있다면 멘터링이 더욱 효과적으로 이루어 질 수 있을 것이다. 또한 멘티들도 현재 자신의 니즈를 확인하고 멘터링 프로그램을 시작하게 된다면 자기 나름대로의 기대와 목표를 세울 수 있기 때문에 지나친 기대 혹은 무관심이 줄어들 수 있을 것이다.

둘째, 멘터를 대상으로 하는 교육이나 멘터 선발 시 중요한 기초자료로 활용할 수 있을 것이다. 멘터 교육 시 가장 중요한 것은 멘티가 멘티에게 어떻게 행동해야 하는지에 관한 것이다. 이 척도를 통해 나타난 9개 요인을 토대로 이러한 요인의 중요성을 멘티에게 교육시키고 이와 관련된 행동을 실습을 통해 익히도록 하는 것이 중요하다.

또한 멘터 선발 시 각 요인에서 일정 점수 이상을 받은 사람을 멘터로 선발하는 방안도 고려해볼 수 있을 것이다.

제한점 및 미래 연구 과제

본 연구의 제한점으로는 첫째, 표집에서의

다양성이 부족함을 들 수 있다. 멘터역할 척도 개발 과정에서 다양한 조직에 근무하는 종업원들이 포함되었으나 대부분이 사무직에 근무하는 사람들이었다. 특히 개방형 설문에서 조사대상자의 수가 35명으로 작기 때문에 충분한 멘터역할 문항이 포함되지 않았을 가능성이 있다. 추후 연구에서는 생산직이나 기술직 등 다양한 장면에서 근무하는 사람들을 포함하여 새로운 멘터 역할 문항이 나타나는지 또는 멘터 역할이 동일하게 나타나는지를 분석할 필요가 있을 것이다. 또한 직급에서도 조사대상자의 대부분이 일반 사원(65.2%)이었고 연령에서도 20대(61.4%)가 많이 포함되었다.

둘째, 연구 2의 탐색적 요인분석과 연구 3의 확인적 요인분석에서 사용된 문항 내용이 다소 차이가 있다는 점을 들 수 있다. 또한 탐색적 요인분석에서 일부 문항의 경우 요인 계수의 크기 보다는 연구진의 판단하에 임의적으로 특정 요인에 속하는 것으로 해석하였다는 문제점이 있다. 추후 연구에서 각 문항이 해당 요인에 속하는 것으로 나타나는지를 분석할 필요가 있다.

셋째, 연구 1에서 산업 및 조직 심리학을 전공하고 있는 대학원생들을 대상으로 멘터역할 문항들을 요인으로 구분하도록 하였다. 이들이 경력 개발이나 멘터링에 대한 전반적인 지식은 있다 할지라도 대부분 직장 경험이 없기 때문에 문항들을 분류하는 과정에서 전문성이 다소 결여되었을 수 있다.

넷째, 본 연구에서 개발한 멘터역할 척도 가운데 일부 요인과 준거로 사용한 변인 가운데 일부는 신뢰도 계수가 .70보다 낮았기 때문에 결과 해석에서 좀 더 신중할 필요가 있다.

마지막으로, 본 연구에서 개발된 멘터역할

척도의 요인구조에 대한 타당도 분석이 추가로 실시될 필요가 있다. 본 연구결과 9개의 요인으로 구성된 모형이 적합한 것으로 나타났다지만 이러한 요인구조가 일관성이 있는 것인지를 다양한 표집을 통해 분석할 필요가 있다. 또한 척도의 신뢰도 분석을 위해 내적일관성계수만 계산하였는데, 추후 연구에서는 검사-재검사 신뢰도를 계산하여 척도의 신뢰도를 추가 분석할 필요가 있다.

참고문헌

- 김원형 (1993). 조직 동일시, 조직 몰입, 조직 내재화 변인들 간의 탐색적 요인 분석 및 확인적 요인분석에 대한 연구. 한국심리학회지:산업 및 조직, 6, 12-35
- 김정인 (1997). 부적 정동과 사회적 기대가 직무 스트레스와 그 효과에 미치는 영향. 중앙대학교 대학원 박사 논문.
- 임범식 (2001). 고용 형태와 직무 형태에 따른 경력 관련 변인들에서의 차이. 광운대학교 대학원 석사 논문.
- 최동성, 김성수 역 (2002). 인재전쟁(The war for talent) 세종 서적.
- 탁진국 (1996). 조직 구성원의 경력개발 장애 요인에 대한 지각. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 9, 25-36.
- Bentler, P. M., & Chou, C. P. (1987). Practical issues in structural modeling. *Sociological Methods and Research*, 16, 78-117.
- Blau, G. J. (1989). Testing generalizability of a career commitment measure and its impact on employee turnover. *Journal of Vocational Behavior*, 35, 88-103.

- Feldman, D. C. (1988). *Managing careers in organizations*. Glenview, IL:Scott, Foresman.
- Hunt, D. M., & Michael, C. (1983). Mentorship: A career training and development tool. *Academy of Management Review*, 8: 475-485.
- Kanter, R. M. (1977). Men and women of the corporation. *New York: Basic Books*.
- Kim, H. O. & Lee, J. K. (1993). The role of proteges needs in seeking mentoring functions *Korean Social Science Journal*, 19(1), 65-76.
- Koberge, C. S., Boss, R. W., Chappell, D., & Ringer, R. C. (1994). Correlates and consequences of protege mentoring in a large hospital. *Group & Organization Management*, 19(2): 219-239.
- Kozlowski, S. W., & Ostroff, C. (1987). The role of mentoring in early socializations experiences of organizational members. Paper presented in symposium at 2d Annual Conference of the Society for *Industrial and Organizational Psychology*, Atlanta.
- Kram, K. E. (1983). Phase of the mentor relationship. *Academy of Management Journal*, 26, 608-625.
- Kram, K. E. (1985). *Mentoring at work: Developmental relationship in organizational life*. Glenview, IL:Scott, Foresman.
- Kram, K. E. (1988). Mentoring in the workplace. In D. T. Hall & Associates (Eds.), *Career development in organizations* (pp.160-210). San Francisco: Jossey-Bass
- Kram, K. E. (1991). Career development through mentoring: A strategic approach for the 1990s-part1. *Mentoring International*. 5, 3-13.
- McManus, S. M. & Russell, J. E. A. (1997). New directions for mentoring research: an examination of related constructs. *Journal of Vocational Behavior*, 51, 145-161.
- Noe, R. A. (1988). An investigation of the determinants of successful assigned mentoring relationship. *Personnel Psychology*, 41: 457-479.
- Noe, R. A. (1991). Mentoring relationships for employee development. In J. W. Jones, B. D. Steffy & D. W. Bray (Eds.). *Applying psychology in business*, (pp.475-482). Lexington, MA: Lexington Books.
- Ostroff, C., & Kozlowski, S. W. (1993). The role of mentoring in the information gathering processes of newcomers during early organizational socialization. *Journal of Vocational Behavior*, 42, 170-183.
- Ragins, B. R. & McFarlin, D. B. (1990). Perceptions of mentoring roles in cross-gender mentoring relationships. *Journal of Vocational Behavior*, 37, 321-339.
- Ragins, B. R., & Cotton, J. L. (1999). Mentoring functions and outcomes: a comparison of men and women in formal and informal mentoring relationships. *Journal of Applied Psychology*. 84, 529-548.
- Zey, M. G. (1984). *The mentor connection*, Homewood, IL: Irwin.

1 차 원고접수 : 2004. 2. 28
 2 차 원고접수 : 2004. 8. 30
 3 차 원고접수 : 2005. 8. 30
 4 차 원고접수 : 2005. 11. 2
 최종 게재결정 : 2005. 11. 8

Development and Validation of the Mentor Role Scale

Jung Hyun

Jinkook Tak

Kwangwoon University

The purpose of this study was to develop and validate the Mentor Role Scale for effective mentoring system. First, the Mentor Role Scale consisting of 48 items with 11 factors was developed based on open-ended questionnaire. With a sample of 207 employees, the result of an exploratory factor analysis showed that the factor structure of the 9 factor model with 43 items was the most meaningful. This nine factors were as follows: Friendship; Support and Development of Ability; Sponsorship; Sharing Information; Leading by example; Teaching Skills of Task Processing; Consideration; Protection; and Counselling. With a sample of 238 employees, the result of an confirmatory factor analysis confirmed that the 9-factor model was meaningful. These factors were significantly related to various job-related variables, supporting criterion-related validity of the Mentor Role Scale. Based on these results, theoretical and practical implications were discussed and the limitations of this study and the directions for future study were discussed.

key words : Mentor role scale, Construct validity, Criterion-related validity