

멘토링 기능이 신입 판매원의 지식채택 동기, 지식이전 성공에 미치는 영향

The Impact of the Mentoring Functions on the Motivation to Adopt Knowledge, the Success of Knowledge Transfer

이 인 석 서강대학교 경영학과 교수 (insuklee@sogang.ac.kr)
최 선 규 서강대학교 경영전문대학원 박사과정 (gyu5109@sogang.ac.kr)
지 성 구[†] 한밭대학교 경상학부 조교수 (sgji@hanbat.ac.kr)

ABSTRACT

This study aims to investigate the effect of mentoring functions (career development, role modeling, and psychosocial function) on the motivation to adopt knowledge and the success of knowledge transfer in formal mentoring relations.

There are considerable empirical investigation into the antecedents and consequences of mentoring, such as organizational commitment, organizational citizenship behavior, job satisfaction, In this paper, based on the relevant literatures, hypotheses are established and empirically tested that are about the effect of mentoring functions on the motivation to adopt knowledge, and the effect of motivation to adopt knowledge on the success of knowledge transfer.

Using a sample of 287 service industry employees, the empirical results shows that career development and role modeling functions were positively related to motivation to adopt knowledge, but psychosocial function was not significantly related. In addition, the motivation to adopt knowledge was positively related to the success of knowledge transfer. Based on these findings, implication and future direction are discussed.

Keywords : Mentoring Functions, Motivation to Adopt Knowledge, the Success of Knowledge Transfer

1. 서 론

오늘날 멘토링(mentoring)은 개인과 조직 모두에게 효과성을 제공해 주는 강력한 인재육성 도구로 인식되면서, 공식 혹은 비공식적 형태로 기업들 사이에 확산되고 있다. 이러한 배경에는 학계 및 실무업계 모두 멘토링이 종업원의 사회화, 학습 등에 있어서 유효한 관계유형이라는 데에 의견 일치를 보이고 있기

때문이다(Dockery and Sahl, 1998; Noe, Greenberger, and Wang, 2002). 멘토링은 조직구성원들의 직무와 조직에 대한 긍정적 태도형성과 능력 향상 및 경력성공을 위한 방법(Kram, 1985)으로, Noe(1988)는 경험이 풍부하고 유능한 연장자가 동료나 후배에게 조직 생활에서 터득한 지혜를 전해주고 상담과 조언을 통해 심리적 안정감을 갖게 하는 과정이라고 말했다. 그러므로 멘토링은 기업에서 구성원의 성장과 개발을 위한 전략으로 회사에 대한 경험과 업무 노하우를 가진 선배사원이 직접 후배사원을 지도하고 조언해 주며

[†] 교신저자

논문접수일 : 2010년 6월 9일; 게재확정일 : 2010년 9월 3일

로, 서로의 상호작용을 통해 인재 경쟁력을 확보하고 유기체 조직을 구축하여 생산성을 향상시키는데 매우 효과적인 방법이라 할 수 있다.

멘토링 관계의 또 다른 주요한 목적은 멘토(mentor)와 멘티(mentee) 사이에서 직무와 조직에 관한 지식을 공유하며 이전하는 것이다. 이에 대해 멘토링 관계가 지식을 공유하며 지적자본을 구축할 수 있는 효과적인 도구로 작용할 수 있다는 점 역시 많은 연구자들이 주장하고 있으며(Allen, Rusell, and Maetzke, 1997; Messmer, 1998; Scandaura, 1998; Scandaura, Tajeda, Werther, and Lankau, 1996), Klauss(1981)는 멘토링을 ‘멘토-멘티를 기본단위로 경험이 많은 전문가와 신입자를 연결시킴으로써 조직지식을 이전하는 기법’이라고 주장하였다.

하지만, 멘토링에 관한 연구들은 주로 직무성공과 경력성공의 관점에서 많은 관심을 받아왔다. 멘토링에 대한 지금까지의 연구들을 정리하면 멘토링 역할과 유형의 정의에 관한 연구(Ensher, Thomas, and Murphy, 2001; Scandaura and Viator, 1994), 멘토링 관계의 선행요인에 관한 연구(Aryee, Chay, and Chew, 1996; Ragins and Scandaura, 1994), 그리고 직무만족, 경력성공 등과 같은 멘토링 관계의 결과에 관한 연구(Fagenson, 1989; Scandaura, 1992)이다. 그러나 많은 연구들에서 멘토를 가진 멘티가 그렇지 않은 멘티보다 업무를 더 효과적으로 수행하며 더 빠르게 승진하고 있음을 밝히고 있는데, 이는 조직과 업무에 관해 지식이 풍부한 멘토로부터 지식을 흡수하고 학습하기 때문이라 할 수 있다. 특히, 신입 판매원은 판매와 관련한 다양한 형태의 고객, 제품, 시장 지식을 멘토로부터 흡수할 수 있는데, 이에 관한 연구는 드문 실정이다. 따라서 본 연구는 지식이전으로써 멘토링의 역할을 살펴보고자 하며, 멘토링 기능이 지식을 수혜 받으려는 수혜자 입장에서 판매원의 지식채택 동기, 그리고 지식이전 성공에 미치는 영향을 탐색하고자 하는 것이 본 연구의 첫 번째 목적이다.

지식이전 프로그램으로서 멘토링은 신입자들이 선배나 상급자로부터 전문지식들을 보다 상세하고 효과

적으로 이전받을 수 있는 중요한 수단으로 인식되고 있으나, 공식적인 멘토링¹⁾ 관계에서 지식수용자로서 멘티의 지식채택동기에 관해서도 살펴봐야 한다. 그 이유는 조직차원에서의 멘토관계가 잘 마련되어 있다고 하더라도 그것 자체가 지식이전에 직접적인 영향을 미치지 보다는 지식을 수용하고자 하는 수용자의 동기 없이는 그 효과를 기대할 수 없기 때문이다(Goodman and Darr, 1998). 또한 비공식적 멘토링과 달리 공식적 멘토링은 멘토-멘티 간의 심리적 연대감과 일체감 정도가 낮아 멘토링 관계에 있어서 동기부여 적기 때문이다. 그러므로 본 연구의 두 번째 목적은 멘토링 기능과 지식이전 성공간의 관계에서 지식수용자로서 신입 판매원(멘티)의 지식채택동기가 미치는 영향을 살펴보고자 한다. 이러한 연구목적의 달성하기 위해 국내의 서비스 기업의 판매원을 대상으로 가설검증을 하였다. 이론적 배경에서 멘토링 기능과 지식채택 동기, 그리고 지식이전 성공에 대해 살펴보고, 연구방법론에서 자료 수집과 분석, 마지막으로 연구결과와 토의 및 한계점 등에 관해 논의하였다.

II. 이론적 배경

1. 멘토링 개념

‘멘토’라는 말의 어원은 그리스 신화에서 찾을 수 있다. 오디세우스가 10년에 걸친 트로이 전쟁을 위해 떠나면서 자신이 없는 동안 그의 아들 텔레마쿠스가 장차 훌륭한 통치자가 될 수 있도록 필요한 지식과 행동을 가르쳐 주고, 보호해 줄 것을 부탁한 친구가 있었는데 그가 바로 ‘멘토(Mentor)’이다(Hunt and Michael, 1983). 그러므로 멘토는 풍부한 경험과 지식을 바탕으로 가르치며 인도하는 사람으로 고려되어 왔다.

1) 공식적인 멘토링은 입사하는 신입 사원들에게 그들이 조직에서 맡은 바 역할을 수행하고 보다 빨리 조직생활에 적응할 수 있도록 도와주기 위해 조직에서 선배사원 중 적절한 사람을 공식적으로 선정하여 이들로 하여금 멘토로서의 기능을 수행하도록 하고, 이를 조직차원에서 관리하는 제도를 말한다.

이처럼 조직 내에서 경험이 풍부하고 유능한 연장자가 연하의 동료나 후배에게 조직생활에서 터득한 지혜를 전해주고, 그 사람이 조직의 공식적이거나 비공식적인 규범에 적응하도록 도와주고 일과 관련한 문제들을 해결할 수 있도록 도와주는 사람과의 인간 관계가 멘토관계이며, 이러한 관계를 통하여 영향을 주고받는 일련의 과정이 멘토링이다(Noe, 1988).

멘토링은 상이한 수준의 전문기술을 가지고 있는 두 명의 개인들 사이의 상호작용 관계를 말하는데(Kram, 1985), 최근에는 멘토링을 코칭(coaching), 카운슬링(counseling), 그리고 스폰서활동(sponsorship) 등과 유사한 개념으로도 다루고 있다. 멘토링을 통해 멘토는 멘티에게 가치적이고 의미 있는 업무기회를 제공하고 교육하며 훈련시키기도 한다. 또한 코치처럼 멘티의 업무역량을 향상시킬 목적으로 구체적인 업무와 관련된 지식과 지혜를 전달하며, 멘티의 자신감을 높여주기 위해 가끔은 자상한 상담가로서의 역할을 수행하기도 한다. 그리고 멘토는 멘티의 승진이나 보상, 권한형성과 같은 측면에서도 후원을 하고 있으며 멘티가 필요로 하는 육구충족 및 문제를 해결하는데 도움을 제공해 주기도 한다.

멘토링은 공통의 관심과 목표 그리고 업적을 개발하기 위해 신입사원이나 조직내 연장자에 의해 자발적으로 결속되었는지 혹은 조직에서 공식적으로 멘티에게 멘토를 정해주는지에 따라 공식적 또는 비공식적 멘토링으로 구분된다(Chao and Gardner, 1992). 비공식적 멘토링은 조직에 의해서 외부적 압력을 수반하여 구조적으로 이루어지는 것이 아니라 양자 간의 자발적인 선택이나 탐색활동에 의하여 비공식적으로 이루어지는 관계로, 상호간의 일체화(mutual identification)에 의해 발전한다. 즉, 상호간의 자발적 선택과 일체화는 멘토링 관계에서의 친밀감을 증대시키며, 상호간의 매력이 양자 간의 관계를 발전시킨다고 보고 있다(Kram, 1985).

반면, 신입자들에게 조직생활에 필요한 여러 가지 규범과 가치, 그리고 직무와 관련된 문제들을 해결할 수 있도록 조직에서 공식적인 방법으로 상호 연결 시

켜주는 제도를 공식적 멘토링이라 한다. Klaus(1981), Kram(1985)은 공식적 멘토링에 대해 비공식적 멘토링 만큼 유익하지 않다고 주장하는데 이는 양자 간의 선택에 의해 자발적으로 이루어진 관계가 아니므로 멘토링 관계에 있어서 동기부여가 감소되어 개인적인 노력이 부족할 수 있기 때문이다. 그러나 많은 선행연구들에서는 공식적 멘토링이 구성원의 조직사회화, 교육훈련 등 유효성을 제시하고 있다(Fagan and Ayers, 1985; Phillips and Jones, 1983; Shelton, 1982; Wilbur, 1987).

멘토링에 관한 연구들은 멘토가 수행하는 몇 개의 서로 다른 기능들이 있음을 보여주고 있는데, Kram(1983)은 멘토링 기능을 크게 경력 관련 기능과 심리 사회적 기능의 두 가지로 구분하였다. 전자의 경우 후원, 노출 및 소개, 지도, 보호, 도전적 업무부여 등의 기능을, 후자의 경우 역할모형, 수용 및 지원, 상담, 우정 등의 기능이 해당된다. 한편, Burke(1984), Scandura and Ragins(1993)의 연구에서는 Kram(1985)이 주장한 두 가지 기능 외에 조직 내의 경력자로서 멘토가 당면한 역할을 수행하는 과정에서 필요한 지식이나 기술 등을 전수해 주고 조직 내의 적절한 행동양식과 태도 등을 가르쳐 주는 역할모형 기능이 있음을 주장하였다. Turban and Dougherty(1992)의 연구에서도 Dreher and Ash(1990)의 연구에 기초하여 19개 항목을 사용하여 요인분석을 하였는데, 그 결과 멘토링 기능을 경력 관련 기능, 심리사회적 기능, 역할모형 기능으로 구분하고 있다. 즉 멘티가 멘토의 전문가적인 행동들을 인정하고, 지각하며, 수용했을 때 발생하는 역할모형 기능은 심리사회적 기능과는 구분되어야 한다는 것이다.

정리하자면, 업무 관련 개발기능인 경력개발기능은 멘티가 조직에서 자신의 역할을 훌륭하게 수행하는데 필요한 지식을 습득하고, 승진 또는 경력발전을 준비하는 것에 초점을 두는 기능이라면, 역할모형 기능은 멘티가 당면한 역할을 수행하는 과정에서 필요한 지식이나 기술 등을 멘토가 전수해주고, 조직 내의 적절한 행동양식과 태도 및 가치관의 전수를 통해

조직내 멘티의 역할수행에 있어서 효율성을 고양시켜 주는 기능에 초점을 두고 있다. 마지막으로, 심리사회 기능의 주된 초점은 멘티가 조직생활을 하는데 심리적인 안정감을 찾도록 도와주거나 멘티의 개인적인 고민사항들에 대해 상담해주고 또한 명확성을 확립해 나가도록 도와주는 역할에 초점을 두고 있는 기능이기 때문이다. 즉, 멘토와 멘티 상호간의 신뢰와 친근감을 바탕으로 멘티가 조직생활을 영위함에 있어서 자신감을 갖도록 도와주고 복잡한 조직 내·외부의 상황에서 자아에 대한 정체성을 갖도록 하는데 도움을 준다(Aryee, Chay, and Tan, 1994; Chao, Walz and Gardner, 1992; Noe, 1988).

2. 지식이전으로서의 멘토링과 지식채택동기

조직내에서 지식이전의 중요한 메커니즘으로 멘토링의 역할에 대한 인식이 점차 증가하고 있지만, 멘토링에 관한 연구들은 주로 선행요인과 결과요인을 밝히는데 초점을 두고 있는 연구로 진행되어왔다. 전자의 경우, 멘토와 멘티의 관계에서 개인적 특성요인(Noe, 1988; 김민정, 김성국, 2006), 사회적 배경(Whitely, Dougherty and Dreher, 1991), 성별(Ragins and Cotton, 1991)에 따라 상이한 영향 미치는 것을 밝히고 있다. 후자의 경우는 주로 직무만족(Dreher and Ash, 1990; Koberg, Boss and Goodman 1998; 이규만, 2007), 조직몰입(Allen and Eby, 2008; Schorman, Mayer, Douglas and Hetrick, 1994; Payne and Huffman, 2005), 조직시민행동(Donaldson, Ensher Grant-Vallone, 2000; 이규만, 2007), 그리고 경력성공(Allen, Eby, Poteet, and Lima, 2004; 정윤길, 이규만, 2002; 박수성, 최우성, 2007) 등 조직유효성 측면에서만 논의되어 왔다. 그러나 멘토링에 관한 많은 연구들은 멘토를 가진 멘티가 그렇지 못한 멘티보다 업무를 더 효과적으로 수행하며 더 빠르게 승진하고 있음을 밝히고 있는데, 이는 조직과 업무에 관해 지식이 풍부한 멘토로부터 지식을 흡수하고 학습하기 때문이다.

공식적인 멘토링은 멘토-멘티를 기본단위로 조직내에서 경험이 많은 선배나 동료와 신입자를 연결시킴으로서 조직지식을 이전하는 기법이다(Klauss, 1981). 조직내의 지식이전에 관해 Nonaka and Takeuchi(1995)는 암묵적 지식이전이 두 가지 과정을 통해 이루어진다고 주장했다. 첫 번째 과정은 내부화 과정으로 이는 형식지를 암묵지로 체화하는 과정으로 이는 행함으로써 학습하는 것과 밀접하게 관련 있다. 두 번째 과정은 사회화 과정으로 경험을 공유하며 공유한 경험을 통해 기술적 지식과 같은 암묵적 지식을 창출하는 과정으로 정의하고 있다. 이는 암묵지로서 조직지식의 이전이 단시간에 쉽게 이루어지는 것이 아님을 강조하고 있다. 그러므로 이러한 지식을 효과적으로 이전하기 위해서는 멘토와 멘티가 상당기간에 걸쳐 함께 일하면서 직접 경험하고 관찰하는 것이 필수적이라고 할 수 있다.

멘토는 멘티에게 직무와 관련한 기술적 지식을 이전시키는데 이 과정을 Noe(1988)는 경력개발 기능의 한 부분인 코칭으로 언급하고 있으며, Kram(1983)은 코칭을 멘토가 수행하는 경력기능의 한 부분으로 다루고 있다. Benabou and Benabou(1999)는 기술적 지식과 관리적 지식을 훈련시키는 과정으로 언급하고 있다. 신입자는 자신의 직무를 어떻게 수행할 것인지에 관해 멘토로부터 직무와 관련된 기술과 지식을 전수받게 되며, 성과에 관한 피드백을 받게 되어 자신의 업무에 대해 더 많이 이해하게 되어 그 결과 업무를 보다 능숙하게 수행하게 된다.

또한 멘토는 조직에서 적절한 행동의 규범을 가르치며 조직의 가치에 관한 지식을 전달한다. 예컨대, 역할모형 기능은 멘토가 조직에 진입하는 멘티들에게 조직 내에서 업무를 수행하거나 현장실습 등, 역할을 이행할 때 역할전수자로서 적절한 행동방식과 태도, 가치관 등을 전해주고, 멘티는 이러한 멘토를 바람직한 역할모형이나 준거의 틀로 설정하고 닮아 가는 것으로 조직 내 멘티가 자신의 역할수행에 있어서 효율성을 고취시키게 된다(Kram, 1985). Swap, Leonard,

Shields and Abrams(2001)는 멘토링이 핵심기술, 관리시스템, 규칙과 규범 등을 포함하고 있는 조직내 지식을 효과적으로 이전시키는데 중요한 역할을 한다고 제시하고 있으며, 특히 암묵적 지식과 같은 조직내 지식을 이전하는데 그 유용성을 밝히고 있다. 사회인지 학습이론(Bandura, 1977)에서도 구성원들이 다양한 행동을 배우는 방법 중에 하나는 역할모델이라고 보고 있다. 멘토의 성공을 보고서 멘티가 중요한 역할모델로 결정하고 자신의 업무수행이나 경력발전의 기준으로 설정하는 경우, 그리고 멘토가 소유하고 있는 지식이 정확하고, 우수하며 과업과 적합하고 부가가치가 높다고 인식하게 되는 경우 지식을 채택하려는 동기는 높아질 것이다.

특히, 본 연구에서 지식채택동기를 멘토링 관계에서 지식이전의 성공에 중요한 요인으로 보는 이유는 첫째, 지식이전은 사람과 사람과의 관계를 통해 이루어지는 과정이기에 사람이 가장 중요하기 때문이다. 유사하게, 멘토링 역시 밀접한 일대일 관계에서 경험과 지식이 풍부한 멘토가 경험과 지식이 부족한 멘티에게 직무와 관련된 새로운 지식과 기술을 전수하며 사회화를 촉진하는 기능이기 때문이다. 둘째, 지식이전이 궁극적으로 이루어지기 위해선 아무리 양질의 지식이라도 수혜자(멘티)가 지식을 받아들여야 할 마음이 있어야 하는데, 이는 지식을 채택하고자 하는 동기가 없다면 결국 지식이전은 활발히 일어날 수 없다고 보기 때문이다. 본 연구의 대상으로 삼고 있는 공식적인 멘토링의 경우 멘토와 멘티의 관계를 공개적이며 인위적으로 정해주며, 이들간 심리적 연대감과 일체감 정도가 낮음으로 인해 비공식적인 멘토링보다 구조의 동기부여가 적어 지식이전이 활발하게 이루어지지 않을 수 있기 때문이다.

따라서 기업에서 공식적인 멘토링을 통해 지식이전이 나타나고 있는 상황에서는 지식이전의 성공에 지식채택 동기가 중요하게 부각될 수 있으며, 지식채택동기가 효과성을 높일 수 있는 요인이기에 신입 판매원(멘티)의 지식채택 동기는 중요하게 관리해야 할 이슈라 할 수 있다.

[가설 1] 멘토링 기능은 신입 판매원의 지식채택 동기에 유의한 영향을 미칠 것이다.

[가설 1-1] 경력개발 기능은 신입 판매원의 지식채택 동기에 정(+의 영향을 미칠 것이다.

[가설 1-2] 역할모형 기능은 신입 판매원의 지식채택 동기에 정(+의 영향을 미칠 것이다.

[가설 1-3] 심리사회 기능은 신입 판매원의 지식채택 동기에 정(+의 영향을 미칠 것이다.

3. 지식채택동기와 지식이전 성공

지식이전의 성공은 지식이전이 이루어진 결과에 해당하는 것으로 지식이 이전되었는가 혹은 현업에서 얼마나 사용하고 있는가의 정도로 측정될 수 있으나, 구체적으로 조작화가 이루어지지 않고 있다. 그러나 지식이전이 성공적으로 수행되었다면 이는 수혜자 측면에서 학습이 되어 새로운 지식을 축적하거나 확산이 될 수 있다(Zander, 1991). 또한 이전된 지식이 수혜자 입장에서 체화되었다면 이 자체가 성공적인 이전을 의미한다고 할 수 있다(Bressman, Birkinshaw and Novel, 1999). 지식이전의 성공에 관해 Kostova (1999)는 구체적으로 논의하고 있는데, 그는 ‘이전 성공’의 정의를 ‘수혜단위(recipient unit)에서 프랙티스의 제도화 정도’라고 정의하였으며, 실행과 내부화로 개념화하였다. 여기서 실행이란 지식이 전수자로부터 수혜자로 흐르게 되어 결국 지식이 활용되는 것을 의미하며(Szulanski, 1996), 이는 타인의 지식, 기술 등을 자신의 업무에 적용하고 활용하는 것을 말한다(Baldwin and Ford, 1988; Robinson and Robinson, 1989). 그러므로 수혜자들이 지식을 이전받아 자신의 과업에 보다 많이 실행함으로써 지식이전은 성공적이게 된다고 할 수 있다. 지식이전 성공의 또 다른 요소인 내부화(internalization)는 이전받은 지식에 상징적인 의미가 첨가된 상태를 말하며(Selznick, 1957), 이는 지식이 수혜자에게 이전되어 정착화되고 나아가 가치를 주입하게 되는 것을 뜻한다. 실행과 내부화는 이론상 서로 구분이 되면서도 상호관련 되어 있지만, 지식의

실행 자체가 자동적으로 내부화의 결과를 가져오지는 않는다(Kostova, 1999). 따라서 본 연구에서 지식이전의 성공은 지식 수혜자의 입장에서 이전 받은 지식을 과업수행에 활용하는 상태로 측정하고자 한다. 이러한 이유는 지식이전은 학습과정이며 또한 이때의 지식이란 객관화되고 일반화된 지식의 전달보다는 실제 과업 환경 하에서 지식수혜자(멘티)입장에서 구성된 지식이라 할 수 있기 때문이다. 즉, 지식 수혜자 입장에서 바라보는 것이 보다 타당화 될 수 있다고 보며, 지식이전의 성공여부 역시 수혜자 측면에서 이전된 지식을 과업수행에 활용하는 상태로 볼 수 있다.

지식이전에 관한 논의에 대해 Newell and Simon (1972) 그리고 Argote and Ingram(2000)은 지식이전은 지식수용자에게 학습되고 활용되어 성과의 변화로 나타내야 지식이전의 의미가 있다는 것이다(Argote and Ingram, 2000; 151). 이전된 지식이 수혜자에게 학습되어 그 성과를 나타내야 한다고 할 수 있다. 따라서 본 연구에서도 기업내 지식이전을 멘토링 관계를 통한 개인의 학습과정으로 보고자 하며, 지식이전을 ‘전수자(멘토)가 자신의 지식을 수혜자(멘티)에게 전달하려는 과정과 수혜자는 새로운 지식에 도달함으로써 자신의 지식영역을 넓히는 과정’으로 정의할 수 있다. 또한 지식이전 성공은 단순히 지식의 소유와 공유를 넘어서 반드시 과업에 활용되어야 함을 전제해야 한다고 본다.

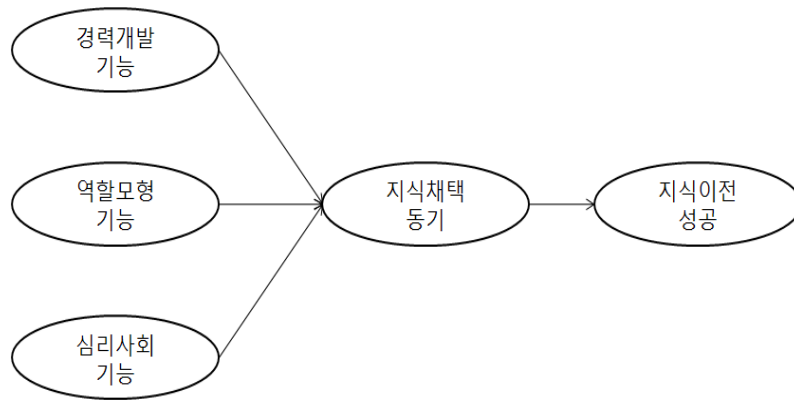
지식이전은 지식전수자와 지식수요자 간의 관계로, 이들 관계 속에 놓인 조직환경, 개인적 특성, 기술적 특성 등의 요소가 지식이전에 영향을 미친다고 볼 수 있다. 하지만 이러한 요인들이 독립변수로서 긍정적인 영향을 지니고 있다 할지라도 지식이전으로 연결되기까지는 지식수용자의 동기가 작동되어야 한다. 이러한 관점에서, 지식수혜자의 동기는 지식이전의 주요 영향요인으로 제시되어 왔다. 즉 지식이 이전되기 위해서는 지식수요자들이 외부로부터 지식을 이전 받기 위한 동기 및 의사결정이 있어야 한다는 것으로, Goodman and Darr(1998)는 이것을 지식수용자의 채택 의사결정이라고 말하고 있으며, 다른곳(또는

사람)으로부터 지식을 도입하거나 채택하여 자신의 성과를 향상시키려는 노력의 정도라 할 수 있다(Noe, 1986). 지식이전을 위한 동기와 관련하여 Szulansik(1996), O’Dell and Grayson(1998)은 동기부족이 지식이전의 주요 저해요인이라고 주장하였고, Wexley and Lathan(1981), Noe(1986)도 조직학습의 성과와 지식이전의 성과는 지식수요자의 능력 뿐만 아니라 지식수요자가 의지와 동기를 가지고 있을 때에만 일어날 수 있다고 하였다. 즉 지식채택동기가 낮으면 지식이전이 잘 안될 것이고 높은 채택동기를 갖게 되면 지식이전이 성공적으로 일어날 수 있다는 것이다.

Goodman and Darr(1998)은 지식이전의 과정에서 개인의 채택동기가 있어야만 조직학습과 지식이전의 성과가 나타날 수 있다고 하였다. 지식에 대한 채택동기의 부족은 지식수용을 어렵게 만들며(Katz and Allen, 1982; Szulanski, 1996), 의도적으로 지식이전을 중용한다고 하더라도 수동적이거나 수용한 척하면서 거부하는 등 새로운 지식의 사용과 실행에 반대하는 태도를 취하게 될 것이다. 따라서 지식이전 과정에서 지식수혜자의 지식을 채택하려는 동기는 지식이전 성과를 높이는 중요한 요인이며(Goodman and Darr, 1998), 신입 판매원(멘티)이 새로운 지식을 채택하려는 동기가 높게 되면 그러한 지식을 적극적으로 수용하는 태도를 가질 것이고, 그 지식을 통해 업무에 적용·활용함으로써 지식이전의 성공 즉, 실행의 수준 역시 높아질 것이다. 이러한 논의를 바탕으로 다음과 같이 가설을 설정하였다.

[가설 2] 신입 판매원의 지식채택동기가 클수록 지식이전의 성공수준은 높을 것이다.

이상과 같은 논의를 종합해 볼 때 본 연구에서는 지식이전의 관점에서 멘토링 역할을 다루고 있다. 이는 판매 조직내에서 지식이전의 중요한 메커니즘으로 멘토링의 역할에 대한 인식이 점차 증가하고 있지만, 멘토링에 관한 연구들은 주로 선행요인과 결과요인을 밝히는데 초점을 두고 있는 연구로 진행되어왔다. 따



[그림 1] 연구모형

라서 본 연구의 목적은 지식이전의 메커니즘으로서의 멘토링 기능과 지식채택 동기, 그리고 지식이전 성공과의 관계를 살펴보고자 한다. 이를 구체적인 모형으로 나타내면 [그림 1]과 같다.

III. 연구 방법

1. 변수의 조작적 정의 및 측정

멘토링 기능에 관한 문항은 Kram(1983), Noe(1988)의 연구에 근거하되 본 연구에 적합하게 12항목으로 수정하였다. 구체적으로, 경력개발 기능은 ‘멘토는 나의 현재 직무에 있어서 성과에 관해 피드백을 해 준다’, ‘멘토는 교육자로서 나의 성과에 관해 지원과 피드백을 해준다’, ‘멘토는 내가 새로운 기능을 배울 수 있는 업무를 부여한다’, ‘멘토는 내가 처리할 업무와 과업을 수행하는데 도움을 준다’의 4항목을 리커트 5점 척도로 측정하였다.

역할모형 기능은 멘티가 멘토를 바람직한 역할모형으로 설정하고 닮아가는 것으로 조직내 멘티의 역할수행에 있어서 효과성을 고양시켜주는 기능으로 정의하였다(Kram, 1983; Noe, 1988). 구체적으로, ‘나는 멘토의 교육의 가치와 태도에 동의한다’, ‘나는 멘토와 비슷한 위치에 관계될 때 그가 취하는 행동을 닮으려 노력할 것이다’, ‘나는 멘토가 조직내에서 생활하는 방법을 닮으려고 노력한다’, ‘나는 멘토를 존경

하고 감탄한다’의 4항목을 리커트 5점 척도로 측정하였다.

심리사회 기능은 ‘멘토는 나의 이야기를 들어준다’, ‘멘토는 나의 문제, 능력, 발전책임, 상사 및 동료의 관계, 일과 가정간의 갈등에 관해 진심으로 상의한다’, ‘멘토는 내가 고민하고 있는 문제에 대한 대안이 될 수 있는 그의 개인적인 경험을 이야기 해준다’, ‘멘토는 내가 상의했던 관심과 고민 등을 진심으로 공감하고 도와준다’의 4개 항목을 리커트 5점 척도로 측정하였다.

지식채택 동기란 Noe(1986), Goodman and Darr(1988)의 연구에 근거하여 조직구성원이 직무수행을 원활하게 수행하고 문제해결을 위해 다른 곳(또는 사람)으로부터 지식을 검색하고 채택하려는 열망의 정도라고 정의하였다. 측정항목은 Szulanski(1996), Hicks and Klimoski(1987), Noe(1986), 김효근, 정성휘(2002)의 설문문항에 근거하여, ‘나는 늘 새로운 지식을 받아들이기 위해 노력한다’, ‘나는 새로운 지식수용에 거부감이 없다’, ‘나는 새로운 지식을 검색하려는 열망이 높다’, ‘나는 문제해결을 위해 적극적으로 새로운 지식을 수용한다’의 총 4항목을 리커트 5점 척도로 측정하였다.

지식이전 성공이란, 지식수용자가 이전 받은 지식의 제도화 정도으로써, 제도화는 실행과 내부화로 측정된다고 하였다(Kostova, 1999). 실행이란 지식수용자

와 이전 받은 지식의 규칙을 따르며 과업에 이용하는 정도로 정의되며(Kostova, 1999; Szulanski, 1996), 내부화란 이전된 지식 활용의 제도화와 일상화에 대한 인식으로, 자신이 이전 받은 지식을 응용하거나 가치를 주입시키는 정도로 정의된다. 본 연구에서는 지식 이전 성공으로 실행(implementation)을 측정하였다. 구체적으로 실행이란 수혜자가 이전받은 지식의 규칙을 따르며 과업에 이용하는 정도를 의미하는 것으로(Kostva, 1999; Szulanski, 1996; 김효근, 정성휘, 2002) 이를 측정하기 위하여, ‘멘토가 전수한 지식은 업무 성과 향상에 크게 기여하였다’, ‘멘토가 전수한 지식은 내가 직면한 문제해결에 크게 기여하였다’, ‘멘토가 전수한 지식은 성과개선에 큰 도움을 주었다’ 등 지식이 적용되어 성과가 향상된 정도로 4개 항목을 리커트 5점 척도로 측정하였다.

2. 자료의 수집

연구대상은 국내에서 영업 중이면서 공식적인 멘토링 제도가 시행되고 있는 S, D, K, M, I사에 근무하는 판매원 중 최근 1~2년 이내 입사한 신입 판매원이면서 조사 당시 멘토링이 진행되거나 종료된 자료 한정하였다.

본 연구의 자료 수집을 위해 개발된 설문지는 기존 문헌고찰과 심층면접을 통해 추출하였다. 다단계 과정을 거쳐 척도를 정제하였다. 문헌고찰과 생명보험 회사에서 20여년 경험이 있는 관리자 2인의 심층면접을 통해 설문문항을 추출하였다. 면접결과를 바탕으로 최초 추출 설문문항을 수정하고 보완하였다. 또한 마케팅 교수 1인, 박사과정 1인을 통해 설문문항의 내용타당성을 검증하였다. 자료는 대전, 충청지역의 생명보험회사를 조사원이 직접 방문하여 설문외 취지를 설명하고, 일대일로 수집하였다. 2008년 10월 1일에서 10월 20일까지 320부를 배포하여 306부를 회수하였고, 불성실 응답자와 본 연구의 목적과 부합되지 않는 응답자를 제외한 총 287부를 최종적으로 분석에 포함하였다.

3. 응답자의 인구통계학적 특성

인구통계학적 특성은 다음과 같다. 여성이 238명(82.9%)으로 남성 49명(17.1%)보다 많았으며, 학력별로는 고졸 158명(55.1%), 대졸 72명(25.1%), 전문대졸 50명(17.4%), 대학원졸 4명(1.4%)으로 나타났다. 근무년수로는 6개월 미만이 109명(38.0%)으로 가장 많았으며, 6개월 이상~1년 미만이 74명(25.8%), 1년 이상~2년 미만이 52명(18.1%), 기타 52명(18.1%)의 순으로 나타났다. 직급으로는 사원이 181명(63.1%), 기타 92명(32%), 대리 8명(2.8%), 과장 6명(2.1%)의 순으로 나타났다. 담당직무는 영업/마케팅/서비스가 265명(92.3%), 영업관리/기획이 6명(2.15%)으로 나타났다.

〈표 1〉 표본의 인구통계학적 특성

내용		빈도(%)
성별	남자	49(17.1)
	여자	238(82.9)
	합계	287(100.0)
근무년수	6개월 미만	109(38.0)
	6개월 이상~1년 미만	74(25.8)
	1년 이상~2년 미만	52(18.1)
	기타	52(18.1)
	합계	287(100.0)
직급	사원	181(63.1)
	대리	8(2.8)
	과장급	6(2.1)
	기타(계약직 등)	92(32.0)
	합계	287(100.0)
학력	고졸	158(55.1)
	전문대졸	50(17.4)
	대졸	72(25.1)
	대학원졸	4(1.4)
	기타	3(1.0)
	합계	287(100.0)

IV. 연구 결과

본 장에서는 먼저 확인적 요인분석을 통해 측정모형의 구성신뢰도와 구성개념의 타당성을 평가하고자 한다. 그리고 연구모형의 모형적합도와 경로관계 분석을 통해 가설을 검증하고자 한다.

1. 신뢰성과 타당성 검증

신뢰성은 Cronbach's α 계수를 통해 확인한 결과, 모든 변수가 .90을 넘어서 권장기준을 상회하는 것으로 나타났다. 또한 본 연구의 구성개념에 대한 구성개념 신뢰도 값을 구한 결과 모두 .90이상을 상회하는 것으로 나타났다. <표 2>는 확인적 요인분석의 결과를 정리한 것이다. 확인적 요인분석 모형의 적합도 평가에는 RMSEA, GFI, RMR의 적합도 지수를 사용하였으며, χ^2 적합도지수는 표본의 크기에 민감하므로 참고로만 활용하였다. 일반적으로 .90이상의 적합도 지수와 .05보다 작은 RMSEA는 매우 좋은 적합도로 평가하며 .08까지는 비교적 좋은 적합도로 평가된다(MaCallum and Hong, 1997).

<표 2>에서 보듯이 측정모형의 적합도 지수는 $\chi^2 = 240.79$, $d.f = 160$, $RMSEA = 0.05$, $GFI = 0.90$, $RMR = 0.04$ 의 값을 보여 전반적으로 양호한 모형 적합도를 보여주고 있다. 각 측정항목의 요인부하량을 평가한 결과 관찰치들은 각 잠재요인의 구성에 모두 유의한 것으로 나타나 본 구성모형의 관찰값과 잠재변수의 집중타당성이 높은 것으로 판단된다(Anderson, 1987).

구성개념의 판별타당성은 평균분산추출(AVE : average variance extracted)값이 구성개념 간의 상관관계 계수의 제곱 값을 상회하는가를 검토하거나(Fornell and Larcker, 1981), 그 값이 .5이상일 경우에는 판별타당성이 존재한다고 볼 수 있다(Hair, Anderson, Tatham, and Black, 1998). <표 2>에서 각 구성개념의 AVE 값은 모두 .70을 상회하고 있어 본 연구에서 사용된 구성개념의 판별타당성도 인정되는 것으로 판단하였다.

2. 가설 검증

각 연구변수를 구성하는 측정항목들의 상관관계를 파악하였다. 분석결과는 <표 3>과 같다. 연구가설로 설정된 멘토링 기능과 지식채택 동기 그리고 성과간의 관계는 유의적인 상관관계($p < 0.01$)를 나타내었다. 따라서 상관관계 분석결과, 가설의 대략적인 지지여부를 파악할 수 있었다.

본 연구에서는 [그림 1]에서 제시했던 연구모형에 따른 가설을 검증하기 위해 공분산 구조방정식을 설정하고 LISREL 8.50을 이용하여 분석하였다. 모형의 적합성 평가는 $\chi^2(p > 0.05$ 이상일 경우 적합함), RMSEA (0.05이하), GFI(0.9이상), CFI(0.9이상), NFI(0.9이상)를 사용하였다. <표 4>는 LISREL 결과를 정리한 표이다. <표 4>에서 제시된 바와 같이 최적모형의 적합도 지수는 수용할만한 수준이었다($\chi^2 = 315.46$, $d.f = 155$, $p < 0.00$, $\chi^2/d.f = 2.04$, $RMSEA = 0.06$, $GFI = 0.89$, $CFI = 0.90$). 따라서 가설을 검증하기에 적합하다고 볼 수 있다.

멘토링 기능이 지식채택 동기에 미치는 영향을 살펴본 결과, 멘토링 기능 중 경력개발 기능이 판매원의 지식채택 동기에 미치는 영향은 경로계수가 0.32 ($t\text{-value} = 2.92$), 역할모형 기능의 경로계수는 0.24 ($t\text{-value} = 2.16$)로 나타나 가설 1-1과 가설 1-2는 지지되었다. 그러나 멘토링 기능 중 심리사회 기능이 지식채택 동기에 미치는 영향은 경로계수가 0.08($t\text{-value} = 0.84$)로 나타나 가설 1-3은 기각되었다. 이는 경력개발 기능, 역할모형 기능과 달리 심리사회 기능은 복잡한 조직 내·외부의 상황에 대해 수용 및 지원, 상담, 우정 등을 통해 신입판매원 자신이 속해 있는 조직의 분위기, 공식적·비공식적 규범, 대인관계 등 업무 이외의 상황에 관한 피드백을 받음으로써 조직 내 문화에 쉽게 적응할 수 있도록 하게하며, 조직내부의 구성원들로부터 인정을 받고, 조직의 구성원으로서 느끼게 되는 사회적 통합성을 높여주는 기능이라 할 수 있다. 그리고 경력개발이나 승진 등 조직 내의 활동에만 국한되지 않고 인생전반에 걸쳐 영향을 미치는 기능이다.

〈표 2〉 확인적 요인분석결과

요인	요인 부하량	t-value	구성신뢰도	AVE	Cronbach's α
C_1 ← 경력개발 기능	0.84	14.86	0.918	0.723	0.914
C_2 ← 경력개발 기능	0.85	15.02			
C_3 ← 경력개발 기능	0.87	15.47			
C_4 ← 경력개발 기능	0.85	15.14			
R_1 ← 역할모형 기능	0.89	16.31	0.929	0.766	0.928
R_2 ← 역할모형 기능	0.86	15.28			
R_3 ← 역할모형 기능	0.89	16.18			
R_4 ← 역할모형 기능	0.86	15.52			
P_1 ← 심리사회 기능	0.77	13.01	0.908	0.713	0.905
P_2 ← 심리사회 기능	0.81	13.98			
P_3 ← 심리사회 기능	0.89	16.11			
P_4 ← 심리사회 기능	0.90	16.44			
M_1 ← 지식채택 동기	0.82	14.21	0.908	0.711	0.908
M_2 ← 지식채택 동기	0.80	13.51			
M_3 ← 지식채택 동기	0.85	14.97			
M_4 ← 지식채택 동기	0.90	16.36			
S_1 ← 지식이전 성공	0.91	16.88	0.921	0.744	0.922
S_2 ← 지식이전 성공	0.91	16.86			
S_3 ← 지식이전 성공	0.89	16.29			
S_4 ← 지식이전 성공	0.75	12.55			

$\chi^2 = 240.79$, $d.f = 160$, $\chi^2/d.f = 1.50$, $RMSEA = 0.05$, $GFI = 0.90$, $RMR = 0.04$.

〈표 3〉 상관관계 분석결과

변수	평균	표준편차	1	2	3	4	5
1. 지식이전 성공	3.53	.76	1.00				
2. 지식채택 동기	3.83	.81	.58**	1.00			
3. 경력개발 기능	3.59	.79	.69**	.49**	1.00		
4. 역할모형 기능	3.66	.88	.78**	.48**	.78**	1.00	
5. 심리사회 기능	3.65	.80	.68**	.43**	.72**	.74**	1.00

** p < 0.01.

한편, 판매원의 지식채택 동기가 지식이전 성공에 미치는 영향에 관한 가설 2의 검증결과 지식채택 동기가 지식이전 성공에 미치는 영향은 경로계수가 0.63 (t -value = 9.44)으로 나타나 가설 2는 지지되었다.

V. 결 론

1. 연구결과의 요약 및 시사점

최근 많은 기업에서 신입사원의 조직사회화와 교육훈련 및 개발, 그리고 심리적 안정과 경력개발을 위한 중요한 수단으로 멘토링 프로그램을 적극적으로 활용하고 있다. 이러한 멘토링의 유효성을 신입 판매원 차원에서 보게 되면, 조직과 담당업무에 대한 전문지식을 이전받게 되며 이를 통해 직무만족과 경력 성공의 효익을 기대할 수 있다.

지식이전의 메커니즘으로서 멘토링의 역할에 관해 많은 연구자들이 그 중요성을 인식하고 있지만, 지금까지 멘토관계를 다룬 많은 연구들은 주로 멘토링 관계에 영향을 미치는 결정요인들을 검토하거나 멘토링과 직무태도에 관심을 두거나, 멘토링 유효성과 그 결과변수 즉, 조직몰입, 조직시민행동, 그리고 직무만족 등과 같은 조직유효성을 발견하는 연구가 다수이다. 그러나 많은 연구들에서 멘토를 가진 멘티가 그렇지 않은 멘티보다 더 나은 직무수행과 경력성공에 긍정적인 결과를 가져온다고 제시하고 있는데 이는 조직과 업무에 관해 지식이 풍부한 멘토로부터 지식을 흡수하고 학습하기 때문이라 볼 수 있다. 따라서 본 연구는 지식이전 관점에서 멘토링 기능이 지식수혜자인 멘티의 지식채택 동기, 그리고 지식이전 성공에 미치는 영향을 고려하여 실증분석을 하였다. 본 연구의 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 본 연구는 멘토링 기능이 신입 판매원(멘티)의 지식채택동기에 유의한 영향을 미치는가를 조사하였다. 연구결과 멘토링 기능 중 경력개발 기능과 역할모형 기능은 신입 판매원의 지식채택 동기에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났지만, 심리사회 기능은 비유의적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 멘토링

은 신입 사원들이 조직내부자로 적응해 나가는 과정에서 직면하게 되는 업무와 관련된 일들을 능숙하게 수행할 수 있도록 도와주며(Bauer and Green, 1998), 업무이외의 조직생활을 하면서 직면하게 되는 조직문화, 대인관계 등과 같은 비공식적인 규범인 조직의 사회적 속성을 수용하도록 도와주는 기능이다. 구체적으로, 경력개발 기능은 신입 판매원에게 자신의 역할을 수행하는데 필요한 요령을 가르쳐주고 조직내에서의 승진 또는 경력발전을 위해 미리 준비하도록 도와주는 기능이며(Kram, 1985; Noe, 1988), 역할모형 기능은 멘토가 당면한 역할을 수행하는 과정에서 필요한 지식이나 기술 등을 전수해 주고 조직 내의 적절한 행동양식과 태도 등을 가르쳐 주는 기능이다(Burke, 1984; Scandura and Raginsd, 1993). 그리고 심리사회 기능의 주된 초점은 멘티가 조직생활을 하는데 심리적인 안정감을 갖도록 도와주거나 멘티의 개인적인 고민사항들에 대해 상담해주고 또한 명확성을 확립해 나가도록 도와주는 역할에 초점을 두고 있는 기능이다. 이처럼 멘토링은 각각의 고유한 특성을 지니고 있으며, 이러한 특성들이 신입 판매원의 지식채택 동기에 유의한 영향을 미치고 있음을 발견하였으며, 기술적 지식과 관리적 지식과 같이 직무에 필요한 지식일수록 채택하고자 하는 동기가 높아진다고 할 수 있다.

둘째, 멘토관계를 통해 전수받은 지식을 성공적으로 이전하는데 있어 지식채택 동기가 유의적인 영향을 미치는 것을 발견하였다. Goodman and Darr(1998)은 지식이전의 과정에서 개인의 채택동기가 있어야만 조직학습과 지식이전의 성과가 나타날 수 있다고 하였다. 지식에 대한 채택동기의 부족은 지식수용을 어렵게 만들기 때문에(Katz and Allen, 1982; Szulanski, 1996), 지식수용자의 지식이전 동기부족은 지식이전을 종용한다고 하더라도 수동적이거나 수용하는 척하면서 거부하는 등 새로운 지식의 사용과 실행에 반대되는 태도를 취하게 될 것이다. 반면 지식채택 동기가 높게 되면 새로운 지식을 적극적으로 수용하는 태도를 가질 것이고, 그 지식을 통해 업무에 적용·활용

함으로써 지식이전의 성공을 이끌게 될 것이다. 특히, 공식적인 멘토관계의 경우 멘토-멘티간의 심리적 연대감과 일체감 정도가 낮으며, 인위적인 관계형성으로 인해 멘토링 프로그램을 통해 멘티가 학습하고자 하는 동기가 낮을 수 있다. 따라서 공식적인 멘토링 유형에서 성공적으로 지식이전을 실현하기 위한 멘티의 지식채택 동기는 중요하게 고려되어야 할 설계요소이다.

셋째, 본 연구에서는 국내에서 도입이 활성화 되고 있지만, 그 실효성에서 의문이 제기되고 있는 공식적인 멘토링의 효과성을 살펴보고자 금융업종 중 공식적인 멘토링을 도입하고 있는 보험회사의 신입 판매원을 대상으로 연구하였다. 비록 본 연구결과, 심리사회 기능이 신입 판매원의 지식채택 동기에 직접적인 영향을 미치지 않았지만 방향은 정의 방향으로 나타났듯이, 멘토링 기능은 전반적으로 멘티의 지식채택동기를 높이는 것으로 나타났다. 그리고 이러한 지식채택 동기는 지식이전 성공에도 정의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 연구결과가 주는 실무적 시사점은 신입 판매원의 성과를 높이는 방안으로 공식적인 멘토링이 효과적으로 활용되고 있음을 나타내고 있다. 따라서 신입 판매원의 성과를 향상시키기 위해서는 경력개발 기능과 역할모형 기능에 보다 초점을 둘 필요가 있으며, 이러한 과정에서 효과적으로 지식이전을 실현하기 위해서는 심리사회 기능에 초점을 두어 멘토와 멘티간 심리적 연대감과 일체감 등을 향상시키는 것이 요구된다.

2. 연구의 한계 및 연구방향

이 연구는 다음과 같은 한계점을 지닌다. 이에 다음과 같은 연구방향을 제시한다.

첫째, 이 연구는 종단적인 연구를 수행하지 않았다. 특히 멘토관계를 통한 신입 판매원의 조직사회화에 대한 연구에서는 종단적 연구의 중요성이 강조된다. 멘토관계를 통한 지식의 이전은 시간의 경과에 따라 변화할 수 있기 때문이다. 따라서 종단적 연구

를 통해 멘토링 기능이 지식이전의 성공에 미치는 영향을 살펴보는 것이 좀 더 실질적이고 풍부한 함의를 제공할 수 있을 것이다.

둘째, 이 연구에서는 공식적인 멘토링 관계만을 대상으로 하고 있다. 공식적인 멘토링은 멘토와 멘티가 공개적으로 정해지는 것으로, 학습유형 측면에서 신입사원의 학습내용이 정형화되어 있다. 이와 달리, 비공식적인 멘토링은 자발적으로 멘토관계가 형성되며, 신입사원의 학습내용이 비정형화되어 있다. 또한, 선행연구들에서 멘토관계의 유형에 따라 상이한 영향을 미치고 있음을 밝히고 있는 바, 향후 연구에서는 공식적인 멘토링과 비공식적 멘토링 등 멘토관계의 유형을 구분하여 구성원의 행동과의 관련성을 연구해 볼 필요가 있다.

셋째, 설문지 측정에 있어 동일방법에 의한 분산(common method variance)으로 인한 문제점을 가질 수 있다. 즉 연구변수들의 측정에 있어서 자기응답식 설문에 의존한 관계로 동일원천에 따른 오류를 배제할 수 없다. 따라서 향후 연구에서는 멘토와 멘티 각각으로부터 자료를 수집함으로써 자료의 객관성을 높일 필요가 있다고 판단된다.

참 고 문 헌

[국내 문헌]

- [1] 김민정, 김성국 (2006), 프로테제 개인의 성격이 멘토링 연결망 특성에 미치는 영향에 관한 연구, 인사·조직연구, 제14권, 제1호, 143-181.
- [2] 김효근, 정성희 (2002), 기업 내 Knowledge Management System(KMS)를 통한 지식이전 성공에 미치는 영향요인에 관한 연구 -구성주의 관점에서 수혜자의 채택동기를 매개로-, 경영학연구, 제31권, 제4호, 993-1037.
- [3] 박수성, 최우성 (2007), 호텔기업에 있어 멘토링 기능이 주관적 경력성공에 미치는 영향 : 신뢰의 조절효과, 관광·레저연구, 제19권, 제3호, 107-127.

- [4] 이규만 (2007), 조직내에서 멘토관계가 구성원의 행동에 미치는 영향, *인적자원관리연구*, 제14권, 제4호, 259-275.
- [5] 정윤길, 이규만 (2002), 멘토관계와 경력태도간의 상관성과 개인특성의 조절효과, *한국행정논집*, 제14권, 제4호, 1089-1108.

[국외 문헌]

- [1] Agote, L. and P. Ingram (2000), Knowledge transfer, A Basis for Competitive Advantage in Firms, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1), 150-169.
- [2] Allen, T. D. and L. T. Eby (2008), Mentor commitment in formal mentoring relationship, *Journal of Vocational Behavior*, 72(2), 309-316.
- [3] Allen, T. D., L. T. Eby, E. L. Poteet, and L. Lima (2004), Career benefits associated with mentoring for proteges : A meta-analysis, *Journal of Applied Psychology*, 89(1), 127-136.
- [4] Allen, T. D., S. E. McManus, and J. E. A. Russell (1999), Newcomer Socialization and Stress : Formal Peer Relationships as a Source of Support, *Journal of Vocational Behavior*, 54, 453-470.
- [5] Allen, T. D., J. E. A. Russell, and S. B. Maetzke (1997), Formal peer mentoring : Factors related to proteges satisfaction and willingness to mentor others, *Group and Organization Management*, 22, 488-507.
- [6] Anderson, J. C. (1987), An approach for confirmatory measurement and structural equation modeling of organizational properties, *Management Science*, 33(4), 525-541.
- [7] Aryee, S., Y. W. Chay, and J. Chew (1996), The motivation to mentor among managerial employees, *Group and Organization Management*, 21, 261-277.
- [8] Aryee, S., Y. W. Chay, and H. H. Tan (1994), An examination of the antecedents of subjective career success : Among a managerial sample in singapore, *Human Relations*, 47(5), 487-509.
- [9] Bahniuk, M., J. Dobos, and S. Hill (1990), The Impact of Mentoring, Collegial Support and Information Adequacy on Career success: A replication, *Journal of Social Behavior and Personality*, 5, 451-461.
- [10] Baldwin, T. T. and J. K. Ford (1988), Transfer of training : A Review and Directions for future Research, *Personnel Psychology*, 41, 63-105.
- [11] Bandura, A. (1977), *Social Learning Theory*, Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall.
- [12] Bauer, T. N. and S. G. Green (1998), Testing the combined effects of newcomer information seeking and manager behavior on socialization, *Journal of Applied Psychology*, 81(1), 72-83.
- [13] Benabou, C. and R. Benabou (1999), Establishing a formal mentoring program for organization success, *National Productivity Review*, 18(2), 7-14.
- [14] Bressman, H., J. Birkinshaw, and R. Novel (1999), Knowledge transfer in international acquisition, *Journal of International Business Studies*, 30(3), 439-462.
- [15] Burke, R. (1984), Mentors in organizations, *Group and Organization Study*, 9, 353-372.
- [16] Chao, G., P. Walz, and P. Gardner (1992), Formal and informal mentorships : A comparison on mentoring functions and contrast with nonmentored counterparts, *Personnel Psychology*, 45, 619-636.
- [17] Darr, E. D. and T. R. Kurtzberg (2000), An investigation of partner similarity dimensions on knowledge transfer, *Organizational Behavior*

- and *Human Decision Processes*, 82(1), 28-44.
- [18] Donaldson, S. I., E. A. Ensher, and E. J. Grant-Vallone (2000), Longitudinal examination of mentoring relationships on organizational commitment and citizenship behavior, *Journal of Career Development*, 26(4), 233-249.
- [19] Dreher, G. F. and R. A. Ash (1990), A comparative study of mentoring among men and woman in managerial, professional and technical positions, *Journal of Applied Psychology*, 75(5), 539-546.
- [20] Ensher, E. A., C. Thomas, and S. E. Murphy (2001), Comparison of traditional, step-ahead, and peer mentoring on proteges's support, satisfaction, and perceptions of career success : A social exchange perspective, *Journal of Business and Psychology*, 15, 419-438.
- [21] Fagan, M. M. and K. Jr. Ayers (1985), The mentor advantage : Perceived career/Job experiences of protege versus nonproteges, *Journal of Organizational Behavior*, 10, 309-320.
- [22] Fagenson, E. A. (1989), The mentor advantage : Perceived career/job experiences of proteges versus nonproteges, *Journal of Occupational Behavior*, 10, 309-320.
- [23] Fornell, C. and D. F. Larcker (1981), Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error, *Journal of Marketing Research*, 18, 39-50.
- [24] Goodman, P. S. and Darr, E. D. (1998), Computer-Aided System and Communities : Mechanisms for organizational learning in Distributed Environment, *MIS Quarterly*, 22(4), 418-440.
- [25] Green, S. G. and T. N. Bauer (1995), Supervisory mentoring by advisers : Relationships with doctoral student potential, productivity, and commitment, *Personnel Psychology*, 48, 537-561.
- [26] Hair, J. F., R. E. Anderson, R. L. Tatham, and W. C. Black (1998), *Multivariate Data Analysis*, Prentice-Hall Int.
- [27] Hicks, W. D. and R. J. Klimoski (1987), Entry into training programs and its effect on training outcomes : A field experiment, *Academy of Management Journal*, 30(3), 542-552.
- [28] Hunt, D. and C. Michael (1983), Mentorship : A career training and development tool, *Academy of Management Review*, 8(3), 475-485.
- [29] Jacobi, M. (1991), Mentoring and undergraduate academic success : A literature review, *Review of Educational Research*, 61, 505-532.
- [30] Katz, R. and T. J. Allen (1982), Investigating the not invented here(NIH) syndrome : A look at the performance, tenure, and communication patterns of 50 R&D project groups, *R&D Management*, 12(1), 7-9.
- [31] Klauss, R. (1981), Formalized Mentor Relationships for Management and Executive Development Program in the Federal Government, *Public Administration Review*, 41, 489-496.
- [32] Koberg, C. S., R. W. Boss, and E. Goodman (1998), Factors and Outcomes Associated with Mentoring among Health-Care Professionals, *Journal of Vocational Behavior*, 53, 58-72.
- [33] Kram, K. E. (1983), Phases of the Mentor Relationship, *Academy of Management Journal*, 26, 608-625.
- [34] Kram, K. E. (1985), *Mentoring at work : Developmental relationships in organizational Life*, Glenview, IL : Foresman.
- [35] McManus, S. E. and J. E. Russell (1997), New Directions for mentoring research : An examination of related constructs, *Journal of Vocational Behavior*, 51, 145-161.
- [36] Messmenr, M. (1998), Mentoring : Building your

- company's intellectual capital, *HR Focus*, 15(9), 11-12.
- [37] Morgan, R. M. and S. D. Hunt (1994), The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing, *Journal of Marketing*, 58, 20-38.
- [38] Newell, A. and H. Simon (1972), *Human Problem Solving*, Englewood Cliffs, Prentice Hall.
- [39] Noe, R. A. (1986), Trainee Attributes and Attitudes Neglected Influences or Training Effectiveness, *Academy of Management Review*, 11, 736-749.
- [40] Noe, R. A. (1988), An investigation of the determinants of successful assigned mentoring relationships, *Personnel Psychology*, 41, 457-479.
- [41] Noe, R. A., D. B. Greenberger, and S. Wang (2002), Mentoring : What we know and where we know and where might go, *Research in Personnel and Human Resources Management*, 21, 129-173.
- [42] Nonaka, I. and H. Takeuchi (1995), *The Knowledge-creating company*, New York : Oxford University Press.
- [43] O'Dell, C. and C. J. Grayson (1998), If only we know what we know : Identification and transfer of internal best practice, *California Management Review*, 40, 154-174.
- [44] Paynem, S. C. and A. H. Huffman (2005), A longitudinal examination of the influence of mentoring on organizational commitment and turnover, *Academy of Management Journal*, 48 (1), 158-168.
- [45] Philips, L. L. and L. L. Jones (1983), Establishing a formalized mentoring program, *Training Development Journal*, 2, 38-42.
- [46] Ragins, B. R. and J. L. Cotton (1991), Easier said than done : Gender differences in perceived barriers to gaining a mentor, *Academy of Management Journal*, 34(4), 939-951.
- [47] Ragins, B. R. and T. A. Scandura (1994), Gender differences in expected outcomes of mentoring relationships, *Academy of Management Journal*, 37, 957-971.
- [48] Robinson, D. G. and J. C. Robinson (1989), *Training for Impact*, Jossey-Bass Inc.
- [49] Scandura, T. A. (1992), Mentorship and career mobility : An empirical investigation, *Journal of Organizational Behavior*, 13, 169-174.
- [50] Scandura, T. A. (1998), Dyfunctional mentoring relationship and outcomes, *Journal of Management*, 24, 449-468.
- [51] Scandura, T. A. and B. R. Ragins (1993), The effects of sex and gender role orientation on mentorship in maledominated occupations, *Journal of Vocational Behavior*, 43(2), 251-265.
- [52] Scandura, T. A., M. J. Tejada W. B. Werther, and M. J. Lankau (1996), Perspectives on mentoring(Developing the leaders of tomorrow through mentoring), *Leadership and Organization Development*, 17, 50-56.
- [53] Scandura, T. A. and R. E. Viator (1994), Mentoring in public accounting firms : An analysis of mentor-protege relationships, mentorship functions and protege turnover intentions, *Accounting, Organizations and Society*, 19, 717-734.
- [54] Schoorman, F. D., R. C. Mayer, C. A. Douglas, and C. T. Hetrick (1994), Escalation of commitment and the framing effect : An empirical investigation, *Journal of Applied Social Psychology*, 24(6), 509-528.
- [55] Shelton, C. (1982), Mentoring programs : Do they make a difference?, *National Association of Bank Women Journal*, 58(5), 22-24.
- [56] Swap, W., D. Leonard, M. Shields, and L. Abrams (2001), Using Mentoring and Storytelling to Transfer Knowledge in the Workplace, *Journal of*

- Management Information Systems*, 18(1), 95-114.
- [57] Szulanski, G. (1996), Exploring Internal Stickness : Impediments to transfer of Best Practice within the Firm, *Strategic Management Journal*, 17, 27-44.
- [58] Turban, D. B. and T. W. Dougherty (1992), Influences of campus recruiting on applicant attraction to the firm, *Academy of Management Journal*, 35, 739-765.
- [59] Wexley, K. N. and G. P. Lathan (1981), *Developing Managerial Skills*, IL : Scott, Foresman and Co. Glenview.
- [60] Whitley, W. T., W. Dougherty, and G. F. Dreher (1991), Relationship of career mentoring and socioeconomic origin to managers' and professionals' early career progress, *Academy of Management Journal*, 34, 331-351.
- [61] Wilbur, J. L. (1987), Does mentoring breed success?, *Training and Development Journal*, 41, 38-41.

● 저 자 소 개 ●



이 인 석 (In Suk Lee)

현재 서강대학교 경영학과 교수로 재직 중이다. 서강대학교 경영학과를 졸업하고, The George Washington University에서 M.B.A, Cornell University에서 박사 학위를 취득하였다. 주요 관심분야는 혁신과 조직개발, 전략적 인적자원관리, 학습조직, 지식경영, 리더십 등이다. 그의 논문은 경영학연구, 인사·조직연구, 인사 관리연구, 국제경영연구 등의 국내 학술지에 발표되었다.



최 선 규 (Sun Gyu Choi)

현재 서강대학교 경영전문대학원 박사과정에 재학 중이다. 경남대학교 경영학부를 졸업하고, 경남대학교 일반대학원 경영학 인사조직 전공으로 석사학위를 취득하였다. 주요 관심분야는 조직사회화, 조직정체성, 지식경영, 감성지능 등이다.



지 성 구 (Seong Goo Ji)

현재 한밭대학교 경영학과 조교수로 재직 중이다. 서강대학교 경영학과를 졸업하고, 서강대학교 대학원에서 경영학 마케팅 전공으로 석사 및 박사학위를 취득하였다. 주요 관심분야는 유통, 서비스마케팅, 지식경영 등이다. 그의 논문은 지식 경영연구, 경영학연구, 유통연구, 마케팅관리연구, 마케팅과학연구, 벤처경영연구, 중소기업연구 등의 국내 학술지에 발표되었다.