

IPA를 이용한 직장멘토링에서 멘토의 역할 분석 : 멘토와 멘티의 관점에서

김재경* · 최방길** · 최일영*** · 손유경****

Analysis of Mentors' Roles using IPA in the Workplace Mentoring : From the Perspective of Mentors and Mentees

Jae Kyeong Kim* · Bhang Gil Choi** · Il Young Choi*** · Yu Kyung Son****

■ Abstract ■

Many studies have discussed the effectiveness of mentoring from a mentor or mentee perspective. However, it is necessary to deeply understand the formal mentoring relationship from the perspective of both the mentor and the mentee because the mentoring relationship is the interaction between the mentor and the mentee. Therefore, in this study, the mentors' role through IPA was compared and analyzed from the perspective of mentors and mentees. A survey was conducted on 376 employees of the financial bank, and the managers in charge of the company's official workplace mentoring and employees who participated in the mentoring program were interviewed. As a result of the analysis, mentors are more satisfied with the rewarding experience, while mentees are satisfied with commitment, and organizational ascendancy and impact. In addition, mentees judge that "Coach", "Provides support", "Provides vision & widens horizons", "Broaden experience", "Cooperation", "Motivates", "Networking ability", "Provide cross-functional information", "Role model", "Share credit", "Teacher", and "Transfer skills, leadership, & technology" are important as mentor's roles are important. Therefore, in order to foster mentors for effective workplace mentoring, it is necessary to educate the mentor in advance about the mentors' role that the mentee considers to be important.

Keyword : Workplace Mentoring, Mentor's Role, Mentor, Mentee, Importance Performance Analysis

Submitted : July 31, 2021

1st Revision : August 18, 2021

Accepted : August 23, 2021

* 경희대학교 경영대학/대학원 빅데이터응용학과 교수

** 경희대학교 대학원 경영학 박사

*** 경희대학교 경영대학원/AI 경영 연구 센터 강사

**** 경희대학교 대학원 경영학 박사수료, 교신저자

1. 서론

4차 산업혁명의 도래, 신고립주의의 확산 등의 급변하는 기업 경영 환경을 대처하기 위하여 조직 내 우수한 인적 자원을 확보하고, 자본화(Capitalization) 하는 데 직장멘토링에 대한 니즈가 증가하고 있다. 직장멘토링(Workplace mentoring)은 조직에서 경험이 많은 상급자가 경험이 적은 하급자를 지원함으로써 멘티인 하급자를 조직 내에서 성장시키는 과정으로(Girves et al., 2005; Noe et al., 2002; Russell and Adams, 1997), 멘토는 멘티에게 후원, 체험과 가시성(탁월), 코칭, 보호와 도전과제제공 등의 경력 개발 기능(Career development function)과 상담, 우정, 수용과 확산 및 역할 모델 등의 사회심리적 기능(Psychosocial support function)을 제공한다(Kram, 1985). 따라서 그 동안의 멘토링 연구는 멘티가 멘토링을 통해 얼마나, 어떻게 성장을 하는지에 관심을 보였다(Burke and MaKeen, 1997; Collins, 1994; Johnson et al., 2001; Noe et al., 2002; Ragins and Scandura, 1994; Wanberg et al., 2003).

그러나 멘토링은 멘토와 멘티 간의 상호 작용을 통해 멘토 및 멘티 모두가 지속적으로 성장해 나가는 양자적(Dyadic) 관계이다. 멘토는 멘티를 선택할 때 멘티의 능력보다 멘티가 배우려고 하는 의지를 고려하기도 하며, 멘토가 타인에게 이득을 주고자 하는 동기가 클 때 더욱 높은 수준의 사회 심리적인 멘토링을 제공한다(Allen, 2003; Allen, 2004). 멘티 역시 멘토를 선택할 때 역할 모델을 해 줄 수 있거나 심리적인 지지를 해 줄 수 있는 멘토를 선호하는 경향을 보인다(Allen and Eby, 2003). 이처럼 멘티에 대한 멘토링의 효과는 멘토가 갖고 있는 역할에 따라 조절된다.

따라서 직장 멘토링 관계에서 멘토와 멘티 모두가 이해 당사자이기 때문에 멘토링에서는 상호 우호적인 관계를 유지할 수 있는 조합(Pairing)이 중요하다. 즉, 효과적인 멘토링 관계를 형성하기 위해서는 멘티에게 적합한 멘토를 선정하여야 한다. 또한 멘토의 역할이 멘티의 경력을 향상 시키고, 사회 심리적인

지원을 하는 안내자, 상담자, 후원자라는 측면에서 보았을 때, 멘티의 입장에서 어떠한 멘토가 필요한지에 대한 이해가 필요하다(Levinson, 1978; Ragins and Scandura, 1999). 그러나 기존 연구들은 멘토 관점(Joshi and Sikdar, 2015) 또는 멘티 관점(Smith et al., 2005)에서만 멘토의 역할을 연구하였다.

따라서 본 연구에서는 멘티의 관점뿐만 아니라, 멘토의 공식적 직장 멘토링에 필요한 멘토의 역할에 대한 중요도와 만족도를 각각 조사하였고, 이들에 대한 비교 분석을 진행하였다. 즉, 멘토의 관점에서 멘토에게 주어지는 역할 중에서 어떠한 측면을 중요하다고 생각하는지를 조사하였다. 또한 멘티의 관점에서 멘토가 갖고 있는 어떠한 역할이 중요하다고 생각하는지를 조사하였다. 이를 통해, 멘토의 역할에 대해 멘토의 관점과 멘티의 관점 간의 차이를 비교 분석을 하였다.

2. 이론적 배경

2.1 멘토의 역할

멘토링은 나이 많고, 경험이 풍부한 멘토(Mentor)가 젊고 경험이 적은 멘티(Mentee)를 위하여 경력 개발적이고 사회 심리적인 기능을 통해, 이를 통해 멘티의 성장에 이바지하는 체험으로 정의할 수 있다(Kram, 1985; Savage et al., 2004). 특히 멘토링은 멘토와 멘티 사이에서 정서적 결합을 기반으로 이루어진다는 측면에서, 멘토링 관계는 부모를 대신할 만큼 중요하게 여겨지기도 한다(Ainsworth, 1989; Levinson, 1978). 깊은 유대를 바탕으로 하는 멘토와 멘티 사이에 관계는 신뢰감을 바탕으로, 높은 수준의 정보를 교환하고 정서적 지지 기반을 형성하게 된다(Coleman, 1988; Granovetter, 1985). 따라서 멘토링 관계는 행동(Behavioral), 태도(Attitudinal), 건강 관련(Health-related), 인간 관계(Relational), 동기(Motivational), 경력(Career) 등의 측면에서 긍정적인 성과를 만들어 낸다(Eby et al., 2007).

이처럼 멘토링 관계는 멘토와 멘티 상호 간에

이루어지는 과정이기 때문에 멘토가 선호하는 멘티가 있을 뿐만 아니라, 멘티 역시 선호하는 멘토가 있다. 예를 들어, 멘티는 자신의 역할 모델을 해 줄 수 있는 멘토를 구하고자 한다는 측면에서 자신과 인지된 유사성을 보이는 멘토에게 더 높은 수준의 멘토링 관계를 형성하게 된다(Allen and Eby, 2003; Kram, 1985; Turban et al., 2002). 따라서 멘토의 역할이 커질수록 멘티가 느끼는 멘토링의 관계가 더욱 유익하다(Kram, 1985).

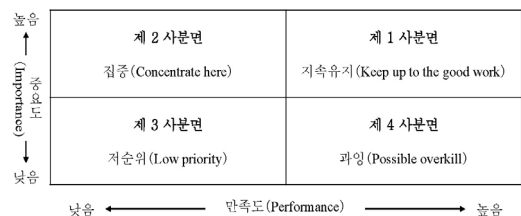
이에 따라 Smith et al.(2005)은 멘토 관점에서 델파이 기법을 통해 코칭(Coach), 지지(Provides support), 비전 제시 및 시야확대(Provides vision & widens horizons), 팀워크(Teamwork), 수용(Acceptance), 경험확대(Broaden experience), 도전(Challenges), 협력(Cooperation), 훈련(Discipline), 영향력 있는 사람소개(Exposure & visibility), 후속조치(Follow up), 중재자(Intervener), 기업문화 소개(Introduction to corporate culture), 동기부여(Motivates), 네트워킹 능력(Networking ability), 다른 업무에 대한 정보제공(Provide cross-functional information), 역할모델(Role model), 신뢰 공유(Share credit), 후원자(Sponsor), 가르치는 사람(Teacher), 스킬, 리더십 및 기술전수(Transfer skills, leadership, & technology) 등 21개의 공식적인 멘토의 역할을 도출하였다. 또한 Joshi and Sikdar(2015)는 Smith et al.(2005) 연구에서 도출된 21개의 멘토 역할을 이용하여 멘티 관점에서 진정성(Sincerity), 몰입(Commitment), 스킬과 지식 개발(Skill and knowledge development), 조직적 향상과 영향(Organizational ascendancy & impact) 등 4개의 비공식적 멘토의 역할을 도출하였다.

따라서 본 연구에서는 Smith et al.(2005)에서 도출이 되었던 21개의 필수적인 멘토의 역할을 바탕으로 멘토와 멘티의 중요도와 만족도를 분석하였다. 이를 위하여, A금융 회사의 공식적 멘토링에 참여한 376명의 멘토와 멘티로부터 설문조사를 진행하였다. 또한 멘토의 관점과 멘티의 관점에서 멘토의 특성과 역할에 대한 이해라는 본 연구의

취지가 부합하는지 확인을 하기 위하여, 멘토링 프로그램을 관리하는 세 명의 실무자를 인터뷰하였고, 멘토 및 멘티 역할을 수행한 대표 직원 네 명을 선발하여 그들의 경험이 본 연구의 결과와 얼마나 일치하는지를 확인하였다.

2.2 중요도-만족도 분석

중요도-만족도 분석(Importance-performance analysis, IPA)은 제품이나 서비스에 대해 이용자의 만족도를 측정하기 위해 이용 전에 각 속성의 중요도, 이용 후에 만족도를 이용자가 스스로 평가하게 하여 각 속성의 중요도와 만족도(성과)를 동시에 비교 및 평가하는 기법이다. 일반적으로 IPA 분석은 [그림 1]과 같이 중요도(I)를 수직축(Y축), 만족도(P)를 수평축(X축)의 실행격자(Action grid)를 2차원 도면상에 표시하고, 그 위치에 따라 의미를 부여하며, 점점을 기준으로 나누어진 4분면에 영역에 지속유지, 집중, 저순위 및 과잉된 제품이나 서비스의 속성을 표시한다. 제1사분면은 중요도와 만족도가 높게 나타난 제품이나 서비스의 속성으로 지속적으로 유지할 필요가 있는 영역이다. 제2사분면은 중요도는 높게 나타났지만, 만족도가 낮게 나타난 제품이나 서비스의 속성으로 시급히 개선되어야 할 영역이다. 제3사분면은 중요도와 만족도 모두 낮게 나타난 제품이나 서비스의 속성으로 현 상태 이상의 노력이 불필요한 영역이다. 마지막으로 제4사분면은 중요도는 낮게 나타났으나 만족도가 높게 나타난 제품이나 서비스의 속성으로, 투입된 노력을 다른 평가속성으로 할당된 자원을 전환하는 것이 바람직한 영역이다.



[그림 1] IPA 분석

이러한 중요도-성과 분석은 사용하기 쉬울 뿐만 아니라(Chen and Yang, 2012; Ho et al., 2014; Truong, 2005), 강점과 약점의 파악을 통해 관리 인사이트 또는 가이드 계획을 제공할 수 있기 때문에(Chiu et al., 2011; Deng and Pei, 2009; Lee, 2015; Wu and Hsieh, 2012) 경영학, 관광학 등 다양한 학문 분야에서 활용되고 있다.

3. IPA 분석결과

3.1 표본의 일반 현황

본 연구는 멘토의 관점 및 멘티의 관점에서 멘토의 특성 및 역할에 대한 상대적 중요도-만족도 분석을 목적으로 하고 있다. 이러한 연구 목적을 달성하기 위해 관련 분야 교수 1인, 박사 1인 및 A금융의 멘토링 프로그램 실무 운영자 4인에게 설문 문항에 대한 내용 타당성을 검증받았다. 또한 연구 대상자 5인에게 파일럿(Pilot) 테스트를 수행하여 2018년 6월 11일부터 6월 17일까지 2주 동안 설문 문항을 검토, 수정 및 보완을 하였다. 설문은 2018년 7월 5일부터

8월 10일까지 약 5주 동안 A금융회사의 멘토링 경험(멘토 및 멘티 경험)을 가진 직원을 대상으로 방문 및 전자우편을 통해 456부를 배포 및 회수하였으나 80부의 설문지가 결측치를 내포하고 있어 이를 제외한 총 376부가 연구 분석을 위해 사용되었다.

응답자에 대한 인구통계학적 정보를 살펴보면 <표 1>과 같다. 멘토링 프로그램에 대한 역할 분포를 살펴보면 멘토가 133명(35.4%), 멘티는 243명(64.6%)를 차지하고 있으며, 성별 분포는 남성이 289명(74.5%), 여성이 96명(25.5%)이다. 직급별 분포를 살펴보면 사원이 267명(71.9%), 대리가 107명(28.5%), 과장이 2명(0.5%)이며, 연령별 분포는 20대가 200명(53.2%), 30대는 176명(46.8%)이다. 입사 시기별 분포는 1년 이내가 131명(34.8%), 2년~3년 사이가 130명(34.6%), 4년~5년 사이가 86명(22.9%), 6년~7년 사이가 26명(6.9%), 8년~10년 사이가 3명(0.8%)이며, 멘토링 프로그램 참여 시기를 살펴보면 1년 이내 231명(61.4%), 2년 이내 66명(17.6%), 3년 이내 43명(11.4%), 4년 이내 18명(4.8%), 5년 이내 18명(4.8%)이다. 이처럼 설문 응답자의 약 90%가 3년 이내에 멘토링 경험을 가지고

<표 1> 표본의 인구통계학적 정보

구 분		멘토(N = 133)		멘티(N = 243)		전체(N = 376)	
		빈도	비율	빈도	비율	빈도	비율
성별	남성	104	78.2%	176	72.4%	280	74.5%
	여성	29	21.8%	67	27.6%	96	25.5%
직급	사원	64	48.1%	203	83.5%	267	71.0%
	대리	68	51.1%	39	16.0%	107	28.5%
	과장	1	0.8%	1	0.5%	2	0.5%
연령	20대	37	27.8%	163	67.1%	200	53.2%
	30대	96	72.2%	80	32.9%	176	46.8%
입사 시기	1년 이내	0	0.0%	131	53.9%	131	34.8%
	2년~3년	61	45.9%	69	28.4%	130	34.6%
	4년~5년	49	36.8%	37	15.2%	86	22.9%
	6년~7년	22	16.5%	4	1.6%	26	6.9%
	8년~10년	1	0.8%	2	0.9%	3	0.8%
멘토링 프로그램 참여 시기	1년 이내	81	60.9%	150	61.7%	231	61.4%
	2년 이내	31	23.3%	35	14.4%	66	17.6%
	3년 이내	11	8.3%	32	13.2%	43	11.4%
	4년 이내	2	1.5%	16	6.6%	18	4.8%
	5년 이내	8	6.0%	10	4.2%	18	4.8%

있기 때문에, 효과적인 멘토링 프로그램 설계를 위한 멘토의 특성 및 역할에 대한 이해도가 높은 수준이라고 판단할 수 있다.

3.2 멘토의 역할에 대한 IPA 결과

본 연구에서 멘토 및 멘티 관점에서 멘토의 역할에 대한 지각된 가치의 변화를 조사하기 위하여 멘토 및 멘티 관점에서 각각 중요도와 만족도 비교 분석, 멘토 및 멘티 관점에서 멘토의 역할에 대한 IPA 비교 분석, 및 멘토의 역할에 대한 멘토와 멘티의 만족도를 비교 분석하였다.

첫째, 멘토의 역할에 대한 멘토가 인지한 중요도와 만족도의 차이를 비교 분석한 결과는 <표 2>와 같다. 멘토들은 멘토의 역할 중 코칭, 후속 조치, 동기부여, 스킬, 리더십 및 기술전수 등 4개

에 대해서는 중요도에 비해 만족도가 낮으며, 역할모델에 대해서는 중요도와 만족도가 같다. 그러나 지지, 시야확대, 팀워크, 수용, 경험확대, 도전, 협력, 훈련, 영향력 있는 사람소개, 중재자, 기업문화 소개, 네트워킹 능력, 다른 업무에 대한 정보제공, 신뢰공유, 후원자, 가르치는 사람 등의 16개 역할에 대해서는 중요도에 비해 만족도가 높다. 특히, 기업문화 소개와 후원자에 대해서는 통계적으로 유의한 평균차이를 보였다. 즉, 멘토들은 멘토링 후 영향력 있는 사람소개, 기업문화 소개, 후원자 등의 역할에 대해 상대적으로 만족한다고 할 수 있다. 멘토링을 통해 멘토가 얻을 수 있는 성과는 보상경험(rewarding experience)와 멘토경력에 대한 효과(Effect on mentor's job) 등이 있지만(Wanberg et al., 2006), 특히 멘토들은 보상경험에 더 만족하다고 할 수 있다.

<표 2> 멘토 관점에서 멘토의 역할에 대한 중요도와 만족도 비교 분석

No	멘토의 역할	평균(N = 133)		대응표본 t검정(I-P)	
		중요도(I)	만족도(P)	t	Sig.
1	코칭	4.21	4.14	0.751	0.454
2	지지	4.13	4.23	-1.250	0.214
3	비전제시 및 시야확대	4.08	4.23	-1.666	0.098
4	팀워크	3.98	4.14	-1.929	0.056
5	수용	3.98	3.99	-0.085	0.932
6	경험확대	4.13	4.23	-1.214	0.227
7	도전	4.08	4.09	-0.187	0.852
8	협력	4.11	4.23	-1.387	0.168
9	훈련	3.98	4.05	-0.742	0.460
10	영향력 있는 사람소개	3.60	3.79	-2.032	0.044*
11	후속조치	4.02	3.98	0.461	0.646
12	중재자	3.82	3.89	-0.912	0.363
13	기업문화 소개	3.98	4.20	-2.761	0.007**
14	동기부여	4.34	4.29	0.657	0.512
15	네트워킹 능력	4.14	4.17	-0.442	0.659
16	다른 업무에 대한 정보제공	4.06	4.09	-0.387	0.699
17	역할모델	4.23	4.23	-0.083	0.934
18	신뢰공유	4.26	4.31	-0.657	0.512
19	후원자	3.97	4.17	-2.420	0.017*
20	가르치는 사람	4.12	4.14	-0.328	0.743
21	스킬, 리더십 및 기술전수	4.34	4.29	0.675	0.501

*** p < 0.001, ** p < 0.01, * p < 0.05.

둘째, 멘토의 역할에 대한 멘티가 인지한 중요도와 만족도의 차이를 비교 분석한 결과는 <표 3>과 같다. 멘티들은 멘토의 역할 중 비전제시 및 시야확대, 후속조치, 중재자, 동기부여, 역할모델 등 5개의 역할에 대해 중요하게 생각한 것에 비해 만족도가 낮은 반면에, 코칭, 지지, 팀워크, 수용, 경험확대, 도전, 협력, 훈련, 영향력 있는 사람소개, 기업문화 소개, 네트워킹 능력, 다른 업무에 대한 정보제공, 신뢰공유, 후원자, 가르치는 사람, 스킬, 리더십 및 기술전수 등 16개의 역할에 대해서는 중요도에 비해 만족도가 높았다. 특히 지지, 팀워크, 수용, 영향력 있는 사람소개, 기업문화 소개, 스킬, 리더십 및 기술전수 등의 역할에 대해서는 통계적으로 유의한 평균차이를 보였다. 즉 멘티들은 멘토링 후 멘토의 지지, 팀워크, 수용, 영향력 있는 사람소개, 기업문화 소개, 스킬, 리더십 및 기술전수 역할에 상대적

으로 만족한다고 할 수 있다. 이는 멘티의 관점에서 멘토의 역할은 진정성, 몰입, 스킬과 지식개발, 조직적 향상과 영향 등이 있지만(Joshi and Sikdar, 2015), 특히 멘티들은 몰입과 조직적 향상 영향에 만족한다고 할 수 있다.

셋째, 멘토와 멘티의 관점에서 멘토의 역할에 대해 IPA를 비교 분석한 결과는 <표 4>와 같다. 1사분면에 공통적으로 나타난 멘토의 역할은 지지, 경험확대, 동기부여, 역할모델, 신뢰공유, 스킬, 리더십 및 기술전수이다. 이는 멘토와 멘티가 중요하고 만족한다고 판단한 멘토의 역할로서 멘토도 중요하게 볼 뿐 아니라, 이런 역할을 수행하였다고 자부심을 가지고 있는 영역이다. 그러나 멘티만 중요하고 만족한 멘토의 역할은 코칭, 비전제시 및 시야확대, 협력, 네트워킹 능력, 다른 업무에 대한 정보제공, 가르치는 사람이다. 이러한 이유는 멘토가

<표 3> 멘티 관점에서 멘토의 역할에 대한 중요도와 만족도 비교 분석

No	멘토의 역할	평균(N = 243)		대응표본 t검정(I-P)	
		중요도(I)	만족도(P)	t	중요도(I)
1	코칭	4.30	4.40	-2.105	0.036*
2	지지	4.19	4.37	-3.237	0.001***
3	비전제시 및 시야확대	4.30	4.29	0.274	0.784
4	팀워크	4.09	4.24	-2.727	0.007**
5	수용	4.01	4.19	-3.399	0.001***
6	경험확대	4.21	4.26	-0.972	0.332
7	도전	4.03	4.08	-0.817	0.415
8	협력	4.26	4.33	-1.417	0.158
9	훈련	4.10	4.16	-1.191	0.235
10	영향력 있는 사람소개	3.67	3.91	-3.319	0.001***
11	후속조치	4.14	4.13	0.201	0.841
12	중재자	4.04	4.03	0.140	0.888
13	기업문화 소개	3.82	4.01	-3.186	0.002**
14	동기부여	4.37	4.34	0.520	0.604
15	네트워킹 능력	4.21	4.26	-0.994	0.321
16	다른 업무에 대한 정보제공	4.16	4.26	-1.684	0.094
17	역할모델	4.42	4.32	1.820	0.070
18	신뢰공유	4.35	4.38	-0.722	0.471
19	후원자	4.09	4.14	-0.874	0.383
20	가르치는 사람	4.19	4.26	-1.310	0.192
21	스킬, 리더십 및 기술전수	4.28	4.41	-2.424	0.016*

***p < 0.001, **p < 0.01, *p < 0.05.

실현 가능한 목표를 설정하고, 이에 상응하는 성과를 실현하도록 멘티에게 동기를 부여하는 역할이 중요하다고 판단하였고, 멘티는 당연한 것으로 받아들였기 때문이다.

넷째, 2사분면은 멘토링 관리자 입장에서는 크게 유념해야 할 영역으로, 멘토 및 멘티 모두 공통적으로 나타난 멘토의 역할은 없다. 그리고 멘토만 중요하다고 판단하지만 만족하지 못한 멘토의 역할은 코칭과 네트워킹 능력이다. 이러한 역할은 멘토에게서 중요하다고 판단한 특성이지만, 충분히 역할을 발휘하지 못했다는 점에 대한 멘토 자신의 반성이라 할 수 있으며, 멘토링 프로그램상의 제약으로 인해 충분히 멘티에게 제공하지 못하였기 때문이라 판단된다. 향후 공식 멘토링 프로그램의 개선을 위해

검토가 필요한 사항이다. 반면에 멘티만 중요하다고 판단하지만 만족하지 못한 멘토의 역할은 후속 조치이다. 이는 멘티가 일대일 관계를 통해 조언 등을 얻고 싶어하지만, 다수 멘토링의 한계로 인해 멘토로부터 그런 역할을 제공받지 못하기 때문이다.

다섯째, 3사분면에 공통적으로 나타난 멘토의 역할은 수용, 도전, 훈련, 영향력 있는 사람소개, 중재자, 후원자이다. 이는 신입직원 등에 대한 멘토의 멘토링 영역이라 보기 어렵기 때문이라 판단된다. 그리고 멘토가 중요하지도 않고 만족하지도 않은 역할은 팀워크, 후속조치, 다른 업무에 대한 정보제공, 가르치는 사람이다. 이는 멘토링 프로그램상 지속적인 업무 협업이 필요한 것이 아니라고 판단하고 있을 뿐만 아니라, 당면한 회사 생활의 적응이 우선 순위가 높기 때문이다. 반면에 멘티가 중요하지도 않고 만족하지도 않은 멘토의 역할은 기업문화 소개이다. 이는 멘티는 멘토링을 통해 자기발전 등을 기대하지만 기업문화 소개는 멘토링 영역 밖이라 생각하기 때문이라 판단된다.

여섯째, 4사분면에 공통적으로 나타난 멘토의 역할은 없다. 그리고 멘토 자신이 중요하지 않다고 판단하지만 만족한 역할은 비전 제시 및 시야확대, 협력, 기업문화 소개이다. 이는 신입직원들에게 적합하지 않은 멘토의 역할이었지만, 향후 멘티의 성장을 위하여 멘토가 충족시켜 주었다고 판단하였기 때문이다. 반면에 멘티가 중요하지 않다고 판단하지만 만족한 멘토의 역할은 팀워크이다. 이는 멘티의 입장에서 멘토가 당연히 행해야 할 역할로 인식하였기 때문이다.

마지막으로 멘토의 역할에 대해 멘토와 멘티의 만족도 차이를 비교 분석결과는 <표 5>와 같다. 멘토의 역할 중 코칭과 수용의 t값이 -3.04 및 -2.12로 멘토의 만족도와 멘티의 만족도 평균차이는 유의한 것으로 나타났다. 코칭 역할은 멘토 관점에서 2사분면인 반면에 멘티 관점에서는 1사분면에 해당될 뿐만 아니라, 멘티가 멘토보다 멘토의 코칭역할에 대해 더 만족을 하고 있다. 따라서 멘토들은 코칭 역할에 대한 자기 확신을 가질 필요가 있다. 반면에 수용

<표 4> 멘토의 역할에 대한 IPA 결과 비교(멘토 vs. 멘티)

구분	멘토	멘티
제1사분면	<ul style="list-style-type: none"> • 지지 • 경험확대 • 동기부여 • 역할모델 • 신뢰공유 • 스킬, 리더십 및 기술전수 	<ul style="list-style-type: none"> • 코칭 • 지지 • 비전제시 및 시야확대 • 경험확대 • 협력 • 동기부여 • 네트워킹 능력 • 다른 업무에 대한 정보제공 • 역할모델 • 신뢰공유 • 가르치는 사람 • 스킬, 리더십 및 기술전수
제2사분면	<ul style="list-style-type: none"> • 코칭 • 네트워킹 능력 	<ul style="list-style-type: none"> • 후속조치
제3사분면	<ul style="list-style-type: none"> • 팀워크 • 수용 • 도전 • 훈련 • 영향력 있는 사람소개 • 후속조치 • 중재자 • 다른 업무에 대한 정보제공 • 후원자 • 가르치는 사람 	<ul style="list-style-type: none"> • 수용 • 도전 • 훈련 • 영향력 있는 사람소개 • 중재자 • 기업문화 소개 • 후원자
제4사분면	<ul style="list-style-type: none"> • 비전제시 및 시야확대 • 협력 • 기업문화 소개 	<ul style="list-style-type: none"> • 팀워크

〈표 5〉 멘토와 멘티의 멘토의 역할에 대한 만족도 비교 분석

No	멘토의 역할	평균		표준편차		독립표본 t검정	
		멘토	멘티	멘토	멘티	t	Sig.
1	코칭	4.14	4.40	0.827	0.756	-3.040	0.003**
2	지지	4.23	4.37	0.758	0.751	-1.639	0.102
3	비전 제시 및 시야확대	4.23	4.29	0.831	0.848	-0.688	0.492
4	탐워크	4.14	4.24	0.930	0.820	-1.077	0.282
5	수용	3.99	4.19	0.892	0.815	-2.120	0.035*
6	경험확대	4.23	4.26	0.813	0.815	-0.384	0.701
7	도전	4.09	4.08	0.892	0.944	0.121	0.904
8	협력	4.23	4.33	0.858	0.787	-1.229	0.220
9	훈련	4.05	4.16	0.903	0.899	-1.231	0.219
10	영향력 있는 사람소개	3.79	3.91	1.066	0.958	-1.115	0.265
11	후속조치	3.98	4.13	0.904	0.881	-1.530	0.127
12	중재자	3.89	4.03	0.810	0.949	-1.420	0.156
13	기업문화 소개	4.20	4.01	0.830	0.940	1.923	0.055
14	동기부여	4.29	4.34	0.822	0.810	-0.636	0.525
15	네트워킹 능력	4.17	4.26	0.857	0.825	-0.957	0.339
16	다른 업무에 대한 정보제공	4.09	4.26	0.892	0.824	-1.803	0.072
17	역할모델	4.23	4.32	0.869	0.897	-0.876	0.382
18	신뢰공유	4.31	4.38	0.790	0.786	-0.877	0.381
19	후원자	4.17	4.14	0.803	0.971	0.293	0.770
20	가르치는 사람	4.14	4.26	0.854	0.863	-1.211	0.227
21	스킬, 리더십 및 기술전수	4.29	4.41	0.822	0.790	-1.456	0.146

***p < 0.001, **p < 0.01, *p < 0.05.

역할은 멘토 관점 및 멘티 관점에서 모두 3사분면에 해당된다. 비록 멘티들은 멘토보다 멘토의 수용 역할에 대해 더 만족하고 있지만, 멘토의 수용 역할에 대해 멘토와 멘티들은 상대적으로 다른 멘토의 역할에 비해 중요하지도 만족하지 않고 있다. 따라서 멘토들은 수용 역할을 개발 및 강화하기 위해 시간과 자원을 투자할 필요가 없다고 판단된다.

4. 결 론

빠르게 기술이 발전하고 경영 환경이 복잡해짐에 따라 기업이 경쟁우위를 유지하기 위해 핵심 인재를 육성하는 것이 중요해지고 있다. 이에 따라 많은 기업이 멘토링 프로그램 운영을 통해 인재 개발에 힘쓰고 있다. 그러나 공식적 멘토링의

경우, 기업이 인위적으로 멘토-멘티 관계를 설정하기 때문에, 성공적으로 멘토링 프로그램이 운영되기 위해서는 멘토의 역할을 이해하는 것이 중요하다. 따라서 본 연구에서는 효과적인 직장멘토링을 위해 문헌 연구를 하여 21개의 멘토 역할을 도출하였으며, 멘토 관점 및 멘티 관점에서 IPA 분석을 통해 도출된 멘토의 역할에 대한 중요도와 만족도를 분석하였다.

분석 결과 멘토의 역할 중 지지, 경험확대, 동기부여, 역할모델, 신뢰공유, 스킬, 리더십 및 기술전수는 멘토와 멘티 둘다 중요 및 만족하기 때문에 지속적으로 유지할 필요가 있으며, 수용, 도전, 훈련, 영향력 있는 사람소개, 중재자, 후원자의 역할은 멘토와 멘티 모두 둘다 중요하지도 만족하지 않았기 때문에 이러한 역할을 위해 멘토들이 시간을

투자할 필요가 없다. 그러나 후속조치의 경우 멘티는 중요하다고 생각하였지만 만족하지 않았으며, 멘토들은 중요하지도 만족하지도 않았다. 따라서 멘토들은 1회성으로 멘토링을 할게 아니라 지속적으로 멘티들과 커뮤니케이션하여 멘티들이 조직 생활에 잘 적응할 수 있도록 할 필요가 있다. 또한 코칭 및 네트워킹 능력은 멘토들은 중요하다고 생각하였지만 만족하지 않았다. 반면에 이러한 멘토의 역할에 대해 멘티들은 중요하고 생각하였으며 만족하였다. 따라서 멘토들은 코칭 및 네트워킹 능력 역할에 대한 자기효능감을 가질 필요가 있다.

효과적인 직장멘토링을 위해서는 체계적 멘토링 프로그램이 개발되고 운용될 필요가 있다. 이를 위한 사점은 다음과 같다. 첫째, 멘토의 육성을 위해 멘티가 중요시 여기는 멘토의 역할에 대해 사전 교육이 필요하다. 즉 멘티의 제1사 분면에 해당하는 역할(코칭, 지지, 비전 제시 및 시야확대, 경험확대, 협력, 동기부여, 네트워킹 능력, 다른 업무에 대한 정보제공, 역할모델, 신뢰공유, 가르치는 사람, 스킬, 리더십 및 기술전수)은 멘토가 필수적으로 지녀야 할 역할이다. 둘째, 다대다 멘토링의 경우 멘토가 후속조치의 역할을 수행하기에는 한계가 있기 때문에 그룹 멘토링 내 일대일로 멘토와 멘티가 만날 수 있는 모임을 추가적으로 만들 필요가 있다. 셋째, 멘토와 멘티는 멘토의 역할에 대한 기대 수준이 다르기 때문에, IPA 분석결과를 반영한 멘토링 프로세스를 관리 운영함으로써 바람직한 멘토링 문화를 만들어 갈 필요가 있다.

그러나 본 연구는 다음과 같은 한계점이 있다. 첫째, 본 연구에서는 멘토 관점과 멘티 관점에서 멘토의 역할을 비교하기 위하여 IPA 분석을 사용하였다. 그러나 IPA의 경우 2차원의 사분면에 대한 경계값을 평균, 중앙값 등을 이용하여 분석함으로써, 경계값에 대한 해석이 모호해지는 문제점이 있다. 둘째, 멘토 관점과 멘티 관점의 차이를 정확히 분석하기 위해서는 멘토-멘티의 관계가 있는 양자적 대상을 조사하는 것이 중요하지만, 본 연구에서는 멘토 경험과 멘티 경험을 가진 다수를

대상으로 설문조사를 한 한계가 있다. 셋째, 멘토링의 만족도를 검증하기 위해서는 시계열적 분석이 효과적이는데, 표본에 대한 추적이 제한점이 있어 본 연구는 동시에 중요도와 만족도를 조사한 한계가 있다. 넷째, 멘토의 역할은 업종, 직무, 멘토리의 유형 등에 따라 다를 수 있음에도 본 연구에서는 A금융 회사의 다대다 멘토링 프로그램을 대상으로 설문 조사를 하였기 때문에 분석 결과를 일반화시키기에는 한계가 있다. 마지막으로, 기업의 멘토링 유형은 공식적 멘토링과 비공식적 멘토링이 존재함에도 불구하고 본 연구에서는 공식적 멘토링만을 대상으로 조사하였다. 따라서 이러한 한계점 즉 업종별, 멘토링 유형별 직장 멘토링을 비교 분석한 연구를 진행한다면 좋은 결과가 있을 것으로 판단된다.

참고문헌

- Ainsworth, M.S., "Attachments Beyond Infancy", *American Psychologist*, Vol.44, No.4, 1989, 709-716.
- Allen, T.D., "Mentoring others: A dispositional and Motivational Approach", *Journal of Vocational Behavior*, Vol.62, No.1, 2003, 134-154.
- Allen, T.D., "Protege selection by mentors: Contributing individual and organizational factors", *Journal of Vocational Behavior*, Vol.65, No.3, 2004, 469-483.
- Allen, T.D. and L.T. Eby, "Relationship Effectiveness for Mentors: Factors Associated with Learning and Quality", *Journal of Management*, Vol.29, No.4, 2003, 469-486.
- Burke, R.J. and C.A. McKeen, "Benefits of Mentoring Relationships among Managerial and Professional Women : A Cautionary Tale", *Journal of Vocational Behavior*, Vol.51, No.1, 1997, 43-57.
- Chen, L.S. and Y.Y. Yang, "Identifying Key Fac-

- tors for Increasing Royalty of Customers in Mobile Shopping Services”, *In Proceedings of the International Multi-Conference of Engineers and Computer Scientists*, Vol.1, 2012, 492-496.
- Chiu, Y.W., D.C. Yen, and D.H. Shih, “Importance-Performance Analysis for the Adoption of Radio Frequency Identification Technology”, *Journal of Information Technology Management*, Vol.22, No.2, 2011, 30-40.
- Coleman, J.S., “Social Capital in the Creation of Human Capital”, *American Journal of Sociology*, Vol.94, 1988, S95-S120.
- Collins, P.M., “Does Mentorship among Social Workers Make a Difference? An Empirical Investigation of Career Outcomes”, *Social Work*, Vo.39, No.4, 1994, 413-419.
- Deng, W.J. and W. Pei, “Fuzzy Neural based Importance-Performance Analysis for Determining Critical Service attributes”, *Expert Systems with Applications*, Vol.36, No.2, 2009, 3774-3784.
- Eby, L.T., J.E. Rhodes, and T.D. Allen, “Definition and Evolution of Mentoring”, *The Blackwell handbook of mentoring: A multiple perspectives approach*, 2007, 7-20.
- Granovetter, M., “Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness”, *American Journal of Sociology*, Vol.91, 1985, 481-510.
- Girves, J.E., Y. Zepeda, and J.K. Gwathmey, “Mentoring in a Post? Affirmative Action World”, *Journal of Social Issues*, Vol.61, No.3, 2005, 449-479.
- Ho, L.H., S.Y. Feng, and T.M. Yen, “Using Modified IPA to Improve Service Quality of Standard Hotel in Taiwan”, *Journal of Service Science and Management*, Vol.7, No.3, 2014, 222-234.
- Johnson, K.K., B.L. Yust, and L.L. Fritchie, “Views on Mentoring by Clothing and Textiles Faculty”, *Clothing and Textiles Research Journal*, Vol.19, No.1, 2001, 31-40.
- Joshi, G. and C. Sikdar, “A study of the Mentees’ Perspective of the Informal Mentors’ Characteristics Essential for Mentoring Success”, *Global Business Review*, Vo.16, No.6, 2015, 963-980.
- Kram, K.E., “Improving the mentoring process”, *Training & Development Journal*, Vol.39, No.4, 1985, 40-43.
- Lee, H.S., “Measurement of Visitors’ Satisfaction with Public Zoos in Korea using Importance-Performance Analysis”, *Tourism Management*, Vol.47, 2015, 251-260.
- Levinson, D.J., *The Seasons of a Man’s Life*. Random House Digital, Inc., 1978.
- Noe, R.A., D.B. Greenberger, and S. Wang, “Mentoring: What We Know and Where We Might Go”, *Research in Personnel and Human Resources Management*(Research in Personnel and Human Resources Management, Vol. 21), Emerald Group Publishing Limited., Bingley, 2002, 129-173.
- Ragins, B.R. and T.A. Scandura, “Gender Differences in Expected Outcomes of Mentoring Relationships”, *Academy of Management Journal*, Vol.37, No.4, 1994, 957-971.
- Ragins, B.R. and T.A. Scandura, “Burden or Blessing? Expected Costs and Benefits of being a Mentor”, *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, Vol.20, No.4, 1999, 493-509.
- Russell, J.E. and D.M. Adams, “The Changing Nature of Mentoring in Organizations: An Intro-

- duction to the Special Issue on Mentoring in Organizations", *Journal of Vocational Behavior*, Vol.51, No.1, 1997, 1-14.
- Savage, H.E., R.S. Karp, and R. Logue, "Faculty Mentorship at Colleges and Universities", *College Teaching*, Vol.52, No.1, 2004, 21-24.
- Smith, W.J., J.T. Howard, and K.V. Harrington, "Essential Formal Mentor Characteristics and Functions in Governmental and Non-Governmental Organizations from the Program Administrator's and the Mentor's perspective", *Public Personnel Management*, Vol.34, No.1, 2005, 31-58.
- Truong, T.H., "Assessing Holiday Satisfaction of Australian Travellers in Vietnam: An Application of the HOLSAT Model", *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, Vol.10, No.3, 2005, pp.227-246.
- Turban, D.B., T.W. Dougherty, and F.K. Lee, "Gender, Race, and Perceived Similarity Effects in Developmental Relationships: The moderating Role of Relationship Duration", *Journal of Vocational Behavior*, Vol.61, No.2, 2002, 240-262.
- Wanberg, C.R., E.T. Welsh, and S.A. Hezlett, "Mentoring Research: A Review and Dynamic Process Model", *Research in Personnel and Human Resources Management* (Research in Personnel and Human Resources Management, Vol. 22), Emerald Group Publishing Limited, Bingley, 2003, .39-124.
- Wanberg, C.R., J. Kammeyer-Mueller, and M. Marchese, "Mentor and Protégé Predictors and Outcomes of Mentoring in a Formal Mentoring Program", *Journal of Vocational Behavior*, Vol.69, No.3, 2006, 410-423.
- Wu, H.H. and S.M. Hsieh, "A Case Study of Applying Importance-Performance Analysis in Orthopedic Department to Evaluate Service Quality", *International Journal of Management and Decision Making*, Vol.12, No.1, 2012, 50-68.

◆ About the Authors ◆



김 재 경 (jaek@khu.ac.kr)

서울대학교에서 산업공학학사, 한국과학기술원에서 경영정보시스템 전공으로 석사 및 박사학위를 취득하였으며 현재 경희대학교 경영대학 및 빅데이터 응용학과 교수로 재직하고 있다. 미국 미네소타 주립대학교 그리고 텍사스 주립대학교(달라스)에서 교환교수를 역임하였다. 주요 관심 분야로는 개인화 서비스, 추천시스템, 빅데이터, 및 딥러닝 등이다. IEEE Transaction on Services Computing, IEEE Transaction on SMC-A, International Journal of Human Computer Studies, International Journal of Information Management, Information and Management, Expert Systems with Applications, Applied Artificial Intelligence, 등 다수의 학술지에 논문을 게재하였다. 현재 4단계 BK21사업 연구단장 (빅데이터분야) 및 AI 비즈니스 연구센터 센터장을 맡고 있다.



최 방 길 (bgfidus@naver.com)

연세대학교 경영대학원에서 MBA를 취득하고 경희대학교에서 경영학 전공으로 박사학위를 취득하였다. 주요 연구 관심 분야는 인적 자원 개발(멘토링, 코칭 등), 네트워크 관리 및 빅데이터 분석 등이다.



최 일 영 (choice102@khu.ac.kr)

경희대학교에서 경제학 학사, 동 대학원에서 경영정보시스템 전공으로 경영학 석사, 박사 학위를 취득하였다. 주요 관심분야는 빅데이터 분석, 딥러닝, 추천 시스템, 그린 비즈니스/IT, 비즈니스 인텔리전스, 사회네트워크분석 등이며 Information Technology and Management, International Journal of Information Management, Online Information Review, 경영과학회지, 경영과학, 정보관리학회지, 지능정보연구 등 다수의 학술지에 논문을 게재하였다.



손 유 경 (son8027@khu.ac.kr)

경희대학교에서 MBA 석사학위를 하였으며, 동 대학원에서 경영정보시스템 전공으로 경영학 박사과정을 수료하였다. 현재 (주)아이스코리아와 아이스크리아 장충의 대표이사 및 (주)동진기획의 경영이사를 맡고 있다. 주요 관심분야는 빅데이터 분석, 딥러닝, 추천 시스템 등이다.