

**경찰조직에서의 멘토링(Mentoring) 제도
도입방안에 관한 연구**

**경찰조직에서의 멘토링(Mentoring) 제도
도입방안에 관한 연구**

치안정책연구소 정책기획연구실

연구관 임현규

목 차

제1장 서 론	1
제1절 연구의 목적	1
제2절 연구의 범위 및 방법	4
제2장 멘토링에 대한 기본이론	5
제1절 멘토링의 의의와 유형	5
1. 멘토링의 의의	5
2. 멘토링의 유형	8
제2절 멘토링의 발전단계	15
제3절 멘토링의 기능	18
제4절 멘토링의 효과	21
1. 멘티에 대한 효과	21
2. 멘토에 대한 효과	24
3. 조직에 대한 효과	27
제5절 멘토링의 한계와 해결방안	31
1. 조직적 측면의 한계와 해결방안	32
2. 멘티가 겪을 수 있는 어려움과 해결방안	34
3. 멘토가 겪을 수 있는 어려움과 해결방안	36

제6절 멘토링 관계의 결정 요인	39
1. 멘토의 개인적 특성	39
2. 멘티의 개인적 특성	42
3. 조직 상황적 특성	45
4. 멘토-멘티간의 관계 특성	47
제3장 멘토링 운용 사례	50
제1절 기업 및 대학의 멘토링 운용 사례	50
1. 외국 기업의 멘토링 운용 사례	50
2. 국내 기업 및 대학의 멘토링 운용 사례	59
제2절 국내외 공공기관의 멘토링 운용 사례	69
1. 미국 공공기관의 멘토링 운용사례	69
2. 우리나라 공공기관의 멘토링 운용사례	71
제4장 경찰조직에서의 멘토링 제도 실행방안	74
제1절 우리나라 경찰기관의 멘토링 도입 사례	75
제2절 우리나라 경찰조직에서의 멘토링 제도 도입 및 운영 방안	78
제5장 결 론	91
【참고문헌】	95

<표 차례>

<표 1> 경찰교육 현황 (2007년)	2
<표 2> 공식적 멘토링과 비공식적 멘토링의 특성 및 장·단점	11
<표 3> 멘토링 발전단계 요약	17
<표 4> 경력관련 기능의 다섯 가지 종류	19
<표 5> 심리사회적 기능의 세 가지 종류	20
<표 6> 동양기전(주)의 멘토링 활성화 제도	60

<그림 차례>

<그림 1> 이화여대 WISE 홈페이지	67
<그림 2> 여성부 위민넷의 사이버멘토링 홈페이지	73
<그림 3> 중앙경찰학교 멘토-멘티 결연 증서	77
<그림 4> 체계적 멘토링 플로차트	77

제1장 서론

제1절 연구의 목적

우리나라 경찰은 공개채용과 특별채용을 통하여 신입 경찰관들을 모집하여 경찰대학(경찰대학생), 경찰종합학교(간부후보생, 고시특채자), 중앙경찰학교(순경 공채, 기타 특채자 등)에서 소정의 신입과정 교육¹⁾을 실시한 후 경찰관으로 임용하고 있다.²⁾ 하지만 경찰의 업무분야가 광범위하고, 시시각각 변하는 치안현장의 특성상 이론으로 배우는 내용과 경찰관서에 배치되어 처리해야 하는 실무 사이에는 차이가 있을 수 밖에 없어 해당 업무에 적응하고 숙달되기까지 많은 노력을 추가로 기울여야 하며 재직 중에도 상황에 맞는 적절한 보수교육을 받을 수 있도록 해 주어야 한다.

따라서 경찰은 재직 중인 경찰관들의 직무역량을 강화하기 위해 각 계급 승진자들에 대한 기본교육, 직무 관련 전문교육 등을 위 3개의 경찰교육기관 및 경찰수사연수원과 지방경찰청별로 운영하는 지방경찰학교에서 관련 내용을 교육하고 있는데, 2007년 기준으로 연인원 88,750명이 교육을 받아 총 정원 96,324명에 비추어 보면 92%에 해당하는 경찰관이 매년 1회씩의 교육을 받고 있는 것이 되어 충분한 직무교육이 이루어지고 있는 것처럼 보일 수도 있으나 복잡 다양한 경찰의 업무를 감안할 때 현장 직무교육은 아직도 충분하지 않은 실정이다.

1) 경찰대학생 4년, 간부후보생 1년, 신입순경 24주 교육 등.

2) 2007년 기준으로 일반순경 공채 2,925명, 경찰대학 졸업자(경위) 115명, 경찰간부후보생(경위) 50명 등 3,090명이 공개채용 되었으며, 고시특채(경정) 7명, 경찰행정학과 60명, 경찰특공대 27명 등 167명이 특별채용 되었다.(2008년 경찰백서, 경찰청, 2008년, p.341.)

< 표 1 > 경찰교육 현황 (2007년)³⁾

(단위 : 명)

계	기본교육	신임교육	전문교육	지방학교	위탁교육		기타
					국내	국외	
88,750	14,660	3,545	14,300	49,809	6,191	25	220

더욱이 우리나라 경찰관들은 입직 후 퇴직시까지 인사이동이 잦아 재직 중 여러 관서와 부서로 자주 근무지를 옮기게 되는데, 매년 초 대규모 상반기 정기 인사이동 발령과 7~8월경 증폭의 하반기 정기 인사이동 발령을 통해 기관 및 부서간 대규모 인적교류를 단행하고 있으며, 승진자에 대한 타 지방청 또는 지방청내 타 관서 발령 원칙⁴⁾, 경위 이상 계급의 1년~1년 6월 단위 인사이동 의무화, 토착비리 예방 및 근절차원에서 일정기간 이상 근무자 일제 인사이동 등 지방경찰청간 또는 지방청내 관서간 인사이동이 빈번하다. 그리고 병과제(兵科制)가 정착된 군(軍)과는 달리 경과제(警科制)가 엄격하지 않고, 업무성격이 상이한 여러 기능간 인사이동이 자유롭고 잦아 입직 후 특정 기능에만 계속 근무하는 경우보다는 순환보직 등에 따라 여러 기능에서 근무하게 되는 경우가 많아,⁵⁾ 특정 분야에서 오래 근무하면서 해당 업무에 정통하고 전문성을 갖춘 전문가(specialist)가 되기 보다는 여러 기능을 두루 거치면서 모든 일을 처리할 수 있는 만능인(generalist)이 될 것을 요구받게 되는 경우가 많으며, 이러한 환경에서 신임 경찰관뿐 아니라 경찰에 입직한 후 수년~십수년이 지난 경찰관들도 그동안 경험하지 못한 전혀 생소

3) 2008년 경찰백서, 경찰청, p.348.

4) 경찰청(부속기관 포함), 서울지방청의 경우 경위 이상 계급에서 차상위 계급으로 승진을 할 경우 1~3년간 타 지방청 근무 후 복귀가 의무화 되어 있으며, 여타 지방경찰청들도 자체 인사관리 지침과 인사 사정을 감안하여 이를 관행화하고 있다. 그리고 경사 이하 계급의 경우도 승진을 할 경우 지방경찰청 내 관서간 전보발령을 원칙으로 하는 경우도 많다.

5) 우리나라 경찰의 업무는 크게 경무(감찰 및 정보통신 포함), 생활안전(지구대 및 파출소 포함), 수사(형사 포함), 경비, 교통, 정보, 보안, 외사 기능으로 구분되어 있으며, 수사(형사 포함), 보안, 외사, 정보통신 경과제가 있으나 수사와 정보통신 경과제만이 실질적으로 운영되고 있는 실정이다.

한 보직을 부여받게 되는 경우가 많지만 그에 따른 적합한 교육을 제때 받지 못하고 있는 것이 사실이다.

이와같이 우리나라 경찰관들은 신입 경찰관 뿐 아니라 기성 직원들에 대해서도 지속적이고 체계적인 현장 직무교육이 필요한데 제도적인 학교 교육 프로그램으로는 충분하지 않으므로 그 간격을 직장내 교육훈련(OJT, On-the-Job Training)으로 메워 줄 필요가 있으나, 현재 경찰기관에서 실시하고 있는 매월 2회의 강의식 직장 훈련과 매월 2회의 체포술 훈련은 각자가 처한 특성을 고려하지 않은 채 일반적인 내용을 일방적으로 교육하고 있는 것이어서 새로운 대안을 모색할 필요가 있다.

또한 업무적인 교육 외 사생활 문제, 조직 적응 문제, 진로 고민 등 개인적인 고충이나 애로사항에 대해서는 별도로 교육하거나 공식적으로 관리하고 있는 프로그램이 없어 많은 경찰관들이 혼자서 해결하거나 비공식적인 관계를 통해서 상담하고 도움을 받고 있는 실정이므로 이에 대한 대책 또한 강구되어야 한다.

오늘날 국내외 많은 사기업들과 공공기관들은 이처럼 신입 직원들이 업무 적응 과정에서 겪게 되는 업무상 또는 업무 외적인 애로사항을 조기에 해결해 주어 신속한 업무 적응, 자신에게 맞는 업무분야 조기 발견, 조직과 조직원과의 유대감을 높여 직무 만족도 제고 및 조기 이직 방지, 업무 역량 제고 등의 효과를 거두고, 기성 직원들이 승진, 경력개발 등의 과정에서 겪게 되는 여러 가지 업무적 또는 사적인 문제를 조직 차원에서 해결하고 도움을 주기 위해 ‘멘토링(Mentoring) 제도’를 도입하여 운영하고 있는데,⁶⁾ 우리나라 경찰도 이 멘토링 제도를 전 조직

6) 2003년 미국의 기업리더십연구소(CLC)에서 'Fortune'지가 선정한 500대 기업을 대상으로 조사한 결과 75%가 멘토링을 도입한 것으로 나타났으며, (최병권, 2004) 2002년 인터넷 채용정보 업체인 잡링크가 국내 160개 기업을 대상으로 조사한 결과 47.5%가 멘토링을 활용하고 있으며 42.5%는 적극 검토중이거나 도입예정이라고 하는 등 (장민주, 2008) 국내에서도 여성부 등 공공기관과 두산·LG그룹 등 많은 기업에서 멘토링 제도를 활용하고 있다.

적 차원에서 도입하여 운영할 경우 위에서 적시한 문제점들에 대한 좋은 해결 대안이 될 수 있을 것이다.⁷⁾

멘토링 시스템에 대한 그간의 국내외 선행 연구는 주로 멘토링 자체의 기능과 효과성을 실증적으로 밝히는데 주력하였으며, 연구결과 멘티 뿐만 아니라 멘토와 조직 모두에게 긍정적인 효과를 끼치는 것으로 충분히 확인된 것으로 보인다.

따라서 이 글에서는 멘토링 제도에 대한 일반 이론을 살펴보고, 국내외 운용사례를 분석한 후 공식적인 멘토링 제도를 우리나라 경찰조직에 도입할 경우 어떻게 하여야 하는지에 대한 방법론적 측면에서 접근해 보고자 한다.⁸⁾ 물론 실제 도입과정에서는 더욱 세밀한 논의와 검토가 있어야 하겠지만 경찰조직에 멘토링 제도를 도입할 경우 어떤 과정을 거치고, 어떤 내용에 대해 유의하여야 하는지에 대해 미리 살펴보면 실제 도입과정에서 많은 도움이 될 수 있으리라 기대한다.

제2절 연구의 범위 및 방법

이 글은 제1장에서 연구의 목적과 방법을 제시하고, 제2장에서 멘토링에 대한 기본 이론 정리하고, 제3장에서는 국내외 공공기관과 사기업, 그리고 우리나라 일부 경찰관서에서의 멘토링 운영사례에 대해 살펴보고, 제4장에서는 경찰조직에서의 멘토링 제도 실행방안에 대해 제시하고자 한다.

제2장에서의 멘토링 제도에 대한 기본이론에서는 멘토링의 의의, 유

7) 물론 우리나라 경찰에서도 일부 지방경찰청이나 경찰서에서 혁신과제의 하나로 멘토링 제도를 도입하여 운영한 사례가 있으나 대부분 일회성에 그치고 지속적이고 체계적으로 운영되지 못하였다.

8) 멘토링 시스템은 공식적인 멘토링과 비공식적인 멘토링으로 구분되는데, 비공식적 멘토링은 개인간에 자발적으로 형성·유지되는 것으로 조직적 차원에서 관리가 필요 없는 경우이므로 이 글에서는 변론으로 하고, 조직적 차원에서 공식적 멘토링을 도입하는 경우를 살펴보고자 한다.

형, 발전단계, 기능, 효과, 한계와 해결방안, 관계 결정 요인에 대해서 국내외 선행 연구자료를 종합하여 정리하였으며, 제3장의 멘토링 운영사례는 선행연구자료 검토, 각 기관들의 홈페이지 검색, 실무 운영부서 담당자 전화설문을 통해 자료를 수집하여 소개하였으며, 제4장의 경찰조직에서의 멘토링 제도 실행방안에 대해서는 각 선행 연구 결과 및 멘토링 컨설팅 업체의 자료를 참고하고, 일부 경찰관서에 멘토링 운영 담당자와의 전화 설문을 통해 현황과 문제점을 파악한 뒤 경찰조직에서 멘토링 제도를 도입할 경우의 단계별 실행방안과 특히 유의해야 할 점에 대해서 정리하였다.

제2장 멘토링에 대한 기본이론

제1절 멘토링의 의의와 유형

1. 멘토링의 의의

가. 멘토(Mentor)와 멘티(Mentee)의 개념

멘토(Mentor)라는 말은 그리스 신화인 호머(Homer)의 오딧세이(Odyssey)에서 유래되었다. B.C 1250년 경 그리스 신화에 나오는 이타카 왕국의 왕인 오딧세우스(Oddysseus)는 트로이와 10년이나 걸릴 것으로 예상되는 전쟁에 출정하면서 자기 가문과 아들 텔레마코스(Telemachus)를 도와 그의 왕국을 잘 보호해 줄 것을 오랜 친구인 멘토(Mentor)에게 부탁을 하였는데, 멘토는 10년간 텔레마코스의 스승이자 조언자, 친구, 아버지, 대리인으로서의 역할을 성실히 수행하여 지혜

롭고 현명한 왕으로 성장시켰다.

이와 같이 고대 그리스에서는 젊은 남성에게 아버지의 친구나 친척 중에서 경험이 많은 남성을 짝지어 주어 그의 경험과 가치관을 배우고 모방하도록 하는 관습이 있었는데, 17C 프랑스의 성직자 겸 작가인 페넬롱(Fénelon)이 '텔레마크의 모험'이라는 책을 통해 멘토에 대해 자세히 기술하면서 멘토라는 말이 보통명사로 사용되게 되었다.⁹⁾

멘토에 대한 정의는 연구자마다 조금씩 다르다. Feldman(1983)은 '조직에서 후진들에게 조언과 상담을 해 주며 도움을 주는 사람'이라고 정의 하였고, Fagenson(1989)은 '후배를 돌봐주고 조언을 해 주며 조직내 권력자에게 후배의 성과를 보여주는 역할을 하는 사람'으로 정의 하였다. Ragin & Cotton(1991)은 '앞선 경험과 지식을 가지고 있고, 후배의 경력발전을 지원해 주는 영향력 있는 사람'이라고 정의하고 있으며, Kram(1985)은 '개인 및 조직의 이익을 위해서 경험이 적은 후배의 개인적 발전을 도와주는 경험이 많고 생산적인 관리자'로 정의하였다. Zey(1984)는 '후배들을 가르치고 상담과 지원을 제공하고 보호하며 때때로 승진시키거나 후원함으로써 후배의 경력과 발전을 앞서서 내다보는 사람'이라고 하였으며, Chao, Walz, Gardner(1992)는 '조직내에서 경험과 파워를 가지고 있으며 개인적으로 조언·상담·지도하고 멘티의 경력발전을 촉진시키는 역할을 하는 사람'으로 정의하였다.¹⁰⁾

이러한 정의들을 종합해 보면 멘토는 '조직 내에서 경험이 많은 사람으로서 조직 내 멘티들에게 경력계획과 대인관계 개발에 관한 후원·지시·피드백을 제공하여 그들의 경력기회에 영향을 미치며, 조직에서의 행동에 대한 역할모형이 되어 줄 수 있는 사람'이라고 정의할 수 있다.¹¹⁾

9) 이용철 역, "멘토링, 오래된 지혜의 현대적 적용", 김영사, 2005, pp.31~32. / Margo Murray(2001), Beyond the Myths and Magic of Mentoring.

10) 장민주, "신입사원 멘토링에서의 멘토 특성과 멘토링 효과에 관한 연구", 서강대 석사학위논문, 2007, pp.8~9.

텔레마커스와 같이 멘토의 상대방은 멘티(Mentee), 멘제(Menger), 멘토리(Mentoree), 프로테제(Protege) 등의 표현으로 불리나, 우리나라에서는 ‘멘티’라는 표현이 가장 널리 사용되고 있으며, 이 글에서도 멘토의 도움을 받는 멘토링의 상대를 멘티(Mentee)라고 부르기로 한다.

나. 멘토링(Mentoring)의 개념

멘토와 멘티가 일정기간 약정을 맺고 멘토가 멘티를 돕는 것 등 멘토와 멘티 간의 상호작용을 멘토링이라고 한다. 멘토링에 대한 정의는 연구자들마다 조금씩 다른데, Shea(1992)는 ‘멘티의 잠재능력을 발견하고 개발하기 위하여 멘토와 멘티가 함께 상호작용하는 과정’이라고 정의하였고, Clinton(1998)은 ‘멘토가 멘티의 성장과 리더십의 가능성을 파악하고, 그 가능성을 실현함에 있어서 멘티에게 의미 있는 영향력을 미치는 과정’이라고 정의하였으며, Reingold(2001)는 ‘상사와 부하간의 직접적인 조화와 상호관계’로 정의하였다.¹²⁾ Margo Murray(2001)는 ‘경험이나 스킬이 많은 사람을 경험이나 스킬이 더 적은 사람과 의도적으로 짝지어 합의된 목표에 따라 특정 역량을 키우고 개발하는 것이다’라고 정의 하였다.¹³⁾

이 글에서는 여러 선행연구에서의 정의를 종합하여 ‘경험과 업무능력·지식이 뛰어난 멘토가 그렇지 못한 멘티에게 조직의 사명과 목표에 대한 정보를 제공하고, 업무기술이나 효과적인 행동과 역할을 지도하고, 경력 설계·경험축적·기술개발에 유익한 활동을 조언하고, 업무수행을 관찰한 후 피드백을 해 주고, 개인적인 문제에 대해서 조언을 해 주는 공식적 또는 비공식적으로 이루어지는 활동’으로 정의하기로 한다.

11) 임재문, “멘토링 기능이 호텔직원의 역할스트레스와 직무태도 및 이직의도에 미치는 영향”, 세종대 박사학위논문, 2007, pp.10~11.

12) 장민주, 앞의 글, p.10.

13) 이용철 역 / Margo Murray, 앞의 책, p.17.

2. 멘토링의 유형

일반적으로 그 결속이 자발적이나 인위적이나에 따라 공식적 멘토링과 비공식적 멘토링으로 구분한다. 그리고 참여하는 사람의 수에 따라 1:1 멘토링, 그룹 멘토링, 팀:팀 멘토링, 외부코치를 활용한 멘토링으로 구분할 수도 있다.

가. 비공식적 멘토링(Informal Mentoring)과 공식적 멘토링(Formal Mentoring)

1) 비공식적 멘토링 (Informal Mentoring)

비공식적 멘토링은 멘토와 멘티가 속한 조직에 의해서 구조적으로 관계가 이루어지는 것이 아니라 양자 간의 자발적인 노력에 의해 비공식적으로 관계가 형성되고 유지된다. 멘토가 멘티에게 업무적으로나 개인적으로 도움을 주려고 하고, 멘티는 멘토로부터 충고와 도움을 받으려고 할 때 자발적으로 멘토링 관계가 형성되는 것이다.

비공식 멘토링은 역사적으로 많이 찾아 볼 수 있는데 역사적 사례에서 발견하는 비공식 멘토링의 경우 멘토는 멘티의 직업적 성장을 돕는다든지, 어떤 직업분야나 조직에서의 정치적 경로를 헤쳐 나가는데 길잡이 역할을 해 주며, 많지는 않지만 멘토가 멘티에게 특정한 기술을 훈련시키는 경우도 있었다.¹⁴⁾

Phillips & Johnes(2002)는 멘토링의 대부분이 비공식적으로 형성되어 있다고 보았다. 비공식적인 멘토링은 두 사람간의 공유된 관심사나 두 사람 이상의 기술을 필요로 하는 직무요구 등에 의해 발전되며, 경력

14) 이용철 역 / Margo Murray, 앞의 책, p.34

관련문제를 넘어서 개인적 관심사, 욕구, 가치관 등 개인간에 공유하는 심도 있고 포괄적인 문제에 관해서 토론한다고 하였다.¹⁵⁾

비공식적인 멘토링은 자율적으로 진행되기 때문에 조직 차원에서 큰 비용과 노력이 들지 않고, 자발적인 선택과 일체화로 인해 멘토링 관계에서 친밀감과 친근감을 증대시키는 장점이 있는 반면, 서로 좋아하는 사람끼리만 관계를 맺는 등 잘못 운영될 경우 회사 내부에 파벌이 형성될 우려가 있으며 체계적인 관리가 어렵고, 지속성도 떨어진다는 단점을 가지고 있다.

2) 공식적 멘토링 (Formal Mentoring)

고대로부터 예술, 기술, 상업 등이 오늘날까지 전해지는 것에는 멘토링이 큰 기여를 하였는데, 그 좋은 예로 중세에 시작된 장인 길드(匠人 Guild)가 있다. 이러한 길드제도를 통해 상인, 변호사, 금속 세공인 등의 직업 구조가 형성되었는데, 전통적으로 어린 소년이 장인 밑으로 들어가 도제(徒弟)가 되어 장인과 함께 생활하면서 수습기간을 거쳐 직공이 되고 수련과 시험을 거쳐 장인의 대열에 들게 된다. 이와 같은 구조화된 멘토링을 통해 장인 길드는 작업의 품질과 직업별 임금을 조정하고 정치 사회적으로 중요한 가치를 전수할 수 있었다. ¹⁶⁾

1970년대 중반 이후 비공식 멘토링과 체계적 멘토링, 그리고 이들이 기업에 미치는 영향이 사회의 주목을 끌기 시작했으며,¹⁷⁾ 비공식적 멘토링이 신입사원 등에게 도움을 준다는 것이 확인되면서 많은 공공조직과 사조직이 멘토링의 형성을 촉진시키고자 공식적 멘토링을 도입하고 적용하기 시작하였는데, 공식적 멘토링이란 조직차원에서 명령 또는 권유를 통하여 형성되고, 조직에 의해 관리·공식화 되는 형태의 멘토링을 말한다.¹⁸⁾

15) 임재문, 앞의 글, p.25.

16) 이용철 역 / Margo Murray, 앞의 책, pp.32~33.

17) 이용철 역 / Margo Murray, 앞의 책, p.34.

공식적 멘토링은 조직에 의해 규정된 특정한 목적을 가지고 있으며, 멘토와 멘티들은 공식적으로 파트너를 할당받는데, 비공식적 멘토링과 비교한 효과성에 대해서는 학자들마다 견해가 다르다.

Klauss(1981)와 Kram(1985)은 공식적 멘토링은 멘토-멘티 상호간의 개인적인 갈등을 초래할 수 있으며 멘티가 멘토에 대한 좋지 못한 인식을 가질 수 있기 때문에 비공식적 멘토링만큼 유익하지 못하다고 하였다. 공식적 멘토링은 자발적인 관계가 아니므로 멘토와 멘티의 개인적인 몰입이 부족할 수 있어 내재적인 동기부여가 감소될 수 있다는 것이다.¹⁹⁾ Kizilos(1990)는 공식적 멘토링과 같이 임의로 맺어진 관계에 있어서는 서로에 대해 불만이나 후회, 원망들이 발생할 수 있다고 하였으며, 멘토링 관계가 적절하게 이루어졌다고 하더라도 공식적인 멘토가 이러한 멘토 관계를 자신의 또 다른 업무로 보는 문제가 발생하게 된다고 하였다.²⁰⁾

반면 Shelton(1982)과 Fagon & Ayers (1985), Wilbur(1987) 등의 여러 연구에 의하면 공식적 멘토링은 일반적으로 종업원의 사회화, 훈련, 전문가적인 개발을 위해 널리 사용되고 있으며 이는 공식적 멘토링의 유용성이 입증되면서 조직내에서 공식적인 것으로 전환하여 활용하려는 양상을 보이고 있기 때문이라고 하였다. Shelton(1982)과 Wilbur(1987)는 공식적 멘토링은 종업원의 조직사회화 교육훈련 그리고 종업원의 개인적, 직업적 발달에 있어 유용하다고 하였으며, Noe(1988)는 대부분의 조직에서 멘토링이 멘토, 멘티는 물론이고 조직에게까지 그 유용성이 있기 때문에 그 유효성을 효과적으로 이용하기 위해서 멘토링을 공식화하려고 노력하고 있다고 하였다.²¹⁾

18) 이현준, “신입사원의 멘토링과 조직 유효성의 관계 연구”, 경희대 석사학위논문, 2007. pp.16~17.

19) 장민주, 앞의 글, p.13.

20) 이현준, 앞의 글, p.17.

21) 장민주, 앞의 글, p.13.

Kram(1985)은 비공식적 멘토링의 지속기간은 최소한 3년에서 6년이라고 하였으며, Murray(1991)와 Poldre(1994)의 연구에 따르면 공식적 멘토링은 6개월에서 1년 사이로 비공식적 멘토링에 비해 존속기간이 짧게 이루어진다고 하였는데,²²⁾ 공식적-비공식적 멘토링은 서로 다른 특징과 장단점을 요약하면 다음과 같다.

< 표 2 > 공식적 멘토링과 비공식적 멘토링의 특성 및 장·단점²³⁾

구분	공식적 멘토링	비공식적 멘토링
멘토·멘티 연결방법	· 제3자(기업·조직)에 의해서	· 발달욕구에 의한 쌍방의 선택
멘토링 활동에 대한 통제권	· 멘토링 주관부서가 지원	· 참여자 스스로 멘토링 활동을 통제
사전 오리엔테이션 및 교육	· 멘토와 멘티의 역할과 책임, 멘토링 프로세스에 의한 사전교육	· 특별한 사전교육 없음
멘토링 관계에 대한 후원여부	· 주관부서에서 필요한 자원을 제공하고 관계를 적절히 조정	· 멘토링 참여자 스스로 관리
멘토링 활동평가	· 성과에 대한 명확한 평가	· 평가하지 않음
장 점	· 구체적 목표달성 가능 · 타부분과의 관계형성이 상대적으로 쉬움 · 1:1만남과 대화, 적합한 주제 선정 · 특정기술 개발을 위한 훈련 용이 · 상하 학습을 통한 실력 향상	· 구성원 스스로 멘토를 찾도록 하기 때문에 모든 사람에게 공평한 기회 제공 · 각자 자신의 성격, 목적, 취향에 따라 멘토와 멘티를 선정하기 때문에 관계에 대한 만족도 제고가 가능함 · 많은 비용이 들지 않음
단 점	· 많은 비용이 소요됨 · 인사부서 관리업무 증가 · 인사부서에서 임의로 관계를 정함으로써 부적합한 연결 초래 가능 · 지나치게 공식화할 경우 자유로운 관계형성이나 감정적 측면의 이점을 살리지 못함	· 다양한 사람들 간의 관계 형성이 어려움 · 개인적 친분이나 연고에 따라 관계가 형성되기 때문에 지나치게 사적인 관계로 발전할 가능성이 있음 · 자발적 참여를 강하게 유도하지 못함

22) 장민주, 앞의 글, p.13.

23) 강정애, “인재경쟁의 시대, 맞춤형 인재육성전략으로서의 멘토링, 임금연구 2006년 봄호의 내용을 임재문(2007)이 정리한 것을 재인용.

나. 참여하는 사람의 수에 따른 멘토링 방식²⁴⁾

멘토링은 참여하는 사람의 수에 따라 1:1 멘토링, 그룹 멘토링, 팀:팀 멘토링, 외부코치를 활용한 멘토링 등으로 구분할 수 있다.(최병권 2004)

1) 1:1 멘토링

1:1멘토링은 일반적으로 가장 많이 활용되는 유형으로 보통 1명의 멘토에 1명의 멘티를 연결하는 방식을 말한다. 모든 활동이 1:1의 관계로 진행되기 때문에 깊이 있는 관계 형성이나 교육의 질을 높이는데 매우 효과적이다.

2) 그룹 멘토링

그룹 멘토링이란 1명의 멘토에 4~5명의 멘티를 연결하는 방식을 말한다. 이 방식은 여러 명의 멘티가 하나의 그룹으로 편성되기 때문에 멘티간의 학습능력을 촉진시킬 수 있다는 장점이 있다. 그룹 멘토링에서의 멘토는 여러 명의 멘티를 효과적으로 관리할 수 있어야 하므로 보통 중간 관리자급 이상에서 선정하고 있다.

3) 팀:팀 멘토링

팀:팀 멘토링이란 다수의 멘토로 구성된 멘토팀이 다수의 멘티로 구성된 멘티팀을 지도하는 형식을 말한다. 이러한 방식은 여러 명이 동시에 멘토로 활동하기 때문에 어느 한 사람이 조직을 떠나더라도 지속적인 멘토링 활동이 가능하다는 장점이 있으며 일반적으로 중간 관리자들이 신입사원을 교육할 때 많이 사용된다.

24) 임재문, 앞의 글, pp.26~27에서 정리.

4) 외부코치 멘토링

외부코치 멘토링이란 인재육성이나 대인관계 등 멘토링에 관한 전문지식과 기술을 가지고 있는 전문코치를 활용하는 것을 말한다. 멘토는 일반적으로 회사 내부의 경험 많은 선배사원을 선정하는 경우가 많지만 전략적으로 매우 중요하거나 내부에 멘토 역할을 수행할 만한 자질을 갖춘 사람이 부족할 경우에는 외부 전문가의 도움을 받을 수도 있다. 외부의 멘토링 전문가를 활용할 경우 멘토링 기법에 대한 많은 기술을 전수받을 수 있고, 멘토와 멘티에게 책임의식을 부여하는 효과도 얻을 수 있다는 장점이 있다.

다. 기타 유형의 멘토링²⁵⁾

최근 들어 다양한 형태의 멘토링들이 조직 내에 일어나고 있다. 특히 동료 멘토링(Peer Mentoring), 상사와의 멘토링(Supervisory Mentoring), 리버스 멘토링(Reverse Mentoring) 등 멘토링의 관계의 형태에 따라서, 그리고 멘토링 기술 형태에 따라 다양하게 구분되고 있다.

1) 동료 멘토링

Linda Hill(1992)은 동료 멘토링(Peer-to-Peer Mentoring)의 가치에 관해 연구하였는데, 그의 연구에 따르면 대부분의 경영자들은 동료들의 네트워크가 그들의 성공적인 멘토링 경험들에 대한 핵심 구성요소가 될 수 있다는 것을 증명하였으며, 그들의 경험을 개발하기 위한 핵심적 요소는 그들의 상사가 아니라 바로 자신들의 동료들이라는 사실을 밝혔다.

동료 멘토링은 열정과 근면성을 갖춘 사람들이 자신들의 경험을 서로

25) 이현준, 앞의 글, pp.17~23에서 정리.

공유해왔고, 또한 상호간의 지원과 공감대를 형성할 수 있기 때문에 그들 스스로 서로에게 많은 배움 또는 학습을 줄 수 있다.

이러한 동료 멘토링은 정보교환단계에서 출발하여 서로간의 신뢰와 노출이 증가하는 우정의 단계를 거쳐 친밀도가 최고에 달하는 특별한 단계로 발전한다. 이러한 특별한 단계는 신뢰할 수 있고 진실된 개인적 피드백 제공에 감성적 지지, 경력개발, 각 개인의 역량과 잠재력에 대한 확신을 제공한다(Kram & Isabella, 1985 ; 김윤구, 2005).

그럼에도 불구하고 동료 멘토링은 몇가지의 구조적인 약점들을 가지고 있다. 즉 그들은 자신들 보다 높은 수준의 멘토들이 가지고 있는 힘을 갖지 못한다. 이 의미는 이들이 후원과 보호, 새로운 도전과제 그리고 많은 멘티들이 원하는 역할모델 등을 스스로 실행하기가 힘들다는 것이다. (Harvard business essentials, 2004)

2) 상사와의 멘토링

Payne과 Huffman(2005)은 2년여간 1,000여명의 군 장교를 대상으로 실시한 종단연구를 통해 상급자와의 멘토링이 다른 유형의 멘토링보다 더 효과적일 수 있다는 것을 다음의 근거들을 통해 주장하였다.

첫째, 서로간의 접촉빈도가 매우 높기 때문에 멘티는 많은 양의 멘토링을 받을 수 있으며, 둘째, 상사는 더 많은 경험을 축적하고 있기 때문에 누구보다 멘티들을 잘 이해할 수가 있다. 셋째, 상사는 부하의 역할모델 기능을 수행함으로써 조직의 업무적응과 성공을 위한 행동을 배울 수 있도록 돕기 때문에 다른 유형의 멘토링이 할 수 없는 기능을 지니고 있다. 이러한 기능은 멘티들로 하여금 조직에 계속 남아 있게 하려는 유지적 몰입을 하게 만드는 것이다.

3) 리버스 멘토링 (경영자 멘토링)

김윤구(2005)에 의하면 “리버스 멘토링 또는 경영자 멘토링은 높은 직급에 있는 선배사원, 특히 경영진이 현재 자신의 모습보다 한 단계 더 발전된 모습으로 성장하기 위해서 후배사원들에게 배우는 것으로 알려져 있으며, 아직까지 학자들에 의한 논문은 발견하기 어려우나 실무에서 많이 사용되고 있으며, 특히 경영자 멘토링은 국내에서는 많이 이용되지 않지만 점차 증가되는 추세에 있다.”고 하였다.

4) 가상 멘토링

Marquardt & Loan(2005)은 개인 또는 회사를 멘토링 할 때 화상회의 또는 인터넷, 이메일 등을 활용하는 방식을 가상 멘토링, 텔레 멘토링, 원거리 멘토링이라고 하였다. 이러한 유형의 멘토링은 비용이 저렴하고, 멘티에게 멘토를 선택할 수 있는 기회를 더욱 다양하게 제공할 수 있으며, 시간과 장소에 있어서 매우 유동적이라는 장점이 있으나, 반면 일반 멘토링 보다 커뮤니케이션 과정에 있어서 친밀감 혹은 자발성을 기대하기 어렵다는 단점이 있어 일대일로 만날 수 있는 물리적 시간을 정하는 노력이 필요하다.

제2절 멘토링의 발전단계²⁶⁾

멘토와 멘티의 관계는 일방적이 아니라 쌍방향적인 상호작용을 하는 동태적인 관계이다. 서로간의 상호작용을 통해서 질적·양적인 변화를 거듭하면서 일정한 단계를 통해서 발전한다.

멘토링의 발전단계에 대해서 Hunt & Michael(1983)은 시작단계→멘티단계→분리단계→우정의 지속단계로 구분하였고, Kram(1983)은 시작

26) 임재문, 앞의 글, pp.11~15.

→발전→분리→재정립이라는 네 단계 과정으로 구분하였다.

(1) 시작단계 (Initiation Stage)

멘토링 관계가 시작 된 후 첫 6개월부터 12개월 정도의 기간을 말하며 멘토와 멘티 서로가 상대를 인식하며 관계를 맺어가는 단계이다. 멘티는 멘토를 존경하며 멘토가 자기에게 어떤 지원이나 조언을 해 줌으로써 조직내에서 성공적으로 생활할 수 있도록 해 줄 것이라는 기대감으로 그 관계를 시작한다. 또한 멘토는 멘티에게 자신의 경험이나 가치관을 전해 줌으로써 멘티의 성장과 성공에 도움을 주고 충성스럽고 능력있는 동료를 얻고자 한다. (Kram, 1983)

(2) 발전단계 (Cultivation Stage)

일반적으로 2년~5년동안 지속되는 단계로써 멘토링 관계의 절정기이다. 이 단계에서는 멘토의 경력관계 기능과 사회·심리적 기능들이 가장 강하게 나타나는데 일반적으로 경력계발 기능이 먼저 나타나고 시간이 흐름에 따라 상호간의 결속이 강해지면서 사회·심리적 기능이 나타난다. 멘토링 관계의 시작단계에서는 멘토가 일방적인 도움을 주었던 반면 이 단계에서는 서로가 도움을 주는 관계로 변하게 된다. (Kram, 1983)

(3) 분리단계 (Separation Stage)

멘토링이 시작된 후 약 5년 정도가 되면 분리단계로 분류된다. 이 단계에서는 발전단계까지 이루어졌던 기능들과 심리상태에 변화가 일어난다. 즉 멘토링의 과도기로써 승진이나 인사이동 등 조직의 구조적인 변화나 개인들 내부의 심리적 변화에 의해 관계의 성격이 변화된다. (Kram, 1983) 약간의 불안감, 걱정, 상실감 등이 이 시기의 특징이며, 멘토와 멘티 상호간에 평가에 대한 재평가를 하게 된다. 여러 가지 사정으로 인하여 멘티는 멘토의 도움을 떠나 그의 능력을 발휘해 보기도 하

고, 시험해 보기도 한다. 또한 이 시기에는 각 개인이 작업생활에서 멘토관계에 대한 비중이 줄어들게 된다. (김용학, 2003)

(4) 재정립단계 (Redefinition Stage)

분리단계가 몇 년간 지속되면 과거의 멘토링 관계가 새로운 의미로 발전해 가면서 그들의 관계는 오랜 친구와 같은 사이가 되어 서로에게 지속적인 관심을 갖고 도움을 주게 된다. 멘토는 멘티의 후원자로서 멘티의 성취에서 자부심을 느끼며, 멘토와 독립적으로 일하는 멘티는 더욱 동등한 입장으로 새롭게 관계를 정립하게 된다. (Kram, 1983)

지금까지의 멘토링 발전 단계를 정리하면 다음 표와 같다.

< 표 3 > 멘토링 발전단계 요약

단 계	정 의	내 용
시작단계 (Initiation)	멘토관계가 시작 되면서 서로의 중요성이 높아지는 6개월~1년	• 멘티는 멘토가 도움을 줄 것이라 생각함 • 시간이 지남에 따라 멘티는 멘토의 도움과 관심을 느끼게 됨 • 상호간 비공식적 만남을 시도하고 그 만남이 긍정적일때 비로소 멘토링 관계가 성립
발전단계 (Cultivation)	경력계발 기능과 사회심리적 기능이 최고조에 달하는 2~5년	• 상호간에 멘토링 관계의 가치를 발견 • 멘토의 경력계발 기능과 사회심리적 기능이 강하게 나타남 • 멘토의 일방적인 도움이 아닌 상호간에 도움을 주는 관계로 변화
분 리 (Separate)	멘토링의 구조적인 역할 관계에서 중요 경험 또는 감정적 경험이 일어나는 과도기로 5년 이후	• 멘토-멘티 상호간에 재평가를 하게 됨 • 멘토의 승진이나 이동, 멘티의 독립 필요성에 따라 구조적·심리적 분리 발생 • 제한된 기회로 상호관계가 저해되는 분노 및 적대감이 유발되기도 함
재정립 (Redefinition)	분리상태가 몇 년간 지속된 후 새로운 멘토링 관계가 형성	• 분리로 인한 스트레스가 감소하고 오랜 친구같은 동등한 형태로 새로운 멘토링 관계가 시작됨 • 상호간의 후원을 지속하기 위해 비공식적으로 접촉

자료 : Kram, K. E.(1983), Phases of Mentor Relationship. Academy of Management Journal, 26(4), pp.608~625.

제3절 멘토링의 기능

멘토링을 통해 멘토가 멘티에게 제공하는 기능에 대해서 학자들은 여러가지를 제시하고 있는데, 그 중 대표적인 것이 Kram(1983)과 Burke(1984)의 견해이다.

Kram(1983)은 공기업에서 멘토 역할을 수행하고 있는 18명의 관리자 들을 상대로 심층면접을 실시한 결과 멘토는 멘티에게 크게 경력 기능(career function)과 심리사회적 기능(psychosocial function)을 한다고 분류하였다. 경력관련 기능은 후원, 노출 및 소개, 지도, 보호, 도전적 업무부여로 세분되며, 심리사회적 기능은 역할모형, 수용 및 지원, 상담, 우정으로 세분하였다.²⁷⁾

Burke(1984)는 15개의 멘토 역할 및 기능에 대한 설문항목으로 연구한 결과 위 두가지 기능 외 역할모형 기능(role modeling function)이 있음을 주장하였다. ²⁸⁾ 멘토링의 세가지 기능을 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

(1) 경력기능(career function)

경력기능이란, 멘토가 멘티에게 자신의 역할을 수행하는데 필요한 내용을 습득시키고, 조직 내에서 승진 또는 경력개발 등의 기회를 미리 준비하도록 도와주는 기능을 말한다.(Kram, 1983) 경력기능은 멘토에게 경험, 조직 내의 위치 및 영향력이 있기 때문에 가능한 것인데, 구체적으로 세분하면 후원, 노출 및 소개, 지도, 보호, 도전적인 업무부여 기능을 포함하고 있다.

27) Kram. K. E, Phases of mentor relationship, Academy of Management Journal, Vol. 26, 1983, p.614.

28) Burke. R. H, Mentoring in Organizations, Group and Organization Studies 13, 1984, pp.169~174

< 표 4 > 경력관련 기능의 다섯 가지 종류

경력관련 기능	내 용
후 원 (Sponsorship)	멘토가 멘티에게 여러 다양한 직무와 사람을 접할 기회를 제공하고, 승진이나 부서이동을 할 수 있는 기회를 제공해 주는 기능
노출 및 소개 (Exposure & Visibility)	조직내에서 영향력을 행사할 수 있는 사람과 직접 접촉할 수 있는 기회를 제공하고 다양한 업무를 부여받을 수 있도록 해 주는 기능
지 도 (Coaching)	멘토가 멘티에게 임무를 성공적으로 수행하는데 필요한 지식·기술과 조직내의 규범·질서·규율·행동양식 등 비공식적이고 정치적인 정보를 제공해 주고, 지속적으로 피드백을 해 주며, 직무목표 달성을 위한 전략 제언
보 호 (Protection)	멘티가 다른 관리자들과 접촉하는 시기가 적절하지 않거나 부정적인 영향을 받을 가능성이 있는 경우 등 멘티의 평판에 위협이 될 만한 불필요한 위험들을 감소시킴으로써 멘티를 보호해 주는 기능
도전적인 업무부여 (Challenging assignment)	멘티에게 도전적인 업무를 부여하고 그에 필요한 기술 훈련과 성과에 대한 지속적인 피드백을 제공함으로써 멘티가 능력을 향상시키고 성취감을 맛볼 수 있도록 도와주는 기능

자료 : Noe. R. A.(1988a), An Investigation of the Determinants of Successful Assigned Mentoring Relationship, Personnel Psychology, Vol. 41. pp.457~479.

(2) 심리사회적 기능 (psychosocial function)

심리사회적 기능이란 멘티가 조직생활을 하면서 심리적 안정감을 느낄 수 있도록 멘토가 멘티의 고민 상담역할을 해 주는 것을 말한다. 멘토와 멘티 상호간의 신뢰와 친근감을 바탕으로 멘티가 조직생활에 자신감을 갖도록 도와주고 자아에 대한 정체성을 갖도록 도움을 주게 되는 것이다. 이러한 기능은 조직생활 뿐 아니라 인생전반에 걸쳐 영향을 미치게 되며 Noe(1998)는 이를 다음 표와 같이 수용 및 지원, 상담, 우정으로 세분하여 설명하였다.

< 표 5 > 심리사회적 기능의 세 가지 종류

심리사회적 기능	내 용
수용 및 지원 (Acceptance & Confirmation)	멘토와 멘티가 상호 신뢰, 상호존중과 호의를 바탕으로 멘티가 심리적 안정감을 가질 수 있도록 도와주고, 멘티의 자아의식을 높여주는 기능
상 담 (Counseling)	멘티의 고민, 두려움, 혼란, 불안 등과 같은 내적 갈등을 멘토에게 상의하고, 멘토는 자신의 경험을 바탕으로 해결방법을 제시하거나 함께 고민해 줌으로써 멘티의 심리적 안정감과 만족감을 느끼도록 도와주는 기능
우 정 (Friendship)	멘토와 멘티가 취미생활, 식사 등을 통해 업무상 또는 업무 이외의 사적인 관계를 맺음으로써 상호 협력적이고 우호적인 관계를 유지하는 기능

자료 : Noe. R. A.(1988a), An Investigation of the Determinants of Successful Assigned Mentoring Relationship, Personnel Psychology, Vol. 41. pp.457~479.

(3) 역할모형 기능 (role modeling function)

역할모형 기능은 멘토링 기능에 대한 초기 연구에서는 심리사회적 기능에 포함되었으나, 후에 여러 학자들에 의해 따로 분리 연구되었다.

역할모형 기능이란 기존의 조직구성원으로서 멘토가 조직에 새로 진입하는 멘티들에게 조직 내에서 임무를 수행하거나 역할을 이행할 때 적절한 행동방식과 태도, 가치관 등을 전해 주고, 멘티는 이러한 멘토를 바람직한 역할 모형이나 준거의 틀로 설정하고 닮아 가는 것으로, 바람직한 역할 수행에 있어서 멘티의 효율성을 고양시켜 주는 기능이다.(Kram. K. E. 1985)

Decker & Nathan(1985)에 의하면 멘티는 상급자를 관찰함으로써 조직생활에 중요한 관리자적 기술을 습득할 수 있다고 하였다. Shapiro와 동료들은(1978) 어떤 경우에는 멘티는 멘토를 전적으로 받아들여 모든 면을 닮으려고 다른 면을 거부하기도 한다고 하였다. 이와 같이 멘티는 멘토의 역할 전체를 본받기도 하지만 어떤 경우에는 멘토의 여러 가지

행동패턴 중에서 자신이 본받고 싶어하는 부분과 거부하는 부분을 구분하여 바람직한 역할모형을 선택한다.²⁹⁾

제4절 멘토링의 효과

멘토링은 주로 멘티에게 어떤 긍정적인 영향을 미치기 위해서 설계·운영되는 것으로 인식되어 있지만, 멘토링에 대한 여러 연구에 의하면 멘토링은 멘티 뿐 아니라 멘토와 조직에까지 유용한 시스템임이 확인되었다.

멘토링을 통해 멘티는 관리자의 지위로의 접근 용이, 경력향상과 조직에 대한 지식획득, 조직에 대한 몰입, 직무만족, 경력계획, 개인적 지원, 보호 등을 얻을 수 있으며, 멘토는 경력향상, 지적능력과 정보, 만족, 지원, 심리적 보상 등을 얻을 수 있다. 또한 조직적 측면에서는 개인과 조직목표 통합, 이직감소, 원활한 조직내 의사소통, 관리자 개발, 관리자 계승, 생산성 향상 등을 기대할 수 있다고 하였다.(Hunt & Michael, 1983) 또한 멘토는 인간관계 능력과 기술을 발전시킬 수 있고, 고위 경영진은 어느 직원이 기업에서 성장할 수 있는 능력을 지녔는지 알 수 있게 된다. 또한 멘토링은 멘토와 직원들 모두가 조직에 대한 더 높은 충성심과 참여도를 갖게 된다.(Day & Allen, 2002)³⁰⁾

1. 멘티에 대한 효과

Zey(1984)는 멘티에 대한 멘토링의 효과로 관리자의 지위로의 접근 용이, 경력향상과 관련된 지식획득, 조직에 대한 지식획득, 조직몰입,

29) 장민주, 앞의 글, p.19.

30) 임재문, 앞의 글, p.28.

직무만족, 경력계획, 낙관주의를 들었다.³¹⁾

(1) 관리자의 지위로의 접근이 용이

멘토가 있는 집단은 그렇지 않은 집단 보다 권위 있는 지위(position of manager)를 차지하기 쉬우며, 인적자원, 예산, 자원 등에 대한 중앙의 통제 위치에 더 가까워질 수 있다.

(2) 경력향상과 관련된 지식획득

멘토가 있는 집단은 그렇지 못한 집단 보다 경력향상(승진)과 관련된 요소들에 대해 더 많은 지식을 가지고 있으며, 상위 지위로 가는 경로에서 요구되는 방법들을 더 많이 인지할 수 있다.

(3) 조직에 대한 지식 획득

멘티는 조직구조와 조직의 정책 및 인사특성과 조직의 일반적 운영에 대한 풍부한 이해와, 환경의 변동과 개인들의 상호작용 등 비공식적인 조직의 정보들에 대해 더 많은 지식을 가질 수 있게 되며, 이런 과정을 통해 조직문화로 신속하게 동화되게 된다.

(4) 조직몰입

멘토를 가진 멘티들은 조직에 대한 몰입이 높다. 멘토가 없는 집단은 승진을 위한 요령과 방법을 설명해 주는 연장자가 없기 때문에 조직과 조직의 목표나 성과에 영향을 미치는 요소들로부터 소외감을 느낌으로써 높은 이직율을 보이며, 한 개인이 인생의 전환기에 부딪힐 수 있는 경력 정체 상황에서 조직몰입이나 만족, 성과 등이 급격히 저하될 경우 멘토가 이러한 상황을 극복하는데 매우 유용한 역할을 하는 것으로 확인되었다.(Levinson et al, 1978 ; Omstein, 1983)

31) Zey. M. G, The mentor connection, Homewood, IL : Doe Jones-Irwin, 1984.

(5) 직무만족

멘토는 멘티가 상위 관리자에게 접근할 수 있는 기회를 만들어 주며, 멘티의 직무를 더 쉽게 할 수 있는 정보와 자원에 접근하도록 해 줌으로써 멘티는 자신의 직무에서 더 많은 즐거움을 가지게 되며, 조직과 직무의 경험을 더욱 풍부하게 할 수 있게 된다. 또한 멘토링이 급여 및 업무에 대한 만족감, 승진, 직무만족에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 확인되었다.

(6) 경력계획

멘토 자신의 경력계획은 멘티에게 경력계획을 생각하도록 만들며, 멘티는 명확한 경력계획을 세움으로써 장기적인 성공을 하게 될 것이라는 확신을 하게 된다.

(7) 낙관주의

멘토링은 멘티에게 조직에 대한 애착과 주인의식을 가지게 함으로써 희망적이고 낙관적인 성향을 가지게 만든다.

이상의 효과들은 멘토링에 대한 여러 연구에 의해 입증되었으며, 이외에도 여러 효과가 있는 것으로 확인되었다. Margo Murray(2001)가 제시한 멘토링이 멘티에게 주는 이득 중 위의 내용과 중복되는 것을 제외하면 다음과 같다.³²⁾

(8) 수입증대

Kathryn Tyler는 멘토를 가졌던 전문직 종사자들이 그렇지 않은 사람들보다 5,610달러에서 2만 2,450달러를 더 벌었다고 보고했으며, 보험업계의 백만달러 원탁회의의 12년 회원인 베시 울포크는 멘토링을 통해 1994년 기준으로 지난 5년간 생산성을 세배로 올렸다.

32) 이용철 역 / Margo Murray, 앞의 책, pp.79~85 내용을 재정리함.

(9) 소수 그룹의 승진

Granfield가 쓴 1992년 기사에 따르면 1985년 멘토링을 처음 도입한 이래 뒤퐁 경영진의 소수 민족 숫자가 10퍼센트에서 35퍼센트로 많아졌다.

(10) 스킬 습득 기간의 단축

빠르게 변화하는 시장 경제와 글로벌화는 더 빠른 스킬 습득을 요구하는데, 멘토링은 스킬의 습득기간을 단축시키는 효과가 있다.

(11) 자신의 필요에 맞는 능력개발

좋은 체계적 멘토링 프로세스는 관련된 사람들이 멘티의 정확한 필요에 부합하는 능력개발 계획서를 작성하게 된다. 이 능력개발 계획서는 대부분 멘토, 멘티의 직속상사, 프로세스 코디네이터에 의해 정해지는데 이들은 멘티의 필요에 맞는 훈련이나 실습을 연계할 수 있다.

(12) 피그말리온 효과 (Pygmalion effect)

상관이나 교사들, 심지어 부모들까지도 대개 자신의 부하직원, 학생, 자녀들이 지금까지 해 온 대로만 능력을 발휘할 것이라 기대한다. 하지만 멘토는 그 사람이 과거에 했던 일에 대한 선입견이 적으며, 다른 사람들이 보지 못하는 가능성을 알아보는 경향이 있어 멘티가 더 많은 것을 하고 이전보다 더 잘할 것이라고 기대하도록 만들 수 있다. 멘티는 그 기대하는 모습대로 성장하는 피그말리온 효과를 볼 수 있다.

2. 멘토에 대한 효과

멘토링은 멘토에게도 긍정적인 효과를 유발한다. Kram(1983)에 의하면 멘토는 멘티가 조직에서 성공적으로 발전할 수 있도록 여러 가지 기능을 제공하고 관리자적 능력 학습에 공헌한 것에 대하여 상사나 동료로

부터 존경과 인정을 받게 된다고 하였다. 또한 멘토는 멘티의 성공적인 조직적응에 대해 자신의 경력에 대한 심리적인 만족감을 느끼며, 멘티의 활동범위를 간접적으로 체험하게 된다고 하였다. Noe(1988)는 멘토의 경우 멘토링을 통해 멘티가 자주 새로운 것을 요구하는 것으로 인하여 변화하는 환경에 대해 새로운 기술을 축적시켜야 한다는 자극을 받게 되며, 대인관계에 필요한 기술을 개발하는데 기회를 제공받는다고 하였다.³³⁾ Levinson et al(1978)은 멘토로서의 역할은 도전적인 삶으로의 재활력을 불어 넣는 창의적인 것이라고 하였다.³⁴⁾

Zey. M(1984)는 멘토링을 통해 멘토는 경력향상, 지적능력과 정보 획득, 심리적 보상을 얻게 된다고 하였다.³⁵⁾

(1) 경력향상

멘토는 멘티의 업무수행을 돕거나, 참신한 아이디어를 제공하거나, 기존의 업무와 정책에 대한 피드백과 비판을 제공하거나, 멘티 대신 직무를 수행하거나, 직무기술을 가르쳐 주는 과정에서 반대로 자신의 작업을 검토 수정하는 재학습을 하게 된다. 그리고 멘티가 1차적으로 수행한 직무를 다시 수행함으로써 과업완수에 대해 좋은 평판을 받을 수 있고, 자신의 계승자를 훈련시킴으로써 멘토 자신의 승진을 촉진시킬 수도 있다. 또한 멘티와의 발전적인 관계를 형성함으로써 간접적으로 창조적이고 생산적인 행동을 할 수 있는 기회를 제공받게 되고 멘티에게 자신이 과거에 시도했던 도전적인 과업을 수행하게 하고 직접 참여함으로써 자신의 과거과업을 재평가 받을 수 있는 기회를 가질 수 있다.

(2) 지적능력과 정보 획득

대부분 중간관리자들인 멘토는 부서내 혹은 타부서로부터 정보에 대한

33) 임재문, 앞의 글, p.31.

34) 장민주, 앞의 글, p.33.

35) Zey. M. G, The mentor connection, Homewood, IL : Doe Jones-Irwin, 1984.

요구를 받게 되는데, 멘토는 멘티로부터 그 필요한 정보와 지식을 제공 받을 수 있다. 멘토는 멘티로부터 조직 내 구성원들의 요구사항이나 겉으로 잘 드러나지 않는 사소한 정보까지 제공받음으로써 자신의 지위를 유지하는데 필요한 정보와 지식을 쉽게 얻을 수 있게 된다.

(3) 심리적 보상

멘티가 성공적으로 업무를 수행할 때 멘토는 자부심을 느끼게 되고, 타인을 가르친다는 점에서 오는 개인적 만족감도 느끼게 된다. 그리고 훌륭한 인재를 양성했다는 평가를 받게 될 경우 만족감을 느낄 수 있게 된다.

Margo Murray(2001)는 이외에도 멘토링을 통해 멘토는 자존감 향상, 업무에 대한 관심 제고, 멘티와의 친밀감 형성, 금전적 보상 획득, 멘토 자신의 개발 욕구 충족, 조직내 발자취를 남기는 등의 이득을 얻는다고 하였다.³⁶⁾

(4) 자존감 향상

경험이 적은 사람에게서 자신의 멘토가 되어 달라는 부탁을 받을 경우 멘토는 자신이 조직내에서 존경, 칭찬, 주목 받고 있다는 사실에 자존감이 높아지며, 누군가 멘토 요청을 받으면 동급의 다른 매니저들은 자극을 받아 스킬과 이미지를 높이기 위해 노력하게 된다.

(5) 업무에 대한 관심이 높아짐

개방적인 사고를 가진 멘토에게 멘티들은 신선한 공기를 불어 넣어 주고 새로운 방식으로 생각하도록 자극을 줄 수 있다.

(6) 멘티와 친밀해 짐

많은 사람들이 체계적 멘토링에 반대하는 이유로 인위적 인간관계 형

36) 이용철 역 / Margo Murray, 앞의 책, pp.94~98 내용을 재정리함.

성을 꺾는다. 하지만 친밀감은 체계적 멘토링을 통해서도 형성될 수 있다. AT&T의 품질계획 매니저인 매릴린 저커먼에 따르면 “멘토는 더 큰 목적 의식을 심어주고 용기를 북돋워주는 등 정서적 차원의 역할을 한다”고 하였다.

(7) 금전적 보상이 주어짐

어떤 프로세스는 멘토들에게 금전적인 보상을 한다. 보상 여부에 대해서는 논란이 많지만, 멘토 후보자 포커스 그룹을 대상으로 좋아하는 보상 수단을 놓고 브레인스토밍을 하면 빠짐없이 금전 보상이 거론되며, 결론적으로 가장 좋은 방법은 보너스 가산점을 주거나 수당을 지급하는 것이다.

(8) 멘토 자신의 개발 욕구가 충족

멘토링을 통해 멘토들은 계획 세우기, 피드백, 코칭 및 경력관리 기술 등을 배우게 되며 이를 통해 만족감을 느낀다.

(9) 발자취를 남김

조직에 발군의 족적을 남기고 싶어하는 중역들에게 체계적 멘토링은 아주 좋은 수단이다. 조직에 혁혁한 공을 세우고 퇴직한 사람들이 그 조직과 계속 관계를 맺기 위해 멘토링에 자원하는 일도 있다. 자신의 생각이나 기술을 전수하는 것은 앞으로 길이 남을 유산을 조성하는 일이다.

3. 조직에 대한 효과

멘토링은 조직에도 긍정적인 영향을 미치게 된다. 멘토링 관계는 멘토와 멘티에게 여러 가지 유익한 효과를 유발하며 이것은 결국 그들이 속한 조직에 긍정적인 효과를 가져다주게 되는 것이다. 이와 같은 조직측면에서의 효과는 다음과 같이 정리할 수 있다.³⁷⁾

(1) 개인의 통합 (integration of individual)

멘토링은 멘토와 멘티가 조직에 소속감을 느끼고, 조직의 목표를 수용하도록 해주는데, 이를 통해 조직내 구성원의 통합을 유도할 수 있다.

(2) 이직감소 (reduction in turnover)

멘토링 관계는 능력 있는 멘티가 조직에 기여를 못하는 자가 되지 않도록 멘티에게 긍정적인 피드백을 제공하고, 조직 구성원들에게 조직의 철학이나 가치, 문화적 특성을 이해시키고, 그 결과 구성원들이 조직에 대한 애착심과 충성심을 갖게 하여 이직률을 감소시키는 주요 요인이 된다.

(3) 생산성 향상 (improvement of productivity)

멘토링을 통해 멘토는 멘티의 기술을 향상시키고, 팀워크를 향상시킴으로써 직무성과를 높이게 된다. Wilson과 Elaman(1990)은 멘토링 관계가 신입직원 뿐 아니라 조직 상층부까지 도입될 경우 효과적인 인적자원 개발이 가능하고 구성원들을 동기부여 시키게 되어 결국에는 직무성과를 높이게 된다고 하였다.

텍사스 인스트루먼트(Texas Instruments)의 Tegwin Pulley는 멘토링의 가장 큰 효과 중 하나는 구성원들이 회사에 기여할 수 있는 가치 포인트(value point)를 증가시킨다는 것이라 하였다. 이는 멘토, 멘티, 멘티의 상사가 협동하여 멘티의 바람직한 업무목표를 수립하고, 그 달성을 위해 체계적으로 노력함으로써 멘티의 성과창출에 대한 의지를 높일 수 있고, 그 결과 실제 성과도 좋아진다는 것을 의미한다고 하였다.

(4) 조직의 의사소통 (organizational communication)

일반적으로 멘토는 다중으로 연결된 조직구성원과 관계를 갖고 있기

37) 김경호, “멘토링제도가 신입사원의 태도에 미치는 영향에 관한 연구”, 울산대 경영대학원 석사학위논문, 2004, pp.53~54 / 임재문, 앞의 글 pp.32~34 내용을 재정리함.

때문에 멘토링 관계를 통해 멘티에게 조직 내 다양한 구성원들과 연결망을 구성시킴으로써 다양한 조직계층의 구성원들과의 의사소통을 향상시킬 수 있게 한다. 또한 멘토링 관계를 통해 조직문화를 전수할 수 있기 때문에 조직의 장기적인 입장에서 성공과 유효성을 달성할 수 있다.

Margo Murray(2001)에 의하면, 뉴욕 주 세무재정부는 1980년부터 멘티들에게 타 부서간 멘토링을 제공하였는데, 매칭이 만족스럽다면 지리상 멀리 떨어진 곳이나 자신과 다른 부서에서 일하는 멘토를 가질 수 있도록 한 결과 지역사무소와 본부간 업무 이해도가 크게 높아 졌다고 한다. 특히 지역사무소에서는 본부가 어떻게 돌아가고 어떤 과정을 거쳐 정책이 결정되었는지 알게 되고, 본부에서도 지역사무소의 사정을 감안하여 결정을 내려야 함을 깨닫게 되었다고 한다.

(5) 관리자 개발 및 계승 (management development & managerial succession)

멘토링 관계에 있어서 멘토는 멘티에게 기술과 지식을 전달하여 주어 멘티를 완전한 관리자로 변화시키는데 중요한 역할을 한다. 멘토링 관계는 관리자 세대를 다음 세대로 자연스럽게 전해 주는 관리수단이며, 조직의 가치와 조직문화 등 중요한 요소들을 다음 세대에 전달하는 역할을 한다. 멘토링을 통해 멘티는 중견 관리자인 멘토를 관찰함으로써 조직 생활에 중요한 관리자적 기술을 습득할 수 있다. 이처럼 멘토링은 조직의 장기적 비전이나 전략달성을 위해 필요한 핵심인재를 확보하는데 큰 도움을 준다.

Margo Murray(2001)는 이외에도 멘토링은 조직에 적은 비용으로 높은 교육 효과, 채용성과 향상, 지적 자본 유지 등의 이득을 준다고 하였다.³⁸⁾

(6) 비용대비 효과성

38) 이용철 역 / Margo Murray, 앞의 책, pp.64~71 내용을 재정리함.

체계적 멘토링은 따로 강의실을 빌리거나, 외부강사를 고용하거나, 너무 많은 업무시간을 빼앗지 않는다. 물론 대부분의 조직은 멘토와 멘티가 만나 관련 프로젝트를 마칠 수 있도록 스케줄과 업무량을 배려해 주고 관련 비용을 일부 지원해 준다. 하지만 대부분의 과정에서 멘토는 자신의 정규업무 외에 멘토링을 수행하게 되며 멘티 역시 자신의 개별 직무를 수행하면서 동시에 프로세스에 참가한다. 좋은 프로세스에서는 멘티의 능력개발 활동이 그 사람의 특정 욕구에 맞춰지며, 멘티는 집단훈련에 비용을 지출하지 않고도 자신에게 꼭 필요한 기술을 업무와 연관되게 연습할 수 있다.

미시건 주 워른에 위치한 미국 3대 자동차 회사 중 한 회사는 멘토링 프로그램을 도입함으로써 신입 엔지니어링 분석가를 위한 훈련 기간을 87% 단축시키는데 성공했다. “꼭 필요한 것을, 꼭 필요한 때에” 라고 부르는 학습법이 효과를 보았는데, 관계자에 따르면 이전에는 2년이 걸리기도 한 것을 멘토링 시스템 도입 후 3개월 반만에 훈련생들을 적정 수준으로 끌어 올려 놓았다고 한다.

(7) 채용성과 향상

사람들은 자신들의 지속적인 성장을 지원해 줄 조직에서 일하기를 원하고 있으며, 어떤 조직에서 멘토링 제도를 실질적으로 운영하고 있다는 것은 그런 요구에 부응하는 것이므로 멘토링 제도는 우수한 인력을 조직으로 유입시키는데 큰 기여를 하는 것으로 확인되었다.

캐나다의 한 제조업체 채용 담당 관리자는 경영자 후보 자리를 놓고 100명이 넘는 MBA 졸업자를 인터뷰 했는데, 그 중 87명이 회사에 멘토링 프로그램이 있는지를 물었다고 한다. GE사의 발전사업 부문 기술훈련 담당 매니저인 루이스 오레일리에 의하면 “우리는 멘토링이 직원 채용에 있어서도 매우 효과적이라는 사실을 발견했다. 우리는 회사의 미래 리더

라는 인식하에 가장 뛰어난 학생들을 찾으려 노력하고, 기술 면에서 더 육성시킨 다음에도 계속해서 투자를 한다. 대학 캠퍼스 면접관들은 지원자들에게 우리 회사는 신입 사원들한테 그저 어려운 일을 던져주고 잘해보라고 말만 하지 않는다는 점을 인식시킨다.” 고 하였다. SC 존슨왓스라는 회사가 ‘워킹마더’ 지에서 ‘일하기 가장 좋은 회사’ 중 하나로 선정된 데는 신입 사원들을 회사안에서 인정받는 위치에 오른 직원과 짝지워주는 체계적 멘토링 프로그램이 한 몫 했다.

기업, 학교, 프로페셔널 그룹, 자원봉사단체 등 어떤 조직이든 처음 며칠은 스트레스가 많을 수 있다. 만약 멘티에게 낯선 미로를 헤쳐나가도록 안내해 주는 멘토가 있다면 그 스트레스는 줄어 들 수 있다. 불안한 신입사원은 멘토링 프로세스를 통해 구성원을 잘 챙기는 든든한 조직이라는 이미지에 안심을 하게 되며, 이런 조직은 그 조직에 지원하고자 하는 잠재적 직원이나 학생 또는 관련 회사들에게 더 매력적으로 보이게 되는 것이다.

(8) 지적 자본 유지

가장 숙련된 직원들이 지닌 지식은 ‘지적자본’ 으로 조직의 가장 큰 자산이다. 멘토링은 이런 지적자본을 자연스럽게 계승시켜 줌으로써 지적자본을 보존하는데 효과적으로 활용되고 있다.

제5절 멘토링의 한계와 해결방안

멘토링에 대한 연구들은 대부분 멘토링의 유효성을 밝히는데 주력하였으며, 그동안 여러 연구를 통해 멘토링이 조직, 멘토, 멘티 모두에게 좋은 효과를 준다는 사실이 입증되었다.

그렇다고 멘토링이 장점만 가지고 있는 것은 아니다. 멘토링이 모든

사람들에게 맞는 것은 아니며 모든 프로그램이 그렇듯이 한계와 위험요소가 있다. 멘토링의 한계와 위험요소를 살펴 봄으로써 성공적인 멘토링을 위해 어떤 점을 더 세밀히 고려해야 하는지를 알 수 있을 것이다. Margo Murray(2001)는 멘토링 프로그램 운영시 조직이 꼭 고려해야 하는 부정적 측면과 이를 극복하기 위한 해결방법을 다음과 같이 정리하였다.³⁹⁾

1. 조직적 측면의 한계와 해결방안

(1) 좌절감

소규모의 수평 조직 안에서 승진기회가 매우 적은 상황일 때 후임자 육성을 위한 체계적 멘토링 프로세스는 별로 현명한 투자가 아닐 수 있다. 승진할 기회가 적다는 것을 이미 아는 높은 포부를 가진 사람들은 다른 장점들을 들으려고도 하지 않을 수 있다.

(2) 경영진의 실천의지 부족

멘토링의 성공여부는 직원들을 육성하고 승진시키려는 조직의 강한 의지에 달려 있다. 어떤 멘티는 조직 내에서의 상향 이동성이 멘토링이 의미하는 암시적인 약속이라고 본다. 조직은 왜 멘토링을 실시하는지를 모든 직원들에게 확실히 이해시켜야 하는데, 최소한 멘토링이 승진이나 다른 보직을 보장하지 않는다는 것을 명시할 필요가 있다.

재정적 지원과 시간적 배려도 중요한 고려 사항이다. 멘토링 프로세스는 그 효과를 입증하는데 약 3년이 걸린다. 제도가 자리잡고 멘토-멘티 관계가 원활하게 진행되기까지는 수개월이 지나야 한다. 멘토, 멘티, 조직이 거둔 성과를 추적하고 평가하는 데에도 시간과 돈이 필요하다. 최고 의사 결정자들의 강력한 지원 없이는 멘토링 제도는 예산 심사조차

39) 이용철 역 / Margo Murray, 앞의 책, pp.71~76, 86~91, 98~106 내용을 재정리함.

통과하기 어렵다.

(3) 다른 성과향상 전략과의 조율 필요

멘토링은 보통의 경우 조직의 다른 인력개발 프로그램을 지원하거나 보충해 준다. 대규모의 교육, 훈련 부서를 가진 회사나 기관은 멘토링이 강의실 학습과 현업 응용 사이에 다리를 놓아줌으로써 종전 프로그램들을 강화시킨다. 그러나 업무량이 변화가 큰 슬림화된 조직은 대개 내부 교육, 훈련 부서를 가지고 있지 않으며, 이 경우 컨설턴트를 성과향상 코치로 활용하는 것이 비용대비 효과적일 수 있다.

조직에서 체계적 멘토링을 별개의 특별한 프로그램으로 도입하는 것도 주의를 요한다. 인적자원 부서 사람들이 종종 자신들의 책임영역인 교육, 훈련 분야가 침해당한다고 느낄 수 있기 때문이다. 해결의 열쇠는 계획 수립시 모든 관련 인물들을 참여시키고 멘토링을 다른 모든 인적자원 개발 요소와 통합시키는 것이다.

(4) 자료부족으로 인한 설득의 어려움

멘토링 프로세스에 대한 자료가 부족하기 때문에 많은 의사 결정자들은 공식적인 멘토링을 인정하지 않으려 하는 경향이 있다. 멘티의 경력 성공이 멘토링과 어떤 점에서 상관관계가 있는지 규명하는 일도 만만찮게 어려운 일이다. 대부분의 경우 멘토링의 유효성은 멘토와 멘티에 입을 통해서 나오는 칭찬의 말, 즉 멘토링 활동이 조직과 자신들 모두에게 이득을 주었다는 말에 의존한다. 따라서 과정 및 결과에 대한 평가와 피드백이 지속적으로 이루어져야 하며 그 내용을 참여자 모두에게 제공해주어야 한다.

(5) 관리의 복잡성과 운영비용

멘토-멘티의 부서가 다를 경우 추가적인 의견 조정 작업과 양쪽 부서

장의 동등한 지지를 이끌어내야 한다. 지리적 거리도 다른 문제점과 비용을 발생시킬 수 있는데, 출장 등 대면접촉이 필요할 경우 업무 시간과 비용이 소요되기 때문이다.

이런 문제는 이메일, 전화 등을 통한 커뮤니케이션을 최대한 활용하고, 부서간 짝짓기는 관련된 모든 사람들의 시야를 넓혀 준다는 점에서 많은 조직에서 분명히 이익이 되었다는 점을 인식함으로써 해결해 나가야 한다.

2. 멘티가 겪을 수 있는 어려움과 해결방안

(1) 본래의 직무를 등한시 할 우려

현장 관리자들은 자신의 부서에 속한 멘티들이 멘토가 제시하는 자기개발활동에 빠져 일상 업무를 등한시 할 것이라는 우려를 할 수 있다.

하지만 이러한 관점은 엄격한 감독 없이는 사람들이 일을 하지 않을 것이라는 우려와 다름 아니며, 조직이 자신의 성장과 개발을 위해 충분히 배려하고 있다고 느낄 때 사람들은 대개 뛰어난 성과를 보이기 위해 노력함을 인식함으로써 극복할 수 있을 것이다.

(2) 멘티가 멘토와 상사 사이를 이간질

만약 상사와 사이가 좋지 않은 멘티라면 멘토에게 손을 뻗쳐 힘을 빌리려 할 수 있다. 이 경우 멘토와 상사 사이에 오해나 반목이 생겨 조직 화합 등에 나쁜 영향을 미칠 수 있다. 이 때문에 멘토링 과정에 멘토 뿐 아니라 멘티의 상사도 참여시켜야 한다. 그래야 이런 역효과를 막을 수 있고 멘토링 관계에 관여하는 모든 사람들의 역할과 책임을 확실히 할 수 있다.

(3) 승진에 대한 비현실적인 기대감

멘티로서 활동하면 승진 기회가 높아지기는 하지만 반드시 보장된 것은 아니다. 멘티가 비현실적인 기대를 갖는 것을 방지하기 위해 프로세스에 참여하는 것이 무엇을 의미하는지, 그리고 그것이 곧 승진이나 성공을 의미하지 않는다는 것을 모두에게 분명하게 알리는 것이 중요하다.

(4) 질투와 시기를 받게 됨

일류 경영대학원이나 임원 개발 프로그램에 선발되는 유능한 인재들은 종종 그렇지 못한 동료들로부터 ‘선생 마음에 든 학생’, ‘고속 승진자’, ‘제트족’ 이라 불리며 시샘을 받게 마련이다. 자기보다 높은 직급의 멘토를 가진 멘티들은 더욱 그럴 우려가 크다.

하지만 대부분의 야심있고 적극적인 사람들은 멘토링 프로세스에 참여하든 그렇지 않든 그런 소리를 자주 듣게 되며, 오히려 구조화된 멘토링 프로세스가 그 관계를 명확하게 해 주어 동료들로부터 인정하게 만들 수도 있다.

(5) 멘토의 무관심에 대한 소극적인 대처

멘토가 멘티의 능력개발을 도와주지 않고 방치하는 등 약속을 지키지 않을 경우 조직에서 약자인 멘티는 이에 대한 시정을 요청하기 어려운 처지에 있으며, 멘토링 운영자 등의 개입이 없다면 멘티는 오히려 피해를 보게 될 수 있다.

따라서 멘토링 관계의 효과를 최대한 높이기 위해서는 프로세스 기간 동안 멘토와 멘티 양쪽 모두를 평가하고 피드백을 해 주는 것이 중요하다. 만약 멘토가 합의된 협약서를 지키지 않을 경우 어떻게 할지에 대한 명확한 가이드라인이 미리 정해져 있어야 하며, 멘티가 제3자의 개입을 요청하는데 불편함을 느끼지 않도록 프로세스가 운영되어야 한다.

(6) 멘토가 멘티의 성과를 가로챈

멘토가 멘티의 성과를 가로챌으로써 오히려 멘티를 좌절에 빠지게 할 수도 있다. 이러한 위험에서 멘티를 보호하기 위해서는 멘토링 프로젝트를 공개적으로 운영하고, 만약 멘티가 자신이 부당하게 이용당하고 있다고 느낀다면 운영부서 등에게 기꺼이 도움을 요청할 수 있도록 해야 한다.

3. 멘토가 겪을 수 있는 어려움과 해결방안

(1) 멘토로서의 자질과 자세 부족

능력 있고 조직에서 좋은 위치를 유지하고 싶어 하는 사람들에게 멘토는 매력적으로 보일 수밖에 없다. 멘토들이 조직내에서 인정을 받으면 다른 매니저들도 자신이 멘토 역할에 적합한지 아닌지에 상관없이 멘토에 자원하고 싶어한다. 하지만 모든 상사가 멘토로서 적합하지는 않으며, 부적합한 멘토 후보를 가려낼 수 없다면 멘토와 멘티 모두에게 좌절감만 안겨줄 것이다.

(2) 필요한 능력 부족

멘토는 코칭, 개인지도, 피드백 제공, 경력계획 수립, 그리고 그 밖에 특정 활동에서 멘티를 도울 수 있어야 한다. 그러나 모든 멘토가 이 모든 능력을 다 갖추고 있기는 어렵다. 특정 능력 항목들의 측정은 복잡하기는 해도 꼭 필요한 일이며, 측정 후 멘토 후보의 부족한 부분을 습득할 수 있도록 하여야 한다.

(3) 코칭 및 피드백 역할 소홀 우려

멘토는 멘티에게 어느 부분이 잘 되고, 어느 부분은 연습이 필요한지 가르쳐 줄 수 있어야 한다. 멘토에게 평가, 코칭, 피드백의 기술이 부족하다면 오리엔테이션에 어떤 형식으로든지 관련 훈련을 포함시켜야 한다.

(4) 멘티와 교류할 시간이 부족

멘토는 자신의 일이 너무 바빠서 멘티와의 관계를 소홀히 하기도 한다. 시간에 쫓기는 일이 생길 때 가장 먼저 취소하는 것이 멘티와의 미팅일 수 있다.

이러한 태도는 멘토와 멘티의 미팅이 업무 평가에 연계되거나 운영부서에서 미팅 시간 및 횟수를 체크한다면 극복될 수 있을 것이다. 멘토링 프로세스에서 멘토가 멘티와의 만남을 우선순위에 두도록 도와주어야 하는 것이다. 법률회사, 회계법인처럼 고객이나 프로젝트에 소비하는 시간을 기준으로 고객에게 경비를 청구하는 회사의 경우 멘토와 멘티가 함께 멘토링에 사용하는 시간에 대해 별도의 수당을 지급함으로써 멘토링 활동이 회사업무의 일부임을 인정하기도 한다.

(5) 가시적인 보상, 이익 또는 대가가 없는 것으로 생각

멘토에 대한 보상 문제는 멘토링 프로세스를 구성하는 데 있어 가장 흔히 야기되는 장애물 중 하나다. 다이나믹하고 성격이 급한 리더들은 다른 사람을 위해 상당한 시간과 에너지를 투자하려면 눈에 보이는 뭔가를 보상받아야 한다고 주장한다. 동기부여가 제대로 안 된 멘토는 멘토링 활동을 쉽게 포기하기도 한다.

어떤 멘토들은 다른 사람의 성장과 개발에 기여한다는 사실만으로도 충분히 보상을 받는다고 생각한다. 그러나 어떤 멘토들은 지속적인 참여를 유지하려면 확실한 보상이 필요하다고 본다. 사람은 보통 보상이 뒤따르는 활동에 적극적이고 지속적이지 마련이다. 따라서 멘토들을 위한 보상은 제도 설계시부터 포함되어야 한다.

3M에서는 멘토로 선발되는 것 자체가 존경받는 인물이 된다. 어떤 곳에서는 승진이나 금전적인 보상이 주어진다. 캘리포니아 주 어떤 학군에서는 교사가 멘토가 되는 것을 수락하면 7만 달러까지 벌 수 있다. 기업

에서는 멘토로서 지속적이고 만족할 만한 성과를 낼 경우 보너스 가산점을 줄 수 있다. 조직내 뉴스레터나 정기간행물이 발간된다면 ‘이달의 멘토’로 선정하여 기사로 실는 등 공개적 포상을 하는 것도 좋은 방법이다.

(6) 멘티를 독점하려는 경향

멘토가 멘티에게 너무 집착한 나머지 독점욕을 나타낼 때도 있다. 그렇게 되면 멘토는 멘티와 직속상관의 관계를 망치게 된다. 정규 업무보다 멘토링 관계의 우선순위를 강조해 멘티의 관심과 시간을 독점하려는 멘토는 조직 내 분열을 가져 온다.

멘토의 관점을 올바르게 유지시키기 위해서는 첫째, 멘토-멘티-직속상관 사이에 상호 합의된 협약서를 만들고 멘티가 할 일을 명시해야 한다. 예를 들어 멘토링 기간 동안에도 모든 정규업무를 수행해야 한다면 협약서에 이런 기대사항들을 강조함으로써 멘티의 정규업무과제 수행에 멘토가 도움을 줄 수 있도록 해야 한다. 둘째, 멘토링 관계의 기간을 협약서에 명시하여야 한다. 그러면 멘토는 공식적인 관계의 한시성을 인식한다. 셋째, 멘토-멘티-멘티의 직속상관-운영담당자 사이의 공개적인 대화창구를 유지하여야 한다. 만약 독점욕 등의 문제가 보이면 멘토에게 이 관계의 목적에 대해 상기시킬 수 있다.

(7) 멘티가 할 일을 멘토가 대신 할 우려

멘토가 멘티의 성공에 대해 기득권을 가지고 있을 때 멘토는 멘티가 해야 할 일 중 일부를 자신이 맡고 싶은 유혹을 느낄 수 있다. 만약 멘티가 너무나 매력적인 프로젝트를 진행할 경우 멘토는 멘티가 훌륭해 보이게 하고 싶은 나머지 멘토로서 지도하는 것과 멘티의 일을 대신 해 주는 것 사이의 경계선을 넘어 버릴 수 있다.

멘토의 역할은 자신이 직접 하는 것이 아니라 조언하는 것임을 명심하여 멘티가 직접 경험을 쌓을 수 있도록 배려해야 한다.

(8) 멘토가 멘티와 경쟁

조직에서 배우고, 성장하고, 승진하려는 욕구를 공개적으로 드러내는 사람은 그 바로 위 레벨에 있는 상사에게 위협이 될 수 있다. 이런 이유로 직속상사들은 종종 부하직원의 잠재성을 무시하거나 더 나쁜 경우 그 사람의 길에 장애물을 놓기도 한다.

멘토링 제도를 후임자 육성 및 승진을 위해 도입했다면 이 함정을 피하기 위해서는 적어도 두 단계 위에 있는 멘토를 붙여주어야 한다. 멘토와 멘티를 서로 다른 부서나 기능 파트에서 매칭함으로써 거리를 더 멀리 띄우는 것도 방법이다.

제6절 멘토링 관계의 결정 요인

성공적인 멘토링을 위해서는 멘토와 멘티의 선정과 연결이 매우 중요하다. 멘토링 관계란 멘토와 멘티 그리고 조직 상호간에 이루어지는 쌍방향적인 관계이므로 멘토와 멘티 일방의 능력·자질이나 열의도 중요하지만 멘토와 멘티 상호간에 그리고 조직 상황에 적합한 관계를 맺어 줌으로써 멘토링의 효과를 극대화 시킬 수 있는 것이다. 멘티와 멘티의 성별, 나이 및 지위 차이 등 멘토링 관계를 맺는데 고려해야 하는 결정요인들을 살펴보면 다음과 같다.

1. 멘토의 개인적 특성⁴⁰⁾

가. 연령 및 연령 차이

40) 김경호, 앞의 글, pp.34~37의 내용을 중심으로 재정리함.

일반적으로 멘토는 멘티보다 연령이 높다. Phillips(1977)에 의하면 멘토는 멘티에게 도움을 줄 수 있는 필요한 경험을 축적할 만큼 나이가 있어야 한다고 하였으며, Kram(1980)은 25~35세 사이의 멘티들을 대상으로 한 연구결과 2/3 이상이 40대 혹은 중년의 나이에 있는 후견인을 가지고 있음을 발견하였다.

Levinson과 그의 동료들(1978)은 멘토와 멘티의 연령차이에 대한 연구에서 적절한 연령차이가 멘토의 기능수행에 긍정적인 영향을 미친다는 점을 강조하였는데, 멘토가 멘티에 비해 8~15년 정도 연령이 많음을 밝혀냈으며, 연령차가 20년 이상이 되면 그 관계는 부모와 어린아이의 관계가 되어 멘토 역할수행은 감소한다고 하였다. Kram(1980) 역시 멘토의 연령에 대해 멘토가 멘티보다 20~30세가 많을 경우 의사소통의 문제가 발생할 수도 있다고 하였다. 그러므로 멘토의 연령은 멘토에게 멘토로서의 역할을 수행하는데 영향을 미치며, 또한 멘티가 멘토를 자신에게 도움을 줄 수 있는 사람으로 인식하는 데에도 중요한 영향을 미친다고 하겠다.⁴¹⁾

나. 성별

Levinson과 그의 동료들(1978)은 멘티는 동성(同性)의 멘티를 희망하고 있다고 하였다. 이는 상호작용을 하는 한 쌍의 개인들의 특성이나 신념, 가치관, 사회적 요인에 있어서 유사한 정도를 의미하는 ‘동질성(homophily)’ 개념에 기초한 것이다. 즉 동질성이 강한 개인들이 그렇지 않은 사람들보다 관계의 질이나 강도가 높다는 것이다.

또한 Kram(1980)은 멘토링 관계에 있어서 멘토의 성별과 멘티의 성

41) 우리나라 경찰의 경우 다양한 입직경로로 인해 나이 어린 상사와 나이 많은 부하직원 관계가 많은데, 이와 같이 계급과 나이가 서로 뒤바뀐 경우 멘토링 관계를 어떻게 맺어 줘야 하는지에 대해 유의할 필요가 있다.

별이 다를 경우에는 특별한 복잡성이 있다고 하였다. 이것은 두 대상자 모두 성적긴장(sexual-tension), 불안감, 남성 또는 여성에 대한 고정관념(stereotype) 등이 증가하기 때문이라고 하였으며, Sheely(1976)와 Kanter(1977)는 고정관념은 심리사회적 지원을 하는 대인관계를 방해한다고 하였다. 따라서 멘토의 성별은 멘티에 대한 멘토의 역할수행에 영향을 미치며 또한 멘토의 멘토관계에 대한 적극적인 태도에도 영향을 미친다고 하겠다.

다. 조직내에서의 지위

멘토가 멘티보다 조직에 있어서 직위 또는 직급이 더 높은 것이 일반적이다. Noe(1988a)는 멘토가 조직내에서 직위가 높을수록 조직에 있어서의 경험이 풍부하고 멘티에게 제공하는 정보의 양이 많기 때문에 멘토의 지위는 멘토링 관계에서 매우 중요한 영향요인이라고 하였다. 또한 Burke(1984)는 멘토의 직급이 높을수록 경력기능과 심리사회적 기능을 더욱 성공적으로 제공한다는 것을 밝혀냈다.

멘토링 관계에 있어 멘토의 조직내에서의 지위 또는 직급은 조직 내 영향력 행사여부를 결정하므로 결국 멘티에 대한 멘토의 역할수행의 정도에 영향을 미친다고 하겠으며, 멘토가 높은 지위나 직급에 있다는 것은 멘티에게 많은 것을 제공하거나 도와줄 수 있다는 것을 의미하므로 멘티는 멘토와의 관계에 더욱 몰입하게 된다고 할 수 있다.

라. 권력 및 권력욕구

일반적으로 멘토는 높은 지위에 있기 때문에 그만큼 조직 내에서 많은 권력을 보유하고 있다. McClelland와 Burnham(1976)은 성공적인 관리자들은 그렇지 못한 관리자들보다 좀 더 강한 권력욕구를 갖고 있음을 발견했으며, Roche(1979)는 멘토링 관계에 있어 멘토의 성별이나 연령

보다 조직 내에서의 지위와 권력, 구성원들의 존경여부가 더욱 중요한 변수라고 주장하였다.

마. 자기확신 또는 자신감

멘토는 일반적으로 하위자들의 발전과 욕구에 관심을 가지는 자기확신(self-confidence)을 가진 사람들이다. Zey(1984)에 따르면 멘토는 멘티에게 경력 기능, 심리사회적 기능, 역할모형 기능 등을 수행함에 있어 조직 내부의 평가 및 평판에 대해 매우 신경을 쓰고 있으며, 만약 멘티가 경력경로상에서 실패했을 경우 멘토에게 돌아오는 조직의 평가 및 평판은 멘토링 관계에 매우 심각한 영향을 미친다고 하였다. 자기확신 또는 자신감이 높은 멘토는 멘티에게 앞으로 더 성공적으로 과업을 수행할 수 있다는 것을 보여주기 위해 멘토 역할수행의 강도를 높이게 될 것이며, 멘티가 그러한 실패를 경험하지 않도록 더욱 노력할 것이다. 그러므로 멘토의 자기확신 또는 자신감은 멘토링 관계에 중요한 영향을 미치게 된다고 하겠다.

2. 멘티의 개인적 특성⁴²⁾

가. 연령

Kram(1986)은 멘티가 멘토와 같은 연령이거나 연령이 더 많을 경우 멘토링 관계를 형성하는데 매우 큰 장애가 된다고 하였으며, Whitely, Dougherty와 Dreher(1992)는 다양한 직무와 조직에 근무하는 416명의 관리자를 대상으로 한 연구에서 멘티의 연령과 멘토의 역할수행간에는 부(負)의 상관관계가 나타난다고 하였다. 즉 멘티의 연령이 많을수록 멘

42) 김경호, 앞의 글, pp.34~37의 내용을 중심으로 재정리함.

토의 역할수행은 적어진다는 것이다. Kanter(1977)는 멘토는 자신보다 나이가 적고 용기있는 멘티를 선택하게 된다고 하였다.

또한 멘티의 연령이 적다는 것은 조직에 대한 경험이 적다는 것을 의미하므로 멘티에게 멘토링 관계를 형성하고자 하는 욕구가 강하다고 하겠다. 그러므로 멘티의 연령은 멘토링 관계에 대한 멘티의 적극성과 멘토의 역할수행 정도에 매우 중요한 요인이 된다고 하겠다.

나. 성별

멘토링 관계에 대한 이전 연구들은 멘티의 성별에 따라 멘토링 관계가 다르게 나타난다고 하였다. 즉 남성 멘티가 여성 멘티보다 멘토와의 관계가 더욱 밀접하다고 하였다.

Nieva와 Gutek(1981), Brown(1986) 그리고 Betz와 Fitzgerald(1987)의 연구를 비롯한 멘티의 성별에 대한 많은 연구들에서 여성 멘티가 남성 멘티보다 멘토링 관계에서 멘토로부터의 역할수행을 덜 받고 심지어 멘토를 가지지 못하는 경우도 있다고 하였으며, 여성 멘티 보다 남성 멘티들이 더 높은 성과를 나타낸다고 하였다.

하지만 이후 연구에서 왜 그런지에 대한 이유가 설명되었는데, Ragins와 Cotton(1991)은 사회적·문화적 인식과 편견 등으로 인해 여성이 멘토를 가지는데 많은 장애물이 존재하기 때문이라고 하였으며, Kanter(1977)는 여성은 멘토와 멘티가 만나는 비공식적인 모임이나 회의로부터 제외 될 때가 많기 때문이라고 하였다. 또한 여성 멘티에게 멘토 역할을 해 줄 여성관리자가 적거나, 여성 멘티가 남성 멘티보다 남성 멘토와의 관계에서 과보호, 더 큰 사회적 괴리감, 불편함을 경험할 가능성이 크다는 점 들이 지적되었다.

결론적으로 볼 때 멘티의 성별은 멘토링 관계의 형성여부와 멘토의 역

할수행 정도에 있어서 중요한 영향을 미치는 요인이라고 하겠다.

다. 권력욕구

Hunt와 Michael(1983)은 멘티의 개인적 욕구는 매우 중요한 요인이며, 나아가 멘토링 관계의 결과에도 영향을 미칠 것이라고 하였다. 개인의 권력욕구는 조직생활이 지속 될수록 더욱 커지게 되며, 조직에 있어서 권력의 원천은 조직내 상위수준의 관리자들과의 연대인 것이다. 그러므로 권력에 대한 욕구가 강한 멘티는 그렇지 않은 경우보다 멘토링 관계가 자신에게 권력을 제공하리라는 기대를 가지고 멘토링 관계에 보다 적극적이라는 것이다.

라. 학력수준

Whitely(1991)는 멘토링 관계에 대한 연구에서 학력수준이 높은 멘티 집단이 학력수준이 낮은 멘티 집단 보다 멘토의 역할수행 영향을 더 많이 받는다고 하였으며, 승진이나 보상에 있어 이득을 얻는다고 하였다. Rabinowitz와 Hall(1977)은 학력수준이 높은 사람이 대체적으로 조직몰입 수준이 높다고 하였으며, 이것은 멘토링 관계에서 더욱 크게 나타난다고 하였다. 즉 멘티와 멘토의 학력수준이 높을수록 멘토링 관계에 있어서 상호간에 몰입수준이 높아져 결국 관계의 강도가 매우 높아진다는 것이다.

한편 Kanter(1977)는 멘토와 멘티가 그 관계의 가치에 대해 똑같이 인지할 때 멘토링 관계가 발전되며, 양자간에 사회적 유사성이 높을 때 인지의 유사성이 높아지는데, 멘토의 학력수준이 대부분 높기 때문에 멘티의 학력수준이 높을수록 멘토와의 유사성도 높아지게 된다고 하였다.

이렇듯 멘티의 학력수준은 멘토에 대한 역할수행의 정도에 대해 영향

을 미치는 요인이라 하겠다.

마. 근속연수

Vroom과 Deci(1971)는 일반적으로 개인이 처음 조직에 들어왔을 시점이 다른 시점보다도 그 개인에게 가장 큰 영향을 미친다고 하였으며, 이 시기에 있는 개인의 학습열정은 매우 높다고 하였다. Whitely, Dougherty와 Dreher(1992)도 조직 진입초기 단계에 있는 멘티는 조직진입 후 시간이 경과된 멘티 보다 조직에 대한 여러 가지 정보를 더욱 많이 찾는다고 하였다. 이는 이 시기에 있는 개인이 자신의 행동을 이끌어 줄 수 있는 지침을 지니고 있지 못하기 때문이라 하겠다. 또한 Kram(1983)은 앞에서 살펴 본 멘토링 단계 중 발전단계, 즉 조직 진입 후 2~5년 동안에는 멘토와 멘티 관계에 있어 상호작용이 매우 활발히 일어난다고 하였으며, 조직진입 후 2~5년이 지나게 되면 멘티는 자율적인 업무수행 및 조직생활에 대한 욕구가 증대하고, 멘토는 자신의 경력단계에 있어서의 중년의 위기에 처하기 때문에 멘토링 관계에 대한 몰입과 역할수행이 감소되어 결국 멘티는 독립하게 된다고 하였다. 그러므로 멘티의 근속연수는 멘토링 관계에 영향을 미치는 요인이라고 하겠다.

이외에도 멘토링 관계에 영향을 미치는 멘티의 개인적 특성요인으로 Noe(1988a)는 멘티의 통제위치(locus of control), 조직몰입 정도, 경력계획 정도, 조직 내 인간관계에 대해 부여하는 중요도를 제시하였다.

3. 조직 상황적 특성

멘토링 관계에 대한 연구들에서 멘토링 관계에 영향을 미치는 요인으로 조직이나 집단의 상이한 특성을 들고 있다. Hunt와 Michael(1983)은 조직 구조와 작업과정의 차이가 멘토링 관계의 정도와 질, 나아가 멘토

링 관계의 결과까지도 영향을 미친다고 하였으며, Kram(1985)은 조직과 집단의 형태는 멘토링 관계의 정도를 높여 주거나 감소시킨다고 하였다. 이렇듯 조직이나 집단의 특성은 멘토와 멘티의 개인적 특성과 더불어 멘토링 관계에 중요한 영향력을 갖는 요인이라 하겠다.⁴³⁾

멘토링 관계는 지속기간의 단면을 보여주는 조직적, 직업적, 대인관계, 지위적 변수를 포괄하는 매우 복잡한 주제라고 할 수 있다. Kram(1980)은 멘토링 관계에 영향을 미치는 계층적 조직구조와 승진체계상의 조직적 특성을 규명하였는데, 많은 관리계층의 존재, 위원회 중심의 승진 의사결정체계, 피라미드형 직위 체계는 멘토링 관계의 중요성과 그 필요성을 높이고 있다고 하였다.⁴⁴⁾

즉 이러한 조직구조는 매우 공식화된 규칙이나 규정, 명확한 라인계통, 구체적인 구성원들의 경력경로 설정 등의 특징을 가지고 있기 때문에 조직에 새롭게 진입하는 사람인 멘티와 기존 조직 구성원인 멘토간에 관계를 형성하고 유지하는 멘토링 관계를 갖는 것은 매우 필수적이라고 하였다.⁴⁵⁾

한편 Koberg와 그의 동료들(1994)은 작업경험 그 자체와 작업경험의 질이 멘토링 관계에 영향을 미친다고 하였다. 즉 조직에 진입한 후 자신에게 맡겨진 과업에 대해 이미 경험이 있는 개인은 그렇지 않은 사람보다 멘토링 관계를 형성하고자 하는 노력을 덜 하게 되며, 그만큼 멘토 역시 멘티에 대한 역할수행의 양이 적어진다는 것이다. 또한 이미 경험한 일이라 할지라도 경험수준이 낮다면 그 개인은 멘토링 관계에 대한 접근노력이 많아진다고 하였다.

Ragins(1989), Koberg와 그의 동료들(1994)은 집단행동의 질적 측면

43) 김경호, 앞의 글, p.41.

44) 장민주, 앞의 글, p.26.

45) 김경호, 앞의 글, p.41.

에서 공동으로 수행하는 작업이 강조되는 집단과 집단적인 의사결정을 하는 집단, 그리고 어떤 문제에 대해 공동으로 해결을 하는 집단에서 멘토링 관계가 더욱 발전한다고 하였다. 즉 공동의 의사결정, 공동의 문제 해결 같은 행동을 보이는 집단에서는 구성원 상호간에 도우려는 분위기 때문에 멘토링 관계가 커진다는 것이다.

한편 Kram(1985)은 멘토링 관계의 형성 및 발전을 위해서는 집단상호간의 신뢰가 구축되고 의사소통이 원활하게 이루어지는 ‘멘토링 역할수행의 문화(culture of mentoring)’가 조성되어야 하며, 신뢰구축 정도가 낮고 의사소통이 원활하지 못한 특성을 가진 집단에서는 멘티에 대한 멘토의 역할수행이 실현되기 어렵다고 하였다.⁴⁶⁾

4. 멘토-멘티간의 관계 특성⁴⁷⁾

멘토링 관계의 몇몇 연구들에서는 멘토링 관계에 영향을 미치는 것으로 멘토와 멘티의 개인적 특성, 조직상황적 특성 이외에도 멘토링관계 그 자체의 특성이 영향을 미치는 것으로 보고 있다. 멘토링 관계란 멘토와 멘티가 서로 상대방을 인식하고 선택하는 상호작용이기 때문에 멘티가 선호하는 멘토의 조건과 멘토가 자신의 멘티를 선택하기 위해 고려하는 조건들은 멘토링 관계를 형성하는데 중요한 요인이 된다고 하였다.

Kanter(1977)는 멘토가 멘티를 선정하는 요인으로 겉으로 드러나는 사회적 배경, 직장 내 임원들과의 사회적 친분, 단정한 용모, 사회적 유사성, 자신의 우수함을 보일 수 있는 용기, 그리고 자신의 존재를 부각시키려는 노력 등을 열거하고 있다. 이것은 멘토가 자신의 기준에 맞는 멘티를 선정함으로써 멘티에 대한 멘토의 역할수행 정도가 높아진다는 것이며, 멘토와 멘티 사이의 사회적 유사성이나 사회적 배경 등에 따라

46) 김경호, 앞의 글, p.42.

47) 장민주, 앞의 글, pp.28~30 내용을 재정리함.

역할수행의 양이나 질이 결정된다는 것이다. Burke 등(1984)도 첨단산업조직의 구성원들을 대상으로 하여 멘토링에 대한 연구를 한 결과 멘토와 멘티간에 업무수행방식, 개성(성격), 사회적 배경, 학력수준, 취미생활 등이 비슷할수록 멘토링의 정도가 높아진다고 하였으며, 멘토와의 개인적 유사성은 멘티의 직무만족, 조직만족, 업무성과 등에 유의적이고 긍정적인 상관관계를 나타낸다고 하였다.

한편 상사와 하위자간에 개인적 유사성과 종업원의 직무태도와의 관계를 연구한 Turban과 Johns(1988)는 상사와 하위자간의 유사성 정도를 가치관이나 신념, 태도 등에 의해서 부하가 느끼는 심리적 유사성, 보상의 수단에 대한 상사와 부하간의 지각정도를 측정하는 개념적 일치성, 인구통계학적 유사성으로 나누어 세가지 변수로 측정한 결과, 심리적, 개인적, 인구통계학적 측면이 유사할수록 상호간의 관계에 대한 몰입이 증가한다고 하였다. 즉 상사와 하위자간의 개인적 유사성이 높을수록 하위자에 대한 상사의 관심과 배려가 높아지며, 상대적으로 하위자 역시 상사를 따르려 한다는 것이다.

이러한 것들은 앞에서 살펴보았듯이 상호간의 동질성(consubstantiality)이 서로 상대방에게 긍정적인 영향력을 행사하게 된다는 것이며, 이는 멘토와 멘티의 개인적 특성이 유사할수록 멘티에 대한 멘토의 역할수행 정도가 높아지고 멘토링에 대한 멘티의 태도가 보다 적극적이라는 것이다. 개인적 친분이 상호작용을 원활하게 하여 조직성과를 향상시킨다는 연구는 리더십 이론에서도 부각되고 있다. 기존에 이루어진 대부분의 리더십 연구들이 리더의 관점(리더십 특성·유형 연구)이나 하위자와의 상황의 관점(상황적 리더십 이론, 상황적합이론, 경로-목표 이론)을 강조하였으나, 리더-구성원 교환이론(Leader-Member Exchange : LMX Theory)이 또 하나의 접근법으로 등장하고 있다.

LMX이론은 리더와 하위자간의 관계를 일방적 관계로 인식하지 않고 서

로 간에 영향을 미치는 관계인 교환관계로 인식하여 리더십 과정을 이해하고 있다. Grand와 Uhl-Bien(1995), Wayne & Stilwell(1993) 등은 25년간의 추적연구를 통해 양질의 리더-구성원 교환관계가 낮은 이직률, 높은 정적인 업적평가, 보다 높은 빈도의 승진, 보다 높은 조직헌신성, 보다 더 바람직한 작업배정, 더 좋은 직무태도, 리더로부터의 보다 더 많은 관심과 지원, 더 많은 참가, 더 빠른 경력상의 발전 등을 초래하게 한다는 것을 확인하였다.

본질적으로 위와 같은 발견들은 조직이 하위자들과 작업상의 좋은 관계를 창출할 수 있는 리더를 보유함으로써 많은 유익을 얻게 된다는 사실을 명백하게 설명해 주고 있는 것이다.

이외에도 Burke(1994)의 연구에 의하면 멘토와 멘티간의 의사소통의 빈도, 유지기간, 거리적 근접정도가 멘토링에 영향을 미친다고 하였다. 즉 멘토와 멘티간의 의사소통 빈도가 높을수록, 멘토관계를 유지하려고 노력 할수록, 멘토와 멘티가 서로 자주 만날 수 있는 거리에 위치에 있을 경우가 그렇지 않을 경우보다 멘토와 멘티는 상대방에게 더욱 몰입하게 된다고 하였다.

제3장 멘토링 운용 사례

본 장에서는 국내외 공·사(公私)조직들의 멘토링 운용사례를 살펴봄으로써 경찰조직에 멘토링 시스템을 도입·운용할 경우 어떤 점에 착안하고 주의하여야 하는지 고찰해 보고자 한다.

제1절 기업 및 대학의 멘토링 운용 사례

1. 외국 기업의 멘토링 운용 사례

멘토링 제도가 성공적으로 기업에 도입되어 실천되고 있는 나라는 미국이라고 할 수 있다. 미국에서는 1970년대 말 페덱스(Fedex)가 성공적으로 멘토링을 도입한 후 다양한 기업으로 확산된 것으로 알려져 있는데,⁴⁸⁾ 1970년대 중반 이후 미국에서는 비공식 멘토링과 체계적 멘토링, 그리고 이들이 기업에 미치는 영향이 사회의 주목을 끌기 시작했다. 기업의 계층 구조가 점차 얇아지고 수평화 되며 비인간적인 분위기가 팽배해지면서 일대일 멘토링의 필요성이 두드러지게 되었다. 심지어 멘토링을 ‘미국의 경영혁신’이라고 부르기도 했다. 기업이 치열한 경쟁에서 살아남아 번영하기 위해서는 기업 스스로를 쇄신하는 제도적 장치가 필요했던 것이다.⁴⁹⁾

48) 신용주, “미국 기업의 멘토링 도입 현황과 시사점”, 임금연구 2006년 봄호, p.27.

49) 이용철 역 / Margo Murray, 앞의 책, p.34.

일본의 경우 멘토링과 멘토라는 용어가 산업계의 인재개발, 기업내 연수를 담당하는 담당자 사이에 빈번하게 사용된 것은 1990년 부터이다. 이 시기는 버블경제가 붕괴된 후 다수의 기업이 인원삭감을 비롯한 고용관리가 크게 변화했던 시기였고, 사원 자신도 변화에 대응하는데 고민하던 때였다. 일본에 있는 외국자본 기업이 조직개발이나 인재교육의 일환으로 본사에서 실시되고 있는 멘토링 제도를 일본에 도입한 것이 시대의 전환기를 맞아 새로운 모색을 시작한 일본기업의 관심을 받게 되어 1990년대부터 현재까지 일본 IBM, P&G, 스미토모 3M과 같은 다수의 외자계 기업이나 외자 합병기업에서 멘토링 제도가 도입 운용되고 있다.⁵⁰⁾ 여기서는 미국과 일본의 대표적인 몇몇 기업의 사례를 살펴보고자 한다.

가. 모토로라의 멘토링⁵¹⁾

모토로라⁵²⁾의 멘토링 제도는 1980년 남플로리다에서 도입된 이후 지금까지 꾸준히 지속되며 큰 성과를 거둔 대표적인 사례로 제시된다. 모토로라에서는 기술이 가장 중요한 자원이며 또한 비용이 가장 많이 소요되는 요소로써 기술인력의 이직으로 인한 기업의 타격을 줄이기 위해 핵심인력들의 이직을 최대한 막으면서 기술유출 방지와 신입 기술사원의 경력개발을 위한 방안으로 멘토링 제도를 도입하였다.

모토로라는 기술집약적 기업이라는 특징을 살려 ‘교차기능 팀 멘토링’을 시행하였는데, 이 것은 팀개념을 강화하고 현재의 인적자원과 관리 시스템을 통합시키는 교차기능을 하는 것으로 이 과정에는 멘토링 프로그램의 총집행자, 멘토, 멘티, 멘티의 부서장, 교육부서 및 진행관리자가 참여하고 있다.

50) 박경열, “일본기업의 멘토링 도입동향과 시사점”, 임금연구 2006년 봄호, pp.46-52.

51) 신용주, 앞의 글, pp.27-30.

52) 미국의 전기기기, 휴대폰 제조업체.

멘토링 프로그램의 총집행자는 멘토의 선정과 교육과정을 지원하며, 핵심적 문제를 드러내기 위해 멘토, 멘티 부서장과의 인터뷰를 진행한다. 멘티가 만족할 때까지 그의 문제에 대하여 모니터링하며 프로그램을 평가하고 지속적인 실행으로 발전시키는 역할이다. 멘토는 멘티와의 의사소통 채널을 단일화하고 안내자, 후원자, 비평가, 조력가로서의 역할을 수행하게 되며, 중간간부이거나 상급자이어야 하나 멘티의 직속상사여서는 안 된다.

나. AT&T의 멘토링⁵³⁾

AT&T⁵⁴⁾에서는 1989년 CPL(Consumer Product Lab) 직원들의 상호 이익 관계를 증진할 기회를 개인적, 전문적으로 갖도록 하기 위해 신입사원 멘토링, 자문관계 멘토링, 상호 멘토링을 도입하여 시행하였다.

신입사원 멘토링은 신입사원에게 자료, 업무수행절차 등을 알려주는 멘토를 짝 지워 주는 것으로, 지위고하를 막론하고 모든 신입사원을 대상으로 6개월간 진행되며, 멘토는 직원들의 직속상관에 의해 선정되고 가능한 새로이 훈련받게 된 사람과 같은 부서, 같은 직급의 사람들 중에서 선정되어 멘티의 직속상사로부터 위임을 받는다. 멘토는 멘티가 업무절차를 익히고 능숙해지도록 지원하고 의논의 장을 마련해야 하며 멘티는 적극적으로 멘토를 이용해 CPL에 대해 배워야 한다.

자문관계 멘토링은 사원에게 아이디어, 관심, 멘티의 업무에 좋은 방안 등에 대해 논의할 수 있는 포용적 성격의 멘토를 부여하는 것으로, 여기에서는 절차와 방법, 엔지니어링이나 스텝·간부·관리자급 영역에서의 업무를 수행하는데 요구되는 세부지식과 같은 주제를 다룬다.

이 멘토링은 신입사원 뿐 아니라 모든 계층의 사원이 자발적으로 참여

53) 신용주, 앞의 글, pp.27~30.

54) American Telephone & Telegraph Co ; 미국 최대의 유무선 통신회사.

가능하며, 두 참여자의 결정에 따라 언제든지 시작, 변경, 종료될 수 있다. 사원은 아이디어와 관심사항, 자료, 멘티가 맡은 업무 등을 향상시키는 방도 등을 논의할 수 있는 멘토를 배정받고 다양한 기술과 경험을 갖춘 컨설턴트의 명단을 볼 수 있다. 프로그램 조정자는 자문 목록을 정기적으로 모든 사람에게 제공하며 신입사원이 필요로 하는 컨설턴트와 멘토를 배치한다.

상호관계 멘토링은 회사의 문화와 구조를 잘 아는 멘토의 지식을 기반으로 업무문화와 대인관계, 경력성장을 논의할 관리자 그룹의 멘토를 멘티에게 부여하는 것이다. 멘토와 멘티 모두 자발적으로 참여하며 모든 사원에게 기회가 개방되어 있고 프로그램은 언제든지 시작되고 종결될 수 있으며 멘토로 지원한 사람들의 명단이 공개된다. 멘토는 최소한 관리자 위치에 있는 사람으로 신입사원과 다른 부서에서 최소한 한 단계 높은 위치에 있어야 한다.

다. 인텔(Intel)의 멘토링⁵⁵⁾

인텔⁵⁶⁾은 뉴멕시코 지역에 신설한 공장운영을 정상화시키기 위해 새로운 관리자와 기술자들을 육성하는 것이 급선무였다. 뉴멕시코 공장에 파견된 멘토링팀은 최고의 기술과 경험전수를 위해 가장 중요한 요소가 이 공장에 필요한 기술과 경험을 보유한 적임자를 찾아 필요한 파트너들과 연결해 주는 것이라 파악하고, 직원들이 ‘Circuit(인텔의 직원 DB)’을 통해서 잠재적으로 자신의 멘토가 될 수 있는 사람들의 리스트를 파악할 수 있도록 하였고, 그 중에서 자신이 필요로 하는 영역을 클릭하면 가장 적합한 멘토를 추천해 주는 방식으로 멘토링 시스템을 설계하였다.

55) 황성현, “인텔(Intel)의 멘토링 운영 사례”, 인사관리 7호, 2007, p.35.

56) 1968년 로버트 노이스(Robert Noyce)와 고든 무어(Gordon Moore)에 의해 반도체 메모리 칩을 생산하는 회사로 설립된 미국의 반도체 회사.

먼저 멘토가 선정되면 자동적으로 멘토에게 이메일이 발송되어 선정 사실을 알리고, 멘토링에 필요한 시간을 정해 줄 것을 요청하게 되며, 동시에 멘토링팀은 멘토와 멘티가 효과적인 멘토링을 위해 갖추어야 할 기술과 정보 등을 익힐 수 있는 기회를 제공한다.

인텔에는 이와 같은 멘토링 프로그램의 효율적 운영을 위한 원칙들이 있는데 다음과 같다.

첫째, 멘티가 멘토링 관계를 주도한다. 멘티가 멘토를 직접 선정하게 하고 시간, 장소, 멘토링을 통해 배우거나 경험하고 싶은 영역을 결정하도록 한다.

둘째, 멘토링 계약서 작성을 통해 쌍방의 기대수준과 역할을 명확히 하여 멘토링을 통해 자신이 얻고자 하는 영역, 방식, 역할 등을 분명히 기재하여 효과를 극대화한다.

셋째, 최소한의 통제만이 존재한다. 일단 멘토가 선정되면 그 이후에 진행되는 멘토링 내용에 대해서는 회사가 개입하지 않고 멘토와 멘티가 자율적으로 결정하도록 하여 멘토링이 원활하게 이루어지도록 하며 그 결과에 대한 비밀보장을 철저히 유지한다.

또한 멘토링을 경력관리 및 승진에 활용하는 것이 아니라 지식전수에 초점을 두어 멘토링을 지식관리의 중요한 축으로 이용하고 있으며, 멘토링에 관한 최소한의 규정만을 유지하면서 조직의 특성이나 전략에 따라 제도를 탄력적으로 운영하고 새로운 시도를 지속적으로 할 수 있도록 독려한다. 특히 인텔의 경우 자생적으로 ‘그룹 멘토링 시스템’으로 진화하여 구성원들의 역량개발에 기여하고 있다.

라. 회계법인 RINA의 멘토링⁵⁷⁾

57) 이용철 역 / Margo Murray, 앞의 책, pp.124~129.

캘리포니아 오كل랜드에 본부를 둔 작은 회계법인인 RINA는 직원들이 개인적 또는 회사 차원의 목표를 달성하는데 지도와 지원이 필요하다는 점을 인식하면서 멘토링 프로그램을 개발하였다.

프로그램의 목표는 회사의 정책 및 기대사항 전달, 회사내에서 제공되는 성장 및 전문성 습득 기회 제공, 직원들이 개인과 회사 공통의 목표를 수립·모니터링할 수 있도록 도움, 직원들의 경력 개발상의 결정 도움, 직무만족도 향상, 직원 육성 지원, 구성원간 경험 공유 및 재능활용 장려 등이었는데, 이 프로그램은 전 직원 모두가 지원만 하면 이용 가능하며, 인사 관리자에 의해 운영된다. 직원들이 감사 또는 세무 보고를 맡은 매니저들과 연속으로 단기 과제를 맡기 때문에 회사에서는 개인별 능력개발 활동에 지속적으로 집중할 프로세스가 필요하여 프로그램이 실행되었는데 특징적인 프로세스는 다음과 같다.

① 멘토 후보 결정

멘토들은 본인 스스로 또는 회사 대표나 고위 간부들의 제안에 의해 참가를 지원한다. 지원 모집 공고는 매년 두차례 이루어지며 누구든지 지원할 수 있다.

② 멘토 후보 심사

인사 관리자는 멘티가 되고 싶은 사람들로 부터 각자 다섯 명의 멘토 후보 명단을 전달 받는다. 프로그램의 목표는 참가자가 1순위 또는 2순위로 선택한 멘토와 매칭시키는 것이므로, 본질적으로 멘토 심사는 멘티들이 직접 하는 것이 된다. 여기서 추천된 멘토들이 멘티가 원하는 스킬과 능력을 지니고 있다고 가정한다.

③ 멘토 오리엔테이션

멘토와 멘티를 위한 대규모 오리엔테이션을 하는데, 회사는 미션, 목표 및 성장 예상, 그리고 멘토링 프로그램이 어떻게 이 미션과 목표를

뒷받침하는지에 대한 설명이 이루어진다. 또 승진과 관련된 정책과 절차, 교육 및 개발 자원의 접근 가능성이 오리엔테이션에 포함되며, 능력 개발 계획, 합의해야 할 협약서의 종류 등 멘토링 프로그램의 구체적인 사안, 멘토에 대한 인정, 코디네이터의 역할 등을 설명한다.

새 직원이 입사하면 프로그램에 대한 개별 오리엔테이션이 진행된다. 이때 모든 주제가 논의되며 신입사원은 프로그램에 대한 참여 의사를 밝힐 수 있다.

④ 멘티 후보결정

이 프로그램은 직원 누구에게나 개방된다. 자신의 성장과 개발을 위해 노력하는 등의 멘티의 특징과 책임은 인사 매뉴얼에 발표된다.

⑤ 멘티별 목표 초안 작성

멘티들은 능력개발 니즈 초안을 작성하고, 목표를 설정하며, 멘토와 상의할 실천 계획서를 만들어야 한다.

⑥ 멘토 선발

코디네이터는 멘토-멘티 매트릭스 표를 유지하며, 부서장이나 그 밖의 회사의 리더들과 상의하여 가장 적합한 매칭을 결정한다. 여기서 목표는 멘티가 1순위나 2순위로 선택한 멘토를 짝지워 주는 것이다.

⑦ 협약서 합의

협약서에 포함될 주제의 개요가 모든 멘토와 멘티에게 주어진다. 대부분이 이것을 협약서의 지침으로 이용하지만 어떤 커플들은 제시된 형식을 그대로 이용하지 않기로 결정하기도 한다.

⑧ 능력개발 계획 실행

멘토링 프로세스가 진행되는 동안 멘티는 능력개발 목표, 실천 계획서, 결과에 대한 기록을 관리해야 한다. 코디네이터와의 정기적인 접촉

역시 멘티의 책임으로 주어진다.

⑨ 정기미팅

멘토-멘티는 활동계획, 코칭 및 피드백을 위해 정기적으로 만나야 한다. 회사에서는 격려 차원에서 몇 번에 한해 점심식사 비용을 지불한다. 이와 함께 코디네이터는 멘토-멘티의 정기미팅을 주최한다.

⑩ 협약서 종료

멘토링 관계는 합의한 시간이 되거나 어느 한쪽이 명시된 의무를 이행하지 못하게 되었을 때 종료한다. 또는 멘티가 현재의 멘토와 세운 목표를 모두 달성하고 또 다른 멘토와 함께 스킬이나 지식을 개발하고자 할 때 미리 종료할 수도 있다.

마. 코닥의 멘토링⁵⁸⁾

코닥⁵⁹⁾은 2004년 7월부터 사원에 대한 멘토링 제도를 도입하였다. 코닥에 있어서 멘토링은 상사에 의한 직무수행에 관한 교육·지도를 목적으로 하는 것이 아니라 풍부한 경험이나 스킬을 공유하고 있는 사람(멘토)이 공유하고 싶은 사람(멘티)에 대하여 서로 약속하에 친숙한 관계를 가지고 조언하거나 능력개발을 지원하는 장치이다.

멘토는 멘티의 상사가 아닌 부서 이외의 경험이 풍부한 자로 선정하고, 상사와 멘토의 역할이 상이한 점을 명확히 하여 부하의 지도, 개발, 육성 책임은 상사에게 지우고, 멘토는 상사와는 다른 시점에서 측면지원을 하도록 하였다. 상사는 OJT나 프로젝트 매니지먼트, 코칭, 업무관리나 업적관리 등의 기회를 통하여 부하를 지도·개발하고, 멘토는 그런

58) 박경열, 앞의 글, pp.46-52.

59) 카메라와 같은 영상 제품 및 관련 서비스를 제공하는 기업으로, 본사는 미국 뉴욕 주 로체스터에 있으며 현재 150여개 국가에 8만 명 이상의 직원이 근무하고 있는데, 본 사례는 일본 법인의 예이다.

상사가 충분히 지원하지 못하는 조언 등을 자신의 경험이나 스킬을 이용하여 측면지원을 해 주는 것이다. 그렇게 함으로써 사원의 능력개발과 조직의 성장과 업적 향상을 연결시키는 것이 코닥의 멘토링 제도의 목적이다.

바. 스미토모 3M의 멘토링 프로그램⁶⁰⁾

스미토모 3M⁶¹⁾은 2000년부터 2003년에 걸쳐 질 높은 성장과 혁신을 지원하는 기업풍토, 스스로 개혁을 추진하는 자립형 사원의 육성, 사원이 주인의식을 갖는 인사제도 실현을 목표로 ‘21세기를 대비하는 21가지 항목의 인사제도 개혁 프로그램’을 의미하는 ‘HR Plan 21’을 진행하였는데, 그 중 하나인 ‘여성활용’을 위한 구체적인 방법으로 멘토링 프로그램을 도입하였다.

스미토모 3M의 멘토링 프로그램의 특징은 멘티의 역할과 선발기준을 명확히 규정하고 멘티를 공모하는 점인데, 멘토링 프로그램의 도입 목적이 여성사원의 가속적 육성이기 때문에 여성사원의 자발적인 참여를 기다리는 것이 아니라 선정기준에 합치하는 여성사원에 대하여 상사로부터 권유에 의하여 응모를 촉진하였다. 응모한 멘티에게는 지원을 희망하는 능력개발 분야나 과제를 제출토록 하고 그것을 참고로 사무국이 멘토와의 매칭을 해 준다.

멘토는 건설적인 피드백을 하고 의견을 말하여 멘티의 목표달성을 지원할 수 있는 자로서 여성사원의 능력향상 및 육성에 관심을 가지고 경험이 풍부한 자, 코칭연수를 수강한 자로 역할과 선발기준을 규정하였다.

60) 박경열, 앞의 글, pp.46~52.

61) 스미토모 그룹 계열사로 테이프를 생산하는 회사.

2. 국내 기업 및 대학의 멘토링 운용 사례

국내에서는 1990년대 초반부터 멘토링이 본격적으로 연구되기 시작하여 우리나라 기업들도 직원교육 및 조직 성과를 높이는 중요한 수단으로 멘토링을 도입하여 활용하게 되었는데, 2002년 인터넷 채용정보업체인 잡링크가 국내 160개 기업을 대상으로 조사한 바에 따르면 조사 대상기업의 47.5%가 멘토링을 활용하고 있으며, 42.5%가 적극 검토중이거나 도입할 예정이라고 하였다.⁶²⁾

가. 동양기전 주식회사⁶³⁾

동양기전(주)는 다양한 신입사원들의 욕구를 해결하고 신입사원들의 조직 내 조기정착 및 효과적인 인적관리를 위한 방안으로 2003년 10월 ‘창의적 인재, 능동적 인재, 인간적 인재’라는 모토 아래 멘토링 제도를 도입하였다.

동양기전은 별도로 조직된 ‘DY 멘토링 위원회’에서 멘토링 프로그램을 운영하고 있는데 위원회의 구성원은 경영자 및 사원대표 등 다양한 계층이 참여하고 있으며 모니터 요원으로도 활동하면서 멘토와 멘티의 활동을 촉진시키는 역할을 주로 수행하고 있다. 멘토는 근무성적이 우수하고 핵심기술을 보유하고 있으며, 리더십이 있는 조직내 경력자들을 대상으로 선발하고 있다.

동양기전의 멘토링 과정은 먼저 전 사원들을 대상으로 멘토링 설명회를 개최하고, 두 번째 멘토링 위원회에서는 각 부서에서 추천된 후보 중 심사기준에 따라 적합한 멘토를 선정하고, 세번째 선정된 멘토를 대

62) 장민주, 앞의 글, pp.1~2.

63) 박화노, "멘토링을 통한 조직적응 능력제고 사례 연구", 동국대 석사학위논문, 2007, pp.88~89.

상으로 멘토십과 멘토링 교육제도를 교육하고, 네 번째 교육 및 게임을 통하여 성격분석을 하고 유사한 성격끼리 멘토-멘티 커플을 맺고, 다섯 번째 월례조회 등을 통하여 멘토에게 멘토링 배지 등을 증정하고 결연식을 맺어 멘토링 기간 동안에 달고 다니게 해 멘토로 선정된 것에 대한 자부심을 갖게 하며, 여섯번째 주기적으로 멘토링 프로그램을 통하여 활동할 수 있는 공간을 만들어 주고, 활동성도가 좋은 사람은 포상하고 부족한 사람은 분발시키고, 일곱번째 활동결과에 대한 평가 및 결과를 경영자에게 보고하는 형식으로 멘토링 과정이 진행되고 있다.

또한 멘토링 프로그램을 활성화하기 위해 아래 표와 같이 동기부여제도, 교육지원제도, 활동촉진제도의 3가지 측면에서 지원하고 있다.

< 표 6 > 동양기전(주)의 멘토링 활성화 제도⁶⁴⁾

동기부여제도	• 멘토에게 활동비 지급 (3개월 10만원 정도) - 우수 멘토 사례소개 및 시상 - 승진 및 종합평가시 참고자료로 활용
교육지원제도	• 멘토/멘토링 제도 도입교육 실시 - 홈페이지를 통한 교육 - 사전에 관련 책자 배포 (멘토링 제도의 이해)
활동촉진제도	• 모니터링 후 피드백 • 주 1회 모임 유도 • 3개월 2회 정도 정기모임 (사업부장과 간담회)
평가제도	• 월 1회 활동보고서 제출 • 월 2회 설문조사 실시 • 종료 후 유지율/정착율을 대표이사에게 보고

이런 멘토링 제도는 공통의 문화가치와 회사의 비전 등을 인식시켜 줌으로써 신입사원이 조직문화에 신속히 융화되어 정착률 100%를 달성하게 되었으며, 멘토가 익힌 지식과 기술 등을 1:1로 멘티에게 이전시켜 주고 멘티는 새로운 환경변화를 멘토에게 인식시켜 줌으로써 멘토와 멘티 모

64) 박경열, 앞의 글, p.13.

두가 향상되는 시너지 효과를 가져오게 되었다. 즉 지식이전과 기술전수 면에서 긍정적인 효과를 보인 것이며, 이외에도 업무 이외의 개인적인 애로사항 등을 서로 상담하고 해결함으로써 개인간, 팀간의 갈등해소를 가져와 업무 향상을 가져오는 효과도 달성하였다.

나. POSDATA⁶⁵⁾

POSDATA는 1999년부터 사업확충 및 회사의 외적·내적 성장으로 인하여 신입사원의 채용이 급속히 증가함에 따라 신입사원에 대한 조직 정착을 체계적으로 지원하기 위해 2001년 8월부터 신입사원의 멘토링을 시작하여 제도화에 성공했다.

제도 도입의 목적을 ① 전문기술을 지닌 선배사원의 개별 밀착관리를 통한 필요 전문기술 및 경험을 효과적으로 전수함으로써 조직성과 향상 제고 ② 체계적인 기본기술 습득을 통한 전문가로서의 성장토대 마련 ③ 개인적인 애로 및 건의사항에 대한 1:1 상담 및 지도를 통해 회사와 일에 대한 몰입도 고취 ④ 개별 밀착관리를 통해 잠재적 Star 직원(능력과 실적을 겸비한 핵심인재)과 Dead Wood를 선발하는 것에 두고, 멘토의 역할을 Teacher(교사), Counselor(상담자), Coach(같이 뛰어주는 코치역할), Sponsor(추천하고 신분 보증하는 역할)로 설정하고, 믿고 따를 수 있는 인품과 경험·기술을 보유하고 회사의 미션과 전략 및 업무를 정확히 이해하고 있는 리더십을 갖춘 3년 이상 경력직원을 멘토로 선정하되 멘토링 운영위원회에서 자격요건을 심사하도록 하였다.

멘토링 프로세스를 살펴보면, 신입사원이 부서에 배치되기 1~2주 전에 인사교육팀에서는 부서장에게 신입사원 인적사항을 제공하면서 멘토 추천을 의뢰하고, 소속팀장은 멘토를 추천(해당 팀에 책임자가 없을 경우

65) 한국멘토링 코칭센터 홈페이지 (<http://mentorcoach.co.kr>), 정보자료실 자료 (포스테이타 멘토 제도, 멘토링 제도 활용사례), 2009. 4. 1 검색.

타 팀장의 협조를 구함)한다. 신입사원 부서배치 발령시 멘토 임명 발령을 동시에 시행하고, 이후 3개월간 멘토링 활동을 하도록 한다. 이때 멘토에 대해서는 사전학습, 온라인교육, 워크숍, 집합교육 등 3단계에 걸친 멘토링 교육⁶⁶⁾을 실시하고, 인사교육팀에서 지속적으로 멘토링 과정을 모니터링을 하면서 멘토링 활동을 지원한다.

포스테이타의 경우 멘토링 도입 후 신입사원의 조기퇴사율이 감소하였고 개별 밀착관리를 통해 능력과 실적을 겸비한 직원의 선별이 가능해졌다. 또 신세대적인 사고방식과 생활방식에 대한 이해를 통한 역 멘토링 효과로 디지털 문화의 자연스러운 전파가 이루어지는 성과를 거뒀다.⁶⁷⁾

다. 삼성증권⁶⁸⁾

삼성증권은 2001년부터 신입사원의 조직 정착률을 높이고 조기에 역량 있는 신입사원을 육성하기 위하여 멘토링 제도를 도입하였다. 당시는 증권이라는 업무의 특성상 개인영업이 조직의 가치보다 우선시되는 문화가 강했기 때문에 멘토링 제도를 실시한다고 해도 큰 결과를 얻기 어려운 상황이었으나 크게 3가지 목적으로 멘토링 제도를 실시하였다. 첫째 삼성의 핵심가치인 ‘인재제일, 최고지향, 변화선도, 정도경영, 상생추구’를 이해하고, 이를 바탕으로 삼성증권의 미래비전과 전략을 공유하는 신입사원을 육성한다. 둘째 Field Master⁶⁹⁾의 위상을 강화하고 적극적인 지원으로 후배육성을 위한 강한 동기부여를 통하여 멘토링 제도의 명품

66) 1단계는 사전학습 단계로 코칭의 목표, 기술 성과 등에 대한 사전 필독도서를 학습케 하고, 2단계는 교육단계로 온라인 및 집합교육을 통해 멘토링의 이론 및 멘토 역할 수행방법에 대한 전반적인 교육을 실시하는데 이를 위해 사내 학습장에 멘토링 교육 자료를 올려 이를 활용하고 있고, 3단계는 워크숍으로 경험을 발표하고 토의 및 강연을 한다.

67) 신용주·김민선, “멘토링 도입 및 성공사례에 관한 연구”, 생활과학연구 제10권, 2005, pp.99~111.

68) 한상준, “신입사원, Field Master, 후견인이 결합된 듀얼 멘토링”, 인사관리 7호, 2006, pp.21~23.

69) 삼성증권에서는 2005년부터 멘토를 Field Master라고 명명하고 있다.

화를 추구한다. 셋째 듀얼 멘토링 제도의 신설로 전사적 신입사원 육성을 가능케 하고 조직 전체에 후배육성 문화 확산을 목적으로 하였다.

먼저 신입사원이 입사하면 그룹의 공통 신입부문 교육을 4주간 이수하게 된다. 이후 증권입문교육이 6~8주간 진행되며, 그 이후 현업부서 배치로 멘토링을 위한 기초단계가 완성된다. 이러한 멘토링은 입사 후 1년간 각종 교육과 과제뿐만 아니라 개인적인 고민이나 장래 비전 등 다양한 분야에 걸쳐 신입사원들에게 필요한 지식과 정신자세를 지도해 줌으로써 올바른 직장인의 모습과 경력관리 및 업무능력 함양 등 정예 삼성 증권인으로 성장하기 위한 방향제시에 큰 기여를 하고 있으며, 신입사원의 정착률을 높이고 조기 전력화에 기여할 수 있게 되었으며 후배육성 문화가 활성화되지 못했던 조직에 후배육성 문화를 불어 넣어 긍정적인 선순환 사이클을 정착시켰다는데 의의를 둘 수 있다.

라. 삼양사⁷⁰⁾

삼양사는 ‘좋은 인재를 얻는 것 만큼이나 키우는 것도 중요하다’는 인재육성 철학 아래 신입사원 육성제도를 운영하고 있다.

1단계가 삼양입문과정으로 신입사원이 입사 후 각종 경영 지식과 회사 사업내용에 대해 배우는 Learning Center 합숙훈련과 아웃도어 훈련, 전국 사업장 순회 견학등을 통해 회사를 이해하도록 한다. 2단계가 OJT 교육으로 신입사원은 부서 배치 후 4개월 동안 OJT (On-the-Job Training) 교육을 통해 같은 부서의 리더사원으로부터 업무 지도는 물론 회사 전반에 대한 코칭을 받아 프로 직장인으로 거듭나게 한다. 3단계가 바로 멘토링 단계인데, 삼양사는 ‘신입사원의 역량 향상 및 안정된 생활유도’를 목표로 2001년부터 멘토링 제도를 운영하고 있다.

70) 삼양사 홈페이지 (<http://www.samyang.com>), 인재육성 코너, 2009. 5. 13 검색.

모든 신입사원에 대해 1년간 선배사원⁷¹⁾과 1:1로 맺어 주어 업무, 생활, 자기개발 등 여러 면에서 이끌어 주도록 하는데, HR팀에서 멘토링 기법과 정보를 제공하고, 월 활동비를 지원하는가 하면 포상(우수 그룹 30~50만원)도 실시하는 등 체계적인 멘토링 제도를 운영하고 있다.

마. 삼양제넥스의 후견인제도

삼양사 그룹의 경우 모기업에서 멘토링을 시범도입에 성공함에 따라 2003년부터 전 계열사로 확대 시행하였는데⁷²⁾ 그 중 삼양제넥스에서는 2004년 하반기에 멘토링 활동 역점사항을 ‘조직적응에 주력’ 과 ‘독서환경 조성’에 두고, 조직적응을 위해서 업무지원이 가능한 기존직원 소개 및 술자리 함께하기, 멘티와 상사·멘토와의 만남 주선, 동호회 활동 참여, 스트레스 해소방법 안내 및 적응 노력을 위한 분위기 있는 집이나 맛집 소개 및 연극관람, 스포츠마사지 등의 활동을 하였으며, 독서환경 조성을 위해 ‘선물’, ‘10년 후에’, ‘로마인이야기’ 등의 도서와 최근 경영과 경제관련 요약 자료를 제공⁷³⁾하였다.⁷⁴⁾

바. 교보생명⁷⁵⁾

교보생명의 경우 2004년 8월에서 2005년 7월까지 1년간 임원보급 12

71) 멘토는 행동이 바르고 리더십을 소유한 자로 멘티와 10년차 미만인 자로 선정한다.(이만기, “기업에서 멘토링 시스템 도입과 관련한 이론적 모델 연구”, 고용동향분석 2006년 1/4분기, pp.96~97 참조)

72) 한국멘토링 코칭센터 홈페이지 (<http://mentorcoach.co.kr>), 정보자료실 자료 (멘토링제도 활용 사례), 2009. 4. 1 검색.

73) 삼양제넥스에서는 직원들이 종로5가 종오집, 동대문 스포츠마사지 센터, 대학로 극장 등에서 모임을 할 수 있도록 하고, 모임시 참석자들에게 ‘스펜서-선물’을 전달하는 등 멘토링 관련 비용을 지원하였다.

74) 온세현, “중소기업 인적자원의 능력 개발을 위한 학습방안에 관한 연구”, 한남대 석사학위 논문, 2008, pp.63~65.

75) 한국멘토링 코칭센터 홈페이지 (<http://mentorcoach.co.kr>), 정보자료실 자료 (교보생명 멘토링 설계 사례), 2009. 4. 1 검색.

명을 멘티로 선발하고 본부실장 12명⁷⁶⁾을 멘토로 선발하되 멘티에게 부족한 역량을 채워 줄 수 있는 사람으로 선발하여 1:1로 매칭시켜 최고위급 관리자 교육을 실시하였다.

멘토링 활동의 구체적인 목표, 활동일정, 방법, 각자의 기대사항 등에 대해 멘토와 멘티가 서로 합의하고 계약을 체결하도록 하고, 매월 1회 2시간 이상씩 본부장실이나 기타 합의한 장소에서 미팅을 가져 코칭과 대화를 하도록 하였는데, 커플별 월 20만원 한도내에서 경비를 지원하고 필요한 도서를 구입하여 일괄 공급하고 멘토링 관련 전문가를 초빙하여 특강을 실시하였다.

또한 인재개발교육팀에서 모니터링을 하여 실패요인을 조기에 파악하여 해결하고 성공적인 멘토링 활동을 유도하였으며, 종료시에는 멘토링 활동에 대한 종합적인 성찰 및 목표달성 정도에 따라 포상을 실시하고 최고 경영층이 노고를 치하하는 워크숍을 실시하였다.

기타 대기업 중 두산그룹은 2003년부터 전계열사에서 신입직원 모두에게 멘토링을 실시하고 있으며, 한화그룹에서는 한화증권이 임원 및 팀장을 대상으로 멘토링을 실시하였으며, LG그룹은 LG경제연구원의 지원을 받아 신경영과 신인사제도의 일환으로 멘토링을 실시하고 있으며, 유한양행, 현대약품, 오리온, 이랜드 등이 멘토링을 추진 중에 있다.⁷⁷⁾

사. 숙명여자대학교

기업뿐 아니라 대학의 경우에도 신입생들의 원만한 학교생활 적응을 유도하고, 급격히 변화하는 노동시장 환경에 대응하여 재학 중 사회진출과 경력개발을 적극 지원할 필요가 있어 멘토링을 적극 도입하고 있는데

76) 경영실장, 전략기획조정실장, 고객센터지원실장, 재무실장 등 본부 실장 12명을 멘토로 선정하였다.

77) 한국멘토링 코칭센터 홈페이지 (<http://mentorcoach.co.kr>), 정보자료실 자료 (멘토링 제도 활용 사례), 2009. 4. 1 검색.

대표적인 경우가 숙명여자대학교이다.

숙명여대에서는 창학 103주년을 기념하여 2009년 5월에 ‘103 숙명동문 멘토 결연식’을 계획하고, 103명의 졸업 동문을 멘토로 하고 103명의 학부 재학생을 멘티로 선발하여 멘토 결연식을 가졌다.⁷⁸⁾ 이처럼 숙명여대는 학생들이 입학때 부터 자신의 비전수립 및 직업과 관련된 진로계획을 설정하고 재학 중 희망분야 진출을 위한 역량을 쌓을 수 있도록 멘토링 프로그램을 운영하고 있는데, 대기업 임원들로 구성된 외부 자문위원, 동문 자문위원, 교수들을 멘토로 위촉하여 학생들의 희망분야 사회진출과 경력개발을 포함한 행복하고 성공적인 삶을 지원하고 있다.

외부 자문위원과 동문 자문위원 멘토 프로그램은 수료증을 수여하고, 교수 멘토 프로그램은 학점으로 인정하고 있는데, 세부 프로세스는 첫째 전문분야별로 멘토를 섭외한 후 세부 프로그램에 대해 협의하고, 둘째 멘티를 선발하고, 셋째 각 분야에 따른 멘토링 활동을 실시한 후 멘토링 프로그램에 참여한 멘티를 대상으로 수료증을 수여하고 있다.

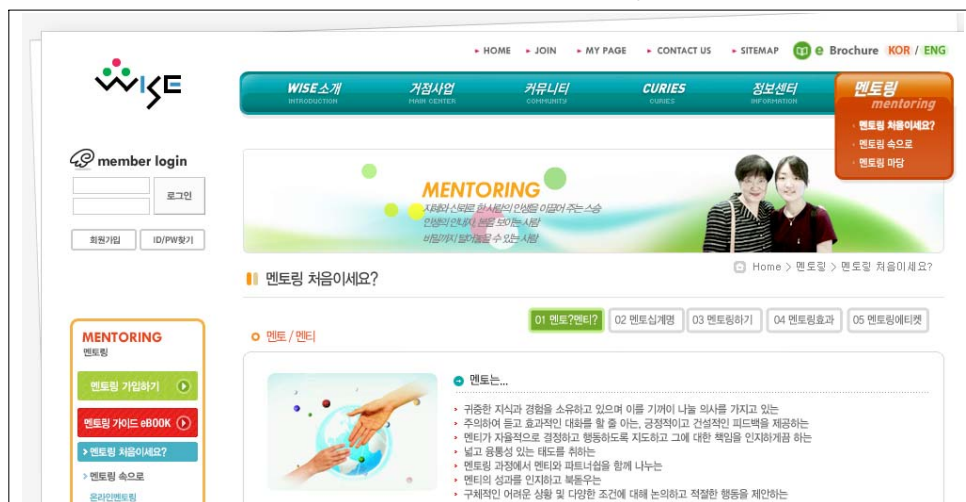
숙명 멘토 프로그램은 단순히 취업 지원만을 위한 것이 아니라 멘티의 사회진출을 통한 리더양성이라는 학교의 비전 달성과 개개인이 행복한 인생을 살아가는데 도움을 주는 것을 기본으로 하는데, 특히 외부 자문위원 프로그램에서는 첫째, 멘티 학생들의 희망분야 사회진출과 행복한 삶을 지원하고 재학기간 뿐만 아니라 졸업 후에도 지속적인 경력개발을 지원하고, 둘째, 나눔과 사회환원을 가치있게 생각하는 기업의 임직원들로 구성되어 있는 외부 자문위원들이 멘토로 참여함으로써 산학연계의 장을 형성하고, 셋째, 멘토와 멘티 뿐만 아니라 멘티들 간에도 지식과 경험을 공유할 수 있어 지식기반사회에 지식창출과 공유를 활성화 하고, 넷째, 사회진출에 성공한 선배 멘티들과의 네트워킹 활성화의 장을 형성하여 재학생과 졸업생을 연결하는 효과를 기대하고 있다.⁷⁹⁾

78) 숙명여대 홈페이지 (<http://sookmyung.ac.kr>), 공지사항, 2009. 5. 20 검색.

아. 이화여자대학교의 WISE⁸⁰⁾

이화여대에서는 차세대 여성과학기술인 육성을 목표로 2001년 9월부터 과학기술부(현 교육과학기술부)의 지원을 받아 WISE (Women Into Science and Engineering) 거점센터를 설립하여 전국 시도에 설치된 WISE 지역센터와 함께 여성의 이공계에 대한 긍정적 인식 및 이공계 진로의 다양성과 경쟁력에 대한 이해를 높이기 위해 멘토링을 기반으로 한 다양한 온-오프라인 프로그램을 운영하고 있다.

< 그림 1 > 이화여대 WISE 홈페이지



WISE 센터는 수학, 과학, 공학, 기술 분야에 재능있는 여학생이 탄탄한 과학기술 분야 전문인으로 성장하도록 초등에서 대학(원)까지 다각도의 단계별 프로그램을 개발하여 지원하고 있는데, 특히 과학기술 분야에서 여성의 역할을 확대하여 여학생이 다양한 분야의 이공계 출신 여성 전문인과의 인적 네트워크를 형성하고 상호작용을 통하여 진학, 진로에

79) 강정애, “인재경영의 시대, 맞춤형 인재육성 전략으로서의 멘토링”, 임금연구 2006년 봄호, pp.11~17.

80) 이화여대 와이즈 홈페이지 (<http://www.wise.or.kr>), 2009. 5. 20 검색.

도움을 얻고 자신의 경력을 개발하여 갈 수 있도록 지원하는 온-오프라인 멘토링 프로그램을 운영하고 있다.

멘토-멘티간 매칭은 과학기술분야 또는 수학교육을 받은 이공계 출신 여성전문인으로 멘토를 구성하고, 이공계 진출을 희망하거나 과학과 공학, 기술, 수학 분야에 관심과 재능 있는 여학생이 홈페이지의 ‘멘토찾기’에 공개된 멘토를 검색하여 직접 신청하거나 멘티 지원서를 통해 센터에서 적합한 멘토를 찾아주는 방법을 활용하고 있다.

멘토링은 대략 4~5개월 동안 일주일에 1시간 정도 실시되며, 멘토-멘티 매칭이 끝나면 상호 협약서를 작성케 하여 구체적인 목표와 활동 내용을 명확하게 하도록 하는데, 협약서에는 사생활 보호, 멘토링 활동기간, 미팅의 빈도, 멘토의 구체적 역할⁸¹⁾, 기타 면책종결⁸²⁾ 사유 등을 명시하도록 한다.

멘토링 활동은 ‘북-멘토링’, ‘프로젝트 멘토링’, ‘자유활동 멘토링’ 등 다양한 프로그램을 만들어 이를 참고로 진행되도록 하고 있는데, ‘북-멘토링’이란 멘토와 멘티가 협의한 책을 읽고 토론토록 하고 독후감 및 멘토링 후기를 게시판에 올려 모든 사람이 공유할 수 있도록 하는 것이며, ‘프로젝트 멘토링’은 멘티의 관심분야와 관련된 연구주제를 정하고 멘토의 도움을 받아 이를 해결하도록 하는 것으로 이 또한 그 결과를 게시판에 등록하도록 하고 있다. ‘자유활동 멘토링’은 멘토와 멘티가 상호 협의하여 자유로운 활동을 하도록 하는 것으로 멘티의 진로 및 경력개발 등의 관심사를 공유하고 멘토-멘티 관계를 지속적으로 유지할 수 있도록 하는 효과를 거두고 있다.

81) 멘토의 역할에는 역할모델, 진로가이드, 학습촉진, 자료 제공 등이 있다.

82) 멘토링이 시작된 지 2~3개월 경에 중간 점검을 하여 의미가 없을 경우 중단하도록 하는데, 그 때를 대비하여 종결 방법을 미리 정해 놓음으로써 상황이 좋지 않을 경우 낙심과 고통을 줄일 수 있도록 배려하고 있다.

제2절 국내외 공공기관의 멘토링 운용 사례

국내외 공공기관에서도 멘토링 프로세스를 적극적으로 도입하여 운영하고 있는데 우리나라의 경우 도입실적은 그리 활발한 편은 아니나 여성부, 행정안전부, 병무청 등에서 제도적으로 활용하고 있다.

1. 미국 공공기관의 멘토링 운용사례

가. 미국 감사원의 고위관리후보 육성 프로그램⁸³⁾

미국의 대규모 연방정부 기관인 감사원은 고위 간부로서의 능력을 갖춘 인재를 확보하고, 간부 후보들에게 성공적인 성과 수행에 필요한 조직에 대한 지식 및 이해를 제공하고, 고위 간부 후보들이 경영 및 기술 분야에서 우수하다는 것을 확인한다는 목적 아래 ‘고위관리후보 육성 프로그램(ECDP, Executive Candidate Development Program)’을 운영하고 있다.

이 프로그램은 선발, 육성, 승인, 배치 등 네가지 단계로 되어 있는데 각 단계에서 일어나는 활동은 다음과 같다.

첫 번째 선발단계로, 미국 감사원의 판단에 기초해서 ECDP의 공석을 매년 일정시기에 공시하면 부서나 사무소 책임자들은 가장 적합한 선임 매니저들을 후보(멘티)로 추천한다. 한편 고위간부 육성위원회(ERB, Executive Resources Board)에서는 특수한 기술이나 멘토 신청자들의 자격과 성과를 심사하여 멘토 풀을 만들고 멘토와 멘티를 최종 추천한다.

두 번째는 육성 단계로 선발된 멘토, 멘티 후보들은 오리엔테이션 참석, 개인능력 개발계획서(Individual Development Plan) 작성 및 실행, 멘토링 세미나 참석 등을 수행한다. 개인능력개발계획서는 멘토와 연수

83) 이용철 역 / Margo Murray, 앞의 책, pp.118~120.

원 직원의 지도와 상담을 통해 멘티가 초안을 작성하고 ERB의 승인을 받게 된다. 멘티는 멘토와 감독자의 피드백과 함께 ERB와의 정기 진행 보고 미팅을 통해 개발과제와 활동을 수행한다.

세 번째는 승인 단계로 ERB는 프로그램에서 멘티의 육성 성과를 모니터링하고 고위 간부에 적합한지에 대한 승인 여부를 결정한다.

네 번째는 배치 단계로 ERB는 여러 의견을 참작하여 고위간부직 배치 결정을 내린다.

나. 미국 캘리포니아 종양등록원협회의 보건분야 멘토링 프로그램⁸⁴⁾

1985년 제정한 캘리포니아 주법률은 보건 전문가 및 조직이 모든 암 케이스를 보건부에 보고하도록 함에 따라 전문직과 자원봉사자 합동 조직인 캘리포니아 종양등록원 협회에서는 신규 또는 경험이 부족한 종양 등록원⁸⁵⁾을 경험있는 등록원과 매칭시켜 역할모델과 네트워크를 형성하여 상담할 수 있도록 해 줌으로써 새로운 종양등록원들의 스킬과 자신감을 키울 수 있도록 하였다.

프로그램의 기본 목표는 2년간의 대학 교육과정으로 된 멘티의 공식교육 또는 공식적인 스킬 훈련을 증강시켜 멘티가 주 정부가 요구하는 자격 요건을 갖추 수 있도록 돕고 종양등록원의 생산성 수준을 높이는 것으로 유급의 전문직 종사자와 무보수의 자원봉사자가 모두 참여하는 보기 드문 멘토링 프로그램이다.

84) 이용철 역 / Margo Murray, 앞의 책, pp.134~138.

85) 종양 등록원은 암 진단 케이스를 확인·보고·등록하는 일을 하는데 이들은 인구통계학적인 데이터, 암 종류와 병의 단계 및 치료에 대한 정보를 기록하고, 치료 경과를 기록하기 위해 1년 단위로 추적 조사를 한다. 그러므로 암 데이터 수집과 분석, 암 관리 지식은 물론 해부학과 생리학에 대한 기초 지식을 갖추어야 한다.

주요 프로세스를 살펴보면, 첫 번째 5년 이상의 경력자가 멘토 신청서를 제출하면 교육위원회 위원장이 임명한 코디네이터는 심사 후 선발된 사람들을 멘토 풀에 배정한다. 두 번째 승인된 모든 멘토 지원자들은 목표, 기준, 운영체계 및 스킬진단에 대한 정보를 제공하는 오리엔테이션 프로그램에 참가한다. 세 번째 멘티 희망자는 코디네이터에게 과거의 경험과 훈련, 필요 분야를 적은 신청서를 제출하면, 코디네이터는 적합한 멘토 리스트를 멘티에게 제공하고, 멘티는 멘토 프로파일에서 멘토를 선택하고, 자신이 원하는 활동에 대한 협약서를 멘토와 함께 작성한다. 다섯 번째 멘토와 멘티는 공동으로 멘티의 능력개발 수요를 진단하고, 구두 합의가 끝나면 서면계약서에 서명한다. 여섯 번째 멘토와 멘티는 각자 코디네이터에게 1년에 네 번 활동상황을 보고하고, 협약서 종료시에는 최종 보고서를 제출한다. 일곱 번째 코디네이터는 신청서 검토, 멘토 및 멘티와의 전화 접촉, 계약서 검토는 물론 멘토와 멘티가 작성한 상황 보고서를 통해 프로그램의 모든 운영을 모니터링 한다. 멘토들은 매년 평가하되, 프로그램 전체는 교육위원회가 평가한다.

2. 우리나라 공공기관의 멘토링 운용사례

가. 행정안전부 신규공무원 멘토링⁸⁶⁾

행정안전부는 2005년 8월 신규공무원이나 전입 직원이 조직에 신속하게 적응하고 업무능력 향상을 도모하기 위해 신망있는 공직 선배와 1:1로 결연하여 업무를 지도하는 멘토링 제도를 실시한 바 있다.

2005년 8월초 임용예정인 7급 공채자 16명과 이들을 맨투맨으로 지도할 모범적인 선배공무원으로 5급에서 7급까지의 직원 16명을 멘토로 지

86) 행정안전부 2005년 8월 2일 보도자료, “공직선배가 신규공무원 1:1 지도, 행정자치부 멘토링 제도 도입 및 워크숍 실시” .

정하여 8월 1일 ‘제1기 멘토링 도입 및 스킬향상 워크숍’을 개최하고, 훌륭한 멘토의 자질, 성공사례, 멘토링 기법 등에 대해 학습·토론하고 상호 실천계획서를 작성한 후 멘토-멘티 결연식을 가지고 6개월간 자율적인 만남을 통해서 직장생활 안내, 고충상담, 진로 및 경력개발 지도, 학습동아리 공동참여, 생활안내 등 선배 공직자로서의 경험과 노하우를 후배에게 전수한 바 있다.

나. 병무청의 멘토링⁸⁷⁾

병무청의 경우 2003년 시·군·구, 읍·면·동 병무위임사무 폐지로 인하여 위임사무를 지방병무청에서 직접 수행함에 따라 조직의 효율적 운영을 위해 신규 전입직원을 가급적 빨리 실무와 조직문화에 적응하도록 할 필요성이 있어 멘토링 시스템을 도입하였는데, 총 244명의 신규임용자 및 지방 전입자를 7급 이상의 공무원과 매칭시켜 멘토링 관계를 6개월간 유지토록 하였다.

멘토링 효과를 높이기 위해 멘토링 실시전 사전 교육, 격려 및 우수자 포상, 사후 효과분석 등을 실시한 결과 공공기관에서 가장 성공한 사례로 손꼽히고 있다. 여기서 멘토 선발은 헌신적이고 정직하며 모범적인 직원을 대상으로 공개 모집하였으며 부하에 대한 경력개발과 역할모델링 기능을 목적으로 하였다.

다. 여성부 위민넷 (<http://www.women-net.net>)⁸⁸⁾

여성부에서는 7급 이하 신입직원들을 상대로 근무경력 3년 이상인 직원을 멘토로 매칭시켜 1년간 전화, 이메일, 직접 면담 등의 방법으로 신입자의 업무와 직장생활 전반에 대한 조언을 하도록 하고 있는데⁸⁹⁾, 이

87) 박화노, 앞의 글, pp.92-93.

88) 여성부에서 운영하는 위민넷(<http://www.women-net.net>) 홈페이지, 2009. 5. 21 검색.

와는 별도로 여성정책을 알기 쉽게 소개하고 여성의 경력개발은 물론 삶의 조력자 역할을 할 수 있는 온라인 네트워크 교류의 장인 위민넷을 2002년부터 운영하고 있으며, 그 중 주요한 프로그램으로 사이버멘토링 시스템을 운영하고 있다.

위민넷의 사이버멘토링 시스템은 온라인상에서 여성들에게 다양한 직업에 대한 정보와 지식을 제공하고 선배 여성들의 경험과 지혜를 후배 여성들과 공유할 수 있도록 도와주는 등 여성들 간의 소중한 만남의 장이 되고 있다.

< 그림 2 > 여성부 위민넷의 사이버멘토링 홈페이지



위민넷의 사이버 멘토링 과정은 모집, 선정, 매칭(매년 5월)⁹⁰⁾, 오리엔테이션(자매결연식, 매년 6월), 멘토링 진행 (모니터링 및 온-오프라인 이벤트, 매년 7월~10월), 종료 및 평가 (자매일기 발간~11월, 베스트 멘토링 시상~12월)의 단계를 거치는데, 멘티와 멘토의 신청을 받아 관리자가 적합한 멘토-멘티를 선정하여 매칭해 주거나 멘티가 자신과 맞는 분야의 멘토를 검색하여 요청을 하는 방법으로 1:1로 매칭을 해 준

89) 이만기, 앞의 글, pp.96~97.

90) 2008년 6월 16일에도 사이버멘토링 자매결연식 행사를 통해 800쌍을 매칭하였다.

다. 매칭 후 멘티들은 멘토에게 자신이 멘토링 받고자 하는 분야에 관해서 일주일에 두 번 정도 게시판통해 상담을 받을 수 있을 뿐만 아니라 멘토나 멘티 라운지를 통해 비슷한 분야나 고민을 가진 사람들과 정보와 의견을 교환할 수 있는데 멘토링이 종료되면 멘토링 경력 인정서를 발급해 준다.

기타 국내 공공기관 중 멘토링을 도입한 기관으로는 관세청⁹¹⁾, 국방부⁹²⁾, 통일부(7급이하, 6개월), 서울채신청(7급이하, 1년), 산림청(신규직원, 1년) 등이 있다.⁹³⁾

제4장 경찰조직에서의 멘토링 제도 실행방안

여러 연구를 통해 많은 관리계층이 존재하고 계급적 위계질서가 분명한 피라미드 조직의 경우 멘토링 제도가 더욱 필요하며 그 도입효과 또한 크다는 것이 확인되었다. 따라서 우리나라 경찰조직의 경우도 멘토링 시스템을 전 조직적 차원에서 도입할 필요성이 크다고 하겠다.

우리나라 경찰의 경우 경찰청 차원에서 공식적으로 멘토링 제도를 도입한 사례는 없었으나, 일선 경찰서나 지방경찰청 단위에서 혁신이나 개혁과제의 하나로 멘토링 제도가 제안되어 도입된 사례는 여러 건 있었다. 그러나 그 취지에 대한 이해의 부족, 지휘부의 관심 소홀, 관리 전담기구 및 인력 지원 부재 등 지속적인 관리 소홀 등의 이유로 멘토-멘

91) 관세청 2005년 9월 2일 보도자료, “관세청, 멘토링 스킬 향상으로 인재육성 업그레이드”.

92) 박화노, 앞의 글, pp.92-93.

93) 이만기, 앞의 글, pp.96-97.

티 결연식 행사를 일회 개최하는 선에서 대부분 그치고 말았다.

본 장에서는 우리나라 경찰조직에서 멘토링 제도가 도입된 사례를 살펴보고, 경찰조직에서 공식적인 멘토링 시스템을 도입하고자 할 경우 어떻게 설계하고 어떤 점에 특히 유의해야 하는지를 살펴보고자 한다.

제1절 우리나라 경찰기관의 멘토링 도입 사례

1. 경찰서 단위의 멘토링 제도 도입 사례

인천 계양경찰서의 경우 2006년 신입 경찰관들에 대한 전담경찰관 지정 및 1:1 멘토링을 실시하는 ‘지역경찰 멘토링제’를 실시하였으나 전담경찰관 기피 등으로 소극적으로 운영되자, 2007년에 경험과 전문지식을 갖춘 모범적인 경위 이상 경찰관을 자원 또는 추천을 받아, 생활안전과장을 위원장으로 하는 심사위원회에서 ‘신입경찰관 서포터’로 선발하여 시보경찰관 및 순경 중 희망자 등 신입경찰관의 조직문화 적응을 위한 각종 조언 및 상담, 신입경찰관 자기개발을 위한 여건 조성 및 직장 교육 등의 임무를 부여하는 ‘신입경찰관 서포터제’를 운영하였다.

실질적인 운영을 위해 개인 또는 그룹 면담을 정례화하고, 교육훈련 실시 및 월 1회 이상 실태점검을 원칙으로 하고, 평가기준을 미리 정하여 반기1회 평가 후 우수 서포터와 신입 직원을 포상하기로 하였으나 제도도입 초기 13쌍을 멘토-멘티로 지정하였을 뿐 이후 지속적인 관리가 되지 않고 있다.⁹⁴⁾

경남 함안경찰서의 경우 2007년 4월 19명의 전의경으로 구성된 타격대원들과 매일 야간에 당직으로 근무지정을 받아 이들을 관리하는 8명의

94) 인천 계양서 내부 계획서, “자기능력 개발 및 상호 현장적응 능력 향상을 위한 신입경찰관 서포터제 추진계획(2007년)”, 경찰청 지식관리시스템(KMS), 2009. 5. 4 검색.

타격대장⁹⁵⁾간 ‘Con-Solve⁹⁶⁾ 멘토링’ 결연을 맺어 대화와 토론, 상담을 통하여 원활한 의사소통 체제를 구축함으로써 전·의경들에 대한 적극적인 고충해결 등 복무만족도 향상과 자체사고를 예방하고자 하였다. 정기상담, 목욕 외출, 외식 등의 구체적인 운영방법을 제시하였으나 공식적이고 체계적인 단계로까지는 발전하지 못하였다.⁹⁷⁾

강원 철원경찰서의 경우 2007년 5월경 경찰서 소속 전의경 12명의 복무환경을 개선하고 사기를 진작하기 위해 청렴동아리 회원들과 1:1 멘토-멘티 결성을 해 주어 월 1회 정기적인 만남과 수시 자율 만남을 통해 유대감 결속 및 개인 애로사항을 해결해 주도록 하였다. 올해 제 2기 결성을 하였으나 현재 공식적이고 체계적인 관리는 되지 않고 있다.⁹⁸⁾

2. 중앙경찰학교의 신입교육생 멘토링 제도⁹⁹⁾

중앙경찰학교에서는 2006년 6월 신입 순경과정에 입교하여 교육을 받는 교육생들이 신속한 공직적응과 업무능력 향상을 도모할 수 있도록 하기 위해 경험과 인품을 갖춘 일선의 선배경찰관들과의 멘토링 제도를 실시 하였다.

2006년 5월 입교한 193기 여경 202명, 194기 경찰특공대 54명, 195기 경찰행정학과 특채 30명과 2006년 6월 입교한 196기 공채 순경 473명 등 신입 경찰관 교육생들에 대해 그들이 졸업 후 배치될 지방경찰청에서 근무하고 있는 경정 이하의 인격과 능력이 있는 경찰관 중 본인 지원이

95) 주간에는 경비작전계 담당직원이 전·의경들을 관리하고, 야간에는 타격대장들이 돌아가면서 전·의경 관리업무를 담당함.

96) Consultation(상담)과 Solve(해결하다)의 합성어로 상담을 통하여 전·의경들의 문제점과 고민을 해결한다는 의미를 가짐.

97) 경남 함안서 내부 계획서, “자체사고 제로화를 위한 Con-Solve 멘토링 운영계획(2007년 4월)”, 경찰청 지식관리시스템(KMS), 2009. 5. 4 검색.

98) 강원 철원서 내부 계획서, “전·의경 자체사고 예방 및 사기진작을 위한 청렴동아리 회원과 멘토-멘티 결성식(2007년 5월)”, 경찰청 지식관리시스템(KMS), 2009. 5. 4 검색.

99) 중앙경찰학교 내부 계획서, “제1기 멘토-멘티 결연식 및 워크숍 계획(2006년 6월 2일)” 참조.

나 추천을 받은 경찰관을 멘토로 선정하여 1:1 매칭을 하여 교육 과정 중 총 22주간 멘토링 관계를 유지하도록 하였다.

2006년 6월 9일 당시 경찰청장까지 참석하여 지방청별 대표 25쌍에 대한 멘토-멘티 결연식을 하였고, 멘토링 스킬 향상을 위한 워크숍을 하였으며, 멘토-멘티는 상호 협의하여 활동계획을 수립하고 수시 또는 월 1회 정기적인 만남 등을 통해 멘토링 활동을 하도록 하였으며 매월 그 결과를 중앙경찰학교장에게 서면으로 보고하도록 하였다.

< 그림 3 > 중앙경찰학교 멘토-멘티 결연 증서



멘토-멘티 결연

우리는 신뢰와 사랑으로 맺어진 멘토/멘티로서 상호간의 유익과 경찰조직의 발전을 위하여 자발적으로 멘토링 관계에 참여하여, 서로 인격을 존중하면서 상호학습 활동을 통하여 잠재능력을 개발 실천해 나아갈 것을 다짐한다.

멘토는

지속적으로 노력하면서 자신의 성품과 역량을 키우고, 멘티에게 동기를 부여하면서 끊임없이 자기계발에 주력한다.

멘티는

경험과 인품을 갖춘 멘토를 인격적으로 존중하면서 잠재능력을 개발하여 조직 발전에 기여한다.

2006. 6. 9.

멘 토

멘 티

소속 : _____
성명 : _____

소속 : _____
성명 : _____

중앙경찰학교에서는 이후 입교하는 모든 신임 과정 교육생들에게도 멘토링 관계를 맺어주고자 하였으나 각 지방청과의 업무협조의 곤란 등으로 인해 단발성 행사로 그치고 말았다.

3. 충남지방경찰청의 신임경찰관 멘토링 제도¹⁰⁰⁾

충남지방경찰청에서는 2006년 6월 소속 신임 순경급 경찰관들을 선배 경찰관들과 멘토링 관계를 형성케 하여 신임직원들의 잠재능력 개발 및 현장 업무능력을 향상시키고자 위에서 소개한 중앙경찰학교 사례를 벤치마킹하여 신임경찰관 멘토링 제도를 운영하였다.

경찰경력 5년 이상인 경정이하 경찰관 중에서 멘토를 선정하고, 시보 기간 중에 있는 신임경찰관을 멘티로 선정하여 1년간 멘토링을 실시하고, 종료시 우수 멘토-멘티 선발 및 인센티브 부여, 우수 멘토 사례 발표 등을 계획하고, 2006년 6월 15일 충남지방경찰청장 주관으로 지방경찰청 및 각 경찰서 대표 멘토-멘티 25쌍을 상대로 멘토링 결연식 및 워크숍을 실시하고 신임 시보경찰관 211명에 대해 1:1 멘토를 지정하였으나 이후 체계적인 관리가 이루어지지 않고 있다.

제2절 우리나라 경찰조직에서의 멘토링 제도 도입 및 운영 방안

위에서 살펴 본 바와 같이 우리나라의 각급 경찰 관서에서도 여러 가지 목적으로 멘토링 제도를 도입하여 시행한 바가 있다. 그러나 체계적이고 조직적이지 못한 제도 도입은 대부분 일회성 이벤트에 그치고 지휘관이 바뀌거나 담당자가 교체 될 경우 더 이상 지속되지 못하고 흐지부지 되고 말았다.

100) 충남지방경찰청 내부 계획서, “신임경찰관 멘토링 실시 계획(2006년 5월 30일)” 참조.

멘토링의 여러 가지 유익한 기능과 효과에도 불구하고 실패하는 사례가 많은 것 또한 사실이며 그 이유는 이미 제2장 제5절에서 살펴본 바와 같이 첫째, 조직적 측면에서 참여자들의 좌절감, 경영진의 실천의지 부족, 다른 성과향상 전략과의 상충, 자료부족으로 인한 설득의 어려움, 관리의 복잡성과 운영비용 소요, 둘째, 멘티 측면에서 본래의 직무 등한시 우려, 멘토와 상사간의 갈등, 승진에 대한 비현실적인 기대감, 주변 동료들의 질투와 시기, 멘토의 무관심과 성과 가로채기, 셋째, 멘토 측면에서 자질과 자세부족, 코칭 및 피드백 역할 소홀, 시간 부족, 구체적이지 못한 성과·보상·대가, 멘티를 독점하거나 일을 대신해 주는 경향 등이다. 성공적인 멘토링 시스템 운영을 위해서는 이와 같은 문제점들을 적극적으로 해결해 나가야 할 것이며 그 방법 또한 이미 살펴보았다.

멘토링을 도입하여 성공한 조직들의 공통점은 경영자가 확실한 멘토링 마인드를 가지고 정확한 목표 수립과 함께 각 조직의 특성에 맞는 멘토링 프로그램을 개발하고 적극적으로 실시했다는 점이다. 특히 조직차원에서 멘토링에 대한 지속적인 교육과 지원이 있었으며, 문제해결을 위한 적극적인 피드백을 강조함으로써 멘토링의 효과를 극대화시켰다는 점을 특징으로 꼽을 수 있다. 각종 사례를 통한 성공적인 멘토링 제도 도입방안을 살펴보면 다음과 같다.¹⁰¹⁾

첫째, 멘토링을 준비하고자 하는 조직은 이에 대한 사전 준비와 충분한 검토가 필요하다. 멘토링 도입의 목적이 신입사원들의 조직적응을 위한 것인지, 핵심인재 육성인지, 교육계의 경우라면 신입생의 학교적응인지 학습능력 상승인지 취업률 제고인지 등을 명확히 해야 한다. 또한 멘토의 자질을 갖춘 사람을 조직 내에 얼마나 확보하고 있는지, 새로운 멘토 개발이 가능한지에 대한 검토도 필요하다.

둘째, 멘토링에 대한 정확한 이해가 전제되어야 한다. 멘토와 멘티뿐

101) 신용주, 앞의 글, pp.33~34.

만 아니라 조직의 장이나 경영진 모두 멘토링에 대한 정확한 이해와 함께 활동내용에 대한 피드백이 지속되어야 한다. 멘토링 도입 후 별도의 성과를 얻어내지 못한 조직의 경우 구성원들이 멘토링에 대한 정확한 이해 없이 막연하게 멘토의 지도나 기술전수에만 의존한 것이 실패요인 중 하나로 파악되었다.

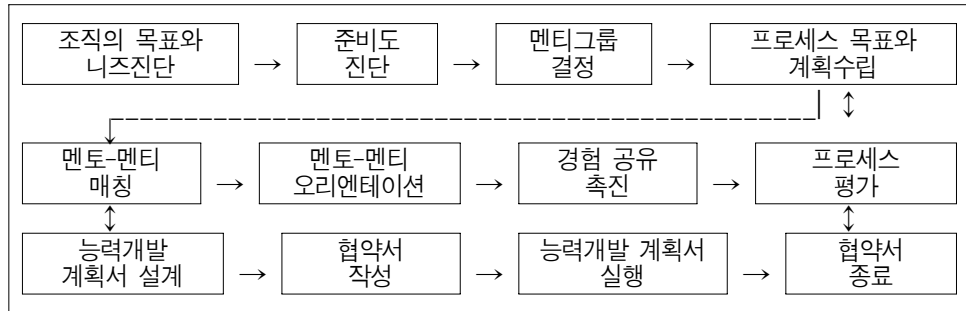
셋째, 정기적인 멘토링 효과분석을 통해 성과에 대한 적절한 보상이 필요하다. 현재의 멘토링은 멘토와 멘티만의 활동이 아니라 조직차원에서 지원, 인정, 평가하는 역할도 중요하다. 멘토링 활동 과정이나 결과에 대한 엄격한 평가가 주기적으로 진행되어야 하며 그 결과에 따라 금전적 또는 다양한 형태의 보상이 제공된다면 멘토링의 효과는 더욱 상승할 것이다.

넷째, 멘토링의 원리는 모든 조직에 동일하게 적용될 수 있으나 그 과정과 형태는 조직의 특성을 반영하여 특성화되어야 한다는 점이다. 어떤 조직도 일반적인 멘토링 프로그램으로 성공하기는 어렵기 때문이다. 조직 및 구성원의 특성에 맞는 멘토링 프로그램 개발이 무엇보다 중요하다.

위와 같은 점에 유의하고, 아래 그림과 같이 마고 머레이가 제시하는 체계적 멘토링 실행 플로차트를 참고하여 본 장에서는 경찰청에서 전 조직적 차원에서 또는 각급 경찰관서에서 멘토링을 도입하여 성공적으로 운영하고자 할 때 어떻게 시스템을 설계·운영해야 하고 또 어떤 점을 유의하여야 하는지를 살펴보고자 한다.

우리나라 경찰조직에서 공식적인 멘토링을 도입하고자 할 경우 ① 준비도 진단 및 사전교육 ② 멘토링 프로그램에 대한 목표 설정 ③ 운영부서 설치 및 전담인력 배치 ④ 프로세스 설계와 계획 수립 ⑤ 멘티-멘토 그룹 결정과 매칭 ⑥ 멘토-멘티 오리엔테이션 ⑦ 협약서 작성 ⑧ 멘토링의 실행 및 관리·환류 ⑨ 협약서 종료 ⑩ 프로세스 평가 및 수정 등의 과정을 거쳐야 할 것이다.

< 그림 4 > 체계적 멘토링 실행 플로차트¹⁰²⁾



(1) 준비도 진단 및 사전교육

멘토링 프로그램 도입에 앞서 경찰조직이 멘토링 프로세스를 도입하여 성공시킬수 있는 환경과 조건을 갖추었는지 진단을 할 필요가 있다. 그 진단 내용의 핵심은 멘토링 제도에 대한 이해 및 실천의지의 유무인데 최고위층부터 신입직원들까지 멘토링 제도에 대해 정확히 이해를 하고 그 필요성, 목적, 가치, 효과, 실행방법을 알고 있는지 살펴보고, 만약 이해가 부족하다면 사전 교육을 통해 전 조직원이 이해하고 공감할 수 있도록 해 주어야 한다.

일부 경찰관서에서 멘토링 프로그램을 도입하였다가 제대로 지속시키지 못한 것은 바로 전 조직원이 충분히 이해하지 못하고 있는 상황에서 제도만 도입하였다가 지휘관이나 담당자가 교체되면 추진 동력을 잃어버렸기 때문이다. 전 조직원이 멘토링 제도를 충분히 이해하고 실천의지를 갖추었다면 어떠한 상황변화에도 변함이 없이 프로세스가 진행될 수 있을 것이다.

만약 준비도 진단 및 사전 교육 과정에서 제도 도입의 필요성 및 실천의지에 대한 충분한 합의가 이루어지지 않을 경우 시작도 하지 않는 것

102) 이용철 역 / Margo Murray, 앞의 책, p.113.

이 오히려 행정력 낭비를 막는 길이다.

(2) 멘토링 프로그램에 대한 목표 설정

멘토링을 도입하고자 하는 모든 조직은 먼저 시스템 도입의 목적을 명확히 하여야 한다. 목적을 명확히 함으로써 멘티와 멘토를 어떤 사람으로 하고, 운영 및 관리 시스템을 어떻게 설계할 것인지에 대한 방향을 잡을 수 있게 되는 것이다. 그 목표는 계획 수립시 명시하되, 참여하는 사람들마다 목표가 다를 수 있으므로 구체적인 것은 계획서에 예시된 목표 안에서 각각의 멘토-멘티가 정하여 계약서에 명시하도록 하여야 한다.

우리나라 경찰조직의 경우 크게 신입 직원 지원, 근무 중 새로운 분야에 배치되는 경력 직원 지원, 기성 경찰관들에 대한 지원으로 그 목적을 나눠서 생각해 볼 필요가 있다.

① 신입 직원들에 대한 멘토링 도입 목적

우리나라 경찰의 경우 남·녀 순경 공채, 외사·사이버·특공대 등 특채, 경찰대학 졸업생과 경찰간부후보 시험 합격자들에 대한 경위 임용, 고시 합격자들에 대한 경정 특채 등 다양한 입직경로가 있다. 어떤 계급, 어떤 분야로의 입직이던지 상관없이 모든 신입직원들에 대해서는 그에 합당한 멘토링 프로그램이 필요하다.

신입 직원의 경우 신속한 공직적응, 자신에게 맞는 업무분야 조기 발견, 업무능력 향상, 경력계획 수립, 잠재능력 개발, 유대감 강화, 애로사항 상담 및 해결 등이 목적이 될 수 있다.

② 근무 중 새로운 분야에 배치되는 경력 직원에 대한 멘토링 도입 목적

우리나라 경찰의 경우 경과제가 엄격하지 않고 순환근무가 인사원칙으로 운영되고 있어서 입직한 지 수년이 지난 경력직의 경우에도 이전에는 전혀 경험하지 못한 생소한 부서에 배치되는 경우가 많다. 이들은 신입직원들과는 달리

자존심 문제나 업무를 잘 알고 있을 것이라는 주변의 선입감 등으로 인해 새로운 업무를 익히는데 어려움을 겪고 있음에도 마땅한 프로그램이 없어서 어깨너머로 일을 익히거나 먼 곳에 있는 선배들에게 도움을 청하고 있는 실정이다. 특히 간부급 경찰관이 생소한 부서의 책임자가 될 경우는 더욱 난처하다. 따라서 경찰조직의 멘토링은 이들에 대해서도 적절한 지원을 해 줄 수 있도록 설계되어야 한다.

③ 기성 경찰관들에 대한 멘토링 도입 목적

멘토링 제도는 신입 직원뿐 아니라 경력직원들에게 큰 의미가 있다. 경력직원들이 적합한 멘토의 도움을 받을 경우 멘토와의 연대감과 함께 지속적으로 도움과 상담을 받음으로써 경찰의 고질적인 병폐인 자체사고 및 비리 예방, 청렴도 향상, 이직률 감소, 조직몰입 및 직무만족도 상승 등의 효과를 얻을 수 있을 것이다.

또한 앞에서 소개한 미국 감사원의 고위관리후보육성 프로그램이나 GE의 핵심인재개발 멘토링 사례¹⁰³⁾에서 보는 바와 같이 총경이나 경무관 승진 후보자들에 대한 멘토링 제도를 운영함으로써 경찰 고위간부들의 역량을 한층 강화시키는 것도 한 가지 목표가 될 수 있을 것이다.

(3) 운영부서 설치 및 전담인력 배치

멘토링 제도를 성공적으로 운영하고 있는 조직의 경우 대부분 별도의 운영 및 관리부서를 설치하고 숙달된 전담 인력(코디네이터)을 배치하여 멘토링 프로세스의 모든 요소를 조정하고 지원하고 있다.

멘토링 제도를 도입했던 경찰관서들의 경우 별도의 운영 지원부서 설치나 인력 추가 배치 없이 지방경찰청 교육계, 경찰서 주무 부서(경무계, 경비계)에서 멘토링 업무를 담당하면서 기존 업무에 멘토링 업무가 추가로 부여되는 결과가

103) 미국 General Electric社를 미국 최고기업 중 하나로 이끌었던 전 CEO 잭 웰치는 인재개발을 위해 멘토링 제도를 운영하였는데, 잭 웰치 회장은 직접 후계자 이멜트를 1:1로 7년간 멘토링한 후에 차기 CEO로 선임하는 등 핵심인재개발 멘토링을 운영한 것으로 유명하다.

되어 의욕적인 운영 및 지원이 이루어지지 않았으며 최초 제도 시행 후 체계적이고 지속적인 관리가 되지 않고 시간이 지남에 따라 사문화되어 버렸다.

따라서 경찰청과 지방경찰청의 경우 교육과(계)나 기획과(계) 내에, 경찰서의 경우 경무과(계) 등에 별도 운영부서나 전담인력을 배치하여 교육, 지원, 운영, 점검, 피드백, 평가, 멘토 풀 및 기록 유지 등의 업무에 전담하도록 할 필요가 있다. 이때 전담인력은 전문적인 멘토링 교육을 받게 함으로써 전문가 수준의 지식을 갖출 수 있도록 지원하여야 한다.

(4) 프로세스 설계와 계획 수립

제3장에서 살펴본 바와 같이 멘토링 제도의 근본적인 취지는 유사하지만 구체적인 운영 프로세스는 도입하고자 하는 각 조직의 상황과 특성에 따라 각기 다른 모습을 가지고 있다. 멘토링 제도 도입에 대한 공감대와 필요성이 합의되면 추진체계를 만들고, 전담 인력은 위에서 소개한 실제 운영사례와 표준 플로차트 등을 참고하여 합의된 목표와 경찰 조직의 실정에 맞는 멘토링 프로세스를 설계하고 관련 계획을 수립하여야 한다.

기본계획에는 멘토링의 도입 목표, 멘토-멘티 대상과 선정 및 육성 방법, 매칭방법, 온-오프라인을 통한 멘토링 교육과 오리엔테이션 시기 및 방법, 관리 및 모니터링 방법, 지원 대책, 평가 및 피드백 방법, 멘토에 대한 보상 및 실적 우수자에 대한 포상 방법, 멘토링 종료 시기 및 방법 등이 명확하게 제시되어야 한다.

(5) 멘티-멘토 그룹 결정과 매칭

멘토링 프로그램의 목적에 맞는 멘티 그룹을 선정하고, 이들에게 도움을 줄 수 있는 멘토그룹을 결정하여야 한다.

통상의 멘토링에서는 신입직원들이나 최고위직 후보자들이 멘티 그룹으로 설정되며 경찰의 경우도 크게 다르지는 않다. 다만 위에서 살펴본 바와 같이 우

리나라 경찰의 경우 기성 경찰관들도 생소한 분야에 배치되는 경우가 많으므로 이들 또한 멘티가 되어 적절한 멘토를 찾을 수 있는 기회를 제공하여야 한다.

멘티그룹을 설정하는 것도 중요하지만 더욱 중요한 것은 누구를 멘토로 할 것인가의 문제이다. 일반 기업의 경우도 마찬가지로 이지만 위계질서가 분명한 계급조직의 특성상 경찰의 경우 주로 상사로 구성되는 멘토의 정성과 노력이 멘토링 제도의 성공 여부를 결정짓는 관건이 되기 때문이다.

멘토에게 기본적으로 요구되는 자질로는 우선 멘토링 제도와 코칭 기법에 대한 충분한 이해를 가지고 있어야 하고, 후배 경찰관들에 대한 관심과 애정이 있는 사람이어야 한다. 그리고 업무능력이 뛰어나고, 인격과 사생활 및 개인 철학면에서도 신뢰와 존경을 받는 사람이어야 한다.

그리고 계급 조직의 특성상 멘티보다 계급이 높고 나이가 많은 것이 더 효과적이며 성별의 경우 각자가 선택을 할 수 있도록 하되 가급적 동성으로 하는 것이 좋다는 것이 다수의 의견이다. 제2장 제6절에서 살펴본 내용을 중심으로 상세히 설명하면 나이의 경우 5~15년 차이로 하는 것이 적당할 것으로 보이고,¹⁰⁴⁾ 계급의 경우 최소 2~3계급 이상은 차이가 나야 존경과 배려를 바탕으로 서로간의 갈등을 최소화하면서 멘토링 관계를 유지할 수 있을 것이다.¹⁰⁵⁾ 성별의 경우 대부분의 연구에서 동성이 좋다고 보고하고 있다. 그러나 동성끼리 멘토링을 할 경우 자칫 반쪽짜리 멘토링이 될 가능성도 있으므로 여성 멘티의 경우 여성 멘토를 매칭해 주되 원할 경우 남성 멘토도 함께 지정하는 1:2 멘토링을 하여 균형 잡힌 멘토링을 할 필요성도 있을 것이다.

우리나라 경찰 조직의 특성상 또 하나 중요하게 고려해야 할 문제는 출신이다. 남·녀 순경 공채, 특채, 경찰대학 출신, 간부후보생, 고시 특채 등 다양한 입직경로가 있는 우리나라 경찰의 경우 같은 출신끼리 매칭을 하느냐 또는

104) 나이 차이가 5살 미만이면 멘티가 멘토를 무시할 가능성이 높으며, 반대로 20년 이상 차이가 나면 소위 세대차이로 인한 의사소통에 문제가 있는 것으로 조사되었다.

105) 1계급 정도의 차이가 날 경우 계급이 같아지거나 역전되는 경우가 생겨 원만한 관계가 곤란할 경우가 발생할 수 있다.

다른 출신끼리 매칭하도록 하느냐는 고려해야 할 중요한 변수 중의 하나이다.

앞에서 소개한 많은 연구결과들에서 멘토와 멘티간의 동질성이 높을수록 멘토링 효과가 큰 것으로 확인되었으므로 가급적 같은 출신끼리 매칭을 하는 것이 멘토링 측면에서는 효과적일 것이다. 하지만 같은 출신끼리 매칭을 할 경우 서로에 대한 높은 이해 속에 실질적이고 효과적인 멘토링이 가능한 반면 소위 끼리끼리 문화를 조장하여 조직 화합에 걸림돌이 될 수도 있다. 결론적으로 볼 때 어느 경우라도 장단점은 있으므로 제도적으로 규정할 필요는 없을 것으로 보이나 운영부서에서는 어느 한 쪽으로 편중되지 않도록 유의할 필요가 있으며, 기본적으로는 출신에 상관없이 멘티와 멘토가 원하는 사람으로 선택하도록 하되, 멘티가 원할 경우 같은 출신과 다른 출신을 동시에 멘토로 선택할 수 있도록 해 주는 것도 좋은 방법이 될 것이다.

멘토-멘티 매칭은 가급적 같은 경찰서나 같은 지방청 내에서 이루어지도록 하는 것이 바람직한데 우리나라 경찰은 경찰서간 또는 지방경찰청간 인사이동이 비교적 빈번한 조직이므로 관서간 이동이 있을 경우 어떻게 해야 할지를 미리 생각하여야 한다. 이 경우 본인들이 희망할 경우 계속 관계를 유지토록 하거나 아니면 멘토링 관계를 종료하고 같은 관서 내에 있는 다른 사람과 다시 매칭시켜 주는 등 세심한 관심과 관리가 요구된다.

기타 연구결과들에 의하면 멘토와 멘티간의 업무수행방식, 개성, 성격, 학력 수준, 취미생활 등이 비슷할 수록 멘토링의 정도가 높아진다고 하므로 이 점 또한 매칭 단계에서 고려가 되어야 할 것이다.

매칭의 방법적인 측면에서는 크게 세 가지로 구분할 수 있는데, 첫 번째 멘티가 자유롭게 멘토를 지정하는 방법, 두 번째 관리부서에서 주도적으로 연결하는 방법, 세 번째 평소 멘티를 가까이서 관찰한 사람이 직접 멘토를 추천하는 방법 등이다.¹⁰⁶⁾ 이 세가지 모두를 자유롭게 활용할 수 있도록 하되 입직 후 3년 이내의 신입 직원이나 생소한 부서에 전입한 지 1년 이내의 경찰관은

106) 진희란, “개인 선호도 기반 멘토링 매칭 기법”, 제주대 석사학위논문, 2007, pp.13~17.

반드시 1명 이상의 멘토를 두도록 강제할 필요가 있을 것이다.

관리 및 운영부서에서는 인사기록카드에 멘토와 멘티 경력을 표시하는 란을 추가하여 데이터베이스화 하여 체계적으로 관리할 필요가 있다.

(6) 멘토-멘티 오리엔테이션

멘토-멘티 매칭이 끝나면 이들을 상대로 시간약속, 활동의 종류, 시간·예산 지원, 직속상관과의 관계, 보고사항 및 방법, 멘토를 위한 피드백·코칭 방법 연습, 멘티에 대한 자기표현 훈련과 경력계획 수립, 종료 방법 등에 대해서 오리엔테이션을 하여야 한다. 멘토링에 대한 아무리 적극적이고 능력있는 멘토라도 오리엔테이션은 반드시 참석해야 하며, 잘 설계된 오리엔테이션은 멘티가 좋은 출발점에서 멘토링을 시작할 수 있게 해 준다.

신임 경찰관들에 대한 멘토링의 경우 대규모로 이루어지는 경우가 많으므로 위의 경찰종합학교와 충남지방경찰청의 경우와 같이 최초 멘토-멘티 매칭이 이루어진 후 공식적인 멘토링 결연식을 겸하여 오리엔테이션을 하면 될 것이지만, 기성 경찰관들에 대한 멘토링이나 소규모 배치자들에 대한 멘토링의 경우 일일이 공식적인 소집 교육을 할 수 없는 경우가 많으므로 멘토링 담당부서에서 개별적으로 교육하거나 온라인 교육 자료를 활용한 오리엔테이션을 잘 활용하여야 할 것이다.¹⁰⁷⁾

(7) 협약서 작성

멘토링을 시작하기 전에 멘토와 멘티는 멘토링의 목표와 역할, 기간, 미팅 빈도, 방법, 투자 시간, 비밀 보장 조건 등을 서로 협의하여 구체화 시켜야 하고 그 내용을 협약서 형태로 만들어 두어야 한다. 위에서 소개한 경찰종합학교와 충남지방경찰청의 경우 통일된 양식의 결연증서를 만들어 서로 서명하도록 하였는데 똑같은 내용의 획일화된 협약서에 서명하도록 하기 보다는 표준 양식

107) 이를 위해 앞에서 소개한 여성부의 위민넷이나 여화여대의 와이즈의 경우와 같이 관련 웹사이트를 별도로 구축하여 운영할 필요성이 크다.

을 제시해 주되 그 내용은 각자 작성하는 것이 바람직하다. 상호 합의하에 작성된 협약서는 멘토링의 방향을 설정해 주고 실질적인 멘토링을 가능하게 하는 방향키의 역할을 할 것이다.

(8) 멘토링의 실행 및 관리·환류

멘토링을 실행하는 과정에서는 제2장 제5절에서 살펴본 멘토링의 한계에 유의하여야 한다. 즉 조직적 측면에서는 멘티의 좌절감 극복, 경영진의 실천의지 제고, 다른 성과향상 전략과의 조율, 관리의 복잡성과 운영비용 문제 해결 등에 유의하여야 하고, 멘티 측면에서는 본래의 직무를 등한시 하는 문제, 멘토와 상사와의 관계 조절, 승진에 대한 비현실적인 기대감 해소, 시기와 질투를 받게 되는 문제 해결, 멘토의 무관심에 대한 대처, 멘토가 성과를 가로채는 문제 등을 해결하여야 하고, 멘토 측면에서는 자질·자세와 능력 부족 문제 해결, 코칭 및 피드백 소홀 문제 해결, 시간 부족문제 해소, 멘티를 독점하려고 하거나 멘티의 일을 대신하려고 하거나 멘티와 경쟁하려는 경향 등의 문제에 유의하여야 한다.

실행과정에서 무엇보다 중요한 것은 조직 차원에서의 충분한 지원이다. 멘토-멘티 결연만 해 주고 아무런 지원이 없을 경우 이전의 실패 사례와 같이 멘토링은 실패할 확률이 높다. 멘토링 제도를 성공적으로 운영하는 많은 조직에서 그러하듯이 멘토링에 대한 여러 자료와 성공사례를 온-오프 라인상으로 지속적으로 제공함으로써 관심과 전문성을 제고시키고, 미팅 비용 등 멘토링 과정에서 소요되는 비용을 지원해주고, 멘토링에 소요되는 시간을 근무시간으로 인정하여 시간외 수당을 지급해 주는 등 실질적인 지원을 해 주어야 한다.

그리고 우수한 멘토에게는 그 활동에 상응하는 충분한 보상을 해 주는 것이 절대적으로 필요하다. 이미 살펴 본 바와 같이 멘토링 과정에서 멘토 또한 유무형의 효과를 얻을 수 있다는 점을 충분히 홍보하여 동기를 유발시키고, 열심히 하여 우수한 효과를 거둔 멘토에게는 포상, 인사고과에 가점 부여하는 등

인사상 혜택을 주고, 성과급 지급시 상위 등급 부여하는 등의 보상을 해 줄 필요가 있다. 나아가 경정이나 총경 이상 계급으로 승진하기 위해서는 몇 명 이상의 직원에 대한 멘토링을 성공적으로 수행해야 한다는 조건 등을 두는 방안도 검토해 볼 필요가 있을 것이다.

이를 위해 멘토링 관리부서와 전담인력은 멘토링 진행사항을 매월 또는 매분기 보고를 받는 등 진행사항을 모니터링 해야 하고, 필요한 지원과 관련 자료를 제공하는 등 지속적인 관리와 피드백을 함으로써 멘토링 프로그램이 실질적으로 진행되도록 하여야 한다.

또한 멘티의 직속상사를 멘토링 과정에 공식적으로 참여시켜 함께 진행하도록 함으로써 멘티-직장상사-멘토간에 발생할 수 있는 불협화음을 사전에 예방할 수 있도록 해야 할 것이다.

마지막으로 경찰조직의 특성상 한가지 더 유의하여야 할 것은 멘토와 멘티가 서로에게 너무 집착하여 파벌을 형성하거나 불화감을 조성하는 것을 예방해야 한다는 점이다. 멘토링 제도가 경찰조직에 도입될 경우 여러 가지 유익한 효과를 줄 수 있을 것이지만 조직내 바람직하지 못한 파벌이 형성되거나 소위 계보인사의 원인이 될 경우 조직화합을 크게 해칠 수 있으므로 조직 지휘부나 운영부서의 관심과 관리가 필요하다.

(9) 협약서 종료

특정한 목적을 가지고 시작된 멘토링 관계는 그 목적이 달성됨으로서 종료되기도 하고, 그 전이라도 멘토-멘티간의 불화, 일방의 퇴직 또는 전출입, 일방의 능력이나 열의 부족 등 어떤 필요에 의해서 중단 될 수 있다. 목적이 달성된 경우에는 관리부서에 정식으로 종료 보고를 하도록 하여 승인해 줌으로써 공식적으로 종결하면 되는데, 중도에 파기되는 경우라도 서로 탓하지 않으면서 관계를 마칠 수 있도록 제도적으로 보장해 주어야 한다.

멘토링 관계가 중도에 마친 경우 적절한 상대를 다시 찾도록 해 주어야 하며

정상적으로 종료된 경우일 경우에도 다음 단계에서의 멘토링 관계가 형성될 수 있도록 해야 할 것이다.¹⁰⁸⁾

멘토링 관계는 일반적으로 2년~5년 동안 지속 되면서 관계의 절정기를 맞는 것으로 연구되었다. 따라서 한번 맺어진 멘토링 관계는 최소 5년간은 지속될 수 있도록 관리하고 지원해 주는 것이 바람직하다. 통상의 신입사원 멘토링의 경우 수개월에서 1년 정도 진행한 후 종료되는 사례가 많은데 우리나라 경찰의 경우 신입 경찰관들의 조직 적응이라는 목표가 충족된 후에도 변화무쌍한 실무 사례에 대한 대처능력 제고, 새로운 근무부서에 대한 적응, 격무로 인한 스트레스 관리, 각종 유혹에 대한 현명한 대처로 청렴도 유지, 승진문제 등 선배 경찰관들로부터 지속적인 도움을 받아야 할 경우가 많으므로 가급적 오랜 기간 동안 멘토링의 도움을 받을 수 있도록 하고, 그때그때 상황에 맞는 적절한 멘토의 도움을 받을 수 있도록 해 줄 필요가 있다.

(10) 프로세스 평가 및 수정

경찰 조직에 꼭 맞는 완벽한 멘토링 프로그램을 처음부터 찾아내어 적용시키기란 어려운 일이다. 또한 치안환경과 조직환경이 엄청난 속도로 변화하고 있어 처음에 도입한 시스템이 계속 유효할 수도 없다. 따라서 멘토링을 진행하면서 그 시스템 자체에 대해 끊임없이 평가하여 현실과 목표 사이의 간격을 꾸준히 메우고 수정해 나가야 멘토링 프로세스가 1회성 이벤트로 끝나지 않고 지속적으로 제 역할을 다할 수 있을 것이다.

108) 가령 신입 순경이 조직 적응을 위한 멘토링을 했다가 정상 종료되었을 경우 경력개발이나 특정 분야의 전문지식을 익히기 위한 멘토링을 하도록 매칭해 줄 필요가 있을 수 있다.

제5장 결 론

우리나라 경찰은 신입 및 재직자들을 상대로 연인원 88,750명(2007년 기준, 정원의 92%)의 신입 및 직무교육을 실시하고 있다. 하지만 우리나라 경찰의 경우 기본적으로 업무가 복잡 다양한데다가 급변하는 현실에 대처하여야 하고, 새로운 관서 및 부서로의 인사이동이 잦기 때문에 현재 시행하고 있는 제도화된 교육(4개 경찰교육기관 및 지방경찰학교 교육, 무궁화 포럼 등 직장훈련 등)으로는 그 수요를 충족시키기 어려우며 경찰관 개개인의 특수사정에 맞는 맞춤형 교육이 이루어지는데도 한계가 있다.

또한 업무에 관한 교육 외 사생활 문제, 조직 적응 문제, 진로 고민 등 개인적인 고충이나 애로사항에 대해서는 별도로 교육하거나 공식적으로 관리하고 있는 프로그램이 없어 많은 경찰관들이 혼자서 해결하거나 비공식적인 관계를 통해서 상담하고 도움을 받고 있는 실정이므로 이에 대한 대책 또한 강구되어야 한다.

이런 의미에서 국내외 공공기관 및 기업조직에서 신입직원의 조직 적응 및 직원 직무역량 강화 등의 목적으로 운영하고 있는 공식적인 멘토링(Mentoring) 제도를 우리나라 경찰조직에도 도입할 필요성이 있을 것이다.

멘토링이란 ‘경험과 업무능력·지식이 뛰어난 선배 직원인 멘토(주로 상사)가 그렇지 못한 멘티(주로 신입 직원)에게 조직의 사명과 정보를 제공하고, 업무기술이나 효과적인 행동과 역할을 지도하고, 경력설계·경험축적·기술개발에 유익한 활동을 조언하고, 업무수행을 관찰한 후 피드백을 해 주고, 개인적인 문제에 대해서도 조언을 해주는 공식적 또는 비공식적으로 이루어지는 활동’을 말한다.

국내외의 많은 연구에서 멘토링은 조직과 조직원에게 유익한 기능을 하여 긍정적인 효과를 미치는 것으로 확인되었는데, 멘토링의 기능으로는 첫째, 멘토가 멘티에게 자신의 역할을 수행하는데 필요한 내용을 습득시키고 조직 내에서 승진 또는 경력개발 등의 기회를 미리 준비하도록 도와주는 ‘경력기능’, 둘째, 멘티가 조직생활에서 심리적 안정을 느낄 수 있도록 멘토가 고민 상담역할을 해주는 ‘심리사회적 기능’, 셋째, 기존의 조직구성원으로서 멘토가 조직 내에서 임무를 수행하거나 역할을 이행할 때 적절한 행동방식과 태도 가치관 등을 전해주고, 멘티는 이러한 멘토를 바람직한 준거의 틀로 설정하고 닮아가려고 하는 ‘역할모형 기능’이 있다.

멘토링의 효과는 첫째, 멘티 측면에서 볼때 관리자 지위로의 접근이 용이, 경력향상과 관련된 지식획득, 조직에 대한 지식획득, 조직몰입 및 직무만족 증대, 경력계획 수립 용이, 낙관주의적 행태, 수입증대, 소수 그룹의 승진 기회 확대 등의 효과가 있었으며, 둘째, 멘토 측면에서는 경력향상, 지적능력과 정보획득 용이, 심리적·금전적 보상, 자존감 향상, 업무에 대한 관심도 제고, 멘티와의 친분 유지 등의 효과가 있었으며, 조직 측면에서도 조직의 통합 유도, 이직감소, 생산성 향상, 조직의 의사소통 원활, 관리자 개발 및 계승, 비용대비 뛰어난 효율성, 채용성과 향상 등의 효과가 있는 것으로 확인되었다.

이러한 유익한 기능과 효과들로 인해 모토롤라, GE, 코닥, 삼양사, 교보생명, 이화여대, 미국 감사원, 우리나라 여성부 등 국내외 많은 기업과 공공기관에서 멘토링 제도를 도입하여 성공적으로 운영하고 있다.

하지만 많은 긍정적인 효과에도 불구하고 혁신과제 등으로 멘토링 제도를 도입하였던 우리나라 일부 경찰관서의 경우에서와 같이 체계적으로 지속되지 못한 사례도 많으므로 철저한 준비와 분석, 공감대 형성, 지속적인 관리와 지원, 평가 및 피드백을 통해 조직적·체계적·전문적으로 접근해야 한다.

멘토링 제도를 경찰조직에 도입할 경우 총 10단계에 걸친 체계적인 준비와 실행이 필요한데, 첫 번째, ‘준비도 진단 및 사전교육’ 단계에서 멘토링 프로세스를 성공시킬 수 있는 환경과 조건을 갖추었는지 진단하고, 최고위층부터 전 조직원이 멘토링 제도에 대해 정확히 이해하고 실행방법을 알 수 있도록 사전 교육을 하고, 두 번째, ‘멘토링 프로그램에 대한 목표설정’ 단계에서 멘토링 제도를 도입하는 목적을 명확하게 하고, 세 번째, ‘운영부서 설치 및 전담인력 배치’ 단계에서 전담부서와 인력을 확보하고, 전문가 수준의 지식을 갖출 수 있도록 지원하고, 네 번째, ‘프로세스 설계와 계획 수립’ 단계에서 경찰조직의 실정에 맞는 멘토링 프로세스를 설계하고, 다섯 번째, ‘멘티-멘토 그룹 결정과 매칭’ 단계에서 목적에 맞는 멘티 그룹을 설정하되 신입경찰관 뿐 아니라 기성 경찰관들도 참여할 수 있도록 하고, 멘티에게 실질적인 도움을 줄 수 있는 멘토그룹을 확보하여 매칭시켜 주되 일반적으로 요구되는 자질인 역량과 자세 외에 경찰조직의 특수성을 감안하여 계급, 나이, 성별, 출신, 소속 등을 충분히 고려하여야 할 것이다. 여섯 번째 ‘멘토-멘티 오리엔테이션’ 단계에서 멘티와 멘티를 상대로 성공적인 멘토링을 할 수 있도록 방법적인 측면을 상세히 교육하여 주어야 하고, 일곱 번째 ‘협약서 작성’ 단계에서 멘토와 멘티간에 충분하고 구체적인 합의를 하도록 하여 이를 협약서에 남기도록 하여야 하고, 여덟 번째 ‘멘토링의 실행 및 관리·환류’ 단계에서 유익한 멘토링 활동이 될 수 있도록 지속적인 관심과 모니터링, 교육, 비용과 시간 지원, 우수자에 대한 인사상·금전적 포상, 계속적인 피드백을 해 주어야 하고, 바람직하지 않은 파벌형성이나 조직화합에 해를 끼치는 사례가 나오지 않도록 잘 관리하여야 한다. 아홉 번째 ‘협약서 종료’ 단계에서 목적이 달성되었거나 중단 사유가 발생할 경우 멘토링 관계를 종료할 수 있도록 하고, 필요시 새로운 매칭을 해 주어야 하며, 마지막으로 지속적으로 멘토링 프로세스를 평가하고 미흡한 점을 수정해 나가 멘토링이 1회성 이벤트로 끝나지 않고 실질적인 효과를 나타낼 수 있도록 노력하여야 할 것이다.

멘토링 시스템은 공·사 조직을 막론하고 매우 효율적이면서도 효과적인 제도이지만 특히 공식화된 규칙과 규정, 명확한 명령계통, 많은 관리계층의 존재 등 피라미드형 직위체계의 조직에는 더욱 필요성이 크다고 한다. 우리나라 경찰청이 전 조직적 차원에서 공식적인 멘토링 제도를 서둘러 도입해야 하는 이유가 바로 여기에 있다.

참고문헌

I. 국내문헌

경찰백서, 경찰청, 2008.

이용철 역, 멘토링 오래된 지혜의 현대적 적용, 2005 / Margo Murray(2001), Beyond the Myths and Magic of Mentoring.

강정애, 인재경영의 시대, 맞춤형 인재육성전략의로서의 멘토링, 임금연구 2006년 봄호.

강혜정, 멘토링 연결망 특성이 프로테제의 경력관련 변수에 미치는 영향 및 그 성차, 경희대 석사학위논문, 2007.

김경호, 멘토링제도가 신입사원의 태도에 미치는 영향에 관한 연구, 울산대 경영대학원 석사학위논문, 2004.

김용수, 멘토링과 조직적응 연구, 연세대 석사학위논문, 2005.

김윤구, 상사와의 멘토링과 직무태도와의 관계에 관한 연구, 서울대 석사학위논문, 2005.

김주섭, 멘토링 연구동향과 질적 평가, 노동교육 2007년 여름호.

김혜진, 멘토-멘티의 성격 유사성이 멘토링 효과에 미치는 영향, 한양대 석사학위논문, 2008.

박경열, 일본기업의 멘토링 도입동향과 시사점, 임금연구 2006년 봄호.

박화노, 멘토링을 통한 조직적응 능력제고 사례 연구, 동국대 석사학위논문, 2007.

신용주, 미국 기업의 멘토링 도입현황과 시사점, 임금연구 2006년 봄호.

- 신용주·김민선, 멘토링 제도 도입 및 성공사례에 관한 연구, 생활과학연구 제10권, 2005.
- 온세현, 중소기업 인적자원의 능력개발을 위한 학습방안에 관한 연구, 한남대 석사학위논문, 2008.
- 유수정, 멘토링과 조직성과 간의 상관성 연구 ; 공기업을 중심으로, 연세대 석사학위논문, 2007.
- 이만기, 기업에서 멘토링 시스템 도입과 이론적 모델 연구, 고용동향 분석 2006년 1/4분기.
- 이만기, 멘토링의 매개효과 및 조절효과에 관한 연구, 숭실대 박사학위논문, 2006.
- 이윤화, 멘토링 기능이 멘토링 효과에 미치는 영향에 관한 연구, 숙명여대 석사학위논문, 2004.
- 이현주, 멘토링 관계에 대한 질적 연구, 세종대 석사학위논문, 2008.
- 이현준, 신입사원의 멘토링과 조직 유효성의 관계 연구, 경희대 석사학위논문, 2007.
- 임재문, 멘토링 기능이 호텔직원의 역할스트레스와 직무태도 및 이직의도에 미치는 영향, 세종대 박사학위논문, 2007.
- 장미연, 항공사 승무원의 멘토링이 직무만족 및 고객 지향성에 미치는 영향, 한림대 석사학위논문, 2008.
- 장민주, 신입사원 멘토링에서의 멘토 특성과 멘토링 효과에 관한 연구, 서강대 석사학위논문, 2007.
- 진희란, 개인 선호도 기반 멘토링 매칭 기법, 제주대 석사학위논문, 2007.
- 한상준, 신입사원 Field Master 후견인이 결합된 듀얼 멘토링, 인사관리 7호, 2006.
- 황성현, 인텔(Intel)의 멘토링 운영 사례, 인사관리 7호, 2007.

II. 외국문헌

- Burke. R. H, Mentoring in Organizations, Group and Organization Studies 13, 1984,
- Kram. K. E, Phases of mentor relationship, Academy of Management Journal, Vol. 26, 1983.
- Noe. R. A. An Investigation of the Determinants of Successful Assigned Mentoring Relationship, Personnel Psychology, Vol. 41, 1988.
- Zey. M. G, The mentor connection, Homewood, IL : Doe Jones-Irwin, 1984.

III. 기타

- 교보생명 멘토링 설계 사례(2006. 9), 한국 멘토링 코칭센터 홈페이지 (<http://www.mentorcoach.co.kr>).
- 멘토링제도 활용사례(2007. 6), 한국 멘토링 코칭센터 홈페이지 (<http://www.mentorcoach.co.kr>).
- 삼양사 홈페이지 (<http://www.samyang.com>).
- 숙명여대 홈페이지 (<http://www.sookmyung.ac.kr>).
- 여성부 위민넷 홈페이지 (<http://www.women-net.net>).
- 이화여대 와이즈 홈페이지 (<http://www.wise.or.kr>).
- 포스데이타 멘토 제도(2006. 12), 한국 멘토링 코칭센터 홈페이지 (<http://www.mentorcoach.co.kr>).

책임연구보고서 2009-02

경찰조직에서의 멘토링(Mentoring) 제도 도입방안에 관한 연구

발행일 : 2009년 6월 30일

발행인 : 김 길 배

발행처 : **치안정책연구소**

경기도 용인시 기흥구 언동1길 29

홈페이지 : www.psi.go.kr

이 책의 무단 복제를 금합니다.

이 책자에 게재된 내용은 연구자 개인의 의견이며
치안정책연구소 공식견해가 아님을 밝혀드립니다.



POLICE SCIENCE INSTITUTE