

# 효과적인 조직사회화를 위한 멘토링의 역할은 무엇인가?

---

조직지원인식의 매개효과 및  
멘토성별의 조절효과를 중심으로

김현주·윤정현·김대수



# Contents

01 연구의 필요성

02 연구의 목적

03 이론적 배경

04 연구모형

05 연구가설

06 연구의 방법

07 신뢰도 분석

08 타당도 분석

09 상관관계 분석

10 모형의 적합도

11 가설검증

12 결론

13

14

효과적인 조직사회화를 위한  
멘토링의 역할은 무엇인가?

## ☑ 연구의 필요성

- 연구의 목적
- 연구의 흐름
- 이론적 배경
- 연구모형
- 연구가설
- 연구의 방법
- 신뢰도 분석
- 타당도 분석
- 상관관계 분석
- 모형의 적합도
- 가설검증
- 결론

- '97년, 실업자수가 57만명(2.6%) → '20년 149만명(7.0%)으로 증가
- 특히, 대학을 졸업한 청년들이 원하는 '좋은 일자리(decent job)'는 더 많은 감소를 경험
  - ✓ 국내 청년실업률은 10%로, 청년실업자는 42만 6,000명으로 확인(통계청, 2021)
- 남기성·천영민(2021), 일자리 문제 해결하기 위해 정부에서 많은 일자리 정책을 쓰고 있지만, 기업 측면에서는 여전히 고용에 대한 고충을 호소
  - ✓ 높은 청년실업 현상은 지속될 것으로 예상(조선비즈, 2021.05.12.)

청년실업률이 사회적 문제가 되고 있음에도 불구하고,  
처음 입사한 회사에서 퇴직하는 비율이 무려 **87.6%**

## ☑ 연구의 필요성

- 연구의 목적
- 연구의 흐름
- 이론적 배경
- 연구모형
- 연구가설
- 연구의 방법
- 신뢰도 분석
- 타당도 분석
- 상관관계 분석
- 모형의 적합도
- 가설검증
- 결론

- (장서영·장원섭, 2008), 기업에서도 신규사원 이직으로 인해 채용에서 발생하는 비용, 업무공백, 과도한 업무부담, 사기 및 동기부여 저하 등 또 다른 문제점을 야기하여 기업경쟁력 약화로 이어짐
  - ✓ 여러 가지 원인 중 조직적응에 실패함으로써 발생하는 다양한 요인들에 주목할 필요가 있음
- Moyson, Raaphorst, Groeneveld, & Van de Walle(2018), 신입사원 조직적응의 과정인, 조직사회화가 우수인재 확보를 위한 좋은 전략임에도 불구하고 이에 대한 연구가 다양하지 못함
- Allen, Eby, Chao, & Bauer(2017), 조직사회화를 위해 조직에서 가장 손쉽게 선택할 수 있는 전략이 바로 멘토링 제도의 도입
  - ✓ 멘토링은 구성원들 간 관계를 형성시킬 뿐만 아니라 조직-구성원 간 상호호혜적인 관계를 형성하여 조직유효성을 증가시킬 수 있음(Sanyal, 2017)

☑ 연구의 필요성

- 연구의 목적
- 연구의 흐름
- 이론적 배경
- 연구모형
- 연구가설
- 연구의 방법
- 신뢰도 분석
- 타당도 분석
- 상관관계 분석
- 모형의 적합도
- 가설검증
- 결론

- 이에 본 연구에서는 최근 확대되어가고 있는 **멘토링 제도에 대한 실효성을 측정**하여 청년들이 첫 입사를 한 뒤 이직하려는 의도를 감소시킬 수 있는 실무적 시사점을 제공할 예정이며, 이를 통해 무분별하게 낭비되고 있는 사회적 비용을 감소시킬 수 있는 연구가 필요하다고 판단
- 뿐만 아니라, **신뢰와 조직지원인식이 멘토링 제도(e.g., 기능 및 유형)와 조직사회화 간의 관계를 조절할 수 있는지를 분석한 연구가 많지 않다는 학문적 갭(gap)을 충족**시킬 필요가 있어 본 연구를 수행

## 한국인적자원관리학회

- 연구의 필요성

### ☑ 연구의 목적

- 연구의 흐름
- 이론적 배경
- 연구모형
- 연구가설
- 연구의 방법
- 신뢰도 분석
- 타당도 분석
- 상관관계 분석
- 모형의 적합도
- 가설검증
- 결론

01

멘토링을 통해 얻을 수 있는 다양한 기능과 유형들이 입사 초기 구성원들의 조직사회화에 어떠한 영향을 미치는지 알아보고자 함

02

아무리 좋은 멘토링 기능을 가지고 있다 하더라도 멘티들의 신뢰 없이는 그 기능들이 조직사회화에 긍정적인 영향을 미치기 어려울 것이라는 사실 (Wang et al., 2010)에 입각하여 멘토에 대한 멘티의 신뢰에 따라 조직사회화가 어떠한 변화를 하는지 알아보고자 하며, 조직지원인식과 멘토성별 역시 이와 같은 프로세스(process)로 인해 멘토신뢰에 어떠한 역할을 수행하는지 확인하고자 함

03

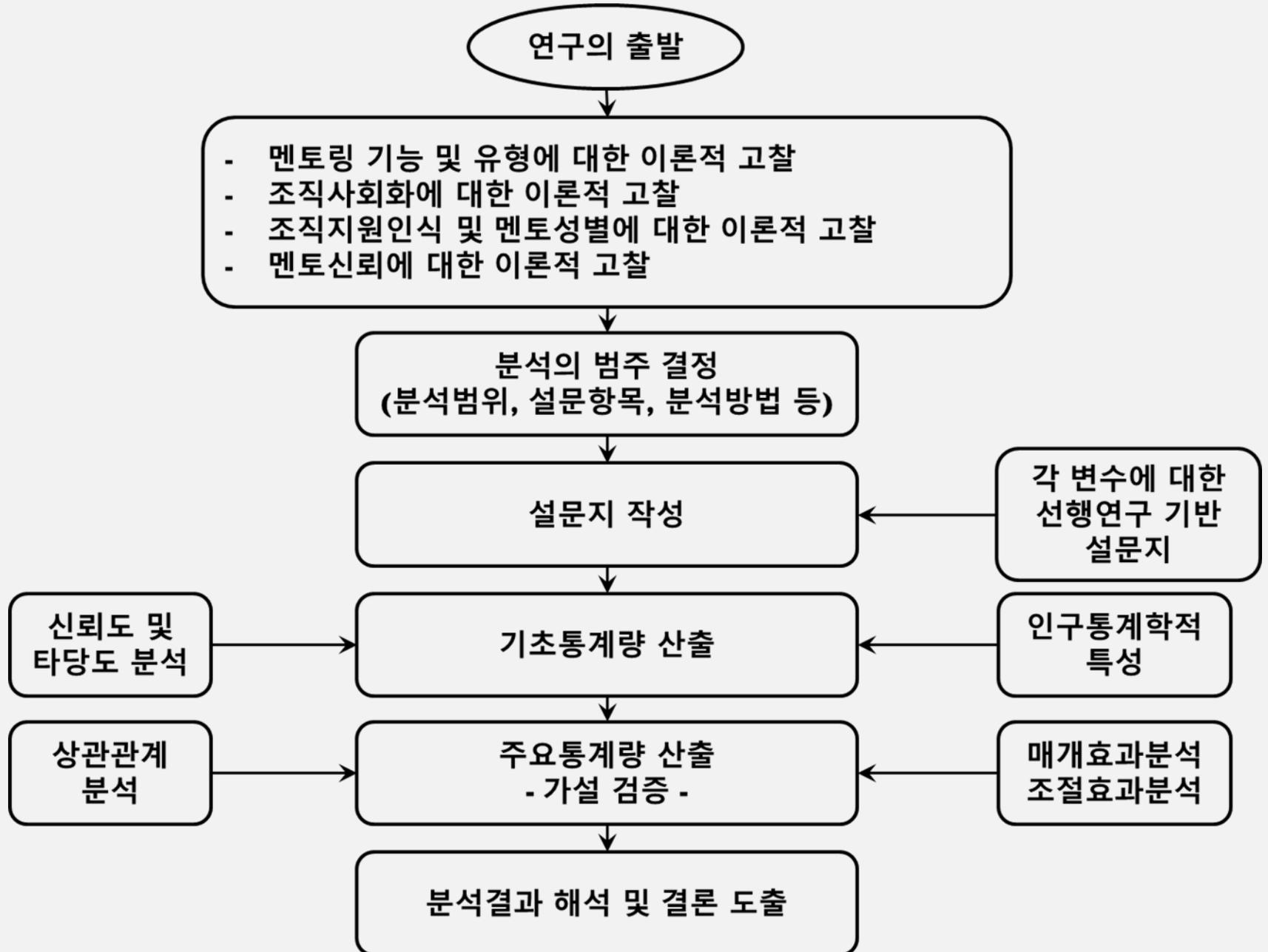
멘토신뢰가 조직사회화에 어떠한 영향을 미치는지 알아보고자 함

### 한국인적자원관리학회

- 연구의 필요성
- 연구의 목적

### ☑ 연구의 흐름

- 이론적 배경
- 연구모형
- 연구가설
- 연구의 방법
- 신뢰도 분석
- 타당도 분석
- 상관관계 분석
- 모형의 적합도
- 가설검증
- 결론



## 한국인적자원관리학회

- 연구의 필요성
- 연구의 목적
- 연구의 흐름

## ☑ 이론적 배경

- 연구모형
- 연구가설
- 연구의 방법
- 신뢰도 분석
- 타당도 분석
- 상관관계 분석
- 모형의 적합도
- 가설검증
- 결론

## 멘토링 관련 이론의 고찰

### 1. 사회학습이론

- Bandura(1986), ‘사회학습이론 또는 사회적 학습이론(social learning theory)’을 제시하였는데, 이 이론에서 설명하고 있는 역할모형과 멘토링에서의 역할모형기능이 의미적 측면에서 매우 유사하게 활용
- Johnson, Hawes, Eisenberg, Kohlhoff, & Dudeney(2017), 사회학습이론에서 강조하고 있는 점은 조직 내 구성원들은 모방을 통해 지식을 획득하고, 특히 우호적인 감정을 가지고 있는 상대일수록 모방하고자 하는 의도가 높아지고 이러한 행동들이 모여서 사회화(socialization)가 이루어질 수 있음

본 연구에서는 멘토를 사회학습이론에서 주장하는 역할모델의 연장선에서 그 의미를 도출하고자 하며, 멘토가 실시하는 멘토링의 기능과 유형을 사회학습이론을 기반으로 설명하고자 함

### 한국인적자원관리학회

- 연구의 필요성
- 연구의 목적
- 연구의 흐름

### ☑ 이론적 배경

- 연구모형
- 연구가설
- 연구의 방법
- 신뢰도 분석
- 타당도 분석
- 상관관계 분석
- 모형의 적합도
- 가설검증
- 결론

## 멘토링 관련 이론의 고찰

### 2. 사회교환이론

- Blau(1964), “사회교환이론은 위험과 이익을 결정하기 위해 비용 편익 분석(cost-benefit analysis, CBA)을 구현하는 두 당사자의 상호 작용에서 사회적 행동을 연구하는 사회학적 및 심리학적 이론으로 경제적 함수 관계를 포함하고 있음”
- 사회교환이론(social exchange theory)을 검토한 Cropanzano & Mitchell(2005)은 상호 간 호감의 증대는 호혜적인 관계에서 발생된다는 점을 강조

멘토와 멘티들 간의 호혜적 관계/신뢰, 조직지원인식 등을  
사회교환이론 기반으로 설명하고자 함

## 한국인적자원관리학회

- 연구의 필요성
- 연구의 목적
- 연구의 흐름

## ☑ 이론적 배경

- 연구모형
- 연구가설
- 연구의 방법
- 신뢰도 분석
- 타당도 분석
- 상관관계 분석
- 모형의 적합도
- 가설검증
- 결론

## 멘토링 기능 및 유형

### 3. 멘토링 기능

- 경력개발기능, 사회·심리적 기능, 역할모형 기능으로 멘토링 기능을 구분(Bruke, 1984; Scandura, 1992; Raings, 1989)
  - ✓ 경력개발기능 : 멘티가 수행하고자 하는 직무에 수행에 필요한 요령을 습득하게끔 도와주며, 경력계획수립, 승진 등 개인의 목표를 달성하는데 도움을 주는 기능
  - ✓ 사회·심리적 기능 : 멘티 개인의 고민에 대한 상담, 조직 생활에서 찾을 수 있는 심리적 안정감 등에 대해 멘토-멘티 간 호혜적 관계를 통해 도움을 주고자 하는 것
  - ✓ 역할모형기능 : 멘티들에게 표본이 될 수 있는 멘토의 역할적 기능을 의미하는 것으로 지식과 정보가 부족한 멘티들이 어려운 업무를 수행하는데 있어 바람직한 행동의 표본으로 멘토들을 삼게 된다는 것

## 한국인적자원관리학회

- 연구의 필요성
- 연구의 목적
- 연구의 흐름

## ☑ 이론적 배경

- 연구모형
- 연구가설
- 연구의 방법
- 신뢰도 분석
- 타당도 분석
- 상관관계 분석
- 모형의 적합도
- 가설검증
- 결론

## 멘토링 기능 및 유형

### 4. 멘토링 유형

- 공식적 멘토링과 비공식적 멘토링으로 멘토링 유형을 구분(Chao, Walz, & Gardner, 1992)
  - ✓ 공식적 멘토링 : 조직차원에서 신입사원을 직접 관리하는 제도를 의미(멘토 조직에서 지정)
    - ❖ 공식적 멘토링은 멘티 및 조직의 특성을 반영한 멘토의 선정이 무엇보다 중요하며, 이와 함께 조직지원에 대한 멘티의 인식이 성과를 좌우
  - ✓ 비공식적 멘토링 : 개별구성원들이 가지고 있는 공동 관심이나 가치관을 기반으로 상호관계가 형성되고 조직 내 상사, 동료 등과 멘토링 관계가 만들어짐

## 한국인적자원관리학회

- 연구의 필요성
- 연구의 목적
- 연구의 흐름

## ☑ 이론적 배경

- 연구모형
- 연구가설
- 연구의 방법
- 신뢰도 분석
- 타당도 분석
- 상관관계 분석
- 모형의 적합도
- 가설검증
- 결론

## 멘토신뢰 및 조직지원인식

### 5. 멘토신뢰

- 멘토 신뢰를 멘토에 대한 전문성, 성실성 등을 인지적 또는 정서적으로 느끼는 멘티의 확신이라 정의하였으며, 멘토에 대한 신뢰가 높아질수록 조직의 성과는 향상될 수 있으며, 만약 그렇지 않은 경우 성공적인 멘토링 효과를 얻기가 힘들다고 주장(Morgan & Hunt, 1994; Korberg et al., 1998)
- 멘티가 인지하는 멘토에 대한 신뢰는 사회·심리적 기능에서 긍정적인 영향을 미치게 되며, 주요 멘토링 기능인 경력개발기능과 역할모형기능과도 우호적인 상호작용을 하게 됨(조윤희·정진철·문명, 2013)

### 6. 조직지원인식

- 조직이 구성원들의 성공을 위해서 물질적·정신적 후원을 하는 것에 대한 구성원 인식이라고 정의(Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa, 1986)
- 구성원들은 조직이 자신이 한 일에 대한 가치를 인정해주고 향후 업무개선에 대한 지원을 해준다고 인식할 경우, 그에 대한 대가로 조직에 우호적인 행동(e.g., 조직시민행동, 조직몰입 등)을 하게 될 가능성이 높음(Côté, Lauzier, & Stinglhamber, 2021)

## 한국인적자원관리학회

- 연구의 필요성
- 연구의 목적
- 연구의 흐름

## ☑ 이론적 배경

- 연구모형
- 연구가설
- 연구의 방법
- 신뢰도 분석
- 타당도 분석
- 상관관계 분석
- 모형의 적합도
- 가설검증
- 결론

# 조직사회화

## 7. 조직사회화

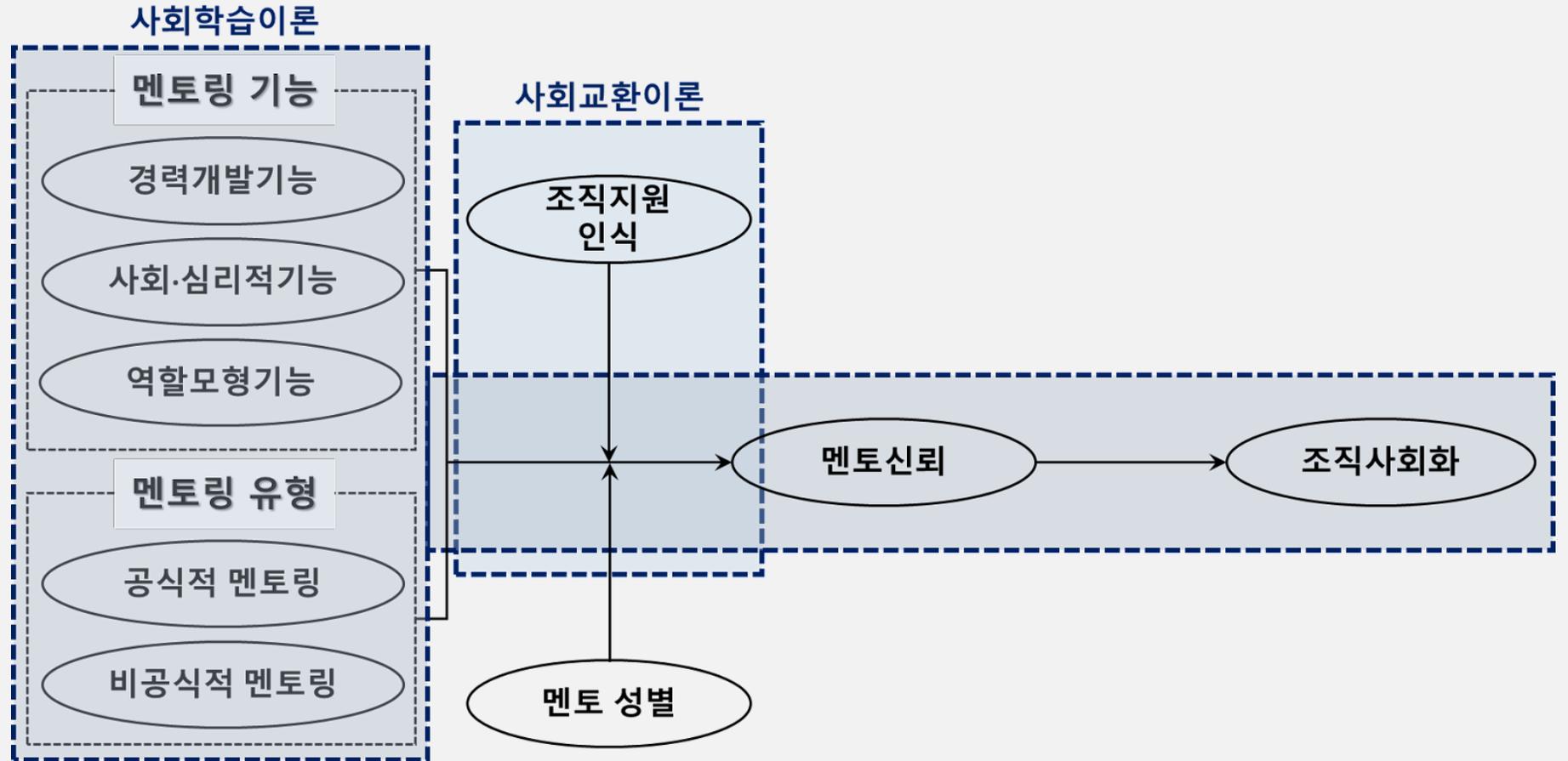
- 조직사회화를 신규 구성원이 새로운 환경에 들어와 그들이 속한 조직의 관행과 문화를 학습하는 과정으로 정의(Van Maanen & Schein, 1977)
- 새로운 조직 및 근무환경 속에서 적응해나가는 과정을 조직사회화로 정의(Chao et al., 2011)
- 조직사회화와 조직유효성(e.g., 조직몰입 등) 간 유의적인 상관관계가 존재(최현주·박계홍, 2014)
- 성공적인 조직사회화를 위해서 멘토링은 반드시 필요하며, 멘토링이 가지고 있는 다양한 긍정적 기능의 발현이 종국에는 긍정적 사회화 및 사회화 결과로 연결된다는 점을 강조(Allen et al., 2017)

### 한국인적자원관리학회

- 연구의 필요성
- 연구의 목적
- 연구의 흐름
- 이론적 배경

### ☑ 연구모형

- 연구가설
- 연구의 방법
- 신뢰도 분석
- 타당도 분석
- 상관관계 분석
- 모형의 적합도
- 가설검증
- 결론



통제변수 : 응답자 성별, 연령, 학력, 이전직장경험

## 한국인적자원관리학회

- 연구의 필요성
- 연구의 목적
- 연구의 흐름
- 이론적 배경
- 연구모형

## ☑ 연구가설

- 연구의 방법
- 신뢰도 분석
- 타당도 분석
- 상관관계 분석
- 모형의 적합도
- 가설검증
- 결론

## 1. 멘토링 기능 및 유형과 멘토신뢰 간 관계

- 멘토링 기능은 경력개발기능, 사회심리적기능, 역할모형기능 등으로 구분할 수 있는데, 멘토에 대한 신뢰를 통해 이러한 기능들이 멘토링 효과로 연결될 수 있음 (Burke, 1984; Scandura & Ragins, 1993)
  - ✓ 멘토링의 직접적 결과변수가 조직유효성이라기 보다는 조직사회화라는 변인을 매개하여 연결된다는 기존의 선행연구(e.g., Chao et al., 1994; Kammeyer-Muller & Wanberg, 2003) 결과를 지지
- Yeh, Ching, Okudo, & Luthar(2007)는 멘토링 프로그램에 참여한 학생 23명이 4명의 멘토들에 대한 신뢰와 애착관계가 형성될 수 있다고 주장

가설 1. 멘토링 기능 및 유형은 멘토신뢰에 유의한 영향을 미칠 것이다.

가설 1-1. 경력개발기능은 멘토신뢰에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-2. 역할모형기능은 멘토신뢰에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-3. 사회심리기능은 멘토신뢰에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-4. 공식적 멘토링은 멘토신뢰에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-5. 비공식적 멘토링은 멘토신뢰에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

### 한국인적자원관리학회

- 연구의 필요성
- 연구의 목적
- 연구의 흐름
- 이론적 배경
- 연구모형

### ☑ 연구가설

- 연구의 방법
- 신뢰도 분석
- 타당도 분석
- 상관관계 분석
- 모형의 적합도
- 가설검증
- 결론

## 2. 멘토링 기능 및 유형과 조직사회화 간 관계

- 멘토링 기능 및 유형의 효과성을 검증한 송민철·김진모(2013)은 멘토링 기능 및 유형이 조직유효성(e.g., 조직몰입 및 직무성과)에 유의한 정(+)의 역할을 수행하고 있음을 발견
  - ✓ 멘토링의 직접적 결과변수가 조직유효성이라기 보다는 조직사회화라는 변인을 매개하여 연결된다는 기존의 선행연구(e.g., Chao et al., 1994; Kammeyer-Muller & Wanberg, 2003) 결과를 지지
- Wanberg, Welsh, & Hezlett(2003)는 사회학습이론 관점에서 멘토링과 멘토링 결과 간의 관계를 설명하였으며, 멘토링 제도가 사회화에 직접적인 영향을 미친다는 사실을 발견

가설 II. 멘토링 기능 및 유형은 조직사회화에 유의한 영향을 미칠 것이다.

가설 II-1. 경력개발기능은 조직사회화에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 II-2. 역할모형기능은 조직사회화에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 II-3. 사회심리기능은 조직사회화에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 II-4. 공식적 멘토링은 조직사회화에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 II-5. 비공식적 멘토링은 조직사회화에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

## 한국인적자원관리학회

- 연구의 필요성
- 연구의 목적
- 연구의 흐름
- 이론적 배경
- 연구모형

## ☑ 연구가설

- 연구의 방법
- 신뢰도 분석
- 타당도 분석
- 상관관계 분석
- 모형의 적합도
- 가설검증
- 결론

### 3. 멘토링 기능 및 유형과 조직사회화 간 관계에서 멘토신뢰의 매개효과

- 멘토링과 사회화 간 관련성에 대한 향후 연구과제로 멘토신뢰를 통한 조직사회화 간의 관련성을 강조 (Allen et al., 2017)
- Royu, Borbora, & Srivastava(2013)는 신뢰가 형성되는 과정 속에서 사회화가 이루어질수도 있고, 반대로 사회화 활동을 통해 신뢰가 형성될 수 있다는 주장을 하였음
- 조직 내에서도 구성원들 간의 신뢰는 조직의 성과에 다양한 형태로 긍정적인 영향을 미치며, 조직 내의 멘토링 관계에서도 멘토와 멘티의 신뢰수준에 따라서 멘토링 성과가 달라질 수 있음이 밝혀졌음(Jang & Noh, 2011; Ragins et al., 2000; Son, 2010).

가설 III. 멘토신뢰는 조직사회화에 유의한 영향을 미칠 것이다.

가설 IV. 멘토링 기능 및 유형과 조직사회화 간 관계를 멘토신뢰가 매개할 것이다.

가설 IV-1. 경력개발기능과 조직사회화 간 관계를 멘토신뢰가 매개할 것이다.

가설 IV-2. 역할모형기능과 조직사회화 간 관계를 멘토신뢰가 매개할 것이다.

가설 IV-3. 사회심리기능과 조직사회화 간 관계를 멘토신뢰가 매개할 것이다.

가설 IV-4. 공식적 멘토링과 조직사회화 간 관계를 멘토신뢰가 매개할 것이다.

가설 IV-5. 비공식적 멘토링과 조직사회화 간 관계를 멘토신뢰가 매개할 것이다.

한국인적자원관리학회

- 연구의 필요성
- 연구의 목적
- 연구의 흐름
- 이론적 배경
- 연구모형

☑ 연구가설

- 연구의 방법
- 신뢰도 분석
- 타당도 분석
- 상관관계 분석
- 모형의 적합도
- 가설검증
- 결론

#### 4. 멘토링 기능 및 유형과 멘토신뢰 간 관계에서 조직지원인식 및 멘토성별의 조절효과

- Eisenberger et al.(2010)에 따르면, 입사 초기 신입사원들이 조직으로부터 관심을 받고 있다고 느낄 경우, 조직을 더욱 소중히 여기게 되고 멘토링에도 적극적으로 참여하게 된다고 함
- Hu, Wang, Yang, & Wu(2014) 역시 멘토링 기능과 조직지원인식 간 관계를 검증하였음. 그들은 경력개발기능은 멘티로 하여금 경력을 개발하고 역량을 키우는데 도움이 된다고 하였다. 그리고 조직과의 장기적인 관계를 구축하는데 있어 조직이 자신들에게 긍정적인 지원을 하고 있음을 강조

가설 V. 멘토링 기능 및 유형과 멘토신뢰 간 관계를 조직지원인식이 조절할 것이다.

가설 V-1. 경력개발기능과 멘토신뢰 간 관계를 조직지원인식이 조절할 것이다.

가설 V-2. 역할모형기능과 멘토신뢰 간 관계를 조직지원인식이 조절할 것이다.

가설 V-3. 사회심리적기능과 멘토신뢰 간 관계를 조직지원인식이 조절할 것이다.

가설 V-4. 공식적 멘토링과 멘토신뢰 간 관계를 조직지원인식이 조절할 것이다.

가설 V-5. 비공식적 멘토링과 멘토신뢰 간 관계를 조직지원인식이 조절할 것이다.

한국인적자원관리학회

- 연구의 필요성
- 연구의 목적
- 연구의 흐름
- 이론적 배경
- 연구모형

☑ 연구가설

- 연구의 방법
- 신뢰도 분석
- 타당도 분석
- 상관관계 분석
- 모형의 적합도
- 가설검증
- 결론

#### 4. 멘토링 기능 및 유형과 멘토신뢰 간 관계에서 조직지원인식 및 멘토성별의 조절효과

- Ragin(1991)는 1993년 연구에서 조직 내 멘토성별에 대한 선호도는 멘티의 개인적 특성(e.g., 성별, 정규직유무, 멤버십 경험 등)에 의해 결정된다고 주장
- Ragin(1999)는 공식적 멘토링은 남성멘토가, 비공식적 멘토링은 여성멘토가 수행하였을 때 더 큰 효과가 있다는 것을 발견

가설 VI. 멘토링 기능 및 유형과 멘토신뢰 간 관계를 멘토성별이 조절할 것이다.

가설 VI-1. 경력개발기능과 멘토신뢰 간 관계를 멘토성별이 조절할 것이다.

가설 VI-2. 역할모형기능과 멘토신뢰 간 관계를 멘토성별이 조절할 것이다.

가설 VI-3. 사회심리적기능과 멘토신뢰 간 관계를 멘토성별이 조절할 것이다.

가설 VI-4. 공식적 멘토링과 멘토신뢰 간 관계를 멘토성별이 조절할 것이다.

가설 VI-5. 비공식적 멘토링과 멘토신뢰 간 관계를 멘토성별이 조절할 것이다.

## 한국인적자원관리학회

- 연구의 필요성
- 연구의 목적
- 연구의 흐름
- 이론적 배경
- 연구모형
- 연구가설

## ☑ 연구의 방법

- 신뢰도 분석
- 타당도 분석
- 상관관계 분석
- 모형의 적합도
- 가설검증
- 결론

### ▪ 표본대상

- ✓ 멘토들을 대상으로 본 연구에 적합한 멘티의 분류를 설명
- ✓ 그리고 그들이 추천한 멘티들에 대해 본 연구자의 기준에 따라 2차 분류를 실시
- ✓ 이러한 과정을 통해 최종 연구대상, 즉 모집단이 설정

### ▪ 자료수집방법

- ✓ 예비조사(pilot test)는 연구자의 기업 및 지인 기업 내 멘토링에 참여한 멘티를 모집단으로 설정한 후, 2020년 11월 01일부터 11월 30일까지 약 1개월 동안 33부의 설문지를 수거
- ✓ 이후 설문항목 조정을 통해 1,000부의 설문지를 2021년 4월 1일부터 7월 30일까지 약 4개월 동안 431부의 설문지를 수거
- ✓ 정제작업을 통해 94부를 제거한 뒤, 총 337부를 최종 분석에 투입

### ▪ 측정방법

- ✓ Survey 조사를 하였으며, Likert 5점 척도로 측정

한국인적자원관리학회

- 연구의 필요성
- 연구의 목적
- 연구의 흐름
- 이론적 배경
- 연구모형
- 연구가설

연구의 방법

- 신뢰도 분석
- 타당도 분석
- 상관관계 분석
- 모형의 적합도
- 가설검증
- 결론

■ 변수의 설정 및 구성

변수명		조작적 정의	항목수	연구자
멘토링 기능	경력개발기능	멘티에게 자신의 경력과 관련된 역할을 적절히 그리고 훌륭하게 수행하는데 필요한 요령을 습득하게 해주고 조직 내에서의 승진 또는 경력 발전을 위해 미리 준비하도록 도와주는 기능	6	Kram(1983), Noe(1988), Scandura(1992), 강정애, 이윤화(2005), 윤현정(2005), 박수성(2007), 안성환(2009)
	사회심리기능	멘토-멘티 간의 신뢰와친근감을 바탕으로 멘티가 조직생활에서 자신감을 갖도록 도와주고 복잡한 조직 내, 외부의 상황에서 자아에 대한 명확성을 고양시켜주는 기능	5	
	역할모형기능	멘티가 조직내에서 업무를 수행하거나 역할을 이행할 때 멘토가 멘티에게 적절한 행동 방식과 태도, 가치관 등을 전해주고, 멘티는 멘토를 바람직한 준거의 틀로 설정하고 닮아 가는 것으로 조직 내 멘티의 역할 수행에 있어서 효율성을 높여 주는 기능	6	
멘토링 유형	공식적멘토링	멘토-멘티 간 관계를 인위적이고 구조적인 방법을 통해서 만들어 졌을 경우	5	Chao et al.(1992)
	비공식적멘토링	자발적으로 멘토-멘티 간 관계가 구축되었을 경우	5	
	조직지원인식	조직이 구성원 기여를 높게 평가하고 얼마나 우호적으로 대해주는지, 그리고 구성원 복지에 얼마나 관심을 가지고 있는지에 대한 구성원 인식	6	McMillan(1997), Eisenberger et al.(1986)
	멘토신뢰	타인에 대한 긍정적인 기대에 기반을 두고 그 사람의 행위에 대해 기꺼이 받아들일려는 의지	7	Mayer et al.(1995)
	조직사회화	조직에 처음으로 들어온 신입직원들이 직무 및 직무외적인 부분을 학습함으로써 조직구성원으로서 역할을 수행할 수 있게 해주는 일련의 프로세스	6	Jones(1986), 김현석(2007)

한국인적자원관리학회

- 연구의 필요성
- 연구의 목적
- 연구의 흐름
- 이론적 배경
- 연구모형
- 연구가설

연구의 방법

- 신뢰도 분석
- 타당도 분석
- 상관관계 분석
- 모형의 적합도
- 가설검증
- 결론

■ 인구통계학적 특성

변수	표본수		
	명	비율 (%)	
성 별	남	177	52.5
	여	160	47.5
	Missing Value	-	-
연 령	20 대	184	54.6
	30 대	86	28.5
	40 대	35	10.4
	50 대	21	6.2
	Missing Value	1	0.3
학 력	고 졸	8	2.4
	전문대졸	25	7.4
	대 졸	253	75.0
	대학원졸	49	14.6
	Missing Value	2	0.6
정규직 유무	정규직	205	60.8
	비정규직	122	36.2
	Missing Value	10	3.0
근속연수	1년 미만	163	48.4
	1~3년 미만	152	45.1
	3~5년 미만	22	6.5
	Missing Value	-	-
이전 직장 유무	유	187	55.5
	무	150	44.5
	Missing Value	-	-
멘토와의 만남 횟수	수시로	191	56.7
	월 2~3회	30	8.9
	월 1회	53	15.7
	2개월에 1회	13	3.9
	3개월에 1회	45	13.4
	Missing Value	5	1.5
멘토성별	남	183	54.3
	여	151	44.8
	Missing Value	3	0.9
멘토링 의무기간	6개월 미만	82	24.3
	6개월~1년 미만	114	33.8
	1년~2년 미만	25	7.4
	2년 이상	8	2.4
	정해져있지않음	105	31.2
	Missing Value	3	0.9

한국인적자원관리학회

- 연구의 필요성
- 연구의 목적
- 연구의 흐름
- 이론적 배경
- 연구모형
- 연구가설
- 연구의 방법

신뢰도 분석

- 타당도 분석
- 상관관계 분석
- 모형의 적합도
- 가설검증
- 결론

■ 신뢰도 분석 결과

변수			요인분석 이전		요인분석 이후	
			문항수	$\alpha$ 값	문항수	$\alpha$ 값
독립변수	멘토링 기능	경력개발기능	6	.942	5	.926
		역할모형기능	5	.916	4	.908
		사회. 심리 기능	6	.874	5	.888
	멘토링 유형	공식적 멘토링	5	.928	5	.928
		비공식적 멘토링	5	.897	4	.875
조절변수	조직지원인식		6	.947	6	.947
매개변수	멘토에 대한 신뢰		7	.930	5	.920
종속변수	조직사회화		6	.922	6	.922

한국인적자원관리학회

- 연구의 필요성
- 연구의 목적
- 연구의 흐름
- 이론적 배경
- 연구모형
- 연구가설
- 연구의 방법
- 신뢰도 분석

☑ 타당도 분석

- 상관관계 분석
- 모형의 적합도
- 가설검증
- 결론

■ 멘토링 기능

변수	성분		
	1 (경력개발)	2 (사회 심리)	3 (역할모형)
멘토는 나의 경력관리에 도움이 될 수 있는 기술, 지식, 업무에 대한 방법을 해준다.	<b>.833</b>	.029	.287
멘토는 나의 경력에 관심을 가지고 목표달성에 필요한 조언을 해준다.	<b>.847</b>	-.004	.351
멘토는 나의 경력발전을 위해 내가 해야 하는 직무, 진로에 대해 조언을 잘 해준다.	<b>.848</b>	.035	.217
멘토는 나의 경력목표를 달성하는데 도움이 되는 특별한 방법을 알려준다.	<b>.867</b>	.002	.266
멘토는 나의 경력관리에 불필요하거나 위협이 되는 요인을 제거하는데 도움을 준다.	<b>.710</b>	.020	.455
멘토는 나의 이야기를 잘 들어주는 능력이 있다.	.379	<b>.796</b>	.001
멘토는 내가 경험하고 있는 문제에 대한 대안이 될 수 있는 자신의 개인적 경험을 나누어 준다.	.365	<b>.858</b>	-.001
멘토는 직장생활과 관련하여 겪는 걱정이나 두려움/불안을 털어놓고 이야기할 수 있도록 격려해준다.	.262	<b>.927</b>	.029
멘토는 내가 상의했던 문제에 대해 비밀을 지켜주는 편이다.	.319	<b>.904</b>	.034
멘토는 직장생활을 하면서 발생하는 여러 가지 문제에 대해 나에게 의견을 묻거나 제안을 기대한다.	.018	<b>.911</b>	.047
나는 멘토가 가지는 가치관과 태도에 동의한다.	.028	-.003	<b>.718</b>
나는 멘토가 나를 지도해주는 방식에 동의한다.	-.024	.053	<b>.822</b>
나는 멘토에게 받았던 멘토링 방식으로 누군가에게 도움을 주고 싶다.	.044	.021	<b>.904</b>
나는 향후 멘토와 비슷한 위치가 된다면 그의 행동을 본받고 싶다.	.006	.041	<b>.838</b>
<b>아이겐 값</b>	<b>5.945</b>	<b>3.851</b>	<b>1.170</b>
<b>분산의 비율(%)</b>	<b>42.467</b>	<b>27.508</b>	<b>8.359</b>
<b>누적 분산비율</b>	<b>42.467</b>	<b>69.975</b>	<b>78.334</b>

한국인적자원관리학회

- 연구의 필요성
- 연구의 목적
- 연구의 흐름
- 이론적 배경
- 연구모형
- 연구가설
- 연구의 방법
- 신뢰도 분석

☑ 타당도 분석

- 상관관계 분석
- 모형의 적합도
- 가설검증
- 결론

■ 멘토링 유형

변수	성분	
	1 (공식적 멘토링)	2 (비공식적 멘토링)
나는 신입사원을 대상으로 직무 관련 지식을 제공하는 교육훈련을 받은 적이 있다.	<u>.826</u>	.238
나는 신입사원 입사교육은 초기 경력자의 회사적응에 필요한 정보를 충분히 제공했다.	<u>.811</u>	.369
나는 직무관련 기술 및 지식전달을 위해 특별히 마련된 교육훈련을 받았다.	<u>.828</u>	.337
사내 형식 교육은 우리 조직이 추구하는 가치관 및 목표를 명확하게 제시해주었다.	<u>.851</u>	.328
사내 형식 교육을 받은 후, 직무수행상의 어려움이 줄어들었다.	<u>.794</u>	.363
앞으로 내가 기업에서 겪게 될 일들에 대한 지식은 비공식적인 라인을 통해서 상당 부분 얻게 된다.	.295	<u>.695</u>
자연스럽게 만들어진 멘토는 내가 가지고 있는 걱정이나 불안을 털어 놓고 이야기 할 수 있도록 도와준다	.276	<u>.856</u>
의도적이고 의무적인 멘토링이 아닌 자발적인 멘토링은 내가 조직에 적응하는데 도움을 주고 있다.	.341	<u>.821</u>
나는 비공식적 멘토링(자발적 멘토링)이 만들어질 수 있는 환경이 조성되어 있다고 생각한다.	.323	<u>.806</u>
<b>아이겐 값</b>	<b>5.772</b>	<b>1.077</b>
<b>분산의 비율(%)</b>	<b>64.139</b>	<b>11.961</b>
<b>누적 분산비율</b>	<b>64.139</b>	<b>76.100</b>

한국인적자원관리학회

- 연구의 필요성
- 연구의 목적
- 연구의 흐름
- 이론적 배경
- 연구모형
- 연구가설
- 연구의 방법
- 신뢰도 분석

☑ 타당도 분석

- 상관관계 분석
- 모형의 적합도
- 가설검증
- 결론

■ 조직지원인식

변수	성분
	1
나는 우리 조직이 나의 능력을 최대한 발휘하여 직무를 수행할 수 있도록 지원해준다고 생각한다.	<u>.842</u>
나는 우리 조직이 나의 노력을 인정해주고 있다고 생각한다.	<u>.868</u>
나는 우리 조직이 나의 어려움을 외면하지 않고 가급적 도움을 주려고 한다고 생각한다.	<u>.891</u>
나는 우리 조직이 나의 성과에 대해 자랑스럽게 생각하거나 인정해주고 있다고 생각한다.	<u>.919</u>
나는 우리 조직이 내가 기여한 것이 가치가 있는 것이라고 인정해주고 있다고 생각한다.	<u>.923</u>
나는 우리 조직이 직장생활적응에 필요한 다양한 도움을 주려고 노력한다고 생각한다.	<u>.890</u>
<b>아이겐 값</b>	<b>4.743</b>
<b>분산의 비율(%)</b>	<b>79.045</b>

한국인적자원관리학회

- 연구의 필요성
- 연구의 목적
- 연구의 흐름
- 이론적 배경
- 연구모형
- 연구가설
- 연구의 방법
- 신뢰도 분석

☑ 타당도 분석

- 상관관계 분석
- 모형의 적합도
- 가설검증
- 결론

■ 멘토신뢰

변수	성분
	1
나는 성공적인 업무/프로젝트 수행을 하기 위해 나의 멘토에 의존할 수 있다.	<u>.834</u>
멘토의 과거 경력을 살펴볼 때, 멘토역량과 멘토링에 대한 준비성을 의심하지 않는다.	<u>.889</u>
나의 멘토는 많은 관심을 가지고 나(me)와 프로젝트를 전문적으로 점검한다.	<u>.852</u>
나의 멘토는 유용한 자료를 멘티에게 기꺼이 제공하려고 한다.	<u>.872</u>
나의 멘토는 전문가정신(프로페셔널)을 가지고 멘토링을 수행하고 있어 신뢰와 확신을 가지고 있다.	<u>.907</u>
<b>아이겐 값</b>	<b>3.796</b>
<b>분산의 비율(%)</b>	<b>75.919</b>

한국인적자원관리학회

- 연구의 필요성
- 연구의 목적
- 연구의 흐름
- 이론적 배경
- 연구모형
- 연구가설
- 연구의 방법
- 신뢰도 분석

☑ 타당도 분석

- 상관관계 분석
- 모형의 적합도
- 가설검증
- 결론

■ 조직사회화

변수	성분
	1
나는 새로운 업무 환경에서 내가 무엇을 기대하는지 잘 이해가 된다.	<u>.799</u>
나는 새로운 환경에서 주어진 업무를 수행하는 것에 점점 편안함을 느낀다.	<u>.871</u>
나는 새로운 환경에서 다른 사람들과 일하는 것에 점점 편안함을 느낀다.	<u>.889</u>
나는 새로운 환경에서도 기대이상의 성과를 달성할 수 있을 것 같다.	<u>.851</u>
나는 조직문화를 좀 더 잘 이해할 수 있고, 적응하는데 문제가 점차 없어지고 있다.	<u>.850</u>
나는 구성원으로서의 역할과 책임에 대해 점차 이해를 하고 있다.	<u>.833</u>
<b>아이겐 값</b>	<b>4.328</b>
<b>분산의 비율(%)</b>	<b>72.130</b>

한국인적자원관리학회

- 연구의 필요성
- 연구의 목적
- 연구의 흐름
- 이론적 배경
- 연구모형
- 연구가설
- 연구의 방법
- 신뢰도 분석

☑ 타당도 분석

- 상관관계 분석
- 모형의 적합도
- 가설검증
- 결론

■ 확인적 요인분석 결과

변수 항목		비표준화 경로계수	표준오차	C.R	신뢰도 계수	AVE
경력개발기능	설문항목 I-1-1)	1.000				
	설문항목 I-1-2)	1.616	.087	18.492	.930	.728
	설문항목 I-1-3)	1.218	.075	16.151		
	설문항목 I-1-4)	1.457	.076	19.122		
	설문항목 I-1-5)	1.333	.079	16.836		
역할모형기능	설문항목 I-1-1)	1.000				
	설문항목 I-1-3)	.972	.044	22.059	.948	.821
	설문항목 I-1-4)	.873	.042	20.615		
	설문항목 I-1-5)	.689	.042	16.596		
사회심리기능	설문항목 I-3-1)	1.000				
	설문항목 I-3-2)	.966	.035	27.348	.930	.730
	설문항목 I-3-3)	1.015	.035	29.022		
	설문항목 I-3-4)	.798	.040	19.730		
	설문항목 I-3-5)	.721	.045	16.100		
공식멘토링	설문항목 II-1)	1.000				
	설문항목 II-2)	1.078	.049	21.975	.905	.665
	설문항목 II-3)	1.115	.055	20.213		
	설문항목 II-4)	1.088	.053	20.715		
	설문항목 II-5)	1.090	.062	17.450		
비공식멘토링	설문항목 II-6)	1.000				
	설문항목 II-7)	.928	.049	18.946	.881	.651
	설문항목 II-8)	1.047	.057	18.431		
	설문항목 II-9)	.740	.056	13.111		
조직지원인식	설문항목 V-1)	1.000				
	설문항목 V-2)	1.107	.044	25.355	.952	.768
	설문항목 V-3)	1.087	.044	24.752		
	설문항목 V-4)	1.053	.048	21.887		
	설문항목 V-5)	1.010	.050	20.090		
	설문항목 V-6)	.928	.049	18.862		
멘토신뢰	설문항목 IV-1)	1.000				
	설문항목 IV-2)	1.001	.057	17.452	.936	.745
	설문항목 IV-3)	.973	.060	16.146		
	설문항목 IV-4)	.981	.058	16.903		
	설문항목 IV-5)	1.079	.058	18.557		
조직사회화	설문항목 III-1)	1.000				
	설문항목 III-2)	1.213	.077	15.819	.948	.821
	설문항목 III-3)	1.319	.080	16.461		
	설문항목 III-4)	1.140	.076	15.097		
	설문항목 III-5)	1.164	.075	15.498		
	설문항목 III-6)	.941	.064	14.777		

$\chi^2=1684.340(df=712)$ ,  $\chi^2/df=2.366$ ,  $RMR=0.036$ ,  $CFI=0.922$ ,  $NFI=0.873$ ,  $TLI=0.910$ ,  $RMSEA=0.064$

한국인적자원관리학회

- 연구의 필요성
- 연구의 목적
- 연구의 흐름
- 이론적 배경
- 연구모형
- 연구가설
- 연구의 방법
- 신뢰도 분석
- 타당도 분석

상관관계 분석

- 모형의 적합도
- 가설검증
- 결론

■ 변수의 기술통계 및 상관관계 분석

	평균	표준 편차	dummy 성별 (1)	연령 (2)	학력 (3)	dummy 이직직장 (4)	경력개발 기능 (5)	역할모형 기능 (6)	사회심리 기능 (7)	공식적 멘토링 (8)	비공식적 멘토링 (9)	조직지원 인식 (10)	dummy 멘토성별 (11)	멘토 신뢰 (12)	조직 사회화 (13)
(1)	.5252	.50011	1												
(2)	1.6815	.89597	0.096	1											
(3)	4.9134	1.0503 6	-.147**	.230**	1										
(4)	.5549	.49772	-.122*	.383**	.167**	1									
(5)	3.8047	.88181	0.011	0.044	0.038	-0.010	1								
(6)	4.1409	.68559	0.059	0.014	-0.022	-0.005	.670**	1							
(7)	3.7565	.88342	.116*	-0.018	0.030	-0.077	0.041	0.063	1						
(8)	3.6997	1.0086 7	0.026	-.125*	-0.014	-0.101	0.016	0.019	.535**	1					
(9)	3.8042	.85508	0.088	-0.095	-0.020	-.149**	0.001	0.006	.630**	.677**	1				
(10)	3.8373	.84417	.115*	-0.027	-0.007	-0.089	-0.013	0.052	.733**	.665**	.734**	1			
(11)	.5479	.49845	.381**	.158**	-0.090	0.007	-0.053	0.030	0.031	-.142**	-0.107	-0.038	1		
(12)	4.0236	.77505	0.069	-.121*	0.016	-0.067	-0.045	-0.047	.635**	.574**	.709**	.642**	-0.102	1	
(13)	3.8299	.73592	.214**	-0.017	0.029	-0.067	0.072	0.094	.662**	.506**	.617**	.633**	0.010	.616**	1

\*. p<0.05; \*\*. p<0.01

한국인적자원관리학회

- 연구의 필요성
- 연구의 목적
- 연구의 흐름
- 이론적 배경
- 연구모형
- 연구가설
- 연구의 방법
- 신뢰도 분석
- 타당도 분석
- 상관관계 분석

☑ 모형의 적합도

- 가설검증
- 결론

■ 연구모형의 적합도 지수

적합도 지표	$\chi^2$	$\chi^2/df$	GFI	TLI	RMR	NFI	RMSEA	CFI
지수	1402.785 (df=614)	2.285	.810	.911	.034	.871	.062	.923

한국인적자원관리학회

- 연구의 필요성
- 연구의 목적
- 연구의 흐름
- 이론적 배경
- 연구모형
- 연구가설
- 연구의 방법
- 신뢰도 분석
- 타당도 분석
- 상관관계 분석
- 모형의 적합도

가설검증

- 결론

■ 멘토신뢰 및 조직사회화에 대한 직접효과 분석결과

경로	경로계수	C.R	P
성별 → 멘토신뢰	.002	.043	.965
연령 → 멘토신뢰	-.075	-2.174	.030
학력 → 멘토신뢰	.018	.648	.517
이전직장경험 → 멘토신뢰	.104	1.705	.088
경력개발기능 → 멘토신뢰	-.023	-.351	.726
역할모형기능 → 멘토신뢰	-.043	-.743	.457
사회심리기능 → 멘토신뢰	.192	4.270	.000
공식적멘토링 → 멘토신뢰	.032	.625	.532
비공식적멘토링 → 멘토신뢰	.512	7.218	.000
성별 → 조직사회화	.181	3.519	.000
연령 → 조직사회화	.002	.062	.951
학력 → 조직사회화	.021	.847	.397
이전직장경험 → 조직사회화	.021	.390	.696
경력개발기능 → 조직사회화	.032	.552	.581
역할모형기능 → 조직사회화	.047	.927	.354
사회심리기능 → 조직사회화	.242	5.721	.000
공식적멘토링 → 조직사회화	.051	1.125	.261
비공식적멘토링 → 조직사회화	.127	1.806	.071
멘토신뢰 → 조직사회화	.190	2.820	.005

한국인적자원관리학회

- 연구의 필요성
- 연구의 목적
- 연구의 흐름
- 이론적 배경
- 연구모형
- 연구가설
- 연구의 방법
- 신뢰도 분석
- 타당도 분석
- 상관관계 분석
- 모형의 적합도

☑ 가설검증

- 결론

■ 조직사회화에 대한 간접효과 분석결과

경로	경로계수	P
성별 → 멘토신뢰 → 조직사회화	.000	.865
연령 → 멘토신뢰 → 조직사회화	-.020	.033
학력 → 멘토신뢰 → 조직사회화	.006	.373
이전직장경험 → 멘토신뢰 → 조직사회화	.016	.111
경력개발기능 → 멘토신뢰 → 조직사회화	-.004	.590
역할모형기능 → 멘토신뢰 → 조직사회화	-.010	.456
사회심리기능 → 멘토신뢰 → 조직사회화	.055	.038
공식적멘토링 → 멘토신뢰 → 조직사회화	.009	.488
비공식적멘토링 → 멘토신뢰 → 조직사회화	.133	.047

한국인적자원관리학회

- 연구의 필요성
- 연구의 목적
- 연구의 흐름
- 이론적 배경
- 연구모형
- 연구가설
- 연구의 방법
- 신뢰도 분석
- 타당도 분석
- 상관관계 분석
- 모형의 적합도

☑ 가설검증

- 결론

■ 조직지원인식에 대한 조절회귀분석 결과

독립변수	멘토신뢰			
	1단계	2단계	3단계	4단계
dummy 성별	.089	.016	.014	.006
연령	-.135**	-.089*	-.092*	-.079*
학력	.062	.029	.030	.028
dummy 이전직장경험	-.015	.064	.064	.064
경력개발기능 (A)		-.019	-.011	-.236
역할모형기능 (B)		-.057	-.063	-.227
사회심리기능 (C)		.300**	.266**	.264**
공식적멘토링 (D)		.107*	.087 <sup>†</sup>	.132
비공식적멘토링 (E)		.449**	.421**	.221
조직지원인식 (F)			.085 <sup>†</sup>	.944**
(A) × (F)				-.327
(B) × (F)				-.299
(C) × (F)				.604*
(D) × (F)				.104
(E) × (F)				1.254**
R <sup>2</sup>	.024	.517	.539	.558
ΔR <sup>2</sup>	-	.506	.022	.025
F	2.047	70.426	16.162	3.872
P	.088	.000	.000	.002

† P<0.1, \* P<0.05, \*\* P<0.01

한국인적자원관리학회

- 연구의 필요성
- 연구의 목적
- 연구의 흐름
- 이론적 배경
- 연구모형
- 연구가설
- 연구의 방법
- 신뢰도 분석
- 타당도 분석
- 상관관계 분석
- 모형의 적합도

가설검증

- 결론

■ 멘토성별에 대한 조절회귀분석 결과

독립변수	멘토신뢰			
	1단계	2단계	3단계	4단계
dummy 성별	.089	.016	.033	.028
연령	-.135**	-.089*	-.078*	-.077 <sup>†</sup>
학력	.062	.029	.024	.026
dummy 이전직장경험	-.015	.064	.062	.060
경력개발기능 (A)		-.019	-.027	-.044
역할모형기능 (B)		-.057	-.046	-.014
사회심리기능 (C)		.300**	.306**	.303**
공식적멘토링 (D)		.107*	.103*	.225**
비공식적멘토링 (E)		.449**	.442**	.324**
멘토성별 (F)			-.048	.024
(A) × (F)				.087
(B) × (F)				-.132
(C) × (F)				-.101
(D) × (F)				-.376*
(E) × (F)				.447*
R <sup>2</sup>	.024	.517	.537	.550
ΔR <sup>2</sup>	-	.506	.020	.013
F	2.047	70.426	4.836	1.532
P	.088	.000	.029	.089

† P<0.1, \* P<0.05, \*\* P<0.01

한국인적자원관리학회

- 연구의 필요성
- 연구의 목적
- 연구의 흐름
- 이론적 배경
- 연구모형
- 연구가설
- 연구의 방법
- 신뢰도 분석
- 타당도 분석
- 상관관계 분석
- 모형의 적합도

☑ 가설검증

- 결론

■ 가설검증 결과 요약

번호	가설	채택 여부
I	<b>멘토링 기능 및 유형은 멘토신뢰에 유의한 영향을 미칠 것이다.</b>	△
1-1	경력개발기능은 멘토신뢰에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	×
1-2	역할모형기능은 멘토신뢰에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	×
1-3	사회심리기능은 멘토신뢰에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	○
1-4	공식적 멘토링은 멘토신뢰에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	×
1-5	비공식적 멘토링은 멘토신뢰에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	○
II	<b>멘토링 기능 및 유형은 조직사회화에 유의한 영향을 미칠 것이다.</b>	△
II-1	경력개발기능은 조직사회화에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	×
II-2	역할모형기능은 조직사회화에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	×
II-3	사회심리기능은 조직사회화에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	○
II-4	공식적 멘토링은 조직사회화에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	×
II-5	비공식적 멘토링은 조직사회화에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	○
III	<b>멘토신뢰는 조직사회화에 유의한 영향을 미칠 것이다.</b>	○
IV	<b>멘토링 기능 및 유형과 조직사회화 간 관계를 멘토신뢰가 매개할 것이다.</b>	△
IV-1	경력개발기능과 조직사회화 간 관계를 멘토신뢰가 매개할 것이다.	×
IV-2	역할모형기능과 조직사회화 간 관계를 멘토신뢰가 매개할 것이다.	×
IV-3	사회심리기능과 조직사회화 간 관계를 멘토신뢰가 매개할 것이다.	○
IV-4	공식적 멘토링과 조직사회화 간 관계를 멘토신뢰가 매개할 것이다.	×
IV-5	비공식적 멘토링과 조직사회화 간 관계를 멘토신뢰가 매개할 것이다.	○
V	<b>멘토링 기능 및 유형과 멘토신뢰 간 관계를 조직지원인식이 조절할 것이다.</b>	△
V-1	경력개발기능과 멘토신뢰 간 관계를 조직지원인식이 조절할 것이다.	×
V-2	역할모형기능과 멘토신뢰 간 관계를 조직지원인식이 조절할 것이다.	×
V-3	사회심리기능과 멘토신뢰 간 관계를 조직지원인식이 조절할 것이다.	○
V-4	공식적 멘토링과 멘토신뢰 간 관계를 조직지원인식이 조절할 것이다.	×
V-5	비공식적 멘토링과 멘토신뢰 간 관계를 조직지원인식이 조절할 것이다.	○
VI	<b>멘토링 기능 및 유형과 멘토신뢰 간 관계를 멘토성별이 조절할 것이다.</b>	△
VI-1	경력개발기능과 멘토신뢰 간 관계를 멘토성별이 조절할 것이다.	×
VI-2	역할모형기능과 멘토신뢰 간 관계를 멘토성별이 조절할 것이다.	×
VI-3	사회심리기능과 멘토신뢰 간 관계를 멘토성별이 조절할 것이다.	×
VI-4	공식적 멘토링과 멘토신뢰 간 관계를 멘토성별이 조절할 것이다.	○
VI-5	비공식적 멘토링과 멘토신뢰 간 관계를 멘토성별이 조절할 것이다.	○

## 한국인적자원관리학회

- 연구의 필요성
- 연구의 목적
- 연구의 흐름
- 이론적 배경
- 연구모형
- 연구가설
- 연구의 방법
- 신뢰도 분석
- 타당도 분석
- 상관관계 분석
- 모형의 적합도
- 가설검증

## ☑ 결론

## ■ 결론

- ✓ 멘토링 기능 및 유형은 멘토신뢰에 유의한 영향을 미쳤다. 보다 구체적으로 살펴보면, 사회심리기능은 멘토신뢰에 유의한 정(+)의 영향을 미쳤으며, 비공식적 멘토링 역시 멘토신뢰에 유의한 정(+)의 영향을 미쳤다. 이상의 연구결과는 Scandura & Ragins(1993), Wang et al.(2010), Yeh et al.(2007) 등의 연구결과를 지지하고 있다.
- ✓ 멘토링 기능 및 유형은 조직사회화에 유의한 영향을 미쳤다. 좀 더 구체적으로 살펴보면, 멘토링 기능 중 사회심리기능이 조직사회화에 유의한 정(+)의 영향을, 그리고 멘토링 유형 중 비공식적 멘토링 역시 조직사회화에 유의한 정(+)의 영향을 미쳤다. 이상의 연구결과는 Ostroff & Kozlowski(1993), Chao et al.(1994), Kammeyer-Muller & Wanberg(2003), Wanberg et al.(2003) 등의 연구결과를 지지하고 있다. 이들 연구는 멘토링 제도가 멘티들의 조직사회화에 긍정적인 영향을 미친다는 주장을 하였다.
- ✓ 멘토신뢰는 조직사회화에 유의한 정(+)의 영향을 미쳤다. 이는 멘토신뢰의 매개변수역할을 측정하기 위한 전제 조건이며, Allen et al.(2017), Moreland & Levine(2002), Royu et al.(2013) 등의 연구를 지지하고 있다.
- ✓ 멘토신뢰는 멘토링 기능 및 유형과 조직사회화 간 관계를 매개하였다. 구체적으로 살펴보면, 멘토신뢰는 멘토링 기능 중 사회심리기능과 조직사회화 간 관계를, 그리고 멘토링 유형 중 비공식적 멘토링과 조직사회화 간 관계를 부분적으로 매개해주었다. 이상의 연구결과는 Allen et al.(2017), Jang & Noh(2011), Ragins et al.(2000), Wang et al.(2010) 등의 연구를 지지해주고 있다.
- ✓ 조직지원인식은 멘토링 기능 및 유형과 조직사회화 간 관계를 조절하였다. 구체적으로 살펴보면, 조직지원인식은 멘토링 기능 중 사회심리기능과 조직사회화 간 관계를, 그리고 멘토링 유형 중 비공식적 멘토링과 조직사회화 간 관계를 조절해주었다. 이상의 연구결과는 Allen et al.(2004), Kurtessis et al.(2017), Perrot et al.(2014) 등의 연구를 지지해주고 있다.
- ✓ 마지막으로 멘토성별 역시 멘토링 기능 및 유형과 조직사회화 간 관계를 조절하였다. 구체적으로 살펴보면, 멘토링 성별은 멘토링 유형(e.g., 공식적, 비공식적 멘토링)과 조직사회화 간 관계를 조절해주었다. 이상의 연구결과는 Fowler & Gudmundsson(2007), Ragin & Cotton(1999), Smith-Jentsch et al.(2008) 등의 연구를 지지해주고 있다.

## 한국인적자원관리학회

- 연구의 필요성
- 연구의 목적
- 연구의 흐름
- 이론적 배경
- 연구모형
- 연구가설
- 연구의 방법
- 신뢰도 분석
- 타당도 분석
- 상관관계 분석
- 모형의 적합도
- 가설검증

## ■ 학문적 시사점

- ✓ 멘토링 연구(e.g., Kram, 1983; Scandura & Ragins, 1993)에서는 멘토링 기능에만 초점을 맞추는 경향이 있다. 그리고 멘토링 유형에 대한 연구도 진행되지만, 대부분이 공식적 멘토링 또는 비공식적 멘토링 하나에만 초점을 맞추었다는 연구의 한계를 지니고 있다(Wang et al., 2010). 이러한 선행연구의 한계점을 보완하기 위해 본 연구에서는 공식적 멘토링과 비공식적 멘토링 모두 공존하는 조직을 선별하여 연구를 수행하였으며, 비공식적 멘토링의 효과성이 공식적 멘토링에 비해 높다는 연구결과를 도출하였다. 이는 기존 연구를 보완하였다는 학문적 의의가 존재한다.
- ✓ 멘토성별을 멘토링 기능 및 유형과 멘토신뢰 간 관계를 조절하는 조절변수로 사용하였다는 것에 학문적 의의가 있다. 멘토성별에 대한 관심은 1990년대부터 시작이 되었으며, Ragin(1991)은 멘토성별에 따라 멘토링 성과가 달라질 수 있다는 주장을 하였다. 이후, Ragin & Cotton(1999)은 공식적 멘토링에서는 남성멘토가, 비공식적 멘토링에서는 여성멘토가 수행하였을 때 멘토링 성과가 높아진다고 주장하였다. 하지만, 이러한 주장을 뒷받침 할 연구가 국내에서는 전무하다고 볼 수 있다. 따라서, Ragin & Cotton(1999)가 발견한 내용을 국내 환경 속에서도 적응이 가능한지를 검증하였다는데 본 연구의 두 번째 학문적 의의가 존재한다.
- ✓ Kram(1983)이 개발한 세 가지 기능에 대한 척도를 국내 환경에 맞게 수정보완하여 사용하여 국내 조직 특성을 반영하였다는 데에 또 다른 학문적 의의가 존재한다.
- ✓ 멘토링 기능 대부분이 조직유효성과의 직접적인 관계에만 초점을 맞추었다(김세웅, 장경로, 2005). 즉, 제 3의 변수를 충분히 고려하지 못하였다는 한계를 가지고 있다. 따라서, 본 연구는 멘토링을 연구하고자 하는 연구자들에게 제 3의 변수의 존재와 그 기능성과 유의성에 대해 알려주고 있다는 학문적 의의를 가지고 있다.

## 한국인적자원관리학회

- 연구의 필요성
- 연구의 목적
- 연구의 흐름
- 이론적 배경
- 연구모형
- 연구가설
- 연구의 방법
- 신뢰도 분석
- 타당도 분석
- 상관관계 분석
- 모형의 적합도
- 가설검증

## ☑ 결론

### ■ 실무적 시사점

- ✓ 본 연구에서는 사회심리적 기능의 통계적 유의성을 보여주고 있다. 이는 새로운 환경 속에서 멘티가 느낄 수 있는 심리적 압박감을 해소하고 심리적으로 안정감을 느끼게 해줄수록 멘토에 대한 신뢰도 높아지고 조직사회화도 개선될 수 있다는 것을 의미한다. 즉, 실무자 입장에서 멘토링의 가장 중요한 기능 중 하나가 바로 사회심리적 기능이기에 때문에 멘토링 이전에 신입사원의 심리적 압박감을 제거할 수 있는 다양한 방안들을 사전에 도입하는 것이 중요함을 시사하고 있다. 예를 들어, 상사와 동료들 간 자연스러운 만남, 또는 동호회 가입 등을 통해서 멘토링 기능 이상의 효과를 얻을 수도 있을 것이다. 뿐만 아니라, MZ세대의 경우 고학력과 높은 자존감, 그리고 자기 중심적 성향을 가지고 있으며, 공동체 의식이 부족하다. 따라서 이들을 대상으로 안정적인 네트워크 프로그램을 제공함으로써 지속적인 동기부여가 가능해질 것이다.
- ✓ 직군 및 직무별 특성과 상황을 고려하여 신입사원이 경험할 수 있는 업무와 역할을 구분하되, 멘토와 멘티가 사전 합의를 통해 실제적인 경험이 될 수 있도록 계획하고 실천하는 것이 중요하다. 이 때 신입사원이 개별적 목표를 정하고 이를 업무에 부여함으로써 성과를 지속적으로 달성할 수 있게 조직차원에서 피드백을 준다면 멘토링 효과가 극대화될 것이라는 점을 본 연구에서는 시사하고 있다. 따라서 멘토링 관련 실무자들은 멘티들의 활동에 대해 적극적 피드백을 해주어야 할 것이다.
- ✓ 멘토링 기능을 통해 기업은 안정적인 인재를 개발하고 확보, 유지할 수 있다. 이러한 결과는 멘토링 제도를 활용하여 효과적인 핵심인재관리를 가능하게 만들어줄 수 있다는 실무적 시사점을 제공해주고 있다. 뿐만 아니라, 비용측면에서도 여타의 교육훈련 프로그램에 비해 멘토링 제도가 절약이 가능하다는 점을 인지하여 이를 체계적으로 운영해야 할 것이다.

## 한국인적자원관리학회

- 연구의 필요성
- 연구의 목적
- 연구의 흐름
- 이론적 배경
- 연구모형
- 연구가설
- 연구의 방법
- 신뢰도 분석
- 타당도 분석
- 상관관계 분석
- 모형의 적합도
- 가설검증

## ■ 연구의 한계점 및 향후 제언

- ✓ 본 연구에서는 조직사회화가 이직률을 실질적으로 감소시켜줄 수 있는지에 대한 실증적 검증을 하지 못하였다는 한계를 가지고 있다. 실제 기업에서도 우수신규인재들의 이탈을 방지하기 위해 멘토링을 실시하고 이를 통해 빠르게 조직에 착근할 수 있도록 하고자 하였다. 따라서 향후 연구에서는 멘토링이 조직사회화에 영향을 미치고 나아가 이직률을 낮출 수 있다는 것을 실증적으로 보여주는 연구가 필요하다.
- ✓ 멘토성별을 조절변수로 선정하였지만, 완벽하게 통계적인 유의성을 확보하지 못하였다는 한계를 가지고 있다. 앞서 언급하였지만, 멘토성별의 역할에 대한 연구는 소수만 진행하였으며, 특히 멘토-멘티 간 성별의 적합성에 따라 멘토링 효과가 달라질 수 있다는 일부 선행연구의 제안에 따라 멘토-멘티 간 성별의 적합성에 따른 멘토링 효과의 차이를 검증할 수 있는 추가적인 연구가 필요하다.
- ✓ 본 연구에서 사용하고 있는 표본대상에 대한 한계점을 들 수 있다. 본 연구의 주요 표본대상은 금융권 신입사원이었다. 물론 벤처기업, 중소기업의 종사자들도 표본대상으로 선정이 되었지만, 대표성 측면에서 다소 부족한 부분이 있다고 판단된다. 따라서, 산업을 통제하여 연구를 수행하거나, 좀 더 다양한 분야에 종사하는 종사자를 대상으로 하여 연구를 수행할 필요가 있다.
- ✓ 본 연구는 멘토링의 수혜를 받는 멘티만을 연구대상으로 하였으나, 멘토링 경험유무에 대한 명확한 구분없이 진행을 하였다는 한계를 지니고 있다. 이는 멘토링 기능이 어떠한 프로세스를 통해 멘티에게 영향을 미쳤는지 알 수 있는 방법이 없어 향후 연구에는 멘토링 경험 유무, 멘토 경험 유무 등을 구분하여 멘티에 대한 연구를 진행화된 멘토링 기능의 프로세스적인 측면을 보완할 필요가 있다.
- ✓ 본 연구에서는 멘토신뢰의 매개효과, 그리고 조직지원인식 및 멘토성별에 대한 조절효과만을 보고 있다. 이에 향후에는 다차원적 신뢰를 고려한 연구, 그리고 다양한 변수(e.g., 문화, 멘토역량, 멘티특성 등)를 고려한 연구가 진행되어야 할 것이며, 양적 연구방법이 아닌 질적 연구방법론을 사용한 연구가 필요하다.