

멘티의 성격특성과 가치성향이 군(軍) 조직의 비공식적 멘토링 기능에 미치는 영향[†]

이호복* · 이규만**

<요 약>

본 연구는 군 조직의 비공식적 멘토링 관계에 있는 조직구성원의 성격특성인 심리적 유사성과 내재적 통제위치, 가치관 성향인 개인주의와 권력거리가 멘토링 기능에 어떠한 영향을 미치는지를 규명하는데 목적을 두었다. 이를 위해 육군 사단급의 초급간부 547명을 대상으로 실증분석을 실시하였다. 검증결과 첫째, 심리적 유사성과 내재적 통제위치는 멘토링 기능에 긍정적 영향을 주었다. 둘째, 권력거리 성향은 멘토링 기능에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타난 반면 개인주의 성향은 가설의 의도와는 다르게 멘토링 기능에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 군 조직의 비공식 멘토링 관계에서 멘티가 멘토와 심리적 유사성을 높게 지각하거나 내재론자 또는 개인주의 성향이 강한 멘티일수록 멘토링 기능을 많이 지원받는다고 지각하고 있었다. 반면에 권력거리를 높게 지각하는 멘티일수록 멘토링 기능을 상대적으로 적게 받는다고 인식하였다. 본 연구를 통해 군 조직의 멘토링 관계에서 멘토링 기능에 영향을 주는 변인들의 중요성을 확인할 수 있었으며, 본 분석결과가 공식적·비공식적 멘토시스템 운영 및 향후 멘토링 관계 연구에 일조할 수 있다는데서 의의를 찾을 수 있을 것이다.

핵심주제어: 멘토링 기능, 심리적 유사성, 내재적 통제위치, 개인주의, 권력거리

논문접수일: 2013년 09월 28일 수정일: 2013년 11월 11일 게재확정일: 2013년 11월 16일

† 본 논문은 이호복의 박사학위논문의 내용을 바탕으로 수정 및 보완한 논문임을 밝힙니다.

* 제11기계화보병사단 부사단장, 상지대학교 경영학과 겸임교수(제1저자), hobok8901@hanmail.net

** 상지대학교 경영학과 교수(교신저자), kyumanl@sangji.ac.kr

I. 서 론

멘토링(mentoring)은 멘티가 멘토에게 배우는 것을 중심으로 한 신뢰관계로서 개인이 타인을 위하여 자발적이고 전문적으로 시간을 할애하는 것이다. 조직은 신입직원을 조기 사회화 시키고 업무능력과 개인역량의 발전을 도모하기 위해 멘토링을 도입한다. 그리고 개인들은 멘토링을 통해 멘토로부터 유익한 정보를 얻고 배우기 때문에 일을 더 잘 수행하고 조직에 빨리 적응할 수 있다. 이와 같이 멘토링은 개인과 조직의 발전 모두를 위해서 중요하다(Ozkalp et al., 2008). 외국의 경우 직급별로 5~10%의 공식적인 멘토를 선정하여 신입자에게 높은 질과 풍부한 양의 정보를 제공해주고 있으며, 우리나라 기업에서도 멘토링 효과가 알려지면서 멘토시스템을 도입, 활용하고 있는 추세이다(박화노, 2007).

특히 군 조직은 60만 여명의 병력을 운영하는 거대한 조직이다. 육군의 경우에도 연간 장교와 부사관이 15,000여 명이 임관 되어 군 조직에 진입하고, 장교의 경우 2~3년마다 보직변경과 부대이동 등 잦은 이동으로 직무와 근무환경 적응 등에 어려움을 갖고 있다. 새로 진입되는 전입 장교·부사관 등은 인적구성이 다양하고, 임무와 역할이 상이하며, 개인 욕구와 동기를 추

구하는 목적이 상이하다. 따라서 이들에게는 다양한 직무 수행과 조직적응을 위해서 조기 조직사회화를 위한 멘토링이 어느 조직보다도 더 절실히 요구된다.

그러나 군(軍)에서는 멘토링 제도가 1970년대에 신병들의 부대에 대한 조기적응과 관심 및 보호사병 관리차원에서 후견인 제도의 형태로 실시되었으나 현재는 폐기되거나 사장된 실정이다. 공식적 멘토링은 2004년도에 군 외부 전문기관의 체계적 프로그램을 육군항공학교에서 조종사 양성과정에서 처음 적용하였다(정창갑, 2011). 그리고 국방일보에 게재된 36건의 사례를 통해서 볼 때 군 조직은 주로 선·후배, 상사와 부하 간, 사수와 부사수 간에 다양한 비공식적 멘토링 관계가 주로 이루어짐을 알 수 있다.

멘토링에 관한 선행연구도 기업이나 학교조직 등 일반적인 조직에서 조직사회화 전략의 일환으로 멘토링과 조직효과성 측정에 초점을 맞추어 연구가 진행되어 왔다. 군(軍) 관련 선행연구들을 보면 멘토링 기능과 멘티의 조직몰입 및 조직소외감과의 관계(유낙준, 2008), 멘토링 기능이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향관계(이광택, 2009) 등 일반 기업조직들에 비해 그 수도 적은 편이다. 그러나 멘토링에서 관계의 구조뿐만 아니라 조직구성원의 특성과 조직환경 역시 멘토링 기능에 영향을 미치는 요인이

될 수 있을 것이다. 이러한 맥락에서 멘티의 성격특성과 가치관 성향이 멘토링 기능과 어떠한 관련성을 갖는지를 검토하는 것 또한 의미 있는 연구가 될 것이다.

앞서 언급한 바와 같이 군 조직을 대상으로 한 기존 연구들은 주로 멘토링 기능과 직무만족, 조직몰입, 군 조직 적응 등 결과변수와 의 관계를 규명하는데 중점을 두었다. 또한 연구 대상도 위관장교나 병사들을 대상으로 그들의 태도나 행동을 다룬 연구들이 주를 이루어 왔다.

따라서 군에 신규 진입하는 초급 부사관이나 장교뿐만 아니라 잦은 보직 이동이나 부대이동을 하는 간부들에게 조기 조직사회화의 한 방편으로 멘토링이 필요할 것으로 보았다. 또한 간부의 절대 다수를 차지하는 부사관과 위관 장교의 조직 초기적응이 중요한 과제이다. 이에 본 연구에서는 군의 초급 간부들을 대상으로 현재 군에서 비공식적으로 이루어지고 있는 멘토링 관계에서 멘티의 심리적 유사성과 내재적 통제위치, 그리고 군 조직의 특성을 고려한 조직구성원의 가치관 성향인 개인주의와 권력거리가 멘토링 기능에 어떠한 영향을 미치는지를 규명하고자 한다. 나아가 멘토링 기능에 영향을 주는 관련 제 변인들 간의 인과관계 규명을 통해 시사점을 도출하고 바람직한 멘토링 관계 정립을 위한 정책방안을 제시하고자 한다.

II. 이론적 배경

1. 멘토링 개념과 기능

멘토와 멘티 사이에 의도적이고 목적지향적인 관계를 맺어가는 과정을 ‘mentoring’ 또는 ‘멘토관계’라고 한다. 멘토링 관계는 관련된 사람의 바람직한 행동변화를 지도하기 위해 설계된 일련의 과정이요 구조라고 할 수 있다(Murray & Owen, 1991). 따라서 멘토링은 경험이나 지식이 많은 선배나 상사, 동료가 멘토가 되어 조직에 새로 진입하는 멘티에게 심리적 안정감을 주고 조기에 조직에 적응하도록 지도 및 지원을 하며, 경력개발과 역량개발을 할 수 있도록 멘티의 역할모형이 되어주는 관계유지 활동이라고 할 수 있다.

멘토링은 기본적으로 멘토와 멘티의 1:1 관계를 의미하지만 활용목적이나 조직상황에 따라 다양한 유형과 방식으로 구분할 수 있지만 대표적 유형이 공식적 멘토링과 비공식적 멘토링이다. 공식적 멘토링(formal mentoring)은 조직차원에서 만들어진 관계로 경험과 나이가 많은 멘토와 멘티간에 조직차원의 지식을 공유하고, 멘티의 경력발전을 도모하기 위한 관계이다(Wanberg et al., 2006). 비공식적 멘토링(informal mentoring)은 멘토와 멘티간의 개인적 친분이나 서로의

필요에 따라 형성된 멘토링 관계로 구성원들이 주관적으로 멘토링 프로그램을 운영해 나가는 방식이다. 이는 상호 호감에 의해서, 경험많은 전문가가 자신의 전문성과 조직의 경쟁력을 피력하기 위해서(Covan, 2000), 또는 편안한 대인관계(Ragins et al., 1999)를 원할 때 성립된다. 공식적·비공식적 멘토링의 차이점 가운데 하나는 공식적 멘토링은 제 3자의 지명이나 제 3자에 의한 조 편성 과정에 의해 만들어 진다. 반면 비공식적 멘토링은 상호호감에 의해 자생적으로 발생하는 관계이다. 또한 시간적 측면에서 비공식적 멘토링은 3~6년 정도 지속되지만 공식적 멘토링은 6개월에서 1년 정도로 짧다는 것이다(Allen et al., 1997).

그리고 이와 같은 멘토링 관계를 통해서 멘토가 멘티에게 지원 또는 제공하는 것이 ‘멘토링 기능’이다. Burke(1984)와 Scandura(1992)는 멘토링 기능을 경력개발, 심리사회, 역할모형 기능으로 구분하였다.

경력개발 기능(career development function)이란 멘티가 자신의 역할을 적절히 수행하는데 필요한 능력을 습득하게 해주고, 조직 내에서 승진 또는 경력계획을 달성할 수 있도록 도와주는 기능으로 후원, 노출 및 소개, 지도, 보호, 도전적 업무부여의 5가지 기능 요소로 구성된다.

심리사회 기능(psychosocial function)

은 멘티로 하여금 심리적으로 안정감을 갖게 함과 동시에 자신감을 가지고 자신의 역할을 감당토록 하는 기능이다. 이는 멘토와 멘티간의 친밀감과 신뢰감을 바탕으로 인간적인 관계가 맺어질 때 가능하며 수용 및 확인, 상담, 우정 등의 활동이 조화롭게 이루어져 심리사회적 성장을 도모한다.

역할모형 기능(role model function)은 멘토가 멘티의 롤 모델이 되어 자신이 가지고 있는 기술, 태도 등을 가르쳐 주는 역할 전수자가 되고, 멘티는 멘토를 자신이 바라는 바람직한 모델로 선정하여 그를 닮아가려는 상호작용 기능이라고 할 수 있다(Burke, 1984).

2. 군 조직의 멘토링

우리 군 조직의 경우 1970년 대에 신병들에 대한 부대 조기적응과 보호 관심 병사에 대한 관리차원에서 후견인 제도를 실시하였고, 새로 임관되어 부대에 진입한 부사관이나 장교들에게 부대와 직무에 조기적응하기 위한 목적으로 프로그램을 운영하고 있다.

육군항공학교는 육군의 헬기 조종사를 양성하는 곳으로 2004년 공식적 멘토링 제도를 처음으로 도입하였다. 이는 민간기업의 체계적인 멘토링 프로그램을 군 환경에 맞게 수정하여 도입한 최초의 멘토링 프로그램이다(정창갑, 2011). 항공학교에서는 조종사 양성과정 입교생을 멘티로, 영관급

을 멘토로 연결하여 약 10개월 간 멘토링을 실시하고 있다.

그러나 대부분의 군 조직에서는 비공식적 멘토링이 주류를 이루고 있다. 국방일보에서는 2011년 1월부터 한 달에 1팀씩 ‘우리는 멘토 멘티’라는 코너에서 멘토링 관련 사례를 소개하고 있다. 2013년 2월까지 36건의 사례를 분석해보면, 멘토링 관계면에서 지휘관과 부하 사이가 6건, 상사와 부하 사이가 11건, 선·후배 사이가 6건이었다. 또한 멘토가 군 내에 있는 경우가 27건으로 대부분이었다. 그리고 멘토링 기능면에서는 경력개발과 심리사회 기능 관련 사례가 각각 16건, 역할모형 기능 사례는 4건이 소개되었다. 이러한 사례를 통해서 볼 때 군 조직의 비공식적 멘토링을 일반화 할 수는 없지만 다양한 멘토링 관계가 이루어짐을 알 수 있다.

이와 같이 육군은 조직에 신규 진입하는 자원인 신병, 초임 부사관 및 장교에 대해서 조직에 조기적응하고 임무수행 능력을 구비하기 위한 프로그램을 운영하지만 멘토링이라기 보다 OJT 성격이 매우 강하다. 일부 부대에서 신병 또는 초임 간부에게 멘토 또는 후견인을 임명하기도 하지만 공식적 멘토링 프로그램이 아니기에 체계적이지 못하고 전문성 결여로 유명무실한 실정이다. 포춘지 선정 500대 기업 중 75%가 멘토링을 활용(최병권, 2006)하고 있는 반면, 군 조직은 체계적인 공식적 멘토링 프로그램이 제도화 되어 있지 않다. 따라서 군

조직에서는 주로 선배나 상사가 멘토가 되거나 멘티가 개인적으로 존경할 만한 사람을 찾아 멘토관계를 맺는 비공식적 멘토링이 주류를 이루고 있다(유낙준, 2008).

3. 멘티의 성격특성과 멘토링 기능

멘토링은 멘토와 멘티가 상호 작용하는 관계로 이들의 관계 자체의 특성이 멘토링 효과에 영향을 주는 주요 요소가 된다. 멘토와 멘티의 관계적 특성이 유사할수록 멘티의 역할수행 정도가 높아지고, 조직에 대한 태도가 보다 적극적이 될 것이다. 특히 개인의 성격특성을 반영한 멘토링 연구가 요청되고 있다(김유진·구봉진, 2011). 이런 맥락에서 멘티의 성격특성인 심리적 유사성과 내재적 통제위치와 멘토링 기능과 관련성이 있을 것이다.

심리적 유사성은 멘토와 멘티 간에 느끼는 성별, 인종, 나이, 근속년수, 교육수준 등의 유사성 외에 개인적 가치, 인격, 관심사, 조직이슈에 대한 견해, 업무스타일 측면 등에 대해 비슷하다고 느끼는 정도라고 정의할 수 있겠다. Allinson & Hayes(2000)는 유사성-매력 패러다임에서 개인이 타인과 유사하다고 인식할수록 그를 더 좋아하게 된다고 본다. 유사성-매력 효과의 관점에서 멘토링 관계를 이해

하면 멘토와 멘티가 서로 유사하다고 인식할수록 상호관심과 상호작용을 향상시킨다고 기대할 수 있다.

이와 같이 사람은 자신과 유사한 태도와 특징을 지닌 상대방에게 더 많은 호감, 매력, 친밀감 등을 느끼게 된다(Hinde, 1997; 김경원·김영근, 2012). 따라서 멘토와 멘티 간의 개인적 성격이나 가치관, 관심사 등이 비슷하다고 지각하게 되면 멘토링 관계에서의 호혜성 또한 비슷하게 느낄 것으로 추론된다. Ensher et al.(2002)은 개인장래, 문제해결 방식, 직업관, 인생관 등에서 심리적 수준의 유사성은 멘토링 기능과 강한 상관관계가 있다고 하였다. Wanberg et al.(2006)은 멘토와 멘티가 지각하는 유사성이 멘티가 지각하는 심리사회 기능에 정(+의 영향을 준다고 하였다. 이 외에도 박경규·이규만(2010)은 심리적 유사성이 심리사회 기능에 정(+의 영향을, 박혜원·장원섭(2010)은 지위, 친밀감, 업무동질성 등이 경력개발기능과 심리사회 기능에 영향을 미친다고 하였다. 이러한 선행연구를 통해서 멘티가 지각하는 심리적 유사성은 멘토링 기능에 영향을 미칠 것으로 보여 다음 가설을 설정하였다.

가설 1 멘토와의 심리적 유사성을 지각하는 멘티일수록 멘토링 기능을 높게 지각할 것이다.

통제위치(locus of control)란 자신의 행동이 삶의 결과에 얼마나 영향을 줄 수 있다고 믿고 있는가를 측정하는 개념이다. 이는 개인의 특성과 행동을 보여주는 중요한 요인으로 개인에게 영향을 미칠 수 있는 사건에 대한 믿음이다(Levenson, 1981). 일반적으로 개인은 자신의 행동과 환경을 통제하려는 신념에 따라 차이가 존재한다. 다시 말해 개인의 통제위치가 어디에 자리 잡고 있느냐에 따라 내재적 통제위치(internal locus of control)와 외재적 통제위치(external locus of control)로 구분한다(Levenson, 1974; 이길환외, 2012).

내재적 통제위치에 있는 사람(내재론자: internals)은 자신의 운명을 스스로 결정하고 관리, 통제할 수 있다고 믿는다. 따라서 내재론자는 외재론자보다 동기의 수준이 높고, 성과달성은 자신의 노력의 결과라고 믿으며, 업무와 관련된 문제해결이나 학습에 더 적극적이다(Mitchell et al., 1975). Anderson(1997)의 연구에 의하면 내재론자는 자기통제력이 강하며 매사에 적극적이고 참여적이며, 정서적으로 안정되어 있고 스트레스 수용정도가 높으며 승진도 빠르다고 하였다.

내재적 통제위치에 있는 사람은 스스로 상황을 개인행동에 의해 조절, 통제한다고 믿어 탐구심, 지식욕, 경력목표 달성 의지, 발전적인 일에 참여할 가능성이 더 높다. 내재적 통제

위치가 높은 멘티는 멘토링 관계에 보다 적극적이어서 더 많은 경력지원과 역할모형 지원을 받는다고 하였다(Noe et al., 2010). 따라서 내재적 통제위치와 멘토링 기능간에 유의한 관계가 있을 것으로 판단되어 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 2 내재적 통제위치를 가진 멘티일수록 멘토링 기능을 높게 지각할 것이다.

4. 가치관 성향과 멘토링 기능

가치관은 개인의 지각, 성격, 그리고 동기부여를 이해하기 위한 기초를 제공해 줄 뿐만 아니라 인간의 판단, 행동, 신념, 태도에 영향을 미치므로 매우 중요하다. 따라서 조직구성원이 속해있는 조직의 문화가치는 개인의 태도와 행동에 큰 영향을 미친다고 할 수 있다(Moon, 2010).

비공식적 멘토링도 조직 내 또는 조직 외에서 이루어지지만 멘토와 멘티가 공히 조직문화의 영향을 받지 않을 수 없을 것이다. 또한 멘토나 멘티가 지각하는 조직문화에 대한 가치관은 멘토링 기능 제공에 유의미한 영향을 미칠 것으로 예상된다. 특히 시대의 흐름에 따른 가치관의 변화로 군조직에 새로 진입하는 신세대 장병들은 과거에 비해 개인주의 성향이 강한 것으로 알려져 있다. 또한 군조

직의 특성상 상명하복의 위계질서가 명확하고 계급 계층이 세분화 되어 있어 권력거리가 존재한다는 것이 일반적인 생각이다. 따라서 개인주의와 권력거리를 군 조직특성을 고려한 가치관으로 보았다.

먼저 개인주의와 집단주의 개념은 사회수준에서 문화가치관의 차이를 설명하기 위해 사용되어 왔다. 조직상황의 맥락에서 개인주의와 집단주의는 구성원이 자신의 동료, 팀과 작업 집단, 상사, 조직에 있어서 관계하는 형태를 말한다(Richard et al, 2009). 개인주의 성향은 자신의 개인적인 이익을 전체집단의 이익보다 중요하게 여기며, 자신의 개인적 목표달성을 우선시한다(Early, 1989). 또한 개인주의는 정서적 거리감에 기초한 저맥락 관계(low-context relationship)에서 자유와 개인선호의 필요성을 강조한다(Triandis, 1995). 따라서 개인주의는 개인과 집단의 이익 중 개인의 이익을 우선시하며, 자신의 의지에 따라 행동하는 가치성향을 의미한다.

선행연구에 의하면 개인주의 가치성향이 조직몰입과 직무몰입, 조직시민행동 등 조직효과성과 관련있는 것으로 알려져 있다. 예를 들면 원문빈(2012)은 개인주의 성향은 조직몰입과 직무몰입에 부(-)의 영향을 미친다고 하였으며, 김혜진(2012)은 개인주의 성향이 조직시민행동과 유의한 관계가 있다고 주장하였다. 멘토링과 관련

된 연구로 Richard et al.(2009)은 애틀란타 지역의 다양한 조직에서 근무하는 210명을 대상으로 한 연구의 상관관계 분석에서 개인주의는 멘토링에 부정적인 관계를 보여주었다. 비록 개인주의와 멘토링 기능의 직접적인 인과관계의 선행연구는 제시하지 못했지만 선행연구 결과를 토대로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 3 개인주의 성향을 가진 멘티일수록 멘토링 기능을 낮게 지각할 것이다.

권력거리(power distance)란 상사에 특권과 지위가 부여된 정도와 구성원들이 상사들의 관점을 수용하고 지지하는 정도를 구성원들이 인식하는 믿음이다(Hofstede, 1980). 이는 사회나 조직 내 권력의 집권화의 사회적 수용정도를 반영한 것으로 불평등하게 배분되어 있는 권력을 사회에서 받아들이는 수용정도를 말한다.

선행연구에 의하면 높은 권력거리 성향을 가진 사람들은 그들이 동의하지 않는 의사결정에 대하여 적게 논쟁하고(Bochner & Hesketh, 1994), 그들 집단에서 높은 지위에 있는 사람의 의견에 더욱 영향을 받는다(Earley, 1989). Hofstede(1980)는 권력거리가 큰 문화에서는 구성원 간에 권력이나 부에 따른 불평등을 자연스럽게 받아들이고 강한 수직적 종속관계가 존재

한다고 하였다. Yang et al.(2011)은 중국인들을 대상으로 권력거리를 실증한 결과 권력거리 성향은 직원들의 업무적 효과성과 경력발전면에서 도움을 줄 수 있지만, 멘토링 관계에 대한 강박을 느끼는 경우 긴장을 증가시킬 수 있다고 하였다. 이는 권력거리 성향이 멘티의 태도 및 행동에 부정적인 영향을 미칠 수 있는 것으로 해석할 수 있다. 따라서 권력거리 성향은 멘토링 기능과 유의한 관계가 있을 것으로 보여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 4 권력거리 성향을 가진 멘티일수록 멘토링 기능을 낮게 지각할 것이다.

III. 연구 방법

1. 표본의 선정 및 자료 수집

본 연구는 설정된 가설을 검증하기 위해 육군 조직에서 비공식적 멘토링을 경험한 간부(부사관, 위관장교 위주)를 대상으로 설문지법을 사용하였다. 자료수집은 2013년 2월 12일부터 22일까지 00기계화 보병사단의 1,000명을 대상으로 설문지를 배부하여 이중 923부의 설문지를 회수하여 이중 멘토링 관계가 없는 217부와 불성실

한 답변 등을 제외하고 유효한 547부를 분석자료로 활용하였다.

수집된 조사표본의 일반적인 특성은 남자가 515명, 여자는 32명이었고, 연령별로는 30세 미만(68.6%), 30대(21.2%), 40대(8.1%)순이었으며 50세 이상은 2.1%에 불과하였다. 재직기간은 6개월 미만(4.6%), 6개월에서 4년 미만(50.1%), 4-6년 미만(12.4%), 7년 이상(32.9%) 순이다. 학력수준은 고졸(47.5%), 대졸(27.1%), 전문대졸(20.8%), 대학원 이상(4.5%) 순으로 전문대졸 이하가 전체의 68%를 차지하고 있다. 계급별로는 하사·중사(55.2%), 소위·중위(16.3%)로 초급간부가 전체의 72.5%를 차지하였다. 조사표본의 일반적인 특성은 30세 미만, 재직기간 6년 미만, 초급간부가 72% 였다.

2. 변수의 조작적 정의

본 연구에서 사용된 측정변수들의 조작적 정의 및 설문출처는 다음과 같으며, 각각의 설문문항은 동의하는 정도에 따라 1(전혀 그렇지 않다)~5(매우 그렇다)의 5점 척도로 구성하였다. 심리적 유사성은 멘토와 멘티 간에 개인적 가치, 인격, 관심사, 조직이슈에 대한 견해, 업무스타일 측면 등에 대해 비슷하다고 느끼는 정도로 정의한다. 이를 측정하기 위해 Burke(1984), 박경규·이규만(2010)의

연구를 토대로 ‘멘토와 나는 성격이 매우 비슷하다’ 등 5개 문항을 측정하였다. 내재적 통제위치는 자신의 운명을 스스로 결정하고 관리, 통제할 수 있다고 믿는 신념의 정도로 정의하며, Ho et al.(2011)의 연구를 토대로 ‘자신이 열심히 노력하기만 하면 얼마든지 성공할 수 있다고 생각한다’ 등 3개 문항을 측정하였다. 개인주의는 개인과 집단의 이익 중 개인의 이익을 우선시 하며, 자신의 의지에 따라 행동하는 가치관 성향으로 정의한다. 이를 측정하기 위해 Triandis (1995), 김혁(2011)의 연구를 토대로 ‘나는 대부분 다른 사람보다는 나 자신을 믿는다’ 등 3개 문항을 측정하였다. 권력거리란 상사에게 특권과 지위가 부여된 정도와 구성원들이 상사의 관점을 수용하고 지지하는 정도를 구성원들이 인식하는 믿음으로 정의하였다. 이를 측정하기 위해 Dorfman & Howell(1988)의 연구를 토대로 ‘나는 상사와 있을 때 내 주장을 펴는 것은 어렵다’ 등 5개 문항을 측정하였다.

멘토링 기능은 Burke (1984), Scandrua (1992) 등의 연구를 바탕으로 3가지 기능으로 정의하였다. 경력개발기능은 멘티가 자신의 역할을 적절히 수행하는데 필요한 능력을 습득하게 해주고, 조직 내에서 승진 또는 경력계획을 달성할 수 있도록 도와주는 기능으로 정의한다. 심리사회기능

은 멘티로 하여금 심리적으로 안정감을 갖게 함과 동시에 자신감을 가지고 자신의 역할을 감당토록 하는 기능으로 정의한다. 역할모형기능은 멘토가 멘티의 역할모형이 되어 자신이 가지고 있는 기술, 태도 등을 가르쳐주는 역할 전수자가 되고, 멘티는 멘토를 모델로 선정하고 닮아가는 상호작용기능으로 정의한다. 이의 측정을 위

해 Scandura & Viator(1994), 유낙준(2008)의 연구를 토대로 ‘나의 멘토는 자신이 과거 군대생활을 하면서 경험했던 일 등을 나에게 말해준다’ 등 16개 문항을 측정하였다.

3. 측정도구의 신뢰성 및 타당성

<표 1> 독립변수들에 대한 요인 분석 결과

문 항	요인 1	요인 2	요인 3	요인 4
멘토와 성격이 비슷	.800	.001	.001	.117
멘토와 포부 및 야망이 비슷	.799	-.003	.090	.115
멘토와 의사소통 방식이 비슷	.790	-.007	.133	.009
멘토와 사회적 배경이 비슷	.788	-.002	-.013	.002
멘토와 업무처리 방식이 비슷	.763	-.002	.008	.059
상사의견에 반대표명이 어려움	-.005	.801	.005	.017
상사앞에서 내 주장을 피는 것이 어려움	-.083	.781	.046	-.004
상사와 상호 의견교류가 자유롭지 못함	-.037	.747	-.237	.089
문제발생시 상사의 조언 구하기가 어려움	-.016	.731	-.255	.126
상사가 결정하면 문제삼지 말아야 함	.005	.582	-.004	.021
내 삶은 나 자신에게 달려있음	.001	-.128	.796	.088
열심히 노력하면 성공할 수 있음	.110	-.007	.771	.061
모든 것은 운보다는 노력에 달려있음	.107	-.008	.760	.111
다른 사람들보다 나 자신을 믿음	.055	-.024	.028	.848
타인보다 나 자신에게 의존하는 경향있음	.141	.027	.039	.801
타인과 구별되는 나만의 개성을 중시함	.009	.159	.205	.541
아이젠 값	3.634	2.860	1.862	1.325
설명 비율	22.711	17.873	11.637	8.279
누적설명 비율	22.711	40.585	52.221	60.501
Cronbach's α	.8540	.7894	.7229	.6189

본 연구에서는 측정도구의 신뢰성을 검증하기 위해 Cronbach's α계수를 사용하였다. 신뢰성 검증결과 위의 <표 1>과 다음 <표 2>에서 나타난 바와 같이 심리적 유사성 .8540, 내재적 통제위치 .7229, 개인주의 .6189, 권력거리 .7894, 그리고 멘토링 기능 중 경력개

발기능 .8039, 심리사회기능 .7670, 역할모형기능 .8086 등 모든 요인들의 알파계수가 0.7 이상으로 나타나 신뢰성이 확보되었다고 할 수 있다. 다음 요인분석을 위해 주성분분석 (principal component analysis)을 이용하여 요인의 수를 고유값(eigen value)이 1 이상인 것만을 선택하였다. 그리고 요인

회전 방법으로는 직각회전(varimax rotation) 방식을 택하였으며, 그 결과는 <표 1>과 <표 2>에 제시되었다.

<표 1>은 연구변수들에 대한 요인적재량을 보여주고 있는데, 고유값이 1이상인 요인의 수는 4개이며, 총분산 중 요인이 설명하는 정도는 60.5%를 나타내고 있다. 본 연구의 분석을 위해 요인 1은 ‘심리적 유사

성’, 요인 2는 ‘권력거리’, 요인 3은 ‘내재적 통제위치’, 요인 4는 ‘개인주의’로 각각 명명하였다. 그리고 다음 장의 <표 2>는 멘토링 기능에 대한 요인적재량을 보여주고 있는데, 고유값이 1이상인 요인의 수는 3개이며, 총분산 중 요인이 설명하는 정도는 54.0%를 나타내고 있다. 본 연구의

<표 2> 멘토링 기능의 요인분석 결과

문항	요인 1	요인 2	요인 3
멘토는 위협요인으로부터 보호해 줌	.700	.210	.260
멘토는 승진, 포상관련 도움을 지원해줌	.691	.303	.207
멘토는 영향력있는 사람을 연결해줌	.644	-.011	.259
어려울 때 멘토가 직접 나서서 도와줌	.583	.112	.375
멘토는 새로운 군대동료를 소개해줌	.574	.163	.074
멘토는 업무수행방법을 알려줌	.486	.337	.211
부대밖에서 멘토와 사적 만나는 경우가 있음	.144	.798	.247
군생활 내,외의 문제를 멘토와 상의함	.151	.759	.215
멘토는 군생활 경험담을 말해줌	.127	.670	.369
멘토는 나를 존중해 줌	.288	.662	.227
멘토는 군생활에 도움이 되는 방법을 알려줌	.368	.487	-.023
나는 멘토의 행동을 닮으려함	.132	.188	.765
조직상황을 알려주는 동료가 있음	.291	.223	.671
나는 멘토의 행동을 닮고자 노력할 것임	.367	.163	.643
멘토의 지도방법이나 가치관에 공감함	.142	.283	.609
나는 멘토를 존경함	.345	.337	.456
아이겐 값	6.371	1.269	1.011
설명비율	39.8	7.9	6.3
누적설명비율	39.8	47.7	54.0
Cronbach's α	.8039	.7679	.8086

분석을 위해 요인 1은 ‘경력개발기능’, 요인2는 ‘심리사회기능’, 요인 3은 ‘역할모형기능’으로 각각 명명하였다.

IV. 분석 결과

1. 변수들 간의 상관관계 분석

가설검증에 앞서 변수간의 연관성을 검증하기 위해서 상관분석 결과를 다음 <표 3>에 제시하였다. 분석결과

연구변수들의 평균값을 살펴보면 내재적 통제위치(내재론자)가 4.19로 가장 높고 그 다음이 멘토링 기능으로 역할모형기능, 심리사회기능, 경력개발기능 순으로 나타났으며, 연구변수들 모두 3.0 이상을 상회함을 알 수 있다. 그리고 상관관계 분석결과는 멘토링 기능(경력개발, 심리사회, 역할모형)은 본 연구의 주요 변수인 심리적 유사성, 내재적 통제위치, 개인

주의와 통계적으로 유의한 정(+)의 상관성을, 그리고 권력거리는 부(-)의 상관성이 있는 것으로 나타났다.

2. 가설의 검증

2.1 멘티의 성격특성과 멘토링 기능

가설1과 가설2는 멘티의 성격특성

〈표 3〉 변수들 간의 평균, 표준편차 및 상관관계 분석

변수	평균	표준편차	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.경력개발기능	3.85	.58	1.000									
2.심리사회기능	4.01	.57	.656**	1.000								
3.역할모형기능	4.02	.60	.592**	.630**	1.000							
4.심리적 유사성	3.36	.74	.368**	.342**	.415**	1.000						
5.내재적통제위치	4.19	.57	.345**	.422**	.382**	.178**	1.000					
6.개인주의	3.64	.61	.108*	.141**	.124**	.231**	.202**	1.000				
7.권력거리	2.82	.76	-.167**	-.170**	-.155**	-.063	-.221**	.100*	1.0000			
8.성별	1.07	.43	-.082	-.009	-.028	-.034	-.014	.014	-.090*	1.000		
9.연령	28.9	10.5	-.014	.036	-.033	.057	-.044	-.049*	.020	.227**	1.000	
10.학력수준	1.98	1.32	-.093*	-.020	-.052*	-.012*	-.137**	.050	.091*	.216**	.285**	1.000
11.계급	2.88	2.02	-.048	.033	-.006	.032	-.023	.068	.033	.083	.407**	.538**

주) * p<.05 ** p<.01

성별: 1=남성, 2=여성 연령: (세) 학력수준: 1=고졸, 2=전문대졸, 3=대졸, 4=대학원이상

계급: 1=부사관, 2=준사관, 3=위관장교, 4=영관장교

〈표 4〉 멘티의 개인특성과 멘토링 기능의 위계적 회귀분석 결과

변수	경력개발 기능		심리사회 기능		역할모형 기능	
	모형 1	모형 2	모형 1	모형 2	모형 1	모형 2
1단계						
성별	-.071	-.065	-.009	-.007	-.011	-.003
연령	.030	.018	.034	.029	-.029	-.042
학력수준	-.079	-.017	-.054	.023	-.064	.006
계급	-.012	-.045	.050	.010	.041	.004
2단계						
심리적 유사성		.315**		.272**		.361**
내재적 통제위치		.285**		.379**		.317**
R ²	.013	.223	.004	.254	.004	.272
Adj R ²	.006	.215	-.003	.246	-.003	.264
F	1.838	25.877**	.552	30.642**	.591	33.538**

주) *p<.05 **p<.01

이 멘토링 기능에 어떤 영향을 미치는가를 검토하는 것이다. 이를 검증하기 위해 멘티의 특성을 독립변수, 멘토링 기능을 결과변수로 하여 1단계에서는 인구통계학적 변수를 통제변수로 투입하고, 2단계에서는 심리적 유사성, 내재적 통제위치를 선행변수로 하는 위계적 다중회귀분석을 실시하였으며 그 결과는 다음 <표 4>와 같다. 분석결과 먼저 멘토링 기능 중 경력개발기능의 경우 모형 1에서 통

제변수는 경력개발기능의 1.3%를 설명하며 F값은 1.838로 95% 신뢰수준에서 통계적으로 유의하지 않았다. 모형 2에서는 통제변수와 멘티의 개인특성 변수를 동시에 투입한 결과, 경력개발기능에 대해 총 분산 중 22.3%를 설명하고 있으며, F값은 25.877로 99%의 신뢰수준에서 통계적으로 유의하였다. 그리고 변수들의 표준화 회귀계수(β)는 심리적 유사성이 .315, 내재적 통제위치가 .285로

<표 5> 가치성향과 멘토링 기능의 위계적 회계분석 결과

변 수	경력개발 기능		심리사회 기능		역할모형 기능	
	모형 1	모형 2	모형 1	모형 2	모형 1	모형 2
1단계						
성별	-.071	-.096	-.009	-.036	-.011	-.034
연령	.030	.048	.034	.055	-.029	-.010
학력수준	-.079	-.017	-.054	-.034	-.064	.045
계급	-.012	-.045	.050	.027	.041	.021
2단계						
개인주의		.135**		.163**		.141**
권력거리		-.184**		-.188**		-.168**
R ²	.013	.160	.004	.259	.004	.247
Adj R ²	.006	.149	-.003	.248	-.003	.236
F	1.838	15.714**	.552	25.647**	.591	24.436**

주) *p<.05 **p<.01

서 99%의 신뢰수준에서 경력개발기능에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

다음으로 심리사회기능의 경우 모형 1은 통계적으로 유의하지 않았다. 모형 2에서는 통제변수와 멘티의 개인특성 변수를 동시에 투입한 결과, 심리사회기능에 대해 총 분산 중

25.4%를 설명하고 있으며, F값은 30.642로 99%의 신뢰수준에서 통계적으로 유의하였다. 변수들의 표준화 회귀계수(β)를 살펴보면 심리적 유사성은 .272, 내재적 통제위치는 .379로서 99%의 신뢰수준에서 심리사회기능과 유의한 정(+)의 관계가 있는 것으로 나타났다.

그리고 역할모형기능의 경우도 모형 1은 통계적으로 유의하지 않았다. 모형 2에서는 통제변수와 멘티의 개인특성 변수를 동시에 투입한 결과, 역할모형기능에 대해 총 분산 중 27.2%를 설명하고 있으며, F값은 33.538로 99%의 신뢰수준 유의하였다. 변수들의 표준화 회귀계수(β)를 살펴보면 심리적 유사성은 .361, 내재적 통제위치는 .317로 99%의 신뢰수준에서 유의한 정(+)의 관계가 있는 것으로 나타났다.

이상의 분석결과는 멘티의 특성 요인인 심리적 유사성과 내재적 통제위치가 멘토링의 3가지 기능에 긍정적 영향을 주고 있음을 의미한다. 따라서 가설1과 가설2는 채택되었다.

2.2 가치관 성향과 멘토링 기능

가설3과 가설4는 멘티의 가치관 성향이 멘토링 기능에 미치는 영향관계를 검증하기 위한 것으로 그 결과는 위의 <표 5>에서 보는 바와 같다.

<표 5>는 멘티의 가치성향을 선행 변수, 멘토링 기능을 결과변수로 하여 회귀분석을 한 결과이다. 먼저 멘토링 기능 중 경력개발기능의 경우 모형 1에서는 통제변수는 경력개발 기능의 1.3%를 설명하며 F값은 1.838로 95% 신뢰수준에서 통계적으로 유의하지 않았다. 모형 2에서는 통제변수와 멘티의 가치 성향을 동시에 투입한 결과, 경력개발기능에 대해 총 분산 중

16.0%를 설명하고 있으며, F값은 15.714로 신뢰수준 99%에서 유의하였다. 변수들의 표준화 회귀계수(β)를 살펴보면 개인주의는 .135로 유의한 정(+)의 관계가 있는 반면 권력거리는 -.184로 부(-)의 관계가 있는 것으로 나타났다.

다음으로 심리사회기능의 경우 모형 1은 통계적으로 유의하지 않았다. 모형 2에서는 통제변수와 멘티의 가치관 성향을 동시에 투입한 결과, 심리사회기능에 대해 총 분산 중 25.9%를 설명하고 있으며, F값은 25.647로 신뢰수준 99%에서 유의하였다. 변수들의 표준화 회귀계수(β)를 살펴보면 개인주의는 .163, 권력거리는 -.188로 신뢰수준 99%에서 통계적으로 유의한 관계가 있는 것으로 나타났다.

그리고 역할모형기능의 경우 모형 1은 통계적으로 유의하지 않았지만, 모형 2에서는 통제변수와 멘티의 개인특성 변수를 동시에 투입한 결과, 역할모형기능에 대해 총 분산 중 24.7%를 설명하고 있으며, F값은 24.436으로 신뢰수준 99%에서 유의하였다. 변수들의 표준화 회귀계수(β)를 살펴보면 개인주의는 .141로서 정(+)의 관계를, 권력거리는 -.168로서 부(-)의 관계가 있는 것으로 나타났다.

이상의 연구결과를 종합해 볼 때 개인주의 성향을 가진 멘티일수록 멘토링의 3가지 기능에 모두 긍정적 영

향을, 권력거리가 큰 멘티는 멘토링의 3가지 기능에 모두 부정적 영향을 주었다. 따라서 가설3은 기각되었고 가설4는 채택되었다.

V. 결 론

본 연구에서는 군에 신규 진입하는 부사관, 장교뿐만 아니라 잦은 부대와 보직이동을 하는 간부들에게 조기 조직사회화의 유용한 방법으로 멘토링의 필요성을 인식하고, 이들을 대상으로 한 연구를 진행하였다. 연구의 목적은 먼저 멘토링 기능에 미치는 영향요인으로 멘티의 성격특성(심리적 유사성, 내재적 통제위치)과 군 조직의 특성을 고려한 가치성향(개인주의, 권력거리) 요인이 멘토링 기능에 미치는 인과관계를 규명하고자 하였다.

이러한 연구목적을 달성하기 위해 연구주제와 관련된 문헌과 선행연구를 분석하여 이론적 근거를 마련하고 연구모형을 설정하였고, 이를 토대로 가설을 수립하여 변수들 간의 인과관계를 실증적으로 검증하였다. 검증을 위한 표본은 육군의 사단급에 근무하는 장교와 부사관을 대상으로 1,000부의 설문지를 배부하여 유효한 설문지를 547부를 분석에 사용하였다.

본 연구의 분석결과는 첫째, 심리적

유사성은 멘토링의 기능 모두에 통계적으로 유의한 정(+)의 관계를 보여주었다. 이는 군 조직에서 멘티는 멘토와 성격, 포부나 야망, 의사소통 방식, 사회적 배경, 업무처리 방식 등 심리적 유사성이 같다고 생각할수록 멘토로부터 경력개발, 심리사회, 역할모형의 멘토링 지원을 많이 받는다고 지각하고 있음을 의미한다.

둘째, 내재적 통제위치 또한 멘토링 기능과 통계적으로 유의한 정(+)의 관계가 있는 것으로 나타났다. 이러한 연구의 결과는 내재적 통제위치를 가진 멘티는 멘토로부터 더 많은 경력개발, 심리사회, 역할모형 기능의 지원을 받는다는 것이다. 즉, 높은 수준의 내재적 통제위치를 가진 멘티는 멘토에게 더 많은 것을 배우고, 더 많은 이익을 얻을 수 있음을 의미한다.

셋째, 개인주의는 본 가설의 기대와는 다르게 멘토링의 경력개발, 심리사회, 역할모형 기능에 통계적으로 유의한 정(+)의 관계를 나타냈다. 이는 개인주의 성향과 멘토링 기능과의 관계에서 부(-)의 관계를 보여준 Richard et al.(2009)의 연구결과와는 상이한 것으로서, 개인주의 성향을 가진 구성원들도 군조직의 적응을 위해 멘토링 기능의 필요성을 인식하는 것으로 해석할 수 있겠다.

넷째, 권력거리는 멘토링 기능 모두에 대해 유의한 부(-)의 관계가 있는 것으로 나타났다. 이는 권력거리를 높게 지

각하는 구성원은 알게 모르게 조직의 벽을 크게 생각하여 상사와의 커뮤니케이션이 원활하지 못하고 심리적인 거리감이 있기에 멘토링 기능을 적게 인식하는 것으로 추론해 볼 수 있다.

이러한 실증분석을 통해 제시할 수 있는 연구의 시사점으로 첫째, 기존 군 조직 대상 연구에서 미흡했던 멘토링 기능의 영향요인과 멘토링 기능 간의 인과관계를 실증적 분석을 통해 검증하였다. 즉, 조직구성원의 어떠한 성격특성과 가치 성향이 멘토링 기능에 영향을 미치는 지를 규명할 수 있었다. 이와 같은 실증연구의 틀은 앞으로 군 조직뿐만 아니라 일반 조직을 대상으로 한 연구에도 기여할 수 있을 것이다.

둘째, 멘티의 개인특성인 심리적 유사성, 내재적 통제위치는 일반조직의 멘토링 관련 선행연구 결과와 맥을 같이 하였다. 이는 군의 멘토링 이론에 대한 일반화를 이해하는데 기여한다고 본다. 본 연구의 결과 비공식 멘토링에서도 예외가 아니라는 것과 군조직에 있어서 멘토링 기능의 영향요인으로 멘티의 성격특성이 중요한 요인임이 입증되었다. 즉, 심리적 유사성을 높이기 위해서 멘토와 멘티가 유사성을 갖고 있는지 측정해 보고, 인구통계학적 특성 등에 차이가 있을 경우 교육 등을 실시하여 멘토링 쌍의 관계를 개선시켜야 한다. 공식적 멘토링을 통해 멘토-멘티 쌍을 맺을 때에는 취미가 같거나, 같은 또래의

자녀가 있는 사람과 같이 적어도 한 부분 이상 공유하도록 해야 한다. 그러나 군 조직 특성상 학연, 혈연, 지연 등으로 멘토링 관계를 형성할 시 과별이 형성되어 부대단결과 공정성에 부정적일 수 있음 또한 고려해야 할 것이다. 그리고 군 간부 선발시 성격특성 도구를 적극적으로 활용하여 내재론적 성격을 가진자를 선발하는 것이 바람직한 멘토링 기능의 향상 방안이 될 수 있을 것이다.

셋째, 멘토링 기능에 영향을 미치는 요인으로 주로 멘티의 개인특성이나 인구통계학적 특성 등이 다루어져 왔다. 그러나 본 연구에서는 국내의 멘토링 연구에서 거의 다루어지지 않았던 가치관 성향으로 개인주의, 권력거리를 관련 변인으로 도입하여 인과관계를 규명하였다. 즉, 권력거리는 예측한대로 부정적인 결과를 보이므로 권력거리를 줄이기 위해 다양한 의사소통, 각종 제안제도 실시 등이 필요할 것이다. 그리고 개인주의 성향이 가설과는 반대로 긍정적인 영향을 나타내고 있다는 것은 신세대 장병들의 성향 변화를 의미한다. 비록 개인주의 성향이 강할지라도 군 조직 특성상 개인주의를 적극적으로 표출할 수 없고, 조직의 목표가 우선임을 인식하고 이에 적응해 가는 변화의 과정으로 볼 수 있다. 따라서 그들의 개인주의 성향을 조직에 기여토록 개인목표 성취기회 보장, 개인역량 개

발을 위한 교육확대, 일-생활 균형(work-life balance) 등의 근무환경 여건 개선이 요망된다. 이처럼 가치관 성향 변인들이 멘토링 기능에 직접적인 인과관계가 있다는 결과들은 앞으로 멘토링 연구에서 관련 변인들을 검토하는데 일조하게 될 것이다.

앞서 제시한 연구목적을 실현하는데 있어 나름대로 기여한 부분도 있지만 또한 후속 연구를 통해 보완되어야 할 문제점도 존재한다. 첫째, 본 연구의 대상은 특정 지역의 기계화사단에 근무하는 간부들로 한정함으로써 연구결과의 일반화에 한계가 있을 수 있다. 따라서 부대유형별, 육·해·공군별 전군을 대상으로 무작위 추출방법(random sampling)에 의해 표본을 선정하여 비교·검증하는 것이 바람직할 것이다. 둘째는 비공식 멘토링 관계에 멘티만을 대상으로 있는 연구를 진행하였다. 향후 연구에서는 멘토와 멘티 간 쌍의 관계에 초점을 두고 공식·비공식 멘토링의 비교 연구를 진행해야 할 것이다. 셋째, 본 연구는 조사방법에 있어서 횡단적 연구방법(cross-sectional research)으로만 이루어졌다. 때문에 시간의 흐름에 따른 변수들 간의 인과관계를 명확히 도출할 수 없었다. 이에 대한 인과관계를 밝히기 위해 종단적 연구방법(longitudinal research)이 효과적일 것이다. 끝으로, 본 연구는 멘토링 기능과의 관련요인으로 멘티의 성격

특성과 가치성향에 초점을 두었다. 하지만 이외에 정서성향(김성은, 2012)이나 Big 5 성격, 인구통계학적 특성 등도 멘토링 기능과 유의미한 관계를 가질 것으로 보여 이와 관련된 인과관계를 규명하는 연구도 바람직할 것이다.

참고문헌

1. 김경원·김영근(2012), 개인적 친밀 네트워크의 특성이 직무성과에 미치는 영향에 관한 연구, 경영과 정보연구, 31(2), 61-87.
2. 김성은(2012), 상사신뢰의 매개효과에 따른 팀장의 감성지능이 부하의 태도 및 행동에 미치는 영향력 분석, 경영과 정보연구, 31(2), 199-230.
3. 김유진·구봉진(2011), 골프 참가자의 성격, 멘토링 기능 및 운동행동 특성의 관계, 한국체육과학회지, 20(1), 381-395.
4. 김혁(2011), 변혁적 리더십과 서번트 리더십이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구: 상사에 대한 신뢰의 매개효과와 집단주의 성향의 조절효과를 중심으로, 박사학위논문, 숭실대 대학원.
5. 김혜진(2012), 개인주의, 집단주의 성향에 따른 조직시민행동의 차이: 정서적 몰입과 이직의도의 조절효과를 중심으로, 석사학위 논문, 부산대 대학원.
6. 박경규·이규만(2010), 멘토특성과 멘토링 기능 및 구성원의 태도간의 관계, 대한경영학회지, 23(5), 2841-2859
7. 박혜원·장원섭(2010), 기업 내 공식적, 비공식적 멘토링 유형에 따른 멘토와 멘티의 관계적 특성이 멘토링 기능에 미치는 영향, 직업교육연구, 29(4), 329-347.
8. 박화노(2007), 멘토링을 통한 조직적응 능력제고 사례 연구: 신입 소대장을 중심으로, 경영사례연구 보고서, 동국대 경영대학원.
9. 원문빈(2012), 기업문화 유형에 따른 조직구성원의 개인-집단주의 성향이 조직몰입과 직무몰입에 미치는 영향: 중국 상해 및 산둥지역 기업의 종업원을 중심으로, 석사학위논문, 단국대 대학원.
10. 유낙준(2008), 군 조직 내 멘토링이 부하의 조직몰입과 소외에 미치는 영향 연구, 박사학위논문, 위덕대 대학원.
11. 이광택(2009), 3사관생도들의 멘토링 시스템 효과에 관한 연구, 석사학위논문, 동국대 경영대학원.
12. 이길환·이덕로·박상석(2012), 성격 5요인이 진로행동에 미치는 영향, 경영과정보연구, 31(4), 397-482
13. 정창갑(2011), 한국군 멘토링 제도화에 관한 연구, 석사학위논문, 국민대 정치대학원.
14. 최병권(2004), 위대한 기업을 만드는 인재 멘토링(리더스가이드 2), 서울: 새로운 제안.
15. Allen, T. D., Poteet, M. L., & Burroughs, S. M.(1997), The Mentor's Perspective: A Qualitative Inquiry and Future Research Agenda, Journal of Vocational Behavior 51, 70-89.
16. Allinson, C. W & Hayes, J.(2000), Cross-National Differences in Cognitive Style: Implications for

- Management, *The Interantional Journal of Human Resource Management*, 11(1), 161-170.
17. Anderson, C. R.(1997), Locus of Control, Copying Behaviors, And Performance In Stress Setting: A Longitudinal Study, *Journal of Applied Psychology*, 62(4), 446-451.
 18. Bochner, S. & Hesketh, B.(1994), Power Distance, Individualism /Collectivism, and Job-related Attitudes in a Culturally Diverse Work Group, *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 25, 223-257.
 19. Burke, R. J.(1984), Mentors in Organizations, *Group & Organization Management*, 9(3), 353-372.
 20. Covan, Z. K.(2000), Revisiting the Relationship Between Elder Modelers and Their Proteges, *Sociological Perspectives*, 43(4), 7-20.
 21. Dorfman, P. W. & Howell, J. P.(1988), Dimensions of National Culture and Effective Leadership in patters, *Advanced in International Comparative Management* 3, 127-49.
 22. Earley, P. C.(1989), Social Loafingand Collectivism: A Comparison of the United States and the People's Republic of China, *Administrative Science Quartely*, 34, 565-581.
 23. Ensher, E. A., Grant-Vallone, E. J., & Marelich, W. D.(2002), Effects of pd Satisfaction Gaind From Their Mentoring Relationships,, *Journal of Applied Social Psychology*, 32, 1407-1430.
 24. Hinde, R. A.(1997), Relationships : A dialectical perspective, *Psychology Press*.
 25. Ho K K, Frederick, J. L, & Yim, H(2011), Effects of Mentoring Functions on Receivers' Organizational Citizenship Behavior in a Chinese Context: A Two-Study Invstigation, *Journal of Business Research*, 64, 363-370.
 26. Hofstede, G.(1980), *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*, Beverly Hills, CA: Sage.
 27. Levenson, H.(1974), Activism And Powerful Others: Distinctions Within The Concept Of Internal-External Control, *Journal of Personality Assessment*, 38, 377-383.
 28. Levenson, H.(1981), Attitudinal and Demographic Similarity on Proteges' Support an Differentiating Between Internality, Powerful Others, And Chance, In H. M. Lefcourt(Ed.), *Research With The Locus of Control Construct*, Vol. 1. *Assessment Methods*(15-63), New York, NY:Academic Press

29. Mitchell, T. R., Smyser, C. M., & Weed, S. E.(1975), Locus of Control Spuervision And Work Satisfaction, *Academy of Management Journal*, 18(3), 623-631.
30. Moon, T. W.(2010), Emotional Intelligence across Cultures: The Relationship between Emotional Intelligence and Cultural Distance, 29(2), *경영정보연구*, 119-151.
31. Murray, M., & Owen, M. A.(1991), *Beyond the Myths and Magic of Mentoring*, Jossey-Bass, San Francisco, CA.
32. Noe, R. A., Sheng W. & Tomlinson E. C.(2010), The Role of mentor Trust and Protege Internal Locus in Formal Mentoring Relationships, *Journal of Applied Psychology*, 95(2), 358-367.
33. Ozkalp, E., Kirel, C., Sungur, Z. & Ozdemir, A. A.(2008), Mentoring Relations in the Aircraft Industry: A Case Study In Turkey, *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 6(2), 67-77.
34. Ragins, B. R., & Cotton, J. L.(1999), Mentor Functions and Outcomes: A Comparison of Men and Women in Formal and Informal Mentoring Relationships, *Journal of Applied Psychology*, 84(4), 529-550.
35. Richard, O. C., Ismail, K. M., Bhuian, S. N., & Taylor C.(2009), Mentoring in Supervisor-Subordinates Dyads: Antecedents, Consequences, and Test of a Mediation Moderation Model of Mentorship, *Journal of Business Research*, 62, 1110-1118.
36. Scandura, T. A.(1992), Mentorship and Career Mobility: An Empirical Investigation, *Journal of Organizational Behavior*, 13(2), 169-174.
37. Scandura, T. A. & Viator, R. E.(1994), Mentoring in Public Accounting Firms: An Analysis of Mentor-Protege Relationships Mentorship Functions and Protege Turnover Intention, *Accounting, Organizations and Society*, 19(8), 717-734.
38. Triandis, H. C.(1995), *Individualism and collectivism*. Boulder, Co.: Westview.
39. Wanberg, C. R., Mueller, J. K., & Marchese, M.(2006), Mentor and Protege Predictors and Outcomes of Mentoring in a Formal Mentoring Program, *Journal of Vocational Behavior*, 69, 410-423.
40. Yang, L. Q., Xu, X., Allen, T.D., Shi, K., Lou, Z., & Zang, X.(2011) Mentoring in China: Enhanced Understanding and Association with Ocupational Stress, *Journal of Business & Psychology*, 26(4), 485-499.

Abstract

The Effects of Mentee's Characteristics and Value Orientation on Informal Mentoring Function of ROK Military

Lee, Ho Bok*·Lee, Kyu-Man**

The purpose of this study was to examine the effects of mental similarity and internal locus of control, which are the characteristics of an organizational member, and individualism and power distance, which are an individual's sense of value, on mentoring function in an informal mentoring relationship of ROK army. For corroborative analysis, the sample was collected from 547 questionnaires, which contain validate data out of 1,000 questionnaires distributed to junior officers working at ROK army's division level unit. The data proved that,

First, mental similarity and internal locus of control positively effected upon mentoring function.

Second, individualism positively effected upon mentoring function while power distance had a negative effect on it.

Thus in an informal mentoring relationship of ROK army, a mentee perceived as he or she gains more support from mentoring function when a mentee recognizes higher mental similarity, individualism, and is in an internal locus of control. On the other hand, a mentee who perceived higher power distance felt as he or she gets less support from mentoring function.

Through this investigation, the significance of influential components of mentoring function in a mentoring relationship of ROK army was demonstrated, and these research results could be highly supportive for a future research based on mentoring relationship.

Key Words: Mentoring function, Mental similarity, Internal locus of control, Individualism, Power distance

* Adjunct Professor, Dept. of Business Administration, Sangji University. hobok8901@hanmail.net

** Professor, Dept. of Business Administration, Sangji University. kyumanl@sangji.ac.kr