

멘토링제도의 이해와 실무 가이드(1)



최근 멘토링제도(Mentoring Program)가 신입사원 교육의 일환으로 기업들 사이에 확산되고 있는 추세이다. '후견인, 베타리, 빅브라더, 가디언' 등이 그 대표적인 예라 하겠다. 이러한 멘토링 제도의 확산은 선배 사원의 회사 생활에 대한 적절한 조언과 업무 스킬 및 지식교육이 신입사원들의 회사 및 업무에 대한 신속한 적응에 유용하다는 인식에 기반하고 있다고 볼 수 있다. 한 예로, 작년 인터넷 채용 정보 업체의 잡 링크가 160여 개 기업을 조사한 바에 따르면, 47.5%는 멘토링제도를 활용하고 있다고 응답하였으며, 42.5%는 적극 검토중이거나 도입할 예정이라고 한다. 그러나 멘토링은 신입사원에게만 국한되어 활용되는 것이 아니다.

기업이 직면하고 있는 상황에 맞게 다양한 목적으로 여러 구성원들에게 활용될 수 있다. 멘토링제도의 개념과 목적, 그리고 실행상의 핵심 포인트에 대해 살펴보자.

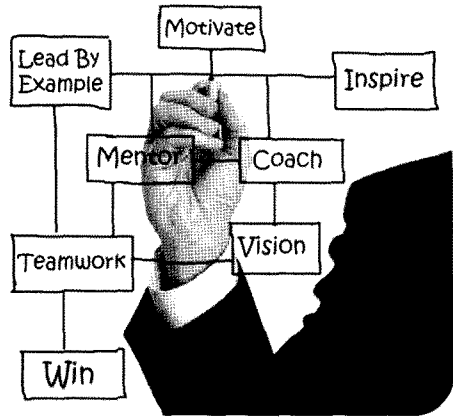
멘토링의 사회적 확산 가속

대학 선배와 후배간에 인간적 관계를 기반으로 대학 공부와 동아리 활동, 나아가 취업 준비에 이르기까지 상세하게 지도해 주거나 선배가 알고 있는 노하우를 함께 하는 멘토링을 활성화하는 대학이 늘고 있다. 경북대 학생들로 구성된 '지식자본연구회'는 다양한 프레젠테이션 연습과 토론 대회를 통해 취업 면접에 대비하고 있으며, 취업에 중요한 영어 성적이 다소 낮은 학생들은 뛰어난 선배가 일대일로 집중 관리하는 어학 멘토링제도를 병행하고 있다고 한다. 여성의 사회적, 경제적 활동의 증가로 여성의 원활한 사회 활동을 지원하는 멘토링제도도 이루어지고 있다. 얼마 전, 95회 세계 여성의 날을 보내면서 여성부에서 운영하는 '워민넷(www.women-net.net)'의 사이버멘토링을 개설할 바 있다. 사회생활에서의 진로를 고민하는 20대 여성을 대상으로 사회생활에 대한 준비 과정과 경험, 그리고 고민에 대해 상

담하고 조언해 주는 활동을 하고 있다. 이 외에도, 창업자에게 창업의 성공 비결을 지도해주거나, 기업체의 사람과 대학생과의 인적 네트워크를 형성하는 멘토링, 청소년을 대상으로 고민 해결과 상담을 해주는 멘토링의 사회 전반적으로 멘토링에 대한 관심은 갈수록 높아지고 있는 듯하다.

우리 기업 역시 멘토링 확산

기업체 역시, '후견인, 베타리, 빅브라더, 가디언' 등 다소 불리는 명칭은 다르나, 우수 인력을 지속적으로 키워가고 조직에 유지시키기 위해 멘토링을 활성화하고 있는 추세이다. 주로 기업체에서는 회사의 선배 사원이 신입사원을 대상으로 업무 기술과 직장



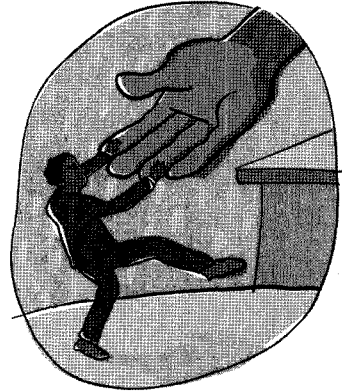
생활의 성공 비결, 개인적 관심사나 고민을 함께 공유하는 인간적 관계를 기반으로 이루어지고 있다. 특히, 상사나 동료로부터 전반적인 회사 생활이나 업무에 대해 상시적으로 조언을 얻을 수 있기 때문에 자신감 있는 신입사원 생활이 가능하며, 선후배간 인간적 관계가 자연스럽게 형성되는 효과도 있다. 예를 들어, 대한주택보증은 사회 초년병인 신입사원의 회사 적응을 돕고 기존 사원들과의 단합과 화합을 위해 멘토링을 활용하고 있다. 대우건설 역시, 건설 현장 경험을 많이 가지고 있는 선배 사원이 후배 사원을 전문 건설 인력으로 육성하고 보다 친밀한 인간 관계를 유지하기 위해 멘토링을 도입하고 있다.

〈표 1〉 해외기업들의 Mentoring 현황

회사명	Mentoring	목적	Mentor	Mentee	유형	Matching 프로
SmithKline	회사	- 조직문화 주입	교육훈련	관리자	1:1	본사 HR이
Beecham	주도	- 회사의 핵심가치 공유	매니저	승진자	관계	지명
HP	회사	- 신입사원에게 조직	상급자	모든 계층의	1:1	본사 HR이
	주도	문화 주입		신입사원	관계	Mentor선정
McKinsey	구성원	- 위기 순간에 활용할 수	상급자	신입	1:1	Mentee가
	주도	있는 역량 확보, 기회 창출	또는 동료	사원	관계	Mentor선정
Trevira	회사	- 인재육성	상급자	신입	그룹	본사 HR이
	주도	- 조직문화 주입		사원	(5명내외)	지명

인재 육성의 핵심 수단으로서 멘토링

인재 육성의 기본 방향을 효과적으로 실행하기 위해서는 무엇이 필요한가? 현장 학습이건 개인 주도의 학습이건 그 효과를 극대화하기 위해서는 바로 리더의 지도와 코치일 것이다. 기업의 리더나 운동 코치가 공통적으로 관심을 갖고 있는 것이 있다. 바로, 구성원들을 어떻게 하면 동기부여 시키고 올바른 일을 하도록 유도할 것인가 하는 것이다. 구성원 개개인들이 올바른 길로 가지 않는다면, 회사나 팀의 성과 달성은 어렵기 때문이다. 운동 경기에서 코치가 코트에 직접 나와서 선수들의 몸놀림 하나하나를 관찰하면서, 지도하고 코치해 주는 것과 마찬가지로, 리더들도 구성원들과 현장에서 직접 몸을 부딪히면서 일하는 과정에서 발생하는 문제 해결을 도와주고 조언해 주는 역할을 해야 한다. 이러한 이유에서 누군가 충분한 경험과 실력을 갖고 있는 사람의 멘토링이 필요한 것이다. 멘토링은 핵심 인재로 성장할 가능성이 있는 구성원들을 집중적으로 관리하기 위해서는 전략적으로 조직 차원에서 집중적으로 관리, 지도, 조언하면서 실력을 높이는 데 효과적인 방법이다.



또한, 멘토링은 사원들이 바람직한 가치관과 태도, 자질, 리더십 역량 확보에도 도움을 준다. 예를 들면, 관리자급으로 승진할 가능성이 있는 구성원들은 담당 업무에 대한 전문 지식은 가지고 있지만, 조직을 관리하거나 다른 사람들과의 원만한 관계를 형성하는 능력은 상대적으로 부족할 수 있는데, 이러한 구성원을 대상으로 하는 상사의 코치나 조언은 관리자로서의 요건을 습득하는데 매우 결정적인 역할을 한다. Manchester 라는 조사 기관이 300여 기업을 대상으로 2001년에 실시한 연구에 의하면, 응답 기업의 59%는 코치를 리더의 육성의 주요 수단으로 활용하고 있으며, 나머지 기업의 20%도 내년 중에 사용할 예정이라고 응답하는 것으로 나타나고 있다.

멘토링이란?

멘토(Mentor)라는 말의 기원은 그리스 신화에서 비롯된다. 고대 그리스에 이타이카 왕국의 왕인 오디세우스가 트로이 전쟁을 떠나며, 자신의 아들인 텔레마코스를 보살피달라고 맡겼던 친구의 이름이 멘토였다. 그는 오디세우스가 전쟁에서 돌아오기까지 텔레마코

스의 친구, 선생, 상담자, 때로는 아버지가 되어 그를 잘 돌보아 주었다. 그 후로 멘토라는 그의 이름은 지혜와 신로로 한 사람의 인생을 이끌어 주는 지도자라는 의미로 사용되었다고 한다. 이러한 의미의 멘토링은 기업에서도 활발히 사용되고 있는데, 멘토링은 한마디로 말하지만 인재 육성 활동으로 정의할 수 있다. 즉, 회사나 업무에 대한 풍부한 경험과 전문 지식을 갖고 있는 사람이 구성원 한명(멘티: Mentee)을 1:1로 전담하여 지도, 코치, 조언하면서 실력과 잠재력을 개발, 성장시키는 활동이라 할 수 있다.



교육 훈련과의 차이

멘토링은 전통적인 교육 훈련과 몇 가지 면에서 차이가 있다. 첫째, 교육 훈련은 비용이 많이 들지만, 멘토링은 평상시 일을 통한 관계를 통해 이루어지기 때문에 큰 비용이 많이 들지 않으며, 실시간으로 이루어질 수 있다는 장점이 있다. 둘째, 교육 훈련은 일반적으로 단기간에 이루어지기 때문에 구성원들의 근본적인 마인드나 태도를 변화시키기에는 한계가 있으나, 멘토링은 멘토와의 장기적이고 감정적 관계를 기반으로 하기 때문에 멘티의 태도 변화에 효과적이다. 셋째, 학습 효과에 있어서 차이가 있다. 교육 훈련은 Off-the Site에서 이루어져 학습한 지식, 기술을 실제 업무 현장에 적용하는데 어려움이 있다. 반면, 멘토링은 일반적으로 상사가 멘토로 선정되는데 구성원들은 상사를 역할 모델로 삼기 때문에 학습 효과를 극대화할 수 있는 장점이 있다.

멘토링의 효과

흔히 멘토링의 가장 큰 효과로서 멘티의 회사에 대한 적응과 경력 개발을 들 수 있으나, 이 외에도 조직과 멘토에게도 많은 이점을 줄 수 있다.

◎ 조직 차원

첫째, 지식 이전이다. 멘토링은 멘토의 머리 속에 가지고 있는 지식을 구성원들에게 이전시켜 줌으로써, 특정 사람이 회사를 떠나더라도 조직 내에 중요한 지식을 남겨둘 수 있다. 특



히, 업무 현장에서 1:1로 직접 상호작용하면서 지식을 이전하기 때문에 다른 교육 훈련보다 그 효과가 크다고 하겠다. 지식 이전 차원에서의 멘토링은 직무 순환이나 인력 이동이 잦은 기업에게 큰 도움을 줄 수 있을 것이다.

둘째, 회사의 핵심 가치나 조직 문화를 강화, 유지하는데 기여할 수 있다. 멘토링은 공통의 문화적 가치나 회사가 기대하는 바를 구성원들의 마음 속에 심어줌으로써, 공동체 의식과 흔들리기 쉬운 급격한 조직 변화 시기(예, 구조조정, 다운사이징 등)에 유용하게 활용될 수 있을 것이다.

셋째, 인재 육성이다. 멘토링의 가장 중요한 역할 중의 하나로서 업무에 필요한 기술과 역량을 습득하도록 유도함으로써, 전문 인력이나 리더를 육성하는 효과가 있다. 선진 기업들의 경우, 멘토링을 인재 육성 프로그램과 연계하여 활용하고 있다. 예컨대, Delta Air Lines나 Union Pacific사는 임원 포지션을 담당할 후계자를 육성하기 위해 약 18개월 동안 집중적으로 멘토링 프로그램을 활용하고 있다.

넷째, 멘토링은 외부 우수 인력의 유치에도 긍정적인 영향을 줄 수 있다. 사람들은 자신의

실력을 향상시켜주고 시장 가치를 높여준다
 는 외부의 인식은 성장 잠재력이 높은 우수
 인력의 유치를 촉진할 수 있다. 한 예로서
 Union Pacific사의 멘토링 프로그램의 성공
 적 운영은 대학생들에게 깊은 인상을 남길
 수 있었는데, 그로 인해 우수 인력 확보에 많
 은 이점을 누릴 수 있었다고 한다. 인재 육성
 기능으로서 멘토링이 제대로 이루어질 경
 우, 우수 인재의 유지에도 많은 도움을 줄 수
 있다. 예컨대, CLC(Corporate Leadership
 Council)가 1999년 포춘 500대 기업 중 60개
 기업을 대상으로 조사한 결과에 의하면, 멘
 토링을 받을 사람과 받지 않은 사람의 이직
 의도는 각각 16%와 35%로 2배 정도의 차이가 있었다고 한다.



◎ 개인차원

첫째, 멘티의 경우, 회사에 대한 신속한 적응을 할 수 있다. 상사나 동료와의 관계 등과 같은 전반적인 회사 생활이나 담당 업무에 대해 상시적으로 조언을 얻고 대응함으로써, 자신감 있는 조직 생활이 가능하다는 것이다.

둘째, 신속한 업무 능력 향상이다. 업무 수행 과정에서 멘토와 직접적으로 상호작용하면서 관련 지식과 스킬을 습득할 수 있다. 이를 통해, 자신의 잠재력을 빨리 개발하여 성장할 수 있다.

셋째, 멘토링은 멘티에게도 많은 이점을 줄 수 있다. 가장 대표적인 것이 새로운 지식과 다양한 관점의 학습을 들 수 있다. 갓 들어온 신입사원을 지도하면서, 조직내에서는 접하기 힘들었던 새로운 지식을 배울 수 있으며, 젊은 세대의 가치관이나 관점에 대해 이해할 수 있는 계기가 된다. 또한, 구성원들을 지도, 조언하면서 대인 관계 기술이나 리더십 역량도 향상시키는 효과도 얻을 수 있다. 예컨대, DuPont사의 경우, 멘토링 제도의 가장 큰 목적 중의 하나가 인재를 육성할 수 있는 비공식적 훈련일 뿐만 아니라, 기존 리더들도 새로운 지식을 학습할 수 있는 기회로서의 역할을 한다고 한다.

▶ 다음호에 계속