

공식 멘토의 업무 과부하 및 이에 대한 멘토-프로테제 평가 일치가 멘토링 기능에 미치는 영향*

김민정**, 최경주***

■ 요약 ■

본 연구는 오늘날 많은 조직들이 활용하고 있는 공식 멘토링의 기능에 영향을 미치는 선행요인으로 '멘토의 업무 과부하(work overload)'에 초점을 두고자 하였다. 본 연구의 목적은 첫째, 조직에서 공식 멘토의 업무 과부하 수준이 공식 멘토링 기능에 미치는 영향을 살펴보는 것이다. 둘째, 본 연구는 멘토의 업무 과부하 수준에 대한 멘토와 프로테제 간 평가 일치 유형을 과대평가, 상향일치, 하향일치, 과소평가로 구분하고, 이들 유형 간 멘토링 기능에 있어서 차이가 존재하는지를 함께 검증하고자 했다. 국내 대형 병원의 공식 멘토링 프로그램에 참여한 108쌍의 멘토-프로테제들의 설문자료를 사용하여 가설을 검증한 결과, 멘토가 느끼는 자신의 업무 과부하는 프로테제가 받는 심리사회기능에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 멘토와 프로테제 간 평가 일치의 영향에 있어서 유형 별로 경력지원기능에 유의한 차이가 나타났으며, 특히 멘토가 자신의 업무 과부하 수준을 프로테제의 평가보다 과소평가하는 경우에 다른 유형들보다 높은 수준의 경력지원기능을 제공하는 것으로 나타났다.

[주제어] 공식 멘토링, 업무 과부하, 자기-타인 평가 일치도, 멘토링 기능

* 본 논문 내용의 일부는 2013 The Annual Academy of Management Meetings, FL에서 발표된 논문을 수정 보완한 것임.

** 제1저자, 전남대학교 경영대학 부교수(minjkim@chonnam.ac.kr)

*** 교신저자, 전남대학교 경영대학 경영학부 강사(focisu@nate.com)

1. 서론

조직 유효성에 있어 사회적 자본과 지적 자본의 중요성이 강조됨에 따라, 많은 조직들이 인적자원개발 수단으로 멘토링 관계에 주목하고 있다(Sosik & Godshalk, 2004). 구성원 간 자발적으로 형성되는 비공식 멘토링 관계 외에도, 이러한 관계가 제공하는 효과성을 모방·창출해 내기 위해 인위적으로 멘토-프로테제를 연결시켜주는 공식 멘토링 제도가 널리 확산되고 있으며, 국내에서도 대기업을 중심으로 공식 멘토링 제도를 도입해 신입 및 경력사원의 조직적응과 경력개발을 도모하는 모습을 쉽게 찾아 볼 수 있다(손수진, 2014; 최경주 등, 2013; Burke & McKee, 1989). 공식 멘토링에 참가한 프로테제는 그렇지 않은 경우보다 더 나은 직무태도와 경력성과를 보이는 것으로 보고되는 등(Chun, Sosik, & Yun, 2012; Eby & Lockwood, 2005) 공식 멘토링은 개인과 조직 모두에게 유용한 개발수단으로 자리 잡은 바 있다. 그러나 모든 멘토링 관계의 질이 동일한 것은 아니며(Ragins, Cotton, & Miller, 2000), 일부는 양질의 멘토링 기능을 프로테제에게 제공하는가 하면 다른 경우에는 미미한 효과 제공에 머물거나 혹은 역기능적 관계에 이르는 경우까지도 존재한다(Ragins, Cotton, & Miller, 2000). 비효과적 멘토링은 공식 관계일 때 상대적으로 많이 발생하는데, 그 이유는 상호 유사성이나 호감에 의해 신뢰를 토대로 자발적으로 형성된 비공식 멘토링과 달리 공식 멘토링은 조직의 개입에 의해 인위적으로 짝지어지고 조직에서 설정한 목표를 추구하는 일종의 계약관계이므로, 신뢰와 정서적 유대감을 형성하는데 있어서 제약이 존재하기 때문이다(Ragins & Cotton, 1999). 선행연구를 통해서도 공식 멘토링이 비공식 멘토링에 비해 낮은 수준의 멘토링 기능을 제공하는 것으로 보고되고 있다(Chao, Walz, & Gardner, 1992; Ragins & Cotton, 1999). 따라서 공식 멘토링 연구 시 참가자들이 가급적 높은 수준의 효과를 경험할 수 있도록 멘토링 기능에 영향을 미치는 선행요인들에 주목할 필요성이 크다. 기존 연구들이 성격이나 전문성 같은 개인 특성과(Eby et al., 2004; Kim & Choi, 2011) 짝 연결방식(Burk & Eby, 2010), 만남의 빈도(Ragins & Cotton, 1999) 등의 프로그램 특성을 공식 멘토링 효과성의 선행요인으로 제시한 것과 달리, 본 연구에서는 개인의 의지나 프로그램 운영방식과 상관없이 멘토가 일상 조직생활에서 경험하는 '업무 과부하(work overload)' 수준을 멘토링 기능에 영향을 미치는 중요 요인으로 제시한다.

조직 재구조화나 끊임없는 생산성 향상에 대한 요구, 비용절감을 위한 구조조정 등으로 인해 오늘날 대부분의 조직과 그 구성원들은 업무 과부하 문제를 심각하게 인식하고 있는데(Mulki, Lask, & Jaramillo, 2008), 프로테제에게 자신의 시간과 노력을 투자해야하는 멘토들로서는 이들이 평소 조직생활에서 안고 있는 업무 과부하 문제가 더욱 강하게 작용할 수 있을

것이다. 공식 멘토링에 참여하는 멘토들의 경우, 역할 수행 과정에서 동료들로부터 존경을 받고 자긍심을 느끼거나, 프로테제로부터 가치있는 정보나 자원을 얻는 등 긍정적 효과를 거둘 수도 있는 반면, 과도한 시간과 에너지의 소요, 스트레스와 배신감 경험 등 멘토 역할 수행이 이들에게 무거운 짐이 될 가능성 역시 존재한다(김민정, 김민수, 오홍석, 2006; Ragins & Scandura, 1999). 따라서 잠재 멘토들이 멘토링에 참여하도록 유도하고 멘토링 기능을 향상시키기 위해서는 멘토의 업무량처럼 멘토의 역할수행 여건에 대한 연구가 필요함에도 불구하고, 멘토의 업무 과부하 문제는 아직 활발히 탐구되고 있지 않다.

이러한 이유로 본 연구에서는 멘토의 업무 과부하가 멘토링 기능에 미치는 영향을 탐구하고자 하는데, 이와 관련하여 함께 생각해 볼 문제는 멘토가 지각하는 자신의 업무 과부하 수준이 프로테제가 생각하는 멘토의 업무 과부하 수준과 일치되는지의 여부 역시 영향을 미칠 수 있다는 점이다. 선행연구들은 자기-타인 평가 일치 모형(self-other rating agreement model)을 토대로, 멘토링 관계의 질이 멘토의 지각이나 프로테제의 지각 만에 의해서 결정되는 것이 아니라, 멘토 지각과 프로테제 지각 간의 일치 여부에 의해서도 영향을 받는다고 설명한다(Atwater & Yammarino, 1992; Godshalk & Sosik, 2000). 따라서 멘토 업무 과부하의 직접적 영향 외에도, 멘토가 평가하는 멘토 업무 과부하가 프로테제의 평가와 비슷한지 그 일치 유형별 영향력 차이 역시 연구해볼 필요가 있을 것이다.

이에 본 연구의 목적은 다음과 같다. 첫째, 조직에서 공식 멘토의 업무 과부하 수준이 멘토링 기능에 미치는 영향을 살펴보고자 한다. 특히 업무 과부하 측정 시 멘토 평가를 사용함으로써, 종속변수인 프로테제가 받은 멘토링 기능과 자원을 달리 하여 동일원천편향(common method bias)의 우려를 줄일 수 있을 것으로 기대한다(Podsakoff et al., 2003). 둘째, 본 연구는 그동안 주로 리더십 행동에 대한 평가 일치 연구 시 사용되던 Atwater와 Yammarino(1997)의 자기-타인 평가 일치 모형을 멘토-프로테제 상황에 적용하여, 멘토가 자신의 업무 과부하 수준에 대해 지니고 있는 평가가 프로테제의 평가와 일치되는 유형에 따라 멘토링 기능이 어떤 영향을 받는지 함께 고찰하고자 한다.

II. 이론적 배경과 가설

1. 멘토의 업무 과부하와 멘토링 기능

업무 과부하는 너무 많은 양의 과업을 수행해야 하거나 과업을 수행하기엔 허용된 시간이 너무 촉박한 상태를 의미하는데, 불행하게도 오늘날 수많은 조직 구성원들이 공통적으로 토로

하는 고충사항이 되었다(Harvey, Kelloway, & Duncan-Leiper, 2003). 요구되는 직무성과 수준이 과도할 때 주로 업무 과부하를 경험하게 되는데, 지각된 업무 과부하는 직무 스트레스의 원인이 되어 많은 경우 행동적, 심리적, 신체적 측면에서 구성원들에게 부정적 영향을 미친다(Harvey et al., 2003). 따라서 업무 과부하 수준은 멘토 역할 수행과 같은 사회적 관계의 기능을 저해하고 멘토링 기능에 유의한 영향을 미칠 것으로 예상된다. 공식 멘토링이 제공하는 멘토링 기능은 크게 경력지원기능과 심리사회기능으로 구분하는 경우가 많으므로(Noe, 1988), 이들에 대한 업무 과부하의 영향을 살펴본다.

가. 멘토의 업무 과부하와 경력지원기능

경력지원기능(career functions)은 프로테제가 자신의 역할을 적절히 수행하는데 필요한 요령을 습득하게 도와주고, 조직에서 승진 혹은 경력개발을 위해 미리 준비하도록 도와주는 기능이다(이덕현, 최송욱, 장원설, 2013; Kram, 1985; Noe, 1988). 경력지원기능은 멘토가 자신의 프로테제에게 도전적인 과업 부여해주고, 노출과 가시성을 높여줄 뿐 아니라, 코칭, 보호 및 후원과 같은 경력증진과 관련된 지원을 제공해 줌을 포함한다. 현재 조직에서 자신의 업무 과부하 수준을 높게 지각하는 구성원의 경우, 공식 멘토로서 새롭게 부담하게 된 의무와 자신에게 할당된 직무기술서 상의 원래 의무가 상승된다고 느끼기 쉽다(Waters, 2004). 선행연구에서도 높은 수준의 업무부하나 시간적 요구사항은 멘토 역할을 담당하고자 하는 개인의 의지를 방해하는 저해요인으로 작용하는 것으로 검증된 바 있다(Allen, McManus, & Russell, 1999). 멘토가 지속적인 신뢰와 헌신적 태도를 보일 때 프로테제가 수평적 이동이나 승진을 하는데 도움을 얻을 수 있고, 많은 시간을 관계에 할애해 줄 때 지식과 기술 전수가 촉진되고 경력관련 혜택을 제공받을 수 있는데(Higgins & Kram, 2001; Weinberg & Lankau, 2011), 멘토가 업무 과부하 상태일 경우 자주 만나거나 장기간 관계를 지속하기 어려우며, 공식 멘토링 프로그램에 참여에 대한 자발성 역시 떨어지므로(Waters, 2004) 경력지원기능에 부정적 영향을 미칠 것으로 예측할 수 있다. 멘토 역할 수행은 타인에게 도움을 제공하고자 헌신하는 일종의 조직시민행동인데(Noe, Greenberger, & Wang, 2002), 업무 과부하 상황에 처한 멘토는 관계에 시간과 에너지 투자를 감소시킬 것이며, 업무 요구사항이 충족시키기엔 이미 지나치게 많다고 느끼므로 프로테제에게 도구적 지원을 제공하는 것을 꺼릴 것이다. 직무요구-통제 모형(job demand control model)나 좌절-공격 가설(frustration aggression theory)에 의하면 업무 과부하는 멘토들에게 직무를 통제할 수 없다는 무력감을 촉발시키고 과업 관련하여 기대 수준에 위배되는 행동을 하게 만든다(Berkowitz, 1989; Karasek, 1985). 일반적으로 멘토를 통해 가지 있는 경력 정보를 입수하고, 조직에서 더 많은 사람들에게 자신의 존재를 알릴 수 있을 때 프로테제의 경력증진에 도움이 되는데, 업무 과부하 상태인 멘토는 그렇지 않은 경우보다 적대적 태도와 반

생산적 행동으로 쉽게 이어지므로(Chen & Spector, 1992) 이러한 경력지원기능을 기대하기 어려울 것이다. 이러한 이론적 근거를 토대로, 멘토가 평가하는 자신의 업무 과부하 수준은 경력 지원기능에 부(-)의 영향을 미친다는 가설1이 도출되었다.

가설1. 멘토가 평가하는 자신의 업무 과부하 수준은 공식 멘토링에서 프로테제가 제공받는 경력지원기능에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

나. 멘토의 업무 과부하와 심리사회기능

심리사회기능(psychosocial function)은 프로테제가 조직생활을 하는데 심리적 안정감을 갖게 해주고 개인적 고민을 상담해 주며, 호의적 관계를 형성하고 자아에 대해 명확성을 가질 수 있도록 도와주는 것을 의미한다(이덕현, 최송옥, 장원섭, 2013; Kram, 1985; Noe, 1988). 심리사회기능은 역할 모델링, 수용과 확인 경험의 제공, 상담과 우정 제공과 같은 세부 기능들을 포함하며 프로테제가 정체성과 역량지각, 유효성을 구축하는데 도움이 된다. 멘토링에서 심리사회기능은 정서적 유대감에 의해 영향을 받으며, 프로테제가 정체성이나 자긍심을 개발하는데 도움이 된다. 그러나 업무 과부하는 부정적인 정신건강관련 결과물들의 유의한 예측자이며(Moore et al., 1996), 정서 소진과 관계되므로(Armstrong, Cameron, & Horsburgh, 1996), 자신이 수행하는 직무에 의해 정서적으로 고갈상태에 이른 멘토는 이러한 느낌에 대한 반응으로 자신의 프로테제로부터 스스로 거리를 두게 되기 쉽다. 이와 유사한 현상은 간호사를 포함해 의료진들이 자신의 고갈상태를 다루는 방법으로서 환자로부터 자기 자신을 거리두기 하는 현상에서도 찾아볼 수 있다(Greenglass, Burke, & Fiksenbaum, 2001). 심리사회기능은 정서적 친밀감에 기초한 표현적 지원인데, 직무 요구량은 조직 구성원들의 부정적 정서에 영향을 미치고, 높은 직무 요구는 정서적 긴장을 통해 업무 외 활동에까지 영향을 미친다(Ilies, Schwind, & Heller, 2007). 이에 비추어 볼 때 업무 과부하 상태인 멘토는 프로테제들과 업무 외적으로도 교류를 하거나 상담을 해주고, 우정을 제공해 주는 등의 표현적 지원을 제공해주기가 어려울라 예측할 수 있다. 과도한 업무량은 좌절감, 분노, 냉소주의 감정을 촉발시킴 역시 확인된 바 있다(Greenglass, Burke, & Moore, 2003). 심리적 계약 관점에서 보아도 업무 과부하를 지각하는 구성원들은 노력-보상 교환관계가 불공정하게 이루어진다고 느끼므로, 조직과 자신 사이의 심리적 계약 위반 지각을 하게 되고 이로 인해 분노와 의심을 경험하기 쉽다(Mulki, Lassk, & Jaramillo, 2008). 이처럼 업무 과부하로 인해 파생된 부정적 정서로 인해, 멘토가 느끼는 자신의 업무 과부하 수준은 공식 멘토링에서 프로테제가 제공받는 심리사회기능에 부(-)의 영향을 미칠 것으로 가설2에서 예측한다.

가설2. 멘토가 평가하는 자신의 업무 과부하 수준은 공식 멘토링에서 프로테제가 제공받는 심리사회기능에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

한편 멘토가 느끼는 업무 과부하 수준과는 별도로 프로테제 역시 자신의 멘토가 부담하고 있는 업무 부하 수준에 대해 주관적인 평가를 하고 있는데, 본 연구는 가설 검증 시 이러한 프로테제의 평가를 통제변수로 포함한다. 그 이유는 멘토의 업무 과부하 수준과 프로테제가 평가하는 자기 멘토의 업무 과부하 수준이 늘 일치하는 것은 아닌데, 프로테제들의 멘토에 대한 지각은 멘토링 기능에 대한 이들의 기대치에 영향을 미칠 수 있기 때문이다(Young & Perrewe, 2000). 프로테제의 멘토 업무 과부하 평가와 멘토링 기능 간의 관계에 대한 기존 연구 결과들은 혼재되어 있어, 두 가지 방향의 예측이 모두 가능하다. 첫째, 프로테제가 자신의 멘토가 업무 과부하 상태라고 지각하면, 멘토가 자신을 의도적으로 배척하거나 역할을 게을리 하는 등 거리두기 행동을 한다고 생각하기 쉽고, 멘토의 일을 자신에게 떠맡길까 우려하거나(Eby & Allen, 2002), 멘토에 대한 기대치를 프로테제 스스로 낮춰 별반 도움을 요청하지 않게 되어 멘토링 기능에 부(-)의 영향을 미치리라는 예측이 가능하다. 둘째, 이와 반대 예측이 가능한데, 마치 조직 사회 네트워크에서 중심적 역할을 하는 스타 직원들이 정보 과부하를 많이 경험하듯이(Oldroyd & Morris, 2012) 업무 과부하 역시 멘토의 유용함과 중심성의 증거로 프로테제들에게 받아들여지고, 업무 과부하에도 불구하고 지원 기능을 제공해 줌에 대해 프로테제가 더 나은 성과로 보답하려는 상호성의 의무를 지각하게 되어 멘토링 기능에 정(+)의 영향을 미치리라는 것이다. 이처럼 기존 연구 결과들이 혼재되어 있는 관계로, 멘토의 업무 과부하에 대한 프로테제의 평가가 미치는 영향에 대해서는 일관된 방향성을 예측하기 어려우므로 별도 가설은 설정하지 않는다.

2. 멘토의 업무 과부하에 대한 멘토-프로테제 평가 일치와 멘토링 기능

가. 자기-타인 평가 일치

자기-타인 평가 일치 모형은 Atwater와 Yammarino(1997)의 이론연구를 기초로 발전되어 온 모형으로서, 이들은 개인요인과 상황요인이 자기-타인 평가 비교들에 영향을 미치고, 이는 다시 성과에 영향을 미친다고 주장하였다. 이 모형에 의거해 리더의 자기평가와 타인들(주로 부하들)의 리더평가 결과가 일치하는 정도와 리더십 효과성 간에 유의한 관계가 있음이 여러 연구들을 통해 검증된 바 있다(Atwater et al., 1998). 리더십 행동을 평가할 때, 리더-부하 일치도 수준에 있어서 여러 유형 범주들이 존재함이 제시되었고, 주로 자신을 과소평가할 때 혹은 부하와 일치된 평가를 할 때 긍정적 결과에 이르는 등 평가 일치 유형 별로 리더십 효과성에

차이가 존재함이 검증된 바 있다(Atwater & Yammarino, 1997). 멘토링 분야에서도 비공식 멘토의 변혁적 리더십에 대한 멘토-프로테제 평가 일치에 있어서, 멘토가 프로테제보다 과소평가하는 경우에 주로 비공식 멘토링 효과가 높음이 확인되기도 했다(Godshalk & Sosik, 2000; Sosik & Godshalk, 2004). 그러나 선행연구들의 경우 일치 수준 분석 대상이 멘토의 리더십 행동에만 주로 치중되어 있고, 멘토링 유형에 있어서도 비공식 멘토링 맥락에만 한정되어 연구되어 왔다는 한계점이 있다. 본 연구는 멘토의 리더십 행동이나 바람직한 행동에 대한 평가가 아닌 ‘업무 과부하’ 수준에 대한 멘토와 프로테제의 평가를 다루므로, 멘토의 리더십 역량 관점에서 주로 설명된 기존 연구들과는 달리 멘토링에 사용할 수 있는 멘토의 가용 자원이나 참여의지, 혹은 프로테제의 멘토에 대한 기대치 관점에서 설명이 가능하다.

나. 멘토의 업무 과부하에 대한 멘토-프로테제 평가 일치 유형 별 멘토링 기능의 차이

본 연구에서는 멘토의 업무 과부하에 대한 멘토-프로테제 평가 일치 유형을 과대평가, 과소평가, 상향일치, 하향일치 등 4가지 범주로 구분한다. 유형에 있어서, 과대평가(over-estimator)하는 멘토란 자신의 업무 과부하 수준 평가에 있어서 프로테제가 생각하는 수준보다 높게 평가하고 있는 멘토를 의미한다. 과소평가(under-estimator)하는 멘토는 프로테제가 생각하는 수준보다 낮은 수준에서 자신의 업무 과부하 정도를 평가하고 있는 멘토를 뜻한다. 상향일치(in-agreement/high)란 멘토가 생각하는 자신의 업무 과부하 수준과 프로테제가 생각하는 이 멘토의 업무 과부하 수준이 근사한데 평균보다 높은 값에서 일치된 경우, 즉 멘토와 프로테제 모두 멘토의 업무 과부하 수준을 높게 지각하고 있는 경우를 말하며, 하향일치(in-agreement/low)란 이와 반대로 평균보다 낮은 수준에서 일치된 경우, 즉 멘토와 프로테제 모두 멘토의 업무 과부하 수준을 낮게 평가하고 있는 경우를 말한다. 멘토링 관계에서 멘토의 지각과 프로테제의 지각, 그리고 이들 간 기대일치 여부를 통해 멘토링 교환관계를 이해할 수 있으며, 교환관계에 대한 지각은 멘토링 관계의 질에 대한 평가에 영향을 미치므로(Young & Perrew, 2000), 본 연구 가설3에서는 공식 멘토의 업무 과부하 수준에 대한 멘토-프로테제의 평가 일치 유형(과대평가, 상향일치, 하향일치, 과소평가) 별로 프로테제가 제공받는 멘토링 기능에 차이가 있을 것으로 예측한다.

구체적인 세부가설로 들어가서 보면, 과소평가 멘토의 경우에 멘토 자신은 업무 과부하 수준을 낮게 지각하므로 기꺼이 자신의 시간과 노력 자원을 프로테제를 위해 사용할 여유가 있으며, 멘토링에 참여하려는 자발적 의지도 강하다. 동시에 프로테제는 멘토의 업무 과부하 수준을 높게 평가하므로, 멘토의 투입물에 대한 기대치가 그리 높지 않을 것이고 멘토 입장에서는 이러한 프로테제의 낮은 기대치를 충족시켜주기가 용이할 수 있다. 선행연구의 경우, 과소평가 리더를 둔 부하들이 다른 경우들보다 자신의 상사 행동을 더 효과적이라고 평가했으며

(Church, 1997), 멘토링 효과성, 경력 개발, 심리사회기능 제공 등도 이들에게서 다른 유형들보다 높았다(Godshalk & Sosik, 2000). 과소평가하는 멘토는 겸손한 인물로 인식되는데(Sosik & Godshalk, 2004), 겸손함은 효과적인 인상관리 전략이므로 이들은 다른 사람들과 유쾌한 대인관계를 유지하고, 프로테제에게도 긍정적인 결과물을 제공해 줄 수 있다. 과소평가하는 멘토가 이루는 개방된 멘토-프로테제 간 교환관계는 프로테제로 하여금 멘토와 동일시하도록 만들고, 친밀감과 심리사회기능 역시 향상시킨다(Kram, 1985). Atwater와 그의 동료들(Atwater, Roush, & Fischthal, 1995; Atwater & Yammarino, 1997), Godshalk와 Sosik(2000), Van Velsor와 Taylor 그리고 Leslie(1993) 등 다수의 연구들에서 과소평가는 타인에게 가장 긍정적으로 인지되는 것으로 나타났다. 이러한 이론적 근거를 토대로, 자신의 업무 과부하 수준을 과소평가하고 있는 멘토가 다른 유형들 경우보다 높은 멘토링 기능(경력지원기능, 심리사회기능)을 프로테제에게 제공할 것이라는 가설3-1이 도출되었다.

이어서 업무 과부하 수준을 과대평가하는 멘토의 경우를 생각해 보자. 이들은 자신의 업무 과부하 수준을 높게 지각하고 있으므로, 멘토링에 사용하고자 하는 가용 자원을 줄이고 참여의지 역시 약할 것이다. 반면 프로테제들은 멘토의 업무 과부하 수준을 그리 높게 평가하고 있지 않으므로, 관계에 더 많은 노력을 투입해 줄 것을 멘토에게 기대할 것이며 이러한 기대가 충족되지 않았을 때 실망 역시 클 것이다. 상향일치나 하향일치처럼 멘토와 프로테제가 유사한 평가를 하는 경우에는 서로 간에 어느 정도의 상호이해가 형성되어 있으므로(Atwater & Yammarino, 1997; Johnson & Ferstl, 1999), 과대평가의 경우가 이들 일치 경우보다 더 낮은 수준의 멘토링 기능을 제공할 것으로 예측할 수 있다. 리더십 행동 평가 관련 선행연구들에 의하면 자신의 행동에 대해 과대평가하는 사람은 이직의욕과 결근율이 높고 조직몰입이 낮으며, 분노와 혐오감을 표출하는 경향을 지니므로(Sosik & Godshalk, 2004), 과대평가하는 리더에게 보고하는 부하는 낮은 신뢰도와 조직몰입을 지니기 쉽다(Sosik, 2001). 이러한 이유로 관리자 효율성 연구에서 과대평가자가 가장 낮은 효율성을 보여준 바 있다(Atwater & Yammarino, 1992; Atwater, Roush, & Fischthal, 1995; Church, 1997). 멘토가 프로테제가 생각하는 것보다 높은 수준으로 자신의 업무 과부하를 평가하면, 상대의 느낌이나 흥미, 웰빙에는 무관심하게 되므로 효과적인 멘토링 기능을 제공하지 못한다(Sosik & Godshalk, 2004). 이들은 자신에게만 몰두하기 쉽고(Sosik & Megerian, 1999), 공격적이므로(Yammarino & Atwater, 1997), 프로테제들 입장에서는 과대평가 멘토와 연결관계를 유지하기 힘들고 불편하게 느낄 수 있으며, 이들을 역할 모델로 인식하기 어렵다. 멘토와 프로테제가 평가 일치된 경우에는 서로 멘토링에 대해 공유된 견해를 지니게 되고(Waters, 2004), 상대의 욕구를 잘 이해하고, 상대방으로부터의 피드백을 개방적 태도로 받아들이며, 지속적 관계 유지를 위해 태도나 행동을 조정하므로(Godshalk & Sosik, 2000; Waters, 2004) 과대평가의 경우보다는 이들 일치된 경우가 더 나은 기능을 제공할 수 있을 것이다. 이러한 이유로 가설3-2에서는 자신의 업무 과부하 수준을 과대평가하고 있는

멘토는 다른 유형들 경우보다 낮은 멘토링 기능(경력지원기능, 심리사회기능)을 프로테제에게 제공할 것으로 예측한다.

가설3. 공식 멘토의 업무 과부하 수준에 대한 멘토-프로테제의 평가 일치 유형(과대평가, 상향일치, 하향일치, 과소평가)별로 프로테제가 제공받는 멘토링 기능(경력지원기능, 심리사회기능)에 차이가 있을 것이다.

가설3-1. 자신의 업무 과부하 수준을 과소평가하고 있는 멘토는 다른 유형들 경우보다 높은 멘토링 기능(경력지원기능, 심리사회기능)을 프로테제에게 제공할 것이다.

가설3-2. 자신의 업무 과부하 수준을 과대평가하고 있는 멘토는 다른 유형들 경우보다 낮은 멘토링 기능(경력지원기능, 심리사회기능)을 프로테제에게 제공할 것이다.

III. 연구 방법

1. 연구대상의 선정 및 자료수집

본 연구는 멘토의 업무 과부하 수준이 멘토링 기능에 미치는 영향을 살피기 위해 국내 대형 종합병원에서 근무하면서 병원에서 운영하는 공식 멘토링 프로그램에 참가한 멘토와 프로테제 간호사들을 연구의 대상으로 설정하였다. 이곳에서 경력이 더 풍부한 멘토 간호사는 자신과 맺어진 경험이 부족한 프로테제 간호사에게 현장 지식, 조언 및 지지를 제공하므로, 공식 멘토링 기능을 연구하기에 적합한 연구 대상이라고 할 수 있다. 업무 과부하 관련 선행연구들을 보더라도 간호사는 특히 환자의 건강과 생명에 직접적 영향을 미칠 수 있는 업무를 수행하기 때문에 정확하고 엄격한 지식과 기술을 필요로 할 뿐만 아니라, 의료 기술의 발달과 빠른 의료장비의 발전에 따라 일상 업무에서도 높은 수준의 불확실성과 복잡성에 직면해 있으므로 업무 과부하의 영향을 살펴볼 필요성이 존재한다(Faraj & Xio, 2006). 이들은 환자와의 일상적 교류를 하면서 환자와의 관계를 발달시켜 나가야 하는 정서적 부담감과, 때로는 매일 교류하던 환자들의 고통과 죽음을 목격하기 때문에 심리적인 충격을 겪기도 한다(Bakker & Heuven, 2006). 따라서 경험이 많지 않은 간호사의 경우에는 지식 및 경험부족과 심리적 충격을 극복하기 위해 경력이 많은 멘토 간호사로부터의 경력적인 도움과 심리적인 지원이 절대적으로 필요하다. 이러한 필요성에 주목하여 본 연구를 포함해 국내·외 많은 병원 및 간호조직에서는 신규 간호사에게 경력 및 심리적인 안정감을 제공하기 위해 공식 멘토링 프로그램을 운영하고 있다(오상석, 박오원, 차종석, 2012; Latham, Hogan, & Ringl, 2008)

본 연구에서는 멘토의 업무 과부하 수준이 멘토링 기능에 영향을 미치는지와 멘토-프로테제의 평가 일치도 수준에 따라 멘토링 기능에 차별적 영향을 미치는지를 검증하기 위해 멘토와 프로테제 모두로부터 응답을 얻고자 하였다. 따라서 공식 멘토링 프로그램에 참여하는 공식 멘토 및 해당 멘토와 짝이 된 프로테제 모두 설문 참여에 동의하는 경우에만 설문조사에 포함시켰다. 공식 멘토링 프로그램이 운영되고 있는 국내의 대형 종합병원의 멘토-프로테제 짝에게 총 132부의 설문지가 배포 되었으며 응답이 불성실한 문항을 제외한 108쌍의 멘토-프로테제 응답을 결과 분석에 활용하였다(유효 응답률 81%). 응답자들의 인구통계적 특성은 <표 1>에서 제시된 바와 같다.

<표 1> 표본(프로테제)의 인구통계적 특성

구분		빈도	백분율 (%)
성별	남자	4	3.7
	여자	104	96.3
나이	21-30세	90	83.3
	31-40세	17	15.8
	41-50세	1	0.9
학력	전문대 졸업	77	71.3
	대학교 졸업	25	23.1
	대학원 졸업	6	5.6
근속개월 수	5년 (60개월 까지)	92	85.2
	6년-10년 (61개월-120개월)	12	11.2
	11년-15년 (121개월-180개월)	2	1.8
	16년-20년 (181개월-240개월)	2	1.8

n=108

2. 측정도구

가. 멘토의 업무 과부하 및 멘토링 기능

변수의 측정에 있어서 인구통계적 변수들을 제외한 모든 문항들은 Likert식 5점 척도를 이용하여 측정하였다. 본 연구에서는 Mulki와 그의 동료들이 개발한 업무 과부하에 대한 설문문항으로, 멘토가 느끼는 업무 과부하를 측정하였다(Mulki, Lassk, & Jaramillo, 2008). “나는 과다한 업무량

을 받고 있다.”와 같은 5개의 문항이 사용되었다. 멘토가 평가하는 멘토의 업무 과부하에 대한 내적 일치 신뢰도 계수(Cronbach's alpha)는 각각 .815로 나타났다.

프로테제가 제공받는 멘토링 기능인 경력지원기능과 심리사회기능은 Armstrong, Allison 그리고 Hayes(2002)의 11개 문항을 사용하였다. 프로테제가 제공 받는 멘토링 기능 중 경력지원 기능에 대해서는 “나의 멘토는 멘토의 도움이 없었더라면 완수하기 힘들었을 과업을 마치거나 기한을 지킬 수 있도록 도와준다.” 등의 5개 항목으로 측정하였다. 심리사회기능에 대해서는 “나는 나의 멘토를 신뢰한다.” 등의 6개 항목으로 조사하였다. 경력지원기능의 내적 일치 신뢰도 계수는 .872이고, 심리사회기능은 .939로 나타났다.

나. 멘토의 업무 과부하에 대한 멘토-프로테제 평가 일치 유형

멘토 평가와 프로테제 평가 간 평가 일치 유형 구분(agreement categorizing)하는 구체적인 방법은 다음과 같다. 이 방법은 멘토링 및 리더십 연구 분야에서 멘토와 프로테제 간, 혹은 리더와 부하 간 평가 일치도를 탐구하는데 주로 사용되는 방법이다 (김은경, 강정애, 2012; Godshalk & Sosik, 2000; Sosik & Godshalk, 2004). 먼저 멘토와 프로테제가 멘토의 업무 과부하에 대해 평가한 점수를 비교하여 차이점수(difference score)를 계산하고 이를 다시 차이점수의 평균과 비교하여 평균차이점수(mean difference score)를 도출해낸다. 이후 업무 과부하 평가에 있어서, 차이점수가 평균차이점수에서 표준편차의 반 혹은 그 이상으로 높은 멘토들을 과대평가 범주로, 자신의 점수가 평균차이점수에서 표준편차의 반 혹은 그 이상으로 낮은 멘토들을 과소평가 범주로 분류하였다. 이어 프로테제 평가의 평균보다 낮은 프로테제 평가를 받고 차이점수가 표준편차의 반 이내에 있는 경우를 하향일치라 분류하였고, 반대의 경우를 상향일치라고 분류하였다(Sosik & Godshalk, 2004).

다. 통계변수

본 연구에서는 프로테제의 성별, 나이, 학력, 근속 개월 같은 인구통계학적 요인 외에도, 멘토와 프로테제의 관계의 질에 영향을 미칠 수 있다고 파악된 멘토-프로테제의 공식 멘토링 기간과 프로테제가 지각하는 멘토의 전문성(expertise), 프로테제가 평가한 멘토의 업무 과부하에 대해서도 통제하였다. 프로테제가 지각하는 멘토의 전문성은 경력지원기능과 심리사회기능에 밀접한 영향을 미칠 수도 있으므로 통제하였고, Eby와 그의 동료들이 제시한 멘토의 전문성 부족에 대한 7문항을 수정하여 사용하였다(Eby et al., 2004). 이에 대한 내적 일치 신뢰도 계수는 .913이다. 프로테제가 평가한 멘토의 업무 과부하 수준은 앞서 소개한 멘토의 업무 과부하 척도 문항을 “나의 멘토는 과다한 업무량을 받고 있다.”와 같이 수정하여 사용하였으며

신뢰도 계수는 .856이다.

3. 분석방법

본 연구의 가설1과 가설2 검증을 위해 회귀분석을 실시하였다. 아울러 가설3의 멘토와 프로테제가 평가하는 멘토의 업무 과부하에 대한 평가 일치유형 별 차이를 확인하기 위해, Atwater와 Yammarino (1997)의 자기-타인 평가 일치 모형에 기초하여 멘토-프로테제 평가 일치 범주들을 구분하였으며 이어서 일원배치 분산분석(one-way ANOVA)을 실시하였다.

IV. 연구 결과

1. 상관관계 분석 결과

변수들의 평균, 표준편차 그리고 상관관계 분석 결과는 <표 2>과 같다. 표에서 제시하듯이 멘토가 평가하는 자신의 업무 과부하 수준은 프로테제가 제공 받는 멘토링 기능 중 경력지원 기능과는 유의한 상관을 보이지 않고 있으나, 심리사회기능과는 예측과 동일하게 부(-)의 상관 관계를 보이고 있다. 통제변수인 프로테제가 평가한 멘토의 업무 과부하 수준은 멘토링 기능과의 사이에 유의한 상관을 보이지 않았다. 기타 사항으로, 멘토가 평가한 업무 과부하와 프로테제가 평가한 업무 과부하 간에는 유의한 정(+)의 상관 관계가 존재하며, 통제변수인 멘토의 전문성과 두 가지 멘토링 기능 사이에도 정(+)의 상관이 나타났다. 또한 경력지원기능과 심리사회기능 간에 높은 상관관계가 나타났으나 이들은 종속변수들인 관계로 다중공선성 문제에는 해당되지 않으며, 기존 멘토링 기능 연구들에서도 두 하위 기능이 본 연구와 유사하게 높은 정(+)의 상관관계를 보이는 경우가 많다(오상석, 박오원, 차종석, 2012; Chun, Sosik, & Yun, 2012).

〈표 2〉 상관관계 분석 결과

변수	평균	표준 편차	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.성별	.96	.19										
2.나이	27.44	4.05	-.295**									
3.학력	1.34	.58	.031	.209*								
4.근속개월	39.29	36.13	-.041	.648**	.312**							
5.관계기간	15.98	16.58	.065	.135	.162	.168						
6.멘토전문성	3.92	.73	.048	-.127	.112	-.041	-.041					
7.멘토 업무과부하(P)	3.31	.67	.083	.024	.016	-.049	.021	-.231*				
8.멘토 업무과부하(M)	3.23	.66	.055	-.087	-.170	-.055	.004	-.164	.559**			
9.경력지원기능	3.14	.69	-.016	-.250**	.151	-.144	-.149	.459**	-.054	-.131		
10.심리사회기능	3.26	.80	.024	-.122	.226*	-.027	-.067	.453**	.000	-.212*	.798*	

n=108, **p<.01, *p<.05, P: 프로테제 평가, M: 멘토 평가

2. 가설검증 결과

가. 멘토의 업무 과부하가 프로테제가 받는 멘토링 기능에 미치는 영향

가설1과 가설2를 검증하기 위해 업무 과부하에 대한 멘토의 평가, 그리고 프로테제가 받는 멘토링 경력지원기능과 심리사회기능에 대해서 회귀분석을 실시하였다. 멘토가 느끼는 자신의 업무 과부하 수준이 프로테제가 제공받는 멘토링의 경력지원기능에 미치는 영향에 대한 검증 결과는 <표 3>에 제시된다. 먼저 멘토 업무 과부하에 대한 멘토 자신의 평가는 프로테제의 경력지원기능에 유의한 영향을 미치지 않았다 ($\beta = -.125$, n.s.). 따라서 가설1은 지지되지 않았다. 멘토 자신의 업무 과부하 수준이 프로테제가 제공받는 심리사회기능에 미치는 영향에 대한 검증결과 역시 <표 3>에 제시되었다. 멘토가 느끼는 자신의 업무 과부하는 프로테제가 받는 심리사회기능에 유의한 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타나서, 가설2는 지지되었다 ($\beta = -.270$, *p<.05). 이들을 종합해 보면 인구특성, 멘토의 전문성, 멘토 업무 과부하에 대한 프로테제의 평가를 모두 통제된 상태에서, 멘토가 느끼는 자신의 업무 과부하 수준은 프로테제가 제공받는 공식 멘토링 기능 중 심리사회기능에 대해서 유의한 부정적 영향을 미친다고 할 수 있다.

한편 통제변수들의 영향에 있어서, 우선 멘토의 전문성은 프로테제가 자신의 멘토의 전문적 역량을 평가한 변수인데 경력지원기능($\beta = .418$, *p<.001)과 심리사회기능($\beta = .431$, *p<.001) 모두에 대해 강한 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타나, 여전히 강력한 멘토링 기능의 예측자로 확인되었다. 통제변수 중 프로테제가 느끼는 멘토의 업무 과부하 수준은 심리사회기능에 대해 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으나, 상관 관계 분석에서는 두 변수 간 관계가 유의하지 않았으므로 이에 대해서는 신중한 해석과 향후 확인적 연구들이 필요하다고 할 수 있다.

〈표 3〉 멘토의 업무 과부하가 프로테제가 제공받는 멘토링 기능에 미치는 영향

종속변수	경력지원기능		심리사회기능	
	모형1	모형2	모형1	모형2
성별	-.114	-.119	-.049	-.058
나이	-.253*	-.274*	-.137	-.181
학력	.178	.155	.207*	.157
근속개월	.001	.017	.030	.065
멘토와 관계기간	-.120	-.117	-.068	-.062
멘토 전문성	.421***	.418***	.438***	.431***
멘토 업무 과부하(프로테제 평가)	.059	.130	.109	.262*
멘토 업무 과부하(멘토 평가)		-.125		-.270*
R ²	.300	.310	.265	.311
△R ²		.010		.046
F	6.121***	5.559***	5.133***	5.595***

n=108, ***p<.001, *p<.05

나. 멘토의 업무 과부하 평가에 있어 멘토와 프로테제 간 평가 일치 유형 별 차이

가설3에서는 공식멘토의 업무 과부하 수준에 대한 멘토와 프로테제의 평가 일치 유형 별로 프로테제의 멘토링 기능에 차이가 존재하는지를 살펴보고자 하였다. 본 연구에서는 앞서 측정도구에서 소개하였듯이 자기-타인 평가 일치 모형에서 사용된 방법에 따라 평가 일치 유형을 과대평가, 상향일치, 하향일치, 과소평가로 구분하고(Atwater & Yammarino, 1997; Sosik & Godshalk, 2004), 이어서 분류된 하위 평가 집단에 대해 일원배치 분산분석을 실시하였다. 평가 결과는 <표 4>에 제시된 바와 같다. 일원배치 분산분석 실시 결과, 평가 일치도의 영향에 있어서는 일치 유형별로 경력지원기능에 있어서는 유의한 차이가 나타나는 것으로 검증되었다(F=3.315, *p<.05). 하지만 심리사회기능에 대해서는 유의한 차이가 보이지 않았다(F=1.987, n.s.). 따라서 가설3은 경력지원기능에 대해서만 부분지지 되었다.

세부 가설3-1과 3-2를 검증하기 위해 실시한 Sheffe의 사후검정결과를 살펴보면, 자신의 업무 과부하 수준을 과소평가하고 있는 멘토가 다른 평가를 하는 유형의 멘토에 비해 더 높은 수준의 경력지원기능을 제공하는 것으로 나타났다(과소평가 > 과대평가, 하향일치, 상향일치). 그러나 과대평가, 상향일치, 하향일치 서로 간에는 서로 유의한 유형 별 차이가 확인되지 않았다. 따라서 자신의 업무 과부하 수준을 과소평가하고 있는 멘토는 다른 유형들 경우보다 높은 멘토링 기능을 프로테제에게 제공할 것이라는 가설3-1은 경력지원기능에 대해서만 부분지지 되었다. 반면에 자신의 업무 과부하 수준을 과대평가하고 있는 멘토는 다른 유형들 경우보다 낮은 멘토링 기능을 프로테제에게 제공할 것이라는 가설 3-2는 지지되지 않았다.

〈표 4〉 멘토의 업무 과부하에 대한 멘토-프로테제 평가 일치 유형과 멘토링 기능

	경력지원기능		심리사회기능	
	평균	표준편차	평균	표준편차
과대평가 (n=37)	3.200	.719	3.108	.816
상향일치 (n=32)	3.012	.780	3.322	.892
하향일치 (n=36)	3.105	.500	3.291	.685
과소평가 (n=3)	4.266	.642	4.222	.693
전체 (n=108)	3.142	.694	3.263	.808
F-value	3.315*		1.987	
Scheffe	과소평가 > 과대평가 과소평가 > 하향일치 과소평가 > 상향일치		-	

*p<.05

V. 결론

1. 결과 요약 및 논의

치열한 경쟁에 직면한 오늘날의 경영환경에서 조직 구성원들은 과도한 업무 과부하 지각 상황에 놓이기 쉽고, 가급적 적은 투입물로 많은 성과를 창출해 낼 것을 요구받고 있다(Barnes & Van Dyne, 2009). 본 연구에서는 이러한 업무 과부하의 영향을 공식 멘토링 맥락에서 살펴 보았다. 연구 결과를 요약하자면 다음과 같다.

첫째, 멘토의 업무 과부하와 공식 멘토링 기능 간 관계에 있어서, 멘토가 느끼는 자신의 업무 과부하는 프로테제가 받는 심리사회기능에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 효과는 인구특성, 멘토의 전문성, 멘토 업무 과부하에 대한 프로테제의 평가를 통제한 상태에서 유의하게 나타났다. 심리사회기능은 정서적 친밀감에 기초한 표현적 지원기능인데, 멘토가 자신의 업무 과부하를 높게 느끼면 프로테제와 이러한 유대감 형성이 어렵고 업무 외적인 교류와 사외에서의 만남이 제약받기 때문으로 해석된다. 이는 본 연구처럼 멘토링 맥락은 아니지만 업무 과부하와 관련된 선행연구들에서 간호사 등 전문 의료서비스직 종사자들이 자신의 고갈상태를 다루는 방법으로서 거리두기를 한다는 결과나(Greenglass et al., 2001), 대부분의 병원이 충분한 간호 인력을 보유하지 못한 상황에서 업무 과부하가 간호사 집단의 부정적 태도나 이직의도로 이어지는 것(김영희, 최정현, 김경은, 2009; Gerolamo, 2009)과 같은 맥락의

결과라고 할 수 있다. 하지만 업무 과부하가 개인을 정서적으로 소진시키고, 스트레스를 증가시키고, 웰빙을 저해하는 등 개인에게 부정적 심리반응을 일으키는 간호사 집단 외에도 기업과 공공기관 및 학교 종사자 등 다양한 응답자 집단에서 검증되었음을 고려할 때(김형주, 유태용, 2013; Ilies, Dimotakis, & De Pater, 2010), 이는 간호사 집단만의 현상이라기보다는 대부분의 직종에서 공식 멘토링이 심리사회기능을 향상시키기 위해서는 특히 멘토의 근무 여건에 대한 고려가 우선되어야 함을 시사하는 결과라고 말할 수 있을 것이다.

그러나 흥미롭게도 멘토의 업무 과부하와 경력지원기능 간에는 유의한 관계가 나타나지 않았다. 이에 대해서는 두 가지 해석이 가능할 것이다. 첫째 가능성은 신호 효과(signaling effect)로 인해서 업무 과부하가 경력지원기능에 미치는 영향이 매우 복잡적일 수 있다는 사실이다. 즉 본 연구에서 예측한 것처럼 업무 과부하의 심리적, 신체적 부작용으로 인해 멘토가 경력관련 지원을 효과적으로 제공하지 못하는 경우도 존재하지만, 다른 일부 경우에는 멘토의 업무 과부하가 조직에서 멘토가 차지하는 위상에 대해 긍정적인 신호를 프로테제와 조직에 보냄으로써 과부하의 부정적 영향을 중화시켰을 가능성이 존재한다. 사회 네트워크 이론에 따르면, 네트워크 상에서 중심적 위치는 주변인들에게 특별한 위세와 전문성을 지니고 있다는 신호를 보내고, 이는 프로테제의 경력 증진에 도움이 될 수 있다(Marsden, 1990; Scott, 2000). 또 다른 해석 가능성은 과중한 업무를 처리하고 있는 멘토들과의 교류가 프로테제에게 조직 내 과업 및 역할수행과 관련된 관찰학습 기회로 작용할 수 있다는 것이다. 또한 공식 멘토가 업무 과부하를 경험하게 되면 자신의 시간을 절약하고 업무를 빨리 처리하기 위해 자신의 프로테제에게 과업을 위양할 수 있는데(Barnes & Van Dyne, 2009), 이러한 위양이 프로테제에게 있어서 오히려 도전적 과업 부여나 가시성 향상으로 작용하여 경력증진에 도움이 될 수 있을 것이다. 이처럼 긍정적 기능이 업무 과부하의 부정적 효과와 함께 혼재함으로써, 멘토의 업무 과부하와 경력지원기능 간에 유의한 관계가 나타나지 않았을 가능성이 있다.

둘째, 멘토와 프로테제 간 평가 일치의 영향에 있어서 유형별로 경력지원기능에 유의한 차이가 확인되었으며, 특히 멘토가 자신의 업무 과부하 수준을 프로테제의 평가보다 과소평가하는 경우에 다른 유형들보다 높은 수준의 경력지원기능을 제공하는 것으로 나타났다. 과소평가 멘토는 조직에서도 긍정적으로 평가받을 뿐 아니라, 멘토로서 기꺼이 자신의 시간과 노력 등 자원을 공식 멘토링 활동에 사용하고자 하며 자발적 참여 의지를 지니고 있고, 이와 달리 프로테제는 멘토의 업무 과부하를 높게 평가하여 요구사항과 기대치가 낮으므로 쉽게 만족시킬 수 있기 때문으로 생각된다. 따라서 양질의 경력지원기능을 위해서는 가급적 멘토들이 자신의 직무에 대해 부담을 덜 느끼도록 상담의 기회를 제공함과 동시에, 프로테제들에게는 멘토가 업무 과부하 상황임을 이해시키는 정보를 제공해 주는 것이 도움이 될 수 있음을 시사한다.

과소평가 경우는 상향일치나 하향일치처럼 일치된 경우보다도 더 높은 경력지원기능을 제공했는데, 이에 대해서도 두 방향의 설명이 가능할 것이다. 우선 멘토-프로테제 평가가 일치된

경우, 멘토는 프로테제가 기대하는 것을 지나치게 잘 이해하여 해당 기대수준에서 도움을 제공할 멈추게 되고 지속적으로 더 나은 기능을 제공해 주려는 노력을 기울이지 않을 가능성이 있다. 또 다른 가능성은 연구대상 특성과 관련된 것으로서, 선행연구들 중 일치 유형이 과소평가 유형보다 더 긍정적인 결과를 보였던 Atwater와 Yammarino(1992)의 연구가 군조직을 대상으로 이루어진데 반해 본 연구는 간호사 집단이라는 전문 의뢰서비스 업종을 대상으로 이루어졌기 때문에 과소평가의 효과가 높게 나타났을 수 있다. 즉 과소평가가 내포한 겸손함이나 비판적 자기평가의 경력지원효과가 전문 서비스 제공과 관련된 간호사 조직에서 더 크게 나타나고, 명령과 통제를 중요시하는 군 조직에서는 업무 수준에 대한 상호 기대사항이 서로 정확히 일치하는 평가일치 경우에 더 양질의 관계 효과를 창출할 수 있다는 것이다. 심리사회기능에 대해서는 유의한 차이가 나타나지 않아, 과소평가가 지니는 비판적 자기평가의 이점이 경력지원 기능처럼 도구적 자원을 제공하는데 더 효과적임을 시사하였다. 그 밖의 사항으로 전체적으로 과소평가 멘토의 수가 유형들 중 가장 적은 것으로 나타났는데, 이는 자기기여오류나 자기평가 관대화 현상으로 인해 사람은 자신의 업무 부하는 많다고 평가하고 멘토의 업무 부하는 적다고 평가하기 쉽기 때문으로 여겨진다.

2. 연구의 시사점 및 한계점

본 연구의 학문적 시사점은 다음과 같다. 본 연구 결과는 멘토링 이론과 의료인력 개발, 평가 일치 이론 분야에 시사점을 제공할 수 있을 것으로 기대한다. 우선 업무 과부하라는 상황 요인과 공식 멘토링 효과성을 연결시킴으로써, 과거 멘토 개인의 기질적 특성이나 능력, 혹은 멘토링 프로그램 특성에만 국한되어 있던 공식 멘토링 효과성의 선행요인 연구 영역을 확장하는 역할을 하고 있다. 또한 멘토의 전문성, 프로테제의 인식을 통제한 상태에서 멘토가 평가하는 업무 과부하의 효과를 보임으로써, 멘토링 연구에서 멘토의 주관적 평가나 지각의 중요성을 시사하고 있다. 다양한 법적 요구사항이나 까다로운 고객과 환자들의 요구사항의 도전에 처해 있는 의료인력 경력개발 연구 차원에서, 본 연구 결과는 공식 멘토링 관계의 잠재적 효과를 최대화하기 위해서는 프로그램 참가자들의 업무량과 근무 여건 등과 같은 상황변수들의 영향을 고려할 필요가 있음을 시사한다.

평가 일치 연구로서 기존 연구들이 리더의 바람직한 리더십 행동이나 영향력 전술에서의 일치 문제를 주로 다룬데 반해, 본 연구는 멘토 기능 수행에 부정적일 수 있는 업무 과부하 차원의 일치를 다룬다는 점에서 기존 이론연구(Yammarino & Atwater, 1997)나 실증연구(Godshalk & Sosik, 2000)와 차별화되며, 평가 일치 유형 간 차이가 존재함을 재확인하고 그 연구 영역을 공식 멘토링 분야로 확장하고 새로운 통찰을 제공하고 있다.

실무적 시사점으로는 공식 멘토링 프로그램 관계자들이나 의료산업의 인적자원개발 담당자들에게 멘토링 참가자들에게 업무 과부하 문제를 해결할 방법이 필요함을 시사한다. 이를 위해서는 공식 멘토링 운영을 위해 풍부한 자원을 활용하고, 참여자 특히 멘토들에 대한 보상과 업무량 등 근무여건 조정 등이 이루어져야 함을 시사한다. 이를 통해 멘토의 업무 과부하 지각은 낮춰주고, 역으로 멘토의 예로사항이나 고충 혹은 그들의 업무 난이도 등의 정보를 프로테제들에게 전달함으로써 프로테제의 멘토 업무 과부하 지각을 멘토 평가보다 높여주는 방법 등을 생각해 볼 수 있을 것이다.

본 연구 결과를 토대로 향후 가능한 연구 주제로는 간호사 조직 외에 다양한 인적구성이나 다른 성격을 지닌 조직을 대상으로 한 확인적 연구를 들 수 있다. 또한 본 연구 모형을 확장하여 타 조절변수, 기타 성과변수들과의 관계 연구가 필요하다. 예를 들어, 업무 과부하에 대한 내성과 관련된 심리적 자본이나 사회적 자본 변수들의 조절효과 연구나, 공식 멘토링 프로그램 특성과의 상호작용 효과 연구, 혹은 멘토링 기능 외에 최종 성과나 태도 변수와의 관계 연구도 가능할 것이다. 그 밖에도 멘토의 업무 과부하와 멘토의 성과나 태도와의 관계, 프로테제의 업무 과부하와 멘토의 성과나 태도와의 관계 역시 흥미로운 주제가 될 수 있다.

이러한 함의에도 불구하고 본 연구는 몇 가지 한계점을 지닌다. 연구자료를 단일 병원 조직에서만 수집한 관계로 비록 기업 효과를 통제하는 장점이 있다고 할 수 있으나, 업무 과부하가 의미를 지니는 여러 다양한 조직들에 적용하기 위해서는 일반화를 위한 추가적 노력이 필요하다. 또한 자료를 횡단적으로 수집하였으므로, 연구 결과의 인과 관계 면에서 우수한 멘토링 기능을 제공하는 구성원들이 이러한 능력으로 인해 과다한 업무를 부여받게 되어 업무 과부하를 지각했을 가능성을 완전히 배제할 수 없으므로 향후 종단 연구가 도움이 될 것이다. 또 다른 한계점으로는 본 연구에서 멘토링 기능을 제공받는 프로테제의 인구특성 및 관계기간과 멘토의 전문성은 통제한데 반해, 멘토링 기능을 제공하는 멘토의 인구특성 정보는 반영되지 않았다는 점을 들 수 있다. 본 연구에서는 멘토의 전문성이 멘토 특성을 반영하는 것으로 간주하여 멘토의 인구특성을 별도로 통제하지 않았으나 이는 한계점이 될 수 있을 것이다. 예를 들어 멘토링에서 멘토의 성별이나 멘토와 프로테제의 성별 다양성이 멘토링 효과성에 영향을 미칠 가능성이 존재하므로(Sosik & Godshalk, 2000), 향후 연구를 통해 멘토의 업무 과부하와 멘토링 기능 간의 관계에 있어서 멘토의 성별이나 연령과 같은 멘토 인구특성과의 상호작용이 고려되어야 할 것이다. 끝으로 본 연구결과는 과소평가 경우가 다른 경우들보다도 더 높은 경력지원기능을 제공함을 보여주었으나, 과소평가 범주에 해당되는 인원수가 다른 범주보다 적은 3명으로 나타났다. 자기기여 오류나 자기평가 관대화와 같은 지각 현상을 고려하면 과소평가가 가장 적게 나타나는 것이 자연스러울 수 있으나, 향후 자기-타인 평가 일치 모형이 강한 통계적 설명력을 지니기 위해 각 범주의 크기 기준이 필요함에 대한 방법론적 고민이 이루어져야 할 것이다. 나날이 많은 조직들이 조직 내 사회적 자본의 효과를 최대화하여 조

직 구성원들의 성과와 사회화를 돕기 위해 공식 멘토링 프로그램을 활용하고 있다. 따라서 본 연구처럼 참가자들의 반응이나 프로그램 효과를 개선하기 위해 멘토링 기능의 선행요인들에 대해서는 앞으로도 지속적 연구가 필요할 것이다.



참고문헌

- 김민정·김민수·오홍석(2006). 조직 내 개인의 멘토링 네트워크 특성이 멘토링 기능에 미치는 영향에 관한 연구. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 19(2), 229-258.
- 김영희·최정현·김경은(2009). 간호사가 지각하는 직무과부하, 상사부하관계의 질 및 정서적 소진이 이직의도에 미치는 영향: 정서적 소진의 매개효과 검증. *간호행정학회지*, 15(3), 372-381.
- 김은경·강정애(2012). 리더의 하향적 영향력 전술에 대한 리더 부하의 평가일치가 팀 성과에 미치는 영향. *대한경영학회지*, 25(1), 545-567.
- 김형주·유태용(2013). 직무과부하가 직무탈진에 미치는 영향: 긍정심리자본의 매개효과와 사회적 지지와 성격의 조절효과. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 26(2), 317-340.
- 손수진(2014). 프로테제에 대한 멘토의 신뢰가 멘토링 관계의 질에 미치는 영향: 멘토링 관계에 대한 인지된 비용의 조절효과. *HRD연구*, 16(3), 113-134.
- 오상석·박오원·차종석(2012). 멘토링 기능과 이직의도간의 관계: 자기감시성향의 조절효과를 중심으로. *대한경영학회지*, 25(8), 3315-3333.
- 이덕현·최송옥·장원섭(2013). 멘토링 기능과 조직몰입의 관계에 대한 메타분석연구. *HRD연구*, 15(1), 189-214.
- 최경주·김형진·정희근·김민정(2013). e-멘토링 연구 현황 및 향후 연구 방향에 대한 이론적 고찰. *HRD연구*, 15(1), 31-56.
- Allen, T. D., McManus, S. E., & Russell, J. E. A.(1999). Newcomer socialization and stress: Formal peer relationships as a source of support. *Journal of Vocational Behavior*, 54(3), 453-470.
- Armstrong, S. J., Allinson, C. W., & Hayes, J.(2002). Formal mentoring systems: An examination of the effects of mentor/protege cognitive styles on the mentoring process. *Journal of Management Studies*, 39(8), 1111-1136.
- Armstrong, M., Cameron S. J., & Horsburgh, M. E.(1996). The impact of organizational downsizing on the job satisfaction of nurses. *Canadian Journal of Nursing Administration*, 9(4), 8-32.
- Atwater, L., Ostroff, C., Yammarino, F. J., & Fleenor, J. W.(1998). Self-other agreement: Does it really matter?. *Personnel Psychology*, 51(3), 577-598.
- Atwater, L., Roush, P., & Fischthal, A.(1995). The influence of upward feedback on self-and

- follower rating of leadership. *Personnel Psychology*, 48(1). 35-59.
- Atwater, L. E., & Yammarino, F. J.(1992). Does self-other agreement on leadership perceptions moderate the validity of leadership and performance predictions?. *Personnel Psychology*, 45(1). 141-164.
- Atwater, L. E., & Yammarino, F. J.(1997). Self-other rating agreement: A review and model. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 15(1). 121-174.
- Bakker, A. B., & Heuven, E.(2006). Emotional dissonance, burnout, and in-role performance among nurses and police officers. *International Journal of Stress Management*, 13(4). 423-440.
- Barnes, C. M., & Van Dyne, L.(2009). 'I' m tired' : Differential effects of physical and emotional fatigue on workload management strategies. *Human Relations*, 62(1). 59-92.
- Berkowitz, L.(1989). Frustration-aggression hypothesis: Examination and reformulation. *Psychological Bulletin*, 106(1). 59-73.
- Burk, H. G., & Eby, L. T.(2010). What keeps people in mentoring relationships when bad things happen?: A field study from the protege perspective. *Journal of Vocational Behavior*, 77(3). 437-446.
- Burke, R. J., & McKeen, C. A.(1989). Developing formal mentoring programs in organizations. *Business Quarterly*, 53(1). 76-99.
- Chao, G. T., Walz, P. M., & Gardner, P. D.(1992). Formal and informal mentorship: A comparison of mentor function and contrast with nonmentored counterparts. *Personnel Psychology*, 45(3). 619-636.
- Chen, P. Y., & Spector, P. E.(1992). Relationships of work stressors with aggression, withdrawal, theft and substance use: An exploratory study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 65(3). 177-184.
- Chun, J. U., Sosik, J. J., & Yun, N. Y.(2012). A longitudinal study of mentor and protege outcomes in formal mentoring relationships. *Journal of Organizational Behavior*, 33(8). 1071-1094.
- Church, A. H.(1997). Managerial self-awareness in high-performing individuals in organizations. *Journal of Applied Psychology*, 82(2). 281-292.
- Eby, L. T., & Allen, T. D.(2002). Further investigation of proteges' negative mentoring experiences: Patterns and outcomes. *Group & Organization Management*, 27(4). 456-479.
- Eby, L. T., Butts, M., Lockwood, A., & Simon, S. A.(2004). Proteges' negative mentoring experiences. *Personnel Psychology*, 57(2). 411-447.

- Eby, L. T., & Lockwood, A.(2005). Proteges' and mentors' reactions to participating in formal mentoring programs: A qualitative investigation. *Journal of Vocational Behavior*, 67(3). 441-458.
- Faraj, S., & Xiao, Y.(2006). Coordination in fast-response organizations. *Management Science*, 52(8). 1155-1169.
- Gerolamo, A. M.(2009). An exploratory analysis of the relationship between psychiatric nurses' perceptions of workload and unit activity. *Archives of Psychiatric Nursing*, 23(3). 243-250.
- Godshalk, V. M., & Sosik, J. J.(2000). Does mentor-protege agreement on mentor leadership behavior influence the quality of a mentoring relationship?. *Group & Organization Management*, 25(3). 291-317.
- Greenglass, E. R., Burke, R. J., & Fiksenbaum, L.(2001). Workload and burnout in nurses. *Journal of Community & Applied Social Psychology*, 11(3). 211-215.
- Greenglass, E. R., Burke, R. J., & Moore, K. A.(2003). Reactions to increased workload: Effects on professional efficacy of nurses. *Applied Psychology*, 52(4). 580-597.
- Harvey, S., Kelloway, E. K., & Duncan-Leiper, L.(2003). Trust in management as a buffer of the relationships between overload and strain. *Journal of Occupational Health Psychology*, 8(4). 306-315.
- Higgins, M. C., & Kram, K. E.(2001). Reconceptualizing mentoring at work: A developmental network perspective. *Academy of Management Review*, 26(2). 264-288.
- Ilies, R., Dimotakis, N., & De Pater, I. E.(2010). Psychological and physiological reactions to high workloads: Implications for well-being. *Personnel Psychology*, 63(2). 407-436.
- Ilies, R., Schwind, K. M., & Heller, D. (2007). Employee well-being: A multilevel model linking work and nonwork domains. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 16(3). 326-341.
- Johnson, J. W., & Ferstl, K. L.(1999). The effects of interrater and self-other agreement on performance improvement following upward feedback. *Personnel Psychology*, 52(2). 271-303.
- Karasek, R. A.(1985). *Job content questionnaire and user's guide*. Lowell: University of Massachusetts.
- Kim, M. J., & Choi, K.(2011). Formal mentor' s distancing and manipulative behaviors: An empirical study on their antecedents and consequences. *Journal of Business and Policy Research*, 6(3). 91-103.

Kim, M. J., & Choi, K.(2013). An investigation of formal mentors' work overload and mentoring effectiveness among nurses. Paper presented at the Annual Academy of Management Meetings, Lake Buena Vista, FL.

Kram, K. E.(1985). *Mentoring at work*. Glenview, IL: Scott, Foresman.

Latham, C. L., Hogan, H., & Ringl, K.(2008). Nurses supporting nurses: Creating a mentoring program for staff nurses to improve the workforce environment. *Nursing Administration Quarterly*, 32(1). 27-39.

Marsden, P. V.(1990). Network data and management. *Annual Review of Sociology*, 16(1). 453-463.

Moore, S., Kuhrik, M., Kuhrik, N., & Katz, B.(1996). Coping with downsizing: Stress, self-esteem, and social intimacy. *Nursing Management*, 27(3). 28-30.

Mulki, J. P., Lassk, F. G., & Jaramillo, F.(2008). The effect of self-efficacy on salesperson work overload and pay satisfaction. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 18(3). 285-297.

Noe, R. A.(1988). Women and mentoring: A review and research agenda. *Academy of Management Review*, 13(1). 65-78.

Noe, R. A., Greenberger, D. B., & Wang, S.(2002). Mentoring: What we know and where we might go. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 21(1). 129-173.

Oldroyd, J. B., & Morris, S. S.(2012). Catching falling stars: A human resource response to social capital's detrimental effect of information overload on star employees. *Academy of Management Review*, 37(3). 396-418.

Podssoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podssoff, N. P.(2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5). 879-903.

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.

Ragins, B. R., Cotton, J. L., & Miller, J. S.(2000). Marginal mentoring: The effects of type of mentor, quality of relationship, and program design on work and career attitudes. *Academy of Management Journal*, 43(6). 1177-1194.

Ragins, B. R., & Scandura, T. A.(1999). Burden or blessing: Expected costs and benefits of being a mentor. *Journal of Organizational Behavior*, 20(4). 493-509.

Scott, J.(2000). *Social network analysis*. London: Cambridge University Press.

Sosik, J. J.(2001). Self-other agreement on charismatic leadership: Relationships with work attitudes and managerial performance. *Group & Organizational Management*, 28(4). 484-511.

Sosik, J. J., & Godshalk, V. M.(2000). The role of gender in mentoring: Implications for diversified and homogenous mentoring relationships. *Journal of Vocational Behavior*, 57(1). 102-122.

Sosik, J. J., & Godshalk, V. M.(2004). Self-other rating agreement in mentoring: Meeting protege expectations for development and career advancement. *Group & Organization Management*, 29(4). 442-469.

Sosik, J. J., & Megerian, L. E.(1999). Understanding leader emotional intelligence and performance: The role of self-other agreement on transformational leadership perception. *Group & Organization Management*, 24(3). 367-390.

Van Velsor, E., Taylor, S., & Leslie, J. B.(1993). An examination of the relationships among self-perception accuracy, self-awareness, gender, and leader effectiveness. *Human Resource Management*, 32(2). 249-263.

Waters, L.(2004). Protege-mentor agreement about the provision of psychosocial support: The mentoring relationship, personality, and workload. *Journal of Vocational Behavior*, 65(3). 519-532.

Weinberg, F. J., & Lankau, M. J.(2011). For mentoring programs: A mentor-centric and longitudinal analysis. *Journal of Management*, 37(6). 1527-1557.

Yammarino, F. J., & Atwater, L.(1997). Do managers see themselves as other see them?: Implications of self-other rating agreement for human resources management. *Organizational Dynamics*, 25(4). 35-44.

Young, A. M., & Perrewew, P. L.(2000). What did you expect?: An examination of career-related support and social support. *Journal of Management*, 26(4). 611-632.

논문접수 2014. 12. 31 / 수정 2015. 1. 31 / 게재확정 2015. 2. 23

- 김민정: 이화여자대학교에서 경영학 박사학위를 취득하였으며, 현재 전남대학교 경영대학 인사조직 전공(조직행동) 부교수로 재직 중임. 주요 연구 분야는 조직 내 사회 네트워크, 멘토링임.
- 최경주: 전남대학교에서 경영학 박사학위를 취득하였으며, 주요 관심분야는 사회 네트워크, 멘토링임.

Abstract

The Influence of Formal Mentors' Work Overload and Mentor-Protégé Rating Agreement on Mentoring Functions

Kim, Min-Jeong (Chonnam National University)
Choi, Kyoung-joo (Chonnam National University)

Different from previous research explaining mentoring functions offered by formal mentors in light of individual or program characteristics, the current study focuses on formal mentors' work overload as their antecedents. This study empirically investigates the effects of mentors' work overload on career and psychosocial functions received by their protégés. Mentors' ratings were used when measuring mentors' work overload, in order to prevent common method bias. Based on self-other rating agreement model, this study also examines the effects of mentor-protégé rating agreement of mentors' work overload on mentoring functions. To test the hypotheses, data were collected using a sample of 108 mentor-protégé dyads participating in a formal mentoring program in one general hospital. Mentors were classified as over-estimators, in-agreement/high, in-agreement/low, or under-estimators. Results indicate that, in terms of the influence of mentors' work overload on mentoring functions, it affects negatively the psychosocial functions received by protégés. As for the influence of mentor-protégé rating agreement, proteges in under-estimator dyads received higher levels of career functions than those in other categories.

[Key Words] formal mentoring, work overload, self-other rating agreement, mentoring functions