

멘토링제도의 이해와 실무 가이드(2)



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.

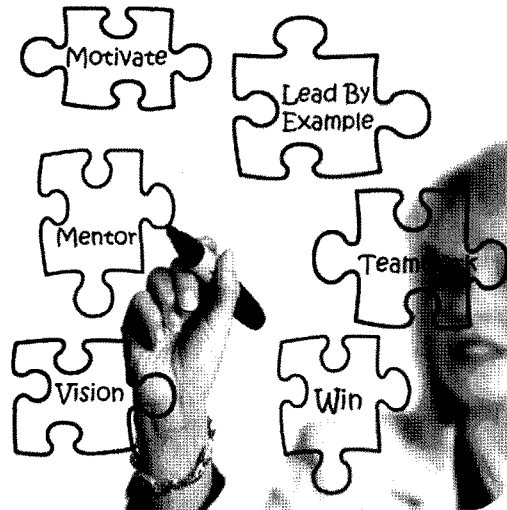
멘토링의 유형

멘토링 활동의 주도권을 누가 쥐고 있는가에 따라 공식적 멘토링과 비공식적 멘토링으로 구분할 수 있다.

우선, 공식적 멘토링이란 회사가 멘토링 관계의 설정, 프로세스 모니터링, 프로그램 결과에 대한 책임 및 활용 등 제반 활동에서 중심 역할을 하는 방식이다. 보통, 특정한 목적을 가지고 회사가 주도적으로 실시하게 되는데, 전문 지식 향상, 경력 개발, 신입 사원의 사회화, 조직 문화 개선, 핵심 인력 이직 방지, 커뮤니케이션 활성화, 중간 관리층의 리더쉽 강화 등이 대표적인 공식적 멘토링의 목적으로 활용된다. 일반적으로 조직 내부에서 멘토링 관계를 자연스럽게 형성되기 어렵기 때문에, 회사가 멘토링 활동을

주도적으로 관리할 필요성이 있다.

또한, 공식적 멘토링은 사적인 관계를 기반으로 자연으로 이루어지는 비공식적 멘토링 활동을 보완해 주는 기능도 한다. 예를 들어, 멘토와 멘티간에 지리적 거리가 있다거나, 조직이 급속도로 성장하면서 부서간 커뮤니케이션이 미흡한 경우에, 조직이 주관하는 멘토링은 멘토와 멘티를 인위적으로 연결시켜줌으로써 그 효과를 발휘하기도 한다. 그러나 회사 차원에서 직접 관리하기 때문에 시간적/금전적 비용이 소요되고 세세히 관리/평가해야 하기 때문에 상당 수준의 비용과 관리 노력이 든다. 예컨대, 멘토/멘티에 대한 교육, 매칭 과정에서의 관리적 업무, 멘토링 효과성 평가 및 피드백 등이 그 주요 노력들의 예이다. 또한, 구성원간 자연스럽게 형성되는 멘토링에 비해 공식적 멘토링은 회사가 인위적으로 매칭시키기 때문에 항상 적절한 매칭을 보장할 수 어렵다는 문제도 있다.



공식적 멘토링 방식을 효과적으로 활용하고 있는 Motorola의 경우를 보자. 플로리다 남부에 위치해 있는 Motorola 커뮤니케이션 사업부는 인사 부서의 주관으로 1980년부터 멘토링 프로그램을 시작하였다. 커뮤니케이션 사업부는 여러 부서간에 상호 인적 교류를 활성화하고, 다양한 분야에 대한 지식 활성화를 위하여 서로 다른 부서 사람들을 1:1로 매칭하는 멘토링 프로그램을 시행하게 되었다. 이 제도는 비록 멘토와 멘티간 1:1 관계를 중심으로 이루어지지만, 회사가 주도적으로 멘토/멘티 선발, 매칭, 프로그램 지원 등을 관리하고 지원하는 특징을 갖고 있다. 즉, 멘토링 주관 부서, 멘티의 상사, 교육 훈련 부서 등 다양한 사람과 부문들이 참여하여 멘토링 성과를 높일 수 있었다고 한다. 이러한 멘토링의 결과 부서간에 커뮤니케이션과 정보 고유를 활성화하는 성과를 거두었다고 한다. 이와 동시에 신입 엔지니어들의 조직에 대한 신속한 적응을 도와주는 기능도 충실히 수행할 수 있었다.

다음으로, 비공식적 멘토링은 회사 보다는 멘토와 멘티가 스스로 주관해 나가는 멘토링 유형이다. 이는 자율적으로 관계가 형성되고 운영되기 때문에 기업 차원에서 큰 비용이 들지 않는다. 또한, 모든 구성원에게 동등한 멘토링 기회를 제공해 줄 수 있다는 이점이 있다. Xerox의 경우가 비공식적 멘토링을 활용하는 좋은 예인데, Xerox는 멘토링 활동에 대한 전반적인 재량권을 관리자에게 위임하고 있다. 즉, 회사는 멘토링에 대한 접근 방식이나 그 구조에 대해서 관리자에게 특별한 지시를 하지 않는다는 것이다.

이 두 가지 방식을 종합적으로 비교해 보면, 회사 목표와의 연계 정도, 멘토링 활동에 대한 통제권, 지원 여부, 활동 평가 여부 등의 면에서 공식적 메토링과 비공식적 메토링은 다음과 같은 차이점을 갖고 있다. 그러나 이러한 두 가지 방법은 각기 나름대로의 장/단점이 있기 때문에, 어느 하나가 보다 우월하다고 볼 수는 없다. 회사의 멘토링 목적과 여건에 따라 가장 적합한 방식을 선택, 활용하는 것이 바람직할 것이다.

멘토링 활용 분야

어떤 제도나 시스템이건 간에 그 본연의 목적과 기본 사상을 명확히 설정하는 것이 중요하다. 도입 취지와 목적은 제도가 운영되는 방향을 설정해 줌으로써 구체적인 프로그램 내용을 수립하거나 성과를 모니터링하는 잣대로서의 역할을 한다.

멘토링 제도 역시 프로그램을 시작하기 전에 '무엇을 위해 멘토링 제도를 도입하고 실행하는가'에 대한 명확한 개념부터 우선 정립해야 한다. 멘토링 제도를 성공적으로 운영하고 있는 회사 중의 하나인 Mentium Corporation의 사장 Gayle Holmes는 "멘토링 목적이 분명할수록 그만큼 좋은 성과를 얻을 수 있다"고 말하면서, 멘토링 목적을 명확히 설정하는 일의 중요성을 강조하고 있다.

가장 쉽게 적용할 수 있는 것이 신입사원의 사회화이다. 신입사원의 조직에 대한 적응은 불과 몇 일 또는 몇 주간의 오리엔테이션으로 이루어지는 것은 아니다. 입사 시점부터 상당 기간 장시간에 걸쳐 지속적으로 옆에서 지도해 주고 올바른 조직에 대한 정보를 제공해주는 활동이 필요하다. 이를 위해서는 오리엔테이션 활동과 더불어 1:1로 전담하여 코치하고 지원해 주는 멘토링 활동도 병행하여 활용해야 한다.

둘째, 핵심 인재 관리에도 활용할 수 있다. 핵심 인재로 성장할 가능성이 있는 구성원들을 집중적으로 관리하기 위해서는 상사의 코치와 조언은 반드시 필요하다. 특히, 상사의 코치와 조언은 구성원들의 강점과 약점에 대한 솔직한 피드백을 제공하는 기능을 수행함으로써 실력과 성과를 높여준다. 또한, 코치는 사원들의 바람직한 가치관과 태도/자질이나 리더쉽 역량 확보에도 효과가 있다. 예컨대, 관리자급으로 승진할 가능성이 있는 구성원들은 담당업무에 대한 전문 지식은 가지고 있지만, 조직을 관리하거나 다른 사람들과의 원만한 관계를 형성하는 능력은 상대적으로 부족할 수 있다.



멘토링제도 운영의 성공 포인트

◎ 충분한 사전 검토와 준비가 필요하다.

멘토링이 성공적으로 이루어지기 위해서는 제도에 대한 충분한 사전 검토와 준비가 필요하다. 조직과 구성원들이 어떤 니즈에서 멘토링을 요구하고 있는지부터 철저히 조사해야 한다. 예컨대, 신입사원들의 조직내 분위기 적응을 위한 것인지, 핵심 인재의 육성을 위한 것인지 등에 대해 명확히 목적을 정립해야 한다. 또한, 멘토로서의 자질을 갖춘 사람은 충분히 보유 여부, 멘토링의 대상, 멘토링의 구체적 실행 방안, 예상되는 부작용 등에 대해서도 충분히 고려해야 한다.



◎ 멘토링 제도에 대한 충분한 설명이 필요

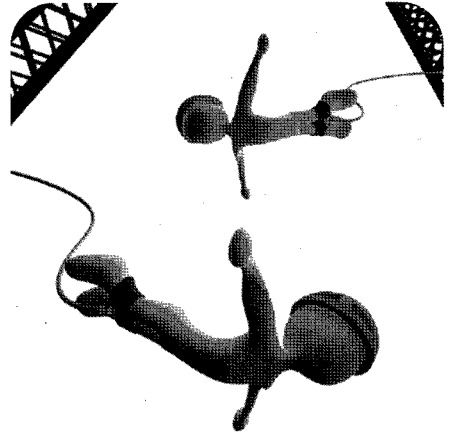
멘토와 멘티 모두 각자의 수행해야 할 역할을 제대로 알고 활동하기 위해서는 멘토링 프로그램에 대해 설명하는 오리엔테이션이 필요하다. 그냥 막연히 멘토링을 시작하기 보다는 멘토링의 목적과 취지, 기대 효과, 서로의 성격/가치관, 커뮤니케이션 방법 등에 대해 제대로 파악해야 멘토링이 성공적으로 실행될 수 있기 때문이다. 특히, 멘토에게는 멘토링에 대한 준비를 철저히 할 수 있도록 해야 한다. 예컨대, HP사의 Roseville라는 공장에는 약 100여 쌍의 멘토링 커플이 있는데, 이들은 하루 정도의 워크샵에 참석하여 비디오 시청 및 시뮬레이션 등을 통해 멘토링 오리엔테이션을 시행한다고 한다.

◎ 적절한 멘토 선정이 핵심 관리

제대로 지도하고 조언해 줄 수 있는 멘토의 선정이 무엇보다 중요하다. 부적절한 자질과 태도를 갖고 있는 멘토의 선발은 멘티에게 부정적인 회사 이미지를 심어주거나 육성 활동을 게을리 할 수 있기 때문이다. 예컨대, 멘토가 신입사원을 경쟁자로 인식할 경우, 업무 지식이나 회사 방침 등을 제대로 알려주지 않을 수 있다. 또한, 어떤 멘토는 업무상 관계 뿐만 아니라, 서로의 관심사와 고민에 대해 진지하게 얘기하고 고민을 나누는 것을 부담스러워 할 수도 있다. 이러한 면에서 볼 때, 멘토는 세 가지 면에서 자질을 갖추고 있어야 한다. 첫째는 회사 방침이나 가치에 대해 충분히 이해하고 있어야 한다. 조직에 대한 올바른 가치관을 갖고 있지 않은 멘토는 자신의 편협한 관점/의견을 기반으로 하여 잘못된 조직 이미지를 주입시킬 수 있다. 그 결과, 각종 정치적인 소문이 팽배하거나 회사내 과벌이 발생할 가능성도 있다. 둘째, 담당 분야에 대한 전문적 지식과 노하우를 겸비해야 한다. 셋째, 인재 육성에 대한 강한 의지를 갖고 있는 사람이어야 한다. 아무리 실력이 뛰어나더라도 사람을 키우겠다는 의지가 없는 사람은 멘토로서는 적합하지 않다.

◎ 멘토와 멘티의 짝짓기

멘토링에서 가장 중요한 과정 중의 하나를 꼽는다면 멘토와 멘티를 매칭시키는 과정이다. 멘토의 강점과 약점, 그리고 멘티의 욕구와 니즈가 적절하게 맞아 상호 시너지를 높일 수 있다. 즉, 멘토와 멘티간에 궁합이 맞는 짝짓기가 중요하다는 것이다. 멘토와 멘티를 매칭하는 방법에는 크게 다음과 같은 방법이 있다.



첫 번째 방법은 멘토 후보자 풀(Pool)을 정해 놓고 멘티가 자유롭게 멘토를 지정, 선발하도록 하는 방법이다. 이는 멘티에게 3~5명 정도의 멘토를 지정해 주고, 이들과 인터뷰를 한 후에 최종적으로 멘티가 고르도록 하는 방법이다. 두 번째 방법은 회사가 주도적으로 매칭하는 방식이다. 인사 부서에서 멘토와 멘티의 경력 목표나 관심사를 살펴 보고, 가장 적합할 것으로 예상되는 멘토를 지정하는 방법이다. 세 번째 방식은 멘티의 상사가 직접 추천하는 방식이다. 평소 멘티에 대해 잘 알고 있는 멘티의 상사가 직접 멘토를 추천, 임명하는 방식이다. 이때, 주의할 점들이 있다. 멘토와 멘티의 성격, 능력, 기술 등을 종합적으로 고려하지 않은 회사, 또는 상사 주도의 일방적 매칭은 부작용을 낳을 수 있다. 또한, 서로 너무 비슷한 유형의 사람 중심으로 매칭될 경우, 동질화 될 수 있어 조직내 파벌을 형성할 우려가 있기 때문에, 이러한 단점은 보완해야 한다.

◎ 파트너로서의 멘토 역할이 중요

흔히, 멘토의 역할은 '경험 많은 선배가 미숙한 후배에게 가르치는 것'으로 생각하는 것으로 생각할 수 있다. 그러나 멘토링의 목적이 멘티의 잠재력 개발을 도와주고 회사 생활에 대한 자신감을 불어넣어 주는 것이다. 이러한 면에서 볼 때, 멘토는 일방적으로 지시하기 보다는, 파트너로서 함께 고민하고, 관심사나 걱정에 대해 조언해 주고, 스스로 문제를 해결해 나갈 수 있도록 격려해 주는 역할을 해야 한다. 즉, 일방적으로 지시하기 보다는 현상과 개선 방향을 제시하고, 실제 실행은 멘티가 스스로 주인의식을 갖고 행동하도록 유도해야 한다. 그래야 실질적으로 배우고, 자신감을 가질 수 있기 때문이다.

◎ 관리자들의 적극적인 참여 유도

멘토링은 관리자들의 적극적인 참여 의지가 없으면 성공하기 어렵다. 관리자들이 멘토링을 자신의 중요한 역할 중의 하나로 인식하고 적극 참여할 수 있는 여건을 조성해 주어야 한다. 예를 들어, 성공적인 멘토링 사례에 대해서는 구성원들에게 널리 전파하여 축하와 인정을 받게 하거나, 승진이나 금전적 측면에서의 보상을 제공해 주어야 한다.

◎ 정기적인 멘토링 효과성 평가가 이루어져야 한다.

멘토나 멘티의 멘토링에 대한 적극적 참여를 유도하고 의도하는 목표를 이루기 위해서는 멘토링 과정이나 결과에 대한 엄격한 평가가 일정 주기로 이루어져야 한다. 멘토와 멘티의 매칭이 제대로 이루어졌는지, 멘토링을 통해 멘티의 역량이 향상되었는지 등에 대한 평가가 이루어져야 한다. 멘토링에 대한 사후 관리가 없을 경우, 멘토링 활동이 형식적으로 이루어질 가능성이 있기 때문이다.

멘토링의 본질과 향후 과제

인간적 네트워크 관계를 그 본질로 하는 멘토링은 갈수록 복잡하고 삭막해지는 오늘날의 시대에 사람들간에 정서적 교감을 짝트게 할 수 있다. 대학에서, 직장에서, 일반 사회 단체에서 처음 만난 사람이 서로의 가치관과 생각에 대해 이해하려면 상당한 시간이 걸릴 수밖에 없다. 더욱이, 요즘과 같이 경쟁이 치열한 사회에서는 자신이 가지고 있는 지식이나 기술을 다른 사람과 선뜻 공유한다는 것이 상당히 힘들다. 그러나 대학이든, 직장이든, 단체이든 여러 사람들이 모여 함께 성장해 나갔으면 결코 좋은 성과를 낼 수 없을 것이다. 이러한 맥락에서 보면, 선배와 후배간에 인간적 관계를 기반으로 서로에 대해 지도와 조언을 유도하는 멘토링 제도는 끈끈한 정을 이끌어 내고, 사회의 구성원으로 성공적으로 발돋움 하는데 중요한 기폭제가 될 수 있는 것이다. 더하여, 여러 사람들과의 관계를 맺다 보면, 자신의 인적 네트워크도 넓어지게 되어 인생과 사회 생활에 도움을 줄 수 있는 조력자를 만날 수도 있을 것이다.

하지만 멘토링이라는 것은 생각만큼 쉽지는 않은 듯 하다. 모든 것이 그렇듯이, 제도 그 자체만으로는 성공하기 어렵다. 멘토링 역시, 선배와 후배, 멘토와 멘티를 짝지어 준다고 해서 멘토링이 저절로 이루어지는 것은 아니다. 기본적으로 멘토는 **나 혼자가 아니라, 다른 사람과 함께** 라는 마인드를 반드시 견지하고 있어야 한다. 다른 사람과 고민을 상담하고 인생 계획을 함께 짜는 등의 활동은 그저 누가 시켜서 하는 활동이 아니라, 마음속에서 진심으로 우러러 나올 때, 상대방도 그 진심을 알고 자연스럽게 타인의 조언과 지도를 받아들일 수 있을 것이다. 이러한 면에서 볼 때, 멘토링을 활성화하는 단체나 기관들은 적절한 멘토링 스킬과 마인드를 가지고 있는 사람을 선별하여 멘토로 활용해야 할 것이다.