

Date : 2009-01-07

HUNET Business Knowledge

# 효과적인 멘토링 운영

그 무엇보다도 인재가 가장 중요해지고 있는 상황에서  
멘토링이 급부상하고 있다.

피터 드러커는  
미래의 조직에서 가장 강력한 인재육성의 도구(Tool)를  
'멘토링'이라고 말했다.

본 장에서는 멘토링제도가 효과적으로 운영될 수 있도록  
멘토링의 의미를 짚어보고  
체계적인 운영 프로세스를 점검해보고자 한다.

휴넷 지식생산본부  
e-mail : kp@hunet.co.kr

## 멘토링의 개요

멘토링(Mentoring)은 경험과 지식이 풍부한 선배사원이 직접 후배사원을 1대1로 전담해 지도조언하면서 실력과 잠재력을 개발시키는 것을 말한다. 조언자의 역할을 하는 사람을 멘토, 조언을 받는 사람을 멘티라고 한다.

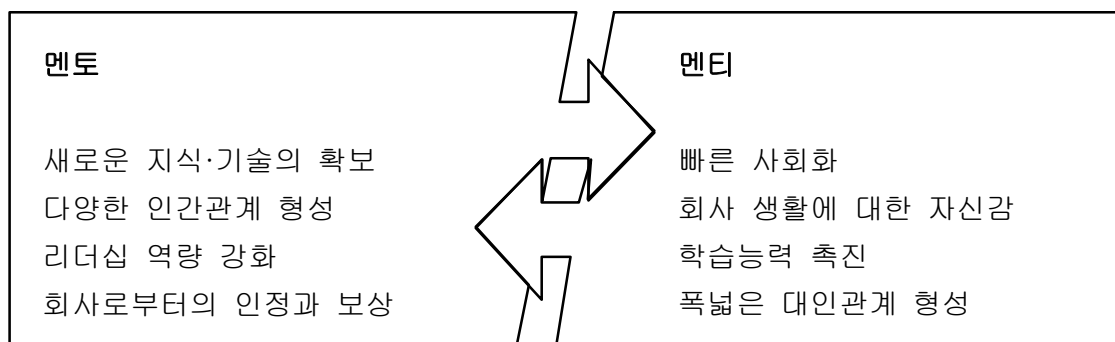
멘토라는 말의 어원은 그리스 신화에서 비롯됐다. 오디세우스가 트로이로 출정하며 아들 텔레마코스를 절친한 친구에게 맡겼는데, 그 친구의 이름이 '멘토'였다. 그는 오디세우스가 돌아올 때까지 텔레마코스의 친구, 선생, 조언자, 아버지 역할을 하며 잘 돌봐주었다. 그 후로 멘토라는 그의 이름이 '지혜와 신뢰로 인생을 이끌어주는 지도자'라는 의미를 뜻하게 됐다.

기업에서도 활발히 사용되고 있는데, 회사나 업무에 대한 풍부한 경험과 전문 지식을 갖고 있는 사람이 신입사원들을 1:1로 전담하여 지도, 코치, 조언하면서 실력과 잠재력을 개발, 성장할 수 있게 한다. 기업에서의 멘토링은 현장 훈련을 통한 인재 육성 활동으로 정의할 수 있다.

인터넷 채용정보사이트인 잡링크가 2002년에 실시한 조사에 따르면, 조사 대상 기업의 47.5%가 멘토링 제도를 활용하고 있으며, 42.5%는 적극 검토 중이거나 도입할 예정이라고 응답했다.

## 멘토링의 효과

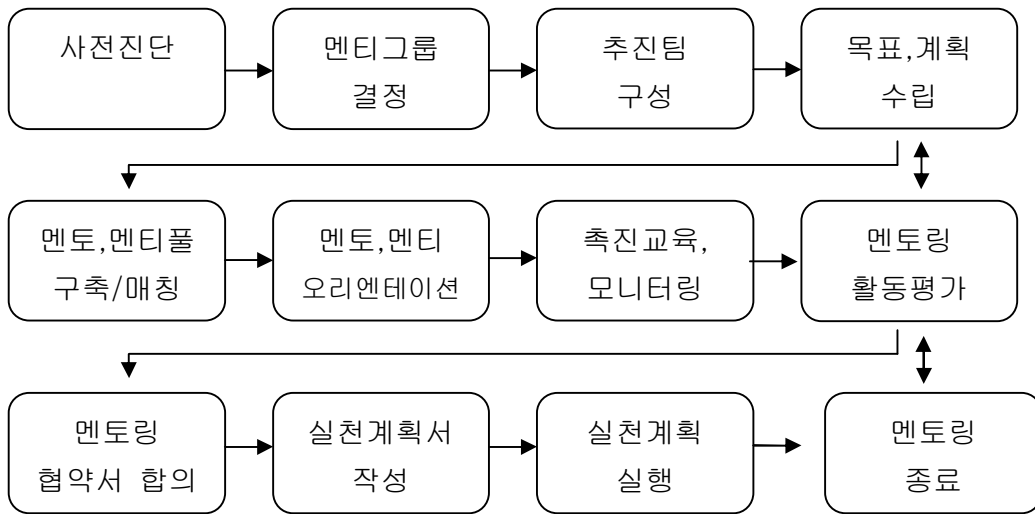
멘토링을 도입함으로써 기업 차원에서는 회사의 비전, 가치관, 조직 문화를 유지하고 강화시킬 수 있으며, 성장 가능성이 높은 핵심 인재를 육성할 수 있을 뿐만 아니라, 유지할 수 있다. 또한 구성원의 학습 촉진과 지식 이전을 통해 업무성적을 높여 기업의 경쟁력을 향상시키는 효과도 가져올 수 있다. 또한, 멘토와 멘티에게도 다음과 같은 이점을 제공할 수 있다.



## 체계적인 멘토링의 운영 프로세스

아래 그림은 멘토링의 세계적 권위자인 미국의 마고 머레이(MMHA)가 개발한 체계적 멘토링의 기본 프로세스 개념도이다.

<그림1. 체계적 멘토링 프로세스>



### ① 사전진단

조직이 멘토링 제도를 도입할 필요성이 있는지 그리고 받아들일 준비가 되어 있는지 점검하여야 한다. 바꾸어 말하면 최고경영진의 지속적인 관심과 지원이 가능한 것인지를 확인해야 한다. 또한 최고경영진뿐만 아니라 조직구성원들의 의견을 수렴하는 과정을 통하여 제도도입에 대한 공감대 형성과 자발적 참여를 이끌어 내는 것이 필요하다.

### ② 멘토와 멘티 Pool 구축 및 매칭

멘토와 멘티 Pool 구축과 매칭은 멘토링 제도에서 가장 중요한 핵심과정이다. 특히 멘토 선정이 중요한데, 부적절한 멘토 1명은 1명의 멘티 뿐만 아니라 조직 전체의 성과나 분위기에 큰 영향을 미칠 수 있기 때문이다. 따라서 제대로 된 멘토를 뽑기 위해서는 후보자의 학습촉진 능력, 커뮤니케이션 능력, 코칭 기술, 업무에 대한 풍부한 지식, 역량, 경험, 진실한 마음, 긍정적 자세 및 열정, 회사 역사·문화적 배경에 대한 지식 등을 함께 고려해야 한다. 또한 멘토와 멘티를 연결시켜주는 매칭과정도 멘토링에서 매우 중요한데, 성격이나 업무방식이 비슷한 사람끼리 매칭을 시켜주는 것이 바람직하다.

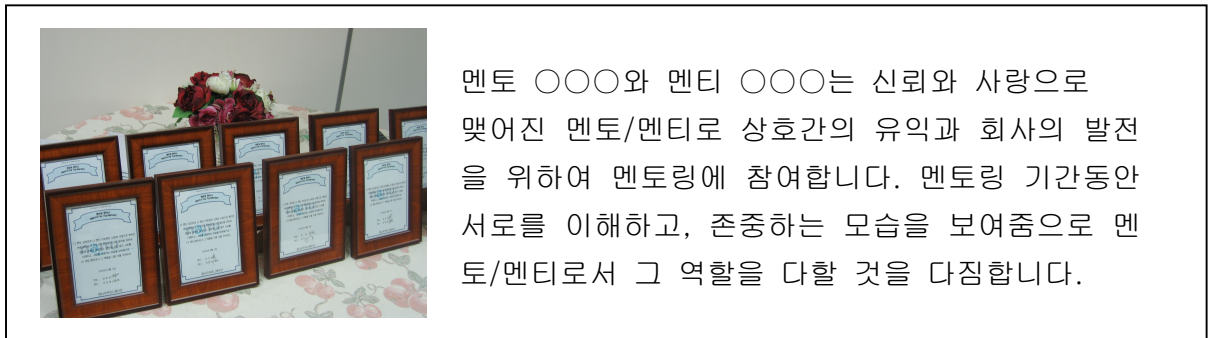
③ 멘토와 멘티 오리엔테이션 및 촉진 교육

멘토링 제도를 운영하면서 멘토와 멘티에게 필요하고 충분한 교육과 활동도구를 제공하여야 한다. 교육은 주로 멘토, 멘티에 대한 역할과 해야할 일, 멘토링에 필요한 커뮤니케이션 스킬, 팀웍형성 등의 내용으로 구성되어 진다.

④ 능력개발계획서 설계 및 협약서

멘토링 제도의 기본도구라고 할 수 있다. 기존 인사제도상의 경력개발계획 등과 잘 연계된 멘토링 액션플랜을 작성하고, 멘토와 멘티간 협약서를 작성한다. 이런 과정을 통해 쌍방의 기대수준과 역할을 명확히 하고, 멘토링을 통해 자신이 개발하고자 하는 영역, 방식, 역할 등을 분명하게 기재하도록 하는 것이 좋다. 또, 사내에서 멘토링 협약식을 진행하여 멘토링 활동에 대한 전사적인 격려와 관심을 유도해내고, 멘토/멘티들에게 동기부여 및 책임의식을 고취시키는 것도 좋은 방법이다.

<그림2. 멘토링 협약서>



⑤ 평가 및 피드백

평가는 멘토와 멘티 활동평가와 멘토링 프로세스 평가로 구분할 수 있다. 멘토와 멘티의 평가는 멘토링 협약사항과 멘토링 액션플랜의 실천정도를 평가한다. 또한, 평가결과에 대해 적절한 피드백을 하여 다음 멘토링 활동에 고려사항 및 참고사항으로 활용하며, 우수 멘토링 활동에 대해서는 적절한 보상을 해 주는 것이 바람직하다.