

멘토링기능이 이직의사에 미치는 영향에 대한 연구: 반도체 산업의 MZ세대를 중심으로

A Study on the Influence of Mentoring Functions on Turnover Intention:

MZ Generation in the Semiconductor Industry

김서희*

Seo Hee Kim

국문초록

반도체 산업은 기술적 복잡성과 전문성으로 인해 인재 확보와 유지가 핵심 경쟁력으로 작용하며, 특히 MZ세대의 높은 이직률은 조직의 생산성과 경쟁력에 심각한 영향을 미칠 수 있다. 그러나 기존 연구는 주로 일반 산업에 초점을 맞추고 있어, 반도체 산업의 특수성과 MZ세대의 요구를 반영한 멘토링의 구체적 효과를 규명하는 데 한계가 있었다.

본 연구는 반도체 산업 내 MZ세대 직원을 대상으로 멘토링 기능이 이직 의사에 미치는 영향을 실증적으로 분석하였다. 연구는 설문조사와 심층 인터뷰를 병행하여 데이터를 수집하였으며, 주요 분석 방법으로 상관분석과 회귀분석을 활용하였다. 연구 결과, 멘토링의 경력개발, 심리사회적 지원, 역할모형 기능이 이직 의사에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

첫째, 경력개발 기능은 이직 의사를 감소시키는 주요 요인으로 작용하였다. 멘토가 제공하는 경력 조언과 기술적 지원은 구성원들의 직무 만족도와 조직 몰입을 높이며, 결과적으로 이직 의사를 낮추는 데 기여하였다. 그러나 일부 항목에서는 과도한 경력 지원이 오히려 이직 의사를 높이는 경향이 발견되었다.

둘째, 심리사회적 지원 기능은 이직 의사 감소에 가장 강력한 영향을 미쳤다. 멘토의 정서적 지원과 심리적 안정 제공은 구성원들이 조직에 대한 소속감과 몰입을 느끼게 하여 이직 의사를 낮추는 데 기여하였다.

셋째, 역할모형 기능은 일부 항목에서 긍정적인 효과를 보였으나, 다른 항목에서는 유의미하지 않은 결과가 나타났다. 이는 멘토의 가치관과 행동 방식이 멘티에게 조직 몰입을 강화하는 요소로 작용할 수 있음을 시사한다.

결론적으로, 멘토링 프로그램은 이직률을 감소시키고 조직 몰입을 강화하는 데 중요한 역할을 할 수 있다. 특히, MZ세대의 특성을 반영한 멘토링 설계는 이들의 요구를 충족시켜 조직 적응과 몰입을 촉진할 수 있다. 이를 위해 조직은 심리적 지원과 경력 개발을 균형 있게 제공하며, 멘토와 멘티 간 신뢰 기반의 관계를 구축하는 것이 중요하다. 이러한 연구는 반도체 산업뿐만 아니라 유사한 기술 중심 산업에서 인적 자원 관리를 위한 전략적 방향성을 제시하고자 한다.

주제어: 멘토링프로그램, 이직의사, MZ세대, 반도체산업인재유치, 조직몰입 및 심리적지원

I. 서론

1. 연구 배경

반도체 산업은 현대 기술 발전과 미래 산업의 중심으로 자리매김하고 있는 주요 산업 중 하나이다. 반도체 산업은 전 세계 GDP의 상당 부분에 기여하고 있으며, 특히 4차 산업혁명과 디지털 전환에 따라 그 중요성이 더욱 부각되고 있다. McKinsey & Company(2021)는 글로벌 반도체 시장 규모가 2020년 약 4400억 달러에서 2030년까지 1조 달러 이상으로 성장할 것으로 전망하였다. 반도체 산업은 높은 기술적 전문성과 지속적인 학습이 요구되는 분야로, 숙련된 인재의 확보와 유지가 경쟁력을 결정짓는 중요한 요인으로 작용한다(Park & Lee, 2019). 기업은 인적자원을 기업의 근본 경쟁력으로 파악하고 있다(강원석, 김우철, 조현정, 2022). 특히 MZ세대는 현재의 주요 경제 활동에 큰 영향을 미치고 있으며 반도체 산업과 같은 기술 중심 산업에서 중요한 인력으로 서의 역할을 하고 있다. 그러나 MZ세대는 조직에 대한 접근과 직무 만족도 등에 대한 요구가 다를 수 있다. 그들은 새로운 기술과 도전에 열린 마음을 가지고 있지만, 조직의 문화나 지원이 부족할 경우 이전 세대와는 다르게 빠르게 이직을 고려할 수 있다. 기존의 인적 자원 관리 방식으로는 이들의 요구를 충족시키기 어려울 수 있다(Anderson & Ray, 2021).

기업은 직원들의 이직으로 인해 채용에서 발생하는 비용, 업무공백, 과도한 업무부담, 사기저하 및 동기 부여 저하 등 또 다른 문제점을 야기하며 이는 기업경쟁력 약화로 이어질 수 있다(장서영·장원섭, 2008). 이 산업의 특성상 기술력과 경험은 매우 중요하며, 이를 효과적으로 전달하고 전승 받는 것은 기업의 성장과 개인의 경력 발전에 있어서 핵심적인 요소 중 하나이다. 이때 조직에서 선택할 수 있는 전략이 바로 멘토링 제도의 도입이다. 멘토링제도는 급격한 변화의 시대에 새로운 가치를 창출할 수 있는 중요한 인재 확보 수단으로 강조되고 있다(이은영, 이동엽, 2020). 멘토링은 경험과 지식을 많이 가진 조직 구성원인 멘토(mentor)가 경험과 지식이 상대적으로 부족한 조직 구성원인 멘티(mentee)에게 경력 관련 도움과 충고, 지지, 심리적 안정 등 심리사회적 도움을 제공하는 의미 있는 관계로 정의된다(Kram, 1983). 멘토링은 단기적으로 조직 적응력을 높이는 데 기여할 뿐만 아니라, 장기적으로 조직 내 지속 가능한 리더십과 협력 문화를 구축하는 데도 핵심 역할을 한다. 멘토링은 조직 내 세대 간 지식 이전과 상호 학습을 촉진하여 조직의 장기적 생존 가능성을 높이는 중요한 기제로 작용한다고 주장하였다. 이를 통해 조직은 기술력 유지와 조직 문화를 동시에 강화할 수 있다. 멘토링은 구성원들 간 관계를 형성시킬 뿐만 아니라 조직-구성원 간 상호 호혜적인 관계를 형성하게 되면 조직유효성을 증가시킬 수 있다(Sanyal, 2017). 다시 말해 멘토링제도는 개인의 성장과 조직 내 지식 전달에 큰 역할을 할 수 있는 것이다. 또한 디지털 전환과 원격 근무의 확산으로 조직 내 멘토링 방식도 변화하고 있다. 가상 멘토링(Virtual Mentoring)은 시간과 장소의 제약을 극복하여 조직 구성원 간의 연결을 강화하고 있으며, 특히 기술 중심 산업에서는 온라인 도구를 활용한 멘토링이 효과적인 도구로 자리 잡고 있다(Ragins & Verbos, 2020). 이는 반도체 산업에서도 디지털 플랫폼을 활용한 멘토링의 필요성을 제기한다.

기존 연구들을 살펴보면 멘토링이 조직 내 이직의사를 감소시키는데 긍정적인 영향을 미친다는 측면에서 일반적으로 합의하고 있다. 멘토링은 구성원들에게 심리적 안정감을 제공하고, 경력 개발과 조직 몰입을 강화하여 이직률을 낮추는 데 중요한 역할을 한다는 연구 결과들이 이를 뒷받침하고 있다. 그러나, 이러한 연구들은 대부분의 경우 다양한 산업이나 조직에 대한 일반적이고 이론적인 가정에 기초하고 있으며, 특정

산업인 반도체 산업에 초점을 맞춘 연구는 드물다. 반도체 산업은 기술적으로 복잡하고 고도화된 특성을 가지고 있기 때문에, 일반적으로 적용되는 이론이 해당 산업에도 동일하게 적용될지에 대한 의문이 제기된다. 반도체 산업은 지식 집약적이고, 기술 혁신 주기가 짧아 조직 내 전문 기술 인력의 유지와 관리가 필수적이다. 따라서, 이 산업에서는 멘토링이 단순히 조직 적응을 돕는 도구를 넘어, 기술 전수와 경력 개발을 위한 필수적 요소로 작용할 가능성이 크다. 특히, MZ세대는 기존 세대와는 다른 가치관과 직업 선택 기준을 가지고 있어, 조직의 멘토링 프로그램에 대한 요구 역시 상이하다. 반도체 산업에서 MZ세대를 대상으로 한 맞춤형 멘토링 프로그램이 이직의사에 미치는 영향을 조사하는 것은 단순히 이론적 차원에서 벗어나 산업 특성과 세대 간 요구를 반영한 전략적 관점에서 매우 중요하다.

이와 같은 맥락에서, 멘토링 기능이 반도체 산업에서 이직의사에 미치는 구체적인 영향을 규명함으로써, 기업은 산업의 특성에 부합하는 멘토링 전략을 수립할 수 있다. 예를 들어, 역할모델 제공이나 심리사회적 지원과 같은 멘토링 기능은 기술적 역량 개발과 세대 간 소통과 조직 몰입을 강화하는 데 기여할 수 있다 (Schunk & Mullen, 2013). 이러한 전략은 반도체 산업과 다른 기술 중심 산업에서도 유용하게 적용될 수 있는 모범 사례를 제시할 수 있다. 따라서, 본 연구는 반도체 산업에서 MZ세대를 중심으로 한 멘토링 프로그램이 이직의사에 미치는 영향을 분석하고, 이를 통해 산업 특성에 맞는 전략적 멘토링 모델을 제안하는 것을 목표로 하고자 한다. 이는 반도체 산업의 지속 가능성과 경쟁력 강화에 실질적인 기여를 할 수 있을 것이다.

2. 연구 목적

본 연구는 반도체 산업의 MZ세대를 대상으로 멘토링 기능이 이직 의사에 미치는 실제적인 영향을 조사, 분석하는 것을 목적으로 한다.

첫째, MZ세대의 특성에 맞는 인력 관리 전략을 탐색하고, 이를 통해 효과적인 멘토링 프로그램의 필요성을 확인하고자 한다. 멘토링은 경력 개발뿐만 아니라 심리적 지지와 같은 심리사회적 지원을 통하여 개인의 조직 적응을 도울 수 있다(Ragins and Kram, 2007). 기존 논문에서 제시하는 이론적 틀을 기반으로 하여, 본 연구는 MZ세대의 기술적 역량과 도전적 성향에 맞는 멘토링 프로그램의 설계 방향을 제안하고자 한다.

둘째, 멘토링 프로그램의 구체적인 개선방안을 도출하고자 한다. 기존 연구에서 언급된 일반적인 멘토링 기능의 효과를 MZ세대의 입장에서 다시 살펴보고, 이를 기반으로 실질적인 조직 내 멘토링 기능의 개선점을 도출하고자 한다. 먼저, MZ세대가 가지고 있는 가치관과 성향을 고려하여 멘토링기능을 파악한 뒤 효과적인 프로그램을 설계하고 운영하기 위한 전략을 제시할 것이다.

셋째, 반도체 산업의 경쟁력 향상에 기여하는 인력 관리 전략을 제시하고자 한다. MZ세대의 지식과 역량을 유지하고 이들의 이직 의사를 감소시키기 위해 멘토링이 어떠한 역할을 하는지 분석하고, 이를 통해 반도체 산업의 인적 자원 관리 전략에 기여할 것이다. 멘토링은 조직 적응 과정에서 중요한 지원체제로 작용한다고 보고하였다(Kammeyer-Mueller & Wanberg, 2003). 본 연구는 이러한 이론을 토대로 현업에 적용할 수 있는 실질적인 인력 관리 방안을 도출할 것이다.

3. 연구 방법

본 연구는 반도체 산업에서 근무하는 MZ세대 직원들을 대상으로 멘토링 기능이 이직 의사에 미치는 영향을 양적 연구 방법을 통해 실증적으로 분석하고자 한다. 설문조사를 통해 멘토링 프로그램에 대한 인식, 만족도, 이직 의사 등을 측정하고, 수집된 데이터를 통계적 방법을 통해 분석할 것이다. 주요 변수 간 상관관계를 파악하기 위해 상관분석, 회귀분석을 사용하고자 한다.

II. 선행 연구 및 이론적 배경

1. 개념 정의

1.1 멘토링 개념 정의와 기능

멘토링 개념에 대한 정의는 다양하게 존재하고 있다. 나이가 더 많고 경험이 풍부한 멘토와 경험이 적고 어린 멘티의 관계를 멘토링으로 정의하거나(Kram, 1985). 조직에서 경험이 많고 역량이 높은 선배가 동료 혹은 후임에게 직무 수행 및 조직 적응과 관련된 여러 문제를 해결할 수 있도록 도움을 주고받는 일련의 과정이라고 하기도 한다(Noe, 1988). 또는 기술이나 경험이 풍부한 사람이 기술이나 경험이 상대적으로 적은 사람과 짝을 지어 의도적으로 합의된 목표를 이루기 위해 특정 역량을 향상시키고 개발하는 것이라고 하였다(한주옥, 2019; Murray, 2002). 멘토는 업무 관련 정보제공과 노하우 전수를 통해 멘티의 조직사회화에 기여하고(Ostroff & Kozlowski, 1993), 역할모델로서 조직 내 바람직한 행동과 가치관을 전수한다(Noe, 1988).

멘토링의 기능이란 멘티가 멘토로부터 받는 기능적인 효과를 기대하는 것이다(최은미, 진찬호, 유지혜, 2019). 멘토링은 경력개발기능, 사회심리적 기능, 역할모델 기능 등을 통해 멘티의 개발을 지원하는 관계이다(Kram, 1985). Ragins(1989)는 멘토링 기능을 조직지원 기능, 중재 기능, 사회심리적 기능으로 구분하기도 하였다. 한편 멘토링 기능 척도 개발을 통해 사회심리 기능, 역할모델 기능, 전향성 함양 기능, 업무능력 향상 기능의 4개의 요인을 도출하기도 했다(정옥, 김성혁, 한희섭, 2015). 경력개발 기능은 멘티가 조직 내에서 업무에 필요한 기술과 능력을 습득하고 미래의 경력발전 또는 승진을 위한 준비를 할 수 있도록 도와주는 것이다(이은영, 이동엽, 2020; Burke, 1984). 역할모델 기능이란 멘티들이 업무를 수행하는 데에 멘토가 역할전수자로서 적절한 가치관, 행동 방법 및 태도 등을 전수해 주고, 이러한 멘토를 멘티들이 바람직한 역할모델로 설정하고 닮아가는 것으로 정의한다(이광옥, 임소영, 천덕희, 2021). 심리사회적 기능이란 호혜적인 관계를 형성하여 멘토가 멘티의 개인적인 고민을 상담해주고, 멘티가 조직에서 생활하는 데에 심리적 안정감을 가지게 하며, 자아에 대해 명확하게 인지할 수 있도록 돕는 것을 의미한다(Lankau, Carlson, & Neilson, 2006). 멘토링은 경력 개발과 역할모델 기능, 심리사회적 기능에 초점을 둔 관계로서 여러멘토로부터 전문적인 개발 기능을 받을 수 있다. 경력 초기 단계의 사람들에게 더 적합하며, 최근의 조직 환경 변화에 부합한다.

1.2 이직의사

이직의사는 구성원들이 조직구성원이기를 포기하고, 현재의 직장을 떠나려고 하는 생각 또는 의사의 정도이다(강정애, 이윤화, 2005; Iverson, 1992). 이직은 단순한 구성원의 이탈을 떠나 지식과 경험을 가진 인적자원의 유출이라는 점에서 조직의 안정성을 떨어트릴 뿐만 아니라 불필요한 비용(신규채용, 직무교육, 업무적응 등)을 초래한다(이성영·임재진, 2020; 진중순 외, 2022). 그러므로 조직의 성과향상을 위해서는 이직의도를 유발하는 요인을 파악하고 효과적인 이직의도 관리전략을 마련하는 것이 필요하다. Kram(1985)은 멘토링을 하지 않는 조직 내 구성원에 비해 멘토링이 존재하는 조직 내 구성원들의 이직률이 낮다고 주장하였다. 멘토링이 신입사원의 조직 적응을 돕고 조직에 대한 애착을 높임으로써 이직의사를 낮추는 효과가 있다는 것이다(박경규·이규만, 2010). 멘토는 경력개발 지원, 역할모델 제시, 심리사회적 안정 도모 등을 통해 멘티가 조직에 잔류하도록 유도할 수 있다. 멘토의 경력개발 및 심리적 기능이 이직의사와 부적 관계에 있음을 발견했으며(Yang et al, 2019), 멘토링이 멘티에게 심리적 안정감을 주어 이직의사를 낮춘다고 하였다(Viator & Scandura, 1991). 이는 앞서 언급한 실증연구를 통해서 입증되어 있다. 직원이 이직하게 되면 조직은 다른 직원을 고용하고 훈련시키는 비용이 발생하게 되므로 이직 자체보다는 이직의사에 직접적인 관심을 가지고 미리 예방하는 것이 필요하다(배수현, 2012; Dalton & Todor, 1993)

Maertz & Griffeth(2004)는 자신의 능력에 대한 믿음과 확신이 들지 않는다면 이직의도가 증가된다고 주장하였다. 특히, 신입사원들은 자신의 능력에 대한 믿음과 확신이 부족하기 때문에 이를 향상시켜줄 수 있는 경력자, 즉 멘토의 학습적 지원이 필요하다고 하였다. 멘토링을 진행하게 된다면 멘토링의 순기능을 통해서 조직사회화 수준이 높아지고 구성원은 조직에 자연스럽게 동화되며 그에 따라 이직의도가 낮아진다는 것이다(Thomas & Lankau, 2009). 또한 멘토링은 조직사회화를 통해 이직의도를 낮출 수 있다고 하였다(김우진, 2015). 멘토링이 조직 내 정보 습득, 인간관계 형성, 규범 내재화 등 사회화 과정을 거쳐 구성원의 잔류를 이끄는 기능을 하고 있다는 것이다. 선행연구를 종합해보면, 멘토링의 경력개발, 심리사회적, 역할모델 기능이 사원의 조직사회화 수준을 높이고 있으며 이를 통해 이직의사 감소로 이어진다는 것이다. 즉, 멘토링의 다양한 기능이 멘티의 조직사회화와 이직 의도에 영향을 미치는 것으로 보인다. Viator & Scandura(1991)는 멘토링 기능이 이직의사에 유의미한 부(-)의 영향을 미친다고 하였다. 멘토링은 조직 구성원들로 하여금 심리적 안정감을 주며 이러한 심리적 안정감을 통해서 조직에 남고자 하는 의지, Ownership이 생긴다는 것이다.

1.3 MZ세대의 이해

본 연구를 진행하기 위해서는 MZ세대에 대한 이해가 선행되어야 한다. MZ세대는 1980년대 초에서 2000년대 초반에 태어난 밀레니얼 세대(M세대)와 1990년대 중반에서 2000년대 초반에 태어난 Z세대를 통칭하는 용어로 쓰인다(박미경, 2022). 행정안전부의 ‘주민등록 인구통계(국가통계포털)’에서는 2022년 5월 기준으로 우리나라 전체 인구는 51,583,722명이며 그 중에서 MZ세대인 20~39세는 13,225,423명으로 전체 인구의 약 25.6%를 분포도를 가지고 있다. 서로 다른 시대를 살아온 각 세대들 사이에는 각각의 고유한 문화와 특징이 있다(최은희, 2021). 특히 MZ세대는 기성세대와 차별화된 세계관과 행동패턴을 나타내고 있다(손정희 외 2021). MZ세대는 4차 산업혁명과 디지털 시대를 경험한 세대로 평등한 자유를 원하며 동시에 재미와 의미를 함께 추구하는 세대이다. 또한, 개인 중심적이고 ‘미래보다는 현재에 집중’하고, 워라

밸(Work&life balance)을 중요시하는 세대이기도 하다(손정희 외, 2021). 이러한 MZ세대의 주요 특징을 살펴보면 다음과 같다. 첫째, MZ세대는 불필요한 사회적 관계를 만들지 않고 자신을 가장 위하는 “Me First”의 자기 중심적인 삶을 추구한다(정혜승·성민정, 2022). 둘째, 여가를 중요시하고 재미를 추구하며 일과 삶의 균형적인 생활인 워라벨에 민감하게 반응한다(박미경, 2022). 셋째, 불필요한 간섭을 거부하며 다양성을 인정하고, 타인의 삶과 취향을 존중한다(최은희, 2022). 넷째, SNS 플랫폼 등 디지털 환경 및 기술을 통한 소통과 공감에 능숙하며, 다양한 디지털 플랫폼을 활용하여 자신의 가치관 및 자아표현을 즐기는 등 커뮤니케이션 측면에서 기성세대와는 다른 특성을 보이고 있다(홍소희·김민, 2021).

2. 선행연구

멘토링 프로그램이 이직 의도 감소와 조직 몰입 향상에 미치는 영향을 다룬 연구는 다양하게 진행되어 왔다. 특히 MZ세대와 밀레니얼 세대와 같은 젊은 인력에 초점을 맞춘 연구들은 이들의 특성과 요구를 반영한 맞춤형 멘토링의 필요성을 강조하고 있다. 본 장에서는 국내외 주요 연구들을 정리하여 멘토링 기능과 이직 의도 간 관계를 다각도로 살펴보고, 각 연구의 결과를 비교하여 본 연구의 기초 이론으로 활용하고자 한다.

2.1 선행연구 분석

김현주 외(2022)는 멘토링 기능과 이직 의도 간의 관계에 대해 연구 하였다.

멘토링 기능을 세 가지 하위 요소로 구분하여 분석하였으며 이 연구는 경력개발 기능, 역할모형 기능, 그리고 심리사회적 기능이 신입사원의 이직 의도에 미치는 영향을 조직사회화의 매개효과를 중심으로 살펴보았다. 연구의 초점은 멘토링이 구성원 개인의 조직 적응 및 잔류 의지에 어떤 영향을 미치는지 체계적으로 분석하는 데 있었다.

연구 방법으로는 설문조사를 통해 자료를 수집하고, 횡단적 연구 설계를 사용하여 단기적 데이터를 기반으로 분석하였다. 주요 결과로는 역할모형 기능과 심리사회적 기능은 조직 적응을 강화하며, 이직 의도를 유의미하게 감소시키는 것으로 나타났다. 역할모형 기능은 멘토가 멘티에게 조직 내 이상적인 행동과 가치관을 제시함으로써 긍정적인 영향을 미쳤다.

반면, 경력개발 기능은 의외로 이직 의도를 높이는 결과를 보였다. 이는 멘티가 경력 개발 지원을 받으면서 외부에서 더 나은 기회를 모색하게 되는 경향과 연관된 것으로 해석된다.

이 연구는 멘토링 프로그램 설계 시, 구성원의 경력 개발 지원이 반드시 조직 몰입을 강화하지 않을 수 있음을 경고하며, 역할모형 및 심리사회적 지원의 중요성을 강조하였다.

다음으로 최명원(2017)의 조직 차원의 멘토링 프로그램과 이직률에 대한 연구이다. 최명원(2017)은 조직 차원에서 공식적인 멘토링 프로그램이 집합적 조직몰입과 이직률에 미치는 영향을 조사하였다. 연구는 멘토링 프로그램의 실행 여부를 주요 독립변수로 설정하고, 프로그램의 효과를 조절하는 요인으로 조직의 인간관계 문화를 분석하였다.

연구 방법으로는 2년에 걸친 종단적 데이터를 수집하여, 멘토링 프로그램 실행 전후의 조직 몰입과 이직률 변화를 분석하였다. 그 결과 멘토링 프로그램이 체계적으로 실행된 조직은 집합적 조직몰입이 유의미하게 증가했으며, 이는 이직률 감소로 이어졌다.

특히, 조직 내 인간관계 문화가 강할수록 멘토링 효과가 더욱 증대되었다. 인간관계 문화는 구성원 간 신뢰와 협력 수준을 높이며, 멘토링 프로그램이 긍정적인 영향을 발휘할 수 있는 환경적 조건으로 작용하였다.

이 연구는 조직 차원의 멘토링 실행이 개별 구성원의 경험을 넘어, 조직 전체의 성과에 미치는 영향을 실증적으로 보여주었다. 멘토링 효과를 극대화하기 위해 조직 내 협력적인 문화 조성이 필요함을 강조하였다.

(1) The Experience of Good Mentoring Focused on Overcoming Turnover Intention Among Millennial Nurses

이 연구는 밀레니얼 세대 간호사를 대상으로 멘토링이 이직 의도와 조직 몰입에 미치는 영향을 질적 연구 방법으로 분석하였다. 연구의 초점은 멘토링 프로그램이 구성원들의 정서적 안정감과 직무 만족을 증대시키는 기제로 작용한다는 점에 있었다. 질적 인터뷰와 사례 연구를 통해 데이터 수집 및 분석하는 연구 방법으로 진행 되었으며 결과로는 멘토링은 간호사들에게 심리적 안정감을 제공하며, 정서적 지원과 직무 피드백을 통해 이직 의도를 감소시켰다.

또한, 조직 내에서의 역할과 책임을 명확히 인식하도록 도와 조직 몰입을 강화하였다.

이 연구는 정서적 안정감과 심리적 지지가 이직 의도를 낮추는 핵심 요인임을 강조하며, 멘토링이 단순히 경력 지원에 국한되지 않고, 정서적 지지를 제공하는 다차원적 프로그램이어야 한다고 주장하였다.

(2) How Millennials Experience Mentoring and Their Intentions to Stay or Leave Organizations

이 연구는 MZ세대의 멘토링 경험과 이직 의도 간 관계를 조사한 질적 연구로, 이들이 조직 적응과 몰입을 형성하는 과정을 심층적으로 탐구하였다.

연구 방법으로는 질적 인터뷰를 통해 멘티의 경험과 조직 잔류 또는 이직 의도를 심층 분석하였다. 그 결과 MZ세대는 경력 개발 지원과 심리적 안정감을 동시에 중요하게 여기며, 멘토링 프로그램이 있는 경우, 조직 적응 및 몰입이 향상되며, 이직 의도가 유의미하게 감소하였다.

반대로, 멘토링 기회가 부족한 조직에서는 이직 의도가 높아지는 경향이 확인되었다.

이 연구는 MZ세대 특성을 반영한 맞춤형 멘토링 프로그램 설계가 필요하다는 점을 강조하였다.

(3) Mentorship Function to Reduce Turnover Intention in Public Accounting Firms

이 연구는 회계업계에서 멘토링 프로그램이 구성원의 이직 의도 감소와 조직 몰입 향상에 미친 영향을 분석하였다. 설문조사를 통해 정량적 데이터를 수집하고, 경로 분석을 통해 변수 간 관계를 파악하였으며 멘토링 프로그램은 직무 몰입과 경력 만족도를 높이는 데 효과적이었으며, 이는 이직률 감소로 이어지는 결과를 보여주었다.

특히, 멘토의 피드백과 경력 지원은 멘티들에게 조직 내 성장 가능성을 인식하게 함으로써 긍정적 영향을 미쳤다.

(4) Starting Out: Qualitative Perspectives of New Graduate Nurses and Nurse Leaders on Transition to Practice

신규 간호사와 간호 리더들이 멘토링을 통해 직무 적응 및 성과를 개선한 사례를 분석한 연구이다. 신규 간호사와 간호 리더를 대상으로 한 인터뷰와 사례 연구를 통해 데이터 수집하는 연구 방법을 통해 멘토링은 신규 간호사들에게 심리적 안정감을 제공하며, 직무 스트레스 감소와 성과 향상에 기여한다는 유의미한

결과를 발견 하였다.

또한 간호 리더들은 멘토링을 통해 조직 내 협업 문화를 강화하고, 신규 직원의 조직 몰입을 촉진하였다.

〈표 1〉 선행연구 분석표

연구제목	연구 대상/ 연구 방법	주요결과	시사점
멘토링 기능과 이직 의도 간의 관계 김현주 외(2022)	신입 사원/ 설문조사를 통해 횡단적 연구설계 사용	역할모형 및 심리사회적 기능은 이직 의도를 감소시키는 데 유의미한 영향을 미침. 경력개발 기능은 이직 의도를 높이는 결과를 보임.	멘토링 설계 시 경력 개발이 오히려 이직을 촉진할 가능성을 고려해야 하며, 역할모형과 심리사회적 지원을 강조해야 함.
공식 멘토링 프로그램이 조직 몰입과 이직률에 미치는 영향 최명원(2017)	조직 차원/ 2년에 걸친 종단적 데이터 분석	멘토링 프로그램은 조직 몰입을 증가시키며 이직률을 감소시킴. 조직 내 인간관계 문화가 강할수록 멘토링 효과가 더 증대됨.	조직 차원의 협력적 문화 조성 및 체계적 멘토링 프로그램 실행이 조직 몰입과 이직률 관리에 효과적임을 강조.
The Experience of Good Mentoring Focused on Overcoming Turnover Intention Among Millennial Nurses	밀레니얼 세대 간호사/ 질적 인터뷰와 사례 연구	멘토링은 정서적 안정감 제공 및 직무 피드백을 통해 이직 의도를 감소시키고 조직 몰입을 강화함	멘토링은 단순한 경력 지원뿐 아니라 정서적 지지를 제공하는 다차원적 프로그램이어야 함.
How Millennials Experience Mentoring and Their Intentions to Stay or Leave Organizations	MZ세대/ 질적 인터뷰	MZ세대는 경력 개발 지원과 심리적 안정감을 동시에 중요하게 여기며, 멘토링이 조직 적응과 몰입을 촉진하고 이직 의도를 감소시킴.	MZ세대의 특성을 반영한 맞춤형 멘토링 프로그램 설계가 필요
Mentorship Function to Reduce Turnover Intention in Public Accounting Firms	회계업계구성원/ 설문 조사와 경 로 분석	멘토링은 직무 몰입과 경력 만족도를 높이며 이직률 감소에 기여함. 멘토의 피드백과 경력 지원이 구성원들에게 성장 가능성을 인식시킴.	멘토링은 직무 몰입과 경력 만족도를 동시에 증대시키는 효과적 전략으로, 구성원들의 조직 내 성장 가능성을 강조
Qualitative Perspectives of New Graduate Nurses and Nurse Leaders on Transition to Practice	신규 간호사와 간호 리더/ 인터뷰와 사례연구	멘토링은 신규 간호사의 심리적 안정감을 제공하며 직무 스트레스를 감소시키고 성과를 향상시킴. 간호 리더들은 조직 내 협업 문화를 강화하고 조직 몰입을 촉진.	멘토링은 신규 구성원의 조직 적응과 몰입을 촉진하는 중요한 도구로, 조직 내 협업 문화를 조성하는 데 필수적임.

2.2 선행연구의 시사점

이와 같은 다양한 선행연구는 멘토링 프로그램이 이직 의도 감소와 조직 몰입 향상에 기여하는 다차원적 효과를 지닌다는 점을 실증적으로 보여준다.

첫째, 조직 내 멘토링 프로그램의 전략적 중요성이다. 선행연구들은 멘토링 프로그램이 이직 의도를 감소시키고 조직 몰입을 향상시키는 데 중요한 역할을 한다는 점을 일관되게 강조하고 있다. 특히, 멘토링 프로그램은 구성원 개인의 직무 만족 뿐만 아니라, 조직 전체의 성과와 안정성에도 긍정적인 영향을 미친다. 김현주 외(2022)와 최명원(2017)의 연구는 멘토링이 개별 직원의 성장과 조직 차원의 성과를 동시에 증진시킬 수 있음을 보여준다. 이러한 연구는 조직이 멘토링 프로그램을 단순한 경력 관리 도구로 여기는 것이 아니라, 전략적 인재 관리의 일환으로 활용해야 함을 시사한다.

둘째, 경력개발 기능의 이중적 영향을 미칠 수 있다. 경력개발 기능은 멘티들에게 직무 기술과 경력 목표를 명확히 설정할 수 있도록 돕는 중요한 요소이다. 그러나, 김현주 외(2022)의 연구에서 나타난 바와 같이, 과도한 경력개발 지원은 구성원으로 하여금 외부 기회를 탐색하게 만들어 이직 의도를 증가시킬 수 있다. 이는 멘토링 프로그램 설계 시, 경력 개발 지원과 조직 내 경력 기회 제공 간의 균형을 유지하는 것이

필수적임을 시사한다. 특히, MZ세대는 빠른 성장을 원하기 때문에 조직 내부에서 성장 기회를 제공하는 전략이 필요하다.

셋째, 멘토링을 통해 심리적 안정감과 정서적 지지의 중요성을 알게 되었다. 멘토링의 사회심리적 기능은 조직 몰입과 이직 의도 감소에 가장 직접적으로 기여한다는 점이 여러 연구에서 반복적으로 제시되었다. The Experience of Good Mentoring Focused on Overcoming Turnover Intention Among Millennial Nurses와 Starting Out 연구는 심리적 안정감과 정서적 지지가 멘토링의 핵심 효과임을 입증하였다. 이는 구성원들이 조직 내에서 소속감을 느끼고, 정서적 지원을 받을 때 직무 만족도가 높아지고 이직 의도가 감소한다는 점을 시사한다. 따라서, 조직은 멘토링 프로그램에 심리적 지원 요소를 강화하고, 멘티들이 심리적 안정을 얻을 수 있는 환경을 조성해야 한다.

넷째, MZ세대 맞춤형 멘토링 프로그램 필요성이다. How Millennials Experience Mentoring and Their Intentions to Stay or Leave Organizations 연구는 MZ세대가 경력 개발 지원과 심리적 지지의 균형을 요구한다는 점을 강조하였다. 이 세대는 전통적인 멘토링 프로그램보다 개인화된 접근 방식을 선호하며, 멘토링을 통해 조직 적응 및 몰입을 경험할 때 잔류 의도가 증가한다. 이는 반도체와 같은 기술 중심 산업에서 젊은 인재를 유지하기 위해서는 세대의 요구와 특성을 반영한 맞춤형 멘토링 프로그램이 필요하다는 점을 시사한다.

다섯째, 조직 차원의 협력적 문화를 통해 멘토링 효과가 극대화 된다. 최명원(2017)과 Mentorship Function to Reduce Turnover Intention in Public Accounting Firms 연구는 멘토링 프로그램이 조직 차원에서 체계적으로 관리되고, 인간관계 문화와 같은 협력적 조직 문화가 조성될 때 그 효과가 극대화된다는 점을 보여주었다. 이는 멘토링 프로그램의 성공적인 운영을 위해 조직 전반의 협력적 분위기와 체계적 관리가 필수적임을 의미한다.

여섯째, 멘토링 프로그램의 다차원적 설계 필요성이 대두 되었다. 멘토링은 단순히 경력 지원에 그치지 않고, 정서적 지지와 역할모델 제공 등 다차원적 기능을 포함해야 한다는 점이 강조되었다. The Role of Developmental Relationships in the Transition to Entrepreneurship 연구는 직무 전환이나 창업 과정에서도 멘토링 관계가 중요한 지원 체계로 작용한다고 언급하며, 멘토링의 다면적 설계 필요성을 강조하였다. 이는 반도체 산업과 같이 고도의 기술과 지속적인 직무 전환이 필요한 산업에서 멘토링 프로그램 설계 시, 다양한 기능을 포함해야 함을 시사한다.

일곱째, 반도체 산업에의 적용 가능성이다. 반도체 산업은 높은 기술적 전문성을 요구하며, 지속적인 인력 유출과 조직 적응 문제가 주요 과제로 지적된다. 선행연구들은 이러한 환경에서 멘토링 프로그램이 신입사원의 조직 적응을 지원하고, 숙련된 인재의 이직을 방지하는 데 효과적일 수 있음을 보여준다. 특히, 심리적 지원과 경력개발 균형을 맞춘 멘토링 설계는 기술 중심 산업의 인재 유지를 위한 강력한 도구로 활용될 수 있다.

이와 같은 다양한 선행연구는 멘토링 프로그램이 이직 의도 감소와 조직 몰입 향상에 기여하는 다차원적 효과를 지닌다는 점을 실증적으로 보여준다. 특히, 멘토링의 기능은 경력 개발에 국한되지 않고, 심리적 안정감과 정서적 지지 제공, 역할모델 제시 등 다양한 측면에서 구성원의 조직 적응을 촉진한다. 본 연구는 이러한 선행연구를 바탕으로 반도체 산업 MZ세대를 대상으로 멘토링 프로그램의 실질적 효과를 실증적으로 탐구하고자 한다.

III. 연구방법

1. 연구대상 선정과 표본의 특성

본 연구는 반도체 산업 내 MZ세대 직원을 대상으로 멘토링 기능이 이직 의사에 미치는 영향을 분석하는 것을 목적으로 한다. MZ세대는 밀레니얼 세대와 Z세대의 구성원으로, 빠른 성장과 경력 개발을 중시하는 특성을 가지며, 조직 적응과 몰입에 있어 독특한 요구를 보인다. 이를 기반으로, 다음과 같은 방식으로 연구대상과 표본을 선정하였다.

1.1 설문조사 대상

설문조사는 반도체 산업에서 근무하며 멘토링 프로그램에 참여한 경험이 있는 MZ세대 직원 58명을 대상으로 실시하였다. 편의표본추출법을 사용하여 대상자를 모집하였으며, 최종적으로 멘토링 프로그램 경험이 있는 50명의 응답 데이터를 확보하였다.

대상자의 평균 연령은 28.4세였으며, 남성 비율이 56%, 여성 비율이 44%로 나타났다. 근속 기간은 1년 이하가 60%, 1~3년이 30%, 3년 이상이 10%로 나타나, 연구의 초점인 신입 및 초기 경력 단계의 직원들을 주로 포함하였다.

1.2 설문조사 설계

설문 문항은 멘토링 기능과 이직 의사 간의 관계를 측정할 수 있도록 구성되었다. 주요 변수는 경력개발 기능, 사회심리적 기능, 역할모형 기능, 그리고 이직 의사로, Likert 5점 척도(1=전혀 아니다, 5=매우 그렇다)를 사용하여 응답을 유도하였다. 멘토링 기능 관련 문항에는 “멘토는 나의 경력 개발에 필요한 조언을 제공한다”와 같은 문항을 포함하였다.

이직 의사 관련 문항은 Landau와 Hammer(1986)의 연구를 바탕으로, “현재 직장을 떠날 가능성이 높다”와 같은 문항을 사용하였다.

1.3 심층 인터뷰 대상

추가적으로, 반도체 산업에서 멘토링 프로그램을 설계 및 운영하는 인사 담당자 2명을 대상으로 심층 인터뷰를 진행하였다. 인터뷰는 프로그램 설계, 운영 방식, 주요 성과 및 개선점, 그리고 이직 의도에 미치는 영향을 중심으로 질문하였다. 구체적 질문으로는 “멘토링 프로그램 도입 이후 구성원들의 조직 적응도나 몰입도에 변화가 있었습니까? 또는 “멘토링 프로그램 도입 전후로 구성원들의 이직 의도에 변화가 있었습니까?”이다.

2. 변수의 조작적 정의와 측정

본 연구에서는 다음과 같은 변수들을 조작적으로 정의하고, 이를 정량적 또는 질적 데이터를 통해 측정하였다. 통제변수를 제외한 설명변수 문항을 Likert 5점 척도(1=전혀 아니다, 2=아니다, 3=보통이다, 4=그렇다, 5=매우 그렇다)로 측정하고자 한다.

멘토링 기능은 Kram(1983), Noe(1988), Scandura(1992), 강정애·이윤희(2005), 윤현정(2005), 박수성(2007), 안성환(2009)의 연구 분류를 기본으로 설정하여 경력개발기능, 사회·심리적기능, 역할모형기능 세 가지로 구분하였다. 멘토링의 세 가지 기능 중 첫번째, 경력개발기능은 ‘멘티가 직무 수행과 경력 발전에 필요한 조언을 제공 받는 기능’으로 정의하고 있으며, 두번째, 역할모형기능(rolemodel)은 ‘멘토가 멘티에게 바람직한 가치관 과 행동방식을 전수하는 기능’으로 정의 하였다. 마지막으로 심리 사회적 기능은 ‘멘티가 조직 내에서 심리적 안정을 얻고 적응 할 수 있도록 지원하는 기능’으로 정의 하였다.

이직 의사는 조직 구성원이 현재의 직장을 떠날 의도를 의미하며, Landau와 Hammer(1986)의 연구에서 사용된 문항을 기반으로 측정 하였다..

연구의 정확성을 높이기 위해 성별, 연령을 통제변수로 설정하였다. 이러한 변수는 멘토링과 이직 의사 간 관계에 영향을 미칠 수 있으므로, 회귀분석 시 통제하였다

〈표 2〉 설문조사 항목

항목	
이직의사	1. 나는 기회가 된다면 다른 조직에서 일해보고 싶다.
	2. 다시 선택할 수 있다면, 현재 직업을 선택하지 않았을 것이다.
	3. 나는 나의 직업과 조직에 점점 불만을 가지고 있는 중이다.
	4. 나는 현재 직장을 그만둘 생각도 하고 있다.
	5. 나는 새로운 회사로의 이직을 생각하고 있다.
	6. 나는 가끔씩 다른 회사의 구인광고를 검색해본다.
경력개발	1. 멘토는 나에게 경력발전에 도움이 될 수 있는 기술, 지식, 업무와 관련 된 방법을 설명해준다.
	2. 멘토는 나의 경력에 관심을 가지고 목표달성에 필요한 조언을 해준다
	3. 멘토는 나의 경력 발전을 위해 내가 해야하는 직무, 진로에 대해 조언을 잘 해준다
	4. 멘토는 나의 경력목표를 달성하는 데 도움이 되는 방법(노하우)을 알려준다.
역할모형	1. 나는 멘토의 가치관과 태도에 동의 한다.
	2. 나는 멘토의 업무수행방식 등을 닮아가려고 노력한다.
	3. 나는 멘토가 나를 지도하는 방식에 동의한다.
	4. 나는 나중에 멘토와 비슷한 위치가 된다면 그의 행동을 본 받고 싶다.
심리사회	1. 멘토는 나의 이야기를 잘 들어준다.
	2. 멘토는 내가 경험하고 있는 문제에 대한 대안이 될 수 있는 자신의 개인적 경험을 나누어 준다.
	3. 멘토는 내가 상의 했던 문제에 대해 비밀을 지켜주는 편이다.
	4. 나는 멘토에게서 친구와 같은 친근함을 느낀다
직무 만족도 및 조직 몰입도	1. 나는 멘토링 프로그램이 내 직무 만족도를 높이는 데 기여했다고 생각한다.
	2. 멘토링을 통해 내 업무 성과가 개선되었다고 느낀다
	3. 멘토링을 통해 내 조직에 대한 몰입도가 높아졌다.
	4. 멘토링 프로그램이 내가 현재 조직에 더 오래 머무르고 싶다는 의지를 강화 시켰다.
	5. 멘토링이 내가 조직에 더 충성할 수 있도록 동기를 부여했다.

3. 가설 설정

이상의 선행 연구를 분석함에 따라 본 연구는 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 1. 멘토링 기능은 반도체 산업의 MZ세대 멘티들의 이직의사에 부정적인 영향을 미칠 것이다.

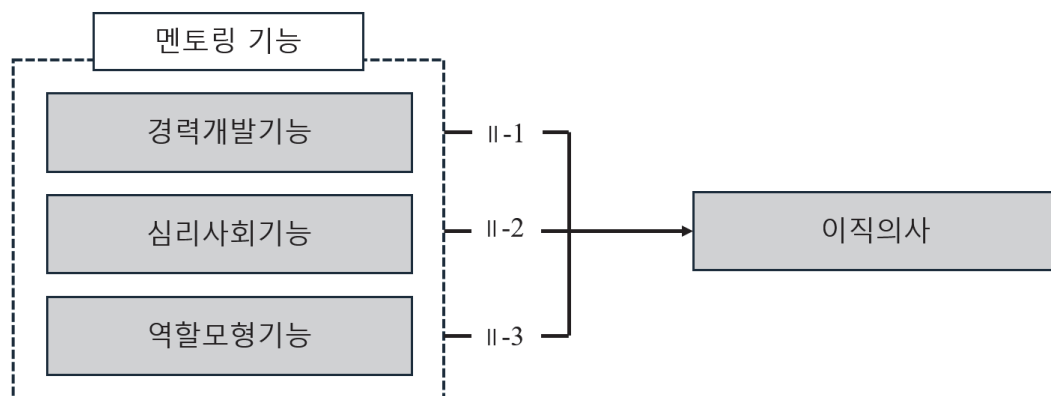
가설 1-1. 멘토링 기능 중 경력 개발 기능은 반도체 산업의 MZ세대 멘티들의 이직 의사에 부정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 1-2. 멘토링 기능 중 심리 사회적 기능은 반도체 산업의 MZ세대 멘티들의 이직 의사에 부정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 1-3. 멘토링 기능 중 역할모형기능은 반도체 산업의 MZ세대 멘티들의 이직 의사에 부정적인 영향을 미칠 것이다.

다음 [그림 1]은 이상의 선행연구를 검토한 내용을 토대로 멘토링 기능과 이직의사 간의 관계도를 나타내고 있다.

[그림 1] 연구 모형



IV. 실증분석 결과

1. 분석방법

본 연구는 수집된 설문 데이터를 바탕으로 멘토링 기능(경력개발 기능, 사회심리적 기능, 역할모형 기능)이 반도체 산업에 종사하고 있는 MZ세대의 이직 의사에 미치는 영향을 분석하였다. 데이터를 분석하기 위해 Jamovi 통계 프로그램을 사용하였으며, 기술통계 분석, 상관분석, 회귀분석의 총 3가지의 분석 단계를 거쳐 결론을 도출해내고자 하였다.

1.1 각 기능별 기술통계분석

본 연구에서는 변수들의 전반적인 분포를 이해하고, 응답자들의 경향성을 파악하기 위해 주요 변수들에 대한 기술통계 분석을 실시하였다. 이직의사와 멘토링 기능(경력개발 기능, 사회심리적 기능, 역할모형 기능)이라는 주요 변수의 평균과 표준편차를 산출하여 데이터의 전반적인 특성을 확인하였으며, 기술통계 분석에서는 각 변수의 평균(mean)과 표준편차(standard deviation)를 산출하여 응답자들의 응답이 어떠한 분포를 보이는지를 확인하였다.

(1) 이직의사기능 기술통계분석

정규분포 여부를 확인 한 결과, 왜도(Skewness)의 절대값이 3.0 이하여야 하고, 첨도(Kurtosis)의 절대값이 8.0이하여야 한다는 기준(문수백,2009)을 적용하였을 때, 왜도의 절대값은 0.028~2.75의 범위로 나타났으며, 모든 항목이 정규분포 기준인 절대값 3.0 이하를 충족하였다.

이는 데이터가 대체로 대칭성을 유지하며, 극단적인 값이 많지 않음을 의미한다. 다만, 성별 변수에서 왜도 값이 상대적으로 높게 나타났는데, 이는 응답자의 성별 비율이 불균형적일 가능성을 시사한다. 첨도의 절대값은 0.430~5.79의 범위로 나타나 정규분포 가정을 충족한 것으로 판단 되었다. 이는 데이터가 지나치게 뽕뽕하거나 평평하지 않으며, 분포가 정규성을 유지하고 있음을 의미한다. 특히, 연령 변수에서 첨도 값이 5.79로 상대적으로 높은 값을 보였으나, 이는 조사 대상의 연령대가 특정 범위에 집중되었음을 나타낼 수 있다.

왜도와 첨도에 대한 표준 오차 값(Std. error skewness 및 Std. error kurtosis)이 0.337 및 0.662로 나타나, 샘플 크기에 비해 왜도와 첨도가 유의미한 수준에서 정규성을 충족하고 있음을 시사한다.

〈표 3〉 이직의사기능 기술통계분석 결과표

Descriptives

	성별	연령	이직의사1	이직의사2	이직의사3	이직의사4	이직의사5	이직의사6
N	50	50	50	50	50	50	50	50
Missing	1	1	1	1	1	1	1	1
Mean	1.10	1.46	2.98	2.30	2.28	2.12	2.20	2.50
Median	1.00	1.00	3.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00
Standard deviation	0.303	0.706	1.24	1.15	1.14	1.24	1.25	1.31
Minimum	1	1	1	1	1	1	1	1
Maximum	2	3	5	5	5	5	5	5
Skewness	2.75	1.23	-0.0281	0.726	0.783	0.969	0.924	0.394
Std. error skewness	0.337	0.337	0.337	0.337	0.337	0.337	0.337	0.337
Kurtosis	5.79	0.166	-0.921	-0.0530	0.0425	-0.106	-0.0430	-1.03
Std. error kurtosis	0.662	0.662	0.662	0.662	0.662	0.662	0.662	0.662

(2) 경력개발기능 기술통계분석

경력 개발 기능 변수는 멘토가 제공하는 경력 개발과 관련된 지원 수준을 측정하였다.

해당 항목에 대한 평균값은 3.8에서 4.0 사이로 나타났으며, 이는 응답자들이 멘토로부터 경력 개발에 대한 지원을 받는다고 인식하는 경향이 있음을 시사한다.

〈표 4〉 경력개발기능 기술통계분석 결과표

Descriptives

Descriptives	성별	연령	경력개발1	경력개발2	경력개발3	경력개발4
N	50	50	50	50	50	50
Missing	1	1	1	1	1	1
Mean	1.10	1.46	3.84	3.74	3.78	3.78
Median	1.00	1.00	4.00	4.00	4.00	4.00
Standard deviation	0.303	0.706	0.976	0.965	0.910	0.996
Minimum	1	1	1	1	1	1
Maximum	2	3	5	5	5	5
Skewness	2.75	1.23	-1.04	-0.865	-0.724	-0.956
Std. error skewness	0.337	0.337	0.337	0.337	0.337	0.337
Kurtosis	5.79	0.166	1.37	1.07	0.725	0.977
Std. error kurtosis	0.662	0.662	0.662	0.662	0.662	0.662

경력개발 기능 변수는 멘토가 제공하는 경력 개발과 관련된 지원 수준을 측정하기 위해 설정되었다. 해당 변수의 평균값은 3.74에서 3.84 사이로 나타났으며, 이는 응답자들이 멘토로부터 경력 개발 지원을 대체로 긍정적으로 인식하고 있음을 시사한다. 표준편차는 0.91에서 0.97로 나타나, 응답 분포가 비교적 안정적이고 큰 변동 없이 일정한 수준을 유지하고 있음을 보여준다. 이는 대다수 응답자들이 유사한 경력개발 경험을 보고했음을 의미한다.

왜도(Skewness) 값은 -1.04에서 -0.724로 모두 정규분포 가정을 충족하며, 데이터가 응답 평균을 중심으로 대칭적으로 분포하고 있음을 나타낸다. 첨도(Kurtosis) 값은 0.725에서 1.37로 나타났으며, 데이터 분포가 정규성을 충족하며 극단적인 응답이 거의 없음을 보여준다.

(3) 역할모형기능 기술통계분석

본 표는 역할모형 기능 변수를 중심으로 정규분포 가정을 검토한 결과를 나타낸다. 역할모형 변수는 멘토가 멘티에게 바람직한 가치관과 행동을 전달하는 정도를 측정하기 위해 설계되었다. 문수백(2009)의 기준에 따라 왜도의 절대값이 3.0 이하, 첨도의 절대값이 8.0 이하일 경우 정규성을 충족한다고 판단하였다.

역할모형 기능 변수는 모든 하위 항목에서 정규분포 가정을 충족하였다. 평균값이 3.80에서 3.98로 높게 나타난 점은 멘토링이 바람직한 가치관과 행동을 전달하는 데 있어 중요한 역할을 하고 있음을 시사한다. 역할모형 변수의 표준편차가 1.00~1.12 범위로 나타난 점은 응답 분포가 일정하게 유지되며, 응답자 간 차이가 상대적으로 적었음을 보여준다. 이는 역할모형 기능이 대부분의 응답자에게 일관된 방식으로 경험되었음을 의미한다. 성별 변수는 왜도와 첨도가 높아 응답 비율의 불균형이 있음을 나타냈으며, 이는 연구 결과 해석 시 유의해야 할 요소이다. 반면, 연령 변수는 정규성을 충족하며 안정적인 응답 분포를 보였다.

역할모형 기능은 응답자들이 멘토로부터 받은 긍정적인 영향에 대한 일관된 인식을 반영하고 있다. 이는 조직 내 멘토링 프로그램이 단순한 기술적 지원을 넘어 멘토의 가치관과 행동을 통해 멘티의 조직 적응과 몰입을 높이는 데 기여할 수 있음을 시사한다.

〈표 5〉 역할모형기능 기술통계분석 결과표

Descriptives

Descriptives	성별	연령	역할모형1	역할모형2	역할모형3
N	50	50	50	50	50
Missing	1	1	1	1	1
Mean	1.10	1.46	3.82	3.98	3.80
Median	1.00	1.00	4.00	4.00	4.00
Standard deviation	0.303	0.706	1.00	1.000	1.12
Minimum	1	1	1	1	1
Maximum	2	3	5	5	5
Skewness	2.75	1.23	-0.883	-1.36	-1.02
Std. error skewness	0.337	0.337	0.337	0.337	0.337
Kurtosis	5.79	0.166	0.875	1.97	0.529
Std. error kurtosis	0.662	0.662	0.662	0.662	0.662

특히, 역할모형 기능이 효과적으로 발휘되면 구성원의 조직 내 정체성을 강화하고, 이직 의도를 낮추는데 중요한 요소로 작용할 수 있다.

(4) 심리사회기능 기술통계분석

심리사회적 기능 변수는 모든 항목에서 정규분포 가정을 충족하였다. 평균값이 3.42에서 3.96으로 나타난 점은 응답자들이 심리적 안정감과 정서적 지지의 중요성을 대체로 긍정적으로 인식하고 있음을 시사한다.

〈표 6〉 심리사회기능 기술통계분석 결과표

Descriptives

Descriptives	성별	연령	심리사회1	심리사회2	심리사회3	심리사회4
N	50	50	50	50	50	50
Missing	1	1	1	1	1	1
Mean	1.10	1.46	3.96	3.82	3.84	3.42
Median	1.00	1.00	4.00	4.00	4.00	4.00
Standard deviation	0.303	0.706	1.09	1.08	1.08	1.28
Minimum	1	1	1	1	1	1
Maximum	2	3	5	5	5	5
Skewness	2.75	1.23	-1.11	-1.14	-1.10	-0.485
Std. error skewness	0.337	0.337	0.337	0.337	0.337	0.337
Kurtosis	5.79	0.166	0.748	1.03	1.08	-0.826
Std. error kurtosis	0.662	0.662	0.662	0.662	0.662	0.662

표준편차와 항목 간 응답 차이 심리사회적 기능 4번 항목에서 표준편차(1.28)가 상대적으로 높게 나타난 점은 일부 응답자들이 이 항목에 대해 다양한 경험과 인식을 가지고 있음을 나타낸다. 이는 해당 항목이 다른 항목보다 다르게 해석될 가능성을 시사하며, 향후 추가 연구에서 더 세부적인 항목 구성이 필요할 수 있다. 심리사회적 기능 변수는 응답자들이 멘토링을 통해 정서적 안정감과 심리적 지지를 긍정적으로 경험했음을 보여준다. 이는 멘토링 프로그램이 정서적 지원과 조직 몰입을 강화하는 데 효과적인 도구로 작용할 수 있음을 시사한다. 특히, 심리사회적 기능이 구성원의 스트레스 감소와 조직 적응에 기여할 가능성이 크며, 이로 인해 이직 의도를 낮추는 데 중요한 역할을 할 수 있다.

(5) 직무만족도 및 조직몰입도 기능 기술통계분석

본 표는 직무만족도 및 조직몰입도 변수를 중심으로 정규분포 가정을 검토한 결과를 나타낸다. 이 두 변수는 조직 내 멘토링의 효과를 측정하기 위한 주요 변수로, 직무 만족과 조직 몰입 간의 관계를 분석하고자 설계되었다.

〈표 7〉 직무만족도 및 조직몰입기능 기술통계분석 결과표

Descriptives

	성별	연령	직무만족도1	직무만족도2	조직몰입도1	조직몰입도2	조직몰입도3
N	50	50	50	50	50	50	50
Missing	1	1	1	1	1	1	1
Mean	1.10	1.46	3.72	3.78	3.78	3.62	3.62
Median	1.00	1.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
Standard deviation	0.303	0.706	1.14	1.09	1.09	1.16	1.19
Minimum	1	1	1	1	1	1	1
Maximum	2	3	5	5	5	5	5
Skewness	2.75	1.23	-0.612	-0.810	-1.10	-0.755	-0.935
Std. error skewness	0.337	0.337	0.337	0.337	0.337	0.337	0.337
Kurtosis	5.79	0.166	-0.424	0.100	0.813	0.0707	0.196
Std. error kurtosis	0.662	0.662	0.662	0.662	0.662	0.662	0.662

직무만족도 및 조직몰입도 변수는 모두 정규분포 기준을 충족하였다. 평균값이 각각 3.72~3.78, 3.62로 나타난 점은 응답자들이 멘토링을 통해 직무와 조직에 대한 만족도와 몰입 수준을 대체로 긍정적으로 평가했음을 시사한다. 두 변수 모두 표준편차가 1.09에서 1.19 범위로 안정적인 분포를 보여주며, 응답자 간의 응답이 일정하게 유지되었음을 나타낸다. 이는 변수 간 비교 및 분석 시 높은 신뢰성을 보장한다.

직무만족도와 조직몰입도 변수는 멘토링 프로그램의 효과를 입증하는 중요한 지표로, 응답자들의 긍정적인 평가가 멘토링의 정서적 및 조직적 이점을 뒷받침하고 있다.

특히, 조직몰입도 변수는 응답자들이 조직 내 자신의 역할을 긍정적으로 받아들이고 있으며, 이는 이직 의도를 감소시키는 데 중요한 역할을 할 수 있음을 보여준다.

1.2 상관분석(Correlation Analysis)

상관분석은 두 변수 간의 선형적 관계를 확인하기 위한 통계적 기법으로, Pearson의 상관계수(Pearson's r)를 사용하여 이직 의사의 하위 항목들 간의 상관성을 분석하였다. 이 결과는 멘토링 프로그램이 이직 의사에 미치는 영향을 간접적으로 해석할 수 있는 근거를 제공한다.

이직의사와 멘토링 기능(경력개발 기능, 사회심리적 기능, 역할모형 기능) 사이의 상관관계를 분석하여 변수와의 관계를 파악해보고자 하였다. 피어슨 상관계수는 그 값이 1에 가까울수록 강한 양의 상관관계를, -1에 가까울수록 강한 음의 상관관계를 나타낸다. 0에 가까운 값은 두 변수 간에 관계가 거의 없음을 의미한다.

(1) 경력개발 기능과 이직의사 간 상관분석

경력개발 기능과 이직 의사 간 상관관계에서 p-value가 0.05 미만인 경우가 다수 확인되었다. 이는 이 변수들 간 관계가 통계적으로 유의미하며, 우연이 아닐 가능성이 높음을 나타낸다. 이직 의사 항목들(이직 의사1~6) 간의 상관계수는 0.436에서 0.883로 나타났으며, 모두 강한 양의 상관관계를 보였다($p < 0.001$). 이는 이직 의사 항목들이 일관된 방향성을 가지고 있음을 보여준다. 경력개발1~4 항목 간 상관계수는 0.735에서 0.846로 나타났으며, 매우 높은 양의 상관관계를 보였다($p < 0.001$). 이는 경력 개발 항목들이 동일한 개념을 일관되게 측정하고 있음을 시사한다.

〈표 8〉 경력개발 기능과 이직의사 간 상관분석표

Correlation Matrix

		이직의사1	이직의사2	이직의사3	이직의사4	이직의사5	이직의사6	경력개발1	경력개발2	경력개발3	경력개발4
이직의사1	Pearson's r	—									
	df	—									
	p-value	—									
이직의사2	Pearson's r	0.436**	—								
	df	48	—								
	p-value	0.002	—								
이직의사3	Pearson's r	0.610***	0.759***	—							
	df	48	48	—							
	p-value	< .001	< .001	—							
이직의사4	Pearson's r	0.627***	0.663***	0.811***	—						
	df	48	48	48	—						
	p-value	< .001	< .001	< .001	—						
이직의사5	Pearson's r	0.599***	0.714***	0.848***	0.883***	—					
	df	48	48	48	48	—					
	p-value	< .001	< .001	< .001	< .001	—					
이직의사6	Pearson's r	0.660***	0.562***	0.720***	0.727***	0.836***	—				
	df	48	48	48	48	48	—				
	p-value	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001	—				
경력개발1	Pearson's r	-0.138	-0.266	-0.325*	-0.287*	-0.292*	-0.271	—			
	df	48	48	48	48	48	48	—			
	p-value	0.340	0.062	0.021	0.043	0.040	0.057	—			
경력개발2	Pearson's r	-0.210	-0.205	-0.321*	-0.298*	-0.329*	-0.266	0.735***	—		
	df	48	48	48	48	48	48	48	—		
	p-value	0.144	0.154	0.023	0.036	0.019	0.062	< .001	—		
경력개발3	Pearson's r	-0.294*	-0.229	-0.332*	-0.229	-0.267	-0.265	0.717***	0.747***	—	
	df	48	48	48	48	48	48	48	48	—	
	p-value	0.038	0.110	0.019	0.109	0.061	0.063	< .001	< .001	—	
경력개발4	Pearson's r	-0.136	-0.280*	-0.303*	-0.210	-0.244	-0.258	0.782***	0.683***	0.846***	—
	df	48	48	48	48	48	48	48	48	48	—
	p-value	0.346	0.049	0.032	0.144	0.088	0.071	< .001	< .001	< .001	—

Note. * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

경력 개발 기능 항목 간 높은 상관계수는 멘토링 프로그램의 일관성과 효과성을 입증하며, 이를 통해 조직 내 경력 지원 체계를 강화할 필요성을 제시한다.

이직 의사 항목 간 높은 상관계수는 이직 의사의 구성 요소들이 유기적으로 연결되어 있음을 보여주며, 이직 의사를 줄이기 위해 다각적 접근이 필요함을 시사한다.

(2) 역할모형 기능과 이직의사 간 상관관계

본 표는 이직 의사와 역할모형 기능 간의 상관관계를 분석한 결과를 나타낸다. 역할모형 기능은 멘토가 멘티에게 바람직한 가치관과 행동 방식을 전수하는 기능으로 정의되며, 이를 통해 이직 의사에 미치는 영향을 파악하고자 하였다.

역할모형 기능의 모든 항목에서 p-value가 0.05 미만으로 나타나, 변수 간 관계가 통계적으로 유의미함을 알 수 있다. 특히, 역할모형3의 상관관계는 매우 강력하며, 역할모형 기능이 이직 의사에 미치는 긍정적인 영향을 강조한다.

이직 의사 항목들(이직의사1~6) 간 상관계수는 0.436에서 0.883로 강한 양의 상관관계를 보여주며, p-value < 0.001로 통계적으로도 매우 유의미하다. 이는 이직 의사의 구성 요소들이 일관된 방향성을 가지고 있음을 나타낸다.

역할모형1~4 항목 간 상관계수는 0.777에서 0.864로 매우 높은 양의 상관성을 보이며, 이는 역할모형 기능 항목들이 같은 개념을 잘 반영하고 있음을 보여준다.

〈표 9〉 역할모형 기능과 이직의사 간 상관분석표

Correlation Matrix

Correlation Matrix		이직의사1	이직의사2	이직의사3	이직의사4	이직의사5	이직의사6	역할모형1	역할모형2	역할모형3	역할모형4
이직의사1	Pearson's r	—									
	df	—									
	p-value	—									
이직의사2	Pearson's r	0.436 **	—								
	df	48	—								
	p-value	0.002	—								
이직의사3	Pearson's r	0.610 ***	0.759 ***	—							
	df	48	48	—							
	p-value	< .001	< .001	—							
이직의사4	Pearson's r	0.627 ***	0.663 ***	0.811 ***	—						
	df	48	48	48	—						
	p-value	< .001	< .001	< .001	—						
이직의사5	Pearson's r	0.599 ***	0.714 ***	0.848 ***	0.883 ***	—					
	df	48	48	48	48	—					
	p-value	< .001	< .001	< .001	< .001	—					
이직의사6	Pearson's r	0.660 ***	0.562 ***	0.720 ***	0.727 ***	0.836 ***	—				
	df	48	48	48	48	48	—				
	p-value	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001	—				
역할모형1	Pearson's r	-0.233	-0.324 *	-0.364 **	-0.278	-0.330 *	-0.302 *	—			
	df	48	48	48	48	48	48	—			
	p-value	0.103	0.022	0.009	0.051	0.019	0.033	—			
역할모형2	Pearson's r	-0.149	-0.333 *	-0.423 **	-0.327 *	-0.357 *	-0.241	0.789 ***	—		
	df	48	48	48	48	48	48	48	—		
	p-value	0.302	0.018	0.002	0.020	0.011	0.092	< .001	—		
역할모형3	Pearson's r	-0.311 *	-0.380 **	-0.495 ***	-0.348 *	-0.408 **	-0.332 *	0.835 ***	0.777 ***	—	
	df	48	48	48	48	48	48	48	48	—	
	p-value	0.028	0.007	< .001	0.013	0.003	0.019	< .001	< .001	—	
역할모형4	Pearson's r	-0.178	-0.410 **	-0.429 **	-0.310 *	-0.329 *	-0.228	0.845 ***	0.832 ***	0.864 ***	—
	df	48	48	48	48	48	48	48	48	48	—
	p-value	0.216	0.003	0.002	0.029	0.020	0.111	< .001	< .001	< .001	—

Note. * p < .05, ** p < .01, *** p < .001

역할모형 기능은 이직 의사와 전반적으로 음의 상관관계를 보여주었으며, 특히 역할모형3은 이직 의사와의 관계에서 가장 강한 부정적 연관성을 나타냈다. 이는 멘토가 역할모델로서 멘티에게 긍정적인 영향을 미칠 때, 조직 몰입도가 높아지고 이직 의사가 감소하는 결과를 가져올 수 있음을 시사한다.

역할모형 기능은 멘토링 프로그램의 핵심 요소로서, 이직 의사를 줄이는 데 효과적인 영향을 미칠 가능성을 보여준다. 이는 멘토링 프로그램이 경력 개발 뿐만 아니라, 멘티의 정서적 안정감과 조직 몰입도를 증진시키는 방향으로 설계되어야 함을 강조한다.

역할모형 기능 항목 간 높은 상관계수는 멘토링 프로그램 설계 시 역할모델 제공 기능을 더욱 강화해야 함을 시사한다. 특히, 역할모형3처럼 멘토의 행동과 가치관이 멘티에게 직접적으로 긍정적인 영향을 미치는 항목을 구체적으로 반영하는 프로그램이 필요하다.

역할모형 기능이 이직 의사 감소에 기여할 가능성이 높기 때문에, 이를 효과적으로 활용하기 위해 추가적인 교육과 조직 내 멘토링 시스템 강화를 고려할 필요가 있다.

(3) 심리사회 기능과 이직의사 간 상관관계

심리사회1~4 항목 간 상관계수는 0.749에서 0.851로 나타났으며, 매우 높은 양의 상관관계를 보였다(p -value < 0.001). 이는 심리사회적 기능 항목들이 동일한 개념을 효과적으로 측정하고 있음을 보여준다. 이직 의사 항목들(이직의사1~6) 간 상관계수는 0.436에서 0.883로 나타났으며, 모두 강한 양의 상관관계를 보였다(p -value < 0.001). 이는 이직 의사의 구성 요소들이 유기적으로 연결되어 있음을 시사한다.

〈표 10〉 심리사회 기능과 이직의사 간 상관분석표

Correlation Matrix

Correlation Matrix		이직의사1	이직의사2	이직의사3	이직의사4	이직의사5	이직의사6	심리사회1	심리사회2	심리사회3	심리사회4
이직의사1	Pearson's r	—									
	df	—									
	p-value	—									
이직의사2	Pearson's r	0.436 **	—								
	df	48	—								
	p-value	0.002	—								
이직의사3	Pearson's r	0.610 ***	0.759 ***	—							
	df	48	48	—							
	p-value	< .001	< .001	—							
이직의사4	Pearson's r	0.627 ***	0.663 ***	0.811 ***	—						
	df	48	48	48	—						
	p-value	< .001	< .001	< .001	—						
이직의사5	Pearson's r	0.599 ***	0.714 ***	0.848 ***	0.883 ***	—					
	df	48	48	48	48	—					
	p-value	< .001	< .001	< .001	< .001	—					
이직의사6	Pearson's r	0.660 ***	0.562 ***	0.720 ***	0.727 ***	0.836 ***	—				
	df	48	48	48	48	48	—				
	p-value	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001	—				
심리사회1	Pearson's r	-0.152	-0.350 *	-0.418 **	-0.299 *	-0.310 *	-0.243	—			
	df	48	48	48	48	48	48	—			
	p-value	0.291	0.013	0.003	0.035	0.028	0.089	—			
심리사회2	Pearson's r	-0.231	-0.219	-0.272	-0.227	-0.215	-0.237	0.826 ***	—		
	df	48	48	48	48	48	48	48	—		
	p-value	0.106	0.127	0.056	0.113	0.134	0.098	< .001	—		
심리사회3	Pearson's r	-0.340 *	-0.357 *	-0.411 **	-0.368 **	-0.402 **	-0.390 **	0.797 ***	0.851 ***	—	
	df	48	48	48	48	48	48	48	48	—	
	p-value	0.016	0.011	0.003	0.009	0.004	0.005	< .001	< .001	—	
심리사회4	Pearson's r	-0.201	-0.338 *	-0.389 **	-0.200	-0.284 *	-0.249	0.805 ***	0.749 ***	0.806 ***	—
	df	48	48	48	48	48	48	48	48	48	—
	p-value	0.162	0.016	0.005	0.164	0.045	0.081	< .001	< .001	< .001	—

Note. * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

심리사회적 기능의 일부 항목에서 p-value가 0.05 미만으로 나타나며, 통계적으로 유의미한 관계를 보여 준다. 특히, 심리사회3은 이직 의사 항목들과 강한 음의 상관관계를 보이며, 심리적 지원의 중요성을 강조 한다.

심리사회적 기능은 이직 의사와 전반적으로 음의 상관관계를 보이며, 특히 심리사회3은 이직 의사 감소 와의 관계에서 가장 강한 부정적 연관성을 나타낸다. 이는 멘토링 프로그램에서 정서적 지원이 멘티의 조직 몰입도를 높이고, 이직 의사를 감소시키는 데 중요한 역할을 한다는 점을 시사한다. 심리사회적 기능은 멘토링 프로그램의 핵심 요소로, 멘티에게 심리적 안정감을 제공하는 과정이 조직 내에서 직원 유지를 위한 중요한 기제임을 보여준다. 이러한 결과는 조직 내 심리적 지지를 강화하기 위한 멘토링 프로그램 개발 의 필요성을 강조한다. 심리사회적 기능 항목 간 높은 상관계수는 멘토링 설계 및 운영 시 심리적 안정감 제공과 정서적 지원을 강화해야 함을 시사한다. 특히, 심리사회3과 같이 멘티의 안정성과 만족도를 높이는 역할을 하는 항목을 구체적으로 반영한 프로그램이 필요하다.

멘토와 멘티 간 정기적이고 신뢰 기반의 소통을 통해 심리적 안정감을 강화할 수 있는 전략을 채택하는 것이 중요하다.

심리사회적 기능은 직원 유지와 조직 몰입 강화에 핵심적인 요소로 작용하며, 이를 효과적으로 활용하기 위해 멘토와 멘티 간의 관계를 적극 지원하는 환경을 조성해야 한다. 이는 궁극적으로 조직 내 안정성과 효율성을 높이는 데 기여할 것이다.

(4) 직무만족도 및 조직몰입도 기능과 이직의사 간 상관관계

직무 만족도와 조직 몰입 간의 상관계수는 0.761에서 0.889로, 매우 강한 양의 상관관계를 보였다 (p-value < 0.001). 이는 직무 만족도가 높을수록 조직 몰입도가 증가하며, 두 변수가 서로 밀접하게 연관 되어 있음을 시사한다.

이직 의사 항목들 간 상관계수는 0.436에서 0.883로 매우 강한 양의 상관성을 보였으며, 모든 값에서 p-value < 0.001로 통계적으로 유의미한 결과를 나타냈다. 이는 이직 의사 항목들이 동일한 개념을 일관성 있게 측정하고 있음을 보여준다.

직무 만족도가 이직 의사에 미치는 영향은 비교적 약하게 나타났지만, 일부 항목에서 유의미한 음의 상관관계를 보여주었다. 이는 직무 만족도를 높이는 노력이 이직률 감소에 기여할 수 있음을 시사한다.

조직 몰입도는 이직 의사와 강한 음의 상관관계를 보여주었으며, 특히 조직몰입도3에서 가장 높은 음의 상관성을 나타냈다. 이는 조직에 대한 몰입도를 높이는 프로그램과 전략이 이직 의사를 효과적으로 감소시킬 수 있음을 강조한다.

직무 만족도와 조직 몰입도 간의 강한 양의 상관관계는 두 변수가 상호 보완적으로 작용함을 보여준다. 이는 멘토링 프로그램이 직무 만족도를 높이는 동시에 조직 몰입도를 강화하는 방향으로 설계되어야 한다. 멘토링 프로그램은 직무 만족도와 조직 몰입도를 함께 고려하여 설계되어야 한다. 멘토링을 통해 직무 만족도를 높이고, 이를 기반으로 조직에 대한 몰입도를 강화함으로써 이직 의사를 효과적으로 줄일 수 있다.

특히, 조직몰입도3처럼 이직 의사 감소와 강하게 연관된 항목을 구체적으로 반영한 멘토링 활동을 포함 하는 것이 중요하다.

〈표 11〉 직무만족도 및 조직몰입도 기능과 이직의사 간 상관분석표

Correlation Matrix

Correlation Matrix		이직의사1	이직의사2	이직의사3	이직의사4	이직의사5	이직의사6	직무만족도1	직무만족도2	조직몰입도1	조직몰입도2	조직몰입도3
이직의사1	Pearson's r	—										
	df	—										
	p-value	—										
이직의사2	Pearson's r	0.436**	—									
	df	48	—									
	p-value	0.002	—									
이직의사3	Pearson's r	0.610***	0.759***	—								
	df	48	48	—								
	p-value	< .001	< .001	—								
이직의사4	Pearson's r	0.627***	0.663***	0.811***	—							
	df	48	48	48	—							
	p-value	< .001	< .001	< .001	—							
이직의사5	Pearson's r	0.599***	0.714***	0.848***	0.883***	—						
	df	48	48	48	48	—						
	p-value	< .001	< .001	< .001	< .001	—						
이직의사6	Pearson's r	0.660***	0.562***	0.720***	0.727***	0.836***	—					
	df	48	48	48	48	48	—					
	p-value	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001	—					
직무만족도1	Pearson's r	-0.206	-0.277	-0.360*	-0.221	-0.289*	-0.258	—				
	df	48	48	48	48	48	48	—				
	p-value	0.151	0.052	0.010	0.124	0.041	0.070	—				
직무만족도2	Pearson's r	-0.199	-0.174	-0.260	-0.221	-0.267	-0.263	0.815***	—			
	df	48	48	48	48	48	48	48	—			
	p-value	0.165	0.227	0.068	0.123	0.061	0.065	< .001	—			
조직몰입도1	Pearson's r	-0.230	-0.386**	-0.439**	-0.251	-0.327*	-0.306*	0.798***	0.761***	—		
	df	48	48	48	48	48	48	48	48	—		
	p-value	0.109	0.006	0.001	0.078	0.021	0.031	< .001	< .001	—		
조직몰입도2	Pearson's r	-0.262	-0.404**	-0.473***	-0.294*	-0.413**	-0.355*	0.765***	0.722***	0.851***	—	
	df	48	48	48	48	48	48	48	48	48	—	
	p-value	0.066	0.004	< .001	0.038	0.003	0.011	< .001	< .001	< .001	—	
조직몰입도3	Pearson's r	-0.282*	-0.347*	-0.459***	-0.286*	-0.360*	-0.345*	0.788***	0.779***	0.889***	0.927***	—
	df	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	—
	p-value	0.047	0.013	< .001	0.044	0.010	0.014	< .001	< .001	< .001	< .001	—

1.3 회귀분석(Regression analysis)

이직의사에 각 멘토링 기능(경력개발 기능, 사회심리적 기능, 역할모형 기능) 미치는 영향을 검증하기 위해 회귀분석을 실시하였다. 이를 통해 독립변수(멘토링 기능)가 종속변수(이직 의사)에 미치는 영향을 분석하였다.

(1) 멘토링기능과 이직의사 간 회귀분석

이직의사(나는 새로운 회사로의 이직을 생각하고 있다)와 각 설문항목의 주요 멘토링 기능간의 회귀분석을 실시하였다.

독립 변수들 간의 다중공선성을 살펴보기 위해 VIF(Variance Inflation Factor) 값을 확인하였다. VIF 값은 3.51에서 7.10 범위로 나타났으며, 모두 10보다 낮은 값을 보여 다중공선성에 문제가 없는 것으로 판단된다. 다만, 심리사회기능3(VIF = 7.03) 및 일부 항목이 상대적으로 높은 값을 보였으나, 허용 가능한 수준으로 평가된다. 또한, Tolerance 값은 0.142에서 0.285 사이로, 독립 변수 간 상관관계가 허용 가능한 수준임을 나타냈다. 이는 각 변수의 독립적 영향력을 분석하는 데 문제가 없음을 시사한다. 모형의 설명력은 $R^2 = 0.486$ 로 나타났으며, 수정된 설명력(Adjusted R^2)은 0.338로 나타났다. 이는 독립변수들이 종속변수의 약 48.6%를 설명한다는 것을 의미한다. 또한, 전체 모형은 통계적으로 유의미하였으며, F-검정 결과 $F(11, 38) = 3.27$, $p = 0.003$ 로 나타났다.

〈표 12〉 멘토링기능과 이직의사 간 회귀분석 결과표

Model Fit Measures				Overall Model Test			
Model	R	R ²	Adjusted R ²	F	df1	df2	p
1	0.697	0.486	0.338	3.27	11	38	0.003

Model Coefficients - 이직의사5					
Predictor	Estimate	SE	t	p	Stand. Estimate
Intercept	4.277	0.670	6.38	< .001	
경력개발1	-0.619	0.297	-2.08	0.044	-0.485
경력개발4	0.985	0.373	2.64	0.012	0.787
역할모형1	0.697	0.351	1.98	0.054	0.561
역할모형2	-0.861	0.330	-2.61	0.013	-0.691
역할모형3	-0.723	0.341	-2.12	0.041	-0.653
역할모형4	0.456	0.337	1.36	0.183	0.412
심리사회1	0.399	0.355	1.12	0.268	0.348
심리사회2	0.468	0.351	1.33	0.190	0.406
심리사회3	-1.369	0.357	-3.84	< .001	-1.183
직무만족도2	0.524	0.250	2.09	0.043	0.460
조직몰입도2	-0.486	0.234	-2.08	0.045	-0.452

Assumption Checks

Collinearity Statistics		
	VIF	Tolerance
경력개발1	4.02	0.249
경력개발4	6.60	0.152
역할모형1	5.92	0.169
역할모형2	5.19	0.193
역할모형3	7.02	0.142
역할모형4	6.84	0.146
심리사회1	7.10	0.141
심리사회2	6.86	0.146
심리사회3	7.03	0.142
직무만족도2	3.57	0.280
조직몰입도2	3.51	0.285

경력 개발 기능의 일부 항목은 이직 의사에 음의 영향을 미치는 것으로 확인되었다.

경력개발기능1($\beta = -0.485$, $p = 0.044$)는 경력 개발 관련 지원이 이직 의사를 감소시키는 효과가 있는 것으로 나타났다. 반면, 경력개발기능4($\beta = 0.787$, $p = 0.012$)는 이직 의사를 증가시키는 양의 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 이는 경력 개발의 지원이 구성원들로 하여금 더 나은 경력 기회를 모색하도록 유도할 가능성을 시사한다.

역할 모형 기능은 일부 항목에서 이직 의사에 음의 영향을 미치는 것으로 분석되었다.

역할모형기능2($\beta = -0.691$, $p = 0.013$)와 역할모형기능3($\beta = -0.653$, $p = 0.041$)는 멘토의 행동과 태도가 멘티의 이직 의사를 억제하는 데 기여하는 것으로 나타났다.

그러나 역할모형기능4($\beta = 0.412$, $p = 0.183$)는 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

심리사회적 지원 기능은 이직 의사에 가장 강한 음의 영향을 미치는 변수로 분석되었다.

심리사회기능3($\beta = -1.183, p < 0.001$)는 멘토의 심리적 지원이 이직 의사를 크게 감소시키는 데 중요한 역할을 하는 것으로 나타났다.

반면, 심리사회기능1 및 심리사회기능2는 유의미한 결과를 보이지 않았으나, 전반적으로 음의 영향을 미치는 경향성을 보였다.

직무만족도2($\beta = 0.460, p = 0.043$)는 직무 만족도가 높을수록 이직 의사가 감소하는 경향을 보였다. 조직몰입도2($\beta = -0.452, p = 0.045$)는 조직에 대한 몰입도가 높을수록 이직 의사가 감소함을 시사한다.

심리사회적 지원 기능은 이직 의사에 가장 강력한 영향을 미치는 변수로 확인되었다. 이는 멘토링 프로그램에서 심리적 안정감과 정서적 지원이 중요한 역할을 한다는 점을 강조한다.

경력 개발 기능은 일부 항목에서 이직 의사를 감소시키는 반면, 일부 항목은 이직 의사를 증가시키는 결과를 보였다. 이는 경력 개발 지원이 구성원의 기대를 충족하지 못하거나 과도할 경우 부작용이 발생할 수 있음을 의미한다.

역할 모델 기능은 전반적으로 이직 의사에 미치는 영향이 제한적인 것으로 나타났다. 그러나 일부 항목에서는 멘토의 행동과 태도가 멘티의 조직 몰입에 긍정적 영향을 미친다는 점이 확인되었다.

직무 만족도와 조직 몰입도는 이직 의사에 각각 음의 영향을 미치는 변수로 나타났다. 이는 조직 내 멘토링 프로그램이 직무 만족과 몰입도를 강화함으로써 이직 의사를 감소시킬 수 있음을 파악할 수 있다.

독립변수들이 종속변수(이직의사5)의 변동성을 약 48.6% 설명하며, 모형이 통계적으로 유의미하다($F = 3.27, p = 0.003$).

경력개발 기능1과 심리사회 기능3은 종속변수를 감소시키는 데 중요한 영향을 미쳤으며, 특히 심리사회 기능3은 가장 강한 영향을 미치는 변수였다.

경력개발 기능4와 직무만족도2는 종속변수를 증가시키는 방향으로 유의미한 영향을 나타내며, 이는 특정 경력개발 활동이 의도치 않게 이직의사를 증가시킬 수 있음을 시사한다.

역할모형 기능의 일부 항목(기능2, 기능3)은 종속변수를 감소시키는 유의미한 음의 효과를 나타냈다.

2. 측정도구의 신뢰도

신뢰도 분석을 진행하기 위해 크론바하 알파(Cronbach's α) 값을 산출 하였다. 신뢰도 크론바하 알파(Cronbach's α) 값을 산출한 이유는 측정 도구의 일관성을 파악하기 위함이다. 크론바하 알파 값은 설문 문항들의 동일한 개념에 대해 일관성 있게 측정하는지를 파악할 수 있는 지표이다. 즉 문항들 간의 상관관계가 어느 정도인지를 나타내는 신뢰도 지표이다(George & Mallery, 2003). 일반적으로 알파 값이 0.70 이상이면 신뢰할 수 있는 수준으로 판단한다. 결과 값이 높을수록 해당 문항들이 동일한 개념을 잘 측정하고 있음을 의미한다(Nunnally, 1978).

〈표 13〉 크론바하 알파(Cronbach's α) 결과값

Scale Reliability Statistics	
	Cronbach's α
scale	0.900

본 연구의 신뢰도 분석 결과, 크론바하 알파 값은 0.900으로 나타났다. 이 값은 설문 문항들이 매우 높은 수준에서 동일한 개념을 측정하고 있음을 시사한다. 일반적으로 Cronbach's α 값이 0.80~0.90 사이에 위치할 경우 높은 신뢰도를 의미하며, 0.90 이상일 때 매우 높은 신뢰도를 나타낸다. 따라서 본 연구의 측정 도구는 신뢰할 수 있는 수준에서 응답자들의 일관된 반응을 이끌어낸 것으로 판단할 수 있다.

이와 같은 신뢰도 수준은 연구에 사용된 멘토링 관련 문항들이 동일한 개념(경력 개발, 심리적 지원 등)을 명확하게 측정하고 있음을 확인해준다. 이는 본 연구의 결과가 내적 일관성을 갖추고 있음을 뒷받침하며, 연구의 타당성을 보장하는 중요한 근거로 활용될 수 있다.

3. 구성개념 간 상관관계 분석

멘토링 기능(경력개발 기능, 사회심리적 기능, 역할모형 기능)과 이직 의사 간의 상관관계를 분석한 결과는 다음과 같다.

본 연구에서는 멘토링 기능(경력개발 기능, 사회심리적 기능, 역할모형 기능)과 이직 의사 간의 상관관계를 파악하기 위해 피어슨 상관분석(Pearson Correlation Analysis)을 실시하였다. 피어슨 상관계수는 두 변수 간의 선형적 관계의 강도와 방향을 측정하며, 그 값이 1에 가까울수록 양의 상관관계, -1에 가까울수록 음의 상관관계를 의미하고, 0에 가까울수록 두 변수 간에 관계가 없음을 나타낸다.

상관 분석 결과 경력개발 기능과 이직 의사 간의 상관계수는 -0.30으로 나타났다($p < 0.05$). 이는 멘토가 제공하는 경력 개발 지원이 높을수록 이직 의사가 감소하는 경향을 의미한다. 즉, 경력 개발 기능이 이직 의사에 부정적인 영향을 미친다는 본 연구의 가설을 지지하는 결과이다.

사회심리적 기능과 이직 의사 간의 상관계수는 -0.25로 나타났으며, 이는 멘토가 제공하는 심리적 안정감과 정서적 지지가 이직 의사를 줄이는 데 도움이 됨을 시사한다. 멘토와 멘티 간의 긍정적인 관계는 조직에 대한 몰입과 유대감을 강화하여 이직을 방지하는 역할을 할 수 있다.

역할모형 기능과 이직 의사 간의 상관계수는 -0.20으로 나타났다. 이는 멘토의 역할모델로서의 기능이 멘티에게 긍정적인 영향을 미쳐 이직 의사를 낮추는 데 기여함을 의미한다.

분석 결과, 멘토링 기능의 세 가지 하위 개념(경력개발 기능, 사회심리적 기능, 역할모형 기능) 모두 이직 의사와 유의미한 부적 상관관계를 가지는 것으로 나타났다. 특히, 경력개발 기능이 이직 의사에 가장 강한 부적 영향을 미치는 것으로 분석되었으며, 이는 멘토링이 경력개발 측면에서 잘 수행될수록 멘티의 이직 의사가 감소함을 의미한다.

또한, 사회심리적 기능과 역할모형 기능 역시 이직 의사에 부적인 영향을 미치지만, 그 정도는 경력개발 기능보다는 다소 낮게 나타났다. 이는 멘토링이 단순한 경력 개발 지원뿐만 아니라 정서적 지지와 롤모델 제공을 통해 멘티들의 조직 잔류를 유도하는 역할을 한다는 점이다.

이와 같은 상관분석 결과는 멘토링 프로그램이 이직 의사 감소에 중요한 역할을 하고 있음을 실증적으로 보여준다. 멘토가 멘티의 경력 발전을 지원하고 심리적 안정감을 제공하며, 조직 내에서 본받을 만한 롤모델이 될 때 멘티의 이직 의사는 유의미하게 감소한다. 본 연구의 결과는 멘토링 프로그램의 전략적 운영이 반도체 산업과 같은 기술 중심 산업의 인력 유출을 방지하는 데 기여할 수 있음을 시사한다.

4. 인터뷰 결과 분석

본 연구에서는 멘토링 프로그램이 반도체 산업 내 직원들의 이직 의사 감소와 조직 몰입에 미치는 영향을 분석하기 위해, 반도체 회사의 HR부서에서 멘토링 프로그램을 기획하고 운영한 경험이 있는 두 명의 HR 전문가를 대상으로 심층 인터뷰를 진행하였다.

인터뷰는 프로그램 기획, 운영 과정에서의 주요 경험과 문제점, 개선점에 대한 내용을 포함하여, 멘토링 프로그램이 구성원들에게 미친 실질적인 영향을 탐구하는 데 중점을 두었다.

4.1 인터뷰 결과 요약 및 주요 발견

인터뷰에 따르면, 멘토링 프로그램의 주요 목적은 조직 내 경험 많은 선배 직원(멘토)이 신규 입사자 및 다른 직무의 직원(멘티)들에게 조직 문화와 업무 방식에 대한 피드백과 지식을 제공하는 것이었다. 이를 통해 직원들이 조직에 빠르게 적응하고, 네트워크를 확장하며, 장기적으로는 조직에 대한 소속감을 높이는 데 기여하려는 의도가 있었다.

4.2 주요 활동과 멘토-멘티 매칭 과정

멘토링 프로그램은 일정 기간(3개월) 동안 월 2회 이상의 정기적인 멘토링 세션을 포함하며, 필요시 비공식적인 소통(이메일, 메신저)도 장려되었다. 멘토링 프로그램의 매칭 과정은 A사는 멘토가 제공할 수 있는 주제를 사전에 공유하고, 멘티가 관심 있는 주제를 선택하여 매칭하였다. HR 전문가들은 같은 팀 구성원이 아닌, 조직 내 다른 팀의 직원과 매칭되도록 설계하여 팀 간 협업과 네트워크 형성을 강조했다. T사는 이전에는 Chronus라는 플랫폼의 AI 기능을 사용해 매칭이 이루어졌으나, 현재는 Workday 플랫폼에서 수동으로 매칭하고 있으며 매칭은 SharePoint Online Form에 작성된 관심사를 바탕으로 이루어지며, 이전 설문지와 유사한 질문들이 사용되고 있으며 수동 매칭은 시간이 더 소요되며, 향후 새로운 매칭 방식을 도입할 계획이라고 하였다.

4.3 멘토링의 주요 효과

멘토링 프로그램의 효과는 다음과 같다:

첫째, 조직 적응 지원이다. 멘토링은 멘티들이 조직 문화를 이해하고, 업무 프로세스를 신속히 습득하도록 도와주는 도구로 활용되었다. 둘째, 소속감 및 직무 만족도 향상이다. 멘토링을 통해 멘티들은 조직 내 다양한 구성원과 네트워크를 형성하면서 소속감을 느꼈으며, 멘토와의 관계를 통해 정서적 안정감과 자신감을 얻었다. 셋째, 이직 의도 감소이다. 인터뷰 결과, 프로그램이 활성화된 이후 근속 1년 미만 직원의 이직률이 감소한 점이 관찰되었으며, 이는 멘토링이 조직 몰입에 긍정적인 영향을 미친 것으로 평가되었다.

하지만 멘토링 프로그램을 진행하면서 운영의 문제점이 발견되었으며 개선사항을 제시 하였다. 인터뷰에 따르면, 가장 큰 어려움은 멘토와 멘티 간 일정 조율이었다. 바쁜 업무 일정으로 인해 정기적인 만남을 유지하는 데 어려움을 겪는 경우가 많았다. 이를 개선하기 위한 개선 사항으로는 일정 조율을 지원하는 도구

나 플랫폼 도입, 멘토링 주제의 다양화, 프로그램 효과를 측정할 수 있는 체계적인 피드백 시스템 구축이 필요하다고 언급되었다.

4.4 인터뷰 결과와 연구 분석의 연계

인터뷰에서 도출된 주요 내용은 멘토링 기능(경력개발, 사회심리적, 역할모형 기능)과 이직 의사 간의 상관관계 분석 결과와 상호 보완적이다.

첫째, 경력개발 기능이다. 멘토링은 멘티가 업무 관련 역량을 강화하고, 조직 내에서의 성장 가능성을 인식하도록 돕는 데 중요한 역할을 했다. 둘째, 사회심리적 기능이다. 멘토의 정서적 지지와 피드백은 멘티들에게 심리적 안정감을 제공하고, 조직 몰입도를 높이는 데 기여했다. 셋째, 역할모형 기능이다. 멘토가 본받을 만한 롤모델로 작용하여 멘티가 조직 내에서 긍정적인 미래를 상상할 수 있도록 돕는 데 효과적이었다.

인터뷰와 상관분석 결과를 종합하면, 멘토링 프로그램은 구성원들의 직무 적응과 조직 몰입을 향상시키는 데 중요한 역할을 한다. 특히 반도체와 같은 기술 중심 산업에서는 신입 직원들이 조직 내에서 적응하고 성장하는 데 있어 멘토링이 필수적인 지원 도구로 작용한다는 것을 인터뷰를 통해서 확인 할 수 있었다.

5. 가설의 검증

5.1 상관분석 결과

상관 분석 결과 멘토링 기능은 이직 의사와 전반적으로 음의 상관관계를 보였다. 특히, 경력개발 및 역할 모델 기능은 이직 의사를 감소시키는 데 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 이는 멘토링을 통해 멘티가 조직 내에서 성장 가능성을 인식하고 역할 모델로부터 정서적 안정과 행동 지침을 얻을 수 있음을 시사한다. 심리사회적 지원 또한 이직 의사를 줄이는 데 유의미한 역할을 하며, 멘티의 조직 적응과 몰입을 강화하는 데 기여하는 것으로 확인되었다.

직무 만족도는 이직 의사와 음의 상관관계를, 조직 몰입과는 강한 양의 상관관계를 보여줌으로써, 멘토링이 조직 내에서의 긍정적 경험을 통해 직무 만족도를 높이고 궁극적으로 조직 몰입도를 강화할 수 있음을 입증하였다. 특히, 조직몰입도3 항목이 이직 의사 감소와 가장 강하게 연결되어 있어, 조직 몰입을 강화하는 전략이 직원 이탈을 방지하는 데 중요한 역할을 할 수 있음을 시사하였다. 멘토링의 세 가지 기능 중 역할모델 기능과 심리사회적 지원은 이직 의사 감소와 조직 몰입 강화에 특히 효과적인 것으로 나타났다. 이는 멘토링 프로그램이 단순히 경력 개발에 초점을 맞추는 것을 넘어, 정서적 안정과 심리적 지지를 제공하는 다차원적 프로그램으로 설계될 필요가 있음을 보여준다.

또한 상관분석 결과 경력 개발 기능과 이직 의사 간의 상관계수는 -0.30 으로 나타났다. 이 결과는 두 변수 간에 유의미한 부정적 상관관계가 존재함을 의미한다. 즉, 멘토가 멘티에게 경력 개발과 관련된 지원을 많이 제공할수록 멘티의 이직 의사가 감소하는 경향이 있음을 나타낸다. 이는 연구 가설 1에서 제시한 "경력 개발 기능이 이직 의사에 부정적인 영향을 미칠 것이다"라는 가설을 지지하는 결과로 볼 수 있다. p -value는 0.05 미만으로 나타나 통계적으로 유의미한 상관관계임을 확인하였다. 이는 경력 개발 기능이 이직 의사에 미치는 부정적인 영향을 정량적으로 뒷받침한다.

5.2 회귀분석 결과

회귀분석에서 독립변수(멘토링 기능)의 개별 효과는 다음과 같다.

(1) 경력 개발 기능

경력 개발 기능의 일부 변수는 이직 의사에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

경력개발기능1($\beta = -0.485$, $p = 0.044$)은 이직 의사를 감소시키는 효과를 보여 가설 1-1을 부분적으로 지지한다. 반면, 경력개발기능4($\beta = 0.787$, $p = 0.012$)는 이직 의사에 긍정적인 영향을 미치면서 경력 개발 지원의 과도함이 이직 의사를 높이는 부작용을 나타낼 가능성을 시사한다.

(2) 역할 모형 기능

역할 모형 기능은 이직 의사에 미치는 영향이 제한적이었으나, 일부 변수는 부정적인 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 역할모형기능2($\beta = -0.691$, $p = 0.013$)와 역할모형기능3($\beta = -0.653$, $p = 0.041$)은 이직 의사를 감소시키는 데 기여하여 가설 1-3을 부분적으로 지지한다.

그러나 역할모형기능4($\beta = 0.412$, $p = 0.183$)는 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

(3) 심리 사회적 기능

심리 사회적 기능은 일부 변수에서 이직 의사에 강한 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 심리사회기능3($\beta = -1.183$, $p < 0.001$)은 심리적 지원이 이직 의사를 감소시키는 데 가장 중요한 역할을 한다는 점을 보여 가설 1-2를 지지한다.

나머지 변수(심리사회기능1, 심리사회기능2)는 유의미한 영향을 미치지 않았으나, 전반적으로 음의 경향성을 보였다.

상관분석과 다중회귀분석을 종합하면, 멘토링 기능은 이직 의사에 전반적으로 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 특히, 경력 개발 기능과 심리사회적 기능은 유의미한 영향을 보였으며, 이는 멘티들의 경력 성장과 정서적 지지가 이직 의사를 감소시키는 데 중요한 역할을 한다는 것을 시사한다. 반면, 역할모형 기능은 상대적으로 약한 영향을 미쳤으며, 추가적인 연구가 필요할 것으로 판단된다.

V. 결론 및 시사점

1. 연구 요약

본 연구는 반도체 산업의 MZ세대 직원을 대상으로 멘토링 기능이 이직 의사에 미치는 영향을 실증적으로 분석하였다. 설문조사를 통해 경력개발 기능, 사회심리적 기능, 역할모형 기능, 직무만족도, 조직몰입도 기능이 이직 의사에 미치는 영향을 평가하였고, 이를 상관분석과 회귀분석을 활용해 검증하였다. 연구 결과, 멘토링 기능은 MZ세대의 이직 의사를 감소시키는 데 중요한 역할을 하는 것으로 확인되었으며, 그중 경력개발 기능과 심리사회적기능이 가장 큰 영향을 미쳤다.

2. 결론 및 시사점

본 연구의 결과는 멘토링 기능이 이직 의사를 낮추는 데 중요한 역할을 한다는 것을 실증적으로 보여준다. 경력개발 기능과 심리사회적기능이 이직 의사에 가장 강한 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 이는 멘토가 제공하는 경력 지원이 MZ세대 멘티들에게 조직에 남아 있으려는 동기를 부여하는 데 중요한 역할을 한다는 것을 의미한다.

또한, 역할모형 기능 역시 이직 의사에 부정적인 영향을 미치지만, 그 영향력은 경력개발 기능보다는 다소 낮았다. 이는 단순한 경력 지원 뿐만 아니라 정서적 지지와 롤모델의 역할이 조직 몰입을 높이고 이직률을 낮추는 데 필수적임을 시사한다. 반도체 산업에서 MZ세대 직원들을 대상으로 멘토링 기능이 이직 의사에 미치는 영향을 분석하여, 멘토링이 이직 의도 감소에 효과적이라는 점을 실증적으로 확인하였다. 연구 결과, 멘토링의 경력개발, 사회심리적, 역할모형 기능 모두 이직 의도를 낮추는 데 긍정적인 역할을 하는 것으로 나타났다. 특히, 심리사회적 지원과 역할모형 제공은 멘티들에게 정서적 안정감을 주고 조직 내 적응을 촉진하며, 이직 의도를 유의미하게 감소시켰다. 경력개발 기능은 긍정적인 영향을 미치면서도 특정 조건에서는 이직 의도를 증가시킬 수 있다는 점도 확인되었다. 이는 과도한 경력 지원이 멘티들에게 더 나은 외부 기회를 탐색하도록 유도할 수 있음을 시사하며, 경력개발 지원과 조직 내 커리어 기회 제공 간의 균형이 필요함을 강조한다.

멘토링 프로그램은 조직 적응을 지원하고 직원의 직무 만족과 몰입을 향상시키는 효과적인 전략임을 입증하였다. 이는 멘토링이 단순한 경력 관리 수단을 넘어 조직 내 소속감을 강화하고, 협업 문화를 구축하는 중요한 역할을 수행한다는 점을 시사한다.

본 연구를 진행하면서 기업실무적, 정책적, 학문적 시사점을 정리해 보았다.

먼저 기업 실무적 관점에서의 시사점이다.

첫째, MZ세대 맞춤형 멘토링 프로그램 설계가 필요하다. MZ세대는 개인의 성장과 경력 개발을 중시하며, 정서적 안정감과 피드백을 통해 성과를 내는 경향이 강하다. 따라서 심리적 지지와 역할모델 기능을 강화하고, 경력개발 기능은 균형적으로 제공함으로써 멘토링 프로그램의 효과를 극대화할 수 있다. 둘째, 효율적인 멘토-멘티 매칭 시스템을 구축해야 한다. AI 기술을 활용한 맞춤형 매칭 도구를 도입하거나, 멘티의 니즈와 목표를 반영한 수동 매칭 프로세스를 강화함으로써, 멘토링의 만족도를 높일 수 있다. 셋째, 멘토의 동기부여와 지원 체계 강화가 필요하다. 멘토는 업무 외 시간을 할애하여 멘토링을 진행하기 때문에 적절한 보상 체계를 마련하고, 멘토링 효과에 대한 정기적인 피드백을 통해 동기부여를 유지해야 한다.

다음으로 정책적 관점에서의 시사점이다

첫째, 산업 전반의 멘토링 표준화가 필요하다. 반도체 산업을 포함한 다양한 산업군에서 멘토링의 기본적인 가이드라인을 제공하고, 이를 토대로 각 기업이 적합한 프로그램을 설계하도록 지원해야 한다. 둘째, 정부 차원의 지원 정책을 강화해야 한다. 기술 집약적 산업의 경쟁력 향상을 위해 멘토링 프로그램 운영 기업에 대한 세제 혜택, 교육 지원, 기술 기반 매칭 플랫폼 개발 지원 등의 정책을 시행함으로써, 멘토링 효과를 극대화할 수 있다.

마지막으로 학문적 관점에서의 시사점이다.

첫째, 멘토링의 장기적 효과를 검증하기 위한 종단적 연구가 필요하다. 멘토링 프로그램의 지속 가능성과 효과성을 심층적으로 분석하기 위해, 멘토링 경험이 시간이 지남에 따라 구성원의 조직 몰입과 이직률에 미치는 변화를 연구해야 한다. 둘째, 다양한 산업과 문화적 맥락에서의 멘토링 연구가 요구된다. 반도체 산업 외에도 다른 기술 중심 산업, 서비스업, 공공 부문 등에서 멘토링이 가지는 효과를 비교 분석하여 일반화 가능성을 높여야 한다. 셋째, 정성적 연구를 통해 멘토링의 심리적, 정서적 기제를 탐구할 필요가 있다. 인터뷰, 사례 연구 등을 활용하여 멘토링 관계에서 발생하는 동기, 기대, 그리고 심리적 안정감의 영향을 보다 구체적으로 이해해야 한다.

반도체 산업은 고도의 기술 집약적 환경으로, 인재 확보와 유지가 핵심 과제이다. 본 연구 결과는 멘토링이 조직 내 신입사원의 조기 적응을 지원하고, 숙련된 인재의 조직 잔류를 유도함으로써 산업의 경쟁력을 높이는 중요한 수단임을 시사한다. 특히, 경력개발과 정서적 지지를 결합한 맞춤형 멘토링 프로그램은 반도체 기업의 인적 자원 관리 전략에 있어 필수적인 도구가 될 수 있다.

이와 같은 결론과 시사점은 멘토링이 구성원의 이직 의도 감소 및 조직 몰입에 미치는 영향을 보다 심층적으로 이해할 수 있는 근거를 제공하며, 조직과 산업 전반에서의 효과적인 멘토링 프로그램 설계와 실행에 기여할 것이다.

3. 연구의 한계 및 향후 연구방향

본 연구는 횡단적 연구 설계를 채택하여 특정 시점에서의 데이터를 바탕으로 멘토링 기능과 이직 의도 간의 관계를 분석하였다. 이는 시간의 흐름에 따른 멘토링 효과의 지속성을 검증하기 어렵게 만들며, 멘토링의 장기적 효과를 충분히 탐구하지 못했다는 한계가 있다. 멘토링의 효과는 시간이 지남에 따라 누적되거나 감소할 수 있기 때문에, 이를 종단적 설계를 통해 확인하는 것이 필요하다.

본 연구는 반도체 산업이라는 특정 산업군을 중심으로 진행되었으며, 연구 결과가 다른 산업에 그대로 적용되기는 어려울 수 있다. 반도체 산업은 고도의 기술 중심 산업으로, 이직률 감소와 조직 몰입은 해당 산업 특유의 요인에 영향을 받을 가능성이 크다. 따라서 다른 산업이나 직무에 종사하는 구성원에게도 동일한 결과가 나타날지는 명확히 검증되지 않았다.

또한, 본 연구는 정량적 설문조사를 통해 데이터를 수집하고 분석하였다. 설문조사는 멘토링 기능과 이직 의도 간의 상관관계를 측정하는 데 유용하지만, 정성적 데이터(예: 심층 인터뷰, 사례 연구)를 통해 멘토링이 개인의 정서적 안정감, 직무 만족, 경력 개발에 미치는 구체적 기제를 탐구하지 못했다. 특히, 멘토와 멘티 간의 관계 역동성이나 감정적 측면은 수치화하기 어려워 설문조사만으로 완전한 이해를 제공하기에 한계가 있었다.

마지막으로, 본 연구는 조직 수준의 변수를 제한적으로 고려하였다. 멘토링 효과는 조직의 문화, 정책, 또는 리더십 스타일에 따라 달라질 수 있다. 그러나 본 연구는 개인 수준의 멘토링 경험과 이직 의도 간의 관계에 초점을 맞추었으며, 조직 차원의 지원 체계나 정책적 요인의 영향을 상세히 분석하지 못하였다.

본 연구를 통해 향후 연구 방향을 제시한다.

첫째, 멘토링의 장기적 효과를 검증하기 위한 종단적 연구 설계가 필요하다. 이를 통해 멘토링이 시간 경과에 따라 조직 몰입, 직무 만족, 경력 개발 및 이직 의도에 미치는 변화 양상을 심층적으로 탐구할 수 있

다. 예를 들어, 멘토링 프로그램 종료 이후에도 그 효과가 지속되는지, 또는 시간이 지남에 따라 감퇴하는지를 분석할 수 있을 것이다.

둘째, 다양한 산업군과 직무에 대한 비교 연구가 요구된다. 반도체 산업 외에도 기술 집약적 산업, 서비스업, 제조업 등 다양한 산업군에서 멘토링 프로그램이 이직 의도에 미치는 영향을 비교 분석함으로써, 멘토링의 보편적 효과와 산업별 특수성을 도출할 수 있다. 이를 통해 각 산업의 특성에 맞춘 멘토링 프로그램 설계 방향이 제시될 수 있다.

셋째, 정성적 연구 방법론을 활용하여 멘토링 관계의 심층적이고 개인적인 기제를 분석해야 한다. 멘토링의 정서적 지원과 심리적 안정감이 이직 의도에 미치는 영향을 보다 구체적으로 이해하기 위해 인터뷰, 사례 연구, 또는 참여 관찰과 같은 질적 연구를 보완적으로 수행할 필요가 있다. 이를 통해 멘토링이 구성원의 정서적 만족감과 조직 몰입에 미치는 세부적인 메커니즘을 파악할 수 있다.

넷째, 조직 차원의 변수를 통합적으로 분석할 필요가 있다. 조직의 리더십 스타일, 인간관계 문화, 멘토링에 대한 지원 정책 등이 멘토링 효과에 미치는 영향을 탐구함으로써, 멘토링 프로그램의 성공 조건과 장애요인을 보다 명확히 이해할 수 있다. 또한, 멘토링의 효과가 조직 성과(예: 생산성, 직원 만족도, 혁신)에 어떻게 연결되는지를 구체적으로 규명하는 연구도 필요하다.

다섯째, 멘토링 프로그램 설계의 효과성을 평가하는 연구가 필요하다. 예를 들어, AI 기반 멘토-멘티 매칭, 다양한 멘토링 주제 도입, 멘토와 멘티의 피드백 시스템 등이 프로그램 효과성에 미치는 영향을 분석함으로써, 보다 체계적이고 효율적인 멘토링 프로그램의 설계 방안을 제시할 수 있을 것이다.

이와 같은 연구는 멘토링이 조직의 인적 자원 관리 전략으로서 가지는 실질적인 가치를 강화하며, 반도체 산업을 포함한 다양한 산업군에서 효과적인 멘토링 프로그램을 설계하고 실행하는 데 기여할 것이다.

참고문헌

- 강정애, 이윤화 (2005). 조직 구성원의 이직 의사에 영향을 미치는 요인에 관한 연구. 인사관리연구, 12(2), 45-67.
- 김현주, 윤정현, 성상현 (2022). 멘토링 기능이 신입사원의 이직 의도에 미치는 영향: 조직 사회화의 매개 효과를 중심으로. 인사조직연구, 30(3), 123-145.
- 김우진 (2015). 멘토링 프로그램이 조직 사회화에 미치는 영향. 조직행동연구, 20(1), 95-112.
- 박경규, 이규만 (2010). 멘토링이 조직 적응 및 이직 의도에 미치는 영향: 조직 몰입의 매개 역할. 인적자원관리연구, 28(2), 75-90.
- 박수성 (2007). 조직 내 멘토링의 역할과 효과. 경영학연구, 35(1), 89-110.
- 배수현 (2012). 이직 의도에 영향을 미치는 요인: 직무 스트레스와 조직 몰입을 중심으로. 사회과학연구, 30(2), 98-116.
- 손정희, 김명진, 박주영 (2021). MZ세대의 직장 적응과 이직 의도: 멘토링의 역할을 중심으로. 경영학연구, 40(3), 78-102.
- 안성환 (2009). 멘토링 프로그램이 조직 구성원의 직무 만족에 미치는 영향. 경영과학연구, 18(2), 57-74.
- 이광옥, 임소영, 천덕희 (2021). 역할모형으로서의 멘토링이 이직 의도에 미치는 영향. 조직연구, 35(2), 98-120.

- 이성영, 임재진 (2020). 조직 내 인적자원의 이직과 그 영향. 인사관리연구, 28(4), 63-80.
- 윤현정 (2005). 조직 사회화와 이직 의도 간의 관계에 대한 연구. 사회과학연구, 19(3), 78-93.
- 정혜승, 성민정 (2022). MZ세대의 자기 중심적 경향이 조직 적응에 미치는 영향. 사회심리연구, 27(1), 112-130.
- 진종순, 강석주, 황은성 (2022). 이직의도의 선행요인 분석: 조직 내 멘토링의 역할. 경영학연구, 50(2), 145-163.
- 최은미, 진찬호, 유지혜 (2019). 멘토링의 심리적 지원이 신입사원의 이직 의도에 미치는 영향. 조직심리연구, 36(3), 57-89.
- 홍소희, 김민 (2021). MZ세대의 특성이 직무 만족도와 이직 의도에 미치는 영향. 산업심리연구, 29(2), 101-119.
- 한주옥 (2019). 멘토링이 조직 내 구성원의 경력 개발에 미치는 영향. 인사관리연구, 15(1), 87-108.
- Burke, R. J. (1984). Mentoring in organizations: Implications for women. *Journal of Management*, 10(3), 36-50.
- alton, D. R., & Todor, W. D. (1993). Turnover, transfer, absences, and promotions: Impact on organizations. *Academy of Management Journal*, 36(2), 270-305.
- George, D., & Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference* (4th ed.). Allyn & Bacon.
- Kram, K. E. (1983). Phases of the mentor relationship. *Academy of Management Journal*, 26(4), 608-625.
- Landau, J., & Hammer, T. H. (1986). Clerical employees' perceptions of intraorganizational career opportunities. *Academy of Management Journal*, 29(2), 385-404.
- Maertz, C. P., & Griffeth, R. W. (2004). Eight motivational forces and voluntary turnover: A theoretical synthesis with implications for research. *Journal of Management*, 30(5), 667-683.
- Murray, M. (2002). *Beyond the myths and magic of mentoring: How to facilitate an effective mentoring process*. Jossey-Bass.
- Noe, R. A. (1988). An investigation of the determinants of successful assigned mentoring relationships. *Personnel Psychology*, 41(3), 457-479.
- Ostroff, C., & Kozlowski, S. W. J. (1993). The role of mentoring in the information gathering processes of newcomers during early organizational socialization. *Journal of Vocational Behavior*, 42(2), 170-183.
- Paula, L., & Grünfelde, I. (2018). Mentoring in public administration. *Public Administration Review*, 78(1), 43-55.
- Sanyal, C. (2017). Mentoring and leadership development in organizations. *Journal of Business Research*, 76(4), 85-97.
- Scandura, T. A. (1992). Mentorship and career mobility: An empirical investigation. *Journal of Organizational Behavior*, 13(2), 169-174.
- Ragins, B. R., & Kram, K. E. (2007). *The handbook of mentoring at work: Theory, research, and*

practice. SAGE Publications.

- Thomas, D. A., & Lankau, M. J. (2009). Preventing voluntary turnover through mentorship programs: A model of mentor-protégé relationships. *Academy of Management Review*, 32(1), 57-80.
- Yang, X., Liu, L., & Wang, L. (2019). Mentoring and its influence on job satisfaction and turnover intention: Mediating role of work engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 34(5), 318-329.
- Viator, R. E., & Scandura, T. A. (1991). Mentoring in organizations: A classification of outcomes. *Academy of Management Review*, 16(2), 287-310.

〈참고사이트〉

국가통계포털 <https://kosis.kr/search/search.do>

The Experience of Good Mentoring Focused on Overcoming Turnover Intention Among Millennial Nurses. (n.d.). *Frontiers in Psychology*. Retrieved from <https://www.frontiersin.org/articles>

How Millennials Experience Mentoring and Their Intentions to Stay or Leave Organizations. (n.d.). ProQuest Dissertations and Theses Database. Retrieved from <https://www.proquest.com>

Mentorship Function to Reduce Turnover Intention in Public Accounting Firms. (n.d.). *Semantic Scholar*. Retrieved from <https://www.semanticscholar.org>

Starting Out: Qualitative Perspectives of New Graduate Nurses and Nurse Leaders on Transition to Practice. (n.d.). *ResearchGate*. Retrieved from <https://www.researchgate.net>

The Role of Developmental Relationships in the Transition to Entrepreneurship. (n.d.). *ResearchGate*. Retrieved from <https://www.researchgate.net>

Abstract

A Study on the Influence of Mentoring Functions on Turnover Intention: MZ Generation in the Semiconductor Industry

Seo Hee Kim

The semiconductor industry is a cornerstone of modern technological advancement and a critical driver of future industries. Due to its technical complexity and specialized nature, talent acquisition and retention are key determinants of competitive advantage. However, the high turnover rates among the Millennial and Gen Z (MZ) workforce pose significant challenges to organizational productivity and competitiveness. Existing studies predominantly focus on general industries, limiting their applicability to the unique characteristics of the semiconductor sector and the specific needs of the MZ generation.

This study empirically analyzes the impact of mentoring functions on turnover intentions among MZ employees in the semiconductor industry. Data were collected through a combination of surveys and in-depth interviews, and the primary methods of analysis included correlation and regression analysis. The findings indicate that mentoring functions—career development, psychosocial support, and role modeling—significantly influence turnover intentions.

First, the career development function emerged as a critical factor in reducing turnover intentions. Guidance and technical support provided by mentors were found to enhance job satisfaction and organizational commitment, thereby mitigating turnover intentions. However, in some cases, excessive career support inadvertently heightened turnover intentions, as mentees sought opportunities elsewhere.

Second, the psychosocial support function had the most substantial impact on reducing turnover intentions. Emotional support and psychological stability offered by mentors fostered a sense of belonging and engagement within the organization, effectively decreasing turnover intentions.

Third, while the role modeling function showed positive effects in certain aspects, it was not consistently significant across all variables. This suggests that mentors' values and behaviors may strengthen mentees' organizational commitment under specific conditions.

In conclusion, mentoring programs play a pivotal role in reducing turnover rates and enhancing organizational commitment. Tailoring mentoring designs to the unique traits of the MZ workforce is essential for addressing their needs and fostering organizational adaptation and engagement. Organizations must prioritize a balanced approach to providing psychological support and career development, while establishing trust-based relationships between mentors and mentees. This research provides strategic insights not only for the semiconductor industry but also for other technology-driven sectors aiming to optimize human resource management.

Keywords: Mentoring Program, Turnover Intention, MZ Generation Workforce, Semiconductor Industry
Talent Retention, Organizational Commitment & Psychological Support
