

職業能力開發研究  
第10卷(2), 2007. 8, pp. 51~72  
© 韓國職業能力開發院

## 멘토 기능이 직무유형에 따라 조직적응에 미치는 영향에 관한 연구

- 서울소재 특1급 호텔 종사원을 대상으로 -

백지연\* · 최윤정\*\*

현대 사회는 과거와는 달리 그 변화가 급격하게 진행되고 있으며, 더욱 복잡화, 다양화 되고 있어 조직구성원의 신속한 조직적응은 조직의 입장에서 볼 때 그 중요성이 매우 높다. 이 연구의 목적은 멘티의 직무유형에 따라 멘토기능이 조직적응에 어떠한 영향을 끼치는가를 검증함으로써 직무특성에 맞는 멘토링 제도의 도입 및 멘토 기능의 활성화 방안을 모색하고자 하였다. 서울소재 특1급 호텔 종사원을 대상으로 설문지조사법을 사용하였다.

연구 결과, 멘토가 존재하는 종사자의 경우 역할 모호성 감소가 높게 나타나 조직에서의 자신의 역할을 더욱 명확하게 인지하고 있음을 보여주었다. 멘티의 직무유형에 따른 조직적응도를 분석한 결과 역할모호성, 직무만족, 조직몰입 모두 유의한 차이를 보이지 않아 멘티의 직무유형에 따른 조직적응도는 크게 다르지 않다는 것을 알 수 있었다. 그러나, 조직적응 측정 요인 중 직무만족에 대한 멘토기능 요인은 직무유형별로 다른 영향관계를 보이고 있음을 알 수 있었다.

- 주제어: 멘토링, 멘토기능, 직무유형, 조직적응

투고일: 2007년 6월 29일, 심사일: 7월 16일, 심사완료일: 8월 6일

\* 이화여자대학교 경영대학 국제사무학과 전임강사 (jpaek@ewha.ac.kr), 교신저자

\*\* 이화여자대학교 정보과학대학원 비서정보학 석사과정/메이필드호텔 총지배인실 주임 (judith@mayfield.co.kr)

## I. 서론

오늘날 기업이 끊임없이 발전하는 우량기업이 되기 위해 필요조건 중 인적자원에 의한 경영을 얼마나 효과적으로 수행하느냐에 관한 문제가 중요한 전략으로 인식되고 있다. 세계적인 선도기업은 물론 국내 중소기업들 역시 인적자원의 중요성을 깨달아 우수한 인적자원을 확보하여 조직에서 필요로 하는 지식과 기술을 학습시키고 완전한 조직구성원으로 적응시킴으로써 급격한 경영환경 변화에 대처하고 있다.

이러한 측면에서 멘토링 프로그램은 조직 구성원에게 필요한 정보를 구성원 개인에게 효과적으로 전달해 주는 유용한 사회화 프로그램 중 하나이다. 세계적인 경영학자인 피터 드러커는 “향후 인재개발의 가장 강력한 도구는 멘토링이다”라고 강조한 바 있으며, 실제로 Fortune지 선정 500개 기업 중 75%가 멘토링을 활용하고 있다고 한다(최병권, 2004).

이미 많은 연구에서 멘토의 기능이 기업의 인재육성과 조직적응에 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타났지만, 조직구성원(멘티)의 직무유형에 따라 멘토링 프로그램의 효과가 어떻게 다르게 나타나는지에 대한 연구는 아직 미비한 상황이다. 학생 개개인의 필요에 부응하는 맞춤형 교육(customized education)이 필요하듯이 멘토링 또한 조직 구성원의 특성<sup>1)</sup>에 따라 구성원이 필요로 하는 멘토의 기능을 밝혀 보완해줄 수 있는 실질적인 멘토링 프로그램 운영이 필요하다.

많은 학자들이(Gilley & Eggland, 1994; Swanson & Holton III, 2001) 지속적으로 변화하는 경쟁 환경 속에서 경쟁우위를 확보하기 위해서는 인적자원개발을 회사의 장기적인 전략계획의 주요 부분으로 고려해야 한다고 주장하고 있다. 특히 호텔과 같이 서비스 산업에서 가장 중요한 자원은 인적자원이며, 인적자원의 질이 고객에게 제공하는 서비스의 질을 결정하고 사업을 성공으로 이끌어 준다는 주장을 뒷받침하는 여러 연구들이 있다(민동규·박성수, 2002; 엄영호·이재련, 2004). 이것은 호텔의 서비스 상품 제공에 있어 효과적인 인적자원의 개발이 중요하다는 것을 시사해주고 있다(김만술,

1) 이 연구에서는 조직 구성원의 특성을 멘티인 조직 구성원의 직무유형으로 보았다.

2006). 이렇듯 호텔 및 외식업과 같은 3차 서비스 산업에서 인적자원개발과 인적 서비스에 의한 양질의 서비스 제공은 가장 중요한 관리 방안으로 인식되며, 다른 어느 산업보다 효과적인 인적자원 관리를 필요로 하고 있지만 호텔기업 종사자를 대상으로 한 멘토링에 관한 연구는 미비한 실정이다. 관광산업과 3차 산업의 중심적 역할을 담당하는 호텔기업은 현대 산업에서 새로운 전략산업으로 각광 받고 있다. 기업 특성상 서비스의 자동화에는 한계가 있으며 종사원의 인적 서비스에 의존하는 상품이 대부분이므로 이에 종사하는 종사원들의 인력개발과 관리에 다각적인 노력을 지속적으로 기울여야 한다(김만술, 2006; 정미향, 2004).

따라서 기업의 인재육성과 조직적응에 긍정적인 영향을 끼친다고 알려져 있는 멘토링이 호텔기업에는 어떻게 수행되고 영향을 끼치는지 연구할 필요가 있다. 인적자원이 무엇보다도 중요한 호텔기업에서 멘토링이 공식적 또는 비공식적으로 활용되고 있는데, 이러한 멘토링의 효과와 이에 영향을 끼치는 변인들을 살펴봄으로써 호텔기업 성과 증진에 기여할 수 있을 것이다.

이 연구의 구체적인 연구범위는 호텔기업에서 멘토기능이 조직적응에 끼치는 영향이 멘티의 직무유형에 따라 어떻게 다르게 나타나는지를 조사하는 것으로 한정하였다. 즉, 호텔기업 종사자의 직무유형(지원부문, 현업부문)에 따라 멘토의 기능(경력개발기능, 심리사회적 기능, 역할모델 기능)이 종사원의 조직적응(직무만족, 조직몰입, 역할보호성 감소)에 끼치는 영향을 알아보고자 했다.

이 연구의 구체적인 연구문제는 다음과 같다.

첫째, 멘토의 존재 여부에 따라 멘티의 조직적응도에 차이가 있는가?

둘째, 멘티의 직무유형에 따라 조직적응도에 차이가 있는가?

셋째, 직무 유형에 따라 멘티의 조직적응에 영향을 끼치는 멘토의 기능은 무엇인가?

## II. 연구의 이론적 배경

### 1. 멘토링

#### 가. 멘토링의 유형

멘토링은 참여자의 특징, 멘토와 멘티의 조합구성, 프로그램 진행 방법이나 기간 등에 따라 다양한 스타일로 실행되어질 수 있다(Woodd, 1997). 따라서 멘토링의 유형은 다양한 기준에 의해서 나뉘어질 수 있지만, 크게는 공식적인 멘토링과 비공식적인 멘토링으로 구분하고 있으며, 많은 연구들이 공식적 멘토링과 비공식적 멘토링의 관계나 효과 등에 관해 연구해 오고 있다(Armstrong et al., 2002; Ragins & Cotton, 1999). 공식적인 멘토링에서는 멘토와 멘티 조합구성이 보통은 조직이나 기관에 의해서 정해지고 프로그램의 진행이 계획되어지고, 업무의 숙련도를 높이는 등의 단기간의 경력개발을 목적으로 하며, 멘토링 관계를 유지하는 기간도 비교적 짧다. 이에 반해, 비공식적인 멘토링 관계는 멘토와 멘티가 자발적이고 자유롭게 결정되며, 개인적인 발전이나 심리적 지지 등 보다 장기적인 경력개발에 목적을 두고, 멘토링 기간도 장기적이다. 전통적으로는 비공식적인 멘토링이 공식적 멘토링보다 멘티에게는 더욱 효과적이라고 여겨져 왔기에, 최근에는 많은 조직들이 공식적 멘토링 프로그램 안에 비공식적 멘토링의 특성을 도입하려는 노력을 기울이고 있다(Allen et al., 2006; Rosser & Egan, 2003).

#### 나. 멘토의 기능

조직에서 신입자들의 직업적 개발, 조직 적응, 심리적 지지 등의 목적으로 기존의 조직 구성원들이 멘토의 역할을 수행하며 신입자들의 개발에 도움을 주는 것은 멘토링으로 보아왔다. 이러한 멘토의 기능에 대해서 멘토의 역할을 중심으로 조사한 많은 연구들이 있다. 예를 들면, Clutterbuck(1991)은 멘토의 핵심 기능을 코치, 코디네이터(coordinator), 지원자(supporter), 조정자(monitor), 관리자(organizer) 등의 다섯 역할로 설명하였

다. Zey(1984)는 멘토를 감독자(overseer), 가르치는 자, 상담가, 심리적 지원자, 격려자(promoter), 지원자(sponsor)로 묘사하였고, Fisher(1994)는 보호자(advocate), 전문가(expert), 훈련가(trainer), 대안 도출자(alternatives identifier), 협력자(collaborator), 학습과정 전문가(learning process specialist), 사실 도출자(fact finder), 파트너(partner)로 표현하였다. McIntyre et al.(1993)은 이 외에도 문제 해결자(problem solver), 평가자(assessor)라는 역할을 제시하였고, Knouse & Webb(2000)은 역할모델(role model), 조언자(advisor), 동기부여자(motivator)를 멘토의 역할로 설명하였다.

이렇게 연구된 멘토의 다양한 역할은 크게 두 가지 기능인 경력개발 기능과 심리사회적 기능으로 구분하여 연구해 왔으나(Kram, 1986), 한국 상황에서 멘토의 역할을 조사한 연구에서 멘토기능에 대한 요인분석 결과 멘토의 기능이 경력개발 기능과 심리사회적 기능 외에 역할모형기능이 추가적으로 분류되었다(김한얼·이진규, 1993). 따라서 이 연구에서는 김한얼·이진규(1993)의 연구결과에 맞춰, 멘토의 역할을 경력개발 기능, 심리사회적 기능, 역할모델 기능으로 나눈 구분을 따르고자 한다. 경력개발 기능은 멘토가 멘티에게 역할 후원(sponsorship), 노출 및 소개(exposure and visibility), 지도(coaching), 보호(protection), 도전적인 업무부여(challenging assignments)를 제공함으로써 멘티의 경력개발을 돕는 역할을 일컫는다. 심리사회적 기능은 상담(counseling), 수용 및 지원(acceptance and confirmation), 우정(friendship) 역할을 일컫는 것으로, 멘티가 자신감을 갖고 자아에 대한 명확성을 바탕으로 조직에서 친밀감을 느끼도록 하는 기능을 말한다. 역할모델링 기능은 닮고 싶은 사람이 되는 것인데, 김한얼·이진규(1993)의 연구에 의하면 멘토의 경력개발기능이나 심리사회적 기능이 높다고 해서 반드시 멘티의 역할모델이 되는 것은 아니라고 나타났다.

#### 다. 멘토링의 효과

멘토링의 효과는 멘티에게 끼치는 효과, 멘토에게 끼치는 효과, 멘토와 멘티가 속한 조직이 얻게되는 효과 등 이익을 얻는 대상에 따라 다양하게 연구되었다. 멘토링 프로그램 원래의 목적이 멘티의 개발 및 지원에 있기 때문에 일차적으로는 멘티에게 끼치는 영향이나 이점에 관한 연구가 가장 많이 수행되었다. 예를 들면, 멘티의 학습이나 경력개발이 증가되고 팀워크나 경력 이동성의 증가, 승진 및 급여가 증가되고, 직무만족, 조직몰입의

증가 등을 들 수 있다(Kram, 1986; Messmer, 2003; Ragins et al., 2000; Sullivan, 2000). 멘토링의 직접적인 목적은 아니었지만, 멘토도 멘토링을 통해서 리더십개발, 커뮤니케이션 능력 개발, 훈련 기능 소유, 네트워킹의 기회 증대 등의 효과를 획득할 수 있으며, 동료나 후배들의 존경을 통해 직무만족도 높이는 경우가 있다(Messmer, 2003; Ragins & Scandura, 1994). 멘토링이 조직의 성과에 직접적인 영향을 끼치는 연구는 아직 없지만, 조직원들의 직무만족과 조직몰입을 통해 이익을 볼 수 있으며, 조직원들의 상호작용을 통해서 지식공유의 효과를 기대할 수 있다(Ragins et al., 2000; Swap et al., 2001).

이렇게 멘토링은 멘티가 기술을 학습하고 조직생활 요령을 터득하고 자신감을 회복하며 효과적인 행동원칙을 학습하도록 도우며, 멘토 자신도 삶의 재활력을 느끼게 해주고, 조직차원에서는 조직문화를 효율적으로 전달하는 중요한 역할을 하게 해주는 것으로 알려져 왔다. Zey(1984)는 중간관리자급과 연장자인 관리자들을 대상으로 심층면접을 실시하여 멘토를 가진 집단과 멘토를 갖지 못한 집단 간의 비교연구를 함으로써 멘토 관계가 멘티뿐만 아니라 멘토와 조직에게도 유익을 가져다줄 것을 밝히고 있다. 멘토 관계의 효과를 멘토 측면, 멘티 측면, 조직측면으로 나누어 살펴보면 <표 1>과 같다.

<표 1> 멘토링의 효과

멘토	멘티	조직
관리자의 지위 조직에 대한 지식 조직에 대한 몰입 직무 만족 경력계획	경력향상 지적능력과 정보 신뢰 받는 충고자 심리적 보상	개인과 조직목표의 통합 이직감소 조직의 의사소통 관리층 개발 관리자 계승 높은 생산성

자료: Zey(1984). *The Mentor Connection*, IL: Dow Jones-Irwin.

## 2. 조직적응

조직적응은 개인이 조직 내에서 공식적 역할수행에 필요한 지식, 기술, 능력, 조직의 목표, 가치를 이해하고 기존 구성원들과의 원활한 관계를 형성하는 것으로 본다. 창조적 개인주의나 역할혁신과 같이 조직규범을 내재화하는 과정을 중심으로 조직적응을 연구하

는 개념적 연구들도 있지만(김한얼·이진규, 1993), 실증적 연구들은 조직적응을 측정할 수 있는 변수들로 직무만족, 조직몰입, 역할모호성, 이직의도 등을 사용하고 있다(Jones, 1986). 이 연구에서는 비교적 측정이 가능하고 멘토링 선행연구에 많이 사용되고 있는 직무만족, 조직몰입, 역할모호성을 연구변인으로 선택하였다(김태형·신완룡, 1999; 윤종록, 1998; 현영섭·이성순, 2007).

#### 가. 직무만족(Job Satisfaction)

직무만족은 개인의 태도와 가치관, 신념 및 욕구 등의 수준이나 차원에 따라 종사원이 본인의 직무와 관련시켜서 갖게 되는 감정적 상태라고 할 수 있다. 직무만족이란 각 개인이 자신의 직무와 연관하여 경험하는 모든 감정의 총화 또는 이러한 모든 감정의 균형상태에서 기인되는 일련의 태도라고 정의되는데, Locke(1976)는 '조직구성원이 직무가치를 추구하고 성취하는 과정에 있어서 자신의 직무평가에서 얻을 수 있는 바람직하고 유쾌한 감정적 상태(p.1300)'라고 정의하였다.

직무만족에 대해서 많은 학자들이 다양한 정의를 내리고 있지만 이 연구에서는 Locke(1976)의 정의를 채택하여 직무만족이란 개인이 직무나 직무상 경험의 평가로부터 얻는 유쾌함이나 기분 좋은 정서 상태로 정의하고자 한다.

#### 나. 조직몰입(Organizational Commitment)

조직몰입이란 조직에 속한 개인이 조직의 목표나 가치를 자신의 것으로 수용하는 정도, 자신의 작업 역할에 대하여 심리적으로 몰입하는 정도, 조직에 대한 애정적 느낌과 애착으로서 충성심의 정도, 조직목표 및 가치에 대한 인정과 신뢰, 조직목표 달성을 위해 노력하려는 자발적 의사, 조직구성원의 자격을 유지하고 싶은 강력한 욕구 등으로 정의 내려진다(Porter et al., 1974).

학자들 사이에서는 조직몰입이라는 용어의 의미에 관해서 아직까지 의견이 일치되지 않고는 있지만, 여러 학자들의 정의를 종합해 볼 때 이 연구에서는 '개인이 특정한 조직 그 자체나 그 조직의 목표, 조직구성원에게 바라는 기대 등에 얼마나 일체감을 가지고 몰두하느냐 하는 정도'라고 정의하고자 한다(장재윤, 1996).

#### 다. 역할 모호성(Role Ambiguity)

역할이라는 개념은 1930년대 Mead, Marenco, Linton 등에 의하여 학술적인 용어로 도입되어 개인과 사회를 연결하는 요소 또는 특정 지위와 연관 지어 기대되는 개념으로 사용되어 왔다(김진군, 1994). 역할과 관련된 여러 문제 중의 하나인 역할모호성은 개인이 역할과 관련된 충분한 정보를 가지고 있지 못할 때 발생한다(신유근, 1990). 즉, 역할모호성이란 역할이 불분명하거나 주어진 정보가 불충분한 탓으로 개인이 자신의 역할을 어떻게 수행해야 할지 잘 모르는 불확실성을 의미한다. Katz & Kahn(1978)의 연구에 의하면 현대조직의 복잡성, 조직변화의 신속성, 관리 철학의 특성에 의해 야기되며, 특히 직무내용 및 과업자체가 난해하거나 복잡할수록 잘 나타난다고 하였다.

#### 라. 멘토링과 조직적응

멘토링은 일종의 사회적 지원기능으로 조직원들이 일터에서 경험하게 되는 문제나 불확실한 불안에 대한 지원을 제공함으로써 조직적응을 높이는 것으로 알려져 왔다. 윤종록(1998)은 멘토의 관계와 신입사원의 조직적응에 관한 연구에서 신입사원들이 조직사회화 과정 중에 멘토관계가 긍정적인 영향을 끼치는지에 관해서 연구하였다. 이 연구에서 멘토관계 형성 시 신입사원의 자긍심과 대인관계지향성이 신입사원의 조직적응에 끼치는 영향을 연구하였는데, 조직적응은 조직몰입과 역할모호성, 두 변인으로 측정되었다. 김한얼·이진규(1993)는 신입직원의 조직사회화 과정에 끼치는 멘토의 역할에 대한 연구에서 조직사회화를 직무만족, 조직몰입, 이직의도의 변인으로 측정하였다. 연구결과, 멘토가 있는 사원이 없는 사원보다 직무만족 수준은 더 높게, 이직의도는 더 낮게 나왔다.

최근 한 멘토링 연구에서는 멘토의 경력개발기능과 역할모델링이 멘티의 직무만족과 경력만족에 끼치는 영향에 관한 연구를 통해 멘토의 역할모델링이 중재변인으로 멘티의 직무만족을 높이는 것으로 나타났다(현영섭·이성순, 2007). 이처럼 멘토링은 조직원의 조직사회화 및 조직적응, 직무만족에 긍정적인 영향을 끼치는 것으로 나타나고 있다.



### Ⅲ. 연구 방법

#### 1. 연구대상

본 연구는 서울에 소재하고 있는 특1급 호텔의 종사원을 대상으로 하였다. 일반 기업들은 주로 사무직 종사자들로 조직이 이루어져 있는 반면 호텔 기업은 '화이트 칼라'와 '일선 근로자'가 동시에 유기적으로 어우러져 있는 복합적인 조직이므로 서비스 인카운터(Service Encounter) 즉, 전면에서 고객과 직접 대면하여 서비스를 제공하는 현업부문과, 현업부서가 고객에게 서비스를 제공하기 위해 필요한 제반 사항을 지원하는 지원부문으로 되어있다. 따라서 이들 두 개 부문이 조직 내에서의 업무 수행 관계를 파악하여, 호텔 종사자들에게 이루어지고 있는 멘토링과 그 효과를 직무유형에 따라 비교 분석하기에 적합하다. 특급호텔 중에도 특 2급 호텔은 종사원들의 이직률이 상대적으로 높아 체계적인 멘토 관계 형성에 어려움이 있다고 판단되어, 통계분석결과의 오차를 줄이기 위하여 연구대상을 특 1급 호텔 종사원으로 한정하였다. 본격적인 자료 수집 기간은 2006년 10월 15일부터 10월 21일까지였으며 서울에 소재한 18개의 특 1급 호텔 중 임의적으로 8개 호텔을 선정하였다. 종사원의 직무유형을 지원(현업부서의 업무를 지원하는 고객 비접점 부서)부문과 현업(고객접점 서비스 부서)부문으로 구분하여 실시되었고, 설문지는 해당 기업에 스노우 볼링 방법으로 배포하여 수집하였다.

총 194부를 배포, 187부를 회수하여 94%의 회수율을 보였으며, 회수된 195부 중 중복 응답이나 무응답의 항목이 있는 23부를 무효 처리하여 실질적으로 설문분석이 가능한 164부(84%)를 실증분석에 이용하였다.

#### 2. 연구모형

이 연구는 앞서 선행연구들에 나타난 멘토기능의 분류를 바탕으로 한 멘토기능(경력개발 기능, 심리사회적 기능, 역할모델 기능)에 대해 멘티의 반응을 독립변수로 채택하였다. 멘티의 반응은 멘토기능에 대해 멘티가 기대하는 정도(기대치)와 실제로 멘티가 각

각의 기능에 대해 느끼고 있는 정도(인지도)의 차이 정도(기대치 - 인지도)로 독립변수를 측정하도록 하였다. 종속변수인 조직적응을 나타내는 지표로는 직무만족, 조직몰입, 역할모호성 감소를 채택하였으며, 조절변수인 멘티의 직무유형은 고객 비접점 부서들로 구성된 지원부문과 고객 접점서비스 부서들로 구성된 현업부서로 구분하였다.

[그림 1] 연구 모형



### 3. 측정 도구

#### 가. 설문지 구성

이 연구에 사용될 자료수집 방법으로는 설문지법을 이용하였다. 설문항목은 멘토의 기능에 대한 인지도, 기대치, 직무만족, 조직몰입, 역할모호성, 인구 통계적 특성으로 구성되었다. 설문 응답에 앞서 멘토의 어원과 멘토기능에 대한 설명을 기술하여 멘토링의 개념에 대해 이해할 수 있도록 하였고, 조직 내에서 멘토의 유무에 대한 질문을 하였다.

멘토 기능에 대한 설문 문항은 Kram(1983), Burke(1984)의 분류를 토대로 하여 경력개발 기능, 심리사회적 기능, 역할모델 기능의 3가지 기능으로 구분하였고 각각의 기능에 대해 경력개발 기능 10항목, 심리사회적 기능 9항목, 역할모델 기능 6항목으로 구성하였다. 각 항목에 대하여 응답자(멘티)가 현재 경험하고 느끼고 있는 멘토 기능에 대한 인지도(또는 경험치)와 경험하고 있지는 않더라도 각 기능별로 이상적으로 기대하고 있는 기대치를 구분하여 응답하도록 설계하였다. 조직적응정도를 측정하기 위한 지표인 직무만족, 조직몰입, 역할모호성은 각각 6개, 5개, 6개 항목으로 설정하였고, 역할모호성의 응답에서는 역할모호성이 감소할수록 높은 점수를 표하도록 설계하였다. 인구통계학적 특성을 알아보기 위해 나이, 성별, 학력, 직급, 현재 직장에서의 재직 기간, 이직 경험 등에 대해 질문하였고, 응답자의 직무 유형에 대하여 질문하였다.

### 나. 측정도구의 타당성과 신뢰도

이 연구에서 사용된 측정도구의 타당성 검증을 위해서 요인분석을 실시하였으며, 요인 분석방법은 주성분분석(Principal Components Analysis)을, 요인회전방식은 Varimax 방식을 사용하였다. 요인추출은 고유치(Eigen Value)가 1이상 되는 요인의 수에 의해 결정하였다. 멘토의 기능에 대한 요인분석과 신뢰도 분석결과는 구성변수 중 요인부하량이 낮거나 구성개념이 다른 요인에 적재되는 변수를 제외하고 고유치가 1이상인 3개의 요인이 도출되었다. 선정된 변수들의 내적 일관성을 나타내는 신뢰도를 파악하기 위하여 Cronbach's  $\alpha$  값을 산출하였으며, 요인 1은 .8662, 요인 2는 .8658, 요인 3은 .8739로 각각 나타나 신뢰도는 적절한 것으로 나타났다.

### 다. 자료 분석 방법

이 연구에서 사용한 측정도구는 인구통계학적 문항을 제외한 모든 문항의 측정을 위해 4점 척도를 이용한 설문지법으로 설계되었다. 자료 분석 방법을 보면, 첫째, 조사대상 호텔종사원들의 일반적 특성과 멘토 기능관련 특성을 살펴보기 위해 빈도와 백분율을 산출하였다. 둘째, 호텔 종사원들의 멘토의 기능 및 정도를 살펴보기 위해 평균과 표준편차를 산출하였으며, 현재의 멘토 기능에 대한 기대치와 인지도의 차이, 그리고 직무유형에 따른 멘토 기능에 대한 기대치와 인지도의 차이정도와 조직적응도 차이를 살펴보기 위해 t 검증을 실시하였다. 셋째, 직무유형에 따른 멘토 기능에 대한 기대치와 인지도의 차이정도와 조직적응도 관계를 살펴보기 위해 상관분석을 실시하였으며, 직무유형별 멘토 기능에 대한 기대치와 인지도의 차이정도가 조직적응도에 끼치는 영향을 살펴보기 위해 다중 회귀분석을 실시하였다.

## IV. 연구 결과

### 1. 조사대상자의 일반적 특성

조사대상자의 인구통계적 자료를 분석한 결과, 성별은 남성이 53.7%로 여성 46.3%에 비해 다소 많았으며, 연령은 25~30세가 42.1%로 가장 많았고, 31~35세(32.3%), 36~40세(10.4%), 25세 미만(9.8%), 41세 이상(5.5%)의 순이었다. 학력은 대졸이 44.5%로 가장 많았으며, 근무경력은 3년 미만이 34.8%로 가장 많은 분포를 보였고, 이직경험이 없는 응답자가 70.7%였으며, 이직경험이 1회가 12.8%, 3회 이상 8.5%, 2회 7.9%등의 순으로 나타났다. 직위는 사원이 65.2%로 가장 많은 비율을 보였으며, 근무부서는 현업부문이 75.0%, 지원부문이 25.1%로 각각 나타났다. 조사대상자의 멘토 관련 특성에 대한 분석결과, 비공식적으로만 멘토가 존재하는 응답자가 54.9%로 가장 많이 나타났고, 공식적으로만 멘토가 존재한다는 응답자는 12.8%, 공식적, 비공식적 멘토가 모두 존재하는 응답자가 11.0%로 나타났으며, 멘토가 존재하지 않는다는 응답자는 21.4%로 나타났다.

### 2. 자료 분석 결과

#### 가. 멘토의 존재 여부에 따른 조직적응도

조사대상자의 멘토의 존재 여부에 따라 조직적응도에 차이가 있는지를 살펴본 결과는 <표 2>와 같다.

&lt;표 2&gt; 멘토의 존재 여부에 따른 조직적응도의 차이분석 결과

구분	있음 (N=129)		없음 (N=42)		t
	M	SD	M	SD	
직무만족	2.76	.55	2.69	.40	.735
조직몰입	2.67	.56	2.54	.53	1.322
역할모호성(감소)	3.02	.43	2.83	.52	2.114*

주: \*는 5% 수준에서 유의함을 의미.

분석결과, 역할모호성의 경우 공식적 혹은 비공식적으로든 멘토가 존재하는 종사자(3.0)가 멘토가 존재하지 않는 종사자(2.8)에 비하여 역할모호성이 감소한 것으로 나타났다. 통계적으로 유의한 차이를 보였다( $p < .05$ ). 이는 공식적이든 비공식적이든 멘토가 존재하는 종사자가 멘토가 존재하지 않는 종사자에 비하여 자신 조직에서의 역할을 더욱 명확하게 인지하고 있는 것을 알 수 있다. 한편, 직무만족과 조직몰입의 경우 멘토의 존재 여부에 따라 통계적으로 유의한 차이는 보이지 않았다.

#### 나. 멘티의 직무유형에 따른 조직적응도

멘티의 직무유형에 따른 조직적응도에 차이가 있는지를 살펴 본 결과는 <표 3>과 같다.

&lt;표 3&gt; 멘티의 직무유형에 따른 조직적응도 차이분석 결과

구분	지원부서 (N=31)		현업부서 (N=98)		t
	M	SD	M	SD	
직무만족	2.85	.65	2.71	.47	1.503
조직몰입	2.63	.68	2.65	.50	-.224
역할모호성(감소)	2.87	.52	3.01	.43	-1.702

분석결과, 역할 모호성 감소의 경우 현업부서(3.0)가 지원부서(2.8)에 비하여 다소 높은 것으로 나타났으나, 통계적으로 유의한 차이는 보이지 않았으며, 직무만족과 조직몰입 역시 직무유형에 따라 의미 있는 차이는 보이지 않았다. 따라서 멘티의 직무유형에 따른 조직적응도는 크게 다르지 않음을 알 수 있다.

### 다. 멘티의 직무유형에 따라 멘토 기능이 멘티의 조직적응에 끼치는 영향

직무유형별로 멘티가 멘토 기능에 대하여 기대하고 있는 기대치와 현재 느끼고 있는 인지도의 차이 정도가 조직적응에 어떠한 영향을 끼치는지를 살펴보기 위해 다중회귀분석을 실시하였으며 그 결과는 다음과 같다.

#### 1) 직무유형별 멘티의 기대치와 인지도의 차이가 직무만족에 끼치는 영향

직무유형별로 멘티가 인지하는 멘토 기능에 대한 기대치와 현재 인지도의 차이 정도가 직무만족 끼치는 영향을 살펴본 결과는 <표 4>와 같다. 멘토 기능 변인들의 직무만족 변인에 대한 분산의 설명력은 지원부서는 44.7%, 현업부서는 34.7%로 나타났으며, 회귀 모형은 모두 유용한 것으로 나타났다.

<표 4> 직무유형별 멘토 기능에 대한 멘티의 기대치와 인지도의 차이가 직무만족에 끼치는 영향

구 분	지원부서		현업부서	
	$\beta$	t	$\beta$	t
경력개발 기능에 대한 멘티의 기대치와 인지도 차이	-.524	-1.678	-.251	-2.178*
심리사회적 기능에 대한 멘티의 기대치와 인지도 차이	.075	.217	-.399	-3.139**
역할모델 기능에 대한 멘티의 기대치와 인지도 차이	-.353	-1.983*	.014	.130
$R^2$	.440		.347	
Adj $R^2$	.377		.327	
F	7.064**		16.677***	

주: \*\*\*는 0.1%, \*\*는 1%, \*는 5% 수준에서 유의함을 각각 의미.

분석결과 지원부서의 경우 멘토 기능관련 변인들 중 역할모델 기능 변인만이 직무만족에 유의한 부(-)의 영향을 끼치는 반면, 현업부서는 경력개발 기능과 심리사회적 기능 변인이 직무만족에 유의한 부(-)의 영향을 끼치는 것으로 나타났다.

이와 같은 결과를 통해 지원부서의 경우 역할모델 기능에 대한 기대치와 현재의 인지도 수준의 차이가 적을수록 직무만족도가 높아지는 것을 알 수 있으며, 현업부서의 경우 경력개발기능과 심리사회적 기능에 대한 기대치와 현재의 인지도 수준의 차이가 적을수록

록 직무만족도가 높아지는 것을 알 수 있어 부서별로 다른 영향관계를 보이고 있음을 알 수 있다.

### 2) 직무유형별 멘티의 기대치와 인지도의 차이가 조직몰입에 끼치는 영향

직무유형별로 멘티가 인지하는 멘토 기능에 대한 기대치와 현재 인지도의 차이도가 조직몰입에 끼치는 영향을 살펴본 결과는 <표 5>와 같다.

<표 5> 직무유형별 멘토 기능이 조직몰입에 끼치는 영향

구분	지원부서		현업부서	
	$\beta$	t	$\beta$	t
경력개발 기능에 대한 멘티의 기대치와 인지도 차이	.018	.057	-.231	-1.972
심리사회적 기능에 대한 멘티의 기대치와 인지도 차이	-.396	-1.149	-.172	-1.331
역할모델 기능에 대한 멘티의 기대치와 인지도 차이	-.378	-2.132*	-.263	-2.371*
$R^2$	.444		.327	
Adj $R^2$	.382		.306	
F	7.194**		15.247***	

주: \*\*\*는 0.1%, \*\*는 1%, \*는 5% 수준에서 유의함을 각각 의미.

멘토 기능 변인들의 조직몰입 변인에 대한 분산의 설명력은 지원부서는 44.4%, 현업부서는 32.7%로 회귀모형은 모두 유용한 것으로 나타났으며, 분석결과 지원부서와 현업부서 모두 멘토 기능관련 변인들 중 역할 모델 기능 변인만이 조직몰입에 유의한 부(-)의 영향을 끼치는 것으로 나타났다. 이와 같은 결과를 통해 지원부서와 현업부서 모두 역할 모델 기능에 대한 기대치와 현재의 인지도 수준의 차이가 적을수록 조직몰입이 높아지는 것을 알 수 있다.

### 3) 직무유형별 멘티의 기대치와 인지도의 차이가 역할모호성에 끼치는 영향

직무유형별로 멘티가 인지하는 멘토 기능에 대한 기대치와 현재 인지도의 차이정도가 역할모호성에 끼치는 영향을 살펴본 결과는 <표 6>과 같다.

&lt;표 6&gt; 직무유형별 멘토기능이 역할모호성(감소)에 끼치는 영향

구분	지원부서		현업부서	
	$\beta$	t	$\beta$	t
경력개발 기능에 대한 멘티의 기대치와 인지도 차이	-.365	-1.263	-.005	-.042
심리사회적 기능에 대한 멘티의 기대치와 인지도 차이	-.031	-.096	-.172	-1.208
역할모델 기능에 대한 멘티의 기대치와 인지도 차이	-.477	-2.896**	-.284	-2.305**
$R^2$	.521		.175	
Adj $R^2$	.468		.149	
F	9.793***		6.658***	

주: \*\*\*는 0.1%, \*\*는 1% 수준에서 유의함을 각각 의미.

멘토 기능 변인들의 역할모호성 변인에 대한 분산의 설명력은 지원부서는 52.1%, 현업 부서는 17.5%로 나타났으며, 회귀모형은 모두 유용한 것으로 나타났다. 분석결과 지원부서와 현업부서 모두 멘토 기능관련 변인들 중 역할모델 기능 변인만이 역할모호성 변인에 유의한 부(-)의 영향을 끼치는 것으로 나타났다. 따라서 지원부서와 현업부서 모두 역할모델 기능에 대한 기대치와 현재의 인지도 수준의 차이가 적을수록 자신의 업무에 대한 역할 인지도가 높아짐을 알 수 있다.

## V. 결 론

### 1. 연구의 주요 결과

이 연구에서 밝히고자 한 연구문제에 대한 분석 결과를 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 멘토의 존재 여부에 따라 멘티의 조직적응도에 차이가 있는지를 분석한 결과, 공식적 혹은 비공식적 멘토가 존재하는 종사자가 멘토가 존재하지 않는 종사자에 비하여 역할모호성의 감소가 높게 나타나 조직에서의 자신의 역할을 더욱 명확하게 인지하고 있음을 보여주었다. 반면 직무만족과 조직몰입의 경우는 멘토의 존재 여부에 따라 통계적



으로 유의한 차이를 보이지 않았는데, 이는 호텔 기업 특성상, 지원부서과 현업부서의 직무선택이 이미 입사 전 종사자 자신의 능력과 의지에 의해 결정되므로, 입사 후 자신의 직무에 대한 만족은 멘토 존재 여부와 관계없이 입사 후에도 여전히 만족하는 데에서 오는 결과로 해석할 수 있겠다.

둘째, 멘티의 직무유형 즉 지원부서과 현업부서 종사 여부에 따라 조직적응의 차이에 영향을 주지 않는 것으로 나타났다. 이는 입사 전부터 직무군이 결정됨에 따라 직무군 자체가 조직적응에 영향을 우선적으로는 끼치지 않는 것으로 해석할 수 있겠다.

셋째, 지원부서의 경우 역할모델 기능에 대한 인지도와 기대치의 차이 정도가 적을수록 직무만족이 높아지는 것으로 나타난 반면, 현업부서는 경력개발 기능과 심리사회적 기능에 대한 인지도와 기대치의 차이 정도가 적을수록 직무만족이 높아지는 것으로 나타났다. 이와 같은 결과를 통해 조직적응 측정 요인 중 직무만족에 대한 멘토기능 요인은 직무유형별로 다른 영향관계를 보이고 있음을 알 수 있다.

결론적으로, 호텔기업 종사원에게 멘토 존재 여부는 종사원의 조직적응을 높이는 데 긍정적 영향을 끼치며, 멘토기능에 대한 종사원의 기대치와 인지도의 차이 정도가 적을수록 조직적응은 높아지는 관계에 있는 것으로 나타났다. 그러나 직무유형에 따라 멘티의 조직적응에 영향을 끼치는 멘토기능이 다소 다르게 나타났다. 이는 지원부서 종사자의 직무만족을 높이기 위해서는 멘토기능 중 역할모델 기능, 현업부서 종사자의 직무만족을 높이기 위해서는 경력개발 기능과 심리사회적 기능을 강화해야 할 필요가 있음을 알 수 있게 되었다.

따라서 호텔 조직의 멘토링 프로그램을 활성화하여 종사원의 직무만족, 조직몰입을 높이고 역할보호성을 감소시킬 계기를 마련할 필요가 있다. 이를 위해서는 멘티의 직무유형별로 다르게 나타난, 직무유형에 따라 멘티가 필요로 하는 멘토 기능을 강화시켜 멘티에게 보다 실질적인 도움을 주는 효용성 있는 멘토링 프로그램 운용이 되도록 노력해야 할 것이다.

## 2. 연구의 의의 및 한계점

이 연구는 기업교육 분야의 이론과 실무에 다음과 같은 의의를 제공하고 있다. 첫째, 이 연구에서는 직무유형에 따라 멘토 기능에 대한 멘티의 기대치와 인지도 차이가 어떻게 나타나는가를 검증하고 조직적응에 끼치는 영향관계를 분석함으로써 조직적응도가 낮

은 업무유형과 조직적응에 영향을 끼치는 멘토의 기능을 밝혀 종사원의 조직적응 향상을 위한 교육프로그램 개발모델을 제시할 수 있다. 둘째, 직무유형에 따라 멘토 기능과 조직적응과의 관계를 밝힘으로써 보다 실질적으로 조직 적응을 높일 수 있으며, 직무 유형별 멘토가 필요로 하는 멘토의 기능을 밝혀 효율적인 멘토링 프로그램을 개발하는 데 참고가 되는 자료를 제공할 수 있다. 셋째, 향후 호텔기업은 물론 인적서비스 관련 기업이 구성원의 조직 적응을 높이고 체계적이고 실질적인 멘토링 프로그램을 개발하는 데에 참고가 되는 자료로 제공할 수 있다.

그러나, 수행된 연구방법에 따라서 이 연구는 다음과 같은 한계점을 갖고 있다. 첫째, 조사 표본 대상인 멘티의 직무유형을 호텔 종사원의 직무유형으로 한정하여 조사하였으므로, 현업부서, 지원부서에 근무하는 타 업종의 전체 모집단을 대상으로 한 일반적인 해석을 하는 데에 제한 점이 있다. 향후 연구에서는 조사 표본 대상을 호텔종사원에 국한시키지 않고 멘티의 직무유형별로 조사를 실시함으로써 보다 일반적인 결과와 해석을 도출할 수 있어야 할 것이다.

둘째, 연구 조사 표본에 포함된 조직을 서울소재 특1급 호텔 중 8개 호텔로 한정하여 연구하였으므로 호텔종사원 전체 모집단을 대상으로 한 일반적인 해석을 하는 데에 제한 점이 있으며, 조사표본의 선정을 무작위 추출이 아닌 임의 추출함으로써 연구자의 편의에 의한 조사법을 택하였기 때문에 연구결과에서 표본의 개별적 특성에 의한 오류 발생 가능성을 배제하지 못한 한계가 있다.

셋째, 본 연구는 한 개인이 조직에 입사하여 적응하기까지의 시간변화에 따른 종단적 연구를 해야 함에도 불구하고 횡단적 연구를 실시한 제한점이 있다. 따라서 향후 연구에서는 종단적인 방법을 사용하여 사회화의 결과나 효과를 명확하게 알아볼 수 있도록 해야 할 것이다.

넷째, 측정도구에 있어서 종사원이 작성해 준 설문지에만 의존하였는데, 변수에 대한 통제가 제대로 이루어지지 못한 한계가 있다. 또한 멘토링에 대한 호텔기업 현황과 정보를 정확히 파악하는 데 한계가 있었다. 따라서 향후 연구에서는 관찰이나 인터뷰 등을 통한 좀 더 적극적인 조사가 필요하며, 멘토링 프로그램이 실시되고 있는 기업 환경에 대한 변수도 적용해야 할 필요가 있다.

## 참 고 문 헌

- 김만술(2006). 「호텔기업 인적자원의 특성과 조직성과 간의 관계에 관한 실증적 연구」, 『관광연구』, 제20권 제3호, 161~176쪽.
- 김진균(1994). 「농촌지도요원의 역할 갈등과 사기 및 직무수행 간의 관계」, 서울대학교 박사학위논문.
- 김태형·신완룡(1999). 「멘토링 기능과 조직몰입과의 관련성」, 『경영연구』, 제3권 제1호, 4~29쪽.
- 김한열·이진규(1993). 「조직사회화 과정에서 멘토의 역할」, 『경영학연구』, 제2권 제2호, 269~293쪽.
- 민동규·박성수(2002). 「호텔기업의 인적자원관리와 기업경쟁전략 간의 상관성에 관한 연구」, 『관광정보연구』, 제12권, 187~212쪽.
- 신유근(1990). 『조직행위론』, 다산출판사.
- 엄영호·이재련(2004). 「호텔 인적 자원 효율적 관리 방안에 관한 연구」, 『한국조리학회지』, 제10권 제2호, 149~168쪽.
- 윤종록(1998). 「멘토관계와 신입사원의 조직적응」, 『대한경영학회』, 제19권, 665~697쪽.
- 장재윤(1996). 「연구개발 전문가의 조직적응: 조직몰입 및 전문분야 몰입」, 서울대학교 박사학위논문.
- 정미향(2004). 「호텔조직에 있어서 멘토링 관계가 조직성과에 끼치는 영향 연구」, 세종대학교 박사학위논문.
- 최병권(2004). 『위대한 기업을 만드는 인재 멘토링』, LG경제연구원.
- 현영섭·이성순(2007). 「멘토의 경력개발기능과 프로테제의 직무만족 및 경력만족 간의 관계에 영향을 끼치는 중재변인으로서 역할모델링의 효과」, 『한국교육학연구』, 제13권 제1호, 221~241쪽.
- Allen, T. D., Eby, L. T. & Lentz, E.(2006). "The Relationship between Formal Mentoring Program Characteristics and Perceived Program Effectiveness", *Personnel Psychology*, Vol.59 No.1, pp. 125~153.

- Armstrong, S. J., Allinson, C. W. & Hayes, J.(2002). "Formal Mentoring Systems: An Examination of the Effects of Mentor/protégé Cognitive Styles on the Mentoring Process", *The Journal of Management Studies*, Vol.39 No.8, pp. 1111~1135.
- Burke, R.(1984). "Mentors in Organizations", *Group and Organization Studies*, Vol.9, pp. 353~372.
- Clutterbuck, D.(1991). *Everyone Needs a Mentor: Fostering Talent at Work*, London: Institute of Personnel Management.
- Fisher, B.(1994). *Mentoring*, London: Library Association Publishing.
- Gilley, J. W. & Egglund, S. A.(1994). *Principles of Human Resource Development*, MA: Addison-Wesley Publishing Co. & University Associates, Inc..
- Jones, G. R.(1986). "Socialization Tactics, Self-Efficacy and Newcomers' Adjustment to Organizations", *Academy of Management Journal*, Vol.29, pp. 262-279.
- Katz, D. & Kahn, R. L.(1978). *The Social Psychology of Organizations*, NY: John Wiley & Sons, Inc..
- Knouse, S. B. & Webb, S. C.(2000). "Unique Types of Mentoring for Diverse Groups in the Military", *Review of Business*, Summer, pp. 48~52.
- Kram, K. E.(1983). "Phases of the Mentor Relationship", *Academy of Management Journal*, Vol.26, pp. 608~625.
- \_\_\_\_\_ (1986). "A Relational Approach to Career Development", in Hall, D. T.(eds.), *The Career is Dead-Long Live the Career: A Relational Approach to Careers*, CA: Jossey-Bass.
- Locke, E. A.(1976). "The Nature and Causes Job Satisfaction", in Dunnette, M. D.(des.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, IL: Rand McNally.
- McIntyre, D., Haggard, H. & Wilkin, M.(1993). *Mentoring: Perspectives on School Based Teacher Education*, London: Kogan Page.
- Messmer, M.(2003). "Building an Effective Mentoring Program", *Strategic Finance*, February, pp. 17~18.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T. & Boulian, P. V.(1974), "Organizational

- Commitment, Job Satisfaction and Turnover among Psychiatric Technician”, *Journal of Applied Psychology*, Vol.59, pp. 603~609.
- 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*, Vol.84 No.4, pp. 529~547.
- 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*, Vol.43 No.6, pp. 1177~1194.
- Ragins, B. R. & Scandura, T. A.(1994). “Gender Differences in Expected Outcomes of Mentoring Relationships”, *Academy of Management Journal*, Vol.37 No.4, pp. 957~972.
- Rosser, M. & Egan, T. M.(2003). “Types and Functions of Mentoring Relationships: A Review of the Literature”, *2003 Academy of Human Resource Development Conference Proceedings*, Vol.2, pp. 928~935.
- Sullivan, R.(2000). “Entrepreneurial Learning and Mentoring”, *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, Vol.6 No.3, pp. 160~175.
- Swanson R. A. & Holton III, E. F.(2001). *Foundations of Human Resource Development*, CA: Berrett-Koehler.
- Swap, W., Leonard, D., Shields, M. & Abrams, L.(2001). “Using Mentoring and Storytelling to Transfer Knowledge in the Workplace”, *Journal of Management Information Systems*, Vol.18, pp. 95~114.
- Woodd, M.(1997). “Mentoring in Further and Higher Education: Learning from the Literature”, *Education and Training*, Vol.39, pp. 333~343.
- Zey, M.(1984). *The Mentor Connection*, IL: Dow Jones-Irwin.

abstract

---

A Study on the Effects of Mentoring on the Adaptation to  
Organizations according to Duty Type

- Focused on Employees in the First Class Hotel in Seoul -

Jeeyon Paek

Yoon Jeong Choi

The changes of modern society have been rapidly advancing compared with the past, and it has been complicated and diverse. Therefore, the adaptation of employees to organizations is very important in the perspective of organizational performance. If there is formal or informal mentoring relationship within employees, their adaptation could be more effectively progressed. The purpose of this study is to investigate the effectiveness of mentoring functions corresponded with the duty types on employee's adaptation to their organizations. Eight hotels among the 18 first-class hotels in Seoul were selected, and survey was used to collect the data.

In the conclusion, the existence of mentor has a positive relation with the adaptation to organizations. The result of this study supports the fact that mentoring program contributes to increase employees' adaptation to organizations. Therefore, it is necessary for the organizations to implement mentoring programs with a careful design, considering the duty types and mentoring functions.

**Keyword:** Mentoring, Mentoring function, Job type, Adaptation to organization