

17:45 ~ 18:00

제 7 주제

**호텔 조리종사원 멘토제도가
조직몰입에 미치는 영향**

.....

- 발표자 : 김청일 (인천 하얏트호텔)
한경수 (경기대학교)
- 좌 장 : 추상용 ((주)제너시스)
- 토론자 : 이명호 (신흥대학)
김충호 (호원대학교)

I. 서 론

현재 국내 노동시장은 급격한 변화를 겪고 있다. 구조조정의 상시화와 더불어 고용의 패러다임이 평생직장(life-time Employment)에서 평생직업(life time Employability)으로 전환됨에 따라, 개인은 자신의 시장성을 극대화 시켜야 하며, 기업은 핵심인력을 유지시키는 체계적인 인적자원 경쟁력이 관심의 대상이 되고 있다. 이러한 중요성을 반영하여, 최근 멘토링 제도가 신입사원 교육의 일환으로 기업들 사이에 확산되고 있는 추세이다. '후견인, 베타리, 빅브라더, 가디언' 등 기업마다 사용하는 명칭은 다르나, 그 근본 목적은 선배사원들의 적절한 조언과 코치를 통해 신입사원들의 회사 및 업무에 대한 신속한 적응을 촉진하는데 있다. 한 예로, 인터넷 채용 정보 업체인 잡링크가 160여 개 기업을 대상으로 조사한 바에 따르면, 47.5%가 멘토링 제도를 활용하고 있다고 응답하였으며, 42.5%는 적극 검토 중이거나 도입할 예정이라고 한다.(2003 LG주간경제지, 716호)

호텔 기업에 있어서도 인적자원관리의 한 방법으로 멘토(Mentor)를 말할 수 있다. 특히, 호텔 기업의 여러 부분 중 인력에 대한 의존도가 높은 주방에서 조리사 관리가 효율적으로 이루어진다는 것은 그 주방 조직의 결속을 의미하는 것이며, 나아가 식음료 상품의 생산성 향상에 영향을 주기 때문이다.

따라서, 본 연구는 서울 강남의 특1급 호텔 조리종사원들을 대상으로 멘토제도로 인하여 주방의 업무를 보다 쉽고 빠르게 적응시켜 직무의 효율성을 극대화시키고, 교육훈련등으로 소비되는 비용이나 시간을 줄이고자 하는 것이다.

I. 이론적 배경

1. 멘토제도

멘토(mentor)¹⁾라는 말은 그리스 신화에서 유래한 용어이며, 그리스 신화의 영웅 오딧세우스 (Odysseus)의 현명한 상담자이자 친구를 가리키는데, 오딧세우스는 10년 간 트로이 전쟁(The Trojians War)에 출정하면서, 그의 아들 텔리마커스(Telemachus)가 미래에 훌륭한 통치자가 되도록 그의 아들을 멘토에게 맡겼다. 멘토는 젊고 미숙한 텔리마커스에게 아버지, 스승, 신뢰할 수 있는 충고자이자, 상담자, 보호자, 및 후원자를 포함한 많은 역할을 제공했다.²⁾현대 조직사회에서 멘토는 전문인으로서 자신의 경력에 진입하는 초기경력단계의 젊은 사람에게 경력발전에 중요한 영향을 미치는 노련하고 경험 많은 조직의 연장자의 이미지를 시사한다.

이러한 정의들을 살펴보면 연구자 목적과 관점에 따라 약간씩의 개념적인 차이가 있긴 하지만 멘토는 공통적으로 경험이 많은 연장자로서 후진들에게 역할 모형이 되고, 경력계획과 대인관계 개발에 관한 후원, 피드백 등을 제공하며, 하급 직원들의 경력기회(Career opportunities)에 긍정적인 영향을 미칠 수 있도록 해주는 사람이라는 점에 일치점을 보이고 있다. 그리고 이상의 연구들은 모두 비공식적 멘토관계로 자발적으로 이루어진 인간관계에 초

1) 보통 멘토(mentor)라는 용어는 후견인, 지도자, 후원자, 교사, 대부, 등의 의미가 혼합된 개념으로 사용하고 있다. 따라서 우리말 가운데 후견인이나 사수 등으로 멘토를 인식하기는 하나 이는 멘토를 적절하게 표현하는 용어라 할 수 없다. 한편, 멘토로부터 가르침을 받는 상대방을 Mentee 또는 protegee라고 부른다.

2) Klaus, R., "Formalized Mentor Relationships for Management and Executive Development Programs in Federal Government", Public Administration Review, 1981. p.489.
Hunt, D. M. & Michael, C., "Mentorship: A Career Training and Development Tool", Academy of Management Review, Vol.8, 1983, p.475.
Wilson, J. A. & Elman, N. S., "Organizational Benefits of Mentoring", Academy of Management Executive, Vol.4, 1990, p.88.

점을 맞춘 것들이다.

따라서 본 연구에서는 호텔 조리직에 새로 진입하였거나 아니면 이미 진입한 사람들에게 조언을 해주고 후원을 통해 조직생활에 적응할 수 있도록 도와주는 역할을 수행하는 사람을 멘토라고 정의하고, 본 연구에서는 이러한 멘토관계를 형성한 종사원과 비멘토관계를 형성한 종사원 개념을 구분하여 양자간의 차이점과 역할에 대해 논의할 것이다.

2. 조직몰입

일반적으로 조직몰입(Organizational Commitment)이란 개인이 자신의 조직에 몰두하거나 정서적으로 사로잡히는 정도라고 할 수 있다. 조직몰입을 구성하는 요소로는 동일시(identification), 추종, 내면화라는 행동요인을 들 수 있다. 구체적으로는 조직 구성원들이 자신이 속한 조직과 자산을 동일시하고 그 조직에 몰두하는 경향을 의미하는데, 여기에는 조직목표와 가치를 신봉하고 수용하며, 조직을 위해 자신해서 노력하려는 의지, 그리고 그 조직의 일원으로 남아 있으려는 욕구를 포함하는 개념이다.³⁾

조직몰입은 다원적인 특성을 이해할 필요가 있다. 즉 개인이 조직에 몰입하게 되는 이유는 자신이 몸담고 있는 조직을 좋아하기 때문이기도 하지만, 자신의 개인적 필요성에 의해 몰입하기도 한다는 주장이 있다. 그래서 조직몰입이라는 태도는 다수의 하위 개념이 존재하며, 이러한 하위 개념에 따라 다양한 행위로 나타날 수 있다.⁴⁾

이러한 관점에서 조직몰입 연구는 조직몰입의 차원 및 유형에 대한 관심으로 바뀌고 있다. 먼저 규범적 조직몰입의 개념으로 조직몰입을 조직 구성원이 조직 목적 및 성과 달성에 부합하는 행동을 취하려는 의도라는 주장도 있다. 반면에 현재의 조직에 남아 있기를 희망하고 다른 조직으로 이탈하지 않으려는 의도로서 구성원의 노력에 대한 보상을 기대하는 계산적 측면과 개인의 가치관이 조직목적 및 정책, 업무간 일치감을 지각하는 도덕적 측면, 목표와 가치의 일관성으로 구분되기도 한다.

3. 멘토관계와 조직몰입과의 관계

조직몰입에 영향을 미치는 요인은 일반적으로 개인적 특성과 역할, 조직특성 및 작업경로 등으로 구분된다.⁵⁾ 여기서 개인특성요인은 인구통계학적인 특성과 성격이 해당되는데, 인구통계학적 특성에는 나이, 근속년수, 교육수준, 성별, 성취욕구 등이 있으며, 이들의 영향력 역시 연구자에 따라 상이하게 나타난다.

그리고 역할 갈등이나 모호성과 역할의 부하정도가 조직몰입에 부정적인 상관성이 있는 것으로 조사되고 있으며, 조직특성 요인으로는 조직규모, 노조유무, 관리의 폭, 권한의 집중, 공식화 등의 구조적 변수를 고려할 수 있다.

이외에도 작업경험 변수로서 집단의 태도, 조직의 개인존도, 기대실현, 개인이 조직에 느끼는 조직에서의 자신의 중요도와 지각된 임금의 공정성, 힘든 작업에 대한 집단 규범, 리더십 유형 등이 해당된다.

Levinson(1978)은 한개인이 인생의 중간 전환기에 부딪힐 수 있는 경력전체상황에서 조직몰입이 급격히 저하되는데 바로 멘토관계가 이러한 상황을 극복하는데 매우 유용한 역할을 수행하게 된다고 주장한 바 있다.

Noe(1988)은 Kram(1893)의 연구를 근거로 하여 질문지를 개발하고 그것을 이용하여 공식적으로 정해진 멘토링 관계를 연구하였다. 그의 연구에서는 멘티의 특성들 중 직무몰입의 수준이 높을수록 멘토관계에서 얻는 효익이 더 많음을 보고하였다. 즉, 멘티의 직무태도를 선행변수로 하여 멘토관계를 결과변수로 파악하였다.

3) 이지우, "직무특성과 종업원 태도 사이의 관계에 대한 직무몰입의 매개역할," [인사조직연구] 제5권 1호(한국인사조직학회, 1997. 2.), p. 96.

4) 심원술, "조직몰입과 업무성과의 관계에 대한 상황이론 개발을 위한 연구," [인사조직연구] 제 6권 1호(한국인사조직학회, 1998.2), p.95.

5) 윤종록, "멘토관계와 신입사원의 조직적응," [대한 경영학회지] 제19호(대한경영학회, 1998.11), pp. 674.

윤종록(1996)의 연구를 보면 입사한지 1년 미만의 신입사원 500명을 대상으로 조사한 결과 멘토관계가 형성되어 있는 집단과 그렇지 않은 집단간의 조직몰입에 있어 차이가 있는 것으로 나타났다. 그리고 신입사원의 조직몰입을 향상시키기 위해서는 공식적인 멘토관계를 활용하는 것이 바람직하다고 분석되었고, 한편, 박정애(1996)의 결과에서도 멘토링 정도가 직무만족과 조직몰입에 긍정적 관계가 있는 것으로 확인되었다. 6) 즉, 멘티의 기술습득 정도, 구성원들과의 관계, 조직 목표 및 가치에 대한 이해는 그의 직무만족, 조직몰입과 정(+)의 상관관계가 있다는 것이다.

이상의 연구결과를 살펴본 결과 멘토가 없는 집단은 작업에 대한 요령과 방법을 설명해주는 연장자로서 선배 멘토가 없기 때문에 조직이나 조직의 목표에 대한 명확한 인식을 못하거나 소외감을 느끼게 되며 전반적인 조직성장에 영향을 미치는 작업능률이 저하된다. 즉, 멘토관계는 멘티의 직무와 관련된 만족과 조직에 대한 몰입도에 긍정적인 영향을 준다고 할 수 있다.

III. 연구의 방법

1. 연구 대상 및 연구 방법

〈표 1〉 관광호텔 종사원 현황 (2003.12.31 현재 서울 강남 특1급 호텔조리종사원)

업체명	조리종사원	배포(15%)
Grand inter-continental	225	34
Ritz-calton	140	21
Renaissance	138	21
Coex Chosun	120	18
Coex inter-continental	117	18
Amiga	90	14
계	830	126

자료 : 한국 관광 호텔업 협회(<http://hotelskorea.or.kr/>)의 자료를 바탕으로 논자 재정리

2. 설문지의 구성

설문지는 멘토의 유형, 멘토기능, 조직몰입, 인구 통계적 변수로 구성되어있다. 멘토 유형관련 문항들은 명목척도로서 공식적 멘토일 경우 1, 비공식적 멘토일 경우 2, 둘 다 있을 경우 3, 존재하지 않을 경우 4번으로 정하여 측정하였다.

멘토 기능 변수와 조직몰입은 리커트 5점 척도를 사용하였다. 멘토제의 유형에 관해서는 임철의(1996)에 의거하였으며, 멘토제의 기능에 관한 질문은 Noe(1988)⁷⁾가 개발한 설문항목과 Dreher & Ash⁸⁾의 연구에서 사용한 항목을 함께 사용하였다.

〈표 2〉 설문 문항의 구성

6) 박정애, "조직에서의 멘토링에 대한 영향요인과 사회화 및 성과간의 관계에 대한 연구," (과학기술원 박사학위, 1997.2), pp.68-69.

7) R. A. Noe, " An investigation of the determinants of successful assigned mentoring relationships." Personnel Psychology, Vol. 41(1988), pp. 457~497.

8) G. F. Dreher & R. A. Ash(1990), op. cit., pp. 539~546.

변수		문항번호	문항수
멘토의 유형		I 1,2,3,4	4
멘토기능	경력 개발기능	후원	1,10
		노출 및 소개	3,8
		지도	15,17,22
		보호	11,12
		도전적 업무부여	20,23
	심리사회적기능	수용 및 지원	2,4
		상담	5,9,14
		우정	18,19
	역할모형	역할 모델	6,7,13,16,21
조직몰입		III. 1,2,3,4,5,6	6
인구통계		IV. 1,2,3,4,5,6,7,8,9	9
계			42

수집된 자료의 통계처리는 SPSS v. 10.0 통계패키지 프로그램을 활용하여 분석하였다. 자료입력에 대한 정확성을 점검하기 위하여 빈도분석을 실시하여서 자료들의 형태를 알아보고, 멘토의 기능에 관련된 문항과 조직몰입에 관련된 문항들의 타당성을 점검하기 위한 타당성 검증으로 요인분석을 실시하고, 신뢰성 검정을 위해 각 요인들의 신뢰도 계수 cronbach's α 를 산출하였다. 멘토의 유무에 따라 조직몰입에 차이가 있는지를 검증하기 위해 t-test를 실시하였다. 또한 멘토의 기능이 조직몰입의 수준에 미치는 영향을 분석하기 위해 다중회귀 분석을 실시하였다.

IV. 연구 결과

1. 조사대상의 인구통계학적 특성

연구대상자의 인구 통계적 특성을 빈도 분석한 결과이다. 성별에서는 남자가 87.3%로 압도적으로 많았고, 연령은 30~39세가 58.7%로 가장 많았고, 20~29세가 30.2%로 나타났다. 결혼여부는 기혼이 51.6%로 많았고, 학력에서는 전문대졸이 54.0%로 가장 많았고, 대학교졸업이 27.0%로 나타났다. 전공은 조리전공이 84.9%이었고, 고용형태는 정규직이 79.4%로 나타났다. 근무 부서는 western이 20.0%로 가장 많았고, banquet(hot kitchen)이 18.3%, cold kitchen이 16.7%, japanese가 15.1%순으로 나타났다. 직위에서는 사원급이 63.5%로 가장 많았고, 주임급이 23.0%로 나타났고, 호텔경력에서는 5~10년이 가장 많았고, 11년 이상이 25.4%, 3~5년이 23.0%순으로 나타났다.

2. 타당성 검증

<표 3>는 멘토의 기능에 대한 23개의 문항에 대해 요인분석을 실시한 결과이다. 총 5개의 요인이 도출되었고, 각 요인을 구성하는 문항들의 중심개념을 바탕으로 요인 1에는 역할 모형 기능, 요인 2에는 경력 개발 기능, 요인 3에는 업무수행 지원 기능, 요인 4에는 사회적 상담 기능, 요인 5에는 우정 관계형성 기능이라는 요인 명을 부여하였다. 이 5개의 요인이 모두 멘토관계의 기능적인 면을 나타내는 요인으로 적합한 것으로 나타나 23개의 문항은 타당성이 확보된 것으로 분석되었다. 따라서 본 연구에서는 요인분석에서 추출된 5개의 요인을 독립변수로 분석에 활용하였다.

〈표 3〉 멘토의 기능에 대한 요인분석

멘토의 기능	요인				
	1	2	3	4	5
13. 나는 멘토가 조직 내에서 생활하는 방법을 닮으려고 노력한다.	.714				
7. 나는 멘토와 현재 그가 취하고 있는 행동을 닮으려고 노력할 것이다.	.708				
14. 멘토는 내가 고민하는 문제에 대한 대안이 될 수 있는 그의 개인적인 경험을 들려준다.	.567				
22. 멘토는 업무수행시 도움이 되는 특별한 방법을 알려주고 성과에 대한 피드백을 제공한다.	.563				
23. 멘토는 내가 수행하는 일들에 대해서 새로운 방법을 시도할 것을 권한다.	.509				
6. 멘토의 행위는 조직 내 나의 역할 수행에 지침이 된다.	.487				
8. 멘토는 내가 새로운 직장동료들을 만날 수 있게 해준다.		.722			
3. 멘토는 조직 내, 외부의 영향력 있는 사람들과 내가 개인적인 접촉을 할 수 있게 해준다.		.625			
17. 멘토는 나에게 미래의 발전, 승진을 위해 미리 준비할 것을 권한다.		.610			
11. 멘토는 나의 경력발전(예, 승진)에 위협이 될 수 있는 요인으로부터 나를 보호해준다.		.560			
15. 멘토는 나의 경력목표를 달성하는데 도움이 되는 특별한 방법을 알려준다.		.556			
10. 멘토는 나의 경력발전을 위해 경력진로에 대하여 조언을 해준다.			.701		
12. 멘토는 내가 처리하기 곤란한 업무들을 수행하는데 도움을 준다.			.566		
9. 멘토는 내가 가지고 있는 걱정이나 불안을 털어놓고 이야기 할 수 있도록 도와준다.			.529		
16. 나는 나를 지도해주는 멘토의 태도와 방법에 동의한다.			.515		
5. 나는 나의 능력, 동료, 상사와의 관계, 업무와 가정간의 갈등 등에 대해 멘토와 상의한다.			.481		
1. 멘토는 내가 관리자가 되었을 때를 대비할 수 있는 업무를 부여해준다				.773	
2. 멘토는 나를 하나의 인격체로서 대해준다				.741	
4. 멘토는 그가 당면한 문제들에 대해 나의 견해를 물어본다.				.580	
19. 멘토는 나와 업무 외에 사적으로 접촉할 기회가 많다					.817
20. 멘토는 내가 새로운 기술을 습득할 수 있는 과업을 부여한다.					.692
18. 멘토는 취미생활 또는 식사 등을 같이 하도록 초대할 적이 있다					.531
21. 나는 멘토가 다른 사람을 동기 부여시키는 능력을 존경한다.					.423
요인값	3.484	3.187	2.638	2.373	2.238
분산비율	15.148	13.856	11.471	10.316	9.730
누적분산비율	15.148	29.004	40.475	50.791	60.521

3. 종속변수의 요인분석

〈표 4〉 조직몰입에 대한 요인분석

	성분
	1
나는 우리 조직에 속했다는 사실을 자랑스럽게 이야기 할 수 있다	.894
내 일이 조직의 발전에 기여한다는 사실을 생각하면 기쁘다	.857
나는 우리 조직을 자랑스럽게 생각한다.	.855
다른 사람들에게 우리 조직에 오라고 이야기하고 싶다	.823
나 자신이 부서의 중요한 부분임을 느낀다.	.784
조금 더 편해지기 위해서 다른 조직으로 옮기지는 않겠다.	.772
요인값	4.152
분산비율	69.206
누적분산비율	69.206

〈표 4〉는 조직몰입에 관한 6개의 문항을 요인 분석한 결과이다. 조직몰입에 대한 요인분석에서는 1개의 요인만이 도출되었다.

4. 신뢰성 검증

〈표 5〉에서 보는 바와 같이 멘토의 기능에 관한 다섯 가지 독립변수와 조직몰입 종속변수의 신뢰도 계수는 모두 .70 이상으로 나타났다

〈표 5〉 신뢰성 검증 결과

항목		문항수	Cronbach's α
멘토기능	역할모형 기능	6	.8276
	경력개발 기능	5	.7995
	업무수행 지원 기능	5	.7556
	사회적상담 기능	3	.7237
	우정 관계형성 기능	4	.7250
계		23	.9222
조직몰입		6	.9084
계		6	.9084

5. 호텔 조리 종사원의 멘토관계에 관한 문항분석

〈표 6〉 조리부 입문후 멘토를 처음 만난 시기

조리부 입문후 멘토를 처음 만난 시기	빈도		퍼센트	
	3개월 이하	23	18.3	
3~6개월	20	15.9		
7개월~1년	24	19.0		
1년 이상	46	36.5		
기타	13	10.3		
합계	126	100.0		

〈표 6〉는 강남 특 1급 호텔 조리 종사원들이 조리부 입문 후 멘토를 처음 만난 시기에 대해 빈도분석을 실시한 결과이다. 1년 이상이 36.5%로 가장 많았고, 7개월~1년이 19.0%, 3개월 이하가 18.3%, 3~6개월이 15.9% 순으로 나타났다. 1년 이상이라고 응답한 경우 실제 신입 시절 멘토라는 개념을 모르고 지났다고 볼 수 있으므로 처음 조직에 들어와서 혼란스러운 시기에 적절한 멘토관계를 형성할 수 있도록 돕는 방안을 강구할 필요가 있는 것으로 분석되었다.

〈표7〉 조리부내 신입사원의 멘토를 선정하는 기준

조리부내 신입사원의 멘토를 선정하는 기준	빈도		퍼센트	
	배치될 주방의 중간관리자	70	55.6	
배치될 주방의 바로 윗사람	36	28.6		
배치될 주방의 책임자	15	11.9		
부장급 이상의 간부	2	1.6		
기타	3	2.4		
합계	126	100.0		

〈표 7〉는 조리부내 신입사원의 멘토를 정할 때 어떤 직위의 사람과 멘토를 맺어주는 것이 좋을지에 대해 빈도분석을 실시한 결과이다. 배치될 주방의 바로 중간관리자가 55.6%로 가장 많았고, 배치될 주방의 바로 윗사람이 28.6%, 배치될 주방의 11.9%로 나타나 실제 일하게 될 주방의 선임자가 관리자가 가장 적절하다고 생각하는 것으로 분석되었다. 이는 실제 자신의 임무에 대한 조언을 얻을 수 있고, 멘토관계를 통해 업무에 대한 역할 모형을 제공받을 수 있는 이점이 있기 때문인 것으로 분석되었다.

6. 멘토집단과 비멘토집단의 멘토의 기능 및 조직몰입에 대한 기술통계

다음은 멘토집단과 비멘토집단의 멘토의 기능 및 조직몰입에 대한 응답을 기술통계분석한 결과이다.

〈표 8〉 멘토의 기능에 대한 기술통계 분석

	멘토집단의 평균	비멘토집단의 평균	멘토집단의 표준편차	비멘토집단의 표준편차
사회적상당 기능	3.81	2.91	.5738	.7442
역할모형 기능	3.76	2.88	.5642	.6405
업무수행 지원 기능	3.68	2.80	.5257	.7303
우정 관계형성 기능	3.63	2.92	.5805	.7596
경력개발 기능	3.63	3.00	.6125	.9465

〈표 8〉는 멘토의 기능에 대한 요인을 기술통계 분석한 결과이다. 멘토집단의 점수대로 정리한 결과를 보면, 모든 문항이 보통(3점) 이상으로 나타나 멘토의 기능에 대해 긍정적인 것으로 분석되었다. 요인별로 살펴보면, 사회적상담 기능(M=3.81)이 가장 높은 것으로 나타났고, 역할모형 기능(M=3.76), 업무수행 지원 기능(M=3.68), 우정 관계 형성(M=3.63), 경력개발 기능(M=3.63)순으로 나타나 사회적상담, 역할 모형을 제시함으로써 동기부여를 하는 기능에 대한 평가가 매우 긍정적인 반면, 경력 개발의 방법을 제시하고 돕는 기능은 상대적으로 낮은 것으로 나타났다.

비멘토집단의 점수대로 정리할 결과를 보면, 멘토 집단과는 반대로 모든 문항이 보통(3점)이하로 나타나 아직 멘토관계를 경험해보지 않아 멘토의 기능에 대한 기대가 전반적으로 낮은 것으로 분석되었다. 요인별로 살펴보면, 경력개발기능(M=3.00)이 가장 높은 것으로 나타났고, 우정관계형성기능(M=2.92), 사회적 상담기능(M=2.91), 역할모형기능(M=2.88), 업무수행 지원기능(M=2.80)순으로 나타나 역시 멘토집단과는 다른 것으로 나타났다. 비멘토집단의 경우 멘토집단에 비해 경력개발기능에 대한 기대가 높은 것으로 나타나 새롭게 멘토관계를 도입하는 경우 이를 고려할 필요가 있는 것으로 분석되었다.

〈표 9〉 조직몰입에 대한 기술통계분석

	멘토집단의 평균	비멘토집단의 평균	멘토집단의 표준편차	비멘토집단의 표준편차
조직몰입	3.74	3.03	.7922	.0248

〈표 9〉는 조직몰입에 대한 요인을 기술통계 분석한 결과이다. 멘토집단(M=3.74)의 특 1급 호텔의 조리 종사원의 조직 몰입은 비멘토집단(M=3.03)보다 높은 수준인 것으로 분석되었다.

이점은 조리종사자들에게 멘토관계를 도입할 경우 조직몰입에 대한 보장이 가능한 것을 시사했다.

7. 멘토관계 형성여부에 따른 조직몰입의 차이

다음은 멘토관계 형성 여부에 따른 조직몰입의 차이를 t-test한 결과이다.

〈표 10〉 멘토관계 형성여부에 따른 조직몰입의 차이

	멘토여부	평균	표준편차	t	p
조직몰입	멘토관계 형성	3.75	.7922	3.016**	.003
	멘토관계 미형성	3.03	1.0248		

결과를 보면, 멘토관계 형성 여부에 따라 조직몰입정도에는 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 분석되었다(t=3.016, p<.01). 곧 멘토관계를 형성한 경우(M=3.75)가 그렇지 않은 경우(M=3.03)에 비해 조직몰입의 정도가 높은 것으로 분석되었다. 이는 멘토관계를 형성한 경우, 멘토를 통해 조직의 특성, 지향하는 바에 대해 적절한 지도를 받고, 보다 조직에 몰입할수 있도록 동기를 부여받기 때문인 것으로 분석되었다.

8. 멘토관계 기능이 조직몰입에 미치는 영향

다음은 멘토관계 기능이 조직몰입에 미치는 영향을 분석하기 위해 회귀 분석을 실시한 결과이다.

<표11> 멘토의 기능이 조직몰입에 미치는 영향

R 제곱	수정된 R 제곱		F	유의확률	
.372	.346		14.229	.000	
	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률
모형	B	표준오차	베타		
(상수)	.755	.435		1.735	.085
역할모형	.476	.148	.360	3.207**	.002
경력개발	.450	.134	.349	3.353**	.001
업무수행 지원	-.333	.154	-.241	-2.155*	.033
사회적상담	.355	.119	.274	2.986**	.003
우정 관계형성	-.155	.123	-.120	-1.259	.210

<표 11>는 멘토의 기능이 조직몰입의 수준에 미치는 영향을 분석하기 위해 멘토의 기능인 역할모형, 경력개발, 업무수행지원, 사회적상담, 우정 관계형성을 독립변수로 설정하고, 조직몰입의 수준을 종속변수로 설정하여 다중 회귀분석을 실시한 결과이다. 회귀모형의 설명력은 37.2%이고, 회귀식은 통계적으로 유의한 것으로 분석되었다($F=14.229$, $p<.001$). 각 독립변수별로 살펴보면 역할모형 ($\beta=.360$, $p<.01$), 경력개발 ($\beta=.349$, $p<.01$), 사회적 지지 ($\beta=.274$, $p<.01$)가 조직몰입에 유의한 정(+)의 영향을 미치고, 업무관련 지도 ($\beta=-.241$, $p<.05$)는 조직몰입의 수준에 유의한 영향 부의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 곧 멘토관계에서 멘토가 신입사원에게 명확하게 역할 모델을 제시하고, 경력개발을 위한 정보를 제공하고, 사회적 상담을 표현할수록 신입사원의 조직몰입도가 높아질 수 있는 것으로 분석되었다. 하지만 업무수행 지원의 경우, 오히려 조직몰입도에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타나 멘토가 자칫 균기를 잡는다는 식으로 강압적으로 업무수행 지원을 하는 것은 신입사원의 조직몰입도를 낮추는 것으로 분석되었다.

이러한 결과를 바탕으로 신입사원의 조직 몰입도를 높이기 위한 방안을 도출해보면, 멘토관계를 형성한 멘토가 조직의 특성, 지향점, 문화 등에 대해 명확한 모델이 되어서 역할 수행의 지침을 제공하고, 신입사원이 자신의 능력을 최대한 발휘할 수 있도록 경력개발을 위한 정보를 제공하고, 또한 조직에 쉽게 적응할 수 있도록 사회적 지지를 제공할 필요가 있다.

V. 결 론

멘토관계를 맺고 있는 사람들에게 조직몰입의 정도를 높일 수 있음을 알 수 있었다. 따라서 호텔조직에서 멘토관계를 활성화할 필요가 있다. 이를 위해 멘토는 멘티가 부여된 업무를 성공적으로 수행하고 다른 사람으로부터 인정을 받으며 경력목표를 달성하는데 필요한 기술훈련과 계속적으로 성과에 대한 피드백을 제공함으로써 멘티의 능력을 향상시키고 성취감을 이룰 수 있도록 도와주며, 멘토와 멘티가 업무 또는 업무 외적으로 비공식적인 관계를 통해서 서로를 이해하고 호의적인 관계를 유지하는 것이 중요하다. 이렇게 공식적, 비공식적인 멘토관계를 호텔조직내 다양하게 설계하고 정착시키는 노력을 통해서 조직경쟁력을 높이는 방안으로 활용할 수 있을 것이다. 또한 멘토관계 프로그램을 실시할 때 멘토와 멘티선정에 보다 신중을 기하여야 하고 필요할 경우 멘토가 될 대상자에 대한 교육을 실시하며, 멘토관계가 발전할 수 있는 여건을 조성해 주는 등의 보다 적극적인 멘토관계 프로그램 운영이 되도록 노력해야 할 것이다.

본 연구를 통하여 나타난 연구의 한계와 향후 연구방향을 제시하면 다음과 같다. 멘토관계에 관한 표본 대상을 모든 직급의 조리종사원에게 실시하여 멘티입장에서의 멘토관계를 조사하였지만, 향후 이들 멘토와 멘티양자에 대한 분리 조사 연구를 통해 멘토 기능의 효율적인 과정을 탐색할 필요가 있을 것이다.

참고문헌

- 김기현(2004). 신입사원의 이직의도에 관한 연구: 멘토조절 효과를 중심으로, 한양대 대학원 석사학위논문.
- 김한얼 & 이진규(1993). 조직사회화과정에서의 멘토의 역할, 경영학연구, 제 22권 2호.
- 윤종록(1996). 신입사원 선발제도, 경제연구총소 212, 대한상공회의소, 한국경제연구원.
- 최병권(2003). LG 주간경제지, 716호.
- Frank, f., & Hal pickle(1968) "Components of Effectiveness in small Organization," Administrative Science Quarterly, Vol.13.
- Hunt, D. M. & Michael, C(1983). "Mentorship: A Career Training and Development tool", Academy of Management Review, Vol8.
- Klauss, R(1981). "Formalized Mentor Relationships for Management and Executive Development Program in Federal Government", Public Administration Review.
- Wilson, J. A. & Elman, N. S(1990). "Organizational Benefits of Mentoring", Academy of Management Executive, Vol.4.