

## 호텔 주방 종사자의 멘토링 기능이 업무만족과 조직몰입에 미치는 영향

박 영 수 · 고 재 윤<sup>1)</sup>

경희대학교 대학원 조리외식경영학과 박사과정 · 경희대학교 호텔관광대학 외식경영학과<sup>1)</sup>

### The Impact of Mentoring Function and Job Satisfaction and Organizational Commitment in the Hotel Kitchen Employees

Young-Su Park · Jae-Youn Ko<sup>1)</sup>

*Dept. of Culinary and Foodservice Management, Kyung Hee University*

*Dept. of Foodservice Management, College of Hotel & Tourism Management, Kyung Hee University<sup>1)</sup>*

#### Abstract

This study attempts to investigate the impact of mentoring function and job satisfaction and organizational commitment in the hotel kitchen employees. It is hypothesized that the function of mentoring will influence on the job satisfaction and organizational commitment. Data was collected from 362 in the Seoul, Jeju, Busan and Kyungju hotels. The result showed that all of those 3 sub causes of the mentoring functions was positively relation with job satisfaction; but the organizational commitment, only the role model function had a positive relation. This is the mentoring function, which the role to accomplish the role model function is most important to hotel kitchen employees. Furthermore, the hypothesis for the relation of job satisfaction and organizational commitment was turned down. The result of this study will be hopeful for the hotel industries which gave needs to establish to human resources management.

**Key words:** mentoring function, kitchen workers, job satisfaction, organization commitment

## I. 서 론

오늘날 한국의 기업들은 세계화, 개방화 등의 변화로 인해 이전보다 험난한 경쟁의 구도 속에 놓이게 되었다. 이러한 경영환경 변화에 능동적으로 대응하려면 경쟁력 있는 상품, 핵심기술, 인적자원의 관리 및 개발 등의 전략이 필요하다. 기업 간 전략에 따른 경쟁우위의 원천은 사람이며, 인적자원의 효율적인 활용은 불확실성이 높아지고 지식이 중시되는 오늘날의 기업에 성패를 좌우한다는 인식이 늘어나고 있다(양동현 2008; 임

재문 2008).

이러한 인적자원 간의 관계를 활용한 사회 연결망의 대표적인 형태가 멘토링 관계이다. 멘토링 관계란 조직 내 업무 수행에서 필요한 지식이나 기술을 가르쳐 주는 것에서부터 업무 외에도 긴밀한 관계를 형성하는 것을 말한다. 즉, 조직 내에서의 영향력 있는 경험을 바탕으로 개인적인 충고나 상담이 이루어지는 관계인 것이다. 멘토링 관계를 형성하는 주체인 멘토(mentor)는 조직 내에서 경험과 능력이 입증된 사람으로 프로티제(protege)의 경력 계획과 심리적인 기능에 영향을

<sup>1)</sup> : 고재윤, 02-961-9389, jyko@khu.ac.kr 서울시 동대문구 회기동 1번지 경희대학교 호텔관광대학 외식경영학과

주고, 조직에서의 행동에 역할모델이 될 수 있는 사람이다. 후원과 지원을 받는 사람을 본 연구에서는 프로티제란 말로 통일하여 서술하였는데, 멘티, 멘체 등으로 불리기도 한다(김민정 2005; Lee MK 2007).

멘토링의 관계 유형은 비공식적, 공식적으로 분류할 수 있다. 동기와 필요에 의해서 자발적으로 형성된 유형을 비공식적 멘토링 관계라고 하고 공론화하여 지원이 이루어진 상태에서 진행된 관계를 공식적인 멘토링 관계라고 한다. 각각의 유형은 장단점을 가지고 있고, 공식적 멘토링의 이상적인 형태는 비공식적 멘토링으로의 전환이라 할 수 있다(Klauss R 1981; Bozionelos N 2003; Payne SC & Huffman AH 2005; Won SY 2006; Lee MG 2007).

멘토링 관계의 장점으로는 조직 내 업무 수행에서 필요한 지식이나 기술을 가르쳐 주는 것에서부터 업무 외에도 긴밀한 관계를 형성시켜 주고, 조직구성원의 이직률을 낮춘다. 또한, 우수한 인재를 조기에 발굴 할 수 있다는 점과 멘토에게는 리더십을 길러주고, 멘토에게 영향을 받는 프로티제에게는 능숙한 업무파악과 조직 문화에 빨리 적응하도록 도와준다(Payne SC & Huffman 2005).

멘토링 관계는 대부분 같은 분야에 활동하는 사람으로 이루어지기 때문에 조직에서는 자신의 전문지식이나 노하우를 모두 전수해 주었을 때, 프로티제가 멘토보다 앞서 능력을 인정받을 수 있다는 우려와 관계를 형성해 가는 과정에서 요구되는 시간투자에 대한 부담감을 나타내는 프로티제가 존재한다. 더욱이 자발성이 결여된 관계가 지속될 경우 오히려 부작용을 양산하게 된다. 따라서 이러한 단점의 보완을 위해 비공식적인 멘토링 관계에 대해 이해하고 있는 경영자나 관리자의 지원이 필요하다(정미향 2004).

이러한 경영자의 관리와 유능한 인적자원의 확보 및 유지가 호텔기업의 경영 성패를 좌우한다(Lee HS 2004). 그중에서 주방 조직은 식음료 부문에서 생산을 담당하는 중요한 부서이다. 특성

상 인적자원에 의존하고 있는 업무분야이기 때문에 많은 경험과 기술을 보유한 조리 인력을 효과적으로 관리하여야 한다(Lee EY · Lee SB 2003; Oh ST 2007).

최근 조직 활성화 방안으로 대두되고 있는 멘토링 관계에 관한 연구는 외식기업이나 호텔기업 종사원을 대상으로 주방 조직 종사원이 포함되어 거시적인 관점에서 이루어졌다(박수성 2006; Walsh K & Taylor MS 2007). 호텔기업 대상의 멘토링 관계 연구에서도 일반기업과 다른 특징이 존재하였지만(정미향, 2004), 호텔조직 안에서도 고객 접점서비스가 이루어지는 객실과 식음료 등의 조직과는 달리 주방조직은 상품 생산을 중심으로 직책과 역할이 분리되어 좁은 공간에서 업무가 이루어지기 때문에 멘토링 관계도 분리하여 조명해 보아야 할 것이다.

따라서 본 연구에서는 호텔 주방 조직만을 대상으로 선정하여 멘토링 기능에 대한 중요 속성을 파악하고 업무만족과 조직몰입에 미치는 영향 관계를 규명해 보고자 한다.

## II. 이론적 배경

### 1. 멘토링 기능

최초 멘토링 기능은 미국 연방정부의 관리자 개발프로그램으로 도입되었다. 이후, 여러 분야에서 다양한 연구들이 진행되었으며, 연구자에 따라 멘토링 기능은 높은 수준의 경력만족, 경력이동, 승진, 높은 급여 수준, 높은 직무만족, 낮은 이직의도, 낮은 직무소외에 관여하게 됨을 입증되었다(정미향 2004; Lee MK 2007). 또한, Higgins MC & Kram KE(2001)은 멘토링 기능 분류를 통해 영향 관계의 차이를 주장하였다. 이후, 멘토링 기능별로 나타나게 되는 영향 관계가 다양하게 조사되고 있다. 이러한 멘토링 기능의 다차원성에 대한 연구(Noe RA et al 2002)가 실제 두 가지 멘토링 기능이 존재함을 확인해 주고 있다.

최근 특급호텔의 주방 종사자는 직접 고객을

대면하여 요리와 부가적인 서비스를 제공하는 형태가 빈번해지면서 고객의 만족도에 직접적인 영향을 미치기도 한다(Kim KY·Yeom JC 2003; Choi MW·Ham DC 2008). 또한, 직급체계와 역할의 세분화, 주방 관리 시스템과 공조환경 등이 전반적인 업무만족과 조직몰입에 유의적인 영향을 미치게 된다(Oh ST 2007; Oh YS·Joo HS 2008) 이러한 변화되는 상황의 효과적인 관리를 위해 업무에 관한 지식과 주방의 조직 구조나 사용하는 도구, 기물 배치 형태, 메뉴의 종류와 조리 용어, 만드는 과정, 유의사항 등을 기록하여 지속적으로 수정, 보완하고 있다. 그러나 메뉴의 제공 시기, 식재료의 신선한 정도, 고객의 특성에 따른 재료 투입량 변경 등에 관한 매우 중요하게 여겨질 수 있는 스킬과 많은 정보는 직접적인 경험이 있는 멘토에게서 얻게 된다. 이는 조직차원에서 지식이전, 기업의 핵심가치와 조직문화를 강화 또는 유지와 인재 육성이라는 이점을 모두 내포하고 있는 것이다.

최근 멘토링에 관한 연구는 경력관련 기능, 심리사회적 기능, 역할모형 기능의 3차원적인 모델을 중심으로 진행되고 있으며(Burke RJ & McKeen CA 1989; Scandura TA 1992), 주방 조직의 멘토링 관계에 대해 연구하기 위해 각각의 기능에 대한 내용을 요약하면 다음과 같다.

### 1) 경력관련 기능

경력관련 기능은 프로티제에게 경력을 개발할 기회를 제공하는 것으로 후원, 노출 및 소개, 지도, 보호, 도전적 임무부여 등이 있다. 즉, 프로티제가 자신의 역할을 적절히 수행하는데 멘토는 필요한 요령을 습득하게 해주고, 조직 내에서 승진 또는 경력개발을 미리 준비하도록 도와주는 기능이다(Higgins MC & Kram KE 2001).

### 2) 심리사회적 기능

심리사회적 기능은 프로티제로 하여금 자신감 있게 자신의 역할을 수행하도록 심리적인 안정감

을 느끼게 하는 기능이다. 이는 멘토와 프로티제 간의 신뢰를 바탕으로 형성되는 것으로 수용 및 지원, 상담, 우정 등으로 구성이 된다(Lankau M J·Scandura TA 2002).

### 3) 역할모형 기능

역할모형 기능은 멘토가 프로티제의 역할 모형이 되어 자신의 기술이나 태도 등을 가르쳐 주는 역할 전수자가 된다는 내용을 포함하고 있다. 프로티제는 멘토의 역할 중에서 자신이 모방하려는 부분과 거부하는 부분을 정리하여 바람직한 모형을 선정한다. 따라서 프로티제는 수정된 모방과정을 통하여 자신만의 자아상을 만들어 가는 것이다 (Scandura TA 1992).

## 2. 업무만족

멘토링 효과는 관리자의 지위 접근, 경력개발에 대한 지식획득, 조직몰입, 직무만족, 경력향상을 위한 지식습득(경력몰입, 경력열망, 경력성공, 경력만족), 낙관주의로 구분할 수 있다. 이러한 효과에 대해 Noe RA et al(2002)은 조직적 성과 차원에서 직무만족, 경력만족, 조직몰입으로 구분할 수 있다고 주장하였다. 또한, Gattiker UE & Larwood L(1988)는 경력만족이 직무만족의 한 측면으로 간주할 수 있으며 항목들을 선별하여 전반적인 업무에 대한 만족도로 볼 수 있다고 하였다. 그리고 업무에 대한 만족도와 조직몰입 간의 인과관계에 대한 선행연구들의 주장은 크게 3가지로 구분된다. 첫째, 조직몰입을 행위적 개념으로 이해하고 조직몰입이 업무만족이라는 태도를 형성하게 되어 조직몰입이 업무만족의 선행변수가 될 수 있다. 둘째, 두 개념 간의 인과관계가 하나의 방향으로만 설정되는 것이 아니라 상호적이거나 피드백 효과를 허용하는 쌍방향의 인과관계를 가진다. 셋째, 업무만족은 조직구성원이 조직에 들어와 자신의 업무를 시작하면서부터 형성될 수 있다.

본 연구에서는 프로티제가 받게 되는 멘토링

효과 중 조직적 성과차원에서 살펴보고자 한다. 또한, Gattiker UE & Larwood L(1988)의 연구에서처럼 경력만족이 직무만족의 한 측면으로 간주할 수 있다고 보고 전반적인 업무에 대한 만족도로 요인화 하였다.

### 1) 경력만족

경력에 전 생애 동안 개인의 주체성을 강조하는 것으로 직업을 가진 모든 사람은 경력을 지니고 있다. 그러므로 경력에 대한 만족은 평생 개인의 가치가 자신의 경력에 적용된 정도를 말하는 것이다. 이는 자신의 경력에 대한 전반적인 심리적 지향성을 의미한다.

Gattiker UE & Larwood L(1988)의 연구에서 경력만족은 개인의 경력 또는 직무역할에 대한 감정적인 방향 설정을 의미하는 것으로 직무만족의 한 측면으로 간주될 수 있다고 하였다. 직무만족이 개인이 직무 자체나 직무경험 및 소속된 직장 생활을 평가하여 형성되는 태도라면, 경력만족은 개인이 선택하고 결정한 경력 또는 경력기회나 발전 가능성 및 경력생활을 뒷받침하는 자신의 지식과 능력에 대한 태도, 자신의 경력에 대한 심리적 동일시인 것이다(Greenhaus JH et al 1990).

전술한 내용을 요약하면, 경력만족은 직무만족의 한 측면으로 개인이 자신의 경력에 대하여 갖는 심리적 지향성과 신뢰, 만족, 효능감이라고 정의할 수 있다.

경력만족에 대해 Collins PM(1994)는 멘토링 관계가 있는 경우와 없는 경우에서 경력성과의 차이를 고찰하였다. 이 연구에서 경력성공, 경력만족과 소득수준을 성과 변수로 사용하여 측정할 결과, 멘토링 관계는 프로티제와 멘토의 경력개발을 지원해 주는 중요한 요인임을 발견하였다. 즉, 경력만족은 프로티제에게 멘토링 기능을 통해 유의한 상관관계가 존재하는 것이다 특히, 멘토링 기능 중 경력관련 기능은 경력만족에 유의적인 영향을 미치며, 경력개발을 지원해 주는 중요한 요인임을 알 수 있다(Collins PM 1994).

### 2) 직무만족

직무란 직책에 따라 부과되어 지속적으로 수행되는 업무를 말하며, 만족(satisfaction)이란 단어는 라틴어의 *satis(enough)*와 *facere(to do or make)*에서 파생되었다. 기업에서 직무만족은 종사원들이 자신의 직무를 좋아하거나 또는 싫어하는 정도와 관계가 있기 때문에 조직의 관리자들에게 중요한 문제이다. 또한, 조직 몰입과 높은 연결고리를 지니고 있다.

서비스 분야에서 조직 구성원의 직무만족은 고객만족의 직접적인 동기가 되므로, 종사자의 직무만족에 대한 동기부여가 오랫동안 많은 연구자의 관심이 되어왔다. 직접적인 영향을 미치는 요인으로는 자신의 이미지에 대한 직무의 적합, 직무관계의 예측능력, 직무에 따른 역할과 초화, 성취감, 책임, 성장, 승진, 안정감, 직무수행에 의한 자기실현, 능력 발휘의 기회, 직무의 권한과 책임, 서비스 지향성, 동료관계, 직무지식, 회사정책의 실행방법, 복리후생, 교육과 훈련 등이 검정되었다(Smith WJ et al 2005).

특급호텔의 주방 조직에서는 직무만족과 관련된 선행연구에서 임금, 채용, 주방환경 등의 관리와 함께 인적자원관리 시스템이 잘 정착되어 있을 때 만족도는 높아진다고 강조하였다. 이는 고객과의 접촉빈도보다 조직 구성원들의 직급과 역할 간에 높은 상호작용 관계로 인해 많은 영향을 받게 되는 것이다.

한편, 멘토링 관계의 강도에 따른 직무만족과의 관계 분석에서 멘토가 있고, 관계 강도가 높을수록 직무만족 수준이 높은 것으로 조사되었다(Sosik JJ & Lee DL 2002).

### 3. 조직몰입

조직몰입(Organizational Commitment)은 1960년대 조직형태론에서 최초로 조직몰입이란 개념을 사용한 후부터 다양한 연구가 이루어지고 있다. 구체적인 내용은 조직구성원들을 조직에 남아있도록 하려는 목적과 성과를 증대시키려는 노

력으로 업무만족, 조직적 성과, 이직의도 등을 설명하고 있다. 이는 업무만족보다 안정적이고 지속적인 태도로 설명되므로 일정기간 조직 구성원의 심리적 상태를 파악할 수 있게 된다. 즉, 조직에 대한 개인의 감정을 반영하는 포괄적인 개념이라고 볼 수 있다(Bateman TS & Strasser S 1984).

기존 연구에 의하면 Angle HL & Perry JL(1981), Porter LW et al(2001)는 조직몰입을 구체적인 특성에 따라 근속몰입과 가치몰입으로 구분하였고, 서운원(2008)은 정서몰입, 규범몰입, 근속몰입으로, 변광인(2005)은 일시적 몰입과 지속적 몰입으로 선행연구를 참고하여 구분하였다. 이러한 다차원적인 연구와 조직몰입은 구성원의 조직에 대한 감정을 반영하는 포괄적인 개념으로 개인과 조직 간의 동일시와 몰입의 정도에 대한 전반적인 태도이기 때문에 단일차원 연구(Ko JW · Ryu C 2005; Kim SJ · Han JS 2006)로 구분된다. 호텔조직 또는 세부적으로 주방조직과 관련된 선행연구에서 조직몰입은 대부분 단일차원으로 구성하고 있다. 따라서 본 연구에서도 단일차원으로 구성하여 연구를 진행하였다.

Stallworth HL(2003)는 멘토링 기능과 조직몰입과의 관계에서 역할모형 기능이 조직몰입에 긍정적인 역할을 미친다고 주장하였으며, Joiner TA et al(2004)은 멘토링이 조직몰입과 이직의도에 영향을 미치는 데 있어 매개변수로 경력성공을 고려하였다.

### Ⅲ. 연구의 설계

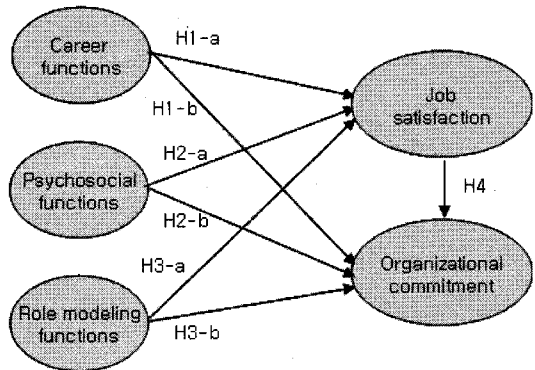
#### 1. 연구모형

선행연구에서 멘토링 기능은 경력만족과 직무만족, 조직몰입에 대해 조직의 형태에 따라 다른 영향 관계를 나타내었다(Joiner TA et al 2004).

본 연구에서는 멘토링 기능과 업무만족, 조직몰입에 대한 선행연구를 바탕으로 주방 종사자가 근무하는 조직 중 특급호텔을 대상으로 멘토링 기능이 종사자의 업무만족과 조직몰입에 미치는

영향에 대해 규명하고자 하였다.

멘토링 기능은 Higgins MC & Kram KE(2001), 정미향(2004) 등의 연구에서 분류되었던 경력관련기능, 심리사회적 기능, 역할모형 기능으로 구분하였다. 이러한 세분화된 멘토링 기능이 업무만족과 조직몰입에 미치는 영향관계와 업무만족이 조직몰입에 미치는 영향관계를 도식화하여 <그림 1>과 같이 연구모형과 가설을 설정하였다.



<Fig. 1> Research model

H1. 호텔 주방종사자에게 멘토링 기능 중 경력 관련기능은 업무만족과 조직몰입에 유의적인 영향을 미칠 것이다.

H2. 호텔 주방종사자에게 멘토링 기능 중 심리 사회적기능은 업무만족과 조직몰입에 유의적인 영향을 미칠 것이다.

H3. 호텔 주방종사자에게 멘토링 기능 중 역할 모형 기능은 업무만족과 조직몰입에 유의적인 영향을 미칠 것이다.

H4. 호텔 주방종사자의 업무만족은 조직몰입에 유의적인 영향을 미칠 것이다.

#### 2. 변수의 조작적 정의

본 연구의 측정 도구는 멘토링 기능을 3분류로 구분하였던 선행연구(Scandura 1992; Noe RA et al 2002)에서 사용한 29개 문항을 토대로 주방종사자가 포함된 호텔조직을 대상으로 한 연구(정미향 2004; 임재문 2008)에서 주성분 분석을 하여

요인 적재량 .40미만으로 공통으로 제거되었던 7개 문항을 제외한 경력관련기능 9문항, 심리사회적기능 9문항, 역할모형기능 4문항으로 구성하여 측정하였다.

또한, 업무만족은 경력생활을 뒷받침하는 자신의 지식과 능력에 대한 태도를 의미하는 경력만족과 직무자체나 직무경험 및 소속된 직장생활을 평가하여 형성하는 태도인 직무만족을 중심으로 업무에 대한 전반적인 만족도로 정의하고자 한다. 이를 바탕으로 경력만족에 관한 5항목은 Collins PM(1994), 박수성(2006)의 연구를 기초로 항목을 추출하였고, 직무만족에 관한 5항목은 Oh ST(2007), 임재문(2008)의 연구를 기초로 설문항목을 구성하였다.

조직몰입은 조직의 목표와 가치에 대한 수용과 신념, 조직에 대해 노력하는 의지, 조직구성원으로서의 소속욕구를 의미한다. 즉, 조직몰입은 자신의 조직에 대한 호의적인 태도를 말하는 것으로 자신과 조직을 동일시하고 조직 문제에 적극적으로 관여하고자 하는 정도를 의미한다. 이를 토대로 조직몰입에 대한 6항목은 Lankau MJ & Scandura TA(2002), Ko JW · Ryu C(2005)의 연구를 기초로 설문항목을 구성하였다.

모든 문항은 설문지 상에는 7점 리커트 척도(1=전혀 그렇지 않다, 4=보통이다, 7=매우 그렇다)를 이용하여 측정하였다.

### 3. 연구방법

본 연구에서는 연구의 목적을 달성하기 위해 국내·외 문헌연구를 통해 객관적, 보편적, 경험적인 자료를 수집하고, 실증연구를 병행하였다. 문헌연구에서는 멘토링에 관련된 이론과, 멘토역량, 업무만족(경력만족, 직무만족), 조직몰입에 관한 선행연구를 고찰하여 연구모형과 가설을 설정하였다. 또한, 실증연구에서는 문헌연구에 근거한 측정척도를 활용하여 설문을 구성한 후 자료를 수집하고 이를 실증 분석하였다.

본 연구는 특급 호텔의 주방 조직을 대상으로

설문 지법을 통해 자료를 수집하였다. 표본 추출 방법은 비확률 표본추출방법인 할당표본추출방법(quota sampling)을 사용하였는데, 전국에 특급 호텔이 서울(17개 업체), 제주(11개 업체), 부산(5개 업체), 경주(5개 업체)로 밀집되어 있다. 이에 서울 지역 178부, 제주지역 116부, 부산지역 53부, 경주 지역 53부로 특급호텔 수의 비율로 각각 설문지를 할당하였다. 조사 기간은 2008년 8월 15일 부터 9월 14일 까지 30일간 총 400부를 배부하여 362부를 회수하였으며, 이 중에서 응답이 불성실한 21부를 제외한 341부를 통계분석에 활용하였다.

실증 연구를 위한 자료 분석은 SPSS for Windows Version 17.0 프로그램과 구조방정식 프로그램인 LISREL 8.80을 이용하였다.

## IV. 실증 분석

### 1. 표본의 인구통계학적 특성

성별 구성은 남성이 250명(73.3%), 여성 91명(26.7%)으로 남성이 비교적 많은 것으로 나타났다. 결혼여부에서는 미혼이 245명(71.8%), 기혼은 96명(28.2%)으로 각각 나타났으며, 연령은 20~25세가 118명(34.6%), 26~30세가 105명(30.8%), 31~35세가 45명(13.2%), 36~40세가 27명(7.9%), 41~45세가 23명(6.7%), 46세 이상이 23명(6.7%)으로 나타나 20대가 223명으로 가장 많은 것으로 조사되었다. 학력 면에 있어서는 고졸이 18명(5.3%), 전문대졸/재학이 221명(64.8%), 대졸/재학이 93명(27.3%), 대학원졸/재학이 9명(2.6%)으로 나타났다. 근무기간은 3년 미만이 163명(47.8%)으로 가장 높게 나타났으며, 3~6년 미만이 70명(20.5%), 6~9년 미만이 46명(13.5%)순이었다. 직위에 대해서는 계약직 사원이 138명(40.5%), 정사원이 107명(31.4%)으로 가장 높게 나타났고 직위가 올라 갈수록 낮게 조사되었다. 근무 부서는 메인 주방이 81명(23.8%), 한식 주방이 68명(19.9%)으로 응답자가 가장 많았으며, 양식 주방(55명), 중식 주방(47명), 베이커리 주방(44명), 일

식 주방(32명), 커피숍 주방(11명), 부처주방(3명) 순으로 나타났다. 그리고 마지막으로 월 평균 소득은 100만원 미만이 115명(33.7%), 100~150만원 미만이 83명(24.3%)으로 높게 나타났다.

**2. 탐색적 요인분석 및 신뢰성 검증**

본 연구의 측정항목에 대한 탐색적 요인분석과 신뢰성 검증을 위해서 이론변수의 다 측정 항목 간의 내적 일관성을 Cronbach's Alpha 계수에 의해 분석하였고, 탐색적 요인분석을 통해 구성개념들의 측정타당성을 검토하였다. 본 연구에서 사용된 변수들의 단일 차원성을 확보하기 위해 구성단위별로 주성분 분석을 실시한 후 베리맥스(Varimax rotation) 회전방식을 적용해 요인분석을 실시하였다.

외생변수인 주방 종사자의 멘토링 기능에 대한

요인분석 결과, <Table 1> 과 같이 최초 9개 문항 중 3개항목이 제거되어 6개 문항에서 고유값이 멘토링 기능 4.555, 9개 문항 중 5개 문항이 제거되어 4개 문항에서 심리사회적기능이 3.282, 4개 문항에서 역할모형기능이 2.897로 전체 분산설명력은 74.30%이며, 구성요인에 대한 Cronbach's Alpha 계수는 .848이상으로 내적 일관성이 있는 것으로 나타났다. 내생변수인 업무만족과 조직몰입에 대한 요인분석 결과, <Table 2>와 같이 고유값이 각각 업무만족은 4.952, 조직몰입은 1.941로 전체 분산설명력은 68.90%이며, 구성요인에 대한 Cronbach's Alpha 계수는 .808이상으로 내적 일관성이 있는 것으로 나타났다.

**3. 확인적 요인분석**

호텔 주방종사원의 멘토링 기능에 대해 탐색적

**<Table 1> Exploratory factor analysis and certification for the functions of mentoring in a hotel kitchen employees**

Factor	Variable	Mean	SD	Factor loading	Eigen values	Variance explained (%)	Cronbach's $\alpha$
Career functions	07. Mentor offers opportunities for master the new skill	5.34	1.36	.873	4.555	36.609	.922
	09. Mentor leads me a strategy to accomplish career goal	5.10	1.26	.854			
	02. Mentor gave the advice to me for the position of duties and career which I have to take for career development	5.12	1.29	.831			
	08. Mentor notifies me a special solution for duty accomplishment	5.36	1.27	.809			
	03. Mentor helps me to meet new co-workers	5.39	1.38	.792			
	05. Mentor proposed giving grants to me for the higher position	5.13	1.36	.769			
Psychosocial functions	14. Mentor keep to consult on details as a secret	5.48	1.26	.837	3.282	19.629	.883
	13. Mentor shows sympathy to my interest	5.34	1.29	.818			
	16. Mentor treats with me in private	5.69	1.18	.742			
	17. Mentor like to a work-related suggestion	5.59	0.98	.730			
Role modeling	20. I agree with my mentor to have set of values and ability in my duty.	5.44	1.15	.802	2.897	18.061	.848
	21. I will try to like mentor for mentor's philosophy of life and ability in the organization	5.24	1.30	.757			
	19. I will try to like mentor's performance evaluation.	5.49	1.09	.723			
	22. I respect my mentor	5.54	1.17	.710			

<Table 2> Exploratory factor analysis and certification for job satisfaction and organization commitment of hotel kitchen employees

Factor	Variable	Mean	SD	Factor loading	Eigen values	Variance explained (%)	Cronbach's $\alpha$
Job satisfaction	05. I am satisfied with the position accomplished through my career	4.64	1.56	.954	4.952	41.092	.910
	04. I am satisfied with my salary accomplished through my career	4.51	1.40	.927			
	03. I am satisfied promoted rapidly in my career	4.78	1.54	.888			
	09. I am satisfied with opportunity for advancement by the organization	4.83	1.62	.757			
	08. I am satisfied with the payment for my job	4.92	1.55	.743			
Organizational commitment	16. I have a strong sense of duty for this organization	5.56	1.06	.830	1.941	27.810	.808
	14. I do not consider quitting this job at all	5.82	1.10	.791			
	13. I am an important person in this organization	5.58	1.03	.782			
	11. I have a strong effect on the organization	5.36	1.11	.732			

요인분석을 통해 정제된 측정척도를 이용하여 확인적 요인분석을 실시하였다. 분석과정에서 단일 차원성을 저해하는 요인을 제거하였으며, 측정도구의 최적상태를 도출하기 위해 적합도 평가는 GFI, AGFI, NNFI, NFI(>.90이 바람직함), RMR(.05보다 작을수록 바람직함), RMSEA(.05-.08이 바람직함),  $\chi^2$ (작을수록 바람직함) 등을 이용하였다. GFI는 주어진 모형이 전체 자료를 얼마나 잘 나타내는 지표로 회귀분석에서 다중상관계수( $R^2$ )과 관련이 있다.

외생변수 멘토링 기능에 대한 확인적 요인분석 결과, 경로계수와 모든 추정치의 t값을 확인한 결과, 2.58( $p < .01$ )보다 커서 통계적으로 유의하다고 할 수 있으며, 경력관련기능에서 2문항, 심리사회적기능에서 1문항, 역할모형기능에서 1문항을 다중상관계수( $R^2$ )이 낮은 순으로 제거하여 적합도 지수가 충족될 수 있게 하였다. 그 과정에서 문항 9번, 5번, 17번, 19번이 제거 되었다. 따라서 최종적으로  $R^2$ 은 .623 이상으로 비교적 만족스럽다고 할 수 있다.

이때, 카이사승( $\chi^2$ )값의 유의확률은  $p < .05$ 로 나타나 구조모형과 관측치 간의 차이가 존재하지 않는다는 영가설이 기각될 수 있으나, Q값( $\chi^2/df$ )= 2.62로서 본 연구에서 설정한 구조모형이

주어진 자료에 대체로 부합되고 있음을 보여주고 있다. 그 이외의 결과에서 적합도의 구체적인 지수는 기초적합도(GFI)는 .96, 조정적합도(AGFI)는 .92, 표준적합도(NFI)는 .97, 비표준적합도(NNFI)는 .96, 원소 간의 평균차이(RMR)는 .040, 근사오차 평균자승의 이중근(RMSEA)은 .08로 각각 조사되었다.

따라서 멘토링 기능의 하위 구조와 문항 구성이 통계적으로 수용될 수 있는 타당도를 지니고 있음이 확인되어 전반적인 적합도는 양호하다고 할 수 있다<Table 3>.

조직적 성과인 내생변수 업무만족은 총 10문항 중 탐색적 요인분석을 통해 5개의 항목이 제거되어 5개 문항을 분석에 활용하였고, 조직몰입에 대한 항목은 총 6개 항목 중 확인적 요인분석을 통해 2개의 항목이 제거되어 4개 문항을 확인적 요인분석에 활용하였다.

<Table 3>에서와 같이  $R^2$ 이 낮은 순으로 제거하여 적합도 지수의 충족여부를 확인한 결과, 업무만족에 대한 항목은 2문항, 조직몰입에 대한 항목은 1문항이 제거되었다. 이때 적합도 지수를 확인한 결과,  $\chi^2 = 17.74$ , 자유도(df)= 8,  $p = .023$ ,



<Table 3> Confirmatory factor analysis for the mentoring function of hotel kitchen employees

Factor	Variable	Path loading	t-value	R <sup>2</sup>
Career functions	07. Mentor offers opportunies to master the neww skill(X1).	.92	19.44	.85
	09. Mentor leads me a strategy to accomplish career goal(X2).			exclusion
	02. Mentor gave the advice to me for the position of duties and career which I have to take for career development(X3).	.84	16.69	.71
	08. Mentor notifies me a special solution for duty accomplishment(X4).	.89	18.41	.80
	03. Mentor helps me to meet new co-workers(X5).	.86	17.33	.73
	05. Mentor proposed giving grants to me for the higher position(X6).			exclusion
Psychosocial functions	14. Mentor advice to me as details duty(X7).	.89	17.91	.80
	13. Mentor shows sympathy to my interest(X8).	.86	16.73	.73
	16. Mentor treats to me individually(X9).	.79	14.86	.62
	17. Mentor to respects a work-related suggestion(X10).			exclusion
Role modeling	20. I agree with my mentor to have set of values and ability in my duty.(X11).	.82	15.84	.679
	21. I will try to like mentor for mentor's philosophy of life and ability in the organization(X12).	.92	18.75	.85
	19. I will try to like mentor's performance evaluation.(X13).			exclusion
	22. I respect my mentor(X14).	.80	15.31	.65

$\chi^2 = 44.66$ ,  $df = 17$ ,  $Q \text{ value}(\chi^2/df) = 2.62$ ,  $p = .000$ ,  $GFI = .96$ ,  $AGFI = .92$ ,  $NNFI = .96$ ,  $NFI = .97$ ,  $RMR = .04$ ,  $RMSEA = .08$

GFI= .97, AGFI= .92, NFI= .97, RMR= .039, RMSEA= .09인 것으로 나타나 전반적인 적합도 지수를 충족하고 있는 것으로 나타났다.

확인적 요인분석을 통해 9개 항목 중 3개 항목이 제거되었고, 그에 따른 표준화 요인적재량은 .71~.95로 전반적으로 높게 나타났다. t값이 11.77

~20.45로 모두 2.58(p<.01)보다 커서 통계적으로 유의하다고 할 수 있다. 또한, 측정변수의 신뢰도(R<sup>2</sup>)는 .504~.902으로 확인되었다<Table 4>.

4. 측정척도의 단일 차원성 검증

탐색적 요인분석과 확인적 요인분석을 통해 확

<Table 4> Confirmatory factor analysis for job satisfaction and organization commitment of hotel kitchen employees.

Factor	Variable	Path loading	t-value	R <sup>2</sup>
job satisfaction	05. I am satisfied with the position accomplished through my career(X1).	.94	20.27	.88
	04. I am satisfied with my salary accomplished through my career(X2).	.95	20.45	.90
	03. II am satisfied promoted rapidly in my career(X3).	.89	18.34	.79
	09. I am satisfied with opportunity for advancement by the organization(X4).			exclusion
	08. I am satisfied with the payment for my job(X5).			exclusion
organization commitment	16.I have a strong sense of duty for this organization(X6).	.79	13.37	.63
	14. I do not consider quitting this job at all(X7).	.71	11.77	.50
	13. I am an important person in this organization(X8).	.77	12.96	.59
	11.I have a strong effect on this organization(X9).			exclusion

$\chi^2 = 17.74$ ,  $df = 8$ ,  $Q \text{ value}(\chi^2/df) = 2.22$ ,  $p = .023$ ,  $GFI = .97$ ,  $AGFI = .92$ ,  $NNFI = .95$ ,  $NFI = .97$ ,  $RMR = .03$ ,  $RMSEA = .09$

정된 측정척도에 대해 상관관계 분석과 판별 타당성 분석을 실시하였다.

분석결과, 첫째, 측정척도 간의 상관계수 값은 <표 5>에 제시된 것과 같이 .203~.524의 값으로 1보다 작게 나타났다. 둘째, Cronbach's  $\alpha$ 는 일반적으로 요구되는 수준인 .60이상 보다 높은 .75~.90의 값으로 신뢰도가 높은 것으로 판단할 수 있다. 셋째, 측정 모형에 이용된 5개의 구성개념 신뢰도(construct reliability)는 .70이상인 .76~.95의 값을 갖는 것으로 나타났다. 넷째, 평균분산추출 값(average variance extracted; AVE)은 .57~.82의 값을 갖는 것으로 나타나 구성개념 간의 관련성을 분석하는 것은 적절한 것으로 볼 수 있다. 다섯째, 측정척도의 판별타당성의 정교한 분

석을 위해서 AVE값이 구성개념 간 상관계수의 제곱 값을 상회하는지 여부를 검토한 결과, <Table 5>에 제시한 것처럼 AVE값은 .57~.82이고 상관계수 제곱 값은 .13~.39로 나타나 측정척도들은 집중타당성을 확보하고 있다.

5. 구조방정식 모형의 분석

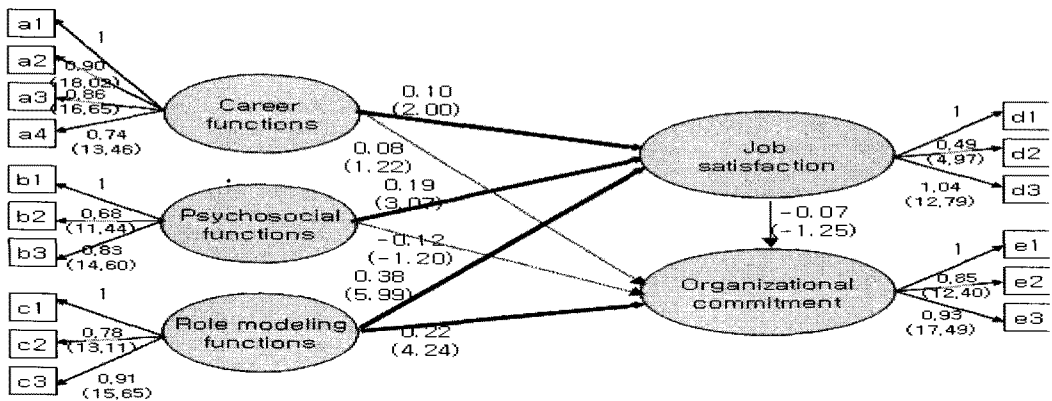
가. 연구모형의 평가

<그림 2>는 본 연구에서 제안된 가설 1에서 가설 4까지 검증하기 위한 구조방정식 모델이다. 분석결과 모델의 적합도 지수는  $\chi^2=258.42$ ,  $df=97$ , Q value( $\chi^2/df$ )= 2.66,  $p=.000$ , GFI= .91, AGFI= .87, NFI=.95, NFI= .94, RMR= .040, RMSEA= .077

<Table 5> Correlation analysis between the factors

Factor	Mean	SD	Inter-Construct Correlations				
			1	2	3	4	5
1. Career functions	5.30	1.33	1				
2. Psychosocial functions	5.50	1.24	.613(**)	1			
3. Role modeling	5.41	1.20	.558(**)	.627(**)	1		
4. job satisfaction	4.64	1.50	.355(**)	.400(**)	.548(**)	1	
5. organization commitment	5.51	1.06	.530(**)	.537(**)	.561(**)	.437(*)	1
Cronbach's $\alpha$			.75	.82	.72	.87	.78
AVE <sub>b</sub>			.80	.57	.58	.82	.58

주: \*\* $p < .01$ , \* $p < .05$ , <sub>b</sub> = AVE(Average Variance Extracted)



$\chi^2=258.42$ ,  $df=97$ , Q value( $\chi^2/df$ )= 2.66,  $p=.000$ , GFI= .91, AGFI= .87, NNFI= .95, NFI= .94, RMR= .040, RMSEA= .077

<Fig. 2> Estimation of study model

로 나타났다. 또한 외생변수인 경력관련기능, 심리 사회적 기능, 역할모형기능에 의해 업무만족은 40%( $R^2=.40$ )의 설명력을 가지며, 인격, 업무스킬, 감수성, 업무만족에 의해 조직몰입은 48%( $R^2=.48$ )의 설명력을 가지는 것으로 나타났다. 따라서 본 연구에서는 이를 토대로 가설을 검증하였다.

### 나. 연구가설의 검증 및 해석

H1. 호텔 주방종사자에게 멘토링 기능 중 경력관련기능은 업무만족과 조직몰입에 유의적인 영향을 미칠 것이다.

H1을 검증하기 위해 구조방정식 모형을 분석한 결과, 업무만족에 경로계수 .10, t값 2.00으로 유의도( $p<.05$ ,  $t>1.96$ )에서 가설이 채택되었고, 조직몰입에 대한 가설은 기각되었다.

H2. 호텔 주방종사자에게 멘토링 기능 중 심리 사회적기능은 업무만족과 조직몰입에 유의적인 영향을 미칠 것이다.

H2를 검증하기 위해 구조방정식 모형을 분석한 결과, 업무만족에 경로계수 .19, t값 3.07로 유의도( $p<.01$ ,  $t>2.58$ )에서 가설이 채택되었고, 조직몰입에 대한 가설은 기각되었다.

H3. 호텔 주방종사자에게 멘토링 기능 중 역할모형 기능은 업무만족과 조직몰입에 유의적인 영향을 미칠 것이다.

H3을 검증하기 위해 구조방정식 모형을 분석한 결과, 업무만족에 경로계수 .38, t값 5.99로 유의도( $p<.01$ ,  $t>2.58$ ), 조직몰입에 경로계수 .22, t값 4.24로 유의도( $p<.01$ ,  $t>2.58$ ) 수준에서 가설이 모두 채택되었다. 이러한 결과는 Fagenson EA(1989), Scandura TA(1992)의 연구에서 심리 사회적 기능이 경력만족에 정(+)의 상관관계가 존재한다는 연구 결과와 공식적인 멘토링에서 조절변수를 통해 업무만족에 긍정적인 영향을 미친다는 Sosik JJ & Lee DL(2002)의 연구, 그리고 정

미향(2008), 임재문(2008)의 호텔 조직을 대상으로 한 비공식적인 멘토링 상황에서 멘토링 기능은 업무에 대한 만족도에 영향을 미친다는 연구 결과를 지지하는 것으로 나타났다. 이는 공식적, 비공식적 상황을 초월하여 멘토링 기능이 프로티제의 전반적인 업무에 대한 만족도에 정(+)의 영향관계를 주고 있음을 의미한다. 본 연구의 대상인 호텔 주방종사자의 경우에도 멘토링의 3가지 기능이 모두 업무만족에 정(+)의 영향을 미치고 있음을 보여 주고 있다.

H4. 호텔 주방종사자의 업무만족은 조직몰입에 유의적인 영향을 미칠 것이다.

H4를 검증하기 위해 구조방정식 모형을 분석한 결과, 조직몰입에 -0.07, t값 -1.25로 나타나 모형 적합도 분석과정에서 H4는 기각되었다. 이러한 결과는 업무에 대한 만족도가 조직몰입에 미치는 영향에 관한 선행연구(Oh ST 2007; Oh YS · Joo HS 2008)에서 대부분 정(+)의 상관관계가 존재하였다. 그러나 일부 서비스 산업을 대상으로 한 연구(서윤원, 2008)에서 유의성이 존재하지 않은 것처럼 본 연구에서도 가설은 기각되었다.

## V. 결과 및 시사점

본 연구는 호텔 주방종사자의 멘토링 기능이 업무만족과 조직몰입에 미치는 영향관계를 실증적으로 검증하여 주방종사원의 효과적인 관리와 교육에 대한 시사점을 제공하고자 하였다. 이를 위해 멘토링 기능과 업무만족(직무만족, 경력만족) 및 조직몰입에 대한 개념과 이론적 배경을 중심으로 각각의 구성개념에 대한 요인을 도출하여 영향관계를 분석하였다.

연구결과를 요약해 보면 첫째, 멘토링 기능 중 경력관련기능, 심리사회적기능, 역할모형기능은 모두 업무만족에 정(+)의 영향관계가 존재하였다. 그 중에서 업무만족에 역할모형 기능이 가장 많

은 영향관계를 보이고 있다. 따라서 호텔 주방종사자의 경우 프로티제에게 역할모델이 될 수 있는 멘토를 우선적으로 선정하여야 하며, 경력관련 기능과 심리사회적 기능도 업무에 대한 만족도에 영향을 미치고 있음을 관리자는 염두에 두고 업무에 대한 만족도를 높일 수 있도록 해야 할 것이다.

둘째, 멘토링 기능 중 조직몰입에는 역할모형 기능 만이 정(+)의 영향관계가 존재하였다. 이는 멘토의 활약에 대해 동경하고 닮으려고 노력할 때 조직몰입에 유의적인 영향관계가 존재하므로 호텔 주방종사자의 멘토링 관계 형성 시 프로티제에게는 역할 모델이 될 수 있는 멘토의 선정이 필요하다. 이는 결과적으로 조직 몰입도를 높일 방안이 될 수 있을 것이다.

셋째, 업무만족이 조직몰입에 미치는 영향관계에서 가설은 기각되었다. 이러한 결과는 호텔 주방종사자의 경우 복지 수준의 향상과 함께 주 5일 근무, 직위에 따른 업무분리로 인한 역할의 세분화, 부처주방의 역할로 인해 청결한 식재료를 사용해 조리를 한다는 자부심 등으로 업무에 대한 만족도는 높으나, 본 연구의 인구 통계적 특성에도 나타난 것처럼 계약직 사원으로 근무기간이 길고, 낮은 급여와 높은 노동 강도, 자신의 가치를 높이기 위한 이직 등으로 인해 현재 자신이 속한 조직에는 몰입하지 않을 수도 있음을 의미한다.

본 연구 결과에 의한 시사점은 기존의 선행연구들에서 멘토링 관계에 대한 결과 도출에 대해 나열한 일반적인 시사점과 달리 본 논문에서는 학문적 시사점과 실무적 시사점으로 나누어 제시하면 다음과 같다.

학문적 시사점은 첫째, 선행연구를 통한 이론 고찰과 실증연구를 통해 호텔 주방종사자의 멘토링 기능에 대한 측정 변수를 도출하였다. 둘째, 멘토링 기능과 업무만족, 조직몰입에 대한 영향관계에서 대부분 기존 선행연구와 같이 정(+)의 영향관계를 보였지만 관계에 따른 효과는 일부 다르게 조사되었다. 이는 멘토링 관계형성에서 나

타나는 효과가 조직의 특성에 따라 다를 수 있음을 의미한다. 따라서 다양한 조직의 멘토링 관계에 따른 성과들을 비교 분석한다면 더욱 체계화된 이론을 적용할 수 있을 것이다.

실무적 시사점은 첫째, 신입사원에게 조직적응과 업무과약, 개인 역량 강화는 멘토의 활약 여부에 따라 많은 영향을 받게 된다. 소위 사수·부사수의 관계가 성공적으로 정착되기 위해서는 멘토가 프로티제의 역할모델이 될 수 있도록 지원해주는 조직 분위기와 경영자의 지원이 선행되어야 한다. 그리고 멘토의 자질과 능력을 함양하기 위한 교육과 훈련과정의 도입도 동시에 진행되어야 할 것이다. 둘째, 지속적인 조직관리를 위해 업무만족이 조직몰입으로 이어질 수 있어야 한다. 이를 위해 관리자는 업무만족 요인을 파악하고 적절한 급여, 보상체계구축 등을 통해 조직을 신뢰할 수 있는 분위기가 조성되어야 할 것이다.

본 연구의 한계점으로는 조사 대상이 비공식적인 멘토링 관계구조인 점과 표본추출방법에서도 특급호텔 수의 비율로 할당하였기 때문에 호텔 기업 전체의 대표성을 가지기에는 미흡하다. 따라서 향후 연구에서는 다양한 호텔기업을 대상으로 한 연구와 멘토링 관계의 역기능, 이직의도 등과의 관계규명도 의미 있을 것으로 사료된다.

## 한글 초록

본 연구는 호텔 주방종사자를 대상으로 멘토링 기능인 경력관련 기능, 심리사회적 기능역할모형 기능이 업무만족과 조직몰입에 미치는 영향관계에 대해 규명하고자 구조방정식 모형분석을 통해 4가지 가설을 검증하였다. 모형 적합도는  $\chi^2 = 258.42$ ,  $df = 97$ ,  $Q \text{ value}(\chi^2/df) = 2.66$ ,  $p = .000$ ,  $GFI = .91$ ,  $AGFI = .87$ ,  $NNFI = .95$ ,  $NFI = .94$ ,  $RMR = .040$ ,  $RMSEA = .077$  등으로 조사되었다. 연구결과, 멘토링 기능의 3가지 하위요인 모두 업무만족에 정(+)의 영향관계가 존재하였으며, 조직몰입에는 역할모형기능 만이 정(+)의 영향관계가 나타났다.

이는 호텔 주방종사자에게 있어 역할모형기능을 수행하는 멘토의 역할이 가장 중요한 멘토링 기능이다. 또한 업무만족이 조직몰입에 미치는 영향관계에 대한 가설은 기각되었다.

### 참고문헌

- 김민정(2005). 멘토링 연결망 특성의 선행요인과 효과에 관한 연구. 이화여자대학교, 4-5, 서울.
- 박수성(2006). 호텔 기업에 있어 멘토링 기능이 주관적 경력성공 및 경력몰입에 미치는 영향. 세종대학교, 25~27, 서울.
- 변광인(2005). 관계 지향적 리더십이 임파워먼트, 관계품질, 그리고 조직몰입에 미치는 영향. 경희대학교, 100~102, 서울.
- 서운원(2008). 환대산업 종사원 성과가 직업만족도, 조직몰입 및 이직의도에 미치는 영향에 관한 연구: 경력단계 조절 효과를 중심으로. 경희대학교, 92~95, 서울.
- 양동현(2008). 사람중심의 인적자원관리가 인적자원관리 성과에 미치는 영향에 관한 연구. 인하대학교, 2~3, 서울.
- 임재문(2008). 멘토링 기능이 호텔직원의 역할스트레스와 직무태도 및 이직의도에 미치는 영향. 세종대학교, 1~2, 서울.
- 정미향(2004). 호텔 조직에 있어서 멘토링 관계가 조직성공에 미치는 영향에 관한연구. 세종대학교, 5~7, 서울.
- Angle HL · Perry JL(1981). An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness. *Administrative Sci Quarterly* 26(1);1-14.
- Bateman TS, Strasser S(1984). A longitudinal analysis of the antecedent of organizational commitment. *Academy Management J* 27(1);95-112.
- Bozionelos N(2003). Intra-organizational network relation to career success and personality. *The International J Organizational Analysis* 11(1); 41-66.
- Burke RJ, McKeen CA.(1989). Developing formal mentoring programs in organizations. *Business Quarterly* 53(3), 76-99.
- Cho CB, Kim YK, Che BS(2006). Effects of kitchen systems with a various type of hotel management that affect the kitchen employee's job satisfaction. *Foodservice Management Soc Korea* 9(2);129-148.
- Choi MW, Ham DC(2008). The effects of chief's leadership on employees job satisfaction and organizational commitment of cooks in hotel kitchen organization. *Korean J Hospitality Administration* 17(6);61-79.
- Collins PM.(1994). Does mentorship among social - workers make a difference an empirical - investigation of career outcome. *Social Work* 39(3) : 413-419.
- Fagenson EA.(1989). The mentor advantage: Perceived career/job experiences of proteges versus non-proteges. *J Organizational Behavior* 10 (2);309-320.
- Gattiker UE, Larwood L(1988). Predictors for manager's career mobility, success and satisfaction. *Human Relations* 41(8);569-591.
- Kim GY, Yeom JC(2003). The effects of empowerment on job satisfaction, commitment, culinary staff in the hotel. *Korean J Culinary Res* 9(4);136-151.
- Kim MJ, Oh HS, Kim MS(2006). The effects of mentoring network characteristics on mentoring functions for protégés in an organization. *Korean J Psychology Assoc* 19(2);229-258.
- Kim SJ, Han JS(2006). An effect of hotel's social capital on job satisfaction, organizational commitment. *Korean J Hospitality Administration* 15(2);41-63.

- Ko JW, Ryu C(2005). The relative effects of distributive, formal procedural, and interactional justice on hotel employees' job satisfaction, organizational commitment, and supervisory trust. *Korean J Tourism Sci* 28(4);193-212.
- Kong KY, Won CS, Jang BJ(2007). The relationship among service orientation, job satisfaction and organizational commitment in hotel, *Korean J Hospitality Administration* 24(5);39-154.
- Greenhaus JH, Parasuraman S, Wormley EM(1990). Effects of race on organizational experience, job performance evaluation and career outcomes. *Academy Management J* 33(3);478-493.
- Higgins MC, Kram KE(2001). Reconceptualizing mentoring at work: A developmental network perspective. *Academy Management Rev* 26(2); 264-288.
- Joiner TA, Bartram T, Garreffa, T(2004). The effects of mentoring on perceived career success, commitment and turnover intentions. *J Am Academy Business* 5(2);164-170.
- Klauss R(1981). Formalized mentor relationship for management and development programs in federal government. *Public Administration Rev* 41(3);489-496.
- Lankau MJ, Scandura TA(2002). An investigation of personal learning in mentoring relationships: Content, antecedents, and consequences. *Academy Management J* 45(4);779-790.
- Lee DU, Lee HS, Lee SB(2008). A research of the satisfaction in the work and the cookroom's work environment, and recognition of organization's supports are how affected by the "hotel cookroom's mutual aid - environment" and "Layout". *Korean J Hospitality Administration* 17(1);89-105.
- Lee EY, Lee SB(2003). A study of the turnover intention factors on kitchen employees in the hotel industry. *J Tourism & Leisure* 15(2);237-252.
- Lee HS(2004). Analysis of importance of hotel management curriculum in the university -focusing on the career development of hotel employees. *J Hospitality & Tourism Studies* 5(3);198-214.
- Lee MK(2007). A study of the moderating factors in the influences of mentoring functions to the organizational outcomes. *Korea Academy of Human Resource Management* 14(2);205-223.
- Lee YK, Lee DJ, Chung KY(2006). A study on the effect of employee-environment fit on job satisfaction and organizational commitment in hotel food service context. *J Hospitality & Tourism Studies* 5(3);198-214.
- Noe RA, Greenberger DB, Wang S(2002). Mentoring: What we know and where we know and where we might go. *Res Personnel & Human Resources Management* 21(1);129-173.
- Oh ST(2007). Study relations of empowerment recognized by hotel culinary teams on job satisfaction, success, organizational commitment and outcomes. *Korean J Culinary Res* 13(1); 11-23.
- Oh YS, Joo HS(2008). The effects of high-involvement work system and self management leadership are manager trust, job satisfaction and organization commitment of hotel kitchen employee's. *J Foodservice Management* 11(2); 149-170.
- Payne SC, Huffman AH(2005). A longitudinal examination of the studies. *Journal of Vocational Behavior* 33(1);15-37.
- Porter LW, Steers RM · Mowday R T, Boulian PV (2001). Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technician. *J Applied Psychology* 59(3);603-609.

- Scandura TA(1992). Mentorship and career mobility: An empirical investigation. *J Organizational Behavior*, 13(1), 169-174.
- Smith WJ, Howard JT, Harrington KV(2005). Essential formal mentor characteristics and functions in governmental and non-governmental organizations from the program administrator's and the mentor's perspective. *Public Personnel Management* 34(1);31-58.
- Sosik JJ, Lee DL(2002). Mentoring in organizations : A social judgment perspective for developing tomorrow's leader. *J Leadership & Organizational Studies* 8(4);17-32.
- Stallworth HL(2003). Mentoring, organizational commitment and intentions to leave public accounting. *Managerial Auditing J* 18(5);405-418.
- Walsh K, Taylor MS(2007). Developing in-house careers and retaining management talent. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 48(2);163-182.
- Won SY(2006). Underlying structures and practical functioning of mentoring in public organizations: case studies via a gender perspective. *Korean Assoc Women's Studies* 22(1);5-34.

---

2010년 10월 28일 접수  
 2010년 11월 22일 1차 논문수정  
 2010년 12월 14일 2차 논문수정  
 2011년 1월 4일 3차 논문수정  
 2011년 1월 15일 게재확정