

멘토링이 멘티의 조직사회화에 미치는 영향

- 패션 머천다이어와 디자이너를 중심으로 -

The Perceived Effects of Mentoring on the Mentee's Organizational Socialization

- Among the Fashion Merchandisers and Designers -

동덕여자대학교 패션전문대학원 패션학과

석사 김민선

동덕여자대학교 가정복지학과

부교수 신용주

Dept. of Fashion, Dongduk Women's Univ.

Master : Kim, Min-Sun

Dept. of Family Welfare and Community Services, Dongduk Women's Univ.

Associate Professor : Shin, Yong-Joo

◀ 목 차 ▶

I. 서론

II. 이론적 배경

III. 연구방법

IV. 연구결과

V. 결론 및 제언

참고문헌

<Abstract>

The purpose of this study was to examine the effects of the mentoring function and its levels as perceived by the fashion merchandisers and designers in the fashion industry who are playing major roles in providing organizational socialization for mentees. A survey questionnaire was developed and conducted among 200 fashion merchandisers and designers in Seoul. For data analysis, the SPSS 10.0 program was employed and frequency analysis, factor analysis, reliability analysis, correlation analysis, recurrence analysis, T-test, and ANOVA were used to test the research questions.

The results were as follows: (1) Although the overall level of the mentoring function recognized by the fashion merchandisers and designers in the study appeared to be high, there were no significant differences by their demographic attributes. (2) The level of the mentoring function acknowledged by the respondents

Corresponding Author: Yong-Joo Shin, Dept. of Family and Welfare and Community Services, Dongduk Women's University, 23-1, Wolgok dong, Sungbuk-ku, Seoul, 136-714, Korea Tel: 82-2-940-4473 Fax: 82-2-940-4182 E-mail: shinyj@dongduk.ac.kr

demonstrated substantial differences according to their perception by the personal attributes and the degree of openness. (3) The level of the mentoring function and organizational socialization perceived by the respondents had a significant correlation. As the level of perceived mentoring function of the respondents increased, it appeared that the degree of their job satisfaction and organizational commitment increased. On the other hand, their role ambiguity and turnover intention decreased.

주제어(Key Words): 패션 머천다이저와 디자이너(fashion merchandisers and designers), 멘토와 멘티(mentor and mentee), 멘토링 기능(mentoring function), 조직사회화(organizational socialization), 인성특성(personal attributes)

1. 서론

서양패션이 우리나라에 소개된 1950년대 후반 이후 우리나라의 패션 산업은 수많은 패션기업과 디자이너 브랜드들이 나타나면서 비약적으로 발전해 왔다. 그러나 계속되는 장기불황과 비효율적인 조직 운영, 외국 패션브랜드 수입 등으로 국내 패션기업들은 존폐위기에 몰려있다고 해도 과언이 아니다.

이 난국을 해결하기 위해 패션기업들은 독자적인 디자인 개발, 생산 과정의 아웃소싱, 해외진출 등의 방법을 시도하고 있지만 무엇보다 중요한 것은 조직을 구성하는 인력들의 효율적인 활용이라고 할 수 있다. 그 이유는 지식·기술·정보화 사회라 불리는 현대사회에서는 인간의 능력이 한층 중요시되어 가장 중요한 자원으로 인식되고 있기 때문이다. 결국 패션기업들이 현재 고전하고 있는 위기상황의 극복은 바로 조직 구성원들의 효과적인 개발과 활용 여부에 그 성패가 달려 있다고 할 수 있다.

이러한 인력자원의 개발 및 활용방법으로 최근 멘토링 제도가 부각되고 있다. 멘토링은 조직구성원들의 직무와 조직에 대한 긍정적 태도형성과 능력 향상 및 경력성공을 위한 개발방법(Kram, 1985)으로 Noe(1988)는 경험이 풍부하고 유능한 연장자가 동료나 후배에게 조직생활에서 터득한 지혜를 전해 주고 상담과 조언을 통해 심리적 안정감을 갖게 하는 과정이라고 말했다. 그러므로 멘토링은 기업에서 구성원의 성장과 개발을 위한 전략으로 회사에 대한 경험과 업무 노하우를 가진 선배사원이 직접 후배사원을 지도하고 조언해 주므로 서로의 상호작용을 통해 인재 경쟁력을 확보하고 유기체 조직을 구축하여 생산성을 향상시키는데 매우 효과적인 방법

이라 할 수 있다.

멘토링에 관한 연구는 해외에서 Erickson(1961), Kram(1983), Zey(1984), Noe(1988) 등의 학자들에 의해 일찍이 수행되어 왔으며, 이미 멘토링은 기업, 교육 등의 다양한 분야에서 제도화되어 좋은 성과를 보이고 있다. 포춘지에서 실시한 500대 기업 임원 설문결과 95%가 멘토링이 인력개발 방법으로 효과적이며, 75%가 자신의 직업 성공에 핵심적인 역할을, 77%가 직원의 이직방지 및 성과향상에 도움을 주었다고 말했다. 맥킨지의 저서 인재경영에서는 멘토링 경험자들 97%가 회사의 성공에 도움을 주었으며 88%가 멘토링 실시 후 타사로 이직하지 않았다는 결과를 나타냈다(멘토링코리아, 2003). 또한 미국의 ASTD의 2003년 멘토링 시스템 보고서는 마이크로소프트사의 예를 들며 멘토링이 구성원들에게 회사가 자신을 배려한다는 느낌을 들게 하여 회사에 대한 충성심을 배가시키고 이직률의 현저한 감소를 가져 왔으며 전략적 사고로 업무를 다루는 의식이 신장되었음을 보여준다.

이러한 멘토링의 효과에도 불구하고 국내의 경우 일부 경영학이나 교육학 분야에서만 연구가 이루어지고 있으며, 멘토링이 제도화되어 활용되는 경우도 몇몇 민간기업에 국한되어 있다. 특히 패션기업에서 멘토링이 제도화된 경우나 패션기업을 대상으로 한 멘토링에 관한 연구는 전무한 실정이다. 패션업계에서 이루어져 온 그동안의 연구는 주로 소비자 행동이나 사회변화에 따른 마케팅 연구에만 집중되어 있는 반면, 패션업계를 구성하고 있는 조직구성원을 대상으로 한 연구는 거의 이루어지지 않았다.

패션기업은 다른 기업들과 같이 전문성과 효율성

이 강조됨은 물론 구성원의 창의성과 실험정신이 신속하게 평가받을 수 있는 기업문화와 조직분위기를 추구하므로 개인의 빠른 조직 적응과 경력개발을 위한 멘토링 제도의 도입이 반드시 필요하다고 할 수 있다. 또한 여러 부서와 구성원들 간의 적극적인 활동과 협력이 중요한 동시에 자신만의 독자적이며 창조적인 작업을 수행해 나가야 하는 직무의 양면성을 조화시키기 위해서도 멘토링은 중요한 역할을 할 것으로 인식된다. 그러나 패션업계의 특성을 고려한 멘토링 관련 실증적 연구가 없는 상황에서 선행연구 결과에 기초하여 패션조직에 대한 멘토링 제도의 도입을 제시하는 것은 무리가 있다. 따라서 우리나라 패션업계 및 패션업계 종사자들을 대상으로 한 멘토링의 효과에 관한 연구는 반드시 필요하며 특히 구성원들의 조직사회화에 미치는 멘토링의 영향을 파악함으로써 패션기업에서의 멘토링의 중요성을 인식하고 이를 제도화하는데 기여할 수 있을 것이다.

이러한 관점에서 본 연구는 패션업계에서 핵심 업무라고 할 수 있는 제품디자인은 물론 가격·유통·광고·홍보 등 마케팅 업무를 수행하는 패션디자이너와 머천다이지저들을 대상으로 멘토링 기능의 정도와 멘토링이 이들의 조직사회화에 어떠한 영향을 미치고 있는가에 대하여 살펴보았다. 즉, 패션 디자이너와 머천다이지저들을 멘티로 간주한 후 이들의 인구통계적 특성 및 인성특성에 따른 멘토링 기능의 정도와 이들이 인지한 상사의 멘토링 기능의 정도가 조직사회화에 미치는 영향을 알아보는 것이 본 연구의 목적이라 할 수 있다.

II. 이론적 배경

1. 멘토링의 개념

인간은 조직 또는 개인으로서 사회생활을 하면서 어려운 난관에 직면하거나 갈등을 겪게 될 때, 타인의 도움을 받으며 성장하게 된다. 특히 조직생활에

서는 자신의 행동에 대한 준거기준이 되는 인생의 선배를 만나게 되는데 이러한 사람을 멘토(mentor)라고 한다. Levinson(1978), Kram(1985), Feldman(1988) 등의 여러 학자들이 정의하는 멘토는 일반적으로 경험이 많은 연장자로서 조직의 후진들에게 역할모형이 되며, 경력계획과 대인관계 개발과 관련된 후원, 지시, 피드백을 제공하고 지속적인 배려를 하는 사람(Noe, 1988)이라 할 수 있다. 한편 멘토가 영향을 미치는 대상이 되는 사람을 멘티(mentee)라고 하며 이들간의 관계를 형성하고 유지하며 영향을 주고받는 일련의 과정을 멘토링이라 한다.

멘토링에 관한 많은 연구들은 멘토링에는 서로 다른 기능이 존재함을 보여주고 있으며 Kram(1983)의 연구가 대표적으로 알려져 있다. 그는 멘토링의 주된 기능으로 멘토가 조직에서 멘티가 자신의 역할을 수행하는데 필요한 요령을 습득하고 발전할 수 있도록 준비를 촉진시키는 경력기능(career functions)과 멘티가 조직생활을 하는데 심리적인 안정감을 갖게 하여 자신감 및 자아의식의 확립하고 유효성을 향상시키는 심리사회적 기능(Psychosocial Functions)이 있음을 밝혀내었다. Scandura(1992)는 심리사회적 기능에서 멘티가 멘토를 바람직한 역할모형으로 설정하고 닮아가는 역할모형기능을 따로 분리하여 경력기능과 함께 3가지 차원의 기능으로 구분하였다. 대부분의 멘토링 기능에 관한 연구는 이 3가지 차원을 바탕으로 이루어지고 있다.

이러한 멘토링의 기능들은 상호함의하에 양자에게 유익이 됨을 전제로 멘토와 멘티에게 다음과 같은 효과를 미친다. Zey(1984)에 따르면 멘토링을 통해 멘토는 경력향상, 지식과 정보, 만족, 지원 등을 얻을 수 있고 멘티는 조직에 대한 지식과 몰입, 직무만족, 경력계획, 개인적인 지원, 보호 등을 얻을 수 있다고 한다. 또한 조직은 멘토링을 통해 개인과 조직목표 통합, 이직감소, 조직의 의사소통, 관리자 개발, 계승 및 생산성 향상을 기대할 수 있다. 이와 같은 효과는 패션업계의 경기침체로 인해 사내 인력의 효율적 활용이 더욱 강조되는 시점에서 멘토링에 대한 중요성을 부각시켜주고 있다.

2. 인성특성

1) 인성의 개념과 인성의 5요소

사람들은 끊임없이 생각하고 느끼며 행동한다. 사람들을 보면 개인에 따라 사고, 느낌, 행동의 방식 등에는 비교적 일관성이 있다는 것을 알게 되는데 이와 같이 어떤 사람의 특징적이며 비교적 지속적인 사고방식, 정서적 반응, 행동 방식을 인성이라고 한다. 이전까지의 인성의 구조에 대한 연구를 종합하여 Digman(1990)은 인성이 지각성, 외향성, 신경질성, 수용성, 개방성 등 5가지의 일반적인 차원으로 구성되어 있다고 주장하였다. 지각성은 업무지향적 속성으로 성취의지와 결단력이 있음을 나타내는 차원이며, 외향성은 사회적이고 모이기를 좋아하고 단정적이고 이야기하기를 좋아하는 활동적인 특질로 표현되었다. 신경질성은 반대 의미인 감정적 안정성으로 분류되며, 근심, 우울, 신경질, 불안함의 특질이다. 수용성은 예의바르고, 융통성이 있으며, 신뢰할 수 있고, 협조적이며 마음이 여린 특질을 나타낸다. 개방성은 똑똑하고 교양 있는 사람을 나타내는 차원으로 상상력이 풍부하고 교양과 호기심이 있고 독창적이며, 예술적인 감각이 있는 특질을 나타낸다 (Costa & McCree, 1987).

2) 인성특성과 멘토링

Digman(1990)이 제시한 인성의 5요소를 중심으로 멘토링과 관련된 연구들을 살펴보면 다음과 같다. 우선 문승렬(1999)의 연구에서는 외향성이 높은 멘토는 멘티와 이야기하기를 좋아하고 멘티와 신체적 활동에 적극 참여하거나 신입사원을 돕는 것을 꺼려하지 않아 멘토의 기능을 더 많이 활용할 것이며 외향성이 높은 멘티는 멘토의 도움을 적극적으로 받으려고 노력하며 멘토와의 접촉을 긍정적으로 받아들이는 것으로 나타났다. Fender & Sneed(1993)의 지각성에 관한 연구에서 지각적인 사람은 자신의 일에 대한 성취의지가 강하며 타인과의 관계를 좋게 하기 위해 노력하는 특성을 보인다고 하였다. 따라서 지각성이 높은 멘토는 멘티에게 업무를 확실하게 전수시킬 것이며 멘티와의 관계유지를 위해

노력하며, 지각성이 높은 멘티는 자신에게 주어진 일을 잘 수행하기 적극적으로 멘토와 접촉하여 멘토링을 많이 수용할 것으로 나타났다. 한편 신경질성의 멘토는 멘티를 부정적으로 받아들이기 쉬우며 멘토링은 거의 이루어지지 않을 것이며, 신경질성의 멘티 또한 멘토와의 관계에 부정적으로 대응하기 쉬우며 멘토링을 많이 수용하지 못할 것이다. 수용성이 있는 사람은 상호작용을 즐기는 듯하며 타인에게 따뜻하게 대하고 높은 수준의 열정과 에너지를 가지고 자주 소리 내어 웃는 등의 행위 유형을 보인다(Funder & Sneed, 1993). 따라서 수용성을 가진 멘토는 멘티와의 상호작용을 즐기고 유쾌하고 융통성있게 멘토링을 제공할 것이며 멘티는 멘토를 예의바르게 대하고 멘토와의 상호작용을 즐길 것으로 예상할 수 있다. 개방성을 가진 멘토는 멘티에게 호기심을 가지고 대하여 많은 멘토링의 기능을 제공할 것이며 멘티는 멘토로부터 많은 도움을 받기 위해 노력할 것이다. 따라서 인성과 같은 개인특성의 차이는 멘토의 멘토링 기능의 정도에 영향을 미친다고 생각할 수 있다.

3. 조직사회화

조직사회화는 조직 외부자였던 개인이 조직의 내부구성원이 되어가면서 조직의 규범, 가치관, 요구되는 행위, 역할수행에 필요한 기술, 사회적 지식 등을 습득하여 조직에 필요한 사람으로 되어가는 일련의 과정이다(임철희, 1996). 효과적인 조직사회화는 조직구성원 자신의 직무와 역할을 수행하는데 필요한 기술과 지식을 습득하여 일에 대한 보람과 성취감을 맛볼 수 있으며, 조직 내에서 인간관계를 형성하고 유지함으로써 삶에 대한 만족감을 얻을 수 있게 한다. 그리고 스트레스가 해소되며 역할모호성이 감소되고 직무와 조직에 대한 몰입정도가 높아지므로 궁극적으로는 개인과 조직에 긍정적인 영향을 미친다.

이러한 조직사회화의 특성은 업계마다 차이가 나며 특히 패션업계 구성원들의 조직사회화는 기업운영의 중요한 요인으로 작용한다. 패션업계에서는

전문성과 효율성은 요구함은 물론 각 기업 특유의 정책과 조직문화에 의해 운영되고 있기 때문에 다른 조직에 비해 신입사원이 경험하는 진입충격이 매우 크다. 또한 패션업계에서는 실제로 일을 해야만 배울 수 있으며, 상급자를 통하여 패션상품의 생산자들과 상호 관련된 역할에 대하여 지도나 소개를 받아 업무를 파악하게 되므로 조직사회화 과정에서 상급자의 역할이 무엇보다도 중요하다고 할 수 있다(안광호, 황성진, 정찬진, 1999 : 51-66). 또한 작업의 어려움과 결단력, 낮은 임금 등은 구성원들의 조직사회화에 부정적인 영향을 미치고 있다(임숙자, 류은정, 이승희, 이주은, 최성주 역, 1997 : 27-38). 이러한 조직사회화 과정을 통해 구성원들은 효과적인 의사전달과 상호간의 신뢰를 이루게 되므로 패션업계 구성원들의 긍정적인 조직사회화는 해당 업체의 성패를 좌우할 수 있는 중요한 요인이 된다.

4. 조직사회화와 멘토링

조직사회화는 멘토링 관련 연구에서 매우 중요한 결과변인으로 빈번히 사용되고 있다. 앞에서 살펴본 바와 같이 멘토링이 조직구성원들의 조직내외에서 스스로에 대한 가치를 구축시킴으로써 각 개인에게 영향을 미치며 그들의 조직사회화를 촉진시키는 효과를 가지고 있기 때문이다.

Roche(1979)는 1200명의 경영자를 대상으로 한 연구에서 멘토가 있는 경영자들이 멘토가 없는 경영자에 비해 더 많은 봉급과 보너스를 받았으며, 직무만족 수준도 높음을 실증적으로 보여주었다. Levinson(1978)은 한 개인이 인생의 중간전환기에 부딪힐 수 있는 경력 상황에서 조직몰입도가 급격히 저하되는데 멘토링이 이러한 상황을 극복하는데 매우 유용한 역할을 수행하게 된다고 주장하였다. Zey(1984) 또한 멘토링이 구성원의 직무만족을 가져다주며 조직몰입도 증가될 수 있음을 제시하였다. 그밖에도 Toffer(1981), Feldman(1985), Kram(1985) Noe(1988), Burke(1994)가 그들의 연구에서 멘토링을 통해 구성원의 직무만족도가 높게 나타난다고 하였다. 또한 Hall & Scendider(1972), Feldman(1976,

1981, 1985), Toffer(1981) 등이 멘토링을 통해 역할 모호성이 감소됨을 나타냈다.

국내의 연구를 살펴보면 정양미(1993)는 국내 3개 은행의 전 직급의 남성직원들만을 대상으로 연구하여 멘토링을 형성한 집단이 그렇지 않은 집단보다 더 높은 직무몰입을 나타낸다고 하였다. 1년 미만의 은행신입사원 500명을 대상으로 조사한 윤종록(1996)의 연구 결과는 멘토링의 정도가 멘티의 조직몰입, 역할모호성, 역할지향성과 정(+)의 상관관계를 가지는 것으로 보고하였다. 박중애(1996)의 조직에서 멘토링에 대한 영향요인과 사회화 및 성과간의 관계에 대한 연구 결과는 멘토와 멘티의 인구통계적 특성과 인성특성에 따라 멘토링의 정도에 차이가 있는 것으로 나타났으며, 멘토링의 정도가 조직사회화 및 조직적응과 정(+)의 상관관계를 가지는 것으로 나타내었다. 비서들을 대상으로 한 문지영(2001)의 연구에서도 멘토링의 기능이 비서의 직무만족, 조직몰입, 역할 모호성에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 김석봉(2001)은 해군사관학교 생도생을 대상으로 멘토링의 기능이 조직몰입에 미치는 영향을 연구한 결과 멘토링이 조직몰입에 직접적으로 기여하며, 리더십을 갖춘 멘토가 역할을 수행할 경우 멘티는 더 큰 조직몰입을 나타낸다고 하였다.

이러한 국내 연구들을 살펴볼 때 초기의 연구들이 단순히 멘토링의 유형 또는 멘토링 기능의 정도와 조직사회화 결과변인간의 상관관계를 밝히는 것이었다면, 그 후의 연구들은 멘토와 멘티 각각의 인성특성, 참여도, 관심도, 인구통계학적특성, 그리고 조직사회화 단계 등의 조절변인을 사용하여 다양한 방향으로 진행되고 있음을 알 수 있다.

하지만 국내 연구들의 연구대상 및 조직이 특정 집단으로 한정되어 있고, 직종의 특성이나 리더특성, 조직특성에 따른 상황변인들을 이용한 연구들도 극소수에 불과하므로 보다 다양한 대상 및 변인들을 중심으로 한 다양한 연구가 필요하다고 본다.

III. 연구방법

1. 연구문제

본 장에서는 고찰한 이론적 배경을 토대로 하여 패션업계를 대상으로 멘토링이 패션디자이너와 머천다이어저들의 조직사회화에 미치는 영향을 파악하려는 연구목적 달성을 위하여 다음과 같은 연구문제를 선정하였다.

연구문제 1. 패션 머천다이어저와 디자이너들이 인지한 멘토링 기능의 정도는 멘티의 인구통계적 특성에 따라 차이가 있는가?

연구문제 2. 패션 머천다이어저와 디자이너들이 인지한 멘토링 기능의 정도는 멘티의 인성특성과 상관관계를 가지는가?

2-1. 패션 머천다이어저와 디자이너들이 인지한 멘토링 기능의 정도는 멘티의 외향성, 지각성, 수용성, 개방성과 정(+의 상관관계를 가지는가?

2-2. 패션 머천다이어저와 디자이너들이 인지한 멘토링 기능의 정도는 멘티의 신경질성과 부(-의 상관관계를 가지는가?

연구문제 3. 패션 머천다이어저와 디자이너들이 인지한 멘토링 기능의 정도는 조직사회화 결과와 상관관계를 가지는가?

3-1. 패션 머천다이어저와 디자이너들이 인지한 멘토링 기능의 정도는 직무만족, 조직몰입, 역할모호성 감소와는 정(+의 상관관계를 가지는가?

3-2. 패션 머천다이어저와 디자이너들이 인지한 멘토링 기능의 정도는 이직의도와 부(-의 상관관계를 가지는가?

2. 변인의 조작적 정의

1) 멘토링 기능의 정도

멘토링은 조직 내에서 멘토와 멘티간에 지속적인 관계발전을 조성하거나 유지시키는 과정으로 다음의 3가지 기능이 있다(Kram, 1983 ; Noe, 1988 ;

Scandura, 1992). 경력기능은 멘티가 자신의 역할을 적절히 훌륭하게 수행하는데 필요한 요령을 습득하게 해주고 조직 내에서의 승진 또는 경력발전을 위해 미리 준비하도록 도와주는 기능이다. 심리사회적 기능은 멘티가 조직생활을 하는데 심리적인 안정감을 갖게 하고 멘티의 개인적인 고민을 상담해주며 비공식적인 관계로써 서로에게 호의적인 관계를 형성하고 자신의 자아에 대한 명확성을 확립하도록 도와주는 기능이다. 역할모형기능은 멘티가 멘토를 바람직한 역할모형으로 설정하고 닮아가는 것으로 조직 내 멘티의 역할수행에 있어서 효과성을 고양시켜주는 기능으로 정의한다.

2) 조직사회화 결과

조직사회화 결과로 직무만족, 조직몰입, 역할모호성 감소 및 이직의도의 4가지차원을 채택하였다. 직무만족은 조직구성원이 직무를 수행하면서 느끼는 유쾌하거나 긍정적인 감정상태로 정의한다(Locke, 1976). 조직몰입은 조직구성원이 조직의 주요목표와 가치를 긍정적으로 평가하고 조직에 소속감이나 충성심을 느끼고, 조직에 남아 조직을 위해 노력하려는 정도로 정의한다(Mowday, Porter & Steers, 1982). 역할모호성 감소는 조직구성원이 자신에게 주어진 책임과 권한을 정확히 알지 못함으로써 지각하게 되는 심리적 갈등이 감소되는 것을 말한다. 이직의도는 조직으로부터 금전적 보상을 받고 있는 개인이 조직 내에서 조직의 구성원자격을 스스로 종결하고자 하는 의도로 정의한다.

3) 인성특성

Digman(1990)의 Big-five-model에서 제시한 5가지 인성차원 연구를 바탕으로 사교적이며 모이기를 좋아하는 활동적인 특질을 외향성으로, 업무지향성 속성으로서 성취의지와 결단력이 있음을 나타내는 차원을 지각성으로 정의한다. 또한 근심, 우울, 신경질, 불안함 등의 특질은 신경질성, 예의바르고 융통성 있는 특질은 수용성, 상상력이 풍부하고 호기심이 있고 독창적인 특질은 개방성으로 정의한다.

3. 측정도구의 타당성 및 신뢰성

본 연구에 사용된 측정도구는 멘토와 멘토링에 대한 문헌과 선행연구를 참조로 하여 20명의 패션 머천다이어저와 디자이너를 대상으로 예비조사를 실시하여 설문문항을 수정, 보완된 문항을 사용하였다. 측정도구의 타당성을 검증하기 위하여 주성분분석(principal component analysis)을 실시하였다. 베리맥스 회전법(Varimax Rotating Method)에 의해 직교회전 하였으며, 아이겐값 1을 기준으로 요인수를 결정하였다. Cronbach's α 계수를 사용하여 멘토링 기능의 정도와 직무만족, 조직몰입, 이직의도, 역할 모호성 감소, 인성특성의 모든 변인에 대해 각각 신뢰도 분석을 실시하였다.

멘토링 기능의 정도에 관한 문항은 조성중(1996), 임철희(1996), 신완룡(1999) 등의 연구에서 사용한 Noe(1988)가 개발한 29개 항목을 참고하여 총28개의 설문문항으로 구성하였다. 요인분석 결과 Kram (1983), Noe(1988), Scandura(1992)의 연구와 같이 크게 3가지로 요인이 추출되었고 이들이 전체분산 중 64.68%를 설명하였다. 그 결과는 <표 1>에 제시되어 있으며 요인 1은 심리사회적 기능, 요인 2는 경력 기능, 요인 3은 역할모형기능으로 각각 명명하였다.

조직사회화 결과에 대한 문항은 문승렬(1996), 문지영(2001)의 선행연구에서 사용된 문항들을 수정, 보완하여 사용하였다. 직무만족의 척도로 Brayfield & Rothe(1951)의 6문항, 조직몰입은 Porter, Steers, Mowday & Bouan(1974)의 OCQ척도 5문항, 역할모

<표 1> 멘토링 기능의 정도에 대한 요인분석 및 신뢰도 분석

영역	설문문항	적재치	고유치 (설명변량)	신뢰도
심리 사회 적 기 능	I-18 멘토는 나의 이야기를 들어준다	.767	4.966 (23.65)	.9179
	I-19 멘토는 나의 문제, 자신의 능력, 발전책임, 상사 및 동료와의 관계, 일과 가정간의 갈등에 관한 관심에 대해 상의한다.	.750		
	I-20 멘토는 내가 고민하고 있는 문제에 대한 대안에 될 수 있는 그의 개인적인 경험을 이야기 해준다.	.750		
	I-22 멘토는 내가 상의했던 관심과 고민 등을 진심으로 공감하고 도와준다.	.711		
	I-21 멘토는 나의 일의 가치를 떨어뜨리는 걱정이나 불만을 털어놓고 이야기할 수 있도록 한다.	.705		
	I-23 멘토는 내가 상의했던 문제들에 대해서 비밀을 지켜준다.	.602		
	I-16 멘토는 나를 하나의 인격체로 대해준다.	.593		
	I-24 멘토는 식사 또는 취미생활 등을 같이 하도록 초대했다.	.580		
	I-1 멘토는 내가 해결하지 못한 문제에 관심을 보여준다.	.541		
경 력 기 능	I-10 멘토는 나의 현대 직무에 있어서 성과에 관하여 피드백을 해 준다.	.740	4.833 (23.02)	.8866
	I-14 멘토는 교육자로서 나의 성과에 관하여 지원과 피드백을 제공한다.	.730		
	I-13 멘토는 내가 새로운 기능을 배울 수 있는 업무를 준다.	.714		
	I-12 멘토는 내가 처리할 업무와 과업을 수행하는데 도움을 준다.	.682		
	I-9 멘토는 업무를 수행하는데 특별한 방법을 알려준다.	.681		
	I-7 멘토는 나의 경력목표를 달성할 수 있도록 특별한 방법을 알려준다.	.652		
	I-5 멘토는 그가 과거에 경험했던 일들을 나에게 이야기 한다	.603		
	I-1 멘토는 내가 관리자가 되었을 때 대비할 수 있는 업무와 과업을 준다.	.520		
역 할 모 호 성 기 능	I-29 나는 멘토와 비슷한 위치에 관계될 때 현재 그가 취하는 행동을 닮으려고 노력할 것이다.	.783	3.783 (18.01)	.9263
	I-26 나는 멘토가 조직 내에서 생활하는 방법을 닮으려고 노력한다.	.729		
	I-28 나는 멘토를 존경하고 감탄한다.	.727		
	I-27 나는 멘토의 교육의 가치와 태도에 동의한다.	.722		

〈표 2〉 조직사회화 결과에 대한 요인분석 및 신뢰도 분석

영역	설문문항	적재치	고유치 (설명변량)	신뢰도
역할 모호성 감소	VI-2 나는 업무를 수행함에 있어서 주어진 권한을 명확히 알고 있다	.866	3.013 (21.52)	.876
	VI-1 나는 회사에서 나에게 요구되는 역할과 주어진 권한을 명확히 알고 있다.	.829		
	VI-3 나는 내가 하는 업무의 목적과 계획을 안다.	.826		
	VI-4 나는 내게 주어진 책임이 무엇인지를 분명히 파악하고 있다.	.777		
직 무 만 족	II-4 나는 다른 사람에 비해 내 업무에 대해서 만족하고 있다.	.810	2.754 (19.67)	.8427
	II-2 나는 현재 하고 있는 업무가 매우 마음에 든다.	.792		
	II-5 내가 하고 있는 업무에 대해 흥미를 가지고 있다.	.748		
	II-1 내 인생의 다른 부분과 비교해 볼 때 이러한 일을 선택한 것은 나에게 매우 중요하다.	.716		
이 직 의 도	V-2 아마도 나는 3년 후에도 현재의 회사에 근무하고 있을 것이다.	.811	2.208 (15.77)	.7146
	V-1 만약 다른 회사의 좋은 직무로의 이전이 가능하다면 나는 이직을 하겠다.	.789		
	V-3 나는 현재의 직장이 아닌 다른 직장을 찾고 싶다.	.634		
조 직 몰 입	III-5 나는 이 회사에 계속 근무하기 위해서는 어떠한 업무도 마다하지 않겠다.	.372	1.509 (10.78)	.5792
	III-1 나는 우리 회사에 충성하고 싶지 않다.	.834		
	III-3 나는 근무할 의욕이 없어서 회사에 나가지 않고 가끔 쉬고 싶을 때가 있다.	.650		

호성 감소는 Rizzo, House & Lirtzman(1970) 등이 개발한 측정항목 중 6문항, 이직의도는 Mobley(1982)의 항목 가운데 3문항 총 20문항을 사용하였다. 요인분석과 신뢰성분석 결과는 〈표 2〉와 같다. 이론적으로 상이한 문항을 제외 후 총 4개의 요인이 도출되었고 이들이 전체분산 중 67.74%를 설명하였다. 요인 1은 역할모호성 감소, 요인 2는 직무만족, 요인 3은 이직의도, 요인 4는 조직몰입이라 각각 명명하였다.

인성특성에 관한 문항은 박종애(1996)와 문승렬(1999) 등의 연구에서 사용되어 신뢰도가 인정된 Digman(1990)의 Big-five-model에서 제시한 5가지 인성차원 연구를 바탕으로 외향성과, 지각성, 수용성, 신경질성, 개방성 5요소에 각각 6문항씩 총 30문항으로 구성하였다. 요인분석 결과 총 5개의 요인이 도출되었고 이들이 전체분산 중 59.37%를 설명하였으며 그 결과는 〈표 3〉에 나타내었다. 요인 1은 외향성, 요인 2는 개방성, 요인 3은 지각성, 요인 4는 신경질성, 요인 5는 수용성이라 명명하였다.

4. 조사대상 및 자료수집

본 연구의 가설을 검증하기 위하여 서울에 소재

하고 있는 패션기업 중 기획실 또는 디자인실이 3인 이상으로 구성되어 있는 중소기업 및 대기업에 종사하는 패션 머천다이저와 디자이너들을 대상으로 편의표본 추출을 하여 이들을 대상으로 설문지 조사를 실시하였다. 본 연구는 멘티가 인지한 상사의 멘토링 기능의 정도를 파악하는 것이므로 조사대상 모두가 상사로부터 멘토링을 받은 경험이 있다는 점에서 이들 모두를 멘티집단으로 간주하여 실시하였다. 설문지 배부는 10월 17일에서 31일까지 15일 동안 22개 기업에 총 200부의 설문지를 배부하여 총 176부가 회수, 이 중 유효하다고 판단되는 응답지 173부를 본 조사연구의 표본으로 사용하였다.

IV. 연구결과

1. 측정변인의 일반적 인식

리커트 5점 척도로 측정된 변인들의 평균을 이용하여 본 연구의 조사대상자인 머천다이저와 디자이너가 멘토링에 대해 가지고 있는 일반적 인식에 대하여 알아보았다. 점수가 높을수록 해당 요인에 대한 높은 인식을 나타낸다.

〈표 3〉 인성특성에 대한 요인분석 및 신뢰도 분석

영역	설문문항	적재치	고유치 (설명변량)	신뢰도
외향성	VI-6 나는 타인과 함께 하기를 좋아한다.	.833	3,201 (13.92)	.8249
	VI-5 나는 활동적이다.	.794		
	VI-1 나는 사교적이다.	.779		
	VI-4 나는 이야기하기를 좋아한다.	.738		
	VI-3 나는 정다운 사람이다.	.535		
개방성	VI-27 나는 호기심이 많다.	.816	3,200 (13.92)	.8014
	VI-26 나는 창조적이다.	.753		
	VI-29 나는 다양한 것을 좋아한다	.705		
	VI-28 나는 대담하다	.694		
	VI-30 나는 자유분방하다	.656		
	VI-25 나는 공상적이다	.567		
지각성	VI-10 나는 근면하다	.822	2,978 (12.95)	.8103
	VI-8 나는 신중하다	.746		
	VI-11 나는 체계적이다	.694		
	VI-7 나는 성실하다	.694		
	VI-9 나는 책임감이 있다	.684		
신경질성	VI-15 나는 근심이 많다	.841	2,543 (11.06)	.7674
	VI-17 나는 우울하다	.743		
	VI-14 나는 안절부절한다	.732		
	VI-16 나는 신경질적이다	.692		
수용성	VI-19 나는 예의바르다	.759	1,729 (7.52)	.5725
	VI-20 나는 협조적이다	.671		
	VI-22 나는 관대하다	.426		

1) 멘티가 인지한 멘토링 기능의 정도

패션 머천다이저와 디자이너인 멘티들이 인지한 멘토링 기능의 정도에 대하여 살펴보면 경력 기능은 3.35점, 심리사회적 기능은 3.25점, 역할모형 기능은 3.02점으로 나타나 모두 평균 점수가 3점을 넘고 있어 각 기능에 대한 인식이 높은 것으로 나타났다. 즉, 응답자들은 자신의 역할을 적절히 훌륭하게 수행하는데 필요한 요령을 습득하고 발전할 수 있도록 준비를 도와주는 경력 기능에 대한 인지도가 가장 높은 것으로 나타났으며 멘티가 직장생활을 하는데 심리적인 안정감을 갖게 하는 심리사회적 기능에 대한 인식도 높은 것으로 나타났다. 위와 같은 결과는 패션 머천다이저와 디자이너들이 멘토(상사)의 지도를 통해 자신의 직무와 상호 관련된 역할을 이해하고 있음을 뒷받침하고 있다. 또한 구성원들간의 효과적인 의사전달과 협력을 중시하는 패

선업계의 특성상 멘토링 기능의 차원 중 경력기능과 심리사회적 기능이 높게 나타남을 알 수 있다.

2) 조직사회화 결과

패션 머천다이저와 디자이너들의 조직사회화 결과에 대하여 살펴보면 역할모호성 감소가 3.68점으로 가장 높은 점수를 보였으며, 이직의도는 3.57점, 직무만족은 3.50점, 조직몰입은 2.70점으로 나타났다. 즉 응답자들은 기대되는 역할에 대한 정보를 매우 잘 알고 있으므로 역할모호성의 감소정도가 높아 긍정적인 반응을 보였으며, 직무를 수행하면서 느끼는 직무만족 역시 높은 것으로 나타났다. 그러나 조직에 대한 소속감이나 충성심을 느끼는 조직몰입의 정도는 상대적으로 낮았으며 따라서 이직의도 역시 상당히 높은 것으로 나타났다. 패션 머천다이저와 디자이너들에게 현재 조직사회에서 본인이 해야 할

일과 일을 함으로서 느끼는 만족도는 높게 나타난 반면, 조직을 위해 노력하거나 현재의 직장에서 계속 근무하고자 하는 의욕은 상대적으로 낮은 것으로 나타났다. 이러한 결과는 힘든 작업과 헌신적인 노력이 요구되는 직무특성 및 다른 직종에 비해 대졸자의 임금이 낮은 편인 패션업계 특성으로 인한 것으로 생각된다.

3) 멘티의 인성특성

멘티의 인성특성에 대한 분석 결과 외향성이 3.61점으로 가장 높게 나타났고 그 다음으로는 수용성(3.56점), 지각성(3.54점), 개방성(3.50점)의 순으로 나타났다. 신경질성은 2.86점으로 상대적으로 낮은 수치를 보였다. 즉 패션 머천다이저와 디자이너들은 사교적인 성격인 외향성과 예의바르고 융통성이 있는 수용성, 업무지향적인 지각성, 상상력이 풍부한 개방성이 높은 것으로 나타났다. 또한 근심이나 우울 등의 특질인 신경질성이 낮아 멘티들의 인성특성은 상당히 긍정적·적극적인 것으로 나타났다. 결론적으로 패션업계 종사자들의 특징을 기술하면 업무의 특성상 창의적인 직무를 수행하므로 다른 직종 종사자들에 비해 개성이 강하고 개방적인 성격을 가지고 있으며, 다양한 사람들과의 협력을 통해 직무를 수행하는 경우가 많아 활동적인 외향성을 가진 것으로 인식된다.

2. 패션머천다이저와 디자이너가 인지한 멘토링 기능의 정도와 멘티의 인구통계적 특성과의 관계

인구통계적 특성 중 성별, 직책, 학력에 따른 멘티가 인지한 멘토링 기능의 정도를 살펴보기 위해 t-test를 실시하였으며, 연령, 근무년수, 총경력, 구성원수에 따른 멘티가 인지한 멘토링 기능의 정도를 살펴보기 위해 ANOVA분석을 실시하였다. 그 결과 인구통계적 특성에 따른 패션 머천다이저와 디자이너들이 인지한 멘토링 기능의 정도는 유의한 차이를 나타내지 않았다.

구체적으로 멘티가 인지한 멘토링 기능의 정도

중 경력기능은 남성보다 여성, 관리자보다 사원, 전문대졸 이하보다 대졸이상 집단에서 높게 나타났다. 심리사회적 기능은 여성, 관리자, 전문대졸 이하 집단이 각각의 다른 집단보다 높게 나타났다. 하지만 모두 통계적으로 유의한 수준은 아닌 것으로 나타났다. 그러나 남성에 비하여 여성의 멘토링 기능에 대한 인식이 긍정적인 것으로 나타났다. ANOVA분석 결과 경력기능은 25세 이하, 근무년수 1년 미만, 총경력 7년 이상, 구성원수가 13명 이상 집단에서 가장 높은 것으로 나타났다. 심리사회적 기능의 경우 29세 이상, 총 경력 5~7년 미만, 구성원수가 7~9명에서 가장 높게 나타났으며, 근무년수가 3년 미만인 집단이 다른 집단에 비해 낮은 것으로 나타났다. 역할모형의 경우 29세 이상, 근무년수 1년 미만, 총경력 7년 이상, 구성원수가 13명이상인 집단에서 높게 나타났다. 그러나 모두 통계적으로 유의한 차이를 보이지 않았다.

이상을 종합하여 보면 패션 머천다이저와 디자이너들이 인지한 멘토링 기능의 정도는 전체적으로 높으나 인구통계적 특성과의 유의한 차이는 나타나지 않았다. 이러한 연구결과는 멘토링에 영향을 미치는 변인으로 연령, 성별, 직위, 작업환경 등을 꼽은 Hunt & Michael(1983)와 박종애(1996) 연구와 대조되며, 멘티의 학력이 높을수록 멘토링 기능의 정도가 높다는 Whitely et. al.(1991)의 연구에는 부합하나 유의한 수준이 아니다.

3. 패션머천다이저와 디자이너가 인지한 멘토링 기능의 정도와 멘티의 인성특성과의 관계

멘티가 인지한 멘토링 기능의 정도와 멘티의 인성특성과의 관계를 알아보기 위한 연구문제 2의 검증을 위해 상관관계 분석을 실시하였으며 그 결과는 <표 4>에 제시되어 있다.

분석 결과, 멘티의 인성특성 중 지각성이 높을수록 멘토링 기능 중 경력기능($r=.163, p<.05$)과 심리사회적 기능($r=.157, p<.05$)에 대한 멘티의 인식이 높은 것으로 나타났다. 또한 멘티의 개방성이 높을수록 경력기능($r=.217, p<.01$)과 심리사회적 기능($r=.227,$

〈표 4〉 멘티가 인지한 멘토링 기능의 정도와 멘티의 인성특성과의 상관관계

구 분	멘티의 인성특성					멘티가 인지한 멘토링기능			
	외향성	지각성	신경질성	수용성	개방성	경력기능	심리 사회적 기능	역할 모형 기능	
멘티가 인지 한 멘토링 기능	경력기능	.099	.163*	-.108	.098	.217**	1.000		
	심리사회적 기능	.069	.157*	-.107	.093	.227**	.678**	1.000	
	역할모형 기능	.052	.097	-.097	.056	.113	.710**	.761**	1.000

(주) *p<.05, **p<.01

p<.01)에 대한 인식이 높은 것으로 나타났다.

상관관계 분석 후 멘티의 인성특성 중 멘티가 인지한 멘토링 기능의 정도에 가장 영향을 미치는 변인이 어떠한 것인가를 알아보기 위하여 다중회귀분석을 실시하였다. 〈표 5〉는 멘티의 인성특성이 멘티가 인지한 멘토링 기능의 정도에 미치는 영향을 살펴보기 위한 다중회귀분석 결과이다.

분석결과 멘티의 인성특성은 경력기능을 58.6%를 설명하는 것으로 또 유의한 영향을 미치는 변인은 개방성(B=.199, p<.05)인 것으로 나타났다. 멘티의 인성특성은 심리사회적 기능의 7.1%를 설명하며 유의한 영향을 미치는 변인은 개방성(B=.254, p<.05)인 것으로 나타났다. 즉, 멘티가 개방적일수록 자신의 역할을 적절히 훌륭하게 수행하는데 필요한 요령을 습득하고 경력발전을 위해 미리 준비하는 경력기능 및 서로에게 호의적인 관계를 형성하는 심리사회적 기능에 대한 인식이 높아지는 것으로 나타났다. 역할모형기능의 경우 회귀식의 유용성을 파악하기 위

한 F의 유의확률 p값이 .512로 회귀식이 유용하지 않은 것으로 나타나 멘티의 인성특성은 역할모형기능에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

이상을 종합하여 볼 때 조사대상자인 패션 머천다이어와 디자이너들의 업무지향적인 속성인 지각성과 예술적 감각과 관련된 속성인 개방성은 경력기능과 심리사회적 기능과 상관관계를 가지는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 외향성이 높은 사원일수록 멘토링 기능을 더 많이 활용한다는 은행 신입사원을 대상으로 한 문승렬(1999)의 연구와 일치한다. 하지만 5개의 인성 모두 멘토링 기능에 영향을 미친다는 Fender & Sneed(1993)와는 지각성 부문만이 일치하는 결과를 보였다.

4. 패션머천다이어와 디자이너가 인지한 멘토링 기능의 정도와 조직사회화 결과와의 관계

멘티가 인지한 멘토링 기능의 정도와 조직사회화

〈표 5〉 멘티의 인성특성이 멘토링 기능의 정도에 미치는 영향의 회귀분석결과

구 분	인성특성					R ²	F(p)	
	외향성	지각성	신경질성	수용성	개방성			
	Beta Coefficient							
멘티가 인지한 멘토링 기능	경력기능	-.005	.098	-.079	.030	.199*	.586	53.697 (.000)***
	심리사회적 기능	-.053	.107	-.093	.046	.254*	.071	2.545 (.030)*
	역할모형기능	-.016	.094	-.116	.018	.153	.025	.856 (.512)

(주) *p<.05, ***p<.001

결과와의 관계를 알아보기 위한 연구문제 3의 검증 을 위하여 상관관계 분석을 실시하였으며 그 결과는 <표 6>과 같다. 분석결과 경력기능, 심리사회적 기능, 역할모형기능 등 멘토링 기능에 대한 멘티의 인식이 높을수록 직무만족, 조직몰입, 역할모호성 감소는 증가하는 반면 이직의도는 낮아지는 것으로 나타났다. 즉, 멘티가 인지한 멘토링 기능이 긍정적일수록 직무 만족, 조직몰입, 역할모호성 감소는 높아지고 이직의 도는 낮아져 조직에 대한 적응도가 높아지는 것으로 나타났다.

멘토링 기능의 정도가 직무만족, 조직몰입, 역할 모호성 감소, 이직의도에 미치는 영향력을 구체적으 로 살펴보기 위하여 다중회귀분석을 실시하여 그 결과를 <표 7>에 제시하였다.

멘티가 인지한 멘토링 기능의 정도가 조직사회화 결과들에 미치는 영향을 살펴보면 멘토링 기능은 직무만족을 21.5%를 설명하였으며 멘토링 기능 중 경력기능(B=.340, p<.01)이 직무만족에 정(+)의 영 향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 조직몰입에는

멘토링 기능 중 역할모형 기능(B=.276, p<.01)이 정 (+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 역할모호성 감소의 경우 회귀식의 유용성을 파악하기 위한 F의 유의확률 p값이 .005로 회귀식은 의미가 있었지만 유의한 영향을 미치는 변인은 발견되지 않았다. 그 리고 멘토링 기능은 이직의도를 15.1% 설명하며 멘 토링 기능 중 역할모형 기능(B=-.294, p<.01)이 이직 의도에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

위의 검증결과를 종합하여 볼 때 멘티가 인지하 는 멘토의 멘토링 기능의 정도가 높을수록 멘티의 직무만족, 조직몰입, 역할모호성 감소는 높아지고, 이직의도는 낮아진다고 할 수 있다. 또한 경력기능 은 직무만족에 정(+)의 영향을, 역할모형기능은 조 직몰입에는 정(+)의 영향을 미치나 이직의도에는 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 연 구결과는 은행직원의 멘토링 기능이 조직몰입과 직 무만족에 정의 영향을 미친다는 정양미(1994)의 연 구, 공무원의 멘토링 기능이 직무만족, 조직몰입과 상관관계를 가지다는 윤종갑(2000)의 연구, 해군사

<표 6> 멘티가 인지한 멘토링 기능의 정도와 조직사회화 결과와의 관계

구 분		멘티가 인지한 멘토링 기능				조직사회화 결과			
		경력기능	심리 사회적 기능	역할 모형 기능	직무만족	조직몰입	역할 모호성 감소	이직의도	
조직 사회화 결과	직무만족	.445**	.392**	.385**	1.000				
	조직몰입	.209**	.313**	.372**	.379**	1.000			
	역할모호성 감소	.208**	.267**	.218**	.503**	.094	1.000		
	이직의도	-.257**	-.326**	-.383**	-.396**	-.559**	-.045	1.000	

(주) **p<.01

<표 7> 멘티가 인지한 멘토링 기능의 정도와 조직사회화 변인과의 회귀분석결과

구 분		멘티가 인지한 멘토링 기능			R ²	F(p)
		경력기능	심리사회기능	역할모형 기능		
		Beta Coefficient				
조직 사회화	직무만족	.340**	.128	.046	.215	15.396(.000)***
	조직몰입	-.156	.113	.276**	.150	9.920(.000)***
	역할모호성 감소	.044	.193	.009	.073	4.421(.005)**
	이직의도	.074	-.112	-.294**	.151	10.030(.000)***

(주) **p<.01, ***p<.001

관생도의 멘토링 기능이 조직몰입에 직접적으로 기여한다는 김석봉(2001)의 연구와도 일치한다. 하지만 멘토링의 기능을 세분화해 볼 때 멘토링의 세가지 기능인 경력기능, 사회심리학적 기능, 역할모형 기능 모두가 비서의 직무만족, 조직몰입, 역할모형성 감소 모두에 영향을 미친다는 문지영(2001)의 연구와는 부분적으로 상이한 결과를 보였다.

V. 결론 및 제언

본 연구는 그간 멘토링 관련연구가 거의 이루어지지 않았던 패션업계를 중심으로 패션 머천다이저와 디자이너들이 인지한 멘토링 기능의 정도 및 이들의 조직사회화에 어떠한 영향을 주는지 알아보기 위하여 실시되었다. 즉 패션 머천다이저와 디자이너들의 특징을 파악하고 멘토링의 효과성을 검증함으로써 현재 우리나라가 겪고 있는 패션기업의 위기를 극복하기 위한 방안으로 멘토링을 제도적으로 정착시키기 위한 기초를 찾고자 하였다.

첫째, 패션 머천다이저와 디자이너들이 인지한 멘토링 기능의 정도는 전체적으로 높은 것으로 나타났으나 통계적으로 개인적 특성에 따른 유의한 차이가 없었다. 이러한 결과는 개인적 특성이 멘토링 기능에 영향을 미친다는 Hunt & Michael (1983), Stewart(1976), Kanter(1977), Kram(1986) 등의 연구에서 보고된 결과와는 일치하지 않는다. 그 이유로는 본 연구의 응답자들과 이들의 멘토들이 같은 직무실에서 근무하는 상황적 요인으로 인하여 솔직하게 응답하지 못한 결과로 인한 것으로 생각된다. 하지만 이 결과로 인해 패션 머천다이저와 디자이너들 사이에서는 이미 비공식적으로 멘토링이 이루어져왔음을 알 수 있으며 경력기능으로 시작된 멘토링의 기능이 사회심리적 기능으로, 또한 역할모형 기능으로 진행되고 있음을 알 수 있다.

둘째, 패션머천다이저와 디자이너들의 인성특성 중 지각성과 개방성이 높을수록 멘토링 기능의 정도를 더욱 많이 인지하는 것으로 나타났다. 또한 패션업계 종사자들의 인성특성은 다른 직종 종사자들

에 비해 개성이 강하고 개방적, 활동적, 외향적임이 본 연구를 통해 입증되었다. 특히 개방성이 멘토링 기능의 정도를 인지하는데 유의한 영향을 미치는 중요한 변인으로 나타나 창조적인 업무를 수행하는 패션업계 종사자들의 중요한 인성특성으로 파악되었다. 한편 멘토링의 역할모형 기능에는 이들의 인성특성이 영향을 미치지 않는 것으로 나타났는데 이는 역할모델로 삼고 싶은 멘토를 조직 내에서 찾기보다 조직 외의 해외의 유명 디자이너나 CEO를 자신의 멘토로 삼는 패션업계 종사자들의 특징 때문인 것으로 인식된다.

셋째, 멘티가 인지한 멘토링 기능의 정도가 높을수록 멘티의 직무만족과 조직몰입은 향상되고 역할모호성이나 이직의도는 감소하였다. 또한 경력기능은 직무만족에, 역할모형기능은 조직몰입에 정(+)의 영향을, 이직의도에는 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 다른 조직구성원들을 대상으로 한 선행연구들의 연구결과와 일관된 것이다. 따라서 멘토링은 조직의 특성에 관계없이 구성원들에게 업무에 대한 적응과 성공을 도와주는 효과를 가졌음을 알 수 있다. 특히 역할모형기능이 이직의도를 감소시키는 변인으로 나타난 것은 디자인 실장이나 마케팅 팀장 등의 상급자의 역할이 조직구성원들의 이직을 막는데 중요한 역할을 하고 있음을 알려준다.

결론적으로 멘토링은 패션머천다이저와 디자이너들의 직무만족 및 조직몰입을 향상시켜주며, 역할모호성과 이직의도를 감소시키는 효과를 가져오는 것으로 나타났다. 또한 패션 머천다이저와 디자이너의 멘토링 기능의 정도는 평균을 넘어 약간 높게 나타났으며, 자신의 역할인식 및 직무만족도는 높은 반면 조직에 몰입하지 못해 이직의도가 높은 특징을 보였다.

따라서 다른 조직에 비해 이직률이 높고 조직몰입이 낮은 것으로 알려져 있는 패션업계에서 멘토링 제도를 활성화하여 구성원의 직무만족과 조직몰입을 증대시키고 역할모호성과 이직의도를 감소시킬 필요가 있다. 이를 위해 멘토가 되는 디자인 실장이나 팀장들은 멘티의 경력개발에 필요한 기술훈련과

성과에 대한 피드백을 계속적으로 제공하며, 업무의 적으로도 서로를 이해하고 호의적인 관계를 유지하는 것이 중요하다. 그리고 신입 머천다이저와 디자이너를 채용할 때 선정 기준으로 인성특성을 고려하는 것이 좋을 것이다. 본 연구의 결과를 통해 멘토링의 체계적 도입이 패션업계에서 조직구성원의 경력개발과 후배의 양성 및 이들의 조직적응을 돕고 조직의 효율성과 경쟁력을 높이는 방안으로 인식될 수 있을 것이다. 한편 패션업계에서 이루어지는 멘토링의 대부분은 비공식적으로 이루어지고 있으므로 구성원들의 특성을 침해하지 않는 범위 내에서 멘토링을 제도화시켜 패션계통 조직의 효율성과 경쟁력을 높이는 방안으로 활용해야 할 것이다.

본 연구는 패션업계 종사자들을 대상으로 이들의 조직사회화를 지원하는 멘토링에 대한 첫 번째 연구라는 점에서 우리나라 멘토링 관련연구의 기초적 자료로서의 의의를 찾을 수 있다. 본 연구의 결과는 패션업계의 인력자원개발은 물론 궁극적으로는 현재 패션관련 기업들이 처해있는 위기를 극복하고 개인과 조직의 발전을 촉진하기 위한 효과적인 방법으로 공식적인 멘토링 제도의 개발이 필요하다는 점에 대한 경험적인 근거를 제시해 줄 것이다. 그러나 본 연구가 가지고 있는 다음과 같은 한계를 보완하여 패션업계 구성원들의 조직적응에 도움이 되는 멘토링에 관한 후속 연구가 필요한 것으로 생각된다.

첫째, 본 연구는 조사대상자가 과거에 멘토링을 제공 받았거나 현재 받고 있다는 점에서 멘토와 멘티를 구분하지 않고 조사대상자 모두를 멘티집단으로 간주하여 연구를 하였다. 따라서 향후 멘토와 멘티 양 집단에 대한 심층적 조사연구를 통해 멘토링 기능의 효율적인 전달 및 수행과정을 탐색할 필요가 있다. 둘째, 본 연구에서는 시간제약으로 인하여 이루어지지 않았지만 본 연구의 특성상 조사시작 전에 조사대상자들에게 멘토링에 대한 자세한 설명이 수반되었더라면 이해를 돕고 보다 정확한 반응을 수집할 수 있었으리라 생각된다. 따라서 후속연구에서는 관찰이나 대면 등을 통한 적극적인 조사로 응답자의 이해를 돕고 솔직한 응답을 유도해야

할 것이다. 셋째, 결과변인인 조직사회화 결과에 영향을 미치는 다른 요인을 통제하지 못했다.

■참고문헌

- 김한얼(1993). 조직사회화 과정에서 멘토의 역할. *경영학연구*, 22(2), 226-294.
- 문승렬(1999). 멘토관계와 신입사원의 조직적응. *조선대학교 경영학박사학위논문*.
- 문지영(2001). 멘토관계 기능이 비서의 조직적응에 미치는 영향. *이화여자대학교 대학원 석사학위논문*.
- 박종애(1996). 조직에서의 멘토링에 대한 영향요인과 사회화 및 성과간의 관계에 대한 연구. *한국과학기술원 경영학박사학위논문*.
- 송원규(1999). 조직사회화 전략으로서 멘토제도와 조직유효성에 관한 실증적 연구 : S기업 사례를 중심으로. *고려대학교 경영대학원 석사학위논문*.
- 신용주(2004). *평생교육의 이론과 방법*. 서울 : 형설출판사.
- 안광호, 황선진, 정찬진(1997). *패션 마케팅*. 서울 : 수학사.
- 윤종록(1996). 조직사회화전략과 신입사원의 조직적응. *서강대학교 박사학위논문*.
- 임숙자, 류은정, 이승희, 이주은, 최성주(1998). *패션 머천다이징 & 마케팅*. 서울 : 교문사.
- 임철희(1996). 조직사회화 단계별 멘토관계의 기능과 직무만족과의 관계에 관한 연구. *고려대학교 대학원 경영학석사학위논문*.
- 조성중(1995). 멘토의 기능과 리더십이 조직사회화에 미치는 영향 연구. *숭실대학교 대학원 박사학위논문*.
- Burke, R. H. (1984). Mentoring in Organizations. *Group and Organization Studies*, 13, 169-174.
- Douglas, D. A. & Schoorman, F. D.(1988) The impact of career and psychosocial mentoring by supervisor and peers. *Academy of Management*, 48.

- Digman, J. M. (1990). Personality Structure: Emergence of the Five-Factor Model. *Annual Review Psychology*, 41, 417-440.
- Feldman, D. C. (1976). A contingency theory of socialization. *Administrative Science Quarterly*, 21, 433-452.
- Feldman, D. C. (1981). The multiple socialization of organizational member. *Academy of Management Review*, 6, 309-318.
- Kram, K. E. (1983). Phases of the Mentor Relationship. *Academy of Management Journal*, 26, 608-625.
- Kram, K. E. (1985). *Mentoring at Work, Developmental Relationship in Organizational life*. Glenview, Ill: Scott, Foreman and Company.
- Locke, E. A. (1976). *The Nature and Causes of Job Satisfaction in Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. M. Dunnette, ed. Chicafé : Rand McNally, 1297-1350.
- Mobley, W. H. (1982). *Employee Turnover : Causes, Consequences and control*, Reading, Mass : Addison-Wesley Publishing Co. 10-11.
- Noe, R. A. (1988). An Investigation of the Determinants of Successful Assigned Mentoring Relationship. *Personnel Psychology*, 41(3), 457-479.
- Noe, R. A. (1988). Women and Mentoring A Review and Research Agenda. *Academy of Management Review*, 13(1), 65-78.
- Roche, G. R. (1979). Much Ado about Mentors. *Harvard Business Review*, 57, 14-28.
- Scandura, T. W. (1992). Mentorship and career mobility : An empirical investigation. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 169-174.
- Toffler, B. L. (1981). Occupational Role Development : The Changing Determinants of Outcomes for The Individual. *Administrative Science Quarterly*, 26, 396-417.
- Zey, M. G. (1984). Mentor programs : Making the Right Moves. *Personnel Journal*, 53-57.
- Zey, M. G. (1988). A Mentor for all Reasons. *Personnel Journal*, 46-51.

(2004년 8월 24일 접수, 2004년 12월 22일 채택)