

임상간호사 유지 전략으로서 멘토링 프로그램의 효과*

이병숙¹ · 박정숙¹ · 이정희² · 홍순남³

¹ 계명대학교 간호대학 교수, ² 서곡초등학교 보건교사, ³ 계명대학교 동산의료원 특수간호팀장

* 이 논문은 2008년도 한국학술진흥재단 기초연구과제(이공분야) 지원사업(KRF-2008-314-E00269)에 의하여 연구되었음.

* This work was supported by Korea Research Foundation Grant(KRF-2008-314-E00269).

Effects of the Mentoring Program as a Strategy for Retention of Clinical Nurses*

Lee, Byoung Sook¹ · Park, Jeong Sook¹

Lee, Jeong Hee² · Hong, Sun Nam³

¹ Professor, Keimyung University College of Nursing

² Health Teacher, Seogok Elementary School

³ Nurse, Dongsan Medical Center

주요어

멘토십, 직무만족, 임파워먼트, 유지

Key words

Mentorship, Job satisfaction, Empowerment, Retention

Correspondence

Lee, Jeong Hee
Seogok Elementary School,
134-13, Seo-Dong, Gmjeong-gu,
Pusan 609-403, Korea
Tel: 82-51-524-8102
Fax: 82-51-529-1131
C.P.: 82-10-3937-3631
E-mail: l22jh22@hanmail.net

투 고 일: 2010년 2월 12일

수 정 일: 2010년 3월 15일

심사완료일: 2010년 3월 20일

Abstract

Purpose: The purpose of this study was to identify the effect of a mentoring program as a strategy for the retention of clinical nurses. **Method:** Research subjects were 20 mentors, 20 mentees and 22 clinical nurses for a control group of mentees. A mentoring program was developed by an expert committee and applied to the experimental group for six months. Data were collected at three and six months after the application of the program from September, 2008 to March, 2009. Data were analyzed using χ^2 -test, t-test, Repeated Measures ANOVA, One-way ANOVA in SPSS/Win 15.0 Program. **Results:** Job satisfaction, organizational commitment, empowerment, and carrier commitment in the mentees of the experimental group were significantly higher than the nurses of the control group. Intention of resignation in mentees of the experimental group were significantly lower than the nurses of the control group. Also, there were significant interaction between the groups and the times of measurements in all variables. **Conclusion:** The mentoring program showed positive impact on the variables for maintenance of clinical nurses. **Recommendation:** Based on these findings, retention strategies using mentoring programs were recommended to reduce clinical nurses' resignation and improve the competency of clinical nurses that leads to the productivity of nursing organizations.

서 론

1. 연구의 필요성

한국은 근래 들어 미국, 영국 등의 의료 선진국과 마찬가지로 심각한 간호인력 부족에 시달리고 있다. 간호인력 부족의 배경에는 질병의 만성화 및 인구 노령화로 인한 간호수요 증가, 의

료서비스의 질적 향상과 이에 따른 전문적이고 질적인 간호서비스에 대한 기대 증가 등과 함께, 간호사의 높은 이직률이 중요한 원인으로 자리 잡고 있다. 2001년 교육인적자원부 보고에 의하면 우리나라 임상간호사의 이직률은 16.6%로 교사의 평균 이직률 2.4%, 기술직 7.7%, 마케팅직 14.2%와 비교할 때 매우 높다(Ministry of education, science, and technology, 2001). 그런데 간호사 퇴직 시의 나이는 '29세 이하'가 47.6%로 가장 높았

고, 이전 직장의 재직기간은 '3년 이하'가 43.3%로 가장 높게 나타나(The Korean Research Institute for Nursing Policy, 2006), 효율적으로 업무를 수행할 수 있는 간호사의 이직 비율이 가장 높은 것을 알 수 있다. 임상간호사의 높은 이직률은 간호인적자원의 기술축적을 어렵게 하여 간호서비스의 질을 저하시킬 뿐 아니라 반복되는 신규 간호사의 채용 및 훈련으로 의료기관의 비용부담을 증가시킨다. 또한 높은 이직률은 남아 있는 간호사들의 사기를 저하시키고 직무 스트레스를 유발하게 되어 다시 이직을 유발하게 되는 악순환을 되풀이하게 할 수도 있다.

임상간호사의 이직에 영향을 미치는 것으로 확인된 조직행위변수로 직무만족과 조직몰입이 있다. 직무만족은 간호사의 이직과 직무수행을 포함한 전반적인 직무행동과 간호조직성파에 중요한 영향을 미치는 요인으로서 간호인적자원관리를 위한 주요 개념으로 널리 알려져 있다. 선행연구에서 직무만족은 간호사의 이직에 대한 기대 및 이직의도에 영향을 미치며(Shader, Broome, & Broome, 2001), 조직몰입(Kim & Lee, 2001), 집단응집력(Shader et al., 2001) 등과도 유의한 관련이 있는 것으로 밝혀져 있다. 조직몰입은 개인이 조직에 대해 심리적으로 동화되어 있는 정도 혹은 일체감을 느끼는 정도로서 조직의 목표추구와 밀접한 관련이 있다. 이러한 이유로 조직몰입은 직무만족, 이직의도 등의 변수와 함께 간호조직성파를 평가하고, 간호사들의 직무에 대한 태도를 이해하는 지표로 널리 사용되어 왔다(Kim & Lee, 2001).

최근에는 임파워먼트와 경력몰입이 임상간호사의 직무만족 및 조직몰입뿐만 아니라 나아가 이직의도와도 관련이 있는 것으로 밝혀지고 있다. 임파워먼트는 둘 이상의 인간관계에서 타인의 파워증진을 위해 서로 격려하고 지지하며 자원과 기회를 제공해주는 과정으로서 직무로 인한 스트레스를 완화시키고 조직구성원의 역량을 강화시키기 위한 방법 중 하나로 최근 활발히 연구되고 있다(Kanter, 1983). 최근 간호사를 대상으로 한 연구(Park, Park, Yom, & Kim, 2006)에서는 임파워먼트가 직무만족과 조직몰입과 같은 간호조직성파와 유의한 상관관계가 있음이 확인된 바 있다. 경력몰입은 간호분야에서 비교적 최근에 연구되기 시작한 개념으로서 경력목표의 추구를 위해 직무에 대한 애착을 가지고 이를 지속적으로 수행하고자 하는 의지 또는 심리상태를 의미한다(Aryee & Tan, 1992). 경력몰입은 간호사의 직무태도에 영향을 미칠 뿐만 아니라, 경력몰입이 높을 경우 이직의도가 낮은 것으로 나타나(Kim, 2007) 경력개발이 간호사 유지에 기여할 수 있음을 짐작케 한다.

멘토링(mentoring)은 상급자가 하급자에게 제공하는 지도(coaching), 격려(support), 후원(sponsorship)의 과정을 포함하는 일련의 역할행위로서 경력개발 기능, 사회심리적 기능, 역할

모델 기능을 가지고 있다. 경력개발 기능은 멘토가 업무의 후원, 지도, 보호 및 도전적 업무부여를 멘티에게 제공하는 것이며, 사회심리적 기능이란 멘티의 조직생활에 있어서의 심리적 안정감을 위해 멘토가 개인적인 상담, 호의적인 관계 형성 및 자아 확립을 도와주는 것이다. 역할모델 기능은 행동방법, 태도 및 가치관 등을 전수해 줌으로써 멘티가 멘토를 바람직한 역할모델로 설정하여 닮아가는 것을 말한다(Scandura, 1992). 멘토링은 직장인의 직무몰입과 직무만족 향상, 이직률 감소 등의 효과가 있으며(Ragins, Cotton, & Miller, 1999), 부하의 경력성공에 대한 인식과 조직몰입을 향상시켜 이직의도를 줄이는 것으로 보고된 바 있다(Joiner, Bartram, & Garreffa, 2004).

직무만족, 조직몰입, 임파워먼트, 경력몰입 등은 간호사의 이직에 직, 간접적으로 영향을 주는 대표적인 변수로서 간호사의 유지관리를 위한 핵심개념들이다. 따라서 조직적 차원에서 효과적인 간호사 유지를 위해서는 이들을 증진 혹은 강화시킬 수 있는 전략이 필요하다. 멘토링은 그 기능과 효과를 고려해 볼 때 간호사 유지관리를 위한 효과적 전략으로서, 이들의 직무태도와 행동을 향상시킬 뿐 아니라 이직률 감소에도 긍정적인 효과를 가져 올 수 있다. 그러나 멘토링은 최근 국내 기업환경에 도입되기 시작하여 그 역사가 짧고, 병원 및 간호조직에서 활용하는 데는 찾아보기 힘든 실정이다. 또한 학문적으로도 사회학이나 교육학 분야에서의 연구는 있었지만(Lee, Kim, & Cho, 2008; Lee, Lee, & Ahn, 2009; Chung, Han, & Jung, 2007), 간호학에서는 연구를 찾아보기 힘들었다. 이에 본 연구에서는 일개 3차 의료기관의 간호부서와 함께, 이직률이 특히 높은 것으로 나타난 경력 2~3년의 간호사를 대상으로 이들에 적합한 멘토링 프로그램을 개발, 적용해 봄으로써 멘토링이 임상간호사의 직무만족, 조직몰입, 임파워먼트, 경력몰입 및 이직의도에 미치는 영향을 함께 확인하고자 한다.

2. 연구 목적

본 연구의 목적은 임상간호사를 위한 멘토링 프로그램을 개발, 적용한 후 그 효과를 임상간호사의 유지관리 차원에서 확인하는 것으로서 구체적 목적은 다음과 같다.

- 멘티 간호사 실험군(이하 실험군)과 대조군의 직무만족, 조직몰입, 임파워먼트, 경력몰입 및 이직의도 점수를 비교함으로써 멘토링 프로그램의 효과를 확인한다.

3. 연구 가설

본 연구는 임상간호사에 대한 멘토링 프로그램의 효과를 확인

하기 위한 실험연구로서 다음과 같은 가설을 가진다.

- 가설 1. 멘토링 프로그램을 적용한 실험군은 적용하지 않은 대조군보다 직무만족이 높을 것이다.
- 가설 2. 멘토링 프로그램을 적용한 실험군은 적용하지 않은 대조군보다 조직몰입이 높을 것이다.
- 가설 3. 멘토링 프로그램을 적용한 실험군은 적용하지 않은 대조군보다 임파워먼트가 높을 것이다.
- 가설 4. 멘토링 프로그램을 적용한 실험군은 적용하지 않은 대조군보다 경력몰입이 높을 것이다.
- 가설 5. 멘토링 프로그램을 적용한 실험군은 적용하지 않은 대조군보다 이직의도가 낮을 것이다.

4. 용어 정의

1) 직무만족

직무 및 직무경험에 대한 평가의 결과로 발생하는 유쾌하고 긍정적인 정서 상태이다(Shin, 1997).

2) 조직몰입

개인이 조직에 대해 심리적으로 동화되어 있는 정도 혹은 일체감을 느끼는 정도를 말한다(Mowday, Steers, & Porter, 1979).

3) 임파워먼트

둘 이상의 인간관계에서 타인의 파워증진을 위해 서로 격려하고 지지하며 자원과 기회를 제공해 주는 과정을 말한다(Kanter, 1983).

4) 경력몰입

경력목표 성취를 위해 자신의 전문분야 직무에 대해 심리적 애착을 가지고 이를 지속적으로 수행하고자 하는 의지 또는 심리적 상태를 의미한다(Aryee & Tan, 1992).

5) 이직의도

이직을 예견하고 이해하는데 중요한 예측요인으로서 조직 혹은 직업으로부터 이직하고자 하는 의도를 의미한다(Price & Mueller, 1981).

연구 방법

1. 연구 설계

본 연구는 임상간호사를 위한 멘토링 프로그램을 개발, 적용하여 그 효과를 보기 위한 유사실험연구로서 비동등성 대조군 전후설계 연구이다(Table 1).

2. 연구 참여자

일개 광역시에 위치한 1,000병상 규모로 약 630명의 간호사를 보유하고 있는 일개 3차 의료기관의 간호사를 대상으로 연구 참여에 동의한 자로서, 구체적인 참여기준은 다음과 같다.

- 멘티 실험군 및 대조군 참여자 : 간호관리자들의 추천을 받은 경력 2~3년의 일반간호사에 대해 본 프로그램의 목적과 운영에 대해 충분히 설명한 후, 프로그램 참여에 자발적으로 동의한 사람을 실험군으로 정하였다. 그리고 나머지 간호사 중에서 멘토링 프로그램에 참여할 의사는 없지만, 대조군으로 참여하는 것에는 동의한 사람은 대조군으로 정하였다.
- 멘토 참여자 : 경력 20년 이상인 간호사로서 직무수행, 대인관계, 의사소통, 자기계발 등의 영역에서 후배 간호사들의 모범이 되는 사람으로서, 간호관리자들의 추천을 받은 후 프로그램의 목적을 정확히 이해하고, 프로그램 참여에 자발적으로 동의한 사람으로 정하였다.

연구 참여자 수는 Cohen의 Statistical power analysis 표를 이용하여 유의수준 .05, 효과 크기 0.4, 검정력 0.7로 했을 때 필요한 인원인 그룹 당 20명을 기준으로, 탈락자를 예상하여 최종 연구 참여자는 실험군 24명, 대조군 24명으로 시작하였다. 그러나 프로그램이 진행되면서 정해진 절차에 따라서 프로그램을 원활히 진행 할 수 없었던 실험군 2명이 탈락되어 최종 연구 참여자는 멘티 실험군 20명, 대조군 22명과 멘토 20명이었다. 프로그램 운영 및 자료수집 기간은 2008년 9월초부터 2009년 3월초까지 6개월이었다.

3. 멘토링 프로그램

〈Table 1〉 Research design

Group	Pretest	Mentoring program	Posttest 1	Mentoring program	Posttest 2
Control group	Yc ₁		Yc ₂		Yc ₃
Experimental group	Ye ₁	X	Ye ₂	X	Ye ₃

X: Mentoring program

Y: Job satisfaction, Organizational Commitment, Empowerment, Career Commitment, and turnover intention

연구 참여자에 적합한 멘토링 프로그램의 개발에는 본 연구팀 이외에 간호관리자 2인과 기업체 멘토링 전문가 1인 등, 총 7명으로 구성된 전문가 집단이 참여하였다. 당시 멘토링을 국내 간호사 집단에 적용한 사례를 찾을 수 없었기 때문에 전문가 집단에서는 국내 기업, 학교, 및 관공서에서 멘토링을 적용한 모델(Shin & Kim, 2005; Mentoring Korea Consulting, 2008)을 참고로 멘토링 프로그램의 핵심사항을 정리하였으며, 수차례의 회의를 거쳐 참여자에 적합한 활동과 운영방법을 고려한 프로그램의 초안을 작성하였다. 이 초안은 간호관리자 및 본 프로그램에 멘토로 참여할 의사를 밝힌 20년 이상 경력 간호사들과의 회의를 통해, 활동의 용이성과 효과성에 관한 의견을 들은 후 수정, 보완하여 최종 프로그램으로 확정되었다.

본 연구에서 임상간호사를 위해 개발된 멘토링 프로그램은 총

6개월에 걸쳐 10개의 공식적 활동으로 구성되었으며 그 내용은 〈Figure 1〉과 같다. 프로그램 활동에는 멘토-멘티 사전교육 및 결연식을 시작으로 각 팀이 자유롭게 일정과 장소를 정해 만나 활동하게 되는 6회의 개별 프로그램과 멘토의 경험을 나누고 프로그램을 평가하는 멘토 중간보고회(Workshop I)가 있다. 멘토와 멘티가 모두 참여하는 프로그램으로는 친목과 팀워크를 도모하기 위한 1회의 집단 레저 활동과 프로그램 평가회 및 종결식 등이 있다. 멘토링 전 과정을 통해 멘토는 직장생활의 고충 상담, 문화체험 나누기, 개인적 고충 상담, 편지쓰기, 직장생활 격려하기 등의 활동을 수행함으로써 멘티에 대해 자연스러운 상담과 격려가 이루어질 수 있도록 하였다. 멘토에게는 멘토로서의 인식과 자질 함양을 위해 프로그램 시작 전에 멘토링 전문가로부터 멘토의 역할과 자질, 대화기법 등에 대해 2시간의 추가 훈

Month	Time	Division	Contents of program
1	1st	Group Program	Special lecture about mentoring Orientation about the mentoring program Ceremony of connecting mentor with mentee - Mentor-mentee connecting(draw lots) - Ice breaking between mentor and mentee - Pretest
2	2nd	Individual program	〈Working distress counseling〉 - Listening, conversation, counsel, using e-mail, telephone, and SMS - Writing daily record of mentoring
	3rd	Individual program	〈Job activity distress counseling〉 - Listening, conversation, counsel, using e-mail, telephone, and SMS - Writing daily record of mentoring
3	4th	Group program	〈Leisure activity : bowling Group 1〉 〈Leisure activity : bowling Group 2〉
4	5th	Group program	〈Workshop I: mentor interim reporting〉 - Sharing mentoring experience - Advising supplement of program - Posttest 1
	6th	Individual program	〈Personal distress counseling〉 - Listening, conversation, counsel - Writing daily record of mentoring
5	7th	Individual program	〈Culture experience & leisure〉 - Sharing the feeling after watch a movie, concert, and sports game - Writing daily record of mentoring
	8th	Individual program	〈Writing letters to each other〉 - Writing letters(mail or e-mail) - Writing daily record of mentoring
	9th	Individual program	〈Cheering working up〉 - Visiting the office or ward and encouraging - Writing daily record of mentoring
6	10th	Group program	〈Workshop II: Ceremony of termination〉 - Sharing mentoring experience - Program evaluation - Posttest 2

〈Figure 1〉 Schedule of the mentoring program for participants

련을 받았다. 또한 이들은 멘토링 과정 중 중간보고회로 모여 부족한 부분과 수정해야 할 부분 등에 대한 의견을 나눔으로써 추후 활동을 효과적으로 보완하도록 하였다(Figure 1).

4. 연구 도구

1) 직무만족

Taylor와 Bowers(1972)가 개발한 도구를 우리 임상간호사에 맞게 수정한 총 27문항의 5점 척도를 사용했다. 본 도구는 직무, 관리, 급여, 승진, 간호사와의 관계, 간호부의 정책 등, 6개 영역을 포함하며, Kim과 Lee(2001)의 연구에서 Cronbach $\alpha = .92$ 였고, 본 연구에서는 .89이었다.

2) 조직몰입

Mowday 등(1979)이 개발한 15문항의 7점 척도를 사용한다. Kim과 Lee(2001)의 연구에서 Cronbach $\alpha = .94$ 였으며, 본 연구에서는 .87이었다.

3) 임파워먼트

Chandler(1986)가 개발한 CWEQ(Conditions for Work Effectiveness Questionnaire)에 Laschinger(1996)가 일반적 임파워먼트 측정을 위한 2문항을 추가한 총 35문항의 5점척도를 사용하였다. Koo(2000)의 연구에서 Cronbach $\alpha = .94$ 였으며, 본 연구에서는 .87이었다.

4) 경력몰입

Blau(1984)가 개발한 경력몰입 측정도구를 우리 임상간호사에 게 적합하도록 수정하여 사용한다. 이 도구는 총 8개 문항의 5점 척도로 Kim(2007)의 연구에서 Cronbach $\alpha = .84$ 였으며, 본 연구에서는 .81이었다.

5) 이직의도

Mobley(1982)의 연구에서 개발된 것을 Kim(2007)이 수정·보완한 것으로, 총 6개 문항의 5점척도를 사용했다. Kim(2007)의 연구에서 Cronbach $\alpha = .76$ 이었고, 본 연구에서는 .84이었다.

5. 자료 수집 방법

1) 사전조사

멘토-멘티의 사전 교육 및 결연식 시작 전, 멘토와 멘티 실험군과 대조군의 직무만족, 조직몰입, 임파워먼트, 경력몰입, 이직의도를 측정하였다.

2) 멘토링 프로그램 적용

멘토링 프로그램은 본 프로그램의 목적에 대한 오리엔테이션과 멘토링에 대한 이해를 돕기 위한 사전교육으로부터 시작되었다. 이 과정에서 프로그램에 포함된 활동의 내용, 운영절차 등에 대한 구체적인 교육을 실시하였다. 멘토링은 프로그램에 포함된 단계 및 내용에 따라 월 2회의 개별적 만남과 단체 프로그램에 의해 6개월간 진행되었다. 멘토링의 특성을 고려하여 만남의 간격이나 단계별 내용은 멘토, 멘티의 사정에 따라 융통성 있게 조정할 수 있도록 하였다. 멘토링 프로그램을 적용하는 동안에는 연구자들이 직접 병동을 순회하면서 프로그램 진행 상황을 점검하였으며, 이 때 멘토링 진행에 관한 간단한 질문은 해결하고, 의견을 수렴하였으며, 팀원들을 격려하는 등의 피드백 활동을 수행하였다. 멘토에게는 각각의 프로그램을 진행할 때마다 멘토링 일지를 작성하게 하였고, 멘토링 일지에는 회차, 멘토 성명, 멘티 성명, 일시, 장소, 멘티 요구 및 멘토링 목표, 멘토링 결과 및 느낀점 등을 기록하도록 하였다. 멘토에게는 개별 프로그램을 수행하기 위한 소정의 지원금이 지급되었다.

3) 사후조사

멘토링 프로그램의 효과 발생 시기를 확인하기 위해 멘토 및 멘티 실험군과 대조군의 직무만족, 조직몰입, 임파워먼트, 경력몰입, 이직의도를 프로그램 적용 후 3개월에 1차, 6개월에 2차 실시하였다. 1차 사후조사는 멘토의 경우, 중간보고회 시간에 조사하였으며, 멘티의 경우는 근무하고 있는 병동을 연구보조원이 직접 방문하여 설문지를 배부한 후 수집하였다. 2차 사후조사는 멘토링 프로그램 평가회 및 종결식 시행 직후 이루어졌다.

6. 자료 분석 방법

SPSS/Win 15.0 Program을 이용하여 다음과 같이 분석하였다.

- 일반적 특성 및 종속변수에 있어 실험군, 대조군의 동질성 검증을 위해서는 서술 통계와 χ^2 -test, t-test로 분석하였다.
- 종속변수의 정규분포에 대한 검증은 Kolmogorov-Smirnov와 Shapiro-Wilk로 분석하였다. 분석 결과 멘토와 멘티 실험군, 대조군의 모든 변수가 정규분포를 하는 것으로 나타났다.
- 멘토링 프로그램의 효과검정을 위해서는 멘티 실험군과 대조군의 직무만족, 조직몰입, 임파워먼트, 경력몰입, 이직의도를 Repeated Measures ANOVA로 분석하였다.
- 멘토링 프로그램이 멘토에게 미치는 효과검정을 위해, 멘토의 직무만족, 조직몰입, 임파워먼트, 경력몰입, 이직의도를 One-way ANOVA로 분석하고, 사후검정으로 Scheffe test를 실시하였다.

연구 결과

1. 대상의 일반적 특성 및 동질성 검증

대상자의 평균연령은 실험군 24.95±1.10세였고, 대조군 25.18±1.33세로 나타났고, 평균근무기간은 실험군 32.60±9.56개월, 대조군 31.64±10.48세로 나타났다. 근무부서는 실험군이 일반병동 13명(65.0%), 중환자실 5명(25.0%), 외래 및 특수부서가 2명(10%)으로 나타났고, 대조군은 일반병동 16명(72.7%), 중환자실 6명(27.3%)로 나타났다. 종교는 실험군과 대조군 모두 기독교가 12명(60.0%), 16명(72.7%)로 가장 많았고, 결혼상태도 실험군과 대조군 모두 미혼이 20명(100.0%), 21명(95.5%)로 대부분을 차지하였다. 학력은 실험군에서 3년제 졸업자가 9명(45.0%), 4년제 졸업자가 11명(55.0%)로 나타났고, 대조군은 3년제 졸업자가 9명(40.9%), 4년제 졸업자가 13명(59.1%)로 나타났다. 이들 특성에 대해 실험군과 대조군의 동질성 검증을 시행한 결과 실험군과 대조군간에 유의한 차이가 없었다. 멘티 실험군과 대조군의 실험 전 종속변수에 대한 동질성 검증 결과에서는 직무만족, 조

직몰입, 임파워먼트, 경력몰입에서 유의한 차이가 없었으나 이직 의도에 있어서는 실험군이 3.61±0.53점으로 대조군의 3.27±0.48점보다 유의하게 높은 것으로 나타났다(Table 2).

2. 멘토링 프로그램의 효과

1) 가설검증

(1) 가설 1. 멘토링 프로그램을 적용한 실험군은 적용하지 않은 대조군보다 직무만족이 높을 것이다.

실험군의 직무만족은 프로그램 적용 전 2.62±0.32점이었으나, 프로그램 적용 3개월 후 2.92±0.21점, 6개월 후 2.91±0.19점으로 증가되었다. 반면에 대조군의 직무만족은 프로그램 적용 전 2.68±0.33점이었고, 프로그램 적용 3개월 후 2.73±0.27점, 6개월 후 2.68±0.40점으로 나타났다. 유의성 분석결과 실험군과 대조군의 직무만족에는 유의한 차이($p<.001$)가 있었으며, 측정시간 차이($p=.005$)와, 집단과 측정시기에도 유의한 상호작용($p=.015$)을 보여, 멘토링 프로그램을 적용한 실험군은 적용하지 않은 대조군보다 직무만족이 높을 것이라는 가설 1은 지지되었

〈Table 2〉 Baseline characteristics of the subjects & homogeneity between experimental and control group

(N=42)

Variable	Classification	Experimental group (N=20) N(%)	Control group (N=22) N(%)	χ^2 or t	p
Age	Mean(years) (SD)	24.95 (1.10)	25.18 (1.33)	0.616	.437
Career	Mean(months) (SD)	32.60 (9.54)	31.64 (10.48)	0.918	.344
Working unit	General Ward ICU Out patient/Others	13(65.0) 5(25.0) 2(10.0)	16(72.7) 6(27.3) 0(0.0)	2.311	.315
Religion	Christian Catholics Buddhist None	12(60.0) 2(10.0) 1(5.0) 5(25.0)	16(72.7) 1(4.5) 0(0.0) 5(22.7)	1.814	.612
Education	College ≥University	9(45.0) 11(55.0)	9(40.9) 13(59.1)	0.072	.789
Marital status	Married Unmarried	0(0.0) 20(100.0)	1(4.5) 21(95.5)	0.931	.335
Job satisfaction	Mean(point) (SD)	2.62 (0.32)	2.68 (0.33)	0.463	.500
Organizational commitment	Mean(point) (SD)	3.42 (0.84)	3.77 (0.52)	2.757	.105
Empowerment	Mean(point) (SD)	2.80 (0.46)	2.97 (0.33)	1.808	.186
Career commitment	Mean(point) (SD)	2.86 (0.52)	2.72 (0.50)	0.736	.396
Turnover intention	Mean(point) (SD)	3.61 (0.53)	3.27 (0.48)	5.045	.030

다(Table 3).

- (2) 가설 2. 멘토링 프로그램을 적용한 실험군은 적용하지 않은 대조군보다 조직몰입이 높을 것이다.

실험군의 조직몰입은 프로그램 적용 전 3.42 ± 0.84 점이었으나, 프로그램 적용 3개월 후 4.20 ± 0.41 점, 6개월 후 4.03 ± 0.38 점으로 증가되었다. 반면에 대조군의 조직몰입은 프로그램 적용 전 3.77 ± 0.52 점이었고, 프로그램 적용 3개월 후 3.89 ± 0.35 , 6개월 후 3.80 ± 0.47 점으로 나타났다. 유의성 분석결과 실험군과 대조군의 조직몰입에는 유의한 차이($p < .001$)가 있었으며, 측정시기간 차이($p < .001$)와, 집단과 측정시기에도 유의한 상호작용($p = .002$)을 보여, 멘토링 프로그램을 적용한 실험군은 적용하지 않은 대조군보다 조직몰입이 높을 것이라는 가설 2는 지지되었다(Table 3).

- (3) 가설 3. 멘토링 프로그램을 적용한 실험군은 적용하지 않은 대조군보다 임파워먼트가 높을 것이다.

실험군의 임파워먼트는 프로그램 적용 전 2.80 ± 0.46 점이었으나, 프로그램 적용 3개월 후 3.10 ± 0.33 점, 6개월 후 3.03 ± 0.28 점으로 증가되었다. 반면에 대조군의 임파워먼트는 프로그램 적용 전에는 2.97 ± 0.33 점이었으나, 프로그램 적용 3개월 후 2.90 ± 0.30 점, 6개월 후 2.91 ± 0.32 점으로 감소하였다. 유의성 분석결과 실험군과 대조군의 임파워먼트에는 유의한 차이($p < .001$)가 있었으며, 집단과 측정시기에도 유의한 상호작용($p = .010$)을 보여 멘토링 프로그램을 적용한 실험군은 적용하지 않은 대조군보다 임파워먼트가 높을 것이라는 가설 3은 지지되었다(Table 3).

- (4) 가설 4. 멘토링 프로그램을 적용한 실험군은 적용하지 않은 대조군보다 경력몰입이 높을 것이다.

실험군의 경력몰입은 프로그램 적용 전 2.86 ± 0.52 점이었으나, 프로그램 적용 3개월 후 3.06 ± 0.34 점, 6개월 후 2.98 ± 0.41 점으로 증가되었다. 반면에 대조군의 경력몰입은 프로그램 적용 전에는 2.72 ± 0.50 점이었고, 프로그램 적용 3개월 후 2.76 ± 0.46 점, 6개월 후 2.72 ± 0.52 점으로 나타났다. 유의성 분석결과 실험군과 대조군의 경력몰입에는 유의한 차이($p < .001$)가 있었고, 멘토링 프로그램을 적용한 실험군은 적용하지 않은 대조군보다 경력몰입이 높을 것이라는 가설 4는 지지되었다(Table 3).

- (5) 가설 5. 멘토링 프로그램을 적용한 실험군은 적용하지 않은 대조군보다 이직의도가 낮을 것이다.

실험군의 이직의도는 프로그램 적용 전 3.62 ± 0.53 점으로 대조군의 3.27 ± 0.48 점보다 높았다. 그러나 실험군은 프로그램 적용 3개월 후 이직의도가 3.05 ± 0.41 점, 6개월 후 3.13 ± 0.50 으로 감소하였고, 대조군은 프로그램 적용 3개월 후 3.41 ± 0.48 점, 6개월 후 3.33 ± 0.52 점으로 프로그램 적용전보다 증가한 것으로 나타났다. 유의성 분석결과 실험군과 대조군의 이직의도에는 유의한 차이($p < .001$)가 있었으며, 집단과 측정시기에도 유의한 상호작용($p = .001$)을 보여, 멘토링 프로그램을 적용한 실험군은 적용하지 않은 대조군보다 이직의도가 낮을 것이라는 가설 5는 지지되었다(Table 3).

2) 멘토의 임파워먼트, 조직몰입, 경력몰입, 직무만족, 이직의도

멘토의 직무만족은 프로그램 적용 전 2.86 ± 0.38 점이었으나, 프로그램 적용 3개월 후 3.13 ± 0.28 점, 6개월 후 3.22 ± 0.39 점

<Table 3> Effect of mentoring program on job satisfaction, organizational commitment, empowerment, career commitment, and turnover intention in mentees

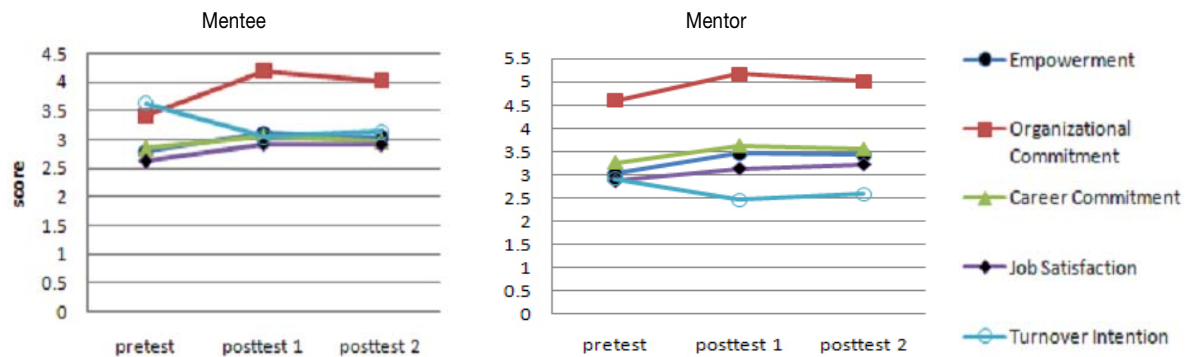
Variables	Pretest Mean(SD)	Posttest 1 (after 3 months) Mean(SD)	Posttest 2 (after 6 months) Mean(SD)		F	p
Job satisfaction				Group	6758.041	.000
Exp(N=20)	2.62(0.32)	2.92(0.21)	2.91(0.19)	Time	5.579	.005
Cont(N=22)	2.68(0.33)	2.73(0.27)	2.68(0.40)	G×T	4.405	.015
Organizational commitment				Group	4767.078	.000
Exp(N=20)	3.42(0.84)	4.20(0.41)	4.03(0.38)	Time	10.819	.000
Cont(N=22)	3.77(0.52)	3.89(0.35)	3.80(0.47)	G×T	6.588	.002
Empowerment				Group	5765.943	.000
Exp(N=20)	2.80(0.46)	3.10(0.33)	3.03(0.28)	Time	1.810	.170
Cont(N=22)	2.97(0.33)	2.90(0.30)	2.91(0.32)	G×T	4.828	.010
Career commitment				Group	2484.373	.000
Exp(N=20)	2.86(0.52)	3.06(0.34)	2.98(0.41)	Time	1.339	.268
Cont(N=22)	2.72(0.50)	2.76(0.46)	2.72(0.52)	G×T	0.662	.519
Turnover intention				Group	4463.077	.000
Exp(N=20)	3.62(0.53)	3.05(0.41)	3.13(0.50)	Time	2.981	.056
Cont(N=22)	3.27(0.48)	3.41(0.48)	3.33(0.52)	G×T	7.084	.001

Exp : Experimental group, Cont : Control group

〈Table 4〉 Effect of mentoring program on job satisfaction, organizational commitment, empowerment, career commitment, and turnover intention in mentors (N=20)

Variables	Pretest(A) Mean(SD)	Posttest 1(B) (after 3months) Mean(SD)	Posttest 2(C) (after 6months) Mean(SD)	F	p
Job satisfaction	2.86(0.38)	3.13(0.28)	3.22(0.39)	5.550	.006 (A<C) .009
Organizational commitment	4.60(0.94)	5.17(0.76)	5.02(0.84)	2.438	.096
Empowerment	3.02(0.37)	3.46(0.44)	3.44(0.34)	8.185	.001 (A<B) .003 (A<C) .005
Career commitment	3.26(0.75)	3.62(0.64)	3.55(0.64)	1.605	.210
Turnover intention	2.92(0.83)	2.46(0.80)	2.59(0.72)	1.811	.173

(A<B), (A<C) : Post Hoc test



〈Figure 2〉 Effect of mentoring program for mentees & mentors on job satisfaction, organizational commitment, empowerment, career commitment, and turnover intention

로 유의하게 증가하였다($p=.006$). 이에 대한 사후 검정 결과 프로그램 적용 전과 프로그램 적용 6개월 후에 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. 조직몰입은 프로그램 적용 전 4.60 ± 0.94 점이었으며, 프로그램 3개월 후 5.17 ± 0.76 점, 6개월 후 5.02 ± 0.84 점으로 증가하였으나 유의하지는 않았다. 임파워먼트는 프로그램 적용 전 3.02 ± 0.37 점이었으나, 프로그램 적용 3개월 후 3.46 ± 0.44 점, 프로그램 적용 6개월 후 3.44 ± 0.34 점으로 유의하게 증가하였다($p=.001$). 이에 대한 사후 검정 결과 프로그램 적용 전과 프로그램 적용 3개월 후, 프로그램 적용 전과 프로그램 적용 6개월 후에 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. 경력몰입은 프로그램 적용 전 3.26 ± 0.75 점이었으며, 프로그램 적용 3개월 후 3.62 ± 0.64 점, 6개월 후 3.55 ± 0.64 점으로 증가하였으나 유의하지는 않았다. 이직의도는 프로그램 적용 전 2.92 ± 0.83 점이었으며, 프로그램 적용 3개월 후 2.46 ± 0.80 점, 6개월 후 2.59 ± 0.72 점으로 감소하였으나 유의하지는 않았다(Table 4).

이상과 같은 결과를 그래프로 나타내면 〈Figure 2〉와 같다.

3) 멘토링 일지 분석 결과

멘토, 멘티의 만남이 이루어진 장소는 주로 음식점, 커피숍, 영화관 등이었으며, 병원 구내 식당에서 이루어진 경우도 있었다. 멘티의 요구 및 멘토링 목표의 주제는 선, 후배 동료간호사와의 대인관계, 과중한 업무로 인한 부담감, 장래 발전가능성에 대한 회의, 자기계발 계획, 개인적 상담 등이었다. 실제 이직을 고려하고 있었던 멘티가 멘토링을 거치면서 이직의사가 낮아졌음을 기록한 내용도 있었다. 멘토링 결과 및 느낀점을 기록한 내용에서는 첫 만남 당시, 세대나 경력 차이로 인해 서로 어색했던 사이가 본격적인 개별 만남이 이루어지면서 마음을 열고 서로를 알아가게 되는 과정이 포함되어 있었다. 또한 다른 근무 일정으로 인해 자주 만나지는 못해도 전화나 이메일을 통해 안부를 묻고 소식을 전하기도 하면서 자연스럽게 병원 생활의 여러 경험을 나누게 되었으며, 단체 활동에서는 다른 팀들과 어울려 게임을 하고 정보를 주고받으면서 조직의 일원으로서 공동체 의식을 다지는 기회를 가질 수 있었고, 문화체험이나 편지쓰기 등을 통해서 직장 생활뿐만 아니라 인생의 전반적인 고민까지도 함께 나누게 된 것, 등의 내용이 있었다.

멘토링 프로그램을 진행하면서 느낀 애로점으로는 간호사의

직무 특성상 서로의 근무시간이 달라 만남의 시간을 정하는 것이 어려웠다는 지적이 많았으며, 건의사항으로는 단체 활동의 빈도를 더 늘렸으면 좋겠다, 멘토-멘티의 근무장소가 가까우면 좋겠다는 의견이 있었다. 한편 본 연구를 위해 결성된 멘토-멘티 팀을 퇴직할 때까지 지속하고 싶다는 경우도 있었다.

논 의

본 연구는 이직률이 특히 높은 것으로 나타난 경력 2~3년의 임상간호사를 대상으로 이들에 적합한 멘토링 프로그램을 개발, 적용하여 멘토링이 이들의 직무만족, 조직몰입, 임파워먼트, 경력몰입 및 이직의도에 미치는 효과를 확인하고자 실시되었다. 멘토링 프로그램은 멘토링 전문가, 간호관리자 및 멘토로 참여할 경력간호사의 의견을 종합하여 개발한 것으로, 대상자인 2~3년 경력의 간호사에게 흔히 발생할 수 있는 개인, 혹은 직무상의 스트레스와 갈등을 다룰 수 있는 고충 상담과 격려하기, 참여자들의 감성을 증진시키기 위한 문화체험 함께 하고 나누기, 참여자간의 팀워크와 참여의식을 고취함으로써 간호직과 직장에 대한 공동체 의식을 증진시킬 수 있는 집단 레저 활동 등으로 구성되어 있다.

개발된 멘토링 프로그램을 멘티에게 적용한 결과, 실험군의 임파워먼트, 조직몰입, 경력몰입, 직무만족은 대조군에 비하여 유의하게 상승하였고, 이직의도는 대조군에 비하여 유의하게 감소하였다. 또한 집단과 측정시기의 상호작용 효과도 대부분의 종속변수에서 유의한 것으로 나타나, 멘토링 프로그램이 참여자의 유지전략으로서 효과가 있는 것을 확인할 수 있었다. 다만, 경력몰입의 경우, 집단과 측정시기의 상호작용 효과가 유의하게 나타나지 않아, 연구대상자의 경력몰입에 대한 멘토링 프로그램의 효과에 대해서는 보다 조심스러운 해석이 필요할 것으로 사료된다.

이는 간호사 간의 멘토링에 대한 Fagen과 Fagen(1983)의 연구에서 멘토링 관계가 자신감과 자기 인식 및 자아실현감을 잠재적으로 증가시켜, 결과적으로는 직무만족과 경력개발, 생산성 향상 및 임파워먼트에 긍정적인 영향을 미쳤다는 결과와, 전문간호사를 대상으로 한 Caine(1989)의 연구에서 멘토링 참여와 직무만족 간에 상관관계가 있음을 보고한 결과와 일치하였다. 또한 Persaud(2008)의 연구에서 신규 수술실 간호사를 대상으로 멘토링을 적용한 경우 간호사의 유지비율이 44.0%에서 51.4%로 증가한 것으로 나타나 멘토링이 임상간호사 유지관리 전략으로서 효과적임을 보여주고 있다. 뿐만 아니라 멘토링은 간호사의 업무능력 및 실적 향상에도 효과가 있는 것으로 보고되고 있는데, Barton, Gowdy와 Hawthorne(2005)은 86%의 신규 간호사가

멘토링 프로그램이 침상간호를 보다 유능하게 수행하는 것에 도움이 되었다고 보고하였고, Nelson, Godfrey와 Purdy (2004)는 멘토링 프로그램의 적용으로 간호과정 기술, 문제 해결능력 및 복잡한 상황에서의 비판적 사고능력, 그리고 조직문화 이해 등이 향상되었다고 보고하였다.

멘토링 프로그램은 간호학 교수들의 유지, 개발에도 효과적인 것으로 보고되고 있는데, Sullivan(2001)은 멘토링이 직무만족과 유의한 상관관계가 있으며, Dunham-Taylor, Lynn, Moore, McDaniel과 Walker(2008)는 멘토십이 신규 교수의 성공적인 개발에 가장 큰 영향을 미친다고 보고하였다. 국내에서는 호텔직원을 대상으로 한 연구에서 멘토링에 대한 지각이 조직몰입(Lee, Kim, & Cho, 2008) 및 경력몰입(Lee, Lee, & Ahn, 2009)과 유의한 상관관계를 나타내 인적자원의 유지관리 전략으로서 멘토링의 효과를 확인할 수 있다. 그러나 스포츠 조직에서의 시간제 근로자를 대상으로 한 연구(Chung, Han, & Jung, 2007)에서는 경력관련 멘토링이 직무만족에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타나, 직종 및 직원의 위치에 따라 멘토링의 효과에 차이가 있을 수 있음을 알 수 있다. 또한 조산사를 대상으로 한 Cuesta와 Bloom(1998)의 연구에서는 멘토링 관계의 질에 따라 직무만족에 유의한 상관관계가 있는 것으로 나타나, 멘토링에 있어 질적 관계 형성이 중요함을 알 수 있다.

본 연구결과, 멘토에 있어서도 멘토링 프로그램 참여 후 임파워먼트와 직무만족에서 유의한 차이를 보여 멘토링이 멘티 뿐만 아니라 멘토에게도 긍정적인 영향을 미치는 것을 확인할 수 있었다. 이는 멘토링 프로그램이 멘토에게도 긍정적인 경험이 되었다고 보고한 Nelson, Godfrey와 Purdy(2004)의 연구결과와 일치하였다. 한편 멘토의 조직몰입, 경력몰입 및 이직의도는 사전, 사후 유의한 차이가 없었는데, 그 이유는 애초 멘토의 선정기준이 해당 기관 경력 20년 이상인 간호사로서 직무수행, 대인관계 및 의사소통, 자기개발 등의 영역에서 후배 간호사들의 모범이 되는 사람이었기 때문에 프로그램 적용 전부터 조직몰입, 경력몰입은 높고, 이직의도는 낮은 상태였던 것으로 생각된다.

멘토링 일지에서도 멘토링 프로그램 참여자들이 지속적인 만남을 통해 마음을 열고 서로를 알아가면서 직장 생활뿐만 아니라 인생의 전반적인 고민까지도 함께 함으로써 서로에게 큰 도움이 되었음을 확인할 수 있었다. 다만, 임상간호사를 위한 멘토링 프로그램의 경우에는 근무시간이 다름에서 오는 애로점을 고려하여 참여자들이 좀 더 용이하게 만남을 가질 수 있도록 행정적 지원이 필요할 것으로 사료된다. 뿐만 아니라 공식적인 멘토링 프로그램 후에도 지속적으로 멘토-멘티 관계를 유지하고 싶다는 의견이 있는 바, 이들의 관계가 잘 유지될 수 있는 후속 조치와 지원도 고려해 볼 필요가 있다.

이상과 같은 본 연구의 결과 및 관련 문헌의 고찰을 통해 볼 때, 멘토링은 임상간호사의 임파워먼트에 유의한 효과를 미치며, 조직 및 직무에 대한 몰입효과와 더불어 참여자들의 경력개발에도 긍정적인 효과를 미침을 알 수 있다. 따라서 멘토링이 간호사에게 꾸준히 적용될 경우, 간호사 개인은 물론, 전체 간호조직의 유효성에도 긍정적인 효과를 미칠 수 있을 것으로 사료된다. 이러한 사실은 이직으로 인한 간호사 부족 현상 해소에 도움이 될 뿐만 아니라 간호조직적 차원에서도 간호업무의 효율성 및 생산성 증가로 이어질 수 있을 것이다. 간호사의 유지를 위해서는 여러 측면에서의 지지와 도움이 필요하다. 특히 간호인력은 직무스트레스, 구성원 간 갈등, 그리고 불투명한 발전가능성 등으로 인해 많은 갈등을 경험하게 되므로(참고문헌), 이를 완화시킬 수 있는 지지적 접근이 매우 중요하다. 멘토링은 이러한 경험의 근본적인 원인을 해결해 줄 수는 없지만, 이에 대한 간호사들의 인식을 보다 긍정적으로 변화시킬 수 있는 효과적인 전략으로 활용될 수 있을 것이다.

본 연구의 의의로는 간호관리 측면에서 이직률이 높은 임상간호사군에 멘토링 프로그램을 적용, 이 프로그램이 간호사 유지 관리에 깊은 관계가 있는 심리, 사회적 변수에 긍정적 효과가 있음을 확인함으로써 임상 간호사의 유지관리 전략으로서 멘토링의 적극적인 도입 및 사용가능성을 확인한 점을 들 수 있다. 나아가 본 연구는 경력간호사의 이직으로 인한 간호서비스의 질적 저하 현상을 예방할 수 있는 효과적 전략을 제시함으로써 병원 및 간호조직의 효율성 및 생산성 증진에도 기여할 수 있는 근거를 제시하였다. 본 연구는 멘토링이 간호사 개인적 차원의 경력개발에도 긍정적 효과가 있음을 확인함으로써 간호전문직 인적자원관리에 기여할 수 있을 것으로 사료된다.

결론 및 제언

본 연구는 이직률이 특히 높은 것으로 나타난 경력 2~3년 임상 간호사의 유지 전략으로서 멘토링 프로그램을 개발, 적용하여 멘토링이 멘티 간호사의 직무만족, 조직몰입, 임파워먼트, 경력몰입, 및 이직의도에 미치는 영향을 확인하고자 시도된 비동등성 대조군 전후 유사실험 연구이다. 연구 참여자는 멘토 20명, 실험군 멘티 20명, 대조군 멘티 22명이었고, 실험군에게는 실험 처치로 멘토링 프로그램을 6개월간 적용하였으며, 종속변수의 자료수집은 멘토링 프로그램 적용 전, 적용 후 3개월 및 6개월에 시행되었다. 연구결과, 멘토링 프로그램을 적용한 멘티 실험군과 대조군의 직무만족, 조직몰입, 임파워먼트, 경력몰입 및 이직의도에 유의한 차이가 나타났고 집단과 측정시기에도 대부분의 변수에서 유의한 상호작용을 보였다. 멘토의 임파워먼트와

직무만족에 있어서도 프로그램 전, 후에 유의한 증가가 있어, 멘토링은 멘토에게도 긍정적인 효과를 미침을 확인할 수 있었다.

결론적으로 멘토링 프로그램은 임상간호사를 위한 효과적인 유지관리 전략임은 물론이거니와 개발전략으로도 효과적인 방안이 될 수 있다. 따라서 각 간호조직 및 임상간호사들에게 적합한 멘토링 프로그램을 개발, 적용함으로써 임상간호사의 이직을 줄이는 동시에 이들의 능력을 개발함으로써 간호조직의 생산성을 향상시킬 수 있는 전략을 마련할 필요가 있다. 이상의 연구 결과를 토대로 다음과 같은 제언을 하고자 한다.

첫째, 본 멘토링 프로그램의 적용 12개월 후, 동일한 변수를 반복 측정하여 분석함으로써 멘토링 프로그램의 효과 유지기간을 확인하는 연구가 필요하다.

둘째, 임상간호사를 대상으로 한 멘토링 프로그램이 처음 시도된 바, 이들의 멘토링 경험을 심도 있게 규명하기 위한 질적 연구가 필요하다.

REFERENCES

- Aryee, S., & Tan, K. (1992). Antecedents and outcomes of career commitment. *J Vocat Behav*, 40, 283-305.
- Barton, D. S., Gowdy, M., & Hawthorne, B. W. (2005). Mentorship programs for novice nurses. *Nurs Lead*, 3(4), 41-44.
- Caine, R. M. (1989). *A comparative survey of mentoring and job satisfaction: perception of clinical nurse specialists*. Unpublished doctoral dissertation, Pepperdine university, California, USA.
- Chandler, G. E. (1986). *The relationship of nursing work environment to empowerment and powerlessness*. Unpublished doctoral dissertation, University of Utah, Salt Lake City, Utah.
- Chung, T. W., Han, J. W., & Jung, Y. K. (2007). Mentoring, satisfaction, and organizational citizenship behavior of part time employees in a sport organization. *J Sport Leisure Stud*, 30, 349-360.
- Cuesta, C. W., & Bloom, K. C. (1998). Mentoring and job satisfaction; perceptions of certified nurse-midwives. *J Nurse Midwifery*, 43(2), 111-116.
- Dunham-Taylor, J., Lynn, C. W., Moore, P., McDaniel, S., & Walker, J. K. (2008). What goes around comes around: improving faculty retention through more effective mentoring. *J Prof Nurs*, 24(6), 337-346.
- Fagen, N. W., & Fagen, P. D. (1983). Mentoring among nurses. *Nursing and Health Care*, 4, 77-82.
- Joiner, T. A., Bartram, T., & Garreffa, T. (2004). The Effects of Mentoring on Perceived Career Success, Commitment and Turnover Intentions. *J Am Acad Bus, Cambridge*, 5, 164-170.
- Kanter, R. M. (1983). *The change masters*. Simon & Schuster, New York.
- Kim, H. O., & Lee, B. S. (2001). The influence of nursing

- organizational commitment and job satisfaction on intention of resignation of clinical nurses. *JKANA*, 7(1), 85-95.
- Kim, M. R. (2007). Influential Factors on Turnover Intention of Nurses; The Affect of Nurse's Organizational Commitment and Career Commitment to Turnover Intention. *JKANA*, 13(3), 335-344.
- Koo, O. H. (2000). *Clinical nurses's perception of empowerment structural model in nursing organization*. Unpublished doctoral dissertation, Chungnam National University, Taejeon
- Laschinger, H. K. (1996). A theoretical approach to studying work empowerment in nursing: A review of studies resting Kanter's theory of structural power in organizations. *Nurs Adm Q*, 20(2), 25-41.
- Lee, G. T., Kim, L. C., & Cho, N. K. (2008). *A study on effect of mentoring on organizational commitment moderated by emotional intelligence*. Daegu: Korean Academic Society of Hospitality Administration.
- Lee, H. R., Lee, Y. M., & Ahn, Y. Y. (2009). The effect of hotel employee's perceived mentoring function on their career commitment and team commitment: Focusing on moderating effect of hotel employee's personality type. *Korean J Hospitality Adm*, 18(2), 1-26.
- Mentoring Korea Consulting. Successful case of mentoring on Eland, GE, samsung, and university. Retrieved July 23, 2008, from <http://www.mkc21.co.kr>
- Ministry of education, science, and technology. (2001). *Annual statistics report*. Seoul: Ministry of education, science, and technology.
- Mowday, R. T, Steers. R. M., & Porter, L. W. (1979). The management of organization Commitment. *J Vocat Behav*, 14, 224-247.
- Nelson, D., Godfrey, L., & Purdy, J. (2004). Using a mentorship program to recruit and retain student nurses. *J Nurs Adm*, 34(12), 551-553.
- Park, H. H., Park, K. S., Yom, Y. H., & Kim, K. H. (2006). Impact of clinical nurses' power and empowerment on job satisfaction and organizational commitment. *J Korean Acad Nurs*, 36(2), 244-254.
- Persaud, D. (2008). Mentoring the new graduate perioperative nurse: A valuable retention strategy. *AORN Journal*, 87(6), 1173-1179.
- Price, J. L., & Mueller, C. W. (1981). *Professional turnover: The case for nurses*. Ames: Iowa State University.
- Ragins, B. R., Cotton, J. L., & Miller, J. S. (1999). Managerial mentoring: The effects of type of mentor, quality of relationship, and program design on work and career attitudes. *Acad Manage J*, 43(6), 1177-1194.
- Scandura, T. A. (1992). Mentorship and career mobility: An empirical investigation. *J Organ Behav* 13, 169-174.
- Shader, K., Broome, M. E., & Broome, C. D. (2001). Factors influencing satisfaction and anticipated turnover for nurses in an academic medical center. *JONA*, 31(4), 210-216.
- Shin, Y. J., & Kim, M. S. (2005). A study on successful practices of mentoring programs. *Dongduk J Life Sci Stud*, 10, 99-111.
- Shin, Y. K. (1997). *Management of human respect*. Seoul: Dasan.
- Sullivan, M. A. (2001). *Relationships among planned mentoring programs, job satisfaction, and intent to stay in nurse faculty mentees*. Unpublished doctoral dissertation, Alabama University, Birmingham, USA.
- The Korean Research Institute for Nursing Policy (2006). *Study of analysis on the status of active nurses and inactive nurses*. Seoul: Author.