

# 의료기관 신입직원 멘토링프로그램 사례연구: A병원을 중심으로

한지영<sup>\*†</sup>, 최종일<sup>\*</sup>

<sup>\*</sup>국립암센터

## 〈Abstract〉

### Case Study of New Employee Mentoring Program at Hospital A

<sup>\*†</sup> Jiyoung Han, <sup>\*</sup> Jongil Choi

<sup>\*</sup>National Cancer Center

**Purposes:** The purpose of this study is to analyze cases of development and operation of a mentoring program that provides psychological support to new employees and helps them adapt to work, thereby applying it to actual work and laying the foundation for follow-up research.

**Methodology:** We explored the development and application process of A Hospital mentoring program by applying the mentoring program model developed according to the procedures of the ADDIE model, and confirmed the perceptions of participants who participated in the training course through analysis of activity logs and in-depth interviews.

**Findings:** The main results of the case analysis are as follows. First, the curriculum was developed according to the stages of analysis, design, development, implementation, and evaluation. As a result of activity log and in-depth interview analysis, participants recognized that the mentoring program was helpful in forming social relationships, organizational adaptation, and preventing job turnover, and recognized difficulties in communication. Participants mentioned supplementing the operating system.

**Practical Implication:** The results of a systematic review of the application and effectiveness of mentoring programs for new employees can serve as reference material for practical program design.

**Keywords:** New employee, Mentoring program, Educational program development, ADDIE model, Case study

## I. 서론

고령화 사회, 만성질환의 증가 등으로 인해 보건의료인력에 대한 수요는 증가되고, 코로나19 팬데믹 이후 그 중요성은 더욱 커졌다. 또한, 인구의 고령화 추세를 대비하기 위한 장기요양시설 및 서비스 확충, 간호간병통합서비스 확산, 가정간호제도의 확대, 국가치매책임제 시행 등으로 보건의료인력의 신규일자리 수요도 지속적으로 확대

되고 있다[1]. 그러나 최근 집계에 따르면 간호사의 의료기관 활동률은 50% 미만에 불과하며, 우리나라 인구 천명당 활동 간호사 수는 8.4명으로 OECD평균(9.7명)보다 낮은 수준이다[2]. 우리나라 보건의료인력의 평균 이직률은 2.16%이며, 그중 간호사의 이직률은 13.9%에 달하는 것으로 보고되었고[3], 병원급 이상 의료기관에 근무하는 신규 간호사의 경우에는 1년 이내 이직률이 2014년 28.7%, 2016년 35.3%, 2018년 42.7%, 2020년 47.4%,

\* 투고일자 : 2023년 11월 22일, 수정일자 : 2024년 3월 15일, 게재확정일자 : 2024년 3월 19일

† 교신저자: 한지영 (031-920-1956, zkdh@ncc.re.kr)

2021년 52.8%로 가파르게 상승하는 것으로 보고됐다 [4]. 조직에서의 적정 이직률은 엄밀한 실증분석이 필요하지만 업무 효율성을 저하시킨다고 보고되는 간호사의 이직률은 적정 이직률보다 높은 수준으로 평가되는 것이 일반적이다[5].

보건의료인력이 병원을 떠나는 이유는 불규칙하게 돌아가는 근무조건이 가장 크게 작용하며, 노동의 강도와 중요성에 비해 경제적 보상이 취약한 것이 원인으로 나타났다[6]. 또한, 열악한 근무환경, 동료나 선배들과의 대인관계의 어려움, 역할 가치를 제대로 평가받지 못하는 전문직에 대한 의미상실감도 이직의 주요 원인인 것으로 보고되었다[7]. 이러한 인력 부족은 의료사고 및 안전사고로 이어질 위험이 높고 환자·보호자에게 제공할 의로서비스 질이 저하되는 원인으로 작용한다[8]. 또한, 보건의료인력의 이직은 남아 있는 의료인력의 사기 저하 및 업무량 증가, 직무스트레스 원인이 되어 다시 이직을 유발하게 되는 악순환으로 작용될 수 있다[9]. 나아가 Lee[10]는 보건의료인력 이직충당 비용으로 공석충당비, 사직비, 채용비, 광고모집비, 교육훈련비 등의 항목으로 의료기관의 상당한 재정적 손실이 발생된다고 보고했고, Son[5]도 기업의 이직률이 적정 이직률을 초과하게 되면 이직관련 총비용이 증가해서 조직 유효성이 저하된다고 보고하였다. 따라서 환자의 진료에 대한 질적 보장과 전문성 확보를 위해 우수한 보건 인력의 확보와 유지가 중요하고 이를 위한 효율적인 인력관리전략이 요구된다.

조직에서 효율적인 인력관리전략으로 멘토링프로그램이 제시되고 있다[9]. 멘토링프로그램은 조직에서 경력자가 신규자에게 제공하는 개발적인 도움으로 정의되며 [11], 친밀감 및 신뢰감을 바탕으로 지도, 지지, 격려 등의 과정을 통해 호의적인 관계를 형성하고 멘티의 조직 생활에 있어 심리적 안정감 제공 및 업무적응을 돕는 교육프로그램이다[12]. 멘토링프로그램은 신입직원의 직무만족, 이직률 감소, 조직사회화 등에 효과적인 것으로 알려져 왔다[13]. 예를 들어, Lee & Lee[14]의 연구에서 멘토링의 경력개발기능은 신입직원의 직무만족을 높이고 이직의도를 낮추는 것으로 나타났고, Kim[15]은 멘토링 프로그램이 조직적응에 유의한 영향을 미치는 것으로 보고했다. Chen & Lou[16]는 멘토링프로그램의 시행으로 신입 간호사의 이직률, 직원 이직비용 및 의료 과실률이 감소하고 직업 만족도와 직업 정체성이 향상된 것으로 보

고했고, Afandi[17]는 멘토링프로그램은 직원의 역량을 높이고 경력개발에 도움이 될 뿐만 아니라 조직의 존속·유지에도 도움이 되는 것으로 보고하였다.

그러나, 보건의료인력관련 연구에서는 축적된 연구가 적고 간호직에 국한된 사례이거나[13, 18], 멘토링 효과, 멘토와 멘티의 관계 형성에 대한 연구가 주를 이룬다 [19-20, 9]. 최근 연구에서 멘토링프로그램이 신규 간호사의 이직 가능성을 낮추는 요인으로 보고됐지만[21], 여전히 멘토링프로그램에 관한 연구는 일반기업 대상의 연구가 대부분이며 보건의료인력을 대상으로 보고된 연구는 매우 적다. 이에 본 연구에서는 의료기관 신입직원들의 심리적 지원과 업무 적응을 돕는 멘토링프로그램의 개발 및 운영 사례를 분석함으로써, 이를 실제 업무에 적용하고 후속 연구를 위한 기반을 마련하는 것을 목적으로 한다. 이에 따른 연구문제는 다음과 같다. 첫째, 의료기관 멘토링프로그램의 개발 및 적용절차는 어떠한가? 둘째, 신입직원 심리적 지지 및 업무적응을 위한 멘토링프로그램에 대한 참여자의 경험과 인식은 어떠한가?

## II. 이론적 배경

### 1. 멘토링프로그램

멘토링프로그램(mentoring program)은 일반적으로 경험이 풍부한 선배(멘토)와 덜 숙련된 후배(멘티) 간의 상호관계를 통해 효과적이고 신속하게 멘티를 조직환경에 적응하게 하여 조직적 사회화, 경력발전, 개인적 성장을 이룰 수 있도록 도와주는 프로그램을 말한다[22]. 멘토링 프로그램의 유형은 조직에 의해 공식적으로 연결되는 공식적 멘토링프로그램과 학연 및 지연에 의해 자연발생적으로 결속되는 비공식적 멘토링프로그램으로 나뉜다 [23-24]. 비공식적 멘토링프로그램은 매칭과 관리, 성과 측정 부분에서 어려움이 존재하기 때문에 대부분의 조직에서는 공식적 멘토링프로그램을 선호한다[24-25].

공식적 멘토링프로그램을 의료기관에 적용한 Wikström et al.[26]는 멘토와 멘티 사이의 신뢰와 공동체 의식을 통해 형성되는 사회자본은 구성원의 학습에 긍정적이며, 이직의도 감소에도 기여하는 것으로 보고하였다. Jangland et al.[27]는 멘토링프로그램에 참여하는 신입직원은 반

대의 경우보다 직무만족도 높고 이직률도 낮다고 보고하였다. Hegstad & Wentling[28]는 포춘지 선정 500대 기업목록에서 선정된 17개 회사 대상의 연구에서 멘토링은 승진, 사기증진, 자신감 및 자존감 향상, 생산성 및 성과향상에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 보고했고, Kang & Lee[29]는 멘토링이 신입직원의 이직의도를 낮추는 데 효과적이라고 하였다. Lim & Lee[30]도 신입직원의 직무만족과 이직의도를 낮추는데 멘토링프로그램이 긍정적이라고 보고했다.

국내연구를 살펴보면 Lee[31]는 공식적 멘토링의 역할 모델기능이 조직몰입을 높이는 것으로 보고했고, Song & Kim[32]는 멘토링은 이직의도에는 부적 상관을 보이는 것으로 보고했다. Park & Han[20]은 간호사의 멘토링 기능은 간호업무성과에 긍정적임을 보고했고, Choi[24]는 멘토링 종료시점에 멘티의 자기효능감, 조직몰입도가 상승했음을 보고하였다. Lee & Lee[14]는 멘토링의 경력개발기능은 신입직원의 이직의도를 낮춘다고 보고하였고, Kim et al.[33]도 멘토링 기능은 임상간호사의 심리적 안녕감에 긍정적인 영향을 미치는 요인으로 언급했다.

## 2. 멘토링프로그램 모델

선행연구에 따르면 멘토링프로그램 모델은 특정한 멘토링 행동과 결과 사이의 순차적인 인과관계를 나타내야 한다[34]. Park & Lee[18]는 신규 간호사를 대상으로 멘토링프로그램을 개발(시안개발-시안 적용 및 평가-프로그램 최종안 도출)하고 6개월 동안 적용한 결과를 보고하였고, Kwon et al.[13]은 개발준비단계-프로그램개발-프로그램적용-프로그램평가 단계를 거쳐 간호사 대상의 멘토링프로그램을 개발하고 적용한 결과를 보고했다. 이 모델은 개발의 근거가 부족하고 멘토링프로그램에 관한 광범위한 현상을 담지는 못했다는 한계가 존재한다.

일반기업 대상의 연구를 살펴보면 Lee et al.[35]은 성인 학습자의 원격기반 학업을 지원하기 위한 멘토링프로그램 모델을 보고하였다. 이 모델은 준비단계(계획수립, 안내 및 홍보)-시작단계(모집 및 교육)-발전단계(조직화 및 모니터링)-종결단계(평가와 인정)로 구성된다. Kim[34]은 Super의 경력개발이론을 적용하여 기업맥락의 경력성공에 중점을 두고 탐색(exploration)-설립(establishment)-유지(maintenance)로 구성된 멘토링

프로그램 모델을 제시하였다. 이 모델은 조직의 전체 구성원을 대상으로 경력개발에 초점이 맞춰져 개발된 모델이다. Hegstad & Wentling[28]은 포춘지 선정 500대 기업목록에서 선정된 17개 회사에서 성공적인 HRD전략으로 사용되는 멘토링프로그램을 ADDIE모형(요구분석-설계-개발-실행-평가)의 절차에 따라 분석하여 조직에서 활용가능한 공식적 멘토링프로그램 모델을 제안했다. 이 모델은 여러 수준의 계층구조를 가진 조직뿐만 아니라 수평적 또는 수직적 계층구조를 가진 조직에서도 적용될 수 있는 모델로 보고된다[34].

## 3. 멘토링프로그램 참여 경험에 관련된 선행연구

멘토링프로그램의 효과에 대한 기존 연구들은 양적연구가 주를 이루며 멘토링프로그램의 참여 경험에 대한 연구는 상대적으로 취약하다[36]. 일부 연구 결과를 살펴보면, Woolnough et al.[37]은 영국 국민보건서비스(National Health Service; NHS)의 멘토 간호사를 대상으로 활동 경험을 분석하여 네트워크 증가 등의 범주를 도출하였다. Okolie et al.[38]은 나이지리아 대학생 대상의 멘토링프로그램을 통한 경력개발 및 취업 가능성 탐색 연구에서 진로포부, 직업관심사, 개인개발 계획 및 취업가능성 등의 범주를 도출하였다. Nunan et al.[39]은 멘토링프로그램이 인재 유치 및 유지, 기술격차 해소와 같은 조직의 문제를 해결하는 데도 효과적이라고 보고하였다.

국내연구를 살펴보면, Yoon[40]은 관계가 원활해지고, 자신을 성찰함으로써 만족감을 가질 수 있고, 진로에도 긍정적인 영향을 미쳤다는 멘토들의 인식을 보고하였다. Bae et al.[36]은 시작 자체에서 오는 성장, 전문적 역량 증진, 활동을 통한 역량 강화, 자신의 현재 삶과 미래 삶의 의미 발견이라는 성장영역의 범주를 도출하였다. Ahn[41]은 멘토링프로그램은 교수역량강화, 자신감 향상, 두려움 극복, 인적 네트워크 확장 등과 같은 요인에 긍정적인 것으로 보고했다. 이상과 같이 선행연구에서 도출된 키워드를 요약하면, 멘토링프로그램을 통해 인식의 변화, 자기만족, 관계 역량향상 등의 긍정적인 성장 경험을 하는 것으로 보고되고 있다. 그러나, 의료기관 신입직원 대상의 멘토링프로그램에 대한 경험과 인식을 탐색한 연구는 찾기 어렵다.

### Ⅲ. 연구방법

#### 1. 자료수집 및 분석

##### 1) 문헌고찰

본 연구에서는 의료기관 신입직원의 이직 현황을 파악하기 위해 보건복지부, 병원간호사회 등에서 발행한 통계자료 등을 검토하였다. 또한 신입직원 대상 멘토링프로그램과 멘토링프로그램 모델에 대한 문헌고찰을 실시하고 이론적 배경을 마련하였다. 본 연구의 목적달성을 위해 분석된 멘토링프로그램 사례는 2022년도 12월부터 2023년 4월까지 입사 1년 이내 일반직(간호직, 약무직, 보건직, 기술직, 사무직) 신입직원을 대상으로 운영된 멘토링 프로그램이다. 본 프로그램의 개발 및 적용 절차의 특성, 참여자의 경험과 인식 등을 통하여 교육프로그램의 성공요인을 찾아보고자 한다.

##### 2) 프로그램 개발

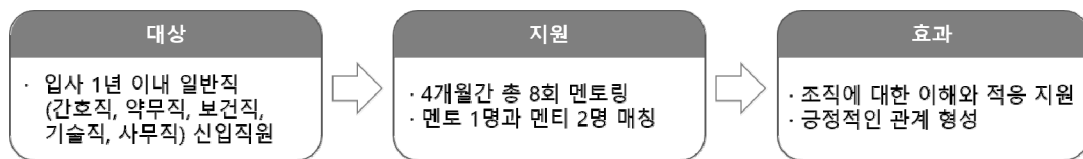
문헌고찰을 통해 개발된 교육프로그램의 목표는 조직에 대한 이해와 동시에 사내 문화의 적응을 돕고, 다른 부서의 직원들과 소통할 수 있는 기회를 제공하여 긍정적인 관계를 형성하고자 하는 것이다. 더불어, 멘토는 리더십 스킬을 향상하고, 멘티는 선배와의 만남을 통해 조직 생

활에 대한 자신감을 가질 수 있도록 하였다. 교육 시간은 4개월간 총 8회로 구성하였고, 교육생은 멘토 1명과 멘티 2명을 매칭 하였다(〈그림 1〉 참고). 멘토링프로그램의 개발은 2022년 10월부터 12월까지 총 2개월 동안 이뤄졌고, 간호부서 본부장 1인 및 간호과장 2인에게 내용타당성을 검증받았다. 추가적으로 내부 현장 전문가의 자문을 통해 절차적인 타당성을 검증받았다.

##### 3) 심층 인터뷰

마지막으로 교육과정에 대한 참여한 멘토를 대상으로 교육프로그램 종료 4개월 뒤 심층 인터뷰를 실시하였다. 인터뷰 대상은 멘토링프로그램을 통해 적극적으로 의견을 개진하였거나 1기 종료 후 2기에도 멘토로 활동할 의사를 밝힌 멘토 7명을 대상으로 2023년 7월 6일~7월 18일까지 진행되었다. 인터뷰의 초기 접촉은 전화로 이뤄졌고, 날짜, 시간, 인터뷰 약속 준비가 진행되었다. 인터뷰 대상자의 인적 사항은 〈표 1〉과 같다.

인터뷰에 활용된 문항은 Seong & Yoo[42]의 연구에서 활용된 핵심 질문들(① 멘토링프로그램 참여동기, ② 멘토활동 참여 경험, ③ 멘티와의 관계, ④ 멘토링프로그램에 대한 주관적 평가와 개선방안)을 본 연구의 목적에 맞게 구성하였다. 인터뷰는 개발된 반구조화된 질문지를 기반으로 추가적인 질문을 포함하여 질문하였으며, 참여자들은 자유롭게 솔직하게 생각과 경험을 이야기할 수 있도록 하였다.



〈그림 1〉 멘토링프로그램의 구성 (Structure of the mentoring program)

〈표 1〉 인터뷰 대상자의 일반적인 특성  
(Characteristics of the Interviewee)

참여자	부서	직렬	성별	나이(만)	근무경력	멘토링기간
A	소아청소년암센터	간호직	여	31세	6년	4개월
B	회복실	간호직	여	51세	23년	4개월
C	영상의학과	보건직	남	48세	20년	4개월
D	기획조정팀	사무직	여	42세	16년	4개월
E	연구지원팀	사무직	남	50세	22년	4개월
F	혁신기술과	기술직	남	48세	19년	4개월
G	교육수련팀	업무직	남	40세	17년	4개월

록 하였다.

### 3. 윤리적 고려

본 연구는 A병원 임상연구심의위원회(IRB No: NCC2023-0293)의 심의를 거쳐 승인받았다. 본 연구에서 활용된 교육 후 설문자료나 활동일지는 개인정보를 수집 및 기록하지 않는 통상적인 교육과정에서 취합되는 자료이기 때문에 연구 참여 동의에서 제외하였다. 다만, 심층 인터뷰 참여자(7명)에게는 개인식별정보는 코드화되고, 코드에 관한 정보는 제한된 장소에 3년 동안 보관될 것이며 개인정보보호법 시행령 제16조에 따른 방법으로 폐기될 것임을 안내했다.

### 4. 연구의 분석절차

본 연구는 멘토링프로그램 모델을 기반으로 연구절차를 구성하여 의료기관 신입직원 대상의 교육프로그램 사례를 분석하였다. 1단계는 멘토링프로그램, 멘토링프로그램 모델 및 선행연구를 고찰하였고, 2단계는 연구의 사례인 의료기관 신입직원 대상 멘토링프로그램에 대한 자료(설계자료, 내부 보고서, 개발 결과물, 활동일지, 교육 후 설문자료 등)를 수집하였다. 또한, 멘토 7명 대상으로 교육프로그램 종료 4개월 뒤 심층 인터뷰를 실시하였다. 3단계에서는 수집한 자료를 분석틀(멘토링프로그램 모델)을 적용하여 객관적으로 분석하였다. 심층 인터뷰 자료는 텍스트로 전사하고 NVivo 8.0 프로그램을 활용하여 공통적으로 제기된 부분을 범주화하고 중요문제를 도출하였다[43]. 4단계는 분석결과에 대한 객관성 및 신뢰성 확보를 위해 연구방법론에 다수의 경험 있는 관련분야의 교수와 현장 전문가를 통해 삼각검증을 실시하고 서로 동의에 이르는 내용을 결과로 도출했다[44]. 마지막으로 심층 인터뷰 참여자에게 코딩된 분석자료의 초안을 제공하고 해석한 결과와 실제 경험과 차이는 없는지 검토하도록 하였고 잘못 해석된 부분에 대한 대안적 해석을 요청했다[45]. 5단계에서는 연구 결과의 시사점과 의료기관 신입직원 멘토링프로그램의 실제 적용을 위한 효과적인 적용방안과 시사점을 도출하여 이를 기술하였다.

## IV. 연구결과

### 1. 분석틀(멘토링프로그램 모델)에 따른 분석

#### 1) 현황분석

먼저 멘토링프로그램을 개발하기에 앞서 현황분석을 위해 A병원 일반직(간호직, 약무직, 보건직, 기술직, 사무직) 신입직원의 최근 5년간(2018년~2022년) 발령 후 1년 이내 퇴직 현황을 분석하였다. 분석 결과 최근 5년간 A병원 입사 1년 이내 신입직원의 평균 퇴직률은 25%이고, 간호직의 퇴직률이 28%로 가장 높았다. 따라서, 1년 이내 신입직원의 퇴직률을 경감시키는 프로그램의 필요성이 강조되었다. 다음으로 신입직원을 대상으로 진행되는 교육과정을 분석하였다. A병원에서는 입사 후 1년 이내 신입직원을 대상으로 1박 2일간 진행되는 교육과정과 기초직무역량개발을 목표로 운영되는 4일간의 교육이 존재하였다. 또한, 신입 간호사를 대상으로 프리셉터와 프리셉터를 매칭하여 교육을 진행하고 있었지만 모든 과정에서 신입직원의 조직적응 및 사회관계 지원을 위한 교육 모듈은 적어 추가적인 교육과정의 필요성이 도출되었다.

#### 2) 설계단계

앞서 분석된 일반직 대상 퇴직 현황을 토대로 신입직원의 조직적응, 사회관계 증진, 이직의도 감소를 교육목표로 정하였다. 멘토-멘티 매칭방법은 멘티가 희망 멘토를 선택하는 방식으로 설계하였다. 멘토교육은 오리엔테이션을 시작으로 멘토의 역량개발을 위한 초기교육, 멘토의 수준을 유지하기 위한 중간 점검 교육으로 설계했다. 운영 기간을 총 4개월로 구성하고 월 2회 자발적으로 만남의 날을 운영하도록 설계했다.

#### 3) 개발단계

개발단계에서는 멘토링프로그램을 홍보하고 멘토를 모집하기 위한 안내문서와, 멘토 지원양식, 멘토 평가 양식, 멘토 선발기준, 사전교육자료, 중간 점검 교육자료, 활동일지가 개발되었다. 다음으로 관계 지원을 위해서 만남 가이드, 멘토링 규칙, 첫 만남 안내 자료 등이 개발되었다. 특히, 지속적인 관계를 지원하고 작성에 대한 편의성

도모를 위해 멘토 활동일지는 온라인 포털의 카페를 활용하였다.

#### 4) 실행단계

실행단계에서는 설계와 개발의 단계를 교육과정에 적용하여 2022년 12월부터 2023년 3월까지 4개월간 운영되었다. 첫 번째 단계인 멘토선발은 자발적 참여자 중 최소 3년 이상 근무자를 대상으로 인재육성에 의지가 있고 경청능력이 뛰어나며 부서장에게 업무능력을 인정받은 직원 15명을 멘토로 선발하였다. 두 번째는 멘토 정보를 멘티에게 제공하고 멘티가 3지망까지 희망 멘토를 선택하면 부서와 성별 등을 고려하여 멘토-멘티를 매칭 했다. 세 번째, 선발된 멘토를 대상으로 멘티에 대한 이해와 소통 그리고 멘토링에 이해를 중심으로 교육을 진행했다. 네 번째는 멘토-멘티 만남 종료 후 온라인 카페에 활동일지를 기록하도록 하였다. 다섯 번째, 중간점검은 활동 1개월이 경과된 후에 진행했다. 여섯 번째, 멘토링프로그램의 품질관리 및 지속적인 지원을 위해 지원팀을 운영하였다.

#### 5) 평가단계

프로그램 평가에서는 멘토링프로그램이 종료된 후 멘티는 5개 영역(멘토의 성실성, 진행 방식과 일정의 적절성, 사회관계 향상에 도움 정도, 조직적응에 도움 정도, 전반적인 만족도), 멘토의 경우에도 5개 영역(취직과 목적에 맞는 프로그램 운영 여부, 진행 방식과 일정의 적절성, 역량향상에 도움 정도, 멘티의 사회관계 및 적응에 도

움 정도, 전반적인 만족도)으로 구분하여 학습반응도 평가를 실시하였다. 그룹에 따라 만족도 점수의 차이가 있는지 확인하기 위하여 독립표본 *t*검정을 실시하였다. 그 결과, 문항 1번은  $t=4.158, p=.000$ , 문항 2번은  $t=3.659, p=.001$ 으로 유의수준 .001을 기준으로 통계적으로 유의하게 분석되었고, 나머지 문항은 통계적으로 유의하지 않았다(<표 2> 참고).

### 2. 멘토링프로그램 참여자의 참여 경험과 인식

참여자의 활동일지와 심층 인터뷰 자료를 바탕으로 A 병원 멘토링프로그램 참여자의 참여 경험과 인식을 분석한 결과, 총 5개의 범주, 9개의 하위범주, 19개의 코드가 도출되었다(<표 3> 참고).

이상과 같이 본 연구에서 도출된 5개의 핵심 범주에 대한 중심축을 찾기 위해서 범주 관계를 분석하여 관계구조를 도형화하였다(<그림 2> 참고).

#### 1) 사회관계 형성

사회관계 형성에 도움이 되었다고 인식한 일부의 연구 참여자들은 소통의 시간이 되었고 네트워크를 형성하는 기회가 되었다고 응답했다. 신입직원과 타 부서 및 직렬을 이해하는 계기 외에도 일부 연구참여자들은 네트워크 형성의 기회가 되었다고 인식하고 있었다. 특히, 일부 참여자들은 힘이 되는 조언과 격려를 통해 새로운 활력을 얻을 수 있었고, 직장 내 선배와 알고 지내는 것만으로 지지가 됐을 것으로 인식하고 있었다.

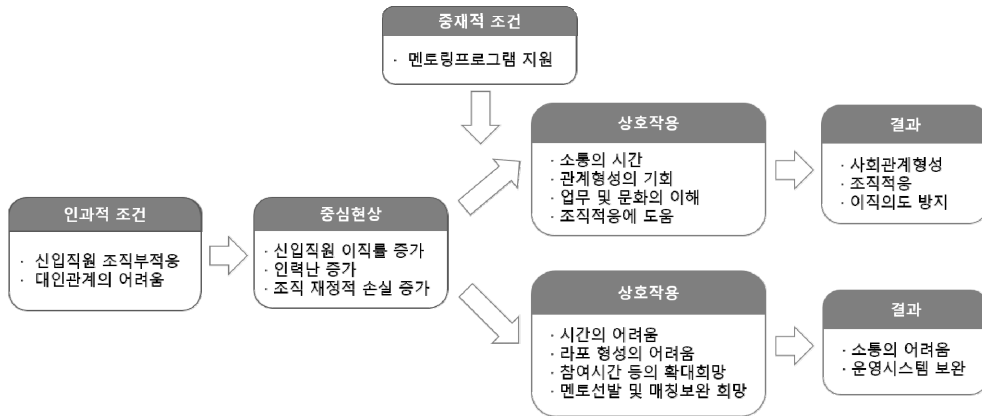
<표 2> 학습반응도 비교분석 결과  
(Results of comparative analysis of learning responses)

문항	그룹	N	M	SD	t	p
1	멘티	32	4.969	0.177	4.158***	.000
	멘토	15	4.467	0.640		
2	멘티	32	4.938	0.246	3.659***	.001
	멘토	15	4.533	0.516		
3	멘티	32	4.688	0.535	1.518	.136
	멘토	15	4.400	0.737		
4	멘티	32	4.625	0.833	.676	.503
	멘토	15	4.467	0.516		
5	멘티	32	4.750	0.568	1.531	.133
	멘토	15	4.467	0.640		

\*\*\* $p<.001$

<표 3> 멘토링프로그램 참여자의 참여 경험과 인식  
(Participation experiences and perceptions of mentoring program participants)

범주	하위범주	코드
사회관계 형성	소통의 시간	신입직원들을 이해하는 계기 타 부서 업무를 이해하는 계기
	관계 형성의 기회	직장 내 관계 형성의 기회 지지적인 관계 형성의 기회
조직적응	업무 및 문화 이해	병원 업무 이해에 도움 조직문화 이해에 도움
	조직적응에 도움	신규생활을 이겨낸 본보기 제공 조직에 적응할 수 있는 빠른 방법
이직의도 감소	이직의도 감소에 도움	안정적으로 정착하는 데 도움 어려운 시기 극복하는 데 도움
소통의 어려움	시간의 어려움	짧은 만남의 시간 야간근무로 인한 일정 조율의 어려움
	라포 형성의 어려움	업무 상황을 이해 못하는 어려움 세대 차이로 인한 공감대 형성의 어려움
운영시스템 보완	참여 시간 등의 확대 희망	공식적인 만남의 시간 희망 전체 단합의 시간 희망
	멘토 선발 및 매칭 체계 보완	참여기회 확대 희망 역량을 갖춘 더 많은 멘토 선발 멘토-멘티의 성향을 고려한 매칭



<그림 2> 범주 관계를 분석하여 도출된 관계구조  
(Relationship structure derived by analyzing category relationships)

“일단 젊은 친구들의 생각도 알고, 실은 이 친구들만 배려하는 게 아니라 새들어온 입사한 친구들도 비슷한 고민을 하니까 배려해서 일을 할 수가 있어요. 그리고 생각지도 못했던 어떤 어려운 점이 있다는 것도 알 수가 있고.”(참여자 D, 심층 인터뷰)

“단순히 회사 선배로서가 아니라, 인생 선배로서도 정말 힘이 되는 조언과 격려를 해주셔서 그 속에서 또 새로운 활력

을 얻을 수 있었고, 덕분에 참 좋은 시간이 되었던 것 같습니다.”(멘티 활동일지)

“직장 내 선배와 이렇게 알고 지내기도 하고 뭔가 연결점이 있다는 것만으로 큰 지지가 됐을 거라는 생각이 들거든요. 뭔가 누군가 챙겨주는 사람이 있다는 자체만으로도 의지를 하는 것 같아요.”(참여자 B, 심층 인터뷰)

## 2) 조직적응

멘토링프로그램에 참여한 일부 연구참여자들은 조직문화를 이해하는 계기가 되었고 조직적응에 도움이 됐다고 응답하였다. 일부 연구참여자들은 A병원의 조직문화를 이해하는 데 도움이 된 것으로 인지하고 있었다. 조직적응에 도움이 됐다고 인식한 일부는 신규생활을 이겨낸 자신의 모습을 보여주고 조언할 수 있어서 조직적응에 도움이 됐을 것으로 응답했고, 일부 연구참여자들은 멘토링프로그램이 조직에 빨리 적응할 수 있는 방법으로 인식하고 있었다.

“병원 업무는 처음이라 걱정이 됐고, 궁금한 점도 많았습니다. 하지만, 멘토링 과정을 통해 그 부분이 조금이나마 해소됐습니다.”(멘티 활동일지)

“글로는 배우기 힘든 업무적인 부분이나, 기관의 전반적인 문화에 대해 자세하게 알 수 있는 기회가 되었습니다.”(멘티 활동일지)

“다른 부서를 알게 되는 좋은 기회이기도 하고, 병원에서는 직군이 다 다르기 때문에 그래서 조직에 흡수되는 아주 빠른 방법이지 않을까 생각을 합니다.”(참여자 C, 심층 인터뷰)

## 3) 이직의도 감소

일부 연구참여자들은 멘토링프로그램이 이직의도 감소에 도움이 되는 것으로 인식하고 있었다. 멘티가 퇴사할까 고민하고 있었는데 안정적으로 정착하는 데 도움을 주었다고 인식했고, 실제 멘티가 못 버티고 나갈 수도 있었는데 멘토의 조언으로 어려운 시기를 잘 극복할 수 있었다는 이야기를 들었다고 응답했다.

“초반에 퇴사할까 생각한다고 하더라고요. 조직이 개편됨에 따라 팀이 없어지고, 합쳐지고 업무를 알려 주는 선임이 없다 보니. 본인이 혼자 감당해야 하는 부분이 많으니까. 그래서 이직하려고 했었는데 좀 안정적으로 정착을 할 수 있게 적응을 도와준 게 그게 큰 역할이라고 생각하죠.”(참여자 G, 심층 인터뷰)

“멘티가 업무하면서 너무 힘들고 그래서 못 버티고 나갈 수도 있었는데 제가 조언해줘서 그 어려웠던 시기를 잘 넘을

수 있었다 라는 얘기를 들어서 그래도 내가 도움이 되었구나 라는 생각 때문에 부딪혔어요.”(참여자 B, 심층 인터뷰)

## 4) 소통의 어려움

반면에, 연구참여자들은 소통하기에는 만남의 시간이 너무 짧다고 인식하고 있었고, 멘토-멘티 간에 일정 조율의 어려움을 느끼고 있었다. 더불어 라포형성의 어려움을 인식했는데, 구체적으로 같은 부서가 아니다 보니 처한 상황이나 일어나는 어려움을 세밀하게 조언하기 어려웠다는 응답이 있었고, 세대 차이에서 오는 공감대 형성의 어려움을 인식하고 있었다.

“보통 점심시간에 활동을 많이 진행할 것 같은데 1시간은 짧은 것 같습니다. 식사하면서 이야기하고, 점심시간 전에 들어가야 하면 실질적으로 40~50분 정도밖에 시간이 없었다는 것이 아쉬웠습니다.”(멘티 활동일지)

“멘티분들이 야간근무를 서고 계시니까 시간 잡기가 너무 어렵고, 야간근무를 하시니까 점심이라는 한정된 시간에서 그리고 병원 주변이라는 공간을 벗어날 수가 없다 보니까 좀 그랬죠.”(참여자 C, 심층 인터뷰)

“이 직원들하고 거의 몇 십년 차이입니다. 세대 차이라는 것은 어렵죠. 내가 젊을 때는 안 그랬지만 너무 많은 정보를 듣기를 원하지 않고 말하기도 원하지 않거든요.”(참여자 E, 심층 인터뷰)

## 5) 운영시스템 보완

연구참여자들은 참여 시간이나 기회 등이 확대되기를 희망했고, 멘토 선발 및 매칭 체계가 보완되기를 희망하였다. 더 많은 직원들이 참여할 수 있도록 기회가 확대되기를 희망했다. 일부 연구참여자들은 역량이 있는 더 많은 멘토가 양성되기를 희망하고 있었고, 역량을 고려한 멘토선발이 이루어지기를 희망하였다.

“타 멘토님과 함께 식사한 적이 있었는데 다른 신입사원과 멘토님을 알게 된 계기가 되어 좋았습니다. 향후 멘토-멘티가 함께 모여 식사하는 과정도 운영해주시면 좋을 것 같습니다.”(멘티 활동일지)



“병원 내에 평판이라는 게 있는데, 어떤 분이 딱 됐는데, 저분이 멘토를? 너나 잘하라고 해, 저분 멘티들은 뭘 배울까, 이런 평판들이 좀 있을 수 있어요.”(참여자 F, 심층 인터뷰)

“나는 아무거나 먹어도 된다고 생각했는데, 상대방은 아닐 수도 있고. 나는 5시 이후에 만나도 되는데 그 친구들은 안 좋아할 수도 있고, MBTI를 해서 맞는 성향이랑 매칭을 하면 어떨까, MBTI 보면 자기랑 맞는 성향이 있잖아요.”(참여자 A, 심층 인터뷰)

### 3. 멘토링프로그램 개선방안 도출

이상과 같이 멘토링프로그램 참여자의 활동일지 및 심층 인터뷰 자료와 교육 반응도 평가 결과를 종합하여 내부적으로 개선 포인트를 도출하고 차기 교육과정에 반영 되도록 하였다. 도출된 개선 포인트는 첫째, 야간근무나 삼교대 근무를 하는 멘티와의 시간 조율 문제가 확인되어 간호직의 경우에는 멘토-멘티 매칭은 1:1로 매칭 하였다. 둘째, 다양한 직렬과 매칭되기를 희망하여 부서 및 직렬의 다양성을 고려하여 매칭 하였다. 셋째, 멘토와 멘티가 함께 활동에 참고할 수 있는 멘토용 교재의 필요성이 도출되어 다양한 활동 자료를 개발하여 제공했다. 넷째, 멘토에 대한 동기부여 필요성이 도출되어 교육과정의 의미를 담은 선물을 지급하였다.

## V. 고찰 및 결론

본 연구는 신입직원들의 심리적 지원과 업무 적응을 돕는 멘토링프로그램의 개발 및 운영 사례를 분석함으로써, 이를 실제 업무에 적용하고 후속 연구를 위한 기반을 마련하는 것이 목적이다. 연구 결론은 다음과 같다. 첫째, 연구참여자들은 사회관계 형성과 조직적응에 도움이 되었고, 멘티들의 이직률 감소에도 도움이 되었다고 인식했다. 이러한 결과는 멘토링프로그램이 신입직원의 조직적응, 만족도, 자기증진 등에 도움이 되었다고 보고한 선행연구와 같은 맥락이다[14, 24, 26-28, 31-33]. 멘토링프로그램이 신입직원의 역량을 향상시키고 조직의 존속에도 도움이 되며, 이직률, 직원 이직비용, 의료 과실률 감소에도 긍정적인 영향을 미친다는 선행연구와 맥이 같다

[13-14, 16-17, 27, 29, 32]. 이러한 결과는 멘토링프로그램이 신입직원의 조직적응, 관계형성을 지원하며 신입직원의 이직률을 감소시키고 인적 자원 비용을 절감하며 환자 안전과 같은 의로서비스의 질을 향상시키기 위한 효과적인 전략으로서 구현될 수 있다는 근거를 제시하였다는 데 의의가 있다.

둘째, 멘토 선발 및 매칭 체계 보완 등의 시스템 보완이 도출됐다. 구체적으로 공식적으로 만남의 시간이 확보되기를 희망하였고, 전체 단합의 시간을 희망했다. 더 많은 멘토 양성과 역량을 고려한 멘토 선발의 필요성을 인식했고, 멘토와 멘티의 성향을 고려한 매칭이 이뤄지기를 희망했다. 이와 같은 결과는 Park & Lee[18]의 연구에서 보고한 것처럼 의료기관에서는 일정한 간격으로 공식적인 만남의 날을 지원하는 등의 정책적이고 조직적인 지원이 필요하다는 의견과 비슷하다. 또한, 성공적인 멘토링프로그램을 위해서는 더 많은 멘토를 확보해야 하고, 멘토선발은 일종의 평가 프로세스를 통해 신중하게 선발되어야 한다는 연구 결과와 같은 맥락이다[9, 18]. 따라서 실제 의료기관에서 적용할 때는 멘토의 동기, 경험, 긍정적인 태도 등에 대한 개인적 특성과 함께 대인관계 기술, 경청 기술 등의 역량을 고려하고, 멘토가 받은 교육과정의 내용 및 교육참여 시간 등을 함께 검토하여 선발할 것을 제안한다[16, 46-47].

셋째, 본 연구에서는 ADDIE모형을 활용하여 개발된 멘토링프로그램 모델을 활용하였다[28]. 먼저, 최근 5년간 신입직원의 퇴직 현황 및 교육 운영현황을 분석하였다. 설계단계에서는 목표를 바탕으로 과정명을 설정하였고, 멘티가 멘토를 선택하도록 하였다. 멘토교육은 오리엔테이션-초기교육-중간점검으로 진행하고 총 4개월간 월 2회 자발적인 만남을 진행하도록 설계하였다. 다음으로 안내문서, 멘토 지원 및 평가양식 등을 개발하였고, 4개월간 교육을 실행하였다. 15명의 멘토를 선발하고, 멘토-멘티매칭은 근무부서를 고려하여 매칭 했다. 평가단계에서는 멘토와 멘티를 나누어 학습 반응도를 평가하였다. 사례분석 결과, ADDIE모형을 기반으로 개발된 멘토링프로그램 모델은 의료기관 신입직원의 적응을 위해 활용가능한 모델임이 확인되었다. 따라서 본 연구는 의료기관 신입직원의 조직적응 및 사회관계 증진에 효과적인 전략으로서 멘토링프로그램을 설계, 구현 및 수정할 때 적용하기 유용한 실무적 지침을 제공하였다는 데 의의를 가진다.

이상의 연구결과를 바탕으로 후속 연구를 위해 다음과 같이 제언한다. 첫째, 본 연구에서는 교육 후 실시된 만족도 조사와 참여자의 활동일지 분석 및 심층 인터뷰를 통해 멘토링프로그램의 효과성을 확인하였지만 장기적인 관점에서 효과성을 평가할 방법을 고민해야 한다. 구체적으로 Kirkpatrick[48] 모델의 학습전이도(행동평가)나 ROI(결과평가) 평가 등을 적용하여 멘토링프로그램의 효과가 장기적으로 개인 및 조직에 미치는 영향을 평가할 필요가 있다. 선행연구에서도 참여 전에 멘티의 역량, 지식, 만족도 등을 평가하고 참여 후에 변경이나 개선 여부를 확인하여 그 결과가 멘토링프로그램 개선에 반영되기를 권장한다[28]. 이러한 평가전략은 장기적인 관점에서 멘토링프로그램의 정당성 확보에도 도움이 될 수 있을 것이다. 둘째, 본 연구에서 적용한 질적연구 설계는 다른 연구 방법으로는 얻을 수 없는 풍부한 데이터를 제공하였고, 이 연구에서는 질적연구의 타당성 확보를 위해 삼각검증 및 분석 결과에 대한 연구참여자 검증을 실시하였다. 그러나 도출된 자료 해석에 있어서 잘못 해석될 수 있고 연구자의 편견이 개입될 수 있다. 따라서 통계적인 검증을 수반하여 연구자의 편견을 최소화하고 일반화를 도모할 필요가 있다. 셋째, 본 연구는 멘토링프로그램 모델을 활용한 경험적 연구(empirical research)이지만 A병원의 멘토링프로그램의 개발 및 적용과정을 탐구하고 활동일지 및 심층 인터뷰 분석을 통해 교육과정에 참여한 참여자 수가 소수로서 이들 대상의 연구 결과가 신뢰성을 확보하기에는 한계가 있다고 판단된다. 따라서 신입직원의 참여를 확대하거나 다양한 조직의 신입직원 대상으로 확대 적용하여 연구 결과의 신뢰성을 확보할 필요가 있다.

## Reference

- [1] Oh SH. Job report in the health and medical services sector is 2.36 times that of the entire industry [Internet]. Medical Association Newspaper: 2022.01.07. Available from <https://www.doctorsnews.co.kr/news/articleView.html?idxno=142765>.
- [2] Ministry of Health and Welfare. Current status of Korea's health care according to 『OECD Health Statistics 2022』 ; 2022 [cited 2022 July 29], Available from: [https://www.mohw.go.kr/react/al/sal0301vw.jsp?PAR\\_MENU\\_ID=04&MENU\\_ID=0403&page=8&CONT\\_SEQ=372297](https://www.mohw.go.kr/react/al/sal0301vw.jsp?PAR_MENU_ID=04&MENU_ID=0403&page=8&CONT_SEQ=372297).
- [3] Jang HN, Chang HE. Effects of work environment and nursing organizational culture on tertiary hospital nurses' turnover intention. *Journal of Korean Critical Care Nursing* 2021;14(1): 14-27.
- [4] Korean Nurses Association. Survey on the current status of hospital nursing staff deployment. 2023.02.22.
- [5] Son WJ. General affairs and personnel management from joining the company to leaving the company. Seoul:Knowledge Creation;2014.
- [6] Kim EY, Jeong SY, Kim SH The impact of hospital nurses' effort-reward imbalance and job satisfaction on turnover intention. *Korean Journal of Occupational Health Nursing* 2022;31(2):77-86.
- [7] Kang HG. Nurse turnover rate increases every year, the reason is 'daily work' [Internet]. Pharmaceutical news: 2022.09.20. Available from <http://www.newsmp.com/news/articleView.html?idxno=226620>.
- [8] Kim JG. 7 out of 10 medical workers considering changing jobs due to poor working conditions; 2019 [cited 2019 June 18], Available from: <http://www.dailypharm.com/Users/News/NewsView.html?ID=253825>.
- [9] Kim SY, Kim CG. The effects of mentoring functions and job satisfaction on turnover intention according to nurses' mentoring phases. *Korean Journal of Occupational Health Nursing* 2018;27(1):1-12.
- [10] Kim, EH. Nursing turnover cost estimation\_A tertiary hospital case[doctoral thesis]. Seoul: Seoul National University;2015.
- [11] Koh AR, Cha SH. A phenomenological study on organizational adaptation experience of new employess: Focused on the intern of a public institution, Chonnam National University Education Research Institute 2019;41(1):1-15.
- [12] Park SH, Yoo HN. Effects of mentoring educa-

- tion program on nursing students before their clinical practice. *Practical Engineering Education Journal* 2020;12(1):109-116.
- [13] Kwon EO, Cho JS, Song KJ, Choi SM, Chang SJ, Kim JH, Park SH, Shin HY, Yu M, Kim JA. Development and application of a specialized mentor program for new graduate nurses: Focused on intensive care unit of a tertiary university hospital. *Journal of Korean Academy of Nursing Administration* 2009;15(4):563-570.
- [14] Lee EY, Lee DY. The effects of mentoring functions on new employee's job satisfaction and turnover intention. *The Journal of the Convergence on Culture Technology(JCCT)* 2020;6(3):117-124.
- [15] Kim MO. The effects of mentoring on adaptation to organization of novice office professionals: Moderated by emotional intelligence. *Journal of Secretarial Studies* 2014;23(1):165-196.
- [16] Chen, C. M., & Lou, M. F. The effectiveness and application of mentorship programmes for recently registered nurses: A systematic review. *Journal of Nursing Management* 2014;22(4):433-442.
- [17] Afandi, A. Mentoring program: Empowerment and Human Resources Development. *AKADEMIK: Jurnal Mahasiswa Humanis* 2021;1(3):87-94.
- [18] Park MR, Lee MJ. Effects of mentoring program's development about new nurses. *Convergence Information Journal* 2018;8(1):43-51.
- [19] Kim GS, Kim HY, Ko HJ. The relationship between mentoring and job stress of nurses in small and medium. *Keimyung Nursing Science* 2011;15(1):31-40.
- [20] Park KH, Han JW. Effect of nurses' mentoring function and organizational citizen on nursing performance. *Journal of the Korea Academia-Industrial Cooperation Society* 2016;17(2):179-187.
- [21] Jung JH, Choi MH, Kim EK, Kim YH. A convergence study about factors affecting new nurses personnel turnover. *Journal of the Korean Convergence Society* 2018;9(2):78-83.
- [22] Gisbert-Trejo N, Landeta J, Albizu E, Fernández-Ferrín P. Determining effective mentor characteristics in inter-organizational mentoring for managers: An approach based on academics' and practitioners' perspectives. *Industrial and Commercial Training* 2019;51(2):85-103.
- [23] Chao G, Walz P, Gardner P. Formal and informal mentorships: A comparison on mentoring functions and contrast with nonmentored counterparts. *Personnel Psychology* 1992;45:619-636.
- [24] Choi HM. A study on the mentoring effect of organization members by implementation of the mentoring system. *Journal of Agricultural Education and Human Resource Development* 2017;49(1):113-133.
- [25] Kim JK, Choi BG, Choi IY, Son YK. Analysis of mentors' roles using IPA in the workplace mentoring: From the perspective of mentors and mentees. *Journal of Information Technology Services* 2021;20(4):69-80.
- [26] Wikström E., Arman R, Dellve L, Gillberg N. Mentoring programmes-building capacity for learning and retaining workers in the workplace. *Journal of Workplace Learning* 2023;35(8):732-751.
- [27] Jangland, E., Gunningberg, L., & Nyholm, L. A mentoring programme to meet newly graduated nurses' needs and give senior nurses a new career opportunity: A multiple-case study. *Nurse Education in Practice* 2021;57:103233.
- [28] Hegstad CD, Wentling RM. Organizational antecedents and moderators that impact on the effectiveness of exemplary formal mentoring programs in Fortune 500 companies in the United States. *Human Resource Development International* 2005;8(4):467-487.
- [29] Kang JA, Lee YH. A study on the effect of the mentoring function on the mentee's career commitment and turnover intention: Moderating effect of self efficacy. *Journal of Organization and*

- Management 2005;29(2):233-257.
- [30] Lim JY, Lee YM. Analyzing the effects of education and skill match as well as job characteristics on voluntarily turnover intention of early careers in small and medium-sized corporations, through the mediating effects of workplace environment, workers' relationships, and individual development. *Journal of Corporate Education and Talent Research* 2013;15(2): 155-181.
- [31] Lee JJ. Mentoring and newcomer`s adjustment to organizations: Focusing moderating effects of proaction. *The Korean Society For Human Resource Development* 2006;8(2):1-35.
- [32] Song MC, Kim JM. The mediating effect of organizational socialization in the relationship between mentoring functions and organizational effectiveness in formal mentoring programs of large corporations. *Journal of Agricultural Education and Human Resource Development* 2013;45(1):1-22.
- [33] Kim ES, Ryu SY, Park J, Choi SW. Effect of mentoring function on psychological well-being among clinical nurses in a general hospital. *J Health Info Stat* 2020;45(1):37-43.
- [34] Kim JH. A theory-based mentoring process model for career success: Application of super's career development theory. *Human Resource Development* 2019;21(2):151-176.
- [35] Lee HJ, Kwon JH, Lee HS. Mentoring need analysis and the model development for the adult learner in distance education. *Journal of Lifelong Education* 2006;12(4):279-305.
- [36] Bae J, Ahn J, & Bang J. Mentors' growth and challenges in their experience of participating in mentoring activities - Focusing on the evaluation case of H university's mentoring program. *Social Welfare Practice and Research* 2014;11: 95-144.
- [37] Woolnough, H. M., Davidson, M. J., & Fielden, S. L. The experiences of mentors on a career development and mentoring programme for female mental health nurses in the UK National Health Service. *Health Services Management Research* 2006;19(3):186-196.
- [38] Okolie, U. C., Nwajiuba, C. A., Binuomote, M. O., Ehiobuche, C., Ntasiobi Chikezie, N. I., & Ajoke, O. S. Career training with mentoring programs in higher education: Facilitating career development and employability of graduates. [Mentoring programs for career training] *Education & Training* 2020;63(3):214-234.
- [39] Nunan, J. L. R., Ebrahim, A. B., & Stander, M. W. Mentoring in the workplace: Exploring the experiences of mentor-mentee relations. *SA Journal of Industrial Psychology* 2023;49(1): 1-11.
- [40] Yoon DK. Qualitative study on mentor growth in youth mentoring program. Seoul:Myongji University; 2012.
- [41] Ahn H. A study on new faculty members' experience of change through participation in a mentoring program. *Learner-Centered Curriculum Education Research* 2021;21(1):41-58.
- [42] Seong, M., & Yoo, J. Supporting undergraduate student mentors in mentoring programs for youth: A case study. *Studies on Korean Youth* 2013;24(2):5-33.
- [43] Kim HA, Bang KY. The experiences of workers at group homes for North Korean youth defectors. *Studies on Korean Youth* 2012;23(3): 137-170.
- [44] Patnaik S, Pandey SC. Case study research. In *Methodological issues in management research: Advances, challenges, and the way ahead* (pp. 163-179). Emerald Publishing Limited, 2019.
- [45] Merriam SB. *Qualitative research and case study applications in education*. San Francisco:Jossey-Bass;1998.
- [46] Butler, M. R., & Felts, J. Tool kit for the staff mentor: Strategies for improving retention. *The Journal of Continuing Education in Nursing* 2006;37(5):210-213.
- [47] Komaratat, S., & Oumtanee, A. Using a men-

torship model to prepare newly graduated nurses for competency. The Journal of Continuing Education in Nursing 2009;40(10):475-480.

[48] Kirkpatrick DL. Evaluating training programs: The four levels. San Francisco:Berrett-Koehler; 1994.