한국심리학회지: 산업 및 조직
Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology
2006. Vol. 19, No. 2, 229-258

조직 내 개인의 멘토링 네트워크 특성이 멘토링 기능에 미치는 영향에 관한 연구

김 민 정† 오 홍 석 김 민 수
이화여자대학교 연세대학교 이화여자대학교

본 연구에서는 멘토링 네트워크가 조직 내 개인들에게 미치는 효과성을 연구하고자 하였다. 본 연구의 목적은 첫째, 멘토링 네트워크의 특성(관계 강도, 범위, 크기)이 멘토링 기능, 즉 경력기능과 심리사회기능에 미치는 영향을 탐구하는 것이다. 둘째, 사회 네트워크의 효과를 설명하는 관점들 중에서 배태성 관점과 다양성 관점이 서로 대립적 개념이 아니라 양립할 수 있는 독립된 관점들이며, 배태적 관계와 다양한 관계를 함께 추구할 수 있음을 밝히고자 하였다. 이를 위해 1개 조직 내부의 군 관리자들을 대상으로 비공식 멘토링 네트워크를 측정하는 설문조사 및 일반 설문조사를 실시하였다. 가설 검증을 위한 사회 네트워크 분석과 위계적 회귀분석 결과, 관계 강도와 네트워크 범위가 멘토링의 경력기능 및 심리사회기능 모두와 유의미한 정(+)의 관계를 지니는 것으로 나타났다. 그러나 기대했던 네트워크 크기와 멘토링 기능 사이의 역U형의 관계는 지지되지 않았다. 본 연구는 멘토링 네트워크의 효과성을 검증함으로써 멘토링 연구 영역을 사회 네트워크 영역까지 확장하는데 기여한다. 또한 네트워크의 효과성을 설명하는데 있어서 관계 강도와 네트워크 범위를 함께 추구할 수 있음을 입증했다는 점도 사회 네트워크 연구로서 의의를 지닌다.

주요어 : 멘토링 네트워크, 사회 네트워크, 멘토링 기능, 경력기능, 심리사회기능

† 교신저자 : 김민정, 이화여자대학교 경영학과 강사, bai96201@freechal.com, 031-918-8340

최근 지식·정보화 시대에 접어들면서 인재를 어떻게 확보하고, 육성하고, 지속적으로 관리하는가의 문제가 기업들의 주요 관심사가 되었다. 인재 개발과 관련하여, 구인이나 구직, 기술혁신, 경력성공 등 다양한 조직 맥락에서 인적 자본 외에도 '사회적 자본(social capital)'개념이 강력한 성공요인으로 관심을 끌고 있다(Adler & Kwon, 2002). 사회적 자본이란 사회적 관계에 내재한 자원을 의미하며, 조직 내에 가능한 여러 사회적 관계들 중 멘토링 관계도 이러한 인적자원들 간의 비공식 관계를 활용한 사회 네트워크의 한 유형이다(Podolny & Baron, 1997). 실제로 멘토링에서 지원을 제공받는 측인 프로테제(protégé)는 멘토와의 '관계(relationship)'를 통해 공식적인 의사소통체계를 통해서는 알 수 없는 "요령을 습득(learning the ropes)"할 수 있으며, 능력과 재능을 발휘할 기회를 얻음으로써 경력발전을 이루게 된다(Dreher & Ash, 1990). 조직의 입장에서도 멘토링은 종업원 사회화에 기여하며(윤종록, 1998; 김한얼과 이진규, 1993), 이직률을 낮추고 조직몰입을 높여주는 효과가 있다(Payne & Huffman, 2005). 이러한 이유로 학계와 실무업계는 멘토링이 인간관계를 통해 개인과 조직 모두가 효과를 얻을 수 있는 윈-윈(win-win) 전략이라는 데에 의견 일치를 보이고 있다(Allen, Poteet, & Burroughs, 1997; Dreher & Cox, 1996).

지금까지의 멘토링 연구의 중점과제는 한 명의 연장자 멘토가 자신보다 직급이 낮은 후배 직원에게 제공하는 다양한 효과를 밝히는 것이었다(Turban & Dougherty, 1994; 정희선, 2001). 그러나 오늘날 경력 및 근무환경의 변화로 인해 멘토링 관계를 그 형태와 원천 면에서 새롭게 개념화할 필요성이 대두되고 있다. 우선 형태 측면에서, 일 대 일 양자 관계(dyadic relationship)에만 국한 된 것이 아니라 복수 멘토를 지닌 경우가 증가하고 있다. 이러한 변화는 구조조정이나 직무불안정 현상의 결과로 복수 멘토의 필요성과 복수 멘토와의 연결 기회가 늘어난 데에서 그 원인을 찾아볼 수 있다(Arthur & Rousseau, 1996; Capilli, 1999). 멘토 원천에 있어서도 상급자 뿐 아니라 동료나 자신보다 늦게 입사한 직원, 조직 외부인까지 포함하는 다양한 조력자들과의 관계로 확대되고 있다. 빠른 기술변화와 조직 수평화로 인해 상급자라고 해서 필요한 지식과 기술을 모두 지니고 있을 수 없게 되었기 때문이다. 따라서 오늘날 조직에서의 성공을 위해서는 여러 원천의 복수 멘토들과 효과적 네트워크를 구축하는 능력이 필수적이다(De Janasz, Sullivan, & Whiting, 2003).

이런 측면에서 볼 때 한 사람의 멘토와의 관계만을 다루는 기존 연구에서는 동시에 발생하는 다른 멘토들과의 관계가 고려되지 않으므로, 개인이 멘토링 관계를 맺음으로써 형성되는 전체적인 구조의 문제에 대한 탐구가 거의 이루어지지 않았다. 최근 이러한 문제 인식을 바탕으로 '관계 집합(constellations)', '동료 멘토링(peer mentoring)', '개발조력자 네트워크(developmental network)' 등 다양한 용어를 통해 복수 멘토들과의 네트워크 형태로 멘토링을 파악하려는 움직임이 시작되고 있다(Kram, 1985; Allen, Russell, & Maetzke, 1997; Higgins & Kram, 2001). 이는 사회 네트워크 관점에서 멘토링 관계를 재조명할 이론적 기초가 마련되었음을 의미한다. 현재 멘토링 네트워크가 중요한 사회적 자본이라는 데에는 연구자들 사이에 의견수렴이 이루어지고 있으나(Podolny & Baron, 1997; Higgins & Kram, 2001; Higgins & Thomas, 2001; De Janasz et al., 2003), 명확한

개념을 제시하고 그 효과를 검증하려는 구체적인 시도는 국내·외적으로 아직 찾아보기 힘들다.

이에 본 연구에서는 조직 내 개인이 보유하고 있는 멘토링 네트워크 특성이 멘토링 기능에 미치는 영향을 탐구하고자 한다. 사회 네트워크 연구 흐름에 있어서, 네트워크 효과를 설명하기 위한 기존의 논의는 크게 두 가지 관점으로 대표된다. 배태성 관점(embeddedness perspective)'과 '다양성 관점(diversity perspective)'이 그 것이다. 배태성 관점이란 사회 네트워크에서 강하고 중첩된 유대관계로 연결된 개별 구성원들이 배태적 관계에 내재된 신뢰와 상호성의 규범 등에 의해 혜택을 받는다는 시각이다(Granovetter, 1985; Coleman, 1988, 1990; Portes & Sensenbrenner, 1993). 다양성 관점이란 서로 연결되어 있지 않은 집단들을 연결하는 중개자 역할을 하는 개인이 그 네트워크를 통해 다양하고 시기적절한 정보의 혜택을 얻을 수 있다고 보는 관점이다(Burt, 1992). 기존의 사회 네트워크 연구자들은 이 두 시각을 서로 대립적 견해로 간주하고, 각각의 관점에서 분리해서 보아왔다. 그러나 본 연구에서는 두 관점이 서로 대립적인 것이 아니라 양립할 수 있는 독립된 관점들이며, 배태적 관계와 다양한 관계를 함께 추구할 수 있다는 최근의 주장을 반영하여(Baker, 1990; Reagans & Zuckerman, 2001; Higgins & Kram, 2001), 두 관점을 통합한 시각에서 멘토링 네트워크의 효과를 분석하고자 한다. 어떤 관점으로 사회 네트워크의 효과를 설명하는가의 문제는 네트워크 연구자들 사이에서도 쟁점이 되고 있는 분야이므로, 멘토링 네트워크의 효과에 대한 심도 깊은 설명 노력은 멘토링 분야 뿐 아니라 사회 네트워크 분야에서도 강하게 요구되는 바이다.

본 연구의 목적은 다음과 같다. 첫째, 멘토링 네트워크 특성이 멘토링 기능, 즉 경력기능과 심리사회기능에 미치는 영향을 탐구한다. 둘째, 그 과정에서 배태성 관점과 다양성 관점이 대립적 개념이 아니라 양립할 수 있는 독립된 관점들이며, 배태적 관계와 다양한 관계를 함께 추구할 수 있음을 밝힌다. 이를 위해 멘토링 네트워크의 개념을 보다 명확히 제시하는 작업부터 출발하고자 한다.

멘토링 네트워크의 개념

멘토링은 '조직 내에서 보다 숙련된 상급자 멘토가 자신보다 어린 후배 직원에게 경력개발과 관련된 지원이나 심리적 위안을 제공해 주는 일 대 일 교환관계'로 정의되어 왔다(Hunt & Michael, 1983; Kram, 1985; Noe, 1988). 이러한 정의는 멘토란 무릇'프로테제보다 나이와 경험이 많고, 스승 같은 한 명의 조언자이자 후원자'임을 내포하고 있다(Levinson et al., 1978). 비록 일부 연구에서 일련의 순차적 멘토링 관계들, 즉 개인이 경력 단계들을 거쳐가며 차례로 만난 복수 멘토들에 대해 탐구하기는 하였으나(Baugh & Scandura, 1999), 이러한 연구에서도 동시에 발생하는 관계들의 조합을 다루지는 못했다. 개인이 동시적으로 지닐 수 있는 복수 멘토들과의 관계가 탐구되지 못한 이유는 과거 위계적 조직에서는 복수 멘토들과의 멘토링이 아직 지배적인 현상이 아니었다는 점(Higgins & Kram, 2001; De Janasz et al., 2003)과 조직 연구자들에게 있어서 미시조직행동론의 연구분야를 사회 네트워크적인 관점에서 바라보려는 시도 자체가 드물었다는 점에서 찾아볼 수 있다(Kilduff & Tsai, 2003; 오홍석, 2005). 이렇게 한 명의 주요 멘토와의 관계

에만 초점을 두고 연구할 경우에는 한 명의 연장자 외에 동시적으로 발생하는 다른 멘토들과의 관계는 거의 고려되지 않으므로, 개인이 다수 멘토들과 관계를 맺음으로써 형성되는 전체적인 구조의 문제를 파악할 수 없다는 문제점을 지닌다.

이러한 인식을 바탕으로 일부 연구자들이 동시에 발생하는 멘토들의 존재에 대한 이론적 고찰을 시작하였다(Kram, 1985; Kram & Isabella, 1985; Eby, 1997). 예를 들어 Kram(1985)은 개인이 어느 시점에서건 여러 명의 사람들로부터 멘토링 지원을 받으며, 멘토에는 상급자, 동료, 가족, 공동체 구성원 등이 포함된다고 주장한다. 이러한 현상을 Kram(1985)은'관계 집합(relationship constellations)'이라는 용어로 표현했다.

멘토링 관계를 본격적으로 사회 네트워크 시각에서 바라본 연구는 Higgins와 Kram(2001)의 이론연구로서, 이들은 개발조력자 네트워크(developmental network) 개념을 제시하였다. 사회 네트워크 이론(social network theory)이란 개인을 개별적으로 보기보다는 관계(relationship)에 초점을 두고, 사람들 사이의 전반적 관계 구조를 고려함으로써 조직현상을 이해할 수 있다고 보는 이론이다(Brass, 1995). 과거의 전통적 멘토링 관점이 멘토링 관계를 조직 내부적 관계에 중점을 두고, 위계적인 일 대 일 관계로 보았다면, 네트워크 관점에서는 조직 내·외부적이고 상호적인 관계 네트워크로 멘토링을 바라본다(Higgins & Kram, 2001).

전통적인 멘토링 연구자들은 주로 프로테제나 멘토 개인의 속성(attribute)에 초점을 두고 관계를 설명해왔다. 특히 성격(Turban & Dougherty, 1994), 역량(Olian, Carroll, & Giannantonio, 1993), 인구특성(Whitely, Dougherty, & Dreher, 1992) 등 프로테제 개인의 속성이 멘토링 관계의 질에 영향을 미치는 주된 선행요인으로 간주되었다. 그러나 사회 네트워크 연구자들은 조직행위 연구계에 지배적인 개인에 초점을 둔 이러한 관점들이, 개별 행위자가 다른 행위자들의 존재와 무관하게 의사선택을 한다고 가정하고 있음을 지적한다(Knoke & Kuklinski, 1982). 다른 행위자들과의 사회적 맥락이 간과됨으로 인해, 행위자의 전체 네트워크 구조가 어떻게 발생하며 결과에 어떤 영향을 미치는지가 밝혀지지 않고 있다는 것이다(Kilduff & Tsai, 2003). 과거에도 일부 멘토링 연구자들이 사회교환관계 이론(social exchange theory)에 기초하여, 멘토와 프로테제 간의 유사성 지각이나 상대방의 잠재력, 혹은 상대방의 몰입에 대한 지각과 같은 '관계 요인'들이 가져오는 효과를 연구한 바 있다(Young & Perrewe, 2000). 하지만 이러한 개념들은 연구자 별로 다르게 이해될 수 있으며, 어떠한 관계가 효과적인 멘토링 관계인지 보편적인 정의를 내리기가 힘들다는 문제점을 지닌다(House & Aditya, 1997). 그런데 사회 네트워크 관점에서는 네트워크 크기나 범위와 같이 보편적인 네트워크 지표들을 사용하여 관계를 보다 객관적으로 기술할 수 있다(Scott, 2000). 이러한 이유로 사회 네트워크 이론이 다양한 조직행동을 설명하는 새로운 관점으로 대두되고 있다. 예를 들어, 리더십 분야에서도 리더-구성원 양자 간 교환관계(LMX) 연구에서 더 확대되어 사회 네트워크 관점에서 리더와 구성원이 지닌 전체 네트워크를 조명하려는 시도들이 대두되고 있다(Sparrowe & Liden, 1997).

멘토링 연구에 사회 네트워크 관점을 도입함으로써 기대할 수 있는 장점은 다음과 같다. 첫째, 어떠한 관계가 효과적인 멘토링 관계인

지 보다 보편적이고 객관적인 네트워크 특성 차원에서 설명할 수 있다. 둘째, 관계에 기초한 멘토링 연구를 양자 관계(dyadic relationship) 이상으로 확대하여, 보다 전체적인 멘토링 관계 구조를 탐구할 수 있다. 사회 네트워크 이론에서는 관계에 초점을 두는데, 여기서 관계는 개별 행위자들이 지닌 속성의 단순 합이 아니라 행위자들의 속성들이 서로 연계(linkage)된 일종의 시스템이다(Scott, 2000). 그렇기 때문에 개인의 속성이나 지각을 통해 측정된 자료들이 설명하지 못하는 구조적인 측면을 사회 네트워크 관점을 통해 새롭게 밝힐 수 있으며, 멘토와 프로테제 일 대 일 교환관계로서가 아니라 '멘토링 네트워크'에 대한 연구가 요구되는 것이다.

멘토링 네트워크는 다른 유형의 사회 네트워크들과 어떤 점에서 차별화되는가? 우선 멘토링 네트워크는 경력기능과 심리사회기능을 제공한다는 점이 핵심요소이다. 관계 형태는 네트워크 형태로 변화하였지만, 사람들은 여전히 경력 및 심리사회적 지원이라는 멘토링 기능을 필요로 한다(Higgins & Kram, 2001). 멘토링 네트워크의 성격은 Podolny와 Baron(1997)의 연구에서도 명확하게 설명된다. 이들은 멘토링 네트워크(mentorship network), 과업조언 네트워크(task advice network), 운명통제 네트워크(buy-in network), 전략정보 네트워크(strategic information network), 사회적지원 네트워크(social support network) 등 다양한 네트워크들을 '관계를 통해 전달되는 내용'과 '관계의 유형'을 두 축으로 해서 유형화하였다. 그 결과 멘토링 네트워크는 이들 전 분면을 망라하는 포괄적인 네트워크로 개념화되었다. 즉 그 관계를 통해 자원과 정체성이 함께 전달되며, 공식 직위나 직무 및 신뢰 모두에 기초한 포괄적인 네트워크라는 것이다.

멘토링 네트워크는 개별 행위자들 간의 인간관계의 여러 다른 내용을 보여주는 다양한 유형의 사회 네트워크들 중 하나이다(Burt, 1992). 본 연구에서는 멘토링 네트워크를 다음과 같이 정의한다. 멘토링 네트워크는 '조직 내에서 프로테제의 경력개발에 관심을 가지고, 경력관련 기능이나 심리사회기능 등 개발에 관련된 지원을 제공해 준다고 프로테제가 거명한 일단의 사람들이 이루는 포괄적인 네트워크'이다. 본 연구에서는 이러한 개념을 바탕으로, 멘토링 네트워크의 효과성을 최근 학계의 주목을 받고 있는 사회 네트워크의 효과를 설명하는 관점들을 기반으로 살펴보겠다.

사회 네트워크의 효과를 설명하는 관점

사회 네트워크 연구 흐름에 있어서, 네트워크 효과를 설명하기 위한 기존의 논의는 두 가지 대표되는 관점으로 구분된다.'배태성 관점(embeddedness perspective)'과 '다양성 관점(diversity perspective)'이 그 것이다. 이러한 구분은 어떤 유형의 사회 네트워크가 더 많은 경제적 이익을 제공해 주는가에 초점을 두고 이루어져왔다. 유사한 내용이 연구자 별로 달리 표현되는데, 내적 관계(internal ties)에 초점을 둔 '결속적 관점(bonding view)'과 외적 관계(external ties)에 초점을 둔 '연결적 관계(bridging view)'라는 용어로 구분되기도 한다(Adler & Kwon, 2002).

배태성 관점

배태성 관점이란 멘토링 관계와 같은 사회 네트워크에서 강하고 중첩된 유대관계에 의해

혜택을 받는다는 시각이다(Granovetter, 1985; Coleman, 1988, 1990; Portes & Sensenbrenner, 1993). Granovetter(1985)는 경제행위가 사회 네트워크에 구조적으로 배태되어 있다고 주장하면서, 혈연관계, 지역적, 직업적 공동체 등의 네트워크에 배태된 강한 유대관계로부터 나오는 경제적 혜택을 강조한다. 배태적 관계가 주는 이익을 강조하는 학자들은 강하고 중첩된 개인적인 관계로 연결된 네트워크 구성원들은 폐쇄된 공동체적 네트워크 내의 배태적 관계들로부터 제한된 결속, 상호성의 규범, 신뢰 등의 혜택을 입는다고 주장한다(Bourdieu, 1985; Granovetter, 1985; Putnam, 1993, 1995; Coleman, 1988). 좀 더 구체적으로 설명하면, 강한 유대관계의 배태적 네트워크 구조 내에서 구성원들이 외부로부터 배제되었을 때 그 들 사이에 제한된 결속이 생기며, 이것이 상호성의 규범을 형성시키고 구성원들 간의 상호지원을 가져오게 된다는 것이다. 또한 이러한 결속력과 규범이 신뢰를 낳고 위반행위를 제지시키는 효과를 미친다는 것이다. 배태성 관점에서는 행위자의 내부 관계, 즉 같은 집단 내의 사람들 간의 관계의 강도에 중점을 두고 있다(Sandefur & Laumann, 1998). 그러나 이렇게 긴밀하게 연결된 네트워크에 대한 과도한 의존은 부정적인 효과도 낳을 수 있다. 예를 들어, 공동체 내의 결속력이 지나치게 높은 경우에 공동체 외부의 개인과 접촉하려는 구성원들이 일종의 제재를 받을 수 있다(Portes & Sensenbrenner, 1993). 따라서 배태성 관점은 집단적 기대에 기초한 강제적 신뢰와 내적 제재 등이 개인의 경제적 행동에 제약이 될 수 있다는 점에서 비판을 받고 있다(Portes & Sensenbrenner, 1993; Uzzi, 1997). 이러한 배태성 관점의 부정적 측면에 대한 비판으로부터 제시된 또 다른 시각이 바로 다양성 관점이다.

다양성 관점

다양성 관점은 Granovetter(1973)의 '약한 유대관계의 중요성(strength of weak tie)'에 대한 논의를 발전시킨 Burt(1992)의 '구조적 공백(structural hole) 이론'에 기반하고 있다. 약한 유대관계의 이점 이론이란 강한 유대관계에 의해 연결된 행위자들은 서로 중복된 정보를 공유하는 경우가 많은 반면, 자주 만나지는 못하지만 다양한 상황에 있는 사람들과 약한 유대관계에 의해 연결되어 있을 때 새롭고 다양한 정보를 얻을 가능성이 높다는 것이다(Granovetter, 1973). Granovetter(1973, 1982)는 약한 유대관계의 이점은 약한 유대관계 그 자체보다도, 약한 유대관계가 강한 유대관계에 비해서 서로 다른 집단을 매개하는(bridging) 관계일 가능성이 높다는 점에 있다고 강조한다. 이러한 논의를 더욱 발전시킨 것이 Burt(1992)의 구조적 공백이론이다. 구조적 공백 이론의 논지는 서로 연결이 안 된 집단들 간에 중개자(broker) 역할을 하는 행위자는 그 네트워크를 통해 가장 양질의 그리고 가장 적시의(timely) 정보를 얻을 수 있다는 것이다. 이 때 구조적 공백을 차지하고 있는 사회적 행위자는, 서로 연결되어 있지 않아서 정보를 교환할 수 없는 각각의 집단들로부터 중복되지 않은(non-redundant) 정보의 흐름에 접근할 수 있게 된다. 또한 연결되어 있지 않은 집단들이 서로 소통하기 위해서는 항상 이 중개자를 거쳐야 하기 때문에 그 집단들 간의 정보의 흐름도 통제할 수 있게 된다(Burt, 1997). 이러한 이유로 다양성 관점에서는 하나의 주요 네트워크에 배태되어 남아있기보다는, 외부의 다양한 네트워크들로부터 여러 정보

흐름에 접근할 수 있도록 개별 행위자들이 자신의 네트워크를 넘어 확장하는 것이 중요하며, 이를 통해 정보와 통제의 이익을 받을 수 있다고 제안한다.

최근 논의

기존의 사회 네트워크 연구자들은 배태성 관점과 다양성 관점을 서로 대립적인 견해로 간주하고, 각각의 관점에서 분리해서 보아왔다(Reagans & Zuckerman, 2001). 그러나 최근 두 관점이 대립적인 것이 아니라 양립 가능하며, 배태된 관계와 다양한 관계를 함께 추구하는 통합적인 네트워크가 보다 효과적일 수 있다는 주장이 제기되고 있다(Baker, 1990; Reagans & Zuckerman, 2001; Higgins & Kram, 2001; Newell, Tansley, & Huang, 2004). 일례로 Baker(1990)는 한 기업이 은행들과 맺고 있는 직접적인 시장관계에 대해 조사한 결과, 배태된 관계와 다양한 관계가 혼합된 네트워크가 배태된 관계로만 이루어지거나 다양한 관계로만 이루어진 네트워크보다 효과적임을 밝혀냈다. 이 경우, 배태된 관계들을 통해 기회주의를 감소시키고 관계의 지속성과 내부 지식을 통해 더 나은 서비스를 제공 받을 수 있다는 장점을 추구한다. 아울러 다양한 관계들을 통해 중복되지 않는 폭넓은 정보 네트워크에 접근하며 은행들 간 경쟁적이고 효율적 관계를 유지하는 것이 가능하다. 따라서 두 유형의 관계를 함께 추구함으로써 시장 관계에서 경제적 이익을 최대화할 수 있다는 것이다. 이렇게 최근 사회 네트워크의 효과에 관한 논의는 과거 배태성 관점과 다양성 관점 중 어떤 관점이 중요한가의 문제로부터 두 관점이 모두 중요하다는 통합적 관점으로 그 초점이 옮겨져 오고 있다. 지금까지 통합적 관점은 주로 조직 수준에서 연구되어 왔다. 본 연구에서는 이러한 최근의 논의를 반영하여, 배태적 관점과 다양성 관점을 통합한 시각에서 조직 내 개인이 보유하고 있는 멘토링 네트워크의 효과를 분석하고자 한다.

프로테제의 멘토링 네트워크 특성이 멘토링 기능에 미치는 영향

"성공한 사람에겐 멘토가 있다."(Lunding, Clements, & Peskins, 1978)는 말이 존재할 정도로, 멘토링 관계가 제공하는 효과는 다양하다. 멘토링 관계의 효과성은 근본적으로 멘토링 기능(mentoring functions)의 양에 달려있다(Higgins & Kram, 2001; 정현과 탁진국, 2005). 멘토링 기능으로 측정되는 멘토링 관계의 질(quality)이 관계를 통해 얻는 최종 성과에 매우 큰 영향을 미치기 때문이다(Ragins, Cotton, & Miller, 2000). 멘토링 기능은 경력기능(career functions)과 심리사회기능(psychosocial functions)으로 이루어진다(Noe, 1988; Kram, 1983).

본 연구에서는 멘토링 네트워크의 효과를 탐구하는데 있어서, 배태적 관점과 다양성 관점 모두에 의존한다. 두 관점이 서로 양립될 수 없는 대립적 주장이 아니라, 멘토링 네트워크의 효과에 있어서 논리적으로 서로 다른 영역을 다룬다는 것이다. 배태성 관점은 신뢰와 상호성을 얻기 위한 멘토링 네트워크의 '내적 구조'에 초점을 두는 한 편(Granovetter, 1985; Coleman, 1988; Krackhardt & Hanson, 1993), 다양성 관점은 그 네트워크를 통해 보다 다양한 정보를 얻기 위한 '외적 확장 구조'에 초점을 두는 것이다(Burt, 1992). 이러한 관점에서 보면 배태적 관계와 다양한 관계는 서로 독립적이

다. 개인이 배태적 관계와 다양한 관계를 함께 추구할 수 있는가? 이 질문에 대하여 기존 배태성 관점이나 다양성 관점의 연구자들은 인지 균형이론(cognitive balance theory)에 의거하여 '개인이 다른 사람들과 강한 관계를 맺으면, 이 관계 당사자들 사이도 서로 엮이기 쉬우므로 다양성은 저하될 수밖에 없다'고 가정하였다. 그러나 관계의 강도가 약해야만 연결적 기능을 수행하는 것은 아니다(Burt, 1995). 관계 강도와는 별도로, 단절된 사람들 사이를 얼마나 연결할 수 있는가에 대한 고려가 중요하다는 것이다. 특히 비공식 멘토링 관계는 본질적으로 매우 자아중심적인 관계이고, 사회 시스템 간의 경계를 넘어서 멘토와 관계를 맺는 경우가 많다(Higgins & Kram, 2001). 따라서 멘토링 네트워크에서 관계 강도가 강하다고 반드시 다양성이 낮아진다는 가정은 무리가 있다. 본 연구에서 제안하는 것은 프로테제가 자신의 멘토링 네트워크에서 관계강도와 네트워크 다양성 모두를 추구할 수 있으며, 이 두 특성은 멘토링 기능에 대해 독립적으로 정(+)적 영향을 미친다는 것이다.

그렇다면 이러한 고찰은 어떠한 구조적 특성을 중심으로 이루어져야 할 것인가? 본 연구에서는 관계 강도(tie strength), 네트워크 범위(network range), 네트워크 크기(network size)를 멘토링 네트워크 특성으로 제안한다. 이들은 사회 네트워크의 효과를 설명하는 관점들의 핵심 지표들이다(Brass, 1995; Higgins & Kram, 2001). 네트워크 효과성의 선행변인으로서 관계 강도는 배태성 관점의 대표적인 지표들 중 하나이며(Granovetter, 1985; Hansen, Mors, & Lovas, 2005; Bian, 1997), 네트워크 범위와 크기는 다양성 관점을 대표하는 지표들이다(Burt, 1992; Hansen et al., 2005). 예를 들어, Hansen 등(2005)은 '관계 강도'를 통해 팀 내부 네트워크가 얼마나 배태적인가를 측정한 후, 배태성이 강할수록 구성원들이 시간과 에너지를 자신의 팀 내부로 투입하는 경향이 강함을 보여주었다. 이들은 또한 부문 간 네트워크(intersubsidiary network)의 '크기'를 통해 팀 네트워크의 외적 확장성을 측정하여, 네트워크 다양성이 클수록 외부로부터 지식을 추구하는 경향이 강함을 입증하였다. 그 밖에도 멘토링 네트워크는 프로테제가 보고하는 멘토들과의 연결 관계들에 초점을 두므로(Higgins & Kram, 2001), 관계 강도(Fagenson-Eland, Marks, & Amendola, 1997), 관계 다양성(Ensher & Murphy, 1997), 멘토의 수(Baugh & Scandura, 1999) 등 양자 관계의 멘토링 연구에서 멘토링 기능에 영향을 미치는 것으로 밝혀진 개념들이 네트워크 수준에서도 영향을 미칠 수 있다. 따라서 멘토링 네트워크의 효과성 분석을 위해 이 세 가지 특성에 대한 고려가 필요하다.

프로테제의 멘토링 네트워크 특성이 경력기능에 미치는 영향

멘토링 네트워크가 제공하는 경력기능(career functions)이란 프로테제가 직무역할을 성공적으로 수행하는데 필요한 요령을 습득하게 해주고, 승진이나 경력발전을 도와주는 경력개발 관련 기능을 의미한다 (Kram, 1983; Noe, 1988; Ragins & Cotton, 1999).

네트워크 특성 중'관계 강도'는 경력관련 기능에 어떠한 영향을 미칠 것인가? 멘토링 관계에 있어서 관계 강도는 멘토와 프로테제 사이의 감정적 친밀도, 상호성, 의사소통 빈도, 관계 지속기간 등의 수준을 의미한다 (Granovetter, 1973). 따라서 강한 관계(strong tie)

의 장점은 멘토와 프로테제 간의 높은 상호 신뢰 수준과(Krackhardt, 1992) 멘토가 프로테제를 위해 기꺼이 행동하려고 동기부여 된 정도가 높다는 측면에서 찾아볼 수 있다(Higgins & Kram, 2001). 특히 강한 관계는 구직이나(Bian, 1997) 경력 계획(Burke & McKeen, 1997)과 같은 경력 관련 행동들을 후원하는데 있어서 약한 관계보다 효과적으로 작용한다. 일례로 중국에서의 구직에 관련된 연구 결과는, 약한 관계보다는 친밀감, 신뢰감, 상호 의무감 등을 통해 밀접하게 연결된 강한 관계를 통해서 직업이 더 빈번히 구해짐을 보여준다(Bian, 1997). 나아가 멘토가 제공하는 정보가 강한 관계를 통해 전달되면 반복되는 상호작용과 감정적 친밀도로 인해 더욱 영향력을 지니기 쉬우므로 (Rice & Aydin, 1991), 설득력이 요구되는 후원이나 지도 기능에 있어서도 강한 관계가 효과적이라고 예상할 수 있다. 멘토의 영향력, 지속적인 신뢰와 헌신적 태도는 프로테제가 수평적 이동이나 승진을 하는 데 도움이 되며(Higgins & Kram, 2001), 좋지 않은 세력으로부터 프로테제를 지켜 줄 수 있고 지식과 기술 전수를 촉진시키므로, 관계 강도는 멘토링 경력기능을 향상시킬 것으로 예측된다. 이러한 예측은 멘토와 프로테제 간에 관계 강도가 강할수록 서로 더 많은 상호작용을 통해 심도 깊은 정보 교환이 가능하므로 경력기능에 긍정적 영향을 미친다는 양자관계의 멘토링 연구 결과들과 일관된다(Burke & McKeen, 1997; Allen, Day, & Lentz, 2002; Ensher, Thomas, & Murphy, 2001).

한편 '네트워크 범위'는 프로테제가 서로 다른 집단에 속한 멘토들과 어느 정도 연결되어 있는가를 의미하는 개념으로서, 그 개인이 보유한 네트워크의 다양성(diversity)을 나타낸다 (Burt, 1983; Marsden, 1990). 다양한 관계(diverse tie)의 장점은 이들 연결 관계들이 제공하는 다양한 정보 측면에서 나온다(Burt, 1992). 다양성과 관련하여, 기존 양자 관계의 멘토링 연구는 대부분 유사성-호감 이론(similarity-attraction theory)에 근거하여 멘토와 프로테제 간에 성이나 인종 등 인구특성에 있어서 서로 유사하다고 지각하는 경우가 서로 다르다고 지각하는 경우보다 효과적이라는 입장을 취하고 있다 (Finkelstain, Allen, & Rhoton, 2003; Ragins & Cotton, 1999). 그러나 멘토링 네트워크는 프로테제-멘토 양자 관계의 단순 합이 아니므로, 사회 네트워크 이론이라는 시각을 통해서 그동안 간과되어 온 다양성의 구조적 효과를 찾아볼 수 있다. 일반적으로, 다른 조직 기능에 속한 멘토를 많이 지닐수록 정보에 대한 접근이 높아진다(Seibert, Kraimer, & Liden, 2001). 다양한 멘토들을 지님으로써 보다 다양하고 혁신적인 관점을 얻을 수 있고, 경력과 관련하여 양질의 의사결정을 할 수 있도록 지원받을 수 있다는 것이다. 또한 다양한 멘토로부터 지원을 받는 다는 것은 프로테제가 더 많은 경력 기회에 접근할 수 있음을 의미한다(Burt, 1992). 따라서 넓은 범위의 멘토링 네트워크는 프로테제를 더욱 풍부한 정보와 자원에 연결시켜 줄 것이며(Ancona & Caldwell, 1992; Milliken & Martins, 1996), 프로테제의 가시성을 높여주고 경력증진에 필요한 지식원을 제공해 줌으로써 경력기능에 정(+)적인 영향을 미칠 것으로 예측된다. 본 연구에서는 이러한 장점들로 인해 관계 강도와 네트워크 범위가 경력기능에 독립적으로 정(+)적인 영향을 미칠 것으로 예측한다. 강한 관계가 동시에 연결 관계(bridge)가 되어 줄 수 있으며(Bian, 1997), 다양성과 관계 강도가 모두 높은 네트워크일 경우에 프로테제를 다양한 관점에 노출되게 도와줄 뿐 아니

라 멘토들로부터 제공받은 조언들을 실천에 옮기도록 강한 영향력을 지닌다. 따라서 이러한 네트워크가 학습이나 경력변경과 같은 경력기능 측면에서 효과적이라고 제안된다(Higgins & Kram, 2001).

그러나 멘토링 네트워크 연구에서 크기 차원은 범위와 다소 다른 형태의 관계 양상을 지닐 것으로 예상된다. 네트워크 크기는 프로테제가 응답한 멘토의 수를 의미한다(Marsden, 1990). 큰 네트워크는 프로테제를 정보와 자원을 지닌 많은 사람들에게 접근시켜주지만, 프로테제가 지니고 있는 시간과 에너지는 제한되어 있으므로 네트워크 크기를 무한정으로 늘릴 수 없다. 그 효과와 비용 사이에 상충관계(trade-off)가 발생하는 것이다. 구체적으로 설명하자면, 프로테제가 다수의 멘토와 관계를 맺고 있는 경우에 이들을 통해 가치 있는 경력정보를 보다 많이 얻을 수 있으며, 조직에서 좀 더 많은 사람들에게 자신의 존재를 알리고, 의사결정에 필요한 여러 조언과 추천을 받을 수 있다. 하지만 이들 다수 멘토와의 관계를 유지하는데 시간과 에너지가 소요되므로, 관계관리에 필요한 비용으로 인해 그 효과가 상쇄된다는 것이다(Burt, 1992). 또한 네트워크의 크기가 지나치게 커지면 유용성이 떨어지는 중복된 정보를 얻게 되므로(Burt, 1992), 시간과 에너지를 투입하고도 비효율적 결과를 얻게 된다. 이러한 기회비용 측면을 고려할 때, 중간 수준의 멘토링 네트워크 크기를 유지하는 경우에 가장 효율적으로 경력정보를 입수할 수 있을 것으로 예측된다. Burt와 Ronchi(1990), Rook(1984) 등의 연구에서도 네트워크 크기는 비용 발생으로 인해 효율성 감소곡선을 보이는 것으로 나타난바 있다. 경력 단계에서 만나는 멘토의 수를 대상으로 하고 있는 Baugh와 Scandura(1999)의 연구 결과도 같은 양상을 보여준다. 멘토가 세 명 이상이 되면, 멘토가 제공하는 정보들 사이에 갈등이 발생하여 경력기대가 오히려 낮아진다는 것이다. 따라서 멘토링 네트워크 크기와 경력기능 사이에는, 크기 증가에 따라 어느 정도까지는 경력기능이 상승하다가 중간 수준 이상이 되면 오히려 감소하는 역U형의 관계가 존재할 것으로 예측된다. 이상의 논의를 바탕으로 프로테제의 멘토링 네트워크 특성과 경력기능의 관계에 관한 가설을 도출하면 다음과 같다.

가설 1: 프로테제의 멘토링 네트워크 특성은 프로테제가 제공받는 멘토링의 경력기능에 영향을 미칠 것이다.

가설 1-1: 멘토링 네트워크의 관계 강도는 경력기능에 정(+)적인 영향을 미칠 것이다.

가설 1-2: 멘토링 네트워크 범위는 경력기능에 정(+)적인 영향을 미칠 것이다.

가설 1-3: 멘토링 네트워크 크기는 경력기능과 역U형의 관계를 지닐 것이다. 즉 네트워크의 크기 증가에 따라 제공받는 경력기능이 증가하다가 크기가 중간 수준 이상이 되면 오히려 제공받는 경력기능이 감소할 것이다.

프로테제의 멘토링 네트워크 특성이 심리사회기능에 미치는 영향

심리사회기능이란 대인관계 측면에 대한 것으로서, 프로테제의 내면적인 역량감과 자기효능감을 향상시켜주는 기능을 뜻한다(Kram, 1983; Noe, 1988; Ragins & Cotton, 1999). 심리사회기능은 표현적 관계에 기초하지만, 문제해결이나 정체성 확립, 역할 모델링 등과 관련하여 멘토가 제공하는 정보에 의해서도 영향을

받는다.

강한 관계 강도는 프로테제와 멘토 간에 감정적 친밀감을 발생시키므로 특히 멘토링 네트워크의 심리사회기능을 증진시킨다(Higgins & Kram, 2001). 심리사회기능은 프로테제의 역량감과 정체성이 구축되기 위해 필수적인데(Kram, 1985), 개인의 정체성 확립은 상호성과 신뢰가 기초가 되는 강한 연결 관계를 통해 실현될 수 있기 때문이다(Krackhardt & Hanson, 1993). 같은 맥락에서, 안정적이지 못한 상황에 처한 개인들은 자신을 보호하고 불확실성을 줄이기 위해 강한 유대관계가 제공하는 신뢰의 이점을 추구하게 되는 것이다(Krackhardt, 1992). 또한 관계 강도가 강한 네트워크의 경우에 약한 경우보다 일관된 사회적 신호를 전달할 수 있다는 점에서 사회적 지원에 보다 적합하므로(Podolny & Baron, 1997) 더 많은 심리사회 기능을 제공할 수 있다. 강한 유대관계는 또한 네트워크 구성원들 간의 공유된 가치체계 형성을 도와준다(Portes & Sensenbrenner, 1993). 따라서 관계 강도는 멘토링 네트워크의 심리사회기능에 정(+)적 영향을 미칠 것으로 예측된다. 네트워크 연구 뿐 아니라 양자 관계 멘토링 분야에서도 만남의 빈도가 높은 경우나 감정적 친밀도가 높은 경우와 같이 관계의 강도가 클수록 문제에 대한 심도깊은 상의가 가능하고 목표설정이 용이하므로 프로테제에게 심리적으로 긍정적 결과를 제공한다고 검증된 바 있다(Ensher et al., 2001; Viator, 1999).

네트워크 범위와 관련하여, 필요한 지원에 대한 접근성과 적시성이 커지면 그러한 관계가 프로테제 자신의 주변에 있다는 사실에 대해 심리적 안도감이 형성되는데(Higgins & Thomas, 2001), 사회 네트워크에서 정보와 자원에 대한 접근성과 적시성은 넓은 범위의 네트워크를 통해 보다 잘 제공된다(Burt, 1992). 이러한 심리적 안도감은 역량감과 자기효능감을 향상시킴으로써 심리사회기능으로 이어진다(김한얼과 이진규, 1993). 실제로 Noe(1988)의 연구에서는 프로테제가 멘토링 관계로부터 다양한 범위의 혜택을 얻기 위해 멘토를 효과적으로 이용하고 있다고 지각할수록 더 많은 심리사회기능을 보고하는 것으로 나타났다. 또한 자신의 경계를 넘어 다양한 범위의 풍부한 네트워크를 지닌 사람은 조직에서 가치 있는 사람으로 간주되고 네트워크에서 명성을 얻게 되므로(De Janasz et al., 2003), 이러한 효과가 프로테제에게 자기존중감을 향상시키고 심리사회기능을 높여준다. 양자 관계의 멘토링 연구에서는 이와 반대되는 견해가 지배적이었다. 즉 멘토와 프로테제가 인구특성에 있어서 이질적인 경우 서로 간의 상호작용이 매우 낮아지므로, 서로 동질적인 경우에 더 높은 심리사회기능을 보고한다는 것이다(Ragins & McFarlin, 1990). 그러나 오늘날 환경의 변화로 인해 개인이 겪게 되는 문제 자체가 몹시 다양해졌으므로, 네트워크 범위가 넓을수록 적절한 문제해결책을 찾을 수 있으며 이러한 방향제시(guidance)를 통해 심리사회기능이 고양된다(Lankau & Scandura, 2002). 또한 다양한 범위의 멘토들은 조직에 대한 폭넓은 지식을 제공해 줌으로써, 프로테제 자신의 역할과 조직 내 다른 사람들의 역할이 서로 어떤 관계를 지니는지를 이해할 수 있게 해준다. 따라서 네트워크 범위는 프로테제의 역할명확성을 향상시키는 기능도 수행한다(Morrison, 2002). 그 밖에 프로테제는 자신의 멘토들을 모델링함으로써 조직에 대한 전체적인 시각(bigger picture)을 얻고자 하므로(Lankau & Scandura, 2002), 다양한 범위의 멘토들을 통해 역할 모델링 기능을 향상시

킬 수 있다. 따라서 본 연구에서는 앞서 경력기능 차원에서 뿐 아니라 심리사회기능 차원에 대해서도 네트워크 범위가 정(+)적 영향을 미칠 것으로 예측한다.

마지막으로, 네트워크 크기는 경력기능의 경우와 마찬가지로 심리사회기능에 대해서도 관계 유지에 소요되는 비용문제로 인해 역U형의 관계를 보일 것으로 기대된다. 즉 중간수준의 네트워크 크기일 경우가 멘토들을 통해 얻는 심리사회기능이 최대이며, 네트워크 크기가 지나치게 커지면 오히려 부정적 효과가 발생한다는 것이다. 심리사회기능은 특히 멘토와 프로테제 간의 상호 신뢰를 바탕으로 하며(Noe, 1988; Ragins & Cotton, 1999), 서로 호감과 상호존경을 통해 자아의식이 고양되어야 만이 획득 가능하다. 멘토의 수가 증가하면 어느 정도까지는 중복되지 않는 정보를 통한 상담과 여러 역할모형 설정 효과를 통해 만족감이 올라가는 이점을 얻을 수 있겠지만, 개인이 유지할 수 있는 강한 관계의 수에는 시간과 에너지의 한계가 있기 때문에 곧 심리사회기능의 감소곡선을 보이게 될 것이다(Burt, 1992). 또한 멘토의 수가 증가할수록 멘토들이 제공하는 조언들 사이에 상충되는 부분들이 존재하므로 심적 갈등을 증가시키거나, 심리사회기능을 얻는데 필요한 심도 깊은 관계 관리에 필요한 비용이 관계에 의해 제공되는 효과를 초과하기가 쉽다(Scandura, 1998; Baugh & Scandura, 1999). 이러한 논거를 통하여 멘토링 네트워크 특성과 심리사회기능의 관계에 대하여 다음과 같은 가설들이 도출되었다.

가설 2: 프로테제의 멘토링 네트워크 특성은 프로테제가 제공받는 멘토링의 심리사회기능에 영향을 미칠 것이다.

가설 2-1: 멘토링 네트워크의 관계 강도는 심리사회기능에 정(+)적인 영향을 미칠 것이다.

가설 2-2: 멘토링 네트워크 범위는 심리사회기능에 정(+)적인 영향을 미칠 것이다.

가설 2-3: 멘토링 네트워크 크기는 심리사회기능과 역U형의 관계를 지닐 것이다. 즉 네트워크의 크기 증가에 따라 제공받는 심리사회기능이 증가하다가, 크기가 중간 수준 이상이 되면 오히려 제공받는 심리사회기능이 감소할 것이다.

방 법

연구대상자 및 자료수집 방법

눈에 보이는 분명한 경계가 없다는 사회 네트워크의 특성 상, 연구 설계 시 네트워크의 범위를 결정하는 문제가 중심이슈로 논의된다(Knoke & Kuklinski, 1982). 본 연구의 범위는 군 관리자들의 경력개발을 목적으로 하는 1개 기관 내부의 석사과정 213명으로 설계되었다. 본 연구에서는 사전조사를 통해 연구목적에 부합되고 네트워크 분석이 가능하다고 판단되는 조직을 연구대상으로 선택하였다. 이 기관은 군 및 공공기관에서 선발된 관리자들을 대상으로 정책기획 및 집행 능력을 배양하고 향후 군 조직의 리더로서 양성하기 위한 교육기관이다. 군이라는 사회에서 관리자들의 지속적인 경력개발을 목표로 하는 기관이므로 본 연구 주제인 멘토링 관계의 중요성이 부각되는 조직이다. 본 조직은 교육기간이 끝나면 각자 자신의 소속기관으로 돌아가서 관계가 단절되기 쉬운 일반 MBA과정과 달리 군이라는 하나의 조직에 속해 있다는 소속감이 매우 강한

조직이며, 함께 군 조직을 이끌어갈 동일 조직원으로 서로를 여기고 멘토링 관계를 추구하고 있다. 실제 사전조사에서도 멘토링 관계가 매우 활발히 이루어지고 있음이 확인되었다. 그 외에도, 네트워크 연구에서 사용되는 설문양식의 경우 작성에 장시간이 소요되고 높은 인지 능력이 요구되므로(Knoke & Kuklinski, 1982) 본 조직 내 응답자들의 상대적으로 높은 교육수준 또한 네트워크 연구 수행에 도움이 된다. 이러한 이유로 군 관리자 집단은 멘토링 연구나 사회 네트워크 연구에 적합한 조직으로 인식되고 있다(Payne & Huffman, 2005; Roberts & O'Reilly, 1979).

변인의 측정을 위해 본 연구에서는 네트워크 측정 설문조사 및 일반 설문조사를 실시하였다. 자료 수집은 다음과 같은 절차를 통해 이루어졌다. 우선 사전조사 기간을 통해 연구의 타당성 및 구현 가능성을 타진하였다. 이후 설문조사에 대한 공식 서면허가와 연구대상자 명단을 제공받았으며, 전 구성원을 대상으로 네트워크 연구에 대한 홍보를 실시함으로써 네트워크 조사에 대한 거부감을 최소화하였다. 설계된 설문지는 기관 내 전문가 1인과 8명의 응답자를 대상으로 사전조사 되었으며, 이 과정을 통해 문맥이나 작성 지침 등을 보다 명확히 교정하였다. 설문지를 배포한 결과 최종적으로 총 127부가 회수되었으며(회수율 59.6%), 이 중 네트워크 정보가 누락되거나 중심화 경향이 두드러진 응답을 보이는 자료를 제외하고 총 113부를 분석에 사용하였다

본 연구의 네트워크 자료의 형태는 자아중심 네트워크(ego-centric network)이다. 자아중심 네트워크는 개인을 중심으로 그 개인이 보고하는 타 행위자들(alters)과의 연결 관계에 초점을 두는 형식이다(구자숙, 2004). 네트워크 조사 시 상대 행위자 수를 5명 정도까지 응답하도록 제한해 온 이전 자아중심 네트워크 연구들과 달리(Burt, 1992; Podolny & Baron, 1997; 박찬웅, 1999), 본 연구에서는 사전면접 결과를 반영하여 멘토를 총 20명까지 응답할 수 있도록 하였다. 또한 프로테제가 멘토를 응답하는데 있어 설문에 응한 8개 학과 외에 기관 구성원 전체(382명)를 대상으로 지목할 수 있게 함으로써, 멘토가 설문 비응답자 집단에 속해 있을 경우 발생할 수 있는 멘토 정보 손실을 방지 하였다. 멘토링 네트워크는 이름 파악 질문(name-generator)을 통해 파악하였다.

기술통계 분석 결과, 표본 특성은 다음과 같이 나타났다. 성별 분포에 있어서 남성 109명(96.5%), 여성 4명(3.5%)으로 나타났다. 현재 국내 군 조직의 성비에 있어서 여군 비율, 특히 여성 장교인력의 수가 남성장교에 비해 수적으로 열세이므로, 이러한 표본 특성은 전체 군 조직의 성비 특성을 반영한 결과로 볼 수 있다. 연령의 경우, 25세 미만인 경우는 전혀 존재하지 않았으며 30세 이상 ~ 35세 미만인 경우가 과반수(55.8%)를 차지하고 있다. 이러한 결과는 관리자 집단이라는 응답자 집단의 특성에 기인한다. 이들의 군 조직에서의 근속년수는 평균 8.3년(99.9개월)으로 나타났다.

가설검증에 앞서 카이자승 검증(Chi-square test)을 실시함으로써 설문조사에 응해 준 응답자 집단과 비응답자 집단 간에 차이가 존재하는지 여부를 확인하였다. 검증은 성, 근속년수, 소속조직 차원에서 실시되었다. 총 223명의 설문조사 대상자들 중 설문에 응한 113명의 응답자 집단(53.1%)과, 설문에 응하지 않은 나머지 100명의 비응답자 집단(46.9%)에 대한 검증결과, 성(p=.401), 근속년수(p=.226), 소속조직(p=.084) 중 어떤 측면에 있어서도 두 집단 사

이에 유의미한 차이가 발견되지 않았다.

네트워크 특성 측정

멘토링 네트워크를 파악하기 위하여 본 연구에서는 이름 파악 질문(name-generator)을 사용하였다(Burt, 1992; Podolny & Baron, 1997; 박찬웅, 1999; 구자숙, 2004). 본 연구에서 멘토링 네트워크를 파악하는 질문은 다음과 같다:"조직 내에서 당신의 경력 개발에 관심을 가지고, 경력관련 기능이나 심리사회적 지원 등 개발에 관련된 지원을 제공해 주는 사람들의 이름을 쓰시오."

응답자들이 답한 멘토들의 이름을 토대로 파악된 멘토링 관계에 대한 자료는(113 x 382) 형태의 인접행렬(adjacency matrix)로 재구성되었다. 인접행렬의 구성 시, 예를 들어 i가 j를 멘토라고 지목한 경우에 행렬 상에서 X_{ij}항은 1로 입력되며, 그렇지 않은 경우는 0으로 입력된다. 이와 같이 행위자들 사이의 관계가 있고 없음을 이분법(binary)으로 1과 0을 통해 나타내는 행렬을 인접행렬(adjacency matrix)이라고 한다(김용학, 2003). 다시 말해, 본 연구에서는 113명의 응답자들이 382명의 전체 구성원들 중 관계를 맺고 있다고 보고한 멘토들이 행렬에 1로 포함되어 나타나는 것이다.

관계 강도(tie strength)는'감정적 친밀도'를 사용하여 측정하였다(Granovetter, 1973; Morrison, 2002; Ibarra, 1995). 사회 네트워크 연구에서 관계 강도는 주로 감정적 친밀도나 만남의 빈도를 통해 측정되는데, 본 연구에서는 사전면접과 예비 설문조사 결과를 반영하여 감정적 친밀도를 척도로 선택하였다. 응답자 집단은 근무 및 주거 공간이 동일하며 공동생활을 하는 관계로 만남의 빈도보다는 감정적 친밀도가 보다 적절한 관계 강도 척도라고 할 수 있기 때문이다. 또한 감정적 친밀도는 다른 네트워크 지표들로 인해 오염되지 않으므로 최적의 관계 강도 척도라는 평가를 받고 있다(Marsden & Campbell, 1984; Marsden, 1990). 실제 측정은 Morrison(2002)의 연구에서와 마찬가지로 각 멘토 별로 프로테제가 느끼는 친밀감에 대한 응답을 리커르트 3점 척도로 평가하였다.

네트워크 범위(range)는 네트워크의 다양성, 즉 한 개인이 얼마나 서로 다른 집단에 속한 행위자들과 연결되어 있는가를 의미한다(Burt, 1983; Marsden, 1990). 측정에는 다양성 측정 척도인 Blau Index(Blau, 1977)를 사용하였다. 본 연구에서는 사전면접을 통해 파악된 응답자 집단의 특성을 반영하여, 육군, 해군, 공군, 군 관련 기관이라는 4개의 사회적 범주를 기초로 이 지표를 산출하였다. Blau Index는 인종 다양성이나 성 다양성 등 조직 내 다양성 연구를 위해 많이 사용되는 지표이며 아래 수식을 통해 구할 수 있다(Richard, Barnett, Dwyer, & Chadwick, 2004).

$$1 - \sum P_i^2$$

(P: 범주 내 개인의 비율, i: 범주의 수)

네트워크 크기(size)는 해당 프로테제가 멘토라고 지목한 사람들의 수로 정의된다. 일반적으로 사회 네트워크 연구에서 크기는 해당 개인이 직접적으로 사회적 연결을 갖고 있는 대상이 되는 사람들의 수를 의미한다(Marsden, 1990; Scott, 2000). 실제 크기의 측정은 네트워크 분석 프로그램인 UCINET 6를 통해 산출된 프로테제의 외향연결정도(outdegree centrality)를 사용하였다(Borgatti, Everett, & Freeman, 1999). 멘토링 관계처럼 비대칭(asymmetric) 네트워크

의 경우, 외향연결정도란 행위자 i로부터 다른 모든 행위자들 j에게 가는 관계의 수를 뜻한다 (Knoke & Kuklinski, 1982).

멘토링 기능 측정

멘토링 기능 중 경력기능은 후원, 노출 및 소개, 지도, 보호, 도전적인 업무부여 등 조직에서 필요한 요령을 습득하게 해주고 승진이나 경력발전을 도와주는 경력개발 기능을 의미한다. 심리사회기능은 수용 및 지원, 상담, 우정, 역할모델링 등 프로테제의 역량감과 자기효능감 등을 향상시켜주는 대인 관계 측면의 기능을 뜻한다. 멘토링 기능을 묻는 설문문항은 경력기능과 심리사회기능으로 이루어진 Noe(1988)의 MFS 21문항을 기초로 연구대상의 특성에 맞게 수정하여 20문항을 사용하였다. 경력기능과 심리사회기능별로 각각 10문항씩에 대해 리커르트 5점 척도(1=전혀 그렇지 않다, 2=별로 그렇지 않다, 3=보통이다, 4=약간 그렇다, 5=매우 그렇다)로 평가하였다. 프로테제가 응답한 멘토 별 평가값들을 평균하여, 해당 프로테제가 멘토링 네트워크를 통해 제공받는 경력기능과 심리사회기능을 산출하였다. 예를 들어, 멘토가 다섯 명인 프로테제의 경우라면 다섯 명의 멘토에 대해 각각 기능을 평가한 후, 이 점수들을 평균한 값을 멘토링 기능 점수로 사용하였다.

경력기능을 측정하데 사용된 문항의 예는 다음과 같다:'해당 멘토는 나의 향후 경력과 관련하여 사전 계획을 세우는데 도움이 되는 조언들을 제공해 준다', '해당 멘토는 내가 새로운 선, 후배들을 만날 수 있는 기회를 만들어 준다.' 심리사회기능을 측정하는 문항의 예는 다음과 같다: '해당 멘토는 내가 능력이나 승진, 인간관계, 가정 문제 등으로 인해 갈등하고 있을 때, 함께 고민해 준다;' '나는 해당 멘토를 존경한다.'

멘토링 기능에 대한 신뢰도 분석 결과, 크론바흐 알파계수는 경력기능의 경우 .87, 심리사회기능의 경우 .90으로 양호한 것으로 나타났다. 측정도구의 타당도 검증을 위해 본 연구에서는 최대우도법(Maximum Likelihood)을 사용하여 요인을 추출하였으며, 회전방식은 Oblimin 방식을 사용하였다. 요인분석 결과는 표 1에 요약된 바와 같다. 분석과정에서 경력기능을 측정하는 네 항목과 심리사회기능을 측정하는 세 항목이 제외되어, 결과적으로 경력기능을

표 1. 요인분석 결과

변인	공통분산	요인적재량	
		요인1	요인2
심리사회 기능	.717	.882	-.096
	.680	.864	-.113
	.638	.817	-.049
	.627	.794	-.006
	.525	.682	.092
	.513	.621	.185
	.392	.512	.207
경력 기능	.707	-.003	.842
	.554	-.171	.797
	.566	.048	.732
	.557	.252	.607
	.363	-.004	.604
	.557	.311	.563
고유값		5.492	1.902
분산설명비율 (%)		42.250	14.632
누적분산비율 (%)		42.250	56.882

측정하는 여섯 항목과 심리사회기능을 측정하는 일곱 항목이 분석에 사용되었다. 분석 결과 경력기능과 심리사회기능은 그 개념적 구분이 명확하게 보이며, 모두 0.5이상의 높은 요인적재량을 지니고 있어 개념적 타당성을 보여주고 있다.

통제변인

본 연구에서는 선행연구들을 통해 조직 내 멘토링 관계 특성 및 멘토와 프로테제 간 상호작용 양식에 영향을 미칠 수 있다고 제안되고 있는(Ragins et al., 2000; Finkelstein et al., 2003) 프로테제의 성, 연령, 근속년수 등 3개 변인을 통제하였다. 예를 들어, Finkelstein 등(2003)의 연구나 Koberg 등(1994)의 연구를 통해, 프로테제의 연령이 멘토링 기능에 영향을 미치는 것으로 나타난 바 있다. 또한 프로테제가 멘토링 관계에 기대하는 목적이 경력단계가 변화함에 따라 달라지므로, 조직에서의 근속년수를 통제하였다(Kram, 1983). 아울러 조직 내에서 남성과 여성이 형성하는 네트워크는 그 구성 방식에서 차이를 보인다고 여러 이론 및 실증 연구들에 의해 지적되고 있으므로 (Ibarra, 1992; 강혜련, 2005) 프로테제의 성별도 함께 통제하였다.

분석 방법

변수에 대한 신뢰도 및 타당도 검증에 이어서, 본 연구의 자료 분석을 위해 사회 네트워크 분석(SNA: Social Network Analysis) 기법과 일반 통계분석 기법이 사용되었다. 사회 네트워크 분석을 위해서는 UCINET 6가 활용되었다. 이 프로그램은 Freeman이 개발하였으며, 다양한 네트워크 분석기법을 활용할 수 있는 가장 종합적인 사회 네트워크 분석 프로그램으로 평가받고 있다(Borgatti, Everett, & Freeman, 1999). UCINET 6에는 지금까지 개발된 네트워크 분석 기법 중 많이 사용되는 방법들이 망라되어 있으므로, 다양한 네트워크 지표들을 산출해 낼 수 있다. 가설 검증을 위하여 본 연구에서는 우선 사회 네트워크 분석을 통해 네트워크 지표들을 구했으며, 이어서 산출된 지표들을 활용하여 네트워크 특성과 멘토링 기능 간의 관계에 대한 위계적 회귀분석(hierarchical regression analysis)을 실시하였다.

결 과

상관관계 분석 결과

전반적으로 상관관계 분석 결과는 연구 가설들이 예측하는 방향과 일치되는 방향을 보여주고 있다. 멘토링 네트워크 특성과 멘토링 기능 사이에 나타나는 상관관계는 표 2에 제시된 바와 같다. 우선, 관계 강도는 경력기능 및 심리사회기능 모두와 정(+)의 상관관계를 지니고 있다. 네트워크 범위의 경우에는 두 멘토링 기능과 $p < 0.1$ 수준에서 약한 상관을 나타내 변인들 간 관련성이 입증될 수 있는 가능성을 보여준다. 네트워크 크기의 경우 멘토링 기능과의 사이에 유의미한 상관관계가 나타나지 않았다. 네트워크 크기는 범위와 정(+)의 관계를 보이고 있어서 멘토의 수가 많을수록 멘토들의 소속 조직이 다양할 수 있음을 시사한다. 그 외에 멘토링 네트워크의 경력기능과 심리사회기능 간에 높은 상관계수($r=.53$)를 보이는데, 이는 멘토링 관계의 질이

표 2. 상관관계 분석 결과

변인	평균	표준편차	1	2	3	4	5	6	7	8
1. 성별	.96	.19								
2. 연령	31.10	3.16	.128							
3. 근속년수	99.99	37.21	.221*	.906*						
4. 네트워크 크기	4.65	3.91	.081	-.046	-.003					
5. 관계 강도	2.32	.42	.058	-.057	-.016	.106				
6. 네트워크 범위	.27	.26	.034	.101	.063	.371**	.063			
7. 경력기능	3.42	.54	-.163	-.083	-.144	-.025	.200*	.176†	(.87)	
8. 심리사회기능	3.99	.55	-.121	-.104	-.079	-.074	.372**	.179†	.526**	(.90)

주 1) † $p < 0.1$, * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$

주 2) 성별: 1=남자, 0=여자; 연령: 세, 근속년수: 개월 수;
네트워크 크기: 명 (1 ~ 20명 범위), 관계 강도: 3점 척도, 네트워크 범위: Blau Index (0 ~ 1 범위)
경력기능, 심리사회기능 5 점 척도

주 3) ( )안의 값: cronbach's α값

좋을 경우에는 두 기능 모두를 제공받기 쉽다고 해석할 수 있다.

사회 네트워크 분석(social network analysis) 결과

본 연구의 응답자 집단이 보유하고 있는 멘토링 네트워크 특성은 다음과 같다. 네트워크 크기는 평균 4.65로 나타나고 있는데, 이는 응답자들이 관계를 형성하고 있다고 대답한 멘토 수를 평균한 결과가 4.65명임을 의미한다. 네트워크 크기가 가장 큰 경우는 20명인 경우로 나타났으며, 가장 작은 경우는 1명인 경우였다. 이러한 결과는 기존 멘토링 연구가 양자 관계임을 전제로 수행되어 온 것과는 달리, 오늘날 조직 내 개인이 구축하고 있는 멘토링 관계는 다수 멘토들과의 네트워크 형태임을 보여준다. 멘토링 네트워크의 구조에 있어서도 개인별로 차이가 존재한다. 본 연구에서는 네트워크 범위(range)를 단순한 범주의 수가 아닌 범주별 인원 비율을 반영한 Blau Index를 사용하여 계산하고 있다. 산출된 멘토링 네트워크의 범위는 0에서 0.7의 값을 취하고 있으며 평균은 0.27인 것으로 나타났다. Blau Index는 0에서 1의 값을 취할 수 있는데, 0인 경우는 멘토들이 모두 동일한 하나의 범주에 속해 있는 경우이며, 1인 경우는 각 범주 별로 동일한 수의 멘토들이 속해있는 경우를 의미한다(Blau, 1977). 그 외에 3점 척도로 측정된 관계 강도의 평균은 2.3점으로 나타났다. 본 연구에서는 산출된 네트워크 지표들을 활용하여 가설들에 대한 검증을 실시하였다.

연구가설의 검증

본 연구에서는 인구특성 변인들 중, 연구모

형에 포함된 주요 변인들과 관계가 있을 것으로 기존 연구에서 제안된 (Ragins et al., 2000; Finkelstein et al., 2003) 프로테제의 성, 연령, 근속년수 등 3개 변인들을 통제하고 있다. 이들을 통제함으로써 순수한 멘토링 네트워크 특성이 멘토링 기능에 미치는 영향을 측정하고자 하였다. 본 연구에서는 세 가지 멘토링 네트워크 특성들과 경력기능 사이의 관계를 검증하기 위해 위계적 회귀분석 (hierarchical regression analysis)을 실시하였다.

프로테제가 보유하고 있는 멘토링 네트워크의 구조적 특성이 과연 경력기능에 유의미한 영향을 미치는가? 가설1은 프로테제의 네트워크 특성이 멘토링의 경력기능에 영향을 미칠 것이라고 예측하고 있다. 이에 대한 분석결과, 인구특성 변인을 통제한 상태에서 경력기능을 종속변인으로 하고 네트워크 특성을 독립변인으로 하는 회귀식은 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 표 3에 제시된 바와 같이 R^2는 .130으로 이 회귀식은 멘토링 경력기능의 총 변량 가운데 13.0%를 설명하였으며, F값은 2.634로 유의한 것으로 나타났다($p < .05$). 통제변인만 회귀식에 투입한 경우의 R^2값은 .047이었는데, 독립변인들이 회귀식에 포함됨으로써 멘토링 경력기능의 변량에 대한 설명력이 8.3% 증가하고 있다. 이어서, 구조가 멘토링 경력기능에 영향을 미친다면 그 관계 양식은 어떠할지 세부 가설 별 유의성은 다음과 같다.

표 3. 멘토링 네트워크 특성과 경력기능의 관계에 대한 회귀분석

독립변인	경력기능		
	회귀모형 1	회귀모형 2	회귀모형 3
성	-.121	-.133	-.132
연령	.217	.187	.185
근속년수	-.313	-.294	-.296
관계 강도		.212*	.216*
네트워크 범위		.206*	.216*
네트워크 크기		-.105	-.214
네트워크 크기 ^{2}			.110
R^2	.047	.130	.131
F	1.787	2.634*	2.258*
ΔR^2		.083	.001
ΔF		3.365*	.134

주 1) * $p < 0.05$

관계 강도와 네트워크 범위는 모두 경력기능에 대해 정(+)의 방향으로 유의미한 영향($p < .05$)을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 관계강도가 강할수록 경력기능이 높아질 것이라는 가설1-1과(β=.212, p=.023), 네트워크 범위가 넓을수록 경력기능이 높아질 것이라는 가설1-2(β=.206, p=.040)를 지지해 주고 있다. 이는 Higgins와 Kram(2001), Baker(1990)의 연구들에서 제시된 바와 일관되며, 배태성 관점과 다양성 관점이 독립된 관점이며 이들을 함께 추구할 수 있음을 지지해 주는 결과이다. 이와 관련하여, 본 연구에서는 관계 강도만으로 설명되는 변량에 네트워크 범위를 추가하였을 때 설명 변량이 유의미하게 증가하는지에 대한 추가분석을 실시하였다. 분석 결과 설명변량이 약하게 증가함이 확인되었다 (ΔR^2 = .027, $p < .1$).

가설1-3은 멘토링 네트워크 크기가 멘토링 경력기능에 미치는 영향을 나타내는 가설로서, 멘토링 네트워크 크기와 경력기능 사이의 관계 형태가 역U형을 보일 것이라고 예측하고 있다. 역U형의 관계는 네트워크 크기가 증가함에 따라 경력기능도 증가하다가 일정 수준 이상이 되면 다시 감소하는, 즉 중간 수준의

네트워크 크기를 보일 때 경력기능이 가장 높을 것임을 의미한다. 역U형 관계가 지지되기 위해서는, 네트워크 크기의 회귀계수가 정(+)의 부호를 나타내야 하며, 네트워크 크기를 제곱하여 새로운 변인으로 투입한 경우 회귀계수의 부호가 부(-)의 방향으로 유의하게 나타나면서, 모형의 변량에 대한 설명력이 유의미하게 변화되어야 한다(Oh, Chung, & Labianca, 2004; Muse, Harris, & Field, 2003). 그러나 표 3의 모형3에서 확인되듯이, 네트워크 크기와 경력기능 사이에 역U형의 관계는 지지되지 않았다. 이러한 결과는 멘토링 관계의 경우에 '멘토가 몇 명인가' 하는 네트워크 크기보다는 '그 멘토와 어떤 관계를 유지하는가'에 관련된 관계 강도, 혹은 '어떤 원천에서 멘토를 구하는가'에 관련된 네트워크 범위가 보다 중요한 경력기능의 예측자임을 시사한다.

본 연구에서는 프로테제의 멘토링 네트워크 특성이 멘토링의 심리사회기능에도 유의미한 영향을 미칠 것이라고 예측하고 있다. 가설2에 대한 분석결과, 인구특성 변인을 통제한 상태에서 멘토링 심리사회기능을 종속변인으로 하고 네트워크 특성을 독립변인으로 하는 회귀식은 통계적으로 유의미한 것으로 나타났다. 표 4에서와 같이 R^2는 .230으로 이 회귀식은 멘토링 심리사회기능의 총 변량 가운데 23.0%를 설명하였으며, F값은 5.280으로 유의한 것으로 나타났다($p < .001$). 통제변인만 회귀식에 투입한 경우의 R^2값은 .027이었는데, 독립변인들이 회귀식에 포함됨으로써 멘토링 심리사회기능의 변량에 대한 설명력이 20.3% 증가하였다. 네트워크 특성과 심리사회기능의 관계를 예측하는 세부 가설 별 유의성을 살펴보면 다음과 같다.

표 4. 멘토링 네트워크 특성과 심리사회기능의 관계에 대한 회귀분석

독립변인	심리사회기능		
	회귀모형 1	회귀모형 2	회귀모형 3
성	-.127	-.140	-.143
연령	-.234	-.262	-.257
근속년수	.162	.179	.183
관계 강도		.374***	.364***
네트워크 범위		.252**	.229*
네트워크 크기		-.207*	.044
네트워크 크기 ^{2}			-.255
R^2	.027	.230	.236
F	1.006	5.280***	4.635***
ΔR^2		.203	.006
ΔF		9.323***	.822

주 1) *p < 0.05, **p < 0.01, ***p < 0.001

분석 결과, 관계 강도와 네트워크 범위는 모두 심리사회기능에 대해 정(+)의 방향으로 유의미한 영향($p < .001$)을 미치는 것으로 나타났다. 이는 멘토링 네트워크의 관계 강도가 강할수록 심리사회기능이 증가할 것이라는 가설 2-1과 (β=.374, p=.000), 네트워크 범위가 넓을수록 심리사회기능이 증가할 것이라는 가설 2-2를 지지해 주는 결과이다(β=.252, p=.008). 이는 배태성 관점과 다양성 관점이 독립된 관점이며 이들을 함께 추구할 수 있음을 지지해 주는 결과이다. 이와 관련하여, 본 연구에서는 관계 강도만으로 설명되는 변량에 네트워크 범위를 추가하였을 때 설명 변량이 유의미하게 증가하는지에 대한 추가분석을 실시하였다. 분석 결과 설명변량이 유의미하게 증가함이 확인되었다 (ΔR^2 = .029, $p < .05$).

멘토링 네트워크 크기가 심리사회기능에 미

치는 영향에 관한 가설2-3은 두 변인 사이의 관계 형태가 역U형을 보일 것이라고 예측하고 있다. 즉 중간 수준의 네트워크 크기를 지닐 경우에 심리사회기능이 가장 높으리라는 것이다. 앞서 가설1-3을 검증한 과정과 마찬가지로 네트워크 크기를 제곱하여 새로운 변인으로 투입한 후 부호의 변화를 살펴 본 결과, 네트워크 크기와 심리사회기능 사이에 역U형 형태의 관계는 지지되지 않았다. 표 4의 모형2에 나타난 바와 같이, 네트워크 크기와 심리사회기능의 관계는 곡선형 관계가 아니라 부(-)의 방향의 선형 관계인 것으로 나타나고 있다(β=-.207, p=.028). 따라서 멘토링 네트워크 크기가 작을수록 심리사회기능이 증가하는 것으로 나타나, 가설에서 설정한 역U형과는 상이한 형태의 결과를 보이고 있다. 이러한 결과는 멘토링의 심리사회기능은 여전히 소수와의 특별한 관계를 통해 보다 많이 지원됨을 보여준다. 그 이유는 심리사회 기능을 많이 제공받기 위해서는 멘토와 극도로 심도 깊고 상호적인 관계를 유지해야 하는데, 이를 위해 대단히 많은 정도의 노력이 소요되기 때문인 것으로 해석된다. 또한 상담 내용에 대한 비밀 유지 등 신뢰 차원에서 소수와의 관계가 더 유리하다는 점도 또 다른 이유로 파악된다.

논 의

본 연구에서는 멘토링 네트워크에 대한 개념 고찰과 함께, 멘토링 네트워크 특성과 멘토링 기능 간의 관계를 실증적으로 보여주었다. 연구 결과는 멘토링 연구 영역이 기존 멘토링 연구들이 치중되어 온 양자 관계를 벗어나 사회 네트워크 영역으로 확대되어야 함을 시사한다. 아울러 가설검증 결과 멘토링 네트워크의 관계 강도 및 범위가 독립적으로 멘토링 기능과 정(+)적 관계를 지니고 있음을 입증함으로써, 배태적 관계와 다양한 관계를 함께 추구할 수 있다는 사회 네트워크 연구계의 최근 주장을 지지한다.

멘토링 네트워크의 효과성에 대한 연구 결과, 관계 강도가 커질수록 경력기능 및 심리사회기능이 높아진다는 가설과 네트워크 범위가 커질수록 경력기능 및 심리사회기능이 높아진다는 가설이 모두 지지되었다. 이러한 관계 강도와 범위의 주효과에 대한 지지는 개인이 동시에 강한 관계와 다양한 관계를 이용할 수 있음을 시사한다. 멘토링 네트워크는 광범위한 중복되지 않는 정보를 제공해 주고, 강한 신뢰를 바탕으로 헌신적인 지원을 제공해 줄 때 효과적이다. 따라서 이러한 결과가 멘토링 맥락에서 지니는 의미는 개인이나 조직은 멘토링 네트워크 구축에 있어서 다양한 원천과 관계 강도 확보 모두가 중요하다는 사실을 유념해야 한다는 점이다. 나아가 결과의 의미를 관리자 집단이라는 본 연구의 응답자 특성과 관계하여서도 찾아 볼 수 있다. 연구 대상인 군 관리자 집단은 사전조사를 통해 일반 조직의 관리자 집단과 조직 내 역할이나 멘토링 관계의 형성 목적이 상당히 유사한 것으로 파악된 집단이다(이우헌, 2002). 경력단계 면에서 보았을 때 이들은 Hall(1976)의 경력단계 모형에서 단순한 탐색단계를 지나 정립 및 진보단계에 속한 사람들이다. 따라서 멘토링 관계 목적 면에서 조직 전체에 대한 지식을 증가시킴으로써 향후 경력기회를 창출하고 조직 내에서 자신의 가시성을 높이며, 상호신뢰 구축을 통해 자기역량감을 향상시킬 수 있는 관계를 추구하는 단계에 있다(Kram & Isabella, 1985). 따라

서 자신을 강력하게 후원해 줄 수 있고, 조직 전 분야에 대한 포괄적인 통찰을 제공해 줄 수 있는 다양성 높고 관계 강도가 강한 멘토링 네트워크가 특히 관리자 집단에게 효과적인 네트워크 형태가 될 수 있다.

본 연구 결과는 사회 네트워크 연구에 있어서 중요한 의미를 지니고 있다. 과거 사회 네트워크 연구자들은 네트워크의 다양성을 위해서는 관계 강도는 약해야 할 것이라고 생각했다. 관계 강도는 네트워크 밀도와 상관이 있으므로, 강한 관계를 지니는 사람들은 같은 사회 시스템의 소속일 것으로 간주되었기 때문이다(Berscheid & Walster, 1978; Byrne, 1971). 그러나 본 연구에서는 배태적 관계와 연결적 관계가 함께 존재할 수 있으며, 함께 존재할 때 효과적이라고 제안한다. 특히 본 연구 대상인 멘토링 네트워크의 경우에 멘토들이 충분히 사회 시스템 경계를 넘어 다양한 원천에 존재할 수 있으며, 멘토들 간에 상호 연결될 가능성이 낮을 뿐 아니라 반드시 상호 연결되어야만 효과적인 것도 아니다(Higgins & Kram, 2001). 멘토링 네트워크의 효과에 대한 본 연구의 분석 결과는 사회 네트워크 연구계의 최근 주장과 일관되며, 우리에게 멘토링 네트워크의 경우 배태적인 특성과 연결적인 특성이 함께 나타날 수 있으며 각각이 멘토링 기능에 대한 주효과를 지니고 있음을 명확하게 보여준다 .

그러나 기대했던 멘토링 네트워크 크기와 멘토링 기능 사이의 역U형의 관계는 지지되지 않았다. 경력기능의 경우는 유의미한 결과가 나타나지 않았으며, 심리사회기능의 경우에는 예상과 달리 부(-)적 관계를 지니고 있었다. 그 이유는 다음과 같은 측면에서 유추해 볼 수 있을 것이다. 우선 심리사회적인 기능은 여전히 소수와의 특별한 관계를 통해 지원될 수 있다는 것이다. 이는 심리사회기능을 제공받기 위해서는 멘토와의 심도 깊고 상호적인 관계 유지에 대단히 많은 노력이 소요되기 때문이거나, 사적인 상담 내용에 대한 비밀 유지 등 신뢰 차원에서 소수와의 관계가 더 유리할 수 있기 때문으로 생각된다. 한편, 멘토링의 경력기능에 있어서는 네트워크 크기의 효과가 나타나지 않았다. 이러한 결과는 빠른 기술 변화와 조직 수평화와 같은 환경변화 속에서 프로테제가 보다 많은 경력기능을 제공받기 위한 확실한 방법은, 다양한 사회 시스템으로부터 정보를 얻고 신뢰를 바탕으로 한 헌신적인 지원을 확보하는 것임을 시사한다. 아울러 멘토의 수는 이에 앞서 경력이동에 도움을 줄 수 있는 적절한 멘토 재목이 존재함이 전제가 되어야 하므로 유의미한 영향을 미치지 못했을 가능성이 있다고 해석할 수 있다. 이는 네트워크 크기, 즉 '멘토가 몇 명인가'와는 상관없이 '그 멘토들이 어떤 네트워크 위치에 있는가'에 관계된 네트워크 범위와 '그 멘토와 내가 어떤 관계를 형성하는가'하는 관계 강도가 훨씬 중요한 경력기능의 예측자임을 말해준다.

연구의 의의 및 시사점

본 연구는 멘토링 연구 측면과 사회 네트워크 연구 측면 모두에 대해 이론적 의의를 지닌다. 우선 멘토링 연구 측면에서 볼 때, 본 연구는 사회 네트워크 관점에서 멘토링 관계를 새롭게 바라 본 연구로서, 멘토링 네트워크의 개념을 좀 더 명확히 하고 기능 메커니즘을 밝히는데 이론적으로 기여하고 있다. 또한 제시된 이론을 사회 네트워크 분석을 통해 실제로 검증해 보았다는 측면에서 실증적인 측면의 기여도 크다. 멘토링 연구가 시작된 이후

20여 년 간 행해진 국내·외 연구들을 살펴보면, 한 사람의 연장자 멘토와의 관계 외에 다양한 개발조력자들과의 관계가 아직 활발히 탐구되지 않고 있다. 본 연구가 이러한 문제를 실증적으로 다룸으로써 멘토링 이론의 연구 영역을 사회 네트워크 연구 분야까지 확장시키는데 일조 할 수 있을 것으로 기대된다.

사회 네트워크 이론 측면에서 본 연구가 지니는 의미는 배태적 네트워크 특성과 다양한 네트워크 특성을 함께 추구할 수 있다는 통합적 관점을 검증하였다는 점이다. 사회 네트워크의 효과를 설명하는 관점은 그동안 이론적 쟁점이 되어 온 문제로서, 두 관점을 각각 분리해서 보아온 연구들과 달리 본 연구는 두 관점을 통합하는 새로운 연구흐름에 속한다. 본 연구는 통합적 관점을 통해 그동안 설명되지 않던 멘토링 관계 양상과 네트워크 효과성을 보다 유연하게 설명하는데 기여하고 있다.

본 연구가 제공할 수 있는 실무적 의의 및 사회적 활용 방안은 다음과 같다. 공식과 비공식 멘토링 관계의 기초가 되어온 일 대 일 관계를 개발하는 데에 제약이 많아졌으므로, 현실적으로 개인은 다양한 대안적 원천을 고려하지 않을 수 없게 되었다. 본 연구 결과는 이러한 변화에 대한 인식이 중요함을 주장한다. 이러한 인식은 특히 관리자 집단에게 있어서 큰 의미를 지닌다. 아울러 네트워크 특성의 효과 메커니즘을 이해함으로써 개인은 더 이상 수동적 존재가 아니라 적극적으로 정보를 구하고 자신에게 도움이 되는 네트워크를 구축할 수 있는 능동적 존재가 될 수 있음을 시사한다.

본 연구 결과는 특히 공식 멘토링 제도를 시행하려는 기업이나 멘토링 프로그램 전문 대행 기관들에게 구체적인 자료로 활용될 수 있다. 조직은 멘토링 프로그램 개발 시 멘토의 원천을 풍부하게 하도록 노력해야 할 것이다. 본 연구는 기업 내·외적으로 멘토링 네트워크 형성을 장려하기 위해 각종 취미활동 모임이나 클럽, 소모임 등 비공식 조직 활성화가 필요함을 시사한다. 본 연구 결과의 활용 방향은 정부나 대학들이 멘토링 제도를 개발하고 운영하는 데에 서도 찾아볼 수 있다. 특히 여성부에서 운영하는 사이버 멘토링 제도(위민넷, www.women-net.net)나 과학기술부에서 후원하는 WISE 프로그램 등 소수집단 육성을 위한 다양한 멘토링 프로그램의 설계 및 운영에 활용 가능성이 있다.

연구의 한계점 및 향후 연구 방향의 제시

향후 멘토링 네트워크의 효과성을 보다 폭넓게 밝히기 위해서는 본 연구에서 다루어진 세 가지 멘토링 네트워크 특성들 외에 보다 포괄적인 네트워크 지표에 대한 분석이 요구된다. 특히 구조적 공백과 같은 개인의 전체적 멘토링 네트워크 특성을 포함시켜 그 효과를 밝히는 등 폭넓은 고찰이 이루어져야 한다. 이를 위해서는 타 네트워크들과 구별되는 멘토링 네트워크의 특성에 대한 이해가 우선되어야한다. 예를 들어 구조적 공백을 다룬 선행 연구들이 대부분 관계들을 대칭적(symmetric)인 것으로 간주하고 있는데(Mehra, Kilduff, & Brass, 2001), 이와 달리 멘토링 네트워크는 비대칭적(asymmetric)인 관계이다. 따라서 향후 이러한 특성을 고려하여 멘토링 네트워크 분석이 이루어져야 할 것이다.

아울러 본 연구에서 제시된 결과의 일반화를 위해서는 향후 다른 기업조직 맥락에서 보다 많은 인원을 대상으로 멘토링 네트워크의

효과 메커니즘을 재확인해 볼 필요성이 있다. 사회 네트워크의 메커니즘을 완전하게 이해하기 위해서는 하나의 공동체에 집중하는 것이 중요하다는 측면에서 보면(Galaskiewicz, 1979; Galaskiewicz & Krohn, 1984; Malecki, 1997), 한 개 조직 내부로 경계를 제한한 본 연구의 설계 형태는 멘토링 네트워크의 효과를 처음으로 규명하는데 있어서 긍정적 효과를 지닌다. 하지만 적은 표본 수로 인해 통계적 설명력이 제한될 수 있고 교육기관이라는 제약을 지니므로, 결과의 일반화를 위해 기업 조직의 좀 더 많은 인원을 대상으로 한 확인적 연구가 요구된다.

그 밖에도 본 연구에서는 멘토링의 직접효과인 경력기능과 심리사회기능에 대한 네트워크 특성의 효과를 검증하고 있는데, 승진, 경력이동, 보상, 이직의도, 경력성공, 과업태도 등 다양한 결과변인들과의 관계에 대한 효과성 연구가 필요하다. 이어서 본 연구를 통해 구체화된 관계들에 대한 조절변인들을 밝히는 작업이나 네트워크 특성과 효과의 종단적 변화에 대한 고찰도 유용할 것이다. 또한 본 연구에서는 조직 내부의 비공식 멘토링 관계에 초점을 두고 있으나, 공식관계와 비공식 관계를 연결하여 살펴보거나, 멘토가 조직 내부 뿐 외부에도 존재하는 경우 등 다양한 그림을 한 장에 그리려는 노력이 요구된다. 끝으로, 대부분의 연구들이 멘토링 관계에서 나오는 긍정적 결과에만 초점을 두고 있지만(Noe, Greenberger, & Wang, 2002), 개인이 경험하는 부정적 멘토링 관계의 형성이나 결과, 혹은 이를 해결하기 위한 관계 변화 측면의 연구가 이어져야 할 것이다. 이렇듯 아직 탐구되지 않은 영역이 많이 존재하지만, 본 논문을 통해서 그동안 규명되지 않은 멘토링 네트워크의 효과를 연구하고자 한 점은 분명히 뜻있는 시도이다. 멘토링 네트워크 특성이 멘토링 기능에 미치는 영향에 대한 이해를 토대로 멘토링 네트워크의 보다 많은 부분을 설명하려는 향후 연구들이 이어지기를 기대한다.

참고문헌

강혜련 (2005). 여성과 조직 리더십, 서울, 학지사.

구자숙 (2004). 직장 내 승진에 대한 네트워크 효과의 연구. 인사관리연구, 28, 1-20.

김용학 (2003). 사회 네트워크 분석, 서울, 박영사.

김한얼・이진규 (1993). 조직사회화과정에서 멘토의 역할. 경영학연구, 22(2), 269-294.

박찬웅 (1999). 경쟁의 사회적 구조. 한국사회학, 33, 789-817.

오홍석 (2005). 사회적 네트웍, 사회적 자본, 그리고 조직론 연구. 이학종(편), 조직론 연구의 제 문제, 서울, 박영사.

윤종록 (1998). 멘토관계와 신입사원의 조직적응. 대한경영학회지, 19, 665- 697.

이우헌 (2002). 보병 소대장의 핵심역량 모델 연구, 국방대학교 국방관리대학원 석사학위 논문, 미간행.

정현・탁진국 (2005). 멘터역할척도 개발과 타당화 연구. 한국산업 및 조직심리학회지, 18(3), 659-676

정희선 (2001). 여성관리자의 커리어개발과 멘토링. 중소기업연구, 23(2), 355-382.

Adler, P. S., & Kwon, S. W. (2002). Social capital: Prospects for a new concept, *Academy of Management Review*, *27*, 17-40.

Allen, T. D., Day, R., & Lentz, E. (2002). *Interpersonal comfort in mentorship: A mediating mechanism.* Paper presented at the 17th Annual SIOP Conference, Toronto, ON.

Allen, T. D., Russell, J. E. A., & Maetzke, S. B. (1997). Formal peer mentoring: Factors related to protégés satisfaction and willingness to mentor others, *Group & Organization Management, 22*(4), 488-507.

Allen, T. D., Pottet, M. L., & Burroughs, S. M. (1997). The mentor's perspective: A qualitative inquiry and future research agenda, *Journal of Vocational Behavior, 51*, 70-89.

Ancona, D. G., & Caldwell, D. G. (1992). Demography and design: Predictors of new product team performance, *Organization Science, 3,* 321-341.

Arthur, M. B., & Rousseau, D. M. (1996). *The boundaryless career: A new employment principle for a new organizational era,* New York: Oxford University Press.

Baker, W. E. (1990). Market networks and corporate behavior. *American Journal of Sociology, 96*, 589-625.

Baugh, S. G., & Scandura, T. A. (1999). The effects of multiple mentors on protégé attitudes toward the work setting, *Journal of Social Behavior and Personality* , *14*(4), 503-521.

Berscheid, E., & Walster, H. (1978). *Interpersonal attraction.* Reading, MA: Addison-Wesley.

Bian, Y. (1997). Bringing strong ties back in: Indirect ties, network bridges, and job searches in China. *American Sociological Review, 62*, 3, 366-385.

Blau, P. M. (1977). *Inequality and heterogeneity.* NY: Free Press.

Borgatti S. P., Everett, M. G. & Freeman, L. C. (1999). *UCINET 6.0 version 1.00.* Natick: Analytic Technologies.

Bourdieu, P. (1985). The forms of capital. In J. G. Richardson (Eds.), *Handbook of theory and research for the sociology of education*, 241-258. New York.

Brass, D. J. (1995). A social network perspective on human resource management, *Research in Personnel and Human Resource Management, 13*, 39-79.

Burke R. J., & McKeen C. A. (1997). Benefits of mentoring relationships among managerial and professional women: A cautionary tale. *Journal of Vocational Behavior, 51*, 43-57.

Burt, R. S. (1983). Range. In R. S. Burt & M. J. Miner (Eds.) *Applied network analysis: A methodological introduction,* 176-194, Beverly Hills, CA: Sage.

Burt, R. S. (1992). *Structural holes: The social structure of competition.* Cambridge, MA: Harvard University Press.

Burt, R. S. (1995). *Social capital, structural holes, and the entrepreneur.* Paper presented at the annual meeting of the American Sociological Association, August 19-23, Washington, DC.

Burt, R. S. (1997). The contingent value of social capital. *Administrative Science Quarterly, 42,* 339-365.

Burt, R. S., & Ronchi D. (1990). Contested control in a large manufacturing plant. In J. Weesie & H. D. Flap (Eds.) *Social networks through*

time, 121-157, Utrecht Isor.

Byrne, D. (1971). *The attraction paradigm,* NY: Academic Press.

Capilli, P. (1999). Career jobs are dead, *California Management Review*, *42*, 142-167.

Coleman, J. S. (1988). Social capital in the creation of human capital, *American Journal of Sociology*, *94*(Supplement), 95-120.

Coleman, J. S. (1990). *Foundations of social theory,* Cambridge, MA: Belknap Press.

De Janasz, S. C., Sullivan S. E., & Whiting V. (2003). Mentor networks and career success: Lessons for turbulent times, *Academy of Management Executive, 17*(4), 78-91.

Dreher, G., & Ash, R. (1990). A comparative study of mentoring among men and women in managerial, professional, and technical positions, *Journal of Applied Psychology, 75*(5), 539-546.

Dreher, G. F., & Cox, T. H. Jr. (1996). Race, gender and opportunity. A test of compensation attainment and the establishment of mentoring relationships, *Journal of Applied Psychology, 81*(3), 279-308.

Eby, L. T. (1997). Alternative forms of mentoring in changing organizational environment: A conceptual extension of the mentoring literature, *Journal of Vocational Behavior, 51* , 125-144.

Ensher, E. A., & Murphy, S. E. (1997). Effects of race, gender, perceived similarity, and contact on mentor relationships, *Journal of Vocational Behavior*, *50*, 460-481.

Ensher, E. A., Thomas, C., & Murphy, S. E. (2001). Comparison of traditional, step-ahead, and peer mentoring on protégés' support, satisfaction, and perceptions of career success: A social exchange perspective. *Journal of Business and Psychology, 15*, 419-438.

Fagenson-Eland, E. A., Marks, J. A., & Amendola, K. L. (1997). Perceptions of mentoring relationships. *Journal of Vocational Behavior*, *51*, 29-42.

Finkelstein, L. M., Allen, T. D., & Rhoton, L. A. (2003). An examination of the role of age in mentoring relationships, *Group & Organization Management* , *28*(2), June, 249-281.

Galaskiewicz, J. (1979). *Exchange networks and community politics,* CA: Sage.

Galaskiewicz, J., & Krohn, K. R. (1984). Positions, roles, and dependencies in a community interorganizational system, *The Sociological Quarterly, 25*, 527-550.

Granovetter, M. S. (1973). The strength of weak ties, *American Journal of Sociology, 78*, 1360-1380.

Granovetter, M. S. (1982). The strength of weak ties: A network theory revisited. In P. V. Marsden & N. Lin (Eds.), *Social structure and network analysis,* 105-130. Beverly Hills, CA: Sage.

Granovetter, M. S. (1985). Economic action and social structure: The problem of embeddedness, *American Journal of Sociology, 91*, 481-510.

Hall, D. T. (1976). *Careers in organizations*, Pacific Palisades, Calif. Goodyear Publishing.

Hansen, M. T., Mors, M. L., & Lovas, B. (2005). Knowledge sharing in organizations: Multiple networks, multiple phases, *Academy of*

Management Journal, 48(5), 776-793.

Higgins, M. C., & Kram, K. E. (2001). Reconceptualizing mentoring at work: A developmental network perspective. *Academy of Management Review*, *26*, 264-288.

Higgins, M. C., & Thomas, D. A. (2001). Constellations and careers: Toward understanding the effects of multiple developmental relationships, *Journal of Organizational Behavior, 22,* 223-247.

House, R. J., & Aditya, R. N. (1997). The social scientific study of leadership: Quo vadis? *Journal of Management, 23*, 409-473.

Hunt, D., & Michael, (1983). Mentorship: A career training and development tool, *Academy of Management Review*, *8*, 475-485.

Ibarra, H. (1992). Homophily and differential returns: Sex differences in network structure and access in an advertising firm. *Administrative Science Quarterly, 37* , 422-447.

Ibarra, H. (1995). Race, opportunity, and diversity of social circles in managerial networks, *Academy of Management Journal*, *38*, 673-701.

Kilduff, M., & Tsai, W. (2003). *Social networks and organizations.* London: Sage Publications.

Knoke, D., & Kuklinski, J. H. (1982). *Network analysis,* Newbury Park, CA: Sage.

Koberg, C. S., Boss, R. W., Chappell, D., & Ringer, R. C. (1994). Correlates and consequences of protégés mentoring in a large hospital. *Group and Organization Management, 19*(2), 219-239.

Krackhardt, D. (1992). The strength of strong ties: The importance of philos in organizations, In N. Nohria, & R. G. Eccles (Eds.), *Networks and organizations: Structure, form and action,* 216-239. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Krackhardt, D., & Brass, D. J. (1994). Intraorganizational networks: The micro side. In S. Wasserman & J. Galaskiewicz (Eds.) *Advances in social network analysis: Research in the social and behavioral sciences,* 207-229, Thousand Oaks, CA: Sage.

Krackhardt, D., & Hanson, J. R. (1993). Informal networks: The company behind the chart, *Harvard Business Review*, July/Aug, 104-111.

Kram, K. E. (1985). *Mentoring at work: Developmental relationships in organizational life*, Scott, Foresman: Glenview.

Kram, K. E., & Hall, D. T. (1996). Mentoring in a context of diversity and turbulence, In E. E. Kossek & S. A. Lobel (Eds.), *Managing diversity: Human resource strategies for transforming the workplace,* 108-136, Cambridge, MA: Blackwell Business.

Kram K. E., & Isabella, L. A. (1985). Mentoring alternatives: The role of peer relationships in career development, *Academy of Management Journal, 28*(1), 110-132.

Lankau, M. J., & Scandura, T. A. (2002). An investigation of personal learning in mentoring relationships: Content, antecedents, and consequences, *Academy of Management Journal, 45*(4), 779-790.

Levinson, D. J., Darrow, C. N., Klein, E. B., Levinson, M. A., & McKee, B. (1978). *Seasons of a man's life,* New York: Knopf.

Lunding, F. S., Clements, C. E., & Peskins, D. S. (1978). *Everyone who makes it has a mentor,*

Harvard Business Review, July-August, 89-101.

Malecki, E. J. (1997). Entrepreneurs, networks, and economic development: A review of recent research, *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth, 3* , 57-118.

Marsden, P. V. (1990). Network data and measurement, *Annual Review of Sociology* , *16,* 435-463, Annual Reviews.

Marsden, P. V. & Campbell, K. E. (1984). Measuring tie strength, Soc. Forc. *63,* 482-501.

Mehra, A., Kilduff, M., & Brass, D. J. (2001). The social networks of high and low self-monitors: Implications for workplace performance, *Administrative Science Quarterly*, *46*, 121-146.

Milliken, F.J., & Martins, L.L. (1996). Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups, *Academy of Management Review*, *21*, 402-433.

Morrison, E. W. (2002). Newcomers' relationships: The role of social network ties during socialization, *Academy of Management Journal*, *45*, 1149-1160.

Muse, L. A., Harris, S. G., & Field, H. (2003). Has the inverted-U theory of stress and job performance had a fair test? *Human Performance, 16* (4), 349-366.

Newell S., Tansley C., & Huang J. (2004). Social capital and knowledge integration in an ERP project team: The importance of bridging and bonding, *British Journal of Management, 15,* S43-S57.

Noe, R. A. (1988). An investigation of the determinants of successful assigned mentoring relationships, *Personnel Psychology* , *41*, 457-479.

Noe, R. A., Greenberger, D. B., & Wang, S. (2002). Mentoring: What we know and where we know and where we might go, *Research in Personnel and Human Resources Management, 21*, 129-173.

Oh, H., Chung, M., & Labianca G. (2004). Group social capital and group effectiveness: The role of informal socializing ties, *Academy of Management Journal, 47*, 860-875.

Olian, J. D., Carroll, S. J., & Giannantonio, C. M. (1993). Mentor reactions to proteges: An experiment with managers. *Journal of Vocational Behavior, 43,* 266-278.

Payne, S. C., & Huffman, A. H. (2005). A longitudinal examination of the influence of mentoring on organizational commitment and turnover, *Academy of Management Journal, 48,* 158-168.

Podolny, J. M., & Baron, J. N. (1997). Resources and relationships: Social networks and mobility in the workplace, *American Sociological Review* , *62*, 673-693.

Portes, A., & Sensenbrenner, J. (1993). Embeddedness and immigration: Notes on the social determinants of economic action, *American Journal of Sociology, 98*, 1320-50.

Putnam, R. (1993). *Making democracy work: Civic traditions in modern italy,* Princeton, NJ: Princeton University Press.

Putnam, R. (1995). Bowling alone: America's declining social capital, *Journal of Democracy, 6*, 65-78.

Ragins, B. R., & Cotton, J. L. (1999). Mentor

functions and outcomes: A comparison of men and women in formal and informal mentoring relationships, *Journal of Applied Psychology, 84*, 529-550.

Ragins, B. R., Cotton, J. L., & Miller, J. S. (2000). Marginal mentoring: The effects of type of mentor, quality of relationship, and program design on work and career attitudes, *Academy of Management Journal, 43*(6), 1177-1194.

Ragins, B. R., & McFarlin, D. B. (1990). Perceptions of mentor roles in cross-gender mentoring relationships, *Journal of Vocational Behavior, 37*, 321-339.

Reagans, R., & Zuckerman, E. W. (2001). Network, diversity, and productivity: The social capital of corporate R&D teams, *Organization Science, 12*(4), July-August, 502-517.

Rice, R. E., & Aydin, C. (1991). Attitudes toward new organizational technology: Network proximity as a mechanism for social information processing, *Administrative Science Quarterly, 36,* 219-244.

Richard, O. C., Barnett, T., Dwyer, S., & Chadwick K. (2004). Cultural diversity in management, firm performance, and the moderating role of entrepreneurial orientation dimensions, *Academy of Management Journal*, *47,* 255-266.

Roberts, K. H., & O'Reilly, C. A. (1979). Some correlations of communication roles in organizations, *Academy of Management Journal*, *22*, 42-57.

Rook, K. S. (1984). The negative side of social interaction. Impact on psychological well-being, *Journal of Personality and Social Psychology, 46*, 1097-1108.

Sandefur, R. L., & Laumann, E. O. (1998). A paradigm for social capital, *Rationality and Society, 10*, 481-501.

Scandura, T. A. (1998). Dysfunctional mentoring relationships and outcomes, *Journal of Management. 24*, 449-467.

Scott, J. (2000). *Social network analysis: A handbook,* London: Sage.

Seibert, S. E., Kraimer, M. L., & Liden R. C. (2001). A social capital theory of career success, *Academy of Management Journal, 44*, 219-237.

Sparrowe, R., & Liden, R. C. (1997). Process and structure in leader-member exchange, *Academy of Management Review*, *22*, 522-552.

Turban, D. B., & Dougherty, T. W. (1994). Role of protégés personality in receipt of mentoring and career success, *Academy of Management Journal* , *37*, 688-702.

Uzzi, B. (1997). Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness, *Administrative Science Quarterly, 42,* 35-67.

Viator, R. E. (1999). An analysis of formal mentoring programs and perceived barriers to obtaining a mentor at large public accounting firms, *Accounting Horizons, 13*, 37-53.

Whitely, W., Dougherty, T. W., & Dreher, G. F. (1991). Relationship of career mentoring and socioeconomic origin to managers' and professionals' early career progress, *Academy of*

Management Journal, 34(2), 331-351.

Young, A. M., & Perrewe, P. L. (2000). The exchange relationship between mentors and proteges: The development of a framework. *Human Resource Management Review, 10*(2), 177-209.

1차 원고접수 : 2006. 2. 26
2차 원고접수 : 2006. 5. 12
최종게재결정 : 2006. 5. 15

KCI

한국심리학회지: 산업 및 조직
Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology
2006. Vol. 19, No. 2, 229-258

The Effects of Mentoring Network Characteristics on Mentoring Functions for Protégés in an Organization

Min-Jeong Kim
Ewha Womans University

Hongseok Oh
Yonsei University

Min-Soo Kim
Ewha Womans University

Drawing on mentoring theory and social network theory, this study investigates the effectiveness of mentoring networks. The purpose of this study is to examine the relationships between mentoring network characteristics and the career-related as well as psychosocial functions received from mentoring networks. Additionally, we argue that the embeddedness perspective and the diversity perspective on the effects of social capital do not conflict with one another and that integrated networks combining embedded and diverse ties tend to be more beneficial to mentoring functions. We tested, in a sample of 127 military officers, hypotheses regarding the effects of mentoring network characteristics (tie strength, network size, and network range) on mentoring functions. Tie strength and range significantly and positively related to two mentoring functions. Results supported the perspective that individuals can benefit from simultaneously having strong ties and broad range in their mentoring networks. However, our expectations concerning the relationship between size and mentoring functions were not supported.

key words : Mentoring Networks, Social Network, Mentoring Functions, Career Functions, Psychosocial Functions