職 業 能 力 開 發 硏 究
第12卷(3), 2009. 12, pp. 1~25
ⓒ 韓 國 職 業 能 力 開 發 院

초기 경력자의 멘토링 기능에 대한 멘토링 관계망 특성과 조직 요인 효과

장 지 현* · 장 원 섭**

이 연구는 초기 경력자들을 대상으로 관계망의 관점에서 멘토링을 개념화 하고 그 특성과 기능 간의 관계를 검토하였다. 이와 더불어 멘토링 기능에 대한 조직 요인의 효과도 함께 검증하였다. 또, 실증분석을 위해 다층 모형을 적용하였다. 분석 결과, 사회적 자본의 배태성을 나타내는 멘토링 관계망의 관계 강도가 경력 기능, 심리사회 기능, 역할모델 기능 모두에 대해 긍정적 영향을 미쳤다. 사회적 자본의 다양성을 나타내는 관계망의 범위는 경력 기능과 역할모델 기능에 대해 부적 관계를 보였다. 다양성의 또 다른 지표인 관계망의 크기는 멘토링 기능에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 멘토링 기능들에 대한 조직 특성 요인은 심리사회 기능과 역할모델 기능에 영향을 미치지 않았다. 그러나 경력 기능에 대해서는 조직 요인의 고려가 필요하였다. 그 중 멘토링의 공식화가 멘토링 기능 변수와 정적 관계가 있는 것으로 나타났다.

- 주제어: 멘토링 관계망, 멘토링 기능, 멘토링 공식화, 초기 경력자

투고일: 2009년 10월 31일, 심사일: 11월 10일, 게재확정일: 12월 7일
* 연세대학교 교육연구소 연구원 (jhchang@yonsei.ac.kr)
** 연세대학교 교육학과 교수 (wchang@yonsei.ac.kr), 교신저자

Ⅰ. 서론

멘토링은 초기 경력자가 직장 생활과 관련하여 학습하고 적응하는 데 매우 의미 있고 가치 있는 전략이다. 조직 사회화에 관한 연구들은 초기 경력자의 조직 내 학습과 적응을 촉진하고 향상시키는 데 기존 구성원의 지원과 도움이 중요한 역할을 한다고 밝힌다(김민수 외, 2009; 김상표·김태열, 2004; 박경규, 1996; 서철현·허양회, 2009; 옥주영·탁진국, 2003; Cable & Parsons, 2001; Jones, 1986; Van Maanen & Schein, 1979). 조직 사회화를 촉진하는 사회화 전략과 초기 경력자의 능동성은 모두 다른 사람들과의 상호작용을 통한 일과 직장 생활 관련 학습 과정을 포함하고 있다. 멘토링은 조직 사회화의 전략 중 사회적 사회화 전략의 하나이다. 멘토링이 조직 내에서 공식화되었을 때 그것은 제도화된 전략이 되고, 비공식적일 때는 개인화된 전략에 해당한다. 조직 사회화를 촉진하는 개인의 능동성 역시 멘토링의 기능을 포함한다. 즉, 다른 사람으로부터의 정보 찾기와 피드백 찾기 등의 내용을 포함하고 있다. 결국, 초기 경력자의 일과 직장 생활 관련 학습과 적응을 촉진하기 위해서는 멘토링과 같이 다른 사람들과의 상호작용이 중요하다.

멘토링 연구에서 멘토링 기능은 멘토링의 직접적 결과로 간주된다. 많은 연구들이 도구적 관점에서 멘토링이 조직 사회화의 인접 결과와 원위 결과에 어떻게 영향을 미치는지를 검토하였다(Ashforth & Saks, 1996; Chao et al., 1994; Ostroff & Kozlowsi, 1992). 그러나 그 전에 이러한 학습과 적응 결과들이 나타나는 과정으로서 멘토링 기능에 대한 검토가 선행되어야 한다. 학습과 적응은 멘토링의 경력적 지원과 심리사회적 지원 등을 통한 간접적 결과들일 뿐이기 때문이다. 멘토링 기능과 결과들 사이의 관계에 대한 선행 연구들이 이를 뒷받침하고 있다(이만기, 2007; 현영섭·이성순, 2007; Blickle, Witzki & Schneider, 2009a; 2009b; Kammeyer-Mueller & Judge, 2008; Lankau & Scandura, 2002; Scandura & Viator, 1994).

다른 한편, 이 연구는 멘토링 기능에 대한 멘토링 효과를 분석함에 있어서 "개발지원관계망(developmental network)"의 관점에 기초한다(Higgins & Kram, 2001). 개발지원관계망의 관점에서 멘토링은 일대일의 멘토 관계가 아닌 다양한 멘토들과의 관계를

통해 이루어지는 것으로 상정된다. 기존의 수많은 멘토링 연구들은 멘토와 프로테제의 일대일 관계에 초점을 맞췄다. 그러나, 최근 경력과 일 환경이 더욱 복잡해지고 빠르게 변화함에 따라 한 사람이 아닌 다양한 여러 사람으로부터 멘토링 관계가 동시에 형성되는 경향이 강하게 나타나고 있다. 이런 가운데 멘토링 효과 연구에서 다대다의 멘토링 지원 관계들이 고려되어야 한다는 주장이 제기되고 있다(김민정・김민수・오홍석, 2006; 김민정・오홍석・김민수, 2006; 심우정, 2004; 장원섭・김정환, 2007; Higgins & Kram, 2001).

이 연구의 또 다른 관심은 멘토링 관계망 효과에 대한 조직 요인의 영향이다. 일터에서 이루어지는 멘토링은 개인이 속한 조직 환경의 영향을 받게 된다. 몇몇 학자들은 멘토링 효과를 검토함에 있어서 조직 요인을 고려해야 한다고 주장하였지만(Higgins & Kram, 2001; Ibarra, 1993; Ragins, 1997), 지난 20여 년간 이루어진 수많은 멘토링 연구에서 이에 대한 실증적 검토는 이루어지지 않았다. 여러 기업에 대한 자료 수집의 어려움과 방법론적 진화와 확장이 이루어지지 못한 것이 그 이유일 것으로 보인다.

이 연구는 개발지원관계망의 관점에서 초기 경력자의 멘토링 관계망 특성이 멘토링 기능에 미치는 효과를 검토한다. 멘토링 관계망의 특성은 사회적 관계망에 내재되어 있는 사회적 자본의 특성인 다양성과 배태성을 중심으로 살펴본다. 또한 초기 경력자의 멘토링 관계망 특성과 멘토링 기능들 간의 관계에서 고려될 수 있는 조직 요인을 규명하고자 한다. 이를 위해 국내 다수의 기업들과 그 기업들에 속해 있는 근로자들을 대상으로 조사한 자료를 분석하였다. 통계 분석 방법으로는 개인 수준과 조직 수준의 변수들을 동시에 분석하여 그 효과를 검증할 수 있는 다층 모형(Hierarchical Linear Model, 이하 HLM)을 적용하였다.

Ⅱ. 이론적 배경

1. 멘토링 관계망 특성과 멘토링 기능의 관계

멘토링 기능은 1980년대 중반 이래 수많은 멘토링 연구들에서 멘토링의 직접적인 효과 변수로 다루어져 왔다(Kram, 1988). 여기서 멘토링 기능은 경력 기능과 심리사회

기능으로 구분하고, 역할모델 기능은 심리사회 기능의 하위 요인으로 간주하였다. 이러한 관점에서 지난 20여 년간 Noe(1988)의 멘토링 기능 척도가 가장 많이 사용되어 온 척도 중 하나로 꼽힌다(Allen et al., 2008; Kammeyer-Mueller & Judge, 2008). 그런데 이 척도는 Kram이 제시한 바와는 달리 코칭을 심리사회 기능으로 포함하고 있으며, 요인 부하량이 .30만 넘어도 요인으로 인정했다는 결함이 있다. 이후 Scandura(1992)는 멘토링 기능을 측정하기 위해 경력 기능과 심리사회 기능에 해당하는 문항들을 요인 분석한 결과, 이 문항들이 분명하게 세 요인으로 구분되는 것을 확인하였다. 탐색적 요인 분석과 확인적 요인 분석 결과가 이를 지지하였다. 이어서 그는 Ragins와의 연구에서도 이를 입증하였다(Scandura & Ragins, 1993). 이에 역할모델 기능을 별도의 기능으로 측정하는 Scandura(1992)와 Scandura & Ragins (1993)의 척도가 Noe의 척도와 함께 가장 많이 사용되어 왔다(Allen et al., 2008; Kammeyer-Mueller & Judge, 2008).

멘토링 기능은 내용적인 면에서도 세 가지 기능으로 구분하여 살펴보는 것이 타당하다. 경력 기능의 내용들은 개인의 경력에 도움이 될 만한 정보와 자원 접근 기회를 제공받는 것을 포함한다. 심리사회 기능은 상담, 조언, 충고 등 심리적, 정서적인 지원과 지지의 내용을 의미한다. 역할모델 기능은 심리사회 기능의 하위 요인으로 간주되기도 하지만, 이것은 경력 기능과 심리사회 기능과는 다른 의미를 가지고 있다. 역할모델 기능은 프로테제가 멘토의 직장 생활 태도 등에 대해 관찰하고 모방하거나 그것으로부터 학습하려는 능동적 의지 또는 태도에 초점이 맞춰져 있다. 반면, 경력 기능과 심리사회 기능은 프로테제가 멘토로부터 정보 및 자원 접근 가능성, 정서적 지원을 받는 수동적 입장에 초점이 맞춰져 있다. 역할모델 기능은 사회 학습 이론에서 매우 중요하게 다뤄지고 있는 학습 기능 중 하나이기도 하다.

멘토링 관계의 효과는 멘토링 기능으로 나타난다. 내용적으로 멘토링 기능은 사회적 자본의 정보 획득 효과와 지원 효과에 상응하는 효과 변수라고 할 수 있다. 그러므로 멘토링 관계로부터 얻을 수 있는 정보 획득과 지원 효과의 이득은 사회적 자본의 형태인 다양성과 배태성으로 설명될 수 있다. 멘토링 관계는 사회적 관계이고 사회적 자본은 사회적 관계에 내재되어 있기 때문이다(김민정・오홍석・김민수, 2006; Higgins & Kram, 2001). 구체적으로, 사회적 자본의 다양성은 다른 조직 또는 집단에 속한 사람들과의 다양하고 중첩되지 않은 관계들로부터 얻을 수 있는 특성이다. 배태성은 같은 조직 또는 집단 내에서 상호호혜의 신뢰와 규범 등으로 결속되어 있는 강하고 밀접한 유대

관계들로부터 얻을 수 있는 특성이다. 사회적 관계들에 내재되어 있는 사회적 자본의 다양성 이득은 관계를 맺고 있는 사람이 동일한 집단 또는 조직이 아닐 때 얻을 수 있다. 외부 조직과의 중개 역할을 통해 같은 조직 내에서 공유되고 있는 정보 또는 자원과는 다른 새롭고 다양한 정보와 자원으로의 접근 가능성을 높여 주기 때문이다(Burt, 1992; Granovetter, 1973). 관계망으로부터 결속을 통한 배태성의 이득은 같은 집단 또는 조직 구성원들과의 끈끈한 관계와 높은 밀도가 질적으로 우수하고 신뢰할 만한 정보와 자원으로의 접근성을 높여 준다는 사실에 따라 타당성을 주장할 수 있다(Coleman, 1987). 따라서 멘토링 관계들로부터 얻을 수 있는 사회적 자본의 다양성과 배태성은 각각 나름대로 정보 획득과 지원 효과의 이득을 가져다준다고 말할 수 있다.

사회적 자본의 배태성 지표로는 관계망의 관계 강도와 밀도가 있다. 관계 강도는 친밀도, 접촉 빈도, 지속성 등으로 측정되어 왔다. 일대일 양자 관계로서의 멘토링 효과 연구에서 관계 강도는 멘토링 기능에 대해 긍정적 영향을 미치는 것으로 확인된 바 있다. 관계 강도로서 감정적 친밀도가 경력 기능과 심리사회 기능에 긍정적 관계를 나타내고 있다는 연구(Allen, Day & Lentz, 2005)와 접촉 빈도가 경력 및 심리사회 기능을 모두 포함하는 멘토링 기능에 대해 긍정적이라는 연구(Blickle et al., 2009b)가 그것이다. 관계망의 관점에서 멘토링 특성 효과를 검증한 김민정・오홍석・김민수(2006)의 연구에서도 친밀도가 경력 기능과 심리사회 기능에 대해 긍정적 효과를 나타내었다. 관계망 특성의 배태성을 측정하는 또 하나의 변수, 밀도는 관계망 연구들에서 발견되고 있으나(서아영・신경식, 2009; Oh, Chung & Labianca, 2004), 멘토링 관계망의 기능에 대한 효과 연구에서는 아직까지 발견되지 않고 있다.

관계망의 다양성 지표로는 관계망 크기와 범위가 있다. 관계망의 크기는 관계하고 있는 사람들의 수이고 범위는 중심이 되는 개인과 다른 집단 또는 조직에 속해 있는 사람들과의 연결 정도를 의미하는데 다양한 방식으로 측정되고 있다. 관계망의 크기는 멘토링 관계망과 유사한 정보 제공 관계망, 우정 관계망, 신뢰 관계망, 지식 관계망 연구에서 다양한 조직 내 개인의 결과 변수들에 따라 영향을 미치지 않거나 긍정적 영향을 미치는 등 일관적이지 않은 결과를 나타내고 있다(강혜정 외, 2008; 박찬웅, 1999; 서아영・신경식, 2009; Morrison, 2002). 멘토링 기능에 대해 멘토링 관계망의 다양성에 해당하는 변수를 고려한 김민정・오홍석・김민수(2006)의 연구에서는 관계망의 범위가 경력 기능, 심리사회 기능에 대해 긍정적일 수 있음을 보여 줬고, 관계망 크기는 심리사회 기능에 대해서는 부정적 영향을, 경력 기능에 대해서는 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

그러나 관련 연구들에서 다양성을 측정하는 관계망 크기와 범위 변수들의 측정과 측정을 위한 분석 단위 기준이 달라 결과에 대한 해석에 신중을 기해야 한다.

2. 멘토링 관련 조직 요인

멘토링은 프로테제가 속해 있는 일터에서 이루어진다. 즉, 멘토링은 조직의 맥락에서 이루어진다고 볼 수 있다. 멘토링을 연구하는 몇몇 학자들은 멘토링이 조직 맥락과 상관없이 일어나는 것이 아니므로 멘토링 효과를 분석함에 있어서 조직 맥락이 함께 고려되어야 한다고 주장했다(Higgins & Kram, 2001; Ibarra, 1993; Ragins, 1997).

조직학습은 조직에 속해 있는 구성원들 간의 상호작용을 통해 일어난다. 구성원들의 의사소통과 인지적/행동적 상호작용을 통해 조직 문화, 관례, 구조 등에 개인 구성원들이 적응하고 학습하도록 만드는 것은 Giddens(1984)의 구조화 이론, 의미형성에 대한 Weick(1995)의 조직 이론과 Crossan, Lane & White(1999)의 조직학습 이론 모형을 통해 이해될 수 있다. 구성원들 간의 의사소통과 상호작용은 조직 수준에서 개인 수준으로의 정보 획득과 공유뿐만 아니라 의미 형성을 위한 공유된 해석을 가능하게 한다. 물론 개인이 가지고 있던 생각과 정보, 기술 등도 구성원들 간의 상호작용을 통해 조직 문화, 관례, 구조 등의 변화를 일으키기도 한다. 여기서 중요한 것은 개인 구성원들 간의 의사소통과 상호작용은 개인에 의해서도 영향을 받지만, 조직의 요소들과 분리될 수 없다는 것이다.

그러나 멘토링 일대일 양자 관계 연구 또는 멘토링 관계망 연구에서 개인 수준의 준거변수에 대해 조직 요인을 조직 수준에서 접근하고 분석한 연구는 이루어지지 않았다. 멘토링 연구에서 다뤄지고 있는 조직 내 개인 결과 변수들에 대한 여타의 연구들과 조직 수준 준거 변수에 대한 조직 요인 연구를 통해 어떠한 요인들이 고려될 수 있는지 추정할 수 있을 뿐이다.

노동시장 결과와 개인의 경력 결과에 대한 연구에서 종종 기업의 규모와 기업이 속해 있는 산업이 영향을 미치는 요인으로 고려되곤 한다(장원섭, 2006; 장지현, 2006). 조직 수준에서 조직 구성원들의 학습 및 성장, 내부 프로세스, 고객 관점의 성과에 대한 멘토링 효과 연구에서도 기업의 규모와 산업이 고려되었다(장원섭・장지현・유지은, 2008). 멘토링 공식화도 개인 수준에서의 멘토링 효과 연구에서 고려될 수 있는 조직 요인이다. 사회적 사회화 전략으로서의 멘토링은 조직 내에서 공식화됨으로써 제도화된 전

략으로 볼 수 있다. 제도화된 전략은 개인에 의해 구성되거나 실행되는 것이 아니므로 조직 차원의 전략이라 할 수 있다. 그러므로 멘토링 공식화는 개인 수준이 아닌 조직 수준에서 분석되어야 한다. 조직 요인을 고려한 개인의 멘토링 결과에 대한 실증 연구는 발견되지 않고 있지만, 장원섭 외(2008)의 연구는 조직 수준에서 멘토링 공식화가 구성원 전체의 학습 및 성장을 포함하는 비재무적 성과에 긍정적 영향을 미친다는 것을 증명하였다. 이는 조직학습의 과정 가운데 하나인 멘토링의 개인 수준 결과에도 긍정적일 수 있는 가능성을 보여 주는 것이다.

Ⅲ. 연구 방법

1. 분석 대상

이 연구에서 분석한 대상은 기업과 기업 조직에 속해 있는 평균적으로 약 20개월, 최대 8년 이하의 초기 경력자들이다. 분석 자료는 2007년 한국고용정보원과 연세대학교 교육학과가 공동으로 실시한 '대졸 청년층의 직장생활 적응능력 향상 연구'의 조사 자료이다. 최종적으로 분석한 자료는 80개의 기업과 그 기업에 속해 있는 828명의 초기 경력자의 정보를 포함한다. 원 자료는 176개 기업과 그 기업에 속한 1,461명의 초기 경력자 정보이다. 이 중에서 멘토링 관계망 효과 분석을 위해 근로자 응답자 중 개발지원자가 없거나 개발지원자에 대해 응답하지 않은 사례를 제외하였더니 1,412명의 사례가 남았다. 기업 사례는 그대로 176개였다. 마지막으로, 다층모형 적용을 위해 초기 경력자의 수가 10명 이상인 기업과 그 기업 소속 초기 경력자들의 자료만을 분석하였다.

2. 변수

가. 멘토링 기능 변수

멘토링 기능은 많은 멘토링 연구들과 마찬가지로 Scandura(1992)와 Scandura & Ragins(1993)가 멘토링 기능을 세 가지 기능으로 구분하여 사용한 것을 따랐다. 즉, 멘

토링 기능의 하위 요인으로 경력 기능, 심리사회 기능, 역할모델 기능을 구분하고 각각의 기능을 분석하였다.

경력 기능을 측정하는 문항의 예는 '이 분은 나의 미래 경력 발전에 도움이 될 만한 사람들과 자주 접촉할 기회를 제공한다', '이 분은 나의 직장생활과 업무 수행에 도움이 되는 특별한 방법을 알려 준다' 등이다. 심리사회 기능을 측정하는 문항은 '이 분은 내가 상의했던 관심과 고민 등을 진심으로 공감하고 도와준다', '이 분은 나를 인간적으로 존중해 준다' 등을 포함하고 있다. 역할모델 기능은 '이 분이 직장에서 생활하는 방법을 닮으려고 노력한다', '이 분을 나는 존경한다' 등이다. 경력 기능 5문항, 심리사회 기능 5문항, 역할모델 기능 3문항에 대해 '1=전혀 그렇지 않다'부터 '5=매우 그렇다'까지 5점 리커드 척도를 적용하였다.

먼저, 분석 자료가 멘토링 기능들을 경력 기능, 심리사회 기능, 역할모델 기능으로 구분하는지를 확인하기 위해 탐색적 요인 분석을 실시하였다. 분석을 위해 '이름 적기(name generating)' 질문법을 실시함으로써 응답자가 직장 생활과 관련하여 도움을 받는 사람이라고 지명한 사람들에 대해 각 문항 응답을 평균하였다. 일반적으로 가장 많이 쓰이고 있는 주성분 분석(principal component analysis)에 직각 회전(varimax) 방식을 적용하였다. 분석 결과, 멘토링 기능은 두 요인으로 나타났다. 심리사회 기능 중 역할모델 기능이 경력 기능과 하나의 요인으로 구분되었다.

이러한 결과에도 불구하고 이 연구는 멘토링 기능을 경력 기능과 심리사회 기능 두 가지로 구분하여 분석하지 않는다. 이 연구에서 역할모델 기능은 심리사회 기능과 하나의 요인으로 묶이지 않고 경력 기능과 하나의 요인으로 확인되었다. 여타의 멘토링 연구들에서도 역할모델 기능이 심리사회 기능보다는 경력 기능으로 묶이는 경우가 종종 발견된다. 그러나 역할모델 기능은 경력 기능과 내용적으로 다른 의미를 가지고 있기 때문에 이 기능을 경력 기능과 하나의 요인으로 간주하고 분석하는 것은 바람직하지 않다. 그러므로 이 연구에서는 멘토링 기능을 경력 기능, 심리사회 기능, 역할모델 기능으로 구분하였다. 각각은 순서대로 .858, .860, .844의 높은 신뢰도를 나타내었다. 멘토링 기능 각각에 대한 기술 통계량은 다음 〈표 1〉과 같다.

<표 1> 멘토링 기능에 대한 기술통계 분석 결과

구분	사례 수	평균	SD	최소	최대	왜도	첨도
경력 기능	820	3.531	0.607	1.228	5	-0.066	0.365
심리사회 기능	819	3.836	0.586	1.200	5	-0.374	0.872
역할모델링 기능	818	3.594	0.658	1	5	-0.273	0.750

나. 멘토링 관계망 특성 변수

사회적 관계망에 내재되어 있는 사회적 자본의 형태 중 다양성을 측정하는 지표인 관계망의 크기와 범위는 멘토링 관계망을 중심으로 다음의 〈표 2〉와 같은 내용과 방법으로 측정되었다. 관계망 범위는 이름 적기 질문법으로 7명의 범위 안에서 지명된 개발지원자의 조직 외 관계 수로 사용하였다. 그러나 관계망의 크기는 이름 지명을 하기 전에 직장 내외에서 비교적 도움을 많이 주거나 영향을 많이 미치고 있다고 생각하는 개발지원자들의 수를 응답하게 한 것으로 사용하였다.

배태성을 측정하는 지표로는 관계망의 관계 강도를 사용하였다. 여기서는 이름 적기 질문법으로 지명된 개발지원자들과의 친밀도에 대한 응답을 평균한 값으로 관계 강도를 측정하였다. 관계 강도를 측정하는 방법으로는 접촉 빈도, 관계의 지속성, 친밀도 등이 있다(Granovetter, 1973). 최근까지 멘토링 연구 또는 관계망 연구에서 관계 강도를 측정하는 여러 방법들이 혼용되고 있는 가운데 친밀도가 관계 강도를 측정하여 사용하는 데 가장 바람직하다고 주장된 바 있다(Marsden, 1990; Marsden & Campbell, 1984). 이 연구에서도 이 세 가지 측정법으로 관계 강도를 측정하였고 이에 대한 검토가 이루어졌다. 검토 결과, 이 세 변수들 간 상관이 매우 높아 하나의 모형에 포함하는 것이 바람직하지 않을 수 있음을 보여 주었다. 또한 지속성과 접촉 빈도는 다양성의 지표인 관계망 크기와 범위와 매우 높은 상관을 나타냄으로써 다중 공선성의 문제가 우려되었다. 이에 따라 본 연구에서는 관계 강도로서 친밀도를 사용하는 것이 최적이라는 판단하에 이 측정 지표를 사용하였다.

<표 2> 멘토링 관계망 특성 변수의 내용과 측정 방법

변수명	유형	측정	
다양성			
관계망 크기	연속	내용	최근 직장 내외에서 직장생활과 관련한 도움을 얻기 위해 상호작용하는(직접 또는 다양한 매체를 통해 의사소통하거나 접촉하는) 사람들 중 비교적 도움을 많이 주거나 영향을 많이 미치고 있다고 생각하는 사람은 몇 명인가?
		방법	직접 기입한 사람들의 수
관계망 범위	연속	내용	같은 직장 내에 있는 사람들인가?
		방법	7명까지 도움의 정도 혹은 영향 정도에 따라 순서대로 기입한 사람들 중 이 문항에 대해 아니라고 응답한 사람들의 수
배태성			
관계망 강도 -친밀도	서열	내용	어느 정도 친밀하다고 느끼는가?
		방법	7명까지 지명한 사람들에 대해 '1=전혀 친밀하지 않음'부터 '5=매우 친밀함'까지 응답한 것의 평균 값
기타			
멘토지위	서열	내용	사회적 지위는 당신과 비교할 때 어떠한가?
		방법	7명까지 지명한 사람들에 대해 '1=높다', '0=비슷하다', '-1=낮다'를 응답한 것의 평균 값

다양성과 배태성의 관점에서 구분되는 관계망 특성 지표는 아니지만 멘토들의 평균적인 지위가 관계망 특성 변수로 포함되었다. 프로테제의 개발지원을 돕는 상대 멘토의 지위는 멘토링 연구들에서 중요하게 다뤄지고 있는 변수 중 하나이다. 관계망의 특성 효과 연구들에서도 관계하고 있는 타자의 지위가 중요한 의미를 가지고 있는 것으로 고려되기도 한다. 또한 본 연구에서 모형을 결정하는 과정에서 이 변수는 멘토링 기능에 대해 설명력이 높은 것으로 확인되었다. 따라서 이 변수가 분석 모형에 포함되었다.

멘토링 관계망 특성 변수들의 기술통계 결과는 다음의 〈표 3〉과 같다. 관계망 크기[1]의 평균은 대략 4명으로 초기 경력자들이 개발지원을 받고 있다고 생각하는 사람은 평균적으로 4명 정도 된다는 것을 알 수 있다. 범위 평균으로 볼 때, 지명된 개발지원자들 중 평균적으로 1명 정도는 같은 조직이 아닌 외부 조직 소속의 사람이다. 지명된 개발지원

1) 원 자료에서 관계망의 크기가 정규성에 문제가 있는 것으로 확인되어 연속 및 서열 변수로 수정되었다. 10까지의 누적 분포가 97.5%에 달했고, 12부터 50까지의 값들은 산재되어 있어 이 값들을 11로 변경하였다. 그 결과, 표에서 확인할 수 있는 바와 같이 분포가 양호해졌다.

자들과의 친밀도는 약간 친밀한 정도 이상이다. 이들의 지위는 평균적으로 자신보다는 높은 지위이다. 이 변수의 값이 1에 보다 더 가깝지 않은 경우는 동료 또는 자신보다 낮은 지위의 사람으로부터도 개발지원을 받고 있다는 것이다.

<표 3> 멘토링 관계망 특성 변수의 기술 통계 결과

구분	사례 수	평균	SD	최소	최대	왜도	첨도
관계망 크기	828	4.198	2.635	0	11	1.019	0.434
관계망 범위	827	1.169	1.606	0	7	1.435	1.593
관계 강도-친밀도	824	4.277	0.648	1	5	-1.030	1.985
멘토 지위	825	0.538	0.409	-1	1	-0.302	-1.017

다. 조직 특성 변수

조직 특성 요인은 산업, 규모, 멘토링 공식화이다. 규모는 '1=99명 이하'부터 '4=1,000명 이상'까지 서열 변수로 사용되었고, 멘토링 공식화는 공식화한 경우가 1인 더미 변수이다. 전체 기업의 21.5%가 멘토링을 공식화하고 있다. 산업은 절반 이상인 58.8%를 차지하고 있는 제조업을 참조 집단으로 하여 금융/사업 서비스업 더미, 기타 서비스업 더미 변수가 사용되었다. 각 변수들의 기술통계 결과는 다음 〈표 4〉와 같다.

<표 4> 조직 특성 변수 기술 통계 결과

구분	사례 수	평균	SD	최소	최대	왜도	첨도
규모	80	2.388	0.934	1	4	0.289	-0.737
제조업 더미	80	0.588	0.495	0	1	-0.362	-1.917
금융/사업서비스업 더미	80	0.275	0.449	0	1	1.027	-0.970
기타 서비스업 더미	80	0.138	0.347	0	1	2.146	2.670
멘토링 공식화	79	0.215	0.414	0	1	1.413	-0.004

라. 기타 통제 변수

다른 여타의 변수들을 고려하여 멘토링 관계망 특성과 멘토링 기능 간의 순수한 관계를 규명하기 위해 멘토링 효과 또는 관계망 효과 선행 연구에서 다루어져 왔던 통제 변수들을 검토하여 이 연구에 포함하였다. 최종적인 분석 모형에 포함된 통제 변수로는 개인

의 귀속 요인으로서 초기 경력자의 성별, 사회경제적 배경 변수 중 하나인 아버지의 학력이 포함되었다. 인적 자본에 해당하는 학력 또한 포함되었다. 일 관련 맥락 변수로서 근속년수가 월 단위로 측정되어 포함되었고, 주중 평균 근로시간도 통제 변수로 사용되었다[2].

<표 5> 통제 변수 기술통계 결과

구분	사례 수	평균	SD	최소	최대	왜도	첨도
성별	828	0.691	0.462	0	1	-0.827	-1.319
부학력	820	4.429	1.350	1	7	0.204	-0.668
학력	827	1.932	0.397	1	3	-0.568	2.999
근속월수	825	18.761	16.893	1	88	1.297	1.150
근로시간	828	2.139	0.932	1	6	1.111	1.956

성별은 남자가 1인 더미 변수이다. 부학력은 '1=무학'부터 '7=대학원 졸업'까지, 본인의 학력은 '1=2~3년제 졸업'부터 '3=대학원 졸업'까지 서열 척도이다. 근속월수는 연속 변수로 사용했다. 근로시간은 '1=40시간 이하'부터 '6=81시간 이상'까지 서열 척도이다. 각 변수들의 기술통계 결과는 상기 〈표 5〉와 같다.

3. 분석 방법

변수를 선정하고 분석 모형을 결정하기 위해 우선적으로 요인 분석, 기술 통계, 상관 분석이 이루어졌다. 이는 SPSS 12.0 통계 프로그램을 통해 실시되었다. 다층 분석을 위해서는 HLM 6.0을 사용하였다.

다층 분석은 경력 기능, 심리사회 기능, 역할 모델 기능 각각에 대해 기초 모형, 개인 특성들만을 통제한 상태에서 멘토링 관계망 특성 모형, 조직 특성 추가 통제 모형이 단계적, 누가적으로 적용되었다. 각각의 모형을 수식으로 나타내면 다음과 같다.

---

2) 그 밖에 연령, 사회경제적 배경 변수 중 하나인 가구 소득과 직급 또한 검토하였다. 그러나 이 변수들은 준거 변수에 대해 유의하지 않은 상관을 보이면서 다른 독립 변수들과 높은 상관을 나타내는 등의 문제를 나타냈다. 이에 분석 모형에 포함하는 것이 바람직하지 않다고 판단하여 제외하고 상대적으로 중요하다고 판단된 다른 변수들을 선택하여 모형에 포함하였다.

기초 모형

개인 수준: $Y_{ij} = \beta_{0j} + e_{ij},\ e_{ij} \sim N(0, \sigma^2)$

기업 수준: $\beta_{oj} = \gamma_{00} + u_{oj},\ u_{oj} \sim N(0, \tau)$

개인 특성 통제 모형

개인 수준: $Y_{ij} = f(\text{개인 특성} + \text{멘토링 관계망 특성}) + e_{ij},\ e_{ij} \sim N(0, \sigma^2)$

기업 수준: $\beta_{oj} = \gamma_{00} + u_{oj},\ u_{oj} \sim N(0, \tau)$

조직 특성 추가 모형

개인 수준: $Y_{ij} = f(\text{개인 특성} + \text{멘토링 관계망 특성}) + e_{ij},\ e_{ij} \sim N(0, \sigma^2)$

기업 수준: $\beta_{oj} = f(\text{조직 특성}) + u_{oj},\ u_{oj} \sim N(0, \tau)$

기초 모형은 설명 변수로 분산을 설명하기 전에 분석 단위별로 분산을 추정하기 위한 것이다. 여기서 집단 내 상관(Intra-Class Correlation; ICC)으로 전체 분산에서 조직, 즉 기업 수준 분산이 차지하는 정도를 파악할 수 있다. 설명 변수들이 투입된 모형들에서는 1수준의 절편만이 무선 효과를 갖는 것으로 상정하였다. 개인 수준 변수들이 투입되고 난 후 절편은 개인의 특성과 관계망 특성으로 준거 변수를 설명하고 나서 그 개인 수준 변수들만으로는 설명되지 않는 부분이다. 이것이 무선 효과를 갖는다는 것은 개인 변수 외에도 2수준인 기업 수준 요인에 의해 설명되는 부분이 있을 수 있다는 것을 의미한다. 1수준에 투입된 개인 변수들이 고정 효과를 갖는다는 것은 그 변수들이 2수준의 기업 수준 변수와 상호작용을 하지 않을 것이라는 것을 의미한다. 마지막 모형은 조직 요인을 추가한 모형으로 개인 특성만을 고려한 모형에서 여전히 기업 수준 분산이 유의하게 나온 경우, 어떠한 조직 요인이 멘토링 기능에 대해 영향을 미치는지를 보기 위한 것이다.

모형에 포함되는 설명 변수들은 더미 변수인 개인 수준의 성별과 기업 수준의 멘토링 공식화, 산업 변수들을 제외하고 해석의 용이성을 위해 전체 평균으로 중심점 교정(grand mean centering)을 하였다. 전체 평균으로 중심점 교정을 하면 1수준의 절편은 준거 변수의 전체 평균이 된다.

Ⅳ. 연구 결과

경력 기능, 심리사회 기능, 역할모델 기능에 대한 기초 모형, 개인 특성 변수를 통제한 모형, 조직 요인을 추가한 모형 각각의 분석 결과는 다음과 같다(〈표 6〉 참고). 먼저, 준거 변수들 중 경력 기능에 대해서만 기업 수준 분산이 유의한 것으로 확인되었다. 심리사회 기능은 기초 모형에서조차도 기업 수준 분산이 유의하지 않아 조직 요인 추가 모형을 분석할 필요가 없었다. 역할모델 기능은 기초 모형에서 기업 수준 분산이 .1의 수준에서 유의하기는 하였으나. 개인 특성 변수들을 추가하자 더 이상 조직 수준 분산이 유의하지 않아 조직 요인 추가 모형 분석을 할 필요가 없었다. 이러한 결과는 멘토링 기능 중 경력 기능만이 조직 요인의 영향을 받을 수 있다는 것을 알려 준다. 심리사회 기능과 역할 모델 기능은 조직 요인과는 상관없이 개인 수준의 특성 변수와 멘토링 관계망 변수들만으로 설명될 수 있다는 것이다.

경력 기능에 대한 기초 모형에서 기업 수준 분산은 .01 수준에서 유의미하였다. 기업 집단 내 상관인 ICC는 .055로 5.5% 정도의 기업 수준 분산이 경력 기능에 대해 설명하고 있다는 것을 보여 준다. 개인 특성만을 통제한 상태에서 멘토링 관계망 특성이 경력 기능에 대해 어떻게 영향을 미치는가를 확인한 모형에서도 여전히 4.2% 정도의 기업 수준 분산이 경력 기능에 대해 설명하고 있는 것으로 확인된다. 기업 수준 변수인 멘토링 공식화와 규모, 산업 등을 통제하자, 기업 수준 분산은 3.5%로 줄었다. 설명 분산도 개인 특성 요인만을 통제했을 때 개인 수준 설명 분산은 19.6%였는데 조직 요인을 추가해도 그대로 19.6%를 나타냈고, 기업 수준 설명 분산만이 증가하였다.

경력 기능에 대해 멘토링 관계망 특성 중 유의미한 변수는 범위, 관계 강도, 멘토의 평균적 지위였다. 관계망 크기는 유의미하지 않았다. 관계 강도는 경력 기능에 대해 긍정적인 영향을 미치는 것으로 확인된다. 즉, 초기 경력자가 지명한 비교적 중요한 멘토들과의 관계 강도가 강할수록 초기 경력자가 경력 지원을 더 잘 받고 있다는 것이다. 멘토의 평균적인 지위도 초기 경력자보다 높은 지위일수록 초기 경력자가 경력 기능 제공을 더 잘 받는 것으로 확인된다. 초기 경력자가 속해 있는 기업 조직이 아닌 다른 기업 조직에 속

<표 6> 멘토링 기능에 대한 다층 분석 결과

준거 변수		경력 기능				심리사회 기능				역할모델 기능			
설명 변수군		기초모형		개인특성 통제모형		조직특성 추가모형		기초 모형		개인특성 통제모형		기초 모형		개인특성 통제모형	
1수준(개인)		계수	(오차)	계수	(오차)	계수	(오차)	계수	(오차)	계수	(오차)	계수	(오차)	계수	(오차)
	절편(경력기능 전체평균)	3.534***	(.026)	3.430***	(.037)	3.407***	(.044)	3.836***	(.022)	3.886***	(.033)	3.595***	(.026)	3.537***	(.044)
관계망 특성	크기			.011	(.009)	.012	(.008)			.000	(.009)			.004	(.009)
	범위			-.048**	(.013)	-.048***	(.012)			.013	(.014)			-.034*	(.013)
	강도			.323***	(.036)	.330***	(.031)			.450***	(.039)			.364***	(.043)
	멘토 지위			.353***	(.053)	.353***	(.049)			.070	(.047)			.401***	(.061)
개인 특성	성별			.143***	(.038)	.145**	(.043)			-.076+	(.039)			.081	(.050)
	부학력			.020	(.016)	.020	(.015)			.025	(.017)			.016	(.018)
	학력			.177***	(.047)	.182**	(.053)			.109*	(.052)			.178**	(.059)
	근로시간			-.018	(.021)	-.019	(.022)							-.032	(.021)
	근속월수			-.002	(.001)	-.001	(.001)							-.001	(.001)
2수준(기업)	2수준(기업 수준)														
조직 특성	규모					-.037	(.027)								
	멘토링 공식화					.142*	(.059)								
	산업(참조: 제조업)														
	-금융/사업 서비스업					.006	(.052)								
	-기타 서비스업					-.074	(.068)								
분산															
기업 수준		.025**		.012**		.010*		0.005		0.000		0.011+		0.005	
개인 수준		.351***		.282***		.282***		0.341		0.262		0.428		0.351	
전체		.376		.294		.292		0.346		0.262		0.439		0.356	
ICC		.055		.042		.035		0.014		0.000		0.025		0.013	
설명 분산															
기업 수준				.505		.584				0.996				0.589	
개인 수준				.196		.196				0.233				0.179	
전체				.216		.459				0.244				0.189	

주: +p<.1, *p<.05, **p<.01, ***p<.001

해 있는 사람들과의 관계 정도를 의미하는 범위는 경력 기능에 대해 부정적인 영향을 미치고 있다고 확인된다. 이러한 결과는 초기 경력자가 가지고 있는 멘토링 관계망에 같은 조직이 아닌 다른 조직 소속의 사람과의 관계가 많을수록 경력 지원을 제공 받는 것에 부정적 결과를 초래할 수 있다는 것을 보여 준다.

조직 요인을 추가한 모형에서 멘토링 공식화가 경력 기능에 긍정적 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 즉, 멘토링을 공식화한 기업에서의 초기 경력자들이 그렇지 않은 기업에서의 초기 경력자들보다 멘토들로부터 경력 지원을 더 잘 받고 있는 것이다. 이때, 멘토링 관계망 변수들의 효과 정도는 대체로 일관성을 보이고 있다. 즉, 조직 요인인 멘토링 공식화는 관계망 특성 변수들과 거의 상호 영향을 미치지 않은 채로 순수하게 경력 기능에 대해 영향을 미치고 있다고 볼 수 있다. 기타 개인 수준에서의 통제 변수 중에는 성별과 학력만이 경력 기능에 유의미한 영향을 나타내고 있다. 남성이 여성보다 경력 지원을 더 많이 받고 있고, 학력이 높을수록 더 많이 경력 지원을 받고 있다.

심리사회 기능에 대해서는 관계망 특성 중 관계 강도만이 유의한 것으로 나타났다. 관계망의 크기, 범위, 멘토의 지위는 심리사회 기능에 대해 영향을 미치지 않았다. 즉, 초기 경력자가 직장 생활에서 심리사회적 지원을 받기 위해서는 멘토링 관계망 속에 있는 사람들과의 끈끈한 친밀성이 중요할 수 있음을 보여 준다. 심리사회 기능에 대한 개인 수준 통제 변수들 중 성별과 본인의 학력이 유의하였다. 성별은 .1의 수준에서 여성이 남성보다 심리사회적 지원을 더 많이 받고, 학력이 높을수록 심리사회적 지원을 더 많이 받고 있다.

역할모델 기능에 대해서는 경력 기능에 대한 결과와 마찬가지로 관계망 특성 변수 중 범위, 강도, 멘토의 지위가 유의했다. 효과의 방향 또한 경력 기능에 대한 분석 결과와 같았다. 범위는 역할모델 기능에 대해 부정적 영향을 미치고 있었다. 즉, 조직 외 관계가 멘토링 관계망에 많을수록 역할모델 기능은 부정적 결과를 낳고 있는 것으로 보인다. 관계 강도는 역할모델 기능과 정적 관계를 나타내고 있으며, 이는 경력 기능, 심리사회 기능에 대한 결과에서와 마찬가지로 관계 강도가 강할수록 역할모델 기능 제공 또한 긍정적일 수 있다는 것을 보여 준다. 멘토들의 평균적인 지위가 초기 경력자보다 높을수록 역할모델 효과도 높아졌다. 개인 특성 통제 변수 중에는 학력만이 유의했다. 학력이 높을수록 초기 경력자는 개발지원자들로부터 역할모델 학습을 더 많이 하는 것으로 볼 수 있다.

Ⅴ. 논의와 결론

이 연구는 개발지원관계망의 관점에서 초기 경력자들을 대상으로 멘토링 관계망 특성과 멘토링 기능 간의 관계를 실증적으로 검토하고 이와 더불어 조직 요인의 효과를 검증하였다. 분석 결과를 기초로 할 때 다음과 같은 논의점과 결론을 도출할 수 있었다.

첫째, 초기 경력자들의 멘토링 관계망 특성 중 배태성을 나타내는 관계 강도는 경력 기능, 심리사회 기능, 역할모델 기능 모두에 긍정적인 영향을 미치는 중요한 변수였다. 즉, 사회적 자본의 배태성을 대표하는 지표로서 멘토링 관계망의 관계 강도는 강할수록 경력 지원, 심리사회적 지원, 역할모델 학습이 더 잘 이루어지도록 하고 있었다. 이 연구에서 관계망 특성으로 고려된 관계 강도는 친밀도이다. 그것은 다른 관계망 특성을 오염시키지 않으므로 최적의 관계 강도 척도라 평가 받는다(Marsden, 1990; Marsden & Campbell, 1984). 분석을 위한 검토 과정에서도 지속성이나 접촉 빈도에 비해 친밀도가 분석을 위해 더 적절한 변수임이 확인되었다. 그러므로 이 연구에서 초기 경력자들은 멘토 관계에 있는 사람들과 친밀할수록 제공 받는 멘토링 기능에 있어서 더 좋은 결과를 얻을 수 있다고 결론지을 수 있다. 이는 멘토링 일대일 관계에서 친밀도가 경력 및 심리사회 기능에 대해 긍정적 영향을 미치는 것으로 확인한 Allen et al.(2005)의 연구나 멘토링 관계망의 특성으로서 관계 강도로 친밀도를 포함했던 김민정・오홍석・김민수(2006)의 연구를 지지하는 것이었다.

둘째, 관계망 특성 중 다양성의 지표인 범위는 멘토링 관계망에서 초기 경력자의 경력 기능과 역할모델 기능에 대해 부정적 영향을 미치는 변수였다. 이 연구에서 범위는 초기 경력자가 중요하다고 판단하여 지명한 개발지원자, 즉 멘토가 같은 기업이 아닌 다른 기업에 속해 있는 정도이며, 조직 외 관계 수이다. 그러므로 이 연구에서 범위가 경력 기능, 역할모델 기능과 부적 관계를 나타낸 것은 초기 경력자의 멘토들 중 조직 외 관계가 많을수록 초기 경력자의 경력 지원과 역할 모델 학습에 부정적 결과를 초래할 수 있다고 볼 수 있다. 이러한 결과는 멘토링 관계망의 범위가 멘토링 기능에 대해 긍정적 영향을 미칠 것이라는 가정하에 수행된 김민정・오홍석・김민수(2006)의 연구 결과와는 상반된 결

과이다. 그러나 면밀히 살펴보면, 김민정・오홍석・김민수(2006)의 연구와 이 연구의 결과는 상반된 것이라기보다는 다른 의미를 가지고 있는 것으로 이해되어야 한다. 우선, 두 연구는 분석 대상이 다르다. 이들의 연구는 초기 경력자가 아닌 군 관리자들을 대상으로 하고 있다. 초기 경력자와 관리자는 경력 단계에 있어서 다른 위치에 있으므로 멘토링 효과가 달리 나타날 수 있다. 관리자는 조직 내 일과 직장 생활에 이미 적응되어 있어 이것에 대한 주요 학습 대상이 아니다. 그보다 이들은 조직에 이미 공유되고 있는 정보나 자원과는 다른 차별적이고 새로운 정보와 자원을 통해 정체되어 있는 경력 발전을 기해야 할 사람들이다. 이에 반해, 초기 경력자는 조직 내 일과 직장 생활 자체가 새로운 것일 수 있고 이것에 대해 집중적으로 학습하고 적응해야 하는 조직 사회화의 초점 대상이다. 따라서 직장 내 멘토들로부터의 정보와 자원 접근 기회를 얻는 것이 이들의 성장에 더 도움이 될 수 있다. 조직 외 관계는 오히려 조직 내 일과 직장 생활에 대한 정보와 자원 접근성에 대한 혼란을 가중시킬 수 있다. 분석 대상에서의 차이뿐 아니라, 김민정 외의 연구와 이 연구는 범위에 대한 분석 단위 기준이 다르다. 외부 중개 역할에 대한 다양성을 강조하는 외부적 관점과 결속의 배태성을 강조하는 내부적 관점 구분은 분석 단위와 관점의 문제라고 주장된다(Adler & Kwon, 2002). 김민정 외의 연구는 육, 해, 공군과 군 관련 기관이라는 매우 유사한 성격을 가지고 있는 4개의 기관을 사회적 범주로 하여 Blau의 다양성 지표 산출법에 따라 개인 내 다른 범주의 비율을 범위 변수로 사용하였다. 즉 군이라는 하나의 조직 내 4개의 기관을 범주로 다양성을 측정한 것이다. 이에 반해 이 연구에서의 범위는 독립적인 기업 조직들을 분석 기준으로 하여 외부 연결을 기업 조직 외 관계로 상정하고 분석한 것이다. 이러한 점 또한 연구 결과에서의 차이를 초래했을 가능성이 있다.

셋째, 다양성을 나타내는 것으로 간주되는 또 다른 관계망 특성 변수로서 관계망 크기는 유의하지 않았다. 이러한 결과는 경력 기능에 대한 김민정・오홍석・김민수(2006)의 연구 결과와 동일하다. 그러나 김민정 외의 연구에서 관계망 크기가 심리사회 기능에 대해서는 부적 관계가 있는 것으로 나타났었다. 경력 기능과 심리사회 기능을 하나의 변수로 하여 분석한 Blickle et al.(2009b)의 연구에서는 관계망 크기가 멘토링 기능에 대해 긍정적인 것으로 나타났었다. 두 선행 연구는 멘토링 관계망의 크기를 응답자들이 지명한 멘토의 수로 사용하였다. 그러나, 이 연구에서 멘토링 관계망의 크기는 구체적으로 지명된 멘토의 수가 아니라 직장 생활과 관련한 도움을 제공하는 여러 관계들 중 비교적 영향 정도가 큰 개발지원자의 전체 수이다. 관계망 크기와 같이 멘토링 관계망에 대한 일

관적이지 못한 측정과 결과에 대해서는 후속 연구를 통해 보다 면밀히 검토되어야 할 부분이다.

넷째, 멘토링 관계망 특성과 멘토링 기능 간의 관계에서 조직 요인 또한 고려되어야 할 변수임이 증명되었다. 멘토링 기능 중 심리사회 기능과 역할모델 기능에 대해서는 조직 요인을 고려할 필요가 없었지만, 경력 기능은 조직 요인에 의해 설명될 수 있다는 것이 확인되었다. 그 중에서 멘토링 공식화가 경력 기능에 대해 긍정적인 결과를 초래하고 있는 것으로 나타났다.

이 연구는 다양한 기업에 속한 초기 경력자의 멘토링 관계망 특성이 사회적 자본의 다양성과 배태성을 중심으로 멘토링 기능에 대해 어떻게 영향을 미치는지를 규명하였다는 점과 이러한 관계에서 조직 요인을 확인하였다는 점에서 의의가 있다. 그러나, 후속 연구에서 극복해야 할 한계가 있다. 사회적 자본의 배태성을 나타내는 것으로 고려되고 있는 또 하나의 지표, 밀도 변수가 이 연구에서는 포함되지 않았다. 밀도는 조직 내 80% 이상 구성원의 정보를 포함하는 완전 관계망 분석이나, 자아 중심 관계망 분석에서 응답자가 지명한 타자들 간의 관계에 대한 질문을 통해 얻어 낼 수 있다(손동원, 2002). 그러나 전자는 많은 기업들에 대한 자료 접근 가능성의 어려움으로 실행 가능성이 낮다. 비교적 후자의 경우가 전자보다는 수월하겠지만 이 또한 설문지 양이 많아져 응답 가능성을 낮출 우려가 있다. 범위의 경우, 이 연구에서는 단순히 개발지원자로 지명된 사람이 같은 기업 조직 소속인지 아닌지에 대해서만 응답하게 했다. 외부 중개 역할을 통한 사회적 자본의 다양성은 조직 외 관계들 간에 중복 정도가 낮을수록 이득을 얻을 수 있다고 주장된다(손동원, 2002; Burt, 1992). 따라서, 범위는 조직 외 관계들 간의 연결 여부에 대한 정보도 포함하는 것이 더 바람직하다. 밀도는 조직 내 관계들 간의 연결 여부를 확인하고, 범위는 조직 외 관계들 간의 연결 여부를 확인하여 변수로 포함하면 될 것이다. 전자보다 후자의 경우가 더 확인하기 어렵고 복잡할 수 있다. 그 밖에 이 연구를 시발점으로 후속 연구에서는 멘토링 관계망 연구들에서 고려될 수 있는 다양한 조직 요인들이 무엇인지 더 많이 검토되고 분석되어야 할 것이다.

참 고 문 헌

강혜정 외(2008).「멘토링 연결망이 직무만족, 경력열망 및 승진에 미치는 영향」,『기업경영연구』, 제15권 제1호, 101~118쪽, 한국기업경영학회.

김민수 외(2009).「목표지향성이 신입사원의 조직사회화에 미치는 영향: 사회화전략의 매개효과를 중심으로」,『한국심리학회지: 산업 및 조직』, 제22권 제2호, 209~231쪽, 한국심리학회.

김민정・김민수・오홍석(2006).「조직 내 멘토링 네트워크에서 멘토의 네트워크 특성이 멘토와 프로테제의 조직기반 자긍심에 미치는 영향 연구」,『한국심리학회지: 산업 및 조직』, 제19권 제3호, 499~521쪽, 한국심리학회.

김민정・오홍석・김민수(2006).「조직 내 개인의 멘토링 네트워크 특성이 멘토링 기능에 미치는 영향에 관한 연구」,『한국심리학회지: 산업 및 조직』, 제19권 제2호, 229~258쪽, 한국심리학회.

김상표・김태열(2004).「조직의 사회화 전략들과 근거리 사회화 결과들 그리고 원거리 사회화 결과들 사이의 관계에 관한 연구」,『경영학연구』, 제33권 제6호, 1,781~1,808쪽, 한국경영학회.

박경규(1996).「멘토시스템을 통한 신입사원의 조직사회화 전략」,『서강경영논총』, 제7권, 95~109쪽, 서강대학교 경영학연구원.

박찬웅(1999).「경쟁의 사회적 구조-기업내 신뢰의 사회적 연결망과 개인의 조직내 성과」,『한국사회학』, 제33권 제4호, 789~817쪽, 한국사회학회.

서아영・신경식(2009).「가상 팀의 지식네트워크, IT 활용, 성과 간의 관계에 관한 연구: 사회 네트워크 분석을 중심으로」,『경영학연구』, 제38권 제1호, 75~103쪽, 한국경영학회.

서철현・허양회(2009).「조직사회화를 위한 멘토링의 기능이 항공사직원의 역할스트레스와 직무성과에 미치는 영향」,『호텔경영학연구』, 제18권 제1호, 239~256쪽, 한국호텔경영학회.

손동원(2002).『사회 네트워크 분석』, 경문사.

심우정(2004).『초기경력자의 학습과 적응에서 개발지원관계망의 역할』, 석사학위논문, 연세대학교 대학원.

옥주영・탁진국(2003).「개인과 환경변인의 조직사회화에 미치는 영향」,『한국심리학회지: 산업 및 조직』, 제16권 제1호, 1~18쪽, 한국심리학회.

이만기(2007).「기업에서 멘토링 제도 도입에 따른 멘토링 기능과 조직성과 그리고 그 조절요인과의 관계 연구」,『인적자원관리연구』, 제14권 봄호, 205~223쪽, 한국인적자원관리학회.

장원섭(2006).『일의 교육학』, 학지사.

장원섭・김정환(2007).「고용형태에 따른 초기경력자의 학습과 적응 방식의 차이 연구: 기업 내 개발지원관계를 중심으로」,『직업능력개발연구』, 제10권 제2호, 25~50쪽, 한국직업능력개발원.

장원섭・장지현・유지은(2008).「멘토링이 조직의 비재무적 성과에 미치는 영향」,『직업교육연구』, 제27권 제3호, 109~138쪽, 한국직업교육학회.

장지현(2006).「대졸자의 노동시장성공에 대한 구직 정보 획득경로 비교 연구」,『한국교육』, 제33권 제4호, 141~165쪽, 한국교육개발원.

현영섭・이성순(2007).「멘토의 경력개발기능과 프로테제의 직무만족 및 경력만족간의 관계에 영향을 미치는 중재변인으로서 역할모델링의 효과」,『한국교육학연구』, 제13권 제1호, 221~241쪽, 안암교육학회.

Adler, P. S. & Kwon, S. W.(2002). “Social Capital: Prospects for a New Concept”, *Academy of Management Review*, Vol.27 No.1, pp. 17~40.

Allen, T. D., Day, R. & Lentz, E.(2005). “The Role of Interpersonal Comfort in Mentoring Relationships”, *Journal of Career Development*, Vol.31 No.3, pp. 155~169.

Allen, T. D. et al.(2008). “The State of Mentoring Research: A Qualitative Review of Current Research Methods and Future Research Implications”, *Journal of Vocational Behavior*, Vol.73 No.3, pp. 343~357.

Ashforth, B. E. & Saks, A. M.(1996). “Socialization Tactics: Longitudinal Effects on Newcomer Adjustment”, *Academy of Management Journal*, Vol.39 No.1, pp. 149~176.

Blickle, G., Witzki, A. H. & Schneider, P. B.(2009a). “Mentoring Support and Power: A

Three Year Predictive Field Study on Protege Networking and Career Success", *Journal of Vocational Behavior*, Vol.74 No.2, pp. 181~189.

_____(2009b). "Self-initiated Mentoring and Career Success: A Predictive Field Study", *Journal of Vocational Behavior*, Vol.74 No.1, pp. 94~101.

Burt, R. S.(1992). *Structural Holes: The Social Structure of Competition*, MA: Harvard University Press.

Cable, D. M. & Parsons, C. K.(2001). "Socialization Tactics and Person-Organization Fit", *Personnel Psychology*, Vol.54 No.1, pp. 1~23.

Chao, G. T. et al.(1994). "Organizational Socialization: Its Content and Consequences", *Journal of Applied Psychology*, Vol.79 No.5, pp. 730~743.

Coleman, J. S.(1987). "Families and Schools", *Educational Researcher*, Vol.16 No.6, pp. 32~38.

Crossan, M. M., Lane, H. W. & White, R. E.(1999). "An Organizational Learning Framework: From Institution to Institution", *Academy of Management Review*, Vol.24 No.3, pp. 522~537.

Giddens, A.(1984). *The Constitution of Society: Outline of the Theory of Structuration*, Cambridge, UK: Polity Press.

Granovetter, M. S.(1973). "The Strength of Weak Ties", *American Journal of Sociology*, Vol.78 No.6, pp. 1,360~1,380.

Higgins, M. C. & Kram, K. E.(2001). "Reconceptualizing Mentoring at Work: A Developmental Network Perspective", *Academy of Management Review*, Vol.26 No.2, pp. 264~288.

Ibarra, H.(1993). "Personal Networks of Women and Minorities in Management: A Conceptual Framework", *Academy of Management Review*, Vol.18 No.1, pp. 56~87.

Jones, G. R.(1986). "Socialization Tactics, Self-efficacy, and Newcomers' Adjustment to Organizations", *Academy of Management Journal*, Vol.29 No.2, pp. 262~279.

Kammeyer-Mueller, J. D. & Judge, T. A.(2008). "A Quantitative Review of Mentoring

Research: Test of a Model", *Journal of Vocational Behavior*, Vol.72 No.3, pp. 269~283.

Kram, K. E.(1988). *Mentoring at Work: Developmental Relationships in Organizational Life,* MD: University Press of America.

Lankau, M. J. & Scandura, T. A.(2002). "An Investigation of Personal Learning in Mentoring Relationships: Content, Antecedents, and Consequences", *Academy of Management Journal*, Vol.45 No.4, pp. 779~790.

Marsden, P. V.(1990). "Network Data and Measurement", *Annual Review of Sociology*, Vol.16 No.1, pp. 435~463.

Marsden, P. V. & Campbell, K. E.(1984). "Measuring Tie Strength", *Social Forces,* Vol.63, pp. 482~501.

Morrison, E. W.(2002). "Newcomers' Relationships: The Role of Social Network Ties during Socialization", *Academy of Management Journal*, Vol.45 No.6, pp. 1,149~1,160.

Noe, R. A.(1988). "An Investigation of the Determinants of Successful Assigned Mentoring Relationships", *Personnel Psychology*, Vol.41 No.3, pp. 457~479.

Oh, H. S., Chung, M. H. & Labianca, G.(2004). "Group Social Capital and Group Effectiveness: The Role of Informal Socializing Ties", *Academy of Management Journal*, Vol.47 No.6, pp. 860~875.

Ostroff, C. & Kozlowsi, S. W.(1992). "Organizational Socialization as a Learning Process: The Role of Information Acquisition", *Personnel Psychology*, Vol.45 No.4, pp. 849~874.

Ragins, B. R.(1997). "Diversified Mentoring Relationships in Organizations: A Power Perspective", *Academy of Management Review*, Vol.22 No.2, pp. 482~521.

Scandura, T. A.(1992). "Mentorship and Career Mobility: An Empirical Investigation", *Journal of Organizational Behavior*, Vol.13 No.2, pp. 169~174.

Scandura, T. A. & Ragins, B. R.(1993). "The Effects of Sex and Gender Role Orientation on Mentorship in Male-Dominated Occupations", *Journal of Vocational Behavior*, Vol.43 No.3, pp. 251~265.

Scandura, T. A. & Viator, R. E.(1994). "Mentoring in Public Accounting Firms: An

Analysis of Mentor-Protege Relationships, Mentorship Function, and Protege Turnover Intentions?", *Accounting, Organizations & Society*, Vol.19 No.8, pp. 717~734.

Van Maanen, J. & Schein, E. H.(1979). "Toward a Theory of Organizational Socialization", *Research in Organizational Behavior*, Vol.1, pp. 209~264.

Weick, K. E.(1995). *Sensemaking in Organizations*, CA: Sage Publications.

abstract

The Effects of Mentoring Networks and Organizational Characteristics on Mentoring Functions in the Early Careers

Jihyun Chang
Wonsup Chang

This study conceptualizes mentoring from social network perspective and substantiates the relationships between mentoring network characteristics, which employ the strength of ties representing the embededness called 'bonding' forms of social capital as well as network size and network range representing the diversity called 'bridging' forms of social capital, and mentoring functions, which include career, psychosocial, and role modeling functions. In addition, it explores and investigates the influences in organizational context: they imply firm size, industry, and formalization of mentoring in this study. Hierarchical Linear Model is used to examine the relationships between mentoring network characteristics and mentoring functions from mentoring networks, considering the effectiveness of organizational factors, with samples of firms and their early career employees. The results of analyses are as follows. First, tie strength has the significant and positive effects on all of three mentoring functions. Second, Network range has the negative relationship with career function and role modeling function, significantly. Third, network size is not associated with any mentoring function. Fourth, formalization of mentoring-a variable at organizational level in this study-affects career function, significantly.

Keyword: Mentoring network, Mentoring functions, Formalization of mentoring, Early careers