

조직 내 멘토링 네트워크에서 멘토의 네트워크 특성이 멘토와 프로테제의 조직기반 자긍심에 미치는 영향 연구*

김민정[†]
전남대학교

김민수
이화여자대학교

오홍석
연세대학교

최근 경력 및 근무환경의 변화로 인하여 멘토링 관계를 복수 멘토들과의 네트워크 관점에서 보려는 시도들이 시작되고 있다. 하지만 이들을 포함한 대부분의 멘토링 연구들은 주로 프로테제가 얻는 혜택에 초점을 두고 있으며, 멘토 역할을 행하는 개인 입장에 초점을 둔 연구는 그리 많지 않다. 이에 본 연구에서는 사회 네트워크 관점에서 멘토의 네트워크 특성이 프로테제 뿐 아니라, 멘토 자신의 조직기반 자긍심에 미치는 영향에 대해 탐구하고자한다. 본 연구의 목적은 첫째, 멘토 개인의 네트워크 특성이 멘토 본인의 조직기반 자긍심에 미치는 영향을 탐구하는 것이다. 이를 통해 프로테제의 수가 과연 멘토 자신에게 어떤 영향을 미치는지 검증해 보고자 한다. 둘째, 프로테제가 지닌 네트워크 내 멘토들의 네트워크 특성이 프로테제 본인의 조직기반 자긍심에 미치는 영향에 대해 탐구하는 것이다. 즉 멘토링 네트워크에서 자신의 멘토들이 지닌 프로테제 수가 프로테제 본인의 조직기반 자긍심에 어떤 영향을 미치는지를 검증하고자 하였다. 본 연구를 위해 국내 조선업체의 1개 사업부 내 전원을 대상으로 완전 네트워크 분석을 실시한 결과, 멘토 개인이 지닌 프로테제 수(내향중심성)는 멘토 본인의 조직기반 자긍심에 정(+)적 영향을 미치며, 프로테제의 네트워크 내 멘토들이 지니고 있는 프로테제의 수(멘토들의 평균 내향중심성)는 프로테제의 조직기반 자긍심에 정(+)적 영향을 미치는 것으로 나타났다.

주요어 : 멘토링 네트워크, 조직기반 자긍심, 사회 네트워크, 내향중심성

* 이 논문은 2005년도 정부(교육인적자원부)의 재원으로 한국학술진흥재단의 지원을 받아 수행된 연구임 (KRF-2005-037-B00033).

† 교신저자 : 김민정, 전남대학교 경영학부 전임강사, bai96201@freechal.com

지난 30년간 행해진 대부분의 멘토링 연구에서 멘토링이란 ‘한 명의 연장자 멘토와 한 명의 프로테제 간의 심도 깊은 일 대 일 교환 관계’로 정의되어 왔다(Hunt & Michael, 1983; Kram, 1985; Noe, 1988). 그러나 최근 경력 및 근무환경 변화로 인하여 다수 멘토들과의 관계를 사회 네트워크 시각에서 새롭게 조명해 보려는 시도들이 등장하고 있다(Higgins & Kram, 2001; Podolny & Baron, 1997; Seibert & Liden, 2001; 김민정, 오홍석, 김민수, 2006; 김민정, 김성국, 2006). 이들은 복수 멘토의 필요성이 증가하고 있고 멘토 원천 또한 상급자 외에 동료, 조직 외부인 등 다양한 조력자들과의 관계로 확대되고 있음을 지적하면서, 멘토링 관계를 복수 멘토들과의 멘토링 네트워크 차원에서 제시하였다.

멘토링은 경력이나 심리적 차원에서 지원 기능을 제공해 주는 보다 숙련된 조력자와의 심도 깊은 관계를 뜻한다(Hunt & Michael, 1983). 멘토링 관계에서 경력개발에 도움이 되도록 지원을 제공해 주는 측을 멘토(mentor)라 하고 멘토로부터 지원을 받는 대상을 프로테제(protégé)라고 한다(Hunt & Michael, 1983, Kram, 1983). 멘토링 관계의 유형은 크게 자발적으로 형성된 비공식 멘토링(informal mentoring) 관계와 조직이 인위적으로 맺어주는 공식 멘토링(formal mentoring) 관계로 구분된다. 조직 내부에서 이루어지고 있는 비공식 멘토링 관계는 개인에게 공식적인 의사소통 체계를 통해서 구하기 힘든 정보와 자원을 제공해 주며(Bozionelos, 2003), 종업원들에게 일종의 관계에 대한 투자로 인식되어 이직률을 낮추고 조직몰입을 높여주는 효과가 있다(Payne & Huffman, 2005). 이러한 기능을 모방하기 위하여 많은 기업들이 공식 멘토링 프로그램을

도입하고 있지만, 선행 연구들에 의하면 그 효과성에 있어서 비공식 멘토링 관계가 공식 멘토링 관계보다 뛰어난 것으로 인정받고 있다(Ragins & Cotton, 1999; Chao, Walz, & Gardner, 1992). 그 원인은 비공식 멘토링 관계는 조직의 인위적인 개입 없이 자발적으로 형성되고 장기간 지속되는 관계로서, 상호 호감이나 동일시, 신뢰 등이 관계의 기초가 되기 때문인 것으로 해석된다(Ragins & Cotton, 1999). 마찬가지로 이유로, 관리자들은 공식 조직구조 변경으로 해결할 수 없는 문제를 해결하거나 조직 내 진정한 권력을 획득하기 위한 방법으로서 종업원들 사이의 비공식 네트워크에 대해 주목하고 있다(Krackhardt & Hanson, 1993).

멘토링 네트워크가 비공식 인간관계를 활용한 중요한 사회적 자본(social capital)이라는 점에는 연구자들 사이에 의견수렴이 이루어지고 있으나(Higgins & Kram, 2001), 그 효과에 대한 탐구는 아직 초기 단계에 머물고 있다. 특히 양자 관계의 멘토링 연구들도 대부분 프로테제가 받는 혜택에 초점을 두고 있으며(Ragins, 1997; 정현, 탁진국, 2005), 멘토 입장에서 멘토링 관계의 효과를 검증한 연구는 상대적으로 드문 형편이다(Allen, Poteet, & Burrough, 1997). 그 이유는 다음 두 가지 측면에서 찾아볼 수 있다.

첫째, 조직에서 인위적으로 맺어주는 공식 멘토링과 달리, 비공식 멘토링의 경우에는 누가 비공식 멘토 역할을 수행하고 있는지 파악하기 힘들다는 방법론적인 문제가 존재한다(Ragins & Cotton, 1999). 이러한 이유로 멘토를 대상으로 한 연구들은 주로 간부직이나(Ragins & Scandura, 1999, Bozionelos, 2004), 공식 상사(Allen, Poteet, Russell, & Dobbins, 1997)를 대상

으로 실시되고 있는데, 이는 다양한 멘토 원천이 고려되지 않은 방법으로서 현실적 연구에 제약이 된다(Higgins & Kram, 2001). 이 때 개별 행위자들이 맺고 있는 연결 관계를 파악함으로써 연결 대상들 사이의 관계까지도 분석이 가능한 사회 네트워크 분석 기법이 이 문제를 해결할 수 있는 유용한 도구가 될 수 있다(Marsden, 1990; Borgatti & Foster, 2003).

둘째, 멘토가 얻는 효과에 대해 상반된 견해가 존재한다. 과연 멘토에게 있어서 멘토 역할 수행이 무거운 짐인지 축복인지(burden or blessing)에 대한 이론적 논의에도 불구하고, 아직 이 문제는 심도 깊게 탐구되지 않고 있다(Feldman, 1999). 멘토 역할의 긍정적 측면을 주장하는 학자들은 멘토 역할 수행 과정을 통해 동료들로부터 존경을 받고 자긍심을 느낄 뿐 아니라(Hunt & Michael, 1983), 프로테제를 자신의 성과 향상을 위한 지지기반으로 확보하거나(Kram, 1985) 프로테제로부터 가치 있는 정보를 얻는 등 도구적 효과도 있다고 주장한다(Mullen, 1994). Kram (1985)의 경우에는 멘토가 얻는 이익을 프로테제로부터의 지지, 내재적 만족감, 남들의 인정과 존경으로 분류한 바 있다. 하지만 이러한 이론적 주장에도 불구하고 이에 대한 실증 연구는 소수에 불과하며(e.g., Bozionelos, 2003), 멘토 자신에게 돌아오는 이익의 문제는 아직 의문으로 남아있다. 멘토 역할의 부정적 측면은 기존의 역기능적 멘토링에 대한 연구들에서 잘 드러나 있는데, 멘토 역할 수행에 과도한 시간과 에너지가 소요되며, 프로테제에게 오히려 역전당할 우려가 있고, 스트레스나 배신감을 경험할 위험이 있다는 점을 들어, 멘토링 관계가 멘토에게 있어서 무거운 짐이 될 수 있음을 지적하고 있다(Feldman, 1999; Ragins & Scandura, 1999).

멘토링 네트워크 연구도 예외 없이, 프로테제가 제공받는 효과 차원에 치중되어 이루어지고 있다(e.g., Higgins & Kram, 2001; Podolny & Baron, 1997; 김민정, 오홍석, 김민수, 2006). 그러나 개인이 지닌 멘토링 네트워크는 프로테제 외에도 프로테제로부터 멘토로 지목된 사람들, 즉 멘토들로 구성된다(Higgins & Kram, 2001; Marsden, 1990). 멘토링 관계는 여러 연구에서 멘토와 프로테제 간의 일종의 교환관계로 설명된 바 있다(Young & Perrewe, 2000). 이 교환과정에서 멘토와 프로테제가 자신이 얻을 수 있는 효과성을 분명하게 지각하는 것이 관계 유지에 중요하다고 제시된다. 그래야 관계에 대한 참여 의지가 생기기 때문이다. 이러한 이유로 이제 프로테제 뿐 아니라 멘토 시각에서도 멘토링 네트워크의 효과에 대한 이해가 필요한 것이다.

멘토링 네트워크의 영향을 받는 결과변인들 중에서 멘토와 프로테제 모두에게 의미를 지니는 개념이 바로 조직기반 자긍심(Organization-based Self-esteem)이다. 조직기반 자긍심은 개인이 조직 구성원으로서 자신에 대해 지니고 있는 가치감(self-perceived value)으로서, 조직 구성원으로서 행동하면서 자신의 욕구가 조직 내에서 충족되고 있다고 느끼는 정도를 의미한다(Pierce, Gardner, Cummings, & Dunham, 1989). 조직기반 자긍심이 높은 사람은 조직 구성원으로서 자신이 적합하다고 느끼며, 그 결과 조직에서 자신이 중요하고, 의미 있고, 효과적이며, 가치 있는 존재라고 지각한다. 최근 긍정적 태도와 성과의 유의미한 예측자로 확인됨에 따라, 조직기반 자긍심에 대한 관심이 커지고 그 선행변인을 규명하려는 시도들이 이어지고 있다(Pierce et al., 1989; Lee, 2003; Pierce & Gardner, 2004).

전통적 멘토링 연구에서도 조직기반 자긍심은 멘토와 프로테제 양자 모두 멘토링 관계를 통해 얻을 수 있는 효과의 하나로 간주되어왔다(Ragins, Cotton, & Miller, 2000; Hunt & Michael, 1983; Aryee, Chay, & Chew, 1996). 하지만 인간의 심리를 간과해 온 사회 네트워크 연구와 구조적 특성을 간과해 온 심리학 연구 사이에 공백이 존재한다는 Kilduff와 Tsai (2003)의 지적처럼, 사회 네트워크 연구에서는 네트워크의 결과변인으로 조직기반 자긍심과 같은 심리적 변인을 다룬 예를 찾아보기 힘들다. 마찬가지로 심리학에서는 조직기반 자긍심에 영향을 미치는 선행변인을 주로 조직 특성과 직무 특성에서 찾아왔으며(Pierce et al., 1989; Jaewon Lee, 2003; McAllister & Bigley, 2002), 개인이 몸담고 있는 네트워크의 영향력은 아직 본격적으로 탐구되지 않고 있다. 따라서 멘토링 네트워크 특성과 조직기반 자긍심의 관계 연구는 심리학 연구와 사회 네트워크 연구 두 영역 모두에서 새로운 시도라고 할 수 있다.

연구목적

멘토링 네트워크의 효과성 문제는 관계에 관여하는 개인 뿐 아니라 조직 입장에서도 사회적 자본 구축 차원에서 탐구되어야 할 필요가 있다. 전통적 양자 관계 멘토링 연구나 최근의 멘토링 네트워크 연구들은 대부분 관계를 통해 프로테제가 받는 혜택에만 치우쳐 수행되고 있다(Ragins & Cotton, 1999; Higgins & Kram, 2001; 김민정, 오홍석, 김민수, 2006). 그러나 본 연구는 비공식 멘토링 관계에서 멘토의 네트워크 특성에 초점을 두고 있으며, 멘

토와 프로테제에 대한 영향을 모두 살펴본다는 점과 멘토들의 네트워크 특성이 프로테제에게 미치는 영향을 본다는 점에서 기존 연구들과 차별화된다. 연구 목적은 다음과 같다.

첫째, 멘토의 네트워크 특성이 멘토 본인의 조직기반 자긍심에 미치는 영향을 탐구한다. 즉 프로테제 수와 멘토 자신의 조직기반 자긍심 간의 관계 분석을 통해, 멘토 역할을 수행하는 것이 조직기반 자긍심에 어떤 영향을 미치는지 살펴보고자 한다. 자신을 멘토라고 지목한 프로테제의 수가 많다는 것은 자신의 내향중심성(in-degree centrality)이 높다는 것이다. 사회 네트워크 이론에서 내향중심성은 권력을 높여주고 다양한 정보에 접근시켜준다는 긍정적인 측면이 주로 보고되고 있지만(Krackhardt, 1996), 많은 연결 관계로 인한 제약 및 관계 관리에 비용이 소요된다는 부정적 시각도 일부 존재한다(Balkundi & Kilduff, 2005). 따라서 멘토링 네트워크에서 프로테제의 수가 많은 것이 멘토 자신에게 과연 축복으로 작용할지는 흥미로운 문제이다.

둘째, 프로테제의 멘토링 네트워크 내 멘토들이 지니고 있는 네트워크 특성이 프로테제 본인의 조직기반 자긍심에 어떤 영향을 미치는가를 검증한다. 이를 통해 멘토링 네트워크에서 중심적 위치에 자리 잡은 사람들과 멘토링 관계를 맺는 것이 프로테제의 자긍심에 어떤 방향으로 영향을 미치는지 알아보겠다. 기존 멘토링 연구에서는 프로테제와 멘토 간의 관계만이 논의가 되었을 뿐, 멘토가 보유하고 있는 네트워크 특성이 프로테제에게 미치는 영향은 고려되지 않았다. 사회 네트워크 이론에서 중심적 위치에 자리 잡은 사람과 연결되는 것은 일반적으로 그 사람의 네트워크를 함께 공유할 수 있다는 긍정적인 형태로 받아들

여진다(Sparrowe & Liden, 1997; Burt, 1992). 하지만 네트워크 내 많은 연결관계로 인해 중심인이 오히려 행동에 제약을 받을 수 있다는 면에서 보면 부정적 영향도 가능하다(Burt, 1992). 그러므로 본 연구를 통해 프로테제의 멘토링 네트워크에서 멘토들의 프로테제 수가 프로테제 개인에게 어떤 영향을 미칠 것인가를 탐구하고자 한다.

멘토링 네트워크 및 네트워크 특성의 개념

멘토링 네트워크는 '조직 내에서 프로테제의 경력개발에 관심을 가지고, 경력관련 기능이나 심리사회기능 등 개발에 관련된 지원을 제공해 준다고 프로테제가 거명한 일단의 사람들이 이루는 네트워크'로 정의된다(Higgins & Kram, 2001; 김민정, 오홍석, 김민수, 2006). 사회 네트워크 이론이란 행위자들 사이의 관계에 초점을 두고, 이들 사이의 전반적 관계양식을 고려함으로써 조직현상을 이해할 수 있다고 보는 이론이다(Brass, 1995). 즉 개인의 개별적 속성(attribute)에서 개인의 관계특성(relational property)으로 설명의 중심을 옮긴 이론이라고 할 수 있다(김용학, 2003). 멘토링 연구에 사회 네트워크 관점을 도입함으로써, 개인의 속성이나 지각을 통해 측정된 자료들이 설명하지 못하는 구조적인 측면을 새롭게 밝힐 수 있다. 또한 개인의 속성 개념들은 연구자 별로 다르게 이해될 수 있는데 반해, 보편적인 네트워크 지표들을 사용하여 관계를 보다 객관적이고 체계적으로 기술할 수 있다는 장점이 있다(Scott, 2000).

멘토링 네트워크가 보이는 특징 중의 하나는 관계의 비대칭성(asymmetry)이다. 비대칭적

관계란 두 행위자들 사이에 상호성이 전제되지 않은 불균형 상태의 양자 관계를 말한다(Knoke & Burt, 1983). 멘토와 프로테제는 사회적 측면에서 볼 때, 서로 지원을 주고 받는 다기 보다는 멘토가 프로테제에게 일반적으로 멘토링 기능을 제공해 주는 측면이 좀 더 강하다. 기존의 멘토 시각의 연구는 상당 부분 멘토역할 수행의지(willingness to mentor) 문제에 집중되어 있는데(Allen, Poteet, Russell, & Dobbins, 1997; Allen, Poteet, & Burroughs, 1997), 그만큼 멘토 역할이 사람들에게 효과보다는 비용으로 인식되어서 사람들의 자발적 참여 의지를 이끌어내는 것이 힘들다는 것이다. 이러한 멘토링의 비대칭적 성격에도 불구하고, 멘토는 무엇을 어떻게 얻을 수 있을까? 본 연구에서는 이 질문에 대한 답을 멘토의 '내향 중심성'이라는 구조적 특성과 조직기반 자긍심 간의 관계로부터 찾고자 한다.

사회 네트워크 상에서 개인의 위치는 그 위치를 점하고 있는 개인이 얻을 수 있는 자원이나 정보와 통제의 혜택에 영향을 미치는데(Burt, 1992), 네트워크 중심성(centrality)은 네트워크 구조에서 한 개인이 얼마나 중심적인 위치를 차지하고 있는가를 나타낸다(Freeman, 1979). 멘토링 네트워크처럼 방향성이 있는 경우에 중심성은 관계의 방향에 따라 내향중심성(in-degree centrality)과 외향중심성(out-degree centrality)으로 나눈다. 중심성을 측정하는 방법은 여러 가지가 제시되었지만, 내향 중심성 개념이 일반적으로 가장 널리 사용되는 지표이며(Wasserman & Faust, 1994) 본 연구에서도 해당 개인이 얼마나 많은 다른 행위자들로부터 멘토로 지목되고 있는가에 관련된 내향 중심성에 초점을 두고 있다.

멘토링 네트워크 특성의 개념을 그림1의 간

단한 예시를 통해서 설명할 수 있다 (본 예시는 실제 분석 결과가 아닌, 개념 설명을 위해 단순화해서 나타낸 것이다). 그림1은 멘토와 프로테제 간의 관계를 네트워크로 나타낸 것이다. 일반적으로 네트워크에서 행위자는 점(node)으로, 방향성이 있는 관계는 화살표로 표시된다. 프로테제로서 개인이 지닌 멘토링 네트워크의 경우, 화살표를 보내는 측이 프로테제이며 화살표를 받는 쪽이 멘토로 도식화될 수 있다.

그림1에서 행위자 A는 B와 F를 자신의 멘토로 지목하고 있으며, 행위자 B는 멘토가 없다고 한 반면 행위자C는 A와 E라는 두 명의 멘토를 보고하고 있다. 행위자 D는 A와 B를, 행위자 E도 A와 B라는 두 명씩을 멘토로 지목하였으며, 끝으로 F는 멘토가 없다고 응답하였다. 이들 여섯 명의 응답을 통합함으로써 이 조직의 완전 네트워크(complete network) 형태가 그림1과 같이 도출되어 나오는 것이다.

그렇다면 이번에는 행위자 A 개인의 네트워크에 초점을 두고 살펴보자. 프로테제 입장에서 보면 행위자 A는 그림2에서와 같이 B와 F라는 두 명의 멘토를 지목하고 있다. 자세히 설명하자면, 행위자 A로부터 출발하는 관계의 수를 '외향중심성(out-degree centrality)'이라고 하며, 프로테제가 보유한 멘토링 네트워크에서 외향중심성은 멘토의 수를 의미한다. 그런데 그림3에 나타나있듯이, 행위자 A는 화살표를 내보내는 프로테제이기도 하지만, 동시에 다른 세 명의 행위자(C, D, E)들로부터 화살표를 받고 있는 멘토이기도 하다. 이처럼 다른 행위자들로부터 A가 지목받는 정도를 '내향중심성(in-degree centrality)'이라고 하며, 멘토링 네트워크에서 개인의 내향중심성은 프로테제의 수를 의미하게 된다. 그림3에서 A의 내향중심

성은 3이다.

사회 네트워크 연구에서는 내향중심성이 높을수록 더 많은 권력을 갖게 되며 풍부한 정보와 자원에 접근하는데 이점을 갖게 된다는 긍정적 효과 관점이 지배적이다(Brass & Burkhardt, 1992; Freeman, 1979). 그런데 간혹 네트워크 관점의 리더십 연구에서는 공식 리더가 내향중심성이 높은 경우에 많은 연결 관계를 관리하는데 자신의 자원을 지나치게 많이 빼앗기게 되거나 과중한 역할 부담을 안게 되는 등 제약을 받는다는 부정적 효과가 보고된 경우도 있다(Mayhew & Levinger, 1976; Krackhardt, 1999). 중심성과 관련하여 사회 네트워크 이론에서는 개인이 사회적 관계를 맺고 있는 다른 사람들의 중심성 또한 고려되는데, 일반적으로 중심적인 사람을 아는 것이 해당 개인의 중심성도 높여주고 긍정적 효과를 제공해 준다고 주장된다(Bonacichi, 1987; Ibarra, 1993).

그림 1에서 행위자 A가 관계를 맺고 있는 멘토들의 평균 내향중심성을 산출해 낼 수 있다. A의 멘토들 중에서 멘토B는 총 세 명으로부터 멘토로서 지목되고 있으므로 내향중심성이 3이 된다. 멘토F는 한 명으로부터만 멘토로서 지목되고 있으므로 내향중심성이 1이다. 따라서 A의 멘토들의 평균 내향중심성은 2가 되는 것이다.

이러한 네트워크 특성들은 네트워크의 내용에 따라서 차별적으로 기능한다(Borgatti & Foster, 2003; Podolny & Baron, 1997). 예를 들어, '누가 누구와 갈등관계에 있나'를 나타낸 부정적 관계 네트워크(negative tie network)에서의 중심성과 '누가 누구로부터 신뢰를 받고 있나'를 나타낸 신뢰 네트워크(trust network)에서의 중심성은 그 의미가 서로 달라지는 것이

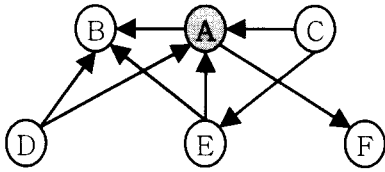


그림 1. 조직 내 멘토링 네트워크 예

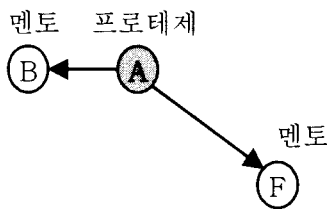


그림 2. 프로테제로서 A의 멘토링 네트워크

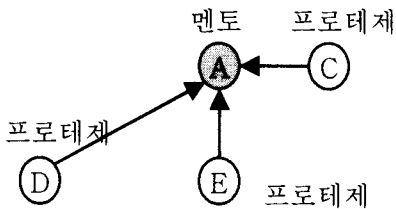


그림 3. 멘토로서 A의 멘토링 네트워크

다. 본 연구에서 파악하고자 하는 것은 멘토링 네트워크 상에서 멘토들의 내향 중심성이 멘토 및 프로테제에게 미치는 효과이다.

멘토링 네트워크 특성과 조직기반 자긍심

조직기반 자긍심

조직기반 자긍심은 Pierce와 동료들(1989)에

의해 제시된 개념으로, 개인이 조직 환경 속에서 자신에 대해 지니고 있는 자기 인지적 가치로서, 조직 구성원으로서 행동하면서 자신의 욕구가 조직 내에서 충족되고 있다고 느끼는 정도를 의미한다. 조직기반 자긍심이 높은 사람은 조직 구성원으로서 자신이 적합하다고 느끼며, 그 결과 조직에서 자신이 중요하고, 의미 있고, 효과적이며, 가치 있는 존재라고 지각한다. 포괄적 자긍심(global self-esteem)과 비교 시, 포괄적 자긍심은 유년기의 경험에 기초하는 안정적인 개인 특성인데 반해(Coopersmith, 1967), 조직기반 자긍심은 특정 조직 내에서의 전반적 경험에 의해서 변화되고 개발될 수 있는 개념이다(Gardner et al., 2004). 하지만 일단 형성이 되면 조직기반 자긍심도 개인의 가치체계의 일부로서 안정적인 성격을 지닌다. 조직 내 개인에 관한 연구에서 이 개념이 주목받고 있는 이유는 무엇일까?

우선 조직 내부 현상을 이해하는데 있어서, 타 유형의 자긍심보다 유의미한 예측자임이 검증되었다는 점을 그 이유로 들 수 있다. 예를 들어 조직기반 자긍심은 개인의 직무 성과(Pierce & Gardner, 2004; Gardner & Pierce, 1998), 급여 수준(Gardner, Van Dyne, & Pierce, 2004), 이직의도(Pierce & Gardner, 2004), 내재적 동기 부여 수준(Pierce et al, 1989), 직무만족(Wei & Albright, 1998; Pierce & Gardner, 2004), 조직시민 행동(Tang & Gilbert, 1994; Pierce et al., 1989), 조직몰입 (Wei & Albright, 1998), 경력몰입(Carson & Carson, 1997) 등과 같은 다양한 조직 내 현상들을 설명해 주고 있다. 자긍심은 위계적이고 다면적인 현상으로서(Korman, 1970), 포괄적 자긍심(global self-esteem), 과업 관련 자긍심(task-specific self-esteem), 조직기반

자긍심(organization-based self-esteem) 등으로 나누어질 수 있다(Gardner & Pierce, 1998). 각각의 자긍심 유형은 일치성의 원칙(principle of compatibility)에 맞춰 사용되어야 한다는 지적이 있듯이(Ajzen, 1989). 예측하고자 하는 행위나 태도와 같은 수준의 분석단위에 있는 자긍심 유형이 사용되어야 더 정확한 연구 결과를 얻을 수 있다. 실제로 여러 연구들을 통해 조직기반 자긍심이 포괄적 자긍심이나 과업관련 자긍심보다 조직몰입과 조직에 대한 만족과 같은 조직 관련 개념들에 있어서 예측력이 높은 것으로 검증된 바 있다(Pierce et al., 1989). 그러므로 조직 내부 관계구조의 한 유형인 비공식 멘토링 네트워크 현상을 파악하려면 타 유형의 자긍심보다 조직기반 자긍심이 좀 더 적절한 개념이라 할 수 있다. 일반적으로 멘토링 관계를 통해 멘토는 리더십 기술 향상과 존경을 얻고(Hunt & Michael, 1983, 프로테제는 경력기능과 심리사회기능, 직무태도 향상의 효과를 얻는다는 등(Noe, 1988) 멘토와 프로테제가 서로 다른 효과를 얻는다고 주장되는데, 조직기반 자긍심은 드물게도 멘토링을 통해 양쪽 모두에게 돌아갈 수 있는 효과이다. 따라서 타 태도변인 보다는 조직기반 자긍심이 본 연구 목적에 부합되는 개념이라고 할 수 있다(Ragins et al., 2000; Hunt & Michael, 1983).

그 밖에도 조직기반 자긍심은 성과의 예측자인데, 자긍심과 관련된 이론적 전제인 '인지 일관성 이론(cognitive consistency theory)'에서 그 이유를 찾아볼 수 있다. 즉 사람은 자신에 대해 지니고 있는 자아 개념에 일관되는 결과를 달성하려는 경향이 있으므로, 조직 내에서 조직기반 자긍심이 높은 사람은 조직에서 자신이 유능한 사람이라는 자기 신념에 일관되는 긍정적인 작업 태도와 높은 생산성을 보이리

라는 것이다(Pierce et al., 1989). Judge와 Bono (2001)의 메타연구에 의하면 자긍심은 개인 차이를 나타내는 변인들 중에서 성과와 상관관계가 매우 높은 변인으로 나타났다.

그렇다면 어떻게 해야 조직 내 구성원들의 조직기반 자긍심이 향상될 수 있을까? 조직기반 자긍심 형성 메커니즘을 밝히기 위해 다양한 선행변인들에 대한 실증연구가 수행되었음에도 불구하고, 상사나 동료와의 상호작용 같은 관계적 측면의 영향은 아직 상세히 탐구되고 있지 않다(Lee, 2003). 기존 연구들은 주로 직무 및 역할 특성(Pierce et al., 1989)이나 조직 특성(Pierce & Gardner, 2004; McAllister & Bigley, 2002), 근무 조건(Gardner, Van Dyne, & Pierce, 2004) 등에서 조직기반 자긍심의 원천을 찾았다, 하지만 그 외에도 동료나 상사의 지원과 같이 사회적 관계로부터도 자긍심이 개발될 수 있다는 주장들이 존재한다(Korman, 1971; Lee, 2003). 만일 주변 사람들이 자신을 중요한 조직 구성원이라고 생각해주면 자신의 조직기반 자긍심이 향상이 된다는 것이다. 특히 한국 사회는 집단적이고 관계적 성향이 강하므로(Kim et al., 1994; Han & Choe, 1994) 동료나 상사, 멘토 등과의 사회적 관계가 조직기반 자긍심 수준을 향상시키는데 중요하다고 제시된다(Yoon & Lim, 1999).

이러한 주장은 '의미있는 타인(significant others)'개념과 '상징적 상호작용주의(symbolic interactionism)'개념을 기반으로 한다(Ashforth & Mael, 1989). '의미있는 타인 개념'이란, 개인의 삶에서 중요한 주변 사람들의 판단이 개인에게 영향을 미친다는 의미이다. '상징적 상호작용주의'란 다른 사람들과의 상호작용을 통해서 의미가 개발된다는 것이다. 즉 개인이 내리는 자신에 대한 평가는 주어지는 것이 아니

라, 다른 사람들과의 상호작용을 통해서 개발되는 것임을 주장한다(Ashforth & Mael, 1989). 예를 들면, 상징적 상호작용을 통해서 신입자는 모호성을 해결하고 조직 경험에 대한 정보들을 형성하게 된다. 프로테제에게 다양한 피드백과 조언, 상담 기능을 제공해 주고 역할 모델이 되어준다는 멘토의 역할과 멘토에게 권력 기반이 되어주는 프로테제의 역할을 생각할 때(Kram, 1985), 조직 내 비공식 멘토링 관계에서 멘토와 프로테제는 개인의 조직기반 자긍심에 영향을 미치는 '의미있는 타인'에 속한다고 볼 수 있으며, 프로테제나 멘토 모두 상호작용을 통해 자신의 가치에 의미를 부여한다고 할 수 있다.

멘토의 내향중심성이 멘토 본인의 조직기반 자긍심에 미치는 영향

멘토라는 지위는 조직 내에서 중요한 위치를 점하고 있다는 신호이므로, 자신에 대한 긍정적 견해와 상관이 된다(Pierce et al., 1989). 프로테제들로부터 멘토로서 지목된다는 것은 조직 내에서 의미있는 타인들(프로테제)로부터 호의적인 평가를 받고 있으며, 상호작용을 통해 멘토라는 의미를 부여받은 것이기 때문이다.

앞서 멘토링 연구자들 사이에 멘토 역할 수행의 효과에 대해 긍정적 견해와 부정적 견해가 있다고 소개했듯이(Hunt & Michael, 1983; Feldman, 1999), 네트워크 연구자들 사이에도 내향중심성의 긍정적 효과와 부정적 효과가 지적되고 있다. 멘토의 내향중심성이 일으키는 긍정적인 효과는 다음과 같다. 비공식 멘토링 네트워크 상에서 중심적 위치를 차지함으로써, 멘토는 프로테제들로부터 자신의 과

업을 성공적으로 수행하는데 필요한 새롭고 다양한 정보를 제공받을 수 있다. 멘토링 연구에 따르면, 새로운 기술 측면에서는 오히려 프로테제가 중요한 정보원이 되어 준다고 보고된다(Kram, 1985; Bozionelos, 2003). 또한 중심성이 높은 멘토는 그렇지 못한 멘토보다 조직 내부의 사회구조에 대해 포괄적인 시각을 지닐 수 있으므로, 좀 더 통찰력있는 의사결정을 내릴 수 있게 된다(Greer, Galanter, & Nordlie, 1954). 또한 연결된 프로테제들을 통해 자신의 권력기반을 형성할 수 있다(Balkundi & Kilduff, 2005; Krackhardt, 1996). 한편 멘토의 내향중심성이 야기할 수 있는 부정적 효과는 다수의 프로테제들을 관리하는데 시간과 에너지가 소요되므로 비용부담이 발생하며, 많은 연결관계가 오히려 멘토에게 제약이 될 수 있다는 것이다(Burt, 1992; Balkundi & Kilduff, 2005). 예를 들어, 기존 연구에서 멘토가 자신의 프로테제들에게만 부당한 이익을 주는 것으로 보임으로써 멘토의 명성이 저해된다는 Myers와 Humphreys (1985)의 연구에서처럼, 네트워크 내에서도 누구를 편애하는가의 문제로 멘토의 명성이 저해될 수 있을 것이다.

중심성이 이러한 양면성을 지니지만 중속변인인 조직기반 자긍심에 대한 영향 차원에서 보면, 많은 프로테제들로부터 멘토로 지목되는 것은 자신의 역량을 발휘하고 자신에 대한 역량 평가가 높아지는 기회적 측면이 좀 더 강하다고 할 수 있다. 기존 멘토링 연구들도 멘토가 되면 프로테제를 활용함으로써 더욱 효과적이 되고, 프로테제를 통해 정보와 지원을 얻을 수 있으며, 프로테제의 경력발전에 대한 기여를 인정받아 조직 내에서 멘토로서 명성을 얻을 수 있다고 주장한다(Kram, 1985; Bozionelos, 2003). 도전적이고 의미있는 과업을

수행할 때 자긍심이 높아진다는 연구 결과들이 있듯이(Tharenou, 1979; Lee, 2003; Hackman & Oldham, 1975), 조직 내부에서 다수의 연결 관계를 대상으로 멘토 역할을 수행함으로써 멘토는 중심성이 제공하는 정보와 권력의 혜택을 얻을 뿐 아니라, 지도력과 통제력을 경험하고 역량감이 높아질 것으로 예측된다. 이상의 논의를 바탕으로, 멘토의 내향중심성과 멘토 본인의 조직기반 자긍심 사이에 정(+)-적 관계가 있으리라는 가설이 도출되었다.

가설 1. 멘토링 네트워크에서 멘토의 내향중심성은 멘토 본인의 조직기반 자긍심에 정(+)-적인 영향을 미칠 것이다. 즉 프로테제 수가 많을수록 멘토 본인은 높은 수준의 조직기반 자긍심을 보일 것이다.

프로테제의 네트워크 내 멘토들의 평균 내향중심성이 프로테제 본인의 조직기반 자긍심에 미치는 영향

프로테제가 지닌 멘토들의 평균 내향중심성이 높다는 것은 많은 사람들이 멘토로서 지목하는 사람이 나의 멘토라는 의미이다. 중심적 위치를 점하고 있는 멘토를 지남으로써 기대할 수 있는 효과는 직접적 효과와 간접적 효과를 나누어 볼 수 있을 것이다.

우선 직접적으로, 중심적 위치를 점하고 있는 멘토는 자신이 획득한 다양한 정보와 권력을 프로테제를 위해 제공해 줄 수 있다(House, 1996). 또한 프로테제는 자신의 멘토가 지닌 네트워크에 포함될 수 있다는 장점이 있다. LMX 연구자들이 직속 상관과의 관계가 조직 신입자들의 사회 네트워크 개발에 있어서 매우 중요하다고 제안했듯이(Sparrowe & Liden,

1997), 프로테제들에게 있어서도 자신의 네트워크 개발에 멘토의 네트워크가 도움이 될 수 있는 것이다. Burt (1992)의 연구에서도 여성과 신입자는 자신의 네트워크가 구조적 우위를 지니고 있는 경우보다, 구조적 우위를 지닌 사람에게 강한 관계로 연결된 경우에 승진에 유리한 것으로 나타난바 있다. 프로테제들은 자신들만의 독립된 네트워크가 아직 부족하므로, 멘토의 네트워크를 차용(borrowing)함으로써, 자신의 불리함을 보완할 수 있을 것이다. 그리고 조직시민행동을 설명하는 네트워크 연구를 보면, 공통된 제 3자에 연결된 두 사람은 비록 직접 연결되지 않았다하더라도 서로 신뢰와 상호성을 공유하기 쉬우며, 조직 생활 중 언젠가 내게 도움을 제공해 줄 수 있는 간접관계가 된다고 제시하고 있다(Bowler & Brass, 2006). 따라서 나의 멘토가 지닌 프로테제들은 언젠가 내가 활용할 수 있는 네트워크 자원이 될 수도 있는 것이다. 이러한 네트워크를 공유하고 있다는 사실이 프로테제에게는 조직기반 자긍심의 원천이 될 수 있는 것이다.

또한 간접적 효과 측면에서, 중심성이 높은 멘토와 관계를 맺고 있다는 명성을 통해서 프로테제에게 반사이익(basking in the reflected glory)이 발생할 수 있다(Cialdini et al., 1976). 즉 내가 중심성 높고 영향력 있는 멘토와 연결되어 있다고 조직 내 구성원들에게 자랑되는 것만으로도, 실제로 나의 명성이 높아질 수도 있다는 것이다. 내향중심성의 이러한 직·간접적 효과는 조직기반 자긍심에 긍정적 영향을 미칠 수 있다.

한편 멘토들의 내향중심성이 높다는 것은 역으로 생각하면 다수의 프로테제들과 멘토를 공유해야 됨을 의미한다. 이 경우 한정된 멘

토의 자원을 여러 프로테제와 나누어야하며 경쟁이 발생할 수 있다는 점도 생각해 볼 수 있다(Burt, 1992). 그러나 조직기반 자긍심은 높은 수준의 능력이 필요한 도전적 과업을 수행할 때 개발된다는 연구 결과가 뒷받침해 주듯이(Sekaran & Wagner, 1981; Tharenou & Harker, 1982), 동료들이 선호하는 멘토가 자신의 멘토라는 지각이 오히려 프로테제의 자긍심을 높여줄 수 있을 것으로 예측된다.

중심적 네트워크 위치를 지닌 멘토에게 연결되는 것이 바람직한가? 본 연구에서는 이상의 논의를 바탕으로 네트워크 내 멘토들의 평균 내향중심성이 높을수록 프로테제의 조직기반 자긍심이 높아질 것으로 예측한다.

가설 2. 멘토링 네트워크 내 멘토들의 평균 내향중심성은 프로테제 본인의 조직기반 자긍심에 정(+)적인 영향을 미칠 것이다. 즉 자신의 멘토들이 조직 내에 프로테제 수가 많을수록, 프로테제 본인도 높은 수준의 조직기반 자긍심을 보일 것이다.

방 법

연구대상자 및 자료수집 방법

본 연구를 위해 국내 조선업계에서 선도적인 위치에 있는 A기업의 1개 사업부를 선택하여 사업부 내 167명 전원을 대상으로 완전 네트워크 분석(complete network analysis)을 실시하였다. 분석에 앞서, 비공식 멘토링 네트워크 연구에 알맞은 집단인지 여부를 사전진단을 통해 확인하였다.

연구 대상이 된 사업부는 경영지원을 담당하

는 사무직 종사자들로 구성되며, 수평적 조직 구조를 지니고 있어서 사업부 내에 직급 구분이 존재하지 않는다. A기업은 수평적 조직구조 지향을 위해, 의도적으로 직급체계를 없애고 사업부제를 실시해오고 있다. 타 사업부와 별도의 건물을 사용하고 있어, 응답자들은 전원 동일한 건물의 동일한 층에서 근무하고 있다. 또한 경력 경로 면에 있어서 엔지니어들로 구성된 타 사업부들과 완전히 구분되어 있어서, 현재의 구성원들이 향후에도 동일한 사업부 내에서 경력을 이어가게 된다는 특징이 있다. 조사 시 공식 멘토링 프로그램은 실시되지 않고 있었으며, 과거에도 도입된 적이 없는 것으로 나타났다. 따라서 현 조직 경계 내부에서의 비공식 멘토링 관계가 종업원들에게 있어서 중요한 의미를 지니고 있다. 이러한 이유로 비공식 멘토링 네트워크 연구 대상으로 적합하다고 판단된다.

변인 측정을 위해 본 연구에서는 네트워크 측정 설문조사 및 일반 설문조사를 실시하였다. 자료 수집 절차는 다음과 같다. 연구기관의 성격이 본 연구 목적에 부합되는가를 파악한 후, 설문조사를 실시하였다. 설문지 수거는 우편으로 이루어졌다. 설문지를 배포한 결과 최종적으로 총 155부가 회수되었으며(회수율 92.8%), 이 중 네트워크 정보가 누락되거나 중심화 경향이 두드러진 응답을 보이는 자료를 제외하고 총 144부를 분석에 사용하였다. 사회 네트워크 연구에서는 완전 네트워크 연구의 경우, 80% 이상이 분석에 사용되면 적합한 것으로 간주된다(Mehra, Kilduff, & Brass, 2001).

멘토링 네트워크의 파악

본 연구의 네트워크 자료의 형태는 완전 네

트위크(complete network) 형태이다. 사회 네트워크를 파악하는 대표적인 두 가지 방법에는 완전 네트워크 형태와 자아중심(ego-centric) 네트워크 형태가 있다. 그 중 완전 네트워크 형태는 한 집단의 비공식 관계 구조를 완벽하게 분석할 수 있는 방법으로서, 응답자와 응답자가 지목하는 피응답 대상이 일치하는 ($n \times n$) 행렬 형태를 말한다. 행위자 전원들 사이의 상호 작용 유무가 표현되는 형태로서, 본 연구처럼 경계가 뚜렷한 집단에 대한 조사에 적합하다(Scott, 2000; 김용학, 2003). 반면 자아중심 네트워크 형태는 개인이 정보원이 되어, 자신의 연결 상대방 뿐 아니라 그 상대방들 사이의 연결 관계 유무도 함께 응답하는 방법이다(Freeman, Romney, & Freeman, 1987). 이 방법은 상대방들 사이의 관계를 응답하는 과정에서 지각 오류가 발생할 수 있다(Knoke & Kuklinsky, 1982). 그러므로 조직 내부의 멘토-프로테제 관계를 정확히 파악하고 내향중심성 지표를 구하기 위해서는, 본 연구에서 사용된 완전 네트워크 방법이 보다 효과적인 방법이라고 할 수 있다.

응답자들로부터 멘토링 네트워크를 파악하는 방법으로서, 본 연구에서는 기명법(name-generator)을 사용하였다(Burt, 1992; Podolny & Baron, 1997; 박찬웅, 1999). 멘토의 수는 사전 조사 결과 및 선행연구에서 사용된 방법과 일관되게, 5명까지 응답하도록 하였다(Burt, 1992; Podolny & Baron, 1997; 박찬웅, 1999). 또한 설문조사 시 응답자들의 회상을 돕기 위해 사업부 구성원 전원의 명단(roster)을 함께 제공하였다. 본 연구에서 멘토링 네트워크를 파악하는 질문은 다음과 같다.“조직 내에서 당신의 경력 개발에 관심을 가지고, 경력관련 기능이나 심리사회적 지원 등 개발에 관련된 지원을 제공

해 주는 사람들의 이름을 쓰시오.”

네트워크 설문에 대한 응답 결과는 (144×144) 형태의 인접행렬(adjacency matrix)로 재구성되었다. 즉 i 가 j 를 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).

네트워크 특성

내향중심성(in-degree centrality)은 해당 개인을 향해서 들어오는 방향의 연결들의 수를 의미한다(Freeman, 1979). 멘토링 네트워크에서 멘토의 내향중심성은 프로테제의 수, 즉 이 사람이 몇 명의 프로테제들로부터 멘토로 지목받고 있는가를 의미한다. 내향중심성 산출에는 UCINET 6가 사용되었다.

네트워크 내 멘토들의 평균 내향중심성은 프로테제가 지니고 있는 멘토링 네트워크 내 모든 멘토들의 내향중심성 값들을 평균한 값을 사용하였다.

조직기반 자긍심 측정

조직기반 자긍심은 조직 구성원들이 조직 상황 내의 역할들을 수행함에 의하여 자신들의 욕구를 충족시킬 수 있다고 믿는 정도를 의미한다(Pierce et al., 1989). 본 연구에서는 Pierce와 동료들(1989)이 개발한 10개 설문항목을 사용하여 측정하였다. 이 척도는 국내외 여러 연구들을 통해 타당성 검증이 이루어진 바 있다(이재원, 2006; Van Dyne & Pierce, 2004; McAllister & Bigley, 2002; Pierce, Gerdner,

Dunham, & Cummings, 1993; Pierce et al., 1989). 각 문항에 대해 리커르트 5점 척도(1=전혀 그렇지 않다, 2=별로 그렇지 않다, 3=보통이다, 4=약간 그렇다, 5=매우 그렇다)로 평가하였다. 문항들은 개인이 자신을 가치있고, 중요하고, 효과적인 구성원이라고 믿는 정도를 측정하고 있으며, 문항 예는 다음과 같다: '나는 이 회사에서 중요한 존재이다.', '나는 이 회사에서 신뢰받고 있다.' 조직기반 자긍심에 대한 신뢰도 분석 결과, 크론바흐 알파계수가 .93으로 높은 신뢰도 수준을 보였다.

통제변인

본 연구에서는 프로테제의 연령, 근속년수, 교육수준, 관계강도 변인들을 통제하고 있다. 선행연구들은 개인의 인구통계학적 특성들이 조직 내 멘토링 관계 특성 및 멘토와 프로테제 간 상호작용 양식에 영향을 미칠 수 있다고 제안한다(Ragins et al., 2000; Finkelstein, Allen, & Rhoton, 2003). 또한 조직기반 자긍심 연구에서도 이들이 자긍심 수준에 영향을 미치는 원인으로 통제의 대상이 된다(Lee, 2003). 따라서 프로테제의 연령, 근속년수, 교육수준 등 세 개 인구통계변인을 통제변인으로 사용하였다. 예를 들어, 연공서열을 강조하는 한국 조직의 경우에 근속년수가 길수록 조직에서 인정과 존경을 받으므로 조직에서 자신의 욕구가 충족되고 있다고 느끼기 쉽다는 연구 결과를 반영하여 근속년수를 통제했다(Lee, 2003). 그 밖에도 멘토링 관계에서 기대하는 목적이 경력단계가 변화함에 따라 달라지므로, 연령을 통제하였다(Kram, 1983). 본 연구의 연구 대상이 남성 지배적 집단인 관계로 성별은 통제하지 않았다.

그 밖에 프로테제와 멘토 사이의 관계강도를 통제하고 있는데, 관계강도는 해당 프로테제가 멘토에 대해 느끼는 '감정적 친밀도'를 사용하여 4점 척도로 측정하였다(Granovetter, 1973; Morrison, 2002; Ibarra, 1995). 관계강도를 통제한 이유는 조직에서 주변사람들의 배려와 존중이 조직기반 자긍심을 높여준다는 연구 결과들이 존재하기 때문이다(Pierce et al., 1989; Lee, 2003).

분석방법

자료 분석에는 사회 네트워크 분석(SNA: Social Network Analysis) 기법과 일반 통계분석 기법이 사용되었다. 사회 네트워크 분석은 전문 프로그램인 UCINET 6를 통해 실시하였다. Freeman이 개발한 이 프로그램은 다양한 네트워크 분석기법을 활용할 수 있는 가장 종합적인 사회 네트워크 분석 프로그램으로 평가받고 있으며, 여러 프로그램들 중 가장 일반적으로 사용되고 있다(Borgatti, Everett, & Freeman, 1999). 가설 검증을 위하여 본 연구에서는 우선 사회 네트워크 분석을 통해 네트워크 지표들을 구했으며, 이어서 산출된 지표들을 활용하여 네트워크 특성과 조직기반 자긍심 간의 관계에 대한 회귀분석을 실시하였다.

결 과

상관관계 분석 결과

상관관계 분석 결과, 전반적으로 연구 가설들이 예측하는 방향과 일관되는 결과를 얻었다. 분석 결과는 표 1에 제시된 바와 같다. 우

표 1. 상관관계 분석 결과

변인	평균	표준편차	1	2	3	4	5	6	7
1. 연령	37.680	5.808							
2. 근속년수	14.690	6.632	.824**						
3. 교육수준	2.130	.818	-.233**	-.530**					
4. 관계강도	2.748	.671	-.056	-.098	-.048				
5. 내향중심성	3.881	3.118	.247**	.292**	-.167*	.122			
6. 멘토들 평균 내향중심성	6.481	2.556	-.065	-.015	.078	.142	.088		
7. 조직기반 자긍심	3.556	.585	.142	.152	-.076	.115	.282**	.189°	(.930)

주 1. * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$

2. 연령: 세, 근속년수: 년, 교육수준: 1=고졸, 2=전문대졸, 3=대졸, 4=대학원졸

3. () 안의 값: cronbach's α 값

선 멘토의 내향중심성이 멘토 본인의 조직기반 자긍심에 정(+)의 상관관계를 지니고 있는 것으로 나타났으며, 마찬가지로 네트워크 내 멘토들의 평균 내향중심성도 프로테제의 조직기반 자긍심에 정(+)의 상관관계를 보이고 있다. 내향 중심성과 인구특성 변인들 간의 관계에 있어서는 연령과 근속년수 모두 내향중심성과 강한 정(+)의 상관관계를 지니고 있는 것으로 나타났다. 즉 나이가 많고 오래 근무한 사람일수록 멘토로 더 많이 지목된다는 것이다. 그 밖에 내향중심성과 교육수준은 부(-)의 관계를 보였다. 이는 교육수준이 낮은 사람이 오히려 멘토로서 많이 지목되고 있는 경향성을 보여주는데, 이러한 현상은 이 조직에서 교육수준과 연령이 부(-)적 관계를 지니고 있기 때문인 것으로 해석된다.

사회 네트워크 분석 결과

UCINET 6를 사용한 완전 네트워크 분석

(complete network analysis) 결과, 응답자 개인의 네트워크 특성 뿐 아니라 응답자와 연결된 행위자의 네트워크 특성들이 도출되었다. 응답자들이 보유하고 있는 멘토링 네트워크 특성은 다음과 같이 나타났다. 멘토 입장에서 개인의 내향중심성은 평균 3.9로 나타났다. 이는 A조직 내에서 멘토로서 개인은 평균 3.9명의 프로테제에게 멘토 역할을 해주고 있음을 의미한다. 내향중심성의 범위는 최소 0, 즉 프로테제가 전혀 없는 경우에서부터, 최대 17, 즉 17명의 프로테제를 지닌 경우까지 나타났다. 한편 멘토로 지목받지 못한 사람은 144명 중 13명으로 파악되었다. 프로테제 입장에서, 네트워크 내 멘토들의 평균 내향중심성은 6.5로 나타났다. 즉 나의 멘토들이 평균 6.5명의 프로테제들에게 멘토 역할을 행해주고 있음을 의미한다. 네트워크 내 멘토들의 평균 내향중심성은 최소 2에서부터 최대 17까지의 값을 취하고 있다. 그 외에 통제변인으로 투입된 관계 강도는 4점 척도로 측정된 결과, 평균이

2.7점으로 나타났다. 본 연구에서는 산출된 네트워크 지표들을 활용하여 가설들에 대한 검증을 실시하였다.

연구가설의 검증

멘토의 네트워크 구조가 프로테제와 멘토의 조직기반 자긍심을 높이는데 있어서 중요한가? 그렇다면 어떤 방식으로 그 효과가 발생하는가? 본 연구를 통해 이들 질문에 대한 답을 구하고자 하였다. 우선 본 연구에서는 인구특성 변인들 중 조직기반 자긍심이나 개인의 네트워킹 행동과 관계가 있을 것으로 기존 연구들에서 제안된 연령, 근속년수, 교육수준 등 세 개 변인을 통제하였다(Ragins et al., 2000; Finkelstein, Allen, & Rhoton, 2003). 아울러 프로테제와 멘토처럼 의미있는 주변인들의 배려와 존중이 조직기반 자긍심을 높여준다는 연구 결과들을 반영하여 관계강도를 함께 통제하였다(Pierce et al., 1989; Lee, 2003). 그럼으로써 순수한 멘토의 네트워크 특성이 조직기반 자긍심에 미치는 영향을 측정하고자 하였다.

멘토의 내향중심성은 조직기반 자긍심에 어떤 영향을 미치는가? 가설1은 멘토링 네트워크에서 멘토의 내향중심성은 멘토 본인의 조직기반 자긍심에 정(+)적 영향을 미칠 것으로 예측하고 있다. 이에 대한 분석 결과, 인구특성 및 관계강도 변인을 통제한 상태에서 조직기반 자긍심을 종속변인으로 하고 내향중심성과 네트워크 내 멘토들의 평균 내향중심성이라는 두 가지 멘토의 네트워크 특성을 독립변인으로 하는 회귀식은 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 표 2에 제시된 바와 같이 R^2 는 .120으로 이 회귀식은 조직기반 자긍심의

총 변량 가운데 12.0%를 설명하는 것으로 나타났다($p < .01$). 통제변인만 회귀식에 도입한 경우의 R^2 값은 .041이었는데, 독립변인들이 회귀식에 포함됨으로써 조직기반 자긍심의 변량에 대한 설명력이 8% 증가하고 있다. 이어서, 멘토의 네트워크 특성이 조직기반 자긍심에 미치는 영향에 대한 세부 가설 별 유의성은 다음과 같다.

멘토 본인의 내향중심성이 조직기반 자긍심에 정(+)의 방향으로 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다($p < .01$). 이 결과는 멘토로서 많이 지목될수록 높은 수준의 조직기반 자긍심을 보일 것이라는 가설1을 지지해 주고 있다($\beta=.231, p < .01$). 이 밖에도 네트워크 내 멘토들의 평균 내향중심성도 조직기반 자긍심에 정(+)의 방향으로 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타나서 가설2에서 예측한 바와

표 2. 멘토링 네트워크 특성과 조직기반 자긍심의 관계에 대한 회귀분석

예측변인	조직기반 자긍심	
	1단계	2단계
연령	.032	.081
근속년수	.147	.016
교육수준	.016	-.020
관계강도	.132	.069
내향중심성		.231**
멘토들의 네트워크 평균 내향중심성		.166*
R^2	.041	.120
F	1.482	3.113**
ΔR^2		.079
ΔF		6.153**

주. 1) * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$

일관된 결과를 얻었다 ($\beta=.166, p < .05$). 이러한 결과는 중심성이 높은 멘토들에게 연결되는 것이 프로테제의 조직기반 자긍심을 높이는 데에도 바람직함을 시사한다.

분석 결과, 관계강도를 통제한 상태에서 멘토의 내향중심성은 멘토 본인의 조직기반 자긍심에 정(+)적 영향을, 네트워크 내 멘토들의 평균 내향중심성은 프로테제 본인의 조직기반 자긍심에 정(+)적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 사회 네트워크가 조직기반 자긍심과 같은 개인의 자신에 대한 평가에도 중요한 영향을 미치는 결정요인임을 보여주고 있다. 또한 그 효과는 프로테제 뿐 아니라, 멘토에게 있어서도 발생하고 있음을 제시해 준다.

논 의

본 연구에서는 멘토의 네트워크 특성에 초점을 두고, 멘토의 중심성이 멘토 자신과 프로테제에게 미치는 영향을 탐구하였다. 또한 프로테제가 관계를 맺고 있는 멘토들의 네트워크 특성이 프로테제에게 미치는 영향을 본다는 점에서도 기존 멘토링 네트워크 연구들과 차별화된다. 검증 결과, 멘토의 내향중심성은 멘토 자신의 조직기반 자긍심에 정(+)적 영향을 미치고, 프로테제의 네트워크 내 멘토들의 평균 내향중심성은 프로테제 본인의 조직기반 자긍심에 정(+)적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 개인의 긍정적 태도와 성과의 예측자인 조직기반 자긍심이 개발되는데 있어서, 멘토링 네트워크 내에서 개인이 점하고 있는 구조적 위치가 영향을 미친다는 것이다. 구체적으로, 본 연구 결과는 여러 프로테제들

에게 멘토 역할을 행해주는 것이 멘토 자신에게도 긍정적 영향을 미침을 시사한다. 또한 중심성이 높은 멘토에게 연결됨으로써, 프로테제에 자신도 긍정적 영향을 받음으로 보여주고 있다.

본 연구는 멘토링 연구와 사회 네트워크 연구 모두에 대해 이론적 의의를 지닌다. 멘토링 네트워크 연구로서 본 연구의 가장 큰 의의는 그동안 주목받지 못하던 멘토의 네트워크 특성의 중요성을 밝힌 것이다. 멘토의 내향중심성은 멘토 자신 뿐 아니라, 그런 멘토를 지닌 프로테제의 조직기반 자긍심에도 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 멘토 입장에서 보면, 많은 사람들에게 멘토로서 지원을 제공해 주는 것이 본인에게도 이득이 됨을 시사한다. 또한 멘토의 네트워크 특성이 프로테제에게 미치는 영향 분석을 통해, 프로테제 입장에서 보면 조직에서 중심적 위치를 차지하고 있는 멘토들과 연결 관계를 형성하는 것이 자신의 조직기반 자긍심을 개발하는데 도움이 됨을 입증하였다.

아울러 사회 네트워크 연구로서, 멘토링 네트워크의 구조적 특성이 개인의 자기 신념 체계를 형성시키는 강한 메시지를 보낸다는 사실을 확인한 점은 의의가 크다. 조직기반 자긍심은 개인의 조직 내 자신에 대한 전반적인 평가이다. 조직에서 자신이 지니고 있는 능력, 중요도, 성공 및 가치에 관련된 신념의 정도를 나타낸다. 지금까지의 사회 네트워크 연구에서는 구조로 인한 성과에서의 차이를 주로 설명하려고 했다(Borgatti & Foster, 2003). 개인의 태도에 있어서는 이직의도나 조직몰입, 조직에 대한 만족이 연구되어 왔으나(Krackhardt & Porter, 1985) 자신에 대한 평가가 관련된 심리적 변인에 대한 연구는 아직 찾아보기 힘들

므로, 본 연구는 네트워크의 효과가 미칠 수 있는 영역을 확대했다는 측면도 지닌다. 초기 사회 네트워크 연구자들이 순수한 구조의 문제를 중심 주제로 삼으려 하면서 그동안 개인적 특성은 네트워크 연구자들 사이에 외면되어왔다. 최근 개인을 사회 네트워크 이론에 되돌려 놓으려는(bringing individuals back in) 시도가 네트워크의 형성에 대한 연구를 중심으로 이루어지고 있는데(Mehra et al., 2001; Klein, Lim, & Saltz, 2004), 본 연구는 선행변인이 아닌 네트워크의 효과에 있어서 심리적 변인과의 관계를 연구하고 있다. 또한 본 연구는 조직기반 자긍심 연구의 초점을 관계 변인으로 전환시킴으로써 조직기반 자긍심 연구 영역 확대에도 기여한다.

실무적 측면에서 본 연구의 시사점은 멘토링 관계를 통해 프로테제와 조직 뿐 아니라 멘토도 혜택을 얻음을 실증적으로 보여줌으로써, 멘토들의 관계 참여 장려를 위한 이론적 배경을 제공했다는 점이다. 또한 멘토, 프로테제와 같은 의미있는 타인들과의 관계 구조가 개인의 자긍심 개발에 중요함을 밝힌 것도 의미가 있다. 관리자들은 보다 많은 사람들이 멘토 역할을 수행할 수 있도록 멘토 재목을 육성하고 멘토들의 자발적 참여의지를 고양시킴으로써, 종업원들이 효과적인 멘토링 경험하고 자긍심을 개발할 수 있도록 기회를 제공해 주어야 할 것이다.

연구의 한계 및 향후 연구 방향 제시

본 연구의 가장 큰 한계점은 연구대상이 남성 지배적인 집단이라는 점이다. 남성과 여성 사이에는 네트워킹 방식에 차이가 존재한다는 연구 결과들이 존재하므로(Ibarra, 1997; 강혜

련, 2005), 향후 혼성 조직, 혹은 여성 지배적인 집단에서의 확인적 연구가 필요하다. 또한 본 연구는 횡단 연구로서, 멘토링 네트워크 특성이 조직기반 자긍심에 영향을 미친다는 논리에 근거하고 있지만, 조직기반 자긍심이 높은 개인이 많은 수의 사람들과 멘토링을 맺는다는 가능성도 완전히 배제하지는 못한다(Pierce et al., 1989). 따라서 종단연구를 통해서 그 인과관계의 방향을 밝히려는 노력이 필요하다. 그러나 최근 종단설계된 사회 네트워크 연구들이 네트워크 특성을 독립변인으로 보는 것이 좀 더 타당함을 보여주고 있다(Balkundi & Harrison, 2006). 아울러 본 연구에서 분석된 비공식 멘토링 관계는 단기간에 끝나는 공식 멘토링과 달리 평균 3-6년간 지속되는 장기적 관계이고(Ragins & Cotton, 1999) 조직기반 자긍심이 조직 내 경험을 반영하여 변화한다는 사실을 고려하면, 멘토의 네트워크 특성이 멘토와 프로테제 모두의 조직기반 자긍심에 긍정적인 영향을 미친다는 본 연구의 예측 방향이 좀 더 설득력을 얻는다고 하겠다. 그 밖에도 본 연구에서 포함되지 않은 또다른 멘토링 네트워크 특성들의 영향력 연구 및 직급체계가 존재하는 기업을 대상으로 한 멘토의 직급 차이로 인한 효과 차이 연구 등도 멘토링 네트워크의 효과에 대한 논의를 좀 더 풍부하게 해 줄 것으로 기대된다.

참고문헌

- 강혜련 (2005). 여성과 조직 리더십, 서울, 학지사.
김민정 (2005). 멘토링 연결망 특성의 선행요인과 효과에 관한 연구: 사회 연결망 이론

- 을 중심으로. 이화여자대학교 대학원 박사학위 논문.
- 김민정·김성국 (2006). 프로테제 개인의 성격이 멘토링 연결망 특성에 미치는 영향에 관한 연구. *인사조직연구*, 14(1), 143-181.
- 김민정·오홍석·김민수 (2006). 조직 내 개인의 멘토링 네트워크 특성이 멘토링 기능에 미치는 영향에 관한 연구. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 19(2), 229-258.
- 김용학 (2003). *사회 네트워크 분석*, 서울, 박영사.
- 박찬웅 (1999). 경쟁의 사회적 구조. *한국사회학*, 33, 789-817.
- 이재원 (2006). 조직정치 인식과 조직원 반응 사이에서의 조직기반 자긍심의 조절효과에 대한 연구. *인사조직연구*, 14(1), 89-115.
- 정현 · 탁진국 (2005). 멘터역할척도 개발과 타당화 연구. *한국산업및조직심리학회지*, 18(3), 659-676.
- Ajzen, I. (1989). Attitude structure and behavior. In A. R. Pratkanis, S. J. Breckler, & A. G. Greenwald(Ed), *Attitude structure and function*. NJ: Lawrence Erlbaum.
- 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.
- Allen, T. D., Pottet, M. L., Russell, J. E. A., & Dobbins, G. H. (1997). A field study of factors related to supervisors' willingness to mentor others. *Journal of Vocational Behavior*, 51, 1-22.
- Aryee, S., Chay, Y. W., & Chew, J. (1996). The motivation to mentor among managerial employees. *Group and Organization Management*, 21(3), 261-277.
- Ashforth, B. E. & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14(1), 20-39.
- Balkundi, P., & Kilduff, M. (2005). The ties that lead: A social network approach to leadership. *Leadership Quarterly*, 16, 941-961.
- Balkundi, P., & Harrison, D. A. (2006). Ties, leaders, and time in teams: Strong inference about network structure's effects on team viability and performance. *Academy of Management Journal*, 49, 49-68.
- Borgatti S. P., Everett, M. G. & Freeman, L. C. (1999). *UCINET 6.0 version 1.00*. Natick: Analytic Technologies.
- Borgatti S. P., Foster, P. C. (2003). The network paradigm in organizational research: A review and typology. *Journal of Management*, 29(6), 991-1013.
- Bonacichi. P. (1987). Power and centrality: A family of measures. *American Journal of Sociology*, 92, 1170-1182.
- Bowler, W. M., & Brass, D. J. (2006). Relational correlates of interpersonal citizenship behavior: A social network perspective. *Journal of Applied Psychology*, 91(1), 70-82.
- Bozionelos, N. (2003). Intra-organizational network resources: Relation to career success and personality. *The International Journal of Organizational Analysis*, 11, 41-66.
- Brass, D. J. (1995). A social network perspective on human resource management. *Research in*

- Personnel and Human Resource Management*, 13, 39-79.
- Brass, D. J., & Burkhardt, M. E. (1992). Centrality and power in organizations. In N. Nohria, & R. Eccles(Ed.), *Networks and organizations: Structure, form, and action*, MA: Harvard Business School Press.
- Burt, R. S. (1992). *Structural holes: The social structure of competition*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Carson, K. D., & Carson, P. P. (1997). The effects of organization-based self-esteem on workplace outcomes: An examination of emergency. *Public Personnel Management*, Spring, 26(1), 139-156.
- Chao, G., Walz, P., & Gardner, P. (1992). Formal and informal mentorship: A comparison on mentoring functions and contrast with nonmentored counterparts. *Personnel Psychology*, 45, 619-636.
- Cialdini, R. B., Borden, R. J., Thorne, A., Walker, R. M. R., Freeman, S., & Sloan, L. R. (1976). Basking in the reflected glory: Three (football) field studies. *Journal of Personality and Social Psychology*, 34, 366-375.
- Coopersmith, S. (1967). *The Antecedents of self-esteem*. CA: W.H. Freeman.
- Feldman, D. C. (1999). Toxic mentors or toxic protégés? A critical re-examination of dysfunctional mentoring. *Human Resource Management Review*, 9, 247-278.
- 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.
- Freeman, L. C. (1979). Centrality in social networks: Conceptual clarification. *Social Networks*, 1, 215-239.
- Freeman, L. C., Romney, A. J., & Freeman, S. C. (1987). Cognitive structure and informant accuracy. *American Anthropologist*, 89, 310-325.
- Gardner, D. G. & Pierce, J. L. (1998). Self-esteem and self-efficacy within the organizational context: An empirical examination. *Group & Organization Management*, 23(1), 48-70.
- Gardner, D. G., Van Dyne, L., & Pierce, J. L. (2004). The effects of pay level on organization-based self-esteem and performance: A field study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(3), 307-322.
- Greer, L. F., Galanter, E. H., & Nordlie, P. G. (1954). Interpersonal knowledge and individual and group effectiveness. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 49, 411-414.
- Granovetter, M. S. (1973). The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, 78, 1360-1380.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159-70.
- Han, G. & Choe, S. (1994). Effects of family, region, and school network ties on interpersonal intentions and the analysis of network activities in Korea. In U. Kim, H. C. Triandis, C. Kagitcibasi, S. Choi, & G. Yoon(Ed), *Individualism and collectivism: Theory, method, and applications*, London: Sage.

- Higgins, M. C., & Kram, K. E. (2001). Reconceptualizing mentoring at work: A developmental network perspective. *Academy of Management Review*, 26, 264-288.
- House, R. J. (1996). Path-goal theory of leadership: Lessons, legacy and a reformulated theory. *Leadership Quarterly*, 7, 323-352.
- 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. (1993). Personal networks of women and minorities in management: A conceptual framework. *Academy of Management Review*, 18, 56-87.
- Ibarra, H. (1995). Race, opportunity, and diversity of social circles in managerial networks. *Academy of Management Journal*, 38, 673-701.
- Judge, T. A. & Bono, J. A. (2001). Relationship of core self-evaluations traits-self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability-with job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86, 80-92.
- Kilduff, M., & Tsai, W. (2003). *Social networks and organizations*. London: Sage Publications.
- Kim, U., Triandis, H. C., Kagitcibasi, C., Choi, S., & Yoon, G. (1994). *Individualism and collectivism: Theory, method, and applications*. London: Sage.
- Knoke, D., & Burt, R. S. (1983). Prominence. In R. S. Burt & M. J. Miner (Ed.), *Applied network analysis: A methodological introduction*, 195-222. CA: Sage.
- Knoke, D., & Kuklinski, J. H. (1982). *Network analysis*, Newbury Park, CA: Sage.
- Korman, A. (1970). Hypothesis of work behavior revisited and an extension. *Academy of Management Review*, 1, 50-63.
- Koreman, A. K. (1971). Organizational achievement, aggression and creativity: Some suggestions toward an integrated theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 6, 593-613.
- Krackhardt, D. (1996). Social networks and the liability of newness for managers. *Journal of Organizational Behavior*, 3, 159-173.
- Krackhardt, D. (1999). The ties that torture: Simmelian tie analysis in organizations. In S. B. Bacharach, S. B. Andrews, & D. Knoke (Ed.), *Research in the sociology of organizations*, 16, 183-210.
- Krackhardt, D., & Hanson, J. R. (1993). Informal networks: The company behind the chart. *Harvard Business Review*, July/Aug, 104-111.
- Krackhardt, D. & Porter, L. W. (1985). When friends leave: A structural analysis of the relationship between turnover and stayer's attitude. *Administrative Science Quarterly*, 30, 242-261.
- Kram, K. E. (1983). Phases of the mentor relationship. *Academy of Management Journal*, 26(4), 608-625.
- Kram, K. E. (1985). *Mentoring at work: Developmental relationships in organizational life*, Foresman: Glenview.

- Lee, J. (2003). An analysis of the antecedents of organization-based self-esteem in two Korean banks. *International Journal of Human Resource Management*, 14(6), 1046-1066.
- Marsden, P. V. (1990). Network data and measurement. *Annual Review of Sociology*, 16, 435-463, Annual Reviews.
- Mayhew, B. H., & Levinger, R. (1976). Size and density of interaction in human aggregates. *American Journal of Sociology*, 82, 86-110.
- McAllister, D. J., & Bigley, G. A. (2002) Work context and the definition of self: How organizational care influences organization-based self-esteem. *Academy of Management Journal*, 45(5), 894-904.
- Morrison, E. W. (2002). Newcomers' relationships: The role of social network ties during socialization. *Academy of Management Journal*, 45, 1149-1160.
- Mullen, E. J. (1994). Framing the mentoring relationship as an information exchange. *Human Resource Management Review*, 4, 257-281.
- Myers, D. W., & Humphreys, N. J. The caveats in mentorship, *Business Horizons*, 28(4), 9-14.
- Noe, R. A. (1988). An investigation of the determinants of successful assigned mentoring relationships. *Personnel Psychology*, 41, 457-479.
- 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.
- Pierce, J. L., & Gardner, D. G. (2004). Self-esteem within the work and organizational context: A review of the organization-based self-esteem literature. *Journal of Management*, 30(5), 591-622.
- Pierce, J. L., Gardner, D. G., Cummings, L. L., & Dunham, R. B. (1989). Organization-based self-esteem: Construct definition, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 32(3), 622-648.
- Podolny, J. M., & Baron, J. N. (1997). Resources and relationships: Social networks and mobility in the workplace. *American Sociological Review*, 62, 673-693.
- Ragins, B. R. (1997). Antecedents of diversified mentoring relationships. *Journal of Vocational Behavior*, 51, 90-109.
- 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., & Scandura, T. A. (1999). Burden or blessing? Expected costs and benefits of being a mentor. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 493-509.
- Scott, J. (2000). *Social network analysis: A handbook*. London: Sage.
- Sekaran, V., & Wagner, F. R. (1981). Sense of competence: A cross-cultural analysis for

- managerial application. *Group and Organization Studies*, 6, 340-351.
- 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.
- Tang, T. L. P., & Gilbert, P. R. (1994). Organization-based self-esteem among mental health workers: A replication and extension. *Public Personnel Management*, 28(2), 376-96.
- Tharenou, P. (1979). Employee self-esteem: A review of the literature. *Journal of Vocational Behavior*, 15, 316-46.
- Tharenou, P., & Harker, P. (1982). Organizational correlates of employee self-esteem. *Journal of Applied Psychology*, 67, 797-805.
- Wasserman, S. & Faust, K. (1994). *Social Network Analysis: Methods and Applications*. NY: Cambridge University Press.
- Wei, G. T. Y. & Albright, R. R. (1998). Correlates of organization-based self-esteem: An empirical study of US coast guard cadets. *International Journal of Management*, 15(2), 218-25.
- Yoon, J. & Lim, J. (1999). Organizational support in the workplace: The case of Korean hospital employees. *Human Relations*, 52(7), 923-945.

1차 원고접수 : 2006. 7. 10

2차 원고접수 : 2006. 8. 14

최종게재결정 : 2006. 8. 17

The Effects of Mentors' Mentoring Network Characteristics on Mentors' and Protégés' Organization-based Self-Esteem

Min-Jeong Kim	Min Soo Kim	Hongseok Oh
Chonnam University	Ewha Womans University	Yonsei University

Drawing on mentoring theory and social network theory, this study investigates the effects of mentors' mentoring network characteristics on mentors' and protégés' Organization-based Self-esteem (OBSE). The purpose of this study is as follows: First, to examine the relationships between mentors' in-degree centrality and mentors' OBSE. Second, to examine the relationships between network means in-degree centrality of mentors and protégés' OBSE. We tested, in a sample of 167 managerial workers, hypotheses regarding the effects of mentors' network characteristics on OBSE. Complete network data was used in this study for the Social Network Analysis. Results supported our expectations concerning the positive relationships between mentors' mentoring network characteristics (in-degree centrality, network mean of in-degree centrality) and mentors' and protégés' OBSE. This study contributes not only to the mentoring literature, but to the literature on social networks by bringing mentors back in mentoring network studies.

key words : Mentoring Networks, Organization-based Self-Esteem, Centrality, Social Networks