

## 자기감시성향(self-monitoring personality)과 네트워크 특성이 멘토링 네트워크 인지정확성에 미치는 영향에 대한 연구\*

김민정<sup>†</sup>

전남대학교 경영학부

오홍석

연세대학교 경영학부

김민수

한양대학교 경영학부

본 연구에서는 조직 내에 형성되어 있는 비공식 멘토링 네트워크를 인지하는 ‘지각자(perceiver)’로서의 개인에 초점을 두고, 어떤 요인들로 인해 멘토링 네트워크를 실제와 가깝게 지각하는 네트워크 인지정확성(cognitive accuracy)에 있어서 사람들 간에 차이가 발생하는지 탐구하였다. 자기감시성향이라는 개인 특성과 프로테제의 외향중심성(멘토 수) 및 멘토들과의 관계교체 의향이라는 네트워크 특성이 멘토링 네트워크 인지정확성의 선행변인으로 제시되었으며, 분석 결과 이들 중 자기감시성향과 관계교체 의향이 멘토링 네트워크 인지정확성에 정(+)적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 멘토링 네트워크처럼 관찰이 쉽지 않은 관계들을 정확하게 지각하기 위해서는 자기감시성향이 높은 사람이 보유한 사회적 신호에 대한 민감성이 요구되며, 개인이 관계를 재정립하거나 교체하고자 정보를 필요로 할 때 네트워크 인지정확성이 높아짐을 시사한다. 국내 스포츠용품 제조업체의 영업조직 구성원들을 대상으로 사회 네트워크 분석을 실시하였으며, 네트워크 인지정확성 산출에는 MRQAP 분석기법이 사용되었다. 본 연구는 멘토링 연구를 조직 전체 상황에 대한 개별 구성원들의 인지 문제로 확대하고, 기존 멘토링 네트워크 연구의 정태적 측면을 넘어 적극적으로 자신의 네트워크를 관리하는 존재로서 개인의 능동성과 네트워크의 변화가능성을 보여주었다는데 이론적 의의가 있다.

주요어 : 멘토링 네트워크, 네트워크 인지정확성, 자기감시성향, 사회 네트워크 이론

\* 이 논문은 2007년도 정부(교육인적자원부)의 재원으로 한국학술진흥재단의 지원을 받아 수행된 연구임.  
(KRF-2007-321-B00056).

† 교신저자 : 김민정, 전남대학교 경영학부, minjkim@chonnam.ac.kr, 062-530-1463

멘토링(mentoring)은 관계에 참여하는 개인 뿐 아니라 개인이 몸담고 있는 조직에게까지 긍정적인 효과를 제공하는 강력한 경력개발 도구로 인식되어 왔다. 멘토들과의 관계를 통해 조직 구성원들은 공식적인 의사소통체계를 통해서 얻기 힘든 지식과 기술을 전수받고, 요령을 습득할 수 있으며, 승진과 보상, 학습 등 경력개발과 관련된 실질적 도움을 제공 받는다(Dockery & Sahl, 1998; Dreher & Ash, 1990). 조직 차원에서도 멘토링은 종업원들의 이직률을 낮추고 조직몰입을 높여주는 등 긍정적 효과가 보고되고 있다(Payne & Huffman, 2005). 이러한 멘토링 효과를 전략적으로 활용하기 위해, 관리자들은 조직 안에 공식 혹은 비공식 멘토링 관계가 어떻게 형성되고 있는지 관심을 가지고 주시한다. 비단 관리자들 뿐 아니라 일반 종업원들 입장에서도, 주변 동료나 상사가 누구를 후원해주고 있으며, 누구로부터 보호받고 있는가는 빼놓을 수 없는 관심사이다. 하지만 동일한 조직에서 근무하더라도, 어떤 이들은 누가 누구의 멘토인지, 혹은 누가 누구의 프로테제인지를 파악하는데 뛰어난 능력을 보이는 반면, 다른 이들은 그 방면에 그리 능하지 못하다. 왜 조직 내부에 펼쳐진 멘토링 세상을 읽어내는 인지정확성 수준에 있어서 개인차가 발생하는가?

조직 내에는 조직도 상에 보이지 않는 비공식 멘토링 관계가 구성원들 사이에 복잡하게 얽혀 네트워크를 이루고 있다. 비공식 멘토링(informal mentoring) 관계는 조직의 개입 없이 자발적으로 형성된다는 점에서 조직이 나서서 인위적으로 맺어주는 공식 멘토링(formal mentoring)과 구분된다(Ragins & Cotton, 1999). 그 효과성을 비교해보면, 비공식 멘토링 관계가 상호호감과 신뢰가 기초가 되기 때문에 공

식 멘토링 관계보다 훨씬 효과가 뛰어난 것으로 인정받고 있다(Chao, Walz, & Gardner, 1992; Ragins & Cotton, 1999). 본 연구는 비공식 멘토들과의 관계망인 멘토링 네트워크에 초점을 둔다. 멘토링 네트워크(mentoring networks)란 ‘프로테제가 자신의 경력개발에 관심을 가지고 경력관련 기능이나 심리사회기능 등 개발에 관련된 지원을 제공해준다고 거명한 일단의 비공식 멘토들과 이루는 네트워크’를 뜻한다(김민정, 김민수, 오홍석, 2006; 김민정, 오홍석, 김민수, 2006; Higgins & Kram, 2001; Podolny & Baron, 1997). 지난 30여 년간 멘토링은 ‘한 명의 연장자 멘토(mentor)가 한 명의 프로테제(protégé)에게 지원을 제공해주는 일대 일(dyadic) 교환관계’로 인식되어왔으나(Hunt & Michael, 1983; Kram, 1985; Noe, 1988), 최근 조직구조가 수평화되고 구성원들 사이 다양성이 증가하는 등 경력 및 근무환경이 변화함에 따라 사회 네트워크 관점에서 멘토링 관계를 새롭게 바라보는 연구들이 늘어나고 있다(김민정, 김민수, 오홍석, 2006; 김민정, 오홍석, 김민수, 2006; Higgins & Kram, 2001; Podolny & Baron, 1997; Seibert, Kraimer, & Liden, 2001). 현재 멘토링 네트워크 연구는 프로테제 입장에서 네트워크 구조가 멘토링 기능이나 학습, 경력이동 등에 미치는 영향을 설명하려는 시도에서 출발하여(e.g., 김민정, 오홍석, 김민수, 2006; Higgins & Kram, 2001; Podolny & Baron, 1997), 그 다음 단계로 멘토 입장에서 네트워크 특성이 멘토 자신에게 제공하는 혜택을 보여주려는 연구 등으로 이어지고 있다(e.g., 김민정, 김민수, 오홍석, 2006). 예를 들어, 초기 연구들을 통해 관계강도나 네트워크 다양성, 네트워크 중심성과 같은 구조적 특성이 멘토링 기능이나 개인의 경력관련 변인들에 미치

는 효과가 검증되었으며(e.g., 김민정, 오홍석, 김민수, 2006; Podolny & Baron, 1997), 이어서 멘토 관점에서 멘토링 네트워크 내향중심성이 멘토들의 조직기반자극심을 높여주는 효과가 있음이 밝혀진 바 있다(김민정, 김민수, 오홍석, 2006).

이들은 모두 멘토링 관계에 참여하고 있는 행위자(actors)로서의 개인에 초점을 맞춘 연구라는 공통점을 지닌다. 하지만 개인은 멘토링 네트워크에 몸담고 있는 행위자인 동시에, 조직 내에 펼쳐지고 있는 멘토링 세계를 바라보고 있는 *지각자(perceivers)*이기도 하다. 비공식 멘토링 네트워크는 멘토-프로테제 명단이 존재하는 공식 멘토링의 경우와는 달리, 누가 누구의 멘토인지 관찰이 어려우므로(Ragins & Cotton, 1999) 사람마다 서로 다르게 지각하기 쉽다. 본 연구에서는 멘토링 네트워크 연구에서 그동안 간과되어온 ‘지각자’로서의 개인에 주목하고, 어떤 요인으로 인해 조직 내 멘토링 네트워크를 사실과 가깝게 지각하는 인지정확성(cognitive accuracy)에 있어서 사람들 간에 차이가 발생하는지 탐구하고자 한다. 이처럼 개인의 인지에 관련된 연구, 특히 지각자 관점에서의 연구가 필요하다는 사실은 과거 양자 관계의 멘토링 연구에서부터 강조되어왔다(e.g., Armstrong, Allinson, & Hayes, 2002). 개인의 인지는 사회적 기능과 대인관계 기능을 포함한 거의 모든 인간활동에 영향을 미치며(Messick, 1976), 멘토와 프로테제 간 인지유형의 유사성과 같은 인지 문제가 멘토링 프로세스와 밀접한 관계를 지님도 검증된 바 있다(Armstrong et al., 2002). 네트워크 인지정확성은 이처럼 사회 네트워크 연구계와 멘토링 연구계 모두에서 요구되는 연구문제이다.

## 연구 목적

조직 구성원들에게 있어서 인지정확성은 왜 중요한가? Krackhardt (1990)의 연구 결과에 의하면, 누가 누구로부터 과업과 관련된 조언을 구하는지를 정확하게 지각하는 인지정확성은 조직에서 권력의 중요한 원천이 된다. 조직 내 실제 네트워크 구조를 정확하게 인지하고 있을 경우, 필요한 자원에 접근하려면 누구와 관계를 맺어야 하는지 알 수 있으므로 원하는 목적을 보다 쉽게 달성하기 때문이다. 조직의 리더 입장에서든 구성원들이든 자신의 네트워크를 통해 후원하거나 향후 구성원들의 네트워크에 포함되기 위해서는 조직 내 전반적인 네트워크 구조를 잘 파악하고 있어야 한다(Sparrowe & Liden, 1997). 하지만 이러한 조직적 함의에도 불구하고 누가 네트워크를 보다 정확하게 인식하는지, 인지정확성 차이는 어떤 요인에서 비롯되는지, 그 결정요인에 대한 연구는 아직 시작 단계에 머물고 있다(Kilduff & Tsai, 2003).

본 연구의 목적은 다음과 같다. 첫째, 자기감시성향이라는 개인 성격특성이 멘토링 네트워크 인지정확성에 미치는 영향을 검증하고자 한다. 자기감시성향은 ‘사회적 적합성에 대한 신호에 따라 자신을 관찰하고 통제하는 경향’을 말한다(Snyder & Gangestad, 1986). 네트워크 인지정확성은 다른 사람들의 인간관계를 정확히 파악하고자하는 동기와 정확히 파악할 수 있는 능력 모두가 관계되는 개념인데(Casciaro, 1998), 자기감시성향의 경우에는 사회적 신호에 걸맞게 남의 눈에 비친 자신(public selves)을 활발하게 구축하고자하는 의향과 능력 모두를 담고 있다(Snyder, 1987). 자기감시성향의 자기주시 효과는 다른 유형의 네트워크보다 상대적으로 관찰이 어렵고 개인의 경력개발과 밀

접한 연관성을 지니는 비공식 멘토링 네트워크에서 보다 중요한 의미를 지닐 것으로 기대되므로, 본 연구에서는 인지정확성 수준을 결정하는 개인요인으로 이 성격특성을 제시한다. 선행연구에서도 자기감시성향이 네트워크 인지정확성에 미치는 영향을 밝히고자 하는 시도가 있었으나(Casciaro, 1998), 아직까지 유의미한 관계를 찾아내지 못한 상태이다.

개인특성 외에도, 그 개인이 구축한 구조적 요인으로서 프로테제가 지닌 네트워크의 외향 중심성(out-degree centrality)과 현재 멘토들과의 관계에 대한 ‘관계교체 의향’이라는 두 가지 멘토링 네트워크 특성이 멘토링 네트워크 인지정확성에 미치는 영향을 탐구한다. 네트워크를 정확히 파악하고자 하는 동기와 파악할 수 있는 능력은 서로 연관된 개념으로서, 프로테제의 외향중심성은 특히 능력적 측면에 가까운 변인이다. 사회 네트워크에서 외향중심성이란 해당 개인이 연결 관계를 맺고 있다고 지목한 개별 행위자들의 수를 말하며, 외향중심성은 많은 경우 해당 네트워크의 대중성(popularity) 또는 범위와 관계된다(Marsden, 1990). 따라서 멘토링 네트워크에서 외향중심성이란 ‘멘토 수’를 뜻하며, 프로테제에게 조직사회화에 필요한 다양한 지식을 전달하는 통로가 되어주므로 해당 프로테제의 능력과 관계된다(김한얼과 이진규, 1993; 윤종록, 1998; Dreher & Ash, 1990). 외향중심성의 경우에도 선행연구들에서 유력한 네트워크 인지정확성 예측자로 제시된 바 있으나(Casciaro, 1998; Krackhardt, 1990), 그 효과는 아직 구체적으로 밝혀지지 않고 있다.

반면 프로테제가 멘토들에 대해 지닌 ‘관계교체 의향’은 동기적 측면이 강하고 변화 지향적 변인이라고 할 수 있다. 프로테제가 현재

멘토들에 대해 지니는 관계교체 의향은 기존의 네트워크 인지정확성 연구(e.g., Casciaro, 1998; Casciaro, Carley, & Krackhardt, 1999)에서 전혀 다루어지지 않은 변인으로서, 멘토링 네트워크의 단계, 혹은 수명주기와 관련되는 개념이다. 즉 조직 구성원들이 향후에 현재의 관계보다 자신의 욕구에 보다 잘 맞는 새로운 관계를 찾아 이동하거나 현재 관계를 재정의하고자 할 경우에 과연 이러한 동기가 반영되어 네트워크 인지정확성에 차이가 발생하는지 살펴보고자 한다. 이 변인은 조직의 발달과 관계된 프로세스에 따라 변화가능성이 높은 변인이므로, 이러한 작업을 통해 멘토링 관계에서 개인의 능동성 외에도 네트워크 변화 가능성을 함께 탐구할 수 있다는 장점이 있다.

이처럼 각각의 세 변인이 지니는 개별적인 탐구의 의의 외에도, 본 연구에서 자기감시성향, 외향중심성, 관계교체 의향을 독립변인으로 제시하는 또 다른 이유는 네트워크 인지정확성의 포괄적인 형성 메커니즘을 밝히기 위해서이다. 구체적으로 말하자면, 자기감시성향이라는 개인의 속성과 외향중심성이라는 현재 해당 개인이 구축하고 있는 네트워크 특성, 그리고 관계교체 의향이라는 향후 네트워크의 역동적 변화에 대해 말 해 줄 수 있는 네트워크 특성을 동시에 살펴봄으로써, 멘토링 네트워크 인지정확성에 대해 개인속성에서부터 현재와 미래의 구조적 영향까지 전체적인 그림을 그리고자 한다.

본 연구를 위해 연구 대상은 회사연혁이 비교적 길고 안정적이며, 종업원들의 평균 근속년수가 평균 4년 이상인 곳으로 선택하였다. 그 이유는 멘토링 관계가 분리(separation) 및 재정의(redefinition) 단계에 이르는 시기가 개인차는 존재하지만 많은 경우에 관계 개시 후 2

년 이후인 것으로 나타나기 때문이다(Kram, 1983). 본 연구는 멘토-프로테제 양자 간 교환 관계 특성에 초점을 두어 온 기존 연구들을 뛰어넘어 조직 전체 멘토링 관계들에 대한 ‘지각자’ 입장으로 연구범위를 확대함으로써 멘토링 네트워크 논의를 한 단계 더 진전시키는 동시에, 네트워크 인지정확성 수준의 개인차를 발생시키는 영향요인들에 대한 연구가 필요하다는(Casciaro, 1998) 사회 네트워크 연구계의 요구에 부응한다.

### 멘토링 네트워크 인지정확성

사람의 인지구조 연구는 전통적으로 심리학의 영역이었다. 그러나 최근 인지 네트워크 이론(cognitive network theory)이라는 새로운 영역이 등장하여 개별 행위자의 사회 네트워크 지각의 정확성 문제나(Bondonio, 1998; Casciaro, 1998; Casciaro et al., 1999; Freeman, Freeman, & Michaelson, 1988; Krackhardt, 1987, 1990) 개인의 네트워크 지각이 사회 네트워크 형성에 미치는 영향(Kilduff & Krackhardt, 1994) 등에 대한 연구들이 이루어지고 있다. 사람들은 동일한 네트워크 구조에 대해서라도 상이하게 지각할 수 있으며(Kilduff & Krackhardt, 1994), 이렇게 지각된 네트워크가 실제 네트워크 구조보다 조직이나 개인에게 더 큰 영향을 미칠 수 있다(Burt & Ronchi, 1990; Kilduff & Krackhardt, 1994). 이러한 이유로 인지 네트워크 이론에서는 개인이 지각한 네트워크와 실제 네트워크 구조를 비교하는데 관심을 갖게 되었다. 인지정확성(cognitive accuracy) 연구가 그 것이다.

인지정확성을 이해하기 위해서는 인지사회 구조(cognitive social structure) 개념에 대한 이해

가 선행되어야 할 것이다. 인지사회구조는 관계 시스템 내에서 주변인들의 관계들에 대한 개인의 인식을 말한다(Krackhardt, 1987; Weick & Bougon, 1986). 사람들은 자신이 몸담고 있는 조직이나 집단 내 모든 구성원들 사이의 관계에 대해 머릿속에 일종의 관계 지도를 그리게 된다. 인지 지도(cognitive map)가 얼마나 실제 네트워크에 가깝게 그려졌는지 그 정확도 수준은 여러 이유로 인해 사람들마다 차이를 보인다(Kilduff & Tsai, 2003). 인지사회구조 연구의 주요 이슈는 바로 개인이 지각하는 사회적 세상과 그 세상에 실제로 존재하는 관계 양상 사이의 격차, 즉 네트워크 인지정확성이다. 선행 연구들을 통해 조직 내 개인의 지위, 해당 개인의 네트워크 구조, 긍정적 정서성 수준, 성취욕구나 친교욕구 등과 같은 동기요인들이 친교 네트워크나 과업조언 네트워크 인지정확성에 영향을 미치는 것으로 실증되었으나(e.g., Bondonio, 1998; Casciaro, 1998; Casciaro et al., 1999), 아직 멘토링 맥락에서 작용하는 멘토링 네트워크 인지정확성의 영향요인은 연구된 바 없다. 비공식 멘토링 관계는 조직의 인위적 개입 없이 자연스럽게 형성되기 때문이 관찰이 쉽지 않고(Ragins & Cotton, 1999), 특징인을 편애하거나 특징인으로부터 특혜를 받고 있다는 오해를 받지 않기 위해 조심스럽게 관계에 임하며(Allen, Poteet, & Burrough, 1997), 프로테제나 멘토 모두 상대방을 조직 내에서 자신의 권력기반으로 여기기 때문에 관계 노출에 신중한 태도를 취하므로(김민정, 김민수, 오홍석, 2006; Hunt & Michael, 1983; Ragins, 1997) 정확하게 지각하기가 쉽지 않은 네트워크이다. 그렇기 때문에 정확하게 지각하는 사람에게 큰 효과가 돌아올 수 있을 것이다.

멘토링 네트워크 인지정확성은 어떻게 측정할 수 있을까? 이는 두 가지 개념으로부터 측정될 수 있다. 우선 네트워크 인지정확성을 측정할 때 기준이 되는 ‘실제 네트워크(actual network)’를 구성해야 한다. 이어서 각 개인별로 실제 네트워크를 어떻게 지각하고 있는지 각 개인 별로 ‘인지 네트워크(cognitive network, 혹은 perceived network)’를 조사한다. 네트워크 인지정확성은 개인이 지각한 인지 네트워크가 얼마나 실제 네트워크에 가까운가의 정도를 의미한다.

네트워크 인지정확성 연구가 중요한 한 가지 이유는 조직에서 권력의 중요한 원천으로 작용하기 때문이다(Krackhardt, 1990). 사회 네트워크의 구조를 정확하게 파악하고 있을 경우에 네트워크에서 중심성이 높은 행위자를 쉽게 파악할 수 있을 뿐 아니라, 조직 내 연합세력들의 위치를 알 수 있고 이들의 취약부위나 공백 지점까지도 인식할 수 있다는 이점이 있다(Krackhardt, 1990). 그렇다면 멘토링 네트워크 인지정확성은 조직에서 어떤 의미를 지니는가? 멘토링 네트워크 인지정확성이 높을 경우, 공식 명령체계와는 별도로 누가 누구에게 영향력을 행사하는지, 누가 누구로부터 조언과 자원을 제공받는지, 누가 누구를 승계할 것인지 등 조직 내 멘토-프로테제 관계가 어떻게 구조화되어 있는가를 이해할 수 있다(Noe, Greenberger, & Wang, 2002). 그리고 권력기반이나 조직사회화가 이루어지는 통로에 대한 정보 습득 외에도, 자신의 네트워크에 필요한 멘토, 혹은 프로테제를 보다 효과적으로 탐색할 수 있으므로 멘토링 네트워크 관리가 용이해 진다. 이러한 네트워크 관리 역량으로서 인지정확성이 개인이나 조직이 보다 원활한 멘토링 관계를 경험하도록 도와줄

수 있다는 점에서 멘토링 네트워크 인지정확성의 영향요인 연구의 필요성이 더해진다.

본 연구에서는 프로테제의 자기감시성향, 외향중심성, 멘토들과의 관계교체 의향이 멘토링 네트워크 인지정확성에 미치는 영향을 탐구함으로써, 최근 사회 네트워크 이론이 멘토링 연구에 기여해 온 바를 이론적으로 한층 발전시키고자 한다. 최근 멘토링 연구는 기존의 양자 간 교환관계 특성을 넘어, 개인들이 전체 네트워크에서 갖는 구조적 특성이 가져오는 효과 문제를 탐구하고 있다. 본 연구는 이러한 네트워크 관점을 기초로 집단이나 조직 전체 상황에 대한 개별 구성원들의 인지의 문제를 고려함으로써 멘토링의 역동적 변화과정에 대한 이해의 초석을 제공하고자 한다. 이러한 이론적 기여 외에도, 본 연구는 멘토링 네트워크 인지정확성의 형성메커니즘을 밝힘으로써 타인을 자신의 네트워크 내에 끌어들이거나 자신이 타인의 네트워크에 포함되는 과정을 효과적으로 이끌 수 있는 유능한 네트워크 관리자 개발을 위한 실무적 시사점을 제공할 수 있을 것이다.

#### 프로테제의 자기감시성향과 멘토링 네트워크 인지정확성

자기감시성향(self-monitoring)은 사회적 적합성에 대한 신호에 맞춰 자신을 관찰하고 통제하는 경향을 의미한다(Snyder & Gangestad, 1986). 특히 멘토링 관계는 공식 통로로는 전달되기 힘든 ‘요령을 익히는 방법(learning the ropes)’과 관련된 신호들이 흐르고 있는 네트워크이므로, 자기감시성향이 높은 사람(high self-monitors)의 경우 자신의 행동을 바람직한 방향으로 사회화하는데 도움이 되는 정보를

얻기 위해 조직 전체의 멘토링 관계가 어떻게 구조화되어 있는지 파악하고자하는 동기가 높다고 볼 수 있다. 또한 네트워크를 파악하는 능력 면에 있어서도, 자기감시 성향이 높은 이들이 뛰어날 것으로 예측된다. 그 이유는 이들이 자기감시성향이 낮은 사람들보다 대화에서 더 활동적이고(Ickes & Barnes, 1977), 대화를 이끌어 가는데 능할 뿐 아니라(Dabbs, Evans, Hopper, & Purvis, 1980), 네트워크 상에서 사이중앙성(betweenness centrality)이 높은 위치를 점하기 때문이다. 즉 자기감시성향이 높을 경우 서로 단절된 행위자들 사이를 연결시켜주는 브로커 역할을 하는 정도가 높은 경향을 보이는데(Mehra, Kilduff, & Brass, 2001), 이러한 구조적 효과는 조직 내에 흩어져있는 개별 멘토링 관계 정보를 보다 광범위하게 수집하는데 유리하게 작용할 수 있다.

Casciaro (1998)는 자기감시성향이 높을 경우 남들의 행동에 대해 민감하고 주변인들의 신호에 따라 자신의 행동을 주시하는 반면에, 자기감시성향이 낮을 경우에는 주변의 사회적 분위기를 지속적으로 평가하는데 그리 관심이 없으므로(Snyder, 1987), 친교 네트워크와 과업 조인 네트워크 모두에서 자기감시성향이 인지정확성에 정(+)적 영향을 미칠 것으로 예측하였다. 하지만 자기감시성향의 특징인 사회적 신호에 대한 민감성이 네트워크 인지정확성과 연관성이 두드러짐에도 불구하고, 두 변수 간에 유의미한 관계가 나타나지 않았다. 그 이유를 Casciaro (1998)는 자기감시성향 측정에 사용된 척도의 결함으로 인한 것으로 해석하고 있으나, 본 연구에서는 그 이유가 대학 내 연구센터 상황이라는 연구대상의 특성과 친교 및 과업조인 네트워크라는 네트워크 유형에 기인한 것일 수 있다고 본다. 대학 내 연구센터

의 경우에 남의 눈에 비친 자신의 모습에 유의하고 주변의 요구사항과 일관된 자신을 구축해야 하는 필요성이 일반 기업보다 현저히 낮을 수 있기 때문이다. 실제로 자기감시성향에 대한 선행연구들 가운데에는 연구대상에 따라 결과가 서로 다르게 나타난 경우들이 존재한다. 예를 들어, 하이테크 산업에 속한 영리기업을 대상으로 수행되었던 Mehra 등의 연구(2001)에서는 자기감시성향이 높을수록 자신이 속한 사회 시스템의 경계를 넘어 다양한 사람들과 네트워크를 형성하는 것으로 나타났는데 반해, MBA과정에 재학 중인 군 관리자들을 대상으로 수행되었던 김민정과 김성국(2006)의 연구에서는 자기감시성향과 네트워크 범위 간에 유의미한 관계가 나타나지 않은 바 있다. 따라서 본 연구는 일반 기업 조직 중에서도 경쟁이 치열하고 성과중심적인 영업조직을 대상으로 하며, 연구의 초점인 네트워크 유형에 있어서도 공식 조직도와 관계없이 자연스럽게 형성되므로 아무나 쉽게 관찰할 수 없는 ‘멘토링’네트워크를 분석 대상으로 한다. 이러한 사실을 바탕으로 본 연구에서는 자기감시성향이 높을수록 멘토링 네트워크 인지정확성이 높을 것으로 예측한다.

**가설 1.** 멘토링 네트워크에서 프로테제 개인의 자기감시성향 수준은 멘토링 네트워크 인지정확성에 정(+)적 영향을 미칠 것이다.

**프로테제의 네트워크 특성과 멘토링 네트워크 인지정확성**

**프로테제의 외향중심성이 멘토링 네트워크 인지정확성에 미치는 영향**

멘토링 네트워크에서 외향중심성(out-degree

centrality)은 프로테제가 직접적으로 연결을 맺고 있는 멘토의 수, 즉 프로테제가 자신의 멘토라고 지목한 행위자들의 수를 뜻한다(Freeman, 1979; Marsden, 1990; Scott, 2000). 사회 네트워크 이론에서는 개인이 네트워크 상에 점하는 위치가 해당 개인이 얻을 수 있는 자원이나 정보의 양에 영향을 미친다고 보며(Burt, 1992), 중심성(centrality) 개념을 통해 한 개인이 네트워크 상에서 얼마나 유리한 위치를 차지하고 있는가를 측정한다(Freeman, 1979). 멘토링은 본질적으로 프로테제가 상대방을 멘토라고 지각하는 것이 관계 파악에 있어서 중요시 되는 개념이다(Kram, 1985). 또한 프로테제가 멘토에 의존하는 측면이 강한 비대칭적인 관계로서 멘토로부터 프로테제에게 제공되는 지원과 정보의 양이 프로테제로부터 멘토 방향으로 흘러가는 정보의 양보다 훨씬 많다(Young & Perrewe, 2000). 따라서 본 연구는 여러 중심성 지표들 중에서 외향중심성에 초점을 맞춘다. 기존 친교 네트워크와 과업조언 네트워크를 대상으로 한 Casciaro (1998)나 Bondonio (1998)의 연구에서는 네트워크의 중심성이 높을 경우 가치 있는 정보를 많이 입수하므로 네트워크 인지정확성이 높아짐이 실증된 바 있다.

멘토링 관계에서 멘토의 역할은 프로테제에게 경력 관련 혹은 심리사회적 기능을 제공해주는 것이다(Kram, 1983; Noe, 1988). 이들 기능에는 조직에서 프로테제를 다른 관리자들에게 노출시키고 가시성을 높여줌으로써 이들과 직·간접적인 접촉을 갖도록 소개해주거나, 조직생활에 필요한 지식과 기술을 지도해주고, 조직사회화를 도와주는 기능 등이 포함된다. 특히 조직사회화를 통해서 이루어지는 학습에는 직무나 역할과 관련된 정보 외에도, 조직

내 구성원들 사이에 형성되어있는 보고 관계와 같은 조직관련 정보 학습이 함께 존재한다(Morrison, 2002). 다수의 멘토를 지니면 어떤 이점이 있을까? 구체적으로, 많은 멘토들과 관계를 맺고 있는 경우 이들을 통해 가치 있는 인맥 정보를 풍부히 얻을 수 있으며, 조직에서 보다 많은 사람들에게 자신의 존재를 알리고 정보를 전달 받을 수 있다. 프로테제들은 자신이 가용한 조직 내 인간관계가 일반적으로 자신의 멘토들보다 부족하므로, 멘토들이 지니고 있는 네트워크를 차용(borrowing)함으로써 자신들의 빈약한 정보망을 보강하여 조직 내 멘토링 네트워크에 대한 보다 큰 그림을 그릴 수 있을 것이다(cf. Sparrowe & Liden, 1997). 따라서 멘토링 네트워크에서 다수의 멘토들과 큰 네트워크를 형성하고 있는 프로테제가 그렇지 않은 경우보다 멘토링 네트워크 인지정확성이 높을 것으로 예측된다.

**가설 2.** 멘토링 네트워크에서 프로테제의 외향중심성은 멘토링 네트워크 인지정확성에 정(+)적 영향을 미칠 것이다.

#### 프로테제의 멘토와의 관계교체 의향이 멘토링 네트워크 인지정확성에 미치는 영향

멘토링 이론에 따르면 멘토링 관계가 긍정적 경험으로 시작하지만, 이러한 상태가 영원히 지속되는 것이 아니라 시간 경과에 따라 변화 양상을 보이게 된다(Clawson, 1979; Davis & Garrison, 1979; Kram, 1980, 1983, 1985; Levinson, Darrow, Klein, Levinson, & McKee, 1978). 많은 멘토링 관계들이 비록 그 기간에 있어서는 서로 차이를 보일지라도, 일련의 네 단계를 거치며 변화해 간다는 사실이 Kram (1983)의 연구를 통해 제시되었다. 멘토링 관



계단계(mentoring relationship phases)란 관계가 시작되는 개시단계(initiation phase), 제공되는 멘토링 기능의 양이 최고조에 이르는 관계육성단계(cultivation phase), 설정된 관계 상태가 심리적, 혹은 구조적 변화에 의해 본질적으로 전환을 맞이하는 분리단계(separation phase), 관계가 과거와는 전혀 새로운 형태로 진화하거나 완전히 결별하는 재정립단계(redefinition phase) 등을 말한다.

조직 구성원들이나 관리자들 입장에서는 멘토링 관계단계가 분리 혹은 재정립 단계에 이르렀을 때 해당 개인이 성공적으로 네트워크를 재정비할 수 있기를 희망할 것이다. 사회적 관계가 자신에게 제공하는 효과 대비 비용 지각에 기초한 사회적 교환관계이론(social exchange theory) 관점에서 생각해보면, 재정비 방법으로는 현재 멘토와의 관계가 거듭날 수 있도록 재정의하는 형태가 될 수도 있고, 아니면 보다 자신의 욕구를 잘 충족시켜줄 수 있는 새로운 멘토를 찾아 이동하는 형태가 될 수도 있을 것이다(Homans, 1974). 이 두 경우 모두 프로테제는 대안을 탐색하기에 충분한 관계 정보들을 필요로 한다. 현재 멘토들과의 관계교체 의향이 커지는 분리와 재정립 단계에 이르면, 이전 관계육성 단계의 균형이 깨지고 혼란이 발생하며, 프로테제와 멘토 모두 현재 관계의 가치에 대해 재평가를 하게 된다(Kram, 1983). 이 과정에서 타인들 간의 멘토-프로테제 관계를 지각하여 준거로 삼음으로써 재평가 작업을 보다 효과적으로 수행할 수 있을 것으로 예상된다. 재평가 대신 실제 교체를 원하는 경우에도 마찬가지로, 교체의도가 높을수록 대안 선택을 준비하기 위해 정확한 네트워크 정보를 필요로 하는 동기가 강할 것이다.

이러한 관계는 조직 간 협력관계의 생애주기이론(life-cycle theory)을 통해서도 유추해 볼 수 있다. 개인 수준의 협력 뿐 아니라 조직 간의 협력관계도 인식, 탐색, 확장, 몰입(성숙), 쇠퇴, 해체 순의 일련의 단계를 거치게 되는데, 쇠퇴와 해체 단계에 이르면 조직에서 심각하게 고려하는 대안적 협력업체의 수가 가장 많아지게 된다(Jap & Anderson, 2007). 이러한 대안 업체 탐색에 대한 필요성이 정확한 네트워크 인지에 대한 동기요인이 될 수 있으며, 다른 한 편으로는 탐색 과정에서 업체들과의 상호작용의 결과로 인지정확성이 높아질 수도 있을 것이다. 따라서 본 연구에서는 멘토링 네트워크에서 프로테제가 멘토들에 대해 보이는 관계교체 의향이 강할수록 해당 프로테제의 인지정확성은 높아질 것으로 예측한다.

**가설 3.** 멘토링 네트워크에서 프로테제가 네트워크 내 멘토들에 대해 지니는 관계교체 의향은 멘토링 네트워크 인지정확성에 정(+)적 영향을 미칠 것이다.

## 방 법

### 연구대상자 및 자료수집 방법

본 연구는 국내 스포츠용품 제조업계에서 선도적인 위치에 있는 A기업의 영업조직 구성원 22명 전원을 연구 대상으로 선택하였다. 이들을 대상으로 사회 네트워크 분석(social network analysis)을 실시하고, 개개인의 인지사회구조를 파악하여 인지정확성을 측정하였으며, 개인 특성으로 자기감시성향을 측정하였다. 분석에 앞서 A기업 임원 및 조직원들을

대상으로 인터뷰를 실시하여, 비공식 멘토링 네트워크 연구에 알맞은 집단인지 여부를 사전진단 하였다. A기업의 경우, 1970년대 초 설립된 이래 국내 뿐 아니라 세계적인 스포츠 브랜드로 자리 잡고 있는 조직으로서, 현재 생산시설은 해외로 이전되고 소수 경영진과 영업인력만 국내에서 활동하고 있다. 본 연구 대상으로 참여한 22명은 영업조직 전원으로 사전에 조사협조를 약속한 바 있다. 실적 경쟁이 치열한 영업조직 특성 상 개인의 네트워크 지각의 정확성 관련 동기나 능력이 일반 조직보다 훨씬 중요할 수 있으며, 평균 근속년수가 4년 이상이므로 구성원들 사이에서 멘토링 관계 단계 중 분리 및 재정립 단계가 충분히 발생할 가능성이 존재하므로 본 연구 성격에 적합한 조직으로 판단된다.

본 연구와 같은 인지사회구조 연구에서 네트워크 인지정확성을 측정하려면 개개인이 자신의 네트워크 뿐 아니라 자신을 제외한 나머지 구성원 개개인의 네트워크를 어떻게 지각하고 있는가를 보고해야 한다. 이 작업은 주로 네트워크 설문지를 통해 수행되는데, 양적으로 응답자에게 장시간의 노력을 요할 뿐 아니라 질적으로도 응답자가 지나치게 피곤할 수 있다는 문제가 있으므로, 인지사회구조 연구는 최대 50명을 초과하지 않는 소규모 네트워크를 대상으로 이루어져야 한다(Krackhardt, 1987). 예를 들어, 22명의 개인이 조사에 참여할 때 기존의 일반 완전네트워크 조사라면 조사 결과 22 x 22 형태의 행렬만 구성되면 된다. 하지만 본 연구와 같은 인지정확성 연구에서는 개개인이 나머지 조직구성원 전원의 네트워크를 어떻게 인식하고 있는지 네트워크 인지구조도 함께 파악해야 하므로 22 x 22 x 22, 즉 총 10,648개의 관찰치가 조사되어야 한

다. 이러한 이유로 인해 기존 인지사회구조 연구들의 경우에도 18명을 대상으로 한 Sampson(1968)의 연구, 14명을 대상으로 한 Roethlisberger와 Dickson (1939)의 연구처럼 소수집단을 대상으로 시행되었다. 대표적인 네트워크 인지정확성 연구들을 보더라도, Krackhardt(1990) 및 Bondonio(1998)의 연구에서는 36명 중 33명의 자료가 분석에 사용되었으며, Casciaro (1998)의 연구에서는 25명 중 24명의 자료가 사용되었다. 이러한 연구동향에서 알 수 있듯이 본 연구의 22명은 네트워크 인지정확성 연구 자료로서 적합한 규모라고 할 수 있다.

설문지를 배포한 결과 22명 전원 회수되었으며(회수율 100%), 전체가 분석에 사용하였다. 기술통계 분석 결과, 표본 특성은 다음과 같다. 성별 분포에 있어서 남성 15명(68%), 여성 7명(31%)으로 나타났다. 연령의 경우, 최저 21세에서 54세까지 고루 분포되어 있으며, 평균연령은 32세인 것으로 조사되었다. 평균 근속년수는 4.4년이므로 멘토링 관계교체 의향면에서 개인차를 살펴보기에 적합하다고 판단된다. 그밖에, 응답자들의 직급의 경우 과장, 대리, 주임, 4급 사원, 5급 사원으로 이루어지며, 4급사원이 41%로 가장 높은 비율을 보였다. 교육수준을 살펴보면 응답자 집단은 고졸자 8명(36%), 대졸자 14명(64%)으로 구성되어 있다.

#### 멘토링 네트워크 인지정확성 측정

멘토링 네트워크 인지정확성은 네트워크 설문을 바탕으로 두 가지 유형의 네트워크를 구하여 측정될 수 있다. 우선 네트워크 인지정확성을 측정할 때 기준이 되는 ‘실제 네트워크

크(actual network)'를 파악해야 하며, 이어서 각 개인별로 실제 네트워크를 어떻게 지각하고 있는지 각 개인 별로 '인지 네트워크(cognitive network, 혹은 perceived network)'를 조사한다. 네트워크 인지정확성은 '개인이 지각한 인지 네트워크가 얼마나 실제 네트워크에 가까운가의 정도'로 정의되며, MRQAP(Multiple Regression Quadratic Assignment Procedure) 분석을 통해 이 두 네트워크 간의 상관관계를 구하여 그 상관계수를 네트워크 인지정확성 수준으로 사용하였다.

우선 각 개인 별 인지 네트워크는 다음과 같은 방법으로 구성하였다. 인지 네트워크는 N명의 행위자들 사이 관계들의 3차원적 배열로서,  $R_{jk}$  형태로 표기할 수 있다. 여기서 행위자는 관계의 시발점(sender of the relation)이고, 행위자j는 관계의 도착점(receiver of the relation)이며, 행위자k는 i와 j 사이의 관계를 인식하는 지각자(perceiver of the relation)이다. 본 연구에서 i는 프로테제, j는 지각자k(응답자k)가 생각할 때 프로테제 i의 멘토, k는 자신이 생각하는 i의 멘토 관계를 보고하고 있는 지각자라고 할 수 있다.

요약하자면 응답자k의 네트워크 인지구조는 다음  $R_{ij}^k$ 과 같이 정의될 수 있으며, 이렇게 조사된 조직 구성원들 간의 모든 쌍대 관계들에 대한 응답자들의 인지구조는 행렬 형태로 구성된다.

$$R_{ij}^k = 1 \text{ if } R_{jk} = 1 \\ 0 \text{ if } R_{jk} = 0$$

이어서 실제 네트워크(actual network)의 측정 방법은 다음과 같다. 응답자들로부터 조사한 인지 네트워크들을 통합하여 실제 네트워크를 구하기 위한 방법으로는 다양한 통합법들이

존재하는데(cf. Krackhardt, 1987), 멘토링 이론에서는 프로테제 자신이 상대방을 멘토라고 지각할 때 멘토라고 일컬으므로(Hunt & Michael, 1983; Kram, 1983), 이 정의에 부합되게 각 개인의 자기 네트워크 보고들(Slices)을 통합하여 실제 네트워크를 구성하였다:

$$R'_{ij} = 1 \text{ if } R_{ij} = 1 \\ 0 \text{ otherwise}$$

이 과정에서 멘토링 네트워크를 파악하기 위해 설문지에서 제시된 질문은 다음과 같다(cf. 김민정, 김민수, 오홍석, 2006; 김민정, 오홍석, 김민수, 2006; Higgins & Kram, 2001; Podolny & Baron, 1997; Seibert, Kraimer, & Liden, 2001): "조직 내에서 해당인의 경력 개발에 관심을 가지고, 경력관련 기능이나 심리사회적 지원 등 개발에 관련된 지원을 제공해 주는 사람들."  $R_{jk}$ 와  $R'_{ij}$  사이의 상관이 바로 응답자 k의 네트워크 인지정확성이다.

#### 네트워크 특성 측정

외향중심성(out-degree centrality)은 프로테제가 직접적으로 연결을 맺고 있는 멘토의 수로 측정하였다. 즉 프로테제가 자신의 멘토라고 지목한 행위자들의 수를 뜻한다(Freeman, 1979; Marsden, 1990; Scott, 2000).

멘토링 네트워크 특성 중 관계교체 의향의 측정법은 다음과 같다. 자신의 멘토를 보고할 때 각 멘토 별로 해당 멘토와의 관계에 있어서 관계교체 의향을 3점 척도로 답하게 한 후 (1 = 없다, 2 = 약간 있다, 3 = 많이 있다), 네트워크 내 모든 멘토들에 대한 관계교체 의향 평가값을 평균하여 사용하였다.

### 자기감시성향 측정

자기감시성향은 ‘사회적 적합성에 대한 신호에 따라 자신을 관찰하고 통제하는 경향’으로 정의된다(Snyder & Gangestad, 1986). 본 연구에서는 Snyder와 Gangestad (1986)이 제시한 Self-Monitoring Scale의 18항목 True-False 유형을 측정에 사용하였다. True-False로 응답된 결과를 1과 0 이분형으로 입력한 후 합산된 점수를 연속 변인으로 사용하였다(cf. Mehra et al., 2001). 이 18항목 척도의 경우 타 척도에 비해 보다 신뢰성이 높고, 요인구조에 있어서도 보다 순수한 것으로 확인되고 있다(Mehra, Kilduff, & Brass, 2001). 점수가 높을수록 해당 응답자의 자기감시성향이 높음(high self-monitor)을 의미하며, 신뢰도 분석결과 Kuder-Richardson계수는 .674로 나타났다.

자기감시성향 측정문항의 예는 다음과 같다: ‘나는 상황에 따라, 그리고 만나는 사람에 따라 아주 다른 사람처럼 행동할 때가 자주 있다.’, ‘나는 필요하다면 아마 훌륭한 배우처럼 연기를 할 수 있을 것이다.’

### 통제변인

본 연구에서는 인구특성 변인 중 응답자의 직급과 교육수준 변인들을 통제하고 있다. 직급은 선행연구에서 네트워크 인지정확성과 유의미한 부(-)의 관계를 보인 바 있으며, 직급에 따라 정보 입수력이 달라지거나 직급 간 다른 사람들의 관계에 대한 관심이 달라질 수 있으므로 통제하였다(Casciaro, 1998). 교육수준을 통제한 이유는 개인의 인지능력과 상관될 수 있고 멘토링을 통한 효과나 개인의 네트워크

자원에 영향을 미치기 때문이다(Bozionelos, 2003). 아울러 예측된 관계들에 영향을 미칠 수 있는 네트워크 변인으로 내향중심성(in-degree centrality)을 통제하였다. 내향중심성은 해당 개인을 향해서 들어오는 방향의 연결들의 수, 즉 해당 개인을 멘토라고 지목한 사람들의 수이다(Freeman, 1979). 앞서 설명되었듯이 멘토링의 본질 상 외향중심성이 보다 큰 의미를 지니지만, 조직 내 정보가 프로테제로부터 멘토 방향으로 흘러 올 가능성이 존재하므로(김민정, 김민수, 오홍석, 2006), 내향중심성을 통제변인으로 함께 투입하였다.

### 분석 방법

자료 분석을 위해 사회 네트워크 분석(SNA: Social Network Analysis)을 실시했으며, 특히 네트워크 인지정확성 산출에는 MRQAP 분석이 사용되었다. 이 과정에서 사회 네트워크 분석 전문 프로그램인 UCINET 6가 활용되었다. MRQAP(Multiple Regression Quadratic Assignment Procedure) 분석기법은 사회 네트워크 분석에 있어서 관찰치들이 서로 독립적이지 않을 수 있다는 지적, 즉 자기상관(autocorrelation) 문제를 해결하기 위해 사용되는 방법으로서, 행과 열의 반복적 회전을 통해 상관 분포를 구하고 이를 원래 행렬과 비교하여 상관관계의 유의 여부를 판단한다(Kilduff & Tsai, 2003). 가설 검증을 위하여 본 연구에서는 우선 사회 네트워크 분석을 통해 네트워크 지표들과 네트워크 인지정확성을 구했으며, 이어서 산출된 지표들을 활용하여 예측된 인과관계들에 대한 회귀분석을 실시하였다.

결 과

사회 네트워크 분석 결과

상관관계 분석 결과

상관관계 분석 결과, 프로테제의 외향중심성을 제외한 나머지 변인들이 멘토링 네트워크 인지정확성과의 사이에 가설에서 예측된 방향과 일관되는 결과를 보였다. 상관관계 분석 결과는 표 1에 제시된 바와 같다. 우선 자기감시성향은 멘토링 네트워크 인지정확성과 약한 정(+)의 상관관계를 지니고 있는 것으로 나타났으며( $p < .1$ ), 네트워크 특성 중 관계교체 의향도 멘토링 네트워크 인지정확성에 정(+)의 상관관계를 보이고 있다( $p < .05$ ). 하지만 외향중심성의 경우에는 예상과 달리 인지정확성과의 사이에 유의미한 상관관계가 나타나지 않았다( $p = .170$ ). 인구특성 변인 중에서는 교육수준이 멘토링 네트워크 인지정확성과 부(-)의 상관관계를 지니고 있는 것으로 나타났다( $p < .05$ ).

주요 예측자들에 대한 사회 네트워크 분석 결과는 다음과 같다. 응답자들의 외향중심성은 2.9로 나타났으며, 이는 평균적으로 응답자들이 3명 정도의 멘토를 지니고 있음을 의미한다. 외향중심성의 범위는 최소 1, 즉 멘토가 1명인 경우에서부터, 최고 5, 즉 5명의 멘토를 보고한 경우까지 다양하게 나타났다. 이러한 결과는 멘토링 관계가 반드시 1명에 국한된 것이 아니라 복수 멘토들과의 관계, 즉 네트워크 형태로 존재하며, 개인마다 차별화된 멘토링 세계를 구축하고 있고, 그렇기에 사람들마다 동일하게 지각하기 어려움을 보여준다. 프로테제가 지닌 멘토들에 대한 관계교체 의향은 평균 1.4점을 보였다. UCINET 6를 사용한 MRQAP 분석 결과 산출된 멘토링 네트워크 인지정확성 평균은 .37이다. 네트워크 인지정확성은 최소 .19에서 최고 .52까지 다양한 값을 보여, 비록 동일한 조직에 근무하는 사람들일지라도 조직 안에 형성된 멘토링 네트

표 1. 상관관계 분석 결과

변인	평균	표준 편차	1	2	3	4	5	6	7
1. 직급	2.77	1.152							
2. 교육수준	0.64	0.492	.183						
3. 내향중심성	2.91	2.245	.636**	-.031					
4. 자기감시성향	9.72	2.815	.009	-.075	.214				
5. 외향중심성	2.91	1.151	-.519*	-.481*	-.225	.154			
6. 멘토들에 대한 관계교체 의향	1.41	0.527	.161	.157	-.031	.107	-.171		
7. 멘토링 네트워크 인지정확성	0.37	0.092	-.156	-.495*	-.169	.377 <sup>†</sup>	.303	.471*	

<sup>†</sup>  $p < 0.1$ , \*  $p < 0.05$ , \*\*  $p < 0.01$

직급: 1=5급 사원, 2=4급 사원, 3=주임, 4=대리, 5=과장, 교육수준: 0=고졸, 1=대졸

워크를 사실에 가깝게 지각하는 능력에 있어서 차이가 존재함을 확인해 준다.

### 연구가설의 검증

왜 사람마다 조직 안에 펼쳐진 멘토링 관계들을 이해하는 정확도에 있어서 차이가 존재하는가? 프로테제 개인이 조직의 비공식 멘토링 네트워크를 사실과 가깝게 지각하는데 있어 개인의 성격특성과 네트워크 구조가 어떤 역할을 행하는가? 본 연구는 이 질문에 답을 구하기 위해 자기감시성향이라는 성격요인과 프로테제 개인의 외향중심성, 그리고 멘토들에 대한 관계교체 의향에 주목하였다. 이들 예측자들이 멘토링 네트워크 인지정확성에 미치는 영향을 측정하고자, 우선 직책, 교육수준, 내향중심성을 통제하였다. 이들은 선행 연구들을 통해 개인의 인지정확성에 영향을 미칠 수 있다고 제시된 변인들이다(Bozionelos, 2003; Casciaro, 1998; Krackhardt, 1990; Whitley, Dougherty, Dreher, 1991).

회귀분석 결과, 인구특성 및 내향중심성을 통제한 상태에서 멘토링 네트워크 인지정확성을 종속변인으로 하고 프로테제의 자기감시성향, 프로테제의 외향중심성, 멘토들과의 관계교체 의향을 독립변인으로 하는 회귀식은 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 표2에 제시된 바와 같이  $R^2$  변화량은 .403로 유의미하게 나타났다( $p < .01$ ). 이어서 자기감시성향과 네트워크 특성이 멘토링 네트워크 인지정확성에 미치는 영향에 대한 세부 가설 별 유의성은 다음과 같다.

프로테제 개인의 자기감시성향은 멘토링 네트워크 인지정확성에 어떤 영향을 미치는가? 가설1은 멘토링 네트워크에서 자기감시성향이

높은 프로테제가 그렇지 않은 경우보다 인지정확성이 높을 것으로 예측하고 있다. 이에 대한 분석 결과, 자기감시성향과 네트워크 인지정확성 간에 정(+)의 유의미한 관계가 확인되어 가설1은 지지되었다( $\beta=.330, p < .05$ ). 하지만 외향중심성과 네트워크 인지정확성 간에는 유의미한 인과관계가 확인되지 않아, 이들 간에 정(+)의 관계가 존재하리라는 가설2는 지지되지 않았다. 이러한 결과는 과업조언 네트워크에서 중심성이 인지정확성과 상관되리라는 가설이 지지되지 않았던 Krackhardt (1990)의 연구에서와 동일한 결과이다. 이러한 결과가 나타난 이유로는 여러 멘토들이 제공하는 사회적 정보들 사이에 갈등과 불일치가 발생하여 오히려 정보전달 효과가 저해될 수 있다는 점에서 찾아 볼 수 있을 것이다(Baugh & Scandura, 1999). 그 밖에도 Krackhardt (1990)가 지적하였듯이, 이러한 결과가 이론적인 문제라기보다는 본 연구 대상의 크기와 관련될 수 있을 것이다. 구성원 서로 간의 관계에 대한 정보를 얻기 쉬운 상황에서는 개인의 중심적인 네트워크 위치가 그다지 큰 구조적 이점이 되지 못할 수 있다는 점이다. 끝으로 프로테제가 지닌 멘토들에 대한 관계교체 의향이 네트워크 인지정확성과 정(+)의 관계를 지니리라는 가설 3은 예측대로 지지되었다( $\beta=.513, p < .01$ ).

설정된 가설과는 별도로, 통제변인들 중에서 교육수준이 네트워크 인지정확성에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났는데( $p < .01$ ), 이는 대학 졸업자의 경우보다 고등학교졸업자의 경우에 오히려 멘토링 네트워크 인지정확성이 높다는 것이다. 이러한 결과는 사회경제적 배경이 낮은 집단 출신 구성원에게 있어서 멘토링은 불이익을 딛고 이들이 조직에서 성

공할 수 있도록 도와줄 수 있는 효과적인 방법으로 인정받고 있으며(Whitely et al., 1991), 그렇기 때문에 고졸자들이 더욱 많은 관심을 가지고 조직 내 멘토링 네트워크를 주목하고 있어서 나올 수 있는 결과로 해석된다.

본 연구의 분석 결과, 자기감시성향이라는 개인성격 특성과 네트워크 내 멘토들에 대해 프로테제가 지닌 관계교체 의향이 멘토링 네트워크 인지정확성을 높여주는 유의미한 예측자인 것으로 나타났다. 이러한 결과는 사회적 적합성 신호에 맞춰 자신을 통제할 수 있고 또 그렇게 하기를 바라는 개인의 성격 특성 외에도, 네트워크의 수명주기에 따라 네트워크 관련 정보에 대한 탐색의 필요성이 달라지고, 그로인해 네트워크 인지정확성이 영향을 받을 수 있음을 시사한다.

표 2. 자기감시성향과 멘토링 네트워크 특성이 네트워크 인지정확성에 미치는 영향

예측변인	$\beta$	
	1단계	2단계
직급	.097	.048
교육수준	-.521*	-.548**
내향중심성	-.247	-.262
자기감시성향		.330*
외향중심성		.042
네트워크 관계교체 의향		.513**
$R^2$	.285	.688
$F$	2.390	5.503**
$R^2$ 변화량		.403**
$F$ 변화량		6.447**

\*  $p < 0.05$ , \*\*  $p < 0.01$

## 논 의

본 연구는 기존의 멘토링 연구들과는 달리, 조직 내에 펼쳐져있는 멘토링 네트워크를 인지하는 ‘지각자(perceiver)’로서의 개인에 초점을 둔 연구이다. 어떤 요인들로 인해 사람들 간에 멘토링 네트워크를 지각하는데 있어서 정확도 수준에 차이가 발생하는가? 타인들이 형성하고 있는 관계들을 정확하게 이해하고자하는 동기적 측면과 정확히 이해할 수 있는 능력적 측면을 함께 고려하여, 프로테제 개인의 자기감시성향, 외향중심성, 멘토들과의 관계교체 의향이 멘토링 네트워크 인지정확성에 미치는 영향을 탐구하였다. 연구 결과, 개인 성격요인인 자기감시성향 및 네트워크 특성 요인인 관계교체 의향이 멘토링 네트워크 인지정확성에 정(+의 방향으로 유의미한 영향을 미치는 것으로 확인되었다.

자기감시성향의 경우, 대학 내 연구센터에서 친교 및 과업조언 네트워크에 초점을 두고 수행되었던 선행연구에서는 네트워크 인지정확성과의 관계 가설이 지지되지 않은데 반해(Casciaro, 1998), 영업조직을 대상으로 멘토링 네트워크에 초점을 맞춘 본 연구에서는 그 영향력이 유의미하게 나타났다. 이러한 결과는 자기감시성향이 높은 사람들이 보유한 사회적 신호에 대한 민감성은 쉽게 관찰 가능한 관계들보다는 멘토링 네트워크처럼 잘 노출되지 않는 관계를 파악할 때 더욱 유리하며, 아울러 영업조직처럼 경쟁적이고 주변의 요구사항에 대한 적절한 반응이 중요한 상황에서 그렇지 않은 상황에서보다 더 큰 효과를 발휘한다고 해석할 수 있을 것이다. 그 밖에도 본 연구에서는 프로테제가 보고하는 현재 멘토들과의 관계교체 의향이 클수록 멘토링 네트워크

인지정확성이 높아짐이 확인되었다. 이는 개인이 네트워크 관리자로서, 자신의 욕구에 맞게 관계를 재정립 혹은 교체하기 위해 조직의 네트워크에 대한 정보를 필요로 하며, 이러한 동기적 측면이 네트워크 인지정확성에 정(+)의 영향을 미침을 뜻한다. 이러한 결과는 관계교체 의향과 네트워크 인지정확성 간의 인과관계를 설명함으로써 네트워크의 역동적 변화과정을 이해하고자 한 본 연구 목적과 일관된 결과이다.

그러나 프로테제 개인의 멘토링 네트워크 외향중심성이 클수록 그의 네트워크 인지정확성이 높아지리라는 본 연구 가설은 지지되지 않았다. 이러한 결과는 조직 내 과업조연 네트워크 인지정확성에 관한 Krackhardt(1990)의 기존 연구 결과와도 일치한다. 본 연구에서 외향중심성과 네트워크 인지정확성 간의 관계 가설이 지지되지 않은 이유는 두 가지 측면에서 생각해 볼 수 있다. 우선 정보 처리 면에 있어서, 다수 멘토들이 제공하는 사회적 정보들이 분명 유용한 측면이 있지만, 동시에 이들 정보 간에 갈등과 불일치가 발생하여 오히려 정보전달 효과가 저해될 가능성이 함께 존재한다는 점이다(Baugh & Scandura, 1999). 두 번째 가능성은 Krackhardt(1990)가 지적하였듯이, 이러한 결과는 이론적인 문제라기보다는 인지구조연구라는 특성 상 자료를 상대적으로 소규모 조직에서 수집했기 때문에 발생했을 가능성이 있다. 규모가 작아서 구성된 서로 간의 관계에 대한 정보를 얻기 쉬운 상황에서는 개인의 중심적인 네트워크 위치가 그다지 큰 구조적 이점이 되지 못하리라는 것이다(Krackhardt, 1990). 이와 관련하여 선행연구 중 김민정, 오홍석, 김민수(2006)의 연구에서도 멘토링 네트워크에서 외향중심성과 멘토링 경력

기능 간에는 유의미한 관계가 발견되지 않은 반면, 관계강도와 범위는 경력기능을 향상시키는 것으로 나타난 바 있으므로, 향후 대규모 조직을 대상으로 보다 다양한 네트워크 특성들을 포함한 모형을 통해 재검증해 볼 필요가 있다.

본 연구결과를 통해 최근 사회 네트워크 이론이 멘토링 연구에 기여해온 바를 이론적으로 한층 발전시킬 수 있을 것으로 기대된다. 사회 네트워크 관점을 도입한 최근 연구들은 개인들이 집단 또는 조직 전체의 네트워크에서 갖는 구조적 특성이 그 개인들이 멘토나 프로테제로서 갖게 되는 멘토링 효과에 영향을 줄 수 있음을 설명해왔다. 이들은 멘토-프로테제 양자 간의 교환관계 특성에 초점을 두어왔던 기존 연구들을 뛰어넘어 멘토링 연구에서 일 대 일 관계 이상의 사회적 관계나 구조의 중요성을 강조한 것이었다. 본 연구는 이러한 관점을 기초로 조직 구성원들 간의 멘토링 관계를 인지하는 ‘지각자(perceiver)’로서의 개인의 중요성을 제시하고 있다. 과거 멘토링 연구에서도 멘토와 프로테제 간 개인 특성에 대한 유사성 지각이나(e.g., Ensher & Murphy, 1997), 멘토와 프로테제 간의 인지 스타일의 유사성이 멘토링 효과에 긍정적인 영향을 미친다는 연구(e.g., Armstrong et al., 2002) 등 개인의 인지나 지각 문제를 고려하였으나, 역시 일 대 일 교환관계에 대한 개인의 인지에 초점을 두었다. 본 연구는 멘토링 연구에서 개인의 인지나 지각 문제도 일 대 일 교환관계를 벗어나 집단이나 조직 전체 상황에 대한 개별 구성원들의 인지가 중요하다는 점을 제시하였다. 이러한 관점은 특히 기존 멘토링 연구에서 중요한 미래 연구 방향으로 제시되어왔던 멘토링 관계의 변화과정에 대한 연구



에 유용할 것이다. 본 연구 결과는 또한 멘토링 관계 단계(Kram, 1983)나 협력관계의 수명주기이론(Jap & Anderson, 2007)에도 시사점을 제공한다. 본 연구는 기존 멘토링 네트워크 연구의 정태적인 면을 뛰어넘어 개인의 능동성과 변화가능성을 보여주었으며, 그동안 주목받지 못했던 멘토링 네트워크 특성의 중요성을 밝혔다는 점에서 이론적 의의를 지닌다. 집단 또는 조직 내 전체 멘토링 네트워크 구조, 그리고 이러한 구조를 능동적으로 파악하려는 개인들의 동기와 그들의 정확한 인지능력을 고려할 때 멘토링의 역동적 변화과정

에 대한 더 많은 이해가 가능할 것이다. 실무적 차원에서 본 연구 결과는 조직 내 비공식 네트워크에 대한 정확한 인지가 요구되는 관리자 집단에 몇 가지 시사점을 제공한다. 관리자 혹은 조직의 리더들은 구성원들이 형성하고 있는 비공식 관계들의 수명주기에도 관심을 가질 필요가 있다. 구성원들이 현재의 관계를 재정립하거나 교체할 필요성이 있는 시기에 이르면, 리더는 구성원들이 주변 사회적 관계에 대한 정보탐색을 효과적으로 수행할 수 있도록 적극적으로 도와줄 필요가 있다. 소집단 활동이나 다양한 교류의 장을 마련하여 상호작용 기회를 제공하고 조직 분위기를 개방적으로 조성함으로써 조직 내 형성되어 있는 네트워크를 노출시켜주거나, 리더 자신이 외부 정보를 탐색하는 대사(ambassador) 역할을 수행하는 것이 일례다. 이러한 리더의 역할은 특히 공식 멘토링 프로그램을 실시하고 있는 조직에서 중요한 부분으로서, 프로그램 종료 후를 앞두고 공식 프로그램에 참가한 프로테제들을 위한 향후 관계 관리 교육이 마련되어야 할 것이다. 아울러 관리자 자신의 효과성을 위해서도 네트워크 인지정확성을 향

상시키려는 노력이 필요하다. 본 연구 결과에 따르면 조직 내 펼쳐진 보이지 않는 사회적 관계를 정확하게 지각하기 위해서는 주변의 신호들에 맞추어 적절한 반응을 보일 수 있는 능력이 필요함에 주목해야 한다. 이러한 네트워크 인지정확성의 메커니즘에 대한 이해가 바탕이 될 때, 타인을 자신의 네트워크 내에 포함시켜주거나 자신이 타인의 네트워크에 받아들여지는 과정을 효과적으로 이끌어갈 수 있는(cf. Sparrowe & Liden, 1997) 유능한 네트워크 관리자가 될 수 있을 것이다.

#### 연구의 한계 및 향후 연구 방향 제시

본 연구는 인지구조연구라는 연구특성 상 소규모 집단을 대상으로 수행되었다. 이는 본 연구의 한계점이자 현재 네트워크 인지정확성 연구들이 공통적으로 지닌 제약으로서, 향후 심도 깊은 방법론적 고민을 통해서 대규모 조직을 대상으로 확인적 연구가 수행될 필요가 있다. 설문이 아닌 전문가를 통한 네트워크 파악법 등이 현재 대안으로 고려되고 있다(Kilduff & Tsai, 2003). 또 다른 한계점으로는 관계교체 의향 변인의 측정에서 찾아볼 수 있다. 본 연구에서는 3점 척도를 사용하여 해당 변인의 측정하였으며, 그 평균값이 1.41로 교체 의향이 비교적 낮은 것으로 나타나고 있다. 관계교체 의향의 효과를 보다 설득력 있게 설명하기 위해서는 향후 실제 관계교체 의향과의 관계를 고찰하거나, 좀 더 정교한 척도를 사용한 확인적 연구가 필요하다. 그 밖에 가능한 향후 연구는 지금까지의 멘토링 연구나 멘토링 네트워크 연구에서 중요하게 연구되어 온 멘토링 효과와의 연관성을 보는 것이다. 이번 연구가 멘토링 네트워크 인지정확성의

선행요인들을 본 것이라면, 과연 멘토링 네트워크를 정확하게 인지한 개인들이 더 많은 효과를 거둘 수 있는지 그 결과변인들과의 관계가 탐구되어야 할 것이다. 이런 시도를 통해 멘토링 관계의 행동적, 인지적 측면의 선행요인과 결과변인 모두를 총체적으로 볼 수 있다. 또한 개인의 인지정확성에 영향을 주는 다른 선행변인들, 예를 들어 5요인 성격모형 등의 성격특성이나 가치, 관계적 인구속성(relational demography) 같은 개인특성이나 기타 구조적인 특성들에 대한 연구 등도 멘토링 네트워크 인지정확성 논의를 좀 더 풍부하게 해 줄 것이다. 또한 멘토링이 제공하는 경력기능과 심리사회기능이 네트워크 특성 및 네트워크 인지정확성과 이루는 관계도 탐구되어야 할 중요한 문제이다. 끝으로 본 연구결과를 한층 확대하여, 종단연구를 통해 네트워크의 역동적 변화과정 속에서 자기감시성향과 관계교체의 방향 간의 상호작용을 살펴보는 것도 흥미로운 주제라고 할 수 있다.

특정 구조가 어떻게 작용되는가를 정확하게 이해하고 있는 사람만이 그 구조의 작동을 방해할 수 있고, 구조를 이해하고 있지 못한 사람들보다 훨씬 경미한 노력만으로도 해당 구조의 작동을 변화시킬 수 있다(Bailey, 1969; Krackhardt, 1990). 멘토링 네트워크의 경우에도 마찬가지이다. 조직 내 멘토-프로테제 관계가 어떻게 구조화되어있는가를 정확하게 알고 있다는 것은 관리자나 조직구성원 모두에게 있어서 중요한 의미를 지닌다. 네트워크 인지정확성을 통해 자신이나 주변인의 네트워크를 관리하거나 개입하는 문제, 남을 조정하거나 위임하는 문제 등 다양한 문제들이 훨씬 효과적으로 이행될 수 있기 때문이다. 본 연구를 바탕으로 한층 풍부한 네트워크 인지정확성

논의가 지속되기를 기대한다.

## 참고문헌

- 김민정 · 김민수 · 오홍석 (2006). 조직 내 멘토링 네트워크에서 멘토의 네트워크 특성이 멘토와 프로테제의 조직기반 자긍심에 미치는 영향 연구. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 19(3), 499-521.
- 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.
- 김한얼 · 이진규 (1993). 조직사회화과정에서 멘토의 역할. 경영학연구, 22(2), 269-294.
- 윤종록 (1998). 멘토관계와 신입사원의 조직적응. 대한경영학회지, 19, 665-697.
- Allen, T. D., Poteet, M. L., & Burrough, S. M. (1997). The mentor's perspective: A qualitative inquiry and future research agenda. *Journal of Vocational Behavior*, 51, 70-89.
- Armstrong, S. J., Allison, Ch. W., & Hayes, J. (2002). Formal mentoring systems: An examination of the effects of mentor/protege cognitive styles on the mentoring process. *Journal of Management Studies*, 39, 1111-1137.
- Bailey, F. G. (1969). *Stratagem and spoils: A social anthropology of politics*. Oxford: Blackwell.
- Baugh, S. G., & Scandura, T. A. (1999). The

- effects of multiple mentors on protege attitudes toward the work setting. *Journal of Social Behavior and Personality*, 14, 503-521.
- Bondonio, D. (1998). Predictors of accuracy in perceiving informal social networks. *Social Networks*, 20, 301-330.
- Bozionelos, N. (2003). Intra-organizational network resources: Relation to career success and personality. *The International Journal of Organizational Analysis*, 11, 41-66.
- Burt, R. S. (1992). *Structural holes: The social structure of competition*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Burt, R. S., & Ronchi, D. (1990). Contested control in a large manufacturing plant. In J. Wessie & H. Flap(Ed.), *Social networks through time*(pp.121-157). Utrecht, Netherlands: ISOR.
- Casciaro, T. (1998). Seeing things clearly: Social structure, personality, and accuracy in social network perception. *Social Network*, 20, 331-351.
- Casciaro, T., Carley, K. M., Krackhard, D. (1999). Positive affectivity and accuracy in social network perception. *Motivation and Emotion*, 23(4), 285-306.
- Chao, G., Walz, P., & Gardner, P. (1992). Formal and informal mentorship: A comparison on mentoring functions and contrast with nonmentored counterparts. *Personnel Psychology*, 45, 619-631.
- Clawson, J. G. (1979). *Superior-subordinate relationships for managerial development*. Doctoral dissertation, Harvard Business School.
- Dabbs, J. M., Evans, M. S., Hopper, C. H., & Purvis, J. A. (1980). Self-monitors in conversation: What do they monitor? *Journal of Personality and Social Psychology*, 38, 278-284.
- Davis, R. L., & Garrison, P. A. (1979). *Mentoring: In search of a taxonomy*. Masters Thesis, MIT Sloan School of Business.
- Dockery, K. L., & Sahl, R. J. (1998). Team mentoring. *Workforce*, August, 31-36.
- 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, 539-546.
- 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.
- Freeman, L. C. (1979). Centrality in social networks: Conceptual clarification. *Social Networks*, 1, 215-239.
- Freeman, L. C., Freeman, S. C., & Michaelson, A. G. (1988). On human social intelligence. *Journal of Social and Biological Structures*, 11, 415-425.
- Higgins, M. C., & Kram, K. E. (2001). Reconceptualizing mentoring at work: A developmental network perspective. *Academy of Management Review*, 26, 264-288.
- Homans, G. C. (1974). *Social behavior: Its elementary forms*. New York: Harcourt Brace: Jovanovich.
- Hunt, D., & Michael, C. (1983). Mentorship: A career training and development tool. *Academy of Management Review*, 8, 475-485.
- Ickes, W. J., & Barnes, R. D. (1977). The role of

- sex and self-monitoring in unstructured dyadic interactions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 35, 315-330.
- Jap, S. D., & Anderson, E. (2007). Testing a life-cycle theory of cooperative interorganizational relationships: Movement across stages and performance. *Management Science*, 53, 260-275.
- Kilduff, M., & Krackhardt, D. (1994). Bringing the individual back in: A structural analysis of the internal market for reputation in organizations. *Academy of Management Journal*, 37, 87-108.
- Kilduff, M., & Tsai, W. (2003). *Social networks and organizations*. London: Sage Publications.
- Krackhardt, D. (1987). Cognitive social structures. *Social Networks*, 9, 109-134.
- Krackhardt, D. (1990). Assessing the political landscape: Structure, cognition, and power in organizations. *Administrative Science Quarterly*, 35, 342-369.
- Kram, K. E. (1980). *Mentoring processes at work: Developmental relationships in managerial careers*. Doctoral dissertation, Yale University.
- Kram, K. E. (1983). Phases of the mentor relationship. *Academy of Management Journal*, 26, 608-625.
- Kram, K. E. (1985). *Mentoring at work: Developmental relationships in organizational life*. Foresman: Glenview.
- Levinson, D. J., Darrow, C. N., Klein, E. B., Levinson, M. A., & McKee, B. (1978). *Seasons of a Man's Life*. New York: Knopf.
- Marsden, P. V. (1990). Network data and measurement. *Annual Review of Sociology*, 16: 435-463.
- 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.
- Messick, S. (1984). The nature of cognitive styles: problems and promise in educational practice. *Educational Psychologist*, 19, 59-74.
- Morrison, E. W. (2002). Newcomers' relationship: The role of social network ties during socialization. *Academy of Management Journal*, 45, 1149-1160.
- 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 might go. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 21, 129-173.
- 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.
- 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.
- Roethlisberger, F. J., & Dickson, W. J. (1939). *Management and the worker*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Sampson, F. S. (1968). *A novitiate in a period of change: An experimental and case study of social relationships*. Unpublished Doctoral Dissertation, Cornell University.
- 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.
- Snyder, M. (1987). *Public appearances, private realities: The psychology of self-monitoring*. New York: W. H. Freeman.
- Snyder, M., & Gangestad, S. (1986). On the nature of self-monitoring: Matters of assessment, matters of validity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 125-139.
- Sparrowe, R., & Liden, R. C. (1997). Process and structure in leader-member exchange. *Academy of Management Review*, 22, 522-552.
- Weick, K. E., & Bougon, M. G. (1986). Organizations as cognitive maps. In H.P. Sims and D.A. Gioia(Ed.), *The thinking organization*(pp. 102-35). San Francisco: Jossey-Bass.
- Whitely, W., Dougherty, T. W., & Dreher, G. F. (1991). Relationship of career mentoring and socioeconomic origin of managers' and professionals' early career progress. *Academy of Management Journal*, 34, 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, 177-209.
- 1차 원고접수 : 2008. 1. 8  
2차 원고접수 : 2008. 2. 16  
최종게재결정 : 2008. 2. 18

## **The Effects of Self-Monitoring Personality and Network Characteristics on the Accuracy in Perceiving Mentoring Networks**

**Min-Jeong Kim**

Chonnam National University

**Hongseok Oh**

Yonsei University

**Min-Soo Kim**

Hanyang University

Combining the mentoring theory with the social network theory, this study investigates the effects of personality as well as network characteristics on protégés' accuracy in perceiving mentoring networks. The purpose of this study is as follows: First, to examine the relationships between protégés' self-monitoring orientation and their accuracy in perceiving mentoring networks. Second, to examine the relationships between out-degree centrality of protégés and their cognitive accuracy in mentoring network perception. Third, to investigate the effects of protégés' intentions to leave the relationships with their mentors on the accuracy in mentoring network perception. We tested hypotheses regarding the determinants of the accuracy in perceiving mentoring networks. Cognitive network data as well as actual network data were used in calculating the respondents' accuracy: the MRQAP correlation between matrices of two types of networks. Results supported our expectations concerning the positive relationships which self-monitoring and the intention to leave the relationships with mentors have with the accuracy in perceiving mentoring networks.

*Key words : Mentoring Networks, Cognitive Accuracy, Self-Monitoring, Social Networks*