



## 저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

碩士學位論文

네트워킹行爲와 멘토링이 經歷滿足 및  
組織沒入에 미치는 영향

-經歷 初期 中國 職場人 대상으로-

2011年



漢城大學校 大學院

經 營 學 科

人事組織管理專攻

王 雪

碩士學位論文

指導教授 車鐘碩

# 네트워킹行爲와 멘토링이 經歷滿足 및 組織沒入에 미치는 영향

-經歷 初期 中國 職場人 대상으로-

A study on the effect of networking behavior and mentoring  
to career satisfaction and organizational commitment  
-Based on Chinese employees in early career stage-

2010年 12月 日

漢城大學校 大學院

經 營 學 科

人事組織管理專攻

王 雪

碩士學位論文

指導教授 車鐘碩

# 네트워킹行爲와 멘토링이 經歷滿足 및 組織沒入에 미치는 영향

-經歷 初期 中國 職場人 대상으로-

A study on the effect of networking behavior and mentoring  
to career satisfaction and organizational commitment

-Based on Chinese employees in early career stage-

위 論文을 經營學 碩士學位 論文으로 제출함

2010年 12月 日

漢城大學校 大學院

經 營 學 科

人事組織管理專攻

王 雪

王雪의 經營學 碩士學位論文을 認准함

2010年 12月 日

審査委員長 \_\_\_\_\_ 印

審査委員 \_\_\_\_\_ 印

審査委員 \_\_\_\_\_ 印

# 목 차

|                                |    |
|--------------------------------|----|
| 제 1 장 서론 .....                 | 1  |
| 제 1 절 연구의 제기 및 목적 .....        | 1  |
| 제 2 절 연구의 방법 및 범위 .....        | 6  |
| 제 2 장 이론적 배경 .....             | 7  |
| 제 1 절 네트워크 행위 .....            | 7  |
| 1. 네트워크 및 네트워크 행위의 개념 .....    | 7  |
| 2. 네트워크 및 네트워크 행위의 측정 방법 ..... | 9  |
| 제 2 절 멘토링 .....                | 10 |
| 1. 멘토링의 개념 .....               | 10 |
| 2. 멘토링의 기능 .....               | 13 |
| 1). 경력개발 기능 .....              | 15 |
| 2). 심리·사회적 기능 .....            | 15 |
| 3). 역할모형 기능 .....              | 16 |
| 3. 멘토링의 유형 .....               | 16 |
| 1). 공식적 멘토링 .....              | 16 |
| 2). 비공식적 멘토링 .....             | 17 |
| 제 3 절 경력만족 .....               | 19 |
| 1. 경력의 개념 .....                | 19 |
| 2. 경력성공의 개념 .....              | 20 |
| 3. 경력만족의 개념 .....              | 22 |
| 제 4 절 조직몰입 .....               | 24 |
| 1. 조직몰입의 개념 .....              | 24 |
| 2. 조직몰입의 유형 .....              | 25 |

|                                 |           |
|---------------------------------|-----------|
| 1). 정서적 몰입 .....                | 26        |
| 2). 계속적 몰입 .....                | 26        |
| 3). 규범적 몰입 .....                | 27        |
| <b>제 3 장 연구모형 및 가설 .....</b>    | <b>28</b> |
| 제 1 절 연구모형 .....                | 28        |
| 제 2 절 가설의 설정 .....              | 29        |
| 1. 네트워킹행위와 주관적 경력성공(경력만족) ..... | 29        |
| 2. 네트워킹행위와 조직몰입 .....           | 30        |
| 3. 멘토링과 주관적 경력성공(경력만족) .....    | 32        |
| 4. 멘토링과 조직몰입 .....              | 33        |
| <b>제 4 장 연구방법 .....</b>         | <b>35</b> |
| 제 1 절 표본 .....                  | 35        |
| 제 2 절 변수의 조작적 정의 및 측정도구 .....   | 36        |
| 1. 네트워킹행위 .....                 | 36        |
| 2. 멘토링 .....                    | 36        |
| 3. 주관적 경력성공 즉 경력만족 .....        | 37        |
| 4. 조직몰입 .....                   | 37        |
| 5. 기타 변수 .....                  | 38        |
| 제 3 절 설문지의 구성 및 분석 방법 .....     | 39        |
| 1. 설문지의 구성 .....                | 39        |
| 2. 자료 분석 방법 .....               | 40        |
| <b>제 5 장 실증분석 .....</b>         | <b>41</b> |
| 제 1 절 기초 통계분석 .....             | 41        |
| 1. 표본의 인구통계학적 분석 .....          | 41        |

|                                        |           |
|----------------------------------------|-----------|
| 2. 멘토에 관련된 인구통계학적 특성 .....             | 42        |
| 3. 측정도구의 타당성 및 신뢰도 검증 .....            | 44        |
| 1). 내·외부 네트워킹행위의 타당성 및 신뢰도 검증 .....    | 46        |
| 2). 멘토링 기능의 타당성 및 신뢰도 검증 .....         | 47        |
| 3). 주관적 경력성공(경력만족)의 타당성 및 신뢰도 검증 ..... | 48        |
| 4). 조직몰입의 타당성 및 신뢰도 검증 .....           | 48        |
| 제 2 절 변수간의 상관관계분석 .....                | 50        |
| 제 3 절 가설의 검증 .....                     | 54        |
| 1. 경력만족에 관련된 가설의 검증 .....              | 54        |
| 2. 조직몰입에 관련된 가설의 검증 .....              | 56        |
| 3. 가설검증 결과 요약 .....                    | 63        |
| 제 4 절 추가 분석 .....                      | 64        |
| 1. 멘토의 성별에 따른 멘토링의 차이분석 .....          | 64        |
| 2. 멘토의 학력에 따른 멘토링의 차이분석 .....          | 65        |
| 3. 멘토와 조직의 관계에 따른 차이분석 .....           | 65        |
| 4. 멘토와 사적의 관계에 따른 차이분석 .....           | 66        |
| 5. 멘토와 멘티의 나이차이에 따른 차이분석 .....         | 67        |
| <b>제 6 장 결론 및 시사점 .....</b>            | <b>69</b> |
| 제 1 절 요약 및 결론 .....                    | 69        |
| 제 2 절 시사점 및 한계점 .....                  | 72        |
| <b>【참고문헌】 .....</b>                    | <b>74</b> |
| 1. 국내문헌 .....                          | 74        |
| 2. 국외문헌 .....                          | 76        |
| <b>【부    록 I】 한국어 설문서 .....</b>        | <b>84</b> |
| <b>【부    록 II】 중국어 설문서 .....</b>       | <b>88</b> |
| <b>ABSTRACT .....</b>                  | <b>92</b> |
| 中文摘要 .....                             | 94        |



## 【 표 목 차 】

|                                            |    |
|--------------------------------------------|----|
| [표 1-1] 전통적인 경력과 무경계 경력의 비교 .....          | 3  |
| [표 2-1] 멘토링에 대한 정의 .....                   | 11 |
| [표 2-2] Kram의 멘토링 기능의 분류 .....             | 14 |
| [표 2-3] 멘토링 기능의 3분류 .....                  | 15 |
| [표 2-4] 공식적 멘토링과 비공식적 멘토링의 특징 .....        | 18 |
| [표 2-5] 경력개념의 변화 .....                     | 20 |
| [표 2-6] 조직몰입의 유형 .....                     | 25 |
| [표 2-7] 조직몰입 3요소의 접근 관점 .....              | 26 |
| [표 3-1] 설문지 문항 구성 및 출처 .....               | 39 |
| [표 4-1] 표본의 인구통계학적 특성 .....                | 42 |
| [표 4-2] 멘토와 관련된 인구통계학적 특성 .....            | 43 |
| [표 4-3] 신뢰성분석 결과 .....                     | 45 |
| [표 4-4] 내·외부 네트워킹 행위의 타당성 및 신뢰도 검증 .....   | 46 |
| [표 4-5] 멘토링 기능에 대한 타당성 및 신뢰도 검증 .....      | 47 |
| [표 4-6] 주관적 경력성공(경력만족)의 타당성 및 신뢰도 검증 ..... | 48 |
| [표 4-7] 조직몰입의 타당성 및 신뢰도 검증 .....           | 49 |
| [표 4-8] 상위 변수들의 상관관계 분석 .....              | 50 |
| [표 4-9] 각 하위 변수간 상관관계 .....                | 53 |
| [표 4-10] 경력만족에 관련된 가설의 검증 .....            | 54 |
| [표 4-11] 조직몰입에 관련된 가설의 검증 .....            | 56 |
| [표 4-12] 각 변수가 정서적 몰입에 미치는 영향 .....        | 58 |
| [표 4-13] 각 변수가 계속적 몰입에 미치는 영향 .....        | 59 |
| [표 4-14] 각 변수가 규범적 몰입에 미치는 영향 .....        | 61 |
| [표 4-15] 가설검증 결과 요약 .....                  | 63 |
| [표 4-16] 멘토의 성별에 따른 멘토링의 차이 .....          | 64 |
| [표 4-17] 멘티와 멘토의 성별관계에 따른 멘토링의 차이분석 .....  | 64 |
| [표 4-18] 멘토의 학력에 따른 멘토링의 차이분석 .....        | 65 |

|                                              |    |
|----------------------------------------------|----|
| [표 4-19] 멘토와 조직의 관계에 따른 차이분석 .....           | 66 |
| [표 4-20] 멘토와 사적의 관계에 따른 멘토링 기능의 차이분석 .....   | 66 |
| [표 4-21] 멘토와 멘티의 나이차이에 따른 멘토링 기능의 차이분석 ..... | 67 |



## 【 그림 목 차 】

|                |    |
|----------------|----|
| <그림 1-1> ..... | 2  |
| <그림 3-1> ..... | 28 |



# 제 1 장 서 론

## 제 1 절 연구의 제기 및 목적

중국에서 “80後”이라는 단어는 사회학자들이 사회발전을 토론할 때 자주 언급되는 단어이다. 이 단어는 중국에서 計劃生育<sup>1)</sup>정책을 실시한 후에 (구체적으로 1980년 초부터 1989년 말까지) 태어난 한 세대의 사람들을 뜻하다. 이 단어를 통해 중국 역사상 처음으로 법으로 인류의 출산 문제를 제약한 후에 직면한 문제들과 1980년 후 태어난 외동자녀들이 직면하는 생활, 성장 및 문화발전 등 문제를 토로하는 것이다. 아직까지도 많은 사람들이 중국의 “80後”가 “무너지는 세대”, “책임감이 없는 세대”, “어리석은 세대”, “이기적인 세대”라고 평가하고 있는데, 사실은 “80後”는 중국의 개혁개방과 함께 성장했으므로 중국의 발전을 지켜봤으며, 현재 청년인 “80後”는 중국 경제사회의 튼튼한 주축이 되었다.

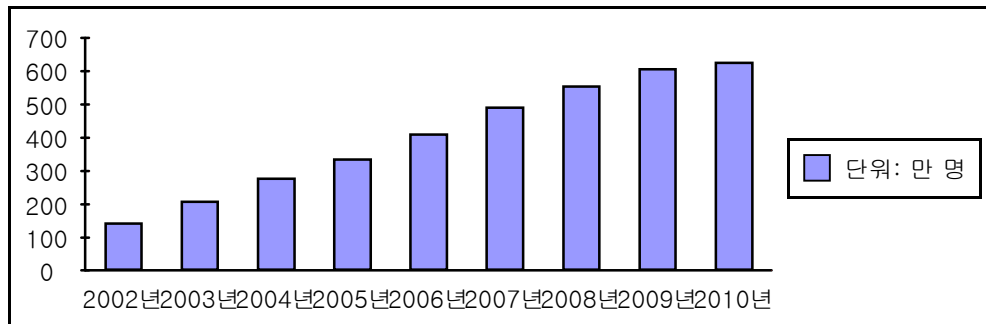
중국에서 “80後” 사람들의 성장과정을 살펴보면, 대부분 외동자녀로 태어나서 초, 중, 고등학교 열심히 다녔지만, 막상 수능시험장에 들어갈 시기에 국가의 교육정책에 따라 대학생 확대 모집이 되어 10 몇 년의 고생이 모두 허사로 돌아갔다. 대학생활을 열심히 하면서 이런 저런 자격증을 취득하지만 졸업생이 많아지기 때문에 취업은 뜻 때로 안 되다. 그 중의 몇몇 사람들은 취업은 잘 됐는데, 직장 생활하면서 자신이 대학교 다닐 때 배우는 지식들이 너무 단조로워 직장에 필요한 지식이나 기술을 포함되지 않는다고 해서 다시 많은 돈을 들어 학원을 다니고 자격증을 공부해야 한다. 이것이 바로 고등교육을 받은 “80後”의 생존 현장이다.

그래서 “80後”들은 그 전의 세대들보다 더 분명하고 솔직하게 세상에 맞선다. 이때문에 사회학자들은 “80後”를 부정적인 시각으로 평가한다. 고등교육을 받은 “80後”들이 직장에 첫걸음을 내디딜 때부터 역시나 이런 저런 문제를 일으켰다. 직장에서 무책임 행동들, 특히 이직문제가 많이 생겼

1) 計劃生育: 한글독음: 계화생육; 한글용어: 가족계획; 용어정의: 중국의 산아제한정책을 가리키는 말이다.

다.

<크림1-1>2003년-2010년 중국 고등교육학력을 소지한 졸업생 수(단위: 만 명)



자료: 중국교육부 통계자료 <http://www.moe.edu.cn>

2010년 6월 2일 중국사회과학문헌 출판사가 출판한 <2010년 취업보고서>에 의하면 2009년 7월 대학 졸업생들이 졸업한지 6개월 안에 취업률은 86.6%이면서 동시에 38%의 취업생이 취업한지 6개월 안에 이직한 경험이었다. 그 중에 절반이상 사람들이 자발적 이직이었다. 자발적으로 이직한 사람의 이직원인에 대한 조사 결과에 따르면 “개인의 발전 공간이 부족”(31%), “급여와 혜택이 낮다”(25%), “직종이나 업종을 바꾸고 싶다”(13%), “기타 원인”(10%), “근무 안정감이 없다”(7%), “기업의 관리 제도와 기업문화에 적응 안 됨”(7%), “업무와 스트레스가 많다”(4%), “더 공부하고 싶다”(3%) 등 카테고리가 나왔다. 그 동시에 2006년 대학졸업생에 대한 조사결과 3년 내에 평균적으로 2개 이상 근무지에 근무했고, 평균적 근무시간은 1.5년 정도였다.

경력을 ‘한 개인 일생에 걸쳐 일과 관련하여 얻게 되는 총체적인 경험’(Arthur, Hall, & Lawrence, 1989)으로 정의하고 있다. 모든 사람들은 그들이 원하든 원하지 않든 간에 경력을 가지고 있다. 지난 20년간 종업원들의 경력에 있어서 조직의 역할은 다른 어떤 조직 관행보다도 더 많이 변해왔다. 조직의 역할은 조직이 종업원들의 경력 관리를 완전히 책임지는 온정주의(paternalism)로부터 종업원들 자신이 미래에 대해 개인적인 책임을 지기 때문에 개개인을 단지 지원만 해주는 형태로 변해왔다. 그리고 경력은 그 자체가 소득, 권위, 지위와 안정의 향상을 가져오는 일련의 위로

향하는 승진의 개념에서 사람들이 빠르게 적응하고 지속적으로 배우며 시간이 지남에 따라 업무의 정체성을 변화시키는 것이라는 개념으로 변해왔다<sup>2)</sup>.

[표 1-1] 전통적인 경력과 무경계 경력의 비교

| 비교내용         | 전통적 경력         | 무경계 경력               |
|--------------|----------------|----------------------|
| 고용관계         | 충성도에 대한 직업 안정성 | 업무 수행과 유연성에 대해 고용 보장 |
| 경계           | 한두 개의 조직       | 다수의 조직               |
| 기술           | 조직 특성에 맞는      | 이전 가능한               |
| 경력 관리에 대한 책임 | 조직             | 개인                   |

출처: S. E. Sullivan, "The Changing Nature of Career: A Review and Research Agenda," *Journal of Management* 25, no.3(1999), p.458

경력관리에 대한 책임이 개인에게 이전되면서 개인이 자기 자신의 경력을 어떻게 개발해야 하는지에 고민하게 된다.

많은 학자들은 경력성공에 영향을 미치는 관계의 중요성에 주목하고 있으며(Baugh & Scandura, 1999; Chandler & Kram, 2005; Higgins & Kram, 2001), 멘토링과 네트워킹이 경력을 성공적으로 일으킬 수 있는 중요한 요인이다(Sturges, Guest, Conway, & Davey, 2002).

Stanford Research Center에서 발표한 조사보고에 의하면: 한 사람이 벌은 돈, 그 중의 12.5%는 지식을 기반하며, 87.5%는 인간관계에 의해서 벌은 것이다. 여기서 설명하는 인간관계는 “네트워킹”으로 생각할 수 있다. 그리고 Fred Luthans(1988)과 그의 동료들의 연구에 의하면: 성공적 관리자(조직 내에서 고속으로 승진하는 사람을 기준)는 자기 시간의 48%를 네트워킹 활동에 할애하고 있으며 3가지 유형(성공적 관리자, 평균적 관리자와 효과적 관리자)관리자 중에 네트워킹 활동을 가장 많이 한다는 결과를 나타냈다.

많은 연구가 멘토링이 경력성공에 긍정적 영향을 미치는 것으로 증명하였지만(Allen, Eby, Poteet, Lentz, & Lima, 2004; Ng, Eby, Sorensen, &

2) Stephen P. Robbins (지음), 김지성, 박기찬, 이덕로 (공역)(2005) 『조직행동론』, 제11판, 서울: 피어슨에듀케이션코리아, pp.719-720

Feldman, 2005; Kammeyer-Mueller & Judge, 2008), 네트워킹과 경력성공 간의 관계에 대한 연구가 그렇게 많지 않다(Michael & Yukl, 1993; Forret & Dougherty, 2004; Wolff & Moser, 2009a, 2009b), 그리고 경력성공을 설명하는 몇 개 실증적 연구에서 멘토링과 네트워킹이 다 중요하다고 증명된바 있다(Seibert et al., 2001; Bozionelos, 2003, Bozionelos & Hughes, 2007; Eby, Butts, & Lockwood, 2003).

더구나 과거의 연구 중에 네트워킹에 대한 연구가 사회적 연결망에 관심을 집중하고 있음으로 네트워킹의 크기, 강도와 빈도에 대해 측정하는 연구가 많지만, 네트워킹행위에 관한 연구는 많지 않다.

조직몰입에 대한 연구가 오래전부터 다양하게 진행되어 왔다. 조직몰입에 영향을 미치는 요인으로 Wiener(1982)는 개인욕구변수, 직무특성 및 작업환경, 개인 인구통계학적 변수를 제시하였으며, Glisson & Durik(1988)은 직무특성, 조직특성, 개인특성이 조직몰입에 영향을 미치는 요인이라는 견해를 밝히고 있다.

선행연구를 살펴보면, 조직몰입의 선행요인은 대체적으로 3개 방면으로 나눌 수 있다. 첫 째, 상사와 관련된 요인들로 ‘부하 직원이 상사에 대한 신뢰’(전희원, 2009; 송정수, 이규용, 2008; 박준철, 홍순복, 2007), ‘멘토링’(신규희, 이종학, 이수범, 2010; 한광현, 2010), ‘리더십’(정학범, 김재구, 2010; 정대용, 김희숙, 2010), ‘임파워먼트’(문용, 강나경, 2010; 심상화, 2010; 이혜경, 김미정, 임연실, 2010). 둘 째, 직무특성요인으로는 ‘기술의 다양성’, ‘과업의 정체성’, ‘과업의 중요성’, ‘직무의 자율성’, ‘피드백의 경로’(주호진, 이혜숙, 조주연, 2010; 김우진, 박상철, 이기종, 2010). 셋 째, 조직특성요인으로는 ‘조직의 구조적 특성’, ‘승진기회’, ‘분배공정성’ 등(고종욱, 손경애, 2007; 이승현, 김승건, 최재녕, 2004)이 있다. 그 외에 ‘개인의 성격 특성’, ‘개인의 욕구’ 등이 조직몰입에 영향을 미칠 수 있다.

그러나 네트워킹행위가 개인의 네트워크를 구축하는 행위으로써 조직 내·외에서 모두 진행된다는 것이다, 특히 사적 네트워크가 아닌 근무와 관련된 네트워크를 구축하는 행위가 자기의 조직과 업무에 관련될 것으로 개인의 조직에 대한 몰입에 영향을 미칠 수 있다. 그러나 이와 관련된 연

구가 아직까지 거의 공백 상태에 머물러 있다. 그러므로 네트워킹행위와 조직몰입 간의 관계에 대한 연구가 필요하다.

앞에서 언급했던 중국의 “80後” 직장 세대기들은 자기의 경력을 개발하기 위해 어떤 행위를 하고 있는지, 그러한 행위를 통한 자기 경력에 만족하고 있는지, 그리고 그러한 행위들이 개인의 조직에 대한 몰입에 어떠한 영향을 미치는지에 대해 규명하기 위해 본 연구를 하고자 한다.

구체적으로 본 연구는 네트워킹행위와 멘토링이 경력만족 및 조직몰입에 미치는 영향에 대해 연구하고자 한다. 이러한 목적을 달성하기 위해서 구체적 연구 과제는 다음과 같다.

첫째, 네트워킹 행위, 멘토링, 경력만족과 조직몰입에 관련된 변수에 대한 이론적인 고찰함으로써 각 변수의 특성과 관계를 파악할 수 있는 이론적 근거를 살펴보고자 한다.

둘째, 내·외부 네트워킹 행위가 경력만족과 조직몰입에 어떠한 영향을 미치는지를 알아보고자 한다.

셋째, 멘토링이 경력만족과 조직몰입에 어떠한 영향을 미치는지를 알아보고자 한다.





## 제 2 절 연구의 방법 및 범위

본 연구는 위와 같은 연구의 목적을 달성하기 위하여 기존의 국내·외 문헌연구를 통하여 이론체계를 정리하고 연구모형과 가설을 제시하였다. 실증분석을 위하여 선행연구를 바탕으로 개인의 조직 내·외부 네트워킹 행위, 멘토링의 3가지 기능, 경력만족과 조직몰입 등에 대한 척도를 도출하였으며, 연구모형의 현실적 타당성을 확인하기 위하여 실증조사를 실시하여 수집된 자료를 분석, 검증하였다.

실증분석은 중국 1980년 이후 출생한 경력 초기 직장인을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 조사기간은 2010년 9월17일부터 2010년 10월17일까지 실시하였으며 설문조사는 온라인 설문조사 사이트를 통해서 100부가 회수 되었으며, 연구자의 개인적 네트워크를 통해 248부가 회수 되었다. 그 중에 불성실하게 응답한 32부를 제외한 316부(90.8%)로 실증분석을 진행하였다. 회수된 자료에 대한 분석방법은 SPSS17.0을 이용한 빈도분석, 신뢰도분석, 요인분석, 회귀분석 등 분석을 실시하였다.

본 연구는 연구의 목적 및 연구의 방법에 따라 다음과 같이 총 6장으로 구성하였다.

제 1 장은 서론 부분으로 연구의 제기 및 목적, 연구의 방법 및 범위에 대해 서술하였다.

제 2 장은 이론적 배경 부분으로 네트워킹행위, 멘토링, 경력만족과 조직몰입 및 각 구성개념 간의 관계에 대한 선행연구들을 살펴보았다.

제 3 장은 연구 모형 및 가설을 제시하는 부분으로 이론적 배경을 바탕으로 연구모형 및 연구가설을 설정하였다.

제 4 장은 연구방법을 제시하는 부분으로 표본선정, 변수의 조작적 정의 및 측정방법, 설문지의 구성 및 분석 방법을 제시하였다.

제 5 장은 가설검증에 관한 부분으로 분석결과를 바탕으로 연구모형에 따른 연구가설을 검증하였다.

제 6 장은 결론 부분으로 연구의 요약, 시사점 및 한계점과 향후 연구를 위한 연구방향을 제시하였다.

## 제 2 장 이론적 배경

### 제 1 절 네트워킹 행위

#### 1. 네트워크 및 네트워킹 행위의 개념

사전에 의하면 네트워킹은 사람들이 이루는 여러 종류의 일을 횡적으로 연결하여 그물망(네트워크)와 같은 관계를 형성하는 일이라고 정의하였고(두산백과사전 EnCyber & EnCyber.com), 관계 네트워크는 관리자와 전문가의 경력성공에 매우 중요한 역할을 담당하고 있다고(Burt, 1992; Forret & Dougherty, 2001; Higgins, 2000; Podolny & Baron, 1997) 많은 학자의 연구를 통해 증명되었다.

네트워크의 정의 역시 학계 학자마다 다소 다르게 정의하고 있다.

Walker(1985)는 네트워크를 ‘개인이 사회적 정책감을 유지하고 정서적 지원, 물질적 보조, 서비스, 정보 및 새로운 접촉 기회 등을 제공받는 일련의 개인적 관계의 집합체’라고 정의하였고, Ibarra(1992)는 네트워크를 ‘관리자가 직무와 관련된 경력, 사회적 지원을 얻기 위해 의존하는 직무관련 접촉’으로 정의하였다.

네트워크는 교환 혹은 관계에 있어서 상호작용과 개인 소유한 자원의 교환이라는 두 가지 개념을 포함하고 있다. 즉, 네트워크란 상호작용을 통한 자원의 교환을 의미한다고 하였다(Jones, Hesterly & Borgatti, 1997) Seibert (2001) 등은 네트워크를 개인 간의 관계로 보고, ‘자기에 의해 정의된 집단의 사람들 혹은 사회적 행위자들을 연결하는 연결의 패턴’으로 정의하였다. 즉, 사회 네트워크는 개인이 보유하고 있는 전체 네트워크를 의미하거나 혹은 개인이 교신하고 있는 모든 사람들을 포함하는 것이 아니다. 자신에게 도움이 되는 개인 스스로 인정한 사람들과의 관계들로 구성된다.

네트워킹은 ‘상호의 작업이나 직업의 혜택을 위해서 개인이 타인과의 관

계를 개발하여 유지하는 능동적 행위'라고 정의하였다(Forret & Dougherty, 2001). 많은 학자의 연구결과에 따라 네트워킹은 개인 관계의 배치(직업과 경력지원의 자원으로써 개인의 조직 내부와 외부에 다차원 관계형태)라고 정의하였다(Higgins, 2000; Higgins & Kram, 2001; Kram, 1985). 정보와 아이디어의 교환, 전문적 협회나 동문 그룹에 가입하거나, 조직위원회의 지원, 사회사업에 종사하는 것은 다 네트워킹행위라고 할 수 있다(Forret & Dougherty, 2001; Forret & Sullivan, 2002; Wolff & Moser, 2009a, 2009b).

네트워킹행위를 통해 구축한 개인의 사회적 네트워크의 특성: '네트워크의 사이즈' (Morrison, 2002; Podolny & Baron, 1997), '네트워크 관계의 강도와 친밀도' (Granovetter, 1973; Hansen, 1999), '네트워크 중에 개인의 행동 유형 혹은 연결성'(i.e., structural holes)(Burt, 1992), 그리고 '네트워크를 통해 얻은 혜택', 예를 들면 정보, 우정 등(Lin, Ensel & Vaughn, 1981; Tichy, Tushman & Fombrun, 1979)에 영향을 미칠 수 있다. 많은 연구의 결과에 따라, 네트워킹은 개인의 정보, 자원과 경력지원에 관련되어 있다(Baker, 1994; Brass & Burkhardt, 1992; Burt, 1992; Granovetter, 1973; Higgins, 2000).

네트워킹 연구에서 네트워킹행위의 응용(Forret & Dougherty, 2001; Langford, 2000; Luthans, Rosenkrantz, & Hennessy, 1985; Wanberg, Kanfer, & Banas, 2000)과 네트워킹행위의 결과물(조직내부와 외부)에 관심을 집중하고 있으며(Michael & Yukl, 1993; Orpen, 1996; Wolff & Moser, 2006), 네트워킹행위를 통해서 얻을 수 있는 여러 가지 혜택을 확인하였다(Brass & Burkhardt, 1992; Burt, 1992; Granovetter, 1973). 네트워킹을 통해서 얻을 수 있는 개인적 혜택은 '직업탐색'(Wanberg et. al., 2000), '나은 보상'(Belliveau, O'Reilly, & Wade, 1996; Forret & Dougherty, 2004; Langford, 2000; Orpen, 1996; Seidel, Polzer, & Stewart, 2000), '승진'(Forret & Dougherty, 2004; Langford, 2000; Luthans, Rosenkrantz, & Hennessey, 1985; Michael & Yukl, 1993; Orpen, 1996), 그리고 '개인의 능력 향상'(Baker, 2000; Cohen & Prusak,

2001). 조직은 개인의 관계형 활동을 통해서 얻을 수 있는 혜택은 ‘지식의 공유’, ‘조직학습’(Sturges, Guest, Conway, & MacKenzie Davey, 2002), ‘경제적 효익’과 ‘잠재적 전략파트너’, ‘낮은 이직률과 그에 인해 발생한 비용’ 등이다(Baker, 2000; Cohen & Prusak, 2001).

## 2. 네트워킹 및 네트워킹 행위의 측정 방법

네트워킹의 측정 방법이 여러 가지 있다.

네트워킹의 초기연구 중에서 관찰법으로 관리자들의 네트워킹 행위를 관리활동의 한 부분으로 보았다(Luthans et al., 1985).

네트워킹에 관한 연구의 증가에 따라 많은 자기 보고 형식의 측정 기법을 사용하였다. 일차원의 측정 기법이 네트워킹을 개괄적 활동으로 보았으며 단일적 표현으로 네트워킹의 접근법으로 측정하였다(Yukl, Wall, & Lepsinger, 1990). 네트워킹행위를 측정하는 일차원의 측정 기법을 보충함으로써 네트워킹에 쓰이는 시간(Ostgaard & Birley, 1996), 조직내부의 네트워킹(Sturges et al., 2002)과 직업 검사할 때 사용하는 네트워킹(Wanberg et al., 2000) 등을 측정하였다.

네트워킹행위는 일련의 다양한 행동으로 구성될 수 있으므로 다차원 측도를 개발하게 된다. Forret & Dougherty(2001), Michael and Yukl(1993), Wolff & Moser(2006) 등의 연구에서 네트워킹행위의 다차원 측정 도구를 개발하였으며, 결과적으로 조직 내부와 외부에 초점을 맞추어 네트워크의 형성, 유지 및 활용에 대해 측정하는 방법을 도출하였다.

## 제 2 절 멘토링

### 1. 멘토링의 개념

사람들은 조직 또는 개인생활 하면서 다른 사람들과 다양한 인간관계를 형성하게 된다. 그 다양한 인간관계 중에서 경험이 풍부하고 유능한 사람이 조직생활을 시작하는 사람에게 조직의 공식적이거나 비공식적인 규범에 적응하도록 도와주고 조직의 업무와 관련된 문제들을 해결할 수 있도록 도와주는 특별하고 강한 인간관계를 멘토관계라고 한다(Noe, 1988).

멘토의 정의는 많은 연구에서 학자들마다 다양하게 정의하고 있다.

Erickson(1961)은 멘토를 조직생활에서 습득한 여러 가지 지혜를 후배들에게 전해줌으로써 그들이 조직생활에 적응하고 경력을 개발해 나갈 수 있도록 이끌어 주는 것으로 조직과 사회에 많은 기여를 하는 사회적 재생산의 중요한 수단이라고 정의하였으며, Feldman(1988)은 “조직에서 후배들에게 조언과 상담을 해주며 도움을 주는 자”라고 정의하였다<sup>3)</sup>.

Levinson, Darrow, Klein, Levinson & McKee(1978)는 성인의 발달기간 동안 멘티에 대한 멘토의 역할 수행의 중요성을 설명하면서 멘토 관계는 기업조직에서도 형성된다고 하였으며 그들은 멘토를 어떤 사람이 진입하려고 하는 세계에 오래 있었고, 그 세계에 대한 경험이 풍부한 연장자라고 하였다.

Kram(1983)은 멘토란 상대적으로 미숙한 종사원들과 관계를 맺으면서 그들 개인의 이익과 그들이 소속되어 있는 조직의 이익을 증진시키기 위해서 종사원의 발전을 돕는 경험이 많고 생산적인 관리자라고 정의하였다.

Collins(1983)는 멘토란 조직 내의 믿음직한 후원자나 지도자인 직속 상관 또는 다른 부서의 관리자나 연장자라고 하였다.

Zey(1984)는 멘토란 멘티에게 조직과 직무에 관한 많은 기술들을 전해 주고 상담과 심리적 지원을 통해 자신감을 갖도록 해주며, 멘티가 승진하

---

3) 배혜진(2007), “멘토링 기능이 카지노 종사원의 조직몰입에 미치는 영향”, 경기대학교, 학위논문(석사), p.14

도록 도와주거나 영향력을 행사하는 사람이라고 정의하였다.

Tepper(1995)는 멘토는 노출(exposure), 지도, 도전적 직무의 위임과 같은 경력관리기능을 제공함으로써 안정성을 증진하고 역할모델, 상담, 그리고 하급자와의 끈끈한 관계를 유지하기 위한 요인(acceptance)을 제공하는 것과 같은 심리적 기능을 하는 사람이라고 정의하였다.

Noe(1998)는 조직에 진입하는 젊은 사람들에게 그들의 경력계획과 대인 관계개발에 관하여 역할모형이 되어주고 지원과 지도 그리고 피드백을 제공해주는 경험이 풍부한 연장자로서 젊은 사람들의 경력기회에 가시성을 부여해주는 사람을 멘토로 정의하였다.

Shea(2002)는 “멘토는 다른 사람에게 특별히 유용한 지식이나 통찰력, 관점 또는 지혜를 제공하는 사람”으로 정의하였다.

Scandura와 Williams(2004)는 “멘토는 일반적으로 경험 또는 지식이 앞선 사람으로서 적극적으로 멘티의 경력 상승을 후원하는 영향력이 있는 개인”으로 정의하였다.

박수성(2006)은 “경험이 풍부한 멘토가 멘티에게 조직 내에서 직면하는 다양한 문제에 대처하도록 도움을 주는 공식적 그리고 비공식적으로 이루어지는 개인적인 관계이다.”라고 정의하였다.

다음 [표2-1]은 멘토링에 대해 학자들의 정의를 정리하는 것이다.

[표 2-1] 멘토링에 대한 정의

| 학자                                                  | 정의                                                                                                                         |
|-----------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Erickson.E<br>(1961)                                | 멘토는 조직생활에 적응하고 경력을 개발해 나갈 수 있도록 이끌어 주는 것으로 조직과 사회에 많은 기여를 하는 사회적 재생산의 중요한 수단으로서 조직생활에서 습득한 여러 가지 지혜를 후배들에게 전해줌             |
| Levinson,Darrow,<br>Klein, Levinson<br>&McKee(1978) | 성인의 발달기간 동안 멘티에 대한 멘토의 역할 수행의 중요성을 설명하면서 멘토관계는 기업조직에서도 형성된다고 하였다. 그들은 멘토를 어떤 사람이 진입하려고 하는 세계에 오래 있었고, 그 세계에 대한 경험이 풍부한 연장자 |
| Kram(1983)                                          | 멘토란 상대적으로 미숙한 종사원들과 관계를 맺으면서 그들 개인의 이익과 그들이 소속되어 있는 조직의 이익을                                                                |

|                           |                                                                                                                      |
|---------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                           | 증진시키기 위해서 종사원의 발전을 돕는 경험이 많고, 생산적인 관리자                                                                               |
| Collins& Scott(1983)      | 멘토란 조직 내의 믿음직한 후원자나 지도자인 직속상관 또는 다른 부서의 관리자나 연장자                                                                     |
| Zey(1984)                 | 멘토란 멘티에게 조직과 직무에 관한 많은 기술들을 전해주고 상담과 심리적 지원을 통해 자신감을 갖도록 해주거나 멘티가 승진하도록 도와주거나 영향력을 행사하는 자                            |
| Feldman(1988)             | 조직에서 후배들에게 조언과 상담을 해주며 도움을 주는 자                                                                                      |
| Tepper(1995)              | 멘토는 노출, 지도, 도전적 직무의 위임과 같은 경력관리기능을 제공함으로써 안정성을 증진하고 역할모델, 상담, 그리고 하급자와의 끈끈한 관계를 유지하기 위한 요인을 제공하는 것과 같은 심리적 기능을 하는 사람 |
| Noe(1998)                 | 조직에 진입하는 젊은 사람들에게 그들의 경력계획과 대인관계 개발에 관하여 역할모형이 되어주고 지원과 지도 그리고 피드백을 제공해주는 경험이 풍부한 연장자로서 젊은 사람들의 경력기회에 가시성을 부여해주는 사람  |
| Shea(2002)는               | 멘토는 다른 사람에게 특별히 유용한 지식이나 통찰력, 관점 또는 지혜를 제공하는 사람                                                                      |
| Scandura & Williams(2004) | 멘토는 일반적으로 경험 또는 지식이 앞선 사람으로서 적극적으로 멘티의 경력 상승을 후원하는 영향력이 있는 개인                                                        |
| 박수성(2006)                 | 멘토는 공식적 그리고 비공식적으로 멘티에게 조직 내에서 직면하는 다양한 문제에 대처하도록 도움을 주는 사람                                                          |

자료: 본 연구자가 선행연구를 바탕으로 재정리

전통적으로 멘토링은 경험 많은 선배동료와 경험이 적은 후배 동료 간의 대인관계의 교환으로서 경력계획이나 개인적 성장에 대한 지지, 방향제시 그리고 피드백을 멘토가 멘티에게 제공하는 것으로 정의되어 왔다 (Russel & Adams, 1997).

Shea(2002)는 멘토링을 개인적 일대일의 접촉결과 개인의 인생이나 스타일에 중요하고 장기적이며 유익한 영향을 가져다주는 것으로 정의하였다.

Scandura와 Williams(2004)는 멘토링을 조직의 구조에서 경험이 많은 윗사람(멘토)과 신규직원 또는 경험이 적은 사람(멘티)과의 일대일의 관계



라고 정의하였다.

Murray(2006)는 멘토링의 정의를 기술이 적은 사람들을 성장시키고, 구체적인 능력을 개발하겠다는 목표에 동의하여 보다 많은 경험과 기술을 가진 사람과 미흡한 사람을 신중하게 짝을 짓는 것이라 하였고, 멘토링을 비공식적(informal mentoring)인 것과 촉진적(facilitated mentoring)인 것으로 나누고 후자는 효과적 멘토링을 가져오기 위해 관여자의 바람직한 행동을 지도하며 멘토와 멘티 그리고 조직의 결과를 평가하기 위해 구조화 된 일련의 과정으로 정의하였다.

위와 같은 이러한 정의는 현재 멘토링의 실천에서 이미 시대에 뒤쳐진 것이 되었는데 멘토는 항상 나이가 많고 멘티는 늘 젊고 아랫사람이 아닐 수도 있다.

## 2. 멘토링의 기능

멘토링에 관한 많은 연구들은 멘토링을 조직 신입자들의 개발을 목적으로 기존의 조직 구성원, 즉 상사들이 주는 도움으로 보았다(Higgins & Kram, 2001).

Kram & Isabella(1985)과 Levinson et al.(1978)은 멘토링 관계를 갖는 것이 개인의 인격적인 발전 및 직업상의 발전을 위해서 도움이 된다고 주장하였다. 이러한 연구가 시작된 이래로 많은 연구들이 멘토링의 본질과 이 점에 대한 연구를 실시하였다.

전통적으로 멘토링 관계는 상사의 위치에 있는 사람이 같은 조직에 소속되어 있는 부하의 인격적 발달과 직업적 발달을 위해서 도와주는 활동을 의미하였다(Fagenson 1989; Ostroff & Kozlowski 1993; Ragins & McFarlin 1990). 그리고 Thomas(1993)은 “멘토는 일반적으로 많은 경력상의 도움과 심리사회적 도움을 주는 역할”라고 주장하였다.

Kram(1983)의 연구는 멘토링 기능에 대해 가장 체계적이고 상세하게 기술하고 있어 기존의 연구에서 가장 많이 인용되고 있다. Kram은 공기업에 종사하는 18명 관리자들을 대상으로 심층면접을 통하여 멘토가 제공



하는 기능을 크게 경력개발 기능과 심리사회적 기능으로 멘토링 관계를 분류하였다. 여기서 업무관련 개발요소라는 경력개발 기능이란 멘티가 조직에서 자신의 역할을 훌륭하게 수행하는 데 필요한 요령을 습득하고, 승진 또는 경력발전을 준비하는 것을 고양시키는 관계의 측면이다. 이에 반해 심리사회적 기능은 개인적 수준에서 영향을 미치는 것으로, 직업역할에서 자신감, 자아에 대한 명확성, 유효성을 향상시키는 관계의 측면이다.

[표2-2] Kram의 멘토링 기능 분류

| 경력개발 기능(career functions)                                                                                                    | 심리사회적 기능(psychosocial functions)                                                                          |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>● 후 원</li> <li>● 노출 및 소개</li> <li>● 지 도</li> <li>● 보 호</li> <li>● 도전적 업무부여</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 수용 및 지원</li> <li>● 상 답</li> <li>● 우 정</li> <li>● 역할모형</li> </ul> |

자료: Kram, K. E.(1983), "Phases of Mentor Relationship", Academy of Mangement Journal, Vol. 26, p.614

Burke(1984)와 Scandura(1992)는 조직 내의 경쟁자로서 멘티가 당면한 역할을 수행하는 과정에서 필요한 지식이나 기술 등을 전수해 주고 조직 내의 적절한 행동양식과 태도 가치관을 전해주고, 멘티는 이러한 멘토를 바람직한 역할모형이나 준거의 틀로 설정하고 닮아 가는 것으로 조직 내 멘티의 역할수행에 있어서 효율성을 고양시켜주는 기능인 ‘역할모형기능’을 제시하였다. 실제 Burke(1984)는 15개의 멘토관계 스케일을 가지고 멘토가 수행하는 기능을 경력개발기능, 심리사회적기능, 역할모형기능이라는 세 가지의 요인으로 구분하고 있고, 또한 멘토의 기능을 이러한 세 가지 차원으로 구분하고 있다. 멘토관계는 직접적인 강화를 통해서만 아니라, 멘토에 대한 관찰과 모형을 특정한 행동양식과 바람직한 가치관, 태도 등을 습득함으로써 조직사회화를 촉진시킬 수 있다.

따라서 본 연구에서는 멘토가 제공하는 기능을 Kram(1983), Noe(1988), Scandura(1992)의 분류를 바탕으로 경력개발 기능, 심리사회적 기능, 역할모형 기능의 3가지로 분류하여 연구하고자 한다. 이는 아래의 [표 2-2]와 같다.

[표 2-3] 멘토링 기능의 3분류

| 경력개발 기능<br>(Career Function)                                                                                                                                                                                  | 심리·사회적 기능<br>(Psychosocial Function)                                                                                                           | 역할모형 기능<br>(Role Modeling Function)                                      |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• 후원(sponsorship)</li> <li>• 노출 및 소개(exposure and visibility)</li> <li>• 지도(coaching)</li> <li>• 보호(protection)</li> <li>• 도전적 업무부여(challenging assignment)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 수용 및 지원(acceptance &amp; confirmation)</li> <li>• 상담(counseling)</li> <li>• 우정(friendship)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 역할 모형(role modeling)</li> </ul> |

자료: Scandura, T. A.(1992). Mentorship and career mobility: An empirical investigation. Journal of Organizational Behavior, Vol.13(2), p.171

### 1) 경력개발 기능(career function)

경력개발 기능이란 멘티가 자신의 역할을 적절하고 훌륭히 수행하도록 멘토가 필요한 요령을 습득하게 해주고, 조직 내에서 승진 또는 경력개발을 미리 준비 하도록 도와주는 기능이다. 이에 멘토는 해당업무와 관련하여 세부적으로 후원, 노출 및 소개, 지도, 보호, 도전적 업무부여를 멘티에게 제공하는 역할을 한다(Higgins & Kram, 2001).

### 2) 심리·사회적 기능(psychosocial function)

심리·사회적 기능이란 멘티가 조직생활을 하는데 심리적 안정감을 갖도록 개인적인 고민을 상담해 주며 호의적인 관계를 형성하고, 자신의 자아에 대한 명확성을 확립하도록 도와주는 기능을 말한다(Lankau et al., 2006). 세부 적인 기능으로 수용 및 확인, 상담, 우정기능이 있는데 이러한 기능은 멘토와 멘티 의 관계가 조직 내·외부에서 친밀감과 신뢰감을 바탕으로 인간적인 관계가 형성될 때 가능하다(Kram, 1985; Viator, 2001).

### 3) 역할모형 기능(role modeling function)

역할모형 기능이란 멘토링 기능에 대한 초기 연구에서 심리·사회적 기능에 포함되었으나, 이후에 여러 학자(Burke, 1984; Scandura, 1992; Viator, 2001; Lankau et al., 2006)들에 의해서 독립적으로 분리되었으며, 학자들을 통해 역할모형 기능은 멘토가 멘티들이 업무를 수행함에 있어 역할전수자로서 적절한 행동방법과 태도 및 가치관 등을 전수해 주고, 멘티는 이러한 멘토를 바람직한 역할모형으로 설정하여 닮아가는 것이라고 정의하였다. Shapiro, Haseltine & Rowe(1978)는 멘티는 멘토의 역할전체를 본받는 것이 아니라, 멘토의 여러 가지 행동 패턴 중에서 자신이 본받고 싶은 부분과 거부하는 부분을 구분하여 바람직한 역할 모형을 선택한다고 하였다.

### 3. 멘토링의 유형

멘토링은 공통의 관심, 목표 그리고 업적을 개발하기 위해 신입사원이나 연장자에 의해 자발적으로 결속되었는지 아니면 멘토, 멘티 그리고 조직구성원 모두의 의사결정에 의해, 즉 인위적인 방법을 동원하여 구조적으로 이루어졌는지에 따라 공식적, 비공식적 멘토링으로 구분된다.

#### 1) 공식적 멘토링

공식적 멘토링(formal mentoring)은 조직에서 경력목표 달성을 위한 인재를 양성하기 위해, 체계적인 절차나 프로그램의 운영을 통해 멘토와 멘티를 매칭하고, 조직차원에서 이들을 지원하는 멘토링 형태를 의미한다<sup>4)</sup>.

Shelton(1981)과 Wilbur(1987)는 공식적 멘토가 종업원의 조직사회화, 교육훈련 및 개인의 경력발달에 유용함을 보여 주었다고 주장하고 있으며

---

4) 공준서(2010), “통신기업의 멘토링 기능과 감성지능이 조직몰입에 미치는 영향”, 중앙대학교, 학위논문(석사), p.14

(공준서, 2010), Noe(1988)는 대부분 조직들이 멘토링이 멘토, 멘티 나아가서는 조직에게까지 유용성이 있기 때문에 이러한 유용성을 효과적으로 이용하기 위해서 멘토링을 공식화 하려고 노력하고 있다고 주장하였으며, 공식적 멘토링이 자발적으로 이루어지는 것이 아니기에 양자 간의 몰입부족이나 멘토의 존재로 인해 상사가 부하에게 영향을 미칠 수 있는 영역을 침해당할 수 있다는 인식 때문에 부정적인 결과를 초래할 수 도 있지만 여러 조직들이 조직사회화 수단으로써 공식적인 멘토링을 사용하고 있다고 하였다. Noe의 연구에서 공식적 멘토 관계에서 멘토링 정도에 영향을 미치는 요소로 멘티의 자기통제위치, 경력계획의 정도, 인간관계에 부여하는 중요도, 직무몰입 수준, 멘토와 멘티의 성별을 제시하였으며, 이를 실증적으로 분석하였다.

최병권(2004)은 공식적 멘토링을 통하여 기업이나 조직이 얻고자하는 주요 목적은 전문지식의 향상, 신입사원의 사회화, 핵심인재의 이탈방지, 커뮤니케이션의 활성화, 그리고 조직문화의 개선 등 이라고 하였다.

## 2) 비공식적 멘토링

비공식적 멘토링은 멘토와 멘티간의 개인적 친분이나 서로의 니즈에 따라 자발적으로 형성된 멘토링 관계를 의미한다. 즉, 멘토가 멘티에게 도움을 줄려고 하고, 멘티는 멘토로부터 충고와 도움을 받으려고 할 때 자발적으로 발생하는 것이다. 또한 멘토와 멘티의 관계가 자발적으로 형성되기 때문에, 조직이 필요한 훈련제공이나 모니터링과 같은 활동에는 전혀 개입하지 않는다.

Philips-Jones는 비공식적 멘토링을 대상으로 연구를 수행하였는데, 비공식적 멘토링에서는 경력관련문제들을 넘어서 멘토와 멘티 사이에 개인적인 관심사, 욕구 그리고 가치관 등에 대해 보다 심도 있고 포괄적인 논의를 공유하려고 하는 경향이 있는 것으로 주장하였다<sup>5)</sup>.

비공식적 멘토링은 멘토와 멘티간에 상호 신뢰를 기반으로 운영되며, 자

---

5) 배혜진(2007), 전개논문, p.20

울적으로 멘토링을 이끌어 가기 때문에 모든 구성원들이 동등하게 멘토링 기회를 얻을 수 있지만 잘못 운영될 경우, 회사 내부에 파벌이 형성될 우려도 있다<sup>6)</sup>.

공식적 멘토링과 비공식적 멘토링의 특징이 아래 [표2-4]와 같다.

[표2-4]공식적 멘토링과 비공식적 멘토링의 특징

| 구분                    | 공식적 멘토링                                                                                                                    | 비공식적 멘토링                                   |
|-----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|
| 멘토링의 형성               | 인재 양성을 위하여 조직에서 멘토와 멘티 선발, 매칭에 개입                                                                                          | 멘토와 멘티간 개인적 친분이나 서로의 필요에 의해 자발적 관계 형성      |
| 멘토링의 목적               | 조직의 경영전략과 목표달성을 지원하기 위해 운영<br>-신규입사자 조직적응과 퇴사예방<br>-기존직원의 역량강화<br>-핵심인재 육성<br>-조직의 다양성 관리<br>-노사관계 활성화                     | 멘토와 멘티간 니즈에 따라 다양하나 주로 멘티의 장기적인 경력 목적달성 지원 |
| 멘토링 활동에 대한 조직의 개입과 지원 | -멘토링 참여자 지원 전담자 존재<br>-멘토링 관계를 체계적으로 관리하기 위한 가이드라인 존재<br>-멘토링 참여자를 대상으로 오리엔테이션 및 교육제공<br>-멘토링 과정이 결과에 대한 모니터링 및 지속적 피드백 실시 | 없음                                         |
| 멘토링 기간                | 한시적임(6개월~1년)                                                                                                               | 멘토와 멘티의 니즈에 유동적임                           |
| 멘토-멘티의 심리적 연대감/일체감 정도 | 낮음                                                                                                                         | 높음                                         |
| 멘토링의 효과성 파악여부         | 용이함                                                                                                                        | 어려움                                        |

자료: 공준서(2010), 전개논문

6) 최병권(2004), 『위대한 기업을 만드는 인재 멘토링』, 서울: LG경제연구소. pp.248-253

### 제 3 절 경력만족

#### 1. 경력의 개념

경력(career)의 개념은 시대의 변화에 따라, 또 연구하는 학자에 따라 다양하게 해석되어 왔고 최근에는 경력을 ‘한 개인 일생에 걸쳐 일과 관련하여 얻게 되는 총체적인 경험’(Arthur, Hall, & Lawrence, 1989)으로 정의하고 있지만 학문분야별로나 시대별로는 아직도 변화의 과정을 겪고 있다.

김홍국(2000)에 의하면 경력은 개인의 일이 전문적이어야 하거나, 특정 직업에서만 지속되어야 하거나, 승진만을 해야 하는 것을 요구하지 않는다. 누구든지 일과 관련된 활동을 하고 있으면 경력을 추구하는 것이다. 경력은 전문직 종사자, 특정 직업에서만 한정하는 것이 아니라, 일과 관련된 활동을 하는 모든 사람의 지식, 기술, 경험, 능력 등 다양한 직무활동의 연속체이다<sup>7)</sup>.

피라미드형 위계조직에서 경력은 조직 내에서의 수직적 이동으로 정의되었다. 그러나 최근 조직들이 수평적 조직 구조를 지향하고 있으며, 고용관계도 종신고용보다는 노동시장에서의 가치를 기초로 거래적인 고용계약이 증가하고 있다(장해동, 2010). 따라서 조직 구성원들의 조직간 이동이 많아졌으며 원래 있던 경력개념과 대비되는 새로운 경력 개념으로 다중경력이 출현되었다(이진규, 최종인, 1998). 다중경력이란 지속적인 학습을 통해 시간과 공간에 제약을 받지 않는 변화적응력을 갖춘 경력이라고 정의된다. 다중경력의 특징은 학습주기가 짧은 점, 회사를 뛰어 넘어 산업 내 적용이 가능한 능력, 지속적 학습, 복수의 경력 보유 등 네 가지가 있다. 즉, 조직 내에서의 수직적 이동이 경력 목표가 될 뿐만 아니라 개인의 주관적인 경력만족과 고용가능성이 더욱 중요한 것이다<sup>8)</sup>.

7) 현정민(2009), “대학행정직원의 정치적 행동성향이 주관적 경력성공에 미치는 영향”, 건국대학교, 학위논문(석사), p.16

8) 장해동(2010), “중국 IT 산업 종업원의 주관적 경력성공 결정요인에 관한 연구”, 건국대학교, 학위논문(석사), p.5

오늘날에 고용의 형태는 점차 탄력적으로 변하였고, 경력관리 책임은 개인에게 넘어가게 되었다. 이러한 환경의 변화는 개인의 가치관에 영향을 미쳐 한 조직을 위해 열심히 일하고 충성하는 것을 최고의 가치라 여기던 것에서 탈피하여 노동시장에서 자신의 가치를 높일 수 있는 경력개발에 더 큰 관심을 갖게 되었다.(윤하나, 탁진국, 2006)

경력에 관한 개념은 환경과 조직형태의 변화와 함께 과거와 비교하여 개인 책임이 강조되는 방향으로 진화되어 왔다(Arthur et al, 1989). 경력 개념은 초창기 전문직 종사자를 중심으로 한 협의의 개념에서 출발하여 한 개인의 일생에 걸친 일과 관련된 경험의 총합으로 광의의 개념으로 발전하여 왔다.(표2-5)

[표 2-5]경력개념의 변화

| 구분    | 과거의 경력           | 새로운 경력        |
|-------|------------------|---------------|
| 연구 대상 | 전문직 종사자(협의)/취업기간 | 모든 개인(광의)/평생  |
| 경력 경계 | 유경계(조직내)         | 무경계           |
| 경력 이동 | 수직적 이동           | 수직/수평/조직 간 이동 |
| 경력 범위 | 단일 경력            | 다중 경력         |
| 경력 책임 | 조직               | 개인            |
| 주된 관심 | 직업 안정성           | 고용 가능성        |

자료: 김찬배, 이윤철(2008), “사회적 자본이 경력성공에 미치는 영향에 관한 개념적 연구”, 『인적자원관리연구』, 제15권, 제4호: pp.103-126

## 2. 경력성공의 개념

지식사회로 정의되는 현재 사회에서는 한 직장에서 평생 고용을 보장받기 어렵게 되어 개인은 자신의 경력 전망을 예측하기 어렵게 되었다. 이로 인해 직장인들은 불안정을 최소화 하고 직업 생활의 질을 보장 받을 수 있는 안정적 직업으로 조직을 이동하는 경향이 증가하고 있다.

경력성공은 ‘개인의 업무 경험의 결과로 축적된 긍정적인 심리상태와 업무관련 산출물’을 의미하며(Seibert, Crant, & Kraimer, 1999), 조직이나 직업을 통해 이루어진 개인의 발전에 대한 주관적, 객관적 측면을 모두 포함하는 개념이다.

경력성공에 대한 관점을 파악하기 위해 Mannen과 Schein(1977)은 경력 관점을 크게 두 가지로, 내적관점(internal perspective), 즉 경력은 경력개발에서 얻게 되는 경험과 태도에 대한 개인적 관점으로서 다양한 양상으로 나타난다고 하는 관점과 외적관점(external perspective), 즉 경력은 특정 직업에서 사회적 또는 조직적으로 인정되는 단계로 보상과 수평적, 수직적 이동현상을 포함하는 관점으로 구분하였다<sup>9)</sup>.

Gattiker(1985)는 경력성공에 대한 시험적인 모델을 통해 관리자의 경력 개발에 영향을 미치는 요인들을 연구하여 경력성공의 요인을 직무관련 성공, 대인관계성공, 생활전반성공, 금전적 성공, 승진체계에서의 성공으로 분류하였다<sup>10)</sup>.

Jaskolka, Beyer & Trice, (1985)는 경력성공에 대한 판단은 누가 판단을 하느냐에 따라 달라지는 평가적 개념으로 객관적 경력성공과 주관적 경력성공으로 나누어진다.<sup>11)</sup>

객관적 경력성공이란 타인들에 의하여 판단되는 경력성공으로서 경력성공의 외면적 결과, 즉 급여, 승진, 직급 등과 같이 상대적으로 객관적이고 측정가능한 가시적인 기준을 기초로 하여 결정된다(조영복, 박선화, 고경희, 2007).

하지만 선행연구들이 실제적 수치로 나타난 보수나 직위수준을 기준하고 있는 것에 비해 지역 임금수준의 차이와 여러 특성을 달리는 기업체들의 구성원간의 임금차이 때문에 이러한 객관적인 보수나 직위수준으로 측정한다는 것이 자료상의 신뢰성 문제도 있다.

그러나 종업원 개인이 지각하고 있는 성과 및 직위수준에 대한 인식이 유의한 정보를 많이 포함하고 있으므로 주관적 경력성공은 개인의 목표나 기대에 대해 주관적으로 평가할 수 있는 직무만족이나 경력만족 등으로 측정할 수 있다(Seibert, Kraimer & Liden, 2001).

주관적 경력성공은 개인의 주관에 의하여 판단되는 경력으로서 경력성공의 내면적 결과, 즉 직무만족, 경력만족과 같이 경력에 대한 성취와 만

---

9) 장해동(2010), 전개논문, p.13

10) 상개논문, p.13

11) 상개논문, p.13



족에 대한 개인적인 생각이나 느낌에 의하여 결정된다(Judge, et. al, 1995)

특히 최근에 객관적 경력성공이 반드시 주관적 경력성공과 반드시 일치하지 않을 수도 있으므로 경력성공을 개인의 인지 측면에서 살펴보는 것이 중요하다는 주장이 대두되고 있으며(Nabi, 2001), Korman, Witting-Berman 및 Lang(1981)은 객관적 측면에서 매우 성공적인 사람도 자신의 성공에 회의를 느낄 수 있으며 경력에 대한 불안감, 소외감, 스트레스 무력감등을 경험할 수 있으며, 경력성공을 측정하는데 있어서 주관적 측면이 강조하고 있다.

Betz와 Fitzgerald(1987)는 주관적 경력성공은 동료와 비교한 자신, 자신에 대한 다른 사람 등의 평가 그리고 나이 또는 자신의 경력목표와 비교하여 자신이 얼마나 발전했는지에 대한 스스로의 평가를 모두 포함한다고 하였다.

Peluchette(1993)는 주관적 경력성공이 단순히 심리적인 만족뿐만 아니라 구성원을 동기부여 시켜 조직의 성과를 강화시켜주는 의미도 가지고 있다고 밝힘으로서 주관적 경력성공이 개인차원에서 뿐 아니라 조직의 성과에도 기여할 수 있음을 보여주었다.

Gattiker와 Larwood(1988)에 의하면 주관적 경력성공은 이론적으로 객관적 경력성공보다 좀 더 복잡하고 다차원적인 개념이다. 주관적 경력성공은 직무역할, 대인관계 등과 같은 개인의 내적인 인식과 현재조직에서의 업적, 야망, 재정적인 성공과 조직 위계상의 성공에 대한 개인 인식의 통합이다.

Seibert et al.,(1999)은 이러한 경력성공은 현 조직에서 뿐만 아니라 지금까지 경력에서의 성공에 대한 자신의 평가를 통합하는 개념이라고 할 수 있다.

### 3. 경력만족의 개념

경력만족은 직업 생활에서 다른 사람들 또는 조직이 기대하는 경력역할과 개인의 지식과 능력을 몰입한 결과에서 오는 개인의 가치에 대한 만족

을 일컫는다.

내재적 경력성공은 경력만족으로 측정할 수가 있는데, 여기서 경력만족이란 개인의 가치가 자신의 경력에 적응된 정도를 말하는 것으로(Hall, 1996), 개인이 가지고 있는 자신의 경력에 대한 전반적인 심리적 지향성을 의미한다(Gattiker와 Larwood, 1988).

최재영(2004)은 경력만족을 개인의 직무와 관련된 연속적인 경험과 역할 및 욕구변화에 있어서 자신 또는 다른 사람(조직)이 기대하는 경력역할에 대해 인지적으로 어떻게 지각하고 있는가와 자신이 지식과 능력을 투입한 결과 얻게 되는 가치에 대한 정서적인 반응이라고 정의하였으며<sup>12)</sup>, 장은주, 박경규(2005)는 이제까지의 경력에서의 전반적인 성공여부, 경력목표 달성 정도, 임금, 승진, 새로운 기술의 개발 등에 대한 만족이라고 경력만족에 대한 정의를 내렸다.



---

12) 설영선(2009), “비서의 셀프리더십이 경력몰입과 경력만족에 미치는 영향에 관한 연구”, 이화여자 대학교, 학위논문(석사), p.40

## 제 4 절 조직몰입

### 1. 조직몰입의 개념

조직몰입은 사회학, 산업심리학, 행동과학 등 여러 분야의 조직 내 구성원들이 형성할 수 있는 중요한 태도로써 많은 연구의 대상이 되어 왔다. 조직몰입의 주목을 받고 있는 중요한 이유는 조직몰입이 직무만족 보다 이직을 예측하는데 더욱 효과적이고 조직유효성의 유용한 예측 지표가 될 수 있기 때문이며 장기간에 걸쳐 안정성을 가지고 있어 조직구성원의 태도와 행동사이의 관계를 잘 나타내주고 있기 때문이다(Angal, & Perry, 1986).

Buchanan(1974)은 여러 학자들의 정의 검토한 후, 조직몰입을 조직의 목표와 가치, 이와 관련하여 역할과 도구적 가치와는 별개로 조직 그 자체에 대한 정서적 애착으로 파악하고 조직몰입의 개념을 세 가지로 논의 하였다. 첫째, 조직의 목표와 가치에 자신의 것을 적용시키는 동일시(identification), 둘째, 자신의 작업역할 활동에서의 심리적 열중이나 전념으로서의 관여(involvement), 셋째, 조직에 대한 애호감과 애착으로서의 충성심(loyalty)으로 구분하여 정의 하였다.

Mowday, Steer & Porter(1982)는 조직몰입을 조직의 목표와 가치에 대한 강한 신뢰와 동일시, 조직에 대해 적극적으로 개입하는 충성심, 조직을 위해 상당한 노력을 하고자 하는 의사, 조직의 구성원으로 남아 있으려는 강한 의지라고 정의하였으며, 조직몰입이 조직이론의 중요한 구성요소라고 정의하였다.

O'Reilly & Chatman(1986)은 조직몰입은 조직에 대한 조직원의 심리적 애착에 기초하는 것으로 애착은 순응하는 행동, 동일 행동, 조직가치의 내재화 행동 등으로 구성되어 있다고 정의하였다.

Wieners(1982)는 '조직목표를 달성하기 위한 행동을 유발하는 내재화된 규칙적인 힘'을 조직몰입이라 규명하고, 어떤 행위를 하는 것은 행위결과

에 대한 보상 때문이 아니면 내재적인 강화요인 없이 옳다고 믿는 도덕적, 규범적 동기에서 시작된다고 덧붙였다.

Allen & Meyer(1990)는 조직몰입이란 조직구성원이 조직에 대해서 동일시하고 감정적으로 느끼는 심리적 애착이라 정의하였다.

김성국(2005)은 현재까지의 조직몰입에 관한 연구들을 고려해 볼 때 조직몰입이란 ‘특정한 조직 그 자체나 그 조직의 목표, 조직구성원에게 바라는 기대 등에 얼마나 일체감을 가지고 몰두하느냐 하는 정도’로 정의하고 있다.

## 2. 조직몰입의 유형

조직몰입의 유형 또한 조직몰입의 개념에서 정의되어진 바와 같이 연구자들에 따라 다양하게 분류되어진다. 일반적으로 조직몰입 개념은 다차원 개념으로 인식되고 있으나, 조직몰입이 태도적 현상인지 행위적 현상인지에 대해서는 완벽한 정의를 내리지 못하고 있기 때문이다. 학자들의 다양한 관점에서 본 조직몰입의 유형을 살펴보면 [표2-6]와 같다.

[표2-6] 조직몰입의 유형

| 연구자                    | 유형     | 정의                                                                  |
|------------------------|--------|---------------------------------------------------------------------|
| Ezioni(1961)           | 도덕적 몰입 | 조직의 목표와 가치관의 내면화에 기초한 긍정적 성향                                        |
|                        | 산술적 몰입 | 혜택과 보상의 합리적 교환관계에 기초한 낮은 성향                                         |
|                        | 소외적 몰입 | 착취적 관계에서 볼 수 있는 부정적 성향                                              |
| Kanter(1968)           | 지속적 몰입 | 조직에 투여한 노력과 희생으로 인해 조직을 떠나는 것이 비용이 많이 들거나 불가능한 상황 하에서 조직의 성공을 위한 노력 |
|                        | 응집적 몰입 | 집단의 응집력을 강화하기 위한 의식이나 사회적 유대관계의 단념 등으로 인해 조직에 대해 가지는 사호적 관계에 대한 애착  |
|                        | 통계적 몰입 | 조직가치관의 관점에서 과거의 규범 또는 자아개념을 바람직한 방향으로 행동하려는 조직규범에 대한 애착             |
| Staw & Salancik (1977) | 태도적 몰입 | 다양한 요인들에 의한 조직과의 강한 동일시 또는 조직에의 심취(조직 행위론적 접근법)                     |
|                        | 행위적 몰입 | 조직에 투자된 매물비용에 비해 조직에 구속된 상태(사회 심리적 접근법)                             |
| Mayer &                | 정서적 몰입 | 조직에 대한 구성원의 감정적 애착, 조직과의 동일시                                        |

|             |        |                                |
|-------------|--------|--------------------------------|
| Allen(1990) | 계속적 몰입 | 구성원이 조직을 떠남으로써 발생하는 비용으로 인한 몰입 |
|             | 규범적 몰입 | 조직에 남으려는 의무감                   |

자료: 배혜진, 2007, 멘토링 기능이 카지노 종사원의 조직몰입에 미치는 영향, 석사학위논문

또한 조직 몰입의 다차원 개념 모형 중 많이 인식되고 보편화된 모형은 Meyer와 Allen(1991)의 조직몰입 3요소 모형이라 할 수 있다.

Meyer와 Allen(1991)이 제시한 조직몰입의 3요소는 종업원의 조직에 대한 정서적 애착과 일체감을 나타내는 정서적 몰입(affective commitment; AC), 종업원이 한 조직을 위해 계속 재직하거나 충성을 해야 한다는 규범적 몰입(normative commitment; NC), 종업원이 자기의 조직을 떠나면 손해라는 계속적 몰입(continuance commitment; CC)이 있다.

[표 2-7]조직몰입 3요소의 접근 관점

| 조직몰입의 요소 | 접근 관점             |
|----------|-------------------|
| 정서적 몰입   | 정서적 애착의 관점        |
| 규범적 몰입   | 조직 재직에 대한 의무감의 관점 |
| 계속적 몰입   | 조직 이직과 연관된 비용의 관점 |

자료: 본 연구자 정리

## 1) 정서적 몰입

조직 몰입을 연구하는 주요한 접근 방법은 정서적 애착의 관점에서 조직 몰입을 바라보는 것이다. 더 구체적으로 말하자면 사람들은 자신들의 조직에 대해서 감정적 애착과 자부심을 지니며 조직과 동일시하고 따라서 조직의 목표 달성을 추구하려 몰입하게 된다는 것이다.

정서적 몰입은 종업원의 조직에 대한 감정적 애착 및 조직 멤버십을 유지하려는 욕구나 관여된 상태로 볼 수 있으며 정서적 몰입이 강한 사람은 그들이 조직을 원하기 때문에 계속 재직한다고 볼 수 있다.(김원형, 2005)

## 2) 계속적 몰입

계속적 몰입은 조직 이직과 연관된 비용의 관점에서 몰입을 보는 것이다. Becker(1960)의 부수적 보수(side-bet)이론에서 유래된 계속적 몰입은 조직과 개인 간의 정서적 측면보다는 계산적 이거나 교환적 측면을 고려하였다(Chen & Fransisco, 2003). 여기서 계산과 교환의 대상이 되는 것은 개인이 조직에 몰입하는데 필요한 개인적 이익과 관심사들이다. 그래서 Allen & Meyer(1990)는 계속적 몰입을 이직과 연관된 비용(손실) 지각이나 다른 대안의 부재로부터 생길 수 있는 조직 재직 행위의 영속성으로 정의하였다. 즉, 개인은 조직 재직생활에 수반되는 부수적 보수나 이익(봉급, 연금, 퇴직금, 직위)을 축적하기 위해서나 조직 이직에 따른 손실을 피하기 위하여 혹은 다른 직업 선택의 대안이 없기 때문에 계속적으로 조직 생활에 몰입하게 된다는 것이다(Myer, Stanley, Herscovitch & Topolnytsky, 2001). 그래서 계속적 몰입은 개인 자신이 조직을 필요로 하기 때문에 재직한다고 보는 것이다.

### 3) 규범적 몰입

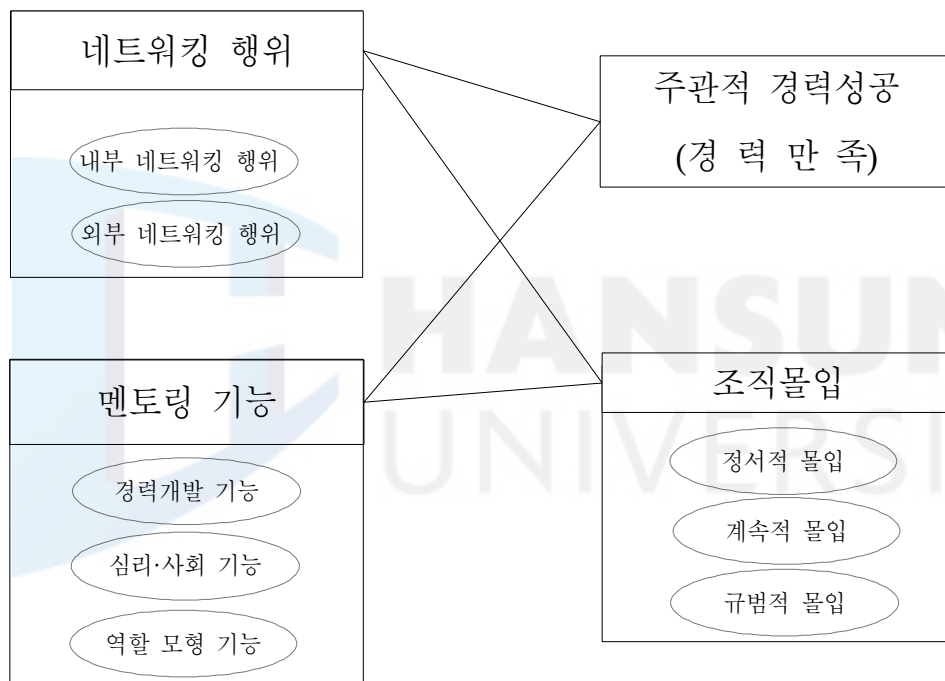
조직 몰입을 조직 재직에 대한 의무라고 보는 관점이다. 한 조직에 대한 규범적 몰입 혹은 평생 몰입(life-time commitment)은 한 개인이 재직 기간에 따른 지위 상승이나 회사가 그에게 주는 만족이나 보상과는 상관없이 그 회사에 계속 재직하는 것이 옳다고 믿거나 도덕적인 규범 때문에 나타나게 된다고 볼 수 있다(Meyer & Allen, 1991). 또한 규범적 몰입은 한 조직이 개인 발전을 위한 보상(경력개발, 연수 등)을 제공할 때 개인은 이에 대한 상호적 규범이 형성되고, 자신에 대한 조직 투자의 불균형 상태를 상보할 수 있도록 조직에 대한 의무감을 느끼게 된다는 것이다.

규범적 몰입은 한 개인과 조직 간의 상호적 규범이나 교환 개념을 내재화하는 정도에 따라 한 개인은 그에게 더 좋은 직업 선택의 대안이 있을 때조차도 한 조직에 재직해야 한다는 의무감으로 작용하게 되는 것이다(김원형, 2005).

### 제 3 장 연구모형 및 가설

#### 제 1 절 연구모형

본 연구에서는 개인의 조직 내·외부 네트워킹행위와 멘토링 기능이 주관적 경력성공에 어떠한 영향을 미치는지에 대해 알아보는 동시에 두 개 독립변수가 조직몰입에 어떠한 영향을 미치는지에 대해 살펴보기 위해 아래<그림 1>의 연구 모형을 제시하였다.



<그림 3-1> 연구모형

## 제 2 절 가설의 설정

### 1. 네트워크 행위와 주관적 경력성공(경력만족)

선행연구들이 여러 방면으로 네트워크 이론에 기여했다. 그중의 하나가 네트워크행위와 경력성공(봉급, 보너스, 승진과 경력만족)의 관계와 근무태도(직무만족과 조직몰입)를 설명하였다. 비록 아직까지 이에 관한 연구 많지 않지만, 앞으로 네트워크행위에 관한 연구가 조직의 내·외부를 중심으로 해야 할 것이다(McCallum, S.Y, Forret, M, 2008).

사회적 네트워크 이론(social network theory)은 사람 혹은 조직 간의 관계가 승진을 비롯하여, 조직 내부의 리더십, 이직, 더 나아가서는 조직의 생존에도 영향을 미치는 가장 중요한 요인이라고 주장한다(Burt, 1998). 조직 내·외에 사회적 네트워크가 잘 형성된 사람들은 그 네트워크를 통해 유용한 정보들을 접하게 되고, 자신의 업무수행에 도움이 될 것이다. 이는 승진의 기회를 높일 수 있고 경력성공에 영향을 미치게 될 수 있기 때문이다(Collins, 1983)<sup>13</sup>.

그리고 기존 연구의 결과에 따라 네트워크행위가 경력성공의 성취에 중요한 역할을 맡고 있다(Forret & Dougherty, 2004; Michael & Yukl, 1983; Wolff & Moser, 2009a, 2009b).

경력성공은 시간을 지나면서 쌓아놓은 개인의 업무경험으로써 바람직한 업무와 관련된 성과로 성취하는 것이다. 업무와 관련된 성과는 성공의 유형적 산물(봉급, 보너스, 승진)과 무형적 평가(예를 들어 개인이 경력에 대한 지각한 만족)다. 또한 네트워크행위와 경력성공 간의 관계가 다른 요인보다 강하다(Forret & Dougherty, 2004; Michael & Yukl, 1993; Seidel et al., 2000, Wolff & Moser, 2009a, 2009b). 그러나 조직 내부 네트워크행위와 외부 네트워크행위가 경력성공에게 미치는 영향이 어떻게 다른지에 관한 연구가 많지 않다.

---

13) 임희정, 2009, “조직문화, 멘토링 및 네트워크가 여성관리자의 경력성공에 미치는 효과”, 『인사관리연구』 제33집, 제 4 권, pp.95-120



경력성공은 객관적 경력성공과 주관적 경력성공으로 나눌 수 있다. 객관적 경력성공은 개인의 현 직장에서의 임금수준, 승진 횟수 등으로 측정할 수 있으며, 주관적 경력성공은 개인이 현재까지 취득한 경력에 대한 만족 정도로 측정할 수 있다. 본 연구에서 중국 현지 표본으로 연구하고자 해서 중국의 지역 임금수준의 차이와 지역 경제 발전의 수준의 차이를 고려하여 주관적 경력성공을 경력만족으로 측정할 것이다. 따라서 가설1을 도출하였다.

가설 1: 내·외부 네트워킹행위가 경력만족에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

가설 1a: 내부 네트워킹행위가 경력만족에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

가설 1b: 외부 네트워킹행위가 경력만족에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

## 2. 네트워킹행위와 조직몰입

경력성공에 비해서 네트워킹행위와 근무태도(직무만족, 조직몰입)의 관계에 관한 연구가 많이 없다.

McCallum & Forret(2008)의 연구에서 처음으로 네트워킹행위와 조직몰입의 관계를 밝혔다. 그들의 연구의 결과에 의하면, 내부 네트워킹행위가 정서적 몰입과 규범적 몰입에 모두 정(+)의 영향을 미치며, 외부 네트워킹행위가 지속적 몰입과 규범적 몰입에 모두 부(-)의 영향을 미친다.

그러나 세부적으로 보면, 정서적 몰입이 종업원의 조직에 대한 감정적 몰입으로서 한 개인이 “귀속감 그리고 조직 내부 구성원과의 관계를 즐긴다”라는 표현으로서 강한 정서적 몰입이라고 말할 수 있다(Allen & Meyer, 1990), 이러한 상황에서 종업원이 조직에 남아있겠다는 신념이 있다.

McCallum & Forret(2008)의 연구에 의하면 외부 네트워킹행위와 정서

적 조직몰입의 관계에 대해 가설 설정하지 않았다. 정서적 몰입은 개인의 조직에 대해 감정적 연결이고 그 조직의 구성원으로 남아있다는 것인데, 개인의 이러한 감정들이 조직 자신의 가치, 미션 및 목표와 상관이 있는데 외부 네트워킹행위가 조직에 대한 정서적 몰입에 영향을 못 미치는 것으로 보인다.

계속적 몰입은 이직과 연관된 비용(손실) 지각이나 다른 대안의 부재로부터 생길 수 있는 조직 재직 행위의 영속성(Allen & Meyer, 1990)으로서 종업원들이 이런저런 생성한 비용을 고려하면서 조직에 대한 몰입하는지에 결정할 수 있다. 선행연구에서 네트워킹행위와 지속적 몰입 간의 관계에 대해 연구가 없었으며 McCallum & Forret(2008)의 연구에서 처음으로 그의 관계에 대해 제시했었는데, 내부 네트워킹행위와 계속적 몰입이 현저한 관계가 없고 외부 네트워킹행위가 계속적 몰입에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 증명하였다. 그러나 본 연구에서 내부 네트워킹행위는 개인의 조직내부 개인관계망을 구축함으로서 계속 한 조직에 남아있다는 의미하여 내부 네트워킹과 계속적 몰입이 긍정적 관계를 맺을 수 있다고 본다.

한 조직에 대한 규범적 몰입 혹은 평생 몰입(life-time commitment)은 한 개인이 재직 기간에 따른 지위 상승이나 회사가 그에게 주는 만족이나 보상과는 상관없이 그 회사에 계속 재직하는 것이 옳다고 믿거나 도덕적인 규범 때문에 나타나게 된다고 볼 수 있다(Meyer & Allen, 1991). 내부 네트워킹행위를 하면서 조직에 대한 책임감을 더 느끼게 될 수 있고 외부 네트워킹행위를 하면서 조직에 대한 책임감이 약해질 수 있다. 이상의 선행연구에 의해서 가설2를 도출하였다.

**가설 2: 내·외부 네트워킹행위가 조직몰입에 유의한 영향을 미칠 것이다.**

**가설 2a: 내부 네트워킹행위가 조직몰입에 긍정적 영향을 미칠 것이다.**

**가설 2b: 외부 네트워킹행위가 조직몰입에 부정적 영향을 미칠 것이다.**

### 3. 멘토링과 주관적 경력성공(경력만족)

멘토링이란 업무경험과 지식을 가진 상사나 선배(멘토)가 업무경험과 기술이 부족한 하위자, 후배(멘티)를 상대로 경력성공을 지원하는 활동을 말한다(Kram, 1985).

많은 멘토링 연구들은 멘토가 있는 멘티는 멘토가 없는 일반 조직 구성원보다 경력개발이 더 잘 이루어지는 것으로 보고하고 있다(Burke & McKeen, 1993; Fagenson, 1989). 기존 멘토링 연구에서는 Kram(1983)이나 Scandura(1992)의 멘토링 기능을 중심으로 연구가 되어 왔다. 특히 멘토링의 기능에 대한 연구는 조직구성원의 성공적 경력개발과 조직사회화의 촉진, 직무상의 훈련 그리고 리더십 개발 등의 측면에서 다양하게 논의되고 있다(이화인, 박수성, 2006). 또한 멘토링이 멘티의 경력만족을 증가시키고 있으며 멘티의 초기 경력발전에 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타났다(Whitely, et al., 1991).

멘토링이 멘티의 경력성공에 미치는 영향관계를 살펴보면 멘티는 멘토링을 통해 공식적인 의사소통체계에서 알 수 없는 중요한 정보를 얻을 수 있는 사회적 관계의 참여가 가능하게 되고 이러한 비공식적이고 개인적인 관계는 조직에서 생활하는데 필요한 요령을 습득하도록 도와주게 되는 것이다. 따라서 이러한 관계를 갖고 있는 멘티는 다른 동료들에 비해 자신의 능력과 재능을 보일 수 있는 기회를 더 많이 확보하게 되고 이는 멘티의 성공적인 경력발전에 매우 중요한 역할을 하게 된다<sup>14)</sup>.

본 연구에서는 직장 경력 초년의 종사원에게 멘토링이 주관적 경력성공에 미치는 영향을 파악하기 위해서 멘토링의 3가지 기능이 주관적 경력성공(경력만족)과 어떤 관련성이 있는지 살펴보고자 하여 가설3를 도출할 수 있다.

**가설 3: 멘토링이 경력만족에 긍정적 영향을 미칠 것이다.**

**가설 3a: 멘토링의 경력개발기능이 경력만족에 긍정적 영향을**

14) 이화인, 박수성(2006), “호텔기업에 있어 멘토링의 기능이 주관적 경력성공 및 경력몰입에 미치는 영향”, 『Tourism Research』, 제23호, pp.141-175

미칠 것이다.

가설 3b: 멘토링의 심리·사회적기능이 경력만족에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

가설 3c: 멘토링의 역할모형기능이 경력만족에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

#### 4. 멘토링과 조직몰입

조직몰입은 조직 구성원이 개인이 속한 조직 및 조직목표와 일체감을 느끼며 조직에 남아 있기를 바라는 심리적 상태를 말한다(Robbins, 2003).

또한 조직몰입은 개인이 조직에 참여한 이후 여러 변수들의 영향을 받으며 단계를 거쳐 형성된다고 할 수 있다. 특히 멘토링에서도 중요한 성과변수로 사용되고 있다(공준서, 2010, 재인용).

선행연구를 살펴보면, Levinson, Darrow, Kelein & Mckee(1978); Zey(1984); Aryee & Tan(1992); Orphen(1996)의 연구에서 멘토링관계를 통해 멘티의 조직몰입에 긍정적인 유의한 영향을 주는 것으로 나타났다. Roche(1979)는 1200명의 경영자를 대상으로 한 연구에서 멘토가 있는 경영자들이 조직몰입이 더 높은 것으로 나타났다고 했으며, 한국에서는 신입사원을 대상으로 한 조사에서 김한열(1993)이 멘토가 있는 사람이 조직몰입의 수준이 역시 높다는 것을 나타냈다<sup>15)</sup>.

따라서 멘토링 관계가 존재하는 집단이나 개인은 멘토링 관계가 존재하지 않은 집단이나 개인보다 조직몰입의 수준이 더 높게 나타남을 보여주고 있다. 이러한 연구결과를 통해 도출할 수 있는 사실은 멘토 관계가 강한 집단이나 개인은 멘토 관계가 약한 집단이나 개인보다 조직몰입에 보다 긍정적인 효과를 기대할 수 있다는 것이므로 멘토 관계가 조직몰입에 영향을 미치는 것을 알 수 있다. 그래서 기존연구의 결과에 따라 가설4를 도출하였다.

15) 신규희, 이종학, 이수범(2010), "비공식적 멘토링 기능이 직무만족과 조직몰입, 이직의도에 미치는 영향", 『호텔경영학연구』, 제19권, 제2호, p.5

가설 4: 멘토링이 조직몰입에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

가설 4a: 멘토링의 경력개발기능이 조직몰입에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

가설 4b: 멘토링의 심리·사회적기능이 조직몰입에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

가설 4c: 멘토링의 역할모형기능이 조직몰입에 긍정적 영향을 미칠 것이다.



## 제 4 장 연구방법

### 제 1 절 표본

본 연구는 중국의 80'後 고등학교 이상 학력을 소지한 경력초기의 직장인을 대상으로 하였다. 본 연구의 앞에서 언급했던 중국의 80'後는 현재 중국 경제 발전에 무한한 기여를 하고 있으며 직장의 초년 자로써 앞으로 20~30년간에 계속 직장을 다닐 것이므로 이러한 사람을 대상으로 개인특성이나 행위를 연구함으로써 기업이나 조직의 경영성과를 높일 수 있을 것이다.

표본의 특성을 살펴보면, 응답자의 나이는 “80'後”를 대상으로 1980년부터 1989년까지 태어난 응답자를 주로 선택하였으며, 응답자의 지역특성을 보면, 경제 발달한 지역인 북경, 상하이, 광주 및 심천과 경제가 상대적으로 발달하지 않은 동북3성(흑룡강성, 길림성, 요녕성) 및 그 외의 기타 지역을 포함하였다. 응답자의 업종을 구별하지 않았으며, 응답자의 직종은 주로 사무직 및 관리직을 대상으로 하였다.

## 제 2 절 변수의 조작적 정의 및 측정도구

### 1. 네트워킹 행위(networking behavior)

본 연구에서는 “네트워킹 행위”를 Forret(2006)과 Forret & Dougherty (2001)가 제시한 “상호의 작업이나 직업의 혜택을 위해서 개인이 타인과의 관계를 개발하여 유지 하는 능동적 행위”로써 네트워크의 활동범위에 따라 조직 내·외부로 나누어 개인의 네트워크의 개발, 유지 및 네트워크를 통해 얻을 수 있는 혜택이라고 정의하였다.

이를 파악하기 위해서 Forret & McCallum(2008)의 연구에서 의료시스템 관리자 대상으로 사용된 22개 내부 네트워킹 행위와 22개 외부 네트워킹 행위에 관한 설문 문항중의 각 10개 중 20개 문항을 본 연구에서 리커트 5점 척도로 측정하였다.

### 2. 멘토링(mentoring)

선행연구와 같이 멘토에 대한 많은 연구자들의 정의를 의하면, 멘토는 멘티에게 정서적 지원과 격려, 그리고 피드백을 통하여 경력개발과 조직적응에 도와주고, 조직에서의 행동에 대한 역할 모형이 되어주는 사람이라고 말할 수 있다.

본 연구에서는 ‘멘토링’을 Kram(1983), Burke(1984)와 Scandura(1992)가 제시한 경력개발기능, 심리·사회적기능, 역할모형기능으로 3가지 요인으로 분류한다.

즉, 경력개발 기능은 “멘티가 자신의 역할을 훌륭하게 수행하는데 필요한 요령을 습득하게 하고, 조직 내에서 승진 또는 경력발전을 위해 준비하도록 도와주는 기능”이다. 심리·사회적 기능은 “멘토와 멘티 상호간의 신뢰와 친밀감을 바탕으로 멘티가 조직에서 자신감을 갖도록 하고 복잡한 조직 내·외부 상황에서 자아에 대한 정체성을 고양시켜주는 기능”이다. 역할모형 기능은 “멘토가 기존의 조직구성원으로서 조직에 진입하는 멘티들

에게 조직 내에서 업무를 수행하거나 수행할 때 역할전수자 기능”을 의미한다.

본 연구는 Noe(1988)의 연구에서 개발한 멘토링기능 척도(mentoring functions scale) 29개 문항을 바탕으로 멘토링의 3가지 기능에 따라 경력개발기능 7개 문항, 심리·사회적 기능 3개 문항, 역할모형 기능 3개 문항, 총 13개 문항을 본 연구에서 리커트 5점 척도로 측정하였다.

### 3. 주관적 경력성공 즉 경력만족(career satisfaction)

장은주, 박경규(2005)는 경력만족을 “이제까지의 경력에서의 전반적인 성공여부, 경력목표의 달성 정도, 임금, 승진, 새로운 기술의 개발 등에 대한 만족”이라고 정의한 바와 같이 본 연구에서는 선행연구들의 측정 방법에 따라 주관적 경력성공을 경력만족으로 측정하고자 한다.

본 연구는 Greenhaus, J. H, Parasuraman, S. & Wormley, W. M.(1990)의 연구에서 제시한 경력만족에 관한 척도 총 5개 문항을 본 연구에서 리커트 5점 척도로 측정하였다.

### 4. 조직몰입(organizational commitment)

조직몰입은 Allen과 Meyer(1991)의 3가지 형태인 정서적 몰입, 계속적 몰입, 규범적 몰입으로 구분하였다. 정서적 몰입은 “개별 구성원이 스스로 원하기 때문에 몰입하는 행동을 의미하며 조직에 대하여 심리적으로 애착을 갖고 조직과의 일체감을 느끼는 것”을 의미한다. 계속적 몰입은 “조직을 떠나면서 발생할 비용에 대한 개인적인 인식에 기초해서 조직에 계속해서 머물러는 경향”을 의미한다. 규범적 몰입은 “종사원이 조직에 대하여 느끼는 의무감으로서 회사에 충성하고 의무를 성심껏 수행해야 한다는 가치관이며, 조직의 목적이나 이익을 위하는 방향으로 행동하도록 압력을 가하는 내적인 규범체계”를 의미한다.

본 연구에서 Allen, N. J.과 Meyer, J. P.(1990)가 개발한 조직몰입에 관



한 24개 문항의 척도를 바탕으로 정서적 몰입 4문항, 계속적 몰입 3문항, 규범적 몰입 3문항을 리커트 5점 척도로 측정하였다.

## 5. 기타 변수

본 연구에서는 응답자의 인구통계학적 특성을 측정하기 위해 8개 문항을 측정하였으며, 응답자 멘토의 인구통계학적 특성 및 응답자와 멘토의 관계를 알아내기 위해 6개 문항을 측정하였다. 그리고 기존 연구에서 경력 성공의 척도는 수입(임금)이나 고용가능성을 측정함으로서 본 연구에서 주관적 수입수준 및 조직외의 고용가능을 측정하고자 2개 문항을 사용하였으나 실증 분석할 때 제거하였다.

앞에서 언급했던 네트워킹 행위, 멘토링, 경력만족 및 조직몰입에 관한 모든 설문서는 영어원본과 한글 본을 비교하여 본 연구에서 사용될 한글 본을 만들었다. 그 다음 한글 본을 바탕으로 중국어 설문서를 만들었는데, 이는 한국어와 중국어에 능통한 사람 4명이 함께 논의하여 10명의 중국인에게 설문서를 예비 테스트형식으로 조사하여 피드백을 받아 최종적인 중국어 본을 만들었으며 이를 중국인 대상의 설문조사에 사용하였다.

### 제 3 절 설문지의 구성 및 분석 방법

#### 1. 설문지의 구성

본 연구를 실증분석하기 위하여 설문지를 통한 조사방법을 이용하여 설문배포, 수집, 통계 분석하여 가설을 검증하였다.

본 연구에서 사용된 설문 문항은 인구 통계학적 특성을 포함하여 총 64 문항으로 구성하였으며, 본 실증연구에서 도입하고 있는 각 변수들과 설문항목의 구성은 [표3-1]와 같다.

[표 3-1] 설문지 문항 구성 및 출처

| 변수          | 구분                    | 문항구성           | 척도       | 출처                                                      |
|-------------|-----------------------|----------------|----------|---------------------------------------------------------|
| 네트워킹<br>행위  | 내부 네트워킹 행위            | I .part1. 1-10 | 등간 5점 척도 | Wolff and Moser(2006)                                   |
|             | 외부 네트워킹 행위            | I .part2. 1-10 |          | McCallum, S & Forret, M. L(2008)                        |
| 멘토링         | 멘토의 개인적 특성<br>및 메토 관계 | II.1-6         | 명목척도     | Noe. R. A (1988)                                        |
|             | 경력개발 기능               | II.7-13        |          |                                                         |
|             | 심리·사회적 기능             | II.14-16       |          |                                                         |
|             | 역할모형 기능               | II.17-19       |          |                                                         |
| 주관적<br>경력성공 | 주관적 수입 수준 및<br>고용가능성  | III.1-2        | 등간 5점 척도 | Greenhaus, J. H, Parasuraman, S. & Wormley, W. M.(1990) |
|             | 경력만족                  | III.3-7        |          |                                                         |
| 조직몰입        | 정서적 몰입                | IV.1-4         |          |                                                         |
|             | 계속적 몰입                | IV.5-7         |          |                                                         |
|             | 규범적 몰입                | IV.8-10        |          | Allen, Meyer(1990)                                      |
| 일반적 사항      | 인구통계학적 변수             | V.1-8          | 명목척도     |                                                         |
| 계           |                       | 64             |          |                                                         |

## 2. 자료 분석 방법

본 연구의 자료 분석 방법으로 수집된 자료의 통계처리는 데이터 코딩(data coding)과 데이터 크리닝(data cleaning)과정을 거쳐, SPSS17.0 통계 패키지 프로그램을 사용하여 분석을 실시하였다. 자료의 분석을 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 조사 대상자의 인구통계학적 특성을 파악하기 위하여 빈도분석을 실시하였다.

둘째, 각 문항에 대한 신뢰성 검증으로 크론바 알파 (cronbach's alpha) 계수를 사용하여 문항간의 신뢰도를 측정하여 예측가능성, 정확성 등을 살펴보았으며, 타당도 분석으로 요인 분석 (factor analysis)을 실시하였다.

셋째, 각 변수 간의 상관관계를 알아보기 위하여 상관관계분석 (correlation analysis)을 실시하였다.

넷째, 독립변수인 네트워킹 행위와 멘토링이 종속변수인 경력만족과 조직몰입에 미치는 영향을 검증하기 위하여 다중 회귀분석(multiple regression analysis)을 실시하였다.

다섯째, 추가 분석으로 멘토의 성별에 따라 멘토링의 차이 등을 파악하기 위하여 독립표본t-test을 실시하였으며, 멘토의 학력, 멘토와의 관계 등에 따라 멘토링의 차이를 파악하기 위하여 일원 배치 분산분석(one way ANOVA)을 실시하였다.

## 제 5 장 실증분석

### 제 1 절 기초 통계 분석

#### 1. 표본의 인구통계학적 분석

본 연구에서 총 316부의 자료를 가지고 응답자의 일반적인 특성을 파악하기 위하여 빈도분석을 실시한 결과 표본의 인구 통계학적 변수에 따른 구성인원과 비율의 분포는 [표4-1]과 같다.

조사표본의 성별로 보면 전체 316명 중 남자가 139명(44%), 여자가 177명(56%)으로 나타났으며, 연령별로 보면 21~23세 37명(11.7%), 24~26세 110명(34.8%), 27~30세 169명(53.5%)으로 파악되었다.

학력별로 보면 고등학교 졸업 104명(32.9%), 전문대학교 졸업 47명(14.9%), 대학교 졸업 128명(40.5%), 석사 졸업 27명(8.5%), 기타 학력을 소지자 10명(3.2%)으로 나타났다.

근무 지역으로 보면 북경 49(15.5%), 상하이 59(18.7%), 광주 및 심천 53(16.5%), 동북3성(흑룡강, 길림, 요녕) 114명(36.1%), 기타 지역 42명(13.3%)으로 나타났다. 회사규모별로 보면 50인 이하 40(12.7%), 51~100인 35(11.1%), 101~300인 54명(17.1%), 301~500인 20(6.3%), 501인 이상 167명(52.8%)으로 파악되었다.

총 근무 경험별로 보면 2년 이하 78명(24.7%), 3~5년 137명(43.3%), 6~9년 87명(27.6%), 10년 이상 14명(4.4%)으로 나타났으며, 현재 근무하는 회사에서의 경험으로 보면 2년 이하 185인(58.5%), 3~5년 101명(32%), 6년 이상 30명(9.5%)으로 나타났다.

마지막으로 근무지 회차별로 보면 1회차 123명(38.9%), 2회차이상 193명(61.1%)으로 나타났다.

[표4-1] 표본의 인구통계학적 특성

| 표본의 인구통계학적 특성 |          |        |         |
|---------------|----------|--------|---------|
| 구분            |          | 빈도수(명) | 구성비율(%) |
| 성별            | 남        | 139    | 44      |
|               | 여        | 177    | 56      |
| 연령            | 21~23세   | 37     | 11.7    |
|               | 24~26세   | 110    | 34.8    |
|               | 27~30세   | 169    | 53.5    |
| 학력            | 고졸       | 104    | 32.9    |
|               | 전문대졸     | 47     | 14.9    |
|               | 대졸       | 128    | 40.5    |
|               | 석사       | 27     | 8.5     |
|               | 기타       | 10     | 3.2     |
| 지역            | 북경       | 49     | 15.5    |
|               | 상하이      | 59     | 18.7    |
|               | 광주 및 심천  | 53     | 16.5    |
|               | 동북3성     | 114    | 36.1    |
|               | 기타       | 42     | 13.3    |
| 현 회사<br>규모    | 50인 이하   | 40     | 12.7    |
|               | 51~100인  | 35     | 11.1    |
|               | 101~300인 | 54     | 17.1    |
|               | 301~500인 | 20     | 6.3     |
|               | 501인 이상  | 167    | 52.8    |
| 총 근무경험        | 2년 이하    | 78     | 24.7    |
|               | 3~5년     | 137    | 43.3    |
|               | 6~9년     | 87     | 27.6    |
|               | 10년 이상   | 14     | 4.4     |
| 현 회사<br>근무경험  | 2년 이하    | 185    | 58.5    |
|               | 3~5년     | 101    | 32      |
|               | 6년 이상    | 30     | 9.5     |
| 근무지           | 1        | 123    | 38.9    |
| 횟 차           | 2이상      | 193    | 61.1    |

## 2. 멘토에 관련된 인구통계학적 특성

본 연구에서 중요한 변수인 멘토링 관계를 파악하기 위하여 멘토와 관련된 인구통계학적 사항을 설문조사에서 동시에 조사하였다. 멘토와 관련된 문항의 빈도분석 결과가 [표4-2]와 같다.

멘토의 성별로 보면 남자 194명(61.4%), 여자 122명(38.6%)으로 파악하였으며, 멘토의 나이별로 보면 20대 22명(7%), 30대 92명(29.1%), 40대 130명(41.1%), 50대 61명(19%), 60대 및 그 이상 11명(3.8%)으로 나타났다.

멘토의 학력별로 보면 고등학교 졸업 이하 4명(1.3%), 고등학교 졸업 23명(7.3%), 전문대 졸업 65명(20.6%), 대학교 졸업 139명(44%), 석사 졸업 58명(18.4%), 기타 학력 27명(8.5%)으로 나타났다.

멘토와 현재 다니는 회사의 관계별로 보면 회사 내부사람 216명(68.4%), 회사 외부사람 100명(31.6%)으로 나타났으며, 멘토와 사적 구체적 관계별로 보면 회사내 지속상사 93명(29.4%), 타부서 상사 24명(7.6%), 같은 부서 선배 56명(17.7%), 타 부서 선배 12명(3.8%), 같은 부서 동료 26명(8.2%), 타 부서 동료 9명(2.8%), 학교 교수 및 선생 31명(9.8%), 학교 선배 8명(2.5%), 동창 21명(6.6%), 고향 친구 4명(1.3%), 가족 및 친척 32명(10.1%)으로 나타났다.

멘티와 멘토의 성별관계를 살펴보면 동성인 경우 204부(64.5%), 그중에 “남-남”은 104부(32.9%), “여-여”는 100부(31.6%)로 나타났으며, 이성인 경우 112부(35.5%), 그중에 “남-여”는 25부(8%), “여-남”은 87부(27.5%)로 나타났다. 멘토와 멘티의 나이 차이를 보면, “10세미만”은 89부(28.2%), “10-19세”는 126부(40%), “20-29세”는 81부(25.6%), “30-39세”는 10부(3.1%), “40세 이상”은 10부(3.1%)로 나타났다.

[표4-2] 멘토와 관련된 인구통계학적 특성

| 멘토와 관련된 항목 |        |        |         |
|------------|--------|--------|---------|
| 구분         |        | 빈도수(명) | 구성비율(%) |
| 멘토의 성별     | 남      | 194    | 61.4    |
|            | 여      | 122    | 38.6    |
| 멘토의 연령     | 20대    | 22     | 7       |
|            | 30대    | 92     | 29.1    |
|            | 40대    | 130    | 41.1    |
|            | 50대    | 61     | 19      |
|            | 60대 이상 | 11     | 3.8     |
|            | 고졸 이하  | 4      | 1.3     |

|                  |         |     |      |
|------------------|---------|-----|------|
|                  | 고졸      | 23  | 7.3  |
|                  | 전문대졸    | 65  | 20.6 |
|                  | 대졸      | 139 | 44   |
|                  | 석사      | 58  | 18.4 |
|                  | 기타      | 27  | 8.5  |
| 멘토와 현 다니는 회사의 관계 | 회사내 사람  | 216 | 68.4 |
|                  | 회사외 사람  | 100 | 31.6 |
| 멘토와 사적 관계        | 지속상사    | 93  | 29.4 |
|                  | 타부서상사   | 24  | 7.6  |
|                  | 동부서선배   | 56  | 17.7 |
|                  | 타부서선배   | 12  | 3.8  |
|                  | 동부서동료   | 26  | 8.2  |
|                  | 타부서동료   | 9   | 2.8  |
|                  | 학교교수/선생 | 31  | 9.8  |
|                  | 학교선배    | 8   | 2.5  |
|                  | 동창      | 21  | 6.6  |
|                  | 고향친구    | 4   | 1.3  |
|                  | 가족/친척   | 32  | 10.1 |
| 멘티와 멘토의 성별 관계    | 남-남     | 104 | 32.9 |
|                  | 남-여     | 25  | 8    |
|                  | 여-남     | 87  | 27.5 |
|                  | 여-여     | 100 | 31.6 |
| 멘토와 멘티의 나이 차이    | 10세미만   | 89  | 28.2 |
|                  | 10-19세  | 126 | 40   |
|                  | 20-29세  | 81  | 25.6 |
|                  | 30-39세  | 10  | 3.1  |
|                  | 40세이상   | 10  | 3.1  |

### 3. 측정도구의 타당성 및 신뢰도 검증

타당성이란 측정하려는 개념이라 속성을 정확히 측정하였는지를 말하며, 특정한 개념이나 속성을 측정하기 위해 개발한 측정도구가 그 속성을 정확하게 반영할 수 있는지를 의미한다.

요인분석(factor analysis)은 정보의 손실을 최소화하면서 많은 변수들을 동질요인으로 묶어 변수를 축소, 단순화시키는 방법이다. 이러한 요인을 추출하는 방법은 여러 가지가 있으나 가장 널리 이용되는 요인분석 모델은 주성분분석(principle component analysis or component analysis)과 공통요인분석(common factor analysis)이 있다. 최초의 정보를 최소한의 요

인으로 압축하고자 할 때는 주성분분석을 이용한다.

본 연구에서는 관련된 변수를 축소, 압축하여 의미 있는 과정을 파악하기 위해서 주성분 분석을 사용하였으며, 지정한 고유치 이상의 값을 갖는 요인만을 추출하였다.

본 연구에서는 베리맥스회전(varimax rotation)방법을 사용하였으나, 베리맥스는 요인을 단순화하기 위한 방법으로 일반적으로 널리 사용되는 방법이다. 각 변수의 요인간 상관관계의 정도를 나타내는 요인적재량(factor loading)의 수용기준은 보통  $\pm 0.30$ 이상이면 유의하다고 보지만 보수적인 기준은  $\pm 0.40$ 이상이다. 그리고  $\pm 0.50$ 이상인 경우는 매우 높은 유의성을 갖는다고 본다(송지준, 2008).

또한 본 연구는 네트워킹 행위, 멘토링 기능, 경력만족과 조직몰입이라는 변수에 대한 개념의 조직적 정의를 토대로 다 항목을 통해 구성개념을 측정하고 있으며, 조사를 통하여 수집된 설문지의 각 항목에 대한 안정성, 일관성 및 예측가능성을 알아보기 위하여 cronbach's alpha 계수를 신뢰도 계수로 사용하였다. 그러나 사회과학에서 신뢰성에 대한 정확한 기준이 없이, 일반적으로 0.6 이상을 측정지표의 신뢰성에 커다란 문제가 없다고 인정하므로, 본 연구에서도 0.6 이상을 기준으로 신뢰성을 평가하기로 하였다.

각 상위 변수의 신뢰성 측정 결과 네트워킹 행위, 멘토링 기능, 경력만족, 조직몰입의 신뢰도 계수(cronbach's alpha)는 각각 0.888, 0.812, 0.841, 0.860로 모두 0.8이상으로 높게 나타났다.

[표4-3] 신뢰성 분석 결과

| 신뢰성 분석 결과 |                    |
|-----------|--------------------|
| 유형        | 신뢰도 계수( $\alpha$ ) |
| 네트워킹 행위   | 0.888              |
| 멘토링 기능    | 0.812              |
| 경력만족      | 0.841              |
| 조직몰입      | 0.860              |



## 1) 내·외부 네트워킹 행위의 타당성 및 신뢰도 검증

다음 [표4-4]는 내·외부 네트워킹 행위에 대한 20개의 문항에 대하여 요인분석을 실시한 결과이다. 이론적 고찰에 따라 2개 요인으로 설정후의 분석결과는 2개의 요인이 도출되었으며 각 요인을 구성하는 문항들의 중심개념을 바탕으로 요인 명을 부여하였다. 이 2개의 요인은 외부 네트워킹 행위에 대한 5번째 문항을 제외하고 모두 적재값이  $\pm 0.4$  이상으로 나타나 내·외부 네트워킹 행위를 설명하는 요인으로 적합한 것으로 나타나 추출된 요인은 타당성이 확보된 것으로 분석되었으며 신뢰도 또한 모두 0.6 이상으로 나타나 신뢰할 수 있는 수준인 것으로 볼 수 있다.

[표4-4] 내·외부 네트워킹 행위의 타당성 및 신뢰도 검증

| 개념         | 항목          | 요인분석       |            | 신뢰도 분석                |                     |
|------------|-------------|------------|------------|-----------------------|---------------------|
|            |             | 내부 네트워킹 행위 | 외부 네트워킹 행위 | Alpha if item deleted | cronbach's $\alpha$ |
| 내부 네트워킹 행위 | 내부 네트워킹2    | 0.755      | 0.059      | 0.864                 | 0.880               |
|            | 내부 네트워킹8    | 0.730      | 0.027      | 0.867                 |                     |
|            | 내부 네트워킹9    | 0.727      | 0.115      | 0.864                 |                     |
|            | 내부 네트워킹6    | 0.708      | 0.268      | 0.862                 |                     |
|            | 내부 네트워킹7    | 0.705      | 0.000      | 0.869                 |                     |
|            | 내부 네트워킹1    | 0.686      | 0.233      | 0.867                 |                     |
|            | 내부 네트워킹3    | 0.639      | 0.402      | 0.867                 |                     |
|            | 내부 네트워킹4    | 0.631      | -0.246     | 0.880                 |                     |
|            | 내부 네트워킹5    | 0.592      | 0.269      | 0.870                 |                     |
|            | 내부 네트워킹10   | 0.587      | 0.319      | 0.870                 |                     |
| 외부 네트워킹 행위 | 외부 네트워킹6    | 0.201      | 0.760      | 0.841                 | 0.864               |
|            | 외부 네트워킹4    | -0.039     | 0.747      | 0.846                 |                     |
|            | 외부 네트워킹1    | 0.291      | 0.730      | 0.839                 |                     |
|            | 외부 네트워킹3    | 0.192      | 0.721      | 0.843                 |                     |
|            | 외부 네트워킹9    | -0.136     | 0.716      | 0.853                 |                     |
|            | 외부 네트워킹2    | 0.101      | 0.668      | 0.850                 |                     |
|            | 외부 네트워킹7    | 0.263      | 0.610      | 0.853                 |                     |
|            | 외부 네트워킹10   | 0.119      | 0.587      | 0.855                 |                     |
|            | 외부 네트워킹8    | 0.089      | 0.540      | 0.862                 |                     |
|            | Eigen-value | 6.46       | 3.12       |                       |                     |
|            | 분산설명(%)     | 34.00      | 16.42      |                       |                     |

## 2) 멘토링 기능의 타당성 및 신뢰도 검증

다음 [표4-5]는 멘토링 기능에 대한 13개의 문항에 대하여 요인분석은 실시한 결과이다. 이론적 고찰에 따라 3개 요인으로 설정후의 분석결과는 1개 문항이 제거, 3개의 요인이 도출되었으며 각 요인을 구성하는 문항들의 중심개념을 바탕으로 요인 명을 부여하였다. 이 3개의 요인 적재값이  $\pm 0.4$ 이상으로 나타나 멘토링 기능을 설명하는 요인으로 적합한 것으로 나타나 추출된 요인은 타당성이 확보된 것으로 분석되었으며 신뢰도 또한 모두 0.6 이상으로 나타나 신뢰할 수 있는 수준인 것으로 볼 수 있다.

[표4-5] 멘토링 기능에 대한 타당성 및 신뢰도 검증

| 개념           | 항목    | 요인분석   |        |       | 신뢰도 분석                |                    |
|--------------|-------|--------|--------|-------|-----------------------|--------------------|
|              |       | 경력개발   | 역할모형   | 심리사회  | Alpha if item deleted | cronbach' $\alpha$ |
| 경력개발<br>기능   | 경력개발3 | 0.712  | 0.199  | 0.029 | 0.717                 | 0.768              |
|              | 경력개발6 | 0.680  | 0.005  | 0.060 | 0.754                 |                    |
|              | 경력개발7 | 0.676  | 0.271  | 0.053 | 0.715                 |                    |
|              | 경력개발2 | 0.631  | 0.294  | 0.052 | 0.724                 |                    |
|              | 경력개발5 | 0.572  | 0.265  | 0.025 | 0.745                 |                    |
|              | 경력개발4 | 0.528  | 0.349  | 0.043 | 0.741                 |                    |
| 역할모형<br>기능   | 역할모형2 | 0.266  | 0.797  | 0.034 | 0.596                 | 0.738              |
|              | 역할모형3 | 0.189  | 0.793  | 0.053 | 0.672                 |                    |
|              | 역할모형1 | 0.357  | 0.657  | 0.106 | 0.681                 |                    |
| 심리사회<br>적 기능 | 심리사회3 | 0.085  | -0.030 | 0.827 | 0.557                 | 0.707              |
|              | 심리사회1 | 0.240  | 0.224  | 0.782 | 0.539                 |                    |
|              | 심리사회2 | -0.107 | 0.016  | 0.750 | 0.719                 |                    |
| Eigen-value  |       | 4.10   | 1.76   | 0.91  |                       |                    |
| 분산설명(%)      |       | 34.12  | 14.63  | 7.62  |                       |                    |

### 3) 주관적 경력성공(경력만족)의 타당성 및 신뢰도 검증

다음 [표4-6]는 주관적 경력성공(경력만족)에 대한 5개의 문항에 대하여 요인분석을 실시한 결과이다. 그 결과 1개의 요인이 도출되었으며 각 요인을 구성하는 문항들의 중심개념을 바탕으로 요인 명을 부여하였다. 이 1개의 요인 적재값이  $\pm 0.4$ 이상으로 나타나 경력만족을 설명하는 요인으로 적합한 것으로 나타나 추출된 요인은 타당성이 확보된 것으로 분석되었으며 신뢰도 또한 모두 0.6 이상으로 나타나 신뢰할 수 있는 수준인 것으로 볼 수 있다.

[표4-6] 주관적 경력성공(경력만족)의 타당성 및 신뢰도 검증

| 개념   | 항목          | 요인적재량 | Alpha if item deleted | cronbach' $\alpha$ |
|------|-------------|-------|-----------------------|--------------------|
| 경력만족 | 경력만족4       | 0.869 | 0.780                 | 0.841              |
|      | 경력만족1       | 0.846 | 0.790                 |                    |
|      | 경력만족3       | 0.824 | 0.796                 |                    |
|      | 경력만족5       | 0.748 | 0.823                 |                    |
|      | 경력만족2       | 0.636 | 0.853                 |                    |
|      | Eigen-value | 3.12  |                       |                    |
|      | 분산설명(%)     | 62.30 |                       |                    |

### 4) 조직몰입의 타당성 및 신뢰도 검증

다음 표[4-7]은 조직몰입에 대한 10개의 문항에 대하여 요인분석을 실시한 결과이다. 이론적 고찰에 따라 3개 요인으로 설정후의 분석결과는 3개의 요인이 도출되었으며 각 요인을 구성하는 문항들의 중심개념을 바탕으로 요인 명을 부여하였다. 이 3개의 요인 적재값이  $\pm 0.4$ 이상으로 나타나 조직몰입을 설명하는 요인으로 적합한 것으로 나타나 추출된 요인은 타당성이 확보된 것으로 분석되었으며 신뢰도 또한 모두 0.6 이상으로 나타나 신뢰할 수 있는 수준인 것으로 볼 수 있다.

[표4-7] 조직몰입의 타당성 및 신뢰도 검증

| 개념     | 항목          | 요인분석   |       |       | 신뢰도분석                 |             |
|--------|-------------|--------|-------|-------|-----------------------|-------------|
|        |             | 규범적    | 계속적   | 정서적   | Alpha if item deleted | cronbach' α |
| 규범적 몰입 | 규범적 몰입2     | 0.876  | 0.083 | 0.145 | 0.589                 | 0.768       |
|        | 규범적 몰입3     | 0.766  | 0.011 | 0.163 | 0.637                 |             |
|        | 규범적 몰입1     | 0.631  | 0.183 | 0.156 | 0.842                 |             |
| 계속적 몰입 | 계속적 몰입1     | 0.078  | 0.898 | 0.086 | 0.740                 | 0.831       |
|        | 계속적 몰입2     | 0.025  | 0.859 | 0.273 | 0.725                 |             |
|        | 계속적 몰입3     | 0.262  | 0.711 | 0.288 | 0.833                 |             |
| 정서적 몰입 | 정서적 몰입4     | 0.372  | 0.280 | 0.762 | 0.712                 | 0.825       |
|        | 정서적 몰입2     | 0.450  | 0.009 | 0.728 | 0.783                 |             |
|        | 정서적 몰입1     | -0.152 | 0.328 | 0.715 | 0.874                 |             |
|        | 정서적 몰입3     | 0.446  | 0.305 | 0.702 | 0.731                 |             |
|        | Eigen-value | 4.56   | 1.79  | 0.93  |                       |             |
|        | 분산설명(%)     | 45.55  | 17.91 | 9.31  |                       |             |



## 제 2 절 변수간의 상관관계 분석

본 연구에서는 가설 검증에 앞서 연구 변수들 간의 상호관련성을 확인하기 위해서 Person 상관관계분석을 사용하였다. 각 상위 변수들 간의 상관관계 분석 결과는 [표4-8]과 같다.

[표4-8] 상위 변수들의 상관관계 분석

| 연구단위      | 평균     | 표준편차    | 1       | 2       | 3       | 4       | 5 |
|-----------|--------|---------|---------|---------|---------|---------|---|
| 내부네트워킹 행위 | 3.1972 | 0.67633 | 1       |         |         |         |   |
| 외부네트워킹 행위 | 3.4012 | 0.68782 | 0.377** | 1       |         |         |   |
| 멘토링 기능    | 3.3943 | 0.57244 | 0.351** | 0.189** | 1       |         |   |
| 경력만족      | 2.8089 | 0.69951 | 0.400** | 0.086   | 0.699** | 1       |   |
| 조직몰입      | 3.3541 | 0.63617 | 0.596** | 0.193** | 0.433** | 0.558** | 1 |

경력만족과의 상관계수를 살펴보면 내부 네트워킹 행위는 0.400, 멘토링 기능은 0.699으로 나타났으며, 외부 네트워킹 행위 0.086로 유의수준5%하에서 유의하지 않다고 나타났다. 그리고 조직몰입의 상관계수를 살펴보면 내부 네트워킹 행위는 0.596, 외부 네트워킹 행위는 0.193, 멘토링 기능은 0.433로 나타났다.

다음 [표4-9]는 본 연구에서 사용된 모든 변수의 하위 영역의 상관계수를 제시하였다.

네트워킹 행위의 세부 항목인 내부 네트워킹 행위, 외부 네트워킹 행위의 상관계수는 0.377이며, 멘토링 기능의 세부 항목인 경력개발 기능, 심리·사회적 기능, 역할모형 기능의 상관계수는 각 0.189, 0.619와 0.192로 나타났다. 조직몰입의 세부 항목인 정서적 몰입, 계속적 몰입, 규범적 몰입의 상관계수는 0.545, 0.515, 0.269로 나타났다.

경력만족과의 상관계수를 살펴보면 외부 네트워킹 행위를 제외하여 모두 0.3이상으로 나타났으며, 구체적으로 내부 네트워킹 행위( $r=0.400$ ,  $p<0.01$ ), 경력개발 기능( $r=0.661$ ,  $p<0.01$ ), 심리·사회적 기능( $r=0.346$ ,  $p<0.01$ ), 역할모형 기능( $r=0.507$ ,  $p<0.01$ )으로 나타났다. 조직몰입과의 상관

계수를 살펴보면 모두 유의수준1%하에서 유의한 상관관계를 나타냈으며, 구체적으로 내부 네트워킹행위( $r=0.596$ ,  $p<0.01$ ), 외부 네트워킹행위( $r=0.193$ ,  $p<0.01$ ), 멘토링의 경력개발기능( $r=0.346$ ,  $p<0.01$ ), 멘토링의 심리·사회적 기능( $r=0.392$ ,  $p<0.01$ ), 멘토링의 역할모형기능( $r=0.263$ ,  $p<0.01$ )으로 나타났다. 조직몰입의 하위요인과의 상관계수를 살펴보면 정서적 몰입과의 상관계수를 살펴보면 내부 네트워킹 행위( $r=0.640$ ,  $p<0.01$ ), 외부 네트워킹 행위( $r=0.145$ ,  $p<0.01$ ), 경력개발 기능( $r=0.288$ ,  $p<0.01$ ), 심리·사회적 기능( $r=0.364$ ,  $p<0.01$ ), 역할모형 기능( $r=0.217$ ,  $p<0.01$ )으로 나타났다. 계속적 몰입과의 상관계수를 살펴보면 내부 네트워킹 행위( $r=0.409$ ,  $p<0.01$ ), 외부 네트워킹 행위( $r=0.017$ ,  $p<0.01$ ), 경력개발 기능( $r=0.325$ ,  $p<0.01$ ), 심리·사회적 기능( $r=0.207$ ,  $p<0.01$ ), 역할모형 기능( $r=0.237$ ,  $p<0.01$ )으로 나타나고 규범적 몰입과의 상관계수를 살펴보면 내부 네트워킹 행위( $r=0.333$ ,  $p<0.01$ ), 외부 네트워킹 행위( $r=0.345$ ,  $p<0.01$ ), 경력개발 기능( $r=0.201$ ,  $p<0.01$ ), 심리·사회적 기능( $r=0.379$ ,  $p<0.01$ ), 역할모형 기능( $r=0.168$ ,  $p<0.01$ )으로 나타났다.

인구통계학적 특성요인과의 상관계수를 살펴보면, 응답자의 성별과의 상관계수는 내부 네트워킹행위( $r=-0.130$ ,  $p<0.05$ ), 외부 네트워킹행위( $r=-0.248$ ,  $p<0.01$ )로 나타났다. 지역별로 보면, 북경지역과의 상관계수를 살펴보면, 내부 네트워킹행위( $r=-0.267$ ,  $p<0.01$ ), 조직몰입( $r=-0.178$ ,  $p<0.01$ ), 조직몰입의 정서적 몰입( $r=-0.256$ ,  $p<0.01$ ), 계속적 몰입( $r=-0.145$ ,  $p<0.01$ )로 나타났으며, 상해지역과의 상관계수를 살펴보면, 내부 네트워킹행위( $r=0.244$ ,  $p<0.01$ ), 조직몰입의 정서적 몰입( $r=0.158$ ,  $p<0.01$ ), 북경지역( $r=-0.205$ ,  $p<0.01$ )로 나타났다. 광주 및 심천지역과의 상관계수를 살펴보면, 멘토링의 심리·사회적 기능( $r=-0.167$ ,  $p<0.01$ ), 성별( $r=-0.191$ ,  $p<0.01$ ), 학력( $r=-0.128$ ,  $p<0.05$ ), 북경지역( $r=0.190$ ,  $p<0.01$ ), 상해지역( $r=0.213$ ,  $p<0.01$ )로 나타났으며, 동북3성지역과의 상관계수를 살펴보면, 성별( $r=0.135$ ,  $p<0.05$ ), 북경지역( $r=0.322$ ,  $p<0.01$ ), 상해지역( $r=0.360$ ,  $p<0.01$ ), 광주 및 심천지역( $r=0.333$ ,  $p<0.01$ )로 나타났다. 근무회차(신입/경력)과의 상관계수를 살펴보면, 외부 네트워킹행위( $r=-0.146$ ,  $p<0.01$ ), 성별( $r=-0.129$ ,

p<0.05)로 나타났다. 회사규모와의 상관계수를 살펴보면, 외부 네트워킹 행위( $r=-0.117$ ,  $p<0.05$ ), 조직몰입의 규범적 몰입( $r=-0.124$ ,  $p<0.05$ ), 광주 및 삼천지역( $r=-0.116$ ,  $p<0.05$ ), 근무회차( $r=-0.118$ ,  $p<0.05$ )로 나타났다.



[표4-9] 각 하위 변수 간의 상관관계

| 항목별 상관계수                  |      |          |               |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |        |         |    |
|---------------------------|------|----------|---------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|--------|---------|----|
| 연구단위                      | 평균   | 표준<br>편차 | 구성 개념 간의 상관관계 |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |        |         |    |
|                           |      |          | 1             | 2       | 3       | 4       | 5       | 6       | 7       | 8       | 9       | 10      | 11      | 12      | 13      | 14      | 15      | 16     | 17      | 18 |
| 1.내부네트워킹                  | 3.20 | 0.676    | 1             |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |        |         |    |
| 2.외부네트워킹                  | 3.40 | 0.688    | 0.377**       | 1       |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |        |         |    |
| 3.경력개발                    | 3.32 | 0.71     | 0.238**       | 0.078   | 1       |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |        |         |    |
| 4.심리·사회적                  | 3.47 | 0.73     | 0.376**       | 0.306** | 0.189** | 1       |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |        |         |    |
| 5.역할모형                    | 3.46 | 0.82     | 0.236**       | 0.121*  | 0.619** | 0.192** | 1       |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |        |         |    |
| 6.경력만족                    | 2.81 | 0.70     | 0.400**       | 0.086   | 0.661** | 0.346** | 0.507** | 1       |         |         |         |         |         |         |         |         |         |        |         |    |
| 7.조직몰입                    | 3.35 | 0.64     | 0.596**       | 0.193** | 0.346** | 0.392** | 0.263** | 0.558** | 1       |         |         |         |         |         |         |         |         |        |         |    |
| 8.정서적 몰입                  | 3.34 | 0.76     | 0.640**       | 0.145*  | 0.288** | 0.364** | 0.217** | 0.458** | 0.888** | 1       |         |         |         |         |         |         |         |        |         |    |
| 9.계속적 몰입                  | 3.12 | 0.91     | 0.409**       | 0.017   | 0.325** | 0.207** | 0.237** | 0.525** | 0.783** | 0.545** | 1       |         |         |         |         |         |         |        |         |    |
| 10.규범적 몰입                 | 3.61 | 0.72     | 0.333**       | 0.345** | 0.201** | 0.379** | 0.168** | 0.332** | 0.700** | 0.515** | 0.269** | 1       |         |         |         |         |         |        |         |    |
| 11.성별                     | 1.56 | 0.50     | -0.130*       | -0.248* | 0.050   | 0.103   | 0.037   | 0.030   | 0.000   | -0.038  | 0.071   | -0.040  | 1       |         |         |         |         |        |         |    |
| 12.학력                     | 2.34 | 1.12     | -0.002        | 0.099   | 0.004   | 0.092   | -0.012  | -0.001  | 0.010   | 0.021   | -0.042  | 0.053   | 0.003   | 1       |         |         |         |        |         |    |
| 13.복경(더미)                 | 0.16 | 0.36     | -0.267*       | 0.092   | 0.006   | -0.010  | 0.075   | -0.015  | -0.178* | -0.256* | -0.145* | 0.020   | -0.025  | 0.088   | 1       |         |         |        |         |    |
| 14.상해(더미)                 | 0.19 | 0.39     | 0.244**       | 0.062   | -0.026  | 0.108   | -0.066  | 0.038   | 0.107   | 0.158** | 0.056   | 0.022   | -0.033  | 0.093   | -0.205* | 1       |         |        |         |    |
| 15.광주(더미)                 | 0.16 | 0.37     | 0.106         | -0.063  | 0.059   | -0.167* | 0.076   | 0.070   | 0.043   | 0.033   | 0.004   | 0.074   | -0.191* | -0.128* | -0.190* | -0.213* | 1       |        |         |    |
| 16.동북(더미)                 | 0.36 | 0.48     | -0.045        | -0.018  | 0.023   | 0.057   | -0.028  | -0.034  | -0.009  | 0.026   | -0.007  | -0.056  | 0.135*  | 0.018   | -0.322* | -0.360* | -0.333* | 1      |         |    |
| 17.신입 <sup>16)</sup> (더미) | 0.39 | 0.49     | -0.074        | -0.146* | -0.102  | -0.020  | -0.066  | 0.016   | 0.040   | -0.058  | 0.71    | 0.111** | -0.129* | 0.070   | 0.052   | 0.001   | -0.074  | -0.005 | 1       |    |
| 18.회사규모                   | 3.76 | 1.49     | -0.075        | -0.117* | -0.013  | -0.030  | 0.047   | 0.045   | -0.040  | -0.035  | 0.045   | -0.124* | 0.082   | 0.046   | 0.052   | 0.013   | -0.116* | 0.065  | -0.118* | 1  |

\*p<.05, \*\*p<.01

16) 신입: 응답자의 “현 근무지는 당신의 몇 번째 근무지?” 에 대해 응답할 때 “1”을 기재하는 뜻한다.



### 제 3 절 가설의 검증

#### 1. 경력만족에 관련된 가설의 검증

|                                            |
|--------------------------------------------|
| 가설1: 내·외부 네트워킹행위가 경력만족에 긍정적 영향을 미칠 것이다.    |
| 가설1a: 내부 네트워킹행위가 경력만족에 긍정적 영향을 미칠 것이다.     |
| 가설1b: 외부 네트워킹행위가 경력만족에 긍정적 영향을 미칠 것이다.     |
| 가설3: 멘토링이 경력만족에 유의한 영향을 미칠 것이다.            |
| 가설3a: 멘토링의 경력개발기능이 경력만족에 긍정적 영향을 미칠 것이다.   |
| 가설3b: 멘토링의 심리·사회적기능이 경력만족에 긍정적 영향을 미칠 것이다. |
| 가설3c: 멘토링의 역할모형기능이 경력만족에 긍정적 영향을 미칠 것이다.   |

다음 [표4-10]은 경력만족에 관련된 가설에 대한 위계적 회귀분석을 실시한 결과이다.

[표4-10] 경력만족에 관련된 가설의 검증

| 독립변수      | 모형1   |         |               | 모형2   |         |                |       |
|-----------|-------|---------|---------------|-------|---------|----------------|-------|
|           | SE    | $\beta$ | t값(유의확률)      | SE    | $\beta$ | t값(유의확률)       | 공차한계  |
| (상수)      | 0.218 |         | 11.353(0.000) | 0.254 |         | -1.464(0.144)  |       |
| 성별        | 0.083 | 0.053   | 0.901(0.368)  | 0.059 | 0.000   | -0.016(0.987)  | 0.845 |
| 학력        | 0.036 | -0.003  | -0.047(0.963) | 0.025 | -0.015  | -0.389(0.698)  | 0.950 |
| 회사규모      | 0.027 | 0.054   | 0.993(0.352)  | 0.019 | 0.072   | 1.806(0.072*)  | 0.943 |
| 북경(dummy) | 0.150 | 0.039   | 0.508(0.612)  | 0.105 | 0.043   | 0.783(0.434)   | 0.500 |
| 상해(dummy) | 0.144 | 0.091   | 1.141(0.255)  | 0.099 | 0.001   | 0.021(0.983)   | 0.482 |
| 광주(dummy) | 0.149 | 0.131   | 1.653(0.099*) | 0.103 | 0.047   | 0.857(0.392)   | 0.495 |
| 동북(dummy) | 0.128 | 0.045   | 0.509(0.611)  | 0.087 | -0.021  | -0.343(0.732)  | 0.414 |
| 근무회차      | 0.083 | 0.037   | 0.639(0.523)  | 0.057 | 0.090   | 2.260(0.025**) | 0.925 |
| 내부네트워킹    |       |         |               | 0.051 | 0.227   | 4.596(0.000**) | 0.609 |

|        |                                                                                                              |                                                                                                                                  |        |                 |       |
|--------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|-----------------|-------|
| 외부네트워킹 |                                                                                                              | 0.046                                                                                                                            | -0.116 | -2.561(0.011**) | 0.719 |
| 경력개발   |                                                                                                              | 0.049                                                                                                                            | 0.524  | 10.514(0.000**) | 0.595 |
| 심리사회   |                                                                                                              | 0.042                                                                                                                            | 0.192  | 4.323(0.000**)  | 0.747 |
| 역할모형   |                                                                                                              | 0.043                                                                                                                            | 0.101  | 2.009(0.045**)  | 0.585 |
| 통계량    | R=0.123 <sup>a</sup> , R <sup>2</sup> =0.015,<br>수정된R <sup>2</sup> =-0.011,<br>F=0.588, P=0.788 <sup>a</sup> | R=0.744 <sup>b</sup> , R <sup>2</sup> =0.553, 수정된R <sup>2</sup> =0.534,<br>F=28.724, P=0.000 <sup>b</sup><br>Durbin-Watson=1.948 |        |                 |       |

종속변수: 경력만족, \*\*P<0.05, \*P<0.1

분석결과 회귀모형1의 설명력은 1.5%이고, 회귀식은 통계적으로 유의하지 않는 것으로 분석되었다(F=0.588, P=0.788). 회귀모형2의 설명력은 55.3%이고, 회귀식은 통계적으로 유의한 것으로 분석되었(F=28.724, P<0.01). 모형2는 모형1에 비해 52.8% 더 설명하고 있다. 독립변수로는 회사의 규모가 유의수준10%하에서 경력만족에 영향을 미치는 것으로 나타났다으며, 근무회차, 내부 네트워킹 행위, 멘토링의 경력개발 기능, 심리·사회적 기능과 역할모형 기능은 유의수준5%하에서 경력만족에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그러나 외부 네트워킹 행위가 유의수준5%하에서 경력만족에 부정적 영향을 미친다는 것으로 나타났다.

공차한계는 모두 0.1 이상의 수치를 보여 다중공선성에 문제가 없는 것으로 판단할 수 있고, Durbin-Watson은 1.948로 기준값인 2에 매우 근접하고 0또는 4에 가깝지 않기 때문에 잔차들 간에 상관관계가 없는 것으로 판단 할 수 있다. 이에 회귀모형이 적합하다고 해석할 수 있다.

다시 말하자면 개인의 조직 내부에서 네트워크를 구축과 유지하는 행위 및 네트워크를 통해 혜택을 얻는 행위들이 자기 자신의 경력만족에 유의한 정(+)의 영향을 미친다고 나타났으며, 가설1a를 채택되었다. 그러나 조직 외부에서 이러한 행위들이 자기 자신의 경력만족에 영향을 미친다는 결과가 나타났지만, 유의한 부(-)의 영향을 주기 때문에 가설1b를 기각되었다. 그리고 멘토링의 후원, 노출 및 소개, 지도, 보호와 도전적 업무부여 등을 포함한 경력개발기능, 수용 및 지원, 상담과 우정을 포함한 심리·사회적 기능과 역할모형을 되어주는 역할모형기능이 모두 개개인의 지각한 경력만족에 유의한 영향을 미치는 것이다. 가설3a, 가설3b와 가설3c를 채택되었다.

## 2. 조직몰입에 관련된 가설의 검증

가설2: 내·외부 네트워킹행위가 조직몰입에 유의한 영향을 미칠 것이다.

가설2a: 내부 네트워킹행위가 조직몰입에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

가설2b: 외부 네트워킹행위가 조직몰입에 부정적 영향을 미칠 것이다.

가설4: 멘토링이 조직몰입에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

가설4a: 멘토링의 경력개발기능이 조직몰입에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

가설4b: 멘토링의 심리·사회적기능이 조직몰입에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

가설4c: 멘토링의 역할모형기능이 조직몰입에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

다음 [표4-11]는 네트워킹 행위(내부 네트워킹 행위, 외부 네트워킹 행위)가 조직몰입에 미치는 영향을 검증하기 위하여 위계적 회귀분석을 실시한 결과이다.

[표4-11] 내·외부 네트워킹 행위가 조직몰입에 미치는 영향

| 독립변수      | 모형1   |         |                 | 모형2   |         |                |       |
|-----------|-------|---------|-----------------|-------|---------|----------------|-------|
|           | SE    | $\beta$ | t값(유의확률)        | SE    | $\beta$ | t값(유의확률)       | 공차한계  |
| (상수)      | 0.195 |         | 17.210(0.000)   | 0.259 |         | 3.466(0.001)   |       |
| 성별        | 0.074 | 0.013   | 0.217(0.829)    | 0.060 | 0.021   | 0.450(0.653)   | 0.845 |
| 학력        | 0.032 | 0.020   | 0.358(0.721)    | 0.025 | 0.007   | 0.152(0.880)   | 0.950 |
| 회사규모      | 0.024 | -0.023  | -0.402(0.688)   | 0.019 | 0.008   | 0.185(0.854)   | 0.943 |
| 북경(dummy) | 0.134 | -0.182  | -2.378(0.018**) | 0.107 | -0.097  | -1.580(0.115)  | 0.500 |
| 상해(dummy) | 0.129 | 0.056   | 0.703(0.483)    | 0.101 | -0.087  | -1.397(0.163)  | 0.482 |
| 광주(dummy) | 0.134 | 0.011   | 0.145(0.885)    | 0.105 | -0.050  | -0.818(0.414)  | 0.495 |
| 동북(dummy) | 0.114 | -0.044  | -0.509(0.611)   | 0.089 | -0.086  | -1.282(0.201)  | 0.414 |
| 근무회차      | 0.075 | 0.048   | 0.838(0.403)    | 0.059 | 0.040   | 0.900(0.369)   | 0.925 |
| 내부네트워킹    |       |         |                 | 0.052 | 0.497   | 8.969(0.000**) | 0.609 |
| 외부네트워킹    |       |         |                 | 0.047 | -0.058  | -1.142(0.254)  | 0.719 |
| 경력개발      |       |         |                 | 0.051 | 0.208   | 3.716(0.000**) | 0.595 |

|      |                                                                                                             |                                                                                                                                  |        |                |       |
|------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|----------------|-------|
| 심리사회 |                                                                                                             | 0.043                                                                                                                            | 0.188  | 3.767(0.000**) | 0.747 |
| 역할모형 |                                                                                                             | 0.044                                                                                                                            | -0.008 | -0.138(0.890)  | 0.585 |
| 통계량  | R=0.206 <sup>a</sup> , R <sup>2</sup> =0.042,<br>수정된R <sup>2</sup> =0.017,<br>F=1.693, P=0.099 <sup>a</sup> | R=0.660 <sup>b</sup> , R <sup>2</sup> =0.436, 수정된R <sup>2</sup> =0.412,<br>F=17.976, P=0.000 <sup>b</sup><br>Durbin-Watson=1.942 |        |                |       |

종속변수: 조직몰입, \*\*P<0.05, \*P<0.1

분석결과 회귀모형1의 설명력은 4.2%이고, 회귀식은 통계적으로 유의하지 않는 것으로 분석되었다(F=1.693, P=0.099). 회귀모형2의 설명력은 43.6%이고, 회귀식은 통계적으로 유의한 것으로 분석되었다(F=17.976, P<0.01). 모형2는 모형1에 비해 39.4% 더 설명하고 있다. 독립변수로는 내부 네트워킹 행위, 멘토링의 경력개발 기능과 심리·사회적 기능이 유의수준 5%하에서 조직몰입에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그러나 외부 네트워킹 행위와 멘토링의 역할모형기능이 유의수준 5%하에서 조직몰입에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

공차한계는 모두 0.1 이상의 수치를 보여 다중공선성에 문제가 없는 것으로 판단할 수 있고, Durbin-Watson은 1.942로 기준값인 2에 매우 근접하고 0또는 4에 가깝지 않기 때문에 잔차들 간에 상관관계가 없는 것으로 판단할 수 있다. 이에 회귀모형이 적합하다고 해석할 수 있다.

다시 말하자면 개인의 조직 내부에서 네트워크를 구축과 유지하는 행위 및 네트워크를 통해 혜택을 얻는 행위들이 자기 자신의 조직몰입에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이라고 나타났으며, 조직 외부에서 이러한 행위들이 자기 자신의 조직몰입에 영향을 준다는 가설을 지지하지 않았다. 가설2a는 채택되었으나, 가설2b는 기각되었다. 그리고 멘토링의 후원, 노출 및 소개, 지도, 보호와 도전적 업무부여 등을 포함한 경력개발기능, 수용 및 지원, 상담과 우정을 포함한 심리·사회적 기능이 개인의 조직몰입에 유의한 영향을 미치는 것이며, 역할모형을 되어주는 역할모형기능이 개인의 조직몰입에 유의한 영향을 미친다는 가설을 지지하지 않았다. 가설4a와 가설4b를 채택되었으며, 가설4c를 기각되었다.

더 구체적으로 각 독립변수가 조직몰입의 하위요인인 정서적 몰입, 계속

적 몰입과 규범적 몰입에 미치는 영향에 살펴보고 다음[4-12], [4-13], [4-14]와 같이 세부분석을 실시하였다.

[표4-12]각 변수가 정서적 몰입에 미치는 영향

| 독립변수      | 모형1                                                                                                         |         |                 | 모형2                                                                                                                              |         |                 | 공차한<br>계 |
|-----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|-----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|-----------------|----------|
|           | SE                                                                                                          | $\beta$ | t값(유의확률)        | SE                                                                                                                               | $\beta$ | t값(유의확률)        |          |
| (상수)      | 0.229                                                                                                       |         | 15.404(0.000)   | 0.299                                                                                                                            |         | 3.022(0.003)    |          |
| 성별        | 0.087                                                                                                       | -0.045  | -0.800(0.424)   | 0.069                                                                                                                            | -0.037  | -0.823(0.411)   | 0.845    |
| 학력        | 0.038                                                                                                       | 0.038   | 0.673(0.501)    | 0.029                                                                                                                            | 0.032   | 0.753(0.452)    | 0.950    |
| 회사규모      | 0.028                                                                                                       | -0.029  | -0.521(0.603)   | 0.022                                                                                                                            | -0.005  | -0.127(0.899)   | 0.943    |
| 북경(dummy) | 0.157                                                                                                       | -0.239  | -3.196(0.002**) | 0.124                                                                                                                            | -0.122  | -2.069(0.039**) | 0.500    |
| 상해(dummy) | 0.151                                                                                                       | 0.100   | 1.296(0.196)    | 0.117                                                                                                                            | -0.050  | -0.833(0.405)   | 0.482    |
| 광주(dummy) | 0.157                                                                                                       | -0.005  | -0.070(0.944)   | 0.121                                                                                                                            | -0.074  | -1.258(0.209)   | 0.495    |
| 동북(dummy) | 0.134                                                                                                       | -0.009  | -0.110(0.913)   | 0.103                                                                                                                            | -0.039  | -0.610(0.542)   | 0.414    |
| 근무회차      | 0.087                                                                                                       | -0.058  | -1.032(0.303)   | 0.068                                                                                                                            | -0.074  | -1.714(0.088*)  | 0.925    |
| 내부네트워킹    |                                                                                                             |         |                 | 0.060                                                                                                                            | 0.588   | 11.010(0.000**) | 0.609    |
| 외부네트워킹    |                                                                                                             |         |                 | 0.054                                                                                                                            | -0.126  | -2.570(0.011**) | 0.719    |
| 경력개발      |                                                                                                             |         |                 | 0.058                                                                                                                            | 0.136   | 2.516(0.012**)  | 0.595    |
| 심리사회      |                                                                                                             |         |                 | 0.050                                                                                                                            | 0.152   | 3.151(0.002**)  | 0.747    |
| 역할모형      |                                                                                                             |         |                 | 0.051                                                                                                                            | -0.012  | -0.224(0.823)   | 0.585    |
| 통계량       | R=0.289 <sup>a</sup> , R <sup>2</sup> =0.083,<br>수정된R <sup>2</sup> =0.059,<br>F=3.491, P=0.001 <sup>a</sup> |         |                 | R=0.690 <sup>b</sup> , R <sup>2</sup> =0.476, 수정된R <sup>2</sup> =0.454,<br>F=21.112, P=0.000 <sup>b</sup><br>Durbin-Watson=1.954 |         |                 |          |

종속변수: 정서적 몰입, \*\*P<0.05, \*P<0.1

분석결과 회귀모형1의 설명력은 8.2%이고, 회귀식은 통계적으로 유의한 것으로 분석되었다(F=3.491, P<0.01). 독립변수로 북경지역에 있는 사람들이 다른 지역에 있는 사람보다 정서적 몰입의 정도는 낮다는 결과를 나타냈다. 회귀모형2의 설명력은 45.4%이고, 회귀식은 통계적으로 유의한 것으로 분석되었다(F=21.112, P<0.01). 모형2는 모형1에 비해 37.2% 더 설명하고 있다. 독립변수로는 근무지회차 1개(첫 번째 직장)인 사람들이 근무지회차 2개 이상(첫 번째 직장이 아닌)인 사람들 보다 유의수준 10%하에서 정서적 몰입정도가 낮다는 결과가 나타났으며, 유의수준 5%하에서 북경지역에 있는 종업원이 타 지역에 있는 종업원보다 정서적 몰입이 더 높고, 내부 네트워킹행위, 멘토링의 경력개발 기능과 심리·사회적 기능이 유의수준5%하에서 정서적 몰입에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 외부 네트워킹행위가 정서적 몰입에 유의수준 5%하에서 부정적 영향을 미친다

는 결과가 나타났으며, 멘토링의 역할모형기능이 유의수준5%하에서 정서적 몰입에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

공차한계는 모두 0.1 이상의 수치를 보여 다중공선성에 문제가 없는 것으로 판단할 수 있고, Durbin-Watson은 1.954로 기준값인 2에 매우 근접하고 0또는 4에 가깝지 않기 때문에 잔차들 간에 상관관계가 없는 것으로 판단 할 수 있다. 이에 회귀모형이 적합하다고 해석할 수 있다.

다시 말하자면 개인의 조직 내부 네트워킹 행위가 네트워크를 건립과 유지하는 행위 및 네트워크를 통해 혜택을 얻는 행위들이 조직에서 생활하는데 심리적인 안정감을 갖게 해주어 개인이 조직에 대하여 애착을 갖고 조직과의 일체감을 느끼게 하는 정서적 몰입에 긍정적 영향을 미치는 것이며, 외부 네트워킹행위가 정서적 몰입에 부정적 영향을 미치는 것이다. 그리고 유의수준10%하에서 경력개발 기능인 후원, 노출 및 소개, 지도, 보호와 도전적 업무부여 등과 심리·사회적 기능인 수용 및 지원, 상담, 우정 등을 2가지 기능을 통하여 개인은 자신감을 갖고 자신의 역할을 수행할 수 있도록 도움을 받으며 조직에서 생활하는데 경력을 개발하여 심리적 안정감을 갖게 해주므로 개인이 조직에 대한 애착을 갖게 하여 조직과의 일체감을 느끼게 하는 정서적 몰입에 유의한 영향을 미치는 것이다.

[표4-13]각 변수가 계속적 몰입에 미치는 영향

| 독립변수      | 모형1                                                                                                         |         |                | 모형2                                                                                                                             |         |                 | 공차한계  |
|-----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|-----------------|-------|
|           | SE                                                                                                          | $\beta$ | t값(유의확률)       | SE                                                                                                                              | $\beta$ | t값(유의확률)        |       |
| (상수)      | 0.281                                                                                                       |         | 10.494(0.000)  | 0.421                                                                                                                           |         | 1.564(0.119)    |       |
| 성별        | 0.107                                                                                                       | 0.078   | 1.340(0.181)   | 0.098                                                                                                                           | 0.063   | 1.180(0.239)    | 0.845 |
| 학력        | 0.047                                                                                                       | -0.036  | -0.630(0.529)  | 0.041                                                                                                                           | -0.034  | -0.671(0.503)   | 0.950 |
| 회사규모      | 0.035                                                                                                       | 0.064   | 1.119(0.264)   | 0.031                                                                                                                           | 0.073   | 1.457(0.146)    | 0.943 |
| 북경(dummy) | 0.193                                                                                                       | -0.204  | -2.672(0.008*) | 0.174                                                                                                                           | -0.132  | -1.908(0.057*)  | 0.500 |
| 상해(dummy) | 0.185                                                                                                       | -0.035  | -0.440(0.660)  | 0.165                                                                                                                           | -0.134  | -1.899(0.059*)  | 0.482 |
| 광주(dummy) | 0.192                                                                                                       | -0.056  | -0.717(0.474)  | 0.171                                                                                                                           | -0.130  | -1.876(0.062*)  | 0.495 |
| 동북(dummy) | 0.164                                                                                                       | -0.117  | -1.353(0.177)  | 0.144                                                                                                                           | -0.146  | -1.929(0.055*)  | 0.414 |
| 근무회차      | 0.107                                                                                                       | 0.097   | 1.700(0.090*)  | 0.095                                                                                                                           | 0.105   | 2.077(0.039**)  | 0.925 |
| 내부네트워킹    |                                                                                                             |         |                | 0.085                                                                                                                           | 0.394   | 6.301(0.000**)  | 0.609 |
| 외부네트워킹    |                                                                                                             |         |                | 0.077                                                                                                                           | -0.148  | -2.563(0.011**) | 0.719 |
| 경력개발      |                                                                                                             |         |                | 0.082                                                                                                                           | 0.245   | 3.864(0.000**)  | 0.595 |
| 심리사회      |                                                                                                             |         |                | 0.070                                                                                                                           | 0.057   | 1.011(0.313)    | 0.747 |
| 역할모형      |                                                                                                             |         |                | 0.072                                                                                                                           | 0.007   | 0.107(0.915)    | 0.585 |
| 통계량       | R=0.212 <sup>a</sup> , R <sup>2</sup> =0.045,<br>수정된R <sup>2</sup> =0.020,<br>F=1.808, P=0.075 <sup>a</sup> |         |                | R=0.530 <sup>b</sup> , R <sup>2</sup> =0.280, 수정된R <sup>2</sup> =0.249,<br>F=9.054, P=0.000 <sup>b</sup><br>Durbin-Watson=1.657 |         |                 |       |

종속변수: 계속적 몰입, \*\*P<0.05, \*P<0.1

분석결과 회귀모형1의 설명력은 4.5%이고, 회귀식은 통계적으로 유의하지 않는 것으로 분석되었다( $F=1.808$ ,  $P=0.075$ ). 독립변수로 북경지역에 있는 사람들이 다른 지역에 있는 사람보다 계속적 몰입의 정도는 낮다는 결과를 나타냈다. 회귀모형2의 설명력은 28%이고, 회귀식은 통계적으로 유의한 것으로 분석되었다( $F=9.054$ ,  $P<0.01$ ). 모형2는 모형1에 비해 23.5% 더 설명하고 있다. 독립변수로는 근무지회차 1개(첫 번째 직장)인 사람들이 근무지회차 2개 이상(첫 번째 직장이 아닌)인 사람들 보다 유의수준 5%하에서 계속적 몰입정도가 높다는 결과가 나타났으며, 유의수준 10%하에서 북경, 상해, 광주나 심천 및 동북3성 지역에 있는 종업원이 기타 지역에 있는 종업원보다 계속적 몰입이 더 낮다는 결과를 나타냈다. 내부 네트워킹행위와 멘토링의 경력개발 기능이 유의수준5%하에서 계속적 몰입에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 외부 네트워킹행위가 계속적 몰입에 유의수준 5%하에서 부정적 영향을 미친다는 결과가 나타났으며, 멘토링의 심리·사회적 기능과 역할모형기능이 유의수준5%하에서 계속적 몰입에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

공차한계는 모두 0.1 이상의 수치를 보여 다중공선성에 문제가 없는 것으로 판단할 수 있고, Durbin-Watson은 1.657로 기준값인 2에 매우 근접하고 0또는 4에 가깝지 않기 때문에 잔차들 간에 상관관계가 없는 것으로 판단 할 수 있다. 이에 회귀모형이 적합하다고 해석할 수 있다.

다시 말해서, 개인이 조직 내부에서 네트워크를 건립과 유지하는 행위 및 네트워크를 통해 혜택을 얻는 행위들이 조직에 계속해서 머물려는 경향인 계속적 몰입에 긍정적 영향을 미치는 것이며, 조직 외부에서의 네트워킹행위가 계속적 몰입에 부정적 영향을 미치는 것이다 .

유의수준10%하에서 경력개발 기능인 후원, 노출 및 소개, 지도, 보호와 도전적 업무부여 등이 개인의 조직을 떠나면서 발생할 비용에 대한 개인적인 인식에 기초하여 조직에 계속해서 머물려는 경향을 표현한 계속적 몰입에 유의한 영향을 미치는 것이다.



[표4-14]각 변수가 규범적 몰입에 미치는 영향

| 독립변수      | 모형1                                                                                                         |         |                | 모형2                                                                                                                             |         |                |       |
|-----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|----------------|-------|
|           | SE                                                                                                          | $\beta$ | t값(유의확률)       | SE                                                                                                                              | $\beta$ | t값(유의확률)       | 공차한계  |
| (상수)      | 0.221                                                                                                       |         | 16.146(0.000)  | 0.334                                                                                                                           |         | 3.383(0.001)   |       |
| 성별        | 0.084                                                                                                       | 0.002   | 0.042(0.967)   | 0.077                                                                                                                           | 0.036   | 0.661(0.509)   | 0.845 |
| 학력        | 0.037                                                                                                       | 0.053   | 0.926(0.355)   | 0.033                                                                                                                           | 0.017   | 0.339(0.735)   | 0.950 |
| 회사규모      | 0.027                                                                                                       | -0.108  | -1.889(0.060*) | 0.024                                                                                                                           | -0.062  | -1.209(0.228)  | 0.943 |
| 북경(dummy) | 0.151                                                                                                       | 0.061   | 0.802(0.423)   | 0.138                                                                                                                           | 0.055   | 0.792(0.429)   | 0.500 |
| 상해(dummy) | 0.145                                                                                                       | 0.067   | 0.840(0.401)   | 0.131                                                                                                                           | -0.016  | -0.225(0.822)  | 0.482 |
| 광주(dummy) | 0.151                                                                                                       | 0.112   | 1.437(0.152)   | 0.135                                                                                                                           | 0.123   | 1.753(0.081*)  | 0.495 |
| 동북(dummy) | 0.129                                                                                                       | 0.032   | 0.369(0.713)   | 0.114                                                                                                                           | -0.012  | -0.156(0.876)  | 0.414 |
| 근무회차      | 0.084                                                                                                       | 0.100   | 1.740(0.083*)  | 0.075                                                                                                                           | 0.090   | 1.758(0.080*)  | 0.925 |
| 내부네트워킹    |                                                                                                             |         |                | 0.067                                                                                                                           | 0.133   | 2.102(0.036**) | 0.609 |
| 외부네트워킹    |                                                                                                             |         |                | 0.061                                                                                                                           | 0.195   | 3.349(0.001**) | 0.719 |
| 경력개발      |                                                                                                             |         |                | 0.065                                                                                                                           | 0.111   | 1.734(0.084*)  | 0.595 |
| 심리사회      |                                                                                                             |         |                | 0.056                                                                                                                           | 0.269   | 4.706(0.000**) | 0.747 |
| 역할모형      |                                                                                                             |         |                | 0.057                                                                                                                           | -0.014  | -0.224(0.832)  | 0.585 |
| 통계량       | R=0.191 <sup>a</sup> , R <sup>2</sup> =0.036,<br>수정된R <sup>2</sup> =0.011,<br>F=1.447, P=0.176 <sup>a</sup> |         |                | R=0.511 <sup>b</sup> , R <sup>2</sup> =0.261, 수정된R <sup>2</sup> =0.230,<br>F=8.219, P=0.000 <sup>b</sup><br>Durbin-Watson=2.343 |         |                |       |

종속변수: 규범적 몰입, \*\*P<0.05, \*P<0.1

분석결과 회귀모형1의 설명력은 3.6%이고, 회귀식은 통계적으로 유의하지 않는 것으로 분석되었다(F=1.447, P=0.176). 독립변수로 회사규모와 근무회차가 유의수준 10%하에서 규범적 몰입에 영향을 미친다는 결과를 나타냈다. 회귀모형2의 설명력은 26.1%이고, 회귀식은 통계적으로 유의한 것으로 분석되었다(F=8.219, P<0.01). 모형2는 모형1에 비해 22.5% 더 설명하고 있다. 독립변수로는 근무회차 1개(첫 번째 직장)인 사람들이 근무회차 2개 이상(첫 번째 직장이 아닌)인 사람들 보다 유의수준 10%하에서 규범적 몰입정도가 높다는 결과가 나타났으며, 유의수준 10%하에서 광주나 심천 지역에 있는 종업원이 기타 지역에 있는 종업원보다 규범적 몰입이 더 높다는 결과를 나타냈다. 내부 네트워킹행위, 외부 네트워킹행위와 멘토링의 심리·사회적 기능이 유의수준5%하에서 규범적 몰입에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 멘토링의 경력개발 기능이 유의수준 10%하에서 규범적 몰입에 긍정적 영향을 미친다는 결과를 나타냈으며, 멘토링의 역할모형기능이 유의수준5%하에서 계속적 몰입에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

공차한계는 모두 0.1 이상의 수치를 보여 다중공선성에 문제가 없는 것



으로 판단할 수 있고, Durbin-Watson은 2.343로 기준값인 2에 매우 근접하고 0또는 4에 가깝지 않기 때문에 잔차들 간에 상관관계가 없는 것으로 판단 할 수 있다. 이에 회귀모형이 적합하다고 해석할 수 있다.

다시 말해서, 개인이 조직 내·외부 에서 네트워크를 건립과 유지하는 행위 및 네트워크를 통해 혜택을 얻는 행위들이 조직에 충성하고 의무를 성심껏 수행해야 한다는 가치관 정립에 영향을 미친다고 할 수 있다. 유의수준10%하에서 경력개발 기능인 후원, 노출 및 소개, 지도, 보호와 도전적 업무부여 등과 심리·사회적 기능인 수용 및 지원, 상담, 우정 등 기능을 통하여 개인이 자신의 역할을 적절히 수행하는데 필요한 능력을 습득하게 해주고, 조직 내에서 승진 또는 경력계획을 달성할 수 있도록 도와주는 것이 조직에 충성하고 의무를 성심껏 수행해야 한다는 가치관 확립에 영향을 미친다고 할 수 있다.



### 3. 가설검증 결과 요약

이상의 가설검증 결과를 요약하면 다음[표4-15]와 같다.

[표4-15] 가설검증 결과 요약

| 가설 | 내 용                                     | 채택여부 |
|----|-----------------------------------------|------|
| 1  | a. 내부 네트워킹 행위가 경력만족에 긍정적 영향을 미칠 것이다.    | 채택   |
|    | b. 외부 네트워킹 행위가 경력만족에 긍정적 영향을 미칠 것이다.    | 기각   |
| 2  | a. 내부 네트워킹 행위가 조직몰입에 긍정적 영향을 미칠 것이다.    | 채택   |
|    | b. 외부 네트워킹 행위가 조직몰입에 부정적 영향을 미칠 것이다.    | 기각   |
| 3  | a. 멘토링의 경력개발기능이 경력만족에 긍정적 영향을 미칠 것이다.   | 채택   |
|    | b. 멘토링의 심리·사회적기능이 경력만족에 긍정적 영향을 미칠 것이다. | 채택   |
|    | c. 멘토링의 역할모형기능이 경력만족에 긍정적 영향을 미칠 것이다.   | 채택   |
| 4  | a. 멘토링의 경력개발기능이 조직몰입에 긍정적 영향을 미칠 것이다.   | 채택   |
|    | b. 멘토링의 심리·사회적기능이 조직몰입에 긍정적 영향을 미칠 것이다. | 채택   |
|    | c. 멘토링의 역할모형기능이 조직몰입에 긍정적 영향을 미칠 것이다.   | 기각   |

## 제 4 절 추가 분석

### 1. 멘토의 성별에 따른 멘토링의 차이분석

[표4-16] 멘토의 성별에 따른 멘토링의 분석결과 멘토링의 심리·사회적 기능이 유의수준 5%하에서 성별에 따라 차이가 있다고 할 수 있다.

[표4-17] 멘티와 멘토의 성별관계에 따른 멘토링의 분석결과 멘토링의 심리·사회적 기능이 유의수준 5%하에서 성별관계에 따라 차이가 있다고 나타났다.

[표4-16] 멘토의 성별에 따른 멘토링의 차이

| 구분      | 평균     |        | 표준편차    |         | t값     | p값      |
|---------|--------|--------|---------|---------|--------|---------|
|         | 남(194) | 여(122) | 남       | 여       |        |         |
| 경력개발 기능 | 3.2741 | 3.3934 | 0.68208 | 0.73826 | -1.467 | 0.143   |
| 심리사회 기능 | 3.3282 | 3.7049 | 0.69910 | 0.73004 | -4.585 | 0.000** |
| 역할모형 기능 | 3.4330 | 3.5109 | 0.77699 | 0.87741 | -0.825 | 0.410   |

[표4-17]멘티와 멘토의 성별관계에 따른 멘토링의 차이

| 종속변수       | 성별관계 | 평균     | 표준편차    | F값/유의확률           | scheffe |
|------------|------|--------|---------|-------------------|---------|
| 경력개발<br>기능 | 남-남a | 3.2324 | 0.61771 | 2.100/0.100       | d>a     |
|            | 남-여b | 3.5000 | 0.76679 |                   |         |
|            | 여-남c | 3.2529 | 0.71522 |                   |         |
|            | 여-여d | 3.4250 | 0.75410 |                   |         |
| 심리사회<br>기능 | 남-남a | 3.3141 | 0.61940 | 3.296/<br>0.021** | d>a     |
|            | 남-여b | 3.7333 | 1.02740 |                   |         |
|            | 여-남c | 3.4828 | 0.72916 |                   |         |
|            | 여-여d | 3.5667 | 0.73627 |                   |         |
| 역할모형<br>기능 | 남-남a | 3.4327 | 0.74301 | 1.643/0.179       |         |
|            | 남-여b | 3.6133 | 0.94124 |                   |         |
|            | 여-남c | 3.3333 | 0.84908 |                   |         |
|            | 여-여d | 3.4631 | 0.81674 |                   |         |

## 2. 멘토의 학력에 따른 멘토링의 차이분석

[표4-18] 멘토의 학력에 따른 멘토링의 차이분석

| 종속변수       | 멘토의 학력  | 평균     | 표준편차    | F값/유의확률       | scheffe |
|------------|---------|--------|---------|---------------|---------|
| 경력개발<br>기능 | 고졸이하a   | 2.7083 | 0.31549 | 5.275/0.000** | c<de    |
|            | 고졸b     | 3.4348 | 0.49934 |               |         |
|            | 2년제 대졸c | 2.9872 | 0.68104 |               |         |
|            | 대졸d     | 3.4293 | 0.69937 |               |         |
|            | 석사e     | 3.4741 | 0.67740 |               |         |
|            | 기타f     | 3.2222 | 0.76934 |               |         |
| 심리사회<br>기능 | 고졸이하a   | 2.7500 | 0.31914 | 1.474/0.198   |         |
|            | 고졸b     | 3.6812 | 0.59864 |               |         |
|            | 2년제 대졸c | 3.5385 | 0.82431 |               |         |
|            | 대졸d     | 3.4556 | 0.77931 |               |         |
|            | 석사e     | 3.4770 | 0.49209 |               |         |
|            | 기타f     | 3.3333 | 0.78989 |               |         |
| 역할모형<br>기능 | 고졸이하a   | 2.5833 | 0.56928 | 5.345/0.000** | c<d     |
|            | 고졸b     | 3.7971 | 0.59237 |               |         |
|            | 2년제 대졸c | 3.1641 | 0.79522 |               |         |
|            | 대졸d     | 3.6019 | 0.79032 |               |         |
|            | 석사e     | 3.5287 | 0.84934 |               |         |
|            | 기타f     | 3.1728 | 0.80792 |               |         |

[표4-18] 분석결과 멘토의 학력에 따른 멘토링의 경력개발 기능과 역할 모형 기능은 유의수준5%하에서 유의한 차이를 보였으며, 심리·사회적 기능은 유의수준5%하에서 유의한 차이를 보여주지 않았다.

## 3. 멘토와 조직의 관계에 따른 차이분석

[표4-19] 분석결과 멘토와 조직의 관계에 따라 내부 네트워킹행위, 외부 네트워킹행위, 멘토링의 심리·사회적 기능, 조직몰입의 세부영역인 계속적 몰입과 규범적 몰입은 유의수준5%하에서 유의한 차이를 보였으며, 멘토링

의 경력개발 기능, 역할모형 기능, 경력만족과 조직몰입의 세부영역인 정서적 몰입은 유의수준5%하에서 유의한 차이를 보지 못하였다.

[표4-19] 멘토와 조직의 관계에 따른 차이분석

| 구분       | 평균            |               | 표준편차    |         | t값     | p값      |
|----------|---------------|---------------|---------|---------|--------|---------|
|          | 조직내부<br>(216) | 조직외부<br>(100) | 조직내부    | 조직외부    |        |         |
| 내부네트워킹해위 | 3.2741        | 3.0310        | 0.62563 | 0.75139 | 3.009  | 0.003** |
| 외부네트워킹행위 | 3.3385        | 3.5367        | 0.64981 | 0.74912 | -2.400 | 0.017** |
| 경력개발 기능  | 3.3194        | 3.3217        | 0.70275 | 0.71510 | -0.026 | 0.979   |
| 심리사회 기능  | 3.4059        | 3.6200        | 0.75697 | 0.65993 | -2.433 | 0.016** |
| 역할모형 기능  | 3.4722        | 3.4433        | 0.83604 | 0.77714 | 0.292  | 0.770   |
| 경력만족     | 2.8333        | 2.7560        | 0.69470 | 0.71043 | 0.914  | 0.362   |
| 조직몰입     | 3.3833        | 3.2910        | 0.59736 | 0.71196 | 1.201  | 0.231   |
| 정서적 몰입   | 3.3924        | 3.2325        | 0.66537 | 0.93221 | 1.740  | 0.083   |
| 계속적 몰입   | 3.2253        | 2.8900        | 0.82822 | 1.04667 | 3.071  | 0.002** |
| 규범적 몰입   | 3.5293        | 3.7700        | 0.72473 | 0.67119 | -2.809 | 0.005** |

#### 4. 멘토와 사적의 관계에 따른 차이분석

[표4-20] 분석결과 멘토와 사적의 관계에 따라 멘토링의 세부영역인 경력개발 기능, 심리·사회적 기능, 역할모형 기능은 모두 유의수준5%하에서 유의한 차이를 보였다.

[4-20] 멘토와 사적의 관계에 따른 멘토링 기능의 차이분석

| 종속변수       | 멘토와의 관계  | 평균     | 표준편차    | F값/유의<br>확률       | scheffe |
|------------|----------|--------|---------|-------------------|---------|
| 경력개발<br>기능 | 직속 상사1   | 3.1290 | 0.76421 | 2.715/<br>0.003** | -       |
|            | 타부서 상사2  | 3.4583 | 0.60643 |                   |         |
|            | 동부서 선배3  | 3.4196 | 0.61381 |                   |         |
|            | 타부서선배4   | 3.5278 | 0.77796 |                   |         |
|            | 동부서동료5   | 3.4359 | 0.60567 |                   |         |
|            | 타부서동료6   | 3.8148 | 0.50993 |                   |         |
|            | 학교교수/선생7 | 3.4516 | 0.64864 |                   |         |

|            |          |        |         |                   |   |
|------------|----------|--------|---------|-------------------|---|
|            | 학교선배8    | 3.4583 | 0.81040 |                   |   |
|            | 학교동창9    | 2.8730 | 0.53724 |                   |   |
|            | 고향친구10   | 3.2083 | 0.43833 |                   |   |
|            | 가족/친척11  | 3.4323 | 0.79521 |                   |   |
| 심리사회<br>기능 | 직속 상사1   | 3.3405 | 0.76294 | 2.924/<br>0.002** | - |
|            | 타부서 상사2  | 3.4167 | 1.04604 |                   |   |
|            | 동부서 선배3  | 3.6369 | 0.71146 |                   |   |
|            | 타부서 선배4  | 3.2778 | 0.50918 |                   |   |
|            | 동부서 동료5  | 3.0897 | 0.44779 |                   |   |
|            | 타부서 동료6  | 3.6667 | 0.50000 |                   |   |
|            | 학교교수/선생7 | 3.7742 | 0.59868 |                   |   |
|            | 학교선배8    | 3.2500 | 1.03510 |                   |   |
|            | 학교동창9    | 3.3651 | 0.33174 |                   |   |
|            | 고향친구10   | 3.3333 | 0.00000 |                   |   |
|            | 가족/친척11  | 3.8021 | 0.75662 |                   |   |
| 역할모형<br>기능 | 직속 상사1   | 3.2043 | 0.90761 | 2.244/0.0<br>15** | - |
|            | 타부서 상사2  | 3.7500 | 0.68278 |                   |   |
|            | 동부서 선배3  | 3.6250 | 0.75495 |                   |   |
|            | 타부서 선배4  | 3.5833 | 0.84238 |                   |   |
|            | 동부서 동료5  | 3.6667 | 0.77172 |                   |   |
|            | 타부서 동료6  | 3.6296 | 0.63343 |                   |   |
|            | 학교교수/선생7 | 3.5054 | 0.75949 |                   |   |
|            | 학교선배8    | 3.6667 | 0.47140 |                   |   |
|            | 학교동창9    | 3.1270 | 0.63662 |                   |   |
|            | 고향친구10   | 3.5000 | 0.43033 |                   |   |
|            | 가족/친척11  | 3.5833 | 0.88799 |                   |   |

## 5. 멘토와 멘티의 나이차이에 따른 차이분석

[표4-21] 분석결과 멘토와 멘티의 나이차이에 따라 멘토링의 세부영역인 심리·사회적 기능은 유의수준5%하에서 유의한 차이를 보였다.

[표4-21]멘토와 멘티의 나이차이에 따른 멘토링 기능의 차이분석

| 종속변수   | 나이차이    | 평균     | 표준편차    | F값/유의확률     | scheffe |
|--------|---------|--------|---------|-------------|---------|
| 경력개발기능 | 10세미만a  | 3.3034 | 0.70108 | 0.190/0.944 |         |
|        | 10-19세b | 3.3519 | 0.75372 |             |         |
|        | 20-29세c | 3.2963 | 0.64496 |             |         |
|        | 30-39세d | 3.2000 | 0.78881 |             |         |

|        |         |        |         |                   |         |
|--------|---------|--------|---------|-------------------|---------|
|        | 40세이상e  | 3.3833 | 0.60374 |                   |         |
| 심리사회기능 | 10세미만a  | 3.1723 | 0.65926 | 7.257/<br>0.000** | b, c >a |
|        | 10-19세b | 3.6085 | 0.73766 |                   |         |
|        | 20-29세c | 3.6584 | 0.69317 |                   |         |
|        | 30-39세d | 3.2000 | 0.99629 |                   |         |
|        | 40세이상e  | 3.2333 | 0.38650 |                   |         |
| 역할모형기능 | 10세미만a  | 3.3970 | 0.77830 | 0.253/0.908       |         |
|        | 10-19세b | 3.4894 | 0.86686 |                   |         |
|        | 20-29세c | 3.4897 | 0.80637 |                   |         |
|        | 30-39세d | 3.4000 | 0.81347 |                   |         |
|        | 40세이상e  | 3.5667 | 0.68584 |                   |         |



## 제 6 장 결론 및 시사점

### 제 1 절 요약 및 결론

본 연구의 목적은 중국 80'後들이 직장 경력 초기단계에서 조직 내·외부 네트워킹 행위 및 멘토링이 개개인의 주관적 경력성공 즉 경력만족에 어느 정도 영향을 미치는지 알아보는 동시에 조직에 대한 몰입에 어느 정도 영향을 미치는지 알아보고 실증적으로 연구함으로써 네트워킹 및 멘토링을 활성화하는 방안과 중국 80'後 직장인의 경력개발 및 조직의 효율적인 인적자원관리를 위한 실증적 연구를 하고자 하는데 목적이 있다.

본 조사의 타당성과 신뢰도를 높이기 위하여 검증된 논문의 설문도구를 활용하여 설문조사 기간은 2010년 9월17일부터 10월17일까지 인터넷을 통해서 중국 현지에서 근무하고 있는 80'後를 대상으로 조사하였으며 총 348부를 회수하여 그중에 불성실하게 응답한 32부를 제외하고 316부로 분석을 실시하였다. 연구의 자료 분석을 위해 수집된 자료의 통계처리는 데이터 코딩과 데이터 클리닝 과정을 거쳐, SPSS 17.0 프로그램을 사용하여 분석하였으며, 빈도분석, 요인분석, 신뢰도 분석, 상관관계분석, 단순회귀분석, 다중회귀분석, 분산분석 등을 적용하여 분석하였다.

특히, 연구문제를 검증하기 위해 Wolff and Moser(2006)가 개발한 측정 도구에 따라 네트워킹 행위를 내부 네트워킹 행위와 외부 네트워킹 행위로 분류하고, Scandura(1992)의 분류를 바탕으로 멘토링 기능을 경력개발 기능, 심리·사회적 기능, 역할모형 기능 등 3가지 요인으로 분류하고, Greenhaus, J. H, Parasuraman, S. & Wormley, W. M.(1990)의 연구에서 제시한 경력만족에 관한 측도를 사용하였으며 조직몰입은 Meyer와 Allen(1991)의 정서적 몰입, 지속적 몰입, 규범적 몰입으로 구분하였다.

네트워킹 행위, 멘토링 기능, 경력만족과 조직몰입이 표본의 집단적 특성에 따라 차이가 있는가를 알아보기 위하여 평균차이분석(독립표본t-test, 분산분석)을 실시하였으며, 멘토의 집단적 특성에 따라 멘토링 기능이 차이가 있는가를 알아보기 위하여 평균차이분석도 실시하였다. 가설을 검증



하기 위하여 단순 및 다중회귀분석을 실시하였다. 실증분석을 통하여 얻은 결과는 다음과 같다.

첫째, 내부 네트워킹행위는 경력만족에 영향을 미치는 것으로 나타났으며 외부 네트워킹행위는 경력만족에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 내부 네트워킹행위는 선행연구와 같은 결과가 나타났다.

둘째, 내부 네트워킹행위는 조직몰입에 영향을 미치는 것으로 나타났고, 외부 네트워킹행위는 조직몰입에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 조직몰입의 하위요소인 정서적 몰입, 계속적 몰입, 규범적 몰입에 대해 다중회귀분석결과에 보면 내·외부 네트워킹행위가 모두 3가지 하위요소에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 외부 네트워킹 행위에 관한 연구결과는 선행연구와 다르게 나타났으며 이에 외부 네트워킹 행위를 실시하는 동기는 조직 외부에서 고용가능성을 찾기 위해서 하는 것이 아니라 조직에서 더 잘 근무할 수 있도록 외계의 자원과 정보를 활용하여 조직에 남아있으려는 목적이 있기 때문이다. 비록 외부 네트워킹 행위는 조직몰입에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났지만, 조직몰입의 하위요소에게 모두 영향을 미치는 것으로 나타났다.

셋째, 멘토링 기능이 경력성공에 영향을 미치는 것으로 나타난 동시에 멘토링 기능의 하위요소인 경력개발 기능, 심리·사회적 기능, 역할모형 기능은 모두 경력성공에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

넷째, 멘토링 기능의 역할모형 기능을 제외한 경력개발 기능과 심리·사회적 기능이 조직몰입에 영향을 미치는 것으로 나타났다, 구체적으로 멘토링 기능의 하위 요소인 경력개발 기능, 심리·사회적 기능이 조직몰입의 하위요소인 정서적 몰입에 영향을 미치는 것으로 나타났고, 경력개발 기능이 계속적 몰입에 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 경력개발 기능과 심리·사회적 기능이 규범적 몰입에 영향을 나타냈다. 이에 역할모형 기능은 멘티가 멘토를 개인적 우상으로 삼아 멘토를 닮으려고 노력하여 멘토의 삶의 방식을 닮으려고 하고 조직에 대한 애착이나 동일시하는 경향이 없다고 볼 수 있다.

다섯째, 추가 분석으로 평균차이분석을 실시하였으며 그 결과를 요약하

자면 멘토의 성별에 따라 멘토링의 심리·사회적 기능이 차이가 있다고 나타났다, 멘토의 학력에 따라 경력개발 기능과 역할모형 기능이 차이가 있다고 나타났다. 멘토와 조직의 관계에 따라 멘티의 내부 네트워킹행위, 외부 네트워킹행위, 멘토링의 심리·사회적 기능과 조직몰입의 계속적 몰입과 규범적 몰입에서 차이가 보였으며, 멘토와 사적 관계에 따라 멘토링의 3가지 기능 모두 차이가 있다고 나타났다. 그리고 멘토와 멘티의 나이차이에 따라 멘토링의 심리·사회적 기능에 차이가 있다고 분석되었다.



## 제 2 절 시사점 및 한계점

본 연구를 통해 중국 80'後들에게 네트워킹 행위와 멘토링 기능이 모두 주관적 경력성공 즉 경력만족과 조직몰입에 영향을 미친다는 사실을 확인하였다.

중국 80'後 직장인의 빈번한 이직이 심해서 개인의 경력이나 조직의 인재 유실로 인한 손실에 모두 영향을 미치는 것으로 중국 현재 사회의 큰 이슈가 되었다. 중국 80'後 사람들이 지금 직장 초기 단계에 처하고 있으며 과거의 조직에 의한 경력개발을 이루어졌으나 현재는 개인에 의한 경력개발이 더 중요하게 되었다.

본 연구의 결과에 따라 개인의 측면에서 본인의 능동적 네트워킹 행위를 통해 자기의 사회적 연결망 또한 인맥을 만들며 조직 외부에서만 아니라 조직내부에서도 네트워킹을 구축하는 것이 자기의 경력만족 나아가 자기의 경력개발에 큰 영향을 미칠 수 있다. 개인의 네트워킹행위 특히 내부 네트워킹을 통해 조직에 대한 몰입을 심화시키며 개인과 조직의 일체감을 강화하여 자아가치를 실현하는데 의미가 있다.

조직의 측면에서 보면, 효율적 인적자원개발 또는 인사관리제도의 개발을 위해 종업원의 교육훈련에서 조직 내부 네트워킹 구축방법을 가르쳐 조직 내부에서 화목하고 활기찬 근무환경을 제공하여 조직내부에서 공식적이던 비공식적 멘토링 제도를 개발하고 투입하여 근무성과를 높이며 종업원이 조직에 대한 몰입도 높일 수 있다. 특히 글로벌시대에 중국진출 한국기업이 많이 있는데, 종업원과의 지역문화차이가 있기 때문에 한국기업이 본국에 있을 때와 같은 인사관리관행을 실행하면 효과적이지 못 할 수 있다. 중국 80'後 종업원의 성장배경 및 특성을 파악하여 이해하면 기업의 인사관리가 효율적이고 효과적 이루어질 수 있을 것이다.

본 연구는 다음과 같은 한계를 가지며, 향후 연구방향을 언급하면 다음과 같다.

첫째, 본 연구는 중국80'後 고등교육(전문대졸업 이상)을 받은 사람을 대

상으로 설문조사를 실시하려고 하였지만 실제로 회수된 자료 중에 고등학교 졸업자가 1/3을 차지하였으며 지역으로 보면 개인을 대상으로 조사를 진행했기에 연구자의 개인 네트워크를 통해 동북3성, 특히 연구자의 고향인 흑룡강성에서 회수된 자료가 1/3를 차지하였다. 이에 인한 연구 분석결과의 보편성 및 일반화에 한계를 노출하고 있다. 따라서 향후의 연구에서는 충분한 표본을 가지 연구를 진행하여야 할 것이다.

둘째, 설문조사의 대상을 커다란 “80’後”으로 규명해서 업종과 직종을 구별하지 못했다. 본 연구에서 사용된 독립변수들이 업종이나 직종에 따라 어느 정도의 차이가 있을 것으로 생각이 되는데 추후 연구에서 더 구체적으로 구별하여 연구를 진행해야 한다.

셋째, 경력만족이 단순한 종속변수가 아닌 매개변수가 될 가능성도 있다. 개인이 조직 내·외부 네트워킹행위 및 멘토링을 통해 경력만족을 느끼고, 더 나아가 경력만족을 통해 조직에 대한 애착으로써 조직몰입이 더 강하게 느낄 수 있는데 본 연구에서는 이 부분에 관한 가설을 설정하지 않으므로 검증도 실시하지 않았다. 향후 연구에서 변수간의 관계를 더 자세하게 검토한 다음에 연구해야 한다.

## 【참고문헌】

### 1. 국내문헌

- 고종욱, 손경애(2007), "교사의 개인적 특성과 조직의 구조적 특성 및 상황적 특성이 조직 몰입에 미치는 영향", 『인적자원관리연구』 Vol. 14(1), pp.1-21
- 공준서(2010), "통신기업의 멘토링 기능과 감성지능이 조직몰입에 미치는 영향", 중앙대학교, 학위논문(석사)
- 김성국(2005), 『조직과 인간행동』, 제3판, 명경사, pp.148-152
- 김우진, 박상철, 이기중(2010), "고용형태별 여행사종사원의 직무특성이 조직몰입에 미치는 영향", 『관광연구』 Vol. 24(6), pp.39-60
- 김원형(2005), "조직 몰입 3요소의 탐색적 인과 관계 모형", 『韓國人事管理學會, 人事管理研究,第29輯』, 1卷, pp.55-91
- 김찬배, 이윤철(2008), "사회적 자본이 경력성공에 미치는 영향에 관한 개념적 연구", 『인적자원관리연구』, 제15권, 제4호: pp.103-126
- 김흥국(2000), 『경력개발의 이론과 실제』, 서울: 다산출판사.
- 문성애(2009), "재직자의 사회적 네트워크 활동이 조직몰입과 직무만족의 미치는 영향", 숙명여자대학교, 학위논문(석사)
- 문용, 강나경(2010), "스포츠센터의 리더-멤버 교환관계(LMX)와 부하의 임파워먼트 및 조직몰입 간의 인과관계", 『한국사회체육학회지』 Vol. 40(1), pp.279-293
- 박수성(2006), "호텔기업에 있어 멘토링의 기능이 주관적 경력성공 및 경력몰입에 미치는 영향", 경기대학교, 학위논문(박사)
- 박준철, 홍순복(2007), "세무공무원의 의사결정참여, 상사신뢰, 성과피드백이 조직몰입과 직무생산성에 미치는 영향", 『인적자원관리연구』 Vol. 14(4), pp.171-183
- 배혜진(2007), "멘토링 기능이 키지노 종사원의 조직몰입에 미치는 영향", 경기대학교, 학위논문(석사)
- 설영선(2009), "비서의 셀프리더십이 경력몰입과 경력만족에 미치는 영향에 관한 연구", 이화여자대학교, 학위논문(석사)
- 송정수, 이규용(2008), "상사신뢰와 심리적 임파워먼트가 조직몰입, 서비스품질 및 경영성과에 미치는 영향", 『서비스경영학회지』 Vol. 9(4), pp.30-60
- 송지준(2008), 『논문작성에 필요한 SPSS/AMOS 통계분석방법』, 21세기사 출판
- 신규희, 이종학, 이수범(2010), "비공식적 멘토링 기능이 직무만족과 조직몰입, 이직의도에 미치는 영향", 『호텔경영학연구』, 제19권, 제2호, pp.1-19
- 심상화(2010), "관광리조트 종사원의 임파워먼트, 조직몰입, 이직의도의 영향관계에 관한

- 연구”, 『관광연구저널』 Vol. 24(2), pp.65-82
- 윤하나, 탁진국(2006), “주관적 경력성공에 영향을 미치는 요인에 관한 연구: 성별차이의 조절효과를 중심으로”, 『산업 및 조직』, Vol. 19(3), pp.325-347
- 이승현, 김승건, 최재녕(2004), “조직특성과 개인성격이 조직몰입에 미치는 영향”, 『한국행정논집』 Vol. 16(4), pp.735-757
- 이진규, 최종인(1998), “미래조직의 경력관리 : 다중경력 패러다임”, 『인사·조직연구』, 제5권, 제3호
- 이혜경, 김미정, 임연실(2010), “치과위생사의 임파워먼트와 조직몰입의 관계”, 『한국치위생학회』 Vol. 10(4), pp.645-654
- 이화인, 박수성(2006), “호텔기업에 있어 멘토링의 기능이 주관적 경력성공 및 경력몰입에 미치는 영향”, 『Tourism Research』, 제 23호, pp.141-175
- 임희정(2009), “조직문화, 멘토링 및 네트워킹이 여성관리자의 경력성공에 미치는 효과”, 『인사관리연구』 제33집, 제 4 권, pp.95-120
- 장은주, 박경규(2005), “성별에 따른 개인특성 및 사회적 자본과 주관적 경력성공과의 관계”, 『경영학 연구』 제34권, 제1호, pp.141-166
- 전희원(2009), “호텔종사원의 상사신뢰, 조직신뢰, 집단응집력, 조직몰입의 영향관계 검증”, 『관광연구』 Vol. 24(4), pp.255-283
- 정대용, 김희숙(2010), “학습지향성과 변혁적 리더십이 창의성과 조직몰입에 미치는 영향에 관한연구”, 『한국경영학회, 통합학술대회』 Vol. 2010, pp.1-13
- 정학범, 김재구(2010), “서번트 리더십이 창의적 행동, 조직시민행동 및 조직몰입에 미치는 영향”, 『한국경영학회, 통합학술대회』 Vol. 2010, pp.1-32
- 조영복, 곽선화, 고경희(2007), “조직구성원의 Personal Initiative가 경력성공에 미치는 영향”, 『인적자원관리연구』, Vol. 14(1), pp. 193-217
- 주효진, 이혜숙, 조주연(2010), “장애인복지관 종사자들의 직무특성이 조직몰입에 미치는 영향 분석”, 『한국사회와 행정연구』 Vol. 21(2), pp.369-397
- 최병권(2004), 『위대한 기업을 만드는 인재 멘토링』, 서울: LG경제연구소.
- 한광현(2010), “멘토링과 프로테제의 조직몰입 간 관계에 있어서 개인주의 및 집단주의 성향의 조절효과”, 『한국경영교육학회』 Vol. 59, pp.157-178
- 현정민(2009), “대학행정직원의 정치적 행동성향이 주관적 경력성공에 미치는 영향”, 건국대학교, 학위논문(석사)
- Stephen P. Robbins (지음), 김지성, 박기찬, 이덕로 (공역)(2005), 『조직행동론』, 제11판, 서울: 피어슨에듀케이션코리아

## 2. 국외문헌

- Allen, N. J. & Meyer, J. P.(1990), "The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization", *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 63, pp.1-18
- Allen, N. J. & Meyer, J. P.(1991), "A three-component conceptualization of organizational commitment", *Human Resource Management Review*, Vol.1(1), pp.61-89
- Allen, T. D., Eby, L. T., Poteet, M. L., Lente, E. & Lima, L.,(2004), "Career Benefits Associated with Mentoring for Proteges: A Meta-Analysis", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 89(1), pp.127-136
- Angal, H. L. & Perry, J. L. (1986), "Dual Commitment and Labor-Management Relationship Climates", *Academy of Management Journal*, Vol. 29(1)
- Arthur, M. B., Hall, D. T. & Lawrence, B. S.,(1989) 『HandBook of Career Theory』, New York: Cambridge University
- Arthur, M. B., Khapova, S. N. & Wilderom, C. P.(2005), "Career success in a boundaryless career world", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 26(2), pp.177- 202
- Baker, W. E.(1994), 『Networking smart: How to build relationships for personal and organizational success』. New York: McGraw-Hill
- Baker, W. E.(2000), "Achieving success through social capital: Tapping the hidden resources in your personal and business networks", San Francisco: Jossey-Bass
- Baugh, S. G. & Scandura, T. A.,(1999) "The effect of multiple mentors on protege attitudes toward the work setting", *Journal of social behavior and personality*, Vol,14(4), pp.503-521
- Becker, H. S.(1960), "Note on the concept of commitment", *American Journal of Psychology*, Vol. 66, pp.32-42
- Belliveau, M. A., O'Reilly, C. A. & Wade, J. B.(1996), "Social capital at the top: Effects of social similarity and status on CEO compensation". *Academy of Management Journal*, Vol. 39(6), pp.1568-1593
- Betz, N. E., Fitzgerald, L. F. & Hill, R. E.(1989), "Trait-factor theory: Traditional cornerstone of career theory". In M. B. Arthur, D. T. Hall and B. S. Lawrence(Eds.), 『Handbook of career theory』 (pp.26-40),

- Cambridge: Cambridge University Press.
- Bozionelos, N.(2003), "Causal path modeling: what it does and what it does not tell us" *Career Development International*, Vol. 8(1), pp.5-11
- Bozionelos, N. & Hughes, J.(2007), "Work-life balance as source of job dissatisfaction and withdrawal attitudes: An exploratory study on the views of male workers", *Personnel Review*, Vol. 36(1), pp.145-154
- Brass, D. J. & Burkhardt, M.(1992), "Centrality and power in organizations". In Nohria, N. & Eccles, R. G.(Eds), 『Networks and organizations』 , pp.191-215, Boston: Harvard Business School Press
- Buchanan, B.(1974), "Building Organizational Commitment: The Socialization of managers in Work Organizations", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 19, p.533
- Burke, R. J.(1984), "Mentoring in Organizations". *Group and Organization Studies*, Vol. 9(3), pp. 353-372
- Burt, R. S.(1992), 『Structural Holes』 , Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Burt, R. S.(1998), "The gender of social capital". *Rationality and Society*, Vol. 10, pp.5-46
- Chandler, D. E. & Kram, K. E.(2005), "Applying and adult development perspective to developmental networks", *Career Development International*, Vol. 10, pp.548-566
- Chen, Z. & Fransosco, A.(2003), "The relationship between the three components of commitment and employee performance in China". *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 62(3), pp.490-510
- Christopher Orpen(1996), "Dependency as a moderator of the effects of networking behavior on managerial career success", *The Journal of Psychology*, vol.130(3), pp.245-248
- Cohen, D. & Prusak, L.(2001)," In good company: How social capital makes organizations work", Boston: Harvard Business School Press
- Eby, L. T, Butts, M. & Lockwood, A.(2003), "Predictors of success in the era of the boundaryless career", *Journal of Organizational Behavior*, Vol 24(6), pp. 689-708
- Erickson, E.(1961), 『Intensity, youth and crisis』 , New York : W. W. Norton.
- Fagenson, E. A.(1989), "The Mentor Advantage: Perceived Career/ Job



- Experiences of Protege versus Non-Protege", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 10, pp.309-320
- Feldman, D. C. (1988), *Managing Careers in Organization*, Glenview, IL; Scott, Foresman and Company
- Forret, M. L. & Dougherty, T. W.(2001), "Correlates of networking behavior for managerial and professional employees", *Group & Organization Management*, vol.26(3), pp.283-311
- Forret, M. L. & Dougherty, T. W.(2004), "Networking behaviors and career outcomes: differences for men and women?", *Journal of Organization Behavior*, vol.25(3), p.419
- Fred Luthans(1988), "Successful vs. Effective Real Managers", *The Academy of Management*, Vol. 11(2), pp.127-132
- Gattiker, U. E. & Larwood, L.(1988), "Predictors of manager's career mobility, success and satisfaction". *Human Relations*, Vol. 41(8), pp.569-591
- Glisson, C., Durik, M.(1988), "Predictors of job satisfaction and organizational commitment in human service organizations", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 33, pp.61-81.
- Granovetter, M.(1973), "The strength of weak ties". *American Journal of Sociology*, Vol.78(6), pp.1360-1380
- Greenhaus, J. H. & Wormley, W. M.(1990), "Effects of race on organizational experiences, job performance evaluations, and career outcomes", *Academy of Management Journal*, vol.33, pp.64-86
- Hall, D. T.(1996), "Protean careers of the 21st century", *Academy of Management Executive*, Vol. 10(4), pp.8-16
- Hansen, M. T.(1999), "The Search-Transfer Problem: The Role of Weak Ties in Sharing Knowledge across Organization Subunits", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 44(1), pp.82-111
- Higgins, M. C. & Kram, K. E.(2001), "Reconceptualizing mentoring at work: A developmental network perspective", *Academy of Management Review*, Vol. 26(2), pp.261-288
- Higgins, M. C.(2000), "The more, the merrier? Multiple developmental relationships and work satisfaction", *Journal of Management Development*, Vol. 19, pp.277-296
- Ibarra, H.(1992), "Homophily and differential returns: Sex differences in

- network structure and access in and advertising firm", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 37, pp.422-447
- Jones, C., Hesterly, W. S. & Borgatti, S. P.(1997), "A general theory of network governance: Exchange conniptions and social mechanisms", *Academy of Management Review*, Vol. 22(4), pp.911-945
- Judge, T. A, Cable, D. M, Boudreau, J. W. & Bretz, R. D.(1995), "An Empirical investigation of the predictors of executive career success", *Personnel Psychology*, Vol. 48
- Kammeyer-Mueller, J. D and Judge. T. A.(2008) "A quantitative review of mentoring research: Test of a model", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 72(3), pp. 269-283
- Korman, A. K., Witting-Berman, U. & Lang, D.(1981), "Career success and personal failure; Alienation in professionals and managers", *Academy of Management Journal*, Vol. 24(2), pp.242-260
- Kram, K. E. & Isabella, L. A.(1985), "Mentoring Alternatives: The Role of Peer Relationships in Career Development", *Academy of Management Journal*, Vol. 26(1), pp.110-132
- Kram, K. E.(1985), "Improving the Mentoring Process". *Training and Development Journal*, Vol. 39(4), pp.40-43
- Kram, K. E.(1983), "Phases of Mentor Relationship", *Academy of Management Journal*, Vol. 26, pp.608-625
- Langford, P. H.(2000), "Importance of relationship management for the career success of Australian managers", *Australian Journal of Psychology*, Vol. 52(3), pp.163-168
- Levinson, D. J., Darrow, C. N., Klein, E. B., Levinson, M. A. & Mckee, B. (1978), 『Seasons of a Man's Life』 ,New York: Knoff.
- Lin, N., Ensel, W. M. & Vaughn, J. c.(1981), "Social resources and strength of ties: Structural factors in occupational status attainment", *American Sociological Review*, Vol. 46(4), pp.393-405
- Luthans, F., Rosenkrantz, S. A., & Hennessey, H. W.(1985), "What do successful managers really do? An observation study of managerial activities", *Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 27, Issue. 3, pp.255-270
- McCallum, S. Y. & Forret, M. L.(2008), "An examination of internal and

external networking behaviors and their relationship to career success and work attitudes"

- McCallum, S. Y. & Forret, M. L.(2009), "The relationship of networking behaviors to job satisfaction and organizational commitment"
- Michael, J. and Yukl, G.(1993), "Managerial Level and Subunit Function as Determinants of Networking Behavior in Organizations", *Group Organization Management*, Vol. 18(3), pp. 328-351
- Moday, R. T., Poter, L. W. & Steers, R. M.(1982), "Employee Organization Linkage: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover", N. Y.: Academic press
- Morrison, E.(2002), "Newcomers' relationships: The role of social network ties during socialization", *Academy of Management Journal*, Vol. 45(6), pp.1149-1160
- Murray, M.(2006), "Innovation in performance improvement with mentoring", In J. A. Preshing(Ed), 『Handbook of human performance technology practice potential』 , pp.455-477, San Francisco.
- Myer, J. P., Stanley, D., Herscovitch, & Topolnytsky,(2001), "Affective, continuance and normative commitment to organization: A meta analysis of antecedents, correlates, and consequences", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 10, pp.1006-1039
- Nabi, G. R.(2001), "The relationship between HRM, social support and subjective career success among men & women", *International Journal of Manpower*, Vol. 22(5),pp.457-474
- Ng, T. W. H., Eby, L. T, Sorensen, K. L. & Feldman, D. C.(2005), "Predictors of Objective and Subjective Career Success: A Meta-Analysis", *Personnel Psychology*, Vol. 58(2), pp.367-408
- Noe, R. A.(1988), "An investigation of the determinants of successful assigned mentoring relationships", *Personnel psychology*, Vol. 41, pp.457-479
- O'Reilly, C. & Chatman, J.(1986), "Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosaical Behavior", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 71, p. 497
- Olson, A. Andrew(1994), "Long-term networking: A strategy for career success", *Management Review*, April 1994, pp.33-35

- Orpen, C.(1996), "Dependency as a moderator of the effects of networking behavior on managerial career success". *Journal of Psychology*, Vol. 130(3), p.245
- Ostgaard, T. A. & Birley, S.(1996), New venture growth and personal networks. Patron System. *Sloan Management Review*, Vol. 19, Issue. 3, pp. 51-58
- Ostroff, C. & Kozlowski, S. W.(1993), "The Role of Mentoring in the Information Gathering Processes of Newcomers during Early Organizational Socialization". *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 42(2), pp.170-183
- Peluchette, J. V. E.(1993), "Subjective career success: The influence of individual difference, family and organization variables", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 43, pp.198-208
- Philips-Jones, L.(1983), "Establishing a formalized mentoring program", *Training Development Journal*, Vol. 2, pp.38-42
- Podolny, J. M. & Baron, J. N.(1997), "Resources and relationships: Social networks and mobility in the workplace", *American Sociological Review*, Vol. 62(5), pp.673-693
- Ragins, B. R. & McFarlin, D. B.(1990), "Perceptions of mentor roles in cross-gender mentoring relationships", *Journal of Business Research*, Vol. 36, Issue. 1, pp.37-50
- Ragins, B. R., Cotton, J. L. & Miller, J. S.(2000), "Marginal mentoring: The effects of type of mentor, quality of relationship, & program design & career attitude", *cademy of Management Journal*, Vol. 43(6), pp. 1177-1194
- Robbins, S. P. (2003), 『Organizational Behavior』. New Jersey: Prentice Hall.
- Russel, J. E. & Adams, D. M.(1997). "The changing mature of mentoring in organization: An introduction to the special issue in mentoring in organization", *Journal of Vocational Behavior*, Vol.51, pp.1-14
- Scandura, T. A. & Williams, E. A. (2004). "Mentoring and transformational leadership: The role of supervisory career mentoring". *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 65, pp.448-468
- Scandura, T. A.(1992). "Mentorship and career mobility: An empirical investigation", *Journal of Organizational Behavior*, Vol.13(2), pp.169-174

- Seibert, S. E., Crant, J. M. & Kraimer, M. L.(1999), "Proactive personality and career success", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 84(3), pp.416-427
- Seibert, S. E., Kraimer, M. L. & Liden, R. C.(2001), "A Social Capital Theory of Career Success" , *Academy of Management Journal*, Vol. 44(2), pp.219-237
- Seidel, M. D. L., Polzer, J. T. & Stewart, K. J.(2000), "Friends in high places: The effects of social networks on discrimination in salary negotiations", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 45(1), pp.1-24
- Shapiro, E., Haseltine, F. & Rowe, M.(1978), "Mentoring Up: Role Medels, Mentors and The Role Stress and Related Job Outcomes Accounting", *Organizations and Society*, Vol. 26, pp. 79-93.
- Shea, F. G.(2002). 『Mentoring: How to development successful mentor behavior(3rd ed)』 Menlo Park. CA: Crisp Learning. com.
- Shelton, C.(1981), "Mentoring Programs: Do they make a difference?", *National Association of Bank Women Journal*, Vol. 58(5), pp.22-24
- Stages, J., Guest, D., Conway, N. & MacKenzie, D. K.(2002), "A longitudinal study of the relationship between career management and organizational commitment among graduates in the first ten years at work", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 23(6), pp.731-748
- Sullivan, S. E.(1999), "The Changing Nature of Career: A Review and Research Agenda," *Journal of Management*, Vol. 25(3), p.458
- Tepper, B.(1995), "Upward Maintenance Tactics in Supervisory Mentoring and Nonmentoring Relationships", *Academy of Management Journal*, Vol.38(4). pp.1191-1205
- Thomas, D. A.(1993), "Racial Dynamics in Cross-race Developmental Relationships", Johnson Graduate School of Management, Cornell University.
- Tichy, N. M., Tushman, M. L. & Fombrun, C.(1979), "Social Network Analysis For Organizations". *Academy of Management Review*, Vol. 4(4), pp.507-519
- Walker, G.(1985), 'Network position and cognition on a computer software firm", *Administrative Science Quarterly*. Vol. 30, pp.103-130
- Viator, R. E.(2001), "The Association of Formal and Informal Public Accounting Mentoring with leadership (pp. 223-236)". Greensboro, NC: Center for

### Creative Leadership

- Whitely, W., Dougherty, T. & Dreher, G.(1991), "Relationship of career mentoring and socioeconomic origin to managers' and professionals' early career process". *Academy of Management Journal*, Vol. 34, pp.331-351
- Wiener Y.(1982), "Commitment in Organizations: A Normative View", *Academy of management Review*, Vol. 7, p. 142
- Wilbur, J. L.(1987), "Does mentoring breed success?", *Training and Development Journal*, Vol. 44, pp.88-94
- Wolff, H. G. & Moser, K.(2009a), "Effect of Networking on Career Success: A longitudinal Study", *Journal of Applied Psychology*, vol.94(1), pp.196-206
- Wolff, H. G. & Moser, K.(2009b), "Differential Effects of Networking on Career Mobility" *The Academy of Management Proceedings*, Vol.2009, Annual Meeting Proceedings
- Wolff, H. G. & Moser, K.(2006). "Entwicklung und validierung einer networkingskala [Development and validation of a networking scale]", *Diagnostica*, Vol. 52, Issue. 4, pp.161-180
- Yukl, G., Wall, S. & Lepsinger, R.(1990), "Preliminary report on validation of the managerial practices survey". In K. Clark & M. Clark (Eds)
- Zey, M. G.(1984), "The mentoring connection", Homewood, IL: Dow Jones-Irwin.
- 吴静珊, 王才康 (2010), 《网络建构行为的研究现状与展望》, 心理科学发展, (Advances in Psychological Science), vol.18(6), pp.1011-1017

## 【부 록 I】 한국어 설문서

### 네트워킹행위와 멘토링에 관한 설문서

안녕하십니까?

바쁘신 중에 설문지를 응해주셔서 대단히 감사합니다.

본 연구는 저희 석사학위 논문으로서 중국의 신세대인 80년 이후 출생한 직장인의 네트워킹 행위와 멘토링에 관한 연구입니다.

귀하의 성의 있는 답변이 연구결과에 큰 영향을 미칠 수 있음을 감안하시고 응답에 부디 신중을 기하여 귀하의 의견과 가장 일치하는 번호에 빠짐없이 체크해주시기 바랍니다. 아울러 본 설문지는 성명을 기재하실 필요가 없으며, 귀하의 의견을 철저한 비밀이 보장됩니다.

漢城大學校 大學院 經營學科

人事·組織 管理 專攻: 王雪

指導教授: 車鍾碩

연락처: 0082-10-8481-1019

I. 다음의 질문은 귀하가 직장 생활을 하면서 조직 내부와 외부의 네트워킹 행위에 관한 질문입니다. 귀하의 평소 직장 생활에 근거하여 귀하의 행동에 가장 일치하는 번호에 체크해주세요.

|           |           |      |        |        |
|-----------|-----------|------|--------|--------|
| 전혀 그렇지 않다 | 거의 그렇지 않다 | 보통이다 | 조금 그렇다 | 매우 그렇다 |
| 1         | 2         | 3    | 4      | 5      |

Part 1. 조직내부 네트워킹행위에 관한 질문입니다.

| 번호 | 내용                                                   |   |   |   |   |   |
|----|------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 1  | 직장 행사가 있을 때, 나는 조직 내의 새로운 관계를 형성하는 데 노력한다.           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2  | 직장 내의 새로운 사람을 만나게 되면, 그 사람과 관계를 발전시키기 위해 여가시간을 활용한다. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3  | 직장 내에서 나의 경력발전에 중요한 사람을 만나면, 내가 먼저 접근하여 나를 소개한다.     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4  | 타 부서 사람이 도움을 요청하면, 나는 관계 유지를 위해 적극 도와준다.             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5  | 근무 시간이 지나서도 타 부서 사람과 회사 얘기한다.                        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6  | 내가 관계하는 타 부서 사람이 하는 일(업무)에 대해 자주 얘기한다.               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7  | 내가 관계하는 타 부서 사람이 업무상 문제가 발생하면 함께 논의한다.               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8  | 나는 타 부서 동료와 최근 조직의 이슈에 대해 함께 얘기한다.                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9  | 타 부서 동료를 통해 나에 대한 평가를 알고자 한다.                        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10 | 사적 모임에서도 타 부서 사람과 업무상의 조언을 주고받는다.                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Part 2. 조직외부 네트워킹행위에 관한 질문입니다.

| 번호 | 내용                                                 |   |   |   |   |   |
|----|----------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 1  | 나는 조직 외부 사람과 개인적 접촉을 통해 대외적 네트워크를 형성한다.            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2  | 나는 외부 세미나에 적극 참여한다.                                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3  | 나는 출장이나 훈련 프로그램을 통해 새로운 관계를 형성하는데 노력한다.            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4  | 타 조직에서 유사한 분야에 종사하는 사람을 만나면, 자주 교류하는 편이다.          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5  | 타 조직에 근무하는 지인에게 필요한 정보를 얻게 되면, 그 사람에게 관련 정보를 전해준다. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6  | 외부 사교모임에서 내 경력개발에 중요한 사람을 만난다.                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7  | 나는 이전 동료와 지속적으로 관계를 유지하여 필요한 정보를 얻는다.              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8  | 연봉협상 전에 외부 지인에게 연봉 관련된 정보를 여쭙어본다.                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9  | 타 조직에 근무하는 사람과 전문적 정보를 주고받는다.                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10 | 업무상 어려울 때, 나는 타 조직에 근무하는 지인에게 조언을 구한다.             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |



Ⅱ. 다음은 귀하의 직장생활에 도움을 주는 사람들에 관한 질문입니다. 이 사람들은 귀하의 이익을 대변하고, 직업에 관련된 정보, 기회, 충고 또는 심리적인 지원을 제공했거나, 또는 직장에서 어려움, 새로운 직장기회, 또는 장기적인 경력상의 목표 등에 대하여 정기적으로 상의한 사람들을 말합니다. 이러한 사람들을 멘토(Mentor)라 합니다. 멘토는 회사 내에도 밖에도 있을 수 있습니다.

1. 귀하는 위에서 설명한 사람(멘토)이 조직 내부와 외부에 몇 명 있습니까?

A. 조직 내부에서 ( )명.

B. 조직 외부에서 ( )명.

위에 설명한 사람(멘토)이 없으면, 다음 부분 Ⅲ으로 넘어가서 응하세요. 앞서 응답한 여러 명의 멘토들 중에서 귀하에게 가장 큰 영향을 끼친 한 사람만 생각하십시오, 다음 항목 그 한 분에 관한 질문입니다.

2. 그 분의 성별: A. 남 ( ) B. 여 ( )

3. 그 분의 나이: ( )세

4. 그 분의 학력: A. 고졸이하( ) B. 고졸( ) C. 전문대( ) D. 대학( ) E. 대학원 석사( ) F. 기타( )

5. 그 분은 귀하의 직장과의 관계: A. 직장 내부 사람 ( ) B. 직장 외부 사람 ( )

6. 그 분과의 사적인 관계를 체크해주세요.

직장 내부 관계: 지속상사( ), 타 부서 상사( ), 같은 부서 선배 사원( ), 타 부서 선배 사원( ), 같은 부서 동료( ), 타 부서 동료( )

직장 외부 관계: 학교 교수/선생( ), 학교 선배( ), 학교 동창( ), 같은 고향 출신( ), 가족/친척( )

그 분(멘토)은 아래 항목과 관련된 행동을 어느 정도 하고 있는지 해당 번호에 체크해주시기 바랍니다.

| 번호 | 내용                                                             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----|----------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 7  | 그 분(멘토)은 그가 과거에 경험했던 일들을 나에게 이야기한다.                            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8  | 그 분(멘토)은 나에게 미래의 발전, 승진을 위해 미리 준비할 것을 권한다.                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9  | 그 분(멘토)은 내가 처리하기 곤란한 업무들을 수행하는 데 도움을 준다.                       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10 | 그 분(멘토)은 지도자의 역할로서 나를 지원하고 업무에 대해 피드백을 해준다.                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11 | 그 분(멘토)은 내가 새로운 직장동료들을 만날 수 있도록 도와준다.                          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12 | 그 분(멘토)은 나의 경력목표를 달성하는 데 도움이 되는 특별한 방법을 알려준다.                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13 | 그 분(멘토)은 나의 미래 경력발전에 영향을 미칠 가능성이 있는 사람들과 자주 접촉할 수 있는 기회를 제공한다. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14 | 그 분(멘토)은 나와 업무 외에 사적으로 자주 연락하고 만난다.                            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15 | 멘토는 내가 고민하고 있는 문제에 대한 대안이 될 수 있는 그의 개인적인 경험을 이야기 해 준다.         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16 | 멘토와 나는 취미생활을 함께하고 자주 식사를 한다.                                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17 | 나는 그 분(멘토)이 직장 생활하는 방법을 배우려고 노력한다.                             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18 | 나는 그 분(멘토)를 존경한다.                                              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19 | 나는 그 분(멘토)과 비슷한 위치에 있게 된다면 현재 그가 취하는 행동을 배우려고 노력할 것이다.         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

**Ⅲ. 다음의 문항은 주관적 경력성공에 관한 문항입니다. 현재까지 귀하의 경력에 대해 귀하의 생각을 성실하게 기재해주시시오.**

1. 귀하와 경력이 비슷한 사람과 비교할 때, 귀하의 현 수입(급여)은 어떻게 생각합니까?  
A. 매우 적다 B. 조금 적다 C. 비슷하다 D. 조금 많다 E. 매우 많다
2. 귀하가 현 직장에 떠나고 더 좋은 직장에 취직할 가능성은 어느 정도 입니까?  
A. 매우 적다 B. 적다 C. 보통 D. 많다 E. 매우 많다

**아래 항목에 대해 귀하는 어느 정도 만족하고 있습니까? 해당 번호에 체크해주세요.**

| 번호 | 내용                               |   |   |   |   |   |
|----|----------------------------------|---|---|---|---|---|
| 3  | 나는 지금까지 나의 경력개발에 대해 만족한다.        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4  | 나는 나의 전체 경력목표를 달성하는 과정에 대해 만족한다. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5  | 나는 현재의 수입에 대해 상대적으로 만족한다.        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6  | 나는 현재의 발전에 대해 상대적으로 만족한다.        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7  | 나는 내가 보유한 업무 기술에 대해 상대적으로 만족한다.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

**Ⅳ. 다음에 조직몰입에 관한 문항입니다. 아래 진술한 상황에 대해 해당 번호에 체크해주세요.**

| 번호 | 내용                                                     |   |   |   |   |   |
|----|--------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 1  | 나는 회사 외의 사람들과 내 회사에 대한 얘기를 자주한다.                       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2  | 나는 진심으로 이 회사의 일이 나의 일처럼 느낀다.                           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3  | 회사가 나한테 개인적 의미가 크다.                                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4  | 나는 회사에 대해 강한 소속감을 느낀다.                                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5  | 현 회사에 떠나지 못한 이유는 내가 선택할 수 있는 직장의 폭이 적기 때문이다.           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6  | 나는 재직하는 가장 중요한 이유는 이 회사에서 쌓인 것(연금, 직위)을 포기할 수 없기 때문이다. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7  | 나는 현 회사를 떠나는 생각이 별로 없다.                                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8  | 나는 개인적 이익 때문에 회사를 자주 바꾸는 것은 옳지 않다고 생각한다.               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9  | 나는 내가 다니는 회사에 대해 충성해야 한다고 생각한다.                        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10 | 나는 한 회사에 다니면서 그 회사에 봉사하는 것이 도덕적으로 옳다고 생각한다.            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

**V. 다음에 개인 신상 특징에 관한 질문입니다. 성실하게 기재해 주시길 바랍니다.**

1. 귀하의 성별: A. 남자 B. 여자
2. 귀하의 연령은 ( )세.
3. 귀하의 직장 경험 ( )년 차입니다.
4. 귀하의 학력은 A. 고졸 B. 2년대학 C. 대학 D. 석사 E. 기타
5. 현 직장 근무하는 경력은 ( )년.
6. 귀하가 근무하는 지역은 ( )  
A. 북경 B. 상해 C. 광주나 심천 D. 동북3성 E. 기타
7. 귀하가 지금 근무하는 직장은 귀하의 ( )번째 직장입니다.
8. 귀하가 근무하는 직장의 규모는 ( )  
A. 50인 이하 B. 50-100인 C. 101-300인 D. 301-500인 E. 501인 이상

## 关于网络建构行为和导师制研究的 问卷调查

您好！感谢您在百忙之中抽出时间来回答本次调查。

本调查的目的是为了撰写本人研究生课程的毕业论文，您的答案将对论文的结果产生绝对的影响，在此，本人相信各位答卷人会秉持着认真负责的态度，而本人将无限感激您为了我的研究所付出的宝贵时间。

本次问卷调查完全采取无记名的方式，您所提供的信息将得到保密。再次感谢您在百忙之中抽出时间完成本次调查。祝您工作愉快！

联系人：韩国，汉城大学校，经营学科  
人事-组织管理专业 王雪  
指导教授：车钟硕  
联系电话：0082-10-8481-1019  
E-mail: qqhe@naver.com

I. 以下是关于您在职场生活过程中，您所在公司内、外的个人关系网络建构行为的问题，请根据您在职场生活的实际情况进行选择。

☞ 针对以下的提问，请根据您的实际情况，选择相应的序号。

|      |      |      |     |     |
|------|------|------|-----|-----|
| 从来不会 | 通常不会 | 有时候会 | 通常会 | 常常会 |
| 1    | 2    | 3    | 4   | 5   |

### Part 1. 公司内部个人关系网络建构行为

| 序号 | 内容                                 |   |   |   |   |   |
|----|------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 1  | 我会利用公司内部组织活动的机会结识公司内新的朋友。          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2  | 如果我结识了公司内的新朋友，我会利用自己的业余时间增近这段关系。   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3  | 如果见到了公司内对我的事业发展有帮助的人，我会主动接近并自我介绍。  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4  | 如果别的部门的人需要我的帮助，我为了维持人际关系，会积极主动帮助他。 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5  | 我在工作之余也会与其他部门的同事聊关于公司的事情。          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6  | 我与熟识的其他部门的同事经常谈论他们的工作内容。           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7  | 与我熟识的其他部门的同事如果在工作上遇到什么问题，我会和他一起讨论。 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8  | 我与熟悉的其他部门的同事经常谈论公司的热点问题。           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9  | 我经常通过其他部门的同事来了解别人对我的评价。            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10 | 在私下的聚会里，我也会和其他部门的同事互相讨论工作上的问题。     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

### Part 2. 公司外部个人关系网络建构行为

| 序号 | 内容                              |   |   |   |   |   |
|----|---------------------------------|---|---|---|---|---|
| 1  | 我会通过与公司以外的人的关系来建构我的对外关系网。       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2  | 我会积极参加公司外部的研讨会之类的活动。            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3  | 我会利用出差以及参加培训的机会来建立新的人际关系。       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4  | 如果我遇到了在其他公司从事与我类似工作的人，我会积极与他交流。 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5  | 如果我得到了对在其他公司工作的熟人有用的信息时，我会转告他。  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6  | 我会在私人的聚会里和对我的事业发展有重要帮助的人接触。     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7  | 我会与以前的同事保持联系，以此来获得一些必要的信息。      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8  | 在协商薪酬之前，我会向公司外部的熟人打听与薪酬有关的信息。   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9  | 我会和其他公司的人相互交流比较专业的信息。           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10 | 在工作上遇到困难的话，我会向其他公司工作的熟人寻求帮助。    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

## II. 以下是与在您职场生活中给予您帮助的人有关的问题。

在您生活中可能存在这样的人：在您初入职场，或者加入一个新的工作环境，又或者单纯的在您的生活之中，帮您适应环境，指导您学习新技术、传授经验和给予您忠告——这样的人，我们称之为“导师”（mentor），它指的是对经验相对不足的员工（门生）提供支持和帮助的资深前辈。导师可以为您争取利益，提供与您职业相关的信息、机会、忠告或者给予您心理上的支援，另外还可以定期或者不定期的与您交流——例如有关于您职场生活中存在的困难与机会，或者针对于您的长期事业目标等。

导师可以是公司内部的领导及同事，也可以是公司外部的对您事业、工作及生活提供支持和帮助的人。导师并不一定会参与到您的全部生活中，也不一定非得与您有正式的师生、上下级关系，可能只在某一个方面可以给您指导或者建议。请您仔细回想，在您的生活中是否有上述这样的人，并回答下列问题。

1. 您有与上述情形一样的导师吗？请填写具体数字。

A. 在我工作的公司内部有（ ）名。

B. 在我工作的公司以外有（ ）名。

☞如果在您的现实生活中不存在上述“导师”的话，请您直接转到第III部分进行回答。以下问题请您在上述不止1名的导师中，选择一位您认为对您影响最大的导师，根据这位导师的实际情况，回答以下的问题。

2. 您的这位导师的性别：A. 男（ ） B. 女（ ）

3. 您的这位导师的年龄：（ ）岁

4. 您的这位导师的学历是：

A.高中以下（ ） B.高中（ ） C.专科（ ） D.本科（ ） E.研究生（ ） F.其他（ ）

5. 您的这位导师与您所在公司的关系：A. 公司内部人员（ ） B. 公司外部人员（ ）

6. 请您选择与这位导师的私人关系：（请选择一项最能描述你们关系的选项）

公司内部关系：直属上司（ ） 其他部门上司（ ） 同部门前辈（ ） 其他部门前辈（ ）

同部门同事（ ） 其他部门同事（ ）

公司外部关系：学校教授/老师（ ） 学校前辈（ ） 学校同学（ ） 同乡（ ） 家族/亲戚（ ）

☞您的这位导师在以下所列举的行动中，是怎样做的，请您根据实际情况选择最接近选项。

| 序号 | 内容                                   |   |   |   |   |   |
|----|--------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 7  | 我的导师会跟我分享他过去的经历。                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8  | 导师会建议我提前为将来的发展或者晋升做准备。               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9  | 我工作上遇到棘手的问题时，导师会帮助我。                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10 | 作为指导我的导师，他会给我提供援助，而且针对我的工作进行评价（信息反馈） | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11 | 导师会为我引荐公司新同事。                        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12 | 导师传授给我对达成事业目标有帮助的特别的方法。              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13 | 导师为我提供与那些以后可能对我的事业发展产生影响的人接触的机会。     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14 | 除了工作以外，我也经常和导师私下接触。                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15 | 导师会以他的个人经验之谈为我提供解决困扰我问题的方法。          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16 | 导师邀请我与他一起参加业余活动或者邀请我一起吃饭。            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17 | 我想学习导师的职场生活方式。                       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18 | 我尊敬我的导师。                             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19 | 如果我可以晋升到与我导师相似的职位，我会努力学习他现在的行为方式。    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

### III. 以下是有关于您事业成功（经历成功）的问题，请根据截止到目前为止您对自己的事业（经历）的想法来回答以下问题。

1. 您目前的收入与您事业经历类似的人相比较，您认为（ ）  
A. 少很多 B. 少一点儿 C. 差不多 D. 多一点儿 E. 多很多
2. 您认为自己离开现公司到条件更好的公司求职的可能性（ ）  
A. 非常小 B. 比较小 C. 一般 D. 比较大 E. 特别大

☞请您根据您的实际想法来回答以下的问题。

| 序号 | 内容                              |   |   |   |   |   |
|----|---------------------------------|---|---|---|---|---|
| 3  | 我对自己到目前为止取得的事业（经历）成果而感到满足。      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4  | 我为自己达成全部事业（经历）目标的过程而感到满足。       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5  | 我对目前的收入，相对来说感到比较满足。             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6  | 我对目前的发展，相对来说感到比较满足。             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7  | 我对自己所掌握的与业务相关的技术与知识，相对来说感到比较满足。 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

### IV. 以下是关于“组织承诺”的问题。

“组织承诺”指的是员工对于自己所属的组织及其目标的认同，并且希望保持组织成员身份的一种心态。请根据您的实际想法回答以下问题。

| 序号 | 内容                                 |   |   |   |   |   |
|----|------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 1  | 我经常和公司以外的人谈论我们公司。                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2  | 我真心地把自己的事情当作是自己的事情一样看待。            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3  | 公司对于我来说意义重大。                       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4  | 我对公司有很强的归属感。                       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5  | 之所以不能离开现在的公司，是因为可供我选择的职场很少。        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6  | 之所以不想离开现在的公司，是因为不能放弃在这里的薪酬，福利和地位等。 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7  | 我目前没有离开现在公司的意向。                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8  | 我认为为了个人的利益而经常更换公司是不对的。             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9  | 我认为应该忠诚于自己工作的公司。                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10 | 我认为就职于一家公司并且忠诚于这家公司，从道德上来讲是正确的。    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

### V. 以下是关于您个人基本情况的问题，请您予以回答。

1. 您的性别：A. 男（ ） B. 女（ ）
2. 您的年龄：（ ）岁
3. 您的工作经验（ ）年。
4. 您在现公司工作经验（ ）年。
5. 您的学历：  
A. 高中 B. 专科 C. 本科 D. 研究生 E. 其他
6. 您公司的所在地：  
A. 北京 B. 上海 C. 广州或深圳 D. 东北三省 E. 其他地区
7. 您现在的工作单位是您的第（ ）个工作单位。
8. 您现在工作单位的规模是：（ ）  
A. 50人以下 B. 50-100人 C. 101-300人 D. 301-500人 E. 501人以上

# **Abstract**

A study on the effect of networking behavior and mentoring  
to career satisfaction and organizational commitment  
-Based on Chinese employees in early career stage-

**Wang Xue**

**Major in Human Resource Management**

**Dept. of Business Administration**

**Graduate School, Hansung University**

This study empirically examined the relationship of networking behaviors and mentoring to career satisfaction and organizational commitment. Although today's employees regarded their networking behaviors as important to their career success, there is less research on the impact of individual's networking behaviors on career satisfaction and organizational commitment. With the sample of 316 Chinese employees who had been born after 1980 and in early career stage, this study examined the internal and external networking behaviors of employees and the mentoring they had been experienced.

The result of this study is as followings; 1) internal networking behaviors are positively related to career satisfaction and organizational commitment, 2) external networking behaviors are negatively related to career satisfaction, 3) all mentoring functions are positively related to career satisfaction, 4) career-related and psychosocial mentoring function are positively related to organizational commitment.

Based on the result, this study addressed the theoretical implication of networking behaviors and mentoring. It also suggested the practical implication of organizational career management.

Keyword: networking behavior, mentoring, career satisfaction, organizational commitment, Chinese employees after 80'





# 中文摘要

## 網絡建构行爲与導師制對事業滿足和組織承諾的影響

-以職場初期中國職場人爲對象-

漢城大學校大學院

經營學科

人事組織管理專業

王雪

本研究闡述了網絡建构行爲和導師制對事業滿足和組織承諾之間的關係。盡管當代的職場人已經認識到網絡建构行爲對事業成功有重要影響，但是關於個人的網絡建构行爲對事業滿足和組織承諾的影響方面的研究却很少。本研究通過對中國80'后處於職場初期的316人進行了問卷調查，主要包括職場人所進行的內外部網絡建构行爲和接受導師的指導等。

本研究的結果如下：1)個人組織內部網絡建构行爲對事業滿足和組織承諾有積極的影響，2)個人組織外部網絡建构行爲對經歷滿足產生了消極的影響，3)個人通過接受導師的指導對個人的事業滿足也起到了積極的影響，4)導師制的功能中的事業功能和心理社會功能對組織承諾也起到了積極的作用。

本研究的結果從理論上給予了我們網絡建构行爲和導師制的一些啓示，而且從實物上也給予了我們組織事業管理方面的啓示。

關鍵詞：網絡建构行爲，導師，事業滿足，組織承諾，80'后