

멘토링이 멘토의 직무만족도에 미치는 영향: 개인학습 및 자기효능감의 매개효과

이인홍 (호서대학교 벤처대학원 정보경영학과 박사과정)*

동학림 (호서대학교 벤처대학원 정보경영학과 교수)**

국문 요약

최근의 4차 산업혁명에는 디지털 전환에 따른 변화를 가속화하고 있다. 이러한 추세에 따라 기존의 창업 패러다임이 변화하고, 새로운 기술과 창조적인 아이디어에 의한 신규 비즈니스 모델이 등장하고 있다. 또한, 온라인 멘토링(e-mentoring), 역 멘토링(reverse mentoring), 그룹 멘토링, 다중 멘토링(Multiple mentoring) 등 멘토링 관계 및 환경의 다양성도 증가하고 있다. 하지만, 창업 현장에서 주로 활동하고 있는 5060세대 대부분의 멘토는 그동안 자기 경험과 전문성에 기반하여, 멘티에게 많은 도움을 줄 수 있었지만, 새로운 기술과 환경에 대한 이해도 및 경험 부족으로, 변화하는 환경에 대응하는 데 많은 어려움을 겪고 있다. 이러한 변화에 잘 대처하기 위해서는 새로운 기술과 환경에 대한 이해도를 높이기 위해 끊임없이 공부해야 하며, 최신 기술을 습득하고 적용해 나가야 한다. 또한 멘토링 관계와 환경의 다양성에 대한 이해와 존중을 갖추어야 하고, 이를 적극적으로 활용하여 멘토링의 효과를 극대화할 수 있어야 한다. 그리고 멘토는 멘티의 성장과 발전에 직접적으로 영향을 미치는 존재임을 인식하고, 끊임없이 새로운 지식과 기술을 습득하여 전문성을 유지하고 발전시켜야 하며, 자신의 지식과 경험을 잘 정리하여 멘티에게 적극적으로 전달해야 한다. 이에 본 연구에서는 멘토링이 멘토의 개인학습 및 자기효능감을 통해 멘토의 직무만족도에 미치는 영향 관계에 대해서 실증적으로 분석하고자 했다. 실증 분석 결과는 다음과 같다. 멘토링의 기능 중 경력 기능과 역할 모델링은 매개변수인 개인학습 및 자기효능감과 종속변수인 직무만족도에 대하여 모두 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 반면 심리·사회적 기능은 개인학습에 대해서는 긍정적인 영향을 미치지만, 자기효능감과 직무만족도에 대해서는 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 그리고 매개효과를 분석한 결과, 경력 기능에 대해서는 매개효과가 모두 확인되었으며 역할모델링에 대해서는 자기효능감의 매개효과만이 확인되었다. 본 연구를 통해 멘토링이 직무만족도, 개인학습 및 자기효능감을 촉진하는 중요한 요소이며, 멘토의 만족도를 높이는 요인으로 개인학습과 자기효능감을 확인하였다는 점과 멘토링에 관한 연구의 초점을 멘티에서 멘토로 옮겨 멘토링이 멘토에게 미치는 영향을 연구하였다는 점에서 학술적 및 실무적으로 의미 있는 연구라 할 수 있을 것이다.

핵심 주제어: 멘토링, 직무만족도, 개인학습, 자기효능감

1. 서론

정부는 이미 고착된 청년실업 문제 해결과 창업벤처생태계 개선을 위해 5개년(2018년~2022년) 계획을 수립하여 추진해 왔으며(김준호, 2022), 올해도 창업지원 사업 예산으로 총 3조 6,607억 원을 편성하였으며, 정부 부처 통틀어 103개 기관, 426개 사업을 통해 사업화(172개), 시설·보육(107개), 행사·네트워킹(38개), 멘토링(74개), 글로벌(15개), 인력(11개), 기술개발(5개), 융자(4개) 등의 사업을 지원하고 있다(중소벤처기업부, 2022). 2022년 5월 기준, 기술 창업이 23만개 이상이며, 이 중에서 지식 기반 서비스 중심의 창업이 지속 증가하는 추세로, 지난 10여 년의 노력으로 창업 생태계의 양적 성장은 이루어졌으나 질적 성장 측면에서는 미흡한 부분이 존재한다(김선

우·오유리, 2022). 이러한 정부 주도의 빠른 창업 생태계 조성은 효율성을 높이는 측면도 있으나 창업·벤처 생태계 차원의 선순환을 이루지 못하고 있다는 견해도 존재한다. 이처럼 우리나라 창업 생태계는 다산다사(多産多死)의 특징을 보여, 향후 정책지원에 있어 기획형 창업으로 전환하여 다생(多生)할 수 있는 기반 구축의 필요성이 절실하다. 따라서, 스타트업의 창출보다는 스타트업의 성장과 성공 관점에 초점을 둘 필요가 있다. 스타트업의 성장과 성공을 위한 하나의 방편인, 멘토의 지식과 경험은 스타트업이 성장하고 성공하는 데 매우 중요한 역할을 한다. 그리고 최근의 4차 산업혁명은 디지털 전환에 따른 변화를 가속화하고 있다. 이러한 추세에 따라 기존의 창업 패러다임이 변화하고, 새로운 기술과 창조적인 아이디어에 의한 신규 비즈니스 모델이 등장하고 있다. 또한, 온라인 멘토링(e-mentoring), 역 멘토링(reverse mentoring), 그룹

* 주저자, 호서대학교 벤처대학원 정보경영학과 박사과정, lih4772@naver.com

** 교신저자, 호서대학교 벤처대학원 정보경영학과 교수, hldong9@hanmail.net

· 투고일: 2023-05-04 · 수정일: 2023-06-11 · 게재확정일: 2023-06-28

멘토링, 다중 멘토링(Multiple mentoring) 등 멘토링 관계 및 환경에서도 다양성이 증가하고 있다. 하지만 창업 현장에서 주로 활동하고 있는 5060세대 대부분의 멘토는 그동안 자기 경험과 전문성에 기반하여, 멘티에게 많은 도움을 줄 수 있었지만, 새로운 기술과 환경에 대한 이해도와 경험 부족으로 변화하는 환경에 대응하는 데 많은 어려움을 겪고 있다. 또한, 멘토링에 대한 준비 및 경험도 부족한 퇴직자 등의 무분별한 멘토 활동으로 멘티 또는 스타트업의 혼란도 가중되고 있다. 이러한 변화에 잘 대처하기 위해서는 새로운 기술과 환경에 대한 이해도를 높이기 위해 끊임없이 공부해야 하며, 최신 기술을 습득하고 적용해야 한다. 또한 멘토링 관계와 환경의 다양성에 대한 이해와 존중을 갖추어야 하고, 이를 적극적으로 활용하여 멘토링의 효과를 극대화할 수 있어야 한다. 그리고 멘토는 멘티의 성장과 발전에 직접적으로 영향을 미치는 존재임을 인식하고 끊임없이 새로운 지식과 기술을 습득하여 전문성을 유지하고 발전시켜야 하며, 자신의 지식과 경험을 잘 정리하여 멘티에게 적극적으로 전달해야 한다. 스타트업의 성장과 성공을 위해서는 멘토의 역할이 매우 크다고 할 수 있다. 멘토링 수행의 주체인 멘토는 창업자나 스타트업 경영자에게 필요한 정보와 경험 및 기업의 전략과 진로에 대한 조언을 제공하여 스타트업이 성장하고 성공할 수 있도록 지원하는 등 큰 영향력을 미치는 존재이다. 그런데도, 기존의 멘토링 연구는 멘티의 경력 기능 및 성과 등에만 초점을 맞추고 있으며, 멘토 관점에서의 검토는 충분히 이루어지지 않고 있다.

멘토링은 멘토와 멘티 간의 상호작용이기 때문에 멘토의 관점에서도 연구가 이루어져야 멘토링 당사자 간의 관계와 그 영향을 더욱 포괄적으로 이해할 수 있을 것이다. 즉, 멘토링은 멘토와 멘티 모두를 포함하는 상호 관계이기 때문이다. 멘티 관점의 연구만으로는 멘토링에서 작용하는 메커니즘을 부분적으로만 이해할 뿐이다. 멘토의 관점에서 멘토링을 연구함으로써 멘토링 관계에서 파생되는 멘토들의 동기, 도전 및 이점에 대한 통찰력을 얻을 수 있으며, 멘토의 전문성을 강화하는 특성, 행동 및 전략도 파악할 수 있다. 본 논문에서의 주요 변수인 개인학습과 자기효능감은 이론적 연구에 의해 멘토링 관계에서 중요한 요소로 확인되어 왔다. 멘토링은 멘토가 멘티에게 지식과 지혜를 전달하는 것이지만, 멘토가 멘티로부터 배우는 상호적인 과정이기도 하다. 이러한 학습 경험은 멘토의 기술을 향상시키고 관점을 넓히며 전문적인 성장과 만족에 기여할 수 있다(Eby et al., 2008; Ragins & Kram, 2007). 또한 자기효능감에 대한 Bandura의 연구는 성공 경험이 자기효능감 향상에 중요함을 시사하며, 멘토링 관계에서의 성공적인 멘토링 경험은 멘토의 능력에 대한 자신감을 향상시켜 직무만족도를 높일 수 있다고 주장하였다(Bandura, 1986).

따라서 본 논문에서는 멘토링이 멘토의 개인학습 및 자기효능감을 통해 멘토의 직무만족도에 미치는 영향에 대해서 분석하고자 한다.

멘토링 행동은 개인의 학습, 경력 발달 및 성장을 촉진하는 것을 목적으로 한 지원 행동으로 간주하여 왔다(Allen et al., 2017). 또한 직장에서의 멘토링은 회원의 학습을 촉구하는 지원 관계로서 공식·비공식적으로 실시되어 온 인적 자원 개발의 수단이며, 그 연구는 50년 이상의 역사가 있다(Allen et al., 2017; Eby & Robertson, 2020; Hunt & Michael, 1983). 지금까지의 연구에서 멘토링은 직장에서의 개인의 학습을 촉진하는 것으로 보고되었다(Kram & Hall, 1989; Lankau & Scandura, 2002; Young & Perrewé, 2000). 기업은 멘토링 체도를 도입함으로써, 조직 내 인재 개발과 기술 전수를 진행하여(Noc, 1988) 불확실성이 높은 경제 환경에 적응하는 변화 능력을 높일 수 있다고 한다(Ostroff & Kozlowski, 1993; Lentz & Allen, 2009). 멘토링이 효과적으로 작용하는 경우, 멘토-멘티 및 조직은 다양한 혜택을 받을 수 있다고 한다(Allen et al., 2017; Eby & Robertson, 2020).

또한, 멘토링은 오랫동안 멘토와 멘티 사이의 상호 학습과 사회적 상호 작용을 자극하는 역동적인 과정으로 제안되어 왔으며, 멘토와 멘티 모두가 멘토링 관계로부터 혜택을 얻을 수 있음을 시사한다(Allen et al., 1997a; Kram, 1996). 그러나 대부분의 연구는 멘티의 혜택에만 초점을 맞추고 있어, 멘토에게 미치는 영향에 대한 인식이 부족하다(Wanberg et al., 2003). 따라서, 연구자들은 멘토링이 멘토의 직업 성공으로 이어지는 정도를 조사하기 시작했다. 객관적인 경력 성공 측면에서 타인을 멘토링 하면 멘토의 직무 수행 능력이 향상되고(Eby et al., 2006; Ragins & Scandura, 1999), 소득이 증가하며(Collins, 1994), 더욱 매력적인 승진 후보가 될 수 있다(Bozionelos, 2004). 주관적인 경력 성공의 측면에서 멘토는 정신적 보상(Zey, 1991), 친밀한 관계(Allen et al., 1997a; Eby & Lockwood, 2005; Eby et al., 2006; Ragins & Scandura, 1999), 후배 동료들 돕는 데서 오는 만족감(Allen et al., 1997b; Collins, 1994; Headlam-Wells et al., 2006), 동료의 인정과 존경(Eby et al., 2006; Ragins & Scandura, 1999)을 경험할 수 있다고 보고했다. 그러나 멘토링을 효과적으로 수행하기 위해서 멘티뿐만 아니라 그 실시 주체인 멘토도 이 지원적 대인관계로부터의 이점을 인식하지 않으면(Ragins & Verbos, 2007; Young & Perrewé, 2000), 적극적으로 멘토링 행동에 관여하지 않게 되어, 질 높은 멘토링을 제공할 수 없다고 알려져 있다(Allen & Eby, 2003).

멘토링은 멘토와 멘티 간의 상호작용을 기반으로 하므로, 멘토의 개인학습과 자기효능감은 멘토링 관계에서 중요한 역할을 한다. 개인학습은 개인이 자신의 학습 목표를 설정하고 계획을 세우는 능력이다. 이것은 멘토링 관계에서 멘토가 멘티를 지도하고 지원할 때, 자신의 개인학습을 잘 수행한다면 멘티에게 좋은 영향은 물론 멘토 자신도 자신감 및 직무 성취감을 높이는 동시에, 멘티와의 관계를 더욱 원활하게 유지할 수 있게 될 것이다. 그리고, 자기효능감은 개인이 자기 능력을 확신하는 정도로, 멘토의 자기효능감이 높다면, 그는 멘토링 관계에서 멘티를 지도하는 것에 대해 자신감을 가질 것

이다. 이것은 멘티뿐만 아니라, 멘토에게도 긍정적인 영향을 미치게 된다.

따라서, 본 연구는 멘티의 관점이 아닌, 멘토의 관점에 따라, 멘토링이 멘토의 직무만족에 미치는 영향 관계와 이 구조적 관계에서 멘토의 개인학습과 자기효능감의 매개효과를 분석함으로써, 창업 생태계의 발전과 스타트업의 성장에 기여하고자 한다.

II. 이론적 배경

2.1. 멘토링의 개념 및 선행연구

멘토의 정의에 대해, Kram(1983)은 경험, 지혜 등이 풍부한 사람이 조력자 역할을 하며, 제언 및 가르침을 통해 멘티의 실력과 잠재력을 향상시키는 사람이라 하였고, Noc(1988)는 멘토는 조직에 진입하는 젊은 사람들에게 그들의 경력 계획과 대인관계 개발에 대한 역할모델과 지원, 코치 및 피드백을 제공해 주는 경험이 풍부한 연장자로서, 젊은 사람들의 경력 기회에 가시성을 부여해 주는 사람이라고 정의하였다. 그리고 멘토링이란 멘토가 수행하는 지원 행동으로서, 경험이 풍부한 멘토와 경험이 적은 멘티 간의 관계로 설명하며, 개인 및 직업적 발전을 향상시키기 위해 지침, 지원 및 피드백을 제공하는 과정이라고 정의하고 있다(Eby et al., 2006; Kram, 1985).

멘토링은 ‘하버드 비즈니스 리뷰(Harvard Business Review)’의 연구 결과에서 성공한 기업가에게 훌륭한 멘토가 있었다는 것이 발표되면서 그 중요성이 알려지기 시작했다(박용호, 2014). 보통 멘토링에서 멘티는 자신보다 경험 및 지혜가 풍부한 멘토에 비해 신참 또는 수습생으로 자리매김한다(Levinson et al., 1978). 이 관점으로부터 발전해 온 멘토링은 교육훈련의 수단으로 자리매김하며, 멘토가 멘티의 경력 발달 및 성장계획에 대한 방향 제시를 하면서 직무 관련 조언이나 피드백 등을 제공하는 과정에서 구축되는 대인관계를 의미하고 있다(Wang et al., 2014). 이러한 멘토링의 정의에 근거한 멘토링 행동의 기능은 다양한 형태로 연구되어 왔다. Kram(1983)은 공공부문 조직의 관리자를 대상으로 심층적인 면접을 진행하여 멘토가 멘티에게 제공하는 기능을 9가지로 정의하고, 이것을 크게 ‘경력 기능(career function)’과 ‘심리 사회적 기능(psychosocial functions)’ 등 2가지 요인으로 분류하여 제시하였다. 이후, Burke(1984)는 조직 내 초기 진입자에게 필요로 하는 지식, 기능 등을 제공하고 적절한 행동양식을 알려주는 멘토의 기능을 역할모델 기능으로 정의하고, 경력 기능과 심리·사회적 기능 등 2차원적인 멘토링 기능 분류에 역할 모델링을 추가한 3차원적 모델을 제시하였다. Humbert & Rouse(2016)은 역할 모델링에 있어서는 멘티가 멘토를 관찰하면서 학습하는 것이 대부분이며, 멘토의 직접적인 관여가 없어도 작용할 수 있다는 관점에서 고려해 볼 때, 경력 기능 및 심리·사회적 기능과는 구별할 수 있다고 이 3차원 모델을 뒷

받침하였다. Burke(1984)의 연구를 토대로 3차원적 멘토링 기능을 구체적으로 정리한 Scandura(1992) 연구를 참고하여 멘토링 기능의 3차원적 모델을 아래 <표 1>에 정리하였다.

<표 1> 멘토링 기능의 3차원적 모델

경력 기능 (Career functions)	심리·사회적 기능 (Psychosocial functions)	역할모델 기능 (Role modeling functions)
후원(sponsorship) 노출 및 소개 (exposure & visibility) 지도(coaching) 보호(protection) 도전적 업무부여 (challenging assignment)	수용 및 확인 (acceptance & confirmation) 상담(counseling) 우정(friendship)	역할 모델링 (role modeling)

출처 : Scandura(1992)

경력 기능(career functions)은 멘토가 멘티에게 정보제공을 통해 업무적으로 성장할 기회를 주어 조직 내에서의 경력을 개발시켜 주는 기능(Kram, 1983)과 멘티가 주어진 역할을 자발적으로 수행하는 과정에서 필요한 내용을 전달하고, 조직 내에서 성장하기 위한 역량을 개발시켜 주는 기능(Viator, 2001)으로 경력 및 역량개발로 요약될 수 있다.

심리·사회적 기능(Psychosocial functions)은 멘티가 자기 정체성과 자신감을 느끼기 위해 멘토-멘티 간의 친근감, 상호유대감, 안정감 등의 심리적·정서적인 기회를 제공하는 기능이다(Kram, 1983). 즉 멘티의 과업 달성 과정에서 멘티가 겪게 되는 어려운 일들에 대해 멘토의 조언과 지원을 통하여 긍정적 자아확립과 전문 분야의 지식습득과 업무 수행에 자신감을 느끼도록 지원하는 심리적 요인과 관련된 기능을 말하며, 여기에는 수용 및 확인, 상담, 우정 등이 포함된다(Noc, 1988; Kram, 1983). 특히 심리·사회적 기능의 선순환을 위한 필수요건으로 멘토와 멘티 간의 신뢰와 친근감을 바탕으로 상호 호혜적 관계 형성과 멘토링 환경 구축이 중요하다(Viator, 2001).

역할모델 기능(Role modeling functions)은 멘티가 과업을 수행하는 과정에서 멘티가 지향하는 바람직한 역할모델로, 멘토가 보유하고 있는 지식, 기술, 행동, 태도, 가치관 등을 따르고자 하는 상호작용의 기능으로, 멘티가 과업 달성과 수행을 위한 모범적인 역할모델이나 준거의 틀로 설정하여 닮아 가려고 행동하는 것이다(Ragins & Scandura, 1994; Kram, 1983). 이러한 역할모델 기능은 사회적 기능보다 더 적극적인 관계로 강조되었다(Burke, 1984).

지금까지 이 3차원 모델은 많은 멘토링 연구에서 인용되어 왔기 때문에(Allen et al., 2017; Eby & Robertson, 2020; Pellegrini & Scandura, 2005; Hu, 2008; Hu et al., 2011; Jyoti & Rani, 2019), 본 연구는 멘토링의 기능을 주로 경력 기능, 심리·사회적 기능, 역할 모델링의 3차원 모델로 세분화하여 실증하고자 한다.

2.2. 멘토의 개인학습

개인학습은 직업 또는 전문성 개발과 관련된 새로운 기술과 지식을 배우려는 개인의 의지와 능력이라고 할 수 있다. 사회 학습 이론에 따르면 개인은 다른 사람의 행동, 경험 및 결과를 관찰하고 모방함으로써 학습할 수 있으며, 학습은 직접적인 지식과 다른 사람의 피드백을 통해서도 발생할 수 있다 (Bandura, 1977). 또한, 사회적 교환 이론(Social exchange theory)은 사회적 관계가 돈과 같은 유형 자원과 정서적 지원 및 지식과 같은 무형 자원을 포함한 자원의 교환을 기반으로 한다고 가정한다(Cropanzano & Mitchell, 2005). 따라서, 사회 학습 이론과 사회적 교환 이론은 멘토링 관계에 자주 적용되어 왔다. 멘토십의 맥락에서 멘토는 멘티에게 지침, 피드백, 네트워크 액세스와 같은 자원을 제공하고, 멘티는 멘토에게 자신의 성장과 발전으로 보답하며 다른 사람의 성장에 기여할 기회를 제공한다. 이러한 자원 교환은 양 당사자가 관계를 통해서 얻을 수 있으므로 상호 이익이 될 수 있다.

다수의 연구에 따르면 사회적 교환 이론은 다양한 환경에서 멘토십에 적용되고 있다. 예를 들어, Allen & Eby(2003)는 멘토링 관계에서 직무만족도 및 성취감 증가와 같은 더 큰 혜택을 인식한 멘토가 멘토링을 계속할 가능성이 더 높다는 것을 발견했고, 유사하게 Chen & Francesco(2003)는 멘토링 관계에서 더 큰 배움과 개인적인 성장을 인식한 멘토가 멘토링 경험에 더 만족할 가능성이 높다는 것을 발견했다.

많은 멘토링 문헌에서 개인학습은 조직 내 관계 및 기술에 대한 이해를 높이는 등 멘토가 멘토링을 통해 얻을 수 있는 핵심 자원으로 간주된다(Liu et al., 2009). 또한 다른 연구에 따르면 멘토링에 관계하는 구성원이 직무 성과를 향상시키기 위해서는 충분한 자원이 있어야 하는데, 개인학습은 이러한 핵심 자원 중 하나이며(Ghosh & Reio, 2013), 멘토와 멘티 모두에게 멘토링의 가치를 느낄 수 있게 하는 중요한 메커니즘 중 하나이다(Hirschfeld et al., 2006; Lankau & Scandura, 2007; Ragins & Verbos, 2007). 멘토링 및 멘티와의 지속적인 접촉을 통해 멘토는 지식을 향상시키고 관리 스타일을 최적화하며 다른 사람들이 자신을 어떻게 인식했는지에 대한 통찰력을 보여줄 수 있는 기술을 얻을 수 있다고 하였다(Baluku et al., 2020). 연구자들은 또한 다른 사람들과의 상호작용이 개인학습에 영향을 미치고 멘토 또는 멘티의 행동에 영향을 미친다는 사실을 발견했으며(Hu et al., 2021a), 실제로, 멘토링에서 멘토와 멘티 모두 상호 학습을 경험할 수 있다고 하였다(Hu et al., 2022).

개인학습에 능통한 사람은 자신의 직급이나 경력 단계와 관계없이 적극적이며, 지속적으로 타인으로부터 혜택을 받을 수 있으며(Lankau & Scandura, 2007), 새로운 아이디어를 촉진하기 위해 관계를 최대한 활용하는 방법을 더 잘 이해할 수 있다. 이와 관련된 연구는 또한 멘토링이 멘토의 성과에 미치는 영향을 밝히는 데 있어서 개인학습이 중요한 중재자임을 뒷

받침한다(Powell & Greenhaus, 2010; Hu et al., 2021b).

2.3. 자기효능감

자기효능감은 특정 작업을 성공적으로 수행할 수 있는 자기 능력에 대한 믿음이며, 주어진 성취를 산출하는 데 필요한 행동 과정을 조직하고 실행하는 능력에 대한 믿음을 의미한다 (Bandura, 1997). 자기효능감의 개념은 Bandura(1997)의 사회 인지 이론에서 처음 소개되었는데, 자기효능감은 숙달 경험, 대리 경험, 사회적 설득, 생리적·정서적 상태의 네 가지 주요 요인에 의해 영향을 받는다고 한다. 숙달 경험은 특정 행동을 수행하는 데 있어 개인의 과거 성공 또는 실패를 나타내며, 대리 경험은 특정 행동을 수행하는 데 있어 다른 사람의 성공 또는 실패에 대한 개인의 관찰을 말한다. 그리고, 사회적 설득은 타인의 의견과 피드백이 개인의 자기효능감 신념에 미치는 영향을 의미하며, 마지막으로 생리적·정서적 상태는 불안이나 스트레스와 같은 개인의 내적 생리적·정서적 상태를 말한다. 또한, Bandura(1997)의 사회 인지 이론에 따르면 자기효능감은 동기 부여, 행동 및 성과에 중요한 역할을 하므로, 자기효능감이 높은 개인은 도전적인 목표를 설정하고, 장애물에 직면하여 지속적이고, 문제 해결 활동에 참여할 가능성이 더 크다. 따라서 자기효능감은 활동을 구성하고 수행하며 어려운 상황을 해결하는 멘토의 지각된 능력을 반영하기 때문에 자기효능감의 척도는 목표설정, 문제해결, 활동 계획 측면에서 멘토의 자신감을 통합하는 것이 중요하다. 이러한 요인들은 결국 멘토링 관계의 질에 영향을 미칠 수 있다.

멘토의 관점에서 자기효능감을 탐구한 여러 연구가 있었다. Lin et al.(2015)에 의해 수행된 연구는 경험이 많은 멘토가 더 높은 수준의 자기효능감을 느끼는 경향이 있다는 것을 발견했으며, Allen & Eby(2003)의 또 다른 연구는 교육 및 훈련을 받은 멘토가 더 높은 수준의 자기효능감을 느끼고, 멘토링 관계에 더 큰 만족을 보고한다는 것을 발견했다. 그리고 Higgins & Kram(2001)의 연구는 멘토링 능력에 대해 긍정적인 피드백을 받은 멘토가 더 높은 수준의 자기효능감을 보고 하고, 멘토링을 계속할 가능성이 더 높다는 것을 발견했다. 전반적으로 이러한 연구는 멘토 자기효능감이 효과적인 멘토링 관계에서 중요한 요소이며 경험, 교육 및 피드백과 같은 요인의 영향을 받을 수 있음을 시사한다. 또한 Allen et al.(2008)의 연구는 자기효능감이 높은 멘토일수록 더 긍정적인 멘토링 관계를 갖고, 멘티에게 유익한 멘토링 행동에 참여할 가능성이 더 높은 것으로 나타났으며, 이 연구는 또한 멘토 경험이 멘토 자기효능감 및 멘토-멘티 관계의 질과 긍정적인 관련이 있음을 발견했다. Haggard et al.(2011)의 또 다른 연구는 멘토의 자기효능감은 멘토링의 진로 만족도, 멘토링 지속 의지 등 멘토링 성과와 정(+)의 상관관계가 있으며, 또한 훈련과 피드백을 포함한 멘토십 지원이 멘토 자기효능감에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

2.4. 직무만족도

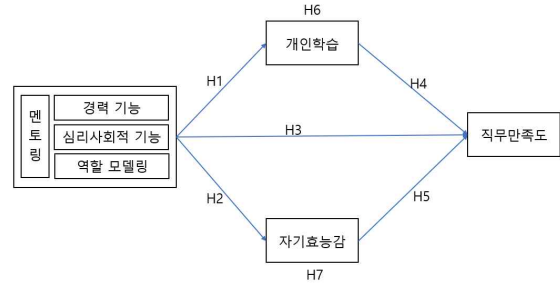
직무만족은 개인의 직무 및 직무 관련 경험에 대한 전반적인 평가를 나타내는 심리적 구조이며, 직무 자율성, 업무 중요성, 대인관계, 성장 및 개발 기회와 같은 다양한 요인의 영향을 받는다. 멘토의 직무만족을 설명하기 위해 여러 가지 이론이 제시되었는데, 이러한 이론 중 하나는 Hackman & Oldham(1976)이 제안한 직무 특성 모델(Job Characteristics Model, JCM)이다. JCM에 따르면 직무만족도는 기술 다양성, 직무 정체성, 직무 중요성, 자율성 및 피드백의 다섯 가지 핵심 작업 특성에 의해 영향을 받는다. 이러한 직무 특성은 개인의 심리적 상태에 영향을 미치며 이는 직무만족도와 동기 부여에도 영향을 미친다. 멘토링의 맥락에서 이러한 직무 특성에는 멘토가 다양한 기술을 사용할 수 있는 기회, 직무의 영향을 볼 수 있는 능력, 멘토링 방법에 관한 결정을 내리는 자율성 및 성과에 대한 피드백이 포함될 수 있다.

멘토의 직무만족도를 이해하는 데 사용된 또 다른 이론적 틀은 Tajfel & Turner(1979)가 제안한 사회적 정체성 이론(Social Identity Theory, SIT)이다. SIT는 개인이 자신의 집단 구성원으로부터 정체성과 자긍심을 끌어내고 이러한 집단 구성원이 그들의 태도와 행동에 영향을 미칠 수 있다고 제안한다. 멘토링의 맥락에서 멘토는 멘토의 역할과 멘토로서의 정체성에서 만족을 얻을 수 있다. 또한 멘토 커뮤니티에 소속감을 느끼고 이 커뮤니티에서 받는 사회적 지원과 인정을 통해 만족감을 얻을 수도 있다.

멘토의 관점에서 멘토 직무만족도를 조사한 선행연구를 살펴보면, Ragins & Verbos(2007)의 또 다른 연구는 멘토링이 멘토 직무만족도에 미치는 영향 조사를 통해, 더 높은 수준의 직무만족도를 보고한 멘토가 멘토링 경험의 결과로 더 큰 개인적 및 직업적 성장을 보고했다는 것과 더 긍정적인 멘토링 경험을 가진 멘토가 멘토링을 계속할 가능성이 더 높다는 것을 발견했다. 마찬가지로 Allen et al.(1997a)의 연구에서는 멘토 직무만족도와 멘토링 관계의 질 사이의 관계 조사를 통해, 더 높은 수준의 직무만족도를 보고한 멘토가 멘토링 관계와 직무 성과에 대한 더 큰 헌신을 보고했다는 것을 발견했다. 또한 Kennett & Lomas(2015)는 멘토가 멘토링을 통해 의미 있는 경험을 얻고 자기 긍정 의식을 높여 성취감을 얻을 수 있다고 하였으며, 또한 멘토의 직무만족도가 멘티 성과와 긍정적으로 연관되어 있어, 멘토의 직무만족도가 멘토링 관계의 질과 멘티 성과에 영향을 미칠 수 있음을 시사한다. 전반적으로 이러한 연구는 멘토 직무만족도가 효과적인 멘토링 관계에서 중요한 요소이며, 직무 자율성, 조직의 지원 및 멘토링 관계의 질과 같은 요인에 의해 영향을 받을 수 있음을 시사한다.

III. 연구 모형 및 가설 설정

3.1. 연구 모형



<그림 1> 연구 모형

3.2. 가설 설정

3.2.1. 멘토링과 개인학습과의 관계

공식 멘토링에 대한 최근의 질적 연구에 따르면 멘토에게 가장 자주 제공되는 혜택은 학습이다(Eby & Lockwood, 2005). 멘티는 멘토의 지원에 보답하기 위해 그들 자신의 기술적 전문 지식과 직업에 대한 혁신적인 아이디어와 같은 귀중한 자원을 제공할 수 있으며, 이는 멘토의 학습을 풍부하게 할 수 있고(Mezias & Scandura, 2005), 멘토링을 통해 얻은 귀중한 정보와 피드백은 멘토들이 조직 내에서 자신의 역할에 대해 다시 생각해 보도록 유도할 수 있다(Hall & Mirvis, 1996).

또한, 멘토링은 멘토들이 개인적인 기술을 습득하거나 향상시키고 경력 개발에 대한 시야를 넓히는 효과적인 방법이다. 따라서, 그들은 비 멘토보다 다른 경로로 자신의 직업에 대한 새로운 견해를 얻을 가능성이 더 높으며, 그러한 상호작용을 통해 멘토들은 개인적인 기술을 향상시킨다(Greer, 2021; Kram, 1985). 멘토들은 멘토링 과정에서 활성화된 자기성찰을 통해 자기 일이 다른 사람들에게 어떤 영향을 미치는지, 가치관과 배경이 다른 사람들과 어떻게 소통해야 하는지도 이해할 수 있다. Kram(1983, 1985)의 연구에서도 멘토의 개인학습은 멘토링의 질 및 멘토링의 지속성에도 영향을 미친다는 것이 밝혀졌다. 따라서, 이상과 같은 기존 연구 결과들을 바탕으로 다음과 같은 연구가설을 수립하였다.

가설 H1. 멘토링은 멘토의 개인학습에 긍정적(+인) 영향을 미칠 것이다.

H1-1. 경력 기능은 멘토의 개인학습에 긍정적(+인) 영향을 미칠 것이다.

H1-2. 심리·사회적 기능은 멘토의 개인학습에 긍정적(+인) 영향을 미칠 것이다.

H1-3. 역할모델링은 멘토의 개인학습에 긍정적(+인) 영향을 미칠 것이다.

3.2.2. 멘토링과 자기효능감과의 관계

멘토링이 멘토의 자기효능감에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 가설은 여러 선행연구에 의해 뒷받침된다. 청소년 멘토링 활동이 멘토에게 미치는 효과는 멘토의 자아존중감, 자기효능감 등의 심리적인 특성의 변화(박현선, 2000; 김경준 외, 2011)뿐만 아니라 정서적 지원과 상담 등의 과정을 통해 자신의 관점도 긍정적으로 변화하고 자아를 확장(Wright & Wright, 1987)시키는 것으로 나타났다. Chun et al.(2012)은 멘토링이 멘토의 변혁적 리더십 개발에 기여하며, 조직몰입과 정서적 안정 등 자기효능감과 긍정적인 관련이 있음을 발견했다. 그리고 Chen et al.(2015)의 연구는 간호 교육의 맥락에서 멘토링과 자기효능감 사이의 관계를 탐구했는데, 그 결과 긍정적인 멘토링 경험을 가진 멘토가 자기효능감이 증가했으며, 멘토링이 멘토에게 새로운 기술과 지식을 개발할 수 있는 기회를 제공하여 자기효능감을 높일 수 있다고 보고했다. Allen et al.(2004)의 또 다른 연구에서는 멘토링이 회계 맥락에서 자기효능감과 직무만족도에 미치는 영향 조사를 통해 효과적인 멘토링 행동에 참여한 멘토가 더 높은 수준의 자기효능감과 직무만족도를 보고한다는 사실을 발견하였고, 그들은 멘토링이 피드백, 모델링 및 기타 학습 경험을 통해 멘토의 자기효능감에 영향을 미칠 수 있다고 제안했다.

또한 Ha et al.(2018)은 멘토링이 사회사업 맥락에서 자기효능감과 직무만족도에 미치는 영향 탐구를 통해, 긍정적인 멘토링 경험을 가진 멘토가 자기효능감과 직무만족도가 증가했다고 보고했으며, 그들은 멘토링이 멘토에게 새로운 기술과 지식을 개발할 수 있는 기회를 제공하여 자기효능감을 높일 수 있다고 제안했다. 전반적으로 이러한 연구들은 멘토링이 멘토의 자기효능감에 긍정적인 영향을 미친다는 가설을 뒷받침한다. 따라서, 이상과 같은 기존 연구 결과들을 바탕으로 다음과 같은 연구가설을 수립하였다.

가설 H2. 멘토링은 멘토의 자기효능감에 긍정적(+인 영향을 미칠 것이다.

- H2-1. 경력 기능은 멘토의 자기효능감에 긍정적(+인 영향을 미칠 것이다.
- H2-2. 심리·사회적 기능은 멘토의 자기효능감에 긍정적(+인 영향을 미칠 것이다.
- H2-3. 역할모델링은 멘토의 자기효능감에 긍정적(+인 영향을 미칠 것이다.

3.2.3. 멘토링과 직무만족도와의 관계

멘토의 관점을 중심으로 한 실증 연구의 결과는 크게 객관적인 성과와 주관적인 성과라는 두 가지 범주로 분류할 수 있다. 객관적인 성과에는 보상과 승진이 포함되며(Eby et al., 2006), 주관적 성과에는 직무만족도, 조직 몰입도, 경력 만족도 등과 주관적이고 가시적으로 표현하기 어려운 정서적인 성과 지표가 포함되어 있다(Chun et al., 2012; Lentz & Allen,

2009; Pullins & Fine, 2002).

Ghosh & Reio(2013)의 연구는 멘토링과 멘토의 성과 사이의 관계를 조사했다. 연구 결과 멘토링을 제공한다는 것은 멘토에게 더 높은 일의 만족을 가져오며, 조직에 대한 소속감을 높이고, 주관적인 업무성과가 향상되거나 경력에 있어서 성공하고 있다는 의식으로 연결되기도 하는 등 많은 혜택을 받는다는 것을 발견하였다. 그리고, Kram(1985)의 연구에서는 멘토는 누군가의 발전을 도움으로써 본질적인 만족감을 느낄 수 있다고 보고했다. 또 다른 연구들에서는 다른 사람들을 멘토링하는 것은 그들이 신선한 아이디어와 관점을 제공하면, 멘토는 이를 받아들여서 개인적인 만족과 흥분을 느낄 수 있고, 이러한 과정을 통해 멘토는 조직에 대한 더 깊은 목적의식과 소속감을 느낄 수도 있다는 것에 동의한다(Allen et al., 1997a; Eby et al., 2006; Hunt & Michael, 1983; Kram, 1985; Zey, 1991). 따라서, 이상과 같은 기존 연구 결과들을 바탕으로 다음과 같은 연구가설을 수립하였다.

가설 H3. 멘토링은 멘토의 직무만족도에 긍정적(+인 영향을 미칠 것이다.

- H3-1. 경력 기능은 멘토의 직무만족도에 긍정적(+인 영향을 미칠 것이다.
- H3-2. 심리·사회적 기능은 멘토의 직무만족도에 긍정적(+인 영향을 미칠 것이다.
- H3-3. 역할모델링은 멘토의 직무만족도에 긍정적(+인 영향을 미칠 것이다.

3.2.4. 개인학습과 직무만족도와의 관계

Kram(1983)의 연구에 따르면 개인학습에 참여하는 멘토는 개인적인 성장을 경험할 가능성이 더 높으며, 이는 더 큰 직무만족도로 이어질 수 있다고 하였다. 마찬가지로 Scandura & Williams(2004)의 연구에서는 학습 및 개발 활동을 포함하는 멘토링 관계가 멘티의 직무만족도와 긍정적으로 관련되어 있음을 발견했다. 또한, Chang & Lee(2007)의 연구에서는 학습 조직 및 개인학습이 직무만족도와 긍정적인 관련이 있음을 보여주었는데, 이는 멘토링이 멘토의 개인학습을 향상시켜 멘토의 직무만족도에 긍정적인 영향을 미칠 수 있음을 나타낸다. 또한 개인학습은 업무와 관련된 문제 해결에서 자신감, 역량 및 효율성을 향상시킨다(Gouillart & Kelly, 1995). 멘토들이 더 많은 자신감과 역량을 습득할수록, 그들은 그들의 직업과 동료들에게 더 긍정적으로 반응할 수 있다. Lankau & Scandura(2002)의 연구에 따르면 개인학습은 개인이 자신의 기여 가치에 대한 피드백을 찾고 내면화하도록 장려할 수 있다고 하였다. 이러한 피드백은 멘토들에게 그들의 멘토링 행동을 성찰할 수 있는 다양한 방법을 제공하고, 이는 다시 직무만족도에 영향을 미칠 것으로 보인다. 따라서, 이상과 같은 기존 연구 결과들을 바탕으로 다음과 같은 연구가설을 수립하였다.

가설 H4. 멘토의 개인학습은 멘토의 직무만족도에 긍정적(+)
인 영향을 미칠 것이다.

3.2.5. 자기효능감과 직무만족도와의 관계

Scandura & Williams(2004)의 연구는 96명의 멘토 대상 표본 샘플에서 멘토의 자기효능감과 직무만족도 사이의 관계를 조사했다. 연구 결과 멘토의 자기효능감은 직무만족도와 정(+)의 상관관계가 있는 것으로 나타났는데, 이는 멘토링 능력에 자신감이 있는 멘토일수록 일에 대한 만족도가 더 높은 것으로 나타났다. 또한, Eby et al.(2008)은 350명의 멘토 대상 표본 샘플에서 멘토의 경험과 직무만족도 사이의 관계를 조사했다. 결과는 멘토링 관계에서 더 높은 수준의 숙련 경험을 보고한 멘토가 더 높은 수준의 직무만족을 보고한 것으로 나타났다. 그들은 멘토 숙련 경험이 멘토에게 성취감, 성장 및 발전을 제공함으로써 직무만족도를 높일 수 있다고 제안한다. 이러한 연구들은 멘토링이 멘토에게 새로운 기술과 역량의 개발뿐만 아니라 개인의 성장과 발전을 경험하고 멘토링 행동에 대한 피드백을 받을 수 있는 기회를 제공한다고 제안한다. 따라서, 이상과 같은 기존 연구 결과들을 바탕으로 다음과 같은 연구가설을 수립하였다.

가설 H5. 멘토의 자기효능감은 멘토의 직무만족도에 긍정적
(+)인 영향을 미칠 것이다.

**3.2.6. 멘토링과 직무만족도와의 관계에서 개인
학습 및 자기효능감의 매개효과**

선행연구에서 개인학습이 직무만족도와 긍정적인 관련이 있음을 보여주었다(Chang & Lee, 2007). 이는 멘토링이 멘토의 개인학습을 향상시켜 멘토의 직무만족도에 긍정적인 영향을 미칠 수 있음을 보여주었다. 또한 Hezlett(2005)의 연구에서는 멘토링을 통해 멘토는 역할별 직무 수행에 중요한 역할별 직무에 대한 역량과 개인적 능력을 향상시킬 수 있음을 발견했다. 그리고 Stajkovic & Luthans(1998)의 연구에서는 자기효능감이 직무만족도와 정(+)의 관계가 있음을 보여주었다. 이처럼, 가설 설정을 위해 앞에서 제시한 선행연구들은 개인학습과 자기효능감이 멘토링과 직무만족의 관계를 매개할 수 있음을 시사한다. 따라서, 다음과 같은 가설을 수립하였다.

가설 H6. 멘토의 개인학습은 멘토링이 멘토의 직무만족도에
미치는 영향을 매개할 것이다.

H6-1. 멘토의 개인학습은 경력 기능이 멘토의 직무만족
도에 미치는 영향을 매개할 것이다.

H6-2. 멘토의 개인학습은 심리·사회적 기능이 멘토의 직
무만족도에 미치는 영향을 매개할 것이다.

H6-3. 멘토의 개인학습은 역할모델링이 멘토의 직무만
족도에 미치는 영향을 매개할 것이다.

가설 H7. 멘토의 자기효능감은 멘토링이 멘토의 직무만족도
에 미치는 영향을 매개할 것이다.

H7-1. 멘토의 자기효능감은 경력 기능이 멘토의 직무만
족도에 미치는 영향을 매개할 것이다.

H7-2. 멘토의 자기효능감은 심리·사회적 기능이 멘토의
직무만족도에 미치는 영향을 매개할 것이다.

H7-3. 멘토의 자기효능감은 역할모델링이 멘토의 직무
만족도에 미치는 영향을 매개할 것이다.

IV. 연구 방법

4.1. 표본 선정 및 자료수집

본 연구에서 설정된 연구 모형을 바탕으로 가설을 검증하기 위해 실증적 분석을 시행하였다. 설문조사는 창업 현장에서 활동하고 있는 창업 관련 기관, 협회, 창업보육센터, 지자체 창업보육기관, 액셀러레이터 등에 소속되어 있는 멘토를 대상으로 직접, 우편 및 온라인 설문조사를 하였고, 설문 형식은 선다형 질문으로 리커트 5점 척도를 이용하였다. 설문 조사를 실시하여 총 389부가 회수되었고, 이중 응답이 불성실한 2부의 설문지를 제외하고 총 387부를 연구에 사용하였다. 자료 분석은 SmartPLS 4.1을 사용하여 구조방정식모형으로 분석하였다.

설문지의 구성 및 조작적정의는 아래 <표 2>와 같다.

<표 2> 변수의 조작적정의

변수 구분		조작적정의	문항수	선행연구(측정항목)
독립 변수	멘 토	경력 기능	4	Scandura & Ragins(1993) Bozionelos(2004) Noe(1988) 조장현·박정열(2017) 곽동신·정철호(2020)
	링	심리·사회 적 기능	3	
		역할 모델링	3	
매개 변수	멘토 개인학습	업무수행향상, 자기성찰, 지식습득, 창의성 개발	4	Lankau & Scandura(2002) Allen & Eby(2003) Rekha & Ganesh(2019)
	자기효능감	목표 성취감, 자긍심, 자신감, 자기 존중감, 자기만족	5	Spreitzer(1995) Chen et al.(2001)
종속 변수	멘토 직무만족도	기회 발견, 업무성과, 직무만족, 성취감	4	Greenhaus et al. (1990) Williams & Anderson(1991)

4.2. 조사 대상자의 일반적 특성

<표 3> 표본의 특성

구분		빈도	%	누적 %
성별	남자	325	84.0	84.0
	여자	62	16.0	100.0
연령	30세 미만	4	1.0	1.0
	30세 이상 ~ 40세 미만	9	2.3	3.4
	40세 이상 ~ 50세 미만	73	18.9	22.2
	50세 이상 ~ 60세 미만	185	47.8	70.0
	60세 이상	116	30.0	100.0
학력	고졸 이하	1	0.3	0.3
	대졸(전문대 졸 포함)	84	21.7	22.0
	석사	172	44.4	66.4
	박사(수료 포함)	130	33.6	100.0
창업 경험	있다	287	74.2	74.2
	없다	100	25.8	100.0
전공 계열	인문 계열	63	16.3	16.3
	경상 계열	122	31.5	47.8
	이공 계열	185	47.8	95.6
	예체능 계열	8	2.1	97.7
	기타 계열	9	2.3	100.0
창업 교육 여부	있다	347	89.7	89.7
	없다	40	10.3	100.0
멘토링 분야	기술 분야	95	24.5	24.5
	경영 분야	292	75.5	100.0

4.3. 확인적 요인분석

본 연구를 위하여 구조적 관계 분석에 많이 사용되는 SmartPLS 4.1을 사용하였다. PLS는 부분최소제곱(Partial Least Square: PLS)을 기반으로 한 구조방정식 모델링 방법으로서, 측정모형과 구조모형을 동시에 측정(Fornell & Bookstein, 1982; Chin, 1998)할 수 있어 잠재 변수 간의 인과관계와 상호 영향력을 측정하는 구조방정식 모형 분석에 유용하게 사용되고 있다.

측정모형의 평가를 위하여 <표 4> 및 <표 5>와 같이 집중 타당성(convergent validity), 내적 일관성 신뢰도(internal consistency reliability) 및 판별타당성(discriminant validity)을 점검하였다. 첫째, 집중 타당성은 표준부하량(factor loading)과 평균 분산 추출(AVE: average variance extracted)을 이용하여 평가한다(Hair Jr. et al., 2017). 측정모형에서 각 측정항목의 표준부하량이 0.651~0.902로, 권고 수준인 0.6을 초과하고 있고, AVE값 또한 모두 0.5 이상으로 산출되어 수용기준을 충족하였기에 집중타당성이 확보된 것으로 판단하였다. 둘째, 내적 일관성 신뢰도는 크론바흐 알파(Cronbach's alpha: CA), Dijkstra-Henseler's rho_A(ρ_A), 합성신뢰도(composite reliability: CR)로 평가한다. 각 잠재변수의 크론바흐 알파가 수용기준인 0.6을 초과하였고, rho_A값도 수용기준인 0.7 이상으로 산출되

었으며, 합성신뢰도 또한 모두 수용기준인 0.7을 충족하였으므로 내적 일관성 신뢰도가 확보된 것으로 판단하였다.

<표 4> 잠재변수의 타당성 및 신뢰성 지수

잠재 변수	측정 항목	표준 부하량	AVE	CA	ρ_A	CR
경력 기능	GROW1	0.824***	0.594	0.771	0.788	0.853
	GROW2	0.828***				
	GROW3	0.766***				
	GROW4	0.651***				
심리 사회적 기능	SOC1	0.745***	0.702	0.795	0.867	0.875
	SOC2	0.875***				
	SOC3	0.886***				
역할 모델링	ROL1	0.758***	0.615	0.714	0.907	0.825
	ROL2	0.902***				
	ROL3	0.676***				
개인 학습	LEAR1	0.722***	0.592	0.770	0.782	0.853
	LEAR2	0.807***				
	LEAR3	0.805***				
	LEAR4	0.739***				
자기 효능감	EFFC1	0.796***	0.634	0.855	0.859	0.896
	EFFC2	0.862***				
	EFFC3	0.769***				
	EFFC4	0.792***				
	EFFC5	0.758***				
직무 만족도	SAT1	0.821***	0.665	0.832	0.838	0.888
	SAT2	0.817***				
	SAT3	0.759***				
	SAT4	0.861***				

***: $p < 0.001$

셋째, 판별타당성은 잠재변수 간 상관관계의 제곱보다 잠재 변수의 평균분산추출이 크면, 판별타당성이 확보된 것으로 간주한다(Fornell & Larcker, 1981). <표 5>는 잠재변수 간의 상관관계를 분석한 표이다. 잠재변수 간 상관관계수 행렬에서 각 잠재변수 간의 상관관계수 부호가 설정한 가설과 부합하여 상관관계가 적정한 것으로 판단하였고, 상관관계수의 최고치가 0.623(개인학습과 직무만족도 간)으로서 높지 않아 잠재 변수 간 다중공선성은 우려가 크지 않은 것으로 추정하였다. 또한 판별 타당성 점검을 위하여 Fornell-Larcker criterion에 따라 변수 간 상관관계수와 AVE 제곱근 값을 비교하였다.

<표 5>의 대각선상에 각 잠재 변수의 AVE 제곱근 값을 기재하였다. 점검 결과 각 변수의 상관관계수 중 최고치(0.623)가 AVE 제곱근의 최저치(0.769)에 미달하는 것으로 나타나 판별 타당성이 확보된 것으로 판단하였다.

<표 5> 상관계수와 판별 타당성(Fomell-Larcker Criterion)

	1	2	3	4	5	6
경력 기능	0.771					
심리·사회적 기능	0.310	0.839				
역할모델링	0.415	0.496	0.784			
개인학습	0.465	0.268	0.314	0.769		
자기효능감	0.512	0.176	0.333	0.442	0.796	
직무만족도	0.575	0.282	0.494	0.623	0.535	0.815

주) 대각선상에 제시된 값은 AVE의 제곱근

4.4. 구조모형의 평가: 모형 적합도 검증

PLS 기반 구조방정식 모델의 적합도 검증은 공분산 기반 구조방정식 모델과 달리 구조 모델을 평가하는 데 있어서 적합도 지수를 사용하지 않고 VIF, 결정계수(R^2), 효과 크기(f^2), 예측적 적합성(Q^2)을 산출하여 수용기준에 적합한지를 평가한다(Hair Jr. et al., 2017). 이들 지표를 분석한 결과 <표 6>과 같이 모든 잠재 변수에 대한 VIF 값이 수용기준인 5 미만으로 나타나 독립변수 간 다중공선성의 문제는 없는 것으로 확인되었다. 종속변수인 직무만족도에 대한 결정계수(R^2)가 0.566으로 나타나 외생변수들의 내생변수에 대한 설명력이 중간 정도인 것으로 평가할 수 있다. 효과 크기(f^2) 또한 0.002~0.238 수준으로 외생 잠재 변수들의 영향력이 적정한 것으로 추정하였으며, 내생 잠재 변수들에 대한 예측적 적합성(Q^2)이 0보다 큰 것으로 나타나 전반적인 모델의 적합도가 수용할 만한 수준인 것으로 확인되었다.

<표 6> 구조모형의 적합도 지표

잠재 변수	VIF	R^2	f^2	Q^2
경력 기능	1.235	-	0.165/0.238	-
심리·사회적 기능	1.342	-	0.009/0.002	-
역할모델링	1.471	-	0.010/0.026	-
개인학습	1.243	0.241	0.230	0.222
자기효능감	1.243	0.282	0.052	0.264
직무만족도	-	0.566	-	0.395

4.5. 가설검증: 직접효과

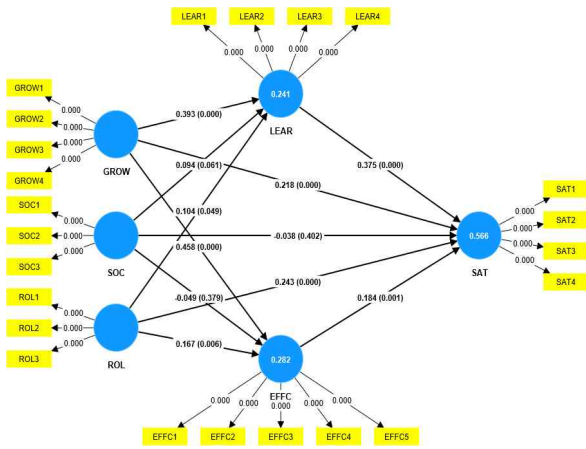
측정모형의 타당성과 구조모형의 적합도가 확인되었으므로 가설검증을 위한 경로분석을 실시하였다. 구조모형 각 경로의 유의성 검증을 위하여 부트스트래핑(bootstrapping)을 실시(5,000회)하였으며 산출된 결과는 <표 7> 및 <표 8>과 같다. 부트스트래핑은 표본자료로부터 표본을 복원추출에 따라 통계량을 추정하는 방법으로서 PLS에서 경로계수의 유의성을 평가하는데 사용된다(Cotterman & Senn, 1992).

가설검증을 위하여 먼저 독립변수와 매개변수 간의 직접효과를 검증한 결과, 매개변수인 개인학습에 대하여 독립변수인 경력 기능($p=0.000$), 심리·사회적 기능($p=0.061$, 단측검증) 및 역할모델링($p=0.049$)이 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 멘토링 및 멘티와의 지속적인 접촉을 통해 멘토는 지식을 향상시키고 관리 스타일을 최적화하며 다른 사람들이 자신을 어떻게 인식했는지에 대한 통찰력을 보여줄 수 있는 기술을 얻을 수 있다는 Baluku et al.(2020)의 연구를 지지하며, 다른 사람들과의 상호작용이 개인학습에 영향을 미치고 멘토 또는 멘티의 행동에 영향을 미친다는 Hu et al. (2021a)의 연구 및 멘토링에서 멘토와 멘티 모두 상호 학습을 경험할 수 있다고 한, Hu et al.(2022)의 연구 결과와도 맥락을 같이한다. 또 다른 매개변수인 자기효능감에 대해서는 경력 기능($p=0.000$)과 역할 모델링($p=0.006$)은 긍정적인 영향을 미치나, 심리·사회적 기능($p=0.379$)은 유의한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 이는 효과적인 멘토링 행동에 참여한 멘토가 더 높은 수준의 자기효능감과 직무만족도를 보고한다는 Allen et al.(2004)의 연구 결과와 맥락을 같이하며, 긍정적인 멘토링 경험을 가진 멘토가 자기효능감이 증가했다는 Chen et al.(2015), Ha et al.(2018)의 연구 결과도 이를 지지한다. 그리고, 독립변수와 종속변수 간의 직접 효과를 검증한 결과, 경력 기능($p=0.000$)과 역할 모델링($p=0.000$)은 멘토의 직무만족도에 긍정적인 영향을 미치나, 심리·사회적 기능($p=0.402$)은 유의한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 이는 멘토링을 제공한다라는 것이 멘토에게 더 높은 일의 만족을 가져온다는 Ghosh & Reio(2013)의 연구와 멘토는 누군가의 발전을 도움으로써 본질적인 만족감을 느낄 수 있다고 보고한 Kram(1985)의 연구 결과와 맥락을 같이한다.

직접 효과의 검증 결과를 전반적으로 살펴보면, 멘토링 기능 중, 경력 기능 및 역할 모델링은 개인학습, 자기효능감 및 직무만족도에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 알 수 있지만, 심리·사회적 기능은 자기효능감 및 직무만족도에 유의한 영향을 미치지 못하였으며, 개인학습에 대해서는 유의한 결과가 나오기는 하였으나, 단측검정으로 가설이 채택된 경우이므로 유의성이 높다고 할 수는 없다. 이는 멘토링의 경력 기능 및 역할 모델링은 주로 유형의 결과 및 관찰할 수 있는 성과와 관련이 있다. 멘토가 전문적인 작업 및 목표에 대한 구체적인 지침과 지원을 제공하므로 보다 즉각적이고 가시적인 결과를 얻을 수 있으며, 결과적으로 멘토는 자신의 노력이 멘티의 경력 개발 및 성공에 미치는 직접적인 영향을 쉽게 확인할 수 있다. 이러한 결과의 가시성은 멘토의 성취감, 개인학습 및 자기효능감에 기여하여 직무만족도 향상으로 이어진다. 반면 멘토링의 심리·사회적 기능은 관계 구축, 신뢰 구축, 정서적 지원 제공, 멘티에 대한 소속감 및 자신감 육성에 중점을 둔다. 이러한 기능은 본질적으로 더 복잡하고 미묘하므로 결과를 구체적인 용어로 정량화하거나 측정하기가 어렵다. 또한 멘티와의 신뢰 관계와 상호 이해 관계를 발전시키고 육성하기 위해 많은 시간과 인내가 필요하므로, 멘토가 친밀감을 형

성하고 지원 환경을 구축하며 멘토의 정서적 및 사회적 요구를 해결하기까지는 시간이 걸린다. 이러한 심리·사회적 결과의 지연 및 낮은 가시적인 특성으로 인하여 멘토가 자신의 개인학습, 자기효능감 및 직무만족도에 거의 영향을 미치지 않는 것으로 인식할 수 있어서 가설이 기각된 것으로 생각된다. 따라서, 가설 H1-1~3과 H2-1, 3, H3-1, 3은 채택되었으나 가설 H2-2와 H3-2는 기각되었다.

매개변수와 종속변수 간의 직접 효과는 매개변수인 개인학습($p=0.000$)과 자기효능감($p=0.001$)이 모두 종속변수인 직무만족도에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타나 가설 H4와 H5는 채택되었다. 이는 개인학습에 참여하는 멘토는 개인적인 성장을 경험할 가능성이 더 높으며, 이는 더 큰 직무만족도로 이어질 수 있다는 Kram(1983)의 연구와 맥락을 같이하며, 학습 활동을 포함하는 멘토링 관계가 멘토의 직무만족도와 긍정적으로 관련되어 있음을 발견한 Scandura & Williams(2004)의 연구 결과도 이를 지지한다. 분석 후 연구 모형을 <그림 2>에 나타내었다. 직접 효과의 검증 결과는 <표 7>과 같으며 표시된 경로계수는 표준화 계수이다.



<그림 2> 분석 후 연구 모형

<표 7> 직접효과 검증 결과

가설	경로	경로 계수	표준 오차	t	p	검증 결과
H1-1	경력 기능 → 개인학습	0.393	0.05	7.853	0.000	채택
H1-2	심리·사회적 기능 → 개인학습	0.094	0.05	1.876	0.061	채택 (단축)
H1-3	역할모델링 → 개인학습	0.104	0.053	1.971	0.049	채택
H2-1	경력 기능 → 자기효능감	0.458	0.048	9.551	0.000	채택
H2-2	심리·사회적 기능 → 자기효능감	-0.049	0.056	0.879	0.379	기각
H2-3	역할모델링 → 자기효능감	0.167	0.06	2.776	0.006	채택
H3-1	경력 기능 → 직무만족도	0.218	0.043	5.101	0.000	채택

H3-2	심리·사회적 기능 → 직무만족도	-0.038	0.046	0.838	0.402	기각
H3-3	역할모델링 → 직무만족도	0.243	0.053	4.563	0.000	채택
H4	개인학습 → 직무만족도	0.375	0.053	7.127	0.000	채택
H5	자기효능감 → 직무만족도	0.184	0.054	3.437	0.001	채택

4.6. 가설검증: 간접효과

직접효과 검증에 이어 독립변수가 매개변수를 거쳐 종속변수에 영향을 미치는 간접효과를 검증하였다. 검증 결과 매개변수인 개인학습이 독립변수인 경력 기능($p=0.000$)과 종속변수인 직무만족도 간의 영향 관계를 매개하는 것으로 나타났다. 반면, 심리·사회적 기능($p=0.059$) 및 역할 모델링($p=0.055$)에 대해서는 간접효과가 확인되지 않았다. 또 다른 매개변수인 자기효능감은 독립변수인 경력 기능($p=0.002$) 및 역할 모델링($p=0.045$)과 종속변수인 직무만족도 간의 영향 관계를 매개하는 것으로 나타났으나, 심리·사회적 기능($p=0.412$)에 대해서는 간접효과가 확인되지 않았다. 멘토링이 멘토의 개인학습을 향상시켜 멘토의 직무만족도에 긍정적인 영향을 미칠 수 있음을 나타낸 Chang & Lee(2007)의 연구를 지지하며, 멘토링 관계에서 더 높은 수준의 숙련 경험을 통해 멘토링 능력에 자신감이 있는 멘토일수록 더 높은 수준의 직무만족도를 나타냈다는 Scandura & Williams(2004), Eby et al.(2008)의 연구 결과와 기본적인 맥락을 같이한다. 다만, 멘토링 기능 중, 심리·사회적 기능과 직무만족도 사이에서 멘토의 개인학습 및 자기효능감의 매개 역할이 기각된 결과는 <4.5 가설검증: 직접효과>에서, 심리·사회적 기능이 유의한 영향을 미치지 못한다는 결과에 대해 논의한 바와 동일한 이유로 판단된다. 또한, 역할 모델링과 직무만족도 사이에서 멘토 개인학습의 매개 역할이 기각되었다. 이는 역할 모델링이 개인학습에 미치는 영향력이 충분하지 못하여 매개효과로 이어지지 못한 것으로 생각되며, 역할모델링이 자기효능감을 매개하거나 직접적으로 직무만족도에 미치는 영향이 상대적으로 더 크기 때문인 것으로 판단된다.

따라서, 가설 H6-1과 H7-1, 3은 채택되었으나 H6-2, 3 및 H7-2는 기각되었다. 간접효과 검증 결과는 <표 8>과 같으며 표시된 경로계수는 표준화 계수이다.

<표 8> 간접효과 검증 결과

가설	경로	경로계수	표준오차	t	p	검증 결과
H6-1	경력 기능 → 개인학습 → 직무만족도	0.147	0.026	5.595	0.000	채택
H6-2	심리·사회적 기능 → 개인학습 → 직무만족도	0.035	0.019	1.889	0.059	기각
H6-3	역할모델링 → 개인학습 → 직무만족도	0.039	0.020	1.918	0.055	기각

H7-1	경력 기능→자기효능감→ 직무만족도	0.084	0.028	3.063	0.002	채택
H7-2	심리·사회적 기능→ 자기효능감→ 직무만족도	-0.009	0.011	0.821	0.412	기각
H7-3	역할모델링→자기효능 감→직무만족도	0.031	0.015	2.007	0.045	채택

V. 결론

5.1. 연구의 의의 및 시사점

스타트업의 성장과 성공을 위해서는 멘토의 역할이 매우 크다고 할 수 있다. 멘토링 수행의 주체인 멘토는 창업자나 스타트업 경영자에게 필요한 정보와 경험 및 기업의 전략과 진로에 대한 조언을 제공하여 스타트업이 성장하고 성공할 수 있도록 지원하는 등 큰 영향력을 미치는 존재이다. 그러나, 기존의 멘토링 연구는 전통적으로 멘티의 관점에 초점을 맞추고 지도를 받는 사람들의 혜택, 진행 상황 및 경험을 주로 분석했으나, 멘토의 관점을 탐구하는 것도 동등한 의미가 있다. 멘토 관점에서의 프로세스는 리더십 기술을 다듬고 멘티로부터 새로운 통찰력을 얻으며 다른 사람들이 성장하도록 도와줌으로써 본질적인 만족을 얻는 것과 같은 여러 개인적 및 직업적 혜택으로 이어질 수 있다. 멘토의 관점에서 멘토링을 연구함으로써 멘토십 메커니즘에 대한 이해가 깊어지고 멘토에게 동기를 부여하는 요소, 도전과제, 성공적인 멘토링 전략을 식별할 수 있다. 또한 이러한 연구는 잠재적 멘토를 위한 교육 정보를 제공하여 멘토십 프로그램의 전반적인 품질을 향상시킬 수 있다. 따라서 멘토 관점의 연구는 멘토십에 대한 전체적인 이해를 위해 필수적이며 관련된 개인과 그들이 속한 조직 또는 커뮤니티 모두에게 도움이 될 수 있다.

본 연구의 학술적 시사점은 멘토의 직무만족도를 높이는 요인으로 개인학습과 자기효능감을 확인하였다는 점이다. 실증 분석 결과 첫째, 멘토링 기능 중, 경력 기능 및 역할 모델링은 개인학습, 자기효능감 및 직무만족도에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 반면, 심리·사회적 기능은 개인학습에는 긍정적 영향을 미치지만, 자기효능감 및 직무만족도에는 유의한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 멘토링의 경력 기능 및 역할 모델링은 주로 유형의 결과 및 관찰할 수 있는 성과와 관련이 있다. 멘토는 전문적인 작업 및 목표에 대한 구체적인 지침과 지원을 제공하므로 자신의 노력이 멘티의 경력 개발 및 성공에 미치는 직접적인 영향을 쉽게 확인할 수 있다. 이러한 결과의 가시성은 멘토의 성취감, 개인학습 및 자기효능감에 기여하여 직무만족도 향상으로 이어진다. 반면 멘토링의 심리·사회적 기능은 관계 구축, 신뢰 구축, 정서적 지원 제공, 멘티에 대한 소속감 및 자신감 육성에 중점을 두기 때문에 본질적으로 더 복잡하고 미묘하므로 결과를 구체적인 용어로 정량화하거나 측정하기가 어렵다. 또한

멘티와의 신뢰 관계와 상호 이해 관계를 발전시키고 육성하기 위해 많은 시간과 인내가 필요하므로, 이러한 심리·사회적 결과의 지연 및 낮은 가시적인 특성으로 인하여 멘토가 자신의 개인학습, 자기효능감 및 직무만족도에 거의 영향을 미치지 않는 것으로 인식할 수 있다. 멘토는 종종 멘티의 경력 개발을 안내하기 위해 자신의 전문 지식과 경험을 활용하는데 중점을 두고 멘토링 관계에 들어간다. 경력 기능에 대한 이러한 접근은 멘토 자신의 영향 및 개인적 성장에 대한 인식에서 심리·사회적 기능의 중요성을 무색하게 할 수도 있다. 멘토가 유형의 경력 결과와 직업적 성취를 우선시하면 심리·사회적 측면은 그다지 중요하지 않을 수 있으므로 개인학습, 자기효능감 및 직무만족도에 미치는 영향이 줄어들 수 있다는 것을 시사한다.

둘째, 개인학습과 자기효능감이 모두 종속변수인 직무만족도에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 개인학습에 참여하는 멘토는 개인적인 성장을 경험할 가능성이 더 높으며, 멘토링 능력에 자신감이 있는 멘토일수록 더 큰 직무만족도로 이어질 수 있다는 것을 알 수 있다.

셋째, 멘토의 개인학습 및 자기효능감은 멘토링 기능 중 경력 기능과 직무만족도 간의 영향 관계를 각각 매개하는 것으로 나타났다. 이는 멘토링 관계에서 경력 기능의 중요성을 강조한다. 멘티의 성장 지도와 지원을 제공하는 멘토는 개인학습과 자기효능감을 통해 간접적으로 자신의 직무만족도에 영향을 미친다. 따라서 조직은 개인학습에 참여하려는 잠재적 멘토의 의지와 멘토링 능력에 대한 자신감을 평가하여 역할에서 만족을 얻을 가능성이 있는 개인을 선택할 수 있고, 조직 및 멘토링 프로그램은 교육 및 개발 기회를 통해 멘토 간의 개인학습 및 자기효능감을 육성하는 데 집중할 수 있다.

넷째, 자기효능감이 역할 모델링과 종속변수인 직무만족도 간의 영향 관계를 매개하는 것으로 나타났으나, 개인학습에 대해서는 간접효과가 확인되지 않았다. 역할 모델링과 개인학습 모두 직무만족도에 개별적으로 영향을 미치지만, 역할 모델링이 직무만족도에 미치는 영향은 주로 개인학습에 미치는 영향을 통해서만 나타나는 것은 아니라는 것을 의미한다. 역할 모델링은 개인학습과 무관하게 직무만족도에 직접적인 영향을 미칠 수 있다. 멘토들은 멘토링 과정에서 습득하는 추가적인 학습과 상관없이 자신이 역할모델로 간주된다는 것을 아는 것만으로도 만족감을 얻을 수 있다. 반면 개인학습은 지속적인 학습과 관련된 스트레스, 학습의 질 또는 멘토의 초기 전문성 수준과 같은 요인에 따라 일정한 시점까지 직무만족도에만 영향을 미칠 수 있으며, 그 이상은 전혀 또는 부정적인 영향을 미치지 않을 수도 있다. 이 연구 결과는 멘토들의 개인학습만으로는 역할 모델링에서 오는 직무만족도의 증가를 완전히 설명할 수 없다는 것을 시사한다. 직무만족도를 높이기 위해서는 역할 모델링의 영향을 받는 다른 요소들을 탐구하여 활용할 필요가 있다.

실무적인 시사점은 멘토링에 관한 연구의 초점을 멘티에서 멘토로 옮겨 멘토링이 멘토에게 미치는 영향을 연구하였다는

점이다. 이것은 멘토링이 멘토에게 미치는 영향이 멘티에게 미치는 영향과 동등하게 중요하다는 것을 인식하기 위함이다. 멘토링을 통해 멘토는 새로운 아이디어를 얻을 수 있고, 자기 능력을 향상할 수 있다. 또한, 멘토링 과정에서 멘토는 멘티와의 대화를 통해 자기 생각을 정리하고, 새로운 관점을 발견할 수 있다. 이러한 과정을 통해 조직 내에서의 역할을 높일 수 있다. 또한, 멘토 관점의 연구가 향후 계속 필요한 이유는 멘토링이 조직 내에서 중요한 역할을 수행하고 있기 때문이다. 멘토링은 멘토링 관계에서 전달되는 지식과 경험을 공유하고, 스타트업의 성장과 발전에 큰 역할을 한다. 따라서, 멘토 관점에서 연구를 수행함으로써, 멘토링 프로그램이 더욱 효과적으로 운영될 수 있도록 돕고, 멘토와 멘티 모두에게 더욱 많은 이점을 가져다줄 수 있을 것이다. 따라서 멘토링 프로그램을 운영하는 기업이나 기관에서는 멘토와 멘티의 상호작용을 적극적으로 지원하고, 멘토의 개인학습과 자기효능감을 높일 수 있는 교육이나 훈련을 제공하는 것이 중요하다. 또한 멘토링 프로그램에서 멘티와의 상호작용을 통해 멘토의 직무만족도를 높일 수 있도록, 멘토가 자기 능력을 과소평가하지 않고, 멘티와의 관계를 적극적으로 발전시켜 나갈 수 있는 지원이 필요하다.

따라서 본 연구는 멘토링이 직무만족도, 개인학습 및 자기효능감을 촉진하는 중요한 요소이며, 멘토의 만족도를 높이는 요인으로 개인학습과 자기효능감을 확인하였다는 점과 멘토링에 관한 연구의 초점을 멘티에서 멘토로 옮겨 멘토링이 멘토에게 미치는 영향을 연구하였다는 점에서 학술적 및 실무적으로 의미 있는 연구라 할 수 있을 것이다.

5.2. 연구 한계 및 향후 연구 방향

멘토링에 관한 연구의 초점을 멘티에서 멘토로 이동시킨 점은 의미가 있다고 생각한다. 하지만, 본 연구에서는 멘토의 개인학습과 자기효능감이 멘토의 직무만족도에 미치는 영향만을 분석하였기 때문에, 멘토와 멘티 간, 멘토와 멘토 간의 상호작용이나 멘토링 관계에서 다른 요인들의 영향을 파악하지 못한 한계가 있다. 따라서, 이러한 한계를 극복하기 위해서는 멘토와 멘티, 멘토와 멘토 간의 상호작용을 분석하거나, 멘토링 관계에서 다른 요인들이 미치는 영향을 파악하는 추가적인 연구가 필요하다. 또한, 본 연구에서는 기본적인 멘토의 직무만족도만을 분석하였지만, 멘토링이 멘토에게 가져다주는 혜택의 관점에서, 멘토의 직무 성과에 대해 주관적 및 객관적인 성과를 포함한 더욱 체계적인 실증 연구도 필요하다. 그리고 멘토링 기능의 측정을 멘토 대상으로 한정하고 있어, 신뢰성에 대한 우려도 지적될 수 있다. 따라서 멘토 자기평가뿐만 아니라 멘티 또는 관련된 타인의 평가도 포함하여 측정할 필요가 있다.

멘토는 멘토링을 통해 관리 스킬과 리더십 능력, 지식 등을 획득하고 있는 것으로 이전의 연구에서 언급되었지만, 그러한

스킬과 능력을 어떻게 익히고 있는지는 밝혀지지 않았다. 멘토는 멘토링을 통해 능력 개발을 추구하는 것이 가능하므로, 멘토링을 통한 학습은 멘토라는 긍정적 혜택 중에서 특히 중요하다고 생각된다. 따라서 멘토링에 의한 학습의 메커니즘을 해명하는 것은, 멘토의 동기 부여를 높일 뿐만 아니라, 멘토의 성장을 뒷받침하는 것에도 이어지는 중요한 주제이다. 또한 멘토링 행동을 촉진하는 요인으로 꼽히는 성별, 연령, 내적 통제력, 이타 지향, 대인적 스킬, 능동적 성격, 학습지향 등 멘토의 개인 특성에 관한 추후 연구도 이어져야 할 것이다.

REFERENCE

- 김경준·오해섭·정익중(2011). *청소년의 사회적 참여 활성화를 통한 저소득 가정 아동 지원 방안II: 청소년멘토링 시범사업 운영 및 효과측정*. 서울: 한국청소년정책연구원, 연구보고 11-R09-2.
- 김선우·오유리(2022). *한국 창업생태계 진단과 지원방향*. STEPI Insight Vol. 298.
- 김춘호(2022). 대학생의 창업멘토링이 창업의도에 미치는 영향: 사회적지지의 조절효과 중심으로. *한국창업학회지*, 17(6), 1-24.
- 곽동신·정철호(2020). 멘토 역량 및 멘토링 기능이 다차원 신뢰와 창업의도에 미치는 영향. *한국창업학회지*, 15(2), 119-137.
- 박용호(2014). *창업멘토링이 창업 및 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구*. 석사학위논문, 중앙대학교.
- 박현선(2000). 실직가정 자녀의 적응유연성 증진을 위한 멘토링 프로그램 효과: 멘터(mentor)와 멘티(mentee)에게 미친 상호적 발달 효과를 중심으로. *한국사회복지학*, 41, 147-172.
- 조장현·박정열(2017). 창업 멘토링 척도 개발 및 타당화 연구. *벤처창업연구*, 12(5), 67-77.
- 중소벤처기업부(2022). *2023년 창업지원사업 통합공고* 중소기업부, 제2022-606호.
- Allen, T. D., Poteet, M. L., & Burroughs, S. M.(1997a). The mentor's perspective: A qualitative inquiry and future research agenda. *Journal of Vocational Behavior*, 51(1), 70-89.
- Allen, T. D., Russell, J. E., & Maetzke, S. B.(1997b). Formal peer mentoring factors related to proteges' satisfaction and willingness to mentor others. *Group & Organization Management*, 22(4), 488-507.
- Allen, T. D., & Eby, L. T.(2003). Relationship effectiveness for mentors: Factors associated with learning and quality. *Journal of Management*, 29(4), 469-486.
- Allen, T. D., Eby, L. T., Poteet, M. L., Lentz, E., & Lima, L.(2004). Career benefits associated with mentoring for proteges: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 89(1), 127-136.
- Allen, T. D., Eby, L. T., O'Brien, K. E., & Lentz, E.(2008). The state of mentoring research: A qualitative review of current research methods and future research implications. *Journal of Vocational Behavior*, 73(3), 343-357.
- Allen, T. D., Eby, L. T., Chao, G. T., & Bauer, T. N.(2017). Taking stock of two relational aspects of

- organizational life: Tracing the history and shaping the future of socialization and mentoring research. *Journal of Applied Psychology*, 102, 324-337.
- Baluku, M. M., Matagi, L., & Otto, K.(2020). Exploring the link between mentoring and intangible outcomes of entrepreneurship: the mediating role of self-efficacy and moderating effects of gender. *Front. Psychol*, 11:1556
- Bandura, A.(1977). *Social learning theory*. Englewood Cliffs. NJ: Prentice Hall.
- Bandura, A.(1986). *Social foundations of thought and action*. NJ: Englewood Cliffs.
- Bandura, A.(1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: Freeman.
- Bozionelos, N.(2004). Mentoring provided: Relation to mentor's career success, personality, and mentoring received. *Journal of Vocational Behavior*, 64(1), 24-46.
- Burke, R. J.(1984). Mentors in organizations. *Group & Organization Studies*, 9(3), 353-372.
- Chang, S., & Lee, M.(2007). A study on relationship among leadership, organizational culture, the operation of learning organization and employees' job satisfaction. *The Learning Organization*, 14(2), 155-185.
- Chen, G., Gully, S. M., & Eden, D.(2001). Validation of a New General Self-Efficacy Scale. *Organizational Research Methods*, 4(1), 62-83.
- Chen, G., & Francesco, A. M.(2003). The relationship between the three components of commitment and employee performance in China. *Journal of Vocational Behavior*, 62(3), 490-510.
- Chen, Y. Y., Lin, Y. C., Hung, S. Y., & Chang, Y. J.(2015). Mentoring in nursing education: Perceived characteristics, benefits and barriers perceived by nursing faculty and students. *Journal of Clinical Nursing*, 24(19-20), 2801-2809.
- Chin, W. W.(1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. *Modern methods for business research*, 295(2), 295-336.
- Cho, J. H., & Park, C. Y.(2017). The Development and Validation Study of the Entrepreneurial Mentoring Scale. *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 12(5), 67-77.
- Chun, J. U., Sosik, J. J., & Yun, N. Y.(2012). A longitudinal study of mentor and protégé outcomes in formal mentoring relationships. *Journal of Organizational Behavior*, 33(8), 1071-1094.
- Collins, P. M.(1994). Does mentorship among social workers make a difference? An empirical investigation of career outcomes. *Social Work*, 39(4), 413-419.
- Cotterman, W., & Senn, J.(1992). *Challenges and strategies for research in information systems development*. Chichester, John Wiley & Sons.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S.(2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900.
- Eby, L. T., & Lockwood, A.(2005). Prote'ge's and mentors' reactions to participating informal mentoring programs: A qualitative investigation. *Journal of Vocational Behavior*, 67(3), 441-458.
- Eby, L. T., Durley, J. R., Evans, S. C., & Ragins, B. R.(2006). The relationship between short-term mentoring benefits and long-term mentor outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 69(3), 424-444.
- Eby, L. T., Allen, T. D., Evans, S. C., Ng, T., & DuBois, D. L.(2008). Does mentoring matter? A multidisciplinary meta-analysis comparing mentored and non-mentored individuals. *Journal of Vocational Behavior*, 72(2), 254-267.
- Eby, L. T., & Robertson, M. M.(2020). The psychology of workplace mentoring relationships. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 7, 75-100.
- Fornell, C. & Larcker, D.(1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Fornell, C. & Bookstein, F. L.(1982). Two structural equation models: LISREL and PLS applied to consumer, exit-voice theory. *Journal of Marketing Research*, 19(4), 440-452.
- Ghosh, R., & Reio, T. G.(2013). Career benefits associated with mentoring for mentors: a meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 83(1), 106-116.
- Greenhaus, J. H., Parasuraman, S., & Wormley, W. M.(1990). Effects of race on organizational experiences, job performance evaluations, and career outcomes. *Academy of Management Journal*, 33(1), 64-86.
- Greer, C. R.(2021). *Strategic human resource management*. Pearson Custom Publishing.
- Gouillart, F. J., & Kelly, J. N.(1995). *Transforming the organization*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Ha, Y., Gomez, D. L., & Okech, D.(2018). Mentoring for self-efficacy and job satisfaction among social workers: A correlational study. *Social Work Research*, 42(3), 165-175.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R.(1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250-279.
- Haggard, D. L., Dougherty, T. W., Turban, D. B., & Wilbanks, J. E.(2011). Who is a mentor? A review of evolving definitions and implications for research. *Journal of Management*, 37(1), 280-304.
- Hair Jr., J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M.(2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling(PLS-SEM)*. Thousand Oaks. CA: SAGE Publications.
- Hall, D. T., & Mirvis, P. H.(1996). *The new protean career: Psychological success and the path with a heart*. In D. T. Hall, & Associates (Eds.), *The career is dead-long live the career: A relational approach to careers*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Headlam-Wells, J., Gosland, J., & Craig, J.(2006). Beyond the organization: The design and management of E-mentoring systems. *International Journal of Information Management*, 26(5), 372-385.
- Hezlett, S. A.(2005). Prote'ge's' learning in mentoring relationships: A review of the literature and an

- exploratory case study. *Advances in Developing Human Resources*, 7(4), 505-526.
- Higgins, M. C., & Kram, K. E.(2001). Reconceptualizing mentoring at work: A developmental network perspective. *Academy of Management Review*, 26(2), 264-288.
- Hirschfeld, R. R., Thomas, C. H., & Lankau, M. J.(2006). Achievement and avoidance motivational orientations in the domain of mentoring. *Journal of Vocational Behavior*, 68(3), 524-537.
- Hu, C.(2008). Analyses of measurement equivalence across gender in the Mentoring Functions Questionnaire (MFQ-9). *Personality and Individual Differences*, 45(3), 199-205.
- Hu, C., Pellegrini, E. K., & Scandura, T. A.(2011). Measurement invariance in mentoring research: A cross-cultural examination across Taiwan and the US. *Journal of Vocational Behavior*, 78(2), 274-282.
- Hu, Y., Ma, J., Wu, W., & Wang, X.(2021a). A social exchange perspective on mentoring functions: A three-wave longitudinal study. *Journal of Career Development*, 48(1), 3-16.
- Hu, Y., Wang, M., Kwan, H. K., & Yi, J.(2021b). Mentorship quality and mentors'work-to-family positive spillover: the mediating role of personal skill development and the moderating role of core self-evaluation. *Int. J. Hum. Resour. Manage*, 32(9), 1899-1922.
- Hu, Z., Li, J., & Kwan, H. K.(2022). The effects of negative mentoring experiences on mentor creativity: The roles of mentor ego depletion and traditionality. *Human Resource Management*, 61(1), 39-54.
- Humberd, B. K., & Rouse, E. D.(2016). Seeing you in me and me in you: Personal identification in the phases of mentoring relationships. *Academy of Management Review*, 41(3), 435-455.
- Hunt, D. M., & Michael, C.(1983). Mentorship: A career training and development tool. *Academy of Management Review*, 8(3), 475-485.
- Jyoti, J., & Rani, A.(2019). Role of burnout and mentoring between high performance work system and intention to leave: Moderated mediation model. *Journal of Business Research*, 98, 166-176.
- Kennett, P., & Lomas, T.(2015). Making meaning through mentoring: Mentors finding fulfilment at work through self-determination and self-reflection. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 13(2), 29-44.
- Kim, C. H.(2022). A Study on the Effect of Entrepreneurship Mentoring on Entrepreneurship Intention: Focusing on the Moderating Effect of Social Support. *Journal of the Korean Entrepreneurship Society*, 17(6), 1-24.
- Kim, K. J., Oh, H. S., & Jung, I. J.(2011). *Youth Mentoring Pilot Project and Measurement of its Effects*. Seoul: National Youth Policy Institute. Research Report 11-R09-2.
- Kim, S. W., & Oh, Y. R.(2022). *Unpacking and Supporting Entrepreneurship Ecosystem in Korea*. STEPI Insight Vol. 298.
- Kram, K. E.(1983). Phases of the mentor relationship. *Academy of Management journal*, 26(4), 608-625.
- Kram, K. E.(1985). *Mentoring at work: Developmental relationships in organizational life*. Glenview, IL: Scott, Foresman and Company.
- Kram, K. E.(1996). *A relational approach to career development*. In D. T. Hall, & Associates (Eds.), *The career is dead-long live the career: A relational approach to careers*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kram, K. E., & Hall, D. T.(1989). Mentoring as an antidote to stress during corporate trauma. *Human Resource Management*, 28(4), 493-510.
- Kwak, D. S., & Jung, C. H.(2020). Effects of Mentor's Competency and Mentoring Functions on Multi-Dimensional Trust and Entrepreneurship Intention. *Journal of the Korean Entrepreneurship Society*, 15(2), 119-137.
- Lankau, M. J., & Scandura, T. A.(2002). An Investigation of Personal Learning in Mentoring Relationships: Content, Antecedents, and Consequences. *Academy of Management Journal*, 45(4), 779-790.
- Lankau, M. J., & Scandura, T. A.(2007). *Mentoring as a forum for personal learning in organizations*. In B. R. Ragins & K. E. Kram (Eds.), *The handbook of mentoring at work: Theory, research and practice*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Lentz, E., & Allen, T. D.(2009). The role of mentoring others in the career plateauing phenomenon. *Group & Organization Management*, 34(3), 358-384.
- Levinson, D. J., Charlotte N. D., Edward B. K., Maria H. L., & Braxton McKee(1978). *The seasons of a man's life*. The Random House Publishing Group.
- Lin, Y. C., Lin, Y. S., & Wu, J. Y.(2015). The relationship between mentor self-efficacy and mentoring effectiveness: A structural equation modeling approach. *International Journal of Hospitality Management*, 46, 81-89.
- Liu, D., Liu, J., Kwan, H. K., & Mao, Y.(2009). What can I gain as a mentor? the effect of mentoring on the job performance and social status of mentors in China. *J. Occup. Organ. Psych.* 82, 871-895.
- Mezias, J. M., & Scandura, T. A.(2005). A needs-driven approach to expatriate adjustment and career development: A multiple mentoring perspective. *Journal of International Business Studies*, 36, 519-538.
- Ministry of SMEs and Startups(2022). *2023 Entrepreneurship Support Project Integrated Announcement*. Ministry of SMEs and Startups, No. 2022-606.
- Noe, R. A.(1988). An investigation of the determinants of successful assigned mentoring relationships. *Personnel Psychology*, 41(3), 457-479.
- 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*, 42(2), 170-183.
- Park, H. S.(2000). Effectiveness of Mentoring Program for Increasing Resilience of Children from Unemployed Families. *Korean Journal of Social Welfare*, 41,

- 147-172.
- Park, Y. H.(2014). *A study on the effect of entrepreneurial mentoring on the entrepreneurial and management performance*. Master's thesis. Chung-ang University.
- Pellegrini, E. K., & Scandura, T. A.(2005). Construct equivalence across groups: An unexplored issue in mentoring research. *Educational and Psychological Measurement*, 65(2), 323-335.
- Powell, G. N., & Greenhaus, J. H.(2010). *Sex, gender, and mentoring relationships. Handbook of mentoring at work: Theory, research, and practice*, (pp. 69-88). Sage Publications.
- Pullins, E. B., & Fine, L. M.(2002). How the performance of mentoring activities affects the mentor's job outcomes. *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, 259-271.
- Ragins, B. R., & Scandura, T. A.(1994). Gender differences in expected outcomes of mentoring relationships. *Academy of management Journal*, 37(4), 957-971.
- Ragins, B. R., & Scandura, T. A.(1999). Burden or blessing? Expected costs and benefits of being a mentor. *Journal of Organizational Behavior*, 20(4), 493-509.
- Ragins, B. R., & Kram, K. E.(Eds.).(2007). *The handbook of mentoring at work: Theory, research, and practice*. Sage Publications.
- Ragins, B. R., & Verbos, A. K.(2007). *Positive relationships in action: Relational mentoring and mentoring schemas in the workplace. In Exploring positive relationships at work*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Rekha, K. N., & Ganesh, M. P.(2019). Factors influencing mentors' learning from mentoring relationships: insights from a serial mediation study in India. *International Journal of Training and Development*, 23(3), 221-239.
- Scandura, T. A.(1992). Mentorship and career mobility: An empirical investigation. *Journal of Organizational Behavior*, 13(2), 169-174.
- Scandura, T. A., & Ragins, B. R.(1993). The effects of sex and gender role orientation on mentorship in male-dominated occupations. *Journal of Vocational Behavior*, 43(3), 251-265.
- Scandura, T. A., & Williams, E. A.(2004). Mentoring and transformational leadership: The role of supervisor and peer mentoring. *Journal of Vocational Behavior*, 65(3), 448-468.
- Spreitzer, G. M.(1995). Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465.
- Stajkovic, A. D., & Luthans, F.(1998). Self-efficacy and work-related performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 124(2), 240-261.
- Tajfel, H., & Turner, J. C.(1979). An integrative theory of intergroup conflict. *The social psychology of intergroup relations*, 33(47), 74.
- Viator, R.(2001). The Association of Formal and Informal Public Accounting Mentoring with Role Stress and Related Job Outcomes. *Accounting, Organizations and Society*, 26(1), 73-93.
- Wanberg, C. R., Welsh, E. T., & Hezlett, S. A.(2003). Mentoring research: A review and dynamic process model. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 22, 39-124.
- Wang, Y. H., Hu, C., Hurst, C. S., & Yang, C. C.(2014). Antecedents and outcomes of career plateaus: The roles of mentoring others and proactive personality. *Journal of Vocational Behavior*, 85(3), 319-328.
- Williams, L. J., & Anderson, S. E.(1991). Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 601-617.
- Wright, C. A., & Wright, S. D.(1987). The role of mentors in the career development of young professionals. *Family Relations*, 36(2), 204-208.
- Young, A. M., & Perrewé, P. L.(2000). The exchange relationship between mentors and protégés: The development of a framework. *Human Resource Management Review*, 10(2), 177-209.
- Zey, M. G.(1991). *The mentor connection: Strategic alliances in corporate life*. Transaction Publishers.

The Effect of Mentoring on the Mentor's Job Satisfaction: Mediating Effects of Personal Learning and Self-efficacy

Lee, In Hong*
Dong, Hak Lim**

Abstract

The recent Fourth Industrial Revolution is accelerating changes due to digital transformation. According to this trend, the existing start-up paradigm is changing, and new business models based on new technologies and creative ideas are emerging. In addition, the diversity of mentoring relationships and environments such as online mentoring, reverse mentoring, group mentoring, and multiple mentoring is also increasing. However, most mentors in their 50s and 60s, who are mainly active in the start-up field, have been able to help mentees a lot based on their own experience and expertise, but they are having difficulty responding to the changing environment due to a lack of understanding and experience of new technologies and environments. To cope with these changes well, mentors must constantly study, acquire and apply the latest technologies to improve their understanding of new technologies and the environment. In addition, it is necessary to have an understanding and respect for the diversity of mentoring relationships and environments, and to maximize the effectiveness of mentoring by actively utilizing them. Therefore, mentors should recognize that they directly affect the growth and development of mentees, constantly acquire new knowledge and skills to maintain and develop expertise, and actively deliver their knowledge and experiences to mentees. Therefore, in this study, was tried to empirically analyze the relationship between mentoring's influence on mentor's job satisfaction through mentor's personal learning and self-efficacy. The results of the empirical analysis were as follows. Among the functions of mentoring, career function and role modeling were found to have a positive effect on both personal learning and self-efficacy, which are parameters, and job satisfaction, which is a dependent variable. On the other hand, psychological and social functions have a positive effect on personal learning, but they do not have an effect on self-efficacy and job satisfaction. In addition, as a result of analyzing the mediating effect, all mediating effects were confirmed for career functions, and only the mediating effect of self-efficacy was confirmed for role modeling.

Through this study, mentoring is an important factor in promoting job satisfaction, personal learning and self-efficacy, and this study can be said to be academically and practically meaningful in that it confirmed personal learning and self-efficacy as factors that increase mentor's job satisfaction, and the focus of mentoring research was shifted from mentee to mentor to study the impact of mentoring on mentors.

KeyWords: Mentoring, Job satisfaction, Personal Learning, Self-efficacy

* First Author, Ph.D. candidate, Professor, Graduate School of Ventures, Hoseo University, Department of Information Mnagement, lih4772@naver.com

** Corresponding Author, Professor, Graduate School of Ventures, Hoseo University, Department of Information Mnagement, hldong9@hanmail.net