

석사학위논문

스타트업 대상 창업멘토링이 만족도와
경영성과에 미치는 영향 연구
-외국인 스타트업을 중심으로-

2021년

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

지식서비스&컨설팅학과

매니지먼트컨설팅전공

배 광 득

석사학위논문
지도교수 주형근

스타트업 대상 창업멘토링이 만족도와 경영성과에 미치는 영향 연구

-외국인 스타트업을 중심으로-

A Study on the Effect of Start-up Mentoring on the
satisfaction and Management Performance

- Focused on foreign start-ups-

2020년 12월 일

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

지식서비스&컨설팅학과

매니지먼트컨설팅전공

배 광 득

석사학위논문
지도교수 주형근

스타트업 대상 창업멘토링이 만족도와 경영성과에 미치는 영향 연구

-외국인 스타트업을 중심으로-

A Study on the Effect of Start-up Mentoring on the
satisfaction and Management Performance

- Focused on foreign start-ups-

위 논문을 컨설팅학 석사학위 논문으로 제출함

2020년 12월 일

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

지식서비스&컨설팅학과

매니지먼트컨설팅전공

배 광 득

배광득의 컨설팅학 석사학위 논문을 인준함

2020년 12월 일

심사위원장 _____(인)

심사위원 _____(인)

심사위원 _____(인)

국 문 초 록

스타트업 대상 창업멘토링이 만족도와 경영성과에 미치는 영향 연구 -외국인 스타트업을 중심으로-

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원
지식서비스 & 컨설팅학과
매니지먼트컨설팅전공
배 광 득

코로나19로 인해서 한 치 앞을 예측하기 어려운 현재의 상황에서 기업의 고용 창출은 어느 때보다 위축되고 있으며, 창업의 중요성은 이와 맞물려서 더욱 부각되고 있다. 이에 우리나라의 정부는 계속해서 각종 창업 관련 지원을 통해서 이러한 위기를 극복하려고 애쓰고 있으며, 특히, 해외 시장 진출에 대한 지원에도 박차를 가하고 있다. 하지만 국내 기업들은 이러한 정부 지원에도 불구하고 언어와 문화의 한계로 인해서 해외 시장 진출이 쉽지 않은 상황이다.

이와 반면에 국내에 거주하는 외국인 스타트업이 증가 됨에 따라 최근 몇 년간 서울시를 비롯한 자치 단체들은 이들을 위한 창업지원제도를 도입함으로써 이들을 통한 해외 시장 진출은 새로운 대안으로 주목을 받고 있다.

여러 창업지원제도 중 가장 대표적인 것이 바로 “창업멘토링”이며, 국내

거주 외국인 스타트업 역시 효과적인 창업멘토링을 통한 성장이 절실히 요구되고 있는 상황이다.

본 연구를 분석한 결과에 의하면, 멘토의 역량과 아울러, 멘토링의 기능 중에서 사회심리적 기능은 만족도에 유의한 영향을 주지 못했고, 경력관련 기능과 역할 모델의 기능은 만족도에 유의미한 영향을 미치고 있는 것으로 확인되었다. 반면에 멘토의 역량은 물론 멘토링의 어떠한 기능도 경영성과에 유의한 영향을 미치지 못하는 것으로 확인되었다.

본 연구결과에 의한 시사점은 다음과 같다.

첫째, 창업멘토링의 만족도와 경영성과에 유의한 영향을 미치기 위해서는 멘토의 역량에 이를 뒷받침하는 커뮤니케이션이 수반되어야 한다. 특히, 외국인 스타트업을 대상으로 한 멘토링에서는 멘토의 역량이 제대로 발휘되기 위해서는 멘티와의 원활한 커뮤니케이션 스킬이 절대적으로 요구된다고 할 수 있다.

둘째, 멘토의 역량과 멘토링의 기능이 만족도와 경영성과에 유의한 영향을 미치기 위해서는 일회적인 멘토링으로는 한계가 있다는 것이다.

셋째, 외국인 대상 창업멘토링 전문 커리큘럼 개발과 이에 대한 체계적인 훈련이 필요하다. 대부분의 창업 멘토링이 내국인 간의 멘토링인만큼 이문화 간의 멘토링이 아직 정착되지 못한 채 멘토링이 수행되고 있는 것이 현실이다. 아울러, 외국인 대상 창업멘토링의 성공 사례를 지속적으로 발굴하고 체계적인 지원을 아끼지 말아야 한다.

【주요어】 외국인 스타트업, 창업멘토링, 만족도, 경영성과

목 차

제 1 장 서 론	1
제 1 절 연구의 배경과 목적	1
제 2 절 연구의 범위와 구성	2
제 2 장 이론적 배경	4
제 1 절 스타트업 개념	4
1) 스타트업의 개념	4
제 2 절 멘토와 창업멘토링의 개념	6
1) 멘토와 멘토링 개념	6
2) 창업멘토링의 개념과 발전	8
3) 창업멘토링의 역량이론	9
4) 창업멘토링의 기능	13
5) 창업멘토링의 선행연구	17
6) 국내외 글로벌화 현황 및 지원정책	19
제 3 절 멘토링 만족도와 경영성과	25
1) 멘토링 만족도	25
2) 경영성과(재무적/비재무적 성과)	25
제 3 장 연구의 설계	29
제 1 절 연구모형	29
제 2 절 연구가설의 설정	30
제 3 절 변수의 조작적 정의와 설문지 구성	30
제 4 절 자료의 수집 및 분석 방법	35
1) 자료 수집	35

2) 분석 방법	35
제 4 장 실증분석 및 연구결과	36
제 1 절 표본의 일반적 특성	36
제 2 절 변수의 기술통계	38
제 3 절 타당도 및 신뢰도	39
1) 타당도 분석	39
2) 신뢰도 분석	42
제 4 절 상관관계 분석	43
제 5 절 가설검증	44
1) 창업멘토링이 멘토링 만족도에 미치는 영향	44
2) 창업멘토링이 경영성과에 미치는 영향	46
제 5 장 결론	48
제 1 절 연구결과의 요약	48
제 2 절 연구의 시사점	49
제 3 절 연구의 한계 및 향후 연구 방향	50
참 고 문 헌	51
부 록	59
ABSTRACT	64

표 목 차

[표 2-1] 스타트업에 대한 개념	4
[표 2-2] 스타트업과 벤처기업의 개념 비교	5
[표 2-3] 멘토와 멘토링의 개념	7
[표 2-4] 멘토 개념의 발전과 변화	9
[표 2-5] 역량에 대한 정의	10
[표 2-6] 멘토 역량 정의	12
[표 2-7] Kram의 멘토 관계 기능 분류(2가지 차원)	14
[표 2-8] Bruke의 멘토 관계 기능 분류(3가지 차원)	15
[표 2-9] 주요 국가의 글로벌화를 위한 지원 정책	22
[표 2-10] 국내의 글로벌화 지원정책 요약	23
[표 3-1] 연구 가설	30
[표 3-2] 설문지 구성	34
[표 4-1] 표본의 일반적 특성	37
[표 4-2] 변수의 기술통계	39
[표 4-3] 창업멘토링의 타당도 분석 결과	41
[표 4-4] 만족도 및 경영성과의 타당도 분석 결과	42
[표 4-5] 변수의 신뢰도 분석 결과	43
[표 4-6] 변수 간의 상관관계 분석 결과	44
[표 4-7] 창업멘토링이 멘토링 만족도에 미치는 영향	45
[표 4-8] 창업멘토링이 경영성과에 미치는 영향	46
[표 4-9] 가설검증결과 요약	47

그림 목 차

[그림 2-1] 멘토 역량 정의	10
[그림 2-2] 창업 성공을 위한 요소	19
[그림 2-3] 서울을 기반으로 비즈니스활동을 하고자 하는 외국인 통계	22
[그림 3-1] 연구모형	29
[그림 4-1] 가설검증모형	47

제 1장 서론

제 1 절 연구의 배경과 목적

4차산업혁명과 디지털 트랜스포메이션 (Digital Transformation)의 열기가 채 식지 않은 가운데 2020년 1월 전 세계에 불어닥친 현재 코로나19의 창궐로 인해서 창업에 대한 정부의 적극적인 지원 의지는 더 커지고 있다. 이와 마찬가지로 뉴노멀(New Normal) 시대에 새로운 형태의 창업을 준비하는 이들의 열기도 더 해지고 있다 (2019년 창업기업 실태조사 통계 참조 : 중기부 &창업진흥원).

아울러, 자원과 인력이 한정된 한국적 상황에서 정부는 여전히 글로벌 시장 진출을 통한 돌파구가 중요하다. 해외 수출이나 투자 (FDI 포함) 등의 형태로 글로벌 시장에 진출하기도 하지만 국내에서도 다양한 채널이 마련되고 있다.

국내의 경우 내국인 창업 외에도 한국을 새로운 기회의 땅으로 여기고 한국에서 유학을 와서 여기서 비즈니스의 기회를 발견해서 창업을 하는 외국인들이 많다.

심지어 해외에서 창업하여 한국 내 해외 스타트업 유치 프로그램을 통해서 한국에 정착한 사례도 많은 상황이다.

국내 거주 외국인을 대상으로 한 창업지원 프로그램을 구체적으로 소개하자면 서울시 이주민 (다문화 인구 포함)을 대상으로 생활 정보를 제공하는 것에서 나아가 창업 등 비즈니스 기회를 부여하고 있는 ‘서울글로벌센터’를 들 수 있다. 현재까지 서울 시내 여러 지역센터를 운영하고 있으며, 서울시가

글로벌창업허브가 되겠다는 계획으로 설립한 “서울글로벌창업센터”(서울시 용산구 소재)도 대표적인 예이다.

일반 창업기업과 마찬가지로 외국인 스타트업 역시 창업시장에서 초창기부터 혹독한 시련을 경험하고 있다.

이전보다는 한국이 외국인들이 비즈니스를 하기에는 많이 개방되었다고 하지만 여전히 외국인이 국내에서 비즈니스를 하기에는 한국은 여전히 많은 장벽이 있는 것이 사실이다.

이러한 애로사항에도 불구하고 국내 거주 외국인 스타트업을 지원하는 대표적인 방법인 창업멘토링이 실제적인 도움이 되리라는 기대감이 이 연구를 실시하게 된 배경이라 할 수 있다.

본 연구의 목적은 우선, 다양한 선행연구를 통해서 독립변수를 창업멘토링으로 하고 이에 대한 독립 변수의 요인으로 멘토의 역량과 멘토링의 3가지 기능 즉, 경력 관련 기능, 심리사회적 기능 그리고 역할모델 기능을 설정함으로써 만족도와 경영성과에 미치는 영향을 살펴보고자 하는 것이다.

아울러, 본 연구의 결과를 통해서 국내 거주 외국인 스타트업을 대상으로 한 창업멘토링의 만족도와 경영성과를 살펴볼 뿐 만이 아니라 체계적인 창업멘토링 시스템을 구축하고 활성화할 수 있는 이론 및 실무적인 시사점을 제안하는 것이다.

제 2 절 연구의 범위와 구성

본 연구는 현재 서울글로벌창업센터(서울시)가 운영하는 창업멘토링 프로그램에 참여하는 외국인 스타트업들과 그 외 국내에 거주하는 외국인 스타트업들을 중심으로 창업멘토링이 멘토링 만족도와 경영성과에 미치는 영향에 대한 실증분석을 한 것이다.

여기서는 1회 이상 국내에서 창업멘토링을 받은 외국인 스타트업을 대상으로 창업 멘토링이 경영성과에 미치는 영향에 대해서 알아보기 위해서 57개의 표본으로 실증 분석 및 연구를 하였다.

본 연구에서는 표본의 인구통계학적 특성을 파악하기 위해서 빈도분석과 기술통계를 수행하였으며 아울러 각 변수 별 신뢰도 및 타당도 검증을 위한 요인분석 등을 SPSS 22.0의 통계 프로그램을 활용하여 분석하였다.

본 연구는 총 5장으로 구성되어 있으며, 제1장은 연구의 배경과 목적, 연구의 범위와 구성, 제2장은 연구의 이론적 배경으로 스타트업과 창업멘토링의 개념, 창업멘토링의 선행연구, 멘토링 만족도와 경영성과의 개념 및 특성을 고찰하였다. 제3장에서는 연구모형, 연구가설, 변수의 조작적 정의, 자료수집 및 분석방법을 제시하였고, 제4장에서는 실증분석을 통해 연구가설을 검증하였고, 제5장은 결론으로 연구결과를 요약하고 시사점을 도출하였으며, 마지막으로 본 연구의 한계점과 향후 연구 방향을 제시하였다.

제 2장 이론적 배경

제 1 절 스타트업 개념

1) 스타트업의 개념

스타트업은 신생 창업기업을 뜻하며, 2010년 이후 미국 실리콘밸리에서 창업에 대한 붐이 일어나면서 기존의 벤처기업이라는 용어와 병행해서 사용하기 시작했다고 정의 (권인택, 2018)하고 있으며, 미국의 유명 투자 기업 중 하나인 Y-Combinator의 대표인 Paul Graham은 설립 후 5년이 넘는 기업도 스타트업에 포함될 수 있으며 10년 이상이면 이제 막 도약을 얻기 시작했다고 볼 수 있다고 하였는데 이는 스타트업을 기간만으로 특정 지을 수 없음을 뜻한다 (한성철, 김진영, 2013). 흔히 스타트업을 벤처기업과 혼용해서 사용하기도 하는데 아직까지 스타트업에 대한 정의는 법적으로나 이론적으로 명확하지 않다.

기존연구에서도 스타트업과 벤처기업과 구분해서 사용한 사례가 많지 않으므로 본 연구에서도 통칭하여 스타트업이라고 한다.

[표 2-1] 스타트업에 대한 개념

선행 연구자	스타트업의 정의
조길수 (2017)	첨단기술 또는 전에 없던 아이디어를 바탕으로 설립되어 급속도로 성장하는 기업을 뜻하며 벤처캐피탈, 액셀러레이터 등 전문 투자기관의 투자를 유치 받았거나 유치를 준비 중인 기업 (조길수, 2017)
전해영 (2016)	혁신적 기술과 아이디어를 보유한 신생 벤처기업(전해영, 2016)
Eric. R(2012)	극심한 불확실성의 상황 하에서 새로운 제품이나 서비스를 만들어내기 위해 디자인된 인간 조직(Eric. R, 2012)

<출처: 참고문헌을 분석하여 연구자가 재구성>

앞서 언급한 대로 국내에서는 스타트업이란 용어가 2000년 초반부터 현재까지 사용되고 있는 벤처기업의 개념과 유사하게 사용되고 있으며 현재까지는 스타트업과 벤처기업을 별도로 구분하여 연구를 진행한 경우가 많지 않지만 그 차이를 비교하자면 다음과 같다.

[표 2-2] 스타트업과 벤처기업의 개념 비교

구분	벤처기업	스타트업
사업활동 측면	체계적인 조직구조로 연구개발의 비중이 높아 고성장이 기대되는 신생기업	동적인 조직구조로 자체 비즈니스모델을 가지고 있는 작은 그룹이나 프로젝트 성 회사(출처: CT Press, 2014)
핵심과제	기술개발과 연구	없음
관련 법률	벤처기업육성에 관한 특별조치법	없음

사업활동의 측면에서 벤처기업이 체계적인 조직구조를 갖추면서 연구개발 비중이 높고 고성장이 기대되는 신생기업이라면, 스타트업은 상대적으로 동적인 조직구성과 규모를 가지고 광범위한 사업 분야와 다양한 산업의 아이디어와 지식이 융합된다는 점에서 차이를 보인다.

사업의 기초를 세우고 신규기업으로서 사업의 기초를 닦는다는 점은 같으나 자체적인 비즈니스모델을 가지고 있는 작은 그룹이나 프로젝트 성 회사라 할 수 있는 스타트업은 체계적인 조직구조를 갖춘 벤처기업과 구분이 되는 것이다.

핵심과제에서도 벤처기업은 기술개발을 목표로 연구에 초점을 맞춘 반면, 스타트업은 연구개발뿐만이 아니라 사업화에 보다 더 많은 비중을 두어야 하는 기업으로 볼 수 있다(이서한/노승훈, 2014).

법적인 측면에서 국내 벤처기업은 ‘벤처기업육성에 관한 특별조치법’에서

정한 조건을 만족하는 경우로 제한하여 인정하지만 스타트업을 따로 규정하는 법률적인 요건은 없다(권인택, 2018).

이와 같이 일자리 창출과 경제 활성화를 위해 1997년 특별조치법을 만들어 벤처기업 육성과 지원을 시작한 우리나라는 기존 기업의 벤처기업으로의 전환과 벤처기업의 창업을 촉진하여 우리 산업의 구조조정을 원활히 하고, 경쟁력을 높이는 데에 기여 하는 것 등과 같은 목표를 실현하기 위해 혁신 창업 생태계 조성 사업을 진행 중이다.

제 2 절 멘토와 창업멘토링의 개념

1) 멘토와 멘토링 개념

‘멘토’(Mentor)라는 이름은 <오디세이(Odyssey)>에 등장하는 오디세우스라는 충실한 조언자의 이름에서 유래했다. 즉, 오디세우스가 트리어전쟁에 출정하면서 집안일과 아들인 텔레마코스의 교육을 모두 그의 절친한 벗인 ‘멘토’에게 맡겼다. 오디세우스가 전쟁에서 돌아오기까지 무려 10여년 동안 멘토는 아버지처럼 그를 잘 돌보아 주었다. 이후로 멘토라는 그의 이름은 지혜와 신뢰로 한 사람의 인생을 이끌어 주는 지도자의 동의어로 사용되었다(출처: [www.bhgoo.com] 연구원 북리뷰 - 그리스인 이야기).

즉, 멘토는 현명하고 신뢰할 수 있는 상담 상대, 지도자, 스승, 선생의 의미이다. 멘토의 상대자를 멘티 (Mentee) 또는 멘토리(Mentoree), 프로토제(Protege)라고 한다(출처: [lovinghandscovers.tistory.com] '멘토링 자료실' 카테고리 글 목록 - 러빙핸즈 발행).

아울러, 특정 분야에서 박식한 경험과 지식을 보유한 사람이 지도자로서 조언과 가르침을 통해서 대상자의 능력을 향상시키고 잠재력을 일깨워 주는 것을 ‘멘토링’(Mentoring)이라고 한다.

이를 본 연구와 연결하여 ‘멘토링이라 함은 전반적인 영역 혹은 특정 영역에

서 풍부한 경험과 지식을 보유한 멘토가 멘티의 역량을 발견하고 향상시키는 활동을 말한다.

멘토의 개념에 대한 선행연구를 살펴보면 Levinson & Mckee(1978)는 '멘토를 어떠한 사람이 진입하려고 하는 세계에서 오래 있었고 그에 대한 경험이 풍부한 연장자'라고 정의하였다(곽종희, 2004). 또한 Hunt & Michael (1983)은 멘토는 뛰어난 경험과 지식을 가지고 있으면서 경력성취를 희망하는 젊은 전문가들인 프로테제에게 도움을 주는 자로서 프로테제보다 보통 8살에서 15살 정도 많다고 하였다(김민정, 2009). 그리고 이들의 관계는 멘토나 프로테제 어느 편에 의해서도 주도될 수 있는 관계라고 설명하였다(이진혁, 2017). 즉, 멘토와 프로테제의 관계는 수직적 관계가 아닌 수평적 관계임을 의미한다.

Kram(1983)은 멘토란 그들이 속한 조직 내에서 개인 및 조직의 이익을 증진시키기 위하여 멘티에게 다양한 분야의 기술과 경험을 전파하고, 지속적인 상담 및 지원을 통해서 멘티의 개별적인 성장을 도울 수 있는 충분한 영향력을 발휘하는 사람이라 하였다(이성제, 2019).

멘토와 멘토링에 관한 선행연구자의 연구 결과를 종합적으로 정리해보면, 멘토링은 멘토가 멘티에게 영향을 주기 위한 일대일의 관계를 맺어 활동이라 할 수 있으며 때로는 일대일이 아닌 경우에 따라서 복수의 멘티도 멘토링의 범주에 포함된다고 할 수 있다(구자봉, 2009).

[표 2-3] 멘토와 멘토링의 개념

학자명	멘토(Mentor)와 멘토링의 개념
Levinson, Darrow, Klein, Levinson&Mckee (1978)	성인의 발달기간 동안 프로테제에 대한 멘토의 역할수행의 중요성을 설명, 멘토 관계는 기업조직에서도 형성됨. (Levinson & Mckee, 1978) 멘토는 어떤 사람이 진입하려고 하는 세계에 오래 있었고 그 세계에 대한 경험이 풍부한 연장자(Levinson & Mckee, 1978)
Hunt & Michael(1983)	멘토란 탁월한 경험과 지식을 가지고 있으면서, 높은 경력성취를 꿈꾸는 젊은 전문가들인 프로테제에게 도움을 주는 자 (2012, 이승민, 박현희)
Kram(1983)	멘토란 상대적으로 미숙한 종업원들과 관계를 맺으면서, 그들의 이익과 소속되어 있는 조직이 이익을 증진시키기

	위해서 종업원들의 발전을 촉진시키는 경험 많고, 생산적인 관리자 (이승민/박현희, 2012)
Collins & Scott(1983)	멘토란 조직 내에서의 믿음직한 지도자나 후원자인 직속 상관 또는 다른 부서의 관리자나 연장자 (2009, 김민정)
Zey(1984)	멘토란 프로테제에게 조직과 직무에 대한 많은 기술들을 전해주고 상담과 심리적 지원을 통해 자신감을 갖도록 해주며, 프로테제에게 승진하도록 마련해주거나 영향력을 행사하는 사람 (김민정, 2009)
Shea(1992)	멘토링이란 프로테제의 잠재능력을 발견하고 개발하기 위하여 멘토와 프로테제가 함께 상호작용하는 과정

〈출처: 참고문헌을 분석하여 연구자가 재구성〉

2) 창업멘토링의 개념과 발전

창업멘토링이란 개념은 1970년대의 후반기에 조직의 행동론을 연구하는 학자들에 의해서 주목받기 시작하였으며, 하버드대학에서 1978년 발간한 '하버드비즈니스리뷰'가 조사 연구하여 발표한 성공한 기업가들에게는 훌륭한 멘토들이 있었다는 것이 알려지면서 그 가치가 알려지기 시작했다(이성제, 2019).

상기 언급한 일반적인 멘토링이 멘토와 멘티의 일대일 관계 (혹은 복수의 멘티와의 관계)에서 오는 것이라는 공통점이 있지만, 특히 창업멘토링은 비즈니스의 영역, 즉 창업을 통해서 비즈니스 영역에 진입할 예비창업가이거나 이미 진입한 창업가를 대상으로 한다는데서 차별화된다.

창업멘토링을 다시 정리하자면, 일반적으로 창업생태계에서의 멘토링으로서 우수한 경력과 풍부한 지식과 경험을 가진 창업 전문가 혹은 창업에 있어서의 선배가 스타트업으로 시작되는 후배 창업자에게 경험을 바탕으로 한 조언과 각종 지식의 전수를 통해서 안정적인 스타트업 성장을 이끌어 내는 멘

토링 형태라 할 수 있다.

한편, 이러한 멘토와 멘티의 관계가 멘토링 개념 및 멘토링의 기능에 의해서 고정되지 않고, 변화, 발전하는 모습을 보인다(이성제, 2019).

다시 말해서, 멘토에 의해서 멘티가 훈련되는 일방적인 관계가 아니라, 멘토 역시 멘티와의 멘토링 과정을 통해서 상호 교류와 협력을 통해서 자발적인 동기 부여 및 멘토 스트로 본인의 지식과 기술을 재충전하거나 발전시킬 기회를 얻게 되면서 멘토 또한 멘토링의 수혜자가 되기도 한다는 주장이 제기되고 있다는 것이다(남정인, 2013).

[표 2-4] 멘토 개념의 발전과 변화

구분	전통적인 관점	현재적 관점
목적	멘티의 역량 학습과 개발	상호간의 역량 강화와 발전
수혜자	멘티 (Mentee)	멘토(Mentor)와 멘티(Mentee)
특징	경륜이 있는 전문가와 초보자간의 계층적, 일방향적 수직관계를 말함	상호의존적이고 수평적인 학습 과정 상호간의 호혜적 파트너십 관계를 말함
역할	멘토와 멘티는 스승과 학습자의 관계임 (이성제, 2019)	멘토와 멘티 모두가 공동 학습자로서 함께 하는 학습 촉진자를 말함 (이성제, 2019)

<출처: Zachary (2000), Allen Eby & Lentz(2006)을 재인용>

3) 창업멘토링의 역량이론

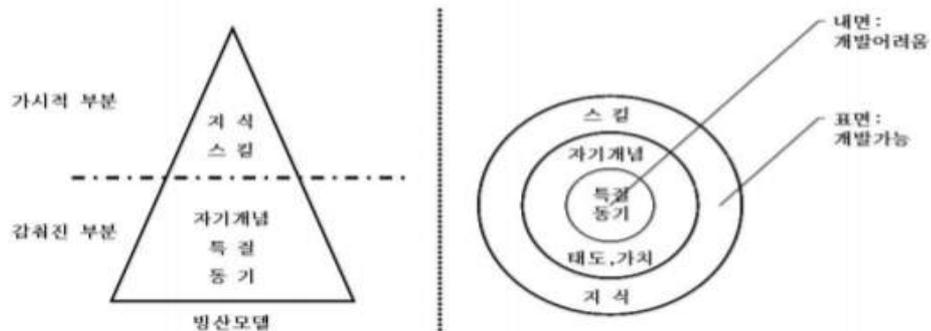
가) 역량의 개념

'역량'의 개념은 1970년대 초반에 사회심리학자인 McClelland(1973)에 의해서 처음 소개되었다(김관중, 2009). McCelland(1973)는 직원의 핵심역량을 정치적 판단력 및 사회적 감수성으로 설명하였으며, 이러한 역량을 측정하기 위하여 심리테스트를 개발하고 활용하였다(유몽문, 2018). Boyatzis(1982)는 역량을 효과적이고 탁월한 업무수행의 원인이 되는 개인이 가지고 있는 내재

적 특성이라고 정의하였고, 직무성과에 영향을 미치는 요인이라고 규명하였다(유몽문, 2018).

Spencer & Spencer(1982)는 ‘역량이 효율적인 업무수행과 인과적으로 관련되어 있는 개인 내적인 특성’이라고 정의하였으며, 역량을 개발 가능성 정도에 따라 특질, 동기, 자기개념, 지식, 기술의 5가지 요인으로 구분하였다(고병훈/이병기, 2015).

발견과 개발이 어렵고 반면에 지식과 기술은 비교적 가시적이며 표면적인 특성으로 발견과 개발이 용이하다(Spencer & Spencer, 1993).



[그림 2-1] 멘토 역량 정리

<출처: 민병모 외 역(1998), 핵심역량모델의 개발과 활용, PSI컨설팅, PP. 19~22, 이상호/이만기 (2006) 재인용>

[표 2-5] 역량에 대한 정의

연구자	역량의 정의
McClelland	업무성과와 관련한 광범위한 심리적 또는 행동적 특성 (McClelland, 1973)
Gattiker & Larwood	조직 환경에서 탁월하고 효과적으로 업무를 수행해 낼 수 있는 조직인의 행동특성 (Gattiker & Larwood, 1988)
Spencer & Spencer	특정한 상황이나 직무에서 준거에 따른 효과적이고 우수한 수행의 원인이 되는 개인의 내적인 특성(Spencer & Spencer, 1996)
Sparrow	개인이 수행하는 핵심업무에 영향을 주고, 업무성과와 관련성이 높고, 조직원의 성과기준에 따라 측정가능하고, 교육과 훈련을 통하여 개선될 수 있는 지식, 기술, 태도의 집합체(Sparrow, 1996)

Lucia & Lepsinger	우수자와 평균 성과자를 구분하는 지식, 기술, 능력, 기타 특성(Lucia & Lepsinger, 1999)
-------------------	--

<출처: 정우석, KITCHEN STAFF의 멘토역량이 프로테제의 조직적 성과에 미치는 영향 (2009)재인용>

나) 멘토 역량 이론

멘토역량은 멘토와 멘티간의 상호관계에서 발휘될 수 있는 것으로 앞의 선행연구상의 개념에서는 멘토의 특성, 특징, 태도 등의 용어로 언급되었다.

Campbell & Dardis(2004)는 미국 육군에서 50년 이상 활용되면서 수정의 과정을 거치면서 구체화된 경력 진행 시스템 (Career Progression System)인 BKD 역량모델을 제시하였다(이진혁, 2017). 리더십 개발 모델인 BKD 모델은 Be, Know, Do로 구성되어 있으며, Be는 가치관, 고유한 리더의 특성에 관한 것, Know는 대인관계 기술, 개념화 기술, 기능적 기술 등 역량에 관한 것, Do는 영향력, 이행, 개선 등 행동에 관한 것이다(이진혁, 2017). 앞서 제시된 대인관계 기술을 멘토의 역량으로 활용할 수 있다고 하였다.

Sosik & Lee(2002)의 연구에서 멘토의 사회적 판단능력(Social Judgment Capabilities)이란 멘토가 멘토링 기능을 수행하는데 필요한 역량에 해당되는 것으로 멘티와의 상호작용을 통해 영향을 미치는 것으로 주장하였다(김민정, 2009).

즉, 사회적 판단 능력은 사회적 상황능력에 맞게 적용되고 수행되는 능력이라고 볼 수 있다. 이 때 멘토의 사회적 판단능력은 일반적으로 지식, 사회적 통찰력, 도덕적·사회적 존중능력(Moral and Social Reasoning Abilities)으로 구성된다(방혜민, 2014).

Mullen(1998)은 그의 연구에서 멘토링 기능으로 경력 관련 기능과 심리사회적 기능을 수행하는 데 필요한 멘토의 특징과 인지를 가정하고 있다(양경

식, 2016). 이와 같이 멘토가 가져야 할 요소는 부하에 대한 영향력, 조직에 기반한 자기 존중감 (Organization-Based Self Esteem:OBSE), 부하의 역량 지각으로 보았다(이만기, 2007).

Wilson(1998)은 원칙에 입각한 멘토링(Principled Mentoring)에 초점을 두고, 청렴, 돌봄, 용기 등이 원칙에 입각한 멘토가 필요한 역량이라고 주장하였다(유몽문, 2018).

아울러, Darwin(1999)의 연구에서는 멘토가 갖추어야 하는 역량으로 진실성, 유동성, 접근성, 능력, 격려, 배려, 양심, 근면을 강조하였으며, Fawcett(2002)의 연구에서 멘토역량은 인내심, 열정, 지식, 유머감, 존경으로 정의하였다 (유몽문, 2018).

또, Allen & Poteet(1999)은 효과적인 멘토링을 위해 필요한 멘토의 특징은 폭넓은 지식과 기술을 소유한 자로 경청 및 의사소통기술 20개를 꼽았다 (이상호, 2006).

앞서 언급한 멘토의 역량에 대한 다양한 선행 연구들을 요약하면 아래 [표 2-6]과 같다.

[표 2-6] 멘토 역량 정리

연구자	멘토의 역량
Bloch (1993)	· 친근한 태도(a pleasant and friendly manner), 대인관계 및 의사 소통기술(good interpersonal communication skills), 능동적인 경청기술(active listening skills), 건전한 경영의식(sound business awareness) (이만기, 2006)
Sosik & Lee(2002)	· 지식(wisdom): 자기성찰(self-reflection), 시스템인지(system perception), 시스템몰입(system commitment), 불확실성하 판단(judgment under uncertain conditions) (이상호/이만기, 2006) · 사회적 통찰력(social-perceptiveness): 자기인식

	(self-awareness), 자기모니터링(self-monitoring), 사회적 자기신뢰(social self-confidence) (이상호/이만기, 2006) · 도덕적· 사회적 논증능력(moral reasoning), 균형시각(perspective-taking capacity), 복합성통합(integrative complexity)
Campbell & Dardis(2004)	· 대인관계기술(interpersonal skills): 의사소통 기술(communicating), 능동적인 경청기술(actively listening), 감독기술(supervising), 카운슬링(counseling) 등 (이진혁, 2017)
Mullen(1998)	· 부하에 대한 영향력(protege influence), 조직에 기반한 자기존중감(organization-based self esteem:OBSE), 부하의 역량지각(Perceived Protege Competence)
Allen & Proteet(1999)	· 경청 및 의사소통 기술(listening and communication skills), 인내(patience), 회사 및 산업에 대한 지식(knowledge of one's company and industry), 타인 이해(ability to understand others), 정직(honesty), 성실한 관심(genuine interest), 사람중심(people-oriented), 비전과 체계(vision&structure), 상식(common sense), 자기신뢰(self-confidence), 자유로운 제안 허용(open to suggestion), 정보공유(share information), 리더십 특성(leadership quality), 부하실수허용(allow protege to learn), 다재다능(versatility), 타인존경(respect of others), 합당한 목표 설정(provide reasonable goals), 가르치는 능력(ability to teach), 피드백 제공(give feedback), 공정성/객관성(fairness/objectivity) (이진혁, 2017)
Smith 외 (2005)	· 인격(respectability): 정직(honesty), 청렴(integrity), 높은 도덕 및 윤리의식(high moral & ethical standards), 태도(bearing/personal presence) · 지식(wisdom): 조직이해(organizational savvy), 전문능력(professional competent), 조직의 핵심가치 이해(understands organization's core values, 가르치는 능력(ability to teach) · 감수성: 감정이입(empathy), 진실(genuine), 신뢰(confidentiality), 동정/이해(compassion/understanding)

<출처: 이상호, 이만기, 멘토역량과 멘토기능에 관한 모델연구(2006) 재인용>

4) 창업멘토링의 기능

창업멘토링에 있어서 여러 학자들마다 몇 가지 상이한 기능들이 있으며, 아래와 같이 분류할 수 있다.

우선 멘토링 기능에 대한 대표적인 연구자로서 Kram(1983)의 연구결과를 들 수 있다.

“공공부문에서 근무하는 조직 관리자를 대상으로 심층면접(In-depth interview)을 통한 실증연구를 통해서 멘토와 멘티 간의 상호관계에 존재하는 기능을 모두 9가지로 개념화했으며, 현재까지 멘토링의 기능에 관한 연구 중 가장 체계적으로 정리한 연구로 알려져 있다(박용호, 2014).

그는 이러한 기능들을 다시 크게 ‘경력관련 기능’과 ‘심리사회적 기능’ 이 렇게 2가지로 구분하여 분류하였다.

[표 2-7]Kram의 멘토 관계 기능 분류 (2가지 차원)

경력 관련 기능 (Career Function)	사회심리적 기능 (Psychosocial Function)
후원	역할모형
노출 및 소개	수용 및 확인
지도	상담
보호	우정
도전적 업무 부여	

〈출처: Kram, K. E., “Phases of Mentor Relationship”, Academy of Management Journal, Vol, 26, 1988, PP, 608-625, 임재문(2008), 이진혁(2017)을 재인용〉

Bruke(1984)의 경우 멘토 역할 및 기능에 대한 설문 15개 항목을 통해 연구한 결과 경력개발 기능, 사회 심리적 기능, 역할 모형이라는 3가지 요인으로 구분된다고 하였으며, Scandura(1992) 역시 멘토의 역할 및 기능을 3가지 차원으로 분류하였다(이진혁, 2017).

[표 2-8] Bruke의 멘토 관계 기능 분류 (3가지 차원)

경력개발기능	사회심리적 기능	역할모형 기능
후원 노출 및 소개 지도·보호 도전적인 업무수행 (김경민, 2003) (이진혁, 2017)	수용 및 지원 상담 우정 (김경민, 2003) (이진혁, 2017)	역할모형 (김경민, 2003) (이진혁, 2017)

<자료출처: Scandura, T, A., “Mentorship and Career Mobility: An Empirical Investigation.” Journal of Organizational Behavior, 13 pp. 171 및 권다영(2016)을 재인용>

위의 멘토링의 기능 분류에 의거하여 조금 더 구체적으로 살펴보도록 하겠다.

가) 경력개발 기능

Kram(1983)은 “멘토링 기능을 전체 9가지로 도출하고 그 가운데 후원(sponsorship), 노출 및 소개(exposure and visibility), 지도(coaching), 보호(protection), 도전적인 업무수행(challenging assignments) 등 총 5가지를 묶어 경력개발 기능으로 명명하고 멘토링 기능의 하위기능으로 재분류하였다(이승민/박현희, 2012).

여기에서 첫째 후원기능이란 멘티가 조직에서 다양한 기회를 얻을 수 있도록 기여 하는 멘토의 노력을 의미한다(이진혁, 2017). 다음 둘째, 노출 및 소개 기능은 멘티가 성장할 수 있도록 전수하는 것을 의미하며, 네 번째 보호 기능이란 조직 내외적으로 멘티에게 부정적 영향을 미칠 우려가 있는 요소로부터 멘토가 사전에 이를 차단 및 통제하는 것을 의미한다(이진혁, 2017).

마지막으로 도전적 업무부여기능이란, 멘티의 성취감과 자신감을 제고시키기 위해 새로운 기술 습득을 위한 도전적인 업무를 부여하고, 이에 대한 적극적인 피드백을 수행하는 것을 의미한다(이형룡 외 2인, 2009).

5가지 기능 가운데 도전적 과제의 제공기능을 제외한 다른 기능들은 멘티가 성장해 나갈 수 있도록 도움을 주는 간접적인 활동인데 비하여 도전적 과제의 제공 기능은 직무상 성장을 위한 직접적인 도움이라고 분류할 수 있고 멘토가 도전하는 과제를 부여할 시에는 멘티의 직무에 대한 충분한 파악이 선행되어야 부정적 영향을 방지할 수 있다(Bruke, 1984 ; Viator, 2001).

나) 사회심리적 기능

사회심리적 기능이란 멘티가 조직 내의 생활을 하는 과정에서 심리적으로 안정감을 갖도록 도움을 주고 개별적인 상담을 통해 호감 있는 관계를 형성하여 최종적으로 자아의 명확성을 구축하도록 도움을 주는 기능이다(이성제, 2019). 이러한 사회심리적 기능이 효과적으로 발휘되기 위해서는 멘토와 멘티간의 상호 신뢰감과 친밀감이 형성될 때 가능하다(Viator, 2001).

여기서 사회심리적 기능의 하위개념은 받아들임 및 인정(acceptance and confirmation), 카운슬링(counseling), 우정(friendship) 등으로 재분류할 수 있다(이성제, 2019).

첫째, 받아들임 및 인정의 기능은 멘토와 멘티 간의 신뢰를 통해서 서로 간의 부족한 점을 이해하고 배려하면서 해결의 방안을 제시해준다. (이성제, 2019) 이를 통해서 멘티는 심리적으로 안정감을 얻게 되며 멘토는 새로운 해결 방법을 개발할 수 있도록 도와줄 수 있다(이성제, 2019).

둘째, 카운슬링 기능은 멘티가 조직 내에서 활동하면서 가지게 되는 부정적 감정, 즉 두려움, 불안감, 고민 등을 지속적으로 상담을 통해서 해결책을 찾거나 부정적인 감정을 없애지게 하고 심리적으로 안정감을 갖도록 도와주는 기능이다(이성제, 2019).

셋째, 우정기능은 멘토(Mentor)와 멘티(Mentee)가 공식적인 교류외에 비

공식적인 교류를 하면서 상호간 이해를 통한 긍정적인 감정을 갖게 되는 기능이다. (이성제, 2019) 예를 들어 업무 이외의 시간에 함께 취미 생활과 식사를 하면서 업무상으로 발생하는 압박감을 해소시키면서 과제 수행 과정에서 긍정적인 결과를 발생하도록 돕는다(이상호 외 1인, 2006).

다) 역할모형 기능

역할모형 기능이란 멘토링의 과정을 거치면서 멘토는 효과적인 행동방식과 태도, 가치관 등을 전해주며, 멘티는 평소 지향하는 바람직한 역할 수행에 있어서 효율적인 측면을 제고하는 기능을 의미한다(이진혁, 2017). 다시 말해서 멘토는 멘티의 역할 모델로 멘토가 가진 지식, 기술, 태도 등을 멘토링의 과정을 통해서 닮아 가고자 하는 상호작용의 기능이라 할 수 있다(이상호 외 1인, 2006).

멘토링 기능 중에서 사회심리적 기능에서 역할모형 기능을 분리한 연구에서 (Scandura, 1992) 사회심리적 기능과 역할모형 기능의 가장 큰 차이점은 역할 모형은 "적극적인" 기능인데 비해 사회심리적 기능은 "소극적 기능"으로 제시하였다(Scandura, 1992).

5) 창업멘토링의 선행연구

가) 창업멘토링의 구성요소

창업과정에서 Bruke(1984), Scandura(1992), 김한얼·이진규(1993)의 경력 관련 기능, 사회심리적 기능, 역할모형 기능과 연관을 통해 창업 멘토링의 구성요소를 제시할 수 있다(이진혁, 2017).

Watson(2004)은 창업 행동 모델 구성요소로 창업 행동(Entrepreneurial Performance), 성취동기(Performance motivation), 창업기술(Entrepreneurial skills), 경영 기술(Business skills)을 설정하였으며 창업 행동에는 개인 사업

설립, 초기 단계 완료, 사업 순이익 증대, 사원 채용, 생산 수준 향상, 이익 증대가 포함된다(남정인, 2013).

성취동기는 개인적 동기가 포함된다. 창업기술에는 창의성과 혁신, 위험성, 기회 인지, 역할 모델이 포함되며, 경영 기술에는 경영 기획, 의사소통기술, 전반적 경영 기술, 재정 관리 기술, 마케팅 기술, 운영 기술, 인적관리 기술, 법률적 지식이 포함된다(남정인, 2013).

나) 성취동기

멘티의 성취동기는 성취에 대한 열망과 성취함에 필요한 도움에 대한 열망, 소속감의 열망을 발생하게 하여 창업과정에 능동적으로 참여할 수 있도록 도우며 멘티는 성취동기를 통하여 창업 성공을 통한 독립심, 이득 그리고 개인적인 만족감을 얻을 수 있다(남정인, 2013).

다) 창업 기술

창의성과 혁신은 멘티에게 필요한 이해력과 인지 능력을 강화하여 창업 기술을 보완 하는 역할을 하며 그리고 위험성과 기회 인지를 통해 평가하고 즉각적으로 활용할 수 있는 능력은 멘티에게 긍정적인 영향을 미친다(남정인, 2013).

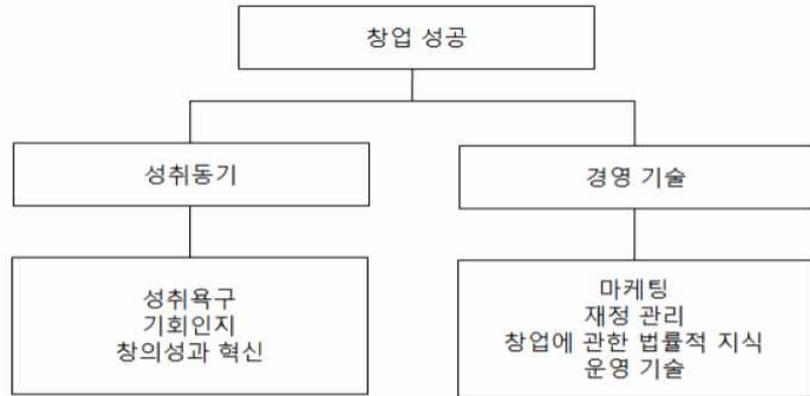
라) 경영 기술

경영 기술은 멘토와 멘티가 상호 함께 연구하고 상호 보완해가는 구성 요소라고 할 수 있다(이진혁, 2017). 경영에 관한 기술은 창업 초기부터 사업 운영 단계까지 지속적으로 필요하다(이진혁, 2017).

마) 창업멘토링 기술

멘토는 멘티의 창업 분야와 관련된 기술, 경험을 통해 멘티가 가지고 있는 목표를 성취하도록 도와주어야 한다. 창업멘토의 기술과 경험은 창업 멘토링의 근간을 이루는 토대가 된다고 할 수 있으며, 경영 기술 이외에도 그가 가진 기업을 정신을 멘티에게도 영향을 미치게 된다(이진혁, 2017). 아래 그림

은 멘토의 자질이 멘티의 창업 성공을 견인하는 중요한 요소임을 나타내는 자료이다(이진혁, 2017).



[그림 2-2] 창업 성공을 위한 요소

〈자료출처: 남정인(2013)〉

창업 멘토링 구성요소 가운데 ‘성취동기’와 ‘경영 기술’은 멘토링 기능 중 경력개발 기능과 사회심리적 기능을 통해 집중적으로 나타나고 창업멘토링의 궁극적인 목표는 멘티 창업을 성공으로 견인하는 것이며 성취동기와 경영 기술은 중요한 토대가 된다(이진혁, 2017).

성취욕구, 기회인지, 창의성과 혁신은 멘티의 성취동기를 고양시켜줄 수 있는 창업 멘토링 기술이며 마케팅, 재정 관리, 창업 관련 법률 지식, 운영 기술 등 경영 관련 기술은 멘토가 멘티에게 제공할 수 있는 창업 멘토링 기술로 분류할 수 있다(남정인, 2013).

6) 국내외 글로벌화 현황 및 지원정책

가) 한국의 상황

한국의 내수시장의 한계를 절감하고 있는 국내 스타트업이나 중소기업의 해외 진출 어느 때보다 높은 상황이다. 해외 진출에 대한 의향에 대해서

71.2%의 기업이 가지고 있다고 응답했으며, 이미 진출해 있다고 응답한 기업도 27.3%에 달하고 있다. 반면에 해외 시장 진출에 대한 의지가 전혀 없다고 답한 기업은 불과 1.2%밖에 되지 않는다(한국무역협회 2019년 자료).

이러한 통계 수치는 국내 기업 대부분이 해외 시장 진출에 대해서 긍정적인 관심을 가지고 있음을 단적으로 보여주고 있다.

하지만 국내 기업(벤처기업)을 대상으로 또 다른 조사를 살펴 보면 벤처기업 중 해외 수출 등 글로벌화 활동이 전혀 없는 기업이 전체의 75.9%를 차지한다. 벤처기업의 매출구조 역시 기업의 전체 매출액 중에서 해외 매출액은 전체의 6.8%에 불과한 상황이다(산업연구원 연구보고서 2018-885).

이처럼 국내 기업의 글로벌 시장 진출에 대한 의지와 관심에도 불구하고 국내 기업의 글로벌 시장 진출은 아직은 요원하다는 것도 알 수 있다.

이러한 국내 기업의 글로벌 시장 진출 시도는 계속해서 이어져 가야 하지만 이를 대체할 수 있는 대안 중 하나로 국내 거주 외국인의 창업을 들 수 있다.

특히, 국내 외국인 유학생들의 국내 창업은 이러한 언어적/문화적 제한 또는 판로개척의 한계를 상당 부분 해소할 수 있는 계기가 될 수 있다.

우선 외국인 유학생 중에서 국내 스타트업에 취업하거나, 국내 학생 또는 일반인들과 공동창업하거나, 혹은 독자적으로 창업하여 해외시장 판로를 개척한다면 국내 창업기업의 글로벌화가 가능할 것이라 기대된다.

창업기업의 대표적인 해외 진출지역을 살펴보면 중국, 일본 등 동북아시아 국가 61.4%, 동남아시아 25.8%, 북미지역이 16.6%로 나타나며 대체로 국내 거주 외국인 유학생의 출신국가와 유사하다(과학기술정책연구원 2017. 4월

자).

국내 거주 외국인 스타트업의 유형은 크게 3가지로 나눌 수 있다.

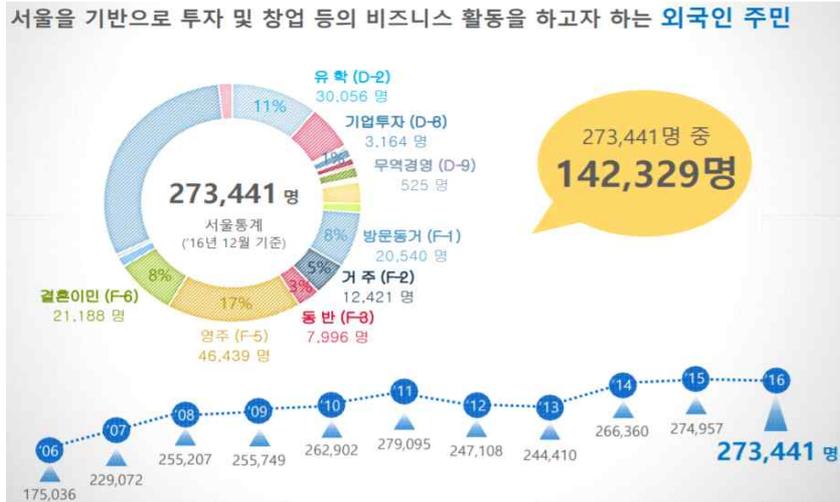
첫째, 국내 유학생으로 한국에 와서 졸업 후 한국에서 비즈니스 기회를 발견하여 한국에서 창업을 하는 경우이다(예를 들어 대표적인 국내 거주 외국인 스타트업 창업보육센터인 ‘서울글로벌창업센터’의 경우 외국인 대표 중 국내 유학생 출신의 비율이 높아지고 있다).

둘째, 해외에서 미디어를 통해서 한류스타를 접하거나 현지에서 한국인들과 교제를 통해서 한국에 관심을 가지고 한국에 체류하면서 창업하게 된 경우이다.

셋째, 한국인과의 결혼 등의 이슈로 한국에 정착하게 되고 창업을 하게 된 경우이다(‘서울글로벌센터’의 경우 서울 거주 외국인 주민을 대상으로 한 취/창업지원센터이다).

주목할 만한 점은 국내 거주하는 상당수의 외국인들이 한국에서 단순 거주자 아니라 투자나 비즈니스를 희망한다는 점이다.

아래 내용은 서울을 기반으로 투자나 창업 등의 비즈니스활동 가치를 희망하는 외국인의 수를 나타낸 것이다.



[그림 2-3] 서울을 기반으로 비즈니스활동을 하고자 하는 외국인 주민 통계
 <자료출처: 2016년 서울글로벌센터 홍보자료 재인용>

위와 같이 국내 거주 외국인 스타트업은 다양한 계기로 한국에 정착하여 비즈니스를 영위하고 있다.

한국 정부의 경우 많은 중소기업과 스타트업이 글로벌시장 진출의 어려움을 겪고 있지만 국내 거주 외국인들은 자국을 포함한 글로벌 시장 진출에 상대적으로 유리한 상황(언어나 이질적인 문화의 한계극복에 용이)이므로 이를 적절히 활용한다면 한국과 해당 스타트업에게 모두 이익이 될 수 있다.

나) 해외의 상황

[표 2-9] 주요 국가의 글로벌화를 위한 지원 정책

국가명	지원 내용
미국	중앙정부와 지방정부 모두 창업지원과 투자유치 노력, 미국 내에서 학업을 이수한 고급인력을 유치하기 위해 비자 정책 확대, 대학 내 창업 활성화하고 일자리 창출함
영국	학사 학위 이상의 유학생이 우수한 창업아이디어를 가지고 있을 경우 숙소를 포함한 창업에 필요한 모든 지원을하고 최소 투자금을 요건없이 지급하고 1년 단기 비자를 발급함 (출처: jmagazine.joins.com)
독일	EU블루카드지침에 따라서 독일내 학위 취득 후 18개월간 구직활동 지원하며, 취업시에 4년까지 체류가능함

핀란드	고용 및 경제부가 운영하는 ‘Enterprise Finland’ 를 통해서 사업에 필요한 제반 서비스를 원스톱으로 제공하며 초기 창업자에게는 다른 일을 할 수 있는 기회를 제공함, 파트너십이 있는 기업의 경우는 EU거주자가 적어도 한명은 있어야 비자 신청이 가능함(출처: jmagazine.joins.com)
중국	해외 인재 유치를 위해서 대도시를 중심으로 지원을 확대해 나가고 있으며 대표적인 창업단지인 중관촌은 대학 의추천을 받은 유학생에게 겸직을 허용하고, 상하이에는 유학생의 체류를 돕기 위해서 거주증의 신청조건을 축소하고 연장기간을 10년으로 하는 등 다각적인 편의를 제공함
싱가포르	SPRING Singapore를 통해서 기업지원과 중소기업 직원들의 역량개발을 위한 교육 지원도 하고 있음. 외국인 기업가를 위한 EntrePass는 일정금액 이상의 투자를 받거나 지적 재산권 보유, 특히 산학연 협력을 하는 경우 기간과 관계없이 받을 수 있음 (출처: jmagazine.joins.com)

<출처: ‘외국인 유학생을 활용한 국내 창업 생태계 글로벌화 촉진방안’ 중 주요국의 글로벌화 지원 정책 부분과 jmagazine.joins.com의 ‘길 잃은 국내외 청년 창업 지원 사업’ 부분을 연구자가 재정리함>

한국과는 달리 주요 선진국의 경우 자국내 거주하는 외국인 유학생을 적극 활용하여 글로벌 기업을 육성하기 위해서 다각적인 시도를 하고 있다. 주요 국가들의 글로벌화를 위한 지원 정책을 구체적으로 살펴보면 아래와 같다.

다) 국내의 글로벌화 지원정책

[표 2-10] 국내의 글로벌화 지원정책 요약

구분	지원 내용
중앙정부	<ul style="list-style-type: none"> · 2017년도 중앙정부의 창업지원 70개 사업 중 해외진출 지원 사업은 총 21개 사업으로 파악됨(중소벤처기업부 3개, 미래 창조 과학부 18개/총 지원 예산은 약 499.2억 원) · 이 중 외국인 유학생 지원은 “외국인 기술 창업지원 사업임 · 다양한 외국인 대상 창업지원 정책(창업보육프로그램과

	비자제도를 연계하는 방식, 창업비자 신설(D-8-4, 2013년) 및 창업 이민종합지원 시스템(OASIS)으로 표준화 · K-Startup Grange Challenge 프로그램(2016년부터 시행되고 있는 해외 스타트업의 한국 진출을 돕는 중기부와 NIPA 주관의 해외 스타트업 중심 액셀러레이터 프로그램)
지방 정부	· 서울글로벌센터(외국인들을 대상으로 한 창업 및 비즈니스 활동 관련 교육 외)동대문 글로벌센터(몽골, 러시아, 중앙아시아권 외국인을 대상으로 창업 공간 무상으로 제공, 분야별 비즈니스 특화교육, 1:1멘토링) · 창업기업 글로벌사업화 (경기), 글로벌 이노베이터 페스타(GIF)
대학	· 글로벌지역 창업경진대회(경기대학교 창업지원단) · 외국인기술창업학교 (경일대학교)
민간	· ‘글로벌 오렌지 캠프’ (스마일게이트 오렌지팜 북경센터) · KT&G 아시아 대학생 창업교류전 (ASVF)

<출처: ‘외국인 유학생을 활용한 국내 창업 생태계 글로벌화 촉진방안’ 중 주요국의 글로벌화 지원정책 부분과 jmagazine.joins.com의 ‘길 잃은 국내외 청년 창업 지원 사업’ 부분을 연구자가 재정리함>

상기와 같이 한국의 글로벌화를 위해서 중앙정부나 지방정부, 대학, 민간의 다양한 시도에도 불구하고 외국 유학생들이 바라보는 한국에서의 창업 기회나 환경은 그리 호의적이지 않은 상황이다.

한국에 거주하는 중국 유학생과 일본 유학생들은 한국 사회가 평등하지 않다고 느끼고 있으며, 특히 중국 유학생의 경우에는 한국에 거주하기 전에 가졌던 한국의 경제, 사회, 국민성에 대한 이미지가 한국에 거주하면서 더욱 부정적으로 변했다는 연구결과가 있다(최진희, 2005).

국내 체류 외국인 유학생 중의 44.8%가 졸업 후 한국에서 창업을 희망하고 있다(창업진흥원, 2011).

본 연구를 통해서 한국의 글로벌화를 위한 방법의 하나로 현재 한국 거주 외국인 (특히, 유학생 출신)의 창업 환경을 소개했으며, 구체적으로 이들을 대상으로 한 창업지원 프로그램 중 하나인 창업멘토링이 만족도와 경영성과에 미치는 영향에 대해서 집중적으로 다루기로 한다.

제 3 절 멘토링 만족도와 경영성과

1) 멘토링 만족도

멘토링 만족도에 대해서는 멘티가 멘토링에 대하여 개념, 기능, 역할 등을 어떻게 인식하는가에 따라 만족도 등의 멘토링 효과측면이 유동적이라고 주장하는 견해가 있다(Wong, 2003). 또한 이와 같은 관점에서 멘티의 멘토링에 대한 긍정적 인식이 만족도에 영향이 있음을 확인하였다(박근수, 2010).

아울러, 멘토와 멘토간의 신뢰적인 관계형성이 멘토링 효과 측면에서 중요한 선행요인임을 주장한다(박소희, 2012). 즉, 멘토링의 효과를 높이기 위해서는 멘티의 멘토링 만족도를 높일수 있는 선행요인인 신뢰성이 있는 멘토와 멘티간의 관계 형성이 중요하다고 할 수 있다(이진혁, 2017).

Mullen(1994)은 멘토링 과정에서 멘토와 멘티는 상호 정보를 얻기 위해서 노력하며 이들의 노력과 우호적인 지각은 상호 긍정적 관계를 형성하게 하는데 기여 한다고 주장하였다(이진혁, 2017). 또한 Furano 등(1993)은 미국 공인 멘토링 프로그램인 'Big Brothers/Big Sisters의 연구'에서 멘토와 멘티의 상호작용 빈도가 만족도에 유의한 영향을 미친다고 주장하였다(이진혁, 2017).

아울러, Pentaland(2012)는 집단 내 상호작용에 관한 연구를 통해 상호작용 과정에서 발생하는 메시지의 내용이나 주제와 관계없는 활발한 의견 교환이 팀에 대한 몰입도 등 태도에 긍정적인 영향을 미친다고 주장한 바 있다(이진혁, 2017).

2) 경영성과 (재무/비재무적 성과)

경영성과는 일반적으로 정량적 지표로 나타내는 재무적 성과 정성적 지표

로 나타나는 비재무적 성과로 구분할 수 있다. 즉, 재무적 성과에는 기업의 매출액, 영업이익률, 순이익률 등 성과측정 지표로 활용되는 것들이 포함되며, 비재무적 성과에는 브랜드 선호도, 고객만족도, 시장점유율 등이 포함된다(이진혁, 2017).

가) 재무적 성과

재무적 성과에 대한 지표는 기업성과를 회계적 화폐단위로 표시하는 측정 지표들로 기업경영의 결과를 보여준다(이성제, 2019). 과거 대부분의 기업들은 경영성과의 측정지표를 재무중심의 측정지표인 당기순이익, 투자수익률, 자기자본순이익률 등으로 사용하고 있다(Ittner & Larcker, 1998). 그 이유는 우선 측정하기가 명확하고 측정 기간의 경영수준을 표현하는 대표성이 있기 때문이다(주원식, 2014)

재무성과는 마케팅 활동의 결과로 나타난 재무적인 결과를 의미하며 매출 수익률, 투자수익률 그리고 자산수익률 같은 수익성 측정과 관련이 있다(정지호, 2014).

아울러, 오래된 성과 측정으로서 기업의 이익달성에 많은 기여를 했는가를 판단하여 나타내는 측정지표를 재무성과라고 하기도 한다(박정아, 2001).

본 연구에서는 재무적 성과 측정을 위해서 시장점유율, 재구매율, 매출액, 매출이익률, 투자수익률, 자산, 재무유동성을 기준으로 하였다(이성제, 2019).

나) 비재무적 성과

정지호(2014)는 “경쟁전략과 성과간의 관계에 있어서, 기존의 연구에서는 주로 비재무적 성과에 대한 성과변수로 시장점유율, 고객만족도, 기존고객 유지 등을 고려한 연구가 대부분이었다. 비재무적 성과는 경쟁자와 비교한 고객

만족, 고객충성도, 고객유지, 재무구매, 타인에 대한 추천 등과 같은 변수들을 포함한다.” 고 주장하였다.

Schmit & Allscheid(1995)의 연구에서는 “기업내의 관리자, 감독자, 금전적, 서비스 지원 등이 조직 분위기를 가르는 것들로 분류하였으며, 이에 대한 종사원의 기업에 대한 인식이 외부서비스에 영향을 미치고, 이는 결국 고객만족에 영향을 준다”는 결과를 제시하였다.

Garbarino & Johnson(1990)은 “고객과의 지속적인 관계구축은 고객만족과 충성도와 같은 시장성과를 이끌어 내며 그리고 긍정적인 점포 이미지를 구축한다”고 주장하였다.

Oliver(1997)는 “고객만족이란 제품이나 서비스의 특성 또는 제품이나 서비스 자체가 소비에 대한 인지적 판단을 하는 충족상태를 미충족 또는 과충족 상태의 수준을 포함하여 유쾌한 수준에서 제공하거나, 제공하였는가에 대한 판단이라고 정의함으로써 고객만족이란 구성개념의 속성을 보다 구체적인 수준에서 설명하였다.”

Beard & Dess(1981)는 “비재무적 성과지표로서 가장 널리 연구되고 있는 것이 시장의 경쟁적 위치를 나타내고 있는 시장점유율 분석이며 시장점유율이 높은 기업은 규모의 경제, 상업인식도, 유통경로지배, 고객 및 공급자와의 유리한 거래조건의 확보, 경험축적을 통한 경험곡선 개발에 유리한 위치를 확보함은 물론 시장점유율과 수익성은 밀접한 상관관계를 형성한다”고 주장하였다.

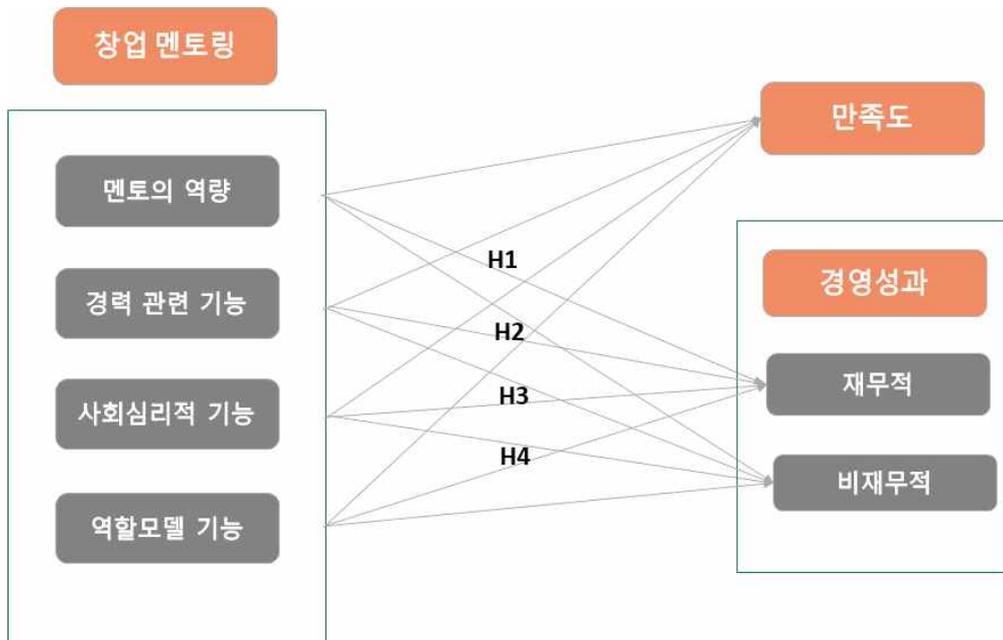
Prescott, Kohli & Venkatraman(1986)은 “개인 기업을 대상으로 총자산 순이익률 관련된 37개의 주요 요소 중 시장점유율이 가장 중요하다고 하였으며 기업들이 이익을 극대화하려면 그들은 시장을 잠식하고 점유율을 높이는 것들을 추구해야 한다”고 설명하고 있다.

본 연구에서는 비재무적 성과측정지표로 브랜드 인지도와 제품(서비스) 선호도 등을 사용하였다.

제 3장 연구의 설계

제 1 절 연구모형

본 연구의 목적은 현재까지 살펴본 창업멘토링과 관련된 선행연구를 근거로 국내 거주 외국인 스타트업을 대상으로 한 창업멘토링이 만족도와 경영성과에 미치는 영향을 실증분석을 통하여 살펴보는 것이다. 아울러, 앞에서 살펴본 이론적 고찰을 통해 창업멘토링에 있어서 멘토의 역량, 멘토링의 기능, 즉 경력관련 기능, 역할모델 기능, 사회심리적 기능이 외국인 스타트업의 만족도와 경영성과에 미치는 영향을 실증적 연구를 통해서 검증하고자 한다. 위와 같은 연구의 목적을 달성하기 위하여 본 연구자는 선행논문 연구를 통해서 정리한 개념과 이론적 근거를 기준으로 하여 아래와 같이 관련 연구모형을 만들었다.



[그림 3-1] 연구모형

제 2 절 연구 가설의 설정

본 연구에서는 선행논문 연구를 참고하여 국내 거주 외국인 스타트업을 대상으로 한 창업멘토링이 만족도와 경영성과에 영향을 미친다는 가정하에 다음과 같은 가설을 설정하였다.

[표 3-1] 연구 가설

가설	내용
가설 1.1	멘토의 역량은 멘토링 만족도에 正(+)의 영향을 미칠 것이다
가설 1.2	멘토의 역량은 재무적 성과에 正(+)의 영향을 미칠 것이다.
가설 1.3	멘토의 역량은 비재무적 성과에 正(+)의 영향을 미칠 것이다.
가설 2.1	멘토링 경력관련 기능은 멘토링 만족도에 正(+)의 영향을 미칠 것이다.
가설 2.2	멘토링 경력관련 기능은 재무적 성과에 正(+)의 영향을 미칠 것이다.
가설 2.3	멘토링 경력관련 기능은 비재무적 성과에 正(+)의 영향을 미칠 것이다.
가설 3.1	멘토링의 심리사회적 기능은 멘토링만족도에 正(+)의 영향을 미칠 것이다.
가설 3.2	멘토링의 심리사회적 기능은 재무적성과에 正(+)의 영향을 미칠 것이다.
가설 3.3	멘토링의 심리사회적 기능은 비재무적성과에 正(+)의 영향을 미칠 것이다.
가설 4.1	멘토링의 역할모델 기능은 멘토링 만족도에 正(+)의 영향을 미칠 것이다.
가설 4.2	멘토링의 역할모델 기능은 재무적 성과에 正(+)의 영향을 미칠 것이다.
가설 4.3	멘토링의 역할모델 기능은 비재무적 성과에 正(+)의 영향을 미칠 것이다.

제 3 절 변수의 조작적 정의와 설문지 구성

본 연구에서는 선행논문 연구를 참고하여 국내 거주 외국인 스타트업을 대상으로 한 창업멘토링이 만족도와 경영성과에 영향을 미친다는 가정하에

다음과 같은 가설을 설정하였다.

1) 변수의 조작적 정의

실증 연구를 위해서는 계량적 측정을 하는 것이 일반적이며 측정에 있어서 개념적인 정의를 선행해야 한다. 추가로 조작적 정의는 측정에 앞서 정의된 개념적인 정의를 보다 구체적인 형태로 표현하는 절차로 이는 실증 및 검증을 전제로 관찰 가능성 또는 측정 가능성을 전제로 한다(채서일, 2006).

본 연구는 국내 거주 외국인 스타트업을 대상으로 한 창업멘토링이 만족도와 경영성과에 미치는 영향에 관한 실증연구로, 창업멘토링에 있어서 멘토의 역량과 멘토링의 기능, 즉 경력관련 기능, 역할모델 관련 기능, 심리사회적 기능을 독립변수로 하였고, 창업멘토링에 대한 만족도와 경영성과 즉 재무적 성과 및 비재무적 성과를 종속변수로 하였다.

가) 멘토의 역량

국내 거주 외국인 스타트업을 대상으로 한 창업멘토의 역량을 측정해보고자 하였다. 멘토 역량 측정 요인으로는 멘토링 준비를 기본으로한 전문가적인 능력, 멘티 기업의 창업에 대한 이해도, 핵심가치의 이해도, 그리고 쉽게 전달하는 의사소통 능력 등을 선별하였다(이진혁, 2017).

멘토 역량의 핵심을 Allen & Poteet(1999)의 경청 및 의사소통에 관한 기술 연구에서 확인하였다(이진혁, 2017). 여기서 멘토의 역량을 측정하기 위한 설문은 선행 연구 중에서 방혜민(2013), 김기홍(2014), 박용호(2014), 김희수(2015), 이진혁(2017)의 논문을 바탕으로 재구성하였다.

나) 멘토링 기능

앞서 소개한 선행연구에서 Kram(1983)은 멘토 관계 기능 분류에서는 경력 관련 기능과 사회심리적 기능으로 구분한 바 있다(이진혁, 2017).

반면 Burke(1984)와 Scandura(1992)의 경우 역할모델 기능을 포함한 3가지 차원의 멘토링의 기능을 분류하였다.

본 연구에서는 Barr(1998)의 연구를 기초로 하여 측정 문항을 도출하였으며 후원, 노출 및 소개, 지도/보호, 도전적 업무 수행 등 멘토링 경력 관련 기능에서는 ①경험소개 ②창업전략 지도 ③아이디어 공유 및 의견 교환 ④문제 해결 ⑤기술 습득으로 구성하였다(출처: www.jofw.net).

심리사회적 기능은 ①수용 ②상담 ③우정 ④코칭 ⑤문의/제안으로 구성하였으며, 역할모델 기능은 ①멘토 지도 수용 ②멘토 가치관 및 태도 동의 ③멘토 벤치마킹 등으로 조작적 정의를 하였다(박용호, 2014).

다) 멘토링 만족도

교육 프로그램 만족도는 기대 심리에 비례하여 학습자가 느끼는 정서적 상태, 태도 그리고 욕구 만족 정도를 의미한다고 정의하며, 피교육자의 만족감은 의식적 또는 무의식적 상태에서 개인의 욕구 충족을 하면서 교육 효과가 증대된다(박재환, 김용태, 2009).

본 연구에서는 조희연(2010), 방혜민(2013), 김기홍(2014), 김희수(2015)의 선행연구에 따라 ①멘토링 전반적 만족도 ②이론교육과의 비교 ③실질 도움 여부 ④멘토링 지속 의지 등으로 재구성하였다(이진혁, 2017).

라) 경영성과

정찬근(1996)은 재무적 성과는 회계자료에 의거하여 측정된다고 정의하였으나 회계자료가 과거 투자 결정만을 반영할 뿐 미래의 현금흐름을 반영하지 못한다는 비판을 받고 있다(이진혁, 2017).

성과에 대한 주관적인 평가는 객관적인 성과와 비교할 때 상당히 일치한다는 연구도 있지만 이는 주관적으로 경영자의 선입견 등으로 편중될 수 있기 때문에 제한을 받고 있다(이진혁, 2017).

최근의 연구들은 성장성, 수익성, 안정성을 재무적 성과로 분류하고 다른 측면을 보완하는 연구가 긍정적으로 받아들여지고 있다(이성제, 2019).

반면에 김범진(2002)의 경우 비재무적인 성과는 재무 지표상 나타나지 않는 재무적 성과를 제외한 것으로 점유율과 만족도, 선호도 그리고 재구매 욕구 등으로 분류하였다(이진혁, 2017).

본 연구에서 경영성과를 측정하는 요인을 총 9개로 구성하였고, 우선 재무적 성과측정을 위해서 ①매출액 ②영업이익률 ③자산 ④재무유동성으로 구성하였다(이진혁, 2017).

비재무적 성과 측정을 위해 ①시장점유율 ②브랜드 인지도 ③제품 선호도 ④고객만족도 ⑤재구매율로 구성하였으며, 선행연구인 정지호(2014)의 연구를 참조하여 요인을 구성하였다(이진혁, 2017).

2) 설문지 구성

[표 3-2] 설문지 구성

구분	하위 변수	문항	선행연구
창업 멘토링	멘토의 역량 (이진혁, 2017)	7	방혜민(2013) 김기홍(2014) 박용호(2014) 김희수(2015) 이진혁(2017)
	경력 관련 기능 (이진혁, 2017)	5	Barr(1998) 방혜민(2013)
	심리사회적 기능 (이진혁, 2017)	5	박용호(2014) 이진혁(2017)
	역할 모델 기능 (이진혁, 2017)	3	이성제(2019)
멘토링 만족도	멘토링 만족도 (이진혁, 2017)	5	조희연(2010) 방혜민(2013) 김기홍(2015) 김희수(2014) 이진혁(2017)
경영 성과	재무적 성과 (이진혁, 2017)	4	정지호(2014) 이진혁(2017)
	비재무적 성과 (이진혁, 2017)	5	이성제(2019)
인구 통계적 특성	성별, 연령대, 학력, 결혼 여부, 창업 업종, 창업관련 사회경력, 창업 경험, 멘토링 횟수, 멘토링 희망 분야 (이진혁, 2017)	9	이진혁(2017)
합계		43	

〈출처: 선행연구를 참고하여 연구자가 재작성〉

본 연구의 설문 항목은 연구 목적에 적합하도록 아래와 같이 총 5개의 그룹으로 분류하였다. 각각의 설문 항목은 변수 별 선행 연구를 검토해서 사용했으며, 설문의 평가는 리커트 5점 척도를 기반으로 하였으며, “전혀 그렇지 않다”, “다소 그렇지 않다”, “보통이다”, “다소 그렇다”, “매우 그렇다” 이렇게 5가지로 구성하였다(이진혁, 2017). 인구통계적 특성 그룹은 일반적인 분류인 성별, 연령대, 학력 등을 중심으로 창업멘토링에 관한 내용으로 구성하였다.

제 4 절 자료 수집 및 분석 방법

1) 자료 수집

본 연구에서는 연구 목적에 근거하여 조사 범위를 명확하게 하고자 “서울 글로벌창업센터”를 중심으로 국내 거주 외국인 스타트업이 주로 거주하는 창업보육센터와 독립공간에서 근무하는 외국인 스타트업들 중 최소 1회 이상의 창업 멘토링을 경험한 업체를 표본 대상으로 하였다.

설문은 응답율과 설문응답의 질을 고려하여 구글을 통한 온라인 조사방법과 설문지를 이용한 대면 조사방법으로 10월 21일부터 11월 8일까지 총 19일간 진행하여 모집단인 총 102명 중에서 총 57명에게 설문조사 결과가 회수되었다.

2) 분석 방법

본 연구는 국내 거주 외국인 스타트업으로서 최소 1회 이상의 창업 멘토링을 받은 경험이 있는 스타트업을 대상으로 멘토의 역량과 멘토링의 기능이 멘토링의 만족도와 경영성과에 미치는 영향을 미치는지에 대해서 파악하는데 있다(이성제, 2019).

SPSS 22.0을 사용하여 수집된 자료의 분석을 실시하였으며, 먼저 빈도분석을 통해서 인구통계적 특성을 파악하였고, 각각의 변수의 요인들을 정제하기 위하여 탐색적 요인분석을 실시하여 요인 제거를 하였으며, 신뢰도 분석을 통해서 Cronbach알파값을 살펴보았다. 아울러, 멘토역량과 멘토링의 기능(경력기능, 심리사회적 기능, 역할모델 기능), 멘토링의 만족도 그리고 경영성과(재무적 성과, 비재무적 성과)에 대해 상관분석을 통해서 주요변수 간의 상관관계를 살펴 보았다.

원인변수인 멘토의 역량과 멘토링의 3가지 기능이 결과변수인 멘토링의 만족도와 경영성과에 미치는 영향을 확인하기 위해서 다중회귀분석(Multiple Regression Analysis)를 통해서 가설을 검증하였다.

제 4장 실증분석 및 연구결과

제 1 절 표본의 일반적 특성

본 연구는 국내 거주 외국인 스타트업으로서 창업 멘토링을 1회 이상 받은 경험이 있는 스타트업을 대상으로 설문조사를 하였다.

유효 표본은 총 57부이며 성별, 연령, 최종학력, 창업 업종, 관련 업종 경력, 창업 경험, 한국 거주 기간, 창업프로그램 혜택 경험 횟수, 멘토링 필요 분야에 대한 빈도분석의 결과는 다음과 같다.

성별은 남자가 77.2%이며, 여자는 22.8%로 나타났다.

연령은 만 26~30세가 33.3%로 가장 많았고, 다음으로 만 31~35세가 28.1%, 만36~40세가 21.1%, 만21~25세와 41세 이상이 각각 8.8%의 순으로 나타났다.

최종학력은 대졸이 61.4%로 가장 많았고, 다음으로 대학원졸(석사) 이상 35.1%, 고졸 3.5%의 순으로 나타났다.

창업 업종으로는 도소매, 유통이 28.1%로 가장 많았고, 다음으로 스포츠, 여행, 기타 레저 분야가 21.1%, 출판, 영상, 교육, 콘텐츠 분야와 기타 분야가 각각 19.3%, 제조업 분야가 12.3%의 순으로 나타났다.

관련 업종 경력은 1년 이상~3년 미만이 47.4%로 가장 많았고, 다음으로 3년 이상~5년 미만이 22.8%, 10년 이상이 12.3%, 1년 미만이 10.5%, 5년 이

상~10년 미만이 7.0%의 순으로 나타났다.

창업 경험은 경험이 있다는 응답이 52.6%이며, 경험이 없다는 응답이 47.4%로 나타났다.

한국 거주 기간은 5년 이상~10년 미만이 33.3%로 가장 많았으며, 다음으로 3년 이상~5년 미만이 24.6%, 10년 이상이 21.1%, 1년 미만이 14.0%, 1년 이상~3년 미만이 7.0%의 순으로 나타났다.

외국인으로서 한국 정부 혹은 공공기관 혹은 민간기업의 창업지원프로그램 혜택 경험 횟수로는 1~2회가 52.6%로 가장 많았으며, 다음으로 3~4회 21.1%, 없음; 15.8%, 5회 이상이 10.5%의 순으로 나타났다.

멘토링이 필요한 분야로는 영업 및 마케팅 분야(수출포함)가 36.8%로 가장 많았으며, 다음으로 재무 분야가 24.6%, 기술 혹은 개발 분야가 15.8%, 일반 경영관리 분야가 10.5%, 인사 분야가 7.0%, 기타 분야가 5.3%의 순으로 나타났다.

표본의 일반적 특성은 아래와 같다.

[표 4-1] 표본의 일반적 특성

구분		빈도	비율(%)
성별	남자	44	77.2
	여자	13	22.8
연령	만21~25세	5	8.8
	만26~30세	19	33.3
	만31~35세	16	28.1
	만36~40세	12	21.1
	41세 이상	5	8.8
최종학력	고졸	2	3.5
	대졸	35	61.4
	대학원졸(석사) 이상	20	35.1
창업업종	제조업	7	12.3
	도소매, 유통	16	28.1
	출판, 영상, 교육, 콘텐츠	11	19.3
	스포츠, 여행, 기타 레저 분야	12	21.1
	기타	11	19.3
관련 업종 경력	1년 미만	6	10.5
	1년 이상~3년 미만	27	47.4
	3년 이상~5년 미만	13	22.8
	5년 이상~10년 미만	4	7.0
	10년 이상	7	12.3
창업경험	경험있음	30	52.6
	경험없음	27	47.4
한국거주기간	1년 미만	8	14.0
	1년 이상~3년 미만	4	7.0
	3년 이상~5년 미만	14	24.6
	5년 이상~10년 미만	19	33.3
	10년 이상	12	21.1
창업지원프로그램 혜택 경험 횟수	1~2회	30	52.6
	3~4회	12	21.1
	5회 이상	6	10.5
	없음	9	15.8
멘토링 필요 분야	일반 경영관리 분야	6	10.5
	재무 분야	14	24.6
	기술 혹은 개발 분야	9	15.8
	영업 및 마케팅 분야(수출포함)	21	36.8
	인사 분야	4	7.0
	기타	3	5.3
합계		57	100.0

제 2 절 변수의 기술통계

본 연구에서 측정된 변수의 다변량 정규분포성을 확인하기 위해 기술통계 분석을 하였다. 다변량 정규분포성의 경우 각 관측변수의 왜도(skewness)와

첨도(kurtosis)의 절대값을 확인한 후 정규분포의 가정을 충족하는지 여부를 확인하는 것이다. 다변량 정규분포성을 검토할 때 왜도와 첨도의 절대값의 크기로 평가하며, 왜도는 절대값 3을 초과하면 극단적이라고 보며, 첨도는 절대값 7 또는 10을 초과하면 극단적이라고 본다(Kline, 2005).

본 연구에서 측정된 변수의 다변량 정규분포성은 관측변수들의 왜도 (-.763~-0.097)와 첨도(-.522~1.276)가 모두 기준을 만족하는 것으로 나타났다. 따라서 다변량 정규분포성이 확인 되었다. 측정변수들의 다변량 정규분포성을 확인하기 위한 기술통계 결과는 [표 4-2]와 같다.

[표 4-2] 변수의 기술통계

변수	N	최소값	최대값	평균	표준편차	왜도	첨도
멘토의 역량	57	9	15	12.70	1.772	-.426	-.522
경력관련기능	57	5	20	15.32	3.135	-.707	1.053
심리사회적기능	57	7	15	12.53	2.054	-.609	-.232
역할모델기능	57	5	10	8.11	1.277	-.097	-.341
멘토링만족도	57	8	20	16.47	2.726	-.581	.323
경영성과	57	9	45	33.44	7.774	-.763	1.276

제 3 절 타당도 및 신뢰도

1) 타당도 분석

타당도는 측정개념이나 속성에 대한 개념적·조작적 정의의 타당성을 의미하며 측정변수들이 얼마나 정확하고 일관되게 연구 대상인 구성개념을 측정하느냐 하는 문제는 구성개념 타당도로 불린다. 구성개념 타당도를 평가하기

위한 방법 중 탐색적 요인분석 기법인 공통요인분석은 측정지표들의 타당화를 위해 폭넓게 이용되어 왔으며, 특히 탐색적 요인분석은 관찰된 측정지표들의 분산과 공분산의 내재적 속성을 발견하는데 유용한 도구를 제공해 왔다 (Bagozzi, Yi, & Phillips, 1991).

일반적으로 타당도 분석(탐색적 요인분석)은 먼저 측정변수의 수와 표본의 수가 적정한가를 나타내는 KMO척도 (0.8초과, 최소 0.5초과)와 변수들 간의 상관행렬리 단위행렬이 아닌지를 확인하는 Bartlett의 구형성 검정(유의확률 .05미만)을 각각 실시한 후, 회전제공합 적재 값의 %누적값(.06초과)을 확인하여 공통적으로 묶인 요인 모두가 전체 측정변수의 분산을 얼마나 잘 설명하는지를 파악하고, 마지막으로 회전된 성분행렬에서 성분(요인)별 적재값을 확인하여 집준타당도(0.5초과) 및 판별타당도(.04미만)를 저해하는 측정변수를 제거하는 변수정제과정(단일차원성 확보)으로 이루어진다(강성천, 2015).

따라서 본 연구에서 사용한 측정도구의 타당성 검증을 위해 탐색적 요인 분석을 실시하였다(이원석, 2016) 요인추출의 경우 주성분분석방법에서 1보다 큰 고유값을 기준으로 하여 추출하였고, 요인회전의 경우는 베리맥스 방법을 사용하였다. 일반적으로 요인부하량의 절대값이 .3 이상이면 유의미한 변수로 간주하지만(홍세희, 2008) 본 연구에서는 요인부하량 .5 미만인 문항들은 제거하였다.

먼저 창업멘토링 문항들에 대한 탐색적 요인분석 결과, 멘토의 역량은 1번, 2번, 4번 문항, 경력관련 기능은 1번, 2번, 4번, 5번 문항, 심리사회적 기능은 1번, 3번, 4번 문항, 역할모델 기능은 1번, 2번 문항에 요인이 있는 것으로 나타났다.

창업멘토링의 타당도 분석결과는 [표 4-3]과 같다.

[표 4-3] 창업멘토링의 타당도 분석 결과

문항번호	성분			
	요인1	요인2	요인3	요인4
경력관련기능2	.859	.176		.295
경력관련기능5	.751	.453	.206	
경력관련기능4	.702	.415	.337	
경력관련기능1	.612	.152		.284
심리사회적기능 4	.136	.833	.230	.217
심리사회적기능 1	.328	.745	.255	.184
심리사회적기능 3	.316	.688		.230
멘토의 역량2	.123	.302	.844	
멘토의 역량4		.135	.841	.236
멘토의 역량1	.560		.612	.342
역할모델기능1	.261	.159	.195	.798
역할모델기능2	.189	.368	.140	.758
고유값	6.442	1.285	1.115	1.028
분산비율(%)	49.555	9.887	7.580	7.307
누적분산(%)	49.555	59.442	67.022	74.330
표준형성 적절성의 Kaiser-Meyer-Olkin 측도				.801
Bartlett의 구형성 검정		카이제곱 근사값	380.683	
		자유도(유의확률)	66(.000)	

요인추출 방법: 주성분 분석. 회전 방법: Kaiser 정규화가 있는 베리맥스.

다음으로 멘토링 만족도 및 경영성과 문항들에 대한 탐색적 요인분석 결과, 멘토링 만족도는 1번, 3번, 4번, 5번 문항, 경영성과는 1번, 2번, 3번, 4번, 5번, 6번, 7번, 8번, 9번 문항에 요인이 있는 것으로 나타났다.

만족도 및 경영성과의 타당도 분석결과는 [표 4-4]와 같다.

[표 4-4] 만족도 및 경영성과의 타당도 분석 결과

문항번호	성분	
	요인1	요인2
경영성과6	.912	.167
경영성과7	.901	.163
경영성과9	.897	.158
경영성과5	.889	.145
경영성과1	.878	.197
경영성과8	.833	.276
경영성과2	.832	.139
경영성과4	.804	.223
경영성과3	.778	.350
멘토링 만족도1	.270	.869
멘토링 만족도5	.247	.856
멘토링 만족도4		.809
멘토링 만족도3	.331	.788
고유값	7.937	2.126
분산비율(%)	61.050	16.355
누적분산(%)	61.050	77.405
표준형성 적절성의 Kaiser-Meyer-Olkin 측도		.859
Bartlett의 구형성 검정	근사 카이제곱 자유도(유의확률)	766.749 78(.000)

요인추출 방법: 주성분 분석. 회전 방법: Kaiser 정규화가 있는 베리맥스.

2) 신뢰도 분석

신뢰도는 한 검사가 측정하고자 하는 내용을 얼마나 안정성을 가지고 일관성 있게 측정하느냐의 의미로 측정한 자료가 신뢰할 수 있는가를 알아보기 위해 사용하는 통계적 분석방법을 신뢰도분석이라 한다(김석우, 2010). 신뢰도 분석방법 중 측정문항이 내적인 일관성을 가지고 있는가를 증명하기 위해 Cronbach's alpha 계수를 이용한 문항내적일관성신뢰도를 일반적으로 사용하는데, Cronbach's alpha 계수가 .6 이상이면 일반적으로 신뢰도에 문제가 없는 것으로 판단한다(Moss et al, 1998). 신뢰도 분석 결과는 [표 4-5]와 같

고, 본 연구에서는 모든 변인에서 Cronbach's alpha 계수가 .7 이상으로 나타나 측정도구의 신뢰성이 확인되었다.

[표 4-5] 변수의 신뢰도 분석 결과

변수	하위 변수	Cronbach' s alpha	
		하위요인	전체
창업멘토링	멘토의 역량	.802	.892
	경력관련 기능	.850	
	심리사회적 기능	.814	
	역할모델 기능	.738	
멘토링 만족도		.849	
경영성과		.964	

제 4 절 상관관계 분석

상관관계란 변수들 간의 관계를 말하는 것으로 상관관계의 정도는 0에서 ± 1 사이로 나타나며, ± 1 에 가까울수록 상관관계는 높아지고 0에 가까울수록 상관관계는 낮아진다.

측정 변수의 상관관계를 분석하여 표시되는 상관계수 간의 절대값이 0.2 이하인 경우는 상관관계가 없거나 경미한 수준이며, 0.4 정도는 약한 상관관계, 0.6 이상이면 강한 상관관계라고 판단할 수 있다(채서일, 2016).

본 연구에서 측정변수 간의 상관관계를 분석해 보니 변수들 간의 상관계수 값은 .436~.736으로 나왔고, 이 결과에 근거하여 측정변수들 간의 다중공선성은 존재하지 않는다고 판단할 수 있다. 관측변수 간에 상관계수가 .90 이상의 높은 값을 보이는 변수는 없는 것으로 나타나 변수들 간의 다중공선성 문제는 없는 것으로 판단한다(문수백, 2009)

[표 4-6] 변수 간의 상관관계 분석 결과

	멘토역량	경력관련 기능	심리사회 적기능	역할모델 기능	멘토링만 족도	경영성과
멘토의 역량	1					
경력관련 기능	.531 ^{***}	1				
심리사회 적기능	.505 ^{***}	.662 ^{***}	1			
역할모델 기능	.472 ^{***}	.540 ^{***}	.557 ^{***}	1		
멘토링만 족도	.514 ^{***}	.736 ^{***}	.663 ^{***}	.611 ^{***}	1	
경영성과	.436 ^{**}	.454 ^{***}	.445 ^{**}	.465 ^{***}	.463 ^{***}	1

** $p < .01$, *** $p < .001$

제 5 절 가설검증

본 연구에서는 다중회귀분석 실시 전에 각 독립변수들 간의 다중공선성이 있는지 확인하기 위해 분산팽창계수(VIF)를 분석하였다. 분산팽창계수를 분석한 결과, 모든 변인에서 분산팽창계수 값이 3을 넘지 않아서 분석 대상 각 변인들 간의 다중공선성의 문제는 없는 것으로 파악되었다. 일반적으로 분산팽창계수(VIF) 값이 10 이상일 때 심한 다중공선성이 있는 것으로 판단한다(김두섭, 강남준, 2008).

1) 창업멘토링이 멘토링 만족도에 미치는 영향

창업멘토링이 멘토링 만족도와 경영성과에 미치는 영향을 파악하기 위하여 다중회귀분석을 실시하였다.

먼저 창업멘토링의 하위 변수인 멘토의 역량, 멘토의 경력관련 기능, 멘토의 심리사회적 기능, 멘토의 역할모델 기능이 멘토링 만족도에 미치는 영향을

파악하기 위해 다중회귀분석을 실시하였다.

분석결과, 멘토의 경력관련 기능(베타=.438, 유의확률=.001)과 멘토의 역할모델 기능(베타=.223, 유의확률=.042)는 멘토링 만족도에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그러나 멘토의 역량과 멘토의 심리사회적 기능은 멘토링 만족도에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

Durbin-Watson은 2.175로 기준 값인 2.0에 근접하기 때문에 각 잔차들 간의 상관관계가 없는 것으로 판단된다.

따라서 본 연구의 가설인 “멘토링 경력관련 기능은 멘토링 만족도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.”와 “멘토링의 역할모델 기능은 멘토링 만족도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.”는 채택이 되었지만 “멘토링의 심리사회적 기능은 멘토링 만족도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.”와 “멘토의 역량은 멘토링 만족도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.”는 기각되었다.

창업멘토링이 멘토링 만족도에 미치는 영향은 [표 4-7]과 같다.

[표 4-7] 창업멘토링이 멘토링 만족도에 미치는 영향

구분	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률	VIF
	B	표준오차	베타			
(상수)	1.894	1.867		1.015	.315	
멘토의 역량	.104	.160	.067	.649	.519	1.540
경력관련 기능	.381	.104	.438	3.656**	.001	2.053
심리사회적 기능	.285	.159	.214	1.794	.079	2.038
역할모델 기능	.476	.228	.223	2.086*	.042	1.633

R=.797, R² =.636, Durbin-Watson=2.175, F=22.700***

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

2) 창업멘토링이 경영성과에 미치는 영향

다음으로 창업멘토링의 하위 변수인 멘토의 역량, 멘토의 경력관련 기능, 멘토의 심리사회적 기능, 멘토의 역할모델 기능이 경영성과에 미치는 영향을 파악하기 위해 다중회귀분석을 실시하였다.

분석결과, 멘토의 역량, 멘토의 경력관련 기능, 멘토의 심리사회적 기능, 멘토의 역할모델 기능 모두 경영성과에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. Durbin-Watson은 2.024로 기준 값인 2.0에 근접하기 때문에 잔차들 간의 상관관계는 없는 것으로 판단할 수 있다.

따라서 본 연구의 가설인 “멘토의 역량은 멘토링 만족도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.”, “멘토링 경력관련 기능은 멘토링 만족도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.”, “멘토링의 심리사회적 기능은 멘토링 만족도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.”, “멘토링의 역할모델 기능은 멘토링 만족도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.”는 모두 기각되었다.

창업멘토링이 경영성과에 미치는 영향은 [표 4-8]과 같다.

[표 4-8] 창업멘토링이 경영성과에 미치는 영향

구분	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률	VIF
	B	표준오차	베타			
(상수)	.263	7.326		.036	.971	
멘토의 역량	.817	.627	.186	1.303	.198	1.540
경력관련 기능	.373	.409	.150	.912	.366	2.053
심리사회적 기능	.476	.622	.126	.765	.448	2.038
역할모델 기능	1.372	.896	.226	1.532	.132	1.633

R=.557, R² =.310, Durbin-Watson=2.024, F=5.849**

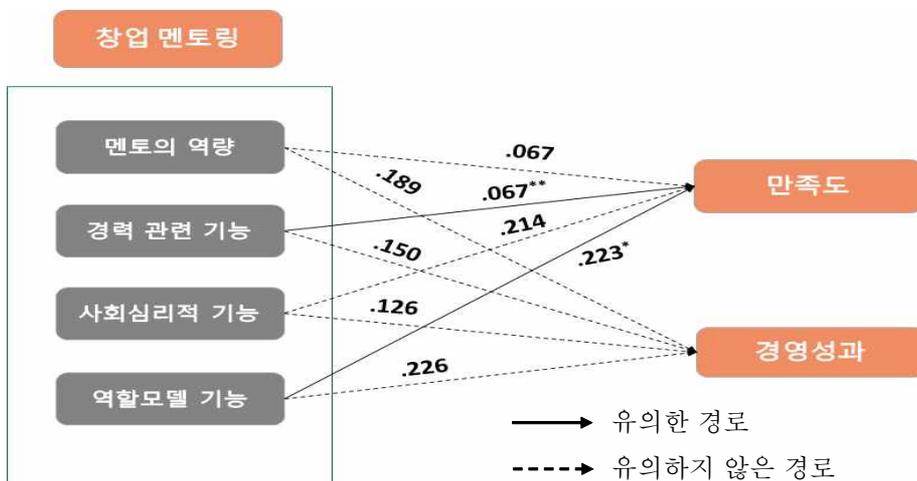
**p<.01

이상의 다중회귀분석 결과를 바탕으로 가설의 검증 결과를 요약하면 다음 [표 4-9]와 같다.

[표 4-9] 가설 검증 결과 요약

가설	내용	검증결과
가설 1.1	멘토의 역할은 멘토링 만족도에 正(+)의 영향을 미칠 것이다.	기각
가설 1.2	멘토의 역할은 경영성과에 正(+)의 영향을 미칠 것이다.	기각
가설 2.1	멘토링 경력관련 기능은 멘토링 만족도에 正(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
가설 2.2	멘토링 경력관련 기능은 경영성과에 正(+)의 영향을 미칠 것이다.	기각
가설 3.1	멘토링의 심리사회적 기능은 멘토링 만족도에 正(+)의 영향을 미칠 것이다.	기각
가설 3.2	멘토링의 심리사회적 기능은 경영성과에 正(+)의 영향을 미칠 것이다.	기각
가설 4.1	멘토링의 역할모델 기능은 멘토링 만족도에 正(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
가설 4.2	멘토링의 역할모델 기능은 경영성과에 正(+)의 영향을 미칠 것이다.	기각

그리고 가설 검증 결과를 모형에 반영한 것은 [그림 4-1]과 같다.



[그림 4-1] 가설 검증 모형

제 5장 결론

제 1 절 연구결과의 요약

본 연구의 목적은 국내 거주 외국인 스타트업을 대상으로 한 창업멘토링이 만족도와 경영성과에 미치는 영향에 관하여 분석하고자 하는 것으로 이를 위해서 모두 8개의 가설 설정을 하고 가설의 검증을 통해서 다음과 같은 결과를 도출하였다.

첫째, 멘토의 역량과 멘토링의 기능은 멘토링 만족도에 미치는 영향에 관한 연구에서는 역량과 사회심리적 기능이 멘토링 만족도에 정(+)의 영향을 미친다는 것은 기각되었으며 경력 기능과 역할 모델 기능은 결과변수에 유의수준에서 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 다중회귀분석결과 $R^2 = .636$ 으로 독립변수가 종속변수를 설명하는 정도가 63.6%로 비교적 높게 나타났다.

독립변수 요인 중에서 경력 관련 기능(베타=.438)이 종속변수인 만족도에 대해서 상대적 영향력이 가장 큰 것으로 나타났다.

둘째, 멘토의 역량과 멘토링 기능이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구결과, 독립변수 중 경영성과에 정(+)의 영향을 미치는 것은 없어서 모든 가설들은 기각되었다. 독립변수가 종속변수의 설명 정도를 살펴보면 아래와 같다. 경영성과에는 $R^2 = .310$ 로 일반적으로 사회과학 분야에서 인정되는 13%보다 높은 설명력을 가지고 있는 것으로 나타났다. 연구전의 예상과는 다르게 창업멘토링의 경영성과에 미치는 영향은 크지 않은 것으로 확인되었다.

즉, 멘토링에 대한 만족도가 높은 경우에도 연구결과처럼 경영성과로 이어지는 결과는 의외로 낮을 수도 있다는 점을 말한다. 이처럼 어느 멘토의 역량

이 뛰어나서 창업멘토링을 성공적으로 수행했다고 하더라도 멘티는 역할 모델로서 멘토에 대해서 긍정적으로 생각하고 고마움을 표시하는 것과 별도로 멘티 업체의 경영성과의 영향은 미약하다는 것이다.

본 연구는 국내 거주 외국인 스타트업을 대상으로 한 창업멘토링을 통해서 만족도와 경영성과에 미치는 영향을 살펴보고자 했다.

연구 분석결과에 따르면 멘토링의 기능 가운데 경력 관련 기능과 역할 모델로서의 기능은 만족도에 영향을 끼친다는 것은 멘토링을 통해서 경력 관련 기능과 역할 모델 기능의 측면에서 성장 가능성에 대해서 기대감을 줄 수 있었다는 것으로 나타났다.

제 2 절 연구의 시사점

본 연구는 국내 거주 외국인 스타트업을 대상으로 한 창업멘토링이 만족도와 경영성과에 미치는 영향에 대한 연구의 방향을 제시하고 있다.

첫째, 외국인 스타트업 대상 효과적인 창업멘토링을 통해서 한국 제품 및 서비스의 해외 시장 진출의 길을 모색할 수 있는 기회가 되는 만큼 정부 차원에서의 지속적인 창업멘토링 지원정책이 필요하다.

둘째, 자질이 우수한 멘토를 통한 창업멘토링이 필요하며, 우수한 멘토링 품질을 위해서는 멘토의 역량을 키우되, 일회적인 멘토링을 통해서만 만족도와 경영성과에 영향을 주는 것은 한계가 있으므로 멘토 1인당 1인 멘토를 배정함으로써 만족도가 높고 성과도 있는 창업멘토링이 가능하도록 해야 한다.

제 3 절 연구의 한계 및 향후 연구 방향

본 연구는 국내에 거주하는 외국인 스타트업들을 대상으로 한 것으로 주로 서울을 중심으로 한 수도권에 거주하는 외국인들을 대상으로 하였다. 대부분 서울글로벌창업센터의 입주사와 서울글로벌센터, K-Startup Grand Challenge 프로그램에 참가한 외국인 스타트업 들을 대상으로도 진행되었다. 그러다보니 전국 단위에 흩어진 외국인 스타트업을 대상으로 하지 못한 점이 아쉬운 점으로 남는다.

아울러, 향후에는 본 연구에 사용한 기존 변수 외에 외국인 대상 창업멘토링을 연구하는 데 필요한 변수의 개발을 통해서 더 심층적이고 실제적인 연구가 필요할 것으로 보인다.

참고문헌

1. 국내문헌

- 강병철. (2017). 길잃은 국내외 청년창업지원사업, 청년위원회 폐지로 유탄맛나, 중앙시사매거진, 1394호 (2017. 07.31)
- 강성천. (2015). 컨설턴트 역량이 중소기업 경영컨설팅 성과에 미치는 영향에 관한 연구. 한성대학교 석사학위 논문.
- 강종희. (2014) 그리스인 이야기, 구분형 변화경영연구소
(http://www.bhgoo.com/2011/r_review/633489)
- 고병훈, 이병기. (2015). 지방자치단체 안전관리 역량강화 방안 연구 : 자치단체 공무원의 인식을 중심으로
- 권인택(2018) 스타트업 창업자의 팀워크 경험에 대한 질적 사례 연구.
연세대학교, 교육대학원
- 곽종희. (2004). 『사회복지관 관리자의 멘토관계와 사회복지사 자기효능감』. 신라대학교 석사학위 논문
- 구자봉. (2009). 외식산업에서 발생 가능한 감정노동의 결과와 멘토의 유무의 관계. 『호텔경영학연구』, 제23권 제4호(통권 제80호) pp.41-61, 한국호텔외식경영학회 (2014.08)
- 김기홍. (2014). 『창업멘토링 교육 요인이 창업 멘토링 교육 만족도와 창업 의지에 미치는 영향에 관한 연구』. 중앙대학교 석사학위 논문
- 김두섭, 강남준(2008). 회귀분석: 기초와 응용. 서울: 나남 출판.
- 김민정. (2009). 『멘토 역량과 멘토링 기능과 조직 유효성의 관계』. 부산대학교 석사학위 논문
- 김석우. (2010). 사회과학 연구를 위한 SPSS·AMOS활용의 실제. 서울: 학지사.
- 김한열, 이진규. (1993). 조직사회화 과정에서 멘토의 역할. 『경영학연구』, 제22권 제2호, 1993, pp.269-294

- 김희수. (2015). 『뷰티 창업 멘토링 교육의 만족도가 창업의지에 미치는 영향에 관한 연구』. 중앙대학교 석사학위 논문
- 남정인. (2013). 『창업멘토링이 창업태도와 창업의도 간에 미치는 조절효과에 관한 연구』. 중앙대학교 석사학위 논문
- 문수백. (2009). 『구조방정식 모델링의 이해와 적용』. 서울: 학지사.
- 민병모 외 역(1998). 『핵심역량모델의 개발과 활용』. PSI컨설팅, pp 19~22
- 박근수. (2010). 멘토링 인지, 멘토링 전이와 조직몰입 관계에서 직무만족의 매개효과 분석. 『산업교육연구』, 제20집: 63-82
- 박소희. (2012). 멘토링과 신뢰, 조직몰입, 인적자원역량의 관계에 대한 종단 연구: 잠재성장모형을 활용하여. 『경영교육연구』, 제27집 3권 251-277
- 박용호. (2014). 『창업멘토링이 창업 및 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구』. 중앙대학교 석사학위 논문
- 박정선. (2014). 『스타트업 붐의 시대, CT인의 창업스토리』. KAIST문화 기술대학원 뉴스레터, 2014.10
- 방혜민. (2013). 『멘토역량과 멘토링이 창업초기 성과만족도에 미치는 영향』. 호서대학교 석사학위 논문
- 양경식. (2016). 『멘토링을 통한 창업기업 성공을 위한 선행요인 도출』. 한밭대학교 석사학위 논문
- 유몽문. (2018). 『멘토역량이 멘토링 효과성에 미치는 영향 : 심리적 유사성과 학습목표 지향성의 조절효과를 중심으로』, 건국대학교 석사학위 논문
- 유수복, 윤혜미. (2012). 『자연발생적인 멘토링 경험 기능이 청소년의 진로성숙도에 미치는 영향과 유형별 동질집단 특성 연구』. 한국가족복지학, Vol.6, No.1
- 이만기. (2007). 『멘토링의 매개효과 및 조절효과에 관한 연구 : 멘토역량과 멘토링 기능을 중심으로』. 송실대학교 박사학위 논문
- 이상호, 이만기. (2006). 멘토역량과 멘토링기능에 관한 모델 연구. 『전문경영인 탐구』, 제9집 제1호

- 이성제. (2019). 『창업멘토링이 창업기업의 창업성과 및 지속가능성에 미치는 영향에 관한 연구』. 한성대학교 석사학위논문.
- 이승민, 박현희. (2012). 『멘토링 기능 측정 척도 개발을 위한 기초연구 : 패션 관련 전공 학생들을 중심으로』, 한국의류사업학회지, Vol.14, No.3
- 이진혁. (2017). 『청년창업멘토링이 멘토링 만족도와 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구: 중소기업진흥공단 청년전용창업자금 지원기업을 대상으로』. 한성대학교 석사학위 논문
- 이형룡, 이용문, 안용영. (2009). 『호텔직원의 멘토링 기능 지각이 경력몰입 및 팀몰입에 미치는 영향』. 조선대학교 박사학위 논문
- 임재문. (2008). 『멘토링 기능이 호텔직원의 역할스트레스와 직무태도 및 이직의도에 미치는 영향 : 서울시내 특1급 호텔을 중심으로』. 세종대학교 박사학위 논문
- 전해영. (2016). 『국내외 스타트업 현황과 시사점』. 한반도 르네상스구현을 위한 VIP리포트, 현대경제연구원, 16-16(통권 654호)
- 정우석. (2009). 『KITCHEN STAFF의 멘토역량이 프로테제의 조직적 성과에 미치는 영향』. 영남대학교 박사학위 논문
- 정지호. (2014). 『창업교육이 기업가정신 창업 및 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구』. 건국대학교 박사학위 논문
- 주원식. (2014). 『소상공인의 소셜커머스 활용역량이 경영성과에 미치는 영향-소셜커머스 회사와의 관계와 창업가정신의 조절효과를 중심으로』. 경성대학교 박사학위 논문
- 채서일. (2016). 『사회과학조사방법론 4판』. 서울: 비앤엠북스.
- 한성철, 김진영. (2013). 『스타트업성공7법칙』. 서울: 클라우드북스.
- 홍세희. (2008). 『구조방정식 모형: 초급, 중급, 고급연구방법론 워크샵 시리즈 4』. 한국국제경영학회 워크샵 자료집, 한국국제경영학회.

[공공기관 자료]

서울글로벌센터. (2016). 홍보자료

과학기술정책연구원. (2017). 4월호

산업연구원. (2018). 『연구보고서』. 2018-885

외국인 유학생을 활용한 국내 창업 생태계 글로벌화 촉진방안(2017).

과학기술정책연구원, 대통령직속청년위원회.

중소벤처기업부, 창업진흥원. (2019). 『창업기업 실태 조사』 통계 자료.

중소벤처기업부, 창업진흥원. (2011). 『창업기업 실태 조사』 통계 자료.

한국무역협회. (2019). 자료

[인터넷 인용자료]

러빙핸즈 사이트. lovinghandscover.tistory.com. '멘토링 자료실'

가족 복지학 사이트. www.jofw.net

중앙시사매거진. jmagazine.joins.com

2. 국외문헌

- Allen, T. D. , Russell, J. E. , Poteet, M. L. , Dobbins, G. H. (1999). *“earning and Development Factors Related to Perceptions of Job Content and Hierarchical Plateauing*, JOHN WILEY & SONS LTD, Journal of organizational behavior, Vol.20 No.7
- Bagozzi, R. P., Yi, Y., & Phillips, L. W. (1991). Assessing construct validity in organizational research. *Administrative Science Quarterly*, 36(3), 421-458.
- Barr H. (1998). Competent to collaborate: Towards a competency-based model for interprofessional education. *Journal of Interprofessional Care*, Volume 12, Issue 2.
- Beard D.W., & Dess G.G. (1981). Corporate-level strategy and performance. *Academy of Management Journal*, 24:pp.663-688
- Bloch, Susan., (1993). *The Mentor as counsellor, Employee Counsellor Today*, Bradford: Vol. 5, Iss.3, 1993. 2-9
- Bruke, R. J. (1984). *Mentors in Organizations, Group and Organization Studies*, 9(3), pp.353-372
- Campbell D. J., & Dardis G., J. (2004). The “Be, Know, Do”, Model of Leader Development, *Human Resource Planning*, Vol. 27, No.2, 2004, 26-39 (2004)
- Collins, E. G., & Scott, P., (1983). Everyone who makes it has a mentor, *Havard Business Review*, Vol. 5. No. 4, 1978, 89-101.
- Collins, E. G. & Scott, P. (1978). Everyone who makes it has a mentor. *Harvard Business Review*, Vol. 56, No. 4. pp 89-101
- Darwin, A. (1999). *Characteristics Ascribe to Mentors by Their Protege*, The University of British Columbia.
- Fawcett. D L., (2002). *Mentoring: What is and how to make it work*, *Association of peri Operative Resistered Nurses*, 75950, 2002, 950-954.

- Kathryn, Furano. (1993). *Big Brothers/Big Sisters : A Study of Program Practices, Public/Private Ventures.*
- Ellen, Garbarino., & Mark., S., Johnson(1990). *The Different Roles of Satisfaction, Trust, and Commitment in Customer Relationships,* Vol. 63, No. 2 (Apr., 1999), pp. 70–87
- Gattiker & Larwood(1988)
- Hunt, D.M., & Michael, C., (1983). Mentoring: A Career Training and Development Tool, *Academy of Management Review*, Vol. 8, No. 3, pp.475~496
- Ittner, C.D., & Larcker, D.F. (1998). *Are Nonfinancial Measures Leading Indicators of Financial Performance? An Analysis of Customer Satisfaction,* Vol. 36, Studies on Enhancing the Financial Reporting Model (1998), pp. 1–35
- Kline, R. B. (2005). Principle and practice of structural equation modeling. New York: Guilford.
- Kram, K.E. (1983). “Phases of Mentor Relationship”, *Academy of Management Journal*, 26, pp.608–625.
- Levinson, Darrow, Klein, Levinson & Mckee. (1978). *The seasons of man’ s life,* New York Ballentin Book.
- Lucia, A. D. & Lepsinger, R. (1999). *The Art and Science of Competency Models: Pinpointing Critical Success Factors in Organizations.* SF: Jossey–Bass/Pfeiffer
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist*, 28(1). pp 1–14.
- Mullen, E, J, (1998). “Vocational and Psychosocail Mentoring Function: Identifying Mentoring who Serve Both”, *Human Resource Development Quarterly*, Winter, Vol,9, No. 4, 1998, 319–331.
- Oliver, C., (1997). “The influence of Institutional and Task Environment Relationship on Organizational performance : the canadian construction industry”, *Journal of Management studies*, Vol 34,

No.1, pp.99–124. Pentaland(2012).

- John, E, Prescott & Ajay, K, Kohli & N, Venkatraman (1986). The market share-profitability relationship: An empirical assessment of major assertions and contradictions, *Strategic Management Journal* Volume 7, Issue 4.
- Scandura, T. A. (1992). “Mentorship and Career Mobility : An Empirical Investigation”, *Journal of Organizational Behaviour*, 13(2), pp.169–174
- Schmit, M. J., & Allscheid, S. P. (1995). *Employee attitudes and customer satisfaction: Making theoretical and empirical connections*.
- Shea, G. (1995). *Can a supervisor mentor*, Mentoring Begins and ends with you Supervision, 56(11)
- Smith, W., J Howard, J. T., & Harrington, K. V. (2005). “Essential Formal Mentor Characteristics and Functions in Governmental and Non-Governmental from the Program Administrator’ s and the Mentor’ s Perspective” , *Public Personal Management Spring* 34, 1:ABI/INFROM global, 2005, 31-58.
- Sosik, J.J., & Lee, D.L. (2002). *Mentoring In Organizations: A Social Judgement Perspective for Developing Tomorrow’s Leader*, 2002.
- Spencer, L. M. & Spencer, S. M. (1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance*. NY; John Wiley & Sons
- Viator, R. E. (2001). *The Association of formal and informal public accounting mentoring with role stress and related job outcomes*, Accounting, Organization and Society, 26, pp.79–93.
- Watson, A. (2004). Situational AnalWatson, A.(2004). *Situational Analysis of Entrepreneurship Mentorsin South Africa*, University of South Africa
- Wilson, Peter F., (1998). *Principled Mentoring: Identifying Core Value for*

- the Practice of Mentoring*, George Fox University, 1998, 83.
- Wong, H. K. (2003). Induction Programs That Keep New Teacher Teaching and Improving. *NASSP Bulletin*, 88(638), 41–58.
- Zachary, L. J. (2000). *The Mentor's Guide*, Facilitating Effective Learning Relationships, CA: Jossey-Bass.
- Zey, M. G.(1984). *The Mentor Connection*, Homewood, IL : Dow Jones-Irwin.

부 록

설 문 지

스타트업 대상 창업멘토링이 만족도와 경영성과에 미치는 영향 연구
-외국인 스타트업을 중심으로-

안녕하십니까?

본 연구는 “스타트업 대상 창업멘토링이 만족도와 경영성과에 미치는 영향”에 관한 연구로서 한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원 석사학위 논문입니다.

연구를 위한 설문지는 외국인 스타트업으로서 최소 1회 이상 창업멘토링을 받은 대표나 임직원으로 하며, 창업멘토링이 해당 스타트업의 만족도와 경영성과에 어떠한 유의한 영향을 미치는지를 살펴보고자 하는 설문조사입니다.

모든 응답 내용은 통계법 제 33조에 의거하여 연구목적으로만 사용되고 비밀이 보장되며, 통계분석을 위해 변환 처리되어 관련 정보가 절대로 노출되지 않습니다.

효과적인 연구가 될 수 있도록 진솔하고 성실한 답변 부탁드립니다.

2020년 10월 21일

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

지식서비스&컨설팅학과

매니지먼트컨설팅 전공

지도교수: 주형근

전화번호:010-2591-0383

석사과정: 배광득

e-mail: arthurbae@naver.com

1. 멘토의 역량

번호	문항	1	2	3	4	5
1	멘토의 역량이 뛰어나다					
2	멘토는 이해하기 쉽게 내용을 전달하였다					
3	멘토는 전문가적인 능력(현장경험과 관련지식)을 가지고 있다.					
4	멘토와 원활한 의사소통이 이루어졌다.					
5	멘토는 나의 창업을 이해하는 능력이 있다.					
6	멘토는 창업의 핵심가치를 이해한다.					
7	멘토는 멘토링에 대한 준비를 충분히 하였다.					

2-1. 멘토링 기능(경력 관련 기능)

번호	문항	1	2	3	4	5
1	멘토는 과거에 조직에서 경험한 일들을 이야기하며 공유한다.					
2	멘토는 내가 창업을 하고 사업을 진행하는데 도움이 되는 특별한 전략을 가르쳐 준다.					
3	멘토는 나와 사업에 대한 아이디어를 공유하고 의견을 교환한다.					
4	멘토는 내가 처리하기 곤란한 일을 수행하거나 극복하는데 도움을 준다					
5	멘토는 내가 하는 일에 새로운 기술을 습득하고 접목하도록 도움을 준다					

2-2. 멘토링 기능(심리사회적 기능)

번호	문항	1	2	3	4	5
1	멘토는 나의 이야기를 잘 들어주는 능력이 있다.					
2	멘토는 나의 문제에 대해 대안이 될 수 있는 자신의 개인적 경험을 나누어 준다.					
3	멘토는 내가 창업과 관련하여 가지고 있는 걱정이나 어려움을 털어놓고 이야기할 수 있도록 격려해준다.					

4	멘토는 내가 신뢰감을 가지고 상담했던 내용에 대해 자신의 느낌을 유지하고 비밀을 지켜준다.					
5	멘토는 창업에서 발생 되는 다양한 문제에 대해 나에게 의견을 묻거나 제안을 기대한다.					

2-3. 멘토링 기능(역할모델 기능)

번호	문항	1	2	3	4	5
1	나는 멘토의 지도를 충분히 수용하려고 노력한다.					
2	나는 창업과 관련하여 멘토가 가지는 가치관과 태도에 동의한다.					
3	나는 멘토와 비슷한 위치가 되면 멘토의 모습과 행동을 닮으려 할 것이다.					

3. 멘토링 만족도

번호	문항	1	2	3	4	5
1	멘토에 대해서 만족한다.					
2	멘토링 시간이 일반적인 창업관련 이론 교육 시간 보다 효율적이라고 생각한다.					
3	멘토는 나의 창업에 실질적인 도움이 된다.					
4	향후에도 멘토링을 계속 받고 싶다.					
5	멘토의 멘토링에 대해서 전반적으로 만족한다.					

4. 경영성과(재무적 성과, 비재무적 성과)

번호	문항	1	2	3	4	5
1	우리 회사의 시장점유율이 상승하고 있다.					
2	우리 회사의 브랜드 인지도가 향상되고 있다.					
3	우리 회사의 제품(혹은 서비스)선호도가 증가되고 있다.					
4	우리 회사의 제품(혹은 서비스)에 대한 고객					

	만족도가 증가되고 있다.					
5	우리 회사의 제품(혹은 서비스)에 대한 고객의 재 구매율이 증가되고 있다.					
6	우리 회사의 매출액이 증가하고 있다.					
7	우리 회사의 영업이익률이 증가하고 있다.					
8	우리 회사의 자산이 증가하고 있다.					
9	우리 회사의 재무유동성이 향상되고 있다.					

5. 인구통계학적 사항

1)귀하의 성별은?

(1)남 (2)여

2)귀하의 연령은?

(1)만21~25세 (2)만 26~30세 (3)만31~35세 (4)만36~40세 (5)41세 이상

3)귀하의 최종 학력은?

(1)중졸 이하 (2)고졸 (3)전문대졸 (4)대졸 (5)대학원졸 (석사) 이상

4)귀하의 창업 업종은?

(1)제조업 (2)도소매, 유통 (3)출판, 영상, 교육, 콘텐츠 (4)스포츠, 여행, 기타 레저 분야 (5)기타

5)귀하의 업종에 대한 사회 생활 경력은?

(1)1년 미만 (2)1년 이상~3년 미만 (3)3년 이상~5년 미만 (4)5년 이상~10년 미만 (5)10년 이상

6)귀하께서는 이전에 창업 경험이 있습니까?

(1)창업 경험이 있다 (2)창업 경험이 없다

7)한국에 거주한지 얼마나 오래 되었나요?

(1)1년 미만 (2)1년 이상 3년 미만 (3)3년 이상 5년 미만 (4)5년 이상 10년 미만 (5)10년 이상

8)귀하께서는 외국인으로서 한국 정부 혹은 공공기관 혹은 민간기업의 창업지원프로

그램을 통해서 혜택을 받은 경험이 몇 회나 있습니까? (현재 창업보육센터 입주 경험도 포함)

(1)1~2회 (2)3~4회 (3)5회 이상 (4)없다

9)귀하께서는 어떤 분야에서 가장 멘토링이 필요하십니까?

(1)일반 경영관리 분야 (2)재무 분야 (3)기술 혹은 개발 분야 (4)영업 및 마케팅 분야 (수출포함) (5)인사 분야 (6)기타

ABSTRACT

A Study on the Effect of Start-up Mentoring on the
satisfaction and Management Performance
- Focused on foreign start-ups -

Bae, Kwang-Deuck

Major in Management Consulting

Dept. of Knowledge Service&Consulting

Graduate School of Knowlge Service
Consulting

Hansung University

With Corona 19 becoming harder to predict than ever, job creation at companies is shrinking, and the importance of start-ups is becoming more prominent in line with this. In response, the Korean government continues to make efforts to overcome the crisis by providing various support to startups, especially in overseas markets. Despite such support from the government, however, it is not easy for Korean companies to make inroads into foreign markets due to limitations in language and culture.

On the other hand, as the number of foreign start-ups living in Korea has increased, local governments such as the Seoul Metropolitan Government have introduced a start-up support system for them in recent years, drawing attention as a new alternative.

Among the various start-up support systems, "start-up mentoring" is the most representative, and foreign start-ups living in Korea are in dire need of growth through effective start-up mentoring.

Based on the results of this study, it has been confirmed that not only the social psychology function but also the mentor's ability did not have a significant impact on the satisfaction level, and that the functions of career-related functions and role models also had a significant impact on the satisfaction level. On the other hand, it has been confirmed that not only mentoring capabilities but also mentoring functions do not have a significant impact on management performance.

The implications of this study are as follows.

First, in order to carry out start-up mentoring more effectively, the capacity of a start-up mentor is important, but in order to have a great impact on the satisfaction and management performance of a start-up mentoring, the capacity of a mentor must be accompanied by communication that can support it. Mentoring for foreign start-ups, in particular, requires smooth communication with mentees in order for mentors' abilities to work properly.

Second, there is a limit to one-time mentoring in order for the mentor's capabilities and mentoring functions to have a great impact on satisfaction and management performance.

Third, the development of specialized curricula for entrepreneurship mentoring for foreigners and systematic education about them are needed. As most start-up mentoring is mentoring among Koreans, the reality is that cross-cultural mentoring is taking place without being established yet. In addition, the government should continue to find successful cases of mentoring start-ups for foreigners and provide systematic support.

【Keywords】 foreign startup, start-up mentoring, satisfaction level, management performance