



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

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

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



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

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

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

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

[Disclaimer](#)

석사학위논문

청년창업멘토링이 멘토링만족도와
경영성과에 미치는 영향에 관한 연구

—중소기업진흥공단 청년전용창업자금 지원 기업을 대상으로—

2017년

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

지식서비스&컨설팅학과

컨버전스컨설팅전공

이진혁

석사학위논문
지도교수 나도성

청년창업멘토링이 멘토링만족도와 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구

중소기업진흥공단 청년전용창업자금 지원 기업을 대상으로

A Study on the Effect of Young Entrepreneurship Mentoring
on Mentoring Satisfaction and Business Performance : Small
& medium Business Corporation Young Entrepreneurship
Funded Enterprises

2017년 6월 일

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

지식서비스&컨설팅학과

컨버전스컨설팅전공

이 진 혁

석사학위논문
지도교수 나도성

청년창업멘토링이 멘토링 만족도와 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구

중소기업진흥공단 청년전용창업자금 지원 기업을 대상으로

A Study on the Effect of Young Entrepreneurship
Mentoring on Mentoring Satisfaction and Business
Performance : Small & medium Business
Corporation Young Entrepreneurship Funded
Enterprises

위 논문을 컨설팅학 석사학위 논문으로 제출함

2017년 6월 일

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

지식서비스&컨설팅대학원

컨 버 전 스 컨 설 텅 전 공

이 진 혁

이진혁의 컨설팅학 석사학위 논문을 인준함

2017년 월 일

심사위원장 _____(인)

심 사 위 원 _____(인)

심 사 위 원 _____(인)

국 문 초 록

청년창업멘토링이 멘토링만족도와 경영성과에 미치는
영향에 관한 연구 : 중소기업진흥공단
청년전용창업자금 지원 기업을 대상으로

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원
지식서비스 & 컨설팅학과
컨버전스 컨설팅전공
이진혁

우리 경제는 경제 성장에 비하여 일자리가 증가하지 않는 ‘고용 없는 성장’ 시대로 일자리 창출이 중요한 과제로 부각되고 있다. 기업 고용이 크게 늘어나지 않는 상황에서 일자리 창출을 위하여 성공적인 기업 창업이 활발하여야 하며, 기업들의 고용을 통한 일자리가 창출되는 선순환 구조로의 발전이 필수적이다. 현재 우리나라 정부는 각종 창업 관련 지원제도를 마련하여 성공적인 창업을 통한 일자리 창출에 적극적으로 나서고 있으나 지원제도 운용 측면에서 다소 미흡한 실정이다.

창업은 ‘새로운 업을 만드는 일’로 기회를 인식하고 세부 계획을 수립하여 실행하는 활동이다. 성공적인 창업을 위해 적절한 자원을 투입하고 핵심가치를 만들어가는 과정에서 발생하는 위험요소를 관리해 나가는 과정까지 포괄하는 개념이라 할 수 있다. 우리나라에서는 창업자가 만 39세 이하 창업을 청년창업으로 규정하고 있으며 경험적인 성숙도가 비교적 낮은 청년창업을

지원하기 위해 직접적인 지원제도와 함께 창업교육, 멘토링 등 다양한 형태의 제도적 뒷받침을 위하여 노력하고 있다.

중소기업진흥공단에서는 2012년부터 청년전용창업자금을 창업기업자금의 한 축으로 설정하고 매년 1천개 이상의 청년창업가에게 자금을 지원하고 있으며 사후관리 측면에서 창업멘토링을 통해 창업기업의 생존을 제고를 위한 노력을 기울이고 있다. 본 연구에서는 비교적 최근인 2015년과 2016년에 청년전용창업자금을 지원받은 기업 가운데 1회 이상 멘토링을 실시한 기업을 대상으로 “청년창업멘토링이 멘토링만족도와 경영성과에 미치는 영향”에 관한 설문조사와 실증분석을 실시하였다. 청년전용창업자금을 취급하는 중소기업진흥공단 18개 본부와 지부에서 서울, 경기 등 수도권과 경북, 대구 등 지방 본부에서 자금지원을 받은 기업 298개를 대상으로 5월 14일부터 10일간 설문조사를 실시하였으며 이 가운데 142개 업체가 설문에 응답 결과를 다중 회귀분석과 위계적 회귀분석을 통해 실증분석을 실시하였다.

연구자는 청년창업을 지원하는 제도 중의 한 축인 청년전용창업자금의 멘토로 근무하면서 멘토링의 역할과 기능적 측면에서 멘티들의 만족도에 대한 의문을 가지고 있었으며, 직접적인 성과 창출에 도움이 되는지 여부에 대하여 관심을 가지고 있었다. 자금지원이라는 측정 가능한 성과지표 달성보다 중요한 창업멘토링의 목적인 창업기업 성과에 영향을 미쳤는지 여부에 집중하였다. 청년창업에 관한 연구가 부족한 실정에서 본 연구를 통해 창업멘토링의 실효성을 확인하고 청년창업지원제도의 보완의 틀로 활용될 수 있는 이론적인 토대를 만들고자 하였으며 이러한 점에서 그 의미가 있다고 할 수 있다.

【주요어】 중소기업진흥공단, 청년전용창업자금, 멘토링, 창업멘토링, 멘토링 만족도, 경영성과

목 차

I. 서 론	1
1.1 연구의 배경 및 목적	1
1.2 연구의 범위와 방법	4
II. 이론적 배경	5
2.1 멘토의 개념과 역량이론	5
2.2 멘토링 기능	11
2.3 창업 멘토링	15
2.4 중소기업진흥공단 청년전용창업자금	18
2.5 멘토링 만족도	22
2.6 경영 성과	22
III. 연구 설계	25
3.1 연구 모형	25
3.2 연구 가설의 설정	25
3.3 변수의 조작적 정의 및 설문지 구성	26
3.4 자료 수집 및 분석방법	29
IV. 연구 결과	31
4.1 표본의 인구통계적 특성	31
4.2 변수의 타당성 및 신뢰성 검증	36

4.3 변수 간의 상관관계 분석	39
4.4 연구 가설의 검증	40
V. 결 론	46
참 고 문 헌	50
부 록	54
ABSTRACT	59

표 목 차

[표 1-1] 청년창업 지원제도	2
[표 1-2] 청년창업 장애요인	3
[표 2-1] 멘토 및 멘토링의 개념	6
[표 2-2] 역량에 대한 정의	8
[표 2-3] 멘토 역량 정의	10
[표 2-4] Kram의 멘토 관계 기능 분류(2가지 차원)	12
[표 2-5] 멘토 관계 기능 분류(3가지 차원)	13
[표 2-6] 창업멘토링의 구성요소	16
[표 2-7] 청년전용창업자금 운용현황	19
[표 2-8] 청년전용창업자금 추진절차도	21
[표 3-1] 연구 가설	26
[표 3-2] 설문지 구성	29
[표 4-1] 성별	31
[표 4-2] 연령	32
[표 4-3] 학력	32
[표 4-4] 결혼여부	33
[표 4-5] 창업업종	33
[표 4-6] 창업업종 관련 사회경력 기간	34
[표 4-7] 이전 창업경험	34
[표 4-8] 청년전용창업자금 멘토링 횟수	35
[표 4-9] 멘토링을 받고 싶은 분야	35
[표 4-10] 멘토역량과 멘토링기능 탐색적 요인분석	36
[표 4-11] 멘토링만족도와 경영성과 탐색적 요인분석	37
[표 4-12] 멘토역량과 멘토링기능 신뢰도분석	38
[표 4-13] 멘토링만족도와 경영성과 신뢰도분석	39
[표 4-14] 상관관계분석	40
[표 4-15] 멘토역량 및 멘토링기능이 만족도에 미치는 영향	40
[표 4-16] 멘토역량 및 멘토링기능이 재무성과에 미치는 영향	41

[표 4-17] 멘토역량 및 멘토링기능이 비재무성과에 미치는 영향	42
[표 4-18] 가설 검증 결과 요약	43
[표 4-19] 만족도에 영향을 미치는 위계적 회귀분석 결과	44
[표 4-20] 재무성과에 영향을 미치는 위계적 회귀분석 결과	45
[표 4-21] 비재무성과에 영향을 미치는 위계적 회귀분석 결과	45

그림 목 차

[그림 2-1] 창업 성공을 위한 요소	17
[그림 2-2] 중진공 정책금융 지원체계	18
[그림 2-3] 연구 모형	25

I. 서 론

1.1 연구의 배경 및 목적

우리 경제는 경제 성장에 비하여 일자리가 증가하지 않는 ‘고용 없는 성장’ 시대로 일자리 창출이 중요한 과제로 부각되고 있다. 일자리 창출을 위해서는 성공적인 기업 창업이 활발하여야 하며, 기업들의 고용을 통하여 일자리가 창출되는 선순환 구조로의 발전이 필수적이다.

미국 등 선진국은 2008년 글로벌 금융위기 이후 저성장 문제에 따른 실업 문제 해결을 위한 고용 창출을 위하여 창업 활성화를 국정 과제로 선정하여 다양한 지원 대책을 추진하고 있다. 우리나라 정부도 각종 창업 관련 지원제도를 마련하여 성공적인 창업을 통한 일자리 창출에 적극적으로 나서고 있으나 지원제도 운용 측면에서 다소 미흡한 실정이다.

창업은 ‘새로운 업을 만드는 일’로 기회를 인식하고 세부 계획을 수립하여 실행하는 활동이다. 성공적인 창업을 위해 적절한 자원을 투입하고 핵심가치를 만들어가는 과정에서 발생하는 위험요소를 관리해 나가는 과정까지 포괄하는 개념이라 할 수 있다. 우리나라에서는 창업자가 만 39세 이하 창업을 청년창업으로 규정하고 있으며 경험적인 성숙도가 비교적 낮은 청년창업을 지원하기 위해 직접적인 지원제도와 함께 창업교육, 멘토링 등 다양한 형태의 제도적 뒷받침을 위하여 노력하고 있다. 그러나 일자리 창출 등 우리나라 경제를 선순환 구조로 전환할 수 있는 지식산업 창업과 기술 창업은 저조한 수준이며 대부분 생계형 창업으로 목적 달성에 어려움을 겪고 있다. 청년 창업육성의 핵심은 청년 창업의 생존에 가치를 두고 있다. 중소기업청의 청년창업 지원제도는 준비, 실행, 성장, 재기 등 4단계 과정으로 세분화되어 있는 것을 볼 수 있다.

[표 1-1] 청년창업 지원제도

구 분	지 원 제 도
준 비	• 청소년 비즈쿨 • 창업아카데미 • 청년창업사관학교 • 스마트벤처창업학교 등 • 창업선도대학 • 창업대학원 • 스마트 창작터
실 행	• 시제품 제작터 • 창업맞춤형 사업화 (TIPS) • 본 글로벌 창업기업 발굴·육성 • 창업사업계획 승인 등 • 벤처 연계 기술창업 지원 • 민간투자주도형 기술창업 • 창업보육센터 • 1인 창조기업 비즈니스센터
성 장	• 벤처캐피탈 투자 • 엔젤 투자 • M&A • 창업기업 융자 등
재 기	• 재기 교육 • 재창업 자금 융자 • 재기 법률 서비스 • 재기기업 전용 R&D 등

출처: (곽동철, 주영혁, 조봉현, 2016 중소기업청 자료를 기초로 하여 재정리한 표 차용)

현재 청년창업을 지원하는 다양한 제도가 있으나 실제 청년들은 창업의 장애요인으로 인하여 실제 창업에 이어지는 경우 빈도가 높지 않다. 기술창업 분야의 창업은 창업에 대한 두려움과 창업자금 조달의 어려움으로 인해 비중이 낮고 상대적으로 생계형 창업이 높은 비중을 차지하고 있다.

[표 1-2]는 20대와 30대 청년창업 장애요인에 관한 설문조사의 결과 창업 자금 확보의 어려움이 가장 큰 장애요인으로 도출되었다. 창업 자금 확보에 이어서 창업 실패 및 재기에 대한 두려움과 창업과 관련한 지식과 능력 그리고 관련 경험 부족 등이 주된 장애요인으로 나타났다.

[표 1-2] 청년창업 장애요인

항 목	20대 이하	30대
창업아이디어 및 아이템의 부재	0.0	5.6
창업자금 확보에 대해 예상되는 어려움	75.3	69.4
창업에 대한 전반적 지식, 능력, 경험의 부족	29.3	22.4
창업 실패 및 재기에 대한 막연한 두려움	30.9	24.9
기업가에 대한 부정적인 사회적 분위기	3.1	3.3
창업준비부터 성공하기까지의 생계유지 문제	23.1	17.4
기존 직업활동(휴, 겸직, 휴학, 학업병행 등)의 제한	0.0	2.3
지인의 만류	0.0	1.2
일과 가정의 양립의 어려움	0.0	4.6
기타	0.0	0.8

출처: 중소기업청 창업기업실태조사(2013)

청년층의 창업자금 조달 경로를 살펴보면 본인이 마련한 자금과 가족의 지원(67.9%), 은행, 보험회사 등의 금융기관 대출(27.8%)로 자금 마련의 어려움을 알 수 있다.(한국고용정보원, 2012) 창업초기 아이디어가 있으나 자금 부족으로 도전하지 못하는 청년창업가에게 금융 기관 대출 시 어려움을 감안하여 중소기업진흥공단에서는 2012년부터 청년전용창업자금으로 기회를 제공하고 있다.

중소기업진흥공단은 청년 창업 육성의 핵심 가치가 청년 창업 생존에 있기 때문에 자금지원과 함께 심의 전 교육과 합격자 교육 등 창업교육을 병행하고 있으며 융자 후 1년 동안 분기 당 1회, 총 4회 이상 사후관리 형태의 일대일 멘토링을 실시하고 있다.

본 연구에서는 청년전용창업자금 창업컨설턴트의 멘토링이 청년창업가의 만족도에 영향을 주는가와 더 나아가 창업역량 향상을 통한 경영성과에 기여하는가에 대해 살펴보려고 하였다. 창업컨설턴트의 멘토링은 기존 연구된 멘토의 역량과 멘토링의 3가지 기능을 독립변수 요인으로 설정하여 어떠한 요인이 만족도와 경영성과에 영향을 미치는 정도를 파악하고자 하였다.

본 연구의 결과를 통해 창업멘토링의 궁극적인 목표인 창업기업의 생존율을 제고하기 위하여 멘토인 창업컨설턴트의 채용 및 내부 역량 강화교육 등의 활용될 수 있는 학문적인 토대를 마련해 보고자 하였다. 이는 청년창업멘토링과 교육을 실시하는 조직과 기관에서 단지 지원 실적에 주목하기 보다는 청년창업 생존 자체에 중심을 둔 사업운영을 통해 향후 청년 실업 문제를 극복할 수 있는 일자리 창출에 조금이나마 기여하고자 하는 바람으로 본 연구를 진행하고자 한다.

1.2 연구의 범위 및 방법

본 연구는 2017년 5월 현재 중소기업진흥공단이 운영하는 청년전용창업자금을 지원받은 기업 가운데 2015년 2016년 지원기업을 대상으로 창업멘토링이 창업기업 CEO의 멘토링 만족도와 경영성과에 미치는 요인에 대한 실증분석을 시도하였다.

청년창업멘토링을 독립변수로 설정하고 멘토 역량과 멘토링의 기능을 독립변수의 요인으로 설정하였으며 멘토링 만족도와 경영성과를 결과변수요인으로 설정하였다. 본 연구는 멘토링에 관한 다양한 선행 연구를 통해 멘토의 역량과 멘토링의 경력 기능, 사회심리적 기능, 역할 기능으로 나뉘어지는 멘토링의 기능 그리고 멘티의 멘토링 만족도와 재무적 성과와 비재무적 성과등을 포함하는 가설을 설정하고 설정된 가설의 검증 절차를 거쳐서 연구의 결론을 도출하였다.

본 연구에서는 표본의 인구통계적 특성을 파악하기 위한 빈도분석과 척도의 타당성 및 신뢰성 검증을 위한 요인분석, 신뢰도 분석, 상관분석을 활용하여 척도를 정제하였으며 요인을 통해 다중회귀분석과 위계적 회귀분석을 SPSS Statistics 22.0의 통계 프로그램을 활용하여 분석하였다.

II. 이론적 배경

2.1 멘토의 개념과 역량 이론

2.1.1 멘토와 멘토링의 개념

‘멘토(Mentor)’는 그리스신화에 등장하는 오디세우스의 벗인 멘토르(Mentor)에서 어원을 찾을 수 있다. 오디세우스가 트로이전쟁에 출전하여 20년 가까이 돌아오지 않는 동안 멘토르는 오디세우스의 아들인 텔레마코스를 돌보며 교육시켰으며, 멘토르라는 이름은 ‘사리에 밝고 정성스러우며 참된 성실한 조언자’ 또는 ‘스승’의 의미를 갖게 되었다.

해당 분야에서 경험과 지식을 갖춘 사람이 스승으로써 조언과 가르침을 통해 대상자의 능력을 향상시키고 잠재력을 일깨우는 것 또는 이와 같은 체계를 ‘멘토링’이라고 하며, 스승의 역할을 하는 사람을 ‘멘토(mentor)’, 조언과 가르침을 받는 사람을 ‘멘티(mentee)’로 명명하였다. 멘토와 멘티의 관계는 자연발생적으로 형성되기도 하고 기업 등의 조직에서 인위적으로 형성되어 활성화되는 경우도 있다.

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 프로테제¹⁾에게 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. 즉 멘토와 프로테제의 관계는 수직적 관계가 아닌 수평적 관계임을 의미한다.

1) 프로테제는 멘티(mentee)의 학술적 용어로 불어로 ‘피보호자’의 의미를 담고 있다.(Murray, 2001)

Kram(1983)은 멘토란 미숙한 종업원들과 관계를 통해 그들과 그들이 속한 조직의 발전을 돕는 생산적인 관리자로 표현하였고, Zey(1984)는 멘토는 프로테제에게 조직과 직무에 관한 기술을 전파하고 상담 등 심리적 지원을 통해 자신감을 갖도록 조력하며 승진을 돕거나 영향력을 행사하는 사람으로 정의하였다.

멘토에 대한 선행 연구자들의 정의를 조합해 보면, 멘토는 조직 내에서 경험이 많은 사람으로서 조직 내 멘티들에게 경력 계획과 대인관계 개발에 대한 후원, 지시, 피드백을 제공하여 그들의 경력기회에 영향을 미치며, 조직에서의 행동에 대한 역할 모형이 되어 줄 수 있는 사람이라고 정의할 수 있다. (모미현, 2011) 그리고 멘토와 멘티 사이에서 발생하는 상호 영향관계를 멘토링 또는 멘토 관계라고 정의 할 수 있다.(임재문, 2007)

[표 2-1] 멘토 및 멘토링의 개념

학자	정의
Levinson, Darrow, Klein, Levinson, & Mckee	성인의 발달기간 동안 프로테제에 대한 멘토의 역할수행의 중요성을 설명, 멘토관계는 기업조직에서도 형성됨.(Levinson & Mckee, 1978) 멘토는 어떤 사람이 진입하려고 하는 세계에 오래 있었고 그 세계에 대한 경험이 풍부한 연장자(Levinson & Mckee, 1978)
Hunt & Micheal	멘토는 탁월한 경험과 지식을 가지고 있으면서, 높은 경력 성취를 꿈꾸는 젊은 전문가들인 프로테제에게 도움을 주는 자(Hunt & Micheal, 1983)
Kram	멘토란 상대적으로 미숙한 종업원들과 관계를 맺으면서, 그들의 이익과 소속되어 있는 조직의 이익을 증진시키기 위해서 종업원들의 발전을 촉진시키는 경험 많고, 생산적인 관리자(Kram, 1983)
Collins & Scott	멘토란 조직 내의 믿음직한 지도자나 후원자인 직속상관 또는 다른 부서의 관리자나 연장자(Collins & Scott,

	1983)
Zey	멘토란 프로테제에게 조직과 직무에 대한 많은 기술들을 전해주고 상담과 심리적 지원을 통해 자신감을 갖도록 해주며, 프로테제에게 승진하도록 마련해주거나 영향력을 행사하는 사람(Zey, 1984)
Noe	멘토는 경험이 많은 연장자로서 조직의 후배들에게 역할 모형이 되고 조직에 진입하는 신입사원들에게 그들의 경력계획과 대인관계개발과 관련된 지원 및 지도, 피드백을 제공해 주는 경험이 풍부한 연장자(Noe, 1988)
Shea	멘토링이란 프로테제의 잠재능력을 발견하고 개발하기 위하여 멘토와 프로테제가 함께 상호작용하는 과정(Shea, 1992)

2.1.2 멘토 역량 이론

2.1.2.1 역량의 개념

역량의 개념은 Flanagan(1954)이 중요한 면접기법을 통해 특정 상황에서 행동하는 특성에 대한 자료를 수집하여 면접자의 특징이나 기술을 파악하려고 시도하면서 활용되기 시작하였다.(정우석, 2009) 이후, 심리학에서 능력에 대한 측정결과로 정의하면서 사람의 관찰 가능한 성과가 그 사람의 내재된 특성이나 능력을 나타내는지를 판단하는 근거로 활용되었다.(McClelland, 1973)

역량의 구조는 동기, 특질, 자기개념, 지식, 기술로 구분할 수 있다. 이 가운데 동기, 특질, 자기개념은 개인의 내면 깊숙이 내재되어 있어 발견과 개발이 어렵고 반면 지식과 기술은 비교적 가시적이며 표면적인 특성으로 발견과 개발이 용이하다.(Spencer & Spencer, 1993)

[표 2-2] 역량에 대한 정의

연구자	역량의 정의
McClelland	업무성과와 관련된 광범위한 심리적 또는 행동적 특성(McClelland, 1973)
Gattiker & Larwood	조직 환경 속에서 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, 1993)
Sparrow	개인이 수행하는 핵심 업무에 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 성과 자를 구분하는 지식, 기술, 능력, 기타 특성(Lucia & Lepsinger, 1999)

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

2.1.2.2 멘토 역량 이론

멘토 역량은 멘토가 프로테제와의 관계를 통해 발휘될 수 있는 것으로 선행 연구에서는 특성, 특징, 태도 등의 개념으로 언급되고 있다.

Campbell & Dardis(2004)는 미국 육군에서 50년 이상 활용되면서 수정의 과정을 거치면서 구체화된 경력 진행 시스템(career progression system)인 BKD 역량모델을 제시하였다. 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. 앞서 제시된 대인관계 기술을 멘토 역량으로 활용할 수 있다고 주장하였다.

Sosik & Lee(2002)의 연구에서 멘토의 사회적 판단능력(social judgment capabilities)이란 멘토가 멘토링 기능을 수행하는데 필요한 역량에 해당되는 것으로 프로테제와 상호작용을 통해 영향을 미치는 것으로 보았다.(김민정, 2009) 멘토의 사회적 판단능력은 사회적 상황에 맞게 적용되고 수행되는 능력이며 지식(wisdom), 사회적 통찰력(social perceptiveness), 도덕적·사회적 논증능력(moral and social reasoning abilities)으로 구성된다.(방혜민, 2014)

Mullen(1998)은 그의 연구에서 멘토링 기능으로 경력 관련 기능과 심리사회적 기능을 수행하는데 필요한 멘토의 특징과 인지를 가정하고 있다.(양경식, 2016) 이와 같이 멘토가 가져야할 요소는 부하에 대한 영향력, 조직에 기반한 자기 존중감(organization-based self esteem; OBSE), 부하의 역량 지각으로 보았다.(이만기, 2007)

이외에도 Smith, Howard & Harrington(2005)의 연구에서는 멘토에게 필요한 특징을 델파이 기법으로 도출하였는데 멘토 파워, 멘토의 개성, 멘토 역량 등이 이에 해당한다고 하였다. Allen & Poteet(1999)은 효과적인 멘토링을 위해 필요한 멘토의 특징은 폭넓은 지식과 기술을 소유한 자로 경청 및 의사소통기술(listening & communication skills) 20개를 꼽았다.(이상호, 2006)

Bloch(1993)의 연구에서는 멘토링 기능 가운데 심리사회적 기능인 상담기능을 강화하는 멘토역량을 제시하고 있다. 멘토가 갖고 있는 특성과 잠재력으로 제시된 멘토역량은 즐겁고 친숙한 태도, 사람에 대한 관계 및 의사소통 능력, 능동적인 경청 기술, 온전한 경영의식 등이다. 멘토는 전문적인 상담가로서 이러한 역량을 증대해야 하는데 이는 훈련으로 가능할 수 있다고 하였다.

지금까지 살펴본 멘토 역량에 관한 다양한 선행 연구를 요약하면 아래 [표 2-3]와 같다.

[표 2-3] 멘토 역량 정리

연구자	멘토 역량
Sosik & Lee(2002)	• 지식(wisdom) - 자기성찰(self-reflection), 시스템인지(systems perception), - 시스템몰입(systems commitment), - 불확실성하 판단(judgment under uncertain conditions) • 사회적 통찰력(social perceptiveness) - 자기인식(self-awareness), 자기모니터링(self-monitoring), - 사회적 자기신뢰(social self-confidence) • 도덕적·사회적 논증능력(moral and social reasoning abilities) - 도덕적 논증능력(moral reasoning), - 균형시각(perspective-taking capacity), - 복잡성통합(integrative complexity)
Campbell & Dardis (2004)	• 대인관계 기술(interpersonal skills) - 의사소통 기술(communicating), 능동적인 - 경청기술(actively listening), 감독기술(supervising), - 카운슬링(counseling) 등
Mullen (1998)	부하에 대한 영향력(protege influence), 조직에 기반한 자기존중감(organization-based self esteem; OBSE), 부하의 역량지각(Perceived Protege Competence)
Bloch (1993)	친근한 태도(a pleasant and friendly manner), 대인관계 및 의사 소통 기술(good interpersonal communication skills), 능동적인 경청기술 (active listening skills), 건전한 경영의식(sound business awareness)
Allen & Poteet (1999)	경청 및 의사소통기술(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)
Smith 외(2005)	• 인격(respectability) – honesty(정직), integrity(청렴), high moral & ethical standards(높은 도덕 및 윤리의식), bearing/personal presence(태도) • 지식(wisdom) – organizational savvy(조직 이해), professional competent(전문 능력), understands organization's core values(조직의 핵심가치 이해), ability to teach(가르치는 능력) • 감수성(sensitivity) – empathy(감정이입), genuine(진실), confidentiality(신뢰), compassion/understanding(동정/이해)

출처 : 이상호, 이만기, 멘토역량과 멘토링기능에 관한 모델연구(2006)

2.2 멘토링 기능

멘토링에 관한 기존 선행 연구에서는 멘토가 수행하는 멘토링의 기능을 여러 학자들마다 몇 가지의 상이한 멘토링의 기능으로 분류하였다.

Kram(1983)은 공공 부문의 조직 관리자를 대상으로 한 심층면접을 실시하였으며 멘토가 멘티에게 제공하는 기능을 아홉 가지 기능으로 제시하고 이를 크게 두 가지로 구분하여 아래 [표 2-4]와 같이 경력 관련 기능과 심리사회적 기능으로 분류하였다.

Noel(1988)은 그의 연구에서 멘토링에 관한 연구가 부족한 것은 멘토링의 세부적인 기능의 조작화에 문제가 있는 것이라고 지적하면서 멘토링에 대한 선행 연구 가운데 Kram(1983)의 연구가 가장 체계적이고 세밀하다고 주장하였다.(임재문, 2008)

[표 2-4] Kram의 멘토 관계 기능 분류(2가지 차원)

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

출처: Kram, K. E., “Phases of Mentor Relationship”, Academy of Management, Journal, Vol. 26, 1988, pp.608-625.

Burke(1984)는 멘토 역할 및 기능에 대한 설문 15개 항목을 통해 연구한 결과 경력 개발 기능, 사회 심리적 기능, 역할 모형이라는 세 가지 요인으로 구분된다고 하였으며, Scandura(1992) 역시 멘토의 역할 및 기능을 세 가지 차원으로 분류하였다. 또한 김한얼·이진규(1993)의 연구에서 조직 내에서 경력자인 멘토가 멘티에게 필요한 지식이나 기술 등을 전수해주고 적절한 행동 양식과 태도 등을 가르쳐 주는 역할 모형 기능이 존재하고 있음을 발견했다. Burke, Scandura 그리고 김한얼·이진규의 연구 결과 도출된 멘토링 기능을 정리하여 세 가지로 나누어 살펴 보면 [표 2-5]와 같다.

[표 2-5] 멘토 관계 기능 분류(3가지 차원)

경력 개발 기능	사회심리적 기능	역할모형 기능
후원 노출 및 소개 지도·보호 도전적인 업무수행	수용 및 지원 상담 우정	역할모형

출처: Scandura, T. A., "Mentorship and Career Mobility: An Empirical Investigation." *Journal of Organizational Behavior*, 13 pp.171.

2.2.1 경력 개발 기능

Kram(1983)은 멘토링 기능을 모두 9가지를 도출하고 그 가운데 후원(sponsorship), 노출 및 소개(exposure and visibility), 지도(coaching), 보호(protection), 도전적인 업무수행(challenging assignments) 등 총 5가지를 묶어 경력 개발 기능으로 명명하고 멘토링 기능의 하위기능으로 재분류하였다.

여기에서 첫째 후원기능이란 멘티가 조직에서 다양한 기회를 얻을 수 있도록 기여하는 멘토의 노력을 의미한다. 다음 둘째, 노출 및 소개 기능은 멘티가 성장할 수 있도록 직간접적으로 조직 내 네트워크에 노출시키고 소개하는 기능을 의미한다.(정옥, 2017) 세 번째 지도 기능은 멘토가 자신의 경험 및 지식을 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.(정옥, 2017)

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

5가지 기능 가운데 도전적 업무부여 기능을 제외한 다른 기능들은 멘티가 성장해 나갈 수 있도록 도움을 주는 간접적인 활동인데 비하여 도전적 업무

부여 기능은 직무상 성장을 위한 직접적인 도움이라고 분류할 수 있다. 멘토가 도전적인 업무를 부여할 시에는 멘티의 직무에 대한 충분한 파악이 선행되어야 부정적 영향을 방지할 수 있다.(Bruke, 1984; Viator, 2001)

2.2.2 사회심리적 기능

사회심리적 기능이란 멘티가 조직 생활을 해 나가는 과정에서 심리적 안정감을 갖을 수 있도록 도움을 주고 개인적인 고민 상담을 통해 호의적인 관계를 형성하여 궁극적으로 자아의 명확성을 확립하도록 도움을 주는 기능이다. 이러한 사회심리적 기능이 효과적으로 발휘되기 위해서는 멘토와 멘티간의 상호 신뢰감과 친밀감이 형성될 때 가능하다.(Viator, 2001)

사회심리적 기능의 하위개념으로 수용 및 지원(acceptance and confirmation), 상담(counseling), 우정(friendship)으로 재분류 된다. 첫째 수용 및 지원기능은 멘토와 멘티 간의 서로의 신뢰를 바탕으로 미숙한 점을 이해하고 배려하면서 해결방안을 제시해 준다. 이 가운데 멘티는 심리적인 안정감을 갖게되며 멘토는 새로운 해결방식을 개발할 수 있도록 도와 준다.

둘째 상담기능은 멘티가 조직 내에서 갖게 되는 부정적 감정, 즉 고민, 두려움, 불안 등의 감정을 지속적인 상담을 통하여 해결책을 찾거나 부정적 감정을 해소하고 심리적인 안정감을 갖도록 도와주는 기능이다.

셋째 우정기능은 멘토와 멘티가 비공식적인 교류를 통하여 상호 이해를 통한 호의적인 감정을 갖게 되는 기능이다. 업무 이외에 식사나 취미생활을 함께하면서 직무상 발생하는 압박감을 해소하면서 과업수행 과정에서 긍정적인 결과를 발생하도록 돕는다.(이상호 외 1인, 2006)

2.2.3 역할모형 기능

역할모형 기능이란 멘토링의 과정을 거치면서 멘토는 효과적인 행동방식

과 태도, 가치관 등을 전해주며, 멘티는 평소 지향하는 바람직한 역할수행에 있어서 효율적인 측면을 제고하는 기능을 의미한다. 쉽게 말해 멘토는 멘티의 역할 모델로 멘토가 가진 지식, 기술, 태도 등을 멘토링의 과정을 통해 닮아가고자 하는 상호작용의 기능이라 할 수 있다.(이상호 외 1인, 2006)

멘토링 기능 중 사회심리적 기능에서 역할모형 기능을 분리한 연구에서(scandura, 1992) 사회심리적 기능과 역할모형 기능의 가장 큰 차이점은 역할모형은 ‘적극적인’ 기능인데 비해 사회심리적 기능은 ‘소극적인’ 기능으로 제시하였다.

2.3 창업 멘토링

2.3.1 창업 멘토링 구성요소

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

Watson(2004)은 창업 행동 모델 구성요소로 창업 행동(Entrepreneurial performance), 성취동기(Performance motivation), 창업 기술(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. 창업 기술에는 창의성과 혁신, 위험성, 기회 인지, 역할 모델이 포함되며, 경영 기술에는 경영 기획, 의사소통 기술, 전반적 경영 기술, 재정 관리 기술, 마케팅 기술, 운영 기술, 인적자원 관리 기술, 법률적 지식이 포함된다.(남정인, 2013)

[표 2-6] 창업멘토링의 구성 요소

창업 행동	성취동기	창업 기술	경영 기술
• 개인 사업 설립 • 초기 단계 완료 • 사업 순익 증대 • 사원 채용 • 생산 수준 향상 • 이익 증대	• 건설적인 비판 제공 • 가이드라인 제시 • 격려 • 경청과 반응 (Being a sounding board) • 변화관리를 조력	• 창의성과 혁신 • 위험성 • 기획 인지 • 역할 모델	• 경영 기획 • 의사소통 기술 • 전반적 경영 기술 • 재정 관리 기술 • 마케팅 기술 • 운영 기술 • 인적자원 관리기술 • 법률적 지식

출처: Watson(2004), 남정인(2013)

2.3.1.1 창업 행동

창업멘토링을 통해 멘티는 창업 행동의 지침을 얻을 수 있다. 창업멘토링은 창업 행동에 영향을 미쳐 사업을 설립하고 생산성의 증가, 사원 채용, 순이익 증대, 이익 증대 등 사업의 초기 단계를 완료하는 데 도움을 준다.

2.3.1.2 성취동기

멘티의 성취동기는 성취에 대한 갈망과 성취에 필요한 도움에 대한 갈망, 소속감의 갈망을 야기하여 창업 과정에 능동적으로 참여할 수 있도록 돕는다. 멘티는 성취동기를 통해 창업 성공을 통한 이익, 독립심, 그리고 개인적인 만족을 얻을 수 있다.(남정인, 2013)

2.3.1.3 창업 기술

창의성과 혁신은 멘티에게 필요한 이해력과 인지 능력을 강화하여 창업 기술을 보완하는 역할을 한다. 그리고 위험성과 기회 인지를 통해 평가하고

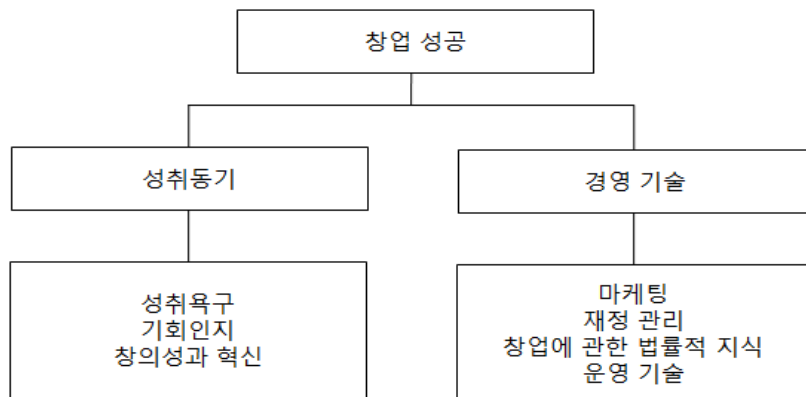
바로 활용할 수 있는 능력은 멘티에게 긍정적인 영향을 미친다.(남정인, 2013)

2.3.1.4 경영 기술

경영 기술은 멘토와 멘티가 함께 연구하고 상호 보완해가는 구성 요소이다. 경영에 관한 기술은 창업 초기부터 사업 운영 단계까지 지속적으로 필요하다.

2.3.2 창업 멘토링 기술

멘토는 멘티의 창업 분야에서 관련된 기술, 경험을 통해 멘티의 목표 성취를 도와야 한다. 창업 멘토의 기술과 경험은 창업 멘토링의 근간을 이루는 토대가 되며 경영 기술 이외에도 그가 가진 기업가 정신을 멘티에게 영향을 미친다. 아래 그림은 멘토의 자질이 멘티의 창업 성공을 견인하는 중요한 요소를 나타내는 자료이다.



[그림 2-1] 창업 성공을 위한 요소

출처: 남정인(2013)

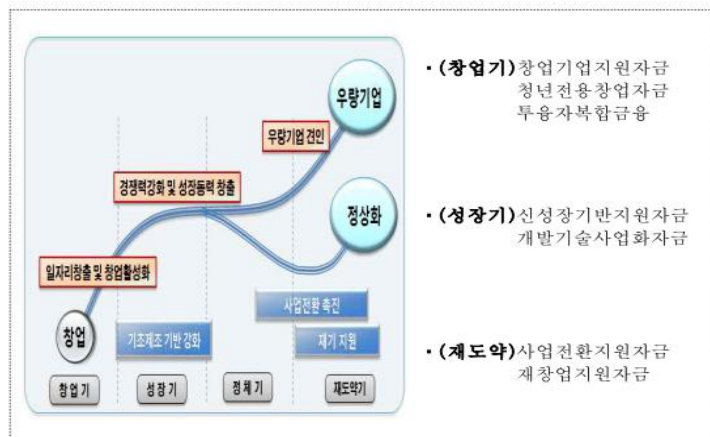
창업 멘토링 구성요소 가운데 ‘성취동기’와 ‘경영 기술’은 멘토링 기능 중 경

력개발 기능과 사회심리적 기능을 통해 집중적으로 나타난다. 창업 멘토링의 궁극적인 목표는 멘티 창업을 성공으로 견인하는 것이며 성취동기와 경영 기술은 중요한 토대가 된다. 성취욕구, 기회인지, 창의성과 혁신은 멘티의 성취동기를 고양시켜줄 수 있는 창업 멘토링 기술이며 마케팅, 재정 관리, 창업관련 법률 지식, 운영 기술 등 경영 관련 기술은 멘토가 멘티에게 제공할 수 있는 창업 멘토링 기술로 분류할 수 있다(남정인, 2013)

2.4 중소기업진흥공단 청년전용창업자금

2.4.1 중소기업진흥공단 정책자금 지원현황 개요

중소기업진흥공단은 창업→성장→정체→재기에 과정을 겪는 중소기업의 주기에 맞는 정책자금 지원체계를 운영하고 있다. 민간 금융권 접근이 쉽지 않은 중소기업 가운데 기술성을 갖추고 미래성장성이 있는 기업을 대상으로 각종 자금을 시설 및 운전자금의 형태로 장기간 낮은 이자로 지원하고 있다.(김민정, 2015)



[그림 2-2] 중진공 정책금융 지원체계

출처: 중소기업진흥공단. 2015. 업무현황보고서

청년전용창업자금이 처음 실시된 2012년 정책자금 용자 세부사업은 창업기

업지원자금, 개발기술사업화자금, 신성장기반자금, 긴급경영안전자금, 사업전환자금 등 총 5가지 세부 사업으로 구성되어 있었으며, 2017년 현재 창업기업지원자금, 개발기술사업화자금, 신성장기반자금, 긴급경영안전자금, 투융자복합금융지원사업, 협동화자금, 협업자금, 재도약지원자금, 신시장진출지원자금 등 총 9가지 세부 사업으로 다양화되었다.

2.4.2 청년전용창업자금(2012년~2014년)

2012년부터 청년 창업촉진 및 성공률 제고를 위해 창업초기 주된 애로사항인 자금 문제의 해결을 위해 저금리 융자를 지원하였다. 자금 집행 프로세스는 수요자가 각 지역 본부와 지부에 자금신청 후 교육 컨설팅과 심의위원회에서 공개 심사를 통해 선정하는 방식이다. 담보 없이 신용대출 2.9% 고정금리로 대출이 실행된 후 1년간 멘토링을 지원하며 총 5년간 사후 관리가 실시되었다. 또한 융자상환금조정제도를 통해 신의성실 원칙에 따라 채무조정이 가능하였다. (청년전용창업자금 성과분석 및 효율화 방안 최종 보고, 2014)

창업기업지원자금 중 일부 재원을 편성하여 청년전용창업자금 활용하였으며, 신청일 현재 대표자가 만 39세 이하인 예비창업자 또는 창업 3년 미만의 기업으로 지식서비스산업, 문화콘텐츠산업, 제조업을 영위하는 기업으로 신청 대상을 제안하였다.(광학세계, 2012)

[표 2-7] 청년전용창업자금 운용현황

1. 추진 배경	• 우수 아이디어를 보유한 청년층 창업을 목적으로 전용자금을 신설함 • 창업자금과 컨설팅(멘토링)을 연계하여 창업성공률을 제고함 • 융자상환금 조정제도 도입으로 청년층의 창업부담을 완화하고자 함
2. 재원 및	• 채권을 발행하여 조성한 중소기업창업 및 진흥기금 중 “창업지원자금(융자금)”에서 일부 활용함

용자규모	• 용자규모 1,500억원 = 용자상환금조정형(1,000억) + 민간금융매칭형(500억)
3. 용자 방식	1) 용자상환금조정형 → 중진공 직접대출(신용) 및 창업 실패 시 용자상환금 조정을 실시함 2) 민간금융 매칭형 → 공모로 선정한 은행(2개)이 자체자금(50%)과 매칭운영, 지역신용보증재단의 특별보증(100%)과 연계하여 대출함

출처: 청년전용창업자금 성과분석 및 효율화 방안 최종 보고(2014)

2.4.3 청년전용창업자금(2015년~2017년 현재)

자금 초기부터 매년 청년전용창업자금을 지원받은 기업은 약 1,000개 이상이었으며, 2015년부터 약 1,500개 업체가 선정되어 자금 용자를 받고 있다. 사업 초기부터 이어진 용자 대상 관련하여 대표자의 나이를 신청·접수일 기준 만 39세 이하로 제한하며, 사업개시일로부터 3년 미만인 중소기업 및 창업을 준비 중인 자로 제한하는 원칙은 이어지고 있으나, 용자지원이 가능한 창업업종 규정이 부분적으로 매년 변동되고 있으며 금리 및 용자기간 등이 사업초기와 달리 변경되었다.

용자 금리는 2015년 2.7%, 2016년 2.5%에서 2017년은 2.0%로 사업 초기 2.9%에 비하여 0.9% 감소하였으며 용자 기간은 2016년 9월부터 3년 거치 3년 상환으로 변경되었다.

자금 집행 등 일부 운영 방식에 변경이 있으나 사업계획서 작성 관련 교육 및 경영실무 및 창업실전과정 교육을 실시하며, 자금 지원 후 1년간 1:1로 최소 4회 이상 심화 멘토링을 통해 청년 창업가의 성취 의욕을 고취하며 각종 경영 기술을 전수하는 지원 제도는 꾸준히 유지되고 있다.

[표 2-8] 청년전용창업자금 추진절차도

① 융자신청	• 청년 창업자→증진공 홈페이지→자가진단(온라인)→사전상담(방문)→신청·접수(온라인)
② 신청검토 및 상담	• 중소기업진흥공단 : 지원대상 여부 검토 및 상담
③ 사업계획서 수립 및 작성	• 집합 교육(서류 심사 통과자) : 사업계획서 작성 이론 교육 및 멘토링(2일) • 장소 : 중소기업연수원(안산, 호남, 대구경북, 부산경남)
④ 지원대상자 선정	• 공개심사 : ‘청년창업지원 심의위원회’
⑤ 경영실무 및 창업 실전교육 과정	• 집합 교육(청년창업지원 심의위원회 통과자) : 세무, 회계, 마케팅 등 경영실무 및 창업실전교육(3일) • 장소 : 중소기업연수원(안산, 호남, 대구경북, 부산경남)
⑥ 사업계획서 심화 멘토링	• 사업계획서 심화 멘토링 및 자금사정 - 담당 : 센터별 컨설턴트(청년창업센터)
⑦ 창업	• 예비 창업자에 한함(사업자등록 완료)
⑧ 창업자금 대출	• 직접·신용대출 : 청년창업센터
⑨ 사후관리	• 사업계획 진행사항 및 대출금 사용내역 점검 • 후속 연계지원(멘토링, 타 정책자금, 마케팅 등)
⑩ 성공여부	• (성공) 성장이력 관리 등 사후 관리, 타 정책자금 연계 • (실패징후) 사업수행 성실성 판단 후, 융자상환금 조정 부의 여부 결정
⑪ 융자상환금 조정	• 융자상환금조정 심의 : ‘융자상환금조정 심의위원회’ - 회생 가능 : 융자상환금 조정, 재창업자금 연계 - 회생 불가능 : 원리금 감면 등

2.5 멘토링 만족도

Wong(2003)은 멘티가 멘토링에 대하여 개념, 기능, 역할 등을 어떻게 인식하는가에 따라 만족도 등의 멘토링 효과측면이 유동적이라고 주장하였다. 박근수(2010)는 이와 같은 관점에서 멘티의 멘토링에 대한 긍정적 인식이 만족도에 영향이 있음을 확인하였다. 박소희(2012)는 멘토와 멘티 간의 신뢰적인 관계형성이 멘토링 효과 측면에 중요한 선행요인임을 주장하였다. 즉 멘토링의 효과를 높이기 위해서는 멘티의 멘토링 만족도를 높일 수 있는 선행요인인 신뢰성 있는 멘토와 멘티 간의 관계 형성이 중요하다.

Mullen(1994)은 멘토링 과정에서 멘토와 멘티는 상호 정보를 얻기 위해서 노력하며 이들의 노력과 우호적인 지각은 상호 긍정적 관계를 형성하게 하는데 기여한다고 밝혔다. 또한 Furano 등(1993)은 미국 공인 멘토링 프로그램인 Big Brothers/Big Sisters의 연구에서 멘토와 멘티의 상호작용 빈도가 만족도에 유의한 영향을 미친다고 주장하였다. 다른 한편, 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.

멘토와 멘티의 활발한 교류와 빈도 높은 상호작용, 상호 정보교환 등이 멘티가 가지는 멘토링에 대한 우호적인 태도를 형성시키는데 긍정적인 영향을 미친다고 추론할 수 있다.

2.6 경영성과

경영성과는 정량적 지표로 나타나는 재무적 성과와 정성적 지표로 나타나는 비재무적 성과로 구분된다. 재무적 성과에는 매출액, 수익률 등 성과측정 지표로 활용되는 것들이 포함되며, 비재무적 성과는 브랜드 선호도, 고객 만족도 등이 포함된다.

2.6.1 재무적 성과

박정아(2001)는 성과측정으로 기업의 이익 기여 여부와 정도를 판단하는 측정지표를 재무적 성과라고 하였다. 과거 기업의 성과측정은 재무적인 부분에 치우쳐 있었으며, 고객 및 조직과의 연계성도 부족한 것이 현실이었다. 이로 인하여 기업의 연구 개발이나 교육 훈련비용 등 지출을 관리함으로써 기업 미래 경쟁력 저하라는 결과를 낳기도 하였다.

Gupta & Govindarajan(1990)은 재무적 성과에 관한 측정에 매출액 증가의 정도, 세전 이익 증가, 시장점유율, 세전 고정자산 이익률, 신제품 개발 정도, 종업원 복지 증대, 종업원 사기 증대 등을 활용하였다. Kividarvi & Saarinen(1995)는 최근 3년 동안 매출액 상승률을 활용하여 기업의 경영성 성과를 측정하였으며, 총자산 수익률과 매출액 순수익률을 활용하기도 하였다.

Mitra & Chaya(1996)은 총매출에 대비한 비율적 측면을 고려하여, 제조 원가, 간접비 비율, 원가 비율 등을 활용하여 재무적 성과를 측정하였다. 박정아(2001)는 관광호텔의 경영성 성과를 측정하는 지표로 Kaplan & Norton(1996)의 균형 성과지표(Balanced Score Card)를 이용하였으며, 세부적 항목으로는 재무 관점, 고객 관점, 내부 프로세스 관점, 학습과 성장관점 등이 있다.

기업 내에는 여러 전략사업단위가 존재하며 이들은 단위의 재무적 성과목표를 회사 전체의 성과목표와 연계하여 사업운영을 통해 평가받아야 한다. 기업은 규모의 차이가 다양하여 매출액과 같은 절대적 수치 형태의 지표를 사용하는 것은 무의미하다. 이러한 이유로 비율 형태의 지표의 사용이 가능하며, 다양한 재무 비율 가운데 총자본이익률(ROI), 또는 매출액영업이익률은 기업의 수익적 측면과 활동적 측면 등 영업 활동의 양측면을 측정할 수 있다는 점에서 의미가 있다.(정지호, 2014)

2.6.2 비재무적 성과

기존 연구에서는 비재무적 성과에 대한 변수로, 시장점유율, 고객만족도, 기존 고객 유지 등이 대부분을 차지하였다. 이외에도 경쟁사 대비 고객 충성도, 재구매율 등의 변수가 있다.

Schmit & Allscheid(1995)는 기업 내부의 관리자, 감독, 금전적 서비스 지원 등이 조직의 분위기를 좌우하며 이에 대한 종업원들의 인식이 외부 서비스에 영향을 미치고 고객만족에 영향을 미친다는 결과를 제시하였다. Garbarino & Johnson(1990)은 고객만족도와 충성도 같은 지속적인 관계 설정이 시장성과를 이끌어낸다고 주장하였다. Oliver(1997)는 고객만족에 대해 제품이나 서비스를 소비하는 대상의 충족 상태에서 미충족 또는 과충족을 포함하여 유쾌한 수준에서 제공하였는가에 대해 판단이라고 정의하였다.(정지호, 2014)

김광근(1996)은 호텔분야에서 총지배인이 가지고 있는 고객서비스, 기업이 미지, 품질향상정도에 대한 주관적인 인식 정도를 비재무적 성과지표로 활용하여 경영성과를 측정하였다.

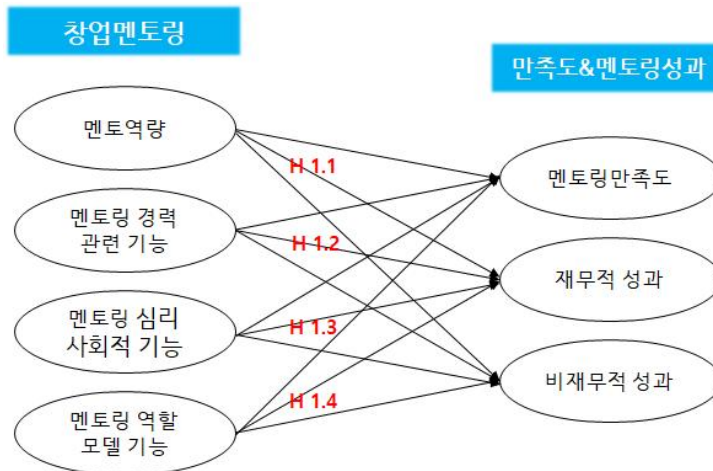
Beard & Dess(1981)는 비재무적 성과지표로 시장점유율 분석을 제시하였다. 시장점유율이 높은 기업은 규모의 경제, 유통 경로 지배 등 자신에게 유리한 시장 환경을 조성함으로써 수익성을 확보할 수 있다고 제시하였다. Prescott, Kohll & Venkatraman(1986)은 개인기업의 대상으로 한 연구에서 순자산이익률과 관련된 37개 요소 중 시장점유율이 가장 중요하다고 하였으며 기업 이익 극대화를 위해서 시장 점유율을 높이는 것이 필요하다고 주장하였다.

Buzzel, Gale & Sulten(1985) 역시 시장점유율이 높은 규모의 경제, 경쟁 능력 등의 요인으로 기업이 이익을 실현하는데 유리하며, 배은영(2000)은 시장점유율을 결정하는 주요 변수로, 브랜드충성도, 가격, 광고, 경쟁 제품 수, 진입순위 등을 제시하였다.

Ⅲ. 연구설계

3.1 연구 모형

본 연구는 창업멘토링이 활발하게 진행되고 있는 중소기업진흥공단 청년 전용창업자금을 용자받은 기업 CEO를 대상으로 멘토 역량과 경력기능, 심리 사회적기능, 역할모델 기능을 포함하는 멘토링 기능이 멘토링 만족도와 경영 성과에 영향을 미치는지 규명하고자 한다. [그림 3-1] 연구모형은 연구목적을 달성하기 위하여 선행연구를 기반으로 연구자가 설정한 연구모형이다.



[그림 3-1] 연구 모형

3.2 연구 가설의 설정

본 연구는 멘토링의 핵심 주체 중 멘토의 역량과 멘토링의 기능을 독립변수로 하여 멘티들의 멘토링만족도와 멘티의 창업기업의 경영성과에 어떠한 영향을 미치는가에 대해 분석하고자 한다. 연구 모형에 따라 설정된 가설은 아래와 같다.

[표 3-1] 연구 가설

가설 1.1.1	멘토역량은 멘토링만족도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
가설 1.1.2	멘토역량은 재무적경영성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
가설 1.1.3	멘토역량은 비재무적경영성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
가설 1.2.1	멘토링 경력관련 기능은 멘토링만족도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
가설 1.2.2	멘토링 경력관련 기능은 재무적경영성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
가설 1.2.3	멘토링 경력관련 기능은 비재무적경영성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
가설 1.3.1	멘토링 심리사회적 기능은 멘토링만족도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
가설 1.3.2	멘토링 심리사회적 기능은 재무적경영성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
가설 1.3.3	멘토링 심리사회적 기능은 비재무적경영성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
가설 1.4.1	멘토링 역할모델 기능은 멘토링만족도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
가설 1.4.2	멘토링 역할모델 기능은 재무적경영성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
가설 1.4.3	멘토링 역할모델 기능은 비재무적경영성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3.3 변수의 조작적 정의 및 설문지 구성

3.3.1 변수의 조작적 정의

실증 연구를 진행하기 위해서 계량적인 측정을 하는 것이 일반적이며 측정에 선행하여 개념적인 정의를 해 둘 필요가 있다. 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)

3.3.1.1 멘토역량

중소기업진흥공단 청년전용창업자금 융자받은 기업 CEO를 대상으로 창업 컨설턴트(멘토)의 역량을 측정해 보고자 하였다. 멘토 역량 측정 요인으로는 멘토링 준비를 기본으로 하여 전문가적인 능력, 멘티 창업에 대한 이해도, 핵심가치의 이해도, 그리고 쉽게 전달하는 의사소통 능력 등을 선별하였다.

멘토 역량의 핵심을 Allen & Poteet(1999)의 경청 및 의사소통에 관한 기술 연구에서 확인하였다. 멘토 역량을 측정하는 설문은 일반 멘토링과 교육 관련된 연구논문이 2013년부터 있었으며 방혜민(2013), 김기홍(2014), 박용호(2014), 김희수(2015)를 바탕으로 재구성하여 구성하였다.

3.3.1.2 멘토링 기능

앞서 연구한 바대로 Kram(1983)은 멘토 관계 기능 분류에서 경력 관련 기능과 사회심리적 기능으로 구분하였다. 이후 Burke(1984)와 Scandura(1992)는 역할모델 기능을 포함하여 3가지 차원의 멘토 관계 기능을 분류하였다.

본 연구에서는 Barr(1998)을 연구를 기초로 측정 문항을 도출하였는데, 후원, 노출 및 소개, 지도·보호, 도전적 업무수행 등 멘토링 경력 관련 기능에서는 ①경험 공유 ②창업전략 지도 ③아이디어 공유 및 의견 교환 ④문제 해결 ⑤기술 습득으로 구성하였다. 심리사회적 기능은 ①수용 ②상담 ③우정 ④코칭 ⑤문의/제안으로 구성하였으며, 역할 모델 기능은 ①멘토 지도 수용 ②멘토 가치관 및 태도 동의 ③멘토 벤치마킹 등으로 조작적 정의하였다.(박용호, 2014)

3.3.1.3 멘토링 만족도

교육 프로그램 만족도는 기대 심리에 비례하여 학습자가 느끼는 정서적 상태, 태도 그리고 욕구 만족정도를 의미한다고 정의하며, 피 교육자의 만족감은 의식적 또는 무의식적 상태에서 개인의 욕구 충족을 촉진하면서 교육 효과가 증대된다.(박재환, 김용태, 2009)

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

3.3.1.4 경영성과

정찬근(1996)은 재무적 성과는 회계자료에 의거하여 측정된다고 정의하였으나 회계자료가 과거 투자결정만을 반영할 뿐 미래의 현금 흐름을 반영하지 못한다는 비판을 받고 있다. 성과에 대한 주관적인 평가가 객관적인 성과와 상당히 일치한다는 연구도 있으나 이는 주관적으로 경영자의 선입견 등으로 편중될 수 있기 때문에 제한을 받고 있다. 최근의 연구들은 성장성, 수익성, 안정성을 재무적 성과로 분류하고 다른 측면을 보완하는 연구가 환영받고 있다.

김범진(2002)은 비재무적인 성과는 재무 지표 상 나타나지 않는 재무적 성과를 제외한 것으로 점유율과 만족도, 선호도 그리고 재구매 욕구 등으로 분류 하였다.

본 연구에서 경영성과를 측정하는 요인을 총 9개로 구성하였으며, 재무적 성과 측정을 위해 ①매출액 ②영업이익률 ③자산 ④재무유동성으로 구성하였다. 비재무적 성과 측정을 위해 ①시장점유율 ②브랜드 인지도③제품선호도 ④고객만족도 ⑤재구매율로 구성하였으며, 선행연구인 정지호(2014)의 연구를 참조하여 요인을 구성하였다.

3.3.2 설문지 구성

본 연구의 설문 항목은 연구 목적에 부합되도록 총 5개의 그룹으로 분류하였다. 각각의 설문 항목은 변수 별 선행 연구를 검토해서 사용하였으며 설문의 평가는 리커트 5점 척도로 “전혀 그렇지 않다”, “다소 그렇지 않다”, “보통이다”, “다소 그렇다”, “매우 그렇다”로 구성하였다. 인구통계적 특성 그룹은 중소기업진흥공단 청년전용창업자금 용자 대상에 적합한 형태로 설문 문항을 재구성 하였다.

[표 3-2] 설문지 구성

구분	하위 변수	문항	선행 연구
멘토 역량	멘토 역량	7	방혜민(2013), 김기홍(2014), 박용호(2014), 김희수(2015)
멘토링 기능	경력 관련 기능	5	Barr(1998), 방혜민(2013), 박용호(2014)
	심리사회적 기능	5	
	역할 모델 기능	3	
멘토링 만족도	멘토링 만족도	5	조희연(2010) 방혜민(2013) 김기홍(2014) 김희수(2015)
경영성과	재무적 성과	4	정지호(2014)
	비재무적 성과	5	
인구 통계적 특성	성별, 연령대, 학력, 결혼 여부, 창업 업종, 창업관련사회경력, 창업 경험, 멘토링 횟수, 멘토링 희망 분야	9	
합계		42	

3.4 자료 수집 및 분석방법

3.4.1 자료 수집

본 연구는 연구 목적에 따라 조사범위를 명확히 하여 2015년부터 2016년까지 2년 간 중소기업진흥공단 청년전용창업자금 심의에 합격하여 자금을 융자받은 기업 중 멘토링 1회 이상을 경험한 업체를 표본 대상으로 한정하였다. 현재 청년전용창업자금을 취급하는 중소기업진흥공단 18개 본부와 지부 가운데 서울지역본부, 경기지역본부, 강원지역본부, 경기북부지부 등 수도권지역본부와 경북지역본부, 대구지역본부 등 지방 소재 본부에서 자금을 융자받은 기업 CEO를 대상으로 하였다.

설문은 응답율과 설문응답의 질을 고려하여 구글을 통한 온라인 조사방식으로 휴대폰 문자와 SNS를 활용하여 5월 14일부터 10일간 실시하였다. 모집단인 총 298명 중에서 142명에게 설문조사 결과가 회수되었다.

3.4.2 분석방법

본 연구는 청년전용창업자금을 융자받은 후 멘토링을 1회 이상 받은 경험이 있는 기업 CEO를 대상으로 멘토의 역량과 멘토링의 기능이 멘토링 만족도와 경영성과에 영향을 미치는 지에 대하여 알아보기 위해 실시하였다.

SPSS 22.0을 사용하여 수집된 자료의 분석을 실시하였다. 먼저 빈도분석을 통해 인구통계적 특성을 파악하였으며, 각각의 변수의 요인들을 정제하기 위하여 탐색적 요인분석을 실시하여 요인제거를 하였으며 신뢰도 분석을 통해 Cronhach 알파값을 살펴보았다. 그리고 멘토역량, 멘토링 기능(경력기능, 심리사회적 기능, 역할모델 기능), 멘토링만족도, 경영성과(재무적성과, 비재무적성과)에 대해 상관분석을 통해 주요 변수 간의 상관관계를 살펴보았다.

원인변수인 멘토역량과 멘토링의 3가지 기능이 결과변수인 멘토링만족도와 경영성과에 미치는 영향을 확인하기 위해 다중회귀분석(multiple regression analysis)를 통해 가설을 검증하였다. 또한 위계적 회귀분석을 실시하여 결과변수에 영향력을 미치는 크기와 순서를 파악하는 연구를 실시하였다.

IV. 연구결과

4.1 표본의 인구통계적 특성

연구대상의 인구통계적 특성을 알아보기 위하여 빈도 분석을 실시하였으며 결과는 아래와 같다.

먼저 성별을 살펴보면 남성은 설문 응답자 142명 중 121명으로 85.2%로 나타났다. 여성의 경우는 21명으로 14.8%를 차지하는 것으로 나타났다.

[표 4-1] 성별

1. 귀하의 성별은?				
	빈도	퍼센트	올바른 퍼센트	누적 퍼센트
남	121	85.2	85.2	85.2
여	21	14.8	14.8	100.0
총계	142	100.0	100.0	

청년전용창업자금 연령 제한은 온라인 접수 시 만 39세 이하로 규정되어 있으며 응답자 연령은 총 5단계로 구분하여 조사하였다. 연령별로 분석해보면 36세~40세 이하가 142명 중 72명으로 전체의 50.7%를 차지하였다. 다음으로 31세~35세 이하는 43명으로 30.3%, 41세 이상이 15명으로 10.6%로 뒤를 이었다. 30세 이하 응답자는 12명으로 8.4%로 나타났다.

[표 4-2] 연령

2. 귀하의 연령은?				
	빈도	퍼센트	올바른 퍼센트	누적 퍼센트
21세~25세 이하	1	.7	.7	.7
26세~30세 이하	11	7.7	7.7	8.5
31세~35세 이하	43	30.3	30.3	38.7
36세~40세 이하	72	50.7	50.7	89.4
41세 이상	15	10.6	10.6	100.0
총계	142	100.0	100.0	

학력은 대졸이 60.6% 가장 많은 분포를 나타냈으며 대학원졸 이상이 18.3%, 전문대졸이 12.7%, 고졸이 8.5%를 차지하였다.

[표 4-3] 학력

3. 귀하의 학력은?				
	빈도	퍼센트	올바른 퍼센트	누적 퍼센트
고졸	12	8.5	8.5	8.5
전문대졸	18	12.7	12.7	21.1
대졸	86	60.6	60.6	81.7
대학원졸 이상	26	18.3	18.3	100.0
총계	142	100.0	100.0	

결혼 여부를 묻는 질문에는 142명 가운데 83명인 58.5%가 기혼으로 응답했으며, 59명인 41.5%가 미혼으로 나타났다.

[표 4-4] 결혼 여부

4. 귀하의 결혼 여부는?				
	빈도	퍼센트	올바른 퍼센트	누적 퍼센트
미혼	59	41.5	41.5	41.5
기혼	83	58.5	58.5	100.0
총계	142	100.0	100.0	

창업 업종을 묻는 질문에는 43.7%가 제조업을, 38.0%가 지식서비스업으로 답했으며, 기타업종도 18.3%로 응답하였다.

[표 4-5] 창업 업종

5. 귀하의 창업 업종은?				
	빈도	퍼센트	올바른 퍼센트	누적 퍼센트
지식서비스	54	38.0	38.0	38.0
제조업	62	43.7	43.7	81.7
기타	26	18.3	18.3	100.0
총계	142	100.0	100.0	

창업 업종에 종사한 사회 경력에는 1년 이상 3년 미만이 42명이 응답하여 29.6%, 10년 이상이 41명으로 28.9%를 차지하여 비슷한 수치가 나타났다. 또한 5년 이상 10년 미만이 21.1%, 3년 이상 5년 미만은 16.9%를 나타내는 등 창업 업종 관련 경력 연수는 다양하게 응답이 분포하는 것을 볼 수 있다.

[표 4-6] 창업 업종 관련 사회 경력기간

6. 창업 업종 관련 사회 경력기간은?				
	빈도	퍼센트	올바른 퍼센트	누적 퍼센트
1년 미만	5	3.5	2.5	3.5
1년 이상 3년 미만	42	29.6	29.6	33.1
3년 이상 5년 미만	24	16.9	16.9	50.0
5년 이상 10년 미만	30	21.1	21.1	71.1
10년 이상	41	28.9	28.9	100.0
총계	142	100.0	100.0	

이전 창업 경험에는 약 4분의 1인 25.4%가 창업 경험이 있다고 응답하였으며, 나머지 74.7%는 창업경험이 없거나 직장 경험이 있다고 결과가 나타났다.

[표 4-7] 이전 창업 경험

7. 이전 창업 경험이 있습니까?				
	빈도	퍼센트	올바른 퍼센트	누적 퍼센트
있다	36	25.4	25.4	25.4
없다	62	43.7	43.7	69.0
직장경험있음	44	31.0	31.0	100.0
총계	142	100.0	100.0	

멘토링을 받은 횟수에는 3~4회를 받았다는 응답자가 40.1%로 나타났으며, 다음으로 5회 이상이 32.4%, 1~2회가 27.5%로 나타났다. 청년전용창업 자금 운영 규정 상 1년 내 4회 이상 멘토링을 실시해야하는 규정으로 인하여 판단해보면 자금을 받은 지 약 1년 이상 경과된 업체가 응답자의 72.5% 정도로 나타난 반면, 약 1년 이하 업체는 27.5%로 판단된다.

[표 4-8] 청년전용창업자금 멘토링 횟수

8. 청년전용창업자금 멘토링 횟수				
	빈도	퍼센트	올바른 퍼센트	누적 퍼센트
1~2회	39	27.5	27.5	27.5
3~4회	57	40.1	40.1	67.6
5회	46	32.4	32.4	100.0
총계	142	100.0	100.0	

멘토링을 받고 싶은 분야에 대한 설문은 복수 응답을 허용하였으며, 항목은 경영&자금, 기술 관련, 마케팅&인증, 기타 등 총 4가지 보기로 구성하였다. 총 응답자 142명이 응답하는 경우는 9가지로 분산되어 나타났다. 경영&자금만 원하는 경우가 56.3%로 가장 높았으며, 경영&자금과 마케팅&인증을 원하는 경우는 16.2%, 마케팅&인증만 원하는 경우는 12.0%로 나타났다.

[표 4-9] 멘토링을 받고 싶은 분야

9. 귀하께서 멘토링을 받고 싶은 분야는?				
	빈도	퍼센트	올바른 퍼센트	누적 퍼센트
경영&자금, 기술 관련	2	1.4	1.4	1.4
마케팅&인증, 기타				
경영&자금, 기술 관련	8	5.6	5.6	7.0
마케팅&인증				
경영&자금, 기술 관련	4	2.8	2.8	9.9
경영&자금,				
마케팅&인증	23	16.2	16.2	26.1
경영&자금, 기타	1	.7	.7	26.8
경영&자금만	80	56.3	56.3	83.1
기술관련, 마케팅&인증	1	.7	.7	83.7
마케팅&인증만	17	12.0	12.0	95.8
기타	6	4.2	4.2	100.0
총계	142	100.0	100.0	

4.2 변수의 타당성 및 신뢰성 검증

4.2.1 멘토 역량과 멘토링 기능 탐색적 요인분석

멘토 역량과 멘토링 기능 측정변수는 척도 순화과정을 통하여 일부항목을 제거하였다. 먼저, 타당도를 검증하기 위하여 탐색적 요인분석을 실시하였다. 모든 측정변수는 구성요인을 추출하기 위해서 주성분 분석(Principle component analysis)을 사용하였으며, 요인 적재치의 단순화를 위하여 직교회전방식(varimax)을 채택하였다. 문항의 선택기준은 고유값(eigen value)은 1.0 이상, 요인 적재치는 .50 이상을 기준으로 하였다. 선행연구와 동일하게 멘토 역량과 멘토링 기능을 4개의 요인으로 구분되었으며, 총 20개 문항 중 4개 문항이 이론 구조에 맞지 않게 적재되어 제거하고 최종적으로 16개 문항을 분석에 이용하였다.(송지준, 2015)

[표 4-10] 멘토 역량과 멘토링 기능 탐색적 요인분석

개념	요인	변수명	요인 적재량	공통성	고유값	분산 설명력
멘토 역량 & 멘토링 기능	경력 기능	S11	.828	.861	4.968	29.363
		S10	.816	.824		
		S12	.810	.842		
		S9	.728	.858		
		S8	.652	.675		
	멘토 역량	S2	.778	.817	3.427	21.416
		S5	.679	.795		
		S6	.669	.825		
		S7	.638	.780		
		S4	.627	.675		
	역할 모델 기능	S20	.774	.863	2.667	16.668
		S19	.727	.834		
		S18	.702	.829		
	심리 사회적 기능	S16	.835	.910	2.333	14.579
		S17	.569	.793		
		S15	.535	.777		

4.2.2 멘토링 만족도와 경영성과 탐색적 요인분석

멘토링 만족도와 경영성과 측정 변수를 축약하기 위하여 탐색적 요인분석을 실시하였다. 베리맥스 회전방법으로 4회전을 실시하였으며 문항의 선택기준은 고유값(eigen value)은 1.0 이상, 요인 적재치는 .60 이상을 기준으로 하였다. 멘토링 만족도와 경영성과를 3개의 요인으로 구분되었으며, 총 14개 문항 중 1개 문항이 이론 구조에 맞지 않게 적재되어 제거하였으며 총 13개 문항을 분석에 이용하였다.(송지준, 2015)

[표 4-11] 멘토링 만족도와 경영성과 탐색적 요인분석

개념	요인	변수명	요인 적재량	공통성	고유값	분산 설명력
멘토링 만족도	멘토링 만족도	S25	.946	.917	4.344	33.419
		S24	.898	.849		
		S21	.885	.841		
		S22	.880	.803		
		S23	.876	.851		
경영성과	재무적 성과	S33	.908	.923	4.075	31.346
		S34	.857	.891		
		S32	.848	.914		
		S31	.755	.874		
	비재무적 성과	S29	.860	.900	2.847	21.899
		S28	.768	.904		
		S30	.660	.804		
		S27	.636	.796		

4.2.3 멘토 역량과 멘토링 기능 신뢰도 분석

멘토 역량과 멘토링 기능의 요인분석 결과의 신뢰성을 확인하기 위하여 [표 4-12]과 같이 신뢰도 분석을 실시하였다.

[표 4-12] 멘토 역량과 멘토링 기능 신뢰성 분석

요인명	문항수	항목 삭제 시 Cronbach 알파	Cronbach 알파
멘토 역량	5	.920 .905 .910 .902 .914	.927
경력 기능 (멘토링 기능)	5	.942 .922 .927 .919 .923	.941
심리사회적 기능 (멘토링 기능)	3	.811 .846 .821	.878
역할 모델 기능 (멘토링 기능)	3	.850 .851 .860	.897

멘토 역량과 멘토링 기능에 관한 신뢰도 분석 결과 모든 요인에서 신뢰도가 높게 나타났으므로 변수 제거 없이 모두 사용한다. 단 경력 기능 문항 중 “멘토는 내가 처리하기 곤란한 일을 수행하거나 극복하는데 도움을 준다” 문항이 .941보다 높은 .942가 나왔으나 미미한 차이이므로 제거하지 않는다.

4.2.4 멘토링 만족도와 경영성과 신뢰도 분석

멘토링 만족도와 경영성과의 요인분석 결과의 신뢰성을 확인하기 위하여 [표 4-13]과 같이 신뢰도 분석을 실시하였다.

[표 4-13] 멘토링 만족도와 경영성과 신뢰성 분석

요인명	문항수	항목 삭제 시 Cronbach 알파	Cronbach 알파
멘토링 만족도	5	.943 .947 .942 .940 .932	.952
재무적 성과 (경영 성과)	4	.949 .933 .939 .951	.957
비재무적 성과 (경영 성과)	4	.920 .892. .922 .924	.934

4.3 변수 간의 상관관계 분석

상관관계분석은 가설검정에 포함된 모든 변수들 간의 관련성을 파악하는데 이용하며 상관관계의 대상이 되는 7개의 하위요인의 상관관계 분석결과는 <표 4-14>에서 제시된 바와 같다.

[표 4-14] 상관관계 분석

연구단위	평균	표준 편차	구성개념 간 상관관계 (Inter-Construct Correlations)						
			1	2	3	4	5	6	7
1.멘토역량	4.4577	.73052	1.00	.808**	.823**	.797**	.862**	.457**	.452**
2.경력기능	4.0789	.96667	.808**	1.00	.805**	.741**	.857**	.432**	.422**
3.심리사회	4.3756	.78285	.823**	.805**	1.00	.772**	.829**	.490**	.459**
4.역할모델	4.3075	.79802	.797**	.741**	.772**	1.00	.833**	.461**	.490**
5.만족도	4.3465	.84179	.862**	.857**	.829**	.833**	1.00	.416**	.416**
6.재무성과	3.8187	.99205	.457**	.432**	.490**	.461**	.416**	1.00	.843**
7.비재무성과	3.9489	.87850	.452**	.422**	.459**	.490**	.416**	.843**	1.00

멘토 역량과 멘토링 기능(경력기능, 심리사회적 기능, 역할모델 기능), 그리고 멘토링 만족도와 상관관계 계수는 모두 0.7 이상의 높은 상관관계를 나타냈다. 경영성과의 두 하위요인인 재무성과와 비재무성과는 멘토링 관련 요인과 0.4를 조금 상회하는 상관관계 계수로 다소 높거나 보통 수준의 상관관계를 보였으며 재무성과와 비재무성과는 0.843으로 높은 상관관계를 나타냈다. 모든 요인은 유의하게 (+)의 방향으로 나타났다.

4.4 연구가설의 검증

4.4.1 다중 회귀분석

[표 4-15] 멘토역량 및 멘토링 기능이 만족도에 미치는 영향

가설	독립변수	비표준화 계수		표준 계수	t	유의 수준	공선성 통계	
		B	표준 오차	베타			허용 오차	VIF
(상수)		-.064	.182		-.349	.727		
1.1.1	멘토역량	.313	.080	.272	3.942	.000	.228	4.393

1.2.1	경력기능	.292	.054	.335	5.380	.000	.280	3.573
1.3.1	심리사회	.134	.071	.125	1.887	.061	.248	4.032
1.4.1	역할모델	.287	.062	.272	4.639	.000	.315	3.174
$R=.923$. $R^2=.851$. 조정된 $R^2=.847$. Durbin-Watson=2.033. $f=196.388$								

멘토역량과 경력기능, 심리사회적기능, 역할모델기능 등 멘토링의 기능이 멘토링만족도에 미치는 영향을 살펴보기 위하여 다중 회귀분석을 실시하였다. 독립변수가 종속변수에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설 1.1.1, 1.2.1, 1.3.1, 1.4.1의 검증 결과는 다음과 같다.

멘토역량이 멘토링만족도에 미치는 영향은 $t=3.942$ 로 나타나 가설 1.1.1은 채택되었다. 멘토링 기능 가운데 경력기능이 멘토링 만족도에 미치는 영향 역시 $t=5.380$ 으로 가설 1.2.1도 채택되었다. 그러나 심리사회적기능은 t 값이 1.887로 ± 1.96 보다 작고, p 값은 0.061로 0.05보다 크기 때문에 가설 1.3.1은 기각되었다. 역할모델기능은 t 값이 4.639로 가설 1.4.1은 채택되었다.

공차한계는 모두 0.1보다 크기 때문에 다중공선성에는 문제가 없는 것으로 보인다. 또한 Durbin-Watson 역시 2.033으로 기준 값인 2에 매우 근접하고 0 또는 4에 가깝지 않기 때문에 잔차들 간에 상관관계가 없는 것으로 판단된다.

<표 4-16> 멘토역량 및 멘토링 기능이 재무성과에 미치는 영향

가설	독립변수	비표준화 계수		표준 계수	t	유의 수준	공선성 통계	
		B	표준 오차	베타			허용 오차	VIF
(상수)		.820	.479		1.710	.090		
1.1.2	멘토역량	.097	.209	.072	.465	.642	.228	4.393
1.2.2	경력기능	.022	.143	.021	.152	.879	.280	3.573

1.3.2	심리사회	.360	.187	.284	1.922	.057	.248	4.032
1.4.2	역할모델	.209	.163	.168	1.285	.201	.315	3.174
$R=.509$. $R^2=.259$. 조정된 $R^2=.237$. $Durvin-Watson=2.081$. $f=11.951$								

멘토역량 및 멘토링의 3가지 기능이 경영성과 중 재무적 성과에 미치는 영향을 살펴보기 위하여 다중 회귀분석을 실시하였다. 앞서 설정한 연구가설 1.1.2, 1.2.2, 1.3.2, 1.4.2의 검증 결과는 아래와 같다.

멘토역량, 경력기능, 심리사회적 기능, 역할모델 기능의 t값은 각각 .465, .152, .1.922, 1.285로 ± 1.96 보다 작고 각각의 p값이 모두 0.05보다 크기 때문에 가설 1.1.2, 1.2.2, 1.3.2, 1.4.2 모두 기각되었다. $Durvin-Watson$ 은 2.081로 기준 값인 2에 매우 근접하므로 잔차들 간의 상관관계가 없는 것으로 판단된다.

[표 4-17] 멘토역량 및 멘토링 기능이 비재무성과에 미치는 영향

가설	독립변수	비표준화 계수		표준 계수	t	유의 수준	공선성 통계	
		B	표준 오차	베타			허용 오차	VIF
(상수)		1.322	.425		3.112	.002		
1.1.3	멘토역량	.082	.186	.068	.442	.659	.228	4.393
1.2.3	경력기능	.018	.126	.019	.139	.890	.280	3.573
1.3.3	심리사회	.171	.166	.155	1.051	.295	.248	4.032
1.4.3	역할모델	.331	.144	.301	2.294	.023	.315	3.174
$R=.508$. $R^2=.258$. 조정된 $R^2=.236$. $Durvin-Watson=2.345$. $f=11.888$								

멘토 역량 및 멘토링의 기능이 비재무적 경영성과에 미치는 영향에 대한 검증 결과는 다음과 같다. 멘토 역량의 t값은 0.442로 가설 1.1.3은 기각되었

다. 경력기능과 심리사회적 기능의 t값은 각각 0.139, 1.051로 가설 1.2.3과 1.3.3 역시 기각되었다. 마지막으로 역할모델 기능(가설 1.4.3)의 t값은 2.294로 ± 1.96 보다 크며, 유의수준도 0.023으로 0.05보다 작으므로 채택되었다.

Durvin-Watson은 2.345로 기준값인 2에 근접하고 0 또는 4에 가깝지 않기 때문에 잔차들 간의 상관관계가 없는 것으로 판단된다.

멘토역량 및 경력기능, 심리사회적 기능, 역할모델 기능이 멘토링만족도와 재무적, 비재무적 경영성과에 미치는 영향에 대해서 채택한 가설에 대한 검증 결과를 [표 4-18]에 요약하였다.

[표 4-18] 가설 검증 결과 요약

가설		검증결과
1.1.1	멘토역량은 멘토링만족도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
1.1.2	멘토역량은 재무적경영성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	기각
1.1.3	멘토역량은 비재무적경영성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	기각
1.2.1	멘토링 경력관련 기능은 멘토링만족도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
1.2.2	멘토링 경력관련 기능은 재무적경영성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	기각
1.2.3	멘토링 경력관련 기능은 비재무적경영성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	기각
1.3.1	멘토링 심리사회적 기능은 멘토링만족도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	기각
1.3.2	멘토링 심리사회적 기능은 재무적경영성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	기각

1.3.3	멘토링 심리사회적 기능은 비재무적경영성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	기각
1.4.1	멘토링 역할모델 기능은 멘토링만족도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
1.4.2	멘토링 역할모델 기능은 재무적경영성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	기각
1.4.3	멘토링 역할모델 기능은 비재무적경영성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택

4.4.2 위계적 회귀분석

<표 4-19> 만족도에 영향을 미치는 위계적 회귀분석 결과

독립변수	β	t값(유의도)	공차 한계
상수		-.349(.727)	
멘토역량	.272	3.942(.000)	.228
경력 기능	.335	5.380(.000)	.280
심리사회적 기능	.125	1.887(.061)	.248
역할모델 기능	.272	4.639(.000)	.315
$R=.923$. $R^2=.851$. 조정된 $R^2=.847$. $Durbin-Watson=2.033$. $f=196.388$			

심리사회적 기능 t값은 1.887로 ± 1.96 보다 작고 유의도가 0.05보다 큰 0.061로 통계적 유의수준에서 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 위계적 회귀분석 결과에 따라 멘토링 만족도를 향상 시킬 수 있는 변수들 간의 상대적 영향력을 살펴보면 경력 기능($\beta=.335$)로 가장 큰 영향력을 보이는 변수로 나타나고 있으며 다음으로 멘토역량($\beta=.272$)과 역할모델 기능($\beta=.272$)로 비슷한 영향력을 보이는 것으로 해석할 수 있다.

[표 4-20] 재무성과에 영향을 미치는 위계적 회귀분석 결과

독립변수	β	t값(유의도)	공차 한계
상수		1.710(.090)	
멘토역량	.072	0.465(.642)	.228
경력 기능	.021	0.152(.879)	.280
심리사회적 기능	.284	1.922(.057)	.248
역할모델 기능	.168	1.285(.201)	.315
$R=.509$. $R^2=.259$. 조정된 $R^2=.237$. $Durbin-Watson=2.081$. $f=11.951$			

앞서 다중 회귀분석을 통한 분석에서 모든 선행변수는 재무성과에 통계적 유의수준에서 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 위계적 회귀분석을 통해 재무성과에 영향을 미치는 상대적 영향력을 살펴보면 심리사회적 기능($\beta=.284$)이 가장 높았으며 역할모델 기능($\beta=.168$)이 다음으로 나타났다.

[표 4-21] 비재무성과에 영향을 미치는 위계적 회귀분석 결과

독립변수	β	t값(유의도)	공차 한계
상수		3.112(.002)	
멘토역량	.068	0.442(.659)	.228
경력 기능	.019	0.139(.890)	.280
심리사회적 기능	.155	1.051(.295)	.248
역할모델 기능	.301	2.294(.023)	.315
$R=.508$. $R^2=.258$. 조정된 $R^2=.236$. $Durbin-Watson=2.345$. $f=11.888$			

역할모델 기능을 제외하고 다른 변수는 비재무성과에 통계적 유의수준에서 영향을 미치지 않는 것으로 파악되었다. 역할모델 기능은 t값이 2.294로 ± 1.96 보다 크고 유의도 0.05보다 작은 0.23으로 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 4가지 변수 가운데 상대적 영향력이 가장 큰 변수는 역할모델 기능($\beta=.301$)이었으며 다음으로 심리사회적 기능($\beta=.155$)으로 나타났다.

V. 결 론

5.1 연구결과의 요약 및 시사점

2008년 글로벌 금융위기 이후 저성장으로 인한 실업문제가 중요한 사회 문제로 대두되었다. 기존 기업에서 실업문제를 해결할 수 있는 고용창출이 어려워짐에 따라 정부는 창업 활성화를 위해 각종 지원 제도를 마련하여 창업에 대한 부정적 인식을 줄이고 창업자금 등의 직접적인 지원과 교육·멘토링 등을 활용한 생존율을 높이는 방향의 사업을 전개하고 있다.

본 연구에서 2000년대 중·후반부터 학문적인 연구가 활발한 멘토링 분야의 문헌연구와 함께 2012년부터 실시된 중소기업진흥공단 청년전용창업자금 융자를 받은 기업을 대상으로 ‘청년창업멘토링이 멘토링만족도와 경영성과에 미치는 영향’에 관한 설문조사를 통한 연구를 실시하였다. 중소기업진흥공단 청년전용창업자금은 매년 1천개 이상의 기업을 대상으로 심의위원회 평가를 통해 융자금을 지원하면서 경영성과를 통한 생존율을 높이기 위하여 1년간 정기적인 멘토링을 실시하는 청년창업 지원제도의 중요한 한 축을 이루고 있는 제도이다.

연구자는 직접 멘토로 근무하면서 멘토링의 역할과 기능적 측면에서 멘티들의 만족도에 대한 의문을 가지고 있었으며, 직접적인 성과 창출에 도움이 되는지 여부에 대하여 관심을 가지고 있었다. 본 연구를 통하여 전국적 단위로 실시되고 있는 자금지원 연계 창업멘토링의 멘토역량과 멘토링 기능이 만족도와 경영성과에 미치는 영향에 관하여 분석하고자 하였다. 이를 위해 총 12개의 가설을 설정하였고 가설검증을 통해 다음과 같은 결과를 도출하였다.

첫째, 멘토역량과 멘토링 기능은 멘토링 만족도에 미치는 영향에 관한 연구에서는 심리사회적 기능은 멘토링 만족도에 정(+)의 영향을 미친다는 기각되었으며 멘토역량, 경력개발 기능, 역할모델 기능은 결과변수에 유의수준에

서 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 다중 회귀분석 결과 $R^2=.851$ 로 독립변수가 종속변수의 85.1% 설명하고 있는 것으로 나타나 상당히 높은 설명력을 갖고 있다. 독립변수 요인 가운데 경력 개발 기능($\beta=.335$)이 만족도에 상대적 영향력이 가장 큰 것으로 나타났다.

둘째, 멘토역량과 멘토링 기능은 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구 결과, ‘역할모델 기능이 비재무적 경영성과에 정(+)의 영향을 미친다’ 만이 채택되었으며 다른 가설들은 기각되었다. 독립변수가 종속변수의 설명 정도를 살펴보면 재무적 성과에 $R^2=.259$, 비재무적 성과에 $R^2=.258$ 로 각각 25.9%, 25.8%로 나타나서 사회과학분야의 인정되는 13%보다 높은 설명력을 갖고 있는 것으로 나타났다. 연구 전의 예상과 다르게 창업멘토링의 경영성과에 대한 영향은 크지 않은 것으로 확인되었다. 위계적 회귀분석 결과 재무적 성과에는 심리사회적 기능($\beta=.284$)이 유의수준 밖에서 상대적으로 높은 영향을 보이고 있으며, 비재무적 성과에는 역할모델 기능($\beta=.301$)이 가장 큰 영향력을 나타내는 것으로 나타났다. 자금지원과 병행하여 실시되는 창업멘토링은 기간이 1년으로 제한되어 있으며 분기 당 1회 수준으로 멘토와 멘티의 적극적인 상호작용이 이루어지지 않는 경우는 직접적인 경영성과에 영향력이 크지 않은 것으로 판단된다.

멘토링에 대한 만족도가 높은 경우에도 연구 결과처럼 경영성과로 이어지는 결과는 낮을 수 있다는 점을 의미한다. 이처럼 멘토 역량이 뛰어나 창업멘토링이 성공적으로 수행하더라도 멘티는 롤모델로서 멘토에 대해 고마움을 표현하는 것과 별도로 자신의 부족함과 시장상황 등의 변화로 인하여 창업을 포기하지만 도움이 되어준 멘토에게 고마움을 표현하는 경우도 있다.

본 연구는 중소기업진흥공단 청년전용창업자금이라는 특정 지원 제도의 집중하여 창업멘토링의 실효성을 확인한 바 이를 통해 우리나라 창업지원제도의 보완의 틀로 활용될 수 있는 이론적인 토대를 만들고자 하였다. 연구 결과 멘토링 만족도는 높지만 경영성과에 이어지는 가설은 대부분 기각되어 현

재 운영되는 분기당 1회, 연간 4회 정도의 멘토링으로는 직접적 성과에 이어지는 것은 다소 무리가 있다고 판단된다. 그러나 멘토링 기능 가운데 역할 모델 기능이 비재무적 성과에 정의 영향을 미친다는 결론을 살펴보면, 멘토와 멘티간의 상호 작용을 통한 롤모델로 이어지는 경우 짧은 기간의 멘토링이라도 경영성과에 유의미하게 작용하는 것을 볼 수 있으며 이러한 점은 중요한 시사점이라고 판단된다.

5.2 연구의 한계 및 향후 연구 방향

본 연구를 진행하면서 다음과 같은 한계점도 가지고 있었다.

첫째, 멘토링 분야의 학문적인 연구는 국내에서 2000년대 중·후반부터 다양한 분야에서 연구되었으나 창업학과 연관된 연구가 비교적 부족하여 연구 모형 설계와 가설 설정에 어려움이 있었다. 2010년 초부터 창업멘토링 관련 연구가 있었으나 청년창업 분야 집중한 연구가 부족하여 가설 설정 및 설문 문항을 설계하는데 용이하지 않았다.

둘째, 연구에 사용된 표본수가 적어 일반화에 대한 문제가 발생한다. 2015년과 2016년 에 자금을 지원받은 기업으로 한정하여 약 3,000개 업체 가운데 10%인 300개 업체의 설문을 받을 예정이었으나 준비 단계의 예상과는 다르게 50%에 못 미치는 회수율을 보여 $n=142$ 로 분석을 실행하였다. 그러나 표본수가 비교적 적은 연구였지만, 설명력은 85.1%, 25.9%, 25.8%로 의미 있는 연구 결과가 있었다고 볼 수 있다.

셋째, 설문에 응답한 멘티는 멘토와의 유대관계가 비교적 강한 것으로 추측된다. 멘토 1명에 다수에 멘티로 구성된 관계로 멘토에 대한 불만이나 별다른 느낌이 없는 경우 설문을 포기하게 되며, 반대로 멘토와 멘티의 유대관계가 강한 경우 설문 응답이 높을 것으로 추측되는 관계로 만족도와 관련된 설문 항목에 호의적으로 응답했을 확률이 존재한다고 볼 수 있다.

위와 같은 한계점을 토대로 향후 추진되어야 할 연구 방향은 다음과 같다.

첫째, 국내에서 창업 멘토링 분야에 집중된 학문적인 연구를 통해 일반 멘토링과의 차이점 등에 대하여 비교 분석이 필요하다고 판단된다. 특히 창업 멘토링이 창업 및 경영성과에 보다 의미 있게 활용되기 위하여 멘토링 분야, 횟수, 기간 등에 관한 다양한 연구를 통한 비교 분석을 통한 연구가 활성화 되어야 한다.

둘째, 창업 멘토링 분야에서 청년 창업에 집중된 연구가 필요하다. ‘고용 없는 성장’으로 인한 청년실업 문제는 생존 가능성이 높은 청년창업이라는 돌파구가 필요하며 교육 및 자금 등 제도적인 지원이 중요하다고 판단된다. 연구를 진행하면서 청년 창업에 관한 연구가 상당히 부족한 것을 인지하였으며, 향후 보다 활발한 연구가 이루어지기를 바란다.

참 고 문 헌

1. 국내문헌

- 곽종희. (2004). 『사회복지관 관리자의 멘토관계와 사회복지사 자기효능감』. 신라대학교 석사학위 논문
- 김기홍. (2014). 『창업 멘토링 교육 요인이 창업 멘토링 교육 만족도와 창업의지에 미치는 영향에 관한 연구』. 중앙대학교 석사학위 논문
- 김희수. (2015). 『뷰티 창업 멘토링 교육의 만족도가 창업의지에 미치는 영향에 관한 연구』. 중앙대학교 석사학위 논문
- 김민정. (2009). 『멘토 역량과 멘토링 기능과 조직 유효성의 관계』. 부산대학교 석사학위 논문
- 김민정. (2015). 『기업진단 방식의 중소기업정책자금 지원의 효과성에 대한 연구』. 서울대학교 석사학위 논문
- 남정인. (2013). 『창업멘토링이 창업태도와 창업의도 간에 미치는 조절효과에 관한 연구』. 중앙대학교 석사학위 논문
- 모미현. (2011). 『멘토링 기능유형이 카지노 종사원의 직무몰입과 직무만족에 미치는 영향』. 경기대학교 석사학위 논문
- 박용호. (2014). 『창업멘토링이 창업 및 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구』. 중앙대학교 석사학위 논문
- 방혜민. (2013). 『멘토역량과 멘토링이 창업초기 성과만족도에 미치는 영향』. 호서대학교 석사학위 논문
- 양경식. (2016). 『멘토링을 통한 창업기업 성공을 위한 선행요인 도출』. 한밭대학교 석사학위 논문
- 이만기. (2007). 『멘토링의 매개효과 및 조절효과에 관한 연구 : 멘토역량과 멘토링 기능을 중심으로』. 숭실대학교 박사학위 논문
- 임재문. (2008). 『멘토링기능이 호텔직원의 역할스트레스와 직무태도 및 이직의도에 미치는 영향 : 서울시내 특1급 호텔을 중심으로』. 세종대학교 박사학위 논문
- 정우석. (2009). 『KITCHEN STAFF의 멘토역량이 프로티제의 조직적 성과

- 에 미치는 영향』. 영남대학교 박사학위 논문
- 정옥. (2017). 『호텔 멘토링 기능 척도개발 및 구성요인 간 인과관계에 관한 연구』. 세종대학교 박사학위 논문
- 정지호. (2014). 『창업교육이 기업가정신과 창업 및 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구』. 건국대학교 박사학위 논문
- 장정애, 최세경, 윤동열. (2016). 멘티의 멘토링 참여수준이 개인역량개선에 미치는 영향에 대한 연구. 『조직과 인사관리연구』 제40집 1권: 165-197
- 곽동철, 주영혁, 조봉현. (2016). 창업기업 생존율 영향 요인 고찰: 청년창업을 중심으로. 『중소기업연구』. 제38권 제4호: 77-94
- 박정아. (2001). 관광호텔 경영성과 측정방법에 대한 고찰. 『대구경북개발연구』, 제6호
- 김한열, 이진규. (1993). 조직사회화 과정에서 멘토의 역할. 『경영학연구』, 제22권 제2호
- 문영주, 황미경. (2007). 사회복지전담공무원의 멘토링 경험 및 멘토링 기능이 전문직업적 정체성에 미치는 영향. 『인적자원관리연구』, 제14권 특별호: 93-111
- 박근수. (2010). 멘토링 인지, 멘토링 전이와 조직몰입 관계에서 직무만족의 매개효과 분석. 『산업교육연구』, 제20집: 63-82
- 박소희. (2012). 멘토링과 신뢰, 조직몰입, 인적자원역량의 관계에 대한 중단 연구: 잠재성장모형을 활용하여. 『경영교육연구』 제27집 3권 251-277
- 이상호, 이만기. (2006). 멘토역량과 멘토링기능에 관한 모델연구. 『전문경영인탐구』, 제9집 제1호
- 이형룡, 이용문, 안윤영. (2009). 호텔직원의 멘토링 기능 지각이 경력몰입 및 팀몰입에 미치는 영향. 『호텔경영학연구』, 18(2), 1-26.
- 광학세계. (2012). 『2012년도 중소기업 정책자금 지원안내』
- 이화지식시스템연구센터. (2014). 『청년전용창업자금 성과분석 및 효율화 방안』

[인터넷 인용자료 출처]

hp.sbc.or.kr

2. 국외문헌

- Bruke, R. (1984). Mentors in Organizational. *Group and Organization Studies*, 9: 353-372.
- Collins, E. G. & Scott, P. (1978). Everyone who makes it has a mentor. *Harvard Business Review*, Vol. 56, No. 4. pp 89-101
- Furano, K., Roaf, P. A., Styles, M. B., & Branch, A. Y.(1993). Big Brothers/Sisters. *A Study of Program Practices. Philadelphia PA: Public/Private Ventures*
- Gattiker, U. E. & Larwood, L. (1988). Predictors for manager's career mobility, success and satisfaction. *Human Relations*, 41(8), pp 569-591.
- Hunt, D. M. & Michael, C. (1983). Mentoring: A Career Training and Development Tool. *Academy of Management Review*, Vol. 8, No. 3. pp 475-495.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1996). The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*. 70(1). pp 71-80.
- Kram, K. E. (1983) Phases of the Mentor Relationship. *Academy of Management Journal*, Vol. 26, No. 4. pp 608-625
- 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. (1994). Framing the mentoring relationship as an information exchange. *Human Resource Management Review*, 4(3): 257–281.
- Noe, R. A. (1988). An Investigation of the Determinant of Successful Assigned Mentoring Relationship. *Personnel Psychology*, Vol. 41, No. 3. pp 457–479.
- Pentaland, A. (2012). The new science building great teams. *Havard Business Review*, 2012(4)
- Scandura, T. A. (1992). Mentorship and Career Mobility: An Empirical Investigation. *Journal of Organizational Behavior*, 13: 169–174.
- Shea, G. (1995). ‘Can A Supervisor Mentor?’, *Supervision* November.
- Sparrow, P. (1996). Competency based pay too good to be true. *People Management*, 2(1), pp 22–25.
- Spencer, L. M. & Spencer, S. M. (1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance*. NY; John Wiley & Sons
- Viator, R. (2001). The Association of Formal and Informal Public Accounting Mentoring with Role Stress and Related Job Outcomes, *Accounting, Organizations and Society*, 26: 73–93.
- Watson. (2004). *A Situational Analysis of Entrepreneurship Mentors in South Africa*. University of South Africa.
- Wong, H. K. (2003). Induction Programs That Keep New Teacher Teaching and Improving. *NASSP Bulletin*, 88(638), 41–58.
- Zey, M. G. (1984). *The Mentor Connection*, Homewood, IL. *Dow–Jones–Irwin*

【설 문 지】

청년창업멘토링이 멘토링만족도와 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구

안녕하십니까?

저는 중소기업진흥공단 서울지역본부 창업전문위원이며 한성대학교 지식서비스 & 컨설팅대학원에서 컨버전스 컨설팅을 전공하는 학생입니다.

본 설문지는 2012년부터 시행된 중소기업진흥공단 청년전용창업자금을 융자받은 기업대표자를 대상으로 “청년창업멘토링이 멘토링만족도와 경영성과에 미치는 영향”에 관한 연구를 위해 기초자료를 수집하기 위한 것입니다.

본 설문지는 멘토의 역량, 멘토링 기능, 멘토링 만족도, 경영성과에 관한 내용으로 구성되어 있으며 과거 멘토링을 받으시면서 느꼈던 본인의 의견이나 느낌을 솔직하게 응답해 주셨으면 합니다.

작성해 주신 본 설문지에서 얻어지는 결과는 통계법에 의거하여 익명으로 처리되며 학위 논문을 위한 연구 목적으로만 사용할 것임을 약속드립니다. 귀하의 도움에 다시 한 번 감사드립니다.

2017. 5.

지 도 교 수 : 한성대학교 지식서비스 & 컨설팅대학원
경제학 박사 나 도 성

연 구 자 : 한성대학교 지식서비스 & 컨설팅대학원
석사과정 이 진 혁

1. 멘토 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 이 야기하며 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 처리하고 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 갖고 있는 걱정이나 어려움을 털어놓고 얘기할 수 있도록 격려해 준다.					
4.	멘토는 내가 신뢰감을 갖고 상담했던 내용에 대해 자신의 느낌을 유지하고 관련 비밀을 지켜준다.					
5.	멘토는 창업에서 발생하는 다양한 문제에 대해 나에게 의견을 묻거나 제안을 기대한다.					

2-2. 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 대해 만족한다.					
2.	멘토링 시간이 일반적인 이론교육 시간보다 효율적이라고 생각한다.					
3.	멘토는 나의 창업에 실질적인 도움이 된다.					
4.	향후에도 멘토링을 계속 받고 싶다.					
5.	멘토의 멘토링에 대해 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 선호도가 증가되고 있다.					
4.	우리 회사 제품에 대한 고객의 만족도가 증가되고 있다.					
5.	우리 회사 제품에 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. 인구통계적 사항

1) 귀하의 성별은?

(1) 남

(2) 여

2) 귀하의 연령은?

(1) 21~25세 (2) 26~30세 (3) 31~35세 (4) 36~40세 (5) 41세 이상

3) 귀하의 학력은?

(1) 중졸이하 (2) 고졸 (3) 전문대졸 (4) 대졸 (5) 대학원졸 이상

4) 귀하의 결혼 여부는?

(1) 미혼

(2) 기혼

(3) 기타

5) 귀하의 창업 업종은?

(1) 지식서비스

(2) 제조업

(3) 기타

6) 귀하의 업종에 대한 사회생활 경력은?

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

7) 귀하께서는 이전 창업 경험이 있습니까?

- (1) 있다 (2) 없다 (3) 직장에 다닌 적이 있다

8) 귀하께서 청년전용창업자금 멘토링을 받은 횟수는 몇 번이십니까?

- (1) 1~2회 (2) 3~4회 (3) 5회 이상

9) 귀하께서 멘토링에서 가장 받고 싶은 분야는 어떤 부분이십니까?

- (1) 경영 & 자금 (2) 기술 관련 (3) 마케팅 & 인증 (4) 기타

ABSTRACT

A Study on the Effect of Young Entrepreneurship Mentoring on Mentoring satisfaction and Business Performance : Small & medium Business Corporation Young Entrepreneurs Funded Enterprises

Lee, Jin-Hyuk

Major in Convergence Consulting

Dept. of Knowledge Service & Consulting

Graduate School of Knowledge Service
Consulting

Hansung University

In the era of “jobless growth” in which the economy does not increased to the economic growth, job creation is becoming an important task. In the absence of a significant increase in corporate employment, and it is essential to develop a virtuous cycle structure in which jobs are created through the employment of companies. At present, the Korean government has been actively promoting various business start-up support systems to create jobs through successful start-ups.

Entrepreneurship is the activity of recognizing opportunities and establishing and implementing detailed plans as 'creating new

business'. It is a concept that encompasses the process of managing the risk factors that arise in the process of putting appropriate resources and creating core values for successful start-up. In Korea, the founder defines young entrepreneurs under the age of 39 as young entrepreneurs. In order to support young entrepreneurs with a relatively low level of empirical maturity, they are making efforts to support various forms of institutional support such as entrepreneurship education and mentoring.

From 2012, the Small Business Promotion Corporation has set up the foundation fund for young entrepreneurs as an axis of fund for entrepreneurial enterprises, funding more than 1,000 youth entrepreneurs every year, and endeavoring to raise the survival rate of entrepreneurs through start-up mentoring. It is leaning. In this study, we conducted a questionnaire survey on "The effect of mentoring on young entrepreneurship on satisfaction and performance of mentoring" for companies that have conducted mentoring more than once among companies that have received young entrepreneurship funds in 2015 and 2016. An empirical analysis was conducted. A survey of 298 companies funded by the Seoul Metropolitan Area, Gyeongbuk Province, Daegu and other local governments from 18 headquarters and branch offices of SME Promotion Corporation dealing with youth-specific start-up funds will be conducted for 10 days from May 14. Of these, 142 responded to the questionnaire through multiple regression analysis and hierarchical regression analysis.

As a mentor of youth-only entrepreneurship fund, which is one of the institutions that support young entrepreneurs, researchers have questioned the satisfaction of mentees in the roles and functions of

mentoring, and they are interested in whether they are helpful for direct performance creation there was. We focused on whether it had influenced the performance of entrepreneurship, which is the purpose of entrepreneurial mentoring that is more important than achieving measurable performance indicators of funding. In this study, we tried to establish the theoretical foundation that can be used as a framework for complementing the youth entrepreneurship support system by confirming the effectiveness of entrepreneurial mentoring.

【Key words】 : Small Business Corporation, entrepreneurship fund for youth, mentoring, start-up mentoring, mentoring satisfaction, management performance