

멘토역량과 멘토링기능이 창업멘토링 만족도에 미치는 영향에 대한 연구: 창업가특성의 조절효과를 중심으로*

유병준 (서울대학교 경영대학 교수)**

전성민 (가천대학교 경영대학 교수)***

석민성 (서울대학교 경영대학 석사과정)****

국 문 요 약

고용 없는 성장이 뉴노멀(New normal)로 자리 잡고 평균 수명이 늘어남에 따라 양질의 일자리를 찾는 것이 어려운 상황이다. 이러한 악조건에서 양질의 일자리 창출기능을 담당할 수 있는 창업은 정부의 주목을 받기 시작하였으며, 그 결과 다양한 창업 지원 프로그램이 도입·운영되고 있다. 한국도 정부 주도의 다양한 창업 지원 프로그램이 2000년대 후반부터 운영되어 창업 건수가 증가하였으나, 전문성과 경험이 부족한 상태에서 창업한 경우가 많아 오래 사업을 유지하지 못하는 경우가 많았다. 이러한 문제점을 해결하고 창업자들에게 도움을 주는 방법으로 최근 창업멘토링이 주목을 받고 있으나 만족도에 대한 편차가 크며 창업가 특성을 고려한 맞춤형 멘토링이 효과적으로 이뤄지고 있는지에 대한 연구는 미진하다.

따라서 본 연구는 창업멘토링 만족도를 종속변수로 보아 실증분석을 하여 창업멘토링의 효과를 살펴보았다. 이를 분석하기 위해 SPSS 25.0 프로그램을 이용하여 가설을 검정하였으며, 멘토역량과 멘토링기능이 창업멘토링 만족도를 높이지만 창업가특성의 조절효과는 유의미하지 않다는 결론을 도출하였다. 유의미한 창업가특성 조절효과가 나오지 않은 이유에 대한 해석은 다양할 수 있지만, 선행연구를 고려해본다면 표본을 수집한 창업멘토링 기관이 높은 경쟁률로 인하여 면접과정을 거쳐 지원자 중 일부만 멘토로 선발하기 때문에 예측변수의 범위 제한(range restriction)이 발생하여 실제보다 작은 상관계수가 구해졌다고 볼 수 있다. 본 연구는 창업가특성을 고려한 창업멘토링이 운영될 필요가 있다는 시사점을 주었다는 점에서 향후 창업 지원 정책자료로 활용될 수 있을 것이다.

핵심주제어: 창업, 창업 멘토링, 창업 지원 프로그램, 조절효과, 창업가 특성

1. 서론

1.1 연구의 필요성 및 목적

세계적으로 고용 없는 성장이 뉴노멀(New normal)로 자리 잡고 의학 기술의 발전으로 평균 수명이 늘어남에 따라, 남녀노소를 불문하고 양질의 일자리를 찾는 것이 어려운 상황이다. 이러한 상황에서 양질의 일자리 창출기능을 담당할 수 있는 창업은 정부의 주목을 받기 시작하였으며 그 결과 다양한 창업 지원 프로그램이 도입·운영되고 있다.

한국은 1986년 중소기업 창업지원법으로 복잡하던 창업절차들이 간소화되고 기술기반 창업자에게 세제감면혜택이 지원되었으며(길운규 외, 2015), 1997년 발생한 외환위기 극복을 위해 특히 IT 관련 중소벤처기업을 집중 육성하기 시작하여

정부 주도의 다양한 창업 지원 프로그램이 운영되고 있다. 그 결과 창업 건수는 증가하였지만, 전문지식과 경험이 부족한 상태에서 창업한 경우가 많아 오래 버티지 못하고 실패하는 경우가 많았다.

기존의 전문지식과 경험이 부족한 상태에서 창업함으로써 생기는 문제점들을 해결하고, 창업자들에게 실질적인 도움을 줄 수 있는 방법으로 최근 주목을 받는 창업지원제도가 창업멘토링이다. 실제로 창업기업자 대상 설문조사들에서, 한국 창업기업들에게 가장 유익했던 지원으로 꼽히는 제도가 창업멘토링이라고 한다. 이러한 인기에도 발 맞추어 국내 많은 창업 관련 기관과 대학에서 이미 창업멘토링을 운영하고 있으며, 해외에도 유명한 창업멘토링 제도를 쉽게 찾아볼 수 있다.

기업 경영에서 풍부한 경험을 지닌 퇴직 또는 현직 경영자들이 자원봉사자가 되어 창업 관련 경영 자문 서비스를 제공하는 미국의 SCORE(Service Corp Of Retired Executives) 제도

* 이 연구는 행복나눔재단의 학술연구비 지원을 받아 수행되었음

** 주저자, 서울대학교 경영대학 교수, byoo@snu.ac.kr

*** 교신저자, 가천대학교 경영대학 교수, smjeon@gachon.ac.kr

**** 참여저자, 서울대학교 경영대학 석사과정, minsung.seok@snu.ac.kr

· 투고일: 2018-11-20 · 수정일: 2018-12-15 · 게재확정일: 2018-12-25

가 대표적인 예이다.

그러나 놀랍게도, 앞서 말한 창업기업자 대상 설문조사들에서 가장 도움이 되지 않았던 지원 프로그램도 동시에 창업멘토링이었다고 한다. 잘 계획되고, 계획대로 운영된다면 창업에 큰 도움이 되는 창업 지원 프로그램이 될 수 있지만 그렇지 않다면 시간 낭비밖에 되지 않는 프로그램이 창업멘토링인 것이다. 하지만 어떤 창업멘토링이 잘 계획된 지원 프로그램이고 창업에 도움이 되는지 명확하게 말하는 것은 어렵다.

실제로 같은 창업멘토링이지만 그 대상이 예비창업자인 경우도 있고 이미 창업을 시작한 사람인 경우도 있을 정도로 창업멘토링에 대한 개념이 모호한 상태이다. 또한 멘토링의 다양한 기능 중 어느 것이 창업 지원에 효과적인 것인지도 판단하기 어렵다. 따라서 본 연구는 창업멘토링이 창업멘토링 만족도에 미치는 영향을 이론적·실증적으로 탐구함으로써 창업멘토링의 효과를 파악하려 한다. 또한 영향 간 창업가특성의 조절효과 여부를 파악하여 창업멘토링이 나아가야 할 방향을 연구함을 목적으로 한다.

1.2 연구범위와 방법

본 연구는 창업멘토링을 독립변수로 설정하고 멘토역량과 멘토링기능을 독립변수의 요인으로 설정하였으며 멘토링만족도를 결과변수로 설정하였다. 다양한 선행 연구를 통해 멘토역량과 멘토링의 기능, 그리고 멘토링만족도를 포함하는 가설을 설정하고 검증 절차를 통해 결론을 도출하였다. 또한 창업가와 관련된 특성의 조절효과를 보기 위해 성취성향, 혁신성향, 진취성향, 위험감수성향, 창의성향으로 나뉘어지는 창업가 특성을 조절변수로 사용하였다.

선정된 변수의 개념적 조작화를 통하여 설문지를 구성하였으며 문헌조사와 실증조사방법을 통해 연구를 진행하였다. 이를 위해 선행연구를 바탕으로 이론적 근거를 제시하였고, 요인 간 관계분석을 위한 연구 모형을 설계하고 가설을 설정하였다.

가설을 기반으로 실증분석을 위한 자료를 수집하였으며 표본선정을 위하여 성남시에 위치한 창업멘토링 전문기관에서 창업멘토링을 받은 기존 창업가를 대상으로 설문조사를 하였다. 수집된 설문지는 실증분석을 위해 SPSS 25.0 프로그램을 통하여 통계처리와 가설검증을 하였고 조절효과를 알아보았다. 또한 타당성 검증을 위해서 요인분석을 시행하였으며 신뢰도 분석은 Cronbach's Alpha 계수를 이용하였다. 인구 통계학적 분석은 빈도분석을 실시하였다.

II. 이론적 배경 및 선행연구

2.1 멘토와 멘토링 개념

Levinson(1978)는 어떠한 사람이 진입하려고 하는 분야에 오

랜 기간 동안 종사하였고 그에 따라 경험이 풍부한 연장자를 멘토로 정의하였다. 그 후 Hunt & Michael(1983), Kram(1983), Noe(1988) 등이 연장자로서 멘토에 대한 다양한 연구를 하였다.

기존의 연구가 멘토를 상대보다 나이가 많은, 즉 연장자로 보았다면 2000년대 연구는 멘토를 나이라는 고정관념에서 벗어나 조직과 직무에 대한 지식을 전하고 심리적 지원을 통해 상대의 자신감을 높이며, 이를 통해 멘티가 성공하도록 영향을 미치는 사람으로 정의하였다(Allen, et al, 2005).

이러한 다양한 정의를 종합해보면 멘토란 멘티의 역량 개발과 적응을 위해 조언과 피드백을 제공하며 때로는 심리적인 지지자가 되어주는 사람이다. 멘토에게 도움을 받는 사람을 멘티라고 하며 이들이 역량 개발과 경력 개발을 목적으로 맺는 상호 관계를 멘토링이라고 할 수 있다. 최근에는 멘토링을 통한 창업 지원 프로그램 사례가 다수 등장하고 여러 기관에서 적극적으로 수용하고 있는 추세이므로 그에 대한 연구 필요성이 증대되었다.

2.2 창업멘토링 동향

기존의 벤처캐피탈과 같은 투자 기관 외에 이를 보완하기 위한 정부 차원의 다양한 지원 정책이 존재하나 여전히 창업생태계 내에서는 특히 '초기' 창업기업에 대한 적절한 투자나 지원이 부족하다고 느낀다. 이러한 가운데 최근 창업멘토링은 엑셀러레이터모델과 결합되어 운영되고 있다. 엑셀러레이터는 기존 투자 유형과 달리 멘토링, 교육, 네트워킹 등을 추가로 지원하며 초기 벤처기업의 성장을 지원하고 있다(최윤수·김도현, 2016). 인큐베이팅과 엑셀러레이팅은 스타트업을 지원하는 공통점이 있으나, 인큐베이션이 공간과 설비 지원 등 하드웨어 중심이라면 엑셀러레이팅은 더 나아가 창업과 관련된 지식과 경험 등을 공유하는 소프트웨어형이라는 차이점이 있다.

엑셀러레이팅은 미국 실리콘밸리의 와이컴비네이터에서 그 유래를 찾을 수 있다. 2005년 와이컴비네이터는 소액지분투자 와 함께 6개월 이내의 단기 멘토링과 교육을 통해 제품과 서비스를 출시하는 것을 목표로 하는 엑셀러레이팅 프로그램을 시작하였는데, 에어비앤비와 드롭박스 등 세계적으로 성공한 사례들이 등장함에 따라 전 세계적으로 유사한 프로그램이 빠르게 생겨나기 시작하였다.

한국도 와이컴비네이터의 엑셀러레이팅과 유사한 프로그램이 운영되고 있다. 2010년에 등장한 프라이머나 패스트트랙아시아, 퓨처플레이, 더벤처스 등이 대표적인 예이다.

또한 한국은 다양한 정부 부처와 산하기관에서 창업과 관련된 다양한 지원을 하는 나라 중 하나이기 때문에 정부 주도의 창업멘토링이 다양하게 운영되고 있다. 가장 유명한 사례는 중소벤처기업부에서 운영하는 '민간투자 주도형 기술창업 프로그램'인 틱스(TIPS) 프로그램이다. 엑셀러레이터의 멘토링과 투자뿐 아니라 정부R&D까지 매칭시켜주는 이 프로그램은

민간투자자와 정부 지원을 결합한 이스라엘식 기술창업기업육성 프로그램으로 호평을 받고 있다.

마지막으로 대기업의 스타트업 지원의 일환으로 창업멘토링이 운영되고 있다. 삼성벤처투자는 대표적인 국내 기업주도형 벤처캐피탈이다. 삼성벤처투자의 예비창업자를 위한 'C-랩' 프로그램은 벤처기업가들의 네트워킹을 위한 인프라를 제공하고 창업멘토링 서비스를 지원하고 있다.

정리하면 창업멘토링 프로그램은 엑셀러레이터, 정부부처 및 산하기관, 그리고 대기업 주도의 창업 지원 프로그램으로 활발하게 운영되고 있으며 창업 관련 지식과 경험을 공유하고 인사이트를 제공하는 역할을 담당한다고 할 수 있다.

2.3 멘토역량

멘토가 멘티와의 관계에서 발휘되는 멘토역량은 선행 연구에서 특성 (Characteristics), 특징 (Traits), 태도 (Attitudes) 등으로 설명된다.

Sosik & Lee(2002)는 멘토역량이 멘토링기능에 영향을 미치는 멘토의 사회적 판단능력 (Social Judgement Capabilities)으로 보았고 지식 (Wisdom), 사회적 통찰력 (Social Perceptiveness), 도덕적·사회적 논증능력 (Moral and Social Reasoning Abilities)를 중심으로 연구하였다. Compbell & Dardis(2004)는 멘토역량을 대인관계기술로 정의하며 의사소통기술 (Communication), 능동적인 경청기술 (Actively listening), 감독기술 (Supervising), 상담(counseling)을 요인을 도출하였다. Mullen(1998)은 멘토가 지녀야 할 특성으로 부하에 대한 영향력(Protege Influence), 조직에 기반한 자기 존중감 (Organization-based Self Esteem; OBSE), 부하의 역량지각 (Perceived Protege Competence)으로 보았다(이만기, 2007).

2.4 멘토링기능

멘토역량이 성공적인 창업멘토링의 중요한 요인임은 자명하다. 창업멘토링에서 멘토의 역량은 멘토의 성공적인 창업경험과 창업에 대한 전문적인 지식 뿐 아니라 멘티의 잠재력을 이끌어낼 수 있는 코칭리더십 등의 기술도 요구된다. Allen & Poteet(1999)는 성공적인 멘토링을 진행하는 멘토는 멘토링의 전문적인 기술과 해당 분야의 지식을 보유한 자라고 주장하였으며, 가장 중요한 전문적인 기술로서 경청과 의사소통이라고 언급하였다. Sosik & Lee(2002)는 멘토링에 필요한 멘토역량으로 사회적 판단능력을 언급하였는데, 이는 지식, 사회적 통찰력, 도덕 또는 사회적 추론능력 등으로 구성된다. 사회적 판단능력은 멘티의 아이디어의 사업 타당성을 적절히 판단하는데 이용된다.

한편 Kram(1983)과 Burke(1984)의 연구에 의하면 멘토링의 기능은 경력관련기능, 심리사회적기능, 역할모델기능으로 구분될 수 있다.

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 경력관련기능으로 명명하고 멘토링 기능의 하위기능으로 재분류하였다.

후원 기능이란 멘티가 조직에서 다양한 기회를 얻을 수 있도록 기여하는 멘토의 노력을 의미한다. 노출 및 소개 기능은 멘티가 성장할 수 있도록 직·간접적으로 조직 내 네트워크에 노출시키고 소개하는 기능을 의미한다. 지도 기능은 멘토가 자신의 경험 및 지식을 멘티가 성장할 수 있도록 전수하는 것을 의미하며, 보호 기능이란 조직 내외적으로 멘티에게 부정적 영향을 미칠 우려가 있는 요소를 멘토가 사전에 차단 및 통제하는 것을 의미한다. 도전적 업무부여기능이란, 멘티의 성취감과 자신감을 제고하기 위해 새로운 기술습득을 위한 도전적인 업무를 부여하고 이에 대해 적극적인 피드백을 수행하는 것을 의미한다. 5가지 기능 가운데 도전적 업무부여 기능을 제외한 다른 기능들은 멘티가 성장해 나갈 수 있도록 도움을 주는 간접적인 활동인 반면, 도전적인 업무부여 기능은 멘티 성장을 위한 직접적인 도움이다. 멘토가 도전적인 업무를 부여할 시에는 멘티의 직무에 대한 충분한 파악이 선행되어야 한다(Burke, 1984; Viator, 2001).

사회심리적 기능이란 멘티가 조직 생활을 해 나가는 과정에서 심리적 안정감을 가질 수 있도록 도움을 주고 개인적인 고민 상담을 통해 호의적인 관계를 형성하여 궁극적으로 자아의 명확성을 확립하도록 도움을 주는 기능이다. 이러한 사회심리적기능이 효과적으로 발휘되기 위해서는 멘토와 멘티 간의 상호 신뢰감과 친밀감 형성이 선행되어야 한다(Viator, 2001). 사회심리적기능의 하위개념으로는 수용 및 지원 (Acceptance and Confirmation), 상담(Counseling), 우정 (Friendship)이 있다. 수용 및 지원기능은 멘토와 멘티 간 신뢰를 바탕으로 미숙한 점을 이해하고 배려하면서 해결방안을 제시해준다. 이를 통해 멘티는 심리적인 안정감을 갖게 되며 멘토는 새로운 해결방식을 개발할 수 있다. 상담기능은 멘티가 조직 내에서 갖게 되는 고민, 두려움, 불안 등과 같은 부정적 감정에 대한 해결책을 찾게 해준다. 상담기능을 통해 멘티는 부정적 감정을 해소하고 심리적인 안정감을 얻을 수 있다. 우정기능은 멘토와 멘티가 비공식적인 교류를 통하여 호의적인 감정을 갖게 되는 것이다. 공식적인 멘토링 이외에 식사나 취미 생활 등을 함께하면서 직무상 발생하는 압박감을 해소하고 과업수행 과정에서 긍정적인 결과가 발생하도록 돕는다(이상호·이만기, 2006).

역할모델 기능이란 멘토링의 과정을 거치면서 멘토는 효과적인 행동방식과 태도, 가치관 등을 전해주며, 멘티는 평소 지향하는 바람직한 역할수행에 있어서 효율적인 측면을 제고하는 기능을 의미한다. 멘토링을 통해 멘티가 멘토의 지식, 기술, 태도 등을 닮아가고자 하는 상호작용의 기능을 역할모델 기능이라 할 수 있다(이상호·이만기, 2006).

2.5 창업가 특성

본 연구에서는 창업가 특성을 성취성향, 혁신성향, 진취성향, 위험감수성향, 창의성향을 중심으로 살펴본다. 성취성향은 Maslow(1943)가 주장한 욕구 5단계설 중 자아실현의 욕구와 McClelland(1961)의 성취욕구를 이용하여 설명될 수 있다. Maslow의 자아실현 욕구는 비교 단계를 초월하여 내면의 보람과 가치를 추구하는 욕구이다.

McClelland의 성취동기이론도 인간의 욕구가 바탕이 된 동기 부여 이론이다. 성취동기이론은 조직에서 개인에게 동기를 부여하는 욕구를 성취욕구, 권력욕구, 친화욕구로 나누는데, 그 중 특별히 성취욕구가 강조된다. 성취동기이론은 성취욕구가 높은 사람은 실현할 수 있는 목표 또는 조금 높은 목표를 정하는 것을 좋아하고 책임을 회피하려 하지 않으며, 업무수행에 있어서 즉각적으로 효과적인 피드백을 제시하는 특징이 있다고 설명한다.

창업가 특성에서의 혁신성향은 기업활동의 행동과 실천을 중요시하는 협의의 개념이라고 볼 수 있다. Thompson(1965)은 혁신성을 새로운 아이디어, 프로세스 및 제품과 서비스를 창조하고 수용하고 실행해 나가는 능력으로 정의하였다. Matsuno, et al.(2002)는 혁신성과 위험감수성향을 창업가가 매우 필요로 하는 자질로 표현한 바 있고 또한 Kuratko(2005)는 창업가 특성에 있어 혁신성은 매우 중요한 기능을 한다고 주장하였다.

Lumpkin & Dess(1996)는 경쟁자에 대한 적극적인 경쟁 의지를 보이고 뛰어난 성과를 창출하려 하며, 시장 내 지위를 변화시키기 위하여 경쟁자에게 직접적이고 강도 높게 도전하는 자세를 진취성향이라 정의하였다. 진취성향이 높은 창업가들은 박히지 않은 새로운 방안을 제시하는 의지를 지니고 있고 진취성향이 높은 기업은 시장의 선도자 역할을 한다고 할 수 있다.

위험감수성향이란 급변하는 환경변화에 대처하는 것을 선호하거나 모험적이고 도전적인 성향을 의미한다. 이러한 위험감수성향은 근본적으로 신규 사업의 설립과 운영에 관련된 과정에 요구되는 특성이고, 따라서 창업가의 중요한 특성 중 하나이다. Brockhaus(1982)는 창업가들이 위험감수성향에 따라 구분되어질 수 있다고 주장하였고, Begley & Boyd(1987)는 창업가의 인내정도가 비창업가보다 높음을 발견하였다.

창의성향에 대해 Guilford(1967)는 창의성이 인간의 지적, 정서적 요인을 모두 포함하고 있다고 보았다. 또한 Sternberg(1994)도 창의성이란 무엇인가 새롭고, 문제 상황에 적절한 것을 만들어 낼 수 있는 능력이라고 하였다.

2.6 멘토링만족도

Austin(1983)은 교육만족도를 교육경험에 대한 교육생의 주관적인 반응을 살펴보는 것이라고 정의하고 교육만족도를 측

정하기 위해 교육 내용과 강사, 시스템 등의 요인들을 교육생이 직접 평가하도록 제안하였다. 따라서 본 연구는 창업멘토링 만족도를 조사하기 위해 창업멘토링 콘텐츠 특성, 시스템, 멘토 평가를 요인으로 설정하였다.

창업멘토링이 창업성공률을 높여준다는 생각으로 학교, 지자체, 기관 등에서 다양한 창업멘토링이 운영되고 있지만 창업멘토링 만족도가 높지 못한 것으로 알려져 있다.

이신모(2009)는 국내의 창업멘토링 역사가 길지 않아 체계적이고 실무적인 창업멘토링 프로그램과 창업교육 콘텐츠, 전문 인력 등이 부족함을 그 이유로 꼽는다. 따라서 창업멘토링에 대한 만족도를 조사하고 분석하는 것은 창업멘토링의 질을 향상시키기 위해 매우 중요하다고 할 수 있다.

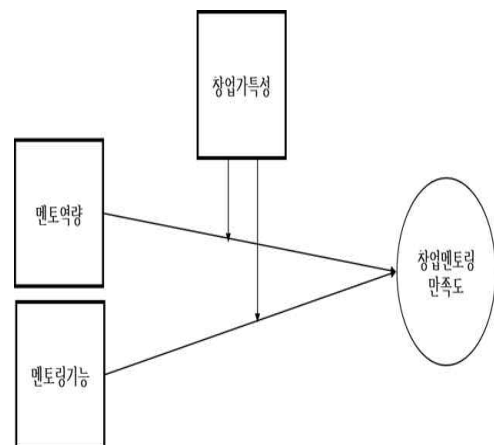
III. 연구모형 및 가설설정

3.1 연구모형의 설계

본 장에서는 제 II장에서 논의한 이론적 배경을 근거로 하여 연구모형을 설계하고, 창업멘토링과 창업멘토링 만족도와 의 관계, 그리고 창업가특성의 조절효과에 관한 가설을 설정한다. 이를 검증하기 위하여 변수로 선정된 멘토역량, 멘토링 기능, 창업멘토링 만족도, 창업가특성 등 각 변수의 조작적 정의와 측정도구를 제시한다.

독립변수로서의 창업멘토링의 요인은 멘토역량과 경력관련 기능, 심리사회적기능, 역할모델기능을 포함하는 멘토링기능으로 구성하고, 창업가특성의 요인은 성취성향, 혁신성향, 진취성향, 위험감수성향, 창의성향으로 구성한다.

창업멘토링과 창업멘토링 만족도와의 관계를 규명하고, 그 후 창업가의 특성의 조절효과를 밝히는 모델을 제시하고 이에 따른 가설을 설정한다. 본 연구의 연구모형은 다음과 같다.



<그림 1> 연구모형

3.2 가설의 설정

본 연구는 멘토역량과 멘토링기능이 멘토링만족도에 미치는 영향과 창업가특성의 조절효과에 관한 연구로 가설은 다음과 같이 설정하였다.

가설 H1: 멘토역량은 창업멘토링 만족도에 정(+)의 영향을 미친다.

가설 H2: 멘토링기능은 창업멘토링 만족도에 정(+)의 영향을 미친다.

가설 H3: 멘토역량이 창업멘토링 만족도에 영향을 미칠 때 창업가특성의 조절효과가 있을 것이다.

가설 H4: 멘토링기능이 창업멘토링 만족도에 영향을 미칠 때 창업가특성의 조절효과가 있을 것이다.

3.3 변수의 조작적 정의

멘토역량의 핵심을 Allen & Poteet(1999)의 경청 및 의사소통에 관한 기술이라 보고 연구를 진행하였다. 멘토역량을 측정하는 설문은 김기홍(2014), 박용호(2014), 김희수(2015)를 바탕으로 재구성하여 구성하였다.

Kram(1983)은 멘토링기능을 경력관련기능과 사회심리적기능으로 분류하였다. 이후 Burke(1984)는 역할모델 기능을 포함하여 3가지 차원의 멘토링기능을 제시하였다.

본 연구에서는 멘토링기능은 Barr(1998)을 연구의 기초로 측정 문항을 도출하였고, 경력관련기능은 ①경험 공유 ②창업전략 지도 ③아이디어 공유 및 의견 교환 ④문제 해결 ⑤기술 습득으로 구성하였다. 심리사회적기능은 ①수용 ②상당 ③우정 ④코칭 ⑤문의/제안으로 구성하였으며, 역할모델기능은 ①멘토 지도 수용 ②멘토 가치관 및 태도 동의 ③멘토 벤치마킹 등으로 조작적 정의하였다(박용호, 2014).

창업멘토링만족도는 기대 심리에 비례하여 학습자가 느끼는 정서적 상태, 태도 그리고 만족 정도를 의미한다고 정의하며, 멘티의 만족감은 의식적 또는 무의식적 상태에서 개인의 욕구 충족을 촉진하면서 교육 효과가 증대된다고 보았다.(박재환·김용태, 2009) 본 연구에서는 김기홍(2014), 김희수(2015)의 선행 연구에 따라 ①멘토링 전반적 만족도 ②이론교육과의 비교 ③실질 도움 여부 ④멘토링 지속 의지 등으로 재구성하였다. 창업가 특성을 측정하기 위한 항목은 모두 25개로 구성하였다. 항목의 구성은 윤방섭(2004)의 연구를 기초로 하여 측정항목을 구성하였다.

모든 변수는 측정 후 크론바하 알파 값을 활용하여 측정항목들의 신뢰성을 검증한 후 타당도를 분석하여 최종분석에 활용하였다.

3.4 측정항목의 설정

본 연구에서 연구모형의 설정과 연구가설 및 하위가설을 검증하기 위하여 구조화된 설문지를 활용하여 조사하였으며, 사용한 설문내용은 독립변수, 종속변수, 조절변수와 선행연구 분석을 통하여 본 연구의 목적에 맞게 설정하였다.

조사는 창업멘토링이 창업멘토링 만족도에 미치는 영향에 대한 의식조사를 분석하기 위한 목적으로 이루어졌으며 이러한 목적을 달성하기 위하여 측정항목의 설정은 조사의 필요에 따라 창업가 특성에 25문항, 창업멘토링 만족도 5문항, 멘토링기능 13문항, 멘토역량 7문항으로 4개 영역 50개 문항으로 구성하였다.

각 설문지 내용은 총 50문항으로 구성되어 있으며, 평가척도는 리커트(Likert)5점 척도를 이용하여 “전혀 그렇지 않다”, “그저 그렇다”, “보통이다”, “그렇다”, “매우 그렇다”로 분류하였다.

3.5 자료수집과 통계분석방법

본 연구는 성남시 소재 창업멘토링센터에서 전담멘토링교육을 받은 기존 창업자를 중심으로 자료를 수집하였고 통계학적으로 분석하여 결과를 도출하기 위해 정량조사를 하였다. 조사기간은 2018년 7월 20일부터 7월 26일까지였으며, 자료수집 방법으로 설문지를 사용하였다. 설문지는 인터넷(구글설문지)을 이용하여 수집하였으며 불성실한 응답을 제외한 총 119명을 최종 분석자료로 사용하였다.

IV. 연구결과의 분석 및 가설검증

4.1 표본의 인구 통계학적 특성

<표 1> 표본의 인구 통계학적 특성

변인	범주	빈도(명)	(%)	
성별	남성	102	85.7	
	여성	17	14.3	
인구 통계학적 특성	연령	25세 이하	7	5.9
		26세 이상 30세 이하	24	20.2
		31세 이상 35세 이하	19	16.0
		36세 이상 40세 이하	22	18.5
		41세 이상 45세 이하	23	19.3
		46세 이상 50세 이하	14	11.8
		51세 이상 55세 이하	6	5.0
		56세 이상 60세 이하	3	2.5
		61세 이상	1	0.8

4.2 신뢰성 및 타당성 분석

본 연구는 개념변수의 타당성 (Validity) 및 신뢰성

(Reliability)을 확인하기 위하여 요인분석과 신뢰성분석을 실시하였다. 신뢰성이란 동일한 개념을 여러 항목에 의하여 측정하는 경우 각 측정항목의 측정값이 동일하거나 비슷하게 나타나야 한다는 것을 의미한다.

본 연구를 구성하는 모든 변수들은 하나의 개념을 측정하는데 있어서 여러 항목들을 이용하고 있다. 따라서 신뢰성을 분석하는 여러 가지 방법 중 내적 일관성을 토대로 측정 도구의 신뢰성을 분석하였다. 본 연구에서는 신뢰성의 기준으로는 Cronbach's alpha 계수를 이용하였다. 일반적으로 Cronbach's alpha의 계수 값이 0.6이상이면 수용할 만하다고 보기 때문에 본 연구도 알파 계수 0.6을 기준으로 신뢰도 분석을 하였다.

개념타당성을 평가하기 위하여 본 연구에서는 요인분석을 실시하였다. 이를 통하여 동일한 개념을 측정하고 있는 요소를 성분 별로 묶어 개념타당성이 없는 측정항목을 가려냈다. 또한 본 연구에서는 타당성 검증을 위해 탐색적 요인분석 (Exploratory Factor Analysis)을 실시하였고, 요인 추출을 위하여 주성분분석 (Principal Component Analysis)을 실시하였다. 요인의 회전은 항목의 축소와 각 요인을 쉽게 설명하기 위해 요인들 간의 상호 독립성을 유지하며 직각회전 (Varimax Rotation)방법을 사용하였다. 또한 요인적재량이 0.4이상일 유 의성이 있는 것으로 판단하여 사용하였다.

<표 2> 타당도 및 신뢰도 분석결과

개념	요인	변수명	요인분석				신뢰도 Cronbach's a
			요인적재량	공통성	고유값	분산설명(%)	
멘토역량	멘토역량	멘토역량01	0.912	0.839	5.713	81.619	0.961
		멘토역량02	0.912	0.833			
		멘토역량05	0.907	0.823			
		멘토역량06	0.907	0.822			
		멘토역량04	0.903	0.815			
		멘토역량03	0.893	0.797			
		멘토역량07	0.885	0.784			
멘토링 기능	경력관련기능	경력관련기능01	0.731	0.716	3.147	20.980	0.886
		경력관련기능04	0.729	0.800			
		경력관련기능02	0.685	0.798			
		경력관련기능05	0.595	0.732			
	심리사회적기능	심리사회적기능02	0.783	0.881	3.318	22.121	0.922
		심리사회적기능03	0.725	0.856			
		심리사회적기능04	0.711	0.780			
		심리사회적기능01	0.619	0.797			
	역할모델기능	역할모델기능03	0.786	0.854	1.950	12.998	0.764
		역할모델기능02	0.687	0.799			
멘토링 만족도	멘토링만족도	멘토링만족도5	0.960	0.922	4.415	88.305	0.967
		멘토링만족도3	0.955	0.911			
		멘토링만족도4	0.940	0.883			
		멘토링만족도1	0.933	0.871			
		멘토링만족도2	0.910	0.827			
창업가 특성	성취성향	성취성향1	0.793	0.711	2.344	12.337	0.725
		성취성향2	0.778	0.717			
		성취성향3	0.675	0.481			
	혁신성향	혁신성향1	0.823	0.702	1.878	9.886	0.634
		혁신성향4	0.658	0.688			
		혁신성향3	0.550	0.528			
	진취성향	진취성향3	0.691	0.638	2.254	11.865	0.675
		진취성향2	0.680	0.609			
		진취성향4	0.631	0.498			
		진취성향1	0.573	0.526			
	위험감수성향	위험감수성향2	0.809	0.730	3.307	17.404	0.847
		위험감수성향1	0.807	0.717			
		위험감수성향3	0.767	0.670			
		위험감수성향5	0.706	0.560			
		위험감수성향4	0.691	0.664			
	창의성향	창의성향3	0.778	0.762	2.129	11.206	0.691
창의성향4		0.682	0.522				
창의성향5		0.608	0.621				
창의성향1		0.593	0.567				

4.3 변수간 단순 상관관계 분석

<표 3> 상관관계 분석

구분	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. 멘토역량	1									
멘토링기능	2. 경력관련기능	0.848	1							
	3. 심리사회적기능	0.851	0.875	1						
	4. 역할모델기능	0.856	0.797	0.814	1					
창업가특성	5. 성취성향	0.259	0.276	0.337	0.187	1				
	6. 혁신성향	-0.28	0.090	0.018	0.015	0.306	1			
	7. 진취성향	0.062	0.162	0.176	0.166	0.385	0.379	1		
	8. 위험감수성향	0.012	0.163	0.120	0.031	0.347	0.227	0.477	1	
	9. 창의성향	0.062	0.087	0.145	0.095	0.290	0.389	0.385	0.439	1
	10. 멘토링만족도	0.896	0.873	0.893	0.840	0.278	0.001	0.124	0.058	0.073

< 표 4>주요 변인의 기술통계량

구분	빈도	평균	표준 편차
1. 멘토역량	119	4.028571	0.955372
멘토링기능	2. 경력관련기능	3.981092	0.872824
	3. 심리사회적기능	4.138655	0.825762
	4. 역할모델기능	3.865546	0.980093
창업가특성	5. 성취성향	4.462185	0.511836
	6. 혁신성향	4.299720	0.539224
	7. 진취성향	4.298319	0.508693
	8. 위험감수성향	3.810084	0.774530
	9. 창의성향	4.054622	0.523959
10. 멘토링만족도		4.047059	0.967858

본 연구의 가설설정에서 사용된 변수들의 관계가 올바르게 설정되었는가를 검토하기 위해 상관관계 분석을 실시하였다. 분석 결과 상관관계 값이 0.9이상인 경우는 없으므로 다중공선성은 나타나지 않는 것으로 가정하고 연구를 진행하였다.

4.4 연구결과 및 가설의 검증

본 연구를 검증하기 위하여 SPSS 25.0을 이용하여 회귀모형을 사용하였다. 본 논문에서는 독립변수들의 투입단계에서 input 방법을 사용하였다. 또한 조절효과를 보기 위해 SPSS 25.0을 이용하여 위계적 회귀분석을 실시하였다.

4.4.1 가설1에 대한 검증

가설 H1. 멘토역량은 창업멘토링 만족도에 정(+)의 영향을 미친다.

<표 5> 가설1에 대한 검증

종속 변수	독립변수	표준 오차	β	T값	유의 확률	공차 한계
창업 멘토링만족도	상수	0.172		2.272	0.025	
	멘토역량	0.042	0.896	21.777	0.000	1.000
R=0.896, R제곱=0.802, 수정된R제곱=0.800 F = 474.238, p = .000, Durbin-Watson = 1.837						

회귀모형은 F 통계값이 $p = .000$ 에서 474.238의 수치를 보이며, 회귀식에 대한 R-squared 값은 0.802으로 80.2%(수정계수에 의하면 80.0%)의 설명력을 보이고 있다. Durbin-Watson은 1.837로 잔차들 간에 상관관계가 없어 회귀모형이 적합한 것으로 나타나고 있다. 멘토역량과 멘토링만족도와의 영향관계를 분석한 결과 베타값은 0.896이고 유의확률은 0.000으로 통계적으로 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 멘토역량이 높을수록 창업멘토링 만족도가 높아진다고 할 수 있다.

4.4.2 가설2에 대한 검증

가설 H2. 멘토링기능은 창업멘토링 만족도에 정(+)의 영향을 미친다.

<표 6> 가설2에 대한 검증

종속 변수	독립변수	표준 오차	β	T값	유의 확률	공차 한계
창업 멘토링 만족도	상수	0.177		-1.683	0.095	
	경력관련 기능	0.086	0.297	3.835	0.000	0.213
	심리사회적 기능	0.094	0.419	5.214	0.000	0.197
	역할모델 기능	0.064	0.263	4.085	0.000	0.307
R=0.924, R제곱=0.854, 수정된R제곱=0.850 F = 223.770, p = .000, Durbin-Watson = 2.302						

회귀모형은 F 통계값이 $p = .000$ 에서 223.770의 수치를 보이며, 회귀식에 대한 R-squared 값은 0.854으로 85.4%(수정계수에 의하면 85.0%)의 설명력을 보이고 있다. Durbin-Watson은 2.302로 잔차들 간에 상관관계가 없어 회귀모형이 적합한 것으로 나타나고 있다. 멘토링기능과 멘토링만족도와의 영향관계를 분석한 결과 경력관련기능($t=3.835, p<.05$), 심리사회적 기능($t=5.214, p<.05$), 역할모델 기능($t=4.085, p<.05$)이 멘토링 만족도에 유의미한 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다.

또한 멘토링만족도에 영향을 미치는 하위요인의 중요도를 판단하기 위하여 경력관련기능, 심리사회적기능, 역할모델기능의 표준화 회귀계수 β 값을 비교한 결과 심리사회적기능(β

=.419), 경력관련기능($\beta=.297$), 역할모델기능($\beta=.263$) 순으로 멘토링만족도에 더 강한 영향을 미치는 것을 알 수 있다. 따라서 멘토링기능의 하위요인 중 경력관련 기능, 심리사회적기능, 역할모델기능이 높을수록 멘토링만족도가 높아진다고 할 수 있다.

4.4.3 가설3~4에 대한 검증

가설 H3. 멘토역량이 창업멘토링 만족도에 영향을 미칠 때 창업가특성의 조절효과가 있을 것이다.

가설 H4. 멘토링기능이 창업멘토링 만족도에 영향을 미칠 때 창업가특성의 조절효과가 있을 것이다.

<표 7> 가설 4에 대한 검증

모형	R	R제곱	수정된 R제곱	추정 값의 표준 오차	통계량 변화량				유의 확률 F 변화량
					R제곱 변화량	F 변화량	자유도 1	자유도 2	
1	0.92	0.852	0.850	0.37426	0.852	62.12	1	117	0.000
2	0.92	0.855	0.852	0.37179	0.003	2.562	1	11	0.112
3	0.92	0.858	0.854	0.36973	0.003	2.296	1	115	0.132

<표 7>은 멘토링기능이 멘토링만족도에 미치는 영향관계에 있어서 창업가특성의 위험감수성향의 조절효과를 검증한 것이다. 조절효과가 성립하려면 1) 모형1, 모형2, 모형3에서 유의확률F변화량이 모두 0.05보다 작고 2) 모형1, 모형2, 모형3에서의 R제곱(설명력)은 순차적으로 증가해야 한다. R 제곱은 모형1에서 85.2%, 모형2에서 85.5%, 모형3에서 85.8%로 점점 더 증가하고 있는 것으로 나타났지만 유의확률이 0.05보다 크므로 조절효과가 유의미하지 않다고 해석할 수 있다.

멘토역량과 멘토링기능이 멘토링만족도에 미치는 영향관계에 있어서 위험감수성향 뿐만 아니라 창업가특성의 하위 요인들 모두 유의미한 조절효과는 확인되지 않았다. 따라서 가설3~가설4는 모두 기각된다.

V. 결론

5.1 연구결과의 요약

본 연구에서는 창업멘토링의 성과를 측정하고 창업가의 특성의 조절효과를 분석하기 위해 선행연구들을 기반으로 연구를 진행하였다. 경기도 소재의 한 창업멘토링 주관 기관의 창업멘토링에 참가한 기존 창업자 119명을 대상으로 자료를 수집하고 실증분석을 통하여 분석하였다. 이를 분석하기 위해 SPSS 25.0 프로그램 이용하여 연구의 가설을 검증하였으며, 독립변수들과 종속변수 사이에, 그리고 독립변수와 조절변수

간에 정의 영향을 미친다는 가정하에 종속변수를 예측할 수 있는 회귀모형을 사용하여 다음의 연구의 결론을 도출하였다.

<표 8> 가설검증 결과

가설	내용	가설 검증결과
H1	멘토역량은 창업멘토링 만족도에 정(+)의 영향을 미친다.	참
H2	멘토링기능은 창업멘토링 만족도에 정(+)의 영향을 미친다.	참
H3	멘토역량이 창업멘토링 만족도에 영향을 미칠 때 창업가특성의 조절효과가 있을 것이다.	거짓
H4	멘토링기능이 창업멘토링 만족도에 영향을 미칠 때 창업가특성의 조절효과가 있을 것이다.	거짓

5.2 연구의 한계점

멘토역량과 멘토링기능에 관해서 선행연구를 기반으로 설문지를 작성하였지만, 이것이 근원적으로 창업멘토링을 위한 측정도구는 아니기 때문에 생기는 근원적인 한계점이 있다. 창업멘토링 척도개발 및 타당화 연구(조창현·박정열, 2017)와 같이 창업멘토링을 위한 측정도구 개발 시도가 최근 발생하고 있으므로 추후 이러한 측정도구를 통한 창업멘토링의 효과를 검증해볼 필요가 있을 것이다.

또한 초기조사에서 창업가특성과 창업가 주위의 환경 등을 조절변수로 설정하여 조절효과를 검증하려고 했으나, 유의미한 조절효과를 발견하는데 실패하였다. 창업가특성과 창업가 주변의 환경요소들이 창업멘토링 만족도와 성과에 유의미한 영향을 미친다는 선행연구가 존재하기 때문에 조절효과가 나오지 않은 부분이 아쉬움으로 남는다. 창업멘토링 기관에 설문하기 전 파일럿 설문응답에서 멘토링기능이 멘토링만족도에 미치는 영향관계에 있어서 창업가특성의 위험감수성향의 조절효과가 나타났기 때문에 표본의 특수성을 고려하여 다시 연구한다면 유의한 조절효과를 찾을 것으로 기대한다.

5.3 연구의 시사점 및 향후과제

우선 멘토역량과 멘토링기능이 모두 멘토링만족도에 유의미한 긍정의 영향을 미치는 것으로 나타난 것은 창업멘토링 관련 실무자에게 시사점을 줄 수 있다. 창업멘토링에서 멘티의 만족도를 높이는 방법은 높은 수준의 멘토역량과 멘토링기능이 제공되는 것이라는 결과는 서론에 말했던 잘 운영되어 만족도가 높은 멘토링이 무엇이나에 대한 질문에 답이 될 수 있을 것이다.

그러나 연구의 한계점에서도 언급하였듯이 창업가특성에 대한 조절효과가 나오지 않는 이유에 대해 고찰하고 원인을 찾는 과정이 향후 필요할 것이다. 선행연구를 고려한다면 창업가특성의 유의미한 조절효과가 전혀 존재하지 않는 것이 쉽게 수용하기 어렵기 때문이다. SPSS 25.0 프로그램을 통한 위계적 회귀분석은 변수 X가 제3변수 Y를 예측하는데 있어 조절변수 Z와 통계적으로 의미있는 상호작용을 하는지를 통계적으로 검증하는 조절회귀분석이다. 구체적으로 살펴보면 Y

와 X와의 관계가 Z에 의해서 조절된다는 모델을 설정하고 모델에서 귀무가설을 기각하면 조절효과가 존재한다는 것인데, 이 경우 만약 모집단의 구성원들이 표본에 뽑힐 확률이 동일하지 않아 발생하는 편향성이 발생한다면 분산이 작아져 조절효과가 포착되지 않을 수 있다. 실제로 연구대상인 경기도 소재 창업멘토링기관은 창업멘토링에 참가하고자 하는 지원자가 많아 심층 면접을 통해 우수한 인재를 선발한다. 이 경우 일정 수준 이상의 창업가특성을 가진 인재만 창업멘토링에 참가할 수 있고 그렇다면 실제보다 작은 상관관계수가 구해지게 될 가능성이 있다. 따라서 향후 다양한 유형의 창업멘토링 기관들의 연구가 병행된다면 창업가특성의 조절효과에 대해 조금 더 심도 깊은 이해가 가능할 것이고 효과적인 멘토링 방향이 제시될 수 있을 것으로 기대된다.

REFERENCE

- 길운규·배홍범·심용호·김서균(2018). 창업기업 지원 정책 개선 방안 연구, *벤처창업연구*, 13(4), 117-128.
- 김기홍(2014). *창업 멘토링 교육 요인이 창업 멘토링 교육 만족도와 창업의지에 미치는 영향에 관한 연구*, 석사학위 논문, 중앙대학교.
- 김희수(2015). *뷰티 창업 멘토링 교육의 만족도가 창업의지에 미치는 영향에 관한 연구*, 석사학위 논문, 중앙대학교.
- 박용호(2014). *창업멘토링이 창업 및 경영성공에 미치는 영향에 관한 연구*, 석사학위 논문, 중앙대학교.
- 박재환·김용태(2009). 창업교육 만족도 및 참여 동기가 창업교육 효과에 미치는 영향, *산업경제연구*, 22(2), 959-977.
- 윤방섭(2004). 창업 의지의 결정요인: 개인특성 및 환경요인, *산학경영연구*, 17(2), 89-110.
- 이상호·이만기(2006). 멘토역량과 멘토링기능에 관한 모델연구, *전문경영인연구*, 9(1), 229-264.
- 이신모(2009). 사회적 기업 창업을 통한 청년실업해소, *한국경영학회 통합학술발표논문집*, 1-24.
- 조장현·박정열(2017). 창업 멘토링 척도 개발 및 타당화 연구, *벤처창업연구*, 12(5), 67-77.
- 최윤수·김도현(2016). 투자 행태를 통한 액셀러레이터와 벤처캐피탈의 비교 연구, *벤처창업연구*, 11(4), 27-36.
- Allen, T. D., Day, R., & Lentz, E.(2005). The role of interpersonal comfort in mentoring relationships, *Journal of career Development*, 31(3), 155-169.
- Allen, T. D., & Poteet, M. L.(1999). Developing effective mentoring relationships: Strategies from the mentor's viewpoint, *The Career Development Quarterly*, 48(1), 59-73.
- Austin, A. E., & Gamson, Z. F.(1983). *Academic Workplace: New Demands, Heightened Tensions. ASHE-ERIC Higher Education Research Report No. 10, 1983*, Washington: Association for the Study of Higher Education.
- Barr, M. J.(1998). *Mentoring Relationships: A Study of Information/Formal Mentoring, Psychological Type of Mentors, and Mentor/Protege Type Combinations*, FL: Nova Southeastern University.
- Begley, T. M., & Boyd, D. P.(1987). Psychological characteristics associated with performance in entrepreneurial firms and smaller businesses, *Journal of Business Venturing*, 2(1), 79-93.
- Brockhaus, R. H.(1982). The psychology of the entrepreneur.
- Burke, R. J.(1984). Mentors in organizations, *Group & Organization Studies*, 9(3), 353-372.
- Cho, J. H., & Park C. Y.(2017). The Development and Validation Study of the Entrepreneurial Mentoring Scale, *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 12(5), 67-77.
- Choi, Y. S., & Kim D. H.(2016). A Comparative Study of the Accelerator and Venture Capital through Investment Behavior, *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 11(4), 27-36.
- Gil, W. G., Bae, H. B., Sim, Y. H., & Seokyun, K.(2018). A Study on the Improvement the Start-up Support Policy: Focused on the ICT Start-up, *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 13(4), 117-128.
- Guilford, J. P.(1967). The nature of human intelligence.
- Hunt, D. M., & Michael, C.(1983). Mentorship: A career training and development tool, *Academy of Management Review*, 8(3), 475-485.
- Kram, K. E.(1983). Phases of the mentor relationship, *Academy of Management journal*, 26(4), 608-625.
- Kim, H. S.(2015). *A Study on how the Satisfaction of mentoring for beauty entrepreneurship education effects on entrepreneurial intention*, masters dissertation, Chung-Ang University.
- Kim, K. H.(2014). *Effects of Start-up Mentoring Educational Factors on Satisfaction with Start-up Education and Start-up Intention*, masters dissertation, Chung-Ang University.
- Kuratko, D. F.(2005). The emergence of entrepreneurship education: Development, trends, and challenges, *Entrepreneurship theory and Practice*, 29(5), 577-597.
- Lee, S. H., & Lee M. K.(2006). A Study on the Mentor's Competency and Mentoring Functions, *Journal of CEO and Management Studies*, 9(1), 229-264.
- Lee, S. M.(2009). Social Entrepreneurship & Solving Youth Unemployment, *Korea Business Review*, 1-24.
- Levinson, D. J.(1978). *The seasons of a man's life*, Random House Digital.
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G.(1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance, *Academy of management Review*, 21(1), 135-172.
- Maslow, A. H.(1943). A theory of human motivation, *Psychological review*, 50(4), 370.
- Matsuno, K., Mentzer, J. T., & Özsoyner, A.(2002). The effects of entrepreneurial proclivity and market orientation on business performance, *Journal of marketing*, 66(3), 18-32.
- McClelland, D. C.(1961). *The achievement society*, Princeton, NJ: Von Nostrand.
- Mullen, E. J.(1998). Vocational and psychosocial mentoring functions: Identifying mentors who serve both, *Human*

- Resource Development Quarterly*, 9(4), 319-331.
- Noe, R. A.(1988). An investigation of the determinants of successful assigned mentoring relationships, *Personnel Psychology*, 41(3), 457-479.
- Park, J. H., & Kim Y. T.(2009). An Empirical Study of Effect and Improvement of Entrepreneurship Education, *Journal of Industrial Economics and Business*, 22(2), 959-977.
- Park, Y. H.(2014). *A Study on the Effect of Mentoring on the Entrepreneurial and Management Performance*, masters dissertation, Chung-Ang University.
- Sosik, J. J., & Lee, D. L.(2002). Mentoring in organizations: A social judgment perspective for developing tomorrow's leaders. *Journal of Leadership Studies*, 8(4), 17-32.
- Sternberg, R. J.(1994). *Thinking and problem solving*, Cambridge(MA): Academic Press.
- Thompson, V. A.(1965). Bureaucracy and innovation, *Administrative science quarterly*, 1-20.
- Viator, R. E.(2001). The association of formal and informal public accounting mentoring with role stress and related job outcomes. *Accounting, Organizations and Society*, 26(1), 73-93.
- Yoon, B. S.(2004). Determinants of Entrepreneurial Intentions: Individual Characteristics and Environmental Factors, *KOREAN BUSINESS REVIEW*, 17(2), 89-110.

A Study on the Effect of Mentoring Skills and Mentoring Functions on Start-up Mentoring Satisfaction: Focused on the Moderating Effects of the Characteristics of Entrepreneurs*

Yoo, Byung Joon**,
Jeon, Seong Min***,
Seok, Min Sung****

Abstract

As jobless growth became the new norm and the average life expectancy continues to increase, it is difficult to find quality jobs regardless of gender. In this situation, entrepreneurs who can take charge of creating quality jobs have begun to gain attention from governments. As a result, many startup support programs have been introduced and operated.

In Korea, various government-sponsored startup support programs have been in operation since the late 2000s, and the number of startups has increased since. However, there are many cases where they are not able to maintain their business for a long time because such programs often lack expertise and experience.

Mentoring programs for startup founders is becoming an attractive solution to these problems. However, when we look at the responses of entrepreneurs, they found the mentoring program beneficial only when it was well planned and operated. Otherwise, they found the program unhelpful.

Although there are many startup mentoring programs in various fields, there is little research on whether customized mentoring that matches the characteristics of startups and entrepreneurs are effective.

In this study, we study the effects of startup mentoring on mentoring satisfaction. Our model also intends to identify the moderating effects of entrepreneurs' characteristics and provide guidance to future startup mentoring.

Keywords: start-up, start-up mentoring, start-up support program, moderating effect, characteristics of Entrepreneurs

* This study was carried out with the research fund supporting of THE HAPPINESS FOUNDATION

** Professor, College of Business Administration, Seoul National University, byoo@snu.ac.kr

*** Assistant Professor, College of Business Administration, Gachon University, smjeon@gachon.ac.kr

**** Master's student, College of Business Administration, Seoul National University, minsung.seok@snu.ac.kr