

## 제도전 소상공인의 역량모델링에 관한 연구\*

임진혁 (경기대학교 교양학부 조교수)\*\*  
박성희 (서울신용보증재단 책임전문위원)\*\*  
김재형 (서울산업진흥원 책임)\*\*\*\*  
채연희 (송실대학교 교양대학 강사)\*\*\*\*\*

### 국 문 요 약

본 연구는 코로나 팬데믹과 같은 외부 환경의 영향뿐만 아니라 경쟁 환경 및 시장변화에 적절하게 대응하지 못하는 등 역량부족의 문제로 사업 실패률이 높아진 소상공인들의 성공적인 재기를 돕고자 이들에게 요구되는 역량을 모델링하는데 목적이 있다. 이를 위해 1977년부터 2022년까지 발행된 관련 문헌을 분석하였고 7인의 제도전 소상공인을 대상으로 행동사건인터뷰(BED)를 진행하였으며, 역량개발 및 HRD 전문가를 섭외하여 세 차례에 걸쳐 초점집단인터뷰(FGI)를 실시하는 과정을 통해 역량초안을 도출하였다. 이를 바탕으로 12명의 관련분야(창업, 소상공인, 심리·역량) 전문가를 섭외하여 3회에 걸친 델파이기법(Delphi Analysis)을 통해 제도전 소상공인의 성공적인 재기에 도움이 되는 역량을 2개의 역량군(소상공인, 실패회복), 8개의 세부역량(사업기회포착, 사업기획, 사업차별화, 운영관리, 판로개척, 제품과 서비스 연구개발, 긍정적 자기조절, 실패경험 극복 및 대처), 22개의 역량요소, 72개의 지식·기술·태도(KSA)가 표시된 행동지표로 도출하였다. 이와 같이 진행된 본 연구는 국내 최초로 제도전 소상공인에게 요구되는 역량을 구체화했다는데 학술적 의미가 있다. 또한 본 연구 결과는 제도전 소상공인 대상 역량기반 교육프로그램을 개발하거나 지원 프로그램에 적합한 대상자 선별하는 등에서 활용될 수 있으며 소상공인 스스로 사업 성공을 위해 역량을 진단하며 자기개발을 촉진하는데 활용할 수 있을 것으로 보인다.

핵심주제어: 재창업, 소상공인, 역량, 역량모델링, 행동지표개발

## 1. 서론

### 1.1. 연구배경

코로나19 팬데믹의 장기화로 피해를 입은 소상공인은 지난 3년간 꾸준히 증가하고 있고, 피해를 보상하기 위한 국가예산은 63조원 이상이 들었음에도 불구하고 사업부진, 폐업, 대출잔액 증가 등 어려움을 겪는 소상공인들은 늘어나고 있다(김성호, 2022). 더욱이 코로나19 위기와 더불어 급격한 국제 환경 변화(고물가, 고금리, 고환율)로 인한 위기의 도래는 다양한 대외적 환경 변화 대응에 어려운 소상공인들의 생존율을 더욱 낮추고 있는 실정이다. 이와 같은 상황에서 소상공인의 경우 규모가 영세하고 생계를 위해 창업을 시행하기에 기본적인 창업역량을 검증받지 못하고 시작하는 경우가 많아(서명길, 2018) 소상공인 창업가의 실패와 좌절의 경험을 회복 및 재기를 위한 역량으로 바꾸는 노력의 필요성이 제기되고 있다.

창업실패 요인에 관해 선행연구들(권기환·최종인, 2015; 심형석·장현주, 2015; 김윤규 외, 2014; 신중경·하규수, 2013; 이장우·이성훈, 2004; 장수덕, 2003)을 분석한 연구에 따르면 외부 환경 요인을 제외하고는 내부요인인 창업가 특성, 창업전략 부재, 자원확보 실패, 경영관리능력 부족 등으로 창업가 역량과 관계된 요인으로 분류될 수 있다(송영민·김경환, 2019). 이렇듯 창업가의 역량은 창업실패와 매우 연관이 높으며, 창업 실패와 관련된 귀인 분석에 따르면 실패한 창업가가 실패에 대해 외적요인보다 내적요인으로 인식할 경우 재창업 성과에 긍정적인 영향을 미친다고 보았다(Yamakawa et al., 2015). 성공한 창업을 위해서는 결국 창업가가 적합한 제품 및 서비스를 개발 하고, 비즈니스 모델을 검증할 수 있어야 하며, 창업 경영에 대한 지식과 기술, 태도가 필요하다고 볼 수 있겠다(장성희·반성식, 2010).

역량이란 특정한 상황이나 직무에서 준거에 따른 효과적이고 우수한 수행의 원인 되는 개인의 내적 특성(underlying

\* 이 논문은 2022년 정부(중소벤처기업부)의 재원으로 (재)한국청년기업가정신재단의 지원을 받아 수행된 연구임

\*\* 주저자, 경기대학교 교양학부, ijh@kyonggi.ac.kr

\*\*\* 교신저자, 서울신용보증재단, bandipark@naver.com

\*\*\*\* 공동저자, 서울산업진흥원, rhehr@naver.com

\*\*\*\*\* 공동저자, 송실대학교 교양대학, wemcyh@naver.com

· 투고일: 2022-11-10 · 1차 수정일: 2022-12-09 · 2차 수정일: 2022-12-19 · 게재확정일: 2022-12-26

characteristics)을 의미한다(Spencer & Spencer, 1993). 역량은 성과와 관련된 개인의 특성이자 우수한 성과를 창출하는 원인으로 지식, 기술, 태도, 가치관, 동기, 자기개념 등의 다양한 특성들이 종합되어 역량으로 발휘되고 성과와 직결된다(정현석, 2014). 이와 같은 개념에 따라 창업역량은 새롭게 기업을 시작하는 창업가가 성공적으로 준비하고 실행하며 유지하여 성과를 창출하기 위한 필요한 역량으로 볼 수 있다.

창업가의 역량에 관한 연구에서는 주로 창업의지(의도), 창업성과나 경영성과에 영향을 미치는 요인에 대해 주로 연구가 진행되었고(강한혁 외, 2019) 창업가가 갖춰야 할 역량으로서 자기분석, 아이디어도출, 사업계획 PT 능력(이지안·안영식, 2019), 기업가정신, 혁신과 극복, 창의적 실천, 리더십 등 정신적 측면(김세광, 2018), 기업가적 역량, 관리적 역량, 네트워크 역량, 전략적 역량, 창의적 역량, 기술적 역량 등이 제시되고 있으며(김은성·리상섭, 2020) 사업성과, 조직만족, 사업지속 등에 영향을 미치는 소상공인의 역량을 제시한 연구들이 있다(김재홍 외, 2021; 박철, 2021). 하지만 폐업 또는 사업 실패 후 재기하는 소상공인들을 위한 역량에 대한 연구는 아직 제시되지 못한 상황에서 현재와 같이 실패율이 높아진 소상공인의 실패 그리고 회복과 관련된 역량에 대한 연구의 필요성이 제기된다.

이에 본 연구에서는 재도전 소상공인들이 창업을 잘하는 기법(skill)을 넘어 실패와 좌절을 통해 축적된 이들의 태도(attitude)를 보다 긍정적으로 개선·발전시킬 수 있는 방안을 마련하기 위해 문헌분석, 행동사건인터뷰(BEI), 초점집단분석(FGI), 델파이분석(Delphi Analysis) 등의 체계적인 연구방법을 동원하여 재도전 소상공인의 역량을 구체화해보고자 한다.

## II. 이론적 배경

### 2.1. 소상공인

소상공인은 소기업 중 상시근로자수가 5인 미만(도·소매업, 음식업, 숙박업, 서비스업) 혹은 10인 미만(광업, 제조업, 건설업 및 운수업)인 사업자를 의미한다. 최근 통계청의 소상공인 실태조사(2020년 기준)에 따르면 사업체 수는 2,894,360개이고 종사자 수는 5,565,987명인 것으로 나타났다.

소상공인은 대부분 소규모 사업장을 가지고 있고 적은 자본을 투자하기 때문에 대부분 생계형 개인사업체 형태를 띠며 경영자이자 소유자로 역할과 책임이 하나로 묶여 있는 경우가 대부분이다. 때문에 정보획득, 인력부족, 각종 규제에 대응책 미흡, 마케팅 능력 부족 등의 혁신성과 생산성이 떨어지며 기술개발, 생산, 마케팅, 경영관리 등의 역량이 미흡한 것으로 나타나고 있다. 그럼에도 사업체 수와 종사자 수에서 알 수 있듯이 소상공인들은 국가 경제에 일자리 창출과 경제 활성화라는 측면에서 중요한 역할을 하고 있기 때문에 소상공인의 역량에 대한 연구가 충실히 진행될 필요가 있다.

### 2.2. 창업실패 및 회복

사업(창업)실패는 학자마다 다르게 정의하여 합의된 개념이 없으나 크게 광의의 개념으로서 ‘중단(discontinuance)’ 과 협의의 개념으로서 ‘파산(bankruptcy)’이 있다. 창업 분야에서 가장 보편적으로 받아들여지고 있는 사업(창업)실패의 개념은 Ucbasaran et al.(2013)이 제시한 ‘최소한의 경제적 생존능력에 미치지 못함으로 인한 기업 활동의 중지’ 라고 볼 수 있다. 창업실패 후 회복은 재창업의 형태로 구현될 수 있는데 여기서 ‘재창업’이란 중소기업창업지원법 제2조 1의 2항에서 ‘중소기업을 폐업하고 중소기업을 새로 설립하는 것’으로 ‘재창업자’란 ‘중소기업을 재창업하는 자와 중소기업을 재창업하여 사업을 개시한 날부터 7년이 지나지 아니한 자’를 의미하며, 이에 재창업자는 부도 또는 파산을 경험하여 폐업을 하고 중소기업을 새로 설립하는 자로서 ‘어려움을 경험한 창업자’를 의미한다고 볼 수 있다(전정구·서영욱, 2020).

창업실패에 대한 국내외 연구동향을 살펴보면 실패 예측, 실패 전후 감정, 감정 외 실패비용, 실패원인, 재창업 결정 및 성공요인 등의 연구들이 이루어지고 있다(배태준·최윤희, 2020). 또한 재도전 창업에 있어 실패를 분석하고 실패 후 적절한 회복의 과정을 거치는 것이 매우 중요한데 특히, 슬픔에 대한 감정처리 과정에 대한 회복 강화의 필요성이 제기되고 있기도 하다(이경석 외, 2021). 한편 최진숙·황금주(2018)은 실패경험이 있는 재창업자들의 심리적 상태의 회복을 위한 대처기법으로 멘탈 시뮬레이션(mental simulation) 개념을 소개하였다. 멘탈 시뮬레이션이란 실패의 부정적인 영향을 관리하고 후속 재진입을 준비하기 위해 사용하는 대처 메커니즘으로 이는 기업가가 다양한 불확실한 상황과 사건을 이해하고 과거의 실패로부터 배우고 미래를 예측하는 방법을 의미한다. 결국 창업실패를 딛고 일어서기 위해서는 기본적인 창업가 역량 향상도 필요하지만 상처 난 절망감을 회복하고 재기하기 위해서는 누구로부터 지지를 받으며 어떻게 현실적 지원을 받을 것인지, 그리고 자신의 내면을 강화하기 위해 어떠한 노력이 필요한지에 대한 고찰이 요구된다고 할 수 있다.

### 2.3. 역량 및 역량모델링

역량(competency)의 개념에 대해서는 수많은 학자들에 의해 다양하게 연구되고 정의되어 오고 있지만 아직까지 공통된 개념 정의가 이뤄지지 못한 한계가 있다(오현석, 2007). 그럼에도 역량에 대한 대표적인 학자인 McClelland(1973)는 역량에 대해 우수한 직무성과를 예측하게 하는 개인의 내재적 특성으로 정의하며 성과를 예측할 수 있고 역량을 통해 인종, 성, 사회 및 경제적 계층에 따른 편견을 배제할 수 있다고 하였다. Boyatzis(1982) 역시 ‘어떤 역할을 수행함에 있어 효과적이고 우수한 성과와 관련된 개인의 내재적 특성’으로 역량을 정의하고 그 특성을 우수 성과자, 평균 성과자, 낮은 성과자

의 차이를 구분 짓는 지식, 기술, 특질, 동기, 자기이미지, 사회적 역할이라고 설명하기도 하였다. 이처럼 역량은 우수한 성과를 나타내는 사람과 그렇지 않은 사람을 비교하여 성공과 연관된 특성을 규명하는 준거표본(criterion samples)을 통해 도출하게 된다.

Spencer & Spencer(1993)는 역량의 유형을 다음과 같이 제시하였다. 이는 개인이 일관되게 마음에 품고 있거나 원하는 어떤 것으로 행동의 원인이 되는 동기, 신체적인 특성, 상황 또는 정보에 대한 일관적 반응성을 의미하는 특질, 태도, 가치관 또는 자기 이미지를 의미하는 자기개념, 특정 분야에 대한 정보, 특정한 신체적 또는 정신적 과제를 수행할 수 있는 능력인 기술 등을 의미한다(정현석, 2014). 한편, 특정 조직이나 직무에 필요한 역량을 정의하기 위해서는 해당 조직에 적합한 역량모델(competency model) 개발이 필요하다(McClelland, 1973). 특히, 역량모델링(competency modeling)은 개인과 조직의 성과를 위해 요구되는 역량을 도출하고 체계화하는 과정을 의미하는 것으로, 주로 직무를 성공적으로 수행하는데 필요한 역량의 개념을 기초능력과 직무수행능력으로 구분하여 제시하기도 한다(이종범, 2008).

역량모델을 개발하기 위해서는 McClelland(1973)의 준거집단 선정, BEI(Behavioral Event Interview)<sup>1)</sup> 실시, 역량모델 검증이라는 3단계 방법론이 주로 사용되고 있다. 역량모델링의 장점은 구성원들에게 필요한 공통역량과 직무수행에 요구되는 핵심역량으로 구조화하고 각 역량별 행동지표 설계를 통해 해당 역량 보유수준을 파악하고 조직 내 개인, 직무 내 개인의 적합성을 구체적으로 측정할 수 있다는 점이다(박우성·유규창, 2001). 더불어 역량모델링시 역량의 특성을 행동지표로 나타낼 수 있어야 하며, 이러한 행동지표는 역량 진단의 준거와 역량 개발의 준거를 제시할 수 있게 된다(이재경, 2002). 행동지표는 우수한 성과를 달성하는데 영향을 미칠 것으로 기대되는 행동과 사고의 양식 및 유형을 기술한 것으로 관찰 가능하고 측정이 가능하며 이해하기 쉬운 문장으로 기술되어야 한다(안희정·최은석, 2003).

## 2.4. 창업가 및 소상공인 역량

초기 창업가에 대한 연구는 성취욕, 내적통제소재, 위험감수, 모호성에 대한 인내 등 개인의 특성을 위주로 한 연구들이 주를 이룬 반면, 최근의 연구에서는 후천적인 개발이 강조되는 창업가의 역량에 대한 연구들이 많아지고 있다(Ahmad, 2007). 역량은 행동 동사로 표현이 가능하므로 관찰이 가능하고 훈련과 교육에 의해 개발이 가능하기 때문이다(김완재·정화영, 2007). Morris et al.(2013)은 창업가에게 필요한 세부역량 13가지를 도출하였는데 기회인식, 기회평가, 위험관리, 비전제시, 끈기, 창의적 문제해결, 자원의 조직화, 게릴라 기술, 신제품·서비스·비즈니스모델에의 가치 창출, 적응력, 회복탄력

성, 자기효능감, 관계형성 등을 제시하였고 이후 많은 학자들에 의해 추가적인 역량들이 개발되고 있다. 하지만 이러한 연구결과가 HRD 분야에서 ‘역량’이라고 표현함에 있어 한계가 있고 개인의 특성, 능력과 역량의 개념이 다소 혼재되어 있다는 비판도 제기되고 있는 상황이다(김은성·리상섭, 2020). 한편 소상공인 역량에 관해서도 여러 연구가 진행되고 있다(김재홍 외, 2021; 박철, 2021). 먼저 소상공인은 기업의 전략을 포함하는 대부분의 주요 의사결정을 스스로 내리고 이에 따른 경영활동이 이루어지므로 이들이 지니고 있는 업종 관련 지식, 기술, 경험 및 능력은 기업성공을 결정짓는 핵심요소이자(성규선·최양애, 2018) 사업의 성과와 함께 소상공인이 운영하고 있는 현재의 사업을 오랜 기간 유지하고 지속하는데 있어 매우 중요한 역할을 하게 된다(김형철, 2019).

Bhidé(2000)는 소상공인 역량에 대해 창업프로세스에 따라 새로운 시스템의 구축 및 운영을 위해 인적, 재무자원을 확보하는 것과 매우 밀접한 관계가 있다고 주장하였다. 한편 소상공인의 역량은 별도의 역량으로 분류되기 보다는 기업가(창업가) 역량의 의미로 사용되기도 한다(김형철, 2019를 재인용). 다양한 연구자들이 소상공인만의 개인적인 특성이 있을 것이라는 가정으로 성취욕, 통제위치, 위험감수성과 같은 심리학적 변수와 함께 소상공인의 개인적인 특성과 경영성과의 관계를 연구했으나 일관되거나 확고한 관계성을 확보하지는 못했다(Amit et al., 1993). 하지만 이를 통해 소상공인 개인특성 등이 자영업의 성과에 영향을 미치지 않는다면 중요하지 않다고 판단할 수는 없다. Stoner(1987)는 자영업자만의 차별적 역량으로 소상공인의 경험, 지식, 기술임을 주장하였고 다른 일반적 개인들의 특성보다 역량이 자영업자의 성과와 사업을 유지하고 지속하는데 도움이 된다는 주장하고 있기 때문이다(Man et al., 2002).

## 2.5. 실패회복 역량

실패회복 역량은 제도전 창업자에게 요구되는 특성 및 재창업 성공요인을 통해 도출할 수 있다. 실패회복 역량에는 크게 실패에 대한 감정 처리 및 실패 후 감정 대처에 관한 역량 및 실패에 대한 원인 분석과 향후 제도전시 예상되는 어려움을 미리 그려보고 실패를 통해 학습하는 역량으로 나눌 수 있다. 실패에 대한 감정처리에 있어 Shepherd & Cardon(2009)는 자기효능감(self-efficacy)의 회복이 비통함으로 인한 부정적 감정을 완화하는 주요 변수로 파악했다. 창업 실패라는 힘든 상황 앞에서도 자기효능감이 높은 경우에는 자신의 능력을 향상시키고 노력을 더 경주하며 그러한 난관을 극복할 수 있을 것이라고 믿고 그에 따른 선택을 하게 되는 것이다(이종선·김나미, 2019). 또한 긍정심리자본이 조직흡수역량을 통해 재창업자의 의사결정의 질에 영향을 미친다는 연구와(전정구, 2021)실패한 창업가가 자신의 실패에 대한 부정적인 감정을

1) 업무 상황별 담당자들의 실제행동을 인터뷰하여 상세하게 기술하는 방법

치유하고 실패 경험을 긍정적으로 승화시키기 위해서는 부정적인 감정을 다스리는 역량으로서 회복탄력성이 필요하다는 주장도 연구되고 있다(이종선·김나미, 2019).

실패에 대한 대처전략으로는 낙관주의에 대한 연구(Nes & Segerstrom, 2006)와 더불어 창업 실패 경험에서 실패 후 학습이 재창업에 매우 중요한 영향을 미치는데 실패 경험이 효과적인 학습으로 이어지기 위해서는 기업가가 실패에 대한 원인을 외부에 귀인하는 것보다 내부에 귀인하는 것이 중요하다는 주장이 제기되고 있다(Ucbasaran et al., 2011). 최근 연속 창업가의 실패 경험에 대한 대처전략에 대한 연구로 멘탈 시뮬레이션 이론(mental simulation theory)이 개발되고 있는데(최진숙, 2019) 멘탈 시뮬레이션은 창업실패와 같은 부정적인 사건을 해결하기 위한 대처기능으로써 실패를 대비하기 위해 미래에 대한 계획을 세우거나 실패로 인한 부정적인 정서를 조절하는 것을 의미한다. 멘탈 시뮬레이션의 구체적인 적용은 이미 일어난 과거 사건의 회상과 미래에 대한 환상 혹은 가상적인 시나리오를 인지적 구성으로 사건의 원인과 가능성을 평가하기 위해 대안의 인과관계를 발전시킬 수 있게 한다(Gaglio, 2004). 예를 들면, 창업가가 실패 후에 실패에 대한 생각들을 떠올리고 만약에 다른 선택이나 방법을 사용했다면 결과가 어땠을까를 상상해보는 것은 실패 사건에 대해 시뮬레이션 하는 것이며 어떤 사건이 발생했는지 확인하기 위해 과거 사건을 재생하거나 자신이 무엇을 해야 하는지 계획하기 위해 미래의 사건에 대해 의도적으로 시뮬레이션을 할 수도 있다(Taylor & Schneider, 1989).

이렇듯 멘탈 시뮬레이션은 재창업자에게 미래 재창업을 준비하고 이전 실패 경험을 재해석하며 부정적 정서 상태를 회복시켜 오류를 깨닫게 하고 사고와 행동사이의 연결 고리를 제공함으로써 실패로 인한 문제해결과 감정 조절을 가능하게 한다(Taylor & Schneider, 1989).

### III. 연구 방법

#### 3.1. 문헌분석

제도전 소상공인의 역량모델을 개발하기 위해 첫 번째 단계로 체계적 문헌분석을 실시하였다. 먼저 제도전 창업가 및 소상공인의 역량을 주제로 한 국내 연구를 포괄적으로 수집하여 요구되는 역량과 연구 경향을 비교·분석하고 결과를 종합하여 통합적인 결론을 도출하였다. 체계적 문헌고찰은 설정된 연구문제와 관련하여 기존에 수행된 연구의 결과를 포괄적이고 종합적으로 제시하는 연구방법으로 연구과정은 크게 연구문제 설정, 문헌검색, 문헌선택, 문헌분류, 자료추출, 자료 분석과 결과제시로 구분될 수 있다(김수영 외, 2011; Littell et al., 2008). 본 연구에서는 선행연구를 참고하여 Campbell Collaboration이 제시한 PICOS에 기반하여 연구문제를 설정하였다(이성규 외, 2020).

검색에 사용한 데이터베이스는 한국학술정보원(Research Information Sharing Service: RISS), 한국학술정보(Korean Studies Information Service System: KISS), 학술데이터베이스(Data Base Periodical Information Academic: DBPIA)이다.

문헌검색에 있어 핵심 검색어(키워드)는 ‘재기 창업가 역량’, ‘창업가의 재기 필요역량’으로 설정하였으며, 창업가의 재기 필요역량은 ‘재기 창업가’, ‘재창업자’, ‘재창업가’, ‘실패기업인 재기’, ‘소상공인 실패’, ‘소상공인 재기’, ‘창업가 역량’, ‘창업실패 회복’, ‘창업재도전 교육’을 포함하였다.

연구대상의 최종선택은 PRISMA(Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta analysis) 그룹이 제시한 체계적 문헌고찰의 보고지침(Moher et al., 2010)을 참고하여, <그림 1>에 제시된 과정을 통해 연구대상 문헌을 선택하였다.



(PRISMA flow chart of study selection)  
 <그림 1> 연구대상 문헌의 선택과정

이를 구체적으로 살펴보면, 최종 검색어를 기준으로 3개 전자데이터베이스를 통해 확인된 국내 문헌은 총 1,248편으로, 이들 중 중복된 문헌 401편을 제외한 문헌은 847편이었다. 847편의 문헌은 재기 창업가 및 소상공인 역량 등을 주제로 한 문헌을 중심으로 1차 선택과정을 거쳤는데, 구체적으로 재기 창업가 역량 관련 연구, 창업가의 재기 필요역량과 창업재도전 교육 연구 등과 직접적인 관련이 없다고 판단된 연구 663편의 문헌을 제외한 후 184편의 문헌이 선택되었다. 184편의 문헌 가운데 재기 창업자(또는 소상공인)로만 연구대상을 한정하여, 예비창업자 등을 대상으로 한 160편의 문헌을 배제하여 24편의 문헌이 선택되었다. 24편의 문헌 중 학위논문은 보완하여 학술지로 투고한 논문, 미출판된 논문, 동향 분석 등 본 연구대상의 배제기준에 해당하는 논문은 없어 국내문헌 24편이 최종 연구대상으로 선택되었다. 이를 토대로 연구진들은 탐색적 고찰을 실시한 결과 <표 1>에서 볼 수 있는 바와 같이 제도전 소상공인의 역량에 대해 3개 역량군, 10개 세부역량, 26개 역량요소, 127개 행동지표를 도출하였다.

<표 1> 문헌분석을 통해 도출된 제도전 소상공인의 세부역량 및 역량요소

역량군	세부 역량	역량요소	선행연구 근거
창업가 역량	사업기회 포착	사업기회 인식, 사업기회 평가	조영룡 외(2020)
	사업 기획	사업목표 구성, 운영계획 수립, 자원 조달 및 분배	백재화·서정희(2013)
	사업 차별화	마케팅 차별화, 제품·서비스 차별화, 혁신추구	이규현 외(2017), 백재화(2014)
	네트 워킹	사업관계 구축, 사업관계 유지	이규현 외(2017), 이경석 외(2021), 안수진·정중훈(2021), 박세연(2016), 백재화·서정희(2013)
소상공인 (직무) 역량	운영 관리	조직관리, 수익구조 관리, 고객지향	이규현 외(2017), 백재화·서정희(2013)
	핀로개척 역량	입지상권분석, 판매처 발굴 및 유지, 디지털 활용	이규현 외(2017)
	연구 개발	학습지향성, 기술개발, 기술문제해결 및 대처	조영룡 외(2020), 박세연(2016), 김나미 외(2020)
실패회복 역량	긍정적 자기조절	자기효능감, 회복탄력성, 현실적 낙관주의	허제강(2021), 최진숙(2019), 조영룡·박주영(2021), 정금중(2020), 전정구(2021), 전정구·서영욱(2020), 이종선·김나미(2019), 이경석 외(2021), 백재화·서정희(2013), 박형수(2019), 박준규·허철무(2018), 문영찬(2022), 김하경(2018), 김수연(2019), 김공수 외(2021)
	실패경험 자각	실패인지 역량, 실패수용 역량	허제강(2021), 최진숙(2019), 조영룡 외(2020), 정금중(2020), 전정구(2021), 전정구·서영욱(2020), 이종선·김나미(2019), 이규현 외(2017), 이경석 외(2021), 안수진·정중훈(2021), 박형수(2019), 박준규·허철무(2018), 문영찬(2022), 김형호(2016), 김학진(2018), 김하경(2018), 김수연(2019), 김병국(2020), 김나미 외(2020),
	실패경험 극복 및 대처	사업실패 원인 분석역량, 실패경험 학습역량	조영룡 외(2020), 전정구(2021), 전정구·서영욱(2020), 이종선·김나미(2019), 이규현 외(2017), 이경석 외(2021), 안수진·정중훈(2021), 박형수(2019), 박준규·허철무(2018), 김형호(2016), 김하경(2018), 김수연(2019), 김나미 외(2020)

### 3.2. 행동사건인터뷰(BEI)

BEI(Behavioral Event Interview)는 McClelland(1973)가 개발한 분석기법으로 주요한 업무 상황에서 담당자들의 실제 행동을 상세하게 기술하는 방법이다. 이 기법은 심층 정보를 경험적으로 수집함으로써 역량이 표출되는 양식을 상세히 규명할 수 있어 특정 직무상 과제 또는 위기에 어떻게 대처하는지를 파악하는데 매우 유용한 기법으로 알려져 있다(김은성, 2021).

본 연구에서는 체계적 문헌분석을 바탕으로 도출한 역량군과 세부역량을 토대로 소상공인의 창업시 요구되는 기초역량, 주요 활동영역임에도 불구하고 미흡하여 빈번한 실패로 이어지는 활동 역량, 그리고 실패 후 재기에 필요한 심리적 특성을 반영한 실패회복역량으로 구분하여 질문의 테마를 구성하였다. 또한 소상공업을 창업하고 성과 창출 및 실패 경험을 주요 사건 또는 핵심 상황으로 보고 질문하였고, 그 당시 과업내용(창업과 실패경험)과 대처방법, 효과적인 업무 수행(실패극복 노력 및 방법)시 보여 지는 지식, 기술, 태도 등의 재창업에서 요구되는 역량요소를 파악함으로써 성공적인 사업 수행가능성이 있는 소상공인의 역량을 반영하고자 하였다. 인터뷰 과정에서 대상자의 심층적 정보 및 경험을 얻을 수 있었는데 이는 역량 표출 및 모델설계로 이어지는 중요한 근거가 될 수 있음을 확인했다. BEI 진행 절차와 주요 내용은 <표 2>와 같다.

<표 2> BEI 절차와 주요 내용

절차	내용
면담자 기술	BEI 취지 및 배경, 진행 절차 및 방법, 유의사항 설명 면담자의 질문에 대해 스토리 형식으로 기술하도록 설명
피면담자 기술	일반적(인구 통계학적) 특성 창업의도 및 재창업 의도 성공경험 및 실패경험 재창업에 요구되는 요소 창업 및 재창업 과정에서 교육니즈
면담자의 질문	창업을 결심하게 된 이유는? 창업 준비과정은 어떠했는가? 재창업을 결심하게 된 이유는? 재창업을 준비하는 과정은 어떠했는가? 성공이라고 생각하는 상황과 이유는? 성공을 위해 노력했던 기술 및 태도는? 실패원인과 구체적 상황은? 실패극복을 위해 어떠한 노력을 했는가? 노력한 결과는 어떠했는가? 재창업에 필요한 요소는 무엇인가? 재창업을 성공하기 위해 필요한 지원과 마음가짐은? 실패와 재창업 상황에서 필요한 교육은 무엇인가?
사례 및 면접내용 분석	BEI 기록에서 사례별 테마를 분석 각 경험과 구체적 행동특성의 알고리즘 분석
역량 규명	선행연구에서 도출한 핵심역량을 중심으로 BEI를 통해 분석한 테마를 수정 보완

\* McClelland(1973)가 제시한 기법과 Spencer & Spencer(1993), 김은성(2021)의 연구내용을 토대로 본 연구에서 절차와 내용을 재구성함

본 연구의 BEI 대상자는 2022년도 상반기 서울신용보증재단의 서울형 다시서기 4.0 프로젝트 참가자들 중 성실실패자(금융채무조정 완료)이면서 동시에 올해 처음 지원 대상자가 된 재창업(2019년 7월 1일 이후) 소상공인 82명 중 7명을 선정하였다. 성실실패자는 과거 발생한 금융채무에 대한 책임을 성실히 수행한 이력을 보유하였는데, 이러한 특징은 재창업시 긍정적인 사업자 특성으로 발현될 수 있다고 보여진다. 인터뷰 대상자의 배경은 <표 3>과 같다.

<표 3> BEI 대상자 배경

번호	성명	연령	학력	업태 및 종목	재창업 시행일
1	안00	55	고졸	소매-건강식품	2022년 2월
2	방00	49	고졸	소매-전자상거래	2020년 7월
3	정00	65	고졸	음식-한식	2020년 8월
4	김00	55	고졸	서비스-디자인	2021년 9월
5	진00	51	대졸	정보통신업-DB온라인정보제공업	2022년 4월
6	황00	42	대졸	소매-전자상거래	2019년 7월
7	신00	53	대졸	정보통신업-포털인터넷서비스	2021년 8월

이러한 BEI 분석결과 제도전 창업가의 역량으로 도출한 주요 테마의 인터뷰 내용은 다음과 같다. 첫째, 정서적 회복이다.

“지금까지 고생 많으셨겠네요. 이 한마디에 눈물이 났어요. 다시 일어서려는 나의 노력을 인정해주는 지지의 말씀이 정말 힘이 되었어요.” (참여자4)

“말하기 싫을 정도로 진짜 힘들었어요. 좌절감이 커서 별별 생각을 다해봤어요. 그때 예전부터 이어오던 인맥들이 많이 도와주셨어요. 희망을 주고 살아야 된다고 마음을 추수를 수 있도록 해주었죠.” (참여자1)

“저에게는 누님과 배우자가 많은 힘이 되었던 것 같아요. 속에 있는 걸 한번 다 뒤집어내면 회복하는 시간이 좀 빨라지죠. 우리를 가장 힘들게 하는 것은 주변의 시선이에요. 한번 실패자라는 낙오를 경험하면 당당하게 얘기를 못하는 거죠(중략) 같은 처지의 사람들끼리 오픈하고 서로 힘을 얻는 것 같아요. 재기 성공사례를 알게 해주는 모임이나 교육이 있으면 상처회복에 도움이 될 것 같아요.”(참여자1)(참여자2)(참여자6)

둘째, 자금 확보이다.

“실패한 사람들에게 기회를 주는 이런 프로그램이 있는 줄 몰랐어요. 의무를 갖게 되는 데 시간이 걸리지만 결정적으로 돈이 있어야 다시 기회를 만들 수 있으니까요.”(참여자1)

“이번에 특히 좋았던 건 씨앗자금이라고 해서 200만 원 정도가 조건 없이 지원되었어요. 대출금도 저금리였고, 금융권에서 조달기회를 얻기 힘든 사람에게는 큰 도움이 됩니다. 금융적 지원이 더 확대되었으면...”(참여자6)

셋째, 재무(손익)관리이다.

“그때 실패했던 이유는 사업자로서 재무, 경영 개념이 전혀 없었기 때문이에요. 주변 사람 말만 듣고 일을 처리하곤 했어요. 이번에 처음으로 이런 교육이 있다는 걸 알게 되었는데, 특히 세무는 전혀 모르고 있었죠. 이제는 직접 공부를 해가며 사업하려고요. 또 외부 조언(컨설팅)도 받고...”(참여자1)(참여자5)(참여자3)

“현금을 회전시킬 수 있는 상황에서 지인의 말만 믿은 채 재무적인 것들에 대해 내가 직접 관리를 못했던 게 사실이었어요. 배우자에게 맡기기도 했는데 상세히 하지 않았고, 무리한 확장(방만한 경영)에 현금 회전해야 하는 기간이 짧아지다 보니 문제가 생긴 거죠. 내가 태만했었고 지인들은 그 틈을 타 사기를 친 거죠.”(참여자2)

“그때는 재무가 뭔지도 몰랐어요. 아무 생각 없이 돈을 썼어요. 그러다 보니 벌면 뭐해요. 뒤로 다 새고 있으니 쌓이질 않았죠. 망하고 나서 이 분야에 교육이 필요하다는 걸 알았어요(중략) 제 스스로 역량이 갖춰지니까 투자유치도 좀 용이해진다는 원리를 깨달았어요.”(참여자7)

넷째, 사업계획 및 준비이다.

“창업가로서 학습해야 하는 교육프로그램을 알아보지도 않았고, 그때는 정보도 부족했던 것 같아요. 지인이나 선배들로부터 습득하는 정도가 다였죠(중략) 직원들 때문에 힘들었어요. 손님이 너무 많으니까 직원들이 지치고, 직원들에게 관리 시스템을 적용하려니까 자꾸 튀어나가려고 해요(중략) 어느 날 직원들이 모두 출근을 안했어요. 급여 받고 다음날 파업을 한 거죠.”(참여자2)

“마케팅 방법이든 자본이든 충분히 준비되어야 여유 있게 운영이 돼요. 수익을 못내면서 장기 투자만 계속하고 버티기 위해 사업과 무관한 아르바이트를 하고, 집중도 못하니 기회를 만들지 못한 채 접은 거죠. 결국은 준비가 부족했던 거죠(중략) 소상공인 교육을 전문으로 하는 사이트가 있는 줄도 몰랐어요. 소상공인 수준이 다 다르기 때문에 업종이나 수준에 따라 골라 들을 수 있으면 좋겠어요(중략) 창업을 한 후에도 계속 익혀야 하는 내용이 너무 많았어요. 유튜브, 서적을 통해...”(참여자6)

"협업이 틀어지고 함께 했던 사람들간 문제가 많이 생겨 두 번 폐업했죠 그 과정에서 투자자가 빠져버리기도 했습니다. 계약서, 매뉴얼을 작성하는 행정적 역량이 부족하다 보니, 그로 인해 지인관계에서 금전적 손실을 보기도 했죠"(참여자4) (참여자5)

다섯째, 실패극복 노력이다.

"개인회생금 변제를 위해 다시 재취업을 해서 돈을 벌었어요. 아마 수입이 안 되면 회생이 해제되는 걸로 알고 있었어요. 계좌이체 걸어놓고 나머지로 생활비 썼어요"(참여자2)(참여자5)

"내 명의로 사업자등록을 못하는 기간 동안에도 업계 네임벨류를 관리하기 위해 초대전에 전시 참여나 작업 활동을 계속했어요. 비공식적으로 공사를 수주하여 생계를 해결하고 제도전을 위한 준비를 하면서 실패원인을 인정하고 시행착오를 반복하지 않으려는 다짐을 했죠"(참여자4)

"같은 분야의 일을 할 수 있는 기관에 재취업하거나 부업을 해서 수입을 만들었고 부채를 갚았어요. 재창업을 위해 지속적으로 학습(지마켓)하고 시도(글로벌전자상거래)도 했는데 수실패적도 생기면서 창업진흥원의 지원 사업을 적극 활용하여 초기 시드머니를 해결했고 현재 창업보육 인프라도 이용하고 있죠"(참여자7)

여섯째, 시장분석 및 판로개척이다.

"1년에 한 두 번씩은 말레이시아 시장을 분석해오고 있어요. 재창업은 보다 안정적인고 지속적으로 시장을 개척해가는 노력을 해서 실패하지 않으려고요"(참여자2)

"고객이 좋아하는 걸해야 돼요. 실제 사람들이 필요하고 사고 싶은 걸 만들어야 하는데, 내가 하고 싶은 걸 만든거죠"(참여자6)

"첫 번째 창업에 실패한 이유는 중국 저가상품이 쏟아지다 당황하여 저가경쟁에 뛰어들었고 과당경쟁을 하다 보니 수익을 제대로 내지 못했기 때문입니다. 나만이 추구할 수 있는 시장에 대해 더 고민했어야 하는데...(중략) 재취업하여 관련 업무를 하다 보니 현재 시장을 정확히 읽을 수 있겠더라고요. 내가 가진 경쟁력은 동대문의 네트워크와 도소매를 상생시킬 수 있는 니즈를 찾았다는 점이죠(중략) 자료조사를 많이 합니다. 매일 같이 시장에 나가 돌아가는 걸 파악하고 소비자 반응도 매번 체크하고 지금은 고객층이 딱 정해졌어요(중략) 온라인 시장으로 전환되었을 때 투자를 체계적으로 했어야 했는데, 전략적으로 대처를 못했어요"(참여자7)

### 3.3. 초점집단인터뷰(FGI)

체계적 문헌분석과 BEI를 토대로 마련된 역량요소가 실제 현장에 맞게 구성되었는지 검증은 받기 위해 초점집단인터뷰(focus group interview, FGI)를 실시하였다.

FGI는 숙련된 사회자의 통제 속에서 공통의 관심사를 가진 참여자가 인터뷰 과정에서 서로에게 영향을 줄 수 있다는 것을 전제하여 여러 가지 아이디어를 도출해 내는데 목적이 있다(윤홍열, 2003). 본 연구의 핵심과제는 제도전 소상공인의 역량을 모델링 하는 것이기에 현장에서 역량개발 경험이 있는 전문가를 일차적으로 섭외하였고, 더불어 소상공인에 대한 현장 이해도가 높으며 개발될 역량이 향후 교육프로그램으로 적절하게 제시될 수 있도록 인적자원개발(HRD) 분야의 전문가를 섭외하였다.

<표 4> 초점집단 인터뷰 대상자

대상	A	B	C
성별	남	여	여
직업	역량개발 및 평가 위원·대학 외래교수	역량개발 및 평가 위원·대표컨설턴트	교육연구소 대표·대학 겸임교수
연령	40대	40대	50대
학력	박사	석사	박사과정
전공	심리학	심리학	평생교육
전문분야	역량개발 및 평가 역량모델링	역량개발 및 평가 역량모델링	HRD·소상공인 멘토링
대표 및 주요경력	검찰청 등 기관 및 기업 역량개발 및 평가 50여건 수행	인사혁신처 등 기관 및 기업 역량개발 및 평가 80여건 수행	기관 및 기관 인적자원 개발 교육·서울신용보증재단 소상공인 멘토
경력기간	17년	19년	23년

1차 FGI를 위해 대상자 3인에게 본 연구의 배경과 목적, 문헌분석 및 BEI를 통해 마련된 제도전 소상공인의 역량에 대한 설명을 대면 또는 비대면(전화)으로 소개하였고, 질문에 대해 응답하는 시간을 가지며 본 연구에 대한 상호(연구진-FGI대상자) 이해도를 높였다. 이러한 시간을 통해 다양한 기관 및 계층의 역량을 개발하고 모델링을 실시한 경험이 풍부한 전문가 A와 B로 하여금 역량모델링시 유의사항 등에 대한 의견을 주고 받았고, 전문가 C로 하여금 현장에서의 소상공인 멘토링 경험을 토대로 소상공인의 현황과 현실에 대해 의견을 공유하는 시간을 가졌다.

2차 FGI에서는 1차 FGI의 내용과 선행연구, BEI 등을 반영하여 연구자들은 역량초안(역량군 및 정의, 세부역량 및 정의, KSA로 분류된 행동지표 등)을 개발하여 email로 FGI 대상자들에게 전달한 후 역량군, 세부역량, 행동지표 등이 제도전 소상공인에게 적절한 역량인지 등 역량모델링을 위한 제반사항에 대한 검토를 하였고 회신내용을 취합하였다. 이어 3차 FGI(FGD)를 통해 이견이 있는 부분에 대해서는 대면 토론을 거쳐 <표 5>와 같이 역량초안을 수립하였다.

<표 5> FGD(3차 FGI)를 통해 수립된 역량초안

역량군	FGD 이전 역량 초안	FGD 이후 역량 초안
실패회복 역량	긍정심리추구 - 자기효능감, 희망, 회복탄력성, 낙관주의, 방어적 비관주의	긍정적 자기조절 - 자기효능감, 현실적 낙관주의, 자기감정조절
	실패경험분석 - 사업실패 개인평가, 실패경험 객관화, 실패경험 해소	실패경험자각 - 실패인지, 실패수용
	실패에 대한 정교한 대처 역량 - 실패취약성 지각, 실패장애 지각, 멘탈시뮬레이션, 학습된 조직학습 역량	실패경험 극복 및 대처 - 실패경험 분석, 실패경험 전환
소상공인 (직무) 역량	다목적 관리 - 내부고객지향성, 인력관리, 재무관리	운영관리 - (내부) 조직관리(인력관리, 노무, 조직문화), 수익구조관리(원가, 회계 등), 혁신지속 - (외부) 고객관리(고객지향성), 상권분석
	현장실무역량	삭제
	판로개척역량 - 시장세분화, 경쟁시장분석, 차별화, 디지털	판로개척역량 - 판매처 발굴, 이웃바운드 마케팅
		연구개발 - 기술문제 해결 및 대처
	영업환경 변화 대응 역량	삭제
	정보습득역량	삭제
	사회적지지 활용 역량	삭제
	객관적 진단 역량	삭제
		삭제
창업가 역량	기술개발 - 기술문제해결 및 대처, 전문지식 획득, 기술개발	삭제
	기회포착 - 기회인식, 기회평가	사업기회포착 - 기회인식, 기회평가
	사업추진 - 마케팅 차별화, 기술력 차별화, 혁신활동, 학습지향성	사업차별화 - 마케팅 차별화, 제품 서비스 차별화
	문제해결 역량	삭제
	사업계획 - 사업기획, 미래 계획 수립, 자금 운영 및 조달 계획	사업기획 - 사업목표구상, 운영계획 수립(+자원 조달 포함)
	대인관계구축 - 관계형성 및 유지, 팀워크 구축, 동기부여와 리더십 역량	네트워킹 - 사업관계 구축, 사업관계 유지

### 3.4. 델파이(delphi)분석

델파이 분석(delphi analysis)은 보통 전문가들의 의견을 통해 문제에 대한 해결을 시도하는 방법으로 면대면 토론의 단점을 보완하고 구성원의 의견을 수집·수렴하여 합의를 도출하는 폐널식 조사 연구방법이다(권경인, 2010). 본 연구에서는 수정

된 델파이 기법(modified delphi method)을 사용하였는데 연구진이 문헌연구를 통해 작성한 제도전 소상공인 역량모델 초안을 바탕으로 구조화된 설문지를 작성하여 총 3회에 걸쳐 수정된 델파이를 실시하여 해당 전문가에게 연구자가 제시한 개념 등에 대해 타당성을 검증받는 것으로 하였다(김은성, 2021).

델파이 조사 타당도는 내용타당도(Grant & Davis, 1997)로 검증하였는데, 내용타당성의 요소인 명확성(clarify), 대표성(representation), 포괄성(comprehensiveness)으로 측정하였다.

수정된 델파이의 조사도구 내용은 다음의 <표 6>과 같다.

<표 6> 수정된 델파이 조사도구 내용

단계	조사 내용	조사문항 수
제1차	역량군, 세부역량, 세부역량 정의, 역량요소, 행동지표	182문항
제2차	세부역량, 세부역량 정의, 역량요소, 행동지표	56문항
제3차	2차 델파이 결과 공유 후 추가사항 확인	56문항

본 연구에 참여한 델파이의 전문가 패널 수는 12명으로 보통 델파이 기법을 활용한 연구에서는 10~15명으로 선정하여 신뢰성을 확보하고 있다. 선정기준은 제도전 소상공인의 역량에 대해 충분히 전문적 견해를 제시할 수 있는 대상을 중심으로 재기 프로그램 참가자 포함 제도전 창업가(소상공인), 창업 및 기업가정신 연구 및 교육 전문가, 역량 및 심리 관련 전문가로 분류하여 선정하였다.

<표 7> 수정된 델파이 조사 대상자

번호	구분	성별	연령	학력	직함	종사업종	관련경력
1	기업가정신 및 창업분야 연구 및 교육자	남	58	석사	대표	창업교육 및 컨설팅	23년
2		남	56	석사	대표	유통	25년
3		남	38	박사	교수	교육	7년
4		남	39	박사	교수	교육	10년
5	심리 역량전문가	여	47	석사	교수	교육	19년
6		남	49	박사	교수	교육	17년
7		남	43	박사	교수	대학·기업 교육평가	13년
8	제도전 소상공인·컨설턴트	남	56	학사	대표	서비스	12년
9		남	43	학사	대표	전자상거래	5년
10		여	64	박사	대표	전자상거래	13년
11		남	53	학사	대표	정보통신업	20년
12		여	53	박사	대표	경영컨설팅	12년

자료를 분석하기 위해 Excel 2016 프로그램을 이용하여 항목별 대표성, 명확성, 포괄성의 평균, 표준편차, 중위값, 내용타당도 비율(content validity ration, CVR)을 산출하였다(Lawshe, 1975). 델파이 조사를 활용한 연구에서는 신뢰할만한 합의 수준을 리커트 척도(5점)를 기준으로 평균점수가 3.75 이상 혹은 표준편차가 1.00 미만일 경우 해당 항목이 중요하고 수용할만한 수준이라고 제시하고 있다(Williams & Webb, 1994). 또한 내용타당도 비율을 의미하는 CVR은 각 항목에 긍정적으로 응답한 패널들의 비율로 내용타당도의 비율인 CVR 값은 최고 +1에서 최저 -1까지 범위를 나타내는데 CVR 값이 양수인 경우 반 이상의 응답자가 리커트 척도 점수를 4~5점 사이를 준 것을 나타낸다. 이는 유의도 수준 .05에서 전문가의 수에 따라 최소값 이상의 CVR 값을 가진 항목들만 타당성이 있다고 판단할 수 있다고 보는 것이다(본 연구의 경우 전문가 패널이 12명이므로 .56 이상일 경우 내용타당도가 있다고 판단할 수 있음(Lawshe, 1975)).

본 연구에서도 선행연구에서 제시된 수준과 값을 준용하여 해당 수준 이하의 항목은 삭제하였고 각 항목의 내용이 부적합하다거나 항목이 속한 상위수준 혹은 하위 내용이 잘 맞지 않은 경우 해당 내용이 명료하지 않거나 부적절하다는 전문가의 의견이 있을 경우 항목을 삭제하거나 통합·수정하였다. 자세한 결과는 실증 분석 결과에 제시하였다.

#### IV. 연구결과

##### 4.1. 재도전 소상공인 세부역량 및 역량요소 도출

재도전 소상공인이 갖춰야 할 역량을 도출하기 위한 준거틀로 Spencer & Spencer(1993)의 세부역량과 Morris et al.(2013)의 세부역량 준거틀을 참고하여 문헌분석으로 선정한 국내 논문 24편에서 제시한 세부역량 및 역량요소를 분석하였고, 분석결과 <표 8>과 같이 재도전 소상공인 3개 역량군, 10개 세부역량, 26개 역량요소, 127개 행동지표를 도출하였다.

<표 8> 문헌분석을 통해 도출된 재도전 소상공인 세부역량 및 역량요소

역량군	세부역량	선행연구 근거	역량요소	선정 여부
창업가 역량	사업기회포착	조영룡 외(2020)	사업기회 인식, 사업기회 평가	선정
	사업기획	백재화·서정희 (2013)	사업목표 구성, 운영계획 수립, 자원 조달 및 분배	선정
	사업차별화	이규현 외(2017), 백재화(2014)	마케팅 차별화, 제품·서비스 차별화, 혁신추구	선정

	네트워킹	이규현 외(2017), 이경석 외(2021), 안수진·정중훈(2021), 박세연(2016), 백재화·서정희(2013)	사업관계 구축, 사업관계 유지	선정
소상공인 (직무) 역량	운영관리	이규현 외(2017), 백재화(2014)	조직관리, 수익구조 관리, 고객지향	선정
	판로개척역량	이규현 외(2017)	입지상권분석, 판매처 발굴 및 유지, 디지털 활용	선정
	연구개발	조영룡 외(2020), 박세연(2016), 김나미 외(2020)	학습지향성, 기술개발, 기술문제해결 및 대처	선정
실패 회복 역량	긍정적 자기조절	허제강(2021), 최진숙(2019), 조영룡·박주영(2021), 정금중(2020), 전정구(2021), 전정구·서영욱(2020), 이종선·김나미(2019), 이경석 외(2021), 백재화·서정희(2013), 박형수(2019), 박준규·허철무(2018), 문영찬(2022), 김하경(2018), 김수연(2019), 김공수 외(2021)	자기효능감, 회복탄력성, 현실적 낙관주의	선정
	실패경험 자각	허제강(2021), 최진숙(2019), 조영룡 외(2020), 정금중(2020), 전정구(2021), 전정구·서영욱(2020), 이종선·김나미(2019), 이규현 외(2017), 이경석 외(2021), 안수진·정중훈(2021), 박형수(2019), 박준규·허철무(2018), 문영찬(2022), 김형호(2016), 김학진(2018), 김하경(2018), 김수연(2019), 김병국(2020), 김나미 외(2020)	실재인지 역량, 실패수용 역량	선정
	실패경험 극복 및 대처	조영룡 외(2020), 전정구(2021), 전정구·서영욱(2020), 이종선·김나미(2019), 이규현 외(2017), 이경석 외(2021), 안수진·정중훈(2021), 박형수(2019), 박준규·허철무(2018), 김형호(2016), 김하경(2018), 김수연(2019), 김나미 외(2020)	사업실패 원인 분석역량, 실패경험 학습역량	선정

### 4.2. 재도전 소상공인 역량모델 초안 도출

<표 9> 1차 델파이 결과에 따른 수정사항

행동사건인터뷰(BEI) 분석결과 발견된 역량요소는 인터뷰 대상자에 따라 용어가 다소 상이하았으나 기 도출된 역량요소와 의미가 대부분 일치하였고, 새 역량요소는 의미가 훼손되지 않는 범위 내에서 전문가들의 의견을 토대로 가급적 소상공인의 현장에서 통용될 수 있는 용어로 재정리 하였다. 특히 실패에 봉착하여 극복하기 위한 일련의 회복과정 속에서 나타난 재도전 소상공인들의 경험과 노력은 다양한 형태로 나타났다. 이러한 과정에서 발견한 역량과 니즈는 기업가정신 교육프로그램으로 연동하여 실효성을 거둘 수 있을 것으로 보인다.

BEI 분석결과 재도전 창업가의 역량으로 도출한 주요 테마는 정서적 회복, 자금확보, 재무(손익)관리, 사업계획 및 준비, 실패극복 노력, 시장분석 및 판로개척으로 나눌 수 있었다.

이상의 결과는 소상공인의 실패 경험 및 회복과정을 집중 조명하면서 BEI분석을 실시한 결과 문헌연구에서 도출한 역량군 및 세부역량요소와 상당 부분 일치하는 것으로 나타났다. 따라서 소상공인의 경험적 역량 요소로써 파악된 BEI분석 결과는 델파이연구분석 결과에 반영하여 종합적으로 수정·보완단계를 거쳤다. 그 결과 <표 8>에 표기된 역량요소가 모두 지지되거나 수용되었음을 확인하였다. 이와 같은 결과를 토대로 재도전 소상공인 역량모델 초안을 3개 역량군, 10개 세부역량, 26개 역량요소, 127개 행동지표로 개발하였다.

### 4.3. 재도전 소상공인 역량모델 타당도 검증

재도전 소상공인 역량모델 초안에서 도출한 역량모델 구성요소들을 검토하기 위해 역량 및 HRD 전문가 3인을 대상으로 3차례 초점집단인터뷰(FGI)를 실시하였다. 먼저 email을 통해 연구자들이 도출한 재도전 소상공인의 역량 초안을 제시하여 역량요소가 포함하고 있는 역량지표가 적절한지, 행동지표는 적절히 기술되었는지를 중심으로 검토를 요청하여 회신 받은 것을 토대로 마지막 3차에서는 직접 대면하여 의견이 상이한 부분, 추가 검토 및 보완이 필요한 부분에 대한 토론을 거쳐 제시된 역량 초안을 보완하였으며 이를 토대로 델파이 조사 질문지를 개발하였다.

이에 관련 분야 관계자 및 전문가 12인을 대상으로 1차 델파이 조사를 하였다. 결과로서 재도전 소상공인의 역량군, 세부역량, 세부역량 정의, 역량요소, 행동지표 등의 일부 항목에서 대표성, 명확성, 포괄성의 점수가 평균 4.00 미만, 표준편차 1.00 이상, CVR .56 미만으로 나타나 제거하였으며, 전문가 패널의 서술형 의견을 반영하여 세부역량을 일부 병합하거나 수정·보완하였다. 그 결과 기존 3개의 역량군, 10개 세부역량, 26개의 역량요소, 127개의 행동지표가 2개의 역량군, 8개의 세부역량, 24개의 역량요소, 83개의 행동지표로 수정되었다. 1차 델파이 조사결과에 따른 수정사항은 <표 9>와 같다.

역량군	세부역량	역량군	세부역량
창업가 역량군 (4개)	사업 기회포착	창업가-역량(4개) 소상공인 역량군 (6개) (용어수정)	사업 기회포착
	사업 기획		사업 기획
	사업 차별화		사업 차별화
	네트워킹		네트워킹(삭제)
소상공인 (직무) 역량군 (3개)	운영관리 역량	소상공인 (직무) 역량 (3개) (삭제, 소상공인 역량군으로 흡수 통합)	운영관리 역량(용어수정)
	판로개척 역량		판로개척 역량(용어수정)
	연구개발		연구개발 제품개발(명칭변경)
실패 회복 역량군 (3개)	긍정적 자기조절	실패회복 역량(2개)	긍정적 자기조절
	실패경험 자각 역량		실패경험-자각-역량(삭제, 긍정적 자기조절, 실패경험 극복으로 나누어 역량요소로 흡수)
	실패경험 극복 역량		실패경험 극복 역량(용어수정)

2차 델파이 조사는 1차 델파이 전문가 패널로 선정된 동일한 12명에게 질문지를 전달하고, 12부를 회수하여 100%의 회수율을 보였다. 재도전 소상공인의 세부역량, 세부역량 정의, 역량요소, 행동지표 등 56문항에 대한 전문가 패널의 2차 의견을 분석결과, 1차 델파이 조사와 동일한 방법으로 일부 항목에서 대표성, 명확성, 포괄성의 점수가 평균 4.00 미만, 표준편차 1.00 이상, CVR .56 미만으로 나타나 제거하였으며, 전문가 패널의 서술형 의견을 반영하여 세부역량을 일부 수정하였다. 그 결과 기존 2개의 역량군, 8개의 세부역량, 24개의 역량요소, 83개의 행동지표가 2개의 역량군, 8개의 세부역량, 22개의 역량요소, 72개의 행동지표로 수정되었다.

3차 델파이 조사 시행에서는 2차 델파이 분석 후, CVR 값 .56 미만인 문항은 삭제한 결과, 남은 모든 문항은 평균 4.00 이상, 표준편차가 1.00 미만, CVR 값 .56 이상이 되었다. 이러한 결과에 대해 전문가 패널들에게 알리고 추가 의견을 요청한 바, 모두 수용 및 지지 또는 추가 의견 없음을 확인하였다. 이에 따라 델파이 조사 결과를 종합해보면 델파이 조사 시행 및 분석 결과 재도전 소상공인에게 요구되는 역량으로 당초 3개의 역량군은 2개로, 10개의 세부역량은 8개로, 26개의 역량요소는 22개로, 127개의 행동지표는 72개로 정제되었다.

문헌분석, BEI, FGI 그리고 델파이 분석을 통해 도출된 최종 재도전 소상공인 역량모델은 <표 10>, <표 11>과 같이 2개의 역량군, 8개 세부역량, 22개 역량요소, 72개 행동지표로 도출되었다.

<표 10> 최종 제도전 소상공인 역량모델

역량군	세부역량	세부역량 정의	역량요소
소상공인 역량군	사업기회 포착	시장의 잠재적 니즈(수요)를 사업 기회로 인식하며, 사업 수행 및 성과 창출 가능성을 평가하는 역량	사업기회 인식, 사업기회 평가
	사업기획	사업 비전과 목표를 구체화하고, 사업 운영 계획을 구체적이며, 체계적으로 수립하고 이에 필요한 자원을 계획하는 역량	사업목표 구상, 운영계획 수립, 자원 조달 및 분배
	사업 차별화	사업의 핵심 영역을 차별화하는 방안을 모색하고 지속적인 혁신을 추구하는 역량	마케팅 차별화, 제품 서비스 차별화, 혁신추구
	운영관리	소규모 사업체의 관리책임자로서 조직 전반에 대한 관리, 사업운영을 직접 수행하고 대응할 수 있는 역량	조직관리, 수익구조 관리, 고객지향
	판로개척	온라인 및 오프라인 상에서 표적시장을 명확히 하고 진출하고자 하는 입지와 상권을 분석하며 다양한 디지털 기술을 적절히 활용하여 신규 판매처를 발굴하고 기존 판매처를 지속적으로 유지할 수 있는 역량	입지상권분석, 판매처 발굴 및 유지, 디지털 활용
실패 회복 역량군	제품 및 서비스 연구개발	사업분야에서 요구하는 지식과 기술습득에 적극적인 자세를 보일 뿐 아니라 자사의 경쟁력 확보를 위해 직접 기술을 개발하거나 기술적으로 발생한 다양한 상황 및 문제를 해결할 수 있는 역량	학습지향성, 제품개발, 기술문제해결 및 대처
	실�패 회복 극복 및 대처	창업을 성공적으로 이끌기 위한 긍정적인 마인드 구축과 실패에 대해서 건설적인 태도로 반응하는 역량	자기효능감, 회복탄력성, 현실적 낙관주의

<표 11> 최종 제도전 소상공인 역량모델의 행동지표 상세내용

역량	역량 요소	행동지표	KSA
사업 기회 포착	사업기회 인식	새로운 사업기회를 포착하는 통찰력을 가지려고 노력한다.	A
		해당 사업 및 관련 정보에 대해 지속적 관심을 갖고 있다.	A
	사업기회 평가	사업기회 또는 창업아이템의 결과물(사업계획서, 포트폴리오, 시제품 등)을 구체화할 수 있다	S
		사업 기회가 가진 부정적 영향과 한계를 인식하고 있다.	K
사업 기획	사업목표 구상	사업 목표를 구체화한다.	K
		사업 비전과 가치관을 정립한다.	A
		사업 목표와 계획을 타인에게 알기 쉽게 설명한다.	S
	운영계획 수립	중장기적인 관점에서 사업체운영에 요구되는 사항을 파악한다.	K
		회사의 전략을 체계적으로 수립한다.	S
	자원 조달 및 분배	조직 운영에 필요한 자금의 규모와 조달시기를 파악한다.	K
자금을 조달하고 운영하는 방법을 적극적으로 파악한다.		A	

		자금조달 및 운영, 분배 등과 관련된 지식과 기술을 확보한다.	S
사업 차별화	마케팅 차별화	자사 제품 및 서비스의 경쟁사를 명확히 파악한다.	K
		경쟁사와 차별된 판매 및 가격전략을 수립한다.	S
	제품 서비스 차별화	경쟁력 있는 제품과 서비스를 개발하기 위해 요구되는 기술을 확보한다.	K
		제품과 서비스를 출시하기 위한 차별적인 기술 수준을 파악한다.	K
		기술적 경쟁우위 확보를 위해 능동적인 모습을 보인다.	A
혁신추구	자신의 사업을 둘러싼 내·외부 환경변화를 이해한다.	K	
	사업과 관련된 관행과 행동 양식 등을 긍정적인 방향으로 변화시킨다.	S	
운영 관리	조직관리	필요한 인력을 적기에 채용하거나 배치한다.	S
		구성원들에게 명확하게 역할을 분담하고 지시·감독한다.	S
		구성원들이 자신의 능력을 발휘할 수 있는 조직문화를 구축한다.	S
	수익구조 관리	사업에 소요되는 자금계획을 수립한다.	K
		필요자금을 원활하게 조달한다.	S
		손익계산 및 세무관리 업무를 스스로 수행한다.	S
	고객지향	다양한 상황에 대처하기 위한 예비비를 준비한다.	S
		수익을 향상시키고 손실을 줄일 수 있도록 관리한다.	S
		요구되는 경영 및 운영전략을 고객관점에서 파악한다.	K
	고객지향	주요 고객층과 효과적으로 소통할 수 있는 채널을 구축한다.	S
		고객의 다양한 요구와 의견을 적극 청취하며 공감한다.	A
		고객의 고충과 불만을 해결하기 위한 대안 제시에 적극적이다.	A
판로 개척	입지상권 분석	제품과 서비스 판매에 적합한 공간적 범위를 파악한다.	K
		진출하고자 하는 입지에서 형성된 상권의 속성을 분석한다.	K
		고객에 맞는 상권의 속성에 적합한 마케팅 전략을 수립한다.	S
	판매처 발굴 및 유지	자사의 제품과 서비스를 판매 제공할 표적시장을 설정한다.	K
		고객특성에 맞는 판매 및 홍보 전략을 수립한다.	S
디지털 활용	디지털 활용	신규판매처를 발굴하는 행동을 지속한다.	S
		기존 판매처를 지속적으로 유지·관리한다.	S
		고객 확보 및 자사 홍보를 위해 온라인 판매 플랫폼을 활용한다.	S
		온라인을 통해 마케팅(SNS 등)을 수행할 수 있다.	S
제품 및 서비스 연구개발	학습 지향성	새로운 디지털 기기나 장비에 대해 지속적으로 관심을 갖고 있다.	A
		사업 성과달성을 위해 요구되는 지식수준을 인식한다.	K
		사업운영에 필요한 지식과 정보를 능동적이고 지속적으로 학습한다.	A
	제품개발	자신이 습득한 지식과 정보가 사업 활동에 어떤 연계성과 긍정적 효과가 있는지 설명한다.	S
		외부 조언을 경영개선을 위해 활용한다.	A
		신규제품이나 서비스에 적용할 수 있는 새로운 기술을 개발하거나 도입한다.	S
		자신이 개발한 기술을 제품 및 서비스에 활용한다.	A
기술문제 해결 및 대처	기술문제 해결 및 대처	사업 수행시 발생 가능할 수 있는 기술적인 문제를 예측하고 대응한다.	S

긍정적 자기 조절		사업상 발생하는 기술적인 문제에 대해 그 원인을 파악한다.	K
		발생한 기술적 문제에 대해 해결책을 마련(또는 제시)한다.	S
	자기 효능감	사업 성공을 도모하기 위한 열정이 있다.	A
		시작한 일에 대해 잘 할 수 있을 것이라고 믿는다.	A
		목표 달성을 위해 최선을 다한다.	A
	회복 탄력성	자신의 약점을 알고 이를 극복하기 위해 노력한다.	A
		자신이 원하는 미래 모습을 그려본다.	A
		사업실패 사건상황에서의 보완점을 찾고 2차적 스트레스 원인에 대한 대비책을 마련한다.	A
		부정적인 결과가 발생했을 때 회피하기보다 대인을 찾는다.	A
		일하는 과정에서 나의 실수에 대해 감정적으로 대응하기 보다는 이성적으로 판단한다.	A
		실패경험을 공유하는 등 패배감 등의 부정적 감정을 해소한다.	A
	현실적 낙관주의	자신의 미래에 대해 스스로 결정하고 개척한다.	A
		미래에는 지금보다 나아질 것이라고 믿는다.	A
		창업실패는 누구에게나 일어날 수 있는 일이라고 생각한다.	A
실패 경험 극복 및 대처	사업실패 원인 분석	사업실패 요인을 분석한다.	S
		실패원인을 분석하는 방법을 학습하는데 적극적이다.	K
		실패 원인이 내부인지 외부인지 분류할 수 있다.	K
		실패 원인에 대해 외부인으로부터 조언을 듣고자 노력한다.	A
	실패경험 학습	실패 후 재창업 목표를 달성하기 위한 과정을 단계별로 작성한다.	K
		재창업을 왜 해야 하는지 설명할 수 있다.	A
		실패학습으로 얻어진 지식을 적절히 관리한다.	K
		실패학습으로 얻어진 새로운 외부 지식으로부터 기회를 창출한다.	A
		실패학습으로 얻어진 고객의 불만 사항을 적극적으로 조치 개선한다.	A

## V. 결론 및 논의

본 연구의 목적은 재도전 소상공인의 재기를 위한 역량을 구체화하고 역량모델링을 통해 추후 재기 소상공인의 역량을 높일 수 있는 교육을 개발하는데 있다. 이를 위해 연구자들은 문헌분석, 우수 수행 및 성과자를 대상으로 한 행동사건인터뷰(BEI), HRD 및 역량 전문가를 통한 초점집단인터뷰(FGI), 역량모델 전문가 델파이 분석(Delphi Analysis) 등을 실시하여 다음과 같은 연구 결과를 도출하였다.

연구결과, 재도전 소상공인에게 요구되는 2개의 역량군(소상공인역량군, 실패회복역량군), 8개의 세부역량 및 세부역량 정의(사업기회포착, 사업기획, 사업차별화, 운영관리, 판로개척, 제품 및 서비스 연구개발, 긍정적 자기조절, 실패경험 극복 및 대처), 22개의 역량요소(사업기회인식, 사업기회평가, 사업 목표구성, 운영계획 수립, 자원조달 및 분배, 마케팅 차별화, 제품·서비스 차별화, 혁신추구, 조직관리, 수익구조관리, 고객 지향, 입지상권분석, 판매처 발굴 및 유지, 디지털 활용, 학습 지향성, 제품개발, 기술문제해결 및 대처, 자기효능감, 회복탄력성, 현실적 낙관주의, 사업실패 원인분석, 실패경험학습), 72

개의 지식·기술·태도(KSA)를 표시한 행동지표가 최종 도출할 수 있었다.

본 연구는 먼저 재도전 소상공인의 역량을 도출하고 관련된 세부역량 및 행동지표를 도출한 국내 최초의 연구라는 점에서 의미가 있다. 현재까지 기업가정신 및 창업학 분야에서의 상당수의 연구는 예비 및 초기 창업자를 대상으로 그들의 기업가적 역량 혹은 창업 시행에 도움이 되는 다양한 변수를 발굴하는데 초점이 맞춰져 있는 경향이 있었다. 즉 본 연구를 수행하는 과정에서 재기(재도전), 창업가, 역량, 실패, 회복 등의 키워드로 1997년부터 2022년까지 총 1,248편의 국내 문헌이 검색되었지만, 중복문헌 및 예비창업가 관련 문헌을 제외하고 순수 재기 창업자(또는 소상공인)과 관련된 문헌은 24편으로 확인되었다. 확인된 24편의 문헌은 크게 창업가 역량, 소상공인 직무역량, 실패회복 역량 등으로 구분될 수 있었지만 재도전 소상공인의 역량에 관한 문헌은 발견할 수 없었다. 이에 본 연구는 재도전 소상공인의 역량을 모델링한 국내 최초의 연구라는 점에서 기존 연구와 차별점이 있고 학술적 가치가 있다고 할 수 있다. 실무적으로도 창업 후 실패자가 늘어나며 더욱이 소상공인들의 경우 자신의 역량보다는 상황에 따라 생계를 위해 창업에 도전하는 경우가 있는데 본 연구를 통해 재도전 소상공인들이 성공적으로 시장에 재진입하기 위한 기업가적 역량을 구체화 했다는데 본 연구의 실무적 가치와 의미가 있다고 할 수 있다.

더불어 본 연구는 체계적 연구방법론을 도입하여 연구결과의 타당도와 신뢰도를 높였다는데 차별점과 가치가 있다. 본 연구에서는 1,248편의 기존 문헌 분석, 7인의 재도전 소상공인을 대상으로 한 BEI, 3인의 전문가를 대상으로 FGI(FGD) 실시, 12인의 관련분야 종사들을 대상으로 Delphi 분석을 실시하는 등 보다 체계적이며 신뢰성이 있으며 타당한 방식으로 연구를 수행했다는 점에서 기존 창업가의 역량 혹은 소상공인의 역량 개발에 연구보다 깊이 있고 체계적인 연구를 수행함으로써 신뢰성과 타당성을 확보했다고 볼 수 있다.

또한 본 연구에서 제시된 결과물은 다양한 용도로 활용될 수 있다는 점에서도 본 연구의 의미가 가치가 있다. 먼저 국가차원에서 재도전 소상공인에게 기간 금융 지원을 주로 제공했는데 일각에서는 이를 밑 빠진 독에 물 붓기라고 비판하며 이들에게 고기 잡는 법을 가르치는 것이 더 중요하다는 점을 강조하고 있다. 이러한 측면에서 정부 및 소상공인을 지원하는 기관 등에서는 본 연구에서 제시된 역량을 강화하는 프로그램을 제공하거나 해당 역량을 보유한 재도전 소상공인을 우선 지원하는 등 금융지원의 효율성을 높이는데 도움을 줄 것이다. 또한 소상공인 스스로 자신의 재도전 및 재창업 과정에서 요구되는 역량을 명확히 하며 이를 함양하거나 개발하기 위해 진단지로 본 연구의 행동지표를 활용할 수 있다. 마지막으로 현재 다양한 기관에서 다양한 창업프로그램을 제공하고 있지만 아직 재도전 소상공인을 대상으로 그들의 기업가적 역량을 강화하는 프로그램은 부족하다고 판단되는 바, 본 역량모델을 기반으로 한 교육프로그램을 설계하는 본 연

구 결과물이 사용될 수 있을 것이다.

본 연구는 상기와 같은 결론과 시사점 및 활용방안에도 불구하고 다음과 같은 한계가 있어 추가 및 후속연구의 필요성이 제기된다. 먼저, 소상공인의 업종은 매우 다양하기에 본 연구에서는 업종별 요구되는 역량을 구분하지는 못했다. 이에 후속연구를 통해 소상공인들의 대표적인 업종별 요구되는 역량을 보다 구체적으로 제시할 필요가 있을 것이다. 다음으로, 역량 행동지표가 방대하여, 이를 측정할 수 있는 역량 측정지표 개발에 대한 연구의 필요성이 있을 것이다. 또한 제도전 소상공인 역량을 제고하기 위한 다양한 교육프로그램 설계가 실무적으로 필요할 것이다. 실제로 제도전소상공인들 대상으로 해당 역량모델링이 타당한지에 대한 실증분석과 같은 양적연구가 필요할 것이다. 또한 개발된 행동지표를 토대로 다양한 소상공인들을 대상으로 역량진단을 실시하여 각 역량별 보유 수준을 표준화하고 미흡한 역량 수준을 높이는 방법을 모색하는 후속 연구가 요구된다 할 수 있다.

## REFERENCE

강한혁·박우진·배병윤(2019). 창업자의 창업동기, 창업가정신 그리고 창업가 역량특성이 창업기업 지속가능성에 미치는 영향: 창업기업 경영성적을 매개로 하여. *벤처창업연구*, 14(3), 59-71.

권경인(2010). 집단상담: 집단상담 슈퍼비전 사례기록 모델 개발. *상담학연구*, 11(1), 153-169.

권기환·최종인(2015). 기술벤처의 실패요인 분석: 연구소 창업기업 사례를 중심으로. *벤처창업연구*, 10(4), 27-37.

김공수·최강득·이국용(2021). 창업 실패 두려움에 영향을 미치는 요인: 재창업희망자들의 창업시도를 중심으로. *Asia-Pacific Journal of Business & Commerce*, 13(2), 79-97.

김나미·이종선·김동수(2020). 기업가의 창업 실패 경험과 재교육이 재창업에 미치는 영향: 창업 동기의 조절효과를 중심으로. *벤처창업연구*, 15(2), 33-45.

김병국(2020). 학생창업 활성화를 위한 대학의 창업제도전 교육 방법에 대한 연구. *의사결정학연구*, 28(2), 95-107.

김성호(2022). [이슈] 코로나19 소상공인 지원 64조원 투입... 경영은 오히려 악화. 위키트리, <https://www.wikitree.co.kr/articles/795492>.

김수연(2019). 회복탄력성이 기업실패 창업가의 창업의도에 미치는 영향-창업경험, 역할모델, 창업교육의 조절효과를 중심으로. *지역산업연구*, 42(1), 57-82.

김수영·박지은·서현주·서혜선·손희정·신채민·이운재·장보형·허대석(2011). *NECA 체계적 문헌고찰 매뉴얼*. NECA 연구방법 시리즈, 1-287.

김세광(2018). 청소년 기업가정신 및 창업역량 함양 프로그램 개발-벤처스타: Venture 'STAR'. *한국청소년활동연구*, 4(1), 97-126.

김은성(2021). *국내 창업가 역량모델 및 역량 진단도구 개발에 관한 연구*. 박사학위논문, 동덕여자대학교 대학원.

김은성·리상섭(2020). 창업역량 영향요인에 대한 통합적 문헌고찰: 창업가 개인역량을 중심으로. *Andragogy Today: Interdisciplinary Journal of Adult & Continuing Education (IJACE)*, 23(1), 61-97.

김완재·정화영(2007). 창업자 특성과 소기업 사업성과 간 관계에

관한 연구. *벤처창업연구*, 2(3), 33-60.

김재홍·최나희·김재철(2021). 소상공인의 창업가 역량이 기업성과에 미치는 영향: 경쟁자지향성 매개효과와 사회적 지지 조절효과. *한국창업학회지*, 16(3), 128-156.

김하경(2018). *사업실패에 대한 개인평가와 손실경험이 재창업의도에 미치는 영향에 관한 연구*. 국내석사학위논문. 국민대학교 글로벌창업벤처대학원

김학진(2018). *재창업 정부지원 사업의 효율적인 시행방안에 대한 연구*. 국내석사학위논문, 부산대학교.

김형철(2019). 소상공인의 역량이 사업지속에 대한 의지에 미치는 영향: 사업준비의 조절효과를 중심으로. *경영권설턴트연구*, 19(3), 219-228.

김형호(2016). *사업실패경험이 재창업의지와 기업성공에 미치는 영향에 대한 연구*. 박사학위논문, 숭실대학교.

길윤규·심용호·김서관(2014). 기술창업 성공 요인 도출을 위한 문헌 연구. *한국기술혁신학회 학술대회*, 252-260.

박세연(2016). *소상공인의 자기결정성이 재창업의지에 미치는 영향*. 서울시 소상공인을 중심으로. 박사학위논문, 서울벤처대학원대학교.

박우성·유규창(2001). 인적자원관리의 패러다임 변화와 인사부서의 역할-인적자원관리 전문가 서베이 결과를 중심으로. *조직과 인사관리연구*, 25, 347-369.

박준규·허철무(2018). 제도전 정부지원정책에 대한 연구. In 한국창업학회 *Conferences. 한국창업학회*, 1-19.

박철(2021). *소상공인의 창업가 역량이 경영성공에 미치는 영향에 관한 연구*. 국내석사학위논문, 중앙대학교 창업경영대학원

박형수(2019). *소상공인 사업실패경험이 재창업의지에 미치는 영향에 대한 연구: 사회적지지 조절효과를 중심으로*. 석사학위논문, 국민대학교 글로벌창업벤처대학원.

배태준·최윤형(2020). 사업실패에 관한 국내의 연구동향. *中小企業硏究*, 42(3), 43-75.

백재화(2014). *재창업가의 창업실패와 대처 과정에 관한 근거 이론적 분석*. 박사학위논문, 울산대학교 대학원

백재화·서정희(2013). 창업소비자의 관점에서 본 창업 성공과정에 대한 근거이론적 분석. *한국생활과학회지*, 22(4), 619-635.

문영찬(2022). *소상공인의 사업 실패 경험이 업종전환 의지에 미치는 영향의 탐색적 연구*. 석사학위논문, 국민대학교 글로벌창업벤처대학원.

서명길(2018). *소상공인의 창업가특성, 창업준비도가 창업성공에 미치는 영향에 관한 실증적 분석: 경영관리의 매개효과를 중심으로*. 박사학위논문, 서울벤처대학원대학교.

성규선·최양애(2018). 소상공인 역량강화교육이 경영성공에 미치는 영향. *벤처혁신연구*, 1(1), 99-112.

송영민·김경환(2019). 창업 실패요인 분석을 통한 창업기업 문제 해결 연구. *한국창업학회지*, 14(3), 94-120.

신중경·하규수(2013). 창업실패 요인 분류 및 실패 패턴 분석. *디지털융복합연구*, 11(5), 257-265.

심형석·장현주(2015). 실패학을 활용한 신규사업 실패요인의 유형화에 관한 연구. *한국창업학회지*, 10(1), 26-44.

안수진·정종훈(2021). 외식업 재창업자의 사회안전망 인식 및 창업 실패부담감이 창업의지에 미치는 영향: Shaper의 창업이벤트모델을 중심으로. *호텔경영학연구*, 30(6), 75-98.

안희정·최은석(2003). 역량모델의 개념과 구축방법론에 대한 개관. *사회과학연구*, 42, 43-59.

오현석(2007). 역량중심 인적자원개발의 비판과 쟁점 분석. *경영교육연구*, 47(1), 191-213.

윤홍열(2003). *선거캠페인에서 F.G.I. 역할과 활용에 관한 연구*. 석사학위논문. 홍익대학교 광고홍보대학원.

- 이경석·박주연·성창수(2021). 연속 기업가의 사업 실패 회복요인에 관한 탐색적 연구: 소상공인을 중심으로. *벤처창업연구*, 16(6), 17-29.
- 이규현·유광선·이현정(2017). 협력적 재기: 소상공인 재기를 위한 정부와 민간 협력프로그램의 효과와 고객 만족을 위한 정책적 제언. *고객만족경영연구*, 19(4), 105-125.
- 이성규·성해연·서청희·박예진(2020). 정신건강 원조전문가의 외상후 성장 연구에 대한 체계적 문헌고찰. *정신건강과 사회복지*, 48(2), 63-91.
- 이종범(2008). *직업기초능력 수준별 성취기준 개발*. 서울: 한국직업능력개발원.
- 이장우·이성훈(2004). 벤처기업 실패요인에 관한 실증연구. *인사조직연구*, 12, 229-274.
- 이재경(2002). 역량 기반 교육과정 개발 방법론에 대한 고찰: 마케팅 역량 강화 교육과정 체계 개발 사례를 중심으로. *교육공학연구*, 18(4), 25-56.
- 이종선·김나미(2019). 창업가의 실패 귀인 지향성이 재창업에 미치는 영향: 기업가적 자기 효능감과 회복 탄력성의 조절효과를 중심으로. *벤처창업연구*, 14(3), 13-26.
- 이지안·안영식(2019). 대학생의 창업역량 개발을 위한 교육요구 분석. *벤처창업연구*, 14(2), 73-82.
- 장성희·반성식(2010). 사회적 기업의 기업가 지향성과 시장 지향성이 경제적 성과와 사회적 성과에 미치는 영향에 관한 연구. *대한경영학회지*, 23(6), 3479-3496.
- 장수덕(2003). 성공한 벤처기업과 실패한 벤처기업의 특성차이. *기업가정신과 벤처연구*, 6(2), 101-125.
- 전정규·서영욱(2020). 재창업자의 실패내성이 탐색 및 활용을 통해 경영성과에 미치는 영향에 대한 연구. *한국융합학회논문지*, 11(10), 267-277.
- 전정규(2021). *재창업자의 실패내성과 긍정심리자본이 조직흡수역량을 통해 의사결정의 질에 미치는 영향에 관한 연구*. 박사학위논문. 대전대학교 대학원.
- 조영룡·박주영(2021). 폐업 소상공인의 재무적자본·시장경쟁력·사회적자본 손실지각이 재기의도에 미치는 영향: 실패두려움의 매개효과와 창업자기효능감의 조절효과를 중심으로. *중소기업연구*, 43(4), 59-93.
- 조영룡·박주영·김문선·김선우(2020). 실패경험 창업가의 목적지향성이 재창업 의도에 미치는 영향. *기술혁신학회지*, 23(6), 1254-1269.
- 정금중(2020). *폐업기업 대표의 회복 탄력성 및 사회적 지지기각의 질과 재창업 의지에 미치는 영향*. 국내석사학위논문 연세대학교 정경·창업대학원.
- 정현석(2014). *역량 기반 교육훈련프로그램 개발: 직업능력개발훈련교사를 중심으로*. 석사학위논문, 한국기술교육대학교 테크노인력개발전문대학원.
- 최진숙·황금주(2018). 예비 창업가의 긍정심리자본과 커리어 야망이 창업의도에 미치는 영향. *지식경영연구*, 19(3), 135-171.
- 최진숙(2019). *연속 창업가의 방어적 비관주의와 낙관주의의 대처 전략이 재창업의도에 미치는 영향*. 중앙대학교 대학원. 박사학위논문.
- 허제강(2021). 정부재정지원제도와 긍정심리자본이 기업가정신을 매개로 창업실패자의 재창업의지에 미치는 영향. *한국경영공학회지*, 26(1), 129-150.
- Ahmad, N. H.(2007). *A cross cultural study of entrepreneurial competencies and entrepreneurial success in SMEs in Australia and Malaysia*. Doctoral dissertation, Adelaide Graduate School of Business.
- Ahn, H. J., & Choi, E. S.(2003). Overview of the Concepts and the Approach of Competency Modeling. *Journal of Social Science*, 42, 43-59.
- Amit, R., Glosten, L., & Muller, E.(1993). Challenges to theory development in entrepreneurship research. *Journal of Management studies*, 30(5), 815-834.
- An, S. J., & Chung, J. H.(2021). Effect of Pressure on Business Failure and Social Safety Network on the Food Service Re-Entrepreneurial Intention: Focusing on Shapero's Entrepreneurial Event Model. *Korean Journal of Hospitality & Tourism*, 30(6), 75-98.
- Back, J. H., & Seo, J. H.(2013). A Grounded theory Analysys of the Successful Process: Consumer perspective of Entrepreneurial. *Korean Journal of Human Ecology*, 22(4), 619-635.
- Back, J. H.(2014). *The Grounded Theory Analysys Of Coping Process And Failure Of Entrepreneurship Of Re-Entrepreneur*. Doctoral dissertation, Graduate School of Ulsan University.
- Bae, T. J., & Choi, Y. H.(2020). Business Failure: Overview and Research Trend. *Asia Pacific Journal of Samall Business*, 42(3), 43-75.
- Bhidé, A.(2000). Looking back to the next century. In Closing keynote address. *TIE annual conference*, May, mimeo.
- Boyatzis, R. E.(1982). *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. New York, NY: John Wiley & Sons.
- Cho, Y. R., Park, J. Y., Kim, M. S., & Kim, S. W.(2020). A Study on the influence of Entrepreneur's goal Orientation who Experienced Failure on Re-starting Intention. *Journal of Korea Technology Innovation Society*, 23(6), 1254-1269.
- Cho, Y. R., & Park, J. Y.(2021). The Effect of Perceived Loss of Financial·Market·Social Capital Based on Recurrence Intention of Failed Small Business: Focusing on the Mediating Effect of Fear of Failure and the Moderating of Entrepreneurial Self-Efficacy. *Journal of Small Medium Enterprise Studies*, 43(4), 59-93.
- Choi, J. S., & Hwang, K. J.(2018). Study on the Effects of Prep-Entrepreneurs' Positive psychological capital and Career ambition on Entrepreneurial Intentions. *Knowledge Management Review*, 19(3), 135-171.
- Choi, J. S.(2019). *Effect of serial entrepreneurs' coping strategy of defensive pessimism and optimism on their re-entry intention*. Doctoral dissertation, Graduate School of Chung-Ang University
- Gaglio, C. M.(2004). The role of mental simulations and counterfactual thinking in the opportunity identification process. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(6), 533-552.
- Gil, W. G., Shim, Y. H., & Kim, S. K.(2014). A Study on the Type of the New Business Failure Factors Using Failure Knowledge. In *Korea Technology Innovation Society Conferences*. 252-260.
- Grant, J. S., & Davis, L. L.(1997). Selection and use of content experts for instrument development. *Research in nursing & health*, 20(3), 269-274.
- Her, J. K.(2021). A Study on the effect of financial support

- system and positive psychological capital causing startup failure's re-startup intention mediated by entrepreneurship. *Journal of the Korea management engineers society*, 26(1), 129-150.
- Jang, S. D.(2003). A Comparative Study of Succeeded and Failed Venture Firms. *Journal of Entrepreneurship and Venture Studies*, 6(2), 101-125.
- Jang, S. H., & Bahn, S. S.(2010). The Effects of Entrepreneurial Orientation and Market Orientation on the Economic and Social Performance of a Social Enterprise. *Korean Journal of Business Administration*, 23(6), 3479-3496.
- Jeon, J. G.(2021). *A Study of the Effect of Failure Tolerance and Positive Psychological Capital on the Quality of Decision-Making through Absorptive Capacity*. Doctoral dissertation, Graduate School of Daejeon University
- Jeong, H. S.(2014). *A Study of Developing Competency Based Curriculum: Case of Vocational Training Teachers*. Master's thesis. Graduate School of Techno-HRD of Korea University of Technology and Education.
- Jeong, K. J.(2020). *Resilience and social support of retired companies impact on quality of life and willingness to re-start*. Master's thesis. Graduate School of Economics and Entrepreneurship of Yonsei University
- Jun, J. G., & Seo, Y. W.(2020). A Study on the Effects of the Failure tolerance of Re-founders on Management Performance Through Exploration and Exploitation. *Journal of the Korea Convergence Society*, 11(10), 267-277.
- Kang, H. H., Park, W. J., & Bae, B. Y.(2019). Impact of Entrepreneurial Business Start-up Motivation, Entrepreneurial Spirit, and Entrepreneurial Competence Characteristics on Start-up Companies' Sustainability: Focusing on the Mediating Effect of the Start-up Companies' Business Performance. *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 14(3), 59-71.
- Kim, B. K.(2020). A study on the university's entrepreneurial re-challenge education method to vitalize student entrepreneurship. *Journal of Decision Science*, 28(2), 95-107.
- Kim, E. S., & Lee, S. S.(2020). A Integrative Literature Review on the Influence Factors of Start-up Competencies: Focused on Individual Competencies of Start-up Founders. *Andragogy Today: Interdisciplinary. Journal of Adult & Continuing Education (IJACE)*, 23(1), 61-97.
- Kim, E. S.(2021). *A Study on the Development of Entrepreneur Competency Model and Diagnostic Tools in Korea*. Doctoral dissertation, Graduate School of Dongduk Women's University
- Kim, H. C.(2019). Competencies on Business Continuity: Business Preparedness a Moderator. *Korean Management Consulting Review*, 19(3), 219-228.
- Kim, H. H.(2016). *Study on the effect of business failure on re-startup intention and business performance*. Doctoral dissertation, Graduate School of Soongsil University
- Kim, H. J.(2018). *A Study on the Reinventing Education Support Project in the Fourth Industrial Revolution*. Master's thesis. Graduate School of Pusan National University
- Kim, H. K.(2018). *A Study on the Effect of Personal Evaluation and Loss Experience about Business Failure on Re-startup Intention*. Master's thesis. Graduate School of Global Startup and Venture Business of Kookmin University.
- Kim, J. H., Choi, N. H., & Kim, J. C.(2021). The Effect of Small Business Owners' Entrepreneurial Competence on Corporate Performance: Competitor-Oriented Mediating Effect and Social Support Moderating Effect. *Journal of the Korean Entrepreneurship Society*, 16(3), 128-156.
- Kim, K. S., Choi, K. D., & Lee, K. Y.(2021). Factors Affecting Fear of Startup Failure: The Case of Re-Startup Trial. *Asia-Pacific Journal of Business & Commerce*, 13(2), 79-97.
- Kim, N. M., Lee, J. S., & Kim, D. S.(2020). The Effects of Entrepreneurs' Failure Experience and Re-education on Subsequent Venture: Moderating Effect of Entrepreneurial Motivation. *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 15(2), 33-45.
- Kim, S. H.(2022). *[Issue] Corona 19 small business support 64 trillion won... Management is rather worse*. wiki tree, <https://www.wikitree.co.kr/articles/795492>.
- Kim, S. Y., Park, J. E., Seo, H. J., Suh, H. S., Son, H. J., Shin, C. M., Lee, Y. J., Jang, B. H., & Heo, D. S.(2011). NECA's guidance for undertaking systematic reviews and meta-analyses for intervention. *National Evidence-based Healthcare Collaborating Agency*, 1-287.
- Kim, S. K.(2018). Program Development to Cultivate Youth Entrepreneurship and their Business Startups Capacity: Venture Star. *Korea Youth Activity Research Association*, 4(1), 97-126.
- Kim, S. Y.(2019). The Impact of Resilience on Entrepreneurial Intention of Failed Entrepreneur: Focus on the Moderating Role of Entrepreneurial Experience, Role Model and Entrepreneurial Education. *The Institute of business management*, 42(1), 57-82.
- Kim, W. J., & Chung, H. Y.(2007). A Study on the Relationship Between Entrepreneur Characteristics and the Performance of Small Firms. *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 2(3), 33-60.
- Kwon, K. H., & Choi, J. I.(2015). The Analysis of Failure Causes on Technology Venture: A Start-up case of the Government Research Institute(GRI). *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 10(4), 27-37.
- Kyun, G. I.(2010). Development of a case presentation model for supervision of group counseling. *Korea Journal of Counseling*, 11(1), 153-169.
- Lawshe, C. H.(1975). A quantitative approach to content validity. *Personnel Psychology*, 28(4), 563-575.
- Lee, J. A., & Ahn, Y. S.(2019). Analyzing Education Needs for the Development of Entrepreneurship of University

- Student. *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 14(2), 73-82.
- Lee, J. B.(2008). *Development of Korean Skills Standards and Construction of Qualification System(2008): Development of Achievement Standards for Key Competencies by Level*. Seoul: KRIVET.
- Lee, J. K.(2002). Reflection on a Methodology of Developing Competency-Based Curriculum: based on a Case of Curriculum Development for Improving Marketing Competency. *Journal of Educational Technology*, 18(4), 25-56.
- Lee, J. S., & Kim, N. M.(2019). The Effects of Serial Entrepreneurs' Failure Attribution on Subsequent Venture: Moderating Effect of Entrepreneurial Self-efficacy and Resilience. *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 14(3), 13-26.
- Lee, J. W., & Lee, S. H.(2004). Failure Factors of High-tech Ventures: an Empirical Study. *Korean Journal of Management*, 12, 229-274.
- Lee, K. H., Yu, K. S., & Lee, H. J.(2017). Cooperative Resurgence: The Effect of Government and Private Institutions Cooperative Program on Small Traders and Enterprisers' Resurgence and Policy Implications for Customer Satisfaction. *The Academy of Customer Satisfaction Management*, 19(4), 105-125.
- Lee, K. S., Park, J. Y., & Sung, C. S.(2021). An Exploratory Study on the Business Failure Recovery Factors of Serial Entrepreneurs: Focusing on Small Business. *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 16(6), 17-29.
- Lee, S. K., Sung, H. Y., Seo, C. H., & Park, Y. J.(2020). A Systematic Review of Studies on Posttraumatic Growth of Mental Health Helping Professionals. *Mental Health & Social Work*, 48(2), 63-91.
- Littell, J. H., Corcoran, J., & Pillai, V.(2008). *Systematic reviews and meta-analysis*. Oxford University Press.
- Man, T. W., Lau, T., & Chan, K. F.(2002). The competitiveness of small and medium enterprises: A conceptualization with focus on entrepreneurial competencies. *Journal of business venturing*, 17(2), 123-142.
- McClelland, D. C.(1973). Testing for competence rather than for intelligence. *American psychologist*, 28(1), 1.
- Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J., & Altman, D. G.(2010). Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analysis: The PRISMA statement. *International Journal of Surgery*, 8, 336-341.
- Morris, M. H., Webb, J. W., Fu, J., & Singhal, S.(2013). A competency-based perspective on entrepreneurship education: conceptual and empirical insights. *Journal of small business management*, 51(3), 352-369.
- Mun, Y. C.(2022). *An exploratory study on the effect of small business owners' business failure experiences on their willingness of industry conversion: Focusing on the moderating effect of social support*. Master's thesis. Graduate School of Global Startup and Venture Business of Kookmin University
- Nes, L. S., & Segerstrom, S. C.(2006). Dispositional optimism and coping: A meta-analytic review. *Personality and Social Psychology Review*, 10(3), 235-251.
- Oh, H. S.(2007). Analysis of critiques and critical issues on competency-based human resource development. *Korean Business Education Review*, 47(1), 191-213.
- Park, C.(2021). *A study on the effect of entrepreneurship competence on management performance of small businesses: the moderating effect of small business support*. Master's thesis. Graduate School of Business Administration of Chung-Ang University
- Park, H. S.(2019). *A Study on the Effects of Small Businessmen Business Failures on Re-Startup Intention: Focusing on Mediating Effect of Social Support*. Master's thesis. Graduate School of Global Startup and Venture Business of Kookmin University
- Park, J. K., & Her, C. M.(2018). A study on Government Support Policy for Re-Challenge. *In the Korean Entrepreneurship Society Conferences*. 1-19.
- Park, S. E.(2016). *Impact of Self-Determination of Small Business Entrepreneurs on Re-Start up intention: Focused on Small Business Entrepreneurs in Seoul*. Doctoral dissertation, Graduate School of Seoul Venture University
- Park, W. S., & Yoo, K. C.(2001). Paradigm Shift and changing role of HRM in Korea: Analysis of the HRM experts' opinions and its implication. *Journal of Organization and Management*, 25, 347-369.
- Seo, M. G.(2018). *An empirical study on the effect of small business start-up owners' characteristics and start-up preparation on start-up success: focused on the mediating effect of business management*. Doctoral dissertation, Graduate School of Seoul Venture University
- Shepherd, D. A., & Cardon, M. S.(2009). Negative emotional reactions to project failure and the self-compassion to learn from the experience. *Journal of Management Studies*. 46(6), 923-949.
- Shim, H. S., & Jang, H. J.(2015). A Study on the Type of the New Business Failure Factors Using Failure Knowledge. *Journal of the Korean Entrepreneurship Society*, 10(1), 26-44.
- Shin, J. K., & Ha, K. S.(2013). Determinants and pattern of entrepreneurial failure. *Journal of Digital Convergence*, 11(5), 257-265.
- Song, Y. M., & Kim, K. H.(2019). A Study on the Problem Solving of Start-up Companies by Analyzing the Factors of Its Failure. *Journal of the Korean Entrepreneurship Society*, 14(3), 94-120.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M.(1993). *Competence at work*. New York: Wiley.
- Stoner, C. R.(1987). Distinctive competence and competitive advantage. *Journal of Small Business Management*, 25(2), 33.
- Sung, K. S., & Choi, Y. A.(2018). The effect of small business owner's professional education on business performance. *Journal of Venture Innovation*, 1(1), 99-112.
- Taylor, S. E., & Schneider, S. K.(1989). Coping and the

- simulation of events. *Social Cognition*, 7(2), 174-194.
- Ucbasaran, D., Westhead, P., & Wright, M.(2011). Why serial entrepreneurs don't learn from failure. *Harvard Business Review*. 89(4), 26-26.
- Ucbasaran, D., Shepherd, D. A., Lockett, A., & Lyon, S. J.(2013). Life after business failure: The process and consequences of business failure for entrepreneurs. *Journal of management*, 39(1), 163-202.
- Yamakawa, Y., Peng, M. W., & Deeds, D. L.(2015). Rising from the ashes: Cognitive determinants of venture growth after entrepreneurial failure. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(2), 209-236.
- Yoon, H. Y.(2003). *A Study on Roles and Applications of FGI(Focus Group Interview) during the Election Campaign*. Master's thesis. Graduate School of Advertising and Public Relations of Hongik University
- Williams, P. L., & Webb, C.(1994). The Delphi technique: a methodological discussion. *Journal of advanced nursing*, 19(1), 180-186.

## A Study on Competency Modeling of Micro Entrepreneurs Recovering From Failure\*

Im, jinhyuk\*\*  
Park, Seonghee\*\*\*  
Kim, JaeHyoung\*\*\*\*  
Chae, yeonhee\*\*\*\*\*

### Abstract

The purpose of this study is to develop the competencies to help micro entrepreneurs who have experienced failure to successfully re-challenge. To this end, relevant literature published from 1977 to 2022 was analyzed, behavioral event interviews (BEI) were conducted with 7 successful micro entrepreneurs, and focus group interviews (FGI) were conducted three times by inviting competency development and HRD experts. Based on these research activities, the draft about competencies for micro entrepreneurs who had have failure was derived. And then inviting 12 experts in related field for Delphi Analysis, the final competency model that helps micro entrepreneurs successfully recover were developed as follows : Competency Groups(small business owners, recovery from failure), 8 detailed competencies(seize business opportunities, business planning, business differentiation, operation management, market exploration, research and development of products and services, positive self-regulation, overcoming and coping with failure experiences), 22 competency factors, and 72 behavioral indicators. This study has an academic significance in that it developed the competencies required for micro entrepreneurs recovering from failure. In addition, the results of this study can be used to develop a competency-based education program for micro entrepreneurs and to select suitable candidates for support programs.

*KeyWords: Recovery from Failure, Micro Entrepreneurs, Competency, Competency Modeling, Development of Behavioral Indicators.*

---

\* This paper was conducted in 2022 with the support of Korea Entrepreneurship Foundation with the funding of the government(Ministry of SMEs and Startups)

\*\* First Author, Kyonggi University, College of Liberal Arts, Assistant Professor, [ijh@kyonggi.ac.kr](mailto:ijh@kyonggi.ac.kr)

\*\*\* Corresponding Author, a senior expert at the Seoul Credit Guarantee Foundation, [bandipark@naver.com](mailto:bandipark@naver.com)

\*\*\*\* Co-auteur, manager, Seoul Business Agency, [rhehr@naver.com](mailto:rhehr@naver.com)

\*\*\*\*\* Co-auteur, lecturer at Soongsil University College of Liberal Arts, [wemcyh@naver.com](mailto:wemcyh@naver.com)