

## 여성 기업가 역량모델 개발

김미란 (한국여성기업가정신연구원 원장)\*

엄우용 (계명대학교 교육학과 교수)\*\*

### 국 문 요 약

여성의 사회진출이 급격히 증가함에 따라 오랫동안 남성의 영역으로 인식되어 왔던 기업경영에도 여성의 진출이 늘어나고 있다. 이에 여성 기업가가 직면하고 있는 사회 구조적 특징과 한계, 기회 등을 고려하여 여성 기업가의 역량이 무엇인지를 명확하게 규명하고 이를 바탕으로 현재 기업을 경영하고 있는 여성 기업가나 향후 여성 기업가를 꿈꾸는 예비 여성 기업가를 체계적으로 양성하는 방안을 마련할 필요가 있다. 따라서 본 연구는 여성 기업가 역량모델을 개발하여 여성 기업가 양성을 위한 토대를 마련하는 것을 목적으로 하고 있다. 이를 위하여 우수 여성 기업가 7명을 대상으로 두 차례의 포커스그룹 인터뷰(FGI)를 하였으며, 세 차례의 전문가 검토를 하였다. 이를 바탕으로 여성 기업가 역량모델을 잠정적으로 도출했고, 여성 기업가 442명을 대상으로 실시한 설문조사를 통해 역량모델의 타당성을 검토한 후 여성 기업가 역량모델을 최종적으로 확정했다.

본 연구의 결과는 다음과 같다. 첫째, 기업가정신, 감성, 경영관리, 관계관리, 전략경영 그리고 멀티태스킹의 6개 역량군과 25개 역량, 그리고 각 역량을 설명하는 75개의 행동지표로 구성된 여성 기업가 역량모델이 개발되었다. 둘째, 감성과 멀티태스킹은 여성 기업가의 특징이 잘 반영된 역량군으로 드러났다. 특히, 감성 역량군에 속하는 '사회적센스' (상대방에 관한 배려와 미세한 뉘앙스를 잘 감지하여 대처하는 능력), 멀티태스킹 역량군에 속하는 '다중업무' (여러 가지 일을 수행 할 수 있는 능력)와 '일가정조절능력' (일과 가정이라는 두 가지 업무에 관한 균형을 유지할 수 있는 능력)은 여성 기업가만의 대표적인 역량이라 할 수 있다. 셋째, 개발된 여성 기업가 역량모델은 기업가 교육을 통해 기존의 여성 기업가 뿐만 아니라 예비 여성 기업가의 기업가 역량을 기반으로 여성 기업가에게 적절한 교육프로그램을 제공한다면 여성 기업가의 경쟁력 강화의 핵심이 되는 기업가 역량을 효과적으로 증진할 수 있을 것이다. 본 연구를 통해 개발된 여성 기업가 역량 모델은 향후 역량 진단, 교육요구분석 등의 연구를 위한 기초를 제공해 줄 수 있을 것이다.

핵심주제어: 여성 기업가, 역량, 역량모델, 기업가 역량, 여성 기업가 역량

### 1. 서론

저출산·고령화 문제가 사회적 이슈로 부각되면서 여성의 경제활동 참여에 관한 관심이 높아지고 있다. 저출산과 고령화는 복지수요를 증가시켰고, 이에 따라 국가재정 건전성을 위협할 개연성이 높아지면서 그 해결 대안으로 여성의 경제활동 참여를 주목하였다(저출산고령사회위원회, 2019). OECD 회원국의 경우, 여성의 경제활동 참가율은 매년 꾸준히 상승하였다(한국은행, 2018). 2020년 기준 OECD평균 여성의 경제활동 참가율은 63.8%이고, 1순위 국가는 아이슬란드로 80.7%이다. 대한민국 여성의 경제활동 참가율은 59.1%로 순위는 OECD 38개국 중에서 32위에 해당하지만 꾸준히 증가하고 있다(OECD, 2020).

우리나라의 경우 여성이 대표로 있는 기업은 2015~2019년 기준 4.9% 연평균 증가율을 보이고 있다. 여성 기업의 수는 2015년 2,286천개사에서 2019년 기준 2,773천개사로 전체 대비

40.2% 비중으로 지속적으로 증가하였다. 종사자 수도 4,969천명으로 전체 대비 23.6%를 차지하였고, 매출액은 5,515천억원으로 전체 대비 9.8%에 해당한다(중소벤처기업부, 2021).

GEM(2021)에 따르면 근로가능인구 중 초기창업과 신규기업의 초기 기업활동을 하는 인구비율을 의미하는 초기 여성기업활동 비율이 우리나라는 전체 조사국가 43개국 중 10.6%로 19위를 차지했으며, OECD 국가 중에서는 6위로 나타났다. 또한, 다른 경쟁자가 제공하지 못하는 새로움이며 경쟁의 강도, 경쟁사가 제공하는 것, 혁신기술, 지식수준, 고객만족 등에 의해 결정된 지표인 혁신 기업활동은 우리나라는 여성 혁신 기업활동이 28.8%로 43개국 중 17위를 차지했으며, OECD 국가 중에서는 8위로 나타났다. 이처럼 저출산과 고령화로 인한 생산가능인구의 감소가 우려되는 가운데 여성의 경제활동 참여에 대한 관심이 커지고 있고 코로나19라는 유례없는 상황에서 여성 기업가는 남성 기업가보다 기업의 규모가 작고 일과 생활의 균형에서 자유롭지 못하여 더 어려운 상황이라고 보

\* 주저자, 한국여성기업가정신연구원 원장, leamkatekim@gmail.com

\*\* 교신저자, 계명대학교 교육학과 교수, weom@kmu.ac.kr

· 투고일: 2022-09-10 · 수정일: 2022-10-12 · 게재확정일: 2022-10-20

고 있다(GEM, 2021).

여성 기업가는 사회 구조적인 측면에서 남성과는 다른 환경에 처해있고(Lerner et al., 1997), 가정이나 직장에서도 여성의 기업 경영활동에 관한 부정적 인식에 놓여 있다(안승철 외, 2005). 남성보다 상대적으로 불리한 환경적 요인에 직면하고 있는 여성 기업가는 남성 중심의 집대문화와 성차별적 사회 인식, 가사노동과 사업병행, 자금 조달 문제와 인사관리 등의 어려움을 겪고 있다(김경조 외, 2008; 김영옥·임희정, 2006; 이호숙, 2015). 또한, 여성의 전통적인 성 역할과 여성 기업가에 관한 낮은 사회적 인식이 여성이 기업을 경영하는데 부정적으로 나타나고 있다(임채관·김향란, 2008). 이처럼 여성 기업가가 실제 기업을 운영하면서 겪고 있는 여러 상황이나 경험들이 남성 기업가보다 힘들거나 어렵다는 것을 알 수 있다.

여성 창업기업의 수는 2016년 552천개사에서 2020년 694천개사로 지속적으로 증가했으며, 연평균 5.9% 증가율을 보이고 있다. 특히 2020년 기준, 기술기반업종 여성 창업기업 수는 93천개사이며, 세부업종으로는 ‘부동산업’이 225천개사(32.4%)로 가장 많고, 다음으로 ‘도매 및 소매업’이 201천개사(28.9%), ‘기술기반업종’이 93천개사(14.7%) 등의 순으로 나타나고 있다.

여성 기업은 여성을 채용하는데 있어 호의적일 뿐만 아니라, 여성친화적인 기업문화를 통해 일·가족 양립을 현실적으로 가능하게 하는 노력을 하고 있다. 이처럼 여성 기업가의 수적인 증가는 여성의 경제적 지위를 향상시킬 수 있을 뿐만 아니라 남성 중심적 기업문화와 경영환경을 변화시킬 수 있다는 점에서 의미가 크다고 할 수 있다(이호숙, 2015).

정부에서도 여성의 경제활동을 촉진하고 여성 기업가를 육성하기 위한 다양한 법률적·정책적 지원을 하고 있다(김영환·오지선, 2017). ‘여성기업지원에 관한 법률(법제처, 2019)’에 따라 여성 기업 활동촉진 기본계획(중소벤처기업부, 2019)을 수립하여 여성 기업 활성화와 육성을 위한 자금, 기술, 세제, 판로, 수출 등 다양한 지원정책을 추진하고 있다. 최근에는 여성 창업과 기업의 지원 확대를 위해 창업 단계별로 여성 기업 우대 프로그램을 시행하고 있다.

OECD(2004)는 Women’s entrepreneurship 보고서를 통해 여성에 대한 사회적 지위가 낮을수록 여성 기업가에 대한 인식은 물론 여성 자신의 기업가정신도 취약하다고 하였다. 이는 여성 기업가정신은 여성의 사회적 지위와 관련이 깊다는 것을 시사하는 것이라고 볼 수 있다. EU 역시 여성 기업가정신 유럽네트워크(WES)를 통해 여성 기업가정신의 증진을 강조하고 있으며 여성의 기업가정신을 선택하는데 방해하는 요인을 극복하는 방법을 찾고 있는 중이다(Pettersson & Hedin, 2010).

기업가는 여성이든 남성이든 불확실하고 역동적인 경영환경에서 최적의 아이디어와 기회를 포착하고, 언제든지 그 아이디어와 기회를 비즈니스로 전환할 수 있는 역량을 미리 준비해야 한다(Bygrave & Zacharakis, 2010). 즉, 성공적인 비즈니스는 기회를 실행으로 전환할 수 있는 기업이 역량을 가진 사람만이 할 수 있는 것이다. 따라서 기업이 지속 성장하기

위해서는 기업가에게 필요한 역량이 무엇인지 찾아 미리 준비하는 것이 필요하다.

Spencer & Spencer(1993; 1998)는 기업가의 일반 역량모델 개발에 관한 연구를 수행하였다. 그들은 기업가의 일반 역량을 성취, 사고 및 문제해결, 개인적 성숙, 영향력, 지시 및 통제, 타인 지향성, 기타의 7개 역량군과 총 22개의 역량으로 제시하였다. 박소연(2010)은 사회적 기업가의 역량모델에 관한 연구를 수행하였으며, Spencer & Spence(1993; 1998)의 일반 기업가 역량모델을 토대로 국내 사회적 기업가의 핵심역량모델 수립을 시도하였다. 그녀는 사회적 기업가가 갖추어야 할 역량을 크게 기업가정신, 문제해결능력, 조직경영능력, 대외역량, 사회적 책임감이라는 다섯 가지 역량군으로 제시하고, 각각의 역량군에 관한 세부 역량을 정의하였다.

이러한 역량모델 개발에 관한 연구는 주로 일반 기업가의 역량에 대한 것으로 여성 기업가의 역량으로 보기에는 한계가 있다. 여성 기업가의 역량은 여성의 개인적, 사회적, 기업적, 산업 및 시장 차원의 관점에서 볼 때, 일반 기업가의 역량과는 다른 관점이 고려되어야 한다(김영환·오지선, 2017). 즉, 개인적 관점에서 여성의 감성, 소통 및 공감 능력, 안정성 등은 여성 고유의 성격 특성으로 여성 기업가의 역량모델 개발에 반영될 필요가 있다. 사회적 관점에서 여성은 기술과 감성이 동시에 중시되는 소비트렌드의 변화에 민감하며, 소비자주체로서 영향력이 증대됨에 따라 여성의 소비성향 파악이 쉽다는 특성이 있다. 여성 기업가는 소비자의 관점에서 일상 제품에 관한 미비점을 확인하고 고객의 욕구 파악이 빠른 특성을 가지며, 고객만족과 같은 사회적 목표도 추구한다(Brush, 1992). 기업 관점에서 전통적 남성 리더십은 하향식의 권위적 리더십인 반면, 여성 기업가의 리더십은 협력을 유도하는 수평적 리더십이다. 수평적 리더십을 바탕으로 한 여성의 공감 능력, 소통 능력과 기업문화 형성은 기업혁신과 기업성장에 유리한 문화가 조성될 수 있다. 이러한 특성은 기업의 업무 및 문제해결에 적극적으로 참여할 수 있도록 직원 및 부서 간의 신뢰에 바탕을 둔 소통과 협력을 위한 필수적 요소가 된다(정선양, 2011). 이러한 관점을 고려할 때 일반 기업가의 역량을 여성 기업가의 역량과 동일시하기에는 한계가 있다.

이에 여성 기업가의 사회 구조적 한계를 반영하고, 개인적, 사회적, 기업적인 관점을 고려한 여성 기업가의 역량이 무엇인지를 확인할 필요가 있다. 그러나 여성 기업가가 경영하는 기업이 지속 가능한 성장 기업으로 발전하기 위해서 그들은 어떤 역량을 갖추어야 하며, 성격과 행동특성은 어떠한가 하고, 여성 기업가의 양성방법이나 절차는 어떠한가 하는가에 관한 연구는 제한적이었다. 지금까지 수행된 여성 기업이나 기업가에 관한 연구는 여성 기업의 창업동기, 경영방식, 리더십 유형, 창업상황의 특성, 애로사항 등 기존의 미국의 연구와 비교한 연구(전방지 외, 2002), 일본의 버블경제 붕괴 이후 일본 내 여성 기업이 겪는 애로사항에 관해 일본의 소규모 여성기업을 대상으로 한 연구(정수원, 2003)가 이루어졌다. 그리고 여성 기업의 창업동기, 성공요인, 환경, 경영자 특성 등

여성 창업에 대한 연구(한선민 외, 2004.;이상석, 2006)와 여성 기업가의 가정과 일병행 전략 연구(오지선·김영환, 2016)가 있었다. 최근에는 여성기업의 특성(김범식·장윤희, 2021; 백강 외, 2021; 정길채, 2020), 여성기업의 기술창업(오영환·정양현, 2021)에 관한 연구 등에 대하여 이루어졌다. 이러한 연구는 여성 기업의 특성과 문화에 대한 이해에는 기여하였으나 여성 기업가에게 필요한 역량은 무엇이며 여성 기업가를 양성하는 방법을 제시하기에는 한계가 있었다. 따라서 여성 기업가의 사회 구조적 한계를 반영하고, 개인적, 사회적, 기업적, 그리고 산업이나 시장을 고려한 여성 기업가 역량모델을 개발할 필요가 있다. 이 연구는 이러한 연구의 필요성에 기반하여, 여성 기업가 역량모델을 개발하여 여성 기업가 양성을 위한 토대를 마련하는 것을 연구목적으로 하였다.

## II. 이론적 배경

### 2.1. 여성 기업과 여성 기업가

경제구조가 변화되면서 여성 기업의 중요성이 증대될 뿐만 아니라, 국민 경제에서 차지하는 비중도 높아지고 있다. 이에 여성의 경제활동을 촉진하고 경제발전의 기여도를 높이기 위해 정부의 지원도 여성 기업에 대해 다양하게 이루어지고 있다(김영환·오지선, 2017). 여성의 경제활동이 본격적으로 이루어지고 우수한 역량을 가진 여성의 수가 증가하고 있는데 반해, 우수한 여성의 기업활동 참여율은 저조한 편이다. 또한, 소상공인의 비중이 높아 여성 기업의 취약점이라 할 수 있다. 2019년 기준 국내 기업의 40.2%가 여성 기업으로 우리 경제에서 차지하는 비중이 크지만, 약 90%가 소상공인 형태로 운영 중이다. 또한, 여성 기업은 도소매업, 부동산업, 숙박음식점업, 서비스업 등 일부 업종에 집중되어 있다(중소벤처기업부, 2019). 이는 여성 기업가의 기술창업 비중이 작다는 것을 의미하고 이것은 기업의 생존율과 직결된다.

2019년 1월 미국 의회는 ‘여성 기업가정신과 경제 능력 활성화 법안’을 통과시켰다(홍석운, 2019). 이 법안은 전 세계 여성 기업가에게 많은 기회를 주기 위해 미국이 더욱 노력을 기울여야 한다는 내용을 담고 있다. 이는 여성의 경제활동 참여가 세계 경제 활성화에 중요한 요소로 작용하기 때문이다. 미국은 여성 기업에 관한 법률이나 지원이 체계적인 국가답게 여성 기업의 경제 능력 활성화와 여성의 사회참여를 독려하기 위해 기업가정신을 적극적으로 활용하고 있다. 이처럼 여성 기업가에 관한 국가적인 지원으로 미국의 여성 기업은 기술창업의 비중이 높은 편이다.

또한 첨단기술과 시스템 도입이 확산되며 로봇과 협업, 가상/증강현실(AR/VR), 인공지능 등을 이용한 디지털 문해력(digital literacy)과 문제해결능력을 겸비한 창업에 관한 요구가 증가하고 있다. 이는 특정 분야의 전문적 지식뿐만 아니라 공통적이고 포용적인 능력이 필요하며, 비판적 사고, 소통 및

공감 능력, 창의 능력, 융합능력, 협업능력 등이 더 중요해지고 있다(이용순, 2016). 이처럼 기술의 융합이 빠른 속도로 일어나고 있는 시대에 핵심적 요소는 여성이 성장하면서 본능적으로 내재한 모성애, 감성, 인지, 직관 등과 상당히 밀접한 관계가 있으며, 여성의 기업가정신과 창업과의 관계성에 중요한 역할을 할 것으로 기대된다. 독일의 경우, 여성 기업가와 외국인에게 우호적인 창업 환경을 갖추고 있어 여성 창업 기업은 2016년 29.1% 이상, 외국인 창업 기업은 2013년 이후 40% 이상 증가한 것을 볼 수 있다(이정우 외, 2018).

우리나라도 미국과 독일처럼 여성 기업에 관한 국가적 차원의 재정적인 지원과 기업가정신 교육 확대로 여성 기업이 소규모 숙박업, 음식점업 및 서비스업에서 벗어나 기술의 융합이 빠른 속도로 일어나고 있는 지금 기술창업의 비중을 높일 수 있도록 해야 할 것이다. 따라서 정부에서는 우수한 여성이 다양한 산업이나 기술 분야에서 창업할 수 있도록 지원하고 유도함으로써 여성의 경제활동을 통해 부가가치를 향상할 수 있을 것이다.

우리나라에서 여성 기업가에 관한 연구가 본격화되기 시작한 것은 2000년대 이후로 여성 기업의 창업 동기나 여성 기업의 성공 요인과 성과 간의 관계(이상석, 2006), 여성 기업에 관한 정부의 육성정책(양인숙·강민정, 2012; 홍지우 외, 2018), 여성 기업가 특성(장성희 외, 2014; 전방지·이혜진, 2008; 한선민 외, 2004; 서근하·황미애, 2007; Morris et al., 2006), 여성 기업의 기업문화(이호숙, 2015), 여성 기업가정신(김영환·오지선, 2017), 여성 기업의 장애 요인(김경조 외, 2008), 여성 기업가에게 강점이 있는 사업 분야(이용순, 2016), 기업의 특정 업무(마케팅 역량, R&D 기술역량, 관리역량 등)의 역량개발(이상용, 2015) 등으로 여성 기업가에 관한 연구가 이루어졌다. 이러한 연구에서는 남녀 기업가가 다르다는 전제하에 남성 기업과 비교했을 때 여성 기업의 경영성과가 어떻게 나타나는지를 나타내고자 하였다. 따라서 여성 기업가에 관한 대부분 연구는 여성 기업가가 기업을 운영하면서 겪는 상황이나 경험보다는 남성 기업가와의 비교를 통해 여성 기업이 활동의 특성을 검토하거나 분석하는 것에 중점을 두고 있다.

여성 기업가는 남성 기업가와 유사점도 많지만, 차이점이 더 많다. Brush(1992)는 여성 기업가는 경험이나 교육과 같은 배경 요인이 남성 기업가와 다르다고 하였다. 경험에 있어서 여성 기업가는 경영이나 기술직보다는 교사, 소매나 판매직, 사무직 등의 경험을 가지고 있다. 또한, 여성은 결혼이나 출산으로 인해 경력단절을 경험하고, 남성은 여성보다는 많은 기회와 경험을 바탕으로 창업을 한다는 Brush의 연구결과는 여성 기업가가 경험이나 경력의 활용에 있어서 불리한 지위에 있다는 것을 알 수 있다. Haveman & Beresford(2012)는 문화적인 요소인 성 규범이나 성 역할이 남성과 여성 사이에서 나타나는 개인적인 수준의 차이를 유발하는 원인이라고 하였다. Lerner et al.(1997)은 사회 구조적인 측면에서 여성과 남성에게 다른 환경이 주어졌다고 하였다. 가족과 직장 및 조직화된 사회생활 등 현재의 사회구조는 여성의 기업 활동에 대해

부정적인 영향을 준다는 것이다(안승철 외, 2005).

이러한 배경적인 요소의 차이에도 불구하고 여성 기업가는 기업경영에 도움을 주는 여성만의 특성이 있다. 구체적으로 여성 기업가는 소비자로서 일상제품에 관한 미비점을 확인하고 고객의 욕구 파악이 빠르다. 이러한 점에서 여성 기업가는 기업의 이윤이나 성장과 같은 경제적 목표도 중요하지만, 고객 만족과 같은 사회적 목표도 중요하게 추구한다는 점을 알 수 있다. Brush(1992)는 여성 기업가는 기업을 별개의 경제적 단위로 인식하지 않고 관계의 협동적인 네트워크로 인식한다고 하였다. 이처럼 여성 기업가는 가족은 물론 지역사회와 사업을 포함하는 다양한 네트워크의 중심에 여성 기업가 자신을 위치시키는 경향이 있다. 이러한 여성 기업가의 특성은 일반적으로 혁신적인 기업이 수평조직의 형태를 가지고, 직원 및 부서 간의 신뢰를 바탕으로 기업의 업무 및 문제해결에 적극적으로 참여할 수 있도록 하는 협력이 필수적이라는 정선양(2011)의 견해와도 같다. 윤영숙·황보운(2014)의 연구에서는 여성 기업가의 정신 특성으로 창업경험, 인내력, 위험감수성, 진실성, 리더십, 조직관리, 혁신, 인맥을 중요시하였다. 여성 기업가와 남성 기업가를 대상으로 조사를 한 Kalleberg & Leicht(1991)의 연구에서는 자신감과 통제 위치 측면에서 남성 기업가와 여성 기업가 간에 차이가 없지만, 관리 전략적 측면에서는 남성 기업가는 다양한 제품이나 서비스 제공을 중요시하지만, 여성 기업가는 제품의 품질을 강조한다고 하였다. 또한, 여성 기업가에 관한 연구 중에서 여성 기업가의 특성과 여성 기업 성과 간의 관계연구(최탁열·이상석, 2007; 서근하·황미애, 2007; Lerner et al., 1997; Morris et al., 2013)에서는 학력이나 관리적 능력, 기술적 능력 등의 여성 기업가의 특성과 기업 배경적 특성, 조직에 관한 경험이 기업 성과와 관계가 있다고 하였다. 이는 창업 이전에 여성 기업가가 경험한 직장 생활이나 동 업종 경력이 여성 기업의 성과에 영향을 미친다는 것이다.

최근 들어 여성 기업가가 경영하는 데 있어 불편하거나 불리한 점이 조금씩 개선되고는 있지만 여전히 기업경영에 있어서 여성 기업가가 겪는 불편한 사회 구조적 문제가 크게 작용하고 있다. 이처럼 우리 사회에서 일어나는 여성 불평등은 여성의 경제활동과 연관성이 있는 것이다. 따라서 정책 결정을 할 때 여성 불평등을 규제하는 법률은 여성 기업의 성장에 기여하고 여성의 사회 참여도를 높이는데 중요한 부분이 될 것이다(천혜숙, 2016). 이에 창업에서부터 경영에 이르기까지 여성 기업가에 관한 정부의 포괄적인 정책적 지원제도가 필요하다.

## 2.2. 역량과 역량모델

역량이란 조직과 개인의 성공적인 성과 달성의 핵심이 되며 관찰과 측정 및 지도할 수 있는 지식, 기술, 태도를 의미한다. 역량이라는 개념을 처음 소개한 White(1959)는 심리학자로 역량을 환경과 효과적으로 상호작용하는 능력이라 정의하였고, 이를 통해 역량의 학문적 개념 토대를 구축하였다. McClelland(1973)는 White(1959)의 연구를 정립하고 확장하여 역량모델의 창시자로 불리고 있다(Rothwell & Lindholm, 1999). McClelland는 전통적 지능검사의 대안으로서 역량이 성공을 예측할 수 있는 접근방법이라고 하였다. 즉, 개인이 수행하는 직무에 있어 실제 성과로 나타나는 역량 평가가 더 의미 있으므로 역량개발의 필요성을 제기하였다(Dubois, 1993; Rothwell & Lindholm, 1999; Spencer & Spencer, 1993; 1998).

많은 기업에서는 McClelland(1973)가 성과 측정의 방법으로 역량 검사를 제안한 이후 역량의 개념을 교육, 훈련, 선발에 적극적으로 활용하고 있다(소경희, 2009). McClelland의 역량 이론은 Boyatzis(1982)와 Spencer & Spencer(1993; 1998)에 의해 연구뿐만 아니라 응용 실천분야에 적합하도록 개선되었다.

Boyatzis는 McClelland의 역량 개념을 확장하여 역량을 개인이 특정한 업무를 수행하면서 환경변화에 무관하게 효과적이고 탁월한 성과를 나타낼 수 있는 개인의 내재적 특성이라고 정의하였다. 또한, Spencer & Spencer는 이들의 연구를 계승하여 역량을 특정한 상황이나 직무에서 준거를 따르는 효과적이고 우수한 성과에 있어 원인이 되는 개인의 내재적인 특성이라고 정의하였다. 역량이 효과적이고 우수한 수행이나 성과의 원인으로 이는 예측이 가능하다는 것을 의미한다. Spencer & Spencer는 역량구조에 관한 빙산 모델(iceberg model)을 통해 역량의 다섯 가지 유형을 제시하였다. 제시된 다섯 가지 개인의 내재적인 특성 중에서 지식과 기술은 가시적이며 표면적인 특징을 가지지만 동기, 특질, 자기개념은 인간의 내면에 위치하여 파악하거나 개발하기 어려우며 비표면적인 특징을 가진다. 즉, 지식과 기술 부분은 교육이나 훈련을 통해 어느 정도 개발하는 것이 가능하지만, 동기와 특질, 그리고 자기개념은 인간의 내면 밑바닥에 자리 잡고 있으므로 쉽게 바꾸기가 어렵다(이흥민·김종인, 2003). 이러한 측면에서 Spencer & Spencer는 일반적으로 기업에서 표면적인 지식이나 기술로 직원을 선발하지만, 선발 기준을 내면에 있는 동기와 특질이 업무를 수행하는데 필요로 하는 지식과 기술을 가르치는 것이 효과적이라고 하였다. 또한, 업무가 복잡하고 어려울수록 단순한 기술이나 지식보다는 직무역량이 우수한 직원의 업무 성취를 예측하는 것이 중요하다고 하였다. Dubois(1993)는 역량이란 기업의 조직 환경 속에서 맡은 역할을 성공적이고 업무를 효과적으로 수행해 낼 수 있는 개인의 행동적인 특성으로 정의하였다. 이재경(2002)은 역량이란 기업 조직이 추구하는 가치나 기업철학, 비전을 달성할 수 있도록 성공적으로 업무를 수행해 낼 수 있는 직원의 행동특성이라고 하였다. 그는

조직의 역량모델이 적절하게 수립된다면, 직원을 채용하거나 선발하고 경력관리, 교육, 그리고 평가와 보상 등의 분야에서 다양한 여러 형태로 활용될 수 있다는 점을 강조하였다.

이흥민·김종인(2003)은 역량을 조직 내의 개인이 어떤 상황이나 직무에서 성공적 수행을 위한 지식, 기술, 태도 및 행동이라고 정의하였다. 이처럼 여러 학자에 의해 역량의 개념이 정립되고 이를 바탕으로 역량이 기업 조직에 실제로 적용될 수 있도록 발전해왔다. 선행연구를 종합하여 볼 때, 역량은 조직 내의 개인이 특정한 상황이나 직무에서 성공적으로 수행하는 데 필요로 하는 지식, 기술, 태도 및 행동의 집합체로 정의할 수 있다. 즉, 역량은 개발과 측정이 가능한 개인의 행동 특성 또는 능력이다.

역량모델은 조직이 원하는 목적달성에 필요한 구성원의 지식, 기술, 태도를 정의하는 과정으로 조직 내의 우수한 성과를 내는 사람의 행동특성을 구체적이고 경험적으로 밝혀낸 것이다(이재경, 2002). 역량모델은 조직 내의 역할을 효과적으로 수행하는 데 필요한 지식, 기술, 태도 및 특성의 조합으로 직원의 채용, 배치, 선발, 훈련 및 교육, 평가와 관련된 조직의 인적자원개발 및 의사결정에 도움을 주는 도구로 활용된다(Lucia & Lepsinger, 1999). 이에 역량모델은 개인의 현재 역량을 정확히 파악하고 우수한 성과자와 차이를 줄이는 행동을 결정할 수 있는 것이다(이흥민, 2009; 이흥민·김종인, 2003).

Dubois(1993)는 역량모델을 직무에 관한 설계, 채용, 경력 개발, 성과 평가, 보상제도 등 인적자원시스템을 하나로 묶어줄 수 있는 도구라고 설명하였고, 특정 직무나 역할에 영향을 미치는 역량을 결정하는 과정이라고 했다. Lucia & Lepsinger는 역량모델은 조직 내에서 우수한 구성원이 되는데 필요한 특정 행동을 명확히 하여 최상의 인재를 선발하는 데 유용하게 적용하고, 직원을 적재적소에 배치할 수 있어 역량모델을 활용하여 정확한 기술의 차이를 파악함으로써 경쟁우위를 확보를 통해 생산성의 극대화를 이룰 수 있다고 하였다.

이처럼 조직이나 개인의 역량 증진에 필요한 역량모델을 개발하는 것은 역량모델 과정을 통해 이루어진다. 유용한 역량모델을 구축하기 위해서는 근본적으로 크게 네 가지를 고려하여야 한다(Lucia & Lepsinger, 1999). 첫째, 역량모델 구축의 목표와 범위를 정하고, 둘째, 역량모델을 실행하는데 필요한 수준과 기준을 정하고, 셋째, 구체적 실행계획에 포함되는 세부요소를 정하고, 넷째, 역량모델의 대상을 정해야 한다. 특히, 역량모델 구축에 있어서 목표와 범위를 설정하는 것이 역량모델을 구축하는데 출발점이라는 점에서 중요하다고 할 수 있다. 이처럼 역량모델은 특정한 직무를 수행하는 데에 요구되는 역량을 규명하고 도출해내는 과정을 통해 얻게 된 결과물이라 할 수 있다(Spencer & Spencer, 1993; 1998).

역량모델 개발이란 특정 역할이나 과업을 성공적으로 수행하는데 중요한 역량을 규명하는 과정이다(정재삼·장정훈, 1999). 역량모델 개발 방법은 연구대상 조직의 특성이나 조직 내 재정적 가치, 그리고 조직문화와 내부 실무자의 기술과 정교화 정도 수준 등에 따라 달라진다(Rothwell & Lindholm,

1999). 물론 조직 구성원의 행동특성을 어떻게 정의할 것인가에 관해서는 연구자에 따라 입장을 달리하지만, 직무 수행에 요구되는 행동특성을 파악하기 위해서 자료를 과학적으로 수집하고, 정교화하는 과정을 거친다는 점에서는 유사하다고 볼 수 있다(김진모, 2001; 이주인, 2000). 성공적인 역량모델 개발은 업무 성과에 필수적인 역량을 규정함으로써 출발하며, 역량의 정의 및 검토, 역량개발 활동의 수행, 역량 측정을 통한 평가, 평가 결과의 피드백의 과정으로 이루어져야 한다(Lucia & Lepsinger, 1999).

### 2.3. 기업가 역량

기업가에 관한 연구와 정의는 Schumpeter(1934)에 의해 제시되기 시작하였는데, 그는 기업가를 혁신에 관한 의사결정을 하는 자로 주로 혁신과 제품을 개발하는 생산적 기업가로 정의하였다. McClelland(1965)는 자원에 구애받지 않고 어떤 위험한 상황에도 불구하고 기회를 포착하고 추구하는 자로 기업가와 위험을 추구하는 자를 동일시하였다. Kao(1995)는 기업가란 아이디어를 생성시키거나 자원을 결합해 혁신적, 위험감수적, 진취적으로 새로운 경제적 부와 부가 가치를 창출하는 과정을 수행하는 자로 정의하였다.

기업가 역량은 다양한 분야가 합쳐진 하나의 유기체인 기업의 경쟁력을 높이는 원천으로 이를 위하여 기업가가 가지고 있는 고유한 능력으로 정의된다(Wiklund & Shepherd, 2005). 이에 기업가 역량은 기업의 성과달성 및 지속적인 발전을 위한 핵심적인 요인으로 일반적으로 받아들여지고 있으며, 이에 관한 중요성 때문에 많은 분야에서 연구되고 있다(양수희 외, 2011). Kaur & Bains(2015)는 기업가의 역량을 우수한 성과를 달성하는데 필요한 지식, 기술, 태도라고 보고, 성공적인 기업활동의 결과를 가져오는 기업가의 근본적인 특성의 총합이라고 하였다. Carland et al.(1984)은 기업가 역량에 대해 기업가의 인구 통계학적 특성뿐만 아니라 어떠한 행동특성이 있는가에 관해 연구하였다. 연구결과로는 목표 지향적인 열정과 위험을 선호하는 경향이 기업가에게 공통으로 나타나는 것을 확인하였고, 실패에 관한 긍정적인 사고나 변화의 적극적인 수용, 자율성, 그리고 책임 의식 등의 요인이 기업가의 역량을 나타내는 것을 확인하였다. Chandler & Jansen(1992)은 기업가 역량을 일반적 역량으로는 시장 기회를 포착할 수 있는 능력과 조직을 관리할 수 있는 능력을 제시하였고 기술적 역량으로는 산업기술과 전문적 기술을 제시하였다.

기업가 역량모델 개발에 관한 연구로는 Spencer & Spencer(1993; 1998)가 개발한 기업가의 일반 역량모델이 있다. 이 모델은 성취, 사고 및 문제해결, 개인적 성숙, 영향력, 지시 및 통제, 타인 지향성, 기타 역량의 7개 역량군과 총 22개의 역량으로 구성되어 있다. 박소연(2010)은 사회적 기업가 역량모델 개발에 관한 연구에서 기존 Spencer & Spencer의 연구를 바탕으로 한 사회적 기업가 역량모델로 새로 포함되거

나 통합된 역량, 그리고 분리된 역량을 포함하여 총 23개 역량의 역량명이 모두 사회적 기업의 특성을 고려해서 변경되었다. 사회적 기업이 역량으로는 기업가정신, 조직 경영 능력, 문제해결 능력, 대외 역량, 사회적 책임감의 5개 역량군과 23개의 역량을 제안하였다. 일반적으로 기업가에게는 사업에 관한 몰입과 확고부동한 결의, 기회에 관한 포착, 위험에 관한 타당한 수용, 창의성·자립성·적응력, 앞서가는 동기, 조직에 맞는 리더십, 네트워킹 등의 역량과 더불어 직무 및 기술에 관한 능력과 경영관리능력이 요구된다(김원기 외, 1999). 기업가에게 요구되는 역량을 체계적으로 제시한 모델인 Spencer & Spencer가 개발한 기업가의 일반 역량모델은 기업의 성장 과정에서 기업가의 사고나 행동 양식 등이 그들의 성공을 예측할 수 있다는 연구결과에 기반하고 있다. 정밀한 절차에 의해 개발된 이 모델은 문화권을 막론하고 적용될 수 있는 범용성을 가지고 있다는 점에서 여성 기업가의 역량모델 개발의 기본적인 틀로 활용될 수 있을 것이다.

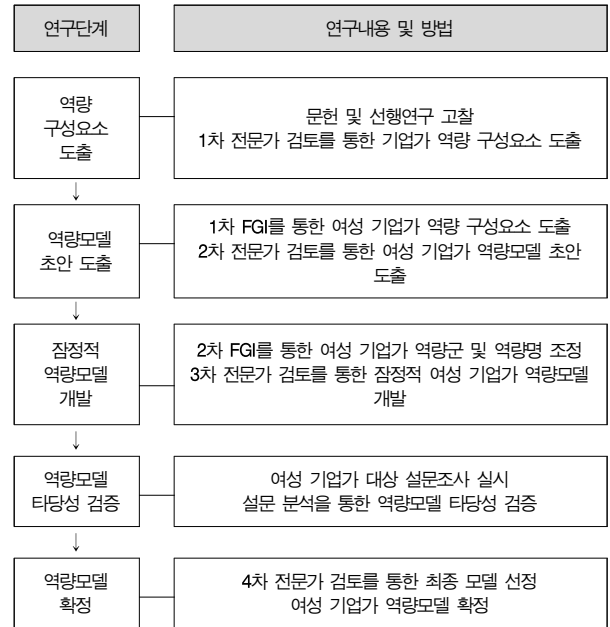
### III. 연구 방법

#### 3.1. 연구절차

본 연구에서는 역량모델을 개발하는 방법으로 Lucia & Lespsinger(1999)가 제안한 방법을 적용하였다. 이 방법은 새로운 역량모델을 처음부터 개발하는 방법과 선행연구를 통해 도출된 역량모델을 토대로 개발하는 방법이다. 이 중 본 연구에서는 선행연구를 토대로 역량모델을 개발하는 방법을 적용하였다. 이를 위해 선행연구 분석과 포커스 그룹 인터뷰(Focus Group Interview: FGI), 전문가 검토를 진행하였다.

여성 기업가의 역량모델 개발을 위해 연구 절차는 크게 다섯 단계를 거쳤다. 첫 번째는 역량 구성요소 도출로 문헌 및 선행연구분석 단계이다. 선행연구 분석은 FGI를 위해 기업가 역량의 기본 틀을 정하고 여성 기업가의 역량 구성요소를 도출하기 위한 것으로 1차 역량 모델링 전문가 검토를 통해 진행되었다. 두 번째는 역량모델 초안 도출로 1차 FGI를 활용한 여성 기업가 역량 질적 자료를 수집하고 역량모델 초안을 도출하는 단계이다. 선행연구 분석과 1차 역량 모델링 전문가 검토를 통해 추출된 기업가 역량 요소를 바탕으로 여성 기업가 역량모델 개발을 위한 1차 FGI를 진행하고 그 결과 수정 및 보완된 여성 기업가 역량 구성요소를 중심으로 2차 역량 모델링 전문가 검토를 통해 여성 기업가 역량모델 초안을 도출하였다. 세 번째는 잠정적 역량모델 개발로 2차 FGI에서는 여성 기업가 역량모델 초안에 포함된 각 역량군과 역량명, 역량정의가 적절하게 작성되었는지를 자유롭게 의견을 개진할 수 있도록 진행하였다. 네 번째는 3차 역량 모델링 전문가 검토를 진행하여 도출된 잠정적 역량모델의 타당성 검증을 위해 여성 기업가 대상으로 설문조사를 실시하여 설문 분석을 통한 역량모델 타당성을 검증하였다. 다섯 번째는 4차 역량

모델링 전문가 검토를 진행하여 도출된 잠정적 역량모델을 타당성 검증 결과를 토대로 역량명과 역량군을 수정·보완하여 역량군, 역량, 그리고 역량 정의와 행동지표를 포함한 최종 여성 기업가 역량모델을 확정하였다. 이상의 연구절차는 <그림 1>과 같이 요약될 수 있다.



<그림 1> 여성 기업가 역량모델 개발 연구절차

#### 3.2. 연구 대상

본 연구는 여성 기업가의 역량모델을 개발하여 여성 기업가 양성을 위한 토대를 마련하는 것을 목적으로 하였다. 이를 위해, 각 단계에서 전문가 검토, FGI, 설문조사를 실시하였으며, 구체적인 각 연구방법에 따른 연구대상은 아래와 같다.

##### 3.2.1. 전문가 검토 참여자

전문가 검토를 위해 전문가는 여성 기업가 역량모델 개발에 적합한 교육학과 경영학 관련 전문적 지식을 갖춘 사람으로 구성하였다.

본 연구에서는 다음과 같은 조건에 부합하는 자를 전문가 검토 참여자로 선정하였다. 첫째, 교육학 또는 경영학 박사 학위 소지자로 역량모델 개발과 관련한 연구를 수행한 경험이 있는 자이어야 한다. 둘째, 교육학 또는 경영학 박사 학위 소지자로 기업가를 대상으로 역량을 분석해 본 경험이 있어야 한다. 셋째, 참여 인원대비 성 비율이 공평해야 한다. 이상의 조건에 부합하는 전문가로 구성된 집단은 역량모델 개발 단계별로 도출된 결과에 관한 검토를 진행하였으며, 네 번의 검토단계를 진행하는 동안 동일한 전문가가 모두 참여하였다. 전문가 검토 참여자의 배경정보는 <표 1>과 같다.

<표 1> 전문가 검토 참여자의 배경정보

참여자	전공	최종 학력	유관 경력(년)	성별	비고
1	교육학	박사	15	남	역량모델 개발 경험 유
2	교육학	박사	8	여	역량모델 개발 경험 유
3	경영학	박사	9	남	기업가 역량 분석 경험 유
4	경영학	박사	12	여	기업가 역량 분석 경험 유

### 3.2.2. FGI 참여자

본 연구에서는 문헌 연구를 통해 추출된 역량요소를 검토하기 위해 FGI방법을 사용하였다. 이 연구는 여성 기업가의 역량모델을 개발하고자 하므로 고성과자라 할 수 있는 우수 여성 기업가에게 나타나는 행동특성을 인터뷰를 통해 추출하는 것에 앞서 인터뷰 대상자를 선정하는 일이 무엇보다 중요하다고 할 수 있다.

본 연구에서의 구체적인 우수 수행자 선정 기준은 여성 기업가 중에서 직접 창업을 하여 기업을 오랫동안 경영한 여성 기업가, 중소기업청에서 우수 기업가상을 받은 여성 기업가, 그리고 여성 기업 전문가로 하여 인원을 고려하여 FGI 대상자 일곱 명을 선정하였다. FGI에 참여한 전문가 집단의 기본 정보는 <표 2>와 같다. FGI는 2회에 걸쳐 이루어졌으며, 동일한 대상자가 2회 모두 참여하였다.

<표 2> FGI 참여자의 기본정보

참여자	분야	관련 경력	비고
A	교육서비스	20년	창업 여성
B	섬유	25년	창업 여성
C	전자상거래	15년	우수 여성 기업가
D	관광	18년	우수 여성 기업가
E	식음료	21년	우수 여성 기업가
F	환경	19년	여성 기업 전문가
G	인터넷	16년	여성 기업 전문가

### 3.2.3. 설문조사 참여자

여성 기업가 역량모델의 타당성 검증을 위해 설문조사 참여자는 창업이나 기존 기업을 승계 받은 여성 기업가를 대상으로 선정하였다. 조사 대상인 ‘한국여성경제인협회’와 ‘대구경북창업포럼’, ‘한국여성벤처협회’, 그리고 ‘IT여성기업인협회’에 면대면 혹은 온라인으로 진단을 요청하였다.

여성 기업가 역량 진단을 위한 설문조사 참여자 442명의 일반적 특성은 다음과 같다. 분석결과를 구체적으로 살펴보면 전체 참여자의 연령은 40대가 33.3%로 가장 많았으며, 50대가 29.0%, 30대가 17.4%로 나타났고, 60대 이상도 12%로 20대보다는 높게 나타났다. 학력은 대졸이 40%로 가장 많았으며, 석사가 24.7%, 박사가 9%였다. 최종학력 전공은 인문사회가 44.3%로 가장 많았으며, 공학이 13.1%, 예체능이 12%로 나타났다.

업종은 서비스업이 20.2%로 가장 높았고, 제조업이 17%, 도매 및 소매업이 15.9%, 교육이 15.1%, 숙박 및 음식점업이 8.8%, 건설업 6.4%, 정보통신업이 5.9%로 나타났다. 지금의 사업을 시작하게 된 동기로는 자신이 직접 창업하였다는 응답이 62.7%로 가장 많았고, 부모나 남편에게 승계받은 경우도 13.6%를 차지하였다. 소재지는 경상권이 38%, 수도권이 25.1%로 나타났고, 강원권이 12.9%, 전라권이 10.6%로 나타났다.

### 3.3. 자료수집 및 분석

본 연구의 문헌 분석을 위해 여성 기업가 역량과 관련된 국내외 논문 및 보고서를 수집하였다. 선행연구 분석은 여성 기업가 역량모델의 기본적인 구성 틀을 결정하고, 전문가 검토와 FGI를 위한 질문자료를 개발하기 위해 진행되었다. 선행연구 분석은 본 연구에서 개발하고자 하는 역량모델에 관하여 연구자가 제시하는 기초적인 자료를 토대로 역량의 영역 및 영역별 요소를 도출하기에 적합하다(박도순, 2003). 문헌 및 선행연구 분석을 위한 자료는 Hart(2008)가 제시한 자료의 과급력, 권위, 관련성 선정 기준에 따라 선행연구 분석 대상 자료를 다음과 같이 선별하였다.

첫째, 역량 구성요소 도출 단계에서는 여성 기업가 및 기업가 역량과 관련한 문헌 자료를 수집하여 분석하였다. 국내외에서 발표된 논문의 선정을 위하여 국회 도서관, Google 학술정보 서비스, 한국교육학술정보원에서 제공하는 학술정보서비스, 한국학술정보의 학술 DB 등 주요 온라인 학술 DB를 이용하였다. 검색한 논문 중에서 해외에서 발표된 논문은 역량, 기업가 역량, 여성 기업가 관련 학회의 학술지 논문을 분석 대상 문헌으로 선정하였고, 국내에서 발표된 논문은 학술지 논문과 학위 논문 중 검증 절차가 이루어진 논문만을 선정하여 분석하였다. 또한, 국내외에서 출간된 역량 및 기업가 관련 서적 중에서 본 연구와 관련된 서적을 선정하였다. 이러한 과정을 통하여 선정한 논문은 역량 모델링 전문가를 통해 기업가 역량을 비교 및 분석하여 여성 기업가의 역량분석에 필요한 구성요소를 선정하였다. 문헌자료를 통해 분석된 여성 기업가의 역할을 고려하여, 본 연구에 적용 가능한 역량 모델로 Spencer & Spencer(1993; 1998)가 개발한 기업가의 일반 역량 모델을 선정하여 기본 틀로 활용하였다.

둘째, 역량모델 초안 도출 단계에서는 선행연구 분석과 1차 역량 모델링 전문가 검토를 통해 추출된 기업가 역량 요소를 바탕으로 여성 기업가 역량모델 개발을 위한 1차 FGI를 진행하였다. 이 연구를 위해 고성과자라 할 수 있는 우수 여성 기업가에게 나타나는 행동특성을 인터뷰를 통해 추출하는 것에 앞서 인터뷰 대상자를 선정하는 일이 무엇보다 중요하다고 할 수 있다. 그리고 Lucia & Lepsinger(1999)는 FGI 참여자를 다섯 명에서 아홉 명으로 구성되는 것이 이상적이라고 하였다. FGI는 여성 기업가 중에서 직접 창업을 하여 기업을 오랫동안

동안 경영한 여성 기업가, 중소기업청에서 우수 기업가상을 받은 여성 기업가, 그리고 여성 기업 전문가로 대상자 일곱 명을 선정하였다. FGI는 2019년 6월 중순부터 8월 중순까지 3개월간 2회에 걸쳐 이루어졌다. 1차 FGI는 1차 역량 모델링 전문가 검토를 통해 도출된 역량 구성요소에 관한 내용과 여성 기업가의 특성과 여성 기업가에 관한 이해를 위한 내용으로 6월 20일에 3시간에 걸쳐 진행되었다. FGI 진행순서는 참여자 간 라포형성을 위해 서로 간단하게 인사와 자기소개로 시작하였다. 그리고 연구자는 인터뷰의 중재자로서 진행에 참여할 것과 연구 주제와 인터뷰에 관하여 참여자가 알아야 할 기본 규칙에 관하여 안내하였고, 참여자에게 인터뷰에서 산출되는 정보는 연구를 위한 자료로만 쓰일 것을 설명하였다. 본격적인 인터뷰 전에 대화 내용을 녹음할 것에 관해 양해를 구하고 녹음을 시작하였다. 참여자에게 반구조화된 인터뷰 질문지를 제시하고, 30분간 작성하도록 한 후에 그룹 토의를 진행하였다. 여성 기업가의 특성과 여성 기업가에 관한 이해를 시작으로 서로 의견을 주고받았다. 남성 기업가와 구분되는 여성 기업가만의 특성이 무엇인지 관해서도 토론하였다. 또한, 남성 기업가 역량과 여성 기업가 역량이 다르다고 생각하는지, 같거나 다르다고 생각한다면 어떤 부분이 그러한지 관해서도 의견을 나누었다. 본 단계에서는 1차 역량 모델링 전문가 검토를 통해 도출된 기업가 역량 구성요소 및 여성 기업가의 역할 및 특성에 관해 규명하고, 무엇이 중요한지 논의하는 방식으로 진행하였다. FGI 진행 결과를 바탕으로 2차 역량 모델링 전문가 검토를 통해 초기에 도출된 역량 구성요소를 수정 및 보완하여 여성 기업가 역량모델 초안을 도출하였다.

셋째, 잠정적 역량모델 개발 단계에서는 1차 FGI와 2차 역량 모델링 전문가 검토를 통해 추출된 기업가 역량모델 초안을 바탕으로 여성 기업가 역량모델 개발을 위한 2차 FGI를 진행하였다. 2차 FGI는 동일한 전문가 집단을 대상으로 8월 15일에 약 4시간에 걸쳐 진행하였다. 인터뷰에 앞서 FGI를 실시하는 목적과 이 연구에서 설정한 관련 개념 정의에 관한 안내를 통해 문항에 관한 이해와 집단토의 시에 적용되는 개념의 일치도를 높이고자 하였다. FGI는 각 문항에 관한 연구자의 의견 제시로부터 시작하여 반응에 따른 연계 질문이 이루어질 수 있는 반 구조화 면담의 원칙을 적용하였다.

진행순서는 2차 전문가 검토를 통해 도출된 여성 기업가의 역량군과 역량명, 역량정의가 적절하게 작성되었는지, 역량정의나 구성에 있어서 빠져 있거나 불필요해 보이는 것은 없는지 의견을 나누도록 하고, 여성 기업가의 역량에 관한 경험사례와 사업을 하며 발생하는 여러 상황과 대처에 관한 의견을 나누며 진행되었다. 이후 여성 기업가에게 필요한 역량이 무엇인지 각자 자신의 의견을 정리하여 제시하도록 하였다. 연구자의 안내에 따라 각자가 제시한 의견을 설명하게 하고 유사한 의견을 범주화하였다.

넷째, 역량모델 타당성 검증 단계에서는 FGI와 역량 모델링 전문가 검토를 통해 도출된 잠정적 여성 기업가 역량모델의

타당성을 검증하기 위하여 여성 기업가 442명을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 설문도구는 잠정적 여성 기업가 역량모델을 바탕으로 도출된 75개의 행동지표를 문항으로 구성하여, 각 문항에 관해서 Likert 5점 척도(전혀 그렇지 않다~매우 그렇다)로 응답하도록 하였다. 설문문항의 연구단계를 통해 도출된 잠정적 역량모델을 개발하였으며, 모델에 대한 타당성을 확립하고자 탐색적 요인분석을 통한 역량모델 타당성 검증을 실시하였다.

마지막으로, 여성 기업가 역량모델 확정단계에서는 타당성 검증 및 전문가 검토를 통해 여성 기업가 역량모델을 최종적으로 선정하였다. 결과를 기반으로 앞서 도출된 잠정적 역량 및 행동지표를 수정·보완하여 여성 기업가 역량모델을 확정하였다.

## IV. 연구 결과

### 4.1. 역량 구성요소 도출

본 연구는 문헌 분석과 FGI로 수집된 질적 자료의 분석을 통해 역량 구성요소를 도출하였다. 문헌분석, FGI, 전문가 검토에서 여성 기업가의 역량 구성요소를 도출한 과정은 다음과 같다.

#### 4.1.1. 문헌 및 선행연구 고찰

본 연구의 문헌 분석을 위해 여성 기업가 역량과 관련된 국내외 논문 및 보고서를 수집하였다. 선행연구 분석은 여성 기업가 역량모델의 기본적인 구성 틀을 결정하고, 전문가 검토와 FGI를 위한 질문자료를 개발하기 위해 진행되었다.

국내외에서 발표된 논문의 선정을 위하여 주요 온라인 학술 DB를 이용하였다. 온라인 학술 DB를 이용한 검색 시 키워드는 ‘역량’, ‘역량모델’, ‘여성 기업가’, ‘기업가 역량’, ‘기업가 특성’, ‘기업가적 역량’, ‘여성 기업가정신’, ‘기업가정신 교육’, ‘competence’, ‘competency modeling’, ‘female entrepreneur’, ‘entrepreneur competency’, ‘entrepreneur character’, ‘entrepreneurial competences’, ‘female entrepreneurship’, ‘entrepreneurship education’ 등을 사용하였다. 이러한 과정을 통하여 선정한 논문은 41편이고, 그중 최종 일곱 편의 논문이 1차 전문가의 분석대상이 되었다. 최종적으로 선정된 자료에서 기업가 역량을 비교 및 분석하였다. 또한, 선정한 문헌을 토대로 여성 기업가의 역량 분석에 필요한 구성요소를 선정하였다.

#### 4.1.2. 1차 역량 모델링 전문가 검토

1차 전문가 검토는 선행연구 분석을 통해 기업가 역량 요소나 특성을 바탕으로 전문가가 여성 기업가 역량에 좀 더 적합한 구성요소를 선정하여, 여성 기업가로 구성된 FGI를 위한 설문자료를 제작하기 위해 진행하였다. 기업가 역량 관련 국내외 연구를 바탕으로 여성 기업가 역량에 적합한 요소를 분



석하여 비슷한 요소는 통합하고, 기업가 역량으로 적절하지 않다고 판단되는 요소는 제외하여 34개의 역량 구성요소를 도출하였다. 전문가 검토에서 도출된 역량구성요소는 구체적으로 Spencer & Spencer(1993; 1998)의 기업가 역량모델에서 22개 역량과 Carland et al.(1984), Morris et al.(2013), Kyndt & Baert(2015)의 기업가 특성과 그리고 윤영숙·황보윤(2014)의 여성 기업가정신 특성에서 12개 역량 구성요소를 도출하였다.

## 4.2. 역량모델 초안 도출

### 4.2.1. 역량모델 개발을 위한 1차 FGI 결과

1차 FGI는 문헌 연구와 1차 전문가 검토를 통해 도출된 역량 구성 요소에 관한 내용과 여성 기업가의 특성과 여성 기업가에 관한 이해를 위한 내용을 바탕으로 심층 면접을 진행하였다. 예를 들면, 인터뷰 질문 내용 중 ‘일과 가정 병행에서 가장 어려운 점은 무엇입니까?’ 라는 질문에 관해 대부분의 여성 기업가는 출산이나 육아 문제로 인한 남편의 불만과 시댁과의 갈등 때문에 불편한 시선과 함께 사는 것이 어려웠다고 답하였다. ‘이와 같은 갈등이나 어려움을 어떤 방법으로 극복하거나 해결하고 있습니까?’ 라는 질문에 관해 일과 가정 두 세계의 긴장 속에 전력 질주하기 및 일과 가정 경계선에서 터득하는 실천적 지혜를 발휘하며 친정이나 주변의 도움으로 극복하고 있다고 답하였다.

인터뷰 및 토의 결과는 다음과 같다. 첫째, 1차 전문가 검토를 통해 도출된 여성 기업가 역량을 토대로 기존의 기업가 역량 구성요소를 수정하여 39개의 역량을 도출하였다. 둘째, 코딩된 인터뷰 내용에 근거하여 여성 기업가 역량명을 변경하거나 새로운 여성 기업가 역량을 도출하였다. 여성 기업가 역량 구성요소는 25개의 역량명이 변경되었고, 5개의 새로운 역량이 도출되었다.

### 4.2.2. 2차 역량 모델링 전문가 검토

2차 전문가 검토에서는 1차 FGI 결과를 바탕으로 역량명을 수정하고 역량군별 역량을 그룹화하였다. 전문가 검토를 통해 조정된 여성 기업가 역량의 수정 내용은 <표 3>과 같다. 인터뷰 내용을 토대로 전문가 검토 및 논의 과정에서 설계된 여성 기업가 역량모델 초안은 총 6개 역량군, 25개 역량으로 구성하였다. 이를 바탕으로 2차 FGI를 위한 질문지를 제작하였다.

<표 3> 2차 전문가 검토를 통한 역량 수정내용

역량명	수정된 역량명	내용
도전정신	.	수정사항 없음
신사업 순발력	신사업발굴	수정
집중력	.	수정사항 없음
정보수집력	정보관리	수정
품질에 관한 관심	가치창출	가치창출에 통합
참여와 책임의식	고객관계관리	수정
경제적효율성	.	수정사항 없음
체계적인계획	기회창출능력	수정
창의적문제해결력	.	수정사항 없음
자신감	위험감수	수정
분야전문성	전문성	수정
자기한계인식	전략적대인도출능력	수정
실득력	의사소통	수정
소프트리더십	감성리더십	수정
비판적사고	조직관리	두 역량을 하나의 역량으로 통합
조직관리능력		
정서적안정감	고객관계관리	두 역량을 하나의 역량으로 통합
신뢰적인간관계구축		
공감능력	공감력	수정
교육훈련	조직관리	조직관리에 통합
재무민감성	.	수정사항 없음
타인이해공감	배려	수정
직감력	사회적센스	수정
위기관리능력	위험감수	수정
비전제시능력	사업기획력	두 역량을 하나의 역량으로 통합
가치창출		
문제해결능력	창의적문제해결력	창의적 문제해결력에 통합
게릴라기술	시장분석	수정
가치창출	.	수정사항 없음
회복성 혹은 탄력성	창의적문제해결력	창의적 문제해결력에 통합
대인관계능력	.	수정사항 없음
전략적사고	사회적책임	수정
시장분석력	시장분석	수정
네트워킹능력	.	수정사항 없음
부드러운 리더십	감성리더십	수정
세밀함	사회적센스	수정
동시대발능력	멀티태스킹	수정
관계조정능력	일기정조절능력	두 역량을 하나의 역량으로 통합
정서적의사소통능력		

## 4.3. 잠정적 역량모델 개발

### 4.3.1. 역량모델 개발을 위한 2차 FGI 결과

2차 역량 모델링 전문가 검토를 통해 도출된 여성 기업가 역량모델 초안에 관해 각 역량군과 역량명, 역량정의가 적절하게 작성되었는지를 자유롭게 의견을 개진할 수 있도록 2차 FGI를 진행하였다. 인터뷰 내용을 토대로 역량명과 역량군을 재조정하고 질문 내용도 조정하였다.

역량군의 경우 동시성이 멀티태스킹으로 명칭이 변경되었다.

또한, 감성리더십 역량이 감성 역량군에서 경영관리 역량군으로 조정되었다. 역량명의 경우는 사업기획력이 기획력으로, 위험감수가 위험관리로, 경영전문성이 전문성으로, 경제적효율성이 효율성추구로, 그리고 재무민감성이 수익창출능력으로, 멀티태스킹이 다중업무로 변경되었다. 2차 FGI를 통해 역량 정의가 변경된 역량은 신사업발굴, 집중력, 기획력, 위험관리, 정보관리, 효율성추구, 조직관리, 수익창출능력, 감성리더십, 의사소통, 고객관계관리, 대인관계능력, 네트워킹능력, 공감력, 사회적센스, 배려이다.

**4.3.2. 3차 역량 모델링 전문가 검토**

3차 전문가 검토에서는 2차 FGI 진행 및 결과 내용을 공유하고 검토하였다. 전문가에게 2차 FGI 결과에 따른 역량군의 적절성과 각 역량군에 해당하는 역량의 구성, 그리고 정의에 대해 검토를 요청하였다. 그 결과 사고 및 문제해결 역량군이 빠지고 전략경영 역량군이 추가되었다. 또한, 각 역량군에 대한 역량의 구성도 다시 조정되었다. 각 역량군에 대해 조정된 역량은 다음과 같다. 역량군은 기업가정신, 감성, 경영관리, 관계관리, 전략경영 그리고 멀티태스킹의 6개 역량군이다. 기업가정신 역량군에는 도전정신, 집중력, 신사업발굴, 위험관리, 기획력, 창의적문제해결, 기회창출능력, 사회적 책임의 8개 역량이, 감성 역량군에는 사회적센스, 배려, 공감력, 감성리더십의 4개 역량으로 구성되었다. 경영관리 역량군에는 수익창출능력, 조직관리, 네트워킹능력, 전문성의 4개 역량이 구성되고, 관계관리 역량군에는 대인관계능력, 고객관계관리, 의사소통, 효율성추구의 4개 역량이, 그리고 전략경영 역량군에는 정보관리, 전략적대안도출능력, 시장분석의 3개 역량이 포함된다. 그리고 멀티태스킹 역량군에는 다중업무, 일가정조절능력의 2개 역량으로 구성되었다. 이를 통해 25개의 잠재적 여성 기업가 역량모델을 개발하였다.

**4.4 역량모델 타당성 검증**

**4.4.1. 탐색적 요인분석 결과**

잠정적 여성 기업가 역량 모델의 타당성 검증을 위해 25개 역량에 관한 탐색적 요인분석을 실시하였다. 탐색된 표본자료가 요인분석에 적합한지 검증하기 위해 KMO와 Bartlett의 구형성 검정을 하였다. 본 표본의 KMO 지수는 .960으로 1에 가까워 요인분석에 적합하였고, Bartlett의 구형성 검정결과는  $\chi^2$  값이 8275.438(df=300,  $p<.001$ )로 통계적으로 유의한 것으로 나타나 영가설이 기각되어 요인분석에 적합한 자료로 확인되었다.

25개 역량은 모두 요인 부하량이 .4 이상이었으며, 누적분산 비율은 기준값인 60% 이상인 74.079%로 의미있는 수준이었다. 신뢰도 계수인 Cronbach's  $\alpha$  값은 .961로 나타났다. 탐색적 요인분석 결과는 <표 4>와 같다.

<표 4> 잠재적 여성 기업가 역량 모델의 타당성 검증을 위한 탐색적 요인분석 결과

요인	공통성	요인적재값						
		1	2	3	4	5	6	
기업가정신	도전정신	.733	.808	.093	.108	.161	-.017	.181
	집중력	.701	.715	.165	.080	.236	.300	.102
	신사업발굴	.647	.708	.019	.333	.122	.141	.013
	위험관리	.660	.689	.145	.238	.138	.182	.233
	기획력	.704	.618	.251	.334	.177	.339	.032
	창의적문제해결	.729	.592	.326	.269	.102	.417	.125
	기회창출능력	.679	.577	.320	.207	.153	.390	.159
	사회적 책임	.650	.549	.110	.167	.476	.198	.208
감성	사회적센스	.810	.133	.829	.234	.173	.109	.096
	배려	.812	.131	.765	.136	.137	.232	.344
	공감능력	.799	.206	.730	.147	.409	.086	.165
	감성리더십	.776	.180	.660	.291	.401	.148	.204
경영관리	수익창출능력	.769	.348	.205	.766	.109	.079	.039
	조직관리	.802	.313	.320	.739	.116	.194	.075
	네트워킹능력	.683	.059	.155	.647	.266	.315	.260
	전문성	.613	.321	.093	.572	.143	.168	.354
관계관리	대인관계능력	.793	.215	.413	.051	.712	.101	.237
	고객관계관리	.781	.255	.318	.321	.660	.240	.135
	의사소통	.722	.288	.372	.244	.590	.205	.225
	효율성추구	.691	.408	.261	.392	.475	.251	.120
전략경영	정보관리	.834	.347	.129	.290	.202	.734	.184
	전략적대안도출능력	.798	.421	.236	.213	.199	.673	.166
	시장분석	.734	.246	.231	.464	.392	.498	.048
멀티태스킹	일가정조절능력	.799	.193	.334	.122	.273	.153	.733
	다중업무	.801	.278	.326	.256	.187	.136	.706
설명된 총분산 비율(%)		52.45	8.05	4.67	3.13	2.95	2.83	
누적 분산 비율(%)		52.45	60.50	65.17	68.30	71.25	74.08	
Cronbach's $\alpha$ 계수		.914	.903	.842	.876	.860	.813	

탐색적 요인분석을 통해 추출된 6개 요인 25개 역량요소에 관해 설명하면 다음과 같다. 제1요인인 기업가정신 요인은 여성 기업가의 역량을 가장 많이 설명하는 요인(설명변량 52.448%)이라고 볼 수 있다. 제1요인에는 ‘도전정신’, ‘집중력’, ‘신사업발굴’, ‘위험관리’, ‘기획력’, ‘창의적문제해결’, ‘기회창출능력’, ‘사회적 책임’의 총 8개 역량으로 구성되어 있다. 제2요인은 감성으로 4개 역량으로 구성되어 있다. 감성요인에는 ‘사회적센스’, ‘배려’, ‘공감력’, ‘감성리더십’이 있다.

제3요인은 경영관리로 4개 역량으로 ‘수익창출능력’, ‘조직관리’, ‘네트워킹능력’, ‘전문성’으로 구성되어 있다. 제4요인은 관계관리로 4개 역량으로 구성되어 있다. ‘대인관계능력’, ‘고

객관계관리’, ‘의사소통’, ‘효율성추구’이다. 제5요인은 전략경영으로 3개 역량으로 ‘정보관리’, ‘전략적 대안도출능력’, ‘시장분석’으로 구성되어 있다. 제6요인은 멀티태스킹으로 ‘일가정조절능력’, ‘다중업무’의 2개 역량으로 구성되어 있다.

#### 4.4.2. 요인별 신뢰도 검증

잠정적 여성 기업가의 역량모델에 관한 신뢰도를 분석하고 역량 요인별 내적 일관성(internal consistency)을 조사하기 위해 Cronbach's  $\alpha$ 를 계산하였다. 신뢰도 분석 결과는 <표 5>과 같다. 결과에 따르면, 역량 진단도구의 내적 일관성 신뢰도는 Cronbach's  $\alpha=.961$ 로 나왔다. 요인별 신뢰도는 기업가정신은 .914, 감성은 .903, 경영관리는 .842, 관계관리는 .876, 전략경영은 .860, 멀티태스킹은 .813으로 대체로 높은 것으로 나타나 역량 요인별 신뢰도 또한 적합함을 알 수 있다.

<표 5> 잠정적 여성 기업가 역량 모델의 역량 요인별 신뢰도

역량요인	역량개수	Cronbach's $\alpha$
기업가정신	8	.914
감성	4	.903
경영관리	4	.842
관계관리	4	.876
전략경영	3	.860
멀티태스킹	2	.813
전체		.961

#### 4.5. 역량모델 확정

마지막으로, 여성 기업가 역량모델 확정단계에서는 타당성 검증 및 4차 전문가 검토를 통해 여성 기업가 역량모델을 최종적으로 선정하였다. 결과를 기반으로 앞서 도출된 잠정적 역량 및 행동지표를 수정·보완하여 여성 기업가 역량모델을 확정하였다.

역량을 행동지표로 표현하는 것은 측정가능하고 개발 가능한 역량과 그렇지 못한 역량을 비교적 명확하게 구분해준다. 통상적으로 모든 업무에는 측정 가능하거나 측정 불가능한 지식, 기술, 태도 등이 혼재되어 있다. 지식도 구체적이고 측정 가능한 것에서부터 훨씬 더 복잡한 문제까지 다양하여 개인의 내재적 특성을 측정하는 것은 가장 어려운 일임으로 (Lucia & Lepsinger, 1999), 여성 기업가 역량의 행동지표를 도출하였다. 타당성 검증 및 전문가 검토를 통해 수정된 여성 기업가 역량모델은 <표 6>과 같다.

<표 6> 여성 기업가 역량모델

역량군	역량	역량정의	행동지표
기업가정신	도전 정신	새로운 사업확장이나 어려운 사업을 보다 나은 수준으로 실현 시키기 위해 계속해서 승부를 걸려는 의지	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 새로운 제품이나 서비스로 사업 확장 위한 조치</li> <li>• 끊임없이 도전하며 새로운 영역에 투자</li> <li>• 새로운 거래처 확보하기 위한 노력</li> </ul>
	집중력	사업에 관한 열정으로 부족함이나 어려움을 극복하기 위해 사업에 몰입하는 능력	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 어려움을 극복하기 위한 노력 및 조치</li> <li>• 목표 이루기 위한 관련분야 자료수집 및 집중 연구</li> <li>• 장애가 오면 몰입하여 극복</li> </ul>
	신사업 발굴	새로운 사업의 비즈니스 모델을 개발하는 능력	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 새로운 사업 기회를 포착 및 행동</li> <li>• 자금, 토지 등의 자원을 확보할 수 있는 기회 포착 및 실행</li> <li>• 아이디어가 생기면 바로 실행하고 투자</li> </ul>
	위험 관리	위험 부담이 따르는 일에 직면했을 때 포기하지 않고 마주하여 실행하려는 노력	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 실패에 직면해도 포기하지 않고 위험 부담이 따르는 일을 감행</li> <li>• 위험이 발생했을 때 위험 가능성 줄이기 위해 노력</li> <li>• 실패를 두려워 않고 재도전하며 위험을 최소화</li> </ul>
	기획력	사업에 관해 창의적인 아이디어를 논리적이고 체계적으로 준비하고 구상하는 능력	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 창의적 아이디어를 체계적으로 구상하여 실행</li> <li>• 사업 성공을 위해 정확하게 기획하여 빠르게 실행</li> <li>• 경영전반에 관해 논리적으로 준비하고 계획하여 추진</li> </ul>
	창의적 문제해결	복잡한 문제 상황에서 새로운 아이디어나 혁신적인 해결책으로 문제를 해결해내는 능력	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 목표 달성을 위해 대안적인 전략 선택</li> <li>• 새로운 아이디어나 혁신적인 해결책 생각</li> <li>• 객관적이고 냉정하게 문제 인식</li> </ul>
	기회창출 능력	어려운 환경 속에서도 소비자의 요구를 반영하고 정부의 관리 정책을 파악하여 사업에 유리한 환경을 조성하는 능력	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 사업에 유리한 환경을 조성하려고 노력</li> <li>• 소비자의 요구를 반영하여 매출 증대 및 장애 예상</li> <li>• 시대변화에 맞게 기회를 탐색하고 대안을 적용</li> </ul>
	사회적 책임	사회적 이슈에 관한 이해를 기반으로 지역사회 참여 및 개발을 위해 기업의 사회적 책임을 고려하는 전략	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 사회 서비스 정신 보유</li> <li>• 의사결정을 내릴 때 사회적 민감성을 면밀히 고려</li> <li>• 기업의 사회적 책임을 고려하는 전략 수립</li> </ul>

역량군	역량	역량정의	행동지표
감성	사회적 센스	직접적으로 드러내지 않으려는 감정을 잘 느끼고 감지하여 대처하는 감각 능력	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 겉으로 표출되지 않는 타인의 감정이나 반응을 빠르게 인지</li> <li>• 상대의 감정을 잘 느끼고 감지하여 대처</li> <li>• 내 감정이 드러나지 않게 은연중에 표현하여 전달</li> </ul>
	배려	타인의 필요와 요구에 민감하게 반응하고 이해하며 타인을 우선시하는 능력	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 타인의 필요와 요구에 반응하고 이해</li> <li>• 타인에게 관심을 가지고 상대를 우선시함</li> <li>• 직원에게 관심을 가지고 사전에 긍정적인 조치</li> </ul>
	공감 능력	타인의 감정, 의견, 주장 등에 대하여 이해하고, 자신도 그렇다고 느끼는 상호 공감할 수 있는 능력	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 상대의 의견, 감정, 주장 등을 집중하여 경청</li> <li>• 타인에 관한 이해 및 상호 공감</li> <li>• 타인의 입장에서 생각하고 나와 같다는 생각</li> </ul>
	감성 리더십	부드럽고 유연한 사고로 조직구성원의 감성을 이해하여 긍정적인 관계유지를 통해 조직구성원의 의식을 전환하고 조직에 몰입하도록 유도하는 능력	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 부드럽고 유연한 사고로 조직구성원 감정 이해</li> <li>• 조직원과의 긍정적인 관계유지 통해 조직 몰입 유도</li> <li>• 조직원을 독려하기 위해 개인사 챙기며 친밀도 높임</li> </ul>
경영 관리	수익 창출 능력	지속 가능 경영을 위한 안정적 수익구조 창출 및 자금 조달 능력	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 지속가능 경영 위한 안정적 수익구조 창출</li> <li>• 전체 자금흐름에 관한 정확한 이해</li> <li>• 이윤을 사업에 재투자 및 자금 조달 능력 보유</li> </ul>
	조직 관리	성과향상을 목적으로 개인, 집단, 프로세스, 조직시스템 수준에서 조직원의 전문성을 개발하고 관리하는 능력	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 성과향상 위해 조직을 시스템적으로 관리</li> <li>• 업무 원수, 품질 기준 준수 위해 절차 이용</li> <li>• 조직원의 전문성 개발 및 관리-감독</li> </ul>
	네트 워킹 능력	어떤 일을 할 때 홀로 행하지 않고 정부, 지역, 기업, 단체 등 이해관계 기관과의 네트워크를 형성하고 유지 및 확장하는 능력	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 혼자가 아닌 정부, 기업 등 기관과의 네트워크 형성</li> <li>• 관계 기관과의 네트워크를 통해 문제 해결</li> <li>• 지역사회, 여러 단체 등 모임활동 통한 인간관계 유지</li> </ul>
	전문성	사업 경영 및 사업 관련 분야에 관한 전문적인 지식, 기술, 경험을 활용할 수 있는 능력	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 업무 분야에 관한 전문지식 보유</li> <li>• 재무 능력, 회계 능력, 생산 실무 기술 활용</li> <li>• 사업관련 분야 전문적인 경험 보유</li> </ul>
관계 관리	대인 관계 능력	타인과 원만한 관계를 유지하고 상호 간 도움을 주며, 타인의 요구를 적절히 고려할 수 있는 능력	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 타인과 원만한 관계 유지 및 타인의 요구 고려하여 행동</li> <li>• 겸손하고 서로의 갈등 해소</li> <li>• 합리적 사고 및 배려로 호의적 인간관계 유지</li> </ul>
	고객 관계 관리	고객과 관련된 내외부 자료를 분석하고 고객 특성에 기초한 마케팅 활동을 통해 고객과의 상호관계를 유지·발전시켜가는 능력	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 고객과 관련된 내외부 자료 분석 통한 마케팅 활동</li> <li>• 고객 만족 위해 고객과의 상호관계 유지</li> <li>• 고객에게 예의 바르고 우호적으로 행동</li> </ul>
	의사 소통	공감대 형성을 통해 이해관계자를 이해하고 자신의 의사를 정확하게 표현하는 능력	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 자신의 의사를 정확히 표현하여 이해관계자와 공감대 형성</li> <li>• 상대의 관점에서 생각하고 이해</li> <li>• 경청 통해 상대 감정 파악 및 정확한 의사 전달</li> </ul>
	효율성 추구	업무의 효율을 높이기 위해 정보나 도구를 활용하여 일을 적절한 비용으로 신속하게 처리하는 능력	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 저비용 고효율로 일을 처리</li> <li>• 업무의 효율을 높이기 위해 정보나 도구 활용</li> <li>• 업무 개선 위한 비용-효익 분석에 관한 관심</li> </ul>
전략 경영	정보 관리	사업 관련된 정보를 신속하게 수집하고, 수집된 정보를 분석하여 사업에 유리하게 활용하는 능력	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 제품이나 서비스 관련 시장 조사 및 분석</li> <li>• 제품이나 서비스를 제공 방법 연구 및 전문가 조언 받음</li> <li>• 정보망 및 정보관리 부서 활용하여 유용한 정보 입수</li> </ul>
	전략적 대안도출 능력	한계에 봉착하여서도 그 상황을 극복할 수 있는 적절한 대안을 도출하는 능력	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 자기 한계를 분명히 밝히고 능력 향상 위한 활동 참여</li> <li>• 벤처미팅이나 자료수집 통해 정보 취득 및 대안 도출</li> <li>• 지인의 자문이나 전문가 컨설팅 통해 문제 해결</li> </ul>
	시장 분석	소비자 및 경쟁자를 파악하고, 경쟁 우위를 점하기 위해 필요한 관련 정보를 조사하고 분석하는 능력	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 소비자 및 경쟁자 파악</li> <li>• 경쟁우위 점하기 위한 관련 정보 조사 및 분석</li> <li>• 뉴스, 신문, 잡지를 통해 사회 트렌드 파악</li> </ul>
멀티 태스킹	다중 업무	동시에 여러 가지 일을 수행할 수 있는 능력	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 업무를 진행하면서 동시에 여러 가지 일 수행</li> <li>• 사업과 가정의 업무를 동시에 진행</li> <li>• 스치듯 지나가는 여러 가지 일을 기억하여 사업에 활용</li> </ul>
	일가정 조절 능력	일과 가정의 균형을 유지하는 능력	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 일과 가정의 경계선에서 균형을 유지하려고 노력</li> <li>• 일의 중요성을 가족에게 인식시키고 도움을 이끌어 냄</li> <li>• 직장가 가정이라는 두 세계의 일에 관해 적절하게 조절</li> </ul>

## V. 논의 및 결론

본 연구의 목적은 여성 기업가 역량모델을 개발하여 여성 기업가 양성을 위한 토대를 마련하는 것이다. 여성 기업가는 사회구조적인 측면에서 남성과 다른 환경이 주어진다. 또한 여성 기업가는 여성의 개인적 특성 즉 감성, 소통 및 공감 능력, 안정성 등 여성 고유의 성격 특성이 남성과 차별화된다. 또한, 사회적, 기업적, 산업 및 시장 차원의 관점에도 남성과 차별화되므로 여성 기업가의 역량은 일반 기업가 역량과 차별화될 것으로 판단된다. 그러나 그동안의 연구는 주로 일반 기업가의 역량에 관한 것으로 이를 토대로 여성 기업가의 역량으로 활용하는 데 한계가 있어 여성 기업가 역량모델을 개발하고자 하였다.

이를 통해 예비 여성 기업가에게는 기업가정신교육을 통한 여성 기업가 역량을 키우고, 기존의 여성 기업가에게는 자기 관리 및 조직의 인적자원 관리를 위해 필요한 역량을 향상할 수 있을 것이다. 이를 위해 문헌 고찰을 통하여 여성 기업가 역량모델의 기본적인 구성 틀을 결정하였다. 이를 토대로 전문가 검토와 FGI를 통하여 자료의 정규성과 적절성을 확인하였고, 역량모델 타당성 검증을 통해 여성 기업가 역량모델을 확정하였다. 역량모델은 특정한 역할에 대해 효과적인 수행과 성과를 내기 위한 가장 핵심적인 지식과 행동을 기술하여 체계화해 놓은 것이다(McLagan, 1997). 본 연구에서 최종적으로 도출된 여성 기업가 역량모델은 기존에 검증된 기업가 역량 모델(Spencer & Spencer, 1993; 1998)을 활용하여 역량모델 개발 절차에 따라 연구를 진행하여 타당하게 개발되었다. 새로 포함되었거나 통합, 그리고 분리된 역량을 포함하여 총 25개 역량의 역량명이 여성 기업가의 특성을 반영하여 변경되었다. 본 연구 결과를 중심으로 논의를 하면 다음과 같다.

첫째, 본 연구에서 도출된 여성 기업가 역량모델은 기존의 일반 기업가 역량모델을 FGI 및 전문가 검토를 통해 대부분 여성 기업가에게 적합한 역량명으로 변경하였고, 일부 역량은 통합하였다. 또한, 다중업무, 일가정조절능력으로 구성된 ‘멀티태스킹’ 역량군과 사회적센스, 배려, 공감력, 그리고 감성리더십으로 구성된 ‘감성’ 역량군은 여성 기업가만의 역량으로 새롭게 포함되었다. 이는 여성으로서 주어지는 사회 구조적인 측면에서의 장애요인(안승철 외, 2005; 이형석, 2004; Lerner et al., 1997)을 극복하고 경영성공을 향상하기 위한 남성과는 다른 여성 기업가만의 역량으로, 여성 기업가가 남성 기업가와 다른 기업환경에 놓여 있으므로 여성 기업가의 특성이나 성향에도 차이가 있다는 것을 의미한다(Brush, 1992). 이처럼 여성 기업가는 남성 기업가와 달리 일과 가정이라는 두 가지 업무에 관한 균형을 유지해야하기 때문에 기업경영을 위한 전략적 접근이 다를 수밖에 없는 것을 반영하는 것이라 하겠다. 또한, 여성만의 강점이라 할 수 있는 동시에 여러 가지 일을 수행할 수 있는 능력이나 상대방에 관한 배려와 미묘한 뉘앙스를 잘 감지하여 대처하는 능력을 갖추고 있기 때문이

라 할 수 있다. Carter(1997)가 여성 기업가는 남성 기업가와 달리 인간지향적인 성향을 가지고 있고, 인간관계에 관한 기술을 가지고 있어 직원과 고객을 효과적으로 다룰 수 있다고 하였던 것과 같다. 이는 여성 기업가는 남성 기업가와 달리 일과 가정이라는 두 가지 업무에 관한 균형을 유지해야 하기 때문이라 할 수 있다. 이에 본 연구에서는 역량의 필요성에 관한 내용을 분석, 제시하여 각 역량에 관해 더욱 이해할 수 있는 기반을 제공할 수 있을 것이다.

둘째, 본 연구를 통해 도출된 여성 기업가 역량모델은 여성 기업가가 경쟁력을 갖출 수 있도록 변화해야 하는 방향성과 구심점을 제시할 수 있다. 여성 기업가의 기업경영에 있어 질적 경쟁력을 확보할 방안을 모색하기 위해 역량을 기반으로 접근할 필요가 있다. Brush(1992)가 여성 기업가는 기업을 별개의 경제적 단위로 인식하는 것보다는 관계의 협동적 네트워크로 인식한다고 주장한 것처럼, ‘대인관계능력’, ‘고객관계관리’, ‘의사소통’, ‘네트워킹능력’이 본 연구에서 여성 기업가에게 나타난 역량으로 여성 기업가는 가족이나 지역사회 그리고 사업을 포함하는 다양한 네트워크의 중심에 여성 자신을 위치시키는 것과 같다. 이는 여성 기업가의 특성과 여성 기업 성과 간의 관계 연구(서근하·황미애, 2007; Lerner et al., 1997; Morris et al., 2013)에서 나타난 결과와도 같다. 이러한 맥락에서 여성 기업가의 역량모델은 효과적이고 효율적인 기업 활동을 하는데 필요한 역량을 제시함으로써 여성 기업가의 업무를 성공적으로 수행할 수 있도록 한다.

셋째, 본 연구에서 도출된 여성 기업가 역량모델은 여성 기업가 양성교육의 질을 확보하고, 기업 조직 내의 성과를 향상하고 궁극적으로 여성 기업이 경쟁 우위를 차지할 수 있도록 하는 중요한 역할을 할 것이다. 여성 기업가의 역량모델을 바탕으로 여성 기업가 양성을 위한 교육계획 수립과 조직성과를 설계하고 측정하는 데 효과적인 전략을 수립할 수 있기 때문이다. 특히 여대생을 대상으로 역량을 기반을 둔 대학 수업을 설계하고, 이를 통해 학습자의 역량을 강화하는 데 도움이 될 것이다. 또한, 여성 기업가로서 필요한 양성 교육 참여 및 관련 자격증 취득을 통해 역량개발을 위한 동기부여가 될 것이다.

또한, 여성 기업가의 역량을 바탕으로 창업교육과 연계한 기업가 교육을 통해 자신의 삶을 주도적으로 개척하고 새로운 도전을 통하여 기회를 창출하여 이를 실천에 옮기기 위한 동기를 부여하게 될 것이다(안승권, 2016). 여대생 및 예비 창업자뿐만 아니라 경력단절 여성 등 소외된 집단의 학습자가 기업가정신의 함양과 더불어 창업에 관한 지식을 갖추고 이를 실제 창업에 적용하여 성공적인 창업 사례가 확대될 수 있을 것이다(김미란·엄우용, 2019). 이는 향후 여성 기업가의 역량개발을 위한 개념적인 틀을 제공하고, 이를 기반으로 여성 기업가 양성을 위한 다양한 교육 현장에 적용할 수 있을 것이다.

이처럼 본 연구에서는 기존 Spencer & Spencer(1993; 1998)의 역량모델에 관한 연구를 바탕으로 여성 기업가 역량에 관한

연구를 통해 6개의 역량군과 25개 역량으로 구성된 여성 기업가 역량을 도출하였다. 특히, 사회적센스, 배려, 공감력, 감성리더십으로 이루어진 감성 역량군과 다중업무, 일가정조절 능력으로 구성된 멀티태스킹 역량군은 일반적인 역량과는 차별화되는 여성 기업가에게만 나타나는 역량으로 이러한 여성 기업가의 역량모델 구성은 예비 여성 기업가에게 기업가 교육을 통해 성공적인 사업 경영을 할 수 있도록 여성 기업가 역량을 키울 뿐만 아니라, 기존의 여성 기업가도 성찰하고 역량을 향상하는 데 쉽다는 점에서 의미가 있다. 이처럼 역량을 기반으로 여성 기업가에게 적절한 교육프로그램을 제공한다면 여성 기업가의 경쟁력 강화의 핵심이 되는 기업가 역량을 효과적으로 증진할 수 있을 것이다.

본 연구는 여성 기업가 역량모델 개발을 통해 여성 기업가가 경쟁력을 갖추 수 있도록 변화해야 하는 방향성과 구심점을 제시하고, 여성 기업가 양성 교육의 질 확보 및 기업 조직 내의 성과를 향상하고 궁극적으로 여성 기업이 경쟁우위를 차지할 수 있도록 하는 중요한 역할을 하는데 도움이 될 수 있다는 것을 논의 결과를 기반으로 기여하고자 하였다. 그러나, 본 연구는 다음의 한계를 가진다.

첫째, 본 연구에서는 국내 여성 기업가 역량모델 개발에 중점을 두어, 국외 여성 기업가의 특성을 반영하지 못하였다. 각 국가 및 지역에 따라 환경이나 특성이 다르고, 이에 따라 경영 방법이 달라지기 때문에 이러한 특성을 반영하여 여성 기업가 역량 모델을 개발할 필요가 있다.

둘째, 여성 기업가 역량모델이 보다 실용성 있고 신뢰성을 갖기 위해서는 다양한 연구방법을 사용하여 여성 기업가 역량모델을 검증하고, 그 결과를 통합하여 활용하는 연구가 필요하다. 왜냐하면, 본 여성 기업가 역량모델은 여성 기업가의 양성뿐만 아니라 선발과 배치, 평가와 보상을 위한 자료로 활용되고 발전할 수 있기 때문이다. 또한, 여성 기업가 역량모델이 폭넓게 활용되기 위해서는 여성 기업의 규모와 사업의 특성, 직원의 수준 등을 고려하여 후속 역량모델에 관한 연구가 지속해서 이루어질 필요가 있다.

셋째, 여성 기업가의 역량을 함양하기 위해서 역량진단 도구 개발과 역량개발 가이드를 제공할 수 있는 통합시스템 개발에 관한 연구가 필요하다. 여성 기업가가 스스로 역량을 진단할 수 있는 역량 진단도구를 개발하고, 여성 기업가의 필요 역량 강화를 위해 진단결과를 활용하기 위해서는 역량개발 가이드를 제공할 수 있는 통합시스템 개발이 이루어질 필요가 있다. 본 연구에서 개발된 여성 기업가 역량모델은 여성 기업가에게 요구되는 역량을 제시하고 있으므로 기존 사업을 운영하는 여성 기업가뿐만 아니라 예비 여성 기업가의 역량을 파악할 수 있으며, 이를 기반으로 자신의 역량개발 방향을 설정할 수 있을 것이라 기대한다.

## REFERENCE

- 김경조·최진배·김태훈(2008). 국내 여성중소기업과 남성중소기업의 경영성과 비교. *여성연구*, 75(2), 5-26.
- 김미란·엄우용(2019). 기업가정신 교육 국내 연구동향 분석. *Global Creative Leader*, 9(1), 1-20.
- 김범식·장훈희(2021). *통계분석과 실례조사로 본 서울시 여성기업의 특성과 육성방향*. 서울: 서울연구원.
- 김영옥·임희정(2006). 여성기업의 장애요인에 관한 탐색적 연구. *여성연구*, 71(2), 1-34.
- 김영환·오지선(2017). 여성 기업가정신 증진 및 창업활성화 방안. *STEPI Insight*, 205, 1-35.
- 김원기·박춘광·이창원(1999). 창업 및 벤처경영에 관한 교육과정. *대한경영학회지*, 21, 29-44.
- 김진모(2001). 기업의 인적자원 개발을 위한 역량 중심의 교육과정 개발. *직업교육연구*, 20(2), 109-128.
- 박도순(2003). *교육연구방법론*. 서울: 문음사.
- 박소연(2010). 사회적 기업가의 역량 모델 개발 연구. *HRD 연구*, 12(2), 67-87.
- 백강·박영석·이미순(2021). 혁신형 여성기업의 특성 분석 및 지원방향 연구. *경영컨설팅연구*, 21(4), 339-348.
- 법제처(2019). *여성기업지원에 관한 법률 제1639호*. [https://www.law.go.kr/%EB%B2%95%EB%A0%B9%EC%97%AC%EC%84%B1%EA%B8%B0%EC%97%85%EC%A7%80%EC%9B%90%EC%97%90%EA%B4%80%ED%95%9C%EB%B2%95%EB%A5%A0/\(20191024,16398,20190423\)%EC%A0%9C9%EC%A1%B0](https://www.law.go.kr/%EB%B2%95%EB%A0%B9%EC%97%AC%EC%84%B1%EA%B8%B0%EC%97%85%EC%A7%80%EC%9B%90%EC%97%90%EA%B4%80%ED%95%9C%EB%B2%95%EB%A5%A0/(20191024,16398,20190423)%EC%A0%9C9%EC%A1%B0)
- 서근하·황미애(2007). 여성창업과 소액대출 개선에 관한 연구. *여성학연구*, 17(1), 51-86.
- 소경희(2009). 역량기반 교육의 교육과정사적 기반 및 자유교육적 성격 탐색. *교육과정연구*, 27(1), 1-20.
- 안승권(2016). *창업교육과 제도적 지원이 자기효능감 및 창업의지에 미치는 영향* 박사학위논문, 중앙대학교.
- 안승철·박소영·김명화(2005). 여성기업인의 경영활동 특성에 관한 연구: 대구, 경북지역 여성기업을 중심으로. *산경연구*, 13, 95-129.
- 양수희·김명숙·정화영(2011). 기술창업기업의 기업가 역량과 기술사업화 능력이 경영성과에 미치는 영향. *벤처창업연구*, 6(4), 195-213.
- 양인숙·강민정(2012). *여성기업 육성 정책의 새로운 패러다임 모색*. 서울: 한국여성정책연구원.
- 오영환·정양현(2021). 공공기술 기반 여성기술창업에 관한 탐색적 연구: 여성연소기업을 중심으로. *경영교육연구*, 36(4), 135-166.
- 오지선·김영환(2016). 한국 기혼여성창업가의 경영방식에 대한 사례연구: 가정과 일 병행전략을 중심으로. *중소기업연구*, 38(4), 27-52.
- 윤영숙·황보윤(2014). 엔젤투자자의 투자사결정에 영향을 미치는 기업가특성에 관한 연구. *벤처창업연구*, 9(3), 47-61.
- 이상석(2006). 여성기업의 창업동기, 성공요인, 성과 간의 관계에 관한 연구. *중소기업연구*, 28(4), 45-64.
- 이상용(2015). *기업가역량, 글로벌마케팅역량 및 R&D기술역량이 경영성과에 미치는 영향에 관한 실증 연구*. 박사학위논문, 창원대학교.
- 이용순(2016). *2030 새로운 미래가 온다. 제4차 산업혁명과 평생 직업능력개발*. 세종: 한국직업능력개발원.
- 이재경(2002). 역량기반 교육과정 개발 방법론에 대한 고찰: 마케

- 팅 역량 강화 교육과정 체계 개발 사례를 중심으로. *교육공학연구*, 18(4), 25-56.
- 이정우·김선우·김영환·이운준·백서인·권기환·모미령·정효정·이승재 (2018). *2018년 기업가정신 모니터링 사업: 혁신창업생태계 연구*. 세종: 과학기술정책연구원.
- 이주인(2000). *컴퓨터시대 인사모델*. 서울: LG 경제연구원.
- 이형석(2004). *창업 이렇게 하면 무조건 성공한다*. 서울: 머니플러스.
- 이호숙(2015). 여성의 창업을 통해 본 기업가정신과 젠더전략. *여성학연구*, 25(3), 99-140.
- 이홍민(2009). *역량평가: 인적자원 역량모델 개발과 역량평가*. 서울: 리드리드출판.
- 이홍민·김종인(2003). *핵심역량 핵심인재: 인적자원 핵심역량 모델의 개발과 역량평가*. 서울: 리드리드출판.
- 임채관·김향란(2008). 여성창업자의 창업특성이 창업성과에 미치는 영향에 관한 연구. *실천경영연구*, 3(1), 125-142.
- 장성희·김희자·반성식(2014). 여성창업가 특성, 조직문화가 기업가정신 및 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구. *생산성연구*, 28(1), 187-215.
- 저출산고령사회위원회(2019). *인구변화 전망에 기초한 미래사회 대응전략*. Retrieved(2019.12.03.) from <https://www.betterfuture.go.kr>
- 전방지·김경애·홍기원(2002). 여성기업인의 일과 가족: 갈등 또는 지원관계. *가족과 문화*, 14(3), 69-95.
- 전방지·이해진(2008). IT 부문 여성기업인의 성장 열망과 정부 정책자금 이용. *재정정책논집*, 10(3), 135-170.
- 정길재(2020). 우리나라 여성 창업 중소기업 특성 분석. *차세대컨버전스정보서비스기술논문지*, 9(1), 35-48.
- 정선양(2011). *전략적 기술경영*. 서울: 박영사.
- 정수원(2003). 일본의 여성경영 소규모기업 실태에 관한 연구. *중소기업연구*, 25(3), 277-297.
- 정재삼·장정훈(1999). 수행 컨설턴트의 역량모형 개발을 위한 델파이 연구: 조직문화 변화 해결책을 중심으로. *교육공학연구*, 15(3), 99-127.
- 최탁열·이상석(2007). 여성기업의 경영자 특성과 기업성과간의 관계 연구: 여성창업기업을 중심으로. *벤처창업연구*, 2(3), 123-143.
- 중소벤처기업부(2019). *2019년 여성기업활동 촉진기본계획*. 보도자료 Retrieved(2019.09.25.) from <https://www.mss.go.kr>. 중소기업연구원.
- 중소벤처기업부(2021). *2019년 기준 중소기업 기본통계*. 보도자료 Retrieved(2022.06.10.) from <https://www.mss.go.kr>. 중소기업연구원.
- 천혜숙(2016). 여성의 고성장기업 창업이 저조한 원인. *한국콘텐츠학회논문지*, 16(7), 300-308.
- 한국은행(2018). *주요국의 여성경제활동 참여 증가 배경 및 시사점*. Retrieved(2019.01.13.) from <https://www.bok.or.kr/portal/bbs/P0000528/view.do?nttId=236370&menuNo=200431>.
- 한선민·이동철·최탁열·이병철(2004). 여성창업기업의 경영자 특성과 성과에 관한 연구. *Journal of the Korean Data Analysis Society*, 6(3), 807-823.
- 홍석윤(2019. 01. 21.). *글로벌 경제성장의 보류, 여성인력*. 이코노믹 리뷰, Retrieved from <http://www.econovill.com/news/articleView.html?idxno=355083>.
- 홍지우·염지훈·김경환(2018). 예비여성창업자의 창업의도에 미치는 요인 연구. *생산성연구*, 32(4), 333-362.
- An, S. K.(2016). *Effects of entrepreneurship education and institutional support on entrepreneurial self-efficacy and entrepreneurial intention*, Doctoral Dissertation, The Graduate School of Chung-Ang University.
- An, S. C., Park, S. Y., & Kim, M. H.(2005). A Study on the Characteristics of the Women Entrepreneur. *Management & Economy Research*, 13, 95-129.
- Baek, K., Park, Y. S., & Lee, M. S.(2021). A Study on the Growth Characteristics and Direction of Support of Innovative Female Enterprises. *Korean Management Consulting Review*, 21(4), 339-348.
- Boyatzis, A. S.(1982). *The competent manager: A model for effective performance*. New York: John Wiley & Sons.
- Brush, C. G.(1992). Research on women business owners: Past trends, a new perspective and future directions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(4), 5-30.
- Bygrave, W. D., & Zacharakis, A.(2010). *Entrepreneurship*, Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Carter, N. M.(1997). *Entrepreneurial processes and outcomes: the influence of gender*, Westport. CT: Quorum Books.
- Carland, J. W., Hoy, F., Boulton, W. R., & Carland, J. C.(1984). Differentiating small business owners from entrepreneurs. *Academy of Management Review*, 9(2), 354-359.
- Chandler, G., & Jansen, E.(1992). The founder's self-assessed competence and venture performance. *Journal of Business Venturing*, 7(3), 223-236.
- Choi, T. Y., & Lee, S. S.(2007). The study of relations between CEO characteristics and performance of Woman's Enterprise. *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 2(3), 123-143.
- Chun, B. J., Kim, K. A., & Hong, K. W.(2002). Work and Family of Female Entrepreneurs: Conflicts or Supporting Relationships. *Family and culture*, 14(3), 69-95.
- Chun, B. J., & Lee, H. J.(2008). Growth aspiration of women entrepreneurs in IT business and their use of government supported funding. *The Journal of Korean Public Policy*, 10(3), 135-170.
- Chun, H. S.(2016). Factors that Explain the Lag in Building High-growth Firms in Women. *The Journal of the Korea Contents Association*, 16(7), 300-308.
- Chung, J. S., & Chang, J. H.(1999). A Three-Round Delphi Study on Developing a Competency Model of Performance Consultants in Changing Corporate Culture. *Journal of Educational Technology*, 15(3), 99-127.
- Chung, S. Y.(2011). *Strategic Management of Technology*, Seoul: Pakyoungsa.
- Dubois, D. D.(1993). *Competency based performance improvement: A strategy for organizational change*, Amherst. MA: HRD Press.
- GEM(2021). *Women's Entrepreneurship 2020/21: Thriving Through Crisis*. London: Global Entrepreneurship Research Association.
- Han, S. M., Lee, D. C., Choi, T. Y., & Lee, B. C.(2004). A Study on the Relationship between Characteristics of Women's Manager and Performance in Women Incubator Firms. *Journal of the Korean Data Analysis Society*, 6(3), 807-823.

- Hart, C.(2008). *Searching and reviewing the literature and information skills*. London: Sage.
- Haveman, H. A., & Beresford, L. S.(2012). If you're so smart, why aren't you the boss?: Explaining the persistent vertical gender gap in management. *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*, 639(1), 114-130.
- Hong, J. W., Yeom, J. H., & Kim, K. H.(2018). A Study on factors affecting the entrepreneurial intention of potential female entrepreneurs. *Productivity Research*, 32(4), 333-362.
- Hong, S. Y.(2019. 01. 21.). *Stronghold of global economic growth, female workforce*. Economic Review, Retrieved from <http://www.econovill.com/news/articleView.html?idxno=355083>.
- Jang, S. H., Kim, H. J., & Bhan, S. S.(2014). The Effects of Women Entrepreneurs Characteristics, Organizational Culture, and Entrepreneurship on Business Performance. *Productivity Review*, 28(1), 187-215.
- Jeong, S. W.(2003). A Study on the Small Business Management by the Japanese Woman. *Asia Pacific Journal of Small Business*, 25(3), 277-297.
- Jeung, G. C.(2020). A Study on Characteristics of Female Executives Who Run Small and Medium-size Enterprises in Korea. *Journal of Next-generation Convergence Information Services Technology*, 9(1), 35-48.
- Kalleberg, A. L., & Leicht, K. T.(1991). Gender and organizational performance: Determinants of small business survival and success. *Academy of Management Journal*, 34(1), 136-161.
- Kao, R. W. Y.(1995). *Entrepreneurship: A wealth-creation and value-adding process*. New York: Prentice-Hall.
- Kaur, H., & Bains, A.(2015). Entrepreneurial characteristics for business success: A review of literature. *Apeejay Business Review*, 14(1), 10-17.
- Kim, B. S., & Jang, Y. H.(2021). *Characteristics and Fostering Direction of Women's Enterprises in Seoul from Statistical Analysis and Survey(Pub. No. 324)*. Seoul: The Seoul Institute.
- Kim, J. M.(2001). Developing a Curriculum Centered on Competency for Developing the Human Resources of an Enterprise. *The Journal of Vocational Education Research*, 20(2), 109-128.
- Kim, K. J., Choi, J. B., & Kim, T. H.(2008). A Comparative Study on the Performance of Female/Male Small and Medium Business Owners in Korea. *The Women's Studies*, 75(2), 5-26.
- Kim, M. R., & Eom, W. Y.(2019). Research Trends on Entrepreneurship Education in Korea. *Global Creative Leader*, 9(1), 1-20.
- Kim, W. K., Park, C. K., & Lee, C. W.(1999). Curriculum Development for Entrepreneurship and Venture Management. *Korea Journal of Business Administration*, 21, 29-44.
- Kim, Y. H., & Oh, J. S.(2017). Measures to promote female entrepreneurship and revitalize start-ups. *STEPI Insight*, 205, 1-35.
- Kim, Y. O., & Lim, H. J.(2006). An Exploratory Study on Obstacles of Korean Women Entrepreneurs. *The Women's Studies*, 71(2), 1-34.
- Kyndt, E., & Baert, H.(2015). Entrepreneurial competencies: Assessment and predictive value for entrepreneurship. *Journal of Vocational Behavior*, 90, 13-25.
- Lee, H. M.(2009). *Competency Modeling & Competency Evaluation*. Seoul: Readlead.
- Lee, H. M., & Kim, J. I.(2003). *Core Competency, Core Human Resources*. Seoul: Readlead.
- Lee, H. S.(2004). *Entrepreneurship, if you do this, you will surely succeed*. Seoul: Moneyplus.
- Lee, H. S.(2015). Entrepreneurship and Gender Strategy Viewed in Terms of Women's Business Start-up. *Journal of Women's Studies*, 25(3), 99-140.
- Lee, J. I.(2000). *Competency Model*. Seoul: LG Economic Research Institute.
- 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. W., Kim, S. W., Kim, Y. H., Lee, Y. J., Baek, S. I., Kwon, K. H., Mo, M. R., Jung, H. J., & Lee, S. J.(2018). *2018 Entrepreneurship and Startup Ecosystem Monitoring*. Sejong: Science & Technology Policy Institute.
- Lee, S. S.(2006). A Study on the Relationship of the Motivation, Critical Success Factors and Performance in Women Owned Business. *Asia Pacific Journal of Small Business*, 28(4), 45-64.
- Lee, S. Y.(2015). *The study of the effect on managing performances in entrepreneurial competency, global marketing and R&D technology competency*. Doctoral Dissertation, The Graduate School of Changwon University.
- Lee, Y. S.(2016). *2030 A New Future Comes: The Fourth Industrial Revolution and Lifelong Vocational Competency Development*. Sejong: Korea Research Institute for Vocational Education & Training.
- Lerner, M., Brush, C., & Hisrich, R.(1997). Israeli women entrepreneurs: An examination of factors affecting performance. *Journal of Business Venturing*, 12(4), 315-339.
- Lim, C. K., & Kim, H. R.(2008). A Study on the Relationship between Entrepreneurs' Characteristics and Performance in Women-Owned Business. *Journal of Practical Business*, 3(1), 125-142.
- Lucia, A. D., & Lepsinger, R.(1999). *The art and science of competency models*. San Francisco: Jossey-Bass.
- McClelland, D. C.(1965). Achievement and entrepreneurship: A longitudinal study. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1(4), 389-392.
- McClelland, D. C.(1973). Testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist*, 28(1), 1-14.
- McLagan, P. A.(1997). Competencies: The next generation. *Training and Development*, 51(5), 40-47.



- Ministry of Government Legislation.(2019). *Act No. 16398 on Support for Women Enterprises*, Retrieved(2019.12.03.) from [https://www.law.go.kr/%EB%B2%95%EB%A0%B9%EC%97%AC%EC%84%B1%EA%B8%B0%EC%97%85%EC%A7%80%EC%9B%90%EC%97%90%EA%B4%80%ED%95%9C%EB%B2%95%EB%A5%A0/\(20191024,16398,20190423\)/%EC%A0%9C9%EC%A1%B0](https://www.law.go.kr/%EB%B2%95%EB%A0%B9%EC%97%AC%EC%84%B1%EA%B8%B0%EC%97%85%EC%A7%80%EC%9B%90%EC%97%90%EA%B4%80%ED%95%9C%EB%B2%95%EB%A5%A0/(20191024,16398,20190423)/%EC%A0%9C9%EC%A1%B0).
- Ministry of SMEs & Startups(2019). *2019 Basic Plan for Promotion of Women's Business Activities*. Retrieved(2019.09.25.) from <https://www.mss.go.kr>. Korea SMEs & Startups Institute.
- Ministry of SMEs & Startups(2021). *Basic statistics of small and medium-sized enterprises (SMEs) as of 2019*. Retrieved(2022.06.10.) from <https://www.mss.go.kr>. Korea SMEs & Startups Institute.
- Morris, M. H., Miyasaki, C., Watters, S., & Coombes, S.(2006). The dilemma of growth: Understanding venture size choices of women entrepreneurs. *Journal of Small Business Management*, 44(2), 221-244.
- 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.
- OECD(2004). *Women's entrepreneurship: Issues and policies*. Paris: Organization for Economic Cooperation and Development.
- OECD(2020). *Labour force participation rate*. OECD Employment Outlook.
- Oh, J. S., & Kim, Y. H.(2016). The Case Study on the Management Style of Korean Married Women Entrepreneurs: Based on the Work-Life Balance Strategy. *Asia Pacific Journal of Small Business*, 38(4), 27-52.
- Oh, Y. H., & Chung, Y. H.(2021). An Exploratory Study on Women-led Technology Start-ups Commercializing Public Technology: Focused on Women-led Research Institute Spin-off Companies. *Korean Business Education Review*, 36(4), 135-166.
- Park, D. S.(2003). *Education Research Methodology*. Seoul: Moonumsa.
- Park, S. Y.(2010). Development of competency model for social entrepreneur. *The Korean Journal of Human Resource Development*, 12(2), 67-87.
- Pettersson, K. M., & Hedin, S.(2010). *Supporting women's entrepreneurship in the Nordic countries: a critical analysis of national policies in a gender perspective*, Paper presented at the Gender, Work and Organization Conference. Keele: Keele University.
- Presidential Committee on Ageing Society and Population Policy. (2019). *Future society response strategy based on the prospect of demographic change*. Retrieved(2019.12.03.) from <https://www.betterfuture.go.kr>
- Rothwell, W. J., & Lindholm, J. E.(1999). Competency identification, modelling and assessment in the USA. *International Journal of Training and Development*, 3(2), 90-105.
- Schumpeter, J. A.(1934). *Theory of economic development*, Cambridge. MA: Harvard University Press.
- So, K. H.(2009). Curricular-historical base and its Liberal nature of competence-based education. *The Journal of Curriculum Studies*, 27(1), 1-20.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M.(1993). *Competence at Work: Model for Superior Performance*. New York: John Wiley & Sons.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M.(1998). *핵심역량모델의 개발과 활용* (민병모, 박동건, 박종구, 정재창 역). 서울: PSI컨설팅.
- Suh, G. H., & Hwang, M. A.(2007). The Study of Characteristics of Women Entrepreneurs and Micro-Credit System Improvement. *Journal of Women's Studies*, 17(1), 51-86.
- The Bank of Korea.(2018). *Background and Implications of Increase in Women's Participation in Economic Activities in Major Countries*. Retrieved(2019.01.13.) from <https://www.bok.or.kr/portal/bbs/P0000528/view.do?ntId=236370&menuNo=200431>.
- White, R. W.(1959). Motivation reconsidered: The concept of competence. *Psychological Review*, 66(5), 297-333.
- Wiklund, J., & Shepherd, D.(2005). Entrepreneurial orientation and small business performance: A configurational approach. *Journal of Business Venturing*, 20(1), 71-89.
- Yang, I. S., & Kang, M. J.(2012). *A Search for a New Paradigm in the Policies to Develop Women's Enterprise*. Seoul: Korean Women's Development Institute.
- Yang, S. H., Kim, M. S., & Jung, H. Y.(2011). *The Effects of Entrepreneur's Competence and Technology Commercialization Capabilities on Business Performance of Technology-based Start-ups*. *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 6(4), 195-213.
- Yun, Y. S., & Hwangbo, Y.(2014). Entrepreneurial Characteristics Affecting on Angel Investors's Decision making. *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 9(3), 47-61.

## Development of Female Entrepreneurial Competency Model

Miran Kim\*  
Wooyong Eom\*\*

### Abstract

The purpose of this study was to develop a female entrepreneurial competency model. For the purpose, two Focus Group Interviews (FGI) were conducted with seven outstanding female entrepreneurs, and three expert reviews were conducted. In addition, in order to verify the validity of the provisional female entrepreneur competency model derived from the FGI and competency modeling expert review, the female entrepreneur competency model was finally confirmed through a survey of 442 female entrepreneurs. The results were as follows. First, a female entrepreneur competency model consisting of 6 competency groups and 25 competencies of entrepreneurship, emotion, business management, relationship management, strategic management, and multitasking, and 75 behavioral indicators describing each competency was developed. Second, sensibility and multitasking are competencies that reflect the characteristics of female entrepreneurs. In particular, 'social sense', which is the ability to be considerate of others in the emotional competency group and the ability to respond well to subtle nuances, and the multitasking competency group's unique strengths are women's ability to perform various tasks at the same time. The 'work-family control ability' of a female entrepreneur who maintains a balance between 'multi-tasking' and work and family is a representative competency of only female entrepreneurs. Third, the developed female entrepreneurship competency model is meaningful in that it not only increases female entrepreneurial competency so that prospective female entrepreneurs can successfully run a business through entrepreneurship education, but it also makes it easy for existing female entrepreneurs to reflect and improve their competencies. If we provide appropriate training programs to female entrepreneurs based on their competency, it will be possible to effectively enhance the entrepreneurial competency, which is the key to strengthening the competitiveness of female entrepreneurs. The female entrepreneur competency model developed through this study can provide a basis for future research on competency diagnosis and education needs analysis.

*Keywords: female entrepreneur, competency, competency modeling, entrepreneurial competences, female entrepreneurial competences*

---

\* First Author, President, Korea Women Entrepreneurship Lab, leamkatekim@gmail.com

\*\* Corresponding Author, Professor, Department of Education, Keimyung University, weom@kmu.ac.kr