




2014



역량중심의
대학창업교육
커리큘럼 로드맵

제1장 연구 개요 9

1.1 연구 목적 및 필요성 10

1.2 연구 내용 및 범위 11

1.3 기대성과 및 활용방안 12

제2장 창업교육 커리큘럼 개발을 위한 방법론 선정 13

2.1 역량중심의 커리큘럼 개발 접근 14

2.2 창업역량 모델구조 16

2.3 창업역량 중심의 학습체계 개발 18

제3장 해외 주요 대학의 창업교과 커리큘럼 현황 23

3.1 MIT 대학 24

3.2 하버드 대학 27

3.3 뱀슨 대학 30

3.4 스탠포드 대학 34

3.5 해외 주요 대학의 창업교과 커리큘럼 분석 결과 38

제4장 국내 창업역량 모델링 개발 43

4.1 역량의 이해 44

4.1.1 역량의 개념과 특성 44

4.1.2 역량에 대한 관점 47

4.2 역량모델링 50

4.2.1 역량모델링의 개념 50

4.2.2 역량모델링의 발달과정 51

4.2.3 역량관련 용어 55

4.2.4 역량구조 설정 57

4.2.5 거시적 역량구조의 설정 59

4.2.6 역량에 따른 척도 67

4.2.7 역량모델 개발기법과 전략 72

4.3 교과과정 적용을 위한 창업역량군의 설정 75

제5장 국내 창업교육 커리큘럼 로드맵 89

5.1 창업역량 프로파일 90

5.2 창업교육 커리큘럼 94

5.3 교과목군 개요 96

5.3.1 기업가정신군 교과목 개요 96

5.3.2 창업환경군 교과목 개요 98

5.3.3 사업기획군 교과목 개요 99

5.3.4 사업절차군 교과목 개요 100

5.3.5 사업분야군 교과목 개요 102

5.4 주요 교과목 수업계획서 104

5.4.1 글로벌 문화사회와 창업 105

5.4.2 기업가정신 106

5.4.3 창업아이디어의 탐색과 평가 107

5.4.4 창업의 이해 108

5.4.5 사업타당성 평가 109

5.4.6 창업 마케팅 110

5.4.7 창업 재무회계 111

표 목차

| | | | |
|---|----|--|----|
| 표 1 창업역량군의 정의 | 18 | 표 23 Organizational Role Hierarchy Scale 예 | 71 |
| 표 2 창업학습 체계의 구성 | 19 | 표 24 Career / Contribution Stage Scale 예 | 71 |
| 표 3 MIT 대학의 선택과목 | 25 | 표 25 역량모델 개발기법의 장·단점 및 특징 | 72 |
| 표 4 MIT 대학의 강의 외 프로그램 | 26 | 표 26 행동사건면접(BEI)과 포커스 그룹 미팅의 장단점 비교 | 73 |
| 표 5 하버드 대학의 창업경영 선택과목 | 28 | 표 27 기업가정신 하위역량군의 정의 | 77 |
| 표 6 하버드 대학의 강의 외 프로그램 | 29 | 표 28 기업가정신 하위역량군의 행동 | 78 |
| 표 7 뱀슨 대학의 1~2학년 대상 과정 | 30 | 표 29 기술적역량군 하위역량의 정의 | 82 |
| 표 8 뱀슨T 대학의 3~4학년 선택과목 | 31 | 표 30 기술적역량군 하위역량의 행동 | 83 |
| 표 9 뱀슨 대학의 대학원 과정 | 32 | 표 31 사업분야 하위역량군의 정의 | 84 |
| 표 10 뱀슨 대학의 강의 외 프로그램 | 33 | 표 32 사업분야 하위역량군의 행동 | 85 |
| 표 11 스탠포드 대학의 경영대학원 프로그램 | 35 | 표 33 전체 창업역량 정의 및 행동 | 85 |
| 표 12 스탠포드 대학의 공과대학 프로그램 | 37 | 표 34 창업교육 커리큘럼 | 95 |
| 표 13 미국 4개 대학 사례의 요약 | 41 | | |
| 표 14 역량에 대한 연구동향 | 45 | | |
| 표 15 역량에 대한 정의 | 46 | | |
| 표 16 직무분석의 접근과 역량모델의 접근의 차이 | 53 | | |
| 표 17 직무역량 평가방법 개발절차의 단계별 활동 | 63 | | |
| 표 18 변형된 직무역량 평가방법 개발절차의 단계별 활동 | 65 | | |
| 표 19 역량의 특성에 따른 BARS 방식의 척도 | 69 | | |
| 표 20 Unscaled 예 | 69 | | |
| 표 21 Global Proficiency Scale 예 | 69 | | |
| 표 22 Level of Expertise Proficiency Scale 예 | 70 | | |

그림 목차

| | | | |
|---------------------------------|----|--|----|
| 그림 1 연구의 필요성 | 10 | 그림 23 거시적 역량구조 | 60 |
| 그림 2 연구의 범위 | 11 | 그림 24 기본역량 개발 프로세스 | 61 |
| 그림 3 연구의 과정별 세부내용 | 12 | 그림 25 기본역량 개발 프로세스 작성사례 | 61 |
| 그림 4 연구진행 프로세스 | 12 | 그림 26 직무역량 개발 프로세스 | 62 |
| 그림 5 CBC와 DACUM의 방식 비교 | 14 | 그림 27 직무역량 평가방법 개발절차 | 63 |
| 그림 6 역량중심의 수행체제 | 14 | 그림 28 변형된 직무역량 평가방법 개발절차 | 64 |
| 그림 7 역량검사의 우월성 | 15 | 그림 29 일반모델 덧씌우기 방법 개발절차 | 66 |
| 그림 8 역량모델의 구조 | 16 | 그림 30 일반모델 맞춤화 방법 개발절차 | 66 |
| 그림 9 창업역량 모델 | 17 | 그림 31 유연한 직무역량 모델 방법 | 67 |
| 그림 10 창업역량 모델의 예시 | 17 | 그림 32 BOS 방식 예 | 68 |
| 그림 11 창업역량 도출을 위한 창업과정 분석 | 19 | 그림 33 BARS 방식 예 | 68 |
| 그림 12 사업아이템 선정 핵심활동 | 20 | 그림 34 역량모델 개발기법 전략 | 72 |
| 그림 13 사업타당성 분석의 핵심활동 | 20 | 그림 35 행동사건면접(BEI)의 실행절차 및 단계별 주요과업 | 74 |
| 그림 14 사업계획의 핵심활동 | 21 | 그림 36 창업역량모델의 구조 | 75 |
| 그림 15 사업계획서 작성의 핵심활동 | 21 | 그림 37 창업역량모델 | 76 |
| 그림 16 역량의 개념 | 44 | 그림 38 창업역량군의 정의 | 76 |
| 그림 17 역량에 대한 관점 | 48 | 그림 39 기업가정신역량 개발 프로세스 | 77 |
| 그림 18 역량모델 | 50 | 그림 40 기술적역량 개발 프로세스 | 78 |
| 그림 19 CBHRD의 전체상 | 56 | 그림 41 기술적역량 도출을 위한 창업과정 분석 | 79 |
| 그림 20 역량모델의 Output Image | 58 | 그림 42 사업아이템단계의 하위활동 | 79 |
| 그림 21 역량구조에 따른 숙련도의 구조 | 58 | 그림 43 사업타당성단계의 하위활동 | 80 |
| 그림 22 우리나라 기업의 예시 | 59 | 그림 44 사업계획단계의 하위활동 | 80 |

| | | |
|-------|---------------------------|----|
| 그림 45 | 사업계획서단계의 하위활동 | 81 |
| 그림 46 | 사업분야역량 개발 프로세스 | 84 |
| 그림 47 | 창업역량 모델을 활용한 커리큘럼 개발 프로파일 | 90 |
| 그림 48 | 창업역량중심의 커리큘럼 개발절차 | 91 |
| 그림 49 | 기업가정신 역량군별 코스매칭 | 91 |
| 그림 50 | 창업환경 역량군별 코스매칭 | 92 |
| 그림 51 | 창업기회 역량군별 코스매칭 | 92 |
| 그림 52 | 창업절차 역량군별 코스매칭 | 93 |
| 그림 53 | 사업분야 역량군별 코스매칭 | 93 |
| 그림 54 | 커리큘럼의 구성 | 94 |

제1장

연구 개요

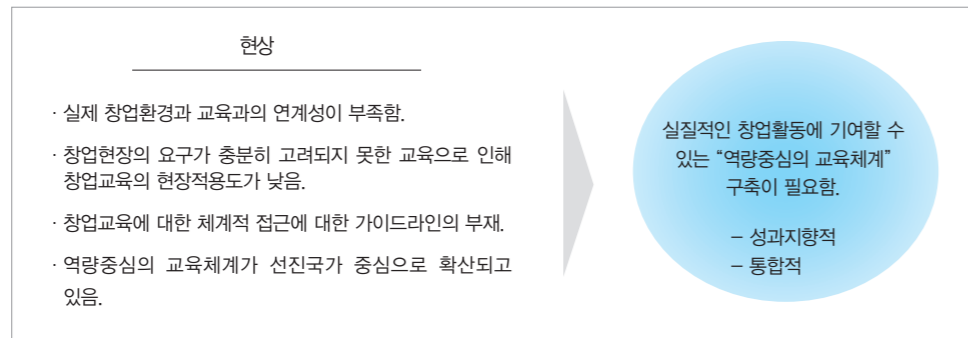
- 1.1 연구 목적 및 필요성
- 1.2 연구내용 및 범위
- 1.3 기대성과 및 활용방안

1. 연구 개요

1.1 연구 목적 및 필요성

- 새 정부의 출범과 함께 ‘창조경제’가 화두가 되었고 이러한 창조경제가 성과를 거두기 위해서는 창업을 통한 경제 재도약, 일자리 창출, 그리고 소득분배의 개선을 통해서 가능하며, 현 단계에서 청년들의 성공적인 창업활동을 만들어 내기 위해서는 창업역량을 체계적으로 개발할 수 있는 역량중심의 창업교육체계 구축이 시급함.
- 하지만 이렇게 창업의 중요성이 부각되고 있는 현재의 상황과 교육부의 다양한 지원에도 불구하고 대학의 창업교육은 많은 문제점을 가지고 있음.
- 이러한 문제점으로는 실제 창업환경과 교육과의 연계성 부족, 창업현장의 요구가 충분히 고려되지 못한 교육으로 인한 낮은 창업교육의 현장적용도, 창업교육에 대한 체계적 접근에 대한 가이드라인의 부재, 그리고 역량중심의 교육체계가 선진국가 중심으로 확산되고 있음에도 불구하고 적절한 창업교육의 커리큘럼이 부재함.

그림 1 연구의 필요성

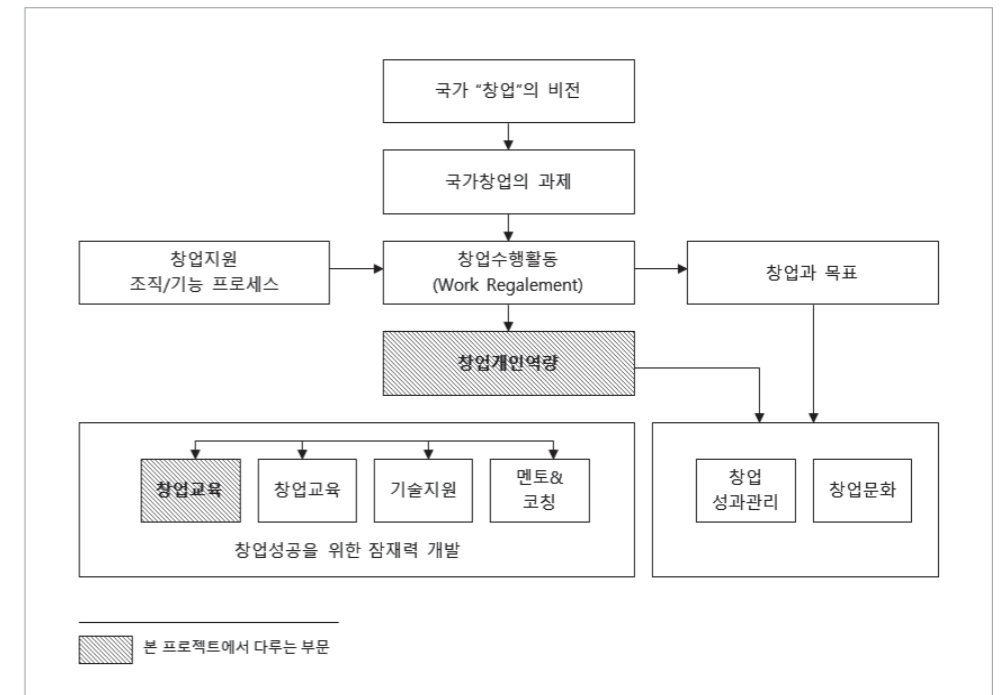


- 이에 본 연구의 목적은 성공적인 창업에 요구되는 핵심역량을 규명하고, 이를 체계적으로 개발할 수 있는 대학의 창업교육 커리큘럼 로드맵을 구축하는 데 있음. 본 연구를 통해 창업역량(Entrepreneurial Competency)을 규명하고 창업 가치와 연계한 공통역량과 창업활용 요소별 전문역량을 분석한 뒤 창업역량 개발을 위한 교육체계 수립을 통한 창업역량 및 교육체계의 활용방안을 제시하는 것이 필요함.

1.2 연구 내용 및 범위

본 연구의 전체적인 추진목표는 창업을 성공적으로 지원하기 위해, 어떤 역량을 보유한 사람이 언제, 어디서, 필요할 것인가를 예측하여 육성, 확보하는 전략을 프로그램하는 Competency Based Management의 Frame을 채택하여 진행함.

그림 2 연구의 범위



이러한 연구 목적을 위한 세부내용은 다음의 내용을 포함함.

- 창업교육 방향 및 현황과악
- 창업의 핵심역량 모델 개발
- 해외 우수 대학의 창업교육센터 운영 현황
- 창업역량 모델을 바탕으로 한 창업 교육과정 제시

제2장

창업교육 커리큘럼 개발을 위한 방법론 선정

2.1 역량중심의 커리큘럼 개발 접근

2.2 창업역량 모델구조

2.3 창업역량 중심의 학습체계 개발

그림 3 연구의 과정별 세부내용

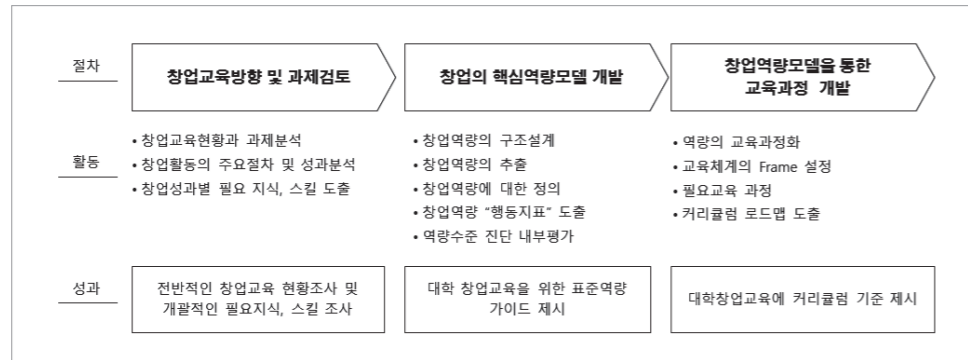
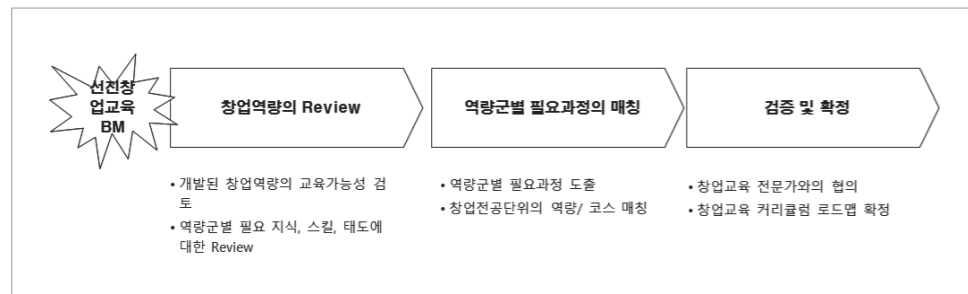


그림 4 연구진행 프로세스



○ 이에 본 연구는 크게 창업교육의 방법 및 과제검토를 기준으로 창업의 핵심역량모델 개발, 역량중심의 교육중심의 교육체계 구축이라는 프로세스로 이루어짐.

1.3 기대성과 및 활용방안

- 본 과제의 기대성과

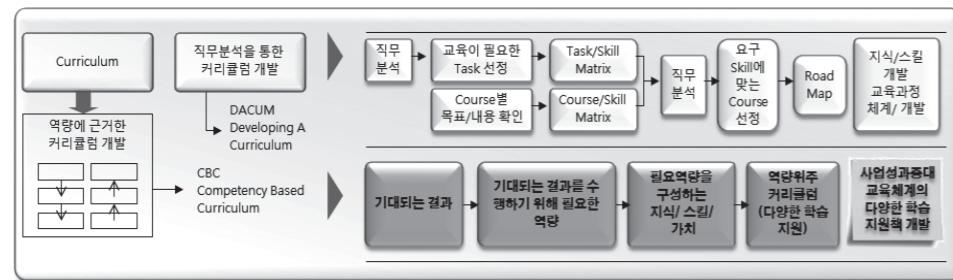
- 대학의 창업교육 교과과정의 제시를 통해 학습을 통한 창업문화 확산과 창업의 활성화를 구현하여 국가와 대학의 창업생태계 구조가 정착될 수 있음.
- 국내 창업교육의 현황 분석뿐만이 아니라 해외 선진대학의 창업교육 교과과정을 비교분석하여 교과과정을 개발함으로써 글로벌 창업인재를 양성하기 위한 대학의 기능과 대학이 추구해야 할 미래지향적 창업교육의 틀을 제시함.

2. 창업교육 커리큘럼 개발을 위한 방법론 선정

2.1 역량중심의 커리큘럼 개발 접근

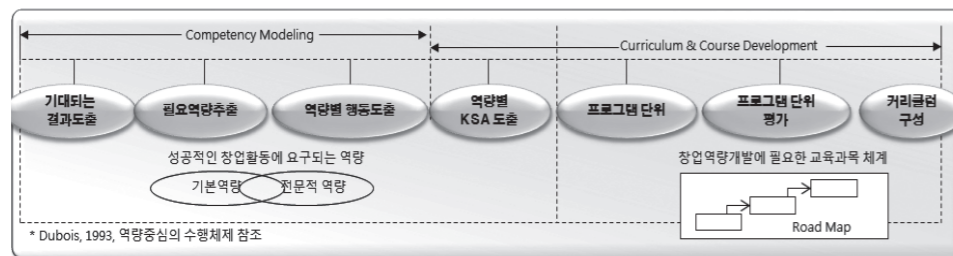
- 국내의 다양한 교과과정 커리큘럼이 DACUM 방식을 사용하여 개발이 되고 있지만 역량중심의 커리큘럼 개발법인 CBC(Competency Based Curriculum)를 통해 좀 더 창의적인 창업인재 육성이 가능함.

그림 5 CBC와 DACUM의 방식 비교



- 역량중심의 커리큘럼 개발절차는 창업을 통해 기대하는 결과를 선정하고 해당 결과를 수행하기 위해서 필요한 역량을 분석하여 이를 지식과 스킬 그리고 가치를 기준으로 분리함. 분리된 필요역량을 바탕으로 학습에 관련된 역량 커리큘럼을 개발함.

그림 6 역량중심의 수행체제



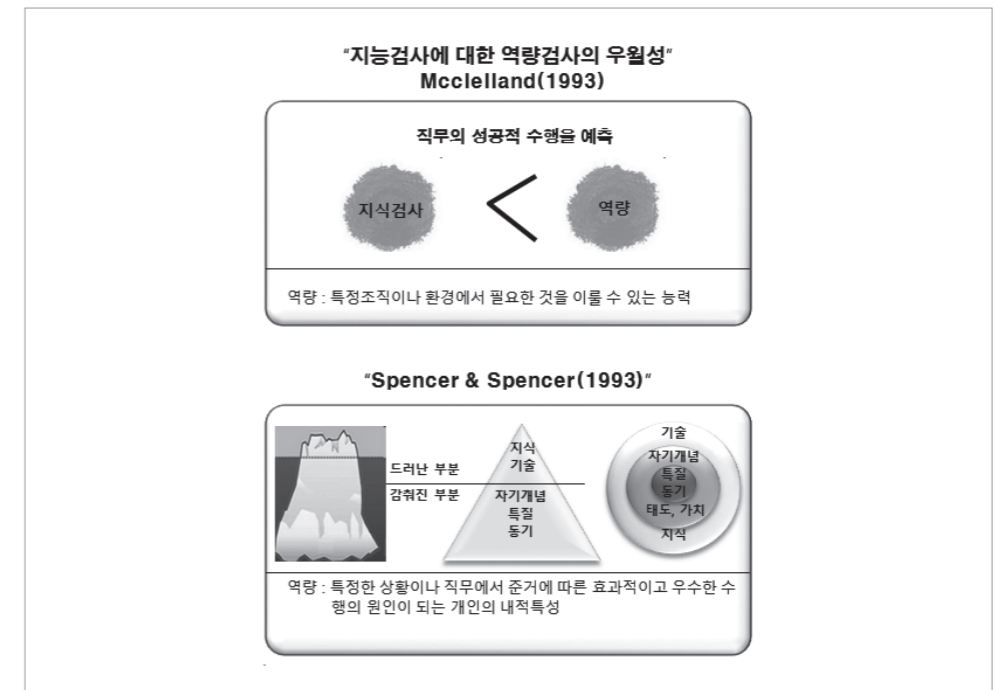
- 창업교육에서의 역량이란 창업환경 속에서 창업활동의 질적 성과나 목표를 달성할 수 있는 능력뿐만 아니라 조직의 미션 및 전략을 달성하고, 기업문화를 창출하는데 요구되는 지식, 기술, 태도의 총체를 포함하는 능력을 포함함.

창업교육에서의 역량

1. 구체적 행동
창업의 과정에서 나타나는 고성과자의 구체적인 행동
2. 성과 중심적
창업의 절차나 단계 분석이 아닌 성과증대에 초점
3. 관찰과 측정가능
행동중심으로 기술됨으로 관찰, 평가될 수 있으며, 피드백을 통한 행동개선
4. 개발가능성
교육훈련, 코칭, 피드백 등의 다양한 방법을 활용하여 개발 학습

- 역량은 특정조직이나 환경에서 필요한 것을 이룰 수 있는 능력으로 효과적이고 우수한 수행의 원인이 되는 개인의 내적 특성을 의미함.

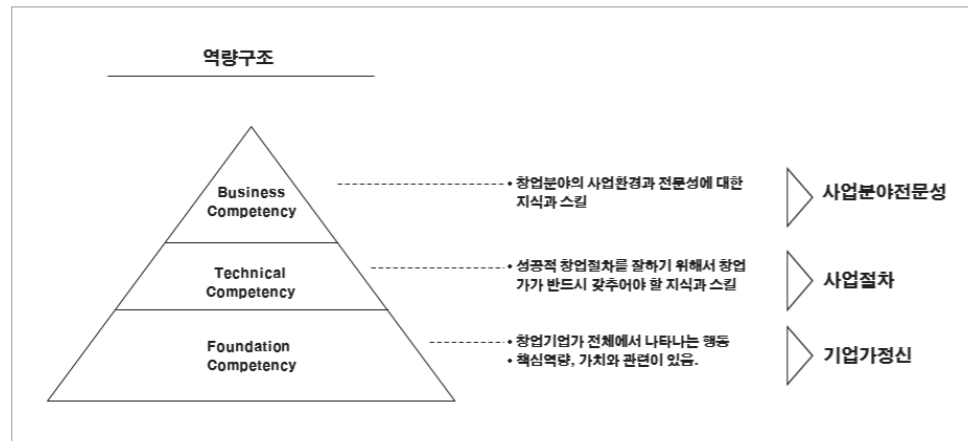
그림 7 역량검사의 우월성



2.2 창업역량 모델구조

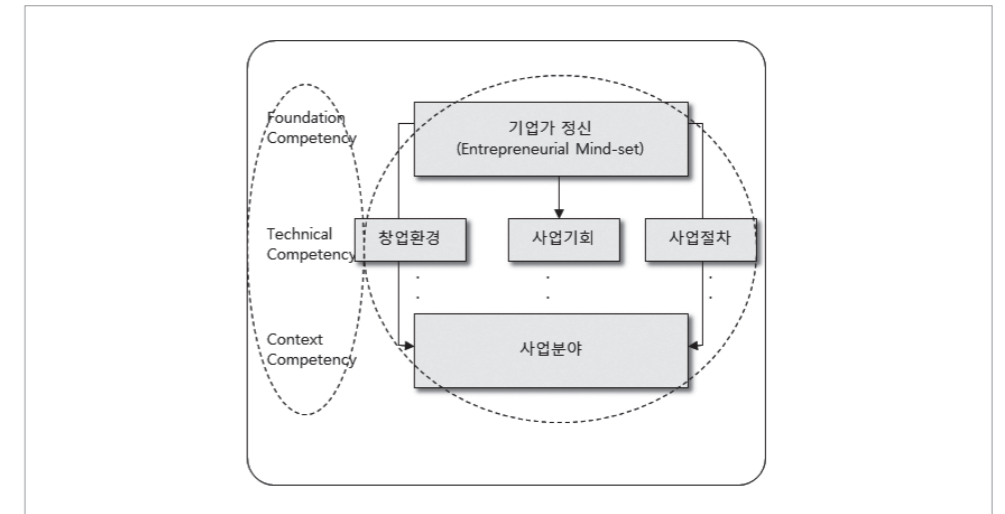
- 창업역량 모델은 창업가로서 창업준비, 창업절차, 초기창업활동에 필요한 역량을 구조화한 것으로 크게 Foundation Competency, Technical Competency, Business Competency로 나누어짐.

그림 8 역량모델의 구조



- 창업역량 모델은 역량의 속성 및 창업의 활동 특성을 반영하여, 세 가지 역량을 구분하여, 크게 다섯 가지 역량군으로 설계함. 창업역량은 크게 기본역량, 기술적 역량, 영역별 전문역량으로 나누어 구성함. 즉, 공통적으로 확보하고 있어야 할 가치, 자세, 활동의 과정을 성공적으로 수행할 수 있는 절차적, 지식과 스킬, 관련분야의 전문적 이해를 위한 지식과 정보로 구분함.
- 창업역량군을 내용적으로 구분하여 보면, 공통역량으로는 ‘기업가 정신’ 역량군과 기술적 역량으로는 창업활동의 성공적 수행을 위한 창업환경 인식, 사업기회 탐색, 사업절차의 수행과 관련한 역량군으로 구분되며, 기술적 역량군과 더불어, 해당분야의 사업환경과 지식, 차별화된 요소이해를 위한 전문역량으로 구분됨.

그림 9 창업역량 모델



- 창업역량군 중 ‘기업가 정신’ 역량군은 공통역량으로 창업가라면 어떤 프로세스나 활동에 관계없이 누구나 갖추어야 할 역량(핵심역량, 가치 등과 관련)을 포함함.

그림 10 창업역량 모델의 예시

| 역량군 | 역량군 해설 |
|-----------------------------------|--|
| 기업가정신군 Entrepreneurial Mindset | 창업가라면 어떤 프로세스나 활동에 관계없이 누구나 갖추어야 할 역량(핵심역량, 가치 등과 관련) |
| 역량 | 역량해설 |
| 비전창조 | 사업창조자로서의 의지와 신념을 가지고 꿈과 성장에 기반을 둔 사업비전을 설계하고, 사업 과정에 반영하는 역량 |
| 창의기획 | 창업의 모든 과정이 창조활동의 과정임을 인식하고 성과창출에 기반한 창의적 아이디어 도출과 평가, 전개해 나갈 수 있는 역량 |
| 관계구축 | 창업의 과정이 개별적, 독립적 과정이 아닌 협력적, 보완적 과정임을 인식하고, 주변과 지속적인 협력과 공생의 파트너십을 구축하는 역량 |

- 또한 각 하위 역량을 살펴보면 비전창조는 사업창조자로서의 의지와 신념을 가지고 꿈과 성장에 기반을 둔 사업비전을 설계하고, 사업과정에 반영하는 역량을 의미하며, 창의기획은 창업의 모든 과정이 창조활동의 과정임을 인식하고 성과창출에 기반한 창의적 아이디어 도출과 평가, 전개해 나갈 수 있는 역량, 그리고 관계구축 역량은 창업의 과정이 개별적, 독립적 과정이 아닌 협력적, 보완적 과정임을 인식하고, 주변과 지속적인 협력과 공생의 파트너십을 구축하는 역량으로 설명할 수 있음.

표 1 창업역량군의 정의

| 역량군 | 역량군 정의 |
|-----------|---|
| 기업가정신 역량군 | • 사업에 대한 비전을 수립하고, 풍부한 창의적 사고를 기반으로 사업에 대한 도전과 열정을 보여줌. |
| 창업환경 역량군 | • 다양한 사업환경을 인식하는 틀을 가지고, 창조사회에서의 창업의 중요성과 트렌드를 인식하고, 사업과 관련해 나가는 역량 |
| 사업기회 역량군 | • 시장에 대한 지식과 정보를 기반으로 새로운 사업기회를 탐색하고, 성공적인 사업아이템 발굴을 이끌어감 |
| 사업절차 역량군 | • 사업계획의 완성과 조기사업전개에 필요한 제반 절차적 지식과 관련 스킬을 체계적으로 전개해 나감 |
| 사업분야 역량군 | • 사업관련분야에 대한 종합적인 지식을 토대로 해당사업에 대한 사업타당성 및 사업전개를 심화해 나감. |

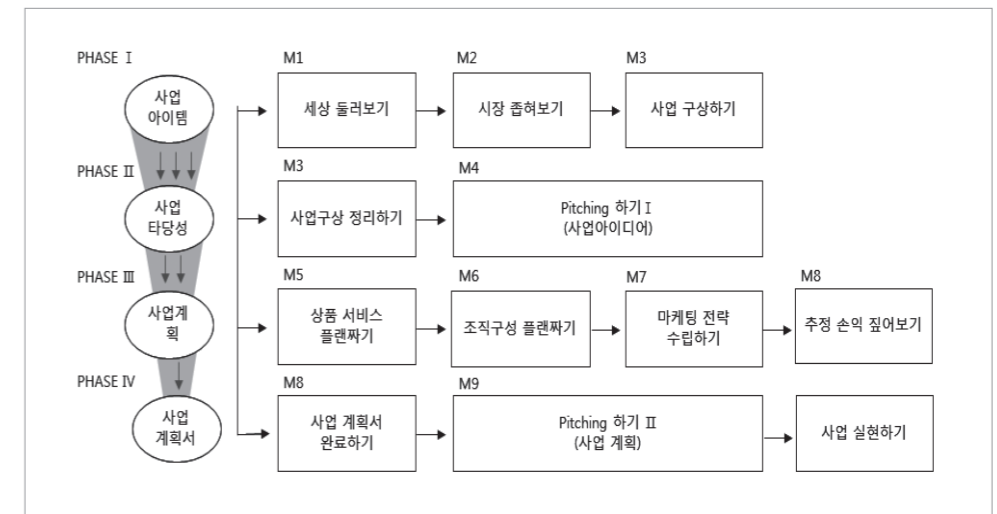
2.3 창업역량 중심의 학습체계 개발

- 이미 개발된 역량모델 또는 역량모델을 개발하는 과정으로부터 조직 구성원의 성과 향상에 기여할 수 있는 다양한 학습 지원책을 개발하고 이를 체계화하는 학습체계를 개발하여 적용함.
- DACUM 기법을 활용한 체계수립 접근에서는 Curriculum과 비슷한 개념으로 Road Map이라는 용어를 사용하기도 하는데, 이는 출발(입사)에서 도착(전문가)까지의 육성경로(Path)를 나타내는 의미 강조하는 개념임.

표 2 창업학습 체계의 구성

| | Matrix | Flow Chart | Hierarchy |
|--------|---|--|---|
| 특징 | 창업교육 대상자 본인이 과정을 선택할 수 있는 여지를 부여하는 것으로 융통성이 있음. | 일반적인 형태로 신입생이 입학해서 교육을 통해 창업가가 되기까지 성장할 수 있는 육성경로(Path)를 제시해 주는데 효과적임. | 과정의 위계가 분명한 경우 주로 계층교육이나 Procedure가 강조되는 기술창업 분야 교육에 적용함. |
| 작성 (예) | | | |

그림 11 창업역량 도출을 위한 창업과정 분석



- 실제 창업의 과정을 토대로 크게 4가지 과정(Phase)로 구분하고 각각의 세부 수행 단계를 분석함.

그림 12 사업아이템 선정 핵심활동

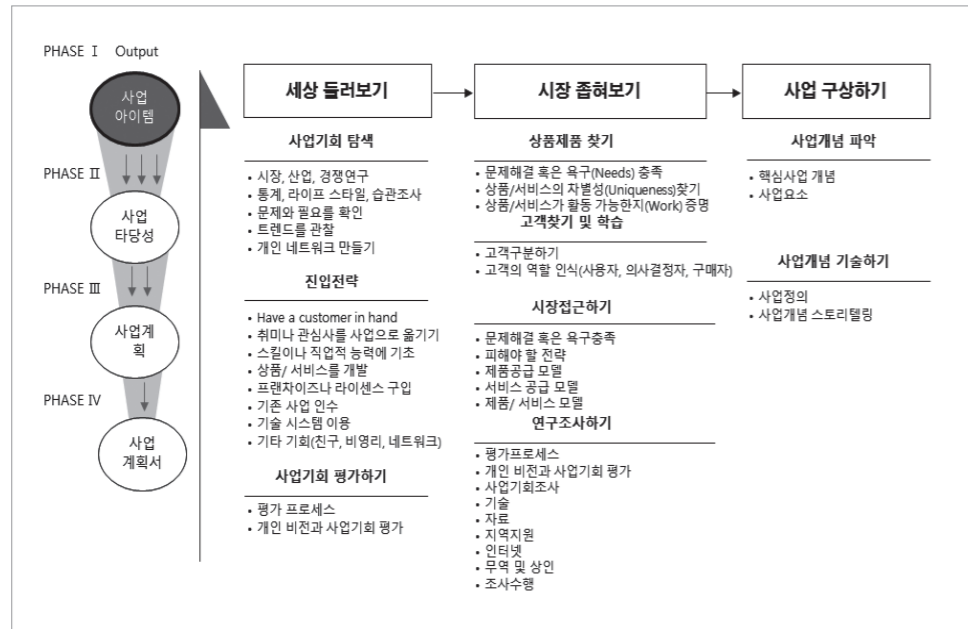


그림 14 사업계획의 핵심활동

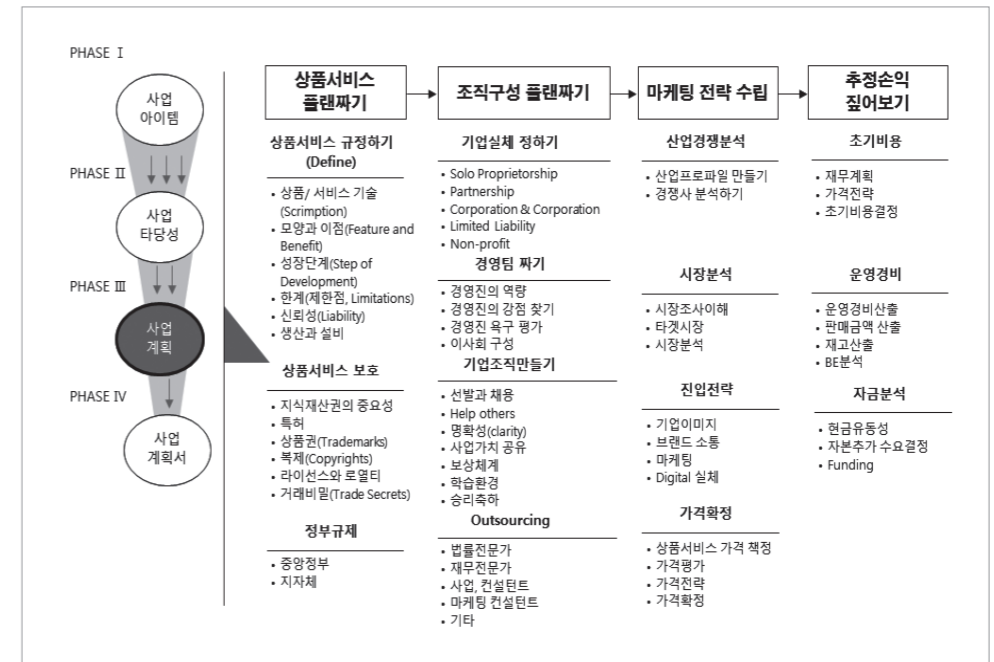


그림 13 사업타당성 분석의 핵심활동

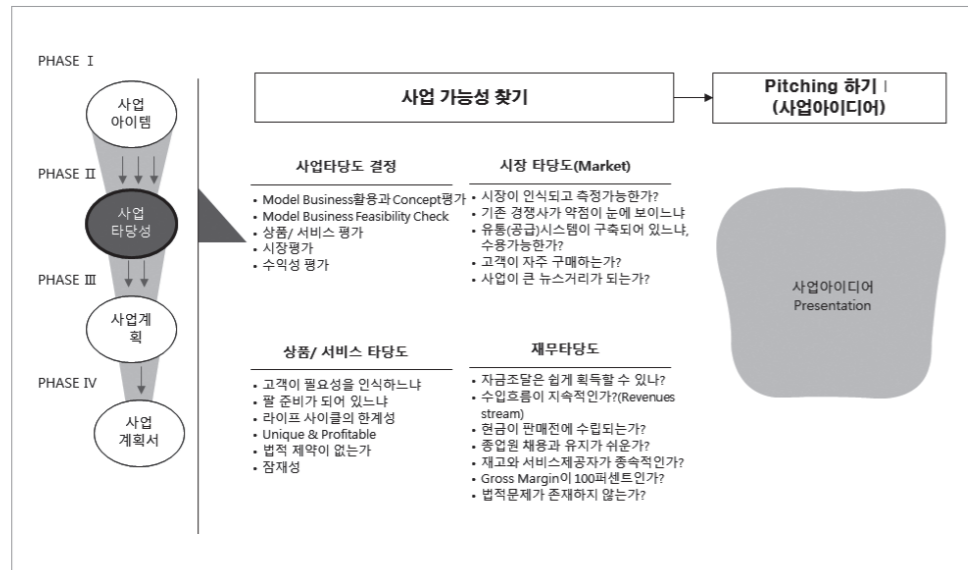
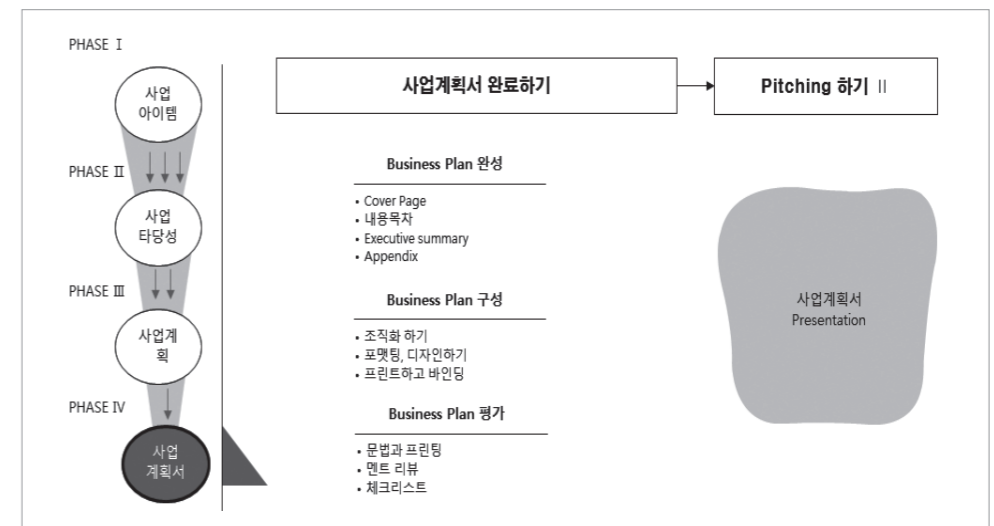


그림 15 사업계획서 작성의 핵심활동



제3장

해외 주요 대학의 창업교과 커리큘럼 현황

3.1 MIT 대학

3.2 하버드 대학

3.3 뱍슨 대학

3.4 스탠포드 대학

3.5 해외 주요 대학의 창업교과
커리큘럼 분석 결과

3. 해외 주요 대학의 창업교과 커리큘럼 현황

3.1 MIT 대학(Massachusetts Institute of Technology)

- MIT에서 창업(Entrepreneurship)에 관한 교육은 1961년 Richard S. Morserk가 New Enterprise를 강의하면서부터 시작됨. MIT의 경우 1940년대 총장이었던 Karl Taylor Compton이 하이테크 벤처기업을 양성하기 위해 벤처캐피탈에 대한 아이디어를 갖고 있었는데 이는 1946에 현대적 벤처캐피탈회사의 시조라 할 수 있는 American Research and Development(ARD)를 설립하는 계기가 되었음. 이처럼 MIT에서 혁신과 창업, 그리고 하이테크 벤처기업의 육성에 관한 생각은 이미 오래전부터 시작되었다고 할 수 있음.
- MIT의 MAB 과정은 'Core Curriculum' 과 'Management Track'으로 크게 구성되어 있음. 'Core Curriculum'은 오리엔테이션과 기초 6과목(경제분석, 데이터분석, 커뮤니케이션, 조직과정, 재무와 회계, 전략경영)이 포함되어 있음. 'Management Track'은 10-12개의 트랙이 있으며 이 트랙은 모두 커리큘럼, 프로세미나, 그리고 협동커리큘럼으로 구성되어 있음.
- 창업관련 트랙은 신제품과 벤처개발 과정(New Product and Venture Development Track)을 통해 교육받을 수 있으며 기업가와 혁신기업의 신제품 관리자의 리더십을 강조하고 있음. 따라서 본 선택코스를 전공한 졸업생들은 먼저 신제품/신사업 개발 사이클의 전 단계, 즉 기회평가, 시장평가, 전략개발과 실행 등에 대한 실용지식을 갖게 됨.
- 다음으로 특정 시장에 맞는 신제품 아이디어를 체계적으로 창출하고 고객의 요구를 설계과정에 반영함으로써 아이디어를 발명으로 전환시키고, 시장전략과 사업계획을 개발함으로써 발명을 혁신으로 전환시키는 프로세스를 이해하게 됨. 그리고 신제품, 신사업 개발프로그램을 진척시키는 데 필요한 리더십을 개발, 연마하게 하며, 이를 통해 견실하고 설득력 있는 사업계획의 창출능력을 개발할 수 있게 함.
- 신제품과 벤처개발(NPVD)트랙은 Solan에서 두 번째로 수강생이 많으며 MBA 1년차 학생들에게 가장 인기 있는 과정임. 본 과정은 첫 학기는 재무관리, 재무이론, 운영관리, 마케팅 등을 필수로 들어야 함. 그리고 이후에는 신제품개발, 제품디자인과 개발,

신생기업, 그리고 기업가정신에서 2과목 프로세미나에서 1과목을 선택해야 하며, 선택과목들을 들을 수 있음.

표 3 MIT 대학의 선택과목

| 과목 | 주요내용 |
|--|---|
| New Enterprises | • 1961년부터 시작된 강의로 강의의 주요 내용은 기회평가, 창업자, 법적 문제, 기업윤리, 비즈니스 플랜, 창업팀, 그리고 자금조달 등으로 구성되어 있음 |
| Entrepreneurship Without Borders | • 창업자가 미국이 아닌 새로운 시장에서 직면하게 되는 문제들을 다룸 |
| ProSeminar in Financing new Ventures | • 성공적 창업자, 사업개발자, 그리고 벤처캐피탈리스트 등이 학교를 방문하여 자신들의 지혜를 가르치고 배우게 됨 |
| Entrepreneurship Lab | • 이 과목을 수강하는 학생은 인턴으로서 하이테크 벤처기업에 들어가 경험을 쌓을 수 있도록 하고 있음 |
| ProSeminar in New Product and Venture Development | • 세미나를 개최하여 외부 전문가들의 의견을 주로 들음. 세미나의 초청강사는 주로 어떻게 새로운 제품이 성공적으로 설계되고, 구축되고, 그리고 판매될 수 있는지에 대한 강의를 함 |
| Entrepreneurial Marketing | • 벤처기업을 위한 마케팅 분석 능력을 제고시키고자 함 |
| Technology Entrepreneurship | • 시장의 기회를 발견하고 그에 부합하는 제품설계 및 원형개발과 관련된 문제들을 다룸. 그리고 시장에 출시하기 위해 필요한 법적문제, 창업팀, 자금조달 등에 대한 내용을 다룸 |
| Preliminary Venture Analysis and Personal Entrepreneurial Strategy | • 혁신적 전략을 개발하고 높은 잠재력을 지닌 사업기회를 구축하기 위해 필요한 분석 능력을 재고시키는 데 그 목적이 있음 |
| The Nuts and Bolts of Business Plans | • 비즈니스 플랜을 작성하는 데 있어 실제 필요한 기법에 대해 배우고 실제로 비즈니스 플랜을 작성해야 함 |
| Starting and Running a High Tech Company | • 1981년 MIT Enterprise Forum의 MIT 동문들에 의해 강의되고 있음. 창업을 꿈꾸는 창업자들이 창업에서부터 IPO로 나가기까지 직면하게 되는 문제들을 다룸 |
| Thesis | • 학위논문 과정을 벤처기업을 배우고 계획할 수 있는 기회로 이용할 수 있음. 비즈니스 플랜도 논문으로 인정받을 수 있음 |

- 이 밖에 강의 외 프로그램으로 A High-Tech Business Game, MIT \$50K Entrepreneurship Competition, \$1K Warm-up Business Idea Competition, The MIT Entrepreneurship Society 등이 있음.

표 4 MIT 대학의 강의 외 프로그램

| 프로그램 | 주요내용 |
|--|--|
| A High-Tech Business Game | • 실제 비즈니스 상황에서 발생하는 문제들을 다루는 것으로 팀 구축, 네트워킹, 협상, 마케팅, 판매와 같은 비즈니스 기술을 게임을 통하여 배울 수 있게 함. 참가자들은 사업가, 교수, 그리고 MBA학생들임 |
| MIT \$50K Entrepreneurship Competition | • 미래 선도적 벤처기업을 만들고자 하는 학생들에게 각종 자원과 아이디어를 제공하는 역할을 하는 대회임. 현금 5만 달러의 상금 외에 비즈니스 엔젤, 벤처캐피탈리스트, 성공적 창업자, 전문적 서비스 기업들이 우승한 3팀에 대해 비즈니스 서비스를 제공함. 9년 동안 30개 이상의 기업들이 이 대회를 통해 나왔고 이들 벤처기업은 4천만 달러 이상을 투자 받았으며 200개 이상의 일자리를 창출했음 |
| \$1K Warm-up Business Idea Competition | • 5만 달러 대회를 준비하도록 학생들로 하여금 비즈니스 개념을 이해하는데 도움을 주는 활동임. 이 대회를 위해 마련되어 있는 과목들은 주로 Preliminary Venture Analysis and Personal Entrepreneurial Strategy, The Nuts and Bolts of Business Plans, Starting and Running a High Tech Company 등과 같은 과목이 있음 |
| The MIT Entrepreneurship Society | • MIT 학생들과 동창들과의 네트워킹을 지원하고, MIT 교수, 직원, 학생, 동문, MIT와 관련된 신생 벤처기업이 생산적인 상호작용을 할 수 있도록 촉진시키기 위한 목적을 가지고 있음. MIT가 교육과 연구에 있어 최고의 위치를 고수할 수 있도록 자금과 다른 지적·물적인 투자를 지원하기 위해서 존재함 |

- MIT 창업교육의 특징은 다양한 선택과목 개설, 현장역량 향상, 학제간의 교류 활발, 각종 경진대회 개최, 네트워킹 활성화 등 크게 다섯 가지임.
- MIT 창업교육은 독특한 교과과정으로 구성되어 있음. 교과과정이 'Management track'이라 하여 학생들로 하여금 자신들의 적성에 맞는 다양한 과목들을 들을 수 있도록 함. 필수과목에 비해 선택과목을 많이 개설하여 하나의 전공 트랙에서도 다양한 내용의 과목들을 들을 수 있게 함.
- 창업교육의 교과과정을 살펴보면 팀워크를 중시하며 발표능력을 향상시키는 데 중점을 두고 있음. 또한 프로세미나 같은 과목은 필수과목으로 넣어 창업에 관심 있는 학생에게 현장에서의 경험들을 생생히 배울 수 있도록 함. 현장감 있는 교육을 지원하기 위해 교수들은 사례연구, 인턴십, 학생들의 과제에 대한 벤처투자자의 검토, 초빙강사 강연, 학생 프로젝트와 같은 다양한 방법의 교육프로그램을 개발하고 있음.

- MIT의 경우 모든 학과가 협력적 교류를 통해 교육의 성과를 높이고자 노력을 함. 창업교육에 있어서 다른 학과와 기관들이 상호 유기적으로 연결되어 있어 필요한 지원을 쉽게 받을 수 있으며 이를 통해 시너지를 창출함. 창업교육의 경우 재무, 마케팅, 기술경영, 그리고 경영일반 등 다양한 과목을 전공한 교수들이 상호 협력하여 학제적인 접근을 하고 있음.
- 건전한 창업정신 함양을 위하여 각종 경진대회를 개최하고 있음. 이는 학생들로 하여금 참여정신을 높이고 창업 불을 조성하기 위한 의미를 내포하고 있으며, 학생들이 벤처캐피탈리스트, 동문, 기존 창업자들과의 네트워킹을 통해 각종 지원을 받을 수 있도록 하고자 함. 또한 이 대회들이 수업뿐만 아니라 논문으로도 연결되기 때문에 학생들은 능동적으로 이에 참여할 수 있음.
- 창업과 관련하여 각종 조직이나 모임이 많이 결성되어 있음. 이러한 조직들이 단순히 수업을 통해 얻을 수 있는 제한된 정보 이상의 것을 전해줄 수 있으며 학생과 동창, 교수, 투자자, 각종 단체 등이 상호작용할 수 있도록 지원하기 때문에 하나의 네트워킹을 연결하는 핵으로서 중요한 자리를 차지하고 있음.

3.2 하버드 대학(Harvard University)

- 1908년에 설립된 하버드 대학의 창업에 대한 연구는 1930년대 후반 슈페터의 창업자(entrepreneur)에 대한 연구(Schumpeter, 1934)에서부터 기원을 찾을 수 있음.
- 이처럼 오랜 연구의 전통을 자랑하는 하버드의 오늘날 창업교육은 실천과 현장주의 학습으로 이루어지고 있음. 창업강좌를 수강하는 학생은 총 1,100명 정도이며 현장실습 같은 과목을 수강하는 학생들도 60명 정도임.
- 1997년과 1998년에 조사한 바에 의하면 MBA 2학년 학생의 90%가 창업관련 강의를 적어도 1번은 들었으며, 50%가 2번 이상, 그리고 30%가 3과목 이상을 수강한 것으로 나타남.
- 창업교육의 주 대상은 MBA학생이며 박사과정 학생들이 들을 수 있는 과목도 있음. MBA학생들의 경우 경영일반에 대한 전공필수과목을 첫째에 수강하여야 하며, 선

핵과목으로 창업경영(Entrepreneurial Management) 강좌들이 개설되어 있음. 이들 과목은 마케팅, 전략, 재무, 기술과 운영관리, 그리고 현장연구 등을 강의하는 교수들이 강의하고 있음.

표 5 하버드 대학의 창업경영 선택과목

| 과목 | 주요내용 |
|--|---|
| Entrepreneurial Finance | • 자원의 획득과 자금조달의 문제를 다루며, 수업의 내용은 대부분 이와 관련된 사례를 중심으로 토론수업으로 진행됨 |
| Entrepreneurial Management | • 기회의 식별과 평가, 기회획득과 자원관리, 성장관리, 기존기업의 인수, 그리고 환수전략 등의 내용으로 구성되어 있음 |
| Entrepreneurial Marketing | • 마케팅 기법을 창업기업이 어떻게 활용할 것인가의 문제를 다룸. 학생들은 2~3개 팀으로 나누어 현장연구를 실시해야 하며, 그 결과는 사업계획서 경영 대회에 제출할 수 있음 |
| Entrepreneurship, Creativity, and Organization | • 창조성과 혁신간의 관계, 창조성 자극, 조직 내 창업활동, 대기업 내에서 창조성 관리, 기존기업 내에서 혁신, 윤리적 창조성의 창출과 유지 등으로 구성되어 있음. 수강하는 학생들은 현장연구를 실시하여 보고서를 제출해야 함 |
| Entrepreneurship in the Social Sector | • 사회적 영역에서 창업에 관한 내용으로 학생들은 팀별로 자신들이 선택한 조직에 대한 현장연구를 실시하고 사회적 기업가의 전략 및 운영과 관련된 문제들을 보고서로 제출해야 함 |
| International Entrepreneurial Finance | • 국제적 상황에서 재무와 벤처창업 간의 관련성에 대한 이해를 증진시키고자 함 |
| Management of the Family Business | • 가족이 운영하는 기업에 있어 개인적 또는 가족적인 문제를 다룸. 법대에서 신청한 학생들도 수강할 수 있지만 자기 가족이 가족기업을 운영하고 있는 경우로 제한하고 있음. 또한 박사과정의 학생들도 수강할 수 있음 |
| Managing Product Development | • 제품을 개발하여 출시하고 이를 관리하는 것을 배우는 과목으로 제품의 개발과 관련된 이슈 및 방법에 대한 내용으로 구성되어 있음 |
| Real Property Asset Management | • 부동산의 장기적 가치를 창출하고 최대화하는 기본적인 요인들로 구성되어 있음 |
| Running and Growing the Small Company | • 창업기업의 성장을 위해 필요한 현금관리, 기술이나 신제품/서비스를 개발함에 있어 발생할 수 있는 오류의 관리, 공급자나 고객들과의 파트너십, 근로자 채용, 턴어라운드 관리 등을 배움 |
| Starting New Ventures | • 벤처기업을 창업하기 위해 필요한 기술과 지식을 배울 수 있도록 팀 프로젝트를 통하여 비즈니스 플랜을 작성하고 발표함. 강의는 주로 사례에 대해서 토론하는 형식으로 이루어짐 |
| Venture Capital and Private Equity Finance | • 벤처캐피탈이나 개인 투자자들의 투자행동과 가치평가방법을 다룸. 강의는 사례연구 위주로 진행되며 개인투자자들을 초빙하여 이들의 경험을 배우게 함 |

이 밖에 강의 외 프로그램으로 비즈니스 플랜 경진대회, 인턴십 프로그램, Summer Venture in Management Program(SVMP) 등이 있음.

표 6 하버드 대학의 강의 외 프로그램

| 프로그램 | 주요내용 |
|--|---|
| 비즈니스 플랜 경진대회 (Business Plan Contest) | <ul style="list-style-type: none"> • 1997년부터 대회가 시작되었으며, 1998년의 경우 시상식에 학생, 교수, 그리고 벤처투자자를 포함해서 400여 명이 참석하였음. 1999년에는 총상금 5만 달러가 비즈니스 플랜을 제출한 팀들에게 지불되었음 • 이 대회의 목적은 창업과정을 이해하고 창업기회를 가지며 학교와 지역에서 제공하는 각종 자원을 이용하기 위함임. 대회에 참가하기 위해서 학생들은 최소 3명 이상으로 된 팀을 구성해야 하며 이 팀에 최소한 1명은 MBA 2년차 학생이어야 함. 구성멤버는 전공과 상관이 없으며 학생이 아니라도 상관없음. 비즈니스 플랜은 신생 벤처기업의 창업뿐만 아니라 기존기업의 인수를 통해 새로운 가치를 창출할 수 있는 것이라면 이도 가능함 |
| 인턴십 프로그램 (Kauffman Internship program) | <ul style="list-style-type: none"> • 이 프로그램은 여름에 MBA 학생들이 기업체에 들어가 일을 하는 경우 보조금을 지원하는 것임. 이 프로그램은 학생들로 하여금 중소기업에 들어가 경영현실을 경험함으로써 향후 창업을 함에 있어 직면하게 되는 의사결정의 문제들을 효과적으로 수행할 수 있도록 하기 위함임. 기업체는 수입이 2천5백만 달러 미만이고 종업원 수가 200명 이하인 기업으로 한정하고 있음 |
| Summer Venture in Management Program(SVMP) | <ul style="list-style-type: none"> • 이 프로그램은 MBA 학생, 동문, 그리고 교수들이 함께 모여 서로의 경험을 주고받음으로써 경영교육을 하는 것이라 할 수 있음. 교수들은 사례를 통한 토론을 진행하며, 참가자들은 사례를 분석하고 문제점을 해결하기 위한 방안을 검토하고 의사결정자로서의 역할을 수행함 |

하버드 대학의 창업교육의 특징은 첫째, 현장연구를 통해 학생들은 강의실에서 배운 기법을 통합하여 실제 현장에서의 문제해결에 적용하고, 팀 능력 및 프로젝트 관리능력을 강화하고, 서면/구두의 발표능력을 향상시키고, 정보수집, 인터뷰, 판단능력을 제고하고, 담당교수와의 밀접한 작업을 통해 학습경험을 축적하고, 그리고 자신의 관심 있는 산업과 기업에 대한 생생한 지식을 획득할 수 있는 기회를 누리게 됨. 현장연구는 3명 이상이 팀을 이루어 프로젝트를 거울하기 동안 또는 학년말까지 수행하게 됨.

둘째, 현장연구를 통해 개발한 비즈니스 플랜을 가지고 대회에 출전하여 상금도 탈 수 있기 때문에 학생들은 보다 열심히 학업에 임할 수 있음. 비록 이제 3회 째를 맞이하고 있지만 학생들이 경영현실을 이해하고 창업기회를 포착하는 데 상당한 기여를 함.

- 셋째, 교과목에서의 사례와 현장위주의 학습을 덧붙인 Summer Venture 프로그램 등을 통해 학생들은 주어지는 상황에 대해 문제해결 능력을 배우게 됨. 또한 대학에서 최고 경영자들을 초청하여 강연하는 프로그램을 통해 학생들로 하여금 현장감 있는 학습이 되도록 진행되고 있음. 또한 대부분의 프로그램이 팀으로 이루어지기 때문에 학생들은 자연스럽게 팀워크를 배우게 됨.

3.3 뱁슨 대학(Babson University)

- 1919년 재무와 시장분석(market analysis)의 선구자이며 미국대통령의 자문역을 수행하기도 했던 로저 뱁슨에 의해 설립되었음. 로저 뱁슨은 개인적 창업의 중요성을 특히 강조하였는데 그의 이러한 설립이념은 지금까지도 이어져 벤처창업 및 창업교육에 있어 선두적 역할을 수행함.
- 뱁슨 대학의 창업강좌는 1967년 대학원 학생을 대상으로 이루어짐. 이후 1971년에는 학부에 강의가 개설되었으며 학부에서 전공은 1979년부터 시작되었고 1989년부터 학부과정에 창업과 마케팅, 재무, 법학, 부동산, 경영관리, 그리고 경제학과의 합동전공과정을 개설하였음. 이후 매년 US News & World Report지의 평가에서 학부 벤처프로그램 1위를 기록함.
- 학부과정은 1~2학년을 대상으로 한 과정과 3~4학년을 대상으로 한 과정으로 나누어져 있으며, 대학원과정은 1년차, 2년차 과정으로 구분되어 있음.

표 7 뱁슨대학의 1~2학년 대상 과정

| 과목 | 주요내용 |
|--------------------------------------|--|
| FMC (Freshman Management Experience) | <ul style="list-style-type: none"> • 2학기에 걸쳐 진행되며 학생들은 팀으로 나뉘어 신규 사업을 위한 비즈니스 플랜을 작성하게 됨. 각 팀은 학교로부터 초기투입자본(seed capital)을 최고 3천 달러까지 제공받으며 교육과정을 통해 사업의 흑자달성을 위한 계획, 사업개시, 경영 등을 지도받게 됨. 각 팀의 사업은 학년말에 청산하게 됨. 초기투입자본을 초과한 이윤은 신입생들이 주관하는 자선 프로젝트에 제공되고, 나머지는 다시 대학에 적립됨 |
| Special Features | <ul style="list-style-type: none"> • 학교에서는 학생들이 학교생활에 적응하고 팀워크를 발휘할 수 있도록 정규 교과과정 외에도 특별 프로그램(special features)을 개발하여 지원하고 있음. 기초평가프로그램(Foundation Assessment Program), 신입생체험(First-Year Experience), 외부인 평가 프로그램(Babson External Assessment Program) 등이 있음. 이들 프로그램을 통해 학생들은 교수들과의 만남, 동문과의 만남을 통해 필요한 기초적 지식습득 및 팀 동료간 팀워크를 배우게 됨 |

| | |
|-----------------------------------|--|
| Foundation Management Experiences | <ul style="list-style-type: none"> • 모든 학부의 과목들이 어떻게 연계되는가를 보여 주는 전 과정의 축소판과 같음. 이 프로그램을 통해 학생들은 사업을 구상하고 제품이나 서비스를 개발하고 만드는 등의 활동을 하게 됨. 이들 교육과정은 주로 신입생들을 대상으로 한 기초 과정임 |
| Integrated Management Core | <ul style="list-style-type: none"> • 3학기에 걸쳐 이루어지며 첫 번째 학기는 교수진이 경영일반에 대해 팀팅하게 됨. 두 번째 학기는 문제해결과 의사결정을 위한 정보를 수집하고 분석하는 능력을 배양하는 데 중점을 둠. 마지막으로 세 번째 학기에는 모호함과 복잡성의 상황 하에서 경영 관리적 의사결정과 행동의 실행을 배우게 됨 |

표 8 뱁슨 대학의 3~4학년 선택과목

| 과목 | 주요내용 |
|---------------------------------------|---|
| Entrepreneurship and New Venture | <ul style="list-style-type: none"> • 창업과 관련된 문제를 다루며, 창업자에 대한 이해, 기회탐색 및 평가, 자원조달 등에 대해 배움. 창업자와 인터뷰 및 비즈니스플랜 작성 등의 과제가 있음 |
| Entrepreneurial Finance/Business Plan | <ul style="list-style-type: none"> • 자금조달과 관련된 각종 문제를 다루거나 비즈니스 플랜의 작성요령에 대해서 배우게 됨 |
| Family Business Management | <ul style="list-style-type: none"> • 시스템이론, 문화, 진화론의 측면에서 가족기업에 대한 이해, 개인적 개발과 경력계획, 가계구조, 갈등, 친인척 관리, 사업계승과 조직문제, 부동산 계획, 전략적 계획 등의 내용으로 구성되어 있음. |
| Managing Growing Business | <ul style="list-style-type: none"> • 경영의사결정의 경제적 성과측정 및 정보획득, 혁신기업의 경영통제시스템, 창업기업의 장단기계획, 벤처창업과 성장기업의 전문경영 등의 주제를 다룸 |
| Entrepreneurial Field Studies | <ul style="list-style-type: none"> • 학생들은 기업가에 대한 연구를 담당교수의 지도하에 독자적으로 연구를 수행하며, 교수진들은 현장연구에 대한 지도를 담당하게 됨 |
| Marketing for Entrepreneurs | <ul style="list-style-type: none"> • 혁신적 마케팅 전략과 기법에 대해서 배움. 전통적 마케팅 기법과 게릴라 마케팅 기법을 비교하고 사례연구와 팀 프로젝트가 과제로 주어짐 |
| Entrepreneurs in Organizations | <ul style="list-style-type: none"> • 경영자들이 직면하게 되는 혁신의 유형을 개관하고, 혁신에 관한 일반 사항들을 검토함. 혁신이 기업 내외부에 미치는 영향과 혁신관리의 대안적 영역을 배움 |
| Franchising | <ul style="list-style-type: none"> • 프랜차이즈와 프랜차이즈의 입장에서 프랜차이즈의 이론과 실재를 다룸. 공식적 프랜차이즈뿐만 아니라 제품 프랜차이즈, 판매대리점, 라이선싱 등으로 구성되어 있음 |

표 9 뱁슨 대학의 대학원 과정

| 구분 | 주요내용 |
|-----|--|
| 1년차 | <ul style="list-style-type: none"> • 커리큘럼의 핵심 주제가 '변화하는 환경 하에서 벤처 리더십'이며 창업 라이프사이클에 따라 기회인식에서부터 사업의 시작, 그리고 시장침투 및 신제품 개발 등을 모듈별로 배움 |
| 2년차 | <ul style="list-style-type: none"> • 이해를 보다 넓고 깊게 하기 위해서 기능분야에 속하는 과목들을 선택하게 됨. 창업과 관련된 교과목들 중에서 벤처창업(New Venture Creation), 성장기업 경영(Managing Growing Business), 창업자금조달(Financing Entrepreneurial Venture) 등 3과목은 full-time학생이나 part-time학생 모두에게 계속 개설되고 있음 • 나머지 선택과목들은 학생들의 관심이나 담당교수의 확보 여하에 따라 수업일정은 변동되지만, 적어도 1년에 한번 정도는 개설됨. 과목의 성격이나 내용은 학부 3, 4학년에 개설되는 것과 차이가 없음 • 개설되는 과목들 중에서 학부와 중복되지 않는 것은 The Social Entrepreneur, Management Buy-Outs and Buy-Ins(MBOs and MBIs), Venture and Growth Capital: Theory and Practice 등이 있으며 나머지 교과목은 학부와 동일함 |

이 밖에 강의 외 프로그램으로 Academy of Distinguished Entrepreneurs, Founder's Day, Price/Babson College Fellows Programs, Entrepreneurial Management Program, National Foundation For Teaching Entrepreneurship (NFTE), National Consortium of Entrepreneurship Centers, The Babson Entrepreneurial Review, The Babson Entrepreneurial Exchange (BEE), Babson Family Business Institute, Visitors to Babson's Arthur M. Blank Center for Entrepreneurship 등이 있음.

표 10 뱁슨 대학의 강의 외 프로그램

| 프로그램 | 주요내용 |
|--|---|
| Academy of Distinguished Entrepreneurs | <ul style="list-style-type: none"> • 훌륭한 창업자에 대한 인식과 존경심을 갖게 하고 학생들이 이들을 만나 벤처마킹 할 수 있는 기회를 제공함 |
| Founder's Day | <ul style="list-style-type: none"> • 설립자 로저 뱁슨의 뜻을 기리기 위한 상징적인 날로 이 개교기념일 행사기간 중에는 네 가지의 영예로운 상이 학생들에게 주어짐 • 첫 번째는 현금 1000달러와 함께 평생 뱁슨 개교기념일 행사에 참석할 수 있는 초청권이 주어지는 동문회 학생 창업상이 있음. 이는 그 해 가장 성공적인 비즈니스 오너에게 주어지는 상임. 이 상은 63년 이후 지금까지 총 29명의 학생이 수상했음 • 두 번째는 1985년부터 매년 가장 우수한 비즈니스 플랜을 작성한 개인이나 팀에게 5000달러의 상금이 주어지는 상임 • 세 번째는 1987년부터 MBA학생을 대상으로 우수한 비즈니스 플랜에 대해 주어지는 Douglass Foundation상임. 이 상 역시 개인이나 팀별로 상이 주어지며 1등에게는 6000달러, 2등에게는 3000달러, 그리고 3등에게는 1000달러가 주어짐 • 네 번째는 Shelby Cullom Davis 상으로 이는 1996년 Shelby Cullom Davis 기념사업의 일환으로 이루어진 것이며 비영리 조직에 있어 창업을 부추기기 위해 제정된 것임. 이 상은 성공적인 경영컨설팅 현장경험을 수행하였거나 비영리조직에 대한 현장연구 프로젝트를 성공적으로 수행한 학부학생들을 대상으로 3000달러의 상금이 수여됨 |
| Price/Babson College Fellows Programs | <ul style="list-style-type: none"> • Jeff Timmons가 관리하고 The price Foundation이 지원하는 이 프로그램은 특히 뱁슨을 졸업하고 창업을 한 창업자를 데리고 와서 창업교육과 관련된 각종 활동에 참여케 하는 것이 특징임 |
| Entrepreneurial Management Program | <ul style="list-style-type: none"> • 뉴잉글랜드 중소기업협회와 Arthur M. Blank Center for Entrepreneurship의 교수진들이 함께 급속 성장하는 벤처기업의 경영문제에 대해 논의하는 것을 목적으로 하고 있음 |
| National Foundation For Teaching Entrepreneurship (NFTE) | <ul style="list-style-type: none"> • 1994년 Arthur M. Blank Center for Entrepreneurship과 NFTE는 뱁슨 대학에 'NFTE대학'을 설립했음. 빈민촌 문제와 기업가정신 그리고 창업에 관한 교육을 통해 NFTE는 민주주의, 자본주의, 그리고 아메리칸 드림(American dream)을 강화하는 것을 목적으로 하고 있음 |
| National Consortium of Entrepreneurship Centers | <ul style="list-style-type: none"> • 10개의 조직이 창업교육에 헌신하기 위해 연합을 형성한 것임 |
| The Babson Entrepreneurial Review | <ul style="list-style-type: none"> • 이 간행물은 대학원생들에 의해 작성되고 편집됨. 1년에 두 번 발행되며 논문, 책 비평, 현행 벤처경영과 관련된 토픽이나 추세에 대한 논평 등으로 구성되어 있음 |
| The Babson Entrepreneurial Exchange (BEE) | <ul style="list-style-type: none"> • 1984년 창업아이디어를 개발하고 촉진하기 위해 설립되었음. 창업자, 투자자, 회계사, 변호사, 학부생과 대학원생, 동문, 각종 컨설턴트 등 2000명 이상이 회원으로 가입되어 있으며, 각종 회의, 세미나, 워크숍, 포럼 등을 개최하고 회원들 간에는 상호 교류가 활발하게 이루어지고 있음 |

| | |
|--|--|
| Babson Family Business Institute | • BFB는 1989년 가족기업을 운영하는 이들을 교육하기 위해 설립된 연구소임 |
| Visitors to Babson's Arthur M. Blank Center for Entrepreneurship | • 전세계의 연구와 지적자본, 교과개발, 그리고 벤처창업을 육성하고 교육하는 것과 관련된 기회를 공유하고자 함 |
| The Center for Entrepreneurship Studies | • Entrepreneurship Research Conference(BKERC)를 운영하고 있으며 특히 BKERC는 1981년 Karl Vesper가 창업학과 학과장을 하면서 30여 편의 논문으로 출발한 학회임. 발표된 논문 중에서 좋은 것은 Frontiers of Entrepreneurship Research에 게재되게 됨. 1986년부터 발행되기 시작한 이 논문집에는 벤처경영 및 창업과 관련된 수많은 주제들의 연구들이 수록되어 있음 |

- 뱁슨 대학 창업교육의 특징은 크게 다섯 가지로 기본역량 확보, 체계성, 다양성, 관심유도, 네트워킹 등으로 볼 수 있음.
- 뱁슨 대학의 프로그램은 향후 창업자(entrepreneur)로서의 기본적인 능력과 자질, 그리고 소양을 갖추는 데 필요한 지식의 학습에 있음. 이 지식은 단순히 교육을 통해 주어지는 것이 아니라 스스로 현장체험과 사례연구를 통해 배우게 되는 지식이라는 점이 특징이라고 할 수 있음.
- 창업교육이 단계별로 체계적으로 이루어지고 있음. 학부생들의 경우 기초과정, 중간과정, 그리고 고급과정을 거치면서 의사결정자로서 문제해결 능력과 의사결정능력을 배양하는 데 역점을 두고 있음.
- 창업교육이 단순히 경영대학의 교수, 특히 전략전공이나 창업전공의 교수에 의해서만 이루어지는 것이 아니라 벤처경영과 마케팅, 재무, 회계, 세무, 전략, 부동산 등 다양한 분야와 합동으로 이루어지고 있음. 다양한 전공의 교수들이 자신의 전공과 창업교육을 연계해서 연구하고 있음.
- 창업의 붐을 조성하고 관심을 끌 수 있는 각종 프로그램을 개발하고 있음. 학생들은 신입생 때부터 팀별로 하게 되는 사업운영이 우수한 성과를 내게 되면 개교기념일 행사 때 포상과 함께 우수한 창업자들과 네트워킹을 형성할 수 있도록 지원 받음. 물론 학기 중간에도 비즈니스 플랜 콘테스트에서 입상하면 많은 포상을 받게 됨. 이러한 각종 시상 및 포상제도는 학생들로 하여금 교과과정에 더욱 충실히 하도록 하며 사업아이디어의 구상과 기회포착의 가능성을 더욱 넓혀주는 계기를 만들어 줌.

- 학생들은 교과목의 과제를 수행하기 위해서 학교에서 제공하는 창업관련 행사들을 통해 창업자들의 경험을 배우고 창업한 동문들, 벤처투자자, 회계사, 변호사 등과의 네트워킹을 형성할 수 있음.

3.4 스탠포드 대학(Stanford University)

- 스탠포드에서 창업(Entrepreneurship)은 1950년대부터 교과목으로 개설되었으며 1996년에는 창업연구센터(Center for Entrepreneurial Studies)를 설립하여 장기적인 견지에서 창업을 활성화하기 위해 연구하고 있음. 1997년의 경우 이 센터에서 개최한 학술회의에는 연사를 포함해 300여 명이 참석했으며 스탠포드 MBA학생들 중 90%는 적어도 창업과 관련된 과목을 한번 정도는 듣는 것으로 나타남.
- 스탠포드 대학에서는 경영대학원과 공과대학이 주관하는 창업교육커리큘럼이 구분되어져 있음. 이는 학생들에게 수준에 맞는 교육을 제공할 수 있다는 장점과 필요한 부분에 대해 상호 보완해 줄 수 있다는 장점이 있음.
- 1925년에 세워진 경영대학에서는 MBA학생, Stanford Sloan Program, 박사과정, 그리고 최고경영자 프로그램 등으로 나누어 교과과정이 개설되어 있음. 이 프로그램 중에서 창업교육과 관련된 교과목들은 MBA와 Sloan Program 학생들을 위해 개설되며 박사과정 학생들에게 특별히 개설되는 과목이 없음.

표 11 스탠포드 대학의 경영대학원 프로그램

| 과목 | 주요내용 |
|---|---|
| Private Equity Investing | • Investment Management and Entrepreneurial Finance를 수강한 학생들을 대상으로 벤처기업의 자본조달에 있어 개인투자자나 벤처캐피탈의 문제 그리고 선진국뿐만 아니라 개발도상국에 있어서 벤처기업의 재무와 관련된 문제들을 다룸 |
| Investment Management and Entrepreneurial Finance | • 투자기회와 기업 가치에 영향을 미치는 개념적 요인들을 평가하는 데 필요한 분석 도구에 대해 다룸 |
| Social Entrepreneurship | • 경영자나 기업의 사회적 책임과 역할에 대해서 다룸. 창업자나 경영자의 사회적 책임에 대한 긍정적이고 규범적인 이론을 검토하고, 사회적 기업의 상대적 강점과 약점 분석하고, 경영관리적 과제에 대해서 다룸 |

| | |
|--|---|
| Human Resources in Entrepreneurial Companies (not offered 98/99) | <ul style="list-style-type: none"> • 창업기업에 있어 조직구조와 인적관리의 설계를 다룸. 학생들은 지역 기업의 현장연구를 통해 기업들 간의 경험을 비교·분석할 수 있음 |
| Integrated Design for Marketing and Manufacturing I and II | <ul style="list-style-type: none"> • 공과대학 학생들과 경영대학원 학생들이 함께 들을 수 있으며 교수는 학생들이 팀을 이루어 시장조사를 수행하고 시장에 내놓을 제품을 설계하여 다른 팀들과 경쟁하도록 지도함. 경영대학원 학생들이 제품의 제작과 생산에 대해 이해하고 공과대학 학생들이 시장을 이해하도록 하는 데 목적을 두고 있음. |
| Legal Challenges in Entrepreneurship | <ul style="list-style-type: none"> • 창업과 관련하여 제기되는 법적 그리고 규제적 장애요인들에 대해 다루며, 장애물을 극복하기 위한 전략에 대해서 논의함 |
| Entrepreneurship: Formation of New Ventures | <ul style="list-style-type: none"> • 창업에 관심 있는 학생들을 위해 제공되는 통합적 과목으로 투자자보다는 창업자나 경영자의 관점에서 사례를 다룸 |
| Entrepreneurship and Venture Capital | <ul style="list-style-type: none"> • 창업자의 견지에서 사업기회의 포착과 자원조달의 이해 다루고 벤처투자자의 견지에서 사업에 대한 가치평가 문제를 다룸. 또한 스탠포드 근처의 벤처투자자를 초빙하여 강연과 조언을 듣는 프로그램이 포함되어 있음 |
| Seminar in Selected Entrepreneurial Issues | <ul style="list-style-type: none"> • 경영을 원하거나 경영을 하고 있는 학생들을 대상으로 제공됨. 사업주나 경영자들의 관점에서 제기되는 중요한 창업문제들에 대해 다룸. 사례자료와 각종 자료, 영상, 전문가 초빙 등 다양한 내용들이 활용됨 |
| High Tech Entrepreneurship (not offered 97/98) | <ul style="list-style-type: none"> • 하이테크 기업에서 경력을 쌓거나 벤처기업을 창업하고 싶은 학생들을 위해 제공됨. 강의, 수업자료, 사례연구, 강사초빙, 발표, 비즈니스 플랜 작성 그리고 학생들 프로젝트 등을 포함하고 있음 |
| Strategy in Entrepreneurial Ventures | <ul style="list-style-type: none"> • 창업자들이 직면하게 되는 전략적 문제에 중점을 두고 있음. 특히 창업에 있어 기회탐색과 평가 혹은 투자와의 관계 구축 등을 중심으로 다룸 |
| Creating and Sustaining Growth | <ul style="list-style-type: none"> • 창업의 준비와 성공적인 성장관리에 초점을 두고 있음. 주요 내용은 성장기회의 인식, 문제발생의 원인과 관리 등으로 구성되어 있음 |
| Strategic Change (not offered 98/99) | <ul style="list-style-type: none"> • 기업성과가 기업 내, 기업들 간에 그리고 경쟁관계의 변화에 의해 어떠한 영향을 받는지를 분석함 |
| Evaluating Entrepreneurial Opportunities | <ul style="list-style-type: none"> • 학생들에게 기회평가를 위한 세련된 기술을 제공하고자 함. 비즈니스 플랜을 작성하여 이를 교수, 벤처캐피탈리스트, 그리고 창업자들을 대상으로 발표함 |
| Managing to IPO: Control Systems | <ul style="list-style-type: none"> • 변화하는 환경 속에서 통제/정보 시스템을 어떻게 구축하고 적응할 것인가를 다룸. 특히 창업기업이나 IPO 전에 있는 기업들에서 통제/정보 시스템을 구축하는 데 있어서의 과제를 다룸 |

○ 공과대학에서 창업교육은 Stanford Technology Venture Program(STVP)란 이름으로 1997년부터 개설되었음. 스탠포드 공과대학에서는 ‘엔지니어링’과 ‘벤처창업’은 동의어로 통함. STVP는 벤처창업과 창업교육의 강화를 기본 목표로 하고 있음.

○ STVP에는 교수와 학생들, 벤처캐피탈 산업, 성공적 기술 창업자, 그리고 재단 등이 자문단에 포함되어 있음. 또한 STVP는 경영대학에 있는 벤처연구센터와도 상호협력체계를 갖추고 있고, 1년에 12과목을 개설하며 600명 정도의 공과대학 학생들이 수강함. STVP는 공과대학 학부생만 수강할 수 있는 과목(E140A,B,C), 대학원생만을 위한 과목(IE270-273), 그리고 누구나 수강할 수 있는 과목(IE 292, E145)으로 구분되어 있음.

표 12 스탠포드 대학의 공과대학 프로그램

| 과목 | 주요내용 |
|--|---|
| Engineering 140A, 140B, 140C – Management of Technology Venture | <ul style="list-style-type: none"> • 학부생을 대상으로 봄, 여름, 그리고 가을에 개설됨. 이 교과과정은 벤처기업이 성장하면서 직면하게 되는 경영문제들을 중점적으로 다루며 수강생은 소수로 제한함 • 여름에 E140B를 들으면서 학생들은 하이테크 신생기업에서 유급 인턴십에 참여하기도 함. 이 과목과 별도로 학생들은 기술벤처기업경영(Technology Ventures Co-Op:TVC)프로그램이라 불리는 Mayfield Fellows Program(MFP)에 참여할 수 있음. 이 프로그램은 성장하는 벤처기업의 기술에 관한 이론적 그리고 실천적 이해를 돕기 위해 9개월 과정으로 설계되어 있음 |
| Engineering 145 – Introduction to High-Technology Entrepreneurship | <ul style="list-style-type: none"> • 공과대학생이 아니더라도 학부생이면 누구나 들을 수 있는 과목임. 창업과정, 벤처기업, 창업자에 대한 높은 수준의 강의를 제공함. 강의내용은 창업 팀 형성, 아이디어 구상, 창업 자금조달, 경영전략, 그리고 비즈니스 플랜 등으로 구성되어 있음 |
| Industrial Engineering 271 – Global Entrepreneurial Marketing | <ul style="list-style-type: none"> • 글로벌 시장에서 신생 벤처기업을 시작하고 관리하는 데 필요한 혁신적 마케팅 기술을 교육하는 것임. 1998년 봄부터 시작된 이 과목은 IE 272나 IE 273과 같은 과목을 보완함 |
| Industrial Engineering 273 – Technology Venture Formation | <ul style="list-style-type: none"> • 대학원생을 위한 과목으로 4개의 단위로 구성되어 있음. 가을과 봄에 2번 개설되며 이 과목에서 다루는 주요 내용은 신생 하이테크 창업에 관한 것으로 학생들은 비즈니스 플랜은 작성, 팀별로 교수와 초빙된 창업자들 앞에서 공식적으로 발표해야 함 |
| Industrial Engineering 292 – Industry Thought Leaders Seminar Series | <ul style="list-style-type: none"> • 기술경영, 글로벌 벤처마케팅, 전략경영, 창업 등에 관해 관심 있는 모든 학생들에게 개방하고 있는 강좌임. 이 세미나는 실리콘밸리와 다른 지역의 탁월한 창업자, 최고경영자, 벤처투자자, 그리고 다른 교수들을 초빙하여 최신 아이디어와 실천적 조언을 배우게 됨 |
| Industrial Engineering 270 – Strategy in Technology-Based Finance | <ul style="list-style-type: none"> • 산업공학과 공업경영학과 학생들에게 우선권이 주어짐. 기술기반 기업과 전략의 기본적 개념을 소개함 |
| Industrial Engineering 272 – Entrepreneurial Finance | <ul style="list-style-type: none"> • 대학원생만을 위한 과목으로 자금파트너, 재무평가, 그리고 창업초기에서부터 IPO에 이르기까지 자금조달과 관리 등에 대해서 다룸. 학생들은 기본적으로 회계학에 대한 기초지식이 있어야 수강할 수 있음 |

- 스탠포드 대학 창업교육의 특징은 크게 네 가지로 수준별 교과내용, 지역협력, 네트워크, 학생교류 등으로 볼 수 있음.
- 교과내용이 수준별로 학생들이 쉽게 배워나갈 수 있도록 진행됨. 공과대학 학생, MBA, 그리고 Sloan 프로그램 등이 나누어져 있기 때문에 수준별로 어려움 없이 학습에 임할 수 있음. 또한 과목에 따라서는 통합적으로 개설하기도 함. 예를 들어, Integrated Design for Marketing and Manufacturing I and II 와 같은 과목은 공과대학과 경영대학원 학생이 함께 수업을 들으며 팀을 이루어 프로젝트를 수행하도록 함으로써 각자에게 필요한 지식을 경험적으로 이해하고 배울 수 있도록 지원함.
- 지역과의 긴밀한 협력관계로, 경영대학에서는 벤처투자자와 최고경영자들이 다양한 과목을 가르치고 멘토(mentors)의 역할을 하게 함. 또한 학생들은 지역 기업체에서 현장연구와 인턴십을 수행함.
- 각종 행사와 포럼을 통해 학생들이 자연스럽게 창업에 필요한 네트워크를 형성하도록 지원함. 예를 들어, 스탠포드 벤처포럼 같은 것은 동문 창업자들과 경영학, 법학, 공학, 그리고 의학도들을 연결하는 것임. 또한 경영대 동문연합회에서는 창업자 혹은 벤처경영자, 동문 그리고 창업에 관심 있는 학생들을 연결시켜주는 네트워킹 조직인 New Enterprise Forum을 지원함.
- 수업을 통해 공대생과 경영대 학생들이 만날 뿐만 아니라 다양한 자치활동을 통해서로 간에 아이디어 교환과 필요한 부분에 대한 보완활동을 활발히 하고 있음.

3.5 해외 주요 대학의 창업교과 커리큘럼 분석 결과

- 해외 주요 대학의 창업교과 커리큘럼 분석을 통해 미국 대학에서 이루어지고 있는 창업 교육의 특징을 여섯 가지로 요약하여 볼 수 있음.
- 첫째, 창업교육 안에는 경영일반에 대한 내용이 포함되기 때문에 경영대학원 MBA 프로그램에 포함시키는 경우가 많음. 하지만, 학교에 따라서는 학부, 또는 다른 단과대학에서 개설되는 경우도 있으며 다른 학부생들이나 박사과정의 학생들에게 개방하는 경우도 있음.

- 예를 들어, 뱁슨 대학의 경우 학부생들에게 개설하는 과목과 MBA에 개설하는 과목에 있어 차이가 있으며 스탠포드의 경우 공대에서도 창업관련 과목을 개설함. 물론 여기서는 경영대학원 학생들과 공과대학 학생들이 함께 들을 수 있는 과목도 있으며 함께 팀을 이루어 프로젝트를 수행하기도 함.
- 둘째, 각 학교마다 독특한 교과과정이나 수업프로그램을 가지고 있음.
 - 예를 들어, 뱁슨 대학의 경우 학부에 신입생이 들어오면 초기투입자본을 받고 비즈니스 플랜을 작성하여 사업을 하도록 하는 신입생 경영체험이란 과목을 필수과목으로 해서 듣게 하고 있음. MBA 학생들의 경우 모듈로 되어 있는 커리큘럼을 따라 수업을 받음. 이 모듈시스템은 전통적인 경영학의 기능적 접근(functional approach)과 구별되는 것으로 창업 라이프사이클에 따라 기회탐색에서부터 성장관리까지 배우게 되는 것임.
 - 스탠포드에서는 공과대학과 경영대학원에서 각기 개설되는 창업 교육이 있기 때문에 교과목에 따라서는 두 단과대학의 학생들이 모두 듣는 경우가 있고 그러한 수업에서는 공과대학생과 경영대학원생이 팀을 이루어 과제를 수행하도록 지시함. 이렇게 함으로써 기술과 시장의 특성을 서로 이해할 수 있는 계기를 마련해 줌.
 - 하버드 대학의 경우 현장연구라는 과목이 있는데 이는 팀으로 현장연구를 수행하게 하여 경영현실을 이해하고 사업기회를 발견할 수 있도록 고안되었음.
 - MIT의 경우에도 경영트랙(management track)으로 교과목이 편성되어 있으며 이 트랙 내에 신제품과 벤처개발이란 트랙을 중심으로 창업 교육이 이루어지고 있음. 트랙으로 되어 있는 이 교과과정은 학생들의 다양한 적성에 맞는 강의를 제공할 수 있으며 학생들로 하여금 선택의 폭을 넓게 할 수 있는 장점이 있음.
- 셋째, 대부분 경영대학 안에 창업연구센터(Entrepreneurship Research Center)와 같은 조직이 설립되어 있어 여기서 전공을 불문하고 교수들이 창업교육과 관련하여 학제적(interdisciplinary)인 접근을 하고 있다. 따라서 창업과 관련된 다양한 과목들이 개설되고 있다. 예를 들어, 대학 또는 전공마다 경영기능별로 창업과 관련된 강의를 지원하고 있어 학생들은 단순히 창업론이란 과목만 듣는 것이 아니라 창업경영과 관련된 다양한 지식을 습득할 수 있다.
- 넷째, 개설과목과 수업내용이 모두 현장의 경험과 실재를 중시함. 즉 행위를 통한 학습(learning by action)이 이루어지도록 교과목이 편성되어 있음.

- 예를 들어, 각 대학모두 교과목들에서 비즈니스 플랜을 실제 작성하도록 요구함. 또한 벤처투자자, 동문, 혹은 다른 창업자들 앞에서 발표하도록 하고 있어 학생들은 구체적인 도움을 받을 수 있음.
 - 창업자나 벤처캐피탈 리스트의 강연과 강의가 모든 대학에서 열리고 있음. 따라서 학생들은 자연스럽게 현장에서 원하는 것이 무엇인지를 배울 수 있음.
 - 현장학습이나 사회적 창업자 같은 과목을 통해 현실을 이해하고 창업자의 사회적 역할과 이업의 사회적 역할에 대해 배울 수 있도록 지도하고 있음.
- 다섯째, 각 학교마다 동문이나 창업자, 혹은 벤처투자자들이 함께하는 강의와 모임, 또는 콘테스트 등을 활발히 개최하고 있음.
- 예를 들어, 뱁슨 대학의 경우 뱁슨 대학 fellow program이나 탁월한 기업가 아카데미의 가입을 통해 동문을 포함한 벤처투자자, 변호사, 창업자들과의 광범위한 네트워킹을 구축할 수 있게 도와줌.
 - 스탠포드나 MIT의 경우에도 기업가포럼 같은 것을 통해 동문들과 만날 수 있고 기존 창업자들과의 인맥구축과 아울러 이들로부터 각종 정보를 획득함.
 - 하버드 대학에서도 하계 벤처포럼을 통해 이와 같은 협력이 가능하도록 측면에서 지원하고 있음. 실제 Gartner & Vesper(1994)의 연구에서도 성과가 높은 창업교육은 동문들과의 만남이나 모임, 그들과 저녁 식사 등이 중요한 것으로 나타남.
- 여섯째, 각 학교마다 각종 경연대회를 개최해서 창업에 대한 관심을 높이고 수업에 열중할 수 있도록 보상하고 지원하고 있음.
- 예를 들어, 뱁슨 대학의 경우 학부생들은 창업자의 날이 되면 신입생 때 초기투입자본을 받아 수행 한 사업의 결과에 대해 포상을 받을 수 있음. 또한 훌륭한 비즈니스 플랜에 대해 학부생이나 대학원생 모두 상금을 받을 수 있음.
 - 하버드 대학에서도 3년 전부터 비즈니스 플랜대회를 개최하여 포상하고 있음. 하버드 대학에서는 신생 벤처창업에 관한 사업아이디어 외에 기존 기업의 인수계획도 비즈니스 플랜에 포함시킴.
 - MIT의 경우에도 비즈니스 게임이나 벤처창업경연대회 등을 통해 학생들이 비즈니스 엔젤, 벤처투자자, 창업자, 그리고 전문적 서비스 기업 등과 만날 수 있고 이들을 통해 자신의 사업기회에 대해 평가할 수 있도록 하고 있음.

표 13 미국 4개 대학 사례의 요약

| 구분 | MIT 대학 | 하버드 대학 | 뱁슨 대학 | 스탠포드 대학 |
|--------------|---|---|---|--|
| 창업 교육의 주요 특징 | <ul style="list-style-type: none"> • MBA가 대상이며 경영트랙으로 과목이 편성되어 있음 • 창업관련 교과목은 신제품과 벤처개발이며 최소 필수 2과목과 프로세미나 1과목 이상을 이수해야 하며 창업과 관련된 많은 선택과목을 개설하고 있음 | <ul style="list-style-type: none"> • 벤처창업 교육은 주로 MBA를 대상으로 개설되며 박사과정이나 법대생들이 수강할 수 있는 과목들도 있음. • MBA학생들의 경우 전공필수과목을 듣고 나서 선택과목으로 벤처경영에 대한 과목을 개설하고 있음 | <ul style="list-style-type: none"> • 학부와 MBA로 나누어져 개설되며 학부의 경우 기초, 중간, 고급의 단계적 학습이 이루어짐 • MBA의 경우 1년차는 벤처경영 일반에 대해 2년차는 경영기능별 교과목을 선택해서 들을 수 있음 | <ul style="list-style-type: none"> • 창업 교육이 MBA와 공과대학에 개설됨. 교과목은 공과대학이나 MBA 학생만을 위한 과목이 있는 반면에 함께 들을 수 있는 과목도 있음 • 또한 함께 팀을 이루어 팀 프로젝트를 해야 하는 수업도 있음 |
| 주요 개설 과목 | <ul style="list-style-type: none"> • 신생기업론, 신제품 개발과 재무관리에 관한 프로세미나, 벤처마케팅, 기술창업, 하이테크기업 창업과 운영, 논문, 비즈니스 플랜작성 실제 | <ul style="list-style-type: none"> • 벤처재무, 벤처경영, 벤처마케팅, 기업가 정신과 창조성, 사회적 기업가정신, 국제 벤처재무, 가족기업 운영, 제품개발관리, 성장관리, 현장연구 | <ul style="list-style-type: none"> • 벤처창업, 성장관리, 창업자금조달, 사회적창업자, 가족기업 경영, 사업과 세금계획, 마케팅, 벤처캐피탈, 현장연구 | <ul style="list-style-type: none"> • 기술기반기업의 전략, 글로벌 벤처마케팅, 벤처기업재무관리, 사회적 창업자, 기술벤처창업, 창업 조직에서 인적자원관리, 성장관리 등 |
| 강의 방식 | <ul style="list-style-type: none"> • 논문대신 비즈니스 플랜도 가능, 사례연구, 인턴십, 벤처투자자강의, 팀 프로젝트와 발표 | <ul style="list-style-type: none"> • 사례를 중심으로 토론이 주를 이룸, 비즈니스 플랜작성, 현장연구, 팀 프로젝트, 벤처투자자 강의 | <ul style="list-style-type: none"> • 팀티칭, 창업자인터뷰, 비즈니스 플랜작성, 사례연구, 팀프로젝트, 현장연구, 창업자 강연 | <ul style="list-style-type: none"> • 공과대학생과 MBA가 함께 하는 팀프로젝트, 현장연구, 사례연구, 비즈니스플랜 작성 및 발표 |
| 강의 외 프로그램 | <ul style="list-style-type: none"> • 비즈니스 게임, 비즈니스 콘테스트, 창업 협회, 창업자 클럽, 경영대학 벤처창업연합, 벤처캐피탈 클럽, 기업가 포럼 | <ul style="list-style-type: none"> • 비즈니스 플랜대회, 인턴십 프로그램, 여름 벤처경영포럼 | <ul style="list-style-type: none"> • 신입생 경영체험, 비즈니스 플랜경연대회, 중소기업 협회 등과의 조인트교육, 우수한 창업자 연합, 각종 이해참여자가 함께 하는 네트워킹, 연구소 | <ul style="list-style-type: none"> • 창업자클럽, 하이테크클럽, 공과대학 학생의 사업협회, 섬머 인턴십, 신생기업 포럼, 경영대학 벤처캐피탈 클럽, 창업동아리 |
| 교육의 장단점 | <ul style="list-style-type: none"> • 장점 : 창업을 지원하는 학교 분위기와 다양한 자치활동 • 단점 : 수업과 수업 외 활동 간의 긴밀한 협조에 있어 미흡 | <ul style="list-style-type: none"> • 장점 : 사례발표와 현장연구 중심의 실천적 교육 • 단점 : 상대적으로 창업과 관련된 다양한 프로그램이 부족함 | <ul style="list-style-type: none"> • 장점 : 창업을 특화하여 창업전문대학으로 발전 • 단점 : 경영위주의 창업교육이 많아 기술교육이 좀더 요구됨 | <ul style="list-style-type: none"> • 장점 : 지역의 많은 기업과 자원의 적극적 활용 • 단점 : 창업자 윤리나 사회적 책임에 대한 과목이 좀 더 요구됨 |

제4장

국내 창업역량 모델링 개발

4.1 역량의 이해

- 4.1.1 역량의 개념과 특성
- 4.1.2 역량에 대한 관점

4.2 역량모델링

- 4.2.1 역량모델링의 개념
- 4.2.2 역량모델링의 발달과정
- 4.2.3 역량관련 용어
- 4.2.4 역량구조 설정
- 4.2.5 거시적 역량구조의 설정
- 4.2.6 역량에 따른 척도
- 4.2.7 역량모델 개발기법과 전략

4.3 교과과정 적용을 위한 창업역량군의 설정

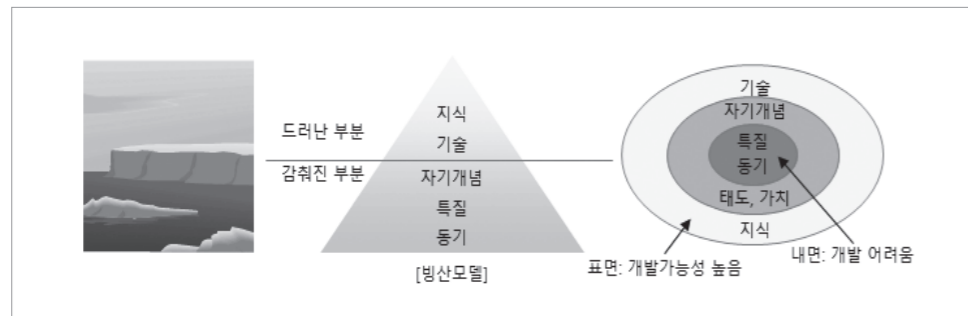
4. 국내 창업역량 모델링 개발

4.1 역량의 이해

4.1.1 역량의 개념과 특성

- 역량(Competency)은 조직 환경 속에서 직무의 질적 성과나 목표를 달성해 낼 수 있는 조직구성원의 능력뿐만 아니라 나아가 조직의 미션(Mission) 및 전략을 달성하고, 바람직한 기업문화를 창출하는 데 요구되는 지식, 기술, 태도의 총체를 포함하는 능력임.

그림 16 역량의 개념



- 학문적으로 역량에 대한 정의는 다양하고 광범위하기 때문에 표준적인 하나의 정의를 도출하는 것은 어려움. 이러한 상황은 우리나라뿐만 아니라 미국도 같은 상황임.
- Shippmann 등(2000)의 연구에 의하면 초기에 미국에서는 심리학 관련 문헌에서 역량(Competency)이라는 용어가 많이 사용되었으며, 미국심리정보데이터베이스 (PsychInfo database)에서는 ‘역량(competency)’이라는 용어로 1966년 이전 문헌이 1300개 이상이 검색되었음. 또한 법 관련 일부 문헌과 치료심리(clinical psychology) 관련 문헌에서도 일부 발견됨.
- 이때 역량은 정신적인 수용과 인식(mental capacity and awareness)의 합법적인 기준들로 정의되었고, 이는 스스로 혹은 다른 사람을 돌볼 수 있는 능력, 일상의 다양한 활동에서 작용하는 능력으로 그 의미가 변화되었음.

- 그 후, 역량이라는 용어는 직업상담 전문가에 의해 특정한 직업에 관련된 지식, 기술, 능력이라는 넓은 범위로 정의됨. 한편 교육 분야에서는 지식의 영역을 강조할 때 주로 역량을 사용하였으며, 초기 산업심리학자들은 특정 직업에서 성공한 개인을 묘사하는 말로 사용함.

- 현재 정규학교 및 사회교육기관, 기업체 등 각종 조직의 다양한 프로그램에서 사용되고 있는 ‘역량’의 개념은 심리학자인 Robert White와 David McClelland에 의해 처음으로 소개되었으며, 그 뒤 많은 학자들에 의해 종합적으로 정의되었음.

표 14 역량에 대한 연구동향

| 연구자 | 연구내용 |
|-------------------------|---|
| White(1959) | • 역량을 인간의 특성으로 새롭게 분리함 |
| McClelland(1973) | • ‘지능 검사에 대한 역량검사의 우월성(Testing for competence rather than intelligence)’이라는 연구에서 직무의 성공적인 수행에 대한 예언적 요인으로서 지식검사에 대한 의문점을 제기함 • 지식검사에 대한 대안으로 직무의 성공적 수행을 예측할 수 있는 접근법인 ‘역량’을 제시함 • 인종이나 성 그리고 사회경제적 계층에 따른 편견을 배제할 수 있는 역량에 대한 변인을 밝히는 방법으로 ‘준거 표본의 사용’과 ‘성공의 원인이 되는 자발적인 사고와 행동의 규명’을 제안함 • 즉, 평범한 성과를 내는 직무 수행자와 우수한 성과를 내는 직무 수행자를 구분 짓는 행동 양식의 특성에 초점을 맞추어, ‘특정 조직이나 환경에서 필요로 하는 것을 이룰 수 있는 능력’의 의미로 역량이라는 용어를 사용함 |
| Zemke(1982) | • 역량에 대한 보다 엄밀한 정의와 구조를 찾기 위해, “역량이란 도대체 무엇인가?”라는 질문을 관련 분야의 전문가들에게 함 • 그 결과를 바탕으로, 역량을 구성하는 것이 무엇이며, 또 어떤 요소가 역량에 속하지 않는 것인지에 대해 단 하나의 정답이 존재하지 않는다는 결론을 내림 |
| Spencer & Spencer(1993) | • 선행연구들을 통합적이고 포괄적으로 받아들이고 체계적으로 재구성하여 제시함 • 특정한 상황이나 직무에서 준거에 따른 효과적이고 우수한 수행의 원인이 되는 개인의 내적 특성으로 역량을 정의함 • 개인의 내적 특성으로서의 역량을 동기(Motives), 특질(Traits), 자기개념(Self-concept), 지식(Knowledge), 기술(Skill)의 5가지 유형으로 나누어서 설명함 |

- 선행연구에서 제시된 역량의 정의를 정리하면 다음과 같음.

표 15 역량에 대한 정의

| 연구자 | 정의 |
|-------------------------|--|
| McClelland(1973) | 특정 조직이나 환경에서 필요로 하는 것을 이룰 수 있는 능력으로 평범한 성과를 내는 직무 수행자와 우수한 성과를 내는 직무 수행자를 구분 짓는 행동 양식의 특성임 |
| Zemke(1982) | 역량을 구성하는 것이 무엇이고, 또 어떠한 요소가 역량에 속하지 않는 것인지에 대해 단 하나의 정답이 존재하지 않음 |
| Boyatzis(1982) | 성공적인 직무수행에 필요한 '동기, 기술, 자아상, 사회적 역할의 한 부분 또는 지식 체계'로 직무 수행과 관련된 능력임 |
| Jacobs(1989) | 직무 수행을 성공적으로 완수하는 데 필요한 관찰 가능한 기술이나 능력임 |
| McLagan(1989) | 특정 분야에서 결과물을 산출하는 데 결정적인 영향을 주는 지식과 기술의 영역임. |
| Fletcher(1991) | 규정된 기준에 따라 업무활동을 수행하는 능력임 |
| Spencer & Spencer(1993) | 특정한 상황이나 직무에서 준거에 따른 효과적이고 우수한 수행의 원인이 되는 개인의 내적 특성임 |
| Dubois(1993) | 조직 환경 속에서 직무의 질적 목표를 달성해 낼 수 있는 조직 구성원의 능력임 |
| Corbin(1993) | 개인이 바람직한 성과나 목표를 달성하기 위해 알아야 하는 것(What one should know)과 할 수 있어야 하는 것(What one should be able to do)을 포함하는 능력임 |
| Parry(1996) | 개인이 수행하는 업무의 중요한 부분들에 영향을 주고, 업무의 성과와 관련성이 높고, 조직에서 널리 받아들여지는 성과 기준에 대비하여 측정될 수 있으며, 교육훈련과 개발을 통하여 개선될 수 있는 지식과 기술, 태도의 집합체임 |
| Mirabile(1997) | 문제해결, 분석적 사고, 리더십과 같이 직무에서 고성과자와 관련된 지식, 기술, 능력 혹은 특성으로 때로는 동기, 신뢰, 가치를 포함하는 것임 |
| Green(1999) | 일의 목적을 달성하기 위해 사용되는 측정 가능한 일의 습성(work habits)과 개인적 기술(personal skills)을 서술한 것임 |
| 김진모(2001) | 역량을 조직의 미션 및 전략을 달성하고, 바람직한 기업문화를 창출하는 데 요구되는 지식(knowledge), 기술(skill), 태도(attitude)의 총체임 |

이들 종합하여보면, 역량은 조직 환경 속에서 직무의 질적 성과나 목표를 달성해 낼 수 있는 조직 구성원의 능력뿐만 아니라 나아가 조직의 미션(mission) 및 전략(strategy)을 달성하고, 바람직한 기업문화를 창출하는 데 요구되는 지식, 기술, 태도의 총체를 포함하는 능력을 말한다고 볼 수 있음.

선행연구를 토대로 역량의 특성은 다음과 같이 6가지로 구분할 수 있음.

- 업무의 수행과정에서 나타나는 구체적인 행동 :
역량은 직무 수행에서 나타나는 개인의 행동 특성을 중심으로 파악하기 때문에, 이는 곧 고성과자의 전문지식과 기술, 그리고 그의 성격 특성과 근본적인 사고방식이 가미되어 발휘된 구체적인 행동이라고 할 수 있음.
- 조직의 변화 지원 :
역량은 경영 환경의 변화에 따라 조직에서 최근 또는 미래에 필요한 역량을 규명하고, 중요성이 감소되고 있는 능력(Skill sets)을 규명하여 배제시킴.
- 상황 대응적 :
개인은 조직이 어떠한 업적 기준을 제시하느냐에 따라 고성과자로 규정되거나 혹은 그렇지 않을 수 있으며, 개인의 행동은 상사와의 관계, 권한 위임 정도, 팀워크 및 정보 공유 정도 등의 직무 수행환경에 따라 달라질 수 있음. 따라서 같은 조직 내에서도 역량 규명의 토대가 되는 행동은 다르게 인식될 수 있으며, 동일한 역량명이라 할지라도 직무마다 다르게 정의되고 발휘될 수 있음.
- 성과 중심적 :
직무 분석은 일의 절차나 단계, 구성 요소를 분석하는 데 초점을 둔 반면, 역량은 성과 증대(Performance improvement)에 초점을 둠.
- 개발 가능성 :
교육훈련, 코칭, 도전적인 직무, 피드백 등의 다양한 방법을 활용하여 역량은 개발과 학습이 가능함.
- 관찰과 측정가능 :
역량은 행동 중심으로 기술되기 때문에 타인에 의해 쉽게 관찰되고 평가될 수 있으며, 이에 대한 피드백 역시 구체적으로 제공될 수 있으며 행동의 개선이 비교적 쉽다고 할 수 있음.

4.1.2 역량에 대한 관점

- 역량(Competency)을 바라보는 시각은 크게 변형된 직무 분석적 접근(Modified Task Analysis Approach), 주요 특성적 접근(Critical Trait Approach), 상황적 접근(Situational Approach)의 세 가지로 구분됨.

그림 17 역량에 대한 관점



- Zemke(1982)는 “역량이란 도대체 무엇인가?”라는 질문에 대한 답으로 ‘역량을 정의하는 사람마다 가지고 있는 기본 철학이나 절차가 다르기 때문에, 단 하나의 정답이 존재하지 않는다’ 결론을 내림.
- 이와 같이 직업 분야에서의 역량은 많은 의미를 지님. 역량에 대한 어떤 정의는 일(직무, 결과, 산출물)과 관련되어 있으며, 또 다른 정의는 일을 하는 사람의 특성(지식, 기술, 태도 혹은 더 넓게는 가치, 적응, 몰입(commitment))을 말하기도 하며, 때로는 이러한 두 가지 정의를 혼합하여 사용하기도 함.
- 이렇듯 역량을 바라보는 시각은, 직무활동과 관련되어 있는 변형된 직무 분석적 접근, 일반 성과자와 고성과자의 차이(특성)에 관련되어 있는 주요 특성적 접근, 이들이 관점을 통합하여 유연하게 적용하는 상황적 접근의 세 가지로 크게 나눌 수 있음.
- ‘변형된 직무분석적 접근’의 관점 :
 - 직무(job’s tasks)와 그에 대한 활동(activity)을 역량으로 규정함.
 - 실제 많은 직업의 기술적인 묘사나 접근법은 직무 중심적(task-oriented)으로 이루어짐. 이 관점은 관리하기 쉬운 행동이나 절차로 일을 분화시키는 과정에서 오랜 시간을 거쳐 만들어짐.
 - 변형된 직무 분석적 접근은 인적자원개발 분야에서 널리 알려져 있는 과제 분석법

을 조금 변형한 것으로, 기본적으로는 대부분의 교육담당자들이 기존에 알고 있는 과제를 나열하는 방식의 과제 분석기법과 같지만 너무 세부적인 것까지는 다루지 않는다는 점에서 차이가 있음.

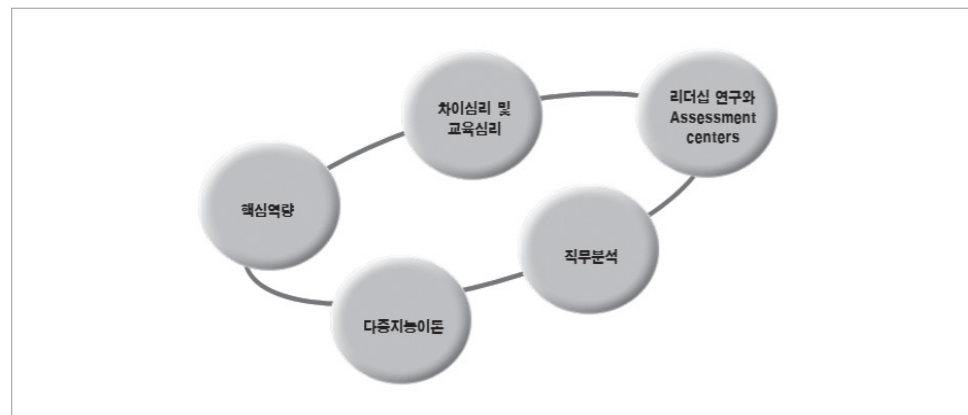
- 이 접근법은 추상적인 직무보다는 구체적인 직무에 더욱 유용하게 활용되며, 실제로 기술교육이나 직업교육에서 효과적으로 이용되고 있음.
- ‘주요 특성적 접근’의 관점 :
 - 일반적인 사람들과 달리 고성과자가 지니는 것(Superior-performer differentiator)을 역량으로 규정하고, 고성과자들의 지능(intelligence)이나 개성(personality)을 근본으로 하는 능력에 초점을 맞추고 있음.
 - 특히, 이 접근법은 역량모델을 개발하는 데 큰 도움을 주며, 이를 활용하기 위해서는 먼저 인적자원개발 담당자가 해당 업무 고성과자의 주요한 개인적 특성, 행동, 기타 특징들을 찾아낼 수 있어야 함.
 - 변형된 직무분석적 접근법과는 달리, 이 접근법은 성공적인 업무 성과에 필요한 개인의 내재적 특성 및 다른 특징들이 강조되며, 현재의 직무에 필요한 역량을 찾는 것보다 상대적으로 장기적인 가치와 영속성을 찾아내는 것이 중요함.
 - 이 접근법은 기계조립과 같은 구체적인 직무에도 적절하게 활용될 수 있으나, 관리자나 경영자들의 역할과 같은 추상적인 업무에 대한 역량 추출에 더욱 유용함.
- ‘상황적 접근’의 관점 :
 - 상황적 접근법은 앞서 살펴본 두 가지 접근법에 비해 통합적이고 질충적인 입장을 지니고 있음.
 - 이 접근법은 먼저 몇 가지의 사전조사들 즉, 그 직무가 구체적인지 추상적인지, 또 그 직무가 기존에 조직 내에 존재하고 있었는지, 그리고 관련 직무들에 대한 역량 분석이 있었는지 등을 확인한 후에 사용할 방법론과 기법을 결정함.
 - 이처럼 ‘상황적 접근법’이 가진 특징 중 가장 눈에 띄는 것이 ‘유연성’임.

4.2 역량모델링

4.2.1 역량모델링의 개념

- 역량모델 개발이란 특정한 역할에 대한 조직의 요구에 부합하는 성공적인 수행을 이끌어내는 역량을 규명하고 체계적으로 조직하는 과정이라고 할 수 있음.
- 역량모델은 차이심리 및 교육심리, 리더십 연구와 Assessment centers, 직무분석연구, 다중지능이론의 개념, Prahalad와 Hamel(1990)의 '핵심역량'의 개념 등 다양한 영역과 상호작용을 하면서 발전하였음.

그림 18 역량모델



- 상황적 접근법은 앞서 살펴본 두 가지 접근법에 비해 통합적이고 절충적인 입장을 지니고 있음.
- 이 접근법은 먼저 몇 가지의 사전조사들 즉, 그 직무가 구체적인지 추상적인지, 또 그 직무가 기존에 조직 내에 존재하고 있었는지, 그리고 관련 직무들에 대한 역량 분석이 있었는지 등을 확인한 후에 사용할 방법론과 기법을 결정함.
- 이처럼 '상황적 접근법'이 가진 특징 중 가장 눈에 띄는 것이 '유연성'임.

- 역량모델링(Competency modeling)이란 조직의 목적 달성을 위해 특정 직무 혹은 직무군에 결정적인 영향을 주는 역량을 체계적으로 결정하는 과정을 말함(Harris, 1998). 즉, 특정 직무나 역할에 있어, 성공적인 수행(performance)을 도출하기 위해 반드시 필요한 역량의 목록을 체계적으로 만드는 과정임(MIT, 1996).
- McLagan(1996)은 역량모델링을 특정한 직무나 역할을 수행하는 데 요구되는 주요 능력을 규명하는 의사결정도구로 보고 있으며, 그것의 산출물인 역량모델은 성과를 극대화하는 데 필요한 지식, 기술, 태도 및 지적 전략을 포함하는 역량을 체계화해 놓은 것으로 보고 있음.
- 결론적으로, 역량모델 개발이란 특정한 역할에 대한 조직의 요구에 부합하는 성공적인 수행을 이끌어내는 역량을 규명하고 체계적으로 조직하는 과정이라고 할 수 있음.

4.2.2 역량모델링의 발달과정

- 차이심리 및 교육심리:
 - Aiken(1988)은 인간행동에서 차이를 규명하여 분류하고 이를 특정한 목적에 사용한 것은 고대 문명부터 현대까지 지속되어 왔음. 이러한 현상에 대해 심리학에서는 두 가지 접근법으로 논의되어 왔는데, McLagan(1996)은 이 두 가지를 차이 심리학(differential psychology)적 접근과 교육/행동 심리학(educational/ behavioral psychology)적 접근으로 설명함.
 - 상대적으로 영속적이고 불변적인 능력 혹은 특성에 초점을 맞춤. 대표적인 예로는 19세기 후반에서 20세기 초, Galton과 Cattell의 연구를 들 수 있음. 그들은 인간의 능력과 특성을 측정할 수 있는 객관적인 기법을 개발하기 위해 노력했는데, 특히 지적 기능에 대한 특정 지각이나 심체적 능력을 구명하는 데 초점을 맞추었음.
 - 1950년대와 그 이후, 개인차에 대한 연구는 육체적인 분야, 지적 분야, 정보 프로세싱, 동기, 개성, 가치, 감정적 특성 등 다양한 연구 분야로 빠르게 확대되었음. 이들 영역들은 다양한 방법론과 기법들이 사용되었으나, 거의 대부분이 행동적인 현상 (behavioral manifestation)으로부터 추정하는 것이 기본적인 방법이나 기법으로 이용되었음.

- 교육 심리적 접근에서는 주로 수행결과나 구체화된 행동이 강조됨. 즉, 교육 심리적 접근의 연구자들은 성공적인 수행을 이끌 수 있는 교육전략을 주로 연구하였음. 그 대표적인 예로 교육목적(인지적, 정의적, 심체적) 분류에 대한 Bloom의 연구(1956, 1967)와 개인발달의 목적을 분명히 하기 위한 Gagne(1975)의 연구 등이 있음.
 - 이처럼 교육심리학적 접근에서 교육목적은 주로 유의미한 행동이나 관찰 가능한 행동을 조작적으로 정의하는데, 이는 역량모델을 개발하는 과정에서도 유사하게 활용됨.
- 리더십 연구와 Assessment Centers :
- 성공적인 수행과 리더십 행위의 특성에 대한 검증과 평가에 대한 연구는 역사도 오래되었으며, 연구의 양도 많음(Bass, 1990; Bentz, 1963; Laurent, 1961; 1962; 1968; Spreitzer, McCall, & Mahoney, 1997; Taylor, 1960).
 - 이러한 상황에서 Assessment centers 중심의 접근은 관리자나 리더를 효과적으로 선발하여 비즈니스나 산업의 이익과 요구를 충족시키기 위한 목적에서 시작되었음 (Bray, 1982).
 - Thornton과 Byham(1982)에 의하면, 세계 1차 대전과 2차 대전에서의 군사 평가 프로그램(military assessment program) (OSS, 1948), 초기 성격 관련 연구, 리더십/관리자 직무분석 연구가 모두 Assessment centers의 발달에 기초가 되었음.
 - 한편, Assessment centers에서 수행된 연구들은 각 조직의 관리기능이 거의 유사할 것이라는 가정 하에 이루어졌으며, 실제 Assessment centers에서 개발하여 활용한 프로그램의 영역은 매우 일반적이며 포괄적이었음. 예를 들면, 추진력, 창의성, 유연성 등 직무의 성공을 이끄는 중요한 요인으로 판단되는 속성(attribute), 특성(characteristics), 자질(qualities)의 집단으로 프로그램 영역을 나타냄.
 - 이렇듯 Assessment centers에서 다루는 영역, 포괄적인 조작적 정의, 행동진술을 사용한 일반적인 개인차의 영역은 현재의 많은 조직에서 역량모델을 개발할 때 사용하는 것들임.
- 직무분석 :
- 직무분석은 우수한 노동자와 열등한 노동자 사이의 차이를 수행(performance)의

측면에서 구명하거나 설명하기 위해 설계된 것으로(Anastasi & Urbina, 1997), 이는 역량모델에서도 유사하게 적용됨.

- 직무분석에서 주로 사용되고 있는 이러한 중대 직무 요구(critical job requirements)의 방법은 주로 단순한 기능공의 직무를 분석하기에는 용이하지만, 상대적으로 복잡한 관리자의 직무를 정확히 분석하는 것은 어렵기 때문에 다른 혁신적인 방법이 요구됨.
- 1940년대와 1950년대, Fleishman (1953)과 Flanagan(1954)은 관리자 및 상급자의 직무행동을 체계적으로 분석하고 성과의 포괄적인 요인을 규명하기 위해 새로운 방법이 시도됨.
- 초기에 직무분석과 역량모델은 유사한 정의로 인해 비슷한 방법으로 구명되었으나 직무분석과 역량모델의 목적, 접근법, 문제해결, 적용평가, 장점 등 제반 사항에서 점차 차이가 발생하여, 이 둘의 연구방법이 점차 달라짐. 특히 역량모델을 개발하는 경우 다양한 방법들이 제안되었으며, 현재에는 직무분석도 역량모델 개발방법 중 하나로 이용되고 있음.
- 그러나 Harris(1998)는 직무분석과 역량모델의 차이점으로, 역량모델 개발이 조직의 비전, 사명(미션), 가치, 전략 및 목적을 기초로 하고 있는 점에서 전통적인 직무분석과 다르며, 오히려 그것을 포함한다고 보았음.
- 송영수(2000)는 직무분석은 일의 단계, 절차 분석을 통해 필요한 지식, 기술을 개발하는 것을 목적으로 하는 일 중심적인 접근인 반면, 역량모델 개발은 조직이나 개인의 우수한 비즈니스의 성과 창출을 목적으로 하며, 사람 중심적인 접근을 한다고 보았음.
- 전통적인 직무분석과 핵심역량모델링의 차이는 다음과 같음.

표 16 직무분석의 접근과 역량모델의 접근의 차이

| 구분 | 직무분석의 접근 | 역량모델의 접근 |
|----|--|--|
| 목적 | • 일의 단계, 절차 분석을 통하여 필요한 지식을 파악 | • 조직이나 개인의 우수한 비즈니스 능력을 발굴, 접근 |
| 접근 | • Skill의 개발 • 일 중심 • 최소 요건으로서의 지식, 스킬, 능력 도출 | • 성과(Performance) 창출이 목적 • 지식, 스킬, 능력, 그리고 개인의 특성, 동기 등 보다 심층적인 요소까지 추출 • 우수 성과자의 직무수행역량에 초점 |

| | | |
|-------|---|---|
| 문제 해결 | • OJT, 교육훈련 | • 사람 중심 |
| 적용 평가 | • 안정적이며, 최소한의 수행능력 여부 • 직능 등급의 세분 | • 교육은 다양한 해결방안 중의 하나로 보며, 다양한 intervention의 활용을 기초로 개인의 자율적인 경력 구축을 지원하는 시스템으로 운영 |
| 이점&활용 | • 업무의 규모 파악, 구성요소, 기술적 지식의 규명 • 능력 자체에 등급을 매겨 임금 및 승진과 같은 보상에 활용 | • 성과 지향적 목적을 위해 활용하며, 채용, 평가, 보상, 교육, 후계자 육성 등에 활용 • 개인의 역량향상을 통해 자신의 피고용 가능성과 조직의 성과향상이 주된 목적 |
| 결과물 | • 직무기술서 • 직무명세서 | • 역량군(Clusters) • 역량 List |
| 비고 | • 현실과 분리 • 개인과 성과 요인 간의 인과관계에 대한 설명 부족 | • 조직의 Vision, Mission, 경영 전략과 연계되어 있음 |

○ 다중지능이론 :

- 1973년, McClelland는 ‘지능 검사에 대한 역량검사의 우월성(Testing for competence rather than intelligence)’이라는 논문을 통해 전통적인 지능이나 태도 검사가 인생의 성공에 중요하게 관여하지 않는다고 주장하였음. 그리고 지능이나 태도 검사를 대체할 수 있는 것으로 ‘역량 검사’ 혹은 ‘준거 표본’을 제안하였음.
- 즉, McClelland가 제안한 ‘역량’은 직무나 직무성과 혹은 어떤 다른 중요한 인생의 결과물에서의 지식, 기술, 능력, 특질, 동기와 직접적으로 관련되어 있음.
- Gardner은 신경에 관한 연구를 통해 다중지능이론을 밝히면서 역량 중심(competency like)의 접근법을 제안하였음. Gardner는 지능을 복합적인 역량에 수반되는 역동적인 개념으로 보았으며, 인간지능역량이 넓고 다양하며 현재보다 더 효과적으로 검토될 수 있다고 주장하였음(Hatch & Gardner, 1986).

○ ‘핵심역량’ 개념 :

- Prahalad와 Hamel(1990)은 개인의 성과 영역에 기초한 역량을 넘어서 조직의 성과 영역을 제시하였다. 그들은 조직적 경쟁력을 갖추기 위한 전략으로서 핵심역량(core competency)을 제시하였음.
- 그들에 따르면, 핵심역량은 조직의 총체적인 학습의 결실로 나타나며, 특히 다른 종류의 생산 기술을 조정하거나 다양한 기술을 통합하는 방법으로 나타남. 그리고

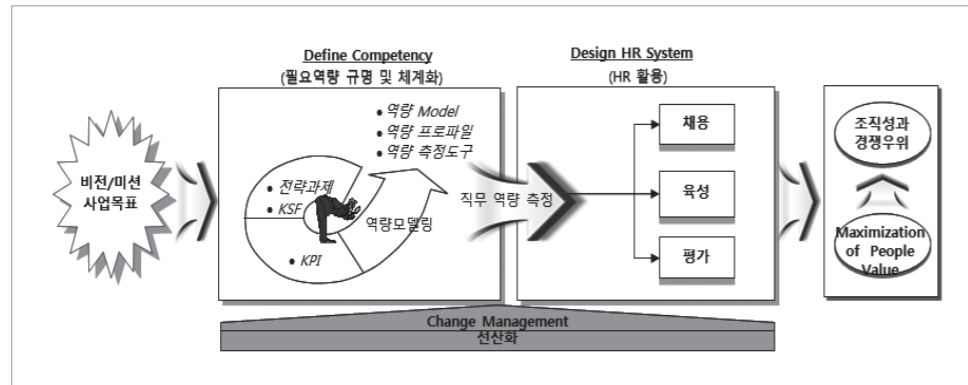
그들은 조직차원에서 주변 환경이나 시장의 변화·혁신에 발맞추어 빠르게 변화할 수 있는 조직의 능력을 이끄는 기본적인 KSAOs를 검증하는 것이 중요하다고 주장하였음. 여기서 그들이 사용하는 역량이라는 용어는 자의적이며, 조직에서의 공동체적인 학습(the collective learning in the organization)으로 귀착된다고 볼 수 있음.

- 이러한 핵심역량의 개념은 인적자원 관련 분야에 큰 영향을 주었음. 인적자원 관리에서 Prahalad와 Hamel(1990)의 아이디어는 ‘핵심역량을 구현하는 인간의 기술(human skills that embody core competencies)’을 구명하는 방법에 대한 관심을 불러일으켰음.
- 즉, 핵심역량을 형성하는 데 필요한 ‘사람을 구현한 기술(people-embodied skill)’의 중요성을 부각시킴으로써 개인수준의 역량에 대한 관심도 동시에 증폭시켰음.

4.2.3 역량관련 용어

- **역량구조**는 개별 역량의 속성에 따라 구조화된 역량모델의 기본 골격임.
- **역량사전**은 역량명, 정의, 주요 행동지표, 관련 지식, 기술, 태도와 숙련도 수준 등을 체계적으로 종합한 역량기술서임.
- **역량중심 인적자원관리**란 조직의 성과 개선 및 조직 구성원의 성공적인 역할 수행에 필요한 지식, 기술, 태도의 총체인 역량에 기반하여, 조직 구성원이 자신의 업무를 수행함에 있어 최대한의 능력을 발휘할 수 있도록 지원하는 일련의 인적자원관리 활동임.
- **역량중심 인적자원개발**은 역량중심인적자원관리 활동의 한 부분으로 다양한 학습 또는 비학습적 개입 방안을 제공하여 조직구성원의 역량을 체계적으로 개발하는 활동임.

그림 19 CBHRD의 전체상



- **비전(Vision)**은 바람직한 미래를 나타내는 단순하면서도 강력한 이미지나 표현으로, 조직의 근본적인 목표, 방향, 전략적인 의도를 정의하고 전달하는 기능임.
- **미션(Mission)**은 상품, 시장, 테크놀로지 등의 측면에서 사업 영역에 대한 요약된 진술, 사업의 초점을 정의함.
- **핵심능력(Core Capability)**은 차별적인 경쟁 우위의 바탕을 이루는 업무 프로세스, 구조, 시스템, 테크놀로지 등의 총체적 개념임.
- **핵심역량(Core Competency)**은 핵심능력을 창조하고 조절하며, 동시에 그 기초가 되는 개인이나 팀의 지식, 기술, 태도, 내적 특성 등 조직 구성원들이 공유하는 가장 중요한 역량임.
- **역량 요소(Competency Element)**는 개인의 사고, 행동 및 대화를 통해 드러나는 구체적인 지식, 기술, 내적 특성임.
- **역량 메뉴(Competency Menu)**는 조직 전체 또는 특정 사업 부문의 가치 사슬(Value Chain)과 관련된 산출물을 생산하는 데 필요하다고 확인된 지식, 기술, 내적 특성의 목록임.
- **고성과자 역량(High Performer Competency)**은 특정한 직무나 업무 프로세스에서 탁월한 성과를 뒷받침하는 개인의 짓기, 기술, 내적 특성의 특징과 측정 가능한 행동 패턴임.

- **내적 특성(Commitment)**은 특정한 산출물이나 결과를 얻기 위해 사고하고 말하고 행동하는 경향성, 대화를 통해 의식적으로 표현되거나 다양한 과업, 데이터, 사람, 상황에 일관성 있게 나타남으로써 추론이 가능함. 의식화의 수준에 따라 태도, 신념, 가치, 정신적 모델, 사고 경향, 동기, 자기 개념 등으로 구분됨.
- **행동(Behavior)**은 관찰이나 측정이 가능한 일련의 신체적 활동, 언어, 비언어적 단서임.
- **동기(Motives)**는 개인이 일관되게 품고 있거나 원하는 어떤 것으로 행동의 원인이 되며, 특정한 행위나 목표를 향해 행동을 '촉발시키고, 방향을 지시하며, 선택하도록' 작용하는 것임.
- **특질(Traits)**은 신체의 특성, 상황 또는 정보에 대한 일관적 반응성임.
- **자기개념(Self-concept)**은 태도, 가치관, 또는 자기상(Self-image)을 말하며, 주어진 상황에서 단기적으로 나타내는 반응적 행동에 영향을 주는 요소임.
- **지식(Knowledge)**은 정보의 집합체(경험이나 연구를 통해 얻어진 데이터, 사실, 추론, 결론, 개념, 모델, 이론 등)를 의식적으로 접근할 수 있고, 사고의 형태도 조직화된 것임.
- **기술(Skill)**은 특정한 신체적 또는 정신적 과제를 수행할 수 있는 능력으로, 정신적 또는 인지적 기술은 분석적 사고(지식과 데이터를 처리하고, 인과관계를 규명하며, 데이터 및 계획을 조직화하는 능력)와 개념적 사고(복잡한 데이터의 패턴을 인식할 수 있는 능력)를 포함함.

4.2.4 역량구조 설정

- 역량의 명칭을 다양하게 사용하지만 구조는 거의 같음. 일반적으로 역량의 구조는 기본적 역량(foundation competency)과 기술적 역량(technical competency)으로 구분되며, 기술적 역량은 다시 공통역량과 차별역량으로 나누어짐.

- 기본적인 역량은 조직구성원 전체에게 나타나는 행동으로 조직의 핵심적인 역량, 가치, 문화와 깊은 연관성을 가지고 있음. 직책, 직위, 업무와 상관없이 조직구성원이 라면 누구나 갖추어야 할 역량임.
- 기술적 역량 중 공통역량은 조직의 임직원들이 자신이 담당하고 있는 역할을 효과적이고 효율적으로 수행하기 위해서 필요한 역량임. 각각의 임직원들은 팀원, 팀장, 실·국장의 역할을 수행하기 위해 필요한 역량으로 '직책별 역량'이라고도 함.
- 기술적 역량 중 차별역량은 자신이 담당하는 업무의 전문성을 확보하여 높은 성과를 창출하기 위한 역량으로 '직무별 역량'이라고 함.

그림 20 역량모델의 Output Image

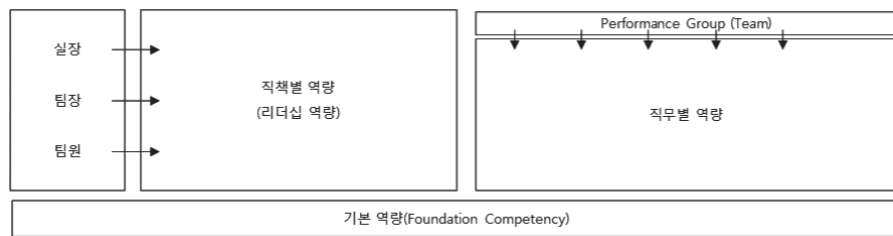
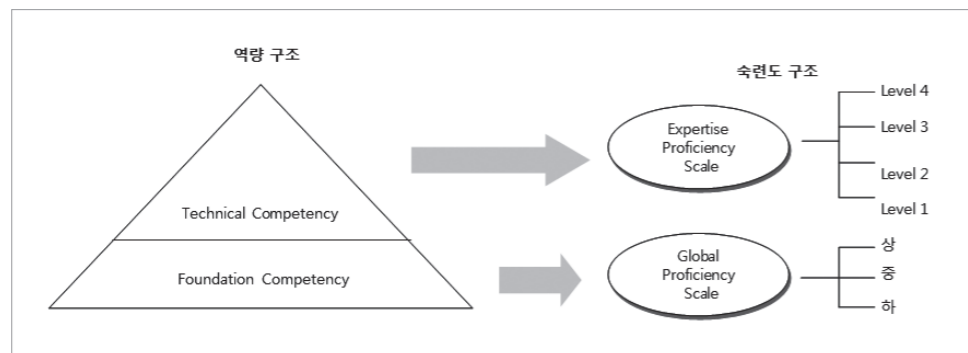
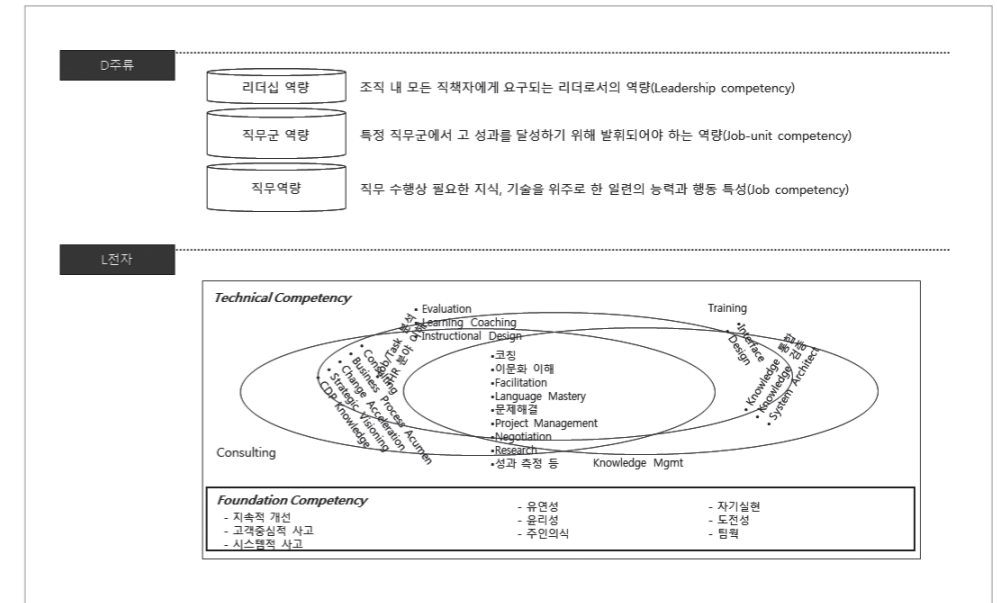


그림 21 역량구조에 따른 숙련도의 구조



- 우리나라 기업의 예시

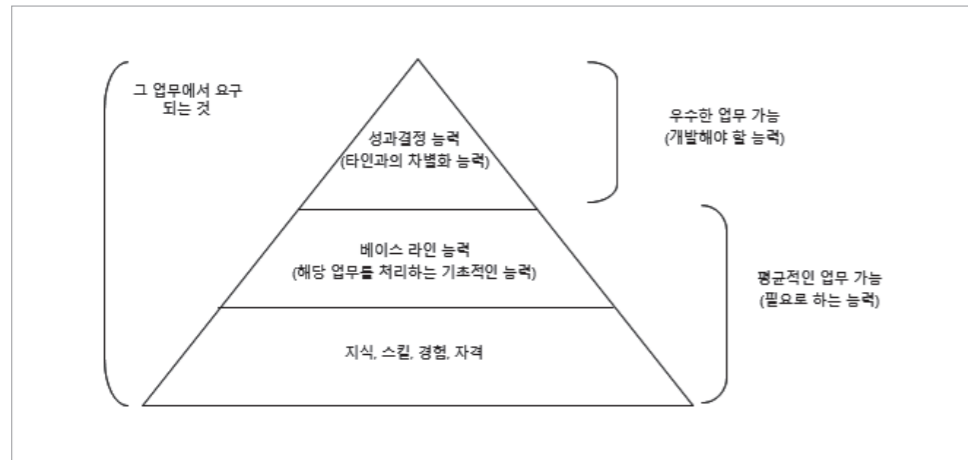
그림 22 우리나라 기업의 예시



4.2.5 거시적 역량구조의 설정

- 어느 한 가지 업무에 있어서, 역량모델은 베이스 라인 능력과 성과결정 능력으로 구분될 수 있음.
- 베이스 라인 능력은 보통의 업적을 내고 있는 사람과 높은 업적을 내고 있는 사람의 역량을 비교 분석했을 때 공통부분임.
- 푼 라인 능력은 보통의 업적을 내는 사람에게는 없는데, 높은 업적을 올리고 있는 사람에게 볼 수 있는 역량임.

그림 23 거시적 역량구조



○ 기본역량 개발 프로세스

- 조직의 핵심가치와 역량추출 : 전략과제, 조직의 미션과 비전, CEO 메시지 등을 확인함. 일반적으로 경영층 및 SME와의 Interview, Workshop을 많이 활용함.
- 역량정의 및 행동 도출 : 추출된 역량을 먼저 정의하고 행동을 도출하는 방법과 추출된 역량을 관련된 행동을 도출하여 유목화하여 역량을 정의하는 방법이 함께 사용될 수 있음.
- Foundation Competency 모델 초안 개발 : 1차 개발된 구성원의 특성을 검토하여 우선순위를 정함. MECE에 의거하여 행동들이 서로 중복되었거나 빠진 것이 있는지 확인함.
- Foundation Competency 목록 확정 : 도출된 Foundation Competency가 조직의 핵심 역량과 공유 가치와 연계되어 있는지 검토하고, 각 Foundation Competency의 정의가 간단명료하게 기술되어 있고 조직의 Management Level별로 수행해야 할 업무 및 역할과 연계되어 있는지 확인함. 개발된 초안을 검증하여 삭제 또는 추가 할 필요가 있는 내용이 있을 경우 Foundation Competency 목록 최종본에 반영함.

그림 24 기본역량 개발 프로세스

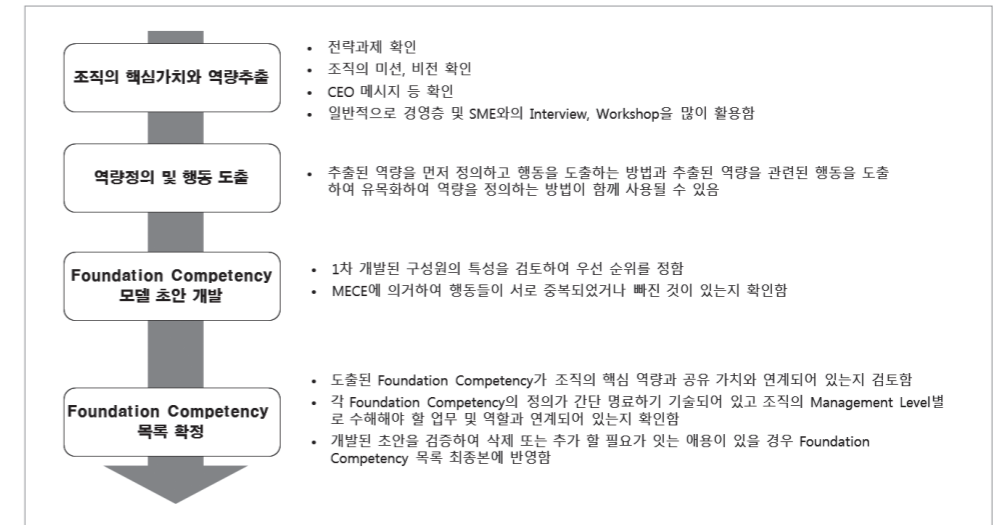
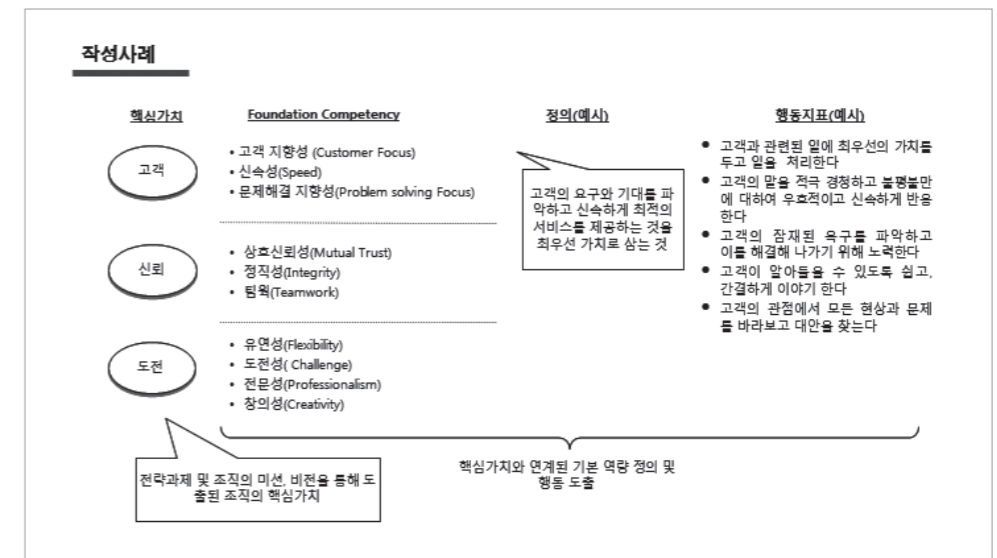


그림 25 기본역량 개발 프로세스 작성사례

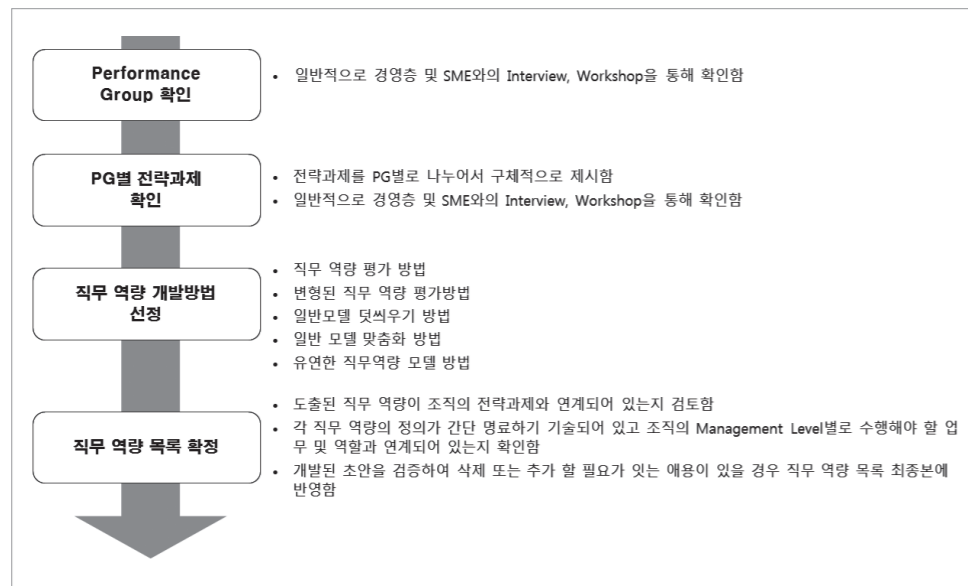


○ 직무역량 개발 프로세스

- Performance Group(PG) 확인 : 일반적으로 경영층 및 SME와의 Interview, Workshop을 통해 확인함.

- PG별 전략과제 확인 : 전략과제를 PG별로 나누어서 구체적으로 제시하고, 일반적으로 경영층 및 SME와의 Interview, Workshop을 통해 확인함.
- 직무역량 개발방법 선정 : 직무 역량 평가 방법, 변형된 직무 역량 평가방법, 일반모델 덧씌우기 방법, 일반 모델 맞춤화 방법, 유연한 직무역량 모델 방법 등이 있음.
- 직무역량 목록 확정 : 도출된 직무 역량이 조직의 전략과제와 연계되어 있는지 검토하여, 각 직무 역량의 정의가 간단명료하게 기술되어 있고 조직의 Management Level별로 수행해야 할 업무 및 역할과 연계되어 있는지 확인함. 개발된 초안을 검증하여 삭제 또는 추가 할 필요가 있는 내용이 있을 경우 직무 역량 목록 최종본에 반영함.

그림 26 직무역량 개발 프로세스



○ 직무역량 개발 방법

- 직무역량 평가방법

- 직무구성요소(즉, 직무의 과제 및 직무 활동, 역할, 조직의 환경 및 이슈)와 우수한 직무성과자의 요건을 조사한 뒤 우수한 성과자의 특성을 조사해서 직무역량모델을 구성하고 개발하고 검증하는 일련의 단계를 거침.

- 이 방법은 주로 인터뷰를 통해 실시되며, 보통의 직무성과와 탁월한 직무성과를 구분하는 핵심적인 직무역량을 도출하는 데 유용함. 또한 성과규모나 특성을 관찰하고 정의하기 어려운 직무(즉, 추상적인 역량이 상당부분 필요한 역량)를 분석하는 데 유용하며, 다양한 분야에 적용할 수 있으며, 매우 포괄적인 역량을 파악하기 때문에 사실상 모든 역량 개발 프로젝트에서 유용하게 사용됨.
- 그리고 직무의 내적 실상을 조사하기 때문에 도출된 역량들은 직무 성과 요건과 관련하여 사람들이 말하는 의견이나 가정이 아닌 실제적이고 구체적인 직무 성과 행동들이며, 실제 성공적인 직무 수행에 필요한 정의적인 속성을 확인하는 데 유용함.
- 그러나 해당직무에 대한 우수한 성과자와 일반 성과자와의 일대일 인터뷰를 수행하기 때문에 시간과 비용이 많이 소모된다는 단점이 있음.

그림 27 직무역량 평가방법 개발절차

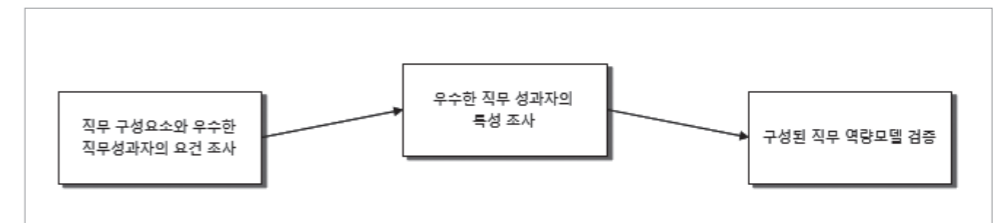


표 17 직무역량 평가방법 개발절차의 단계별 활동

| 단계 | 활동 |
|---------------------------|--|
| 직무 구성요소와 우수한 직무성과자의 요건 조사 | <ul style="list-style-type: none"> • 컨설턴트와 조직경영층의 합의하에, PG별 직무 전문가들로 포커스 그룹 구성(조직의 경영층, 임원, 중간관리자, 영향력 있는 조직의 리더가 참여할 수 있음) • 직무 성과 요건을 직무 아웃풋의 형태로 정의 <ul style="list-style-type: none"> - 고객만족지수나 수익 - 업무처리량 및 마감속도 - 생산성 지수 - 품질척도 • 우수성과자의 개인특성 나열 • 우수성과의 중요도 선정 • 우수 직무 성과자 선별 |

| | |
|---------------------------------|---|
| <p>우수한 직무 성과자의 특성 조사</p> | <ul style="list-style-type: none"> • 컨설턴트는 직무관찰, 인터뷰(CBI) 등을 통해 우수한 직무성과자와 평균 수준의 성과자의 특성을 구분함 <ul style="list-style-type: none"> - 우수한 직무성과자에만 있는 역량 - 우수한 직무성과자와 평균적인 직무성과자 모두에게 있는 역량 |
| <p>구성된 직무 역량모델 검증</p> | <ul style="list-style-type: none"> • 컨설턴트는 다음의 세 가지 방법 중 하나를 활용하여 구성된 직무역량 모델을 검증함(주로 세 번째 방법을 많이 활용함) <ul style="list-style-type: none"> - 최초 연구의 반복 - 대체 연구절차의 적용 - 전문가로 구성된 패널을 활용하여 타당성을 검증함 |

■ 변형된 직무역량 평가방법

- 한 가지 차이점만을 제외하면 직무역량 평가 방법과 동일함.
- 여기서는 해당 직무에 대한 우수한 직무성과자와 평균적인 성과자와 일대일 인터뷰를 수행하는 대신 주요행동인터뷰(Critical Behavior Interview: CBI)에서 이용되는 질문들을 서면으로 인터뷰 대상자들에게 전달한 후 응답자들이 결정적인 행동 스토리를 직접 작성하게 함.
- 그들의 스토리는 본질적으로 그들의 직무 경험을 재구성한 것이어서 대부분 일대일 인터뷰에 비해 세부적인 정보를 얻기가 힘들며, 면담자와 직원 사이의 상호작용이 배제되어 있기 때문에 면담자가 얻고자 하는 정확한 응답을 얻기 힘들. 또한 이러한 유형의 설문조사는 응답자가 응답 작성에 시간과 노력을 투자하기를 회피하는 경우가 많다는 것도 이 방법의 단점임.

그림 28 변형된 직무역량 평가방법 개발절차

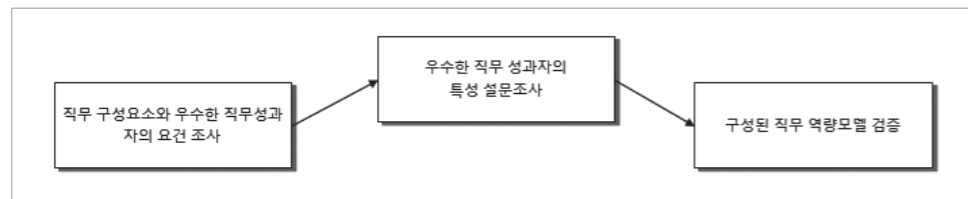


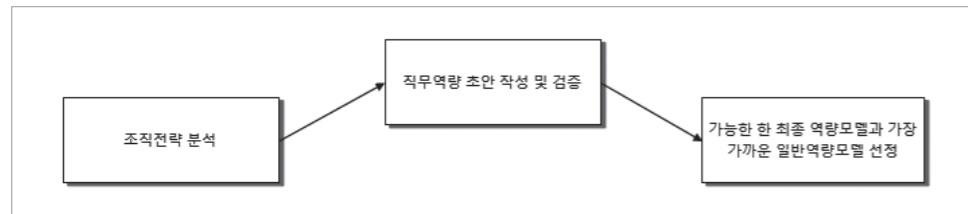
표 18 변형된 직무역량 평가방법 개발절차의 단계별 활동

| 단계 | 활동 |
|---|---|
| <p>직무 구성요소와 우수한 직무성과자의 요건 조사</p> | <ul style="list-style-type: none"> • 컨설턴트와 조직경영층의 합의하에, PG별 직무 전문가들로 포커스 그룹 구성(조직의 경영층, 임원, 중간관리자, 영향력 있는 조직의 리더가 참여할 수 있음) • 직무 성과 요건을 직무 아웃풋의 형태로 정의 <ul style="list-style-type: none"> - 고객만족지수나 수익 - 업무처리량 및 마감속도 - 생산성 지수 - 품질적도 • 우수성과자의 개인특성 나열 • 우수성과의 중요도 선정 • 우수 직무성과자 선별 |
| <p>우수한 직무성과자의 특성 조사</p> | <ul style="list-style-type: none"> • 컨설턴트는 설문조사를 통해 우수한 직무성과자의 특성을 파악함 |
| <p>구성된 직무역량 모델 검증</p> | <ul style="list-style-type: none"> • 컨설턴트는 다음의 세 가지 방법 중 하나를 활용하여 구성된 직무역량 모델을 검증함(주로 세 번째 방법을 많이 활용함) <ul style="list-style-type: none"> - 최초 연구의 반복 - 대체 연구절차의 적용 - 전문가로 구성된 패널을 활용하여 타당성을 검증함 |

■ 일반모델 덧씌우기 방법

- 한 직무역량 평가 방법처럼 모든 단계들을 모두 거칠 필요가 없으며, 기존에 이미 만들어진 역량모델을 이용하는 것임.
- 이 방법은 조직의 직무전문가들로 구성된 포커스 그룹을 만들고 이들의 브레인스토밍(Brainstorming)을 통해 역량 모델의 초안을 만든 다음 조직 내 우수한 성과자들의 검토를 통해 검증받음.
- 그 뒤, 최종 역량모델과 전략적 상황 정보를 통해 가능한 한 최종 역량모델과 가장 가까운 일반적인 모델을 선정하는 것이다. 따라서 이 모델은 어느 정도 조직에 맞지 않은 부분이 있을 수 있으나 시간과 비용을 줄이면서 역량모델을 개발하는 데는 유용함.

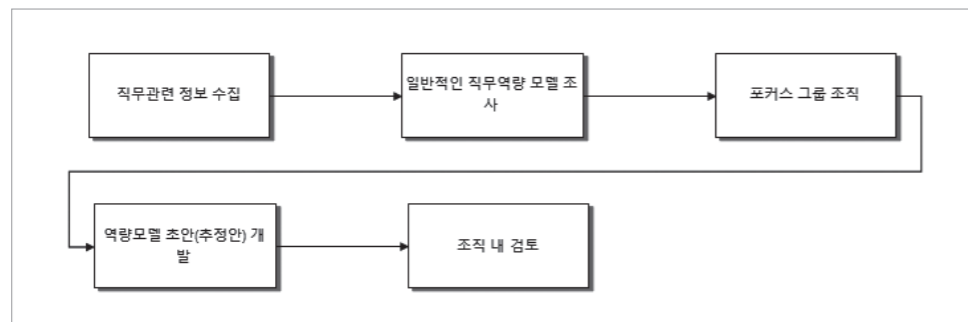
그림 29 일반모델 덧씌우기 방법 개발절차



■ 일반모델 맞춤화 방법

- 일반적인 역량모델이나 역량의 세부 내용들을 바탕으로 특정직무나 산출물(output), 그리고 직무환경에 맞춰 역량모델을 수정해 나가는 방법임. 이 방법은 하나의 직무에 활용될 수도 있고 동시에 여러 직무 조직에 활용될 수도 있음.

그림 30 일반모델 맞춤화 방법 개발절차

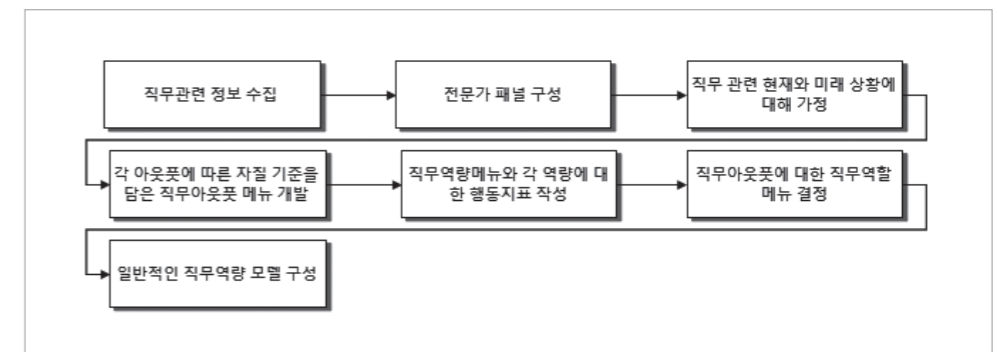


■ 유연한 직무역량모델 방법

- 정보화 시대의 도래와 함께 직무현장에서는 직무설계와 직무역할, 직무산출물(output), 그리고 성과에 필요한 역량 등이 급속하게 변화되고 있는데, 그에 따라 나타남.
- 전통적으로 조직에서의 직무설계는 주변 환경, 직무, 역할, 직무산출물, 직무산출물에 대한 요구수준, 그리고 필요로 하는 역량 등이 장기적으로 안정되어 있다는 가정을 바탕으로 함.
- 그러나 현재의 비즈니스 및 경제 환경과 직무설계, 직무산출물, 그리고 성공적인 직무성과에 필요한 역량은 매우 불안정하며 유동적임.

- 유연한 직무모델 방법은 다른 방법들에 비해 역량, 직무산출물, 역할 등이 보다 포괄적이고 일반적인 방식으로 제공하기 때문에 상황변화에 쉽게 대처할 수 있음. 실제 현장에서 조직구성원들은 역량모델을 자신의 현실에 맞게 개별화하고 그 모델에 맞춰 성과 계획을 세우는데, 이 때 포괄적이고 일반적인 자료들이 필요함.
- 이러한 직무역량이나 직무산출물 등 가공되지 않는 포괄적이고 일반적인 자료는 변화가 일어났을 때 관찰하기 쉽기 때문에 이에 따라 성과 목표나 성과 개발계획을 좀 더 쉽게 검토하고 변경할 수 있음.

그림 31 유연한 직무역량 모델 방법



4.2.6 역량에 따른 척도

- 역량의 척도를 설정하는 방법은 크게 BOS(Behavior Observation Scales) 방식과 BARS(Behaviorally Anchored Rating Scales) 방식의 2가지로 구분할 수 있음.
- BOS(Behavior Observation Scales) 방식
 - 성격 : BOS 방식은 역량 특성을 다차원으로 행동지표화한 것이라 할 수 있음. 절차적이고 묵시적인 요소에 주로 활용할 수 있으며, Likert Scale과 유사함.
 - 장점 : 역량의 척도를 이해하기 쉽고, 사용 및 개발이 비교적 쉬움.
 - 단점 : 역량 진단 시, 평가자의 주관성이 개입될 가능성이 높음.

그림 32 BOS 방식 예

| 예시 | | 고객지향성의 BOS방식 Scale | | | | |
|---|--|--------------------|---|--------|---|---|
| ■ 고객지향성 1. 고객의 요구를 적극적으로 파악하고 피드백 한다. 2. 고객입장에서 고객의 불만을 처리한다. 3. 고객과의 접촉에서 친절하고 겸손하게 응대한다. | | 거의 그렇지 않다 | | 항상 그렇다 | | |
| | | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| | | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| | | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

■ BARS(Behaviorally Anchored Rating Scales) 방식

- 성격 : 개별역량의 수준별로 특성을 정의하는 방법임. 주로 명확한 Technical 역량과 관련된 요소에 주로 활용할 수 있음.
- 장점 : 수준별 정의가 명확하고, 평가자의 주관성이 개입될 여지가 적으며, 육성 및 코칭에 있어서 명확한 수준별 목표를 제시해 줌.
- 단점 : 역량별로 정확한 수준을 정의하기가 어려우며, 많은 시간이 소요됨. BOS 방식에 비해 개발이 어려움.

그림 33 BARS 방식 예

| 예시 | | 특정 직무(운할유 제조)에서의 BARS방식 Scale | |
|---|--|-------------------------------|--|
| ■ 운할유 제조 역량 1. P1 : - 제품명과 개략적인 용도, 포장단위를 알고 있다. - 제품제조기술과 관련된 용어를 인지한다. 2. P2 : - 운할유의 구성요소/제조공정을 설명한다. - 경쟁사 제품과의 대비표를 작성할 수 있다. 3. P3/4 : . . . 4. P5 : - 운할유 전문가로서 내부/외부 관계자(고객/학회/협회)에게 교육을 시킬 수 있다. - 향후 운할유제품기술동향을 파악하고 환경변화에 대비하여 새로운 규격 및 성능의 기준을 제시한다. | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

- BARS 방식은 역량의 특성에 따라 다양한 척도가 활용됨.

표 19 역량의 특성에 따른 BARS 방식의 척도

| No | 구분 | 정의 |
|----|--------------------------------------|--|
| 1 | Unscaled | <ul style="list-style-type: none"> • 하나의 Competency에 대해 여러 개의 행동을 기술함 • 직책, 관리계층, 기능 간에 차이가 없음 • 행동의 유무로 Competency 수준을 구별함(Yes/No) |
| 2 | Global Proficiency Scale | <ul style="list-style-type: none"> • 전통적인 평가방식을 활용함 (보통, 우수, 탁월 혹은 상, 중, 하) • 단순한 Competency Approach를 유지함 • 성과 수준을 3가지 범주로 나눠 각각 한 가지씩 행동을 기술함 |
| 3 | Level of Expertise Proficiency Scale | <ul style="list-style-type: none"> • 각 수준은 서로 다른 성과 수준을 나타내는 구체적인 행동으로 묘사됨 • 상위 수준으로 발전하기 위해서는 더 낮은 수준에서 요구되는 지식 / Skill의 전문성을 확보하는 것을 가정함 |
| 4 | Organizational Role Hierarchy Scale | <ul style="list-style-type: none"> • 구성원의 역할에 근거를 둠 • 조직의 관리 계층에 따라 기대되는 행동이 상이함 |

표 20 Unscaled 예

| Competency 명 | 의사소통 |
|--------------|--|
| 정의 | 다른 사람과 정보를 주고받는 것 |
| 행동 | <ul style="list-style-type: none"> • 효과적으로 프리젠테이션을 제공함 • 분명하게 말을 함 • 분명하고 구체적으로 글을 작성함 • 적극적으로 경청함 • 질문에 적절히 응함 |

표 21 Global Proficiency Scale 예

| Competency 명 | 의사소통 | |
|-------------------|------|----------------|
| Proficiency Level | 보통 | • 솔직하게 말함 |
| | 우수 | • 쌍방 의사소통을 함 |
| | 탁월 | • 다른 사람들을 고무시킴 |

표 22 Level of Expertise Proficiency Scale 예

| Competency 명 | | 의사소통 |
|-------------------|-----|------------------|
| Proficiency Level | 초보자 | • 떠듬거림 |
| | 초급 | • 이름을 사용함 |
| | 중급 | • 문장을 사용함 |
| | 고급 | • 대화를 나눔 |
| | 전문가 | • 청중에게 프리젠테이션을 함 |
| | 대가 | • 일반 대중을 고무시킴 |

▣ 학습이론에 근거를 두고 Proficiency Level을 분류하는 방법

Bloom의 Taxonomy

- P1: Knowledge
- P2: Comprehension
- P3: Application
- P4: Analysis
- P5: Synthesis
- P6: Evaluation

Merrill의 Taxonomy

- P1: Remember
- P2: Understand
- P3: Use
- P4: Find

▣ 개념과 기법에 대한 이해와 숙련도를 바탕으로 Proficiency Level을 분류하는 방법

- P0: No Basis
- P1: Novice (기본적인 개념과 기법 이해, 코칭과 관리감독 하에 적용 가능)
- P2: Apprentice (기본적인 개념과 기법 이해, 코칭과 관리감독 없이 적용 가능)
- P3: Professional (더 발전된 개념과 기법 이해, 코칭과 관리감독 하에 적용 가능)
- P4: Seasonal Professional (더 발전된 개념과 기법을 독자적으로 개발/적용)
- P5: Expert (해박한 전문성 때문에 Learning Center 근무자는 물론 고객도 추구하는 표상)
- P6: Thought Leader (Learning center 내외에서 타의 추종을 불허하는 해당 분야의 선구자로서 새로운 개념과 기법을 창조함)

표 23 Organizational Role Hierarchy Scale 예

| Competency 명 | | 의사소통 |
|--------------|------|---------------------|
| Role Level | 보조사원 | • 일(Task)에 대해 의사소통함 |
| | 감독자 | • 지도방법에 대해 의사소통함 |
| | 전문가 | • 업무수행기법에 대해 의사소통함 |
| | 관리자 | • 사업계획에 대해 의사소통함 |
| | 임원 | • 조직의 비전에 대해 의사소통함 |

표 24 Career / Contribution Stages Scale 예

| Competency 명 | | 의사소통 |
|--------------------|--------------|----------------|
| Contribution Stage | Learning | • 사용하는 어휘를 학습함 |
| | Contributing | • 아이디어를 제안함 |
| | Mentoring | • 다른 사람을 이해시킴 |
| | Shaping | • 메시지를 분명히 함 |

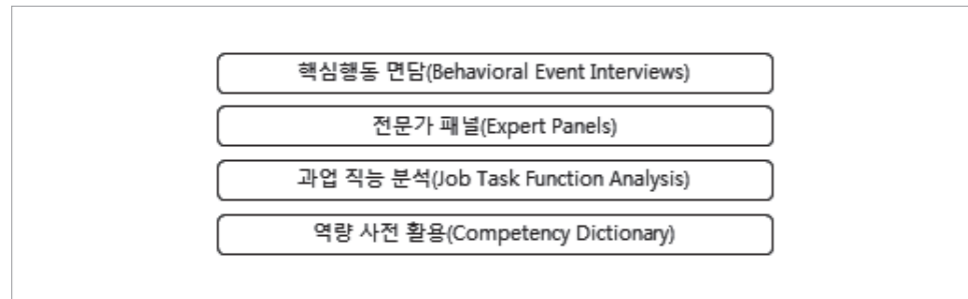
▣ Scale 선정 시, 고려사항

- **목표로 하는 Competency-based Process/Program의 유형과 수** : 예를 들어 선발 및 성과관리 등 Competency-based Approach의 적용 분야나 Competency Model을 적용할 직무의 수에 따라 숙련도 척도를 결정할 수 있음.
- **포함할 Competency의 유형 및 적용 의도** : Foundation Competency는 Competency의 존재 유무에 따라 평가하는 것이(Unscaled 사용), Technical Competency의 경우는 Competency의 숙련도를 더욱 차별화하고 후계자를 체계적으로 양성하려면 Level of Expertise Proficiency 척도가 적절함.
- **조직문화** : 단순한 척도로 할 것인지 아니면 세분화된 척도로 할 것인지는 구성원의 수용 및 지지도에 따라 결정 하는 것이 바람직함.
- **자원의 가용성** : 시간, 예산, 직무/역할에 대한 정보 및 숙련도임.

4.2.7 역량모델 개발기법과 전략

- 역량모델 개발기법 전략은 핵심행동 면담(Behavioral Event Interviews), 전문가 패널(Expert Panels), 과업 직능 분석(Job Task Function Analysis), 역량사전 활용(Competency Dictionary)으로 구성되어 있음.

그림 34 역량모델 개발기법 전략



- 각 개발기법들의 장·단점 및 특징은 다음과 같음.

표 25 역량모델 개발기법의 장·단점 및 특징

| 방법 | 장점 | 단점 | 특징 |
|---------------------------------------|--|---|--|
| 행동사건 면담 (Behavioral Event Interviews) | <ul style="list-style-type: none"> 타당성이 높음 성공적 직무 수행에 직결된 풍부한 행동자료 수집이 가능함 | <ul style="list-style-type: none"> 시간, 비용이 많이 듦 핵심 행동 사건의 기준이 불명확함 | <ul style="list-style-type: none"> High Performer를 선정하 여성과와 직결되는 행동 특성을 면담을 통해 규명함 |
| 전문가 패널 (Experts Panels) | <ul style="list-style-type: none"> 짧은 시간에 방대한 자료를 수집할 수 있음 | <ul style="list-style-type: none"> 개인의 그릇된 통념이나 가치가 개입될 수 있고, 집단 사고의 부정적인 영향이 존재할 수 있음 | <ul style="list-style-type: none"> 조직 내부 전문가들이 고성과의 직무 수행자들에게서 발견되는 특성들을 확인함 |
| 과업 직능 분석 (Job Task Function Analysis) | <ul style="list-style-type: none"> 직무 수행에 요구되는 전문적인 과업 속성을 구체화함으로써 인지적 스킬을 귀납적으로 도출하고, 다른 방법으로 수집된 자료를 검증하거나 보완할 수 있음 | <ul style="list-style-type: none"> 직무 자체의 특성이 강조되고 과업을 열거하다 보면 지나치게 상세한 정보가 제공되어 일상적인 활동과 중요한 과업을 분리하기 어려움 | <ul style="list-style-type: none"> 과업 수행에 요구되는 직무 수행자의 직무 행동을 중심으로 직무 내용과 성공적인 직무 수행에 필요한 주요 과업 행동을 분석함 |

| 역량 사전 활용 (Competency Dictionary) | 장점 | 단점 | 특징 |
|---|--|--|----|
| <ul style="list-style-type: none"> 활용이 용이하고 빠름 역량모델 구성 시 집단 프로세스를 촉진함 | <ul style="list-style-type: none"> 결과가 일반적임 행동지표가 구체적이지 못함 | <ul style="list-style-type: none"> 직무, 부문, 조직 등에 필요한 행동을 기술하는 데 활용되는 보편, 표준적 역량들을 사전화하여 역량 요소를 선택해서 모델을 만드는 방법임 | |

- 이들 역량모델 개발 기법 및 전략 중 가장 빈번하게 사용되는 행동사건면담(BEI)과 포커스 그룹 미팅의 장단점을 비교하면 다음과 같음.

표 26 행동사건면담(BEI)과 포커스 그룹 미팅의 장단점 비교

| 방법 | 장점 | 단점 |
|---------------------------------------|---|---|
| 행동사건 면담 (Behavioral Event Interviews) | <ul style="list-style-type: none"> 현업수행자로부터 솔직한 의견을 얻을 수 있음 추가적 세부사항에 대하여 조사할 수 있음 개인의 비밀성에 대한 걱정을 덜 수 있음 현장을 잘 아는 피면담자로부터 역할과 조직에 관한 상황을 제공받을 수 있음 | <ul style="list-style-type: none"> 충분한 자료 수집에 장시간이 소요되고 경비가 많이 듦 |
| 포커스 그룹 미팅 | <ul style="list-style-type: none"> 효율적인 방법으로 많은 사람들의 인식을 동시에 수집할 수 있음 그룹 토론의 역동성을 통하여 업무의 성공에 필요한 역량에 관하여 풍부하고, 때로는 기대하지 못한 정보를 얻을 수 있음 | <ul style="list-style-type: none"> 훈련된 촉진자가 필요함 참가자들은 동료들 앞에서 솔직하지 않을 수 있음 집단사고(Group-think)에 의해 자료의 질은 임의로 타협될 수 있음 추가적인 상세한 내용은 조사하기가 어려움 조직화하고 일정을 조정하기에는 상당한 노력이 요구됨 |

- 행동사건면담(BEI)

- 업무를 성공적으로 수행하는 구성원들이 보여주는 행동을 밝혀내는 기법으로 여러 가지 구체적인 질문과 통계적 비교법을 통해 고성과자와 보통 성과자 간의 구별되는 주요 역량이 무엇인지를 밝혀내는 기법임.
- 역량 연구의 기본 원칙은 자신의 동기나 기술에 대해 생각하고 말하는 것은 신빙성이 없으며, 현실적으로 직면한 중대 상황에서 실제로 나타난 행동만이 믿을 수 있음.
- 즉, BEI의 목적은 뛰어난 직무수행자가 직무 상황에서 했던 말이나 생각뿐 아니라 실제로 개인의 특정 상황에 대한 경험으로부터 정보를 얻어내고, 응답내용의 이면

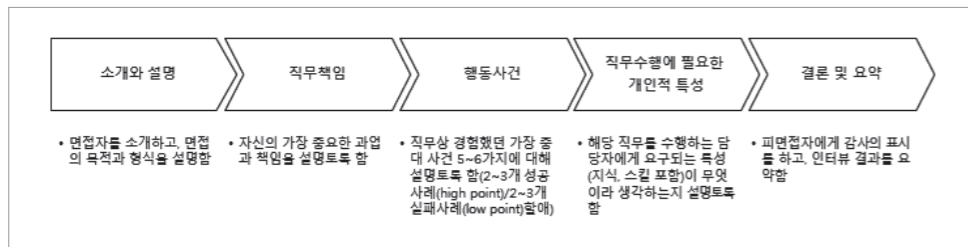
을 분석하여 본인도 미처 파악하지 못한 행동 양식을 파악하는 것이라 할 수 있음.

○ 행동사건면접(BEI)을 시행하기 위한 준비사항

- 피면접자 파악 : 면접자의 성명, 직위는 물론 해당 직무와 그가 속한 조직에 관한 일 마간의 지식 숙지해야 함. 피면접자에 대한 편견이 생기는 것을 방지하기 위해 사 전에 피면접자가 우수자, 혹은 평균자 표본의 어느 쪽에 속하는지 미리 알아서는 안 됨.
- 면접환경 조성 : 1시간 정도 방해 받지 않고 면접할 수 있는 환경을 조성함. 다른 사 람에게 대화 내용이 들리는 곳은 피함. 피면접자 사무실에서 멀리 떨어져서 전화나 방문객의 방해를 받지 않는 곳이 최상임.
- 면접 내용 녹음 준비 : 녹음을 하여 녹취록을 작성하면 피면접자의 동기나 사고의 흐름에 나타나는 뉘앙스를 정확히 포착하는 데 유리함. 면접자의 기록 내용에는 역 량을 파악하는 데 귀중한 자료가 상당 부분 빠져 있을 수 있으며, 면접자의 해석이 개입된, 왜곡된 자료가 될 가능성이 높음. 녹취된 자료는 사례연구, 역할 실습, 모의 직무연습 등 교육 훈련 자료로도 유용함.
- 질문내용 숙지 : BEI의 질문 단계 및 내용을 암기해 두는 것이 좋음.

○ 행동사건면접(BEI)의 실행절차는 소개와 설명, 직무책임, 행동사건, 직무수행에 필요한 개인적 특성, 결론 및 요약

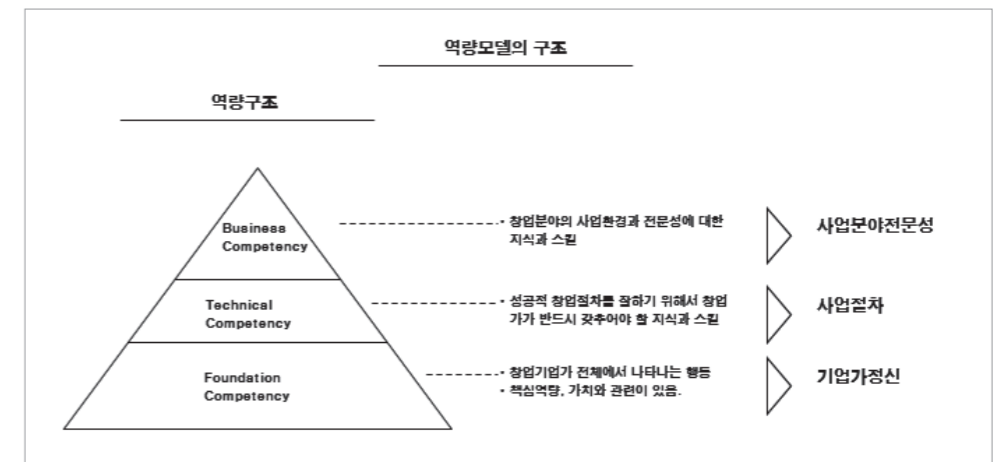
그림 35 행동사건면접(BEI)의 실행절차 및 단계별 주요과업



4.3 교과과정 적용을 위한 창업역량군의 설정

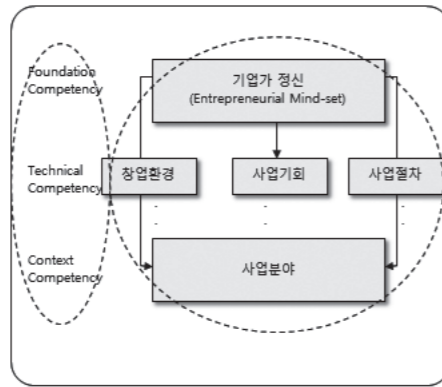
- 역량모델에서 제시된 창업교육 역량군은 기본적역량, 기술적역량(공통역량), 사업 역량(차별적역량)으로 구분하여 창업역량군을 설정하였음.

그림 36 창업역량모델의 구조



- 기본역량은 [그림 37]과 같이 창업과정을 수행하는 기본활동으로 성공적인 창업가 가 가지는 핵심적인 역량과 가치와의 연관성을 가지고 있으며, 창업을 준비하거나 진행하고자 할 때 갖추어야 할 역량으로 기업가정신과 관련이 있음.
- 기술역량(공통역량)의 경우에는 창업의 과정을 수행하는 데 있어, 프로세스 단계 별로 필요한 지식과 스킬에 해당된다고 볼 수 있음.
- 기술역량(차별화 역량: 사업역량)은 창업의 분야별로 확보하고 있어야 할 해당분 야의 전문적인 지식과 스킬에 해당된다고 볼 수 있음.
- 위의 3가지 창업역량군을 창업교육에 있어서 역량모델로 구조화하면 [그림 38]과 같음.

그림 37 창업역량모델



○ 창업역량모델 구성을 교육과정 선정관점에서 보면, 먼저 창업가로서 가져야 할 기본적인 기업가정신역량을 확보하고, 이를 지속적으로 유지해 나가면서 창업과정에서 필요한 기술적역량(창업환경 인식, 사업기회 발굴, 사업절차의 수행)을 개발하고, 관련분야에 대한 지속적 탐색과 학습을 하면서, 사업분야의 전문성(사업분야역량)을 높여나갈 수 있도록 순차적으로 제시함.

○ 구성된 창업역량모델을 가지고, 내부 연구진 및 외부 자문을 거쳐 창업역량군에 대한 정의를 기술하였음.

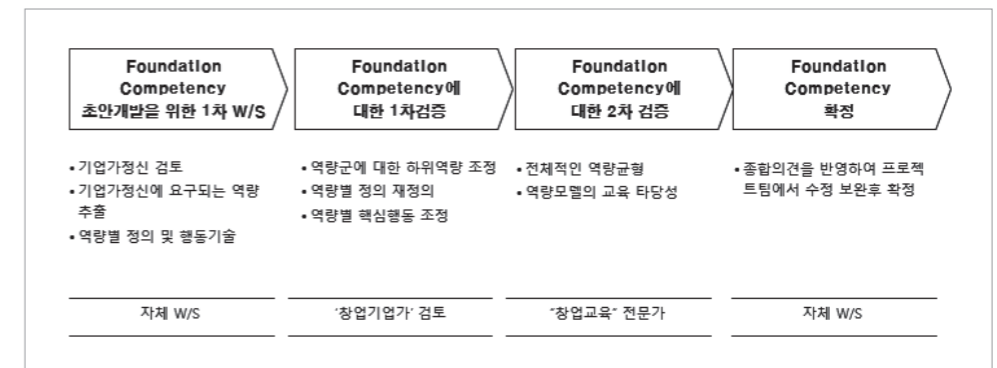
그림 38 창업역량군의 정의

| 역량군 | 역량군 정의 |
|-----------|---|
| 기업가 정신역량군 | · 사업에 대한 비전을 수립하고, 풍부한 창의적 사고를 기반으로 사업에 대한 도전과 열정을 보여줌. |
| 창업환경역량군 | · 다양한 사업환경을 인식하는 틀을 가지고, 창조사회에서의 창업의 중요성과 트렌드를 인식하고, 사업과 연계해 나가는 역량 |
| 사업기회역량군 | · 시장에 대한 지식과 정보를 기반으로 새로운 사업기회를 탐색하고, 성공적인 사업아이템 발굴을 이끌어감 |
| 사업절차역량군 | · 사업계획의 완성과 초기사업진행에 필요한 제반 절차적 지식과 관련 스킬을 체계적으로 진해해 나감 |
| 사업분야역량군 | · 사업관련분야에 대한 종합적인 지식을 토대로 해당사업에 대한 사업타당성 및 사업진행에 심화해 나감. |

○ 선정된 창업역량모델을 기초로 하여, 각 역량군별 하위역량과 각각의 하위역량에 대한 행동지표를 개발하였으며, 개발과정에 있어 각각의 역량군의 속성이 다르기 때문에 하위역량을 도출하는 과정도 별도로 진행하였음.

○ 기업가정신 역량의 경우, 다양한 문헌검토 등을 통해 기업가정신에 속하는 역량들을 도출하고 창업기업가 및 창업교육 전문가의 검증을 거쳐 확정함.

그림 39 기업가정신역량 개발 프로세스



○ 개발논의 결과, 기업가정신 역량군의 하위역량으로는 비전창출, 창의기획, 관계구축, 도전/위기관리 역량이 가장 중요한 역량으로 도출되었으며, 도출된 역량에 대한 정의는 다음 <표 27>과 같음.

표 27 기업가정신 하위역량군의 정의

| 역량군 | 하위역량 | 역량정의 |
|---|------|--|
| "기업가정신" : 사업에 대한 비전을 수립하고 풍부한 창의적 사고를 기반으로 사업에 대한 도전과 열정을 보여줌. | 비전창출 | · 사업창조자로서의 의지와 신념을 가지고 꿈과 성장에 기반을 둔 사업비전을 설계하고, 사업과정에 반영하는 역량 |
| | 창의기획 | · 창업의 모든 과정이 창조활동의 과정임을 인식하고 성과창출에 기반한 창의적 아이디어 도출과 평가, 전개해 나갈 수 있는 역량 |
| | 관계구축 | · 창업의 과정이 개별적, 독립적 과정이 아닌 협력적, 보완적 과정임을 인식하고, 주변과 지속적인 협력과 공생의 파트너십을 구축하는 역량 |

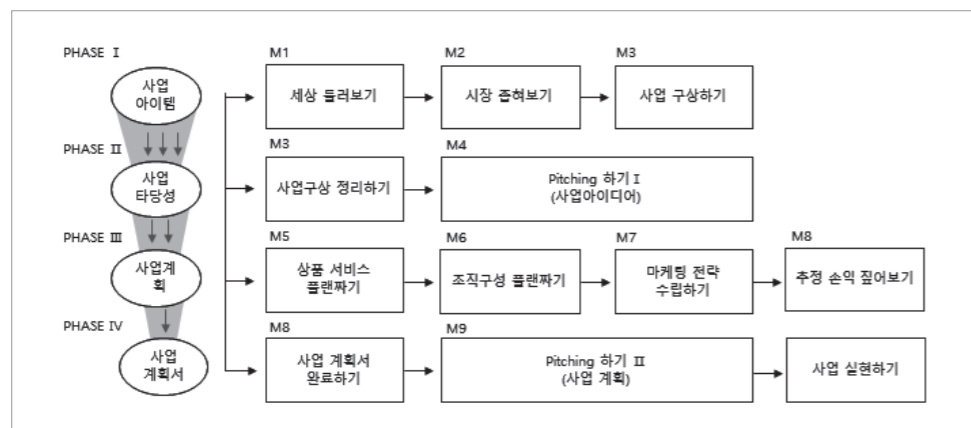
- 도출된 하위역량의 정의를 근거로 하여 역량모델의 하위행동 도출방식(BOS 방식)에 따라 각각의 역량을 관찰 가능한 행동문항으로 구성하여 최종적으로 기업가정신 역량모델을 정의하였음.

표 28 기업가정신 하위역량군의 행동

| 역량군 | 하위역량 | 역량행동 |
|---|------|---|
| "기업가정신" : 사업에 대한 비전을 수립하고 풍부한 창의적 사고를 기반으로 사업에 대한 도전과 열정을 보여줌. | 비전창조 | <ul style="list-style-type: none"> • 창업에 대한 강한 열정과 신념을 보여준다. • 자신의 미래에 대해 탐색하고 검증한다. • 사업비전을 구체화하고, 가시화 한다. |
| | 창의기획 | <ul style="list-style-type: none"> • 창의적 생각을 도와줄 수 있는 다양한 기법과 지식을 알고 있다. • 항상 다양한 관점에서 사물을 보고, 새로운 개념을 발견할 수 있다. • 새로운 생각과 아이디어를 사업적 관점으로 바라보고 평가할 수 있다. |
| | 관계구축 | <ul style="list-style-type: none"> • 대인관계 형성에 필요한 인품, 대화 등 기본스킬을 확보하고 있다. • 다양한 인맥을 찾아내고, 필요정보와 연관지어 네트워킹한다. • 주요 관계자와의 협력적 파트너십을 구축한다. |

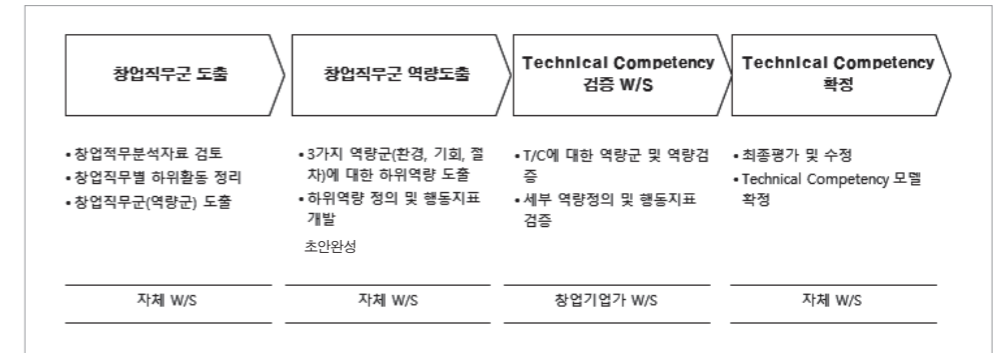
- 두 번째 역량군인 기술적역량(Technical Competency)은 업무수행 과정에서 필요한 역량으로 역량도출 과정을 기본역량과는 달리, 실제 창업을 수행하는 업무절차를 분석하여 하위역량을 도출함.

그림 40 기술적역량 개발 프로세스



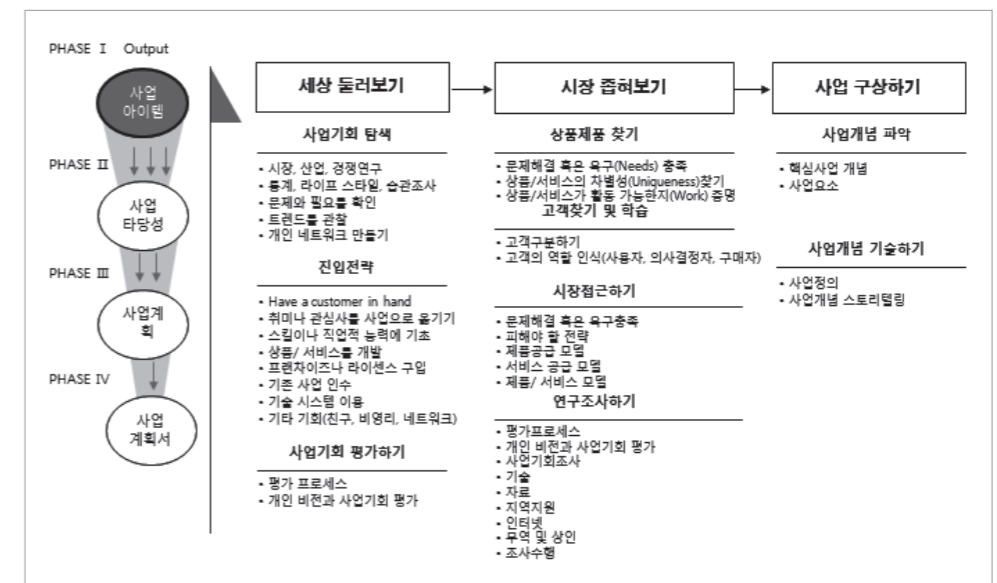
- 기술적역량을 도출하기 위하여 창업의 과정을 문헌연구 및 내부논의를 거쳐 다음과 같이 4단계로 분석하고 세부수행단계를 분석함.

그림 41 기술적역량 도출을 위한 창업과정 분석



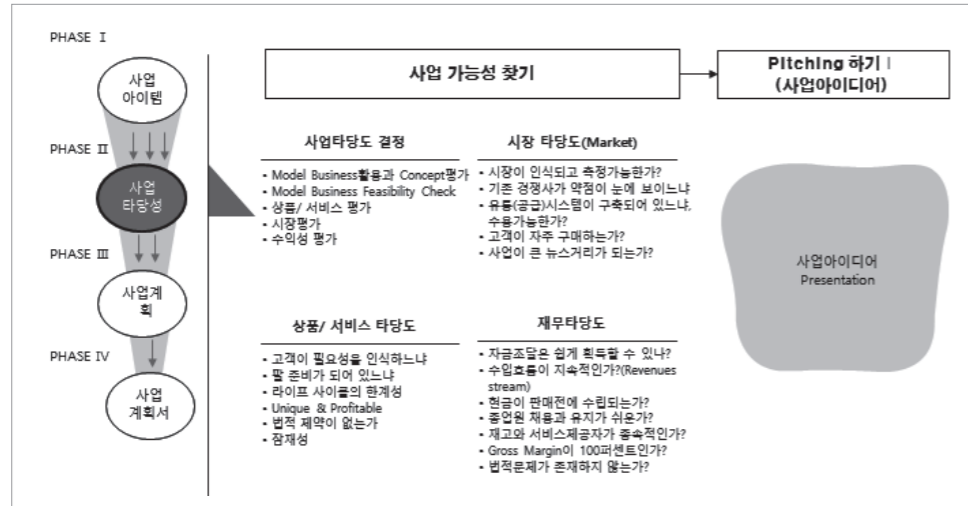
- 상위과정을 기준으로 하여 하위활동들을 분석함. 사업아이템단계의 하위활동은 [그림 43]과 같음.

그림 42 사업아이템단계의 하위활동



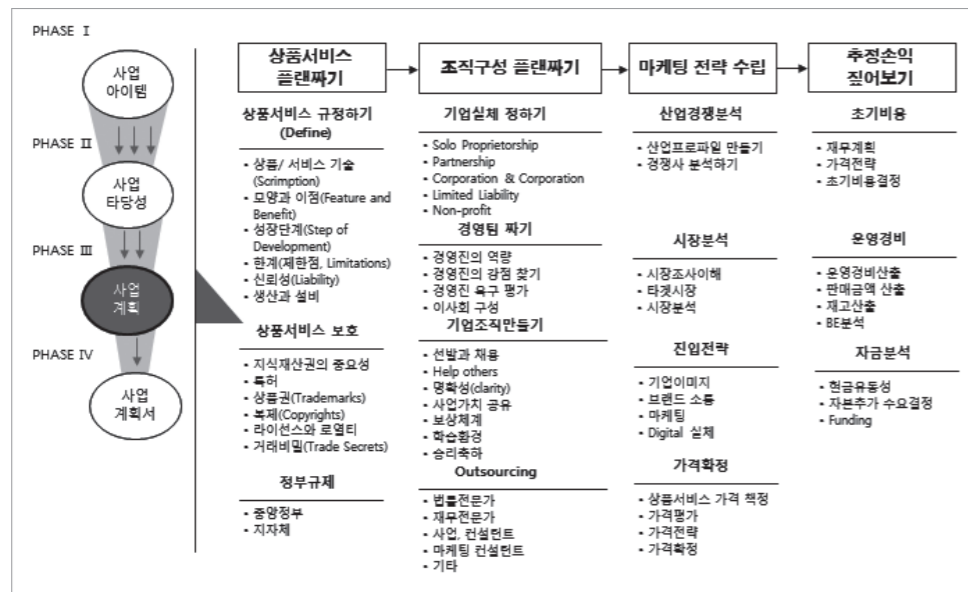
○ 사업타당성단계의 하위활동은 [그림 44]과 같음.

그림 43 사업타당성단계의 하위활동



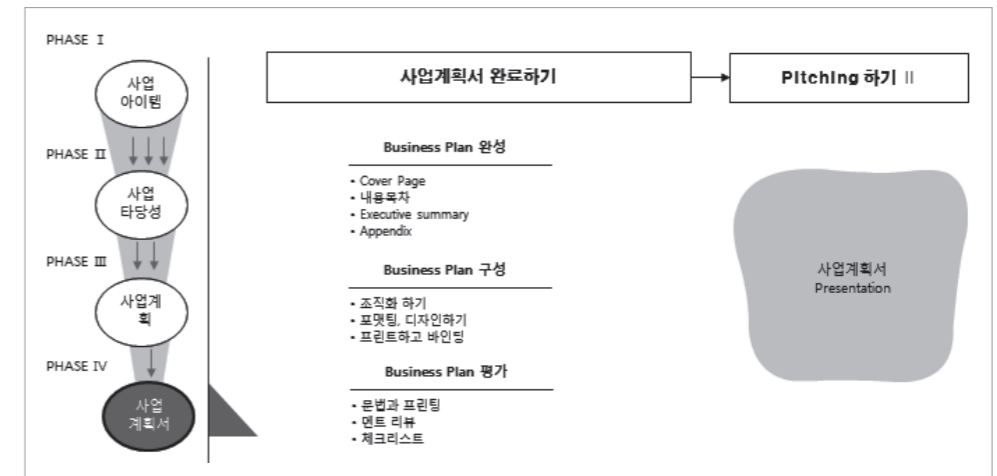
○ 사업계획단계의 하위활동은 [그림 45]과 같음.

그림 44 사업계획단계의 하위활동



○ 사업계획서단계의 하위활동은 [그림 46]과 같음.

그림 45 사업계획서단계의 하위활동



○ 이와 같이 창업수행과정에서의 절차를 고려할 때, 창업역량 중 기술적역량을 창업 환경역량군, 사업기획역량군, 사업전략역량군으로 구분됨.

○ 확정된 3개의 역량군을 중심으로 하위역량을 개발한 결과는 다음과 같음.

표 29 기술적역량군 하위역량의 정의

| 역량군 | 하위역량 | 역량정의 |
|---|------------|--|
| "창업환경" : 다양한 사업환경을 인식하는 틀을 가지고, 창조사회에서의 창업의 중요성과 트렌드를 인식하고, 사업과 연관해 나가는 역량 | 창조환경인식 | • 창조사회의 패러다임을 인식하고, 창조적 관점에서 창업의 환경을 해석하고, 이해하는 것 |
| | 세계화 | • 지역이나 국가에 국한되지 않고, 기업의 모든 경영 활동을 전세계적 관점에서 조명하고, 대안을 모색하는 것 |
| | 이슈분석 | • 미래지향적 관점에서 정치, 경제, 문화 등 다양한 이슈들을 찾아내고, 이슈로부터 사업에 주는 시사점과 영향을 찾고, 사업의 선견력을 확보하는 것 |
| | 벤치마킹 | • 다양한 창업환경에서 성공적인 창업을 이끌어 낼 수 있는 특징들을 도출하고, 이를 성공적인 창업의 기회로 연결해 나갈 수 있는 역량 |
| "사업절차" : 사업계획의 완성과 초기사업전개에 필요한 제반 절차적 지식과 관련 스킬을 체계적으로 전개해 나가는 역량 | 창업절차 | • 창업의 전체과정을 이해하고, 각 단계별로 필요한 세부절차와 핵심요소를 파악하고, 관리할 수 있는 역량 |
| | 사업관련지식 | • 경영학적 지식과 스킬을 사업계획 및 추진과정에서 적절하게 파악하고, 활용할 수 있는 역량 |
| | 사업계획서 수립 | • 사업의 성공적 사업제안 및 사업전개를 위해 필요한 계획작성과 제안, 설득을 할 수 있는 역량 |
| | 사업성장과 유지 | • 사업진입과 사업수행 등 사업추진과정에서 일어날 수 있는 다양한 상황을 극복하고 해결해 나갈 수 있음. |
| "사업기회" : 사업계획의 완성과 초기사업전개에 필요한 제반 절차적 지식과 관련 스킬을 체계적으로 전개해 나가는 역량 | 시장이해와 조사 | • 관련분야(산업)에서의 시장환경을 조사, 분석하고 잠재력이 있는 사업영역에 대한 시장을 분석, 예측함. |
| | 사업아이템 둘러보기 | • 관련 시장에서의 구체적인 사업아이템들을 다양하게 분석하고, 정리하여 성공가능성 있는 사업아이템들을 열거함. |
| | 사업기회 | • 사업타당성이 있는 사업아이템 발굴을 위해 다양한 사업평가요소를 기반으로 사업의 잠재성을 예측하고 평가함 |
| | 사업아이디어 확보 | • 구체적인 사업아이템에 대한 실제 사업시뮬레이션 과정을 거쳐 사업성을 검토하고 사업아이템을 구체화 함. |

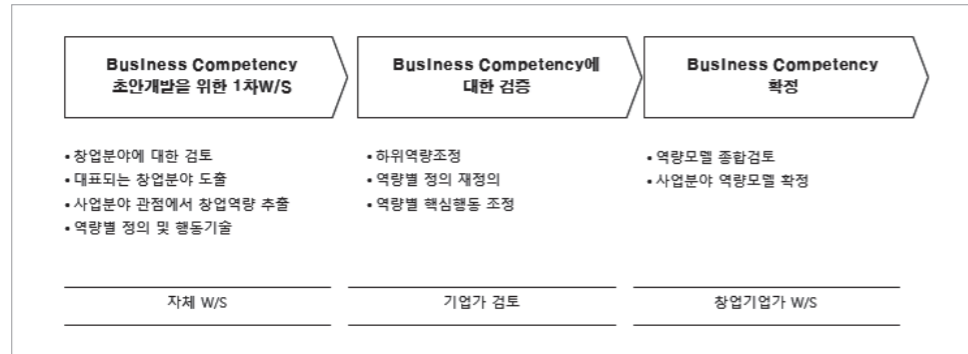
○ 선정된 하위역량을 기초로 각 하위역량별 역량행동을 도출함.

표 30 기술적역량군 하위역량의 행동

| 역량군 | 하위역량 | 역량행동 |
|--------|------------|--|
| "창업환경" | 창조환경 인식 | • 주변을 둘러싼 변화에 대해 끊임없이 관찰하고, 준비한다. • 새로운 경제활동, 즉 창조경제활동에 대해서 중요성을 알고 있다. • 경제활동을 보는 패러다임을 가지고 방향성을 찾을 수 있다. |
| | 세계화 | • 글로벌의 개념을 정확하게 이해하고 설명할 수 있다. • 글로벌 채널관점에서 시장을 파악할 수 있다. • 고객수요를 글로벌 문화 관점에서 찾아볼 수 있다. |
| | 이슈분석 | • 다양한 시장환경에서 변화하는 트렌드를 읽고 정리한다. • 트렌드로부터 시장이나 상품의 변화를 예측해 나간다. • 예측된 변화에서 적합한 변화대안을 찾는다. |
| | 벤치마킹 | • 다양한 경험사례를 수집하고 정리한다. • 항상 성공과 실패에 대한 결과를 분석하고, 정리할 수 있다 • 성공 및 실패사례 분석을 위한 사고모델을 만든다. |
| "사업절차" | 창업절차 | • 창업절차에 대해 순서대로 이해하고 필요자원을 안다. • 각 단계별 핵심요소와 스킬에 대해 알고 있다. • 창업절차 전반을 기획하고 추진할 수 있다. |
| | 사업관련 지식 | • 창업 및 사업활동 과정에서 필요한 경영학적 지식을 알고 있다. • 창업 및 사업활동 과정에서 필요한 법적, 행정적 지식과 절차를 적용할 수 있다. • 창업 및 사업활동 과정에서 필요한 정보에 대한 소스와 획득방법을 알고 있다. |
| | 사업계획서 수립 | • 사업계획서가 전달될 수 있는 이해관계에 대한 정보를 잘 알고 있다. • 요구되는 상황에 맞추어 사업계획서를 작성하고, 자기평가를 한다. • 사업계획서를 기초로 고객에게 설득적으로 프리젠테이션이 가능하다. |
| | 사업성장과 유지 | • 사업추진과정에서 지켜야 할 기본적인 원칙들을 잘 알고 있다. • 초기사업 과정에서 발생할 수 있는 리스크를 알고 대처방안을 준비한다. • 지속적으로 사업성과를 유지하고 지속가능성을 판단할 수 있다. |
| "사업기회" | 시장이해와 조사 | • 시장을 이해할 수 있는 조사프레임을 가지고 있다. • 다양한 지식과 스킬을 활용하여 정보를 수집한다. • 분석된 데이터를 기초로 관련 사업에 필요한 시사점을 도출한다. |
| | 사업아이템 둘러보기 | • 사업과 관련된 상품이나 서비스에 대한 특징을 이해한다. • 기존사업의 성공 및 실패에 대한 원인분석과 해결안을 모색한다. • 잠재성 및 미래가능성을 정량적/ 정성적으로 정리한다. |
| | 사업기회 | • 사업타당성을 종합적으로 판단할 수 있는 프레임이 있다. • 사업타당성을 평가할 수 있는 재무적인 지식과 스킬이 있다. • 사업타당성을 평가할 수 있는 마케팅적인 지식과 스킬이 있다. |
| | 사업아이디어 확보 | • 사업타당성을 종합적으로 판단할 수 있는 프레임이 있다. • 사업타당성을 평가할 수 있는 재무적인 지식과 스킬이 있다. • 사업타당성을 평가할 수 있는 마케팅적인 지식과 스킬이 있다. |

- 다음은 세 번째 역량요인 사업분야(Business Competency)역량군에 대한 역량개발을 창업분야, 사업분야에 대한 이해를 기초로 창업기업가와의 논의를 통해 개발됨.

그림 46 사업분야역량 개발 프로세스



- 사업분야 역량군의 하위역량은 산업영역의 이해, 사업형태의 이해, 사업모델로 도출되었음.

표 31 사업분야 하위역량군의 정의

| 역량군 | 하위역량 | 역량정의 |
|---|------|---|
| "사업분야" : 사업관련분야에 대한 종합적인 지식을 토대로 해당사업에 대한 사업타당성 및 사업전개를 심화해 나감 | 산업영역 | • 신기술, 디자인 예술 등 산업분야별 창업환경 이해와 절차를 수행할 수 있음. |
| | 사업형태 | • 사내벤처, 가족기업, 프랜차이즈 등 특정한 사업형태와 관련한 창업환경 이해와 절차를 수행할 수 있음. |
| | 사업모델 | • 제조, 유통 등 다양한 사업모델을 이해하고, 각 사업모델별 Value Chain을 인식하고, 사업에 적용할 수 있음. |

- 도출된 하위역량과 정의를 기준으로 하위역량 행동을 도출함.

표 32 사업분야 하위역량군의 행동

| 역량군 | 하위역량 | 역량행동 |
|---|------|--|
| "사업분야" : 사업관련분야에 대한 종합적인 지식을 토대로 해당사업에 대한 사업타당성 및 사업전개를 심화해 나감 | 산업영역 | <ul style="list-style-type: none"> • 해당산업에 대한 시장환경을 분석하고 예측할 수 있음 • 해당산업의 사업성공의 요소를 이해하고 있음 • 해당산업의 사업전개 및 흐름에 대해 이해하고 있음 |
| | 사업형태 | <ul style="list-style-type: none"> • 해당 사업의 구조와 방식을 분석함 • 해당 사업의 사업성공의 요소를 이해하고 있음 • 해당 사업의 사업전개 및 흐름에 대해 이해하고 있음 |
| | 사업모델 | <ul style="list-style-type: none"> • 다양한 사업모델의 종류와 특성을 잘 알고 있음 • 사업모델의 필요성과 의의를 설명할 수 있음 • 추진사업에 대한 사업모델을 설계할 수 있음 |

- 창업교육과정을 위한 역량모델링 결과 요약은 다음과 같음.

표 33 전체 창업역량 정의 및 행동

| | 역량 | 역량정의 | 역량행동 |
|--------|------|--|---|
| 기업가 정신 | 비전창조 | • 사업창조자로서의 의지와 신념을 가지고 꿈과 성장에 기반을 둔 사업비전을 설계하고, 사업과정에 반영하는 역량 | <ul style="list-style-type: none"> • 창업에 대한 강한 열정과 신념을 보여준다. • 자신의 미래에 대해 탐색하고 검증한다. • 사업비전을 구체화하고, 가시화 한다. |
| | 창의기획 | • 창업의 모든 과정이 창조활동의 과정임을 인식하고 성과창출에 기반한 창의적 아이디어 도출과 평가, 전개해 나갈 수 있는 역량 | <ul style="list-style-type: none"> • 창의적 생각을 도와줄 수 있는 다양한 기법과 지식을 알고 있다. • 항상 다양한 관점에서 사물을 보고, 새로운 개념을 발견할 수 있다. • 새로운 생각과 아이디어를 사업적 관점으로 바라보고 평가할 수 있다. |
| | 관계구축 | • 창업의 과정이 개별적, 독립적 과정이 아닌 협력적, 보완적 과정임을 인식하고, 주변과 지속적인 협력과 공생의 파트너십을 구축하는 역량 | <ul style="list-style-type: none"> • 대인관계 형성에 필요한 인품, 대화 등 기본스킬을 확보하고 있다. • 다양한 인맥을 찾아내고, 필요정보와 연관지어 네트워킹한다. • 주요 관계자와의 협력적 파트너십을 구축한다. |

| | | | |
|------|----------|--|--|
| 창업역량 | 창조환경 인식 | <ul style="list-style-type: none"> 창조사회의 패러다임을 인식하고, 창조적 관점에서 창업의 환경을 해석하고, 이해하는 것 | <ul style="list-style-type: none"> 주변을 둘러싼 변화에 대해 끊임없이 관찰하고, 준비한다. 새로운 경제활동, 즉 창조경제활동에 대해서 중요성을 알고 있다. 경제활동을 보는 패러다임을 가지고 방향성을 찾을 수 있다. |
| | 세계화 | <ul style="list-style-type: none"> 지역이나 국가에 국한되지 않고, 기업의 모든 경영 활동을 전세계적 관점에서 조망하고, 대안을 모색하는 것 | <ul style="list-style-type: none"> 글로벌의 개념을 정확하게 이해하고 설명할 수 있다. 글로벌 채널관점에서 시장을 파악할 수 있다. 고객수요를 글로벌 문화 관점에서 찾아볼 수 있다. |
| | 이슈분석 | <ul style="list-style-type: none"> 미래지향적 관점에서 정치, 경제, 문화 등 다양한 이슈들을 찾아내고, 이슈로부터 사업에 주는 시사점과 영향을 찾고, 사업의 선견력을 확보하는 것 | <ul style="list-style-type: none"> 다양한 시장환경에서 변화하는 트렌드를 읽고 정리한다. 트렌드로부터 시장이나 상품의 변화를 예측해 나간다. 예측된 변화에서 적합한 변화대안을 찾는다. |
| | 벤치마킹 | <ul style="list-style-type: none"> 다양한 창업환경에서 성공적인 창업을 이끌어 낼 수 있는 특징들을 도출하고, 이를 성공적인 창업의 기회로 연결해 나갈 수 있는 역량 | <ul style="list-style-type: none"> 다양한 경험사례를 수집하고 정리한다. 항상 성공과 실패에 대한 결과를 분석하고, 정리할 수 있다 성공 및 실패사례 분석을 위한 사고모델을 만든다. |
| 사업절차 | 창업절차 | <ul style="list-style-type: none"> 창업의 전체과정을 이해하고, 각 단계별로 필요한 세부절차와 핵심요소를 파악하고, 관리할 수 있는 역량 | <ul style="list-style-type: none"> 창업절차에 대해 순서대로 이해하고 필요자원을 안다. 각 단계별 핵심요소와 스킬에 대해 알고 있다. 창업절차 전반을 기획하고 추진할 수 있다. |
| | 사업관련 지식 | <ul style="list-style-type: none"> 경영학적 지식과 스킬을 사업계획 및 추진과정에서 적절하게 파악하고 활용할 수 있는 역량 | <ul style="list-style-type: none"> 창업 및 사업활동 과정에서 필요한 경영학적 지식을 알고 있다. 창업 및 사업활동 과정에서 필요한 법적, 행정적 지식과 절차를 적용할 수 있다. 창업 및 사업활동 과정에서 필요한 정보에 대한 소스와 획득방법을 알고 있다. |
| | 사업계획서 수립 | <ul style="list-style-type: none"> 성공적 사업제안 및 사업전개를 위해 필요한 계획작성과 제안, 설득을 할 수 있는 역량 | <ul style="list-style-type: none"> 사업계획서가 전달될 수 있는 이해관계에 대한 정보를 잘 알고 있다. 요구되는 상황에 맞추어 사업계획서를 작성하고 자기평가를 한다. 사업계획서를 기초로 고객에게 설득적으로 프레젠테이션이 가능하다. |
| | 사업성장과 유지 | <ul style="list-style-type: none"> 사업진입과 사업수행 등 사업추진과정에서 일어날 수 있는 다양한 상황을 극복하고 해결해 나갈 수 있음 | <ul style="list-style-type: none"> 사업추진과정에서 지켜야 할 기본적인 원칙들을 잘 알고 있다. 초기사업 과정에서 발생할 수 있는 리스크를 알고 대처방안을 준비한다. 지속적으로 사업성과를 유지하고 지속가능성을 판단할 수 있다. |

| | | | |
|------|------------|---|---|
| 사업기회 | 시장이해와 조사 | <ul style="list-style-type: none"> 관련분야(산업)에서의 시장환경을 조사, 분석하고 잠재력이 있는 사업영역에 대한 시장을 분석, 예측함. | <ul style="list-style-type: none"> 시장을 이해할 수 있는 조사프레임을 가지고 있다. 다양한 지식과 스킬을 활용하여 정보를 수집한다. 분석된 데이터를 기초로 관련 사업에 필요한 시사점을 도출한다. |
| | 사업아이템 둘러보기 | <ul style="list-style-type: none"> 관련 시장에서의 구체적인 사업아이템들을 다양하게 분석하고, 정리하여 성공가능성 있는 사업아이템들을 열거함. | <ul style="list-style-type: none"> 사업과 관련된 상품이나 서비스에 대한 특징을 이해한다. 기존사업의 성공 및 실패에 대한 원인분석과 해결안을 모색한다. 잠재성 및 미래가능성을 정량적/정성적으로 정리한다. |
| | 사업기회 | <ul style="list-style-type: none"> 사업타당성이 있는 사업아이템 발굴을 위해 다양한 사업평가요소를 기반으로 사업의 잠재성을 예측하고 평가함 | <ul style="list-style-type: none"> 사업타당성을 종합적으로 판단할 수 있는 프레임이 있다. 사업타당성을 평가할 수 있는 재무적인 지식과 스킬이 있다. 사업타당성을 평가할 수 있는 마케팅적인 지식과 스킬이 있다. |
| | 사업아이디어 확보 | <ul style="list-style-type: none"> 구체적인 사업아이템에 대한 실제 사업시뮬레이션 과정을 거쳐 사업성을 검토하고 사업아이템을 구체화함. | <ul style="list-style-type: none"> 사업타당성을 종합적으로 판단할 수 있는 프레임이 있다. 사업타당성을 평가할 수 있는 재무적인 지식과 스킬이 있다. 사업타당성을 평가할 수 있는 마케팅적인 지식과 스킬이 있다. |
| | 산업영역 | <ul style="list-style-type: none"> 신기술, 디자인 예술 등 산업분야별 창업환경 이해와 절차를 수행할 수 있음. | <ul style="list-style-type: none"> 해당산업에 대한 시장환경을 분석하고 예측할 수 있다. 해당산업의 사업성공의 요소를 이해하고 있다. 해당산업의 사업전개 및 흐름에 대해 이해하고 있다. |
| 사업분야 | 사업형태 | <ul style="list-style-type: none"> 사내벤처, 가족기업, 프랜차이즈 등 특정한 사업형태와 관련한 창업환경 이해와 절차를 수행할 수 있음. | <ul style="list-style-type: none"> 해당 사업의 구조와 방식을 분석한다. 해당 사업의 사업성공의 요소를 이해하고 있다. 해당 사업의 사업전개 및 흐름에 대해 이해하고 있다. |
| | 사업모델 | <ul style="list-style-type: none"> 제조, 유통 등 다양한 사업모델을 이해하고, 각 사업모델별 Value Chain을 인식하고, 사업에 적용할 수 있음. | <ul style="list-style-type: none"> 다양한 사업모델의 종류와 특성을 잘 알고 있다. 사업모델의 필요성과 의미를 설명할 수 있다. 추진사업에 대한 사업모델을 설계할 수 있다. |

제 5장

국내 창업교육 커리큘럼 로드맵

5.1 창업역량 프로파일

5.2 창업교육 커리큘럼

5.3 교과목 군 개요

- 5.3.1 기업가정신군 교과목 개요
- 5.3.2 창업환경군 교과목 개요
- 5.3.3 사업기회군 교과목 개요
- 5.3.4 사업절차군 교과목 개요
- 5.3.5 사업분야군 교과목 개요

5.4 주요 교과목 수업계획서

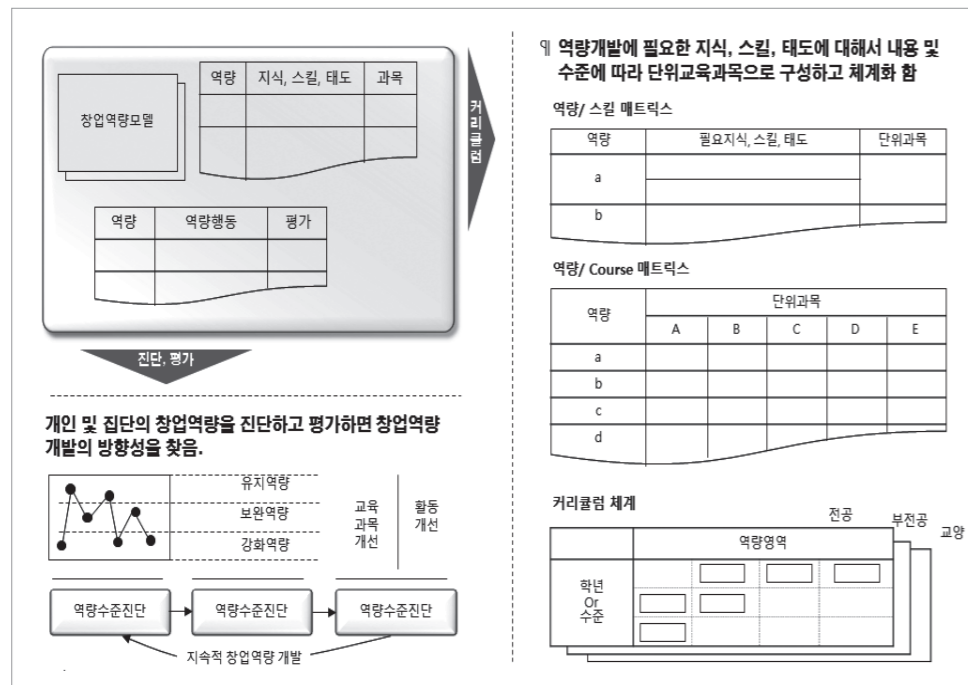
- 5.4.1 글로벌 문화사회와 창업
- 5.4.2 기업가정신
- 5.4.3 창업아이디어의 탐색과 평가
- 5.4.4 창업의 이해
- 5.4.5 사업타당성 평가
- 5.4.6 창업 마케팅
- 5.4.7 창업 재무회계

5. 국내 창업교육 커리큘럼 로드맵

5.1 창업역량 프로파일

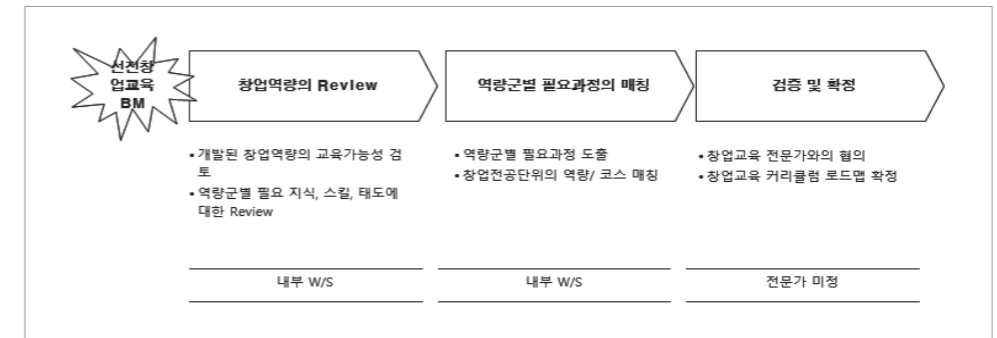
- 개인 및 집단의 창업역량을 진단하고 평가하여 창업역량 개발의 방향성을 찾고 역량개발에 필요한 지식, 스킬, 태도에 대해서 내용 및 수준에 따라 단위교육과목으로 구성하고 체계화함.

그림 47 창업역량 모델을 활용한 커리큘럼 개발 프로파일



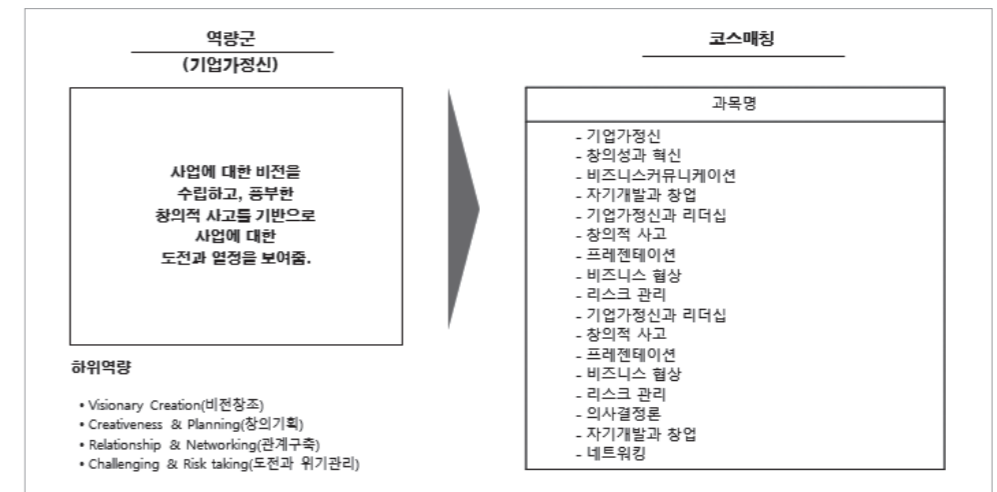
- 개발된 창업역량 모델을 기초로 하여, 내부연구인력 및 전문가 검증을 통해 필요한 교육과정을 도출함.

그림 48 창업역량중심의 커리큘럼 개발절차



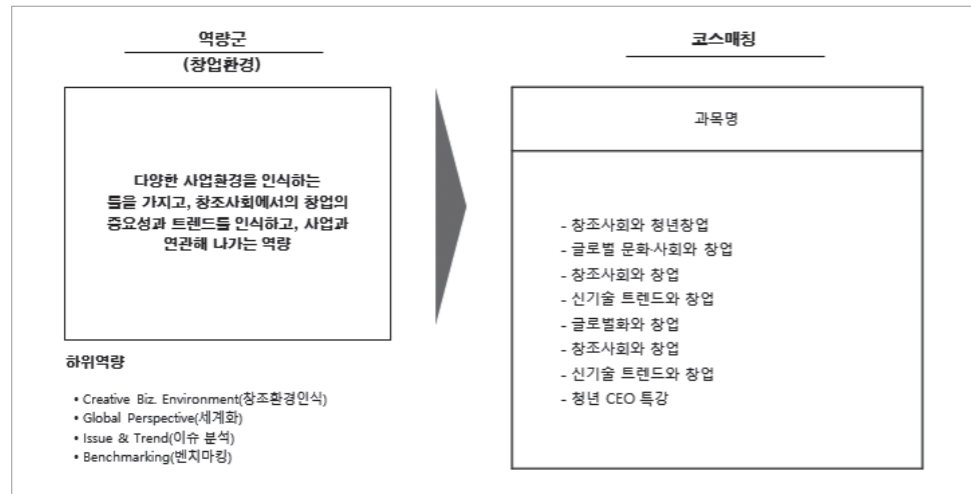
- 기본역량인 기업가정신 역량군의 필요한 코스(지식과 스킬 등)는 기초교과들과 연계하여 볼 때, 다음과 같이 구성됨.
- 기업가정신군의 커리큘럼은 주로 창업활동과 관련된 기본사고와 태도 등 정신적 자세와 창업에 대한 전반적인 이해과정으로 구성됨.

그림 49 기업가정신 역량군별 코스매칭



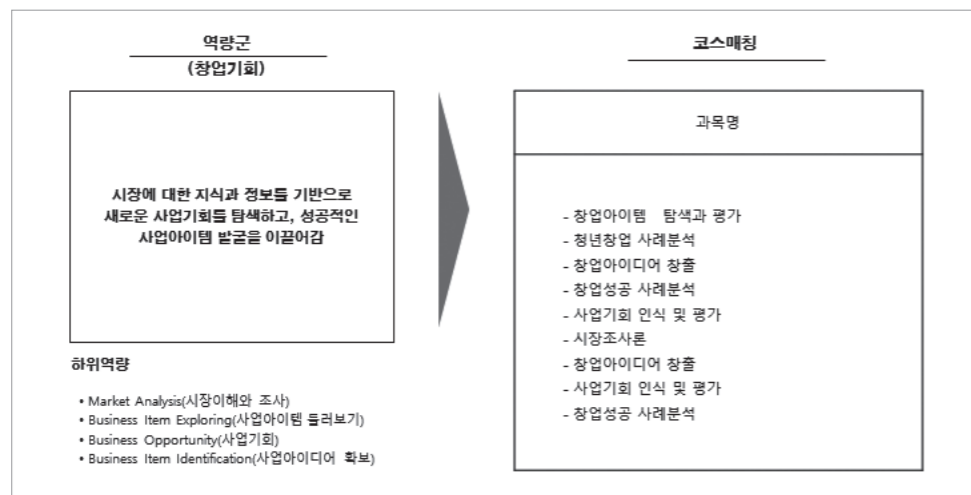
- 다음은 기술적역량 중 창업환경과 관련된 역량의 코스(지시/스킬 등) 구성은 주로 창업을 위한 전반적인 환경인식과 트렌드를 파악할 수 있는 것으로 구성됨.

그림 50 창업환경 역량군별 코스매칭



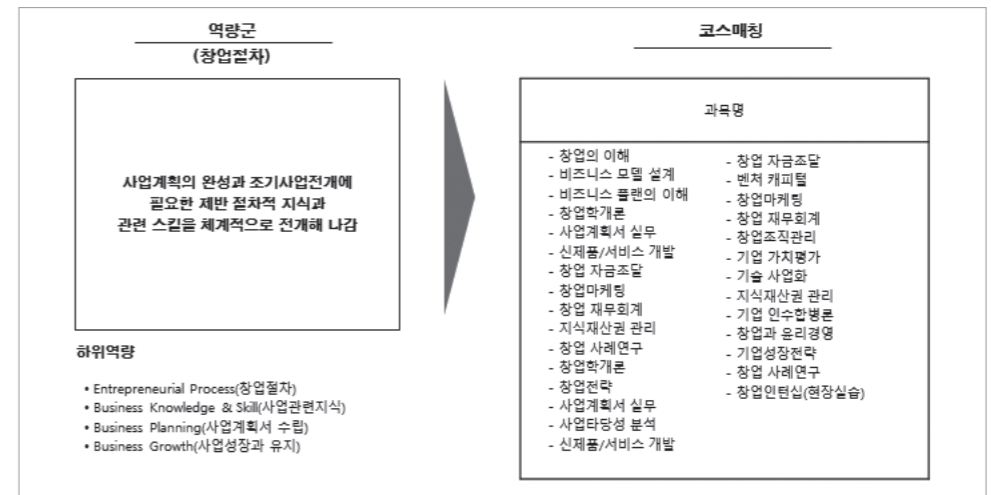
- 기술적역량 중 창업기회 역량군의 경우는 구체적인 창업아이템을 도출하고, 사업 기회를 모색하기 위한 아이디어탐색, 성공사례 분석 등으로 구성됨.

그림 51 창업기회 역량군별 코스매칭



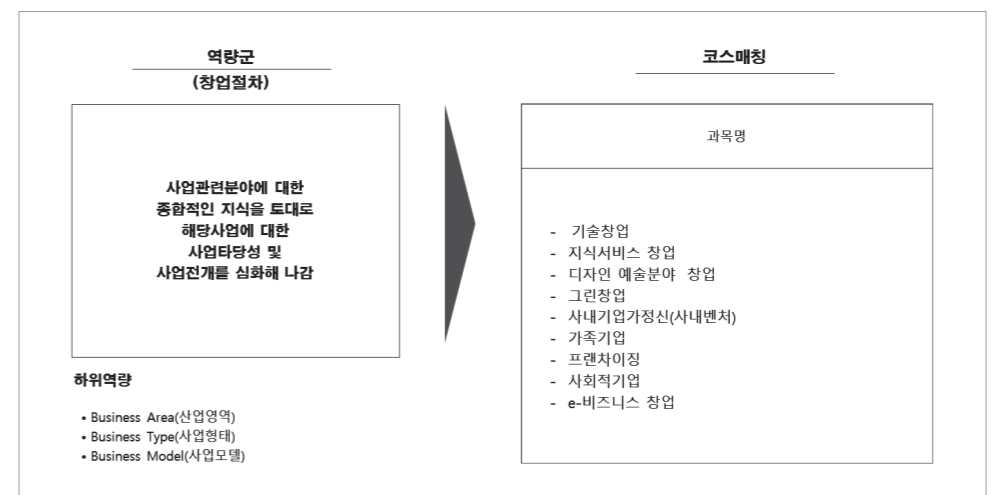
- 기술적역량 중 창업절차 역량군의 경우는 실제 창업에 필요한 전문적인 지식을 중심으로 구성됨.

그림 52 창업절차 역량군별 코스매칭



- 마지막으로 사업분야역량군은 창업하고자 하는 분야에 대한 전문적인 내용으로 구성됨.

그림 53 사업분야 역량군별 코스매칭



○ 도출된 창업교육역량 모델에 대한 창업교육 커리큘럼은 분야별, 전공별로 구분하여 보면 다음과 같음.

그림 54 커리큘럼의 구성



5.2 창업교육 커리큘럼

○ 창업역량모델을 바탕으로 국내 창업교육 커리큘럼을 도출함.

표 34 창업교육 커리큘럼

| | 창업강좌 (Classroom) | | | | | 체험학습* Experiential Learning |
|----------|--|--|---|--|---|--|
| | 기업가정신 Entrepreneurial Mind-set | 창업환경 Entrepreneurship Environment | 창업기회 Start-Up Opportunity | 창업절차 Start-Up Planning | 창업분야 Start-Up Contexts | |
| 교양 | <ul style="list-style-type: none"> - 기업가정신 - 창의성과 혁신 - 비즈니스 커뮤니케이션 - 자기개발과 창업 | <ul style="list-style-type: none"> - 창조사회와 청년창업 - 글로벌 문화 · 사회와 창업 | <ul style="list-style-type: none"> - 창업아이템 탐색과 평가 - 청년창업 사례분석 | <ul style="list-style-type: none"> - 창업의 이해 - 비즈니스 모델 설계 - 비즈니스 플랜의 이해 | | |
| 복수 및 부전공 | <ul style="list-style-type: none"> - 기업가정신과 리더십 - 창의적 사고 - 프레젠테이션 - 비즈니스 협상 - 리스크 관리 | <ul style="list-style-type: none"> - 창조사회와 창업 - 신기술 트렌드와 창업 | <ul style="list-style-type: none"> - 창업아이디어 창출 - 창업성공 사례 분석 - 사업기회 인식 및 평가 | <ul style="list-style-type: none"> - 창업학개론 - 사업계획서 실무 - 신제품/서비스 개발 - 창업 자금조달 - 창업마케팅 - 창업 재무회계 - 지식재산권 관리 - 창업 사례연구 | <ul style="list-style-type: none"> - 분야별 창업 (선택); - 기술 창업 - 지식서비스 창업 - 디자인 예술분야 창업 | <ul style="list-style-type: none"> - 창업인턴십 (현장실습) - 사업아이디어 경진대회 - 비즈니스플랜 경진대회 - 창업캠프 - 창업동아리 활동 |
| 전공 | <ul style="list-style-type: none"> - 기업가정신과 리더십 - 창의적 사고 - 프레젠테이션 - 비즈니스 협상 - 리스크 관리 - 의사결정론 - 자기개발과 창업 - 네트워킹 | <ul style="list-style-type: none"> - 글로벌화와 창업 - 창조사회와 창업 - 신기술 트렌드와 창업 - 청년 CEO 특강 | <ul style="list-style-type: none"> - 시장조사론 - 창업아이디어 창출 - 사업기회 인식 및 평가 - 창업성공 사례분석 | <ul style="list-style-type: none"> - 창업학개론 - 창업전략 - 사업계획서 실무 - 사업타당성 분석 - 신제품/서비스 개발 - 창업 자금조달 - 벤처 캐피탈 - 창업마케팅 - 창업 재무회계 - 창업조직관리 - 기업 가치평가 - 기술 사업화 - 지식재산권 관리 - 기업 인수합병론 - 창업과 윤리경영 - 기업성장전략 - 창업 사례연구 - 창업인턴십 (현장실습) | <ul style="list-style-type: none"> - 사내기업가정신 (사내벤처) - 가족기업 - 프랜차이즈 - 사회적기업 - e-비즈니스 창업 | |

* 체험학습과정의 경우는 각 역량에 대한 종합적 과정으로 볼 수 있음.

5.3 교과목군 개요

5.3.1 기업가정신군 교과목 개요

| 과목명 | 기업가정신 | 구분 | 교양과목 (○) 전공 (), 복수·부전공 () |
|-----|-------|----|--------------------------------|
|-----|-------|----|--------------------------------|

기업가정신과 창업에 대한 전반적인 이해를 통해 기업창업 및 기업가, 기업가정신 등에 대한 기본 개념 등을 교육하며, 도전적이고 진취적인 마인드와 역량을 배양하여 자기 주도적인 삶을 개척해 나아갈 수 있도록 한다.

| 과목명 | 창의성과 혁신 | 구분 | 교양과목 (○) 전공 (), 복수·부전공 () |
|-----|---------|----|--------------------------------|
|-----|---------|----|--------------------------------|

창의적 사고를 할 수 있는 다양한 방법들을 교육하고, 이러한 창의적 사고를 바탕으로 제품 및 서비스의 개발에 응용하여 혁신을 만들어 내는 방법을 알아본다.

| 과목명 | 비즈니스 커뮤니케이션 | 구분 | 교양과목 (○) 전공 (), 복수·부전공 () |
|-----|-------------|----|--------------------------------|
|-----|-------------|----|--------------------------------|

기업에서 일어나는 복잡한 문제를 단순화하고 분석하여 창의적으로 해결할 수 있는 능력을 배양하는 데 있다. 아울러 자신의 문제해결 방법이나 타인과의 의사소통을 통해 상대를 설득할 수 있는 능력을 배양한다.

| 과목명 | 자기개발과 창업 | 구분 | 교양과목 (○) 전공 (), 복수·부전공 () |
|-----|----------|----|--------------------------------|
|-----|----------|----|--------------------------------|

창업을 위해 기업가정신을 바탕으로 하는 창의적 사고방식을 습득하여 제품 및 서비스의 개발에 응용할 수 있도록 교육한다. 인생의 계획과 스스로의 행동에 기업가정신이 어떻게 중요한지를 이해하고 실제로 미래의 계획과 행동의 변화를 위해 행동할 수 있도록 하는 진취적인 역량을 배양한다.

| 과목명 | 기업가정신과 리더십 | 구분 | 교양과목 () 전공 (○), 복수·부전공 (○) |
|-----|------------|----|--------------------------------|
|-----|------------|----|--------------------------------|

기업가정신과 창업에 대한 전반적인 이해를 통해 기업창업 및 기업가, 기업가정신 등에 대한 기본개념 등을 교육하며, 도전적이고 진취적인 마인드와 역량을 배양해 자기 주도적 삶을 개척할 수 있도록 한다.

| 과목명 | 창의적 사고 | 구분 | 교양과목 () 전공 (○), 복수·부전공 (○) |
|-----|--------|----|--------------------------------|
|-----|--------|----|--------------------------------|

창의적 사고를 할 수 있는 다양한 방법들을 교육하고, 이러한 창의적 사고를 바탕으로 제품 및 서비스의 개발에 응용하여 혁신을 만들어 내는 방법을 알아본다. 특히 창업을 위해 기업가정신을 바탕으로 하는 창의적 사고방식을 습득하는 훈련을 통해 생각하는 방법에 대한 중요성과 이러한 부분이 미래의 계획과 행동의 변화를 나타내는 것을 인지하도록 한다.

| 과목명 | 프레젠테이션 | 구분 | 교양과목 () 전공 (○), 복수·부전공 (○) |
|-----|--------|----|--------------------------------|
|-----|--------|----|--------------------------------|

기업에서 일어나는 복잡한 문제를 단순화하고 분석하여 창의적으로 표현할 수 있는 능력을 배양하는 데 있다. 자신의 문제해결 방법을 다른 사람에게 발표하여 청중을 설득할 수 있는 역량을 가질 수 있도록 학습한다.

| 과목명 | 비즈니스 협상 | 구분 | 교양과목 () 전공 (○), 복수·부전공 (○) |
|-----|---------|----|--------------------------------|
|-----|---------|----|--------------------------------|

협상은 둘 이상의 사이에서 계약을 만들어 내는 예술과 과학의 과정으로 협상에 대한 깊은 이해와 필요성을 바탕으로 학습한다. 문제에 대한 최적의 솔루션을 발견하는 분석능력과 여러 상황의 발생 가능성 및 복잡성에 대응하는 역량 배양을 위해 클래스 안에서 협상에 관련된 연습을 포함한다.

| 과목명 | 리스크 관리 | 구분 | 교양과목 () 전공 (○), 복수·부전공 (○) |
|-----|--------|----|--------------------------------|
|-----|--------|----|--------------------------------|

소비자인식, 브랜드 인지도 확산, 사업 홍보, 관련기관 네트워킹 등 전반적인 창업활동 및 사업 관리활동과 관련된 위험 요인을 분석하는 기법을 학습한다. 다국적기업의 전문경영인을 초빙하여 현장에서 실제 일어난 사례를 들어본다.

| 과목명 | 의사결정론 | 구분 | 교양과목 () 전공 (○), 복수·부전공 () |
|-----|-------|----|--------------------------------|
|-----|-------|----|--------------------------------|

더 나은 의사결정을 내릴 수 있도록 의사결정 상황의 근본적인 구조를 표현하는 방법과 의사결정이론에 근거한 공식 도구를 사용하여 문제를 인지하고 분석하는 방법을 학습한다. 자신의 행동을 통해 신뢰 구축, 의사 결정분석, 효과적 지지확립, 한계의 인식의 이해를 통해 더 나은 의사결정자가 될 수 있도록 학습한다.

| 과목명 | 자기개발과 창업 | 구분 | 교양과목 () 전공 (○), 복수·부전공 () |
|-----|----------|----|--------------------------------|
|-----|----------|----|--------------------------------|

창업을 위해 기업가정신을 바탕으로 하는 창의적 사고방식을 습득하여 제품 및 서비스의 개발에 응용할 수 있도록 교육한다. 인생의 계획과 스스로의 행동에 기업가정신이 어떻게 중요한지를 이해하고 실제로 미래의 계획과 행동의 변화를 위해 행동할 수 있도록 하는 진취적인 역량을 배양한다.

| 과목명 | 네트워크 | 구분 | 교양과목 () 전공 (○), 복수·부전공 () |
|-----|------|----|--------------------------------|
|-----|------|----|--------------------------------|

사회의 네트워크가 가지는 긍정적인 영향을 바탕으로 개인의 리소스를 활용한 네트워크 구축방법과 이를 통한 마케팅 활용방법을 학습한다. 각 개인의 네트워킹 경험을 바탕으로 동기부여 될 수 있도록 긍정적인 사례와 주의할 사항들을 학습한다.

5.3.2 창업환경군 교과목 개요

| | | | |
|-----|------------|----|--------------------------------|
| 과목명 | 창조사회와 청년창업 | 구분 | 교양과목 (○) 전공 (), 복수·부전공 () |
|-----|------------|----|--------------------------------|

혁신과 기업가정신을 바탕으로 창조경제 시대에서의 청년창업 사례들을 학습하고, 경제구조와 창업과의 관계에 대한 이해를 통해 창조경제가 경제성장에 미치는 영향과 혁신 그리고 창업의 중요성을 이해한다.

| | | | |
|-----|---------------|----|--------------------------------|
| 과목명 | 글로벌 문화·사회와 창업 | 구분 | 교양과목 (○) 전공 (), 복수·부전공 () |
|-----|---------------|----|--------------------------------|

급변하는 사회 및 각국의 문화환경에 대한 이해를 기반으로 선순환 창업생태계 구축의 필요성과 창업 전반에 대한 이해를 통해 글로벌 기업창업 및 기업가, 기업가정신 등에 대한 기본 개념 등을 국가별 사례연구 및 토론, 실습 및 발표를 통해 학습한다. 이를 통해 국가별 창업의 특징을 이해하고 새로운 시각을 갖춘 글로벌 예비 창업가로서의 마인드와 역량을 학습한다.

| | | | |
|-----|----------|----|--------------------------------|
| 과목명 | 글로벌화와 창업 | 구분 | 교양과목 () 전공 (○), 복수·부전공 () |
|-----|----------|----|--------------------------------|

전 세계의 자유무역협정 체결이 가속화되고 있고 기업들은 글로벌 시장에 진출하기 위해 다양한 노력을 하고 있다. 이제 창업을 선택하고, 전략을 수립할 때에도 글로벌화에 대한 마인드가 필수적이다. 창업 초기 단계 및 확장 단계에서 취할 수 있는 글로벌 전략에 대해 알아보고 중소기업의 글로벌 시장 진출이 활성화되면서 나타난 새로운 창업 유형과 글로벌 창업의 모델 그리고 기업의 환경 분석 방법과 절차를 알아본다.

| | | | |
|-----|----------|----|--------------------------------|
| 과목명 | 창조사회와 창업 | 구분 | 교양과목 () 전공 (○), 복수·부전공 (○) |
|-----|----------|----|--------------------------------|

혁신과 기업가정신을 바탕으로 창조경제 시대에서의 의사결정 방법 과정을 학습하고, 경제구조와 창업과의 관계에 대한 이해를 통해 경제성장에서 혁신과 창업의 중요성을 이해하고 이를 실행할 수 있는 방법들을 알아본다.

| | | | |
|-----|-------------|----|--------------------------------|
| 과목명 | 신기술 트렌드와 창업 | 구분 | 교양과목 () 전공 (○), 복수·부전공 (○) |
|-----|-------------|----|--------------------------------|

하루가 다르게 변화해가는 인간의 생각과 심리 및 소비패턴 그리고 시스템과 제도의 변화 흐름 속에 창업시장에서 정확히 집어야 할 내용이 바로 트렌드를 분석하고 이해하는 것이 중요하다. 신기술 트렌드와 창업의 이해를 통해 신제품이나 새로운 서비스를 계획하고 준비하여 시대의 흐름에 맞는 창업을 할 수 있도록 필요한 지식과 제도 그리고 기회를 탐색할 수 있는 역량을 증대하는 것을 목표로 한다. 또한, 각 분야에 대해 다양한 주제와 내용을 가지고 창업 트렌드를 파악해 보고 창업시장에 대한 이해의 폭을 넓히는 데 초점을 맞춘다.

| | | | |
|-----|-----------|----|--------------------------------|
| 과목명 | 청년 CEO 특강 | 구분 | 교양과목 () 전공 (○), 복수·부전공 () |
|-----|-----------|----|--------------------------------|

실제 창업을 하고, 성공적으로 기업 경영을 하고 있는 다양한 국내외 청년 창업자들에 대한 경험담을 소개한다. 이러한 청년창업의 다양한 사례를 통해 동기부여를 만들고 학생들의 청년 CEO들과의 네트워킹을 구축할 수 있도록 한다.

5.3.3 사업기회군 교과목 개요

| | | | |
|-----|--------------|----|--------------------------------|
| 과목명 | 창업아이템 탐색과 평가 | 구분 | 교양과목 (○) 전공 (), 복수·부전공 () |
|-----|--------------|----|--------------------------------|

본 과목의 목적은 창업 아이템 개발을 위해 필요한 지식을 습득하는 데 있다. 구체적으로 소비 트렌드의 이해부터 시작하여 아이디어 개발 및 상품화, 시장조사 그리고 브랜드 관리 및 디자인에 이르기까지 창업에 중요한 일련의 과정을 공부한다.

| | | | |
|-----|-----------|----|--------------------------------|
| 과목명 | 청년창업 사례분석 | 구분 | 교양과목 (○) 전공 (), 복수·부전공 () |
|-----|-----------|----|--------------------------------|

기존의 특강과는 달리 한 학기 동안 청년 창업가의 사례를 깊이 분석하여 특정 문제 또는 창업기업에 대한 정보를 분석하고 해당 정보를 바탕으로 한 사례의 전반적인 평가를 할 수 있도록 한다.

| | | | |
|-----|-------|----|--------------------------------|
| 과목명 | 시장조사론 | 구분 | 교양과목 () 전공 (○), 복수·부전공 () |
|-----|-------|----|--------------------------------|

MPT(Market/Product/Technology)로 통용되는 시장 분석기법을 활용하여 전 세계 잠재 시장을 분석하고 이를 기반으로 가상 상품과 인력을 맞춤형으로 개발하는 전략을 학습한다. 리스크 분석 등의 관련 과목과 연계성을 고려한 과목이다.

| | | | |
|-----|-----------|----|--------------------------------|
| 과목명 | 창업아이디어 창출 | 구분 | 교양과목 () 전공 (○), 복수·부전공 (○) |
|-----|-----------|----|--------------------------------|

초기 창업과정에 주요 초점을 가지고 어떻게 창업에 대한 아이디어를 개발하는지 학습한다. 아이디어의 원천과 아이디어의 창출, 그리고 아이디어의 개발과 개념화를 통해 창의력을 바탕으로 한 아이디어의 개발과정을 전반적으로 이해한다.

| | | | |
|-----|--------------|----|--------------------------------|
| 과목명 | 사업기회 인식 및 평가 | 구분 | 교양과목 () 전공 (○), 복수·부전공 (○) |
|-----|--------------|----|--------------------------------|

개발된 아이디어가 시장의 환경과 시대에 맞는 제품이나 서비스의 형태로써 사업기회를 만들 수 있도록 기회를 인식하고 평가하는 능력을 바탕으로, 의사결정을 통해 기회가 실행 가능한 사업 아이디어로 변환될 수 있도록 한다.

| | | | |
|-----|-----------|----|--------------------------------|
| 과목명 | 창업성공 사례분석 | 구분 | 교양과목 () 전공 (○), 복수·부전공 (○) |
|-----|-----------|----|--------------------------------|

국내외 창업가(Entrepreneur)들의 사례를 소개하고 이를 체계적으로 분류해 이들의 공통된 특징과 성공전략을 도출한다. 다양한 청년 창업가의 사례를 깊이 분석하여 특정 문제 또는 창업기업에 대한 정보를 분석하고 해당 정보를 바탕으로 한 사례의 전반적인 평가를 할 수 있도록 한다.

5.3.4 사업절차군 교과목 개요

| | | | |
|---|-------------|----|--------------------------------|
| 과목명 | 창업의 이해 | 구분 | 교양과목 (○) 전공 (), 복수·부전공 () |
| '창업'에 관련된 여러 가지 이슈에 대해서 현재까지 체계적으로 정리된 '이론' 및 '원리'들에 대해 논의한다. 특히 벤처기업 등 지식 기반의 기업들의 창업에 대해 다룬다. | | | |
| 과목명 | 비즈니스 모델 설계 | 구분 | 교양과목 (○) 전공 (), 복수·부전공 () |
| 효과적으로 사업아이디어의 타당성을 결정하기 위해 비즈니스 모델을 개발하고 비즈니스 모델을 구성하고 있는 산업, 시장, 마케팅 전략 및 계획, 운영, 제품/서비스 등의 각 부분별 이해를 통해 사업에 대한 계획을 할 수 있는 기초적인 비즈니스의 초석을 다진다. | | | |
| 과목명 | 비즈니스 플랜의 이해 | 구분 | 교양과목 (○) 전공 (), 복수·부전공 () |
| 사업계획서의 종류와 목적 그리고 창업 시 사업계획서의 중요성과 기능에 대하여 알아보고 이를 실제로 작성할 수 있는 연습을 통해 완성도가 높은 사업계획서를 작성할 수 있는 역량을 배양한다. 사업계획서는 인사조직, 마케팅, 운영관리, 회계 등 종합적인 부분의 이해가 필요한 부분이다. | | | |
| 과목명 | 창업학개론 | 구분 | 교양과목 () 전공 (○), 복수·부전공 (○) |
| 창업학(Entrepreneurship)의 의의, 연구동향 등을 소개하고, 경영학 등 기존 학문과 다른 독자적 학문이면서 공학 등 타 학문과 연계·융합되어 연구되어야 하는 학문임을 설명한다. 개인·조직·사회적기업 등 세부영역에 대한 창업 강의를 통해 사업 아이디어를 기회로 변환시킬 수 있는 실무적 내용을 학습한다. | | | |
| 과목명 | 창업전략 | 구분 | 교양과목 () 전공 (○), 복수·부전공 () |
| 성공적인 창업을 위해서는 사업성에 대한 진단, 추정재무제표 작성, 사업 제안서 작성, 사업계획서 포맷에 대한 이해, 현금 흐름에 대한 이해, 프레젠테이션 방법, 임금, 세금 등에 대한 이해가 있어야 한다. 따라서 본 과정에서는 창업을 둘러싼 기본적인 틀들에 대한 이해와 적용을 학습한다. | | | |
| 과목명 | 사업계획서 실무 | 구분 | 교양과목 () 전공 (○), 복수·부전공 (○) |
| 본 강좌에서는 실제 사업 아이템을 개발하는 단계, 판매단계, 철수 단계에 이르는 전반적인 과정에 대해 학습한다. 특히 이론적으로 다루어지지 않는 창업관련 실무 노하우에 대해 다루고 이를 통해 인사조직, 마케팅, 운영관리, 회계 등 각 부분의 종합적인 이해를 바탕으로 사업계획서를 작성한다. 본 교과목은 이러한 사업계획서에 포함되는 사업의 내용, 경영방침, 기술성, 시장성 및 판매전략, 수익성, 소요자금조달 및 운영계획, 인력충원계획 등을 일목요연하게 표현하는 능력을 배양한다. | | | |
| 과목명 | 사업타당성 분석 | 구분 | 교양과목 () 전공 (○), 복수·부전공 () |

사업타당성분석(feasibility Analysis)은 하고자 하는 사업이 성공의 가능성이 있는지를 파악하기 위하여 시장성, 수익성, 경제성, 기술성, 사업수행능력 등을 분석하는 것이다. 사업타당성 분석은 창업을 실패로부터 지켜줄 수 있는 도구로서 사업계획서 작성 시 많이 이루어지고 있다.

| | | | |
|---|------------|----|--------------------------------|
| 과목명 | 신제품/서비스 개발 | 구분 | 교양과목 () 전공 (○), 복수·부전공 (○) |
| 모든 제품에는 수명주기가 존재하며, 기업은 지속적으로 신제품 및 신서비스를 창출하지 않으면 결국에는 시장에서 도태되고 만다. 따라서 적절한 주기로 신제품을 출시하는 것은 기업의 생존에 있어 매우 중요한 이슈이다. 본 강좌에서는 신제품 개발과 관련된 여러 가지 이슈 및 방법에 대해서 논의한다. | | | |
| 과목명 | 창업 자금조달 | 구분 | 교양과목 () 전공 (○), 복수·부전공 (○) |
| 창업기업의 자본조달에 관련된 다양한 이슈를 다룬다. 정부의 지원제도를 이용한 자금조달 방법부터 VC 투자획득 방법 및 절차, 벤처기업의 가치평가, 벤처투자조합, 공공벤처자본, 벤처투자를 통한 기술이전이나 R&D, 벤처리스, 성공적인 투자회수방안 등을 연구한다. | | | |
| 과목명 | 벤처캐피탈 | 구분 | 교양과목 () 전공 (○), 복수·부전공 () |
| 벤처 기업에 대한 투자는 현재의 기업 성과보다는 미래 가치에 기반하여 이루어진다. 따라서 본질적으로 불확실성, 위험성을 내포하고 있으며, 투자의사결정 또한 기존의 기업들과는 다른 형식으로 이루어진다. 본 강좌에서는 벤처캐피탈 투자 모형은 물론, 실질적으로 투자 의사 결정이 어떻게 이루어지는가를 학습한다. | | | |
| 과목명 | 창업마케팅 | 구분 | 교양과목 () 전공 (○), 복수·부전공 (○) |
| 창업기업의 성공적인 마케팅을 위한 전략수립과 관련된 중요한 개념들과 이론들을 연구한다. 포트폴리오 분석, 경쟁적 우위의 분석, 예측기법 등과함께 게릴라 마케팅, 바이러스 및 버즈 마케팅과 같이 비용을 낮추고 많은 작업을 수행할 수 있는 마케팅 기법들에 대해 분석한다. 마케팅과 관련된 중요한 문헌들을 망라하여 읽고 토론함으로써 창업기업에서 마케팅을 적용할 수 있도록 이론을 습득하고 사례를 개발한다. | | | |
| 과목명 | 창업 재무회계 | 구분 | 교양과목 () 전공 (○), 복수·부전공 (○) |
| 창업가가 이해해야 할 신생 중소기업의 재무적 관리방법에 대하여 학습한다. 창업가가 준비해야 하는 전반적인 기업의 재무계획 및 투자유치, 회계, 세무 등을 비롯하여 재무성과 측정을 통하여 기업 (Financial performance)의 성장과 전망을 이해할 수 있도록 한다. 본 교과는 중소기업 및 벤처 창업을 위한 자본구성 및 투자유치에 대한 부분도 전반적으로 제공한다. | | | |
| 과목명 | 창업조직관리 | 구분 | 교양과목 () 전공 (○), 복수·부전공 () |
| 본 과목은 벤처 및 중소기업의 인사 및 조직 관리에 관한 내용으로써 인적자원관리의 중요성을 이해하고 직무분석 및 설계, 인사사고과, 모집, 선발, 육성, 경력관리, 보상관리, 복지후생에 관한 개념과 방법의 학습을 통해 조직 효율성 및 활성화 방안에 관해 학습한다. 기업구성원의 성과를 진작하기 위해 인적자원관리 시스템을 이해하고 실제 기업의 사례를 탐구하여 성공적인 창업을 위한 실천적 지침을 발견한다. | | | |

| 과목명 | 기업 가치평가 | 구분 | 교양과목 () 전공 (○), 복수·부전공 () |
|-----|---------|----|--------------------------------|
|-----|---------|----|--------------------------------|

창업을 하여 기업이 성장한 후, 혹은 성장하고 있는 기업에서 다른 기업을 인수하려고 하는 경우 우리는 해당 기업에 대한 가치를 정확히 파악하는 것이 중요하다. M&A와 같은 비즈니스 활동에 가장 중요한 기업 가치평가를 하는 방법과 가치 평가의 주요 측정항목, 글로벌 사례 등을 알아본다.

| 과목명 | 지식재산권 관리 | 구분 | 교양과목 () 전공 (○), 복수·부전공 (○) |
|-----|----------|----|--------------------------------|
|-----|----------|----|--------------------------------|

기업들이 더 많은 수익을 내기 위해서는 고부가가치의 제품을 생산하지 않으면 안 되며, 부가가치 창출을 위한 노하우의 보호를 위해서는 지식재산 제도의 적절한 활용이 필수적이다. 또한 지식재산의 보호 범위 및 방법에 대해서 더 많은 국가간 이슈가 발생할 전망이다. 따라서 본 강좌에서는 성공적인 창업을 위한 지식재산의 기본 개념 및 전략 수립 방법에 대해 논의한다.

| 과목명 | 창업과 윤리경영 | 구분 | 교양과목 () 전공 (○), 복수·부전공 () |
|-----|----------|----|--------------------------------|
|-----|----------|----|--------------------------------|

기업가의 윤리관은 사업의 성공과 지속가능성을 좌우하는 중요한 핵심요인의 하나이며, 성공적인 기업이나 기업가는 창업 초기부터 윤리적 경영을 철저히 수행하여야 한다. 이러한 사회적 추세에 부응하여 본 강좌는 기업가가 갖추어야 할 윤리관과 관련지식을 체계적으로 제공하고자 한다.

| 과목명 | 기업성장전략 | 구분 | 교양과목 () 전공 (○), 복수·부전공 () |
|-----|--------|----|--------------------------------|
|-----|--------|----|--------------------------------|

본 과목은 전략경영의 이해와 창업 기업에서 활용할 수 있는 전략기법의 학습을 목적으로 한다. 경영환경, 기업가, 그리고 조직의 운영에 관한 핵심을 파악하고 초우량 기업을 이끌기 위한 여러 이론과 실행방법을 탐구하기로 한다. 이론학습과 성공사례분석을 병행한다.

| 과목명 | 창업사례연구 | 구분 | 교양과목 () 전공 (○), 복수·부전공 (○) |
|-----|--------|----|--------------------------------|
|-----|--------|----|--------------------------------|

다양한 중소기업의 성공사례를 개발하여 성공요인을 체계적으로 분석하는 것을 목적으로 한다. 다양한 이론 및 사례연구 기법을 바탕으로 우수 중소기업들이 경쟁 우위 확보를 위해 어떠한 핵심역량과 경영전략을 택하였는지를 중심으로 경영사례 분석의 틀을 숙지한다.

5.3.5 사업분야군 교과목 개요

| 과목명 | 신기술 창업 | 구분 | 전체공통 |
|-----|--------|----|------|
|-----|--------|----|------|

새로운 기술을 활용하여 사업기회를 만들고 디지털 기반의 기술 및 혁신적인 응용기술, 자원과 서비스의 진화를 통한 새로운 사업기회의 발생이 가지고 오는 창의적 창업과정들을 알아본다.

| 과목명 | 지식서비스 창업 | 구분 | 전체공통 |
|-----|----------|----|------|
|-----|----------|----|------|

다양한 창업의 방법 중 개인 및 집단의 전문지식을 이용한 지식서비스 창업에 대하여 학습한다. 본 교과는 지식서비스 업종의 다양한 사례의 이해를 통하여 창업가와의 효능감, 적합성을 바탕으로 상업화의 정도와 시장성에 대한 부분을 분석한다.

| 과목명 | 디자인 예술분야 창업 | 구분 | 전체공통 |
|-----|-------------|----|------|
|-----|-------------|----|------|

예술 및 디자인을 바탕으로 예술 기업가정신에 대한 부분의 의식과 창업기술을 학습하여 예술과 새로운 벤처 탄생에 대한 잠재력을 높인다.

| 과목명 | 그린창업 | 구분 | 전체공통 |
|-----|------|----|------|
|-----|------|----|------|

환경에 대하여 지속가능한 제품과 서비스를 창출하기 위한 창업분야로서 기업가정신을 통한 기회의 발견과 환경적 생태 시스템을 이용한 지속가능 기업의 창업을 구축하는 방법들을 학습한다.

| 과목명 | 사내 기업가정신(사내벤처) | 구분 | 전체공통 |
|-----|----------------|----|------|
|-----|----------------|----|------|

조직 및 기업 내 기업가 정신(Intrapreneurship)을 말하며, 기존의 기업에서도 신사업 부문 창설, 조직 변형 및 전략적 갱신, 경쟁 법칙의 전환 등을 통한 혁신을 달성할 수 있다. 본 강좌에서는 인트라프러너십 혹은 사내 기업가정신에 대한 기본 개념은 물론, 실제 기업에서 이것에 어떻게 이루어지고 있는가에 대해 학습한다.

| 과목명 | 가족기업 | 구분 | 전체공통 |
|-----|------|----|------|
|-----|------|----|------|

대부분의 중소기업은 가족구성원 중심의 가족기업이다. 가족기업은 비가족기업과 비교하여 장점이 있어 효율적일 수 있으나 아울러 취약점을 지닌다. 이 과목은 가족기업의 본질, 시스템, 동태성 등을 이해하여 가족기업이 취약점을 최대한 줄이면서 장점을 살려 보다 효율적으로 창업, 운영, 승계될 수 있는 방안을 모색한다. 이론, 사례 분석을 통해 현실적인 이해 기회를 제공한다.

| 과목명 | 프랜차이징 | 구분 | 전체공통 |
|-----|-------|----|------|
|-----|-------|----|------|

실제로 프랜차이징 사업을 하기 위한 지식을 습득한다. 구체적으로 프랜차이징의 본질과 프랜차이저의 역할, 그리고 성공적인 프랜차이저가 되기 위해서 알아야 할 지식을 중심으로 학습한다. 프랜차이징은 서비스 창업을 시작할 때뿐 아니라 본인이 창업한 기업의 확장을 위해서도 필수적으로 고려해 보아야 할 요소라서 본 강좌에서는 프랜차이징에 대한 기본 개념을 습득하고, 실제 프랜차이즈 전략을 수립해 본다.

| 과목명 | 사회적기업 | 구분 | 전체공통 |
|-----|-------|----|------|
|-----|-------|----|------|

한국의 사회적기업에 대한 사례와 연구, 사회적기업 육성법에 대한 이해, 사회적 기업가정신, 사회적기업의 비즈니스모형과 비즈니스사례, 사회적기업의 성과측정, 사회적책임과 사회적기업, 사회적기업과 창업, 사회적기업가정신 및 사회적책임에 대한 연구동향과 향후 발전방향 등을 연구한다.

| 과목명 | e-비즈니스 창업 | 구분 | 전체공통 |
|-----|-----------|----|------|
|-----|-----------|----|------|

중소기업 e-비즈니스 모델 및 전략, 인터넷을 활용한 경영혁신, 웹사이트 구축, 웹사이트 홍보, 웹사이트 가치 평가 및 관리, 웹사이트 성공사례 및 주요관련 이슈들을 연구한다.

5.4 주요 교과목 수업계획서

- 창업역량모델을 바탕으로 도출된 국내 창업교육 커리큘럼 중 현재 대학에 설치되어 있는 '창업교육센터'에서 실행 가능한 교과목은 다음과 같음.

표 35 창업교육 주요 교과목

| | 창업강좌(Classroom) | | | |
|-----------|---|--|----------------------------------|--|
| | 창업환경 Entrepreneurship Environment | 기업가정신 (Entrepreneurial Mind-set) | 창업기회 Start-Up Opportunity | 창업절차 Start-Up Planning |
| 주요 교과목 | - 글로벌 문화·사회와 창업 | - 기업가정신 | - 창업아이템 탐색과 평가 - 창업아이디어 창출 | - 창업의 이해 (창업론) - 사업타당성 분석 - 창업마케팅 - 창업 재무회계 |

- 주요 교과목은 현재 시점의 창업교육센터에서 활용할 수 있는 각 역량군별로 선정이 되었으며 이를 창업핵심과목과 교양수준 우선과목으로 분류하면 다음과 같은 교과과정을 추천할 수 있음.

| 창업 핵심과목 | 교양수준 우선과목 |
|---|--|
| - 기업가정신과 리더십 - 창업학개론 - 사업아이디어 창출 - 사업타당성 분석 - 창업마케팅 - 창업재무회계 | - 창조사회와 청년창업 - 글로벌 문화와 창업 - 기업가정신 - 창의성과 혁신 - 자기개발과 창업 - 창업의 이해 |

- 선정된 주요 교과목에 대한 교육이 커리큘럼대로 효과적으로 이루어지게 하기 위해서는 각 교과목에 대한 표준 교재개발이 이루어져야 함. 각 교과목에 대한 수업 내용을 분석하고 교육자 및 피교육자에 대한 수요조사를 하여 표준 교재개발의 콘텐츠로 반영할 수 있는 후속 연구가 필요함.

- 선정된 교과목에 대한 강의 계획은 다음과 같음 (창업핵심과목 중심).

5.4.1 글로벌 문화사회와 창업

| 과목명 | 국문 | 글로벌 문화사회와 창업 | | 학점 | 3 | 담당 교수 | ○○○ |
|----------|--|-------------------------------------|--|----|---|----------|-----|
| | 영문 | Global Society and Entrepreneurship | | | | | |
| 강의 개요 | 문화, 사회, 창업과의 연계성에 대한 창업학 개론적인 과목이다. 각 사회, 각 문화적 맥락에서 창업환경과 생태계를 이해하고, 기업가정신과 창업과정의 특성을 파악한다. 이를 바탕으로 각 문화별 창업환경을 학문적으로 이해할 뿐만 아니라 창업기업의 실재를 학습함으로써 글로벌 창업에 대한 이해를 높인다. | | | | | | |
| 교재 | 박주영, 이상호 외. <창업경영론> (인플로우 2011) | | | | | | |
| 주차 | 강의내용 | | | | | | 기타 |
| 1 | I. 교과목 소개 | | | | | | |
| 2 | II. entrepreneurship, entrepreneur에 대한 이해 | | | | | | |
| 3 | III. 창업에 대한 이해와 '창업이란'에 대한 주제토론 | | | | | | 토론 |
| 4 | 국내와 글로벌 창업환경에 대한 분석과 비교 | | | | | | |
| 5 | 창업자/사업가에 대한 이해 | | | | | | |
| 6 | IV. 사회집단별 창업 트렌드 | | | | | | |
| 7 | 여성창업에 대한 중요성과 인식 | | | | | | |
| 8 | 중 간 평 가 | | | | | | 평가 |
| 9 | 청년창업과 국가경제 | | | | | | |
| 10 | 1인 창조기업의 의미와 사례 | | | | | | |
| 11 | V. 글로벌 entrepreneurship | | | | | | |
| 12 | 각국의 창업환경과 창업문화에 대한 분석 | | | | | | |
| 13 | 글로벌 entrepreneur 연구 | | | | | | |
| 14 | 글로벌 창업트렌드 | | | | | | |
| 15 | 글로벌 문화·사회와 창업에 대한 정리 | | | | | | |
| 16 | 기 말 평 가 | | | | | | 평가 |

5.4.2 기업가정신

| 과목명 | 국문 | 기업가정신 | 학점 | 3 | 담당 교수 | ○○○ |
|-------|--|------------------|----|---|-------|-----|
| | 영문 | Entrepreneurship | | | | |
| 강의 개요 | 성공적인 기업경영을 위한 핵심요소로 꼽을 수 있는 기업가정신에 대하여 사례연구를 통해 기업가정신에 대한 이해와 기업가정신의 핵심적인 특성을 살펴본다. 또한 기업가정신과 창업에 대한 전반적인 이해를 통해 기업창업 및 기업가, 기업가정신 등에 대한 기본개념 등을 교육하며, 도전적이고 진취적인 마인드와 역량을 배양하여 자기 주도적인 삶을 개척해 나아갈 수 있도록 한다. | | | | | |
| 교재 | <좋은 기업을 넘어 위대한 기업으로> 짐 콜린 (출판사: 김영사), <위대한 기업의 조건> 라인하르트 K. 슈프랭어(출판사: 더난출판) <이건희 개혁 10년> (출판사: 김영사), <끝없는 도전과 용기> 잭웰치(출판사: 청림출판) <벤처기업과 기업가정신> 민경호(출판사: 무역출판사) | | | | | |
| 주차 | 강의내용 | | | | | 기타 |
| 1 | 기업가정신의 본질과 기업가정신의 신화 -자본주의 사회에서 기업가는 영웅이다 | | | | | |
| 2 | 기업가의 환경 -중소기업과 벤처기업의 우월성 -기업가적 이벤트의 형성과정 | | | | | |
| 3 | 기업가의 비전과 어두운 점 -기업가는 누구인가? -비전의 요소, 목적, 핵심가치와 믿음, 사명 | | | | | |
| 4 | 기업가의 스트레스와 동기부여 -기업가의 스트레스는 무엇인가? - 기업가의 자만 | | | | | |
| 5 | 조직혁신과 기업가 -기업 전략수립과 기업 공통의 핵심전략 | | | | | |
| 6 | 창의성의 개념과 역할 - 창의성의 개념과 과정 - 창의력 개발 | | | | | |
| 7 | 기업가의 혁신과 혁신과정 -기술혁신의 유형과 원천 -기업혁신 6가지 요소 | | | | | |
| 8 | 중간고사 | | | | | 평가 |
| 9 | 기업가정신의 개발 -기업가정신 개발의 본질 -기업가의 욕구와 창업동기 | | | | | |
| 10 | 기업의 규율의 문화 -일관된 시스템을 고수하는 한편, 시스템의 체계 내에서 자유와 책임을 부여 받는다 | | | | | |
| 11 | 기업가로서의 기술 활용정책 -기술을 추진력의 발동기가 아닌 가속페달로 활용하라 | | | | | |
| 12 | 기업의 전략적 특수요소 -비전개발 혁신의 장려 | | | | | |
| 13 | 기업가의 상호적 작용 -기업가의 신화를 없애라 -개인의 상호작용과 조직의 특성 | | | | | |
| 14 | 위대한 기업이란 무엇인가? -미국의 위대한 기업의 사례조사 | | | | | |
| 15 | 위대한 기업을 만들기 위한 전략 - 좋은 기업에서 위대한 기업으로 전환하기 위한 필수 전략 | | | | | |
| 16 | 기말고사 | | | | | 평가 |

5.4.3 창업아이디어의 탐색과 평가

| 과목명 | 국문 | 창업아이디어의 탐색과 평가 | 학점 | 3 | 담당 교수 | ○○○ |
|-------|--|--------------------------------|----|---|-------|-----|
| | 영문 | Idea Generation and Evaluation | | | | |
| 강의 개요 | 초기 창업과정에 주요 초점을 가지고 어떻게 창업에 대한 아이디어를 개발하는지 학습한다. 아이디어의 원천과 아이디어의 창출, 그리고 아이디어의 개발과 개념화를 통해 창의력을 바탕으로 한 아이디어의 개발과정을 전반적으로 이해한다. | | | | | |
| 교재 | | | | | | |
| 주차 | 강의내용 | | | | | 기타 |
| 1 | 강좌소개 | | | | | |
| 2 | 아이디어 도출 (개념 및 발상법) | | | | | |
| 3 | 입소문보다 강력한 아이디어바이러스 | | | | | |
| 4 | 아이디어를 키우고 현실화하기 | | | | | |
| 5 | 아이디어를 기회로 연결하기 | | | | | |
| 6 | 창업기업 방문 | | | | | 견학 |
| 7 | 창업기업의 사업 시작에 대한 이해 | | | | | 토론 |
| 8 | 중간고사 | | | | | 평가 |
| 9 | 아이디어의 평가 (보석을 캐내는 방법) | | | | | |
| 10 | 창업절차 및 e비즈니스전략 | | | | | |
| 11 | 아이디어창업 성공사례 | | | | | |
| 12 | 아이디어창업과 마케팅전략 | | | | | |
| 13 | 특허검색 및 특허정보 | | | | | |
| 14 | 창의적 아이디어 발굴 I | | | | | 발표 |
| 15 | 창의적 아이디어 발굴 II | | | | | 발표 |
| 16 | 기말고사 | | | | | 평가 |

5.4.4 창업의 이해

| 과목명 | 국문 | 창업의 이해 | 학점 | 3 | 담당 교수 | ○○○ |
|-------|---|------------------|----|---|-------|-----|
| | 영문 | Entrepreneurship | | | | |
| 강의 개요 | 창업학(Entrepreneurship)의 의의, 연구동향 등을 소개하고, 경영학 등 기존 학문과 다른 독자적 학문으로서 공학 등 타 학문과 연계·융합되어 연구되어야 하는 학문임을 설명한다. 개인·조직·사회적기업 등 세부영역에 대한 창업 강의를 통해 사업 아이디어를 기회로 변환시킬 수 있는 실무적 내용을 학습한다. | | | | | |
| 교재 | Introduction to Entrepreneurship / Donald Kuratko | | | | | |
| 주차 | 강의내용 | | | | | 기타 |
| 1 | 중소기업 창업의 기본절차 -창업예비절차, -회사설립절차 -공장설립 및 자금조달 | | | | | |
| 2 | 창업의 일반절차 -등기실무(정관,목적에 따른 조세감면 혜택) -기업의 업태 및 종목 | | | | | |
| 3 | 중소벤처 창업 관련법규 및 지원제도 -조세특례 제한법 -지방세법 -산업집적 활성화 및 공장설립에 관한 법률 | | | | | |
| 4 | 중소 벤처기업의 조세지원 및 자금지원 -소득세, 법인세(국세) -취득세, 등록세(지방세) | | | | | |
| 5 | 기술개발 및 기술이전 촉진법 -기업부설연구소 설립 절차 및 조세지원 -병역특례지원제도 | | | | | |
| 6 | 창업과 세금 -개인사업자 및 법인사업자가 알아야 하는 세금 | | | | | |
| 7 | 중소벤처기업과 기술집약형 창업 -첨단기술 및 제품의 범위 -첨단기술 세제혜택 | | | | | |
| 8 | 중간고사 | | | | | 평가 |
| 9 | 중소벤처기업과 기술집약형 창업 -첨단업종 및 첨단산업의 범위 | | | | | |
| 10 | 중소벤처기업과 기술집약형 창업 -기술집약적 산업 및 중소기업의 범위 | | | | | |
| 11 | 소기업 및 소상공인 지원 특별조치법 -소상공인 자금지원제도 -소상공인 창업시 업종별 지원제도 | | | | | |
| 12 | 국세기본법 -보증채무의 범위 -친척·특수관계인의 범위 | | | | | |
| 13 | 중소벤처기업 환경 -외국과 한국의 벤처산업 비교 | | | | | |
| 14 | 사업성분석, 사업타당성분석 및 사업계획서 작성 -시장조사방법, 기술타당성 분석 | | | | | |
| 15 | 벤처기업 경영과 정보관리 -벤처기업 경영전략 -벤처기업 경영관리 -정보관리와 인터넷활용 | | | | | |
| 16 | 기말고사 | | | | | 평가 |

5.4.5 사업타당성 평가

| 과목명 | 국문 | 사업타당성 평가 | 학점 | 3 | 담당 교수 | ○○○ |
|-------|---|----------------------|----|---|-------|-----|
| | 영문 | Feasibility Analysis | | | | |
| 강의 개요 | 사업타당성 분석(feasibility Analysis)은 하고자 하는 사업이 성공의 가능성이 있는지를 파악하기 위하여 시장성, 수익성, 경제성, 기술성, 사업수행능력 등을 분석하는 것이다. 사업타당성 분석은 창업을 실패로부터 지켜줄 수 있는 도구로서 사업계획서 작성 시 많이 이루어지고 있다. | | | | | |
| 교재 | | | | | | |
| 주차 | 강의내용 | | | | | 기타 |
| 1 | 사업타당성 분석의 개념과 필요성 | | | | | |
| 2 | 사업타당성 분석의 주요 내용과 창업 아이템 선정 기준과 전략 | | | | | |
| 3 | 사업타당성 분석의 절차와 단계별 내용 / 특정 사업에 대한 사업성평가 예시 | | | | | |
| 4 | 창업가의 특성과 조직능력 분석에 따른 사업성 판단 | | | | | |
| 5 | 시장분석의 개요와 시장성 분석의 평가요소 | | | | | |
| 6 | 생산기술 및 기술투자 분석 | | | | | |
| 7 | 원가의 기초개념과 의미를 통한 원가분석의 이해 | | | | | |
| 8 | 중간고사 | | | | | 평가 |
| 9 | 재무분석의 필요성과 중요성에 대한 이해 | | | | | |
| 10 | 사업성 평가를 위한 추정재무제표 작성 | | | | | |
| 11 | 경제성 평가와 의사결정 | | | | | |
| 12 | 시장의 분석을 통한 마케팅 전략수립 | | | | | |
| 13 | 시간에 따른 시장의 변화예측과 분석 | | | | | |
| 14 | 사업계획서에 사업타당성 분석내용 작성법 | | | | | |
| 15 | 사업타당성 분석 총정리 | | | | | |
| 16 | 기말고사 | | | | | 평가 |

5.4.6 창업 마케팅

| 과목명 | 국문 | 창업마케팅 | 학점 | 3 | 담당 교수 | ○○○ |
|-------|---|---------------------------|----|---|-------|-----|
| | 영문 | Entrepreneurial Marketing | | | | |
| 강의 개요 | 중소기업의 마케팅 기법을 실제적인 차원에서 다룸. 벤처기업의 대부분이 소기업이라는 점을 감안하여, 국내에서는 거의 개설되지 않는 강의 주제인 Small Business Marketing 전략을 현실적인 차원에서 습득토록 함. 주요내용은 제품시장 조사에서 시작하여 각종 판매촉진전략 및 기법 등이 포함됨. | | | | | |
| 교재 | 〈Effective Marketing—Small Business Guides〉 P.hingston | | | | | |
| 주차 | 강의내용 | | | | 기타 | |
| 1 | 소기업 마케팅 전략 수립과 강의개요 -소기업 MKT전략의 주요내용 마케팅조사 | | | | | |
| 2 | 경쟁기업 조사 및 경쟁분석(Observing the competition) | | | | | |
| 3 | 자아 아이템 평가(Assessing Your Project) | | | | | |
| 4 | 마케팅 계획 수립 | | | | | |
| 5 | 유통전략수립(Sorting out Your Distribution) | | | | | |
| 6 | 기업/제품/Brand 이미지 전략 (Projecting the Right Image) | | | | | |
| 7 | 마케팅 기획 수립(Planning Your MKT) 광고전략 수립 | | | | | |
| 8 | 중간고사 | | | | 평가 | |
| 9 | 가격결정: 이론과 전략 | | | | | |
| 10 | 촉진관리 : 광고, 홍보, 판매촉진, 인적판매 관리 | | | | | |
| 11 | 효과적 광고물 제작(Producing Effective Advertisements) | | | | | |
| 12 | Leaflet, Brochure 및 media 활용 | | | | | |
| 13 | 판매촉진 전략과 판매기법 | | | | | |
| 14 | 판매성과분석, 환경변화 및 경쟁에 대한 대응 (Dealing With Changes and Competition) | | | | | |
| 15 | 창업마케팅 종합 | | | | | |
| 16 | 기말고사 | | | | 평가 | |

5.4.7 창업 재무회계

| 과목명 | 국문 | 창업 재무회계 | 학점 | 3 | 담당 교수 | ○○○ |
|-------|--|-------------------------|----|---|-------|-----|
| | 영문 | Entrepreneurial Finance | | | | |
| 강의 개요 | 창업 후 경영자가 어려움을 겪는 분야 중의 하나가 회계용어에 대한 이해다. 이를 잘 알지 못함으로써 입는 손실은 치명적일 수 있다. 따라서 본 강의에서는 창업시 미리 알아야 할 전반적인 회계용어 그리고 재무제표의 이해에 초점을 두고자 한다. 실무에서 이들을 잘 활용하도록 하는 것이 최종목표다. | | | | | |
| 교재 | | | | | | |
| 주차 | 강의내용 | | | | 기타 | |
| 1 | 재무회계 입문 - 재무회계란? - 재무회계 지식은 어디에 활용되는가? | | | | | |
| 2 | 투자자에게 회계정보를 제공(재무회계) - 재무회계정보를 이용하는 사람은? | | | | | |
| 3 | 투자자에게 회계정보를 제공 - 재무제표의 작성 - 월별 자금계획 작성 | | | | | |
| 4 | 기업의 성적표를 분석 - 재무제표종류 - 대차대조표란? - 손익계산서란? | | | | | |
| 5 | 기업의 성적표를 분석 - 이익잉여금처분계산서란? - 현금흐름표란? - 연결재무제표란? | | | | | |
| 6 | 창업기업의 자산 - 유동자산 계정과목 - 고정자산 중 투자자산계정과목 - 고정자산 중 유형.무형자산 계정과목 | | | | | |
| 7 | 우리 회사의 강점 및 약점 분석 - 재무분석 - 유동성비율 - 안정성비율 | | | | | |
| 8 | 중간고사 | | | | 평가 | |
| 9 | 우리회사의 강점 및 약점 분석 - 활동성비율 - 수익성비율 - 성장성비율 - 주식관련비율 | | | | | |
| 10 | 원가분석(관리회계 중 원가회계) - 원가란? - 원가계산이란? - 원가요소란? | | | | | |
| 11 | 원가분석 - 부문별 원가계산이란? - 개별원가계산이란? - 종합원가계산이란? | | | | | |
| 12 | 원가분석 - 활동기준원가란? - 표준원가란? - 업종별 원가 명칭은? | | | | | |
| 13 | 이익분석(관리회계) - 관리회계의 도입 - CVP분석의 활용 - 손익분기점 | | | | | |
| 14 | 이익분석 - 특수 의사결정 - 책임회계 및 성과평가 - 종합예산 - 자본예산 | | | | | |
| 15 | 절세(세무회계) - 세무회계란? - 세금의 신고 및 납부방법 - 부가가치세는 어떤 세금? | | | | | |
| 16 | 기말고사 | | | | 평가 | |

역량중심의 대학창업교육 커리큘럼 로드맵

발행일 2014년 2월

발행처 교육부
한국연구재단
(재)한국청년기업가정신재단

수행기관 (재)한국청년기업가정신재단

자문 광원섭 교수 (호서대학교)
김재훈 소장 (G1 아카데미 창업교육연구소)
임충재 교수 (계명대학교)
이우진 팀장 ((사) 한국창업경영연구원)
