

한국벤처기업의 인간존중 경영방식 탐색 : 신유근(1997)의 인간존중경영 모델에 입각하여

李 春 雨*

〈目 次〉

I. 들어가는 말	IV. 한국 벤처기업에서의 인간존중 경영방식
II. 신유근(1997)의 인간존중 경영의 의미와 체계	V. 맺음말
III. 벤처기업 경쟁력과 인간존중의 경영	

I. 들어가는 말

현대 사회는 컴퓨터·인터넷·정보통신기술을 활용한 새로운 첨단산업이 급속히 성장하면서, 인간의 창의적인 지적 활동이 경제적 가치창출의 기반이 되는 지식창조의 시대로 나아가고 있다. 노동과 자본에 의존해 경제적 가치를 창출하는 제조업 중심의 생산활동을 해왔던 산업사회와 달리, 지식사회에서는 정보 및 지식을 창출하고 활용하는 지적 활동이 중심이 되는 것이다(Druckwe, 1992; Naisbitt, 1992; Toffler, 1980; 1990). 21세기 사회는 지식창조형 기업이 사회경제의 중심이 되며, 새로운 지식의 창출과 활용을 촉진할 수 있는 경영방식이 기업경쟁력의 원천이 될 전망이다.

지식창조의 시대를 앞당기는데 있어서 정보통신 기술이나 바이오 기술 등과 같은 첨단 하이테크 산업에 속한 벤처기업들이 그 중심적인 역할을 담당하고 있다. 벤처기업은 그 본질적 특성상 신기술을 개발하거나 혁신적인 사업아이템을 개발하여 기존시장을 창조적으로 파괴하고 신시장을 창출하는 기업가적 연구개발형 중소기업으로서(이춘우, 2001), 지식창조시대의 대표적인 지식창조형 기업이라고 할 수 있다. 벤처기업의 성패는 조직내 핵심인력의 지적 창조성을 얼마나 높이는가에 달려 있으므로, 신지식의 창출과 활용을

* 충북대학교 경영대학 경영학부 전임강사

촉진할 수 있는 경영방식이 벤처경쟁력의 원천이 될 수 있다.

따라서 21세기 지식창조시대를 열어가는 벤처기업이 성공적으로 생존·성장하기 위해서는 조직구성원의 지적 창의성을 촉진할 수 있는 경영방식을 실천해 나가야 할 필요가 있다. 그러한 경영방식으로서 우리는 인간의 본성을 존중하고 이의 발현을 통해 조직성과를 창출하려는 인간존중의 경영방식에 주목할 필요가 있다. 인간존중의 경영은 조직구성원들로 하여금 지적 창조성과 같은 인간의 본성을 발현하도록 함으로써 조직성과를 창출하는 경영방식으로서[신유근, 1997], 지식창조시대에서의 벤처기업이 지속적으로 성장할 수 있도록 하는 대표적인 경영방식의 하나로 볼 수 있는 것이다.

그러나 인간존중 경영방식에 대한 현장기업에서의 실천이나 학술적 연구는 이제 막 시작단계에 있다고 할 수 있다. 예를 들면, 인간존중 경영을 공식적으로 전면에 표방한 현장기업들로는 미국의 세계적인 택배 업체인 FedEx라든가 한국의 LG그룹 등에 불과한 것으로 보이며, 학술적인 연구로는 신유근(1997; 1998)의 연구가 세계적으로 유일한 연구로 판단된다.

이처럼 인간존중 경영에 대한 학술적인 연구들은 매우 미흡한 상태에 있다. 그러나 정보화 사회의 진전과 더불어 창조적 지식의 창출과 활용이 핵심이 되어가는 상황에서 인간존중의 경영에 대한 관심과 연구가 시급한 실정이다. 더욱이 지식창조시대의 대표적인 지식창조형 기업인 벤처기업의 경쟁력의 원천으로서 인간존중 경영방식을 어떻게 실행해 나가야 할 것인지를 탐색하는 연구는 21세기 새로운 경영환경에서의 기업 생존방식을 규명한다는 측면에서 그 의미가 매우 크다. 또한 90년대 말의 경제위기를 극복하고 2000년대 재도약을 하기 위해 벤처기업의 육성을 대안으로 설정한 한국의 상황에서 한국의 벤처기업들의 성공을 가능하게 할 수 있는 효과적인 경영방식에 대한 연구노력이 요망되는 시점인 것이다.

이에 본 연구에서는 신유근(1997)이 제시한 인간존중 경영의 개념과 체계를 이용하여, 국내 선행 연구문헌들에서 제시된 성공적인 벤처기업 사례와 본 연구자의 현장 벤처기업에 대한 인터뷰를 통해 획득된 벤처기업에서의 경영방식에 관한 자료로부터 한국 벤처기업에서의 인간존중의 경영방식을 탐색적으로 살펴보고자 한다.

II. 신유근(1997)의 인간존중 경영의 의미와 체계

신유근(1997)은 인간존중의 경영이 의미하는 바를 "조직에서 구성원들을 인간의 존엄성을 가진 존재로서 존중할 뿐만 아니라, 구성원들 스스로가 이성을 가지고 자율적인 행위를 할 수 있으며 동시에 조직공동체의 발전을 위해 기여할 수 있다는 믿음으로 기업을 이끌어 나가는 경영방식"이라고 정의하였다.

이러한 인간존중의 경영은 경영인본주의 패러다임¹⁾에 입각하고 있다.²⁾ 경영인본주의는 인본주의가 지향하는 철학적 기본가치와 원리들을 기업조직의 경영에 원용하여 기업이 인간적인 경영을 수행하도록 지도하는 경영 패러다임으로서, 조직에서의 인간(조직구성원)에 대한 신뢰(trust)를 핵심적인 기본지향가치로 삼는다(신유근, 1997). 즉 인본주의가 보편적인 인간에 대한 신뢰를 전제로 한다면 경영인본주의는 조직구성원에 대한 신뢰를 지향하는 것이다.

조직에서의 인간에 대한 신뢰를 기반으로 하는 인간존중경영은 개발경영, 자율경영, 참여경영이라고 하는 실행목표로 구체화되며 각각의 실행목표를 달성하기 위한 세부 실천 과제들로 체계화된다.

① 개발경영이란 조직구성원 개개인의 개성을 존중하면서 능력과 자질을 개발하고 개발된 능력을 충분히 발휘할 수 있도록 참여기회와 권한을 줌으로써 개인의 성장·발전은 물론 자신이 속한 공동체의 발전에 공헌할 수 있도록 하는 경영방식이다(Walton, 1973; 키타야 유키오, 1991, 72-86; 山下達哉외 1992 참조). 일반적으로 개발(development)이란 사물이나 사람의 진보적인 변화를 통해 발전과 성장을 촉진하는 활동을 의미한다. 특히 사람을 대상으로 할 때, 개발이 의미하는 바는 사람의 창의성과 자발성을 자극하고 자주적인 태도와 습관을 길러주는 활동을 말한다. 따라서 개발경영은 조직구성원들이 조직에서 요구되는 훌륭한 인재로 성장할 수 있도록 조직이 여건과 기회를 제공하며 구성원 스스로도

1) 경영패러다임은 기업경영의 기본적 이념 또는 철학으로서 조직전체를 관통해 일관되게 적용되는 기본원리로서, 기업경영방식이 일관성 있는 방향에서 설정되고 표출되며 실행되도록 하는 보이지 않는 역할을 한다.

2) 산업현장에서의 인간지향적 또는 인간존중 지향적인 기업경영방식이나 경영이론들을 통칭하여 조직인본주의(organizational humanism), 인본주의 경영이론(humanist theories of management)이라고 하며(Ramsey & Calvert, 1994 참조), 또는 산업인본주의(industrial humanism)라고도 한다(Steers, 1991, 260 참조).

자기계발의 노력을 기울이도록 하는 경영방식이다. 신유근(1997)은 조직행위론적 접근 관점에서 개발경영의 세부적인 실천방안들로 학습 및 자기계발, 사람에 대한 공정한 평가, 모티베이션 증진을 들고 있다.

② 자율경영이란 구성원들이 일을 하거나 조직생활을 영위하는 과정에서 직면하는 문제들을 스스로 결정하여 처리할 수 있는 자유와 동시에 결과에 대한 책임을 지도록 하는 경영방식을 말한다(신유근, 1997). 일반적으로 자율(autonomy)이란 집단이나 조직 스스로 제정한 규칙에 따라서 행동하는 것을 말하며, 개인적 자유와 집단적 자치권한과 함께 그에 상응한 책임을 포함한다(Ramsey and Calvert, 1994). 자율경영은 통제·강제의 경영방식들을 지양하고, 조직구성원들간에 상호존중하고 협력하는 인간관계와 태도를 형성하여 자율적인 협동을 통해 효과적으로 목표를 달성하는 시너지 효과(Synergy effect)를 얻고자 한다(Walton, 1973 참조). 여기서 자율경영은 단순한 자유와 자치에 그치는 것이 아니라 공동체의 발전에 공헌할 수 있도록 구성원들간에 협력과 동시에 선의의 경쟁을 촉진하는 것을 포함한다. 신유근(1997)은 조직행위론적 접근관점에서 자율경영의 세부적인 실천방안들로 집단수준에서의 커뮤니케이션의 활성화, 의사결정의 질 향상, 효과적인 리더십의 개발, 부문간 갈등의 조정을 들고 있다.

③ 참여경영이란 조직구성원들과 경영자가 조직운영의 중요한 의사결정에 주체로서 함께 참가하여 조직의 성과를 공유하는 경영방식을 일컫는다. 일반적으로 참여(participation)의 의미는 조직내 권력을 공유하는 것과 결과로서 이익의 공유와 고통의 분담이라는 측면을 동시에 포함한다. 참여경영은 민주적인 절차와 과정을 존중하면서(Ramsey and Calvert, 1994), 조직구성원들이 자주적으로 기업경영 의사결정과정에 참여할뿐만 아니라, 그 결과로서의 손익을 공유하도록 함으로써 조직 구성원들이 주인으로서 서로 책임을 공유하는 경영방식이다(Bradford and Cohen, 1984). 종업원들에게 공평한 기회가 주어지도록 하며, 누구나 노력과 성과에 대한 정당한 평가와 대가를 받도록 하는 경영방식이다. 신유근(1997)은 조직행위론적 접근 관점에서 참여경영의 세부적인 실천과제들로 조직구조의 재설계, 자율공동체적 기업문화의 창달, 직장내 산업민주주의의 구현을 제시하였다.

요컨대 인간존중의 경영방식은 인본주의 경영패러다임에 기초하여 조직구성원 개개인을 존중하면서 동시에 구성원들이 자율적으로 협력하고 기업경영과정과 결과에 참여하게 함으로써 기업경쟁력을 제고시킬 수 있는 경영방식으로서, 우수 인력을 조직 내로 유인하고 조직구성원들의 조직에 대한 헌신노력과, 애사심을 높여줄 뿐만 아니라, 생산성을

향상시키려는 노력을 기울이도록 동기부여시킴으로써 경영성과 향상에 공헌할 수 있다 [신유근, 1998]³⁾. 인간존중 경영방식은 특히 지식정보사회, 즉 21세기 지식창조의 시대에 적합한 기업의 경영방식이다. 즉 지식창조시대에서는 지적 창의성과 자율과 참여와 같은 인간 본연의 속성들이 얼마나 자연스럽게 표출되도록 하는가가 중요하게 되므로[키타야 유키오, 1991, 72-86; 山下達哉의 1992; 伊丹敬之1993], 기업이 인간고유의 본성을 발현하도록 하여 조직성과를 달성하려는 인간존중의 경영은 지식창조시대에 적합한 경영방식인 것이다.

Ⅲ. 벤처기업 경쟁력과 인간존중의 경영

벤처기업은 반도체, 전기, 전자, 바이오테크, 소프트웨어, 인터넷, 웹 기술을 활용한 콘텐츠, 데이터 전송 등과 같은 지식집약적 정보산업, 신물질 산업, 첨단기술 산업을 출현시키는 핵심 담당자로서, 미래의 국가경쟁력을 좌우할 수 있는 부문으로 주목받고 있다.⁴⁾ 즉 반도체, 컴퓨터, 광통신, 로봇, 신소재, 생명공학 등 첨단 기술산업을 적극적으로 발전시키고 있는 국가나 지역은 급속한 성장·발전을 하고 있지만, 그렇지 못한 곳은 쇠퇴하거나 낙후되고 있는 것이다.

벤처기업은 신기술과 같은 창조적인 지식을 산출하고 결합하며, 이를 이용한 신사업을 창출함으로써 새로운 시장을 형성시키거나 기존 시장 질서를 창조적으로 파괴하는 앙트라프러뉴십(Entrepreneurship)을 수행한다[이춘우, 1999]. 그 결과 새로운 경제적 부가가치를 창출할 뿐만 아니라 사회적 질서와 규범을 변화시켜 사회적 진보를 촉진한다[이춘우, 1998; 1999; 2001]. 이때 벤처기업의 사장을 포함한 모든 구성원들은 지적 창의성과 혁신성, 집념과 열정, 끈기, 위험감수의 기업가 정신을 소유하고 발휘해야만 한다. 즉 기술집약형, 기술창조형, 연구개발형, 새로운 아이디어 형, 신 아이디어 창출형으로 불리는 벤처기업이 성공하기 위해서는 빠른 기술변화에 대응하고 구성원의 창의성을 촉발

3) 신유근(1998)은 한국의 1000대기업을 대상으로 인간존중 경영의 실태를 조사한 결과에서 인간존중 경영을 실천하는 기업이 성과가 상대적으로 높다는 결과를 제시했다.

4) 벤처기업은 벤처캐피탈과의 공식적·잠재적 관련성을 가지면서 첨단 기술의 연구개발 활동을 바탕으로 신제품·서비스를 개발하여 기존시장을 창조적으로 파괴하거나 신생산업이나 신시장을 창출하는 첨단기술 연구개발형 중소기업을 말한다[이춘우, 2001].

하는 기업경영을 실행해야 하는 바, 특히 인간의 경제적 창조성을 발휘하는 활동을 말하는 기업가 정신(Entrepreneurship)을 얼마나 발휘하도록 하는가가 핵심적이다.

결국 벤처기업의 생존 및 성장은 기업가와 창업멤버, 연구개발인력과 같은 핵심적인 인적자원을 어떻게 개발하고 활용하는가가 중요한 관건으로서, 벤처기업에서의 사람을 경영하는 방식은 벤처기업의 핵심적인 자원, 즉 전략적 자산(Strategic Assets)을 관리하는 핵심 활동이다. 벤처기업의 본질상 성과창출의 가장 핵심이 되는 원천은 앞선 기술을 보유하고 있거나 이를 개발하는 연구개발 인력들이다. 벤처기업은 지식의 창출과 활용의 원천으로서 기술 연구개발 인력을 핵심으로 하여 필요한 물질 자원과 금전적 자원을 외부로부터 조달하므로 조직에서의 사람을 경영하는 방식이 어떤가가 성공의 주요 관건이 된다.

벤처기업의 경영환경의 특성 측면을 살펴볼 때에도 인간존중의 경영방식은 벤처기업 경쟁력의 원천이 된다. 즉 지식창조 시대에는 지적노동이 일반화되면서, 지식근로자가 가치창출을 위한 생산활동의 중심이 되고, 사람의 지식과 창의성, 감성 등이 조직의 생산성 향상과 기업성장의 기반이 되기 때문에, 산업시대에서 효과적이었던 위계적 통제, 권위주의적 명령과 지시, 사전 계획 등에 기초한 전통적 경영방식이 더 이상 기업조직의 성장·발전에 공헌하지 못한다[Ramsey & Calvert, 1994]. 또한 정보통신기술과 정보처리기술의 급속한 발전은 단순 반복적이고 정형화된 일을 컴퓨터 자동화시스템으로 통합시키고 몇몇 전문가들이 팀을 이루어 작업을 공동으로 담당하는 팀 작업방식이 증가한다. 또한 지식창조시대에서는 인간육구의 다양화와 개성화가 진행되어, 산업사회에서의 표준화·규격화를 추구하던 경향에서 벗어나 탈규격화와 차별화, 다양성을 추구한다 [Toffler, 1980]. 조직구성원들은 자신의 능력개발과 발휘의 기회에 대한 욕구가 증대하여 흥미 있고 도전적이며 의미 있는 일(경험)을 추구하는 경향이 커져간다[Naisbitt, 1992; Hammett, 1984 참조]. 따라서 지식창조시대에서는 산업사회에서의 그것과는 근본적으로 다른 기업경영방식으로서, 창조성을 향한 열의, 새로운 지식의 학습, 조직구성원간 커뮤니케이션, 변화를 추구하고 촉진하는 리더십이 중요시되며, 위험을 무릅쓰며 새로운 아이디어를 사업화하려는 기업이 정신을 촉진하는 경영방식이 요구된다.

이와 같은 점에 비추어 볼 때, 벤처기업 경쟁력의 핵심 원천은 구성원들의 창의성과 열정, 기업가 정신과 같은 인적 요소를 촉진할 수 있는 경영방식이 될 수 있다. 인간존중의 경영이 인간의 창의성, 모험도전성, 위험감수성 등과 같은 인간의 본성을 발현하도

록 하는 경영방식이라는 점을 고려해 볼 때, 인간존중의 경영은 조직 구성원들의 창의성을 촉진하고 개발·육성하며 조직구성원의 참여와 자율적인 운영을 통해 조직의 핵심역량을 강화하며 조직성과를 향상시켜 줄 수 있는 경영방식인 것이다(신유근, 1997).

IV. 한국 벤처기업에서의 인간존중 경영방식

벤처기업에서의 인간존중 경영방식을 탐색적으로 연구하기 위해 본 연구에서는 신유근(1997)의 인간존중 경영의 체계를 연구모형으로 이용하였다. 그리고 연구의 대상샘플로 국내 선행 연구문헌들에서 성공적인 벤처기업으로 소개된 10개 벤처기업의 사례들을 선정하였다. 성공적인 벤처기업의 정의와 범위를 결정해 줄 수 있는 기준에 관해서는 선행 연구에서 합의되어 제시된 구체적인 것은 없다(신유근, 1996). 그러나 경제신문이나 전문적인 경제잡지에서 성공 벤처기업으로 종종 기사화되는 경우나 몇몇 벤처기업 관련 교과서나 성공사례 서적에서 소개되는 기업들은 창업후 다른 기업에 비해 상대적으로 고속 성장을 하여 어느 정도 안정적인 성장단계에 도달한 기업들을 지칭하고 있는 것으로 보인다.

본 연구에서는 경제신문이나 전문적인 경제잡지에서 성공 벤처기업으로 종종 기사화되었던 기업으로서, 이장우·장대환(1997), 정승화(1999), 이광형(1997) 등의 벤처기업 관련 교과서나 성공사례 서적에서 상호 중첩되어 소개된 기업을 성공벤처기업으로 선정하였다. 그러나 이들 성공 벤처기업 사례들은 벤처기업의 인간존중 경영방식 연구를 위해 개발된 사례가 아니라 기업경영활동의 전반적인 특징이나 특성을 나타내는 내용이다. 따라서 벤처기업의 인간존중 경영방식에 관한 탐색적 연구를 수행하는데 있어서 불완전한 자료라고 할 수 있다. 이러한 불완전한 측면을 보완하기 위해 본 연구자가 현장 벤처기업에 대한 인터뷰 과정에서 획득한 사람경영방식에 관한 자료를 보완적으로 활용하였다.

위의 사례들과 인터뷰 조사자료에서 나타난 사람경영방식에 관한 내용들을 다년간의 인간존중 경영방식에 대한 연구 경험과 벤처기업 경영방식에 관한 연구 경험이 있는 본 연구자의 전문적인 판단에 의존하여 분류하고 정리하였다. 자료 분류 및 정리결과의 신뢰도 및 타당성을 확보하기 위해 수명의 전문가를 활용하여 내용분석(content analysis)를 행하는

것이 바람직하지만, 벤처기업 사람경영방식에 관한 연구가 초기 단계로서 인적자원관리 연구 경험과 벤처기업 경영방식에 관한 연구경험을 동시에 갖춘 전문가가 절대적으로 부족한 현실적 제약하에서 연구를 진행시킬 수밖에 없었다. 따라서 본 연구의 결과가 다분히 본 연구자의 주관적 경험판단이 개입될 여지가 매우 크다는 한계를 갖고 있다.

1. 경영패러다임 측면

1) 인간에 대한 신뢰

인간존중 경영의 출발점은 조직구성원들을 신뢰하는 인본주의의 패러다임으로부터 시작해야 한다. 즉 인본주의의 가치관과 관점에서 여타 하위의 사람관리방식이 결정되기 때문이다. 신유근(1997)의 인간존중경영 패러다임은 조직에서의 인간에 대한 신뢰를 핵심적인 기본지향가치로 삼고 있는 경영인본주의에 입각하고 있다.

이에 비추어 볼 때 한국의 성공적인 벤처기업들에서는 경영인본주의적 패러다임을 갖고 있는 경우를 쉽게 찾아 볼 수 있다. 무엇보다도 한국의 성공적인 벤처기업의 경영자는 직원들을 신뢰한다. 예를 들어 (주)미래산업의 정문술 사장은 의심이 만병의 근원이라고 생각하고 사원들을 믿어주는 경영을 행하고 있다. 그는 회사공금의 은행예치 상황을 전혀 모를 정도로 사원들을 믿어 주었는데, 단 한 건의 금융사고도 없었다고 한다(이장우·장대환, 1997). "나는 직원을 믿어 버린다. 의심하는 것처럼 바보 짓은 없다. 의심스러워도 믿어 주어 버리면 두 번 다시 그러질 않는다. 계속 믿어 주면 두 번은 실수해도 세 번까지는 가지 않는다. 믿어주는데도 세 번, 네 번 배신하는 것은 짐승이나 하는 것이다"라는 그의 말은 직원에 대한 강한 신뢰를 잘 나타내주고 있다.

또한 많은 벤처기업의 경영자들은 조직 대내적으로 신뢰가 형성되어야 성공할 수 있다고 본다. 조직내 신뢰가 구축되어 있어야만 구성원간에 상호 협동을 가능하게 하며 구성원들의 충성심도 생기고 자발적으로 노력하려는 의지도 생긴다는 것이다. 특히 팀을 구성해 창업하는 벤처기업의 경우 창업멤버들간의 신뢰가 벤처의 성패에 결정적인 영향을 준다고 본다. 예를 들어 (주)휴맥스에서는 창업멤버간의 신뢰를 매우 강조하였고, (주)두인전자에서는 다른 벤처기업들이 경영성과의 과실을 배분하는 문제로 창업멤버들간에 갈등과 분열하는 것을 보고 상호 예(禮)로써 대우하도록 함으로써 개성과 자존심이 강한 사람들간에 발생할 수 있는 갈등을 해소하고 동료 및 상하관계를 더욱 신뢰하게 하는 등

창업멤버간 신뢰를 강조하였다.

2) 핵심 경영자원으로서의 인간관

인간존중 경영의 기초인 인본주의 경영패러다임은 조직에서의 사람을 경제적 가치창출의 궁극적인 근원으로 보는 것이다. 인간을 맹목적으로 존중되어야 한다는 목표로만 여기는 것이 아니라 조직의 목표달성을 위한 가장 중요한 자원으로 인식하는 것이다[伊丹敬之, 1993 참조].

한국의 성공적인 벤처기업의 경영자들은 사람을 기업경쟁력의 근본 원천으로 믿는 사례를 쉽게 찾아볼 수 있다. 벤처기업들의 경영자들은 사람을 기업의 가치 창출의 원천으로 여기는 것이다. 예를 들어 (주)퓨처시스템의 김광태 사장은 회사의 운명이 회사에 몸담은 우수인재들의 손에 달려 있다고 믿는다. 그는 "우리 직원들은 모두 고급인력이다. 저마다 할 일이 많은데 전화안내 등 사소한 일에 시간을 허비한다는 것은 큰 손실이다. 사람이 곧 자본이다"라고 말한다. (주)세롬기술은 벤처 정신을 경영이념에 설명하면서 "벤처의 원천적인 힘은 사람에 의해 발생하며 그 힘은 무한하다"고 명시하였다. 또한 (주)한국정보공학의 유용석 사장은 벤처기업 경영에 있어서 "무엇보다 사람이 중요하다"고 하며, (주)핸디소프트의 안영경 사장은 "사원들의 경쟁력이 곧 기업의 경쟁력이다. 특히 벤처기업에서는 예외가 없다."고 할 만큼 사람이 벤처경쟁력의 원천이라는 점에 대한 강한 신념을 나타내고 있다.

2. 개발경영 측면

벤처기업이 속한 산업은 신생 첨단산업이기 때문에 필요한 인력을 원활하게 공급할 수 있는 노동시장이 발달하지 않은 경우가 많다. 따라서 필요한 인력들을 확보하기 위해 내부적으로 개발하는 경영활동이 요구된다. 본 연구의 사례조사와 인터뷰에서 나타난 한국의 성공적인 벤처기업들에서의 개발경영의 구체적인 방식들을 정리해 보면 다음과 같다.

1) 벤처기업의 인재상 : 기업가형 인재 강조

개발경영의 핵심 과제 중 하나는 조직성과를 효과적으로 산출할 수 있는 바람직한 인재상을 설정하는 문제이다. 소수의 인력으로 구성된 벤처기업에서는 대기업에서와 같이 각

개인이 한정된 일만을 수행할 수 없으며, 여러 기능이 혼재된 업무를 담당하게 됨으로써 그 만큼 한 사람이 처리해야 할 일의 종류가 많다. 또한 참신한 아이디어나 신기술로 새로운 사업영역에 뛰어들어 벤처기업의 사업 성격상 구성원들이 수행해야 할 일의 특성도 전통적 조직 구성원들이 수행하여야 할 일의 성격과 상당히 달리, 비 일상적이고 도전적이며, 실패의 위험수반이 높다[송상호, 2000]. 따라서 벤처기업에서 개발·육성하려는 인재상은 불확실성을 인내하고 위험부담을 즐기며 도전적이고 창의적인 업무를 즐기는 기업가형 인재가 요구된다. 기업가형 인재는 새로운 지식을 효과적으로 학습하고 활용하며, 위험감수, 혁신지향, 진취성의 기업가 정신을 발휘하여 조직의 성과로 연결짓는 능력을 갖춘 사람이라고 할 수 있다.

한국의 몇몇 성공적인 벤처기업들에서는 공식적으로 또는 명시적으로 기업가형 인재상을 설정해 놓고 있다. 예를 들어 (주)메디슨사가 추구하는 바람직한 인재상은 도전의식과 상호작용, 공동체 의식을 중요시하여 열린마음을 지닌 사람으로 조직구성원간의 조화를 이룰 수 있는 사람을 요구한다. 특히 '기업은 사람이다'라는 모토와 함께 '기업가정신은 인생을 살찌운다'는 슬로건 내걸어 기업가 정신의 발휘를 종업원들에게 강조한다. (주)다우기술에서는 '두려움을 갖지 마라', (주)한글과 컴퓨터에서는 '도전정신을 가져라', (주)한아시스템에서는 '어려운 것에 도전하라'고 하면서 강한 성취욕구와 끊임없이 새로운 것을 추구하고자 하는 욕구와 도전정신의 기업가형 인재의 덕목을 강조하였다.

2) 학습 및 자기개발 측면 :

(1) 교육 및 자기학습 강조

벤처기업이 성공하기 위해서는 새로운 지식과 아이디어를 습득·산출할 수 있도록 조직의 학습능력을 최대화해야 한다. 벤처기업은 일반적으로 기술변화와 시장변화가 급속히 일어나는 첨단 산업에 속해 있어, 구성원들의 기술적 역량이 쉽게 진부화되기 때문에, 그러한 변화에 조직과 구성원들이 신속히 적응할 수 있도록 교육과 자기개발을 강조해야만 한다.

한국의 성공적인 벤처기업들에서는 교육훈련과 자기개발을 강조하는 것을 쉽게 찾아볼 수 있다. 특히 기술인력의 확보가 중요하므로 자체 기술인력을 양성하기 위한 노력을 기울이고 있다. 예를 들어 (주)양지원 공구는 1998년 경 연구개발팀에 13명의 전담직원을 두면서, 매년 3~4명씩 미국 등 해외에 2~3개월 코스의 기술연수를 보내고, 우수

기능직 사원을 선발하여 3개월에 걸쳐 일본에 연수를 받게 하는 등 연구진의 기술개발 능력을 키우기에 힘썼다. 또한 (주)바이오니아에서는⁵⁾ 과학기술원 등에서 전문가들을 격주로 초청해 세미나를 개최하는 것 등을 통해 사원들의 자기개발을 촉진하고 있으며, 석사급인 대부분의 연구원들이 박사급으로 성장해 가기를 강조하였다.

(2) 실패를 용인하는 조직풍토 조성

벤처기업은 추진 사업의 특성상 위험성 있는 사업에 도전해야 하므로, 실패를 용인하는 풍토가 조직에 형성되어 있어야 벤처기업의 경쟁력을 높일 수 있다. 또한 지적 창조성이 경쟁의 근간이 되는 지식창조시대의 벤처기업에서는 새로운 지식의 창출과 활용, 그리고 새로운 아이디어의 사업화 과정에서 수많은 시행착오를 거치게 되는 경우가 일반화 될 것이다. 이때 조직내 실패를 용인하는 문화가 조성되어 있으면, 실패를 통해 새로운 아이디어를 얻을 수 있고 오히려 실패로부터 혁신적인 발상이 창출될 수도 있다. 만약, 실패에 대한 두려움이 조직 내에 만연해 있거나 이를 처벌하는 관행이 있다면, 대부분의 종업원들은 새로운 시도에 수반되는 위험을 부담하려고 하지 않을 것이며, 그 결과 창의적 도전이 제약되어 벤처기업의 역동성을 정체시키는 결과를 가져온다.

한국의 성공적인 벤처기업에서는 기업가들의 위험감수적 성향이 반영되어 실패를 두려워하지 않고 오히려 실패로부터 학습할 수 있는 조직풍토를 구축하고 있음을 볼 수 있다. 대표적으로 (주)미래산업의 정문술 사장은 연구개발 인력의 개발 실패시에도, 실패에 따른 비용을 손비로 생각하지 않고 이것이 비록 금전적으로는 없어졌어도 어떤 형태로든 무형의 노우하우로 축적되어 언젠가는 발휘될 것으로 보았다. 연구개발과정에서 나타나는 실패에 대해 문책하기보다는 격려와 지원을 아끼지 않았으며, 그 결과 실패한 연구원은 다음부터 실패를 되풀이하지 않으려고 더욱 노력하게 되었다. 정문술 사장의 “내가 하도 어려워 죽으려고 생각했을 때, 거둬진 실패에 들어간 돈, 그 많은 자산을 왜 버리고 죽느냐는 생각에 좌절하지 않고 다시 벌떡 일어설 수 있었다. 실패는 값진 것이다”라는 말[이장우·장대환, 1997]은 이를 잘 나타내 준다. (주)메디슨에서도 “실패는 지원하고 성공은 찬양하라”라는 모토를 내세우기도 하였다.

5) (주) 바이오니아는 1995년에 생명공학 관련 소재 및 기자재를 생산하기 위해 창업한 회사이다.

3) 모티베이션 측면 :

(1) 공정한 평가와 성과-보상의 합치

자기주장을 강하게 표출하고 합리주의적 사고방식으로 무장된 젊은 신세대들로 구성된 벤처기업의 인력의 특성을 고려해 볼 때, 벤처기업의 구성원들은 개인성과를 정당하게 평가받기를 원하며 그에 상응하는 보상을 합당하게 받을 것을 요구하는 경향이 높다.

이에 한국의 성공적인 벤처기업에서는 성과와 보상을 합치시키고 있음을 볼 수 있다. (주)헨디소프트는 한국의 일반 기업들이 여전히 연공주의에 입각한 평가와 호봉제도에 머물러 있을 때, 사원 각자의 업적평가결과에 따라 연봉이 결정되고 승급까지 영향을 받도록 하는 업적 연봉제 Success System을 시행하였으며, 회사가 이익을 내 분배받는 경우에도 업적 평가 결과에 따라 차등 지급하도록 하였다. (주)퓨처시스템에서는 사원도 개인의 능력이 뛰어나면 팀장이 될 수 있도록 하였고, (주)메디슨에서는 연구직 종사자들의 경우 연구소에서 개발한 제품이 상품화되어 연구개발비용의 3배 이상의 매출이 이루어지게 되면 인센티브를 제공하는 등 직원이 제시한 창의적인 아이디어가 성공적인 결과를 가져왔을 경우 이에 대한 보상이 반드시 이루어지도록 하였다.

(2) 성취욕과 자긍심을 존중하는 내재적 모티베이션 중시

벤처기업은 초기 창업단계에 있기 때문에 구성원들의 헌신적인 몰입을 하는 모티베이션이 매우 중요하다. 또한 새로운 아이디어의 창출과 사업화를 위해서 창업멤버들과 직원들이 높은 근로의욕을 가지고 일에 열정을 쏟아 부을 것이 요망된다. 왜냐하면 아무리 많은 지식과 정보를 소유하고 탁월한 기술적 능력을 갖추었다고 할지라도 업무의욕과 근로의욕이 없다면 성과는 산출되지 않을 것이기 때문이다. 벤처기업에 참여하는 구성원들의 특성을 보면 성취욕구가 매우 크며, 그 분야에서 최고가 되겠다는 자아실현 욕구가 매우 크다. 예를 들어 소프트웨어 프로그래머들은 직접 개발한 프로그램 소스를 무료로 배포한다. 프로그래밍 일 자체가 재미있으며, 프로그래밍으로 회열을 만끽하며 최고가 되려는 성향이 매우 강한 것이다.

한국의 성공적인 벤처기업들에서는 직원들의 내재적 동기를 중시하는 모티베이션을 하고 있는 경우를 볼 수 있다. 내재적 모티베이션은 구성원들의 폭발적인 열정과 에너지가 분출되도록 할 수 있기 때문이다. (주)퓨처 시스템의 김광태 사장은 "회사가 잘 돌아가고 못 돌아가고는 직원들이 얼마만큼 회사를 믿고, 얼마만큼 즐겁게 일을 하느냐에 달렸

다"라고 말한다. 실리콘 밸리의 벤처기업 내에서도 젊은 개발자들이 한밤 중까지 일에 몰두하고 있는 경우가 흔하다. 이처럼 벤처창업에 참여하여는 임직원들을 동기부여시키기 위해 제공되는 보상형태는 급여, 주식, 스톡옵션등과 같은 금전적인 것도 있지만, 사업에 참여함으로써 얻어지는 개인적 성장감, 사업수완능력의 향상, 무형의 일로부터 새로운 가치를 창출하였다는 성취감, 자신의 바라는 꿈을 실현할 수 있다는 기대감 등 내재적 정신적 보상이 오히려 더 크다고 볼 수 있는 것이다.

(3) 회사비전과 개인비전 합치를 통한 장기적 보상

안정된 조직으로부터 탈피하여 미래가 불확실한 벤처기업에 자신의 인생을 건 사람들의 가장 큰 특징은 미래지향성이다. 현재에는 적절한 보상을 받지 못하더라도 벤처사업의 비전에 대한 확신만 있다면, 과감하게 현재의 불이익을 감수하고 미래에 도전을 한다. 따라서 유능한 인재들을 확보하고 이들이 조직에 장시간 남아 헌신하도록 하기 위해 벤처기업은 장기적 관점에서의 회사-개인간 비전을 합치시키는 장기적 보상시스템을 구축할 필요가 있다(Timmons and Dingee, 1985; Pfeffer, 1994).

한국의 성공적인 벤처기업들에서는 물질 금전적 측면에서 개인과 조직의 비전을 일치시켜 주는 방법으로 스톡옵션제도를 실시하고 있다. 스톡옵션 제도는 경영자에 대한 보상제도의 한 방법으로 개발된 보상방식으로 주식지분을 가지고 있지 않은 경영인에게 주인의식과 책임의식을 갖고 경영을 할 수 있도록 하기 위해 고안된 보상제도이지만, 한국의 벤처기업들에서는 스톡옵션제를 연구개발인력을 중심으로 실시하는 경우가 많다.

또 다른 장기적 보상방식으로 한국의 성공적인 벤처기업들은 조직과 종업원 개인의 비전을 일치시키려고 한다. 구성원들이 소속집단과 조직에 대해 가치를 느낄 수 있는 심리적 보상을 제공하려고 하는 것이다. 예를 들어 (주)양지원 공구는 회사를 '젊은이들이 모여 꿈을 이루는 곳'이라고 하였고, (주)바이오니아는 회사가 발전하는 것은 다 같이 노력하여 발전하는 것이기 때문에 부와 혜택을 공유해야 한다는 경영이념을 내세우고 있다. "우리 회사는 3M처럼 재미있게 자신의 꿈을 펼치고 실험하고 싶어서 집에 가기 싫은 회사가 되었으면 한다. 그리고 서로 마음을 열고 토론하는 기업이 되고자 한다"는 박한오 사장의 말은 이를 잘 나타내준다.

4) 경력개발관리 측면 : 기업가 육성 경력트랙 운영

벤처기업 구성원들의 특징의 하나는 안정된 조직으로부터 탈피하여 미래가 불확실하며 위험성이 높은 벤처 사업에 자신의 인생을 거는 기업가형 인재라는 점이다. 창업멤버인 개개인들은 궁극적으로 또 다른 자신만의 벤처사업을 창업하기 위한 준비과정으로 벤처 기업에 참여하는 경우가 많다. 따라서 이들이 자신을 개발하고 성장하려는 경력과정은 또 다른 새로운 기업가가 되는 길이다. 이러한 직원들의 경력육구를 충족시켜주기 위해 벤처기업은 기업가 육성 경력 트랙을 운영할 필요가 있다.

한국의 성공적인 벤처기업들은 기업가 육성 경력트랙 시스템(entrepreneurial career system)을 운영하고 있는 경우를 볼 수 있다. 예를 들어 (주)메디슨에서는 도전의식을 기르기 위해 사내벤처육성을 통한 새로운 사장을 양성하였다. 그 결과 국내의 자회사와 합작회사가 1999년에 이르러 21개에 이르게 되었다. 사내벤처의 사장 및 창업사장을 포함해 메디슨의 벤처정신에 따라 창업해 나간 사장들만 해도 11년동안 50명이 넘었다. (주)프리첼의 전재완 사장도 창업초기에 멤버들을 규합하면서 일정시기에 각 직원들에게 회사를 하나씩 줄 것을 약속하는 방식을 취하였다.

3. 자율경영 측면

벤처기업에 참여하는 사람들은 일반적으로 독립적인 성향이 강한 사람들이다. 이들은 간섭받는 것을 싫어하고 자유로움을 선호하며, 전통적인 대기업식 관리통제와 공식적인 규율에 대한 강한 거부감을 갖고 있다. 예를 들어 소프트웨어 프로그래머들은 개인 중심적 사고가 지배적이며, 문제를 느낄 경우에도 스스로 해결하기를 원한다. 또한 벤처기업은 신기술과 혁신적인 제품개발을 위한 연구개발활동이 핵심적인데, 이들 연구개발부서의 업무추진방식은 연구원의 자유재량에 맡기는 것이 효과적인 경우가 많다. 이와 같은 특성상 벤처기업에서의 업무방식은 자율적으로 행해지도록 하는 것이 구성원들의 창의성 발휘를 촉진할 수 있다. 본 연구의 사례조사와 인터뷰에서 나타난 한국의 성공적인 벤처 기업들에서의 자율경영의 구체적인 방식들을 정리해 보면 다음과 같다.

1) 팀의 자율적 업무 운영

벤처기업 조직의 구조적 특성은 권한계층에 따라 수직적으로 설계되는 것이 아니라,

구성원 개개인의 능력에 따른 수평구조로 형성되기 때문에 자신의 업무를 다른 사람의 지시나 관리감독 없이 스스로 처리해야만 하는 경우가 많다(송상호, 2000). 특히 벤처 기업에서의 연구개발 업무는 자율적인 분위기속에서 창의적인 아이디어와 기술개발이 이루어지도록 할 필요가 있는데, 각 개인별로 자신의 업무능력을 최대한 발휘할 수 있는 시간대가 제각기 다를 수 있다. 이를 테면 어떤 개발자는 개발을 할 때 밤시간을 선호하기도 하고, 또 다른 개발자들은 이른 아침시간을 선호하기도 한다. 또한 인터넷과 LAN 과 같은 정보통신기술을 기업경영에 적극 활용함으로써 공간적으로 떨어져 있거나 시간적으로 동시에 만나지 않더라도 상호 커뮤니케이션을 하며 업무를 진행시킬 수 있으므로, 사무실이 아니더라도 장소적 제약 없이 외부에서도 업무를 진행시킬 수 있다.

한국의 성공적인 벤처기업에서는 각 개인들로 하여금 자유롭게 근무시간을 정하고 자신의 스케줄에 맞추어 일할 수 있도록 하고 있는 것을 찾아볼 수 있다. (주)미래산업에서는 연구원들에게 연구테마의 설정, 소요경비의 산정 및 집행 등에 완전한 자율권과 재량권을 주었으며, (주)메디슨은 공장설립초기부터 작업자들이 직접 관리에 참여하도록 유도하여 거의 모든 작업방법과 일정들을 작업자 스스로가 알아서 결정하도록 하였다(이장우·장대환, 1997). (주)헨디소프트에서도 창조력을 생명으로 하는 소프트웨어 산업의 특성을 살리기 위해 연구원의 경우 출퇴근 시간을 규제하지 않고 있다. (주)한글과 컴퓨터는 초기 단계에 개발부서의 경우 하루 중 오후 1시부터 4시까지 정해진 시간만 근무하면 출퇴근 시간은 자유롭게 하였고 복장 역시 아무런 제약을 두지 않았다(구영진, 2000). “요즘 성공하는 창업기업들은 대부분 자유 출퇴근제, 자유복장 등을 통해 전통적인 기업관행으로부터 탈피하려고 애씁니다. 형식과 권위라는 구태 속에선 아이디어가 생길 수 없어요. 그래도 며칠 밤을 꼬박 새우며 맡겨진 일을 끝내고 마는 오기도 갖추고 있습니다”라는 (주)퓨처 시스템의 김광태 사장의 말은 자율적인 작업방식이 한국 벤처기업들에게 보편화되어 있음을 보여준다.

2) 팀워크의 강조

팀워크란 구성원들이 팀공동의 업무수행과정에서 구성원 상호간의 이해와 합의, 개방적인 상호관계, 상호신뢰, 효과적인 갈등관리와 같은 상호 유기적이며 협력적인 상호작용이 이루어지도록 하여 효율적이며 효과적인 업무수행을 촉진하는 활동과정이다. 벤처기업은 신기술의 개발과 상업화를 위한 연구개발 팀을 운영하게 되는데, 이때 연구개발

업무가 팀 구성원의 친밀한 상호협동이 요구되는 공동작업인 경우가 많아 팀원들간에 팀워크가 매우 중시된다. 예를 들어 소프트웨어 개발 작업은 이른 바 모듈 작업이지만 팀원들이 공동으로 맡은 프로젝트를 주어진 기간내에 완수하기 위해서는 팀원 개별 작업간에 상호 조정과 팀워크가 요구된다.

성공적인 한국의 벤처기업들에서는 팀워크를 강조하고 있음을 볼 수 있다. 예를 들어 (주)메디슨은 분업형태의 대량생산체제가 아니라 몇사람이 팀이 되어 다양한 공정을 맡아 작업하는 다품종 소량생산 체제를 갖추고 있어 팀워크를 강조한다. "저도 초기에는 한두 명의 슈퍼스타를 찾았습니다. 첨단정보 분야에서는 남보다 뛰어난 한두 명의 두뇌만 확보하면 승부를 걸 수 있다고 믿었기에 소수의 인재를 찾았습니다. 그러나 이 분야에서조차 잘난 스타 한두 명 보다 평범한 사람들이 뭉친 힘이 더 크다는 사실을 뒤늦게 깨달았습니다"라는 (주)퓨처시스템의 김광태 사장의 말은 벤처기업 경영에서의 팀워크의 중요성을 나타내준다.⁶⁾

3) 창의성을 촉진하는 커뮤니케이션

구성원간의 커뮤니케이션 시스템은 메시지의 전달과 수신, 상호이해, 업무 및 갈등의 조정 등을 하는 중요한 수단으로서뿐 아니라, 새로운 지식·정보의 창출과 공유, 아이디어의 산출과 사업화를 실행하는데 있어서 매우 중요하다. 벤처기업은 소수로 구성되어 있고 조직구조도 복잡하지 않으며, 비슷한 연령층으로 구성되어 있어 조직 전체 구성원들간에 원활한 커뮤니케이션이 가능할 수 있다.

한국의 성공적인 벤처기업들은 활발한 조직내 커뮤니케이션을 하게 함으로써 조직의 창의성을 촉진하는 것을 볼 수 있다. 예를 들어 (주)경덕전자에서는 신제품 아이디어를 주로 영업파트에서 만들어내고 그 아이디어를 바탕으로 월 1회의 경영회의와 연구주간 회의에서 깊이 다룬다. 특히 호프집을 지정해 전직원이 자연스럽게 커뮤니케이션을 하도록 하는 특이한 방식을 취하는 경우가 많다. (주)메디슨은 회사가 술 값 전액을 부담하는 지정 맥주집을 운영하였다. (주)퓨처시스템, (주)건인, (주)한글과 컴퓨터에서도 중요한 일에 술값이 공짜로 지정된 술집에서 술을 마시면서, 개인적인 고민과 어려움을 털어

6) 팀워크의 강조는 비단 한국벤처기업에서만 있는 일이 아니다. 실리콘 벨리의 세계적인 벤처기업인 휴렛 팩커드사의 기본적인 조직가치(organizational value)에는 "우리는 팀워크를 통한 공동목표를 달성한다(We achieve our common objectives through teamwork"라고 하여 벤처기업이 조직내에서 효과적인 상호 팀워크를 통해서 공동의 목표가 달성되어야 함을 강조하는 것을 볼 수 있다.

놓거나 스트레스를 해소하기도 하고, 구성원들간에 정보 및 창의적인 아이디어가 교환되도록 하였다. “지정술집이란 (단순히) 먹고 놀자고 만든 것이 아닙니다. 폭주하는 정보의 홍수 속에서 직원들이 자유롭게 술을 마셔 가며 정보를 교환하고 직원끼리 모여 바람직한 토의문화를 만들어 갈 수 있도록 배려한 것입니다. 실제로 공식적인 자리에서의 만남보다 훨씬 창의적인 아이디어가 나오고 있으며 유연한 사고를 기르는데 도움이 됩니다”라는 메디슨 이민화 사장의 말은 이를 잘 나타내 준다.

4) 신속한 의사결정 시스템

벤처기업은 첨단기술에 기초한 신생산업에 속해 있으므로 기술변화가 빠르고 기술표준 경쟁, 시장경쟁이 심하기 때문에 조직의 의사결정이 매우 신속해야 한다.⁷⁾ 신속한 의사결정은 창의적인 아이디어로 시장을 선점함으로써 얻게 되는 선발주자의 이점을 극대화할 수 있다.

한국의 성공적인 벤처기업들에서는 신속한 의사결정 시스템을 운영하고 있는 경우를 볼 수 있다. (주)메디슨에서는 ‘신속한 의사결정을 위해 잘못된 결정이 미루는 결정보다 낫다’, ‘결재는 1일 이내 행동은 즉시’라는 업무지침을 강조하였다. 결재과정이 검토자, 승인자, 최종결정자 3단계로 이루어져 있지만, 대부분의 결재는 1~2단계에서 끝난다. 이것은 실무직원이 상부의 간섭을 덜 받고 자신의 소신대로 일할 수 있는 자율성을 주면서 일의 추진을 빠르게 한 것이다. 그 결과 시장의 요구가 제품에 반영되는 속도가 일본 경쟁사인 도시바보다 6개월에서 1년, 유럽의 경쟁사인 알로카, 지멘스 보다 1-2년이 빠른 것으로 평가되었다. (주)퓨처시스템에서는 웬만한 사안들은 팀장 전결로 하기 때문에 사장의 책상 위에는 결재서류를 두는 자리가 없다.

4. 참여경영 측면

불확실성에 도전하는 벤처기업이 성공하기 위해서는 당면한 문제를 창의적으로 해결하려는 조직구성원의 몰입과 공동노력이 요구된다. 즉 구성원들이 회사의 운명이 곧 나의

7) 디지털 경제로 급진전됨에 따라 산업화 시대의 지배적 논리중의 하나인 규모의 경제 논리보다 범위의 경제, 속도의 경제를 중시하게 되는데, 특히 속도는 벤처산업에서 시장경쟁의 중요한 수단이 된다[장승권·정명호·김영수, 2000].

운명이라는 생각을 갖고 회사의 경영문제에 높은 관심과 몰입을 갖는 하는 고관여 조직 (high involvement organization)을 구축할 필요가 있는 것이다. 특히 지식창조시대에서는 전자민주주의 시대가 도래하게 되어 기술적인 지원하에 산업사회의 경우보다 용이하게 조직내 구성원들이 경영상의 정보에 대한 접근과 의사결정과정에 참여할 기회가 증대하며, 사람들이 의사결정과정이나 성과분배 과정에 참여하려는 욕구를 많이 갖게 된다[Hammett, 1984; Naisbitt, 1992]. 이와 같은 특성상 벤처기업에서의 경영방식은 구성원들이 의사결정과정에 참여할 수 있도록 하는 참여경영을 행하는 것이 필요하다. 본 연구의 사례조사와 인터뷰에서 나타난 한국의 성공적인 벤처기업들에서의 참여경영의 구체적인 방식들을 정리해 보면 다음과 같다.

1) 경영정보의 완전 공개와 공유

지식창조시대의 벤처기업이 성공하기 위해서는 사장과 직원 모두가 상호 신뢰하며 믿을 수 있어야 한다. 이를 위해 효과적인 방법의 하나는 경영정보를 공개하고 공유하는 것이다. 공개경영을 가능하게 하는 것은 최고경영자 본인의 도덕성 측면에서 문제가 없다는 것을 의미하므로, 공개경영은 참여경영 나아가 신뢰경영을 구현할 수 있다[이주인, 1995].

성공적인 한국의 벤처기업에서는 경영정보를 공개함으로써 조직의 대내외적 측면에서 신뢰를 구축하는 경우를 볼 수 있다. (주)메디슨에서는 사장과 간부들이 회의내용을 일일이 적은 간부회의록에서부터 각종 계약체결상황, 사장의 일정에 이르기까지 경영의 모든 내용을 컴퓨터 단말기에 입력하여 전 사원에게 공개한다. 사내정보는 네트워크로 연결시켜 패스워드를 가진 사람은 누구나 사내 정보를 열람할 수 있다. (주)퓨처시스템에서도 매달 한번 직원들에게 회사의 살림살이를 공개한다. 월례회의에서 한달간 장사를 어떻게 했는지 기업경영상태를 있는 그대로 알리는 것이다.

2) 공동운명체의 강조

벤처기업은 창업초기 단계에서 많은 부분들이 불확실하고 어려운 상황이므로 공동운명체임을 강조할 필요가 있다. 즉 벤처기업에서는 매우 큰 위기상황 속에서 경영활동을 수행하고 있기 때문에 망해도 함께 망하고 살아도 같이 산다는 식의 공동체 의식을 강화할 필요가 있는 것이다.

한국의 성공적인 벤처기업들 중에는 공동운명체를 강조하는 사례를 발견할 수 있다. 예를 들어 (주)기인시스템에서는 엔지니어 7명으로 결성된 기술자 지분투자 연합형태로 회사를 주식시장에 상장하기 전에 엔지니어들이 퇴직하는 경우에는 액면 100원짜리 주식을 단돈 10원에 회사에 양도한다는 조항을 두어 회사가 결실을 거둘때까지 함께 뭉치고 결실을 공유하도록 하였다.

공동운명체의 인식을 강조하기 위해 한국의 벤처기업에서는 가족적인 조직분위기를 조성한다. 벤처기업에서는 상하직원들이 호형호제하며, 그들간의 계층의 벽을 두지 않으며 가족적인 조직분위기를 만든다. 예를 들어 (주)바이오니아의 남자사원들의 경우 점심 시간마다 회사 건물 뒤에 설치된 농구장에서 농구시합을 하며 비공식적인 자리에서는 '형' 또는 '선배님'이라는 호칭을 하며 격의 없이 지내는 것으로 나타났다.

3) 성과와 손실의 공유

참여경영은 회사 경영에의 공동참여로 인한 이익의 분배뿐만 아니라 손실 역시 구성원들의 공동으로 분담하여 감수하는 것이다. 즉 참여경영은 이익의 공유와 동시에 고통의 분담을 함으로써 조직 구성원들이 주인으로서 서로 책임을 공유하는 경영방식인 것이다.

한국의 성공 벤처기업들 중에는 성과산출시 기업을 위한 벤처기업 성과의 과실을 기업가, 투자자, 그리고 직원들과 함께 공유하는 경우를 볼 수 있다. (주)메디슨에서는 이익이 발생했을 경우 이익을 3등분하여 사원, 주주, 회사가 골고루 혜택이 돌아가도록 제도화하였으며, (주)핸디소프트에서도 회사가 이익을 낼 경우 이익금의 3분의 1은 사원에게 3분의 1은 투자자에게 분배되도록 한다. "우리 직원들의 나를 믿고 따라주는 데는 무슨 별다른 재주가 있어서가 아니다." 그저 "이 회사는 너희들의 것이다" "회사가 번 돈은 내가 가져가지 않는다" "이제 우리는 확실히 세계일류 기업이 돼가고 있다"라는 비전을 심어 주고, "번 것을 나누어주고 그리고 술선수범하는 것만이 내가 취한 행동이고 방법이다" 라는 (주)미래산업의 정문술 사장의 말은 손익공유의 참여경영을 잘 나타내준다.

V. 맺음말

1. 요약 및 시사점

지금까지 본 연구에서는 한국의 성공적인 벤처기업들의 사례에서 나타나고 있는 인간존중 경영방식의 특징을 살펴보았다. 이로부터 얻을 수 있는 시사점을 다음과 같이 요약할 수 있다.

첫째, 성공적인 한국 벤처기업의 기업가는 직원들을 신뢰하고 인재를 제일로 여기는 인본주의 경영패러다임을 갖고 있다. 즉 성공적인 한국 벤처기업의 경영자들은 조직에서의 사람을 신뢰하며 사람을 기업경쟁력의 원천으로 보아 실천해 나가는 인간존중의 경영을 실천할 수 있는 기본적인 마인드와 자세를 갖고 있는 것이다.

이를 통해 우리는 벤처기업이 성공하기 위해서는 경영자가 직원들을 신뢰하는 인간관을 갖고 사람이 경쟁력의 원천이라는 강한 신념을 가져야 한다는 시사점을 얻을 수 있다.

둘째, 한국의 성공적인 벤처기업에서는 구성원들을 지속적으로 개발하는 경영을 수행하고 있다. 벤처기업이 본연의 역할인 앙트라프러뉴십을 수행하기 위해서는 기업가와 조직구성원들이 기업가 정신으로 무장하고 행동하는 것이 요구된다는 점에서 기업가형 인재를 설정하고, 변화하는 새로운 기술과 지식을 습득할 수 있도록 하는 교육과 자기개발을 강조하며, 창의성을 발휘할 수 있도록 실패를 용인하는 경영을 펴고 있다. 또한 성과평가와 보상을 합치시키는 보상관리를 하고 있으며, 구성원의 성취욕과 자긍심을 존중하는 내재적 동기부여를 중시하고 있다.

여기서 우리는 지식창조시대에 한국 벤처기업이 성공하기 위해서는 전통적인 연공서열주의에 입각한 평가·보상이 아니라, 공정하고 정확한 성과·평가와 그에 합당한 보상이 이루어지도록 해야 하며, 특히 구성원들이 창의성을 발휘할 수 있는 기회를 부여하고 도전의식을 고취하기 위해 실패를 용인하는 조직분위기를 조성해야 한다는 시사점을 얻을 수 있다. 또한 구성원들이 지속적으로 학습하고 자기개발을 하도록 독려해야 하며, 특히 벤처기업에서의 구성원 동기부여 방식은 일자체에서 도전감과 성취감을 느끼고 자기성장감과 자긍심을 느낄 수 있도록 해야 한다는 시사점을 얻을 수 있다.

셋째, 한국의 성공적인 벤처기업에서는 구성원들이 자율적인 업무수행을 하도록 하면서 동시에 팀단위의 과업이 원활히 완수되도록 하기 위해 구성원들간의 팀워크를 강조한

다. 커뮤니케이션은 구성원들이 자연스럽게 자발적으로 대화를 나누도록 하는 기회를 제공하고 이를 통해 창의적인 아이디어의 교환이 이루어지도록 하고 있으며, 신속한 의사결정시스템을 구축해 운영하고 있다.

이를 종합해 볼 때 지식창조시대의 벤처기업이 성공하기 위해서도 기업가형 리더십을 추구하면서 조직구성원들의 자율성과 창의성을 촉진할 수 있는 경영방식을 실천할 필요가 있다는 시사점을 얻을 수 있다. 구성원들의 자율성과 창의성을 촉진할 수 있는 경영방식으로서 팀접근법(Team approach)을 행해 자율경영팀(self managing team)을 운영하고, 팀원들간의 팀워크와 직원 상호간에 커뮤니케이션이 원활하게 이루어지도록 해야 할 것이다.

넷째, 한국의 성공적인 벤처기업에서는 구성원들이 경영의사결정과정에 참여하고 경영활동의 성과로서 나타나게 될 손익을 함께 공유하는 참여경영을 실천하고 있다. 구성원들의 경영 참여의 기회를 제공하기 위해 회사의 경영정보를 조직내에 공유하는 경영을 행하며, 성과와 손실을 회사, 주주, 직원들이 공유하는 경영을 펴고 있으며, 가족주의적 조직분위기를 조성함으로써 하나의 운명공동체임을 강조하고 있다.

이를 통해 우리는 지식 창조시대 벤처기업이 성공하기 위해서는 기업의 경영정보뿐만 아니라 경영활동의 성공과 실패를 구성원들과 함께 공유하는 참여경영을 실천할 필요가 있다는 시사점을 얻을 수 있다. 특히 전자민주주의 시대가 도래하게 되는 지식정보화사회에서 사람들은 각종 정보에 대한 접근 욕구가 커지고 조직의 의사결정과정에서의 참여를 요구하게 될 것으로 보인다. 또한 벤처기업은 조직발전단계상 초기의 창업단계이므로 신생조직의 불리함을 극복하기 위해 구성원들이 회사와 담당업무에 고도로 몰입하고 헌신할 수 있도록 해야 할 것이다. 이를 촉진할 수 있는 참여경영방식은 지식창조시대 벤처기업의 경쟁력을 제고시켜 주는 경영방식이 될 것이다.

2. 한국적 인간존중 경영방식 개발을 위한 과제

한국의 성공적인 벤처기업 사례에서 살펴본 바와 같이 개발경영과 자율경영, 참여경영을 실행하는 인간존중의 경영방식은 지적 창의성과 부단한 제품 및 기술혁신, 시장혁신을 추구하려는 구성원들의 능동적인 노력을 촉진함으로써 벤처기업을 성장 발전시킬 수 있는 경영방식이 될 수 있다는 시사점을 준다.

그러나 인간존중 경영방식이 지식창조시대의 벤처기업 경쟁력의 원천으로서 역할하기 위해서는 몇가지 측면들을 좀더 심도 깊게 고찰할 필요가 있다. 그중에서도 특히 인간존중 경영의 의미와 체계에 관한 문제와 한국적인 상황하에서 한국적 인간존중 경영방식은 어떤 것들이 있는가 하는 문제를 보다 중점적으로 연구해야 할 것이다.

먼저 신유근(1997)의 인간존중 경영방식은 '조직행위론적 접근'이라는 부제에서 알 수 있듯이 기업경영시스템의 특정 하위 시스템 관점에서 고찰되어졌다는 점에서 다소의 한계를 내포하고 있다. 신유근(1997)이 제시한 인간존중 경영에 대한 정의와 체계는 이에 관한 연구에 있어서 세계 최초의 시도라고 할 수 있다. 국내외의 몇몇 연구들이 개념적인 아이디어를 제시하기는 하였으나, 조직행위론적 접근을 통해 체계화한 연구는 찾아볼 수 없다. 그러나 신유근(1997)의 연구도 개념적인 아이디어의 성격이 강하고 인간존중 경영에 대해 조직행위론적 접근방식을 취함으로써 제한된 범위에서의 논의에 그치고 있다. 따라서 인간존중 경영의 의미와 체계에 대한 다양한 시각과 접근을 통해 추가적인 이론적·실증적 연구들이 실행되어 정교하게 발전시킬 필요가 있다.

다음으로 한국 벤처기업에 적합한 인간존중의 경영방식, 즉 한국적 인간존중 경영방식이 무엇인가에 대한 심도 깊은 연구가 필요하다(신유근, 1999). 성공적인 한국 벤처기업 사례에서 나타난 호프집 술자리를 통한 조직 커뮤니케이션의 활성화 사례나 예사상을 이용한 구성원간 관계규범을 정립 사례들에서 볼 수 있듯이, 한국 벤처기업의 효과적인 경영방식은 한국의 사회문화적 전통과 관행 요소와 연계시키는 것이 효과적일 수 있다는 아이디어를 얻을 수 있다. 이와 같은 한국적 인간존중 경영방식을 발견해 내기 위해서는 일차적으로 한국적인 문화에 기초한 경영방식으로 어떤 것들이 한국 벤처기업 현장에서 나타나고 있는지를 탐색적으로 그려낼 필요가 있다. 즉 한국적인 사회문화적 행동방식 또는 전통적인 행동관행이 기업조직 경영에 어떻게 발현되고 있는지를 탐색할 필요가 있는 것이다. 그리고 한국 벤처기업에서 한국적 문화와 관행, 한국인의 행동특성과 기질을 고려한 경영방식이 어떻게 성과를 산출할 수 있을 것인지, 한국적인 경영방식이 벤처기업의 구성원들의 창의성을 촉발할 수 있는지 없는지, 그 긍정적인 효과와 부정적인 효과에 대해 엄격한 연구방법을 적용해 실증적 연구방법을 통해 연구를 행해야 할 것이다. 이와 같은 연구결과물들의 지속적인 축적이 21세기 한국 벤처기업의 경쟁력을 강화시킬 수 있는 한국적 인간존중 경영방식, 나아가 한국형 경영방식의 원형을 정립할 수 있는 토대가 될 것이다.

참 고 문 헌

- 구영진 (2000), "한글과 컴퓨터의 인사·임금 제도," 「임금연구」, 여름호, 경총임금연구센터, pp. 83-87.
- 송상호 (2000), "벤처기업의 성공적 인적자원관리의 모형에 관한 탐색적 연구," 한국인사·조직학회 2000년 추계 학술발표회 발표논문집.
- 신유근 (1997), 「인간존중의 경영 : 조직행위론적 접근」(다산출판사).
- 신유근 (1999), "한국기업 인적자원관리의 전략적 과제," 「노사관계 연구」, 제10권, pp. 311-342.
- 신유근 (1998), "한국기업에서 인간존중 경영 실태에 대한 조사연구" 「경영논집」.
- 이광형 (1997) 「벤처기업 나도 할 수 있다」 동아일보사.
- 이장우 (2000), "벤처기업 성공의 조직적 요인," 한국인사·조직학회 2000년 추계 학술발표회 발표논문집.
- 이장우·장대환 (1997), 「벤처경영」 매일경제신문사.
- 이춘우 (1998), 앙트라프러뉴십 연구의 개관과 핵심주제의 설정, 서울대학교 경영대학 경영연구소 워킹페이퍼 4호.
- 이춘우 (1999), 조직앙트라프러뉴십의 역할과 조직성과에 관한 연구, 서울대학교 대학원 경영학과 박사학위논문.
- 이춘우 (2001), "벤처기업의 개념 및 특징에 관한 선행문헌 검토," 「산업과 경영」 제13권 제2호, pp. 1-30.
- 이주인 (1995), "구성원에게 신뢰받는 기업," 「LG 주간경제」 1995. 3. 2. pp. 36-43.
- 장승권·정명호·김영수 (2000), 「인터넷 지식벤처의 성공여건」, 삼성경제연구소
- 정승화 (1999), 「벤처창업론 : 부 창출경영의 이론과 실제」(박영사).
- 키타야 유키오(北失行男) (1991), 「知本主義 經營學」김명환 역(동아출판사).
- 山下達哉외 5인 (1992), 「人材의 條件」(東京 : 다이세모드社).
- 伊丹敬之(1993), 「人本主義 企業」(東京 : 筑摩書房).
- Bradford, D. L. and Cohen, A. R. (1984), *Managing for Excellence : The Guide to Developing High Performance in Contemporary Organizations* (NY: Wiley).

- Chandler, G. N. and Hanks, S. H. (1994), "Founder Competence Environment and Venture Performance," *Entrepreneurship : Theory and Practice*, Spring, Vol. 18, No. 3, pp.77-90.
- Drucker, P. F. (1992), *Management for the Future : The 1990s and Beyond* (NY : Truman Talldy Books).
- Hammett, J. R. (1984), "The Changing Work Environment : High Technology and The Baby Boomers Challenge Management to Adapt," *Employment Relations Today*, Vol. 11, No. 3, pp. 297-304.
- Naisbitt, J (1992), *Megatrends : The New Directions : Transforming Our Lives* (NY : Warner Books).
- Peters, T. J. & Waterman, Jr. R. H. (1982), *In Search of Excellence* (NY : Harper & Low).
- Pfeffer, J. (1994), *Competitive Advantage through People* (Boston, MA : Harvard Business School Press).
- Ramsey, V. J. & Calvert, L. M. (1994), "A Feminist Critique of Organizational Humanism," *Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 30, No. 3, March, pp. 83-97.
- Steers, R. M. (1991), *Introduction to Organizational Behavior*, 4th ed. (Glenview, IL : Scott, Foresman and Co.).
- Timmons, L. E. and Dingee Jr. A. (1985), *New Venture Creator* (Irwin : Homewood III).
- Toffler, A. (1980), *The Third Wave* (New York: William Morrow and Company, Inc.).
- Toffler, A. (1990), *Powershift* (NY : William Morrow and Co., Inc.).
- Walton, R. E. (1973), "Quality of Working Life : What is it?", *Sloan Management Review*, Fall, pp.11-21.

A Exploratory Study on Human-oriented Management in Korean Business Ventures

Choonwoo Lee*

ABSTRACT

The sources of competitive advantages in high technology-based business ventures are entrepreneurial management team and R&D human resources, since they are founded with deficient physical or financial resource. So human resource management style that facilitate the creativeness of personnel, could be critical factor for competitive advantages in technology-based business ventures. The people oriented management can be focused as a kind of that human resource management style. But studies on people oriented management in high technology-based business ventures is very deficient.

This exploratory study focused on people oriented management style in Korean successful high technology-based business ventures with prof. Yookeun Shin's Model (1997). Shin's Model (1997) includes managerial humanism as a managerial paradigm, trust in organization, developmental management approach, autonomous management approach, and participative management approach.

This study found managerial paradigm with trust in people and competitive advantage through people. Korean business ventures have developmental management approach with entrepreneurial human resource

* Full Time Lecturer, Chungbuk National University

archetype, education and training, supporting self-directed learning, Tolerance of R&D failure, rational performance appraisal, intrinsic motivation, congruence of individual and organizational vision, entrepreneurial careers. And they have autonomous management approach with autonomous work scheduling, teamwork in team, creative communication, fast decision making. Also, they have participative management approach with open managerial information to all employee, strong membership, profit/deficient-success/failure sharing program. From these findings, this study focused several managerial implication for future high-tech business ventures, and effective Korean people oriented management style.