

# 벤처기업 경영자의 경영가치와 인적자원관리

이준우\*, 최종인\*, 박치관\*

\*한밭대학교 경영학과 교수

## CEO's Management Value in Venture Company and Human Resource Management

Junwoo Lee\*, Jong-in Choi\*, and Chyngwan Park\*

\*Department of Business Administration, Hanbat National University

**요약** 본 논문은 대전지역의 벤처기업을 대상으로 최고경영자의 경영가치를 분석하였다. 경영가치는 인적자원관리를 비롯한 경영전반에 영향을 미치는 중요한 변수이다. 그러나 최근까지도 경영자의 경영가치와 인적자원관리를 다룬 연구는 부족하다. 본 연구는 일정한 한계에도 불구하고 이러한 중요한 주제를 다루었다는데 의의가 있다.

### 1. 서론

인적자원관리를 비롯한 조직관리, 그리고 경영전반에 걸친 관리방식은 여러 가지 요인에 의해 영향을 받지만, 특히 최고경영자의 경영가치가 중요하다. 본 연구에서는 특히 벤처기업의 HRM 시스템에 직접적인 영향을 미칠 것으로 예상되는 경영자의 경영가치를 중심으로 분석한다. 즉 경영자의 다양한 경영가치 중에서도 경쟁가치(competing values)를 중심으로 살펴보고자 한다. 소규모 벤처기업에서 특히 경영자의 경쟁가치는 기업의 인적자원 및 조직관리에 직접적인 영향을 미칠 것이라고 판단되어 이에 대한 분석과 벤처기업 인적자원관리의 미치는 영향에 대해 연구한다.

### 2. 이론적 배경

#### 2.1 경영가치의 개념과 중요성

경영가치(또는 경영철학)는 사업의 본질, 사회적 역할, 운영방식(특히 종업원에 대한 처우 및 활용방식) 등에 관한 경영자의 명시적 혹은 암묵적 신념으로써, 한 경영자의 철학은 사회속에서 기업의 역할과 기업속에서의 인간의 역할에 관한 자신의 가치나 가정에 의해 만들어진다(Beer, Spector, Lawrence, Mills & Walton, 1984).

이렇게 조직의 HRM 시스템은 기본적으로 경영 가치, 특히 최고경영자의 가치(신념, 철학)로부터 강한 영향을 받는다고 볼 수 있다. 왜냐하면 최고경영자는 조직 환경과 협상하고 또 스스로 창조함으로써 자신의 세계에 대해 주관적인 의미와 해석을 부여하는 존재이기 때문이다(Astley & Van de Ven, 1983; Child, 1972; Feldman & March, 1981;

Weick, 1979). 조직의 행위는 조직의 강력한 행위자(특히 최고경영자)를 중심으로 한 지배적 연합(dominant coalition)의 가치와 인지적 기반(cognitive bases)이 반영된 것으로 간주된다(Hambrick & Mason, 1984). 조직내에 불확실성과 모호성이 충분히 커서 이러한 결과를 가져올 수 있는 기회가 자주 있게 되며(March & Olsen, 1976), 또한 전략적 경영과 자원의존이론가들은 환경을 다루기 어려운 제약조건 집합으로 보는 것이 아니라 최고경영자의 목적에 부합시키기 위해 정치적 협상을 통해 변화시키고 조종할 수 있다고 본다(Pfeffer & Salancik, 1978; Lorange, 1980). 이러한 관점에 따르면 HRM 시스템을 비롯한 조직구조의 설계에서 선택이 가능하며, 기술적 기준보다는 정치적·사회적 고려요인에 따라 더 선택에 영향을 미치는 요인이 될 수 있다(Ferris & Judge, 1991; Ferris, Hochwarter, Buckley, Harrell-Cook, & Frink, 1999).

#### 2.2 경영가치 이론

경쟁가치모델은 다양한 관련 선행연구들을 종합해 두 가지 기준의 차원을 도출해 냈다. 한 차원은 안정성·질서·통제를 강조하는 기준과 유연성·재량성·역동성을 강조하는 기준이고, 다른 차원은 내부지향·통합·통일성을 강조하는 기준과 외부지향·차별성·경쟁을 강조하는 것이다(Cameron & Quinn, 1999).



[그림 1] 경쟁가치모델

네 가지 경쟁가치들은 인간의 행위를 특징짓는 경쟁적인 가치일 뿐만 아니라 상이한 지향점(orientations)을 설명하는데 있어 매우 강력하다. 우리나라의 소규모 벤처기업들에 있어 최고경영자간의 경쟁가치 차이는 HRM 시스템을 포함한 전반적인 경영방식에서 독특한 차이를 형성하는데 중요한 영향을 미쳤을 것이다.

### 3. 벤처기업 경영자의 경영가치 분석

#### 3.1 자료수집 및 변수의 측정

우리나라 벤처기업 최고경영자들의 경영가치를 분석하기 위해 대전지역의 벤처기업을 대상으로 광범위한 설문조사와 면접조사를 실시했다. 설문조사는 대덕이노폴리스벤처협회의 주관하에 2007년 9월 중순에서 10월 중순까지 총 300개 기업을 전문조사요원이 방문 또는 전자메일을 통해 이루어졌고, 이 과정에서 회수된 설문지는 285부로 분석에 모두 활용되었다(N=285).

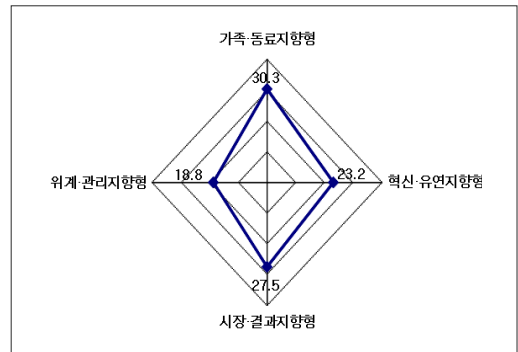
[표 1] 분석기업의 인구통계적 특성 요약

구분	응답 기업 수	평균	평균(아웃라이어 제외시)
매출액 (2006)	190개	36억 35백만원	1억 이하와 100억 이상 매출 기업 28개 제외시 : 18억69백만원
종업원 수	259개	25명	100명 이상 종업원 기업 8개 제외시 : 16.5명
회사 연령	263개	8년	
종업원 연령	145개	20대(30%), 30대(46%), 40대(18%), 50대(5%), 60대(1%)	
노동 조합	177개	없다(97.7%), 있다(2.3%)	
종업원 직군	145개	연구개발 및 기술(38%), 사무 및 관리(23%), 생산기능(22%), 국내 마케팅(9%), 기타(6%), 해외마케팅(2%)	
업종	282개	기타 제조업(47.9%), IT(22.3%), 기타 서비스업(17.4%), BT(7.1%), ET(2.1%), 메카트로닉스(2.1%), NT(1.1%)	
경영 체제	273개	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 소유경영자가 직접 경영하는 완전한 소유경영체제(80.2%)</li> <li>• 전문경영자가 있으며, 소유자는 부분적으로 경영 참여(8.1%)</li> </ul>	

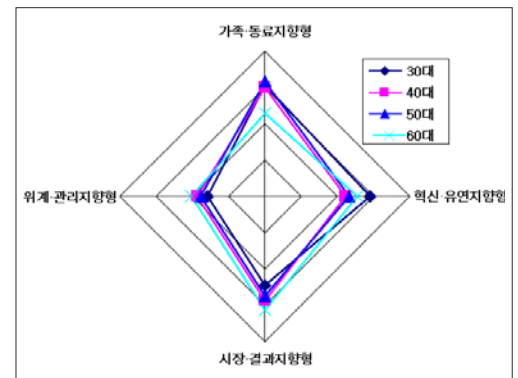
CEO 연령	217개	40대(51%), 50대(29%), 30대(15%), 60대(4%), 기타(1%)
CEO 학력	210개	대졸(52%), 박사(26%), 석사(18%), 고졸(4%)
CEO 전공	196개	공학계열(61%), 경상계열(17%), 자연과학계열(14%), 인문계열(4%), 법학계열(3%)

벤처기업 최고경영자의 경영가치 분석결과는 다음과 같다. 먼저 대전지역 239개 벤처기업 최고경영자의 평균적인 경영가치는 가족·동료지향형(30.3점)이 가장 높으며, 이어서 시장·결과지향형(27.5점), 혁신·유연지향형(23.2점), 위계·관리지향형(18.8점)의 순으로 나타났다. 벤처기업 경영자들의 성공을 위한 위험추구형 특성을 감안할 때, 가족·동료지향형의 경영가치가 가장 높게 나왔다는 것은 다소 의외의 결과이다. 그러나 한편 10~20명 안팎의 종업원으로 구성된 소규모 기업이라는 특성으로 인해, 인간적인 측면이 경영가치에 많이 반영되고 있는 현실을 설명하는 것이라고 해석할 수도 있다. 특히 벤처기업의 경영상 어려움으로 인해 우수한 종업원에 대한 금전적 보상이 충분치 못한 점을 감안할 때, 최고경영자의 인간적인 행위들이 많이 반영된 것이라고 판단된다.

벤처기업 경영자의 경영가치를 연령별로 분류하여 분석한 결과 60대 경영자들은 시장·결과지향형의 가치가 가장 높게 나왔고(31.4), 기타 연령대는 모두 가족·동료지향형 경영가치가 높게 나타났다(30.8~31.6). 그리고 각 연령대 모두 위계·관리형의 경영가치는 가장 낮은 것으로 나타났다.

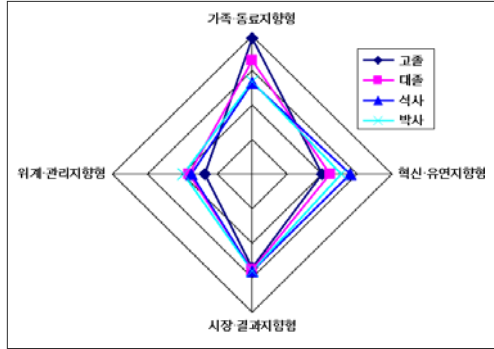


[그림 2] 벤처기업 경영자의 경영가치(n=239)



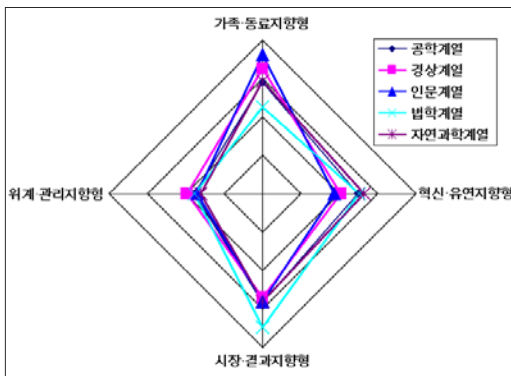
[그림 3] 연령대별 경영가치

벤처기업 경영자의 경영가치를 학력별로 분류하여 분석한 결과 고졸 및 대졸 경영자는 가족·동료지향형 경영가치를 가장 높게 나타냈고(각각 39.3과 32.7), 석사와 박사학위 소지자는 시장·결과지향형 경영가치를 가장 높은 것으로 나타났다(각각 28.2와 28.1). 그리고 각 연령대 모두 위계·관리형의 경영가치는 가장 낮은 것으로 나타났다.



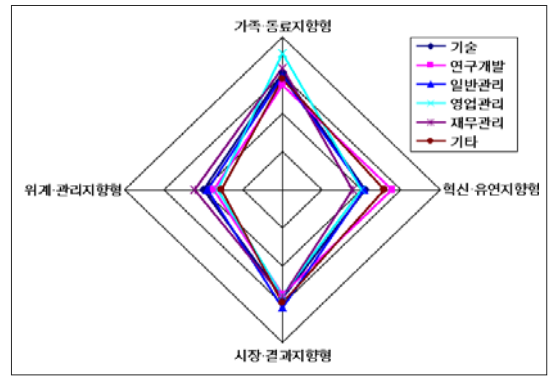
[그림 4] 학력별 경영가치

벤처기업 경영자의 경영가치를 전공별로 분류하여 분석한 결과 법학계열 경영자가 시장·결과지향형의 경영가치를 가장 높게 나타냈고(34.7), 기타 계열의 전공자들은 모두 가족·동료지향형의 경영가치를 가장 높게 가지고 있는 것으로 나타났다(29.1~36.1). 그리고 계열에 관계없이 위계·관리형 경영가치는 가장 낮게 나타났다.



[그림 5] 전공별 경영가치

벤처기업 경영자의 경영가치를 주된 경력별로 분류하여 분석한 결과 연구개발 출신의 경영자들은 유연·혁신형의 경영가치를 가장 높게 나타냈고(27.9), 일반관리 출신의 경영자는 시장·결과지향형(30.9), 기타는 대부분 가족·동료형의 경영가치를 높게 나타냈다(30.8~35.8). 반면 가장 낮은 경영가치로는 재무관리 분야 출신의 경영자들이 유연·혁신형(17.8)을 나타냈고, 기타 경영자들은 역시 위계·관리형의 경영가치를 나타냈다.



[그림 6] 주된 경력별 경영가치

#### 4. 연구요약 및 결론

본 연구는 인적자원관리에 영향을 미치는 외부 환경요인보다 경영자의 경영가치가 중요하다는 점을 지적하고 이를 측정하였다. 전반적으로 벤처기업 경영자들은 가족·동료지향형의 경영가치를 적용하여 경영을 하고 있음을 알 수 있고, 위계·관리형은 가장 낮은 것으로 나타났다. 소규모와 모험지향적인 벤처기업의 특성상 신뢰를 바탕으로 인간친화적인 경영이 이루어지고 있으며, 중규모 이상의 조직에서 나타나는 위계·관리지향적인 경영방식은 예상대로 많이 나타나지 않았다.

#### 참고문헌

- [1] 이동명(1996), “경영자의 작업조직 설계전략이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구”, 서울대학교 대학원 경영학과 박사학위 논문.
- [2] 이동명·김강식(2004), “경영자의 몰입전략과 유연작업조직 설계”, 인사·조직연구, 제12권, 제1호, pp.33-68.
- [3] 이준우(2005), “한국 대기업집단 인사제도 및 관행의 형성과 변천에 관한 연구”, 서울대학교 대학원 경영학과 박사학위 논문.
- [4] 이준우·김강식(2005), “조직군 수준의 HRM 연구에 대한 조직계통학적 접근”, 경상논총, 제34집, pp.119-158.
- [5] Astley, W. G., & Van de Ven. A. H.(1983), Central perspectives and debates in organization theory, *Administrative Science Quarterly*, 28(2), pp.245-273.
- [6] Beer, M., Spector, B., Lawrence, P. R., Mills, D. Q., & Walton, R. E.(1984), *Managing human assets*, New York: The Free Press.
- [7] Cameron, K. S., & Quinn, R. E.(1999), *Diagnosing and organizational culture: Based on the competing values framework*, NY: Addison-Wesley.