

창업휴직제도가 개인의 기업벤처링 활동에 미치는 영향

손하늬*

한국벤처투자, 연구위원

국문 요약

인센티브는 조직 내 개인의 동기와 행동에 영향을 미쳐 조직의 목표를 달성하는 데에 중요한 역할을 한다. 기존 문헌에서는 이러한 관점에서 개인의 다양한 동기를 충족시킬 수 있는 경제적, 사회적 보상에 대하여 논의해왔다. 반면, 직업안정성이 개인에게 기업가적 동기를 가진 개인에게 어떠한 인센티브로 작용할 수 있는지에 대한 내용은 간과된 측면이 있다. 본 연구는 창업휴직제도가 직업안정성이라는 비금전적 인센티브로 작용하여, 기업가적 동기를 가진 직원들의 기업벤처링(Corporate Venturing) 활동 참여에 긍정적인 영향을 줄 수 있는지 여부를 조사한다.

본 연구는 전통적인 인적자원관리 문헌에서 비금전적 인센티브를 통해 개인의 이탈과 이직을 방지하려는 관점과는 달리, 개인이 일을 중단하는 것을 허가하는 '창업휴직제도' 자체가 비금전적 인센티브로서 개인이 혁신 성과를 증가시킬 수 있다는 점에 집중한다. 정부출연연구소 내부 기업벤처링 프로그램에 참여한 세 명과의 개인 인터뷰를 통해 이러한 가설을 지지할만한 단서를 발견하였으며, 이를 바탕으로 향후 실험 연구를 통해 실증 분석을 진행하고자 한다.

핵심어: 창업휴직제도, 기업벤처링, 사내창업, 인센티브, 직업안정성

1. 서론

조직의 인센티브는 조직 목표에 따른 직원 행동을 이끌어내는 데 중요한 역할을 한다(Prendergast, 1999; Gibbons, 2005; Obloj & Sengul, 2012). 인센티브에 대한 기존 연구들은 경제적 또는 사회적 보상으로서 작용하는 다양한 인센티브 제도를 탐구해왔다(Prendergast, 1999; Fehr & Falk, 2002; Ellingsen & Johannesson, 2008). 한편, 직원의 창업 동기에 영향을 미칠 수 있는 인센티브의 역할에 대해서는 상대적으로 논의가 부족하다.

직업안정성은 기업의 성과와 직원 충성도에 영향을 미치는 중요한 요인으로 여겨진다(Huselid, 1995; Delery & Doty, 1996; Guest, 1997). 또한 직업안정성은 혁신 문헌에서 자주 논의되는 주요 요소인 장기적 성공 지향성과 실패에 대한 관용과 관련이 깊다(Azoulay et al., 2011; Lerner et al., 2007). 이러한 측면에서, 직업안정성은 조직 내에서 개인이 혁신 활동을 추구하는 데에 필요한 감정적 지원을 제공하는 역할을 한다고도 볼 수 있다.

직업안정성과 혁신 동기 사이의 이러한 관련성에 주목하여, 본 연구는 직업안정성이 인센티브로서 기업벤처링에

있어서 개인 행동에 작용하는 효과를 조사하고자 한다. 기업 전략 연구에서 주목 받고 있는 기업벤처링은 기업 수준의 혁신뿐 아니라, 기업 내 직원 개인의 혁신성과 창업을 촉진하는 역할을 한다(Dushnitsky & Lenox, 2005; Campbell et al., 2017). 이러한 점에서, 기업벤처링은 인적 자본의 개발 및 활용과 관계되며(Kuratko et al., 2009) 직원 이탈 문제(Campbell et al., 2017)와도 연관된다.

본 연구에서는 창업휴직제도를 통해 직업안정성을 제공하는 것이 기업 내 기업벤처링 활동에 대한 개인의 행동에 미치는 영향을 탐구하고자 한다. 창업휴직제도는 사내 창업을 장려하는 유인책으로, 기업이 직원에게 창업 활동에 참여하는 동안 직업안정성을 제공함으로써 감정적 위험성을 낮추고 혁신에 전념할 수 있도록 돕는다.

창업휴직제도의 특징 중 하나는 기업이 직원 이탈의 위험성을 감수하면서 혁신을 촉진하기 위하여 제공하는 혜택이라는 점이다. 본 연구는 기업벤처링에서 창업휴직제도가 비금전적 인센티브로서 개인의 동기에 미치는 영향을 조사한다. 이를 위하여 문헌 연구와 사례를 기반으로 하여 얻은 근거를 바탕으로 가설을 세우고, 실험을 통해 그 내용을 검증하고자 한다.

II. 연구 배경

2.1. 인센티브와 개인의 동기

조직의 인센티브는 조직의 이익에 따라 행동하도록 직원들에게 혜택을 제공하려는 목표를 가지고 있다 (Obloj & Sengul, 2012; Prendergast, 1999). 에이전시 이론에 근거한 인센티브 문헌은 소유자와 대리인 간의 정보 비대칭성 딜레마를 극복하기 위해 직원의 이익을 고려한 인센티브 시스템을 어떻게 설계할 것인가에 중점을 두었다(Gibbons, 2005).

직원들은 각자의 동기에 따라 인센티브에 대한 이질적인 선호를 가진다(Prendergast, 1999). 직원의 행동은 특히 경제적 동기 뿐 아니라 상호작용과 사회적 인정 등의 비금전적 동기에도 영향을 받는다(Fehr & Falk, 2002). 이러한 심리적 관점에서 인센티브를 고려할 때 직원의 개별적인 선호와 노력에 영향을 미치는 효과적인 인센티브를 구축할 수 있다.

사회적 인정 동기를 가진 개인에게 금전적 인센티브가 항상 긍정적으로 작용하는 것은 아니다. 실제로 금전적 인센티브를 높이는 것이 때로 성과를 저하시키기도 한다. 어떤 개인들은 경제적 이득뿐 아니라 사회적 존경과 자기 실현에 영향을 받기 때문이다(Ellingsen & Johannesson, 2008). 금전적 인센티브는 직원들의 내재적 동기를 약화시킴으로써 개인 노력을 줄이기도 한다(Fehr & Falk, 2002). 따라서 내재적 동기를 가질 것으로 예측되는 직원을 만족시키기 위해서는 금전적 보상보다 더욱 효과적인 인센티브 시스템을 필요로 한다.

이를 위해, 인사 관리 연구에서 논해지는 직원의 이직과 조직의 성과에 영향을 미치는 요인들을 고려해볼 수 있다. 지각된 직업안정성, 보상 및 직무 만족도 수준과 같은 것들이다(Huselid, 1995). 이러한 요인들이 비금전적 인센티브로서 중요하게 작용할 수 있음에도 불구하고, 혁신의 촉진이라는 성과와 연결될 수 있는 인센티브에 대한 논의는 부족하다. 효과적인 인센티브는 직원의 이탈을 감소시키는 목표를 가져야한다는 전통적 관점과 달리, 안전하게 일정 기간 떠날 수 있는 기회가 직원의 혁신성을 강화하는 인센티브로 작용할 수 있는지 여부에 대해서는 이전 논의에서 빠져있다.

2.2. 기업벤처링에서 개인의 역할

사내기업가정신의 한 갈래로서 기업벤처링, 그 중에서도

내부 기업벤처링 활동은 기존 기업 내에서 직원들에 의해 이루어지는 창업 활동을 가리킨다(Morris et al., 2008; Guth & Ginsberg, 1990). 기업벤처링은 기존 기업 구조 내에서 일반적으로 어려운 혁신 활동을 촉진하는 효과를 내며, 때로는 스피노프 창업으로 이어지는 경우도 있어 기업에 이점을 제공한다(Dushnitsky & Lenox, 2005).

기업벤처링에 관한 기존 연구는 기업 관점에서 기업벤처링의 특성, 기업 전략과의 관련성, 그리고 조직 수준의 성과 등에 중점을 두었다(Hill & Georgoulas, 2016; Narayanan et al., 2009). 그러나 기업벤처링은 인적 자원의 개발과 활용뿐만 아니라 잠재적 종업원 창업 및 직원 이탈과도 관련이 있다는 점에서(Campbell et al., 2017), 개인 관점의 논의도 중요하다. 반면 개인 관점에서의 기업벤처링 결정요인은 문헌에서 충분히 다루어지지 않았다.

인사관리 문헌의 주요 요인들인 채용, 직무 계획, 성과 평가, 교육 및 개발, 보상 및 장려는 기업적 환경에 중요한 영향을 미친다(Morris et al., 2008). 일부 학자들이 이와 관련하여 기업벤처링 보상 시스템을 연구한 바 있으나(Sykes, 1992; Block & Ornati, 1987), 비금전적인 요인에 영향을 주는 보상에 대한 연구는 활발하지 않았다.

성공적인 기업벤처링 환경을 만드는 데에 있어서 개인의 동기와 관련된 요인들 역시 중요하게 다루어질 필요가 있다. 그 중에서도 위험 수용은 개인의 기업벤처링 활동에 대한 기여도에 영향을 미치며(Hayton, 2005), 직원이 기업벤처링 활동에 참여할 때 느끼는 직업적 불안과도 관계된다(Von Hippel, 1977). 위험에 대한 조직의 용인은 직원이 실패에 대한 처벌을 두려워하지 않게 하며, 이에 따라 개인의 기업가적 활동에도 긍정적인 영향을 미친다(Alpkan et al., 2010). 따라서 직원이 느끼는 위험 요인을 줄이는 것이 기업벤처링의 촉진을 위해 효과적인 체계를 만드는 데에 핵심적인 역할을 할 수 있다.

2.3. 기업벤처링의 동기

기업 관점에서 기업벤처링의 주요 동기로는 새로운 비즈니스를 추가함으로써 비즈니스 범위를 확장하는 것이다(Morris et al., 2008). 기업은 기업벤처링을 통해 기존 자원에서 더욱 큰 가치를 실현하고자 하며(Kuratko et al., 2009) 새로운 기술 및 역량을 획득함으로써 경쟁 우위 달성을 기대한다(Tidd & Taurins, 1999). 비영리 단체와 정부 기관의 경우, 기술사업화와 같은 다른 동기를 가지고 기업벤처링을 장려하기도 한다(Narayanan et al., 2009). 그러나 공공기관은 기업과 유사한 특성을 가지며, 계급 구조, 상세한

규율이나 직업안정성에 대한 욕망과 같은 특징들이 여타 기업들과 유사하다고 볼 수 있다(Morris & Jones, 1999). 따라서 기업과 공공기관 간의 기업벤처링 동기에는 실질적인 차이가 없는 것으로 알려졌다(Morris et al., 2008).

반면, 기업벤처링 활동에 참여하는 개인의 결정요인은 문헌에서 명확하지 않은 면이 있다. 직원이 기업벤처링 활동에 참여하도록 동기를 부여하는 요인을 파악하는 것은 중요한데, 이러한 활동을 성공적으로 주도하는 것은 결국 회사 자원을 기반으로 하여 새로운 아이디어를 구축하는 기업가적 성향을 가진 개인들이기 때문이다(Morris et al., 2008).

개인이 가진 다양한 유형의 동기는 서로 다른 방식으로 혁신 성과에 영향을 미치는데, 이는 개인의 동기가 어떤 활동으로부터 기대되는 인센티브에 따라 달라지기 때문이다(Sauermann & Cohen, 2010). 특히 개인의 기업가적 동기로는 성취 욕구, 위험 감수 성향, 모호함에 대한 관용성, 통제 내재성, 자기 효능감, 목표 설정, 독립 의욕, 노력 투자 의향 및 열정 등이 포함된다(Shane et al., 2003). 스피노프 창업으로 독립을 원하는 동기도 존재한다(Hisrich, 1990). 또한 기업가적 성향이 강한 개인들은 미래의 기대 수익이 상대적으로 더 낮은 경우에도 창업을 선호하는 경향이 있다(Hamilton, 2000). 이는 비금전적 동기가 기업벤처링에 미치는 영향을 시사한다. 따라서 기업벤처링에 효과적인 인센티브는 더 나은 환경을 제공함으로써 직원의 기업가적 동기를 충족시키는 것과 관계된다고 예측할 수 있다.

III. 연구방법

3.1. 가설설정 및 연구모형

선행연구를 통해, 비금전적 인센티브로서 창업휴직제도가 직원의 기업가적 동기를 충족시키고 기업벤처링 활동에 더욱 적극적으로 참여할 수 있게 도울 것이라는 예측을 할 수 있었다. 이러한 이론을 실질적인 근거로 뒷받침하기 위해, 다년간 사내창업 프로그램이 운영되고 있는 한 과학 기술 분야 정부출연연구소 직원 세 명을 대상으로 한 인터뷰를 진행하였다. 두 명은 사내창업 프로그램에 참여한 뒤 창업휴직 중인 사내창업자였고, 한 명은 사내창업 프로그램에 참여중인 직원이었다. 세 차례 인터뷰 모두에서 창업휴직제도가 높은 수준의 직업안정성을 제공하며, 직원들이 더욱 적극적으로 기업벤처링 활동에 몰두할 수 있게 돕는다는 것을 확인하였다.

따라서, 본 연구는 창업휴직제도가 조직 내 개인의 창업 동기와 기업벤처링 활동 참여에 어떠한 영향을 미치는지 확인하기 위해, 다음과 같은 가설을 세웠다.

가설 1: 창업휴직제도는 기업벤처링 활동의 참여를 증가시킬 것이다.

가설 2: 창업휴직제도의 유무는 기업벤처링 활동에 참여하는 개인의 노력 수준에 유의한 영향을 미치지 않을 것이다.

3.2. 연구방법 계획

본 연구에서는 향후 가설의 검증을 위해 시나리오 기반 실험(scenario-based experiment)을 통해 데이터를 수집하여 분석하고자 한다.

참고문헌

- Alpkan, L., Bulut, C., Gunday, G., Ulusoy, G., & Kilic, K.(2010). Organizational support for intrapreneurship and its interaction with human capital to enhance innovative performance. *Management Decision*, 48(5), 732-755.
- Azoulay, P., Graff Zivin, J. S., & Manso, G.(2011). Incentives and creativity: evidence from the academic life sciences. *The RAND Journal of Economics*, 42(3), 527-554.
- Block, Z., & Ornati, O. A.(1987). Compensating corporate venture managers. *Journal of Business Venturing*, 2(1), 41-51.
- Campbell, B. A., Kryscynski, D., & Olson, D. M.(2017). Bridging Strategic Human Capital and Employee Entrepreneurship Research: A Labor Market Frictions Approach. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 11(3), 344-356.
- Delery, J. E., & Doty, D. H.(1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Test of universalistic, contingency and configurational performance patterns. *Academy of Management Journal*, 39(4), 802-825.
- Dushnitsky, G., & Lenox, M. J.(2005). When do incumbents learn from entrepreneurial ventures? Corporate venture capital and investing firm innovation rates. *Research Policy*, 34(5), 615-639.
- Ellingsen, T., & Johannesson, M.(2008). Pride and prejudice: The human side of incentive theory. *American economic review*, 98(3), 990-1008.
- Fehr, E., & A. Falk.(2002). Psychological Foundations of

- Incentives. *European economic review*, 46(4-5), 687-724.
- Gibbons, R.(2005). Incentives Between Firms (and Within). *Management Science*, 51(1), 2-17.
- Guest, D. E.(1997). Human resource management and performance: a review and research agenda. *International Journal of Human Resource Management*, 8(3), 263-276.
- Guth, W. D., & Ginsberg, A.(1990). Guest editors' introduction: Corporate entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, 5-15.
- Hamilton, B. H.(2000). Does Entrepreneurship Pay? An Empirical Analysis of the Returns to Self-Employment. *Journal of Political Economy*, 108(3), 604-631.
- Hayton, J. C.(2005). Promoting corporate entrepreneurship through human resource management practices: A review of empirical research, *Human Resource Management Review*, 15(1), 21-41.
- Hill, S. A., & Georgoulas, S.(2016). Internal corporate venturing: A review of (almost) five decades of literature. *Handbook of Corporate Entrepreneurship*. Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Hisrich, R. D.(1990). Entrepreneurship/intrapreneurship. *American Psychologist*. 45(2), 209-222.
- Huselid, M. A.(1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672.
- Kuratko, D. F., Covin, J. R., & Garrett, R. P.(2009). Corporate venturing: Insights from actual Performance. *Business Horizon*, 52(5), 459-467.
- Lerner, J., & Wulf, J.(2007). Innovation and incentives: Evidence from corporate R&D. *Review of Economics and Statistics*, 89(4), 634-644.
- Morris, M. H., Kuratko, D. F., & Covin, J. G.(2008). *Corporate entrepreneurship and innovation*. Cincinnati, OH: Thomson/SouthWestern Publishers
- Morris, M. H. & Jones, F. F.(1999). Entrepreneurship in Established Organizations: The Case of the Public Sector. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24(1), 71-91.
- Narayanan, V. K., Yang, Y., & Zahra, S. A.(2009). Corporate venturing and value creation: A review and proposed framework. *Research Policy*, 38(1), 58-76.
- Obloj, T., Sengul, M.(2012). Incentive Life-cycles: Learning and the Division of Value in Firms. *Administrative Science Quarterly*, 57(2), 305-347.
- Sauermann, H. & Cohen, W. M.(2010). What Makes Them Tick? Employee Motives and Firm Innovation. *Management Science*, 56(12), 2134-2153.
- Shane, S., Locke, E. A., & Collins, C. J.(2003). Entrepreneurial motivation. *Human resource management review*, 13(2), 257-279.
- Sykes, H. B.(1992). Incentive compensation for corporate venture personnel. *Journal of Business Venturing*, 7(4), 253-265.
- Tidd, J., & Taurins, S.(1999). Learn or leverage? Strategic diversification and organizational learning through corporate ventures. *Creativity and Innovation Management*, 8(2), 122-129.
- Von Hippel, E.(1977). Successful and failing internal corporate ventures: An empirical analysis. *Industrial Marketing Management*, 6(3), 163-174.