

# 국내 벤처창업팀의 인적 다양성이 성과에 미치는 영향 연구

박계현\*

국민대학교 경영학과 박사과정

김도현\*\*

국민대학교 경영대학 교수

## 국 문 요 약

지금까지는 창업자 개인의 특성이나 경험을 바탕으로, 창업기회 포착과 성과를 다룬 다수의 연구가 진행되어 왔다. 최근 학자들은 Entrepreneurship이 개인보다는 팀이 수행하는 업무이며, Entrepreneurial Team의 역동성이 Entrepreneurship 연구에 새로운 통찰력을 추가한다는 점을 재차 강조하고 있다. 따라서 새로운 팀을 구성하는 데 있어 팀의 다양성 수준을 어느 정도로 하는 것이 적절한지, 어떻게 팀을 조화롭게 구성할 것인지에 대한 것이 중요한 의사결정 문제로 대두되고 있다.

이에 본 연구는 국내 벤처창업팀의 인적구성 다양성이 성과에 미치는 영향을 살펴보고자 한다. 팀 구성원들 각자가 가진 속성의 차이에 따라 팀 다양성의 영향력이 다르게 나타날 수 있으며 이는 곧 성과에 영향을 미치기 때문이다. 또한 다양성에 관한 국내 연구들은 다양성과 성과에 대한 직접 효과에 대한 분석 중심으로, 조절효과에 대한 다양한 분석은 관련 연구가 부족한 편이다. 본 연구의 목적은 팀 다양성과 성과 간의 관계를 과업 상호의존성과 환경 불확실성의 조절효과를 통해 분석함으로써 기존 연구와 차별점을 갖는 것이다. 조직 내 다양성의 혼재된 영향력을 명확히 이해하기 위해 인적자본 및 사회적 자본 이론을 통해 살펴보고, 이를 통해 벤처기업의 인력구성 및 관리적 측면에서 다양성이 어떠한 상황에서 성과를 극대화 시킬 수 있는지에 대한 전략적 시사점을 찾고자 한다.

## 1. 서론

최근 조직의 변화에 발맞추어 같은 조직 (또는 팀) 내에서 구성원들 간의 구성 차이가 성과에 미치는 영향에 대해 많은 다양성 연구들이 진행되어 왔다. 지금까지의 연구를 살펴보면, 팀 다양성이 성과에 긍정적인 영향을 미친다는 연구와 부정적 영향을 미친다는 상반된 견해로 혼재된 양상을 보인다. 팀 다양성이 창의력과 혁신을 촉진시키기 때문에 팀 성과에 긍정적인 영향을 미친다는 주장(Bantel & Jackson, 1989; Ely & Thomas, 2001)과 팀 다양성이 팀원 간의 동질성을 저하시켜 갈등을 유발하기 때문에 부정적인 결과를 초래한다는 주장(Hobman & Bordia, 2006; Randel & Jaussi, 2008)으로 나뉜다. 팀 다양성이 성과 창출에 적절하게 작용한 경우에는 긍정적인 결과를 가져오지만, 융합과 조화를 이루지 못한 경우에는 성과에 부정적인 결과를 낳는다는 주장이 맞서고 있는 것이다.

본 연구에서는 다양성의 효과에 대해 문제 해결 및 정보 활용의 관점에서 긍정적인 측면을 강조하는 정보/의사결정 이론에 기반하여 살펴보기로 한다. 이 이론에서는 인력 다양성이 높을수록 개별 구성원들이 보유하고 있는 지식, 아이디어 및 정보의 양이 많아지고 이러한 다양한 지식과 정보의 활용을 통해 더욱 탁월한 성과를 달성할 수 있게 된다고 주장한다(Ancona & Caldwell, 1992; Jehn et al., 1999; Reagans & Zuckerman, 2001).

조직은 설정된 목표를 달성하기 위한 업무수행 과정에서 업무와 관련된 기술, 능력, 경험, 배경 등이 다양한 상호보완적 기능과 능력을 가진 팀원으로 구성되어 있을 때 팀 성과가 높아진다고 볼 수 있다. 다양성의 효과에 대해 문제 해결 및 의사결정 관점에서 접근하면 과업지향적 다양성이 높은 팀일수록 정보의 이동이 다양하게 이루어지고 팀원 간 상이한 관점과 의견을 보이고 있는 정보들을 공동으로 공유함으로써 창의성을 향상하게 하고 이것이 팀 성과를 높이는 원인이 된다고 하였다(Zellmer-Bruhn et al.,

\* careerforyou@naver.com

\*\* drkim@kookmin.ac.kr

2008).

본 연구에서는 국내 벤처창업팀의 인적 다양성이 성과에 미치는 영향을 인적 자본 (human capital)과 사회적 자본 (Social Capital)을 통해 살펴보고 과업 상호의존성과 환경 불확실성의 조절효과를 검증하고자 한다.

지금까지의 연구가 창업자 개인의 특성과 경험에 초점을 맞추었다면, 점차 증가추세를 보이는 벤처창업팀의 특성과 과 경험에 주목하여 다양한 전문성을 지닌 구성원들이 어떠한 상황에서 극대화된 성과를 창출할 수 있을 것인지 조직설계에 대한 아이디어를 찾는 데 목적이 있다.

## II. 이론적 배경

### 2.1. 팀 다양성(team diversity)

팀 다양성 (team diversity)은 과업을 수행하는 팀원들 간의 인구통계 및 사회심리적 속성들의 이질적인 정도로서 (Lau & Murnighan, 1998), 팀원들 개인적 속성들의 차이에 따라 팀 다양성의 영향력은 차이가 있을 것이며 이것이 팀 성과에 영향을 미친다고 보았다.

Van der Vegt & Bunderson(2005)은 서로 다른 전문성과 지식, 경험 등의 다양성은 다양한 사고로 전환하는 것이 촉진되고 피드백이 활성화되기 때문에 결과적으로 혁신적 성과에 긍정적인 영향을 준다고 하였다. 경험, 정보, 기술 등에서 다양성을 갖는 조직은 당면한 문제를 창의적으로 해결하고 학습을 촉진시켜 혁신에 긍정적인 영향을 미친다고 주장한다. Keller(2001)는 기능적 다양성이 높을수록 팀의 외부 의사소통이 촉진되고 외부 의사소통은 다양한 아이디어를 제공하기 때문에 궁극적으로 팀 성과에 긍정적이라고 하였다. Jackson, et al.(2003)는 팀다양성에 대한 인식은 구성원에게 인지적 활동의 참여를 촉진하게 되어 창의적 성과에 긍정적인 영향을 미친다고 하였다. 다른 사람과의 차이는 개인이 보유하지 못한 자원으로 작용할 수 있어 이를 적극적으로 활용함으로써 이익을 얻을 수 있다는 것이다.

#### 2.1.1 인구통계적 다양성

인구통계적 다양성은 연령, 성별 같은 가시적인 사회범주 특성을 집단 내 다른 구성원들과 비교하였을 때 개인이 가지는 상대적인 차이(거리)를 의미한다(Jehn et al., 1999).

Cox(1993); De Dreu(2006); Kerschreiter et al(2003)은 적절한 수준의 연령다양성은 창의성 및 혁신역량을 향상시키는 것으로 밝혔으며, Avery & Mckay(2007) 역시 낮은 연

령의 구성원들은 유연성, 에너지, 창의적인 역량을 가지고 있는 반면, 높은 연령의 구성원들은 경륜과 숙련된 기술역량을 가지고 있어 조직의 창의성 및 역량을 높이는 효과를 가져 오기 때문에 조직의 성과에 도움이 된다고 보고하였다. Hoffman(1961)은 성별다양성이 집단 문제해결 방안을 향상시킨다고 밝혔으며, Hellerstedt(2007) 역시 성별다양성은 팀 역량에 긍정적인 영향을 미친다고 하였다.

#### 2.1.2 과업지향적 다양성

과업지향적 다양성은 팀 구성원간의 기술기반 및 정보적 차이와 관련 있다. 정보다양성은 업무배경, 교육배경, 근무년수와 같이 업무에 필요한 경험, 지식의 기반이 되는 정보적 특성을 집단 내 다른 구성원들과 비교하였을 때 개인이 가지는 상대적인 차이(거리)를 의미한다(Jehn et al., 1999).

Beckman & Haunschild(2002)는 서로 유사한 배경특성을 공유한 이들은 그만큼 유사한 네트워크를 공유하기 때문에 접근하고 활용할 수 있는 정보 및 자원이 중복되고 한정될 수 있지만, 집단 내 기존 구성원들과 차별화된 경험을 가진 구성원의 경우 다른 구성원들이 가지지 못한 정보 및 자원을 바탕으로 보다 탁월한 문제해결 방식에 접근할 수 있다는 점을 밝힌 바 있다. Wiersema & Bantel(1992)은 다른 이와 차별화된 경험을 가진 구성원일수록 복잡한 환경을 해석하고 불확실한 상황을 대처하는데 도움이 된다고 밝혔으며, Jackson, et al.(1995)은 개인이 다른 구성원들과 같은 정보를 가졌을 때보다 차별화되는 정보를 가졌을 때 더욱 창의적인 결과, 효과적인 의사결정을 도출해낸다고 보고하였다.

선행연구들의 결과를 종합하여 본 연구에서는 다양성이 경영성과에 비교적 명확한 형태로 영향을 미치는, 과업지향적 다양성의 변수 중심으로 살펴보고자 한다.

### 2.2 과업상호의존성의 조절효과

과업 상호의존성은 팀 구성원들이 그들의 과업을 수행하기 위해 상호작용하고 서로 연결되어 있는 정도를 의미한다(Campion, et al., 1993). 과업 상호의존성은 과업의 수행이 난해하고 상호간의 협력이 필요할수록 높아지게 된다 (Van der Vegt, & Van de Vliert, 2001).

기존연구를 살펴보면, 상호의존성은 다양성이 가질 수 있는 부정적 효과를 완화시키면서 긍정적 효과를 강화함으로써 조직성과에 긍정적인 영향을 줄 수 있다. 상호의존성이 높으면 첫째, 팀원들 간의 지식과 정보의 공유 및 교환

이 적극적으로 이루어짐에 따라 다양성이 가질 수 있는 장점을 극대화시킬 수 있다. 즉, 상호의존성이 높아지게 되면 팀의 목표를 달성하기 위한 팀원들 간의 상호작용이 늘어나고 이것은 지식과 정보의 교환이 활발해짐을 의미한다(Jehn et al., 1999). 다양성의 긍정적 효과에 대한 대표적인 이론인 정보/의사결정이론에서는 다양성 수준이 높을수록 구성원들의 지식, 의견 및 관점이 다양하기 때문에 이러한 다양성을 적절하게 결합할 경우 창의적인 문제해결에 도움을 준다고 설명한다(Ancona & Cardwell, 1992).

둘째, 상호의존성이 높아질수록 팀원들은 팀의 목표 달성 및 성과 향상을 위해 협력적인 행동을 하게 되며, 이와 함께 팀원들의 팀에 대한 소속감과 응집성이 높아짐으로써 다양성이 가지는 부정적인 효과를 완화시키는 효과가 있다(Wageman, 1995).

이러한 논의를 종합하면 높은 상호의존성은 다양성의 장점을 높이면서 단점을 줄여주는 효과가 있기 때문에 다양성이 성과에 미치는 긍정적 역할을 강화시킨다고 볼 수 있다. 구체적으로 과업 상호의존은 생산성(Bodiya 2010), 집단성과(Guymon, et al., 2008; Liden, et al., 1997) 등에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

본 연구에서는 그들의 연구에 기초하여 팀원 간 협조와 정보교환, 팀원 간 상호 영향력과 업무수행에 있어서의 밀접성의 정도를 측정한다.

### 2.3 환경 불확실성의 조절효과

환경 불확실성 (environmental uncertainty)은 기업을 둘러싸고 있는 외부환경에서 어떠한 변화가 발생할지에 대해 예측하기 어려운 정도를 의미한다(Dess & Beard, 1984; Keats & Hitt, 1988). 환경 불확실성에 대한 여러 접근방법 중 본 연구에서는 복잡성 (complexity), 동태성 (dynamism) 등과 같은 외부 요소의 특성 및 속성에 초점을 두기로 한다(Duncan, 1972; Miller & Friesen, 1983). 복잡성은 의사결정에서 고려해야하는 요소의 수가 얼마나 되는지를 의미하고, 동태성은 의사결정을 해야 하는 상황에서 고려해야 할 요소들이 얼마나 빠르게 변화하는지를 나타낸다.

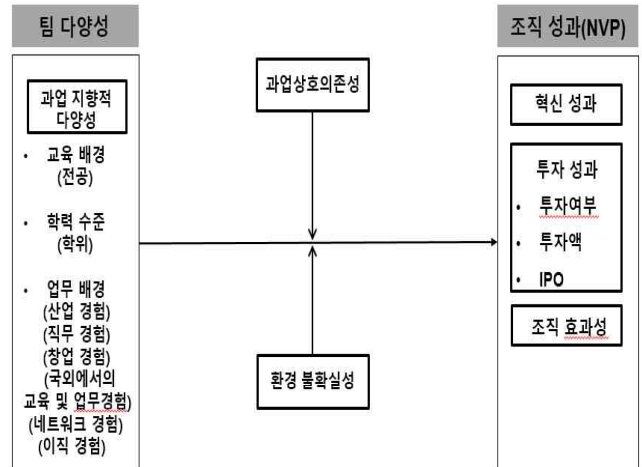
환경 불확실성은 기업들에게 위험 요소로 작용하기 때문에 외부 환경은 기업성과에 직접적으로 영향을 미치는 요인이다(Covin & Slevin, 1989; Miller, 1987; Zahra & Covin, 1995). 기업의 외부 환경은 성과에 독립적으로 영향을 미치기도 하지만, 기업의 전략, 기업문화, 조직구조 등과의 상호작용을 통해서도 영향을 미친다. 환경의 불확실성이 높을수록 기존의 방식에서 벗어나 새로운 무엇인가를 적

극적으로 모색하기 위해 외부 탐색을 통해 지식과 정보를 얻으려고 한다. Miller & Friesen(1983)은 환경 불확실성이 높은 상황에서 더 분석적이고 계획적인 활동이 필요하며 그러한 합리적 활동을 통해서 기업성과를 향상시킬 수 있다고 주장하였다. 환경 불확실성 관련 연구들의 상당수는 환경 불확실성을 환경특성 요인으로 설정하고 기업의 전략과 연계하여 기업의 성과를 분석하고 있다(Dess & Beard, 1984; Miller & Friesen, 1983).

Hambrick & Mason(1984)에 따르면 팀의 구성원들이 불확실한 상황에서 의사결정을 수행한다고 전제하고, 불확실한 의사결정 환경에 놓일수록 팀 다양성이 기업의 전략적 선택에 미치는 효과가 더욱 두드러지게 나타날 것이라고 한다. 그들의 주장을 본 연구 상황에 적용하면, 불확실성이 낮은 환경에 비해 불확실성이 높은 환경에서 팀 다양성 그 중에서도 과업지향적 다양성이 기업성과에 미치는 효과가 더 강화될 것으로 예측할 수 있다.

본 연구에서는 환경의 불확실성을 환경의 복잡성과 동태성의 정도로 측정한다.

### III. 연구모형 및 가설



<그림 1> 연구모형

**가설 1.** 과업 상호의존성은 팀 다양성과 성과간의 관계를 긍정적으로 조절할 것이다. 즉, 과업 상호의존성이 높을수록 팀 다양성이 성과에 미치는 긍정적 효과는 더욱 강화될 것이다.

- 1-1. 과업 상호의존성은 교육배경(전공) 다양성과 성과간의 관계를 긍정적으로 조절할 것이다.
- 1-2. 과업 상호의존성은 학력 다양성과 성과간의 관계를 긍정적으로 조절할 것이다.

1-3. 과업 상호의존성은 업무배경(경험) 다양성과 성과 간의 관계를 긍정적으로 조절할 것이다.

**가설 2. 환경 불확실성은 팀의 다양성과 성과간의 관계를 긍정적으로 조절할 것이다. 즉, 환경 불확실성이 높을수록 팀 다양성이 성과에 미치는 긍정적 효과는 더욱 강화될 것이다.**

- 2-1. 환경 불확실성은 교육배경(전공) 다양성과 성과간의 관계를 긍정적으로 조절할 것이다.
- 2-2. 환경 불확실성은 학력 다양성과 성과간의 관계를 긍정적으로 조절할 것이다.
- 2-3. 환경 불확실성은 업무배경(경험) 다양성과 성과간의 관계를 긍정적으로 조절할 것이다.

#### IV. 연구대상 및 방법

본 연구는 벤처기업협회에 속한 창업 5년 이내의 벤처기업과 인큐베이터 혹은 엑셀러레이터에 입주한 스타트업(N=200)에 재직 중인 구성원을 대상으로 한다. 설문은 사전에 설문의사를 밝힌 벤처기업 1곳당 구성인원 50%이상(약 3인)에게 E-mail과 유선으로 실시한다. 설문항목은 교육배경(전공), 학력, 업무배경(경험) 및 과업 상호의존성과 환경 불확실성을 측정하는 설문으로 구성한다.

독립변수인 인적구성 다양성을 살펴보기 위해 허핀달 지수(Hirschman-Herfindahl Index, 이하 HHI), 엔트로피 지수, Blau's Index(1977)와 같은 다양성 평가지수를 구해 그 값을 보고 적절한 값을 종합적으로 판단하여 선정한다. 또한 과업 상호의존성과 환경 불확실성의 조절효과를 검정하기 위해 SPSS로 회귀분석을 실시한다.

#### V. 기대효과

조직의 다양성을 추구하는 목적은 다양한 아이디어와 지식의 조합을 통한 새로운 문제의 해결이다. 다양성이 성과에 미치는 영향을 높이기 위해서는 다양성의 상반된 특성을 잘 이해하여 어떠한 조건에서 이러한 특성이 작동할 수 있는지를 잘 파악하는 것이 중요하다.

또한 인력구성 다양성이 가지는 장점을 강화시킬 수 있는 요인과 단점을 최소화하기 위한 팀의 지향점이나 팀원간의 통합 메커니즘을 동시에 가져가는 것이 매우 중요할 것이다. 조직에 도움이 되는 혁신적 성과를 창출하기 위해 다양성과 성과 사이의 환경적 요인과 상황적 요인을 고려한 영향력을 살펴보아야 할 것이다.

#### 참고문헌

권석균·최보인(2012). 다양성이 팀 프로세스 활성화와 효과성에 미치는 영향. *인사조직연구*, 20, 1-46.

박오원(2013). R&D 프로젝트 팀 다양성과 팀 성과간의 관계. *기술혁신학회지*, 16(4), 913-936.

한상연(2015). 활용 (Exploitation) 및 탐험 (Exploration) 전략과 기업 성과 관계에 대한 R&D 조직 다양성의 역할. *한국기술혁신학회 학술대회*, 329-338.

Bjørnåli, E. S., & Aspelund, A.(2012). The role of the entrepreneurial team and the board of directors in the internationalization of academic spin-offs. *Journal of International Entrepreneurship*, 10(4), 350-377.

Chowdhury, S.(2005). Demographic diversity for building an effective entrepreneurial team: is it important?. *Journal of Business Venturing*, 20(6), 727-746.

Colombo, M. G., & Grilli, L.(2005). Founders' human capital and the growth of new technology-based firms: A competence-based view. *Research policy*, 34(6), 795-816.

Delmar, F., & Shane, S.(2006). Does experience matter? The effect of founding team experience on the survival and sales of newly founded ventures. *Strategic Organization*, 4(3), 215-247.

Ensley, M. D., & Hmieleski, K. M.(2005). A comparative study of new venture top management team composition, dynamics and performance between university-based and independent start-ups. *Research policy*, 34(7), 1091-1105.

Foo, M. D.(2011). Teams developing business ideas: how member characteristics and conflict affect member-rated team effectiveness. *Small Business Economics*, 36(1), 33-46.

Franke, N., Gruber, M., Harhoff, D., & Henkel, J.(2008). Venture capitalists' evaluations of start-up teams: trade-offs, knock-out criteria, and the impact of VC experience. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(3), 459-483.

Hellerstedt, K., Aldrich, H. E., & Wiklund, J.(2007). *The impact of past performance on the exit of team members in young firms: The role of team composition.*

Jin, L., Madison, K., Kraiczy, N. D., Kellermanns, F. W., Crook, T. R., & Xi, J.(2017). Entrepreneurial Team Composition Characteristics and New Venture Performance: A Meta-Analysis. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 41(5), 743-771.

Joshi, A., & Roh, H.(2009). The role of context in work team diversity research: A meta-analytic review. *Academy of Management Journal*, 52(3), 599-627.

Liang, T. P., Liu, C. C., Lin, T. M., & Lin, B.(2007). Effect of team diversity on software project performance. *Industrial Management & Data*

- Systems*, 107(5), 636-653.
- Tasheva, S. N., & Hillman, A.(2018). *Integrating diversity at different levels: multi-level human capital, social capital, and demographic diversity and their implications for team effectiveness*. *Academy of Management Review*, (ja).
- Vogel, R., Puhan, T. X., Shehu, E., Kliger, D., & Beese, H.(2014). Funding decisions and entrepreneurial team diversity: A field study. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 107, 595-613.
- Zhou, W., & Rosini, E.(2015). Entrepreneurial team diversity and performance: Toward an integrated model. *Entrepreneurship Research Journal*, 5(1), 31-60.