

스타트업에서 일하기: 스타트업에서의 통제 메커니즘으로서 시간 개념 고찰*

Working in Startups: Examining the Concept of Time as a Control Mechanism in Startups

김상준(주저자) · 김승현(교신저자)

Sang-Joon Kim(First Author) · Seung Hyun Kim(Corresponding Author)

이화여자대학교 Ewha Womans University(s.kim@ewha.ac.kr)

연세대학교 Yonsei University(seungkim@yonsei.ac.kr)

본 연구에서는 시간의 개념에서 파생되어 제기되는 여러 가지 의문들을 통제 메커니즘의 측면에서 재구성하고자 한다. 대기업이든 스타트업이든 모두 시간의 개념을 기반으로 한 관리기법을 고안한다는 점에서 공통적이지만, 시간을 어떤 통제 메커니즘을 통해서 배태시키고 있는지에서 두 기업의 형태가 구분될 수 있다. 본 연구에서는 스타트업에 종사하고 있는 23명의 구성원들의 심층 면접조사를 통하여 스타트업에서 시간이 기업의 통제 메커니즘에 어떻게 결부되어 있는지 구체화하고자 한다. 특히, 통제 메커니즘이 공식적인 통제 기법과 비공식적인 통제 기법으로 구현된다고 보고, 이 두 가지 통제기법들이 실질적으로 스타트업의 목적에 맞도록 구성되어 있는지 파악하고자 하였다. 극작술적 접근법에 기반하여 스타트업 구성원들이 자신의 직장(스타트업)과 이를 둘러싼 통제 메커니즘을 어떻게 이해하고 대응하는지를 분석한 결과, 스타트업에서는 공식적 통제와 비공식적 통제를 뛰어넘는 또다른 형태의 영향력이 존재하는데, 이는 조직에 배태되어 있는 시간이 아닌 구성원 자신의 커리어에 배태되어 있는 시간에 있음을 강조한다. 다시 말해서 스타트업에서의 통제 메커니즘은 전통적인 양식이 아닌 개인의 성장 욕구에 기인한 것으로, 스타트업 종사자는 조직의 성장과 개인 커리어 성공을 연동시키고, 내재적 동기를 더욱 증폭시킬 수 있는 다양한 문화적 장치를 마련함으로써, 구성원들은 자기주도적인 업무를 가치있게 보고 그것이 긍정적인 통제 메커니즘으로 강화될 수 있다. 그리하여 스타트업의 근무 시간은 구성원들의 성장의 욕구를 통해서 보다 '효율적으로' 재구성된다.

주제어: 스타트업, 시간, 통제 메커니즘, 성장 욕구, 극작술법

This study aims to reconstruct various questions arising from the concept of time within the context of control mechanisms. Although it is common for both large companies and startups to devise management techniques based on the concept of time, there exist two types of enterprises depending on how they embed time into their control mechanism. Through in-depth interviews with 23 startup employees, this study seeks to concretize how time is integrated into the control mechanisms of startups. It is observed that control mechanisms are manifested through both formal and informal techniques, and this study examines whether these techniques are effectively aligned with the objectives of startups. Based on a

최초투고일: 2024. 04. 22

수정일: (1차: 2024. 07. 30)

게재확정일: 2024. 08. 17

* 본 연구의 자료 수집 및 연구진행에 큰 도움을 주신 코리아스타트업포럼 최성진 (전)대표님과 정미나 (전)실장님께 깊은 감사의 말씀을 전합니다. 그리고 본 연구의 최종 결실을 위해서 아낌없는 지원을 해주셨던 인터넷기업협회 박성호 회장님께도 감사의 말씀을 드립니다. 이 논문은 연세대학교 경영연구소의 연구비 지원을 받음. 이 논문은 2024년도 연세 시그니처 연구클러스터 사업 연구비의 지원을 받아 수행된 것임(2024-22-0167).

Copyright 2024 THE KOREAN ACADEMIC SOCIETY OF BUSINESS ADMINISTRATION

This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0, which permits unrestricted, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

dramaturgical approach, our analysis reveals how startup employees understand and respond to their workplace (the startup) and the surrounding control mechanisms. There exists another form of influence in startups that transcends formal and informal controls, emphasizing time embedded in individual careers rather than organizational time. Thus, control mechanisms in startups are not traditional but driven by personal desire for growth. Startup employees link organizational growth with personal career success, and by establishing various cultural mechanisms that enhance intrinsic motivation, employees view autonomous work as valuable, strengthening it as a positive control mechanism. Consequently, work hours in startups are efficiently restructured through the desire for growth of their members.

Keyword: Startups, Time, Control Mechanism, Desire for Growth, Dramaturgical Approach

1. 서론

스타트업에 있어서 시간은 어떤 의미일까? 스타트업에 있어서의 시간에 대한 개념은 매우 중요하게 다루어져 왔다(Locke, 2018; Lévesque & Stephan, 2020; Joglekar & Lévesque, 2013; Perlow, 1999; Moore, 1963). 예를 들어 창업 생태계와 관련한 스타트업의 생존, 신생의 부담(liabilities of newness), 성장주기, 성과의 마일스톤, 투자 시리즈 등이 모두 시간의 개념이 결부되어 있는 개념이자 생태계 산출물(artifact)로 볼 수 있다(Stinchcombe, 1967; Lévesque & Stephan, 2020; Johnsen & Holt, 2023). 그리고 이를 바탕으로 정부 정책이 수립되기도 하고, 스타트업 내부적으로도 성장을 위한 의사결정을 하기도 한다(Johnsen & Holt, 2023; Wood et al., 2021). 스타트업에 있어서 시간의 개념이 중요하게 결부된 것은 스타트업은 성장 자체가 아주 중요한 목적이 될 수 있기 때문이다(Zimbardo & Boyd, 2008). 자전거가 출발할 때 가장 불안정하고 일단 출발하여 달리기 시작하면 균형을 잡기가 쉽듯이, 스타트업 역시 사업을 시작하여 안정적인 수익을 얻기 전까지는 불확실성에 지배될

수 밖에 없고, 따라서 성공적인 성장의 궤도에 안착하기 전까지 스타트업은 불확실성을 제거하려는 노력을 기울이지 않을 수 없다(Stinchcombe, 1967; Lévesque & Stephan, 2020). 즉, 스타트업은 시간(성장단계)에 따라 취해야 하는 전략이 구분되어 있고, 이러한 시기적으로 구분되는 스타트업 경영전략은 스타트업에 있어서 시간이 얼마나 밀접하게 연계되어 있는가를 보여주는 증거이기도 하다(Joglekar & Lévesque, 2013; Locke, 2018).

그렇다면 과연 시간은 경영전략의 측면 말고도, 스타트업 내부적으로도 지배적인 영향력을 행사할 것인가? 다시 말해서, 스타트업에 있어서 시간은 관리의 대상인가, 관리의 목적인가 아니면 관리를 위한 수단인가? 먼저, 스타트업에 있어서 시간 특히 타이밍은 기업 성패를 좌우하는 중요한 요인으로 작용할 수 있다(Johnsen & Holt, 2023). 아무리 좋은 사업 아이디어라고 할지라도 시장에 진입해야 하는 타이밍을 놓치게 되면 치명적인 결과를 만들어 낼 수도 있다(Lévesque & Stephan, 2020; Reinecke & Ansari, 2015). 언제 시장에 진입할 것인가, 그리고 언제 우리 제품을 공개할 것인가 등 시간은 스타트업에 있어서 관리의 대상이 될 수 있다. 투자시기를 결정하고, 성과의 마일스톤을 설정하며, 각 프로

젝트들에 대한 납기일 및 프로젝트 주기를 정하면서, 성장의 궤적을 만들어 내기 위한 전략수행체계를 수립한다(Johnsen & Holt, 2023; Reinecke & Ansari, 2015). 한편 시간은 그 자체로 중요한 스타트업의 목적이 된다(Locke, 2018; Lévesque & Stephan, 2020). 제품 출시를 위한 준비 기간을 줄이기 위해서 공을 많이 들이기도 하고, 외부 투자를 빠른 시일 내에 받기 위해서 다양한 활동을 하게 된다. 또한 성과 마일스톤에 보다 빨리 도달하기 위해서 다양한 전략과 활동을 고안해 내기도 한다(Johnsen & Holt, 2023). 즉, 스타트업이 자신들의 업적을 만들어 나가는데 걸리는 시간 그 자체가 기업 활동의 목적이 될 수 있고, 기업들은 실제 데드라인, 마일스톤 등의 개념으로 시간(혹은 기간)을 목표로 설정한다(예: Locke, 2018; Johnsen & Holt, 2023).

시간을 바라보는 관점은 관리의 대상도 목적도 아닌 기업 관리를 위한 수단이 될 수도 있다(Ancona et al., 2001; Thompson, 1967; Aeon & Aguinis, 2017; Lévesque & Stephan, 2020; Reinecke & Ansari, 2015; Pérez-Nordtvedt & Harrison, 2024). 프로젝트 주기를 줄이거나 늘리면서 업무의 강도를 조절하기도 하고, 성과 마일스톤을 도달하기 까지 걸리는 기간을 목표로 설정함으로써 기업 내부적으로 구성원들의 업무 프로세스를 관리할 수도 있다(Ancona et al., 2001; Pérez-Nordtvedt & Harrison, 2024). 따라서 조직 내에서의 시간은 중요한 관리의 수단이 될 수 있다(Taylor, 1911; Ancona et al., 2001; Bluedorn & Waller, 2006; Reinecke & Ansari, 2015; Pérez-Nordtvedt & Harrison, 2024). 특히 불확실성을 다룰 수 밖에 없는 스타트업이라면 규칙성을 담보하고 있는 시간 이야 말로 불확실하고 시시각각 변화하는 스타트업에서 보다 성과를 효과적으로 만들 수 있는 중요한 관

리수단이 될 수 있을 것이다.

그런데 사실 시간이 가지는 이러한 세 가지 의미(관리의 대상, 목적, 관리수단)는 스타트업에만 국한되지는 않는다. 대기업들 역시 자신들의 신제품의 출시 시기를 결정해야 하고, 정해진 납기일에 제품이 만들어질 수 있도록 노력을 해야 하며, 시간 관리를 통해서 보다 효율적으로 결과물을 만들어 내야 한다(Ancona et al., 2001; Reinecke & Ansari, 2015). 시간에 대한 개념은 사실상 모든 기업의 가치사슬 내에 녹아져 있어, 대기업 역시 자신들의 기업 활동에 앞서 언급한 시간이 가지는 세 가지의 속성과 의미가 기업 활동에 내재되어 있다(Ancona et al., 2001; Aeon & Aguinis, 2017; Reinecke & Ansari, 2015).

그렇다면 스타트업은 어떻게 시간이 가지고 있는 속성과 의미를 자신의 성과를 높이거나 조직 운영을 효과적으로 하는 데에 활용하고 있는가? 그리고 이러한 시간개념은 실제 스타트업에서는 어떻게 발현되고 있는가? 시간의 개념에서 파생되어 제기되는 여러 가지 의문들은 통제 메커니즘을 통해서 보다 구체적으로 이해할 수 있다. 사실 스타트업뿐만 아니라 전통적인 기업들도 기업 활동에 내재화된 시간의 개념은 ‘통제 메커니즘’으로 재구성될 수 있다(예: Taylor, 1911; Gauthier et al., 2020; Altenried, 2019; Abdelrahman, 2022). 통제 메커니즘은 기업 외부의 제도적 압력에 기업이 자신의 구조나 공식적인 틀을 통해서 어떻게 대응할 것인가에 대한 기업의 공식적 경영관리 기법으로 이해할 수 있기 때문이다(Perrow, 1986; Barnard, 1938; Bunderson & Boumgarden, 2010).

공식적 통제 메커니즘은 보통 합리성과 효율성에 근거하여 시간의 개념을 활용한다(Taylor, 1911). 테일러의 과학적 관리방법이 대표적이다. 이는 제품

을 만들기 위한 전체 공정에서 단위 작업을 단순화하고 표준화하여 최소한의 시간으로 많은 양의 생산을 만들 수 있게 함으로써 효율적으로 전체 제품을 생산하는 공정을 구성하는 것을 목적으로 하게 된다. 하지만, 조직 내에서는 공식적 통제 메커니즘만 존재하는 것이 아니라, 기업 내부적으로 구성원들의 다양한 이해관계를 수용하면서도 통합하여 조직의 목적을 달성하게 하도록 개개인의 행동을 구성원들이 스스로 조정케 하는, 비공식적 통제 메커니즘도 중요한 영향력을 행사한다(Barnard, 1938; Thompson, 1967; Gulati & Puranam, 2009). 예를 들어, 일과 삶의 시간배분에 대한 사람들의 행동패턴(Becker, 1965)이 기업 내부에서 나타나는 시간의 개념이 배태되어 있는 통제 메커니즘이라고 볼 수 있다(Ancona et al., 2001).

사실, 대기업이든 스타트업이든 모두 시간의 개념을 기반으로 한 통제 및 관리 기법을 고안한다는 점에서 공통적이지만, 시간을 어떤 통제 메커니즘을 통해서 배태시키고 있는지에서는 두 형태의 기업이 차이를 보인다(Lévesque & Stephan, 2020). 예를 들어, 스타트업의 경우에는—특히 초기 단계의 스타트업이라면—합목적적인 의사결정이 더욱 중요하기 때문에, 효율성보다는 효과성에 근거한 시간배분도 무시할 수 없다. 즉, 스타트업의 공식적인 관리기법(문서화되고 표준화된 규율, 규칙, 규범) 외에 구성원들이 만들어 놓은 암묵적인 통제 메커니즘에 있어서도 시간의 개념은 중요한 역할을 하게 된다(예: Johnsen & Holt, 2023; Wood et al., 2021).

이에 본 연구에서는 스타트업에서 시간의 개념이 기업의 통제 메커니즘에 어떻게 결부되어 있는지 구체화하고자 한다. 특히, 통제 메커니즘이 공식적인 통제 기법과 비공식적인 통제 기법으로 구현된다고 보고, 이 두 가지 통제기법들이 실질적으로 스타트업의 목

적에 맞도록 구성되어 있는지 파악하고자 한다. 그리고 외부(특히 정부)에서 결정되어 순응을 요하는 규제적 형태의 제도들이 스타트업 운영 및 관리에 어떤 영향을 미치는지 분석한다. 이를 위해서 본 연구는 사회구성주의적 관점에서 통제 메커니즘의 설계의 측면이 아닌, 실행의 측면에 주목한다(Bansal et al., 2022). 시간의 개념은 조직의 설계 차원에서만 이루어지는 것이 아니라 설계된 조직의 다양한 시간기반 조직 구조 및 정책 설계들이 실제 구성원들을 통해서 어떻게 실현되고 있는지를 통해서 조직 내에서 완성된다(Bansal et al., 2022; Ancona et al., 2001; Roy, 1960; Sherman, 2002; Yli-Kauhaluoma, 2009).

본 연구는 이러한 관점에서 실제 스타트업에서 종사하는 개인이 자신의 업무 수행에 적용되는 시간이 배태되어 있는 통제 메커니즘을 어떻게 이해하고 대응하는지를 분석함으로써 스타트업에서 시간은 통제 메커니즘으로 어떤 역할을 하고 있는지 파악하고자 하였다. 그리고 이를 위해서, 국내 스타트업에 종사하는 구성원 23명의 인터뷰를 통해 자신이 어떻게 자신이 처한 스타트업의 통제 메커니즘을 이해하고 있기에 대응하여 자신의 업무에 적용하는지, 극작술법(Dramaturgical analysis)을 활용하여 분석하였다. 극작술법은 개인이 자신이 처한 상황을 어떻게 이해하고 대응하는지를 구체화할 수 있는 방법론이기에(Goffman, 1959, 1974), 스타트업에서 관리자의 시선이 아닌, 조직 구성원의 시선에서 시간이 배태되어 있는 통제 메커니즘의 실체를 이해하는데 도움을 줄 수 있다. 그리고 이는 공식적 조직구조 차원에서 아직 고도화되어 있지 않은 스타트업에서 실제 시간이 과연 구성원들의 일하는 방식에 영향을 줄 수 있는지에 대한 심층적인 이해를 제공할 수 있다.

이에, 본 논문은 먼저, 문헌고찰을 통해 통제메커

니즘에 대한 심층적 논의를 개진한다. 이러한 이해를 바탕으로, 실제 저자들이 수행한 연구방법, 즉 자료 수집 및 분석 방법에 대한 기술과 더불어, 극작술적 분석방법들을 통해서 실제 스타트업 구성원들이 일하는 방식을 구체화한다. 그리고 이러한 연구결과를 바탕으로 스타트업에서의 시간개념을 어떻게 이해할 수 있을 것인가에 대한 이론적 논의 및 시사점을 제공한다.

II. 이론적 배경

2.1 조직 내에 배태되어 있는 시간 개념의 사회구성주의적 접근

시간의 개념은 그 자체로 너무나 많은 관점과 용법, 해석을 담고 있기 때문에, 오랜 기간동안 다루어진 개념이기도 하지만, 그 자체로써 엄격하게 개념화되어 있지 않다는 점도 주지해야 할 사실이다. 특히 기업의 상황에서는 시간을 다루는 주체도 다양할 뿐만 아니라 시간의 개념을 적용한 기업 구조 설계나 정책 수립에 있어서도 다양한 관점에 존재하여(Ancona, Okhuysen, & Perlow, 2001; Ancona et al., 2001; Pérez-Nordtvedt & Harrison, 2024), 단순화하고 구조화하여 이해하는 것이 쉽지 않다. 그럼에도 조직 내에 배태되어 있는 시간 개념에 대하여는 크게 세 가지의 연구흐름이 존재한다.

첫째, 시간이 가지고 있는 특징으로 구분될 수 있는 시간의 존재론적 의미와 조직에서의 그 역할이다. 시간은 물리적인 시간 그 자체로 정의되기도 하지만, 조직 내에서는 특정한 기간(예: 납기일)이나 특정한 순간(고용계약)의 개념도 포함하게 된다(Ancona

et al., 2001; Ancona et al., 2001; Lim & Murnighan, 1994). 즉, 시간의 어떤 측면을 다루는가에 따라서 시간 개념이 다양하게 유형화될 수 있다. Ancona et al.(2001)에 의하면 시간의 유형은 시계 시간, 순환적 시간, 사건발생 시간, 전주기적 시간으로 구분될 수 있고, 각각의 시간 유형은 자신만의 특징을 가지게 된다. 예를 들어 순환적으로 반복되는 시간과 주기적으로 나타나는 시간은 시기에 따라 구분된 행동을 보여준다는 측면에서 공통점이 있지만 순환적 시간(순환적으로 반복되는 시간)을 통해서는 특정한 행위들이 반복적으로 나타나는 반면, 전주기적 시간(주기적으로 나타나는 시간)에서는 행위가 반복적으로 나타나지는 않고, 전체 주기에서 어떤 단계에 있는가에 따라 다른 행위를 보여준다는 측면에서 차이가 있다(Ancona et al., 2001). 이처럼 시간 개념이 가지고 있는 본질적 특성을 바탕으로 실제 시간 개념이 현상적으로 어떻게 나타나고 있는가는 중요한 함의를 제공한다.

둘째, 시간의 개념에 의해 달라지는 구성원의 행동양상이다(Bansal et al., 2022). 조직에서 다양하게 나타날 수 있는 시간의 개념으로 말미암아 사람의 특정한 행동이 유발되고, 이를 통해서 조직에서는 구성원들로 하여금 특정한 행동의 결과를 기대할 수 있게 된다(Roy, 1960; Taylor, 1911; Ancona et al., 2001; Pérez-Nordtvedt & Harrison, 2024). 예를 들어, 업무 진행 속도가 납기일이 많이 남았을 때와 납기일에 근접했을 때 다른 양상을 보이게 되는데, 이는 납기일이라는 업무방식에 배태되어 있는 시간의 개념에 기초한 것으로 이해할 수 있다(Hassard, 1996; McGrath & Rotchford, 1983; Lim & Murnighan, 1994). 시간 개념, 유형, 그리고 이에 따른 특성에 따라 달라지는 조직 구성원의 행동양상은 업무통제 및 관리의 측면에서 중요한 시사점을 제

공할 수 있다(McGrath, 1988; McGrath et al., 1984). 특히, Taylor(1911)의 과학적 경영관리 기법은 시간의 개념을 통해서 효율성을 극대화하고자 한 점에서 시간의 개념을 구성원의 행동양식을 결정하는데 어떤 역할을 하는지 잘 보여준다.

셋째, 시간 개념이 배태되어 있는 조직 관리 시스템에 따라 다르게 반응하는 구성원 특성이다(McGrath & Kelly, 1986; McGrath & Rotchford, 1983; Butler, 1985). 이는 시간의 개념에 따라 달라지는 행동양식을 결정하는 중요한 요인으로 이해할 수 있는데, 특히 각 개인이 조직의 관리 시스템에 배태되어 있는 시간의 개념을 어떻게 받아들이고 자신의 업무에 적용하고자 하는 개인 특성을 구체화한다(Magrelli et al., 2022). 예를 들어, 조직 구성원은 자신의 업무를 수행함에 있어서 현재의 결과를 중시하는 성향이 있을 수 있고 장기적인 미래 이미지를 더 중시하는 성향이 있을 수 있다(Ancona et al., 2001; McGrath & Rotchford, 1983). 이러한 성향은 개인특성에 의한 것으로 시간의 개념에 대응하는데 개인이 어떤 행동을 결정할 것인가에 대한 중요한 역할을 한다(McGrath, 1988; McGrath et al., 1984; Magrelli et al., 2022).

이렇게 세가지의 연구 흐름을 구분하였지만, 이 세가지 관점이 조직 내에서 독립적으로 나타나지는 않는다. 또한 시간의 개념을 적용하여 조직의 통제메커니즘을 설계하고 이를 실행하는 과정 역시 엄격히 구분되지는 않는다. 총체적인 관점에서 시간의 개념이 어떻게 조직의 공식적 구조를 형성하고 이를 바탕으로 각 구성원들에 내재화되는지 바라볼 필요가 있다(Bansal et al., 2022). 조직이 적용하고자 하는 시간의 개념도, 시간의 개념이 적용되는 조직구조도 조직마다 다를뿐만 아니라, 조직이 설계한 시간기반 공식적 구조가 각 구성원들에게 다르게 해석되고 다양

한 형태의 반응이 나타난다(Magrelli et al., 2022). 이는 다시 말하면 조직이 가지고 있는 특성에 따라 시간의 개념은 각기 다른 모습으로 조직내 내재화되어 있을 수 있고, 또 이에 따라 조직 내 구성원들은 조직간 차이를 보이는 시간 개념을 가질 수도 있다(Bansal et al., 2022). 그리고 구성원들의 이러한 조직특화된 시간 개념은 또다시 자신이 속한 조직의 특성에 반영된다.

이러한 사회구성주의적 관점은 시간 개념을 중심으로 조직 특성을 발견할 수 있는 또다른 시도가 될 수 있다(Ancona et al., 2001; Bansal et al., 2022). 이러한 시간의 사회구성주의적 관점은 Roy(1960)의 연구에서 그 단서를 찾을 수 있다. Roy(1960)은 한 기업에서 “바나나 타임”이 조직 구성원들간의 행동에 어떤 영향을 미치는지 설명하였다. Roy(1960)의 대상 기업의 업무는 굉장히 단조롭고 반복적이기 때문에 구성원들의 업무에 대한 동기는 물론 비효율적인 행태를 보여왔다. 바나나 타임은 업무를 잠시 중단하고 다같이 바나나를 먹는 시간을 의미하는데, 이러한 시간을 통하여 구성원들이 작업 환경을 한번 환기하여 능력을 높일 수 있을 것을 기대하였다. 그런데 바나나 타임은 단순히 업무시간을 중단한 것이지만 작업환경을 활성화하는 역할을 할 뿐만 아니라, 바나나 타임을 통해서 구성원들간의 의사소통이 자유롭게 이루어질 수 있게 하였다. 그리고 이러한 바나나 타임을 통한 구성원간 대화 및 소통은 그 조직만의 새로운 조직문화를 만들어 내었다.

Roy(1960)의 연구는 두 가지 중요한 시사점을 제공한다. 하나는 시간 개념은 공식적 구조를 형성하는데 중요한 역할을 하지만 비공식적 구조(예: 의사소통 패턴 등)를 구성하는데도 중요한 역할을 한다는 것이다. 또다른 시사점은 이러한 다중적인 구조에 시간 개념이 개입될 수 있었던 것은 각 구성원들이 ‘바나나

타임'을 어떻게 받아들이고 이해하여 반응하는지가 중요하게 작용했다는 것이다. 바나나 타임 속에서 시간의 개념이 새롭게 공유되기도 하고(예: 작업 중단하고 바나나 먹는 시간을 가지는 것에 대한 다양한 해석), 공유되는 시간 기반 행위를 통해서 조직의 특성이 만들어지는 과정은 결국 시간 개념은 조직 내에서 사회적으로 구성됨을 알 수 있다(Ancona et al., 2001; Magrelli et al., 2022; Bansal et al., 2022).

다음 장에서는 스타트업에서의 시간 개념이 어떻게 통제 메커니즘으로 구성될 수 있는지, 이론적인 이해를 선행하고자 한다. 먼저 통제 메커니즘의 구조적 원리와 운영적 원리를 분석하고, 이를 바탕으로 스타트업은 어떤 통제 메커니즘에서 시간 개념을 파악할 수 있는지 알아본다.

2.2 통제 메커니즘의 구조적 원리: 물인간성과 비인격성

기업에서의 통제 메커니즘은 크게 두 가지 중요한 가정에서 출발한다. 첫째는 구성원들의 대리인 문제의 발생가능성이다(Perrow, 1986). 대리인 문제는 고용관계에 만연한 현상으로, 기업이 추구하는 목적과 구성원이 추구하는 목적이 완전히 일치하지 않거나 간극이 있을 때 나타나게 된다. 이러한 상황에서 구성원들은 자신의 이해관계에 조금더 집중하여 조직의 이해관계에 반하거나 조직의 목적과는 상관없는 행동을 보이게 되고 이로 인해서 조직은 부가적인 비용을 들일 수 밖에 없는 상태에 봉착하게 된다. 통제 메커니즘은 이러한 위험요소를 제거하는 데에 초점을 두게 된다. 그리하여 대리인 문제를 통제하는 방식에서 구성원들의 인간성을 최대한 배제하고 비용-편익 관점에서 통제 기법을 고안하게 된다. 특히 대리

인 문제는 고용관계에서 자연스럽게 나타나는 현상적 상황이므로 고용계약, 즉 노동의 공헌과 이에 대한 보상 관계를 어떻게 조정할 것인가로 통제 메커니즘을 구상하게 된다. 이때, 물인간성(dehumanization)이 대리인 문제에 대응하는 기업의 통제 메커니즘을 구성하는 중요한 요소가 된다. 다시 말해서 기업은 고용관계에 있는 구성원을 자신의 목적을 달성하는데 활용되는 도구로 인지하고 인간이 가지고 있는 다양한 속성들(감정, 인지과정 등)을 고려하지 않는 직무 설계를 한다(Perrow, 1986). 그리고 이러한 공식적 직무 설계에 따라 구성원들의 행동을 규율할 수 있는 다양한 형태의 규제적 제도를 수립하게 된다(Galbraith, 1973; Baranrd, 1938).

이는 맑스가 주장했던 상품화된 노동의 개념과도 연결지어 이해의 폭을 확장할 수 있다. 맑스는 노동은 인간이 도구를 활용하여 끊임없이 자연과 상호작용하여 합목적적인 결과물을 만들어 내는 행위로 정의하고, 기업에서 임금이 책정되는 것은 이러한 개념의 노동이 물화되고 대상화되어서 주체성을 상실한다고 보았다(Marx & Engels 1986). 이러한 주장의 기저에는 노동이 거래가능한 상품으로 재구성되었다는 것인데, 거래가능함은 대체가능함을 의미하고 대체가능하다는 것은 기업 내에서의 구성원을 기계의 부속품으로 인식한다는 것을 의미하기도 한다(Marx & Engels 1968).

테일러의 시간동작연구는 이러한 물인간성을 가정하고 있다. 테일러의 과학적 관리방법이 등장하게 배경 중의 하나가 업무 및 직무 설계를 인간의 재능에 의존하게 되면 과업이 자의적이고 과거 전통이나 관습에 의해서만 결정될 가능성이 크기 때문에 생산성이 결코 높아지지 않을 뿐더러 조직적 태업이 자주 발생하였다는 점이었다. 즉 직무를 설계하고 기업의 구조를 구성함에 있어서 인간적 속성이 많이 개입되

면 될수록 성과는 비효율적인 모습으로 귀결될 수 밖에 없다고 본 것이다(Donaldson, 1995). 조직 구성에 있어서 물인간성은 효율성이라는 관점에서 타당성을 인정받게 된 것이다. 물론 이 가정은 시간이 지나면서 인간성 복원의 측면에서 희석되었지만, 여전히 시간이 개입되어 있는 조직 설계에 있어서는 효율성의 관점에서 내재되어 있다. 즉 물인간성은 효율성의 또다른 이름으로 이해할 수 있다. 이에 따라 물인간성 기반의 설계가 아닌 인간성 기반의 설계는 수평적인 조직을 지향하고 구성원에게 자율성을 부여하면서 구성원 스스로 자기 규제를 할 수 있는 환경을 조성하는 것으로 이해할 수 있다.

두 번째 통제 메커니즘을 둘러싸고 있는 중요한 가정은 구성원 지배 방식이다(Weber, 1968[1921]; Perrow, 1986). 여기에서 지배는 구성원의 행동이 개인의 이해관계보다는 조직의 목적을 위해서 조정되는 과정을 의미한다. 막스 베버에 따르면 조직에서의 지배 방식은 크게 리더에 의해서 구현되는 강압적인 권위에 의한 지배, 구성원들이 관습적으로 인정하고 있는 규범적 지배, 그리고 구성원들이 모두 공감하고 공유하고 있는 가치에 의한 지배로 구분된다(Weber, 1968[1921]). 그리고 이 세 가지 중에서 인간적 속성이 가능한 한 배제된 상태에서의 지배방식이 가장 효율적이고 타당하다고 본다. 그리하여 대두된 개념이 관료제이다. 관료제는 현대에 와서 경직되어 있고 위계적인 구조, 문서에 의해서만 수동적으로 움직이는 인간의 표상들로 변질되어 있지만, 개념상으로 관료제는 비인격적 지배(impersonal domination)를 구현하는 방법론이다(Perrow, 1989). 즉, 조직 내에서 개인의 행동이 조직의 합목적성을 위해서 조정될 필요가 있는데, 이때 인격적 속성에 의한 지배가 일어나게 되면 결국은 다시 독재체제나 왕정체제와 같이 인간이 인간을 지배하는 비민주적 구조

로 나아갈 수 밖에 없게 된다. 따라서 인간이 인간을 지배하는 구조를 벗어나서 모든 인간이 조직을 위해서 일을 할 수 있도록 조직 구조와 업무 방식을 만들 필요를 역설한 것이 관료제이다. 하지만 찰스 퍼로우(Charles Perrow)가 주장했듯이 관료제의 이러한 이론적 취지는 인간의 이기심과 이해관계가 개입이 되면서 현재의 관료제의 모습으로 변질된 것이다(Perrow, 1989). 그럼에도 불구하고 여전히 통제 메커니즘에 있어서 비인격성은 인간이 인간을 지배하지 않는 민주적 구조를 위한 중요한 요소로 이해될 수 있다(Martin et al., 1998).

비인격성이 중요한 통제 메커니즘의 원리로 인지되는 것에는 커뮤니티 기반의 조직이 가지고 있는 여러 가지 현상적 위험요소에서 그 타당성을 찾아볼 수 있다. 찰스 퍼로우의 1986년 책 Complex Orgniazations에는 엘빈 굴드너(Gouldner, 1954)가 제시했던 General Gypsum Corporation(GGC)의 사례를 통해서 통제 메커니즘으로서의 비인격성을 강조한다. GGC는 탄광에서 석고를 캐고 가공처리를 하는 공장이다. 소규모로 운영되는 이 공장은 탄광 주민들로 구성되어 있는 마을기업이다. 서로 잘 알고 있음은 물론 가까운 관계이기 때문에 공장을 운영함에 있어서 명시적인 규칙이나 법/제도 없이 암묵적인 약속에 의해서 서로 일을 하는 업무 방식을 보였다. 상호 신뢰를 기반으로 일을 하기 때문에 특별한 불만이나 업무에 대한 부담없이 일을 했고 이직없이 오랫동안 공장에 종사하는 사람이 대부분이었다. 더욱이 각 개인에게 재량권도 보장이 되어서 자신의 업무시간과 업무량을 결정할 수 있었고, 성과를 측정하는 것도 비공식적으로 이루어졌다. 하지만, 그 이면에는 점심시간으로 2-3시간을 쓰거나 공장의 물품을 개인의 용도로 활용하는 등 집단적으로 개인의 행동을 규율할 수 있는 시스템이 공식화되지 않았다. 따라서 공장의 생

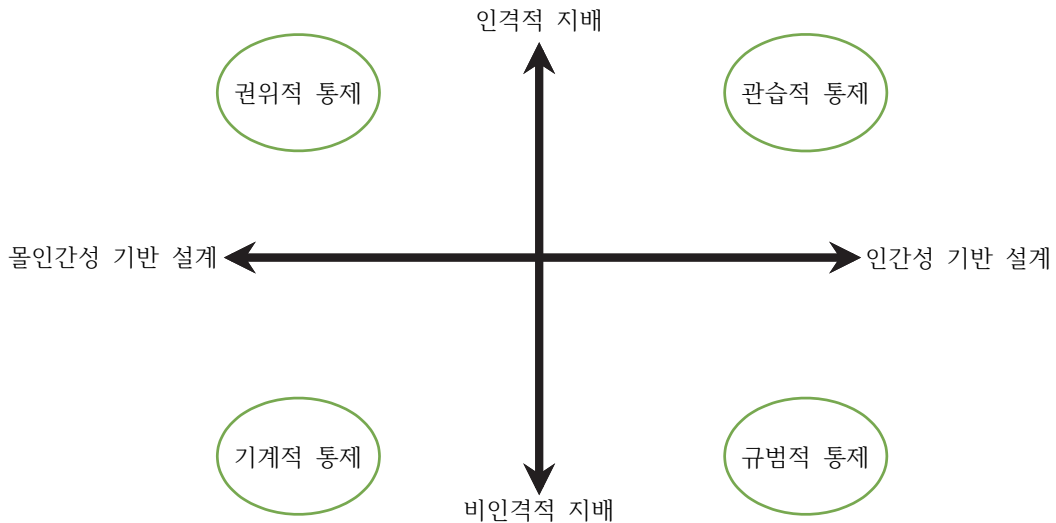
산은 철저히 구성원들의 업무량에 따라 변동성이 심했고 심지어 농작물 추수기간에는 업무시간에도 구성원들이 공장에 출근을 하지 않아 공장 가동이 거의 되지 않은 상황도 발생했다. 일주일 간격으로 본다면 주말이 끝나고 업무로 복귀하는 월요일에 공장의 가동률은 현저히 떨어졌고, 겨울 기간에는 집에 머무르거나 공장의 따뜻한 곳에서 몰려있는 사례도 빈번하게 나타났다. GGC는 어쩌면 구성원에 있어서는 괜찮은 직장일 수 있겠지만 공장의 운영 자체에 대해서는 큰 지장을 초래했다. 특히, 마을기업이기 때문에 나타날 수 있는 배타성은 외지의 새로운 구성원이 유입되는데 큰 제약이 되었고, 공장 내 구성원들의 이러한 집단적 동질성으로 인해서 공장 운영은 비효율적으로 이루어졌다. 새로운 매니저가 공장에서 규칙과 제도를 도입함으로써 비인격적 지배를 시도하였으나, 공장 구성원들의 집단행동으로 인해서 공장 운영 자체에 큰 타격이 되었다.

GGC 사례는 인격적 지배가 가지고 올 수 있는 위험 요소를 적나라하게 보여주고 있다. 마을기업이기 때문에 위계 구조를 따로 만들지 않았고, 구성원이 자신의 재량에 따라 업무를 결정할 수 있었고, 성과 측정 또한 비공식적으로 이루어져 구성원의 직무 만족도는 아주 좋았다. 하지만 공장 전체의 성과는 높지 않았고 때에 따라서는 공장 가동에 치명적인 손해가 나타나기도 했으며, 외부 인력 유입이 철저히 배제되면서 공장의 운영에 반하는 집단 행동도 수시로 나타나게 되었다. 인격적 지배는 결국은 특정한 소수 인원에게 모든 혜택이 돌아가는 구조가 되고 이는 조직의 성과에 큰 걸림돌이 된다. 비인격성은 규칙과 제도에 의해서 구성원의 조직 내에서의 행동을 결정하는 것이기 때문에, 개인의 이해관계로 인해 희생해야 하는 조직의 성과를 보완할 수 있는 중요한 통제의 원리가 될 수 있다. 결국 가장 합리적이고 효율적으

로 경영자의 이해관계도 충족하면서 구성원의 이해관계도 충족할 수 있는 방안으로 비인격성은 중요한 통제 메커니즘의 원리가 된다.

비인격성은 몰인간성과는 구분이 된다. 몰인간성은 조직 구조를 설계하는 방식에 대한 것이므로 몰인간성을 기반으로 한 조직 설계는 철저하게 조직 성과의 효율성을 위해서 작업이 표준화되고 세분화되는 것을 의미한다. 이러한 관점이라면 반대로 인간성을 기반으로 한 조직 구조는 수평적이고 인간의 자율성과 재량권을 보장하는 방식으로 조직을 설계하는 것을 의미한다(Battilana et al., 2022). 한편, 비인격성은 구성원의 지배 방식에 대한 것으로, 비인격적 지배는 인간의 개입이 최소화할 수 있는 시스템에 의해서 운영 방식이 결정되는 것이고 이와 반대로 인격적 지배는 소수의 의사결정자에 의해서 모든 운영 방식이 결정되는 것을 의미한다. 이러한 구조설계-지배방식 두가지 차원에 의해서 통제 메커니즘을 세분화하면 <그림 1>과 같이 구분해볼 수 있다.

몰인간성 기반의 조직 구조를 인격적으로 지배하는 경우는 왕정시대의 봉건적 지배의 모습으로 특정한 리더를 중심으로 권위에 의한 통제가 이루어지는 것으로 이해할 수 있다. 이러한 경우는 리더의 취향과 관점이 중요하게 작용한다. 몰인간성 기반의 조직 구조에서 비인격적으로 지배하는 경우는 테일러리즘과 같이 작업을 표준화시켜서 직무를 중심으로 통제가 이루어지는 것으로 이해할 수 있다. 한편, 인간성 기반의 조직 구조 하에서 인격적 지배가 이루어지고 있는 경우는 GGC와 같이 관습적으로 구성원들이 구성해 놓은 암묵적인 통제 메커니즘에 의존하는 상황으로 이해할 수 있다. 이때의 관습이 형성되는 과정에서 리더의 역할이 중요하게 작용하고 정치적인 영향력이 개입될 가능성이 크다. 하지만 인간성 기반의 조직 구조 설계 하에서 비인격적인 지배가 이루어지는



〈그림 1〉 조직구조와 지배방식에 따른 통제 유형 구분

것은 수평적이고 구성된 자율성을 강조하면서 그 반대급부로 나타날 수 있는 대리인 문제와 같은 위험 요소를 시스템에 의해서 조정하는 것이다(Martin et al., 1998). 이는 비인격성을 담보하나 그 비인격성이 구성원의 합의에 의해서 결정되어 규범적으로 통제 메커니즘이 형성되는 모습이다.

시간의 개념을 통제 유형에 대입해보면, 시간에 의한 통제는 비인격성과 몰인간성을 동시에 가지고 있다고 볼 수 있다. 테일러리즘이 애초에 시도했던 접근도 작업시간을 최소화하는 동작을 유도하는 시스템을 제정함으로써, 이를 통해 전체 공정시간을 최소화하고자 하였듯이, 시간을 통제 메커니즘으로 활용하는 것은 몰인간적 설계와 비인격적 지배를 동시에 이루는 것으로 이해된다. 이는 비단 과거 제조공정에 입각한 테일러리즘에만 국한되는 것은 아니다. 최근 디지털 플랫폼에서의 통제 메커니즘이 알고리즘에 의한 작업 방식의 설계, 그리고 알고리즘이 제공하는 규칙에 의한 지배라는 점에서 시간을 기반으로

하는 통제 메커니즘은 여전히 적용되고 있는 방식이다(Kellog et al., 2020).

2.3 통제 메커니즘의 운영적 원리: 효율성과 효과성

통제 메커니즘을 활용하여 조직의 성과로 이어지게 하는 과정에서 성과 혹은 조직의 목표를 어떻게 설정할 것인가는 통제 메커니즘을 운영함에 있어서 중요한 원리로 작용한다. 조직의 성과를 바라보는 관점을 크게 두가지 인데 하나는 효율성을 극대화하는 것이고 다른 하나는 효과성을 극대화하는 것이다. 효율성은 투입량 대비 산출량을 최대화하는 것을 의미하는데, 산출량을 늘리는 것도 중요하지만 많은 경우 투입량을 줄이는 것에 초점을 둔다. 효율성은 보통 합리성에 기반하여 비용과 편익의 계산이 가능함을 가정하는데, 여기서 ‘계산’의 의미는 비용과 편익을 산출함에 있어서 필요한 모든 정보에 접근이 가능함을 의미하고, 비용과 편익의 측정이 동질적인 방법론

에 근거함을 가정한다. 예를 들어 비용은 화폐단위로 측정하고 편익은 사람의 수로 측정을 하게 된다면 비용과 편익간의 '계산'은 불가능하게 된다. 따라서 효율성에 기반하였다는 것은 비용과 편익이 동일한 잣대에서 모든 정보를 활용하여 측정되는 것을 의미한다. 하지만 이는 현실적으로는 피리가 존재한다. 모든 기업의 활동이 동일한 잣대로 측정이 되는 것이 어려울 뿐만 아니라 정보의 수집 또한 완전하지 못하는 경우가 많기 때문이다. 또한 모든 성과를 비용과 편익으로만 단순화하는 것에는 비용이나 편익에 영향을 미치는 사회구조적 요인이나 비경제적인 요소가 너무나 많다. 따라서 '계산'은 가능하나 완전하지 않을 수 있다.

이러한 계산에서 오는 불완전성 말고도 효율성이 성과의 기준으로 고려하게 되면 나타날 수 있는 문제는 비용을 줄이기 위한 다소 강압적이고 권위적인 통제에 타당성이 부여될 수 있다는 점이다. 사실 테일러리즘에 대한 논의에서 많은 부분은 노동생산성에 근거한 성과 측정에 있다. 노동생산성은 결국 투입되는 노동량에 대비하여 산출되는 결과물로 계산이 되는데, 테일러의 과학적 관리기법은 시간과 동작연구를 통해서 투입되는 노동량으로 산출할 수 있는 결과를 극대화하게 된다. 효율성의 관점에서만 본다면 테일러리즘은 합리적이고 합목적적일 수 있다. 하지만 테일러리즘이 구현된 작업장에서는 구성원의 노동착취 문제가 심각하게 대두되었다. 즉 효율성에 집중을 하게 되면 실제 업무를 하는 구성원의 인격적 대우는 소홀해질 수 밖에 없다.

이러한 효율성에 기반하여 성과를 바라보는 접근법에 대한 대안으로 등장한 것이 효과성이다. 효과성은 조직의 목표를 얼마나 잘 달성했는가로 정의가 되고, 비용을 줄이는 방향보다는 성과 자체에 주목한다. 따라서 효율성 관점에서는 자칫 과대비용을 지출한 것

이 될지라도 목적 달성에 있어 중요한 역할을 한다면 충분히 타당성있는 성과라 보는 관점이다. 특히 효과성은 기업이 끊임없이 환경과 영향을 주고 받음을 염두에 둔다. 다시 말해서 목적을 달성하기 위한 조치나 행위들이 환경이 변화함에 따라 달라질 수 있음을 주지하고 기업은 옹당 환경변화에 효과적으로 대응하여 자신의 모습을 변화해야 자신의 목적을 달성할 수 있다고 본다. 따라서 효과성을 측정함에 있어서 정보에 근거한 "계산"보다는 실제 기업의 행태가 어떻게 나타나고 있는지에 초점을 둔다. 따라서 효과성을 대표하는 성과는 기업이 발생시킨 이윤도 포함되지만 성장률, 생존률도 중요한 성과지표가 된다.

시간의 개념을 효율성과 효과성에 대입을 하면, 효율성에 있어서 시간은 줄여야 하는 비용의 개념으로 이해되어 왔다. 테일러리즘에서 보여준 바와 같이 작업 시간을 최소화하거나 주어진 시간 내에 산출물을 극대화하려는 경영 관리 기법은 '시간'을 효율적으로 성과로 변환시키기 위한 도구적 개념으로 간주한다. 반면 효과성의 관점에서는 시간은 기업의 성과 그 자체가 된다. 환경 변화에 대해서 얼마나 빨리 기업의 성장이 이루어졌는지, 얼마나 오랫동안 생존해왔는지는 시간 그 자체가 성과의 중요한 지표임을 나타낸다.

2.4 스타트업에서의 통제 메커니즘 설계

앞서 논의한 구조적 측면에서의 통제 원리(물인간성/비인간성)와 운영 측면에서의 통제 원리(효율성/효과성)를 바탕으로 조직의 형태를 유형화하면 <그림 2>와 같다. 먼저, <그림 2>의 1 사분면에 속하는, 물인간성 중심의 조직 구조에서 효율성 중심의 운영을 하는 조직은 앞서 논의한 바와 같이 테일러리즘 기반의 조직들이다. 대부분 산업화를 겪은 전통적인 기업의 모습이고, 대기업을일수록 이러한 형태의 조직형태

	물인간성	비인격성
효과성	권위중심 통제	규범중심 통제
효율성	테일러리즘	관료화

〈그림 2〉 구조설계와 지배방식에 따른 통제 유형 구분

가 될 가능성이 높다. 물인간성 중심의 조직 구조이지만 효과성 중심의 운영을 하는 조직은 권위중심 조직으로 분류된다. 권위중심 조직은 리더 혹은 의사결정자에 의해서 운영되는 조직으로 리더의 취향에 따라 조직구조나 운영이 달라지게 된다. 스타트업의 경우, 영웅적 서사에 의한 창업 및 성장과정을 보여준다면 권위중심 조직이라 볼 수 있다.

반면 비인격성 중심의 조직 구조에서 효율성 중심의 운영을 하는 조직은 전통적인 관료 조직의 모습이다(Goullder, 1954; Diefenbach & Sillince, 2011). 인간이 인간을 지배하는 형식보다는 시스템이나 규칙에 의해서 운영되는 조직이다. 이와 대비하여 비인격성 중심의 조직 구조에서 효과성 중심의 운영을 하는 조직은 관료주의적 측면도 있지만 운영에 있어서 합목적적인 의사결정을 더 많이 하는 조직으로 이를 규범중심 통제에 의한 조직으로 명명한다(예: Diefenbach & Sillince, 2011). 즉, 명문화된 규

범을 통해서 구성원들의 행동을 보다 조직의 목적에 부합하게끔 조정하는 조직이라 볼 수 있다. 스타트업 중에서, 창업자보다 창업팀으로 구성된 경우, 혹은 이사회를 구축하여 의사결정이 개인에 의해서 이루어지는 것이 아니라 구성원들에게도 의사결정에 참여할 수 있는 기회가 주어진다면 이는 규범중심 조직에 해당한다고 볼 수 있다.

여기서 비인격성은 반드시 공식적인 통제만을 의미하지는 않는다. 규범중심 조직은 비공식적인 통제 기법에 의해서 구성원들로부터 특정한 '규범'을 형성하여 통제 메커니즘으로 활용되기도 한다(Perrow, 1989; Martin et al., 1998). 예를 들어, 글로벌 기업인 바디샵의 경우, 공식적 통제가 중요한 역할을 하고 있음에도 암묵적으로 구성원들이 특정한 프랙티스를 행함에 있어서 감정적 규범이 만들어지기도 한다(Martin et al., 1998). 공식적으로 특정 프랙티스를 따라야 한다고 드러나지는 않지만 위반하였을 때

나에게 닥치게 될 다양한 불이익이 순응에의 부담으로 연결될 수 있기 때문이다. 이는 바디샷과 같은 대기업에서 뿐만 아니라 스타트업에서도 나타나는 현상이다.

요컨대, 통제 메커니즘의 구조와 운영에 대한 원리를 바탕으로 이 두 차원의 접점에 있는 조직들을 구분하면 크게 네가지 형태의 조직형태를 파악할 수 있다. 이 중에서 스타트업의 경우 신생의 부담(liabilities of newness)으로 인해서 창업후 생존률이 굉장히 낮다. 시간을 비용으로 보는 효율성 기반의 인식보다는 성과 그 자체로 보는 효과성 기반의 인식이 더 강하다. 따라서 스타트업은 효과성에 기반하여 통제 메커니즘을 운영할 가능성이 크다. 다만 통제 메커니즘을 활성화하기 위한 조직 구조를 설계함에 있어서 의사결정 구조가 창업자에 집중되어 있다면 권위중심 조직의 모습을 보여줄 수 있고, 의사결정 구조가 창업자가 아닌 다른 구성원에 분권화되어 있다면 이는 규범적 조직의 모습을 띠고 있다고 본다.

지금까지는 스타트업을 구성하고 의사결정을 하는 구성원의 관점이었다. 다시 말해서 조직 구조와 지배 방식으로 결정되는 구조설계적 측면에서의 통제 기법과 이러한 통제 기법을 통하여 지향하고자 하는 조직 목표를 세분화함으로써 스타트업의 피의사결정자들의 전반적인 행동에 영향을 주는 방식에 대한 논의였다. 그렇다면, 실제 이러한 통제 메커니즘이 도입되어 있는 스타트업에서 실제 일하는 모습은 어떠한 것인가? 이 질문은 다시 말하면 스타트업에서 실제 어떤 통제 메커니즘이 작동하여 일하는 모습을 결정하는가로 치환될 수도 있다(Bansal et al., 2022). 제도의 설계 측면에서만 통제 메커니즘을 바라본다면, 실제 공식적으로 규정하지 않은 보이지 않은 통제 메커니즘을 간과할 가능성이 크다(Lee, 2022; Diefenbach & Sillince, 2011; Bernacchio &

Foss, 2024; McEvily et al., 2014). 스타트업에서의 통제 메커니즘은 더욱이 그 체계가 아직 완성되지 않은 상태이기 때문에 더욱이 통제 메커니즘의 구성 그 자체로 이해할 수 없는 모호함이 존재하게 된다(McEvily et al., 2014; Lee, 2022). 이러한 관점에서 스타트업에 종사하는 구성원의 관점에서 그들이 처해있는 조직적 상황을 바라보는 것은 총체적인 관점에서 통제 메커니즘을 고찰하는 데에 도움이 된다. 시간의 개념이 가지고 있는 통제의 측면은 더욱 이러한 공식적/비공식적 통제 메커니즘의 구분이 모호할 뿐만 아니라, 설계자의 관점과 구현자의 관점이 다를 수 밖에 없다(Bansal et al., 2022; Magrelli et al., 2022). 따라서 본 연구는 스타트업에 종사하는 구성원들의 관점에서 스타트업의 시간의, 시간의 의한, 시간을 위한, 시간에 대한 통제 메커니즘을 조명한다.

III. 연구방법론

3.1 방법론적 접근

본 연구는 사회구성주의적 관점을 중심으로, 조직 차원에서 시간 개념이 배태된 통제 메커니즘이 실제 조직 내에서 어떻게 조직 구성원의 행동을 유도하고 변화하는지, 그리고 어떤 개인 특성들이 시간 개념이 배태되어 있는 통제 메커니즘에 대한 반응에 영향을 줄 수 있는지 분석하고자 한다. 이를 위해서 본 연구는 기존의 조직설계의 관점에서 시간을 통한 통제 메커니즘을 규명하는 접근과는 달리(예: Taylor, 1911; Thompson, 1967), 조직운영의 관점에서 시간을 통한 통제 메커니즘을 고찰하는 접근을 취한다. 다시 말

해서, 본 연구에서 조명하고자 하는 스타트업에서의 시간 기반의 통제 메커니즘을 실제 통제의 영향력에 있는 스타트업의 구성원들이 이러한 통제 및 관리의 상황을 어떻게 이해하고 받아들이는지 구체화함으로써 실제 시간에 기반한 통제 메커니즘이 스타트업 조직 내에서 어떻게 구현되고 있는지 파악하고자 한다(Bansal et al., 2022).

이러한 연구 목적과 취지에 맞추어, 스타트업에 종사하는 구성원을 중심으로 어떻게 일하고 자신이 처한 스타트업이라는 상황을 어떻게 이해하고 있는지 극작술법(dramaturgical analysis)을 바탕으로 분석하였다(Goffman, 1959, 1974). Goffman(1959)은 인간의 행위를 연극에서의 연기에 은유하여 개인은 자신이 추구하는 자아를 위해서 상황에 따라 본인의 자신의 모습과는 다른 행위를 하게 된다고 주장하였다. 특히 자신이 추구하는 자아는 개인이 자체적으로 형성한 것이라기 보다는, 자신을 둘러싼 다양한 행위자들 간의 상호작용의 산물이라고 보고 있다. 따라서 스타트업에서 일하는 모습은 어쩌면 구성원들이 자신들이 처한 무대(스타트업)에서 발생한 연기의 결과라고 볼 수 있다.

극작술법에 의해서 스타트업의 통제 메커니즘을 파악한다는 것은, 스타트업이라는 무대는 연기자인 스타트업 구성원이 일정한 무대장치(통제 메커니즘)에서 관객(다른 구성원 또는 같은 업종 종사자)에게 자신의 연기를 수행하는 장소로 보고, 스타트업 구성원은 행위자로서 관객이 수용할 수 있는 자신만의 인식의 틀(frame)을 만들고 자신이 처한 상황과 행동을 잇는 대본을 구성하며, 그것을 효과적으로 전달하고자 하는 공연의 과정으로 이해할 수 있다(Goffman, 1974). 따라서 스타트업의 구성원들이 자신이 스타트업이라는 직장 환경을 어떻게 이해하고 어떻게 환경에 적응하며 업무를 수행하는지 파악함으로써 실제

스타트업의 통제 메커니즘이 어떻게 구성원들에게 이해되고 있고 받아들여지고 있는지 파악할 수 있다.

3.2 자료 수집 및 분석방법

본 연구가 채택한 극작술법을 수행하기 위해서, 스타트업에 종사하고 있는 23명의 구성원들의 면접조사를 실시하였다. 스타트업은 비즈니스 모델의 측면에서는 다양한 양태로 나타나고 이에 따라 내외부의 기업의 행태가 다르게 나타나지만, 스타트업이라는 공통의 정체성으로 통합되어 있기 때문에 이질성 속에서 동질성을 발견할 수 있을 것이라 보았다. 이에 스타트업은 설립 후 7년 미만의 기업으로 한정하였고, 조직의 형태나 산업은 특정한 샘플링의 기준을 두지는 않았다. 이러한 스타트업의 정의 하에, 인터뷰 대상의 선정은 무작위로 이루어졌다. 하지만, 스노우볼 샘플링의 방식을 통해 인터뷰 대상의 범위를 시장, 산업, 직종의 관점에서 확장하였다. 인터뷰 대상을 선정함에 있어서, 우선적으로 세 가지 내부 규칙을 수립했다. 첫째, 조직의 유형에는 관계없이 스타트업에서의 경력이 적어도 1년 이상인 스타트업 종사자를 선정했다. 회계기간이 1년인 것을 감안하며, 적어도 업무수행한지 1년은 지나야 스타트업에서의 업무를 파악할 수 있다고 보았다. 현재 스타트업에 종사하지 않고 있더라도 스타트업에서의 1년 이상 경력이 있는 경우 인터뷰 대상에 포함하였다. 둘째, 가능한 다양한 산업과 다양한 직무 종사자를 인터뷰 대상으로 삼았다. 다양한 맥락에서 스타트업의 업무방식을 이해함으로써 본 연구결과의 외적 타당성을 높이하고자 하였다. 하지만 포화된(saturated) 답변이 나오는 경우, 모든 산업과 맥락을 고려하지 않더라도 샘플링을 중단하였다. 인터뷰는 반구조화된 질문지를 중심으로 이루어졌는데, 다양한 산업, 직종의 인터뷰 대상일지라

도 기설정된 질문에 대한 답변에 큰 편차가 나타나지 않거나 이미 앞선 인터뷰에서 받았던 답변으로 같음이라는 답변이 나타나는 경우까지 인터뷰를 실시하였다. 셋째, 스타트업 대표도 인터뷰 대상에 포함하였다. 스타트업 창업자들은 통제 메커니즘의 설계자이기도 하지만 그 설계가 수행하면서 이루어지는 것이기 때문에 여전히 종사자의 관점에서 통제 메커니즘을 바라볼 가능성이 크다고 보았다. 스타트업 대표로부터 전반적으로 구성원들의 업무양상이 어떠한지 회고케 함으로써 스타트업 종사자의 일하는 방식을 집

단적으로 분석하는 관찰자 시점의 정보원으로 활용하였다. 인터뷰는 2021년 6월부터 2023년 11월까지 이루어졌다. 인터뷰 내용은 동의하에 녹취되었고, 전사되어 분석에 활용되었다.

인터뷰 질문은 어떻게 스타트업에서 일하고 있는지, 업무시간은 어떻게 결정되는지, 업무를 수행함에 있어서 스타트업만의 특수한 점이 있다면 어떤 것이 있는지를 중심으로 질문하고, 답변에 따라 추가되는 질문을 연쇄적으로 시행하는 반구조적 인터뷰법을 활용하였다. <표 1>은 면접조사자에 대한 정보이다.

<표 1> 면접조사자 구성

구분	분야	나이	성별	경력	직무	면접조사 방식
면담자1	게임	40대	남	14년	관리	온라인
면담자2	게임	30대	남	10년	디자인	온라인
면담자3	모빌리티	30대	남	4년	대표	대면
면담자4	요식업	30대	남	7년	대표	대면
면담자5	게임	30대	남	4년	개발	온라인
면담자6	금융	30대	남	1년	기획	대면
면담자7	금융	30대	남	2년	기획	대면
면담자8	부동산	30대	남	5년	HR	대면
면담자9	요식업	30대	여	5년	기획	대면
면담자10	게임	20대	남	1.5년	개발	온라인
면담자11	교육	20대	남	2년	대표	온라인
면담자12	패션	20대	남	2년	대표	온라인
면담자13	헬스케어	50대	남	20년	대표	온라인
면담자14	반려동물	30대	남	8년	대표	대면/온라인
면담자15	요식업	20대	여	6년	대표	대면/온라인
면담자16	헬스케어	20대	여	3년	총괄운영	온라인
면담자17	핀테크	20대	남	3년	대표	대면/온라인
면담자18	창업기획	20대	여	5년	기획	대면
면담자19	창업기획	30대	여	10년	관리	대면
면담자20	소셜벤처	30대	여	10년	총괄운영	대면
면담자21	소셜벤처	30대	남	5년	기획	대면
면담자22	비영리조직	30대	여	5년	기획	대면
면담자23	시니어	30대	남	2년	대표	온라인

본 연구의 극작술법적 접근에 의한 자료분석은 Goffman(1972)의 프레임 분석 틀을 적용하여, 4가지 요소(공연, 관객, 전면무대, 후면무대)를 중심으로 이루어졌다. 이에 인터뷰 대상자들이 자신이 어떻게 자신이 속해있는 스타트업에서 일하는가에 대한 자유로운 기술을 프레임을 구성하는 4가지 요소로 코딩하고, 이를 바탕으로 스타트업을 중심으로 구성되어 있는 무대를 파악하고, 이러한 무대의 위치(전면부, 후면부)에 따라 인터뷰 대상자들이 어떤 공연을 하는지 파악하였다. 그리고 이렇게 무대에 따라 구분되는 연기행위를 극작술적 측면에서 기술함으로써 연구대상들이 ‘연기자’로써 어떻게 자신에게 주어진 상황을 이해하고 이에 대응하여 행동을 하는지 파악하였다.

IV. 스타트업에서 일하기: 극작술적 재구성

4.1 무대: 스타트업 작업공간

스타트업에 있어서 무대 전면은 물리적 공간과 가상의 공간이 공존한다. 인터뷰 당시 시점이 코로나 발발로 재택근무를 실시하는 시기였기 때문에 더욱 가상적 공간이 무대로써 중요한 기능을 하였다. 가상적 공간의 무대는 코워킹이 가능한 플랫폼 시스템이고 여기서 구성원들 간의 의사소통이 이루어지고 업무협조와 조율이 이루어진다. 스타트업 내의 모든 정보는 이 시스템을 통해서 공유되고 타운홀 미팅이나 다양한 형태의 회의 역시 이 시스템을 통하여 의사소통을 하게 된다.

다만 이 코워킹 플랫폼 시스템은 결국은 사람들의 비언어적 발언(예: 미세한 숨소리, 손동작, 무의식

적 반응)을 효과적으로 전달하는데 한계가 있고, 특히 물리적 공간에 비해서 상호작용의 형태가 단순화되어 있어, 이 점은 스타트업의 무대공간으로 이해함에 있어서 고려해야할 점이다.

“저희가 사실 시스템 상으로 물리적 공간을 구현하는데 큰 노력을 기울이고 있어요. 사실 의사소통이 말로만 이루어지는 것은 아니잖아요. 말로 이루어진다고 하더라도 플랫폼에서 이루어지는 것처럼 할 말만 하고 집중해서 말하고 듣곤 하지는 않죠. 예를 들어서 같은 테이블에 앉아있다가 혼잣말로 ‘같이 밥먹을 사람’ 했을 때 자기 일하면서 ‘어, 나!’ 머 이렇게 이야기하는게 가상의 공간에서는 거의 불가능하잖아요. 저는 그런 부분도 의사소통의 중요한 부분이라고 생각하거든요. 이러한 대화도 가상공간에서 가능할 수 있어야 한다고 생각해요.” - 면담자 8

물리적인 공간이든 가상의 플랫폼 공간이든 무대는 수평적인 형태의 구조를 띠고 있다. 구성원 각자는 자신의 전문성을 바탕으로 자신이 스스로 업무방식을 정하고 업무를 수행할 수 있도록 환경이 조성되어 있다.

4.2 무대 위 공연자: 스타트업 구성원

무대 위 공연자는 스타트업 구성원이다. 스타트업은 업무가 공통적으로 프로젝트 기반으로 임의의 팀이 구성되고 구성된 팀원들은 정해진 납기일 혹은 마일스톤에 맞추어 자신의 업무를 수행한다. 업무는 지극히 전문성에 의해서 구분되어 있고, 수평적인 업무환경이지만 경영진이 전체적인 프로젝트들을 총괄 관리(general management)하고 프로젝트 팀의 리더는 프로젝트의 진행상황 및 작업 성과를 관리한다. 인터뷰 대상 기업들이 IT 기반 스타트업인 경우, 개발자와 디자이너가 많은 비중을 차지하고 프로젝트에서 이 두 전문영역이 중요한 협업체계를 이룬다.

물론 비즈니스 모델에 따라 프로젝트 팀의 구성원도 달라지는데, 예를 들어 고객의 접점이 필요한 팀은 영업이나 대외협력 관련 업무를 수행하는 구성원이 추가되기도 한다.

스타트업에서의 구성원들의 업무는 전문성을 띠기도 하지만 협업을 위해서 전사적으로 아주 깊은 수준까지 정보를 공유하고 있다. 따라서 무대 위 공연자, 특히 스타트업 구성원은 전사적으로 공유하고 있는 정보와 가치를 실질적으로 접하고 있는 사람이라 볼 수 있다.

4.3 공연

무대 위에서의 공연은 실제 어떻게 업무가 진행되는가이고 이는 노동의 측면에서 나타난다. 노동의 본질이 인간이 자신의 도구를 활용하여 끊임없이 자연과 상호작용하면서 조직의 목적에 부합하는 결과물을 만들어 내는 과정이라고 본다면, 예를 들어 IT 기반 스타트업에서의 노동은 자신이 가지고 있는 전문성, 특히 IT 기술을 활용할 수 있는 도구들(컴퓨터, 서버 등)을 통해 자신에게 주어진 프로젝트 과업을 수행한다. 프로젝트는 경영진에서 예산과 시장에서의 진입 타이밍 등을 고려하여 프로젝트 기간을 설정한다. 프로젝트를 수행할 수 있는 구성원의 모집이 되면 각자의 역할을 수행하게 된다. 프로젝트 매니저는 전반적으로 프로젝트 수행진도를 체크하고 관리의 측면에서 프로젝트를 바라본다. 이때 자신의 전문성에 맞추어 코드를 리뷰하기도하고 실무자의 디자인 결과물에 피드백을 주기도 한다. 프로젝트는 크게 기획/준비 단계와 양산단계로 구분이 되기도 한다. 기획/준비 단계에서는 다양한 형태의 실험이 이루어지면서 자유롭게 결과물을 만든다. 프로젝트 팀원은 자신이 가장 능률적으로 일할 수 있는 시간을

정하고 자신이 하루에 할 수 있는 업무량을 스스로 정하여 업무를 수행한다. 이 과정에서 프로젝트 매니저가 팀원들의 업무시간이나 출퇴근 시간을 체크하지는 않는다. 따라서 업무시간이 새벽이 될 수도 있고 아침 일찍이 될 수도 있다.

“저는 아주 늦게 일어나서 회사에 와요. 11시쯤? 회사 와서 이메일 체크도 하고 이것저것 정리하다보면 점심이 되구요. 밥먹고 와서 일을 시작해요. 일은 제가 윤리적으로 하루에 해야한다고 생각하는 시간만큼 일을 하는 것 같아요. 그 시간에는 집중해서 일을 하는 것 같아요.” - 면담자2

하지만 프로젝트 중심의 업무가 반드시 자율성만을 담보하지는 않는다. 프로젝트의 결과물이 시장에 반응을 봐야 하는 단계가 되면, 그때부터는 효율성이 중요한 프로젝트의 운영원칙이 된다.

“프로젝트는 베타버전 나오기 전에는 자유롭게 일을 할 수는 있는데요. 특히 베타버전이 나오게 되면 그 때부터는 공무원이 되는 것 같아요” - 면담자1

“양산단계에 접어들면 저는 일찍 출근해요. 출근하면 이미 일감이 들어와 있어요. 보통 버그나 에러 해결해 달라는 건데요. 그때는 정말 정신없는 것 같아요” - 면담자5

특히 프로젝트가 시장에 출시된 경우에는 고객의 요구에 기민하게 대응해야 하고 이를 위해서는 스타트업 본연의 특성보다는 효율성 중심의 업무가 당연시된다.

“노동밀도가 달라지는 것 같아요. 평소에는 느슨하게 오래 일하거든요. 근데 양산단계에 접어들게 되면 일을 대하는 스탠스가 달라져요. 업무 집중도가 커지구요. 시간체크가 중요하게 되요. 어쩔수 없죠. 그 기간에는 타이틀한 일정을 소화할 수 밖에 없어요” - 면담자2

이러한 효율성 중심의 업무는 비인격적 통제 메커니즘을 도입케 한다. 예를 들어 프로젝트의 성격에 따라 구성원간의 협조를 필요로 하는 경우에 구성원들이 모두 공통적으로 업무를 하는 시간을 정해놓게 된다.

“근태관리라고 따로 하지는 않지만, 자율적으로 S[코워킹 플랫폼]에 외출할 때 ‘저 잠시 나갔다가 XX시에 올게요’ 이렇게 메시지를 남겨요. 아무래도 업무협조를 해야 할때가 있는데 같은 공간에 있지 않더라도 연락이 닿을 필요는 있잖아요” - 면담자3

“저희 회사는 출퇴근 시간이 정해져 있지는 않는데요 XX시부터 XX시까지의 반드시 S[코워킹 플랫폼]에 들어와 있어야 해요” - 면담자8

그리고 이러한 비인격적 통제 메커니즘의 도입은 다양한 형식으로 스타트업 내부에 자리잡게 된다. 특히 통제 메커니즘이 문서화되거나 공식화됨으로써 하나의 조직 문화를 만들어 내기도 한다. 이러한 문화를 통한 통제 메커니즘은 프로젝트 팀 외에 경영지원팀에서 관장하게 된다. 경영지원팀은 스타트업 내에서의 다양한 업무(복지, 근태관리, 조직문화 관리 등)에 대해서 프로젝트 팀에 협조하게 된다. 경영지원팀은 구성원들의 교육훈련이나 복리후생의 고민은 물론 조직의 근본적인 변화를 추구하는 조직 문화를 구성하는 공연을 하게 된다.

“저희는 문화전도사라는 직책이 따로 있어요. 우리 회사의 초창기 고유한 조직 문화를 지키고 더 좋게 하기 위해서 다양한 행사와 모임을 하고 있어요” - 면담자6

하지만 이러한 경영지원팀의 업무는 사실상 스타트업 대표의 가치관이나 비전, 전략을 구체적으로 실행하는 데 집중되어 있다. 결국 경영지원팀을 통해서 경영진은 구성원과 끊임없는 상호작용을 하고 있다.

이러한 상호작용은 다양한 형태의 의사소통 활동을 통해서 이루어지고 있고, 이러한 의사소통은 대표의 가치관이나 관점을 구성원들에게 확산시키는 데 주 목적이 있다.

“저희는 일주일에 한번씩 타운홀 미팅을 해요. 전체 인원이 다 모이는. 대표님이 주로 그동안 어떤 일이 있었는지 사소한 일까지 다 공유를 해주시구요. 때에 따라서 는 구성원들이 자신의 경험을 공유하기도 해요. 대표님께서 정보공유가 우리 조직 문화를 유지할 수 있는 가장 중요한 원리라고 생각하시거든요.” - 면담자7

“기업 가치에 대해서는 입사하면 온보딩 프로그램을 통해서 교육을 받아요. 이때 우리 회사는 어떤 곳인지, 일하는 방식은 어떤지에 대해서 자세히 이야기를 들었어요” - 면담자10

따라서 문화형성을 위한 공식적 활동(예 타운홀 미팅, 온보딩 프로그램 등)들이 주로 경영진의 가치가 구성원들에게 내려가는(cascading) 과정이 이루어지게 된다(Mintzberg, 1983; Chakravarthy & Doz, 1992; Johnson et al., 2007). 그리고 기업에 따라서 이러한 ‘가치확산’이 조직문화로 재구성되어 구성원들에게 인지의 틀로 자리잡는다(Jarzabkowski & Paul Spee, 2009). 조직문화의 핵심은 눈에 보이는 조직행위의 산출물(artifact)로도 공유가 가능하지만 눈에 보이지 않는 기업의 가치나 미션이 구성원들에게 다양한 형태로 공유되는 것이다(Jarzabkowski & Paul Spee, 2009). 조직 문화는 사실 쉽게 정의할 수 없는 것이지만 인지할 수 있는데, 그때의 인지는 언어적 형태로 혹은 구성원들의 집단적이면서 공통적인 행동들을 통해서 드러나게 된다(McPhee & Zaug, 2009; Iverson et al., 2022). 예를 들어 스타트업 내에서만 통용되는 내부용어(jargon)나 내부유머(inside joke)등은 조직문화를 구성원들이

인지하게 하는 중요한 언어적 산출물(artifact)이라 볼 수 있다(Plester, 2009; Lynch, 2005).

“저희 대표님은 조직 문화의 중요성을 굉장히 강조하 시구요, 가장 디테일한 상황까지 가이드라인을 만드셔서 조직 문화를 만들어 내기 위해 고민을 많이 하십니다. [...] 저희는 복리후생이라는 말을 쓰지 않구요 대신에 장려지원 정책이라고 해요” - 면담자8

4.4 무대 뒷편: 조직 성공과 개인의 커리어 성공 사이의 줄다리기

다른 기존의 전통적 기업들도 그렇지만, 스타트업에 있어서는 두 개의 톱니바퀴가 맞물려야 성과에 중요한 영향을 미치게 된다(Johnsen & Holt, 2023). 하나는 조직의 성장이다. 공식적인 구조가 확장되거나 실제 매출이 증가하는 것은 조직 성장의 중요한 표상이다. 외부에서 큰 규모의 투자를 유치하고 유니콘 기업으로 등극하는 것도 중요한 공식적인 성장의 모습이다. 또다른 톱니바퀴는 개인의 성장이다. 개인의 성장은 커리어의 성공으로 이해할 수 있다. 커리어 성공은 누구나 인지할 수 있는 사회적 지위나 계급관점에서의 커리어를 쌓는 객관적 커리어 성공도 중요하지만 나만의 기준에서 성공을 평가하는 주관적 커리어 성공도 중요한 개인의 성장이 된다. 그리고 스타트업 구성원들은 이 두 성장의 톱니바퀴가 잘 맞물려 돌아가길 기대한다. 특히 스타트업이 대기업이나 전통적 기업과는 구별될 수 있는 통제 메커니즘적 측면(규범적 통제)이 스타트업 내에서 자신의 커리어 성공을 인지하는 데 중요한 역할을 하게 된다.

“제가 이 회사로 이직한 것은 성장하는 기업 속에서 나도 같이 성장해보고 싶다는 생각이 컸던 것 같아요.” - 면담자 8

“좋은 기업문화를 가진 곳에서 일해보고 싶었어요. 좋은 기업문화는 내가 본받을 수 있는 회사라고 생각해요. 수평적이고, 사람을 부품처럼 쓰지 않고 내가 직접 문제를 해결할 수 있는 그런 곳이 좋다고 생각해요. 지금 회사는 그런 측면에서 만족하고 있습니다.” - 면담자10

“제가 프로젝트에 주인의식을 가지고 프로젝트가 잘 되면 제 커리어에도 큰 도움이 되고 또 인센티브도 많이 받으니까 더 열심히 일하는 것 같아요.” - 면담자6

하지만, 이러한 톱니바퀴가 반드시 모든 스타트업에서 모든 스타트업 구성원들에게 동일한 형태로 맞춰지지는 않는다. 특히 몰인간성 기반의 조직 구조에서 인격적 통제 메커니즘이 스타트업에 개입되는 순간 개인이 인지하는 주관적 커리어 성공에 타격을 입게 된다.

“저는 지금 하는 일은 관리이지만 사실 저는 기획하고 새로운 프로젝트를 진행하는 것이 너무 좋거든요. 그래서 제가 자발적으로 프로젝트 아이디어를 올리기도 했는데요. 번번히 리젝당했어요. 너가 과연 그거 할 수 있겠냐면서.. 그 때 좌절감이 엄청 컸어요. 아마 지금도 저는 한곳에 정착하지 못하고 이것저것 하려는 사람으로 찍혀 있을거예요.” - 면담자5

“저는 번아웃되는 사람들은 수동적으로 일해서 그런 거라 생각해요. 내가 하고 싶은 일을 능동적으로 하면 번아웃될 이유가 없죠.” - 면담자2

사실 이 두 톱니바퀴가 제대로 맞물려 간다는 것은 모순적일 수 있다(Johnsen & Holt, 2023). 조직의 성장은 결국은 효율성에 입각한 통제 메커니즘의 도입을 불가피하게 한다(Demsetz, 1973). 성장하고 있는 조직은 많은 구성원들이 자신만의 다양한 관점과 이해관계를 위해서 일을 하게 되고 조직은 이를 모두 수용하고 통합하면서도 조직의 목적을 주어진

예산과 시간적 제약 내에서 해결해야 하기 때문이다 (Thompson, 1967; Barnard, 1938). 이를 위해서 첫 번째 할 수 있는 시도는 관료화하는 것이다 (Perrow, 1987). 관료제의 전초단계는 관리업무를 위한 위계를 구성하는 것이다. 이는 스타트업에서 보다 극명하게 드러난다. 애초에 스타트업의 조직구조는 느슨한 상태이고, 따로 분업이나 부서화가 이루어지지 않는다. 창업팀이 모든 업무를 한꺼번에 수행하게 되는데, 조직의 성장을 마주하게 되면 그때 공식적인 조직구조가 도입된다.

“예전에는 대표님이 모든 일을 다 하셨는데, 프로젝트가 많아지다보니 이를 관리하는 C-level 임원분을 뽑으시려고 하더라고요.” - 면담자6

관료화가 진행되면 그리하여 비인격적 지배가 이루어지게 되면, 오히려 자율적으로 일할 수 있는 기회가 줄어들 수 밖에 없다(Lee, 2022). 일하고자 하는 의욕이 규범에 의해서 방해받는 구조가 형성되기 때문이다.

“제가 새로운 기술로 무언가 프로젝트 아이디어를 냈는데 아예 처음부터 못하게 하더라고요. 회사에서는 예측가능한 사람을 선호하게 되는 것 같아요.” - 면담자5

면담자5가 언급한 ‘예측가능성’은 정해진 기간 내에 업무를 완결하는 것을 내포하는데, 스타트업에서 관료화가 이루어지면 조직 전체의 성과를 위해서 개인의 창의성을 희생해야 하는 순간이 불가피해지게 된다(Lee, 2022). 결국 효율성과 효과성 사이의 상충관계가 개인의 경력 성공과 조직의 성장사이에 긴

장관계를 만들어 낸다고 볼 수 있다. 다시 말해서 초기 스타트업에서 중요하게 여기던 효과성 관점에서의 성과가 조직 성장과 더불어 효율성을 중시하는 상황을 직면하게 되는데, 이때 효율성에 천착하게 되면 그때 스타트업은 개인의 창의성과 혁신성 보다는 예측가능한 성과를 만들어 내는 업무에 더 많은 투자가 이루어지게 된다. 이는 기존 전통적인 조직의 모습과 크게 다르지 않는 모습이 된다.

“사실 저희는 게임회사이지만 남기일도 맞추어야 하고 실제 성과가 나와야 하니 무작정 자율성을 줄 수는 없는 것 같아요. 거의 공무원 조직이라 볼 수 있어요.” - 면담자 1

4.5 환경변화에 따른 무대 전면과 후면의 변화

공식적 통제 메커니즘은 스타트업 내부에서 구성원들의 요구에 의해서 또는 조직성장의 과정에서 만들어질 수 있지만, 비연속적으로 정부 정책에 의해서 도입될 수도 있다. 스타트업 구성원들에 있어서 큰 영향을 주는 정부 정책 중의 하나가 주 52시간 근무제이다. 주 52시간 근무제의 가장 근본적인 취지는 일과 삶의 균형을 추구하는 것이고 이를 달성하기 위해서는 근무 시간이 중요한 역할을 하고 있음을 강조하고 있다. 결국 이 제도를 통해서 기업들은 노동생산성 효과를 기대하고 있다.¹⁾ 이는 효율성 관점에서의 기업에의 변화에 초점을 두고 있는 것으로 비인격적 지배방식이 추가적으로 도입된 것이라 볼 수 있고, 운영 측면에서 본다면 효과성 보다는 효율성에 입각한 통제 메커니즘이라 이해할 수 있다.

앞서 논의한 바와 같이, 효율성이 중요한 산업은

1) 2017년 국회 예산정책처에 따르면 주당 노동시간 1% 감소시 시간당 노동생산성 0.79% 상승하는 것으로 분석되었다(국회 예산정책처 발간 ‘경제동향과 이슈’ 60호).

성숙산업, 즉, 모든 체계와 시스템이 갖추어져 있고 표준화되고 반복적인 업무가 지속이 되는 규모의 경제가 이루어지는 기업에는 적용이 중요한 성과지표이다. 동일한 작업이나 루틴이 인격이나 개성과는 관계 없이 반복적으로 수행이 될 수 있을 때 시간은 중요한 의미를 가지게 된다(Taylor, 1911; Ancona et al., 2001). 시간 내에 수행한 업무는 업무속도로 환산되어 정량화될 수 있고 업무속도는 곧 기업의 입장에서 한정되어 있는 시간에 얼마나 많은 제품을 만들어 낼 수 있는가로 귀결이 된다. 그리고 이러한 규모의 경제의 기저에는 대량생산을 해야 수익이 극대화될 수 있는 시장환경이 조성되어 있다는 가정이 깔려있다(Piaskowska et al., 2021).

스타트업은 본질적으로 효율성보다는 효과성을 중심으로 통제 메커니즘이 구성되어 있기 때문에 이러한 측면만 보더라도 주 52시간 근무제는 통제 메커니즘의 원리 측면에서 제도적 불일치가 발생하게 된다. 이러한 스타트업의 통제 메커니즘에 모순적인 특성을 가지고 있는 52시간 근무제는 제도적 불일치를 만들어 내어 결국은 서로 다른 제도 논리를 가지고 있는 제도들 간의 충돌을 야기할 수 밖에 없다. 이러한 충돌은 제도의 본래의 취지를 완벽하게 구현하게 하는데 영향을 미치게 된다. 이러한 제도적 디커플링은 조직들이 제도에 순응함에 있어서, 제도 본연의 가치를 그대로 수용하여 순응하는 것이 아니라 조직만의 합리성에 근거하여 선언적으로만 도입을 하거나 기존 제도를 변형시키는 등 제도의 본래의 취지를 완벽하게 구현하지 않게 된다(Meyer & Rowan, 1977; 이주일 외, 2019). 주 52시간 근무제가 스타트업에 도입이 되면서 나타난 가장 큰 변화는 근태관리가 이루어진다는 점이다. 근태관리를 위한 솔루션이 등장했고 스타트업들이 그 솔루션을 도입하여 근태관리를 하게 되었다. 하지만, 외형적으로

만 도입을 하고 실질적인 근무시간이 무대 전면에서 중요한 무대장치적 요소가 되지는 못하였다. 전형적인 제도적 디커플링 현상이 나타나고 있는 것이다.

“저희 회사도 F[근태관리 솔루션] 쓰는데요. 저는 항상 까먹어요. 시간 기록하는게 실제 일하는 시간과 너무 달라요. 다를 수 밖에 없죠. 그리고 이런 악용될 가능성도 높아 보이구요.” - 면담자8

제도적 디커플링과 더불어, 주 52시간 근무제라는 외부 환경 변화는 무대 전면과 후면, 그리고 무대에서의 구성원들의 상호작용에도 영향을 미친다. 주 52시간 근무제는 효율성을 강조하는 통제 메커니즘이기 때문에, 효율성이 지배적인 통제 메커니즘의 운영 원리로 자리를 잡은 스타트업의 경우에는 제도의 본래의 취지를 구현해내는데 도움이 된다. 이는 행위자에 따라 다르게 나타나게 된다. 예를 들어 기획이나 창의적인 업무를 담당하는 구성원에는 주 52시간 근무제는 제도적 혜택을 못느끼거나 오히려 방해받을 수 있다고 본다.

“주 52시간 근무제 스트레스죠. 저는 사실 일과 삶의 분리가 전혀 되어 있지 않거든요. 제가 게임을 좋아해서 게임 많이 하는데요. 게임하다가 ‘어 이거 우리 프로젝트에 이렇게 적용해보면 좋겠는데?’ 라는 생각이 들면 바로 원격해서 한번 해봐요. 근데 이런거 다 근무시간이라고 볼 수 있는 건지 애매한 것 같아요” - 면담자2

“저는 오히려 52시간 채우기가 쉽지 않은 것 같은데요? 하루에 능률있게 할 수 있는 시간은 정해져 있잖아요. 저희는 원래 더 적은 시간 근무하도록 되어 있으니 주 52시간 한다고 해도 큰 영향은 없을 것 같아요” - 면담자6

시간으로 업무행태를 규제하는 것은 무대전면에서 공연을 함에 있어서 스타트업만이 가지고 있는 자유

로우면서 자기주도적인 업무관리에 좋지 않은 영향을 미칠 것이라 보고 있다.

“시간을 강요해서는 안된다고 생각하고 있어요. 자율성이 보장되지 않으면 저희 업무는 자연스럽게 성과가 떨어지게 되요. 그러면 자연스럽게 이직이 늘어나구요. 저희는 스타트업으로 대기업하고도 경쟁해야 하고 이겨내야 하잖아요. 생존과 직결되니까요.” - 면담자4

시간의 개념으로 스타트업의 통제 메커니즘에 개입을 하는 것은 결국은 스타트업이 본질적으로 추구하고 구성해왔던 통제 메커니즘에 인위적인 변화를 주는 것이고 그것의 취지가 효율성에 기반한 것이라는 점에서 볼 때, 스타트업의 통제 메커니즘으로는 간극이 존재한다.

“결국은 개인의 선택이 되어야 하지 않을까요? 기업은 데드라인만 관리하면 될 것 같아요. 그 기간동안 개인은 어떻게 시간을 쓰는 기업이 개입하는 것 좋지 않다고 봐요” - 면담자3

“저는 이 제도가 되려면 해고가 자유로워야 한다고 생각해요. 대신 성과에 대한 보상체계를 잘 만들어 주는 것이 좋은 것 같아요” - 면담자4

스타트업은 결국 시간이 개입되어 있는 통제 메커니즘이 외부로부터 도입됨에 따라, 조직 내부에서 이 통제 메커니즘에 대한 타당성을 획득하지 못한 상태에서 기형적인 모습으로 제도를 운영해야 하는 상황에 봉착하게 된다. 예를 들어, 스타트업은 자신의 벨류체인 품질을 좋게 하려는 목적으로 생산에 대한 규율보다는 일하는 방식이나 가치체계에 대한 규칙을 수립하고 이를 통해서 구성원들이 스스로 행동을 조직이 원하는 방향으로 조정하게 한다. 이는 발현적으로 구성되는 문화가 비공식적 통제 메커니즘으로 자

리잡는 것이 아니라 문화의 요소를 공식적으로 구현하여 일하는 방식과 업무 행태에 새로운 형태의 통제를 시도하게 된다. 사실 이는 외부 제도의 순응적 도입에만 국한되는 것은 아니다. 조직 성장과정에서 자연스럽게 배태될 수 밖에 없는 시간 중심의 통제 메커니즘(즉 효율성 추구)이 조직 전반에 자리 잡게 되면서 필연적으로 나타나게 되는 조치라 볼 수 있다(Ancona et al., 2001). 그리고 이는 조직의 성장과 개인의 성장 사이의 간극이 나타나 원활하게 맞물리지 않는 톱니바퀴에 대한 조치가 되기도 한다. 다시 말해서 기업이 성장함에 따라 개인이 자율성과 창의성을 기반으로 한 커리어 성공을 추구함에 있어서 어느 정도의 희생을 요구받게 되고, 이러한 긴장상황은 인력 유출로 나타나게 된다. 이러한 위험 요소를 줄이기 위해서는 효율성을 기반으로 한 통제 메커니즘을 도입하되, 문화적으로 스타트업 초기의 정신과 특유의 속성을 지켜내려는 노력을 필요하게 된다.

“XX회사는 창업 초기에 형성한 문화를 지키기 위해서 정말 끊임없이, 왜 그럴까 싶을 정도로 많은 조치를 취하는 것 같아요.” - 면담자9

V. 토 론

5.1 스타트업에서의 시간에 의한 공식적 통제 메커니즘

본 연구 결과는 시간 개념의 사회구성주의적 관점을 채택하여, 스타트업에서 시간 개념이 배태되어 있는 통제 메커니즘을 규명하기 위해서, 스타트업에서 나타나는 통제 메커니즘이 실제 스타트업 종사자는 어떻게 이해하고 받아들이며 자신의 업무에 반영하고 있는지 극작술법 기법을 바탕으로 분석하였다. 먼저,

조직이 고려할 수 있는 통제 메커니즘과 그에 따라 달라지는 조직 유형을 보았을 때 스타트업은 많은 경우 규범적 통제의 유형을 따르면서 규범적 조직의 모습을 띄는 경우가 많은 것으로 나타났다. 특히 스타트업은 창업의 순간부터 생존의 위협에 노출되어 있다는 점에서, 스타트업에 있어서의 시간은 전통적 기업에서의 재무적 성과 이상의 중요성을 가지는 조직 목적이 될 수 있다. 이러한 상황에서 비용과 편익을 계산하여 가장 비용이 적게 드는 의사결정을 하는 것은 사실상 불가능하다. 새로운 환경에 놓여져 있는 데다가 기업운영을 위한 자원도 부족하고, 새로운 환경에 어떻게 적응할 것인가에 대한 직·간접적 경험도 부족한 상황이다(Stinchcombe, 1965). 더욱이 이러한 상황에서 기존의 기업들과 경쟁을 해야 하는 상황이므로 아주 빠른 호흡으로 의사결정과 이에 따른 액션이 이루어져야 하고, 그러면서 동시에 자신이 얼마나 오랫동안 생존해낼 수 있을지, 원하는 마일스톤에 도달하기 위해서는 어떻게 조직 관리를 해야 할지 의사결정이 이루어져야 한다. 그러한 와중에서 조직은 아직 구조적으로 체계적이지 않고 가치사슬을 실행할 수 있는 인력도 사실상 부족한 실정이다. 이러한 불확실성과 부재와 부족의 상황에서 스타트업이 추구할 수 있는 것은 얼마나 조직 자체를 효과적으로 이끌어낼 것인가이다(Pfeffer & Salancik, 1978; Stinchcombe, 1965).

이를 시간의 개념으로 환원을 하여 본 연구 결과에 적용해보면, 스타트업은 생존기간을 늘리기 위한 다양한 전략과 정책을 세우고, 조직 자체의 목적성과 비전을 달성하기 위해서 조직 내부적으로는 합목적성을 강화하는 통제 메커니즘을 도입할 이유가 있음을 알 수 있다. 이러한 측면에서 스타트업은 구성원들에게 의사결정 권한을 최대한 부여하고 자율성을 기반으로 업무를 수행케 하며 스타트업이 세운 목적

만을 위해 아주 유연하고 느슨한 형태의 통제 메커니즘을 도입할 수 밖에 없다. 특히 기존의 전통적 위계 구조 중심의 조직에서 나타날 수 있는 업무수행의 경직성이나 의사결정 사슬의 복잡성 등은 스타트업이 꾸준히 맞추어야 할 보폭에는 결코 따라갈 수 없다. 의사결정과정을 분권화함으로써 다각적으로 다변적이며 조직 내외에서 동시다발적으로 나타나는 문제들을 효과적으로 해결하도록 하는 것은 스타트업이 선택한 것이라기 보다는 스타트업이 가지고 있는 본질적 특성에 기인하는 것이다.

이러한 상황적 특성은 사실 창업자의 카리스마에 의존하게 될 가능성이 크다(Sundermeier & Kummer, 2019). 사실 많은 스타트업의 경우 창업자 혹은 창업팀에 의사결정의 권한이 집중되어 있는 경우가 많다(Halligan, 2016; Brahmana & Kontesa, 2023). 적은 규모의 조직에서 의사결정이 집중되어 있으면 빠른 속도로 의사결정이 이루어질 수 있고 통제의 범위와 그 영향력도 더 커지게 된다. 이러한 특성으로 인해서 성장속도가 빠른 스타트업들을 보면 스타트업만큼이나 창업자에 대한 공헌도에 대해서 더 많은 가치를 부여하는 경우가 많다. 따라서 스타트업의 성공은 창업자의 성공이고 창업자의 역량으로 만들어진 결과물로 받아들여져 왔다. 하지만 창업자의 영웅적 업적은 사실 창업과정에 국한될 가능성이 높다(Sundermeier & Kummer, 2019). 기업이 성장하고 규모가 커짐에 따라 카리스마에 의한 조직 운영은 한계를 보일 수 밖에 없고 이는 창업자에게는 의사결정의 부담을 주는 한편, 구성원에게는 또다른 형태의 권위주의로 받아들여질 가능성이 높다. 특히, 스타트업이 성장함에 따라 자연스럽게 효율적 자원 배분과 효율적 업무처리에 대한 니즈가 생기게 되고, 다양한 사람들의 이해관계를 모두 충족시켜줄 수 없는 상황이 발생할 수도 있으며 때에 따라서는 구성원

들이 자신의 이해관계를 조직의 목적 달성보다 우선시 하는 상황도 나타날 수 있다.

이는 결국은 스타트업들도 마찬가지로 효율성에 근거한 통제 메커니즘을 요구하게 됨을 시사한다(Lee, 2022). 그리고 이때 스타트업에서 나타나는 효율성은 본 연구 결과에 따르면 조직 내부적으로는 업무 효율을 높이는 차원에서, 조직 외부적으로는 생존기간을 늘린다는 점에서 시간 개념이 배태된 특성으로 이해할 수 있다. 그리고 스타트업은 이를 위해 보다 다양한 구성원의 이해관계를 충족하고 이와 동시에 조직의 목표 달성을 위해서는 효율적 의사결정과 업무방식, 그리고 이를 위한 효율성을 강조할 수 있는 통제 메커니즘이 필연적으로 도입하게 되는데, 이로 인해 스타트업의 통제 메커니즘은 때로는 몰인간성에 기반한 조직 구조를 완전히 회피할 수 없게 된다. 효율성의 가치를 위해서 스타트업이 다른 전통적인 조직에 차별적으로 가질 수 있고 누릴 수 있는 분권화되어 있으며 자율성에 기반한 통제 메커니즘의 가치를 희석시킬 수 밖에 없는 것이다.

다시 말해서 스타트업이 성장함에 따라 효율성의 가치를 강조하는 순간에 직면하게 되고, 이 갈림길에서 스타트업은 통제 메커니즘을 어떻게 구현할 것인가에 대한 딜레마에 빠지게 된다. 효율성과 효과성 사이의 상충관계가 명확하게 되고, 의사결정의 속도와 다양한 의견 교환의 가치가 대립된다(Ancona et al., 2001). 정해지지 않은 것은 유연성과 무질서간의 혼돈으로 이어지고 자율성과 창의성은 숙련화되고 표준화되는 업무에 의해 가려지게 된다. 목표를 위해서 다양한 업무를 수행하는 것은 사일로(silo) 내부의 업무인지 외부의 업무인지를 구분하는 의사결정이 추가하게 되었고 조직의 차원에서의 공동체 의식은 부서 간의 공동체 의식으로 축소된다.

또한 본 연구 결과에 따르면, 스타트업의 성장에서

비롯된 기존의 통제 메커니즘과의 모순적 관계는 통제 메커니즘의 비인격성을 더 뚜렷하게 한다. 규제적 제도는 문서화되고 공식화되면서 보다 강력한 권위를 만들어 내게 된다. 그리고 이러한 공식적인 통제 시스템의 구축으로 인해서 사실상 비인격적 지배는 공고히 되고 업무 행태와 구성원들의 이해관계가 단순화되면서 앞서 언급되었던 모순적 상황이 줄어들게 된다. 특히 정부에서 집행하는 제도는 스타트업들에게도 크고도 중요한 영향력을 발휘한다. 강제적으로 제도에 순응해야 하기 때문이다. 이러한 순응 과정에서 스타트업의 통제 메커니즘은 유사한 형태를 띄기도 한다.

스타트업에 있어서 성장은 중요한 성과의 지표이자 목적이기 때문에 성장으로 말미암은 통제 메커니즘의 변화는 필연적인 조직 변화의 과정이라 볼 수 있다. 하지만 이러한 성장의 과정에서 스타트업은 초기에 지향하던 가치가 새롭게 도입되는 가치와 모순적 대립관계를 만들어 내면서 모순적 상황을 유지하게 된다. 자율성을 추구하는 제도와 효율성을 추구하는 제도가 공존하게 되고 창의성을 추구하는 제도와 안정성을 추구하는 제도가 공존하게 된다. 전인적이고 민주적인 가치를 추구하는 제도와 비인격적인 가치를 추구하는 제도가 공존하게 되고 몰인간성이 인정되지만 한편으로는 강한 주인의식을 강조한다.

이러한 모순적 상황은 신생 조직으로써 가질 수 있는 가치와 전통적인 조직이 가질 수 있는 가치를 모두 취하게 되면서 실제 스타트업에서 종사하는 구성원들에게는 또다른 형식의 딜레마를 만들게 된다. 수평적인 조직 구조하에서 발현될 수 있는 창의성이나 자율성이 보장되지만, 조직의 목적 달성과 자원 배분은 이러한 가치를 제약하는 역할을 한다(Lee, 2022). 결국, 창의성이나 자율성이 프로젝트 마일스톤이나 마감기간에 갇히게 된다(McGrath, 1988; McGrath et al., 1984). 효율성을 완전히 배제할

수는 없기에, 조직의 목적을 달성하기 위한 효율성을 위해서 개인의 행동이 규제된다(Ancona et al., 2001; McGrath, 1988; McGrath et al., 1984).

5.2 스타트업에서의 시간에 의한 비공식적 통제 메커니즘: 성장의 욕구

공식적 통제 메커니즘 도입에 대한 외부적 압력을 문화적으로 보완하는 조치는 어쩌면 또다른 형태의 강압적 통제를 만들어낼 수 있다. 비공식적인 측면에서 동료들에 의해서 혹은 문화적으로 업무행태에 영향을 주려는 것은 어쩌면 일하는 방식을 규율하고 통제하는 것일 수 있는 것이다(Diefenbach & Sillince, 2011; Ancona et al., 2001). 비공식적 통제가 분명 공식적 통제 메커니즘을 보완해 줄 수 있는 중요한 대안이 될 수 있겠지만, 이러한 비공식적 통제 그 자체가 인위적인 통제로 활용된다면 스타트업의 본연의 가치가 제대로 발현될 수 있을지에 의문이 생기지 않을 수 없다.

공식적 통제와 비공식적 통제를 뛰어넘는 또다른 형태의 영향력은 어디서 나타날 수 있을 것인가? 극작술법 분석에서 발견한 새로운 형태의 통제 메커니즘은 무대 위 행위자의 내부 속성에서 비롯되었다(Ancona et al., 2001; McGrath & Rotchford, 1983). 개인은 어느 정도의 성장에 대한 욕구가 있고, 이러한 성장의 욕구가 강한 사람들은 스타트업에서 자신의 커리어 성공을 꿈꾸는 경우가 많았다. 그리고 이 욕구는 스타트업 안에서 어떤 통제 메커니즘을 뛰어넘는 강력한 영향력을 행사할 수 있다. 일례로 통제 프로그램을 개발하는 SAS의 HR 기법은 이상적이라고 할 정도로 인간성을 강조함과 동시에 인격성도 보장한다(O'Reilly & Pfeffer, 2000). 따라서 통제 메커니즘의 원리에 따르자면 가장 이상적인 형태의

HR 운영이 이루어지고 있다고 볼 수 있다. 하지만, SAS에서 모든 구성원들이 만족을 하지 않을 수 있다. SAS의 수평적 조직구조는 승진의 기회를 많이 주질 않는다. 아무리 오랫동안 일을 해도 똑같은 일을 계속 하게 되기 때문이다. 그리고 어느 정도의 경쟁은 내재적 동기를 부여할 수 있는 원천이 될 수 있기 때문에, 경쟁이 없는 SAS의 조직문화는 지루하게 느껴질 가능성이 크다.

SAS의 사례는 성장의 욕구가 이러한 개념-현상간의 간극을 설명해 낼 수 있는 중요한 단서가 될 수 있다. 스타트업에 종사하는 구성원들은 사실상 성장의 욕구가 자신을 스타트업에서 일을 하게 한 아주 중요한 요인이 된다. 대기업이나 전통적인 기업에서 커리어를 전환한 스타트업의 구성원들은 공통적으로 이직의 이유를 '내가 하고 싶은 일을 하고싶어서'이다. 이는 효율적 통제, 즉 물건간성과 비인격성에 기반한 통제 메커니즘에서는 '내'가 하고 싶은 일을 주도적으로 할 수 없다. 주어진 직무가 있고 그것만 잘해내면 조직 내에서 커리어 성공을 만들어 낼 수 있다. 하지만 여기서는 성장의 개념이 결여되어 있다. 따라서 자신의 역량이 소모된다고 판단한다.

"대기업은 시켜서 잘하면 좋아하는 것 같아요. 그래서 대기업은 자신이 필요로 하는 인재상을 정하고 거기에 맞으면 뽑는 것 같아요. 저는 대기업에서 일할 바에는 창업하는게 낫다고 생각해요." - 면담자10

성장의 욕구에는 시간의 통제가 모순적으로 위치하게 된다(Ancona et al., 2001). '내'가 하고 싶은 일을 주도적으로 그리고 '내'가 세운 목적을 효과적으로 달성하는 것이 성장의 욕구를 채우는 것이지만 빠른 시일 내에 혹은 덜 일하면서 좋은 결과를 기대하는 것이 성장의 욕구를 채우는 것이 아니라 생각하기 때문이다.

“개발부서에 있을 때는 성장의 재미가 컸어요. 그런데 관리부서로 오면서 그런 재미가 없어졌어요. 여기서는 주어진 것만 해서 재미가 없어요.” - 면담자5

“저는 일로 인정을 받고 싶어요. 그래서 여기 입사했구요. 지금까지 인정받고 있는 것 같아서 너무 재밌게 일하고 있어요.” - 면담자10

성장의 욕구가 있는 사람은 일과 삶의 경계 또한 없고, 끊임없이 업무와 생활이 동일시 되고 있다.

“저는 일과 삶이 똑같은 것 같아요. 제 일은 노동량에 따라 아웃풋이 결정되는 것이 아니잖아요. 굳이 일과 삶을 구분할 이유는 없는 것 같아요. 저는 일하다가 애기 봐야 하면 잠시 다녀오고 하거든요. 저희 회사는 그게 가능하니까요. 제가 해야 할 일만 해내면 업적이 되고 자기 개발이 되는 것 같아요.” - 면담자7

결국 스타트업이 성장을 하면서 봉착할 수도 있는, 효율성 기반의 통제 메커니즘 개입으로 인한 스타트업 본연의 가치 하락의 위험요소를 성장의 욕구를 통해서 어쩌면 해결할 수도 있을지도 모른다. 그리고 성장의 욕구는 조직 성장과 개인 커리어 성공의 두가지 톱니바퀴를 잘 맞물리게 하는 중요한 윤활유가 될 수 있을 것이라 본다. 이에 몇몇 스타트업은 성장 욕구를 중요한 가치로 여기고 채용에 도입하기도 한다.

“저희 회사는 주인의식을 가지고 몰입할 수 있는 사람들만 모여있는 것 같아요. 그래서 다들 너무 훌륭하고 잘해요. 뽐을 때 정말 엄격하게 뽐긴 하거든요. 정말 여기서 이 회사의 주인처럼 잘해낼 수 있을 것인가를 주로 보는데요. 거기서 살아남은 사람들이니 능력도 좋지만 정말 열심히 하는 것 같아요” - 면담자6

그리고 어쩌면 주 52시간 근무제도 스타트업 구성원의 성장의 욕구를 어떻게 촉진시키느냐에 따라서

어쩌면 스타트업의 본연의 가치를 증대시킬 수 있는 중요한 제도로 활용될 수 있을 것이다.

VI. 결 론

본 연구는 스타트업의 통제 메커니즘을 중심으로 시간의 개념이 어떻게 배태되어 있는지 고찰하였다. 통제의 핵심요인으로 시간을 바라보게 된다면, 스타트업에서의 시간 통제는 효율성도 효과성도 담보할 수 없고, 오히려 변형적인 결과를 가져올 가능성이 높았다. 스타트업에 있어서 비인격적인 지배와 이를 기반으로 한 통제 메커니즘도 중요하지만 그것이 전부 는 아니었다. 시간에 의한 통제 메커니즘은 스타트업에는 본질적으로 양립불가했다. 하지만 구성원들이 다루는 성장의 시간은 설계되지 않는 중요한 통제 메커니즘이 된다. 그것이 개인의 성장이든, 조직의 성장에 기반 개인의 동반성장이든 그 구분은 크게 중요하진 않았다. 다만, 성장의 시간을 기다리고 성장의 결과를 기대하는 것은 특정한 목표(개인의 역량, 경력 개발, 직급, 성취 등)를 달성하기 위해 스스로 시간을 통제하고 있음을 의미한다. 스타트업 종사자들은 성장을 위해 시간을 쓰고, 성숙의 기간을 감내하고, 그것을 위해 다른 시간의 기회비용을 들었다.

그렇기에 ‘과연 스타트업의 근무 시간은 효율적이어야 하는가?’에 대한 질문을 다시 하지 않을 수 없다. 스타트업에 있어서 시간은 어떤 의미인가? 스타트업의 시간에 대한 의미를 보다 명확히 하기 위해서는 스타트업의 성장과정에서 통제 메커니즘이 어떻게 변화하는가에 대한 고찰이 필요하다. 기본적으로 시간은 스타트업에 있어서 통제 메커니즘으로 활용될 수 있다. 이는 특히 스타트업이 성장함에 따라 필연적으로

따라오게 되는 효율성에 대한 니즈를 반영한 것이다. 즉, 스타트업이 성장함에 따라 효율성을 기반으로 한 통제 메커니즘은 자연스러운 것인데, 이때 효율성은 시간의 개념이 개입되어 있는 것이다. 정해진 데드라인 내에서 업무가 완결되어야 하고 마일스톤에 따라 프로젝트의 진도가 평가된다. 또한 업무시간 내에 특정한 산출물을 만드는 것에 대한 성과평가 지표가 도입될 수 있다. 따라서 효율성이 스타트업 내부로 들어오게 되면 근무 시간 관리는 중요한 역할을 하게 된다.

하지만 이러한 과정에서 스타트업은 조직 성장에 타당성을 부여하면서 물인간성에 기반한 통제 메커니즘과 더불어 효율성이 극대화되는 전통적인 조직의 모습으로 변모하게 된다. 전통적인 조직으로 변모하게 되면 자연스럽게 스타트업 본연의 가치가 퇴색된다. 자율성보다는 효율성이 추구되고, 외욕보다는 규범이 앞서게 되며, 혁신보다는 예측가능성이 우선시 된다. 더욱이 구성원의 시선에서 보면 스타트업의 성장과 개인의 성장, 즉 커리어 성공과 결부되는 것을 기대하는 데, 조직의 성장은 오히려 개인의 커리어 성공에 걸림돌이 될 수 있는 것이다. 이러한 딜레마적 상황은 성장 욕구를 통해서 재조정될 수 있을 것이다. 성장 욕구에는 시간의 개념이 들어가 있지 않다. 시간보다 성취 그 자체가 중요하고, 성취로 인한 조직 내부에서의 인정 및 포상, 업무에 대한 만족감 그리고 자존감 향상이 더 중요하다. 이에 시간을 기반으로 한 통제 메커니즘은 스타트업의 본연의 가치를 퇴색케 한다든지, 구성원의 직무태도를 변화하는데 큰 영향력을 행사하지 않게 된다. 개인의 성장과 조직 성장이 서로 잘 맞물려 서로의 성장을 도와주게 되는 것이다. 성장의 욕구는 내재적인 것이지만 발현될 수 있을 것으로 본다. 조직의 성장과 개인 커리어 성공을 연동시키고, 내재적 동기를 더욱 증폭시킬 수 있는 다양

한 문화적 장치를 마련함으로써, 구성원들은 자기주도적인 업무가 가능하게 되고, 그것이 긍정적인 통제 메커니즘으로 강화될 수 있다. 그리하여 스타트업의 근무 시간은 구성원들의 성장의 욕구를 통해서 효율적으로 재구성된다. 그리고 그것이 스타트업이 시간을 바라보는 관점이 된다.

본 연구는 두가지의 이론적 시사점을 제공한다. 첫째, 시간이 통제 메커니즘의 중요한 원천으로써 스타트업에 배태되어 있다는 것이다. 시간을 직접적으로 통제 메커니즘에 활용한 테일러리즘에 비추어 보자면, 스타트업은 결코 테일러리즘적 조직 구조를 차용할 수 없을지도 모른다. 기업의 성장을 기대한다면 효율성을 추구하는 조직보다는 기업의 목표를 추구하는 조직이 더 부합하기 때문이다. 그럼에도 시간은 스타트업에 중요한 통제 메커니즘이 될 수 있는데, 이는 조직 구조에 배태되어 있는 것이 아니라 스타트업 구성원에 배태되어 있는 것이다. 구성원이 보내는 스타트업에서의 시간 그 자체가 구성원의 일하는 방식과 기업을 바라보는 관점을 바꾸어줄 수 있는 중요한 통제 메커니즘이 된다.

두 번째 시사점은 스타트업은 언제나 수평적이어야 한다는 오랜 논쟁, 이는 어쩌면 스타트업 조직구조에 대한 편견일 수 있다는 현상학적 의심에 대해서 본 연구는 새로운 관점을 제공한다. 특히 스타트업은 성장과정에 따라 조직구조의 변화가 급격하게 이루어진다는 점에서 볼 때, 물인간성과 비인간성의 기준으로 통제 메커니즘을 총체적으로 바라봄으로써, 스타트업에 있어 가장 효과적인 통제 메커니즘을 검토해볼 수 있다. 스타트업도 궁극적으로는 기성기업의 모습을 가질 수 밖에 없다. 따라서, 궁극적으로는 효율성을 위한 통제 메커니즘을 고려하지 않을 수 없는 것이다. 하지만, 그러한 효율성에 입각한 통제 메커니즘이 도입되기 전까지는 비공식적이지만 스타트업만의

통제메커니즘이 존재하게 된다. 그것이 기존의 논의에 따르면 기업가정신이 되는데, 기업가정신은 설계자의 관점이다. 본 연구는 구성원의 관점에서, 스타트업이 효율성에 입각한 통제 메커니즘에 대한 타당성을 높이기 전에 추구해야 것으로 성장의 욕구라는 개인적이지만 내재적인 통제메커니즘이 있음을 역설적으로 보였다. 개인적인 속성이 기업의 통제 메커니즘이 될 수 있을 것인가에 대한 모순성은 오히려 스타트업의 성장을 이루어낼 수 있는 타당성을 제시하였다는 점에서, 스타트업에 있어서 중요한 통제 메커니즘은 어떤 가치를 지향해야 하는가에 대한 또다른 이론적 의제를 던질 수 있다.

본 연구는 스타트업에서의 통제 메커니즘에 배태되어 있는 시간의 개념을 고찰하였다는 점에서 중요한 의의가 있지만, 본 연구가 시간 통제 메커니즘에 대한 논의를 완결한 것이라고 보기는 어렵다. 본 연구의 한계와 추후 연구방향이 동시에 존재하기 때문이다. 우선 본 연구는 질적 연구 방법론에 기반한 것으로 인터뷰 대상과 연구자, 인터뷰 당시의 상황과 인터뷰의 전개방식에 따라서 완벽한 객관성을 유지하는 것은 어렵다. 추후 실증주의적 관점에서 일반화가능성에 대한 연구가 이어져야 할 것이다.

또한, 시간이 배태되어 있는 통제 메커니즘은 본 연구의 공헌점일 수 있지만, 정교화가 필요하다. 본 연구는 귀납적이면서 현상학적으로, 인터뷰 대상자가 제공하는 진술에서 그들이 스타트업을 이해하는 방식을 도출하였다. 따라서 더 다양한 형태의 시간의 개념이 배태되어 있는 통제 메커니즘이 스타트업 내에서 지배적으로 역할을 할 수 있을 것이다. 추후 연구를 통해서 시간이 배태되어 있는 스타트업에서의 통제 메커니즘을 구체화할 필요가 있을 것이다.

마지막으로, 현재는 스타트업으로 한정하였지만, 본 연구의 핵심논지는 반드시 스타트업에 국한되지는 않

는다. 오히려 수평적 조직 또는 비공식적 조직에서의 통제 메커니즘에서 시간의 개념이 어떻게 배태되었는가로 그 실증적 논의를 확장할 수 있다. 다양한 맥락에서 존재할 수 있는 수평적 조직에서 실제 물인간성과 비인격성의 차원에서 통제 메커니즘이 어떤 역할을 하는지, 그리고 시간에 대한 통제 메커니즘이 어떻게 작용하고 있는지 고찰할 필요가 있을 것이다.

참고문헌

- 이주일, 박정은, 김상준(2019), "전략과정에서의 이탈 현상은 어디에서 비롯되는가? 한국웰빙연구소의 조직 개편 사례," **인사조직연구**, 제27권 2호, pp.65-96.
- (Juil Lee, Jeong Eun Park, and Sang-Joon Kim (2019), "Where does the Disengaged Strategy Process Come From? A Case of a Korean Research Institution," *Korean Journal of Management*, 27(2), pp.65-96.)
- Abdelrahman, M.(2022), "The indefatigable worker: From factory floor to Zoom avatar," *Critical Sociology*, 48(1), pp.75-90.
- Aeon, B., and Aguinis, H. (2017), "It's about time: New perspectives and insights on time management," *Academy of Management Perspectives*, 31(4), pp.309-330.
- Altenried, M.(2019), "On the last mile: logistical urbanism and the transformation of labour," *Work Organisation, Labour & Globalisation*.
- Ancona, D. G., Goodman, P. S., Lawrence, B. S., and Tushman, M. L.(2001), "Time: A new research lens," *Academy of Management Review*, 26(4), 645-663.
- Ancona, D. G., Okhuysen, G. A., and Perlow, L. A.

- (2001), "Taking time to integrate temporal research," *Academy of Management Review*, 26(4), pp.512-529.
- Bansal, P., Reinecke, J., Suddaby, R., and Langley, A. (2022), "Temporal work: The strategic organization of time," *Strategic Organization*, 20(1), pp.6-19.
- Barnard, C.(1938), "The Functions of the Executive," Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Battilana, J., Yen, J., Ferreras, I., and Ramarajan, L.(2022), "Democratizing work: Redistributing power in organizations for a democratic and sustainable future," *Organization Theory*, 3(1), pp.1-21.
- Becker, G. S. (1965), "A theory of the allocation of time," *Economic Journal*, 75(299), pp.493-517.
- Bernacchio, C., and Foss, N. J.(2024), "Reconsidering the Moral Dimension of Managerial Authority: A Review and an Integrative Research Agenda," *Academy of Management Annals*, online publication, <https://doi.org/10.5465/annals.2022.0053>.
- Bluedorn, A. C., and Waller, M. J. (2006), "The stewardship of the temporal commons," *Research in Organizational Behavior*, 27, pp. 355-396.
- Brahmana, R. K., and Kontesa, M.(2023), "'No Better Fund Without Me!' Do Narcissistic Start-up Entrepreneurs Succeed in Venture Funding?," *The Journal of Entrepreneurship*, 32(3), pp.638-666.
- Bunderson, J. S., and Boumgarden, P.(2010), "Structure and learning in self-managed teams: Why "bureaucratic" teams can be better learners," *Organization Science*, 21, pp.609-624.
- Butler, R.(1995), "Time in organizations: Its experience, explanations and effects," *Organization Studies*, 16, pp.925-9
- Chakravarthy, B. S., and Doz, Y.(1992), "Strategy process research: Focusing on corporate self-renewal," *Strategic Management Journal*, 13(S1), pp.5-14.
- Demsetz, H.(1973), "Industry structure, market rivalry, and public policy," *The Journal of Law and Economics*, 16(1), pp.1-9.
- Diefenbach, T., and Sillince, J. A.(2011), "Formal and informal hierarchy in different types of organization," *Organization Studies*, 32(11), pp.1515-1537.
- Donaldson, L.(1995), "American Anti-Management Theories of Organization: A Critique of Paradigm Proliferation," (Vol.25). Cambridge University Press, Cambridge, UK.
- Galbraith, J. R.(1973), "Designing Complex Organizations," Addison-Wesley Publishing, Reading.
- Gautié, J., Jaehrling, K., and Perez, C.(2020), "Neo-Taylorism in the digital age: Workplace transformations in French and German retail warehouses," *Relations Industrielles/Industrial Relations*, 75(4), pp.774-795.
- Goffman, E.(1959), "The Presentation of Self in Everyday Life," New York: Doubleday Anchor
- Goffman, E. (1974), "Frame analysis: An essay on the organization of experience," Harvard University Press.
- Goulder, A. (1954), "Patterns of Industrial Bureaucracy," New York: Free Press.
- Gulati, R., and Puranam, P.(2009), "Renewal through Reorganization: The Value of Inconsistencies between Formal and Informal Organization," *Organization Science*, 20(2), pp.422-440.
- Halligan, B.(2016), "How Decision Making Evolves as a Startup Grows," *Harvard Business Review*,

- Boston.
- Hassard, J.(1996). Images of time in work and organizations. In S. R. Clegg, C. Hardy, and W. R. Nord (Eds.), *Handbook of organization studies*: 581-598. Thousand Oaks, CA.
- Iverson, J. O., Myers, K. K., and McPhee, R. D. (2022), "Theorizing communication and constitution of organizations from a four flows (structural) perspective," In *The Routledge handbook of the communicative constitution of organization* (pp.74-87). Routledge.
- Jarzabkowski, P., and Paul Spee, A.(2009), "Strategy-as-practice: A review and future directions for the field," *International Journal of Management Reviews*, 11(1), pp.69-95.
- Joglekar, N., and Lévesque, M.(2013), "The role of operations management across the entrepreneurial value chain," *Production and Operations Management*, 2(6), pp.1321-1335.
- Johnsen, C. G., and Holt, R.(2023), "Narrating the facets of time in entrepreneurial action," *Entrepreneurship Theory and Practice*, 47 (2), pp.613-627.
- Johnson, G., Langley, A., Melin L., and Whittington, R.(2007), "Strategy as practice: Research directions and resources," Cambridge: Cambridge University Press.
- Kellogg, K. C., Valentine, M. A., and Christin, A. (2020), "Algorithms at work: The new contested terrain of control," *Academy of Management Annals*, 14(1), pp.366-410.
- Lee, S.(2022), "The myth of the flat start-up: Reconsidering the organizational structure of start-ups," *Strategic Management Journal*, 43(1), pp.58-92.
- Lévesque, M., and Stephan, U.(2020), "It's time we talk about time in entrepreneurship," *Entrepreneurship Theory and Practice*, 44(2), pp. 163-184.
- Lim, S. G. S., and Murnighan, J. K.(1994), "Phases, deadlines, and the bargaining process," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 58, pp.153-171.
- Locke, J. (2018), "Time: An entrepreneur's most valuable resource," Retrieved from <https://www.lockedownseo.com/time-entrepreneurs-most-valuable-resource/> (Accessed March 4, 2023).
- Lynch, O. H.(2005), "Humor at work: using humor to study organizations as a social process," Texas A&M University.
- Magrelli, V., Rondi, E., De Massis, A., and Kotlar, J. (2022), "Generational brokerage: An intersubjective perspective on managing temporal orientations in family firm succession," *Strategic Organization*, 20(1), pp. 164-199.
- Martin, J., Knopoff, K., and Beckman, C.(1998), "An alternative to bureaucratic impersonality and emotional labor: Bounded emotionality at The Body Shop," *Administrative Science Quarterly*, pp.429-469.
- Marx, K., and Engels, F.(1968), "Marx Engels: Selected Works," New York: International Publishers.
- McEvily, B., G. Soda, and M. Tortoriello(2014), "More Formally: Rediscovering the Missing Link between Formal Organization and Informal Social Structure," *Academy of Management Annals*, 8(1), pp.299-345.
- McGrath, J. E. (1988), "The social psychology of time," Newbur Park, CA: Sage.
- McGrath, J. E., and Kelly, J. R.(1986), "Time and human interaction," New York: Guilford.
- McGrath, J. E., Kelly, J. R., and Machatka, D. E. (1984), "The social psychology of time:

- Entrainment of behavior in social and organizational settings," *Applied Social Psychology Annual*, 5, 21-44.
- McGrath, J. E., and Rotchford, N. L.(1983), "Time and behavior in organizations," *Research in Organizational Behavior*, 5, 57-101.
- McPhee, R. D., and Zaug, P.(2009), "The communicative constitution of organization: A framework for explanation," In L. L. Putnam and A. M. Nicotera (Eds.), *Building theories of organization: The constitutive role of communication* (pp. 21-48). New York: Routledge.
- Meyer, J. W., and Rowan, B.(1977), "Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony," *American Journal of Sociology*, 83(2), pp.340-363.
- Mintzberg, H.(1983), "Power In and Around Organizations," Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Moore, W. E.(1963), "Man, time, and society," New York: Wiley
- O'Reilly, C. A., and Pfeffer, J.(2000), "Hidden value: How great companies achieve extraordinary results with ordinary people," Harvard Business Press.
- Pérez-Nordtvedt, L., and Harrison, D. A.(2024), "From time wrinkling to time razing disruptions: Understanding temporal resilience," *Academy of Management Review*, (ja), amr-2022.
- Perlow, L. A.(1999), "The time famine: Toward a sociology of work time," *Administrative Science Quarterly*, 44(1), pp.57-81.
- Perrow, C.(1986), "Complex Organizations," McGraw-Hill, New York.
- Pfeffer, J., and Salancik, G. R.(1978), "The external control of organizations: A resource dependence perspective," New York: Harper & Row.
- Piaskowska, D., Tippmann, E., and Monaghan, S.(2021), "Scale-up modes: Profiling activity configurations in scaling strategies," *Long Range Planning*, 54(6), p.102101.
- Plester, B.(2009), "Crossing the line: Boundaries of workplace humour and fun," *Employee Relations*, 31(6), pp.584-599.
- Reinecke, J., and Ansari, S.(2015), "When times collide: Temporal brokerage at the intersection of markets and developments," *Academy of Management Journal*, 58(2), pp.618-648.
- Roy, D. F.(1960), "Banana time: Job satisfaction and informal interaction," *Human Organization*, 18, p.15.
- Sherman, M. E.(2002), "Organizational time personality: A case study of a unique temporal culture," Fielding Graduate Institute.
- Stinchcombe, A. L.(1965), "Social structure and organizations," in J. March (Ed.): *Handbook of Organizations*, Rand McNally, Chicago, IL, pp.142-193.
- Sundermeier, J., and Kummer, T.(2019), "Startup founders' personality attributes in crowdfunding campaigns: The relevance of hubris and charisma in raising seed funding online," In *Proceedings of the 52nd Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS)* (pp. 4476-4482). Association for Information Systems.
- Taylor, F. W. (1911), "The Principles of Scientific Management," New York: Norton.
- Thompson, J. D.(1967), "Organizations in Action: Social Science Bases of Administrative Theory," McGraw-Hill, New York.
- Weber, M.(1968[1921]), "Economy and Society: An Outline of Interpretive Sociology," University of California Press, Berkeley, CA.
- Wood, M. S., Bakker, R. M., and Fisher, G.(2021),

- "Back to the future: A time-calibrated theory of entrepreneurial action," *Academy of Management Review*, 46(1), pp.147-171.
- Yli-Kauhaluoma, S.(2009), "Time at R&D Work: Types and strategies of time in the collaborative development of a chemical technology," *Time & Society*, 18(1), pp.130-153.
- Zimbardo, P. G., and Boyd, J. N.(2008), "The time paradox," London: Rider.

-
- 저자 김상준은 현재 이화여자대학교에서 부교수로 재직 중이다. 연세대학교에서 경영학 학사와 석사, Worcester Polytechnic Institute에서 Systems Modeling 석사, 그리고 University of California, Irvine에서 경영학(조직이론) 박사학위를 취득하였다. 주요 연구 관심사는 사회 구성주의 관점에서 거시 현상의 미시적 기초를 찾는 것이고, 이를 바탕으로 신생 조직 출현, 기술 및 사회 혁신, 기업과 사회의 상호작용 등의 분야에서 관련 연구를 하고 있다. *Academy of Management Journal*, *Strategic Management Journal*, *Journal of Business Ethics*, *Long Range Planning*, *Business & Society* 등에 논문을 게재하였다.
 - 저자 김승현은 현재 연세대학교 경영대학 정보시스템 분야 교수로 재직 중이다. 연세대학교 상경대학에서 경영학, 경제학, 응용통계학을 전공하였으며, 미국 카네기멜론대학교에서 정보시스템 석사 및 박사를 취득하였다. 박사 학위 취득 이후에는 싱가포르폴립대학에서 조교수로 근무한 바 있다. 주요연구분야는 정보시스템 경제학, 정보보안과 프라이버시, 디지털 마케팅, 의료정보 시스템, 온라인 플랫폼 등이며, *MIS Quarterly*, *Information Systems Research*, *IEEE Transactions on Engineering Management*, *Information & Management*, *Journal of Interactive Marketing*, *Communications of the ACM*, *Decision Support Systems* 등에 논문을 게재한 바 있다.