

스타트업 CEO의 경력성공 경험에 대한 질적 연구: 대학생의 진로선택을 위한 역할모델 탐색

임 윤 서*

동국대학교 다르마칼리지

본 연구는 대학생들의 주도적 진로설계를 돕기 위해 혁신의 전면에서 새로운 경력성공을 이룬 스타트업 CEO를 역할 모델로 선정하여 그들의 선택과 경험을 탐색하고자 한다. 역할 모델들은 이상적 측면에서 의미 있는 내용의 전달자이지만 실제 대학생들이 진출하고자 하는 현실 영역과 동떨어진 경우들이 많다. 이에 본 연구는 대학생들에게 보다 구체적으로 제시할 수 있는 진로에 유의미한 시사점을 제공하고자 한다. 본 연구에 분석된 자료들은 연구자가 대학생들과 함께 스타트업 CEO들을 직접 만나 수집하고 진행했던 면담 내용들이다. CQR을 적용한 자료 분석 결과 총 3개의 영역과 8개의 범주, 28개의 하위범주들이 나타났다. 도출된 영역 3가지는 첫째, 도전의 시작 둘째, 성장의 조건 셋째, 지속가능한 성공의 조건이었다. 첫 번째 영역인 도전의 시작에서는 2개의 범주와 6개의 하위 범주가 분석되었다. 두 번째 영역인 성장의 조건에서는 3개의 범주와 12개의 하위 범주가 제시되었다. 세 번째 영역인 지속가능한 성공의 조건에서는 3개의 범주와 11개의 하위 범주가 도출되었다.

주요어: 스타트업 CEO, 역할모델, 대학생의 진로, CQR

† 단독저자 : 임윤서, 동국대학교 다르마칼리지 강의초빙교수, 서울특별시 중구 필동로 1길 30,

E-mail : shao02@dongguk.edu

■ 최초투고일 : 2021년 2월 25일 ■ 심사마감일 : 2021년 4월 5일 ■ 게재확정일 : 2021년 4월 7일

1. 서론

제4차 산업혁명으로 명명되는 디지털 혁신이 전 세계적으로 확산되고 있다. 관련 기술의 발전에 따라 미래의 직업군과 경력과정도 큰 변화를 겪을 것이다. 다양한 산업분야에서 디지털 혁신이 몰고 올 변화의 속성과 중요성을 파악하고 기존 사업 모델을 전환하기 위한 본격적 모색이 시작되었다. 변화가 빨라진다는 것은 거대한 패러다임 전환의 환경 속에서 경쟁우위를 확보하여 생존할 수 있는 전략을 도출해야 한다는 의미이기도 하다. 앞으로의 성장과 생존을 위한 전략 및 운영은 이전과는 확연히 다를 수밖에 없다. 변화의 속도가 한순간이기 때문에 모방할 대상을 찾기도 힘들고, 더욱 중요한 사실은 이제 모방만으로는 시장에서 살아남기가 불가능해졌다(딜로이트 컨설팅, 2018). 직업선택의 중요한 목표였던 고용의 안정성이나 평생직장의 개념은 갈수록 희석되고 있다. 디지털 혁신기반의 새로운 산업은 급속히 성장하고 있지만 이러한 성장은 과거와 같은 고용창출을 동반하지는 않을 것이다.

현실에서는 이미 기계가 사무직 종사자들의 지식 기반 일자리를 대체하는 것이 현실이 되고 있다. 특히, 기술의 융·복합, 산업구조와 일자리 유형의 변화, 새롭게 요구되는 직무역량 등 소위 4차 산업혁명이 몰고 오는 변화의 파도는 먼 미래의 일로 생각했던 일들이 곧 우리가 목도하게 될 현실임을 깨닫게 한다(강진구, 2017). 변화의 흐름을 수용하지 못하면 그 자체로 도태될 것이며 예기치 못한 어려움이 생길 수밖에 없다. 하지만 그 두려움 때문에 아무것도 시도해 보지 않은 채 현재의 삶에 누적되어가는 위험을 지켜보기만 해서는 안 될 것이다. 이에 새로운 시대의 요구에 부응하기 위한 다양한 대안을 적극적으로 모색하고, 새로운 경력에 대한 탐색을 수행하는 것은 매

우 중요한 의미를 갖는다.

디지털 기술의 도입과 혁신의 파급은 산업과 일자리 전반에도 변화의 나비효과를 만들 것이다. 새로운 일의 환경에서, 개인적 성공은 한 사람의 평생에 걸친 경험과 학습이 만들어내는 과정과 결과물의 총체이다. 자신의 앞에 놓인 개별적 사건들을 겪고 헤쳐나가면서 그 사람의 인생이 비로소 의미를 갖게 되는 것이며 새로운 경력의 전환도 이뤄지는 것이다. 인간의 경력이 생애 주기별 전환적 단계로 구성된다고 할 때 각 단계마다 그에 적합한 목표와 계획, 전략 등이 필요하다. 대학생 시기 또한 이에 걸맞게 자신의 진로를 결정하고 삶의 독립을 이루기 위한 목표와 학습, 계획 등을 추진해 나가야 한다. 어떤 영역으로 자신의 진로를 결정하느냐 하는 문제는 궁극적으로 한 개인의 핵심 경력을 결정하는 중요한 문제이다(박인희, 구자경, 2011). 그러나 기존의 시스템을 대체하는 새로운 산업의 전면화와 고용의 위축은 한국의 대학생들에게 더 복잡한 고민을 안겨주고 있다.

이들의 진로 설정에 대한 고민은 불확실한 미래의 일자리 변화로 인해 쉽사리 결정할 수 없는 상황이 되었다. 이런 현실을 관망만 하고 있을 수는 없다. 변화하는 세상에 대처하는 역량을 습득하고 자신의 진로를 결정하기 위해 더욱 적극적인 탐색이 필요하다. 자신의 미래를 위해 필요한 학습과 경험을 쌓고(Ginzberg, 1972; Super, 1953) 진로목표를 구체화하며 이를 성공적 경력으로 만들어낸 역할모델을 탐색해야 한다. 역할모델 탐색의 긍정적 결과는 성공을 거둔 과정과 결과를 보여줄 뿐만 아니라 미래에 자신의 경력 성공에 대한 강력한 정신적 동기를 줄 수 있다(Lockwood & Kunda, 1999). 역할모델의 성공과정은 불확실하고 모호한 상황을 겪으며 자신의 역량과 경험을 활용하여 극복해 나가는 모습을 보여준다.

디지털 혁신 시대의 불확실성 속에서도 과감한

도전과 새로운 시장을 개척하는 역할모델로 스타트업 CEO만큼 적합한 대상은 없다. 이들은 과거에는 상상하기 어려웠던 도전과 성취를 해내는 사람들이다. 시대적 패러다임 변화에서 생겨나는 기회를 정면돌파하는 공통점을 갖고 있다(이민주, 2016). 스타트업 CEO들은 조금 일찍 미래를 살며, 미래와 함께 현재 사이에 다리를 놓은 사람들이다. 척박한 미래의 땅을 풍요로운 오아시스로 만드는 개척자들이다(김현정, 2018). 미래 시장을 만들어가는 이들을 인터뷰하는 것은 대학생들의 미래준비에 도움이 되었으면 하는 바람 때문이다. 그래서 아주 보통의 사람이 진로 설계를 할 때 영감을 줄 수 있는 이들을 만났다. 최첨단 기술을 가진 기업가보다는, 작은 아이디어에 기술을 접목해 사람들의 삶에 편리와 풍요를 더하는 스타트업을 선정했다. 이런 점에서 본 연구는 대학생들의 진취적 진로설계를 돕기 위해 새로운 경력성공을 이룬 스타트업 CEO를 대상으로 그들의 선택과 경험을 탐색하고자 한다. 기존에 역할 모델을 다룬 연구는 이상적 측면의 유명인 위주였다. 이는 의미 있는 내용일 수는 있으나 실제 대학생들이 진출하고자 하는 현실 영역과 동떨어진 경우들이 한계로 판단된다. 이에 본 연구는 대학생들에게 보다 구체적으로 제시할 수 있는 진로에 유의미한 시사점을 제공할 수 있을 것이다.

2. 이론적 배경

1) 스타트업과 경력성공

스타트업(startup)이라는 용어는 미국의 실리콘 벨리 지역을 기반으로 만들어진 컴퍼니(company)로 사업을 시작한 지 얼마 되지 않은 신생 벤처기업을 의미한다. 이러한 기업들은 보통 앞선 기술

과 참신한 아이디어를 보유한 창업기업으로 성장에 필요한 재원을 본격적으로 조달하기 이전 단계라는 공통점을 갖고 있다. 막대한 자금의 유치와 조달의 시점에서 차이가 있지만 일반적으로 벤처기업과 혼용해서 사용되는 경우가 많다(김민준, 2018). 에릭 리스(Eric Ries)는 스타트업을 ‘창업한 지 얼마 되지 않은 기업으로서 아이디어와 기술을 통하여 급격하게 성장할 수 있는 것을 기대할 수 있는 기업’이라고 정의하였다(에릭 리스, 2012). 스타트업 기업들은 규모는 작지만 혁신적 기술과 아이디어를 통해 빠른 속도로 시장에서 승부를 보려 하는 경향이 있는데 이는 종종 실패의 경험과 하이 리스크(high risk)를 동반하기도 한다. 그러나 스타트업 기업들이 보유하고 있는 혁신 기술과 아이디어를 성공적으로 사업화 시킬 경우 막대한 부와 새로운 비즈니스 모델이 된다.

다양한 스타트업이 글로벌 기업으로 성장하고 이와 같은 기업을 이끈 리더들에 대한 폭발적 관심은 스타트업에 대한 청년들의 도전으로 이어지고 있다. 경력개발 이론에서 무경계 경력(boundaryless career)이나 프로티안 경력(Protean career) 등의 개념은 개인의 주관적 만족을 중시하며 다양한 경험과 이동성을 중심으로 경력을 만들어가는(Arthur & Rousseau, 1996; Hall, 2002) 것이다. 비교적 최근에 관심을 받고 있는 이 이론들은 스타트업 종사자들의 경력개발과 성공 과정에 유의미한 연관성을 갖고 있다. 스타트업 종사자들이 늘어나면서 이들의 다양한 경험과 경력 스펙트럼이 넓어진 것 뿐만 아니라, 사람들이 인식하는 경력의 모습과 구성 또한 변화하고 있다. 스타트업 종사자들은 기존의 경력구성의 의미를 넘어 새로운 성공 과정을 보여주는 역할 모델로 지금의 복잡하고 모호한 시대에 적합한 대상이라 보여진다. 경력성공에 대한 연구는 시대와 직업현장의 변화에 직접적으로 영향을 받는다. 이러한 영향은

경력 패러다임의 변화로 나타났고, 객관적 성공과 주관적 성공의 관계와 각각의 중요도에 대한 논의를 확대시켰다. Judge 외(1995)는 두 영역 중에 객관적 경력성공이 주관적 경력성공의 선행요인으로 작용한다고 보았다. Nabi(2001)는 개인이 수행하는 업무 가치와 수입, 직무 책임 보장 정도, 현재까지의 승진 과정 등에 대한 외적 경력성공과 업무를 통해 얻는 개인의 행복, 직장 동료와 상사 등과 신뢰 형성 정도 등의 내적 경력성공 요인들을 분석하였다. Hall(2002)은 두 가지 영역의 상호의존성이 오히려 더 중요함을 강조하였다. Heslin(2005)은 연구대상의 직업적 특성에 따라 다양한 상황과 성장 과정이 존재하므로 해당 영역마다 개인의 경력성공을 판단하기 위한 기준이 달라질 수 있다고 하였다.

Hennequin(2007)은 블루칼라 노동자의 경력성공에 대한 인식을 연구하였는데 이들은 외적 측면인 물질적 성공보다 내적 측면에서 성공을 자각하는 것이 중요하다는 점을 확인하였다. Dries 외(2008)는 보다 종합적인 경력성공 모형을 개발하기 위해 기업 관리자들이 그 자리에 도달하기까지의 개별 경력을 연구하여 나이, 인종, 성별, 블루칼라 및 화이트칼라, 비정규직, 경력단절자 등 다양한 요소가 경력 성공의 의미를 변화시킨다고 분석하였다. Savickas 외(2009)는 기존의 경력 이론들이 직업적 안정성을 가진 집단위주로 진행되었음을 비판하면서 경력구성엔 개인이 체험하는 비예측적 상황과 그 과정에서 발생하는 변수와 맥락을 통해 재구성해야 함을 강조하였다. Gunz & Mayrhofer(2011)는 경력성공을 판단함에 있어서 개인의 활동이 이뤄지는 사회와 시간적 연속성을 중시했고 객관적 조건과 개인의 심리상태와 같은 주관적 특성 또한 이해해야 한다고 지적한다. 어떤 연구이든 개인의 경력성공은 다양한 요인들이 균형 있게 작용해야만 성공의 가능성이

더 높다는 것을 보여준다. 그러나 최근 연구들은 객관적 경력성공의 요소보다는 자신의 만족과 개인의 기준이 보다 중요해졌고, 직무과정과 현재의 성과를 통해 경력을 평가할 수 있다고 보았다. 즉, 개인들에게 경력은 생애주기에 따른 과제를 달성하는 것보다 스스로가 어떻게 잘 적응하고 어떤 의미를 부여하고 해석하는가가 중요할 수 있다. 이런 관점에서 본다면 스타트업 종사자들은 어떤 상황에서도 자신에게 맡겨진 역할을 충실히 수행하는 뛰어난 적응력을 갖고 있다.

2) 대학생의 진로를 위한 역할모델의 의미

Gati, Krausz, & Osipow(1996)는 대학생들이 스스로 진로를 선택하지 못하는 주요한 원인이 동기의 부족이라 하였다. 이러한 진로미결정 상황이 지속되는 이유는 다양한 탐색과 정보의 부족, 자신에 대한 이해 부족, 정서적 불안정 등과 같은 인지적·비인지적 요인의 영향이라고 보았다. 대학생들이 진로결정과정에서 겪는 곤란은 직접적으로 대학생활과 학업 수준에도 부정적인 영향을 미치는데, 이들이 진로와 관련하여 겪게 되는 스트레스는 어떤 것이 있으며 대처 방식이 진로결정에 미치는 영향은 무엇인지를 연구하기도 하였다(박선희, 박현주, 2009). 이제경 외(2009)는 대학생이 진로상담에서 어떤 도움을 원하는지를 알아보는 연구를 수행하였는데, 대학생들은 주로 자신에게 연관되는 진로 및 직업에 대한 정보를 가장 필요로 하였다. 이러한 진로 및 직업 정보에 대한 요구는 단순한 분야에 대한 제시뿐만 아니라 해당 영역에서 먼저 활동하고 있는 사람들의 경력 수준에 대한 것이 많았다.

임은미(2011)는 대학생의 진로결정 과정과 개입 요인을 파악하기 위해 대학생들을 인터뷰했는데 진로결정 과정에서 의미 있는 타인, 사회적 역

할 모델 유무 등과 같은 관계 지향적 변인들은 대학생들이 진로 선택 과정에서 고민의 원인이 될 수도 있고 동시에 관련 문제를 해결할 수 있는 긍정적 요인이 될 수 있음을 시사하고 있다. 여러 연구에서 드러났듯이 한국사회는 정서적 친밀성과 인적 네트워크를 강조하는(박수길, 이영희, 2002; 선혜연, 김계현, 2008) 경향이 많으므로 대학생들이 자신의 진로 고민에 중요한 인식을 제공할 수 있는 의미 있는 역할모델에 대한 정보를 접하는 것은 중요한 계기로 작용할 수 있을 것이다(임운서, 2016). 역할모델의 영향에 대한 선행 연구들을 정리해 보면, 대부분 역할모델이 끼칠 긍정적인 요소에 대한 고려가 많다. 역할모델은 여러 가지 측면에서 타인의 삶과 행동 전반에 영향을 미치는 사람(Basow & Howe, 1979)이며, 적극적으로 모방하고 싶은 마음을 가지게 만드는 사람(Pleiss & Feldhusen, 1995)으로 정의하였다. 특히 사회학습이론에서는 역할모델과 진로선택과의 연관성이 다양한 측면에서 연구되었다. Hackett & Betz(1981)는 이 이론을 진로발달이론으로 발전시켰는데 인간은 합리적인 진로 결정을 위해 다양한 관찰을 통하여 진로 결정과 진로 행동을 하게 된다고 하였다. Bandura(1986) 또한 인간이 한 사회에 적합한 역량을 갖기 위해 자신과 다른 타자의 삶을 관찰함으로써 어떤 행동요소와 사회적 기술들이 필요한 지를 자각하게 되고 이를 통해 사회 적응과 활동의 재창조를 이뤄낸다고 보았다. 이들은 커리어에 있어서 의미 있는 성공을 이룬 역할모델을 탐색하는 것만으로도 기존에 해보지 않았던 과제들에 대한 개인의 자기효능감이 높아질 수 있다고 보았다(Nauta & Kokaly, 2001). 구체적으로 역할모델이 경력 성공을 이뤄내는 과정을 보면서 자신 또한 역할 모델처럼 해낼 수 있다는 자신감이 높아진다는 것이다. 학생들은 자신이 관심을 갖는 직업분야에서 성공한

역할모델을 만나거나 관찰하면서 자신 또한 이 분야에서 성공할 수 있다는 믿음과 관련 분야의 진로에 대한 결정 수준과 선호도가 증가하였다(Scherer, Brodzinsk, & Wiebe, 1991).

역할모델은 개인이 가진 가치와 윤리 도덕적 측면에서도 영향이 크다. 또한 여러 가지 역할을 성공적으로 관리하면서 일을 안정적으로 수행하는 것에도 교훈을 주는 것으로 분석되었다(Nauta, Epperson, & Kahn, 1998). Gibson(2004)은 역할모델이 개인에게 다양한 사회적 비교 모델을 제시할 수 있다고 보았다. 개인은 자신의 진로에 대한 고민을 해결하기 위해 역할 모델들의 여러 가지 경험들을 탐색하면서 자신이 어떤 성취를 이뤄낼 것인지를 상상할 수 있게 된다. 역할모델은 대부분 성공한 인물들이기 때문에 이들의 경력과정을 관찰하는 것은 대학생들에게 자신의 직업적 선택에 대한 기준 및 결정을 촉진할 수 있다(Scherer, Brodzinski, & Wiebe, 1991; Lent, Brown, & Hackett, 1994; Radu & Redien-Collot, 2008).

Nauta와 Kokaly(2001)에 따르면 역할모델들은 자신의 영역에서 존경받을만한 성공을 했거나 어려운 상황에서도 적극적으로 행동을 하기 때문에 실질적이고 의미 있는 영향을 줄 수 있다는 것이다. 이러한 역할모델들은 사람들이 자신의 진로를 고민할 때 다방면의 도움을 줄 수도 있고 더욱 중요한 것은 위기나 실패의 상황에서도 새로운 극복 방향을 제시할 수 있다는 것이다. 사람들은 일반적으로 역할모델의 성공이나 실패 등 다양한 상황과 경험들에 대해 심리적 일체감을 느낄수록 자신이 닮고 싶은 인물이라고 여긴다(Erkut & Mokros, 1984). 즉, 자신이 닮고 싶은 역할모델이 갖은 위기에 도 불구하고 성공적으로 경력을 구축해 나가는 모습을 통해 자신도 다양한 어려움을 극복할 수 있을 것이라고 판단하게 된다. 역할모델에 관한 선행 연구들 가운데 이런 일체감을 중심으로 분석한

연구들이 많이 있다(Bandura, 1986; Hackett & Byars, 1996; Karunanayake & Naut, 2004).

국외의 선행 연구에 비해 국내에서 역할모델과 관련된 연구는 많지 않다. 김재원(2002)은 대학생들이 역할모델을 선택하는 데 가장 큰 영향을 주는 것은 미디어와 교과서들이며, 이들은 자신의 진로와 관계없이 역할모델을 설정하는 경향이 있다고 보았다. 가장 많이 선택한 역할모델은 경제적 기여도가 높은 이들로 나타났다. 안나영(2004)은 대학생들의 직업 선택에 영향을 주는 요인을 추출하기 위해 성공한 직업인을 역할모델로 선정하는 과정에 주목하였다. 대학생들의 직업선택에 영향을 주는 역할모델의 요인은 개인·사회적, 경제력, 전문성 등으로 나타났다. 안진아(2008)는 여대생들이 역할 모델에게 진로와 관련한 지지를 얻거나 모델링 대상이 있을 때 자신의 진로 포부가 높아졌다고 하였다. 이는 여대생들이 역할모델을 통해 다중 역할 계획에 대한 태도와 진로 포부의 관계를 분석한 결과였다.

도승이(2009)는 사회인지 진로이론을 근거로 공과대학 여학생들이 남성 중심의 환경 속에서 어떤 역할모델을 찾으며 역할모델이 그들의 진로관련 동기에 정적인 영향을 주었음을 밝혔다. 이수지(2012)는 대학생의 창업 참여도가 자기효능감과 창업의도에 미치는 영향을 분석하였는데 여기서 역할모델이 조절효과로 작용하였다. 서동철(2014)은 대학생에게 자신감과 자기효능감을 매개로 역할모델이 창업의도에 어떻게 영향을 주는지를 분석하였는데 역할모델과의 직접적 교류 및 경험이 많을수록 자기효능감이 높아지고 창업의도가 높아진다는 것이 확인되었다. 진주형과 박병진(2014)은 대학생들에게 가족과 지인의 역할모델이 노출되었을 경우 창업의도와 어떤 인과관계를 갖게 되는지를 분석하였다. 임운서(2016)는 대학생의 역할모델이 어떤 우연경험을 통해 직업적

성공을 거두었는지를 살펴보았다. 새로운 경력 선택과 현재의 성공 과정에서 우연 경험의 체험이 중요한 빈도로 확인되었다.

3. 연구방법

1) 합의적 질적연구의 적용

본 연구는 합의적 질적 연구(Consensual Qualitative Research) 방법을 적용하기로 하였다. 합의적 질적 연구는 현상학(phenomenological theory)과 근거 이론(grounded theory)에 기반을 둔 질적 연구 방법이다. 다양한 변수가 있는 인간의 경력 경로를 분석하기 위해 양적연구보다 질적 연구방법이 더 적합한 측면이 있다. 연구 대상자의 특정 상황이나 숨겨진 맥락을 이해하고 적극적으로 해석하기 위해 질적 연구방법을 선택하였다. 그러나 질적 연구방법이 해석에 있어서 연구자의 주관적 개입 등으로 인해 객관성을 확보하는데 어려움이 있다는 비판이 존재한다. CQR은 이러한 문제점을 극복하기 위해 Hill 등의 학자들이 종합적 과정 분석을 체계화시킨 연구방법이다. 즉, CQR은 질적 연구방법 영역에서 지속적으로 적용되어오던 다양한 해석의 구성요소들 중 객관화에 기여할 수 있는 장점들을 종합하였으며, 개인의 경험 구성과 관련하여 연구자 다수가 합의하여 변수 및 관련 영역을 도출하는 분석방식이다(Hill, Thompson, & Williams, 1997).

CQR은 연구자들이 내재하고 있는 편견이 특정 연구 이슈를 만났을 때 어떻게 드러나는지 명확히 하는 과정을 가지며 분석 시 발생할 수 있는 왜곡을 최소화하는 장점이 있다. 또한 상호 감수와 객관적 협의 과정을 단계적으로 수행하면서 편견의 위험성이나 텍스트에 대한 과잉 해석을 경계하는

연구자의 자세를 요구한다(임윤서, 2016). 이러한 과정을 거치면서 다양한 의견을 수집하고, 숨겨진 맥락들을 발견하여 해석의 풍부화에 기여하며, 자료에 대한 신뢰도를 증가시킨다. 연구자는 CQR 방법에서 제시하고 있는 연구대상의 선정과 이들에 대한 인터뷰 자료를 분석한 후 질문지를 구성하였다. 인터뷰 실시에 앞서 전문감수자 2인에게 질문지의 적절성을 검토하도록 의뢰하였다. 전문감수자들은 상담학 박사 1명, 조직 심리 석사 1명으로 상담경력 5-8년, CQR 연구 2-3회, 감수 4-5회 등의 경력을 갖고 있다. 면담질문지는 국내·외 관련 연구 및 CQR방법론에 대한 책을 근거로 개발되었으며, 연구문제와 연관된 상위, 하위범주, 탐침질문(probing question)의 영역으로 구성하였다(<표 1> 참조).

또한, 스타트업 종사자의 경력경로와 성공요인에 대한 국내 연구가 부족하기 때문에 인터뷰 진

행 형식과 적절한 질문들을 마련하기 위해 적극적 참여 의사를 밝힌 2명의 연구 참여자와 함께 초기 질문항목을 만들었다. 작성된 질문지 초안으로 1명의 참여자와 파일럿 인터뷰를 실시하여 문항과 형식을 보완한 후 결정하였다. 질문지의 경우 기본질문, 핵심질문, 성찰질문의 총 세 단계로 구성되었다. 이후 설문지를 통해 성별, 연령, 직장 근무기간 등 기본적인 인구통계학적 변수 등에 대한 정보를 파악하였으며, 참가자가 인터뷰 이후 사후 접촉이 필요할 때를 대비하여 메일 및 개인 연락처 등을 동의하에 추가 수집하였다.

2) 연구 참여자 구성 및 자료분석

(1) 연구참여자 구성

질적 연구에서는 관련 연구 목적에 맞는 내용을

<표 1> 연구 참여자 인터뷰 질문지

항목	질문내용
개인	나이, 성별, 학력, 전공, 가족관계, 지역 등
선택	- 자신의 선택 기준은 무엇이었나? - 지금 하고 있는 일을 선택한 이유나 동기는 무엇인가? - 그 일을 하게 된 아이디어는 어떻게 얻었나? - 의미 있는 타인의 영향이 있었는가? - 시작할 때 망설였다면 왜인가? 어떻게 극복했는가?
경력경로	- 지금 하는 일을 만나기까지의 과정을 종합적으로 이야기한다면? - 스타트업 종사자의 특성이나 강점은 무엇인가? - 스타트업 일을 시작했을 때 주변인의 반응이나 평가는? - 관련 일을 준비하면서 어려웠던 점과 극복방안은 무엇이었나? - 구체적으로 어떤 준비를 하였는가? - 이 분야에 도전할 수 있었던 개인적인 특성이나 역량(기술포함)은 무엇? - 외부적 환경의 도움은 무엇인가? - 어떤 사람들이 스타트업에 도전할까?
경력성공요인	- 관련 분야에서 성공했다고 생각하는 인물의 특징은 무엇인가? - 자신의 영역에서 자기 스스로 성공했다고 인정할 수 있는 근거는? - 지금의 자신이 있게 한 핵심역량은 무엇인가? - 지속적으로 자신을 단련시키는 학습이나 계획 등이 있다면? - 이 분야에 대한 만족도는 어느 정도인가? - 앞으로 자신의 경력관리를 위해 필요한 것이 있다면?

제공할 수 있는 연구 참여자를 선정하는 것이 매우 중요하다(Glesne, 2015). 스타트업은 트렌드에 민감한 아이디어와 혁신 기술을 갖고 새로운 비즈니스 모델을 창출하는 곳이다. 이러한 특징 때문에 CEO들의 연령대가 젊고 대학생들에의 역할모델이 되기에 적합하다. 본 연구의 참여자를 선정하기 위해 두 집단에서 추천을 받았다. 첫째, 스타트업 분야에 대한 관심이 높은 대학생 6명과 함께 국내 스타트업 관계자들을 광범위하게 조사하고 직접 접촉하였다. 둘째, 스타트업 엑셀러레이터 기업에서 주관하는 다양한 오픈모임과 정기적 네트워킹에 참여하는 집단 중에 적절한 대상을 소개받았다. 대학생 6명과 연구자가 함께 선정한 10명 중 적극적 참여 의사를 표명한 4명, 엑셀러레이터 소개로 접촉한 15명 중 6명으로 최종 인터뷰 대상자를 결정하였다. 자발적 참여자 중 성별과 연령을 고려하였고, 창업 경험이 최소 1회 이상이며 현재의 스타트업 재직기간이 최소 3년 이상인 CEO 10명으로 최종 선정하였다. 10인의 연구 참여자에 대한 인터뷰는 6인의 대학생들이 연구자와 함께 구성한 반 구조 질문지를 통해 2 : 1로 진행하였고 이후 심층 인터뷰를 실시하였다. 인터뷰 참여자들에게 동의서를 받은 이후 현재의

상황에 대한 질문부터 시작하여 과거의 출발지점에 대해 이야기를 나누었다. 인터뷰는 연구 참여자들의 접근성을 우선 원칙으로 하여 오프라인과 온라인 미팅을 적극적으로 활용하였다. 연구 참여자의 선정과 질문지 작성, 인터뷰까지 2019년 7월 - 2020년 8월까지 진행되었다(<표 2> 참조).

(2) 자료분석 프로세스

전체적인 과정을 정리해보면 사전 만남 및 파일럿 테스트, 본 인터뷰, 자료 분석 등으로 이루어졌다. 자료에 대한 분석절차는 축어록을 통한 분류, 영역추출, 영역 내 핵심개념 구성, 핵심개념과 해당 영역 1차 감수, 교차분석, 2차 감수, 연구의 안정성 확인 과정으로 진행되었다. 연구자는 인터뷰 전사 자료를 종합 정리하고, CQR 방식을 활용하여 코딩하였고, 감수자들의 의견을 수렴함으로써 분석 자료의 신뢰성을 높이고자 하였다. 인터뷰 전사 자료를 분석하면서 모호하거나 변화된 부분에 대해서는 연구 참여자들과 직접 만남 또는 온라인 시스템으로 내용에 대해 보완하였다. 인터뷰 자료를 통해 영역 코딩의 단계에서 초기목록을 만든 후, 녹취록을 반복 청취하면서 초기목록의

<표 2> 연구 참여자의 기본정보

번호	연령	성별	학력	직종	설립	창업경험
1	32	남	학사	소셜 네트워크	2016년	2회
2	33	남	석사	빅데이터	2018년	2회
3	39	여	학사	라이프	2016년	3회
4	38	남	박사	에듀테크	2017년	5회
5	36	남	학사	O2O	2016년	2회
6	29	남	학사	중개플랫폼	2017년	1회
7	34	여	학사	핀테크	2015년	3회
8	34	남	석사	식품	2015년	1회
9	33	여	학사	미디어콘텐츠	2017년	3회
10	35	여	석사	헬스케어	2019년	4회

영역설정이 적절인지 검토하며 3개의 영역을 도출하였다. 중심개념 코딩에서 영역에 따라 모든 사례를 정리하고 각 영역별 사례를 반복적으로 읽으며 범주를 요약했다. 연구자 주관에 배제하기 위해 원자료에 근거한 분석을 하기 위해 노력하였다. 이에 따라 범주가 추출되었다. 또한 편견 배제를 위해 감수자에게 분석 내용을 보내고 즉각적인 감수를 진행하였다. 연구자는 그 내용을 적극 반영하여 교차분석 단계에서 사례별로 유사한 개념을 범주에 추가하였다. 범주 코딩을 진행할 때 가장 중요한 것은 의미 있는 문장들의 유사성을 재분류하는 작업이다. 재분류된 모든 사례를 범주 8개와 28개의 하위 범주로 나누고 감수를 받았다. 감수자들과 연구자의 적극적 토론을 통해 수정 보완하고 사례들 사이에 유사성이 있는지 확인하였다. 유사한 핵심 개념들을 재구성하고 범주화하면서 전체 사례에서 나타나는 빈도를 확인하기 위해 Hill 외(1997)의 규칙에 근거하여 모든 사례(9~10개)에서 나타난 범주는 ‘일반적(General)’으로, 50% 이상(5~8개)의 사례에서 나타나는 것은 ‘전형적(Typical)’으로, 50% 미만(2~4개)에서 나타나는 것은 ‘변동적(Variant)’으로 명명하였고 1개 사례에만 나타나는 경우는 ‘기타’ 사례로 보고 제거하였다. 교차분석 후 연구자와 감수자들은 각 영역의 분류가 적절한지, 범주명이 중심개념의 핵심내용을 잘 반영하고 있는지 등을 검토하였다. 감수자들은 적극적 피드백을 제공하였으며, 연구자는 피드백에 대한 논의를 거쳐 분석 결과를 새롭게 수정하였다. 교차분석에 의해 정리된 자료가 최종 영역·범주에 적절하지 검토하여 영역 및 범주가 바뀌거나 빈도 분류에도 큰 영향이 없어 안정성이 확보되었다.

4. 연구결과

본 연구에 분석 자료는 스타트업 CEO들을 직접 만나 수집하고 진행했던 면담자료들이다(<표 3> 참조).

CQR을 적용한 자료 분석 결과 총 3개의 영역과 8개의 범주, 28개의 하위범주들이 나타났다. 도출된 영역 3가지는 첫째, 도전의 시작 둘째, 성장의 조건 셋째, 지속가능한 성공의 조건으로 나타났다. 첫 번째 영역인 도전의 시작에서는 2개의 범주와 6개의 하위 범주가 분석되었다. 두 번째 영역인 성장의 조건에서는 3개의 범주와 12개의 하위 범주가 제시되었다. 세 번째 영역인 지속가능한 성공의 조건에서는 3개의 범주와 11개의 하위 범주가 도출되었다.

1) 도전의 시작

연구 참여자들이 스타트업에 대한 도전을 시작하게 된 의미 있는 상황과 계기, 영향 받은 다양한 경험들을 분석해보았다. 분석 결과 두 가지 범주가 도출되었는데 첫 번째 범주는 ‘진입계기’였고 두 번째 범주는 ‘직전경험’으로 나타났다.

(1) 진입계기

스타트업 CEO들에게 대학생들이 가장 궁금해한 것은 이 일을 시작하게 된 계기였다. 인터뷰 자료의 분석결과 3가지의 하위범주가 나타났는데 빈도 수준으로 보면 가장 높은 일반적 범주인 첫째, 전공불일치 극복을 위한 탐색, 전형적 빈도인 둘째, 우연히 만난 역할모델, 변동적 빈도인 셋째, 어린 시절부터의 꿈이 중요한 선택 동인이었다.

<표 3> 참여자의 경력 성공에 대한 인식

영역	범주	하위범주/빈도
도전의 시작	진입계기	전공불일치 극복을 위한 탐색/일반적(9/10)
		직접 찾은 역할모델/전형적(7/10)
		어린 시절부터의 꿈/변동적(2/10)
	직전경험	다양한 직무 경험/일반적(9/10)
빠른 실패와 시행착오/전형적(7/10)		
작은 성공의 희열/전형적(5/10)		
성장의 조건	초기 생존을 높이기	견뎌내는 시간의 내재화/일반적(9/10)
		성장동력이 될 모멘텀 창출/일반적(9/10)
		아이디어의 현실적합성 확보/전형적(8/10)
	경쟁력 있는 협업	정보부족의 극복/변동적(4/10)
		신뢰할 만한 팀 구성/일반적(9/10)
		활발한 네트워킹/전형적(6/10)
전문적 역량개발	갈등해결을 위한 조직문화/변동적(3/10)	
	기획력과 개발역량의 융합/일반적(9/10)	
	타이밍에 맞는 강한 추진력/전형적(8/10)	
지속가능한 성공의 조건	성공을 만드는 개인특성	지속적 학습역량/전형적(6/10)
		창의적 문제해결력/변동적(3/10)
		주도성/일반적(9/10)
		인내심/전형적(7/10)
	성공 조직을 위한 준비	호기심/전형적(6/10)
		통찰력/변동적(4/10)
		지속가능 경영능력/일반적(9/10)
	성공 유형	독특한 조직문화 구축/전형적(7/10)
		사회적 책임감/전형적(6/10)
성실한 멀티플레이어형/전형적(7/10)		
개인만족 중시형/전형적(5/10)		
목표중심 비즈니스형/전형적(5/10)		
		관계중심 공동체형/변동적(4/10)

① 전공 불일치 극복을 위한 탐색
 연구 참여자들 중 다수가 대학 시절 학과 생활에 만족하지 못하고 뭔가 의미 있거나 흥미를 불러일으키는 것에 대해 방황하는 경우들이 많았다. 이들의 방황은 위축이 아닌 적극적 탐색 활동이자, 삶의 방향을 찾는 측면이 강했다. 이들이 수행한 탐색 활동을 보면 경영 동아리, 창업 스터디, 독서 모임, 대학편입, 복수전공, 프로젝트 또는 공모전 참여, 청소년 경제교육 멘토 참가, 글로벌 체

험 등으로 확인되었는데 그 중 관련 동아리 활동과 스터디 모임 등이 중요하게 작용하였다. 어떤 연구 참여자는 창업에 특화된 대학으로 편입까지 하는 적극성을 보였는데 이러한 선택은 학벌이 만들어주는 인맥이 스타트업 분야에서도 중요하게 작용할 수 있다는 판단에 근거하였다.

“대학교에 입학한 첫 학기부터 ‘내가 공부하는
 **공학이 인간의 생활에 얼마나 도움이 될까?’

라는 의문이 들었어요. 회의감과 자괴감 같은 것이었죠. 커리어에 대한 고민이기도 했고요. 그래서 뭔가 생산해내는 쓸모 있는 인간이 되어야겠다는 생각을 막연하게 했어요. 그러다가 **대 경영학회에 들어가서 다양한 프로젝트에 참여했어요. 대학교 때 저의 즐거움이었죠.” (사례 2)

“대학교 때부터 창업해야겠다고 생각한 것은 아니었어요. 쇼핑몰도 사실은 정말 우연히 하게 된 거고요. 동기들보다 군대를 늦게 갔거든요. 제대 후 복학했더니 학교에 친구가 없는 거예요. 너무 심심해서 대외활동으로 스터디를 했어요. 재미삼아 시작한 일이 커진 거죠. 그런데 그때 느낀 즐거움이 참 많았어요. 체계적으로 배워서 언젠가는 제대로 된 사업을 해야겠다고 마음먹게 됐죠.” (사례 5)

② 직접 찾은 역할모델

연구 참여자들이 방황과 탐색의 과정에 있을 때 현실적 영향을 끼친 인물들은 가족이나 친구 등의 심리적 지지 집단이 아니었다. 이들은 스타트업 분야에서 뚜렷한 경력 성공을 이룬 인물들(CEO, 중간관리자, 벤처 투자자 등)과의 직접적 만남에서 가장 많은 영향을 받은 것으로 확인되었다. 이들과의 만남을 통해 자신의 구상이 현실에서도 가능성이 있을 것 같다는 판단이 확고해졌고 창업을 실행하는 동인으로 작용하였다.

“무작정 그 사람을 직접 만나봐야겠다고 생각했고 수소문 끝에 **에 갔죠. 때마침 학교에서 그곳으로 보내주는 교육 프로그램이 있기도 했고요. 여러 방법을 찾다가 ***대표님이 학교에 강연하러 오신다는 포스터를 봤어요. 스타트업 창업자라는 부분이 눈에 들어왔어요. 그

래서 직접 조연을 얻어야겠다 생각하고 무작정 갔죠.” (사례 1)

“초기에는 스타트업과 벤처 캐피탈에 대해 이해가 너무 부족했어요. 그래서 스타트업 생태계를 이해할 수 있는 곳에 가서 1년간 자원봉사도 하고 역할 모델을 선정해서 막 따라 다니고 조연을 구했죠.” (사례 3)

③ 어린 시절부터의 꿈

연구 참여자들 중에서 어린 시절부터의 꿈이 창업을 하는 것이라고 서술한 이들은 스타트업에서 일하는 것에 큰 거부감이 없었다고 하였다. 그 이유는 어린 시절부터 염두에 두고 있던 자신의 꿈에 맞는 선택이었거나, 아버지에게 어릴 때부터 배워 둔 코딩이 스타트업 기술 개발에 자연스럽게 적용되어 흥미를 갖게 되었다고 언급하였다.

“어릴 때부터 창업은 늘 하고 싶었어요. 늘 의미 있는 일을 하고 싶다는 소망을 품고 살았어요. IT회사에서 세상이 빠르게 변하는 것을 직접 목격하면서 ‘지금 이렇게 안주해 있을 때가 아니다’라는 불안감이 들더라고요. 더 빨리 정글에서 생존하는 방법을 찾는 게 장기적으로 나를 가장 안전하게 만드는 길이라 생각했죠.” (사례 4)

“아버지에게 코딩의 기초를 배워 여섯 살 때 컴퓨터 학원에서 초등학생 형들과 프로그래밍을 하며 놀았습니다. 간단한 게임을 직접 만들기도 하고, 어떻게 하면 더 재미있어질까 고민하며 게임의 규칙을 바꿔보기도 했습니다. 무에서 유를 만든 경험, 시행착오를 거치며 더 나은 서비스로 개선한 경험이 스타트업을 하는데 큰 도움이 되었습니다.” (사례 10)

(2) 직전경험

연구 참여자들이 스타트업에 시작하기 전에 어떤 경험이 중요한 영향을 끼쳤는지를 확인해 보았다. 이들 대부분은 대학시절부터 크고 작은 창업 경험이 있었고 이 과정에서 얻은 교훈이 지금의 스타트업에 적극적으로 반영되었다고 하였다. 연구 참여자들이 서술한 인터뷰에서 확인된 빈도별로 하위 범주를 나누어 보았다. 가장 높게 나타난 하위 범주는 첫째, 다양한 직무 경험, 둘째, 빠른 실패와 시행착오, 셋째, 작은 성공의 희열로 도출되었다.

① 다양한 직무경험

하위 범주인 ‘다양한 직무경험’에서 연구 참여자 대부분은 스타트업에 진입하기 직전까지 의미 있고 역동적인 직무 경험들을 체험한 것으로 파악되었다. 도출된 경험들을 보면 첫째, 기업 조직(대기업, 중소기업)에서의 실무경험, 둘째, 스타트업 인턴 등을 겪으면서 실제 스타트업에서 진행되는 업무의 장단점과 상황에 대한 경험, 셋째, 대학원 등에서 이론적 학습을 하면서 현실에 적용해 보면서 사업으로 전환한 경험 등이 확인되었다.

“창업하기 전에 컨설팅 일을 했구요. 대학 시절에 인터넷 쇼핑몰을 운영한 적이 있어요. 사업이 정말 중구난방이었지만 나름 성과가 있었어요. 이때부터 제대로 배우고 싶다고 생각했죠. 그래서 **컨설팅에서 일했고 퇴사하면서 창업을 했는데 처음부터 창업할 생각으로 회사를 나온 것은 아니었어요. 일단 제가 가고 싶은 길을 찾겠다는 생각이 더 컸어요.” (사례 8)

“대학 전공이 맞지 않아 휴학을 했습니다. 우연히 ***대표가 쓴 글을 봤고 이메일을 보냈어요.

사람 부족하면 돕고 쉽다고..이력서 보내달라고 했고 ** 스타트업에 인턴으로 취업했어요. 이때 **을 처음 접했죠. 정말 잘하고 싶더라고요. 온갖 온라인 오프라인 강의 들으며 더 잘해보고 싶다는 욕심이 생겼어요.” (사례 9)

② 빠른 실패와 시행착오

연구 참여자들은 지금의 스타트업에서 경력을 시작하기 전 다양한 실패와 시행착오를 겪은 공통점이 발견되었다. 특히 이들은 대학 때 창업경험이 있거나 대학 졸업과 동시에 새로운 사업을 시작하면서 다양한 한계와 실패를 경험하였다. 자신의 한계로 인해 필연적으로 실패할 수 밖에 없었던 원인을 내재화 하였고, 시행착오를 빠르게 줄여나갈 수 있었다고 하였다. 이 모든 과정이 지금의 자신들에게 중요한 성장이자 조직 진화의 과정이라 판단하고 있었다.

“실패는 지금 당장 해봤으면 좋겠어요. 내가 만든 아이디어를 실제 실행해보면 머릿속에만 있던 상상이 현실에서 얼마나 달라지는지를 구체적으로 알게 되니까 죽도록 아프지만 중요한 경험이죠. 물론 실패 없이 나아가면 좋겠지만요.” (사례 3)

“***가 벌써 5번째 창업이에요. 대학 졸업 후 바로 작은 벤처 기업에서 기획 일을 했고 이후 전자 상거래 쪽 일을 많이 했었어요. 여러 번의 실패를 겪고 들어간 곳이 ***이었어요. 실패를 겪으려면 빠르게 겪는 게 좋아요. 그래야 그때 얻는 시행착오를 반성하고 또 다시 시작할 수 있어요.” (사례 7)

③ 작은 성공의 희열

연구 참여자들은 많은 어려움이 있었던 직전 경

힘에서도 포기할 수 없었던 이유를 언급하였다. 그중 가장 뚜렷하게 나타난 것이 작은 성공을 해본 희열이었다. 어려운 상황에서도 포기하지 않고 추진해서 작지만 큰 성취감을 느낀 심리적 충족의 경험이었다. 타인의 평가와 무관하게 자신이 추구하는 가치에 맞게 일을 성공했을 때 아무리 큰 장벽이 있더라도 결국 계속 이 일을 하게 만드는 강력한 힘이 된다고 언급하였다.

“새로운 것을 만드는 과정은 모래사막을 걷는 것처럼 힘이 들어요. 온 힘을 다해 걸었는데 돌아보면 제자리잖아요. 사막에서 목이 타서 죽기 직전인 상황이죠. 하지만 상상한 것을 현실로 만들어냈을 때의 기분은 세상 언어로는 설명할 수 없을 만큼 짜릿합니다.” (사례 10)

“하나의 성공 사례를 만들기 위해 설득하고 준비하는 데만 18개월이 걸렸어요. 정말 산 넘어 산이었지만 단 한 번도 포기할 생각은 하지 않았어요. 시장에서 반응이 오는 게 처음엔 느렸지만 첫 주문이 들어오고 피드백이 좋더라구요. 정말 기뻐요. 그 기쁨 때문에 지금까지 버틴거죠.” (사례 2)

2) 성장의 조건

두 번째 영역으로 도출된 ‘성장의 조건’은 창업 초기에 겪는 다양한 위기의 극복과 그 결과로 얻게 된 비즈니스 경쟁력의 확보에 대한 스타트업 CEO들의 성찰내용을 분석한 것이다. 연구 참여자들이 시장에서 생존하게 된 이후 본격적 성장을 이루기 위해 가장 중요하게 고려하고 있는 내용들을 정리해 보았다. 3개의 범주와 12개의 하위 범주로 분류되었으며 3개의 범주로 첫째, 초기 생존을 높이기, 둘째, 경쟁력 있는 협업, 셋째, 전문

적 역량개발로 나타났다.

(1) 초기 생존을 높이기

통계청(2019) 조사에 따르면 한국은 ‘창업 이후 1년 기업 생존율’은 62.7%, 2년 생존율은 49.5%, 3년 생존율은 39.1, 5년 생존율은 27.5%이다. 경제협력개발기구(OECD) 국가 중 최하위 수준이며 스타트업으로 생존하는 것은 상당히 어렵다는 것을 의미한다. 이런 현실처럼 연구 참여자들 다수가 가장 중요하다고 언급한 것이 창업 초기에 생존하는 것이었다. ‘초기 생존을 높이기’라는 범주는 4개의 하위범주가 추출되었는데 첫째, 견뎌내는 시간의 내재화, 둘째, 성장동력이 될 모멘텀 창출, 셋째, 아이디어의 현실적합성 확보, 넷째, 정보부족의 극복 등으로 나타났다.

① 견뎌내는 시간의 내재화

스타트업 CEO들은 창업 이후 살얼음판을 건너는 불안감을 달래며 일하는 이들이 대부분이다. 창업 초기에는 실제로 한 번도 경험해 보지 못한 위기 상황도 많고 자신의 아이디어가 과연 성공할 수 있을 것인지에 대해 확신조차 불가능하다. 연구 참여자들은 창업 초기 좌절하지 않기 위해 무작정 버텨다기보다 사업계획서와 비전을 더욱 구체화하고 새로운 생존전략을 짜내는 데 집중하였다고 서술하였다.

“자본금 없이 아이디어 하나로 최신 기술의 하드웨어 제품을 선보이기까지는 넘어야 할 산이 정말 많았습니다. 사업성을 검증받고 자본금을 마련하는 게 첫 번째 과제였어요. 깨질 때가 성공의 순간보다 더 많았죠. 그때마다 좌절하지 않고 사업 계획서를 다듬고 또 다듬었죠. 말이 쉬워 깨지는 것이지 그 시간을 견뎌

내는 건 쉽지 않았습니다. 말 그대로 ‘견뎌야 했어요. 초창기를 ‘견뎌야 했던’ 시간이라고 하고 싶네요.” (사례 4)

“저는 창업 후 2년 동안은 갈림길에 서 있었습니다. 죽거나, 연명하거나, 성장하거나, 그 생사의 갈림길에서 머뭇거렸습니다. 대기업에 있을 기업전략을 짜던 내가 스타트업에서 생존하러 너무 어려웠어요. 이제껏 경험 하지 못한 세계였어요.” (사례 7)

② 성장동력이 될 모멘텀 창출

창업 이후 스타트업은 제대로 된 성과를 얻기까지 가장 큰 두 차례 정도의 위기를 겪는다. 금전적 위기와 아이디어를 제품과 서비스로 만들어 시장에 출시한 이후 경쟁력이 확보되지 못해 어려움을 겪는 시기이다. 이때 대다수의 스타트업이 쓰러지게 된다. 연구 참여자들의 서술에 따르면 두 가지 형태의 위기를 극복하고 지금의 스타트업이 있을 수 있게 중요한 모멘텀이 자금의 확보와 수익창출이라고 언급하였다.

“사업 초기에는 경영전략을 세울 수 있는 역량이 부족해서 여러 가지로 어두웠어요. 그런데 신기하게도 자금이 부족해질 만한 시점마다 투자 제안이 들어오더라고요. 돌이켜보면 저희에게 자금이 필요한 순간들을 투자자들이 깨우쳐 준 과정이었던 것 같아요.” (사례 5)

“저는 그때 투자제안을 받았어요. 정말 좋은 기회라는 것을 실감했고 그래서 다시 도전했죠. 그 당시에 저는 지쳐서 그만 두고 유학 갈 예정이었는데 투자 확정이 되고 생각을 바꿨어요. 정말 열심히 했어요. 결국 시장에서 우리 아이디어로 만든 제품이 좋은 반응을 얻

고 나름의 수익이 올라오는 신기한 경험을 하게 됐죠.” (사례9)

③ 아이디어의 현실적합성 확보

스타트업에서 아이디어는 대단히 중요한 요소 중 하나이다. 사업 아이템이 되는 아이디어들은 연구 참여자들이 평소에 관심과 흥미를 갖고 있는 문제나, 미처 해결되지 못하고 있는 일상의 불편 등이 많았다. 이들의 창업 아이디어가 상상력의 수준에서 현실의 기술력과 만나 제품이나 서비스가 되면 치열한 시장에서의 경쟁에서 살아남아야 한다. 그러기 위해서는 이 아이디어가 자신들만의 즐거움이 아닌 현실의 틈새시장에서 경쟁력이 있다는 것을 확인하는 과정이 매우 중요하였다.

“저는 좀 현실적으로 생각하는 편이에요. 단순히 내가 즐겁고 좋은 걸 만드는 것에 머물면 안됩니다. 성공하려면 현실에서 필요한 걸 찾아서 제공해야죠. 좋아하는 일을 하는 걸 성공이라고 표현할 수는 없다고 생각해요.” (사례 6)

“면밀하게 계획하고 진행한 것은 아니었어요. 잡담하다 아이디어가 나와서 재밌게 우리끼리 얘기 나누다가 오픈했어요. 반응이 좋으리라고는 어느 정도 기대했지만 그렇게 폭발적일 줄은 몰랐죠. 우리만의 생각이 시간이 갈수록 사용자의 목소리를 듣는 것이 귀하다는 것으로 변해갔어요.” (사례 8)

④ 정보부족의 극복

창업 초기 연구 참여자들은 시행착오를 줄이기 위해 많은 노력을 하게 된다. 이 과정에서 현실에 대한 파악과 사업 영역의 다양한 변수들에 대처하기 위해 필요한 정보를 얻는 것이 중요하다. 그

러나 인터뷰에 따르면 필요한 정보를 어떻게 얻는지, 무엇이 쓸모 있는 정보인지를 구분하는 것에도 큰 어려움이 있었다고 한다.

“창업자 5인 모두 사업에 실패한 경험이 있습니다. 이 과정에서 젊은 창업자들의 실패는 정보 부족과 연관돼 있다는 것을 인지했어요. 시장은 보수적이고 초기 진입장벽이 높아 많은 창업자들이 실패의 쓴맛을 봅니다.” (사례 3)

“대학교 친구들과 에너지관련 회사를 세우고 관련 솔루션을 개발했어요. 도움 될 만한 자료나 조연자를 찾기 어려웠어요. 큰 고민 없이 스타트업의 매력만 보고 패기로 뛰어들었는데 일하면서 수백 가지 장애물을 넘다 보니 이게 마냥 재밌는 게 아니었어요.” (사례 4)

(2) 경쟁력있는 협업

스타트업은 스스로의 경쟁력을 끊임없이 향상시켜야 하는데 혼자서 경쟁력을 향상시키는 것은 매우 어려운 일이다. 아이디어가 참신하고 초기 투자유치에 성공하더라도 이를 실현해 나갈 조직 내외적 경쟁력을 제대로 갖춰야만 강한 기업으로 성장할 토대가 마련된다. 연구 참여자들에 따르면 중요한 협업의 조건은 세 가지의 하위 범주로 나타났다. 빈도별로 살펴보면 첫째, 신뢰할 만한 팀 구성, 둘째, 활발한 네트워킹, 셋째, 갈등해결을 위한 조직 문화였다.

① 신뢰할 만한 팀 구성

자신의 비전과 아이디어에 적합한 팀을 성공적으로 갖춘 조직은 치열한 경쟁의 시간을 잘 견뎌 내며 새로운 성장의 기회를 얻게 된다. 연구 참여자들도 창업 초기와 현재까지의 고난과 성취의 과

정에 가장 의지했던 관계로 구성원들로 꼽았다. 이들의 인터뷰 내용을 분석해보면 팀구성에 있어서도 세 가지 특징이 드러났다. 첫째, 자기가 과거부터 잘 알거나 믿을 만한 지인이 추천해준 사람을 팀으로 구성한 경우인데 가장 많은 유형이다. 둘째, 스타트업 관련 행사나 네트워킹을 통해 직무 실력을 확인하고 합류시킨 경우인데 이 경우는 연구 참여자들이 직접 검증하는 과정을 거쳤다는 공통점이 있다. 셋째, 팀원들의 직전 배경이 다양하다는 것에 비중을 두어 서로의 차이를 보완하는 팀으로 구성하는 특징도 확인되었다.

“우리 회사 구성원들은 이력이 재미있어요. CTO는 초·중·고·대학까지 친구입니다. 별다른 수식이 필요 없이 의사소통이 되는 사이입니다. 창업하고 10번 넘게 찾아가서 설득했죠. 또 COO는 대기업 출신입니다. 이전에 회사를 관두고 사회적 기업을 했던 이력도 있고 창업 이력도 있는데 회사에 놀러왔기에 붙잡아서 합류시켰어요. 한명 한명 모았습니다.” (사례 9)

“가장 힘이 되는 것은 동료들입니다. 각 분야에서 역량이 탁월한 지인들에게 우리의 비전을 설득했고 동료들은 개인의 다양성에 근거해서 합류했어요. 회사 내에서 비전이 명확하게 공유되고 있고 팀원 간 사이도 끈끈해서 열정적으로 달려가는 중입니다.” (사례 7)

② 활발한 네트워킹

연구 참여자들은 시대와 경영 환경의 변화에 대한 관심과 탐색을 끊임없이 수행해야 한다고 강조하였다. 이들이 맺는 네트워킹은 자신들의 지인, 학벌에 기반한 인맥, 직전 경력에서 만났던 네트워크, 공공기관, 다양한 엑셀러레이팅 모임, 동

종의 스타트업 사업가, 글로벌 네트워킹, 교육 모임 등으로 수집되었다. 다양한 네트워킹 활동은 이들에게 필수적이고 매우 중요한 활동으로 여기서 얻게 된 정보나 인맥, 학습 기회들이 사업의 실질적 성장에 직접적 영향을 끼친 것으로 나타났다.

“최대한 자신의 주파수를 넓히는 게 좋아요. 우리는 아무리 내가 주도적으로 일을 추진해도 결국엔 객관적 상황에서 주어진 선택지 안에서 일을 할 수 밖에 없어요. 이럴 때 최대한 도와줄 수 있는 다양한 관계와 네트워크를 굳건히 유지하는 게 정말 중요합니다.” (사례 6)

“첫 번째 프로젝트를 성공하고 뉴욕과 보스턴을 무작정 방문했어요. 미국 창업자들은 나랑 뭐가 달라 사업을 저렇게 잘하나? 하는 생각 때문이었죠. 그래서 현지에서 여러 기업가를 만났죠. 그때 제게 필요한 게 뭔지 깨달았죠.” (사례 10)

③ 갈등해결을 위한 조직문화

스타트업에서도 필연적으로 겪을 수밖에 없는 것이 다양한 갈등상황이다. 스타트업 팀원들은 서로를 너무 잘 알고, 나이도 비슷한 경우들이 많다. 이럴 경우 조율자도 부재하고 시스템도 구축되지 않은 상태라서 갈등과 반목을 거듭하다 떠나는 인재도 있고 사업의 실패로 이어지기도 한다. 이러한 상황을 해결하기 위해 많은 고민이 있었고 리더십에 대한 성찰, 소통의 문화나 협업툴을 통해 조직적으로 해결하고자 시도하였다.

“사실 저도 처음엔 어떻게 해결해야 할지 잘 모르겠더라고요. 다만 그동안 팀원들에게 익숙해졌던 것들을 전문적인 시스템으로 공유하

고 대화를 나누는 장을 만들어야겠다고 판단했어요. 그리고 지금처럼 결과에 집착하지 않고 가던 길을 꾸준히 갈 생각입니다.” (사례 1)

“사람을 밀천으로 성장한 만큼 사람 간의 갈등이나 요구를 조율하는 게 역시 쉽지 않아서 수시로 대화를 하려고 노력해요. 그래도 안되면 누군가는 그만두게 되더라고요. 제가 리더십이 없다고 좌절하게 되구요. 그렇게 안되게 하기 위해서 각자의 영역에 대한 존중을 잘 해주려고 해요.” (사례 2)

(3) 전문적 역량개발

스타트업에서 전문적 역량은 스펙으로 포장된 것이 아닌 실제 업무 과정에서 발휘할 수 있는 실용적인 영역이다. 스타트업의 성장을 위해 가장 중요한 전문 역량으로 언급된 것은 4가지의 하위 범주로 분류되었다. 가장 높은 빈도는 기획력과 개발역량의 융합, 강한 추진력, 지속적 학습역량, 창의적 문제해결력으로 나타났다.

① 기획력과 개발역량의 융합

연구 참여자들의 조직에서도 구성원들은 각자의 장점과 특화된 전문성을 갖추고 있었다. 이와 같은 다양성은 큰 장점이지만 제대로 융합되지 않으면 시너지를 발휘할 수 없다. 연구 참여자들은 자신들의 직접 체험 속에서 이상적인 측면이 있는 기획역량과 아이디어를 직접 현실에서 구현하게 만드는 개발역량이 균형을 이루게 하는 것이 중요하다고 하였다. 특히 문과 출신 CEO는 기술개발 역량을 갖춘 구성원들과의 파트너십을 중시했고, 공학 출신의 CEO는 개발자가 아닌 리더로서 자신의 능력을 갖추는 것이 중요함을 강조하였다.

“저는 매일 밤새우면서 개발하는 것이 몸에 뻐던 사람입니다. 그게 제일 편했고 하지만 회사가 커지면서 새로운 개발자들이 합류했고 저는 일선에서 물러났죠. 그런데 처음엔 뭘 해야 할지 모르겠더군요. 시간이 지나니까 내가 개발을 계속했으면 큰일 났겠다 싶더군요. 대표는 큰 그림을 그려야 하는데 나는 계속 작은 것에 집착했던 거죠. 그래서 경영이나 재무 부분을 공부하기 시작했죠.” (사례 5)

“제가 문과 계열이다 보니 아이디어와 기획만 있고 스타트업에서 가장 중요한 개발력이 부족한 상황이었어요. 그러던 차에 독서 모임에서 아이디어가 구체적으로 실현되는 것을 경험하면서 자극받았고 성공하고 싶다는 열망이 강해졌죠.” (사례 8)

② 타이밍에 맞는 강한 추진력

스타트업의 혁신적인 특징을 감안했을 때 기존의 편견이나 우유부단함에 얽매어 도전하지 않는다면 성공의 기회를 놓칠 수도 있을 것이다. 연구 참여자들은 무형의 아이디어를 실체가 있게 만들기 위해서 위험을 감수하더라도 실행하는 것이 중요하다고 보았다. 또한 자신들이 기획한 아이디어를 추진함에 있어서 타이밍의 중요성을 강조하였다. 시기적 적절성이 자신들의 재능을 만나 새로운 기회가 창출되었다고 보았고 이러한 도전이 지금의 성공을 가져왔다고 판단하였다.

“지금 하고 있는 이 사업은 굳이 제가 하지 않더라도 누군가 해서 활성화해주면 행복할 것 같았어요. 내가 생각했던 것이 실현되고 있다는 만족을 느끼고 싶었죠. 근데 아무도 관심을 안주더라고요. 그래서 더 ‘늦기 전에’ 내가 시도해보자 라고 결정했어요.” (사례 8)

“저는 ‘일단 해보고 판단하자’라는 철학을 가지고 있어요. 또한 스타트업으로서 성공하기 위해서는 다양한 계획을 편견 없이 이행하는 것이 중요한 것 같습니다. 타이밍이 중요하다고 하지만 정말 시대의 움직임과 자신의 재능이 딱 맞아떨어지거란 쉽지 않아요. 저는 인생에서 다시 만나지 못할 힘든 기회를 만났고 그 기회를 자신의 것으로 만들었습니다.” (사례 9)

③ 지속적 학습역량

연구 참여자들은 지속적 학습을 통해 급속히 변화하는 비즈니스 환경의 변화에 적극적으로 대처하고 자신의 한계를 극복하기 위해 노력하였다. 참여자들의 서술을 살펴보면 모든 것이 생소한 사업 환경에서 자신의 역량과 실력을 키우는 것이 변함없는 성공의 지름길이라고 믿고 있었다. 타인의 관점이나 시대변화에 휩쓸리지 않고 자신이 원하는 것을 명확히 인식하기 위해서도 학습의 중요성이 강조되었다. 또한 스타트업의 특성상 새로운 것을 배우는 것이 바로 사업 아이템을 찾는 길이자 도약의 기회를 잡는 과정이기도 했다.

“저는 미래에 경쟁력이 약해지거나 아예 많은 기업들이 사라질 수도 있다는 위기감이 컸어요. 그래서 계속 공부했죠. 인생 계획 중 하나가 5-10년 주기로 다른 직업을 가져도 될 만큼 계속 공부하고 성장하는 것이 목표입니다. 계속 공부하는 것 이것만이 빠르게 변하는 지금의 시대를 준비할 수 있는 유일한 것이 아닐까요?” (사례 3)

“철저하게 자신에게 진실해야 합니다. 다른 사람의 생각이나 사회 변화에 너무 휩쓸리지 말고 내가 무엇을 원하는지에 대한 정확한 이해가 필요합니다. 장기적으로 내 인생에 가장 좋은 전략은 역량을 키우는 것입니다. 내 실력

이 확고하다면 무슨 일을 하든지 성공할 가능성이 커집니다.” (사례 8)

④ 창의적 문제해결력

스타트업에서 일하는 사람들에게 요구되는 기본적인 역량 중의 하나가 유연하게 문제를 해결할 수 있는 창의적 문제해결력이다. 정의해 보면 문제를 제대로 알아보고 해결책을 찾는 과정에서 인지, 감정, 행동이 융합되어 시너지를 발휘하는 능력을 의미한다. 연구 참여자들은 자신들의 한계를 인정하고 더 나은 해결방법을 가진 사람들과의 협업에 주저하지 않았다. 특히 경직된 사고에서 벗어나 편견없이 더 많은 대안들을 떠올려볼 수 있는 유연성과 문제를 해결해 줄 기술력이 동반되어야 함을 강조하고 있다.

“저는 디자인과 기획은 잘하지만 그 외에는 알게 알아요. 이 문제를 어떻게 풀 수 있을가에 집중하면 어떤 전문가가 필요한지, 어떤 방법으로 접근할 수 있을지 길이 보여요. 한 개인이 가질 수 있는 지식에는 한계가 있기 때문에 외부 전문가와 지식을 활용해 발상의 폭을 넓혀야 합니다.” (사례 2)

“일단 우리가 풀고자 하는 문제가 무엇인지 정확하게 알 수 있으면 해결방법은 얼마든지 찾을 수 있어요. 일상에서 겪는 불편함이 바로 아이디어가 되는 것이고 여기서 실현 방법을 찾는 기술이 결합되는 거죠. 각자의 창의성이 완전히 펼쳐지게끔 자극해야죠. 편견에 묶여 있던 고리를 풀고 접근해야 합니다.” (사례 6)

3) 지속가능한 성공의 조건

연구 참여자들은 스타트업 초기의 위기를 극복

하면서 자신들의 아이디어가 현실에서의 경쟁력을 갖추는 성장 과정을 겪게 된다. 이러한 성공을 지속가능하게 유지하기 위해서는 어떤 것이 중요한 요소인지를 명확히하는 것이 중요하다. 확인된 범주는 3가지로 성공을 만드는 개인 특성, 성공 조직을 위한 준비, 성공 유형으로 나타났다.

(1) 성공을 만드는 개인특성

스타트업의 성공에 있어서 가장 중요한 요소 중 하나는 인적 역량, 즉 창업자의 개인 특성이라 할 수 있다. 연구 참여자들은 창업 이후 현재의 성공이 있기까지 개인적으로 어떤 특성이 가장 도움이 되었는지 확인해 보았다. 이들은 극한의 위기를 극복해오면서 조직을 이끌고 시장에 성공적으로 안착할 수 있도록 한 개인의 특성에 대해 4가지 정도의 요소를 언급하였다. 일반적 빈도로 가장 높게 나타난 특성은 주도성이었고 전형적 빈도는 인내심, 호기심으로 변동적 빈도는 통찰력으로 분석되었다.

① 주도성

성공하는 조직을 만들기 위해서 자신의 능력을 적극적으로 발휘하는 주도성은 사업의 추진 속도를 빠르게 할 뿐만 아니라 조직 전반에 활력을 유지하는 중요한 역량이다. 연구 참여자들이 가장 높은 빈도로 언급한 주도성은 자신이 선택의 결정권을 발휘하면서 얻게 된 성과에 대한 만족감 과도 비례하였다. 이들은 자신의 주도성 발휘가 현재 성장의 중요한 동인이라고 서술하였다.

“원래 내 손으로 일구고 그걸 통해 얻는 성취감에 가치를 두는 편입니다. 대기업에 안 간 건지 못 간 건지 잘 모르겠지만, 큰 조직의 일개 부속품으로 일하는 것은 저랑 안 맞는 것 같아

요 주인의식을 갖고 타인에게 더 많은 가치를 제공하고 그를 통해 나와 타인이 성장하고 그런 일들이 더 큰 의미가 있어요.” (사례 6)

“여러 가지를 해보니 창업이 제 성격에 제일 잘 맞았습니다. 회사가 클수록 안정적이지만 제가 결정권을 가질 수 없고 진행 속도가 느렸습니다. 큰 프로젝트에 참여하면 일꾼이 된 느낌이었어요. 그래서 스스로 결정할 수 있고 시장에서 빠르게 피드백 받을 수 있는 창업을 선택했습니다.” (사례 9)

② 인내심

인내심은 다가온 위험과 변수에 대처하면서 목표를 달성할 때까지 포기하지 않는 일관된 태도와 의지를 의미한다. 연구 참여자들은 지금의 성공이 결코 순식간에 얻게 된 것이 아님을 여러 차례 강조하고 있다. 치열한 경쟁 속에서 절박한 어려움이 있더라도 묵묵히 개척해 나가는 의지와 행동이 있었기에 가능했다고 표현한다. 이들 또한 빠르게 성공을 얻고 싶었지만 스타트업의 성공은 최종 순간의 위기까지 참아내는 끈기와 열정의 균형이라고 언급하였다.

“분명히 개인적으로는 힘든 시간이었어요. 다른 일을 다 멈추고 우리의 현재와 미래에 대해 규정하고 그것을 근거로 일들을 헤쳐나가야 했는데 그 과정이 무척 좋으면서도 힘들었어요. 뼈저리게 반성하고 배우는 시간이기도 했고요. 무조건 인내하는 거죠.” (사례 2)

“스타트업은 어찌보면 마지막 티핑포인트까지 참아내는 끈기와 열정이 중요한 것 같아요. 좋은 팀과 좋은 사업모델이 마지막 며칠과 몇 시간을 넘기지 못해 실패할 수 있는 거니까

요. 그걸 넘기는 사람만이 좋은 사업가가 아닐까요? 버티는 것이 체질이 되어야 해요.” (사례 4)

③ 호기심

호기심은 전형적 빈도로 나타난 요소인데 끊임 없는 탐색과 새로운 기회를 찾는 열정적 마인드와 행동전략이다. 연구 참여자들은 호기심이 지금의 사업 아이디어를 찾게 만든 동인이라거나 자신과 팀원들이 궁금해 하는 것은 반드시 기회가 숨겨져 있다고 판단하였다. 이들은 시대의 급속한 변화에 대해 불안으로 위축되기보다 새롭고 흥미로운 공간이 열렸다고 판단하였다. 이에 다양한 행사 참석, 관련 전문가를 만나면서 적극적으로 궁금증을 해소해 나가는 것이 좋은 자세라고 서술하였다.

“세상이 너무 빨리 변화하고 있어요. 이런 변화는 사람들을 불안하게 한다던데 저는 오히려 흥미진진하달까요? 기회가 숨어 있는 것 같기도 하고, 이런 호기심이 곧장 저의 실행력이 되는 것 같아요. 지금도 일을 할 때면 뭐든 내가 궁금하거나 우리 팀원들이 궁금해 하는 것은 빨리 해보고 답을 찾으려 해요.” (사례 5)

“낮선 기술이 막 쏟아지는데 너무 당황스럽고 두렵고 경계할 수 있어요. 근데 이럴 때 더 좋은 방법은 그것 좀 모르면 어때, 나는 지금 내가 궁금한 것에 대한 해답을 얻으면 돼. 아는 사람 찾아서 한번 물어보면 되잖아. 라는 태도가 더 좋습니다. 관련된 다양한 행사나 콘퍼런스 찾아가고 기웃거리면서 자신의 호기심을 해소해 줄 대화를 나누는 것이 더 좋은 준비 자세입니다.” (사례 9)

④ 통찰력

급속한 환경의 변화는 과거에 생각도 못했던 비즈니스 모델이 등장하기도 하고 거대 기업이 순식간에 사라지는 일도 비일비재하다. 이런 상황에서 미래 트렌드를 제대로 파악하고 기회를 발견하는 능력은 매우 중요하다. 연구 참여자들은 통찰력의 중요성을 언급하며 쉽게 얻을 수 없는 특성이라고 판단하였다. 통찰력을 얻기 위해서는 지속적 관찰과 다양한 경험, 도전과 시행착오 등이 융합되면서 숙성되는 것이라 언급한다.

“항상 다가올 변화의 방향과 트렌드를 읽을 수 있어야 해요. 스타트업처럼 어쨌든 기술적으로나 아이디어면에서 성장하는 미래 산업 영역이기 때문에 뒤처지지 않으려면 통찰력이 있어야 해요. 근데 이게 쉽게 생기는 게 아니죠. 정말 많은 학습과 시장에 대한 지속적인 관찰도 하고 앞서간 사람들이 했던 일들도 살펴봐야 해요.” (사례 2)

“지금은 없는 일을 만드는 게 우리들 일이기 때문에 다른 사람들이 볼 때는 터무니없고 철이 없다고 할 수 있어요. 근데 기술이 상상 속에 있는 것들을 만들어내는 거잖아요. 그런 과정에서 경험이 쌓이고 통찰력이 만들어지는 것 같아요.” (사례 3)

(2) 성공조직을 위한 준비

연구 참여자들의 스타트업은 비즈니스 모델을 시장에 성공적으로 안착시킨 상태이고 또 다른 도약을 준비해야 하는 시점이었다. 이들은 치열한 생존 이후 지속가능한 성공이 유지되는 조직을 구축해야 하는 것을 중요한 과제로 여겼다. 국내외에서 새로운 아이템을 개발하고 지금보다 한 단계

더 성장하여 지속성을 갖는 것, 사회 전반의 변화를 선도하는 가치의 제공과 수익창출의 확장 등을 이루고자 하였다. 또한 이들은 소규모 팀에서 벗어나 다양한 인재들이 진입할 수 있는 수준의 조직을 만들기 위한 노력도 병행하고 있었다. 지속 가능한 성공과 새로운 도약을 위해 이들이 고민하고 있는 내용들을 정리해보면 세 가지의 하위 범주가 제시되었다. 첫 번째, 지속가능 경영능력, 두 번째, 조직원에 대한 기여, 세 번째, 사회적 책임감 등으로 나타났다.

① 지속가능 경영능력

스타트업을 창업하여 직접 운영하고 있는 CEO들은 조직이 지속적으로 생존하기 위해서 근본적 변화가 필요함을 자각하고 있었다. 그러나 그 변화로 인해 조직의 발전보다는 또 다른 위기를 겪지 않을까 두려워하기도 했다. 연구 참여자들은 창업 초기 소규모의 조직구성원에 맞춰 만들었던 목표와 비전, 실행 전략 등을 지금처럼 사업이 확장되고 커진 조직 규모에 맞게 수정·강화해야 한다고 강조하였다. 혁신적인 경영관리, 인사시스템 도입, 대기업에 못지않은 조직 경쟁력 구축, 지속적 수익창출 전략 등이 필요하다고 진단한다.

“저는 개발자 출신이라 전문적인 인사나 조직관리 업무를 해 본 경험이 없어요. 그리고 제 파트너들도 대부분 백그라운드를 보면 대부분 사회경험이 있다 하더라도 인사나 조직관리 분야의 경험이 거의 없다는 겁니다. 제가 직접 하려고 해도 어떻게 해야 할지 모르고, 배운 적도 없는 게 현실이었죠.” (사례 4)

“일을 제대로 하는 회사를 만들고 싶어요. 직원들 이야기를 들어보면 부모님께서 거기 가면 일도 대충 배우는 것 아니냐고 말씀하시는 경

우가 종종 있대요. 지금의 이곳이 최고의 일터가 되게 하지는 경영철학을 통해 목표나 방향성을 세울 때 더 나은 가치를 위해 기존의 시스템이나 방향을 바꾸는 것을 두려워하지 않는 것이 중요합니다. CEO는 어디에 집중하며 회사를 관리할 것인지 방향을 정해야 합니다.” (사례 5)

② 독특한 조직문화 구축

연구 참여자들에 따르면 빠른 속도의 성장과 성공을 유지하고 있는 스타트업은 구성원도 늘어나고 조직 시스템도 다양화되면서 자기 조직의 정체성에 대한 고민들이 많다고 하였다. 창업 초기부터 열정적으로 만들어진 문화를 지키면서 새로운 상황에 맞는 조직 문화를 구축해야 하는 어려움을 토로하였다.

“우리가 정말 잘하는 일은 직원들이 가진 여러 능력이 얼마나 소중한지 확인시키고 그들 모두의 능력이 없었더라면 우리가 지금 이 자리에 오지 못했을 거란 사실에 감사하는 것이라고 생각해요. 그걸 체계화 못하면 사람들이 떠나 버려요.” (사례 10)

“우리 조직만의 뭔가를 만든다는 게 쉽지 않아요. 솔직히 조직 문화를 초기 파트너들부터 지금의 새로운 인재들까지 포용할 수 있는 전략이 여야 하는데, 이게 너무 어렵거든요. 인사팀에서 벤치마킹도 많이 하는데 조직원들이 어떻게 받아들여지는지는 확신이 없어요.” (사례 3)

③ 사회적 책임감

연구 참여자들은 사회적으로 스타트업의 가치와 기여가 중요해지고 있다고 서술했다. 스타트업의 사업 아이디어도 일상의 불편함이나 사회적 문제를

를 해결하는 측면에서 개발되는 경우들이 많았다. 디지털 기술의 발전을 통해 이들이 만들어내는 솔루션들은 사회적 가치를 창출하며 새로운 성장 동력으로 주목받기도 하였다. 스타트업의 사회적 기여는 이들의 브랜드 가치를 높이는 강력한 무기가 되기도 하며, 치열한 경쟁에서 살아남고 성장하는 필수 항목이라 볼 수 있다.

“저는 이 기술로 불평등한 세상을 어떻게 더 평등하게 만들 수 있을까? 나와 내 이웃이 겪는 어려움을 어떤 기술로 해결할 수 있을까?라는 질문으로 더 평등한 세상을 기술과 사람을 연결하면서 만들어 보고 싶어요. 저희로 인해 변화와 기쁨을 주는 것이 참 좋아요.” (사례 5)

“저희들은 ** 산업을 대표하는 기업이니까 진정성을 갖고 지속적인 사회공헌을 하는 게 핵심입니다. 단순히 수익 모델 차원에서 하는 것이 아니라 유저에게 더 나은 가치를 주고 이를 통해 서비스의 경쟁력을 한층 강화하는 방향으로 실행하려 해요.” (사례 8)

(3) 성공 유형

스타트업은 창업 초기부터 성장과 성공 단계에 이르기까지 창업자의 영향력이 절대적이다. 이들이 어떤 유형으로 지금의 성공을 견인해 왔는지를 파악하기 위해 연구 참여자들의 인터뷰 진술문을 지속적으로 비교해 보았다. 반복적으로 강조되는 내용들을 정리하며 확인해 보니 4가지의 하위 범주가 도출되었는데 전형적 빈도 세 가지, 변동적 빈도 한 가지로 구분되었다. 첫째, 전형적 빈도 중에 가장 높았던 성실한 멀티플레이어형은 어떠한 역할이든 다재다능하게 해결하는 리더 유형이다. 둘째, 개인만족 중시형은 자신의 가치를 중시했

고 이를 실현하는 것이 행복이라고 평가하는 유형이다. 셋째, 목표중심 비즈니스형은 뚜렷한 비전을 갖고 거듭된 실행을 통해 성공을 이뤄나가는 유형이다. 넷째, 가장 낮은 빈도로 확인된 관계중심 공동체형은 확대된 조직에서 다양성을 추구하며 새로운 시너지를 만들어 나가는 유형이다.

① 성실한 멀티플레이어형

스타트업 CEO들은 단순한 경영자가 아니며 회사와 관련된 핵심적인 영역들을 다 관리하고 개입해야 하는 주체이다. 뿐만 아니라 관리와 개입을 넘어서 조직이 성장하고 지속적인 생존이 가능하게 해야 한다. 성실성은 이런 과정에서 보여주는 세심한 관리역량이다. 아이디어만 좋다고 성공할 수 있는 것이 아니다. 기본적인 재무관리와 인사관리, 그리고 마케팅과 영업 등 전 분야에서의 상당 수준의 성과를 보여야만 생존할 수 있음을 강조한다.

“아시다시피 스타트업은 최소 인력으로 시너지를 발휘해야 하는 게 대부분입니다. 지금처럼 직원도 늘고 조직 사이즈 자체가 커졌더라도 제 역할은 크게 달라지진 않았어요. 대기업에서 일해 봤지만 제일 큰 차이가 CEO가 모든 업무에 개입해야 한다는 거예요. 무작정 다 참여하는 게 아니라 나름 모든 영역에 전문성과 학습이 좀 돼있어야 해요. 어디서 실패하고 성공 기회를 얻을지 다 꿰고 있어야 하는 거죠” (사례 3)

“경영철학까지는 모르겠고, 항상 많이 움직이는 편이에요. 아마 제가 출퇴근이 가장 빠르고 늦을 걸요? 구성원들을 책임져야 하니까요. 책임 질 게 너무 많아요. 비즈니스, 프로젝트, 사람관리, 결국 재정적 영역까지 관여하고 개

입해야 해요. 다양한 역할을 맡을 사람들이 많이 들어왔지만 결국 최종 책임은 제가 져야 하니까 긴장을 늦출 수가 없어요.” (사례 4)

② 개인만족 중시형

이 유형은 자신에 대한 분석을 중시하고, 행복을 추구하는 것이 가장 중요하다는 점을 강조한다. 급속한 변화와 강도 높은 업무, 그에 따른 스트레스에서도 내면의 안정감을 잃지 않는 것이 진정한 성공이자 지속가능한 전략이라고 하였다. 이들이 특히 강조한 개인만족은 업무에 있어서 주도권을 가지고 활동 할 수 있다는 것, 성공과정에서 중심적 역할을 한다는 것, 무언가에 도전해서 스스로의 힘으로 이루어냈다는 성취감 등으로 나타났다.

“저는 저 스스로를 자주 분석하는데요. 개인의 역량도 모두 다르겠지만 자신에게 맞는 것을 선택하는 것 또한 중요할 것입니다. 쉽게 포기하지 않는 성격과 같은 저의 성향이 기업을 운영하는 것에 맞고, 도움이 되는 것 같습니다. 뭔가 퇴근길에 뿌듯함을 느끼는 것, 그런 것들이 제겐 중요해요.” (사례 2)

“무엇보다 중요한 것은 ‘행복하자’ 거든요. 직원들한테도 항상 얘기하는데 너무 일이 많잖아요. 스트레스도 많고 그러면 여러 가지 어려워지거든요. 저는 어느 상황에 있던 상황에 매몰되어 비판적으로 생각하기보다는 긍정적인 방향으로, 행복을 잃지 않는 방향으로 내 삶에 임하고 싶습니다.” (사례 5)

③ 목표중심 비즈니스형

이 유형의 연구 참여자들은 인터뷰 과정에서 반복적으로 강조했던 것이 목표 수립과 현실 자각

의 중요성이었다. 단지 개인적인 확신과 선호도 차원을 넘어서 자기 조직이 가진 차별화된 경쟁력에 대한 인식이 가장 크게 작용하고 있었다. 다양한 관계에 영향을 받기보다 목표에 민감한 비즈니스맨이 되어야 한다고 보았다. 자신만의 영역 구축에 대한 자부심이 높았으며 새로운 시장 진출에 대한 끊임없는 도전을 시도하는 점도 공통적으로 나타났다.

“저희가 궁극적으로 추구하려는 방향이자 목표인데요. ***를 활용한 **비즈니스입니다. ***이 플랫폼으로 안정되고 *****가 유의미하게 판매되어야 해요. 그것이 검증이 된다면 저희가 앞으로 만들어내는 아이템은 인지도를 쌓게 되고 더 많은 곳에서 활용되는 비즈니스로 이어지게 되는거죠. 갈 수 있는 방향은 제법 넓고 다양한 산업으로 진출할 수 있는거죠.” (사례 6)

“대부분의 창업하는 분들이 비즈니스맨으로 시작하는 경우가 많지 않은듯해요. 사업을 할 때 시장성이 충분하고 수익이 날 수 있는 것을 진단하고 시작하는 것이 창업이라고 생각합니다. 특히 제가 만나본 분들 상당수는 트렌디한 아이টে을 가지고 나와 ‘이런 제품을 만들어 고객들을 만나서 성공할거다’ 까지만 생각하고 그 다음에 대한 계획이 제대로 안된 경우가 많았어요. 사업모델이 완성된 뒤 그 제품을 어떻게 알리고, 고객과 직접적으로 만날 수 없다면 만날 수 있는 접점을 만들어 하는데 그게 없는거죠.” (사례 9)

④ 관계중심 공동체형

이 유형은 가장 힘든 상황에서 신뢰를 보여준 직원들이 행복해 하는 조직을 만드는 것이 이들

의 중요 목표였다. 다양한 관계와의 네트워크를 중시하고 협업을 통한 시너지를 얻고자 하였다. 허물없이 즐겁고 행복하게 일하는 수평적 조직을 만드는 데 있어서도 깊이 있는 고민과 시도를 끊임없이 지속하는 유형이다.

“창업 초부터 지금까지 가장 중요한 것은 꿈을 실현하는 겁니다. 제가 사업을 하는 이유는 새로운 아이디어로 비즈니스 모델을 만드는 기쁨도 있지만 그보다 더 중요한 것은 저희 직원들의 꿈을 이루는 것입니다. 끝까지 직원들의 꿈을 이루어 나가는 공간이고 싶어요.” (사례 2)

“변하지 않은 생각이 있다면 지금까지 믿고 함께 해준 동료들을 끝까지 챙겨야 한다는 거예요. 쉽게 성공하면 지속성이 없어요. 길게 봐야 하는데 성과가 바로 안 나오면 정말 지치거든요. 이때 옆에 있는 동료들의 응원이 버티게 한 힘이었어요. 혼자 해서 성공한 것이 아니라 이 사람들과 있었기 때문에 이룬거죠. 당연히 지금의 책임감을 공동체적 마인드로 생각했으면 좋겠습니다.” (사례 9)

5. 결론

본 연구에서 만난 스타트업 CEO들은 지금의 성공을 이루기까지 여러 가지 경험과 도전을 시도해 왔다. 이들 스스로 성공적 경력 과정을 성찰하고 분석하는 것은 대학생들의 진로선택에 있어서 의미있는 역할모델로써 중요한 경험을 공유할 수 있게 도울 것이다. 스타트업에 대한 선행 연구에서도 가장 중요한 성공 요소로 CEO 개인의 경험(김상욱, 2020)이 우선순위로 확인되었다. 따라

서 본 연구에서는 대학생들이 선택한 스타트업 CEO들의 경험과 도전 과정에서 나타난 경력경로와 공통점들을 파악하여 대학생들의 진로 선택에 기여하는 결과를 얻고자 하였다. 본 연구의 결과를 정리해 보면 아래와 같다.

첫째, 영역 1은 연구 참여자들이 스타트업을 시작하게 된 유의미한 상황을 확인해 본 것으로서 ‘도전의 시작’으로 정의되었다. 연구 참여자들이 처음으로 스타트업에 대한 관심을 갖게 된 계기는 역설적으로 대부분 대학 전공이나 학교 생활에 관심을 잃고 다른 무언가를 찾기 위한 적극적 진로탐색의 결과물이었다. 남다른 경험을 축적하는 과정에서 대학 내외의 스타트업 이벤트, 교육 참여, 직접 창업, 자신이 선택한 역할 모델 등과의 직접 만남을 통해 단순한 관심을 체험으로 전환하는 주도적 탐색 과정을 보여주었다. 스타트업으로 진출한 이들의 공통 경험은 직무 수행에 큰 도움이 되는 직무 역량을 습득한 것이다. 대부분의 연구 참여자들은 대학시절부터 지금의 조직에 있기까지 여러 가지 관련된 실패를 경험하였으며 이를 극복해 온 성장의 특징이 확인되었다. 이에 대학생들은 역할 모델들이 자기 사업에 대한 위기를 극복하게 된 과정과 상황, 이들의 역할 등에 대해 매우 높은 관심을 보였다.

둘째, 영역 2는 스타트업이 초기의 어려움을 극복하고 본격적인 시장에서 경쟁력을 확보하는 것을 ‘성장의 조건’으로 정의하였다. 초기 생존율을 높이기 위해서 가장 중요한 것은 위기를 버텨내는 전략적 시간을 감내할 수 있는 리더십을 구축해야 한다는 것이다. 또한 이 시간을 성장의 변곡점으로 만들기 위해 아이디어를 경쟁력 있는 아이템으로 개발하고, 자금 확보와 수익창출을 반드시 이뤄내야 한다. 이 과정에서 초기 스타트업은 정보 부족에 대한 아쉬움이 컸는데 활발한 네트워크가 요구되는 지점이다. 그런데 외부와의 네트

워크에 있어서 달라진 점은 창업 초기 성공한 역할 모델들의 조언을 전적으로 수용했던 반면 이 시기에는 연구 참여자들이 자신의 경험을 중심으로 가장 적절한 조언들을 선택적으로 수용하기 시작했다. 이는 조직의 성장과 함께 스타트업 CEO로서의 경험과 리더십도 성장해 나가는 것으로 보인다. 스타트업 CEO는 이런 과정을 앞서 경험한 실용적·정서적 지지 집단이나 역할모델을 새롭게 구축해야 할 것이다. 또한 이 시기에 가장 중요한 내부 이슈는 믿을 만한 팀을 만들고 성공적으로 운영해야 하며 다양한 구성원 사이에서 발생하는 갈등을 해결하는 조직관리 시스템을 만들어야 한다. 여기서 팀에 대한 신뢰의 의미는 역량의 검증, 정서적 일체감, 비전을 맞춰나갈 수 있는 소속감이 중요하였다. 갈등을 극복하면서 조직문화도 구축되고 혁신적 관리 시스템도 안착되는 것인데 여전히 CEO 개인이 해결하거나 방치해버리는 시행착오들이 여전히 상존하였다. 이러한 갈등 중에는 개발자와 기획자들이 융합하지 못하는 경우들이 많았으며 전문적 역량개발은 이러한 시행착오를 해결하기 위한 융합과 구성원의 협업이 중요한 조건임이 확인되었다. 연구 참여자들의 서술을 분석해 보면 이들이 언급하는 것은 편견을 극복하는 유연한 사고와 문제해결을 위한 기술력의 활용을 통한 협업의 강조다.

셋째, 영역 3은 연구 참여자들의 견해에 따르면 스타트업이 위기 극복 이후 고도의 성장과 성숙기에 접어든 시기로 판단하여 ‘지속가능한 성공의 조건’으로 영역을 정의하였다. 강원진 외(2012)는 4단계의 성장 과정을 규정하였는데 창업기, 초기성장기, 고도성장기, 성숙기였는데, 본 연구의 참여자들은 대부분 고도 성장기에 접어든 사례가 많았다. 이러한 성공을 지속적으로 유지하기 위해 이들은 개인특성과 조직적 준비, 자신들의 성공유형에 대해 언급하였다. 이 영역에서 유독 연구 참

여자들이 자신에 대한 언급을 많이 한 이유는 중요한 시기일수록 CEO 개인의 리더십과 행동전략이 절대적이라고 판단하였다. 이들이 가장 대표적 특성으로 언급한 것은 참여자들이 성공을 위해 자신의 의지와 행동을 최대화하는 주도성이었다. 다음으로 꼽은 인내심은 Bygrave(2004)가 언급했던 모호한 상황에서 실패와 고통을 견디고 극복하는 창업가 특유의 사고와 행동양식이 확인된 것이다. 호기심은 Sennet(2010)의 언급처럼 문제 인식 과정의 순환을 통해 새로운 발견을 이끄는 힘이다. 연구 참여자들은 끊임없이 변화하는 시장과 고객의 니즈 속에서 불안감을 느끼기보다 흥미로움과 기회요소가 숨어있다는 인식이 강한 특징을 보여주었다. 최중석과 성상현(2015)은 창업가란 통찰력을 갖고 변화에 대한 민감성과 다양한 영역에서 혁신적 비즈니스를 만들어가는 창조적 인물이라고 한다. 연구 참여자들은 통찰력을 얻기 위해서 다양한 경험과 시장과 소비자에 대한 지속적 관찰의 중요성을 강조하였다. 또한 이 시기에 조직적으로 성공을 준비하는 것도 필요했는데 지속가능한 경영능력을 갖추고 차별화된 조직문화의 구축과 사회적 책임감을 높여나가야 한다고 언급한다. 스타트업의 특성상 언제든 경쟁에서 밀려나 사라질 수 있기 때문에 외생 변수에 흔들리지 않을 수 있는 조직을 구축해야 하는 것을 중요한 과제로 여겼다. Mair & Marti(2006)는 창업가들의 영향력이 사회변화의 촉진, 사회적 문제를 해결하기 위한 기회 추구하고 혁신적 방법과 자원의 융합이라고 언급하였는데 연구 참여자들의 견해와 유사하다. 이러한 사회적 기여를 위해 연구 참여자들은 디지털 기술의 발전이 사회적 문제를 해결하는데 중요한 방법을 제공하기 때문에 다양한 사회 불평등과 이슈에 대응해야 한다고 보았다. 마지막으로 참여자들의 서술을 분석한 결과 이들이 보인 공통점으로 성공 유형화가 가

능하였다. 인터뷰 자료를 통해 도출된 유형은 성실한 멀티플레이어형, 개인만족 중시형, 목표중심 비즈니스형, 관계중심 공동체형이다. 성실한 멀티플레이어형은 대부분의 연구 참여자들이 보여 준 유형이다. 이 유형에서 핵심은 성실성인데 업무에 있어서 최소의 인력으로 최대한의 역량을 끌어내야 하는 스타트업의 특징에 부합한다. Lee & Ashton(2012)이 분석한 일과 노동에 몰입하는 성향으로 시간관리와 직무에 섬세함과 여러 가지 영역을 치밀하게 검토하는 탁월성이라고 보았다. 이러한 유형은 충동적이지 않고 주도면밀한 비즈니스 활동을 할 가능성이 높아서 창업활동과 창업자의 멀티플한 성과를 증가시킨다고 한다. 개인 만족 중시형은 정서적 안정감과 행복 추구를 중요한 가치이자 목표로 삼고 있다. 이들은 진정한 성공은 업무 스트레스와 다양한 두려움과 불안 속에서 안정감과 주도성을 잃지 않는 것이 중요함을 강조하였다. Ashton, Lee, & Goldenberg(2004)는 정서적 반응이 안정된 리더가 사업의 지속가능한 성공에 유의미한 영향을 끼친다고 보았는데 이 연구 결과와 유사한 측면이 확인되었다. 목표중심 비즈니스형의 특징은 목표를 명확히 한 도전과 현실직시였다. 현실을 중심으로 비즈니스에 임해야 한다는 것은 연구 참여자들이 자신이 하고 싶은 일을 한다는 추상적 내용과 배치되는 부분이다. 이들은 철저히 수익중심, 시장 경쟁에서 우위에 설 수 있는 목표와 실행을 추진해야 한다고 강조하였다. 관계중심 공동체형은 자신과 함께 해온 이들과 자신의 꿈이 실현되는 것이 중요하다고 보았다. 극한의 위기에서 굳건한 믿음을 보여 준 구성원들이 지속적으로 행복해하는 조직을 만드는 것이 핵심적 목표였다. 이들은 다른 유형에 비해 다양한 관계 네트워크에 대한 중요성을 강조하고 시너지를 만드는 유연한 협업을 중시하는 경향이 많았다.

본 연구는 스타트업 CEO들을 역할모델로 선택한 대학생들에게 구체적인 진로 모색을 돕기 위한 탐색으로 의미있는 시사점을 제공해 주었다. 첫째, 연구 참여자들은 대학생활에 만족하지 못했지만 위축되지 않고 자신의 주도성을 발휘하여 적극적 진로 탐색을 수행하였다는 점이다. 즉, 불만족스러움과 미래에 대한 불확실한 상황을 극복하기 위해 도전적인 진로준비행동을 과감하게 지속했다는 공통점이 있다. 스타트업 진출을 고려하고 있는 대학생들은 보다 변화 주도적으로 위협에 대한 도전성을 갖는 다양한 진로준비행동을 계획하는 것이 필요하다. 이처럼 연구 참여자들이 보여준 주도적인 진로 모색은 자신의 미래, 시대 요구 등에 대해 적극 대응하는 미래 지향적 자세(Miller, 1983)이며, 다가오는 기회와 위협을 동시에 이겨내고자 하는 주도성(Lumpkin & Dess, 2001)이다. 대학생들은 이들처럼 변화하는 신기술과 산업의 고도화로 나타나는 직업 패러다임 변화에 대해 자신의 진입 기회를 찾고자 하는 적극적 참여 의지와 주도적 인재가 되기 위한 역량을 키울 필요가 있다.

둘째, 대학생이 겪게 되는 스타트업 분야에 대한 정보부족은 진로탐색의 과정에서 본격적 준비행동을 방해하는 장벽이 될 수 있다. 이런 문제를 극복하기 위해 대학이 학생들에게 제공하는 특강, 이벤트, 프로젝트 지원, 창업교육 등을 더욱 정교하게 설계할 필요가 있다. 대학생들 또한 직접적인 활동 경험을 통해 스타트업의 직무와 사회 활동에서의 역량을 키워나가는 계획을 가질 필요가 있다. 또한 대학생들은 연구 참여자들이 겪게 되는 생존과 성장, 유지 등의 조직 성장 프로세스에서 실패에 대한 두려움 극복이나 모호함을 인내하는 마인드와 행동 양식에 대해 학습할 필요가 있다. 이러한 자세와 행동이 불확실한 시장의 진입에 있어 위기를 극복하는 중요한 요소이라는

점에서 무엇보다 중요한 역량임을 시사한다. 뿐만 아니라 이와 같은 역량과 자세를 키워내기 위한 노력이 대학생 개인과 대학교육 내에서 적극적으로 제공되는 환경이 되어야 한다. 이를 위해 대학은 관련 커리큘럼에 이와 같은 요소를 반영하는 시스템화를 거쳐 체계적인 인재를 키우는 기회로 삼을 필요가 있다.

셋째, 연구 참여자들은 대학생들에게 신뢰할 수 있고 지속할 수 있는 관계를 적극적으로 구축해야 한다고 조언하였다. 스타트업을 선택한다는 것은 여전히 한국사회에서 보편적으로 인정받는 경력 경로가 아니었기 때문에 사회적 지지의 측면에서 어려움이 존재한다. 그러나 이들은 새로운 영역을 개척해 온 만큼 편견에 대해 유연하였고, 자신의 경력 선택에 대한 만족감이 높았다. 자신이 키워 낸 사업에 대한 자부심도 컸고 성공의 결실을 가치있게 사회화 하고자 하는 의지도 높았다. 그러나 한국의 대학생들은 진로 결정 과정에서 부모 및 사회의 기대에 맞춰 살아왔던 장벽이 여전히 놓여있다. 사회가 만든 성공의 기준, 부모나 의미있는 타인들의 인식에서 벗어나 자기 삶에 대한 주도적 선택의 한계가 많다. 연구 참여자들이 대학생들에게 강조한 것은 자기 주도적 진로 설계를 위해서는 타인의 평가로 인해 자신의 선택에 위축을 받지 않도록 하는 것이다. 이를 위해서는 다양한 인적 네트워크를 통해 개방적이고 미래 지향적이며 신뢰할 수 있는 파트너들을 만날 필요가 있다. 자신을 직간접적으로 도울 수 있고 위기와 중요한 시기마다 진심을 다해 멘토링해주는 역할모델과의 관계 맺음도 중요하다고 강조한다. 사회적으로도 대학생들이 자신의 삶을 보다 독립적으로 관리할 수 있도록 도와주는 지원 시스템이 적극 구축될 필요가 있음이 확인되었다.

넷째, 연구 참여자들은 대학생들에게 경험을 통해 얻는 갈등관리와 협업 역량을 길러야 한다고

언급하였다. 스타트업은 그 어떤 조직보다 사람과 관련된 이슈들이 많다. 조직 구성원을 꾸리고 이들과의 파트너십을 유지하는 것, 외부 네트워크와 경쟁사와의 관계를 유지하는 것 등의 문제는 대단히 어려운 경영관리의 영역이다. 스타트업은 소수의 인원으로 조직을 운영하면서 각자의 역량을 시너지 있게 발휘하는 협업이 매우 중요하다. 사업의 성과는 혼자 힘으로 내는 것이 아니기 때문에 반드시 조직적으로 문제를 해결해야 한다. 이 과정에서 새롭게 결합한 구성원과의 관계 설정, 내외부 네트워크를 통한 신뢰의 구축 등은 유연한 갈등관리와 협업 역량을 통해 공고해진다. 이에 연구 참여자들은 대학생들에게 다양한 활동을 통해 조직문화와 실행과정에서 발생하는 갈등에 대처하는 협력적 자세와 문제해결력을 기를 것을 요구한다. 대학생들의 진로준비행동에 있어서도 이러한 상황을 많이 접하게 될 수 있는 방향으로 계획을 세우고 연구 참여자들이 보여 준 특징과 역량들을 대학생들도 기를 수 있도록 지원해야 할 것이다.

본 연구의 한계를 바탕으로 후속 연구에 대한 제언은 다음과 같다. 첫째, 본 연구의 참여자들은 자신이 스타트업에 대한 흥미와 관심을 대학생 시기부터 빠르게 체험하였다. 향후 연구에서는 진

환적 경력을 통해 스타트업을 결심하게 된 이들의 경력 설계 과정을 통해 대학생들에게 풍부한 진로 탐색 사례를 제공해 볼 수 있을 것이다. 둘째, 본 연구의 연구 참여자들은 대부분 이공계를 배경으로 한 개발자 출신들이 많았다. 이들은 이질적 분야와의 융합과 경영관리 전반에 대한 어려움을 겪는 측면이 두드러졌다. 이후 연구에서는 인문사회계통의 이들이 스타트업을 창업하면서 어떤 차별점과 어려움, 장점 등이 있었으며 관련 경력 과정은 어떠한지를 살펴보는 것이 필요할 것이다. 즉, 본 연구에서 발견된 참여자들의 독특한 경험을 보다 구체화함으로써 스타트업 진출을 준비하는 대학생들의 방향 설정에 도움이 되는 측면에서 진행될 필요가 있다. 셋째, 본 연구는 10명의 스타트업 CEO를 대상으로 남·녀 모두를 포괄하고자 노력하였지만 이들의 차별화된 경험을 수집하기는 쉽지 않았다. 향후 후속 연구 시 성별 차이에 따른 경력 경로의 차이나 어려움 등이 있는지 비교해 보는 것도 의미 있을 것이다. 또한 선정된 연구 참여자들의 사업 영역이 지나치게 디지털 비즈니스 트렌드에 집중되어 있다는 점도 연구대상의 대표성에 제한점이 될 수 있다. 향후에는 이러한 제한점들을 보완한 후속 연구를 수행해야 할 것이다.

참 고 문 헌

- 강원진 · 이병현 · 오왕근 (2012). 국내 벤처기업의 성장단계별 외부자원활용이 기술혁신 성과에 미치는 영향. <벤처 창업연구>, 7(1), 33-45.
- 강진구 (2017). <위기를 기회로 바꾸는 힘>. LG 경제연구원.
- 김민준 (2018). 스타트업 기업의 안정적 성장을 위한 핵심역량에 관한 연구. 경기대학교 대학원 박사학위논문.
- 김상욱 (2020). 창업 기업의 성공요인에 관한 연구: 초기실패를 경험한 기업들을 중심으로. <한국창업학회지>, 15(4), 1-17.
- 김재원 (2002). 대학생의 역할 모델에 관한 연구. <경제교육연구>, 9, 163-192.

- 김현정 (2018). <루키들이 온다>. 서울: 라곰.
- 도승이 (2009). 여성공학도의 역할모델과 성역할기대, 학업동기, 진로동기 간의 구조적 관계. <교육심리연구>, 23(4), 769-785.
- 달로이트 컨설팅 (2018). <일의 미래>. 서울: 원앤원북스.
- 박선희·박현주 (2009). 대학생의 진로스트레스와 대처 방식이 진로결정 수준에 미치는 영향. <한국심리학회지 학교>, 6(1), 67-81.
- 박수길·이영희 (2002). 한국대학생의 진로결정수준에 영향을 미치는 가족변인과 개인변인에 관한 연구. <한국심리학회지 상담 및 심리치료>, 14(1), 141-160.
- 박인희·구자경 (2011). 전공-적성 불일치로 인해 전공만족도가 낮은 대학생들의 진로문제에 대한 합리적 질적 연구. <진로교육연구>, 24(4), 173-190.
- 서동철 (2014). 대학생의 롤모델이 창업 의도에 미치는 영향: 자신감과 자기효능감의 매개효과를 중심으로. 숭실대학교 대학원 석사학위논문.
- 선혜연·김계현 (2008). 청소년 진로 의사 결정에서 부모와 자녀의 특성에 따른 부모의 관여방식차이. <아시아교육연구>, 9(2), 161-179.
- 안나영 (2004). 대학생이 지각한 성공한 직업인의 요인과 직업포부 분석. 경기대학교 대학원 석사학위논문.
- 안진아 (2008). 역할모델 및 다중역할계획에 대한 태도와 진로포부의 관계: 여대생을 대상으로. 이화여자대학교 대학원 석사학위논문.
- 에릭 리스 (2012). 이창수·송우일 역. <린스타트업>. 서울: 인사이트.
- 이민주 (2016). <지금까지 없던 세상>. 경기: 쌤앤 파커스.
- 이수지 (2012). 창업참여도가 메시지 평가와 자기효능감 및 창업의도에 미치는 영향에 관한 연구: 청년 대학생의 롤 모델의 조절효과를 중심으로. 숭실대학교 대학원 석사학위논문.
- 이제경·문승규·김현진·염미영 (2009). <대학에서의 학사경고 예방을 위한 대학적응 및 경력설계 프로그램 개발>. 한국기술교육대학교 대학원 연구프로젝트보고서.
- 임윤서 (2016). 대학생의 진로선택을 위한 역할 모델의 우연경험 연구. <청소년상담연구>, 24(2), 329-363.
- 임은미 (2011). 대학생의 진로결정 과정과 개입요인 탐색. <상담학연구>, 12(2), 447-466.
- 진주형·박병진 (2014). 역할모델 노출이 청년 창업의도에 미치는 영향: 창업태도, 주관적 규범, 자기 효능감의 매개효과를 중심으로. <중소기업연구>, 36(4), 101-123.
- 최중석·성상현 (2015). 예비 창업자의 인구학적 특성과 창업성향 발달도 및 창업업종 선정에 관한연구. <벤처창업연구>, 10(5), 1-13.
- 통계청 (2019). <기업생멸행정통계조사>.
- Arthur, M. B., & Rousseau, D. M. (1996). *The boundaryless career: A new employment principle for new organizational era*. New York, NY: Oxford University Press.
- Ashton, M. C, Lee, K. B., & Goldberg, L. R. (2004). A hierarchical analysis of 1,710 english personality-descriptive adjectives. *Journal of Personality and Social Psychology*, 87, 707-721.
- Bandura, A. (1986). *Social Foundation of Thought and Action: A Social Cognitive Theory*. Engle Wood

- Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Basow, S. A., & Howe, K. G. (1979). Model influence on career choices of college students. *The Vocational Guidance Quarterly*, 27, 239-243.
- Dries, N., Pepermans, R., & Carlier, O. (2018). Career success: Constructing a multidimensional model. *Journal of Vocational Behavior*, 73(2), 254-267.
- Erkut, S., & Mokros, J. R. (1984). Professors as models and mentors for college students. *American Educational Research Journal*, 21, 399-417.
- Frohman, A. L. (1999). Personal initiative sparks innovation. *Research-Technology Management*, 42, 32-48.
- Gati, I., Krausz, M., & Osipow, S. H. (1996). A Taxonomy of Difficulties in career decision making. *Journal of Counseling Psychology*, 43, 510-526.
- Gibson, D. E. (2004). Role Models in Career Development: New Directions for Theory and Research. *Journal of Vocational Behavior*, 65, 134 - 156.
- Ginzberg, E. (1972). Toward a theory of occupational choice; A restatement. *Vocational Guidance Quarterly*, 20, 169-176.
- Glesne, C. (2015). *Becoming qualitative researchers: An introduction*, 5th Edition. 안혜준 역. <질적 연구자 되기>. 서울: 아카데미프레스.
- Gunz, H., & Mayrhofer, W. (2011). Re-conceptualizing career success: a contextual approach. *Zeitschrift für ArbeitsmarktForschung*, 43(3), 251-260.
- Hackett, G., & Betz, N. E. (1981). A Self-efficacy Approach to the career development of women. *Journal of Vocational Behavior*, 18, 326-339.
- Hackett, G., & Byars, A. M. (1996). Social cognitive theory and the career development of African American women. *The Career Development Quarterly*, 44, 322-340.
- Hall, D. T. (2002). *Careers in and out of organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hennequin, E. (2007). What 'career success' means to blue-collar workers. *Career Development International*, 12(6), 565-581.
- Heslin, P. A. (2005). Conceptualizing and evaluating career success. *Journal of Organizational Behavior*, 26(2), 113-136.
- Hill, C. E., Thompson, B. J., & Williams, E. (1997). A guide to conducting consensual qualitative research. *The Counseling Psychologist*, 25(4), 517-572.
- Judge, T. A., Cable, D. M., Boudreau, J. W., & Bretz, R. D. (1995). An empirical investigation of the predictors of executive career success. *Personnel psychology*, 48(3), 485-519.
- Karunanayake, D., & Nauta, M. M. (2004). The Relationship between Race and Students' Identified Career Role Models and Perceived Role Model Influence. *The Career Development Quarterly*, 52(3), 225-234.

- Lee, K., & Ashton, M. C. (2012). *The H factor of personality: Why some people are manipulative, self-entitled, materialistic, and exploitive—and why it matters for everyone*. Wilfrid Laurier University Press.
- Lockwood, P., & Kunda, Z. (1999). Increasing the salience of one's best selves can undermine inspiration by outstanding role models. *Journal of personality and social psychology*, 76(2), 214-228.
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (2001). Linking Two Dimensions of Entrepreneurial Orientation to Firm Performance: The Moderating Role of Environment and Industry Life Cycle. *Journal of Business Venturing*, 16(5), 429-451.
- Mair, J., & Marti, I. (2006). Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. *Journal of World Business*, 41, 36-44.
- Miller, D. (1983). The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms. *Management Science*, 29(7), 770-791.
- Nabi, G. R. (2001). The relationship between HRM, social support and subjective career success among men and women. *International Journal of Manpower*, 22(5), 457-474.
- Nauta, M. M., & Kokaly, M. L. (2001). Assessing role model influences on students' academic and vocational decisions. *Journal of Career Assessment*, 9(1), 81-99.
- Nauta, M. M., Epperson, D. L., & Kahn, J. H. (1998). A multiple groups analysis of predictors of career aspirations among women in science and engineering. *Journal of Counseling Psychology*, 45, 483-496.
- Pleiss, M. K., & Feldhusen, J. F. (1995). Mentors, role models, and heroes in the lives of gifted children. *Educational Psychologist*, 30, 59-169.
- Radu, M., & Redien-Collot, R. (2008). The Social Representation of Entrepreneurs in the French Press Desirable and Feasible Models?. *International Small Business Journal*, 26(3), 259-298.
- Savickas, M. L., Nota, L., Rossier, J., Dauwalder, J. P., Duarte, M. E., Guichard, J., Soresi, S., Esbroeck, R. V., & Vianen, A. E. M. van. (2009). Life designing: A paradigm for career construction in the 21st century. *Journal of Vocational Behavior*, 75(3), 239-250.
- Scherer, R. F., Brodzinski, J. D., & Wiebe, F. A. (1991). Assessing perception of career role-model performance: the self-employed parent. *Perceptual and Motor Skills*, 72(2), 555-560.
- Super, D. E. (1953). A theory of vocational development. *American Psychologist*, 8, 185-190.

A Qualitative Study on the Success Experience of Start-up CEOs' Career: Exploration of the Role Models for University Students' Career Searching

Yunseo Iem

Professor, Dharma College, Dongguk University

This study examined the choice and experience of start-up CEOs who have achieved new career success at the front of innovation to help college students' self-directed career design. Role models may be the messengers of meaningful content in ideal aspects, but they are limited in that the areas in which they work are far from the real world that college students actually want to enter. Therefore, this study aimed to provide some significant implications for the career path that could be presented more specifically to college students. The data analyzed in this study were the contents of interview data that the researcher met some start-up CEOs in person, collected and conducted with them together with some college students. The data analysis using CQR showed that there are 28 subcategories in 8 categories across three domains. The three domains derived from the analysis are the beginning of the challenge, the conditions for growth, and the conditions for sustainable success. In the first domain of the data, the beginning of the challenge, six subcategories in two categories were analyzed. In the second domain, the conditions of growth, twelve subcategories in three categories were presented. In the third domain, the conditions of sustainable success, eleven subcategories in three categories were derived.

Keywords: Start-up CEO, Role Models, University Students' Career, CQR