

중소기업 창조경영 사례: 제니퍼소프트와 마이다스아이티

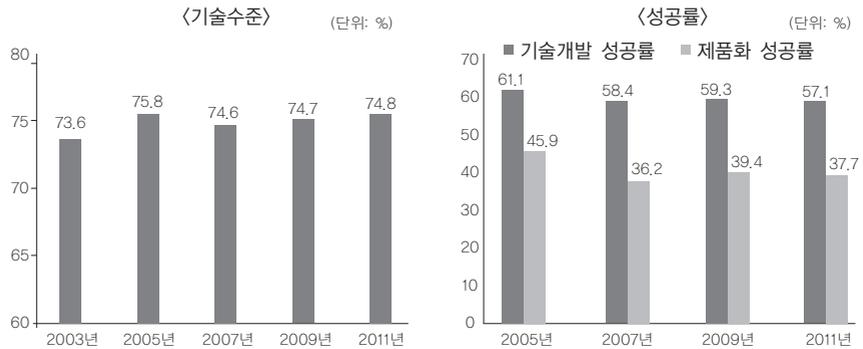
김선우 과학기술정책연구원 부연구위원

I. 서론

기업의 기술혁신 역량은 그 중요성이 더해지고 있으나 우리나라 중소기업은 여전히 기술축적의 어려움을 겪고 있음

글로벌 경쟁이 가속화되고, 고객의 기술혁신 및 품질향상 요구가 증대되는 가운데 기업의 기술혁신 역량은 더욱 중요해지고 있다. 그러나 우리 중소기업은 여전히 기술축적의 어려움을 겪고 있으며, 성공적인 기술개발 활동이 이루어지지 않고 있다. 지난 10년(2001~2010년)간 중소기업체체의 기술 수준은 73~76% 사이에서 정체되어 있으며, 기술개발 성공률은 61.1%에서 57.1%로, 제품화 성공률은 45.9%에서 37.7%로 감소하고 있다([그림 1] 참조).

그림 1. 기술개발 수행 중소기업체의 기술수준과 성공률



주: 1) 기술수준은 세계 최고수준 대비 기술수준으로 자체평가한 결과임(100% 수준: 세계 시장에서 독보적인 기술, 80% 수준: 세계 시장에서 경쟁력을 갖고 국내시장에서 독보적인 기술, 60% 수준: 세계 시장에서 일반적이나 국내시장에서 경쟁력을 갖는 기술, 50% 미만: 국내시장 범용기술).
 2) 기술개발 성공은 기술개발이 완료된 기준이며, 사업화(제품화) 성공은 개발된 제품의 매출이 발생된 경우임.
 자료: 중소기업청·중소기업중앙회(각 연도), 중소기업기술통계조사.

이러한 중소기업의 기술수준 정체 및 사업화 성공률 하락의 원인은 구인·구직난 등의 인력문제와 관련이 있다(김선우·홍성민, 2012). 중소기업 기술개발의 애

로사향으로서 ‘기술개발 자금 부족’은 감소하고 있는 반면, ‘기술개발 인력 확보 곤란 및 이직’으로 인한 어려움은 증가하고 있다. 또한 기술개발 실패 요인에서 ‘기술개발 자금 부족’은 급격히 줄어들고 있는 반면, ‘기술개발 인력 부족 및 이직’은 빠르게 증가하고 있다(중소기업기술통계조사, 각 연도). 한편, 중소기업은 급여지불 능력과 업무환경의 문제, 미래 비전과 교육훈련 등의 인력개발 투자의 어려움 등으로 인해 대기업과 비교하여 평균 6배 정도 높은 산업인력 부족을 겪고 있다(지식경제부·한국산업기술진흥원, 2011).

중소기업의 기술수준 정체는 인력문제와 높은 연관성을 갖고 있음

기술발전과 글로벌 경쟁이 심화되는 상황에서 변화의 속도에 민첩하게 대응하기 위해서는 ‘창의적 인재’로 구성된 ‘창의적 조직’이 필요하다(Hamel et al., 2007). 세계 시장을 선도하는 기업의 경영자들은 이미 ‘창조경영’을 실행하고 있는데, 고어사(Gore), 홀푸드(Whole Food), 구글(Google), P&G, 맥킨지 컨설팅(McKinsey Consulting), 보잉사(The Boeing Company) 등이 ‘창의적 조직’으로 손꼽힌다(Hargadon & Bechky, 2006). 우리나라에서도 삼성그룹 이진희 회장의 ‘창조경영’, LG그룹 구본무 회장의 ‘디자인경영’ 등을 주창하며 빠른 변화에 대응할 수 있는 혁신적 조직의 중요성을 강조하고 있다.

기술발전과 글로벌 경쟁이 심화되는 상황에서 변화의 속도에 민첩하게 대응하기 위해서는 ‘창의적 인재’로 구성된 ‘창의적 조직’이 필요

그렇다면 창의적 조직, 창조경영은 글로벌 대기업에서만 가능한 것일까? 본고에서는 최근 ‘일하고 싶은 기업’으로 손꼽히며 채용경쟁률이 350대 1을 보이는 중소기업 사례를 통해 중소기업 창조경영의 도전과 가능성을 파악해 보고자 한다. 여기서 도전과 가능성이라 표현한 것은 대기업은 덩치가 크고 획일적이어서 사례 기업들이 보이는 조직과 사람에 대한 관점을 받아들이기 어려울 수 있는 반면에 규모가 작은 기업은 오히려 받아들이기 쉬울 수 있기 때문이다.

사례에 들어가기에 앞서 2장에서 인간과 조직에 대한 기본적 모델을 살펴봄으로써 사례 기업이 구성원과 조직에 대한 철학적 기반을 어디에 두고 있는지 살펴보고 있다. 3장에서는 사례기업들의 인재상 및 인적자원관리의 특징들을 파악하여 조직 창의성 발현을 위한 전략을 비교하고 있다. 마지막 4장에서는 사례기업을 통한 중소기업 창조경영의 시사점을 제시하고 있다.

II. 인간과 조직에 대한 이해

인간과 조직에 대한 이해는 어떤 전제 혹은 이념적 선택에 기반을 두느냐에 따라서 다양하게 나타난다. 배종석(2012)은 기업을 Kirkpatrick(1986)의 원자적 계약 모델, 전체적 기능 모델 및 호혜적 공동체 모델의 관점에서 인간과 조직에 대한 전제를 <표 1>과 같이 정리하고 있다.

표 1. 인간과 조직에 대한 기본적 모델

사회적 공동체 혹은 사회적 기관으로 개인주의와 집단주의를 동시에 추구하며, 지식의 창출과 공유를 동시에 가능케 함

구분 \ 모델	원자적 계약 모델	전체적 기능 모델	호혜적 공동체 모델
은유	· 원자	· 기관	· 친구
관련 사상과 이념	· Thomas Hobbes · John Locke · 자유주의 철학 · 개인주의(individualism)	· Hegel and Marx · Whitehead · 시스템 이론(system theory)	· Martin Buber · John Macmurray · 공동체주의 철학
특징	· 독립성, 분리 및 이기주의(self-interest) · 자기실현을 추구하는 독립된 개인	· 종속성 및 수직적 상호 의존성 · 사람들은 다른 사람들 혹은 더 큰 전체를 위해 기능적 가치를 가짐.	· 호혜적 관계 및 수평적 상호의존성 · 호혜성(mutuality)은 이타적으로 살려는 의도도 포함함.
인간관	· 낙관적 관점	· 비교적 관점	· 쟁투적 관점
기업에 대한 관점	· 경제적 기관 · 신고전주의적 기업이론	· 관료주의와 위계조직과 관계됨.	· 사회적 공동체 혹은 사회적 기관
조직화 원리 (조정메커니즘)	· 시장(가격)	· 위계(권위)	· 공동체(신뢰)
개인-조직 관계	· 개인 우선주의 · 경제적 교환관계 · 거래적 관계	· 조직 우선주의 · 관계적 심리적 계약 · '조직인' 관점	· 개인-조직의 균형을 추구하는 호혜적 관계 · 사회적 교환관계 · 공헌-유인 균형이론

자료: 배종석(2012) 재정리.

첫째, 원자적 계약 모델에서는 기업을 경제적 기관(economic institution)으로 파악한다. 경제적 기관으로서 기업은 직무와 책임의 체계로 운영된다. 고용계약 방식은 거래적 모형(transactional terms)으로 공식적으로 문서화된 계약이 중

요하다. 계약상 구체적이고 분명한 기간이 제시되고, 적용범위가 좁은 명시적인 관계가 형성된다. 이러한 관점에서 원자적 계약 모델은 경제적 교환관계(economic exchange)와 맥락을 같이한다.

둘째, 전체적 기능 모델은 Williamson(1975)의 '시장과 위계조직'이라는 구분에 나오는 위계조직과 관련된다. 권위(authority)가 지배적이며, 전체조직이 우선한다. 조직은 개인에게 직장을 보장해 주고, 개인은 조직에 충성을 다하는 고용계약 관계를 갖는다. 이 모델에서 조직은 공식적인 규정(rule)과 위계적 명령체계를 따르는 관리적 통제방식에 따라 운영된다. 시장은 인센티브를 통해 개인 간의 차등화를 크게 가져가는데, 위계에서는 차등화 정도가 크지 않도록 인센티브의 강도를 낮춘다. 또한 전체적 기능 모델은 개인의 자율보다는 개인과 부서 간의 협력을 통한 가치창출을 추진한다.

셋째, 호혜적 공동체 모델에서는 기업을 사회적 공동체(social community) 혹은 사회적 기관(social institution)으로 파악한다. 이 모델은 개인과 조직이 호혜성 규범(norm of reciprocity)에 따라 균형된 교환이 있고, 신뢰에 기반을 둔다. 호혜적 공동체 모델은 개인주의와 집단주의를 동시에 추구하며, 지식의 창출과 공유를 동시에 가능케 한다. 또한 상호의존적 관계를 상정하고, 사회적 자본을 발생시킨다. 이 모델에서 조직은 좋은 사람을 유인하고 개인은 조직에게 공헌을 하는 유인-공헌(inducement-contribution)의 관계를 가지게 된다.

3장에서 다루는 사례기업들은 호혜적 공동체 모델과 가장 유사하다. 이 기업들은 핵심인재 우선의 관리방식도 아니며 조직 우선의 모델도 아니다. 어느 한 그룹의 이해에 초점을 두지 않고, 다양한 이해관계자들의 상충적일 수 있는 목적을 조화시켜 가고자 노력한다. 신뢰를 기반으로 한 구성원 간의 사회적 교환관계를 통하여 지식을 교환하고 이를 결합함으로써 개인이 창출할 수 있는 가치 이상의 시너지를 창출하고 있다.

사례기업들은 신뢰를 기반으로 한 구성원 간의 사회적 교환관계를 통하여 지식을 교환하고 이를 결합함으로써 개인이 창출할 수 있는 가치 이상의 시너지를 창출하고 있음

Ⅲ. 호혜적 공동체 모델 사례: 제니퍼소프트와 마이다스아이티

여기에서 소개할 기업은 개인성과 관계성을 동시에 추구하는 협력적 공동체를 강조하며, 수평적 상호의존성, 협업, 유기적 분업화의 특징을 갖는 제니퍼소프트와 마이다스아이티이다. 이 두 기업은 모두 시스템 소프트웨어(S/W) 개발 및 공급 업종에 속해 있고, 엔지니어 중심의 연구개발 벤처기업이다. 업력으로 볼 때 한 기업은 성장단계에 있고, 다른 기업은 성숙단계에 있다. 규모로 나누어 보면 한 기업은 소기업이며 다른 기업은 중기업에서 중견기업으로 성장하고 있다.

호혜적 공동체 모델 사례는 두 기업 이외에도 다양한 사례가 있을 수 있는데, 본고에서는 일하는 방식, 조직문화 등을 비교하기 위하여 동일 업종이면서 연구개발 중심의 기업을 대상으로 선정하였다. 다만, 업력이나 규모 등의 차이를 두고 특징을 비교하였으며, 창조적 조직으로서의 중소기업 경영에 대한 시사점을 도출하고자 한다.

표 2. 사례기업의 일반현황 비교

구 분	(주)제니퍼소프트	(주)마이다스아이티
대표자	이원형	이형우
기업형태	일반법인	외감법인
설립일	2005.1.21	2000.9.1
종업원 수	11명	227명
업종	시스템 S/W 개발 및 공급업	시스템 S/W 개발 및 공급업
주소	경기 파주시	경기 성남시
매출액	5,407백만 원	55,582백만 원
당기순이익	2,349백만 원	11,761백만 원
기타	· 이노비즈(2008), 벤처(2009), 특허취득(2009) · SBS 리더의 조건(2013.1.6 방영)	· 벤처(2000), 이노비즈(2001), 수출유망기업(2002), 세계일류 상품인증 (2004), NET인증(2006) · KBS 히든챔피언 (13.4.10 방영)

자료: 한국기업데이터 기업신용정보서비스(2012년 기준).

1. 제니퍼소프트

제니퍼소프트는 애플리케이션 서버를 중심으로 한 실시간 서비스 모니터링, 실질적인 장애 원인 분석, 직관적인 성능관리를 위한 제품 개발 및 서비스를 제공하는 연구개발 중심의 벤처회사이다. 애플리케이션 성능관리(APM) 제품인 ‘제니퍼(JENNIFER)’는 국내 APM 시장 1위 제품(시장점유율 70%)이며, 640여 개의 다양한 산업군에서 사용되고 있고, 5개 국어로 번역되어 30여 개 국가에 수출되고 있다.

파주 헤이리 예술마을 내에 위치한 제니퍼소프트는 2005년 15명의 직원으로 출발하였고, 올해 초 인원을 신규 채용하여 현재 26명의 직원이 근무하고 있다. 최근 5년간 시장매출과 기업 순이익이 꾸준히 상승하여 2011년 기준 시장매출 100억 원을 넘어섰고, 전년 대비 순이익이 55% 증가하였다.

기업CEO(대표: 이원영)는 함께 하는 구성원들과 물질적 풍요를 공유하는 것이 경영의 역할이라고 말한다. 성장이 복지와 함께 병행될 수 있었던 이유는 바로 구성원들과의 공생에 있음을 강조한다. 그의 공존공생의 법칙은 기업 내부 구성원에만 해당되는 것이 아니라 협력 업체와의 관계에서도 동일하게 나타난다. 제니퍼소프트에서는 R&D와 마케팅에만 주력하고 제품영업은 협력업체에서 진행한다. 따라서 2012년 101억 원 중 약 40억 원만이 제니퍼소프트의 이익으로 남았고, 나머지는 모두 협력업체의 이익으로 돌아갔다.

기업CEO는 경영의 역할을 함께 하는 구성원들과 물질적 풍요를 공유하는 것이며, 공존공생의 법칙은 기업 내부 구성원에만 해당되는 것이 아니라 협력 업체와의 관계에서도 동일하게 나타남

가. 인재상

제니퍼소프트의 인재상은 자율, 열정, 창의, 연대, 나눔의 가치를 가진 인재로서, 대표는 이를 ‘진보’적 가치를 지닌 인재라고 말한다. 기업의 목표가 이윤추구에 있지 않고 ‘건강한 노동으로부터 창출되는 근사한 삶’에 있어 구성원들이 삶과 일의 어우러짐, 개개인의 자아실현, 평등적 자유를 누리는 것을 핵심가치로 본다.

나. 채용 및 육성

제니퍼소프트는 개인의 ‘스펙’이 아닌 ‘사유의 능력’을 기준으로 채용한다. 얼마

채용기준은 첫째, 스펙 보다는 사유의 능력, 둘째, 생각의 방향성, 셋째, 개인 보다는 사회지향성, 넷째, 학력대신 전공적 소양, 다섯째, 필요한 분야의 능력

나 깊이 생각하는가, 생각의 방향성이 얼마나 진보적인가 등이 중요한 채용기준이 된다. 또한 구성원 개인의 성공이 아니라 이 사회를 온전하게 바꾸려는 건전한 마음을 가지고 있는지를 중요한 선발기준으로 삼는다.

학력은 보지 않지만 전공적 소양은 본다. 데이터베이스, 컴퓨터공학, 전산학 등을 전공했다면 전문지식을 얼마나 갖추었는지 질문을 통해 확인한다. 해외시장 개척도 활발한 편이므로 토익 점수는 보지 않지만 영어 실력은 입사에 어느 정도의 비중을 차지한다. 영어 실력은 특히 마케팅 분야에서 중요시되며, 프로그래머의 경우에는 관련 원서를 읽고 해석할 줄 아는 정도를 요구한다.

신입직원에게는 그동안 회사가 해온 일이 아니라 완전히 새로운 비즈니스를 구상하게 한다. 이를 위해 1년은 아무 일도 맡기지 않고 책만 읽게 하고, 해외 기업 탐방, 아이디어를 그림으로 그려내는 스케치 능력, 프레젠테이션 기법, 브레인스토밍 방법 같은 공통 소양을 익히게 하며, 각 역할별로 전문적인 교육을 실시한다.

또한 전 직원을 대상으로 해외 어학연수, 항공기 운행 자격증 등 개인의 역량과 소양을 배양할 수 있도록 연중·주중 교육을 실시하고 있다.

다. 평가보상 시스템

개인의 보상 수준을 결정하기 위한 평가는 없다. 이는 업무 성과를 평가하는 대신 직원의 자발적 기여로만 회사를 운영하겠다는 취지다. 즉, 그 사람이 얼마나 기여했느냐에 따라 보상하는 게 아니라 그 사람의 내적 동기, 열정, 꿈을 향한 전진, 소명의식, 실행력, 공감과 소통의 능력, 삶과 일의 균형을 위한 노력, 그런 문화를 만들려는 의지 등을 최소한으로 평가한다. 그러다 보니 한 명, 한 명 개별적인 평가가 필요한데, 이는 구성원들의 역할에 따라 달성해야 할 목표가 각기 다르기 때문이다. 물론 전통적인 방식의 평가는 인센티브를 높여 단기적 목표를 달성하도록 하지만 기본임금을 충분히 높이고 보상은 작은 부분으로 하되, 정성적 평가를 통해 내적 동기를 유발하는 것이 바람직하다고 기업 대표는 말한다.

내적 동기, 열정, 꿈을 향한 전진, 소명의식, 실행력, 공감과 소통의 능력, 삶과 일의 균형을 위한 노력, 그런 문화를 만들려는 의지 등을 최소한으로 평가

연봉계약서 인센티브 조항에 ‘얼마에 얼마’라는 식의 조항은 찾아볼 수 없다. ‘평가와 보상의 관계를 끊어야 한다’는 대표의 신념 때문이다. 대신 ‘계획의 실행력, 꿈을 향한 열정과 노력, 섬세한 감성, 소통과 공감 능력, 삶과 일이 어우러진 문화 창조, 진정성을 바탕으로 한 감성 브랜드 이미지 창조, 자율적이고 창의적인 문화동력’ 등을 평가한다.

라. 복리후생 시스템

“직원이 행복해야 기업도 살 수 있습니다.” 기업대표의 인터뷰 첫마디였다. 복리후생과 관련해서도 대표는 “복지는 말 그대로 복이지 수단이지 되어서는 안된다”고 말한다. 직원들에게 복지를 베풀면 생산성 향상으로 보답해 줄 거라는 식의 논리는 잘못된 것이며, 복지는 사람이 삶을 제대로 누릴 수 있는 기본 사항이므로 수단으로 대해서는 안 된다고 말한다. 또한 구성원의 복지를 위해 지속적인 투자를 하고 있지만 ‘더 해주지 못해 안타깝다’고 말한다.

복지는 말 그대로 복이지 수단이지 되어서는 안됨

제니퍼소프트는 출퇴근이 자유로운 유연근무제를 운영하고 있다. 오전 10시에 출근해서 오후 6시 정도에 퇴근하는 경우가 많지만, 재택근무도 공감할 범위 내에서 가능하고 집중도가 더 높다면 외근도 인정한다. 주 35시간 근무를 철저히 지키고, 생리휴가 보장과 매월 2~3일간은 특별한 언급 없이 재택근무를 한다. 수영하는 시간도 근무로 간주하며 입사자에게 연간 휴가도 기본 20일을 보장하고 있다.

직원 복지 시스템이 잘 갖추어져 있어 자녀를 낳으면 한 아이당 출산 지원금으로 천만 원을 지급한다. 산전 산후는 물론 육아휴직 기간으로 1년을 준다. 자산 소수자 우선으로 월세 주거비의 50%를 지원하고, 전세 자금이나 차량 구매 자금을 대출 받을 수 있다. 식비, 간식비, 교통비, 통신비 등 일과 관련된 모든 경비도 회사에서 전액 부담하는 시스템이다.

직원 중에 자녀들과 놀아줄 외국인을 ‘크리에이티브 디렉터’라는 직함으로 정식 채용해 직원 자녀들의 육아와 직원의 글로벌 마인드를 높인다. 또한 배우자와 부모를 위한 종합검진을 지원하며, 직원들을 대상으로 심리전문가와 함께 심리상담을

진행해 건강한 몸과 마음으로 일을 할 수 있도록 노력한다.

마. 근무환경 및 조직문화

제니퍼소프트는 직원들이 쾌적한 환경에서 근무할 수 있도록 본사를 구로동에서 파주의 헤이리 사옥으로 이전하였다. 보통 회사 건물이 외딴곳으로 이전되면 직원들이 회사를 그만두는 경우가 많은데, 이 회사는 모든 직원들이 이직을 하지 않았으며, 일부 직원들은 아예 집을 파주시로 옮겼다고 한다.

또한 구글 회사의 '생각하는 방'처럼 '선베드(sunbed)'라는 창작공간이 있어 직원의 몰입을 도와준다. 근무시간 중에도 언제든지 이용할 수 있는 수영장이 지하 1층에 있고, 1층에는 정원과 카페가 있어 커피를 마시며 쉬거나 일을 하고 손님을 맞는다. 제니퍼소프트는 직원들의 감성을 자극하기 위해 특별한 문화행사를 개최한다. 창의적이고 독창적인 아이디어를 개발해야 하는 소프트웨어 회사로서, 제니퍼소프트는 사진전, 예술전, 문화공연 등을 통해 직원들에게 감성을 충전할 기회를 직접 제공한다.

회사 건물에는 아예 사장실이 없고, 2층 업무 공간에서 다른 직원들과 함께 생활하며 사장은 빈자리에 앉아 일한다. 직급과 관계없이 서로 영어 이름을 부르는데, 이는 수평적 관계와 원활한 소통을 위해서라고 한다.

2. 마이다스아이티

CEO의 경영철학은 '자연주의 인본경영' 사람의 행복을 추구하는 경영

마이다스아이티(MIDAS Information Technology Co., Ltd.)는 공학기술용 S/W 개발 및 보급, 구조분야 엔지니어링 서비스와 웹 비즈니스 통합 솔루션 서비스를 제공하는 회사이다. 비중이 가장 큰 사업영역은 공학기술 시뮬레이션 S/W 개발인데 순수 국내파 기술자들의 독자적 노력으로 이 분야의 최첨단 기술을 보유하고 있고, 국내 시장점유율 1위를 차지하고 있다. 2000년대 이후 국내에서 건설되고 있는 주택, 항만, 교량의 90% 이상이 마이다스아이티 S/W를 활용했다. 부문별 시장점유율을 보면 건축 99%, 토목 90%, 지반 80% 등 압도적인 수준이라 할 수 있다. 해외

현지 시장 점유율도 1, 2위를 달리고 있으며, 세계 100대 엔지니어링 회사 중 마이다스아이티 고객이 50%이다.

마이다스아이티는 포스코 그룹의 사내벤처 1호로 시작하여 2000년에 독립한 회사이다. 설립 당시 31명이었던 직원 수가 크게 늘어 현재 490명의 글로벌 전문기술 인력(국내 281명)이 근무하고 있으며, 미국, 일본, 중국, 인도, 영국의 현지법인과 27개국의 전 세계 네트워크를 통해 100여 개국에 공학기술용 S/W를 수출하고 있다. 설립 첫해 15억 원의 매출을 달성한 이후 12년 만인 지난해 매출 777억 원에 달하는 성장을 했다.

마이다스아이티(대표: 이형우)의 경영철학은 '자연주의 인본경영'이다. 자연주의(Naturalistic) 경영은 합리(合理)를 통해 합리(合利)를 추가하는 경영이며, 인본주의 경영은 경영의 핵심을 사람(人)으로 보고 사람에 의한, 사람을 위한, 사람의 경영을 통해 '사람의 행복을 추구하는 경영'이라고 정의하고 있다. 핵심가치는 행복, 보람, 나눔이며, '옳은 일을 올바르게(Do the right thing right)'라는 슬로건을 내걸고 있다.

가. 인재상

마이다스아이티의 인재상은 기업의 핵심가치와 연계하여 세상과 나와 우리(조직/고객)에 대한 책임을 가지고 '열정과 전략적 사고력을 바탕으로 세상에 올바른 가치를 창출하는 사람'이다.

'사람은 수단이 아닌 목적'이라는 인본경영 방침하에 차별 없는 수평적 조직문화, 동기부여 중심의 인사체계를 추구한다. 기업대표는 구성원들 모두가 자신에게 주어진 임무와 역할을 자율적으로 수행하고 탁월한 성과를 창출해 내며 회사가 그들에게 즐겁게 일할 수 있는 놀이터가 되길 원한다고 말한다. 구성원들이 스스로 동기부여하는 데 능숙하도록 다른 어떤 기업보다도 많은 실행 권한을 구성원들에게 위임함으로써 스스로 일의 주인이 되도록 노력한다고 대표는 말한다.

인재상은 기업의 핵심가치와 연계하여 세상과 나와 우리(조직/고객)에 대한 책임을 가지고 '열정과 전략적 사고력을 바탕으로 세상에 올바른 가치를 창출하는 사람'

나. 채용 및 육성

마이다스아이티는 채용 시 별도의 채용 인원 제한을 두지 않는다. 철저히 인재 확보에만 몰두할 뿐 제한 인원이나 예산에 구애받지 않는다. 한사람의 면접 과정에만 최소 3개월을 소요하며, 모든 직원은 대표가 직접 면접을 한다. 채용에 있어서는 스펙이 아닌 능력을 심사하며, 신입 공채의 채용 기준은 열정 50%, 전략적 사고 30%, 관계 능력 10%, 가치관 5%, 지식 5%로 이루어져 있다.

채용 후 회사에 대한 신뢰감 강화, 학생에서 사회인으로의 변화에 따른 역할과 책임 인식을 목표로 진행된 1달간의 입문교육을 실시하고 있는데, 구체적 프로그램으로는 동기들과 내 지난 삶의 스토리를 나누는 '나의 스토리 나눔', 입사 3~4년차 선배에게 직접 일의 의미와 가치를 배우는 '반갑다 후배야', 회사에 대한 자부심과 신뢰를 확고히 다지기 위한 'CEO 간담회' 등으로 다양하다.

평가 목적은 직원의 육성과 재도전의 기회를 지속적으로 부여

다. 평가보상 시스템

마이다스아이티의 평가 목적은 직원의 '육성'이다. 동기를 부여하고 역량의 계발 및 강화를 통해 전인적 인격을 함양하는데 초점이 있다. 투명성, 공정성, 계도성, 발전성이 평가원칙인데, 이를 확보하기 위하여 절대평가, 다면평가, 자기성찰을 실시한다. 또한 제로 세팅을 통해 반기 단위로 평가하여 재도전의 기회를 지속적으로 부여함으로써 직원들의 발전을 도모한다.

평가는 개인평가(성과, 역량) 및 조직평가로 이루어진다. 성과평가를 통하여 우수한 실적과 성과를 내는 인재에게는 기본 연봉과 더불어 연봉의 최대 60%에 달하는 '경영성과금'과 핵심인재 양성을 위한 '개인특별성과금'을 지급한다. 또한 역량평가를 통하여 리더 발탁 기회를 부여하고 성장 가이드라인을 제시해 준다.

현재 각 팀의 운영 책임을 맡고 있는 팀장급 인력의 평균 연령은 35세 수준이며 하위 직급의 인력일지라도 능력에 따라 상위 직급의 팀원이 배속된 팀의 리더가 될 수 있다. 또한 전문기술인력으로 성장을 원할 경우 'MIDAS 기술전문가제도'에 따라 사실상 정년에 제한없이 보유한 전문 기술을 발전, 특화시킬 수 있는 기회를 제

도적으로 뒷받침하고 있다.

마이다스아이티의 평가보상의 원칙은 “동기가 없으면 성과도 없다”이며 무징벌을 원칙으로 하고 있다. 긍정의 답은 긍정에 있다고 대표는 말한다.

평가보상의 원칙은 “동기가 없으면 성과도 없다”이며 無징벌이 원칙

라. 복리후생 시스템

마이다스아이티는 행복, 보람, 나눔의 핵심가치 가운데 모든 임직원과 가족의 행복을 중요하게 생각한다. 주 5일 근무 등 기본적인 법적 복리후생 외에도 임직원의 건강지원, 주거지원, 교육지원, 호텔급 식사 제공, 자율복장 제도 등 선진 기업의 복리후생제도 운영으로 기업행복문화를 만들어 가고 있다.

구체적으로 살펴보면 첫째, 건강 지원이다. 신규입사자의 건강검진 및 신체검사 이외에도 만 35세 이상 본인 및 배우자 정밀건강진단, 전 임직원 독감예방접종을 실시하고 있다.

둘째, 주거 지원이다. 가계생활의 안정을 위하여 가계 및 전세자금 대출을 근속 연수가 1년 이상이며, 경제적 지원이 필요한 임직원에게 제공한다.

셋째, 교육 지원이다. 자녀를 둔 전 임직원에게는 최대 2명까지 자녀학자금(고등학교 수업료, 대학 등록금 전액)을 지원하며, 유치원비는 인당 월 10만 원씩 제공한다. 개발 및 기술 전문가 특화 양성 제도에 의하여 자격시험을 통과한 자에게는 해외 연수 및 유학을 지원한다. 지원자는 해외 법인 및 대리점 기술연수, 해외 유학을 떠날 수 있다.

마. 근무환경 및 조직문화

마이다스아이티에서는 2년차 사원도 팀장을 할 수 있다. 조직체계가 사장-팀장-팀원 3단계로 이루어지는데, 사원부터 부사장까지 누구나 팀장을 할 수 있다. 이러한 직급체계는 사람은 기회를 통해 성장한다는 가치관이 반영된 결과이다.

대표는 구성원의 행복을 책임지는 사람으로서 ‘CEO가 노조위원장이다’고 말한다. 마이다스아이티의 직원이 회사의 사장이라며, 대표는 직원들의 근무환경에 아

대표는 구성원의 행복을 책임지는 사람

김없는 투자를 하고 있다.

IV. 시사점

고용없는 성장으로 인한 일자리 부족과 고급인력의 중소기업 기피 문제, 사람을 키우지 않는 중소기업 문제 등을 해소하기 위해서 구직자 개인, 중소기업, 정부가 함께 노력해야 한다. 개인은 현장형 수요에 적합한 역량을 갖추고 기업가정신을 보유했어야 하며, 중소기업은 일하고 싶은 기업으로 변화해 나가야 한다.

앞서 정리한 2개 기업을 비교해 보면 상당한 수준의 유사점과 일부 차이점을 발견할 수 있다. 유사점은 도전과 가능성의 기본적인 방향을 제시하는 것에 있다고 보며, 차이점은 규모나 분야, 성장단계에 따른 상황적 차이에 기인한다. 건강한 기업으로의 성장을 목표로 하고 있으며 협력적 공동체를 지향하고 있는 사례기업의 특징은 다음과 같다(〈표 3〉 참고).

표 3. 사례기업들의 인적자원관리 비교

평가와 보상의 분리, 평가의 목적은 육성

구 분	(주)제니퍼소프트	(주)마이다사이터
인재상	· 자율, 열정, 창의, 연대, 나눔의 가치를 가진 인재 · 일과 삶의 균형, 자아실현, 평등 추구	· 열정과 전략적 사고를 바탕으로 세상에 올바른 가치를 창출하는 사람 · 행복, 보람, 나눔의 가치 공유
채용 및 육성	· 사유의 능력을 채용기준으로 봄. · 글로벌인재 선발 · 조직가치 중시 · 교육훈련투자 높음.	· 능력 중심의 심사, 인성 중시 · 열정, 전략적 사고, 관계능력, 가치관, 지식 · 사내외 다양한 교육훈련 프로그램
평가보상시스템	· 평가와 보상의 분리 · 내적동기, 열정, 꿈을 향한 전진, 소명의식, 실행력, 공감과 소통능력 등을 정성적으로 평가	· 평가의 목적이 '육성'에 있음. · 평가원칙 : 투명성, 공정성, 계도성, 발전성 · 능력에 따른 승진, 무징벌 원칙
복지후생시스템	· 유연 근무제, 수평적 조직문화 · 최고의 근무환경 제공 · 가족친화경영 · 출산지원, 주거비지원, 건강지원, 교육지원 등 다양	· 자율복장제도 등 창의적 기업분위기 조성 · 가족친화경영 · 주거비지원, 건강지원, 교육지원 등 다양

첫째, 근무환경이 구성원들의 창의성 발현에 직접적인 영향이 있다고 판단하여 투자를 아끼지 않고 있다. 제니퍼소프트의 경우 선베드라는 창작공간을 별도로 두고 있고 수영장, 카페, 정원 등의 문화·휴식 공간을 운영하고 있다. 마이다스아이티 역시 회사가 즐겁게 일할 수 있는 놀이터가 될 수 있도록 노력하고 있는데, 호텔급 뷔페 식사 제공, 미용실, 피트니스센터, 수면실 등 직원들의 근무환경에 많은 노력을 기울이고 있다.

산업사회에서는 노동시간이 생산성과 비례하여 성실과 복종이 기업문화 및 인재상으로서 중시되었다면, 지식기반사회에서는 충분한 휴식과 몰입을 통한 창의와 열정이 보다 중요한 가치

둘째, 수평적 기업문화를 지향한다. 기업문화는 전통과 구조에 따라 다르기 때문에 획일적으로 어떤 기업문화가 좋다고 단정할 수는 없다. 하지만 지나치게 권위적이고 수직적인 소통 구조보다는 임직원 간에 자유로운 의사소통이 가능한 수평적 구조가 바람직하다. 마이다스아이티의 업무체계는 사장-팀장(또는 실장)-팀원으로 이어지는 3단계 체계이다. 제니퍼소프트 역시 기업과 구성원의 관계가 공동체를 만들어가는 관계임을 강조하며, 구성원이 회사를 통해 꿈을 실현하도록 유도한다.

셋째, 조직은 공동체로 직원은 구성원이라는 표현을 쓴다. 한 사람 한 사람이 어떤 희망과 꿈을 갖고 있는지 물어봐 줄 수 있는 틀이 공동체라는 것이다. ‘경쟁보다 협력하라’는 것이 제니퍼소프트 구성원들의 행동 준칙 가운데 하나이다. 마이다스아이티 역시 조직원들과 서로 ‘같은 곳을 바라보고 행동한다’는 개념을 갖고 있으며, 이는 ‘비전’을 공유한다는 의미도 내포하고 있다.

넷째, 말단 직원에게까지 업무 자율권을 최대한 보장한다. 마이다스아이티의 이형우 사장은 “팀원들에게 전권을 쥐라. 그들이 맡고 있는 성과창출을 위해 필요한 조치를 하고 실행권한을 과감히 줘야 한다. 그래야 도전할 맛이 나고 자기 일처럼 한다”고 강조한다. 직원들이 창의적인 아이디어를 생각해도 실행에 옮길 수 있는 주체가 본인이 아니라면 스스로 전략을 짜고 추진할 힘을 잃는다고 말한다.

다섯째, 리더는 구성원들이 꿈을 실현하는 지원자나 멘토가 된다. 또한 리더는 채용된 인재가 조직에 들어와 정착하고 경력을 발전시키며 자신의 역할을 성공적으로 수행할 수 있도록 지원한다. 아울러 구성원에게 정보를 제공하고 업무 관련 애로사항을 해결해 주며, 긍정적 평가를 하고, 감정적으로 지원함으로써 구성원이 목표

달성에 몰입하도록 돕는다.

여섯째, 최고의 복리후생을 제공한다. 직원의 복지를 최고의 과제로 생각하고 CEO가 나서서 이를 챙긴다. 휴가, 헬스케어, 육아처럼 돈으로는 환산할 수 없지만 직원들의 삶의 질과 만족도에 지대한 영향을 미치는 부분에 대해서는 기업이 직접 나서 문제해결에 도움을 주고 있다. 기업이 갖는 도덕적 덕목을 ‘구성원에게 물질적 풍요를 제공하는 것’이라고 말한다.

산업사회에서는 노동시간이 생산성과 비례하고 성실과 복종이 기업문화 및 인재 상으로서 중시되었다면, 지식기반사회에서는 충분한 휴식과 몰입을 통한 창의와 열정이 보다 중요한 가치로 파악된다. 사례 기업들을 통하여 조직 내 창의성 제고를 위한 다양한 노력이 이루어지기를 기대한다. 

참고문헌

김선우 · 홍성민(2012). 중소기업 유형별 연구개발인력 수요 현황 분석과 시사점. STEPI Insight 제100호, 과학기술정책연구원.

류랑도(2012). 우리가 꿈꾸는 회사: 마이다스아이티, 세계 1등 기업의 비밀. 쌤앤파커스.

마이다스아이티(2012). MAIDAS IT Annual Report. 마이다스아이티.

배종석(2012). 인적자원론. 홍문사.

중소기업청 · 중소기업중앙회(각 연도). 중소기업기술통계조사.

지식경제부 · 한국산업기술진흥원(2011). 산업기술인력 수급동향 실태조사.

진현 외(2012). 기업 내의 조직창의성 모델, SERI 연구보고서.

Adler, P. S.(2001), Market, hierarchy, and trust: The knowledge economy and the future of capitalism, *Organization Science*, 12(2) : 215-234.

Hamel, G and Breen, B.(2007), *The Future of Management*, Harvaed Business School Press.

Hargadon, A. B. & Bechky, B. A.(2006), When collections of creatives become creative collectives: A field study of problem solving at work, *Organization Science*, 17 : 484-500.

Kirkpatrick, F. G.(1986), *Community: A trinity of models*, Washington, DC, Georgetown University Press.

Williamson, O. E.(1975), *Markets and Hierarchies*, New York, NY: Free Press.

with you

행복한 일자리, 역량있는 직업인
한국직업능력개발원이 동행합니다