

최고경영자의 기업가정신이 기업 성과에 미치는 영향: '마이다스아이티 (MIDASIT)' 사례의 성공요인*

김현정** · 제원우*** · 장영철****

요 약

본 연구는 기업의 토대가 되는 최고경영자의 기업가정신을 기반으로 한 경영활동의 중요성을 마이다스아이티의 성공사례를 통해서 시사점을 찾고자 하는데 목적이 있다. Schumpeter(1934)의 연구로부터 시작된 기업가정신은 벤처기업의 활성화와 더불어 적극적으로 연구가 진행되었다. 최근 강조되고 있는 기업의 성과와 기업가정신에 대한 연구의 필요성은 최고경영자의 역할이 전략적 계획 및 시행, 의사결정, 조직문화 형성 등 조직전반에 걸쳐 영향을 미치고 있고 최고경영자가 지닌 아이디어와 기술에 대한 의존도는 절대적으로 높아, 기업가정신이 조직전체에 미치는 영향과 성과에 있어서 매우 중요하다고 할 수 있다 (Baron & Shane, 2005; Nahavandi, 1997). 이러한 맥락에서 본 연구는 변화하는 환경에 대처하는 경영자의 능력은 절대적으로 중요하며, 경영자의 유연한 대처능력과 경영철학은 경영자의 기업가정신의 틀을 마련하는 원동력이며 또한 기업의 성과로 이어지는지에 대한 질문을 하고자 한다. 기업가정신과 기업 역량이 선 순환적 시스템으로 작용될 때 기업의 성과와 장기적 성장 가능성을 추측해 볼 수 있을 것으로 생각한다. 본 연구를 통해 기업가정신의 중요성을 재조명하였으며, 기업 최고경영자의 리더십과 기업가정신에 따라 기업의 성공여부가 달라질 수 있고, 특히 조직구성원들에게 지속적으로 새로운 기술을 습득하도록 동기를 부여하는데 큰 역할을 한다는 것을 확인할 수 있었다. 또한 마이다스아이티 가치 중심 경영 체계를 살펴봄으로써 기업가정신이 경영전반에 어떻게 연계되고 있는지에 대해 탐색하였다.

〈주제어〉 기업가 정신, 기업 성과, 리더십, 마이다스아이티

- * 이 논문은 인하대학교의 지원에 의하여 연구 되었습니다.
본 연구는 중소기업청의 인하대학교 기업가센터 사업을 통해 지원을 받았습니다.
** 인하대학교 경영대학 경영학과 교수, kimhj@inha.ac.kr, 제1저자.
*** 마이다스아이티 이사, thinkartist1@gmail.com, 공동저자.
**** 경희대학교 경영대학 경영학과 교수, ycchang@khu.ac.kr, 교신저자.

I. 연구 배경과 목적

기업가정신에 대한 연구의 필요성과 연구에 대해 Shane & Venkataraman (2000)은 체계적인 이론의 부재, 데이터 수집의 어려움, 정의의 불명확화, 다른 경영학연구와의 비슷한 결론 등의 어려움을 논의하며, 기업가정신의 중요성에 대해 다음과 같이 정리했다. 첫째, 기업가는 제품과 서비스를 통해 많은 정보를 제공 받고 있고 (Arrow, 1962), 기업가정신은 그러한 정보를 또 다른 제품과 서비스로 전환하고 개발시키는 매개체이다, 둘째, 기업가정신은 경제환경에서의 시간과 공간의 비효율성을 발견하고 완화시키는 매개체이다 (Kirzner, 1997). 마지막으로 Schumpeter (1934)는 기업가정신으로부터 시작된 제품과 프로세스의 혁신은 변화프로세스를 추진하는데 가장 중요한 요소라고 정리했다. 다시 말하면, 기업가정신에 대한 올바른 이해는 시장에 대한 연구, 기업의 관점, 조직, 변화관리 등 여러 분야에 걸친 경영학을 연구하는데 반드시 필요한 주제라고 할 수 있다.

급속한 경영환경의 변화는 기업에 많은 영향을 미치고 있는데 특히 IT기업의 경우 환경 변화에 대한 적응력과 프로젝트의 성공여부에 따라 성과가 다르게 나타나고 있다 (Jamieson & Morris, 2004). 국내의 벤처기업의 성장은 경영환경의 변화에도 불구하고 꾸준히 성장해 왔으며 매출증가율도 대기업에 비해 높게 나타나고 있다 (중소기업청, 2010). 벤처기업의 성공에 대한 연구 (Duchesneau & Gartner, 1990)에서는 조직구조, 리더십 스타일, 조직문화의 중요성을 언급했는데, 특히 팀제 부서 형태의 중요성과 자유로운 의사소통이 가능한 조직구조와 문화가 벤처기업의 성공에 기여한다는 점을 강조했다 (Bahrami & Evans, 1987; Hisrich, Peters, & Shepherd, 2008; 이장우·장수적, 2001). 이는 자율적 의사결정과 직무수행이 직원들의 성과, 나아가서는 벤처기업의 성과를 결정하는 요인으로 강조 되고 있는 것으로 볼 수 있다. 더불어, 벤처 기업이 지속적인 경쟁력을 갖추기 위해서는 끊임없는 제품의 질을 향상시키기 위한 노력이 필수적이며 또한 조직구성원의 우수한 역량이 기업이 원하는 혁신적인 사고와 행동으로 연계되도록 하는 것이 중요하다.

이러한 조직구성원들의 성과를 지속적으로 유지하고 향상시키기 위해서 벤처기업 창업자의 노력과 리더십이 중요한데, 많은 연구들이 창업자의 기업가정신에 기반한 리더십에서 성장의 요인을 확인하고 있다 (McDougall, Oviatt, 2000; McMullen, Shepherd, 2006; Morris, Kuratko, 2002). 창업자의 기업가 정신과 리더십은 중요한 의미를 갖는데, 특히 신생기업의 경우, 리더의 업무관련 경험과 전문지식, 구성원들

과의 신뢰관계, 자유로운 의사소통은 무엇보다 중요한 사항으로 (Yukl, 2002; Timmons & Spinelli, 2009) 조직이 성과를 추구하는데 영향을 미치고 있다.

사전적 정의의 최고경영자는 책임을 지는 직책에 있는 사람으로 경영조직과 관리를 책임지며, 전략적 계획을 세우고 지휘를 하는 역할을 한다. 그러므로 최고경영자의 경영철학과 역량은 기업의 성공여부에 중요한 영향을 미친다 (이한구, 2015; 최종석·곽영민, 2011; Nahavandi, 1997). 벤처기업의 성격상 창업자의 역량과 경험은 조직구성원들의 신뢰와 업무향상을 통해 창의적인 아이디어를 만들고 리더십을 통해 혁신적인 제품개발을 추진함으로써 기업의 성과를 가져올 수 있다 (김장호·주기중, 2013; 임외석, 2009).

그 동안 IT기반 기업에 대한 연구는 벤처투자, 조직문화, 조직, 인사관리 등의 많은 연구 분야에서 지속적으로 연구되어 왔고, 기업가 정신은 벤처기업의 성공요인 중 하나로 연구되었다 (박남규·한재훈, 2008). 박상용, 김연정 (2004)에 의하면 경영자의 아이디어와 기술로 탄생한 벤처기업이 성장할수록 경영자의 기업가정신이 조직 구성원들에게 공유되고 내재화 되어야 한다고 한다. 이러한 배경으로 본 연구는 기업가정신이 조직 내에 공유되고 조직문화로 이어지기 위해서 어떤 성공요소가 필요한지 마이다스아이티 사의 성공사례를 통해 살펴보고자 한다. 마이다스아이티 사는 경쟁과 변화가 치열한 소프트웨어 산업 환경에서 성공적으로 성장한 기업으로서 최고경영자의 기업가정신이 경영철학과 인사제도를 포함한 경영전반에 잘 나타난 기업이다.

이에 본 연구는 사례 기업을 살펴보고 마이다스아이티가 성공적으로 도약하기 위해 최고경영자의 기업가 정신이 얼마나 중요했는지, 또한 기업가 정신이 현재 마이다스아이티에서 시행되고 있는 여러 경영제도에 어떻게 영향을 미쳤는지 기술하여 향후 기업들이 나아가야 할 방향성을 제시하고자 한다. 이에 본 논문은 먼저 이론적 배경에서는 기업가 정신과 리더십에 대한 이론을 살펴보았다. 다음으로 마이다스아이티 사례를 살펴보기 위한 연구방법론이 서술되었으며, 기업가 정신이 어떻게 시행되는지에 대한 마이다스아이티의 구체적인 사례, 기업가 정신이 기업문화에 미치는 사례를 소개하고, 마지막으로 결론과 시사점을 정리하였다. 탁월한 경영성과를 보여주고 있는 마이다스아이티 사례를 살펴봄으로써 기업가 정신과 리더십, 문화의 연계가 강조되었을 때 좋은 성과가 나올 수 있다는 결과는 시사하는 바가 클 것으로 고려된다.

II. 이론적 배경

1. 기업가정신

벤처기업에서 경영자의 역할과 기업가 정신은 매우 중요하게 인식되고 있다. 기업가정신의 핵심은 혁신과 위험을 감수하는 도전정신으로 기업을 효과적으로 혁신시키고 대외경쟁력을 향상시킬 뿐만 아니라 종업원의 사기와 생산성을 높여 본질적으로 경영성과를 증대시키는 기반을 제공한다(Drucker, 1985). 벤처기업 창업자의 역량이 기업성공에 미치는 영향에 대한 연구에서 경영자는 외부환경에서 주어진 기회를 활용하고 내부자원을 획득 및 활용하여 적절한 의사결정역할을 해야 한다고 한다(Burgelman, 1984; Chandler & Hanks, 1994; Sorenson & Stuart, 2008). Drucker (1973)는 현대 조직의 모든 지식근로자는 각자가 하나의 경영자라고 했으며, 조직특유의 사명을 완수하는 것, 일을 통해 구성원의 자기실현을 꾀하도록 하는 것, 사회에 미치는 영향을 인식하고 공헌하도록 하는 것을 3대 사명이라고 하면서 경영자의 역할을 강조했다.

기업가정신에 대한 학계의 관심과 기업가정신의 이론적 개념과 정립에 대한 필요성이 지속적으로 대두되고 있는 상황에서 (Shane & Venkataraman, 2000) 저자 (Baron & Shane, 2005; Cole, 1946; Knight, 1921)들은 기업가정신에 대해 기업가정신은 불확실한 상황 하에서 위험을 감수하면서 새로운 상품과 서비스를 창출하기 위해 기회를 추구하는 것으로 정의했다. 또한Duchesneau & Gartner (1990)는 기업가정신은 개인의 고유한 성격을 포함하고 있다고 설명했으며, Covin & Slevin(1991)은 혁신성, 진취성, 위험감수성도 포함하고 있다고 언급했다. 진취성은 기업가의 미래지향적인 성향으로(Miller, 1983), 경쟁자들의 반응보다 빨리 시장 변화에 대응하여 전략적 의사결정에 적극적으로 행동하는 속성이다. Schumpeter(1934)가 언급한 혁신성은 새로운 제품 및 서비스를 창출하는 데 있어 새롭고 독특한 아이디어를 강조하고 도입하는 것을 의미한다. 진취성은 기회를 선점하는 선발자의 이점으로 시장기회를 포착하기 위한 전략으로 중요하고, 다른 경쟁자보다 먼저 새로운 제품과 생산 및 관리기법 등을 도입하는 기업가는 시장 선점과 혁신적인 활동을 이끌어 낼 수 있는 기반을 마련하게 된다(Lieberman & Montgomery, 1988). 위험 감수성은 불확실한 경영환경에서 의사결정을 하는데 있어 위험 선호적인 의사결정을 하는 기업가의 성향을 의미하며 모험적이고 도전적인 성향으로 위험을 감수하려는 기업가의 의지와 관련되며, 기회포착에 중점을 둔다.

Chen, Zhu, & Anquan (2005)는 경영자의 기업가정신은 기업가적 행동과 사내 기업가적 성향을 형성한다고 설명하였는데, 예를 들면, 경영자의 기업가정신이 높으면

기업의 기업가적 성향과 기업의 성과에 긍정적인 영향을 준다는 것이다. 더불어 저자들은 (Baron & Shane, 2005; McClelland, 1961; 박상문·배종태, 1998; 유미림 외 2011), 기업가정신의 성향을 지닌 경영자는 불확실한 상황에서 위험을 감수하며 새로운 상품과 서비스를 창출하기 위한 기회를 추구하고 기업의 운영에 필요한 자원을 적극적으로 모색하고 지원한다고 설명하고 있다.

기업가정신에 대한 다른 견해는 경영자의 기업가정신은 위험과 불확실성을 증가시킬 수 있다는 설명으로 연구개발, 새로운 제품개발, 신 사업 추진 노력 등에 동반되는 불확실한 의사결정이다 (Bindl & Parker, 2010; Clegg, Unsworth, Epitropaki, & Parker, 2002; Liles, 1974). 불확실한 경영환경일수록 나타나는 현상에 대한 연구에서 불확실성이 조직구성원들에게 미치는 영향으로 이직의도를 설명하고 있다 (Monsen & Boss, 2009).

위의 내용을 살펴 볼 때, 경영자의 기업가정신과 조직구성원들의 조직에 대한 몰입, 신뢰 관계는 중요하게 설명된다. 경영자의 기업가정신이 조직구성원들에게 긍정적인 영향을 미치기 위해서는 조직에 대한 신뢰가 우선시되어야 할 것이며 그 관계 또한 경영자의 기업가정신이 높을 때 강하게 나타날 것으로 설명되고 있다 (Hornsby, Kuratko, & Zahra, 2002; Mishra, 1996).

앞에서 설명한 바와 같이 다양한 수준과 분야에서의 기업가정신에 대한 연구는 이론적 개념과 정립에 대한 필요성을 가져왔고 이런 논의를 기반으로 Shane & Venkataraman (2000)는 기업가정신과 관련된 내용의 연구를 정리하였고 연구에서 기업가정신을 '존재 (Existence)', '발견 (Discovery)', 그리고 '개발(Exploitation) 차원으로 설명했는데, 내용은 다음과 같다. 존재 부분에 있어서는 기업가정신이 있기 위해서는 새로운 상품, 서비스, 자원, 조직화 능력 등의 기회 확인이 중요하다고 설명했으며, 기회의 포착은 주관적이고 우연일지라도 기회는 객관적인 관점에서 봐야 한다고 했으며, 기업가정신은 다양한 필요성에 대한 인식으로부터 출발한다는 점을 강조했다. 발견 부분에 있어서는 기회의 발견에 도움이 되는 정보의 획득과 가치를 파악할 수 있는 능력의 중요성을 언급했으며, Sarasvathy, Simon, & Lave (1998)에 의한 연구에서 성공적인 기업가는 위험한 상황에서 기회를 발견한다고 설명했다. 개발 부분에 있어서는 기회의 성격 (기대하는 가치에 따라 기회를 개발하려고 하는 의지가 다르다는 것), 개인적 특성, 개인의 지각, 낙관주의론, 높은 자존감의 중요성을 강조하였다.

위의 내용에서 살펴 본 존재, 발견, 개발의 차원에서 설명된 기업가정신이 성과를 창출하고 경쟁우위를 확보하는 기업으로 성장하기 위해서는 이 모든 것을 추진할 수 있는 리더에 대한 이해가 필요하다. 이런 맥락에서 다음 부분에서는 기업가정신과

리더십에 대해 알아보고자 한다.

2. 리더십

새로운 기회의 존재를 파악하고, 기회를 발견하고 제품과 서비스를 개발하기 위해서 많은 경영자는 전략, 조직, 인적자원관리와 향후 발전방향도 고려해야 한다. 이러한 경영자의 노력은 기업성과와도 관계가 있는데, 많은 연구에서 기업가정신과 리더십의 관계를 중요하게 언급했다(허소길·장영철, 2006; Zhu, Chew, & Spangler, 2005; Westerberg, Singh, & Hackner, 1997). 벤처기업을 성장시키는데 있어 경영자의 지식과 경험, 리더십은 조직구성원들과 상호작용하는데, 가장 중요한 요인이라고 할 수 있다. 그리하여 벤처기업에서의 리더십은 기업성과 향상을 위해 조직구성원의 자발적인 의사결정과 직무수행을 유도하고 조직목표달성을 이끌어 내는 역할에 대한 중요성을 강조하고 있다(Hisrich, Peters, & Shepherd, 2008).

Stogdill (1974)에 의하면 "리더십은 특정한 상황 하에서 팔로워(Follower)를 자극하여 팔로워(Follower)로 하여금 보가 나은 조직성과를 이끌어 내도록 하는 일련의 상호작용 과정"으로 정의했다. 구체적인 리더십에 대한 정의는 거래적 리더십(Conger & Kanungo, 1987), 변혁적 리더십(Burns, 1978; Bass, 1985), 자유방임형 리더십(Bass & Avolio, 1992)등 리더십의 특성에 따라 개념이 정의되기도 한다. 벤처기업 연구에서의 리더십은 그 중에서도 변혁적 리더십을 강조하고 있는데, 이는 변혁적 리더십이 조직구성원의 자발적 참여와 활동으로 성과 향상을 추구하는데 적합하기 때문이다. Burns (1987)에 의하면 변혁적 리더십은 부하직원에게 일에 대한 보상과 만족뿐 아니라 자기 계발측면에서 성과창출을 강조하고 도덕성과 비전을 제시하며, 리더와 부하직원간의 팀워크 및 몰입을 향상시키는데 초점을 둔 개념으로 정의하였다. 변혁적 리더십은 고차원적인 욕구 (자기실현욕구)를 촉진하여 장기적인 목표실현을 위한 노력과 강력한 신념을 보여주며 부하 들을 변화시켜 나간다(Yukl, 2002). 결과적으로 부하직원들은 리더와 조직에 대해 강력한 몰입을 보여주게 되며 추가적인 노력을 하게 된다(Bass, 1985).

변혁적 리더십의 구성요소로서 Bass(1985)는 다음의 3개의 특성을 설명하고 있다. 첫째, 카리스마인데 카리스마 리더는 부하들에게 비전과 사명감을 심어주고, 도전적인 목표설정으로 부하에게 존경과 신뢰를 받게 된다. 또한 카리스마 리더는 비범한 재능을 보유하고 있으며 위기상황에서도 합리적인 해결책을 제시한다. 둘째, 부하에 대한 후원, 격려, 코칭 등을 의미하는 개인적 배려이다. 이는 부하의 개인적 욕구를 파악하고 이에 따라 차별적으로 지원하고 격려하며 개발시킨다. 셋째, 지적 자극은

상황을 분석함에 있어 보다 창의적인 관점을 개발하도록 리더가 부하들을 격려하는 것을 의미한다. 이는 부하들에게 도전의식을 느끼게 하고 새로운 방식으로 생각해보게 자극하는 것이다.

대부분의 연구들은 변혁적 리더십이 구성원의 동기부여, 개인성과 및 조직성과, 조직혁신활동과 혁신성향에 긍정적인 영향을 미치고 있다고 설명하고 있다(e.g. Waldman & Bass, 1990; 임준청·윤정구, 1999; Jung, Chow & Wu, 2003; Denhardt, & Campbell, 2006; 이정·장영철, 2014). 특히, 혁신적 행동을 강조하고 있는 Waldman & Bass(1990)의 연구에서는 단계별로 중요한 요인을 정리했는데, 아이디어 창출 단계에서는 지적 자극과 영감적 리더십의 중요성을 그리고 아이디어 실현 및 확산 단계에서는 개인적 배려와 카리스마의 중요성을 강조했다.

III. 방법론

본 연구는 IT 벤처기업으로 비약한 성장을 한 마이다스아이티 사의 사례를 중심으로 살펴보고자 한다. 단일 사례연구의 경우 통계적 연구관찰에서 가능한 인과패턴에 대한 확인이 어렵기에 연구의 중요성이 인식되지 못하는 경향이 있다는 지적이 있다 (Marion & Uhl-Bien, 2002). 그러나 Yin (2003) 은 사례연구를 새로운 시각에서 보고자 하는 통찰의 도구로서 인식하고 있고 사례가 하나의 샘플이 아닌 새로운 시각을 제공해주는 단서가 된다고 언급했다. 본 연구의 목적이 통계적 일반화 또는 인과관계를 확인하고자 하는데 있지 않고 사례를 통해 학습하고자 하기에 사례연구방법을 선택하였다. 본 연구의 성격과 주제가 기업가정신과 기업의 성공에 대해 연구하고자 함을 고려할 때 양적 연구 보다는 질적 연구가 더 적절하다는 판단이다. 이를 통해 IT 벤처기업인 마이다스아이티 기업의 성공요인을 다각도로 살펴보고, 새로운 시각을 제시하여 기존의 기업가정신 연구 이론에 기여하고자 한다.

마이다스아이티의 기업가정신이 기업의 가치체계와 지속적인 혁신활동에 어떠한 영향을 미치는지 살펴보기 위해 창립자이며 최고경영자인 이형우 대표 및 관리자 15명을 대상으로 심층 인터뷰를 진행하였다. 기업가정신에 대한 깊이 있는 내용을 확인하기 위해 인터뷰 질문은 마이다스아이티의 경영철학을 파악할 수 있는 질문, 최고경영자의 리더십에 대한 질문, 마이다스아이티에서 직무를 수행하면서 느끼는 점, 기업이 추구하는 가치 등 연구주제의 촉진요소와 특징들을 설명할 수 있는 질문으로 진행되었다.

인터뷰 과정에서는 경영자의 기업 창업 시 경험한 어려움에 대해서도 질문을 하고

그 상황에서 이형우 대표가 어떠한 행동을 취하는지, 긍정적인 변화를 어떠한 방법으로 전파하는지에 대해 탐색하였다. 또한 마이다스아이티 내부보고서와 연차보고서를 분석하였다. 마이다스아이티의 기업가정신과 가치체계를 일차적으로 잘 나타낼 수 있는 내부보고서와 문서를 이슈(주제)로 구분하였고(King, 2004) 각 이슈(주제)들이 마이다스아이티의 기업가정신 리더십, 직원참여 활동과 연관이 있는지 살펴보았다.

IV. 마이다스아이티(MIDAS IT)

1. 회사소개

마이다스아이티는 2000년 포스코 건설에서 사내 벤처기업 형태로 출범된 후 같은 해 9월 마이다스아이티 (MIDAS Information Technology Co., ltd.)로 독립되어 설립되었다. 마이다스아이티는 공학기술용 소프트웨어 개발 및 보급 그리고 구조분야 엔지니어링 서비스와 웹 비즈니스 통합 솔루션 서비스를 제공하는 회사로서 35개국의 전 세계 네트워크를 통해 110여 개국에 공학 기술용 소프트웨어를 수출하는 세계적인 기업이다.

공학해석 분야의 핵심 기술인 컴퓨터 그래픽 기반의 시뮬레이션 기술과 첨단 해석 및 최적화 설계분야에서 세계수준의 기술을 보유하고 있는데, 회사가 개발하고 보급하는 MIDAS Family Program은 모든 공학 및 산업 영역에서 안전성과 경제성 분석을 위한 해석과 설계에 적용 되고 있으며, 특히 건축, 토목, 지반 등 건설 분야에서의 시장 점유율은 세계 1위라는 선도적인 위치에 있다. 세계 최고층 건물(828m)인 두바이의 부르즈칼리파, 건물면적 7만1000m²의 상하이 엑스포 파빌리온, 9 만1000명을 수용할 수 있는 베이징올림픽 메인스타디움, 세계 최장 대교인 중국 수통대교와 인천대교 등 최대·최장이라는 수식어가 붙은 건축물은 대부분 마이다스아이티의 소프트웨어로 설계됐다.

마이다스아이티는 건물·교량·플랜트 등을 시공하기 전에 안전성과 경제성을 평가하고 시뮬레이션하는 솔루션인 AEC(Architecture Engineering & Construction) 분야의 글로벌 기업으로 특히 CAE(Computer Aided Engineering·컴퓨터지원공학) 기술은 전 세계적으로 7개국만이 보유한 기술로 창립 7년 만인 2007년부터 세계 1위 자리를 지키고 있다. 2002년 국내 최초로 과학 기술분야 S/W수출을 시작으로 2004

년에는 국내 AEC (CAE부분)시장점유율 90%로 121억원의 매출을 기록하였으며, 2007년 세계 AEC (CAE부분)시장점유율 15%를 기록하였다. 2012년 총 매출 556억원, 글로벌 매출 777억원의 기업이다.

조직구성은 최상의 효율로 최고의 효과를 창출하기 위해 실행 중심의 팀 조직인 경영기획부문, 소프트웨어 사업부문, 개발부문 (기술연구소), 엔지니어링 사업부문, e-Biz 사업부문으로 구성되어 있으며, 의사 결정 및 회사 문화 정립을 위한 위원회 조직인 경영, 인사, 정보, 개발기획, 나눔, 엔지니어링 품질, SW사업전략 위원회를 운영하고 있다. 그리고 실행 지원 및 관리를 위한 기획실 조직으로 구성되어 있고, 직원의 수는 국내에 362명의 직원과 중국, 인도, 일본, 미국, 러시아, 영국 현지법인에서 근무하는 231명의 직원을 포함하여 총593명으로 구성되어 있다 (2014년 1월 기준).

IT분야에서 기술혁신을 선도하는 중소기업으로 인정받았고 건설 IT분야 최고의 기술기업으로 평가 받고 있다. 수상 및 인증으로 2002년 벤처기업대상 (산업자원부), 품질경영시스템 (ISO 9001 획득), 환경경영시스템 (ISO 9001 획득), 대한민국 S/W 대상 (정보통신부), 2004, 디지털 이노베이션 대상, 2005 중소기업혁신상 (산업자원부), 2006년 신기술 (NET)인증 (과학기술부), 2008년 세계일류상품 선정 (지식경제부), 2010년 신 기술실용화촉진 대회 산업포장(지식경제부), 2011 World Class 300 기업선정(지식경제부), 2013년 IR52 장영실상 수상(한국 산업기술진흥협회), 그리고 2013년 WBS 미래창조과학부 장관상을 수상하였다. 마이다스아이티가 IT분야에서 기술혁신을 선도하는 기업으로 성장하기까지의 경쟁력 요인을 살펴보기 위해서 먼저 창업자인 이형우 대표의 기업가정신과 경쟁력 핵심요소를 살펴보고자 한다.

2. 기업가정신

창업자이며 경영자인 이형우 대표의 기업가정신은 ‘자연주의 인본경영’이다. 이형우 대표는 경영이란 바람직한 미래를 얻기 위해 현재를 변화시키는 행위라고 정의하고 있는데, 이는 기업가정신에서 강조하고 있는 기회의 포착, 존재의 의미를 내포하고 있다. 또한 이형우 대표는 경영의 핵심은 사람이며 다양한 경영활동 예를 들어, 개인의 인생 경영, 가족의 행복 경영, 조직의 성과 경영, 국가의 미래 경영 등 모든 경영의 근원에는 사람이 있다고 강조하는데, 이는 저자들 (Hornsby, Kuratko, & Zahra, 2002; Mishra, 1996)이 기술한 경영자의 기업가정신과 조직구성원들에 대한 신뢰, 인재의 중요성을 설명하고 있다.

마이다스아이티의 ‘자연주의 인본경영’을 기반으로 한 경영은 사람의 능력을 유용

한 성과로 만드는 종합 예술이라고 말하며, 성과는 개인의 능력, 성격과 가치관 그리고 지적 능력에 따라 차이가 나며 가족, 조직, 사회, 문화의 복합적인 관계 요인이 성과에 영향을 미친다고 설명한다. 올바른 경영은 사람과 환경적 변수에 대한 자연과학적 이해가 전제될 때 비로소 가능하다. 따라서 기업경영은 생물학을 포함한 심리학, 문화인류학 그리고 사회학, 경제학, 경영학 등과 같은 자연과학과 사회과학을 두루 아우르는 통섭적인 접근이 필요하다고 이야기 한다. 이를 정리하면 마이다스아이티에서 경영이란 '자연이 만든 자연의 절대로 행복 인재를 육성하는 것'이다.

마이다스아이티는 기술자로서의 사명감을 강조하는 기업이다. 사례기업에서는 기술자를 철학자이자 과학자이며 예술가로 보는데, "세상의 이치를 이해하고 현상의 의미를 끊임없이 모색한다는 점에서 철학자이고, 미지를 규명하기 위해 논리적·분석적으로 연구한다는 점에서 과학자이며, 창의성을 가지고 개발한다는 점에서 예술가이다. 또한 정제하지 않고 변화를 추구하는 개혁자이고, 안주하지 않고 세상을 열어가는 개척자이며, 현재보다 미래를 지향하는 선구자"(직원 인터뷰, 2014)라고 생각하고 있다.

자연주의 인본경영은 그러한 과학적 이해를 바탕으로 조직의 경영에 접목한 이형우 대표의 기업가정신이다. 따라서 마이다스아이티의 자연주의 인본경영은 자연 이치에 합당한 조직 가치관의 정립을 유도하고 세상을 향한 올바른 성과를 극대화하여 인간 행복의 시너지를 구현하는 것을 목적으로 하고 있다. 자연주의 인본경영이란 인간의 정체성과 행복에 대한 과학적 분석을 토대로 체계적이고 합리적인 의사결정을 행하는 것, 다시 말해 경영의 본분을 다하는 것이다. 마이다스아이티의 자연주의 경영은 과학적 경영이고 실사구시적 경영을 의미한다. 다시 말하면 근본적 사실을 바탕으로 올바른 이치를 구하여 사람을 이롭게 하는 것으로서 마이다스아이티는 존재의 목적을 구성원의 행복과 세상에 대한 기여를 영속시키는 데 두고 있다. 이러한 기업가정신을 토대로 회사가 추구할 핵심가치를 '행복, 보람, 나눔'으로 정하고 있고, 회사의 제반 경영 시스템(조직, 인사, 사업, 마케팅 등)은 자연주의 인본경영을 바탕으로 설계되고 운영되고 있다.

1) 마이다스아이티 신념

마이다스아이티의 신념은 세상을 향한 공동선의 정신으로 마이다스아이티의 가치 체계가 녹아 있다. 신념은 씨앗(창업 정신), 나무(인재 육성), 숲(성과 창출), 산(사회 기여), 산맥(정신 전파)으로 구분되어 있다. 씨앗은 '마이다스 기술로 행복한 세상을 만든다'는 창업 정신을 의미하며, 그 정신을 바탕으로 큰 나무의 인재를 키우고 그 인재들이 사회의 효용 가치를 창출하여 세상에 기여하고, 그 정신이 시공을 넘어 세

상에 퍼져 나가기를 바라는 신념을 담고 있다. 울창한 숲은 풍성한 결실을 의미하며 산은 그 결실의 산실인 마이다스아이티의 성장을 뜻한다.

예를 들어, 지역에서 얻은 수익은 현지 사람을 키우는 데 활용하고, 일부 로열티 외에는 지역에서 올린 수익을 국내로 반입하지 않으며, 중국법인에서는 모두 현지인을 채용하고, 그들을 육성하는데 투자회사의 나침반 정신은 마이다스아이티 신념의 실현을 위한 기본 정신인 옳은 일을 향하고 깨어있음과 변함없는 열정으로 나아간다는 의미를 내포하고 있다. 나무, 숲, 산, 산맥은 또 핵심가치 행복/보람/나눔과 맞닿아 있는데, 나무는 행복(인재들의 성장), 숲과 산은 보람(맑은 공기와 깊고 넓은 그늘이라는 세상에 유용한 가치 제공), 산맥은 나눔 정신의 전파(공동선의 정신 전파)를 의미한다.

2) 행복경영과 혁신

마이다스아이티는 "마이다스 기술로 행복한 세상을 만드는 것"을 비전으로 하고 있다. 마이다스아이티의 창업자이며 경영자인 이형우 대표는 서산대사가 읊었다는 선시(禪詩) 답설야(踏雪野)를 직원교육에서 강조하고 있는데, 이는 마이다스아이티 직원들에게 자신들이 생산하는 소프트웨어가 세상에 행복을 전달되었을 때의 모습을 미리 그려보며 일을 하도록 하며 사용자가 제품 사용 시 만족감을 느끼고 업무효율이 증진된다고 생각할 수 있도록 소프트웨어를 개발하고 보급하는데 초점을 맞추라는 것이다. 마이다스아이티 원칙은 그 보편적 이치를 정리한 것이다. 마이다스아이티에서 제시하고 있는 내용은 대부분의 경영 학습서에 나와 있는 것과 크게 다르지 않다. 다만 '어떻게 하라'가 아닌 '왜 그렇게 해야 하는가'를 설명하고 있다는 것이 다르다. 그냥 머릿속에 담아둘 지식이 아니라 가슴 속에 새겨 올바른 행동으로 옮겨 줄 지혜를 전하는 것이 이형우 대표가 생각하는 비전이다.

마이다스아이티가 12년 동안 700억 원의 규모로 성장할 수 있었던 요인은 기업가 정신에 기반을 둔 인재관리와 조직문화이다. 이형우 대표는 마이다스아이티의 핵심가치는 '행복' '보람' '나눔'으로 이야기하는데, 다시 말하면 기업이 조직 구성원들에게 즐거운 놀이터가 되고, 그 놀이터에서 구성원들이 놀이꾼이 되어 일하기를 원한다는 뜻으로 구성원들이 일을 통해 행복해하고, 그 과정에서 기술자로서 보람 있는 성과를 창출하며, 이를 세상과 함께 나눌 수 있기를 기대한다는 의미도 포함되어 있다.

또한 '행복' '보람' '나눔'은 이형우 대표의 '나침반 정신'의 방향성, 혁신성, 일관성 3가지와도 연결된다. 여기서 방향성이란 한번 정북 방향을 찾으면(찾기 위해) 한 치의 오차 없이 일관되게 가리키는 나침반처럼 올바른 목적(행복, 보람, 나눔)을 지향

하는 것을 의미한다. 혁신성이란 바른 방향을 가리키기 위해 끊임없이 진동하는 나침반의 바늘처럼 부단한 변화를 모색하는 것을 의미한다. 일관성이란, 영원히 불변하는 나침반의 속성처럼 한결 같은 열정을 유지하는 것을 의미한다. 이형우 대표는 혁신에 대해 다음과 같이 언급했다.

"시장상황이 변하기 때문에 우리의 욕망이 변한다는 것은 낮은 단계의 혁신의 정의다. 내가 어디로 가는지 모르고 혁신하는 것은 의미가 없다. 기업이 가고자 하는 방향과 목적이 무엇이나는 것은 분명히 있고, 그것을 끊임없이 쳐다보면 우리는 계속 변하게 되는데, 목적과 방향이 일치할 때 일어나는 것이 혁신이다."

"과거의 나를 이기는 것, 과거의 모습을 부정하고 새로운 방향을 모색하는 것을 일반기업에서는 혁신이라고 부른다. 혁신은 본능이다. 나이가 들고, 회사의 규모가 변하고, 사람들의 능력이 달라지고, 사회적인 기대도 달라진다. 뿐만 아니라 경제상황이나 고객들의 원하는 가치도 달라진다. 변하지 않는 것은 없다. 혁신이 필요한 이유다. 달라지는 것을 달가워하는 조직은 많지 않다. 그러나 변하지 않으면 죽은 것이다. 이것은 인간의 당위라기보다는 자연의 섭리다."

방향성에 대해서는 이형우 대표는 다음과 같이 언급했다.

"마이더스 구성원이라면 늘 올바른 방향을 가리키는 나침반 하나를 마음 속 깊이 품고, 기술로 행복한 세상을 만들겠다는 목표를 향해 한결 같은 열정으로 나아가 주었으면 한다. 그러면 우리들 마음 속 깊이 자리한 나침반이 우리가 좋은 회사를 넘어 위대한 회사가 될 수 있도록, 또 여러분이 위대한 사람으로 성장할 수 있도록 올바른 길로 인도해 줄 것이라 믿는다."

위의 인터뷰에서 강조하듯이 이형우 대표는 혁신과 기업의 방향성에 대해 강조를 하고 있다. 창업자의 혁신에 대한 고민은 아래의 예시에서도 찾아 볼 수 있는데, 기업의 핵심 가치이며 기업정신인 '행복' '보람' '나눔'을 어떻게 기업의 지속적인 혁신에 반영하고 있는지 잘 나타나고 있다. 혁신에 대해서 이형우 대표는 다음과 같이 언급하고 있다.

"혁신이란 '옳은 일을 올바르게' 하기 위한 옳은 일.

혁신이란 현재하고 있는 무가치한 것들을 배제하고 미래가치를 위한 것.
 혁신이란 기존의 것들을 재료로 하여 새로운 방법을 찾는 것.
 혁신이란 효과성과 효율성을 위해 하는 일에 대해 加減添削(ERRC)을 하는 것.
 혁신이란 현재의 가치와 미래의 기회를 위한 현명한 지혜
 혁신이란 무가치한 과거의 족쇄로부터 벗어 나는 것
 혁신이란 부가의 일이 아니라 옳은 성과를 위한 올바른 과정
 혁신이란 고객가치를 최대화하기 위한 성과 중심의 당연한 노력
 혁신은 미래를 담보하는 최상의 보험
 혁신은 인간의 본성이며 습관화하여 학습, 개발할 수 있는 것
 혁신이란 고객가치를 최대화하기 위한 성과 중심의 당연한 노력."

마이다스아이티 대표의 기업가정신에 대해 한 직원은 다음과 같이 설명하고 있다.

"마이다스아이티 초창기에 직원들의 머릿속에 많은 자리를 잡고 있었던 핵심 단어는 젊음, 열정, 도전, 희생, 성공, 소통, 행복, 보람, 나눔 등... 이런 것들이었던 것 같습니다. 이는 마이다스아이티의 행복가치를 세상에 알리고 도약·성장하기 위한 필요 요소이면서 '우리'의 능력을 한 방향으로 집중하고 발현하기 위한 핵심 키워드이기 때문이 아닐까 합니다. 그런데 몇 년 전부터는 '마이다스아이티' 하면 직원들의 머리에 떠오르는 단어가 많이 바뀐 것 같습니다. 사람, 욕망, 행복, 뇌, 자율, 자발, 자연주의, 인본경영, 자인사상 등... 이런 것들이요. 키워드가 해마다 변화하는 이유는 끊임없이 사고하고 진화하면서 사람과 자연에서 답을 찾으시는 CEO와 함께 회사의 올바른 나침반정신과 함께 세상에 옳은 일로 기여하고자 하는 많은 동료들의 힘들지만 행복한 전통이 지속적으로 이루어지고 있기 때문이지 않을까 합니다." (김 차장 1)

"2005년도부터 올해 상반기까지를 돌아보니 내 역할이 점점 커지고 있다는 생각이 부쩍 많이 든다. 구성원들에게 많은 기회를 주시려고 사장님께서 많은 노력을 하신다. 입사해서 처음으로 제품 기획이라는 역할을 맡았다. 솔직히 제품 기획을 어떻게 해야 하는지, 개발자와 소통은 어떻게 하는지 처음 하는 업무였고 모르는 분야였다. 그러나 사장님 말씀으로는 내 능력으로 기획한 제품이 해당 분야의 패러다임(설계 문화)을 바꾸는 것 이라고 하셨다. 돌이켜보면 맞는 말씀이라는 생각이 들고 그렇다. 내 능력이 아니라, 그 분야의 패러다임(설계

문화)을 바꾼다는 것에 보람을 느꼈다."(김 차장 2)

마이다스아이티는 자연주의 인본경영 기업가정신, 행복경영과 혁신이라는 두 개의 큰 축을 기반으로 경영체계(System)를 정립했다. 마이다스아이티의 경영체계(System)는 어떤 목적을 효율적으로 달성하거나 추구하기 위한 일종의 약속 체계를 말한다. 본 사례 기업에서 생각하는 시스템이란 잘 설계되고 운영되면 업무의 효율 측면에서 좋은 결과를 보장하지만 그렇지 못할 경우는 수많은 절차와 그에 따른 각종 문서와 양식들로 인해 업무의 흐름이 경직되고 오히려 업무의 비효율적인 원인을 제공하는 요인으로 생각하고 있다. 그리하여 마이다스아이티 대표는 반드시 필요한 경우에 한하여 제도를 만드는 것이 필요하다고 언급한다. 다음 부분에서는 마이다스아이티가 글로벌 기업으로 성공하는데 강조하고 체계화된 시스템의 경쟁력 요소를 살펴보고자 한다.

3. 마이다스아이티의 리더십 원칙과 기업문화

1) 사업의 목적과 원칙을 분명히 한다.

이형우 대표의 사업 기회 결정에 있어서 리더십의 원칙과 기업문화에서 강조하고 있는 것은 사업의 기회를 결정할 때의 기본원칙이다. 사업적 기회가 되는 사업일지라고 '주식투자사업'과 '부동산투자사업' 그리고 '인력과건사업'은 절대 하지 않는가를 원칙으로 하고 있는데, 이는 이형우 대표의 기업운영 신념이기도 한다.

그 이유는 기업은 기업이 가진 기술을 바탕으로 새로운 가치를 창출하여 세상에 기여할 수 있는 일을 해야 한다고 판단하기 때문이고 마이다스아이티는 돈을 벌기 위해 투기하는 것이 아니라, 합리적이고 목적이 확실한 생산 활동을 하는 것을 원칙으로 하기 때문이다. 무엇보다도 사람이 목적인 회사이기 때문에, 투기를 통해 이윤을 추구하려 하지 않고 생산을 목적으로 정직한 땀을 흘리는 일이 아닌, 무노동 무임금과 투자차익 목적의 '부동산투자사업'도 하지 않는다. 또한 사람을 수단으로 생각하는 '인력과건사업'을 하지 않는다. 사람의 노동력을 사고 팔아 돈을 버는 것은 세상의 행복과는 거리가 멀다고 생각한다.

2) 경영전략 실행관리

앞에서 살펴본 바와 같이 마이다스아이티는 자연주의 인본경영 철학에 바탕을 둔 경영을 하고 있는데, 성과경영시스템 또한 자연주의 인본경영에 기반을 두어 운영하고 있다. 이 시스템의 목적은 성과 향상에 실질적인 도움이 되는 마이다스아이티의 '

일하는 문화를 정착시키는 것이다. 즉, 조직의 전략수립 측면에서 자발적 참여와 집단지성의 향상을 돕고, 개인에게는 열정, 전략적 사고의 함양을 도움으로써 성과달성 능력을 상향평준화하여 경영의 효과와 효율성을 높이는 것이다. 이는 경영전략의 실행관리 단계에서도 구성원이 자신의 일에 주인이 되어 자율책임경영이 이뤄지도록 하고자 하는 목적이다. 이러한 활동이 상시적으로 이뤄질 수 있도록 연간 성과목표를 월간 성과목표로 나누고, 월 단위로 성과를 모니터링 하고 피드백 하는 과정을 반드시 가지도록 하고 있다. 경영전략의 실행관리는 경영 전략서를 이용하여 전사차원, 부문차원, 팀 차원에서 유기적으로 연계되어 피드백과 프리뷰가 이뤄지고, 일련의 활동을 통해 개인과 조직의 성과창출 능력을 향상시키고자 노력하고 있다.

3) 2W 1H 마이다스아이티 프로세스

위에서 언급한 창업자의 기업가정신인 자연주의 인본경영을 바탕으로 마이다스아이티는 2W 1H 마이다스아이티 프로세스를 실행하고 있다. 이 프로세스는 '왜 why' '무엇을 what' 그리고 '어떻게 how'를 중심으로 운영되고 있는데, 이를 통해 구성원들은 자신의 일에 주인의식을 갖고 창의적인 아이디어를 창출하고 있다. 다시 말하면 직원들이 일에 끌려 다니는 것이 아니라 본인이 능동적으로 행동하여 문제를 해결 하도록 하는 것이다. 프로세스 1단계에서는 왜 이 일을 하는가를 기준으로 목표와 목적을 분명히 하고, 2단계에서는 현상 파악과 주요변수를 분석하고, 3단계에서는 전력과 전술을 세우고, 4단계에서는 실행계획을 세우고 검토하고, 5단계에서는 실행관리하고, 6단계에서는 결과를 정리하고 남긴다.

4) 워크숍 문화

마이다스아이티의 독특한 워크숍 문화도 글로벌 경쟁력의 핵심요소이다. 워크숍은 준비과정부터 철저히 준비해야 하는데, 먼저 팀의 비전과 전사적인 상황을 연계하여, 워크숍 주제를 선정한다. 주제가 정해지면 팀장은 왜 그 주제로 워크숍을 해야 하는지에 대해 구성원들과 일대일로 면담을 한다. 그리고 워크숍 주제를 어떻게 현실화할 것인지에 대해 계획하는데, 팀 혁신이 워크숍의 목적인만큼 처음부터 끝까지 모든 준비를 제로베이스에서 다시 시작한다. 구성원들의 마인드 혁신, 업무 프로세스 혁신, 매니지먼트 혁신 방법 등에 대해 전체적인 워크숍 계획을 수립한다. 가시적인 결과물이 도출되면 마지막으로 워크숍 내용에 대해 구체적으로 전략 코칭을 해 줄 수 있는 임원급 리더를 초청한다. 팀장이 발표하며 해당 주제에 대해 구성원 개개인이 준비한 내용으로도 '1인 1발표' 원칙을 지킨다. 팀원 발표와 임원의 전략코칭이 마무리되면 이로써 워크숍 일정은 끝난다.

워크숍에 참여한 팀 멤버는 "심지어는 일상 업무와 병행하며 20일간 계속해서 워크숍을 한 적도 있고 그 기간 동안 거의 매일 밤을 새웠다." 이러한 상황으로 인해 대부분의 워크숍은 사내에서 진행되며, 외부에서 진행하더라도 '숙박'보다는 '회의' 중심으로 장소를 정한다.

마이다스아이티의 사례에서 중요하게 언급된 기업가정신을 기업의 비전으로 연계하고 이를 토대로 가치 중심 경영체계의 철학, 원칙, 회사제도를 확립 하계하는 자세한 실행방안을 다음의 표에서 요약하고 정리하여 살펴볼 수 있다.

〈표1〉 마이다스아이티 가치 중심 경영 체계

비전	이유	30 대 원칙	예시, 대표제도	
신뢰 (불확실성 제거)	이치에 따라, 사람을 중시하는 경영철학을 가지고 있다.	사람중심 경영	가치체계 (미션, 핵심가치, 비전, 인재상)	
		자연주의 경영	경영관, 인간관, 인과율	
	비밀이 없고, 공정하게 일이 진행되며 스스로 참여하여 믿을 수 있다.	참여적 의사결정	인사위원회 행복기금	
		투명한 정보공유	전사경영회의 MIDASin, eHR	
		공정한 절차집행	공청회	
	미래불확실성이 없다.	건실한 재정유지	무차입	
	안정적인 생활을 보장한다.	안정적 생활보장	자동승진제도	동종업계 최상위 기본급
			책임성 종신고용 (용인불의)	자기계발 지원 (건강증진비, 자기개발비)
			생활안정(기숙사, 학자금, 전세금 대출, 시크릿세프 직원건강 챙기기	
사람에 대한 신뢰를 바탕으로 운영한다.	존중감 고취	복지시설: 호텔뷔페, 미용실, 헬스장, 샤워장, 수면실, 가족초청행사	안락한 인테리어: 미술품/조각품/꽃/비데/제품관련 전시물/문화관련 전시물 등.	
		근무환경: 기숙사, 병역특례, 인테리어,		

			1인당 사무공간, 개발자 공간 칸막이, 자율복장, 셔틀버스
		통제 감시 최소화	에티켓 (칭찬중심, 아이스브레이킹, 회의, 업무요청) 무예산
			자율우선(법인카드, 식수체크)
			경비 선 결제, 후보고
			최소한의 시스템
		자기 역량감 고취	역량 모니터링 피드백
성과 (성공경험)	무슨 일을 해야 하는지 분명히 한다.	명확한 3R 조직체계	셀경영, 매트릭스
	성장한다는 느낌이 들 수 있는 기회를 제공한다.	동기촉발 기회제공	직급무관 직책 발탁 전공무관 직무이동
	스스로 치밀하게 계획하고, 치열하게 실행하여 일의 성과를 거둘 수 있도록 한다.	자율책임경영	책임 담당제 팀장/파트장의 책임과 권한 부여(성과평가, 근태, 경비사용, 법인카드 사용 등) 해외법인, 팀별 자율 업무환경
		전략적 사고 일상화	2W1H 수시 전략 협의 PMS 전략체계 (시장, 가격, 상품, 판매전략) 마이다스 업무 절차 준수(OASIS)
		끝까지 확실히 책임	MQC (Midas Quality Control) PMS 품질원칙, 품질위원회 무상 교육 (세미나, 사용자교육) 24시간 내 기술지원
		필요한 지식이나 경험을 공유한다.	지식 경험의 공유 개발

			WORKSHOP 문화
	구성원 스스로 만든 목표와 스스로 예산과 인력을 통제 한다.	상향식	경영전략서
		목표/전략수립 자기 주도 전략실행	전결규정 3단계접점
	고객(사회)에게 의미 있는 일을, 고객이 원하는 방식으로 전달한다.	욕망기반 가치 창출 및 전달	R&D(제품, 개발, 품질, 유지) Mass by Marketing
	얼마나 성과를 내는지 파악할 수 있다.	실시간 모니터링 & 피드백	사업 책임자 회의
			주/월간 리포트
			MBS (마이더스 사업관리 시스템)
			360다면평가
	성과를 내면 분명한 금전적/비금전적 보상한다.	동기부여 목적 평가와 욕망 보상	신상무별 인사제도
			CEO 특별 성과금
			절대평가, 다면평가
			특진, 특호
			마이더스황금손 상 수여
	변화하는 환경에 능동적으로 대응한다.	혁신 생활화	신사업 원칙
			나침반정신
			혁신 신조
가치 (동일시 범위 확장)	법을 어기면 안 된다.	준법 경영	세법준수, 리베이트 금지
	타인의 손해를 전제로 한 사업은 하지 않는다.	불행, 불공정사업 금지	3무 사업
			정가정책
	이타적 삶의 경험을 제공 한다.	나눔 활동 생활화	생활 나눔, 봉사활동, 나눔 행사
			수익금 연동 나눔 활동
	기업의 사회적 삶을 자각한다.	사회적 책임 실천	지역사회 활동
			해외법인 현지인 채용원칙
			학교, 연구소, 논문 S/W 지원
이익의 사용			
	공정적으로 소통한다.	공정에서 답	지각 근태
			무 벌칙 제도
	서로 성장을 견인	팀 시너지	성과급은 집단으로

	한다.		최우수 사업 팀 상 상대평가 금지
	공감능력을 향상시킨다.	공감력 향상 소통	AIDMA, FABE, 역지사지 사고 원칙
	위대한 삶, 위대한 회사를 롤 모델로 삼는다.	전인적 인격체 지향	미래인재상 올해의 행복/보람/나눔 상, 헌신상, 합리상, 명예상 표상화 경영자 역할과 덕목, 리더의 역할과 덕목
	해당 가치를 지켜내기 위해서 끊임없이 소통하고 유지한다.	가치 중심 소통	가치 정립/전파 조직 (행복경영팀) 가치 중심 신규 입사자 교육 (공채/수시, 독서발표회) 해피마이다스데이 전사 소통 행사 CEO, 부서장 간담회, 홈페이지, 액자, 소품 디자인 나침반, 옳은 일을 올바르게, 마이다스원칙 목적 중심 회식
	우수한 인재가 계속 충원된다.	성과역량중심 인력선발 육성가능성 중심 선발	무스펙 채용, 열정 전략적 사고 5단계 면접채용 (의인불용) 육성가능성 중심 선발

출처: 마이다스아이티 내부 자료 정리. 용어에 대한 정의는 논문 뒷면에 있는 부록 참고.

V. 결론 및 시사점

마이다스아이티 사례를 통해서 본 마이다스아이티 창업자 이형우 대표의 기업가 정신은 '자연주의 인본경영'과 기업의 신념인 '세상을 향한 공동선의 정신' 그리고 비전인 '가치 중심 경영 체계의 핵심인 신뢰(불확실성제거), 성과(성공경험), 가치(동일시 범위확장)' 에서 찾아볼 수 있었다.

마이다스아이티의 기업문화는 리더십과 가족 친화적 기업문화를 포함하고 있는데, 특히 가치 중심 경영 체계는 창업자의 기업가정신을 조직과 인적자원관리에 연계한 기업의 노력이라고 할 수 있다. 위의 내용에서 다양한 각도로 확인한 마이다스아이

티의 성공요인을 경영특성과 동기부여 측면에서 살펴보면 다음과 같다.

먼저, 경영특성을 정리해 보면, 기업가정신인 ‘자연주의 인본사상’을 기반으로 자연의 이치를 경영원리에 접목시켰다는 것이다. 사례기업의 사업전략과 조직구조, 일하는 방식, 인사제도를 보면 기업이 자연이치와 인간본성을 얼마나 중요시하는지 확인할 수 있다. 기업은 사람을 이해하고 동기를 부여하여, 구성원 개개인을 경영의 주체로 하고 있고, 뇌 과학, 생물학, 다윈의 진화론, 매슬로의 욕구이론을 비롯한 심리학 등 학자들의 지혜와 마이다스아이티 대표의 통찰력을 바탕으로 경영원칙과 시스템을 설계했다.

마이다스아이티는 IT기반 소프트웨어 회사임에도 불구하고 기술적인 측면보다는 본질에 집중하여 나름의 경영철학을 정립하려 노력하고 있다. 다음은, 조직 관리나 인사관리 측면에서 보았을 때 사례기업은 인재 육성에 중요한 의미를 두고 있다. 수익을 창출해야 하는 기업임에도 불구하고 자본이 아닌 사람을 통해 기업을 운영하고 자 한다. 구성원 모두 회사의 주인이 되어 자발적으로 동기부여하고 스스로 결정하도록 독려하고 있다.

마이다스아이티의 '자연주의 인본사상'의 관점에서 보면, 마이다스아이티가 실행하는 인재채용 방식은 자본이 아닌 사람이 회사 경쟁력의 근간을 이룬다는 믿음을 주는 방식이다. 열정과 역량을 갖춘 인재에 대한 관심은 인본주의의 핵심이며 인재육성에 집중하고, 끝까지 책임지고 함께하는 인사 철학, 나아가 세상의 행복을 위해 전 구성원이 참여하는 다양한 나눔 활동이 바로 이러한 인본주의 경영철학을 가능하게 하고 있다.

이러한 경영철학을 기반으로 마이다스아이티는 구성원 모두가 창조적인 기술을 바탕으로 세상의 행복을 추구하고 세상을 옹기 변화시키는 주인이 되는 기술자의 길을 걷도록 동기부여를 하고 있다. 이는 직원들에게 사명감을 강조하고 동기부여를 고취시키기 위해서는 리더와 조직에 대한 신뢰와 이를 기반으로 한 인적자원관리 제도의 중요성을 재 조명하는 것으로 저자들 (Malhotra & Murnighan, 2002; Sun et al., 2007)에 의하면 인적자원관리 제도는 종업원의 행동과 태도에 영향을 미침으로써 조직성과의 향상을 가져오는 것으로 설명했다 (Delaney & Huselid, 1996; Delery & Doty, 1996; Huselid, 1995; MacDuffie, 1995).

본 연구를 통해 얻은 시사점은 다음과 같다. 첫째, 기업가정신의 중요성을 마이다스아이티 사례를 통해 재조명하였다. 둘째, 국내 벤처기업 연구는 다양한 각도에서 조명되고 있는데, 성공적으로 도약한 IT 기업에 대한 심층 있는 사례연구이다. 최고 경영자의 리더십과 기업가정신에 따라 기업의 성공여부가 달라질 수 있고, 특히 변화하는 경영 환경에서 기업가정신은 조직구성원들에게 지속적으로 새로운 기술을 습

특하도록 동기를 부여하는데 큰 역할을 한다는 것을 확인할 수 있었다. 마이다스아이티 가치 중심 경영 체계를 살펴봄으로써 기업가정신이 경영전반에 어떻게 연계되고 있는지에 대해 탐색하였다. 향후 동일한 프레임워크를 기반으로 동종업체간 비교를 살펴보는 것이 보다 구체적인 관계를 파악하고 분석하는데 도움이 되리라 생각한다. 셋째, 기업가정신을 실제 조직에 적용하는 과정에서 중요한 요인은 무엇인지 가이드라인을 제공하여, 기업가정신에 대한 균형 잡힌 시각과 기업의 전환적 변화의 가능성에 대해 시사하였다. 마이다스아이티의 기업가정신과 경영체계는 단순한 기업운영이 아닌 기업가정신의 지속 가능한 전개를 위한 차별화된 경영자의 전략과 리더십이 되었고 이는 마이다스아이티가 지속 가능한 혁신을 추구할 수 있는 시스템으로 정착되었다고 평가 할 수 있다.

한계점으로는 연구에서 언급한 Shane & Venkataraman (2000)의 논문이 다수의 기업가정신과 관련된 내용을 요약 정리하는데 있어, 기업가정신에 대한 내용을 잘 나타내고 있는가에 대한 부분이다. 그러나 저자들이 (Shane & Venkataraman, 2000)이 수많은 논문을 살펴보고 정리한 논문이기에 본 연구를 위해 제시했고 기업가정신을 존재, 발견, 그리고 개발 차원에서 살펴보는 데에 기여했다. 향후 기업가정신과 관련된 연구를 모델로 탐색하고자 할 때, 구체적으로 설명할 수 있는 실증적 연구가 필요하다고 사료된다. 또한 마이다스아이티의 성공요인을 기업가정신과 리더십, 기업문화에 기반 하여 설명했지만, 사례기업의 성공요인이 일반 기업에 적용될 수 있는지에 대한 의문점과 방법론적인 부분에서의 외적타당성 확보 등에 대한 문제도 한계점으로 제기된다.

본 논문은 다른 학술지 또는 간행물에 게재되었거나 게재 신청되지 않았음을 확인함

참고문헌

- 김장호 · 주기중, 2013, "기업가정신이 혁신역량 및 혁신성장에 미치는 영향", 「한국경영학회지」, 제 18권 2호, 1-14.
- 박남규 · 한재훈, 2008, "중소기업의 기업가정신이 국제화 전략에 미치는 영향에 대한 고찰", 「중소기업연구」, 제30권 4호, 157-170.
- 박동수 · 구언희, 2007, "벤처기업의 기업가정신이 성장의도에 미치는 영향에 대한 탐색 연구", 「대한경영학회지」, 제20권 6호, 2979-3011.
- 박상문 · 배종태, 1998, "우리나라 벤처기업의 네트워크 활동 특성 : 영향요인 및 성과간의 관계 분석", 「기술경영경제학회」, 제 6권 2호, 101-121.
- 박상용 · 김연정, 2004, "벤처기업 CEO의 기업가정신과 조직유효성의 관계에 관한 연구: 혁신성, 위험감수성, 진취성을 중심으로", 「기술혁신학회지」, 제 7권 4호, 479-505.
- 유미림 · 김영신 · 배종석, 2011, "중소기업의 혁신형 인적자원관리와 조직성과: 조직에 대한 신뢰와 CEO의 기업가정신의 역할", 「인사조직연구」, 제 19권 4호, 1-54.
- 이장우 · 장수적, 2001, "벤처기업의 성공요인: 성공한 벤처기업가들의 관점", 「중소기업연구」, 제 23권 4호, 23-49.
- 이정 · 장영철, 2004, "리더십 유형이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구: 조직신뢰를 매개변인으로", 「인사관리연구」, 제28권 1호, 137-172.
- 이한구, 2015, "산업화기(1960~70)한국기업가정신과 유교", 「경영사학」, 제 30권 1호, 203-226.
- 임외석, 2009, "캐논 창업자들의 앙트러프러너십과 캐논의 제품개발전략에 관한 사적고찰", 「경영사학」, 제 24권 3호, 57-92.
- 임준청 · 윤정구, 1999, "부하에 의해 인지된 상하의 변혁적 및 거래적 리더십이 부하의 혁신 성향에 미치는 영향: 자기권능감의 매개역할을 중심으로", 「인사조직연구」, 제 7권 1호, 1-42.
- 중소기업청, 2010, 2010년 벤처기업정밀실태 조사.
- 허소길 · 장영철, 2006, "최고경영자의 전략적 리더십이 조직진화 및 조직유효성에 미치는 영향", 「경영사학」, 제 21권 2호, 295-329.
- 최종서 · 곽영민, 2011, "네오세미테크(주)의 분식사례: 벤처기업의 두 얼굴", 「기업가정신과 벤처연구」, 제14권 4호, 1-26.
- 최종열 · 정해주, (2008). "경학 교육이 기업가정신 함양에 미치는 향에 한 연구", 「인적자원관리연구」, 제15권 3호, 213-230.
- Arrow, K., 1962, Economic welfare and the allocation of resources for invention,

- In The rate and direction of inventive activity: Economic and social factors, edited by R. Nelson, Princeton, NJ, Princeton University Press, 609-626.
- Bahrami, H., and S. Evans, 1987, Stratocracy in high technology firms, California Management Review, 30(1), 51-66.
- Baron, R., and S. Shane. 2005, Entrepreneurship: A Process perspective, 1st Edition, Mason, Ohio, South-Western Publishing.
- Bass, B. M., and B. J. Avolio, 1992, Transformational leadership: A response to critiques, In Leadership theory perspectives and direction, edited by M. M. Chemers, and R. Aymon, San Diego, CA, Academic, 49-80.
- Bass, B. M., and B. J. Avolio, 1994, Improving organizational effectiveness through transformational leadership, Thousand Oaks, CA, Sage.
- Bass, B. M., 1985, Leadership and performance beyond expectations, New York, Free Press.
- Bindl, U., and S. K. Parker, 2010, Proactive work behavior: Forward-thinking and change-oriented action in organizations, Washington, DC, American Psychological Association, 567-598.
- Burgelman, R. A., 1984, Designs for corporate entrepreneurship in established firms, California Management Review, 16(3), 154-166.
- Burns J, 1978, Leadership, New York, Harper and Row.
- Chandler, G. N., and S. H. Hanks, 1994, Market attractiveness, resource-based capabilities, venture strategies, and venture performance, Journal of Business Venturing, 9(4), 331-349.
- Chen, J., Zhu, Z., and W. Anquan, 2005, A system model for corporate entrepreneurship, International Journal of Manpower, 26(6), 529-543.
- Clegg, C., Unsworth, K., Epitropaki, O., and G. Parker, 2002, Implicating trust in the innovation process, Journal of Occupational and Organizational Psychology, 75(4), 409-422.
- Cole, A. H., 1946, An approach to the study of entrepreneurship: A tribute to Edwin F. Gay, The Journal of Economic History, 6(S1), 1-15.
- Conger, J. A., and R. N. Kanungo, 1987, Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings, Academy of Management Review, 12(4), 637-647.
- Covin, J. G., and D. P. Slevin, 1991, A conceptual model of entrepreneurship as

- firm behavior, *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 16(1), 7-24.
- Delaney, J. T., and M. A. Huselid, 1996, The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance, *Academy of Management Journal*, 39(4), 949-969.
- Delery, J. E., and D. H. Doty, 1996, Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions, *Academy of Management Journal*, 39(4), 802-835.
- Denhardt, J. V., and K. B. Campbell, 2006, The role of democratic values in transformational leadership, *Administration & Society*, 38(5), 556-572.
- Drucker, P. F., 1973, *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, New York, Harper and Row.
- Drucker, P. F., 1985, *Innovation and entrepreneurship*, New York, Harper and Row.
- Duchesneau, D. A., and W. B. Gartner, 1990, A profile of new venture success and failure in an emerging industry, *Journal of Business Venturing*, 5(5), 297-312.
- Evans, D. S., and L. S. Leighton, 1989, Some Empirical Aspects of Entrepreneurship, *The American Economic Review*, 79(3), 519-535.
- Hisrich D. R., Peters, P. M., and D. A. Shepherd, 2008, *Entrepreneurship*, 7th ed., New York, McGraw Hill International Companies.
- Hornsby, J. S., Kuratko, D. F., and S. A. Zahra, 2002, Middle managers' perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: assessing a measurement scale, *Journal of Business Venturing*, 17(3), 253-273.
- Huselid, M. A., 1995, The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance, *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672.
- Jamieson, A., and P. W. G. Morris, 2004, Moving from Corporate Strategy to Project Strategy, In *The Wiley Guide to Managing Projects*, edited by P. W. G. Morris, & J. K. Pinto, Hoboken, New Jersey, John Wiley & Sons, Inc., 177-205.
- Jung, D. I., Chow, C., and A. Wu, 2003, The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings, *The Leadership Quarterly*, 14(4), 525-544.
- King, N., 2004, Using templates in the thematic analysis of texts, In *Essential guide to qualitative methods in organizational research*, edited by C. M. Cassell & G. Symon, London, Sage Publications, 256-270.

- Kirzner, I. M., 1997, Entrepreneurial discovery and the competitive market process: an Austrian approach, *Journal of Economic Literature*, 35 (1), 60-85.
- Knight, F., 1921, *Risk, uncertainty and profit*, New York, Augustus Kelley.
- Lieberman, M. B., and D. B. Montgomery, 1988, First-mover advantages, *Strategic Management Journal*, 9(S1), 41-58.
- Liles, P. R., 1974, *New business ventures and the entrepreneur*, Homewood, Ill, Irwin.
- MacDuffie, J. P., 1995, Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry, *Industrial & Labor Relations Review*, 48(2), 197-221.
- Malhotra, D., and J. K. Murnighan, 2002, The Effects of Contracts on Interpersonal Trust, *Administrative Science Quarterly*, 47(3), 534-559.
- Marion, R. and M. Uhl-Bien, 2002, Leadership in complex organizations, *The Leadership Quarterly*, 12(4), 389-418,
- McClelland, D., 1961, *The achieving society*, Princeton, NJ, Van Nostrand.
- McDougall, P. P., and B. M. Oviatt, 2000, International entrepreneurship: The intersection of two research paths, *The Academy of Management Journal*, 43(5), 902-908.
- McMullen, J. S., D.A. Shepherd, 2006, Entrepreneurial action and the role of uncertainty in the theory of the entrepreneur, *Academy of Management Review*, 31(1), 132-152.
- Miller, D., 1983. The correlates of entrepreneurship in three types of firms, *Management science*, 29(7), 770-791.
- Mishra, A. K., 1996, Organizational responses to crisis: The centrality of trust, In *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*, edited by R. M. Kramer & T. R. Tyler, Thousand Oaks, CA, Sage, 261-287.
- Monsen, E., and W. R. Boss, 2009, The impact of strategic entrepreneurship inside the organization: Examining job stress and employee retention, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(1), 71-104.
- Morris, M. H., and D. F. Kuratko, 2002, *Corporate Entrepreneurship: Entrepreneurial Development within Organizations*, TX, Harcourt College Publishers.
- Nahavandi, A., 1997, *The Art and Science of Leadership*, Upper Saddle River, NJ, Prentice-Hall.
- Sarasvathy, D. K., Simon, H. A., and L. Lave, 1998, *Perceiving and managing business*

- risks: Differences between entrepreneurs and bankers, *Journal of Economic Behavior & Organization*, 33(2), 207-225.
- Schumpeter, J. A., 1934, *The Theory of Economic Development*, MA, Harvard University Press.
- Shane, S., and S. Venkataraman, 2000, The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research, *Academy of Management Review*, 25(1), 217-226.
- Sorenson, O., and T. E. Stuart, 2008, Bringing the context back in: Settings and the search for syndicate partners in venture capital investment networks, *Administrative Science Quarterly*, 53(2), 266-294.
- Stogdill, R. M., 1974, *Handbook of leadership: A survey of the literature*, New York, Free Press.
- Sun, L. Y., Aryee, S., and K. S. Law, 2007, High-performance human resource practices, citizenship behavior, and organizational performance: A relational perspective, *Academy of Management Journal*, 50(3), 558-577.
- Timmons, J. and S. Spinelli, 2009, *New venture creation: Entrepreneurship for the 21st Century*, New York, McGraw Hill.
- Waldman, D. A., Bass, B. M. and F. J. Yammarino, 1990, Adding to contingent-reward behavior: The augmenting effect of charismatic leadership, *Group & Organizational Studies*, 15(4), 381-394.
- Westerberg, M., Singh, J., and E. Hackner, 1997, Does the CEO matter? An empirical study of small Swedish firms operating in turbulent environments, *Scandinavian Journal of Management*, 13(3), 251-270.
- Yin, R. K., 2003, *Case Study Research : Design and Methods*, 3rd ed., 신경식 외(공역), 2005 「사례연구방법」, 한경사.
- Yuki, G., 2002, *Leadership in Organizations*, 5th ed., Prentice Hall.
- Zhu, W., Chew, I. K. H., and W. D. Spangler, 2005, CEO transformational leadership and organizational outcomes: The mediating role of human-capital-enhancing human resource management, *Leadership Quarterly*, 16(1), 39-52.

부록: 용어 정리

MidasIN: 구성원들 간의 소통을 위해 만들어진 사내 인트라넷

eHr: 성과 관리 시스템

시크릿 웨프: 마이다스아이티는 구성원들의 가족을 위해 매월 1회 호텔식 최고급 반 조리 요리를 지급한다.

2W1H: 마이다스아이티의 업무 사고 원칙으로 Why, What, How의 약자

2W1H(Why, What, How to)?성과 중심적 사고 유도 및 습관화(모든 소통에 적용: 코칭/회의/보고 등)

Why(목적): 이 일을 왜 하지? (목적 명확화)

What(목표): 그래서 무엇을 얼마나 하지? (성과목표 계량화)

How to(방법): 그것을 위해 어떻게 하지? (핵심 성공변수 도출 및 전략/전술 수립)

PMS Project Management System

OASIS: 마이다스 표준 업무 절차

1단계, 목적 및 목표 정의(Object definition): 업무의 목적(나의 가치)과 성과목표(고객의 가치) 설정

2단계, 현상 파악 및 분석(Critical success factor Analysis): 핵심 변수 파악 및 속성(궁극인) 분석

3단계, 전략 및 전술 도출(Strategy extraction): 핵심 변수의 제어 및 속성의 활용 방안 도출

4단계, 실현성 검토 및 실행계획 수립(Simulation and planning): 실행결과와 성과목표의 일치성 검토 및 실행계획 수립

5단계, 실행 및 실행 관리(Successful action): 실행과정과 성과목표의 수렴성에 대한 지속적 모니터링 및 피드백

Mass by Marketing 시장 탐색과 개척, 시장 진입과 확산, 시장 장악과 유지를 위한 소프트웨어 사업의 핵심전략이다. 즉 소수의 고객을 골라서 낚시하듯 영업하는 기존 방식 대신 커다란 그물로 다수의 고객을 건져내는 그물 영업을 하는 것이다. 마이다스는 경쟁사의 고객들을 찾아가 자사의 제품으로 바꿔 타도록 유인하는 것은 상도의가 아니라고 생각하고, 행사장에 고객들이 스스로 찾아오게 해 기술력과 서비스로 정정당당하게 승부한다.

AIDAMA 마이다스의 소통 원칙 관심(attention), 흥미(Interest), 욕구(Desire), 기억(Memory), 행동(Action) 즉 효과적인 영업을 위해서는 소비자들의 관심을 유도하고, 흥미를 촉발시켜 욕구를 불러일으켜야 하며, 강렬한 기억을 남겨 구매에 이르도록 각 단계별로 체계적인 관리를 하는 절차

FABE 고객으로부터 제품 효과성을 인정받기 위해서 사용하는 방법. Feather, Advantage, Benefit의 약자.

An exploration of entrepreneurship of CEO as critical success factors: The case of 'MIDAS IT' in Korea

Hyun-Jeong Kim* · Won-Woo Je** · Young-Chul Chang***

Abstract

This study examines the importance of entrepreneurship of the CEO of MIDASIT, in Korea. Derived from Schumpeter(1934)'s research on entrepreneurship, the theme has been progressed with great interest. The need to study further on the entrepreneurship and the success of the organization has identified as importance on the role of the CEO, and CEO's influence on strategic planning, implementation, decision making, and organizational culture. In particular, dependence on CEO's idea and skill has been highly recognised to influence on overall management functions (Baron & Shane, 2005; Nahavandi, 1997). Taken from this view, this research would like to identify the importance of CEO's effort, agility, management philosophy, and entrepreneurship as a means of gaining competitiveness in turbulent business environment. In other words, virtuous cycle of entrepreneurship and organizational competency can be predicted to create organization's competitiveness and substantiality. Through literature review, this paper describes the entrepreneurship as a basis of organization's competency before presenting the MIDASIT (MIDAS Information Technology Co., Ltd) case. This paper illustrates MIDASIT's effort of implementing entrepreneurship in company strategy, culture, and human resource management practices. This research also presents an leadership which is practiced through emphasizing naturalism and humanism in case company. In the conclusion, findings from the case and further suggestions are presented.

<Key Words> Entrepreneurship, Performance, Leadership, MIDASIT

* Professor, College of Business Administration, Inha University (First Author).

** Director, MIDASIT (Co-Author).

*** Professor, The School of Management, Kyunghee University (Corresponding Author).