

마이다스아이티의 뇌과학 기반 인적자원 관리 사례 연구

이지훈
세종대학교 경영학부

Neuroscience based human resource management at Midas IT Co._A case study

Jee-Hoon Lee

Department of Business Administration, Sejong University

요약 지난 20여 년 간 뇌 과학은 기능성 자기공명영상(fMRI) 등 새로운 기술에 힘입어 크게 발전했으며, 우리는 인간의 본성과 행동 변화에 대해 더욱 정확한 지식을 얻게 됐다. 이 같은 지식은 경영 분야에도 활발하게 응용되고 있다. 이 연구는 마이다스아이티의 사례를 통해 뇌과학을 경영에 어떻게 접목할 수 있는지 통찰을 얻는 것이 목적이다. 건설 소프트웨어 회사인 이 회사는 별도 조직을 두어 뇌 과학을 연구하고 있으며, 뇌 과학에 기반한 인사 정책을 만들어 시행하고 있다. 창업자 이형우 사장은 인본주의 경영 철학을 갖고 있으며, 뇌 과학 연구는 그 철학을 뒷받침한다. 연구 방법으로 사례연구 방법을 채택하였으며, 인터뷰와 직접 관찰, 참여 관찰, 문서 정보 등의 절차를 수행했다. 이 회사의 인적자원 관리 시스템은 뇌과학 연구가 응집된 'SCARF'라는 뇌과학 모델로 설명이 가능하다. 이 회사는 이 모델이 제시하는 것처럼 일터에서 지위감(Status), 확실성(Certainty), 자율감(Autonomy), 관계성(Relatedness), 공정성(Fairness) 위협을 줄임으로써 구성원의 신뢰와 만족도를 제고했고, 이는 창의적이고 고성능 조직이 되는 발판이 되었다.

Abstract Over the past 20 years, brain science has developed rapidly thanks to new technologies such as functional magnetic resonance imaging (fMRI), leading to more accurate knowledge of human nature and behavioral changes. This knowledge is also actively applied in the field of management. This research aimed to gain insights into how neuroscience can be incorporated into management through the case of Midas IT Co. This construction software company has a separate organization with the purpose of studying brain science, and it makes and implements human resource management policies based on brain science. The founder Lee Hyung-woo has a humanist management philosophy, and the company's brain science research supports that philosophy. The case study method was adopted as the research method, and procedures such as interviews and direct observation, participation observation, and document information were carried out. The company's human resource management system can be explained by a brain science model called "SCARF", which combines various neuroscience discoveries. As this model suggests, the company has improved the trust and satisfaction of its members by reducing threat of status and by increasing certainty, autonomy, relationship, and fairness in the workplace, resulting in the creation of a platform for creativity, integrity, and high performance.

Keywords : Neuroscience, Neuromanagement, Midas IT, Intrinsic Compensation, SCARF Model

*Corresponding Author : Jee-Hoon Lee(Sejong Univ.)

email: petra@sejong.ac.kr

Received March 10, 2020

Accepted May 8, 2020

Revised April 1, 2020

Published May 31, 2020

1. 서론

1.1 연구배경

최근 뇌 과학 수준이 비약적으로 향상되면서 블랙박스에 갇혀 있던 인간의 판단 메커니즘이 하나둘씩 드러나고 있다. 이제 경영의 과제는 뇌과학의 최신 연구 결과들을 경영에 접목하는 실행이다. 경영자가 뇌 작동 메커니즘을 파악한다면 고객과 직원을 정확히 이해함으로써 비즈니스의 성공 확률을 크게 높일 수 있을 것이다.

이런 의미에서 건설 관련 소프트웨어 건설 관련 소프트웨어 업체인 마이다스아이티가 뇌 과학을 활용해 HR 시스템을 혁신한 사례는 좋은 참고 자료이다. 마이다스아이티는 건설 설계에 특화된 소프트웨어를 만들며, 이 분야에서 세계시장 점유율 1위인 회사이다.

창업 초기 이 회사는 독보적 기술력을 바탕으로 회사는 급성장했지만, 회사가 커지면서 직원들이 하나둘 이직하기 시작했다. 구성원이 늘면서 회사 운영 방식을 놓고 서로 다른 목소리를 냈고, 성장 중심 경영에 대한 사내 불만도 높아졌다. 이형우 대표는 사람에 대해 정확히 이해하지 못한 것을 문제의 근원으로 봤다. 그는 사람의 본질을 알고 싶어 심리학, 뇌과학, 생물학을 10년 동안 파고들었다. 그 결과 그는 뇌과학에 기반한 채용, 인사관리 시스템과 인공지능 면접 시스템을 만들었다. 최근 일부 공공기관과 공기업들이 스펙을 보지 않는 블라인드 채용을 시행하고 있는데, 벤치마킹 대상으로 삼은 회사가 바로 이 회사이다.

1.2 회사 소개

마이다스아이티는 토목, 건축, 지반, 기계 분야 소프트웨어를 개발하여 공급하는 사업과 건축 및 플랜트 분야 엔지니어링 용역업을 주 사업으로 하고 있다. 특히 건물·교량·플랜트 등을 시공하기 전에 안전성과 경제성을 평가하고 시뮬레이션하는 솔루션인 AEC(Architecture Engineering & Construction) 분야에서 높은 기술력을 갖고 있으며, CAE(Computer Aided Engineering·컴퓨터지원공학) 기술은 전 세계적으로 7개국만이 보유한 기술로 마이다스아이티가 후발주자임에도 불구하고 2007년부터 세계 1위 자리를 지키고 있다.

이 회사의 직원 수는 2019년 말 현재 379명이고, 2019년에 711억원의 매출에 160억원의 순이익을 냈다. 사업부문별 매출구성은 SW사업이 84%, 엔지니어링 용역사업이 16%이다. 또 조직문화 개선을 위해 뇌과학 연구를 축적한 결과를 토대로 각종 인적자원관리(HR) 솔루션

을 개발해 판매하는 사업도 벌이고 있다. 그중 하나인 inAIR는 기업에서 인력을 채용할 때 활용하는 소프트웨어로 생물학, 뇌신경과학, 인공지능(AI)을 기반으로 개발한 제품이며, 흔히 인공지능 면접으로 알려진 프로그램이다. 지원자의 얼굴 근육, 혈류량, 맥박, 목소리 떨림, 사용하는 단어를 분석해 긍정성, 적극성, 전략성, 성실성의 정도를 알려준다.

이 회사는 파격적인 복지 제도로 유명하다. 전문 요리사 9명이 2교대로 특급호텔 수준의 식단을 제공하며, 직원 1인당 식대가 연간 1000만원에 이른다. 가장 입사하고 싶은 중소기업 1위, 입사 경쟁률 1000대 1 기록을 가진 회사이기도 하다.

2. 이론적 배경과 연구 방법

2.1 뇌 과학의 발전과 경영에의 응용

지난 20여년간 심리학과 뇌과학(신경과학)의 진보와 융합으로 인해 우리는 인간의 본성과 행동 변화에 대해 더욱 정확한 지식을 얻게 되었다. 기술적으로는 기능성 자기공명영상(fMRI)과 양전자발광단층촬영(PET) 등 영상기술과 뇌파분석기술(QEEG)의 진보가 큰 역할을 했는데, 이들 기술로 인해 살아 있는 인간의 뇌가 어떻게 작동하는지 밝혀낼 수 있었다[1].

아직 초기단계이지만 뇌과학에서 새롭게 밝혀진 지식들이 경영 분야에 도입되기 시작해 특히 리더십, 기업문화, 마케팅 등의 분야에 활발히 응용되고 있다. 기능성 자기공명영상장치 등을 통해 뇌의 메커니즘을 알게 됨으로써 리더는 조직 구성원의 행동과 그에 따른 연관관계에 대해 알게 되었다. 경영자들은 이런 지식을 응용해 조직을 바꾸고, 구성원들의 관계를 향상시키며, 새로운 기업문화나 의사결정 방식을 효과적으로 도입할 수 있음을 알게 되었다[2].

신경과학자와 신경경제학자들은 20세기 말과 21세기 초에 와서야 인간의 뇌가 생존에 필수적인 1차적인 보상(예를 들어 돈)이 아닌 2차적인 보상(지위감, 사회적 인정, 공정성)에도 민감하게 반응한다는 것을 밝혀냈다[3]. 뇌과학과 심리학의 많은 연구는 당근과 채찍에 기반한 인사 제도의 문제점을 밝혀냈다. 즉 그런 제도는 단기적으로는 몰라도 장기적으로는 좀처럼 성공하기 힘들다. 공포는 개인에게 강한 부정적 영향을 미치며 조직의 근간인 신뢰감을 훼손할 수 있다[1].

2.2 SCARF 모델

뇌가 우리 목숨을 위협한다고 느끼는 것을 ‘1차적 위협’이라고 한다. 숲속에서 곰을 마주쳤을 때가 그렇다. 사람은 사회 생활에서도 1차적 위협을 느낀다. 직장 상사가 화난 표정을 지을 때 같은 경우이다. 이런 반응은 이성적인 판단에 앞서 이뤄진다.

사회 생활에서 1차적 위협을 느낄 경우 목숨을 위협받는 경우와 비슷한 뇌 부위와 신경 네트워크가 활성화됨이 밝혀졌다[4]. 즉 사회적 고통은 육체적인 고통과 같은 뇌 회로를 작동시킨다.

이럴 경우 창의력이 저하되고 업무 성과가 떨어진다. 위협을 느끼면 뇌의 당면 과제는 창의성을 발휘하는 것이 아니라 위협에서 도망가는 것으로 바뀐다. 뇌의 변연계가 과잉 자극을 받게 되어 인간의 이성적인 판단을 관장하는 전전두피질이 제대로 작동하기 어려워짐이 밝혀졌다[5]. 위협반응의 강도와 전전두피질에서 사용 가능한 자원의 양 사이에는 아주 밀접한 음(-)의 상관관계가 있다[6].

그렇다면 생산적이고 창의적인 일터를 만들기 위해서는 위협을 덜 느끼고, 보상을 더 많이 느끼도록 하면 된다. 일터에서 사람들은 어떤 경우에 위협과 보상을 느낄까? 리더십 전문가인 데이비드 록은 SCARF라는 뇌과학 모델로 이 질문에 대답한다[7].

지위감(Status), 확실성(Certainty), 자율감(Autonomy), 관계성(Relatedness), 공정성(Fairness)이 그것이다. SCARF는 이 다섯 단어의 영어 첫글자를 딴 것이다. 기업 경영에서 이 모델의 시사점은 경영자가 부하 직원들이 지위감, 확실성, 자율감, 관계성, 공정성의 다섯 가지 영역에서 불필요한 위협을 느끼지 않도록 배려해야 한다는 것이다.

2.2.1 지위감(Status)

자신이 상대적으로 얼마나 중요한가에 관계된 감정이다. 사회적으로 소외를 경험하면 사람은 지위감의 저하와 고통을 느낀다. 뇌의 전측대상피질에서 등쪽이 활성화되는데, 이 부위는 고통으로 괴로움을 느끼는 것과 관련된 신경 부위임이 밝혀졌다[8].

조직의 구성원 성과 평가는 지위감을 위협할 수 있다[7]. 특히 직원의 일정 비율이 최하위등급을 받게 되는 강제할당식 성과 평가제도는 여러 부작용 때문에 재평가되고 있다[9].

강제할당식 성과 평가제도는 1등을 한 단 한 사람을

제외한 모든 구성원의 지위감을 위협하고, 성과가 구성원 스스로 통제할 수 없는 변수에 의존할 경우 자율감을 위협할 수 있다[10].

반대로 지위감을 높이면 뇌에서 보상 회로가 작동해 업무 성과가 높아진다. 지위감을 높이는 데는 인정, 칭찬, 승진, 긍정적 피드백 등 비금전적, 사회적 보상이 더욱 효과적이다. 인간의 뇌는 물질적 보상이나 승진 같은 외적 보상에 쉽게 반응하지만, 뇌가 보상에 적응하고 난 뒤에는 지속적으로 더 큰 보상이 주어져야만 즐거움을 느낄 수 있다는 한계가 있다.

물질적 보상이 주어질 때 뇌의 안와라는 부위가 활성화되는데, 이때 도파민과 오피오이드계 호르몬이 역할을 한다. 그런데 이들 호르몬은 순간적으로 강력한 보상효과를 주지만 곧 흡수된다. 이 때문에 각인 효과는 강하지만 금세 적응되는 속성이 있다. 또한 안와는 위협을 감지하고 예측하는 편도체와 높은 연결성을 갖기 때문에 안와가 민감한 상태에서는 정서적 안정성이 떨어지고 주의가 산만해질 수 있다.

2.2.2 확실성(Certainty)

사람은 불확실성을 싫어한다. 뇌는 모호함을 조금만 감지해도 궤도전두피질이란 부위에서 여러 반응이 일어나고, 목표에 대한 관심을 흐리게 만든다[11].

일터에서 불확실성에 따른 위협을 줄이는 한 가지 방법은 미리 예상하고 계획을 짜보는 것이다. 회사의 존재 목적과 핵심가치, 미래 비전을 조직원들이 적극적으로 공유하는 것도 도움이 된다. 조직과 자신의 방향성이 같음을 인식한 구성원은 미래에 대한 불안이 줄어들게 된다. 관리자가 구조조정을 해야 하는 경우라면, 그 일정을 알려줌으로써 불확실성 위협을 다소 줄일 수 있다[7].

2.2.3 자율감(Autonomy)

환경에 대해 통제력을 행사할 수 있고 선택권을 가지고 있다는 느낌을 의미한다. 선택을 할 수 있다는 기대감은 복측선조체 같은 두뇌의 보상회로의 활동을 활성화시킨다[12]. 내재적 보상이 주어지면 뇌의 섬피질이 활성화되는데, 뇌의 섬피질은 자율감을 어느 정도로 인지하느냐와 높은 상관관계가 있다[13]. 유연근무제나 카페테리아식 복지제도, 자신의 사무공간을 스스로 꾸미게 하는 제도는 자율감을 높인다.

2.2.4 관계감(Relatedness)

다른 사람이 친구인지 적인지를 판단하는 감정이다. 낯선 사람을 만나면 뇌에서 위협 반응이 촉발된다. 사람은 자신이 속한 그룹의 구성원에 대한 정보를 처리할 때와 자신이 속하지 않은 그룹의 구성원에 대한 정보를 처리할 때 뇌의 다른 부위를 사용한다[14]. 구글 같은 회사에 음료와 과자가 곳곳에 널려 있는 것도 직원들의 접촉을 유발해 관계감을 높이려는 의도로 해석할 수 있다. 직원들의 잡담을 장려하는 조직일수록 생산성이 높다. 코칭이나 멘토링 제도, 버디 시스템(신입 관리자에게 고참 관리자를 짝을 지어줘 배울 수 있게 하는 제도)도 관계감을 높일 수 있다[15].

2.2.5 공정성(Fairness)

불공정한 일이 벌어지면 뇌에서는 불쾌한 음식을 먹고 구토를 느낄 때와 비슷한 뇌 부위, 즉 뇌섬엽이 자극을 받는다[16]. 반대로 공정한 대우를 경험하면 맛있는 음식을 먹을 때 활성화되는 선조체 부위가 활성화된다.

2.3 연구 방법

본 연구는 사례 연구 방법을 이용한다. 사례 연구는 하나 혹은 소수의 사례를 연구 대상으로 하며, 실제 정황을 그대로 다루며, 사례에서 나온 자료를 정성적 연구 방법으로 분석한다는 것이 특징이다[17].

사례 연구는 연구의 초점이 '왜(인과적 설명)'와 '어떻게(과정적 설명)'에 있고, 분석 대상자의 행동을 통제할 수 없으며, 현상과 관련된 맥락을 규명하려 하며, 현상과 맥락의 경계가 불분명한 경우에 사용될 수 있다[18]. 또한 사례 연구는 전례가 빈약한 경우에도 유효한 가설을 이끌어내 미래를 개척하도록 도와준다[19].

신경경영학은 학문의 초기 단계이고, 데이터의 축적이 부족하며, 현실감이 강하게 요구되는 연구이므로 통계학적 연구보다 사례 연구가 적절하다.

본 연구는 연구의 목적이 실제적 응용에 있다는 점에서 사례연구 방법 중 실제 지향 연구에 해당하며, 알고 싶은 지식을 구성하는 특정 변인에 대해 발견하고 기술한다는 점에서 서술적 연구에 해당한다. 또 기업 하나의 사례를 다룬다는 점에서 단일 사례 연구이다.

본 연구는 인터뷰와 직접 관찰, 참여 관찰, 문서 정보 등 통상의 사례 연구 절차를 통해 이뤄졌다. 이메일을 통한 1차 인터뷰에 이어 2016년 10월부터 2018년 11월까지 5차례의 해당 기업 방문과 최고경영자 면담에 의한 반 구조화된 추가 심층 인터뷰를 수행했다. 직접 관찰은 5차례의 면담과 함께 이뤄졌다. 추가적으로 해당 기업의

뇌과학 경영 솔루션 세미나에 2차례 참여하고, 사내 간행물('사람경영', '사람이 답이다' 등)을 열람해 문서정보를 수집했다.

인터뷰는 다음의 두 가지 질문에 초점을 두고 진행했다.

1. 마이다스아이티가 10년 동안 뇌과학을 연구해서 얻은 통찰은 무엇인가?
2. 뇌과학의 발견은 기업의 인적자원관리에 어떻게 접목될 수 있는가?

3. 본론

3.1 마이다스아이티의 본질 기반 경영 체계

경영의 성과를 얻기 위해서는 생물학적 속성과 뇌신경학적 특성과 같은 사람의 본질을 과학적이고 합리적으로 이해하는 것이 중요하다. 마이다스아이티는 그같은 이해의 바탕 위에 특유의 경영 시스템을 구축했으며, 이를 이 회사에선 '본질 기반 경영'이라고 부른다.

이 회사는 경영에서 가장 중요한 분야를 HR 분야라고 생각하며, 본질 기반 HR 경영 체계를 만들었다. 본질 기반 HR 경영은 네 가지 체계로 구성된다. 인재 채용을 위한 HRR(Human Resource Recruitment, 인재채용체계), 신뢰의 조직문화를 만드는 HRM(Human Resource Management, 신뢰문화체계), 성공경험을 지원하는 HRL(Human Resource Leadership, 성공경험체계), 인재의 자기 완성을 돕는 HRD(Human Resource Development, 인재육성체계)가 그것이다.

HRR(인재채용체계)은 성과 창출과 성장 가능성이 높은 인재 선발의 방법론을 담고 있다. 이 회사는 채용 시 대학 졸업장 같은 스펙은 전혀 보지 않는다. 대신 열정과 전략적 사고력을 주로 평가한다. 이 두 가지는 사춘기 이전에 미리 결정되며, 그 이후에는 학습이 어렵기 때문이라는 이유에서다.

이 회사는 기존 채용 절차로는 지원자의 본질적 속성을 파악하기 힘들다고 판단, 독자적인 토탈 채용 솔루션을 개발해 채용 전 과정에 적용하고 있다. 생물학과 신경과학, 빅 데이터와 인공지능을 탑재한 'inAIR(Artificial Intelligence Recruitment)'가 그것이다. 특히 기존 면접이 면접관의 경험과 선호에 따른 휴리스틱스 편향에서 벗어나기 힘들다고 판단, 인공지능 기반의 면접 시스템을 만들었다.

예를 들어 인공지능이 묻는 질문 중에 이런 것이 있다. "10년 만에 전화 온 친구가 거액의 보험 가입을 권유했

다. 뭐라고 말하겠는가?” 제한시간 60초 안에 답변하면 인공지능이 지원자의 표정과 음성을 실시간으로 분석해 행복, 놀람, 불안과 같은 감정까지 파악한다. 이 시스템은 지원자의 얼굴 근육 움직임, 안면 색상, 답변 속도, 음색과 음 높이, 생체 신호, 뇌의 역량을 측정한다. 측정 결과를 역량, 조직적합도, 호감도 등 총 28개 부문으로 세분화해 분석하고, 서비스 경영지원 생산관리·디자인 연구/개발 엔지니어 생산직·영업/마케팅 등 8개 직군에 대한 적합도를 파악한다. 이를 통해 지원자가 직무에 얼마나 적합한지 △우수 △보통 △미흡 등 3단계 등급으로 나눠 점수를 매긴다. 이 회사의 최원호 이사(행복경영실 실장)는 “AI 면접 시스템은 고성과자 선발에 82%의 정확도, 부적격자 선별에 72%의 정확도가 있는 것으로 파악됐다”고 말했다.

3.2 SCARF 모델 관점에서 본 마이다스아이티의 경영 체계

마이다스아이티의 독특한 인사 제도를 체계적으로 이

해하는 방법으로 본고는 SCARF 모델을 이용했다. 이형우 대표에게 마이다스아이티에게 큰 영향을 준 이론이 무엇인냐고 물었을 때 그 대답이 바로 SCARF 모델이었다. SCARF 모델과 마이다스아이티의 인적자원관리 제도의 연관관계를 Table 1에 정리했다.

3.2.1 지위감과 마이다스아이티의 HR 제도

마이다스아이티는 업무 평가 시 상대평가를 하지 않고 절대평가를 하는데, 이는 지위감 위협을 낮추려는 의도로 해석할 수 있다. 마이다스아이티는 평가의 등급은 5등급(S/A/B/C/D) 체계를 유지하지만, 등급별로 정해진 비율이 없다. 4년마다 전 직원이 자동 승진하는 제도와 개인 성과급 대신 집단 성과급 제도를 도입한 것도 같은 맥락의 제도이다.

선진국 대기업 중에서 강제할당식 성과 평가제도를 폐지하는 대신 절대평가나 수시평가, 코칭 제도를 도입하는 회사가 늘어나고 있다. 마이크로소프트는 강제할당식 성과 평가제도 대신 지속적인 피드백과 코칭, 관리자에게

Table 1. Relationship between SCARF Model and Midas IT's Human Resource Management System

Elements of SCARF Model	Explanation	Associated brain region	Threatening situation	Rewarding situation	MIDAS IT's system of reducing threats and increasing rewards
Status	How important is oneself?	striatum, dorsal anterior cingulate cortex	directions, advice, negative feedback	personal recognition, praise, promotion, positive feedback	no relative evaluation, automatic promotion, collective performance bonus, social rather than material compensation
Certainty	Keep an eye out for unpredictable events and situations in the future	amygdala, orbitofrontal cortex	employment instability, opaque vision, uncertainty of the boss' expectations	sharing of objectives/plans, transparent procedures	no punishment, no retirement age, sharing of mission/vision/core values
Autonomy	control and choice of the environment	ventral prefrontal cortex, inner prefrontal cortex	micromanagement, surveillance/supervision, control of the boss	authority delegation, self-directed learning, flexi-time	3R(role/responsibility/authority), 3 step decision making, no monitoring, free budget(no financial department controls)
Relatedness	positive social relations	ventral prefrontal cortex	unfamiliar people/environment, lack of social connectivity, lack of participation	mentoring and coaching, friends in workplace	gratitude sharing system, in-house clubs, participatory culture
Fairness	Resistance to opaque/unfair situations	insular, ventral prefrontal cortex	lack of principles and rules, distrust of opportunities/assessment/reward	Transparent and fair personnel management system, volunteer activity	fair opportunity, transparent process, role over rank, volunteer activity

Ref: Constructed based on interviews with Midas IT management including CEO Lee Hyung-woo

보다 많은 권한을 주는 보상 프로세스를 도입했다[20]. GE는 연중 상시평가 제도와 개인별 절대평가 제도를 도입했고, GM은 5등급 평가제와 성과연봉제를 폐지하고 캐치업 제도(임금격차 해소)를 도입했다. 어도비, 카길, 콘에그라, 겐, 인텔, 주니퍼 네트워크, 메드트로닉, 시어도 강제할당식 평가제도를 폐지했다[10].

마이다스아이티는 한편으로 성과와 역량이 뛰어난 구성원을 위해서는 특호와 특진 제도를 통해 2년 또는 3년 만에 승진 기회를 제공한다. 특호 및 특진의 비율은 구성원 전체의 10~15% 정도이다.

마이다스아이티는 ‘평가’라는 단어보다 구성원의 성장을 지원한다는 관점에서 ‘모니터링-피드백 체계’라는 표현을 사용한다. 이는 리더 중심으로 이뤄지는 수시 모니터링-피드백 체계와 전사적 관점에서 연 1,2회 이뤄지는 종합 모니터링-피드백 체계로 나뉜다. 수시 모니터링-피드백 체계는 구성원들의 성과와 함께 열정 상태도 모니터링하는 것이 특징이다. 본사 어느 직원의 열정 모니터링 결과가 월간 리포트에 이렇게 담겨 있다.

MBM을 통해 미보유 고객에 집중과 사전 영업을 매우 적극적으로 진행함.
9월 대구 MBM에서의 좋은 성과를 스스로 기대하며 동기부여 되어 있음.
영업 방문 시 고객별 대응 방안과 영업 제안 노하우 공유와 코칭을 실시함.

개인 신상에 변화가 있는 직원에 대해서는 그 내용을 기재한다. 예를 들어 부산지사에 근무하는 직원의 월간 리포트엔 이런 글이 써여 있다.

유산 후 임신, 9개월째 잘 자라고 있음. O월 O일 출산 예정.
8월 4주 장염으로 고생, 현재 완쾌
9월 5일 본사 출근 시 격려 관심 부탁드립니다. (부부장, CEO 점심식사 등)

수시 및 상시 평가체계의 핵심은 모든 구성원이 경영진과 연결되어 있고, 소통하고 있다는 느낌을 공유하는데 있다. CEO를 포함한 경영자들은 월간 리포트를 통해 구성원 전원의 상태를 파악하여 동기 부여를 위한 방안을 찾고, 근무 환경과 복지를 개선하기 위한 의사결정을 한다. 한편 연 1, 2회 진행되는 종합 모니터링-피드백은 상대평가가 아닌 절대적 기준으로 진행한다.

이 회사의 성과급은 반기 결산 후에 조직(부문/실/팀)

별로 차등해 지급한다. 이런 집단 성과급 제도는 조직 내 과도한 경쟁을 유발하는 개인성과급 제도에 대한 반성에서 시작되었다. 최원호 마이다스아이티 이사는 “집단 성과급은 조직의 협력을 강화하면서 자연스럽게 집단 내 무임승차자에 대한 사회적 압력으로 작용한다.”고 말했다.

한편 마이다스아이티는 지위감을 높이는 다양한 제도를 갖고 있다. 월별, 분기별, 반기별, 1년마다 정기적으로 포상하는 것도 그중 하나다. 이달의 우수사원으로 선정되면, 상장과 금배지가 수여되고 꽃바구니와 감사 편지가 직원의 부모와 배우자 부모에게 전달된다. 또 회사가 소유한 포르쉐 승용차를 한달간 사용할 수 있는 특전이 부여된다. 상을 받으면 상의 종류에 따라 색깔이 다른 스티커가 부여돼 신분증에 부착된다. 이달의 우수사원으로 선정된 한 직원은 사내 인트라넷에 이런 글을 올렸다.

“너무너무 감사합니다. 최우수인재상 축하 과일 바구니를 생각지도 못했던, 부모님과 처가까지 보내주셨습니다. 어머니께서는 처음 입사했을 때보다 더욱 기뻐하고, 많은 분들께 사랑을 하셨습니다.”

3.2.2 확실성과 마이다스아이티의 HR 제도

이 회사엔 구성원에게 가해지는 징벌이 없다. 징벌에 대한 두려움이 미래에 대한 부정적 불확실성을 불러일으키기 때문이다. 부득이하게 처벌이 필요한 경우에는 조직에 연대책임을 묻는다. 이렇게 하면 개인은 조직에 폐를 끼쳤다는 양심의 가책을 받게 돼 스스로 행동을 조절하게 된다. 단, 조직에 심각한 위험을 초래할 수 있는 위법을 행하거나 비도덕적인 행동으로 조직의 명예를 훼손시키는 경우에는 인사위원회 심의를 거쳐 처벌이 이뤄질 수 있다.

이 회사는 정년 이후부터 임금피크제를 적용하고 역할과 책임에 따라 근무 형태를 전환하는 ‘책임성 무정년 제도’를 시행한다. 불확실성을 제거해 신뢰감을 가지고 안정적으로 일하게 하기 위한 것이다. 이 회사는 고정급의 비율을 높게 설계해 연봉의 90% 이상이고 대기업 상위 수준인데, 이 또한 미래의 부정적 불확실성을 제거하는 효과가 있다. 이형우 대표는 이 제도를 ‘보편적 복지’라고 표현한다.

마이다스아이티 인사체계의 원칙은 투명과 공정이다. 채용, 육성, 평가, 보상, 퇴직에 이르기까지 모든 인사체계의 설계와 운용 과정이 구성원들에게 투명하고 공유되고 공정하게 운영된다. 이런 인사 원칙은 SCARF의 F, 즉 공정성과 관련이 깊지만, C 즉 확실성과도 관련이 있다.

3.2.3 자율감과 마이다스아이티의 HR 제도

감시와 통제는 자발성과 자율성을 저해한다. 마이다스아이티의 조직 체계의 설계 개념은 '수평 분산'이고, 설계 원칙은 '자발과 위임'이다. 이 회사는 모든 의사 결정을 3 단계로 한다는 원칙을 갖고 있다. 실행 주체인 현장 담당자, 실행관리 책임자인 팀장, 의사결정 책임자인 부문장 또는 고위경영진의 3단계가 그것이다. 사안의 경중에 따라 3단계의 주체가 바뀐다.

이형우 대표는 "3단계 이상이 되면 직원의 자율성이 저해될 뿐만 아니라 소통이 제대로 이뤄지지 못해 의사결정의 질도 떨어진다"고 말했다.

조직에서 팀원이 너무 많으면 조직원은 자신이 기계의 부속 같다는 느낌을 받게 되고 자율감이 떨어진다. 그래서 마이다스아이티는 셀 조직이란 제도를 두어 하나의 팀의 팀원이 10명을 넘지 않게 한다. 또 사내 각 부문에 소속된 팀 역시 10개를 넘지 못하게 한다. 그리고 팀에 권한을 많이 이양한다.

이 회사는 모든 구성원에게 3R을 부여한다. 역할(Role), 책임(Responsibility), 권한(Right)가 그것이다. 일반적으로 현대 조직은 R&R 이라고 해서 역할과 책임을 강조하지만, 마이다스아이티는 여기에 권한이라는 세 번째 R을 부여한다. 권한을 위임 받아야만 자발적이고 자율적으로 역할과 책임을 다할 수 있기 때문이다. 이형우 대표는 "의사결정과 실행 절차가 철저히 권한을 가진 주체에 의해 자율적으로 운영될 때, 마치 유기체가 스스로 목적을 향해 최선을 다하듯이 조직 구성원들이 합목적적인 성과 중심적 행동을 자발적으로 나타내게 된다"고 말했다.

마이다스아이티의 재무 체계의 설계 개념은 '자율 집행'이다. 회계, 자금, 재무 시스템이 자율을 기반으로 하며, 무감시, 무예산을 원칙으로 한다. 예산이 소요되는 일에 대해서도 원칙적으로 현장 담당자에게 예산 편성을 위임하며, 예산의 적합성을 별도로 감시하는 제도가 없다.

3.2.4 관계성과 마이다스아이티의 HR 제도

대형화된 조직에서 사일로(silo)라 일컬어지는 부서 이기주의는 외부 사람을 경계하는 관계성 위협과 밀접한 관계가 있으므로 이를 줄이기 위한 고민이 필요하다. 마이다스아이티는 매년 모든 직원에게 감사 포인트를 부여한다. 어느 직원이 일하는 과정에서 다른 직원에서 도움을 받아 감사함을 느꼈다면 감사의 메시지와 함께 자신의 감사 포인트 중 일부를 다른 그 직원에게 보낼 수 있다. 이 포인트는 각종 사내 복지 프로그램에 개인 용도로

사용할 수 있고, 기부 용도로 사용할 수도 있다. 감사 포인트 이전은 사내 인트라넷을 통해 클릭 한번으로 쉽게 할 수 있다. 예를 들어 직원들은 다른 직원에게 감사 포인트를 보내면서 아래와 같은 감사 메시지를 보냈다.

"채용솔루션 2.0 출시에 고생 많았습니다."
"성과 솔루션 검증을 너무 잘해줬어요."

사내 인트라넷에는 직원 개개인의 감사 포인트 현황과 최근에 누구에게 보냈는지가 실시간으로 표시되고, 다른 사람에게 감사 포인트를 많이 받은 직원 5명의 이름이 게시된다.

이 회사는 분기별로 개최하는 전사 경영회의를 비롯해 구성원이 참여하는 다양한 행사를 개최하는데, 이 역시 관계성의 관점에서 볼 수 있다. 구성원들이 성공 스토리를 발표하는 '열정 100℃'나 3개 부문별로 실시되는 마이다스 페스티벌이 대표적이다. 이형우 대표는 국내외 출장을 가거나 외부 강연을 갈 경우 함께 갈 지원자를 모집하거나 특별히 동기 부여가 필요한 사람을 선발해 동행한다. 그 시간 동안 구성원은 CEO와 회사 생활과 인생에 대한 깊이 있는 대화를 나눌 수 있다.

마이다스아이티는 '사관(四觀)학교'라는 독특한 사내 교육 시스템을 갖고 있다. 직원들이 근속 5년에 한번씩 입교해 20일 동안 자신의 인생을 재점검하는 시간이다. '사관'이란 인생에서 가장 중요한 '나, 세상, 삶, 일' 네 가지를 올바르게 바라보자는 의미이다. 참여자들은 20일 동안 아래의 네 가지 질문을 대해 스스로 묻고 고민하며 답을 찾아가게 된다.

"나는 누구인가?"
"세상이란 무엇인가?"
"나와 세상과의 관계인 삶이란 무엇인가?"
"관계를 통해 가치를 상호 교환하는 행위인 일이란 무엇인가?"

참여자들은 매일 자신의 성장노트를 작성하며, 본인의 생각을 에세이 형식으로 작성해 그 내용을 다른 참여자들과 토의하는 시간을 갖는다. 또한 참여자들이 팀을 만들어 과제를 수행하는 워크숍도 한다. 자신을 성찰하는 시간일 뿐만 아니라 구성원들이 서로를 깊이 알아 관계성을 높이는 데도 기여한다.

3.2.5 공정성과 마이다스아이티의 HR 제도

마이다스아이티는 기회의 공정성과 과정의 투명성, 결과의 공정성을 통해 신뢰를 높인다. 이 회사는 제도나 시스템을 입안하거나 전자적으로 중요한 의사결정을 할 경우 공청회나 설명회처럼 구성원이 자유롭게 의견을 개진할 수 있는 소통 채널을 구축해 공유하고 공감하는 시간을 갖는다. 분기에 한번 실시되는 경영회의는 전 직원이 참석한 가운데 회사의 분기별 성과와 계획, 그리고 회사의 핵심가치를 공유하는 자리이다.

이 회사는 지위감 위협을 완화하기 위해 자동승진 제도를 완화하는 한편으로, 직급과 직책을 분리해 대리가 팀장이고 임원이 팀원인 경우가 많다. 2009년 사업관리실 아르바이트로 일하던 직원이 발탁돼 러시아 법인장이 된 일이 있는데, 사내에선 아르바이트생의 신화로 불린다. 이런 발탁 인사는 일 잘하는 사람이 공정하게 대우받는다라는 공정감을 높인다.

또한 이 회사는 노력이나 재능을 나누는 것을 권장하는데, 이같은 활동은 사회적으로 형평성이 높아졌다고 느끼게 함으로써 공정성을 높인다.

4. 결론

과거의 경영은 사람을 재화를 획득하기 위한 수단으로 여겼다. 물질 생산 시스템에서 사람의 손과 발은 주요한 생산 수단이었으며, 기업 경영은 이를 통제하는 효율성 중심의 관리 체계에 의존했다. 이런 환경에서 사람은 감시와 통제의 대상으로 취급 받을 수밖에 없었다.

그러나 창의성이 요구되는 4차 산업혁명 시대엔 자발과 자율을 근간으로 구성된 스스로 흥미와 의미를 추구하며 일할 수 있도록 돕는 경영이 필요하다. 리더십은 감시와 통제 중심이 아니라 구성원의 성공 경험을 지원하는 방식으로 전환돼야 한다는 점을 이 대표는 깨닫게 됐다. 마이다스아이티는 SCARF 모델 등 뇌과학 연구를 활용해 신뢰를 구축하는데 노력했고, 그 결과 응축된 집단 시너지를 통해 비약적으로 성장할 수 있었다.

SCARF 모델은 신경과학의 연구 성과를 정리한 것으로 기업의 조직 관리에도 상당히 유용한 도구로 활용될 수 있다. 사람의 뇌는 자신에게 위협이 되는 자극은 피하고, 도움이 되는 자극에는 다가가는 식으로 진화해왔다. 이는 사회적 관계에서도 마찬가지다. 따라서 사람에게 위협이 되는 자극은 줄이고, 도움이 되는 자극은 늘림으로써 일터의 생산성을 극대화할 수 있다.

SCARF 모델은 불교 용어로 말하자면 화의 원인을 이

해하는 모델이라고 할 수 있다. 화는 대상을 싫어하는 심리 현상이며 항상 정신적 불만족과 함께 한다. 화를 버리지 못하는 가장 근원적인 이유는 화에 대한 이해가 부족하기 때문이다. 따라서 화를 극복하려면 화를 올바르게 이해해야 한다.

지속가능성은 21세기 조직의 핵심 개념이다. 이는 유한한 자원과 에너지를 낭비하지 않는 것뿐만 아니라 인간의 에너지를 효과적으로 활용하고 지속적으로 갱신하는 것과도 관련이 깊다. 그리고 그것은 조직 내에서의 관계의 질과 조직과 외부 환경 사이의 관계의 질에 달려 있다. 뇌과학을 통한, 인간에 대한 객관적인 이해는 그 질을 높이는 데 크게 기여할 수 있다.

도입 초기 단계에 있는 신경경영학 분야에서 기업 사례 연구는 실무적 응용과 학문적 발전 양 측면에서 필요성이 크다고 판단된다. 향후 뇌과학을 경영에 시험 도입하는 주요 기업들을 동시에 조사해 비교한다면 더욱 유용할 것이다. 이는 베스트 프랙티스를 설계하는 밑바탕이 될 수 있다. 또한 SCARF 모델 등 뇌과학에서 제시하는 통찰이 기존 경영 이론과 어떤 점에서 부합하고, 상이한지 분석하는 작업도 의미 있을 것이다.

References

- [1] D. Rock, J. Schwartz, "The Neuroscience of Leadership", *Strategy & Business*, Vol.43, pp.71-81, 2006.
- [2] H. W. Lee, "Brain Talk: Learn more from brain science than business administration", *Brain, Korea*, Vol.25, pp.48-49, 2010.
- [3] A. Waytz, M. Mason, "Your brain at work: What a new approach to neuroscience can teach us about management", *Harvard business review*, Vol.91, No.7-8, pp.102-111, Jul-Aug. 2013.
- [4] M. D. Lieberman, N. I. Eisenberger, "The pains and pleasures of social life", *NeuroLeadership Journal*, Vol.1, pp.38-43, 2008.
- [5] P. Brow, S. Paterson, J. Kingsley, *The Fear-free Organization*, p.206, Kogan Page, 2015, p.140.
- [6] A. F. T. Arnsten, "The Biology of Being Frazzled", *Science*, 280, pp.1711-1712, 1998.
DOI: <https://doi.org/10.1126/science.280.5370.1711>
- [7] D. Rock, "SCARF: A brain-based model for collaborating with and influencing others", *NeuroLeadership Journal*, Vol.1, pp.44-52, 2008.
- [8] N. I. Eisenberger, M. D. Lieberman, K. D. Williams, "Does rejection hurt? An fMRI study of social

- exclusion”, *Science*, Vol.302, pp.290-292, 2003.
DOI: <https://doi.org/10.1126/science.1089134>
- [9] B. Ewenstein, B. Hancock, A. Komm, “Ahead of the curve: The future of performance management”. *McKinsey Quarterly*, pp.64-73, May 2016.
- [10] D. Rock, J. Davis, B. Jones, “Kill your performance ratings”, *Strategy & Business*, Vol.76, pp.1-10, 2014.
- [11] T. Hedden, J. D. E. Gabrieli, “The ebb and flow of attention in the human brain”, *Nature Neuroscience*, Vol.9, pp.863-865, 2006.
- [12] L. A. Leotti, M. R. Delgado, “The inherent reward of choice”, *Psychological Science*, Vol.22, No.10, pp.1310-1318, 2011.
DOI: <https://dx.doi.org/10.1177/0956797611417005>
- [13] K. Murayama, M. Matsumoto, K. Izuma, K. Matsumoto, “Neural basis of the undermining effect of monetary reward on intrinsic motivation”, *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*, Vol.107, No.49, pp 20911-20916, 2010.
- [14] N. Mahajan, M. A. Martinez, N. L. Gutierrez, G. Diesendruck, M. R. Banaji, L. R. Santos, “The evolution of intergroup bias: Perceptions and attitudes in rhesus macaques.” *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.100, No.3, pp.387-405, 2011.
- [15] P. J. Zak, “The neuroscience of trust”, *Harvard Business Review*, Vol.95, No.1, pp.84-90, Jan-Feb 2017.
- [16] G. Tabibnam, M. D. Lieberman, “Fairness and Cooperation are Rewarding: Evidence from Social Cognitive Neuroscience”, *Annals of the New York Academy of Sciences*, Vol.1118, pp.90-101, 2007.
- [17] J. Dul, T. Hak, Case study methodology in business research, p.328, Routledge, 2008, pp.4-6.
- [18] R. K. Yin, Case study research : design and methods, p.181, Sage, 2003, pp.1-10.
- [19] T. Inoue, Why case study, p.276, Across, Korea, 2014, pp.55-56.
- [20] H. Ibarra, A. Rattan, A. Johnston, “Satya Nadella at Microsoft : Instilling a growth mindset”, *Harvard Business Review case*, No.LBS128, pp.1-22, Harvard Business Review School Publishing, Jun, 2018.

이 지 훈(Jee-Hoon Lee)

[정회원]



- 1988년 2월 : 서울대학교 대학원 국제경제학과 (경제학석사)
- 2008년 2월 : 서울대학교 대학원 경제금융학과 (경제학박사)
- 2015년 4월 ~ 현재 : 세종대학교 경영학부 부교수

<관심분야>

리더십, 경제학