

서비스 산업의 인적자원관리 우수 중소기업 사례와 정책적 함의 – 콘텐츠 산업을 중심으로

오계택 한국직업능력개발원 부연구위원

I. 문제제기

서비스 산업은 고부가가치 창출과 고용 창출이 용이한 대표적인 산업으로 거론되고 있다. ‘고용 없는 성장’과 청년실업, ‘질 좋은 일자리’ 등이 강조되고 있는 최근 에 서비스 산업이 주목을 받고 있는 것은 바로 이러한 특성 때문이다. 서비스 산업은 제조업과 달리 초기 투자 자본이 상대적으로 적게 들어가고 부가가치 창출의 가능성이 높아 특히 상대적으로 중소기업의 발전 가능성이 높은 산업으로 여겨지고 있다. 또한, 서비스 산업은 산업연관성이 높고(대표적으로 문화나 관광 산업의 경우) 고부가가치 창출 잠재력을 가지고 있어 고용 창출에 있어서도 유리한 산업으로 여겨지고 있다. 하지만, 우리나라의 서비스 산업은 양적으로나 질적으로 OECD 평균 수준에 미치지 못하고 있는 실정이다(황수경 외, 2009).

우리나라 서비스 산업 분야의 중소기업의 영세성과 저부가가치성을 극복하기 위해서는 중소기업의 인적자원관리 및 인적자원개발 제도를 선진화해야 함

우리나라의 경우 특히 서비스 산업의 규모가 영세하고 산업구조가 저부가가치 중심으로 이루어져 있어 서비스 산업의 장점을 충분히 발휘하기 어려운 구조를 가지고 있다고 볼 수 있다. 이러한 영세성과 저부가가치 창출 산업 구조의 원인에는 여러 가지가 있을 수 있으나 중소기업의 인적자원관리 및 인적자원개발 제도의 미비도 중요하게 작용하고 있다고 생각된다. 따라서 우리나라 서비스 산업 중소기업의 영세성과 저부가가치성을 극복하기 위해서는 중소기업의 인적자원관리 및 인적자원개발 제도를 선진화시킬 필요가 있다.

이를 위해 본고에서는 우리나라 서비스 산업의 현황, 특히 서비스 산업 분야의 중소기업 현황을 분석하여 문제점과 발전 방안을 모색하고자 한다. 좀 더 구체화시키면, 중소기업의 인적자원개발 제도를 살펴봄으로써 서비스 산업의 경쟁력 강화 방안을 모색하는 것이 본고의 목적이다. 이를 위해 우리나라 서비스 산업 분야의

우수 중소기업 사례를 발굴하여 이들 기업의 인적자원개발 및 인적자원관리 제도를 분석함으로써 정책적 함의를 도출하고자 한다.

II. 서비스 산업 분야 중소기업의 인적자원개발

1. 서비스 산업 분야 중소기업의 인적자원개발 현황

우리나라 서비스 산업 분야 중소기업의 인적자원개발 현황을 살펴보기 위해 고용노동부에서 실시한 2011년 기업직업훈련실태조사 자료를 분석하였다.

〈표 1〉은 기업들의 교육훈련 관련 활동의 현황을 보여주고 있다. 우선, 교육훈련계획을 수립하고 있는 기업은 전체 표본 4,669개 중 약 67.9%로 나타났다. 규모별로는 제조업은 300인 미만의 소규모 기업 61.5%, 300인 이상의 대규모 기업 93.9%, 서비스업은 소규모 63.8%, 대규모 기업 87.7%로 기업의 규모가 클수록 공식적인 교육훈련계획을 더 많이 수립하는 것으로 나타났다. Singelman(1978)의 분류 체계에 따라 서비스업을 네 가지로 분류한 후 자세히 살펴보면¹⁾, 소규모 기업 중에서는 사회 서비스업이 67.8%로 가장 높았고, 대규모 기업에서는 개인 서비스업이 94.6%로 가장 높았다.

교육훈련계획을 수립하고 있는 기업은 67.9%이며, 제조업은 300인 미만 기업이 61.5%, 300인 이상이 93.9%, 서비스업은 각각 63.8%, 87.7%로 기업의 규모가 클수록 공식적인 교육훈련계획을 더 많이 수립

1) 본고에서는 콘텐츠 산업의 인적자원개발 현황을 좀 더 명확하게 제시할 필요가 있는데, 콘텐츠 산업은 Singelman(1978)이 분류한 네 가지 서비스업 범주에 두루 분포하고 있어 이 분류 기준만으로는 콘텐츠 산업의 현황이 명확하게 드러나지 않는다. 따라서, 여기에서는 이 네 가지 범주 외에 콘텐츠 산업을 별도로 구분해 현황을 제시하고 있다. 참고로, 문화콘텐츠 산업은 1999년 정부에서 「문화산업진흥기본법」을 제정하여 문화산업에 대한 정의와 범위를 정하였고, 2002년에 개정된 「문화산업진흥기본법 제2조」에 의해서 문화산업을 “문화상품의 기획·개발·제작·생산·유통·소비 등과 이에 관련된 서비스를 행사하는 산업”으로 정의하고 있다. 영화, 음반, 비디오, 게임, 출판, 인쇄물, 정기간행물, 방송영상물, 문화재, 캐릭터, 애니메이션, 디자인, 광고, 공연, 미술품, 공예품, 기타 전통의상 및 식품 등이 문화산업 범위에 포함된다.

표 1. 기업 규모별 교육훈련 관련 활동 현황

(단위: %)

규모	공식적인 교육훈련계획 있음	현장훈련(OJT)을 실시함	자기계발에 대한 지원을 실시함	교육훈련을 실시함		
전체	67.9	44.9	27.9	63.1		
제조업	67.8	50.8	28.5	63.7		
	300인 미만	61.5	43.7	21.4	56.5	
	300인 이상	93.9	80.2	57.8	93.6	
서비스업	68.0	41.5	27.6	62.8		
	300인 미만	63.8	36.6	21.9	57.5	
		유통 서비스업	65.6	33.4	14.9	62.9
		생산자 서비스업	62.4	32.2	23.9	56.2
		사회 서비스업	67.8	34.4	28.2	58.9
		개인 서비스업	59.7	45.0	24.6	50.9
	콘텐츠 산업	61.9	41.4	33.1	48.0	
	300인 이상	87.7	64.4	54.2	87.7	
		유통 서비스업	90.3	61.9	45.2	91.0
		생산자 서비스업	84.5	63.5	54.8	85.7
		사회 서비스업	78.3	43.5	43.5	82.6
개인 서비스업		94.6	76.1	70.7	89.1	
콘텐츠 산업	89.1	67.2	73.4	82.8		

자료: 고용노동부, 2011년 기업직업훈련실태조사.

현장훈련(OJT)을 실시하고 있는 기업은 전체적으로 44.9%였으며, 업종별로는 제조업이 50.8%, 서비스업 41.5%로 제조업이 더 많이 실시하고 있는 것으로 나타났다. 규모별로는 제조업에서 소규모 43.7%, 대규모 기업 80.2%, 서비스업에서 소규모 36.6%, 대규모 기업 64.4%로 기업의 규모가 클수록 현장훈련을 더 많이 실시하는 것으로 나타났다. 서비스업 내에서는 개인 서비스업의 경우 소규모 기업(45.0%)과 대규모 기업(76.1%) 모두에서 현장훈련 실시 비중이 높았다. 콘텐츠 산업은 현장훈련 실시에 있어서는 타 서비스업에 비해 일반적으로 높은 수준이었다.

자기계발에 대한 지원을 실시하고 있는 기업은 전체적으로 27.9%였으며, 규

모별로는 제조업에서 소규모 21.4%, 대규모 기업 57.8%, 서비스업에서 소규모 21.9%, 대규모 기업 54.2%로 기업의 규모가 클수록 자기계발에 대한 지원을 더 많이 실시하는 것으로 나타났다. 서비스업 내에서는 소규모 기업 중 사회 서비스업이 28.2%, 대규모 기업은 개인 서비스업이 70.7%로 비중이 높았다. 콘텐츠 산업은 자기계발에 대한 지원에 있어서는 적극적인 모습을 보였는데 이는 업종의 특성상 자기계발을 통한 새로운 아이디어 창출과 창의력 증진 등이 중요하기 때문으로 보인다.

마지막으로 교육훈련을 실시하고 있는 기업은 전체적으로 63.1%로 나타났으며, 규모별로는 제조업에서 소규모 56.5%, 대규모 기업 93.6%, 서비스업에서 소규모 57.5%, 대규모 기업 87.7%로 기업의 규모가 클수록 교육훈련을 더 많이 실시하는 것으로 나타났다. 서비스업 내에서는 유통서비스업이 소규모 기업(62.9%), 대규모 기업(91.0%) 모두에서 교육훈련을 많이 실시하고 있었다. 콘텐츠 산업은 다른 서비스 업종과 비슷한 수준의 교육훈련을 실시하고 있었다.

교육훈련을 실시하고 있는 기업은 전체적으로 63.1%이며, 규모별로는 제조업 분야 소규모 기업 56.5%, 대규모 기업 93.6%, 서비스업 분야 소규모 기업 57.5%, 대규모 기업 87.7%임

〈표 2〉는 기업 규모별 훈련자수, 훈련시간, 훈련비용 등을 살펴보고 있다. 전체적으로 훈련참여 근로자수는 평균 총 344명이다. 업종별로 살펴보면 제조업 443명, 서비스업 288명으로 제조업이 훈련에 참여하고 있는 근로자수가 더 많은 것으로 나타났다. 규모별로는 제조업은 소규모 46명, 대규모 기업 1,443명, 서비스업은 소규모 61명, 대규모 기업 987명으로 기업의 규모가 클수록 훈련에 참여하는 근로자의 수가 더 많은 것으로 나타났다.²⁾

1인당 향상훈련시간은 평균 26.9시간으로, 이 중 자체훈련시간은 18.1시간, 위탁훈련시간은 8.4시간으로 나타났다. 업종별로는 제조업이 27.1시간, 서비스업이 26.8시간으로 나타났다. 규모별로는 제조업은 소규모 22.8시간, 대규모 기업 27.7시간, 서비스업은 소규모 18.7시간, 대규모 기업 28.7시간으로 기업의 규모가 클수록 훈련시간이 더 많은 것으로 나타났다. 서비스업 내에서는 개인 서비스업이 중소기업 25.6시간, 대규모 기업 43.3시간으로 훈련시간이 길게 나타났다. 콘텐츠 산업의 훈련시간은 여타 서비스 산업과 비슷한 수준으로 그다지 길지 않은 것으로 보

2) 평균 훈련참여 근로자 수는 기업의 규모에 따라 달라지기 때문에 기업의 규모를 통제하지 않는 이 연구에서의 분석은 제한적이다.

이다. 다만 위탁훈련시간은 여타 서비스 산업에 비해 상대적으로 긴 것으로 나타났다. 업무시간의 부담으로 인해 많은 시간을 훈련에 할애하지는 못하지만 주로 외부 위탁 교육을 통해 훈련을 실시하고 있는 것으로 보인다.

표 2. 기업 규모별 훈련 현황

(단위: 명, 시간, 천 원)

규모	훈련참여 근로자수 (평균 인원)	1인당 향상훈련시간			1인당 훈련 비용		
		총 훈련시간	자체훈련시간	위탁훈련시간			
전체	344	26.9	18.1	8.4	263.0		
제조업		443	27.1	18.4	8.8	290.9	
	300인 미만	46	22.8	14.8	7.9	94.5	
	300인 이상	1,443	27.7	18.9	9.0	306.0	
서비스업		288	26.8	18.9	7.9	237.6	
	300인 미만		61	18.7	13.1	5.6	66.1
		유통 서비스업	83	16.4	11.4	5.0	49.3
		생산자 서비스업	57	18.8	13.6	5.3	94.5
		사회 서비스업	44	16.4	11.9	4.5	58.7
		개인 서비스업	47	25.6	17.6	8.0	86.7
		콘텐츠 산업	60	16.8	10.6	6.2	108.9
	300인 이상		987	28.7	20.2	8.5	272.2
		유통 서비스업	796	20.2	16.3	3.9	231.6
		생산자 서비스업	1,165	27.7	19.0	8.6	277.1
		사회 서비스업	330	37.2	29.9	7.3	140.5
개인 서비스업		1,003	43.3	28.6	14.6	324.8	
콘텐츠 산업	790	32.5	17.7	14.9	255.1		

자료: 고용노동부, 2011년 기업직업훈련실태조사.

1인당 훈련비용 평균은 263천 원으로, 업종별로 살펴보면 제조업 290.9천 원, 서비스업 237.6천 원으로 제조업이 높았다. 규모별로는 제조업은 소규모 94.5천 원, 대규모 기업 306천 원, 서비스업은 소규모 66.1천 원, 대규모 기업 272.2천 원으로 기업의 규모가 클수록 훈련비용이 더 많은 것으로 나타났다. 서비스업 내에서

는 소규모 기업 중에서는 생산자 서비스업이 94.5천 원으로 가장 높았고, 대규모 기업에서는 개인 서비스업이 324.8천 원으로 가장 높게 나타났다. 콘텐츠 산업의 1인당 훈련비용은 300인 미만의 경우 상당히 높은 수준으로 나타났는데 이는 콘텐츠 산업의 특성상 고부가가치 그리고 상대적으로 고가의 교육훈련 콘텐츠가 필요하고, 외부 위탁교육의 비중이 높기 때문인 것으로 보인다.

1인당 훈련비용은 26만 3천 원이고, 업종별로는 제조업 29만 1천 원, 서비스업 23만 7천 원임. 규모별로는 제조업은 소규모 기업 9만 5천 원, 대규모 기업 30만 6천 원, 서비스업은 소규모 6만 6천 원, 대규모 기업 27만 2천 원임

표 3. 기업 규모별 직업훈련 투자 향후 전망

(단위: %)

규모		감소될 것임	변화가 없을 것임	증가할 것임	
전체		2.1	62.1	35.8	
제조업	300인 미만	1.7	66.0	32.3	
	300인 이상	4.6	31.0	64.4	
		2.0	63.8	34.2	
서비스업	300인 미만	유통 서비스업	1.4	74.6	24.0
		생산자 서비스업	0.8	64.9	34.2
		사회 서비스업	2.1	66.4	31.5
		개인 서비스업	1.9	64.5	33.6
		콘텐츠 산업	1.7	54.6	43.7
	300인 이상		4.4	42.5	53.1
		유통 서비스업	4.5	47.7	47.7
		생산자 서비스업	4.0	41.7	54.4
		사회 서비스업	4.4	56.5	39.1
		개인 서비스업	5.4	32.6	62.0
	콘텐츠 산업	6.3	32.8	60.9	

자료: 고용노동부, 2011년 기업직업훈련실태조사.

〈표 3〉은 향후 직업훈련 투자에 대한 산업별 및 기업 규모별 전망을 보여주고 있다. 기업 규모별 직업훈련 투자에 대한 향후 전망은 “변화가 없을 것이다”는 응답이 전체 62.1%로 다른 응답에 비해 많은 것을 알 수 있다. 업종별로 살펴보면 대체

콘텐츠 산업의 경우 직업 훈련에 대한 투자가 증가할 것이라는 전망이 상대적으로 높았는데, 이는 이 산업의 잠재적 성장 가능성 때문인 것으로 보임

적으로 “변화가 없을 것이다”는 응답이 많지만, 규모별로 살펴보면 일부에서 다른 응답(감소/증가할 것이다) 비율이 높은 것을 알 수 있다. 제조업에서 300인 이상의 대규모 기업은 소규모 기업과는 달리 직업훈련에 대한 투자가 점점 많아질 것으로 예상하였고, 서비스업의 경우에도 사회 서비스업(증가할 것임= 39.1%)만을 제외하고 대체적으로 대규모 기업에서의 향후 투자가 증가할 것이라고 전망하는 것으로 나타났다. 콘텐츠 산업의 경우 직업훈련에 대한 투자가 증가할 것이라는 전망이 상대적으로 높았는데 이는 이 산업이 잠재적 성장 가능성을 어느 정도 가지고 있기 때문인 것으로 보인다.

표 4. 기업 규모별 직업훈련 미실시 이유

(단위: %)

	전체	제조업		서비스업	
		300인 미만	300인 이상	300인 미만	300인 이상
현재 근로자들이 숙련이나 역량을 갖추고 있어서	22.47	26.60	8.51	24.79	9.58
필요한 숙련을 갖춘 자를 신규채용하는 것을 선호	8.50	9.63	3.04	9.32	5.17
적정한 훈련과정이 부족하여	3.71	4.34	3.65	3.66	2.30
직업훈련 실시에 비용이 많이 소요되어	3.94	4.11	5.47	3.54	4.41
전년도에 주요한 훈련효과가 달성되어	0.71	0.96	0.30	0.45	1.53
근로자의 업무부담 및 제한된 가용시간으로 인하여	10.49	11.46	13.98	8.99	12.84
근로자의 업무가 직업훈련이 필요한 수준이 아니어서	7.28	8.74	1.22	8.06	3.64
교육훈련의 효과에 대하여 회의적이어서	0.43	0.29	0.61	0.57	0.0
기타	42.47	33.87	63.22	40.62	60.54

주: 다중 응답 분석 결과임.

자료: 고용노동부, 2011년 기업직업훈련실태조사.

〈표 4〉는 직업훈련을 실시하지 않는 이유에 대한 응답 결과이다. 교육훈련을 실시하지 않는 가장 큰 이유는 “현재 근로자들이 숙련이나 역량을 갖추고 있어서”(22.5%)로 나타났으며, 다음으로 “근로자의 업무부담 및 제한된 가용시간으로 인하여”(10.5%), “필요한 숙련을 갖춘 자를 신규채용 하는 것을 선호”(8.5%)하기 때문인 것으로 나타났다. 업종 및 규모별로 살펴보았을 때 300인 미만 소규모 기업

의 경우 “현재 근로자들이 숙련이나 역량을 갖추고 있어서”(제조업: 26.6%, 서비스업: 24.8%)가 높게 나왔으며, 300인 이상 대규모 기업의 경우 “근로자의 업무부담 및 제한된 가용시간으로 인하여”(제조업: 14.0%, 서비스업: 12.8%)가 높게 나타났다. 따라서 300인 미만의 경우 저숙련 일자리가 상대적으로 많아 교육훈련이 필요하지 않거나 재직자들이 이미 필요한 숙련이나 역량을 갖추고 있어 교육훈련을 실시하지 않는 것으로 추측된다. 반면에 300인 이상의 경우 고숙련 직무 또는 리더십 등 관리자 교육 등이 많이 이루어지고 있는데 이들에 대한 교육훈련비용이 상대적으로 높을 뿐 아니라 근로자의 업무부담 및 제한된 가용시간으로 인하여 교육훈련을 실시하지 않는 것으로 판단된다.

300인 미만의 경우 저숙련 일자리가 상대적으로 많아 교육훈련을 실시하지 않는 것으로 추측됨. 반면 300인 이상의 경우 교육훈련비용이 높고 근로자의 업무부담 및 제한된 가용시간으로 인하여 교육훈련을 실시하지 않는 것으로 판단됨

이상의 분석에서 살펴볼 때 우리나라 서비스 산업의 중소기업들은 인적자원개발에 있어 다음의 문제점을 지닌다고 할 수 있다. 우선, 서비스 산업 분야 중소기업들은 인적자본 혹은 인적자원개발에 대한 투자에 있어 소극적인 자세를 견지하고 있는 것으로 보인다. 서비스 산업의 중소기업들은 공식적인 교육훈련에 대한 계획을 수립하여 시행하는 비율이 제조업이나 서비스업의 대기업에 비해 상대적으로 낮았다. 현장훈련 실시 비율이나 교육훈련 실시 비율은 제조업이나 서비스업의 대기업에 비해 상당히 떨어지는 것으로 나타났다. 또한, 자기개발에 대한 지원에 있어서도 제조업이나 서비스업의 대기업에 비해 낮은 수준을 보여주고 있었다.

둘째, 서비스 산업의 중소기업은 실질적인 교육훈련에 대한 투자에 있어서도 저조한 수준을 보이고 있다. 자체훈련시간 및 위탁훈련시간을 포함하는 향상훈련시간에 있어서도 서비스 산업의 중소기업은 낮은 수준이었고, 특히 1인당 훈련비용에 있어서는 제조업이나 서비스업의 대기업에 비해 상당히 떨어지고 제조업 분야의 중소기업에 비해서도 낮은 수준이었다.

셋째, 서비스업의 중소기업은 직업훈련에 대한 미래의 투자에 있어서나 직업훈련 미실시 이유에 있어서도 밝지 않은 전망을 보이고 있었다. 미래의 직업훈련에 대한 투자 가능성이 가장 낮게 나타났고, 직업훈련을 실시하지 않는 이유에 있어서도 “현재 근로자들이 숙련이나 역량을 갖추고 있어서”라는 응답의 비율이 높게 나

타나 우리나라 서비스 산업 분야 중소기업의 기술 수준이 상대적으로 저숙련 위주로 편성되어 있을 가능성을 보여주고 있다.

추가적인 특징은 서비스 산업 내의 업종별 분화 양상이다. 유통, 생산자, 사회 및 개인 서비스업으로 구분하여 살펴본 결과, 업종별로 인적자원개발에 있어 다양성을 보여주고 있었다. 예를 들어 현장훈련은 개인 서비스업 분야에서 활발하게 이루어지고 있었고, 자기 계발에 대한 지원은 사회 서비스업 분야에서, 그리고 교육 훈련 실시 비율은 유통 서비스 분야에서 높게 나타났다. 또한, 향상훈련 시간은 개인 서비스업에서 길게 나타났으며, 1인당 훈련비용은 생산자 서비스업에서 가장 높았다.

기업의 전략적인 관점에서 서비스 산업 및 시장을 새로운 상품과 양질의 경쟁을 통해 새로운 시장을 창출할 수 있는 긍정적인 총합(positive sum) 시장으로 인식하고 인적자본에 대한 과감한 투자를 통해 새로운 가능성의 잠재력을 극대화하려는 노력이 필요

이러한 우리나라 서비스 산업 중소기업의 인적자원개발 현황으로 볼 때 몇 가지 개선을 필요로 한다고 보겠다. 우선, 인적자원개발에 대한 적극적인 자세 및 태도를 가질 필요가 있을 것으로 보인다. 인적자본에 대한 투자를 비용으로 여기기보다는 자산에 대한 투자로 바라보는 시각의 전환이 필요하다. 이에 따라 실질적으로 교육훈련 시간이나 비용을 증가시키고자 하는 정부와 기업의 노력이 필요하다 하겠다. 기업의 전략적인 관점에서 서비스 산업 및 시장을 양적인 제로섬(zero sum) 게임의 입장에서 접근하기보다는 새로운 상품과 양질의 경쟁을 통해 새로운 시장을 개척하고 창출할 수 있는 긍정적인 총합(positive sum) 시장으로 인식하고 인적자본에 대한 과감한 투자를 통해 새로운 가능성의 잠재력을 극대화시켜 나가려는 노력이 필요하다 하겠다.

Ⅲ. 우수기업 사례³⁾

본 연구에서는 서비스 산업 중에서도 특히 콘텐츠 산업을 중심으로 우수기업 사례를 살펴보았다. 서비스 산업 중에서도 콘텐츠 산업을 중심으로 살펴본 이유는 이 분야가 고부가가치 창출 잠재력을 상당히 많이 가지고 있기 때문이다. 콘텐츠 산업은 일단 제작되어 생산이 이루어지고 나면 다양한 상품으로 재가공되어 여러 경로를 통해 판매될 수 있기 때문에 범위의 경제를 실현할 수 있다는 장점을 지닌다. 특히 적은 비용으로 재가공을 통해 One-source/Multi-use, Media-mix 전략을 통해 일단 소비자의 선호를 획득하게 되면 적은 추가적인 자원의 투입으로도 높은 수익을 올릴 수 있기 때문에 고부가가치 창출의 가능성이 높다고 할 수 있다. 하지만, 이러한 산업의 특성 자체만으로 고수익과 고부가가치 창출이 담보되는 것은 아니다. 이를 위해서는 기업의 전략적인 선택과 이를 뒷받침하기 위한 기업의 인적자원관리 및 개발 제도의 지원, 그리고 근로자의 자질과 적극적인 참여 등이 필요하다. 다음의 몇 가지 기업 사례를 통해 이러한 기업들이 이러한 과제들을 어떻게 해결하고 우수한 성과를 올리고 있는지를 살펴보자.⁴⁾

산업의 특성 자체만으로 고수익과 고부가가치 창출이 담보되는 것은 아님. 기업의 전략적인 선택과 이를 뒷받침하기 위한 기업의 인적자원관리 및 개발 제도의 지원, 근로자의 자질과 적극적인 참여 등이 필요

1. E사

E사는 1993년 창업한 비교적 역사가 짧은 신생 기업이며, 근로자 수는 2010년 12월 기준으로 299명이다. 당사는 모든 PC 사용자에게 편리함을 넘어선 혁신적 효용을 제공하는 <인터넷 소프트웨어>와 참신한 기획력과 첨단 기술력으로 사용자에게 <인터넷 게임>을 제공하고 있다. 1999년 <알집>을 개발하면서 컴퓨터 유저들에게 이름을 알리기 시작하였고 이후 <알 시리즈>를 지속적으로 개발하여 2007년 <알약>에 이르기까지 컴퓨터 유저들의 컴퓨터 사용을 편리하게 하는 기능을 수행하는 컴퓨터 프로그램을 개발하여 보급하는 활동을 성공적으로 진행하였다.

3) 이 연구의 우수기업 사례는 강순희 외(2010)와 강순희 외(2011)의 사례를 요약하여 작성하였다.

4) Erocal(2005)의 세 가지 기준이 이 연구의 기업 사례 분석틀로 주로 사용되었다. 즉, 시장요인, 혁신과 기술 요인, 그리고 작업조직과 인적자원 요인을 기준으로 기업의 성공 요인을 분석하였다.

당사가 가지고 있는 경쟁력의 원천은 연구개발 인력의 기술력에 있다고 볼 수 있다. 당사는 중소기업으로는 독특하게 주로 신입 사원을 뽑는 정책을 가지고 있다. 사회 초년생을 뽑아 기업과 함께 커가는 것이 바람직하다는 것이 CEO의 철학이기 때문이다. 신입 사원은 입사하게 되면 3개월의 수습기간을 거치게 되고, 처음 1년 동안은 회사에서 지정하는 멘토링 제도를 시행하게 된다. 멘토로 지정된 선배 직원은 신입 직원이 회사에 잘 적응하며 업무를 배울 수 있도록 기술적인 그리고 정서적인 지원을 제공한다. 신입 사원의 경우 약 1~2년 정도의 교육훈련과 실무 경험을 쌓으면 실무에서 자기 업무를 담당할 수 있는 정도가 될 수 있다고 한다. 소프트웨어 개발은 업종의 특성상 교육훈련이 매우 중요하기 때문에 직원들의 역량 강화를 위해 다양한 교육훈련 활동을 실시. 월 1회 개발자 세미나를 실시하고, 직종별로 스터디 그룹을 구성하여 교육 활동을 진행

당사는 아직까지 기업 규모가 중소기업 수준에 머물러 있지만 젊고 밝은 기업 문화와 근로자들을 중심으로 생각하는 CEO의 철학, 그리고 상대적으로 풍부한 복지제도 등 근로자들의 근무 의욕을 고취시키는 요소들이 복합적으로 작용하여 근로자들로 하여금 열정을 가지고 창의력을 발휘할 수 있도록 하는 기업의 분위기를 조성하여 가고 있다. 소프트웨어를 개발하기 위해서는 기술도 중요하지만 기업에 대한 애착과 열정이 없이는 장기적인 소프트웨어 프로젝트를 수행하기 어렵기 때문이다.

소프트웨어 개발은 업종의 특성상 교육훈련이 매우 중요하기 때문에 직원들의 역량 강화를 위해 다양한 교육훈련 활동을 실시. 월 1회 개발자 세미나를 실시하고, 직종별로 스터디 그룹을 구성하여 교육 활동을 진행

당사는 아직까지 기업 규모가 중소기업 수준에 머물러 있지만 젊고 밝은 기업 문화와 근로자들을 중심으로 생각하는 CEO의 철학, 그리고 상대적으로 풍부한 복지제도 등 근로자들의 근무 의욕을 고취시키는 요소들이 복합적으로 작용하여 근로자들로 하여금 열정을 가지고 창의력을 발휘할 수 있도록 하는 기업의 분위기를 조성하여 가고 있다. 소프트웨어를 개발하기 위해서는 기술도 중요하지만 기업에 대한 애착과 열정이 없이는 장기적인 소프트웨어 프로젝트를 수행하기 어렵기 때문이다.

2. N사

N사는 1966년 설립되어 1970년대와 1980년대에 걸쳐 종합휴양업을 운영하였고, 2001~2002년에 걸쳐 유원지에서 관광지로 재창업을 선언하였다.

2003~2004년에는 문화학교, 재활용센터, 유니세프홀, 안데르센홀 등을 개관하면서 문화 관광지로서의 초석을 다졌고, 2004~2006년에는 <세계책나라축제>, <세계청소년공연축제>, <한겨울밤의여름꿈> 등 국제 행사들을 유치함으로써 본격적인 문화 관광업을 운영하고 있다.

당사는 IMF 이후 관광객 감소, 수익성 악화, 바가지식 쥐어짜기, 관광객 감소라는 악순환의 고리에 빠져들게 되었고, 2000년에는 적자의 부실기업으로 주저앉고 말았다. 새로운 전문경영진은 기존의 행락지 모델로는 더 이상 지속할 수 없다는 판단 하에 금융권에서 대출한 12억 원을 가지고 새로운 도전을 시도하였다. 섬의 특색을 살린 환경 상품을 개발하기 위하여 인공 시설들을 제거하고, 자연 친화적인 남이섬의 이미지를 강화하였다. 2001년 12월 KBS 드라마 <겨울연가>의 성공으로 드라마와 언론 등을 통해 성공적인 홍보가 되었고, 이에 따라 2002년부터 관광객이 다시 증가하기 시작하였으며, 2004년에는 일본에서 <겨울연가> 드라마에 대한 붐이 조성되어 대만, 일본, 중국, 동남아를 비롯한 아시아권 관광객이 급증하면서 문화관광지로 탈바꿈하였고, 최근에는 북미, 유럽, 중동에서의 관광객뿐 아니라 국내 거주 외국인들도 많이 유치하고 있다.

당사는 혁신 활동을 일상화하고 있는 기업으로 볼 수 있다. 거의 모든 분야에서 혁신 활동을 통해 관광상품을 개발하고 관광지로서의 가치를 높이고 있기 때문이다. 과정 혁신의 한 가지 예는 자원 재활용이라고 할 수 있다. 2002년 재창업을 선언하면서 섬 내의 쓰레기 퇴치 작업과 함께 대대적인 재활용을 시작하였다. 예술가들은 쓰레기를 이용하여 간판을 만들고 조형물을 세웠으며, 썩은 나무에 그림을 그려 넣고 길거리의 돌맹이들도 가지런히 쌓아 올렸다. 동남아시아의 관광객들을 위해 겨울에는 모닥불을 피워 따뜻한 관광을 할 수 있도록 하였고, 모닥불을 피우고 난 후의 장작 재는 흙과 섞어 도자기를 굽는 데 사용하였다. 이 밖에도 버려진 소주병을 이용하여 유리장식, 모빌, 타일, 등대, 수저통 등 다양한 공예 작품을 제작, 전시하고 있다.

당사는 인적자원관리 및 개발에 있어서도 적극적인 경영을 실시하고 있다. 우

N사는 혁신 활동을 일상화하고 있는 기업으로 거의 모든 분야에서 혁신 활동을 통해 관광상품을 개발하고 관광지로서의 가치를 높이고 있음

선, 60세 이전까지 채용을 하기 때문에 채용에는 사실상 나이의 제한이 없으며 59세에 입사하는 경우도 있다고 한다. 때문에 당사는 은퇴자의 천국으로도 알려져 있으며 전체 직원의 35%가 55세 이상이다. 당사의 또 다른 유명한 인사 제도는 정년 제도이다. 당사는 '80세 정년' 제도를 운영하고 있는데 제 1차 정년은 근로기준법상의 정년인 55세이지만 정직하고 부지런한 직원은 재심사를 통해 정년 급여의 80% 범위에서 2차 정년인 80세까지 일할 수 있다. 근로자들 중 6명을 선발하여 종신직원으로 선정하여 정년인 80살까지 근무한 뒤 회사에 출근하지 않더라도 사망할 때까지 매월 80만원의 급여를 주는 제도를 시행해 화제가 되기도 하였다.

근로자들을 최고의 자산으로 생각하고 이들의 사기와 조직 문화를 위해 종신 고용도 마다하지 않는 인적자원에 대한 과감한 투자와 인적자원의 가치에 대한 무한한 신뢰 또한 N사의 성공요건의 중요한 요소임

당사는 천혜의 자연 조건, 전략적인 지리적 위치, 문화유산의 활용, 경영진의 리더십, 근로자들의 정신 자세, <겨울연가> 드라마의 홍보 효과, 문화관광 상품의 개발, 국제적인 네트워크와 인적 관계망 등을 종합적으로 활용하여 관광지를 차별화하고 고객들에게 색다른 경험을 할 수 있도록 하였고, 이를 통하여 국내외 관광객 유치에 성공하였다고 할 수 있다. 근로자들을 최고의 자산으로 생각하고 이들의 사기와 조직문화를 위해 종신 고용도 마다하지 않는 인적자원에 대한 과감한 투자와 인적자원의 가치에 대한 무한한 신뢰 또한 당사의 성공요건에서 빠지면 안 될 중요한 요소라고 하겠다.

3. O사

O사는 1996년 설립되어 애니메이션 전문가들의 기술력과 풍부한 제작 노하우를 바탕으로 3D 애니메이션을 제작하고 있는 애니메이션 제작사이다. 국내 최초로 모션 캡처 방식을 도입한 애니메이션을 제작한 O사는 지난 10여 년간 방송용 애니메이션을 750편 이상 개발하며 디지털 콘텐츠 기획 및 제작의 노하우를 축적해 왔다. 대표적인 TV용 애니메이션인 <뽀롱뽀롱 뽀로로>(2003년 공동 제작)와 <선물공룡 디보>(2005년 제작)를 제작하여 라이선스 사업 및 부가 사업을 국내외에서 진행하고 있다.

당사는 현재 약 40명 정도의 직원이 근무하고 있으며, 가장 많은 인원은 애니메

이선 제작에 투입되어 약 20명 정도가 근무하고 있다. 이처럼 자체적인 제작을 하는 국내 애니메이션 업체는 아니코닉스와 씹지 등 몇몇 업체에 불과하고 아직 대부분의 국내 업체들은 주로 미국, 일본, 유럽 등 애니메이션 선진국 업체의 외주 제작을 하는 수준에 머물고 있다고 한다. 우리나라의 애니메이션 외주 제작 능력은 이미 세계적으로 수준을 인정받고 있지만 외주 제작은 주로 원화와 동화를 그리는 작업을 대행하는 것으로 부가가치 창출의 측면에서는 열악한 상황이다. 다른 대부분의 상품처럼 애니메이션 상품의 주된 부가 가치는 주로 기획 및 제작 단계에서 창출되고 있기 때문이다.

애니메이션 제작 업계의 주된 경쟁력은 누가 얼마나 더 좋은 콘텐츠를 창출하고 확보할 수 있는지에 달려있다고 할 수 있다. 다시 말하면, 어느 회사가 더 인기 있는 캐릭터를 만들어내고 이를 기반으로 탄탄한 스토리와 흥미 있는 작품을 제작할 수 있는지에 따라 회사의 이윤 창출이 달라지고 결국 회사의 경쟁력에도 중요한 요인으로 작용한다는 것이다. 당사의 경쟁력의 원천은 기획력 있는 인력이라고 할 수 있다. 이들은 회사의 창립부터 같이 시작한 인력들로 회사 창립의 주축이라고 하겠다.

0사의 경쟁력의 원천은 회사 창립의 중심이 되었던 기획력을 갖춘 인력임

4. P사

P사는 2009년 창립된 회사로 TV드라마, 영화, 3D 콘텐츠, 다큐멘터리, R&D, 배급유통 등 영상 사업 전반에 걸쳐 스토리 중심의 문화 콘텐츠를 제공하는 사업을 운영하고 있다. 당사는 최근 영상 사업 환경이 융·복합 미디어 환경으로 변화함에 따라 융·복합 콘텐츠 제작 시스템을 구축하기 위해 Cross-Over Media/Platform 구축을 통해 기존의 영화, 드라마, 애니메이션, 게임, 다큐멘터리 등 분절적으로 폐쇄되어 있던 미디어와 플랫폼 간의 교차와 이동 확대를 통해 멀티 플랫폼이 가능한 콘텐츠 비즈니스를 구현하고자 노력하고 있다. 결국 문화 콘텐츠 사업의 핵심은 신선하고 재미있는 스토리를 창출하고 확보하는 것이라는 관점에서 소비자들의 개성화, 다양화, 세분화 추세에 부응하는 스토리를 만들기 위해 BCES(Blue summer' Creative Escalation System)라는 자체적인 스토리 창작

시스템을 통해 독자적인 스토리를 기획 및 창작하고 출판을 통해 사전 검증을 거친 후 영상 상품으로 출시하는 비즈니스 모델을 가지고 있다.

당사는 아직 신생 기업이기 때문에 종업원 수가 약 20명 정도이지만 다양한 사업 영역의 계열 회사 및 제휴사들과 연계를 통해 시너지 효과를 내고 있다. 이처럼 스토리에 기반해 다양한 영상 상품들을 결합할 경우 기존의 분절적이고 폐쇄적인 사업 모델에서 나타날 수 있는 단점을 극복할 수 있기 때문이다. 당사처럼 스토리를 중심으로 다양한 영상매체 제작 업체들을 융·복합 방식으로 결합하게 되면 이러한 콘텐츠 차이로 인한 스토리의 사장이나 낭비 등을 극복하고 스토리를 다양한 방식의 영상 매체 상품으로 제작할 수 있게 된다.

P사의 경쟁력의 원천은 변화하는 방송 콘텐츠 시장에 맞는 융·복합 방식의 생산 전략 수립, 이를 추진하기 위한 스토리 개발 중심의 비즈니스 모델의 수립 및 운영, 그리고 이를 뒷받침하는 집단 창안 시스템과 집단지성 가치 창출 등의 결합임

당사의 경쟁력의 원천은 변화하고 있는 방송 콘텐츠 시장에 맞는 융·복합 방식의 생산 전략의 수립과 이를 추진하기 위한 스토리 개발 중심의 비즈니스 모델의 수립 및 운영 그리고 이를 뒷받침하기 위한 집단 창안 시스템과 집단지성 가치 창출 등의 결합이라고 할 수 있다. 비록 아직 신생 기업이기 때문에 회사 조직이나 인적자원관리 제도들의 지원은 미약하지만 사업 모델의 측면에서는 충분히 경쟁력을 갖추고 있다고 판단된다. 특히, 신생 중소기업의 경우 자본이나 기업 규모의 측면에서 기존의 대기업들과 직접적인 경쟁이 어려우므로 새로운 사업 모델을 통해 틈새시장을 공략하는 것이 유효한 전략이 될 수 있으며, 이를 통해 나름대로의 경쟁력을 창출할 수 있을 것이다.

IV. 정책 제언

이상에서는 우리나라 서비스 산업의 특색, 특히 중소기업의 특징을 살펴보고 서비스 산업 분야 중소기업의 인적자원개발 현황 및 문제점, 개선 방향을 살펴보았다. 그리고 이러한 여러 가지 제한점 및 한계점에도 불구하고 틈새시장에 대한 전략적인 공략 및 경영을 통해 우수한 기업 성과를 창출하고 있는 몇몇 기업을 살펴보았다. 이러한 중소기업들에 대한 분석을 통해 우리나라 서비스 산업의 중소기업

들이 영세성 및 저부가가치성을 극복하고 서비스 산업의 장점인 고부가가치 창출과 더 나아가 질 좋은 일자리 창출을 할 수 있는 방안을 모색하여 보고자 한다.

우선, 산업 구조적인 접근이 필요하다. 우리나라 서비스 산업의 구조는 고부가가치를 창출하기에는 산업 구조적으로 한계를 가지고 있다. 우리나라는 서비스 산업 중에서 도소매업이나 음식 및 숙박업 등의 비중이 높고 이러한 산업 내에서도 특히 저부가가치 업종의 비중이 높은 특징을 가진다. 이러한 현상의 일부는 자영업 시장의 특징에서도 기인한다고 하겠다(금재호 외, 2009; 이승렬 외, 2009). 즉, 우리나라의 임금 근로자들은 특히 사무직의 경우 40대 중반에서 50대 초반 사이에 주로 퇴직을 하게 되고 노동 시장의 경직성과 유교적인 나이 서열 문화로 인해 재취업보다는 창업을 통한 자영업 노동시장으로 편입되는 경우가 많다. 이 경우 별다른 기술이나 사업 아이템이 없다면 일반적으로 도소매업이나 음식 숙박업과 같은 서비스 업종을 선택하게 되는데 이에 따라 이 분야의 양적인 경쟁은 치열해지고 이윤 창출의 어려움이 가속화되는 현상을 초래하고 있다.

따라서 이러한 저부가가치 집중적인 서비스 산업의 양적인 팽창보다는 영국이나 프랑스와 같이 고부가가치를 창출할 수 있는 금융 및 보험업을 육성하거나 혹은 장기적으로 우리나라의 기술 수준을 향상시킬 수 있는 전문, 과학 및 기술 서비스업 등의 분야를 집중적으로 육성할 필요가 있다. 이러한 산업들은 초기 투자비용이 개인이 감당하기 어려운 수준의 대규모인 경우가 많으므로 금융자원 융자 및 지원을 통해 초기 투자비용의 부담을 경감해 주거나 기술 및 창업 지원을 통해 초기 인큐베이팅을 지원하는 방안 등을 고려할 수 있다.

둘째, 인적자원개발의 활성화이다. 서비스 산업은 제조업에 비해 기술집약적인 특성을 가지므로 상대적으로 인적자원개발의 중요성이 높다고 할 수 있다. 하지만, 특히 중소기업의 경우 인적자원개발에 충분한 노력을 기울이고 있다고 보기 어렵다. 우선, 인적자원개발이 필요한 분야와 인적자원개발을 통해 고부가가치 창출이 가능한 분야를 모색하여 이 분야에 대한 집중적인 인적자원개발 투자가 필요하다. 서비스 산업은 하나를 투자하여 하나의 성과를 거두는 식의 산술적인 계산방식

저부가가치 집중적인 서비스 산업의 양적인 팽창보다는 고부가가치를 창출할 수 있는 금융 및 보험업, 또는 장기적으로 국가의 기술 수준을 향상시킬 수 있는 전문, 과학 및 기술 서비스업 등을 집중 육성할 필요

에 의한 인적자원개발 성과모형보다는 하나의 투자를 통해 열 혹은 백의 성과를 거둘 수 있는 잠재적 성과 모형의 가능성을 가지고 있으므로 인적자원개발에 대한 투자에 있어서도 양적인 측면보다는 질적인 측면에 집중할 필요가 있다. 즉, 모든 훈련을 동질화하여 시간이나 단가 중심으로 공급하는 정책보다는 선택과 집중을 통해 고부가가치 창출의 잠재성을 가진 분야에 대한 과감한 집중적인 투자가 필요할 것이다. 특히 우리나라 대부분의 산업에서 부족한 분야가 디자인, 기획, 창작 등의 분야이므로 이 분야에 대한 투자 및 인력 육성이 필요한 것으로 보인다. 이러한 분야는 인력 육성에는 많은 시간과 노력이 필요하지만 일단 육성되고 나면 상당히 높은 고수익과 고부가가치를 창출하므로 우리나라의 미래의 투자는 이 분야 중심으로 이루어져야 할 것으로 보인다. 우리나라가 전통적으로 강점을 보여 왔던 실행력 위주의 노동 시장은 이미 중국이나 베트남 등 동남아시아의 저임금 노동시장에 비해 경쟁력을 잃어가고 있는 실정이다. 따라서 우리나라가 지금까지 다져왔던 실행력을 기반으로 기획 및 창작력을 획기적으로 강화시킬 수 있는 계기의 마련이 필요하다.

디자인, 기획, 창작 등의 분야는 인력 육성에는 많은 시간과 노력이 필요하지만, 일단 육성되면 고부가가치를 창출하므로 미래의 투자는 이 분야를 중심으로 이루어져야 함

셋째, 기업의 전략적인 선택이 필요하다. 본 연구에서 분석한 기업들은 비록 중소기업임에도 불구하고 전략적인 선택을 통해 중소기업의 환경적인 제약과 어려움을 극복하고 우수한 성과를 이루었다고 할 수 있다. 이를 위해서는 우선 기존의 경쟁업체에서 진출하지 않고 있는 니치 마켓을 모색하고 창출할 필요가 있다. 기존의 포화된 시장에서는 양적인 경쟁이 치열하여 이윤 창출이나 새로운 경쟁력 창출이 어려운 측면이 있다. 따라서 다른 업체들이 전혀 생각해 내지 못한 새로운 시장을 개척하거나 기존 시장이라고 하더라도 획기적인 아이디어 상품을 통해 경쟁 기업들이 한동안 모방하거나 쫓아오기 어려운 상품을 개발할 필요가 있다(Barney, 1991). 비록 기존 업체들이 생산하거나 제공하는 상품이나 서비스라고 하더라도 새로운 방식을 통한 과정 혁신으로 새로운 부가가치를 창출할 수도 있다. 이를 위해서는 근로자들의 기술이나 숙련 수준의 뒷받침이 필요하다. 과거에는 상품이나 서비스를 만드는 과정을 관리자가 이해하고 통제하였지만 이제는 근로자들이 자신들

이 생산하는 재화나 용역에 대해 가장 잘 이해하고 또 새로운 방식의 도입에 있어서도 가장 유리한 위치를 점하고 있는 것으로 바뀌어가고 있다(Noe et al., 2008). 따라서, 과거와 같이 근로자들에 대한 기계적인 통제보다는 근로자들이 자신의 역량을 최대한 발휘할 수 있는 환경을 조성하여 주고 또 상당 부분의 권한과 의무를 근로자에게 이양하여 근로자들이 자신의 책임 하에 생산 활동을 담당할 수 있도록 하는 방식이 필요하다. 하지만 이러한 방식의 관리를 위해서는 근로자들이 어느 정도의 기술 수준과 동기화 수준을 갖고 있어야 할 것이다. 따라서 우리나라 중소기업들이 기존의 일반시장보다 새로운 시장을 개척할 수 있도록 하는 일종의 체질 개선을 위한 지원이 필요하다. 기존 기업에 대해서는 컨설팅 지원이나 각종 네트워크 사업을 통해 새로운 사업 아이디어를 서로 공유하고 발전시켜 나갈 수 있도록 지원하는 것이 필요하고, 창업 기업에 대해서는 창업 아이디어를 현실화하고 구체화할 수 있도록 지원하는 방식이 필요하다. 근로자들에 대해서는 참여 경영의 기본적인 자질을 갖추도록 인적자원 확충을 지원하는 것이 필요하다.

기존 기업을 대상으로는 컨설팅 지원이나 각종 네트워크 사업을 통해 새로운 사업 아이디어를 서로 공유, 발전시켜 나가도록 지원하는 것이 필요. 창업 기업을 대상으로는 창업 아이디어를 현실화, 구체화할 수 있도록 지원하는 방식이 필요. 근로자들에 대해서는 참여 경영의 기본자질을 갖추도록 인적자본의 확충을 지원하는 것이 필요

이상에서 우리나라 서비스 산업 분야 중소기업의 고부가가치화와 이를 통한 양질의 일자리 창출을 위한 선결적인 정책 과제에 대해 살펴보았다. 비록 우리나라 서비스 산업의 중소기업이 여러 가지 환경적인 제약을 가지고 있지만 근로자들의 인적자본 개발과 기업의 전략적인 선택을 통해 이러한 한계점을 극복하고 우수한 성과를 올릴 수 있음을 몇몇 기업 사례를 통해 살펴보았다. 우리나라 서비스 산업 중소기업의 경쟁력 강화와 고부가가치 창출화를 위해 근로자와 근로자를 대표하는 집단, 기업, 정부가 다 같이 머리를 맞대고 노력할 때 근로자들에게는 양질의 일자리 제공의 기회가, 기업에게는 높은 수익률 창출의 기회가, 정부에게는 국가 경쟁력 제고의 기회가 열릴 수 있을 것이다. 

참고문헌

- 강순희 외(2010). 『고용구조 선진화를 위한 서비스 산업의 일자리창출 역량제고 방안(Ⅱ)-문화산업과 관광산업』. 경제·인문사회연구회 협동연구총서.
- 강순희 외(2011). 『고용구조 선진화를 위한 서비스 산업의 일자리창출 역량제고 방안(Ⅲ)-생산자서비스업을 중심으로』. 경제·인문사회연구회 협동연구총서.
- 금재호 외(2009). 『자영업 노동시장 연구(Ⅰ)』. 한국노동연구원
- 이승렬 외(2009). 『자영업 노동시장 연구(Ⅱ)』. 한국노동연구원
- 황수경 외(2009). 『고용구조 선진화를 위한 서비스 산업의 일자리창출 역량제고 방안』. 경제·인문사회연구회 협동연구총서.
- Barney, J.(1991) "Firm Resources and Sustainable Competitive Advantage", *Journal of Management*, 17, 99-120.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. A.(2008) *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage*. New York: McGraw-Hill.
- Singelman, J.(1978) "From Agriculture to Services", *The Transformation of Industrial Employment*, Beverly Hills: Sage Publications.

with you

행복한 일자리, 역량있는 직업인
한국직업능력개발원이 동행합니다