

직업훈련 전문기업 (주)지아이티아카데미의 환경대응 전략 메커니즘에 관한 연구

이 희 수*
고 영 희**

국가 차원의 인적자원개발은 4차 산업혁명 시대와 팬데믹 이후 시대에 적합한 국가경쟁력 확보와 개인 발전을 위한 핵심 인력양성 국가 정책이다. 고용노동부가 주관하고 있는 직업능력개발사업은 연간 1조원이 넘는 예산을 투입하고 있고, 약 6,800개의 직업훈련을 직업훈련기관이 위탁운영하고 있다. 특히, 4차 산업혁명과 COVID19로 인하여 사회가 급변하고 있고, 국가와 사회는 다양한 사업의 혁신과 발전에 관심이 매우 높아지고 있다. 하지만 급변하는 환경에 적합한 인재를 양성하기 위한 직업능력개발 분야의 산업과 직업훈련기관에 대한 연구들은 미비한 상황이다. 본 연구는 직업훈련기관 중에서 국내 최대 규모의 훈련기관을 운영 중이며, 훈련참여자 점유율 1위를 차지하고 있고, 직업점 전체가 고용노동부 선정 우수훈련기관이며, 연매출액 300억 원 이상인 (주)지아이티아카데미를 대상으로 기업의 성장과 발전전략에 대한 사례 연구를 진행하였다.

본 사례 연구에서는 외부환경의 변화와 정책적 변화에 따른 (주)지아이티아카데미의 성장과 발전과정을 시기별 4단계로 구분하고, 성공과 발전전략을 메커니즘 관점에서 분석하였다. 주체의 강력한 비전과 함께 뉴노멀 시대의 새로운 환경을 창출하는 창조적 메커니즘을 기반으로 (주)지아이티아카데미는 다시 발전과 긍정적인 변화를 만들어 가고 있다. 메커니즘 기반 관점에서 환경창조(S-E-R)-환경혁신(R-S-E)-자원혁신(E-R-S)-환경창조(S-E-R)메커니즘 유형으로의 성공적인 변화 과정을 이어가고 있다. (주)지아이티아카데미의 메커니즘 순열을 기반으로 나타난 기업의 성장과 발전 과정은 경영자들에게 메커니즘 순열의 구축과 체계적인 전략 실행에 대한 중요한 시사점을 줄 것이다.

본 연구는 직업훈련기관에 대해 성장과 발전전략을 메커니즘 관점에서 살펴본 연구로서 직업훈련기관의 성장과 발전과정을 경영전략과 노하우 축적 과정의 특성, 정책적 기회를 활용하는 경영전략을 중점적으로 분석하여 직업훈련기관의 육성을 위한 성공 전략과 직업훈련 정책에 새로운 정책적 관점을 제시할 것이다.

주제어: 직업훈련, 직업능력개발사업, 메커니즘, 주체, 환경, 자원, ser-M 분석

1. 서론

국가 차원의 인적자원개발은 4차 산업혁명 시대와 COVID-19 이후 시대에 적합한 국가경쟁력 확보와 개인 발전을 위한 핵심 인력양성 국가 정책이다. 미국, 독일을 비롯한 여러 국가에서 국가 주도의 인적자원개발을 위한 사업들이 적극적으로 진행되고 있

다. 국제노동기구(ILO)에서는 변화하는 노동시장 환경에서 사회보장제도가 효과적으로 이루어지기 위해서는 보편적 접근성과 보호, 그리고 급여의 보편성, 이동성, 투명성, 성평등, 효율적인 거버넌스를 갖추어야 한다는 원칙을 제시하였다(Behrendt & Nguyen, 2019). 4차 산업혁명과 저출산·고령화로 인한 사회적 양극화, 그리고 COVID-19로 인해 산업, 경제, 사회, 교육 등 일상의 급격한 변화가 예고되면서, 우

논문접수일: 2022. 01. 07.

1차 수정본 접수일: 2022. 03. 29.

게재확정일: 2022. 04. 05.

* 서울과학기술대학교 박사과정 (master.heesoo@gmail.com), 제1저자

** 서울과학기술대학교 부교수 (yhko@assist.ac.kr), 교신저자

나라도 신산업분야 활성화를 위해 국가 주도의 다양한 인적자원개발 정책을 시행하고 있다. 특히, 고용노동부가 주관하는 직업능력개발사업은 우리나라의 핵심 인적자원개발 사업이다. 2020년에 고용노동부는 1조 3천억 원이 넘는 예산을 투입하여 약 300만 명에 달하는 국민에게 직무능력 양성과 향상을 위해 직업능력개발훈련(이하 직업훈련)을 지원하였다. 특히, 경제적·사회적 불확실성이 나타나는 현재, 실업자를 대상으로 한 실업자 대상 직업훈련에 약 7천억 원의 예산을 투입하여 적극적으로 인재를 양성하였다. 직업훈련을 통해 인재를 양성하고 향상시키기 위해서 전국에 약 6,800개의 직업훈련기관이 운영 중이며, 직업훈련을 공급하는 훈련기관을 중심으로 직업훈련 시장이 활성화되었다.

우리나라 직업훈련은 ‘근로자직업능력 개발법’에 근거하여 근로자에게 직업에 필요한 직무수행 능력을 습득·향상시키기 위하여 실시하는 훈련이라고 규정하고 있다. 1967년 직업훈련법의 제정과 함께 국가 차원의 직업훈련이 시작되었다. 현 정부 들어서는 4차 산업혁명의 태동으로 인하여 직업능력개발과 관련된 기본계획과 방안이 지속해서 마련되고 있다. 그중에서 가장 핵심적인 역할을 하는 것은 ‘제3차 직업능력개발 기본계획’이다. 제3차 직업능력개발 기본계획의 비전은 미래를 선도하는 인력양성을 통한 사람·노동 중심사회 구현이며, 4차 산업혁명에 대비한 직업능력개발 시스템의 혁신과 포용, 통합을 위한 전 국민 평생직업능력개발 활성화를 목표로 하고 있다(관계부처 합동, 2017). 이 기본계획 수립 이전에는 ‘4차 산업혁명에 대비한 직업능력개발훈련 제도 개편 방안’(고용노동부, 2016)과 ‘평생직업교육훈련 혁신방향’(교육부, 2018), ‘노동시장 변화에 대응한 직업능력개발 혁신방안’(관계부처 합동, 2019) 등 급변하는 환경에 대응하기 위해 많은 제도와 대응 방안이 마련되고 있다. 이러한 변화는 직업훈련을 통해 불확실성 시대에 적절한 인력양성이라는 긍정적인 영

향도 있지만, 빈번한 제도의 변화로 인하여 훈련수요자인 기업과 훈련생, 그리고 직접적인 훈련공급자인 직업훈련기관 모두에게서 혼란이 야기된다는 부정적인 영향도 발생하고 있다.

제4차 산업혁명은 물리적 세계와 디지털 세계의 연결과 사물 간의 연결을 강조한다(최우재 등, 2018). 즉, 4차 산업혁명은 디지털 혁명인 3차 산업혁명을 바탕으로 물리적 공간, 디지털 공간, 생활적 공간의 경계가 희미한 기술 융합의 시대를 말한다(Schwab, 2017). 또한, 사이버 물리시스템 기반으로 사회 구조가 전반적으로 변화하는 시대로 정의된다. 장기화되고 있는 COVID-19 팬데믹이 사회 경제 활동을 위축시키고 있고, 온라인 공간에서의 활동과 인공지능 IT 관련 산업이 활성화되는 등, 코로나 이후 시대 또는 언컨택트 시대라는 또 다른 시대 용어와 함께 역동적인 변화가 펼쳐지고 있다(김용섭, 2020). 2019년에 정부는 ‘인공지능(AI) 국가전략 발표’를 통해 ‘IT 강국에서 AI 강국으로!’라는 비전을 선포하였다(과학기술정보통신부, 2019). 또한, 2021년 7월 ‘한국판 뉴딜 2.0’을 발표하면서, 디지털 융·복합을 다양한 분야로 확산시켜 메타버스, 클라우드, 블록체인 등 초연결 신산업의 육성을 강력하게 추진하고 있다. COVID-19 및 저탄소·디지털 전환에 대응하여 사람 투자를 대폭 강화하여, 불평등과 격차를 완화시키고 포용성을 강화하는 것이 핵심 추진 과제이다(관계부처합동, 2021). 한편, 2020년 COVID-19로 인하여 초중고등학교와 대학 등 공교육뿐만 아니라 직업교육훈련 분야에서도 비대면 원격 교육이 빠르게 도입되고 있다. 이에 따라 사회적으로 원격 교육을 지원하는 각종 에듀테크 기술에 관한 관심이 증가하고 있고, 비대면 수업이 불가피해짐에 따른 온라인 교육 및 혼합훈련 등 디지털 교육 방법을 적용한 직업교육훈련도 활발히 이루어지고 있다(이수경, 박연정, 2021).

새로운 직업능력개발체제에서는 시장, 기업, 개인

등 직업능력개발과 관련한 이해관계자의 수요를 빠르게 반영해야 하고, 언제 어디서나 직업능력개발 서비스를 누릴 수 있는 환경이 조성이 필요하다(김철희 등, 2020). COVID-19의 장기화 속에서 직업훈련도 위기와 변화를 맞이하고 있다. 그리고 백신과 치료제의 개발을 통해 전염병의 위기 상황이 종식되면, 우리 사회는 뉴노멀 시대로 진입할 것이다. 뉴노멀 시대의 직업능력개발사업과 직업훈련기관들은 기존의 발전과정과 운영상황과는 전혀 다른 새로운 상황을 맞이할 것이다. 그리고 미래 인력으로 인적자원을 전환하기 위한 직업훈련의 필요성이 강조될 것이고, 직업훈련의 새로운 역할과 기능이 요구될 것이다.

뉴노멀 시대를 대비하기 위해 국가와 사회는 새로운 기술과 역량 변화에 따른 다양한 산업의 혁신과 발전에 관심이 매우 높아지고 있다. 이러한 상황 속에서 국내 기업의 성장과 혁신을 위한 기업전략의 모색과 다양한 정책적 지원들이 연구되고 논의되고 있다. 하지만 변화하는 환경에 적합한 인재를 양성하기 위한 국가 차원의 인력양성사업의 핵심인 직업능력개발사업, 특히 직업훈련 산업과 직업훈련기관들을 대상으로 한 연구들은 미비한 상황이다. 직업훈련은 민간 훈련기관과 함께 성장과 발전을 해왔다. 2020년 기준으로 전체 6,767개의 훈련기관 중 민간 훈련기관은 6,679개로 직업훈련 대부분이 민간 훈련기관을 통해 이루어졌다고 해도 과언이 아니다. 하지만 정책과 제도의 빈번한 변화, COVID-19로 인해 현재 직업훈련은 매우 불안정하게 진행되고 있고, 다수의 직업훈련기관은 상황에 따른 응급처방으로 생존하고 있다. 직업훈련이라는 낯선 산업 분야이면서 국가경쟁력 확보와 국가 발전에 크게 이바지하고 있으며, 척박한 사업 환경 속에서 경영전략과 운영 노하우 축적 과정의 특성과 정책과 같은 외부 기회를 활용하는 전략 등을 면밀히 살펴보고자 한다. 1995년 창업 이래 27년간 변화하는 직업훈련 환경 속에

서 지속적으로 변화하고 성장한 (주)지아이티아카데미의 성장과 발전전략에 대한 사례연구를 통해 직업훈련 정책과 제도의 새로운 정책적 관점을 제시할 것이다.

본 연구에서는 국내 민간 직업훈련기관 중 규모(전국 26개 기관)와 훈련참여자(2019년 61,000명) 점유율 1위를 차지하고 있으며, 직영점 12개 기관이 2019년 고용노동부 우수 훈련기관으로 선정되었고, 고용노동부에서 2021년도에 국내 최초로 선정된 베스트직업훈련기관 10개 중 한 곳으로 선정된 (주)지아이티아카데미를 사례 기업으로 연구하고자 한다. 민간 직업훈련기관 최초로 연매출액 300억 원을 넘겼고, 상시근로자 수 200명 이상, 전제근로자 수는 700여 명에 달하는 국내 최대 민간직업훈련기관인 (주)지아이티아카데미의 '직업훈련 시장에서 발전 전략'을 사례 중심으로 ser-M 프레임워크에 기반하여 분석하고자 한다. 우리나라의 직업훈련은 2008년 '직업능력개발계좌제' 도입으로 인해 공급자 중심의 직업훈련체제를 수요자 중심의 직업훈련체제로 전환된 것이 직업훈련 정책의 가장 큰 전환점이라 할 수 있다. (주)지아이티아카데미의 ser-M 분석을 직업훈련 참여 전인 창업기와 직업훈련에 참여 후 공급자 중심의 직업훈련체제 내에서 직업훈련기관의 성장전략, 수용자 중심의 직업훈련체제 전환에 따른 가치확립 전략, COVID-19라는 팬데믹 극복과 뉴노멀 시대를 위한 도전 전략을 시기별로 사례 분석하는 것은 민간 직업훈련기관들의 기업 경영에 실제적 도움이 될 것이다. 발전 시기별 (주)지아이티아카데미의 기업 사례를 통해 주체, 환경, 자원의 관계와 메커니즘의 형성과 발전, 변화 속에서 꾸준히 경쟁력을 유지한 최적화된 메커니즘의 기능과 순열을 분석하여 직업훈련기관의 운영과 발전을 위한 전략적 시사점을 도출하고, 경영전략 연구에 기여하고자 한다.

II. 이론적 배경 및 선행연구

2.1 직업훈련

2.1.1 직업훈련 개요

직업능력개발사업이라 불리는 직업훈련은 1967년 ‘직업훈련법’ 제정과 함께 제조업의 기술 및 기능인력을 양성하기 위해 시작되었고, 우리 경제의 성장 수준에 따라 지속적으로 확대되었다. 직업훈련의 발전 과정은 크게 다섯 단계에 걸쳐 발전해왔다. 미국 중심의 원조 의존 체질에서 탈피하고 자립경제의 기틀을 마련하기 위해 1962년 제1차 경제개발 5개년 계획을 발표하면서 직업훈련이 시작되었다(전찬환, 2017). 먼저, 도입기(1962년~1973년)는 기능·기술 인력 양성을 위한 직업훈련 제도의 도입 시기이다. 1967년 ‘직업훈련법’ 제정과 1973년 ‘국가기술자격법’ 제정을 통해 국가 차원의 기술 및 기능 수준의 평가제도를 확립함으로써 기능·기술 인력의 자질을 향상시켰고, 공공 직업훈련원을 중심으로 시행되었다. 두 번째, 확산기(1974년~1994년)에는 직업훈련을 전국으로 확산시켰고, 직업훈련 의무제를 도입하였다. 직업훈련 의무제는 1974년 ‘직업훈련에 관한 특별조치법’과 ‘직업훈련기본법’을 바탕으로 기업에서 일정 비율 이상의 기능인력을 의무적으로 양성시키는 정책이 적용되었다. 세 번째, 전환기(1995년~2007년)에는 고용보험 제도의 도입을 통해 직업훈련 지원을 강화하는 방향으로 직업훈련의 전환을 진행하였다.

네 번째, 발전기(2008년~2015년)는 평생직업능력개발 기본계획을 바탕으로 체계적으로 직업훈련이 질적, 양적으로 도약한 시기이다. 2008년부터는 훈련수요자의 참여 편의성을 높이고, 훈련제도의 효율적인 운영을 위해 ‘직업능력개발계좌제’가 도입되었다. 2015년도에는 국가적 차원에서 산업현장의 직무를

성공적으로 수행하는 데 필요한 능력을 산업별, 수준별로 체계화하고 표준화한 ‘국가직무능력표준(NCS)’이 직업훈련에 도입되었다. NCS를 기반으로 일터 기반의 학습 제도인 ‘일학습병행제’와 ‘과정평가형 국가기술자격제도’의 도입을 통해 실무 능력 중심사회를 위한 체계적인 기틀이 마련되었다. 다섯 번째, 디지털 변혁기(2016년~현재)는 4차 산업혁명 시대에 부합하는 인력양성을 통해 국가경쟁력을 확보하기 위해 시작되었다. 정부는 선도형 경제와 저탄소 경제, 포용 사회로 도약하겠다는 비전과 함께 ‘한국판 뉴딜 종합계획’을 발표하였다. 한국판 뉴딜 계획에서 직업훈련과 관련하여 ‘미래적응형 직업훈련체계로 개편’ 프로젝트를 추진하고 있고, 이 체계는 전 국민의 디지털 역량을 강화하고 미래형 인재 양성 플랫폼을 구축하는 것이다. 2020년 COVID-19로 인하여 모든 공교육뿐만 아니라 직업교육훈련 영역에서도 비대면 실시간 원격 교육이 빠르게 도입되었다. 국가 인적자원개발의 핵심 사업인 직업훈련의 발전 과정은 다음 <표 1>과 같다.

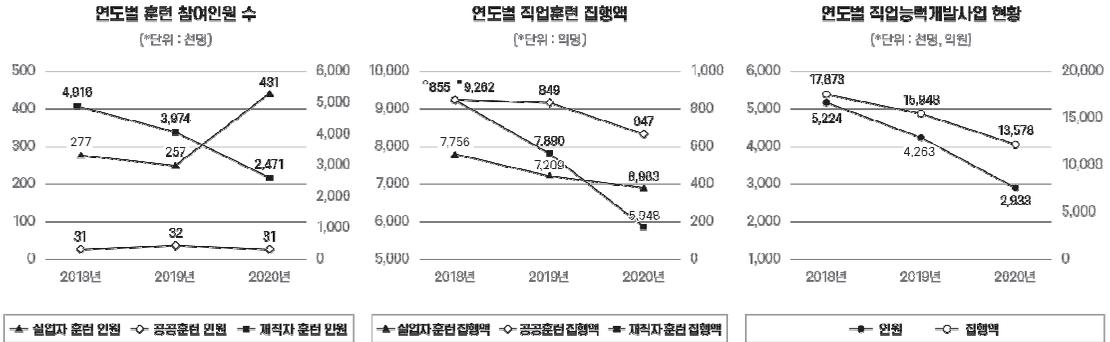
2.1.2 직업훈련 현황 및 직업훈련기관 현황

최근 직업능력개발사업의 현황을 살펴보면, 2018년도에 참여 인원은 5,224명, 집행액은 17,873억 원으로 정점을 이룬 후 소폭 감소하는 추세이다. 이런 변화는 국고 재정 운영상황에 따른 변화와 정책 판단과 의지에 따라 조정됐을 가능성이 크다. 2020년도에는 COVID-19로 인하여 경제적·사회적 위축에 따른 참여 인원 감소가 집행액 감소로 이어졌을 개연성이 높다. 최근 3년간 직업능력개발사업 현황은 <표 2>와 같다.

우리나라 직업훈련에 참여할 수 있는 훈련기관의 형태는 <표 3>에 정리된 것처럼 크게 공공 훈련기관과 민간 훈련기관으로 구분된다. 민간 훈련기관은 2009년 내일배움카드제 도입으로 인해서 실업자 계

〈표 1〉 직업능력개발사업(직업훈련)의 발전과정

구 분	직업훈련 발전과정
도입기 (1962년~1973년)	<ul style="list-style-type: none"> • 공공 직업훈련원을 중심으로 기능인력 양성 • ‘직업훈련법’과 ‘국가자격기술법’ 제정
확산기 (1974년~1994년)	<ul style="list-style-type: none"> • ‘직업훈련에 관한 특별조치법’과 ‘직업훈련기본법’ 바탕의 직업훈련 의무제 도입 • 공공 직업훈련기관의 확대를 통한 직업훈련 전국 확대
전환기 (1995년~2007년)	<ul style="list-style-type: none"> • ‘근로자직업훈련 촉진법’ 제정을 통한 근로자 직업능력개발 확산 • 외환위기 극복을 위해 수요자 중심의 맞춤 훈련으로 전환
발전기 (2008년~2015년)	<ul style="list-style-type: none"> • ‘직업능력개발계좌제’ 도입으로 수요자 중심의 직업훈련체제 전환 • 2015년 NCS기반 직업훈련 도입으로 실무 능력중심사회 구현 추진
디지털 변혁기 (2016년~현재)	<ul style="list-style-type: none"> • 4차 산업혁명 시대에 부합하는 인력양성 체계 구축 • COVID-19로 인한 비대면 중심의 훈련방식으로 전환



* 출처: 2021 직업능력개발사업현황 연도별 직업능력개발사업 실적 및 예산(p. 64) 재구성

〈그림 1〉 연도별 직업능력개발사업 현황('18~'20)

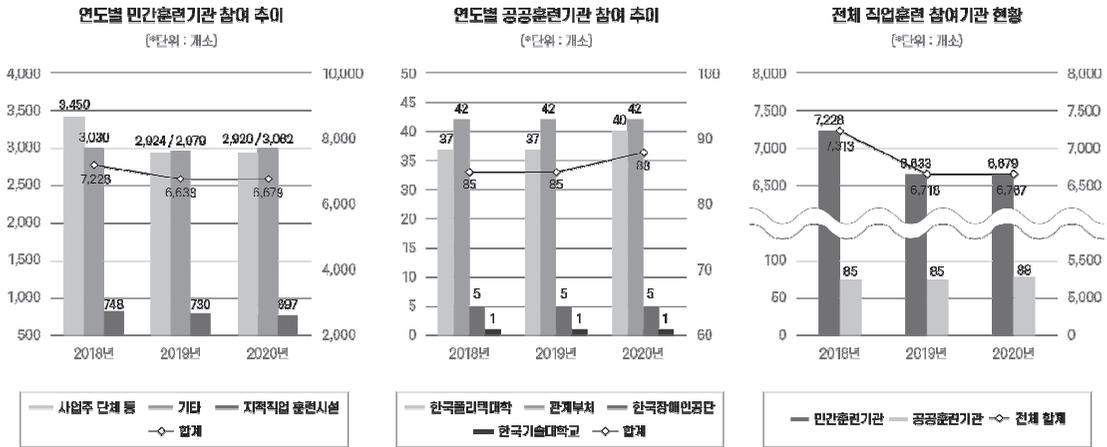
좌제훈련(현, 실업자 일반훈련)이 활성화되면서 직업훈련 참여자가 증가하면서 꾸준히 확대되었다. 하지만 NCS의 도입과 직업훈련의 질 관리를 위한 기관평가시스템을 도입으로 인해 2020년 현재 6,679 개의 민간 훈련기관이 직업훈련에 참여하고 있다.

2.2 직업훈련에 관한 선행연구 고찰

우리나라의 직업훈련은 국가 차원의 기술·기능 인력양성을 위해 적지 않은 예산이 투입된 국가 주요 정책 중 하나이다. 직업훈련정책은 국가의 경제 정책이면서 사회정책이라 볼 수 있고, 6,679개의

민간직업훈련기관 중심으로 직업훈련 시장이 형성되어 있다. 직업훈련의 관련된 연구들은 환경의 변화에 따라 직업훈련의 정책 및 제도 개선에 관한 연구와 직업훈련의 성과에 관한 연구를 중심으로 수행되었다. 주관 부처인 고용노동부와 그 산하 기관, 그리고 한국직업능력연구원을 중심으로 연구가 진행되었다. 직업훈련에 관한 최근 연구를 살펴보면 다음과 같다.

Covin과 Slevin(1989)은 경제적 추세, 정치 및 법적 이슈 등의 환경 요인은 기업의 경영활동에 많은 영향을 미친다고 하였고, Miller(1987)는 환경의 변화는 기업의 행위 또는 성과에 영향을 미치고



* 출처: 2021 직업능력개발사업현황 직업능력개발훈련 참여기관 현황(p. 81) 재구성

〈그림 2〉 직업훈련 참여기관 현황

환경 불확실성을 어떻게 대응하느냐에 따라 조직 성과가 달라진다고 하였다(박재찬, 이윤철, 2010). 이런 맥락에서 국가의 핵심 인력양성 사업인 직업훈련도 환경 요인에 따른 영향을 받으며, 환경변화에 따라 직업훈련의 성과도 달라진다고 할 수 있다. 환경변화와 정부 정책 변화에 따라 직업훈련 제도 개선 및 훈련기관 인증평가와 관련된 연구가 수행되었다.

특히, 정책 변화에 따른 제도 수립을 위한 연구가 활발히 진행되었고, 장혜정 등(2012)의 연구에서는 2008년 직업능력개발계좌제 도입으로 인해 실업자·재직자 계좌제훈련이 활성화됨에 따라 직업훈련기관 대상의 통합적 질 관리 체제 모형 개발 및 운영에 관한 정책 방안이 수립되었다. 허영준 등(2014)은 직업훈련에 2015년도부터 본격적으로 도입되는 NCS에 따른 직업훈련체제 개편 방안을 제시하기 위한 연구를 진행하였다. 장혜정 등(2015)은 직업능력개발계좌제 사업과 NCS 도입 정책별로 우수훈련기관과 실업자 직종별 우수훈련기관이 혼재된 상황에 대해 비교분석을 통해 개선방안을 도출한 제도 개선 연구를 하였다. 고혜원 등(2020)의 연구에서는 고용보험 적용대상 확대와 한국판 뉴딜 정책에 따른 직

업능력개발 변화의 틀 제안 및 발전방안이 도출되었다. 고혜원과 이철순(2021)은 인증평가자와 피인증평가기관인 직업훈련기관을 대상으로 비교분석을 통해 직업훈련기관 인증평가에 대한 개선방안 수립을 위한 연구를 수행하였다.

국가의 인력양성과 향상을 목적으로 시행되는 직업훈련은 적극적인 국고 지원이 이루어지기 때문에 직업훈련 효과성과 효율성에 관한 성과 연구도 활발히 진행되었다. 이상준(2012)은 훈련수료자 83,641명을 대상으로 실업자훈련과 계좌제훈련 간 비교를 통해 계좌제훈련의 정책과 제도 효과를 분석하기 위한 연구를 수행하였다. 이 연구 결과 계좌제훈련이 실업자훈련보다 정책 제도의 효과가 있는 것으로 나타났으며, 계좌제훈련에서 훈련 시간은 실업 탈출에 긍정적인 영향을 미쳤고, 훈련기간은 실업 탈출과 연관성이 있는 것으로 파악되었다. 정선정 등(2016)에 의해 NCS 적용, 미적용 훈련과정의 취업 효과 크기를 구명하기 위한 연구가 진행되었다. 이수경과 나영선(2017)의 연구에서는 정부의 NCS 정책이 직업훈련기관 운영 요소에 미치는 영향과 NCS 도입 후 변화에 관한 실태 파악이 이루어졌다.

직업훈련의 정책과 성과와 관련된 연구뿐만 아니라 훈련기관을 대상으로 한 연구도 이루어졌다. 김수원과 오성욱(2011)은 실업자 훈련기관 530개를 대상으로 자료포락기법(DEA)을 활용하여 운영 및 활동의 효율성 분석을 수행하였다. 훈련기관 유형별 차이를 분석한 결과로는 직업훈련법인 유형의 훈련기관이 다른 유형의 훈련기관보다 효율적으로 운영을 하는 것으로 도출되었고, 초효율성을 분석한 결과로는 훈련기관의 23.9%가 효율적인 운영을 하는 것으로 확인되었고, 모범 훈련기관이 가장 많은 기관의 유형은 학원으로서 이들 훈련기관 중 훈련 운영 및 성과가 우수한 기관을 벤치마킹을 통한 훈련 개선도모할 필요가 있다고 제안되었다. 김정일 등(2012)의 연구에서는 직업능력개발 분야의 전문가 30명을 대상으로 델파이 방법(Delphi Method)을 활용하여 직업훈련기관의 유형별 발전전략이 분석되었다. 이 연구 결과로 공공 직업훈련기관은 국가적 과제나 민간 직업훈련기관과 학원을 지원해야 하고, 민간 직업훈련기관은 전문성과 교육프로그램의 지역수요 특화가 강조되었다. 또한 학원은 단기 서비스 교육이 강화되어야 한다는 연구 결과가 확인되었다. 임세영과 신소영(2014)은 우수 직업훈련기관장 8명을 대상으로 리더십의 특성을 개방 코딩과 통합적 분석을 통해 도출되었다. 기관장의 삶의 과정과 배경, 개인적 인성과 태도, 조직 행위 특성을 통해 9개 범주, 32개의 하위범주, 42개 개념을 개방 코딩을 통해 리더십 특성이 도출되었다. 이런 리더십 특성들이 유기적 관계가 형성되면서 우수한 직업훈련의 성과와 직업훈련에 대한 헌신과 몰입으로 이어지는 선순환 관계가 형성되고 있다는 결과가 나타났다.

최근 들어서 직업훈련 정책과 직업훈련기관의 경영성과를 검증하는 연구가 진행되었다. 정남인과 황복주(2020)는 직업훈련기관 인증제도가 훈련기관 경영성과에 미치는 실증연구를 수행하였다. 그 결과, 직업훈련기관 인증제도 시행은 훈련기관 경영성과에

직접적인 성과를 내지 못한다는 것이 확인되었고, 인증 주체는 인증기관이 아니라 훈련기관이기에 인증제도가 훈련시장 진입을 막는 제도적 기능보다는 훈련기관의 경영성과를 제고하고, 양질의 직업훈련을 제공할 수 있는 인증제도의 시행, 그리고 실질적 지원을 통해 훈련기관 의욕을 고취할 필요가 있다고 제안 되었다. 정선정과 이문수(2021)는 '한국형 뉴딜' 정책과 관련되어 4차 산업 선도 훈련이라 불리는 디지털 신기술 분야의 직업훈련 성과를 Logic Model을 적용하여 단기성과와 중기성과 분석을 통해 대학과 직업훈련기관의 역할을 제언하기 위한 연구를 진행하였다. 이 연구 결과로 직업훈련기관은 산학협력을 강화하고, 타 직업훈련기관 또는 대학과의 컨소시엄을 통해 창의적인 융합과정을 개발하고, 소그룹을 대상으로 단계별 맞춤형 훈련을 지원하고, 재직자가 미래사회의 역량 변화에 적절하게 대응할 수 있는 향상훈련과 경력개발에 주목해야 한다는 직업훈련기관의 역할이 제언 되었다.

직업훈련에 관한 선행연구들은 환경과 정책 변화에 따른 제도 수립을 위한 연구와 이에 따른 직업훈련의 효과성과 효율성 등 성과에 관한 연구, 훈련기관의 경영성과를 검증하는 연구를 중심으로 이루어졌다. 직업훈련기관 대상의 연구는 직업훈련기관의 역할을 제언하기 위한 연구 중심으로 이루어졌으며, 직업훈련의 품질 향상을 위해 직업훈련 공급자를 이용하여 핵심 역할을 수행하고 있는 직업훈련기관의 성공사례 및 발전 방향을 분석한 연구는 거의 이루어지지 않았다. 사례연구는 왜 그러한 의사결정이 행해졌고, 어떻게 실행되었고, 그 결과가 어떠했는지에 대해 규명하는 것이다(Yin, 2018). 기업의 지속적인 성공을 설명하기 위해서는 주체, 환경, 자원이라는 각각의 요인들을 하나로 통합해 고려하는 동태적 전략이론이 요구된다. 메커니즘 기반 관점은 기업의 지속적 경쟁우위를 설명하는 데 있어서 그 기업이 가진 메커니즘을 살펴보는 것이 중요할 것이다(조동성, 2014).

〈표 2〉 직업훈련기관 대상 선행연구 요약

연구자	연구내용	연구모형	연구결과
김수원, 오성욱 (2011)	실업자 훈련기관을 대상 운영 및 활동의 효율성 분석	자료포락기법 (DEA)	<ul style="list-style-type: none"> • 훈련기관 유형별 차이를 분석한 결과, 직업훈련법인 유형의 훈련기관이 다른 유형의 훈련기관보다 효율적으로 운영을 하는 것으로 나타남 • 모범 훈련기관이 가장 많은 기관 유형은 학원이고 이들 중 훈련 운영 및 성과가 우수한 기관을 벤치마킹을 통한 훈련 개선을 도모할 필요가 있음
김정일 등 (2012)	직업훈련기관의 발전전략을 탐색하고, CEO의 역량 도출	델파이 방법 (Delphi Method)	<ul style="list-style-type: none"> • 공공 훈련기관은 국가적 과제나 민간 훈련기관과 학원을 지원해야함 • 민간 훈련기관은 전문성과 교육의 지역수요특화 강조 • 전문가들이 강조하는 훈련기관장의 역량으로는 직업훈련제도와 정책 변화, 윤리의식 및 사명감, 비전 제시 능력 등으로 조사됨
임세영, 신소영 (2014)	직업훈련기관장 대상 기관장 리더십 특성 도출	근거이론 기초의 질적연구	<ul style="list-style-type: none"> • 개방코딩 결과 9개 범주, 32개 하위범주, 42개 개념을 도출
정남인, 황복주 (2020)	직업훈련기관 인증제도가 훈련기관 경영성과에 미치는 영향 분석	구조방정식	<ul style="list-style-type: none"> • 직업훈련기관의 인증제도 시행이 훈련기관의 경영성과에 직접적으로 성과를 내지 못함을 규명 • 훈련기관의 경영성과를 제고하고 양질의 직업훈련을 제공할 수 있는 인증제도의 시행과 실질적 지원을 통해 훈련기관 의욕을 고취할 필요가 있음
정선정, 이문수 (2021)	디지털 신기술 분야의 교육훈련 성과 분석	Logic Model	<ul style="list-style-type: none"> • 대학은 4차 산업혁명 관련된 직업훈련 분야에 적극적인 참여, 학교교육과 직업훈련의 가교역할, Best Practice를 직업훈련시장과 공유 필요 • 직업훈련기관은 산학협력의 강화와 타 직업훈련기관 및 대학과의 컨소시엄을 통해 융합과정 개발·운영 등에 주목할 필요가 있음

2.3 경영 메커니즘(ser-M)의 이론적 배경

조동성(2014)은 통합적이고 동태적 경영을 위해서 메커니즘 기반 관점의 패러다임을 제시하였다. 경영전략 이론은 기업이 보유한 경쟁우위 또는 기업 성공의 가장 핵심 원인이 되는 개별 요소를 조명했다는 것이 핵심 가치이다. 하지만 기업의 지속적 경쟁우위를 한 가지 요인으로만 설명하고, 요인 간의 상호작용에 대한 고려가 충분하지 못하다는 한계가 있다. 메커니즘은 조직 운영의 근본 원리이고, 프로세스는 메커니즘에 따른 조직 운영의 절차이다. 메커니즘 기반 관점이란 주체 기반 관점과 환경 기반

관점, 자원기반관점과는 별개이면서, 이 세 가지 관점을 통합하는 관점이다. 기업 메커니즘은 해당 기업만이 보유한 고유한 특징을 반영하기에 경쟁자들의 모방이 어려운 지속 경쟁우위의 근본이면서, 장기적 성공의 필수적인 핵심 요인이라 할 수 있다. 구조화된 메커니즘은 주체, 환경, 자원으로 구성되고, 투입되는 내용, 양, 질이라는 세 가지 요소에 의해 메커니즘이 생성된다. 메커니즘의 창출 원리는 조합, 순열, 시간이다. 메커니즘의 기능에는 조정과 학습, 선택이 있다. 가치중립성, 경로의존성, 인과적 모호성이 메커니즘의 특징이며, 내용, 과정, 시간이라는 측면에서 접근할 수 있다(조동성, 2014).

2.3.1 주체(Subject)

기업의 주체는 조직의 전략을 수립하고 집행하는 최고 의사결정자이고, 최고의 의사결정자의 역할은 기업의 성공 여부에 있어서 중요하다. 최고 의사결정자는 전략 수립과 실행, 조직구조 설계와 구성에 영향을 미치기 때문이다(Chandler, 1962; Child, 1972). 여기에 최고 의사결정자는 기업의 비전 수립과 조직 구성원의 적극적인 참여를 유도함으로써 기업 발전과 성장에 절대적으로 기여한다(Westley & Mintzberg, 1989; Nanus, 1992). 최종 의사결정자는 성취 욕구와 위험감수 성향, 모호함, 인내적 성향, 리더십 등의 행위적 특성과 경력 특성을 활용한다(박영배, 윤창석, 2001). 주체는 기업의 비전을 수립하고 앞으로 나아갈 청사진을 제시함으로써 조직 구성, 사업 분야의 결정, 인사 등 기업 행하는 모든 활동과 관련된 의사결정과 기업의 핵심 활동에 관여하고 이에 따른 모든 총체적인 책임을 진다(조동성, 2014). 기업 환경과 자원을 정확히 파악하고, 전략을 수립하고 실행하는 등 주체가 경영활동을 어떻게 수행하는지에 따라 기업의 성과는 바뀔 수 있다(엄재근 등, 2017). 최고경영층 이론은 주체가 특정 전략을 채택하는 것은 주체의 특성에 따라 다르게 발현된다는 것을 강조하고 있다. 주체인 최고경영자의 배경 또는 경력이 그가 내리는 전략적 선택에 영향을 미친다는 것이다. 혁신을 주도하는 주체가 어떤 개인적 특성이 있으며 주체의 선택에 영향을 가하는 외부적 요인이 무엇인지에 대한 논의를 중요하게 여길 수 있다(김지희, 이윤철, 2021).

2.3.2 환경(Environment)

특정 기업이 속한 국가의 경영환경, 산업의 구조적 특성, 동일 기업의 집합인 개체군의 분포와 밀도 혹은 정부의 산업정책 등 기업을 둘러싸고 있는 환경

적인 요인이 기업의 성공 여부를 결정한다(조동성, 1997, 2013). 기업의 성장과 생존의 결정을 위한 요소로 기업이 속한 환경을 강조하는 이론에는 산업조직론과 조직생태론, 제도주의론이 있다. 첫째, 산업조직론의 관점에서는 기업의 전략과 행위는 해당 기업이 속한 산업구조에 의해서 영향을 받도록 정해진다. Porter의 연구에서는 기업이 속한 산업이라는 환경의 중요성을 인정하고, 더불어 환경을 변화시키는 기업을 전략을 강조한다. 둘째, 조직생태론 관점은 다윈의 진화론처럼 주어진 환경에 의해서 선택된 조직만이 살아남을 수 있다고 환경의 중요성을 강조하였다. 셋째, 제도주의론 관점은 기업의 전략과 행위 또는 조직구조 등을 기업 내부의 의사결정으로 보지 않고, 주변 환경에서 불확실성을 최소화하고 정당성을 확보하기 위해 선택된 의사결정으로 본다(조동성, 2014). 그래서 개별기업이 처한 환경적 특성을 고려하고, 가장 적합한 선택을 하는 것이 중요한 이슈이다. 환경변화의 모습은 하나이지만, 이것에 대응하는 기업은 경쟁적 차원에서 환경변화를 적절히 활용하는 방법을 모색해야 한다. 기업의 혁신은 기업이 속한 산업의 환경변화에 능동적으로 대응하는 기업의 선택과정이다. 특정 시점에 혁신을 이룬 기업은 그 시점에서 환경변화에 적응한 기업일 것이다(김지희, 이윤철, 2021).

2.3.3 자원(Resources)

자원이라는 것은 자본금뿐만 아니라 건물, 공장, 인력 등 유형의 자산과 지식, 기술, 특허 등 무형의 자산을 포함한 기업 활동에 필요한 모든 유무형의 기업 고유 요소들이다(조동성, 2014). 자원 기반 관점은 기업 성공이 환경요인이 아닌 기업이 보유한 내부의 특수한 자원에 의해 결정된다는 것이다. 기업의 성공을 위해서는 환경변화를 빠르게 확인하고, 환경변화에 따른 적절한 전략 수립도 중요하다. 수

립된 전략의 성공적인 실행을 위해서는 필요한 자원을 보유 또는 창조하는 것이 더욱 중요하다(조동성, 1997, 2013). 기업이 보유한 가치 있는 경영자원을 통해 기업의 경쟁우위가 결정된다는 시각이다(Barney, 1986). 자원에 대한 접근은 세 단계에 걸쳐 발전하였다. 첫 단계는 자원의 이질성에 관한 것으로 Wernerfelt(1984)는 자원이란 기업의 강점과 약점이 되는 모든 것이라고 규정하고, 내부자원이 기업의 경쟁우위를 유지하게 할 수 있다고 주장했다. 두 번째 단계에서는 유형의 자산뿐만 아니라 무형의 자산까지 자원으로 포함했다. Grant(1991)는 기업이 가진 경쟁우위는 기업의 보유자원이 아닌 기업 역량에서 발생하고, 단순한 자원이 아닌 자원을 포함하는 역량을 강조했다. Prahalad(1993)는 기업 보유 역량이 생존에 꼭 필요하지만, 핵심역량과 달리 경쟁우위를 보장 또는 만들어 주지 못한다고 주장하면서 기업의 보유자원과의 차별화를 주장했다. 세 번째 단계는 조직학습과 관련 있다. Collis(1994)는 경쟁자보다 빠르게 자원과 전략을 구상하는 것이 근본적이면서 가치 있는 자원이 될 수 있다고 강조했고, Mahoney(1995)는 경영관리와 자산 조합의 중요성을 강조하면서 이질적인 기업만의 특유 자원과 관리 기술 등이 경쟁력을 촉발한다고 주장했다. 유형의 자원과 자원의 조합인 역량, 그리고 지식, 기술, 명성 등으로 확장된 무형의 자산은 기업 구성과 기업 행동에 필수 요소이다(조동성, 2014).

2.3.4 메커니즘(Mechanism)

주체, 환경, 자원의 각각의 요소들을 상호 독립적인 별개 요소로 고려하는 것이 아니라 하나로 통합하여 파악하는 동태적 전략이론이 필요한 이유는 지속적인 기업의 성공을 설명하기 위해서이다(조동성, 2014). 메커니즘은 주체가 변화되는 환경에 대한 대응을 통해 자원을 결합하고, 기업의 목적을 달성할

수 있도록 실행되는 반복적인 과정이다(김지희, 이윤철, 2021). 기업은 성공을 위해서 끊임없이 환경과 상호작용을 하고, 이런 상황에서 기업의 최고경영자가 환경이 가지고 있는 의미를 파악하고, 그 변화에 적합한 방향 또는 변화를 선도하는 방향으로 전략을 수립하고 실행하는 데 필요한 자원을 활용 또는 창조하는 과정에서 메커니즘은 형성된다. 경영주체, 외부환경, 내부자원으로 구성된 투입물의 결합을 통해서 경영성과라는 결과물을 생산하는 중간 단계에 존재하는 것을 경영 프로세스라고 하며, 메커니즘은 이 경영 프로세스를 구성하고 있는 생각의 논리이며 이 논리에 입각한 구체적인 행동의 원칙이다(조동성, 1997, 2013). 기업의 경영과정은 목표 및 방향을 설정하기 위한 전략적 선택과 이것을 달성하기 위한 보유자원을 배분하는 관리적인 활동, 마지막으로 관리적으로 정해놓은 원칙에 따라서 실제 업무를 수행하는 운영적인 활동으로 구분된다. 메커니즘은 이 세 가지 과정 중에서도 전략 과정의 특이성을 밝히는 것이다(김지희, 이윤철, 2021).

기업의 메커니즘을 형성하는 주체, 환경, 자원의 상호작용이 발생하는 원리는 조합과 순열, 시간이다. 첫째, 메커니즘의 조합은 개별 메커니즘을 구성하고 있는 주체, 환경, 자원의 개별 요소로서의 내용을 파악하는 과정이다. 둘째, 순열이란 주체, 환경, 자원 중 어느 요소가 제일 먼저 변화를 일으켰고, 다음으로 변화를 일으킨 요인과 마지막으로 변화한 요인이 무엇이냐에 따라서 각각의 우선순위를 파악하는 것이다. 셋째, 시간은 순열이 정해진 후 이러한 순서가 작동하는 데 걸리는 시간에 관한 문제이다. 조직도 메커니즘을 만드는 과정에 따라서 메커니즘 내용과 효과가 다르고, 그 결과 메커니즘에서 발생하는 경영 프로세스가 달라지므로 결국 조직의 성과가 달라진다(조동성, 2014).

메커니즘의 기능은 조정과 학습, 선택으로 구분된다. 기업은 기업가나 경영자 등 의사결정의 주체가 환

경변화에 적합한 대응을 위해서 기업이 보유한 자원의 활용 과정을 통해서 효율적인 자원배분을 달성한다. 이런 관점에서의 기업의 본질은 시장을 대신하여 다양한 경제적 활동을 조정하는 메커니즘이다. 즉 주체가 환경변화에 대응하고 자원을 활용하는 메커니즘이 경쟁사보다 효율적인 기업은 지속적으로 경쟁우위를 유지할 수 있다. 학습 메커니즘은 주체가 환경변화에 대응하고, 자원을 활용하는 과정에서 학습되고 진화한다. 학습 과정에는 개인 학습과 조직 학습이 포함된다. 학습 메커니즘은 환경변화에 대응할 때 주체가 기존의 자원을 이용하는 지식활용 과정에 의해 형성되거나, 기존 자원의 새로운 배합 또는 실험을 통해서 새로운 능력과 자원을 개발하는 지식탐색 과정에서 형성된다. 지식활용과 지식탐색이라는 반대되는 학습 과정을 거치는 메커니즘은 학습 과정을 통해서 자기 강화되는 특성을 보인다. 학습 과정으로서의 메커니즘은 점진적으로 변하는 특성이 있다. 시간 차원에서 메커니즘은 본질을 선택하는 과정이다. 메커니즘은 환경변화에 적응을 위해서 주체가 자원을 활용할 때 형성되고 학습을 통하여 진화한다. 하지만 장기적으로 환경에 의해 선택되며, 그 이유는 환경에 의한 메커니즘의 선택은 학습 과정에 내재하고 있는 자기 파괴적인 특성 때문이다. 동태적 이론으로서 메커니즘 모델은 비록 동일 산업, 동일 초기 상태에서 출발한 기업이라도 시간이 흐름에 따라 학습, 선택과정을 거치기 때문에 점점 더 차이가 벌어진다(조동성, 1997, 2013).

그래서 주체, 환경, 자원의 역할이 상황에 따라 다르게 구현할 수 있으며, 경영 메커니즘은 이런 조합에 따라서 다른 형태로 나타난다. 메커니즘 관점에서의 (주)시아이티아카데미는 각각의 시기별 주체, 환경, 자원이 어떻게 상호작용을 했는지 파악할 수 있고, 궁극적으로 메커니즘은 각 시기에 따른 경영 성과를 결정하는 핵심적인 요인으로 영향을 미칠 것이다.

2.4 메커니즘에 관한 선행연구 고찰

직업훈련시장을 하나의 산업군으로, 직업훈련기관을 하나의 기업으로, 동태적 경영전략을 ser-M 관점에서 분석하기 위해서는 메커니즘에 관련된 선행 연구를 살펴볼 필요가 있다. 메커니즘은 쉽게 표출되지 않기에 주체, 환경, 자원에 비해서 파악하기가 어렵다. 하지만 이 점 때문에 기업이 자사만의 고유한 메커니즘을 구축하는 데 성공한다면 경쟁자가 쉽게 파악할 수 없고 모방할 수 없는 경쟁우위를 형성할 수 있어(조동성, 2014), 메커니즘에 관련된 연구의 중요성이 주목받고 있다.

구자원과 이윤철(2010)의 연구에서는 애버커스(주)라는 고객관리 및 빌링시스템 분야의 단일기업을 대상으로 ser-M 프레임워크를 적용해서 창업기부터 성장 과정까지 어떻게 발전했는지 순열에 따른 연구를 수행하였다. 이 연구의 결과로 애버커스(주)가 현재 내·외부의 위기를 극복하고, 성숙기를 위한 글로벌 기업으로써 새로운 도전을 위한 새로운 변화를 제안하고 있다. 엄재근 등(2017)에 의해서 기업이 아닌 창업가의 기업가정신을 바탕으로 기존 단편적 분석의 틀에서 벗어나 ser-M 모형 분석을 통해 복합적이고 포괄적인 분석 연구가 수행되었다. 연구 결과로 대기업 3개와 중견기업 3개, 중소기업 3개를 대상으로 분석되었고, 기업가정신과 기업에 영향을 주는 것은 창업자인 주체를 포함한 환경과 자원의 모든 영역에서 필요하고, 이것을 통해서 최적의 메커니즘을 만들어낸 것이 성공으로 연결된 것이라고 규명되었다. 허경우와 김주남(2017)은 한국전력공사가 개발하고 추구한 해외 독립발전사업 개발이라는 기업의 사업 부문을 메커니즘 기법을 활용하여 분석하였다. ser-M 관점으로 성과분석을 통해 향후 해외 독립발전 시장에 참여하고자 하는 기업에 수주 성공 확률을 높이기 위해 성공 사례연구가 이루어졌다.

권영화와 엄재근(2018)은 4차 산업 발전의 영향

으로 반도체 장비 기업들의 성장이 크게 기대되는 상황에서 반도체 장비 기업을 대상으로 리스크 관리에 대한 사례연구를 ser-M 관점에서 분석하였다. ser-M 관점은 거시적으로 국가, 산업 업종으로 볼 수도 있고, 미시적으로는 기업의 부분적 활동도 분석할 수 있다고 제안 되었다. 이 연구에서는 전 세계 반도체 장비 기업 중 최상위 3개 기업의 리스크 관리를 분석함으로써 국내 반도체 장비 기업들의 리스크 관리에 도움이 되는 전략적 시사점이 도출되었다. 김태종과 엄재근(2020)의 연구에서는 세계 가전 시장에서 점유율 1위를 달성한 LG전자 생활 가전 사업 부문을 ser-M 프레임워크를 적용하여 분석하였고, 이 분석을 바탕으로 글로벌 경쟁력 확보를 위해 최적의

메커니즘 사례연구를 기반으로 시사점이 도출되었다. 이 연구에서 LG전자 생활가전 사업 부분은 첨단 기술이 접목된 프리미엄 가전 시장이 확대되는 환경(E)에 경영진의 탁월한 의사결정(S) 자원 재배치를 통해 우수 인력을 활용하는(R) 자원혁신 메커니즘(E-S-R) 순열이라고 분석되었다. 이재원과 오상진(2020)에 의해 인슈어테크와 디지털플랫폼 분야에서 괄목할 성과를 이룬 중국의 평안보험그룹의 인슈어테크와 플랫폼 비즈니스 활동을 ser-M 관점에서 분석 연구가 이루어졌다. 이 연구에서 사례 기업의 성공사례 분석을 통해 인슈어테크와 디지털플랫폼 도입을 준비하고 있는 국내 보험사에 디지털 시대에 요구되는 경영전략과 리더십에 대한 시사점이 결과로 도출되었다.

〈표 3〉 메커니즘기반 사례 선행연구 요약

구분	연구 대상	연구 내용
구자원, 이윤철 (2010)	에버커스(주) 단일기업 사례	<ul style="list-style-type: none"> 에버커스(주) 창업기에서의 도전과 성장기의 위기 극복 ser-M 분석 성숙기를 향한 도전 전략 수립
엄재근 등 (2017)	9개 기업 대상 기업가정신 사례	<ul style="list-style-type: none"> 기업가정신과 환경, 자원을 ser-M 모형을 이용한 분석 9개 기업의 사례를 통해 ser-M 전략 다양한 기업 분석에 적용 가능 기업가정신을 중심으로 생성되는 메커니즘을 비교 제시
허경구, 김주남 (2017)	한국전력공사 단일기업 사례	<ul style="list-style-type: none"> 한국전력공사의 해외 독립발전사업 개발 메커니즘 분석 해외 독립발전 시장 신규 사업참여자에게 성공사례 제시
권영화, 엄재근 (2018)	글로벌 반도체 장비 3개 기업 리스크관리 메커니즘 사례	<ul style="list-style-type: none"> Applied Materials, ASML, Tokyo Electron, 글로벌 기업을 대상으로 ser-M 분석 리스크관리에 대한 메커니즘은 주체, 환경, 그리고 자원의 관점에서 고유 기업만의 메커니즘이 생성된다고 분석
김태종, 엄재근 (2020)	LG전자 프리미엄 가전 시장 경영전략 사례	<ul style="list-style-type: none"> LG전자 생활 가전 사업의 글로벌 경쟁력 확보를 위한 메커니즘 사례 분석을 통해 경영전략 측면의 시사점 도출
이재원, 오상진 (2020)	평안보험그룹 단일기업 사례	<ul style="list-style-type: none"> 평안보험그룹의 인슈어테크/플랫폼 비즈니스 활동 ser-M 분석 국내 보험사들의 인공지능 기술기반 비즈니스 활성화를 위한 전략적 시사점을 제공
김지희, 이윤철 (2021)	인천국제공항공사 단일기업 사례	<ul style="list-style-type: none"> 인천국제공항공사의 발전과정을 4단계 시기별로 ser-M 관점 분석 메커니즘 순열은 SRE → ESR → RSE → ESR으로 변화
김형욱, 정승연 (2021)	㈜디케이앤디 단일기업 사례	<ul style="list-style-type: none"> ㈜디케이앤디의 베트남진출 성공 요인 메커니즘기반 관점 사례연구 해당 기업의 성공 요인을 선택 메커니즘, 조정 메커니즘, 학습 메커니즘의 메커니즘 구성요소별 분석
유정범 등 (2021)	메쉬코리아 단일기업 사례	<ul style="list-style-type: none"> 메쉬코리아 라스트마일 시장에서의 성공 사례 ser-M 패러다임 분석 주체, 환경, 자원, 메커니즘 분석 후 메커니즘 기반 성과 도출

김지희와 이운철(2021)은 인천국제공항공사의 발전과정을 시기별로 구분하고, 시기별 주체, 환경, 자원, 메커니즘을 분석하였다. 메커니즘은 시기별로 자원창조 메커니즘(S-R-E) → 자원혁신 메커니즘(E-S-R) → 환경혁신 메커니즘(R-S-E) → 자원혁신 메커니즘(E-S-R)으로 동태적인 진화를 거쳤다고 분석되었다. 김형욱과 정승언(2021)은 (주)디케이앤디의 해외 진출의 성공 요인을 ser-M 프레임워크를 이용하여 분석함으로써 중소기업의 해외 진출에 대한 시사점을 얻고자 연구를 수행하였다. 이 연구에서는 사례 기업의 해외 진출 과정에서 발생하는 경영성과를 메커니즘 기반 관점에서 설명하고자 하였고, 메커니즘의 주요 구성 요인인 선택 메커니즘 요인과 학습 메커니즘 요인, 그리고 조정 메커니즘 요인에 관한 연구가 수행되었다. 유정범 등(2021)은 온라인 쇼핑 시장의 발전과 코로나19 바이러스로 인한 비대면 생활의 활성화가 이루어지면서 라스트마일 시장은 호황을 누리고 있고, 라스트마일 업계에서 성공적인 성장을 이루고 있는 메쉬코리아의 성공사례를 ser-M 패러다임을 적용한 사례연구가 수행되었다. 이 연구를 통해 스타트업 기업의 시장

진입과 성장전략, 이슈와 과제를 극복하는 방법을 파악하고, 메쉬코리아가 향후 직면하게 될 도전과제를 살펴본 연구였다. 메커니즘 관점을 통한 사례연구를 정리하면 <표 3>과 같다.

III. (주)지아이티아카데미 시기별 ser-M 분석

본 연구에서는 국내 직업훈련기관의 주요 성공 요인을 분석하기 위해서 사례연구를 적용하고자 한다. 실생활에서 발행하는 현상에 대한 깊은 이해를 위해 현상과 관련된 정황들에 대한 이해가 필요한 경우 사례연구가 바람직하다(Yin, Davis, 2007). 그리고 연구 주제가 태동기이거나 기존 연구에 관해 새로운 관점을 제공하고자 할 때 사례연구를 통해 이론을 정립해야 한다(Eisenhardt, 1989, 장호준, 고영희, 2014). 단일 사례연구는 중요할 때, 독특할 때, 전형적일 때, 새로운 것을 알게 할 때, 중단적일 때 정당화될 수 있다(Yin, 2018). ser-M 프레임워크를 통한 분석은 문제의 근본을 프로세스가

<표 4> 본 사례 연구설계 검증을 위한 전술과 방법

검증	사례연구 전술	본 연구 적용 방법
구성 타당성	<ul style="list-style-type: none"> • 다양한 자료원 • 사례 검증을 위한 중요 정보제공자 확보 	<ul style="list-style-type: none"> • 관련 법령 및 정책현황자료, 해당 기업의 각종 보고서 등을 확보 • ser-M 분석 내용에 대해 기업 대표와 임원, 지점장과의 인터뷰를 통해 검증
내적 타당성	<ul style="list-style-type: none"> • 인과관계 설명 	<ul style="list-style-type: none"> • ser-M과 관련된 기존 연구에서 도출한 분석 내용을 대상으로 해당 기업의 분석 내용과 비교, 검증을 통해 분석 시사점 제시
외적 타당성	<ul style="list-style-type: none"> • 선행연구이론 적용 	<ul style="list-style-type: none"> • 직업훈련기관에 관련된 기존 연구를 분석 • 메커니즘 관련 선행연구 분석을 통해 해당 기업 사례 연구에 적용하여 비교, 분석
신뢰성	<ul style="list-style-type: none"> • 사례연구 프로토콜 사용 	<ul style="list-style-type: none"> • 본 연구 사례의 프로토콜 상에 연구 목적을 명확히 제시하고, 이를 기반으로 자료수집을 진행하고 인터뷰 질문 내용을 미리 작성 후 인터뷰 실시

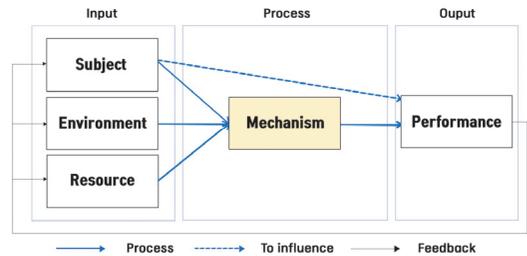
* 출처: Robert K. Yin(2018) p. 86 방법론 인용

아닌 프로세스를 둘러싼 본질적 요소에서 파악한다. ser-M 분석은 기존 연구보다 거시적이고 통합적인 관점으로 문제를 바라보는 것이다(여현철, 엄재근, 2018). 현재 국내 직업훈련기관을 대상으로 한 연구는 미흡하거나 초기 단계라 할 수 있기에 보다 많은 사례를 분석하기 위해 ser-M 분석을 기반으로 한 사례연구가 적절한 연구방법이라 할 수 있다.

ser-M 분석의 구성 요소는 주체, 환경, 자원, 메커니즘, 성과로 구성된다. ser-M에 관한 이론을 기초로 하여 <그림 2>와 같이 도식화하여 분석할 수 있다(조동성 1997, 2013). 이 분석 모형을 통해 ser-M의 주체, 환경, 자원의 동태적 조합을 파악할 수 있다. 성과에 따라서 주체, 환경, 자원의 개별 요소들이 메커니즘의 기능인 조정, 학습, 균형을 통해 개별 기업만이 보유할 수 있는 고유의 메커니즘이 생성된다. 이러한 메커니즘은 동태적 이론을 바탕으로 기업의 경영전략이 시간에 따라 변화하고, 결과를 만들어 낼 수 있다(이동현, 1996). 메커니즘의 기능을 통해서 메커니즘은 다양하게 발전하고 있다.

메커니즘의 구축 방법에서 주체, 환경, 자원의 각 요소가 상호작용을 하기 위해 우선순위를 결정하는 것을 순열이라고 한다. 기업은 메커니즘의 순열을 통해 제각기 다른 메커니즘이 만들어진다. 메커니즘의 순열은 형태에 따라 상대적으로 기대 성과의 차이가 있다. 메커니즘을 구성하는 순열에 따라 여섯 가지 형태로 분류할 수 있다. 첫째, 환경창조 메커니즘(S-E-R)은 주체가 강력한 비전을 기반으로 새로운 환경을 만들어내는 창조형 메커니즘이며, 창조된 환경은 주체가 필요한 자원을 얻는 데 이바지한다. 둘째, 자원창조 메커니즘(S-R-E)이란 주체가 강력한 비전을 바탕으로 조직 내부에 새로운 자원을 창출하는 창조형 메커니즘이며, 이렇게 창조된 자원은 주체가 환경을 이롭게 구성하는데 기여한다. 셋째, 기존 자원을 주어진 조건 내에서 주체가 환경을 적극적으로 혁신하는 유형을 환경혁신 메커니즘(R-S-E)이

라고 한다. 넷째, 자원혁신 메커니즘(E-S-R)은 기존의 환경에 주어진 조건을 바탕으로 주체가 자원을 적극적으로 혁신하는 메커니즘이다. 다섯째, 기존 환경에서 주어진 조건을 기반으로 주체가 자원을 소극적으로 보수하거나 활용하는 적응형 메커니즘으로 환경적응 메커니즘(E-R-S)이라고 한다. 마지막으로, 자원적응 메커니즘(R-E-S)이란 기존의 자원을 주어진 조건 하에서 주체가 소극적으로 환경을 활용하는 메커니즘을 말한다(조동성, 2014). 메커니즘의 순열 형태의 변화에 따라서 성공 모델과 실패 모델이 구분될 수 있다. 다음에서 ㈜지아이티아카데미가 교육서비스 기업으로 출발해서 직업훈련 중심의 기업으로 변화하고 발전한 메커니즘 순열 형태의 변화를 살펴보고, 기업 경영의 동태적 메커니즘을 분석하고자 한다.



* 출처: 조동성(2014) p. 52 재구성

<그림 3> ser-M 분석 프레임워크

본 연구의 분석 대상 기업은 국내 직업훈련 산업에서 가장 높은 시장 점유율을 차지하고 있는 ㈜지아이티아카데미이다. ㈜지아이티아카데미는 1995년 강남컴퓨터교육센터(현. 그린컴퓨터아카데미/그린컴퓨터아트학원)라는 이름으로 설립된 IT/Design 분야의 종합 직업교육훈련 기업으로 국내 직업훈련 산업의 발전을 선도하고 있다. ㈜지아이티아카데미는 1995년부터 27년 동안 과감한 투자와 꾸준한 교육 분야의 연구개발을 바탕으로 2021년 현재 국내 25개 직

업훈련기관을 운영 중이다. 참여하고 있는 직업훈련의 주 대상은 국민내일배움카드제(재직자, 실업자) 훈련과 국가기간·전략산업직종훈련이다. 이 외에도 국내에서 간호조무 분야의 직업교육훈련기관 1개, 학점은행제 교육기관 1개를 운영하고 있다. 직업교육훈련 분야의 글로벌 리더로 발전을 위해 베트남에 IT/Design/한국어 교육기관 2개를 운영하고 있으며, 동남아시아 5개국으로 진출을 꾀하고 있다. (주)지아이티아카데미의 기업 현황은 <표 5>와 같다.

분석 대상 기업의 사례를 분석하기 위해 2021년 10월 5일부터 2021년 10월 22일까지 구체적인 자료들을 수집하였다. 사례에 대한 검증 인터뷰를 진행하기 전에 고용노동부의 근로자직업능력개발법, 직업능력개발사업현황 등 정책 관련 자료와 해당 기업의 사업계획서, 연간/월간 운영보고서 등 다양한 문서 및 기록 정보를 활용해서 기초조사를 수행하였다.

다양한 자료 원천은 서로 상호보완적이며, 다양한 자료 원천을 활용하는 것은 사례연구의 주요 강점이다(Yin, 2018).

수집된 기초자료를 바탕으로 해당 기업의 ser-M 분석을 개략적으로 실시한 후, 연구 목적과 내용 등을 설명하고 직업훈련 현장 전문가와 해당 기업 지점장을 대상으로 대면과 전화 인터뷰를 통해 1차 검증을 실시하였다. 또한 1차 검증을 통해 정리된 내용에 대해서 해당 기업의 대표이사과 임원 인터뷰를 통해 최종으로 확인하는 절차를 거쳤으며, 고용노동부 공개 자료와 기업의 내부 자료의 대조 작업을 거쳐 내용의 신뢰도를 높였다. 예를 들어 해당 기업의 직업훈련 참여시기와 지점별 설립 시기, 직업훈련 제도별 운영현황 및 훈련생 현황 등에 대한 문서정보와 기록 정보의 대조를 통해 정보의 일관성을 확인하였다.

본 연구에서 (주)지아이티아카데미의 발전과정과 동

<표 5> (주)지아이티아카데미 기업 현황

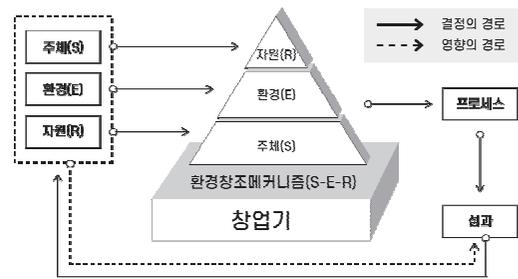
구분	내용
일반사항	<ul style="list-style-type: none"> • 대표자: 김상곤 • 설립일: 1998.10.29. • 임직원 수: <ul style="list-style-type: none"> - 상시근로자 수: 245명 - 총근로자 수: 736명 - 베트남 법인: 35명 • 자본금: 56억 원(2020년 기준) • 주요 사업: 교육서비스, 컴퓨터학원 • 본사: 서울 서초구 • 매출액: 353억 원(2020년 기준) <ul style="list-style-type: none"> - 베트남 매출액: 20억 원
조직 기능	<ul style="list-style-type: none"> • 본사 <ul style="list-style-type: none"> - 기획본부, 마케팅본부, 총무부, 경리부 • 그린컴퓨터아카데미/그린컴퓨터아트학원 <ul style="list-style-type: none"> - 직영점: 강남, 종로, 신촌, 신도림, 노원, 인천부평, 부천, 안산, 일산, 성남, 대전둔산, 대구분관, 대구별관, 부산 - 가맹점: 인천구월, 인천청라, 안양, 수원, 의정부, 청주, 대전중앙로, 전주, 광주, 울산 • 강남IT아카데미학원 • 고려간호조무사학원 • e그린원격평생교육원 • 베트남 법인(호치민 1호점, 2호점)

태적 경영전략 사례를 분석하기 위해서 시기별로 4 단계로 구분하였다. 시기별 구분에 대한 구성 타당성을 확보하기 위해 연구자가 구분한 시기에 대해 경력 20년 이상의 현장 전문가 세 명으로부터 검증을 받았다. 첫 번째 시기는 1995년 ‘강남컴퓨터교육센터’를 설립 후 1998년 ㈜지아이티아카데미 법인으로 전환한 시기이다. 법인으로 전환 후 서울의 강남역, 신촌역, 종각역 핵심 교육상권을 중심으로 지점을 확대하였다. 이 시기는 무에서 유를 창조하기 위한 ㈜지아이티아카데미의 창업 시기이다. 두 번째는 2003년 국비지원 과정 중에서 학원 신분으로 참여가 가능한 재직자훈련에 참여함으로써 국가 지원 사업에 첫발을 내디딘 시기이다. 국비 지원 사업은 2008년 내일배움카드제 도입과 함께 실업자 계좌제 훈련(현. 실업자 일반훈련)으로 단계적 확장을 진행하였다. 국비 지원 사업을 통한 운영의 안정성 등을 고려하여 광역시 중심으로 지점을 확대하였다. 즉, 국비 지원 사업의 참여와 동시에 광역시 중심으로 지점을 확대하고, 이에 적합한 운영시스템을 개발하는 성장의 시기였다. 세 번째는 지속해서 지점을 확대하면서, 글로벌화를 추진한 시기이다. 특히, 2015년 국가직무능력표준을 선제적으로 도입함으로써 국가 기간·전략산업직종훈련을 시작하였다. 이 시기를 정점으로 ㈜지아이티아카데미의 직업훈련 체제가 완성되었다고 할 수 있다. 더불어 축적된 노하우와 숙련된 인적자원을 기반으로 교육서비스 분야에서 학점은행제와 정부 기관 및 지자체 정보화교육 위탁사업을 추진하였다. 이 시기는 직업훈련 산업의 시장 점유율 1위를 유지하기 위해서 시설·장비 개선을 위한 과감한 투자와 교육과정 개발, 교육 서비스 체계를 확립한 가치 확립의 시기이다. 마지막으로 2020년 발생한 COVID-19로 인하여 팬데믹 위기를 맞닥뜨린 시기이다. 맞닥뜨린 위기를 극복하고, 4차 산업 혁명 시대가 요구하는 미래 인재를 양성하고, 팬데믹 이후 뉴노멀 시대를 대비하는 시기이다. 본

연구에서는 4단계로 구성된 시기별로 주체, 환경, 자원, 메커니즘을 분석하고, 시기별 경영성과를 밝히는 방식으로 분석 내용을 정리하였다.

3.1 창업기(1995년~2002년)

3.1.1 주체: 초등교사 경험 기반 IT/Design 분야 전문인력 양성 목표로 창업



〈그림 4〉 창업기 ser-M 프레임워크

㈜지아이티아카데미의 주체는 창업자이면서 현재까지 최고경영자인 김상곤 사장이다. 1995년 김 사장은 IT/Design 분야의 인력이 국가 성장 동력의 핵심이 될 것이라는 신념과 초등교사 재직 경험을 기반으로 서울 강남역에 ‘강남컴퓨터교육센터’를 창업하였다. 김 사장의 초등교사 경험은 인재 양성에 대해 소중함을 깨닫게 했고, 이 깨달음은 IT/Design 분야의 전문교육기관을 통해 전문 인력 양성을 위한 김 사장의 창업으로 이어졌다. 1997년 IMF로 인하여 경기침체와 노동시장의 붕괴로 국가 부도 사태에 이르렀을 때도 김상곤 사장은 실패를 두려워하지 않는 도전과 열정을 가지고 적극적인 투자를 통해 IT/Design 전문인력을 양성하는 데 집중하였다. 김 사장은 “우리의 역할과 책임은 최첨단 시설과 장비를 바탕으로 고객에게 IT/Design 분야의 전문 교육 과정과 교육 서비스를 적기에 제공하는 것”이라 천명하고, 고객 요구보다 앞선 최고의 교육서비스를

제공하고자 하였다. 1998년 그린컴퓨터아트학원이라는 새로운 브랜드명으로 변경하면서 기업의 형태를 개인사업자에서 법인으로 전환하였고, 법인명은 (주)지아이티아카데미로 정하였다.

3.1.2 환경: 인터넷과 개인 PC의 보급, 그리고 IMF 사태

1994년 한국통신의 KORNET이 일반인에게 상용화되면서 누구나 인터넷을 사용할 수 있는 국가 환경이 조성되었다. 인터넷의 보급은 컴퓨터활용능력과 인터넷 활용 능력이 중요한 개인 역량으로 주목받기 시작했다. 학교와 기업 등 모든 사회공동체에서 컴퓨터를 본격적으로 활용하기 시작한 시기이다.

1997년 우리나라는 IMF 사태의 영향으로 인해 가족과 직장, 모든 사회공동체에서 전혀 경험하지 못한 사회변화를 경험하였다. 특히 직장에서는 평생직장의 개념이 소멸하였고, 그로 인해 다양한 근무 형태가 도입되고 실적주의가 강화되는 사회적 변화를 겪었다. IMF 경제위기를 맞아 국가와 사회의 전반적인 변화에 대응하기 위해 김대중 정부는 실업과 고용, 복지, 노사정책을 통해 사회변화에 적극적으로 대처하고자 하였다(황경숙, 1999). 즉, IMF라는 국가 초유의 경제위기는 대량 실업으로 이어졌고, 실업자들의 일탈 행동이 사회적 갈등과 도덕적 해이로 인하여 심각한 사회문제가 발생하였다. 실업자들의 취업과 창업이 간절해졌고, 국가 차원에서의 직업교육훈련 지원이 절실한 요구되는 환경이 구축되었다.

3.1.3 자원: 전문 영업조직 구축과 신직업 교육과정 개발

1) 급증하는 수요에 대응하기 위한 전문 영업조직 구축
컴퓨터 교육기관이 보유해야 하는 주요 인적자원

으로는 교·강사와 상담직원, 관리직원, 수강생(고객) 등이 포함된다. 초고속 인터넷과 개인 PC의 보급, 그리고 IMF 사태로 인한 실업자의 급증으로 인하여 기본적인 컴퓨터활용능력을 배우고자 하는 수요와 IT/Design 분야의 전문직으로 전직을 희망하는 수요가 늘어나면서 전통적인 마케팅 방식으로는 시장 수요를 적절히 대응할 수 없다는 판단에 따라 영업과 상담, 수강생 관리를 전문적으로 맡아서 할 수 있는 교육서비스업에 최적화된 전문 영업조직을 구축하였다. 내부자원의 이질성은 기업 경쟁우위의 원천이며, 지속 경쟁우위를 위해서 모방하기 어렵고, 희소하고, 가치 있고, 대체품이 없어야 한다는 자원 요건의 특징처럼(Barney, 1991), 일반 기업에서의 판매 중심의 영업방식이 아닌 관리 중심의 영업방식 도입이 (주)지아이티아카데미의 중요한 핵심 기재로 작용하였다.

2) 미래 IT/Design 분야의 신기술, 신직업 교육과정 개발

인터넷과 개인 PC의 보급이 본격화되면서 대부분 컴퓨터 교육기관들은 PC 기초활용교육에 초점을 두고 운영하였다. 하지만 미래에는 모든 직종에서 컴퓨터를 활용할 뿐만 아니라 IT/Design 분야의 전문직종이 생겨나고 기존의 전문직 분야에서도 컴퓨터를 적극적으로 활용할 것으로 예측하였다. 사회적으로 기업과 개인 고객 모두가 원하는 교육과정을 공급하기 위해 기업 내 신기술 교육과정을 개발하는 전문 부서를 신설하였고, 해당 부서에서는 미래 인력양성을 위한 전문 취업과정을 개발하였다.

3.1.4 메커니즘

1) 선택 메커니즘: 법인화와 전문 영업조직 구축, 교육과정의 차별화, 지점 확대
(주)지아이티아카데미는 1998년 '강남컴퓨터교육센터'라는 브랜드가 스스로 사업의 지역적 범위를 한정

시킨다는 판단 아래 전 직원을 대상으로 새로운 브랜드명 공모를 진행하여 가장 많은 지지를 얻은 '그린컴퓨터아트학원'이라는 새로운 브랜드를 결정하고 법인화를 추진하였다.

교육서비스업에 특화된 영업조직은 텔레마케팅, 가두 홍보, 대학 홍보 등 다양한 마케팅을 개인 또는 팀 차원에서 진행하였고, 적극적으로 수요 창출을 위한 마케팅을 진행하였다. 영업직원들은 수강생의 초기 상담부터 교육 참여 중인 수강생 면담 및 관리, 수료 후 취업 지원까지 모든 수강생을 개별적으로 밀착관리를 진행하였다. 학교와 비교하면 그들은 담임 선생님의 임무를 수행한 것이다. 김 사장이 초등교사 재직시절 인식한 학생 관리의 중요성을 본 사업 창업 시부터 적극적으로 추진하였고, 경쟁기업들과 확실한 차별화를 꾀할 수 있었다. 다른 교육기관들은 PC 기초활용교육에 초점을 두고 있을 때, 건축/기계 분야의 CAD/CAM 전문과정과 웹디자인, 웹마스터, 웹프로그래머, 컴퓨터그래픽디자인 등 취업을 위한 전문과정, 그리고 인터넷 창업을 위한 전문과정을 개발함으로써 미래 인력양성을 위한 IT/Design 전문교육기관으로 자리매김을 하였다.

2) 학습 메커니즘: 영업조직의 역량 강화와 실무 출신 교·강사 영입

(주)지아이티아카데미에 소속된 영업직원들은 교육과정 판매만 진행한 것이 아니라 수강생의 초기 상담, 수강 관리, 취업 지원까지 다양한 업무를 수행하여야 했고, 업무수행을 위해서 IT/Design 분야의 전문 지식과 다양한 마케팅 기법, 상담을 위한 지식 등이 요구되었다. 매주 1회 영업조직을 대상으로 조직 학습이 이루어졌고, 이 조직 학습은 외부 지식을 흡수하는 방법과 내부 지식을 활용하는 형태로 진행되었다. 그 결과 영업직원들은 (주)지아이티아카데미에서 교육하는 모든 과정의 기초 수준까지 습득하였고, 담당하는 수강생들 중 학습부진자를 대상으로

1:1 레슨을 무상으로 제공하여 고객 만족도를 향상시키면서 교육의 품질도 향상시킬 수 있었다. 영업직원들의 핵심 역량을 통해 경쟁우위를 위한 조직 경쟁력이 강화되었다. IT/Design 분야의 전문 교육과정 도입을 위해 해당 분야의 실무진들을 교·강사로 영입하였고, 이들을 중심으로 교육과정을 전문적으로 개발하는 R&D 부서를 신설하였다. 이 R&D 부서는 교육과정 개발만 진행한 것이 아니라 직접 교·강사로 강의에 참여하고, 영업조직 교육에도 참여함으로써 IT/Design 분야의 시장 지식을 전 구성원이 습득할 수 있다.

3) 조정 메커니즘: 기업의 효율적 운영을 위한 컨트롤 타워 시스템 도입

창업과 더불어 급속히 늘어나는 IT/Design 교육 수요에 적절히 대응하기 위해서 단순히 신기술 교육과정을 개발하고 지점을 확충한 것이 아니라 안정적인 기업 운영을 위한 운영시스템을 동시에 도입하는 노력도 기울였다. 지점별 안정적인 운영과 지점 간의 원활한 소통을 위해서 별도의 본사를 구축하고, 본사에서 지점을 총괄하고 지원하는 컨트롤 타워 시스템을 도입하였다. 컨트롤 타워 시스템을 통해 고객에게 통일된 교육 내용과 교육 서비스를 제공하는 방식으로 정확하고 신속하게 지점을 운영할 수 있었다. 본사 차원에서 온/오프라인 마케팅을 집중적으로 진행함으로써 교육 수요를 적절히 흡수하고, 직업훈련사업에 참여할 수 있는 초석을 마련하였다. IT/Design 교육기관이 프랜차이즈 형태로 지점을 확대하고, 컨트롤 타워 시스템을 도입한 사례는 국내에서는 거의 최초로 시도된 것이라 영리법인의 전환과 지점 확대 등 여러 가지 문제들에 대한 우려가 제기되었지만, 공격적인 마케팅과 본사-지점 간의 유기적 연계, 영업조직의 역량 강화, 신기술 교육과정 개발 등이 어우러져서 안정적으로 시장 진입에 성공할 수 있었다.

4) 환경창조 메커니즘: 새로운 환경 기회에 대처하기 위해 주체가 자원을 확보하고 축적하는 메커니즘

창업 후 (주)지아이티아카데미는 IT/Design 분야의 교육 수요가 급증하는 환경적인 측면에서 기회가 생겼고, 주체인 김 사장은 이 기회를 적극적으로 활용하기 위해 신속하게 영리법인으로 전환하고, 지점을 확대하고, 중앙관리식 시스템을 도입하였다. 창업 초기에는 기업이 자체적으로 보유한 운영 노하우도 부족하였고, 민간 교육사업에 대한 지식이 부족했던 제한된 자원 상황에서도 주체는 선제적인 대처를 위해 기업의 모든 역량을 집중시켰기 때문에 IT/Design 분야의 교육 수요가 급증하는 환경에 적절한 대응이 가능하였다. 즉, (주)지아이티아카데미는 주체의 적극적이고 도전적인 리더십(S)을 기반으로 인터넷과 개인 PC의 보급, 그리고 IMF 사태로 인한 IT/Design 분야의 급증된 인력 수요에 대응하기 위해 IT/Design 분야의 전문 교육 시장(E)을 창조하고, 이에 따른 유형의 인적자원과 중앙관리식 시스템을 포함한 기업 내부 자원(R)이 지속적으로 발전할 수 있었다는 점에서 환경창조 메커니즘(S-E-R)이라 할 수 있다.

3.1.5 성과

1) IT/Design 분야 전문 교육기업으로써 초석 마련
2000년에 교육부 주관 재취업훈련기관으로 지정을 받았고, 2001년에는 정보통신부 지정 IT국제공인 자격 전문기관으로 선정되었다. 1999년에 신촌지점과 2000년에 종로지점의 개원은 급증한 IT/Design 교육 수요를 바탕으로 사업을 성공시킬 수 있었던 원동력이 되었다.

2) 안정적인 교육기업으로 자리매김

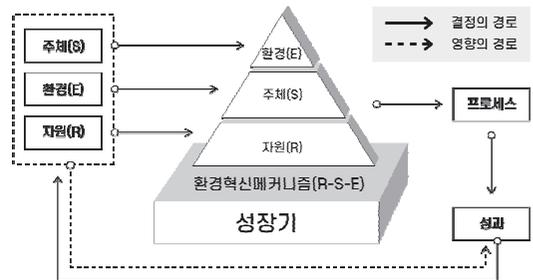
창업 후 빠른 성장을 통해 기업의 안정적 운영에

대한 우려가 컸지만, 본사와 지점을 분리하고 컨트롤 타워 시스템 시스템을 도입함으로써 외부 투자 없이 자체 자본력을 기반으로 지점을 확대하였고, 컨트롤 타워 시스템을 통해 통일된 교육과정을 적시에 개발하고 보급할 수 있었으며, 이를 통해 기업의 위상을 강화할 수 있었다.

3.2 성장기(2003년~2008년)

3.2.1 주체: 전국단위 로컬 전문교육기업 비즈니스 네트워크 구축 추진

창업기에 안정적으로 컨트롤 타워 시스템을 도입하였고, IT/Design 분야의 신직업, 신기술이 지속적으로 생겨나고, IT/Design 분야의 직종들에 대한 수요는 꾸준히 증가하였기에, 광역권 단위 소재의 IT/Design 전문 교육 기관 설립에 대한 요구가 확대되었다. 이러한 요구는 전문 교육기업으로서 중요한 전국단위 로컬 전문 교육기업 비즈니스 네트워크를 구축하는데 초석을 마련했다. 김 사장은 이러한 환경과 전문 영업조직과 본사 중심의 관리 체제를 바탕으로 지점들을 전국단위로 확대하였다. 외형 확장 뿐만 아니라 이 시기에 직업훈련 중에서 재직자직업 훈련에 참여함으로써 취업교육과 대학생 전공자 기술교육 중심으로 진행되던 교육과정 운영의 폭을 재직자 범위까지 넓히면서 교육 서비스의 기회 확대와 교육의 질적 수준까지 향상시켰다.



〈그림 5〉 성장기 ser-M 프레임워크

3.2.2 환경: Web 2.0 시대와 글로벌 금융위기

1) Web 2.0 시대의 도래

1990년대 말 닷컴 열풍이 일어났지만, 2001년 닷컴 버블이 붕괴되었고, 2004년 구글의 등장과 함께 웹 기반 환경변화에 관한 관심이 증폭되었다. Web 2.0으로 인해 사용자부터 매체, 광고, 그리고 권력이 빠르게 변화하였고, 이러한 변화는 정치, 사회, 문화, 경제 전반에 걸쳐 영향을 미쳤다. Web 2.0은 보다 나은 열린 서비스를 어떻게 지향하는가에 대한 지침이면서 생각의 도구이다(김성호, 김홍도, 2007). Web 2.0 기반의 다양한 서비스가 생겨나면서 IT/Design 분야의 전문가뿐만 아니라 마케팅의 개념 변화와 정보 에디터의 중요성 증가, 정보 전달 구조의 변화, Two-Way Media로의 변화 등으로 인해 다양한 분야의 새로운 인력이 요구되었다.

2) 글로벌 금융위기

2008년 9월 리만 브라더스의 도산을 계기로 글로벌 금융위기를 맞게 되었다. IMF 사태는 진앙지가 우리나라 내부에 있었다면, 글로벌 금융위기의 진앙지는 미국이고, 미국의 서브프라임 모기지시장의 부실을 시작으로 이 충격은 유럽을 거쳐 신흥 시장국가들로 확산되면서 전 세계 금융시장의 불안과 실물경제의 침체를 겪게 되었다(김준경, 2011). 1998년 이후 처음으로 마이너스 성장을 하였고, 1인당 소득도 1만 달러 시대로 퇴보하게 되었다(김치욱, 2016). 전통서비스업과 근대서비스업 간의 영업 성과의 양극화가 발생하였고, 중소기업의 낮은 성과가 전체 서비스업의 부진한 성과의 주원인이 되었다(김준경, 2011). 글로벌 금융위기로 인하여 또다시 실물경제는 침체를 겪게 되었고, 국내의 고용시장에서는 안정성이 보장된 공무원과 기술 중심의 전문직으로의 취업 또는 전직의 바람이 불었고, 특히 전문직 중에서도 IT/Design 분야 전문직으로 취업 및 전직이 활

성화되었다.

3.2.3 자원: 조직 세분화와 시설·장비 개선

1) 전문 영업조직 기반의 조직 세분화

Web 2.0 시대로 진입하면서 글로벌 금융위기를 겪으면서 국가 차원의 직업훈련이 활성화되면서 독자적으로 운영하던 직업교육기관들이 직업훈련에 참여하게 되었다. 직업훈련을 효율적으로 운영하기 위해서는 훈련생의 만족도를 향상시키면서, 고용노동부에서 제시한 관련 규정의 명확한 이행이 요구된다. ㈜지아이티아카데미는 이러한 맥락을 적절하게 대처하기 위해서 창업기의 핵심 자원이었던 전문 영업조직을 기반으로 조직을 세분화하여 재구성하였다. 먼저 지점 단위에서는 크게 영업 부문과 교무 부문으로 조직을 구분하였다. 영업 부문은 보험설계사와 같은 유형의 비정규직 영업조직과 영업과 수강생 관리 측면이 모두 강조되는 정규직 영업관리 조직으로 구분하였다. 교무 부문은 강사를 채용 및 관리하는 교무 부분과 시설관리와 행정관리를 진행하는 행정 조직으로 조직을 구성하였다. 전통적인 직업훈련기관들은 강사들이 수업뿐만 아니라 초기 상담부터 학생 관리, 취업 지원까지 과중한 업무부담에 시달리고 있었기에, ㈜지아이티아카데미의 적극적인 조직 세분화는 직업훈련시장의 점유율을 확대하는 데 핵심 자원으로 활용되었다.

2) 시설과 장비의 적극적 개선

IT/Design 분야 전문직 인력을 양성하기 위해서는 그에 적절한 시설과 하드웨어, 소프트웨어의 구축이 요구되었다. ㈜지아이티아카데미는 이러한 요구에 적절히 대응하기 위해서 시설과 장비 개선에 적극적인 투자를 하였다. 장비 부분에서는 실무에서 사용되는 고사양 PC로 교체를 하였고, 전국 IT/Design 교육기관 중에서는 선도적으로 LCD 모니터를 도입

함으로써 수강생들에게 최적의 환경을 제공하였다. 시설적인 부분에서 적극적으로 개선한 부분은 강의장 환경의 개선이다. 전통적인 직업훈련기관들은 1개 강의장을 30명 이상 정원으로 운영하고 있었고, 대학의 전산실도 40명 정도의 정원으로 운영함으로써 투자 대비 효율에 집중하고 있었다. 직업훈련의 활성화로 인해 직업훈련기관의 과잉 경쟁으로 인한 경영악화 등을 극복하기 위해 (주)지아이티아카데미는 1개 강의장 정원을 12명~20명 수준으로 개선하였다. 그 결과 직업훈련에 참여하는 훈련생들의 참여 만족도가 높아지고, 훈련성가로 이어지면서 타 직업훈련기관과의 차별화를 이루었다.

3.2.4 메커니즘

1) 선택 메커니즘: 직업훈련 시장 진입, 전국 네트워크 초석 마련

2000년대 초반 닷컴 버블과 2008년 글로벌 금융 위기를 겪으면서 1990년대 말 IMF 사태처럼 대량 실업 사태가 일어나지는 않았지만, IT/Design 분야 전문직이 사회적으로 주목받으면서 이·전직을 준비하는 수요가 늘어났고, 국가 차원의 직업훈련 범위가 확대되는 것을 예측하고, 2003년 재직자훈련에 참여함으로써 중소기업 근로자들에게 직무능력 향상의 기회를 제공하였다. 전통적인 직업훈련기관은 평일 야간과 주말에 강의를 미진행하고 있다는 환경적 기회를 주체가 기존 자원을 적극적으로 활용함으로써 직업훈련시장의 진입과 동시에 안정적인 성장의 기틀을 마련하였다. 기존 인적자원을 최대한 활용하여 사업영역을 전국단위로 확대하기 위한 초석을 마련하였다.

2) 학습 메커니즘: 다양한 시장 지식 습득, 보유 인적자원의 재결합

(주)지아이티아카데미는 환경에 적절히 대응하기 위

해 재직자직업훈련에 참여하고, 학점은행제와 지자체 정보화교육 사업 등 유사 사업으로의 다각화를 추진 하면서 기존의 인적·물적 자원을 이용하는 지식 활용 과정을 통해 다양한 시장에 대한 지식을 습득하였다. 기존 보유 인적자원의 재결합을 통해 새로운 역량과 자원을 개발하는 지식 탐색과정을 거쳐 (주)지아이티아카데미만의 핵심역량을 구축하였고, 이러한 지식 활용과 지식 탐색의 과정을 거쳐 IT/Design 분야의 다른 교육기관들이 갖추지 못한 경쟁력을 선제적으로 확보할 수 있었다.

3) 조정 메커니즘: 조직통합 성과제 도입과 전국 단위 네트워크 초석 마련

IMF 사태는 물론이고 글로벌 금융위기 때도 김사장은 전 직원이 하나가 되어 총체적 경기침체 상황이 라는 고통을 함께 견뎌내자는 신조 아래 직원 감축 없이, 급여도 단 하루도 어기지 않고 지급했다. 그 과정에서 전 직원의 조직몰입과 적극적인 참여가 기업의 성과에 긍정적인 큰 영향을 미치고 꾸준한 성장의 발판이 되었다. 2003년 직업훈련 진출과 함께 조직 세분화를 진행하면서 영업 부분과 교무 부분의 조직 내 갈등을 미연에 방지하고자 해당 지점 목표매출 달성 시 소속 직원들 전체에게 공평하게 성과급을 지급하는 제도를 마련하였다. 이러한 조정 요인을 통해 직원 간의 융합과 부서 간의 원활한 소통 등이 이루어져 지속적인 성장에 중요한 영향을 미쳤다.

4) 환경혁신 메커니즘: 양성한 인적자원을 바탕으로 주체가 환경적 기회를 적극적으로 혁신하는 메커니즘

창업 후 (주)지아이티아카데미는 IMF와 글로벌 금융위기 등의 환경적 위기를 기회로 인식하고, 기존의 인적자원을 최대한 활용하여 시장을 확보하였다. 창업 후 기업 차원에서 전사적으로 양성한 전문 영업 조직(R)을 바탕으로 최고 의사결정자인 주체(S)가

기존 자원의 역량을 활용하여 직업훈련에 본격적으로 참여하고, 전국단위의 지점을 확대하는 등 사업 범위의 확대를 통해 외부 환경적 변화(E)를 지속적으로 대응해나갔다는 점에서 환경혁신 메커니즘(R-S-E)이라 할 수 있다.

3.2.5 성과

1) 직업훈련시장 점유율 확대를 위한 전국단위 지점 설립

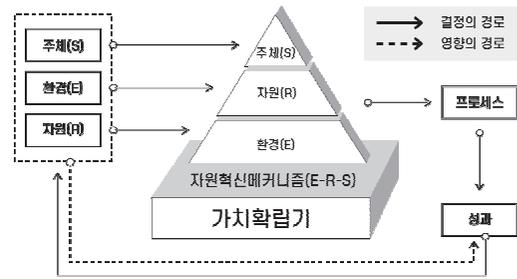
창업기에는 서울의 강남, 신촌, 종로지점을 순차적으로 개원하면서 지점 확대를 추진하였고, 성장기부터 본격적으로 전국단위 확대를 진행하였다. 2006년에는 부산과 인천, 2007년에는 대구와 수원, 서울 영등포를 순차적으로 개원함으로써 전국단위 로컬 전문교육기업 비즈니스 네트워크를 구축하는데 초석을 다졌다.

3.3 가치확립기(2009년~2019년)

3.3.1 주체: 고객 서비스, 신뢰, 고객 지지도 업계 No.1을 위한 가치확립

지속적인 경쟁우위를 확보하기 위하여 김사장은 고객뿐만 아니라 급변하는 외부환경의 중요성을 인식하고, 고객과 시장의 변화에 즉각적으로 대응할 수 있는 역량을 지닌 고객 중심 조직을 구축하겠다는 확신을 두고 사업모델의 변화를 이끌었다. 먼저 직영점만으로는 전국단위 로컬 직업훈련 비즈니스 네트워크를 구축하는데, 제한적이라는 것을 인식하고, 기존 우수 직원들에게만 가맹점 창업의 기회를 부여함으로써 전국단위의 로컬 직업훈련 네트워크 구축을 완성했다. 창업의 기회를 제공뿐만 아니라 가맹점에도 직영점과 동일한 혜택을 제공함으로써 해당 지역에서의 독점적 영업을 보장하고, 사업 안정성 확보를

위한 지원이 이루어졌다. 이런 전국단위 로컬 직업훈련 네트워크를 통해 전국적 경쟁력을 확보하고, 통일된 운영시스템을 적용하여 브랜드 위상을 견고히 하였다. 2008년 직업능력개발계좌제의 도입과 2015년 NCS 도입이 진입장벽이 높았던 실업자 직업훈련 시장에 진입할 수 있는 최적의 시기라고 판단하는 역발상을 통해 직업훈련 시장의 진출과 점유율을 확대해 나갈 수 있었다.



〈그림 6〉 가치확립기 ser-M 프레임워크

3.3.2 환경: 4차 산업혁명과 플랫폼 사회

1) 4차 산업혁명 시대의 도래

2016년 다보스에서 개최된 세계경제포럼(WEF)에서 의장 Schwab이 '제4차 산업혁명'을 천명하면서 전 세계적으로 주목받기 시작했다. 우리나라도 2019년에 '인공지능(AI) 국가 전략 발표'를 통해 급변하는 기술변화와 노동시장의 변화에 효과적으로 대처함으로써 AI 강국으로 거듭나기 위해 국가 차원에서 집중하고 있다. 4차 산업혁명이라는 '초연결 지능정보화'가 도래하면서 경제·산업 패러다임의 변화가 일어나고 있다. 이러한 변화를 바탕으로 시장 여건도 변할 것이고, 공유경제가 발달할 것이다(염명배, 2018). 다양한 산업 분야의 기업들은 4차 산업혁명으로 인해 등장하는 새로운 성장 환경에 적응하고 기존의 통념에서 벗어나 새로운 성장전략을 추진하고 있다. 대기업도 거대한 고객층과 인프라, 제품과

서비스의 디지털 전환을 통해 서비스업과 제조업 등 산업 분야 간 경계를 허물며 그 활동 영역을 확장하고 있다(윤영득, 2020). 인공지능(AI), 클라우드 컴퓨팅, 사물인터넷, 빅데이터 등 첨단지능정보기술 분야의 신직종들이 생겨나고 사회로부터 4차 산업혁명 시대에 적합한 인력양성이 요구되고 있다.

2) 보편화되어가는 플랫폼 사회

플랫폼 기업들 대부분은 3차 산업혁명 시대에 창업하여 4차 산업혁명 시대에 발맞춰 빠르게 진화한 기업들이다. 3차 산업혁명 시대에는 공급자 규모의 경제가 경쟁우위의 가장 중요한 원천이었다면, 4차 산업혁명 시대는 수요자 규모의 경제로 급속히 전환되고 있다. 수요자 규모의 경제는 기술혁신을 통해 수요자가 디지털 네트워크 세계에서 가치를 얻고 네트워크를 넓혀나가면서 규모의 경제를 달성하였다(정상희, 정병규, 2019). 플랫폼 사회로 인하여 로봇과 인공지능으로 기반으로 자동화될 수 있는 것들은 모두 자동화될 것이고, 한번 실직한 노동자들은 완전히 다른 분야에서 다른 직무를 놓고 경쟁할 수밖에 없다. 따라서 빠르게 변화하는 사회에 적합한 교육 서비스를 제공하는 과제가 요구되고 있다. 기술적 실업이 생겨날수록 실직자를 위한 재교육이 필요하고, 일상 업무가 자동화될수록 근로자 모두에게 기술 교육 수요가 늘어날 것이다(Tercek, 2015). 우리나라의 직업교육훈련뿐만 아니라 공교육을 포함한 모든 교육의 내용과 교수법, 전달 방법 등 모든 것이 미래 사회에 적합한 방식으로 전환이 요구된다.

3.3.3 자원: 전사적 조직 개편과 통합 학습자관리 시스템 구축

1) 국가직무능력표준(NCS) 도입과 4차 산업혁명에 따른 전사적 조직 개편
국가직무능력표준(이하 NCS)은 산업현장에서 직

무수행에 필요한 지식과 기술, 소양의 내용을 국가 차원에서 산업별, 수준별로 체계화한 것이고, 산업현장의 직무의 성공적인 수행을 위해 필요한 능력(지식, 기술, 태도)을 표준화한 산업현장 직무수행서를 의미한다(한국산업인력관리공단, 2014). NCS의 활용영역은 먼저, 산업현장의 직무 수요를 체계적으로 분석하여 “일-교육훈련-자격”을 묶어 놓은 고리로서 인적자원개발의 핵심 토대로서 역할을 수행한다. 이의 활용콘텐츠 영역에는 기업체, 교육·훈련기관 및 자격기관으로 활동한다(전찬환, 2017). 2015년부터 NCS가 직업훈련에 도입됨에 따라 (주)지아이티아카데미는 선제적 대응을 위해서 기존 조직을 전사적으로 개편하였다. 이 시기의 조직 개편은 과정 개발과 운영시스템 개발 및 자원 관리는 본사에서 더 집중적으로 운영하고, NCS 기반 교육과정을 개발하기 위해서 본사에 NCS 지원센터를 설립하여 통일된 교육과정과 새로운 교수학습법 등을 자체적으로 개발하여 진행하였다. 지점은 직업훈련참여자의 선발과 직업훈련과정의 운영, 취업 지원 등 직업훈련 운영에 집중하였다. 전략의 개념을 경쟁업체보다 먼저 자원을 확보하고, 전략을 구상하는 것이 무엇보다 근본적이고 가치있는 자원이라는 것처럼(Collis, 1994), (주)지아이티아카데미는 직업훈련을 체계적으로 운영하기 위해서 전통적인 직업훈련기관과는 달리 현장의 조직을 더욱 세분화하고 해당 업무 간 적극적인 소통을 통해 고품질의 직업훈련을 제공하고자 노력하였다.

2) 전문적인 학습자관리시스템 구축

직업훈련의 제도 개편과 NCS 도입으로 인하여 주무 부처인 고용노동부는 훈련기관을 더 적극적으로 관리하기 위해서 직업훈련기관 평가를 통합심사(과정심사)-기관인증평가-이수자평가로 세분화하여 공급자(훈련기관) 중심의 훈련시장을 개편하고자 하였다. (주)지아이티아카데미는 이러한 정책 방향에 적절

하게 대응하고, 훈련생들의 평가와 성과를 철저하게 관리하기 위해 자체 학습자관리시스템을 구축하였다. 자체 학습자관리시스템을 활용하여 직업훈련의 현상들을 개별 부분으로 관리하는 것이 아니라 전체를 보고 관리하는 체제를 마련하였다.

3.3.4 메커니즘

1) 선택 메커니즘: 직업훈련 시장 점유율 확대, 사업영역 확대, 글로벌화

2009년부터 직업능력개발계좌제 사업에 본격적으로 참여하고, 2015년 NCS 도입에 따른 NCS 기반 훈련과정으로 전면 개편을 통한 직업훈련 시장의 점유율 확대가 이루어졌으며, 2017년도에 ‘고려간호학원’의 인수를 통해 간호조무 인력양성까지 사업영역을 확대하였다. (주)지아이티아카데미는 20년 넘게 국내에서 IT/Design 분야 전문 인력 양성을 위해 직업훈련기관을 성공적으로 운영한 경험과 인프라를 바탕으로 유사 교육서비스업으로 사업의 다각화와 글로벌 진출을 추진하였다. 2009년부터는 정부 기관과 지자체를 대상으로 정보화교육 위탁사업에 참여하고 있다. 더불어 2009년에는 직업훈련을 통해 취업을 희망하는 비전공자들을 위해서 기존의 인적자원을 활용하여 원격평생교육원을 설립하고, 교육부 인가 학점은행제 사업을 추진하였다. 학점은행제 서비스를 통해 비전공자들을 전공자로 전환할 수 있는 기회와 이론적 지식을 함양할 수 있는 기회를 제공하고 있다. 아시아 국가들을 대상으로 시장 조사를 진행한 후 2015년도에 베트남 호치민에 그린아카데미를 설립하였고, 그린아카데미 베트남에서는 IT/Design 분야뿐만 아니라 한국어 강의까지 진행하는 종합직업교육훈련기관으로 운영되고 있다. 베트남 측면에서 그린아카데미 베트남은 외국인이 100% 출자하여 설립한 최초의 직업교육훈련기관이다.

2) 학습 메커니즘: NCS기반 교육과정 개발과 인재 영입을 통한 학습 내재화

2014에 NCS 기반 훈련과정 개발에 대하여 고용노동부로부터 직업훈련 컨설팅을 받은 후 (주)지아이티아카데미는 본사에 NCS 지원센터라는 R&D센터를 설립하였다. NCS 지원센터에서는 훈련과정의 개발뿐만 아니라 평가도구의 개발, 그리고 직원 교육까지 담당함으로써 조직 차원의 학습을 실시하였다. 다양한 직업훈련기관에서 다양한 경험을 보유한 인재를 꾸준히 영입하였고, 이들을 통해 타 기업으로부터 직업훈련에 대한 지식을 흡수하였다. 이를 통해 NCS 기반 직업훈련의 선도적 역할을 수행하면서 직업훈련 시장의 점유율을 확대할 수 있었다.

3) 조정 메커니즘: 전국단위 네트워크 확대와 고객중심 학습관리 시스템 운영

IT/Design 분야의 인력양성을 전국단위로 확대하기 위해서 기존의 인적자원을 적극적으로 활용하였다. 국내 IT/Design 분야의 교육기관과 직업훈련기관 중에서 선도적으로 전국단위 지점을 확보를 위해 프랜차이즈 형태로 사업을 확장함으로써 시장 점유율을 확대할 수 있었다. 프랜차이즈 확대는 직영점과 가맹점 형태를 모두 활용하였다. 직영점의 원장과 팀장은 기존의 인적자원 중에서 파견 형태로 지원하여 표준화된 운영시스템을 유지할 수 있었다. 가맹점의 경우는 외부 공모가 아닌 기존 인적자원 중에서 재직 중 공로 등을 고려하여 내부 인력에게 기회를 제공하는 형태로 확대하였다. 직영점과 가맹점 모두 기존 인적자원을 활용함으로써 무형의 제품이라 할 수 있는 교육서비스업의 브랜드 평판을 일관되게 유지하고 강화할 수 있었다.

특히, 해당 지점장(원장)에게 매트릭스 매니지먼트 역할을 부여하고, 고객 중심·전 직원의 프로정신·책임 경영을 강조하여 신뢰성을 확보하고자 하였다. 이 결과 직영점 전체가 고용노동부 지정 우수

직업훈련기관으로 선정됨으로써 국내 직업훈련시장의 주도권을 확실히 갖추게 되었다. 이러한 국내에서의 안정적인 시스템을 바탕으로 글로벌 브랜드를 향한 노력과 함께 글로벌화를 추진하게 되었다.

4) 자원혁신 메커니즘: 주어진 환경을 조건으로 자원을 주체가 적극적으로 혁신하는 메커니즘이 시기의 (주)지아이티아카데미는 NCS의 도입과 4차 산업혁명으로 인한 직업훈련의 급진적 혁신(E)을 절감한 CEO의 고객(훈련참여자) 중심의 조직으로 혁신하겠다는 확신(S)을 바탕으로 NCS 기반의 교육과정과 교수학습법, 평가 방법들을 개편하고, 이를 효율적으로 운영하기 위해 자체 학습관리시스템을 구축함으로써(R) 성공적인 혁신을 이끌어낸 자원혁신 메커니즘(E-R-S)이라 할 수 있다.

3.3.5 성과

1) 직영점 전체 고용노동부 우수훈련기관 선정
 적극적인 NCS의 도입으로 교육과정과 교수학습법, 평가 방법들의 개편과 이를 전문적으로 진행하기 위한 조직 세분화와 업무 명확화, 이에 따른 전문적인 학습자관리시스템을 구축하였다. 2019년도에는 신규기관인 노원점을 제외한 직영점 12개 기관이 3년 우수기관으로 선정되었다. 고용노동부 선정 우수훈련기관은 기관의 모집률, 수료율, 취업률 등의 정량 평가와 운영 노하우 및 조직 관리, 조직 운영 등의 정성 평가로 이루어지며, 전체 훈련기관 중 상위 5% 기관을 선정하고 있다. 우수훈련기관으로 선정됐다는 의미는 기업으로써 영리 목적의 이윤만 추구한 것이 아니라 국가 차원의 인력양성에도 선도적이고 모범적인 역할을 수행했다는 점에서 그 의미가 크다고 할 수 있다.

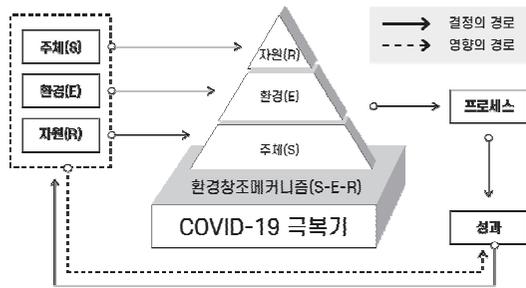
2) 전국 직업훈련기관 중 최대 규모의 훈련생 배출
 일부 직업훈련기관 중에서는 우수훈련기관으로 선정되기 위해 훈련기관의 규모를 축소하거나 소극적인 운영을 하는 경우가 있지만, (주)지아이티아카데미는 고용노동부의 직업훈련기관 대형화와 전문화라는 정책목표를 달성하기 위해 노력을 기울였다. 그 결과 2017년 56,000명, 2018년 58,000명, 2019년 61,000명을 양성 및 향상훈련을 통해 전국 최대 규모의 직업훈련을 실시한 훈련기관으로 확실한 가치를 확립하였다.

3.4 COVID-19 극복기(2020~현재)

3.4.1 주체: '글로벌 No.1 직업훈련기관'을 위한 새로운 도전

중장기적으로 '글로벌 No.1 직업훈련기관'이라는 마스터 플랜을 통해 실천력 있는 직원, 최신식 교육 환경, 일하기 좋은 근무환경 구축과 안정적인 근무 여건 제공을 노력하기 시작했다. 김상곤 사장은 "변화하지 않고 뒤처지는 순간 기업은 망한다"라는 경영 철학 아래 기업은 어려울수록 변화해야 한다고 역설한다. 김사장은 4차 산업혁명으로 인한 인공지능, 빅데이터 시대가 COVID-19로 인하여 빠르게 도래할 것을 직감하고, 목표로 세웠던 '글로벌 No.1 직업훈련기관'이라는 비전을 달성하기 위해 강력한 리더십을 발휘한다. 우선, 신기술을 반영한 최고의 교육과정을 통해 고객 신뢰를 확보해야 하고, 도전적인 목표 달성을 위해 성공을 확신하는 열정적이고 진취적인 자세를 전 직원이 가져야 하며, 급변하는 환경에 대처 능력을 키워야 한다는 핵심 가치를 강조한다. 이를 위해 보유한 자원들을 응집하고, 재분배하며 각 분야에 전문인력으로 양성하기 위해 노력하고 있다. 또한 최신식 교육환경을 구축하고, 일하기 좋은 근무환경과 실천력 있는 직원을 양성하기 위한 투자와

‘COVID-19 극복 장려금’을 2회 지급하는 등 안정적인 근무 여건을 마련하기 위해 노력하고 있다. COVID-19 이후 뉴노멀 시대가 도래하면 모든 교육은 하이브리드화 될 것이라는 확신을 가지고 현재 ㈜지아이티아카데미는 하이브리드 교육플랫폼 기업으로 진화하는 중이다.



〈그림 7〉 COVID-19 극복기 ser-M 프레임워크

3.4.2 환경: 팬데믹의 시대

COVID-19가 미치는 실제 영향은 오늘날처럼 고도로 상호연결되어 있고, 상호의존적인 세계에서 이미 가시화되었던 체제의 변화를 가속화 할 것이다 (Schwab, Malleret, 2020). 또한 가장 심화된 컨택트 사회인 한국 사회에 COVID-19는 언컨택트를 증폭시키는 계기가 되었다. 언컨택트는 물리적 오프라인의 대도시와 네트워크로 연결된 온라인의 집단 지성을 결합하여 사회적 연결과 교류를 더 확대시킨다. COVID-19로 인한 언컨택트는 단절이 아닌 컨택트 시대의 진화인 것이다(김용섭, 2020). COVID-19는 초중고등학교 및 대학교육 뿐만 아니라 직업교육 훈련 영역에서도 빠르게 비대면 원격교육으로의 전환을 가져왔다(이수경, 박연정, 2021). 또한 일자리를 잃지 않으려면 평생 공부하며 기술 향상을 꾀해야 하며, 일상 업무가 자동화될수록 모든 연령층에서 기술 교육의 수요가 폭발할 것이다(Tercek, 2015). 교육은 공교육과 직업교육훈련 모든 분야를 고려했

을 때 대규모 일자리 창출이 가능한 산업 분야이다 (Schwab, Malleret, 2020). COVID-19 시대는 모든 것은 언컨택트라는 도구를 활용하여 컨택트 사회를 강화하는 뉴노멀의 사회로 나아갈 것이다. 특히 직업교육훈련 분야는 교육하는 방법으로 에듀테크로 일컫는 언컨택트 도구들이 활용될 것이며, 모든 성인을 대상으로 새로운 직업에 대한 인력양성과 기존 직무의 자동화에 따른 향상 교육이 활성화될 것이다.

3.4.3 자원: 실시간 원격 실습교육 시스템 구축

COVID-19로 인하여 모든 산업 분야는 무조건 변화해야만 살아남을 수 있는 상황에 처해있다. 이런 상황을 극복하기 위해서 기업이 보유한 모든 자원은 응집해야 하고, 조직의 응집을 바탕으로 강건한 기업 체질을 만들어야 한다. 이를 통해서 기업은 변화하는 환경에 맞설 수 있는 역량을 꾸준히 키울 수 있다. ㈜지아이티아카데미는 세분화된 조직을 더욱 응집시키면서 우선적으로 비대면 시대로 적응을 위해 실시간 원격수업 시스템을 구축하였고, 전 구성원들이 새로운 교육시스템에 능동적으로 대처하기 위한 역량을 꾸준히 키워나가고 있다. 그 결과 국내 최초로 직업훈련에서 반드시 수반되는 실습 교육을 실시간 원격으로 가능하게끔 시스템을 개발하고, 이를 기반으로 하이브리드 직업교육훈련 플랫폼의 개발을 추진하고 있다. 기존의 원격교육플랫폼과의 차별화는 국내와 국외에 이미 개설된 오프라인 거점과 온라인 교육을 추진하면서 쌓인 노하우와 그리고 전략적으로 추진하기 위한 인적자원 활용이라 할 수 있다.

3.4.4 메커니즘

- 1) 선택 메커니즘: 비대면 직업훈련으로 전환과 하이브리드 교육플랫폼으로 진화
기술·기능인력 양성이 목표인 직업훈련은 실습 위

주로 훈련과정이 구성되어 있기에 실시간 원격 교육이 불가능한 상황이었지만, (주)지아이티아카데미는 화상회의 소프트웨어와 원격제어 소프트웨어의 결합을 통해 실습이 가능한 환경을 구축하였고, 그 결과 국내 최초로 실시간 비대면 직업훈련을 실시한 기관이 되었다. 특히, 2020년 8월 사회적 거리두기 4단계에 따른 모든 오프라인 교육이 모두 중지되었을 때도 시스템 테스트 기간 2일을 제외하고 직업훈련을 시행함으로써 고객들의 훈련참여 공백을 최소화시켰다. 그리고 고용노동부에서 2020년부터 실시하는 '스마트융합훈련'에서도 훈련기관 자체 온라인 콘텐츠와 자체 LMS를 활용하는 첫 번째 훈련기관이기도 하다.

2) 학습 메커니즘: 비대면 직업훈련과 하이브리드 교육을 위한 기술 습득

비대면 직업훈련을 위한 실시간 원격수업 시스템과 하이브리드 교육을 위한 콘텐츠 제작 기술, LMS 활용 기술 등을 전 직원을 대상으로 반복 학습을 제공함으로써 기업의 성장 방향과 COVID-19로 인해 급변하는 시장의 이해를 높이고, 직업훈련 시장에서의 생존 능력을 향상시키고 있다.

3) 조정 메커니즘: '글로벌 하이브리드 교육플랫폼'으로 진화를 위한 조직 구축

(주)지아이티아카데미는 '위기가 곧 기회'라는 명언처럼 COVID-19의 장기화로 인해 모든 것이 어려울 때 미래를 위해 '글로벌 하이브리드 교육플랫폼'으로 진화하기 위해 조직 조정을 통해 다른 기업에 비해 경쟁우위를 확보하기 위해 노력하고 있다. 우선 '글로벌 하이브리드 교육플랫폼 개발'을 위해 글로벌 인재들을 적극적으로 영입하여 기존 학습관리 시스템 개발부서와는 독립적인 개발부서를 운영하고 있다. 그리고 베트남 이외의 아시아 국가들로 확장을 위해 '해외전략사업팀'을 별도로 구성하여 사업계획을 포

함한 사전 업무를 진행 중에 있으며, 현지에 바로 투입해서 글로벌화를 추진할 계획이다.

4) 환경창조 메커니즘: 주체의 강력한 비전과 함께 뉴노멀 시대에 환경을 창출하는 창조형 메커니즘

COVID-19의 갑작스러운 확산으로 인해 세계뿐만 아니라 우리나라에서도 사회 전반에 걸쳐 혼란스러운 환경에 빠졌다. 위기가 언제까지 지속될지 모르는 상황 속에서는 (주)지아이티아카데미는 CEO가 위기를 기회로 전환하겠다는 강력한 리더십(S)을 바탕으로 하이브리드 직업교육 플랫폼을 구축하기 위해 조직을 응집하고, 재분배하여 적합한 자원(R)을 확보함으로써 포스트 코로나 시대에 적합한 인력양성을 위한 환경(E)을 만들어 가고 있다는 점에서 환경창조 메커니즘(S-E-R)이라 할 수 있다.

3.4.5 성과

COVID-19에도 불구하고 공백없이 직업훈련을 운영하고 있으며, 국내 최초로 실습이 실시간으로 가능한 원격교육시스템을 도입하여 국가 차원의 인력양성에 공헌하고 있으며, 직업훈련의 국내 점유율 1위를 유지하고 있다. 이 외에 직업훈련의 집체훈련기관 중에서 자체 온라인 콘텐츠를 최초로 제작했으며, 자체 학습관리 시스템을 개발하여 운영한 첫 번째 훈련기관이다. 2021년도에는 전체 직업훈련기관 중에서 베스트직업훈련기관 10개를 최초로 선정했는데, 강남지점이 베스트직업훈련기관에 선정되었다. COVID-19가 지속되고 있는 현재도 (주)지아이티아카데미는 직업훈련시장을 질적·양적으로 모두 선도하고 있다.

IV. 결론 및 시사점

4.1 결론

국가 차원의 인적자원개발은 4차 산업혁명과 COVID-19 이후 시대에 국가경쟁력 확보와 개인의 발전을 위한 인력양성 국가 정책이고, 우리나라의 직업훈련은 연간 300만 명이 넘는 국민에게 직무능력 양성과 향상을 위해 1조 3천억 원이 넘는 예산을 투입하는 핵심 인력양성 정책이다. 직업훈련에 대한 국가의 지원은 경제정책이면서 동시에 사회정책으로 작용하고 있다. 직업훈련 대부분은 민간 직업훈련기관을 통해 운영되고 있고, COVID-19 위기 극복과 디지털·그린 경제로 전환하기 위해 마련된 ‘한국판 뉴딜’ 정책에서도 직업훈련을 통해 사람투자를 대폭 강화할 것을 제안하고 있다. ㈜지아이티아카데미는 1995년 설립 이래 적극적인 의사결정과 투자, 그리고 전사적 조직을 바탕으로 직업훈련 시장에 진입한 후 점유율 1위 기업을 유지하면서 우리나라의 직업훈련으로 선도하고 있다.

본 연구에서는 시기별 동태적 경영전략을 통해 직업훈련을 선도하고 있는 ㈜지아이티아카데미의 사례 분석을 위해 주체, 환경, 자원의 관계와 동태적 메커니즘, 그리고 성과를 중심으로 ser-M 프레임워크를 적용하여 분석하였다. 첫 번째, 창업기(1995년~2002년)의 주체는 초등교사 경험 기반 IT/Design 분야 전문인력 양성 목표로 창업을 하였다. 환경은 1994년 인터넷 상용화를 기반으로 개인 PC의 보급이 확대되어 모든 사회공동체에서 컴퓨터를 본격적으로 활용하기 시작했다. 하지만 1997년 IMF라는 국가 초유의 경제위기는 대량 실업으로 이어졌고, 경제위기를 극복하려는 방안으로 국가 차원에서의 직업교육훈련 지원이 요구되었다. 자원은 급증하는 IT/Design 분야의 교육 수요에 대응하기 위한 전문

영업조직을 구축하였고, 미래 IT/Design 분야의 신기술, 신직업 전문 교육과정을 개발하였다. 선택 메커니즘은 기업의 법인화와 전문 영업조직 구축, 교육과정의 차별화, 지점 확대이며, 학습 메커니즘은 영업조직의 역량 강화와 실무 출신 교·강사의 영입이며, 조정 메커니즘은 기업의 효율적 운영을 위한 컨트롤 타워 시스템의 도입이다. 메커니즘 순열은 주체의 적극적이고 도전적인 리더십(S)을 기반으로 인터넷과 개인 PC의 보급, 그리고 IMF 사태로 인한 IT/Design 분야의 급증된 인력 수요에 대응하기 위해 IT/Design 분야의 전문 교육 시장(E)을 창조하고, 이에 따른 유형의 인적자원과 중앙관리식 시스템을 포함한 기업 내부 자원(R)이 지속적으로 발전할 수 있었다는 점에서 환경창조 메커니즘(S-E-R)이라 할 수 있다.

두 번째, 성장기(2003년~2008년)의 주체는 전국단위 로컬 전문교육기업 비즈니스 네트워크 구축을 추진하였다. 환경은 Web 2.0 기반의 다양한 서비스가 생겨나면서 IT/Design 분야의 전문가뿐만 아니라 마케팅의 개념 변화와 정보 에디터의 중요성 증가, 정보 전달 구조의 변화, Two-Way Media로의 변화로 인해 다양한 분야의 새로운 인력이 요구되었다. 글로벌 금융위기로 인하여 국내의 고용시장에서는 안정성이 보장된 공무원과 기술 중심의 전문직으로의 취업 또는 전직의 바람이 불었고, 특히 전문직 중에서도 IT/Design 분야 전문직으로 취업 및 전직이 활성화되었다. 자원은 직업훈련을 효율적으로 운영하기 위해서 전문 영업조직을 기반으로 조직을 세분화하여 재구성하였다. 그리고 시설과 장비의 적극적 개선을 통해 훈련생들의 참여 만족도를 높임으로써 타 직업훈련기관과의 차별화를 이루었다. 선택 메커니즘은 직업훈련 시장 진입과 전국 네트워크 초석 마련한 것이며, 학습 메커니즘은 다양한 시장 지식 습득과 보유 인적자원의 재결합이며, 조정 메커니즘은 조직통합 성과제 도입과 전국단위 전문교육

기업 비즈니스 네트워크 구축의 초석을 마련한 것이다. 이 시기의 메커니즘 순열은 창업 후 기업 차원에서 전사적으로 양성한 전문 영업조직(R)을 바탕으로 최고 의사결정자인 주체(S)가 기존 자원의 역량을 활용하여 직업훈련에 본격적으로 참여하고, 전국 단위의 지점을 확대하는 등 사업 범위의 확대를 통해 외부 환경적 변화(E)에 지속적으로 대응해나갔다는 점에서 환경혁신 메커니즘(R-S-E)이라 할 수 있다. 성과는 직업훈련 시장 점유율 확대를 위한 전국 단위 지점 설립을 추진한 것이다.

세 번째, 가치확립기(2009년~2019년)의 주체는 고객 서비스, 신뢰, 고객 지지도 업계 No.1을 위한 가치 확립의 의사결정이다. 환경은 인공지능(AI), 클라우드 컴퓨팅, 사물인터넷, 빅데이터 등 첨단지능정보 기술 분야의 신직종들이 생겨나고 사회로부터 4차 산업혁명 시대에 적합한 인력양성이 요구되고 있다. IT분야의 전문직뿐만 아니라 모든 직종에서 첨단지능정보 기술을 적용하고 활용할 수 있는 다양한 역량을 보유한 인재 수요가 폭발적으로 증가하고 있다. 플랫폼 기업들이 보편화되면서 우리 사회도 일상적인 플랫폼 사회로 빠르게 전환되고 있다. 자원은 전사적 조직 개편과 통합 학습자관리시스템 개발과 운영이라 할 수 있다. 선택 메커니즘은 직업훈련 시장 점유율 확대와 사업영역의 확대, 그리고 글로벌화 도전이며, 학습메커니즘은 NCS기반 교육 과정을 적극적으로 개발·도입, 그리고 인재 영입을 통한 학습 내재화이다. 조정 메커니즘은 전국단위 네트워크 확대와 고객중심 학습자관리시스템 운영이다. 이 시기의 메커니즘 순열은 NCS의 도입과 4차 산업혁명으로 인한 직업훈련의 급진적 혁신(E)을 절감한 김사장은 고객(훈련참여자) 중심의 조직으로 혁신하겠다는 확신(S)을 바탕으로 NCS 기반의 교육과정과 교수학습법, 평가 방법들을 개편하고, 이를 효율적으로 운영하기 위해 자체 학습관리시스템을 구축함으로써(R) 성공적인 혁신을 이끌어낸 자원

혁신 메커니즘(E-R-S)이라 할 수 있다. 성과는 직업점 전체 고용노동부 우수훈련기관 선정과 전국 직업훈련기관 중 최대 규모인 61,000명(2019년 기준)의 훈련생을 배출한 것이다.

네 번째, COVID-19 극복기(2020년~현재)의 주체는 글로벌 No.1 직업훈련기관을 위한 새로운 도전을 시작하였고, 환경은 COVID-19로 인해 모든 것이 언컨택트라는 도구를 활용하여 컨택트 사회를 강화하는 뉴노멀의 사회로 나아갈 것이다. 특히 직업교육훈련 분야는 교육하는 방법으로 에듀테크로 일컫는 언컨택트 도구들이 활용될 것이며, 모든 성인을 대상으로 새로운 직업에 대한 인력양성과 기존 직무의 자동화에 따른 향상 교육이 활성화 될 것이다. 자원은 언컨택트 시대에 적절히 대응하기 위하여 실시간 원격 실습교육 시스템을 구축한 것이다. 선택 메커니즘은 비대면 직업훈련으로 전환과 하이브리드 교육플랫폼으로 진화하기 위한 도전이고, 학습 메커니즘은 비대면 직업훈련과 하이브리드 교육을 위한 기술 습득이며, 조정 메커니즘은 글로벌 하이브리드 교육플랫폼으로 진화를 위한 조직 구축이라 할 수 있다. 이 시기의 메커니즘 순열은 주체가 위기를 기회로 전환하겠다는 강력한 리더십(S)을 바탕으로 하이브리드 직업교육 플랫폼을 구축하기 위해 조직을 응집하고, 재분배하여 적합한 자원(R)을 확보함으로써 포스트 코로나 시대에 적합한 인력 양성을 위한 환경(E)을 만들어 가고 있다는 점에서 환경창조 메커니즘(S-E-R)이라 할 수 있다.

마지막으로, 메커니즘이 변화하는 유형에서도 성공 모델과 실패 모델이 있다. 메커니즘 순열의 위치를 기반으로 도출되는 다양한 메커니즘의 변화 과정은 어떤 순열에 의한 메커니즘 구축이 바람직하고, 이것을 위해 어떠한 노력을 기울여야 하는지에 대해서 경영자들에게 중요한 시사점을 준다(조동성, 2014). (주)지아이티아카데미의 메커니즘 순열은 환경창조 메커니즘(S-E-R) → 환경혁신 메커니즘(R-S-E) →

자원혁신 메커니즘(E-R-S) → 환경창조 메커니즘(S-E-R)의 단계를 거친 변화 과정을 보여준다. 환경 또는 자원창조로 시작된 메커니즘이 환경 또는 자원적응이라는 적응단계를 거친 다음 환경 또는 자원혁신이라는 혁신 메커니즘으로 이전하지 못하고 적응 메커니즘에서 변화하지 못하면 그 기업은 쇠락하거나 좌초하게 된다(조동성, 2014). (주)지아이티아카데미의 메커니즘 순열의 변화 과정은 창조 메커니즘에서 혁신 메커니즘으로, 다시 창조 메커니즘으로 변화하고 있기에 성공적인 메커니즘 변화 과정을 거치고 있다고 할 수 있다. (주)지아이티아카데미의 발전단계별 ser-M 프레임워크 분석 내용은 <표 6>과 같다.

4.2 시사점

본 논문은 우리나라의 핵심 인력양성 정책인 직업훈련사업을 운영하는 민간 훈련기관 중 국내 최대 규모인 (주)지아이티아카데미의 동태적 경영 메커니즘을 ser-M 프레임워크 관점에서의 사례 분석을 통해 학문적 시사점과 실무적 시사점을 가지고 있다. 학문적 시사점은 다음과 같다. 첫 번째, 그동안 연구에서 많이 다루어지지 않던 직업훈련기관을 대상으로 경영 메커니즘 관점에서의 첫 연구라는 것에 의의가 있다. 국내 최대 규모의 직업훈련기관이 가지고 있는 발전단계별 주체와 환경, 자원에 의해 각각 다른 메커니즘 순열이 형성되고, 그 메커니즘을 기반으로 기업이 지속적인 경쟁우위를 확보한 것을 밝혔다. 두 번째, 메커니즘의 여섯 가지 순열을 기반으로 나타난 다양한 메커니즘 변화 과정은 경영자들에게 어떤 순열에 의한 메커니즘을 구축하는 것이 바람직한지와 이를 위해 어떠한 노력을 기울여야 하는지에 대한 중요한 시사점을 준다(조동성, 2014). (주)지아이티아카데미 또한 단계별 메커니즘 순열의 변화 과정을 거치면서 발전했던 것으로 관찰되었다. 세 번째, 본 연구는 직업훈련기관에 대해 최초로 ser-M 프레

임워크를 적용했기에 직업훈련기관의 성과 창출을 위한 주요 메커니즘 요인들에 대한 깊은 이해와 경험적인 사례를 기반으로 타 산업군의 기업에도 적용할 수 있는 학문적 기여를 제공할 수 있다. 네 번째, 직업훈련에 관한 기존 선행연구에서는 직업훈련 정책과 제도 개선과 직업훈련 성과에 관련된 정책적 관점의 연구를 주로 수행했지만, 본 연구에서는 민간 직업훈련기관의 실제 사례를 중심으로 연구 이론적 프레임워크를 기반으로 직업훈련기관의 경영전략을 분석했다는 점에서 의미가 있다. 마지막으로 국내 직업훈련시장에서 꾸준히 발전해온 기업 사례를 통해 경영전략을 종합적으로 고찰했기에 향후 이러한 산업의 경영전략을 연구하고자 할 때 도움이 될 것이다.

본 논문의 실무적 시사점은 다음과 같이 정리할 수 있다. 첫 번째, 직업훈련이라는 산업 분야와 직업훈련 기관이라는 기업의 성장 프로세스에서 경영전략과 노하우 축적 과정의 특성과 정책적 기회를 활용하는 전략 등을 구체적으로 분석하였기에 경영전략 측면에서 실제적 시각을 제공해줄 수 있다. 두 번째, 국내 직업훈련 시장의 정책과 제도의 빈번한 변화, 높은 진입장벽, 획일화된 운영 역량, 지속적인 시설·장비의 투자, 그리고 과도한 경쟁 심화로 인한 수익성 악화 등 민간 직업훈련기관들이 겪고 있는 고질적인 문제들을 해결하기 위해 본 사례 연구의 결과가 실무적 의사결정에 도움을 줄 수 있을 것이다. 세 번째, 4차 산업혁명과 COVID-19로 인하여 노동시장이 급변하고, 직업훈련이 확대될 것이라는 점을 고려할 때 직업훈련사업을 계획하고 경영전략을 수립하는데 긍정적인 시사점을 줄 것이다. 네 번째, 우리나라의 민간 직업훈련기관이 직업훈련이라는 국가 정책 산업 영역에서 규정과 제도를 준수하고 활용하면서 인력양성과 향상의 목적을 달성하고, 직업훈련기관 간의 경쟁을 극복하며 생존과 지속적인 성장을 추구할 수 있는 내부 메커니즘 구축에 기여할 수 있을 것으로 기대한다.

〈표 6〉 (주)시아이티아카데미 발전단계별 ser-M 분석 내용

단계	ser-M 구분		분석 내용	
창업기	Input	주체	• 초등교사 경험 기반 IT/Design 분야 전문인력 양성 목표로 창업	
		환경	• 인터넷 상용화와 개인 PC의 보급 • IMF 사태	
		자원	• 교육서비스업에 최적화된 전문 영업조직 구축 • 미래 IT/Design 분야의 신기술, 신직업 교육과정 개발	
	Process	메커니즘 기능	선택	• 법인화와 전문 영업조직 구축 • 교육과정의 차별화와 지점 확대
			학습	• 영업조직의 역량 강화와 실무 출신 교·강사 영입
조정		• 기업의 효율적 운영을 위한 컨트롤 타워 시스템 도입		
메커니즘 순열		• 환경창조 메커니즘(S-E-R)		
Output	성과	• IT/Design 분야 전문 교육기업으로써 초석 마련 • 안정적인 교육기업으로 자리매김		
↓ Feedback				
성장기	Input	주체	• 전국단위 로컬 전문교육기업 비즈니스 네트워크 구축 추진	
		환경	• Web 2.0 시대 • 2008 글로벌 금융위기	
		자원	• 전문 영업조직 기반의 조직 세분화 • 시설과 장비의 적극적 개선	
	Process	메커니즘 기능	선택	• 직업훈련 시장 진입 • 전국 네트워크 초석 마련
			학습	• 다양한 시장 지식 습득 • 보유 인적자원의 재결합
조정		• 조직통합 성과제 도입 • 전국단위 네트워크 초석 마련		
메커니즘 순열		• 환경혁신 메커니즘(R-S-E)		
Output	성과	• 직업훈련시장 점유율 확대를 위한 전국 단위 지점 설립		
↓ Feedback				
가치확립기	Input	주체	• 고객 서비스, 신뢰, 고객 지지도 업계 No.1을 위한 가치 확립을 위한 의사결정	
		환경	• 4차 산업혁명 시대 도래 • 보편화된 플랫폼 사회	
		자원	• 전사적 조직 개편 • 통합 학습자관리시스템 구축	
	Process	메커니즘 기능	선택	• 직업훈련 시장 점유율 확대 • 사업영역 확대 • 글로벌화
			학습	• NCS기반 교육과정 개발 • 인재 영입을 통한 학습 내재화
조정		• 전국단위 네트워크 확대 • 고객중심 학습관리 시스템 운영		
메커니즘 순열		• 자원혁신 메커니즘(E-R-S)		
Output	성과	• 직영점 전체 고용노동부 우수훈련기관 선정 • 전국 직업훈련기관 중 최대 규모의 훈련생 배출		
↓ Feedback				
COVID-19 극복기	Input	주체	• 글로벌 No.1 직업훈련기관을 위한 새로운 도전	
		환경	• 팬데믹의 시대	
		자원	• 실시간 원격 실습교육 시스템 구축	
	Process	메커니즘 기능	선택	• 비대면 직업훈련으로 전환 • 하이브리드 교육플랫폼으로 진화
			학습	• 비대면 직업훈련과 하이브리드 교육을 위한 기술 습득
조정		• 글로벌 하이브리드 교육플랫폼으로 진화를 위한 조직 구축		
메커니즘 순열		• 환경창조 메커니즘(S-E-R)		
Output	성과	• 베스트직업훈련기관 선정		
↓ Feedback				

4.3 연구 한계 및 향후 연구 방향

한편으로 본 연구에서는 연구 내용과 관련된 한계 점들이 있다. 첫 번째, 본 연구는 국내 대표 훈련기관인 (주)지아이티아카데미의 성공과 발전과정을 면밀히 분석하고 성공의 벤치마킹 대상 기업을 발굴한 것에 상당한 의미가 있다. 다만 단일 사례연구로서 국내의 모든 직업훈련기관들에 대해 일반화시키기에는 무리가 있다. 두 번째, 사례연구의 특성상 기업의 사실적 현상에 대해서 최대한 객관적 자료를 바탕으로 분석하였지만, 기업 내부자료가 가질 수 있는 주관성을 한계로 지적할 수 있다. 이런 한계점을 최대한 해결하기 위해 기업 내부자료를 재검토 및 비교 확인을 통해 객관성 확보에 노력하였다.

본 연구 결과를 바탕으로 향후 세 가지 방향의 연구가 진행될 수 있을 것이다. 첫 번째, 연구 대상기업은 민간 직업훈련기관 중에서 전국단위 프랜차이즈 형태를 취하고 있는 기업이기에, 지역에서 단일 직업훈련기관을 운영하는 형태의 민간 직업훈련기관과 전국단위로 운영되는 공공 직업훈련기관인 폴리텍대학 등을 대상으로 복수기업의 사례로 확대하여 직업훈련기관 경영의 다양한 연구가 필요하다. 두 번째, 본 연구에 대한 객관성 확보를 위한 이해관계자의 인식 유형 분석 및 경영성과 효율성에 관한 실증연구가 필요할 것이다. 세 번째, (주)지아이티아카데미의 동태적 경영 메커니즘은 직업훈련 시장의 치열한 경쟁 속에서 지속해서 성장하는 대표적인 비즈니스 모델이 될 것이다. (주)지아이티아카데미의 향후 연구에서는 앞으로 도래할 뉴노멀 시대에 민간 직업훈련기관의 변화 메커니즘을 연구할 필요가 있다.

REFERENCES

- Barney, J. B.(1986), "Strategic Fator Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy," *Management Science*, 32(10), 1231-1241.
- Barney, J. B.(1991), "Firm resources and sustained competitive advantage," *Journal of Management*, 17, 99-120.
- Behrendt, C. & Nguyen, Q. A.(2019), "Ensuring universal social protection for the future of work," *Transfer: European Review of Labour and Research*, 25(2), 205-219.
- Chandler, G. N. & E. Jansen(1962), "The founder's self-assessed competence and venture performance," *Journal of Business Venturing*, 7(3), 223-236.
- Child, J.(1972), "Organizational structure, environment and performance: The role of strategic choice," *Sociology*, 6, 2-22.
- Collis, D. J.(1994), "How valuable are organizational capabilities?," *Strategic Management Journal*, 15(S1), 143-152.
- Covin, J. G. & D. P. Slevin(1989), "Strategic management of small firms in hostile and benign environments," *Strategic Management Journal*, 10(1), 75-87.
- Eisenhardt, K. M(1989), "Building Theories from Case Study Research," *The Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Grant, R. M.(1991), "The Resource-based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation," *California Management Review*, 33(3), 114-135.
- Mahoney, J. T.(1995), "The management of resources and the resource of management," *Journal of Business Research*, 33(2), 91-101.
- Miller, D.(1987), "The genesis of configuration,"

Academy of Management Review, 12(4), 686-701.

Nanus, B.(1992), *Visionary Leadership*, Jossy-Bass Publishers, San Francisco, C.A.

Prahalad, C. K.(1993), "The role of core competencies in the corporation," *Research/Technology Management*, November-December, 40-47.

Yin, R. K.(2018), "Case Study Research and Applications: Design and Methods(6th ed)," SAGA Publications, Inc. 신경식, 송민채, 신현섭, 조수현, 서이안(역). *사례연구방법(6판)*. 서울, 한경사.

Yin, R. K. & Davis, D(2007), "Adding new dimensions to case study evaluations: The case of evaluating comprehensive reforms," *New Directions for Evaluation*, 75-93

Schwab, K.(2017), "The fourth industrial revolution," Currency. 김민주, 이엽(역). *클라우드 슈밥의 제4차 산업혁명 더 넥스트*. 서울, 새로운 현재.

Schwab, K & Malleret, T.(2020), "Covid-19: The Great Reset," World Economic Forum. 이진원(역). *클라우드 슈밥의 위대한 리셋*. 서울, 메가스터디(주).

Tercek R.(2015), "Vaporized: Solid Strategies for Success in a Dematerialized World," Lifetree. 김익현(역). 증발: 모바일 경제를 관통하는 핵심 원리. 서울, 커뮤니케이션북스(주).

Wernerfelt, B.(1984), "A Resource-Based View of the Firm," *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.

Westley, F. & H. Minzberg(1989), "Visionary leadership and strategic management," *Strategic Management Journal*, 5, 171-180.

ReleaseView.do?newsId=156366736 (검색일: 2021년 8월 19일)

관계부처합동(2017), "혁신과 포용적 성장을 위한 제3차 직업능력개발기본계획(2018~2022)," 세종, 관계부처합동.

관계부처합동(2019), "노동시장 변화에 대응한 직업능력개발 혁신방안," 세종, 관계부처합동.

관계부처합동(2021), "한국판 뉴딜 2.0 추진계획," 세종, 관계부처합동.

고용노동부(2016), "4차 산업혁명에 대비한 직업능력개발훈련 제도 개편 방안," 세종, 고용노동부.

고용노동부(2021), "2020년 직업능력개발사업현황," 세종, 고용노동부.

교육부(2018), "평생직업교육훈련 혁신 방안," 세종, 교육부.

고혜원, 이철순(2021), "직업훈련기관 인증평가에 대한 인식 및 개선방안 연구," *한국산학기술학회 논문지*, 22(2), 694-704.

구자원, 이윤철(2010), "메커니즘 경영전략," *Korea Business Review*, 14(2), 1-25.

권영화, 임재근(2018), "글로벌 반도체장비 기업들의 리스크 관리 메커니즘에 대한 사례연구: Applied Materials, ASML과 Tokyo Electron을 중심으로," *專門經營人研究*, 21(4), 259-279.

김성호, 김홍도(2007), "웹 2.0 전망 및 서비스 동향에 관한 연구," *디지털융복합연구*, 5(2), 135-154.

김수원, 오성욱(2011), "실업자 훈련기관의 운영성과 효율성 분석에 관한 연구," *직업능력개발연구*, 14(1), 23-47.

김용섭(2020), *언컨택트: 더 많은 연결을 위한 새로운 시대 진화코드*, 서울, 퍼블리온.

김정일, 권오영, 임경화(2012), "평생 능력 개발: 직업훈련기관의 발전전략과 CEO의 역량 탐색을 위한 델파이 조사," *실천공학교육논문지*, 4(1), 146-155.

김준경(2011), *글로벌 금융위기와 한국 기업부문의 구조조정 방향*, 서울, 한국은행 경제연구원.

김지희, 이윤철(2021), "인천국제공항공사의 동태적 경영 메커니즘 변천 사례: ser-M 분석을 중심으로," *Korea Business Review*, 25(신년 특별호), 219-241.

김철희, 김미란, 홍광표, 박상오(2020), *신직업능력개발*

국내참고문헌

과학기술정보통신부 (2019. 12. 17). 'AI 국가 전략' 발표 보도자료. <http://www.korea.kr/news/press>

- 제 구상 및 실행방안연구, 세종, 한국직업능력개발원.
- 김치욱(2016), “금융위기 전염론에 대한 비판적 고찰: 2008년 한국의 경제 거버넌스를 중심으로,” **국가전략**, 22(2), 121-152.
- 김태중, 엄재근(2020), “ser-M 기반 프리미엄 가전 시장의 경영전략 메커니즘에 관한 연구: LG전자 사례를 중심으로,” **경영교육연구**, 35(6), 509-531.
- 김형욱, 정승언(2021), “친환경 고부가가치 합성피혁 개발을 통한 해외진출: ㈜디케이앤디의 역설적 미션 - “ser-M” 모형을 활용한 메커니즘기반관점으로 분석 -,” **Korea Business Review**, 25(신년 특별호), 117-137.
- 박영배, 윤창석(2001), “벤처기업 경영성과의 영향요인에 관한 탐색적 연구,” **벤처경영연구**, 7(1), 3-37.
- 박재찬, 이윤철(2010), “e-Business성과 영향요인에 관한 연구,” **대한경영학회지**, 23(1), 613-632.
- 엄재근, 조규연, 탁진규(2017), “ser-M 모형 분석을 이용한 기업가정신에 관한 연구: 국내 9개 기업의 창업주 사례를 중심으로,” **경영교육연구**, 32(6), 431-451.
- 염명배(2018), “4차산업혁명 시대, 경제패러다임의 전환과 새로운 경제정책 방향,” **경제연구**, 36(4), 23-61.
- 유정범, 박재홍, 이동근, 박기찬(2021), “IT 기술력으로 대한민국을 연결하다: 메쉬코리아의 성공 메커니즘 분석,” **Korea Business Review**, 25(신년 특별호), 139-154.
- 여현철, 엄재근(2018), “조선 초기 태종의 경영 리더십 분석: ser-M 모델 분석을 중심으로,” **경영사연구**, 85(1), 47-68.
- 윤영득(2020), “4차 산업혁명 시대의 기술혁신, 탈중앙 그리고 창조성,” **문화산업연구**, 20(3), 23-33.
- 이동현(1996), 기업전략 및 산업정책에 대한 ser-M 패러다임의 적용, 경영학 박사학위논문, 서울대학교.
- 이상준(2012), “직업능력개발 계좌제의 정책 효과와 실업자 훈련의 잠금 효과,” **경제학연구**, 60(1), 33-67.
- 이수경, 나영선(2017), “국가직무능력표준(NCS)이 직업훈련 과정 운영에 미치는 영향에 관한 연구,” **기업교육과 인재연구**, 19(2), 57-80.
- 이수경, 박연정(2021), “4차 산업혁명시대 핵심직무역량 및 훈련모델,” **직업능력개발 연구**, 24(1), 215-247.
- 이재원, 오상진(2020), “인공지능 기술 기반 인슈어테크와 디지털보험플랫폼 성공사례 분석: 중국 평안보험그룹을 중심으로,” **지능정보연구**, 26(3), 71-90.
- 임세영, 신소영(2014), “우수 직업훈련 기관장의 리더십 특성 연구,” **職業教育研究**, 33(1), 105-132.
- 장호준, 고영희(2014), “한국의 글로벌 강소기업의 성공요인에 대한 사례 연구: IT 산업 분야를 중심으로,” **국제경영리뷰**, 18(2), 25-56.
- 장혜정, 김영생, 나현미, 심지현(2012), “**직업능력개발 훈련기관 대상 통합적 질 관리 체제 연구**,” 세종, 한국직업능력연구원.
- 장혜정, 나영선, 정재호, 이승희(2015), “**우수훈련기관 육성을 위한 훈련시장 전문화 방안 연구**,” 세종, 고용노동부, 한국직업능력연구원.
- 전찬환(2017), NCS 기반 실업자직업훈련 실태분석 및 발전방안 연구, 인력개발학 박사학위논문, 한국기술교육대학교.
- 정남인, 황복주(2020), “직업훈련기관의 인증제도가 경영성과에 미치는 영향: 흡수역량, 혁신행동의 매개효과,” **경영교육연구**, 35(1), 175-199.
- 정상희, 정병규(2019), “4차 산업혁명시대의 플랫폼 비즈니스 모델 비교 연구 - 아놀자, 배달의 민족, 카카오톡을 중심으로 -,” **물류학회지**, 29(4), 61-72.
- 정선정, 우미혜, 강석주(2016), “국가직무능력표준(NCS) 기반 훈련과정의 취업 효과크기에 관한 메타분석,” **職業教育研究**, 35(5), 51-74.
- 정선정, 이문수(2021), “4차 산업혁명 선도인력 양성사업 성과분석을 통한 대학과 직업훈련기관 역할 제언,” **취업진로연구**, 11(1), 31-66.
- 조동성(1997, 2013), **조동성 전략경영**, 서울, 서울경제경영출판사.
- 조동성(2014), **메커니즘기반관점: 통합적 경영을 위한 새로운 전략 패러다임**, 서울, 서울경제경영출판사.
- 최우재, 신제구, 백기복(2018), “제4차 산업혁명 시대가 요구하는 리더십은 무엇인가?,” **Korea Business Review**, 22(3), 175-195.

- 한국산업인력공단(2014), “국가직무능력표준 개발 매뉴얼,”
울산, 한국산업인력공단.
- 허경구, 김주남(2017), “해외독립발전사업 개발 메커니즘
ser-M 관점 연구,” **한국혁신학회지**, 12(2), 177-
202.
- 허영준, 김기홍, 박동열, 전승환(2014), “**능력중심사회 구
현을 위한 직업교육훈련체제 개편 방안 연구**,”
세종, 한국직업능력연구원.
- 황경숙(1999), “IMF 사태와 한국사회변화,” **시민교육연구**,
30(1), 355-378.

The Strategic Mechanism of GIT Academy, a Vocational Training Company

Hee-Soo Lee* · Young-Hee Ko**

Abstract

Human resource development at the national level is a national policy for securing national competitiveness suitable for the era of the 4th industrial revolution and post-pandemic era and fostering key human resources for individual development. The vocational competency development project organized by the Ministry of Employment and Labor invests more than 1 trillion won a year, and about 6,800 vocational training institutions are commissioned and operated. In particular, society is rapidly changing due to the 4th Industrial Revolution and COVID-19, and the national and society are very interested in innovation and development of various projects. However, studies on management strategies in the field of vocational skills development industry and vocational training institutions to develop talented people who are suitable for a rapidly changing environment are insufficient.

This study will present a success strategy for developing vocational training institutions and a new policy perspective on vocational training policy through case studies on corporate growth and development strategies about GIT Academy Co., Ltd. operating the largest training institution in Korea among vocational training institutions, ranked first in training participants' market share, having more than 30 billion won in annual sales and more than 200 full-time workers, with the entire direct management store being an excellent training institution selected by the Ministry of Employment and Labor. This study shows the growth and the development process of GIT Academy according to changes in the external environment and policy changes in four stages by period and analyzes the success and development strategies using a mechanism perspective. Based on the creative mechanism that creates a new environment in the New Normal era with the strong vision, GIT Academy is again developing and making positive changes. As a mechanism perspective, the process of successful change is continuing to environmental

* PhD Candidate, Seoul School of Integrated Sciences & Technologies, First Author

** Associate Professor, Seoul School of Integrated Sciences & Technologies, Corresponding Author

creation(S-E-R)-environmental innovation(R-S-E)-resource innovation(E-R-S)-environmental creation(S-E-R) mechanism type. The growth and development process of a company based on the mechanism permutation of GIT Academy will have important implications to CEO what kind of mechanism permutation should be construct and what efforts should be made to.

This study examines growth and development strategies for vocational training institutions using a mechanism perspective. It focuses on analyzing the growth and development process of vocational training institutions, the characteristics of the management strategy and know-how accumulation process, and management strategies that utilize policy opportunities and it will provide a practical perspective from a strategic aspect.

Key Words: Vocational Training, Vocational Competency Development Project, Mechanism, Subject, Environment, Resource, ser-M