

핵심인재가 경영혁신 원동력

기업 인재유지 위해 전력...각종 교육프로그램 병행 등 지원 아끼지 않아



정부는 이미 차세대 성장동력 10대 과제로 디지털콘텐츠 산업을 선정, 2007년까지 세계 5대 디지털콘텐츠 강국으로 부강하겠다는 야심찬 포부를 밝혔다. 2003년 627억 달러의 세계시장 규모에서 2007년 1,267억 달러, 2012년 2,563억 달러로 급증할 것으로 예상되면서 정부는 디지털콘텐츠 관련 분야를 집중 육성하겠다고 선언한 바 있다. 디지털콘텐츠 강국이 되기 위해서는 '사람이 경쟁력'이라는 것에 누구나 동의하고 있다. 디지털 지식경제사회가 진전할수록 뛰어난 한 사람이 평범한 1만명을 먹여 살리는 구조가 정착되고 있다. 이에 본지는 '사람'의 중요성을 일깨우고자 대학·기업·연구소 등 각계각층의 인력현황과 구조적 문제점, 그리고 나아갈 방향 등을 제시하는 '사람이 경쟁력이다'라는 주제로 지난 1월호부터 기획 연재를 진행하고 있다. 이번 호에는 공기업에서 민영화로 바뀌고도 제자리 찾기에 성공한 '포스코'를 위주로 핵심인재유지 우수기업들을 소개한다.

글 권경희 기자 / 사진 이해성 기자

성공하는 기업의 공통점 중 하나는 최고 인재를 확보하기 위해 남다른 노력을 기울이고 있다는 것이다. 국내 기업들이 핵심인력을 확보하고 육성, 유지하는데 본격적인 투자를 시작한 것은 2~3년 전부터였다. 기업 경영에 있어 인재의 중요성이 부각된 것은 어제오늘의 일이 아니기에 핵심인재의 확보 유지에 대한 기업들의 노력은 현재도 계속되고 있다.

이중 외환위기 직후인 98년 6월 정부의 공기업 민영화 방침과 함께 위기에 처했던 '포스코'는 방대한 포스코 조직을 민영화하는데 성공한 대표사례로 꼽히고 있다. 이러한 성공아래에는 핵심인재유지를 위해 포스코가 총력을 다했던 것이 큰 요인이라는 평이 지배적이다.

기획연재순서

1. 전국 DC교육기관 현주소
2. 관련기업 인재 투자 현황
- ▶ 3. **핵심인재유지 우수기업 사례**
4. 국내 모범연구기관 현장소개
5. 국내 우수 DC대학 소개
6. 꿈을 안고 질주하는 '대학동아리'

포스코, 인적자원 통해 지속적 경영혁신 추진

포스코는 민영화 방침 결정이후 구매·판매·재무 등 부문간 두터운 벽을 여하히 허물기 위해 세계적인 컨설팅 기업인 프라이스워터하우스(PwC)에 의뢰, '통합'과 '공개'를 통해 영국의 세계적 금융 전문지 '유로머니'가 몇 년 전 이머징 마켓 650개 기업을 대상으로 조사한 지배구조 평가에서 세계 2위, 국내 1위를 차지했다.

일본 경제산업성이 고이즈미 총리에게 올린 '일본 경제의 재생조건'이라는 보고서에서 조직개혁에 성공한 해외 기업 3개사(제너럴일렉트릭(GE), 도요타자동차, 포스코)에 꼽히기도 했다. 포스코는 또 지난 2001년 이후 3년 연속 사상 최대의 실적을 기록하며 어닝시즌의 막을 열었다.

회사측은 "최고 경영층의 진두지휘로 전통적인 철강산업에 정보기술(IT)을 접목, 생산·구매·판매 등 경영전반의 효율을 극대화시키는 프로세스혁신(PI), 6시그마 운동 등 성공적인 경영혁신 활동에 따라 생산성은 높아지고 비용은 대폭 절감됐다"고 설명했다.

특히 수익성을 나타내는 매출액 영업이익률은 21.3%로 생산규모 면에서 포스코보다 큰 유럽의 아르셀로와 일본의 JFE, 신일본제철의 한자리수 이익률과 대비해 훨씬 앞서있다고 덧붙였다.

포스코 측은 "포스코의 이 같은 성장은 정도, 투명, 성장, 혁신, 인재라는 5대 경영의 큰 틀 속에서 6시그마, 윤리경영 등 지속적인 경영혁신을 추진할 수 있었던 원동력인 인적자원이 있었기 때문"이라며 "앞으로도 회사 역량에 적합한 최고의 우수인재를 확보, 육성하기 위해 전력을 기울일 방침"이라고 밝혔다.

이에 이구택 포스코 회장은 올 초 최고경영자(CEO)포럼 등 기업설명회(IR)를 통해 "당분간 포스코는 성장에 초점을 맞추겠다"며 의욕적인 설비투자 확대, 국외 진출 방안을 내비쳤다.

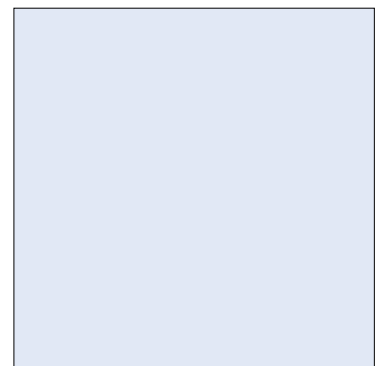
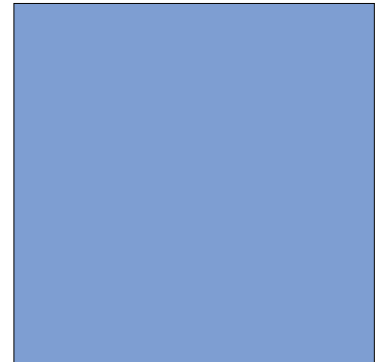
올해 400명 이상 이공계 중심 채용

지난해 포스코는 대·고졸을 포함해 350여 명을 채용했다. 올해는 이보다 20% 늘어난 400명 이상 인력을 채용할 계획이다. 고급인력을 확보하는 한편 사회적으로 이슈가 되고 있는 청년실업 해소에도 적극 동참하기 위해서다. 물론 이 가운데 80% 이상을 이공계 기술 인력 중심으로 채용해 이공계 기피현상 해소에도 기여한다는 방침이다.

포스코의 우수 인재 선발 기준은 크게 세 가지로 구분된다. 첫째, 포스코 미래 경쟁력을 키워갈 도전의식과 창의력이 높지 않다면 평가된다. 둘째, 글로벌 시대와 디지털 환경에 걸맞은 전문 지식과 정보기술(IT) 외국어 능력을 보유해야 한다. 셋째, 자기 일에 대한 긍지와 전문 직업인으로 투철한 직업관을 가진 사람을 우대한다.

박세연 인력자원팀장은 "올해부터는 지원자가 회사 소요 분야에 적합한 역량을 보유하고 있는지를 과학적으로 평가할 수 있는 구조적 선발기법을 대졸 신입사원 채용 전반에 활용할 예정"이라며 "영어 구두시험 실시, 지원서 차별항목 폐지 등 능력 중심 인재선발과 공정성 객관성 확보에 중점을 둘 예정"이라고 말했다.

포스코는 이렇게 선발한 신규 인력이 입사 전에도 예비 포스코인으로서 일체감과 기본 소양을 배양할 수 있도록 다양한 프로그램을 시행하고 있다. 입사 후에는 신입사원 교육, 전문 역량 교육, 사이버 교육 등 체계적인 교육을 실시해 직무수행 능력을 배양하도록 하고 있다. 이와 함께 성장 비전을 제시해줌으로써 스스로 공부하고 개인역량을 발전시켜 학습조직의



일원이 되도록 지원한다.

박 팀장은 “단순히 우수 인력을 확보하는 것에 그치지 않고 미래 포스코를 책임질 인재로 성장할 수 있도록 체계적인 육성에 집중적인 노력을 기울이고 있다”고 말했다.

지난해 9월 포스코에 입사해 현재 스테인리스 원료 구매실에서 근무하고 있는 김효찬 씨(28)는 “영어는 물론 중국어 등 제2외국어 능력은 기본”이라며 “일단 입사 후 자기 전공과 적성에 맞는 부서를 선택해 적극적으로 자신을 소개하는 게 필요하다”고 말했다.

차세대 핵심리더 양성위해 전력

포스코는 인재육성 전략을 위해 두 가지의 큰 틀을 수립하고 있다. 경영혁신과 글로벌 경영을 실현할 인재를 길러내고 창의적이고 유연한 디지털 인재를 키워내는 것이다. 이런 전략 아래 가장 역점을 두고 추진하고 있는 부문은 차세대 핵심 리더교육이다.

포스코는 ‘포스코 e리더스 아카데미’를 개설해 장래에 부·실장이 될만한 팀장 중 25명을 반기마다 엄선해 실시하고 있다. 대상자는 현업에서 완전히 자유롭게 해 1년동안 MBA 과정, 리더십, 어학 및 비즈니스 실무, IT 등 분야별 교육을 받도록 하고 있다.

포항공대와 연계한 MBA 과정의 경우 6개월간 이수하며 리더십 교육은 협상 및 조정능력 등 종합적인 리더십 역량을 쌓을 수 있는 내용으로 짜여져 있다. 특히 글로벌 리더의 자질을 키우기 위한 교육은 지식경영, 6시그마 경영 등 최신 경영이슈들을 테마로 묶어 특강형태로 구성했다.

이 외에 해외 벤치마킹 및 현안 해결 등도 주요 교육 내용이다. 일반직원들을 위해서는 ‘직원주도형 맞춤형 유학제도’를 도입했다.

국내외 온라인 석사과정과 일과 후 석사과정으로 구분돼 운영되는 이 제도는 직원 스스로 유학과정과 시기 및 방법을 선택할 수 있도록 했다.

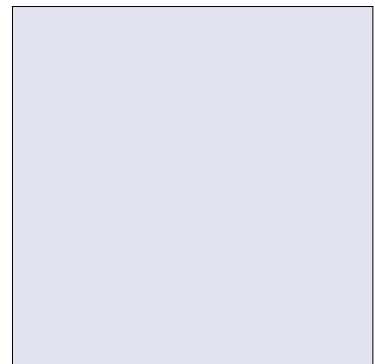
디지털 경영환경에 적합하도록 사이버교육도 실시

포스코의 인재육성은 디지털 경영환경에 적합한 사이버교육을 통해 이뤄진다는 점도 주목할 만하다. 대부분의 교육을 인터넷상으로 ‘e러닝(Learning)’ 화하고 있기 때문이다. 지난해 전체교육의 50%를 차지하던 사이버 교육비중을 올해는 65% 수준까지 끌어올린다는 계획이다. 사이버 학습으로 습득한 기초지식은 교육장에서의 토의와 실습으로 연결시키고 있다.

또 디지털 환경에 익숙하도록 모든 교육생들에게는 노트북 컴퓨터를 활용, 문제를 분석하고 결과를 이끌어내는 훈련을 시키고 있다. 포스코는 나아가 유연하고 창의적인 기업문화를 조성해 인재육성을 활성화하고 있다. 직원들이 스스로 지식과 정보를 창출하고 공유하는 학습조직을 구축했다. 지난해부터 경영사무 분야의 연구논문 발표대회인 ‘매퍼스(MAPPERS) 컨퍼런스’를 개최하고 있는 게 대표적인 예다.

매퍼스란 마케팅(Marketing), 재무회계(Accounting), 인사노무(Personnel), 홍보(Public Relations), 교육(Education), 구매(Resources & Procurements), 경영정책(Strategy)의 영문 머리글자로 경영관리 분야를 통칭한다.

포스코는 이와 함께 인성교육을 통해 직원들이 건전한 가치관을 갖도록 유도하고 있다. 신입사원들이 신체적 정신적 경제적으로 어려운 사람들의 수용 및 복지시설을 방문해 사회



봉사 활동을 하도록 적극 권장하고 있다.

맞춤식 유학제도 · 맞춤식 인사 실시

포스코는 직원들이 원하는 시기에 방법을 자율적으로 선택하는 ‘맞춤식 유학제도’를 도입해 전 직원의 인재화를 추구하고 있다. 이 제도는 국내외 대학에서 석사과정을 밟거나 야간·주말을 이용한 특수대학원과 전문교육기관에서 필요한 교육을 받도록 하는 인재육성제도로 온라인 교육만 121개 과정에 이른다. 지역전문가 과정을 운영하는 삼성전자도 마케팅 연수, 리더십 개발센터, 첨단기술 연수 등 자체 재교육 과정과 국내외 교육기관 파견에 매년 수백여원을 투입하고 있다.

포스코는 또 핵심인재 풀(Pool)을 만들어 직원이력과 역량별로 맞춤식 인사를 실시하고 있다.

과거 회사의 양적 성장 과정에서 형성된 서열의식, 획일성과 평등을 강조하던 기존 인사 관행에서 탈피해 능력과 성과중심의 ‘합리적인 차별’을 강화하는 방향으로 인사제도를 개선기로 했다. 현업부서 중심의 사내공모를 활성화해 모든 직무에 필요한 인력을 현업 부서에서 직접 선발하고 신입사원 채용 전형에 현업부서가 참여하는 기회를 확대하는 방안도 추진하고 있다.

아울러 인력운영의 유연성을 높인다는 차원에서 현재의 목표인원(TO)제를 폐지하고 인건비와 인원계획을 인사부서가 아닌 현업부서에서 자체 편성하고 관리하는 등의 개선책을 마련했다. 포스코는 또 직원들이 자기이력을 관리하고 경력을 개발할 수 있도록 다양한 프로그램을 개발해 운영하고 있다.

5년 주기로 직원의 라이프 플랜교육을 실시하고 온라인 인사상담실과 부서단위의 정기 인사상담으로 경력개발에 대한 관심을 높이고 있다. 직원 개인의 취향과 라이프플랜을 고려한 선택형 복리후생제도도 도입해 좋은 반응을 보이고 있다.

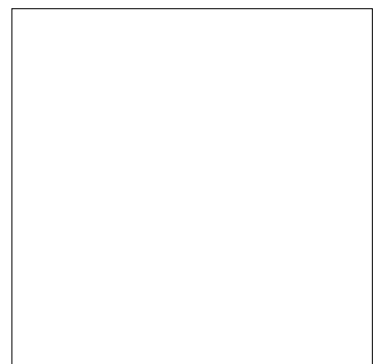
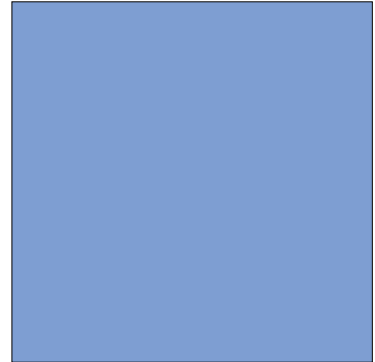
고급인력 찾기 위해 다국적 헌팅

포스코는 자연 학연 서열 등에 얽매이던 기존의 틀을 과감히 깨고 세계 각지의 우수기업들의 정보망을 총동원해 유능한 인재사냥에 총력을 기울이고 있다.


포스코는 해외 현지에서 채용한 외국인 인력을 국내에서 일정기간 체계적인 훈련을 시킨 뒤 현장 배치하고 있다. 이는 포스코의 해외생산 비중이 크게 늘고 있어 외국인 직원에 대한 국내 기업문화 전수와 함께 이들을 현지 시장 공략의 ‘첨병’으로 삼기 위한 전략으로 새로운 고용형태로 자리 잡고 있다.

포스코는 지난해 중국 베이징대, 칭화대, 동베이대 등의 대졸인력 6명을 뽑아 현장에서 실무교육을 하고 있다. 이들은 국내에서 최소 3년 간 중국 전문가로서의 체계적인 교육을 거쳐 현지법인에 파견될 예정이다. 포스코는 이들을 대(對)중국 전문가로 활용할 계획이다.

포스코는 이들을 뽑기 위해 지난해 연말 최종대 인사담당 전무와 김동진 중국본부장이 직접 해당 대학교를 방문, 채용설명회를 가졌다. 포스코 관계자는 “이들은 모두 영어에 능통한 우수 인재로 향후 포스코의 중국 시장 공략에 첨병으로 활약하게 될 것”이라고 말했다. 포스코는 이구택 회장 취임 이후 중국 시장을 ‘포스코 차이나’로 육성키로 하고 이를 위해 중국 본부를 지주회사로 전환하는 등 중국 시장공략을 가속화하고 있다. 포스코는 현재 중국에



대련포금강관, 장가항포항불수강, 순덕포항강관, 소주동신 등 4개 철강 공장에서 아연도금 강관, 스테인리스강관, 컬러강관 등 총 76만t의 생산능력을 갖추고 있다.

이와 함께 포스코는 4년전부터 실시하고 있는 해외 전문인력 유치를 위해 올해도 40명을 충원할 방침이다. 포스코는 해외의 우수인재를 유치하기 위해 정례적인 채용 로드쇼(Road show:설명회)와 현지 인터뷰를 실시하고 있다. 국내 대학생을 대상으로는 취업설명회를 갖고 인턴제도를 운영하는 등 다각적 인재유출활동도 펼칠 예정이다. 

interview

포스코 박세연 인사팀장

해외 인재 업무평가 '90점'



포스코가 추구하고 있는 인재상은.

-경영환경이 글로벌화되고 지식과 정보가 기업경영의 중요한 요소가 되는 디지털 환경에서 포스코는 세계최고 철강기업으로 경쟁력을 지속적으로 유지하기 위해 경영혁신에 박차를 가하고 있다. 이러한 경쟁력의 근간은 인적자원에 달려 있다는 데 초점을 맞춰 우수인재의 확보와 육성에 적극 나서고 있다. 포스코는 우수인재 선발기준으로 첫째, 회사의 미래 경쟁력을 키워갈 도전의식과 창의력을 지닌 사람 둘째, 글로벌시대와 디지털 환경에 걸맞은 전문지식과 IT(정보기술), 외국어 능력을 보유한 사람 셋째, 자신의 일에 대한 긍지와 전문 직업인으로 투철한 직업관을 가진 사람이라는 세 가지 인재상을 수립, 채

용시 활용하고 있다. 이와 더불어 2003년부터는 채용시 지원자가 회사 소요 분야별로 적합한 역량을 보유하고 있는지를 평가하는 직무역량 중심의 구조적 면접기법을 개발해 각각의 직무수행에 적합한 우수 인재를 선발하는 데 역점을 두고 있다.

직원 채용단계 및 선발과정은.

- 신입사원 선발은 1차 서류 전형과 2차 면접으로 구성돼 있다. 필기시험은 없으며 1, 2차 사이에 인성검사를 하고 있다. 인터넷 공개채용, 대학 추천채용, 그리고 해외유치 인력의 경우 정례적인 채용 로드쇼(Road show) 및 현지 인터뷰 등 다양한 인재선발을 하고 있다. 이와 별도로 포항과 광양의 두 제철소에서 근무하게 될 생산부문 기술인력(공고 수준) 150여 명을 확보할 예정이다. 선발된 우수 인재는 현재의 활용성 뿐만 아니라 미래의 잠재적 성장 가능성을 고려해 지속적인 교육을 실시하고 전략 분야 핵심업무를 부여해 성장비전을 제시해줌으로써 스스로 공부하고 개인역량을 발전시키는 학습조직의 일원으로 육성될 수 있도록 회사 환경을 만들어가고 있다.

해외유치 인력의 성과는.

- 4년 전부터 미국, 유럽, 일본, 중국 등 해외 각 지역 유명대학에서 선발한 해외 인력의 업무 성과 점수는 매우 높은 편이다. 최근 업

무평가를 해 본 결과 1000점 만점에 평균 902점을 맞았다. 특히 이들은 업무 분석능력이 뛰어나고 해결능력이 빨라 회사 차원에서 앞으로도 해외 인재 유치를 위해 전력을 다할 방침이다. 게다가 이들은 중간거리 부문을 보완하고 학습 분위기를 유도하고 있어 전사적 차원에서 건전한 발전을 돕고 있다.

인재교육 방법은.

- 포스코는 현업과 연계된 인재양성, 노사안정 확립 등 '현실성'에 중점을 둔 인재교육을 실시하고 있다. 이에 현업 부서단위별로 조직을 진단해 능력개발 필요분야를 도출해 맞춤형 교육을 실시하는 '부서단위별 교육컨설팅'을 활성화하고 있다. 포스코는 인재개발 목적을 노사 안정과 조직 신뢰구축으로 연계시키고 있다. 이를 위해 '벽없는 조직 워크숍'을 확대 실시해 조직의 신뢰성 구축은 물론 계열 협 력사와 관련 부서간 원활한 유대관계를 유지할 수 있도록 조직문화를 육성하고 있다. 인재양성 목적은 기업 전략에 부응해야 한다는 신념을 갖고 있다. 이를 위해 핵심인재 양성을 위한 리더십교육에 투자를 크게 확대해 글로벌 역량을 갖춘 인재육성을 위해 매년 책임직위자급 25명을 대상으로 'e-러닝 아카데미'를 포함공대와 연계해 '테크노-MBA과정'을 마련했다. 현장직원 전문역량 향상을 위해 국가기술자격 취득과정도 실시하고 있다.

합리적이고 민주적인 인사제도 구축 시급

글 / 고강식 탐경영컨설팅 대표

최근 재계에서 핵심인재 확보가 최대 관심사로 떠오르고 있다. 특히 임원의 인사고과 산정 시 얼마나 많은 우수한 인재를 확보했는가에 따라 평가가 이뤄지고 있다. 과거에는 생산과 품질관리, 영업마케팅, 연구개발에만 신경을 써 왔으나 이제는 인재확보 여부에 기업 경쟁력의 사활을 걸고 있는 것이다.

세계 초일류기업들은 체계적인 인재 발굴, 육성 개발 프로그램을 수년간에 걸쳐 사내에 마련해 장기적으로 회사의 미래 주역들을 양성하고 있다. 이러한 기업을 이끌고 있는 세계적인 스타 CEO들은 작게는 100명에서 많게는 500명 이내의 핵심인재를 별도로 직접 관리하고 있을 정도다.

우리나라에서도 최근 대기업을 중심으로 국적, 성별, 나이, 전공에 관계없이 많은 비용을 들여 활발히 인재를 영입하고 있다. 가만히 앉아서 인재가 찾아오기를 기다리지 않고 해외현지법인에 본사 인사 전문가를 상주시켜 현지에서 글로벌 스탠더드에 부합되는 인재를 채용하는 등 모든 노력을 경주하고 있는 것이다.

그러나 미래의 회사 주인공이 될 핵심 인재가 회사에 오래 머물게 하기 위해서는 다음과 같은 사항이 전제되어야 한다.

첫째 최고경영진과 인사 담당부서는 물론 일반 라인 조직까지 인재를 중시하는 기업 문화가 형성되어야 한다. 아무리 우수한 외부인재를 영입했다 하더라도 이를 수용할 수 있는 기업문화가 존재하지 않는 한 인재는 쉽게 회사를 떠날 것이다.

둘째 우수인재를 채용하고 유지하기 위한 매력적인 동기 유발책을 끊임없이 개발하고 고성과자에게는 빠른 성장 기

회와 차별적인 보상을 실시해 자신의 능력이 회사로부터 인정받고 있으며 최고경영자가 늘 주목하고 있음을 느낄 수 있도록 해야 한다. 솔직하고 개방된 상호 피드백과 유용한 코칭을 장려하는 기업 문화 형성을 통해 불신을 해소하고 핵심 인력의 능력평가도 내부 평가방법에만 의존하는 것이 아니라 외부 전문가에 의한 객관적이고 공정한 평가를 통해 신뢰성을 확보 해야한다.

셋째 핵심인재들은 일반적으로 높은 연봉뿐만 아니라 자기성장에 대한 욕구가 강하기 때문에 무언가를 배울 수 있는 훌륭한 리더와 함께 일하고 싶어하는 특성을 가지고 있다. 흥분되는 도전과 자기개발 기회를 원하며 일에서 재미와 보람을 찾고 자긍심과 성취욕구가 강한 편이다.

특히 본인의 향후 성장 가능성과 경력 개발을 위해 이직하는 경향이 대부분이다. 그러므로 핵심인재를 회사내에서 어떻게 잘 활용해 본인과 회사의 성장에 상호 유익할 것인가를 고민해야 한다. 요즘은 과거와 달리 무조건적인 충성보다는 회사일과 개인생활의 조화를 중시하므로 이러한 시대적 변화에 따라 인사정책도 변해야 할 것이다.

넷째 인재관리는 대규모 채용방식이나 파격적 보수 방법과 같은 일과성캠페인 성격의 문제가 아니라 모든 계층의 리더들이 지속적으로 추진, 발전시켜야 하는 기업의 핵심과제로 인식되어야 한다. 이러한 기업문화의 정착을 위해서는 최고경영자의 인재 중시에 대한 굳은 신념, 열정, 용기, 결단력이 절대적으로 필요하다.

인재의 발견과 개발은 어떤 최고경영자도 다른 사람에게 위임할 수 있는 일이 아니다라는 인식 하에 최고경영자 스스

로가 지대한 관심을 갖고 챙겨야 한다. 이를 위해 최고경영자의 인재중시 경영 철학을 전사적으로 전파할 수 있는 인사 전문가를 직속 배치하고 때로는 상의하달 식의 조직도 가동시켜 이를 적극적으로 확산시켜 나가는 과감성도 필요하다.

다섯째 인재확보 유지전략은 보다 공격적이어야 하며 장기간에 걸쳐 점진적으로 실시하는 것보다는 1년 또는 2, 3년 내에 성과가 나오도록 모든 회사 경영자원을 일시에 신속히 투입하는 것이 효과적이다. 특히 중간관리자급 우수인재의 경우 장기간 평가대상으로 하는 것보다 매 분기 또는 반기마다 수시로 평가해 그때그때 보상과 격려를 함으로써 신바람 나게 일할 수 있도록 당근과 채찍도 겸해야 할 것이다.

여섯째, 핵심인재가 회사를 떠날 때는 그 이유를 면밀히 분석해 개선책을 강구해야 하며 떠난 후 회사에 대한 후호적인 세력으로 남아 있도록 사전에 배려해야 한다. 전문가 집단은 회사에 대한 사회적 이미지나 업계 평판을 매우 중요시하기 때문이다. 회사 경영상 부득이하게 구조 조정을 실시해야 할 경우 전직원 프로그램을 실시해 퇴직자의 심리적 불안감이나 회사에 대한 부정적인 시각을 갖지 않도록 해야한다.

결국 경제 선진국 대열에 진입하려는 우리의 입장에서는 개인의 성과에 대한 예측 가능한 투명성 있는 보수 체계 확립과 합리적이고 민주적인 인사제도 구축이 시급하다고 하겠다. 다행히 최근에 대기업을 중심으로 인사 부서가 후방 지원 부서에서 최 전방위 핵심 전략 부서로 인식되고 있는 것은 매우 고무적인 일이라 할 수 있다.