

經歷開發制度의 成功條件

金 興 國*

目 次

- | | |
|-------------------|-------------------|
| I. 經歷開發制度 도입의 必要性 | III. 經歷開發制度의 成功條件 |
| II. 經歷開發의 概念과 接近法 | IV. 結 論 |

I. 經歷開發制度 도입의 必要性

經歷開發制度 (Career Development Program: C.D.P)란 조직 구성원 本人과 上司 그리고 人事部署가 사원의 진로 내지 경력을 함께 계획하고 관리하는 종합적 프로그램을 말한다. 경력개발제도는 1950년대 미국에서 제도화되기 시작하여 최근 선진국 대기업의 경우 보편화된 제도이다. 최근의 조사에 따르면 美國 대기업의 68%, 유럽의 경우 88%가 경력 개발제도를 시행하거나 도입중에 있는 것으로 나타나고 있다 (Gutteridge, Leibowitz, & Shore, 1993).

韓國企業의 경우 제도 자체가 지니고 있는 인적자원 관리상의 의미에 주목하고 일본과 미국 기업의 경력개발제도 도입과 운영 사례를 참고하여 1980년대 초부터 導入의必要性이 강조되어 왔다 (예: 한국인사관리협회, 1984). 그러나 그 후 10여년 이상이 지난 지금에도 도입의 배경을 재론하는 수준에 머물러 있다. 왜냐하면 현재까지도 한국기업의 인사관리 시스템 전반의 여건이 경력개발제도를 정상적으로 운영하기에 충분한 조건을 갖추지 못하고 있기 때문이다.

경력개발제도의 도입은 한국기업에 필요하다. 최근 기업의 競爭力 강화가 한창 논의되고 있지만, 그 핵심은 人的資源의 戰略的 관리에서 찾아야 한다고 본다. 우리가 가지

* 大真大學校 經營學科 助教授

고 있는 자원들 중 국제 경쟁에서 그래도 비교우위를 말할 수 있는 부분은 인적 자원이라는 점을 전제로 할 때 그렇다. 그럼에도 불구하고 한국기업의 인적자원 개발 (human resource development)은 그 전략과 방법 면에서 효율적이라고 말할 수는 없다. 이러한 관점에서 본 연구자는 효율적 인력관리 방안의 하나로 경력개발제도를 강조하고자 하는 것이다.

다음에서는 경력개발제도의 도입이 왜 필요한지를 한국 기업이 처한 外部的 및 内部的 환경변화 측면, 인력개발의 현황, 그리고 제도 도입의 기대효과를 중심으로 살펴보기로 한다.

1. 外部的 환경 변화

가. 競爭의 심화

기업의 경제적 환경과 관련된 최근의 변화는 제품의 공급이 수요보다 상대적으로 많아지면서 소비자 중심의 시장으로 변화된 데 있다. 따라서 업종별 競爭의 심화가 기업 입장에서 최대의 이슈로 부각되고 있다. 이에 더하여 UR에 의한 국가간 무역자유화와 자본자유화는 무한경쟁의 시대를 실감하게 하고 있다.

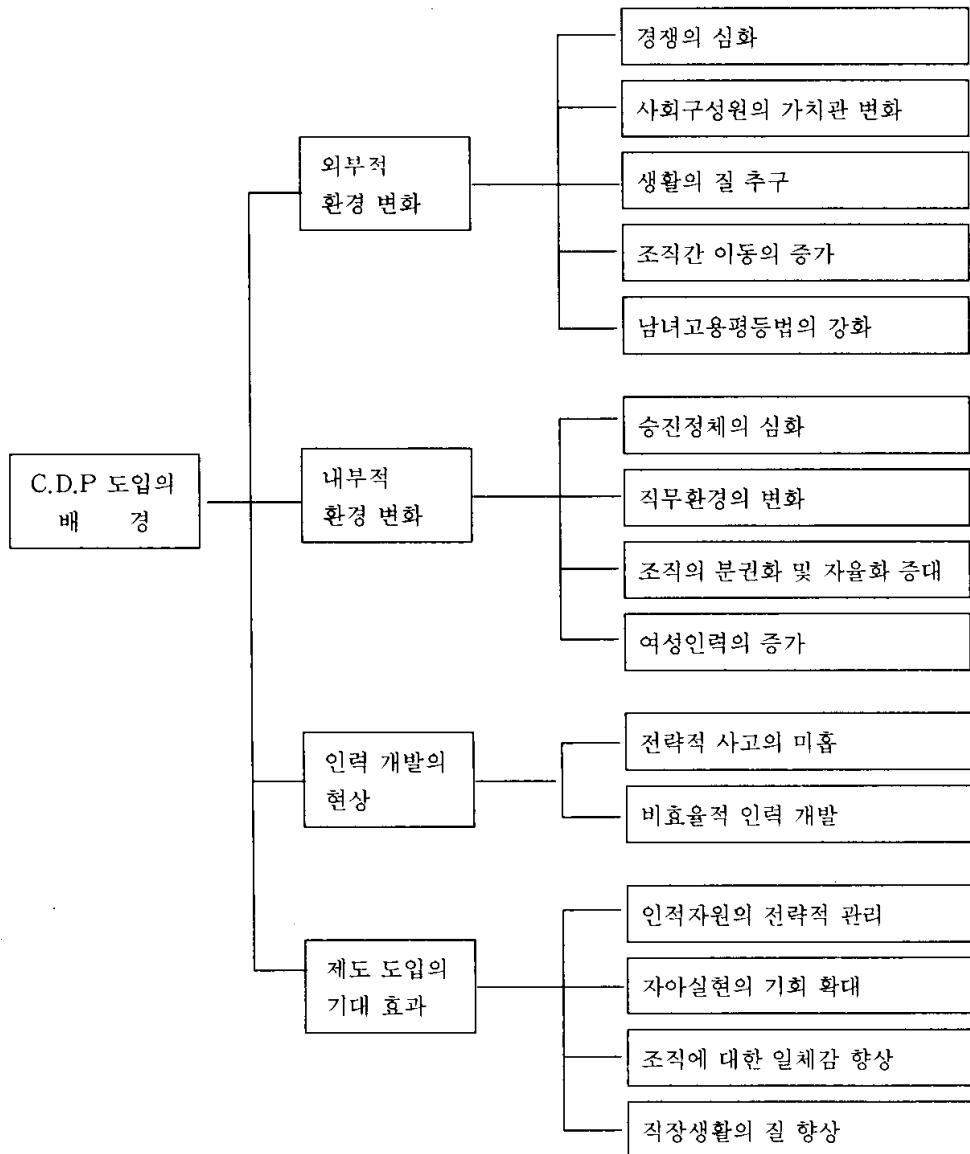
기업간 경쟁의 심화는 기업들로 하여금 競爭力 (competitiveness) 강화를 다각도로 모색하게 하였다. 최근 많은 기업들이 전략혁신, 문화혁신, 조직 재구축, 벤치 마킹, 비즈니스 리엔지니어링 등 나름대로의 經營革新 방안을 활발히 추진하고 있음을 볼 수 있다. 그러나 인사관리의 혁신을 강조하는 기업은 많지 않은 것 같다. 물론 기업경영에서 시스템의 혁신이 중요하나 인적자원 관리 또한 그 못지 않게 중요함을 깊이 인식할 필요가 있다. 한국기업 경쟁력의 강화는 인적자원의 경쟁력 강화에 있으며, 그 핵심은 人的資源의 戰略的 開發 (strategic human resource development)에서 찾아야 한다. 경력개발제도는 이를 위한 방법의 중요한 하나이다.

나. 社會構成員의 價值觀 변화

한국사회의 산업화와 함께 사회 구성원의 의식구조가 변화되고 왔음은 주지의 사실이다. 기업의 사회적 환경 변화는 농경문화와 대가족 제도에 뿌리를 둔 유교적 傳統文

[그림 I-1]

經歷開發制度의 도입의 必要性



化가 產業化 (industrialization) 와 都市化 (urbanization) 추세와 함께 합리적 능률중시의 방향으로 전환되는 데서 찾을 수 있다. 연구에 따르면 산업화 이전에는 개인보다 가문 내지 집단의 질서와 이해를 앞세우는 集合主義的 (collectivistic) 사고가 한국사회에 압도적이었으나, 산업화와 함께 집단이나 조직보다도 개인의 이해를 중시하는 個人主義的 (individualistic) 사고가 점차 강해지고 있는 추세에 있다 (예: Shin & Kim, 1994; Cho, 1994). 물론 현재 집합주의적 사고와 개인주의적 사고가 공존하는 양상을 보이고 있으나, 신세대를 중심으로 합리적 개인주의가 강해지고 있는 사회의 흐름을 주목할 필요가 있다.

이러한 사회적 환경의 변화는 기업의 입장에서 상호작용적 대응논리를 요구하고 있다. 지금까지 한국기업의 인적자원 관리는 개인의 욕구와 능력에 개별적으로 대응하는 合理型의 방식보다는 종업원을 집단적으로 채용하여 배치하고 교육하며 근속년수 (연공)에 따라 동일하게 대우하는 年功主義的 방식을 대체로 고수해 왔다. 여기서 연공주의적 인사관리가 가지는 장점을 부인하자는 것은 아니다. 그러나 개인주의와 합리적 성향의 新世代 종업원을 전통적 인사관리 방법으로 동기부여 시키기는 힘들 것으로 보인다. 그 대안으로 개인의 욕구를 적극 수렴하는 個人 重視의 人的資源 管理를 설정할 수 있을 것이다. 개인의 진로 내지 경력을 조직과 개인이 함께 계획하고 관리하는 경력개발제도의 가치가 여기에 있다.

다. 生活의 質 추구

경제 성장으로 인한 소득의 증가와 사회전반의 고학력 추세는 生活의 質 (quality of life)을 중시하는 방향으로 나아가고 있다. 즉 조직구성원들이 자신들의 개발과 자율성 그리고 의미있는 직무경험을 더 기대하는 추세로 변화하고 있다 (Hammett, 1984). 이러한 변화는 직장생활을 생존의 수단으로 보는 소극적 사고로부터 개인 생활의 중심이라는 보다 적극적 사고로 기업 조직에서 職場生活의 質 (quality of work life)을 중시하는 분위기로 연계되어 나타나고 있다.

職場生活의 質은 여러 가지 각도에서 정의 할 수가 있으나 (예: Walton, 1973), 다음의 다섯 가지로 요약하여 정의할 수 있다. 즉 ① 의미있는 職務, ② 안전하고 쾌적한 作業條件, ③ 적정수준의 공정한 賃金, ④ 지속적인 成長의 기회와 개인 能力의 개발,

⑤ 개방적 커뮤니케이션과 개인의 가정생활이 무시되지 않는 民主化된 조직 분위기 등이 職場生活의 質과 관계된 필요조건이라 할 수 있다. 경력개발제도는 이들 조건 중 두 번째 것을 제외한 나머지 네 가지 모두와 연관되는 장기적, 종합적 프로그램이다. 그러므로 직장생활의 質의 향상을 기대하는 조직구성원의 모티베이션의 일환으로 경력개발 제도를 고려할 가치가 충분히 있다.

라. 組織間 移動의 증가

사회의 도시화가 진행됨에 따라 사회구성원의 지역간, 계층간의 이동, 즉 社會的 移動 (social mobility)이 증가한다. 이러한 현상은 勞動市場에도 변화를 가져와 개인의 노동시장에서의 가치에 따라 자유로이 이동하는 組織間 移動 (interorganizational mobility)의 증가를 수반한다 (Hall, 1976; Herriot, 1992). 이제까지의 전통적 사고는 “한 우물을 파라”는 천직의식을 강조해온 게 사실이다. 그러나 직업선택과 직장선택이 노동시장의 構造的 여건에 따라 영향을 받기 때문에 (Blau et al., 1956), 최초의 직장 선택이 최선의 선택이라고 보기는 힘들다. 더구나 이제까지 경쟁기업끼리 같은 날짜에 최종 채용면접을 실시해온 기업의 관행을 상기하면 개인의 입장에서 기업선택의 자유는 매우 제한적일 수 밖에 없는 것이다. 따라서 인적자원의 경쟁력이 점차 중요시 되면서 능력있는 인재들의 외부영입과 스카웃 경쟁이 날로 심화되어 가는 상황에서 개인의 이해에 따라 직장을 자유로이 옮기는 것이 더이상 터무니될 수 없는 것이다.

그렇다면 종업원의 조직간의 이동의 증가가 조직에 대해 주는 메시지는 무엇인가? 그것은 우리조직에 없어서는 안 될 엘리트 사원을 다른 기업에서도 탐을 내게 되고 결국 최종선택은 당사자 본인이 하는 상황을 배제할 수 없다는 것이다. 따라서 어느 개인이 한 직장에서 평생 근무할 것이라는 소박한 가정에 따른 인적자원 관리는 경쟁력 측면에서 예기치 않은 결과를 초래할 가능성이 있다. 경력개발제도는 장기적 인력개발을 통해 이러한 충격에 대비할 수 있는 제도이다.

마. 男女雇傭平等法의 강화

최근에 시행되고 있는 남녀고용평등법은 지금까지 있어온 고용에서의 남녀 차별 관행을 규제하고자 제정된 것이다. 이에 따라 은행에서 女行員이라는 용어를 없애고 고용 차별의 장벽을 제거하고자 노력하는 등 일부 가시적 변화가 일어나고 있다. 또한 여러 대기업들이 특수 직종을 중심으로 여사원의 채용인원을 늘리는 추세에 있다. 그러나 한국기업의 고용관행에서 남녀 차별이 해소되었다고 말할 수는 없다. 왜냐하면 아직도 동등한 교육을 받은 남성들에 비해 여성들에게 채용 직급상의 불이익을 주는 기업이 많다는 사실이 이를 반증하고 있기 때문이다.

여기서 주목해야 될 점은 남녀고용평등법을 未來志向的 관점에서 바라보아야 한다는 것이다. 기본적으로 雇傭平等 (fairness in employee selection)은 같은 조건의 선발 대상자에 대해 ① 선발 과정 (selection procedure), ② 보수 (reward), ③ 채용 후의 성장 및 개발 기회 (opportunity for growth and development)의 세 가지 측면에서 차별이 없어야 함을 의미한다. 미국 등의 선진국의 경우 먼저 채용상의 남녀 차별 철폐를 제도화하고 나서 채용 후의 성장기회를 균등하게 하도록 하는 방향으로 남녀고용 평등의 범위가 확대된 점에 유의해야 된다. 이러한 선진 사례로 볼 때 장차 우리의 기업들도 이에 대한 전향적 대응이 요구된다. 남녀 종업원에게 채용후 成長의 機會를 均等하게 제공하기 위해서는 종업원 신분관리를 장기적 관점에서 접근해야 하며, 이는 종업원의 경력 개발에서 찾아야 한다.

2. 内部的 環境變化

가. 昇進停滯의 심화

지난 30여년간 한국경제의 고도성장과 함께 한국기업은 지속적 성장을 거듭해 왔다. 그것은 사업다각화에 의한 규모의 확대로 나타났다. 그러나 국가경제 성장의 템포가 둔화되면서 안정성장으로 중심기조가 전환되어 가고 있다. 따라서 기업의 경우도 업종별로 다소의 차이는 있지만, 사업다각화에 의한 규모의 증가 추세가 둔화되면서 정체기를 맞고 있다. 이와 관련하여 조직구조의 측면에서 문제가 나타나고 있다. 중간관리층의

비대화 현상이 그것이다. 조직의 연륜 (age)이 오래지 않아 정년퇴직자가 많지 않은 반면 입사자가 상대적으로 많은 상태가 지속되면서 나타난 결과이다. 이것은 중간관리층의 昇進停滯를 가져와 인적자원 관리면에서 조직에 많은 부담이 되고 있다. 자료에 의하면 승진의 정체는 생산직보다 사무직에서 심각하며, 사무직의 경우 직위별 규정과 실제 승진년수를 비교할 때 代理에서 課長으로의 승진정체가 가장 심각한 것으로 나타나고 있다 (경제단체협의회, 1991: 41). 이러한 인사정책 문제는 構造的으로 해결하는 데 한계가 있다. 현재 기업에서 타개책으로 활용하고 있는 待遇制度, 專門職 제도 등은 근본적 해결책이 못 된다. 그 代案은 바로 각 개인이 하고 싶어하고 자신의 能力에 맞는 직무를 조직이 부여할 수 있도록 적극 노력하여 能力を 開發하고 직무로부터 성취감을 얻도록 하는 데 있다. 經歷開發制度의 중요성이 여기에서도 발견된다.

나. 職務環境의 변화

최근 技術的 환경의 변화는 첨단화와 가속화로 요약할 수 있다. 그 중 情報技術 (computer technology)은 하루가 다르게 가속적으로 발전하고 있다. 이러한 技術環境의 변화는 기업내부의 職務에도 그 내용 면에서 큰 변화를 가져왔다. 즉 기업의 競爭力を 강화를 위한 경영혁신의 일환으로 自動化 (automation)가 추진되는 과정에서 단순 사무 업무의 많은 부분을 컴퓨터가 대체하게 됨으로써 職務 내용의 질적인 변화를 가져왔다.

이러한 職務環境의 변화는 상대적으로 고급화된 각 직무에 정통한 專門人力을 필요로 하게 되었다. 이에 반해 지금까지 한국기업의 인력개발이 해당분야에 통달한 專門家 (specialist)를 계획적으로 양성하는 데 전략적으로 주력했다고 보여지지 않는다. 이점은 개인의 경력개발에 대해 스페셜리스트 보다는 제너럴리스트를 선호하는 한국사회의 문화풍토와 깊은 관련이 있다. 이러한 문화풍토에도 불구하고 조직의 각분야에 걸쳐 고루 專門人力을 養成하는 것이야말로 組織競爭力 강화의 핵심일 것이다. 개인의 입사로부터 퇴직까지의 진로를 장기적 관점에서 계획하고 관리하는 經歷開發制度야말로 전문 인력 양성의 기본 취지와 맥을 같이하고 있다.

다. 組織의 分權化 및 自律化 증대

6.29 선언을 기폭제로하여 성숙된 한국사회의 政治的 환경 변화는 民主化와 自律화의 두 가지 측면으로 압축될 수 있다. 즉 이제까지의 權威主義的 통치시대로부터 民主的 문민정부의 시대로, 中央集權의 통치방식으로부터 地方自治의 시대로 전환되고 있는 것이다.

이러한 외부의 정치적 환경변화가 기업내부에서도 비슷한 패턴으로 진행되고 있다. 즉, 所有經營體制에 바탕을 둔 集權的 (centralized) 조직관리 방식에 변화가 일고 있다. 사회구성원의 교육수준의 향상과 참여 욕구의 증대는 종래의 top-down식의 수직적 상하관계에 질적인 변화를 요구하고 있다. 이에 대응하여 한국기업도 실무자에게 업무상의 자율과 권한을 부여하면서 책임을 묻는 分權的 (decentralized) 관리시스템으로 방향을 바꾸는 과정에 있다. 특히 개인의 입장은 중심으로 합리적으로 사고하는 개인주의 성향의 신세대의 계속적 유입은 인사관리에서도 방향전환이 요구된다. 개인의 의사가 무시된 채 조직의 입장에서 직무순환을 관리해 왔던 종래의 방법은 個人의 參與를 원하는 신세대를 위한 경력개발의 방식이 아니다. 그러므로 사원의 진로 내지 경력계획에 본인의 참여를 정당화하는 經歷開發制度가 미래지향적 관점에서 도입되어야 한다.

라. 女性人力의 증가

정치적 환경변화와 관련된 전세계적 추세의 하나로 女權 신장을 들 수 있다. 여권 신장은 크게 두 가지로 나타난다. 그 하나는 정치시스템의 고위직에 여성엘리트의 참여가 늘어나는 것이고, 다른 하나는 경제활동의 각 부문에서 女性人力의 참여가 증가한다는 사실이다. 우리나라의 경우도 女性人力의 勞動市場 참여가 양적, 질적으로 괄목할 만한 변화를 보이고 있다. 최근의 자료에 의하면 전문직 (기술, 행정직 포함) 및 관리직에 종사하는 여성의 비율이 1980년 25.4%에서 1993년 37.9%로 여성의 진출이 두드러지고 있음을 볼 수 있다 (한국노동연구원, 1994: 12). 이러한 추세가 계속될 것이 확실시되는 지금 기업의 입장에서 종전대로 여성인력을 單純事務職에 집중적으로 활용하던 인력관리 방식은 개인과 조직을 위해 바람직하지 못하다. 이점은 남녀고용의 평등 관점에서도 받아들이기 힘든 관행임은 위에서 지적한 바와 같다. 따라서 女性을 남성과 같은 조

직구성원의 한 사람이라는 입장에서 그들이 지닌 능력과 장점을 더욱 開發하고 활용하는 방안이 전향적으로 강구되어야 한다 (Wentling, 1992). 女性人力의 效率的 管理는 남성과 동등하게 그들의 전문능력을 장기적 관점에서 개발하는 관점에서 접근해야 할 것이다. 이를 위한 제도적 접근의 유용한 방법의 하나가 바로 經歷開發制度인 것이다.

3. 人力開發의 現狀

人力開發이 한국기업에 매우 중요한 이슈임에도 불구하고 대부분의 기업들이 현실적으로 그에 상응하는 노력을 기울이고 있는 것 같지 않다. 그 이유는 人力開發에 대한 최고경영자의 관점이 전략적이지 못하다는 점과 人力開發의 방법이 非效率的이라는 두 가지 점에서 찾을 수 있다.

가. 人力開發에 대한 戰略的 사고 미흡

양적인 측면에서 한국기업의 인적자원 개발을 위한 투자가 꾸준히 증가되어온 것은 사실이다. 관점에 따라 이것을 인력개발의 중요성에 대한 기업의 인식이 증대되고 있다는 증거로 받아들일 수도 있다. 그러나 아직도 양적, 질적인 면에서 바람직한 수준에 이르지는 못하고 있음을 강조할 필요가 있다.

첫째로 양적인 측면에서 한국기업의 인력개발에 투자는 아직도 미흡한 수준에 있다. 자료에 의하면 5대 그룹계열사의 매출액 대비 교육비의 비율이 0.2% 수준이며, 그 이하로 내려가면 그 비율이 훨씬 낮아진다. 이와 비교하여 외국 선진기업들의 인력개발투자가 매출액의 1% 수준에 이르는 점을 감안하면 한국기업이 교육투자에 매우 인색함을 알 수 있다.

사실이 이러함에도 기업의 최고경영자들은 人材育成을 기회가 있을 때마다 강조한다. 그러나 과연 우리의 최고경영자들이 인력개발에 얼마나 관심을 보이는가는 다음의 몇 가지 예로 설명될 수 있다.

- 1) 다수의 대기업들이 상시로 운영하는 인력개발 위원회를 가지고 있지 않다.
- 2) 기업의 경영계획 수립시 인적자원에 대한 계획 문제가 심도있게 고려되지 않으며, 따라서 인사부서의 경영계획 수립에 대한 참여는 매우 제한적이다.

3) 경쟁력 강화를 위해 경영혁신을 추진하면서도 혁신의 선봉장이 되어야 할 經營者 開發 프로그램이 제대로 제도화되어 있는 기업이 드물다. 경영진의 보수성 때문에 조직혁신이 어렵다는 조직구성원들의 견해를 수용한다면 기업의 경영혁신이 경영자의 의식개혁으로부터 시작되어야 함에도 불구하고 임원진이 체계적 교육의 대상에서 제외되고 있는 현실은 근본적인 문제를 내포하고 있다고 보여진다.

요약하면 한국기업의 최고경영자들은 인재육성의 중요성을 인식하고는 있으나, 이를 행동으로 실천하지 않고 있다. 아직도 인력개발 비용을 투자로 보기보다 費用 (cost)으로 보는 경향이 강한 현실에 있다. 또 새로운 경영혁신 기법의 도입에 관심을 쏟으면서도 인적자원이 조직 경쟁력 제고의 핵심이라는 인식 아래 인적자원의 戰略的 개발에 노력하는 자세가 미흡하다.

나. 非效率的 人力開發

한국기업의 인력개발은 주로 교육훈련에 치중되어 있다. 인력개발의 세 가지 주요영역을 個人開發 (individual development), 經歷開發 (career development), 그리고 組織開發 (organization development)로 파악한다면 (Gilley & Eggland, 1989), 한국기업의 인력개발은 주로 個人的 能力開發을 통한 職務成果의 향상이라는 制限된 범위에서 추진되고 있다. 다시 말해 인적자원 개발을 위해 다각도로 접근하기 보다 교육훈련을 중심으로 제한된 접근을 구사하고 있으므로 효율적 인적자원 개발에 한계가 있다.

그러면 교육훈련은 효율적으로 관리되고 있다고 말할 수 있는가? 이에 대해서도 본 연구자의 응답은 긍정적인 편은 아니다. 그 이유를 다음의 몇 가지로 제시할 수 있다.

첫째, 교육훈련 管理過程 측면에서의 비효율성을 지적할 수 있다. 먼저 교육 프로그램의 계획 과정에서 교육의 필요점 분석 (need analysis)이 체계적으로 실시되지 않고 경영층의 지시나 업계의 관례에 따라 교육과정이 설계되고 있다. 그 결과 해당 조직에 꼭 필요한 교육내용이 교육 프로그램에서 간과된 채 운영되는 현황을 자주 목격할 수 있다.

둘째, 교육과 다른 인사관리 기능간에 連繫性이 약하다. 인력개발이 효율적으로 관리되기 위해서는 교육과 인사고과시스템의 연계가 필요하다. 즉, 종업원 능력의 강·약점을 인사고과 과정에서 제대로 평가하여 그 결과에 따라 개개인의 강점을 더욱 신장하고

약점을 보완하는 방향으로 교육과 연계되어야 하나 현실적으로 양자간의 연계가 결여되어 있다. 또한 교육훈련의 평가 결과가 승진이나 직무순환 등에 어떤 식으로든 연계되는 것이 바람직하나 이것이 제대로 이루어지지 않고 있다.

그 이유는 교육훈련에 대한 評價시스템이 확립되어 있지 않기 때문이다. 대다수의 기업들이 교육 프로그램에 대해서는 피교육자들로부터 설문지를 받아 평가하고 있으나, 교육 참가자에 대한 평가는 상대적으로 소홀히 하고 있다. 따라서 교육참여의 정도가 인사에 차별적으로 반영되지 않는 상황에서 피교육자의 참여가 능동적이기를 기대하기는 힘들다.

세째, 教育擔當者의 專門化에 문제가 있다. 일부 대그룹의 연수원 전문인력을 제외한 대다수 개별기업의 교육담당자가 그 분야에서 전문가가 되기 어렵게 시스템이 운영되고 있다. 왜냐하면 교육담당자의 전문성이 확보되기 위해서는 적어도 교육기획 직무는 전문직으로 육성되어야 하나 교육부서가 조직의 일반적 순환보직 기준의 대상이 되어 “시간이 되면 거쳐가는” 곳으로 되어 있는 것이 현실이다. 그 결과 교육담당 인력의 전문 능력이 축적되지 못한 상태에서 교육이 운영되고 있다.

4. 制度 導入의 期待效果

지금까지 경력개발제도의 도입의 필요성을 기술하는 과정에서 제도 도입의 기대효과 또한 관련지어 상당 부분 언급하였다. 따라서 여기서는 C.D.P 도입의 기대효과를 네 가지 측면에서 간략히 요약하고자 한다.

가. 人的資源의 戰略的 管理

경력개발제도는 인적자원의 개발을 長期的 관점에서 접근한다. 인적자원의 효율적 관리의 핵심인 適材適所 (right people on the right job)의 원리를 조직과 개인의 상호 참여와 협의 아래 장기적으로 계획하고 관리해 나가는 것이 경력개발제도이기 때문이다. 또 조직의 입장에서 경력개발제도를 관리해 나가기 위해서는 조직의 人的資源開發戰略 (human resource development strategy)을 장기적 관점에서 설정한 다음 이것을 경력개발제도와 연계시키는 방향으로 관리해 나가야 한다 (Slocum & Cron, 1988).

그러므로 미래지향적 관점에서 향후 어느 조직에 필요한 인적자원의 유형을 전략적으로 결정하는 것이 무엇보다 중요하다. 이런 맥락에서 볼 때 경력개발제도는 곧 戰略的 人的資源管理 (strategic human resource management)를 위한 구체적 실천 프로그램이라 할 수 있다.

나. 自我實現의 機會 확대

경력개발제도는 기본적으로 조직구성원이 원하는 직무를 조직과 협의하여 장기적으로 조정해가는 일련의 過程으로 이해할 수 있다. 다시 말해 개인의 진로와 관련하여 개인욕구와 조직욕구를 대화를 통해 連繫시켜 나가는 過程 (matching process)이 경력개발제도이다 (Schein, 1978). 따라서 경력개발제도가 효율적으로 운영될 경우 개인이 하고 싶어하는 일을 조직이 적극적으로 수용하는 과정에서 조직 구성원의 自我實現 (self-actualization)의 가능성은 그만큼 높아지게 되는 것이다.

다. 組織에 대한 一體感 향상

조직구성원의 경력계획 과정에서 개인의 희망진로를 조직이 열어 주는 것이 경력개발제도의 근본이라 하였다. 따라서 경력개발제도의 도입을 통해 개인의 희망진로를 조직이 합리적으로 수용할 가능성을 높여줄 경우 個人正體感 (ego identity)과 職務正體感 (job identity)의 공유영역이 넓어지게 된다. 이는 조직구성원과 그들의 일이 하나가 되는 확률이 조직전체의 차원에서 증가함을 의미한다. 일과 개인이 하나가 된다는 것은 일을 준 組織과도 하나가 된다는 것을 뜻한다. 그 결과 개인과 조직의 一體感 (individual-organization identification)이 향상되는 것이다.

라. 職場生活의 質 향상

앞에서 職場生活의 質 (quality of work life)의 결정요인의 대부분이 경력개발제도와 밀접히 연관되어 있음을 기술한 바 있다. 이것을 바꿔 말하면 경력개발제도를 도입하여 성공적으로 운영할 경우 조직구성원의 직장생활의 질이 자연스럽게 향상된다는 것

을 의미한다. 그러나 경력 개발제도의 도입이 곧 직장생활의 질 향상을 가져온다는 기대는 곤란하다. 왜냐하면 직장생활의 질의 결정요인의 하나인 임금의 적정한 수준과 형평성이 노사관계의 핵심적 협상 사안임을 감안한다면, 임금에 대한 불만족이라는 한 요인이 다른 여러 가지 결정요인을 무력화시킬 가능성은 배제할 수 없기 때문이다.

II. 經歷開發의 概念과 接近法

1. 經歷開發의 概念

경력개발은 경력과 개발이 합해서 구성된 용어이다. 먼저 經歷 (career)에 대한 개념은 학자에 따라 다양하게 정의되고 있으나 (Hall, 1976; Arthur, Hall, & Lawrence, 1989 참조), “한 개인이 一生에 걸쳐 일 (work) 관련하여 얻게 되는 經驗”을 일컫는다. 그러므로 직업을 갖기 전에 학교에서 배우고 경험하는 것들도 경력이라는 개념에 포함된다. 왜냐하면 학교에서의 학업성적과 전공 등의 학교 경험은 후일 직업선택 (occupational choice)에 영향을 미치기 때문이다.

Hall (1984)은 人力開發과 관련하여 開發 (development)의 개념을 개인차원과 직무 차원으로 구분하여 정의하고 있다. 그에 의하면 인력을 “개발”한다는 것은 個人차원에서 ① 단기적으로는 직무에 대한 態度 (attitude) 즉 일에 대한 만족감이나 긍정적 태도를 갖게 하는 것을 말하며, ② 장기적으로는 개인의 正體感 (identity)을 높이는 것을 말한다. 또 職務차원에서 보면 ③ 단기적으로 成果 (performance)를 높이는 것을, ④ 장기적으로 직무 환경변화에 대한 適應性 (adaptability)을 높이는 것을 의미한다. 개발에 대한 Hall (1984)의 개념 정의는 흔히 인력개발을 직무성과를 높이기 위한 직무 능력의 강화로 좁게 해석하는 경향과 비교해 볼 때 보다 광범위하고 체계적이라 할 수 있다.

위에서 기술한 경력과 개발이라는 개념을 종합해 보면 經歷開發 (career development)이란 “한 개인이 일생에 걸쳐 일과 관련하여 얻게 되는 경험을 통해 자신을 개발 시켜 나가는 과정”이라고 정의할 수 있다. 이것을 개인의 직업선택 이후의 과정을 주요

대상으로 하는 경영학적 관점에서 보면 “한 개인이 입사로부터 퇴직에 이르기까지의 經歷 經路 (career path)를 개인과 조직이 함께 참여하여 계획하고 관리해 가는 총체적 과정”으로 파악할 수 있다. 그러므로 경력개발의 의미에는 다음의 몇 가지가 포함되어 있다.

- 1) 경력개발은 개인과 조직의 공동 참여를 중시하는 過程 (process) 개념이다. 경력개발은 기본적으로 조직구성원의 경력계획 과정에서 개인욕구 (individual need)와 조직 욕구 (organizational need)를 조화시켜 나가는 일련의 과정 (matching process)인 것이다 (Schein, 1978).
- 2) 경력개발은 개인의 主觀的 (subjective) 관점을 강조한다 (Hall, 1976). 아무리 타인이나 조직의 입장에서 바람직한 경력경로라 할지라도 당사자인 개인의 입장이 충분히 고려되어야 한다. “평양 감사도 저 싫으면 그만”이라는 말은 이를 잘 설명해 주고 있다.
- 3) 경력개발은 개인과 직무, 그리고 가정의 相互作用 (interaction)의 산물이다 (Hall, 1976; Schein, 1971). 경력개발을 광의로 해석할 때 개인의 일과 관련된 경험은 가정생활과 여가활동 (leisure time activities)도 포함시켜 논의한다. 그러므로 가정생활과 직장생활의 조화가 중시되는 것도 양자의 상호작용 때문이다 (Hall, 1990). 가정생활과 직장 생활의 스트레스가 서로 영향을 미친다든가, “직장생활에서는 성공했으나 개인적으로는 실패” (career success but personal failure) 하는 현상 (Korman & Korman, 1980)이 이에 해당된다.
- 4) 경력개발은 인재육성을 長期的 관점에서 접근한다. 앞에서 기술한대로 경력개발은 한정된 시점에서의 인력개발을 도모하는 것이 아니라, 입사부터 퇴사까지 조직구성원들이 희망하는 경력경로를 고려하면서 適材適所의 원칙 하에서 조정하여 장기적으로 인적자원을 효율적으로 관리하는 데 그目的이 있다.
- 5) 경력개발은 人間重視的 철학을 기본으로 한다. 경력개발은 조직의 개인을 全人的 으로 접근한다 (Schein, 1978). 또한 경력개발은 조직의 구조적 여건에도 불구하고 개인이 설정한 경력계획을 적극적으로 수용하고자 조직과 개인이 경력계획 과정에 동참 (mutual participation)한다는 뜻이 내포되어 있다. 다시 말해 개인진로와 관련하여 조직구성원 각 개인의 욕구를 조직이 중시한다는 기본 논리가 경력개발에 깔려 있다.
- 6) 경력개발은 개인적으로는 生活空間 (life space)의 변화를 통한 自我概念 (self-concept)의 확대를 (Super, 1985), 조직의 입장에서는 人力흐름 (personnel flow) 관리를 통한 인적자원의 개발을 의미한다.

2. 經歷開發의 接近法

본 연구에서는 경력개발의 이론을 사회학적 접근법, 심리학적 접근법, 그리고 경영학적 접근법으로 구분하여 개략적으로 정리하고자 한다 (경력개발의 이론에 대한 보다 자세한 파악을 위해서는 이진규, 1992; Brown, Brooks, & Associates, 1985; Osipow, 1983; Sonnenfeld & Kotter, 1982 등을 참조하기 바람).

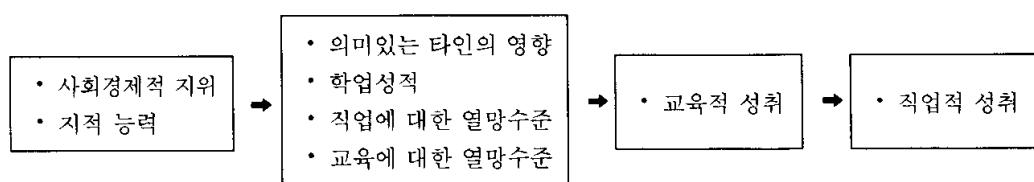
가. 社會學的 接近法

사회학에서의 경력개발에 대한 접근은 부모의 직업이 자식의 직업에 미치는 영향이 어느 정도이며, 이 양자관계 사이에 어떠한 과정이 개입되는지에 관심을 쏟는다. 이러한 社會階層論 (social stratification) 연구는 Blau와 Duncan (1967)의 기념비적 연구를 거쳐 [그림 II-1]에 나타난 Wisconsin 研究 (예: Sewell, Haller, & Portes, 1969)에서 연구 모형이 확립되었다.

[그림 II-1]에 의하면 부모의 사회경제적 지위 (Socio-Economic Status: SES)와 자식의 지적 능력 (mental ability)은 상관 관계가 있다. 이 양자는 부모, 선생, 친구 등 의미있는 타인의 영향 (significant others' influence)을 통한 기대감과 중고등학교의 학업성적에 영향을 미치며, 그 결과는 자식의 직업에 대한 열망수준 (level of occupational aspiration)과 교육에 대한 열망 수준 (level of educational aspiration)을 결정한다. 이러한 선행 변수들의 영향으로 자식의 최종 교육적 성취 (educational attainment) 수준이 결정되며, 이는 다시 직업적 성취 (occupational attainment) 수준에 영향을 미친다는 것이다.

[그림 II-1]

경력개발의 社會學的 接近法 模型



Wisconsin 연구는 [그림 II-1]의 인과 모형이 현실적으로 작용하고 있음을 밝히고 있다. 즉 모형의 처음과 마지막 변수를 보면 부모의 교육과 직업수준이 높은 가정의 자식은 머리가 좋을 경향이 높으며 이들이 결국 높은 수준의 직업을 택함을 연구는 보여주고 있다. 여기서 문제가 되는 것은 모형의 중간에 위치한 **學校教育 (schooling)**이 부모-자식간의 사회적 지위 전수 (social status transmission) 관계에 어떤 역할을 하느냐는 점이다. 이에 대해 Wisconsin 모형으로 대표되는 미국의 사회학자들은 교육의 중개효과를 **肯定的**으로 보는 관점 (socialization perspective)에 서나, 상대적으로 사회구조가 정체된 유럽의 학자들 (예: Kerckhoff, 1976)은 교육의 중개효과에 부정적 관점 (allocation model)을 보이고 있다.

나. 心理學的 접근법

(1) 經歷段階 (career stage) 모형

경력개발의 심리학적 접근은 주로 발달심리학, 직업심리학 및 상담심리학 분야를 중심으로 이루어지고 있다. 이들에 의하면 한 개인의 경력은 인간의 성장 곡선과 같이 일정한 발달 단계를 거친다는 것이다 (Miller & Form, 1951; Schein, 1978; Super, 1957). 예컨대, Super (1957)에 의하면 한 개인의 경력이 성장기 (growth), 탐색기 (exploration), 정착기 (establishment), 유지기 (maintenance), 쇠퇴기 (decline)의 순으로 발달, 전개된다고 한다.

여기서 지적해야 될 것은 인간의 경력 단계가 문화의 차이에도 불구하고 동일한 패턴을 그리고 있다는 점이다 (Levinson, 1986). 그리고 각 경력 단계마다 개인이 해결하고 넘어가야 될 **發達課題 (development issue)**가 있어 이를 발달과제의 해결여부가 다음 단계로의 진입과 연계되어 경력발달이 이루어진다는 것이다.

(2) Holland의 職業選擇 이론

Roe (1957)에 의하면 한 개인의 직업선택은 그가 유년시절 어떤 가정환경에서 자랐느냐가 결정한다고 한다. 즉 어릴 때 부모의 애정이 결여된 환경에서 자란 아이는 사람 (people)보다는 사물 (things)에 더 많은 관심을 갖게 되고 그것이 **職業的 關心 (vocational interest)**으로 발전되면서 결국 직업선택으로 발전한다는 것이다. Holland

(1973) 또한 직업적 관심이 향후의 직업선택에 중요한 역할을 한다고 보는 점에서 Roe (1957)의 이론을 계승하고 있다. 그는 한 개인의 직업선택은 직업적 관심으로 표현되는 퍼스널리티와 밀접한 관계를 가지며, 職業的 關心은 개인의 신체적 특성과 가정환경, 학교 교육, 개인의 활동 등이 복합적으로 작용하여 형성되어 나간다고 함으로써 경력선택의 社會學習理論 (Krumboltz, Mitchell, & Jones, 1976)을 원용하여 자신의 이론을 전개한다.

그런 다음 직업적 관심으로 표현되는 個人的 퍼스널리티는 여섯 가지, 즉 ① 사실적 (realistic), ② 탐구적 (investigative), ③ 예술적 (artistic), ④ 사회적 (social), ⑤ 기업가적 (enterprising), ⑥ 인습적 (conventional) 유형으로 구분되며, 어느 직업에 종사하는 사람들로 이루어지는 環境도 위의 여섯 가지로 분류된다고 한다. Holland는 개인 퍼스널리티와 동료들로 이루어진 환경이 잘 맞을 때 (person-job congruence) 그 개인의 직업에 대한 만족감과 직무성과가 높아진다고 주장한다. 이러한 그의 가설은 폭넓은 지지를 받고 있다 (Holland, 1985: 58-120; Spokane, 1985). 여기서 주목할 것은 Holland와 그의 동료들이 12,000여 직업에 종사하는 사람들의 직업별 퍼스널리티 유형을 조사하여 경력상담에 유용한 자료를 제공하고 있는 점이다 (Gottfredson, Holland, & Ogawa, 1982).

다. 經營學的 接근법

(1) 個人-組織 연계 모형

Schein (1978)은 경력개발을 경력 단계별로 나타나는 經歷이슈 (career issue)와 관련되는 個人欲求 (individual need)와 효율적 인적자원 개발을 지향하는 組織欲求 (organizational need)를 연계시키는 과정 (matching process)으로 보고 있다. 그에 의하면 인사관리의 제 기능, 즉 모집과 선발, 교육훈련, 인사고과, 승진과 직무순환, 임금관리, 경력상담, 직무관리 등이 개인의 경력관련 욕구와 조직의 인력수급 및 개발계획을 중심으로 한 조직 욕구를 상호작용적 관점에서 통합시키는 과정이라는 것이다. 그러므로 개인의 경력개발 욕구와 조직의 인적자원 개발 목표 사이에 조화를 이룰 때 인력개발의 有效性이 향상 된다는 점을 그는 강조하고 있다.

〈표 II-1〉 경력개발의 個人的 관점과 組織的 관점

개인적 관점	조직적 관점
<ul style="list-style-type: none"> • 생애계획 • 직업정보 • 직업 및 구직상담 • 직업선택 • 조직선택 • 직무선판도의 차이 • 자기계발 • 정직한 자기평가 • 회사 경력기회 정보의 탐색 	<ul style="list-style-type: none"> • 전략적 인력계획 • 관리잠재력의 평가 및 개발 • 경영자 승계계획 • 합리적 경력경로의 설정 • 이동기준의 설정 • 공정한 인사고과 및 승진관리 • 효율적 교육훈련 • 인사정보시스템의 확립 • 경력상담 서비스

(2) 個人的 접근법과 組織的 접근법

이와 관련하여 경력개발의 개인적 관점과 조직적 관점을 비교해 볼 필요가 있다. 〈표 II-1〉을 보면 個人的 관점 (individual perspective)은 개인의 자기진단을 바탕으로 경력정보를 탐색하고 이 과정에서 자신이 선호하는 방향으로 생애계획을 설정하여 직업을 선택하고 조직을 선택하는 문제를 주요한 관심 영역으로 한다.

그런데 여기서 강조해야 될 점은 개인적 관점이 經歷計劃 (career planning)을 근간으로 하고 있다는 것이다. 왜냐하면 개인의 경력은 조직의 구조적 여건이라는 개인이 통제하기 힘든 요인의 영향으로부터 자유로울 수 없기 때문이다. 반면에 組織的 관점 (organizational perspective)은 인적자원의 효율적 관리를 목표로 하며, 〈표 II-1〉에서 보는 것처럼 인사관리의 거의 모든 기능이 직접, 간접으로 관계되어 있다. 개인적 관점과는 대조적으로 經歷管理 (career management)가 조직적 관점의 기본적 성격을 가진다. 현실적으로 경력의 管理는 조직이 행하기 때문이다.

(3) 經歷成功循環 모형

Hall (1971)은 조직에서 개인이 경력성공을 심리적으로 느끼게 되는 과정에 주목하여 모형을 개발하였다. 그에 따르면 ① 개인에게 도전적 직무를 주고 (job challenge) 업무수행의 자율성 (autonomy)을 부여하며, 관련된 지원을 해 주면 목표물입 수준이 상승하고, ② 그것이 스스로의 노력을 거쳐 ③ 직무성과로 연결되며, ④ 이는 다시 心理

的 成功感 (psychological success)의 수준을 결정한다는 것이다. 그 결과 ⑤ 자긍심과 ⑥ 직무만족을 가져와 ⑦ 직무몰입으로 연결되고, ⑧ 이것이 모티베이션으로 연결되며, ⑨ 이어서 다시 목표몰입으로 연계되어 순환이 계속된다는 것이다.

經歷成功循環 (career success cycle) 모형은 외형적으로 직무특성이론을 순환론적으로 재구성한 것처럼 보인다. 이 모형이 현실적으로 의미를 갖는 것은 개인의 능력과 경력열망 수준에 따라 직무부여 (work assignment)의 수준을 개인별로 차별화시켜 능력있는 엘리트 사원을 계속적으로 계발시키는 高速 昇進經路 (fast tracking)의 운영 관행을 정당화시켜 주고 있다는 점이다. 인적자원의 경쟁력 제고를 위해 우리도 이제는 핵심인력에 대한 파격 승진제도를 고려해 볼 시점에 와 있다는 점에서 참고할 가치가 있다고 판단된다.

3. 經歷開發制度의 體系

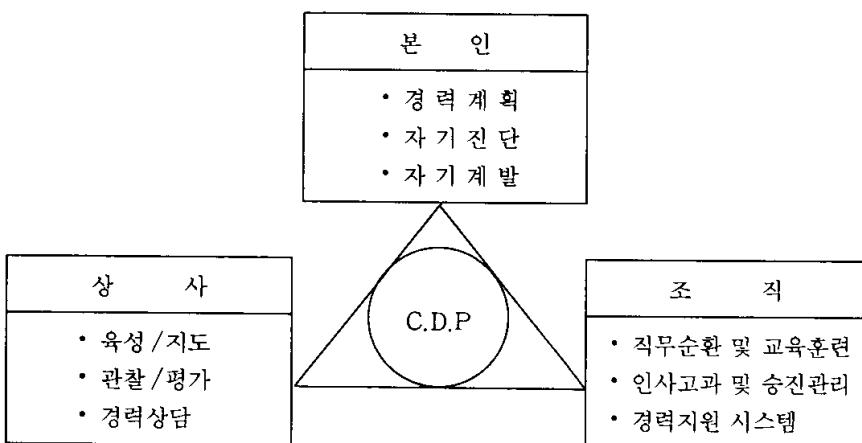
經歷開發制度는 경력개발의 개념을 조직의 인재육성을 위해 제도화시켜 놓은 종합적 프로그램을 말한다. 경력개발제도는 개인의 입사로부터 퇴직까지 합리적 경력경로를 설정하여 개인의 성장 욕구를 충족하고 동시에 조직의 인적자원 개발을 극대화시켜 개인 욕구와 조직목표의 조화를 이루는 데 그目的이 있다.

경력개발제도는 [그림 II-2]에서 보는 것처럼 종업원 본인과 상사 그리고 조직의 세 가지 부문으로 구성된다. 앞에서 경력개발에는 개인적 접근법과 조직적 접근법이 있다고 하였다. 경력개발제도는 조직구성원 本人을 통해 개인적 관점을 제도에 반영하고, 經歷管理 시스템으로 조직적 관점을 수용하고자 하며, 개인과 조직을 연결해 주는 연결 고리로서 上司를 상정하고 있다.

경력개발제도는 그 운영상 종업원 本人 (individual)을 출발점으로 한다. 조직의 각 개인은 자신이 누구인지 (Who am I?)를 객관적 자료를 가지고 정확하게 파악하여 自己分析 (self-assessment)을 한 다음 본인에게 맞는 경력경로를 스스로 계획한다. 그리고 자신이 조직에서 도달하고자 하는 經歷熱望 (career aspiration)을 자기계발을 통해 부단히 가꾸어 나가는 자세가 필요하다.

[그림 II-2]

경력개발제도의 體系



다음 組織의 경우 다양한 경력경로와 직무순환관리 그리고 교육훈련을 연계시킨 經歷管理 시스템을 통해 인적자원을 효율적으로 관리하고자 한다. 여기에 인사고과 과정이 빠질 수 없으며, 승진관리도 중요한 고려변수가 된다. 經歷支援 시스템 (career management support system)은 효율적 경력관리를 뒷받침하는 역할을 하며 최고경영자의 인재육성 철학, 개인욕구 중시의 조직풍토, 효율적 인사정보 시스템 등이 이에 속한다.

경력개발제도에서 上司 (supervisor)는 하급자의 경력욕구와 조직의 여건을 연결해주는 중개자 역할을 한다. 상사는 하급자의 특성을 평소에 파악하여 하급자의 진로를 함께 협의하여 그에게 알맞는 경력계획을 설계해 주는 육성과 지도 (mentor) 역할을 수행한다 (Kram, 1986; Schein, 1978). 또 하급자의 경력과 관계된 문의에 대해 經歷相談 (career counseling)을 실시하는 것도 상사의 주요한 임무의 하나다. 상사가 어떠한 내용의 카운셀링과 지도를 해 주느냐가 부하에게 미치는 영향이 대단히 크다.

경력개발제도가 소기의 목적을 달성하기 위해서는 이상에서 기술한 종업원 본인과 상사, 그리고 조직이 서로 통합되어 관리되어야 한다. 만일 이들 세 부분 가운데 어느 하나라도 제 기능을 다하지 못할 경우 경력개발제도는 성공할 수 없다. 이 점에 대해서는 뒤에서 상세히 기술할 것이다.

III. 經歷開發制度의 成功條件

경력개발제도를 도입하여 성공적으로 운영하기 위해서는 먼저 경력개발제도의 成功條件을 점검해 볼 필요가 있다. 그런 다음 경력개발제도의 도입시 제도 설계 과정에서 고려해야 될 요인과 관리의 기본방향을 제시해 보기로 한다.

1. 경력개발제도의 成功條件

경력개발제도 도입을 위해서는 먼저 그 성공 조건들을 파악해 보는것이 중요하다. 본 연구에서는 경력개발 제도와 관련된 부문들을 ① 본인, ② 상사, ③ 경력관리 시스템, ④ 경력지원 시스템의 네 가지로 구분하여 조건들을 기술하였다. 이 네 가지는 London 과 Stumpf (1982)의 연구를 참조하여 조직의 경력시스템을 다시 경력관리 시스템과 경력지원 시스템으로 세분하여 나온 것이다.

또한 성공조건과 관계된 요인들을 핵심요인과 기초요인으로 구분하였다. 이 양자를 구분하는 基準은 어떤 요인이 제대로 충족되지 못한 경우 제도 도입 자체가 불가능하거나 도입되었다 하더라도 운영에 심각한 영향이 우려되는 요인을 核心요인으로, 그 영향이 상대적으로 적은 것을 基礎요인으로 구분하였다 ([그림 III-1] 참조).

가. 本人 차원

(1) 경력에 대한 热意

경력개발제도가 활성적으로 운영되기 위해서는 조직구성원의 경력에 대한 热意 (career motivation)가 높아야 한다 (London, 1983; London & Stumpf, 1982). 다시 말해 자신의 경력에 대한 확고한 의식을 가지고 적극적으로 경력개발에 참여해야 한다. 이것이 전제되지 않으면 C.D.P 도입의 의미는 반감된다. 현실적으로 일본기업의 경험에 의하면 사원들 중에서 자신의 경력개발에 적극적인 사람은 20% 미만이라고 한다 (한국인사관리협회, 1984).

[그림 III-1]

經歷開發制度의 成功條件

<p>II. 상사 :</p> <ul style="list-style-type: none"> ※ 부하육성에 대한 관심과 노력 <ul style="list-style-type: none"> • 민주적 리더쉽 • 적절한 경력정보의 보유 • 경력상담능력의 구비 	<p>I. 본인 :</p> <ul style="list-style-type: none"> ※ 경력에 대한 열의 <ul style="list-style-type: none"> • 합리적 직업관 • 합리적 경력관 • 정확한 자기평가 • 경력선택의 일관성
<p>III. 경력관리시스템 :</p> <ul style="list-style-type: none"> ※ 직무순환의 활성화 ※ 다양한 경력경로의 설정 ※ 경력계획의 활성화 ※ 경력상담의 일상화 <ul style="list-style-type: none"> • 경력교육의 활성화 • 체계적 경력평가 시스템 • 개발지향적 교육훈련관리 • 합리적 채용·선발관리 • O.J.T의 일상화 • S.D의 활성화 • 경력개발과 임금관리의 연계 • 개발중심의 인사고과 시스템 • 합리적 인력계획 • 경영전략과의 연계 	<p>IV. 경력지원시스템 :</p> <ul style="list-style-type: none"> ※ 최고경영자의 개발중시적 인사철학 ※ 효율적 인사정보 시스템 <ul style="list-style-type: none"> • 조직의 합리적 인사관리전략 • 인사관리자의 전문능력 • 체계적 직무관리 시스템 • 개인욕구 중시의 조직풍토 • 개방적 커뮤니케이션 시스템

주) ※는 핵심요인을 나타냄.

(2) 합리적 職業觀

종업원 본인이 자신에게 맞는 일이 무엇인지를 아는 합리적 직업관이 요구된다. 단순히 사회적으로 또는 어느 조직에서 인기 직종이라는 이유만으로 조직 구성원 대다수가 특정 직종을 선호해서는 곤란하다. 그럴 경우 조직이 부여하는 직무와 구성원이 선호하는 직무 사이에 심각한 불균형을 초래하여 개인의 경력요구 수렴을 통한 자아실현이 그 만큼 어려워지기 때문이다. 그러므로 자신의 “경력닻” (Schein, 1978), 즉 자신의 능력, 욕구 그리고 가치관에 합당한 직업을 선택하는 것이 중요하다.

(3) 합리적 經歷觀

개인 차원에서 볼 때 경력개발의 궁극적 목표는 개인의 자아실현에 있다. 그러므로 자신의 적성에 맞는 일을 찾아 자신의 잠재능력을 최대한 발휘할 수 있도록 노력하는 것이 중요하다. 이런 관점에서 볼 때 경력성공 (career success)은 남보다 빠른 승진에 있는 것이 아니라 자신에게 맞는 일을 통해 심리적 성공을 얻는 데 있는 것이다 (Hall, 1976; Morgan, Hall, & Martier, 1979). 따라서 합리적 경력관의 소유자는 자신에게 맞는 일이면 하향이동 (downward movement)도 수용할 수 있다 (Hall & Isabella, 1985).

(4) 정확한 自己評價

이는 종업원 자신이 자신의 퍼스널리티와 직업적 흥미, 그리고 능력 등을 있는 그대로 자신을 평가하는 능력을 말한다. 이것이 전제되지 않으면 각 개인이 선호하는 직업이나 직종이 현실적이지 않을 가능성이 많으며 (Hall, 1976), 경력불만족, 자긍심의 저하, 직무성과의 저하 등을 가져오게 된다 (London & Stumpt, 1982).

미국 대학들의 M.B.A 과정 중 경력개발과 관련된 과목이 한 학기동안 다양한 평가 척도와 분석 방법을 통해 自己診斷 (Clawson et al., 1985)을 하는 것이 주요 내용으로 이루어져 있음은 정확한 自己評價 (accurate self-assessment)가 그 만큼 중요함을 뜻 한다.

(5) 경력선택의 一貫性

자신에 대한 정확한 파악으로 자기에게 적합한 직종을 선택했다면 이에 대한 일관

성 (consistency)을 유지할 필요가 있다. 선택한 경력에 변화가 많을수록 적응 기간이 길어지고 그로 인한 불안감이 높아져 경력만족이 낮아질 것이다. 합리적 노동관, 경력 선택의 현실성과 일관성은 한 개인의 경력 성숙성 (career maturity)을 나타내는 주요한 지표가 된다 (Crites, 1973).

나. 上司 차원

(1) 下部育成에 대한 관심과 노력

종업원 개인과 조직 사이의 연결역할 (linking role)을 담당하는 상사의 역할이 매우 중요하다 (Leibowitz, Farren, & Kaye, 1986: 119). 왜냐하면 상사에게는 하급자의 역할 모델, 업무지도, 상담 및 후견인 등의 下部育成者 (mentor)라는 중요한 역할이 있기 때문이다 (Hall, 1976; Kram, 1986; Miller, 1978; Mone, 1988). 만일 상사가 부하 육성에 관심이 없거나 협조하지 않을 경우 C.D.P의 활성화는 현실적으로 어렵다. 이것은 경력개발시스템의 整合性 측면에서 상사의 중개 역할이 그만큼 중요하기 때문이다.

이러한 중요성에도 불구하고 상사가 부하 육성에 소극적인 것이 현실인데 그 이면에는 그만한 이유가 도사리고 있다. 즉 ① 바쁜 업무의 와중에서 하급자 육성에 신경을 쓸 겨를이 별로 없거니와 (Walker & Gutteridge, 1976), ② 하급자 육성에 관심과 노력을 기울여도 자신에게 돌아 오는 가시적 이득이 없다는 점 (Dowd & Sonnenfeld, 1984), ③ 그리고 부하 육성의 결과 자신이 추월당하지 않을까 하는 불안감이 작용하기 때문이다. 따라서 상사와 부하가 상시 접촉하는 당사자라는 점에서 상사-부하 사이의 관계 (supervisor-subordinate relationship)를 조직 차원에서 활성화시키는 제도적 장치가 필요하다. 예를 들면 관리자의 부하육성 노력을 평가하여 이를 급여에 연계시키는 방안이 고려될 수 있다 (Hall, 1976: 15; Leibowitz, Farren, & Kaye, 1986).

(2) 民主的 리더십

상사의 부하육성은 민주적 리더십을 전제로 한다. 즉 상사에게 하급자의 경력과 관계된 욕구를 대화를 통해 수렴할 자세가 요구된다. 그러기 위해서 상사는 평상시 하급자의 업무상의 의견을 경청하고 이를 필요시 적극 반영하는 하의상달을 실천해야 한다. 또한 쌍방적 커뮤니케이션이 가능할 수 있도록 하급자와의 인간적 관계를 원활히 하는

것이 중요하다.

(3) 적절한 經歷情報의 보유

상사가 하급자의 진로를 함께 논의하고 지도하기 위해서는 경력경로에 관련된 각종의 정보에 정통해 있어야 한다 (London & Stumpf, 1982). 즉 직무분류 시스템과 직무명세서 등의 職務관련 정보는 물론 각 직무의 요건과 교육훈련 및 직무순환 시스템과의 상호 관련성을 종합적으로 파악하고 있어야 한다. 그러므로 조직은 경력경로와 관계된 정보를 상사들에게 공개적 또는 적절한 방법으로 제공하여 적어도 정보가 미비하여 부하의 진로 지도를 못하는 상황이 발생하지 않도록 해야 할 것이다.

(4) 經歷相談 능력의 구비

부하가 자신을 정확히 파악하지 못하고 있거나 직종변경을 심각히 고려해야 되는 상황이 발생될 경우 상사의 한 마디가 하급자의 일생에 중대한 변화를 일으킬 수도 있다. 다시 말해 상사의 경력상담 능력의 결여로 부하에 심대한 부정적 효과를 가져오는 일이 없어야 한다. 왜냐하면 상담자의 관점에 따라 상대방의 문제에 대한 진단이 달라지기 때문이다 (Brooks, 1982).

그러기 위해서는 상사가 경력상담의 기초지식과 대화능력을 구비할 필요가 있다. 따라서 조직은 경력상담 教育을 관리자 교육프로그램에 제도화하여 상사의 경력관련 편견을 부하에게 전수시키는 실수가 없도록 해야 한다 (Dowd & Sonnenfeld, 1984; Hall, 1976). 그러기 위해서는 경력상담이 객관적 資料에 근거하여 실시되어야 한다.

다. 經歷管理 시스템 차원

(1) 職務循環의 활성화

경력계획의 수립과정에서 조직목표와 개인욕구를 조화시키는 것이 경력개발제도라면 그것이 효율적으로 운영되기 위해서는 무엇보다도 職務循環 (job rotation)의 원칙이 명확해야 하며 (Leibowitz, Farren, & Kaye, 1986), 원활히 운영되어야 한다 (Hall, 1976). 그렇지 않을 경우 근거있는 이유로 이동을 원하는 사원들의 희망을 조직차원에서 만족스럽게 수용할 수 없게 된다. 만일 직무순환이 원활하지 못한 조직에서 C.D.P

의 도입효과 만을 기대하고 무작정 도입하여 경력상담이나 자기신고 제도를 운영할 경우 개개인의 이동희망 사항을 접수만 할 뿐 이를 현실적으로 반영할 수 없어 도리어 경력불만족이 증가할 가능성이 높다.

그렇다면 직무순환의 비율이 최소한 어느 정도 되어야 하느냐가 현실적인 문제가 된다. 본 연구자의 판단으로는 연평균 직무순환의 비율이 25% 정도는 되어야 한다고 본다. 이런 점에서 금융업에 속한 기업이 C.D.P의 도입에 유리한 조건을 가지고 있다 하겠다.

(2) 다양한 經歷經路의 설정

조직구성원의 다양한 경력욕구를 최대한 수렴하기 위해서는 다양한 經歷經路 (career path)가 마련되어야 한다 (Feldman, 1988). 그리하여 조직이 허용할 수 있는 최대한 범위에서 직군간, 직종간 이동의 기회를 개방하여 충분한 이유가 있는 조직 구성원의 이동요청에 탄력적으로 대응할 수 있어야 한다.

다양한 경력경로는 더 이상 올라갈 곳이 없는 종업원이나 관리자로의 승진을 원하지 않는 생산직 종업원의 관리에 특히 유용하다 (Lebowitz, Farren, & Kaye, 1986: 142). 경력경로는 직무분석을 통해 직무의 내용과 요건을 파악하여 유사한 직무를 직군으로 분류하여 조직의 상황에 맞게 설정한다 (Walker, 1976).

(3) 經歷計劃의 활성화

경력개발은 개인욕구와 조직욕구를 연계시키는 과정이다. 따라서 조직목표의 여건하에서 개인의 경력욕구를 장기적으로 설계하는 經歷計劃 (career planning)이 활성화되어야 한다 (Hall, 1976: 160; London & Strumpf, 1982). 특히 사원의 입사시 생애설계 (London & Stumpf, 1982) 등을 통해 조직의 경력여건과 관련정보를 제공하고 상사와의 협의를 통해 개인욕구에 맞는 경력계획서 (career plan)을 장기적 관점에서 설계하여야 한다. 그 후 각 개인의 경력계획서는 상황의 변화에 따라 3-5년에 한번씩 조정할 수 있도록 하는 것이 바람직하다.

(4) 經歷相談의 일상화

부하의 경력에 대한 관심과 불만을 현실적으로 해결하기 위해서는 개인의 경력욕구

와 조직의 경력관리 목표를 조화시키는 제도적 창구로서 경력상담 (career counseling)이 필요하다. 이를 위해 상사와 부하 사이, 또는 조직과 개인 사이에 조직구성원의 상담 필요가 있을 시 언제라도 응할 수 있도록 경력상담의 문이 항상 열려 있어야 한다 (Leibowitz, Farren, & Kaye, 1986; London & Stumpf, 1982).

여기서 한 가지 지적해야 될 점은 경력상담의 대상이 하급자의 가족이 될 수도 있다 는 점이다 (Hall, 1976). 예를 들면 근무지를 이동해야 할 필요가 있을 때, 배우자 등 가족의 의견도 참고할 필요가 있다.

(5) 經歷教育의 활성화

조직구성원의 경력욕구를 계발하여 그들이 자신의 경력개발에 적극 참여하도록 유도 하는 다양한 교육프로그램이 마련되어야 한다. 경력교육은 신입사원에 대한 경력 설명 회 등은 물론 중견사원, 관리자 그리고 정년퇴직 예정자에게도 대상에 따라 그 내용을 차별화하여 설계할 필요가 있다. 또한 여성인력의 경력개발 차원에서 여사원을 위한 경력교육 프로그램을 활성화시켜야 한다.

(6) 체계적 經歷評價 시스템

경력개발 프로그램이 성공적으로 운영되기 위해서는 그 관리과정에 대한 평가가 체계적으로 수행되어야 한다 (Feldman, 1988). 경력개발 프로그램의 평가는 필요점 분석, 경력개발의 목표, 프로그램의 시행, 그리고 프로그램 결과의 네 가지 측면을 포괄한다 (Leibowitz, Farren, & Kaye, 1986).

(7) 개발지향적 教育訓練 관리

경력개발제도가 성공적으로 운영되기 위해서는 조직의 교육프로그램이 경력경로와 연계되어 운영되어야 한다. 따라서 교육프로그램이 다양한 경력경로에 걸맞게 다양하게 설계되어야 한다 (Leibowitz, Farren, & Kaye, 1986). 그리고 각 개인의 욕구에 따라 교육프로그램을 선택할 수 있도록 프로그램의 유연성을 기할 필요가 있다 (London & Stumpf, 1982).

(8) 합리적 採用·選拔 관리

종업원 경력개발의 시작은 효율적 채용관리에서 시작된다 (Hall, 1976: 153). 경력개발이 적재적소를 통한 인력개발의 극대화를 기하는 과정이라 할 때 조직이 요구하는 人材像에 맞는 후보자를 선발하여 그들의 능력과 희망에 맞는 직무에 배치하는 일이 무엇보다 중요하다. 그러므로 종업원 개인의 경력욕구가 선발·배치과정에서 충분히 고려될 수 있도록 제도화될 필요가 있다 (Leibowitz, Farren, & Kaye, 1986).

(9) O.J.T의 활성화

상사의 부하육성 노력이 경력개발제도의 중요한 요인 중의 하나임은 앞에서 지적한 바 있다. 직무현장 교육 (on-the-job training: O.J.T)은 상사가 일상의 업무수행 과정에서 부하를 지도·육성하도록 제도화된 것이다. 이런 맥락에서 볼 때 O.J.T 프로그램의 활성화야말로 종업원 경력개발 과정에서 매우 중요한 의미를 갖는다 (Gutteridge, Leibowitz, & Shore, 1993).

(10) 自己啓發의 활성화

경력개발은 당사자 개인의 참여 없이는 성공할 수 없다. 따라서 종업원의 自己啓發 (self-deveopment: S.D) 프로그램을 활성화시켜 개개인이 자신의 경력개발에 적극적인식을 갖도록 해야 한다 (Hall, 1976). 이를 위해 종업원의 자기진단을 위한 책자를 개발한다든가 (London & Stumpf, 1982), 경력정보센터를 운영하는 방안, 또는 컴퓨터 프로그램에 의한 지원방안 (Minor, 1986)을 고려할 수 있다.

(11) 經歷開發과 賃金管理의 연계

경력개발제도의 운영을 통해 인력개발을 극대화하기 위해서는 임금상승을 승진 뿐 아니라 경력개발과 연계시켜 관리해야 한다 (Leibowitz, Farren, & Kaye, 1986: 151). 다시 말해 각 개인의 수직이동은 물론 수평이동과 하향이동까지 포함하나는 다방면의 경력경로를 거치면서 쌓게되는 직무능력의 폭과 깊이에 대한 합리적 평가가 이루어져야 하며, 이것이 임금으로 반영되어야 한다.

(12) 開發 중심의 人事考課 시스템

사원의 경력개발을 통한 인적자원의 효율적 관리를 위해서는 경력계획의 시행 과정에서 사원의 장점과 약점을 인력개발에 연계시키는 제도적 장치가 필요하다 (Feldman & Arnold, 1983; Hall, 1976; Laud, 1984). 이를 위해 현재 승진과 승급을 위한 평가 위주의 인사고과 관행을 종업원의 능력개발을 위한 기초 자료로 활용하는 인식의 전환 이 요구된다 (Leibowitz, Farren, & Kaye, 1986). 또한 관리자의 잠재력을 평가하는 평가센타 (assessment center)는 인재개발의 관점에서 접근해야 한다 (Boem, 1988).

(13) 합리적 人力計劃

인적자원 개발과 인적자원 계획은 통합 시스템 (total system)의 관점에서 접근되어야 한다 (London & Stumpf, 1982; Schein, 1978). 즉 인적자원의 계획과 개발 사이에 일관성이 유지되어야 한다. 이것은 조직전반의 인적자원계획 (human resource planing)이 종업원 경력개발의 기본방향에 따른 인력의 흐름에 걸맞게 장기적 관점에서 수립되어야 함을 의미한다 (Leibowitz, Farren, & Kaye, 1986: 153).

(14) 經營戰略과의 연계

조직경쟁력의 강화를 위해서는 인적자원을 전략적으로 개발해야 한다. 이런 맥락에서 조직 경영전략의 내용에 인적자원의 개발문제가 전략적 차원에서 취급되어야 한다. 다시 말하면 조직이 향후 지향해야 할 경영전략을 수행하기 위해 어떠한 인력이 필요한가를 결정하여 이를 경력개발과 연계시켜 (London, 1988; Slocum & Cron, 1988) 일관성 있게 추진되어야 한다. 그러기 위해서 조직의 사업전략 등 경영전략의 내용을 구성원에게 주기적으로 충분히 공개해야 한다. 또 조직 구성원의 가치의식 등 企業文化를 종합적으로 고려하여 프로그램을 설계하는 것이 중요하다 (Leibowitz, Farren, & Kaye, 1986).

라. 經歷支援 시스템 차원

(1) 최고경영자의 開發重視的 人事哲學

경력개발제도는 기본적으로 인사관리 여러 기능이 통합되어 운영되는 종합적 프로그

램이다. 그러므로 이의 효율적 관리에는 많은 도입을 위한 준비가 필요하다. 무엇보다도 조직의 최고경영자가 인력개발에 대한 투자를 비용이 아닌 투자로 인식하는 開發志向的 인사철학을 가질 때 제도의 도입과 운영이 가시화 될 수 있다 (Miller, 1978). 그러므로 인력 개발에 대한 적극적 투자는 물론 시스템의 관리에도 깊은 관심과 지원이 필수적이다 (Leibowitz, Farren, & Kaye, 1986; London & Stumpf, 1982). 이러한 지원은 인적자원을 어떤 자원보다도 중요하다고 보는 최고 경영자의 인식이 전제될 때 가능하다 (Graddick, 1988). 또한 인력개발 부서를 중시하는 인식의 전환이 필요하다 (London & Stumpf, 1982).

(2) 效率적 經歷情報 시스템

경력개발 제도가 인사관리의 여러 기능을 통합적으로 운영해야 하는 종합 프로그램이므로 이를 효율적으로 관리하기 위해서는 經歷情報시스템 (Career Information System: C.I.S)의 지원이 불가결한 요소가 된다 (London & Stumpf, 1982). 여기서 지적해야 될 점은 경력정보 시스템의 구축 과정에 인사담당자가 참여하여 파일시스템의 입력 자료 리스트를 향후 활용가치와 관련지어 미래지향적으로 결정하여야 한다는 것이다. 또 시스템의 일상적 운영을 인사부서가 독자적으로 관리할 수 있도록 인사담당자의 정보관리 능력을 教育을 통해 육성시켜야 한다.

(3) 조직의 합리적 人事管理 戰略

경력개발제도는 기본적으로 개인의 욕구와 능력을 중시하는 것을 전제로 한다. 따라서 조직의 인사관리전략 (human resource management strategy)이 이러한 기본 방관성과 일관성을 가져야 한다 (London, 1985). 그러므로 경력개발제도는 개인의 희망 직종을 반영할 수 있는 차별화된 선발전략, 장기적 관점에 기초한 교육훈련 전략, 개인의 능력과 업적에 따라 개인별 대우를 차별화하는 능력주의에 의한 임금관리와 승진관리, 그리고 경력관련 정보의 개방을 기본방향으로 할 때 활성화될 수 있다.

(4) 人事管理者의 전문능력

인적자원 관리의 제 기능을 통합적 관점에서 관리하기 위해서는 인사담당자가 경력개발 프로그램을 기획하고 관리할 수 있는 專門能力을 가지고 있지 않으면 안된다. 따

라서 인사부서는 인력개발전략 기획능력, 직무분석 수행능력, 인사고과 시스템 설계능력, 교육훈련 시스템 설계능력, 인사정보 시스템 관리능력, 경력상담능력 등 다양한 전문능력 보유자를 선발 또는 영입하거나, 자체 능력개발을 통해 부서차원의 능력수준을 끌어 올려야 한다 (Leibowitz, Farren, & Kaye, 1986).

(5) 체계적 職務管理 시스템

조직차원에서 다양한 경력경로를 제도화하기 위해서는 개별 職務와 관계된 정보가 체계적으로 정비되어야 한다. 이는 직무기술서와 직무명세서 등이 직무분석을 통해 완비되고 조직의 職務分類 시스템 (job classification system)이 체계화 되어야 하며 (Schein, 1978), 이들 정보가 구성원들에게 개방되어야 한다 (Leibowitz, Farren, & Kaye, 1986). 직무와 관련된 이들 정보가 갖추어 질 때 직무 상호간의 관련성을 파악하여 경력경로를 합리적으로 설정하게 되는 것이다.

(6) 個人欲求 중시의 組織風土

경력개발제도가 조직구성원의 경력과 관련된 개인욕구와 조직욕구의 통합과정이므로 구성원 개개인의 경력열망 (career aspiration)이 중시되는 조직풍토가 중요하다 (Schein, 1978). 따라서 개인의 경력관련 욕구를 경력상담이나 자기신고를 통해 적극적으로 수용하는 제도적 장치가 필요하다. 또한 개인의 애로사항을 경청하고 제도에 적극 반영하는 조직적 노력이 요구된다.

(7) 開放的 커뮤니케이션 시스템

경력개발제도는 개인욕구와 조직욕구의 조화를 위한 對話의 과정으로 이해될 수 있다. 그러므로 현실적으로 운영되고 있는 자기신고제도나 경력상담이 본래의 목표를 달성하기 위해서는 대화 당사자 사이에 개방적 커뮤니케이션 (open communication)이 전제되어야 한다. 이는 평상시 업무수행 과정에서 개인의 의견을 자유로이 개진할 수 있는 개방적 분위기를 요구하며, 구성원 상호간의 신뢰가 전제될 때 가능하다.

2. 경력개발제도 設計를 위한 考慮要因

이상의 기본조건을 검토한 결과 도입이 타당하다고 판단되면 조직에 맞는 경력개발제도를 설계하여야 한다. 이때 C.D.P 설계시 근본적으로 고려해야 할 점들은 다음과 같다.

- 1) C.D.P가 과연 필요한 것인가? 만일 필요하다면 어느 그룹이 대상이 되어야 할 것인가? 경력개발제도를 전사적으로 도입할 것인가 아니면 전문직 등 일부에만 부분적으로 도입할 것인가가 우선적으로 결정해야 할 사항의 하나다 (Leibowitz, Farren, & Kaye, 1986).
- 2) 경력개발과 관련하여 우리 회사에 바람직한 미래의 人材像是 무엇인가? 우리 회사에 미래에 필요한 인재가 기본적으로 제너럴리스트 (generalist)인가 아니면 스페셜리스트 (specialist)인가, 또 양자의 균형이 필요하다면 사업단위별, 직군별 인재육성의 방향이 무엇인지를 검토해야 한다.
- 3) 현재와 미래의 인력구조를 고려하여 알맞는 C.D.P는 무엇인가? 향후에 예상되는 조직구성원 인력구조의 심각한 변화 (예: 인력구조 고령화)나 여성인력의 다수 유입, 또는 종업원 직군분류의 변화 (예: 금융업의 코스별 인력관리)에 알맞는 경력개발 제도는 어떠한 것이어야 하는지를 짚어 본다.
- 4) 사원의 昇進 템포는 어떻게 하는 것이 바람직한가? 인력구조의 고령화와 인사정체가 함께 진행되어 가는 상황에서 직급 사이의 승진의 속도를 어떠한 수준으로 관리하는 것이 바람직한가와 그것이 과연 실현 가능한가를 따져 보아야 한다.
- 5) 업종별로 바람직한 經歷패턴은 무엇인가? 우리 회사의 인적자원을 효율적으로 개발하기 위해 상·중·하위직 중에서 어디에 직무순환을 강화할 것인가를 따져본다. 예컨대, ① 입사이래 일정한 분야에서 계속 전문화시키는 방법 (\uparrow 형), ② 상·중·하위직 중에서 어느 특정 직급에서 직무순환을 많이 시키는 방법 (T , \diamond , L 형), ③ 중간 직급보다 상·하위 양 직급의 직무순환을 많이 시키는 방법 (I) 등을 고려해 본다.
- 6) 女社員의 경력개발은 어떻게 할 것인가? 남녀고용평등법이 강화되는 추세에서 지금까지 경시되어 왔던 여사원의 경력개발을 남자 사원과의 균형적 개발이라는 기본 방향에서 다시 생각해 볼 필요가 있다.

3. 경력개발제도 管理의 基本方向

경력개발제도가 성공적으로 도입되고 운영되기 위한 基本方向은 다음과 같다 (Gutteridge, Leibowitz, Shore, 1993).

- 1) C.D.P의 주역은 本人이므로 (Miller, 1978) 본인의 참여하에 상사 및 인사담당자의 지원을 통해 장단기로 구분하여 經歷計劃을 설계한다. 이 과정에서 개인목표와 조직목표를 조화시킨다.
- 2) 도입 초기 단계에 최고경영자의 강력한 의지 표명과 지원을 유도한다. 최고경영자의 지원이야말로 프로그램 성공의 가장 확실한 전제조건이기 때문이다.
- 3) C.D.P의 도입을 위한 분위기 조성이 무엇보다 중요하다. 이를 위해 조직의 문화를 고려하면서 조직진단과 구성원 의식조사 등의 객관적 자료를 기초로 전 임직원에 대한 교육을 실시하여 왜 C.D.P가 필요한지를 설득시킨다.
- 4) C.D.P의 설계와 시행과정에서 현장관리자와 종업원의 참여를 적극 유도한다. 또한 인재육성의 책임을 라인관리자가 지도록 명확히 한다. 이때 하급자에 의한 상향식 고과를 그 방법으로 활용할 수 있다.
- 5) C.D.P의 기본방향과 관리지침은 본부 인사부서에서 설정하나, 실제 시행은 사업단위별로 현장중심으로 운영한다.
- 6) C.D.P의 도입부터 활성화에 이르기까지 일관성있는 관리를 위해 인사담당자, 현장관리자 및 외부 컨설턴트로 구성된 경력개발委員會를 운영한다.
- 7) C.D.P는 본질적으로 종합적 프로그램이므로 일부분의 세세한 문제점보다 전체적 시스템과 과정이라는 큰 틀을 중시해야 한다.
- 8) 경력 관리 및 지원시스템이 목표대로 운영되어 나가고 있는지를 측정하는 경력評價 시스템을 개발하여 운영의 효율을 기한다 (Burack & Mathys, 1982).
- 9) 이동에 따른 인력개발은 장기적으로 目標에 의한 管理 (M.B.O)와 통합시켜 운영해야 한다.
- 10) C.D.P에 의한 인재육성은 戰略的 인적자원관리의 관점에서 이루어져야 한다. 즉 경력개발제도의 관리방향은 경영전략과 연계지어 도출되어야 한다.

여기서 강조되어야 할 점은 경력개발제도의導入과 시행에는 장기간의 시간을 요구하므로段階別 접근이 필요하다는 것이다. 먼저 도입의初期는 제도 도입의基盤을 확립하는 기간이다. 그러므로 이 시기에 행해야 할 사항은 최고경영자의 인사철학을 천명하고, 전 임직원에 대한 교육을 실시하여 도입분위기를 조성해야 한다 (Leibowitz, Farren, & Kaye, 1986). 아울러 인사관리자의 교육을 통해 전문능력을 개발하고 경력개발 위원회를 구성하여 도입 초기의 문제를 협의한다. 또한 경력개발의 대상을 어느 범위로 할 것인가를 결정한다.

中期에는 경력개발의基礎 시스템 (infrastructure)을體系化하는 기간이다. <표 III-1>에서 보는 것처럼 인사고과 시스템과 직무분류 시스템, 그리고 인사정보 시스템을 재설계하고, 교육훈련과 관계된 관리자 교육프로그램, O.J.T 시스템, 자기계발 프로그램 등을 미래지향적으로 개선한다. 또 새로이 설계된 직무분류 시스템에 따라 경력경로를 설정하고 직무순환 기준을 확립한다. 長期로 가면 제도運營의 활성화가 주된 과제가 된다.

경력개발제도의 정착은 많은 시간을 요구한다. 그 이유는 경력개발제도의 확립은 곧 인사관리 시스템의 전반적 혁신이 이루어짐을 의미하는 것이기 때문이다. 따라서 경력개발제도를 도입하여 단기간에 그效果를 기대하기는 어렵다. 그러므로 인내를 가지고 단계별로 접근해 가면서 적어도 5년 이상을 일관성있게 추진해 나가야 한다.

<표 III-1>

C.D.P의段階別 관리방안

구 분	초 기	중 기	장 기
기본방향	제도 도입기반의 확립	시스템의 체계화	운영의 활성화
추진방안	<ul style="list-style-type: none"> • 도입분위기의 조성 • 최고경영자의 인사철학 천명 • 인사관리자의 능력개발 • 전 임직원에 대한 교육 실시 • 경력개발위원회의 구성 • 경력개발 대상의 확정 	<ul style="list-style-type: none"> • 인사고과시스템의 재설계 • 직무분류시스템의 재설계 • 인사정보시스템의 재설계 • 관리자 교육프로그램의 재설계 • O.J.T 시스템의 체계화 • S.D 프로그램 재설계 • 직무순환 기준의 설정 • 경력경로의 설계 	<ul style="list-style-type: none"> • 인사고과시스템의 확립 • 직무분류 및 인사정보 시스템의 수정 • 관리자 교육의 강화(하급자 육성 및 상담능력) • 상향식 고과제도의 시도 • O.J.T의 생활화 • S.D의 경력중심 활성화 • 경력개발 위원회를 통한 경력 관리의 효율성 및 유연성 확보

IV. 結 論

전략적 인적자원 개발을 위해 경력개발제도가 도입되어야 할 當爲性은 충분히 있다. 그러나 인사관리 제 기능을 統合시켜야 하는 프로그램의 성격상 왜 한국기업에서 지난 10여년간 도입의 필요성만이 강조된 채 지금까지 왔는지가 명확해 진다. C.D.P의 成功條件에서도 살펴본 것처럼 인사관리의 부분 시스템도 제대로 기반이 잡혀 있지 않은 한국기업의 상황을 고려할 때 아직도 가야할 길은 멀다.

여기서 경력개발제도의 成功條件에 압도될 것이 아니라 개별 기업의 입장에서 인사 관리의 方向을 미래지향적으로 정립하는 戰略的 접근 자세가 보다 중요하다. 덧붙여 강조되어야 할 사실은 경력개발 제도의 도입이 조직전반의 革新을 동반해야 가능하다는 점을 인식해야 한다는 점이다. 그러므로 C.D.P의 도입은 戰略 혁신 및 企業文化 혁신 프로그램과 一貫性을 유지해 가며 추진해 가야 한다. 이는 곧 最高經營者의 變革的 리더십 (transformational leadership)이 경력개발제도의 도입과 운영에 요구됨을 의미 한다.

參 考 文 獻

- 경제단체협의회. (1991). 「한국기업 승진. 승급제도의 실태조사 연구」. 서울: 경제단체 협의회.
- 이진규. (1992). 「企業人力養成과 經歷開發」. 서울: 대한상공회의소 한국경제연구센터.
- 한국노동연구원. (1994). 「KLI 노동통계」. 서울: 한국노동연구원.
- 한국인사관리협회. (1984). 「CDP사례집 (일본기업)」. 서울: 한국인사관리협회.
- Arthur, M. B., Hall, D. T., & Lawrence, B. S. (1989). Generating new directions in career theory: The case for a transdisciplinary approach. In M.B. Arthur, D.T. Hall, & B.S. Lawrence (Eds.), *Handbook of career theory* (pp. 7-25). New York: Cambridge Univ. Press.

- Blau, P.M., & Duncan, O.D. (1967). *American occupational structure*. New York: John Wiley & Sons.
- Blau, P.M., Gustad, J.W., Jesson, R., Parnes, H.S., & Wilcox, R.C. (1956). Occupational choice: A conceptual framework. *Industrial and Laborations Review*, 9, 531-543.
- Boem, V. R. (1988). Designing developmental assessment centers: Step by step. In M. London & E. M. Mone (Eds.), *Career growth and human resource strategies* (pp. 173-181). New York: Quorum Books.
- Brooks, L. (1984). Career counseling methods and practice. In D. Brown, L. Brooks, & Associates (1984), *Career choice and development*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Brown, D., Brooks, L., & Associates. (1985). *Career choice and development*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Burack, E. H., & Mathys, N. J. (1982). *Career management in organizations: A practical human resource planning approach*. Lake Forest, IL: Brace-Park.
- Campbell, R.J., & Moses, J.L. (1986). Career from an organizational perspective. In D. T. Hall & Associates, *Career development in organizations* (pp. 274-309). San Francisco: Jossey-Bass.
- Cho, N. K. (1994). The emergence of individualism in Korean organizations. In G. Yoon & S. C. Choi (Eds.), *Psychology of the Korean people: Collectivism and individualism* (pp. 209-232). Seoul: Dong-A Publishing & Printing Co.
- Clawson, J. G., Kottor, J. P., Faux, V. A., & McArthur, C. C. (1985). *Self-assessment and career development* (2nd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Crites, J.O. (1973). *Theory and research handbook, Career Maturity Inventory*. Monterey, CA: McGraw-Hill.
- Dowd, J. J., & Sonnenfeld, J. A. (1984). A note on career programs in industry. In J. A. Sonnenfeld (Ed.,) *Managing career systems* (pp. 318-28). Homewood, IL: Irwin.

- Feldman, D.C. (1988). *Managing careers in organizations*. Glenview, IL: Scott, Foresman.
- Feldman, D.C., & Arnold, H. J. (1983). *Managing individual group behavior in organizations*. New York: McGraw-Hill
- Gilley, J.W., & Eggland, S.A. (1989). *Principles of human resource development*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Gottfredson, G. D., Holland, J. L., & Ogawa, D. K. (1982). *Dictionary of occupational codes*. Palo Alto, CA : Consulting Psychologist Press.
- Graddick, M.M. (1988). Corporate philosophies of employee development. In M. London & E. M. Mone (Eds.), *Career growth and human resource strategies* (pp. 99-109). New York: Quorum.
- Gutteridge, T. G., Leibowitz, Z. B., & Shore, J. E. (1993). *Organizational career development*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Hall, D.T. (1971). A theoretical model of career subidentity development in organizational settings. *Organizational Behavior and Human Performance*, 6, 50-76.
- Hall, D.T. (1976). *Careers in organizations*. Glenview, IL: Scott, Foresman.
- Hall, D.T. (1990). Promoting work / family balance: An Organization-change approach. *Organizational Dynamics*, 18(3), 5-18.
- Hall, D.T., & Associates. (1986). *Career development in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Hall, D. T., & Isabella, L. (1985). Downward movement and career development. *Organizational Dynamics*, 14 (Summer), 5-23.
- Hammett, J. R. (1984). The changing work environment: High technology and the baby boomers challenge management to adapt. *Employment Relations Today*, 11(3), 297-304.
- Herriot, P. (1992). *The career management challenge*. Newbury Park, CA: Sage.
- Holland, J.L. (1973). *Making vocational choices*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

- Holland, J.L. (1985). *Making vocational choices* (2nd ed.) Englewood clifts, NJ: Prentice-Hall.
- Kerckhoff, A.C. (1976). The status attainment precess: Socialization or allocation? *Social Forces*, 55(2), 368-381.
- Korman, A., Korman, R. (1980). *Carrer success/personal failure*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Kram, K.E. (1986). Mentoring in the workplace. In D.T. Hall, & Associates, *Carrer development in organizations* (pp. 160-201). San Francisco: Jossey-Bass.
- Krumboltz, J.D., Mitchell, A. M., & Jones, G.B. (1976). A social learning theory of career selection. *Counseling Psychologist*, 6(1), 71-81.
- Laud, R. L. (1984). Performance appraisal practices in the Fortune 1300. In C. Fombrun, N. M. Tichy, & M. A. Devanna, *Strategic human resource management* (pp. 111-126). New York: John Wiley Sons.
- Leibowitz, Z.B., Farren, C., & Kaye, B.L. (1986). *Designing career development systems*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Levinson, D.J. (1986). A conception of adult development. *American Psychologist*, 41, 3-13.
- London, M. (1983). Toward a theory of carrer motivation *Academy of Management Review*, 8(4), 620-630.
- London, M. (1985). *Developing managers*. San Fracisco: Jossey-Bass.
- London, M. (1988). The future role of HR professionals in employee career development. In M. London & E. M. Mone (Eds.), *Career growth and human resource strategies* (pp. 317-328). New York: Quorum.
- London, M., & Stumpt, S.A. (1982). *Managing careers*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Miller, D. B. (1978). Career planning and management in organizations. In M. Jelinek (Ed.), *Career management for the individual and the organization* (pp. 353-60). Chicago: St. Clair Press.

- Miller, D. C., & Form, W. H. (1951). *Industrial sociology*. New York: Harper.
- Minor, F. J. (1986). Computer applications in career development planning. In D. T. Hall & Associates, *Career development in Organizations* (pp. 202-235). San Francisco: Jossey-Bass.
- Mone, E. M. (1988). Training managers to be developers. In M. London & E. M. Mone (Eds.), *Career growth and human resource strategies* (pp. 207-221). New York: Quorum.
- Morgan, M.A., Hall, D.T., & Martier, A. (1979). Career development strategies in industry: Where are we and where should we be? *Personnel*, 56(2), 13-30.
- Osipow, S.H. (1983). *Theories of career development* (3rd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Roe, A. (1957). Early determinants of vocational choice. *Journal of Counseling Psychology*, 4(3), 212-217.
- Schein, E. H. (1971). The individual, the organization, and the career: A conceptual scheme. *Journal of Applied Behavioral Science*, 7, 401-426.
- Schein, E. H. (1978). *Career dynamics: Matching individual and organizational needs*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Sewell, W.H., Haller, A.O., & Portes, A. (1969). The educational and early occupational attainment process. *American Sociological Review*, 34(1), 82-92.
- Shin, Y.K., & Kim, H.G. (1994). Individualism and collectivism in Korean Industry. In G. Yoon & S.C. Choi (Eds.), *Psychology of the Korean People: Collectivism and individualism* (pp.189-208). Seoul: Dong-A Publishing & Printing Co.
- Slocum, J.W., & Cron, W.L. (1988). Business strategy, staffing, and career management issues. In M. London, & E. M. Mone (Eds.), *Career growth and human resource strategies* (pp. 135-151). New York: Quorum.
- Sonnenfeld, J., & Kotter, J.P. (1982). The maturation of career theory. *Human Relations*, 35(1), 19-46.

- Spokane, A.R. (1985). A review of research on person-job congruence in Halland's theory of careers. *Journal of Vocational Behavior*, 26, 306-343.
- Super, D.E. (1957). *The Psychology of careers*. New York: Harper & Row.
- Super, D.E. (1985). Career and life development. In D. Brown, L. Brooks, & Associates, *Career choice and development* (pp. 192-234). San Francisco: Jossey-Bass.
- Walker, J.W. (1976). Let's get realistic about career paths. *Human Resource Management*, 55 (Fall), 2-7.
- Walker, J.W. & Gutteridge, T.G. (1979). *Career planning practices: An AMA survey report*. New York: AMACOM.
- Walton, R.E. (1973). Quality of work life: What is it?, *Sloan Management Review*, Fall, 11-21.
- Wentling, R.M. (1992). Woman in middle management: Their career development and aspirations. *Business Horizons*, 35(1), 47-54.