

經歷開發制度的 設計

金 興 國*

〈目 次〉

I. 研究의 背景과 目的	IV. 經歷開發制度의 設計方案
II. 經歷開發制度의 概念과 體系	V. 結 論
III. 經歷開發制度의 設計節次와 基本方向	

I. 研究의 背景과 目的

1. 연구의 배경

경력개발제도는 조직구성원 본인과 상사 그리고 인사부서가 사원의 진로 내지 경력을 함께 계획하고 관리하는 종합적 프로그램을 말한다. 경력개발제도는 미국 연방정부 조직의 비능률을 타개할 목적으로 1957년에 제시된 '육군문관 경력개발제도'를 효시로 제도화되기 시작하여 선진국 대기업의 경우 보편화된 제도이다. 최근의 조사에 따르면 미국 대기업의 68%, 유럽의 경우 88%가 경력개발제도를 시행하거나 도입 중에 있는 것으로 나타나고 있다(Gutteridge, Leibowitz, & Shore, 1993).

최근 기업의 경쟁력 강화가 한창 논의되고 있지만, 그 핵심은 인적 자원의 전략적 개발에서 찾아야 한다고 본다. 인재육성의 방법은 여러 가지가 있겠지만, 그 핵심은 일상의 일을 통해서 전문능력을 단계적으로 개발하는 것이다. 따라서 입사로부터 퇴직까지 일을 따라 거처가는 길, 즉 경력(career)을 체계적으로 계획하고 관리하는 것이 무엇보다도 중요하다. 경력개발제도는 개인과 조직이 함께 경력을 계획하고 관리하여 개인의 자아실현(self-actualization)의 길을 열어주고, 조직에 대해서는 전문인력의 육성을 통해 경쟁력(competitiveness) 강화에 이바지한다(Leibowitz, Farren, & Kaye, 1996; Schein,

* 대전대학교 경영학과 부교수

1978). 그러므로 경력개발은 인적자원 개발의 근본적 방안이다.

한국기업의 경우 제도 자체가 지니고 있는 인적자원관리 상의 의미에 주목하고 일본과 미국기업의 경력개발제도 도입과 운영 사례를 참고하여 1980년대 초부터 도입의 필요성이 강조되어 왔다(예: 한국인사관리협회, 1984). 그 후 1980년대 후반부터 주요 그룹의 일부 계열사를 중심으로 경력개발제도의 도입이 본격화되었다. 그런데 필자가 1994년에 실시한 연구조사에 따르면 경력개발제도와 관계된 당시 한국 대기업의 인사관리 시스템의 제반 여건은 거의 갖추어진 것이 없는 상태에 있었다(김홍국, 1995). 그러나 최근 '신인사제도'의 도입 붐을 계기로 경력개발 제도화의 여건이 상당히 호전된 것으로 판단된다. 이러한 상황을 고려해 볼 때 경력개발제도의 설계방안에 대한 본 연구의 필요성이 제기된다.

2. 연구의 목적

본 논문의 목적은 경력개발제도를 도입하는 과정에서 제도의 설계를 위한 기본방안을 제시하는 데 그 목적이 있다. 이를 위해 다음의 두 가지 측면에서 접근할 것이다. 먼저 경력개발제도의 체계는 어떻게 이루어져 있는지 살펴보고, 제도 설계의 절차와 기본방향을 제시하고자 한다. 다음으로 경력개발제도의 구체적 설계와 관련하여 ① 경력관리 시스템의 설계, ② 경력관리 지원시스템의 설계, 그리고 ③ 대상별 경력개발 프로그램의 다양화로 구분하여 기본방안을 제시할 것이다.

II. 經歷開發制度의 概念과 體系

1. 경력개발제도의 개념

경력개발은 경력과 개발이 합해서 구성된 용어이다. 먼저 경력(career)에 대한 개념은 학문 분야별로, 그리고 학자에 따라 다양하게 정의되고 있으나(Hall, 1976; Arthur, Hall, & Lawrence, 1989), '한 개인이 일생에 걸쳐 일(work)과 관련하여 얻게 되는 경험'을 일컫는다. 그러므로 직업을 갖기 전에 학교에서 배우고 경험하는 것들도 경력이라는 개념에 포함된다. 왜냐하면 학교에서의 학업성과 전공 등의 학교 경험은 후일 직

업선택에 영향을 미치기 때문이다.

Hall(1984)은 인력개발과 관련하여 개발(development)의 개념을 개인 차원과 직무 차원으로 구분하여 정의하고 있다. 그에 의하면 인력을 '개발'한다는 것은 개인 차원에서는 ① 단기적으로는 직무에 대한 태도(attitude), 즉 일에 대한 만족감이나 긍정적 태도를 갖게 하는 것을 말하며, ② 장기적으로는 개인의 정체감(identity)을 높이는 것을 말한다. 또 직무 차원에서 보면 ③ 단기적으로 성과(performance)를 높이는 것을, ④ 장기적으로 직무환경 변화에 대한 적응력(adaptability)을 높이는 것을 의미한다. 개발에 대한 Hall(1984)의 개념 정의는 흔히 인력개발을 직무성과를 높이기 위한 직무능력의 향상으로 좁게 해석하는 경향과 비교해 볼 때 보다 광범위하고 체계적이라 할 수 있다.

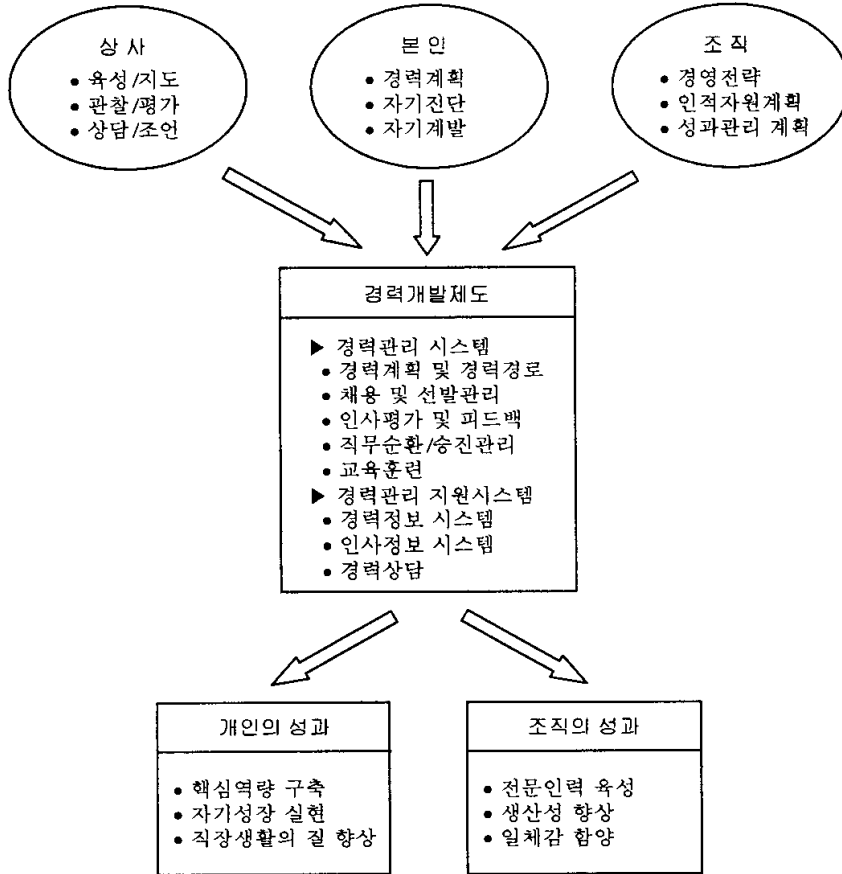
위에서 기술한 경력과 개발이라는 개념을 종합해 보면, 경력개발(career development)이란 '한 개인이 일생에 걸쳐 일과 관련하여 얻게 되는 경험을 통해 자신의 직무관련 태도, 능력 및 성과를 향상시켜 나가는 과정'(김홍국, 2000)이라고 정의할 수 있다. 이것을 개인의 직업선택 이후의 과정을 주요 대상으로 하는 경영학적 관점에서 보면 '한 개인이 입사로부터 퇴직에 이르기까지의 경력경로(career path)를 개인과 조직이 함께 계획하고 관리하여 개인목표와 조직목표를 달성해 가는 총체적 과정'으로 파악할 수 있다.

경력개발제도(CDP: career development program)는 경력개발의 개념을 조직의 인재육성을 위해 제도화시켜 놓은 것이다. 구체적으로 경력개발제도는 '개인의 입사로부터 퇴직까지의 경력경로를 개인과 조직이 함께 설계하고 장기적 관점에서 관리해 나가는 종합적 인적자원 개발시스템'을 말한다. 경력개발제도의 목표는 개인의 성장 욕구를 충족하고 동시에 조직의 인적자원 개발을 극대화시켜 개인 욕구(individual needs)와 조직 욕구(organizational needs)를 조화시키는 데 있다(Argyris, 1964; Schein, 1978).

2. 경력개발제도의 체계

경력개발제도는 <그림 II-1>에서 보는 것처럼 경력관리 시스템과 경력관리 지원시스템으로 구성된다(London & Stumpf, 1982). 경력개발제도는 조직구성원 본인을 통해 개인적 관점을 제도에 반영하고, 조직의 인적자원계획을 경력관리에 연계시키며, 개인과 조직을 연결해 주는 연결고리로서 상사를 상징하고 있다.

〈그림 II-1〉 경력개발 시스템



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

다음 조직의 경우 경영전략과 연계시킨 인재육성 및 성과관리 계획을 수립한다. 이에 따라 경력계획을 수립하고 다양한 경력경로와 직무순환관리 그리고 교육훈련을 연계시킨 경력관리 시스템(career management system)을 통해 인적 자원을 효율적으로 관리하고자 한다. 여기에 인사고과와 피드백 과정이 빠질 수 없으며, 승진관리도 중요한 변

수가 된다 한편 경력관리 지원시스템(career management support system)은 효율적 경력관리를 뒷받침하는 역할을 하며 경력정보 시스템, 인사정보 시스템 및 경력상담 등이 이에 속한다.

경력개발제도에서 상사(supervisor)는 하급자의 경력욕구와 조직의 여건을 연결해 주는 중개자 역할을 한다. 상사는 하급자의 특성을 평소에 관찰하고 평가한 결과를 바탕으로 하급자의 진로를 함께 협의하여 그에게 알맞는 경력계획을 설계해 주는 육성자(mentor) 역할을 수행한다(Kram, 1986; Schein, 1978). 또 하급자의 경력과 관계된 문의에 대해 경력상담(career counseling)을 하는 것도 상사의 주요한 임무의 하나이다. 상사가 어떠한 내용의 카운셀링과 지도를 해 주느냐가 부하에게 미치는 영향은 실로 막중하다.

경력개발제도가 소기의 목적을 달성하기 위해서는 이상에서 기술한 종업원 본인과 상사, 그리고 조직의 노력이 서로 통합되어 관리되어야 한다. 만일 이들 세 부문 가운데 어느 하나라도 제 기능을 다하지 못할 경우 경력개발제도는 성공할 수 없다.

Ⅲ. 經 歷 開 發 制 度 的 設 計 節 次 及 基 本 方 向

1. 경력개발제도의 설계 절차

경력개발제도를 설계하기 위해서는 크게다음의 세 가지 단계를 거친다. 이 절차는 Leibowitz와 동료들(1986)이 제시한 것을 다소 수정한 것이다.

1) 환경여건의 분석

경력개발제도를 도입하기 전에 우리 조직의 여건이 어떠한지를 다음의 세 가지 측면에서 면밀히 분석하는 작업이 선행되어야 한다.

- ① 필요점 분석(needs analysis): 경력개발제도가 우리 조직에 과연 얼마나 필요한지를 검토한다. 필요점의 분석은 조직 내외의 환경변화와 직무여건, 그리고 조직구성원의 경력개발의 욕구 등에 대한 다각적 검토를 포함한다.

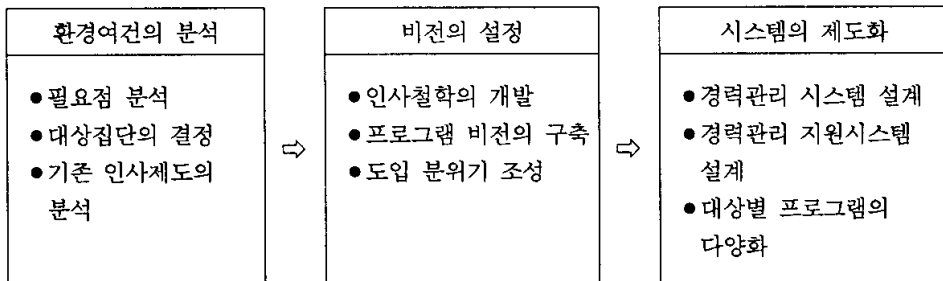
- ② 대상 집단(target group)의 결정: 필요점 분석을 통해 우리 조직에 과연 CDP가 필요한가, 필요하다면 누구를 대상으로 할 것인가를 결정해야 한다. 즉 전사적으로 도입할 것인가, 아니면 특정 그룹을 대상으로 부분적으로 도입할 것인가를 고려해야 한다. 그런데 전사적으로 도입하고자 할 경우 규모의 제한조건이 있음에 유념할 필요가 있다. 조직 전체에 걸쳐 동일 직종, 동일 직급에 보임가능한 자리가 최소한 5개 정도는 되어야 정상적인 이동관리가 가능하다(조영환, 1993, p. 26).
- ③ 기존 인사제도의 분석: 인력개발과 관련하여 현재 우리 조직의 인사제도의 현황과 문제점을 분석한다. 직무관리체계, 인사평가 시스템, 이동관리제도, 교육체계 등이 분석의 대상이 된다. 분석결과는 제도 재설계의 기초가 된다.

2) 비전의 설정

여건분석의 결과 제도 도입이 결정되면 최고경영자는 조직구성원들에게 비전을 제시하고 분위기를 조성해야 한다.

- ① 인사철학의 개발: 먼저 최고경영자는 “조직구성원 개인의 가치와 욕구를 존중하고, 능력에 기초하여 조직구성원의 성장을 지향한다”는 것을 인사철학 내지 인사이념에 명문화하고, 이를 실천하겠다는 의지를 밝혀야 한다.
- ② 프로그램 비전(vision)의 제시: 경력개발제도가 종업원들이 적성에 맞고 하고 싶어 하는 일을 할 수 있도록 최대한 수용함으로써 그들의 역량 개발과 자아실현을 돕고, 조직의 발전에도 기여하는 프로그램임을 설득력 있게 설명하여 비전을 제시해야 한다.

〈그림 III-1〉 경력개발제도의 설계 단계



- ③ 도입 분위기 조성: 비전 제시와 함께 이를 조직구성원들에게 정확히 알리고 강조하여 도입 분위기를 조성하는 것이 중요하다. 예를 들면 경력개발제도를 도입하게 된 배경에 대해 전 임직원을 대상으로 설명회를 개최한다던가, 현장 관리자들에게 대해 경력개발 워크숍을 실시하여 부하육성의 마인드를 고취하는 것 등이 이에 해당한다.

3) 시스템의 제도화

인사관리 담당자들로 하여금 프로젝트 팀을 구성하여 경력개발 시스템을 설계한다. 시스템의 설계는 기존 인사제도의 문제점을 개선하면서 종업원 경력개발의 기본방향에 맞추어 진행한다. 이때 인사관리자의 능력 수준에 따라 이들의 전문능력 향상 교육을 실시하는 것이 필요하다. 경력개발 시스템은 경력관리 시스템과 경력관리 지원시스템으로 구분하여 설계한다. 이때 조직구성원들의 경력욕구를 고려하여 대상으로 프로그램을 다양하게 설계하여야 한다.

2. 경력개발제도 설계의 기본방향

경력개발제도는 다음의 네 가지를 기본으로 하여 설계하는 것이 바람직하다.

1) 개인 존중

경력개발은 조직구성원 모두가 더없이 소중하다는 인본주의(organizational humanism)를 기본으로 한다. 즉 개인의 진로와 관련하여 종업원 개인의 욕구를 조직이 중시하고, 이를 조직욕구와 조화시키고자 하는 것이 경력개발제도이다(Schein, 1978). 그러므로 개인욕구의 다양성을 존중하여 이를 최대한 수렴하는 방향으로 제도가 설계되어야 한다.

2) 개발 지향

조직 차원에서 경력개발제도의 목표는 종업원의 역량개발을 통한 생산성의 향상에 둔

다. 경력개발제도는 조직구성원의 개발(development), 보다 구체적으로 전문가 육성을 지향해야 한다. 따라서 기존의 사정 내지 활용지향형 인사제도로부터 개발지향적 방향으로 관리전략의 전환이 요구된다.

3) 직무 중심

기존 인사제도 운영의 가장 근본적 특성은 사람중심으로 관리되어 왔다는 점이다. 인사의 기본원칙인 적재적소를 강조하면서도 직무요건이 무시되거나 형식적으로 다루어진 채로 인사관리가 이루어져온게 사실이다. 그러나 21세기를 맞이한 지금 기존의 구태를 벗고 직무를 중심으로 한 보다 체계적이고 객관적 접근이 시도되어야 한다. 그러기 위해서는 우리 조직의 직무들이 요구하는 인재상을 구체화시키고, 이의 실현을 위해 인사관리가 뒷받침하는 방향으로 전환이 요구된다.

4) 현장 중시

경력개발제도는 현장 관리자와 종업원의 협력 없이는 설계와 운영이 제대로 되기 힘들게 되어 있다. 예컨대 제도 설계의 근간이 되는 직무분석을 통한 직무요건서의 정비나 경력경로의 설정 등의 과정에 현장의 관리자와 종업원들의 견해를 수렴하는 절차가 요구된다. 또한 종업원 육성의 주요한 역할을 현장의 관리자들이 맡게 되어 있으므로, 제도의 설계에서 그것이 운영되는 현장을 항상 염두에 두어야 한다.

IV. 經歷開發制度의 設計方案

1. 경력관리 시스템의 설계

경력개발제도는 조직 차원에서 종업원의 경력개발을 관리하는 경력관리 시스템과 경력과 관계된 정보의 제공이나 상담을 통해 이를 지원하는 경력관리 지원시스템으로 구분된다. 여기서는 경력관리 시스템(career management system)을 체계화하기 위한 방안

에 대해 기술하기로 한다.

1) 인사이념 및 인재상의 설정

경력개발제도는 기본적으로 구성원의 성장과 개발을 지향한다고 하였다. 그렇다면 이러한 기본방향을 인사이념이나 인사철학, 그리고 보다 구체적인 인재상의 형태로 명확히 밝혀 조직의 지향점으로 삼아야 한다(Leibowitz, Farren, & Kaye, 1986). 그럼에도 불구하고 어떠한 인재를 키우겠다는 인재상을 제시하지 않는 조직이 실제로 많다. 그러므로 조직마다 인재육성을 강조하지만 목표가 명확하지 않아 실효성 있는 결과를 기대하기 힘들다. 여기서 조직의 인사이념과 인재상을 설정하기 위한 방안을 제시하면 다음과 같다.

- ① 인사이념은 조직의 경영이념에 걸맞게 설정한다(예: 인본주의와 능력주의의 조화).
- ② 인재상은 경영전략과 연계시켜 설정한다. 조직전략이 미래에 필요로 하는 인적 자원이 어떠한 역량(competency)을 요구하는지를 파악하여 이를 인재상으로 구체화시켜야 한다. 참고로 현대자동차의 경우 직무에 요구되는 역량 21가지를 전략, 경영, 인적 자원 및 공유가치의 네 가지 역량군으로 분류하여 활용하고 있다.
- ③ 인재상의 기본방향은 '다기능 전문가'(multiskilled specialist)로 설정한다. 21세기 지식사회는 제너럴리스트보다는 고도의 전문지식을 갖춘 전공영역과 함께 다른 부문에 대해서도 폭넓은 지식을 갖춘 인재를 요구한다(Nicholson, 1996). 최근 T형, Y형 또는 V형 인재는 다기능 전문가의 다른 표현이다.
- ④ 인재상은 직군별, 직급별로 직무요건의 특성을 고려하여 차별화시켜 제시하는 것이 바람직하다.

2) 경력계획 시스템의 체계화

(1) 합리적 인적자원계획

인적 자원의 개발과 인적자원계획은 전체 시스템(total system)의 관점에서 서로 일관성이 유지되어야 한다(London & Stumpf, 1982; Schein, 1978). 이것은 조직 전반의 인적자원계획(human resource planing)이 종업원 경력개발의 기본방향에 따른 인력의

흐름에 걸맞게 장기적 관점에서 수립되어야 함을 의미한다(Leibowitz, Farren, & Kaye, 1986, p. 153). 이와 관련하여 인적자원계획의 기본 운영방안을 제시하면 다음과 같다.

- ① 인적자원계획은 경영전략과 연계시켜 수립한다(London, 1988; Slocum & Cron, 1988). 즉 경영전략의 수립시 전략의 수행에 필요한 인적 자원의 역량과 인원수를 예측해야 한다. 이들 소요 인원에 대해 외부영입과 내부개발의 실행계획을 수립하고, 이에 따라 인적 자원의 개발계획을 수립한다.
- ② 인적자원계획과 관련하여 경영계획의 수립과정에 인사부서의 참여를 제도화한다.
- ③ 조직, 직무 및 구성원 측면에서 요구되는 인력에 대한 필요점 분석(needs analysis)에 기초하여 인력수요를 예측한다.
- ④ 인적자원계획은 필요 인원의 수요예측(needs forecasting)과 성과관리와 경력관리를 포함한 프로그램 계획(program planning)으로 나누어 수립한다(Walker, 1980).
- ⑤ 인적자원계획은 경력단계별 개인육구와 관계된 경력이슈에 대해 충원계획, 성장 및 개발계획, 경력정체 대체계획, 재배치 및 재충전계획 등으로 구체화시켜 실행계획을 수립한다(Schein, 1978).
- ⑥ 인적자원목록, 직무분석 및 인사고과 등 관련 정보의 타당성 확보에 노력하여 인적자원계획의 실효성을 높인다.
- ⑦ 최고경영자는 모든 계층의 인재개발 교육이 효율적으로 실시되고 있는지, 인적자원계획과 관계된 부서간의 유기적 협조가 이루어지고 있는지 체크해야 한다(Schein, 1978).

(2) 경력경로의 다양화

조직구성원의 다양한 경력육구를 최대한 수렴하기 위해서는 다양한 경력경로가 마련되어야 한다(Feldman, 1988). 다양한 경력경로는 더 이상 올라갈 곳이 없는 종업원이나 관리자로의 승진을 원하지 않는 생산직 종업원의 관리에 특히 유용하다(Leibowitz, Farren, & Kaye, 1986, p. 142). 다음은 경력경로 설계와 관계된 기본방안이다.

- ① 경력경로의 설정 이전에 조직의 주요 직무들에 대한 직무분석(job analysis)과 직무분류(job classification)를 실시한다. 이때 현재는 물론 조직의 미래까지 고려하여 조직의 핵심직무들이 요구하는 지식, 스킬 및 개인적 자질에 대한 직무요건 역

량(job requirement competencies)에 대한 정확한 분석을 실시한다.

- ② 경력경로는 승진보다 직무순환을 중심으로 하는 수평형 경력경로(career lattice) 방식을 중심으로 설계한다. 현재까지의 경력관리방식은 군 장교의 경력관리제도처럼 승진을 중심으로 직무순환을 일부 가미하는 수직형 경력경로(career ladder) 방식이 보편적이었다. 그러나 최근 팀제의 도입, 직무 전문화의 필요성, 고직급화로 승진제도 운용에 한계가 있는 현실을 고려할 때 수평형 경력경로 방식의 채택이 일반적 추세다.
- ③ 경력경로는 분야별 최종 목표직무(target job)가 요구하는 역량들을 그 이전 단계에서 점차로 강도를 높여가면서 빠짐없이 학습할 수 있도록 학습단계(hierarchy of learning)를 기준으로 설계한다(Morrison & Hock, 1986).
- ④ 직무단위별 이동경로는 기술계통의 경우 제품, 기능, 지식의 세 가지 축을 기준으로 결정한다. 일반관리 및 사무계통의 경우는 기능을 중심으로 결정한다.
- ⑤ 직무군을 전문직, 전임직 및 일반직으로 구분하여 경력이동 패턴에 차이를 두어 관리한다.
- ⑥ 경력경로는 현장 관리자와 실무자의 참여를 통해 다양하게 설정되어야 한다.

(3) 경력계획의 체계화

경력개발은 개인육구와 조직육구를 연계시키는 과정이다. 경력계획은 경력관리가 실제로 시작되는 가장 중요한 단계임에도 우리의 경우 사각지대로 되어있다. 충분한 정보와 지도없이 무책임한 상사에게 맡겨져 수립되는 것이 현실이다. 다음은 경력계획의 활성화를 위한 기본적 설계방안이다.

- ① 개인의 경력계획서는 개인의 생애단계 및 경력단계의 변화에 맞추어 3-5년에 한 번씩 조정할 수 있도록 설계한다.
- ② 경력계획서(career plan): 경력계획서는 현 직무 및 경험직무, 직무만족도, 장래의 경력개발 플랜(자유기술식), 전환희망 직무 또는 근무지, 그리고 자기개발 계획 등의 항목으로 설계한다.
- ③ 경력개발의 중요성을 강조하고 자기진단을 통해 경력계획서를 작성하는 경력개발 워크숍을 실시한다.
- ④ 경력개발 워크숍(career development workshop): 삼성화재의 경우 신입대리 교

〈표 IV-1〉 경력관리 시스템의 설계방안

구 분		설계 방안	제도 및 사례
인사이념 및 인재상의 설정		<ul style="list-style-type: none"> ● 경영전략과 연계 ● 기본방향: 다기능 전문가 ● 직군별, 직급별 차별화 	<ul style="list-style-type: none"> ● T형, Y형, V형 인재
경력계 획 시스템의 체계화	합리적 인적자원계획	<ul style="list-style-type: none"> ● 경영전략과 연계 ● 전략계획부서와 인사부서의 공동참여 ● 정확한 필요점 분석 ● 경력단계별 경력이슈와 연계 ● 인사관리 정보의 타당성 확보 	<ul style="list-style-type: none"> ● 인력자원의 역량군
	경력경로의 다양화	<ul style="list-style-type: none"> ● 직무분석과 직무분류 시스템의 체계화 ● 설정원칙: 목표직무 요구역량에 대한 단계별 학습 ● 제품, 기능, 지식의 세 가지 축 기준 설계 ● 경력이동 패턴: 전문직, 전임직, 일반직으로 차별화 ● 현장관리자와 실무자의 참여 제도화 	<ul style="list-style-type: none"> ● 직무분류표 ● 수평형 경력경로(career lattice) 시스템 ● 경력경로 매트릭스 (예: 현대자동차)
	경력계획의 체계화	<ul style="list-style-type: none"> ● 생애단계 및 경력단계에 연계 3-5년 간격 작성 ● 자기진단에 기초한 경력계획서 작성 	<ul style="list-style-type: none"> ● 경력계획서 ● 경력개발 워크숍 (예: 삼성화재)
합리적 채용·선발관리		<ul style="list-style-type: none"> ● 적성·희망을 반영한 적재적소 배치 ● 인재상에 기초한 채용의 제도화 ● 채용관리의 분권화: 현장관리자의 참여 	<ul style="list-style-type: none"> ● 직군별 채용제도 ● 인사박람회(예: 현대자동차) ● 직무공시제도(예: 3M) ● 프로젝트 할당 공시제도 (예: Norton사)
개발지향적 인사교과 및 피드백		<ul style="list-style-type: none"> ● 강약점의 정기적 평가 ● 경력단계 근거 현실적 정보 피드백 ● 부하육성 능력 평가의 제도화 ● 정기적 인사평가 교육 	<ul style="list-style-type: none"> ● 상사관찰제도 ● assessment center ● 부하육성 평가표 ● 인사교과 교육
이동관리의 체계화		<ul style="list-style-type: none"> ● 승진기준에 직무이동 경험을 승진평가 항목화 ● 직무순환 유형의 직군별 차별화 ● 전문직 경력경로의 차별화 ● 하향이동의 제도화 	<ul style="list-style-type: none"> ● 경력유형(예: I형, T형, ⊥형, ↑형) ● fast-track program ● dual career system ● 하향이동제도
개발지향적 교육시스템		<ul style="list-style-type: none"> ● 경력단계별 육성 포인트와 교육 프로그램의 연계 ● OJT의 체계화 ● SD의 체계화(예: 자기진단 책자, 경력정보 센터, 컴퓨터 지원프로그램) ● 생애단계별 경력교육 차별화 	<ul style="list-style-type: none"> ● 교육이수학점제 ● 자율교육제도 ● 생애단계별 경력교육

육과정 중 3일간의 일정으로 짜여져 있다. 타부문에 대한 이해와 현장체험 기회를 이틀간 가진 후 3일차에 경력개발계획서를 작성하도록 되어 있다.

- ⑤ 상사가 종업원의 경력계획 수립을 지도할 수 있도록 관계된 정보를 지속적으로 제공하고, 경력교육을 실시한다.

3) 합리적 채용 및 선발관리

종업원 경력개발의 시작은 효율적 채용관리에서 시작된다(Hall, 1976, p. 153). 경력개발이 적재적소를 통한 인력개발의 극대화를 기하는 과정이라 할 때 종업원 개인의 경력욕구가 선발·배치과정에서 충분히 고려될 수 있도록 제도화될 필요가 있다(Leibowitz, Farren, & Kaye, 1986). 다음은 채용 및 선발관리 시스템의 설계를 위한 기본방안과 몇 가지 관련제도를 제시한 것이다.

- ① 종업원의 선발과정에서 직무요건과 함께 개인의 희망과 적성을 종합적으로 고려한다.
- ② 신입사원의 채용은 조직이 요구하는 '인재상'을 기초로 한다.
- ③ 직군별, 직급별로 구체화된 인재의 선발과 개발을 위해 '직군 중심 채용제도'를 도입을 검토한다.
- ④ 기존의 인사부서 중심의 조직 중심적, 집단적 채용방식을 지양하고, 선발과정에 현장의 참여를 제도화시킨다.
- ⑤ 인사박람회: 조직의 부서별로 업무내용과 경력기회 등을 조직구성원들에게 공개적으로 설명하는 경력박람회(career fair)를 제도화시킬 필요가 있다. 현대자동차의 경우 신입사원 공장교육 종료 3주전 각 소속부서의 대표자로 하여금 부서의 정보를 충분히 소개해 신입사원의 부서 지원을 유도하는 인사박람회 제도를 운영하고 있다.
- ⑥ 직무공시제도(job posting system): 3M은 적재적소의 극대화를 목적으로 중간관리자(director) 수준까지 공석이 된 직무를 컴퓨터에 공시하여 적격자를 선발하고 있다. 직무공시는 근무일 기준 10일간이며, 현 직무 근속년수 2년 이상을 대상으로 한다. 처음 국내 엔지니어 직군을 대상으로 시작하여 1991년 전사적으로 확대하였다. 제도에 대한 조직구성원의 만족도는 극히 긍정적이다(Gutteridge, Leibowitz, & Shore, 1993, pp. 161-164). 한국기업의 경우 '사내공모제도'가 이와 유사한 제도이다.

- ⑦ 프로젝트 할당 공시제도(project assignment posting system): 종업원들로 하여금 현재의 직무에서 근무하면서 새로운 경험과 스킬을 쌓을 수 있는 성장기회를 제공하고자 미국의 Norton사에서 처음 실시된 제도이다. 각 부서장들은 부서에서 수행하는 프로젝트가 있을 때 그 팀원을 회사 전체에 공모하여 선발한다. 프로젝트에 대한 참여는 1주에 6-12시간을 기준으로 하는 시간제이다.

4) 개발지향적 인사고과 및 피드백

사원의 경력개발을 통한 인적 자원의 효율적 관리를 위해서는 경력계획의 시행 과정에서 사원의 강점과 약점을 인력개발에 연계시키는 제도적 장치가 필요하다(Feldman & Arnold, 1983; Hall, 1976; Laud, 1984). 이를 위해 현재 승진과 승급을 위한 평가 위주의 '사정형' 인사고과 관행을 종업원의 능력개발을 위한 기초자료로 활용하는 '개발형'으로의 전환이 요구된다(Leibowitz, Farren, & Kaye, 1986). 인사고과가 효율적 인력개발을 위한 핵심정보임에도 불구하고 현실적으로 볼 때 다소 무성의한 현장관리자들로 인해 기초자료로서의 역할을 제대로 못하고 있다. 이러한 점을 고려하여 인사고과 및 피드백 시스템을 개발지향형으로 설계하기 위한 기본방안은 다음과 같다.

- ① 종업원의 경력경로 전과정에 걸쳐 개인의 강점과 약점을 정기적으로 평가해야 한다. 이를 위해 인사고과에서 개인의 강점과 약점 평가하고 이에 대한 개발 방안을 기록하는 항목을 고과양식에 삽입시켜 운영한다.
- ② 인사고과에서 개인의 강약점을 교육훈련에 연계시키는 항목을 고과양식에 삽입시켜 운영한다.
- ③ 조직구성원의 역량이나 잠재력에 대한 평가결과, 승진가능성, 경력경로의 변경 등과 관련하여 각 개인들에게 사실에 근거한 현실적 정보를 피드백 시키는 기회를 제도화한다.
- ④ 부하의 경력개발에 대한 현장 관리자들의 참여를 독려하기 위해 부하육성 능력에 대한 평가를 제도화한다.
- ⑤ 관리자들의 평가태도의 향상을 위해 '인사고과 교육'을 정기적으로 실시한다.
- ⑥ 정확한 인재평가를 위해 직무요건을 중심으로 한 인사고과와 개인의 잠재력, 즉 적성을 동시에 평가한다. 이때 관리자의 적성을 평가하는 방안의 하나로 평가센터(assessment center)의 도입을 고려할 필요가 있다.

5) 이동관리의 체계화

이동관리는 수직적 이동인 승진관리와 수평적 이동인 직무순환관리로 구분된다. 앞에서 경력경로의 설계를 할 때 수평이동형 경력경로를 중심으로 할 것을 권고한 바 있다. 그러나 아무리 신세대라 하더라도 승진에 의한 성취욕구를 지닌 '일반관리자 역량' 경력 맞 소유자가 상당한 현실에 비추어(Schein, 1978; 1990) 경력개발에서 승진관리 또한 무시할 수 없다. 다음은 승진 및 직무순환관리에 대한 설계의 기본방안이다.

- ① 승진 심사항목에 직무이동 경험을 평점화하여 경력개발을 제도적으로 지원한다. 이때 직군별, 직급별로 크게 두 가지 기준, 즉 경험직종 수와 필수 직무전환의 이행 여부를 승진평가 항목으로 제도화시킨다.
- ② 직무순환의 유형(예: 工형, 丁형, 丄형, 上형)은 직종별 업무의 특성을 고려하여 설계한다.
- ③ 직무순환 기준은 체류년한을 명확히 고정시키기보다 직무별 차이를 고려하여 융통성을 둔다. 현대자동차의 경우 표준 체류년한을 4년 기준으로 하되 직무의 특성(업무습득도와 전문성)과 개인의 능력차이를 고려하여 체류년한을 2-7년으로 설정하였다.
- ④ 직무순환은 인사고과 결과, 본인의 희망, 상사의 판단 및 과거 이동패턴 등을 종합적으로 고려하여 결정한다. 이때 직무전환을 위해서도 현 업무에서 일을 잘하는 것이 가장 중요하다는 점을 명확히 하는 것이 중요하다.
- ⑤ 전문직의 경우 조직 관리자로 성장해 가는 길과 순수 전문가로 계속 한 길을 갈 수 있도록 '복선형 경력관리제도'(dual career system)을 제도화한다.
- ⑥ 고령인력 등의 경력개발을 위해 본인의 동의가 있을 경우 하향이동(downward movement)이 가능하도록 제도화한다.

6) 개발지향적 교육 시스템

경력개발제도가 성공적으로 운영되기 위해서는 조직의 교육프로그램이 경력경로와 연계되어 운영되어야 한다. 따라서 교육 프로그램이 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). 이와 관련하여 교육훈련 프로그램을 설계하기 위한 기본방안은 다음의 몇 가지로 제시할 수 있다.

- ① 직군별, 직급별 개발 필요점을 체계적으로 분석하여 교육 프로그램을 설계한다.
- ② 경력단계별 육성 포인트에 맞추어 교육 프로그램을 설계한다.
- ③ 경영전략의 시행에 필요한 인재의 육성을 위해 교육 프로그램을 이와 연계시켜 설계한다.
- ④ 상사가 일상의 업무수행과정에서 부하를 지도·육성하도록 현장직무교육(OJT: on-the-job training)을 제도화하고, 이를 부하육성 능력의 평가에 반영한다.
- ⑤ 개개인이 자신의 경력개발에 적극적 인식을 갖도록 종업원의 자기개발(SD: self-development) 프로그램을 다양하게 설계한다(Hall, 1976). 이를 위해 종업원의 자기진단을 위한 책자의 개발, 경력정보센터의 운영, 또는 컴퓨터 프로그램에 의한 경력정보 및 자기진단 지원방안(Minor, 1986)을 고려할 수 있다.
- ⑥ 종업원의 연령에 따라 변화하는 경력욕구에 대처하기 위해 생애단계 또는 경력단계별로 경력교육을 차별화시켜 설계한다. 경력교육은 신입사원에 대한 경력 설명회 등은 물론 중견사원, 관리자 그리고 정년퇴직 예정자에게도 대상에 따라 그 내용을 차별화하여 설계한다.

2. 경력관리 지원시스템의 설계

경력관리 지원시스템(career management support system)은 정보 제공이나 상담을 통한 정보교환의 형태로 조직의 경력관리를 지원하는 역할을 한다. 이에는 경력정보 시스템, 인사정보 시스템, 그리고 경력상담이 포함된다.

1) 경력정보 시스템의 효율화

경력개발제도가 성공적으로 정착되기 위해서는 개인의 경력계획과 조직의 경력관리와 관계된 활동들에 필요한 정보의 지원이 불가결한 요소가 된다(London & Stumpf, 1982). 경력정보시스템(career information system)은 직무, 조직, 그리고 경력 관련 정보로 구성된다. 경력정보 시스템의 설계방안을 제시하면 다음과 같다.

- ① 직무관련 정보의 체계화를 위해 직무분석을 실시한다. 이 때 직무분석시 이를 통해 얻고자하는 정보를 명확히 하는 것이 중요하다.
- ② 직무분석 자료를 통해 직무분류 시스템을 체계화한다. 직무분류 시스템은 경력경로의 설정 등에 활용한다.
- ③ 종업원들의 이동욕구 촉진을 위해 '사내공모제도'를 실시한다.
- ④ 조직의 경영계획, 조직구조의 변화, 그리고 대내외적 환경변화와 관계된 조직관련 정보가 종업원들에게 개방한다.
- ⑤ 경력관련 정보제공의 수단들 중에서 조직에 적합한 내용을 선택한다. 이에 는 경력 개발 워크숍, 경력도서관(career library), 경력관련 비디오, 경력설명회 또는 경력박람회(career fair), 경력개발 안내서, 자기진단 실습서 등이 있다.
- ⑥ 경력정보 시스템은 전산화를 기본방향으로 한다.

2) 인사정보 시스템의 체계화

조직의 인적자원 계획과 개발이 효율적으로 이루어지기 위한 조건의 중요한 하나는 정보(information)의 타당성이다(Schein, 1978). 경력관리의 기초가 되는 인사고과, 교육훈련 이수자료, 직무순환 경험자료 등이 개인에게는 물론 관리자들에게도 공유되어야 한다. 인사정보 시스템에는 개인의 인적사항, 인사관리 관련자료, 그리고 자기신고서 등의 자료가 포함된다. 다음은 인사정보 시스템(HRIS: human resource information system) 설계의 기본방안을 예시한 것이다.

- ① 인사정보 시스템은 전산화한다.
- ② 시스템의 설계단계에 인사담당자를 참여시킨다. 그 이유는 인사담당자가 정보의 사용자(user) 입장에서 향후 활용가치와 관련지어 파일시스템의 입력자료 리스트를 결정토록 함으로써 정보의 유용성을 높일 수 있기 때문이다.
- ③ 시스템의 설계시 정보의 보안을 위한 제도적 장치를 마련한다. 개인 인사정보의 개인비밀(privacy) 보장을 시스템 설계와 운영의 최우선 원칙으로 한다(Walker, 1993).
- ④ 교육을 통해 인사담당자의 정보관리 능력을 향상시킨다. 시스템의 일상적 운영을 인사부서가 독자적으로 관리할 수 있는 수준이 될 수 있도록 교육을 실시한다.

〈표 IV-2〉 경력관리 지원시스템의 설계

구 분	설계 방안	제도 및 사례
경력정보 시스템의 효율화	<ul style="list-style-type: none"> ● 직무분석 실시를 통한 직무관련 정보의 정비 ● 직무분류 시스템의 체계화 ● 조직관련 정보의 공개 ● 조직관련 정보제공 수단의 선택 ● 정보시스템의 전산화 	<ul style="list-style-type: none"> ● 직무역량 요건표 ● 사내공모제도 ● 경력박람회, 경력개발 워크숍 ● 경력개발 안내서, 자기진단 실습서 ● 경력도서관, 경력정보센터
인사정보 시스템의 체계화	<ul style="list-style-type: none"> ● 시스템의 전산화 ● 시스템의 설계에 인사담당자의 참여 제도화 ● 개인비밀 보안장치의 설계 ● 인사담당자 정보관리 교육 ● 자기신고서와 직무순환의 연계 	<ul style="list-style-type: none"> ● 인적자원 기술재고표 ● 관리자 재고표 ● 자기신고제도
경력상담의 일상화	<ul style="list-style-type: none"> ● 경력상담자의 범위와 역할 결정 ● 현장 관리자 상담능력 향상 프로그램의 실시 ● 교과면담과 경력상담의 연계 ● 경력상담의 전산화 추진 ● 상담 대상자에 가족 포함 ● 경력상담 지원방안의 제도화 	<ul style="list-style-type: none"> ● 경력상담능력 향상교육 ● 컴퓨터 지원 경력상담 ● 부하육성 주간

- ⑤ 자기신고서는 현재의 직무에 대한 만족도와 전환희망 직무와 관계된 항목들로 구성한다. 자기신고서의 이동희망은 타당성이 있을 경우 적극 수렴하여 개인의 능력개발체계와 연계시킨다.

3) 경력상담의 일상화

부하의 경력에 대한 관심과 불만을 현실적으로 해결하기 위해서 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). 경력상담(career counseling)은 상담대상자의 경력목표를 명확히 하고, 설정된 목표를 실행하기 위한 방안제시를 기본방향으로 한다(Leibowitz, Farren, & Kaye, 1986). 다음은 경력상담이 활성화되기 위해 제도의 설계과정에서 유념해야 할 사항들이다.

- ① 경력상담 담당자의 범위와 역할을 정한다. 조직내외의 경력상담 전문가, 인사담당자, 현장관리자 중에서 어느 그룹을 중심으로 경력상담을 실시하며, 분업을 할 경우 역할 분담을 어떻게 할 것인가를 정한다.
- ② 경력목표가 명확하지 않은 대상자를 위해 자기진단이 필요할 경우를 대비해 교재를 비치한다.
- ③ 현장관리자들의 상담능력을 향상시키기 위해 교육프로그램을 설계한다. 교육프로그램은 경력상담의 중요성, 적극적 경청, 상담의 진행요령 등으로 구성한다.
- ④ 인사고과 면담을 경력상담과 연계시켜 관리한다. 평소에 행동관찰을 통해 파악한 하급자의 강약점을 고과면담시 피드백하여 부하의 육성계획을 수립하는 기초자료로 삼는다.
- ⑤ 경력상담의 전산화를 가능한 범위까지 실시한다. 경력상담의 내용 중 경력정보의 확인과 관계된 간단한 내용에 대해서는 컴퓨터를 통해 인사담당자와 상담할 수 있는 시스템을 제도화한다(예: 삼성화재의 열린대화방).
- ⑥ 경력상담의 대상에 가족도 포함시킨다. 근무지 이동의 경우 배우자 등 가족의 의견을 참고할 필요가 있다(Hall, 1976).
- ⑦ 경력상담의 활성화를 위해 경력정보 안내서, 부하사원 관리수첩, 부하육성 주간 설정 등의 지원방안을 마련한다.

3. 대상별 프로그램의 다양화

1) 직군별 프로그램

조직은 직군별로 업무가 다를 뿐 아니라 그곳에서 일하는 사람들 또한 평균적으로 다른 특성을 보인다. 이러한 차이는 인재육성의 방법에 차별화를 요한다. 이와 관련하여 직군별 인재육성의 기본방향을 제시하면 다음과 같다.

- ① 업무의 성격, 즉 업무의 전문성 정도, 숙련에 소요되는 기간과 육성 목적에 따라 직군별로 경력경로를 차별화한다. 예컨대 관리스텝직은 전반 경영관리자를 육성하는 것을 목적으로, 하위직급인 J급에서는 3개 이상의 직무를 경험하게 하고, 중간직급인 S급에서는 그 중 1개 직무를 선택하여 전문능력을 육성한 다음, 상위직급인 M

〈표 IV-3〉 직군별 인재육성 모형: 제일제당의 예

직군	관리스텝직	기술전문직 영업전문직	기획전문직	연구전문직
경력경로 모형	工형	⊥형	⊥형	↑형
모형 정의	<ul style="list-style-type: none"> • J급: 3개 이상 직무경험 • S급: 적성 1개 직무전문화 • M급: 경험 또는 유사직종의 관리자로 육성 	<ul style="list-style-type: none"> • J, S급: 1~2개 직무 전문화 • M급: 경험 또는 유사직무의 관리자로 육성 	<ul style="list-style-type: none"> • J급: 2~3개 직무경험 • S, M급: 적성 1개 직무 전문화 	<ul style="list-style-type: none"> • 입사시부터 본인의 전문직종에서 근무
육성 목적	전반 경영관리자	일반관리자	스텝 전문가	스페셜리스트
직무 특성	사람관리 중심	사람 + 일 병행		일중심
육성 로테이션 형태	본부간, 직종간, 직무간 다양한 전배	직무간 전배	직종간 전배	부적격자 배출 관련직무 전배
로테이션 간격기준	3년 기준	3~5년 기준	3~5년 기준	5년 이상

자료: 윤종석(1997), 제일제당의 능력개발제도, 『임금연구』, 제5권 제3호, p. 99.

급에서는 전문능력을 기존에 경험하거나 유사한 직종에서 관리자로서 활동케 하는 工형 경력경로를 인재육성의 기본으로 한다(〈표 IV-3〉의 제일제당의 예 참조).

- ② 연구전문직의 경우 본인의 전문능력에 따라 한 직종에서 계속 근무하는 ↑형, 즉 전문형 경력경로를 기본으로 한다. 그러나 전문가 경력은 연구자로부터 조직의 관리자로 단계적으로 성장해 가는 것이 일반적이므로(Dalton, Thompson, & Price, 1977), 이를 경력경로의 설계에 고려해야 한다. 그러므로 연구전문직의 경우 ① 순수하게 연구원의 길만 가는 경력경로와 ② 연구원에서 조직 경영자로 변신해 가는 경력경로를 구분하여 관리하는 '복선형 경력관리제도'(dual career system)을 운영하는 것이 바람직하다.
- ③ 〈표 IV-3〉에는 예시되어 있지 않지만, 기능직의 경우 업무의 성격상 로테이션이 제한적일 수밖에 없다. 굳이 경력경로로 표현하면 ↑형이 되겠으나, 직급이 단순화되어 있어 전문능력의 확대를 기본방향으로 하는 것이 합리적이다.

2) 경력단계별 프로그램

(1) 신입사원 대상 프로그램

조직에 처음 들어오는 신입사원(new employees)에게는 조직의 모든 것이 생소하기만 하다. 따라서 그로 하여금 조직을 익혀 정상적 조직구성원으로서 미래를 설계할 수 있도록 지원하는 조직 차원의 노력이 있어야 한다. 여기서는 Feldman(1976)의 조직사회화(organizational socialization) 모형을 기본으로 프로그램의 기본방안을 제시해보기로 한다.

- ① 신입사원을 위한 조직사회화 3단계 프로그램을 체계적으로 설계하여 운영한다. 흔히 2단계에 해당하는 오리엔테이션 교육으로 그치는 경우가 많으나, 이것만으로는 부족하다. 이에 더하여 정식 종업원으로 정착시키기 위해 신입사원의 향상도 평가, 종업원의 경력계획과 관계된 피드백 제공 등의 조직차원의 노력이 필요하다.
- ② 종업원의 적성과 희망을 고려하여 직무배치를 실시한다. 이는 종업원 경력개발의 출발점으로서 이것이 제대로 지켜지지 않은 우리의 현실에서 가장 중요시해야 할

<표 IV-4> 경력단계별 경력개발 프로그램

대상 구분	기본 방안	제도 및 사례
신입사원	<ul style="list-style-type: none"> ● 적성과 희망을 고려한 직무배치 ● 조직사회화 프로그램의 단계적 실시 ● 본인의 직무향상도 평가 및 피드백 ● 심리적 성공 유도 여건조성 (예: 도전적 직무부여) ● 경력계획 설계의 지원 	<ul style="list-style-type: none"> ● 조직사회화 프로그램 ● 경력설명회
중간관리자	<ul style="list-style-type: none"> ● 경력단계와 연계한 교육 프로그램의 재설계 ● 교육 프로그램의 재설계 ● 부하육성역할의 수행을 제도화 ● 중간관리자의 재충전 지원 ● 생애단계변화의 심리적 대응 지원 ● 경력정체사원에 대한 효율적 대처 	<ul style="list-style-type: none"> ● 멘터제도 ● 연구휴가 제도 ● 경력상담 프로그램 ● 경력정체 대응 프로그램
고령인력	<ul style="list-style-type: none"> ● 직무성과의 정기적 체크 ● 고령인력 대상 체계적 인력계획 수립 ● 재교육 프로그램의 운영 ● 하향이동의 제도화 ● 조기퇴직의 유도 ● 퇴직예정자에 대한 지원 	<ul style="list-style-type: none"> ● 고령인력 재교육제도 ● 하향이동제도 ● 조기퇴직제도 ● 퇴직예정자 워크숍(예: Exxon)

점이다.

- ③ 입사초기에 종업원이 심리적 성공(psychological success)을 느낄 수 있도록 여건을 조성한다. 예컨대 도전적 직무를 할당하고, 자율적으로 일할 수 있도록 지원해 주면서 업무결과에 대해 그때 그때 피드백을 실시한다(Hall, 1971).

(2) 중간관리자 대상 프로그램

연령으로 볼 때 30대 중반에서 40대 중반까지의 중간관리자(middle manager)는 제 2의 사춘기에 해당하는 '중년의 위기'(mid-life crisis) 단계를 거치는 시기이다. 또한 중기 경력기의 직장인들은 승진의 정체 등의 구조적 상황과 함께 '경력정체'를 경험하는 이가 많다. 중간관리자 경력개발 프로그램은 이러한 문제에 대처할 수 있도록 설계되고 운영되어야 한다.

- ① 중간관리자 대상 교육프로그램을 경력단계의 이슈에 맞게 재설계하여 운영한다. 프로그램의 내용은 신세대 팀원을 리드할 수 있는 협력적 리더십의 구축, 사이버 시대의 흐름을 따라잡는 컴퓨터 교육, 부하의 경력개발을 지원하는 경력상담 능력 함양, 중년의 위기 등 생애단계의 변화의 인식 등을 기본내용으로 한다.
- ② 부하육성을 위한 멘터(mentor) 프로그램을 운영한다. 부하육성자로서의 중간관리자의 역할을 재인식시키고, 지도하는 가운데 자신도 배울 수 있는 학습문화를 개발한다. (주)코오롱의 경우 직속상급자를 신입사원의 사수로 임명하여 1년간 지도하도록 하는 부라더 시스템(brother system)을 운영하여 OJT의 일부분으로 정착시키고 있다.
- ③ 연구휴가제도(sabbatical program)를 실시한다. 중간관리자에겐 자신의 재충전을 위한 시간이 필요하다. 휴가기간은 3-6개월로 한다.
- ④ 경력상담 프로그램을 운영한다. 중년의 위기에 봉착한 중간관리자들에겐 자신의 생애구조의 변화에 대한 심리적 적응이 필요하다.
- ⑤ 정체사원에 대한 체계적 대응 프로그램을 운영한다. Feldman과 Weitz(1986)가 제시한 여섯 가지 경력정체 유형별로 대응방안을 체계적으로 운영한다(보다 자세한 내용은 김홍국, 2000의 제3장을 참조).

(3) 고령인력 대상 프로그램

퇴직에 가까운 고령인력(older workers)을 어떻게 관리하느냐는 조직 차원에서 대단히 중요하다. 왜냐하면 종업원들은 나이든 선배들이 어떤 대접을 받고 퇴직하느냐가 자신의 미래상이라고 여기기 때문이다. 고령인력에 대한 경력관리의 기본방안은 다음 몇 가지로 요약할 수 있다(Feldman, 1988).

- ① 직무성과를 정기적으로 체크한다. 고령인력의 직무성과가 보통의 상식보다 낮지 않은 것으로 실제 연구결과 나타나고 있다.
- ② 고령인력에 대한 체계적 인력계획을 실시한다. 임원으로 승진하지 못하는 고령인력은 조직이 여하간 활용해야 할 인력이다. '유휴인력'으로 방치할 것이 아니라 현실적 인력계획이 필요하다.
- ③ 고령인력에 대한 재교육 프로그램을 운영한다. 특히 하향이동이 결정된 그룹에 대한 장기 외부연수제도(예: 석사학위 1년과정)의 시행을 고려해 볼 수 있다.
- ④ 하향이동(downward movement)을 제도화하여 운영한다. 이때 조직의 현실을 알려주어 본인의 동의를 얻어내며, 당분간(예: 2년) 급여삭감을 하지 않는 등의 배려가 필요하다.
- ⑤ 조기퇴직제도(early retirement program)를 운영한다. 조기퇴직제도는 금전적 인센티브를 통해 본인의 의사에 따라 실시한다.
- ⑥ 퇴직예정자 프로그램(pre-retirement program)을 운영한다. IBM은 퇴직 후를 대비한 교육에 참여할 경우 1인당 \$2,500을 지원한다. 지원대상은 본인과 그 배우자이며, 지원 기간은 퇴직 전 3년에서 퇴직 후 2년까지이다. Exxon의 경우 '퇴직 예정자 워크숍'을 4일간의 프로그램으로 운영하고 있다. 교육내용은 심리적 이슈, 재무계획, 여가활동계획, 새 친구의 사귄 등으로 구성되어 있다.

3. 경영자 승계계획 및 핵심인력 양성 프로그램

초경쟁시대에 조직경쟁력의 유지를 위해서 조직의 핵심인력, 즉 최고경영자와 경영잠재력을 가진 젊은 관리자들의 육성에 조직마다 지대한 관심과 노력을 하고 있다. 미국 초우량기업의 경우 우리의 상상을 뛰어넘는 비용을 투입하여 경영자개발을 실시하고 있다. 즉 경영자 승계계획(MSP: management succession planning) 프로그램을 운영

〈표 IV-5〉 경영자후보 육성 프로그램: LG그룹의 예

구 분	HPL(High Performing Leader)	HPI(High Potential Individual)	
개 념	<ul style="list-style-type: none"> ● CEO후계자 후보 pool 	<ul style="list-style-type: none"> ● HPL후보자 pool ● HPL을 개발하기위해 선발된 잠재력이 뛰어난 관리자 	
육성목표	<ul style="list-style-type: none"> ● CEO ● 세계최고 경쟁력을 갖춘 인재 	<ul style="list-style-type: none"> ● HPL 후보자 ● 리더십, 글로벌시각, 경영능력, 언어 및 정보기술 능력을 갖춘 인재 	
육성대상	<ul style="list-style-type: none"> ● 임원 	<ul style="list-style-type: none"> ● 대리~부장 	
육성주체	<ul style="list-style-type: none"> ● CEO ● 이사회 	<ul style="list-style-type: none"> ● 인재개발위원회 ● 육성책임자 ● 인재개발팀 	
육성과정	선발	<ul style="list-style-type: none"> ● CEO의 추천 ● 바람직한 인재상 <ul style="list-style-type: none"> ● 도전과 창의력 ● 국제 감각 ● 젊은 인재 ● 사업과의 적격 여부확인 	<ul style="list-style-type: none"> ● 인재개발 소위원회 추천→ 인재개발위원회 확정 ● 선발기준 <ul style="list-style-type: none"> ● 2년 연속 인사고과 우수자 ● 어학(TOEIC, JPT) 600점 이상 ● 40세 미만인자 ● open system: 주기별 발탁과 탈락
	육성	<ul style="list-style-type: none"> ● 육성포인트: <ul style="list-style-type: none"> ● 사업전체를 보는 안목개발 ● 복잡하고 어려운 문제해결 능력개발 ● 시련과제 부여 <ul style="list-style-type: none"> ● 적자사업 정상화 ● 신사업 추진 등 ● 교육 및 자기개발 <ul style="list-style-type: none"> ● Global forum ● Global conference ● London business school 파견 	<ul style="list-style-type: none"> ● 시련과제 부여 <ul style="list-style-type: none"> ● 경영자 자질의 개발을 위한 시련 부여 ● 예: 독립경영단위 리더, 프로젝트 리더, 해외법인장 등 ● 경력개발 <ul style="list-style-type: none"> ● 경력개발계획 수립: 육성책임자 ● 인재개발팀: 경력계획의 시행 지원 ● 교육훈련 <ul style="list-style-type: none"> ● 단계별 교육체계 ● 맞춤형교육 ● 교육프로그램 예: <ul style="list-style-type: none"> ● Global MBA ● 지역전문가 ● Global manager ● HPI MBA
	평가/보상	<ul style="list-style-type: none"> ● 평가 <ul style="list-style-type: none"> ● 시련부여에 대한 성과평가(연1회) ● 경력능력, 인성, 업적의 종합평가 ● 보상 <ul style="list-style-type: none"> ● 과감한 발탁·탈락 ● 검증된 인재의 차기 후계자 pool 추천 	<ul style="list-style-type: none"> ● 평가 <ul style="list-style-type: none"> ● 리더십 평가 ● 업적 평가 ● 보상 <ul style="list-style-type: none"> ● 신분적보상: 발탁승진은 HPI에서만 ● 금전적 보상 ● 교육적 보상: 교육훈련 우선권부여

자료: HPL은 LG그룹 내부자료를, HPI는 유홍연(1997), LG화학의 인재개발제도, 「임금연구」, 제5권 제3호, pp. 76-85를 참조.

하여 최고경영자 후보자를 조직적으로 육성하고 있다.

이에 비해 한국기업의 경우 소유경영체제와 맞물려 그룹회장의 감에 의해 인재를 발탁하는 수준을 벗어나지 못하고 있다. 그러나 5대 그룹의 경우 그룹별 임원이 수백 명을 넘고 있는 실정이므로 감에 의한 인재 활용보다 체계적 평가와 개발이 절실히 요구되고 있다. 이러한 필요성에 주목하여 LG그룹 및 SK그룹 등이 경영자육성 프로그램을 운영하고 있다.

〈표 IV-5〉는 LG그룹의 최고경영자 후보(HPL) 육성프로그램과 경영자 후보(HPI) 육성프로그램을 소개하고 있다. HPL은 그룹 차원에서 임원을 대상으로 각 사의 CEO후보를 육성하기 위한 것이다. 또한 HPI는 대리에서 부장까지의 관리자를 대상으로 각 사 차원에서 차세대 경영자로 성장할 수 있는 인재를 육성하기 위한 프로그램이다.

V. 結 論

1. 연구의 요약

최근 신인사제도의 도입 붐을 계기로 경력개발제도의 도입 여건이 상당히 성숙된 것으로 판단된다. 이러한 점에 주목하여 본 연구는 경력개발제도의 설계방안을 제시하고자 하였다.

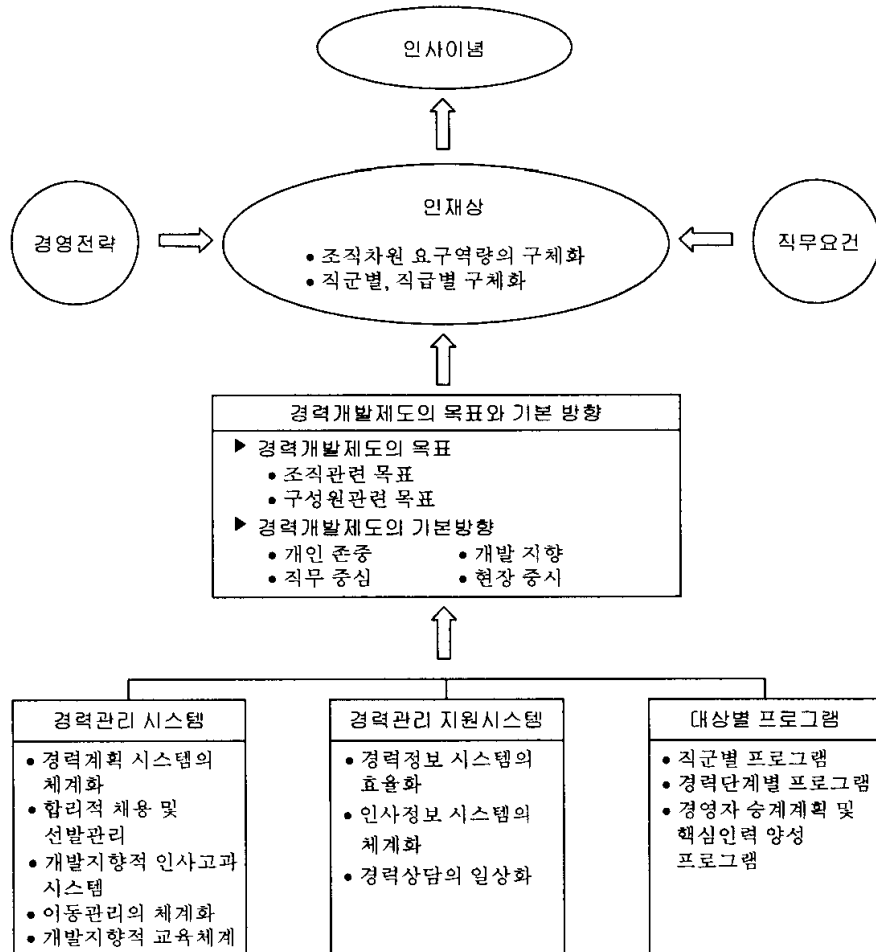
경력개발제도의 설계는 ① 환경여건을 분석하고, ② 비전을 설정하여, ③ 시스템을 제도화시키는 세 단계를 걸쳐 이루어진다. 또한 경력개발제도를 설계하는데 있어 ① 개인을 존중하고, ② 개발을 지향하며, ③ 직무를 중심으로 ④ 현장을 중시하는 것을 기본방향으로 삼아야 한다.

경력개발제도는 경력관리 시스템과 경력관리 지원시스템으로 구성된다. 먼저 경력관리 시스템의 설계방향은 다음의 다섯 가지로 요약할 수 있다. 첫째, 경력계획 시스템이 체계화되어야 한다. 이와 관련하여 ① 경영전략과 연계하여 인사이념 및 인재상이 설정되어야 한다. ② 경력 단계별 경력이슈와 연계하여 합리적 인적자원계획이 수립되어야 한다. ③ 경력경로를 다양화하고, 개인의 경력계획은 경력단계에 맞추어 수립될 수 있도록 체계화되어야 한다. 둘째, 채용 및 선발관리는 인재상에 기초하고, 개인의 적성과 희망

에 따라 배치되어야 한다. 셋째, 인사고과 시스템은 개발지향적 관점에서 개인의 강약점을 정기적으로 평가하고 현실성 있는 피드백을 제공하여야 한다. 넷째, 승진기준에 직무이동 경력을 평가항목화하고, 직무순환 유형을 직군별로 차별화하는 방향으로 이동관리의 체계화가 이루어져야 한다. 다섯째, 교육시스템은 경력단계별 육성 포인트와 교육 프로그램을 연계시켜 개발지향적으로 설계하여야 한다.

다음 경력관리 지원시스템은 세 가지 측면에서 설계 방향을 제시할 수 있다. 첫째, 경력정보 시스템은 직무관련 정보의 체계화, 조직관련 정보의 개방, 그리고 경력관련 정보 제공 수단의 제도화를 통해 효율적으로 설계되어야 한다. 둘째, 인사정보 시스템은 인사

〈그림 V-1〉 경력개발제도의 설계



담당자가 참여한 가운데 시스템의 전산화가 추진되어야 한다. 셋째, 경력상담은 현장관리자의 상담능력 향상교육과 함께 일상적으로 이루어질 수 있도록 제도화되어야 한다.

아울러 경력개발제도는 그 적용대상의 경력단계와 욕구에 따라 다양하게 설계되어야 한다. 첫째, 업무의 성격과 전문성의 정도에 따라 직군별 경력경로 모형을 차별화하여야 한다. 둘째, 조직구성원이 처한 경력단계에 따라 ① 신입사원, ② 중간관리자, ③ 고령인력으로 구분하여 경력개발 프로그램을 설계한다. 셋째, 조직경쟁력의 유지를 위해 경영자 승계계획 및 핵심인력 양성 프로그램을 체계적으로 운영한다.

2. 인적자원관리 패러다임의 전환

경력개발제도의 설계방안을 기술하는 과정에서 대체로 언급한 점이긴 하나, 경력개발제도가 도입되려면 조직의 인적자원관리 전략의 혁신이 요구된다. <표 V-1>은 기존의 인적자원관리 전략과 미래형을 대조시켜 보여주고 있다. 이를 좀더 구체적으로 기술하면 다음과 같다.

첫째, 인적자원관리가 보다 장기적 관점에서 전략적으로 접근되어야 한다. 다시 말해 과거의 관리적 접근으로부터 전략적 인적자원관리(strategic human resource management)로 방향을 전환시켜야 한다. 특히 인적자원을 전략적으로 개발하는 전문가 육성형으로 방향을 유도하여야 한다.

<표 V-1> 인적자원관리의 패러다임

구 분	과거형	미래형	
방향	전략지향성	■ 관리적 접근	▲ 전략적 접근
	개발지향성	■ 평가·활용 중심 ■ 총괄관리자 육성형	▲ 개발 중심 ▲ 전문가 육성형
시스템	체계성	■ 시스템의 비합리성 ■ 시스템의 개별화	▲ 시스템의 체계화 ▲ 시스템의 통합화
	차별화	■ 연공주의	▲ 능력주의
	분권화	■ 집권화	▲ 분권화
	개방·참여성	■ 비공개주의 ■ 조직 위주	▲ 공개주의 ▲ 조직-개인 공동참여
운영	계획	■ 단기주의	▲ 장기주의
	시행	■ 제도화 중심	▲ 활성화

둘째, 시스템의 합리화와 개방화가 추진되어야 한다. 비합리적 제도를 체계화시키고 하위 시스템간의 연계성을 확보하며 인적자원관리 기능의 분권화가 이루어져야 한다. 구성원이 능력에 따라 보상받는 인센티브 시스템을 제도화하여 능력주의를 현실화시켜 경쟁력 강화를 유도하여야 한다. 또한 인적자원관리의 당사자인 개인의 욕구가 반영되도록 관리 과정에 개인의 참여의 폭을 넓히는 방향으로 시스템이 개선되어야 하며, 개인의 알 권리를 보장하는 방향으로 인사 정보의 공개가 추진되어야 한다.

셋째, 시스템의 운영에 있어 각 관리 분야별 계획은 장기적 관점에 바탕을 두어야 한다. 그리고 시스템의 단순화 제도에 머무를 것이 아니라 제도가 현장에서 제대로 뿌리를 내려 활성화될 수 있도록 시스템 운영 관리에도 만전을 기할 필요가 있다.

한국기업의 인적자원관리 시스템이 미래형으로 변환되기 위해서 꼭 언급되어야 할 점은 최고경영자의 역할이 매우 중요하다는 점이다. 지금까지 인사문제는 개인의 이해관계가 얽힌 예민한 사안이라는 점 때문에 문제점을 인식하면서도 이의 개혁 노력은 미흡했던 점이 사실이다. 그러나 개인의 능력과 성과에 따라 대우하는 능력주의의 열린 인사를 실현하기 위해서 최고경영자의 변혁적 리더십(transformational leadership)이 전제되어야 함을 강조하고 싶다. 이렇게 강조하는 이유는 비전과 시스템의 혁신 그리고 추진력으로 요약되는 변혁적 리더십이 없이는 연공주의를 고수하고자 하는 노조를 설득하는데 현실적 한계가 있다는 점 때문이다.

참 고 문 헌

- 김홍국 (1995), "한국기업 경력개발제도의 조건 분석," 「인사관리 연구」, 제19집, pp. 223-258.
- 김홍국 (2000), 「경력개발의 이론과 실제」, 서울 : 다산 출판사.
- 유홍연 (1997), "LG화학의 인재개발제도," 「임금연구」, 제5권 제3호, pp. 76-85.
- 윤종석 (1997), "제일제당의 능력개발제도," 「임금연구」, 제5권 제3호, pp. 76-104.
- 조영환 (1993), 「인재양성과 경력개발계획」, 서울 : 삼성경제연구소, 연구보고서.
- 한국인사관리협회 (1984), 「CDP사례집 (일본기업)」, 서울 : 한국인사관리협회.
- Argyris, C. (1964), *Integrating the Individual and the Organization*,

New York: Wiley.

- 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*, Cambridge: Cambridge University Press, pp. 7-25.
- Dalton, G. W. Thompson, P. H., & Price, R. L. (1977), "The Four Stages of Professional Careers: A New Look at Performance by Professionals," *Organizational Dynamics*, Vol. 6, No. 1, pp. 19-42.
- Dowd, J. J., & Sonnenfeld, J. A. (1984), "A Note on Career Programs in Industry," in J. A. Sonnenfeld (ed.) *Managing Career Systems*, Homewood, IL: Irwin, pp. 318-328.
- Feldman, D.C. (1976), "A Contingency Theory of Socialization," *Doctoral Dissertation*, Yale University.
- 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.
- Feldman, D. C., & Weitz, B. A. (1986), Types of career plateaus: antecedents, outcomes, and interventions, *Proceedings of the Southern Management Association*, pp. 41-44.
- 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*, Vol. 6, pp. 50-76.
- Hall, D. T. (1976), *Careers in Organizations*, Glenview, IL: Scott, Foresman.
- Hall, D. T. (1984), "Human Resource Development and Organizational Effectiveness," in C. Frmbrun, N. M. Tichy, & M.A. Devanna, *Strategic Human Resource Management*, NY: John Wiley & Sons, pp. 159-182.

- Kram, K. E. (1986), "Mentoring in the Workplace," in D. T. Hall, & Associates, *Career Development in Organizations*, San Francisco: Jossey-Bass, pp. 160-201.
- Laud, R. L. (1984), "Performance Appraisal Practices in the Fortune 1300," in C. Fombrun, N. M. Tichy, & M. A. Devanna, *Strategic Human Resource Management*, New York: John Wiley Sons, pp. 110-126.
- Leibowitz, Z. B., Farren, C., & Kaye, B. L. (1986), *Designing Career Development Systems*, San Francisco: Jossey-Bass.
- London, M., & Stumpf, S.A. (1982), *Managing Careers*, Reading, MA: Addison-Wesley.
- Minor, F.J. (1986), "Computer Applications in Career Development Planning, in D. T. Hall & Associates," *Career Development in Organizations*, San Francisco: Jossey-Bass, pp. 202-235.
- Morrison, R. F., & Hock, R. R. (1986), "Career Building: Learning from Cumulative Work Experience," in D.T. Hall, & associates, *Career Development in Organizations*, San Francisco: Jossey-Bass, pp. 236-273.
- Nicholson, N. (1996), "Career Systems in Crisis: Change and Opportunity in the Information Age," *Academy of Management Executive*, Vol. 10, No. 4, pp. 40-51.
- Schein, E.H. (1978), *Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs*, Reading, MA: Addison-Wesley.
- Schein, E.H. (1990), *Career Anchors: Discovering Your Real Values* (rev. ed.), San Diego, CA: Pfeiffer & Company.
- 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*, New York: Quorum, pp. 135-151.
- Walker, A. J. (1993), *Handbook of Human Resource Information Systems*, New York: McGraw-Hill.
- Walker, J. W. (1980), *Human Resource Planning*, New York: McGraw-Hill.

Designing Career Development Systems

Heung-Gook Kim*

ABSTRACT

Given the global hyper-competition, career development systems seem to be of great importance in developing human resources. Noting the importance, this study was aimed at proposing basic guidelines for designing career development systems. First of all, designing career development systems needs to be based on four assumptions: ① respect for individuals, ② orientation toward development, ③ focus on the job, and ④ focus on the fields.

Second, the effective designing of career development systems calls for systematic institutionalization of related systems. More specifically, ① organizational career planning, ② recruitment and selection, ③ performance appraisal and feedback, ④ promotion and job rotation, and ⑤ training and development systems should be designed in such a way that developmental orientation, system connectivity and consistency can be ensured.

Third, career management support systems, i.e., career information system, human resource information system, and career counseling, are desired to be designed so that system openness and participativeness can be maximized.

Fourth, career development systems should be differentiated considering job families and individual career stages.

Along with the summary, the study ends with suggesting the new paradigm of human resource management which is in accordance with the career development systems.

* Associate Professor, Department of Business Administration, Daejin University