

경력 개발 지향적 조직으로의 변화 *

탁진국

성균관대학교 학생생활연구소

현대의 급변하는 환경에 조직이 잘 적응해 나가기 위해서 고려해야 할 점 중의 하나로 종업원의 경력 개발을 들 수 있다. 이 논문에서는 경력 개발의 정의와 역사를 살펴보고 기업에서 많이 사용하고 있는 경력 개발 프로그램을 실제 사례와 함께 소개하였다. 또한 한국 기업에서 경력 개발의 필요성과 이의 실행에 있어서 고려해야 할 점들에 관하여 논의하였다.

최근 문민 정부가 들어선 이후, 각종 보도 매체를 통해서 가장 많이 등장하는 용어중의 하나는 바로 (변화)이다. 국가적으로는 (신한국 창조)라는 슬로건하에 국민들의 의식 변화를 요구하고 있으며, 정부 행정 조직 및 산하 조직들도 조직 혁신이라는 새로운 물결에 접해서 체질 개선을 위한 노력에 힘을 기울이고 있다. 이 현상은 비단 정부 조직에만 국한 되지 않고 일반 기업에도 확산되고 있는데, 어떤 기업은 자식과 부인을 제외하고는 모든 것을 바꿔 보자는 슬로건을 내걸고 있는 실정이다. 조직이 환경의 변화에 따라서 같이 변화해 나가야 조직의 성장 및 발전이 유지된다는 사실은 조직 심리학자나 경영학자 모두 동의하고 있는 기본 명제이다. 단지 어떻게 변화해 나가야 효율적이나 하는 방법에 있어서는 여러가지 다른 의견이 나올 수 있다.

현 한국 상황에서 조직에 영향을 미칠 수 있는 환경 변화와 관련해서 생각해 볼 수 있는 부분은 사회 경제, 테크놀로지 및 사회 가치관의 변화이다. 예를 들어 과거

높은 경제 성장률과 더불어 조직의 규모에서 양적 팽창을 거듭해 왔던 시대가 서서히 끝나가면서 이제는 경제 성장률의 둔화와 함께 심각한 경쟁 시대에서 살아남기 위한 조직의 내실화에 중점을 두어야 할 시기가 되고 있다. 또한 컴퓨터 과학의 발전은 현 직무의 변화, 새로운 직무의

* 이 논문은 1993년 산업 및 조직심리 분과학회 심포지움에서 발표되었음.

등장 및 더 나아가서는 조직 구조의 변화로까지 연결되고 있다. 끝으로, 신세대의 가치관 변화로 인해 직업이나 직종 선택에 있어서 자신의 적성을 중시하는 풍토로 바뀌어 가고 있다.

이와 같은 환경의 변화에 조직이 잘 적응해 나가도록 하기 위해서 생각해 볼 수 있는 방법중의 하나로 종업원의 경력 개발을 들 수 있다. 종업원들의 욕구 변화와 조

직내 현 직무의 변화 및 새로운 직무의 등장으로 인한 조직 구조의 변화로 인해서 종업원들이 조직에서 바라는 경력에서의 변화가 나타날 수 있다. 또한 조직으로서도 이들의 욕구를 반영하면서, 새로운 직무에 맞는 인물을 교육 및 훈련 등을 통하여 개발해 내는 노력이 필요하다. 이와 같이 개인이 세운 경력 목표를 달성할 수 있도록 개인과 조직이 상호 노력해 가는 과정을 경력 개발(career development)이라고 한다(Hall, 1976).

이 논문에서는 먼저 경력 개발의 정의와 역사를 살펴보고, 기업에서 많이 사용되고 있는 경력 개발 프로그램을 실제 사례와 함께 소개한 뒤, 한국 기업에서 경력 개발의 필요성과 이의 실행에 있어서 고려해야 할 점들에 관해서 논의해 나가려 한다.

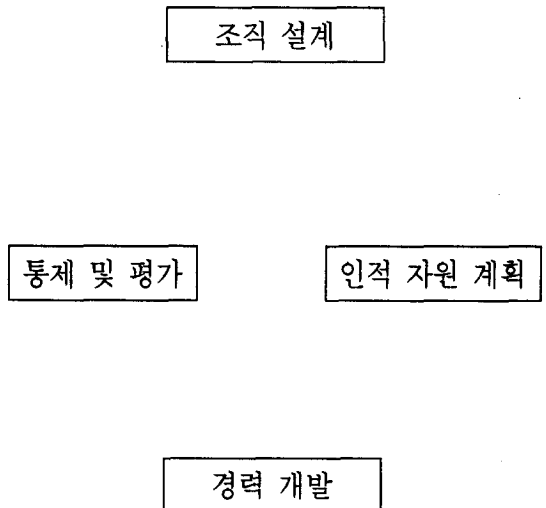
경력 개발의 정의 및 중요성

경력 개발을 정의하기에 앞서서 먼저 경력(career)이란 개념을 명확히 할 필요가 있다. 경력이란 학자들에 따라서 여러 가지 다른 의미로 해석된다. 먼저 경력 승진 및 상향 이동(upward mobility)을 나타낼 수도 있고, 의사나 법률가와 같은 전문직에 종사하는 사람들에게만 적용되는 용어일 수 있다. 그러나 Hall(1976)에 의하면 경력이란 어떠한 일을 하든지 개인이 일하면서 접하게 되는 일생 동안의 활동 및 관계 되는 행동을 의미한다. 그러므로, 이 정의에 따르면 모든 종업원은 경력을 가지고 있다고 해석할 수 있다. 경력 개발도 바로 이러한 의미에서 정의될 수 있으며, 일반적으로 개인이 시간의 변화에 따라 점진적으로 갖게 되는 연속적 단계 또는 지위라고 정의된다(Brown, Brooks & Associates, 1990; Super & Hall, 1978).

경력 개발이란 용어는 70년대 중반에 들어와서 쓰여졌으며 그 전에는 직업 안내(occupational guidance),

직업 희망(occupational aspirations), 직업 태도(occupational attitudes) 등의 용어가 사용되었다(Chartrand & Camp, 1991). 이와 같이 70년대에 들어와서 경력 개발이란 용어가 사용된 주요 이유는 이 시기에 조직내의 인적 자원을 얼마나 효율적으로 관리하느냐가 조직의 주요 관심사로 등장했고, 이로 인해 개인이 조직에서 바라는 경력을 파악해서 이 희망을 어떻게 실제 직무와 연결시키느냐가 중요한 문제로 떠오르게 되었기 때문이다(Gutteridge, 1986). 인적 자원의 효율적 관리라는 명제하에서 등장하게 된 경력 개발은 인적 자원 계획(human resource planning), 경력 계획(career planning) 및 경력 관리(career management) 등의 용어와 명확히 구분되지 못한채 사용되어 온 경향이 있다. 따라서 먼저 경력 개발의 개념을 명확히 하기 위하여 이러한 용어와의 차이점을 살펴해보도록

그림 1. 인적 자원 관리 모형



하자.

경력 개발과 인적 자원 계획 등은 포괄적인 인적 자원

관리 체계에 속하는 하위 체계로 볼 수 있는데, 이를 그림으로 나타내면 그림 1과 같다(Gutteridge, 1986). 그림 1에서 조직설계는 조직 구조 및 직무 기술을 수립하는 과정을 말한다. 인적 자원 계획은 조직에서 요구되는 미래의 인력 수급 계획을 세우는 과정을 의미하며, 경력 개발은 이 계획을 통해 나타난 개인과 조직의 행동 결과를 의미한다. 마지막으로, 통제 및 평가는 현 인적 자원 관리 과정의 효율성을 평가하기 위한 절차를 말한다.

경력 개발에서의 개인과 조직의 행동은 다음과 같이 해석할 수 있다. 먼저, 개인적으로는 자신을 더 이해하게 되고 나아가서 자신이 바라는 경력 목표를 설정하게 된다. 또한 조직으로서는 개인이 자신의 목표를 달성할 수 있도록 다양한 방법(예; 직무순환, 훈련 및 교육)을 통하여 이에 준비해 나간다. 전자의 경우를 경력 계획이라 하고 후자의 경우를 경력 관리라 하는데, 경력 개발은 이 두 가지 경우가 서로 조화되어 나타나는 과정이다. 따라서 경력 개발은 개인이나 조직 어느 하나만의 노력에 의해서 이루어지는 것이 아니라 개인과 조직의 상호 협력에 의해서만이 성공적으로 진행 될 수 있다. 예를 들어, 아무리 조직의 경

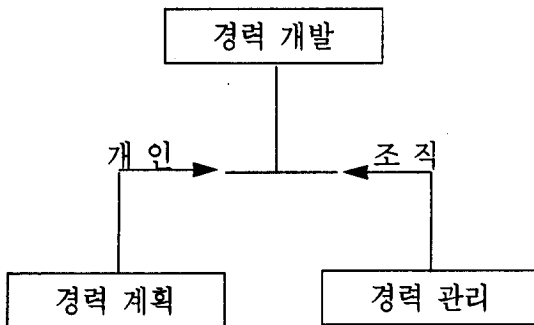
로의 합리적 경력 계획을 세우지 않아서 충분한 준비가 되어 있지 못하다면 그 효과를 기대하기 어렵게 된다. 반면에 개인이 아무리 철저한 계획을 갖고 있고 따라서 준비가 많이 되어 있다 하여도 조직의 경력 관리 활동이 충분치 못하다면 개인은 자신이 목표한 바를 이루기 힘들게 된다. 이 경력 개발 체계를 간단히 도식화해서 나타내면 그림 2와 같다(Gutteridge, 1986).

경력 개발에 관해서 경영자들이 먼저 인식해야할 명제는 이 과정이 조직뿐 아니라 개인에게도 이익을 가져온다는 점이다. 즉, 경력 개발은 조직이 목표를 달성할 수 있도록 조직내 인적 자원을 효율적으로 관리할 수 있도록 하며, 또한 종업원들도 자신이 바라는 경력 목표를 정하고 이 목표를 달성하기 위하여 노력할 수 있는 방법을 제시해 준다. 따라서 조직의 경영자는 경력 개발의 중요성을 깨닫고 어떻게 하면 종업원과 조직의 욕구를 동시에 충족시켜줄 수 있는 프로그램을 개발, 실시하느냐 하는데 관심을 기울여야 할 것이다.

경력 개발의 역사

조직에서 처음으로 경력 개발 프로그램이 사용된 시기는 1920년대라고(제너럴 일렉트릭, 웨스턴 일렉트릭 등) 할 수 있다(Gooding, 1988). 그러나, 일반적으로 1970년대 들어서 많은 조직으로 확산되어서 실시되기 시작했고 그에 따른 연구도 활발히 일어났다. 이는 1970년대 초에 인적 자원 관리 분야가 새롭게 각광을 받기 시작하면서 자연적으로 경력 개발에도 관심을 기울이게 되었다고 볼 수 있다(Hall, 1986). 70년대 초에 조직심리학자나 상담심리학자들도 종업원의 경력에 관해서 관심을 가지고 있었으나 이들은 개인이 자신의 직업에 대해서 가지고 있는 태도 연구나 개인의 직업 선택에 관한 주제에 초점을 두었다. 따라서 조직이 구체적으로

그림 2. 경력 개발의 기본 모형



력 관리 활동이 잘 되어 있다 하더라도 개인이 나름대

어떠한 방법을 통해서 종업원의 경력 물입을 증진시킬 수 있는 가에 관한 연구는 충분히 이루어지지 않았다.

이 당시만 해도 조직에서 실질적으로 경력 개발 프로그램을 시행하고 있는 곳은 드물었고, 경력 개발 프로그램을 전문적으로 설계할 수 있는 사람도 거의 없었으며, 최고 경영자도 경력 개발이 인력 활용에 어떤 도움을 줄 수 있는지 충분히 인식하지 못했다(Russell, 1991). 경력 개발에서 개척자 중의 한 사람인 Hall(1971)은 조직이 종업원에게 도전할 만한 직무를 제공하고, 스스로 목표를 설정하게 하고, 일에 대한 자율성과 책임감을 더 많이 허용하며, 상사로 하여금 종업원을 잘 이끌어 나가도록 한다면 종업원의 경력 물입을 증진시킬 수 있다고 주장하면서 경력 개발 프로그램의 중요성을 강조했다.

인적 자원 관리에 대한 관심의 증가와 더불어 경력 개발에 관한 관심도 계속해서 커지기 시작했으며, 70년대 말에 이르러 미 경영자 협회는 (경력)을 주요 관심 분야 중의 하나로 선정하기에 이르렀다. 동시에 조직에서의 경력 개발에 관한 연구가 급증하기 시작했으며, 경력 개발이 종업원의 경력 잠재력을 일깨우고 종업원의 욕구와 조직의 목표를 일치시키는데 중요한 역할을 함을 깨닫게 되었다(Seybolt, 1979). 그러나 이 당시만 하더라도 경력 개발 프로그램은 종업원의 욕구보다는 조직의 욕구를 충족시키는데 우선적 관심을 두고 시행되었다(Hall, 1976). 예를 들어, Walker와 Gutteridge(1979)가 조직이 경력 개발 프로그램을 시행하고 있는 주요 이유를 알아보기 위하여 225개 기업으로부터 얻은 자료에 의하면, 조직 내부로부터의 승진을 위하여(88%)가 가장 높았고, 승진할 수 있는 재능이 있는가를 파악하기 위하여(63%), 경력 계획을 돕기 위하여(56%), 그리고 생산성을 향상시키기 위하여(39%) 등의 순서로 나타났다. 반면에 종업원의 경력 계획에서의 흥미를 충족시키기 위하여라고 답한 기업은 31%에 불과했다.

80년대 들어서면서 경력 개발에 대한 관심은 더욱 커져서 미 경영자 협회는 산하에 경력 분과를 신설했으며, 80개 이상의 경영대학에서 경력 관리에 관한 과목이 개설되었다(Russell, 1991). Gutteridge와 Otte(1983)가 경력 개발 프로그램을 실시하고 있는 40개 회사를 대상으로 해서 조사한 바에 의하면, 전체의 25%가 1970년과 1975년 사이에 그리고 55%가 1975년 이후에 시작한 것으로 나타났다. 이 자료는 점차로 경력 개발 프로그램에 관한 관심이 증가하고 있음을 실증적으로 나타내 준다. 또한 80년대 들어서 경력 개발에 관한 조직의 시각도 변화하기 시작하여 조직의 욕구뿐만 아니라 종업원의 욕구 충족이라는 측면도 강조하기 시작했다.

이 변화에 대한 이유는 몇 가지로 생각해 볼 수 있는데(Russell, 1991), 먼저 1970년대 대부분의 조직은 전통적인 수직 구조를 갖추고 있어서 많은 종업원을 고용한 후 상당수의 인원을 상위직으로 승진시킬 수 있었다. 그러나 1980년대에 들어서서 국제간의 경쟁이 강해지고 이로 인해 조직으로서는 많은 인원을 해고하고, 조직 규모를 축소하며, 승진 기회를 감소시켜야만 되었다. 둘째로 종업원의 가치관 변화도 중요한 이유중의 하나라고 하겠다. 1980년대 들어서서 조직 구성원들은 도덕적이고, 자기 만족을 가져오는 직무와 성장 및 능력 개발 기회에 좀 더 많은 관심을 갖게 되었다. 또한 자신의 경력을 스스로 관리하며 일, 가정 및 여가 사이의 균형을 가져오려는 노력을 하기 시작했다. 마지막으로, 사회적으로도 조직이 구성원의 복지에 더 많은 책임을 져야 한다는 압력이 가해지기 시작했다. 예를 들면, 조직내 탁아소 설치나 임금, 승진 및 훈련 등에서 남녀 차별 금지에 관한 법률 제정 등의 사회적 압력은 경력 개발에서 어떠한 차별도 있어서는 안된다는 인식을 조직에 심어주었다.

이러한 변화의 결과로 인해 조직은 경력 개발이 조직

의 욕구만이 아니라 개인의 욕구도 충족시킬 수 있도록 계획되어야 한다는 점을 인식하게 되었다. 이 시기에 경력 개발 프로그램을 실시한 조직들은 상당수가 그 실시의 주요 이유로 조직의 관심사만을 위해서가 아니라 개인의 경력 욕구를 충족시키기 위해서라고 응답한 바 있다(Gutteridge & Otte, 1983).

다음은 조직에서 실시할 수 있는 다양한 경력 개발 프로그램에 대해서 구체적으로 살펴보기로 한다.

경력 개발 프로그램

프로그램의 종류

자기 평가 도구

자기 평가 도구는 대부분의 조직들이 종업원을 위한 경력 개발 프로그램을 실시하려고 할 때 최초로 시행하는 기법이다(Gutteridge & Otte, 1983). 대부분의 자기 평가 도구는 자신의 역할, 흥미, 기술, 작업 태도, 경력 목표 및 기회 등을 물어보는 질문지로 구성되어 있으며, 최근 들어 컴퓨터를 이용해 자기 평가를 할 수 있는 기법이 소개되고 있다(Minor, 1986). 이 도구를 통해서 종업원은 자신의 경력 계획 방법에 관해서 익숙해지며, 경력 전략을 계획할 때도 도움을 받아서 조직에서 실시하는 다양한 경력 개발 프로그램(예, 직무 게시)에 참여할 수 있는 준비를 갖추게 된다. 자기 평가 도구 중 가장 많이 이용되고 있는 방법은 경력 연습 책자(career workbooks)와 경력 워크샵(career workshops)이다.

① 경력 연습 책자: 일반적으로 이 책자는 개인의 장점 및 단점을 알아내고 경력 기회를 파악하고 그 목표에 도달하기 위한 단계를 결정하는데 도움을 주기 위하여 만들어졌으며, 다양한 질문과 연습 문제들로 구성되어 있다. 이 책자는 개인 혼자서 처음부터 끝까지 할 수 있도록 만들어졌다. 최근 들어 각 조직마다 나름대로의

책자를 만들어서 사용하고 있는데, 대부분의 책자들을 보면 조직의 경력 정책 및 절차에 관한 안내, 경력 경로 기술, 경력 계획 연습, 그리고 경력 정보를 얻을 수 있는 참고 자료 등에 관한 내용을 담고 있다.

② 경력 계획 워크샵: 종업원을 집단으로 모아놓고 하루에서 길게는 3일 간에 걸쳐서 자신의 경력 계획을 어떻게 준비하고 실행할 수 있는지에 관해서 배워 나간다. 대부분 구조화된 연습 문제들을 다른 구성원들과 함께 풀어나감으로서 자신의 장단점, 가치관 및 경력 목표를 등을 설정하게 된다. 예를 들어, 나는 누구인가? 나는 지금 어디에 서 있는가? 내가 도달하고 싶은 위치는 어디인가? 어떻게 그곳에 도달할 수 있는가? 등의 질문을 다른 구성원들과 토의하면서 대답하게 된다.

개인 상담

개인 상담의 목적은 종업원이 상담자와 일대일로 만나서 토의하면서 자신의 경력 목표 설정, 그것의 달성 방법 및 가능성 등을 명확히 하기 위한 것이다. 상담자는 전문 상담가일 수도 있고 상사나 인사 관련 임원일 수도 있다. 상담 내용은 주로 종업원의 흥미, 목표, 현재 직무 활동, 수행, 그리고 경력 목표 등에 초점을 두고 행해진다. 이 경력 상담은 조직에서 가장 많이 사용되는 경력 개발 기법중의 하나지만 일대일로 행해져야 한다는 점에서 다른 경력 개발 프로그램에 비해서 비용 대 효과면에서 크게 효율적이 아니라는 지적도 있다(Hall & Goodale, 1986).

정보 제공

과거에 비해서 종업원들은 자신들의 경력을 관리하는데 적극적인 역할을 할 수 있도록 조직이 자신들에게 좀 더 많은 경력 정보를 제공해야 한다고 요구하게 되었으며, 따라서 조직은 각종 경력 정보를 쉽고 자세하게 알려줄 수 있는 방법을 고안해 내게 되었다. 여기에 속하는 몇 가지 기법들은 다음과 같다.

① 직무 게시(job posting): 조직에서 자리가 공석이 생길 경우 조직 내부에서 새로운 사람을 선발하기 위하여 게시판, 뉴스 레터 및 다른 조직내 발간물을 통해서 새로운 자리에 관해서 종업원들에게 알려주고 원하는 사람으로부터 지원서를 받은 뒤, 적합한 사람을 결정하는 제도를 말한다. 안내문에는 자리에 요구되는 자격 요건은 물론 어떠한 방법으로 결정된다는 절차도 명기하는 것이 이상적이다. 물론 모든 직무를 이 방법을 통해서 사람을 결정할 수는 없으나, 이 기법이 개인의 경력 개발 노력을 동기화시키는데 강력한 힘을 발휘한다는 생각을 가지는 회사들이 많아지고 있다.

② 기술 목록(skills inventory): 종업원의 기술, 능력, 경험 및 교육에 관한 자세한 정보를 기술한 자료를 말한다. 이 자료는 조직이 종업원들의 기술을 활용하고 필요한 기술이 부족한 경우 이들을 위한 훈련 프로그램을 제공하는데 사용된다. 최근 들어 기술의 발달로 인해 이러한 자료가 컴퓨터화 되어서 필요로 하는 경우 쉽게 사용할 수 있다.

③ 경력 단계 및 경로(career ladders and paths): 개인이 바라는 최종 경력 목표에 도달하기 위해서 그 이전에 반드시 거쳐야 할 경력 단계들을 규정하고 있는 제도를 말한다. 여기서 경력 이동 단계는 반드시 상향 이동만을 의미하는 것은 아니며, 경우에 따라서는 수평 또는 하향 이동도 포함한다(Gutteridge, 1986). 예를 들어, 과학자나 엔지니어 같은 경우에 계속해서 기술적인 측면의 일을 하기 위해서 관리직으로 이동하지 않은채 승진하기를 바라는 사람도 있게 된다. 이들의 경우 수평 체계가 더 유용할 수 있다.

④ 경력 자원 기관(career resource center): 이 기관은 종업원의 경력 개발을 위한 다양한 자료를 비치하고 있는 소규모의 도서관 형태를 말한다. 주로 비치하고 있는 자료는 조직 구조 차트, 직무 기술서, 각종 훈련

및 교육 프로그램에 대한 안내서, 경력 계획 및 퇴직 계획 등에 관한 안내 책자 등이다. Moir(1981)에 따르면, 종업원들이 많이 찾는 정보는 교육 및 훈련 정보(25%), 경력 계획(20%), 그리고 자기 성장(20%)에 관한 것들이다.

종업원 평가

과거에는 평가 프로그램이 조직에서 인사 선발에만 주로 사용되었으나, 최근 들어 종업원의 경력 개발에 유용한 정보를 제시할 수 있다는 인식이 늘고 있다(Gutteridge, 1986). 이 프로그램은 주로 종업원의 성장 및 개발 잠재력을 평가하기 위한 방법들로 구성되어 있다.

① 평가 기관(assessment center): 평가 기관은 1950년대 말 AT & T에서 처음 실시한 이래 관리자 선발을 위한 종업원의 관리 능력을 평가하기 위한 방법으로 많이 사용되어 왔다. 이미 80년대 초 당시 미국에서 2,000개 이상의 조직에서 이 방법을 사용하고 있는 것으로 나타났다(Nichols & Hudson, 1981). 평가 기관에 참여한 종업원들은 지필 검사, 면접, 리더 없는 집단의 및 비즈니스 게임 등 다양한 유형의 실습을 한 뒤, 여러 명의 평가자로부터 리더쉽 능력, 의사 소통 능력 등 다양한 능력, 성격 및 기술 등에 관한 평가를 받게 된다. 최근 들어 이 평가 결과를 개인에게 알려줌으로서 개인의 경력 개발을 위한 기초 자료로 사용할 수 있도록 하고 있다. 즉, 이 결과로부터 자신의 능력 및 성격 등에 관한 장단점을 깨닫고 이를 통해 자신의 경력 목표를 달성하기 위해서 보완해야할 점이 무엇인지를 파악하게 된다.

② 심리 검사: 심리 검사를 통해서 종업원 자신의 직업 흥미, 적성, 성격, 작업 태도 및 다른 개인 특성을 파악하여 스스로의 경력 개발에 필요한 기초 자료로 활용한다.

③ 승진 예측(promotability forecasts): 이 방법은 아주 높은 잠재력을 가진 종업원을 초기에 발견하여 그들에게 특별한 경력 경험을 제공하여 상위직으로의 승진 가능성을 높게 하기 위한 것이다. 이 제도는 능력이 뛰어난다고 판단되는 종업원을 미리 발견하여 이들에게 집중 투자함으로써 경력 개발 비용을 줄일 수 있다는 장점이 있다. 그러나, 초기의 잠재력에 대한 판단이 정확하지 않을 수도 있으며, 따라서 다른 능력 있는 종업원들의 경력 개발 기회를 제한하게 되는 문제점이 발생할 수 있다.

④ 후계 계획(succession planning): 위의 승진 예측 제도와 유사한 것으로서 이 제도는 주로 고위 중역직에 적합한 개인을 미리 선정하여 그가 해당 직위에 필요한 능력이나 경험을 사전에 충분히 갖추도록 하는데 목적이 있다. 공식, 비공식적 방법이 있으나 대부분 고위 중역직이 퇴직한 후 자신의 자리를 대신할 개인을 스스로 선정하는 비공식적 방법이 더 많이 사용되고 있다 (Hall & Goodale, 1986). Morgan, Hall 및 Martier(1979)에 의하면, 어떤 조직은 고위 관리직으로 승진할 만한 잠재력이 있는 중견 관리자들을 매년 10명에서 12명 정도 선발해서, 8주 동안 조직에 관해서 좀 더 알 수 있도록 교육을 시키고, 다시 2주 동안 리더십과 다른 경영과 관련된 문제에 관한 교육을 시키는 제도를 실시하고 있다.

종업원 개발

개발 프로그램은 조직에서 종업원의 경력 개발을 위해 실시하는 다양한 훈련 프로그램을 말한다. ① 사내 훈련 프로그램: 기술 교육에서부터 대인 관계 개선 훈련까지 다양한 주제별로 사내 훈련을 실시한다.

② 후원 프로그램(mentoring programs): 이 프로그램은 종업원이(특히 신입사원) 조직에 쉽게 적응하도록 바로 위의 상사가 후원인 또는 지도 위원이 되어서

도와주는 과정을 말한다. 경우에 따라서는 상급자와 하급자 간의 관계뿐 아니라 동료 사이에서도 가능하다. 이 후원 관계는 크게 두 가지 기능을 한다고 볼 수 있다 (Kram, 1986). 첫째는 경력 기능으로서 종업원이 상급자와의 관계를 통해서 그 조직에서 경력을 쌓아나가는 데 여러 측면에서 도움을 받을 수 있다(예, 승진시 도움). 둘째는 심리 사회적 기능으로서 상사가 종업원을 따뜻하게 대해주고 어려운 일이 있을때 상담을 해주는 등의 관계를 통해서 종업원이 심리적 안정감을 얻을 수 있게 된다.

③ 직무 순환: 종업원에게 다양한 직무를 경험하게 함으로써 광범위한 기술을 개발시킬 수 있도록 하는데 목적이 있다.

경력 개발 프로그램의 평가

경력 개발 프로그램의 중요성은 지금까지 많이 강조되었지만 실제 조직에서 실시하고 있는 프로그램이 얼마나 효과가 있는지를 평가하기 위한 노력은 충분하지 못했다. Morgan, Hall 및 Martier(1979)의 보고에 의하면, 조사한 56개 회사중 아주 소수만이 경력 개발 프로그램의 효율성을 평가했으며, 그나마 단순한 종업원의 반응이나 전반적 조직 측정치(예, 순이익, 이직)를 사용했다. 80년대에 들어서 더 많은 조직에서 경력 개발 프로그램을 실시함에 따라 좀 더 개선된 평가 기법이 사용되기 시작했다. 일반적으로 경력 개발 프로그램에 대한 종업원의 반응은 긍정적이었으며, 이직, 사기 및 승진 관리 등에도 긍정적 영향을 미쳤다(Russell, 1991).

몇 가지 이에 관련된 연구를 살펴보면, 1976년과 1980년 사이에 Lawrence Livermore 회사에서 실시한 경력 워크샵에 참석한 336명의 종업원 가운데, 53%는 자신들의 직무, 경력 및 생활에서 의미있는 변화가 있었다고 응답했으며, 단지 8%만이 이 기간 중 회사를 떠났

다(Mossley, 1982). IBM 또한 회사의 경력 개발 워크샵의 효율성을 평가했는데 참여자들이 자신들 스스로 경력을 계획해 나갈 수 있는 능력과 책임에서 많은 향상이 있었으며, 직무 기회에서도 전에는 생각하지 못했던 새롭고 다른 기술을 사용할 수 있다는 인식을 갖게 되었고 보고했다(Bardsley, 1987). 또한 IBM에서 실시하고 있는 컴퓨터화된 경력 계획 정보 시스템에 관해서도 많은 종업원들이 호의적으로 반응했으며, 이와 같이 호의적으로 반응한 종업원들은 조직 몰입과 직무 만족도가 높았고 조직내 다른 경력 개발 계획에 관해서도 강한 관심을 가지고 있었다(Minor, 1986).

디즈니랜드의 경력 개발 사례

위에서는 현재 많은 조직에서 실시하고 있는 다양한 경력 개발 프로그램에 대해서 간단히 소개하였다. 그러나 경력 개발 프로그램이 어떻게 조직에서 운용되고 있는지를 좀 더 명확히 이해하기 위해서는 경력 개발 프로그램이 잘 실행되고 있는 조직을 선정해서 그 실시 내용을 자세히 소개하는 것이 효과적일 수 있다. 여기서는 하나의 사례로 미국의 디즈니랜드사를 선정하여 경력 개발 전담 부서의 구조 및 실시하고 있는 다양한 경력 개발 프로그램에 대해서 알아보기로 한다.

조직 구조

미 캘리포니아주에 있는 디즈니랜드는 임시직을 포함해서 종업원 수가 약 4,000명에서 많을 때(여름 성수기)에는 8,000명에 이르며 임시직을 제외한 정식 종업원 수는 약 500명 정도인 조직이다. 이 조직의 경력 개발 프로그램은 1976년에 시작되어 현재에 이르고 있다. 이 프로그램의 효과적 운영을 위해 경력 계획과(career planning department)가 부사장 직속하에 있는 종업원 관련부(employee relations division) 산하에 신설되었으며, 구성 인원을 보면 담당 과장 1명, 상담원 1

명, 경력 개발 담당 직원 2명 및 사무 직원 2명으로 이루어져 있다. 이 부서의 주요 목표를 살펴보면 다음과 같다: (1) 미래의 조직 확장에 따른 임원직 수요에 대처하기 위한 인적 자원 확보, (2) 종업원의 욕구와 회사 목표 간의 불일치 감소, (3) 개인의 경력 개발 지원(승진 및 책임의 증가에 따른 준비 교육 포함), (4) 종업원의 자기 인식 증대와 개인적 능력 및 단점 이해.

경력 개발 프로그램

경력 계획과에서 계획 입안하여 실시하고 있는 대표적인 프로그램들을 살펴보면 다음과 같다.

① 디즈니 인턴 프로그램: 자격있고 높은 잠재력을 가진 관리 직원을 확보하기 위한 6개월 간의 교육으로서 1968년에 시작되었고, 1976년에 경력 계획과에서 주관하게 되었다. 해당 자격은 월트 디즈니 산하 조직에서 1년 이상 근무해야 하고 또한 감독자의 추천을 받아야 한다. 이 프로그램은 1년에 두 번 실시되고, 교육은 강의와 현장 실습(on-the-job training)으로 이루어진다. 이 교육을 받아야만 관리직으로 승진 가능하다.

② 종업원 경력 상담: 주로 경력 계획과에 있는 상담원이 담당하는데, 종업원이 개인적으로 상담원과 만나서 자신의 교육 목표, 바라는 경력 방향 및 경력 변화 등에 관해서 상담한다. 상담은 자발적이며 여러 번 반복될 수 있다.

③ 경력 계획 워크샵: 종업원이 자신의 경력 계획 설계를 통해서 경력 목표를 결정하는 과정을 돕기 위하여 정기적으로 워크샵을 개최한다. 먼저 두 달에 한번 경력 소개 워크샵을 개최하여 종업원이 경력 계획 과정에 관하여 학습하게 하고 경력 계획과에서 제공되는 서비스의 내용에 대한 설명이 주어진다. 목표 설정, 의사 결정, 직무 만족 및 작업 효율성 등에 관한 워크샵은 매 달 한번씩 실시된다. 또한 조직 내부에서 타 부서로 이동하고자 원할 때 필요한 이력서 작성 요령, 면접 요령 등에

관해서 설명해 주는 모임도 수시로 열린다.

④ 경력 자원 도서관(career resource library): 1976년에 경력 도서관의 문을 열었으며, 종업원의 경력 계획 수립에 참가가 될 만한 각종 자료를 갖추고 있다. 예를 들면, 조직 구조 차트, 각 직위에 대한 직무 기술서, 각종 훈련 프로그램에 대한 안내서, 대학 진학 희망자를 위한 각 대학 안내 책자, 직업 추세, 경력 계획 및 퇴직 계획 등에 관한 안내 책자등이 배치되어 있다.

⑤ 직무 게시(job posting): 디즈니랜드는 정식 직원의 약 85%를 조직 내부에서 승진시키는 것을 원칙으로 하고 있다. 구체적인 내부 승진 방법으로는 매년 새로운 자리가 날 때마다 일주일에 한번 발행되는 종업원 뉴스레터의 직무 게시란에 공고가 되며, 응모한 사람들을 대상으로 해서 결정을 내린다.

⑥ 기술 목록(skills inventory): 디즈니랜드는 경력 계획과에서 제공하는 서비스를 이용한 개인들의 모든 자료를 컴퓨터에 입력한 시스템을 갖추고 있다. 이 자료는 예를 들어, 종업원의 교육 수준, 작업 경험, 현재의 작업 및 직무 분류, 바라는 경력 희망, 재배치를 원하는 부서 등이며, 매년 최신 자료로 재입력 된다. 이 시스템의 주요 목적은 새로운 자리가 생겼을 경우, 위에서 언급한 직무 게시 방법외에, 과거에 그 자리를 원했던 사람들을 컴퓨터에 입력된 자료로부터 뽑아내어 자격을 갖춘 해당자들을 파악하기 위한 것이다.

⑦ 경력 토론회(career forum): 매 달 한번씩 관심 있는 종업원을 대상으로 발표를 하는데, 각 부서의 담당자가 나와서 자기 부서에서의 경력 기회에 관해서 자세한 정보를 제공한다. 또한 타 조직으로 옮기고 싶어하는 종업원을 위해서 타 조직의 직무 기회에 관한 정보도 제공하며, 경우에 따라서는 타 조직의 인사 담당자를 초청하여 디즈니랜드의 종업원을 대상으로 모집 활동도 할 수 있게 한다.

미래의 경력 개발 방향

현재 디즈니랜드사의 경력 개발 프로그램은 생산 부서의 관리자는 포함되지 않고 있다. 따라서 가까운 미래에는 경력 개발 서비스의 폭을 넓혀서 감독자를 위한 워크샵을 개최하고, 경력 상담 서비스의 이용률을 높이며, 조기 퇴직 계획 프로그램의 실행 등을 계획하고 있다.

한국 조직에서의 경력 개발

한국에서 경력 개발이란 용어가 등장하게 된 것은 정확하지는 않지만 아마도 미국에서 등장하기 시작한 70년대 중반이 조금 지난 시점이라고 생각된다. 그러나 지금까지 대부분의 대기업에서 경력 개발이란 무엇이고 이것이 중요하다는 논의는 계속되고 있으나, 이의 실천을 위한 체계적이고 제도화된 노력은 부족한 실정이다. 물론 위에서 언급한 다양한 종류의 경력 개발 프로그램 중 일부를 사용하고 있는 기업도 있다. 그러나 이 기업들에서 사용하는 프로그램들이 종업원의 경력 개발을 염두에 두고 제도화되었다기 보다는 미국이나 일본 등의 선진국에서 사용되고 있는 제도 중 일부를 그대로 도입해서 사용하는 경우가 대부분이다.

이 절에서는 한국 조직에서 경력 개발이 필요한 이유에 대해서 살펴보고 이것이 잘 이루어지지 않는 원인은 무엇이며, 이에 대한 개선 방안은 무엇인지 알아보기로 한다.

한국 조직에서 경력 개발의 필요성

조직 측면에서 본 필요성

먼저 70년대말까지 경제적으로 고도 성장을 해오면서 기업으로서는 급격한 양적 팽창으로 인해 많은 자리가 생겨나게 되었고 이를 채우기 위하여 많은 인원을 고용, 배치하는 과정에서 개인의 경력 욕구나 흥미 등은 큰 관

심사가 되지 못했다. 그러나 한국의 경우도 앞으로는 과거에 경험했던 높은 수준의 경제 성장은 기대하기 힘들어 지게 되며, 이로 인해 기업들의 과거와 같은 무조건적 양적 팽창은 어려워지게 된다. 따라서 이제는 어떻게 하면 인적 자원을 효율적으로 관리하여 환경의 변화에 잘 적응해 나가느냐 하는데 초점을 둘 필요가 있다.

또한 테크놀로지의 계속적 발전에 따라 동종 기업간의 경쟁은 과거 보다 더 심해지고 있다. 이로 인한 심한 경쟁은 생산 제품의 향상 및 서비스 지향적 조직으로의 변화 등의 긍정적 결과를 가져오기도 하지만 종업원들이 계속적으로 변화하는 직무에 잘 적응해 나가도록 새로운 훈련 및 교육 프로그램을 계획할 필요가 있다. 이 과정에서 조직의 미래를 어느 정도 예측하고 이에 알맞는 인적 자원 확보를 위하여 체계적인 경력 개발 프로그램의 도입이 필요하다고 하겠다.

한편, 몇 년전 남녀고용촉진법이 제정되는 등 인사 선발 및 승진에서 여성에 대한 차별을 금지하는 조항이 법제화 되고 있다. 현재로서는 법 위반시, 이에 따르는 법적 제재가 미흡하기 때문에 조직에서 잘 실천되지 않고 있는 실정이다. 그러나 앞으로 여성 노동 인구의 증가 및 여성들의 자아 성장 욕구의 증대와 더불어 조직에서는 이들의 자아 성장을 돕기 위한 계획을 마련할 필요가 있으며, 경력 개발의 실천은 이 문제에 대한 해답을 제공할 수 있다.

개인 측면에서 본 필요성

종업원의 가치관 변화가 경력 개발에 대한 관심을 증가시켰음은 위에서 언급한 바 있다. 한국에서도 최근 들어 신세대의 가치관 변화로 직업 및 직종 선택에 있어서 개인의 적성 및 흥미를 중시하고 있으며, 일을 통해서 자신을 발전시키려는 욕구가 강해지고 있다. 이에 관련된 몇 가지 예를 들어보면, 먼저 최근에 국내 H 전자 회사가 18-35세의 남녀 사원 4백 여명을 대상으로 신세

대 직장인의 최대 관심사를 조사한 결과에 따르면, {자기 개발}이 38%로 가장 높았고 그 다음은 {인간 관계} (19%), {급여} (18%), 그리고 {승진} (8%) 등의 순이었다. 또한 작년 한국갤럽에서 직장인을 대상으로 회사에서 자신의 미래 희망 직위를 조사한 바에 의하면, 사장까지를 기대하는 직장인은 6.3%에 불과했다. 희망 직위로 이사를 꼽은 직장인은 연령별로 40대가 56.3%, 30대는 39.4%, 그리고 20대는 28.2%였다. 이 결과는 신세대일수록 승진에 절대적으로 얽매이지 않음을 보여준다. 또한 이들의 자기 적성을 중시하는 경향과 관련해서 최근 한 대기업에서 신입사원을 대상으로 실시한 조사 결과에 따르면, 입사 후 배치된 계열사나 부서가 마음에 안들어서 직장을 그만둔 사람이 23%나 되었다. 따라서 이들을 효율적으로 관리하기 위해서는 이들의 관심사를 사전에 파악해서 조직에서 이를 개발해 주고 이들이 계속해서 성장해 나갈 수 있도록 도와주는 일이 필요하다.

경력 개발 실행시 고려해야할 점

조직내에서 경력 개발을 성공적으로 실행해 나가기 위해서 고려해야 할 점들을 살펴보도록 하자. 첫째, 경력 개발이 성공적으로 시행되어 나가기 위해서는 조직의 지원이 절대적으로 필요하다. 이를 위해서 최고 경영자 뿐 아니라 임원직들이 경력 개발을 통해서 개인과 조직의 욕구를 동시에 충족시킬 수 있으며, 궁극적으로는 효율적 인적 자원 관리를 통한 조직의 효율성을 증진시키는데 크게 기여할 수 있음을 인식해야 한다. 따라서 단순히 새로운 기법의 경력 개발 프로그램을 한번 실시해 본다는 (기법 지향적) 접근 방법이 아니라, 위에서 언급한 경력 개발의 기본 목표를 인식하고 체계적 과정에 의해 이를 달성하기 위한 (목표 지향적) 접근 방법의 경영철학이 필요하다. 바로 이와 같은 접근 방법에 의해서 개인의 가치를 중시하는 조직 문화로의 변화가 가능하게 된다.

특히, 한국에서 경력 개발이 잘 이루어지지 못하는 이유는 최고 경영자를 비롯한 간부급 임원들이 경력 개발의 필요성을 충분히 인식하지 못하고 이에 대한 지원을 게을리 하고 있는데 일차적 원인이 있다고 볼 수 있다. 따라서 대부분의 기업에서 경력 개발 프로그램이 체계적으로 제도화 되어 있지 못하며, 또 일부 제도가 있다고 하여도 제대로 활용되지 못하는 경우가 많다. 예를 들어, 부하 종업원이 타 부서로 이동을 원할 경우 이를 요청할 수 있는 통로는 마련되어 있으나 최종적으로 현 부서의 상사가 승낙하지 않기 때문에 인사부에서 발령을 내지 못하는 경우가 생기게 된다. 또한 일부 기업에서 실시하고 있는 [사내공모제도]라고 불리는 위의 경력 개발 프로그램에서 언급한 [직무 게시]와 유사한 제도 자체도 이러한 문제점 때문에 적극적으로 활용되지 못하고 있다.

이 경우 임원진들의 인식을 변화시키는데 장애가 되는 요소는 한국의 독특한 문화권에서 찾아볼 수 있는 뿌리 깊은 인간 관계 중시 경향으로 볼 수 있다. 승진이나 타 부서로의 이동시 개인의 능력 보다는 연공 서열 또는 혈연, 지연 및 학연 등을 토대로 한 인간 관계를 중시하는 한국적 상황에서 자연히 개인의 적성이나 흥미 등은 크게 고려되지 못하고 있다. 부하의 능력이 좀 부족해도 그동안 맺어 왔던 끈끈한 인간 관계 때문에 승진시 가산점을 준다거나 본인의 흥미나 적성을 고려해 타 부서로 옮기려 하는 경우 인간적 배신으로 생각하는 풍토하에서는 올바른 경력 개발이 이루어지지 못할 것이다. 이 문제점이 단시일내에 해결되기는 어렵겠지만 최고 경영자가 경력 개발의 필요성에 대해서 얼마나 인식하고 있는가에 따라서 그 기간은 단축될 수 있게 된다.

둘째, 종업원들이 경력 개발을 보는 시각 또한 중요하다. 종업원들이 경력 개발 프로그램을 단순히 유행에 따라 움직이는 일시적인 인사 제도라는 인식을 가지고 있

으면, 경력 개발 프로그램은 충분한 효과를 거두지 못할 것이다. 따라서 종업원들도 경력 개발의 성공은 조직의 책임만이 아니라 종업원 자신의 책임도 큰 부분을 차지한다는 점을 인식하고 끊임없는 자기 개발 노력을 계속해 나가야 한다.

셋째, 심리검사의 활용에 대한 인식의 변화가 필요하다. 최근 들어 기업체에서도 심리 검사에 대한 인식이 바뀌어서 인사 선발시 성격 또는 적성 검사를 실시하는 기업이 늘고 있다. 이러한 추세가 계속적으로 확대될 필요가 있으며, 이를 위해서 기업의 최고 경영자 및 인사 담당자의 인식 전환이 요구된다. 즉, 현재 많은 기업에서 인사 선발시 실시하고 있는 전공 또는 상식 시험 등은 단지 고등학교 또는 대학교에서의 학습 능력을 평가할 뿐이며, 응시자들이 회사에 들어와서 일을 잘 처리해 나갈 수 있는 잠재력을 제대로 평가하지 못한다는 점을 인식해야 한다. 특히, 현대와 같이 기업 환경의 변화 속도가 빠른 상황에서는 응시자의 환경 적응 능력이 무엇보다 중요한 선발 평가 기준이 되어야 하며, 이를 위해서 인사 선발시 심리검사의 실시가 적극적으로 검토되어야 한다. 이와 같이 기업에서 인사 선발시 응시자의 적성이나 인성 등을 중시하는 분위기가 형성될 때 경력 개발의 실시는 보다 자연스러워질 것이다. 또한, 이러한 심리검사는 인사 선발시 뿐 아니라 현직자들을 대상으로 이들의 경력 개발에 직접적으로 활용될 수 있다는 점을 인식하여야 한다. 개인이 자신의 욕구, 흥미, 적성, 성격 및 경력 기회 등을 파악해서 나름대로의 최종 경력 목표를 정하게 되는 과정을 경력 계획이라 하는데, 이를 위하여 가장 필요한 것 중의 하나는 개인의 특성을 측정할 수 있는 다양한 유형의 심리 검사이다. 이것이 가능하기 위해서는 먼저 선발할 때부터 개인의 적성 및 인성 등을 중시하는 분위기가 형성되어야 할 것이다.

넷째, 과학적 방법에 의한 체계적인 직무 분석의 도입

이 필요하다. 비록 다양한 심리검사를 통해서 종업원의 특성을 파악할 수 있다 해도 직무 분석이 제대로 되어 있지 않다면, 이 개인의 특성이 어떤 직무 분야에 적합한지 잘 알 수 없다. 따라서 정확한 직무 분석을 통해서 각 직무에 요구되는 능력, 기술 및 지식 등을 미리 파악해 두는 과정이 필요하다.

다섯째, 경력 개발은 조직의 특정 부서에서 명확한 책임과 권한을 갖고 독립적으로 업무를 담당하는 것이 효과적이다. 따라서 위에서 예를 든 디즈니랜드사와 같이 인사부내에 경력 개발과를 설치하든지 아니면 경력 개발부의 신설을 검토할 필요가 있다.

여섯째, 조직의 최고 경영자가 경력 개발 프로그램 실시 후 너무 빠른 성과를 기대해서는 안된다. Walker와 Gutteridge(1979)에 따르면 포괄적 경력 개발 프로그램이 효과를 발휘하기 위해서는 5년 이상의 기간이 필요하다고 한다.

마지막으로, 조직내에서 종업원의 직무 이동이 어느 정도 자유로워야 한다. 자신의 흥미, 성격 및 적성에 맞는 직무로의 배치가 우선적으로 고려되어야 경력 개발이 성공적으로 자리잡을 수 있게 된다. 여기서의 이동은 상향 이동뿐만 아니라 수평 이동 모두를 포함한다.

결론적으로, 최고 경영자가 경력 개발을 단순히 사업상 마지 못해 한다는 인식을 가지고 있으면 경력 개발은 성공하지 못할 것이다. 먼저, 이것이 종업원들을 위해서 해야 할 중요한 일이라는 생각을 가져야만 한다. 그러나 아무리 경력 개발 프로그램이 제도적으로 잘 되어 있다 하더라도 모든 종업원의 경력을 완벽하게 관리할 수는 없다. 따라서 개인은 자신의 경력 개발에 대해서 스스로 상당 부분 책임을 져야 한다는 인식의 전환이 필요하다. 즉, 개인의 변화가 조직의 변화에 의해서 이끌리는 것이 아니라 자기 지향적 변화가 필요하다. 이와 같이 경력 개발은 조직과 개인의 상호작용에 의해서 발전되어 나갈

수 있을 것이다.

참고문헌

- Bardsley, C. A. (1987). Improving employee awareness of opportunity at IBM. *Personnel*, 64, 58-63.
- Brown, D., Brooks, L., & Associates(1990). *Career choice and development*(2nd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Chartrand, J., & Camp, C. C. (1991). Advances in the measurement of career development constructs: A 20-year review. *Journal of Vocational Behavior*, 39, 1-39.
- Gooding, G. J. (1988). Career moves-for the employee, for the organization. *Personnel*, 65, 112, 114, 116.
- Gutteridge, T., & Otte, F. (1983). Organizational career development: What's going on out there? *Training and Development Journal*, 37, 22-26.
- 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, III.: Scott, Foresman.
- Hall, D. T., & Goodale, J. G. (1986). *Human resource management: Strategy, design and implementation*. Glenview, IL: Scott, Foresman, and Co.
- Minor, F. J. (1986). Computer applications in career development planning. In D. T.

- Hall & Associates (Eds.), *Career development in organizations* (pp. 202-235). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Kram, K. E. (1986). Mentoring in the workplace. In D. T. Hall & Associates (Eds.), *Career development in organizations* (pp. 160-201). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Moir, E. (1981). Career resource centers in business and industry. *Training and Development Journal*, 35, 54-57.
- Morgan, M. A., Hall, D. T., & Martier, A. (1979). Career development strategies in industry - Where are we and where should we be? *Personnel*, 56, 13-30.
- Nichols, L. C., & Hudson, J. (1981). Dual-role assessment centers and development. *Personnel Journal*, 60, 380-386.
- Russell, J. A. (1991). Career development interventions in organizations. *Journal of Vocational Behavior*, 38, 237-287.
- Seybolt, J. W. (1979). Career development: The state of the art among the grass roots. *Training and Development Journal*, 33, 16-20.
- Walker, J. W., & Gutteridge, T. G. (1979). Career planning practices. An AMA survey report. New York: AMACOM.
- Super, D. E., & Hall, D. T. (1978). Career development: Exploration and planning. *Annual Review of Psychology*, 29, 333-372.

A change to a career development-oriented organization

Jin-Kook Tak

Sung Kyun Kwan University

Career development is regarded as one of the most important subjects to consider that organization needs to adjust to a rapidly changing environment. This article was intended to review the definition of career development and its history and introduce various career development interventions used within organizations. The necessity of career development in Korean organizations and various considerations in implementing it were also discussed.