

經歷開發管理에 관한 研究

宋 秉 軾*

目 次	
I. 序 論	4. 經歷開發理論
II. 經歷開發에 관한 基礎概念	5. 人的資源開發中心의 經歷管理理論
1. 經歷과 經歷開發의 意義	IV. 經歷開發管理의 過程
2. 經歷開發의 重要性과 目的	1. 經歷開發管理過程의 概觀
3. 經歷開發管理의 基本原則	2. 經歷目標의 確定段階
III. 經歷開發에 관한 理論的 背景	3. 經歷經路의 弘報段階
1. 成人人生發達理論	4. 教育訓練의 段階
2. 經歷選擇理論	5. 選拔 및 配置의 段階
3. 經歷意思決定理論	V. 結 論

I. 序 論

인사관리의 출발점을 인적자원의 확보(procurement)라고 한다면 인사관리의 종착점은 인적자원의 이직(separation)이라고 할 수 있는데, 이러한 시작과 끝의 과정에 있는 인적자원의 개발(development)·보상(compensation)·유지(maintenance)·통합(integration) 등 종업원에 직접 관련된 모든 문제를 인사관리의 범위로 한다. 이러한 인사관리의 여러 기능 중에서 특히 개발기능은 조직환경의 변화에 따라 점차 그 중요성이 인식되어 현대조직에서는 가장 중요한 하나로써 관리의 초점이 되고 있다.

이러한 개발기능은 ① 종업원에게 할당된 현재의 담당직무를 효과적으로 수행하기 위하여 필요한 지식과 태도 및 기능을 습득하기 위한 교육훈련(단기적 개발)하는 것과 ② 종업원이 앞으로 담당하기를 원하는 직무수행에 필요할 것이 예상되는 지식과 태도 및 기능을 교육훈련(장기적 개발)

* 經商大學 經營學科 (Dept. of Business Administration, Cheju Univ., Cheju-do, 690-756, Korea)

하는 것의 2가지로 나누어 생각할 수 있는데, 후자가 바로 경력개발의 분야인 것이다.

현대조직에서는 경력개발관리에 관하여 경제적인 측면과 사회·심리적 측면에서 높은 관심과 비중을 두고 있다. ① 경제적 측면에서는 급변하는 환경에 기인된 조직적 요구의 변화에 대응하는 종합적이며 체계적인 장기경력개발프로그램을 수립하여 이를 계속적으로 실행한다면 외부인적자원의 의존도를 줄이고 내부인적자원을 활용함으로써 비용과 노력을 절감할 수 있으며 종업원의 개인적 성장에 기인하는 만족감의 증대로 이직률의 감소가 가능해진다. ② 사회·심리적 측면에서는 종업원의 가치관과 노동윤리의 변화에서 생각해 볼 수 있다. 즉 과업역할만을 가장 중시하여 다른 역할은 과업역할을 위해 희생될 수 있다는 전통적인 가치관과 노동윤리와는 달리, 현대의 종업원은 역할간의 조화를 추구하고 있고 동시에 과업역할에도 과업의 질과 개인적인 성장을 주장하고 있으며 사회도 조직에 대해 이러한 배려를 강력히 요구하고 있다. 또한 현대 종업원의 만족감은 과업역할에서 자신의 성장과 가장 큰 영향요소로 작용하고 있으며, 이러한 직무에서의 성취감이나 성장감은 직무 자체가 자극적이며 도전적이어서 직무수행을 통하여 계속적인 자신의 성장과 발전의 기회가 있다는 것을 지각할 때만 가능해진다. 이를 위한 방법으로 흔히 직무 충실화를 들지만 보다 근본적인 방법은 체계적인 경력개발관리를 통한 '근로자의 충실'(worker enrichment)에 있다고 볼 수 있다.

경력개발은 현재의 종업원을 그의 전생애라는 연속선상의 일시점으로 보아 과거와 현재 그의 지식·태도·기능 등을 토대로 미래의 경력목표를 설정하고 이의 달성을 위해서 요구되는 지식·태도·기능을 그의 목표달성을 촉진시키며 그 목표가 달성되면 다시 새로운 목표를 설정하게 하여 이를 계속 순환시키는 체계적인 종업원의 개발이다. 이러한 과정을 통하여 경력개발관리는 종업원에게는 직무를 통한 지속적인 성장감을 느끼게 해 줌으로써 만족감과 긍지를 가지게 되며, 조직은 급변하는 대내외 환경에 대처할 수 있는 유연성과 인적자원의 효율적 활용을 제공한다는 의미에서 그 중요성이 있다고 할 수 있다.

따라서 본 연구는 먼저 현대조직에서의 경력개발의 중요성을 재인식하고 경력개발에 관한 여러 이론들에 대하여 고찰한다. 그리고 경력에 대한 보다 효과적인 관리방안으로서 경력개발관리를 제시하여 경력개발의 중요성과 목적과 경력개발관리의 기본원칙 등을 검토하고, 특히 경력개발관리의 과정을 ① 경력목표의 확정단계, ② 경력경로의 홍보단계, ③ 교육훈련의 단계, ④ 선발 및 배치의 단계 등의 4단계로 구분하여 고찰한다.

II. 經歷開發에 관한 基礎概念

1. 經歷과 經歷開發의 意義

경력개발(career development)은 경력(career)과 개발(development)이라는 용어의 조합으로 이루

어지는데, 이 중에서도 경력이라는 개념이 경력개발의 핵심을 이루고 있다. 먼저 경력의 어원적 의미는 회랍어의 어원에서 찾아보면 '빠른 속력으로 달린다'는 뜻이라고 한다.¹⁾

경력개발은 1955년 미국 의회에 제출된 "제2차 후버위원회의 인사부문 권고안" (Task Force on Personnel and Civil Service, Commission on Organization of the Executive Branch of the Government)에 의해 당시 연방정부조직의 비능률에 대한 비판이 제기되었을 때 관리인력의 과잉과 인건비부담의 증대 등을 해소하기 위한 해결방안으로서 관리자로서의 잠재능력을 가진 자를 채용하여 장기적으로 계획적인 육성을 꾀하려는 경력개발관리를 구상하기 시작하였다.²⁾ 이러한 경력개발의 용어도 각 조직이나 기업여건과 상황, 실천철학 등에 따라 다양하게 사용되어 왔으며, 정부차원에서만 시행되던 경력개발관리가 민간기업에 보급된 것은 1960년대부터이다.

경력개발이란 여러 직위나 조직계층을 통하여 조직의 인적자원의 이동을 안내하는 체계적 과정이라고 할 수 있다. 이를 위해서 경력계획이 필요한데, 경력계획이란 여러 가지 경력대안 중에서 하나를 선택하게 하고 이의 달성을 위해 공식적인 교육훈련을 통해서 자기개발을 촉진하고 조력하는 일련의 활동을 말한다.³⁾

경력개발은 장기적·연속적·개별적이라는 속성을 가지고 있는데, 이는 경력 자체의 다음과 같은 몇 가지 정의에서도 알 수 있다.

1) 經歴의 概念

경력이란 한 개인생애에서 연속성, 질서 및 의미를 부여하는 분리되거나 관련성이 있는 일련의 직무활동이라고 정의할 수 있다.⁴⁾ 또한 경력이란 한 개인의 전생애에서 업무에 관련된 경험과 행동에 관련된 개인으로 지각된 일련의 태도와 행동으로도 정의할 수 있으며,⁵⁾ 시간경과에 따른 역할에 관련된 경험의 축적⁶⁾ 등의 여러 가지로 정의될 수 있다. 여기에서 위의 3가지 경력에 관한 개념정의에서 알 수 있는 것은 한 개인의 전생애, 시간경과 등의 용어에서 경력이란 시간에 걸친 연속적이라는 특징을 가짐을 알 수 있으며, 경력의 내용인 개인의 역할과 경험을 어떻게 보느냐에 따라 경력의 범위가 달라진다. 이 역할이나 경험을 전통적인 시각에서는 직업적·전문적인 역할과 경험만으로 국한하였으나, 현대에서는 이를 확대하여 개인의 전생애에 걸친 모든 활동

- 1) J. R. Maanen, *Organizational Careers-Some New Perspectives* (New York : John Wiley & Sons, 1977), p. 1.
- 2) 金植鉉, 「人事管理論」, 貿易經營社, 1991, p. 279.
- 3) Richard W. Beatty & Craig Eric Schneire, *Personnel Administration* (2nd ed.), (Massachusetts : Addison Wesley Publishing Co., 1981), p. 358.
- 4) Edwin B. Flippo, *Personnel Management* (6th ed.), (New York : McGraw-Hill Book Company, 1984), p. 248.
- 5) Yoav Vardi, "Organizational Career Mobility : An Integrative Model," *Academy of Management Review* (Vol. 5, No. 3, July 1980), p. 346.
- 6) D. T. Hall, *Careers in organizations* (Pacific Palisades, Calif. : Goodyear Publishing Co., Inc., 1976), pp. 1~4.

과 역할로 해석하고 있어 경력의 범위는 자연히 확대되고 있다.”

이와 같은 경력의 범위확대에 대하여, 맥로이(J.H. McIlroy)는 이를 4차원 모델로 제시하여 경력범위의 확대과정을 설명하고 있다.⁷⁾

(1) 經歷의 1次元的 範圍: 이는 경력에 대한 전통적 시각으로서 경력을 직무와 같은 개념으로 보고 있으며, 이 직무를 통한 상향적 이동만을 경력의 범위로 보고 있다.

(2) 經歷의 2次元的 範圍: 이는 경력을 직무 이외의 전생애에 관련 모든 역할을 포함시키는 시각이다. 즉 개인의 작업역할, 소비자역할, 시민역할, 가족역할 등을 모두 경력의 범위에 포함시킨 것이다.

(3) 經歷의 3次元的 範圍: 이는 초절성의 개념을 경력에 추가하여 그 범위를 확대시키는 것이다. 초절성이라 함은 구체적인 현실의 한계를 초월하는 개념으로서 주어진 상황 이외에 자각에 대한 능력과 특정 경험에 반응하는 여러 가지 방법을 생각하는 능력을 말하는 것이며, 인간존재의 동태적인 특성을 반영하는 것이다. 따라서 개인은 초절성이 요청되는데 현재의 시간과 공간의 한계를 초월하여 자신을 추상하는 능력은 인간가능성의 범위를 확대시키는 것이 된다.

(4) 經歷의 4次元的 範圍: 이는 개인의 물질적인 영역을 확대하여 정신적인 영역까지를 포함하는 시각으로서 위에서 언급한 3가지 차원에 대한 개인의 지각문제를 포함시켜 그 질적인 문제를 중요시 하는 영역이다. 개인은 자신의 가치체계에 의하여 그들 삶의 질을 평가하게 되며 삶의 의미를 찾았을 때에 비로소 질적인 만족감을 경험하게 된다는 것이다.

이러한 관점에서 볼 때 경력에 대한 개념은 내용적인 면에서 역할의 확대를 들 수 있으며, 시각적인 면, 외적·객관적인 면, 내적·주관적인 면을 포함하는 방향으로의 확대를 들 수 있다. 이와 같이 그 범위가 확대된 경력의 개념에 관해 이를 종합하여 보면 다음과 같다.⁸⁾

① 경력은 직업이나 조직적 차원에서의 역할의 상향적 이동만에 국한된 것이 아니라 한 개인의 전생애 동안에 개인이 경험하게 되는 일련의 모든 활동과 역할을 포함시키는 광의의 개념으로 보아야 한다.

② 경력은 조직내에서 상위계층으로 상향적으로 이동하는 수직적 이동에 국한된 것이 아니라 동일분야나 지위내에서 기술의 습득을 계속하여 자신의 성장을 시도하는 활동(steady-state career), 개인의 직무에 관련된 또는 전혀 다른 분야를 통하여 계속적인 이동을 시도하는 것(spiral career), 심지어 동일분야에서 하향적 이동을 하는 것 모두를 포함시켜 생각하게 되었다.

③ 경력은 한 직업이나 한 조직내에서 생각할 수 있는 것이 아니라 여러 분야에서 동시에 경험할 수 있는 것이다. 즉 홀(D. T. Hall)은 오늘날의 개인들은 한 개인이 2~3의 서로 다른 조직에서

7) 柳炳胄, “經歷變換에 관한 研究”, 忠南大學校 經商大學 附設 經營·經濟研究所 經營論集 第1卷(經商論集 第Ⅶ卷 第二號), 1985, p. 65.

8) Joan Hartzke McIlroy, “Career As Life-Style : An Existential View”, *Personnel and Guidance Journal* (March 1979), pp. 353~354.

9) Daniel C. Feldman & Hugh J. Arnold, *Managing Individual and Group Behavior in Organizations* (New York : McGraw-Hill Book Company, 1983), pp. 68~69.

2~3의 서로 다른 분야의 경험을 동시에 가지게 된다(복수경력 : multi-careers)고 주장하고 있다.

④ 개인의 경력은 조직만이 일방적으로 통제할 수 있는 것이 아니고 개인, 대학, 정부 및 기타 여러 기관 등 다양한 원천에 의하여 영향을 미치게 된다.

2) 經歴開發의 概念

오늘날의 경력개발에 대한 용어의 사용을 살펴보면, 경력개발(career development), 경력개발 및 계획(career development & planning), 경력관리(career management), 경력개발 및 경력관리(career development & career management), 경력개발 프로그램(career development program), 경력계획(career planning) 등으로 다양하지만 그 의미는 모두 동일하다.

경력개발은 직무에 직접 관련된 것과 직접 관련되지 않은 것으로 구분할 수 있는데, 전자는 경력의 탐색, 경력단계, 교육기회 등을 포함하는 기업내의 경력계획과 노력이 이에 해당되며, 후자는 보다 포괄적·개인적인 것으로서 개인의 전생애의 계획과 상담에 관련된 것(예컨대, 개인적인 재정계획, 가족과 결혼생활, 알콜 및 약물중독, 이직, 정년퇴직문제 등)이 이에 해당된다.¹⁰⁾ 오늘날의 종업원들은 전자에 못지 않게 후자를 중요시하고 있는데, 이는 현대 종업원들이 직무활동 이외의 활동(예컨대, 가족, 지역사회, 종교, 레크레이션 등)을 점차 더욱 중요시하고 있는데서 그 원인을 찾을 수 있다.

이러한 점을 고려한다면, 경력개발은 조직계층을 통한 상향적 이동만에 국한되었던 전통적인 시각에서 탈피하여 기능간의 수평적 이동도 포함하는 경력개발을 고려해야 할 것이다.¹¹⁾ 현실적으로 조직의 관리직위는 양적으로 제한되어 있어 극히 일부의 종업원만을 수용할 뿐이고, 대부분의 종업원들에게는 승진기회가 거의 주어지지 않기 때문에 이들에게 상향적 이동이 아닌 다른 경력대안을 제공한다는 것은 대단히 중요한 일이다.

이와 같은 경력개발은 개인과 조직 모두에게 대단히 중요함에도 불구하고, 근래까지도 기업에서는 소홀히 취급하여 온 것이 사실이다. 왜냐하면 경력개발은 현재의 직무수행을 위해서가 아니라 미래의 직무수행을 목표로 하는 것이기 때문에 그 필요성이 절실하지 않으며, 또한 경력의 변경은 조직변경을 수반하기 때문이었다. 그러나 이러한 이유로 조직이 개인의 경력개발에 관심을 갖지 않고 이를 방치한다면 종업원 개인은 조직목표와는 전혀 다른 개인의 경력목표를 설정하고 이를 위해서 시간과 노력을 소비할 것이고 조직의 승인을 받지 않은 목표에 조직의 후원을 얻을 수 없을 것이며, 개인은 불만족의 상태에 놓이게 되는 것이다. 따라서 조직은 체계적인 경력개발 계획을 수립하여 종업원의 경력목표설정이라는 경력개발의 시작단계에서부터 선발·배치의 마지막 단계에 이르기까지 조직이 주도하는 경력개발활동을 전개하여야 한다.

10) Albert R. Griffith, "Career Development : What Organizations Are Doing It," *Personnel* (March-April 1980), pp. 64~65.

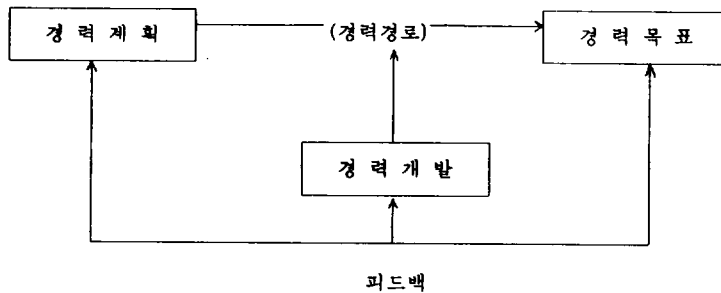
11) Philip G. Benson & George C. Thornton III, "A Model Career Planning Program", *Personnel* (March-April 1978), p. 30.

이러한 경력개발에는 다음과 같은 3가지의 요소들이 포함되어 있다.

- (1) 經歷目標 : 이는 개인이 경력상 도달하고 싶은 미래의 직위(position)을 말한다.
- (2) 經歷計劃 : 이는 경력목표를 설정하고 이 경력목표를 달성하기 위한 경력경로를 구체적으로 선택하는 과정을 말한다.
- (3) 經歷開發 : 이는 개인적인 경력계획을 달성하기 위하여 개인 또는 조직이 실제로 참여하는 활동을 말한다.

요컨대, 경력목표와 경력계획 및 경력개발의 3요소를 갖는 경력개발의 정의는 개인의 경력목표를 설정하고 이를 달성하기 위한 경력계획을 수립하여 조직욕구와 개인욕구가 합치될 수 있도록 각 개인의 경력을 개발하는 활동이다.

이상과 같은 경력개발의 개념을 보다 명확히 표시하면 <그림 1>과 같다.



<그림 1> 경력계획과 경력개발 및 경력목표와의 상호관계

즉, 경력계획의 절차는 조직내의 개인들로 하여금 경력목표와 이를 달성할 수 있는 경력경로를 알 수 있도록 해준다. 그리고 경력개발의 재반활동을 통하여 각 개인은 자기 자신을 개발하고 나아가서는 경력목표의 달성을 촉진하는 방법을 찾게 된다. 목표와 실제의 활동 사이에서 발생하는 오차는 피드백 과정을 거쳐 경력계획과 경력개발활동에 반영된다.

요컨대, 경력개발관리(career development program)는 종업원 개인의 경력을 조직내에서 적극적으로 실현시키는데 있어서 조직이 필요로 하는 인적능력을 장래에 걸쳐 계속적으로 확보하여 조직의 발전을 도모하려고 하는 총체적인 프로그램인 것이다.¹²⁾ 즉 종업원의 생애에 걸친 경력목표와 기업의 발전이라는 조직목표를 통하여 종업원의 직무만족도를 높이고 나아가서 그 기업의 장기적 성과를 향상시키도록 설계된 인사관리시스템이라고 할 수 있다. 따라서 일상의 직무수행과정이 조직의 발전으로 직결될 뿐만 아니라 동시에 개인의 잠재능력을 발회·성장·촉진시키는 과정이 될 수 있도록 기구와 제도 및 절차를 통합적으로 설계하는 체계적인 계획이다.¹³⁾

12) 朱洛善, "經歷開發制度에 관한 研究", 韓國人事管理學會 人事管理研究(第8輯), 1984, p. 110.

13) 清水勳, 日本的經歷管理, 日本經營者團體聯盟, 昭和54年, pp. 22~25.

2. 經歴開發의 重要性和 目的

1) 經歴開發의 重要性

종업원의 경력개발은 점차 현대 인사관리분야의 가장 중요한 기능의 하나로 인식되고 있다. 종업원의 만족과 불만족은 직무에서 얻어지는 개인적인 성취감과 성장감의 정도에 직접적으로 관련되는데, 이러한 직무에서의 성취감과 성장감은 종업원이 담당하는 직무 자체가 자극적이고 도전적이어서 직무수행을 통하여 지속적인 자신의 성장과 발전의 기회가 있다는 것을 지각할 때에만 가능해진다. 직무충실화(job enrichment)는 분명히 이를 위한 방법이 될 수는 있으나, 이에 한계가 있으며 보다 근본적인 방법은 경력개발을 통한 작업자의 충실이라고 할 수 있다.

따라서 체계적인 경력개발을 통해 직무에서의 성장과 발전의 기회를 지속적으로 종업원에게 제공할 수 있다면 조직에 대한 종업원의 충성심과 만족감을 줄 수 있으며 파업, 전직 등의 문제에 대한 보다 근본적인 해결책이 될 수 있다.

대부분의 경영자들은 경력개발의 중요성을 인식하고 있으면서도 경력개발계획에 의하여 교육 훈련을 받은 종업원이 그의 경력기회를 조직내에서 찾지 못한다면 결국 그 조직을 이탈할 것이라는 우려 때문에 적극적인 적극적인 실행을 주저하고 있다. 그러나 경력개발의 첫 단계인 경력목표의 설정을 조직의 인적자원계획과 연결하여 조직의 요구와 일치하는 목표를 설정하도록 유도하여 조직내에서 경력기회를 찾을 수 있도록 한다면 이러한 손실은 줄일 수 있으며, 비록 얼마의 손실이 있다 하더라도 경력개발계획의 과정에서 얻어지는 전술한 여러 가지 이익을 생각한다면 이러한 손실을 충분히 상쇄하고도 남을 장점이 있기 때문에 오늘날 경영자들은 주저없이 이 경력개발계획을 착수·실행하여야 할 것이다.

경력개발의 목적 내지 필요성에 대하여 살펴보면 다음과 같다.¹⁴⁾

(1) 政府의 關心增大: 정부는 종업원의 선발·교육·임금·안전·복지·노사관계 등의 인사관리의 모든 분야에 걸쳐서 각종 법률이나 규정의 이행을 감시하고 있기 때문에 이 경력개발의 분야에 대해서도 지금까지보다 더욱 많은 관심이 증대하리라고 예측된다.

(2) 技術의 進歩:

① 미래학자들은 향후 20년 후에는 현재 존재하지 않는 많은 새로운 직무들이 출현할 것이라고 말하고 있다. 실제로 현재에도 공장자동화와 사무자동화 등으로 종업원들의 과거 지식, 기술이 현재에는 무용지물이 되고 있는 것을 보고 있고 앞으로도 이러한 현상은 계속될 것이다.

② 현재 기술의 복잡성은 직무의 전문화를 가속시키고 있기 때문에 전문가들의 활동을 하나로 통합시키기는 대단히 어렵게 하고 있다. 따라서 보다 포괄적이고 발전된 관리기술이 요구된

14) 柳炳育, "經歴開發計劃에 관한 研究", 忠南大學校 附設 經營經濟研究所 經商論集(第IV卷 第二號), 1984, pp. 130~131.

다.¹⁵⁾

(3) 從業員의 價値觀 및 位置의 變化 :

① 종업원은 물질적·경제적 여유와 이동성이 증대됨으로서 새롭고 더욱 도전적인 직무로의 이동이 용이해졌다.

② 종업원은 조직내에서 그들의 경력과 직무결정에 보다 높은 자율권을 가지기를 기대한다.

③ 높은 수준의 기술에 종사하는 전문가들은 조직보다는 자기의 전문분야에서의 경력을 더욱 중시한다. 즉 로칼(local) 보다는 코스모폴리탄(cosmopolitan)이 많아진다.

④ 고도의 재능과 기술을 가진 종업원은 그들의 재능과 기술을 발휘할 수 있고 또 계속적으로 그들의 지식과 기술을 개발할 수 있는 기회를 부여하는 조직을 발견하기 어렵다고 생각한다.

⑤ 종업원은 개발에 대한 개념을 교육훈련을 통하여 개인의 직무담당요건을 갖춘다는 차원을 넘어서 자기의 전생애 활동의 일환으로 생각하는 경향이 증가하고 있다.

⑥ 종업원의 신체적·정신적 스트레스의 원인에 대한 보다 근본적인 해결방안으로서 경력개발이 제시된다.¹⁶⁾ 종업원은 직무성과에 대한 피드백의 결여, 분명히 정의되지 않은 직무, 잘못된 부문간의 커뮤니케이션, 의사결정에 대한 중압감 등에서 스트레스를 받게 되며, 특히 빠른 속도로 움직이는 현대생활, 직무역할 이외에 여러 가지 다른 역할을 동시에 성취하려는 것 등이 스트레스를 증가시키고 있다. 이러한 스트레스는 그때 그때의 일시적 처방으로는 근본적 치유가 불가능하며, 장기간의 계획적이고 체계적인 경력개발이 이러한 문제의 해결책으로 제시될 수 있다.

(4) 組織의 變化 :

① 과거의 조직은 상대적으로 소규모이며 국지적·계층적인 구조이었기 때문에 갑자기 출현된 거시기술(macro-technologies)에 기초를 두고 있었지만, 미래의 조직은 서로 분리된 형태와 미시기술(micro-technologies) 응용의 기초 위에서 발전된 대규모 확장된 시스템 구조일 것이다.

② 인적자원의 보다 효율적인 활용이 필요하게 된다. 즉 앞으로의 기술은 보다 전문화가 가속되고 그 수준도 높아질 것이기 때문에 조직은 인적자원의 보다 효율적인 활용이 요청되며 이는 경력개발과 결합될 때 그 가능성은 높아진다.

(5) 기 타 :

① 경력개발을 통해 조직내에서 종업원의 발전기회를 증가시킬 수 있기 때문에 이직이 현저히 감소된다.

② 경력개발이 갖는 장기적·계속적 속성 때문에 조직내에 훈련된 전문 개발스텝의 체계를 구축할 수 있다.

15) Daniel C. Morgan, "Career Development Program", *Personnel* (September-October 1977), p. 25.

16) John C. Aplin & Darlene K. Gerster, "Career Development: An Integration of Individual and Organizational Needs", *Personnel* (March-April 1978), p. 24.

3. 經歴開發管理의 基本原則

경력개발관리에는 기본적으로 준수하여야 할 원칙이 있는데, 이러한 기본원칙을 열거하면 ① 적재적소배치의 원칙, ② 승진경로의 원칙, ③ 후진양성의 원칙, ④ 경력기회개발의 원칙 등이 있다.¹⁷⁾

(1) 適材適所配置의 原則 : 경력개발관리는 적재를 적소에 배치하는 것(the right man, the right place)을 원칙으로 하고 있다. 즉 종업원의 적성·지식·경험·기타 능력과 조직의 목표 달성에 필요한 직무가 잘 조화되도록 맞추는 것을 의미한다. 이를 위해서는 자격요건과 종업원의 적성 및 선호구조에 대한 정보를 충분히 파악하여야 한다. 즉 경영정보시스템의 일환으로서 인사정보 시스템을 적극적으로 개발하고 있으며, 특히 노동집약적인 기업에서는 원가관리의 주요대상으로서 적재를 적소에 배치하는 것을 경력개발관리와 더불어 인사정보시스템의 효율적 활용을 통해서 행하고 있다.

(2) 昇進經路의 原則 : 경력개발관리는 명확한 승진경로의 확립을 그 원칙으로 하고 있다. 이 원칙은 기업의 모든 직위는 계층적인 승진경로로 형성되고 정의되며, 또한 기술되고 평가되어야 한다는 입장이다. 즉 과학적인 직제를 이루고 이에 따른 승진관리가 이루어져야 한다는 것이다. 승진경로의 설정은 질적 인사계획의 수립에 있어서 본질적인 문제해결의 길잡이가 된다. 또한 정의되고 기술된 승진직제는 각각 직무평가의 과정을 거쳐서 제시되므로 이는 노동의 질과 양을 존중하는 기초자료가 되기도 한다.

(3) 後進養成의 原則 : 경력개발관리는 기업 내부에서 후진양성의 확립을 원칙으로 하여 자체적으로 유능한 인재를 확보하는 것을 원칙으로 한다. 즉 경력관리는 인재확보를 기업의 외부에서 스카웃하는 방법보다 기업의 내부에서 자체적으로 양성하는 것을 원칙으로 삼는다. 또한 이는 종업원에게 성장의 동기부여를 하고 종업원을 기업에 밀착시키도록 하는 것이다. 이렇게 함으로써 인재를 확보할 수 있고 경영초심자로 인한 기업의 손실을 방지할 수 있다. 예컨대, 경영내부의 인재육성으로 경영외부로부터 들어온 신입사원이 겪는 소외감과 더불어 조직, 작업 스타일, 직무 분위기 등에 적응시간과 비용을 절감할 수 있다. 또한 기업은 직계의 연계를 통하여 소위 경영맹인(management blind man)의 위험도 피할 수 있게 된다.

(4) 經歴機會開發의 原則 : 근로자가 자신들의 경영상 필요점을 알게 되면, 기업은 경력경로를 작성해야 하며, 근로자의 능력발전보다 기회가 제한된다고 인정되는 기회가 적은 직업은 별도로 명시하여야 하고, 또한 이를 후보자에게 알려야 한다. 승진의 기회가 많지 않은 근로자들도 그들의 경력개발기회를 갖기를 원한다. 이 때 적용될 수 있는 기준은 회사의 근속년수에 의한 연공이다. 그러므로 기업은 연공에 의한 경력기회의 개발을 통하여 승진경로가 어떤 한 부서에만 국한되지 않도록 기회들 확장시켜야 한다.

17) 崔鍾泰, 「人事管理」, 博英社, 1992, p. 141.

Ⅲ. 經歷開發에 관한 理論的 背景

인간의 생애 또는 경력에 관한 이론은 그 관점을 달리하면서 여러 학문분야에서 다루어졌다. 처음에는 임상심리, 산업심리, 조직심리 등의 학문에서 하나의 소분야로 다루어지면서 발달하였고, 그 이후로는 사회학, 경제학에서 좀더 거시적으로 인간의 발달, 집단, 사회계층 등의 소분야로 취급되어 발달하였다.

1960년대에 경영학에서 조직내 인간의 형태 및 심리를 연구하는 과정에서 개인의 생애를 특히 직업 및 조직생활과 관련하여 관심을 갖게 되었다. 즉 심리학, 사회학, 경제학 등에서 발달된 여러 이론들이 경영학내 조직행위분야에서 집중적으로 연구되기 시작하였다.

여기에서는 경영학내에서 다루는 직업 및 조직생활을 연구하는 목적으로 경력에 관한 여러 이론들에 대하여 고찰하기로 한다. 먼저 개인차원에서의 경력개발이론으로서 심리학에 그 기원을 둔 성인인생발달이론(adult development theory)과 개인이 자신의 경력을 어떻게 선택하여 자신의 진로를 결정하는가를 규명하는 경력선택이론(career choice theory) 및 경력의사결정이론(career decision-making theory)을 살펴보고, 그리고 조직차원에서의 경력개발이론으로서 경력개발이론(career development theory)을 살펴보면, 마지막으로 개인차원과 조직차원을 통합시킨 경력이론으로서 인적자원개발중심의 경력관리이론(career-oriented human resource management theory)에 대하여 살펴보기로 한다.¹⁸⁾

1. 成人人生發達理論

성인인생발달이론(adult development theory)은 임상심리학자 에릭슨(E. Erickson)과 레빈슨(D. J. Levinson)의 인생단계이론을 중심으로 발달하였으며, 이들의 이론에 이의를 제기한 뉴가튼(B. L. Neugarten)의 이론이 있다.

1) 에릭슨의 人生段階理論

순수한 임상심리학 측면에서 에릭슨(E. Erickson)은 인간의 인생순환기를 8단계로 나누었는데, 유아기의 첫 4단계는 본 연구과 무관하기 때문에 이후의 4단계만을 다루기로 한다.

(1) 青年期(15~25세) : 이는 '사춘기(adolescence)라고도 불리는데, 이 단계의 개발사항은 개인의 독자적 자아(ego)를 형성하는 단계이다. 이러한 과정에서 개인은 일종의 급격한 심리적 변화를 경험하게 되는데 신체적으로 성숙하여지며, 가족적·사회적 역할에 대하여 혼란을 가지

18) 李鎭奎, "經歷管理에 관한 理論的 考察", 韓國人事管理學會 人事管理研究(第15輯), 1991, pp. 5~6.

는 시기이다. 특히 개인은 자신의 역할모델과 가치관을 가지려고 하며, 가능한 한 독자적인 자신을 발견하고 여러 가지 다른 역할 내지 이상을 추구하려고 하는 시기이다.

(2) 初期成年期(25~35세) : 이 단계의 개발사항은 친숙함과 참여감의 개발이다. 즉 개인은 타인과 관계를 유지하여 친숙해지고 참여하는 성향을 가진다. 친숙함과 참여감의 개발은 단순히 개인간의 관계 뿐만 아니라 개인과 집단, 개인과 조직 또는 개인과 다른 어떤 형태의 사회적 집단과의 관계도 포함된다. 이러한 발달과정에서 개인은 친숙 및 참여의 정도를 결정하고 다른 여러 가지 관계들 사이의 균형을 이루려고 노력한다.

(3) 成年期(35~65세) : 이 단계의 개발사항은 개인적·사회적으로 생식본능을 유지하는 것이다. 즉 자신이나 자신의 가치관을 다음 세대에 전수하는 역할을 하는 것이다. 개인은 이러한 전수를 통하여 일종의 영속성(immortality)을 경험한다. 생식본능과 자신의 전수는 개인적·가족적으로 자식을 양육하는 것도 포함되지만, 사회적으로 다음 세대에 여러 가지 기술, 충고, 경험 등을 전달하여 주는 것이 경력개발과 더욱 관련이 있다. 생식본능(generativity)은 사회적으로 생산성 또는 창조성으로 표출되므로 인간이 사회에 대하여 가장 긍정적인 기여를 하는 시기이기도 하다.

(4) 成熟期(65세~?) : 이 단계는 완전히 성숙한 개인이 자신의 자아를 완성시키는 시기로서 인생을 만족하게 살았으므로 자신의 인생을 회고하고 의미있게 인생의 종말을 맞이하는 것이다. 자아의 완성(ego integrity)과 반대되는 개념은 절망과 죽음에 대한 두려움으로서 자신의 과거 생애를 받아들이지 않고 또다른 가능성과 경력을 추구하기에는 신체적으로 너무 노약한 상태이므로 결국 인간은 자신의 과거를 결집하고야 만다.

에릭슨의 연구는 대체로 임상적·고고인류학적·역사적 관찰 및 경험에 의해 이루어진 것이기 때문에 과학적인 검증이나 통계적 테스트에 의해 증명된 것은 아니다. 그러나 임상학자들로부터 많은 지지를 받았고, 실제로 표면타당성(face validity)이 있는 것이 사실이다. 그의 연구는 인간 발달을 단계별로 나누었고, 각 단계마다 개인적·가족적·사회적 역할 등을 확인하는 것이 후대의 경영학에서 경력연구(예컨대, 직업 및 경력선택, 경력결정, 중년기 위기, 경력태도 및 행동)를 하는데 중요한 이론적 기초가 되었다.

2) 레빈슨의 人生段階理論

레빈슨(D. J. Levinson)이론의 핵심은 인간의 생활연령을 중심으로 한 일련의 정형적인 단계를 통하여 개인의 심리적·행위적 변화를 설명하는데 있다. 그는 생활연령을 중심으로 하는 성인발 전모델의 주요 내용은 젊은 성인은 자신이 성인이 될 것을 꿈꾸고, 주위의 지도자(mentor)는 이러한 꿈이 실현되는 것을 도와 주며, 그 개인은 중년기에 자신의 인생을 사는 동안 그 꿈이 실현 되었는가를 회고한다고 하였다. 이러한 인생단계를 걸쳐서 지속적인 변화를 경험한다는 사실은 남녀 구별없이 모든 다양한 문화적 환경에서 공통적으로 일어나는 것이라고 주장했다.

레빈슨은 생활연령과 알맞는 심리적 성취 및 다루어야 할 여러 가지 사회적 업무를 파악하였

다. 이는 결국 개인의 직업이나 조직생활과 관련하여 어떠한 심리적 마음가짐과 행동이 바람직한가를 제시하여 주고, 이러한 단계별 이유를 어떻게 효과적으로 관리하여야 하는가를 시사해 준다.

레빈슨의 모델은 가장 일반적이고 현실적인 변수인 생활연령에 기초를 두고 전개되고 있기 때문에 많은 학자들에 의해 받아들여지고 또한 연구에 의해 검증되어졌다. 이와 같은 레빈슨의 이론은 에릭슨의 이론과는 달리 좀 더 현실적인 타당도가 있다. 또한 단순한 자연발생적 인간발달에 의거한 이론이 아니라, 인간의 사회생활에 관련된 심리적 태도 및 행동과 관련을 지어 설명되므로 더욱 설명력을 가지고 있다.

3) 뉴가튼의 可變性理論

뉴가튼(B. L. Neugarten)의 가변성이론에 의하면 개인의 성장변화는 역사, 사회, 연령 등과 관련된 사회적·공간적 상황에 의해 항상 가변적이며 예측이 어려워 정형적인 서술이 불가능하다고 주장하고 연령에 기초를 둔 단계별 특징은 개인에 따라 다를 수 있다는 것이다. 최근 경력이론에 관한 이론이 좀더 미시적 관점에서 개인의 태도나 행동의 차이점을 강조하여 서로 다른 문화집단들에 초점을 맞추는 것도 가변성이론의 좋은 예이다.¹⁹⁾

2. 經歷選擇理論

경력선택(career choice)의 개념을 광의로 해석하면, 일정한 교육훈련을 마친 후 개인이 자신의 직업생활의 진로를 결정하는 과정을 통틀어 의미한다. 흔히 직무선택(occupational choice or vocational choice), 직무선택(job choice)이라는 개념과 함께 사용되지만, 여기에서는 경력선택이 좀더 포괄적이며 직업선택, 직무선택 순으로 이해하고, 경력선택에 관한 이론을 고찰하는 과정에서 직업선택 및 직무선택의 개념까지 포괄적으로 포함하는 접근방식을 시도하기로 한다.

1) 特性·要因理論

특성·요인이론은 1900년대 초 산업혁명 후기 미국의 사회적·경제적 상황을 대변하는 이론으로서 경력선택이론 중에서 가장 일반적이며 효시적 역할을 한다. 특성이란 심리학적 관점에서 인간의 정신과 신경구조내 존재하는 심리적 구조라고 이해된다.²⁰⁾ 요인은 특성이란 용어와 자주 통

19) ① C. Gilligan, *In a Different Voice* (Cambridge, Mass. : Harvard University press, 1982).

② K. Hotelling and L. Forrest, "Gilligan's Theory of Sex role Development : A Perspective for Counseling", *Journal of Counseling and Development* (Vol. 64, Nov. 1985), pp. 183~186.

③ 李鎭奎, "우리나라 金融機關管理者의 經歷管理에 관한 實證的 研究", 高麗大學校 經商論叢(第 32輯), 1989.

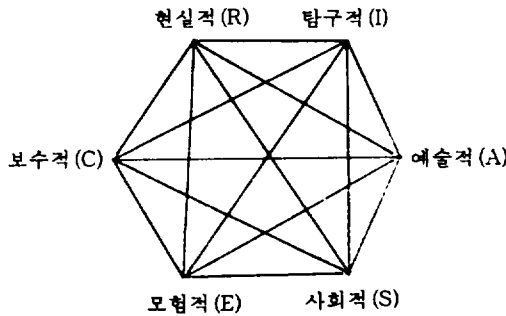
20) R. Hogan, C. B. Dessoto and C. Solano, "Traits, Tests, and Personality Research", *American Psychologist* (Vol. 32, 1977), pp. 255~264.

용되지만 엄밀히 말하면, 요인이란 어떤 특성을 나타내는 통계적 형태일 뿐이다.²¹⁾

특성·요인이론이란 개인의 특성(예컨대, 성격, 지적능력 등)이 그 개인의 경력선택을 결정 짓는다는 이론이다. 이 논리는 실제로 사회전반에서 흔히 받아들여지는 "특성측정=경력 및 직업"이라는 등식으로 이어지고 있다. 이 이론은 결국 경력선택을 비교적 순탄한 인간의 인지과정으로 가정하고 있다. 그러나 인간은 항상 합리적인 의사결정을 내리지 않는기 때문에 순간적 감정의 불안정 또는 일시적인 주위환경 변화 등이 개인의 경력 및 직업선택을 크게 좌우할 수 있다는 문제점도 가지고 있다.

2) 홀랜드의 經歷選擇理論

홀랜드(J. Holland)는 개인은 자신의 욕구와 능력을 발전기회와 수요 등과 일치시키려 한다는 경력선택이론을 전개하였다.²²⁾ 그는 이 모델에서 6가지의 성격유형을 파악하고 각각의 성격이 어떤 특징을 가지고 있으며 그 유형들과 적합한 작업환경을 제시하였다.²³⁾ 그 결과 <그림 2>와 같은 직업군 간의 관계를 나타내는 6각형을 개발하였으며, 추후 다른 연구에서도 뒷받침이 되었다.²⁴⁾



<그림 2> 경력개발이론의 모델

<그림 2>에서 나타난 성격유형의 관계는 좌우 가까이 위치하는 유형끼리는 유사한 성격을 나타내고 상호 마주보는 유형끼리는 반대의 성격을 나타낸다.²⁵⁾

21) D. Brown and L. Brooks, *Career Choice and Development: Applying Contemporary Theories to Practice* (San Francisco: Jossey-Bass, 1990).
 22) John L. Holland, *Making Vocational Choice: A Theory of Vocational Personalities and Work Environments* (2nd ed.), (Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1985).
 23) 홀랜드는 그의 이론을 이용하여 160개의 직업을 포함한 직업선호측정 설문지(vocational preference inventory questionnaire)를 개발하였는데, 설문응답자는 어떤 직업을 좋아하고 싫어하는가를 대답하고 그 결과를 중심으로 성격의 형태를 종합하는데 이용하였다.
 24) A. R. Spokane, "A Review of Research on Person-Environment Congruence in Holland's Theory of Careers", *Journal of Vocational Behavior* (Vol. 28, 1985), pp. 306~343.
 25) 예컨대, 현실적 성격의 소유자인 경우 농업이나 경찰관직에 적합하고 또는 전통적이나 탐구적 성격의 소유자들에게 적합한 직업도 적성에 맞지만, 마주보는 사교적 성격의 소유자들에게 적합한 사회사업이나 교유직에는 적합하지 않다.

홀랜드의 이론에 대한 후속 연구가 계속되어 개인적 성향과 직업과를 일치시키는 일의 중요성이 부각되었다. 개인이 자신의 성격과 일치하는 경력을 선택하였을 때, 자신의 직업선택이나 직업에 대해 만족하여 직업을 바꾸지 않는 경향이 밝혀졌다.

3) 現實的 職業選擇理論

현실적 직업선택이론(theory of reality factors in occupational choice)은 각 개인이 직업이나 경력을 선택할 때에 실제로 자기 주변환경(예컨대, 직업선택시의 노동시장의 조건, 집단내부의 경제적 사정, 입사가능성 등)에 대한 현실적인 평가와 영향을 많이 받아 의사결정을 내리게 된다는 주장이다.

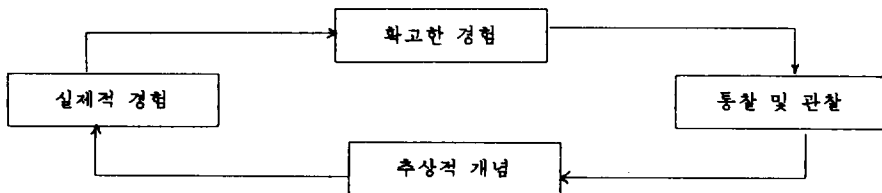
이 분야의 연구들은 기본적으로 기대이론(expectancy theory)에 그 논리적 근거를 두고 있다.²⁶⁾ 기대이론에서 주장하는 바와 같이, 개인은 자신의 경력을 선택하기 전에 여러 직업에 대해 미리 확률적 평가를 하고 각 직업이나 경력에서 파생될 수 있는 여러 가지 결과(예컨대, 수입, 안정 등)를 비교하여 자신의 개인적 목표를 가장 잘 성취할 수 있는 직업을 선택하게 된다. 결국 개인은 자신의 직업선택을 가치-수단성-기대(valence-instrumentality-expectancy)라는 인간행동의 기본 동기를 기초로 결정하게 된다.

3. 經歷意思決定理論

경력 의사결정 이론은 실제적으로 개인이 어떻게 경력의사결정을 내리느냐를 탐구하는 일종의 과정이론(process theory)이다. 이 이론을 주장하는 학자들이 학습이론(learning theory) 또는 사회 학습이론(social learning theory)의 이론적 틀을 사용하고 있는 것도 이러한 이유에서이다.

1) 學習理論

콜브(D. A. Kolb)와 플로닉(M. S. Plovnick)은 성인의 발달단계를 경험적 학습이론을 토대로 설명하였다. 성인은 자신 주위의 변화에 대하여 민감한 경험을 하며 지속적인 관찰과 통찰을 통하여 어떤 추상적 개념을 형성하고 그 개념을 실험하는 과정에서 학습을 하게 된다. 이들이 사용하는 학습이론의 기본적 틀은 <그림 3>과 같다.



<그림 3> 경험적 학습모형

26) D. C. Feldman, *Managing Career in Organizations* (Glenview Ill : Scott, Foresman & Company, 1988).

학습이론이 함축하는 내용은 개인 종업원의 서로 다른 학습형태를 평가함으로써 조직은 좀더 나은 경력개발프로그램을 설계할 수 있고, 나아가서는 개인의 욕구에 좀더 효과적으로 대응할 수 있다는 것이다. 그러므로 학습이론은 이론적인 이론이기보다는 실제적·합리적·현실적·실용적인 이론이라고 평가되고 있다.²⁷⁾

2) 經歴意思決定의 社會學習理論

경력 의사결정의 사회학습이론(social learning decision making)은 ‘크럼볼트 이론’(Kruboltz's theory)이라고도 불리는데, 이는 인간행동 동기이론 중에서 강화이론(reinforcement theory)과 고전적 행동주의(classical behaviorism)이론에 그 근거를 두고 있다. 사회학습이론의 기본적 개념은 인간의 성격이나 다른 행동형태는 자연발생적 또는 심리적 과정에서 유래되는게 아니라, 인간이 살아가면서 자신의 특수한 환경을 경험하는데서 비롯된다고 가정을 한다.²⁸⁾

경력 의사결정의 사회학습이론이 제기하고 있는 문제는 ① 왜 인간이 어떤 특정한 교육을 받아 이에 관련된 직업을 택하려 하며, ② 인생의 어떤 시기에 도달하면 왜 또다른 교육을 받아 직업을 바꾸며, ③ 인생의 각 시기에 따라 왜 직업에 관련된 상이한 활동에 관한 관심을 가지는가 등이다. 이러한 문제들을 해결하는 과정에서 이 이론은 특히 인간의 유전적 성향, 업무적 경험 및 기술 등의 영향 등을 연구하고 있다. 이러한 영향 등이 인간이 경력의사결정을 내리는데 어떤 역할을 하며 또 각 요인들의 다양한 결합이 어떻게 개인 경력의사결정에 다르게 작용을 하는가를 심층적으로 규명하고 있다.

개인의 경력의사결정에 복합적인 영향을 미치는 4가지 요인들의 관계를 도식하면 <그림 4>와

요 인	행 동	결 과
유전적 자질 특별한 능력 및 기술		직접 관찰 가능한 행동의 결과
계획된 또는 예측불허의 환경적 조건	현재 및 잠재적 행동	결과에 관한 잠재적 반응(인지적 및 감정적 반응)
업무 또는 문제점		기타 주요한 사항에 영향

(그림 4) 사회적 학습경험의 일반적 모델

27) ① J. Hagberg and R. Leider, *The Inventions* (Reading, Mass. : Addison-Wesley, 1978).
 ② L. Ward, "Warm Fuzzies Versus Hard Facts : Four Styles of Adult Learning", *Training* (Nov. 1983), pp. 31~33.
 28) Lyndal K. Mitchell and John D. Krumboltz, "Research on Human Decision Making : Implications for Career Decision Making and Counseling". In S. D. Brown and R. W. Lent (eds.), *Handbook of Counseling Psychology* (New York : John Wiley and Sons, 1984).

같다.”²⁹⁾

〈그림 4〉에서 보는 바와 같이, 개인은 자신의 천부적·유전적 자질을 가지고 특수능력 및 기술을 습득하고 계획된 예측불허의 환경내에서 업무 및 문제점에 당면하여 경력의사결정을 잠재적·현재적 행동으로 표현한다. 이 행동은 직접 관찰 가능하게 경험하고 또는 감정적·인지적으로 경험하며 스스로 또다른 학습을 하게 되어 끊임없이 자신의 경력결정을 내리게 된다.

경력·사결정의 사회학습이론에 대한 실증적 검증은 사회학, 심리학, 경영학 등 다양한 분야에서 복합적으로 이루어지고 있다. 이 이론 및 모델에 관련된 변수들의 다양한 성격으로 인하여 모든 분야에서 실증적 분석이 가능하다. 특히 직업심리학측면에서 볼 때 직무에 관련된 기술을 습득하고 경험하는 것이 개인의 경력발전 및 의사결정에 상당히 긍정적 영향을 미치고 있다. 실제로 직무에 관련된 요인들이 직업생활이나 경력생활 또는 작업태도에 중요한 영향을 미치는 것이 사실로 밝혀지고 있다.

4. 經歷開發理論

용용심리학 및 경영학 분야에서 집중적으로 연구되고 있는 경력개발 및 관리이론(career development and management theory)은 개인·조직생활 또는 직업생활을 영위하는데 관련된 여러 변수를 연구하는데 있다. 이 이론은 개인의 경력이 조직생활 및 직업생활을 통해 어떻게 발달·전개되어 가며 이에 파생되는 여러 가지 개인적·조직적 문제점들을 연구하였다.

1) 수퍼의 開發段階理論

수퍼(D. E. Super)의 개발단계이론(development theory)은 에릭슨이나 레빈슨의 성인발달이론에서와 마찬가지로 경력발달과정을 단계별로 분류하여 단계별 직업 및 경력에 관련된 문제점을 파악하였다. 각 단계는 일련의 중요한 사회적 기대로 특징지어지는데, 각 단계 및 사회적 기대는 다음과 같다.

(1) 成長段階 : 어린 시절 가정·이웃·학교 등의 사회적 활동을 하면서 자신 특유의 능력, 관심, 가치관 등을 형성한다.

(2) 探究段階 : 청소년기부터 20대 중반까지 개인은 어린 시절 개발했던 자신의 관심, 가치관 등을 좀더 구체화·개인화하는 과정을 겪으며 여러 가지 사회적 활동, 역할, 상황 등을 탐색한다.

(3) 確立段階 : 대부분의 사람들은 20대 중반 자기적성에 맞고 적당한 보수의 직업을 발견하는데, 반면에 상당한 수가 안정된 직업에 정착하지 못하고 방황하거나 계속 탐색을 하며 사람에 따

29) Lynda K. Mitchell and John D. Krumboltz, "Social Learning Approach to Career Development Making : Krumboltz's Theor". In D. Brown, L. Brooks, and Associates, *Career Choice and Development* (2nd ed.), (San Francisco : Jossey-Bass Publishers, 1990), p. 151.

라서는 이 기간이 10년 정도 연장되기도 한다.

(4) 維持段階 : 약 45세 정도에 이르면 대부분의 사람들은 안정된 직업에 정착하여 업무에 상당히 익숙하여 새로운 젊은이들을 지도하고, 새로운 자기개발을 시도하여 직업생활에서 확고히 자신을 유지하여 나간다.

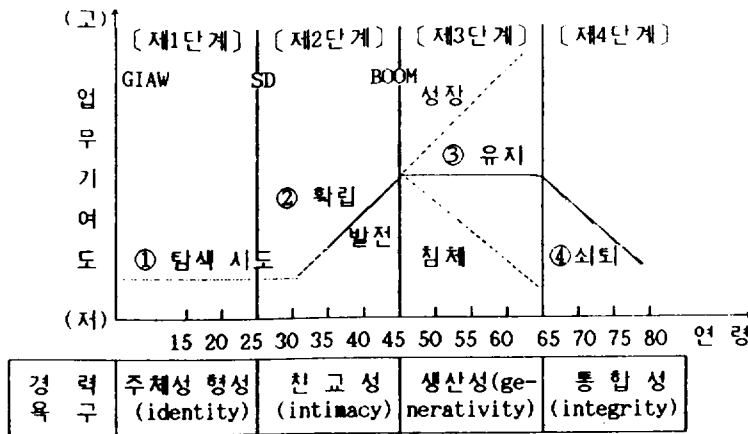
(5) 衰退段階 : 은퇴시기로서 직업생활과 개인생활의 전환을 도모하며, 만족스럽게 은퇴하려고 노력한다.

수퍼는 자신의 단계이론을 기초로 하여 사람들이 각 인생단계를 거치며 담당하는 여러 가지 다른 역할들을 제안하였다.³⁰⁾ 개인은 이러한 역할들을 연속적으로 담당하며 어떤 역할들은 동시에 담당, 경험하기도 한다고 주장하였다.

이론적 견지에서 수퍼는 각 경력단계별로 관련되어 요구되는 개발의 필요성과 수반되는 업무가 있으므로 경력관리상 서로 다른 단계에 있는 종업원은 다른 경력개발관리가 필요하다고 주장하였다. 이러한 단계별 필요업무와 수반사항들은 조직내 경력관리를 촉진시키고 집행하는데 많은 도움을 주고 있다.

2) 홀의 管理者 經歷段階理論

홀(D. T. Hall)과 뉴게임(K. E. Nougaim)은 미국의 전화회사에서 일하는 젊은 관리자를 대상으로 실증적 검증을 한 결과, 여러 학자들이 주장한 경력단계이론을 증명하는데 성공하였다. 물론 여러 학자들이 시기적으로 상이한 단계를 설정하고 단계별 성장내용, 업무 및 경력에 관련된 태도 또는 행동, 그리고 단계별로 요구되는 내용 등이 약간의 중복은 있지만, <그림 4>와 같이 서로 유사함을 나타내고 있다.



<그림 4> 홀의 經歷段階모델

30) 예컨대, 아동, 학생, 근로자, 배우자, 부모, 가정주부, 시민, 여가선용자, 연금수령자, 환자 등이다.

홀의 경력단계모델의 특징은 이제까지의 경력단계이론과는 달리 기업의 관리자에 적용하였기 때문에 좀더 실무차원에서의 관리적 접근을 하였는데, 특히 그는 연령별 단계를 개인이 인생단계를 거듭함에 따라 변할 수 있는 업무기여도와 대비하여 설명하였다. 여기에서 인생의 생물학적 주기와 직업생활에 관련된 역할변화를 잘 결합시키고 있다.

(1) 인간이 청년기에 접어 들어서기(25세)까지는 계속 자신의 직업 및 경력가능성에 탐색하게 되므로, 레빈슨(D. J. Levinson)이 주장했듯이 '성인세계로의 진입시기'(GIAW : getting into the adult world)가 된다. 이 시기에는 개인은 모든 경력정보를 수집하고 몇몇 초기직무를 담당하기도 하고, 역할과 역할 사이를 전전하며 어떤 직업이 자신의 가치관, 능력, 성격, 취미 등과 잘 조화를 이루는가를 발견하려고 노력하는 '탐색단계'(exploration stage)이다. 그러므로 조직에 기여하는 정도는 낮을 수밖에 없다.

(2) 20대 중반이 지나면서 여러 직장을 시도하는 시도단계(trial stage)를 레빈슨은 '정착시기'(SD : setting down)라고 불렀고, 홀의 모델에서도 나타나는 바와 같이 개인업적이 점차 상승하기 시작하며, 업무 및 조직에 기여하는 정도는 점점 더 상승하여 그 상승무드가 40대 중반까지 이어진다. 홀은 경력발달과정중 이러한 상승기류를 유지하는 기간을 '확립 및 발전단계'(establishment & advancement stage)라고 표현하였으며, 레빈슨의 인생단계론에 의하면 '자기 스스로가 되는 시기'(BOOM : becoming one's own man)이라고 지적하였다.

(3) 홀의 모델에서 특이한 사항의 하나는 중년기위기(mid-life or mid-career crisis)³¹⁾의 파악이다. 그는 인간이 40대 중반에 도달하게 되면 조직에 기여하는 정도에 정체가 오기 시작한다고 했다. 그러나 누구에게나 이러한 경력상의 정체가 존재하는 것이 아니라, 개인과 조직이 이 정체기를 어떻게 잘 극복하느냐에 따라 계속 성장할 수도 있고, 그대로 정체·유지될 수도 있고, 또는 최악의 경우에는 심지어 침체될 수도 있다는 것이다. 이러한 정체·유지될 수도 있으며, 또는 최악의 경우에는 침체될 수도 있다는 것이다. 이러한 중년기 위기현상은 일찌기 임상심리학자 또는 초기 성인인생발달모델에서도 지적되었지만, 홀 등은 실제 전화회사 관리자들 사이에는 실증적 증거를 실시함으로써 발견하게 되었다. 중년기위기에대한 구체적인 연구는 샤인과 페드만 등에 의해 심층 분석된다.

(4) 마지막으로 60세 정도가 지나게 되면 직장을 떠나 은퇴를 하게 되므로 인간은 자연인으로 돌아와 직업생활보다는 가족생활, 특히 부부간의 생활로 돌아가기 때문에 조직에 대한 기여도는 감소하게 된다.

홀의 모델이 주는 시사점은 미국의 한 전화회사에 근무하는 젊은 관리자들 대상으로 실증연구를 한 것이기 때문에 지금까지의 경력연구를 실무적·현실적 차원으로 끌어올리는데 선구자적 역할을 하였다는 것이다. 또한 이제까지는 인생의 생물학적인 발달단계 또는 단순한 직업의 역할만을 다루는 연구가 주종을 이루었으나, 홀은 조직 및 직업에 기여하는 업무기여도라는 변수를 연

31) 중년기위기라는 용어는 샤인(Edgar H. Schein)에 의하여 처음 사용되었다.

령과 대비하면서 경력단계를 파악하였으므로 조직·직업·경력의 연구를 실용적 측면에서 분석하였다.

3) 달톤 등의 經歷段階理論

달톤(G. W. Dalton)과 탐슨(P. H. Thompson) 및 프라이스(R. L. Price)는 경력단계이론을 제안하는데 있어서 연구대상을 비교적 광범위하고 복잡한 조직속에 일하는 전문근로자(knowledge workers)들을 대상으로 하였다.³²⁾ 여기에서 직업인이면서 조직인으로 지적수준이 높은 근로자들이 자신의 경력에 요구되는 사항 또는 각 단계와 관련 심리적 변화 등이 어떠한가를 살펴보았다.

설문면접은 550명의 전문인을 대상으로 실시한 결과, <표 1>에서와 같이 전문인들이 조직내에서 겪는 4가지 경력단계를 파악하고 각 단계별 요구되는 주요업무, 조직내에서의 역할(관계) 및 그 시기에 요구되는 심리적 문제점을 제시하였다.

<표 1> 전문인의 경력단계

구 분	제 I 단계	제 II 단계	제 III 단계	제 IV 단계
주요업무	보조, 지식습득 업무지침 수행	독립적인 기여	훈련·조정	조직의 전략방향 설정
대외관계	도 제 (apprentice)	동 료 (colleague)	지도자 (mentor)	후원자 (sponsor)
심리적 이슈	의존성	독립성	타인 대표성	권력 행사성

(1) 제 I 단계에서 개인은 조직에 합류하여 여러 가지 도전과 업무 등에 직면하게 된다. 이 단계를 거치는 동안 개인은 조직에서 요구하는 업무들 통하여 자신을 개발하게 된다. 이 과정에서 조직내 지도자의 보호하에 업무를 배우고, 조직내 정치, 문화 등을 습득한다. 이 기간 동안 초보자들이 경험하는 심리적 상황은 타인에 의존하여 자신이 독립된 개체가 되도록 노력하려는 것이다.

(2) 제 II 단계인 동료 역할시기는 우선 타인에게 의존했던 심리적 상태로부터 벗어나 독립적 개체가 되는 때이다. 개인은 이 시기에 업무상 자신의 판단에 의해 의사결정을 하고, 새로운 아이디어를 창출한다. 자신의 전문분야를 발전시키며, 해당 분야에서 특수 프로젝트를 맡아 높은 수준의 기술을 유지하며 막중한 책임을 진다. 이 기간중 개인은 자존심이 강화되고, 실무능력이 탁월하게 되며 조직내 업무상 눈에 띄는 일을 많이 하게 된다. 그러나 동료역할은 독립성을 유지하면서도 아직은 지도자의 가르침을 받게 된다.

32) G. W. Dalton, P. H. Thompson and R. L. Price, "The Four Stages of Professional Career : A Look at Performance by Professional," *Organizational Dynamics* (6th ed.), (New York : American Management Association, Summer 1977), p. 23.

(3) 제Ⅲ단계인 지도자 역할시기의 주된 업무는 타인 특히 부하들을 지도, 개발, 육성, 영향을 끼치는 책임을 맡게 된다. 지도자는 비공식적 지도자인 동시에 오랜 경험을 바탕으로 한 아이디어 창출자, 일반관리자 등의 역할을 담당하게 된다. 이 기간중 지도자는 업무상 자신을 따르는 부하들에게도 자신감을 불어넣어 주어 상호호혜적 업무증진에 노력한다. 그러므로 지도자는 부하가 자신에게 지도를 받아 탁월한 업무수행자가 되고 더 나아가서는 업무상 자신을 추월하는 즐거움을 느낀다.

(4) 제Ⅳ단계는 후원자 역할을 하는 시기로서, 어느 누구나 다 이 시기에 도달하는 것은 아니다. 왜냐하면 후원자는 조직내에서 개발된 소수의 인원으로 조직을 직접 이끌어 나가며 조직생활이 걸린 주요결정을 내리는 사람이기 때문이다. 후원자는 조직과 환경과의 관계를 효과적으로 유지하며 전략적으로 조직이 나아갈 방향을 결정한다.

달튼의 경력단계모델의 내용은 전문인(특히 지식수준이 높은 전문인)이 거대하고 복잡한 조직내에서 직업생활을 하며 어떤 다양한 역할들을 경험하며 조직에 기여하고, 자신의 경력만족을 얻느냐를 연구하는데 있다. 특히 기존의 연구들과는 달리 조직내 역할만을 강조하였기 때문에 현대인의 조직내 역할을 이해하는데 도움이 된다. 그러나 인간의 인생순환기를 고려하지 않은 까닭에 경력단계가 조직의 지위 또는 계층별로 결정이 되므로 생물적 심리상태의 변화를 무시하였다. 이러한 문제점을 어느 정도 보완할 수 있는 논지로써 달튼은 개인이 각 단계별 업무적 발전에 따라 조직계층상 승진 또는 경력발전을 이룩한다고 하여도 각 단계에서 요구되는 심리적 상태를 느낄 정도로 성숙치 않으면, 전문인들은 좌절·불안하게 되고 나아가서는 업무수행에도 영향을 미친다고 주장하였다.

4) 샤인의 經歷週期理論

샤인(E. H. Schein)³³⁾의 경력주기이론은 '조직이론'(organization theory)이라고도 불리는데, 이는 당시까지 존재하는 다각적인 경력관련이론을 종합하여 발전시킨 이론이다. 특히 개인의 인생주기와 경력주기를 가족생활과 함께 결합시켜 집대성하였다. 경력주기이론은 개인의 욕구 및 강점을 조직의 현실에 부합시켜 상호균형을 이루는 경력관리를 하는데 그 목적을 두고 있다.

샤인은 경력개발을 개인과 조직이 상호영향을 주는 과정이라고 보고, 이 과정속에서 조직은 내부에서 혁신을 일으킨다고 주장했다. 이러한 상호작용에서 조직은 개인에게 개인경력의 초기단계에서 영향을 가장 많이 주고, 반면에 개인이 조직환경에 가장 큰 영향을 주는 경우에는 본인의 경력말기라고 하였다. 샤인은 조직을 분석하기를 3차원의 원추형으로 파악하여 개인은 조직내에서 자신의 경력을 발전시키는 동안 좌우상하 내외로 움직인다고 하였다. 즉 조직내부에서 승진과 강등을 통하여 개인은 상하로 경력이동을 하며, 여러 기능분야(예컨대, 영업, 인사, 생산 등)를 거치며 좌우이동을 한다. 원추형 조직형태의 내부로 경력이동의 의미는 평범한 업무수행에서 조직의 특수업무, 특권 또는 비밀 등을 다룰 수 있는 핵심의 일원으로 간주된다.

33) 샤인은 미국 MIT(Massachusetts Institute of Technology)의 교수로 재직하고 있다.

샤인의 경력관리이론의 특징은 그 종합성에 있다. 개인과 조직을 조화시킨다는 대명제하에서 ① 개인의 인생주기(생물학적 주기)와 관련된 특수과업, ② 가족생활의 주기 및 단계와 관련된 특수과업, ③ 경력단계 또는 경력주기와 관련된 특수과업 등을 검토하고 이들간의 조화를 도모하는 이론을 전개하였다.

(1) 개인의 인생주기를 생물학적 관점에서 보아 연령별 단계를 파악하고, 각 연령단계마다 개인이 직면하는 인생의 종합적인 문제 및 특수과업들을 제시하였다. 이 모델은 과거에 발표되었던 성인발달이론에서의와 같이 인간발달을 연령별로 구분하였다는 데에서 그 유사점을 찾을 수 있다. 그러나 이 모델의 특징은 연령을 좀더 포괄적으로 구분하였고, 각 연령단계별로 개인이 직면하는 인생문제와 그 대책으로서 특수과업을 자세히 파악하였다.

(2) 개인인생주기 및 경력주기 못지 않게 중요한 자리를 차지하는 내용은 가족생활에 관련된 역할과 과업이 어떻게 조화를 이루며 개인의 경력발전에 영향을 미치는가이다. 샤인은 인간이 태어나 생물적 생활을 영위하며 사망시까지 가족이라는 사회에 속한다고 하여 개인이 가족의 일원으로 바뀌어가며 그 역할의 변화에 따라 단계별로 직면하는 문제점과 요구되는 특수과업을 제시하였다.

(3) 인간의 직업생활과 관련하여 개인의 경력주기를 파악하여 각 주기(단계)를 연령별로 구별하여 주기마다 개인이 직면하게 되는 경력(직업)상의 문제점과 요구되는 과업들을 제시하였다.

인간과 조직이 상호 호혜적 작용을 하는 과정은 우선 개인이 조직과 합류하면서 조직이 여러 가지 규범, 문화와 업무를 학습하며 사회화과정을 경험한다. 이 과정에서 개인과 조직은 상호 수용상태(mutual acceptance)과정을 겪으며, 양자는 소위 심리적 계약(psychological contract)을 체결하게 된다.

이러한 상호작용 속에서 개인 종업원은 자신의 작업환경과 작용하면서 자신의 직업에 관한 자기개념(예컨대, 자신이 인지하는 능력, 재능, 동기, 욕구 및 태도, 가치관 등)을 정립하고, 이 직업에 대한 자기개념은 경력에 관한 개인의 선택이나 의사결정을 결정짓는 중요한 지표(career anchors)가 된다. 즉 개인 종업원이 자신의 개인 욕구를 수용하지 못하며 자신의 가치관과도 양립할 수 없는 직종에 대해서는 경력지표를 바꾸어 좀더 자신과 부합되는 선택을 하게 된다.³⁴⁾ 샤인이 파악했던 5가지 경력지표는 ① 실무적·기능적 적성(현재 소유하는 실무적 기술), ② 관리적 적성(과업, 도전, 책임에 관련된 적성), ③ 안전 및 안정적 적성(조직내에서 신뢰를 결성하는 능력), ④ 창조적 적성(신상품이나 신과정 창조), ⑤ 독자성 및 독립적 적성(조직내 규제로부터 자유)이다.

샤인이론의 가치와 강점은 지금까지 여러 분야에서 다각적으로 연구되어 오던 경력이론을 종합적으로 정립하여 조직내 인사관리에 적용하였다는 점이다. 즉 개인과 조직간의 조화를 기본 바탕으로 개인문제로부터 가족문제, 경력문제 더 나아가서는 조직내 인사문제와도 결부시켜 종합적 통합모델을 형성하여 경력관리 연구분야에 기여하였다.

34) E.H. Schein, Career Dynamics (Massachusetts : Addison-Wesley Publishing co., 1978).

5) 펠드만의 經歷管理理論

펠드만(D. C. Feldman)³⁵⁾은 경영학적 예리함을 가지고 경력관리이론을 전개하였는데,³⁶⁾ 그는 자신의 독창적 경력이론을 제시하였다기 보다는 현존하는 여러 경력이론을 실용적으로 집대성하여 조직의 실무적 인사관리 기능과 결합시키려고 시도하였다. 경력의 관심을 크게 개인적·조직적 측면에서 조명하여 개인이 당면하게 되는 경력, 인사에 관련된 문제와 동시에 조직이 당면하게 되는 경력·인사에 관련된 문제를 심도있게 분석하였다. 또한 모든 문제의 해결책을 종업원 경력개발에 초점을 두어 인력개발 및 조직의 경력개발제도를 촉진하는 방향으로 이론을 발전시켰다. 경력발달주기를 시기적으로 확대하여 초기경력, 중기경력, 말기경력으로 구분하여, 각 경력 시기마다 개인 및 조직에 관련된 인사문제를 제기함으로써 관리자 및 실무자 등의 경력관리 이해를 용이하게 하였다.

(1) 초기경력의 문제점으로는 사인의 경력지표이론을 서술하고, 초기경력자들의 실제적 경험 사항인 직무순환, 직업전환, 이동, 승진문제를 다루었으며 개인 및 조직에 미치는 긍정적, 부정적 영향을 분석하였다. 또한 조직이 초기경력자들에 대해 가장 큰 인사문제의 하나인 이직문제를 심도있게 취급함으로써 경력관리 개념과 인사관리 개념의 좀더 친숙한 관계를 정립하였다.

(2) 중기경력의 문제점으로는 우선 중기경력자들의 조직내 가장 중요한 역할의 하나인 지도자의 기능과 역할, 지도자와 추종자의 관계, 관계의 성립과정 등 조직내 후계자 양성의 문제가 이론적으로 분석하였다. 또 중기경력자들이 흔히 경험하는 중년기위기 문제를 다루며, 중년기위기의 조직상 문제점은 경력정체의 원인을 자세히 규명하고 조직에 미치는 영향까지도 파악하였다. 그리고 최근 조직행위분야의 새로운 연구과제로 등장하고 있는 실직(job loss)에 관한 문제도 중기경력 이슈와 함께 다루고 있다.

(3) 말기경력에 대하여 개인과 조직이 관리하여야 할 문제점으로는 말기경력자들의 직무 및 인생에 관한 태도 및 행동의 변화, 최고경영자 승계문제, 조직내 직위강등 그리고 은퇴문제를 다루고 있다. 다른 연구들과는 달리 고령의 말기경력자들에 대한 효과적인 관리와 그들의 개인적 경력관리에 대한 이론전개는 다른 연구에서 찾아보기 힘든 업적이다.

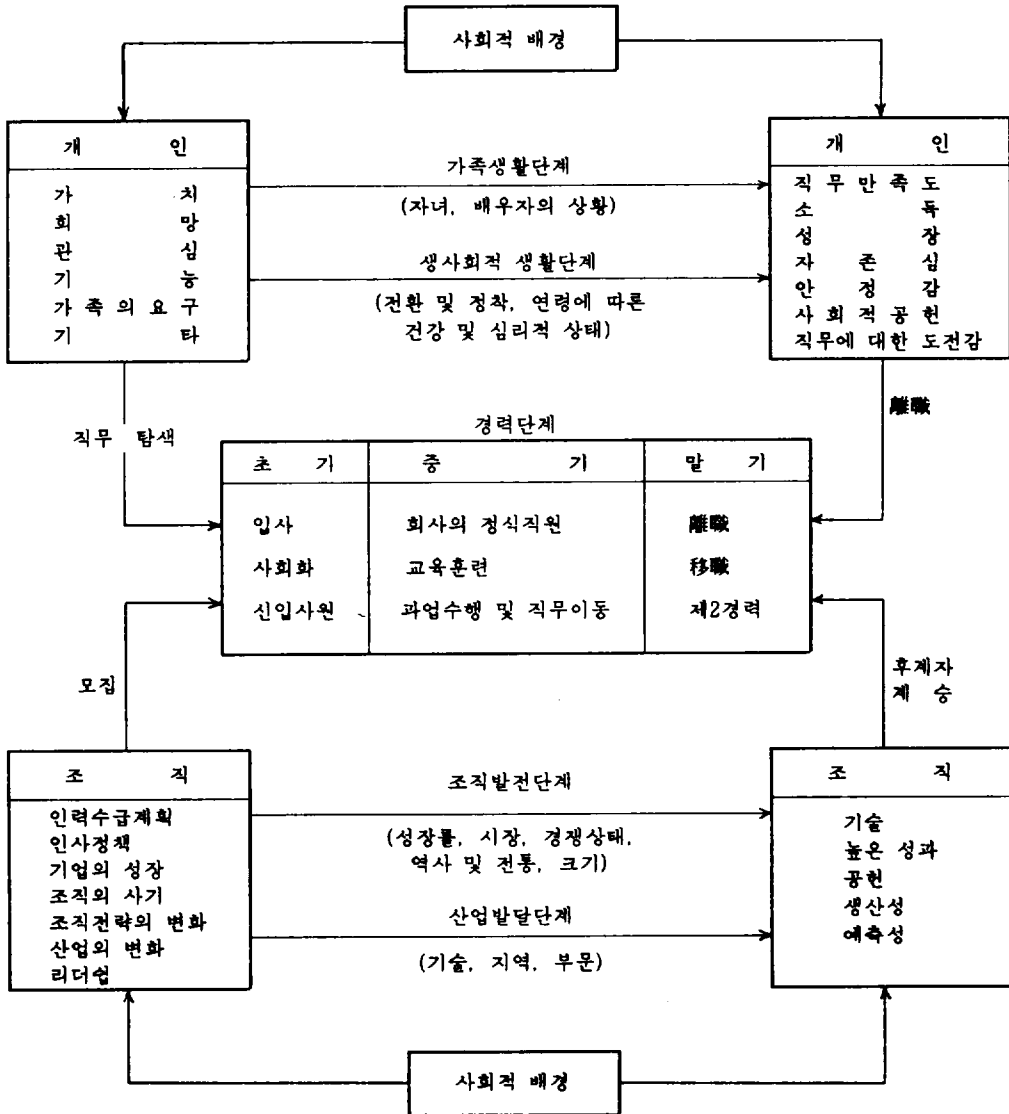
펠드만의 경력이론의 특징은 기존의 어떤 이론보다 좀더 인사관리적 접근을 하였기 때문에 이론을 실무에 적용할 수 있는 교량적 역할을 하였다는 점이다. 특히 경력개발을 목적으로 한 경력 계획 및 경력관리 문제를 사제와 함께 따로 다루었기 때문에 경력관리 실무자들에게는 기본적인 지침서로 간주되어야 할 것으로 생각된다.

35) 펠드만은 미국 사우스캐롤라이나주립대학교(University of South Carolina)의 교수로서, 플로리다 대학교(Florida University) 재직중에 'Managing Careers in Organizations(1988)'을 저술하였다.

36) Daniel C. Feldman, *Managing Careers in Organizations* (Glenview, Ill. : Scott, Foresman and Company, 1988).

6) 손넨펠드의 經歴開發모델

손넨펠드(J. Sonnenfeld)³⁷⁾는 경력개발과 조직의 인사관리의 관계를 다루는데 있어서, <그림 5>에서와 같이 시스템이론의 기본 틀인 입력→운영→결과(출력)를 이용하여 경력개발모델을 제시하였다.



<그림 5> 손넨펠드의 경력개발모델

37) 손넨펠드는 미국 하버드대학교(Harvard University)의 교수로 재직하고 있다.

<그림 5>는 개인이 경험하는 경력단계(경력주기)를 중심으로 개인과 조직이 투입하는 입력(career inputs)과 결과로 나오는 산출(career outputs)을 파악하였다. 개인이 투입하는 경력입력은 가치, 희망, 기능, 가족의 요구 등이 있으며, 반면에 조직의 투입은 인력수급계획, 인사정책, 기업의 성장, 조직의 사기, 조직전략의 변화, 산업의 변화, 리더쉽 등이 있다. 입력물들이 운영되는 과정에서 개인은 가족생활 및 생사회학적(biosocial) 생활단계를 거치게 되고, 개인에게 산출되는 경력결과로는 직무만족, 소득, 성장, 자존감, 안정감, 사회적공헌, 직무에 대한 도전감 등이 있으며, 조직에 나타나는 결과로서는 기술, 높은 성과, 공헌, 생산성, 예측성 등이 있다.

이 모델에서 나타나는 바와 같이, 개인이 직무탐색을 출발점으로 하여 경력생활을 영위하며 조직을 떠날 때까지의 기간과 조직이 신입사원을 모집하고 이들을 은퇴시켜 추계자에게 승계시킬 때까지의 시기를 경력개발의 개인 및 조직의 조화(대응)과정으로 간주하고, 조직은 장기적 인력개발계획을 하게 된다. 이 모델의 특징은 개인과 조직간의 관계를 상호 유기적 관계에서 서로 무엇을 투입하고 산출하는가를 밝힘으로써 서로의 대응전략을 대비할 수 있게 하여 준다. 개인의 경력주기 뿐만 아니라, 조직의 발전주기와 조직이 속하는 해당 산업의 발전주기도 고려하여 모든 개체가 유기적 성장을 한다는 모습을 보여주고 있다.

5. 人的資源開發中心의 經歷管理理論

조직내 인적자원의 개발에 초점을 둔 이론의 개발은 인사관리의 기능중 교육훈련 및 개발의 측면에서 주로 취급되어 왔다. 인적자원개발기능은 조직의 목표 및 전략을 성공적으로 수행할 인적자원을 개발하는 것을 목적으로 하기 때문에, 경력이론에 비하여 좀더 조직 중심적일 수 밖에 없다. 여기에서 다루는 인적자원개발이론은 경력개발중심의 인적자원개발이론에 국한하기로 한다.

1) 샤인의 人的資源開發理論

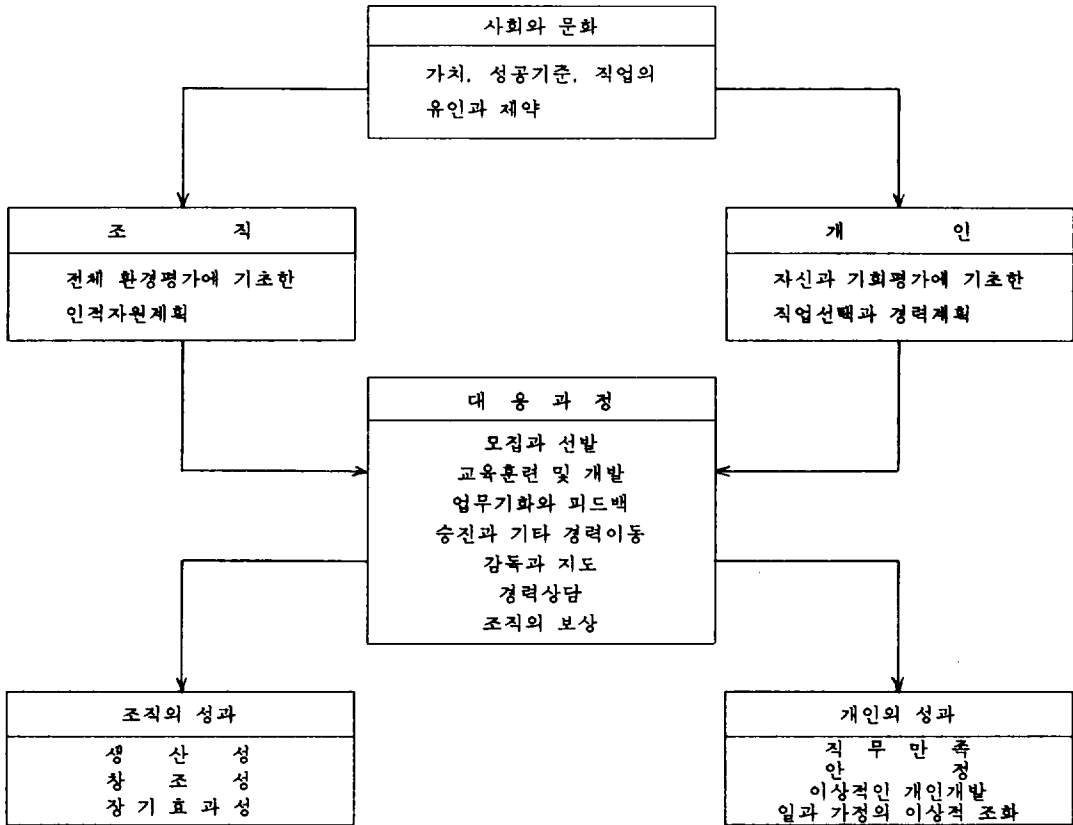
샤인(E.H. Schein)은 인간의 욕구, 능력을 조직의 조건, 목표와 일치시키려는 내용을 그의 이론적 근거로 삼고 있다. 인적자원의 효율적 계획 및 개발은 개인과 조직의 조화를 의미하며, 이러한 조화는 조직에게 생산성 향상, 창조성 증가 및 장기적 효과를 가져다 주고 동시에 개인에게는 직무만족, 안정된 직업, 이상적 직무개발 및 직업과 가정의 조화 등의 성과를 불러 일으킨다.

샤인은 인적자원개발의 기초적 모델로써 사회와 문화에 요구되는 가치, 성공기준, 직업의 윤리와 제약을 출발로 하여 개인과 조직이 어떻게 조화를 이루며, 조직내에서의 인사관리상의 대응과정을 파악하고 있다. 조직의 인적자원개발계획은 반드시 개인의 욕구와 조직의 욕구를 상호 조정하여 균형을 이루어 나간다.

인적자원개발기능은 조직이 주관하여 개인의 욕구와 잠재력을 개발, 만족시키는 과정이므로, <그림 6>에서와 같이 대응과정은 조직에서 개발·관리하는 일방적 기능들로 열거하고 있다.³⁸⁾ 에

38) Edgar H. Schein, *Career Dynamics: Matching Individual and Organizational and Organizational Needs* (Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Co., 1978), p. 3.

컨대, 모집선발, 교육훈련, 승진, 보상 등 조직목표의 달성과정에서 필요로 하는 여러 가지의 관리기능이다.

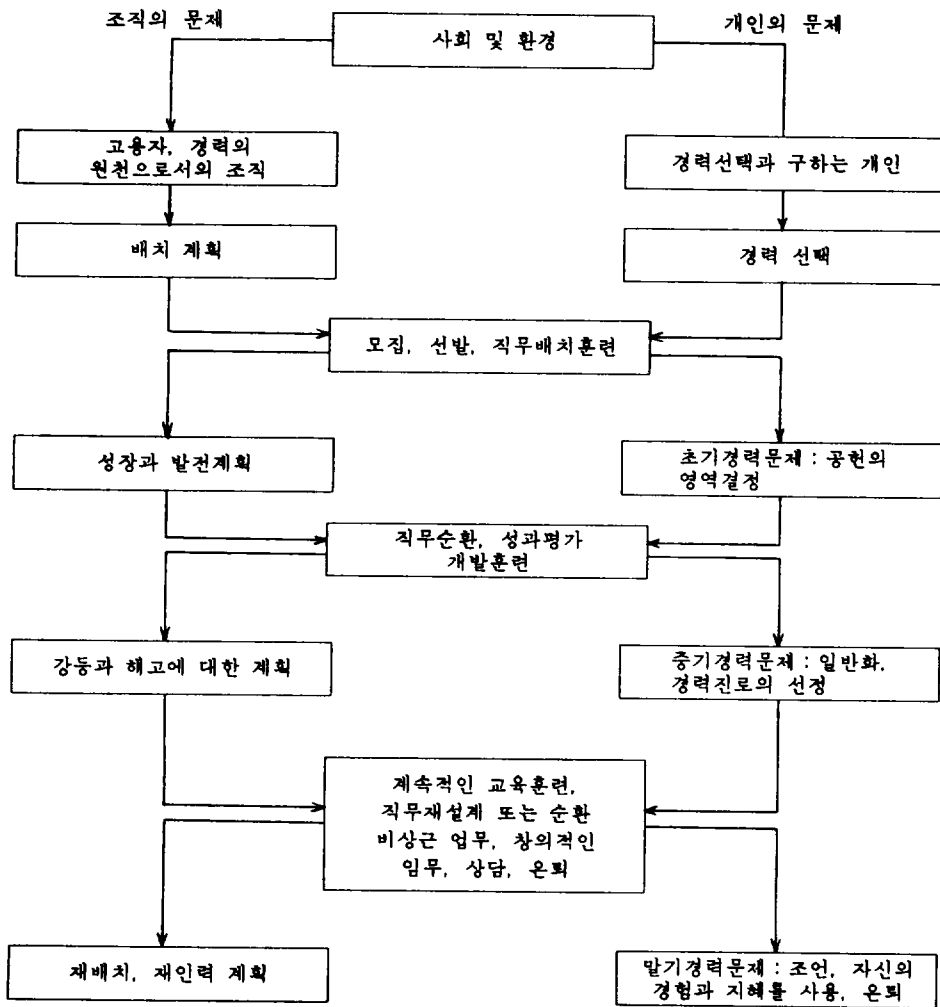


〈그림 6〉 인적자원계획 및 개발(HRPD)의 기초모델

그러나 조직은 조직목표의 달성만을 추구하지 않고 경력상담, 지도 등을 통하여 개인의 욕구, 능력, 가치관 등을 충분히 파악·분석하여 실제업무와 조화시킴으로써 더욱 효과적인 인적자원 계획 및 개발을 가능하게 한다.

개인과 조직을 조화시키는 대응과정(matching process)은 문자 그대로 대응 및 조화를 시키는 과정이므로, 인적자원개발모델은 조직이 주체로 이루어진다고 해서 조직의 일방적·독점적으로 주도되어서는 안된다. 인간과 조직이 대응과정을 경력개발중심으로 조직의 인적자원 수급문제에 비추어 〈그림 7〉과 같이 제시되었다.³⁹⁾

39) E. H. Schein, *op. cit.*, p. 4.

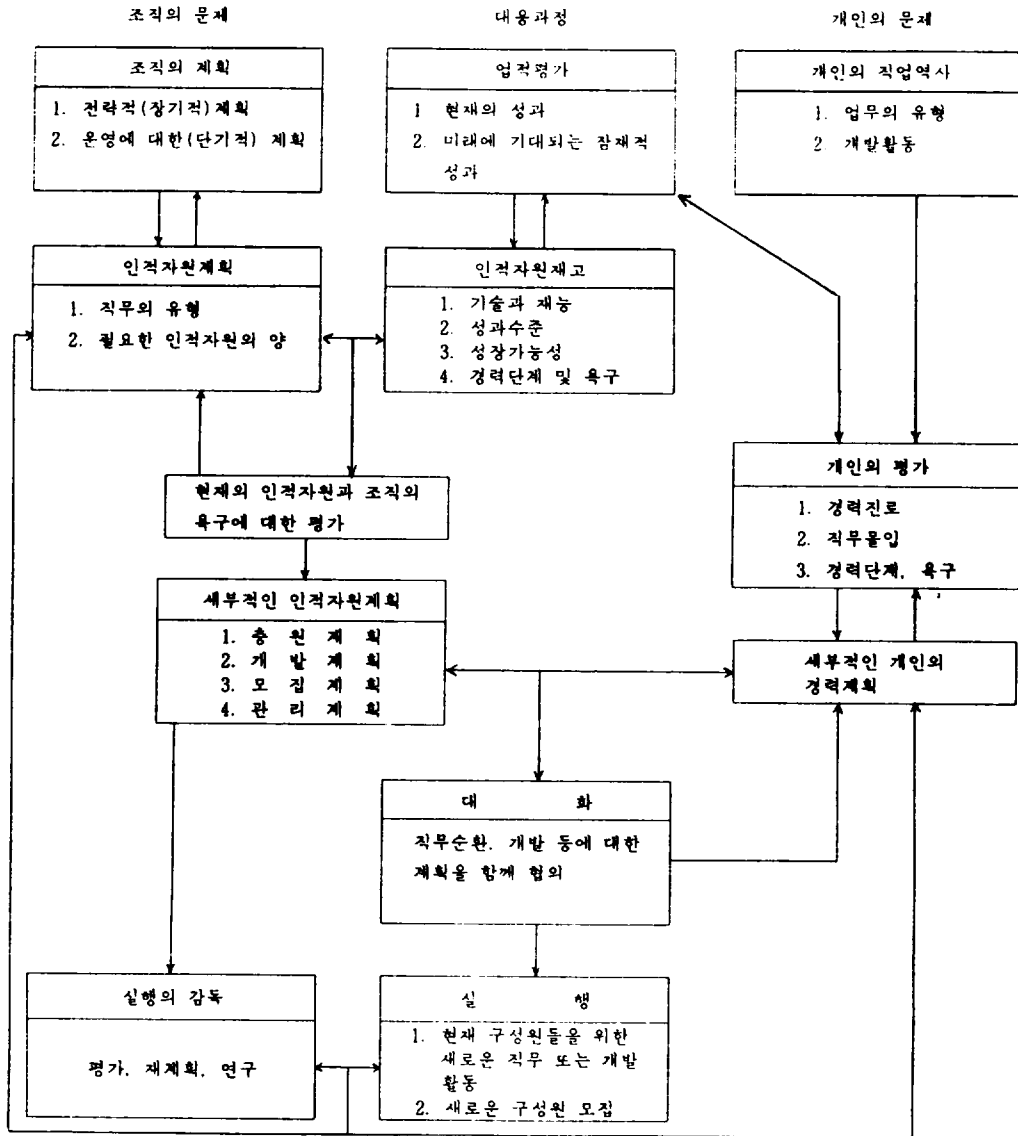


〈그림 7〉 인적자원의 계획 및 개발

조직의 성장, 발전계획에 의하여 인적자원의 수급을 계획하는 과정에서, 조직은 신규모집, 채용, 배치, 교육훈련을 통하여 인적자원을 외부노동시장에서 직무순환, 교육훈련, 개발을 통하여 내부노동시장에서 인적자원의 흐름을 조절한다. 이 모델은 이러한 조직내의 인적자원의 흐름에 대한 수급계획을 통한 충원, 개발, 감소시키는 일련의 과정을 개인 종업원이 직업선택을 하여 초기경력, 중기경력, 말기경력을 거치는 동안 당면문제를 해결하는 과정과 잘 대응하여 표현하고 있다.

종합적 인적자원개발모델의 보조적 모델로써 인적자원개발시스템의 구성요소와 상호관계가 〈그림 8〉과 같이 나타나 있다. 조직활동이 좌측에 나타나 있으며, 개인활동이 우측에 서술되어 있고, 상호활동의 다양한 대응과정이 중간에 자리잡고 있다. 〈그림 8〉은 인력개발활동을 위한 개

인과 조직간의 상호활동을 일련의 과정으로 묘사하여 모든 구성요소가 하나의 시스템을 이루며 상호작용을 이루는 것을 보여준다.



(그림 8) 인적자원 계획과 개발시스템의 구성요소와 상관관계

샤인의 인력개발모델에 있어서 공통된 구조는 개인과 조직간의 여러 변수를 파악하여 상호 대응시키는 접근을 피하고 있다. 이는 조직의 유효성, 즉 인력개발의 유효성은 궁극적으로 개인의 경력개발에 바탕을 둔 개인과 상호대응적 조화를 이룸으로써 가능하다는 근본적 논리를 주장하고 있다.

2) 길레이와 이글랜드의 人的資源開發原理理論

길레이(J. W. Gilley)와 이글랜드(S. A. Eggland)⁴⁰⁾는 인적자원개발원리의 기본모델을 주장하였다. 그 후에 미국 교육훈련협회의 훈련교습소에서 공식적인 훈련방침으로 취급하여 이들의 원리와 맥을 같이하고 있다.

인적자원개발(human resources development)의 정의는 조직내 인적자원을 다른 자원(예컨대, 재무자원, 정보자원, 물리적 자원 등)들과 마찬가지로 기업의 장기적·단기적 전략 및 목표를 달성하는데 중요한 수단으로 간주하여, 조직전략 및 목표에 맞게 개발함으로써 다른 인사기능과 효과적인 연관관계를 맺으며 궁극적으로 인적자원의 효율적 활용을 통하여 조직의 유효성을 증진하는 기능이다. 인적자원개발의 목적은 조직을 개선하기 위하여 인적자원의 업무능을 향상시키는 촉매역할을 하도록 하는 것이다. 길레이 등이 주장하는 인적자원개발의 모델은 다음과 같다.

(1) 개인개발(individual development)이란 개인 종업원 자신이 현재 종사하고 있는 직종에 관련된 새로운 지식, 기술을 습득하고 긍정적 태도와 행동을 보이게 함으로써 업무향상을 꾀하도록 인적자원의 개발을 하는 방법이다. 개인개발방법으로 공식적 교육도 포함되지만, 주로 직장교육 훈련(OJT: on the job training)을 통한 비규정적, 비공식적 교육이 주종을 이루게 된다.

(2) 경력개발(career development)이란 조직이 미래 사업에 배치할 인적자원을 목적으로 미래 직무에 필요한 기술을 개발하기 위해 개인의 관심, 가치관, 적성, 활동 및 업무 등을 파악하는 과정이다. 경력개발방법으로는 경력계획, 경력인식, 경력정보이용, 경력상담이용 등의 개인적 활동이 있고, 직무홍보제도, 경력정보센터의 운용, 지도자(mentor)제도, 경력개발세미나, 인력수급계획, 경력경로설계 등의 조직활동 등이 있다.

(3) 조직개발(organization development)이란 조직구조전체를 하나의 시스템으로 보고 인적자원과 관련된 여러 가지 조직변수, 즉 조직구조·문화·과정·전략 등의 상호작용을 분석하여 이들 변수와 업무에 관한 문제들을 해결함으로써, 전체조직을 새롭고 창조적인 체제로 개선하여 나가는 방법이다. 조직개발방법으로서 여러 가지 다각적인 방법이 있는데, 주로 조직진단, 종업원의 태도조사 등을 통하여 조직의 건강상태를 파악하고 문제점이 도출되면 이것을 해결하기 위한 조직처방(organizational interventions)을 시도하게 된다.

개인개발과 경력개발의 개발축점은 개인 종업원에 있고 조직개발의 축점은 조직에 있다. 또한 개인개발은 시간적으로 단기적 효과를 지향하고 경력개발과 조직개발은 중·장기적 효과를 추구한다.

3) 반 글리노우의 經歷開發中心의 人的資源시스템모델

경력개발개념을 단순히 인적자원관리의 한 기능으로써 그 역할을 하기보다는 인사관리 전반적 기능과 통합·상호작용하는 기능으로써 이해될 때 조직내 경력개발 및 인사관리가 더욱 효율적으

40) 길레이와 이글랜드는 네브라스카대학교(University of Nebraska)의 교수로 재직하고 있다.

것이다. 두줄 사각형내의 변수(고딕체 문자)들은 전통적으로 인사담당자들이 행사하는 기능이고, 외줄 사각형내의 변수(명조체 문자)들은 조직 전체에서 행사하는 기능이다. 이 모델은 단순히 경력개발만을 추진하는 것이 아니라, 어느 인력관리시스템에게도 필요한 가장 기본적이고 결정적인 기능만을 제시한 것이다. 변수간의 관계를 나타내는 화살표는 인과관계를 표시하는 것이 아니라, 변수간 정보의 흐름을 나타낸 것이다.

반 글리노우의 총체적 인적자원모델의 궁극적 목표는 <그림 9>의 중간에서 나타나는 바와 같이, 조직내 높은 성과를 유지하는 것이다. 모든 정보의 흐름은 결국 성과로 응집되는 것을 볼 수 있다. 우선 조직의 전략계획을 출발로 하여 사업에 대한 인적자원 예측정보는 정확하고 타당성 있는 종업원의 모집, 선발을 가능하게 하여 준다. 모집된 종업원은 사업계획에 의거한 평가, 교육훈련, 배치를 받으며, 조직성과의 향상에 직접적인 기여를 한다.

동시에 <그림 9>의 좌측 정보의 흐름에서와 같이, 조직은 전략계획에 의거한 조직설계, 직무설계, 조직 및 직무분석을 하여 파생된 정보와 종업원 개인의 분석(우측 정보)으로 얻어진 정보와 대응, 조화를 시킨다. 또한 배치후에도 지속적인 경력계획 및 성과목표를 수정·수립하여 종업원 경력개발과 더 나아가서는 최고경영자 승계계획에도 정보는 이용된다. 궁극적으로 모든 정보는 조직생산성을 재평가하게 되고, 이 정보는 다음 전략수립에 피드백이 된다.

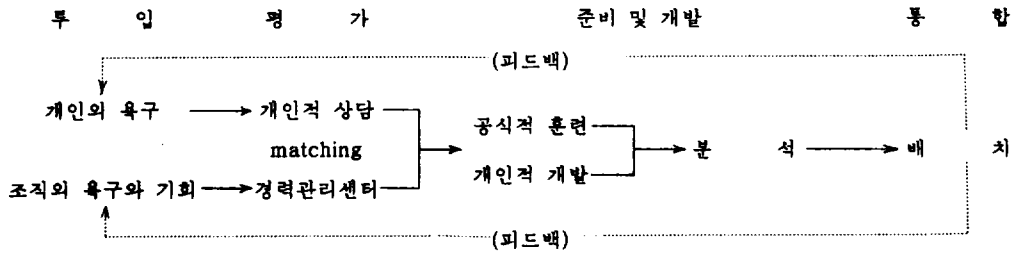
경력개발중심의 인적자원시스템모델의 특징은 앞에서 언급한 바와 같이, 경력개발계획을 전체 인사제도와 관련하여 총체적으로 시스템화 하였다는 것이다. 이는 경력개발, 인적자원개발을 인사관리의 한 부분적 기능으로 이해할 것이 아니라, 전체조직 또는 인사관리의 모든 기능과 연관지어 상호의존적 기능으로 받아들여져야 한다. 다만 이 모델은 너무 성과중심 및 생산성 향상에 초점을 맞추었기 때문에 경력개발의 기본 아이디어인 인간중심적, 행동과학방식의 인간분석 부분에 미흡한 점을 보이고 있다. 시스템내 정보의 효과적 흐름도 역시 인간중심적 접근방법을 취하였을 경우에 그 효과를 더욱 재고시킬 수 있다.

IV. 經歷開發管理의 過程

1. 經歷開發管理過程의 概觀

경력개발은 개인적·장기적·연속적이라는 속성을 가지고 있는데, 이는 경력개발계획을 수립함에 있어 현재의 종업원만을 분리하여 생각해서는 안 되며, 현재의 종업원을 그의 생애전체의 연속선상에서 보아야 할 것이다. 이러한 개인적·장기적·연속적 속성을 가진 경력개발관리의 과정에 대하여 살펴보기로 한다.

아프린(J.C. Aplin)은 <그림 10>에서와 같이 경력개발관리의 모델을 제시하고 있다.



〈그림 10〉 경력개발관리의 과정

제1단계는 경력목표의 평가단계로서 개인의 경력욕구를 평가하고 이와 동시에 경력에 대한 조직적 욕구도 함께 평가하여 이를 종합(matching)시켜 경력목표를 확정한다. 이는 개인의 욕구와 조직의 욕구가 일치하여 경력목표가 결정될 때 조직의 승인하에 적극적인 지원을 받을 수 있기 때문에 목표달성이 용이하다. 제2단계는 목표달성을 위한 준비와 개발의 단계인데, 전문기술, 대인관계기술, 개념기술을 개발하여 경력경로를 통한 목표달성요건을 갖추는 것이다. 제3단계는 제1·2단계를 통합하는 단계로서 종업원의 측면에서는 경력목표가 달성되는 시점이며, 조직의 측면에서는 경력개발의 결과 요건을 갖춘 적임자는 해당 직위에 선발·배치하는 단계이다.

따라서 여기에서는 경력개발관리의 과정을 ① 경력목표의 확정단계 → ② 경력경로의 후보단계 → ③ 교육훈련의 단계 → ④ 선발 및 배치의 단계 등으로 구분하고 각 단계별로 보다 구체적으로 검토하도록 한다.

2. 經歴目標의 確定段階

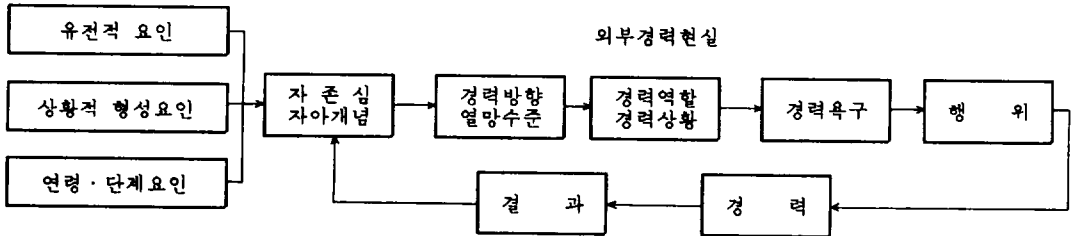
경력목표의 확정은 경력개발관리 과정의 제1단계이며 가장 중요한 부분이다. 이 경력목표는 'push'와 'pull'의 속성을 동시에 지니고 있는데, 여기서 'push'의 속성이란 종업원은 누구나 자신의 독특한 능력, 관심, 가치관을 가지고 있다는 측면을 의미하는 것이며, 'pull'의 속성이란 조직이 종업원의 경력목표에 편의를 제공해야 한다는 측면을 의미하는 것이다.⁴²⁾ 이와 같은 경력목표의 속성에 나타나 있듯이 경력목표의 확정은 종업원 개인의 경력욕구와 조직의 욕구가 일치하는 선에서 결정되어야 목표달성의 가능성이 높아진다고 할 수 있다. 이러한 경력목표는 다음과 같은 단계를 거쳐서 확정된다.

1) 經歴欲求의 評價

경력욕구의 평가는 종업원 자신이 그의 경력욕구를 분석·평가하는 단계인데, 개인의 경력욕구를 형성하는데는 여러 가지 요인들이 영향을 미치게 된다. 이를 다음과 같이 크게 3가지 요인

42) John J. Leach, "The Carrer Planning Process," *Personnel* (April 1981), p. 28.

으로 구분할 수 있다. ① 유전적 요인 : 선천적인 한계와 잠재력이 이에 속한다. ② 상황적 형성 요인 : 문화·사회, 부모, 교육, 인종·계급·성, 교회, 동료, 직업경험 등 후천적으로 영향을 미치는 요인이다. ③ 연령·단계요인 : 연령과 단계가 변화함에 따라 변하는 요인으로서 관심, 태도, 가치관, 재능, 경력·생활우선순위 등의 변화가 이에 속한다. 요인들은 개인의 경력욕구에 영향을 미치게 되는데, 이러한 요인에 의해서 경력욕구가 형성되는 과정을 도식화하면, <그림 11>과 같다.



<그림 11> 경력욕구형성의 영향요인

한편 샤인은 이와 같은 경력욕구가 아주 어린 시기에 이미 형성되어 하나의 징후로서 고정되게 되는데, 이를 경력닻(career anchors)⁴³⁾라고 부르고 다음과 같은 5가지의 경력닻을 제시하고 있다.⁴⁴⁾ ① 더 큰 책임을 기꺼이 부담하려고 하고, 다른 사람에게 영향력을 행사하여 그의 행동을 통제하는 능력, 불완전한 정보로서 문제를 해결하려는 기술 등으로 표현되는 관리능력(managerial competence), ② 그들 자신이 수행하고 있는 직무자체의 직능에 강한 관심을 보이는 기술적·기능적 능력(technical-functional competence), ③ 그들 자신이 담당하는 직무보다는 특정 조직에 더욱 집착하며 안전을 위해서는 자율을 기꺼이 희생할 수 있는 안전성 또는 안정성(security or stability), ④ 다른 사람이 생각하지 못했던 새로운 것을 창조하고 개발하는데 가장 큰 관심을 보이는 창의성(creativity), ⑤ 자유와 독립에 가장 관심을 보이는 자율성과 독립성(autonomy and independence)이다.

따라서 개인의 경력개발욕구는 대단히 개별적이며 다양하다는 사실과 개인의 경력욕구의 파악은 개인의 과거와 현재에 대한 보다 깊은 관심과 이해가 절대적으로 필요하다는 사실은 경력개발 담당자들은 개발계획에 착수하기에 앞서 먼저 인식하여야 한다.

종업원 개인이 자신의 경력욕구를 정확히 분석·평가하도록 하기 위해서 경력개발담당자들은 다음과 같은 것을 그들에게 요구함으로써 이 활동을 촉진·조력할 수 있다.⁴⁵⁾ ① 종업원 자자는

43) 조직내의 개인들이 경력을 선택하고 발전시키도록 영향을 주는 욕구나 추동(drive)의 조합을 말하며, 실질적인 직업경험에 바탕을 두고 있다는 점에 특징이 있다.

44) E. D. Flipppo, op. cit., pp. 226~228

45) Philip G. Benson and George C. Thornton III, "A Model Career Planning Program," *Personnel* (March-April 1978), p. 36.

교육훈련, 작업경험, 작업생활에 대한 중요한 영향, 경력선택의 이유, 직무변경의 원인 등을 포함하는 완전한 자기신고서를 작성하게 한다. ② 경력개발대상자 전원에게 자신이 지각하는 자신의 기술, 능력, 장점 및 약점, 원하는 개발분야, 제약 등 목록을 만들어 자세하게 작성하게 한다. ③ 경력에 대한 관심과 작업, 가족, 작업 이외의 활동 등에 관련된 광범위한 가치관을 조사하는 질문지를 작성하게 한다. ④ 마지막으로 그들에게 위의 여러 사항을 토대로 경력목표와 이러한 목표달성을 위한 경력계획에 대해서 생각하게 한다. 종업원은 이러한 과정을 거치는 동안 자신의 경력욕구를 분석·평가할 수 있다.

2) 組織的 評價

(1) 人的評定센터法(human assessment centers method) : 제2차세계대전중 독일육군에서 유능한 잠재력을 가진 인재를 식별하기 위해서 시도된 인적평정센터법은 종업원 선발과 개발에서 가장 유용한 도구로 활용되고 있다. 최근에는 경력개발의 분야에서도 적극 활용되고 있는데, 이는 미래의 직무성공에 대한 탁월한 예측력 때문에, 미래의 직무와 경력성공을 위해 요구되는 개인의 개발에 가장 효과적인 방법으로 널리 추천되고 있다. 물론 미래의 직무성공에 대한 예측으로서는 이 이외에도 심리검사에 의해 개인의 특성을 파악하는 방법도 활용되고 있다.

(2) 人的資源의 檢討(human resource review) : 경력개발관리의 성공여부는 개인의 경력계획이 조직의 전반적인 인적자원계획과 공식적으로 연결되어 있는 정도에 달려있다고 할 수 있다. 즉 개인의 경력계획이 조직의 인적자원의 검토를 거쳐 승인을 받을 때 목표달성의 가능성이 높아진다는 것이다. 이러한 인적자원 검토의 구체적 절차는 다음과 같이 요약할 수 있다.⁴⁶⁾

① 인적자원의 분석 : 특정 종업원의 경력계획에 관심을 가지기 전에 ㉠ 직위의 우선순위의 결정(상대적으로 중요하며 개발할 가치가 있는 직위의 선정), ㉡ 실제적인 인사이동, ㉢ 실제 인사이동과 계획된 인사이동과의 비교, ㉣ 인적자원의 충원요청에 대한 환경적·기술적·조직변경의 효과에 대한 배려 등과 같은 내용을 검토하는 인적자원의 분석이 선행되어야 한다.

② 경력계획의 진행 : 이는 인적자원분석의 결과 승인을 받아 수립된 경력계획을 ㉤ 수립된 경력계획은 경력목표 지향적인가? ㉥ 경력계획에 어떤 변경이 요구되는가? ㉦ 경력계획을 진행시키는데 어떤 특별한 문제점은 없는가? ㉧ 장기적 경력목표의 방향으로 진행되고 있는가? ㉨ 새로운 경력계획이 요구되는가? ㉩ 목표직위에서의 요구와 개인적 자질은 잘 결합되어 있는가? ㉪ 이동에 대한 기회가 있는가? ㉫ 잘못된 경력계획으로 인한 이동의 어려움은 없는가? 등과 같은 질문사항으로 검토한다.

③ 경력계획의 재출 : 이는 검토결과 변경된 경력계획을 평가하는 단계이다. 직위적용범위분석(position coverage analysis)에 의해 경력계획이 인적자원분석에서 선정된 그 직위를 커버하고 있는가의 여부를 분석하여 어떤 특정직위가 충원되지 못한 경우에 그 원인이 그 경력계획 자체가 그

46) Richard M. Vosburgh, "The Annual Human Resource Review : A Career Planning System," *Personnel* (October 1980), pp. 832~836.

직위를 충분히 커버하지 못한다 있었다면 경력계획을 변경하여 그 직위를 충분히 커버하는 새로운 경력계획이 수립되어야 한다.

이러한 인적자원의 검토란 경력개발을 하나의 분리된 기능으로 보지 않고 조직의 전체 인적자원계획에 한 부분으로 파악하는 체계적·종합적 접근으로서 개인의 경력계획을 조직의 인적자원계획 범위내에서 수립하게 함으로써 목표달성을 원천적으로 용이하게 하는 방법이라고 할 수 있다.

3) 經 歷 目 標 的 確 定

개인의 경력육구 평가와 이에 대한 조직적 평가가 결합하여 개인과 조직 모두가 만족하는 경력목표가 확정되는 것이다. 이 경력목표는 목표선택(goal selection)과 목표공식화(goal formulation)의 2가지 과정으로 나누어 생각할 수 있다.⁴⁷⁾

(1) 目 標 選 擇 : 이는 여러 가지 유용한 대안들을 식별하고 이 대안들 각각에 대한 선호의 정도와 실현여부를 평가하여 하나의 목표를 결정하는 과정이다. 대부분의 종업원들은 그들에게 유용한 여러 가지 대안들에 대해 잘 알지 못하고 있는데, 경력목표로서의 대안은 ① 수직적 대안(보다 높은 상위직위에서의 이동), ② 측면적 대안(다른 기능으로의 수평적 이동), ③ 조직의 하위직위로의 환원, ④ 다른 직위를 적극적으로 탐색, ⑤ 직무충실(현직무에서 보다 큰 도전을 창조), ⑥ 조직외부로 재배치(조직을 떠남) 등과 같이 분류할 수 있다. 이 중에서 첫번째 수직적 대안은 많은 종업원들에게 가장 전통적인 유일한 대안으로 생각되었는데, 이는 그들이 다른 대안이 있다는 사실과 그 대안들의 장점을 알지 못했기 때문이다. 따라서 먼저 종업원들에게 이 수직적 대안 이외에 다른 것이 있음을 인식하게 하고 그들이 이 수직적 대안을 선택했다 하더라도 다른 하나의 대안을 아울러 선택하게 하는 것이 효과적이다.

(2) 目 標 的 公 式 化 :

① 목표의 공식화과정 : 경력과정의 선택으로 경력목표가 결정되면 목표의 공식화가 이루어져야 하는데, 이는 조직적 현실과 종업원 개인의 선호와 제약이 연결되어 다음의 4단계로 이루어진다.

㉞ 최초의 목표진술(종업원들이 가지고 있는 현재의 지식과 가정에 기초를 두고 그들의 목표를 자세히 진술하는 단계이다)

㉟ 목표진술의 비교(종업원 자신이 작성한 목표진술과 조직적 현실, 그리고 그가 가진 실제 지식과 기술을 서로 비교·평가하는 과정이다. 이 양자 사이에 불일치가 있다면 목표진술을 재작성해야 한다)

㊱ 목표진술에 대한 질문(이는 개인의 목표에의 몰입과 목표달성에 대한 자신감을 심어주는 단계이다. 즉 종업원은 자신의 목표에 대한 여러 가지의 질문에 답하여야 하며, 이러한 여러 질문에 답해 나가는 과정에서 자신의 목표에 대해 자신감을 얻게 되고 그 목표가 달성될 수 있다는 강한 신념을 가지게 된다)

47) Beverly L. Kaye, "How You Can Employees Formulate Their Career Goals," *Personnel* (May 1980), pp. 368~372, p. 402.

㉔ 수정(목표가 선택·확정된 후에 새로운 정보가 입수되거나 가정이 잘못된 것으로 나타났을 때 개인은 자신의 목표진술을 변경하게 된다. 새로운 정보가 대단히 중요해서 목표진술을 완전 변경해야 하는 경우도 있을 수 있고, 아니면 원래의 목표를 다소 수정하여 계속 진행할 수도 있을 것이다. 여기서 중요한 것은 이제까지 입수된 정보를 기초로 하여 목표가 적절하고 분명하게 가정된 것인지의 여부를 검토하는 것이다.)

㉕ 실행목표의 과정 : 이는 무형목표를 유형목표로 변화시키는 과정을 말한다. 경력목표를 실행목표로 작성하기 위해서는 다음과 같은 특성을 가지고 있어야 한다.

㉖ 구체적이어야 한다(목표진술은 추상적으로 막연하게 작성해서는 안되며 구체적으로 상세하게 진술되어야 한다. 즉 직무명, 직무범주, 등급수준, 기능적 또는 직무내용의 분야, 라인 또는 스텝의 직위, 위치, 지역 등을 명시한다).

㉗ 시간의 한계를 정하여야 한다(이는 목표달성의 시기를 몇 주·월·년 등으로 한정하는 것을 말한다. 이와 같이 시간을 정한다고 해서 이 시간내에 목표가 반드시 성취되어야 한다는 것은 물론 아니다. 이 시간한계의 의미는 그 정해진 시간내에 목표달성을 위해 어떤 수단이 강구되고, 행동이 취해져야 한다는데 있다).

㉘ 달성 가능하여야 한다(목표는 개인의 기술과 능력, 조직의 구조와 제약의 양면에서 모두 달성 가능성이 커야한다는 것이다).

㉙ 측정 가능하여야 한다(이는 두번째 특성인 시간의 한계와 관련시켜 생각할 수 있다. 목표의 측정 가능성이란 목표달성의 과정에서 단계별 산출의 연속에 대한 시간을 명시함을 말한다).

㉚ 공개적이어야 한다(이는 개인의 목표가 여러 사람에게 알려져야 그 실현 가능성이 높아진다는 것이다. 즉 개인은 자신의 목표진술을 상담자, 감독자, 동료, 인사부 등에 공개하여 주위에서 자신의 경력목표를 알도록 하여야 그들의 협조를 얻을 수 있기 때문에 목표달성의 가능성이 높아진다는 것이다. 따라서 개인의 경력목표를 알고 있는 사람이 조직내에서 많으면 많을수록 목표달성은 용이해진다고 볼 수 있다).

㉛ 관련성이 있어야 한다(이는 경력목표가 종업원육구와 조직육구에 어느 정도 관련성이 있는가에 대한 답으로서 측정한다).

3. 經歴經路의 弘報段階

종업원 자신의 경력육구가 평가되고 다시 이것이 조직의 평가를 거쳐 경력목표로서 확정된 다음 단계는 조직내에서 경력기회를 명시하고 이에 대한 경력경로를 구체적으로 작성, 이를 도식화하여 공표함으로써 모든 관련 종업원에게 홍보하여야 한다.

1) 經歴經路의 類型

경력경로는 다음과 같은 3가지의 유형으로 이를 구분할 수 있다.⁴⁸⁾

(1) 傳統的 모델 : 이는 바로 조직내의 승진경로를 의미하는 것으로서 권력구조와 유사하다.

48) Elmer H. Burack and Nicholas Mathys, "Career Ladders, Pathing and Planning : Some Neglected Basics," *Human Resource Management* (Summer 1979), pp. 3~4.

이와 같은 전통적 경력경로를 도식화하기 위해서는 직무기술서를 비교해 나감으로써 가능한데, 구체적으로 ① 신체적 장점(지구력), ② 기계 및 수작업기술, ③ 작업수행, ④ 지속성, ⑤ 숫자적인 계산능력, ⑥ 영향력(설득), ⑦ 감독, ⑧ 리더십, ⑨ 인간관계, ⑩ 관찰력, ⑪ 조사·분석력, ⑫ 계획력, ⑬ 조직력, ⑭ 창의력, ⑮ 예술성, ⑯ 구두 및 문서 커뮤니케이션 등과 같은 직무관련요소들을 분석한다.

(2) 經歷經路모델 : 이는 전통적 모델에 비하여 보다 상세한 작업·직무관련분석에 의해 이루어지는 것인데, 먼저 여러 직무를 집단화해야 한다. 직무의 집단화란 직무명칭에 관계없이 유사한 기술이나 특성을 가진 직무를 동일집단에 묶는 것을 말하는데, 이러한 과정을 거침으로서 능력, 경험, 기질 등을 포함하는 공통 직무기술이 인식될 수 있기 때문에 이 모델에서는 전통적 모델에서 나타나지 않는 부문과 부문, 단위공장과 공장간의 대각선, 측면적 경로가 나타나게 된다.

(3) 매너지리얼 그리드 모델 : 이는 경력경로모델을 확장한 것으로서 경력경로모델의 측면, 대각선경로를 격자모양을 나타냄으로써 더욱 정교하게 나타내고 있는 것이 특징이다. 이는 DOT(dictionary of occupational titles)와 PAQ(position analysis questionnaire) 등의 직무분석 도구에 의해 가능해진다.

2) 經歷經路의 作成節次

이상의 3가지 경력경로의 모델 중에서 어느 것을 택하느냐는 조직의 규모, 시간, 경비 등의 요소에 의해 결정된다. 그러나 3가지의 모델 모두가 그 작성절차가 공통적이며, 경력관리활동에 대한 조직의 정책을 분명히 공표할 필요성을 공통적으로 가지고 있다. 따라서 공통적인 경력경로의 작성절차를 검토하면 다음과 같다.

① 공정한 경력기회가 주어져야 한다. 경력계획에 있어서 개인의 책임과 조직의 책임, 관리자의 책임 등을 분명히 밝히는 조직방침이 수립되어야 한다.

② 직무수행에 요청되는 능력, 지식, 기질을 식별하는데 도움을 주는 직무분석이 필수적으로 요구된다.

③ 직무명칭에 관계없이 유사한 공통 직무차원을 가진 직무를 인식하여 집단화한다. 이를 위해서는 직무기술서, 면접, 인사기록의 분석 등이 유용하다.

④ 개발욕구를 가진 사람을 대상으로 교육훈련을 통해서 습득될 수 있는 관련기술에 기초를 두고 직무간의 연결이나 직무간의 이동을 나타내는 경력경로를 작성한다.

⑤ 경력경로의 구조가 중업원에게 쉽게 이해될 수 있는 것이 아니기 때문에 이를 정확히 알릴 수 있는 커뮤니케이션의 체계가 구축되어야 한다.

⑥ 이를 조직의 인력관리계획과 연결시켜야 한다. 즉 경력경로는 조직의 측면에서는 미래의 요구에 부응하기 위한 개발계획을 설계하는데 기본을 제공하기 때문에 경력경로는 조직의 인력관리계획과 완전히 일치해야 한다.

⑦ 경력경로는 조직의 일치성과 변화를 감독하는데 도움을 준다. 왜냐하면 경력경로는 조직에서 미래에 발생할 일들을 반영하고 있는 것이기 때문이다.

4. 教育訓練의 段階

경력경로가 확정되고 조직이 작성, 공표한 경력경로는 개인이 이해하여 경력기회를 인지하였다면, 다음 단계는 경력목표와 경력기회를 통합시키는 것이다. 이를 위해서는 경력목표 달성에 요구되는 지식과 기술을 교육훈련에 의해서 습득함으로써 자신을 변화시킬 때 비로서 가능해진다. 여기서 자신의 변화는 개인의 경력목표를 달성하는데 종업원 자신이 극복해야 하는 저항요인으로 작용한다. 왜냐하면 대부분의 종업원들은 그들이 수립한 경력목표의 달성을 위해서 절대적으로 요구되는 새로운 지식·기술을 학습 받아야 하며, 조직내에서 보다 무거운 책임과 역할을 맡음으로써 행동의 변화를 일으켜야만 가능하다는 사실에 관심을 덜 두거나 아예 망각해 버리고 그 목표가 달성되었을 때 자신이 받게 되는 보상쪽에 즉각적이고 강한 관심을 가지기 때문이다.⁴⁹⁾

경력목표달성을 위한 교육훈련활동은 전반적인 교육훈련의 기법 중에서 개별적 기법이 주로 활용되는데, 이는 경력자체의 속성이 개별적인 데서 그 이유를 찾을 수 있다. 경력목표달성을 위한 교육훈련의 내용은 보통 ① 전문기술, ② 대인관계기술, ③ 개념기술 등의 3가지로 요약된다.

① 전문기술개발: 전문기술개발을 위해서는 많은 조직에서 공식적인 관리자 교육훈련프로그램을 오래 전부터 개설해 놓고 있으며, 이외에도 대학원의 특수교육과정을 이수하게 하여 전문기술을 개발할 수 있다.

② 대인관계기술개발: 대인관계기술개발을 위해서는 역할연기법, 감수성훈련, 교류분석, 구조화된 통찰력 등의 기법이 활용되고 있다.

③ 개념개발: 개념개발기술을 위해서는 직무순환(job rotation), 다각적 관리(multiple management), 고도의 전략연습 등의 여러 기법이 활용되고 있다.

5. 選拔 및 配置의 段階

경력개발관리의 마지막 단계는 종업원의 입장에서는 경력목표를 달성하는 것이며, 이것을 조직의 입장에 본다면 경력계획에 의거하여 교육훈련을 받은 종업원 가운데에서 책임자를 선발·배치하는 것이 된다. 이는 곧 <그림 10>의 통합단계인데, 사실상 경력개발관리의 궁극적인 목표는 개인의 경력요구와 조직의 인적자원관리 요구 모두를 만족시킬 수 있도록 책임자를 해당 직위에 성공적으로 배치하는 것이라고 볼 수 있다. 그러나 종업원의 경력목표가 달성되는 최종 시점인 해당 직위로의 적절한 배치가 경력개발관리의 종료를 의미하는 것이 아니며 오히려 시작이라고

49) John J. Leach, "The Career Planning Process," *Personnel* (April 1981), p. 285.

볼 수 있다.⁵⁰⁾ 이는 경력자체의 개인적·장기적·연속적 속성에서 당연한 것이며, 따라서 선발·배치가 이루어진 직후에 개인은 관계자와의 상담을 통해서 경력개발계획의 결과에 대한 피드백을 제공받아야 하며, 동시에 앞으로의 새로운 경력목표를 확정하고 이를 달성하기 위한 교육훈련에 참가하는 경력개발관리의 과정을 처음부터 다시 시작하는 연속적인 순환과정을 반복하는 것이다.

그런데 경력개발을 실시하는데 있어서, 다음과 같은 여러 가지 실질적인 문제⁵¹⁾가 많이 뒤따르게 된다는 것에 유의하여야 한다.

② 비현실적인 경력목표: 이는 조직이 과도한 자기중심적인 경력발전만을 원함으로써 비현실적인 경력목표를 추구하는 것이다.⁵²⁾ 자기경력발전에 대하여 높은 수준의 목표를 추구하려는 의지는 좋으나, 조직구성원의 경력발전은 어디까지나 전반적인 상황에 맞추어 계획되어야 한다.

③ 빠른 승진경로: 경력개발을 승진과 동일시하는 경향도 또 하나의 문제이다. 승진만을 경력개발의 목적으로 보고 빠른 승진경로(fast track)에 너무 많은 관심을 보임으로써 많은 구성원들이 인기적무로 경력목표를 집중시키는 경향도 있다. 그러므로 경력개발의 우선적인 목적은 조직구성원의 경력과 능력개발이며 승진은 그 과정에서의 부산물로 인식되어야 한다.

④ 과도한 의지경향: 경력개발은 인사관리의 부서와 전문경영자의 책임이라는 그릇된 인식하에서 경력개발을 전적으로 스텝에 맡기고 그들에게 의지하는 경향도 또 하나의 문제이다. 이러한 문제는 이들 스텝은 물론 경력개발제도 전체에 대한 불신문제로 약화될 수 있다.

⑤ 경력고원: 경력개발은 조직 구성원의 경력발전만을 항상 지향할 수는 없다. 조직 구성원은 여러 경력단계를 거쳐 나가는 과정에서 신체적 노화와 능력상의 도태로 인하여 경력상의 고원(career plateau)과 침체(career stagnation)를 겪어 나가게 된다. 특히 조직체가 구조적 채편과 긴급을 필요로 할 때에는 이로 인하여 경력상의 재조정도 필요하게 된다.

V. 結 論

경력개발관리는 종합적인 인사관리로서 인적자원의 효율적인 활용을 도모하기 위하여 확보·개발·보상·유지·통합 등의 광범위한 분야에서 중요한 위치를 차지하고 있다. 원래 경력개발관리는 미국에서 생성되어 발전하였다. 우리나라 기업에서는 인사관리를 합리적으로 운영하려는 종합적인 관리체계로서 그 도입의 필요성이 강조되고 있지만, 미국과 한국의 사회·문화적 배경이 크게 다르기 때문에 어렵게 만들고 있다.

50) John C. Aplin and Darlene K. Gerster, *op. cit.*, pp. 27~28.

51) 李學鍾, 「人事管理」, 世經社, 1985, pp. 528~529.

52) Lloyd L. Byars and Leslie W. Rue, *Human Resorces and Personnel Management (Homewood, Ill. : Richard D. Irwin, 1984)*, pp. 344~345.

최근 우리나라는 전반적인 생활수준과 교육수준의 향상이 종업원의 가치관과 욕구수준의 변화를 가져 왔으며, 이는 조직의 경영자에게 인간의 문제를 보다 깊은 관심과 배려로서 요구하게 되었다. 즉 조직에서 종업원의 만족, 긍지, 감정 등 종업원의 태도가 대단히 중요한 문제로 등장되고, 조직의 생산성에 관련된 가장 중요한 문제로 관심의 초점이 되고 있는 것이다.

따라서 본 연구는 경영학내에서 다루는 경력개발에 관한 이론들로서 ① 성인인생발달발달이론, ② 경력선택이론, ③ 경력의사결정이론, ④ 경력개발이론, ⑤ 인력개발중심의 경력관리이론 등에 대하여 고찰하였다. 그리고 현대기업에서 차지하는 경력개발의 중요성과 목적 및 기본원칙 등을 검토하였으며, 특히 경력개발관리의 과정을 중심으로 살펴보았다. 경력개발관리의 과정은 ① 경력목표의 확정단계, ② 경력경로의 홍보단계, ③ 교육훈련의 단계, ④ 선발 및 배치의 단계 등으로 구분하여 고찰하였다.

효과적인 경력개발관리를 위해서는 조직이 경력계획의 단계에서부터 주도하여 체계적이고 계획적으로 수행하여야 한다. 즉 조직은 자체의 인적자원계획내에 경력계획을 포함시켜 종업원의 경력목표가 조직의 미래 방향과 일치하도록 유도될 때 조직과 종업원 모두가 만족한 결과를 얻을 수 있는 것이다. 또한 전반적인 경력개발관리를 성공적으로 수행하기 위해서는 다음의 전체조건이 선행되어야 한다.

① 조직의 최고경영자는 경력개발관리에 대하여 깊은 관심을 갖고 적극적으로 이를 지원해야 한다.

② 경력개발기능을 담당하는 상담자는 종업원 개인의 경력에 관련된 비밀을 지킬 수 있는 권한을 부여받고 있어야 한다. 이것은 종업원과 상담자 사이에 신뢰감을 증가시키는데 도움을 주고, 특히 경력개발과정의 마지막 단계인 통합과정에서의 성공가능성을 증가시킨다.

③ 경력개발관리는 장기간에 걸쳐 점진적으로 시도되어야 한다. 경력개발은 그 자체의 속성이 장기적이기 때문에 최고경영자는 경력개발의 즉각적인 효과를 기대할 수 없는 것이며, 종업원 개인도 자신의 성장이 과연 경력개발에 의해서 이루어진 것인지 아닌지를 확실히 식별할 수가 없다. 따라서 경력개발의 효과를 장기적인 차원에서 평가하려는 점진적인 시도가 요구된다.

④ 경력개발기능 담당부서는 조직계층에서 적절한 위치에 있어야 한다. 즉 경력개발기능이 인사부서나 인적자원부서 내에서 수행되거나 아니면 경력개발부서 등의 독립부서에서 수행되거나를 불문하고, 독립적·자율적 권한을 가지고 경력개발기능을 수행해야만 보다 적극적인 공헌을 할 수 있는 것이다.

따라서 경력개발관리는 개인적·연속적·장기적이라는 경력자체의 속성 때문에 그 수행이 다른 어떠한 분야보다도 복잡하고 어려우며, 또한 그 효과가 즉각적으로 나타나지 않는다. 조직이 경력개발관리를 통하여 종업원에게 적절한 기회를 조직내에서 부여하지 못했을 경우에는 인적자원의 손실이 예상되지만, 그럼에도 불구하고 경력개발관리가 가진 효과와 장점을 생각한다면 조직은 보다 체계적이며 계획적인 경력개발계획을 수립하고 이를 실시하여야 한다.

Summary

A Study of Career Development Programs

Byeong-Sik Song

The discipline of personnel management begins with the procurement of human resources and ends with separation from employment. The scope of personnel management includes the development, compensation, maintenance, and integration of human resources, and any other matter directly associated with employees, from the beginning to the end of personnel management. In particular, as the environment of an organization varies, the function of "development" has come to get more emphasis and focus in organizational society of today.

This study is concerned with the importance of career development programs in organizations today in terms of (1) the adult development theory, the career choice theory and the career decision-making theory, all on the individual level, (2) the career development theory on the organizational level, and (3) career-oriented human resources management on the both levels.

In addition, this paper deals with career development programs as an efficient alternative, examines the importance, aims, and basic principles of career development programs, and presents the management process of career development programs in terms of (1) the decision of career aims, (2) the publicity of career courses, (3) education and training, (4) selection and placement.

In order to develop career development programs efficiently, the organization should be involved in all stages of career planning systematically and intentionally. That is, the organization should include career planning in its human resources program, providing satisfactory results for its employees. Moreover, in order to perform over-all career development programs successfully, the following conditions should be met as prerequisites :

(1) The top management level of the organization should have a deep concern for career development programs and support them positively.

(2) The counselor who is in charge of career development programs should be entitled to keep a secret of an employee's career.

(3) Career development programs should be carried out gradually and on a longterm basis. appropriate term basis.

(4) The career development program personnel or team should be in an appropriate position in the hierarchy of the organization.

As a result, career development programs are complicated and difficult to carry out, due to individual, continuous, and long-ranged attributes of employees careers, and do not quickly produce effects. Unless the organization gives an appropriate opportunity to its employees through career development programs, it is expected that the organization will suffer a loss in its human resources. However, if we consider the effect and strength of career development programs, it is recommended that the organization plan and execute deliberate and systematic career development programs.