

# 제9장 경력개발관리



# Contents

---

1. 경력개발의 기초개념
  2. 경력개발관리의 원칙
  3. 경력개발의 모형
  4. 경력개발을 위한 제제도
  5. 경력개발의 문제점과 성공조건
-

# 경력개발의 기초개념

## 1. 경력개발의 의의

경력이란 한 사람이 일생 동안에 일과 관련된 경험의 과정을 말함

즉 개인이 입사하여 퇴사할 때까지 축적해 가고 있는 개인의 직무, 직위, 경험의 집합을 말함.

경력개발이란 개인이 경력목표를 설정하고 이를 달성하기 위한 경력계획을 수립하여 조직의 욕구와 개인의 욕구가 합치될 수 있도록 각 개인의 경력을 개발하는 활동.

# 경력개발의 기초개념

## 2. 경력개발의 요소

경력목표 : 개인이 경력상 도달하고 싶은 미래의 지위

경력계획 : 경력목표를 달성하기 위한 경력경로를 구체적으로 선택하는 과정

경력개발 : 개인적인 경력계획을 달성하기 위하여 개인 또는 조직이 실제적으로 참여하는 활동.

경력개발 요소를 종합해서 경력 개발을 정의하면 개인이 경력목표를 설정하고 이를 달성하기 위한 경력계획을 수립하여 조직의 욕구와 개인의 욕구가 합치될 수 있도록 각 개인의 경력을 개발하는 것.

# 경력개발의 기초개념

## 3. 경력개발의 목적

경력개발은 조직에 필요한 인력을 확보함과 동시에 개인의 성취동기를 유발하여 개인과 조직의 목표달성을 극대화하고자 하는데 목적이 있다.

### 1) 개인적 차원

개인에게 명확한 목표를 제시하고, 직무에 대한 성취욕구를 충족시켜, 개인의 능력발휘와 역량파악에 도움을 주고 현업에 대한 의미를 부여하여 개인의 성취동기를 유발하게 함.

### 2) 조직적 차원

조직에서는 개인의 자질향상과 우수인력의 이직방지를 통해 장기적으로 인재를 육성하고 적재적소 배치가 가능하며 직책수행에 필요한 경력을 이수.

# 경력개발제도의 성립배경

첫째, 급속한 기술변화.

급속한 기술변화에 대응하기 위한 인적자원의 육성과 개발문제가 중요한 과제로 등장

둘째, 가치관의 변화.

종업원들의 가치관이 직무중심에서 근로생활의 질(QWL)중심으로 바뀌면서 직무를 개인의 자아실현이나 성장욕구를 충족시킬 수 있도록 재설계하는 문제가 중요한 과제로 등장

셋째, 불평등고용 문제를 시정.

평등고용기회 운동이 활발해짐에 따라

넷째, 행동과학의 발달.

인간존중이념을 실현하기 위하여 개인의 경력을 계획적·장기적으로 개발하는 문제가 중요한 과제로 등장

# 경력개발관리의 원칙

## 1. 적재적소 배치의 원칙

종업원의 적성, 지식, 경험, 기타 능력과 조직의 목표달성에 필요한 직무가 잘 조화되도록 맞추는 것

## 2. 승진경로의 원칙

기업의 모든 직위는 계층적인 승진경로로 형성되고 이에 따른 승진 관리가 이루어져야 한다는 것.

## 3. 후진양성의 원칙

인재확보를 기업의 외부에서 스카웃하는 것보다 기업의 내부에서 자체적으로 양성하는 것을 원칙으로 함.

## 4. 경력기회 개발의 원칙

기업은 경력기회를 적극 개발해야 하며 승진경로가 어떤 한 부서에만 국한되지 않도록 기회를 확장시켜야 한다는 것

# 경력개발모형

## 1. 개인차원의 경력개발모형

### 1). 경력단계모형

#### ① 탐색단계

새로운 업무를 배우고 기반을 구축하는 시기.

#### ② 확립 및 전진단계

조직 내에서 자신의 명성을 얻고 또 업무수행과 피드백에 대한 정보의 교환을 통하여 자신의 능력, 조직, 동료에 대하여 알게 됨에 따라 지위를 확립.

#### ③ 유지단계

조직은 개인의 축적된 지식과 경험을 활용하고, 개인은 새로운 종업원의 조언과 역할을 수행.

#### ④ 하강단계

육체적으로나 정신적으로 능력이 쇠퇴하는 시기이며, 경력 동기베이션이 줄어드는 시기.



# 경력개발모형(계속)

## 2). 경력달모형

경력달이란 조직내의 개인들이 경력을 선택하고 발전시키도록 영향을 주는 욕구나 충동의 조합

- ① 달 I - 경영자들의 관리능력으로 대인적 능력, 분석적 능력, 감정적 능력으로 기업체의 일반관리직에 종사하는 사람들이 대부분이다.
- ② 달 II - 기술직 또는 기능직 관리자들의 달으로 자신의 기술이 필요 없는 곳의 승진은 원치 않음.
- ③ 달 III - 안전경력달으로 개인의 경력욕구가 특정조직이나 업무에 강하게 밀착되어 있을 경우에 나타남.
- ④ 달 IV - 창의성달으로 어떤 새로운 것을 만들어내고자 하는 강한 욕구를 갖는다.
- ⑤ 달 V - 독립달으로 조직이 개인생활을 제약하며 비합리적인 몰입을 한다고 생각하여 좀 더 독립성을 허용 받는 경력을 쌓으려고 함

# 경력개발모형(계속)

## 3) 경력성공순환모델

### (1) 기본가정

가정1 : 인간은 자신의 직무로부터 보상과 적극적인 강화를 얻으려고 함.

가정2 : 보상 받은 행위는 반복됨

가정3 : 인간은 자부심을 높이려고 노력하고 자부심이 낮아지는 것을 회피하려고 함.

### (2) 경력성공의 순환모델

p. 247. 그림 8-2.

# 경력개발모형(계속)

## 2. 조직차원의 경력개발모형

조직목적을 달성하기 위해서 필요한 자질을 갖춘 인적자원을 개발하는데 역점.

### 1) 투입단계

개인들의 경력욕구가 무엇인지를 파악하고 조직이 필요한 경력기회와 어떤 관계가 있는지를 조사하여 경력개발의 투입자료를 이용하는 것.

### 2) 평가단계

개인목표와 조직목표를 성공적으로 통합시키기 위해서 개인에게 충분한 정보를 제공하고 조직의 입장에서 개인의 수행도를 평가.

### 3) 준비 및 개발단계

평가과정에서 나타난 경력개발에 필요한 여러 가지 요건을 충족시키는 과정

### 4) 통합단계

조직목표와 개인욕구를 모두 만족시키는 자리에 인력을 배치.

# 경력개발을 위한 제제도

## 1. 자기신고제

종업원에게 자기의 직무내용, 담당직무에 있어서 능력의 활용 정도, 능력 개발에의 희망, 전직희망, 취득한 자격 등에 대해서 일정한 양식의 자기신고서에 기술하게 하고 소속 장을 통하여 인사부서에 정기적으로 신고하게 하는 제도

## 2. 직능자격제

직무를 수행할 수 있는 능력을 자격에 따라 몇 개의 등급을 설정하고 그 자격을 획득한 자에게 대응하는 직위를 부여하는 제도.

직능자격제도의 성격 p. 250. 직능자격제도의 효과 p. 251.

# 경력개발을 위한 제제도

## 3. 평가센터제도

인사고과나 심리테스트의 결점을 보완하고 종업원의 능력 및 적성을 종합적, 객관적으로 발견하여 육성하기 위하여 마련한 제도.

## 4. 기능목록제도

종업원의 직무수행능력을 평가하는데 필요한 정보를 파악하기 위한 개인별 능력평가표.

## 5. 직무순환제

각자의 담당직무를 순차적으로 교체함으로써 기업의 직무전반을 이해하고 지식, 기술, 경험을 풍부하게 하는 제도.

# 경력개발의 문제점

## 1. 비현실적인 경력목표

조직구성원이 지나치게 자기중심적인 경력발전을 원함으로써 비현실적인 경력목표를 추구.

## 2. 빠른 경력경로

경력개발을 승진과 동일시하여 승진만을 경력개발의 목적으로 보고 빠른 승진경로에 너무 많은 관심을 보임.

## 3. 지나친 의존 경향

경력개발은 인적자원 관리부서와 경력전문가의 책임이라는 그릇된 인식 하에 경력개발을 전적으로 이들 스태프에 맡겨 의존하려는 경향.

## 4. 경력 플라토우 대처문제

경력단계를 거쳐 나가는 동안 신체적 노화와 능력감퇴, 조직의 구조적 재편성과 긴축 등으로 인해 경력상 플라토우와 침체를 겪게 되는데 이것을 예측하고 사전조치를 취해야 되나 사전에 예방할 수 없다는 점.

# 경력개발의 성공조건

## 1. 최고경영층의 관심과 지원

최고경영자가 경력개발의 목적과 의의를 명확히 인식하고 이 활동에 대해 물질·심적 관심과 배려를 보이는 것이 중요

## 2. 종합적·체계적인 접근

인적자원의 여러 기능과의 밀접한 상호관계를 맺고 서로 지원하는 종합적 시스템으로 발전해야 함

## 3. 경력개발제도의 점진적 도입

2-3년 정도의 기간을 잡고 경력개발제도의 도입에서 나타날 수 있는 여러 문제들을 신중하게 고려하여 점진적으로 정착시킴.

## 4. 경력개발업무의 독립 부서화

경력개발업무는 조직의 위계상 명확한 책임과 권한을 갖는 부서에 소속되어 업무의 독립성을 지켜야 함.