

# 제 10 장

## 경력관리

고종식

# CONTENT

- I. 경력개발의 개념 및 단계
- I. 경력관리와 경력개발
- III. 경력개발 프로그램
- III. 멘토링과 커리어 개발

# 경력개발의 개념 및 단계

## 1. 경력개발의 개념과 중요성

### 경력개발의 개념

- 개인의 생애를 통해서 직무에 관계된 제 경험과 활동에 관련한 태도 및 행동의 개인적으로 지각된 연쇄

# 경력개발의 개념 및 단계

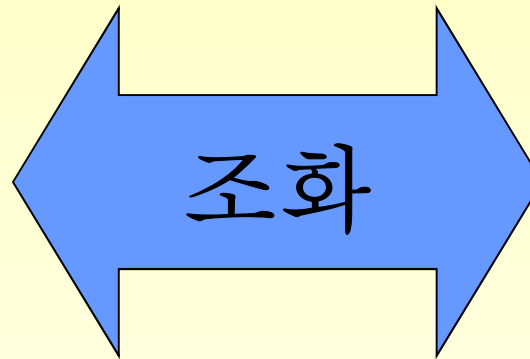
## 경력개발의 중요성

- 많은 기업이 성과위주의 인적자원 정책을 기초로 인재의 현재 가치를 평가
- 경력은 자립을 정신적 지주로 하는 개인주의의 전통을 배경으로 개인의 선택과 책임을 기반으로 자신을 나타내는 방법

# 경력개발의 개념 및 단계

## 2. 개인의 선택과 조직 선택의 조화

개인



조직

직무수행능력  
향상 - 경쟁이  
존재함

개인의 직무  
수행능력  
향상을 지원

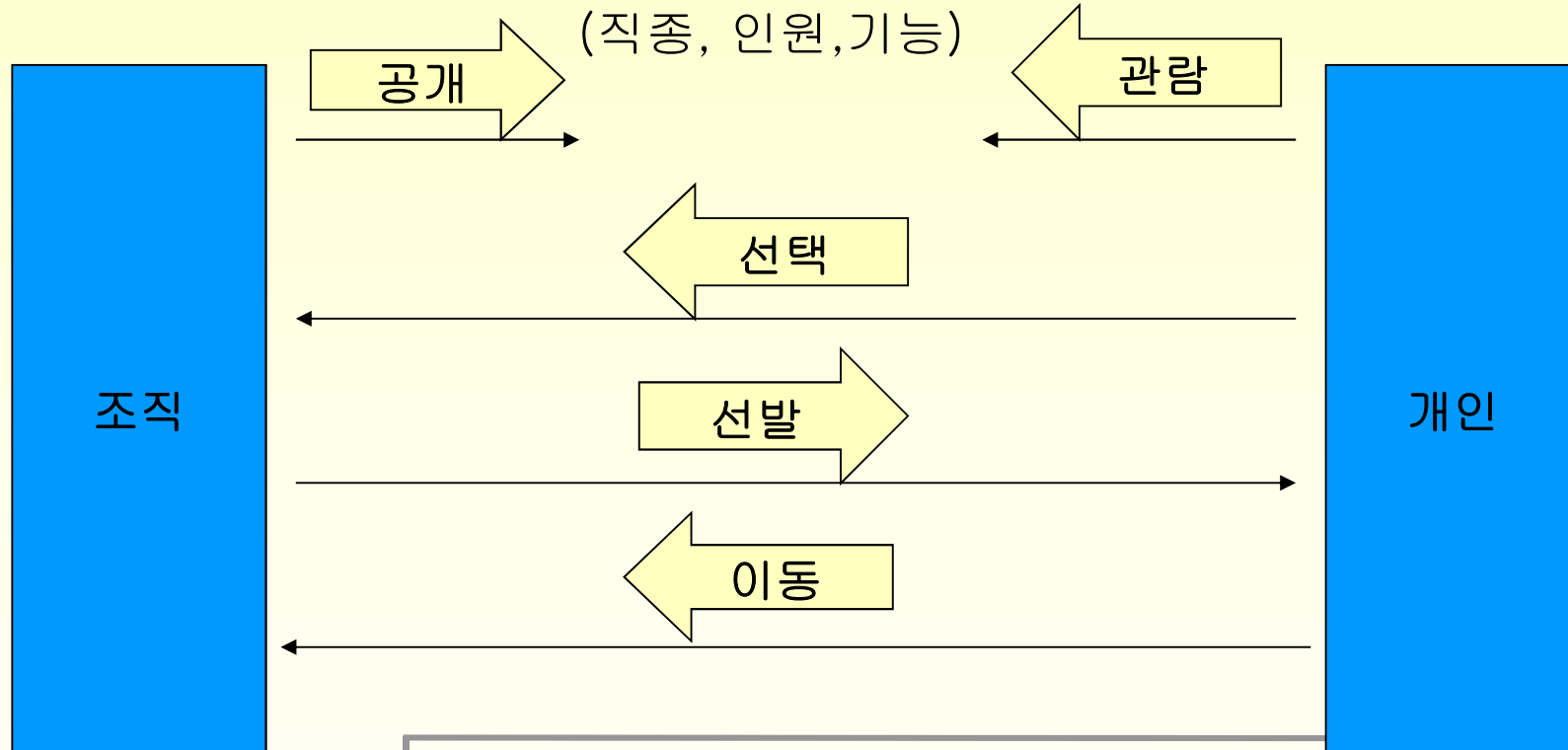
# 경력개발의 개념 및 단계

## 3. 선택과 선발 사이클로서 경력개발

사내노동시장

구인명세서

(직종, 인원, 기능)



# 경력개발의 개념 및 단계

## 4. 경력단계

### 1단계

직무에의 준비단계(0~18세)

직업적 자아상의 발견, 대체적인 직업의 평가, 최초의 직업 선택의 전개, 필요한 교육의 추구

- 자신의 재능, 관심, 가치 그리고 바람직한 라이프스타일에의 상당한 통찰을 필요로 함

# 경력개발의 개념 및 단계

## 2단계

### 조직참여(18~25세)

- 바람직한 조직으로부터의 직무제공의 획득, 정확한 정보에 기초한 적당한 직무의 선택
- 자신의 경력가치를 만족시키고 재능을 활용할 수 있는 직무의 선택



# 경력개발의 개념 및 단계

## 3단계

### 초기경력 (25~40세)

- 직무의 학습, 조직규칙 및 규범의 학습, 선택된 직업 및 조직에의 적합, 능력의 향상, 꿈의 추구

## 4단계

### 중기경력 (40~55세)

- 초기경력 및 성인 초기의 재검토, 꿈의 재확인 또는 수정, 성인 중기에 대한 적당한 선택, 직무에 있어서 생산성의 존속

# 경력개발의 개념 및 단계

## 5단계

### 후기경력 (55~퇴직)

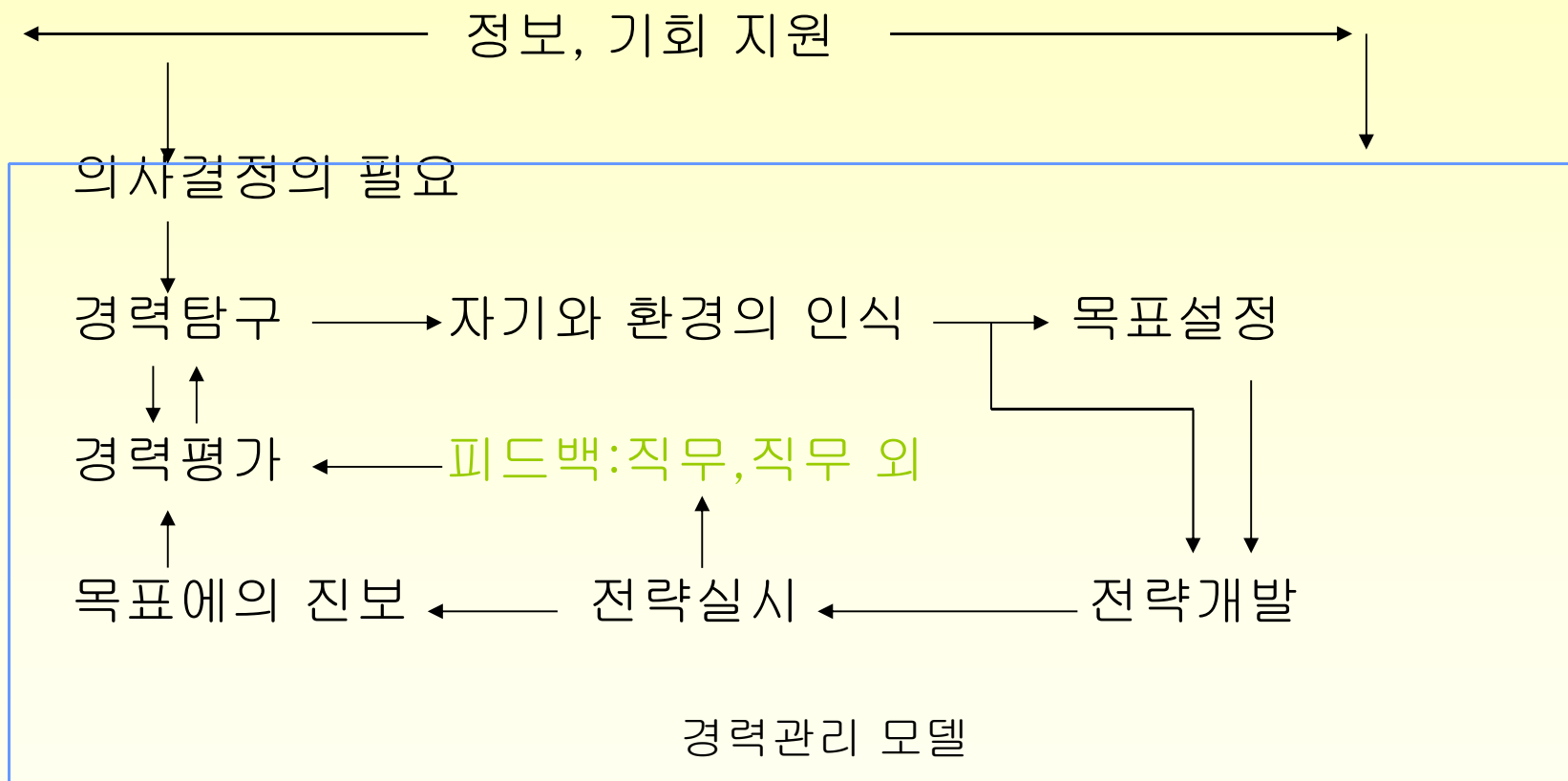
- 직무에 있어서의 생산성의 존속, 자존의 유지, 효과적인 퇴직에 대한 준비
- 퇴직 후에 의의 있고 만족적이고 효과적인 퇴직을 위하여 사전에 고려하고 계획하는 것

# 경력관리와 경력개발

## 경력관리와 경력개발의 개념

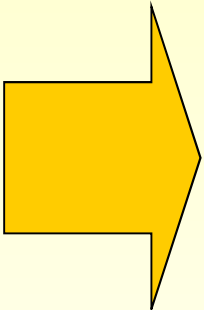
- 경력목표를 개발하고, 경력목표를 달성하고자 하는 계획된 전략을 개발해서 실현하고, 전략의 효과성과 목표의 타당성에 관해서 피드백을 얻는 지속적인 프로세스

# 경력관리와 경력개발



# 경력개발 프로그램

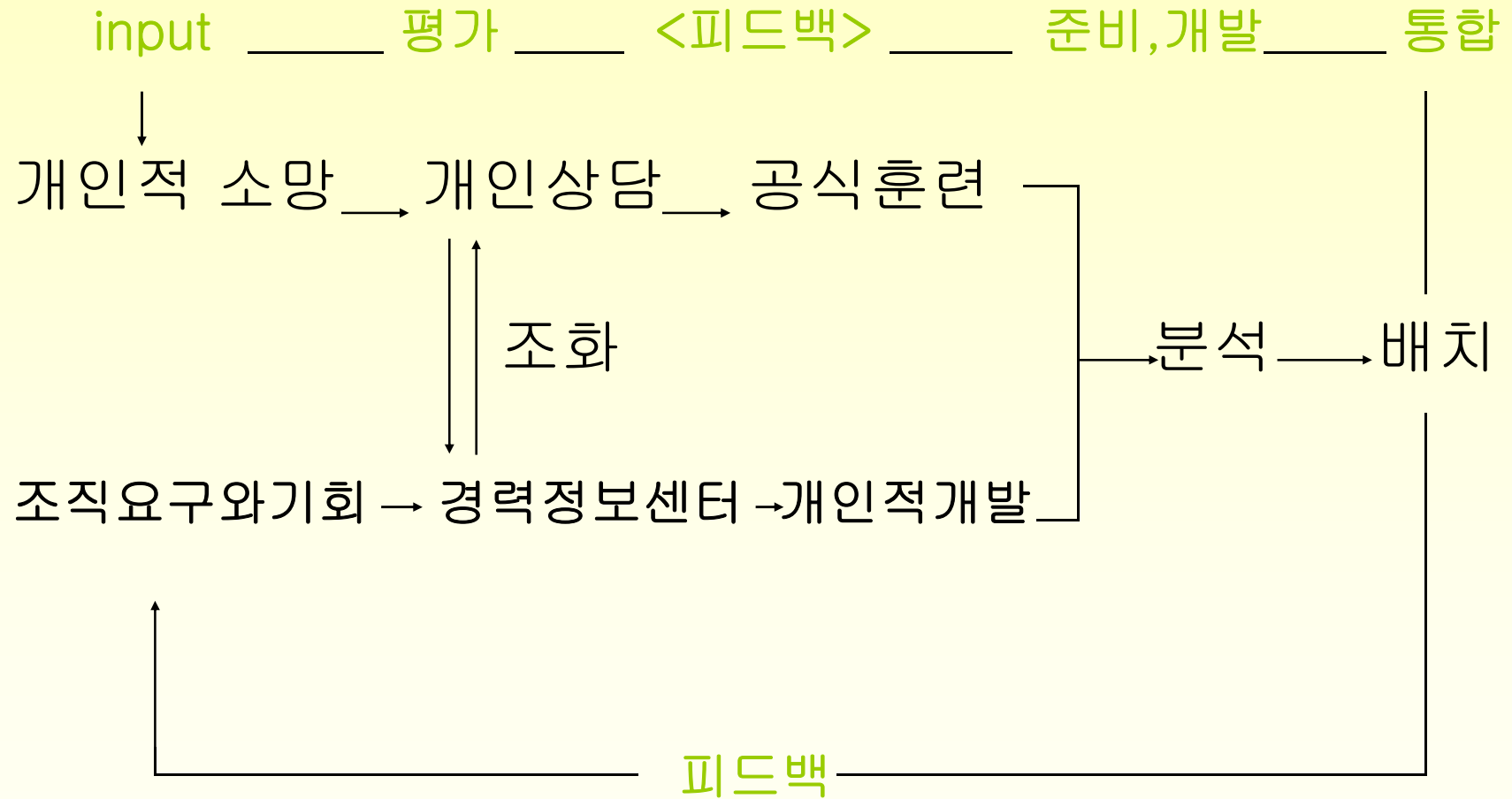
## 1. 경력개발 프로그램(CDP)의 개념



기업이 장래에 필요로 하는 인재확보를 위하여 종업원의 경력을 조직에 있어서 적극적으로 활용, 발전시킴으로써 인재의 유효활용을 도모함과 더불어 그것을 촉진하기 위한 종합적인 학습계획

# 경력개발 프로그램

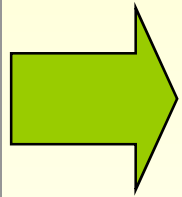
## 2. CDP의 구조 (경력개발프로세스)



# 경력개발 프로그램

## ■ 경력개발 프로그램의 목적

- 근로자의 경력실현 달성의 가능성을 높이고, 조직이 적시 적소에 적재를 배치하는 것을 보증하는 것



CDP는 기업이 미래에 걸쳐서 인재를 확보하는 것

- 장기경영계획, 요원계획
- 인적자원정보, 승진승격배치, 이동, 파견 등의 관리계획과 정보, 인사고과, 자기신고제도 등이 적절하게 관리, 활용되어 얻어지는 체제가 정비되는 것이 요구됨

# 경력개발 프로그램

## ■ 경력 개발 프로그램의 역사

- 경력 개발 프로그램은 1955년 미 연방 정부 조직의 효율적인 인력 운영을 목표로 구성된 제2차 후버위원회의 구상에서 시작되었음.
- 구체적인 경력 개발 프로그램은 후버위원회의 구상 안에 따라 1957년 설계된 미국 육군 문관 경력 개발 프로그램이 시초임.
- 정부 조직에서 시작된 경력 개발 프로그램은 1960년대 초 IBM등 대기업을 중심으로 도입되기 시작함.



# 경력 개발 프로그램 최근 Trends

## ■ 개인주도형 경력개발 지향

- 최근 선진 기업들을 중심으로 경력 개발의 주체가 '회사 주도형'에서 '개인 주도형'으로 변화되고 있음.
- 개인 주도형 경력 개발의 경우, 회사가 경력 개발 지원의 역할을 수행하고 구성원 스스로가 주도적으로 경력을 개발해 나가는 형태임.

# 멘토링과 커리어 개발

## ■ 1. 멘토의 개념과 유형

- 커리어발달 : 직업생활을 통해서 자기발견, 확립, 발달을 위한 프로세스이며, 직업생활에 들어가기 이전의 발달 프로세스도 포함
- 그들이 갖고 있는 경험이나 지식 및 다양한 형태의 영향력을 이것을 갖고 있지 않는 프로테제에게 부여함으로써 그들의 발달을 지원하는 것

일차적 멘토 : 비이기적이며 이타적 특징으로 커리어 기능과 사회 심리적 기능의 측면에 긍정적

이차적 멘토 : 사무적 관계로서 양자에게 이익이 있어 커리어 기능만 작용

전통적 멘토 : 폭넓은 범위의 독점적, 심리 사회적 원조를 행하며  
장기적 커리어 발달에 관계

이차적 멘토 : 가시적이고 표출적인 경력발달에 주력하며  
비교적 단기적

비공식적 멘토 : 진심으로 지원하고 싶은 욕구와 프로테제의  
의사에 의해 성립

공식적 멘토 : 지위의 기능으로 멘토십 프로그램에 참여함으로써  
성립

## 2. 멘토의 기능과 역할

### (1) 멘토의 역할

- 커리어기능
  - 스폰서 십
  - 지도
  - 보호
  - 표출
  - 도전적 직무제공
- 심리 사회적 기능
  - 역할모델
  - 카운슬링
  - 수용과 승인
  - 우정

## (2) 멘토와 젠더

- 성공한 여성관리자 : 한 사람 이상의 멘토가 존재하며 이들은 중요한 비공식적 역할
- 장애요인
  - 멘토에의 접근기회 제한
  - 멘토 프로테제의 관계형성에 대한 우려
  - 시간 및 이성에 대한 기피
  - 사회적 이질성 등

# 근로생활 활성화와 커리어 개발

- 자기신고제
- 커리어카운슬링
- 직무재설계
- 커리어형성과 인사제도
- 건강관리제도