

경력 개발의 새로운 패러다임

전성용 · 현대경제사회연구원 주임연구원

변화의 시대에 경영 패러다임의 변화는 피할 수 없는 현실이 되어버렸다. 경력 개념 또한 예외가 될 수 없다. 경력 현상을 설명하는 전통적인 이론적 모델은 오늘날 더 이상 타당하지 않다. 조직을 피라미드로 보고 경력을 직무의 사다리를 타고 올라가는 정규적인 진전으로 보는 모델은 낡은 것이 되어버렸다.

경력 개발의 새로운 패러다임인 관계적 접근 방법의 핵심은 개인의 상황과 조직의 상황이 경력 개발을 지향하는 다른 사람들과의 관계에 영향을 주고, 이는 다시 개인적 학습 결과와 직무 결과를 이끌어낸다는 점이다. 경력 개발 과정에서 다른 사람들과의 관계가 중요하다는 점을 강조하고 있다. 경력에 대한 관계적 접근 방법의 가치는 경력 개발을 촉진하도록 하는 새로운 사고 방식의 중요성을 강조하는 데 있다. 사람은 자신을 둘러 싸고 있는 환경과 상호 작용을 하는 과정에서 유능하게 되고, 그 결과 자신감있는 자아 정체성을 확립하고 좀 더 능력있게 됨으로써 개인의 성장이 가능하게 된다.

경력 개발의 필요성

기

업은 종업원에게 일자리와 임금을 제공하고 종업원은 기업에 충성을 하는 '심리적 계약(psychological contract)'이 이제까지 고용 관계의 핵심이었다. 경쟁의 격화와 경영 환경의 변화로 인하여 기업은 더 이상 종업원에게 평생 동안 일자리를 보장해 줄 수 없게 되었다. 단지 일정한 기간 동안 일을 주고 그에 상응하는 보수만을 지급할 뿐이다. 신뢰, 충성심, 소속감과 같은 단어는 이제

옛 이야기가 되어버렸다.

평생을 한 기업에서 보내면서 시간이 지남에 따라 지위와 권한이 상승하는 종래의 승진과 같은 의미의 경력 개념은 현실성이 점점 없어지고 있다. 조직의 생존 요건으로서 조직과 개인 학습 능력의 중요성이 점점 커지면서 경력을 한 개인이 일생을 통해 학습하는 과정으로 이해하는 관점도 등장하였다.

본 고에서는 경력에 관한 패러다임의 변화를 고찰하고, 경력 개발에 관한 새로운 접근 방법을 소개하며 마지막으로 자아 실현을 통해 경력 성공을 성취하고자 하는 이에게 몇가지 제언하고자 한다.

경력 개발의 기대 효과

경력(career)은 한 개인이 일생에 걸쳐 일과 관련하여 얻게 되는 경험이며, 경력 개발(career development)이란 단기적으로 개인의 태도와 직무의 성과를, 장기적으로는 개인의 정체성(identity)과 적응성(adaptability)을 향상시키는 것으로 이해할 수 있다. 경력 개발은 적재 적소의 배치를 통한 인적 자원의 경쟁력 확보를 목적으로 한다. 이는 조직 구성원이 조직 내에서 활동함에 있어 개개인의

업무 적성, 희망과 능력 등과 연계하여 조직과 개인에게 바람직한 경력을 쌓아갈 수 있도록 하는 의도적이고 제도적인 제반 노력을 의미한다.

경력에 대한 관심은 인적 자원 관리 측면에서 종업원 성장 욕구의 충족을 위해서 시작되었다. 조직은 종업원의 경력을 관리하고 개발함으로써 인적 자원 관리 상의 효율성을 증대하고자 노력하여왔다. 기업의 입장에서 경력 개발은 조직 구성원 하나하나의 능력과 자질을 조직의 필요에 가장 적합하게 추구함으로써 조직의 유효성을 제고하고, 장기적인 맨파워를 향상시켜 조직을 활성화시키는 중요한 수단이다. 개인 입장에서 경력 개발은 조직의 성장과 발전에 기여하면서, 희망과 적성에 맞는 직무를 통한 능력을 최고도로 발휘함으로써

대내외적으로 인정받으며 자아를 실현하고 싶다는 욕구를 체계화한 것이다.

경력 개발과 관련 개념들을 비교해보면, 강조점에 있어 차이가 있다. 경력 개발이 정체성과 적응성의 향상을 통해 종업원의 성장 욕구의 충족을 중요시하는 데 비해, 인적 자원 관리가 인력 계획에서부터 평가와 보상까지의 순과정을 포괄하고, 인적 자원 개발은 교육·훈련과 개발에 중점을 두고 있으며, 조직 개발은 직무의 변화와 조직의 변화를 지향한다. 경력 개발은 변화의 시대에 조직 구성원 개인의 창조 의욕과 자발성을 일깨워주는 과학적이고 합리적인 인사 관리의 한 형태로서 중요성이 더욱 부각되고 있다. 기업내 의사 결정의 민주화가 진행되고 소득 수준과 사회 경제 여건이 점진적으로 향상됨으로써, 구성원

〈표 1〉 경력 개발의 기대 효과

경영자	종업원	기업
· 기술의 습득 증가	· 경력 결정과 변화에 도움	· 종업원 기술의 활용 증대
· 유능한 종업원의 확보	· 직무 충실과 직무 만족의 증대	· 충성도의 증가
· 의사 소통의 원활화	· 의사 소통의 원활화	· 모든 조직 수준에서의 정보의 보급
· 현실성있는 개발 계획	· 더 현실적인 목표와 기대	· 의사 소통의 원활화
· 생산적인 성과 평가	· 성과에 대한 더 많은 피드백 제공	· 유능한 종업원의 확보
· 조직 이해의 증가	· 조직과 미래 추세에 관한 정보 제공	· 인재 개발 기업으로서의 이미지 제고
· 인재 개발자로서의 평판 제고	· 책임감 증대	· 인사시스템과 과정의 효과성 증대
· 동기 부여 제고		· 조직 목표의 명확화
· 재능 리스트의 구축		
· 조직 목표와 개인 목표의 적합도 명확화		

자료: Leibowitz, Zandy B. & Farren, Caela & Kaye, Beverly L, *Designing Career Development Systems*, Jossey-Bass, 1986, p. 7.

〈표 2〉 경력 관련 개념의 비교

인적 자원 관리	인적 자원 개발	조직 개발	경력 개발
· 채용	· 훈련	· 직무 충실	· 정체성
· 선발	· 교육	· 직무 확대	· 적응성
· 배치	· 개발	· 조직 변화	· 성장 욕구의 충족
· 평가			
· 보상			
· 인력 계획			

개개인은 개인의 자아를 존중받고 싶다는 강한 욕구가 일어나게 되었고, 경력 개발은 이러한 요구에 부응할 수 있도록 하는 적절한 인사제도의 한 흐름이 되었다.

경력 패러다임의 변화

변화의 시대에 경력 패러다임의 변화는 피할 수 없는 현실이 되어버렸다. 경력 또한 예외가 될 수 없다. 경력 현상을 설명하는 전통적인 이론적 모델은 오늘날 더 이상 타당하지

않다. 조직을 피라미드로 보고 경력을 직무의 사다리를 타고 올라가는 정규적인 진전으로 보는 모델은 낡은 것이 되어버렸다.

경력 패러다임 변화의 주요한 원인은 우선 직업 안정성의 붕괴를 들 수 있다. 경쟁의 격화와 고용 관계의 변화로 인하여 직업 안정성의 보장은 좋은 시절의 이야기로 흘러가버렸다. 조직에 대해서 충성하기 보다는 자신의 직무에 충실하는 것이 보다 현실적이 되었으며, 학위와 직위보다는 지속적인 학습과 능력 개

〈표 3〉 경력 패러다임의 변화

구 패러다임	신 패러다임
· 직업 안정성	· 고용 가능 안정성
· 종단적 경력 경로	· 대안적 경력 경로
· 조직에 대한 충성심	· 직업과 직무에 대한 충성심
· 경력 성공	· 일과 가족의 균형
· 학위	· 지속적인 학습
· 직위/타이틀	· 능력/개발
· 전일 고용	· 대안적 고용
· 퇴직	· 경력 휴식
· 단일 직업/경력	· 복수 직업/경력
· 경력의 안정성	· 경력의 불안정성

자료: Shore, Jane E. & Nowack, Kenneth M., "Focus on Your Own Career in Human Resources," *American Society for Training and Development International Conference*, ASTD, 1996.

발의 중요성이 강조되고 있다. 단일 경력과 경력의 안정성은 복수 경력과 경력의 불안정성으로 변화하게 되었다.

경력 패러다임의 변화로 인하여, 개인은 고객의 요구에 대응하여 높은 성과를 올리는 데 공헌하고, 다른 사람들과 관계를 가지면서 계속적으로 학습하고, 새로운 능력을 개발함으로써 환경 적응성을 높이는 것이 중요하게 되었다. 반면에 조직은 개인에게 일의 의미와 목적을 제시하고, 개발을 지향하여 타인과의 관계를 중시하는 활동과 학습을 위한 여유를 제공하고, 종업원의 성과와 성장 욕구에 기반하여 개인에게 많은 보상과 혜택을 제공하는 것이 중요한 사명이 되었다.

이러한 새로운 관계를 성공적으로 유지할 수 있는 관건은 기업이 일의 목적과 방향을 명확하게 하고, 사람들간의 상호 관계를 건강하게 유지하며, 구성원에게 지속적인 학습과 개발의 기회를 제공하는 것이다. 개인 입장에서 보면, 직업 안정성의 붕괴로 개인이 자신만의 확실한 기술을 보유하고 새로운 기술을 재빠르게 배울 수 있는 능력을 보유해야 할 뿐만 아니라, 자기 자신에 대해서도 배워야 한다. 자신을 알고 책임을 질 뿐만 아니라 자기 자신을 평가하고 자기 성찰을 하고 이런 과정에서 필요하다면 타인에게 도움을 받는 방법까지도 배워야 한다.

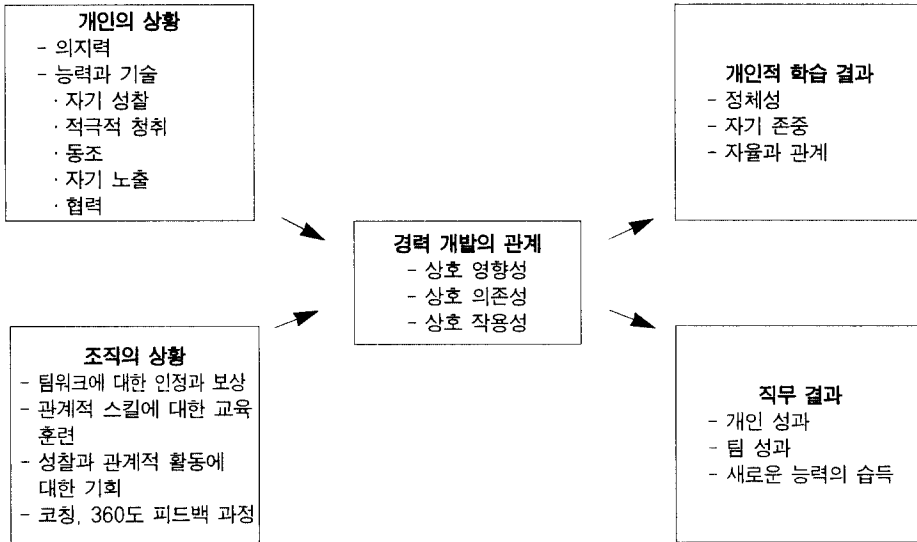
경력 패러다임의 변화는 경력 개념 자체의 변화를 초래하였다. 기존의 경력 개념은 한 조직 내에서의 수직적 상승을 의미하였다. 이제 경영 환경의 변화로 인하여 일생을 통해 한 조직 내에서 보낸다는 것은 거의 불가능에 가까워졌다. 이런 상황에서 경력에 대한 새로운 접근 방법이 대두하였다.

더글라스 홀(Douglas T. Hall)은 장기적인 고용 계약 관계에 기반한 일련의 상향적 이동으로서의 기존 경력 개념은 현실성을 잃어버렸지만, 한 개인이 배울 수 있는 능력 그리고 자기 정체성의 확립과 개발이라는 새로운 의미의 경력은 여전히 유용하다고 한다. 이는 일견 모순되는 듯 하지만 경력 개념 변화의 핵심을 표현하고 있다. 새로운 경력 개념은 일생에 걸친 한 개인의 학습 과정으로 이해하면 될 것이다. 여기에서 지속적인 학습이라는 개념이 등장한다. 사실, 오늘날 근로 현장에서 동기 부여의 주요한 원천은 바로 이러한 지속적인 학습에서 나오는 보람감이라고 말할 수 있다. 이는 심리적인 성공 즉, 자신의 개인적인 가치와 목표를 달성하는 관건이 된다.

경력 개발에 대한 새로운 접근: 관계적 접근 방법

홀은 경력에 대한 새로운 접근으로 '경력에

〈그림 1〉 경력 개발에 대한 관계적 접근 방법



자료: Hall, Douglas and associates, *The Career Is Dead*, Jossey-Bass, 1996, p. 141.

대한 관계적 접근 방법(relational approach to careers)’을 주장한다. 경력에 대한 관계적 접근 방법의 핵심은 개인의 상황과 조직의 상황이 경력 개발을 지향하는 다른 사람들과의 관계에 영향을 주고, 이는 다시 개인적 학습 결과와 직무 결과를 이끌어낸다는 점이다. 경력 개발의 과정에서 다른 사람들과의 관계가 중요하다는 점을 강조하고 있다.

경력 개발에 관한 관계적 접근 방법의 세 가지 핵심 요소는 상호 영향성(mutuality), 상호 의존성(interdependence), 상호 작용성(reciprocity)이다.

첫째, 경력 개발은 한 사람은 가르치고 다른 사람은 배우는 일방적인 관계가 아니라 상호 영향을 주고 받는 관계이다. 사실, 오늘날 조직의 현실에서 경력 개발은 필연적으로 공동 학습(colearning)의 과정이다. 왜냐하면 변화가 매우 빠르게 일어나서 때때로 하급자가 상급자보다 기술과 같은 특정 분야에서 전문성을 더 많이 보유하고 있는 경우도 있기 때문이다.

둘째, 경력 개발의 목적은 개개인의 숙련이나 독립성의 확보가 아니라, 상호 의존성의 강화에 있다. 오늘날의 복잡하고 혼란한 세계에서

일을 제대로 진행하려면 한 사람의 능력을 넘어서서 여러 사람들의 협력적인 활동이 필요한 경우가 많다.

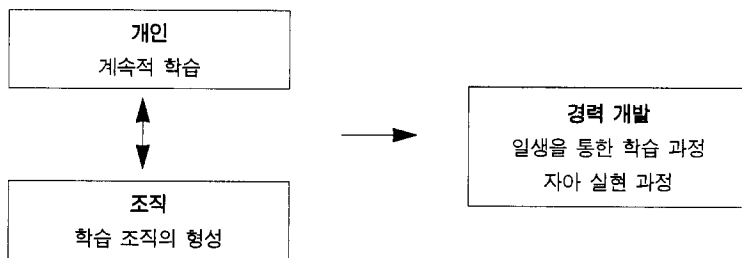
셋째, 경력 개발에 대한 관계적 접근 방법은 상호 작용성을 포괄한다. 상호 작용성은 개발을 지향하는 사람들이 상호 의존적인 공동 학습자로서의 기능적인 스킬을 보유하고, 이러한 스킬을 사용하도록 서로 격려하리라는 기대를 의미한다

경력 개발에 대한 관계적 접근 방법은 경력 개발을 촉진하는 새로운 사고 방식의 중요성을 강조하고 있다. 개인은 자신을 둘러 싸고 있는 환경과 상호 작용을 하는 과정에서 유능하게 되고, 그 결과 자신감있는 자아 정체성을 확립하고 좀 더 능력을 갖추어서 성장하게 된다. 따라서 새로운 경력에서는 후원과 존경, 관계, 공동 학습, 특히 서로 다르다고 여겨지는 이들과의 공동 학습을 통해서 성장과 성공이 가능하게 된다. ‘노하우(know how)’와 ‘노화이(know why)’ 뿐만 아니라

‘노흠(know whom)’도 중요하다.

이러한 새로운 접근 방법은 변화의 시대를 살아가는 우리에게 상당한 시사점을 준다. 첫째, 개인의 경력상 진보와 성공을 위해 타인과의 관계가 중요함을 강조하고 있다. 둘째, 경력 개발은 ‘학습의 생활화’를 의미한다. 새로운 경력은 개인의 이력서 상의 다양한 경험의 중요성을 강조하고, 개인이 자발적으로 자신의 일에 몰입하도록 격려한다. 셋째, 경력 개발은 바로 개인 개발이다. 개인 개발의 핵심은 정체성과 적응성의 개발이다. 여기에서 정체성은 자기 자각·관리와 관련한 스킬의 습득을 의미한다. 적응성은 개인이 새로운 지식을 습득함으로써 변화를 어떻게 받아들이고 대응할 것인가를 배우는 것이다. 넷째, 개인은 자기 자신의 경력을 소유한다. 개인의 경력 관리와 개발의 주체는 개인이며, 그에 대한 책임 역시 개인이 진다. 개인이 자신의 다양한 경험, 작업 현장의 변화 등을 고려하여 스스로 경력을 개발하여야 한다. 경력은

〈그림 2〉 성공적인 경력 개발의 과정



조직보다는 개인에 의해서 형성되는 것으로 개인의 요구를 충족시키기 위해서 수시로 방향을 재설정해야 한다.

경력 개발은 일생을 통한 학습 과정

마지막으로, 변화의 시대에 성공적인 경력 개발을 위해서 구성원과 기업이 유의해야 할 사항을 정리해본다.

첫째, 경력 성공의 핵심인 실질적인 경험을 익히기 위해 사람들은 무엇을 어떻게 해야 하는가? 경력 개발의 주체는 기업이 아니라 개인이라는 사실을 자각하고, 자신의 경력을 위해 지속적인 학습을 해야 한다. 둘째, 개인이 변화하는 환경에 적응하고 배우는 것을 학습하는 활동을 지원하기 위해 회사는 무엇을 해야 하는가? 우선적으로 생각할 수 있는 것은 조직 내에 학습센터를 설립하여 개인 학습과 조직 학습을 고무하여 학습 조직을 형성하는 것이다. 셋째, 경력의 개념은 미래에도 의미를 가질 것인가? 경력 개념은 한 조직 내의 사다리에서 다른 사람들과의 네트워크로 변화하였다. 네트워크와 일생을 통한 학습 과정, 그리고 자아 실현 과정이라는 새로운 경력 개념의 탄생은 경력이 미래에도 여전히 우리에게 유용하리라는 사실을 알려준다.

요약하면, 개인의 지속적인 학습과 학습센터의 운영 등 조직의 학습을 후원하는 활동이

조화를 이룰 때, 일생을 통한 학습 과정과 자아 실현 과정으로서의 경력 개발은 가능할 것이다. ■

참고 문헌

- Hall, Douglas and associates, *The Career Is Dead*, Jossey-Bass, 1996.
- Leibowitz, Zandy B. & Farren, Caela & Kaye, Beverly L, *Designing Career Development Systems*, Jossey-Bass, 1986.
- Shore, Jane E. & Nowack, Kenneth M., "Focus on Your Own Career in Human Resources," *American Society for Training and Development International Conference*, ASTD, 1996.