

미래 고용 관계의 변화와 경력개발제도 구축 방안

정인미 · 현대경제연구원 연구위원

다운사이징 등의 기업 변화에 따라 회사와 구성원들간의 관계가 크게 변하고 있다. 장기적인 관계를 지향하였던 지금까지의 관계는 단기적인 공천 및 매력에 기초를 두는 거래적인 관계로 옮겨가고 있다. 이에 따라 종업원들이 자신의 경력에 대하여 갖는 관심이 증대되며, 회사는 종업원들의 다양한 욕구를 이해하고 관리해야만 한다. 경력개발제도는 바로 이러한 목적을 달성하기 위한 수단이다. 향후 효과적인 경력개발제도는 성원들의 조직에 대한 애착감을 증가시키고, 경력 상의 정체감을 해소하며, 성원들의 단계별 욕구를 충분히 고려하는 방향으로 구축되어야 한다.

향후 고용 관계의 변화

다운사이징이나 리스트럭처링 등의 방법을 통하여 경쟁력 향상을 모색하고 있는 기업들이 증가하고 있다. 대부분의 기업들이 이러한 변신을 한번쯤 시도하였거나 또는 시도할 것을 신중하게 고려해본 경험이 있을 것이다. 이러한 변화의 노력이 증가함에 따라 지금까지는 회사의 입장에서만 그 효과나 효율성이 제고되었으며, 종업원 개개인들의 경력에 미치는 영향에 대해서는 다분히 간과되어왔다.

기업의 정책적인 변화는 개인의 경력에 있어서의 변화를 의미하며, 조직 성원들의 의사 결정이나 행동을 이해하기 위해서는 개인들의 경력에 관한 보다 깊이있는 검토가 요망된다. 따라서 본고는 향후 회사와 개인간의 고용 관계의 변화를 조망해보고, 이에 적합한 경력개발제도를 모색하는 데 목적이 있다.

회사와 개인간의 고용 관계가 지금까지의 관계 지향적인(relational) 면에서 거래 지향적인(transactional) 면으로 변모하고 있다. 관계 지향적 관계에서는 장기적으로 상호 몰입을 유도하고 신뢰를 쌓아가는 특성이 강하지만, 거래 지향적 관계에서는 장기적인 관계의 유지보다는 단기적인 성과 및 보상과 같은 거래적인 측면이 부각된다. 곧, 장기적인 고용을 통하여 회사가 개인들에게 직업의 의미 및 고용의 안정을 제공해주는 지금까지의 환경이 변화하여, 앞으로는 회사와 개인 상호간의 공헌 정도에 기반을 두는 단기적 계약 위주로 되는 것이다. 이와 같이 거래에 기반을 둔 관계에서는 개인이 자신의 경력을 관리해야 하는 책임을 가지며, 자신의 시장 가치를 높여서 재고용 가능성을 쌓아가는 것이 매우 중요하다.

이러한 변화는 개인에게는 끊임없이 자신의 자산 가치를 쌓아가야 하는 부담을 주는 동시에, 회사에게는 새롭게 형성되는 종업원과의 관계에 있어서 상호 신뢰감을 유도하여야 하는 과제를 안겨준다. 조직과 개인 사이에 새롭게 형성되는 이와 같은 관계는 '성인간 관계(adult-adult

relationship)'로 묘사되기도 하는데, 이는 지금까지 회사가 주도적 역할을 담당하였던 '부모·자식간 관계(parent-child relationship)'와 매우 대조적인 경우이다.

지금까지 직장인에게는 한 분야 또는 한 회사에 종사하여 전문성을 키워나가는 것이 중요하였으나, 앞으로는 다수의 기술을 보유하고 여러 기능 영역으로 순환될 수 있으며, 일상 업무와 단기 프로젝트성 업무들을 신속하게 전환하여 수행할 수 있는 능력이 요구된다. 따라서 개인들에게는 지속적인 학습의 노력뿐 아니라 시장 및 기술의 변화에 적극적이고 신속하게 대처할 수 있는 능력, 나아가서 변화를 예측할 수 있는 능력이 요구된다.

다른 모든 변화와 마찬가지로 이러한 변화가 모든 사람에게 동일하게 다가오는 것은 아니다. 특히 우리나라와 같이 연공서열이나 평생 직장이라는 용어에 아직 익숙한 경우에는 이와 같은 변화가 실감나지 않는 것도 사실이다. 그러나 급속한 성장이나 기술 개발이 진행되는 정보통신과 같은 분야에서는 개인들이 자신의 시장 가치에 따라 스카웃되고 빈번하게 움직이는 경우를 많이 보게 된다. 이는 곧, 기술 및 환

경 변화가 클수록 개인 경력에 있어서 변화의 물결이 크다는 것을 의미한다.

거래적인 관계가 증가한다고 하여 바로 많은 종업원들이 이직하게 되는 것은 아니다. 오히려 종업원들의 경력에 대한 욕구나 관심사가 과거보다 훨씬 역동적으로 변화한다는 것을 의미한다. 회사는 단순히 승진을 시키고 월급을 올려주는 방식으로 종업원의 역동적인 욕구를 충족시켜줄 수 없다. 종업원들의 다양한 욕구를 충족시켜주면서 회사가 원하는 인재를 보유하기 위해서는 적극적인 인재 양성 전략이 필요한 것이다.

경력개발제도 구축의 기본 전제

경력개발제도는 이와 같이 변화하는 인적 환경에서 우수 인적 자원을 확보·유지하고 활용하기 위한 전략이다. 모든 조직에 보편적으로 효과적인 경력개발제도란 있을 수 없으며, 조직은 자신의 기업 전략과 업무 특성, 조직 분위기 등을 고려하여 자신의 몸매에 맞는 제도를 구축하여야 한다. 그러나 향후 변화하는 고용 관계를 고려할 때 기본적으로 고려해야 할 점들이

있는데, 그 몇가지를 살펴보면 다음과 같다.

1) 회사에 대한 애착심 유도

기업과 개인간에 거래 지향적인 관계가 증가함에 따라 회사는 종업원들에게서 이전과 같은 수준의 애착심을 기대하기 어렵게 된다. 따라서 회사에 대한 애착의 정도를 증가시킬 수 있는 방향으로 경력개발제도를 구축해야 하는 것이 매우 중요한 과제이다. 회사가 성원들의 애착에 관심을 가져야 하는 이유는 조직에 애착하는 성원들은 회사를 이직하려는 의도가 낮기 때문이다. 이직은 고용 및 훈련과 관계된 비용 등 회사에게 직간접적인 비용을 야기시킨다. 그러므로 회사는 회사에 대한 성원들의 애착심을 증가시킴으로써 조직 운영의 효과성을 도모할 수 있다. 회사에 대한 애착심을 증가시킬 수 있는 구체적인 방법은 경우에 따라 약간의 차이는 있겠지만, 현재의 회사에서 경력을 추구할 수 있는 장기적인 비전을 제공하거나 내부 승진 정책을 추구하고, 교육 및 훈련에 대한 투자를 증가시키는 방안들이 효과가 있다는 것이

입증되었다.

회사에 대한 애착심을 증가시키기 위해서는, 종업원들이 자신의 경력에 대하여 갖는 애착심을 고려하는 것도 중요하다. 특히, 자신의 경력에 대한 애착이 강한 종업원들에 관심을 기울여 이들의 경력에 대한 관심을 현재의 조직에서 충족시킬 수 있도록 유도하는 것이 무엇보다도 중요하다. 지금까지 현재의 회사와 분리되어서 자신의 경력을 뚜렷하게 인지하지 않았던 종업원들이 많았으나, 앞으로는 자신들의 경력을 특정 회사와 분리시켜서 인식하는 면이 강하게 된다. 이에 따라 자신들의 경력에 대한 애착심이 개인의 의사 결정 및 태도 형성에 있어서 매우 중요한 의미를 갖게 되는 것이다. 따라서 회사는 자신의 경력에 대하여 애착을 갖는 종업원들에게 보다 관심을 가져야 하는데, 이들은 자발적으로 업무 관련 기술을 개발하는 등의 노력을 통하여 회사에 더욱 보탬이 되기 때문이다. 또한 경력에 대한 애착을 지니는 종업원들은 이직을 하는 경우에 자신의 경력 욕구를 충족시켜줄 동종업계의 다른 회사, 즉 경쟁사로 옮길 확률이 높다는 점에서도 더욱 관심이 요망된다 하겠다.

2) 경력 정체감(Career plateauing)의 방지

경력 정체감은 '더 이상의 승진 확률이 매우 낮게 느껴지는 상태'를 의미한다. 일반적으로 특정 위치에서 오랜 기간 근무하는 경우에 종업원들은 정체감을 느끼는 것으로 인식되고 있다. 예를 들어, 미국 관리자를 대상으로 하였던 연구에서는 한 직위에서 5년 이상 근무하면 정체 현상이 있는 것으로 분석하고 있다. 그러나 그 구체적인 기간은 문화적인 차이가 클 것으로 보인다. 예컨대, 한국이나 일본과 같이 미국에서 보다 승진이 서서히 이루어지는 경우에는 그 기간이 길 것이며, 같은 문화권에 있더라도, 환경 불확실성이 큰 소규모 벤처 기업의 경우와 대기업의 경우에도 또한 차이를 보일 것이다.

회사는 경력 상의 정체감을 느끼는 종업원에 대하여 각별한 관심을 가져야 한다. 정체감을 느끼는 종업원들은 직장에서의 사기가 저하되고 보상제도나 상사에 대한 불만이 고조되기 때문이다. 나아가서 정체감을 느끼는 종업원들은 성과가 저하됨으로써, 조직의 효과성을 저해시키

기도 하며 직장을 떠나려는 의도가 증가한다.

경력의 정체감을 해결하는 데 도움이 될 만한 방법으로 학자들은 새로운 업무 분담을 제시한다. 즉, 위계 질서 상의 승진을 제공하지 않더라도, 종업원들이 도전할 만하고 만족스럽게 느낄 수 있는 업무, 그리고 회사에 중요하다고 인식되는 업무를 할당함으로써 종업원들의 정체감을 해소할 수 있는 것이다. 또한 직무 순환도 정체감을 해소하는 효과가 있다. 우선, 전사적인 차원에서 부문간의 전환 배치를 통하여 재활력화를 꾀할 수 있다. 또한 미시적인 측면에서의 직무 순환도 고려해볼 수 있는데, 예를 들어 팀제를 활용하는 조직에 있어서는 팀 내에서의 직무 순환이 있다. 일반적으로 팀 구성원들은 상이한 기술을 보유하고 있으므로 단기적인 순환 근무를 통하여 새로운 기술 및 행동을 쉽게 습득할 수 있다. 예를 들어, 정보 처리 기술에 재능이 있는 사람은 고객과의 상담 및 서비스에 재능이 있는 팀원으로부터 대인 관계 기술을 쉽게 배울 수 있게 되는 것이다. 결국은 다양한 직무를 제공하고 종업원들의 업무 경험을 확대시킴으로써 종업원들이

느낄 수 있는 경력 상의 정체감을 해결할 수 있다.

3) 단계별 욕구 고려

경력개발제도의 구축에 있어서 회사는 또한 단계별로 상이한 욕구를 고려해야 한다. 조직 심리 분야의 유명한 학자인 카츠(Katz)는 종업원들의 직업에 대한 만족이나 성과에 영향을 주는 변수들이 시간이 경과함에 따라 변화한다고 지적하였다. 그는 세 단계로 나누어 설명하였는데, 우선 입사 후 직장 생활의 초기 단계, 곧 사회화 단계의 종업원들은 심리적인 안정감에 주로 관심을 가진다. 따라서 이 시기에는 명확한 역할 부여를 통하여 불확실성을 줄여나가는 것이 필요하다. 다음으로 회사 생활에 익숙해지는 단계, 곧 혁신 단계에서는 과업으로 관심사가 옮겨와서 성취 및 도전과 같은 면을 강조하여야 한다. 마지막으로, 회사 생활의 성숙 단계, 곧 적응의 단계에서는 여가 시간과 같은 외적인 요소로 관심이 옮겨가는데, 이 시기에는 무의미함에 빠지기 쉬운 특징이 있다.

이러한 카츠의 지적은 경력개발제도 구

축에 있어서 큰 시사점이 있다. 즉, 단계에 따라 종업원들이 관심을 갖는 요소가 상이하므로, 단계별로 이를 적절하게 고려하여 경력개발제도가 구축되어야 하는 것이다.

경력개발제도의 단계별 구축 방안

이러한 사항들을 잘 반영할 때, 회사의 요구와 종업원의 욕구 충족을 극대화하는 인재 육성 전략으로서의 경력개발제도가 구축된다. 보다 구체적으로 경력개발제도를 구축하는 데 있어서의 단계별 가이드라인을 살펴보면 다음과 같다. 주의할 것은 각 단계의 직급 구분은 일반적인 경우를 의미하며 회사 및 산업 특성에 따라 변한다는 점이다.

1) 1단계: 신입 사원에서 대리급 정도

이 시기는 경력에 있어서 많은 불확실성과 동시에 무한한 가능성을 지니는 시기이다. 입사시의 젊은 종업원들은 업무에 대한 파악은 물론, 회사의 경력 관련 정책에 대한 인지가 아직 이루어지지 않은 상태이다. 따라서 이 시기에는 회사가 경력

상의 비전을 제시하고 경로를 제시해줌으로써 미래에 대한 계획을 세울 준비를 하게 하는 것이 중요하다. 예를 들어, 개인의 선택보다는 회사가 제시하는 분야에서 전환 배치 근무를 하도록 하는 것이 효과적일 것이다. 이는 대학 초기에 필수 과목을 많이 선택하는 것과 같은 이치이다.

또한 경력 경로 및 추진 방법에 대하여 상사들과 면담을 갖는 시간을 의무화하는 것도 중요하다. 경력 관리에 있어서 상사의 역할이 매우 중요함에도 불구하고 아직 많은 기업들이 이를 고려하지 않거나 매우 형식적으로 운영하고 있는 실정이다. 경력 면담에 있어서 특히 현재 자신의 경력에 대한 애착이 강한 종업원들에게 상사가 관심을 갖고 조언을 제공하는 것이 매우 효과적이다.

2) 2단계: 과장급 - 차장급 정도

근속 기간이 증가할수록 종업원들은 회사의 전반적인 상황이나 업무에 대하여 보다 많이 알게 되며 자신의 경력 구도를 구체화할 수 있는 능력이 생긴다. 따라서 자신만의 경력 모습을 그려내고 싶은 욕구를

가지게 된다. 그러므로 이 시기에는 개인에게 자율성을 가능한 한 배양하는 방향으로 경력개발제도가 구축되어야 한다. 가령 이 시기에는 필수적인 순환보다는, 회사는 일반적인 지침만을 제공하고 구체적으로는 종업원들이 자기 나름대로 꾸려나갈 수 있게 선택적인 순환을 하는 것이 좋다. 또한 교육에 있어서도 자신에게 필요하다고 생각되는 기회를 스스로 구상하도록 하는 기회를 주는 것도 바람직하다.

또한 승진에 있어서 개인간의 차이가 생기게 됨에 따라 일부 직원들은 경력 상의 정체감을 느끼기 시작한다. 한 직위에 오래 머무는 경우에 종업원들은 경력 상의 정체감을 느끼게 되며, 이에 따라 회사에 대한 애착심도 감소하기 쉽다. 따라서

이 단계에서는 직무 순환을 의무화하고 도전할 만한 가치가 있는 새로운 업무를 부여함으로써 동기 부여시키는 것이 중요하다.

3) 3단계: 부장급 이후

이제 자신의 경력 욕구도 충족시키고 회사의 인재상에도 적합한 인재로 양성되었다. 이 시기에 종업원들의 가장 큰 관심은 직장 생활의 비전이 실제로 실현되는가이다. 즉, 인재를 양성하고 존중한다는 입사시의 전략을 회사가 어느 정도 충실하게 이행하는가가 주요한 과제로 부각된다. 따라서 이 시기에서의 경력 개발은 회사가 주축이 되어 각자의 경험 및 능력을 다각

〈표〉 경력개발제도의 단계별 구축 방안

단계		주요 요소	주도적 역할
1단계	입사시-대리급	· 회사의 경력 개발 정책에 대한 인지 · 회사가 제시하는 영역 안에서의 전환 배치 근무 · 경력에 관한 상사의 지원	회사
2단계	과장-차장급	· 개인의 경력 계획의 구체화 · 자발적인 전환 배치 · 업무 특성에 의한 동기 부여 효과	개인
3단계	부장급 이상	· 장기적 비전의 실현 · 전문 능력의 활용 및 역할 모델의 역할 · 퇴사 후의 경력 진로에 대한 지원	회사

적으로 활용할 수 있는 방법을 모색하는 것이 중요하다.

또한 이 시기에는 더 이상의 경력 상의 변화가 예상되지 않음으로써 종업원들이 느끼는 경력 정체감을 해결해야 하는 것이 중요한 과제로 부각된다. 이를 해결하기 위해서는 이들에게 다양한 업무를 부과하는 방법도 있을 것이며, 또한 이들의 경험을 잘 활용하기 위한 새로운 임무를 부여하는 것도 바람직하다. 이들의 경험을 잘 활용할 수 있는 한 방법은 이들을 후배들을 위한 역할 모델(role model)로 활용하는 것이다. 즉, 이들에게 사내 경력 담당 컨설턴트로서의 역할을 부여한다거나 사내 강사로서의 역할을 수행하도록 하는 것이다. 이러한 역할을 통하여 후배들에게 경력 상의 조언과 직무 관련 지식을 전수함은 물론 본인들의 정체감을 해소하는 효과를 얻게 된다. 이 단계에서 회사는 또한 종업원들의 퇴사 후의 진로에 대한 정보 및 교육 등을 제공함으로써 그동안의 동반자적 관계를 더욱 돈독히 하는 것도 바람직하다.

경력개발제도를 통하여 고유 인적 자산을 육성해야

경력개발제도는 단순한 직무의 순환이나 교육 관리와 같은 기능적인 제도 이상의 의미를 갖는다. 경력개발제도는 회사와 종업원들이 상호 도움을 주는 방향으로 맺어나가는 새로운 관계를 의미하며, 기업의 모든 인적자원관리제도들을 통합하는 전략을 의미한다. 따라서 기업은 자신의 업무 특성 및 인재 육성 전략, 그리고 조직 문화 등을 신중하게 고려하여 경력개발제도를 구축하여야 한다. 잘 설계된 경력개발제도는 우수 인재 확보라는 효과를 통하여 향후 기업간 경쟁에서 강력한 경쟁 무기로 등장할 것이다. 특히, 앞으로 경쟁력의 원천으로서의 인적 자원의 중요성을 감안한다면 어쩌면 기업이 가장 관심을 기울이고 투자할 가치가 있는 분야일 것이다. ■