2. 競爭優位戰略으로서의 經歷開發制度

○ (背景) 인적 자원이 향후 競爭 優位를 제공하는 주요 資産으로 부각되고 있으며, 인적 자원의 적극적 개발 및 활용을 위한 전략으로서 경력개발 제도의 중요성이 倍加됨
○ (內容) 경력개발제도는 전문가 양성이라는 회사의 목표와 평생 직장의 비전이라는 개인의 목표를 모두 만족시킴과 동시에, 분야별로 인적 자원의 잠재력을 적극 개발하여 활용하는 것을 주요 내용으로 함
○ (效果) 경력개발제도의 주요 효과로는 전문가 양성으로 인한 책임경영, 평생 직장의 비전 제시를 통한 동기 부여 효과, 그리고 계획적인 인력 이동으로 인한 안정적 조직 문화 확립 등이 있음
○ (課題) 경력개발제도를 효과적으로 활용하기 위하여 최고 경영층을 비롯한 전 직원의 공감대 형성은 물론 경력개발제도에 대한 철저한 학습이 先行되어야 함

경쟁력의 원천으로서 인적자원의 중요성이 증가하며 이에 따라 인적자원을 적극적으로 개발해야 할 필요성이 배가됨

○ 인적 자원 전략의 중요성 증가
- 기업 內外적으로 급변하는 환경 변화에 적극 대처하기 위하여, 기업은 장기적인 시각에서 경쟁 전략을 구상하여야 함
- 인적 자원은 활용할수록 그 가치가 개발되며 경쟁사가 쉽게 모방할 수 없다는 점에서 전략적 자원으로서 무궁한 잠재력을 지니므로 향후 기업의 競爭 優位 원천으로서의 중요성이 倍加됨
- 인적 자원 전략에 있어서 지금까지는 '관리'라는 소극적 입장이었지만, 앞으로는 인적 자원의 잠재력을 '개발'하여 활용한다는 적극적인 면이 요구됨
- 경력개발제도는 이러한 적극적인 인적 자원 활용 전략으로 평가됨

○ 경력개발제도의 內容
- 경력개발제도는 조직 구성원들을 조직이 필요로 하는 인재로 장기적인 안목에서 육성함으로써, 전문가 양성이라는 조직의 목표와 평생 직장의 비전이라는 개인의 목표가 조화되도록 하는 제도임
- 즉 조직은 경력 경로와 경력 요건 등을 설정하고,개

경력개발제도란 조직이 필요로 하는 인재와 개인의 경력 목표를 조화시키는 인적자원 개발 전략을 의미함

인은 자신에게 가장 적합한 경로를 선택하고 이를 달성하기 위하여 능력을 개발함

- 경력개발제도의 주요 구성 요소는 다음과 같음
  - 회사의 인재상과 종업원들의 업무에 관한 분석
  - 인재상 및 업무분석에 입각하여 전문가 양성 분야를 설정
  - 각 전문가 양성 분야별로 경력 경로를 설정하고, 직무 순환, 배치, 교육 등의 운영 방안 설정
  - 정기적인 효과 조사 및 끊임없는 개선의 노력

경력개발제도의 주요 효과로는 전문가 양성, 동기부여 효과, 및 안정적 조직 문화 확립 등이 있음

○ 경력개발제도의 주요 效果

- 제도의 도입으로 인한 주요 변화는 다음과 같음

	경력개발제도실시	
	이전	이후
인재상	관리자 (Generalist)	전문가 (Professional)
인력이동	회사의 정책 위주	개인의 경력 목표 위주
이동목적	다양한 경험	전문 영역의 확대
교육	① 일부 계층 중심 ② 외부 강사 활용	① 전계층으로 확대 ② 사내 강사를 활용하여 현장위주의 교육 강화

- 주요 효과는 다음과 같음
  - 분야별로 전문 인력을 양성하여 책임 경영을 하게 함으로써, 환경 변화에 적극적으로 대처하는 현장 중심의 신속하고 탄력적인 운영이 가능
  - 효율적으로 인재를 확보·배치하여 생산성을 향상시킴과 동시에, 평생직장의 비전을 제시하여 우수 인력의 이직을 방지하는 효과
  - 종업원들에게 경력 경로를 제시함으로써 미래에 대한 불안감을 줄이고, 자기발전의 명확한 목표를 가지고 노력하게 하는 동기 부여 효과
  - 조직의 인재상이 뚜렷해짐에 따라 계획적 인력 이동이 가능하며 안정적 조직 문화가 확립됨
  - "조직을 이끌어 가는 다수의 전문 인적 자원"이라는, 경쟁사가 모방하기 힘든 경쟁력을 제공함

3M은 社內 경력 기회에 관한 정보를 효율적으로 활용하는 제도를 구축함

○ (外國 事例) 3M의 경력개발제도
- 1980년대 후반부터 본격적으로 시행
- 주요 구성 요소는 다음과 같음
  · 경력 기회에 관한 정보를 효과적으로 소통시키기 위하여 "직무 정보 시스템 (Job Information System)"을 구축
  · 인사평가 결과를 능력 개발 지표로 활용
  · 경력개발에 관한 구체적인 지침서 작성 활용
  · 계층별 워크샵 개최
  · 상사와의 경력상담을 활성화하며 이를 지원하기 위해 인사담당자를 부서별로 배치
- 이러한 결과 생산성 향상은 물론 종업원들의 조직에 대한 몰입감, 업무수행의 자신감, 부서간/개인간 의사소통의 증진 등의 효과가 있었음

이랜드는 현장 중심의 경력개발 제도를 탄력적으로 운영함

○ (國內 事例) 이랜드의 경력개발제도
- 1995년부터 본격적으로 시행
- 주요 구성 요소는 다음과 같음
  · 전문직, 관리직, 전임직의 세 경로를 통하여 전문가를 양성하는 것을 목적으로 함.
  · 현장에서의 업무 경험을 필수화하여 현장 중심의 경력 개발을 추구함.
  · 직무 경험을 대체하는 교육 프로그램을 강화함
  · 여성 인력을 탄력적으로 활용함

전 사원들의 공감대 형성 및 경력개발제도 활용에 관한 학습이 요구됨

○ 向後 課題
- 경력개발제도를 활용하는 대부분의 국내 기업들이 아직은 초기 단계에 있음
- 경력개발제도를 효과적으로 활용하기 위해 다음과 같은 점들이 先行되어야 함
  · 최고경영층을 비롯한 전 직원들에게 경력개발제도의 필요성 및 장점에 대하여 깊이 있는 공감대가 형성되어야 함
  · 구성원들이 자신들의 적성을 파악하고 장기적인 경력 경로를 구상할 수 있도록 경력개발제도의 활용에 관한 철저한 학습이 요구됨 (장 은 미)