

지방자치단체 경력개발제도 도입에 관한 연구

강 창 민*정 원 희**

목 차

- I. 서론
- II. 경력개발에 관한 이론적 논의
- III. 국내 경력개발제도의 현황 및 문제분석
- IV. 국내 민간기업 경력개발제도 사례분석
- V. 결론 - 정책적 함의

I. 서론

IMF 이후 인력운영에 있어 ‘효율성의 문제’는 민간과 정부부문을 막론하고 해결해야 할 시급한 문제로 당면했고, 2003년 출범한 참여정부의 인사정책의 기초가 ‘전문성과 효율성의 증대’라는 것을 고려했을 때 그 해결책으로 주목을 받은 것 중 하나가 경력개발제도이다.

경제가 어려울 때, 조직은 가장 먼저 경비를 줄이기 위한 수단으로 인건비 감소를 통한 감량경영을 택하게 되고 그 결과 노동시장과 조직사회에서는 대량감원 등 ‘감축관리형’ 인사패러다임이 강세를 보이게 된다. 하지만 나날이 심해지는 무한 경쟁시대에 인력감축만이 기업이나 정부의 경쟁수단이 될 수 없게 되자 인력에 대한 투자의 중요성을 점차 인식하게 되었다.

민간기업의 경우, 구성원 개인적으로는 현재처럼 상시적인 구조조정 환경 속

* 제주발전연구원

**경희대학교 사회과학연구소 연구원

에서 직업관이 ‘평생직장’에서 ‘평생직업’개념으로 변화하고 있고, 과거보다 이직 및 전직의 가능성이 커지면서 경력 유연성이 증대하고 있어 그 관심이 공공부문에 비해 일찍 감지되었다.

한편 정부부문에서는 정부의 역할 변화가 일어나고 지식정보화와 정부개혁을 추진하는 과정에서 공공부문에 종사하는 인적자원을 개발하는 것은 공공부문의 성과를 결정짓는 핵심적 요소가 되었다(권기현, 1999: 27). 이러한 국가의 지식정보화 사회로의 진전에 따라 공무원 조직은 복잡하고 다양한 환경에 대처하기 위하여 전문행정이 중심의 인력운영체계의 필요성이 증대되고 있는 상황이다.

근래의 신규 입직자들은 치열한 입직과정으로 그 전문성에 있어 과거보다 높아졌다. 정부의 경쟁력 측면에서 볼 때 높은 전문성을 지닌 인력의 신규 임용은 긍정적 측면이 있지만 일부 전문직 검찰이나, 전산직, 외교부등을 제외한 거의 모든 직종은 시간이 지날수록 그 전문성을 잃어가고 있는 실정이다. 따라서 이런 시대적 배경과 행정개혁의 패러다임 속에서 정부조직내 공무원의 전문성과 경력개발의 필요성이 부각되었고 그 방안으로 떠오른 제도 중 하나가 경력개발 제도이다.

현재 정부에서 이루어지고 있는 공무원 경력경로(보직경로)를 살펴볼 때 현재의 공무원의 보직이동상황을 살펴보면 경력개발이 전혀 이루어지지 않음을 알 수 있다. 실적제의 대표적 제도라고 할 수 있는 시험으로 임용된 공무원들은 그들의 경력을 향상시켜 조직생산성과 개인의 능력향상을 꾀하여야 되는데 현재의 인사제도상의 경력개발의 장애물 때문에 정부는 공무원들의 경력개발을 올바르게 유도해내고 있지 못할뿐더러 공무원들 자체도 자신의 경력개발의 기회를 갖지 못하고 있다.

따라서 본 연구에서는 현재 공무원의 경력개발을 어떻게 이루어 낼 것인가라는 문제인식을 통해 공무원 인력관리의 실태를 분석하고, 민간기업 같은 경력개발을 도입 시 문제점을 여러 사례연구를 통해 살펴보고 현 인사제도상의 공무원 경력개발제도를 지방자치단체에 도입할 수 있는 방안에 대해 살펴보는 데 그 목적이 있다.

II. 경력개발에 관한 이론적 논의

1. 경력개발제도에 대한 논의

가. 경력개발제도의 정의

1) 협의의 경력개발제도

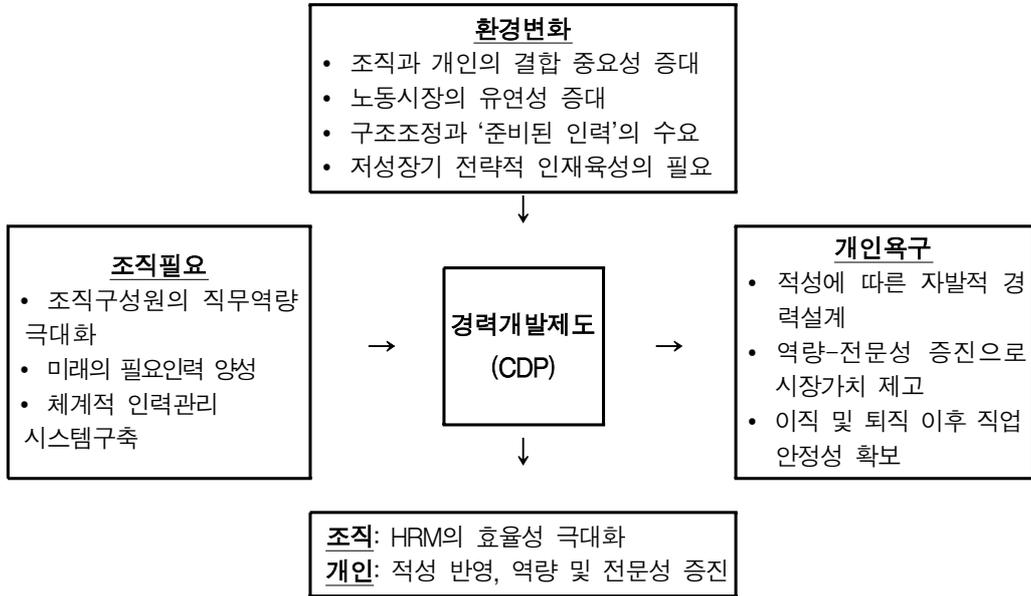
협의의 경력개발제도는 개인이 하나의 조직 내에서 거치게 되는 보직경로를 합리적으로 설정·관리해주는 인사관리제도를 말한다. 이런 의미의 경력개발제도는 개인이 도달하고자 하는 경력목표의 설정과 이를 달성하기 위한 경력경로의 구체적인 선택 및 그 경로에 따른 보직관리를 해주는 제도를 뜻한다.

2) 광의의 경력개발제도

광의의 경력개발제도는 조직구성원의 자기발전욕구를 충족시켜 주면서 조직에 필요한 인재를 육성하고, 이것이 조직의 목표달성으로 이어지도록 하는 광범위한 인사관리활동을 포괄하는 제도를 말한다.

이런 의미의 경력개발제도에 해당하는 인사관리활동으로는

- 조직구성원의 적성, 희망, 전문분야에 알맞은 보직경로 설정,
- 직무수행에 필요한 역량의 발견 및 그 개발 지원,
- 직무수행에 필요한 역량요소를 발견하기 위한 직무분석 및 그 직무에 관한 정보의 제공
- 직원이 보직에 따른 직무수행을 원활히 하는지에 대한 성과평가 등이 있다.



※ 출처 : 중앙인사위원회(2005), 경력개발제도 매뉴얼.

<그림 1> 경력개발제도의 개념적 이해

나. 경력개발제도의 구성요소

경력개발제도를 구성하는 핵심적인 두 가지 구성요소는 공무원 개인이 설정하는 ‘경력목표’(Career Goal)와 조직이 설계하는 ‘경력경로’(Career Path)이다.

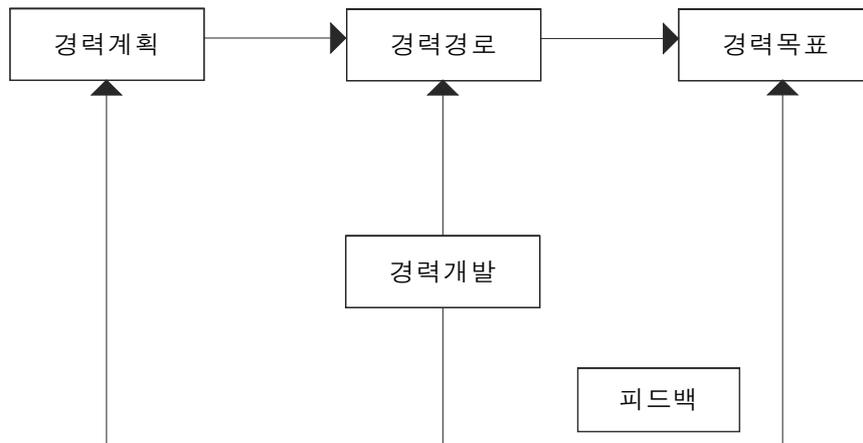
‘경력목표’란 개인의 적성과 관심, 소질에 입각하여 개인이 설정한 직무와 직업상의 지표라 할 수 있다. 협의로 규정하자면, 구성원이 도달하려고 하는 목표직위인 셈이다(유민봉, 1997: 351). 이에 반해 ‘경력경로’란 목표직위에 도달하기 까지 옮겨 다녀야 할 직위의 순차적 배열이다. ‘재직기간 동안 개인에 의해 점유된 직위의 배열(a sequence of positions occupied by a person during the course of life time in an organization)이라 할 수 있다. 이는 조직이 효율성을 극대화하거나 조직의 목표달성을 극대화하기 위해, 혹은 비전의 일부로서 설정하여 조직이 제시한 인력의 순환과 성장의 경로이다(Cascio, 2000: 309). 순환보직제는 입직 초기에 공무원이 경력을 탐색하고 계획을 수립하는 데에는 기여할

수 있다(유민봉, 1997 : 353). 그러나 경력경로의 부재는 결국 안정성, 연속성, 전문성의 파괴로 귀결되고 만다. 부차적으로 ‘경력계획’이란 경력목표를 설정하고 거기에 도달하기 위한 구체적인 최적의 경력경로를 수립하는 것으로서, 경력개발의 하나의 세부 활동 과정이다.

다. 경력개발제도의 목적

1) 맞춤형 인재의 개발 및 확보

경력개발제도는 입사 시점부터 퇴직까지 종업원들의 경력 경로를 설계하고 이를 장기적으로 관리함으로써 조직이 원하는 맞춤형 인재를 개발하고 육성하려는 목적이 있다.



※ 출처 : 중앙인사위원회(2005), 경력개발제도 매뉴얼.

<그림 2> 경력계획, 경력개발, 경력목표의 관계

2) 개인의 성장 욕구 충족

경력개발제도는 개인의 적성과 니즈에 맞도록 경력을 계획하고 실행해 나가

도록 지원함으로써 자아실현과 성장 욕구를 충족시켜 주려는 목적이 있다.

3) 조직 일체감 향상

개인의 희망 경력을 조직이 합리적으로 수용할 가능성이 높을 경우 개인 정체감(ego identity)과 직무 정체감(job identity)의 공유 영역이 넓어지게 된다. 개인과 일이 하나가 된다는 것은 조직과도 하나가 된다는 것을 의미하므로, 결국 경력개발제도는 개인의 조직에 대한 몰입(commitment)을 향상시키게 된다.

4) 경력개발제도의 주체 및 설계과정

경력개발제도의 설계는 개인 스스로와 상사, 그리고 경력개발 담당 부서(조직)의 참여에 의해 이루어진다. 개인은 피동적 인사행정의 대상이 아니라 자발성을 보유한 적극적 능력개발 당사자의 태도를 보유하지 않으면 안된다. 상사는 하급자의 경력욕구와 조직의 여건을 연결해 주는 중개자 역할을 한다. 또한 평소 부하의 특성을 관찰하고 평가한 결과를 바탕으로 앞으로 진로를 상담, 협의하고 경력계획을 설계하는 촉진자의 역할을 수행한다. 구체적으로 이들 세 주체가 담당하는 역할은 아래의 표와 같다.

경력개발제도를 구축하기 위해서는 크게 네 가지 단계를 거친다. 첫째, 조직의 환경여건이 제도 도입에 적당한지를 분석한다. 둘째, 제도의 도입이 결정되면 구성원들에게 비전을 제시하고 분위기를 조성해야 한다. 셋째, 제도 전반을 설계한다. 마지막으로 구축된 제도를 활성화시킨다(김홍국, 2000 : 151-152).

<표 1> 경력개발제도의 주체와 그 역할

주 체	역 할
개인	<ul style="list-style-type: none"> · 자기성찰 및 자신의 강·약점에 관한 동료와 상사의 의견 등을 바탕으로 자신의 능력, 흥미, 가치관을 분석 · 자신의 경력단계, 자기개발 목표 및 경력육구(career needs)파악 · 조직내외의 가능한 경력기획 파악 · 직무순환, 교육 등 다양한 학습기회를 통해 능력개발 · 상사와 함께 동의 가능한 실천계획
상사	<ul style="list-style-type: none"> · 경력개발의 과정을 부하에게 일깨워 주는 촉진자(catalyst)역할 수행 · 부하의 경력개발 목표 및 요구 실현가능성 평가 · 부하의 실천상황을 점검하고, 필요한 경우 수정 · 자신관할의 직무중 공석에 관한 정보제공 · 공석에 적합한 모든 후보자 파악 및 적임자 선발 · 부하직원을 위한 신규 직무, 교육프로그램, 직무순환 등 경력개발기회 파악 및 이들을 적소에 배치
경력개발 담당부서	<ul style="list-style-type: none"> · 개인별 경력개발계획의 수립에 필요한 경력개발모델, 정보 및 상담 제공 · 모든 직원에게 경력개발계획에 관한, 그리고 관리자에게 경력상담에 관한 교육프로그램 제공 · 조직내외 교육 및 OJT 경력개발 기회제공 · 관리자(상사)의 경력개발관련 의사결정에 필요한 정보시스템 구축 · 경력워크샵(career workshop), 경력센터(career center) 또는 경력정보시스템 및 각 개인의 성공적 경력개발계획에 필요한 지원시스템 구축 · 경력개발계획시스템의 성과평가 및 피드백

여기에서 구체적인 경력개발제도를 설계하는 단계가 가장 중요하며, 다음과 같은 네 단계를 거친다고 할 수 있다.

① 욕구조사단계 : 구성원의 경력개발 욕구(Needs)를 조사하는 단계이다. 경력개발제도는 개인이 중요하기 때문에 경력개발제도를 설계할 때 우선적으로 부처내의 공무원 개개인의 경로목표와 이를 달성하기 위한 요건 등을 조사할 필요가 있다.

② 경력경로 설정단계 : 공무원들의 경력개발 욕구가 조사되었으면, 이를 바탕으로 경력목표에 도달할 수 있는 구체적인 경력경로를 설정할 필요가 있다. 경력경로를 설정하는 단계에서는 공무원의 선호와 능력에 대한 자료뿐만 아니라 직무 분석자료를 통해 부처내의 객관적인 조직·인사체계에 대한 체계적인 분석이 필요하다. 만일 현재 공직분류체계가 경력개발제도를 도입하기에 문제가

있다면 공식적 공직분류체계와는 다른 경력개발제도 공직분류체계가 설정될 필요가 있다.

③ 경력관리시스템 설계단계 : 조직의 인적자원관리 전반과 연결하여 경력관리시스템을 설계하는 단계이다. 앞서 경력경로의 설정은 단순히 직위만을 나열하는 데 그치지 않는다. 각 직위에 요청되는 역량(항목)을 상세히 규정하는 역량모델이 구축되어야 한다. 그리고 나면 역량모델에 맞춘 선발 및 보직순환, 승진관리가 이루어져야 하고, 부족한 역량을 개발하기 위한 교육훈련제도가 구축되어야 한다. 그 뿐만 아니라 근무평정과 환류를 통해 지속적으로 경력관리시스템이 발전할 수 있도록 해야 한다. 이러한 모든 과정이 경력관리시스템의 설계에 포함되어지게 된다.

④ 경력관리 지원시스템 설계단계 : 경력관리시스템이 완비되고 나면 이를 지원하는 시스템을 구축해야 한다. 공무원 개인들에 대한 경력정보 시스템 및 인사정보 시스템이 반드시 요구되고, 경력 목표를 설정하고 경력 경로를 계획하는데 도움이 되는 정보를 제공하고 상담하는 경력상담자가 외부전문가든 내부담당자든 선정되어야 한다.

이렇게 경력개발제도의 설계가 끝난 뒤에 실제 이를 현장에 적용하여 실험하고 수정하여 정착시키려면 다음과 같은 단계를 거쳐야 한다. 지금까지의 경력개발제도를 설계를 통해 원형이 개발되어지면, 각 경로와 기준을 확정하고 인력운영의 가이드라인을 제시한 후 관련 인사제도와 연계를 실시한다. 다음 단계에서는 파일럿(Pilot) 테스트를 하게 된다. 경력개발제도가 설계되었다고 하더라도 바로 전 부처에 적용하는 것은 제도자체의 불완전과 내부 반말로 인해 어렵다. 따라서 몇 개 부처에서 시험적으로 적용해 보고 난 뒤 그 효과와 문제점을 분석해 제도를 수정할 필요가 있다. 만일 이런 과정이 끝나고 어느 정도 안정되고 제반 인프라가 구축되고 난 뒤에야 전 부처로 확대적용이 가능할 것이다.

라. 경력개발제도의 보직경로 설정 유형

경력개발제도는 그 직종에 따라 조금씩 다른 유형으로 실행한다. 먼저 일반직 공무원의 경우에는 I형을, 처음부터 상당한 전문성을 가지고 입직하는 기술직

의 경우는 T형을, 연구직의 경우에는 ↑형 경력이동이, 대통령 비서실과 같은 참모조직에는 ⊥형 경력이동이 적절할 것이다.

<표 2> 경력개발제도의 보직경로 유형

구 분	⊥형	T형(▽형)	⊥형(△형)	↑형
유형정의	· 하위직 : 3개이상 직무 경험 · 중간직 : 1개 직 무 전문화 · 고위직 : 경험 또 는 유사직종 관 리자로 육성	· 중하위직 : 1-2개 직무 전문화 · 고위직 : 경험 또 는 유사직무 관 리자로 육성	· 하위직 : 2-3개 직무 경험 · 중고위직 : 1개 직무 전문화	· 입사시부터 본인 의 전문직종에서 근무
개발목표	조직전반 관리자	일반 관리자	스텝 전문가	전문가
직무특성	사람관리 중심	사람+일 병행		일 중심
해당직군	관리스텝직	기술전문직 영업전문직	기획전문직	연구전문직
개발 로테이션	본부, 직종, 직무간 다양한 전환배치	직무간 전환배치	직종간 전환배치	부적격자 퇴출 관련직무 전환배치
로테이션 간격	3년 기준	2-5년 기준	3-5년 기준	5년 이상

마. 경력관리시스템과 경력관리지원시스템

경력개발제도는 경력관리시스템과 경력관리지원시스템으로 구성된다(최무현·이종수·송혜경, 2004). 경력개발제도에서 경력경로의 설정은 단순히 직위만을 나열하는 것에 그치지 않는다. 각 직위에서 요청되는 역량모델(Competency Model)을 제시하고 이에 맞추어 선발 및 보직순환, 승진관리가 행해져야 한다. 그리고 부족한 역량이 있다면 이를 개발할 수 있는 구체적인 수단(교육훈련 프로그램 참가, 추가 학위취득, 자격증 등)을 상세화해야 한다. 이 모든 과정은 연속적이며 환류를 통해 자기 교정의 과정을 밟기 때문에 ‘시스템화’된다. 아울러 조직은 경력개발계획에 근거한 개인들의 경력개발 기회를 제공하고 지원하는 각종 지원프로그램과 경력개발계획을 정기적으로 점검하고 수정하여 경력개발제도를 활성화하는 경력관리지원시스템(경력정보, 경력상담, 인사정보 시스템)을 운영해야 한다.

Shein(1976)은 경력개발제도의 질적인 향상을 위해 조직이 수행해야 할 사항으로 다음과 같은 것을 제시하고 있다.

첫째, 경력개발제도와 인력기획 및 예측 체계를 적극적으로 연계시켜야 한다. 둘째, 직원들이 경력경로를 선택할 때 도움이 될 수 있는 정보를 적극적으로 제공해야 한다. 셋째, 근무성적평정과 경력 상담과의 연계를 적극적으로 추진해야 한다. 넷째, 효과적인 조직 내외의 경력개발 평가센터를 설치할 필요가 있다. 다섯째, 모든 수준의 직원에게 경력개발과 관련된 교육훈련 활동을 지원해야 한다. 여섯째, 직위공모제를 적극 활용해야 한다. 직위공모제가 제대로 적용된다면 직원들은 적극적으로 자신을 개발하려는 동기를 가지게 될 것이다. 일곱째, 경력개발워크숍 등을 통해 직원에게 능력개발과 발전을 위한 정보를 제공하고 상담할 필요가 있다. 여덟째, 대학의 안식년이나 연구년과 같은 제도를 도입하여, 현장에서 일정기간 벗어나 새로운 지식과 재충전의 기회를 갖도록 해야 한다. 아홉째, 경력개발과 연계하여 유연한 보수 및 승진체계를 설계할 필요가 있다.

2. 경력개발관련 이론

경력에 관한 이론이 학문으로서 관심을 모은 것은 임상심리, 산업심리, 조직심리 등 하나의 소분야로 다루어지면서 시작되었다. 처음에는 성인의 인생발달이론(이진규, 1991)으로 시작되어 개인이 자신의 경력을 어떻게 선택하여 자신의 진로를 결정짓는 가를 살펴보는 경력선택이론(Holland, 1973)과 경력의사결정이론(Mitchell & Krumboltz, 1973) 등 개인적 측면에서 경력을 다루는 이론들과, 조직적 측면에서 이를 서술한 경력개발이론(Hall and Nougaim, 1968, Shein, 1978, Gelley & Egglund, 1989)으로 이어져 왔다.

초기의 경력개발이론이 개인의 인생주기에 초점을 맞추어 개인의 심리적 신체적 성장과 변화, 그리고 사회적 활동을 위주로 한 것이었다면, 1970년대 후반에 나타난 조직을 중심으로 한 경력개발이론은 조직 내에서 개인의 성장단계와 그에 따른 역할을 규정하는데 관심을 집중하고 있다. 이에 따라 조직내에서 보다 효과적인 인력의 양성을 위한 훈련개발을 위주로 하는 인사관리가 이루어졌다고 할 수 있다. 조직은 근본적으로 조직의 목표 및 전략을 성공적으로 수행할

인력자원을 개발하는 것을 목적으로 하기 때문에 조직중심적일 수밖에 없었다. 그러나 1980년대 중반 이후의 인적자원의 효율적 계획 및 개발은 개인과 조직의 조화를 의미하여, 이러한 조화는 조직에게 생산성 향상, 창조성 증가 및 장기적 효과를 가져다주고, 동시에 개인에게는 직무만족, 안정된 직업, 이상적 직무개발 및 직업과 가정의 조화 등의 성과를 가져올 수 있다는 인식의 확산으로 인간의 욕구와 능력을 조직의 조건·목표와 일치시키려는 경향이 확산되고 있다.

<표 3> 경력개발제도의 제이론

경력개발		제이론	내용
개인차원	경력선택이론	특성/요인이론 (Brown, 1990)	성격, 지적능력, 경험 등과 같은 개인의 특성이 그 경력의 선택을 결정함
		경력선택이론 (Halland, 1973)	자신의 욕구와 능력을 경력발전기회와 일치되어야 한다고 6가지 성격유형(현실적, 탐구적, 사회적, 보수적, 모험적, 예술적 성격)과 각 유형에 따른 작업환경을 제시
		직업선택이론 (Feldman, 1989)	직업을 선택할 때 자신의 주변상황(노동시장의 조건, 집안의 상황, 입사가능 등)에 따라 결정
	경력 의사결정이론	경험적 학습 (Kolb&Plovnick, 1977)	경력과 관련된 것들을 통찰/관찰하여 자신이 나름대로 추상적인 개념을 부여하고, 그 개념을 실제로 경험을 통하는 과정에서 결정
		사회적 학습 (Kruboltz, 1990)	강화이론에 기반을 둔 것으로서 자신의 유전적인 성향, 업무적 경험, 기술 등의 요인에 의해서 현재적·잠재적 행동으로 나타남
조직차원	경력발달이론	발달단계이론 (Super, 1980)	경력발전과정을 사회적 기대를 기준으로 5단계(성장-탐구-확립-유지-쇠퇴)로 나눔
		관리자 경력단계이론 (Hall, 1976)	관리자의 경력단계를 GIAW단계-SD단계-BOOM단계-중년위기단계-쇠퇴단계로 나눔
		경력단계이론 (Dalton, 1977)	전문인들이 조직내에서 겪는 경력단계를 I 단계(보조, 의존적)-II 단계(독립적)-III 단계(타인대표적)-IV 단계(조직의 전략방향설정)로 나눔
		경력주기이론 (Schein, 1971)	개인과 조직간 상호영향을 주는 과정으로 조직은 변화를 일으키며, 개인을 조직과 사회화시키고, 개인 또한 변화하면서 조직내부에서 혁신을 일으킨다는 것
		경력관리이론 (Feldman, 1988)	경력발달주기를 초기-중기-말기로 구분하여 각 경력시기마다 개인 및 조직에 관련된 인사문제를 제기함
		경력개발이론 (Sonnenfeld, 1984)	시스템이론과 기본틀인 입력-운영-결과를 이용하여 경력개발모형을 제시
통합차원	인력개발이론	인력개발이론 (Schein, 1978)	인력개발의 유효성을 개인의 경력개발에 바탕을 둔 것으로 개인과 조직간의 여러 변수를 파악하여 상호대응시키려는 이론
		인력개발원리이론 (Gilley, 1989)	인력개발은 개인개발, 경력개발, 조직개발에 의해서 이뤄지며 인적자원의 업무능력을 향상시키려는 것

※ 출처 : 탁진국, 조직에서의 경력개발에 관한 최근의 연구동향, 인문사회과학논문집, Vol.25. No.1, 1996, p.218

3. 선행연구의 검토

사실 경력개발이라는 것이 우리나라에서는 민간부문에서 먼저 다루어졌기 때문에 경력개발에 관한 연구는 경영학분야에서 활발히 진행되어 왔고, 그 연구의 진행과 동시에 민간부문에는 많이 적용되어 왔다. 하지만 최근 노무현 정부의 인사개혁로드맵에서 강조한 ‘공무원 전문성 강화’와 그에 따른 교육훈련, 경력개발 제도의 도입 등이 논의되면서 공공부문에도 많은 관심을 불러일으키고 있고 그에 대한 연구도 활발히 진행되고 있다.

민간부문과 공공부문의 경력개발제도는 적용 대상은 다르나 그 목적과 제도가 상당 부분 유사하고 변형·적용이 가능하기 때문에 본 연구에 앞서 경영학분야에서 다루어진 논문을 살펴보는 것도 유효하다 할 수 있다.

변용범(2003)의 연구에서는 우리나라 기업에서도 80년대부터 경력개발의 필요성을 인식하여 도입하였으나 그 프로그램이 체계적으로 이루어진 예는 찾아보기 힘들며 효과적인 경력개발프로그램으로 발전하기 위해서는 최고경영층의 적극적인 관심과 조직구성원 스스로의 참여가 지속적으로 이루어져야 한다고 주장하였다. 이 연구가 경영학에서 이루어진 연구라 할지라도 내용 속에서 공공부문에도 적용 가능한 제도를 찾아보는(이를 테면, 민간부문의 사내공모제와 공공부문의 직위공모제의 유사성 검토)것은 중요하다 할 수 있다.

이종수(2002)의 ‘공무원의 전문성 향상 방안으로서 경력개발제도에 관한 연구’에서는 CDP의 입장에서 한국 인사행정의 문제점과 개선방안을 제시하였다.

최무현(2005)의 연구에서는 공무원 인사관리에 있어 경력개발제도 도입상의 문제점에 대해 진술하고 있는데 연공서열에 충실한 ‘Z’자형의 보직이동과 공무원의 경력개발에 대한 자기 노력 및 자율성의 부족을 문제점으로 꼽았고 그 중에서도 ‘Z’자형의 보직이동을 더 큰 문제점으로 보았다. 이러한 관행을 없애기 위해서는 ‘경력발전 최소임기제’의 도입과 공무원의 자기개발과 자율성의 확대 그리고 최고책임자의 확고한 의지와 지원이 있어야 한다고 주장하였다.

이 논문에서 가장 주목해서 본 연구는 박천오(2006)의 ‘참여정부 인사개혁에 대한 공무원 수용도’이다. 이 논문에서는 중앙공무원 중 중앙인사위원회와 그 외 부처의 공무원을 선정·구분하여 각각 현 정부 인사개혁의 수용성 정도를 파

약하였다. 이는 아직 각 인사제도의 효과성 정도를 파악할 수는 없지만 이제 조금씩 그러한 시도가 일어나고 있다는 것을 보여준 것이며, 개인의 수용성 정도를 파악하는 것은 개인의 역할을 중시하는 경력개발제도의 특성상 앞으로의 성공 여부를 어느 정도 예측 가능하게 한다는 점에서 주목할 만하다.

따라서 본 연구에서는 위 논문들이 제시한 문제점과 해결방안을 수용하고, 중앙의 경력개발제도 도입을 통해 지방자치단체의 경력개발제도 도입과 발전방향에 대해 살펴보도록 한다.

Ⅲ. 국내 경력개발제도의 현황 및 문제분석

1. 우리나라 경력개발제도의 도입

최근 인사행정의 세계적 흐름은 관리 재량(management discretion)의 제고, 인사행정체제의 탄력성 및 대응성 제고, 공공부문의 성과 개선, 민간부문의 인사관리 기법 적용 등으로 집약될 수 있다(Hays & Kearney, 2001: 586). 이와 같은 흐름에 맞추어 우리나라 경력개발제도의 도입은 2005년 중앙인사위원회의 업무보고에서 처음 언급되었고 2005년 7월 25일 중앙인사위원회를 대상으로 시범 운영되고 있다.

우리나라 정부에서는 CDP를 추진하는 배경을 조직과 개인차원으로 나누어서 살펴볼 수 있다.

우선 조직차원에서 살펴보면 첫째, 급변하는 행정환경변화에 대처하기 위하여 공직경쟁력 및 행정전문성 강화를 위한 분야별 인재육성 및 역량개발 필요에 의해서다. 둘째, 승진정체 현상이 심화되면서 승진이 동기부여 수단으로서의 역할을 충분히 수행하지 못함에 따라 직무와 능력개발을 통한 동기부여의 필요성의 증대에서이다. 셋째, 정부혁신을 위해서는 경력개발을 통한 공무원 사회의 변화·혁신 및 필요역량의 강화의 요구에 의해서다. 넷째, 국민소득 2만 달러 달성을 위한 정부경쟁력 제고를 위하여 전문분야별 행정가의 양성과 함께, 넓은 시야의 정책관리자 육성의 필요에서이다.

개인차원으로 보면, 상시적인 구조조정에 따른 경력관리 중시 경향이 정부부문의 공무원에게도 이식되어 전문분야에서의 일관된 경력발전을 회구하고, 개인의 자기발전 및 삶의 향상 욕구가 증가하여 조직에의 맹목적 충성보다 자신의 성장과 만족을 높이는 경향으로의 전환이 주이유가 된다 하겠다.

우리나라에서는 경력개발제도이전에 김영삼 정부 때는 ‘보직경로제’, 김대중 정부 때는 ‘직무분석’이라는 형식으로 이름을 달리하여 보직관리를 통한 ‘공무원의 전문성 제고’라는 초점에 맞추어 인사개혁을 해왔었다(박상철·손종호·김형성·황성원, 2006). 이 때문에 보직경로제와 경력개발제도는 종종 혼용해서 쓰이기도 하는데 보직경로제는 경력개발제도의 협의의 개념에 가깝다. 이 두 정부가 보직경로제와 직무분석을 운영하는 동안 몇 가지 문제점들이 발견되었는데 이는 경력개발제도의 도입 시에도 비슷한 양상을 띠고 있다.

2. 현황 및 문제

가. 고위공무원의 짧은 재직기간

1) 고위공무원 평균재직기간

2004년 4월 조사된 중앙부처 고위공직자들의 재임기간은 2001년도의 조사와 비교하여 약간 증가하였으나 여전히 아주 짧은 실정이다

<표 4> 과장급 및 실국장급 공무원 직위별 평균재직기간

구 분	실국장급 직위	과장급 직위
'01.12. 1~'04. 1.31	1년 1개월 21일	1년 3개월 5일
'97. 1. 1~'01.11.30	1년 20일	1년 1개월 21일

※ 출처 : 남궁근·이종수·류임철, 2004.

실·국장급 직위의 재직기간은 평균 1년 1개월 21일이며, 과장급 직위는 1년 3개월 5일이었다. 직전 조사결과와 비교시 실·국장급 직위는 1개월 1일, 과장급

직위는 1개월 1일이 각각 늘어났다.

2) 평균재직기간 부처별 비교

과장급 이상 전체적으로는 국방부가 평균 2년 2개월 22일로 재직기간이 가장 길었으며, 다음으로 통계청, 국가보훈처, 민주평화통일자문회의, 식품의약품안전청의 순으로 나타났다. 한편 부패방지위원회가 평균 0년 6개월 19일로 가장 짧았으며, 다음으로 관세청, 노동부, 대검찰청, 여성부의 순이었다.

실·국장급 직위의 경우 통계청이 평균 4년 10개월 29일로 재직기간이 제일 길었고, 다음으로 해양경찰청, 의문사진상규명위원회, 국무총리비서실, 식품의약품안전청의 순이었다. 한편 국민고충처리위원회가 평균 0년 7개월 9일로 가장 짧았으며, 다음으로 국정홍보처, 건설교통부, 관세청, 국무조정실 순이었다.

과장급 직위의 경우, 국방부가 평균 2년 3개월 9일로 재직기간이 가장 길었고, 다음으로 국가보훈처, 통계청, 민주평화통일자문회의, 국정홍보처 순이었다. 부패방지위원회가 0년 5개월 28일로 가장 짧았으며, 다음으로 대검찰청, 관세청, 노동부, 국가인권위원회의 순이었다.

<표 5> 부처별 재직기간 비교

(단위 : 년. 개월. 일 순)

전체	국방부 :2.2.22	통계청 :2.1.28	보훈처 :1.11.12	민주평통 :1.10.26	식약청 :1.10.7	여성부 :0.10.26	검찰청 :0.9.29	노동부 :0.9.28	관세청 :0.9.4	부방위 :0.6.19
실국장급	통계청 :4.10.28	해경 :2.5.24	의문사 :2.3.13	총리실 :2.2.6	식약청 :1.11.16	국조실 :0.9.19	관세청 :0.9.17	건교부 :0.9.7	홍보처 :0.7.26	고충위 :0.7.9
과장급	국방부 :2.3.9	보훈처 :2.3.3	통계청 :2.0.26	민주평통 :1.11.10	홍보처 :1.11.3	인권위 :0.10.1	노동부 :0.10.0	관세청 0.9.0	검찰청 :0.8.8	부방위 :0.5.28

※ 출처 : 중앙인사위원회, 2001.

3) 평균재직기간 기술직/행정직 비교

과장급 이상 직위 전체적으로는 기술직이 평균 1년 5개월 21일, 행정직이 1년

2개월 2일로 기술직이 행정직보다 약 4개월(3개월 19일)이 더 길게 재직하는 것으로 조사되었다.

국장급(실장급 제외)직위의 경우, 기술직은 평균 1년 6개월 9일이며, 기타 행정직은 1년 0개월 15일로 기술직이 행정직보다 약 6개월(5개월 24일) 더 길게 재직하는 것으로 나타났으며, 과장급 직위의 경우에도, 기술직 1년 5개월 18일, 행정직 1년 2개월 15일로 기술직이 기타 행정직보다 약 3개월(3개월 3일) 더 길게 재직하는 것으로 나타났다.

이상에서 살펴본 바와 같이 우리나라 고위공직자의 재직기간은 평균 1년 3개월 이내인데, 선진국의 고위공직자의 평균재임기간은 5년 정도이다. 이러한 실정에서 우리 공무원이 전문성을 기르고 정부조직이 경쟁력을 갖추기는 어렵다.

나. 일반직 공무원 전보제도의 파행적 운영

1) 전보 일반현황

아래의 표에서 보는 바와 같이 총 전보사례 중 1년 미만 전보 비율이 47.0%에 이르러 거의 절반에 이르는 사례가 1년 미만 근무 후 보직을 바꾸고 있다.

<표 6> 중앙행정기관 일반직 공무원의 전보현황('00.1~'00.12)

근무연수	1년미만	2년미만	3년미만	4년미만	5년미만	5년이상
전보건수	15,541	8,214	4,943	2,008	828	1,554
(비율)	(47.0%)	(24.8%)	(14.9%)	(6.1%)	(2.5%)	(4.7%)

※ 출처 : 중앙인사위원회, 2001.

2) 사전전보현황

아래의 표에서 보는 바와 같이 사전 전보요건에 해당하는 경우 제한없이 전보가 가능하여 공직내부의 전문성과 업무의 연속성을 약화시키고 있다.

<표 7> 5급 이상 사전전보 현황('01.10.1~'02.9.30)

구 분	합계	3급이상	4급	5급
사전전보비율	23.0%	30.5%	26.4%	20.2%
총전보	4,341	318	1,454	2,569
사전전보	999	97	384	518

3) 'Z' 자형의 순환루트 패턴

단계별 보직경로제의 운영으로 특정직위 결원 발생 시 연쇄적인 보직이동을 초래하고, 보직이동이 해당 공무원의 전문분야 보다는 연공서열 위주로 이루어지고 있다.

이 같은 'Z'자형의 보직이동의 형태는 공무원의 전문성과 업무의 연속성을 약화시키는 결과를 낳고 있다. 'Z'자형 보직이동은 경력개발제도 도입의 직접적인 원인이자, 아이러니컬하게 경력개발제도 정착에 가장 큰 장애물이다. 왜냐하면 Downs(1967)가 말한 것처럼 공무원은 합리적으로 이익을 추구하는 존재이므로, 현재와 같이 승진을 위해 잦은 순환전보를 해야만 하는 상황이 지속된다면 아무리 정교한 경력개발제도가 도입된다고 하더라도 기대하는 효과를 얻을 수 없을 것이기 때문이다(조석준, 1992: 293).

4) 짧은 재직기관과 보직변경으로 인한 폐해의 사례

최근 국제협상사례를 보면 한일어업협정의 협상대표는 9.3개월, 과장급은 14개월, 한중어업협정의 협상대표와 과장급은 모두 평균 11.3개월 재임한 것으로 나타났다. 상대국의 협상대표들은 장기간 재직하면서 업무에 정통함은 물론 협상 노하우도 갖춘 전문가들이었다. 그 밖에도 한-칠레 자유무역협정(FTA)의 경우 최종협상 1개월전 담당국·과장 교체로 협상결렬 위기가 초래된 바 있으며, 항공문제의 경우에도 2년 6개월간 5명의 항공국장 교체(재임기간 24일~14개월)되어 미 연방항공청(FAA) 항공등급이 하락했었다.

다. 전문성 향상을 위한 제도의 실효성 미흡

1) 「전문분야별 보직관리제도」 활용 저조

「전문분야별 보직관리제도」의 경우에도 현재 시행하고 있는 중앙부처가 없는 실정이다. 특허청의 경우 업무분야를 2개 분야(총무·기획, 재산권 관리 및 연수)로 구분 하였으나, 개인별 전문분야 지정과 이에 따른 보직관리는 이루어지지 않고 있다.

미 실시 사유로 각 부처가 승진소요기간 불균형, 임용권자의 인사권 제약, 탄력적인 인사운영의 곤란 등으로 전문분야별 보직관리제도에 대하여 부정적 시각을 가지고 있다는 것이며, 제도의 시행이 임의사항으로 강제성이 없다는 것이 문제로 지적되고 있다.

<표 8> 전문분야별 보직관리제도 활용에 대한 개별부처의 입장(예시)

부 처	이 유
공정거래위, 재경부, 건교부	기구개편에 따른 순환보직 필요
해경청, 병무청, 철도청 등	행정직이 없거나 실국수가 2개 이하
법무부, 환경부, 국세청	직렬자체가 전문화
문화관광부	순환보직의 필요
국무조정실, 경찰청 등	업무성격상 또는 대상인원 과소

2) 「전문직위제도」 운영 미흡

전문직위제도의 경우 총 510개 전문직위에 전문관으로 선발된 자는 326명(64%)에 달하나, 보직자는 200명(39%)에 불과한 실정이다.

<표 9> 전문직위제도 운영현황

구 분	소 계	국제분야	핵심분야
전문직위 지정	510	294	216
전문관 선발	326	156	170
전문직위 보직	200	73	127

IV. 국내 민간기업 경력개발제도 사례분석

1. 국내 민간기업 경력개발 사례

가. 삼성전자의 경력개발제도

삼성전자의 경력개발제도는 개인별 맞춤형 성장 체계 구축을 통한 전문가 양성을 목적으로 한다. 경력개발프로세스는 기본 역량 강화단계, 전문 역량 강화 단계, 전문가 선발 단계로 구분되며 그 세부내용은 다음과 같다.

1) 기본 역량 강화단계

기본 역량 강화단계에서는 향후 개인 경력관리의 기본 단위 및 인적 자원 재고 관리를 위한 기초 자료로 활용하기 위해 개인별로 직군 및 대표 직무를 선정한다.

그 시작으로 사원급을 대상으로 IT 기반 기술, 직군별 필수 과정 교육, 전사원 공통 교육 등을 실시하고 부서장 코치/면담을 통해 전문가로의 성장 기반을 축적하게 하고 종료시점에 기본 역량 진단을 실시, 각자에 맞게 전문가의 유형을 선택한다.

2) 전문 역량 강화 단계

전문 역량 강화 단계에서는 현 수행 직무, 개인의 성장 비전을 고려하여 대리 직급 부여 시 총 5개 유형, 16개 분야의 전문가 유형을 관리자(파트장)과 협의하여 선정하게 하고 16개 세부 전문가 유형 중 88개 전문성 강화 분야는 각 개인이 선정하게 하여 향후 역량 개발 계획을 작성하게 한다. 마지막으로 성장 계획의 전척 상황 점검 치 수정, 보완은 리더와의 면담을 통해 확정하게 한다. 이 단계에서는 경력개발의 주체중 상급자(리더)의 역할이 중시된다.

3) 전문가 선발 단계

이 단계에서는 분야별 최고 역량, 경험을 보유한 대표 전문가를 선발하여 양성하고 실제 업무에 활용시킨다. 전문가는 상위 직책이나 직위의 개념이 아닌 회사에서 부여하는 공인으로서의 자격을 가지게 된다. 이 단계에서의 동기 부여는 전문가 등급에 상응하는 적절한 보상과 역할부여로 이루어진다.

4) 자체 경력개발제도의 문제점

삼성 경력개발제도는 제도도입의 좋은 취지에도 불구하고 희망부서 및 직무의 한정이라는 구조적인 제약조건 때문에 분출되는 개인의 경력희망을 전원 수용하기 어려운 현실에 운영상의 딜레마가 있다. 그러므로 제도화에 대한 신중한 접근이 무엇보다도 중요하다.

위에서 살펴본 추진과정에서의 향후 보완해야 할 점들을 살펴보면 첫째, 개인의 적성을 정확히 찾아내는 장치가 개발되는 것이 필요하다. 둘째, 직무 적합성을 감안한 채용이 시도되어야 한다. 현행의 집단선발→집단배치의 방식을 지양하고 직급별, 직무별 인재요건과 개인의 희망 및 적성을 고려하여 선발하고 배치함으로써 경력개발이 채용단계에서부터 정상화 될 수 있도록 하여야 한다. 셋째, 경력개발 실행도구의 개발이 필요하다. 현재의 직무 분류체계를 더욱 체계화 시키고 직무요건을 고려하여 경력경로를 다양하게 설계하는 작업이 필요하다.

나. LG전자의 경력개발제도

1) 경력개발의 방향

경력개발의 방향은 조직내외의 환경변화를 감안하여 4가지의 개발유형 중 “I형”과 “II형”을 결합한 형태인 “土”자형의 유형을 채택함으로써 하위직급에서 다양한 직무경험을 통해 전문화할 직무를 선택하게 하고 중간관리자 사이에 희망직무에서의 전문성을 확보하게 하여 경영자육성후보는 상위관리직급에서

다시 다양한 경력경로를 거치게 한다.

2) 경력개발 Process 및 관리 System

경력개발 Process는 먼저 개인이 경력개발에 대한 필요성을 인식하고 조직 내에서의 직무나 경력개발 제도에 관한 정보를 수집한 후 경력목표를 구체화하고 경력개발 계획을 수립하여 상사와의 면담과정을 통해 개발계획을 확정한다. 이 과정을 통해 상사와 부하 상호간에 계획을 확인하고 지원을 약속함으로써 경력개발계획의 실행력을 확보할 수 있다고 본다.

3) 경력개발관리 시스템 구축

경력개발 요구를 상시 접수, 관리하고 개인 및 상사가 경력 개발 정보에 쉽게 접근할 수 있도록 전산화된 경력 개발 지원 시스템을 개발/구축해야 한다.

4) 경력개발시스템의 운영원칙

LG전자는 경력개발시스템의 운용에 있어 다음과 같은 원칙을 두고 있다. 자기주도적 경력개발 : 자신의 적성과 희망에 맞게 경력 계획과 경로 선택, 프로그램화된 경력개발 : 설정된 경로에 따라 경력 개발을 할 수 있도록 체계적으로 지원, 상사의 역할 증대 : 부하의 경력 개발 카운슬러 역량 강화, 정기적인 경력 개발 계획 점검 및 수정 : 반기별 실행 상황 관리 및 평가 후 경력계획 보완 등이 그 예이다.

5) 경력개발프로그램의 예시

LG의 경력개발프로그램의 예는 다음 표와 같다.

<표 10> LG전자 경력개발 프로그램 예시

프로그램	내 용
경력 설계	· 직무정보를 탐색하고 개인의 적성과 관심에 맞는 개인별 경력 목표를 설정 · 장기 Career Path 설계 및 중단기 경력개발계획을 수립하며 이를 기준으로 경력 개발 진척 상황을 관리함
경력 상담	· 개인별 경력 개발 계획은 년 2회 직속상사와의 면담을 거쳐 상호 합의 공유 · 직속상사는 팀원의 경력 니즈를 확인하고 필요한 역량을 개발할 수 있도록 경력개발의 코치, 지원자로서의 역할 수행
Self Career Trading	· 자신의 직무 경력/장점/희망 직무 등에 관한 정보를 수시로 고지할 수 있는 통로 · 경력목표달성에 필요한 직무 역량이나 경험을 확대할 수 있는 기회제공
Entry Cruising	· 채용 후 현업 배치 전 경력 목표와 관련 있는 3개 내외의 직무들을 경험 · 현업 배치 시 본인의 희망직무를 최대한 반영
Job Posting	· Job Open시, 또는 신규부서 신설시 필요 인원을 1차적으로 사내 공모 · 희망 사원에게 지원 우선권을 부여함으로써 경력 개발의 기회 제공
Job Rotation	· 본인의 경력 계획을 기준으로 3년마다 직무 순환 · 업무 Mannerism을 타파하고 조직을 활성화 하며 개인의 Marketability를 제고
학점 이수제	· 각 직급별 일정수준 이상 학습과정을 이수하게 하고 이를 인사상의 처우에 반영
자가 발전 연구휴가제	· 전문성을 인정받은 사람에게 1~3개월간의 교육 또는 연구기간 제공함 · 전문성의 심화 기회 부여, 그 결과를 조직내에 공유
자가 발전 동아리 제도	· 유사한 관심사와 과제를 가진 사람들의 자발적인 학습 활동 모임 · 개인의 역량을 강화하고 조직의 인적자원 가치를 향상
Master's Club	· 특정분야 전문가를 대상으로 Pool을 구성하여 전문성 심화 및 육성을 유도 · 전문지식이나 Skill을 조직 내에 공유 유도, 그에 상응한 보상

다. 현대자동차그룹의 경력개발제도

1) 경력개발의 방향

CDR의 전제로 CDR은 직무요건, 개인평가, 경력상담을 통해 개인목표와 조직 목표를 조화시키고 개인 스스로가 경력목표를 결정하여 사전에 준비하도록 지원을 하며, 직무전환을 통해 개인의 능력개발을 유도하는 것을 기본으로 한다. 개인의 동기를 최대화하여 개인이 가진 자원을 직무에 몰입시키기 위해서는 각 개인이 조직목표와 개인목표를 조화시켜 현실적인 경력목표를 가지도록 유도하는 것이 중요하다. 여기서 조직목표란 결국 능력 향상과 생산성의 증대로 개인

목표는 직무만족 및 성취감의 형태로 나타날 것이다. CDR의 육성체계로 사무/기술계열의 경우 대상을 기준으로 팀원단계, 보직단계, 중역 단계로 크게 3분류된다.

그 육성단계를 표로 보면 stage 3단계에는 팀원 및 보직과장을 대상으로 현행 직급별로는 차장 2년차까지인 16년간 해당하며, 이 단계에서는 다양한 직무경험을 쌓게 하는 것을 목표로 각 직무마다 체류연한을 설정하여 일정 연한이 차면 경력경로상의 다른 직무로 이동하도록 구성되어 있다. 여기서의 기본방향은 종업원을 해당 분야의 직종 전문가로 육성하고 포스트(팀장, 부서장)로 임명될 자격을 갖춘 후보자를 육성하는 두 가지의 목표를 기본방향으로 한다.

stage 2단계는 팀장 내지 부서장이라는 포스트를 담당하는 중간관리자 단계로서 직무능력보다는 전략적인 조정, 통합의 능력이 더욱 요구된다. 단위조직의 장으로서 조직구성원이 자신의 능력을 최대한 발휘하게 하고, 팀 역량을 극대화하며 부하를 육성하는 등의 1인 1직무의 개념에 의해 관리되게 된다. 이 단계에서는 stage 3처럼 체류연한과 경력경로를 정하여 경력개발을 지원하는 인사의 역할은 없게 된다.

stage 1단계는 중역으로서 활동하는 시기로 stage 3 과 stage 2단계의 정점을 이루는 단계이다. 현대자동차의 경력개발제도는 조직구성원을 대상별로 구분하여 육성하도록 설계되어있다. 즉 해당직무에서 단기 체류연한 경과 후 인사평가를 기준으로 상위 10~20%의 우수한 인원은 core, 하위 10%의 인원은 below, 그리고 대다수의 인원은 main 그룹으로 구분한다. core, below, main 그룹의 구분은 일정시점(예:대리 2년차)에서 결정되는 것이 아니고 개방시스템으로 구성된다. 지금은 core 그룹이지만 다음에는 main 이나 below가 될 수 있다.

2) 경력개발의 process

① 경력계획 : 사무기술계사원들은 2년에 한번 씩 자신들이 경력희망을 포함한 “자기신고서”를 작성하여 제출하게 되어있다. 자기신고서는 팀장을 거쳐 인사 상담자에게 전달되어 처리된다.

② 인사평가 : 현대자동차의 인사평가는 업적평가와 능력평가로 구분되어 있

다. 업적평가는 설정된 목표에 대한 실적을 평가하게 되어있다. 평가는 자기평가와 상사평가로 구분되어있다. 능력평가의 경우 대리급 이하와 과장급이상의 직무태도와 직무수행능력을 평가한다. 능력평가지 자기계발 항목이 요소화되어 전체 평가점수의 10%를 반영하게 되어 있다. 또한 팀장 및 직과장에 대해서는 부하육성력을 평가하며, 배점은 전체 평가점수의 20%이다. 업적평가와 능력평가는 최근 종합평가로 일원화되어 실시될 예정이다.

③ 경력경로 체계 : 현대자동차의 경우 2차에 걸친 직무면담을 통해 직종별로 경력경로를 설정하였다. 경력경로는 매트릭스 형태로 작성되어 있으며, “전입경로(수직축)”와 “전출경로(수평축)”로 구성되어 있다. 경력경로는 자기 신고에 의한 경력상담 내용과조직의 인사정책에 따라 결정된다.

④ 직무순환관리 : 현대자동차의 직무순환관리는 직무별로 차별화된 체류연한을 설정하여 운영하고 있다. 먼저 체류연한의 설정은 4년을 기준으로 하되 직무특성 및 개인의 능력차이를 고려하여 직무별로 다양화시켜 2~7년으로 하였다. 체류연한은 직종별, 직무별 면담과 설문조사를 통해 확정되었다.

⑤ 교육훈련 : CDR의 현장직무교육(OJT)의 체계화를 통해 양자를 연계시켜 관리한다. 그 이유는 CDR의 기본취지가 직무경험의 학습을 통해 개인역량을 극대화시키는데 있으므로 현장직무교육의 체계적 관리를 통해 이를 뒷받침하기 때문이다.

3) 자체 경력개발의 문제점

현대자동차의 CDR은 현재 본격적인 시행이 시작되는 단계에 있다. 그러므로 많은 준비작업에도 불구하고 추가적인 보완작업이 필요하다. 문제점들을 더욱 구체적으로 살펴보면 첫 번째로 전산화의 문제인데 CDR의 효율적 관리를 위해서는 관계된 정보들이 인사정보 시스템에 체계적으로 입력되어야 한다.

이를 위해 직무관련 정보, 인사평가 정보, 승진 및 직무이동 정보, 교육정보, 그리고 경력상담정보 등이 체계적으로 입력되고 관리되어야 한다. 두 번째로 평가항목의 개발이 필요한데 현재 직무별로 요구되는 직무역량은 개인역량과 비교하여 직무 적합도를 산출하는데 활용되고 있다. 그러나 직종별로 차등화 된

역량은 능력평가 항목으로 개발되는 것이 합리적 방향이나 현재 시행되지 못하고 있다. 따라서 직종별 역량을 재해석하여 능력평가 항목화하는 작업이 이루어져야한다.

2. 민간기업 경력개발의 특징과 한계

가. 우리나라 민간기업 경력개발제도의 특징

1) 단계별 육성체계

민간부문의 첫 번째 특징으로는 각 민간기업에서는 직급별로 나누어서 그 회사의 상황에 적합한 경력개발의 단계를 제시하고 있는데 그 체제는 아래의 표와 같다.

<표 11> 각 민간기업별 경력개발 육성체계

민간기업	경력개발 육성단계
삼성	기본 역량 강화 단계→전문 역량 강화 단계→전문가 선발 단계의 3단계
LG	중하위직급, 중간직급, 중상위 직급, 중상위 직급(전문가 육성과정)등의 4단계.
현대자동차	stage 1, 2, 3의 3단계.

2) 각 기업 최적의 경력경로의 관리설정

두 번째 특징으로는 기업들 나름대로 최적의 경력경로를 관리하여 개인의 경력개발과 조직의 생산성을 제고시키려고 한다.

삼성은 전문직은 “↑형”, 전임직의 경우는 “T형”, 일반직의 경우는 “ㄱ형”을 이상형으로 관리하고 있다.

LG의 경우는 경력개발의 방향을 조직내외의 환경변화를 감안하여 4가지의 개발 유형 중 “ㄱ”형과 “ㄱ”형을 결합한 형태인 “土”형의 유형을 채택함으로써 하위직급에서 다양한 직무경험을 통해 전문화할 직무를 선택하게 하고 중간관

리자 사이에 희망직무에서의 전문성을 확보하게 하여 경영자육성후보는 상위관리직급에서 다시 다양한 경력경로를 거치게 하고 있다.

현대자동차는 자체적으로 직종별로 경력경로를 설정하며 경력경로를 매트릭스 형태로 작성하여 “전입경로(수직축)”와 “전출경로(수평축)”로 관리하고 있다. 그리고 경력경로는 자기 신고에 의한 경력상담 내용과 조직의 인사정책에 따라 결정되게 한다.

3) 개인적 차원에서의 경력계획 작성 유도

삼사는 모두 개인적 차원에서의 경력계획을 하도록 제도화하고 있다. 이들은 모두 일정기간이 되면 경력계획을 세운 후 상사나 팀장급 리더와 상의하여 향후 경력경로에 영향을 받게 한다.

나. 우리나라 민간부문 경력개발제도의 한계점

아직까지 우리나라 기업들은 경력개발제도의 시행 초기 단계에 해당하며, 경력개발제도를 시행하는 대부분의 한국 기업들은 시행 초기에 공통적으로 겪게 되는 다음과 같은 한계를 가지고 있다.

1) 희망직무의 한정

종업원들이 희망하는 부서나 직무가 여러 기능으로 골고루 분포되어 있다면 몰라도 그렇지 못한 경우가 대부분이다. 특히 실제 본인의 적성이나 능력과는 상관없이 유행하는 특정 직무를 중심으로 경력계획을 세우는 경우가 발생하게 되는데 ‘80년대의 연구직, ‘90년대의 재경직, ‘00년대 초반의 해외영업직 등이 대표적 예라 할 수 있다. 이러한 구조적인 제약으로 인해 개인의 경력 희망을 전원 수용하기 어려운 현실상의 딜레마가 생긴다.

2) 상사의 유능한 인재에 대한 욕심

경력개발의 시행에는 개인의 적성이나 희망, 조직의 육성 계획뿐만 아니라 상사의 의견도 매우 중요하게 작용한다. 특히 상사들은 당장의 성과를 내야 한다는 압박으로 인해 우수한 부하가 타 부서로 이동하는 것을 꺼려하고, 부하들을 육성해야 하는 상사의 책임을 저버릴 상황에 직면하기도 한다.

3) 지원 인프라의 미비

경력개발프로그램이 제대로 운영되기 위해서는 관계된 즉, 직무관련, 인사평가, 승진 및 직무 이동, 교육, 경력상담 등의 다양한 정보가 체계적으로 수집, 활용될 수 있어야 한다. 이러한 많은 정보의 수집 및 활용을 위해서는 정보 시스템의 지원이 필수적이나, 여전히 경력개발프로그램과 IT를 별개로 여기는 회사가 많다.

4) 타 인사제도와와의 연계 미비

경력 개발 프로그램은 타 인사제도와 같은 목표(인재 확보/ 육성, 직무 성취감 실현)를 지향한다. 그런데 회사로부터 인정 또는 보상받는 기준과 육성되는 기준이 서로 달라 종업원들이 혼란스러워 하는 경우가 있다. 예를 들면, 평가나 보상, 승진 등은 연공서열의 기준을 따르고, 경력 개발은 직무 역량 기준을 따를 경우, 역량 수준이 높아 High Level의 경력 개발 프로그램의 적용을 받으면서도 연공서열이 낮아 보상이나 승진에서 불리한 처우를 받는 경우가 발생할 수 있다. 이럴 경우 경력개발프로그램의 실질적인 목적 달성이 곤란해진다.

V. 결론 - 정책적 함의

경력개발제도는 민간 및 정부부문에서 지속적으로 도입·시행되어야 하는 중

요한 제도 중에 하나이다. 그러나 다음과 같은 민간의 문제점들을 해결하지 못할 경우 지방자치단체에도입할 경우 문제의 소지가 있을 수 있다. 따라서 지방자치단체에 경력개발제도를 도입하기 위해서는 다음과 같은 개선의 목표가 있어 그에 따른 실천적 제도개선이 이루어져야 할 것이다.

1. 제반 인사제도와와의 정합성 확보

선발에서부터 교육훈련, 평가, 보상, 퇴직에 이르기까지 구성원이 조직에 입사하여 퇴직하는 순간까지 최적의 경력을 확보할 수 있도록 여러 제도들이 유기적으로 연결되어야 한다. 물론 그 연결은 너무 이상적이거나 추상적이어서는 안 되고 조직이 처한 상황과 추구하는 전략에 부합하는 현실성이 있어야 할 것이다.

2. 직급, 승진 중심의 사고 탈피

경력개발제도의 궁극적 목적은 개인적 측면에서는 구성원 개인의 시장가치를 높이는 것이다. 개별 구성원들이 스스로 기술과 역량을 개발함으로써 시장에서 그 가치를 인정받을 수 있는 고용잠재력을 높여가야 한다. 즉 구성원 개인과 조직은 기존의 직급, 승진 중심의 사고에서 벗어나 좀 더 폭 넓은 관점에서의 경력 관리가 활성화 되어야 할 필요가 있으며, 실질적인 구성원 역량개발활동과 연계한 CDP제도가 정착되어야 한다.

3. 관리자의 경력개발 코치 활동 강화

구성원의 경력개발에 있어 조직 내부의 관리자의 역할은 위에서 설명한 바와 같이 상당히 중요하다. 구성원들의 역할 모델로서의 그 중요성이 상당히 높으며, 공식적인 경력개발제도(교육훈련, 연수 등)도 중요하지만 일을 통한 학습과 역량 개발을 도모하는 면에서 볼 때, 상사의 코치나 경력 지도 활동도 간과해서는 안 된다.

경력개발제도가 제대로 작동하기 위해서는 구성원 경력개발에 대한 관리자들과의 적극적인 협조와 지원을 이끌어 내야 한다. 이를 위해, 구성원 경력개발 및 육성 활동성과를 관리자의 평가, 보상에 연계하는 방안이 강구되어야 한다. 한 예로 British American Tobacco사는 관리자들은 담당 업무 성과뿐만 아니라, 인재 발굴 및 육성 능력을 평가하여 기본급 인상 및 상여급 지급 기준으로 활용하고 있다.

민간부문의 경력개발의 그 시작은 개인의 경력계획이 시작점에 있다는 데에 있다. 이해관계들과의 상담 후에 본격적으로 개인의 경력기 시작되는데 이 경력 관리는 각 부처별로 정해진 육성체계와 보직경로로부터 이루어지고 이것은 직급이 향상될수록 경력개발 즉 전문성을 가지게 하는 것이다. 즉 민간부문으로부터 받아들여야 할 점은 제도의 변화보다 앞서 고질적 문제인 구성원의 수동적 자세를 변화하게 만드는 것이다. 또한 이에 대한 수단은 평가·보상 및 승진문제와 연관이 있다 하겠다.

따라서 이와 같이 민간부문의 경력개발은 정부 및 지방자치단체에 영향을 미칠 것이며 그에 따른 논의들도 이루어져야 할 것이다.

■ 참고문헌 ■

- 유민봉, 1997, 「인사행정론」, 서울: 문영사
- 조석준, 1992, 「한국행정학」, 서울: 박영사
- 송하중, 2005, Richard Zackhouser의 현상유지편향과 행정개혁의 애로. 오석홍 편, 「행정학의 주요이론」, 733~749. 서울: 법문사
- 김홍국, 1995, “한국기업 경력개발제도의 조건분석”, 인사관리연구, 제 19집.
- 이동영, 문지현, 백정숙, 김희선, 1996, “인적자원개발전략으로서의 경력개발제도에 대한 소고”, 서울여자대학교 대학원 논문집.
- 변용범, 2003, “우리나라 기업의 경력개발제도에 대한 문제와 개선연구, 사회과학연구 제 7집.
- 최병대, 2003, “공무원의 전문성확보 방안-서울시 도시계획분야를 중심으로”, 도시문제, 대한지방공제회.
- 남궁근, 이종수, 류임철, 2004, “보직 및 경력관리 시스템 개선방안”, 한국행정학회 동계학술대회 발표논문집.
- 박정호, 2004, “한국공무원의 경력개발”, 인사행정 제21호 p66-p68, 중앙인사위원회.
- 박상철, 손종호, 김형성, 황성원, 2006, “우리나라 공무원의 전문성에 대한 연구”, 한국정책학회 하계학술대회.
- 양종철, 1997, “미국기업의 경력개발제도”, 임금연구, 경충노동경제연구원, p52-59
- 최병권, 2005, “경력개발제도의 설계 및 운영방안”, 임금연구, 제13권 3호 통권 제 50호, 경충노동경제연구원, p63-79.
- 박천오, 2006, “참여정부 인사개혁에 대한 공무원 수용도”, 한국행정연구, 제 15권 제 2호.
- 권경득, 2003, 지방분권시대의 지방공무원 능력개발 -자치단체의 내부역량 강화 전략-, 자치행정, p19-24.
- 박성백, 2003, “공무원 조직의 경력개발방안에 관한 연구 -인사제도 개편을중심으로-”, 경희대학교 대학원 석사학위논문.

대한상공회의소, 2005, 「경력개발제도의 운영사례와 시사점」

중앙인사위원회. 2005a. 「공무원인사개혁백서」

중앙인사위원회. 2005b. 「세계일류 공무원」, 제10호

국정브리핑, 2005, “공무원 개인 적성·능력 살펴 한 우물만 판다”

장은미, 1997, “미래고용관계의 변화와 경력개발제도 구축 방안”, 기업경제 10월호, p104-111

Hays, Steven W. & Kearney, Richard C. (2001). Anticipated Changes in Human Resource Management: Views from the Field. *Public Administration Review*, 61(5): 585~597.

Ingraham, Patricia & Jones, Vernon Dale. (1999). The pain of Organizational Change. in George Frederickson and Jocelyn M. Johnston eds. *Public Management Reform and Innovation*, 211~219. Tuscaloosa: University of Alabama Press.

Lynn, Naomi B. and Vaden, Richard E. (1979). Bureaucratic Response to Civil Service Reform. *Public Administration Review*, 39(4): 333~343.

Banrard, Chester. (1983). *The Function of Executive*. Cambridge: Harvard University Press.

Coombs, Fred S. (1981). The Bases of Noncompliance with a Policy. in James Q Grumm and Stephen L. Wasby. eds. *The Analysis of Policy Impact*. Lexton, MA: Lexton Books.

Ingraham, Patricia (1995). *The Foundation of Merit: Public Service in America*. Baltimore: Johns Hopkins University

Hall, D. T and M. A. Morgan (1997). *Career Development and Planning in Marine Jelinek(ed), Career Management*. Illinois : St. Clair Press.

Werther, W. B. Jr and K. Davis.(1982). *Personnel Management and Human Resource*. New York: Mcgraw-Hill Inc.

Cigler, Benerly A.(1990), "Public Administration and the Paradox of

Professionalization". PAR 50(6).

Hall, Richard H.(1969). "Professionalization and Bureaucratization." American Sociological Review 33(Feb.)

Pugh, Darrell L.(1989). "Professionalism in Public Administration: Problems, Perspectives, and the Role of ASPA". PAR January/February.