

제 10 주

이동관리 및 경력관리

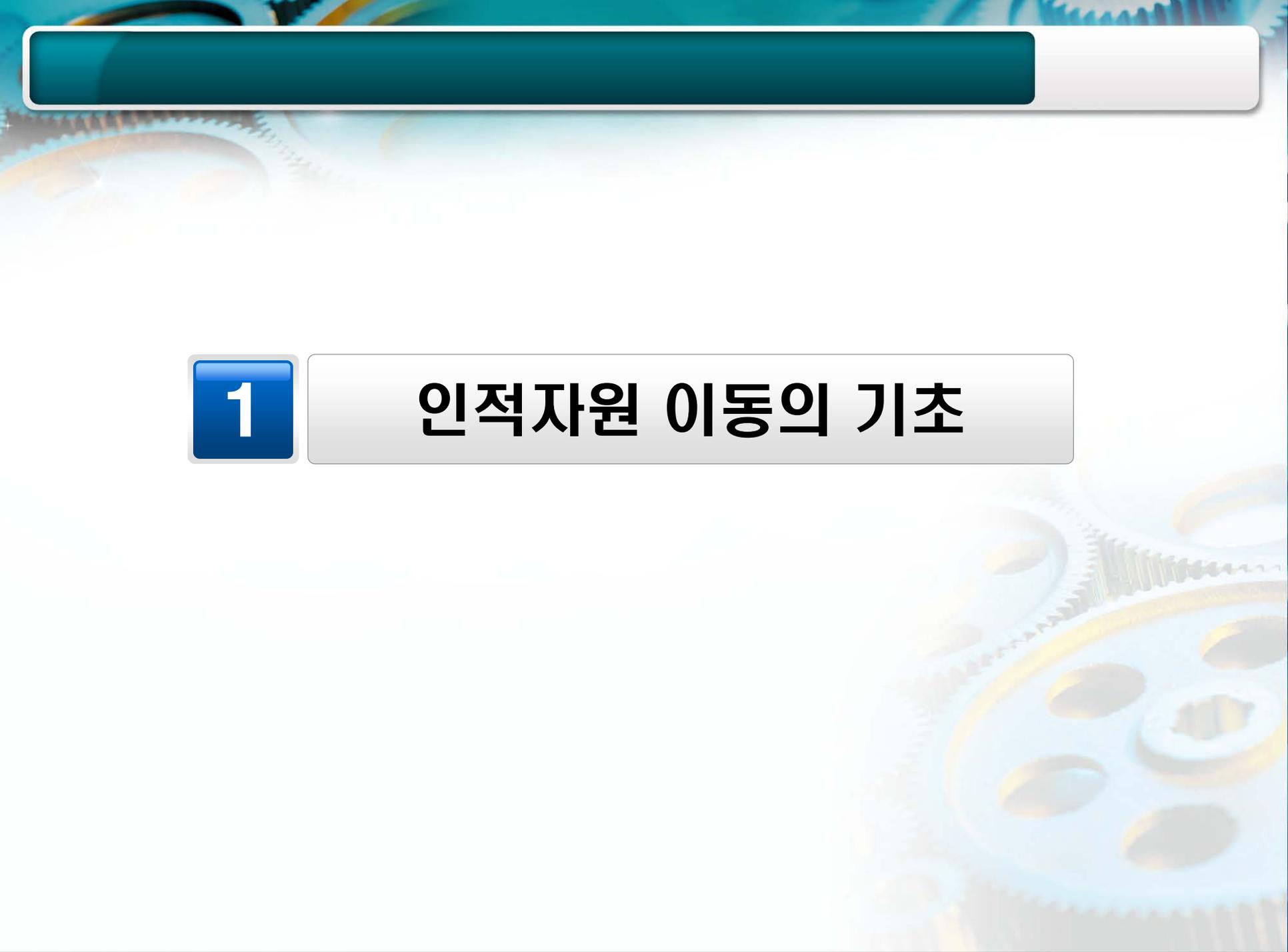
고종식

이동관리

1 인적자원 이동의 기초

2 인적자원 이동의 유형

3 새로운 사고의 인사이동과 능력개발



1

인적자원 이동의 기초

1 이동의 기초 개념

이동관리

1

모든 근로자의 이동에 관계된 조직적 활동

2

공정하고 체계적인 절차와 신중한 계획 및 활용을 필요로 한다.

1

이동의 기초 개념



프렌치(W. L. French)의 정의

- 높은 급여 큰 책임, 명예, 잠재적 기회 제공



- 직무, 부서, 지리적 위치로 부터 별도의 것으로 배치전환

- 급여, 지위, 명예 또는 기회의 감소

직무배치

- ▶ 배치 : 직무에 근로자를 배분하는 것
- ▶ 배치전환(이동) : 상이한 직무로 옮기는 것
- ▶ 직무분석 기초 적정 인원 배치, 적성과 능력을 부합직무 배분

- ▶ 배치전환 : 동등한 가치의 타 직무로 이동.
- 승진 : 현재보다 가치가 높은 직무로의 이동.
- 강등 : 현재보다 하위의 직무로 이동.
- 퇴직 : 고용조건의 해지.

인사 이동의 전체도

교육이동

- 유학
- 주재

직위의 변경

- 승진
- 강등

배치전환

- 직무의 변경.
교대. 확대, 충실, 역할부여, 과제할당, 교육배치, 배치전환
- 부문 내 이동
- 부문 간 이동

처우.능력 등급의 변경

- 승격
- 승급
- 직무변경

사외이동

- 전직 (회사의 명령으로 퇴직하고 자회사, 관련회사, 거래처 등으로 재취업하는 것)
- 파견

도 입 배 치

2 이동의 중요성

인재활용, 제너럴리스트 및 다기능공의 양성, 능력개발, 동기부여, 부정방지, 전략변화에 대응

내부
선발의 이점

1 능력 고려 승진기회 제공 동기부여

2 가능성을 보다 잘 활용

3 외부 후보자나 총당으로부터 신뢰도가 높다

4 현 종업원의 체류 가능성 강하다

5 신속하고 경비절감

3 이동의 목적

과도한 전문화 억제

네트워크 재산의 축적과 효과 (다양한 인적자원의 결합)

적성의 발견

인센티브 효과(승진 등 상위로의 이동)

배치의 고정화 방지

이종혼합에 의한 조직의 활성화

4 이동 시 유의사항

배치 및 이동 후에는 수준을 낮추어 직무기준을 설정

복원기간중의 능력고과는 유예기간으로 한다

이동 후에는 이동교육에 전력을 기울인다

복원할 수 없는 것과 같은 이동은 하지 않는다

업적고과는 이동 초기에는 중지한다

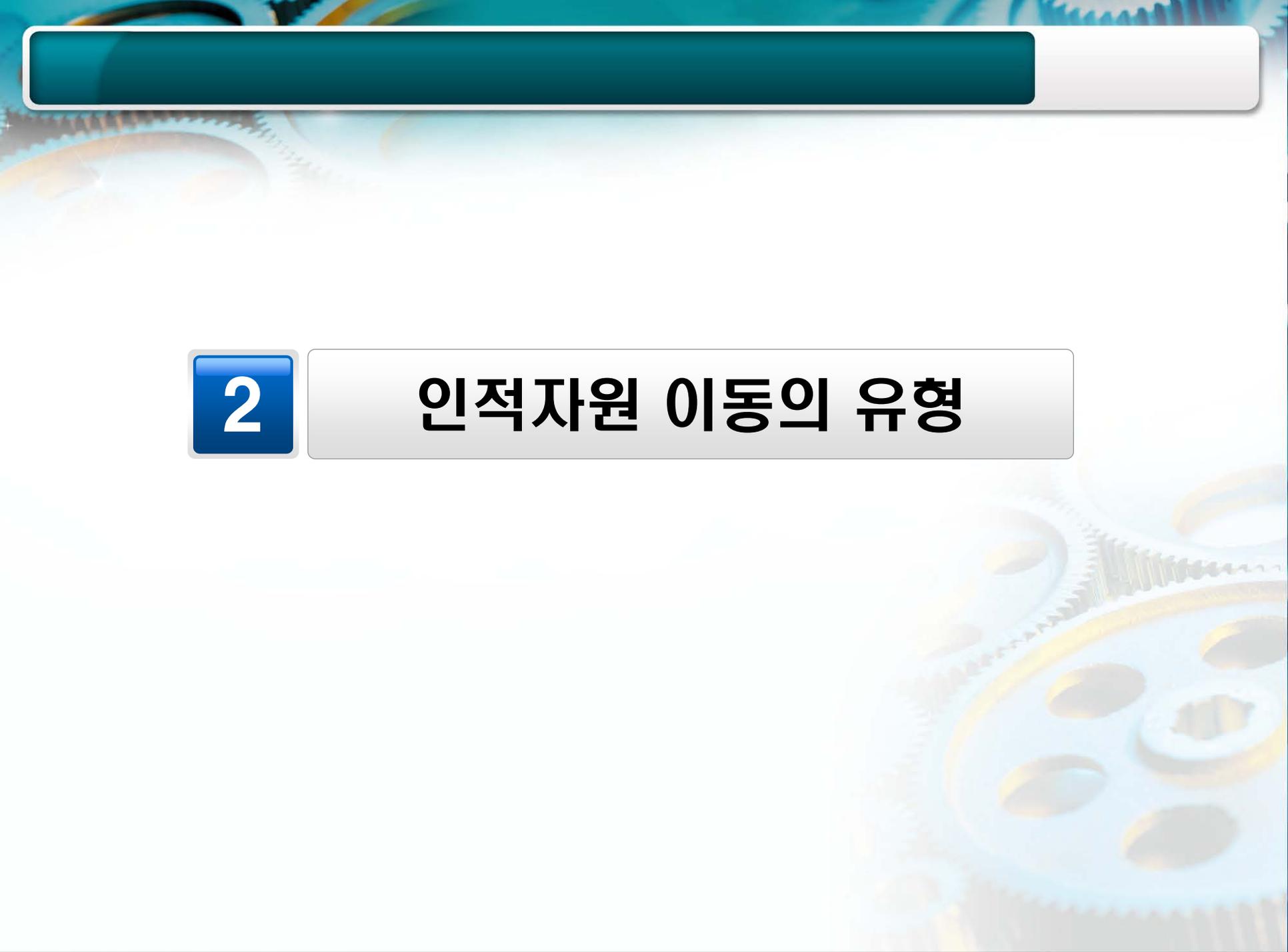
이동할 때 직무경력 점수를 1점 가점 한다.

하고 싶은 마음을 상실하게 하는 이동은 하지 않는다.



2

인적자원 이동의 유형



1 배치 전 환의 원칙

승진을 수반하지 않고 동일수준의 다른 직무로 **횡단** 이동

적재적소주의

- 능력과 성격 등의 측면에서 최적의 직무에 배치
최고의 능력을 기대



실력주의

- 실력, 능력을 발휘할 수 있는 영역 제공



배치전환의 원칙

인재육성주의

- 능력신장을 목표로 하는 이동



균형주의

- 조직 구성원 모두에게 평등, 공평 있는 균형 있는 이동



배치 전환의 유형(이동범위)

과간
배치전환

유사한 부서간에 수평적.

부와 부, 부문과 부문 사이.

부문간
배치전환

공장간
배치전환

공장과 공장 사이

회사 전체를 통하여 폭넓게.

회사간
배치전환

배치 전환의 유형(이동목적)

생산 및

판매상황의 변화

고용의 불합리성 해소,
고용만족 도모.

기술 및 능력 범위 확대
융통성, 신축성

만능공 양성

근무교대

다른 시간대로 이동

배치상의 부적절을 시정.

구제적

2

승진

연공과 능력

- ▶ 극도의 개인주의와 경쟁 인간관계 저해 초래 우려,
- ▶ 조직성과 실현과 신구 세대간 갈등

인사고과

- ▶ 현재 잠재능력, 개인적 특성, 직무행동, 공헌도

연수평가

- ▶ 교육훈련 프로그램에서의 결과를 기준

경력

- ▶ 근속연수기준

승진시험

- ▶ 경력.능력.상벌 사항 등 고려
- ▶ 직무에서 요구하는 지식 및 능력 측정

승진기준

승진방침

- 사기유지를 위한 사내 승진비중 향상
- 사 내외를 불문하고 승진기회 제공
- 승진경로의 명시로 승진에 대한 대비
- 승진을 위한 교육훈련 강화
- 승진조언은 스텝, 결정은 라인
- 노조의 승진에 대한 이의는 노사협의회에서 검토

승진(승진형태)

직무중심
능력주의

직계승진
높은 수준의 직무를 담당할
때 승진한 것으로 봄

자격승진

직위와 무관하며 자격처우만
으로 승진

신분자격
승진

원공중시, 직위승진과
병행

능력자격
승진

상위자격으로 승진

직위승진

직위계열상의 승진

대용승진

강등

OC승진



이직

고용이 종료되어
소속집단을 떠나는 것



퇴직

고용계약의 종료
해고, 일시 해고,
임의퇴직, 정년퇴직

- **영구해고**;
규칙 위반, 불충분한 업무수행
- **일시해고**;
불황 인력과다

1
해고

2
임의퇴직

- 사원의 사정에 의한 퇴직

퇴직

4
조기퇴직

3
정년퇴직

- 일정연령에 자동적 퇴직

- 정년이 되기 전



휴직

장기간 노동불능으로 신분
지위를 상실하지 않고 이탈



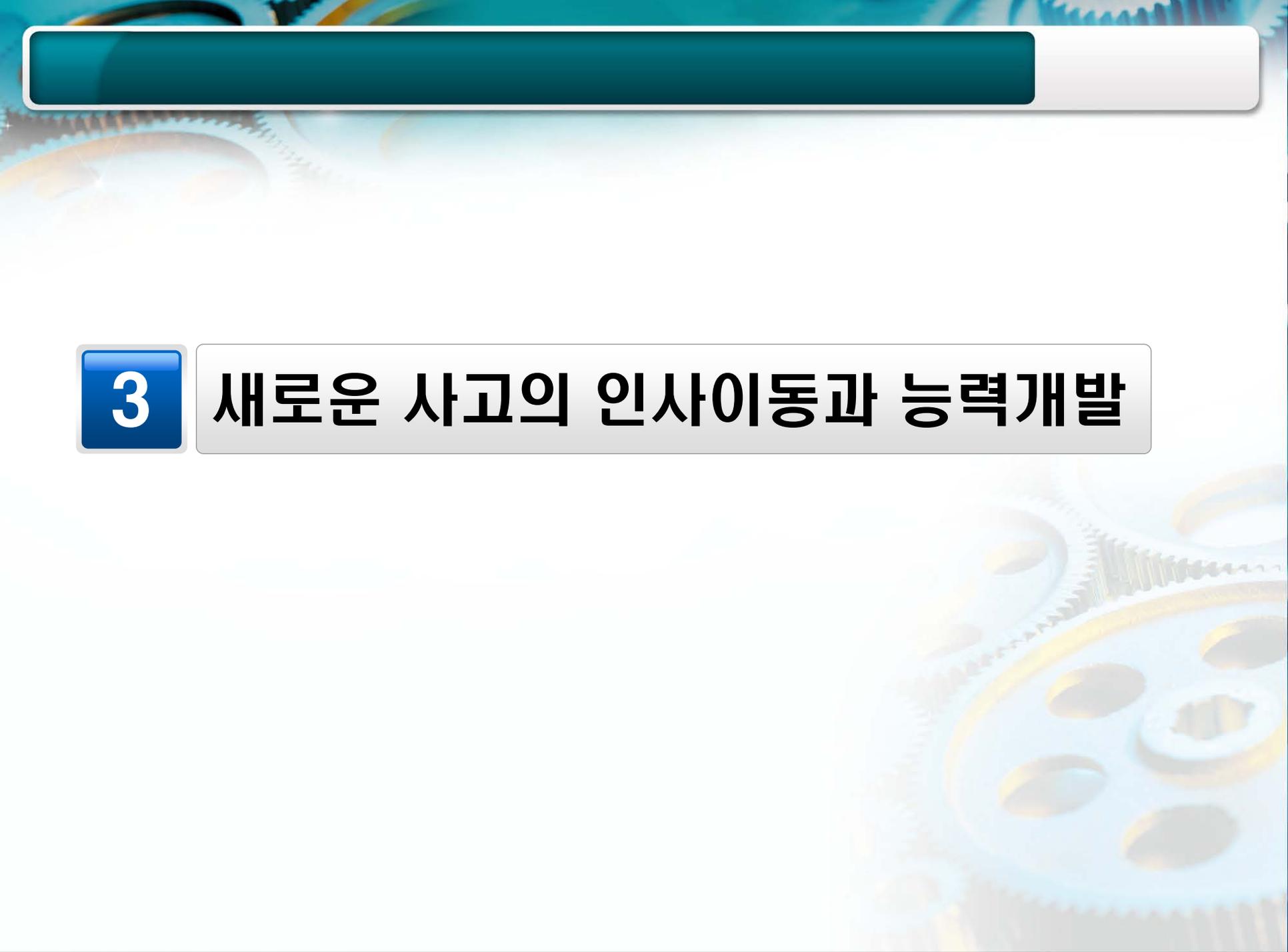
전근

주거를 떠난 이동



3

새로운 사고의 인사이동과 능력개발



1 인사이동의 새로운 사고

*근로자 자신의 희망을 중요시 한다

자기신고제도

도입목적

① 근로자의 **희망**을 고려한 배치 및
이동으로 **의욕 증진**

② 능력개발 **목표**를 보다
구체적으로 **인식**

③ **상담**을 통해 원활한
커뮤니케이션이 이루어지고
부하의 **희망**을 **적절하게 파악**.

1 인사이동의 새로운 사고

*근로자 자신의 희망을 중요시 한다

자기신고제도

단점

솔직하게 작성하지 않을 시
면담에서 부정적인 결과를
초래할 수 있음

새로운 사업 분야의 직무를
수행하려고 하는 인재를
자기신고서 내용만으로
찾는데 어려움이 있음

사내공모제도

신규사업진출

도입목적

인재발굴의 수단으로 활용

인적자원의 활성화 시책으로 활용

조직의 활성화 시책으로 활용

능력개발의 활성화 시책으로 활용

유의점

자율권 보장

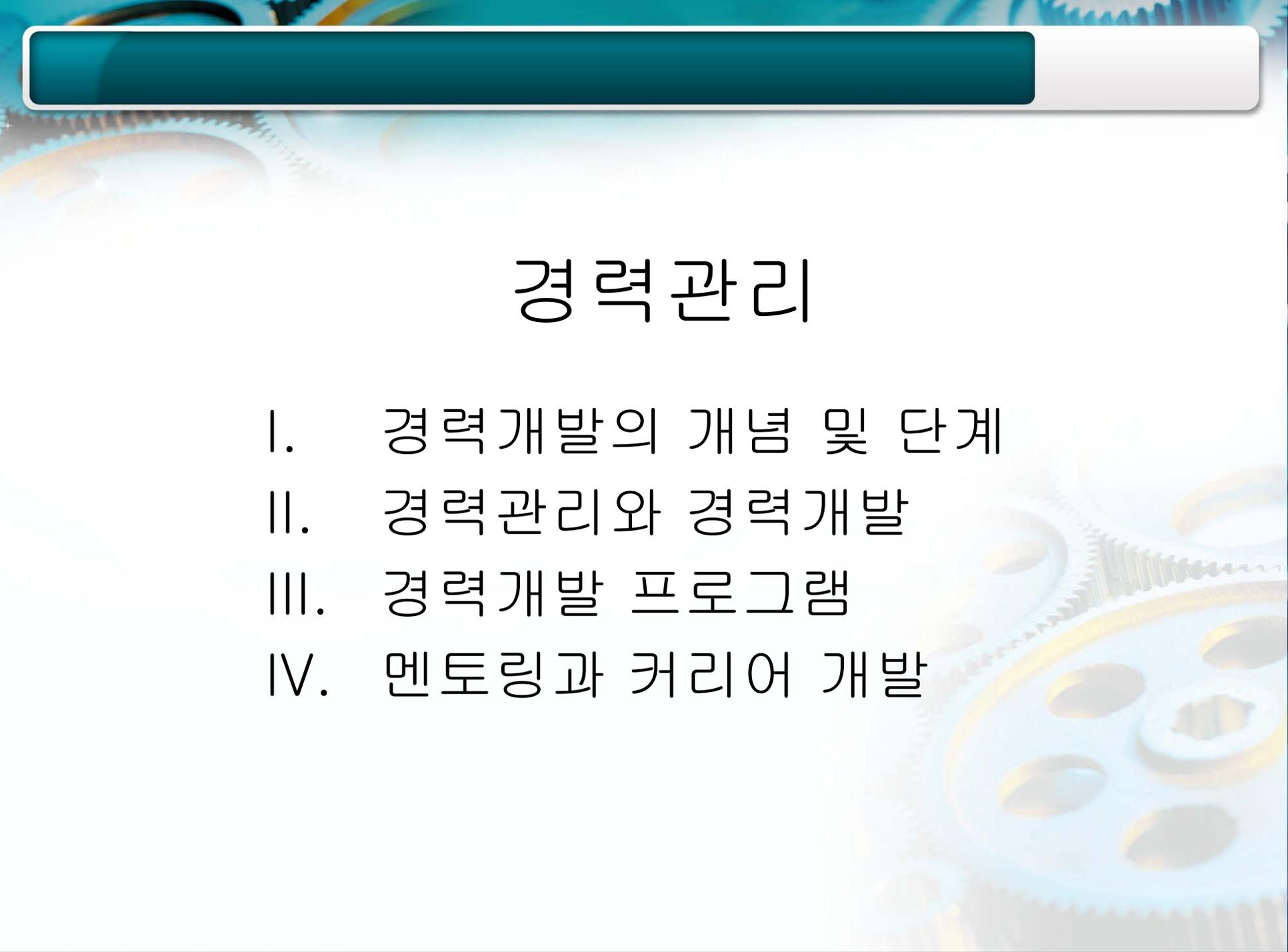
경영자의 이해 요구

선택 되지 않은 근로자
부서의 배려

2 이동과 능력개발

인사이동의 목적의 하나는 능력개발

인사이동은 근로자에게 다양하고 고도의 직무를 경험할 수 있는 기회를 제공하고 능력개발의 기회를 부여



경력관리

- I. 경력개발의 개념 및 단계
- II. 경력관리와 경력개발
- III. 경력개발 프로그램
- IV. 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

조화

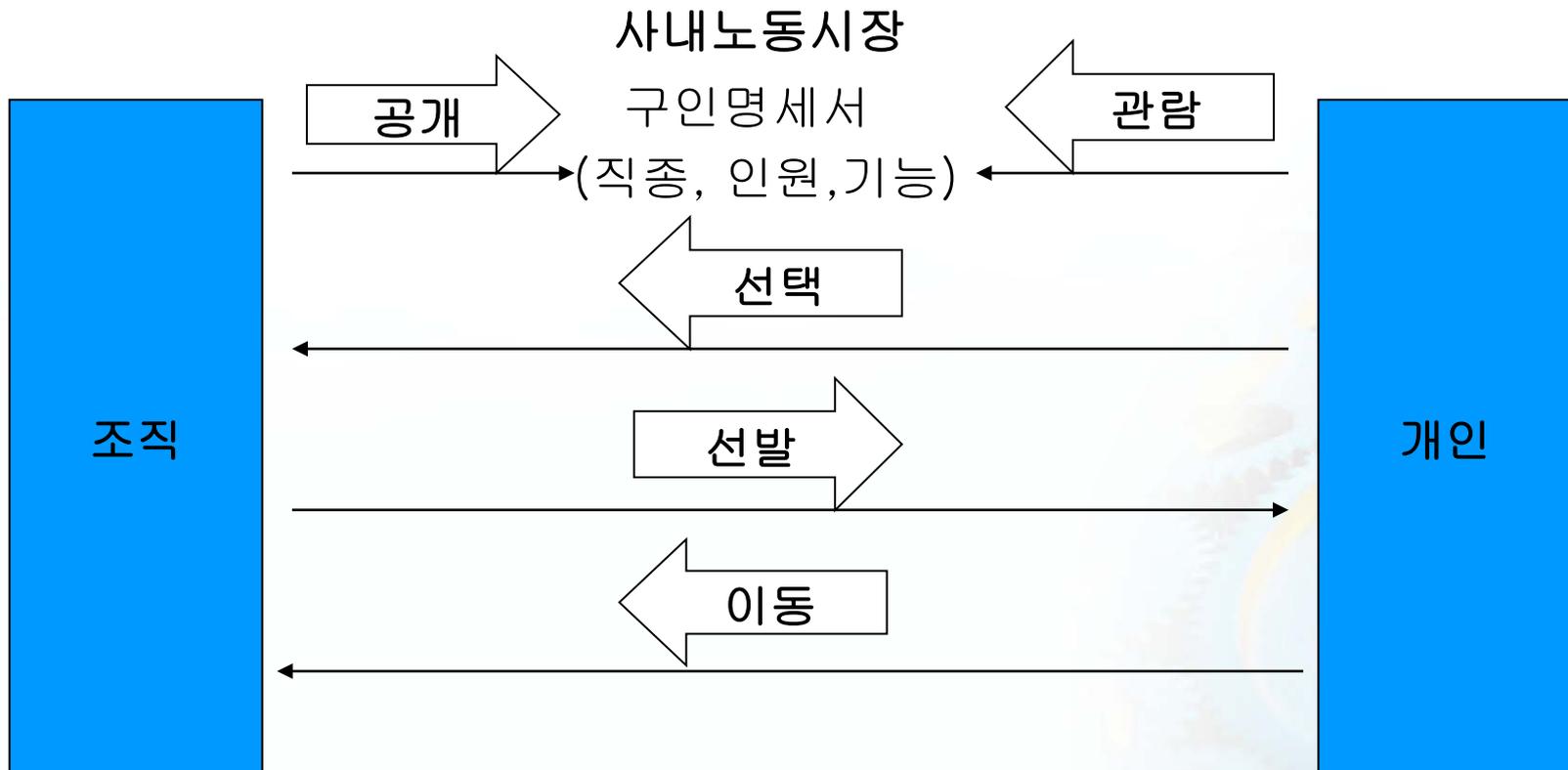
조직

직무수행능력
향상 - 경쟁이
존재함

개인의 직무
수행능력
향상을 지원

경력개발의 개념 및 단계

3. 선택과 선발 사이클로서 경력개발



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 라이프스타일에서의 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)

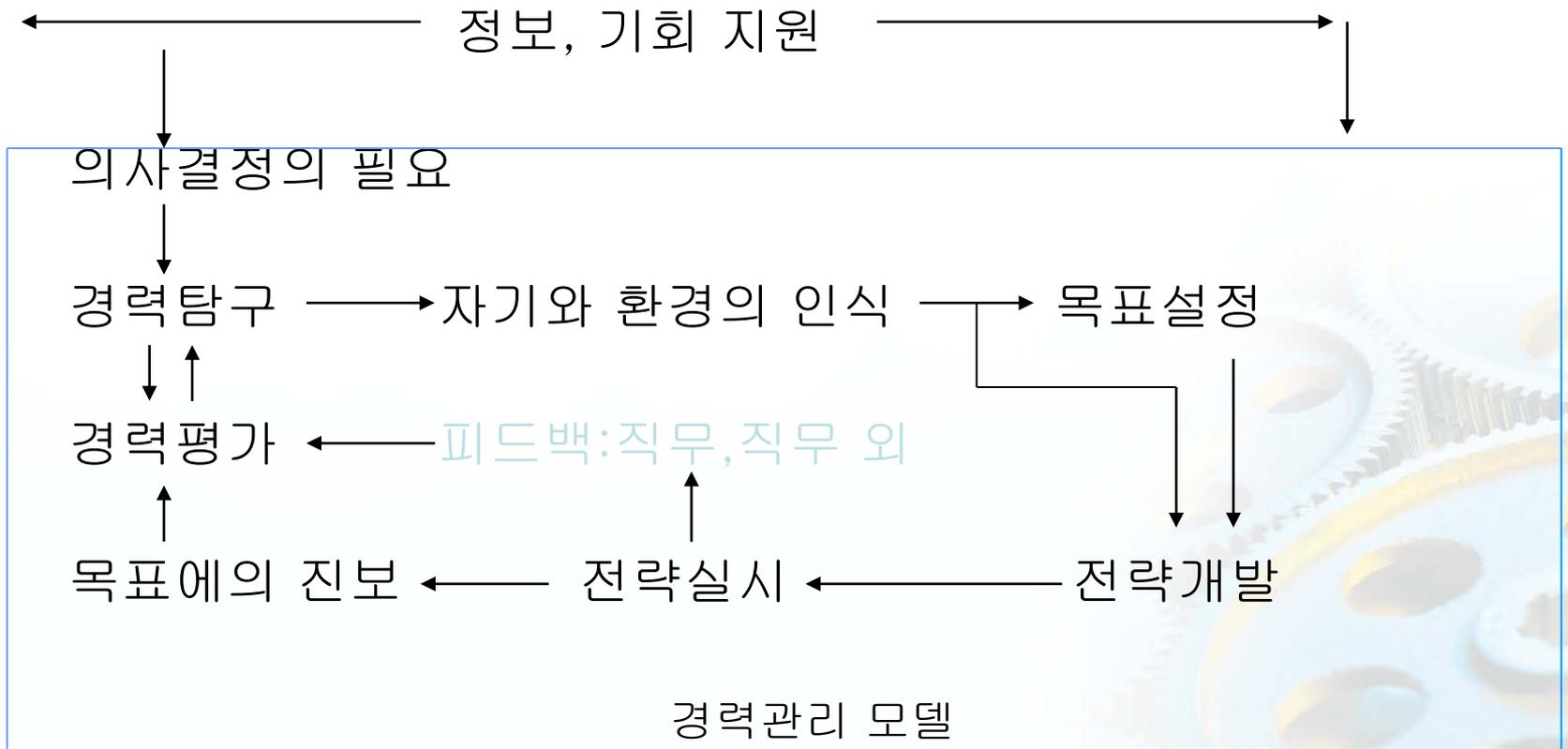
- 직무에 있어서의 생산성의 존속, 자존의 유지, 효과적인 퇴직에 대한 준비
- 퇴직 후에 의의 있고 만족적이고 효과적인 퇴직을 위하여 사전에 고려하고 계획하는 것

경력관리와 경력개발

경력관리와 경력개발의 개념

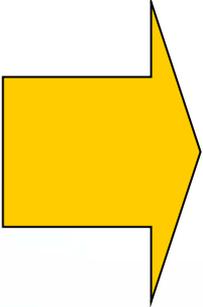
- 경력목표를 개발하고, 경력목표를 달성하고자 하는 계획된 전략을 개발해서 실현하고, 전략의 효과성과 목표의 타당성에 관해서 피드백을 얻는 지속적인 프로세스

경력관리와 경력개발



경력개발 프로그램

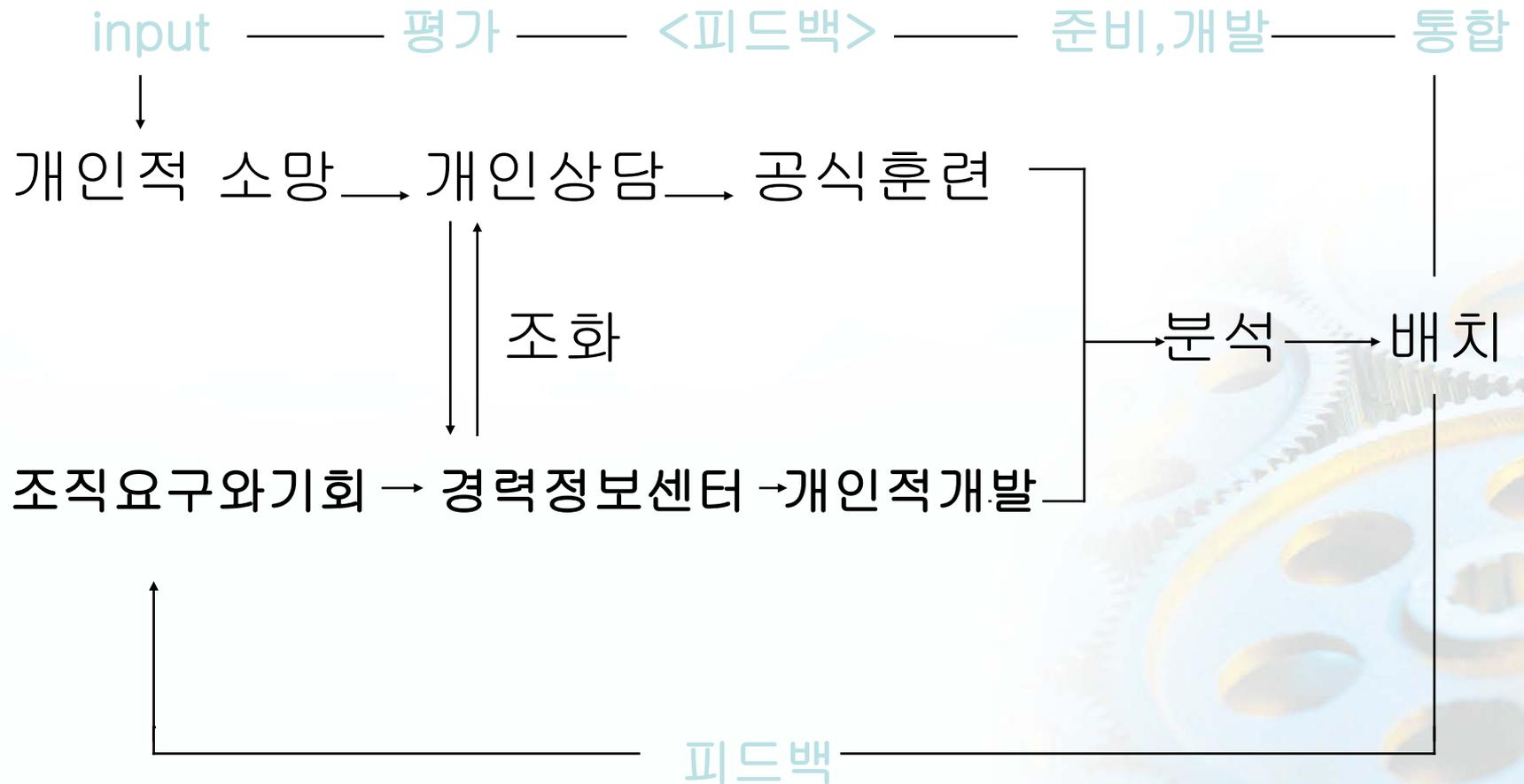
1. 경력개발 프로그램(CDP)의 개념



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

경력개발 프로그램

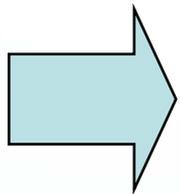
2. CDP의 구조(경력개발프로세스)



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

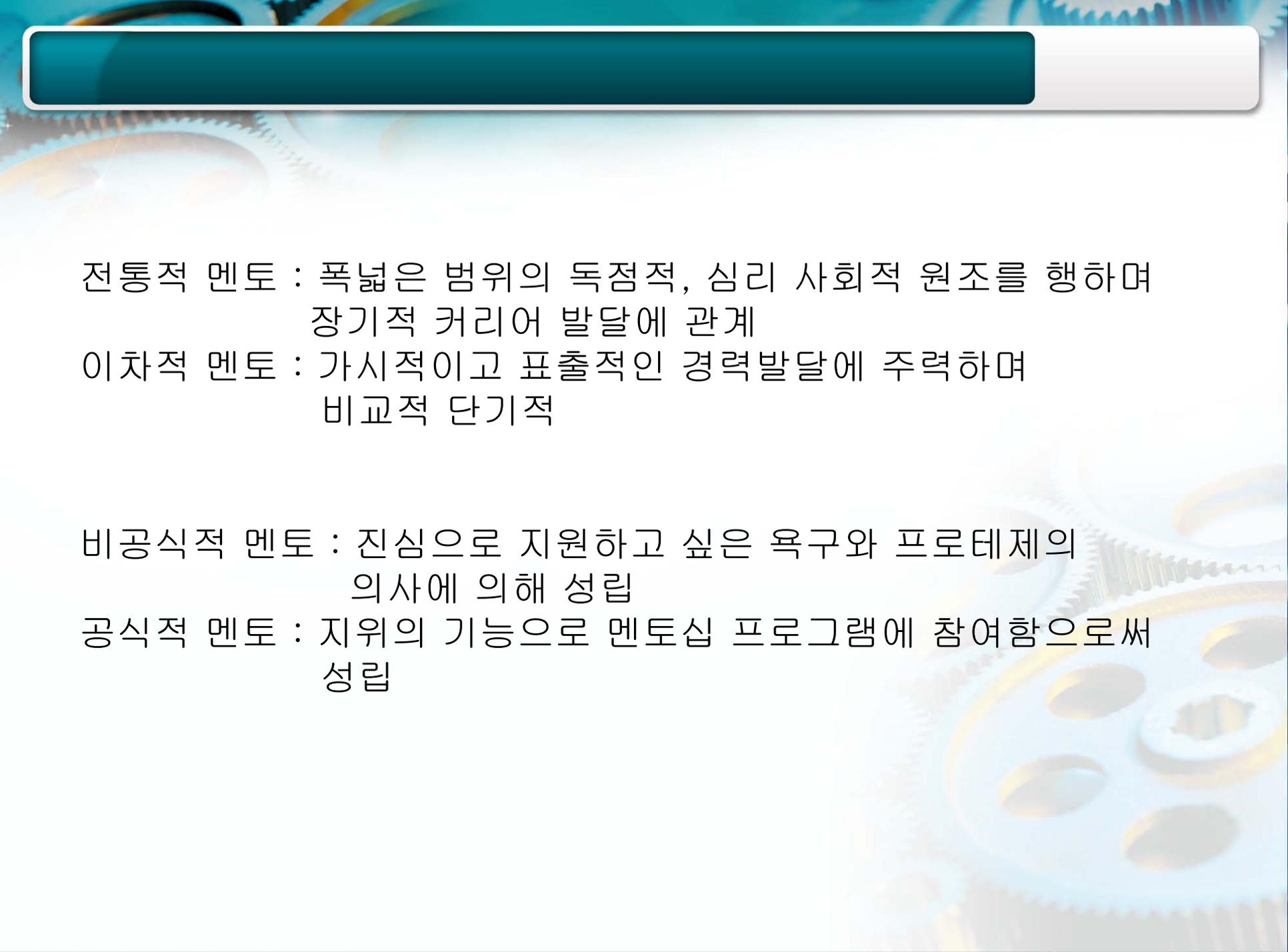
• 1. 멘토의 개념과 유형

- 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

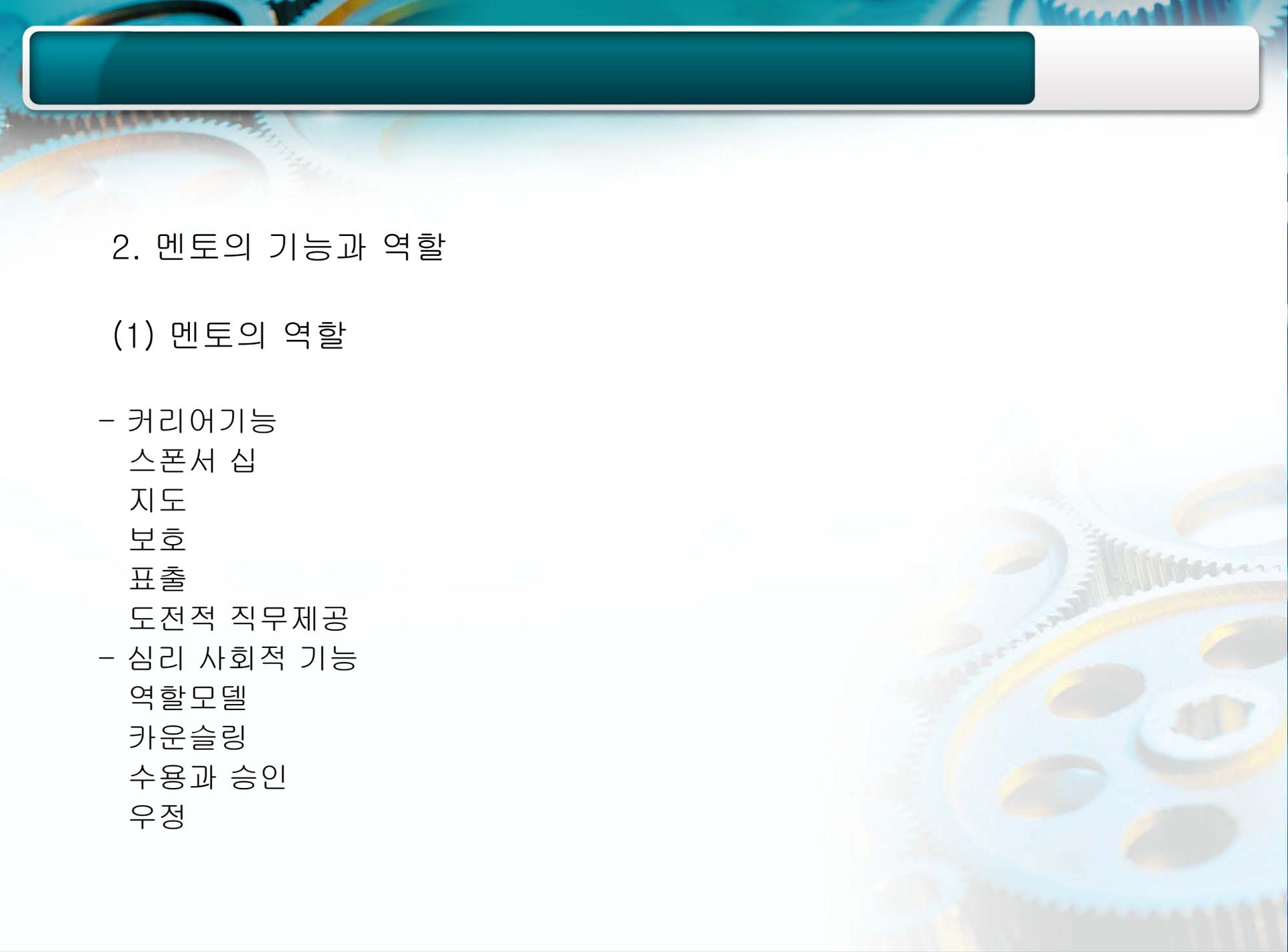


전통적 멘토 : 폭넓은 범위의 독점적, 심리 사회적 원조를 행하며
장기적 커리어 발달에 관계

이차적 멘토 : 가시적이고 표출적인 경력발달에 주력하며
비교적 단기적

비공식적 멘토 : 진심으로 지원하고 싶은 욕구와 프로테제의
의사에 의해 성립

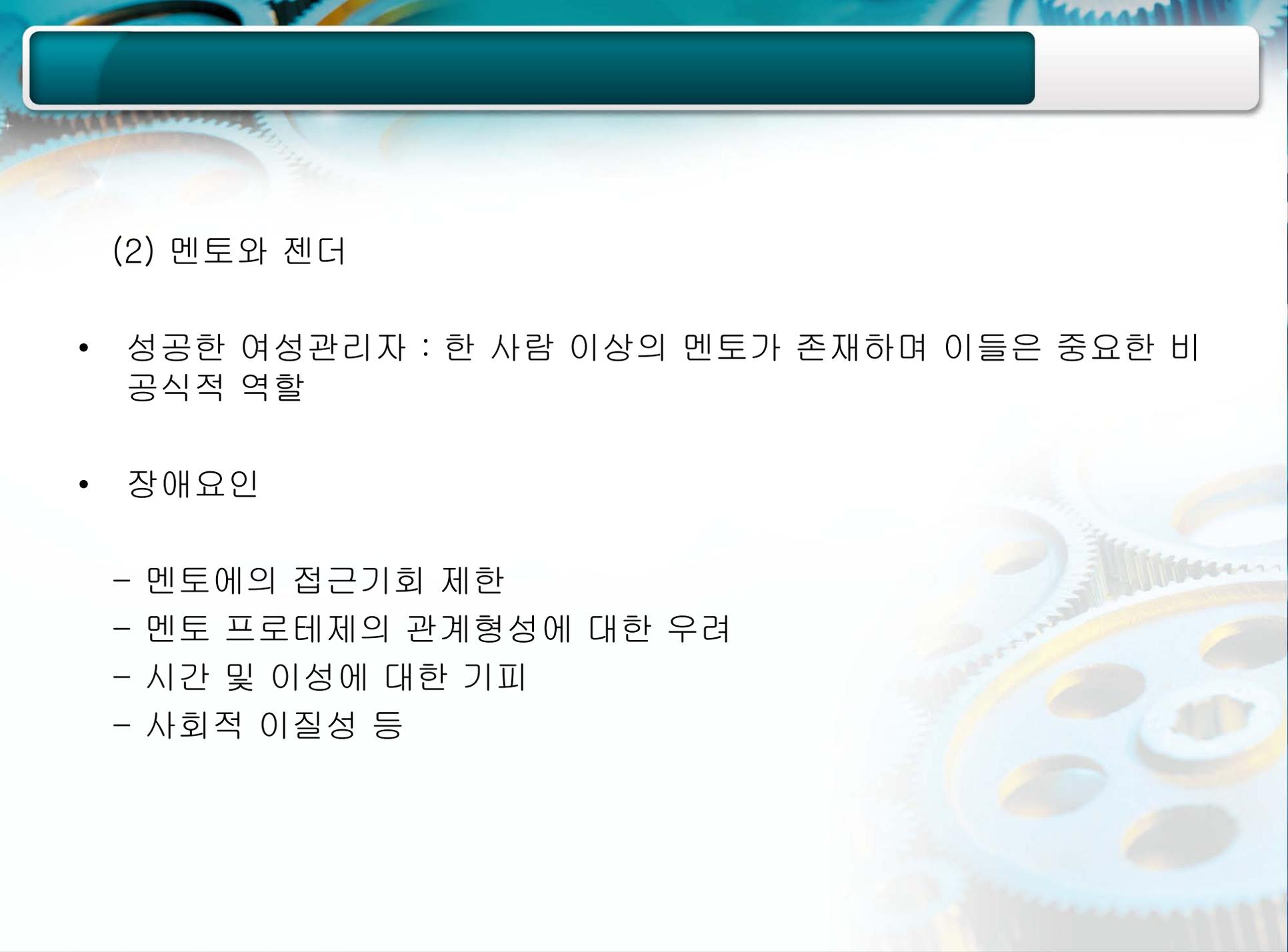
공식적 멘토 : 지위의 기능으로 멘토십 프로그램에 참여함으로써
성립



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