

국내 기술·기능인력 대상 경력역량이동지도 사례연구*

김지영** · 김우철 · 박지원 · 우혜정*** (한국기술교육대)

■ 요약 ■

활용도 높은 국가적 경력개발시스템 구축 및 활용을 위해서는 경력역량이동지도(Career competency mobility map, CCMM)에 대한 실증적 검증 및 준비의 필요성이 있다. 이에 본 연구는 개념적으로 수립되어 있는 CCMM 모델을 4차 산업혁명 시대에 더욱 중요한 직군으로 부상되고 있는 기술·기능 근로자를 대상으로 적용해보는 것을 목적으로 한다. 이를 위해 기술·기능 근로자 및 HRD담당자를 대상으로 경력이동 및 경력역량 개발 실태에 대한 조사를 실시하였으며, 기술·기능 근로자를 대상으로 CCMM 모델을 적용하고 인터뷰를 실시하였다. 수집된 자료에 대한 분석을 통해 근로자의 경력이동을 돕기위한 국가 차원의 경력개발지원제도의 필요성을 확인하였으며, CCMM 모델의 타당성 및 활용가능성을 확인하였다. 도출된 연구결과를 바탕으로 CCMM 모델이 기술·기능 근로자들의 경력역량 진단 및 경력이동에 도움이 되고 활용될 수 있도록 제언 및 시사점을 제시하였다.

[주제어] 경력역량이동지도, 경력역량, 경력이동, 국가차원 경력개발

* 이 논문은 한국기술교육대학교 HRD센터 2019년도 보고서 '기술·기능 인력을 대상으로 한 경력역량이동지도(Career Competency Mobility Map) Model 개발 연구를 바탕으로 작성됨

** 제1저자, 한국기술교육대학교 HRD learning science lab 연구원, ifing@koreatech.ac.kr

*** 교신저자, 한국기술교육대학교 능력개발교육원 고용서비스TF팀 대우교수, m2m2301@koreatech.ac.kr

I. 서론

개인의 성공적인 경력개발은 개인뿐 아니라 조직 및 산업, 국가의 경쟁력과 긴밀한 관계가 있다. 따라서 개인의 효과적인 경력개발을 위해서는 개인뿐 아니라 조직 및 국가 차원의 인적 자원개발 노력 또한 뒷받침될 필요가 있다(Defillippi & Arthur, 1994; McDonald & Hite, 2016; Park, 2020). 실제로 최근에는 국가차원에서 개인의 경력개발 지원을 위해 다양한 사업 및 제도를 바탕으로 교육훈련, 일자리알선 및 경력개발을 지원하고 있다(고용노동부, 2020). 워크넷, HRD-Net 뿐 아니라 지역별 고용복지플러스센터 등을 통해 일자리 정보, 직업훈련정보 등에 손쉽게 접근할 수 있다. 그럼에도 불구하고 개인주도의 경력개발 패러다임이 강화됨에 따라 (McDonald & Hite, 2016), 수요자 입장에서는 전 생애적 관점에서 자신의 일 경험, 교육훈련 경험 등을 통합적으로 관리하고자 하는 요구들이 여전히 제시되고 있다(김우철 외, 2019).

경력역량이동지도(career competency mobility map, 이하 CCMM)는 고용노동부 및 산하 기관들에 의해 전직 및 이직 수요가 지속적으로 증가할 것에 대한 예측과 더불어 신규 직업(직무)의 수요 증가로 인한 기업체의 구인난을 해소하기 위한 목적으로 2017년 처음 제안되었다. CCMM은 근로자의 효과적인 경력개발을 위하여 개인의 현재 직무역량을 진단하여, 개발이 필요한 역량을 도출하고, 이를 획득할 수 있는 직업훈련과정과 훈련기관을 안내하는 일련의 체계로, 국가차원에서 개인의 경력개발을 체계적으로 관리하는 데 도움을 줄 수 있다(김우철 외, 2019; 박지원 외, 2019; 한국기술교육대학교 내부자료, 2017). 2018년 진행된 ‘경력역량이동지도(CCMM) Pilot Model 개발’ 연구에서는 국가차원의 경력개발지원 시스템 구축을 제안하고, CCMM 단계별 프로세스를 프로토타입으로 구축된 바 있다. 해당연구에서는 성공적인 CCMM 시스템 구현을 위해 국가직무능력표준(National Competency Standards, 이하 NCS)기반 직무역량 추출, 진단지 개발, 맞춤형 피드백 프로파일 개발 등 각 단계별 시뮬레이션을 통해 단계별 주요 이슈를 도출하였다.

그러나 해당연구는 4년제 대학교 재학생을 대상으로 세부내용을 검증함에 따라 현업근로자의 특성을 반영한 경력개발 시스템을 구현하는 데에는 한계가 존재한다. 근로자의 범국가적 경력개발시스템 구축 및 활용을 위해서는 현업 근로자들의 경력개발 현황 및 이슈 등을 기반으로 CCMM에 대한 실증적 검증 및 준비할 필요가 있다. 또한 오늘날의 경력개발은 개인 스스로 경력을 개발하려고 하는 의지 및 동기가 매우 중요하기 때문에 경력개발과 관련된 역량의 개념을

직무를 수행할 수 있는 기술 및 능력을 의미하는 직무역량보다 더욱 포괄적인 의미에서의 경력역량 차원에서 고려될 필요가 있다(박지원 외, 2019).

특히, 4차 산업혁명 시대에는 지능정보기술기반 산업 생태계에서 혁신을 주도할 수 있는 핵심인력을 양성하는 게 중요해짐에 따라(장석인, 2017), 기술·기능 관련 직무에 종사하는 근로자의 확보 및 그들의 경력개발이 더욱 중요하게 여겨지고 있어서, 기술·기능 관련 직무에 종사하고 있거나(수직 이동) 해당 직무로의 이동을 희망하는 수요자(수평 이동)를 대상으로 CCMM 모델의 타당성 검증을 실시하고, 향후 시스템 개발 및 연동을 고려한 구체적인 이슈 및 예상되는 어려움을 발굴하고 해결 방안을 논의하는 것이 필요하다. 이에 본 연구에서는 개념적으로 수립되어 있는 CCMM 모델을 기술·기능 근로자를 대상으로 적용하고 실천적 시사점을 도출하는 것을 목적으로 한다. 본 연구를 통해 기술·기능 직무 근로자의 효과적인 경력개발을 위한 CCMM 모델의 활용 가능성을 검토하고, 현실적인 적용방안을 제안하고자 하였다. 구체적인 연구문제는 다음과 같다.

첫째, 기술·기능인력에게 경력역량이동지도(CCMM)는 필요한가?

둘째, 개념적으로 수립된 경력역량이동지도(CCMM)는 실제 기술·기능인력에게 적용가능한가?

셋째, 경력역량이동지도를 실제로 적용하였을 때 고려해야 될 사항은 무엇이 있는가?

II. 이론적 배경

1. 기술·기능 인력

기술·기능 인력은 기술인력과 기능인력을 모두 포함하는 용어로 기능의 수준에 따라 과학자, 기술자, 기술공, 기능공으로 구분할 수 있다(장홍근, 2003). 이 때 과학자, 기술자, 기술공은 기술인력으로 볼 수 있고, 기능공은 기능인력으로 볼 수 있다. 높은 수준의 기술 인력인 과학자와 기술자는 연구개발, 생산·기술 관리 등의 기능을 하고 공대와 대학원을 통해 공급되어왔다. 다기능기술자라고도 불리는 기술공은 일반 기술공과 현장 기술공으로 구분되는데, 일반 기술공은 연구개발지원 등을 실시하고, 현장 기술공은 생산 기술의 중간 관리 역할을 한다. 일반

기술공은 공전을 통해 배출될 수 있고, 현장 기술공은 주로 직업 훈련을 통해 배출된다. 한편, 기능공은 생산·보수·운전 등의 업무를 담당하며 실업계 고등학교 등을 통해 배출된다.

선행연구에서는 이러한 인력들을 모두 포괄하여 기술·기능 인력이라는 용어를 사용하거나, 기술인력이나 기능인력을 구분하는 경우도 있지만, 기술인력 등의 용어에 기술인력과 기능인력을 모두 포함하는 경우도 많이 존재한다(박홍희, 2013; 황수경, 2007). 본 연구에서는 연구의 대상으로 고수준의 숙련도를 갖춘 특수한 기능분야의 고숙련 기능직에서부터 생산 현장의 단순한 생산직을 모두 포함한다는 것을 명확히 하기 위해서 기술·기능 인력이라는 용어를 사용하고자 한다.

이러한 기술·기능 인력은 4차 산업혁명 시대에 더욱 중요한 인력이다. 지능정보기술기반 산업 생태계에서 주도권을 잡는 것이 국가의 중요한 과제인 상황에서 혁신을 주도할 수 있는 기술기능 인재확보가 가장 중요하기 때문이다(장석인, 2017). 더욱이 직업과 노동형태가 빠르게 변화하고 있는 상황에서(이무근, 이찬, 2020), 기술기능인력의 경력개발을 고려하는 것은 기술기능인력의 성과도출에 매우 중요한 문제임에도 불구하고, 직장규모별 경력개발과 관련된 지원의 격차 및 경력개발 기회의 격차는 상당하다. 실제로 300인 미만 기업과 300인 이상 기업 간의 조직경력관리지원은 매우 큰 차이를 보이고 있다(김지영, 김우철, 2020). 이에 범국가적 차원의 경력개발을 도와줄 수 있는 체계가 매우 필요한 실정이다.

2. 경력 및 경력역량

경력(career)은 일생에 걸쳐 지속되는 개인의 일과 관련된 경험을 뜻한다(Greenhaus, Callanan, & Godshalk, 2002). 이전에는 경력이 한 조직 내에서 은퇴 할 때까지 경험하는 것의 총체로 여겨졌지만, 급변하는 글로벌 환경과 과학기술의 발달로 인한 기대수명의 증가는 개인이 경험하는 직업·직장의 수를 증가시킴으로써 경력을 더욱 다양하게 쌓아갈 수 있도록 만들었다(박영숙, 제롬글랜, 2017), 과거에 비해 조직 내·외간의 일련의 수평적, 수직적 직무에 따른 흐름을 뜻하는 경력이동이 활발해지고 있다는 것이다(이연택, 오미숙, 1994). 경력이동은 경력 변경(career change)과 경력 전환(career transition)으로 나누어 설명하는 경우도 있는데, 여기서 경력 변경이란 통상적인 경력 단계를 따르지 않고 전혀 상관없는 새로운 직업을 가지는 형태를 말하며, 경력 전환이란 현재의 직업과 같거나 유사한 분야로 이동하는 형태를 말한다(최윤미,

길혜지, 2012).

경력이동에 있어 중요한 개념으로 경력역량이라는 개념이 있다. 경력역량은 근로자의 성공적인 경력 관련 성과를 도출하는 데 도움이 되는 역량(지식, 기술, 태도 등)을 일컫는다(이지영, 이희수, 2019; 진성미, 2009). 경력역량의 유형에 대해서는 연구별로 차이가 존재하나, 경력을 역량기반 관점에서 바라본 초기연구인 Defillippi와 Arthur(1994)에 따르면 경력역량은 ‘know-how competencies’, ‘know-why competencies’, ‘know-whom competencies’로 구성된다. 이러한 관점은 경력역량 후속연구에 지속적인 영향을 미쳤다(Akkermans, Brennkmeijer, Huibers & Blonk, 2013; McDonald & Hite, 2018). Akkermans 외(2013)는 Defillippi와 Arthur(1994)를 포함한 경력역량 관련 선행연구를 바탕으로 무경계 경력, 프로티언 경력, 경력 자기관리, 인적 자본과 같이 경력역량을 둘러싼 다양한 이론적 관점을 고려하여 경력역량 측정 도구를 개발하고자 하였다. 이들 연구에서는 4개의 이론을 통합적으로 고찰하여 경력역량을 “개인에 의해 영향을 받고 발전할 수 있는 경력개발의 중심인 지식, 기술, 능력(p.112)”으로 정의하였으며, 경력의미역량, 경력방법역량, 경력관계역량으로 구성된다고 보았다. 먼저, 경력의미역량은 자신의 경력에 대한 가치, 열정, 동기를 인식하고, 강점, 약점, 역량들을 반추함으로써, 장기적인 관점으로 자신의 성찰을 직업적 경력과 결부시키는 역량을 의미한다. 경력방법역량은 업무나 경력과 관련된 기회를 탐색하고 목표 설정 및 달성 방법을 계획하여 경력과 관련된 학습이나 업무에 참여하는 것과 같이 행동을 통해 자신의 경력을 만들어갈 수 있는 역량을 의미한다. 경력관계역량은 경력개발을 목적으로 네트워크를 확장하고, 내부/외부 노동 시장에서 자신을 표출함으로써 경력 성공을 위한 기회를 제고하는 역량을 의미한다(Akkermans 외, 2013).

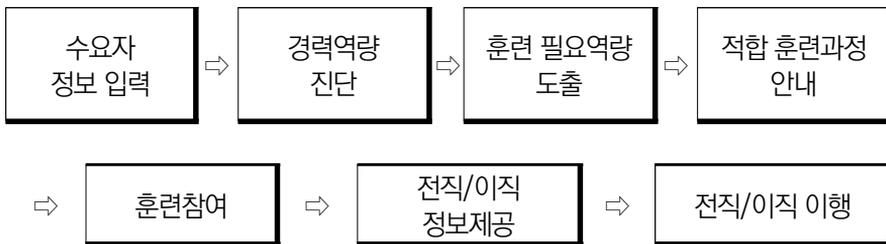
본 연구에서는 기술·기능인력의 경력이동을 위해서는 경력과 관련된 역량뿐만 아니라 직무에 대한 역량 또한 뒷받침되어 있을 때 경력이동에 도움을 받을 수 있는 국내의 상황을 고려하여 기존의 문헌에서 제시하고 있는 개념에 직무역량까지 포함하는 개념으로 경력역량을 정의하고자 한다.

3. 경력역량이동지도(career competency mobility map, CCMM)

CCMM은 2017년 고용노동부 및 산하 기관들에 의해 고령화 및 경제 활동 기간 연장에 따른

전직 및 이직 수요가 지속적으로 증가할 것에 대한 예측과 더불어 신규 직업(직무)의 수요 증가로 인한 기업체의 구인난을 해소하기 위한 목적으로 처음 제안되었다. CCMM이란 ‘직업 전환을 원하는 사람의 현재 직무역량을 NCS를 기반으로 진단하여, 원하는 직업으로의 전환에 필요한 새로운 직무역량을 도출하고, 이를 획득할 수 있는 직업훈련과정과 훈련기관을 안내하는 시스템’을 일컫는다.

CCMM은 ① 직업 전환 수요자 역량 정보 입력, ② 경력역량 진단 (경력역량 진단 도구 및 NCS 능력 단위 기반 진단 도구), ③ 훈련 필요 역량 도출, ④ 훈련 과정 및 훈련 기관 정보 제공, ⑤ 훈련 과정 참여, ⑥ 전직/이직 정보 제공(적합 업종/직업/직무 연계), ⑦ 전직/이직의 절차로 구성된다(한국기술교육대학교 내부자료, 2017). 이러한 CCMM은 전직 및 이직 수요자의 맞춤형 훈련 과정 연계로 직업 훈련 성과를 제고하고, 전직 및 이직 준비 기간을 단축할 뿐만 아니라 전직/이직 시장 활성화로 노동 시장 근로 조건이 향상되며, 취약 계층(경력 단절녀, 고령자, 미숙련자 등)의 직업 훈련 접근성, 훈련성과 및 취업 성공률도 제고할 것으로 기대할 수 있다.



[그림 1] 경력역량이동지도(CCMM) 개념 모델

이에 김우철 외(2019)는 CCMM 모델의 타당성을 탐색하기 위하여 우선적으로 공학 전공 대학생들을 대상으로 연구를 실시하였다. 연구결과, 연구에 참여한 취업 전 경력 단계의 학생들은 직무 관련 정보 수집 및 역량 수준에 기반한 맞춤형 경력 개발에 어려움을 겪고 있는 것으로 나타나 경력역량이동지도 구축의 필요성 및 중요성을 확인할 수 있었으며, 개념 모델에 제시된 각 절차별로 구체적인 검토사항이 고려되어야 함을 확인할 수 있었다. 그러나 실제 경력역량이동지도가 제안된 취지인 근로자를 대상으로 적용하지는 못함에 따라, 향후 이들을 위한 경력역량이동지도가 구축될 수 있도록 면밀하게 검토해야 할 필요성이 제기된 바 있다(김우철 외, 2019).

Ⅲ. 연구방법

1. 연구대상 및 표본

본 연구는 기술·기능 근로자를 대상으로 경력이동 및 경력역량 개발 실태를 확인하고, CCMM 개념적 모델에 포함된 일련의 절차를 적용해봄으로써, CCMM의 활용가능성을 검토하고자 하였다. 연구대상은 편의표집으로 선정하였으며, 현상에 대한 이해를 위한 표집크기는 3~10인이 적절하다는 Cresswell(2015)의 가이드에 따라, 경력이동 및 경력역량 개발 관련 실태 파악을 위해 HRD담당자 3인과 기술기능인력 8인을 대상으로 정보를 수집하였다. 선정된 연구 대상에게는 사전에 연구 과제, 인터뷰를 진행하는 목적, 인터뷰 주요 질문 등에 대해 설명하고 인터뷰에 대한 동의를 얻었다. 경력이동 및 경력역량 개발 관련 실태조사는 <표 1>과 같이 기술·기능 분야에서 3년 이상의 경력이 있는 근로자 8인과 HRD 경력이 3년 이상 있는 HRD담당자 3인을 대상으로 수행하였다.

<표 1> 경력이동 및 경력역량 개발 관련 실태 파악을 위한 인터뷰 참여자

구분	이름	경력	나이	소속	직무	
기술·기능 근로자	1	기술기능A	7년	33세	제조업	고기능소재 생산
	2	기술기능B	6년	31세	제조업	공정 기술
	3	기술기능C	13년	35세	제조업	효능 연구
	4	기술기능D	9년	36세	제조업	연구개발
	5	기술기능E	9년	35세	제조업	생산
	6	기술기능F	4년	28세	제조업	재료연구개발
	7	기술기능G	4년	28세	제조업	재료연구개발
	8	기술기능H	9년	36세	제조업	제품개발 연구
HRD 담당자	1	HRD가	6년	30세	제조업	HRD/OD
	2	HRD나	17년	48세	제조업	HRD
	3	HRD다	4년	29세	제조업	HRD

2. 연구절차 및 방법

가. 자료수집

CCMM 개념적 모델의 타당성 검증에 위해 기술·기능인력 및 HRD전문가를 대상으로 경력

이동 및 경력역량개발에 관한 인터뷰를 실시하였다. 이후 기술·기능인력을 대상으로 CCMM 개념모델의 각 절차를 단계별로 적용하였다. 기술·기능인력을 대상으로 하는 1차 인터뷰에서는 수요자 정보 확인 및 경력역량 진단을 실시하였다. 1차 인터뷰에서 실시한 경력역량 진단결과를 분석하여 결과지를 도출하였으며, 2차 인터뷰에서는 경력역량진단 결과지를 바탕으로 사후 인터뷰를 실시하였다. 1차 인터뷰에 참여한 8인 중 직무의 대표성을 갖는 6인을 대상으로 2차 인터뷰를 실시하였다. HRD전문가에 대해서는 기업 내 경력이동 및 경력역량 개발 실태를 확인하는 1차 인터뷰만을 실시하였다. 모든 인터뷰는 개별 인터뷰를 통해 이루어졌으며, 인터뷰 대상별 30분~1시간 30분정도의 인터뷰를 실시하였다.

경력역량 진단은 크게 경력역량과 직무역량에 대한 진단을 실시하였으며, 진단도구는 Akkermans 외(2013)의 21개 문항(5점 척도)을 활용하였다. 직무역량은 개별 참가자별 담당 직무에 대한 NCS 자가 진단도구(5점 척도)를 활용하여 진단하였다. 경력역량진단 결과지를 바탕으로 한 사후 인터뷰는 CCMM 기반 역량진단 과정에 맞게 경력역량 진단을 실시한 소감, 경력역량 진단의 결과에 대한 피드백, 경력역량 개발 계획에 대한 제언 등에 대한 내용을 포함하였으며, 인터뷰 대상자들의 구체적인 답변을 이끌어내기 위해 추상적인 질문에서 점차 구체적인 질문으로 문항을 구조화하여 질문지를 설계하였다. 수집된 자료는 전사하여 문서화하였으며, 연구진 4인이 내용분석을 실시하였다.

나. 자료분석

자료의 분석은 주재현(2002)이 제시한 연구절차에 따른 질적 내용분석을 실시하였다. 내용 분석은 ‘주어진 자료에 대한 총체적인 이해를 바탕으로 체계적인 분류 방법인 코딩 과정을 통해 내용의 패턴과 주제를 밝히는 연구방법’을 뜻한다(최성호, 정정훈, 정상원, 2016). 주재현(2002)에 따르면 내용 분석의 절차는 1) 연구 문제를 확인하고, 2) 표본을 추출(자료 수집)하고, 3) 범주를 구성한 뒤, 4) 측정 단위를 설정하고, 5) 부호화 및 신뢰도 검정, 6) 분석 및 분석결과 해석과 같이 6단계로 구성된다.

본 연구에서는 범주 구성을 위해 경력이동, 경력역량(경력의미역량, 경력방법역량, 경력관계역량), 기타 의견을 포함하여 총 5가지의 범주를 구성하여 분석의 틀로 활용하였다. 또한 부호화 및 신뢰도 검정을 위하여 연구진 4인이 내용 분석에 참여하였다. 각 연구진의 개별 기초 분석을 기반으로 하였으며, 상호 검토를 거쳐 최종 분석결과를 도출하였다.

IV. 연구결과

1. 기술·기능 근로자를 대상으로 한 CCMM 적용 필요성

본 연구에서는 경력역량개발과 관련된 정보를 제공하는 것이 실제로 국내 기술기능 근로자에게 필요한지 확인하기 위하여 적용필요성에 관한 탐색을 수행하였다. 기술·기능인력 및 HRD전문가를 대상으로 경력이동 및 경력역량개발에 관한 인터뷰를 실시한 결과는 다음과 같다.

첫째, 기술·기능인력의 경력 이동은 승진을 통한 수직 이동과 직무 순환, 사내 공모제도 등을 통한 수평 이동으로 이루어지고 있는 것으로 나타났다.

일부는 순환하기도 해요. 하는데 직무 순환을 하는 경우에는 대부분 갑자기 아무것도 모르다가 가지는 않아요. 어느 정도 인지는 하고 마음에는 안 들어도 합의는 하고 가긴 가거든요. 아무래도 저쪽에서 필요해서 이동을 해야겠다도 있고, <중략> 정말로 원해서 부서 이동을 하고 싶습니다. 제안해서 가는 경우도 있고. <HRD 나: 경력 17년, 48세>

근로자들은 본인의 의지와 관계없이 조직의 지시로 경력이동을 한 경우에는 조직적응 및 경력몰입에 큰 어려움을 겪고 있는 것으로 나타났다.

제가 완전히 다른 업무를 맡게 되었다는 생소함. 그리고 직무 자체가 되게 힘든 일로 많이 알려져 있어서, 처음 딱 왔을 때는 실제로 해보지는 않았는데 막연하게 오는 스트레스나 선배들이 이야기하는 것만으로도 스트레스가 많았던 거 같습니다. <기술 기능 F: 경력 4년, 28세>

둘째, 경력개발 의지 및 동기와 관련하여 조직 차원에서는 상사와의 면담 등을 통해 제도적으로 개발을 위한 지원을 하는 것으로 나타났다.

조직장하고 부서들하고의 면담을 통해서 성장 목표라던가 역량개발목표 같은 것들도 같이 면담을 통해 선정하고, 개인 목표가 부서장이랑 합의가 되면 시스템에 등록이 돼요. <HRD 나: 경력 17년, 48세>

참여자들은 경력이동을 위해서는 개인의 경력개발 동기 및 경력이동에 대한 의지가 중요함을 대체로 인식하고 있었다.

‘너는 왜 옮기고 싶냐’ 이렇게 누가 말했을 때 ‘저는 생산팀에 있었지만 품질에 관련된 자격증이라든지 기획 쪽이라든지 회계 자격증이라든지 뭐 이런 거를 꾸준히 관심있어 했고 준비를 했다고 말할 정도는 되어야지 옮길 수 있고, 보내주는 팀에서는 막연히 이 팀이 싫어서 간다고 하면 현재 팀에서도 안 좋아하고 받아주는 팀에서도 아마 우려해야 하는 거죠. <기술 기능 A : 경력 7년, 33세>

한편, 경력 이동자들에게 대해서는 이들의 경력이동을 지원해주는 제도 등의 활용이 적고, 사내의 인식 또한 좋지 않은 것으로 나타났다. 조직 내외 조직 간 이동을 적극적으로 지원하지 않고 있어, 국가적 차원의 제도적 지원이 필요한 부분이 있음을 확인하였다.

잡 포스팅, 사내 공모 제도라고 하는 건데, 아직까지는 우리 회사뿐 아니라 다른 곳도 그럴 텐데, 내가 다른 직무에 다른 팀에 가려고 지원을 한다는 거 자체가 저 사람 여기 마음에 안 들어서 가네. 저 사람 팀장하고 싸웠나? 약간 도망친다라는, 버리고 떠난다는 느낌이 되게 강해요. 우리나라가 이직을 많이 하는 사람을 좋아하지 않는 것과 비슷한 것처럼. <HRD 가 : 경력 6년, 30세>

셋째, 직무역량 및 전문성과 관련하여 제도적인 지원은 다양한 형태로 이루어지고 있는 것으로 나타났다. 조직 차원에서는 직무, 직급별 교육, 사내 대학 운영, 학위 취득 지원제도, 자격증 지원 등 다양한 제도를 통해 근로자들의 기술 역량을 촉진하기 위해 노력하고 있었다.

기본적으로 신입 사원 교육이랑 리더십 교육, 계층 교육 이런 것들은 공통이고, 기술 직으로 하는 거는 필요한 경우 외부교육에 나가도록 해 줘요. 자격증 제도라던가 학위 과정, 식품 무슨 관련한 공학, 의학 관련한 거 뭐 이런 것들. 전문 석사, 박사까지 갈 수 있도록 지원해 주는 게 있어요. <HRD 나 : 경력 17년, 48세>

인사 제도에 같이 연결이 되어서 사내 대학을 잘 운영하고 있어요. 그리고 이러한 교육을 다 이수해야지만 진급을 할 수가 있어요. 이런 것들이 기본적으로 아마 어딜 가나 본부별, 직무별 교육이 되어 있고요. <HRD 가 : 경력 6년, 30세>

기술·기능 인력들은 기술 역량에 대한 중요성에 대해서 공감하고 있었으며, 업무 현장에서 직접 경험이나 자기 주도 학습(전문 서적, 협회, 선배 및 전문가 면담 등)이 가장 효과적이라고 언급하기도 하였다. 이에, 기술·기능 인력의 기술역량을 효과적으로 개발할 수 있도록 현장 경험이나 자기 주도 학습을 지원하는 방안을 검토해볼 필요가 있을 것으로 보인다.

직접 해보는 것이 제일 중요하죠. 많이 부딪쳐야죠. 경험이 최고예요 뭐든지. 요즘은 주 52시간으로 많이 바뀌었는데. 저희 팀장급들도 예전에도 그랬지만 새벽이든 끝까지 하려고 결과가 잘되는 잘 안 되든 하려는 게 경험이 됐고 도움이 됐죠. <기술 기능 E: 경력 9년, 35세>

협회도 있고요. 저희랑 같이 일하는 업체를 통해서 듣기도 하고, 세미나 참석 아니면 인터넷에서 제가 궁금하거나 배우고 싶은 분야가 있으면 찾아보고 신청해서 공부하고. 업계 사이트에 정보가 많이 올라와요. <기술 기능 D: 경력 9년, 36세>

넷째, 경력개발 관련 조직 내외 네트워크와 관련하여 참여자들은 관계역량의 중요성을 인식하고 있었으며, 사내외 직무와 관련된 다양한 사람들과 적극적으로 좋은 관계를 유지하기 위해 노력하고 있는 것으로 나타났다. 그러나 이것은 개인적 노력이며, 조직 측면에서 관계 역량을 지원하기 위한 제도는 미흡한 것으로 파악되었다. 또한 조직에서 노력하고 있지만, 직무별로 관계역량과 관련된 지원이 힘든 경우도 있는 것으로 나타났다.

이 분야는 이 분이 나보다 더 잘 아는 거 같다 하면 이제 그 연락처를 받아 놓고 한 번씩 연락하면서 그 관계를 유지하고 제가 필요할 때 자문을 구하고. 간단하게 뭐 티타임 가진다거나, 하면서 지속적 연락을 하고요. 필요할 때 자문을 구하고 다양한 분야에 나보다 잘하는 사람이 있으면 관리하는 것도 되게 중요한 거 같아요. 이런 것이 제 업무 효율을 높여준다고 해야되나. <기술 기능 B: 경력 6년, 31세>

관계역량 관련 프로그램을 운영하고 있냐라고 하시면 일단은 있습니다. 있는데 직무별로 차이가 너무 심해요. …중략… 근데 엔지니어들은 많이 참여할 수가 없어요. 우리도 공장 차원에서 엔지니어 세미나 이런 것들을 하려고 하는데 여기는 일단은 이슈를 대응해야 되잖아요. 왜냐하면 고객이 외부에 있으니까, 스텝은 고객이 내부에 있고, 그러다보니까 바쁜 일이 갑자기 많이 생겨 가지고 이런 것들이 활성화가 잘 안 되는 것 같아요. <HRD 가: 경력 6년, 30세>

다섯째, 기술·기능 인력들의 경력개발 및 경력이동에 있어 경력의미역량, 경력방법역량, 경력관계역량, 직무역량 모두 중요하다고 언급하였다. 특히 직무역량이 가장 중요하다고 생각하는 사람이 다수였으며, 그 다음으로는 경력관계 역량을 꼽았다. 이러한 결과는 성공적인 경력 이동 및 전환을 위해서는 직무역량 뿐만 아니라 경력관계, 경력의미역량 등의 개발을 위한 포괄적인 지원이 필요할 것으로 보인다.

기술 역량 다음이 관계 역량. 어쨌거나 전문적인 것이 연구원한테는 더 장점이 될 수 있다고 생각하고요. 실력이 기본적으로 밑받침이 된다면 사람들이나 업계 관련된 연구자들이랑 잘 지내면서 정보를 얻고 배우고 하는 것들도 크기 때문에 그게 중요할 것 같고. <기술 기능 C: 경력 13년, 35세>

굳이 순위를 매기자면 기술, 관계, 의미 순이요. 6년 회사 생활을 해보니 관계가 안 좋은 사람도 진짜 일 잘하고 똑똑하고 진짜 범접할 수 없는 능력을 가졌다 그러면 내치지 못 해요. 애매하면 관계를 잘 해야 되죠. <기술 기능 B: 경력 6년, 31세>

마지막으로 경력역량을 개발하기 위해서 단순하게 역량개발을 지원하는 것에 그칠 것이 아니라 다양한 이슈를 종합적으로 고려할 필요가 있어 보인다. 실태 조사에 참여한 참여자들은 여성 경력 단절, 학습자 동기부족, 교육 기회 불평등, 경력개발 장려를 위한 제도 연계 필요, 제도에 대한 홍보, 다양한 근로자의 니즈를 반영한 맞춤형 지원 필요 등에 대한 의견을 제기하였다. 또한 HRD담당자들은 현재의 제도를 개인에게 맞춤형하여 활용할 수 있는 발판이 마련되어야 한다고 보았다.

저는 더 나아가서 경력개발을 위한 카운셀링을 할 수 있는 사람이 필요하다고 생각해요. 미국에서는 이미 많이 활용되고 있다고 하더라고요. 한국에서도 이제 개인의 초점에서 하는 전문 서비스 인력이 필요하다고 생각을 하고, 하지만 (현재) 어떤 리더가 그런 것까지 커버를 하겠어요. 기존 제도들의 내실화에 좀 더 귀를 기울일 수 있고 개인의 데이터를 좀 더 많이 수집하는게 필요할 것 같아요. <HRD 가: 경력 6년, 30세>

2. 기술·기능 근로자를 대상으로 한 CCMM 적용결과

CCMM의 개념적 모델에 대한 타당성 검증을 위하여 기술·기능 인력을 대상으로 CCMM 질

치를 적용해본 결과는 다음과 같다. 1차 인터뷰에 참여한 기술·기능 인력 8인 중 직무의 대표성을 갖는 6인을 대상으로 경력역량 결과지 관련 사후 인터뷰를 실시하였다. 경력역량 진단결과지는 CCMM 개념적 모델에 따라 경력역량 진단결과 및 해설, 직무역량 진단결과 및 해설, 역량개발을 위한 제언(훈련필요 역량 관련 훈련과정 탐색 결과, 진출분야 관련 자격증, 진출분야 관련 취업정보) 등으로 구성되었다. 먼저, 경력역량 진단결과 및 해설 부분에서는 경력의미역량, 경력관계역량, 경력방법역량에 대한 개인의 점수를 산출하고 국내 기술·기능 근로자들의 경력의미역량, 경력관계역량, 경력방법역량의 평균을 함께 제시하여 평균 대비 개인의 수준을 비교할 수 있게 제시하였다. 또한 경력역량 세부 요소에 관하여 개인의 점수와 기술·기능 근로자들의 평균 점수를 그래프로 제시하여 자신의 수준이 어느 정도인지 파악이 용이할 수 있도록 하였다.

가. 경력역량진단

참여자의 경력역량을 진단한 결과, 타당성 검증 인력 A의 경력역량은 경력의미역량 4점, 경력관계역량 3.4점, 경력방법역량 3.2점으로 나타났다. 직무역량은 평균 4.2점인 것으로 나타났으며, 25개의 필요 역량 중 2개에 대한 진단결과가 훈련 필요로 도출되었다. 반면, 나머지 23개 역량에 대해서는 훈련 필요 수준 이상인 것으로 나타났다. 타당성 검증 인력 B의 경우에는 경력의미역량 4.85점, 경력관계역량 4.14점, 경력방법역량 3.57점으로 나타났고, 직무역량과 관련하여서는 평균 4.1점으로 나타났으며, 30개의 필요 역량 중 1개 역량에 대한 진단 결과가 훈련 필요로 도출되었다. 반면, 나머지 29개 역량에 대해서는 훈련 필요 수준 이상인 것으로 나타났다. 타당성 검증 인력 C의 경우에는 경력의미역량 4.28점, 경력관계역량 3.57점, 경력방법역량 3.71점으로 나타났고, 직무역량과 관련하여서는 평균 3.8점으로 나타났으며, 24개의 필요 역량 중 4개 역량에 대한 진단 결과가 훈련 필요로 도출되었다. 반면, 나머지 20개 역량 대해서는 훈련 필요 수준 이상인 것으로 나타났다. 타당성 검증 인력 D의 경우에는 경력의미역량 4점, 경력관계역량 3.29점, 경력방법역량 3.57점으로 나타났고, 직무역량과 관련하여서는 평균 4.4점으로 나타났으며, 25개의 필요 역량 중 2개 역량에 대한 진단 결과가 훈련 필요로 도출되었다. 반면, 나머지 23개 역량에 대해서는 훈련필요 수준이상인 것으로 나타났다. 타당성 검증 인력 E의 경우에는 경력의미역량 4점, 경력관계역량 3.71점, 경력방법역량 2.14점으로 나타났고, 직무역량과 관련하여서는 평균 3.8점으로 나타났으며, 4개의 필요 역량 중 1개 역량에 대한

진단 결과가 훈련 필요로 도출되었다. 반면, 나머지 3개 역량에 대해서는 훈련 필요 수준 이상인 것으로 나타났다. 타당성 검증 인력 F의 경우에는 경력의미역량 3.71점, 경력관계역량 3.71점, 경력방법역량 3.43점으로 나타났고, 직무역량과 관련하여서는 평균 3.8점으로 나타났으며, 24개의 필요역량 중 2개 역량에 대한 진단 결과가 훈련 필요로 도출되었다. 반면, 나머지 22개 역량에 대해서는 훈련 필요 수준 이상인 것으로 나타났다. 이러한 참가자별 진단 분석결과를 요약하면 다음의 표와 같다.

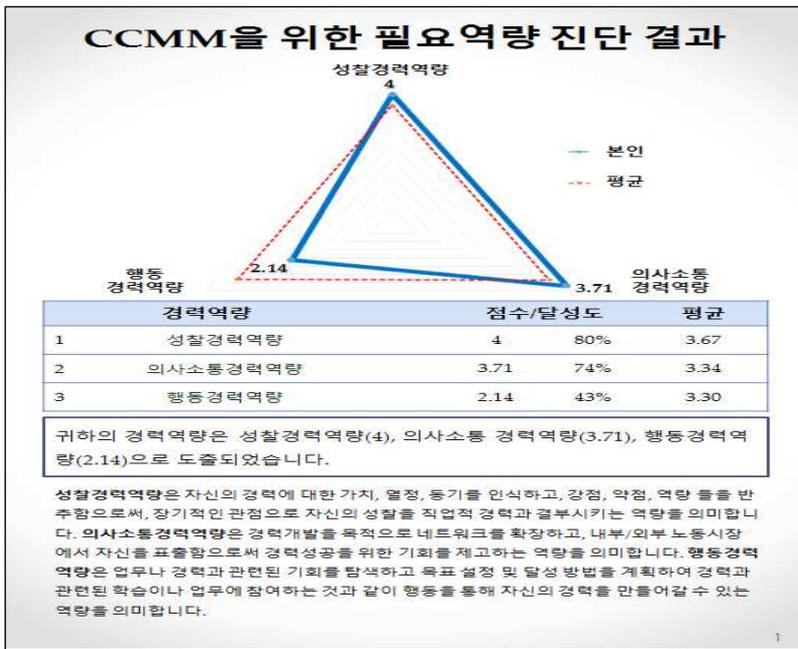
〈표 2〉 참가자별 역량진단 분석결과 요약

No	참가자	경력	경력역량	직무역량 평균점수	훈련필요역량
1	타당성검증인력 A	8년	경력의미역량 : 4.00	4.2	2/25
			경력관계역량 : 3.40		
			경력방법역량 : 3.20		
2	타당성검증인력 B	5년	경력의미역량 : 4.85	4.1	1/30
			경력관계역량 : 4.14		
			경력방법역량 : 3.57		
3	타당성검증인력 C	13년	경력의미역량 : 4.28	3.8	4/24
			경력관계역량 : 3.57		
			경력방법역량 : 3.71		
4	타당성검증인력 D	9년	경력의미역량 : 4.00	4.4	2/25
			경력관계역량 : 3.29		
			경력방법역량 : 3.57		
5	타당성검증인력 E	8년	경력의미역량 : 4.00	3.8	1/4
			경력관계역량 : 3.71		
			경력방법역량 : 2.14		
6	타당성검증인력 F	9년	경력의미역량 : 3.71	3.8	2/24
			경력관계역량 : 3.71		
			경력방법역량 : 3.43		

나. 경력역량 진단결과지 세부내용

경력역량 진단결과지는 CCMM 개념적 모델에 따라 경력역량 진단결과 및 해설, 직무역량 진단결과 및 해설, 역량개발을 위한 제언(훈련필요 역량 관련 훈련과정 탐색 결과, 진출분야 관

런 자격증, 진출분야 관련 취업정보) 등으로 구성되었다. 먼저, 경력역량 진단결과 및 해설 부분에서는 경력의미역량, 경력관계역량, 경력방법역량에 대한 개인의 점수를 산출하고 국내 기술·기능 근로자들의 경력의미역량, 경력관계역량, 경력방법역량의 평균을 함께 제시하여 평균 대비 개인의 수준을 비교할 수 있게 제시하였다. 또한 경력역량 세부 요소에 관하여 개인의 점수와 기술·기능 근로자들의 평균 점수를 그래프로 제시하여 자신의 수준이 어느 정도인지 파악이 용이 할 수 있도록 하였다. 경력역량 진단결과 부분 예시는 다음의 [그림 2]와 같다.



[그림 2] 경력역량 진단결과지: 경력역량 진단결과 예시

직무역량 진단결과 및 해설 부분은 현재 자신이 담당하고 있는 직무에 대한 자신의 수준을 NCS 자가 진단 도구를 이용하여 평가하여 기입하는 부분이다. 진단결과와 판단 기준은 NCS 진단 도구에서 제시하는 기준에 따라 '3점' 이하에 해당하는 영역은 업무를 성공적으로 수행하는데 요구되는 능력이 부족하여 교육·훈련이나 개인 학습을 통한 개발이 필요한 역량으로 보고, '훈련 필요'로 기입한다. 훈련이 필요하지 않은 경우에는 진단결과를 공란으로 두었다. 직무역량에 대한 진단결과 예시는 [그림 3]과 같다.

직무명		스마트설비설계		
필요역량	점수/달성도	진단결과		
1	설비성능 규정, 평가하기	5.00	100%	
2	스마트 시스템 기술규격 검토, 적용하기	4.75	95%	
3	설비설계 기법	3.67	73%	
4	사항서 작성하기	4.75	95%	
5	스마트 설비 메커니즘 구성하기	4.00	80%	
6	스마트설비 구성부품 결정하기	4.33	87%	
7	설계	스마트설비 제어방식 결정하기	4.33	87%
8	스마트설비 기구설계 준비하기	4.25	85%	
9	스마트설비 기구설계 요령명하기	3.75	75%	
10	기구설계 검증하기	4.25	85%	
11	스마트 설비 전원시스템 설계하기	3.00	60%	훈련필요
12	스마트 설비 제어방식 설계하기	4.00	80%	
13	스마트 설비 제어방식 설계하기	3.00	60%	훈련필요
14	스마트 설비 입출력 신호 종류 수량 검토하기	5.00	100%	
15	스마트 설비 입출력 신호 인터페이스 방법 검토하기	4.67	93%	
16	스마트 설비 제어동작 순서 검토하기	4.00	80%	
17	스마트 설비 구동장치 동작 설계하기	4.67	93%	
18	스마트 센서활용 검토하기	4.75	95%	
19	스마트 센서활용 설계하기	4.33	87%	

직무명		스마트설비설계	
필요역량	점수/달성도	진단결과	
20	로봇협업 설계 검토하기	5.00	100%
21	로봇협업 설계 구성하기	5.00	100%
22	로봇협업 설계하기	5.00	100%
23	스마트 설비 최적화 검토 준비하기	4.67	93%
24	스마트 설비 최적화 반영하기	4.75	95%
25	스마트 설비 최적화 검토하기	5.00	100%

스마트설비설계 직무를 수행하기 위해 요구되는 역량(능력단위) 25개 중 2개 역량(설비 전원시스템 설계하기, 제어방 설계하기)에 대한 진단결과가 '훈련필요'로 도출되었습니다. 이에 귀하의 경력역량 개발을 위한 제언을 다음과 같이 제시합니다.

[그림 3] 경력역량 진단지: 직무역량 진단결과 예시

다음으로는 직무역량 점수 결과를 바탕으로 훈련 필요역량 관련 훈련과정 탐색 결과를 제시하였다. 훈련과정 정보에는 관련 훈련과정에 대한 설명과 훈련 과정별로 훈련 과정명, 훈련비, 훈련 기관명(소재지 및 연락처), 주요 교과목 및 내용, 훈련 기간 등의 정보를 제공하였으며, 그 예시는 [그림 4(왼쪽)]와 같다. 이는 직업 훈련 과정 정보를 통합적으로 제공하고 있는 HRD-Net 홈페이지(www.hrd.go.kr) 등을 통해 수집한 정보이며, 세분류(직무)를 기준으로 이미 운영이 종료되었거나 운영 예정인 관련 훈련과정을 모두 포함하여 검색하였다. 직무역량 점수 결과를 바탕으로 진출 분야 관련 자격증 결과를 제시하였다. 진출 분야의 관련 자격증에 대해서는 자격증의 리스트와 자격증별 시행 기관, 시험 내용을 포함한 개요 정보를 포함하였으며, 예시는 [그림 4(오른쪽)]와 같다. 자격증 정보를 제공하기 위하여 NCS의 세분류별 환경 분석 자료, Q-Net, 민간 자격 정보 서비스, 네이버 백과사전 등을 참고하여, 직무와 관련이 깊다고 판단되는 자격증을 선정하였다.

마지막으로 직무역량 점수 결과를 바탕으로 진출 분야 관련 취업 정보를 제시하였다. 취업 정보는 현 시점에 워크넷, 잡플래닛, 사람인, 잡코리아 등의 온라인 구직 사이트에서 찾아볼 수 있는 취업 정보를 우선적으로 제공하였다. 취업 정보에는 주요 업무 내용, 요구 사항, 기업 현황(기업 규모, 연봉, 복리 후생 등) 정보를 제공하였다. 기관별 담당 업무, 요구 사항, 기업 정보 등은 시점에 따라 정보가 상이할 수 있는 부분이다.

경력역량개발을 위한 제언

훈련이 필요한 역량을 보완하기 위해 도움을 줄 수 있는 훈련과정 탐색 결과는 다음과 같습니다. '공정시스템개선 및 공정관리합리화' 교육과정을 제안합니다.

훈련필요 역량 관련 훈련과정 탐색 결과	
훈련과정명	공정시스템개선 및 공정관리합리화
훈련비	710,000원
훈련기관명 (소재지 및 연락처)	한국생산성본부 (성트하일프자자 친안 202로 강외장(천안))
주요 교과목 및 내용	<ul style="list-style-type: none"> • 공정시스템 구축전략 <ul style="list-style-type: none"> - 전략의 개념 - 기업전략의 유형 및 기능별 전략 - 생산전략에 따른 공정시스템 구축방안 - 기술 및 물류 전략에 따른 공정시스템 구축방안 • 공정시스템 설계절차 <ul style="list-style-type: none"> - 제품설계, 공정계획과 공정설계 - 직무설계 및 작업조직, 작업장 설계 - 공정레이아웃의 분석 및 수정 • 공정시스템 분석 및 개선기법 <ul style="list-style-type: none"> - 라인분석 및 개선 - 공정분석 및 개선 Tool 활용 - 작업분석 및 개선 Tool 활용 - 표준작업 및 개선 Tool 활용
	훈련기간 (훈련일수/시간)

경력역량개발을 위한 제언

훈련이 필요한 역량을 보완하기 위해 도움을 줄 수 있는 관련 자격증은 다음과 같습니다.

진출분야 관련 자격증		
자격증명	시행기관	개요
전기공사기사	한국산업인력공단	<ul style="list-style-type: none"> • 전기는 생산, 수송, 사용에 이르기까지의 모든 설비를 전기특성에 적합하게 시공되어야 안전하다. 이에 따라 전력시설물을 안전하게 시공하고 검사하기 위한 전문인력을 양성 할 목적으로 자격제도 제정 • 필기시험을 통해 전기응용 및 공사재료, 전력공학, 전기기기, 회로이론 및 제어공학, 전기설비기술기준 및 판단기준 등을 평가, 실기시험을 통해 전기설비 설치 및 시공에 관해 평가함.
생산자동화 기술사	한국산업인력공단	<ul style="list-style-type: none"> • 자동화 생산설비의 운영을 위해 기계·기구적 메커니즘에 제어기를 중심으로 하는 전기·전자기술을 비롯하여 효율적이고 기능적인 기계적 장치를 설계, 제작, 운영, 유지보수 업무 등의 직무를 수행하기 위해 제정. • 생산자동화에 관한 숙련기능을 가지고 각종 생산자동화 기계를 점검·정비 및 유지·관리 등에 관련된 기능영역을 수행할 수 있는 능력의 유무를 평가 및 실기시험을 통해 평가함.

※ 더 많은 자격 관련 시험일정 및 추가 정보를 확인하시려면, 큐넷(www.q-net.or.kr) 및 각 시행기관 사이트를 참고하시기 바랍니다.

[그림 4] 경력역량 진단지: 훈련필요 역량관련 훈련과정(왼쪽) 및 진출분야 관련 자격증(오른쪽) 정보 예시

경력이동을 위한 제언

경력이동을 위해 직무 관련 취업정보를 다음과 같이 제안합니다.

진출분야 관련 취업정보		
기관명	담당 업무	요구사항
자화전자㈜	- 자동차 전장품 공정기술 - 자동화 설계	필수: 대졸 이상 경력 8년 이상 설계 관련 전공자 전장부품 공정기술(공정설계 및 제조기술) 경력자(8년 이상) 해외 파견 가능자 자동차설비 공정설계 P/T 경력자 우대 영어 가능자 우대
기업정보		기업규모: 중견기업(근로자수: 542명) 대졸초임 3,200만원 복리후생: 주택자금 지원, 종합건강 진단, 학자금 지원, 경조금 지원, 통근버스 운영, 사내식당 운영, 휴양시설 지원, 장기근속 지원, 직원 선물지급, 연금원 인센티브, 기숙사, 선택적 복지제도
영화테크	자동차 부품 전장 설계/개발 자동차 부품 전력전자/전자 부품 설계/개발 자동차 부품 생산관련 생산기술 업무	필수: 대졸 이상 경력 3년 이상 우대: 전기/전자공학 기계/자동차/조선공학 공학계열 해당직무 근무경력
기업정보		기업규모: 중소기업(근로자수: 123명) 대졸초임 4,430만원 복리후생: 주5일 근무, 4대보험, 사내통로회, 휴양시설, 워크샵, 직무능력향상교육, 인센티브, 우수사원포상, 장기근속포상, 퇴직연금, 경조사 지원, 기숙사, 구내식당, 통근버스, 차량유류비

※ 기관별 담당업무, 요구사항, 기업정보 등은 시점에 따라 정보가 상이할 수 있습니다.
 ※ 경력이동을 위한 최신정보를 확인하시려면, 워크넷(www.work.go.kr), 잡플래닛(www.jobplanet.co.kr), 사람인(www.sramin.co.kr), 잡코리아(www.jobkorea.co.kr) 등을 참고하시기 바랍니다.

[그림 5] 경력역량 진단지: 진출 분야 관련 취업 정보 예시

3. CCMM 적용시 고려해야 할 사항

경력역량 결과지를 바탕으로 한 CCMM 적용 관련 사후인터뷰를 통해, CCMM 기반 역량진단 프로세스에 맞게 경력역량 진단을 실시한 소감, 경력역량 진단의 결과에 대한 피드백, 경력역량 개발 계획에 대한 의견 등을 통해 경력역량이동지도가 실제 근로자에게 적용되었을 때 고려해야 될 사항에 대해서 도출하였다.

가. 'CCMM을 위한 경력역량 진단결과지' 전반에 대한 의견

연구에 참여한 대다수의 기술·기능 근로자는 경력역량에 대한 진단을 받아본 경험이 매우 새로웠고, 자신의 직무 관련 역량 수준을 파악하는 것에 도움이 되었다고 인식하였다. 자신의 업무와 관련해서 그동안 막연하게 생각만 하고 있던 부분에 대해서 정확히 결과를 도출해 주는 것을 긍정적으로 생각하였다. 경력역량에 대해서 준거 집단과 비교하는 내용을 제시해 주는 점을 인상 깊게 생각하는 응답자도 있었다. 한편, 경력방법역량은 본인들의 업무와 연관이 되어 있기 때문에 도출된 점수가 어느 정도 이해가 되지만, 경력의미역량, 경력관계역량, 경력방법역량과 관련된 점수에 관해서는 이해가 어려운 부분들이 존재한다고 언급하기도 하였다. 또한 경력역량 진단결과지에서 사용된 용어를 이해하는 것에도 어려움이 존재하였다. 그 외에 NCS를 활용하여 직무를 찾는 것이 생소하다는 응답자도 존재하였다.

나. 경력역량진단결과 : '훈련필요' 도출 역량 관련

'훈련 필요'로 도출된 역량에 대해서는 본인도 평소에 부족하다고 느끼는 부분이라고 응답하였다. 하지만 평소에 '훈련 필요'라고 나온 부분들이 자신의 주업무가 아니라 간단하게 알고 넘어가면 되는 정도의 직무이기 때문에 점수가 낮게 도출되었다고 응답한 응답자도 존재한다. 즉, '훈련 필요'가 나왔다고 해도 실제로 훈련의 필요성을 느끼지는 않는다는 것이다. 특히 기업의 규모가 클수록 한 사람이 담당하는 업무가 세분화되는 경향이 존재하기 때문에 주업무와 관련된 부분의 역량은 높게 도출된 반면, 주업무가 아니지만 수행이 일부 요구되는 중요도가 낮은 업무에 대해서는 역량이 낮게 도출되고 있음을 알 수 있었다. '훈련 필요'로 도출된 역량과 관련하여 교육·훈련 과정을 소개해 준 부분에 대해서는 많은 응답자들이 관련된 훈련 과정이 직무 능력 향상에 도움이 될 것이라고 응답하였다. 다만 존재하는 많은 교육 과정이 광범위한

내용을 포함하는 형태로 구성되어 있어서 세부적으로 부족한 역량을 채우기 위해서 필요하지 않은 교육 내용까지 수강해야 한다는 점이 있었다. 세부적으로 보완이 필요한 부분만을 교육하는 과정이 부족한 것이다. 또한, ‘훈련 필요’라고 나온 역량이 자신의 주업무나 책임이 큰 업무가 아닌 경우에는 교육의 필요성을 적게 느끼고 있었다.

또한, 실제 교육·훈련 과정을 듣는 것에는 많은 사항이 검토되어야 한다고 답하였다. 재직자들에게는 자신의 업무에 대한 대체 인력에 대한 부분이 가장 큰 장애 요인이라 1일 이상의 외부 교육 훈련에의 참여는 많은 어려움이 존재하는 것이다. 교육·훈련 과정의 비용에 대한 부분도 많이 부담되는 것으로 나타났다.

한편, 대부분의 회사들은 기술·기능 근로자들과 관련된 내·외부 교육에 대한 정보를 자세하게 보유하고 있었다. 이에 재직자들은 회사를 통해서 이미 교육 훈련에 대한 많은 정보를 접할 수 있다. 그렇기 때문에 개별적으로 경력역량 진단 등을 받게 되는 경우에는 기업에서 보유하고 있는 훈련과정 정보만큼 체계적이고 정확한 훈련 과정의 소개가 필요하다고 생각하고 있었다.

다. 경력역량진단결과 : ‘진출분야 관련 자격증’ 관련

경력역량 진단결과를 바탕으로 제공하는 관련 자격증 정보에 대해서 긍정적으로 생각하였다. 그러나 ‘훈련 필요’로 나온 분야와 관련된 자격증에 대한 정보를 제공하는 것에는 회의적인 시각을 보이는 응답도 존재하였다. 또한, 응답자의 전공과 업무에 대한 이해가 상대적으로 부족한 연구자가 제시한 자격증 정보가 응답자에게 실제 필요한 자격증과 매칭이 되지 않는 경우도 있었다.

라. 경력역량진단결과 : ‘진출분야 관련 취업정보’ 관련

경력역량 진단결과에서 취업 정보를 제공해 주는 것은 경력이동을 염두에 두고 있는 사람들에게 실질적으로 많은 도움을 줄 수 있는 부분이다. 일부 응답자는 ‘진출 분야 관련 취업 정보’ 제공 시에는 개인이 혼자 힘으로 찾을 수 없는 정보들을 체계적으로 제공해주는 것이 필요하다고 응답하였다. 한편, 응답자들에게 제공된 취업 정보가 응답자들의 현재 처우보다 낮은 처우의 취업 정보이거나 재직 시 고려해야 할 사항들을 정확히 파악하지 못하고 제시되는 경우가 존재하는 것을 알 수 있었다. 파일럿 테스트로 진행하는 과정에서는 응답자들의 세부적인 근무

조건, 연봉 정보, 재직 시 고려 사항들을 수집하지 않은 상태에서 연구자들이 임의로 찾은 취업 정보이기 때문이다.

마. 기타 의견

본 경력역량 진단결과지를 경력이동시 활용하는 것에 대해서는 응답자 대부분 긍정적으로 응답하였다. 그러나 대부분이 현재의 경력역량 진단결과지의 수준으로 볼 때는 참고용 정도로 활용하겠다고 응답하였다. 경력역량 진단의 체계성, 신뢰성, 타당도, 개선 방안에 따라 활용 정도가 달라질 수 있음을 암시하였다.

또한, 진단결과지가 조금 더 구체적으로 제공될 필요성에 대해서도 언급하였다. 예를 들면 훈련이 필요한 역량과 훈련이 필요하지 않은 역량 차이를 좀 더 시각화하고, 역량 목표 달성을 위한 구체적인 로드맵이 존재한다면 좀 더 좋아질 것 같다는 응답이 있었다. 경력역량 결과에 대한 활용에 있어서도 좀 더 자세한 정보 및 개발 계획이 요구되었다. 한편, 경력역량 진단 전반적인 부분과 관련하여서 실제로 경력이동에 도움이 되기 위해서는 좀 더 많은 개인적인 정보 분석 및 기입이 추가되는 것이 더 좋을 것 같다는 의견도 존재하였다. 또한, 생소한 용어나 문장에 대해서도 개선이 필요하다고 응답하였다.

V. 논의 및 결론

본 연구에서는 4차 산업혁명에서 가장 중요한 역할을 할 것으로 기대되는 주체인 기술·기능인력을 대상으로 경력역량이동지도의 적용가능성을 살펴보고자 기업의 HRD담당자 및 기술·기능인력을 대상으로 인터뷰를 실시하였다. 연구를 통해 기술기능인력에 경력역량이동지도의 필요성을 확인하고, 개념적으로 수립된 경력역량이동지도의 적용가능성 및, 적용시 고려해야 될 사항이 무엇인지에 대해 살펴보고자 하였다.

연구의 결과 및 의의는 다음과 같다. 첫째, 근로자의 원활한 경력이동을 돕기 위해 국가 차원의 경력개발지원제도가 뒷받침될 필요가 있음을 확인하였다. 인터뷰결과, 많은 조직에서 경력이동 및 경력개발을 지원하고 있으나 일부 혜택을 받을 수 없는 사각지대가 존재하거나, 한정된 지원제도만을 운영하고 있어 개인의 경력이동에 많은 한계가 존재하는 것으로 나타났다. 직

무이동 희망자들의 경력역량 개발에 대한 다양한 니즈가 존재하고, 기술·기능 근로자들의 경력개발 및 경력이동에 있어 경력역량의 세 가지 하위역량 모두 중요하다고 언급한 바 있으나, 실제로 조직 차원에서는 주로 경력방법역량의 개발을 위한 제도를 위주로 지원하고 있었으며, 경력의미역량이나 경력관계역량을 개발하기 위해 지원하고 있는 제도들은 매우 제한적인 것으로 나타났다. 개인의 경력개발을 위해 개인뿐 아니라 조직과 국가에도 도움이 될 수 있기 때문에 경력이동 희망자들의 경력역량 개발에 대한 다양한 니즈를 반영한 국가 차원의 적극적 경력개발 지원제도가 필요함을 실증적으로 확인할 수 있었다.

둘째, CCMM 개념적 모델의 타당성을 확인하였다. 본 연구에서는 경력역량 진단 실시, 경력역량 진단 응답 분석 및 경력역량 진단결과지 작성, 경력역량 진단결과지를 이용한 사후 인터뷰를 통하여 기존에 존재하는 CCMM 개념적 모델 타당성을 검증하고자 하였다. 연구결과, 'CCMM 구성 절차'인 수요자 정보 입력, 경력역량 진단, 훈련 필요 역량 도출, 적합 훈련 과정 안내, 훈련 참여, 전직/이직 정보 제공, 전직/이직의 순서는 매우 적합한 것임을 알 수 있었다. 이번 연구의 특성상 안내된 훈련 과정에 따른 훈련 참여 및 전직/이직은 실제로 실시되지 않았지만 이외의 구성 절차는 이직/전직을 위한 사람들에게 알맞은 절차인 것을 확인할 수 있었다.

셋째, CCMM의 활용가능성을 확인하였다. 연구결과, 기술·기능 근로자에게 '경력역량 진단'은 자신의 현재 경력역량을 파악하는데 긍정적으로 활용되는 것을 알 수 있었다. 제공되는 훈련 정보, 관련 자격증, 취업 정보 등도 경력이동을 원하는 사람에게 필요한 정보로 인식되었으며, 추후에도 경력역량 진단을 자신의 경력개발을 위해 참고로 사용할 의사가 존재하는 것을 확인하였다. 경력이동을 위해 개인적으로 노력하는 것은 개인이 갖고 있는 정보의 양과 질에 따라 결과가 많이 차이가 나는데 이러한 진단결과지의 제공은 자신들의 경력이동을 위해 매우 도움이 될 것이라고 판단하였다.

넷째, 경력개발에서의 NCS 적용 가능성을 확인하였다. NCS는 2020년을 기준으로 1,022개 직무에 대한 분석을 완료한 우리나라 최대의 직무 정보소라고 할 수 있다. NCS 자가 진단 도구는 역량을 진단하기에 적합하다는 것이 일부 검증된 바 있으며(박지원 외, 2019), 본 연구 또한 근로자의 경력역량 진단에 NCS를 활용하였다. 본 연구가 향후 개인의 경력 개발에 NCS를 확대 활용할 수 있는 기반으로 작용할 것으로 기대된다.

다섯째, 본 연구를 기반으로 하여 향후 다양한 직무로 CCMM을 확대 적용할 수 있을 것으로 보인다. 본 연구에서는 기술·기능 분야의 인력을 대상으로 하였으나, CCMM 개념적 모델의

구성 절차와 진단 단계에서 활용할 수 있는 진단 도구 등은 범용으로 활용할 것을 고려하여 연구를 진행한 바 있다. 이에, 향후에는 다양한 인적 자원으로서의 적용 가능성을 검토할 필요가 있으며, 이러한 과정에서 본 연구에서 제안한 모델 및 진단 도구들을 충분히 활용할 수 있을 것으로 기대된다.

연구결과를 바탕으로 CCMM이 실제로 기술·기능 근로자들의 경력역량 진단 및 경력이동에 도움이 되고 활용되기 위한 시사점은 CCMM모델 자체에 대한 시사점과 제도적 차원에서 고려해야 될 시사점으로 구분해볼 수 있다. 먼저, CCMM 모델 자체에 대한 시사점은 다음과 같다.

첫째, 경력역량 진단결과지 내의 직무역량 진단 방법에 대한 보완이 필요할 것으로 보인다. 현재 경력역량 진단결과지 내의 직무역량 진단결과는 NCS 직무역량 결과만으로 이루어져 있다. 그러나 '경력역량'에 있어서 '직무역량'의 진단을 NCS의 자가 진단 도구로만 하기에는 많은 한계점이 존재하는 것을 알 수 있었다. 실제 재직자들의 '직무역량'과 관계된 '경력역량'은 NCS의 수행 준거뿐만 아니라 개별 대상자가 그동안 쌓아왔던 직무와 관련된 모든 다른 정보들도 근거가 되기 때문이다. 이에 직무역량 전반적인 부분에 대한 진단이 될 수 있도록 수요자의 전공, 직종 및 직무, 경력 기간, 교육/훈련 이력, 관련 자격증 유무 등을 고려하여 종합적으로 제공하는 것이 필요할 것으로 보인다. 덧붙여, 경력이동의 종류(재직/이직/전직)를 선택하는 것도 필요하다. 경력이동의 종류에 따라 이후에 제공되는 내용(적합 훈련 과정 등)이 달라질 것이기 때문이다.

둘째, '경력의미역량, 경력관계역량, 경력방법역량'과 관련된 정보에 대한 추가 제공의 필요성이 존재한다. 자신의 직무역량과 관련하여 필요한 교육 훈련 정보는 조직 차원에서 제공되는 정보도 존재함은 물론 온라인상으로 검색이 일부 가능한 것으로 도출되었다. 그러나 경력의미역량, 경력관계역량, 경력방법역량과 관련하여서는 이 역량에 대한 개발을 위해 개인이 온라인 상에서 찾을 수 있는 정보는 거의 없는 것으로 나타났다. 이에 연구진도 파일럿 테스트에서 기술·기능 근로자들에게 '경력역량과 관련된 정보를 제공하는 것에는 많은 한계가 존재하였다. 하지만 많은 기술·기능 근로자들은 자신들의 경력역량 진단결과지에서 '직무역량'에 대한 진단결과만큼이나 '경력의미역량, 경력관계역량, 경력방법역량'에 대한 진단결과 및 피드백에 관심을 보였다. 그렇기 때문에 '경력의미역량, 경력관계역량, 경력방법역량'과 관련된 자세한 정보가 '경력역량 진단지'에 자세하게 포함될 방안'에 대한 고려가 필요함을 알 수 있다.

셋째, 교육·훈련 범위에 대한 고려가 필요하다. 현재 직무역량 진단의 '훈련 필요'에 대한

판단은 NCS의 능력단위요소 수준에서 이루어졌다. 이는 실제 많은 기술·기능 근로자들의 업무 범위가 조직의 규모나 경력 등에 따라 많은 차이를 보이기 때문에 NCS의 분류에서 수행 준거를 제외하고 가장 하위분류인 '능력단위요소' 수준에서 구분한 것이다. 이에 본 연구에서는 '훈련 필요'에 대한 판단을 능력단위요소 수준에서 내리게 되었는데, 실제 많은 훈련 기관에서 제공되는 교육은 '능력 단위 요소'보다 광범위한 교육 과정으로 진행이 되고 있었다. 이에 따라 제공된 교육 과정 정보에 대한 연구에 참여한 기술·기능 근로자들은 교육 과정이 너무 광범위하고, 재직을 하면서 '훈련 필요'에 해당 되지 않는 내용까지 교육을 수강하는 것에 대해서 긍정적으로 판단하지 않았다. 이에 교육·훈련 범위에 대한 문제를 어떻게 해결할 것인지에 대한 추가적인 논의가 필요할 것으로 보인다.

셋째, CCMM 개념적 모델의 확장을 고려할 필요가 있다. 현재까지 제안된 CCMM 개념적 모델은 직업 전환 수요자가 발생한 경우, 역량 진단을 실시하여 훈련 필요 역량을 제시하고 그에 맞는 훈련 과정을 제시하여 성공적인 전직/이직으로 연결하는 모델이다(그림 11 참조). 그러나 훈련 과정 안내, 훈련 참여 과정에서 수요자의 요구나 특성 등에 적합하지 않는 경우, 이전의 단계로 돌아가는 것을 고려해볼 수 있다. 즉, 각 과정에 피드백 루프(Feedback loop, 환류)를 추가하여 각 단계가 더욱 긴밀히 연결될 수 있도록 할 필요가 있다. 추가적으로, CCMM 모델의 구성 절차를 따르되 수요자에 특성에 따라 구성 절차를 유연하게 운영할 필요가 있다. 예를 들면, 수요자가 다섯 번째 단계인 교육 훈련에 참여한 이후에도 필요한 경우에는 두 번째 단계인 경력역량 진단 단계로 돌아가는 피드백 루프를 추가하여 각 단계가 더욱 긴밀하게 연결될 수 있도록 활용할 수 있다. 또는 수요자의 요구 등에 따라 필요한 경우 훈련 참여 등의 단계를 생략하고 여섯 번째 단계인 전직/이직 정보 제공 단계부터 지원할 수도 있을 것이다. 또한 전직/이직 이후에 겪는 여러 가지 어려움(의미, 관계, 기술)에 대한 지원 단계를 모델에 포함하는 것에 대해서도 고려해 볼 필요가 있을 것으로 보인다.

제도적·국가적 차원에서 고려해야 할 시사점은 다음과 같다. 첫째, 성공적인 경력이동을 위해 관련 인프라 구축의 필요성이 존재한다. CCMM 개념적 모델 타당성 검증에 위한 일련의 절차를 실시한 결과 경력역량 진단의 활용을 높이기 위해서는 경력역량 진단결과지 작성을 위해 참고할 수 있는 정보·시스템 등 인프라의 구축이 필요한 것을 알 수 있었다. 현재 경력역량 진단결과지는 경력역량 진단결과, 직무역량 진단결과뿐만 아니라 훈련필요역량 관련 교육·훈련 과정, 진출 분야 관련 자격증, 진출 분야 관련 취업 정보를 제시하고 있다. 연구진은 경력역

량 진단결과지 작성을 위해 온라인과 오프라인 상으로 많은 탐색을 실시하였는데, 훈련필요역량 관련 교육·훈련 과정, 진출 분야 관련 자격증, 진출 분야 관련 취업 정보를 모으는데 많은 한계가 존재함을 확인할 수 있었다. 특히, 온라인상에서 찾을 수 있는 정보는 매우 제한적인 것을 알 수 있었다. 경력역량 진단의 세부 정보에 대한 다양성과 신뢰성은 CCMM 모델의 성공을 견인하는데 가장 중요한 요소가 될 것이다.

둘째, 경력역량 진단결과지를 작성하고 안내하는 분야별 전문 고용 서비스 인력의 양성이 필요하다. 본 연구에서 진행된 파일럿 테스트에서는 연구진이 일차적으로 개별 참가자에 대한 직무 정보 및 역량 진단결과를 바탕으로 교육 훈련 과정 도출, 관련 자격증 안내, 취업 정보를 도출하였다. 하지만 사후 인터뷰 결과 많은 부분이 실제 기술·기능 근로자가 필요한 정보와 정확히 매칭되지 않는 것을 알 수 있었다. 기술·기능 근로자들에게 그들의 현재 경력 관련 역량을 정확히 이해하고 파악하여 관련된 경력이동 관련 정보를 제공하기 위해서는 해당 직무 분야에 지식을 갖춘 담당자가 경력 및 진로 상담을 진행해야 한다. 이에 성공적인 국가수준의 경력개발시스템 구축을 위해서는 고용과 관련된 전문적인 지식과 서비스를 제공할 수 있는 인력에 대한 양성이 반드시 수반되어야 한다.

셋째, 재직자를 위한 교육훈련 프로그램에 접근할 수 있는 시스템을 구축할 필요가 있다. CCMM 모델의 세 번째 단계인 훈련 필요 역량 도출 이후에는 훈련이 필요한 역량에 적합한 훈련 과정(훈련 기관)의 안내가 이어져야 한다. 그러나 NCS 기반의 능력 단위 요소 수준으로 분석을 실시했음에도 불구하고, NCS 기반의 능력단위요소를 기준으로 개설한 교육 훈련에 대한 접근이 어려운 상황이다. 특히 재직자를 위한 교육 훈련 프로그램의 경우 조직 내 근로자를 위해서만 개설하는 등과 같이 교육 훈련 프로그램의 교육 대상 범위를 한정하는 경우가 많은 실정이다. 해당 분야에 대한 전문가가 아니라면 정보에 접근하더라도 적합한 훈련 과정(훈련 기관)으로 선정하기가 어렵거나, 아예 교육훈련 프로그램에 대한 접근이 불가능한 경우도 존재한다. 따라서 교육 훈련 프로그램을 NCS 기반으로 매칭(분석/분류)하는 시스템을 구축하거나 관련 정보에 접근할 수 있도록 플랫폼을 구축하는 등의 시스템을 고려할 수 있다.

넷째, 경력역량을 개발할 수 있는 다양한 제도를 고려될 필요가 있다. 아직까지 경력역량을 개발할 수 있는 다양한 지원제도가 존재하지 않아서 경력역량(경력의미역량, 경력관계역량, 경력방법역량)이 비교적 낮은 수준으로 진단된다 하더라도 적절한 개발 방안을 제시하기가 어렵다. 조직 차원에서 제공하는 멘토링 프로그램, 조직의 경력관리, 직무 자원등이 경력역량에 영

향을 미치는 것으로 보고된 바 있으며, 사회적 자본이나 개인 차원의 경력 몰입 또한 경력역량에 정적인 영향을 준다는 연구 결과가 제시된 바 있다. 이러한 내용을 참고하여 향후 경력역량을 개발할 수 있는 교육 훈련 프로그램을 개발하고, 교육 훈련 이외 다양한 지원책을 제공할 필요성이 있을 것으로 보인다.

본 연구의 의의와 활용가능성에도 불구하고 본 연구는 편의표집에 의해 연구대상을 한정함에 따라 일반화하는 데에는 한계가 있다. 이에 향후 연구에서는 연구대상의 확대하여 가능성을 지속적으로 탐색할 필요가 있다. 또한, CCMM의 활용가능성을 탐색하는 과정에서 훈련참여 및 전직/이직의 단계를 포괄하지는 못하였다. 향후 연구에서는 실제적 환경에서 다양한 표본을 대상으로 훈련참여 및 전·이직 단계까지 포함하여 탐색해볼 필요성이 있다.

참고문헌

- 고용노동부(2020). 2020 한권으로 통하는 고용노동정책(2020.03). 세종: 고용노동부.
- 김우철, 박지원, 우혜정, 이예지, 황성준, 노경원, 이창민(2019). 경력이동지도(CMM, Competency Mobility Map) Pilot Model 개발. 한국기술교육대학교 HRD센터.
- 김지영, 김우철(2020). 조직경력관리지원과 이직의도의 관계: 그것과 직원몰입의 매개효과를 중심으로. 역량개발학습연구, 15(3), 69-94.
- 박영숙, 제롬글렌(2017). 세계미래보고서 2055. 서울: 비즈니스북스.
- 박홍희(2013). 전기공사업 노동시장의 인력수급 불균형에 관한 연구: 기술, 기능인력의 수급격차에 대한 시뮬레이션. 한국시스템다이내믹스 연구, 14(3), 105-134.
- 이무근, 이찬(2020). 한국의 직업교육훈련정책: 포스트 코로나 · 한국판 뉴딜의 HRD방향. 서울: 박영스토리.
- 이연택, 오미숙(1994). 한국 호텔 최고경영관리자의 경력이동에 관한 탐색적 연구. 호텔경영학 연구, 2, 47-64.
- 이지영, 이희수(2019). 국내 성인근로자의 경력역량 척도 타당화 연구. 학습자중심교과교육연구, 19, 275-296.
- 장흥근(2003). 기능인력양성훈련 시스템의 현황과 혁신의 방향. 동향과 전망, 140-169.
- 장석인(2017). 4차 산업혁명 시대의 산업구조 변화 방향과 정책과제. 특집 제4차 산업혁명과 국토발전.
- 진성미(2009). 경력역량 탐색을 위한 평생학습의 시사. 평생학습사회, 5(2), 21-44.
- 박지원, 우혜정, 노경원, 이예지, 황성준, 김우철(2019). 경력역량이동지도(CCMM) 적용사례 연구: K 대학을 중심으로. 실천공학교육논문지, 11(2), 195-206.
- 주재현(2002). 내용분석 방법의 수행절차 및 적용 연구사례 분석. 정부행정, 3, 29-55.
- 최성호, 정정훈, 정상원(2016). 질적 내용분석의 개념과 절차. 질적탐구, 2(1), 127-155.
- 최윤미, 길혜지(2012). 로지스틱 회귀분석을 이용한 경력전환 결정요인 탐색 연구. 직업교육연구, 31(2), 1-21.
- 한국기술교육대학교 내부자료(2017). 직무역량 이동지도 구축 계획.
- 황수경(2007) 한국의 숙련구조 변화와 핵심기능인력의 탐색. 노동경제논집, 30(2), 1-41.
- Akkermans, J., Brenninkmeijer, V., Huibers, M., & Blonk, R. W. B. (2013). Competencies for the contemporary career: development and preliminary validation of the career competencies questionnaire. *Journal of Career Development*, 40, 244-266.
- Creswell, J. W. (2015). 질적 연구방법론: 다섯 가지 접근(제 3판). 서울: 학지사.

- Defillippi, R. J. & Arthur, M. B. (1994). The boundaryless career: a competency-based perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 307-324.
- Greenhaus, J. H., Callanan, G. A., & Godshalk, V. M. (2000). *Career management*(3rd ed.). 탁진국 역(2002). 서울: 센게이지러닝코리아(주).
- McDonald, K., & Hite, L. (2016). *Career development: a human resource development perspective*. Oxon: Routledge.
- McDonald, K., & Hite, L. (2018). Conceptualizing and Creating sustainable careers. *Human Resource Development Review*, 17(4), 349-372.
- Park, Y. (2020). Career Competencies of Human Resource Development Practitioners. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(4), 259-265.

ABSTRACT

**An Application of Career Competency Mobility Map (CCMM):
Focusing on Technical and Functional Workers**

Kim jiyong, Kim woocheol, Park jiwon, Woo heajung (KOREATECH)

In order to make systematic national career development system, it is necessary to verify the career competency mobility map(CCMM) which are include individual career competency score and well matched career information. The purpose of this study was to apply the conceptual model of CCMM to technical and functional workers. To achieve the purpose of this study, interview were conducted to check the status of career transition and career competency development by technical and functional workers and HRD practitioners, and the CCMM model was applied and discussed to the technical and functional workers. The analysis of collected data confirmed the need for a national level career development support system to help employees' career change, and verified the feasibility and usability of the CCMM model. Based on the findings, discussions and suggestions were discussed.

[Keywords] career competency mobility map, career competencies, career mobility, national career development