

2009년
문화예술 기획경영 아카데미
커리어 포트폴리오 작성

※ 이 자료집은 2009년 5월 12일부터 6월 9일까지 매주 화요일마다 총 5회에 걸쳐 진행된
‘2009 문화예술 기획경영 아카데미-커리어 포트폴리오 작성’ 강의자료입니다.

목 차

* 커리어포트폴리오 과정의 목표	5
* 커리어포트폴리오 과정 프로세스	7

제1강 커리어 포트폴리오 개념과 필요성 9

1. 패러다임 변화와 직업개념의 변화	10
2. 경력개발 이해	15
3. 커리어 포트폴리오 필요성	20

제2강 진단 및 평가 23

1. 검사 및 진단	24
2. 역량 분석 및 평가	30

제3강 역량개발 31

1. 역량강화 계획	32
2. 커리어 목표와 방향	41

제4강 커리어 포트폴리오 43

1. '최적의 직업'이란?	44
2. 커리어 포트폴리오 1: 삶의 목적	47
3. 커리어 포트폴리오 2: 가치	51
4. 커리어 포트폴리오 3: 동기부여 요소와 관심사	53
5. 커리어 포트폴리오 4: 지식, 기술 그리고 능력	55
6. 커리어 포트폴리오 5: 일과 다른 경험	57
7. 커리어 포트폴리오 6: 작업환경	60
8. 커리어 포트폴리오 7: 사업현실성	62
9. 일과 삶의 균형	67

제5강 커리어 포트폴리오 작성 73

1. 일과 학습	74
2. 커리어 포트폴리오 작성과 발표	77

부록 자기진단 워크시트 85

* 참고할 만한 책과 웹사이트	116
------------------	-----

강사진 약력

■ 김정이 (지식에너지연구소 대표)

- 한국문화예술위원회 아르코인력개발원 교육 프로그래머(2000~2006)
- 문화예술 기획경영 아카데미 커리큘럼 및 운영방안 개발 책임연구(2008)
- 중앙대 예술경영 석사 / 한양대 교육공학 박사

커리어포트폴리오 과정의 목표

1

자기역량진단 능력 육성과 학습역량 강화

자기역량 평가 및 행동 검사를 통해 자신의 역량을 파악함으로써 희망하는 삶에 도달하기 위한 구체적 역량 향상 방안을 구체적으로 계획할 수 있다. 커리어포트폴리오에 기반한 자기주도적 학습관리 능력을 가질 수 있다.

2

문제해결 및 희망 진로 탐색

문제상황에 접근하여 필요한 사람과 자원, 그리고 다양한 자료수집방법을 활용하여 수집된 자료를 일정한 프레임워크에 따라서 기술하고 기술된 결과를 다양한 기법을 동원하여 분석함으로써 자기에게 맞는 커리어 관련 의미를 해석할 수 있다. 자신이 희망하는 진로를 다양하게 탐색하고 계획할 수 있다.

3

커리어포트폴리오 작성 요령 체득

주어진 상황(환경, 자원, 역량)과 요구에 근거해서 이를 충족시킬 수 있는 해결대안을 모색하여 구체적으로 어떤 단계와 절차를 통해서 실행할지에 대한 자기 역량 관리 커리어포트폴리오를 설계할 수 있다.

4

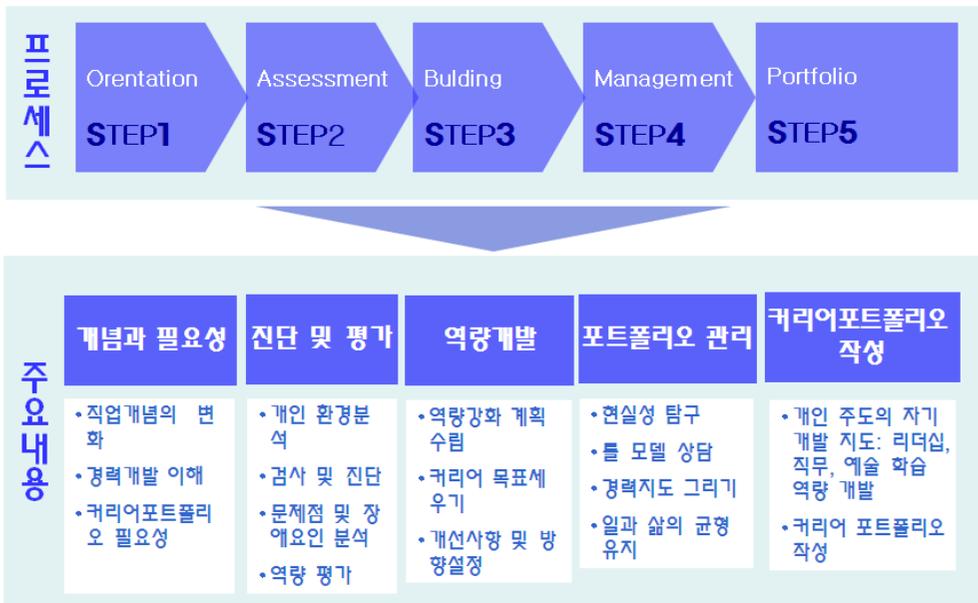
고객 감동의 프레젠테이션 능력 개발

작성된 커리어포트폴리오를 기반으로 주어진 시간내에 전달하고자 하는 메시지를 재미있고 정확하게 전달해서 고객감동을 유발할 수 있는 프레젠테이션을 전개할 수 있다.

“가장 좋은 방법은 당신 자신을 이해하는 것이다.
그러면 당신은 모든 것을 이해할 수 있다.”

- 스텔라 순류 -

커리어포트폴리오 과정 프로세스



현재 20대의 경우 1인당 평균 100통 이상의 이력서를 작성한다고 한다. 그런데 이렇게 힘들게 취업을 했으면 만족을 하는 것이 당연한데 오히려 3년 이내에 이직을 하는 경우가 많다. 또한 직장생활 만족도 조사 결과 60%이상이 현 직장이나 일에 만족을 하지 못한다고 한다. 이같은 현상이 빚어지는 까닭은 대부분의 사람들이 진로 선택시 자신의 비전과 사명감 그리고 핵심가치가 무엇인지에 대해 심각하게 고민한 뒤 결정하지 않음에 있다. 예를 들어 겉으로 보기에 조건이 좋으면 마음이 끌려 직업을 선택하거나 직장을 옮기는 경우가 많은데, 이는 결혼 적령기 사람이 배우자 선택시 상대방의 조건과 외모만 좋으면 결혼을 하기로 결정하는 것과 같다.

☑ 커리어 포트폴리오 과정은

1. 커리어 개발을 하는 사람들이 현재 자신의 일에서 만족감을 경험하게 하는 것.
2. 사람들이 자신의 ‘최적의 직업’을 발견하도록 이끌어 일에 대한 만족감을 증진시키는 것에 목적을 두고 있다.

음악가가 연주를 할 때 ‘열정과 재능으로 연주하는 연주자’와 ‘악보에 있는 대로 기계적으로 연주를 하는 사람’의 경우 어떤 연주가 사람들의 마음을 울리겠는가? 여러분이 이제 만들게 될 커리어 포트폴리오는 여러분들의 열정과 재능을 담아내는 그릇이 될 것이다.

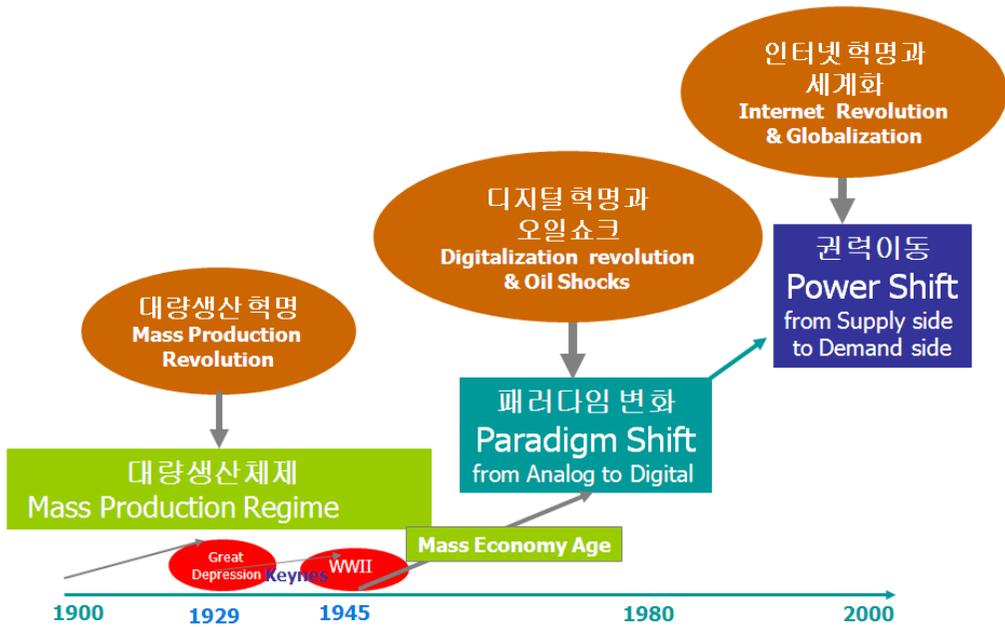
제 1 강

커리어 포트폴리오 개념과 필요성



1

패러다임 변화와 직업개념의 변화



[그림 1-1] 패러다임과 환경의 변화

최근 정보통신기술의 급속한 발달과 경제활동의 세계화로 인하여 정보 및 지식이 부가 가치 창출을 위한 생산요소 또는 하나의 상품으로 인식되고 있다.

그러므로 지식기반경제는 끊임없이 새로운 지식의 영역을 개척하는 것과 함께 첨단 산업 또는 지식집약적 활동뿐만 아니라 모든 사회활동에서 정보와 지식을 최대한 효율적으로 창출, 활용함으로써 부가 가치의 창출과 생산성 향상을 이루어 가는 사회 즉, 지식기반사회는 사회구성원의 합의에 의해 공동목표를 선정하고, 경제적 발전을 이룩하며, 개인의 사회적 행위와 사회에서의 지위 확보 등에 필요한 조건으로서 지식이 핵심 요소가 되어가는 사회를 말한다.

☑ 지식사회로의 패러다임 이동

● 인류사적 기술혁신의 방향

21세기는 지식기반사회로의 이행이 본격화된다. 인류역사를 경제적인 측면에서 볼 때 5단계로 발전하고 있으며(Time. 22. 5. 00.) 현대는 정보통신기술, 나노기술, 생명공학 등이 다소 시차를 두며 새로운 지식사회를 만들어 가고 있다.

● 지식기반 사회의 진행

기술혁신은 경제패러다임의 변화를 가져오고 제4세대 통신 같은 지식혁명 중 정보기술혁명은 컴퓨터와 네트워킹에 의한 것으로 지식의 축적과 대중화를, 네트워킹 기술은 지식과 정보의 전달을 가져와 사회경제, 행정, 문화 등 전반에 걸친 변화와 나아가 생명과학의 발전도 가져왔다.

● 지식과 정보가 중요한 생산요소가 되는 사회

자원을 중심으로 하는 산업시대와는 달리 지식기반사회는 인적자원이 보유한 지식이 부가가치를 창출하고 생산성을 높이는 요소가 되는 사회로, 이 시대의 지식생산은 무엇보다 중요하다.

● 지식 노동자가 중심이 되는 사회

앞으로는 양질의 인적자원이 지속적 성장과 발전의 원동력이며 부가가치생산의 주역이다. 사회 가치와 규범이 변혁되는 아이디어를 내는 지식기반사회는 지식노동자가 전체 노동자의 절반이상을 차지 할 것이라는 전망이 유력하다. 그리고 향후 이들이 국가의 미래를 좌우하는 핵심인재가 될 것이다.

☑ 지식기반사회의 촉진요인

첫째, 사회·경제 및 정치의 구조를 근본적으로 변화시키는 지식의 역동적인 특성으로 인하여 지식기반사회로의 전환 속도가 가속화되고 있다. 둘째, 국제화 또는 세계화

가 빠른 속도로 이루어지고 있다. 셋째, 정보화는 부가가치 창출 자원의 변화, 가상공간의 등장, 통합된 형태의 매체개발 및 활용 등에 촉매작용을 하고 있다. 또한, 정보화로 인하여 시간의 가치가 커지고, 가상공간 등으로 공간적 제약이 적어지고 있다는 점과 가상공간은 창의와 열정만으로 누구나 접근할 수 있는 무한공간으로 사이버 백화점, 가상은행, 사이버 학교 등의 형태로 발전하고 있다. 넷째, 일의 형태와 기회, 그리고 내용이 변화되고 있다. 다섯째, 문화적 범위와 사회생활양식 등의 중첩이다. 여섯째, 지식의 창출·공유·활용 등과 같은 활동은 환경과 사회적 생존을 위협하는 원인임과 동시에 이를 해결할 수 있는 역할도 수행한다. 일곱째, 지식의 폭발적인 증가 현상이 나타난다. 여덟째, 지식의 홍수 속에서 지식을 다루는 체계와 강도가 크게 변화되는 경향이 있다.

☑ 국민생활면에서의 차이

최근 우리는 산업사회, 정보화, 생명공학의 3가지 사회를 동시에 경험하며 살고 있다. 정보화가 진행됨에 따라 첫째 종이 없이 전자결제, 전자영상, 전자교환, 전자증명발급 등 전자정부의 실현이 도래 하였고, 둘째 지방화 및 세계화의 확대, 셋째 열린교육, 평생교육의 시대가 전개되고 있으며, 넷째 사회 복지 의료 분야에도 재택이 발달하고 생명경제가 성장기로 접어들면서 차세대 산업으로 부상하고 질병관리(sick care)가 예방적 모형(preventive model)이 주류를 이루는 새로운 형태의 건강 시스템이 구축되고 무선기술의 광범위성 그리고 문화적으로도 수(number) 언어(words) 소리(sound) 영상(image)에서 향후는 냄새(smell) 맛(taste) 상상(imagination) 그리고 직관(intuition)등의 선택이 국민의 생활에 변화를 가져올 것으로 예상된다.

"내가 있는 곳은 어디고 내 사무실이다. 5천원이면 맛있는 커피 환간에 복약산과 경복궁이 조망되는 카페를 몇 시간이고 사무실로 빌려 쓸 수 있다. 내가 원할 때 누구의 허락도 받지 않고 일을 잠시 중단하고 거리를 걸을 수 있고 산에 갈 수도 있다. 아무도 간섭하지 않는다. 원하는 일을 원하는 시간에 내 방식대로 할 수 있다. 소속된

조직이 없으니 애어 있는 곳 또한 없다. '수직적 충성'을 바쳐야 할 곳은 없지만 '수평적 충성'을 바쳐야 할 곳은 늘었다. 가족과 친구에 대한 충성, 동료와 고객에 대한 충성, 공동체에 대한 충성이 그것이다. 그들은 늘 '환경 같은 나'를 요구한다. 내가 하는 일은 자신의 이름을 걸어야 하는 '실명제 직업'이다."

위와 같은 사람들을 1인 기업 혹은 프리에이전트(Free Agent)라고 한다. 스포츠 용어로 먼저 쓰이기 시작한 프리 에이전트라는 말은 일반 노동시장으로 그 사용범위가 넓어져 이제 '한 사람 또는 소수 집단이 일하는 노동 형태'로도 사용되고 있다. IMF 바람으로 명퇴 태풍이 불어닥친 후 우리에게도 익숙해진 SOHO도 말하자면 프리 에이전트이고, 그 전부터 있어왔던 프리랜서 그룹도 여기에 속한다. 프리 에이전트란, 거대 조직체가 던지는 틀에서 벗어나 자유롭게 자신의 미래를 스스로 책임지는 에이전트를 말한다. 자본이 20세기 산업경제 사회의 중요한 자원이었던 데 반해 21세기 프리 에이전트 경제 시대에는 각자의 재능, 즉 개성과 창의성이 자본을 대체한다. 즉, 20세기가 셀러리맨으로 대표되던 조직인간이 사회경제의 주체였다면, 노동의 형태나 직업의 형태가 변하고 그에 따라 생활방식마저 변화하고 있는 시대, 21세기는 자유롭게 자기 삶을 조절하며 자유롭게 일하고 자유롭게 여가를 즐기는 '프리 에이전트의 시대'이다.

프리 에이전트의 등장은 사회 전반에 변화의 동인으로 작용해 제도교육의 영향력을 감소시키고 제왕적 경영인의 퇴조도 불러온다. 프리 에이전트는 새로운 신경계의 주역이다. 고용자도 아니고 피고용자도 아니다. 그 둘 다이다. 프리 에이전트는 노동의 한 유형이 아니라 삶의 한 방식이다.

대학생이 회사에 입사해 '충성'을 맹세하고, 회사는 직원에게 평생고용과 연금이라는 '안정'을 보장하던 시대는 종언을 고했다. 평생고용은 이제 회사도 직원도 바라지 않는 단어가 됐다.

엘 고어 전 미국 부통령의 수석 연설문 작성자였던 저자 대니얼 핑크는 프리 에이전트가 '셀러리맨의 꿈'이 아니라 이미 현실화된 거대한 흐름임을 선언한다. "현재 미국에는 1650만 명의 단독업자, 350만 명의 임시직 노동자, 그리고 1300만개의 초소형사

업체가 있다. 3300만명의 프리 에이전트가 일하고 있는 것이다. 이는 미국인 노동자 네 명당 한 명꼴이다”

프리 에이전트가 생겨난 사회적 배경은 노동에 대한 사회적 계약관행의 파괴, 사업을 위해 값비싼 도구가 필요 없어진 점, 조직 자체의 생명력이 짧아졌기 때문이다.

“오늘날 노동의 불공평성은 정규 직원과 프리 에이전트 사이에 존재하지 않는다. 필요한 기술을 가진 자와 그렇지 못한 자 사이에, 새로운 재능시장에서 협상력을 발휘하는 자와 그렇지 못한 자 사이에 존재한다” .

프리 에이전트는 획일화된 노동의 테일러주의를 극복하고 새로이 등장한 직장 개념을 대체한 직업 개념을 뜻한다.

“지금이 좋은 시대건 나쁜 시대건 또 경기가 활황이건 파산 직전이면 상관없이, 오늘날 주사위는 (조직이 아니라)개인의 편에 던져졌다” .

‘프리 에이전트’는 이제 개념이 아니라 조직인간을 대체해 가는 분명한 사회적 현실이다. 전보다 많은 사람들이 자신의 잠재력을 발휘하며 살아갈 수 있게 되었다는 것, 그리고 스스로 경제적 운명을 책임질 수 있게 되었다는 것은 좋은 일이다. 완벽할 수는 없지만 이것은 분명한 진보가 아닐 수 없다.

잊지 말아야 할 것은 어떤 사회적 현상도 핑크빛일 수만은 없다는 점이다. 환상에 속지 않으려면 ‘프리 에이전트는 기회와 교환하는 조건으로 재능을 제공한다’라는 자기고용의 핵심을 꼭 기억해야 한다.

기회란 새로운 기술을 습득하는 것이기도 하고, 새로운 사람을 만나 인간 관계를 확장하는 것이기도 하고, 재미를 얻을 수 있는 것이기도 하다. 물론 돈을 벌 수 있는 기회이기도 하다. 재능이란 사람을 파는 것이 아니라 능력을 빌려주는 것이다. 자신의 재능을 발견하고 계발하여 스스로를 자본화하지 못한다면 어떤 프리 에이전트도 지금 임시직들이 겪고 있는 불안정, 무관심, 저임금, 무혜택의 어두움을 벗어나기 어렵다.

2

경력개발 이해

정보화 혁명에 의해 새로운 사회가 전개되고 있다. 얼마 전부터 시작된 지식기반 사회로의 패러다임 전환은 유비쿼터스 시대를 맞는 새로운 생활국면이 예고되고 있다. 이러한 변화는 정보통신 발달로 인한 지식혁명에 의해 발생되었다. 지식혁명은 정보통신의 발달로 시작되고 있다.

우리는 이와 같이 정보통신혁명, 지식혁명이라는 급변하는 시대에 살면서 그 방향과 내용들이 생활에 어떤 영향을 미치며, 어떻게 살아야 하는가의 문제 즉 경력설계를 어떻게 해야 하는가의 문제가 작금의 우리 삶의 과제라 할 수 있다.

한편 슈퍼터의 5대 혁신과(ICT) 관련한 컴퓨터와 인터넷에 의한 정보·지식혁명의 역할과 변화가 현사회의 경제 사회 문화 등 모든 영역에서의 인류의 삶에 영향을 주고 있어 철저한 ‘자기관리’의 필요성은 매우 증대된다고 할 수 있다.

성공한 인생을 만들기 위한 ‘자기관리’를 위해서는 우선 자기 자신 무엇이 되고 싶고, 무엇을 하고 싶으며, 무엇을 할 수 있는가를 알아야 하고 그것을 경력개발을 해야 한다. 우리는 매일의 일상 속에서 자기의 역량에 알맞은 비전과 목표를 수립하고 일상 업무를 처리해 나가는 것이 바로 ‘자기관리의 요령’이다. 이를 위해 시대의 변화에 걸맞는 경력설계는 성공하는 인생을 만드는 첩경이라 하겠다.

이처럼 평생직장 시대에서 평생직업 시대로 전환되면서 경력개발의 당위성이 대두되었다. 조직에 대한 충성심, 평생 직장의식이 퇴조되고 이직에 대한 사회적 거부감이 약화됨에 따라 개개인의 전문 능력 강화를 위한 경력개발 및 관리 수요가 증대되었으며, 유목민적 직장관의 확대가 나타난다. 즉, 연공주의와 권위주의를 거부한 역량과 업적 중심의 보상을 요구하며 자신의 취미와 역량 발휘가 용이한 직장 및 업무에 대한 강한 욕구가 점증하면서 개인의 인생 설계를 위해 경력개발/관리에 대한 필요성이 증대되고 있다.

더불어 기업의 인재 확보 전략에도 총원 중심의 인력관리 방식에서 핵심역량 중심의

인적자원 확보방식으로 변화가 나타나고 있다. 한 명이 만 명을 책임진다는 우수인재 및 핵심인재 양성에 초점이 맞춰지면서 범용성 인재의 정기적 투입 관행에서 벗어나 전문기술 인재를 집중 하는 방식으로 변화하고 있는 것이다. 인재 채용방식은 그물형 채용에서 낚시/양어장 채용 변화하고, 인적자원영역은 Local 자원 pool에서 Global 자원 pool로 확대되며 규모와 시기도 대량, 정기적인 방식에서 소규모로, 수시 방식으로 전환되고 있다. 따라서 직무능력을 갖춘 경력직을 선호함에 따라 신규 대졸자의 취업난 또한 가중되고 있다.

경력개발제도(Career Development Plan : CDP)는 개인적으로 한 사람이 일생에 걸쳐 일과 관련하여 적성에 적합한 직무경험을 습득하게 하여 개인의 성장 비전을 충족할 수 있는 기회를 제공하고, 동시에 조직적으로는 적절한 인력배치와 교육을 통해 조직의 역량을 제고하기 위하여 실행되는 제도라 할 수 있다. 즉 조직목표와 개인목표를 조화시켜 성과창출을 꾀하는 제도이다.

Career의 개념은 진로, 경력이라는 두 가지 의미를 갖는 것으로 진로는 재학생의 진로지도 및 진로개발의 의미로, 경력은 졸업이후 까지를 염두에 둔 경력개발을 의미한다.

경력개발은 한 개인이 일생에 걸쳐 일과 관련하여 얻게 되는 경험(Hall, 1976; Arthur, Hall, & Lawrence, 1989)을 일컫는 것으로 직업을 갖기 전에 학교에서 배우고 경험하는 것들도 경력이라는 개념에 포함시킬 수 있다.

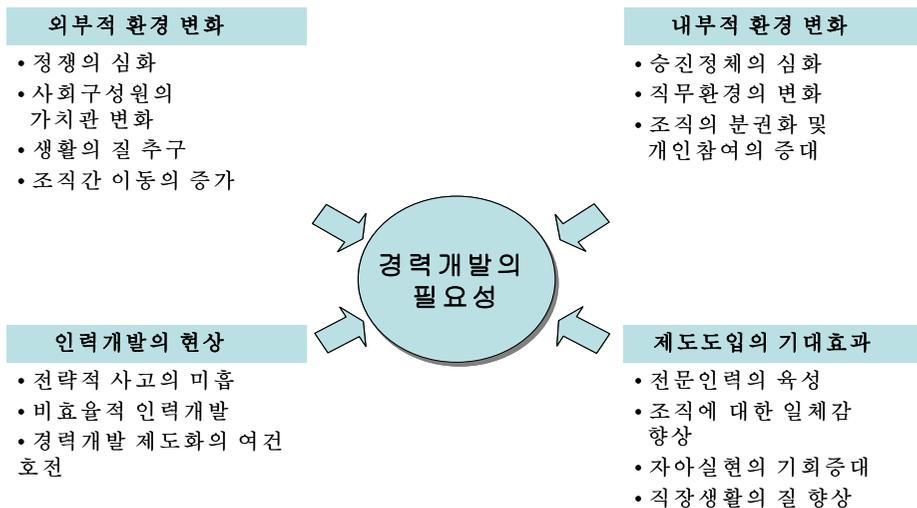
Hall은 개발(development)의 개념을 개인차원과 직무차원으로 구분하여 정의하고 있는데 개인차원에서는 ① 단기적으로는 직무에 대한 태도, 즉 일에 대한 만족감이나 긍정적 태도를 갖게 하는 것을 말하며, ② 장기적으로는 개인의 정체감(identity)을 높이는 것을 의미한다.

따라서 경력개발이란 한 개인이 입사로부터 퇴사에 이르기까지의 경력경로를 개인과 조직이 함께 계획하고 관리하여 개인육구와 조직목표를 달성해 가는 총체적 과정이라고 정의할 수 있다.

최근에는 EVP(Employee Value Proposition)이라는 개념으로 구성원의 입장에서 구성원의 가치를 존중하고 이를 높이기 위한 정의 하에 프로그램 개발이 이루어지고 있다.

급격한 경영환경변화는 기업의 생존방식에 커다란 변화를 가져왔다. 글로벌화와 정보화로 요약되는 무한경쟁시대에 살아남기 위해서 기업은 스스로의 경쟁력 확보를 위하여 다양한 노력을 기울이고 있고 개개인 역시 인식과 행동 변화 역시 그 이전에 비해서 뚜렷하게 바뀌게 되었다. 개인의 역량과 차별화된 경쟁력만이 자신의 행복을 지킬 수 있음을 확인하면서, 평생직장이 아니라 평생직업으로써 자기관리의 중요성이 확인된다.

경력개발은 생애적(Life-span)관점에서 자신의 진로를 설계하고 실행할 수 있도록 지원하는 생애진로지도 시스템 구축으로 대변된다.



[그림 1-2] 경력개발의 필요성

● 경력개발의 주요 요소

- 경력목표(career goal) : 개인의 경력 상 도달하고 싶은 미래의 직위이다.
- 경력설계(career plan) : 경력목표를 설정하고 이 경력목표를 달성하기 위한 경력경로를 구체적으로 계획하는 과정이다.
- 경력개발(career development) : 구성원으로 하여금 경력계획을 달성 하도록 개인 또는 조직이 실제적으로 참여하는 활동을 말한다.

● 경력개발에 대한 접근방식

- 개인적 관점 vs 조직적 관점
- 내용적 관점 vs 과정적 관점
- 객관적 경력 vs 주관적 경력

● 경력개발의 유형

- 개인적 관점의 유형
 - 내용이론 : 인습적 경력개발형, 물질주의적 경력개발형, 현실주의적 경력개발형, 주관적 경력개발형¹⁾
 - 과정이론 : 생애적 단계이론, 경력단계이론, 경력 열망 발달 이론, 경력, 의사결정단계 이론, 경험학습 이론.
- 조직적 및 사회적 관점 유형
 - 내용이론
 - 1) 조직적 관점 : 3차원의 모형, 경력유형론, 경력 시스템 유형론, 토너먼트 유형, 경력지향적 인적관리 모형, 관계적 접근 모형, 권력정체 유형론
 - 2) 사회적 관점 : 조직 사회화 단계 모형, 경력성공 순환론, 직무경험 학습이론, 개인- 조직욕구 연계모형

1) 성인 582명을 대상으로 한 연구에 의하면 인습적 경력개발형이 33.7%, 물질주의적 경력개발형이 27.8%, 현실주의적 경력개발형이 24.7%, 주관적 경력개발형이 13.7%으로 나타남.

- 과정이론

- 1) 조직적 관점 : 노동시장 이중 구조론, 직무 - 퍼스넬리티 상호 영향론.
- 2) 사회적 관점 : 사회적 지위 성취 모형

- 경력개발의 관점

- 개인 주도형과 회사주도형 : 경력 개발 제도는 실행 주체에 따라 두 가지 방식으로 구분해 볼 수 있다. 첫째는 ‘회사 주도형’으로 회사가 조직의 니즈에 따라 경력 경로(Career Path)를 설계하고 정기적으로 평가하며, 필요한 학습 과정을 개발하여 제시하는 유형이다. 둘째는 ‘개인 주도형’으로 회사는 경력 개발을 지원만 하며, 구성원 스스로가 경력을 개발해 나가는 형태이다. 구성원들이 스스로를 평가하고 자신의 경력 희망을 설계하도록 하고, 이를 잘 달성할 수 있도록 관리자들이 코치/멘토의 역할을 수행하며, 회사는 경력 개발과 관련한 정보를 제공하고 개발 기회를 부여하는 역할을 한다.
- 회사주도형에서 개인주도형으로 : 최근 선진 기업들의 경우 회사 주도형에서 개인 주도형으로 경력 개발 제도를 전환해 가고 있는 추세다. 개인이 주인 의식을 갖고 자신의 경력을 직접 관리하는 것이 훨씬 더 효과적이라는 이유에서이다. 예컨대 Motorola, Intel, HP 등은 전사 중점 추진 사항(Corporate Initiatives)에 직원은 자신의 경력 개발에 책임이 있음을 명확히 하고 있다.

3

커리어 포트폴리오 필요성

오늘날 보통의 직업인은 36세 이전에 거의 10개의 일자리를 경험하고 있으며, 일생 동안 다양한 경력을 갖게 된다. 모든 분야의 크고 작은 기업들의 합병과 축소 경영으로 인해 수많은 직장인들이 일시 해고당한 경험이 있다. 일련의 일들은 많은 사람들로 하여금 우선순위가 무엇인가 질문하게 했고, 더 큰 의미의 삶에 관심을 갖게 했다.

얼마 전까지 커리어 관리는 인사관리 차원에서 접근되었다. 즉 현재 근무하고 있는 조직 내에서 단계적 부서 이동을 통한 직무경험의 축적을 의미하는 인사관리 차원이었다. 그러나 평생직업의 개념에서는 소위 경력시장에 내 놓을 수 있는 경력관리를 준비해야 한다. 한편 커리어 관리는 현재의 경력을 유지하는 것이 좋은가 아니면 다른 분야로 전환하는 것이 좋은가로 대별 할 수 있다. 따라서 좀 더 경쟁력 있는 커리어 관리가 기본적 전제되어야 한다. 첫째 자신 업무의 전문성 확보이다. 자신의 업무와 관련된 실무적 노하우나 전문지식 등에 있어 객관성을 가져야하고, 둘째는 좋은 경력이 있어야 한다. 전문성이 있다 해도 경력관리를 잘 했는가하는 평가는 다른 문제이다. 즉 좋은 경력은 기술적 전문성 이상의 의미가 있다. 도덕성 근성, 성실성 승부욕 등 인성적인 측면도 중요하다. 셋째 경력관리의 목적은 전문성의 확보 이상의 심화 단계까지를 의미한다. 항상 심화된 자신의 경력 유지를 위하여 노력하여야 한다.

개인은 자신과 조직에 대한 판단을 바탕으로 ‘경력목표(career goal)’를 설정하고, 조직은 ‘경력경로(career path)’를 설정해야 한다.

경력개발과 관련하여 최근의 추세는 관리자의 연령이 젊어지며, 전문분야 외에 타분야도 아는 제너럴리스트(Generalist)를 요구하며, 동시에 전문가(Specialist)로서의 역할이 요구되고 있다. 문화예술 기획경영 직무에 있어 경력의 방향성은 주로 ‘↓자형(하위직급에서 폭 넓게 경험을 쌓고, 상위 직급에서 전문화 하는 형태)과 ‘↑자형(한가지 전문 분야에서만 경력을 쌓는 형태)’으로 진행되고 있다.

이러한 문화예술 기획경영 분야의 경력 방향성을 고려할 때 문화예술 기획경영 핵심 역량 개발을 위해서는 우선 기초단계에서 다양한 분야에 대한 폭넓은 시야를 갖도록 할 필요가 있다. 경력개발을 염두에 둔 타 분야에 대한 다양한 지식의 습득은 점차 전문 분야에 대한 심도 깊고 특수한 사례 및 문제해결형으로 전환되면서 다른 분야의 지식과 결합된 융복합적 지식의 창조로 연결되면서 가치있는 지식의 창출로 연결되게 된다.

커리어 포트폴리오 작성의 주체는 궁극적으로는 개인으로 첫째, 개인은 자신이 누구인지(Who am I?), 어떤 적성과 능력을 가지고 있는지를 객관적 자료를 가지고 정확하게 판단하여 자기진단(self-assessment)을 한 다음, 본인에게 맞는 경력경로를 스스로 계획하며 자기 개발을 통해 부단히 가꾸어 나가는 자세가 필요하다.

둘째, 코칭/멘토링을 해줄 롤 모델을 선정 한 후 커리어 포트폴리오 작성자의 경력 욕구와 자기개발을 연결시킬 수 있는 조언을 듣도록 한다. 코치는 진로를 상담, 협의하고 그에게 알맞은 경력계획 및 학습을 설계해줄 수 있다. 각자가 맡은 분야별 고부가가치를 창출할 수 있는 지식을 어떻게 창출할 수 있을 것인지를 함께 고민하고 그 대안을 모색하는 교육으로 선회할 필요가 있다. 한마디로 자신의 전문성을 지속적으로 개선, 개발, 혁신함으로써 부가가치를 창출할 수 있는 학습인, 지식인이 되어야 한다.

[표 1-1] 경력개발 경로의 유형

구분	ㄱ형(ㄱ형)	ㄷ형(▽형)	ㄴ형(△형)	↑형
유형정의	- 하위직: 3개 이상 직무경험 - 중간직: 1개 직무 전문화 - 고위직: 경험 또는 유사직종의 관리자로 육성	- 중하위직: 1-2개 직무 전문화 - 고위직: 경험 또는 유사직무의 관리자로 육성	- 하위직: 2-3개 직무경험 - 중고위직: 1개 직무전문화	- 입사부터 본인의 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	직종, 직무간 다양한 전환배치	직무간 전화배치	직종간 전환배치	관련직무 전환배치
Rotation (순 환)	○ 상, 하위직급에서 어느 정도 Rotation을 실시하고, 중간직급에서 전문화 함.	○ 하위직급에서는 Rotation없이 전문화 하고, 상위직급에서 폭넓은 Rotation을 통해 넓은 시야를 갖게 함. Specialist→ Generalist	○ 하위직급에서의 폭넓 은 Rotation을 통해 많은 직무를 경험하 게 하고 상위직급에 서 전문화함. Generalist→ Specialist	X 채용 이래 전문분야만 종사하고 Rotation은 없음.

제 2 강

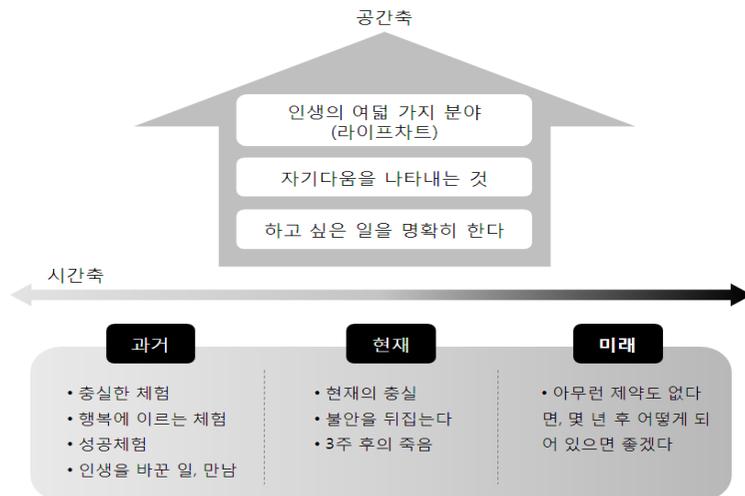
진단 및 평가



1

검사 및 진단

직업을 선택하고 경력설계를 하는 등 직업과 관련된 장단기적 의사결정을 하고자 하는 경우, 각 개인들은 우선 자신에 대해 객관적 정보를 얻은 것이 무엇보다 중요하다. 직업관련 의사결정시 자신과 관련된 환경적, 교육적, 행정지원적 정보 등 다양한 정보를 살펴보는 것이 중요하지만 이때 심리적 정보 또한 간과해서는 안된다. 많은 인생 선배들이 자신을 좀 더 정확하게 이해하고 있었거나 현재의 자기 직업과 자신이 잘 맞지 않다는 것을 미리 알았다면 시행착오를 줄였거나 시행착오를 하지 않았을 거라고 말하는 것을 누구나 한번쯤은 들어보았을 것이다. 또한 생각보다 많은 사람들이 현재의 직업이 자신과 잘 맞지 않고, 이직하기를 원한다는 토로를 한다. 물론 직업에 대한 불만족이나 이직희망이 반드시 심리적 특성과의 불일치만으로는 설명할 수 없겠지만 상당히 많은 사람들이 몇 년의 직장 생활 후에 이 직업은 내 성격과 맞지 않다고 할 때 그 때 성격이란 무엇인가를 생각해 보면 심리적 특성과 관련된 것들이 많다. 이 때 사람들은 현재의 직업이 자신의 적성, 흥미, 성격 등과 잘 맞지 않다는 것을 인식하게 되는 것이다.



[그림 2-1] 시간축, 공간축 진단 개요

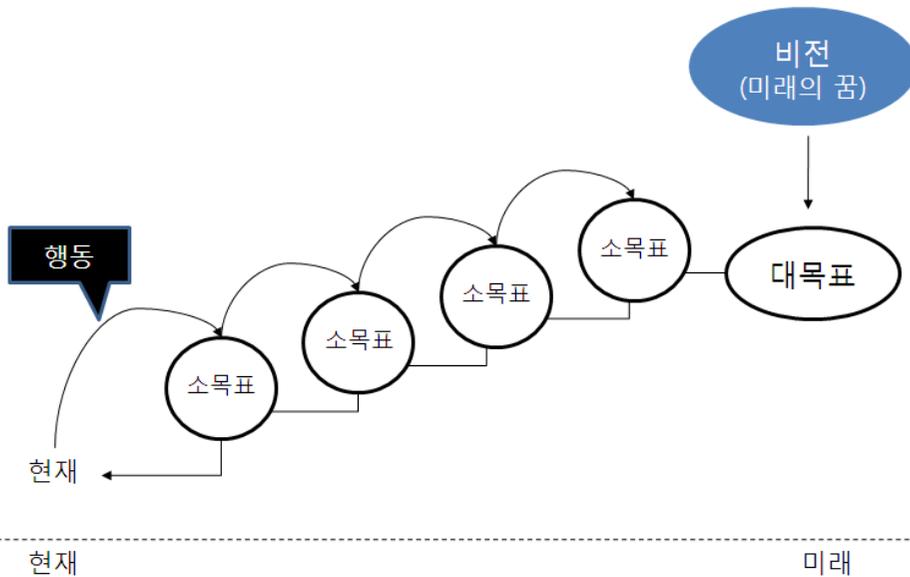
☑ 강한 의욕이 솟는 데에는 두 가지 성향이 있다.

	심리만족형	목표추구형
특징	<p>‘자기다움’ 을 충족시키고 싶다고 생각하면 의욕이 생긴다. 약 70~80%에 달하는 많은 사람들은 ‘심리적 만족형’ 일을 진심 어린 마음으로 실천해나갈 수 있게 만들어주는 핵심욕구가 겉으로 표현될 수 있는 것이라야 강한 실천의욕을 느끼는 사람들로, 겉으로 보이는 목표를 추구한다.</p>	<p>미래의 ‘원하는 모습’ 을 실현시키고 싶다고 생각하면 의욕이 생긴다. 겉으로 보이지는 않지만 자신의 소신이나 내적인 욕구에 의해서만 강하게 실천의욕을 갖게되는 사람들이 많은데, 스스로가 지금 하고 있는 일에 심리적으로 만족할 수 있을 때에만 강한 지속력을 가지고 일을 성취해나간다.</p>
성향의 차이	<p>자신에게 있어 중요한 일(자기다움)을 충족시키려고 생각하면 의욕이 생긴다. ‘자기다움이 충족되었다고 느끼는 일’ 을 꾸준히 해나가고, ‘충족감’ 이 중요하다. → 비즈니스맨이라면, ‘3년 후의 독립을 위해 경리를 배운다’ 라고 생각하기보다는 ‘눈앞의 이 고객이 보다 만족할 수 있도록, 질 높은 서비스를 계속 제공하기 위해서는 경리의 지식도 필요하다’ 라고 생각하는 편이, 배우려는 의욕이 더 생기고 행동으로 이어지게 된다. 심리만족형에게 중요한 것은 ‘충족감’ 이기 때문이다.</p>	<p>실천하고 싶은 미래의 모습(원하는 모습)을 생각하면 의욕이 생긴다. ‘원하는 모습에서 역산하여 설정한 목표’ 를 하나씩 달성하고, ‘결과에 가까워지고 있다는 느낌’ 이 중요하다. → 비즈니스맨이라면, ‘지금도 일개 사원으로 일하고 있지만, 3년 후에는 내 회사를 만든다’ 라고 정하면, ‘그렇게 되려면 지금부터 무엇을 할 수 있을까?’ 를 계획한다. 회사를 세우기 위해서는 경영을 배우고 영업을 배우고 경리를 배우고...등등의 계획을 세워 행동에 착수한다. 그중에 하고 싶지 않은 일이 있어도, ‘이것은 3년 후 독립하는 데 필요하다! 이것으로 목표실현에 또 한 걸음 가까워질 수 있다!’ 라고 생각하며, 분투한다.</p>
목표 수립 방법의 차이	<p>매일의 생활과 일 속에서 어떤 일이 일어나면, 자기가 소중히 여기는 생각을 충족시키는지, 그것을 위해 구체적으로 무엇을 할 수 있는지, 정확하고 자기답게, 하나하나 행동에 임하고 있는지 질문을 던져가며, 소신과 내적 욕구를 만족시키면서 행동해나감으로써, 성과를 낸다.</p>	<p>미래를 달성하기 위해 필요한 사항을 구체적인 목표로 작게 나누어, 대목표와 소목표의 형태로 먼 미래에서부터 역산하여 날짜나 기한을 설정하고 행동해나감으로써 충실함과 보람을 느낀다.</p>

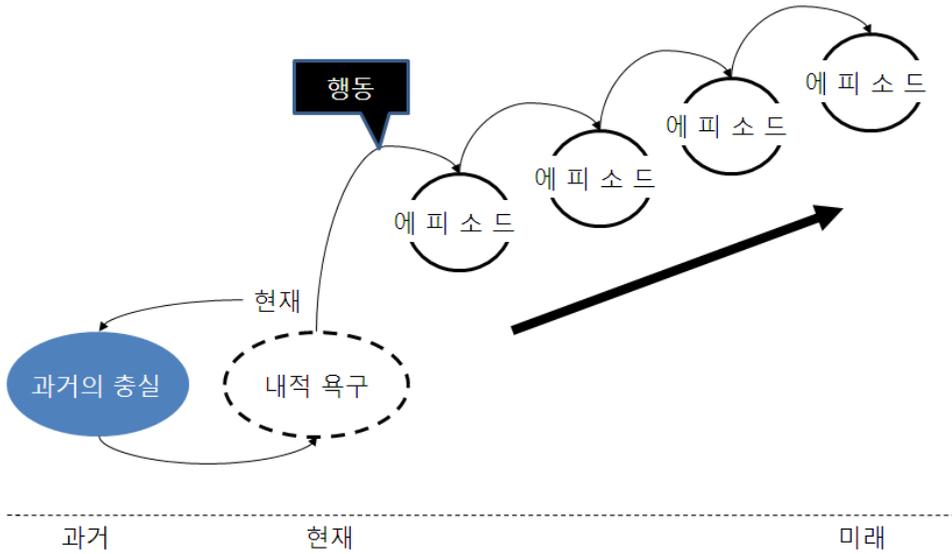
성향의 차이에 따라 사람마다 강하게 동기부여되는 모습이 매우 다름을 알 수 있다. 서로의 성향을 받아들이고 파트너십을 가지며, 오히려 성향이 다른 편이 서로 상승효과를 발휘할 수 있다.

- 성향이 다른 사람끼리의 관계에서는,

- ① 자신과는 다른 이유에서 동기가 유발되는 사람이 있다는 점을 알아야 한다.
- ② 상대방이 가진 성향을 받아들이면 상대방과의 커뮤니케이션이 원활해질 뿐 아니라, 생산성으로도 이어진다.



[그림 2-2] 목표추구형의 비전을 향한 행동



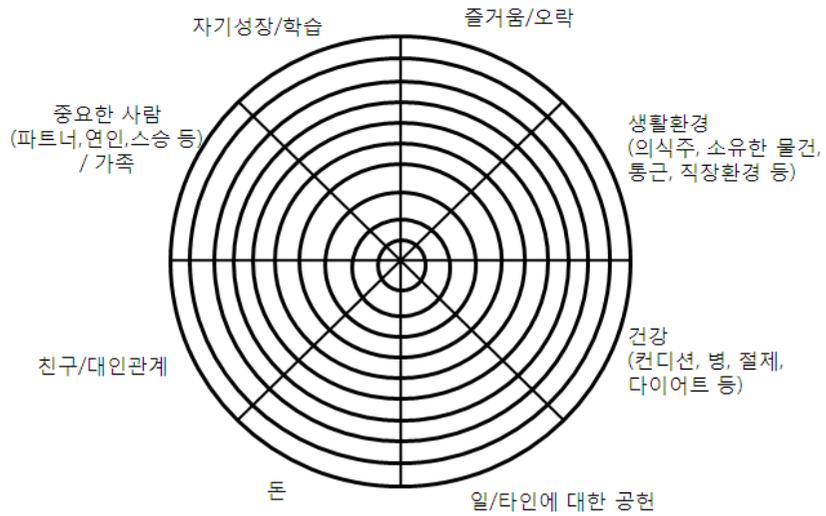
[그림 2-3] 심리적만족형의 내적 욕구를 충족시키는 행동

☑ 인생의 여덟 가지 분야(라이프차트)

인생을 아래 여덟 가지 분야로 나누고 현재 만족도를 0~10의 간격으로 나타낸다.

- 즐거움/오락
- 건강(컨디션, 병, 절제, 다이어트 등)
- 일/타인에 대한 공헌
- 돈
- 친구/대인관계
- 자기성장/ 학습
- 생활환경(의식주, 소유한 물건, 통근, 직장환경 등)
- 중요한 사람(파트너, 연인, 스승 등) / 가족

자신의 인생을 다음 여덟 가지 분야로 보고,
지금 현재 만족도를 0~10의 간격으로 표시
하세요.



[그림 2-4] 인생의 여덟 가지 분야(라이프차트)

- 라이프차트의 여덟 가지 분야 중에서, 우선은 만족도를 높이고 싶은 분야를 정하고, 어떻게 하면 1점을 올릴지, 구체적인 행동을 해나간다. 느닷없이 ‘인생에서 무엇이 중요하고 어떻게 되고 싶은가’라는 질문을 받고 대답하지 못하는 사람도 있지만, 여덟 가지 분야 중에서 하나를 뽑으라고 한다면 구체적인 행동이 하나씩 보이기 시작할 것이다.

☑ 자기다움을 나타내는 것

자기다움을 상징하는 것을 하나 준비한다. 의복이나 시계, 만년필이나 책, 자동차나 악기, 가구나 작은 물건 등 ‘이것은 나답다’라고 여길 수 있는 것이라면 무엇이든 좋다.

- ① 그것은 무엇? : 언제, 어디서, 어떤 때에 만난 것인가?
- ② 왜 그것이 자기다움을 나타내는가? : 왜 선택했나? 선택했을 때 무엇을 생각하고 무엇을 느꼈나? 어떤 것을 생각했나?
- ③ 어떤 의미가 있나? : 지금 여기서 그것을 손으로 만져보면, 무엇을 느끼나? 어떤 생각이 떠오르나?
- ④ 나에게 있어 무엇이 중요한가? : 지금, 여기서, 나에게 있어 무엇이 중요하다고 느끼는가?
- ⑤ 그 자기다움을 일상에서 활용하려면? : 평소시의 생활속에서 그 물건에 상징되는 자기다움은 어느 정도로 살려지고 있나? 좀더 자기다움을 발휘하려면 어떻게 해야 하나?

☑ 하고 싶은 일을 명확히 한다.

원하는 것(having).하고 싶은 것(doing).되고 싶은 것(being)을 가능한 한 많이 적어 본다. 가능할까, 불가능할까, 어떻게 하면 가능할까 등은 생각하지 않는다.

자기가 원하는 것, 하고 싶은 것, 되고 싶은 것을 크게 몇 가지 항목으로 분류하면, 그에 따른 제목이나 키워드에서 자기다움과 원하는 모습을 이끌어낼 힌트가 보일지도 모른다.

2

역량 분석 및 평가



[그림 2-5] 초보자에서 전문가 되기의 변화과정

역량은 초보(Novice), 전문(Expert), 리더(Leader)의 단계로 심화되어 간다. [그림 12: 역량개발 쪽에 있음]의 나선형의 사이클을 따라 진행된다. 초보 단계는 가장 큰 원을 그리고 있는데 이는 넓게 바라볼 수 있는 학습설계를 의미한다. 즉, Generalist 양성을 목표로 하며 이를 위해 각 역량에서 다루어야 할 내용은 폭넓은 주제이다. 전문 단계는 Specialist를 지향하며 중간 원으로 초보 단계에서 각 역량별 학습이 이루어진 것을 가정하며 좀더 심화된 과정으로 진행된다. 따라서 전문단계에서는 참여형 학습형태를 위주로 학습설계가 이루어져야 할 것이다. 마지막으로 리더 단계는 Generalist 이자 Specialist로서 보다 전략적이고 프로젝트 중심의 과정형 학습이 진행되어야 한다.

진단을 통해 경력개발에 필요한 역량과 자신의 역량을 비교하여 4대 역량 중 부족한 역량을 중심으로 교육프로그램을 이수함으로써 각 역량을 균형감 있게 개발하여 성장해나가게 된다.

제 3 강

역량개발



1

역량강화 계획

성공하는 사람들은 시간을 돈 보다 훨씬 가치 있는 자산으로 인식한다. 재물은 곳곳에 넘쳐나지만, 시간은 만민에게 평등한 유한한 자원이기 때문이다. 하루 24시간 주어진 시간을 가장 효율적이고 낭비 없이 최고의 생산성을 낼 수 있도록 멋지게 활용하는 방법을 익히는 것은 분명 경력관리의 중대한 요소이다.

누구에게나 주어진 24시간을 어떻게 활용하느냐에 따라 결과는 엄청나게 달라진다. 효과적인 시간 관리를 위해서는 할 일을 미리 그려보는 것이 중요하다. 아침에 10분 일찍 일어나서 그 날의 할 일을 계획하거나 잠자기 전에 하루를 정리함과 동시에 다음 날의 계획도 함께 세운다. 싫은 일이지만 꼭 해야 할 일은 가급적 미루지 말고 그 날 중으로 처리한다. 무리하게 일정을 잡지 말고 항상 여유를 두어 계획을 짠다. 시간 관리에서 특히 중요한 것은 일을 할 때만큼 집중하는 습관을 가지는 것이 좋다.

☑ 시간관리의 원칙 [스티븐 코비의 시간 관리법]

- 긴급하고 중요한 일: 급박한 문제, 위기 극복을 위한 대책 마련, 기간이 정해진 숙제, 프로젝트 등
- 긴급하지는 않지만 중요한 일: 건강관리를 위한 운동, 인간관계 구축을 위한 만남, 영어공부나 자격증 준비 등
- 긴급하지만 중요하지는 않은 일: 걸려오는 일부전화, 예상치 못한 방문객, 예정에 없던 옆 사람의 질문 등
- 긴급하지도 중요하지도 않은 일: 습관적인 뉴스반복 시청, 꿩을 줄 모르는 전화수다, 하루 몇 시간씩 계속되는 인터넷 검색 등

☑ 소중한 것 우선 실행하기

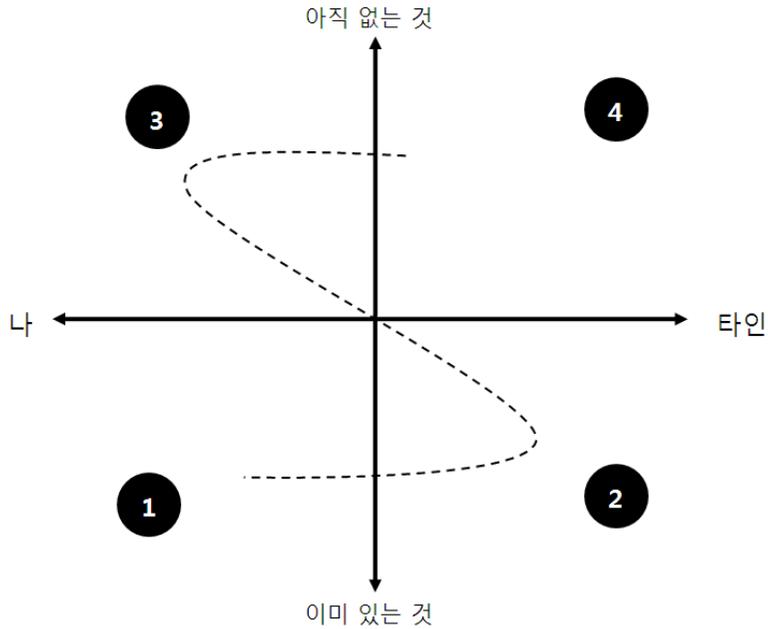
- 전통적 시간관리 : 시간 낭비와 시간낭비 극복하기
- 시간 매트릭스 : 긴급한 것과 중요한 것

성공적인 시간관리 10계명

1. 시간의 신비한 성질을 알라.
2. 당신 자신을 보다 잘 알라.
3. 목표를 설정하라.
4. 우선순위를 정하라.
5. 현실적인 계획표를 만들라.
6. 좋은 습관을 개발하라.
7. 대화의 기술을 끊임없이 발전시켜라.
8. 시간의 낭비를 최소한으로 줄이라.
9. 일을 자발적이고 기쁘게 하라.
10. 적극적으로 되라.

☑ 자원

역량강화에 필요한 자원을 끌어낸다. 여기서 자원이란, 당신이 가지고 있거나 끌어낼 수 있는 능력과 모든 물리적, 인적 환경을 말한다. 자원은, 나와 타인(가로축), 이미 있는 것과 아직 없는 것(세로축)이 매트릭스를 끌어낸다.



[그림 3-1] 자원 매트릭스

자원을 찾는 방법은 ①→②→③→④의 순서다.

①부터 ③까지(④는 대부분 없다) 어떤 자원이 있는지를 적어보고, 손에 넣기 쉬운 순서로 활용하는 것이 포인트다.

☑ 수단

수단은 실제로 행동하는 내용으로써, 시도해볼 수 있는 다양한 방법들을 말한다. 다음 여섯 가지 요소를 충족시키는 것이 필요하다.

① 구체성

‘열심히 노력한다’와 같은 추상적인 내용이 아닌 구체적인 행동으로 옮겨본다.

② 자율성

‘월급을 올린다’가 아니라 ‘월급을 올리기 위해서 나는 무엇을 할까’를 수단으로 한다.

③ 명확성

‘자식과의 관계를 좋게 한다’가 아닌, ‘관계를 좋게 하기 위하여 아이와 게임을 한다’와 같이 눈에 보이는 행동으로 한다.

④ 측정 가능

‘매일 아침 30분’, ‘3킬로미터’, ‘5명’ 등 구체적인 수치로 나타낸다.

⑤ 타당성

현실적으로 어려운 행동 보다는 실현 가능한 방법으로 바꾼다.

⑥ 즉시성

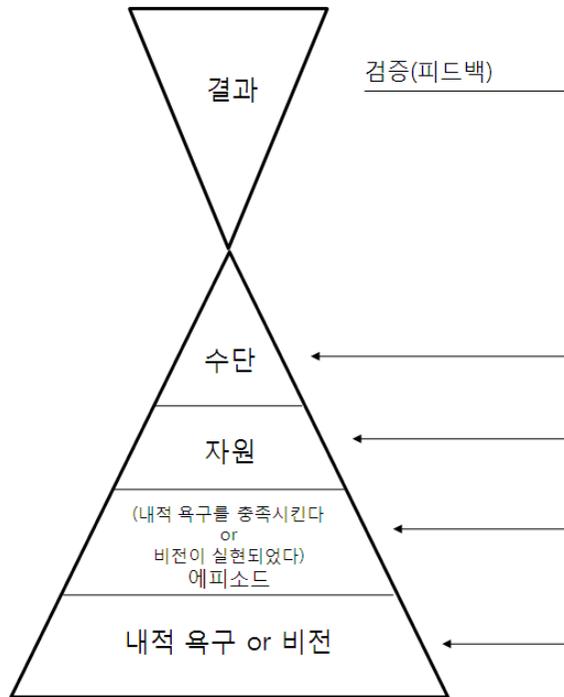
할 수 있을 때 하는 행동이 아니라, 지금 바로 시작할 수 있어야 한다. ‘지금 당장 하고 싶다’가 이상적이다.

행동에 대한 플러스 알파적 요소 : 납득, 즐거움

- 납 득 : 어떤 방법이라도 ‘좋다, 이것이다’라고 납득할 수 없다면, 다시 생각할 필요가 있다.
- 즐거움 : ‘즐거우면 즐거울수록 성공한다’ 최근 심리학에서도 즐겁고 기쁜 감각으로 하면 할수록 학습능력이 향상된다고 한다. 이것을 ‘풍부한 상태’ 라고 한다.

☑ 피드백

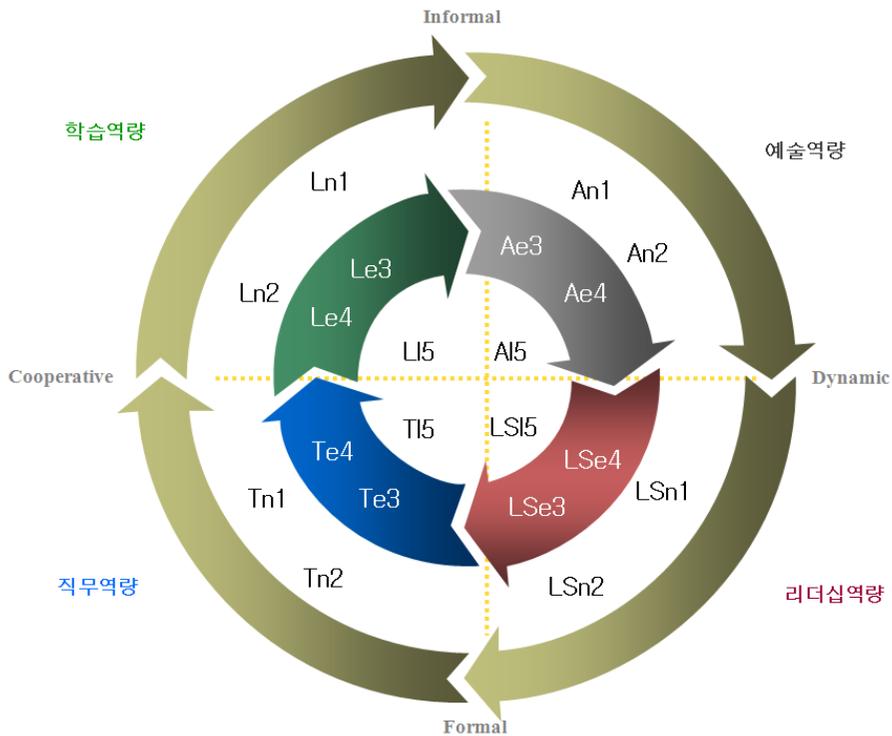
역량강화 계획을 설정하고, 필요한 자원을 끌어내어 구체적인 방법을 실행한다. 그리고 이 행동지침에서 나온 결과가 역량강화를 충족시키고 있는지 아닌지를 검증한다. 역량강화가 충족되었다고 느껴진다면, 이러한 일련의 흐름으로 충분하다. 만약 충족되지 않았다고 느껴진다면, 이전의 순서로 되돌아가 검증하고 어딘가를 바꿀 필요가 있다.



[그림 3-2] 역량강화 피드백

☑ 역량강화 행동 계획을 세우는 방법

- 소신이나 내적 욕구. 비전을 명확히 한다.
- 에피소드(소목표)를 떠올려 본다.
- 자신이 가지고 있는 실력과 끌어낼 수 있는 인적·물적 자원을 찾아본다.
- 자신이 시도해볼 수 있는 수단을 다양하게 생각해 본다.
- 행동 지침을 세우고, 행동으로 옮겨보면서 얼마나 효과적인지, 실천 가능한지 검증해본다.



[그림 3-3] 문화예술 기획경영 분야의 핵심역량²⁾

역량체계는 직무수행자가 특정 역할을 수행하거나 보다 광범위한 상황에서 업무수행에 요구되는 사항이 무엇인지를 명확히 이해하는데 도움을 준다. 그럼으로써 직무수행자가 의미있는 개인의 성장과 개발을 할 수 있도록 도움을 준다. 또한 역량체계는 성과를 향상시키는데 필요한 도구나 기법들을 개발하는데 도움을 준다. McClelland에 따르면 성과를 이해하기 위한 가장 좋은 방법은 지능과 같은 잠재적 특성(traits)이나 속성(attributes)과 같은 변수들에 의존하기 보다는, 실제로 성공하는 사람들이 보여주는 행동특성들을 관찰하는 것이다. 결과적으로 역량체계는 직무수행에 필요한 행위를 강조하며 직무나 역할이 어떻게 수행되어지는지를 분석함으로써 성과달성에 효과적으로 기여하는 행위들을 찾아낸다. 즉, 역량모델링(Competency Modeling)이란 조직의 목적 달성을 위해 특정 직무 혹은 직무군에 결정적인 영향을 주는 역량을 체계적으로 결정하는 과정, 기업의 목적 달성에 필요한 종업원들의 기술, 역량 및 행동을 정의하는 과정, 특정한 직무나 역할을 수행하는데 요구되는 주요 능력을 규명하는 의사결정도구이다 (McLagan, 1997).

21세기 지식정보화의 패러다임은 ‘문화적 삶’을 지향하고 있으며 따라서 문화예술 기획경영의 핵심인재는 대상으로서의 문화를 효율적으로 관리하거나 판매하는 인재 아닌 삶의 운영방식 혹은 조직 운영의 방식에 있어서도 문화적인 총체적 의미로서의 ‘문화인’을 지향해야 한다.

이에 따라 교육의 결과로 ‘문화인’의 양성이 이루어져야 하며, 이러한 비전을 구현하기 위해 필요한 문화예술 기획경영 부문의 핵심역량으로 ‘학습역량(Learning competency)’, ‘리더십역량(Leadership competency)’, ‘예술역량(Art competency)’, ‘직무역량(Task competency)’의 4개의 역량군이 있다.

- 2) [그림 3-3]의 수직선(vertical line)은 역량의 형태가 비공식(informal)적인지 공식(formal)적인지를 나타내며, 수평선(horizontal line)은 역량이 구현되는 형태에 따라 조직(팀)수준(group level)과 개인수준(individual level)로 구분하였음을 나타낸다. 이러한 구분은 교육운영시 역량의 특성에 따른 다양한 교육방법을 운영할 수 있게 한다.

(1) 학습역량

학습역량은 일을 하면서 필요한 지식 학습을 위해 학습 기회를 찾고 학습에 적극적으로 참여하는 행동으로 지속적 동기부여를 통한 자기개발을 추구함으로써 진화를 추동하게 한다. 자기개발과 성장에의 욕구를 통해 경력개발을 스스로 창출해나간다. 학습역량은 비공식(informal)적 사회 네트워크의 자발적 구성과정을 통해 업무에 필요한 지식을 필요한 때(just-in-time) 구성하게 되며, 사회적 교류 과정에서 개인들의 암묵적 지식은 명시적으로 공유(shared)되며, 이러한 과정은 협력(cooperative)적이다. 문화예술 기획경영 전문가 양성과정도 중요하지만 학습하는 방법과 능력을 길러 줄 수 있도록 총체적이고 근본적으로 재편하는 노력이 중요하다.

학습은 학습주체가 직접 학습활동에 참여해서 자신의 고뇌와 노력, 자신의 관점과 시각으로 주변에 산재한 데이터나 정보를 가공하고 편집하는 과정에서 발생한다. 자신의 노력으로 만들어지지 않은 그 어떤 결과도 결코 자신의 지식(Personal Knowledge)이 될 수 없다. 정보는 머릿속에 가득 담고 있을지 몰라도, 그리고 전문가가 제공하는 현란한 정보에 현혹되어 당시에는 “매우 만족”을 표시할 수 있을지언정 실천현장에서 실효성을 발휘하는 임상적 지식(Field Knowledge)이 부재한 공허한 허무감은 교육을 마치고 현장으로 돌아갔을 때 나타난다. 스스로 지식을 창출할 수 있는 기회를 제공하고 방법을 알려주는 프로세스 중심으로 선회하는 것이 필요하다.

(2) 리더십역량

리더십역량은 공식적이며 조직단위에서 발현된다. 리더십 역량은 환경에 성공적으로 대응하기 위해 전략적 비전을 제시하고 조직원들을 설득할 수 있는 역량, 성과를 달성할 수 있는 조직의 여건을 조정하는 역량, 경영환경 변화에 민감하게 대처하고 혁신할 수 있는 역량, 인적자원의 중요성을 인식하고 핵심인재를 확보, 개발할 수 있는 역량, 윤리적 원칙을 준수하는 역량을 뜻한다. 또한 신생 사업에 대한 비전을 제시하고 추진력과 결단력, 분석력과 진단 능력을 바탕으로 신속한 상황판단과 의사결정을 할 수 있는 역량, 강한 관리자적 능력과 변화의 징후를 감지하고 이에 대한 대처를 할 수 있어

야 하며 전략적, 재무적 기획 능력과 팀워크의 스킬을 가지고 있어야 한다. 리더십 역량 개발을 위한 과정으로 커뮤니케이션, 변화관리, 갈등관리, 동기부여, 권한위임 (empowerment) 등이 포함되며 문화예술적 리더십을 중심으로 역량개발이 이루어져야 한다.

(3) 예술역량

예술역량은 비공식적이고 역동적인 특성을 갖고 있다. 창조, 소양, 향유를 포함하며 문화예술 기획경영을 함에 있어 예술창작자에 대한 이해 및 예술영역의 리더십 이해는 가장 기본적인 것임에도 현재 소홀히 취급되고 있으며 향후 예술역량의 강화를 위한 교육은 매우 중요하게 될 것이다.

(4) 직무역량

직무역량은 공식적이고 협력적 특성을 가지며 회계, 재무, 인사, 마케팅, 기획, 글로벌 비즈니스 등 현재 교육에 있어 많은 비중을 차지하고 있다. 현재 문화예술 기획경영 부문의 교육 방향은 주로 문화예술을 마케팅의 도구 혹은 수단적 의미로 받아들이거나 기관의 효율적 운영을 위한 경영분야에 대한 교육서비스 직접 제공으로 치중되어 있다.

2

커리어 목표와 방향

☑ 목표성취를 위한 경력개발 실행계획 수립

- 지식기반사회로의 변화에 대한 문제의식과 체계적 대응노력 경력개발 계획을 수립 하여야 한다.
- 계획 작성 : 일일, 주간, 월간, 연간 계획 세우기, 계획실행, 결과측정, 자기평가

"지금부터 몇 년 후에 어떻게 살고 싶습니까?" 라는 질문에 활기차게 비전을 이야기하는 사람도 있지만, 보통은 "몇 년 후라....." 라고 알꼬리를 흐리며 비전을 떠올리지 못한다.

- 이것은 남보다 뒤떨어졌다, 아니다는 문제가 아니다. 단지 비전과 목표를 명확히 해야 의욕이 생기는 사람과, 비전이 아닌 '무언가 다른 것' 에 의해 의욕이 솟는 사람이 있을 뿐이다.

미국 예일대 어느 해 졸업생 중에서 장래에 무엇을 하고 싶은지가 명확하고, 아울러 그것을 종이에 적을 수 있었던 사람은 3%밖에 되지 않았다. 그리고 몇십 년 후, 그 대상자들을 재조사하였더니, 목표를 종이에 적었던 3%의 사람들이 대체로 충실한 생활을 보내고 있고, 아울러 연 수입의 협계가 나머지 97% 사람들의 합계액을 능가했다.

스탠포드 대학 교수 크럼볼츠(John Krumboltz) 박사는 "계획된 우연 이론(Planned Happentance Theory)에서는, 커리어의 80%는 우연으로 결정된다. 자율적으로 커리어를 디자인하기 위해선 우연을 필연으로 만들어내는 행동을 하는 것이 중요하다"라고 말한다. 즉, 80%의 사람들은 자기가 목표로 하는 일이 아니라 생각지도 못했던 일을 하고 있다는 것이다. 그래서 미래의 커리어를 설계하기 보다는 다양한 일에 호기심을 갖고 환경의 변화에 유연히 대처하면서 낙관적 즉, 자신의 내면에 흔들리지 않는 소신

을 꾸준히 다지며, 예기치 않은 우연이나 사건을 최대한으로 살려가는 것이 중요하다고 말하고 있다.

경력개발의 10가지 비법

- ① 현재의 조직 내에서 자신의 강·약점을 알고 가치를 높여라.
- ② 현재의 직무를 마스터했다고 판단되면 즉시 새로운 임무에 도전하라.
- ③ 자신의 향후 방향을 확실히 설정하라.
- ④ 자신의 자원을 충분히 활용해라.
- ⑤ 경력 포트폴리오를 만들어라.
- ⑥ 인맥을 넓혀라.
- ⑦ 인간에 대한 관심을 가져라.
- ⑧ 항상 배워라 그리고 프로의식을 가져라.
- ⑨ 자신을 믿어라.
- ⑩ 큰 그림을 그려라. 현실에 안주하지 말고 더 넓게 생각하라.

제 4 강

커리어 포트폴리오



1

‘최적의 직업’이란?

“성공의 비결은 당신의 일을 천직으로 만드는 데 있다.” - 마크 트웨인

사람들은 일생동안 10만 시간이 넘는 시간을 일을 하면서 보낸다. 그러나 60%가 넘는 사람들은 자신의 일을 즐기지 못한다. 최적의 직업모델이란 “일하면서 보내는 시간을 즐기게 어때? 그래서 당신의 독특한 재능을 그 과정에서 발휘하는 게 어때?”라고 묻는 것이다.

칼릴 지브란 Kahlil Gibran [예언자]은 “*일할 때 우리는 지구가 우리에게 준 꿈을 수행하고 있다. 일을 통해 우리는 진정 우리의 삶을 사랑하게 된다. 일을 통해 삶을 사랑하는 것은 인생의 가장 깊숙한 비밀과 친구가 되는 것이다*” 라고 말했다.

따라서 최적의 직업은 다음과 같은 8가지 요소들을 포함한다.

- ① 삶의 목적
- ② 가치
- ③ 동기부여 요소와 관심사
- ④ 지식, 기술 그리고 능력
- ⑤ 일과 다른 경험
- ⑥ 직업/커리어 목표
- ⑦ 작업환경
- ⑧ 사업현실성

최적의 직업을 찾기 위한 3가지 원칙은 다음과 같다.

1. 사람들은 누구나 성취감을 불러일으키는 중추적인 삶의 목적을 가지고 있다.

2. 사람들은 누구나 자신의 삶의 목적을 표현하고 자신의 기술을 활용하며, 세상의 필요를 충족시키는 일을 찾을 수 있다.
3. 이러한 이상을 실현하기 위해서는 자신의 목적, 가치, 흥미, 기술 일과 경험, 경력 목표 그리고 작업환경을 결정하고 현실을 통해 걸러내야 한다.

그렇다면 최적 직업에서 일하는 것은 어떤 것일까?

"그것은 나를 움직인다. 그것은 아침에 나를 깨우고 흥분돼서 직장에 가게 한다. 그리고 그것은 진정한 가치를 만들기 위해 사람들과 관계를 맺는 내 필요를 충족시킨다." -Richard Lieder, [The Power of Purpose]

"당신이 삶의 목적을 실행할 때, 당신은 완전히 자신의 일에 몰두할 수 있다. 당신은 시간의 흐름을 인식하지 못할 것이다. 왜냐하면 그 일이 당신을 완전히 장악하고 있기 때문이다." -Marcia Perkins-Reed[Marcia Bench], [When 9 to 5 Isn't Enough]

"나는 전에 발견한 적이 없었던 어떤 것을 발견했다 목적이 있는 활기를 주는 그리고 절대적으로 옳은 삶의 방향이다." -Janine Moon. MA, PCCC

여러분도 이런 감정을 느껴 보았는가?

CDP point

1. 최적의 직업은 자기 자신이 지니고 있는 가치를 의미심장하고 열정을 불러일으키는 일로 귀착시킨다. 최적의 직업은 8가지 요소들을 포함한다.
 - 삶의 목적, 일과 다른 경험, 가치, 직업/커리어 목표, 동기부여 요소와 관심사, 작업환경, 지식,기술 그리고 능력, 사업현실성

2. 세가지 원칙이 최적의 직업 그리고 토대를 형성한다.
 - 모든 사람들은 중추적인 인생목적이 있으며, 만일 시간이 흐르면서 그 목적이 발전하고 변화해서 자신의 일을 통해 실현된다면 그것은 최상의 직업을 실현하는 것이다.
 - 모든 사람들이 자신의 삶의 목적을 표현하고, 자신이 가진 기술을 활용하고, 세상의 필요를 충족시키고, 재정적으로 실행 가능하게 하는 일을 찾거나 창조하는 것은 가능하다.
 - 최적의 직업모델은 측정 가능하다. 처음으로 일을 찾는 사람이거나, 퇴직시기가 다가온 노련한 직업인이거나, 직업을 바꾸려는 중년의 사람이거나 그 누구라도 필요에 따라 자신의 일을 찾을 수 있다.

2

커리어 포트폴리오 1: 삶의 목적

"목적은 무엇을, 어디에서, 어떻게 해서 우리가 사는 세상에 긍정적인 기여를 할 것인가 하는 양심의 선택이다. 그것은 우리 삶에서 우리가 선택한 테마거나 본질이거나 열정이다." - 리처드 리더

[표 4-1] 인생의 목적을 발견하기 위한 10가지 질문

1. 당신은 무엇을 하는 것을 좋아하는가, 여가 시간이 됐든 일을 할 때든?
2. 당신의 현재의 직업이나 인생활동에서 어느 부분을 전적으로 즐기는가?
3. 당신은 무엇을 천성적으로 잘 하는가?
4. 당신이 생각하기에 현재까지 이룬 가장 큰 10가지 성공은 무엇인가?
5. 당신이 열정을 느끼는 이유가 있는가?
6. 끊임없이 당신에게 떠오르는 어떤 주제나 감지되는 문제가 있는가?
7. 당신은 어떤 상상을 하는가?
8. 당신의 비문을 쓴다고 상상해보라. 그리고 써보라.
9. 당신은 인생의 마지막에 어떤 일들이 기억되기를 바라는가?
10. 만일 당신이 실패하지 않을 것이라는 것을 안다면 무엇을 하겠는가?

마치 보석을 여러 각도에서 관찰하듯, 또는 다듬지 않은 다이아몬드를 관찰하듯 여러 가지 다른 관점에서 자신의 삶과 일을 바라보아야 한다. 그 뒤 떠오르는 생각을 표면화시키고 궁극적으로 자신의 인생 목적을 공식화한다.

"목적 의식은 우리에게 쉽게 주어지지 않는다. 우리는 그것을 갖기로 결정함으로써 그것을 얻는다, 우리는 '그래, 이것이 나에게 중요한 일이야' 라고 결정함으로써 그것을 얻는다. 목적 의식은 내부로부터 오고, 오직 우리만이 그것을 가지고 있는지를 안다." - 리처드 리더[The Power of Purpose]

☑ 인생 목적의 예

인생 목적 그 자체는 특수한 형식으로 명확하게 표현되어야 하고, 두 부분으로 나누어져야 한다.

첫째, 본질적인 것, 개인의 일생동안 비교적 변하지 않는 것,

둘째, 표현적인 것, 인생환경이 변화함에 따라 변화하는 것

- _____를 통해서 단체의 통일성을 증진시키는 것
- _____를 통해서 세상의 조화와 사랑을 증가시키는 것.
- _____를 통해서 여성들과 아이들에게 긍정적인 영향을 주는 것,
- _____를 통해서 일하는 엄마들이 그들이 원하는 밸런스를 달성하도록 돕는 것,
- _____를 통해서 사람들이 그들 자신과 그리고 다른 사람들과 가능한 한 솔직하고 용기있게 대화하도록 돕는 것,
- _____를 통해서 쌍방에 유리하도록 갈등 해소를 증진시키고 세계평화를 증가시키는 것.
- _____를 통해서 내 자신의 길을 발견하고 다른 사람들이 그들의 길을 찾도록 도와주는 것,
- _____를 통해서 자가 치료가 일어날 수 있는 환경을 제공하는 것.
- _____를 통해서 사람들이 자신의 목적을 발견하고 그 소명을 표현하는 것.

(인생목적 예시 1)

“나의 인생목적은 세상에 조화와 사랑을 증가시키는 것이다. 나는 조화로운 대화방식을 이용하는 아이와 가족의 치료사로 일함으로써 이를 실현하겠다. 나는 나의 모든 개인적, 직업적 관계에서 평화를 추구하고, 내 아이들이 불화대신에 조화를 찾도록 가르침으로써 이 일을 할 것이다.”

(인생목적 예시 2)

사람들이 대화를 더 잘하도록 돕고, 나의 파트너와 아이들과의 관계를 상담해줌으로써 유산을 남기는 것, 비영리단체에 자원함으로써 그리고 자기주장 훈련과 육체적 단련 그리고 나의 퇴직에 맞춰 투자를 함으로써 내 자존감을 세우는 것.

(역할 평가 예시)

현재의 역할들은 호텔사업CFO, 초기 사업가(가족 사업 고문), 친구, 투자자, 지방박물관의 안내원, 영적인 추구자, 요가 전문가, 애인을 포함한다. CFO역할을 단계적으로 그만두기를 바라고, 전체적으로 25%에 머물러 있는 사업가 역할을 확장하기를 원한다.

(장기적인 목표 예시)

가족 사업 분야에서 세계적으로 알려진 사업가가 되는 것.

(단기적인 하위 목표들 예시)

- 말하는 능력을 증진시킨다.
- 지역 내에서 그리고 최종적으로 전국 규모 호텔과 가족사업조합에서 눈에 띄는 사람이 된다.
- 말하는 서비스를 어떻게 증진시키는지 배운다.

(행동계획들 예시)

- 말하는 능력을 증진시키기 위해 Toastmasters(사회자)에 가입한다.
- 지역호텔조합협의회에서 강연하는 안을 제안한다.
- National Speakers Association에 가입하고, 업무능력 향상과 사업수익성에 대해 다른 전문 스피커들과 네트워크화한다.

(시간/스트레스 관리 예시)

스케줄링을 조정하고, 그동안 가입했던 불필요한 모임에서 빠져나온다. 목표들을 달성할 시간과 스트레스를 알맞게 조절한다.

CDP point

1. 인생목적은 사명과 임무 또는 우리의 일상 활동들을 초월하는 인생에 대한 전반적인 주제로 간단히 정의될 수 있다.
2. 최적의 직업의 한가지 전제는, 모든 사람은 -만일 그것이 발전하고 변화하면서 개인의 일을 통해 실행된다면- 최상의 일 실행을 창출하게 하는 인생목적의 중심을 가지는 것이다.
3. 우리는 인생목적 발견을 위해 '10가지 질문' 을 사용할 수 있다.
4. 개인의 인생목적을 발견할 때 부딪치는 흔한 장애물들은 다음과 같은 것들을 포함한다.
 - a. 그것의 가치를 간과하는 것
 - b. 그것이 독특해야 된다고 주장하는 것
 - c. 삶을 꾸려나가기야 할 압력을 느끼는 것
 - d. 오직 특별한 사람만이 목적을 가지고 있다고 생각하는 것
5. 인생목적 진술은 두 가지 부분이 있다.
 - 본질적인 것: 개인의 인생을 통해 비교적 변하지 않는 것
 - 표현적인 것: 현재 환경을 반영하면서 그것을 통해 목적이 표현되고 시간에 따라 변하는 것
6. 인생 목적은 끊임없는 성찰을 통해, 그리고 사람들이 인생의 각 요소에 가지고 있는 목표와 계획을 위한 체계적인 원칙을 통해 실행될 수 있다.

3

커리어 포트폴리오 2: 가치

"만약 내가 사람들이 가치에 의해 움직인다고 말한다면, 이는 다음과 같은 뜻이다. 사람들에게는 항상 어떤 일에 관계된 자유가 있다. 제안을 수락하고 거절하는 선택의 자유, 다시 말하면 의미있는 가능성을 실행하는가 아니면 그것을 포기하는가"
-빅터 프랭클

가치의 형태는 다음과 같이 분류할 수 있다.

[표 4-2] 가치의 형태

<p>내재적인 것</p> <p>일 그 자체의 내재적인 가치 또는 일이 어떻게 사회에 이익을 주는가(예를 들면, 사회적으로 책임을 지는 것)</p>	<p>외부적인 것</p> <p>일이나 직업의 외적인 조건(예를 들면, 물리적인 환경, 급여, 커리어 성장기회들)</p>
<p>문화적인 것</p> <p>목적과 성격, 개인 커리어 발전의 전반적인 방향에 관련된 것(예를 들면, 책임성, 자율성)</p>	<p>기능적인 것</p> <p>문화적 가치가 매일의 운영에서 어떻게 표현되는가(예를 들면, 융통성, 고용인 오리엔테이션)</p>

심리학자 맥클랜드(David McClelland)는 세 가지 주요 가치 체계를 구분하였다.

첫째, 성취. 성취는 탁월함의 기준을 충족시키거나 초과하는 것, 개인의 성과를 증진시키는 것으로 성취에 가치를 두는 사람들은 더 잘해야 할 특정한 요구가 없는데도 시간이 지나면서 더 잘하게 된다. 왜냐하면 그들은 도전적인 업무를 즐기기 때문이다. 성취에 높은 가치를 두는 것은 사업가로서 성공하기를 원하는 사람에게 매우 중요하다는

것을 발견한다.

둘째, 친선관계에 가치를 두는 사람들은 사람들과 가깝고 사이좋은 관계를 만들고 유지하고 불화를 피하는 것에 주력한다. 협력에 가치를 두는 사람들은 자발적으로 시간을 함께 보낼 사람들을 찾는다.

셋째, 힘에 가치를 두는 것은 다른 사람을 좌우하는 힘을 가지거나 영향을 주는 것에 관심을 갖는다. 힘에 가치를 두는 사람들은 영향력을 갖기를 열망하며, 강하고 유능하고 영향력이 있는 사람으로 인정받는데 초점을 두게 된다.

CDP point

1. 가치는 당신에게 본질적으로 의미가 있거나 바람직한 것들이다. 그것은 당신이 무엇을 할 것인지 그리고 무엇을 하지 않을 것인지에 대한 선택의 기반을 형성한다.
2. 가치들은 내부적인 것 대 외부적인 것, 문화적인 것 대 기능적인 것으로 구분된다.
3. 맥클레인은 세가지 기본 가치들을 확정했다. 성취, 친선관계 그리고 힘이다. 그것 위에 개인들은 다양한 가치의 중요성을 둔다.
4. 개인의 가치를 확인하는 것은 성공적인 커리어 계획의 중요한 부분이다.

4

커리어 포트폴리오 3: 동기부여 요소와 관심사

"신이며, 내가 성취할 수 있는 것보다 항상 더 열망하게 해주옵소서."

- 이케관철크로

맥클레인에 따르면 가치는 우리의 에너지를 어디에 투자해야 하는지에 대한 선택에 영향을 미치는 반면, 동기는 특정한 활동으로부터 얼마나 많은 기쁨을 얻는지에 영향을 미치는 것이라고 한다. 즉, 가치는 의식적인 반면, 동기는 무의식적인 것이다.

[표 4-3] 가치 vs 동기

가치	동기
중요한 분야를 선택한다. 의식적이다. 개인이 결정하는 것을 돕는다.	자연적인 움직임이다. 무의식적이다. 시간이 지남에 따라 사람이 이끌릴 행동양식을 예측한다.
적응적이다-일생을 통해 경험으로부터 발전된다. 바꾸기가 덜 어렵다.	기본적이다-예전의 감정적인 경험에 의해 영향을 받고 발생론적이다. 바꾸기가 더 어렵다.

동기와 관심사를 알기 위해 흥미평가를 해볼 수 있다. 커리어 이론가 홀랜드(John Holland) Self-Directed Search 평가를 이용할 수 있는데, 홀랜드의 모델은 직업적 관심사가 성격의 한 단면이므로 직업적인 관심사 역시 일종의 성격묘사라고 가정하고 이루어지게 된다.

1. 현실적인 성격 : 기계류, 도구, 동물들의 체계적인 조작과 관련된 활동들을 즐긴다.→사교능력이 부족하다

2. 연구적인 성격 : 분석적, 탐구적, 조직적인 그리고 까다로운 사람의 특성을 이용하는 활동들을 즐긴다.→지도자적 능력이 부족하다.
3. 예술적인 성격 : 표현적인, 순응하지 않는, 고유한, 내성적인 특성을 이용하는 활동들을 즐긴다.→사무직의 능력이 부족하다.
4. 사교적인 성격 : 함께 일하고 다른 사람들을 돕는 것을 즐긴다.→체계적인 기계적인 또는 과학적인 능력이 부족하다.
5. 진취적인 성격 : 조직적인 목표들이나 경제적인 소득을 얻기 위해 다른 사람들을 움직이는 것을 즐기지만 상징적이고 체계적인 활동은 피한다.→과학적인 능력이 부족하다.
6. 관습적인 성격 : 체계적인 방법으로 데이터를 다루고, 기록을 정리하고, 자료를 재생하는 것을 즐긴다→예술적인 능력이 부족하다.

CDP point

1. 동기부여된다는 것은 고무되고 흥분되는 것이고, 어떤 일을 하는 것을 기대한다는 것이다.
2. 가치는 여러 가지 면에서 동기와 다르다.
 - a. 가치는 의식적이고, 동기는 무의식적이다.
 - b. 가치는 적응성이 있고, 동기는 기본적인이다
 - c. 가치는 동기보다 변화하기 더 쉽다.
3. 동기유발을 증가시키기 위한 5가지 단계는 다음과 같다.
 - 자체평가하기
 - 바라는 상태를 명확히 하기
 - 목표를 세우고 그것을 달성하기 위한 행동을 시작하기
 - 감정을 가지고 새로운 동기부여나 행동을 반복하기
 - 도움을 줄 관계나 상황찾기
4. 사람들은 자주 높은 관심을 가지고 있는 활동 분야에서 자극을 받는다. 이 단계에서 흥미 목록을 작성하는 것은 동기를 유발시키는데 도움이 된다.

5

커리어 포트폴리오 4: 지식, 기술 그리고 능력

"오늘날 우리가 전문가라고 부르는 사람은 예전에는 편협한 마음을 가진 사람
이라고 불렸다."
- 앙드레 말로

많은 경력개발 모델은 기술이나 능력 평가하는 것에서 시작하고 있다. (만일 어떤 사람이 자신이 잘하는 일을 하면 그 사람은 만족을 찾을 것이라는 철학에 기인된 것) 따라서 지식(정식 교육과 그 밖의 것), 기술(이에 관련된 능력들), 능력(타고난 재능들) 목록 작성이 필요하다. 기술은 일을 하기 위해 요구되는 특정한 능력이고, 경험은 개인이 실제적으로 한 일의 종류를 말한다.

☑ 기술의 3범주

[기술적이거나 'hard'한 것, 또는 특정한 직업 기술들]

- 이것은 컴퓨터를 프로그래밍하거나 스트레드시트를 만드는 것과 같이 일반적으로 특수훈련이나 교육을 요구함.

[비기술적이거나 'soft'한 것, 또는 적응적인 기술들]

- 이는 팀 플레이어가 되는 것, 친밀한 관계를 조성하는 것 그리고 개인의 업무스타일과 관계되는 것들

[전환가능한 기술들]

- 이것은 리더십이나 의사결정 같은 여러 가지 일을 조직하는데 적용가능

CDP point

1. 능력은 세가지 범주로 나뉜다, 기술적인 것, 비기술적인 것 그리고 전환가능한 것
2. 효과적인 업무수행을 위해 필수적이라고 간주되는 능력의 67%는 정서적인 능력 또는 'soft스킬'을 요구한다.
3. 능력평가방법은 크게 네 가지가 있다, 대조표, open lists, 직장경험 이야기 그리고 소프트웨어와 인터넷이 기반이 된 프로그램이다.
4. 다른 방법을 통해서 얻은 교육과 직업이 커리어 디자인 과정에 중요하다, 그 누구라도 어떤 직업이 전통적으로 특정 학위를 요구한다는 이유로 취업 가능성을 놓쳐서는 안된다.

6

커리어 포트폴리오 5: 일과 다른 경험

"인생은 경험의 연속이다. 그것들 각각은 우리를 성장하게 만든다."

-헨리 포드

직업에 대한 경력을 적는다.(직업과 관련된 것 뿐 아니라 다른 지원했던 일이나 학교에 관련된 경험도 함께) 그 까닭은

첫째, 종사해 왔던 산업은 자신의 성격이나 스타일의 중요한 요소들을 나타낸다.

둘째, 일 경력과 책임지고 있는 일의 진행속도는 동기유발이나 추진력의 정도를 나타내게 된다.

☑ 성공경험 스토리텔링

내용 : 프로젝트가 시작됐을 때 부딪친 난제나 상황 또는 해결된 문제

행동 : 프로젝트를 완성하기 위해서나 문제를 풀기 위해 취한 행동

결과 : 얻어졌거나 측정된 결과

(예시)

내용 : "내가 제 5구역 판매마케팅 감독으로 승진했을 때 우리는 30개 구역 중에서 가장 실적이 낮았다. 나의 과제는 가능한 한 빨리 영업실적과 전반적인 수행 등급을 끌어올리는 것이었다."

행동 : "그렇게 하기 위해 나는 20명의 판매직원과 마케팅에 대해 토의했고 의욕적인 목표를 세웠다. 그리고 우리 생산품에 대한 고객 의식을 증진시키기 위한 프로모션 전략을 개발했다. 이 전략은 정해진 기간 동안에 새 제품을 구입하

면 사은품을 주는 것을 포함했다.”

결과 : “90일 만에 판매 실적은 15%가 올라갔으며, 연말이 되었을 때 우리의 판매실적은 120만 달러로 전국 2등이었다.”

▼ 과거와 오늘날의 커리어 경로

1980년대 이전까지는 수직적인 커리어 경로 즉, ‘커리어 사다리’로 불리는 경로가 일반적이었다. 그러나 최근 20년 사이 또 다른 경로가 보편화되고 있다.

(1) 지그재그 커리어 경로

교육이나 직업 선택이 전통적이거나 논리적인 순서를 따르지 않음.

(예) 경영학 학위를 가진 여성-위탁판매 업무 첫 직업-웹 디자인 공부-웹기반의 조사를 하는 광고회사 근무-아이6개월 휴직-재택근무 새로운 분야 사업 모색
→ 다양한 관심사를 가지고 일생을 배우며 사는 사람들에게 맞는 경로

(2) 포트폴리오 커리어 경로

다양한 관심사를 가진 사람들은 한 가지 직업이나 역할에 만족하기 어렵다. 포트폴리오 커리어 경로는 그들이 한번에 다양한 직책을 추구하는 것을 허용. 그것들을 합하면 재정적인 필요를 충족시키기에 충분할 만큼의 보수가 됨. 또 이 같은 접근은 ‘정신적인 소득’도 제공, 세상에 공헌을 한다는 충족감 또는 ‘좋은 일’을 한다는 충족감
→ 이 모델 역시 과도기의 전략, 사업가가 되고자 하는 사람들에게 적용될 수 있음.

(3) 횡렬 커리어 경로

조직 내에서든 새로운 조직으로 옮기든 수평적인 이동을 하는 경우
운송분야 5년간 마케팅 매니저로 일하던 사람이 동등한 직위로 금융서비스 회사로

옮겼고, 나중에 다시 토목 컨설팅 회사 마케팅 매니저로, 각 회사에서 같은 기능의 일을 하지만 그의 흥미와 직업적인 도전을 유지하기 위해 커리어 경로를 바꾼 것임.

또 기능을 통한 수평이동도 이 유형

(예) 목재 생산회사에서 품질관리 매니저로 8년을 일한 후, 경력의 방향전환을 위한 지역의 운영 매니저로 자리를 옮김. 2년후 회사내 프로젝트 매니저로 자리를 옮겨 새로운 역할 부여

(4) Pro-tirement

프레드릭 허드슨(Dr. Frederick Hudson)이 창안한 개념, 은퇴시기에 있는 사람들의 활동적인 라이프 스타일을 정의하기 위함.

→ 새로운 직업 세계에서는 65세나 더 나이든 사람들에게 더 이상 퇴직할 것을 요구하지 않음. 무한정 소득 벌이 가능.

CDP point

1. 고객의 일과 경험은 코치에게 고객의 성격과 직업(혹은 직장)을 전화하려는 요인에 대해서 말해 줄 수 있고 코칭 질문들의 기반을 형성한다.
2. 직장 경력은 일과 관계된 스토리텔링을 통해서 가장 잘 전달될 수 있다. 스토리텔링은 내용, 행동, 결과의 세가지를 포함한다.
3. 이 장에서 제안된 훈련은 고객이 성과와 기여 그리고 힘에 초점을 맞추도록 도와준다. 또한 높은 수준의 자신감과 행동을 취하기 위한 에너지를 이끌어낸다.
4. 과거 직장의 특징인 수직적이고 사다리 같은 커리어 경로에 덧붙여 새로운 커리어 경로는 지그재그 경로, 포트폴리오 커리어 경로, 수평적 커리어 경로 그리고 pro-tirement를 포함한다.

7

커리어 포트폴리오 6: 작업환경

"나는 행운의 신봉자이다. 그리고 나는 그것이 찾기 어려울수록 그것을 찾기 위해 더 열심히 일한다."
- 토마스 제퍼슨

지리적인 위치

어디에서 일하고 싶은가? 자신이 살고 있는 도시에서? 아니면 그밖의 다른 곳에서? 사무실에서 일하는 것을 좋아하는가? 아니면 출장을 다니면서 일하는 것을 좋아하는가? 대도시에 정착하는 것을 좋아하는가? 아니면 한적한 중소도시를 좋아하는가? 재택근무를 원하는가? 여행하는 것을 좋아하는가?

속도

부산하고 바쁜 환경을 즐기는가, 아니면 평화롭고 좀더 느린 속도를 선호하는가? 얼마나 많은 시간을 일하고 싶어하는가?

마음에 의지가 되는 것

낙초가 되는 것을 피하는 한가지 방법은 지지적인 환경을 개발하는 것이다. 즉, 그 안에서 자신이 특별하다는 느낌과 자존감, 도전감 그리고 지지감을 느끼게 하는 환경이다. 1,000명이 넘는 직장인을 상대로 한 최근 조사에서 다음과 같은 사실을 발견했다. 지지적인 환경이 부족한 근로자들이 훨씬 더 피로를 느낀다는 것이다.

☑ 보상

자신의 이상적인 직업에서 얼마를 받기를 원하는가? 어떤 부가혜택이 중요한가?
“wants/needs analysis” 활용

☑ 회사의 규모

‘solo worker’, ‘partner’, ‘team personality’ 분석표 참조

☑ 조직의 문화

문화 또는 “주변에서 어떻게 일을 처리하는지” 하는 것은 작업 환경에서 최종적인 요소이다. 보수적인 회사를 선호할까 아니면 급진적인 회사를 선호할까, 사회적인 의식이 있는 회사를 선호할까 아니면 그렇지 않은 회사를 선호할까, 직원이 위주가 된 회사를 선호할까 아니면 결과를 위주로 하는 회사를 선호할까? 명확한 비전과 임무가 있는 회사를 선호할까? 아니면 흐름에 따라가는 회사를 선호할까?

8

커리어 포트폴리오 7: 사업현실성

"돈은 축복한 주인이면서 훌륭한 하인이다."

-P.T. 베닝

일단 정서적으로 자신을 충족시킬 것 같은 직업(혹은 직장)을 찾으면 '사업 현실성'을 통해서 생각을 거르는 것이 필요하다. "이 직업이 재정적으로 당신을 안정시켜 줄까? 그것이 당신이 누리고자 하는 삶을 유지시켜 줄까?"

사업현실성은 최적 직업 모델의 마지막에 위치한다. 만일 너무 이른 시점에서 수입이나 일의 실행가능성에 지나치게 치중하면 창의성을 잃어버릴 수 있기 때문이다. 카메론 Julia Cameron 은 그의 책 『The Artist's Way』에서 다음과 같이 지적했다. "많은 예술가들이 작품의 상업적인 판매 가능성에 관해 지나치게 염려함으로써 그들의 창의성을 가로막고 있다."

최적 직업요소 1~7까지를 탐구하면서 자유롭게 아이디어를 떠올리도록 내버려두는 것이 중요하다. 그리고 나서 창의적인 생각이 표현된 후에 사업현실을 다뤄야만 한다. 때에 따라서는 선택한 직업이 재정적인 면에서 불리할 수도 있다. 이 경우 이 직업이 포트폴리오 커리어에 하나의 요소가 될 수 있을까? 또는 전략적인 협상을 통해 보상을 증가시킬 수 있을까? 등을 생각해야 합니다. 이 단계에서 네 가지 사항을 검토해야 한다.

1. 시장 요구를 예상하라: 하고자 하는 일이 사업 세계 내의 요구를 충족시키는가?
2. 재정적인 실행 가능성을 평가하라: 욕구와 목표를 근거로 할 때, 목표 직업이 재정적인 현실성이 있는가?
3. 목표 직업이 성장 발전할 수 있는지 측정하라: 목표 직업이 발전할 수 있는 충분

한 잠재성과 현실성이 있는가?

4. 직업 조사 소요시간을 파악하라: 직업 조사를 하는 실제적인 기간 동안에 정신적으로 경제적으로 준비되었는가?

▼ 시장 수요 예측

중간 단계의 커리어에 있는 경우 종종 표준적인 기준에서 벗어난 다른 종류의 문제를 제기하게 된다. 이들은 지금까지 정식교육과 초기 직업을 마쳤고, 경험을 축적했고, 성공의 외적 기준에 따라 자신을 증명했다. 즉, 가족을 거느렸고, 집과 돈, 자가용 그리고 다른 부유함의 상징물들을 가졌다. 문제는 이들이 지금 지루해하고 식상해 하고 지쳤다는 것이다. 지금껏 그들의 삶을 지탱해 준 일에 지친 것이다. 그들은 새로운 직업을 통해 이제까지 이용되지 않은 재능이나 기술, 발휘하고 싶어 하는 자신의 또 다른 부분을 발견하게 된다.

수많은 중간 단계 커리어 변화자들과 인생의 후반기에 있는 사람들에게 가장 만족을 주는 일은 창의적이고 혁신적인 방법으로 결합시키는 것이다. 즉, 그들이 처음 가졌던 몇몇 직업에서 발휘했던 재능과 앞으로 발휘하고 싶어하는 자신의 추가적인 재능을 결합하는 일이다.

중간 단계 커리어자들의 원하는 커리어를 명확하게 표명하고 시장에서의 수요를 평가하기 위해 가장 좋은 방법은 ‘both/and’ 접근법을 권장한다. 이전의 직업과는 전혀 다른 어떤 것을 선택하는 대신에 그 경험을 이용하지 않았던 기술과 결합하는 방법을 찾을 수 있다. 그런 다음 필요한 회사에 그것을 제안한다. 그리하여 “이것이냐 혹은 저것이냐”하기보다는 둘다를 결합하여 아주 유리한 결과를 만들어낼 수 있다. 고객은 자신의 만족감을 증가시키고 재정적인 목표와 타협하는 것을 피하며, 고용주는 사전에 충족되지 않았던 필요를 달성할 수 있다. 새롭게 디자인된 직업목표가 필요를 충족시키는지 를 알아보려면 기업들이 이런 제안에 긍정적으로 반응하는지를 살펴보면 된다.

☑ QSC(Quantumshift! Coaching)

Quantum shift는 혁신적인 변화(양자물리학에서 혁신적인 도약, 점프라고도 알려진)는 또 다른 존재로의 예상치 않은 갑작스런 움직임 을 의미한다. 전자는 새로운 궤도로 막 양자 도약을 할 때 자신의 미래 안정성을 타진하기 위해 한꺼번에 일시적인 축수를 뺀친다. 최종적으로 정착할지도 모르는 모든 가능한 새 궤도로의 도약을 시도하는 것이다. 이와 같은 방법으로 우리는 새로운 아이디어를 시도할 수 있다. 많은 가능한 결과 들을 만들어낼 상상의 시나리오를 던지는 것으로 가능하다. 이 일시적인 축수들은 ‘가상 이동’이라고 불린다. 그리고 그 전자의 새롭고 영원한 집으로의 실제적인 이동은 ‘실제 이동’이라고 한다.

새로운 궤도를 타진하고 갑작스런 도약을 할 때의 전자의 행동은 인간의 행동과 유사하다. 이는 행동이나 신념, 커리어의 극적인 변화를 하기에 앞서 선택들을 조사할 때 의 행동이다. 양자물리학의 발견은 이전의 사고의 틀(뉴턴의 물리학)을 완전히 바꿔버 렸다.

Level 1은 행동과 수행, 피상적 수준의 효과를 다룬다. Level 2는 신념의 정도와 동기, 생각 체계를 연구한다. 이는 일상의 활동들을 단단하게 묶고 있는 생각체계이다. 그 리고 Level 3은 정체성이나 자신의 내면을 바라보는 시각, 우리가 누구인가와 같은 문 제들과 관계가 있다.



[그림 4-1] QSC

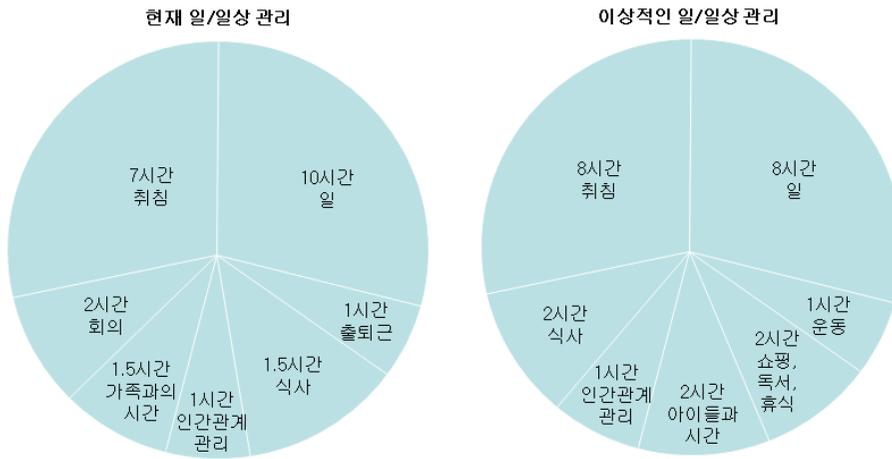
☑ QSC의 세가지 원칙

QSC 모델은 양자물리학의 세 가지 주요 원칙에 근거한다. 물리학의 이 새로운 세상에서는 불교, 동양철학에서와 같이 원인과 결과의 관계가 항상 연계적인 것은 아니다. 예를 들면, 때론 ‘하지 않은 것’이 우리가 취할 최상의 행동이라고 불교 신자들은 말한다. 스즈키 Shunryu Suzuki는 그의 책 『Zen Mind, Beginner's Mind』에서 “정적 속에 움직임이 있고, 움직임 속에 고요함이 있다. 사실 그것은 같은 것이다.” 이 말은 이성적인 서구정신과 맞지 않지만 만일 우리가 명상이나 무술 아니면 비슷한 훈련을 한다면 그 뜻을 깨달을 것이다.

1. 변화는 일관성 없이 일어나고, 그 출처를 예상할 수 없다.
2. 우리는 ‘코칭공간’을 통해서 새로운 현실을 만들어내고 있다. 아니면 적어도 중대한 영향을 끼치고 있다.
3. 동시 발생성에 문을 열어 놓아라.

당신이 결과에 초점을 맞추고 어떤 특별한 과정에 얽매이지 않는 것은 결과를 얻기 위해 매우 중요하다. 우리가 어떤 것을 만들어내는 과정에 있을 때 우리는 그 일이 이루어지기 위해 필요한 것과 함께 마음의 융통성을 가져야만 한다. 이를 위해서는 일이 정확히 어떤 방식으로 되어야만 한다고 고집해서는 안된다. 그것은 일종의 항해와 같다. 만일 목적지보다는 항로에 더 초점을 맞춘다면 큰 문제에 부딪힐 것이다. 항로에서 이탈했을 때 원래의 항로로 돌아가기는 어렵다. 아무도 그런 방식으로 항해하지 않는다. 그보다는 목적지에 초점을 맞추고 항로를 설정해야 한다. 우리가 살아가는 방식이 바로 그것이다. 그러나 우리는 일이 어떻게 되어야만 한다는 전제에 사로잡혀 있다.

즉, 목적지를 찾기 위해 현재 상황을 파악해야 한다!



[그림 4-2] 현재의 상황과 이상적 일상 비교

9

일과 삶의 균형

노력에도 불구하고 목표달성이나 내적욕구 충족이 되지 않는 이유는 첫째 ‘비전’과 ‘내적 욕구’의 대립이다. 예컨대 비전이 ‘3년 후의 독립’이고, 내적 욕구가 ‘리스크를 피한다’인 경우는, 어떤 업종이든 리스크를 입지 않고 독립하기란 어렵기 때문이다. 둘째 ‘내적 욕구’끼리의 대립이다. 내적 욕구에 ‘업무에 몰두’와 ‘가족과의 시간’이 있는 경우 대립할 수 있다. 셋째 ‘중요한 소신’과 ‘피하고 싶은 상황’이 서로 충돌하는 경우다. 중요한 소신이 성공이고, 피하고 싶은 상황이 거절인 경우, 은행에서 거절당하지 않고 융자를 얻거나 고객에게 거절당하지 않고 일을 성사시키기란 어려운 일이기 때문이다. 이 경우는 ‘피하고 싶은 상황’의 순서를 바꾸거나, ‘중요한 소신’의 두 번째에 ‘사람과의 관계’를 가져와서, ‘사람과의 관계’를 주요시하면서 ‘성공’한다는 방향으로 나아감으로써, ‘거절’을 줄일 수 있다.

	I Know	I Don't
You Know	공개 (OPEN)	맹점 (BLIND)
You Don't	비공개 (HIDDEN)	잠재 (UNKNOWN)

[그림 4-3] 조하리의 창

인간관계에 있어서 커뮤니케이션의 모형을 아주 이해하기 쉽게 도형으로 설명한 것이 조하리 윈도우(Johari Window)이다. Joseph Luft와 Harry Ingham이라는 두 사람이 고안했다고 해서 두 사람의 이름을 따서 Johari Window라고 부르게 되었다.

조하리 윈도우에서 나의 자이는 네 부분으로 나누어진다. 우선 나에 대해서 나는 알지만 다른 사람은 모르는 부분이 있다. 그것은 나에 대한 단순한 정보일 수도 있고 나의 사상이나 깊은 사생활에 대한 것일 수도 있다. 예를 들어 여러분은 내 이름을 다 알고 있지만, 내 생일이 언제인지는 잘 모를 것이다. 이처럼 나에 대해서 다른 사람이 아는 부분과 모르는 부분으로 크게 둘로 나누어진다.

그 다음으로는 나에 대해서 다른 사람은 아는데 정작 나는 모르는 부분이 있을 수 있다. 쉬운 예를 들면 밥을 먹고 나서 고춧가루가 이빨에 끼었을 경우다. 나는 그것도 모르고 히히 웃었는데 남들 보기에는 별로 아름답지 못하다. 이것도 역시 그런 단순한 문제뿐만이 아니라 인간 내면의 정신세계에까지 해당되는 일이다. 예수님 말씀 가운데 남의 눈에 있는 티끌은 보면서 자기 눈 속에 있는 들보는 깨닫지 못하는 경우가 해당된다.

이 두 가지 측면을 도형으로 나타내면 우리의 자아가 이렇게 네 개의 창으로 나누어진다.

1. 나도 알고 다른 사람도 아는 부분: open
2. 나는 알지만 다른 사람은 모르는 부분: hidden
3. 나는 모르지만 다른 사람은 아는 부분: blind
4. 나도 모르고 다른 사람도 모르는 부분: unknown

그런데 문제는 바로 이러한 창들의 크기가 사람에 따라서 각각 다르다는 것이다. 그리고 그 창의 크기에 따라서 우리 사이의 커뮤니케이션이나 신뢰도가 좌우된다.

☑ 열린 마음

가장 이상적인 상태로 인간관계를 투명하게 유지할 수 있는 사람이다. 감추는 것도 없고 다른 사람 보기에 꼭 막히지도 않았다. 남들의 비판에 귀를 기울일 줄도 알고 필요하면 시정하는 데 주저하지 않는다. 그러니까 다른 사람들이 대하기 편하고 믿을 수 있다. 이런 사람이 지도자가 되거나 앞장서서 일하면 모두가 쉽게 따르고 협조한다.

☑ 비밀이 많은 사람

이 사람은 감추고 있는 부분이 많다. 남들 일에는 모두 끼어들고 남의 집 밥상에 숟가락이 몇 개인지도 모두 알려고 하면서 자기 집 문은 결코 열어주지 않는 사람이다. 다른 사람들의 눈에 매우 이기적으로 보인다. 이기적이어서 그럴 수도 있겠지만, 이런 사람은 대체로 열등감이 강하기도 하다. 자신을 드러내는 것이 매우 창피하거나 부끄럽다고 생각하기 때문에 이런 반응이 나타난다. 이런 사람을 만나면 상대방 역시 마음의 문을 닫게 되어 깊은 수준의 커뮤니케이션이 이루어질 수가 없다.

☑ 떠벌이

이 사람은 자신을 내보이는 데는 앞장서면서도 다른 사람의 말에는 귀를 기울이지 않는다. 아이들 말로 하면 주제과약을 못하는 사람이다. 쉽게 다른 사람에게 상처를 주는 사람도 이 범주에 들 수가 있다. 그 사람이 말을 하면 사람들이 상처를 받는데 본인은 전혀 몰랐다고 주장한다. 이런 사람이 앞장서서 일을 하게 되면 따르는 사람들은 짜증이 난다.

☑ 은둔자

이건 나도 나를 모르고 다른 사람도 나를 모르는 상태로 대책이 없는 사람이다. 예측이 불가능한 사람이다. 알려지지 않은 부분에서 정신적인 질병이 발생하기 쉽다. 그러나 여기에 나쁜 것만 있는 것은 아니다. 아주 소중한 보물들이 많이 있을 수도 있다. 특히 자존감이 낮은 사람들은 이 카테고리에 속해 있는 수가 많은데, 자신의 삶이 실패한 인생이라고 생각하거나 자기는 쓸모없는 인간이라고 체념하는 사람들도 이 부분을 개발함으로써 얼마든지 새로운 인생으로 거듭날 수 있다.

우리의 목표는 Blind spot이나 Hidden area, Unknown world 부분을 최소한으로 줄이고 Open 부분을 최대한으로 늘리는 것이다. 먼저 Hidden area, 즉 나는 알지만 다른 사람은 알지 못하는 부분을 줄이기 위해서는 내가 자신을 드러내야 한다.

나는 알면서 다른 사람에게 알리지 않은 것을 우리는 비밀이라고 하는데, 비밀이 많으면 좋은 인간관계를 기대하기 어렵다. 그러나 역시 비밀은 말하기가 쉽지 않다. 그렇지만 정말 무덤에까지 가져가야 할 비밀이 있고, 비밀도 아닌 것을 쓸데없이 감추고 있는 수도 있다. 또 속마음을 털어놓지 못하는 이유는 그렇게 함으로써 약점을 잡힌다고 생각하기 때문이다. 비밀을 털어놓는다고 미주알고주알 할 얘기 못할 얘기 다 털어놓는 것도 바람직하지만은 않다.

두 번째로 다른 사람들은 다 아는데 나만 모르는 나의 모습을 줄이기 위해서는 다른 사람들의 말에 귀를 기울여야 한다. 이것은 피드백이다. 내 모습에 대해서 다른 사람들의 평가와 의견을 듣는 것이다. 비판을 받는다는 것은 참 괴로운 일이다. 그것은 자신의 잘못이나 실수를 인정하는 것이고 다른 사람의 의견을 내 생각이나 판단보다 더 신뢰해야 한다는 뜻이다. 그러나 자신의 잘못을 인정하려 하지 않거나 다른 사람들의 의견을 존중하지 못하는 사람은 자기 능력 이상의 발전을 이룰 수가 없다.

피드백에는 물론 비판만 있는 것은 아니다. 칭찬도 중요한 피드백이다. 칭찬을 함으로써 듣는 사람은 자신의 장점을 더욱 개발할 수 있고, 비판은 부족한 부분을 보충하도록 하는 기능을 수행하기 때문에 두 가지 모두 중요하다.

이렇게 자기노출과 피드백을 통해서 우리는 서로에게 더 투명하고 서로 통하는 사람이 되고 우리의 인간관계를 한 단계 업그레이드할 수 있다. 특히 공동체 안에서 이러한 노력은 공동체 정신을 함양하고 더 튼튼한 공동체를 만들어갈 수 있게 할 것이다.

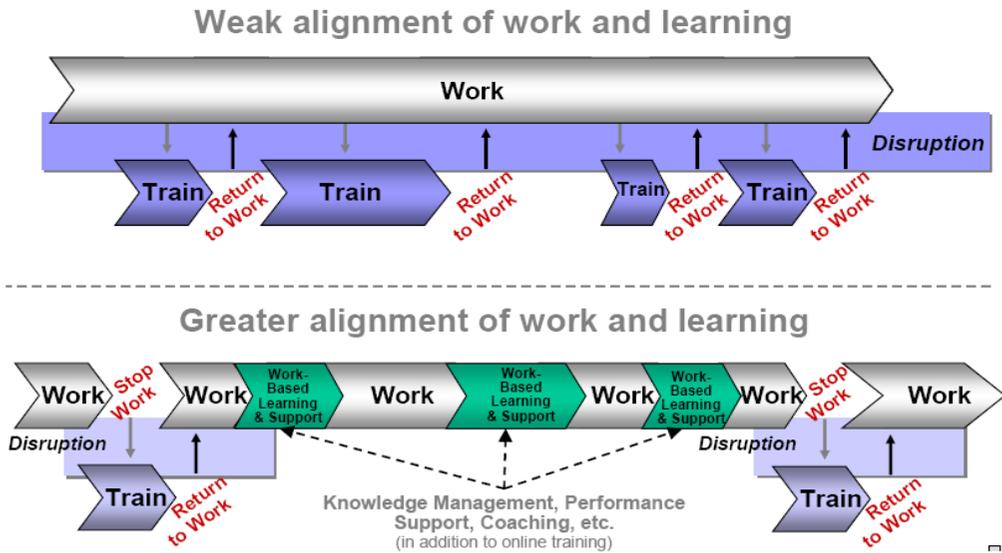
제 5 강

커리어 포트폴리오 작성



1

일과 학습



[그림 5-1] 일과 학습 수행과정의 변화

변화하는 시대의 학습은 지식의 유효기간이 점차 짧아짐에 따라 보다 빈번하게 교육 과정 내용이 변화될 필요가 있다. 전문분야별 지식의 습득 및 활용노력이 명시지를 중심으로 교육되기 보다는 실제 업무를 하면서 필요한 지식을 필요한 시기에 체득하는 활동이 활성화 되어야 한다. 특정 전문분야별 전문성은 객관적인 명시지로 전환하기가 어렵기 때문에 교육 또는 현장의 업무활동을 통해서 분야별 암묵적 노하우나 스킬을 직접 전수하는 활동이 일과 삶 속에서 자연스럽게 일어나야 한다.

학습수행에 있어 새로운 실천방안 중 하나가 역량 중심의 학습으로 전환하는 것이다. 실제 1990년대 초부터 미국과 유럽, 일본의 기업들은 역량 중심의 교육과정을 개발하여 운영하기 시작했으며, 이에 대한 효과가 입증되면서, 우리나라도 대기업을 중심으로 역량기반 교육체계 및 교육프로그램을 채택하는 기업이 늘고 있는 추세이며, 학문적

으로도 1990년대 말부터 지금까지 지속적으로 역량모델을 이용한 교육프로그램 개발과 관련된 연구(김진모, 2001; 송영수, 2000; 윤여순, 1998 등)가 수행되고 있다.

역량은 관찰 가능한 성과변수들로서 개인차원의 지식, 기술, 태도와 행위들뿐만 아니라 집단차원의 팀워크나 프로세스 등을 포함한다. 역량은 개인, 팀, 그리고 조직차원에서 다음과 같은 광범위한 능력들을 포함한다.

- 현재의 직무성과와 연관된 지식 또는 기술
- 미래의 직무성공을 위해서 꼭 필요한 창발적(emerging) 지식이나 기술
- 고성능자나 고학습자들에게서 찾아볼 수 있는 우수한 지적 또는 행위적 사례들
- 조직성과 향상에 기여하는 프로세스 역량(능력)
- 탁월한 경쟁우위를 가능하게 하는 새로운 사고 또는 행동 특성들

☑ CoP

CoP는 현장인력의 특성화에 시너지효과를 낼 수 있는 교육운영요소다. 자연스럽게 정보를 공유하고 교류하는 소모임으로서의 CoP 뿐만 아니라, 액션러닝방식의 팀워크에 적합한 교육과정의 일부로 실행한다면, 교육의 현장 연계성과 현장 배양력을 높이는 매우 효과적인 교육기제가 될 수 있다.

CoP는 기업의 지식경영을 수행하기 위한 대안적 방법으로써 폭넓게 활용되고 있는데, 암묵지의 공유와 창출, 현장의 프랙티스를 공유하는 CoP가 기업의 경쟁력을 제고시킬 수 있다고 보기 때문이다. 학습에 있어서도 지식창출의 주체인 사람들간의 관심분야 및 실천을 매개로 이루어지는 CoP의 창발적 학습을 통하여 고부가가치의 지식이 만들어지는 것³⁾이라는 관점에서 널리 활용되고 있다. 암묵지의 공유와 창발적 학습이 매

3) 지식생태계를 구성하는 지식창출의 주체인 사람들간의 굳건한 신뢰와 관심분야 및 실천을 매개로 이루어지는 CoP속에서 발생한 창발적 학습을 통하여 열매와도 같은 고부가가치 지식을 만들어 내고 울창한 지식의 숲을 가꾸어 나가는 것이다(유영만, 2002).

우 중요한 역량개발의 요소임을 나타내는 것이다.

현재 문화예술분야에서 운영되고 있는 CoP는 교육과정 외부에 존재하는 지식공유와 토론을 중심으로 한 정기적인 소모임으로서 다양한 형태로 시도하고 발전시켜나가는 초기단계에 있다. 현장의 공동관심사를 중심으로 인간적인 신뢰와 접촉을 매개로 정기적인 교류와 네트워킹을 하는 CoP에 대한 요구와 필요성은 매우 크며, 현장인력으로서의 존재로부터 기인하는 자연스러운 실체적 학습의 요구라고 할 수 있다.

단순한 교류와 네트워킹의 소모임, 동종 직무 종사자들간의 친목모임, 지역문화현장의 프랙티스를 공유하고 개발하는 CoP 등 다양한 형태로 모색되고 있는 것이 일반적이다.

문화예술 기획경영 현장인력의 학습형태로 CoP가 필요한 이유는 크게 세 가지이다. 첫째, 현장인력들의 교육에 대한 요구는 단순한 명시지의 학습만을 기대하는 것이 아니라, 현장에서 발생하고 필요로 하는 정보와 암묵지를 공유하는 시간과 기회를 조직하고 지원하는 역할까지 요구하고 있다. 둘째, 현장인력의 교육과정은 수동적으로 강의를 듣고 지식을 습득하고 마는 것이 아니라 현장의 현업과 직결되는 다양한 문제의 해결과 모색, 창의적인 결과물을 공동으로 창출해나가는 주도적이고 실천적인 학습으로 운영되어야 한다. 셋째, 교육프로그램 안에서 CoP로써 학습을 촉진시키거나 학습이 수행되는 경우, 교육 외곽에서 별개로 존재하는 CoP의 경우보다 현장과 학습의 유기적 통합의 실행 공동체로서 문화예술 기획경영 전문인력의 전략적인 커리어 개발에 용이하다.

2

커리어 포트폴리오 작성과 발표

☑ 자신의 가치 점검

자신의 가치가 어느 정도인가를 파악하는 것이 우선이다. 자신의 강점 약점 위협기회 등을 grouping하여 자신의 핵심 역량을 파악한다.

☑ 자기개발계획서 작성하기

미래의 나의모습..10년 뒤 또는 30년 뒤 나의 모습을 그리며 냉철하게 현실을 진단하고 미래의 ‘자기개발계획서’를 작성해둔다. 이때 자기개발계획서는 요인들을 체계적으로 도출하여 모델화한 역량모델(Competancy Model)을 만들 필요가 있다.

☑ 직업의 Life Cycle 사이클별 경력관리

경력관리는 이제 옵션이 아닌 필수이다. 커리어에도 신입직원으로 자기의 업을 정하는 진입기, 자신감을 가지고 자기의 업을 공격적 도전적으로 집행하는 단계인 도약기, 현 업무에 중요한 결정을 내리고 새로운 도전과 열정으로 업을 집행하는 성숙기, 임원 승진과 함께 제4 인생의 재설계를 준비하는 단계인 부흥기, 직장에서 대우가 불만족스럽고 신체적으로도 탈진이 일어나는 쇠퇴기가 있다. 따라서 이 시기마다 경력관리의 전략도 달라진다.

☑️ 좋은 경력관리를 위하여

과거 평생직장의 시대와 달리 경영환경의 급속한 변화는 ‘Job Change’가 아닌 ‘Career Change’ 즉 경력개발을 준비하여야 하는 시대이다. 따라서 경력관리를 어떻게 얼마나 하는지를 점검해 볼 필요가 있다. 그리고 장기적 관점에서 경력에 대한 비전과 전반적인 인생의 목표를 고민하고 노력해야 만이 좋은 경력자로 평가 받을 수 있음을 유의하여야 한다. 이때 인맥이라는 네트워크를 통하여 좋은 기회를 얻을 수도 있다.

☑️ 이력서 디자인

“당신이 알고 있는 모든 것을 말하려 하지 마라. 그것은 단지 순간에 지나지 않는다.”

- 노르망 포드

이력서를 준비할 때 “해야 하는 것”과 “하지 말아야 할 것”을 소개한다.

📊 효과적인 이력서를 위한 9가지 원칙

(1) 이력서는 일생동안에 가진 직업의 자세한 연대기가 아니라 마케팅의 도구라는 것을 명심하라.

→ 내용은 “자신을 상품으로 보는” 마음가짐으로 선택적으로 골라내야 한다. 만일 취미나 수상, 업적 또는 특별한 능력을 포함시켜야 할지 의심이 생긴다면 다음과 같이 질문하라. “내가 그것을 포함시킨다면 그 직업을 얻는데 있어서 나를 더 상품화시켜 줄까?” 만일 아니라면, 삭제해버려라.

(2) 이력서의 주 목적을 생각하라. 즉 인터뷰를 얻기 위한 것이지 직업을 얻기 위한

것이 아니다.

→ 구직 활동은 두 부분으로 이루어진 과정이라는 것을 기억하라. 첫째는 인터뷰를 얻어내기 위해 종이 위에(또는 네트워킹을 통해) 자신을 충분히 상품화시키는 것이다. 두 번째는 궁극적으로 직업을 얻기 위해 인터뷰에서 자기 자신을 파는 것이다.

(3) 당신의 가장 확실한 능력을 가지고 이력서를 이끌어 나간다.

→ 많은 구직자들은 이력서의 1/3을 자신의 ‘미약한’능력을 적어 넣는 실수를 한다. 이것은 일반적으로 심사자들이 흥미 있어 하는 부분이 아니다. 대부분의 심사자들이 오직 10~20초 동안만 이력서를 검토하므로 가장 중요한 정보는 반드시 첫 페이지의 처음 1/3에 써야만 한다. 학위를 지난 해에 받지 않은 이상 경험 정보가 교육 정보에 앞서야 한다.

	리크루터나 심사자가 묻는 질문	강조할 능력들
1	“그 일을 할 수 있습니까?”	실체가 있는 능력들
2	“그 일을 하겠습니까?”	실체가 있고/없는 능력들
3	“당신은 그 직책과 회사에 알맞습니까?”	실체가 없는 능력들

(4) 이력서를 상황에 맞게 작성하라.

→ 1980년대 이전의 일터에서는 하나의 이력서를 준비해서 모든 목적에 사용하는 것이 일반적이었다. 이제 그것은 더 이상 먹히지 않는다. 이제 고용주들은 특정한 시각으로 지원자를 살피고, 그 안에서 지원자의 자격조건이 특정 직책의 요구사항을 충족시키는지 살피기 때문이다.

(5) 예외에 해당되지 않는 한 연대기적인 이력서를 사용하라.

→ 이력서에는 두가지 기본 형식이 있다. 즉 연대기적인 것과 기능적인 것이다. 연대기 이력서에는 개인의 일 경험, 업적, 교육정도가 기록된다. 기능적 이력서에는 개인의

배경과 기술, 업적 등이 기록된다. 그리고 그것에 뒤이어 최근의 업무 경력을 간단히 기술한다.

가능한 형식은 다음의 경우에 더 선호된다.

- 산업분야나 커리어를 바꾸려 할 때
- 경력이 매우 길거나 중간에 공백이 있을 때
- 넓은 범위의 능력들이 더 효과적으로 강조되는 것이 필요할 때
- 한 회사에서의 긴 커리어에서 나온 다양한 업적들이 강조되어야 할 때
- 직업변화가 잦은 기록을 경감시키고자 할 때
- 일터로 나온 새 일꾼으로서의 당신의 일 경험 부족을 경감시킬 필요가 있을 때

(6) 직업 목적을 쓰는 대신에 자격 조건을 요약시켜라.

→ 어느 정도 경력이 있는 구직자라면 더욱 그렇다. 자격 조건의 요약은 지원자에 대한 간략한 개요와 매우 짧고 간략한 대표적인 업적들을 포함시켜야 한다.

(7) 디자인 규약을 따라라.

→ 표준 활자체를 이용해 검정 잉크로 인쇄하고 하얗거나 크림색으로 된 규격화된 종이를 이용하라. 이것은 전문적인 인상을 전달하는 데 도움을 준다.

(8) 자신의 소개를 두페이지를 넘지 않게 정리하라.

→ 25년 이상의 경험을 가진 전문가일지라도 자신의 정보를 한 페이지나 두 페이지 안에 선택적으로 포함시킬 수 있어야 한다. 이것은 사실상 모든 지원서의 기준이다. 단 학구적인 환경이나 정부 직책, 과학적인 업무, 전문 저술자는 그렇지 않다.

(9) 불필요한 어떤 정보도 피한다.

→ 건강상태, 종교, 개인적인 취향 등은 회사 측에서 요구하지 않는 한 기록할 필요가 없다.

- 정직하라. 당신이 밝히는 모든 사항은 확인된다는 것을 예상해야 한다.
- 당신의 업적을 긍정적으로 그리고 자세하게 묘사하라.
- 희망연봉은 협상을 통해 조정될 수 있으므로 과거의 급여에 연연해 하지 마라.
- 불법적인 질문에는 대답하지 마라.

☑ 인터뷰

(1) 당신 자신에 대해 말하라.

이것은 인터뷰할 때의 첫 질문이다. 그들은 일에 관련된 당신의 자격요건을 듣고 싶어 한다. 이를 위해 1분간의 요약을 준비하라.

최상의 대답1 지난 10년 동안 당신의 한 일의 개요(전체의 커리어를 말하는 것이 아니다).

최상의 대답2 교육사항-그 자리와 관계 있는 것만

최상의 대답3 요구 조건과 관련이 있는 특별한 능력

최악의 대답 당신은 무엇을 알고 싶습니까?

당신이 어디에서 태어나 어디에서 자랐고, 몇 명의 아이들을 가졌는지를 이야기 하는 것.

개인적이고 직업과는 아무 관련이 없는 정보

(2) 당신이 바라는 급여 수준은 얼마입니까?

최상의 대답1 결정을 넘긴다: “그 대답을 하기에는 제가 아직 이 회사에 대해 잘 모릅니다. 첫 6개월 동안의 예상치를 말해 주실 수 있겠습니까?”

최상의 대답2 되받는다: “당신들이 다른 회사에 뒤지지 않는 봉급을 주리라고 확신합니다. 그 일에 책정한 봉급 수준은 얼마입니까?”

최상의 대답3 대략의 범위를 말한다. 만약 당신이 꼭 말해야만 한다면 지난 5년에서 10년 사이의 수당이나 보너스 등을 포함하여 연봉을 말하라.

(3) 당신이 가진 최대의 장점은 무엇입니까?

이 질문은 행동 차원의 인터뷰를 받을 때 사용된다. 오늘날 가장 일반적인 것이다.

최상의 대답1 형체가 있고 확실한 직업 능력들

최상의 대답2 특정 결과를 얻기 위해 당신이 그 능력을 어떻게 사용했는지에 대한 사실적인 이야기나 예들.

최악의 대답 “나는 정말로 대단한 사람이고, 팀을 잘 이끌어 가는 사람입니다. 장담하건대 저는 이 회사에 딱 맞는 사람입니다.”(문제점: 주관적이고 실체가 없는 장점이며, 확실한 직업능력이 아니다.)

(4) 당신의 약점은 무엇입니까?

최상의 대답 과거에 당신에게 문제가 되었지만 이제는 극복한 약점들을 언급해야 한다. 예를 들어, “예전에 나는 참을성이 좀 부족했습니다. 그러나 시간이 흐르면서 상황에 따라 이를 극복해야 한다는 것을 배웠습니다.”

최악의 대답1 “그 어떤 것도 가지고 있지 않습니다.”

최악의 대답2 “이 회사가 컴퓨터에 어느 정도 능력이 있는 사람을 원한다는 것을 압니다. 그러나 나는 그것에 아무 경험이 없습니다.”

최악의 대답3 “나는 완벽주의자에 가깝습니다.”(과도한 대답)

(5) 당신의 커리어 목표는 무엇입니까?

최상의 대답 “나는 이 회사에 대단히 가치 있는 사람이 되고 싶습니다. 꾸준히 새

로운 스킬을 배워 이 목표를 달성하겠습니다.”

최악의 대답1 “이 회사에 취직하고 싶습니다.”(위협적이다)

최악의 대답2 “나는 그 어떤 목표도 가지고 있지 않습니다.”

(6) 당신이 가졌던 지난 직업에서 어떤 점을 가장 좋아했습니까?

최상의 대답 그 회사에 필요한 부분에 답을 연관지어라. 그리고 당신의 진취적인 기상이나 두드러진 수행력을 보여주어라. 예를 들어 당신이 성장하고 있는 회사와 인터뷰를 하고 있다면 “내가 가장 좋아했던 것은 지난 5년 사이에 우리 지역 내의 판매를 50% 늘린 것이었습니다”라고 말하라.

최악의 대답 인터뷰하고 있는 회사의 니즈를 생각하라. 만일 당신이 “저는 독립적인 일을 좋아합니다.”라고 말했는데, 그 회사가 원하는 사람은 조직적인 사람이라면 당신은 자격 미달이 된다.

(7) 과거 당신의 직업 중에서 무엇을 가장 싫어했습니까?

최상의 대답 나는 모든 부분을 좋아했지만, 한가지 한계는 성장할 수 있는 기회가 부족했다는 것이었습니다.(진취적인 기상을 보여줘라)

최악의 대답 음...사실상 나는, 비윤리적인 처사에 대해 내 전 고용주를 고소할 생각입니다.

(8) 얼마나 빨리 우리 회사에 기여할 준비가 될 것이라고 생각합니까?

최상의 대답 나는 즉각적으로 기여할 수 있습니다. 전 직장에서 짧은 시간에 많은 것을 익혔고 그리고 상당히 잘 했습니다. 예를 들자면...(이야기 하라)

최악의 대답 나는 이 산업 분야에 경험이 없기 때문에 내가 가치가 있기 전까지는 아마 3~6달 쯤 걸릴 것이라고 생각합니다.(이 기간동안에도 그들이 급여를 지불해야만 할까?)

(9) 당신은 왜 지난 직장을 그만두었습니까?

최상의 대답 회사는 구조조정을 했고, 다른 많은 직책들과 함께 제 직책도 없어졌습니다.

최악의 대답1 그 회사에서 내가 이룰 수 있는 만큼의 성과는 달성했기에 더 성장하기 위해서는 다른 회사를 찾는 것이 필요하다고 느꼈습니다.

최악의 대답2 내 동료들과 잘 어울리지 못해서 쫓겨 났습니다.

최악의 대답3 상사가 나를 못살게 굴었습니다.

(10) 왜 여기에서 일하고 싶습니까? 또는 왜 우리가 당신을 고용해야 합니까?

최상의 대답 당신이 가진 강점을 뽑내라! 이는 1분이나 2분 이내여야 한다.

최악의 대답 내가 알기로, 이 회사는 다른 회사보다 급여를 더 많이 주는 것으로 알고 있습니다.

☑ 인터뷰의 종류들

- 심사인터뷰
- 의사결정 인터뷰
- 그룹 인터뷰

부록

자기진단 워크시트



1

직업 만족 조사표

※ 1=강하게 동의하지 않음, 2=의견 없음, 3=강력히 동의함

1. 나는 현재 직업을 좋아한다.	1	2	3
2. 나는 내 커리어 방향과 인생목적에 대하여 명확하다.			
3. 내가 내 자신을 위해 목표를 세우는 것은 어렵지 않다.			
4. 나는 목표를 대체적으로 달성하는 편이다.			
5. 나는 직업을 변화시키는 것에 대해 아무런 두려움이 없다.			
6. 나는 나 자신을 성공한 사람이라고 생각한다.			
7. 나는 높은 자존감을 가지고 있다.			
8. 일단 내 인생에 있어 변화를 가지려고 마음 먹으면 나는 미루지 않고 일을 진행시킨다.			
9. 나는 긍정적인 방향으로 변화를 추구한다.			
10. 내 현재 직업의 작업 환경은 내 필요를 충족시킨다.			
11. 내가 어떤 커리어 영역을 원하는지 정확하게 안다.			
12. 나는 무슨 동기가 나로 하여금 일하게 하는지 알고 있다. 그리고 이 요소들을 근거로 직업 선택을 한다.			
13. 나는 일이 성취되어야만 한다고 느끼는 내면의 욕구를 이해한다.			
14. 내 내면의 욕구는 직업을 통해서 달성되었다.			
15. 나는 직업이나 커리어를 변화할때가 되었다고 나에게 말하는 신호들을 안다.			
16. 나는 내 직업 안에서 수행되는 거의 모든 일들을 즐긴다			
17. 내 직업은 나로 하여금 개인적 가치를 만족시키고, 그 일을 하는 동안 내 목표를 달성하게 한다.			

● 점수 :

40-51 높은 수준의 만족

27-39 중간 정도의 만족

27이하 낮은 수준의 만족

2

 커리어 포트폴리오1-1. 삶의 목적

※ 작성요령: 조용한 장소에서 한 시간 정도의 방해 받지 않는 시간을 갖고 다음 각 질문에 대답하라.

1. 당신은 한가할 때 무슨 일을 하는 것을 좋아하는가?
2. 당신의 현재 직업이나 삶의 활동 중에서 어떤 것들을 즐기는가?
3. 당신은 천성적으로 무엇을 잘하는가?
4. 지금까지 가장 큰 10가지 성공은 무엇이라고 생각하는가? 어떤 점에서 그것을 성공이라고 생각하는가?
5. 당신이 열정적으로 느끼는 명분이나 가치 또는 본질이 있는가?
6. 당신 인생에서 얻은 10가지 가장 중요한 교훈은 무엇인가? 그것을 중요하게 만든 것은 무엇인가? 당신은 그것을 어떻게 사용하는가?

7. 당신의 인생을 되돌려 생각해 보라. 끊임없이 발생하는 어떤 이슈나 의식되는 문제들이 있는가?

8. 당신은 무엇을 하는 공상에 잠기는가?

9. 당신이 당신의 묘비명을 쓰고 있다고 상상하라. 어떤 일이 기억되기를 바라는가?

10. 만약 당신이 실패하지 않을 것이라는 것을 안다면 무슨 일을 하고 싶은가?

3

커리어 포트폴리오 Worksheet 1-2: 삶의 목적 진술

“내 인생의 목적은 _____를 통해서 _____하는 것이다.”
(본질) (표현)

4

커리어 포트폴리오 Worksheet 2-1: 가치

- ※ 작성요령 : 가치는 다음과 같은 질문들을 던짐으로써 가장 쉽게 확인된다. “나는 왜 일하는가?” 또는 “일로부터 나는 무엇을 원하는가?”
 각 가치들이 커리어를 선택하는 데 중요한 순서를 매겨라.
 (1)중요하지 않음, (2)대체적으로 중요함, (3)매우 중요함.

- 즐거움(당신이 하는 것에 대해 재미를 느낀다)
- 다른 사람을 돕는 것(직접적인 방식으로)
- 우정(동료들과 가까운 관계를 발전시키는 것)
- 사회에 도움이 되는 것(더 나은 세상이 되게 기여하는 것)
- 자유로움(융통성 있는 스케줄, 독립적임)
- 인정(눈에 띄는 방식으로 인정을 받는 것)
- 창의성(일에 생각과 자신을 표현할 기회들을 갖는 것)
- 위치(선택한 곳에 살 수 있는 것)
- 경쟁(당신의 능력을 발휘하는 것)
- 힘과 권위(관리하고 이끄는 위치에 있는 것, 다른 사람들을 감독하고 결정권을 가지고 있는 것)
- 성취(바라는 목표를 달성하고 장악하는 것)
- 보수(기여한 노력에 상응하는 돈과 다른 혜택들을 받는 것)
- 다양성(수행할 혼합된 일을 갖고 여러 사람과 매일 관계해야 하는 것)
- 안정성(안정되고 걱정할 것이 없는 느낌, 확실성)
- 명성(성공한 것처럼 보이고 인정과 지위를 얻는 것)
- 미적 가치관(작업환경의 매력, 세상의 아름다움에 기여를 하는 것)
- 도덕성과 윤리(정해진 코드와 일련의 규칙에 따라 일하고 생활하는 것, 세상의 윤

리관을 향상시키는 것)

- 지적인 자극(사고를 자극하고 격려하는 환경에서 일하는 것)
- 공중과의 접촉(다른 사람과 직접적으로 일하는 것, 혼자서 일하거나 사물과 일하는 것과 반대의 개념)
- 속도(바쁜 것 대 느슨한 분위기)
- 위험(돈이나 다른 형태의 위험들-예를 들어 새로운 상품 개발이나 벤처기업)
- 당신에게 중요한 다른 것들

5

커리어 포트폴리오 Worksheet 2-2: 최고의 가치 5가지

※ 작성요령 : 이제 현재 직업에 대해 생각해보자. 얼마나 많은 가치들(당신이 위에서 3으로 표기한)이 달성되었는가? 당신의 대답은 매우 중요한 통찰을 준다. 즉, 그 직업에 대해 왜 당신이 만족스럽지 않다고 느끼는 지에 대해 알 수 있다.

나의 최고 가치 5가지

1.

2.

3.

4.

5.

6

 커리어 포트폴리오 Worksheet 3: 동기부여 요소와 관심사

※ 작성요령 : 흥미관점에서 회사 내에서 발견된, 다음 10가지 기능적인 영역들에 1에서 10까지 순서를 매기시오.

1=가장 흥미있는, 10=가장 흥미가 적은

_____ 행정

_____ 정보시스템

_____ 고객서비스

_____ 제조&생산

_____ 재정&회계

_____ 마케팅

_____ 총무, 관리

_____ 판매

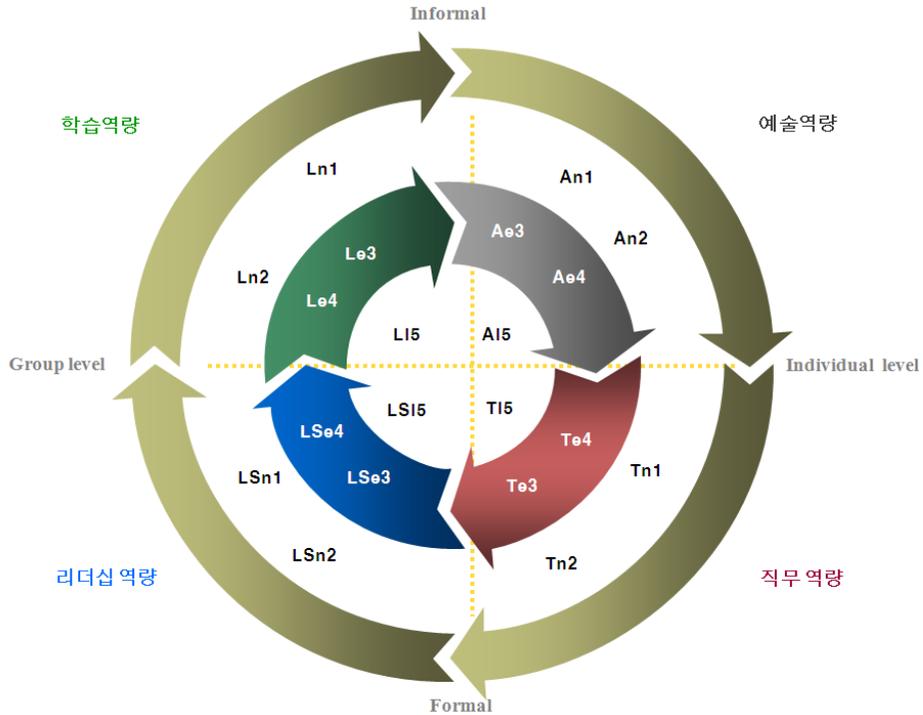
_____ 인적자원

_____ 연구&개발

7

커리어 포트폴리오 Worksheet 4: 지식, 기술 그리고 능력

- ※ 작성요령 : 직접적인 경험(H)-그 업무를 직접적으로 수행했다.
 교육(E)-학교 혹은 기관에서 배웠다.
 역량수준-개념과 내용을 잘 알고 있다(5), 전혀 알지 못한다(1)



※ 아래에 당신이 생각할 수 있는 업무 기술들을 적으시오.

즐거 사용하는 기술 옆에 'E', 타고난 재능이라고 여기는 능력 앞에는 'A'라고 표시하라.

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____
7. _____
8. _____
9. _____
10. _____

8

커리어 포트폴리오 Worksheet 4-2: 문화예술기획경영 역량 수준 체크

역량	세부역량 (능력)	세부내용	역량 수준
학습역량	학습지향성 (문제해결)	social 네트워크 형성 창의적 문제해결기법 MECE(Mutually Exclusive Collectively Exhaustive) 마인드맵 툴 학습의 실제	
	지속적 도전 (동기열정)	패러다임의 이해 커리어 포트폴리오 관리 동기부여	
리더십역량	커뮤니케이션	갈등관리(DISC,애니어그램,MBTI) 회의운영법 협상스킬 프리젠테이션 및 보고스킬	
	조직관리	변화관리 임파워먼트 조직비전관리 코칭과 멘토링	
	경영일반	인사 재무회계	
직무역량	마케팅	문화예술 브랜드 형성 및 관리 전략 관객개발방법 소비자행동이해 및 문화상품 소비트렌드 고객관리기법 및 CRM 마케팅 실행전략과 마케팅믹스 온라인 마케팅의 실제	
	정책과 글로벌비즈	국내외 문화예술정책과 실행사례 국내 예술시장 트렌드 및 이슈, 사례 해외 예술시장 트렌드 및 이슈, 사례 문화예술상품의 글로벌비즈니스 전략과 사례	
	기획력	문화예술 상품개발 프로듀싱 예술상품 전략기획방법론 기획실무스킬 자원조성 및 펀드레이징	
예술역량	예술향유	현대예술 리터러시(조형,공연,음악,뉴미디어) 문화유산 이해 예술의 이해	
	예술창조	예술체험 워크숍 예술과 테크놀로지 Self Art Project 공간 디자인 창조	

9

커리어 포트폴리오 Worksheet 5: 목표, 행동단계, 결과

 목표

- 나는 다음 3~6달 동안에 내 인생에서 무엇이 변화하기를 원하는가?
- 나는 무엇을 개선하기를 원하는가?
- 내 앞에 내가 극복해야만 하는 무엇이 있는가?

 행동 단계

- 내 목표를 달성하기 위해 내가 취해야 할 특정 행동은 무엇인가?
- 어떤 행동이 가장 시급하고(즉 먼저 행해져야 하는) 어떤 것이 덜 시급할까?
- 만일 내가 더 많은 자료들이나 정보, 목표를 달성할 네트워크가 필요하다면 어디에서 그것을 찾을까?

☑ 결과

- 행동 단계를 완성한 것에 대한 대가는 무엇인가?

- 나의 장기적인 인생 목표를 위해 어떤 방식으로 이 목표를 달성할 수 있는가?

- 내가 지금은 가지고 있지 않지만 이 목표를 완성한 후에 나는 무엇을 가질 것인가?

10

커리어 포트폴리오 Worksheet 6: 기업가적 특성 퀴즈

※ 작성요령: “예”라고 대답한 항목에 1점을 준 뒤 합계를 내시오.

질문	예	아니오
인생에 의미가 있는 어떤 것을 달성하는 것이 중요한가?		
일반적으로 단기적, 장기적인 목표 모두를 세우는가?		
목표를 달성하는 편인가?		
독립적으로 일하는 것을 즐기는가?		
당신의 일 안에서 다양한 업무를 수행하는 것을 좋아하는가?		
자기 단련이 되었는가?		
작업 환경을 통제하는 사람이 되는 것을 좋아하는가?		
성공과 실패에 대해 전적으로 책임지는가?		
가족보다는 사업이 먼저인가?		
육체적, 정신적 그리고 감정적인 최상의 건강상태에 있는가?		
목표를 달성할 추진력과 에너지를 가지고 있는가?		
시작하고자 하는 사업 분야에 경험이 있는가?		
시간이 흐르는 것을 모른 채 일에 빠져본 경험이 있는가?		
실패를 배우고 성장할 수 있는 기회라고 생각하는가?		
다른 사람들이 동의하지 않을때조차도 아이디어와 목표를 견지할 수 있는가?		
목표를 달성하기 위해 기꺼이 위험을 감수하겠는가?		
사업에 투자한 돈을 잃을 여유가 있는가?		
어떤 필요가 발생했을 때, 흥미가 없을지도 모르는 일을 기꺼이 하겠는가?		
새로운 기술을 습득하기 위해 기꺼이 열심히 일하겠는가?		
어떤 프로젝트가 끝날 때까지 보통 그 일을 고수하는가?		

첨수 :

11

커리어 포트폴리오 Worksheet 7: 직업조사 퀴즈

명제	사실	거짓
1. 대부분의 직업들은 구직광고를 통해 채워진다.		
2. 인터넷 직업 게시판을 통해 고용될 기회가 75%를 넘는다.		
3. 채용 담당자에게 자발적으로 이력서를 제출하는 것이 고용되는데 가장 좋은 방법이다.		
4. 네트워킹을 하는 주 목적은 공개된 일자리에 접근하기 위해서이다.		
5. 직업을 찾는 모든 사람들은 공개되었거나 공개되지 않은 시장 전략을 모두 그의 구직활동에 사용해야만 한다.		
6. 구직 전문 매체에 나온 구직광고는 지원할 이유가 없다. 항상 지원자들이 넘치기 때문이다.		
7. 만약 고객이 취업을 희망하는 회사나 그 산업 분야에 더 알고 싶어서, 매니저나 CEO와의 면담을 요청하는 편지를 보낸다면 그것은 구직자에 대해 좋지 않은 인상을 심어 줄 것이다.		
8. 직업박람회 목표하는 산업체에 경험이 있는 사람들에게는 시간을 낭비하는 일이다.		
9. 자기 자신을 널리 알리기 위한 가장 좋은 방법은 특정 인적 자원 관리자들에게 가는 수백통의 이력서를 대량 메일로 보내는 것이다.		
10. 일단 지원자가 자신의 경력이 최적으로 작성된 이력서를 가지면, 지원하는 직책에 같은 이력서를 사용해야만 한다. 우편으로 보내든 팩스로 보내든 이메일로 보내든 관계없다.		

12

커리어 포트폴리오 Worksheet 8: 인터뷰

1. 당신 자신에 대해 말하십시오.
2. 당신이 바라는 급여 수준은 얼마입니까?
3. 당신이 가진 최대의 장점은 무엇입니까?
4. 당신의 약점은 무엇입니까?
5. 당신의 커리어 목표는 무엇입니까?
6. 당신이 가졌던 지난 직업에서 어떤 점을 가장 좋아했습니까?
7. 과거 당신의 직업 중에서 무엇을 가장 싫어했습니까?

8. 얼마나 빨리 우리 회사에 기여할 준비가 될 것이라고 생각합니까?

9. 당신은 왜 지난 직장을 그만두었습니까?

10. 왜 여기에서 일하고 싶습니까? 또는 왜 우리가 당신을 고용해야 합니까?

13

커리어 포트폴리오 Worksheet 9: 종합

● 내 인생 목적 :

● 나의 가치들 :

● 내 동기부여 요소들과 관심사 :

● 나의 지식, 기술 그리고 능력 :

● 나의 일과 다른 경험들 :

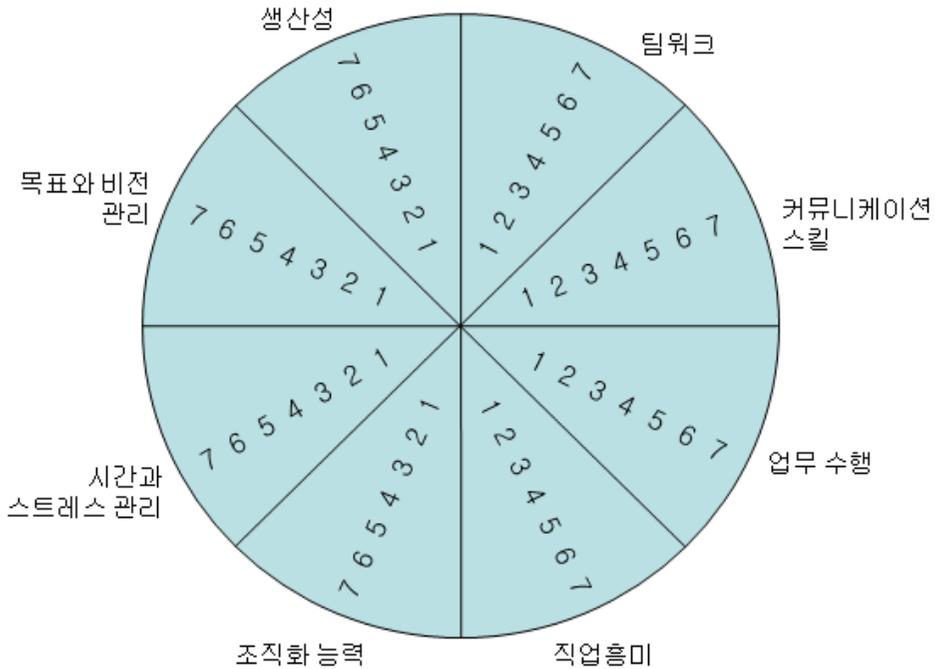
● 내 직업/커리어 목표 :

● 나의 작업 환경:

14

커리어 포트폴리오 Worksheet 10: Professional Balance Wheel

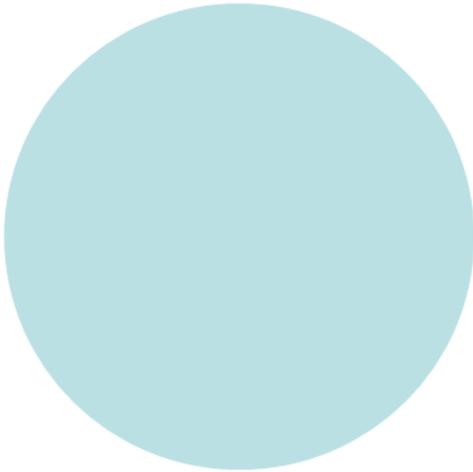
- ※ 작성요령 : 1. 묘사된 각 8영역 내에 당신 커리어에 있어 그 영역의 만족 정도를 가장 잘 대표하는 숫자에 동그라미 하라.
 7=아주 만족함, 1=아주 불만족함
 2. 바퀴 형태를 만들기 위해 숫자들을 연결하라.



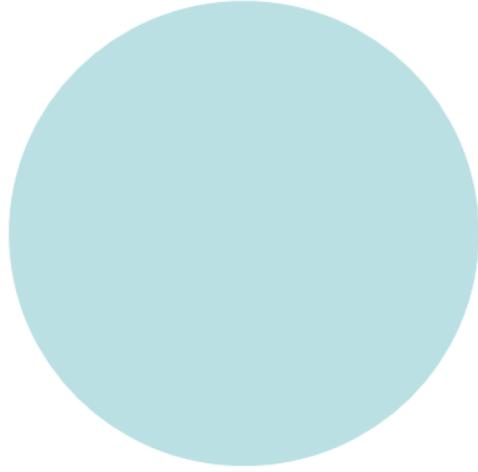
15

커리어 포트폴리오 Worksheet 11: 현재일상 vs 이상적 일상

현재 일/일상 관리



이상적인 일/일상 관리



16

커리어 포트폴리오 Worksheet 12: 심리적만족형 vs 목표추구형 체크리스트

A.

1. 여행에서는 ‘어디로 갈 것인가’라는 ‘행선지’보다 ‘어떻게 지내고 싶은가’라는 ‘이유’가 더 중요하다.
2. ‘일에서 중요하게 여기는 것’이 있으면 의욕이 생긴다.
3. 지금 중요하게 여기는 것을 위해 살아간다.
4. 자기가 고집하는 것과 양보할 수 없는 것이 서로 경쟁한다.
5. 눈앞에 놓인 일부터 시작한다.
6. 날마다, 열심히 만족스러운 일들을 쌓아간다.
7. 목표는 나의 미래를 제약하므로, 없는 게 낫다.
8. ‘오늘 하루를 어떻게 보내고 싶은가?’ ‘이번 주는 어떻게 보내고 싶은가?’를 생각하면 떠오르는 게 있다.

9. ‘오늘 하루, 내가 소중히 여기는 일을 얼마만큼 했는가?’로 만족도를 판단한다.
10. ‘이 일이 하고 싶다’라는 특정한 이미지 보다는, 우연히 만난 가치관을 찾는다.
11. 하고 싶은 일을 한 가지로 정하지 않고, 여러 가지 일을 동시진행으로 해나간다.
12. 모든 일의 판단은 나와 맞는지 아닌지로 결정한다.
13. ‘어떨 때에 충실한가? 어떨 때 불만인가? 어떨 때 자기다운가?’에 즉시 대답할 수 있다.
14. ‘전직할 때까지는 여기서 노력한다. 그때까지, 몸뚱이를 열심히 할 수 있는가?’라고 질문을 던진다.
15. 성과는 나중에 저절로 따라오는 것이다.
16. 즐거웠던 일을 떠올리는 것을 좋아한다.

A에서 O에 해당하는 항목 총 _____ 개

B.

1. 여행에서는 ‘어떻게 지내고 싶은가’라는 ‘이유’보다도 ‘어디에 가고 싶은가’라는 ‘행선지’가 더 중요하다.
2. ‘미래에 해보고 싶은 일’을 찾게 되면 의욕이 생긴다.
3. 목표로 하는 이미지를 향해 나아간다.
4. 장래의 꿈과 목표가 경쟁한다.
5. 장래의 목표를 위해 지금 해야 할 일을 정한다.
6. 목표를 달성하기 위한 수단으로, 지금의 행동을 취한다.
7. 목표가 명확하지 않으면 목적지가 보이지 않기 때문에, 의욕이 생기지 않는다.
8. ‘장래의 꿈을 위해 이번 주는 무엇을 할까? 오늘은 무엇을 할까?’가 떠오른다.
9. ‘오늘 하루, 내가 원하는 모습에 얼마만큼 가까워졌나? 멀어졌나?’로 만족도를 판단한다.
10. ‘이 일이 아니면 안 된다’라는 특정한 이미지가 있다.
11. 할 일의 우선순위를 정하고, 상위의 일부터 하나씩 실천해간다.

12. 모든 일의 판단은 꿈과 목표에 가까워졌는지 아닌지로 결정한다.
13. ‘아무런 제약도 없다면, 3년 후, 5년 후, 10년 후, 어떻게 되고 싶나?’라는 질문에 즉시 대답할 수 있다.
14. ‘전직할 다음에 00을 실천하고 싶다. 그러기 위해선, 지금 이 순간 무엇을 할 수 있는가?’라고 질문을 던진다.
15. 성과는 미리 정해두고 목표로 한 것이다.
16. 미래의 즐거운 일을 상상하는 것을 좋아한다.

B에서 O에 해당하는 항목 총_____개

(A-‘심리적만족형’ 과 B-‘목표추구형’에 해당하는 항목이 많을수록 해당 성향이 더 크다)

17

커리어 포트폴리오 Worksheet 13-2: DiSC 유형의 특성

1. 우리 유형을 가장 잘 나타내는 상징물(그림)

2. 우리 유형을 가장 잘 나타내는 슬로건, 단어

3. 우리 유형의 특징

v 장점

v 단점

4. 우리 유형의 사람들이 좋아하는 사람들의 행동

5. 우리 유형의 사람들이 싫어하는 사람들의 행동

구성원의 이름: _____

아래의 채색된 칸에 대해서만 응답합니다.

이 사람의 장점	
이 사람의 단점	
이 사람과의 갈등의 잠재요인	
이 사람을 동기부여시키는 요인	
이 사람의 의욕을 저하시키는 요인	
관계개선, 효과적인 리더십 발휘를 위한 구체적 행동	

18

커리어 포트폴리오 Worksheet 14: 비전 추진 체계도



19**커리어 포트폴리오 Worksheet 15: 전략 로드맵 작성법**

1. 지금까지 살아오면서 삶의 변곡점 또는 전환점(turning point)이라고 생각되는 역사적 사건 3가지를 연대기별로 정리합니다.
2. 그 사건에서 중요했던 인물(key person) 혹은 책(key book)이 있었다면 함께 적어주세요.
3. 그 다음 10년 단위로 일어날 일을 계획해서 적습니다.
4. 최종 비전, 최종 커리어의 결과물을 써주십시오.

참고할 만한 책과 웹사이트

- 유명만(2008). 학습파워. 서울: 위즈덤하우스.
- 정연식(2006). 자기중심의 인생경영. 서울: 리더스북.
- 홍성민(2004). Life Plan. 서울: 리빙북스.
- 최효찬(2007). 한국의 1인 주식회사. 서울: 한국경제신문.
- 가와니시 시게루(2006). 3가지 성공 사이클. 서울: 3mecca.
- 마샤 벤치(2003). 커리어 코칭. 서울: 교보문고.
- 말콤 글래드웰(2000). 티핑포인트. 서울: 21세기북스.
- 말콤 글래드웰(2008). 아웃라이어. 서울: 김영사.
- 무라야마 노보루(2003). 피카소와 삶은 개구리. 서울: 에이지 21.
- 무라야마 료이치(2007). 파워컨셉. 서울: 21세기북스.
- 토머스 L. 프리드먼(2000). 렉서스와 올리브나무. 서울: 창해.
- 히라모토 아키오(2007). 목표없이 성공하라. 서울: 리더&리더.
- www.careercoachinstitute.com
- CCI's Virtual Learning Community

**2009년 문화예술 기획경영 아카데미
커리어 포트폴리오 작성 자료집**

원고작성 | 김정이(지식에너지연구소 대표)

기획 · 구성 | (재)예술경영지원센터 지원컨설팅팀
김찬두 팀장, 김소연 차장, 김현진, 변계훈

발행일 | 2009년 7월 31일

발행인 | 박용재

발행처 | (재)예술경영지원센터

서울특별시 종로구 동숭동 1-50 보생빌딩 2층

전화 02)745-3073~4 | 팩스 02)745-2071

www.gokams.or.kr

디자인 · 인쇄 | (주)현대문화사 02)2278-4482

※ 책자의 판매, 전재, 복사를 금합니다.

