

인사노무관리 전략노트 9판 (김유미 노무사) 추록

※ 먼저 인사노무관리 전략노트로 공인노무사 2차 시험을 준비하시는 모든 수험생분들에게 감사인사 드립니다.
인사노무관리 전략노트(제9판)은 이전 8판과 비교하여 약 41페이지 정도의 설명이 수정·보완되었습니다.
추록은 이전 8판을 활용하여 2023년 시험을 준비하시는 수험생분들에게 경제적 / 시간적 도움을 드리기 위해
작성한 것이 취지이나, 설명이 많이 변경되었기 때문에 다음을 고려하셔서 추록을 활용하거나 신판을 구매
하는 것을 선택하시기 바랍니다.

- (1) 변경된 추록을 잘라 붙이는 것에 부담을 느끼지 않고, 수업시간에 페이지가 다른 것이 크게 신경쓰이지 않는다면
(내용을 쉽게 찾을 수 있을 정도로 공부를 많이 하여 익숙하다면) 추록을 활용하는 것이 좋습니다.
- (2) 변경된 추록을 잘라 붙이는 것에 부담을 느끼고, 수업시간에 페이지가 다른 것이 신경쓰이고, 책이 지저분
하여 새로운 기분으로 공부를 시작하고 싶다면 신판을 구매하시는 것이 적합하겠습니다.

※ 각 편별 참고문헌이 변경되었으며, 이는 이하에 별도로 표기하지 않았습니다.

페이지	종전(제8판)	변 경 (제9판)
		1편
6	<그림 4번> 아래 설명 추가	구체적으로 이 모델은 기업이 보유한 자원이 곧 기업의 성과를 가져다준다는 관점(RVB)에서 기업 내부 특성과 경쟁적 강점 간의 관계를 정립한 것이다. 기업이 경쟁우위를 달성하는 핵심요인은 미래에 실현될 수 있는 전략의 가치를 정확하게 파악하고 활용하는 것이라고 하면서 이는 외부 환경 분석에 의해서가 아닌 내부의 “핵심 역량(core competency)” 분석을 통해서 파악된다고 주장한 것이다. 원문은 다음과 같다. i) Valuable : Meaning that they must by a source of greater value, in terms of relative costs and benefits, the similar resources in competing firms. 고객에게 가치가 있는가?(기업이 보유한 자원으로 기회를 이용하거나 위협을 중화시킬 수 있는가?) ii) Rare : Rareness implies that the resource must be rare in the sense that it is scarce relative to demand for its use or what it produces. 타사가 손에 넣기 어려운가?(그 자원을 보유하거나 활용하는 기업이 소수인가?) iii) Inimitable : It is difficult to imitate. 모방하기 어려운 것인가?(자원을 보유하고 있지 않은 기업이 그 자원을 획득하거나 개발하는데 비용열위를 가지고 있는가?) - History dependent(역사적 의존성) : 기업의 정책, 문화 등과 같이 기업이 경험해 온 독특한 역사적 조건이 존재한다는 것이다. - Causal ambiguity(인과관계의 모호성) : 자원과 경쟁우위 간의 관계가 애매하기 때문에 쉽게 인식되지 않는다는 것이다. - Social complexity(사회적 복잡성) : 복제 불가능한 특유의 사회적 관계관리가 있다는 것이다. iv) Non substitutable : Other different types of resources cannot be functional substitutes. 대신할 수 있는 있는가?(다른 자원으로 대체할 수 있지 않은가?) → 이후 Supported by Organization으로 변형하여 조직에 좀 더 포커스를 두어 각 자원을 기업이 효과적으로 활용할 수 있는 조직화된 구조와 룰이 있는가?로 쓰기도 함)

		이후 1990년 프라할라드(C. K. Prahalad)와 하멜(Gary Hamel)은 Harvard Business Review에 “The Core Competence of the Corporation”이라는 논문에서 핵심 역량 (core competence)에 대하여 고객의 가치를 높이거나 그 가치를 전달되는 과정을 더 효율적으로 수행할 수 있는 특정한 능력을 나타내고, 이러한 능력은 기업이 신규 산업으로 진출할 수 있는 능력이 된다고 주장하였다.						
14	목차와 내용 변경	1. 제조 기술(manufacture technology)을 사용하는 제조기업의 특징 → 제조기업의 특징 제조 기술(manufacture technology)이란 자원의 모양이나~ 2. 서비스 기술(service technology)을 사용하는 서비스기업의 특징 → 서비스기업의 특징 서비스 기술(service technology)이란 물리적 제품과는 달리~						
14	Ⅲ. 제조기업의 인사관리 하위 목차 1.2를 합하기 이후 목차 숫자 변경	1. 제조기업의 환경변화와 특징 전통적으로 ~~~ 감소되고 있는 추세이다. 제조기업의 직무특성은 ~~~ 3. 제조기업의 인적자원관리 → 2. 제조기업의 인적자원관리						
20	표 안 내용 변경	<table><tr><th>가내수공업</th><th>산업혁명 초기시대</th></tr><tr><td>가부장적 인사관리</td><td>착취적·전제적 인사관리</td></tr><tr><td> ▪ 낮은 기술수준 ▪ 노동시장에서의 매우 낮은 경쟁력 ▪ 공장주는 절대적인 권한 행사(부권적 은혜) </td><td> ▪ 새로 발명된 생산기계로 인한 대량생산체제 가능 ▪ 공장 확장, 기계 구입을 위한 자금압박 ▪ 종업원의 인건비를 줄여서 자금조달 </td></tr></table>	가내수공업	산업혁명 초기시대	가부장적 인사관리	착취적·전제적 인사관리	▪ 낮은 기술수준 ▪ 노동시장에서의 매우 낮은 경쟁력 ▪ 공장주는 절대적인 권한 행사(부권적 은혜)	▪ 새로 발명된 생산기계로 인한 대량생산체제 가능 ▪ 공장 확장, 기계 구입을 위한 자금압박 ▪ 종업원의 인건비를 줄여서 자금조달
가내수공업	산업혁명 초기시대							
가부장적 인사관리	착취적·전제적 인사관리							
▪ 낮은 기술수준 ▪ 노동시장에서의 매우 낮은 경쟁력 ▪ 공장주는 절대적인 권한 행사(부권적 은혜)	▪ 새로 발명된 생산기계로 인한 대량생산체제 가능 ▪ 공장 확장, 기계 구입을 위한 자금압박 ▪ 종업원의 인건비를 줄여서 자금조달							
21	목차 옆 문구 추가	(4) 전략적 인적자원관리(Strategic Human Resource Management : SHRM) 단계 → [제3편 SHRM과 연결되는 내용]						
24	24페이지 ③ 설명 아래 그림 추가	그림 15 테일러식 차등성과급제						

25	(가독성 위해) 소문자 로마자 넘버링 추가	① 공헌(시사점) i) 과학적 관리론은 Adam smith가 주장했던 ‘분업(分業)의 원리’의 효용성을 재확인하면서 <직무>는 가능한한 전문화(분업)되어야 하고, 표준화된 작업조건을 가져야 한다는 점, 기계화를 이루어야 한다는 점, ii) <인간>은 생산의 한 요소(a factor of production)로서, 노동시장에서의 높은 대체성을 가지고, 인간의 행동을 경제적 동물이라는 관점에서 이해한 점에 의의가 있다. iii) 과학적 관리법과 산업심리학적 연구는 인적자원관리를 합리화하고 과학화하려고 노력했고, iv) 조직체의 효율적인 목적달성을 위하여 최적의 구조체계가 있다는 것을 전제하였으며 작업환경을 표준화하고 직무설계와 고용제도 그리고 임금제도를 공식화하여 구성원들을 관리하려고 노력했다는 점에서 ‘구조적 접근’이라 할 수 있다. ② 비 판 i) 직무에 대한 전문화 추구로 작업자들의 일에 대한 자긍심이 상실되고 노동소외(alienation)가 일어났으며, ii) 작업장에서의 인간행동에 대한 설명이 부족하다는 점, iii) 조직마다 처한 상황이 상이함에도 불구하고 ‘유일 최선의 조직관리 방안(one best way)’이 있다고 주장한 보편론적 함정 등이 문제점으로 지적된다.
34	5 (1) 첫 번째 줄 설명 추가	복잡한 현대 환경에 적절히 대응하기 위해서는 인사관리부서는 양면적인 역할을 동시에 할 필요성이 높아져 균형있는 역할이 요구되고 있다. 즉, 인사관리부서가 더 이상 비용중심점(cost center)이 아니라 이익중심점(profit center)이 되고 있다. 이에 대하여 올리히(D. Ulrich) 교수는 1997년 그
2편		
48	4번째 문단 4차 산업혁명 내용 추가	4차 산업혁명(사물 인터넷(IoT: Internet of Things), 빅데이터(Big Data), 인공지능(AI: Artificial Intelligence) 그리고 사이버-물리 시스템(CPS: Cyber-physical system)을 활용하여 생산활동 및 인간의 생활에 서비스를 제공하는 것으로 요약할 수 있다. 즉 사물인터넷을 통해 얻은 정보를 클라우드(Cloud)에 저장하고, 이를 빅데이터 기법으로 분석해 모바일(Mobile)을 통해 확산시키는 것이다. 여기에 인공지능이 판단과 추론을 더해 ‘초지능’, ‘초연결’, ‘초융합’으로 새로운 부가가치를 창출하는 것이다(신동엽 외, 2018).
51	그림 29, 그림 30 및 박스 추가	최근 자적(indulgence) – 자제(restraint)의 6번째 차원 추가 최근 흡스테드는 Michael Minkov와 함께 자적(indulgence)과 자제(restraint)의 차원을 추가하였다. ‘자적’이란 인간의 기본적인 욕망에 대해 상대적으로 자유로운 충족을 허용하고 인생을 즐기는 재미에 관점을 둔 것을 말하고, ‘자제’란 사회적 규칙에 의해 만족을 억제하고 엄격한 사회 규범에 의해 통제되는 것을 의미한다. 이러한 정도를 수치화하여 자적-자제 지수(Indulgence versus Restraint : IVR)라고 부르는데, 위계적인 사회일수록 자제적인 경향이 강한 것으로 나타났다.
67	맨 위	한국의 경우 IMF 경제위기 전후로 ① 장기고용의 종언, ② 심리적 계약의 변화, ③ 기존 인적자원관리의 한계점 등으로 인하여 새로운 인적자원관리 패러다임이 등장하게 되었다. (1) 분석 수준 측면
3편		

1) 공격형(prospector) 전략 : persue new and interesting products and services

개척형 전략으로 새로운 시장을 선점하고 새로운 제품을 개발해서 출시하고, 그 다음에 해외시장도 개척하고, 새로운 영역을 선도적으로 열어나가는 전략 유형이며 매우 공격적인 모습을 띠다고 해서 공격형 전략이라고 명명한 것이다. 혁신, 적극적인 위험감수, 새로운 기회에 대한 탐색과 성장을 추구하는 전략이다.

2) 방어형(defender) 전략 : conservatively seek stability

현재의 사업 분야에서 자리를 지키면서 경쟁우위를 지켜내려는 수성형 전략으로 기존 사업 영역과 기존 시장 내에서 우수한 품질의 제품이나 서비스를 만들어내고자 애쓰고, 생산 및 판매에서 낭비함이 없이 효율적으로 운영이 가능한 시스템을 구축하고 비용절감을 위한 여러 가지 방안을 끊임없이 개발하고 추구하는 전략이다. 기존 사업, 기존 시장, 기존 제품 영역에서 높은 경쟁력을 만들어내는 전략을 의미한다. 공격형 전략과는 반대되는 전략으로 위험을 추구하거나 새로운 기회를 탐색하기보다는 안정성을 중요시하는 전략이다.

3) 분석형(analyzer) 전략 : combine the strengths of both Prospector & Defender

부분적으로 혁신을 추구하는 한편 안정성을 유지하는 전략으로 공격형 전략과 방어형 전략의 중간에 있는 것이다. 기본적으로는 본업에서 방어형 전략을 채택하는 기업과 같이 품질과 비용의 경쟁력을 추구하나, 그 자리에만 있지 않고 공격형 전략을 채택한 기업들이 새로운 제품시장과 새로운 고객기반을 개척하는 전략적 행동을 지켜보면서 효과적 결과를 얻는 부분을 빠르게 모방하는 전략을 동시에 추구한다. 신제품을 모방해서 출시한다든지 하는 것이다. 끊임없이 공격형 전략을 채택하는 기업들을 눈여겨 봐야되고, 시장동향 자체에 대해서도 기민하게 관찰할 수 있어야 한다. 또한, 성공적인 사업모델이나 신제품이 나타나면 재빠르게 배우고 모방해내는 학습능력이 뒷받침되어야 한다.

4) 반응형(reactor) 전략 : inherently unstable & not considered strategists

실제로는 전략이라고 할 수 없는 것으로, 환경의 기회와 위협에 대해 그때그때마다 임시방편적으로 대응하는 것이다. 위의 세 가지 전략 유형을 번갈아 추진하면서 단기적 효과에 치중하는 경우에 그 기업은 실패하게 된다.

전략	핵심성공요인 (Key Success factor)	인적자원의 정렬
공격형 (prospector)	- 시장선점 - 신제품 개발능력 - 과감한 혁신능력 - 고객대응능력	- 창의적이고 혁신적인 인적역량 확보 - 개방형 인사제도 - 성과, 역량에 따른 차별적인 보상(시장주의에 입각)
방어형 (Defender)	- 우수한 품질 - 운영의 효율성 - 비용절감 방안의 지속적 추구	- 충성심이 높고 내부 지향적 인적역량 확보 - 내부인력 중심의 인사제도 - 내부 공정성에 입각한 평가와 보상
분석형 (Analyzer)	- 운영의 효율성 - 지속적/점진적인 혁신능력 - 흡수/모방 능력	- 창의적인 인재와 충성심이 높은 인재의 병존 - 내부인력의 변화를 추구하는 인사제도 중심으로 외부 인력을 보충하는 인사제도 - 내부 공정성에 시장주의 가미

자료 : Miles & Snow, "Designing strategic Human Resource System." Organizational Dynamics, 1984

88	Ⅲ. e-HRM의 특징 2. 설명 추가	2. 쌍방향 커뮤니케이션 쌍방향 커뮤니케이션을 통해 조직의 수직적, 수평적 의사소통을 원활하게 하여 종래의 폐쇄적인 분위기에서 벗어난 열린 기업문화를 제공한다. 특히 공정성 관점에서 절차적 공정성(Procedural equity)과 정보 공정성(Information equity)의 제고가 가능하다.																					
90	3. 설명 추가	3. e-평가관리(web-based assessment) 개인에게 부여된 각종 목표 및 역량에 대한 평가를 수행할 수 있도록 목표관리법(Management by Objectives) 및 360도 피드백(다면평가)을 진행하며, 평가의 결과는 종업원의 자격사항을 갱신함은 물론 보상과 연계된다.																					
	4. 설명 추가	4. e-보상관리 직무, 포지션에 대한 평가결과 및 노동시장의 임금조사 결과와 기업의 인건비 계획을 고려하여 보상 예산을 수립하고, 조직별 예산을 기준으로 인사의 보상방침 및 적격성을 판단하여 연봉 등을 조정한다. 또한 급여지급과 관련하여 인사자료, 근태자료, 복리후생자료(특히 카페테리아식 복리후생을 활용할 경우 의료비 지원 내역, 휴가 시설 이용 유무, 주택 지원 수당 한도), 각종수당 및 공제자료를 취합하여 급여계산을 수행하며 완료된 급여자료는 은행, 관련기관 및 구성원 개인에게 자동 전송된다.																					
4편																							
109	박스 및 박스 추가	참고 : 직무분석(task analysis)과 역량모델링(competency modeling)의 차이점 표 21 직무분석(task analysis)과 역량모델링(competency modeling)의 차이점 <table> <tr> <th></th><th>직무분석</th><th>역량모델링</th></tr> <tr> <td>초점</td><td>일 중심. 최소 요건으로 지식, 기술, 능력을 도출</td><td>사람 중심. 우수 성과자의 직무수행역량 (지식, 기술, 능력 외에도 개인의 특성, 동기 등 심층 요소까지) 추출</td></tr> <tr> <td>목적</td><td>일의 단계, 절차 분석을 통하여 필요한 지식 파악</td><td>조직이나 개인의 우수한 능력을 발굴</td></tr> <tr> <td>결과물</td><td>직무기술서, 직무명세서</td><td>역량 리스트, 역량군(Clusters)</td></tr> <tr> <td>활용</td><td>안정적으로 일을 수행할 수 있는 최소한의 수행 능력 여부, 직무수행능력의 세분화</td><td>브로드밴딩과 역량모델을 연결시켜 개인의 자율적인 경력구축을 지원하는 시스템으로 운영</td></tr> <tr> <td>장점</td><td>업무의 규모 파악, 구성요소, 지식의 규명, 임금과 승진 및 보상에 활용</td><td>평가, 개발, 보상, 후계자 양성 등에 활용, 개인의 역량 향상을 통해 조직의 성과 향상</td></tr> <tr> <td>단점</td><td>경직성</td><td>유연성</td></tr> </table>		직무분석	역량모델링	초점	일 중심. 최소 요건으로 지식, 기술, 능력을 도출	사람 중심. 우수 성과자의 직무수행역량 (지식, 기술, 능력 외에도 개인의 특성, 동기 등 심층 요소까지) 추출	목적	일의 단계, 절차 분석을 통하여 필요한 지식 파악	조직이나 개인의 우수한 능력을 발굴	결과물	직무기술서, 직무명세서	역량 리스트, 역량군(Clusters)	활용	안정적으로 일을 수행할 수 있는 최소한의 수행 능력 여부, 직무수행능력의 세분화	브로드밴딩과 역량모델을 연결시켜 개인의 자율적인 경력구축을 지원하는 시스템으로 운영	장점	업무의 규모 파악, 구성요소, 지식의 규명, 임금과 승진 및 보상에 활용	평가, 개발, 보상, 후계자 양성 등에 활용, 개인의 역량 향상을 통해 조직의 성과 향상	단점	경직성	유연성
	직무분석	역량모델링																					
초점	일 중심. 최소 요건으로 지식, 기술, 능력을 도출	사람 중심. 우수 성과자의 직무수행역량 (지식, 기술, 능력 외에도 개인의 특성, 동기 등 심층 요소까지) 추출																					
목적	일의 단계, 절차 분석을 통하여 필요한 지식 파악	조직이나 개인의 우수한 능력을 발굴																					
결과물	직무기술서, 직무명세서	역량 리스트, 역량군(Clusters)																					
활용	안정적으로 일을 수행할 수 있는 최소한의 수행 능력 여부, 직무수행능력의 세분화	브로드밴딩과 역량모델을 연결시켜 개인의 자율적인 경력구축을 지원하는 시스템으로 운영																					
장점	업무의 규모 파악, 구성요소, 지식의 규명, 임금과 승진 및 보상에 활용	평가, 개발, 보상, 후계자 양성 등에 활용, 개인의 역량 향상을 통해 조직의 성과 향상																					
단점	경직성	유연성																					
114	표 23번의 박스에서 위치 변경	(직관적으로 이해하기 쉽도록) 소분류(좌측)와 대분류(우측)의 위치를 서로 바꿈																					

		평가요소		가중치 (%)	
		대분류	소분류	대분류	소분류
		숙련	경험	50	22
			교육수준		14
			창의력		14
		노력	육체적 노력	15	10
			정신적 노력		5
		책임	설비	20	5
원재료 및 제품	5				
타인의 안전	5				
타인의 작업	5				
직무조건	작업환경	15	10		
	위험도		5		
계			100		

116	표 26 밑 제6단계 내용 변경	제 6 단계 : 요소 별 서열과 임금의 서열이 서로 다른 경우, 종합적으로 정보를 취합·논의하여 기준직무의 서열을 확정한다. 이렇게 확정된 기준(대표)직무의 요소 서열 척도를 기준으로 여타 직무들을 평가하고, 임금체계를 설계한 후 조정·운용한다.
127	박스 직무재설계를 위한 가이드라인 및 설명 추가	- 과업 결합 : 세분화된 과업을 통합하여 완결된 작업이 되도록 연결시키는 것이다. 이렇게 되면 다양한 지식과 재능을 활용하게 되고, 작업의 전체 흐름을 파악할 수 있게 된다. - 자연스러운 업무 단위 구성 : 처음부터 끝까지 연결이 되어 의미 있는 과업 단위가 될 수 있도록 자연스럽게 과업 단위를 구성하게 되면 작업의 전체 흐름을 파악할 수 있을뿐 아니라 다른 사람의 생활에 어떤 영향을 미치는지를 인지할 수 있게 된다. - 고객과의 관계 형성 : 작업자가 자신의 제품이나 서비스를 사용하는 고객과 접촉할 수 있게 만들게 되면 더 많은 지식을 활용할 수 있게 되고(제품 공정에 대한 설명이 필요하기 때문), 자신의 생산물에 대한 책임(자율성)도 느끼게 되며 유용한 정보를 받을 수 있게 된다(피드백). - 수직적 직무 확대 : 이전에는 경영자가 담당하던 책임 및 통제까지 작업자가 담당하게 하면 자율성에 기반한 책임감을 더 느끼게 된다. - 피드백 채널 개방 : 작업자의 직무수행 성과를 인지하게 하고 성과의 개선 여부를 알 수 있게 하는 것으로, 경영자가 일방적이고 간헐적으로 알려주는 것보다는 작업자가 직무수행 과정에서 직접 알 수 있도록 함으로써 정확하고 구체적인 정보를 얻을 수 있게 된다.
129	㉠ ii)의 설명 추가	ii) 기술과 인간 욕구의 상황적합적 조화 기술 진보는 조직과 종업원에게 관심과 몰입을 유도할 때 효과적이다. 최근 4차 산업혁명과 같은 기술 진보로 인해 기술부문의 발전이 이루어지는 시점에서, 인간의 욕구와 관심 및 몰입을 함께 고려하여야 효과적이다.
	㉠ iii)의 설명 대체	iii) 양자 조정이 중요 기술과 같은 물리적 요소와 사람의 인적 요소의 적절한 혼합과 조화 및 조정이 중요하다라는 점에서 생산성과 유연성의 두 측면을 모두 고려하여야 한다.

140	vi) 대표적인 사례 목차와 내용 추가	vi) 대표적인 사례 ① <스웨덴의 볼보 자동차회사> 볼보의 칼마르 공장에서는 근로자에게 작업일정과 작업의 자율성을 주었고, 토르슬란다 공장에서는 근로자 스스로가 직무순환을 계획하고 실행할 수 있도록 변화시킨 결과 전통적인 라인조립방식보다 더 많은 조립작업을 수행하게 되었다. ② <QC 서클(Quality Control circle)> QC서클은 품질관리서클 또는 품질관리분임조 등으로 불리는 일종의 소집단 활동이라 할 수 있다. 10명 내외로 구성되는 작업집단을 중심으로 종업원들이 자율적으로 참여하여 제품의 품질향상방안을 협의하고 현장의 문제점을 분석 검토함으로써 조직 내의 생산성 향상을 이룩하는 활동이다.
147	맨 박스 추가	참고 : Adam Grant의 '관계성'과 '주도성' 을 고려한 직무설계 잡 크래프팅의 장점은 기존의 직무설계가 가진 한계를 극복할 수 있다는 점이다. 일반적인 직무설계에서 일은 상사가 제공하는 것이지 구성원 자신이 자율적으로 변경할 수 있는 것이 아니기 때문이다. 게다가 일은 본질적으로 구성원 개인이 혼자서 완성할 수 없고 상사, 동료, 관련 동료, 고객과의 관계에 영향을 받고 이러한 관계를 통해 완성된다. 하지만 직무설계는 직무기술서에서 과업만 기술하고 일이 이루어지는 관계인 관계는 기술하지 않기 때문에 관계적 측면이 간과되는 경향이 있다(Adam Grant, 2007). 펜실베이니아대 와튼스쿨 조직심리학 교수인 Adam Grant의 주장에 따르면 관계의 상호 의존성을 인식하면 주변을 빛냄으로써 전체를 빛나게 할 수 있다고 주장한다(Adam Grant(2015), 『Invisible』, p.92). 즉, 사람의 정체성은 타인과 관계에서 형성되는 경우가 많기 때문에 특정 직무가 다른 사람들이 수행하는 직무와 어떻게 연관되어 있는지를 알려주고 동료와 상호작용을 활성화하는 방식을 통해 직무설계의 동기부여가 가능하다는 것이다. 이러한 활동으로 사람들은 (타인과 구별되는) 자신만의 정체성을 갖게 되고, 일의 본질적 의미와 효용 - “관계성”을 깨닫게 된다고 한다. 또한 상사가 제시하는 직무를 수동적으로 수행하는 것이 아니라 자신이 직무의 주체 - “주도성”으로 내재적 동기와 책임감이 형성되어 업무에 한층 더 몰입할 수 있게 된다고 주장한다. 여기서 관계성(relatedness)이란 사람이 다른 사람과 연결되어 있는 정도를, 주도성(proactivity)이란 직무수행 환경과 조건을 직무담당자 스스로 주체적으로 관리할 수 있는 것을 의미한다.
5편		
153	기출문제 추가	[31 회('22)] 모집의 원천으로서 조직 내부모집의 개념과 방법을 설명하고, 장점과 단점을 각각 3가지만 쓰시오. (25점)
155	목차와 내용 위치 재배치	(중장기적으로는 계획이, 단기적으로는 적응이 적합하다는 흐름을 직관적으로 이해하기 위해 위치 바꿈) I . Intro : 인력확보를 위한 전략(전략적 인력운영에 대한 접근방식) 1. 인력계획전략 (1) 의의 (2) 장점 (3) 단점 2. 인력적응전략 (1) 의의 (2) 장점 (3) 단점
161	V. 바로 위 박스 추가	

		참고 : 거시적 · 미시적 정원 산정 방법 거시적(macro) 방식이란 기업의 부가가치와 노동분배율을 고려한 지불능력에 따라 필요한 필요 인력을 하향적으로 산정한 뒤 할당하는 것을 의미하고, 미시적(micro) 방식이란 부서/팀이 요구하는 인원을 상향적으로 합산하여 필요 인력을 산정하는 것을 의미한다. 거시적 방법에는 손익분기점 분석, 노동생산성 분석, 노동분배율 분석, 인건비 비율 등이 있고, 미시적 방법에는 직무분석, 시간연구, 작업샘플링, 성과분석, 관리범위분석, 선형책임도 등이 있다. 거시적 방식과 미시적 방식은 경영자와 실무진의 필요인원에 대한 인식 간 GAP이 존재하여 항상 차이가 발생한다. 이를 조정하는 방법으로 조직통합(조직간소화, 권한과 책임의 명확화), 업무 간소화(불필요하거나 중복되는 작업 개선, 사무처리 방식 개선), 기계화 도입, 아웃소싱과 같은 외주 도입, 내부 인력 개발 대책 등이 있다.
161	목차와 내용을 재정비 (기법이라는 목차를 삭제)	V. 인적자원 수요예측(HR demand planning) 1. 의의 및 영향 변수 인적자원 수요 예측이란 기업의 경제적 효율성 측면에서 수익을 달성하고 종업원의 사회적 효율성 측면에서 능력을 양성하기 위해 단기에서부터 장기까지 필요한 인력의 양과 질을 계획하고 예측하는 프로세스를 말한다. 인력 수요를 결정하는 변수로는 ① t1에서 해당 기업에 요구되는 생산량, ② 기술수준, ③ 조직 규모, ④ 허용 작업시간 ⑤ 작업조건, ⑥ 작업자 등이 될 수 있다. 2. 양적 인적자원수요의 예측 (1) 개요 양적(量的) 인적자원 수요예측이란 t_1에서 해당 기업의 전체, 부문별, 작업 집단별로 필요한 인력의 수를 예측하는 활동을 말한다. (2) 구체적 기법 3. 질적 인적자원수요의 예측 (1) 개요 (2) 구체적 기법 VI. 인적자원 공급예측(HR supply planning) 1. 인적자원 공급예측 의의 2. 내부공급 (1) 개요 (2) 구체적 기법 3. 외부공급

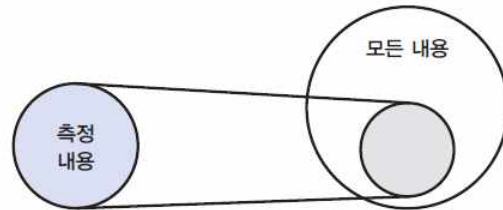
174	예시문제 박스 목차 변경 (개념과 예시), 설명 추가	1. 현실적 직무소개(Realistic Job Preview : RJP)의 개념과 예시 현실적 직무소개란 지원자에게 직무와 조직에 대해 균형있고 현실적인 정보와 직무의 긍정적, 부정적인 측면을 모두 제시하는 것이다. 지원자에게 현실적 정보를 제공함으로써 입사 후 이들이 겪을 수 있는 현실충격, 불만족 및 이직의향을 감소시킬 수 있게 된다. 또한 조직의 이미지를 정직하게 하고 종업원에게 관심 있는 조직으로 여겨지게 만들 수 있다. 미국 디즈니(Disney)사도 현실적 직무소개를 활용하여 충원 과정의 효율성을 향상시킨 것으로 보고되고 있는데, 모든 지원자는 지원서 작성이나 인터뷰 전에 엄격한 복장규정과 어렵고 때로는 매우 힘이 드는 작업환경에 대한 자세한 내용을 짧은 비디오로 전달하면서 겉으로 보이는 화려함이나 환상적 이미지에 비현실적 기대감을 갖는 가능성을 시작부터 최소화하고 있다.															
183	183의 옆 내용 위치 이동 -> 179페이지의 예시. 인턴제도 바로 앞으로 이동	4) 필요한 상황 ① 빠르게 변화하는 환경에 대처해야 하는 경우(특히 기술의 변화속도가 빠른 경우), ② 외부 노동시장에서 쉽게 모집 될 수 있는 경우, ③ 경쟁적 기업문화가 보편적으로 자리 잡은 경우, ④ Miles & Snow의 공격형 전략을 활용하는 경우, ⑤ Williamson의 거래 비용 관점에서 구성원의 외부 영입 비용이 개발 비용보다 저렴한 경우에 필요하다.															
184	표 더 자세히 (이해를 돕기 위해)	그림 94 HR architecture <table><tr><td rowspan="2">Uniqueness</td><td>High</td><td> Quadrant 4 : <u>Alliance / Partnerships</u> - 고용형태 : 제휴동맹 - 고용관계 : 동반자관계 - HR 구성형태 : 협력형 Collaborative-Based HR Configuration </td><td> Quadrant 1 : <u>Knowledge-Based Employment</u> - 고용형태 : 내부개발 - 고용관계 : 조직중심 - HR 구성형태 : 몰입형 Commitment-Based HR Configuration </td></tr><tr><td>Low</td><td> Quadrant 3 : <u>Contractual Work Arrangements</u> - 고용계약 : 계약 - 고용관계 : 거래관계 - HR 구성형태 : 순응형 Compliance-Based HR Configuration </td><td> Quadrant 2 : <u>Job-Based Employment</u> - 고용계약 : 외부획득 후 내부화 - 고용관계 : 공생적 관계 - HR 구성형태 : 시장형 Productivity-Based HR Configuration </td></tr><tr><td colspan="2"></td><td>Low</td><td>High</td></tr><tr><td colspan="2"></td><td colspan="2">Strategic Value</td></tr></table>	Uniqueness	High	Quadrant 4 : <u>Alliance / Partnerships</u> - 고용형태 : 제휴동맹 - 고용관계 : 동반자관계 - HR 구성형태 : 협력형 Collaborative-Based HR Configuration	Quadrant 1 : <u>Knowledge-Based Employment</u> - 고용형태 : 내부개발 - 고용관계 : 조직중심 - HR 구성형태 : 몰입형 Commitment-Based HR Configuration	Low	Quadrant 3 : <u>Contractual Work Arrangements</u> - 고용계약 : 계약 - 고용관계 : 거래관계 - HR 구성형태 : 순응형 Compliance-Based HR Configuration	Quadrant 2 : <u>Job-Based Employment</u> - 고용계약 : 외부획득 후 내부화 - 고용관계 : 공생적 관계 - HR 구성형태 : 시장형 Productivity-Based HR Configuration			Low	High			Strategic Value	
Uniqueness	High	Quadrant 4 : <u>Alliance / Partnerships</u> - 고용형태 : 제휴동맹 - 고용관계 : 동반자관계 - HR 구성형태 : 협력형 Collaborative-Based HR Configuration		Quadrant 1 : <u>Knowledge-Based Employment</u> - 고용형태 : 내부개발 - 고용관계 : 조직중심 - HR 구성형태 : 몰입형 Commitment-Based HR Configuration													
	Low	Quadrant 3 : <u>Contractual Work Arrangements</u> - 고용계약 : 계약 - 고용관계 : 거래관계 - HR 구성형태 : 순응형 Compliance-Based HR Configuration	Quadrant 2 : <u>Job-Based Employment</u> - 고용계약 : 외부획득 후 내부화 - 고용관계 : 공생적 관계 - HR 구성형태 : 시장형 Productivity-Based HR Configuration														
		Low	High														
		Strategic Value															
189	(5) 및 박스 추가	최근 트렌드 : 대규모 정기 공채에서 소규모 수시 채용으로 1. 정기 대규모 공채의 개념과 장단점 (1) 정기 대규모 공채의 개념 : Mass recruiting 정기 대규모 공채란 연간 채용 규모를 확실히 정해두고 일년 중 특정 기간(연 2회, 상/하반기)에 모집·선발 활동을 하는 것을 말한다. 이는 기업에 필요한 범용적인 인재를 채용하기 위한 것이므로 일반적인 채용과정(서류-인적성 검사-면접)을 거치게 된다. 이 제도는 우리나라가 짧은 기간 동안 산업화를 통한 성장을 추구하게 되면서 높은 인력 수요에 대응하기 위해 평생 직장을 보상(유인) 기제로 제시하는 일본의 채용 방식을 가져온 것이다. (2) 정기 대규모 채용의 장단점 1) <장점>으로 ① <기업 입장>에서 고도 성장 시기에 필요한 다량의 지원자들을 표준화된 기준을 설정하여 한번의 채용과정으로 채용할 수 있어 비교적 채용 비용이 저렴하다. 또한, 한번에 대규모 인력을 선발해 각 계열사에 투입하기 때문에 같은 입사 시기에 따라 기수를 매기고 연차에 맞는 교육을 진행하는 등 인력을 손쉽게 관리할 수 있다. ② <지원자 입장>에서 연간 채용 규모가 확정되어있기 때문에 예측가능성을 가지고 취업 준비를 할 수 있다. 2) <단점>으로 ① <기업 입장>에서 인력의 과다보유로 인한 추가 인건비가 발생하게 된다. 왜냐하면, 범용적인 능력은 가지고 있으나 개별 직무가 요구하는 직무수행 능력이 부족하여 현업 부서에서의 활용도가 낮을 수 있기 때문이다. ② <지원자 입장>에서 상하반기 공채에 한번 탈락되면 6개월을 기다려야 하기때문에 어느 정도 스펙이 준비되어있는 경우라면 시간을 낭비하게 된다.															

		2. 수시 소규모 채용의 개념과 장단점 (1) 수시 소규모 채용의 개념 : Talent sourcing 수시 소규모 채용이란 일년 중 채용 규모나 특정 시기를 정하지 않고 기업의 필요나 공석 발생 시 모집·선발 활동을 하는 것을 말한다. 즉, 기업이 신규 사업에 진출하거나 인력 수요가 생겼을 때 전문 인력을 채용하기 위한 것이므로 맞춤형 채용과정(서류-면접)을 거치게 된다(인적성검사는 필요 시 활용). (2) 수시 소규모 채용의 장단점 1) <장점>으로 ① <기업 입장>에서 공석이 발생하면 직무별로 능력 있는 인재를 적시에 골라서 채용할 수 있기 때문에 직무와 직무수행자 간 적합도(P-J fit)를 극대화할 수 있다. ② <지원자 입장>에서 채용 시기에 구애받지 않고 구직 활동을 할 수 있어 더 많은 취업 기회를 얻을 수 있기도 하다. 또한, 직무에서 요구하는 역량이 구체적으로 명시되고 기준이 명확해 과도한 스펙 경쟁이 완화되고 실무 역량 중심의 구직 활동에 도움이 될 수 있다. 2) <단점>으로 ① <기업 입장>에서 지원자가 특정 직무에 대한 전문성·적합도를 보유하고 있는지를 개별·집중적으로 파악하기 위한 비용이 많이 소요된다. ② <지원자 입장>에서 채용 규모가 공개되지 않기 때문에 채용 과정의 투명성이 낮다고 인식할 수 있다. 또한, 기업마다 다른 채용 시기와 기준에 대한 정보를 스스로 확보해야 하고, 실무에 즉각 투입할 인력이 필요하기 때문에 경력자나 중고 신입이 우대되는 어려움이 있다.
196	(3) 선발 면접에서 내용 추가 및 3) 장단점 추가	1) 개념 선발 면접은 면접자와 피면접자 사이에 정보를 교환하는 목적지향적인 대화이며 동시에 선발시험과 함께 지원자를 평가하는 유용한 수단이다. 면접은 미국 군대에서 제1차 세계대전을 겪는 동안 여러 가지 심리 측정이 필요하게 되었고, 이러한 필요를 충족시키기 위해 질문지법을 사용하게 되었는데, 질문지법의 단점을 보완하기 위해 면접을 발전시키게 되었다. 이후 심리학자들에 의해 면접 내용과 기술이 더욱 발달되어 다른 사회과학 분야에서도 자료를 수집하는 방법으로 광범위하게 활용되고 있다. 2)는 그대로 3) 면접의 장단점 <장점>으로는 ① (비구조적, 반구조적 면접의 경우) 좀 더 구체적인 정보를 획득하기 위해 추가적인 질문 및 보충설명이 가능하여 신축성과 적응성이 높은 편이다. 프로빙(Probing)이라고 하여 응답자의 대답이 불충분하거나 정확하지 못할 때 추가 질문으로 정확한 대답을 얻을 수 있도록 질문하는 것이 가능하다. ② 정보 비대칭 완화를 통해 1·2종 오류 감소가 가능하다. ③ 피면접자의 비언어적 행동이나 주변 환경 및 과거 행동에 대한 정보를 획득하는 것이 가능하다. <단점>으로는 ① 면접을 성공적으로 수행하기 위해서는 면접 시작 시 라포(rapport)를 형성하는 것이 필요한 경우가 상당히 있으며, ② 피면접자의 응답에 대하여 면접자에 따른 주관적 편견이 생길 수 있고, 충분히 훈련되지 않은 면접관의 진행이나 기록 누락으로 인해 오류가 생길 수 있다(면접자의 고도의 기술과 훈련 필요). ③ 응답에 대한 표준화가 어렵고, 면접 시간과 장소를 선정하기 위한 절차가 복잡하고 불편하며, 시간과 비용 및 노력이 많이 소요되는 편이다. 4) 종류

200	6) 밑에 표 추가	표 44 선발도구의 타당성(직무성과의 예측력) <table><tr><th>집체 평가</th><th>타당성</th><th>개별 평가</th><th>타당성</th></tr><tr><td>1. 워크샘플(work sample)</td><td>0.54</td><td>1. 동료에 의한 평가(peer ratings)</td><td>0.49</td></tr><tr><td>2. 일반적 심리검사 (general mental ability)</td><td>0.51</td><td>2. 행동일관성 또는 성취기록 (behavioral consistency or achievement record)</td><td>0.45</td></tr><tr><td>3. 구조화 면접(structured interview)</td><td>0.51</td><td>3. 신원조회(reference check)</td><td>0.26</td></tr><tr><td>4. 직무 지식(job knowledge)</td><td>0.48</td><td>4. 직무경험(job experience)</td><td>0.18</td></tr><tr><td>5. 직무 시연(job tryout)</td><td>0.44</td><td>5. 훈련 및 경력점수 (training & experience point method)</td><td>0.11</td></tr><tr><td>6. 성실성 테스트(integrity)</td><td>0.41</td><td>6. 교육년수(years of education)</td><td>0.10</td></tr><tr><td>7. 비구조화 면접 (unstructured interview)</td><td>0.38</td><td>7. 관심사(Interests)</td><td>0.10</td></tr><tr><td>8. 평가센터(assessment center)</td><td>0.37</td><td>8. 필적감정(graphology)</td><td>0.02</td></tr><tr><td>9. 전기적 자료 (biodata)</td><td>0.35</td><td>9. 연령(age)</td><td>-0.01</td></tr><tr><td>10. 양심 테스트(conscientiousness)</td><td>0.31</td><td></td><td></td></tr></table> 자료 : Schmidt & Hunter, J. E. (1998), 262-274.	집체 평가	타당성	개별 평가	타당성	1. 워크샘플(work sample)	0.54	1. 동료에 의한 평가(peer ratings)	0.49	2. 일반적 심리검사 (general mental ability)	0.51	2. 행동일관성 또는 성취기록 (behavioral consistency or achievement record)	0.45	3. 구조화 면접(structured interview)	0.51	3. 신원조회(reference check)	0.26	4. 직무 지식(job knowledge)	0.48	4. 직무경험(job experience)	0.18	5. 직무 시연(job tryout)	0.44	5. 훈련 및 경력점수 (training & experience point method)	0.11	6. 성실성 테스트(integrity)	0.41	6. 교육년수(years of education)	0.10	7. 비구조화 면접 (unstructured interview)	0.38	7. 관심사(Interests)	0.10	8. 평가센터(assessment center)	0.37	8. 필적감정(graphology)	0.02	9. 전기적 자료 (biodata)	0.35	9. 연령(age)	-0.01	10. 양심 테스트(conscientiousness)	0.31		
집체 평가	타당성	개별 평가	타당성																																											
1. 워크샘플(work sample)	0.54	1. 동료에 의한 평가(peer ratings)	0.49																																											
2. 일반적 심리검사 (general mental ability)	0.51	2. 행동일관성 또는 성취기록 (behavioral consistency or achievement record)	0.45																																											
3. 구조화 면접(structured interview)	0.51	3. 신원조회(reference check)	0.26																																											
4. 직무 지식(job knowledge)	0.48	4. 직무경험(job experience)	0.18																																											
5. 직무 시연(job tryout)	0.44	5. 훈련 및 경력점수 (training & experience point method)	0.11																																											
6. 성실성 테스트(integrity)	0.41	6. 교육년수(years of education)	0.10																																											
7. 비구조화 면접 (unstructured interview)	0.38	7. 관심사(Interests)	0.10																																											
8. 평가센터(assessment center)	0.37	8. 필적감정(graphology)	0.02																																											
9. 전기적 자료 (biodata)	0.35	9. 연령(age)	-0.01																																											
10. 양심 테스트(conscientiousness)	0.31																																													
205	② 시험-재시험 방법(test-retest method) 설명에서 추가	선발도구의 측정결과가 안정적인지를 알아보기 위해서 동일한 테스트를 동일한 집단을 대상으로 시간적 간격을 두고 재 실시하여 두 측정치(첫 번째와 두 번째)가 일치하는 정도를 검증하는 방법이다. 이 때 주시험효과(main testing effect)가 발생할 수 있다. 주시험효과란 첫 번째 테스트로 인한 학습효과가 두 번째 테스트의 순수한 효과를 왜곡시키는 것을 말한다. 이는 첫 번째 테스트를 통해 시험 요령을 터득할 수 있고, 두 번째 테스트 시 첫 번째 테스트의 응답을 회상하여 답변할 수 있기 때문이다.																																												
206 ~ 209	순서 재구성 (박스 없앴) 및 8편 출판 시 출판누락내용 (구성타당) 추가	(2) 타당도 분석(validity analysis) 1) 의 의 선발도구의 타당도란 특정 선발도구가 얼마나 평가목적에 충족시키는지 여부를 의미하는 것이다. 선발과정에서 성과를 예측하는데 사용되는 여러 선발도구의 타당도를 연구·분석하는 과정을 타당도 분석(validity analysis)이라고 한다. 2) 타당도의 유형 그림 107 선발도구의 타당도 구성 항목 기술적 타당성 (Descriptive Validity) (1) 내용 타당성 (Content validity) (2) 구성 타당성 (Construct validity) 측정 도구 준거관련 타당성 (Criterion – related Validity) (1) 동시 타당성 (Concurrent validity) (2) 예측 타당성 (Predictive validity) 성과 ① 기술적 타당성(Descriptive Validity) 기술적 타당성이란 선발도구가 측정하는 항목과 내용 자체를 검증하는 것을 말한다. i) 내용 타당성(Content validity) a. 개념																																												

선발도구가 측정대상의 취지를 어느 정도 내포하는지를 의미하는 것으로, 측정하는 내용이 실제로 근무하는 데 있어서 작업상황과 직무행위와 유사할수록 내용타당도는 커진다고 볼 수 있다. 즉, 직무와 관련된 내용을 담고 있는지를 나타내는 것을 의미한다. 직무 전문가들의 연구 분석에 따라, 예측치를 측정하기에 타당한 시험문제 또는 면접질문을 활용하게 된다.

그림 108 content validity



b. 장 점

성과치를 설정하기 어렵거나 통계적으로 판단하는데 요구되는 충분한 표본수를 확보할 수 없을 때 도입되므로, 전문가의 지식과 경험을 활용할 수 있다.

c. 단 점

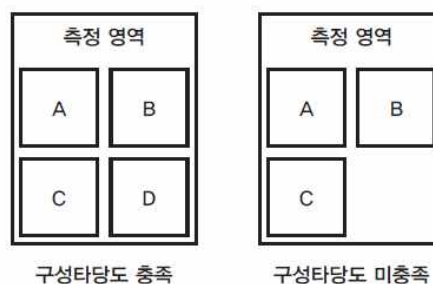
심리적 현상을 측정하는 지능, 적성 및 성격에 관한 시험도구에는 적합하지 않다.

ii) 구성 타당성(Construct validity)

a. 개 념

선발도구의 측정치가 이론적인 구성 또는 특질(theoretical construct or trait)을 가지고 있는 정도를 의미한다. 구성 타당성은 다시 같은 개념을 측정하는 경우에 상이한 측정방법을 사용하더라도 그 측정값들 간에 높은 상관관계가 존재하여야 하는 <수렴 타당성(convergent validity)>과 상이한 개념을 측정하는 경우 동일한 측정방법을 사용하더라도 그 측정값들 간에 차별성이 존재하여야 하는 <판별 타당성(discriminant validity)>으로 구성된다.

그림 109 construct validity



b. 장 점

측정하고자 하는 추상적인 속성을 학자들이 구축한 이론적 틀 안에서 측정도구를 통해 실제로 측정하기 때문에 보다 검증가능하고 체계적이라고 할 수 있다.

c. 단 점

일반적으로 구성 타당성은 한 번의 분석결과로부터 얻어지기는 어렵고, 하나의 수치로 계량화되기도 어렵다. 예를 들어, 성격을 측정하고자 설계된 선발도구가 성격을 제대로 측정하는 도구인지 그 구성타당도를 확인하려면, 우선 내용면에서 성격에 해당하는 내용은 모두 측정하고 성격에 해당하지 않는 내용은 모두 배제해야 하며, 나아가서 이론적으로 성격과 일정한 관련성을 갖는 변인들과 실증적으로도 같은 관련성을 갖고 있음을 보여줘야 한다. 따라서 구성타당도는 해당 측정도구에 대한 실증결과가 누적되는 과정을 통하여 비로소 확인될 수 있는, 그리고 타당도 분석에서 가장 까다롭고 복잡한 부분으로 인식되고 있다(Anthony et al., 1999; Strauss & Sayles, 1980).

② 준거관련 타당성(Criterion-related Validity)

준거관련 타당성이란 선발도구의 측정치와 지원자의 근무성적 간의 관계를 측정하여 타당성을 검증하는 것을 말한다.

i) 동시(=현재) 타당성(Concurrent validity)

- a. 개념점
- b. 장점
- c. 단점

ii) 예측 타당성(Predictive validity)

- a. 개념점
- b. 장점
- c. 단점

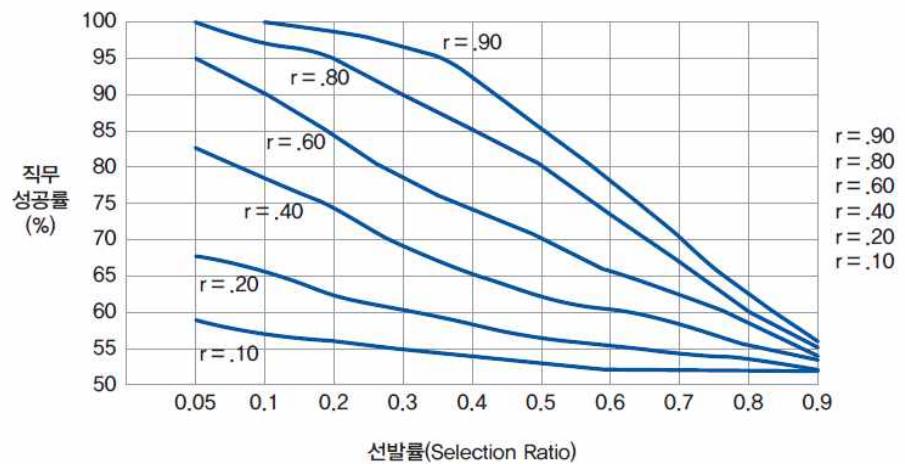
3) 선발비율의 활용

설명 및

[Taylor-Russell Graph] 추가

그림 117

Taylor-Russell Graph



SR \ r	.05	.1670	.20	.30	.40	.50	.60	.70	.80	.90	.95
.00	.50	.50	.50	.50	.50	.50	.50	.50	.50	.50	.50
.25	.79	.67	.64	.62	.60	.58	.56	.55	.54	.52	.51
.50	.88	.84	.78	.74	.70	.67	.63	.60	.57	.54	.52
.75	.99	.97	.92	.87	.82	.77	.72	.66	.61	.55	.53

SR = 선발률 r = 타당성 Cell 안의 숫자: 직무성공률

이것은 심리학자 Taylor와 Russell이 개발한 Graph로, 타당성과 선발비율 및 직무성공률의 관계를 살펴볼 수 있다.

1. (타당성이 똑같다고 가정할 때) 선발비율이 낮을수록 직무성공률은?
2. (선발비율이 똑같다고 가정할 때) 타당성이 높을수록 직무성공률은?

219	기출문제 추가	[31회('22)] 교육훈련(training & development)에 관한 다음 물음에 답하시오. (50점) - 관리층 교육훈련의 개념을 설명하고, 관리층 교육훈련 기법 6가지만 쓰고 설명하시오. (20점) - 교육훈련 평가 기법인 커크패트릭(Kirkpatrick)의 평가 기준, 골드스타인(Goldstein)의 교육훈련 타당도 평가법, 투자수익률(ROI) 평가법에 관하여 각각 논하시오. (30점)
225	맨 밑에서 2번째 줄 (구조적 변화의 의미 이해를 돕기 위해)	구하고 있다. ② '노동시장의 구조적 변화'로 고령 인력, 비정규직, 고학력자 등의 인력 구성의 변동성이 높아지면서 기업은 다양한 교육훈련 활동이 요구되고 있다. ③ '종업원의
226	(4) 내용 밑 (5) 추가	(5) 거래비용(transactional cost) 관점 기업의 거래비용 관점에서 단기적인 우수인재 확보의 경우 외부에서 영입하는 것(Buy 전략)이 더 합리적이거나, <전략적, 장기적 관점>에 따라 기업 특수적 지식(firm-specific knowledge)을 활용해야 하는 경우 내부 육성(make 전략)을 통한 경쟁우위창출이 더 바람직할 수 있다.
227	(1) 1) 에서 설명 추가	교육훈련을 실시하기 위해서 조직의 목표를 정확히 파악하고 그 목표를 달성하기 위해 교육훈련이 도울 수 있는 방안을 모색하는 일이 선행되어야 한다. 즉, 조직목표를 달성하기 위해 조직이 어떤 교육훈련을 필요로 하고 있는지 수요조사를 해야 한다는 뜻이다. 다만, 실제 기업에서는 교육훈련 필요성 분석의 복잡성으로 인해 이 단계가 간과되어 타 기업을 모방하는 경우가 대부분이기도 하다.
237	iv. 직업학교 훈련 내용설명 밑 박스 추가	참고 : 기술 격차를 해결하기 위한 업스킬링(Upskilling)과 리스킬링(Reskilling) - 업스킬링(Upskilling) : 현재 수행하고 있는 직무를 위해 새로운 스킬을 배우는 것 - 리스킬링(Reskilling) : 새로운 직무에 필요한 스킬을 배우는 것
252	V. 교육훈련 평가지표로서 ROI 목차 순서 변경	구성 변경 1. 의의 중요성 2. ROI 도입의 목적 : 인사부서의 부가가치를 높이는 일 3. ROI를 이용한 교육훈련 성과측정 실무 4. ROI를 이용한 측정분야 5. ROI의 기대효과 (1) 기업의 경영전략과 일치 (2) 인사부서의 전략적 가치 증명 (3) 품질경영(TQM) 향상에 기여 (4) 회계적 책무성 요구 (5) 계량적 분석
282	3. (3) 균형주의	(3) 균형주의 앞서 언급한 두 가지 원칙을 실행에 옮기는 데 있어서 조직 전체의 종업원 상황(경력관리계획(Career Development Program))을 고려하여 전환배치를 해야 하는 원칙을 말한다.

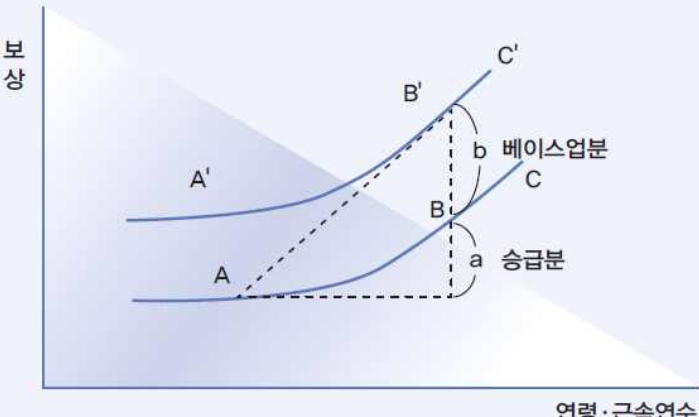
275	(2) 한정적 범위 설명 및 표 추가	표 53 고용관계 특성의 변화 <table><tr><th>20세기의 고용관계</th><th>⇒</th><th>21세기의 고용관계</th></tr><tr><td> ▪ 사업을 가진 고용주 우위(종속관계) ▪ 장기 또는 종신 고용 ▪ 승진 중심의 수직적 이동 ▪ 승진기회(위계조직) 평등배분 ▪ 낮은 조직 간 이동성 ▪ 지시/통제의 관리방식 ▪ 직급중심의 인사체계 </td><td></td><td> ▪ 핵심 지식을 가진 개인 부상(대등관계) ▪ 단기 고용 ▪ 전문성 위주의 수평/수직 이동 ▪ 승진 Contest ▪ 높은 조직 간 이동성 ▪ 임파워먼트형 관리방식 ▪ 직무와 역량 중심의 인사체계 </td></tr></table> 자료 : 권석균, 지속가능 성장을 위한 인적자원관리, p.39. 표 54 심리적 계약의 변화 <table><tr><th>심리적 계약의 종류</th><th>대상</th><th>과 거</th><th>현 재</th></tr><tr><td rowspan="2">거래적 계약</td><td>회사</td><td> - 예측 가능한 급여 인상 - 안정적인 고용환경 </td><td> - 경쟁력 있는 보상과 처우 - 일과 사생활/가정생활의 균형 </td></tr><tr><td>종업원</td><td> - 근무시간 요구 수용(필요시 초과근무) - 노력과 생산성 </td><td> - 성과연계 역량 발휘 - 가치창출 과업 수행 </td></tr><tr><td rowspan="2">관계적 계약</td><td>회사</td><td> - 고용보장과 승진 - 직장 내 공동체적 관계 </td><td> - 성과연계 역량 발휘 - 가치창출 과업 수행 </td></tr><tr><td>종업원</td><td> - 조직의 명령에 복종 - 조직충성도와 조직몰입 </td><td> - 전문성 중심의 교환관계 - 직무몰입과 프로의식 </td></tr></table> 자료 : 권석균, 지속가능 성장을 위한 인적자원관리, p.38. 수정인용	20세기의 고용관계	⇒	21세기의 고용관계	▪ 사업을 가진 고용주 우위(종속관계) ▪ 장기 또는 종신 고용 ▪ 승진 중심의 수직적 이동 ▪ 승진기회(위계조직) 평등배분 ▪ 낮은 조직 간 이동성 ▪ 지시/통제의 관리방식 ▪ 직급중심의 인사체계		▪ 핵심 지식을 가진 개인 부상(대등관계) ▪ 단기 고용 ▪ 전문성 위주의 수평/수직 이동 ▪ 승진 Contest ▪ 높은 조직 간 이동성 ▪ 임파워먼트형 관리방식 ▪ 직무와 역량 중심의 인사체계	심리적 계약의 종류	대상	과 거	현 재	거래적 계약	회사	- 예측 가능한 급여 인상 - 안정적인 고용환경	- 경쟁력 있는 보상과 처우 - 일과 사생활/가정생활의 균형	종업원	- 근무시간 요구 수용(필요시 초과근무) - 노력과 생산성	- 성과연계 역량 발휘 - 가치창출 과업 수행	관계적 계약	회사	- 고용보장과 승진 - 직장 내 공동체적 관계	- 성과연계 역량 발휘 - 가치창출 과업 수행	종업원	- 조직의 명령에 복종 - 조직충성도와 조직몰입	- 전문성 중심의 교환관계 - 직무몰입과 프로의식
		20세기의 고용관계	⇒	21세기의 고용관계																						
▪ 사업을 가진 고용주 우위(종속관계) ▪ 장기 또는 종신 고용 ▪ 승진 중심의 수직적 이동 ▪ 승진기회(위계조직) 평등배분 ▪ 낮은 조직 간 이동성 ▪ 지시/통제의 관리방식 ▪ 직급중심의 인사체계		▪ 핵심 지식을 가진 개인 부상(대등관계) ▪ 단기 고용 ▪ 전문성 위주의 수평/수직 이동 ▪ 승진 Contest ▪ 높은 조직 간 이동성 ▪ 임파워먼트형 관리방식 ▪ 직무와 역량 중심의 인사체계																								
심리적 계약의 종류	대상	과 거	현 재																							
거래적 계약	회사	- 예측 가능한 급여 인상 - 안정적인 고용환경	- 경쟁력 있는 보상과 처우 - 일과 사생활/가정생활의 균형																							
	종업원	- 근무시간 요구 수용(필요시 초과근무) - 노력과 생산성	- 성과연계 역량 발휘 - 가치창출 과업 수행																							
관계적 계약	회사	- 고용보장과 승진 - 직장 내 공동체적 관계	- 성과연계 역량 발휘 - 가치창출 과업 수행																							
	종업원	- 조직의 명령에 복종 - 조직충성도와 조직몰입	- 전문성 중심의 교환관계 - 직무몰입과 프로의식																							
266	맨 밑 ③ 내용 아래 표 추가	표 51 전통적 경력과 프로티안 경력 비교 <table><tr><th>구분</th><th>전통적 경력</th><th>프로티안 경력</th></tr><tr><td>목표 (핵심 가치)</td><td>승진, 임금 인상 (상위계층으로 이동, 권력 획득)</td><td>심리적 만족과 성공 (개인적 성장과 자유)</td></tr><tr><td>심리적 계약</td><td>평생직장(직업 안정), 헌신</td><td>고용가능성, 발전</td></tr><tr><td>전문성</td><td>know-how</td><td>learn-how</td></tr><tr><td>개발 방법</td><td>공식적 훈련</td><td>직무 경험 및 적응</td></tr><tr><td>관리의 책임</td><td>조직</td><td>개인</td></tr><tr><td>이동 level</td><td>수직적 이동, 낮은 계층</td><td>수평적 이동, 상위 계층</td></tr></table> 자료 : D. T. Hall(1996), Protean Careers of the 21st Century, Academy of Mngement Executive.	구분	전통적 경력	프로티안 경력	목표 (핵심 가치)	승진, 임금 인상 (상위계층으로 이동, 권력 획득)	심리적 만족과 성공 (개인적 성장과 자유)	심리적 계약	평생직장(직업 안정), 헌신	고용가능성, 발전	전문성	know-how	learn-how	개발 방법	공식적 훈련	직무 경험 및 적응	관리의 책임	조직	개인	이동 level	수직적 이동, 낮은 계층	수평적 이동, 상위 계층			
구분	전통적 경력	프로티안 경력																								
목표 (핵심 가치)	승진, 임금 인상 (상위계층으로 이동, 권력 획득)	심리적 만족과 성공 (개인적 성장과 자유)																								
심리적 계약	평생직장(직업 안정), 헌신	고용가능성, 발전																								
전문성	know-how	learn-how																								
개발 방법	공식적 훈련	직무 경험 및 적응																								
관리의 책임	조직	개인																								
이동 level	수직적 이동, 낮은 계층	수평적 이동, 상위 계층																								
287	그림 160번 우측에 설명 추가	* 여기서 '표준 연수'란 해당 직위/직급에서 근속연수와 능력 및 업적수준 간 관계가 비교적 정비례에 가까운 시기를 말한다.																								

7퍼

312	박스 안 설명 추가	1. 성과관리(performance management)의 개념과 등장배경 성과관리란 개인과 조직의 성과를 체계적·효율적으로 관리함으로써 궁극적으로 조직의 성과향상을 지원하는 관리 시스템을 의미한다. 즉, 조직 목적 달성을 위한 전략적 관리수단으로 고비용·저효율을 개선하기 위해 종업원이 조직 성과에 기여한 정도를 평가하는 활동을 말한다. 끊임없이 시장이 확대되고 경쟁자들이 출현하는 환경에서 생존하기 위해서는 조직의 성과를 획기적으로 향상시키기 위한 패러다임의 변화가 필수 불가결한 것이었다. 따라서 기존의 평가 중심의 인사고과는 성과관리라는 보다 확장된 개념에서 이루어지기 시작하였다. 이에 따라 조직은 보다 체계적이고 포괄적인 성과관리 시스템을 통해 경영성과를 향상시키고, 조직의 지속가능한 경쟁우위를 창출할 수 있는 핵심역량을 극대화하기 위한 접근방식을 도입하게 되었다. <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>인사고과</th> <th>성과관리</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>목 적</td> <td>관리통제</td> <td>경영성과 극대화/ 핵심역량 축적</td> </tr> <tr> <td>리더십</td> <td>감독적 리더십</td> <td>팀 리더십</td> </tr> <tr> <td>평가자의 역할</td> <td>Judge</td> <td>Coach</td> </tr> <tr> <td>평가기준</td> <td>획일적, 범용적 인재상에 의한 평가</td> <td>담당직무의 가치, 성과 및 역량발휘 수준에 의한 평가</td> </tr> <tr> <td>활용의 폭/초점</td> <td>사후적 보상 중심</td> <td>인적자본의 활용/확장 HR Plan - Do - See</td> </tr> </tbody> </table>		인사고과	성과관리	목 적	관리통제	경영성과 극대화/ 핵심역량 축적	리더십	감독적 리더십	팀 리더십	평가자의 역할	Judge	Coach	평가기준	획일적, 범용적 인재상에 의한 평가	담당직무의 가치, 성과 및 역량발휘 수준에 의한 평가	활용의 폭/초점	사후적 보상 중심	인적자본의 활용/확장 HR Plan - Do - See
	인사고과	성과관리																		
목 적	관리통제	경영성과 극대화/ 핵심역량 축적																		
리더십	감독적 리더십	팀 리더십																		
평가자의 역할	Judge	Coach																		
평가기준	획일적, 범용적 인재상에 의한 평가	담당직무의 가치, 성과 및 역량발휘 수준에 의한 평가																		
활용의 폭/초점	사후적 보상 중심	인적자본의 활용/확장 HR Plan - Do - See																		
313	내용 추가	3. 성과관리의 실패요인 (1) 올바른 성과지표의 부재 조직에서 흔히 범하고 있는 오류 중의 하나가 올바른 측정 기준이 아닌 엉뚱한 측정기준을 가지고 평가를 실시하고 있다는 것이다. 올바른 CSF(critical success factor)가 먼저 파악되어야 하고, 이에 해당하는 성과를 정확히 측정할 수 있는 KPI(Key performance indicator)가 정의되어야 한다. (2) 개별 종업원의 성과는 높으나, 조직단위의 성과가 부진한 것 개인 수준의 업무와 상위 수준의 성과 간의 연계성이 낮은 경우가 이에 해당한다. 성과관리에 사용되는 성과목표는 조직의 전략적 목표와 상위 단위조직의 목표에 기인하므로, 이러한 각 수준별 단위조직의 목표와 전략적 연계성이 떨어질 경우 아무리 개인의 성과가 탁월하다고 하더라도 이것이 조직 전체의 성과로 귀결되지 못하는 문제점이 발생한다. 또한 성과평가의 기준이 구성원 간 협력과 팀워크를 반영하지 못하는 경우에도 이러한 문제가 발생할 수 있다. (3) 성과측정이 개인의 동기유발에 도움이 되지 않는 경우 개인의 성과평가 결과는 다른 인적자원관리 활동에 관련된 의사결정(승진이나 보상 등)의 기본 정보로 활용된다. 평가의 차별성 부족으로 평가를 받는 종업원들이 일괄적으로 높은 평가를 받거나 낮은 평가를 받으면 평가를 수행할 이유가 없다고 느끼게 된다. 또한, 평가 결과에 대한 실질적인 피드백이 미흡해 효과적인 백업(추가 교육훈련이나 인센티브 등)이 뒤따르지 않아 효과성이 낮은 경우도 있다. 4. 성과관리의 기본원칙 : 효과성과 공정성 ① 개인 및 부서별 업무의 본질이 무엇인가에 대한 깊은 이해가 선행되어야 해당 업무를 성공적으로 수행하기 위한 CSF와 KPI 선정을 올바르게 할 수 있고, ② 종업원들이 조직 내에서 공정성(배분, 절차, 상호작용 공정성)이 유지되는 정도에 대해 어떻게 인식하는지를 관리하는 것이 중요하다. 특히 많은 연구에 따르면 절차 공정성이 확립되어 있으면 다른 공정성 요인이 상대적으로 낮은 경우라 할지라도 종업원들의 성과평가 및 보상분배에 대한 수용성이 비교적 높게 유지될 수 있다고 한다(Cohen-Charash & Spector, 2001).																		

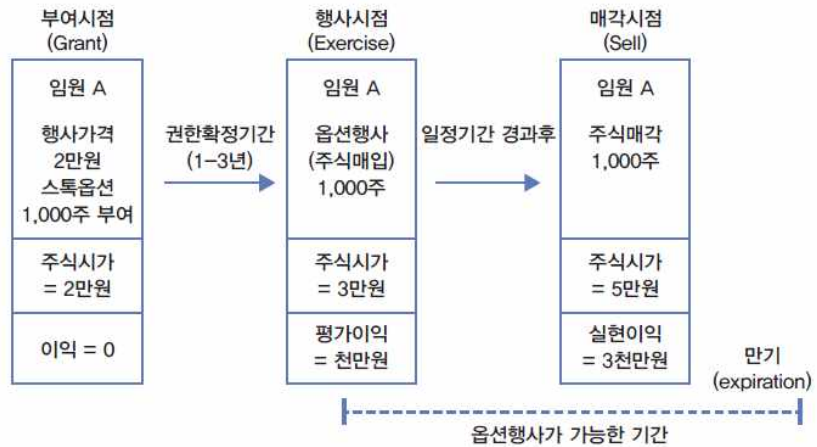
324	표 55 전통적 평가와 현대적 평가	위치 옮김 표 55를 356페이지의 그림 183 밑 평가의 발전과정으로 이동시킴												
332	1. 의의에서 추출된 많은 -> 여러 (수많은 / 많은 중복되므로)	행위기준평가법이란, 직무를 수행하는데 나타나는 수많은 중요사실에서 추출된 여러 행 동들을 기초로 하여 이것들을 몇 개의 범주로 나누고, 각 범주의 중요한 사건을 척도에 의해 평가하는 방법으로, 도식평정척도법(graphic rating scale : GRS)과 중요사건기												
334	맨 밑 문단 필요한 모든 필요한 에서 뒤의 필요한을 삭제 (중복 단어)	효과적인 업무수행에 필요한 모든 행동들을 잘 고려하여, 개별 행동을 잘하고 있는지를 빈도별로 평가하는 방법												
335	표 50번 문구 위치 바꿈	1. 계산대 뒤에서 담배를 피운다 거의 항상 그렇다 1 2 3 4 5 거의 그렇지 않다 2. 고객이 접근해 오자마자 동료직원과의 이야기를 멈춘다 거의 그렇지 않다 1 2 3 4 5 거의 항상 그렇다 3. 음식주문이 되고 난 후 곧 고객에게 음료수를 제공한다 거의 그렇지 않다 1 2 3 4 5 거의 항상 그렇다 4. 손으로 머리를 만진다 거의 항상 그렇다 1 2 3 4 5 거의 그렇지 않다 5. 고객이 거스름돈을 요구해도 미소로 대한다 거의 그렇지 않다 1 2 3 4 5 거의 항상 그렇다 <table><tr><td>등 급</td><td>보통이하</td><td>보 통</td><td>만 족</td><td>우 수</td><td>매우우수</td></tr><tr><td></td><td>1~5</td><td>6~10</td><td>11~15</td><td>16~20</td><td>21~25</td></tr></table> 자료: Latham & Wexley(1981)	등 급	보통이하	보 통	만 족	우 수	매우우수		1~5	6~10	11~15	16~20	21~25
등 급	보통이하	보 통	만 족	우 수	매우우수									
	1~5	6~10	11~15	16~20	21~25									

336	위에서 5번째줄 가독성을 위해 각각의 핵심 특징을 <>표시	〈차이점〉은 ① 〈측정 측면〉에서 BOS는 BARS보다 많은 행동들을 구체적으로 정의해 사용한다는 점이다. 즉, BARS는 평가직무에 적용되는 행동묘사문을 측정하여 점수화하고 등급을 매기는 방식으로 평가하지만, BOS는 점수를 통해 등급화하기보다는 개별행위의 빈도를 나눠서 측정하기 때문에 BARS보다 풍부한 정보를 얻을 수 있다. ② 〈추론 가능성 측면〉에서 BARS는 상사가 각 행동의 기준을 보고 부하의 직무수행을 가장 잘 반영하는 행동에 해당하는 척도점수(anchor)에 비추어서 평가를 하는 반면에, BOS는 부하의 직무행동과 성과를 제대로 반영하는 기준이 없다 하더라도 현재까지 부하가 보여준 직무행동에 비추어 볼 때 어느 정도의 행동을 기대할 수 있는지를 추론하여 평가할 수도 있다. 이런 점 때문에 BOS는 어떤 경우에는 행동기대척도(behavioral expectation scale : BES)이라고도 불린다. ③ 〈개발목적의 피드백 측면〉에서 BOS는 개개의 행위에 대한 빈도를 측정하기 때문에 BARS보다는 많은 정보를 담고 있어 개발목적의 피드백에 적합하다. 하지만, 행위의 빈도가 그 행동의 중요도를 증명한다고 보기는 어렵다는 점을 고려해야 한다.
341	문구 추가 (경영환경이 급변하는 경우)	2. BSC와의 병행 운영 경영환경이 급변하는 경우 단기 MBO는 전략과의 연계에 있어서 한계점이 있기 때문에, BSC와 병행 운영하여 이러한 단점을 보완할 필요가 있다.
346	VII. 다면평가의 CSF 에서 문단 추가	4. 평가 수용성 제고를 위한 성장 문화 구축 최근 지나친 상대평가식 성과주의 관리프로그램이 오히려 구성원들의 직무만족을 낮춘다는 주장이 있어 ‘성장 중심 조직문화’로 이전하는 사례가 많아졌다. Microsoft도 이러한 ‘성장 중심 조직문화’의 평가제도에 근간을 두고 조직 내의 ‘사일로 현상(=조직 장벽, 부서 이기주의, 사일로 현상은 조직 내 다양한 부서들이 서로 다른 부서와는 마치 담을 쌓은 것처럼 교류하지 않고, 자기 부서의 내부적인 이익만을 추구하는 현상)’을 타파하기 위해 노력했다. 사일로 현상을 타파하기 위해 CEO 사티아 나델라는 ‘공감’을 최우선 가치로 내세우고 조직문화를 바꾸기 시작했는데, 내부적으로 조직과 구성원 간의 소통이 늘어나기 시작했다.
347	II. 3. 목차와 내용 추가	3. 평가센터법에서 활용 가능한 기법 평가센터법에서 실시할 수 있는 방법은 적성검사, 인터뷰(개인별 또는 그룹별), 필기시험, business game, case study, 발표 및 연설, role playing, in-basket method, 선발 시뮬레이션 등을 제한 없이 활용할 수 있다.
348	IV. 평가센터방법의 문제점 ① 영문 추가 ⑤ 삭제	① 평가센터방법으로 선발되는 관리자가 실제 접하게 되는 직무상황을 완벽하게 simulate 하지는 못하는 경우에는 예측타당성(predictive validity)의 문제가 발생할 수 있다.
353	그림 181	그림의 박스 순서대로 밑에 설명 순서를 일치시킴 1. 전략실행 모니터링 2. 조직운영체계 혁신 3. 사업포트폴리오 최적화 4. 균형된 평가를 통한 목표달성 지원 5. 전사적 자원관리 6. 협력적 조직문화 활성화

373	박스 안의 내용을 밖으로	(3) 상호작용(interactional) 공정성(Bies & Moag, 1986) 1980년대 후반에 들어서 조직 공정성에 대한 연구는 대인적 측면으로 확장되어 왔다. 이와 같은 연구결과는 조직 공정성의 세 번째 차원이라 할 수 있는 상호작용 공정성, 즉 절차의 실행과정에서 경험하는 대인적 처우의 질에 대한 공정성 지각을 인식하도록 하였다. 이에 더해 최근에 이루어진 일련의 연구(Colquitt, 2001)에서는 조직 공정성의 사회적 측면을 보다 구체화 할 필요성을 제시하고 있다. 즉 상호작용 공정성을 절차의 실행과정에서 종업원들이 받는 대인적 처우의 느낌을 중심으로 한 대인 공정성(<Respect>), 그리고 의사결정절차를 정당화할 수 있는 정보를 제공하는 것 등을 중심으로 한 정보 공정성(<Explanation>)의 두 가지 차원으로 구분하는 것을 보다 타당한 것으로 인식하는 것이다.
377	3. 목차 옆 영문 추가	3. 임금수준 결정의 전략적 대안(Milkovich & Newman, 「Compensation」)
381	Ⅲ. 최저임금의 합리적 설정을 위한 핵심성공요인 (CSF) 에서 마지막 문장 추가	고 주장하고 있고, <기업 측>은 중소·영세 기업들에게 과도한 인건비 부담이 되고 지나친 최저임금 인상으로 대량 해고가 발생할 수 있음을 주장하면서 팽팽히 맞서고 있는 상태이다. 최저임금의 합리적인 설정을 위하여 업종별 특성을 고려한 최저임금제를 운영하고, 생계비에 대한 개념을 확실히 정하여 그 기준을 설정하고 공표할 필요가 있을 것이다. 또한, 최저임금위원회를 상설기구 또는 독립적 기관으로 두어 보다 합리적인 의사결정을 할 수 있도록 제도적 정비해야한다는 의견도 있다.
385	2. (1) (2) 내용설명 및 참고 박스 추가	참고 : 베이스 업(Base-Up(B/U)) 베이스 업(Base-Up(B/U))이란 구성원의 개별 요건에 관계없이 임금 수준 그래프를 전체적으로 상향 이동시키는 것을 말한다. 매년 정기적으로 인상되는 임금인상률을 의미한다. 쉽게 말해 베이스업을 시키면 호봉표 전체 판(base)이 올라가는 것(up)이다. 그림에서 A를 A'로, B를 B'로 이동시키는 것이다. 
389	예시문제 테두리 박스 표시 필요	
390	첫 번째 문단 및 내용 추가	<구체적인 예시>로 IBM은 시스템의 관료적 특성을 줄이기 위해 500개의 직무와 24개의 임금 등급을 단순화하여 200개의 직무와 10개의 임금 등급으로 축소하였다.

397	V. 임금피크제의 한계 5번째 줄 내용 추가	연구결과 임금굴절 시점을 55세로 한다 하여도 기업은 여전히 추가발생비용을 분담하게 되는 것으로 나타났다. 이러한 추가발생비용은 기업의 추가성장 없이는 감당하기 힘든 비용으로 작용할 수 있고, 임금피크제는 기업의 56~60세 사이의 구성원들에게만 비용을 분담시키는 임금정책이기 때문에 기업 내부에서의 젊은 종업원과 고령 종업원 간의 노노 갈등의 원인(한국개발연구원(KDI)의 연구에 따르면 임금피크제에 따라 정년 연장된 1명당 청년 고용이 0.2명씩 감소)으로 작용할 수 있다. 또한, 임금피크제 도입의
401	맨 밑 문단 첫 번째줄 표준시간기준 → 표준작업시간	b. 제품단위당 소요시간 - 생산수준과 임금을 간의 관계와 관련된 것 i. 표준시간급(standard hour plan) 표준시간급은 과업단위당 표준작업시간을 설정하고 종업원이 이 작업을 완성하면 실제 소요시간에 관계없이 이미 설정된 표준시간에 임금을 적용하여 임금
404	(4)의 성과급 제도의 장·단점 중 <단점>에서 내용 추가	<단점>은 ① 개인이 받은 성과배분(보너스)과 그의 성과 간 정확한 관련성을 밝히기가 어렵기 때문에 개인의 모티베이션 관리상 한계가 있다는 점이다. ② 집단 성과급 제도 하에서는 우수한 종업원들의 업적이 그들의 임금에 정확하게 반영되지 못하기 때문에 이들의 불만이 이직으로 연결될 수 있다. 특히 일을 열심히 하지 않아도 부서원들과 동일한 성과금을 받게 되어 사회적 태만(social loafing) 혹은 무임승차(free rider) 현상이 발생하기 때문이다. ③ 기업이 외부노동시장에서 우수한 인재를 구하려고 할 때 성과급의 변동비적 성격에 의하여 임금의 경쟁력에 문제가 생길 수 있다.
406	a. 스캔론 플랜 <배경>	<배경> - 스캔론 플랜은 조직개발이론에 바탕을 두고 참여형 경영의 실현에 중점을 둔 제도로써 단순히 임금 인상이나 근로시간의 단축같은 투쟁적인 이슈로는 생산성에 한계가 있다고 보았다(1930년대에는 세계적인 공황으로 미국경제가 위기에 봉착하고 있었기 때문에 노조가 기업과 대립상태에서 노동운동을 계속하다가 기업에 도산하게 되고, 그렇게 되면 근로자들이 직장을 잃을 염려가 크기 때문). 따라서 종업원들이 기업의 경영성과 향상에 기여할 수 있는 능력과 의사가 있는 것으로 가정하고 그들의 잠재력을 극대화시키는 데 초점을 두면서, 기업과의 대립과 투쟁보다는 협력을 통해 그 능력을 발휘할 기회를 제공하는 제도라고 보는 것이다. 스캔론은 맥그리거(D. McGregor)의 권고로 MIT에 초청되어 대학교수가 되었고, 참여형 경영의 이론적 근거가 되는 Y이론에 배경을 두면서 대학교수로 재직하는 10년 동안 스캔론 플랜 회의를 개최하여 많은 기업과 노조 간부들이 서로의 의견과 경험을 교환하는 곳이 되었다.
409	첫 번째 문단 <장점 및 단점> 8째줄에서 (가독성 위해) 문단 바꿈	유리한 제도라고 할 수 있다. 그러나, 손실발생 시 ~~~
410	첫 번째 문단 <장점 및 단점> 4째줄에서 (가독성 위해) 문단 바꿈	장점이 있다. 그러나 임프로세어 플랜의 ~~~
417	그림 217	다음 그림으로 변경

그림 219 스톡옵션제



5) 스톡옵션제의 장·단점
내용 수정

〈장점〉으로는 ① 〈기업 성과의 개선〉이다. 스톡옵션을 부여받은 임원은 행사시점에서 주가와 행사 가격의 차이에 따라 자신의 이익 크기가 결정되므로 주가 상승을 위해 기업 성과와 관련해 적극적으로 노력하게 되기 때문이다. ② 〈우수 인력의 확보와 유지〉가 가능하다. 회사에 꼭 필요한 인력을 외부로부터 영입하는 경우 스톡옵션을 부여함으로써 일반적인 임금 수준으로는 보상하기 어려운 추가적인 보상을 제공할 수 있고, 스톡옵션은 장기적 보상제도이기 때문에 스톡옵션을 부여받은 임원이 권한 확정기간이 끝날 때까지 회사에 남아있게 될 확률이 높다(벤처기업의 경우 최초 프로젝트가 끝나고 상업화되기까지 안정적인 인력의 유지가 가능하다). ③ 〈주인의식 고취 및 노사관계의 개선〉이 가능하다. 스톡옵션은 기본적으로 이를 부여받은 임직원의 이해관계를 주주와 일치시키게 되어 도덕적 해이(moral hazard)를 방지시켜 회사의 성과를 자신의 문제로 직결시켜 이해하게 되고 주주가치를 제고시키는 경영을 촉진하게 된다. ④ 〈투명 경영과 커뮤니케이션 증대〉가 가능하다. 스톡옵션을 부여받은 임원들은 회사의 운영과 성과에 매우 큰 관심을 가지게 된다. 자신의 이익이 직접적인 영향을 받기 때문이다. 따라서 회사 경영에 대해 내부감시자의 역할을 수행하게 된다. 따라서 기업 입장에서 회사 경영을 투명하게 해야 하고 기업 주가에 영향을 미칠 수 있는 중요한 의사결정에 대하여 임원에게 보다 신속하고 정확하게 정보를 제공하게 된다.

		〈단점〉으로는 ① 〈위험과 보상의 불균형〉이 발생할 수 있다. 스톡옵션을 이론적으로 스톡옵션을 부여받게 되는 개인에게는 위험이 전혀 없는 보상방식이다. 왜냐하면 행사시점이 도래했을 때 시가가 행사가보다 높으면 옵션을 행사하여 차익을 얻으면 되는 것이고, 시가가 행사가와 같거나 낮은 경우에는 옵션을 행사하지 않으면 되기 때문이다. 이러한 특징 때문에 기존 채권자·주주의 이익이 침해될 수 있다. ② 〈단기 성과 위주의 경영〉을 하게 된다. 스톡옵션은 장기적 인센티브이지만, 스톡옵션을 받은 임원이 스톡옵션을 통한 이익을 극대화하기 위해 권한확정기간이 끝나가는 시점에서 주가를 극적으로 상승시키기 위한 노력을 적극적으로 하게 되면서 장기적 성장성이나 잠재성보다는 단기적 성과개선을 위한 의사결정을 하게 된다. ③ 〈주가가 희석〉되는 효과도 있다. 스톡옵션을 위해 신주발행 방식으로 주식을 제공하게 되면 주식의 수가 증가하게 되고 그 결과 주가가 낮아지게 될 소지가 있다(따라서 신주발행 방식보다는 자사주 방식을 통해 주식을 제공하는 것이 바람직). ④ 〈회계처리상 과도한 비용인식과 이익의 축소〉 문제가 있다. 현행 스톡옵션제도에 따르면 회사는 매 회계연도 말 스톡옵션의 행사가격과 시가와 차액을 안분하여 비용으로 인식하도록 되어있다. 그 결과 스톡옵션을 대량으로 부여한 기업들은 주가가 상승하는 경우 회계 상 많은 비용이 발생하게 되어 기업의 경영실적이 좋음에도 불구하고 회계 상 이익이 크게 축소되거나 심지어 적자로 나타나기도 한다. 이러한 현상은 특히 벤처기업에서 집중적으로 발생하여 새로운 투자유치나 장기적인 주가에 불리할 수 있다. ⑤ 〈일반 구성원들의 소외감 형성 및 사기저하〉 문제로 스톡옵션을 받은 임원들의 보상이 일반 구성원에 비해 지나치게 큰 경우 상대적 박탈감으로 인한 역효과로 직무 만족이나 조직 몰입도가 저하되기도 한다.
418	5) 내용 설명 및 경영자 보상 추가	참고 : 경영자 보상의 문제점과 개선 방향 1. 경영자 보상(executive compensation)의 문제점 (1) 기업 성과와 무관한 고 보수 경영자 보상의 체계를 살펴보면, 평균 미만의 성과를 낸 경영자들에게도 스톡옵션 등으로 거대한 이득을 가져다줄 수 있다. 이는 경영자 보상의 타당성에 의구심을 갖게 한다. (2) 기업의 전략 방향과 불일치 경영자보상이 기업전략방향과 맞지 않게 되면 기업의 성과를 창출하기 힘들다. 현재의 경영자보상은 기업의 전략과 무관하게 단기목표 달성여부에 따라 결정되는 경우가 많아서 문제로 지적된다. (3) 승자독식문제(winner takes all market) : 살찐 고양이(fat cat) 문제 경영자들이 받는 보수가 종업원의 보수에 비해 너무 차이가 나면 소수의 상위계층이 대부분의 자원을 독식하게 된다. 경영자와 종업원 간의 지나친 임금격차는 대다수 종업원들의 상실감을 초래할 수 있다. 살찐 고양이라는 말은 미국의 저널리스트인 Frank R. Kent가 1928년에 출간한 정치적 행태(Political Behavior)라는 책에서 처음 사용한 용어로 2008년 글로벌 금융위기 이후 살찐 고양이가 '탐욕스러운 자본가'를 상징하는 표현이 되었는데, 이는 당시 리먼브라더

		스나 메릴린치 등 대형 투자은행들이 파산하면서 구조조정 등 어려움을 겪는 상황 속에서도 미국 월가의 은행가들은 거액 연봉과보너스에 세제 혜택까지 누리자 이들의 행태를 비판 것이다. 2. 바람직한 경영자 보상의 방향 (1) 기업 성과와 무관한 고 보수 문제 : 성과와 연계된 탄력적 보상체제로 변화 경영자에게는 보다 더 큰 책임과 역할이 주어지므로 더 많은 스톡옵션을 부여하여 경영성과에 대한 책임을 강조하는 경향이 있다. 그러나 기업의 개별전략에 따라 기본급과 성과급의 비중은 상이하게 나타날 수 있고 특히 우리나라의 경우 단기적인 성과에 초점을 맞춘 보상에 그쳐 많은 문제점을 드러냈다. 보상의 동기부여 기능이 제대로 작동하기 위해서는 장단기 보상 구성이 조화롭게 이뤄져야 하며 특히 경영자 보상은 기업의 지속적인 성장과 수익을 달성할 수 있도록 초점을 맞춰야 한다. (2) 기업의 전략 방향과 불일치 문제 : 기업 전략과 보상전략의 명확화 기업의 장단기 목표가 무엇인지, 전략 방향이 무엇인지 등이 명확해지면 경영자를 몰입하게 할 수 있는 보상 프로그램 설계를 세울 수 있다. 〈단기 운영 효율성에 초점을 두는 기업전략이 수립〉되면 경영자의 보상기준 또는 비용절감, 단기순이익 등과 같은 지표를 중심으로 설계하는 것이 바람직하고, 〈기술 개발을 통한 시장 선점에 초점〉을 두면 신제품 매출비중이나 시장 점유율 등에 연동한 보상 프로그램으로 설계해야 할 것이다. (3) 승자독식문제(winner takes all market) 문제 : 균형있는 보상결정 기준 마련 경영자 보상의 핵심은 경영성과와 경영자 보상의 연계에 있다. 이를 위해서는 정확한 경영성과를 측정할 수 있는 지표가 필요하다. 재무적 성과지표는 가장 전통적인 경영성과를 나타내는 지표였으나, 재무지표만을 활용할 경우 경영자들이 장기적인 전략을 추구하기 쉽지 않다. 따라서 재무적 성과지표의 토대위에 비재무적 지표(학습, 프로세스, 고객)의 설계를 함께 도모하는 것이 바람직하다. 또한, 〈살핀 고양이법〉으로 공공기관 임원의 급여를 제한하는 법령이나 조례를 제정하는 것도 방법이 될 수 있다.
422	8) 단점에서 내용 추가	역량의 정의가 어려워 자칫 모호한 표현이 될 우려가 있고, 역량의 측정 및 타당성, 신뢰성 검증이 어렵고, 자칫 역량이 진부화(역량급과 기존의 능력급과의 구분이 되지 않아 진부화) 될 수 있는 등의 단점이 있다.
424	1. 복리후생 (employee benefits and services, fringe benefit)의 정의	복리후생이란 종업원의 노동과 직접적으로 연결되지 않는 간접적 보상으로 직접적 보상인 임금 이외의 기업이 종업원의 생활의 안정과 질을 향상시키기 위해 종업원과 그 가족에게 제공하는 모든 보상과 서비스를 말한다(Ivancevich). 이는 오랜 산업화의 산물로, 산업화 과정에서 근로자들이 처한 저임금, 장시간 근로, 질병, 실업 등의 문제에 대하여 로버트 오웬(Robert Owen)이 시행했던 온정주의 기반의 근로자 처우방식이 복리후생제도의 초기 형태가 된 것이다.
424	3. 복리후생의 성격 ① 두 번째 줄에서 설명 추가	① 임금은 개별종업원의 연공, 노동의 양·질 등 성과에 따라 개별적으로 지급되는 반면, 복리후생은 연공이나 성과와 관계없이(안정적인 조직에서 주로 활용되는 자격주의(entitlement-oriented) 보상철학에 기반) 조직의 모든 종업원들을 대상으로 제공되는 집단적 보상의 성격을 갖는다.

426	(2) ①에서 설명 추가 (후술할 내용으로 자연스럽게 연결하기 위해)	① <법정 복리후생>에는 의료보험, 산업재해보상보험, 연금보험, 고용보험, 퇴직금제도 (퇴직연금제도), 유급휴일·휴가제도 등이 있다. 다만, 법정 복리후생은 당연한 것으로 받아들여져 종업원의 만족도 증가에 한계가 있으므로, 이하의 법정 외 복리후생을 도입할 수 있다.						
427	첫 번째 문단 3번째 줄 사용자 또는 근로자가 추가	퇴직연금제도는 기존 퇴직금제도에서의 퇴직일시금을 연금 또는 일시금으로 전환해 근로자의 안정적인 노후생활 보장을 강화하고 기업이 퇴직금부담을 합리적으로 관리할 수 있도록 개선하기 위한 것으로 근로자가 퇴직 후 받을 돈을 사용자가 정기적으로 일정액 씩 외부 금융기관에 적립하고 사용자 또는 근로자가 운영하여 퇴직 후 연금 형태로 지급하는 제도를 말한다.						
432	3. 선택적 복리후생제도의 장·단점 (1) (2)의 내용 삭제	433페이지의 선택적 복리후생 제도의 도입효과 및 문제점과 상당 내용 겹치므로 삭제						
438	중간 박스를 다음으로 교체 (제목도 상담분야로 교체)	표 80 상담분야 <table> <tr> <th>직장</th><th>개인</th><th>가족</th></tr> <tr> <td> · 직무스트레스 · 조직 내 관계갈등 · 업무역량 강화 · 불만고객응대 · 일가정양립 · 직장 내 괴롭힘 </td><td> · 성격진단 · 스트레스관리 · 정서문제 · 건강관리 · 대인관계 · 자살 </td><td> · 부부갈등 · 자녀양육 · 기타 </td></tr> </table>	직장	개인	가족	· 직무스트레스 · 조직 내 관계갈등 · 업무역량 강화 · 불만고객응대 · 일가정양립 · 직장 내 괴롭힘	· 성격진단 · 스트레스관리 · 정서문제 · 건강관리 · 대인관계 · 자살	· 부부갈등 · 자녀양육 · 기타
직장	개인	가족						
· 직무스트레스 · 조직 내 관계갈등 · 업무역량 강화 · 불만고객응대 · 일가정양립 · 직장 내 괴롭힘	· 성격진단 · 스트레스관리 · 정서문제 · 건강관리 · 대인관계 · 자살	· 부부갈등 · 자녀양육 · 기타						
9편								
449	노사관계 관련 기출문제 추가	[31회('22)] 사용자가 노동조합에 대응하는 교섭전략인 포용전략, 압박전략, 회피전략의 개념을 각각 설명하고, 교섭전략별 실행방안을 각각 2가지만 쓰시오. (25점)						
454	II. 근로시간 유연화제도의 의의와 형태 3. 탄력적 근로시간제 및 박스로 장단점 추가	참고 : 장·단점 (1) 장 점 특정한 시기에 따라 업무량이 현저한 차이를 보이는 사업(건설업, 항만업, 항공운수업)이나 업무의 성질 상 생산설비 가동을 중단하기 어려워 교대제로 운영되는 기업에서 업무량에 따라 교대근로시간 편성의 필요 상 법정근로시간의 원칙에 대해 일정 예외를 인정하여 효율적인 근로시간의 운영을 가능하게 할 수 있다는 점이다. (2) 단 점 근로자의 집중 근무로 인하여 부담하게 될 육체적 피로가 누적되고, 누적된 피로는 안전보건 의 직접적인 원인이 될 수 있으며, 불규칙적인 근로시간 배분으로 근로자의 정상적인 사회생활 및 가정생활을 저해할 수 있다는 점이다.						

457	8. 재량근로시간제	참고 : 장 · 단점 (1) 장 점 근무시간을 스스로 선택함으로써 업무 효율성을 높일 수 있다는 것이다. 또한 일과 가정생활의 조화를 이룰 수 있고, 건강 상 문제가 있거나 육아와 일을 병행해야 하는 등 여러 상황에 놓인 근로자들이 일할 수 있다는 점이다. 또한 구성원의 직장 생활의 만족도는 업무창의성과 효율성으로 이어져 생산성을 높이게 된다. (2) 단 점 업무수행방법을 재량에 위임하고 미리 약속한 근로시간(예 : 8시간)만큼의 급여를 지급하기 때문에, 실제로 일을 끝내는데 10시간이 걸린다 하더라도 8시간분의 급여만 지급된다는 것이다. 또한, 사람과의 관계보다는 성과에만 집중하게 되고 보수, 수당, 승진 등의 구분이 모호해져 차별시비가 발생할 수 있다.
457	II. 근로시간 유연화제도의 의의와 형태	9. 사업장 밖 간주근로시간제 근로자가 출장 그 밖의 사유로 근로시간의 전부 또는 일부를 사업장 밖에서 근로하여 근로시간을 실제적으로 산정하기 어려운 경우에 실제 근로한 시간과 관계없이 ‘소정근로시간’, ‘노·사가 서면으로 합의한 시간’ 등을 근로시간으로 간주하는 제도를 말한다. 10. 보상휴가제 사용자와 근로자대표가 서면합의에 따라 연장·야간 및 휴일근로에 대해 임금을 지급하는 대신 유급휴가를 부여하는 제도를 말한다. ‘유급휴가’로 보상해야 할 부분은 연장·야간·휴일에 근로한 시간과 그에 대한 가산시간까지 포함하는 것이다. 이를 도입하기 위해서는 근로자대표와 서면합의가 필요하다.
458	4. 인사관리 유연화 전략의 유형 (1) 수량적 유연화 (2) 기능적 유연화 내용을 다음으로 대체	4. 인사관리 유연화(flexibility)의 개념 기업은 변화하는 환경에 대응하기 위하여 다양한 형태의 유연화 전략을 구사하게 된다. 유연화란 외부의 환경 변화에 인적자원을 신속하고도 효율적으로 배분 및 재배분하는 것을 가리키는 것으로서, 최근 노동시장의 변동과 인적자원관리의 변화를 설명하는 핵심 주제가 되고 있다. 경영의 불확실성 증가에 따라 기업의 경계가 변화하고 있으며, 경제위기 이후 비정규직 증가가 사회적 이슈로 부각되고 있다. 정규직 고용 조정, 비정규직 활용, 외주 활용이라는 고용 유연화는 근래 우리 기업의 당연시되는 경영관행으로 자리 잡고 있는 것처럼 보인다. 5. 인사관리 유연화의 이론적 배경 (1) 개요 기업은 왜 유연화를 추구하는가?에 대한 문제는 기업이란 무엇이며 기업의 경계는 무엇인가와 관련된 매우 근본적인 문제이자 유연화와 기업의 경쟁력 간의 관계에 대한 문제이기도 하다. 인사관리 유연화와 관련하여 기업이 합리적으로 행동한다고 전제하는 거래비용경제학자들의 입장에서는 비용을 최소화하기 위해서 고용 유연화를 추구할 것이라고 주장한다. 다만, 이 경우 고용 유연화가 항상 비용을 최소화하는지, 그리고 어떤 조건에서 어떻게 비용 최소화를 낳는가를 구명하는 또 다른 문제가 제기된다. 유연화의 동기에 대한 포괄적인 이론이나 모형은 찾아보기 힘들다. 다만, 이 주제와 관련해서 원용할 수 있는 이론에는 다음과 같은 주장이 있다.

(2) 자원 기반 관점(Resource-based view : RBV)

자원 기반 관점 내지 지식기반 관점은 지속가능한 경쟁우위의 원천을 기업이 보유하고 있는 자원 및 자원의 전개 능력인 역량(capability)의 차이에서 찾고, 이러한 핵심역량은 현물시장(spot market)에서 자유로이 거래될 수 없으며 모방 장벽이 높기 때문에 초과 수익을 가져다 준다고 보고 있다. 조직경제학이 시장실패 개념으로부터 기업의 존재를 설명하듯이 자원기반관점은 요소시장의 실패나 불완전성으로부터 다양한 자원을 지닌 이질적인 기업의 존재 이로 인한 기업 간 경쟁우위의 차이를 설명한다(Barney, 1991). 자원기반관점은 고용 내부화에 설명이 활용되고 있으나 역으로 해석하면 특정한 인적자원이 지속적 경쟁우위를 창출하지 못하는 핵심역량이 아니라면 외부화를 추진하는 것이 효과적일 수 있다는 것이다.

6. 인사관리 유연화 전략의 유형

(1) 수량적 유연화(numerical flexibility) : 양적 조정

수량적 유연화란 노동수요의 변화에 대해서 노동공급을 조정하는 것을 말한다. 즉, 제품 시장의 수요변화에 따라 Man·Hour의 투입량(input)을 변화·적응시키는 것으로서, 필요한 최소 수준의 노동력만을 고용하고 기업환경 변화에 따라 정규직의 해고나 임시직, 단시간 노동력 등을 탄력적으로 활용하려는 방안을 말한다.

Atkinson(1987)은 내부 노동시장에 있어 수량적 유연화란 노동수요에 맞추어 Man과 Hour를 조정하는 것으로 정의하고 있는데, 이 경우 수량적 유연화는 인력과 근로시간 조정의 배합에 따라 다음의 다양한 유형으로 나눌 수 있다.

1) 고용형태의 유연화

비정규직(임시직, 계약직)의 형태로 근로계약을 체결하거나 탄력적인 정리해고 등을 통하여 기업이 필요로 하는 수요와 실제 고용량을 같게 하는 전략을 말한다.

2) 근무형태의 유연화

재택근무제, flex time제, mobile office, 집중근무시간제 등 근무시간 및 장소의 유연화로 인력수요에 탄력적으로 대처하는 전략을 말한다.

3) 작업의 외부화

회사의 핵심 업무가 아닌 부분에 대하여는 외부의 인력을 이용하는 전략으로 근로자 파견, 도급, 하청 등이 있다. 종전에 기업 내에서 행해 오던 작업을 외부에 하청을 주

어 비용을 절감하거나 생산의 불확실성과 변동에 관련한 위험을 다른 기업으로 전가시키는 것이다. 하청받은 업체에 고용된 노동자들은 일반적으로 보다 더 낮은 임금 등 열악한 근로조건 및 불평등한 사내복지 등을 제공받게 된다.

(2) 기능적 유연화(functional flexibility) : 질적 조정

기능적 유연화란 생산물, 생산방법의 변화에 따라 노동 내용 및 과정(process)을 변화시키는 것이다. 즉, 기능적 유연화는 노동력을 투입한 이후 노동 과정 및 생산 과정에서 효율을 기하기 위한 유연성이라고 정의할 수 있다. 업무 프로세스 혁신이나 전문화의 필요성, 정보시스템의 도입 등으로 인해 직무구조 및 과정이 끊임없이 변동되고 있으므로 노동능력도 이러한 직무의 변화에 끊임없이 변화할 수 있어야 한다는 것이다.

Atkinson(1987)은 기능적 유연화를 환경 변화에 따라 내부 인력과 직무 내용을 재조정하는 것으로 정의하고 있는데, 예컨대 상이한 숙련도나 상이한 업무에 사람들을 재배치하는 정도로 보고 있다.

		1) 유연적 기능 생산방식의 변화에 따라 업무의 내용 및 과정이 복잡해지고 이에 다양한 기능의 보유 및 향상이 필요하게 되므로 직무설계나 재교육 등을 통한 종업원의 다기능화를 유도하는 전략이다. 노동시장에서의 중심-주변 노동(core-peripheral work) 모델에 따른다면 기능적 유연성의 대상이 되는 것은 주로 핵심노동자이다. 사용자는 핵심노동자에게 유연한 노동제도 및 관행을 적용하는 동시에 높은 수준의 교육훈련을 하는 등의 투자를 한다 (Atkinson, 1985). 물론 주변노동의 경우에도 기능적 유연화 개념이 적용될 수 없는 것은 아니다. 2) 유연적 보수 유연적 기능화를 촉진하기 위해서는 일률적인 보상보다는 능력 및 성과와 연계된 보상이 효율적이다. 따라서 성과급, 직능급 등과 같은 유연한 보수를 통하여 근로자의 동기부여를 향상시키는 전략을 말한다. (3) 유연화의 전략적 선택 기업의 입장에서 보면 경쟁력 강화를 위해 핵심인력에 대해서는 다기능화와 유연적 보수를 중심으로 하여 변화하는 시장상황에 따라 창조적으로 대응할 수 있는 <기능적 유연화>를 높이는 전략을 추구하게 되며, 비핵심인력에 대해서는 <수량적 유연화>를 통해 노동수요의 변화에 따라 고용량을 탄력적으로 조절하는 것을 고려할 수 있다.
460	2. 안전보건관리의 중요성 및 설명 추가	최근 『중대재해처벌등에관한법률』이 제정되어 사업 또는 사업장, 공중이용시설 및 대중교통수단을 운영하거나 인체에 해로운 원료나 제조물을 취급하면서 안전·보건 조치의무를 위반하여 인명피해를 발생하게 한 사업주, 경영책임자, 공무원 및 법인의 처벌 등을 규정하고 있다(2021년 1월 8일 국회를 통과해 2022년 1월 27일부터 시행).
482	제5장 노사관계 1. 노사관계의 본질 (1) 노사관계~~의 의의 내용 및 새 목차 추가	(2) 노사관계 용어의 발전 과정 노사관계는 ① <노자관계(勞資關係, labor-capital relations)>로 마르크스주의의 영향에 따라 무산자 계급과 자본가 계급 간의 갈등과 같은 계급적 대립에 주안점을 두는 용어에서 시작되었다. 일제강점기(1910~1945)의 노동운동을 기술한 문헌에 주로 나타난다. 그러나 현대사회와 같은 복잡한 사회의 노사관계를 설명하기에는 한계가 존재했다. 따라서 이후 ② <노사관계(勞使關係, industrial relations)>로 쓰이기 시작하였는데, 급변하는 경영환경에서 전문경영자의 역할이 증대되면서 자본과 경영의 분리에 따라 노동조합과 사용자(경영자) 관계로 인식하게 되었고 이를 노경관계(勞經關係)라고도 부르게 되었다. 1950년대 이후 점차 일반화된 용어이다. ③ 그러나 1990년대 이후부터는 <고용관계(雇傭關係, employment relations)>로 사무직, 관리직, 전문직, 공공부문 근로자, 비정규직에서의 노동운동이 더욱 중요시되면서 보다 포괄적인 의미를 지닌 노사관계라는 용어로 확산되었다.
483	(3) 공통의 이데올로기(ideology) 목차 변경	(3) 공통의 이데올로기와 규칙

483	박스 안 (2)에서 ③ 설명 문구 다듬음 (‘시장여건’을 삭제)	③ 시장 환경(market context)으로 제품판매에 있어 경쟁적이나, 독점적이나, 과점이나와 같은 시장상황의 제약 및 예산제약에 의해 노사관계는 큰 영향을 받게 된다. 경쟁적일 경우에는 노동자에게 유리하고, 독점과 과점일 경우에는 사용자 측에 유리하다.
483	박스 안 (3) 문구 추가	노사관계시스템을 전체로 통합하기 위해서는 노사관계 당사자들이 공통으로 가지는 이데올로기(각 주체의 역할과 위치를 정의하고, 각 체계 내에서 다른 주체의 위치와 기능에 대하여 각 주체가 지니는 인식을 정의하는 공통관념), 즉 사상과 신조가 있어야 한다. 이러한 이데올로기(이념)에
483	참고 : 우리나라 노사관계 경쟁력 바로 위 박스 추가	참고 : Kochan, Katz, Mckersie(1986) 노사관계 연구에서의 주된 패러다임 : 환경의 중요성을 강조하는 (1) 시스템론(system theory) 혹은 결정론(determinism)과 (2) 주체의 선택을 강조하는 임의론(voluntarism) 혹은 전략적 선택론(strategic choice)이 있다. (1)에 해당하는 이론 : Dunlop의 시스템론 노,사,정 당사자가 기술, 권력, 시장환경을 고려하여 노사관계 규칙과 절차를 만들어 노사관계가 안정된다는 것) (2)에 해당하는 이론 : Kochan, Katz, Mckersie(1986) 미국의 동태적 노사관계 시스템을 설명하기 위해 전략 개념을 노사관계 분석에 도입한 것이다. 기업은 환경변화에 대응하기 위해 새로운 경쟁전략을 추구하게 되고, 이러한 경쟁전략은 경영자가 환경을 주관적으로 판단한 선택의 결과이며, 결정된 경쟁전략은 다시 기업 경영 계획, 투자 결정, 인력 정책 등에 영향을 미치고 이는 다시 사용자의 협상력을 결정하게 된다고 주장한다. 그림 248 고용관계시스템의 구성(Kochan, Katz, Mckersie(1986))
484	5)에서 설명 추가	노사관계는 공식적 관계와 비공식적 관계의 양면성을 갖고 있다. 근로조건이나 성과의 배분에 관한 교섭이나 협상의 경우 공식적 관계가 발생하는 반면, 클럽이나 회식, 체육, 오락, 문화, 레크리에이션 등에서는 비공식적 관계가 발생한다.
484	(3)에서 설명 밀 내용 추가	John W. Budd의 「Labor Relations : Striking a Balance」에서는 노사관계는 상충되는 이해관계를 조화롭게 모두 충족시키는 것을 목표로 하는 다원주의(pluralism) 관점에서 ① 부족한 자원을 효과적으로 배분하기 위한 효율성(efficiency), ② 투입과 산출 간의 공정한 관계를 통해 분배 정의(distributive justice)를 실현하고자 하는 공정성(equity), ③ 근로조건에 관련된 의사결정 과정에서 절차적 정의(procedural justice)를 실현하고자 하는 의견개진(voice). 이 세 가지를 세부 목적으로 삼으면서 이들의 균형을 이루는 것이 바로 노사관계의 궁극적 목적이라고 표현하기도 한다.
485	(4) 목차 밀	

	1) 목차 위 그림 추가	그림 249 세계 노사관계의 역사적 발전과정 제1단계 ~ 19세기 초기 - 노사의 종속관계 - 근로자의 인간적 요소 무시 - 근로자의 인간적 요소 무시 제2단계 ~ 19세기 중기 - 은혜적 보답의 온정주의형 - 복리후생시설 중시 제3단계 ~ 19세기 말기 - 산업혁명이 끝날 무렵 - 과학적 관리법 등장 제4단계 ~ 1917. 2. 혁명시기 - 사회주의 변혁 - 계급투쟁적 노사관계 - 공장, 사업장에서 자본가, 경영자 축출 제5단계 ~ 1930년대 이후 - 대등형 노사관계
486	밑에서 세 번째 문단	셋째는, 계급투쟁적 노사관계형으로서 노사관계를 계급적으로 보는 대립적인 투쟁의식 속에서 전개시킨 절대적 형태이며, 프랑스식으로서 쟁디칼리즘(syndicalism) 영향 속에 이루어진 단체교섭중심형이다. 쟁디칼리즘이란 노동조합을 통해서 사회주의를 실현하려는 사상 및 운동으로 무산적 계급(부르조아로부터 자유로운 프롤레타리아의 특징으로서 혁명적 의지와 행동에 대한 강조), 무정부적 영향(정당이 아닌 노조가 사회 혁명적 변화를 위한 적절한 수단이라는 생각을 가지는 것)의 문화를 의미한다. 자본주의의 전복을 위한 정치적 무기로서의 총파업(general strike), 그리고 후기 자본주의 사회에서 생산을 조직하는 구조와 인물을 제공하는 노조에 대한 신뢰 등이다.
492	위에서 첫 번째 문단 두 번째 줄	나 지불능력의 차이로 말미암아 기업격차가 큰 곳에서 많이 나타난다. 기업별 노동조합은 일본에서 크게 발달한 구조인데 그 이유로는 <종신 고용제>, <만성적 실업>, <노동 시장의 이중 구조(기업이 고성장기를 거치게 되면서 좋은 인재를 채용하기 위해 정규직 대기업의 근로조건을 비정규직 중소기업의 근로조건보다 과보호하게 된 것)>, <가족 중심의 和·忠의 사고방식>에 기인한다.
493	① 단위노조 및 내용 추가	대표적인 단위노조에는 한국타이어노동조합, 전국담배인삼노동조합, 전국우정노동조합 등이 이에 속한다.
	② 연합노조 및 내용 추가	대표적인 연합노조에는 전국공공산업노동조합연맹, 전국섬유유통노동조합연맹, 전국광산노동조합연맹, 전국공공운수서비스노동조합연맹, 전국사무금융노동조합연맹 등이 이에 속한다.
494	2 (2)에서 설명 추가	발언은 직접적 발언과 간접적 발언으로 나뉘며, 간접적 발언의 하나로 노동조합 활동에 참여하는 것이다.
494	박스 안 3. 관리자에의 시사점 내용 및 설명 추가	Richard B. Freeman과 James L. Medoff에 따르면 노동조합은 조합원들의 집단 의사 대변(collective voice/institutional response) 기구로 조합원의 정당한 요구사항을 기업경영에 반영함은 물론 기업의 경영을 보다 바람직한 방향으로 유도한다고 주장하였다.

497	(5) 사용자의 협상전략과 고용관계 전략 추가	(5) 사용자의 협상전략과 고용관계 전략 노사 간의 상호작용은 조직구조라는 유형의 하드웨어뿐만 아니라, 당사자의 고용관계 전략이라는 무형의 소프트웨어로부터도 많은 영향을 받게 된다. 1) 포용전략(fostering strategy) ① 포용전략의 개념과 목표 : 노사합의에 의한 변화 추구 포용전략이란 노사 양측의 목표를 달성하기 위하여 노사합의에 의한 변화를 추구하는 전략이다. 포용전략의 목표는 노조와 직원들로부터 장기적이고 자발적인 변화노력을 이끌어내고, 고용관계의 '장기적인 개선과 문제해결'에 치중하는 것이다. ② 포용전략이 적합한 환경 포용전략을 쓰는 경우는 점진적인 변화가 목표이고 노조가 사용자의 제안에 동의할 가능성이 클 때이다. 포용전략의 성공요건으로는 노사 간의 신뢰 및 변화의 필요성에 대한 노사 간의 공감대 형성 등을 들 수 있다. ③ 포용전략의 구체적 전술 i) 태도 측면 : 우호적 태도 견지 상대방과의 관계측면에서는 우호적/긍정적 태도를 견지하는 방법이다. 이것이 상대방에게 왜 중요하고 어떤 의미를 가지고 있는지에 관심을 가지는 것이다. ii) 협상 측면 : 통합적(integrative) 협상 활용, Win-Win(Pizza cooking game) 상호의 입장(position)만 주장하고 그에 매몰되기보다는, 상호이익(interest)에 집중하면서 정보교환, 양측의 실제 관심사항 모색, 설득 및 교육, 대립적인 자세 지양, 문제해결식 접근방법 등을 사용할 수 있다. iii) 노사 프로그램 : 노사협의회, 공동결정제 상대방과의 관계개선을 위하여 노사공동 프로그램을 실시하기도 한다. 우리나라는 근로자와 사용자의 참여와 협력을 위해 근로자의 복지증진과 기업의 건전한 발전을 도모하기 위해 구성하는 협의기구인 <노사협의회>가 있고, 독일에는 근로자가 경영에 참여하여 의사결정의 권리와 책임을 지는 <공동결정제>가 있다. 2) 압박전략(forcing strategy) (= 강압전략) ① 압박전략의 개념과 목표 : 노조 반대를 누르고 사측의 의견 관철 압박전략이란 사용자 측이 강력한 협상력을 바탕으로 노조에게 양보를 강제하는 전략이다. 강압전략의 목표는 노조로부터 즉각적이고 실질적인 양보(임금동결, 노조권한 약화)를 얻는 데 있으며, 노조가 자발적으로 동의할 가능성이 거의 없고, 고용관계의 악화가 상대적으로 덜 중요하다고 간주될 때에 주로 쓰인다. ② 압박전략이 적합한 환경 즉각적이고 실질적인 양보를 얻어야 하고, 노조가 동의할 가능성이 거의 없으며, 사용자의 협상력이 강하고 고용관계의 악화가 상대적으로 덜 중요할 때, 절박한 변화의 필요성이 있을 때 쓰게 된다. ③ 압박전략의 구체적 전술 i) 태도 측면 : 부정적 태도 견지 상대방과의 관계측면에서도 공격적/부정적인 태도를 취하며, 특히 자기 그룹의 단결을 위하여 상대와의 갈등을 과장하는 방법도 활용한다. 최후의 협상 타결 지점이 어디인가에 관심을 가지는 것이다.
------------	---	---

		ii) 협상 측면 : 분배적(distributive) 협상 활용, Win-lose(Pizza cutting game) 정보를 공유하면 상대가 유리해지기 때문에 정보의 왜곡, 자신의 입장을 강력히 주장/고수, 우월한 협상력을 과시/위협, 상대의 실질적인 양보를 요구, 파업, 공장폐쇄 불사 등을 사용할 수 있다. iii) 노사 프로그램 : 분열 조장(메기 효과) 내부의 관계측면에서는 협상 도중에는 자기 그룹 내에서는 단결을, 상대 그룹 내에서는 분열을 조장(divide & conquer)한다. 메기 효과(catfish effect)를 활용하여 갈등을 조장하고 긴장감을 유발시킬 수 있다. 구체적으로는 조직구조나 인사제도를 변화시키고, 외부 인력을 영입하는 등 의도적인 자극을 통해 경쟁을 유발하는 것이다. 3) 회피전략(escaping strategy) ① 회피전략의 개념과 목표 : 노조회피, 약화, 무력화 회피전략이란 사측이 법을 어겨가면서까지 노조를 탄압하는 것은 아니지만 가능한 한 회사에 노조가 결성되는 것을 막고 최소한 확산되는 것을 막으려는 전략적 입장을 말한다. ② 회피전략이 적합한 환경 비노조 환경이 기업의 경쟁력에 절대적으로 유리할 때 활용하게 된다. 회피전략은 다른 전략과 동시에 사용할 수 있으며, 다른 전략의 지원 역할을 할 수도 있다. ③ 회피전략의 구체적 전술 i) 노조원 숫자 축소 Atkinson이 주장한 인사관리 유연화 전략을 인용하여 i) 고용형태의 유연성을 높이거나, ii) 작업의 외부화로 하청(subcontracting), 아웃소싱(outsourcing), 파견, 분사제도 등을 통하여 노조원의 숫자를 축소하는 것이다. ii) 비노조 공장에 대한 전폭적지지 (= 병렬형 관리(double breasting)) 비노조공장에 대한 전폭적인 투자를 통하여 노조가 있는 공장의 비중을 감소시키고 노조원의 탈퇴를 유도하여 노조를 무력화하거나, 노조가 결성된 공장을 폐쇄하고 비노조/해외공장을 신설하는 전략 등을 사용하여 자연스럽게 노조가 약화되도록 유도하는 것이다. iii) 노사 프로그램 : 적극적 인적자원관리 기업이 노조를 피할 수 있는 가장 효과적인 방법은 경쟁대상인 노조기업이 단체교섭과 임금교섭을 통해 결정된 임금수준과 근로조건보다 더 높은 임금수준과 더 좋은 근로조건을 제시(무노조 프리미엄)함으로써 노조를 결성하려는 의지를 약화시키는 것이다. 적극적 인적자원관리는 근로조건, 교육과 훈련, 배치전환, 경력개발, 고충처리 등에 있어서 최고의 수준과 세심한 배려로 피고용인들의 불만을 사전에 파악하고 이에 대해 능동적으로 대응하는 것을 의미한다. 이를 통해 근로자들의 직무만족도를 향상시켜 피고용인들이 노조를 원치 않도록 하는 효과를 가진다.
--	--	--

		<table><tr><th>구분</th><th>전략</th><th>전략의 특징</th><th>전략수행에 적합한 환경 및 목표</th></tr><tr><td rowspan="3">사용자의 협상전략</td><td>포용전략</td><td>노사합의에 의한 변화를 추구</td><td>장기적이고 점진적인 혁신이 목표이고, 실시과정에서 노조의 동의가 필요하며, 노조가 사용자의 제안에 동의할 가능성이 클 때</td></tr><tr><td>강압전략</td><td>노조의 반대를 억누르고 사측의 의견관철</td><td>즉각적이고 실질적인 양보를 얻어야 하고, 노조가 동의할 가능성이 거의 없으며, 사용자의 협상력이 강하고, 고용관계의 악화가 상대적으로 덜 중요할 때</td></tr><tr><td>회피전략</td><td>노조회피, 약화, 무력화</td><td>비노조 환경이 경쟁력에 절대적으로 유리할 때</td></tr><tr><td rowspan="3">사용자의 고용전략</td><td>신자유주의적 전략</td><td>외부노동시장에 의존하여 노동력의 수적인 유연성 추구</td><td>노동조합이 없거나 그 세력이 약하고 고용보호에 대한 법적인 제재수단이 없거나 약한 환경, 혹은 기술 축적이 크게 필요하지 않은 저임금의 대량생산부문</td></tr><tr><td>이원화 전략</td><td>핵심인력에 대하여는 기능적 유연 이원화 성의 확보에 치중하고, 주변인력에 대하여는 비정규직, 외주, 하청에 의존</td><td>조직 내 핵심인력과 주변인력의 구분이 뚜렷하고, 핵심인력의 근무성과가 조직전체를 위하여 월등히 중요하며, 주변인력의 근무성과가 조직전체 성과에 영향을 크게 미치지 않을 때</td></tr><tr><td>사회조합주의적 전략</td><td>사회조합 내부노동시장을 활용하여 다기능공화를 통한 기능적 유연성 추구</td><td>노동조합의 힘이 강력하여 기업과 정부에 영향력을 행사할 수 있는 경우와 고기술의 노동력을 통해 생산하는 부가가치 높은 제품이 상품시장에서 지속적으로 수요를 창출할 수 있을 때</td></tr></table> 자료: 김동원·배종석, “한국기업의 생사저 고요과계에 대한 연구, 경영학 뉴패러다임에 대한 연구.” 「경영학 뉴패러다임 조직인사·노사관계」(2002).	구분	전략	전략의 특징	전략수행에 적합한 환경 및 목표	사용자의 협상전략	포용전략	노사합의에 의한 변화를 추구	장기적이고 점진적인 혁신이 목표이고, 실시과정에서 노조의 동의가 필요하며, 노조가 사용자의 제안에 동의할 가능성이 클 때	강압전략	노조의 반대를 억누르고 사측의 의견관철	즉각적이고 실질적인 양보를 얻어야 하고, 노조가 동의할 가능성이 거의 없으며, 사용자의 협상력이 강하고, 고용관계의 악화가 상대적으로 덜 중요할 때	회피전략	노조회피, 약화, 무력화	비노조 환경이 경쟁력에 절대적으로 유리할 때	사용자의 고용전략	신자유주의적 전략	외부노동시장에 의존하여 노동력의 수적인 유연성 추구	노동조합이 없거나 그 세력이 약하고 고용보호에 대한 법적인 제재수단이 없거나 약한 환경, 혹은 기술 축적이 크게 필요하지 않은 저임금의 대량생산부문	이원화 전략	핵심인력에 대하여는 기능적 유연 이원화 성의 확보에 치중하고, 주변인력에 대하여는 비정규직, 외주, 하청에 의존	조직 내 핵심인력과 주변인력의 구분이 뚜렷하고, 핵심인력의 근무성과가 조직전체를 위하여 월등히 중요하며, 주변인력의 근무성과가 조직전체 성과에 영향을 크게 미치지 않을 때	사회조합주의적 전략	사회조합 내부노동시장을 활용하여 다기능공화를 통한 기능적 유연성 추구	노동조합의 힘이 강력하여 기업과 정부에 영향력을 행사할 수 있는 경우와 고기술의 노동력을 통해 생산하는 부가가치 높은 제품이 상품시장에서 지속적으로 수요를 창출할 수 있을 때
구분	전략	전략의 특징	전략수행에 적합한 환경 및 목표																							
사용자의 협상전략	포용전략	노사합의에 의한 변화를 추구	장기적이고 점진적인 혁신이 목표이고, 실시과정에서 노조의 동의가 필요하며, 노조가 사용자의 제안에 동의할 가능성이 클 때																							
	강압전략	노조의 반대를 억누르고 사측의 의견관철	즉각적이고 실질적인 양보를 얻어야 하고, 노조가 동의할 가능성이 거의 없으며, 사용자의 협상력이 강하고, 고용관계의 악화가 상대적으로 덜 중요할 때																							
	회피전략	노조회피, 약화, 무력화	비노조 환경이 경쟁력에 절대적으로 유리할 때																							
사용자의 고용전략	신자유주의적 전략	외부노동시장에 의존하여 노동력의 수적인 유연성 추구	노동조합이 없거나 그 세력이 약하고 고용보호에 대한 법적인 제재수단이 없거나 약한 환경, 혹은 기술 축적이 크게 필요하지 않은 저임금의 대량생산부문																							
	이원화 전략	핵심인력에 대하여는 기능적 유연 이원화 성의 확보에 치중하고, 주변인력에 대하여는 비정규직, 외주, 하청에 의존	조직 내 핵심인력과 주변인력의 구분이 뚜렷하고, 핵심인력의 근무성과가 조직전체를 위하여 월등히 중요하며, 주변인력의 근무성과가 조직전체 성과에 영향을 크게 미치지 않을 때																							
	사회조합주의적 전략	사회조합 내부노동시장을 활용하여 다기능공화를 통한 기능적 유연성 추구	노동조합의 힘이 강력하여 기업과 정부에 영향력을 행사할 수 있는 경우와 고기술의 노동력을 통해 생산하는 부가가치 높은 제품이 상품시장에서 지속적으로 수요를 창출할 수 있을 때																							
498	① 클로즈드 쉘 내용 설명 밑에 설명 추가	미국의 경우 이 제도는 와그너법(Wagner Act, 1935)에서 인정되었으나 노동조합의 지나친 권력남용과 노조 세력을 악용하는 부분적 폐단 때문에 태프트-하틀리법(Raft-Hartley Act, 1947)에 의해서 불법화되었고, 이후 건축법에 한해 1959년에 다시 합법화되었다.																								
	② 유니온 쉘 내용 설명 밑에 설명 추가	미국의 경우 태프트-하틀리 법에서 고용 후 일정 기간 내의 가입을 30일로 정하고 있다. 유니온 쉘이 클로즈드 쉘과 다른 점은 후자는 고용되기 이전부터 조합원이어야 한다는데 반하여 전자는 비조합원도 고용이 되지만 고용된 후 일정 기간 이내에는 조합에 가입할 것을 규정하는 것이다. 따라서 조합이 제명처분하거나 조합원 본인이 가입을 거부하면 해고를 당하게 된다. 이 제도는 노동자의 2/3를 대표하는 노조에 허용하고 있으나 노동자의 선택권 보장이 전제가 되어야 한다.																								
	③ 오픈 쉘 내용 설명 밑에 설명 추가	그러나 미국의 경우 와그너법(Wagner Act, 1935)으로 오픈 쉘제를 불법화 하고 있어 우리나라도 오픈 쉘제를 비롯한 노동조합 가입방법의 새로운 검토가 요청되고 있다. 왜 미국은 오픈 쉘 제도를 불법화하냐면, 가령 500명의 종업원이 있는 기업에서 10%인 50명만 노조에 가입하고 90%인 450명이 노조에 가입하지 않은 경우, 10%의 노조원들이 열심히 투쟁하여 성공한 임금인상을 전 종업원이 혜택을 받기 때문이다.																								
508	표 79에서 긴급조정 설명 추가	공익사업, 국민경제를 해치거나 국민의 일상생활을 위태롭게 할 때 미국의 태프트-하틀리법(Taft-Hartley Act)의 국가 긴급(national emergency) 조항과 유사 고용노동부(고용노동부 아님. 수정 필요)																								

508	맨 밑 박스 내용 추가	참고 : 부당노동행위(unfair labor practice)의 유형 1935년 미국 Wagner Act에서 처음 창설 최초 노조의 어용화 방지를 위해 입법화 1. 불이익대우 : 근로자가 조합원이라는 것을 이유로 그 근로자를 다른 근로자와 차별대우하여 해고하거나 불이익을 주는 행위 2. 황견계약 : 근로자가 노동조합에 가입하지 아니할 것, 또는 탈퇴할 것을 고용조건으로 하거나 특정한 노동조합의 조합원이 될 것을 고용조건으로 하는 행위 3. 단체교섭의 거부 : 노동조합측으로부터의 단체협약체결이나 기타의 단체교섭을 정당한 이유 없이 거부하거나 해태하는 행위 4. 지배·개입 및 경비원조 : 근로자가 노동조합을 조직 또는 운영하는 것을 지배하거나 이에 개입하는 행위와 노동조합의 운영비를 원조하는 행위 5. 정당한 단체행동 참가에 대한 해고 및 불이익대우 : 근로자가 정당한 단체행동에 참가한 것을 이유로 하거나 또는 노동위원회에 사용자의 부당노동행위를 신고·증언하거나, 기타 행정관청에 증거를 제출한 것을 이유로 그 근로자를 해고하거나 불이익을 주는 행위
509	1. 경영권 침해의 문제	경영권은 원래 경영자의 특권에 속하는 것이기 때문에 일종의 월권이자 경영권의 침해이다. 그리고 경영고유의 직능인 지휘와 통제, 최종책임마저도 빼앗는 결과가 되는데, 기업의 최종 책임은 경영자에게 있다는 원칙을 무시하는 것이다. 근로자나 노동조합은 경영에 참가한 범위 내에서만 책임을 지며, 그 한계를 넘어 참가하려 한다면 경영참가가 아니라 경영권의 쟁취인 동시에 노동조합은 경영을 담당하기 위한 조직으로 변질될 수 있다.
510	2. 조합기능의 약화문제	노동조합 입장에서 근로자가 경영에 참가하는 것을 허용할 경우 근로자들의 충성심이 양분될 가능성이 있고, 사용자와 빈번한 접촉을 가지게 되면서 긴밀하게 제휴하여 조합의 단결력과 단체교섭을 약화시키며, 조합도 어용화되기 쉽다고 우려하면서 이를 반대하고 있다.
510	3. 근로자의 경영참가능력의 문제	근로자들의 경영에 대한 지식이나 경험이 경영자의 이념과 철학과 같을 수 없고, 근로자들은 경영자들과 같은 자격과 조건들을 가질 수 없으며, 설사 가지고 있다 하더라도 경영정책과 전략을 수립하는 방향이 기업 성장을 주도하는 경영자의 책임감과 능력에 미치지 못한다는 견해이다. 또한 기업의 사회적 책임(CSR) 측면에서 주주와 소비자 그리고 지역주민이나 투자자 등 상호 이해조정에 대한 책임의식 등에서 차이가 많이 나기도 한다.
511	박스 안	(1) 감사역회(Aufsichtsrat) : 가장 핵심적인 기능. 전략적 의사결정에 적극적으로 참여. 이사 선임이나 주요 경영정책과 전략 결정, 경영에 대한 조사 및 평가가 주요 업무임
513	3. 목차 수정	3. 종업원의 이중몰입(dual commitment)
513	Ⅲ. 기대효과를 Ⅲ. 기대효과와 한계	2. 한계 ① <노사협의회를 운영하는데 소요되는 비용>이 발생한다는 점, ② 오히려 <노동조합 기능 약화>로 인해 자주성과 단결성이 저해될 수 있다는 점이 비판점으로 제기된다.

515	맨 위 박스 안에 내용 추가	IV. 현행 노사협의회 제도의 문제점과 개선방안 1. 노사협의제도의 문제점 ① 단체교섭과 노사협의회는 기능 상 중복이 있기에 혼동이 일어날 우려가 있고, ② 설치 사업장 규모가 근로조건의 결정권이 있는 사업장의 종업원 30인 이상으로 되어 있기 때문에 오히려 영세한 사업장은 보호받기 쉽지 않다는 점, ③ 합의사항에 대한 해석상 분쟁이 발생하는 경우 누가 어떻게 해결해야 할 것인가가 규정되어있지 않으며, ④ 사업주들이 계획 누설을 우려하여 경영공개를 기피하고 지극히 형식적으로 이루어지고 있다는 점, ⑤ 노사교육이 충분하지 못하여 사용자측과 근로자측의 미성숙한 태도와 노동행정의 비전문화로 인해 비전이 약하다는 것이다. 2. 개선방안 (1) 노사 간 생산적인 정보교류 강화 사용자측에서는 포괄적인 경영상황보다 현안에 대한 구체적인 정보공유로 근로자측이 경영상황을 이해할 수 있도록 하여야 한다. (2) 자율적인 노사협의회 운영 관행 정착 노사협의회 규정 등을 노사가 성실히 준수함으로써 자율적인 노사관계 틀을 정립하여 나가고, 정부에서는 모범 운영사례의 발굴 및 보급 등을 통해 노사협의회 활성화를 지원하여야 한다. (3) 노사협의회와 단체교섭과의 관계 재정립 노사협의회의 의결사항에 대해서는 단체협약에서 중복 교섭하는 사례를 줄여나가고 의결사항이 합의에 이르지 못하는 경우 이를 해결할 수 있는 중재관행을 구축하여 나가야 한다. (4) 전국단위 노·사·정 간 정보공유와 정책협의 강화 기업단위 수준에서의 노사협의 뿐만 아니라 중앙노사정 협의회를 활성화하여 전국, 지역, 업종 차원에서의 노사정간 정보교환과 주요 정책에 대한 정책협의 기능을 강화해 나가야 한다. (5) 노사 간 동반자 의식 함양 사용자와 근로자는 상호 동반자로서, 노사협의회가 서로의 이해와 협력을 구하는 자리라는 점을 인식하고 노사협의회 운영에 적극적 자세로 임해야 한다.
10편		
544	맨 밑 문단. 2. Mckinsey 설명 추가	1997년 IMF 경제위기 이후 M&A가 산업경쟁력 강화 전략의 새로운 패러다임으로 부각되었고, 그 동안 지속적인 제도 개선을 통해 M&A의 장애요인의 상당부분이 해소되는 성과를 거두었다. 그러나 지금까지의 이러한 노력과 성과에도 불구하고 문화충돌(culture crash) 및 인적자원 관리상 미비점으로 인해 기업들이 M&A를 전략적인 수단으로 적절하게 활용하지 못하고 있는 상황이다(Mckinsey는 M&A의 성공과 실패의 차이는 ‘통합역량의 유무’로 보고 있다).
11편		
567	1. 윤리경영(ethic management)의 의의 에서 설명 추가	윤리란 옳고 그름과 관련하여 개인과 집단의 사고와 의사결정의 기준이 되는 도덕적 가치관을 말하고, 윤리경영이란 선의지(善意志)에 입각한 윤리적 행동을 조직경영이라는 특수 상황에 적용한 것이며 법적 책임의 준수는 물론이고, 사회가 요구하는 윤리적 기대를 조직의 의사결정 및 행동에 반영하는 경영을 의미한다.
567	2. ①에서 설명	

	추가(글로벌 스탠다드 옆)	① 국제기구들이 윤리라운드 등을 통해 윤리경영의 세계표준화를 시도함으로써 윤리경영이 글로벌 스탠다드(소비자의 평가기준, 사실상의 무역장벽)로 부상하였으며, ② 조직의 사회적 책임을 다루는 ISO 26000이 2010.11. 사실상 국제표준으로 제정 발표되면서 국제표준으로서 윤리경영이 등장하게 되었으며, ③ 기업의 단한번의 윤리적 의사결정으로 기업의 존립이 결정될 수 있을 정도로 조직 생존의 필수조건으로 자리잡게 되었다.
567	2. 대두배경 설명 밑 박스 추가	참고 : 윤리경영의 압력에 대응하는 기업의 네 가지 전략 기업은 압력의 유형과 강도에 따라 대응 전략을 사용하여 법적 의무와 사회적 책임을 이행하고 기업의 이익을 위한 경영활동을 추구해야 한다. (1) 방해 전략 기업 이윤에만 집착하고 사회적 책임 수행은 전혀 신경 쓰지 않고 또한 사회로부터 고발을 당해도 극구 부정한다. (2) 방어 전략 소극적으로 법이 요구하는 최소한의 규정만 지킨다. 잘못이 드러나면 정당화시키며 변명한다. (3) 적응 전략 도의적인 책임까지 인정하고 압력이 크면 책임을 실천한다. 그러나 압력이 없는데도 미리 적극적으로 윤리적 또는 사회적 책임을 이행하는 것은 아니다. (4) 행동 전략 사전에 예방적·적극적·자발적으로 사회적 책임을 이행하는 경우이다. 수익성이 높은 대기업에서는 적극적 행동전략이 필요하다.
569	3. 목차 변경 '내부' 삭제	3. 조직의 윤리적 인적자원관리
570	(3) 1)에서 설명 추가	조직도 사회시스템의 한 구성원으로 책임을 갖고 있다는 점에서 조직외부의 윤리적 인사 관리는 조직과 사회의 이해당사자들 간의 관계를 대상으로 하며, 윤리에 대한 판단기준을 제공해주는데, 조직 외부의 윤리는 그 대상이 주주를 비롯한 이해관계자들이며, 그들에 대한 기업의 사회적 책임을 말한다.
594	박스. 1 2 3 목차 변경	1. 본국 직원(Parent Country Nationals : PCN) 총원의 장 · 단점 2. 현지국 직원(Host Country Nationals : HCN) 총원의 장 · 단점 3. 제3국 직원(Third Country Nationals : TCN) 총원의 장 · 단점
596	위에서 두 번째 줄	에서도 해외 파견인에 대한 훈련과 개발은 주로 이문화 훈련(cross-cultural training)(인지적(cognitive) 측면)에서 전통, 역사, 문화적 관습에 대한 인지훈련, 언어 과정 습득, <감정적(emotional) 측면>에서 새로운 문화환경에 대한 불안 해소, 문화적 편견을 줄이기 위한 코칭, 문화적 감수성을 개발하기 위한 비언어적 표현이나 동감능력 과정 훈련, <행동적(behavioral) 측면>에서 가상 문화 훈련, 글로벌 프로젝트, 이문화 적응에 주목한 사회적 기능 개발 훈련이 핵심 내용을 이루는 것이 좋다. 또한 경력관리(CDP)를 위한 인력정보시스템을 정비해야 하고, 국적보다는 기업을 사고 거점으로 삼을 수 있도록 훈련시키며, 해외파견근무 종료 후의 대우문제에 대하여 대책을 세워야 한다.
599	3. 마지막 문장	

	설명 추가	여성인력을 활용하면 ① 우수인재풀의 확대, ② 사고의 유연성으로 인한 창의적 혁신능력 증대, ③ 인력 다양성 증대로 인한 창조적 마찰 기능 증대, ④ 고령화·저출산으로 인한 노동력 부족현상에 대한 보완, ⑤ 국가 경쟁력 증대, ⑥ 고객 만족 극대화, ⑦ 기업이미지 제고 등의 기대효과를 가질 수 있다. 실제로 Mckinsey에서 양성평등 달성 시 세계의 GDP가 11% 상승한다는 연구가 있다.
606	비정규직 관리 관련 이론 박스 안 맨 밑 이론 추가	· 이중 노동 시장 이론(dual labor market theory) 노동시장의 이중구조에 대한 논의는 Doeringer & Piore(1971)의 이중노동시장 이론(1차 노동시장, 2차 노동시장)에서 시작되었는데, 이들은 왜 일반적 시장 외에 내부 노동시장이 존재하는가에 대한 기본 관심을 가지고 있었다. 이 이론에 따르면 고임금·고용안정·양호한 근무환경을 가진 1차 노동시장(primary sector)과, 저임금·고용불안·열악한 근무환경을 가지고 있는 2차 노동시장(secondary sector)으로 분리되어 있다는 것이다. 일단 2차 노동시장에 진입하게 되면 1차 노동시장으로 이동할 수 있는 기회가 제약되기 때문에 노동시장에 진입하는 사람들에게는 1차 노동시장에 진입하고자 하는 유인이 커지게 된다. 그러나 1차 노동시장의 진입은 할당(ration) 메커니즘 (입직구(Port of entry)를 통해 입사, 내부 승진, 정년제, 기업특수적 훈련, 노동조합 결성으로 기득권을 획득하고 유지)에 의해 이루어지기 때문에 이들이 1차 노동시장에 진입하기 위한 구직기간은 길어지게 되고 실업은 장기화되는 경향을 보이게 된다. 또한, 이중구조화된 노동시장에서는 인적자본의 축적이 오히려 청년실업의 원인이 될 수 있다고 주장한다. 1차 노동시장에 취업가능한 높은 인적자본을 가진 청년들이 1차 노동시장에 진입하지 못한 채 비자발적인 실업상태에 빠질 수 있기 때문이다. 〈비정규직〉에 있어 이 이론을 적용하면 1차 노동시장의 개방화가 어렵고 1·2차 시장의 경계가 뚜렷해지기에, 비정규직의 활용은 일시적 수요에 대한 대응이라기보다는 비용절감을 목적으로 하는 것이고, 사실상 연공주의 인사관리로 비용이 높은 정규직의 고용보장을 용이하게 하기 위한 체제라는 의미이다.
626	(3) 잡 노마드 시대와 저성과자 설명 변경	(3) 잡 노마드(job nomad) 시대의 특성 고려 필요 유목민적인 노동(job nomad)에서 중요하게 고려되어야 하는 것은 어디서 일하는가가 아니라 무엇을 하는가이다. 잡 노마드족들의 성과 향상과 관련해 상급자의 감시·감독, 기업 내 지정된 장소에서의 성과나 업적을 기준으로 평가·보상을 하는 기존의 방식은 효율적이지 않다. 따라서 잡 노마드시대에서의 저성과자 관리를 위해서는 전통적 평가 및 보상 방식에서 탈피하여, 과정 통제보다는 결과에 대한 평가와 보상, 경쟁을 통한 성과 창출 극대화 등 구체적 전략들이 면밀히 고려되어야 한다.
626	Ⅲ. 1. 설명 변경	자신의 의견이 거절당할까봐 다른 이들과 논의하지 않고 독단적으로 일을 진행하거나, 싫은 소리를 들을까봐 보고를 제대로 하지 않는 경우가 이에 해당한다. 우리가 흔하게 듣는 말 중에 “일 힘든 건 참아도, 사람 싫은 것은 못 참는다”라는 말이 있다. 이와 유사하게 영어권에서도 “사람들은 일을 그만두는 것이 아니라 보스를 그만두는 것이다(People don't quit a job, they quity a boss)”라는 말이 있다. 사람들은 일 자체가 힘들거나 싫어서가 아니라 사람들과의 관계, 특히 직속상사와의 관계가 불편한 경우에 직장생활을 더 힘들어 하고 회사를 그만두고 싶은 마음까지 가지게 된다는 것이다.
631	4-(1)과 (2) '후' 추가 (시간 순서대로 이해도를 높이기 위해)	(1) 직위해제 (2) 대기발령 후 당연퇴직
633	목차와 내용	

	구성 변경	I. 고령화의 의의와 현황 : 보이지 않는 혁명(intisible revolution) 1. 의의 2. 기업의 고령화 현황과 이슈 (1) 사양산업일수록 ~ (2) 대기업에서 고령화가 급속히 진행 (3) 기업 재직자 규모는 2009년부터 ~ (4) 기업의 고령화에 따른 생산성 위기 ~ II. 고령화의 원인 III. 고령화의 영향(결과) 1. 종업원에 미치는 영향 (1) 노후생활 불안감으로 임금인상 욕구 증가 (2) 집단적 고용안정·정년보장 요구 강화 2. 기업에 미치는 영향 (1) 기업의 직접비용 부담 증가 (2) 상시 구조조정으로 인한 '고령화 딜레마' 봉착 3. 사회에 미치는 영향 (1) 생산가능인구의 감소 및 고령화 (2) 저축률 하락 등에 따른 자본공급 감소 (3) 노인부양 등에 대한 사회적 부담 가중 IV. 고령인력 관리의 필요성 1. 기업환경의 질적 변화 2. 성과주의의 대두 3. 고용조정에 따른 중고령층의 사기저하 V. 고령인력에 대한 선입견과 강점 1. 고령인력에 대한 선입견 : 드라쿨라 콤플렉스 2. 고령인력의 강점 VI. 고령인력의 인적자원 관리방안(기업의 대응방안)
634	II-1-(1) 출산율 저하 통계치 수정 (2019년이 아닌 2022년 통계치)	우리나라의 출산율은 세계적으로도 매우 낮은 수준으로, 현재 우리나라의 출산율은 한 사회가 인구구조를 유지하기 위해 필요한 출산율에 미달하고 있다. 독신과 만혼의 증가, 자녀 양육비용의 급증이 출산율 저하의 주 원인이 되고 있다. 대한민국의 2022년 합계출산율은 0.7명대로 이는 OECD 37개국 중 가장 낮은 수치이며, 1970년 통계청의 통계 작성이 시작된 후 역대 최저치다.
640	3. 개발관리 (3)으로 목차 추가	(3) 리버스 멘토링(reverse mentoring) 리버스 멘토링이란 멘토의 위치가 뒤바뀐다는 의미로, 기업의 활력과 변화 동력을 불어넣기 위한 도구로 젊은 사원이 선배 및 임원진의 멘토가 되는 역발상 소통방식을 말한다. 이 제도는 세대 간 갈등을 줄이는 장점뿐 아니라 MZ세대에게 젊은 감각과 아이디어, IT 기술을 전달하고 표현하게 함으로써 리더십을 발휘할 수 있는 기회를 주고, 기성세대에게는 최신 트렌드와 고객 및 직원의 니즈를 파악해 신사업 전략을 구상할 수 있다는 장점이 있다.
650	2. 지식의 유형 옆 학자 추가	2. 지식의 유형(Polanyi)

658	2. 인적자본의 강화방법 (1) (2) (3) 에서 처음에 개념 정의 추가	(1) 지적 자본(intellectual capital)의 강화방법 지적 자본이란 구성원이 보유하는 작업수행에 대한 지식, 정보, 아이디어, 노하우를 말한다. 지적 자본을 향상시키기 위해서는 조직구성원들의 우수역량을 확보·유지하고 체계적으로 역량을 개발하는데 초점을 두어야 한다. 선별적 모집 및 선발 프로그램이나 평생학습 프로그램, 경력개발 프로그램, 고임금 등을 활용할 수 있다. (2) 정서적 자본(emotional capital)의 강화방법 정서적 자본이란 구성원과 조직간, 구성원과 구성원간 애착이나 감정적 호의 등을 말한다. 정서적 자본을 향상시키기 위해서는 내재적 동기 강화, 조직체와 개인의 목표 및 가치 일체화, 현장 직원들의 참여 촉진에 초점을 두어야 한다. 동기부여적 직무재설계를 통한 직무충실화 노력, 비전과 핵심가치 공유를 위한 사회화 프로그램, 조직성과 연동 성과급제, 제안제도, 분권적 의사결정제도, 광범위한 정보공유, 열린 소통채널 등을 활용할 수 있다. (3) 사회적 자본(social capital)의 강화방법 사회적 자본이란 구성원들간 지식·감정을 교류하며 업무를 위해 협력하는 방식, 공유가치 및 조직문화를 말한다. 사회적 자본을 향상시키기 위해서는 조직구성원들 간 공통이해기반을 구축하고, 팀워크 및 협업을 장려하는데 초점을 두어야 한다. 이러한 맥락에서 이득공유제, 이윤배분제, 다방향 의사소통채널 구축, 협업 인센티브, 각종 차별철폐, 임금격차 완화, (준)자율적 작업팀제의 구축 등을 활용할 수 있다.
668	2. 대두배경 에서 내용 추가	2. 대두배경 1960년대 말 미국의 L. E. Davis가 처음 사용하였고, 1973년 국제 QWL위원회가 발족한 후, 선진국에서는 1970년 이후 근로생활의 질 향상을 위한 다양한 노력이 전개되고 있다. 작업방식이 초래한 지나친 분업화와 인간의 기계종속이라는 문제점을 해결하고 작업장에서 보람을 느낄 수 있도록 작업환경을 개선하기 위해 선진국에서는 1970년대 이후, 우리나라에서는 노동운동이 활발해진 1980년대 들어 근로생활의 질 향상을 위한 다양한 노력이 전개되었다. 그러나, 여전히 우리나라는 QWL이 사회와 기업에 정착되지 않았다고 볼 수 있다. 특히, OECD가 발표한 일과 삶의 균형 지수를 보면 우리나라는 38개국 중 35위인 최하위권을 기록하고 있다.
672	문구 재정비 및 추가	1. 스마트 워크(smart work)의 의의 스마트 워크란 정보통신기술(Information and Communication Technology : ICT)을 활용하여 종래의 지정된 업무공간인 사무실의 개념을 탈피하고 다양한 장소와 이동환경에서도 언제 어디서나 편리하게, 효율적으로 업무에 종사할 수 있도록 하는 미래지향적인 업무환경을 의미한다. 이는 고객이 요구하는 시간에만 일하는 형태가 일반화 되고 있는 Gig economy 상황 하에서 더욱더 빠르게 확산되고 있다고 볼 수 있다. 이는 미국 Microsoft사와 Interpolis사가 'The New Way of Working'이라는 이름으로 최초 도입한 것을 그 원류로 한다. 최근 코로나19 델타 변이 확산으로 인해 복귀가 지연되면서 팬데믹 이전처럼 주 5회 매일 출근하지 않고 주 3회만 출근하고 2회는 재택근무를 하는 하이브리드 방식을 활용하고 있는 기업들도 많다.
673	4. 일과 생활의 균형~~ 및 추가	5. 거래비용 측면에서의 비용 절감 : 고정 비용의 축소 기업 측면에서 스마트워크는 사무실 운영 및 관리비용 절감, 업무시간 단축 등의 효과가, 개인 측면에서는 출퇴근 시간과 비용 절감, 육아와 가사 시간 확보에 효과가 있는 것으로 조사되었다. 이를 거래비용 측면에서 적용해보면 스마트워크는 기존 방식을 유지하는데 소요되는 조직화비용을 상당 부분 낮출 수 있게 되어 경제적인 측면에서 이점을 가지고 있는 것으로 분석된다.

674	(3) 스마트 워크센터 근무 내용 설명에서 예시 추가	스마트 워크센터 근무는 각 지역 주거지 인근에 구축된 전용시설인 ‘스마트 워크센터’에서 근무하는 형태이다. 이는 IT 인프라를 활용해 사무실과 유사한 환경에서 근무하는 것으로, 스마트 워크센터는 IT 기반의 원격 업무시스템을 갖추고 지식근로 활동에 필요한 사무환경을 제공하는 복합공간이다. 스마트 워크센터 근무를 통해 근로자들은 도심에 있는 사무실로 출근하는 시간을 줄일 수 있다. 실제 유한킴벌리는 부산, 죽전, 군포 등 8개 지역에서 자사 스마트워크 센터를 두고 활발히 시행 중에 있다.
680	I. 조직문화(organizational culture)의 개념 편제 재구성	I. 조직문화(organizational culture) 1. 조직문화(organizational culture)의 개념 문구 그대로~~ 2. 조직문화의 중요성 경영의 아버지인 Peter Drucker는 “Culture eats Strategy for Breakfast”라고 비유했다. 전략은 문화의 한끼 식사꺼리도 되지 않는다는 의미로, 조직 문화가 전략에 비해 얼마나 중요한지를 역설한 표현이기도 하다. Ford의 Mark Fields 회장이 2006년에 강건한 문화야말로 성공의 기본 요소임을 상기하기 위해 포드자동차의 전략회의실 벽에 걸어두기도 하였다.
기출 문제	맨뒤 2022년 31회 기출문제	제31회 ('22) 1. 교육훈련(training & development)에 관한 다음 물음에 답하시오. (50점) (1) 관리층 교육훈련의 개념을 설명하고, 관리층 교육훈련 기법 6가지만 쓰고 설명하시오. (20점) (2) 교육훈련 평가 기법인 커크패트릭(Kirkpatrick)의 평가 기준, 골드스타인(Goldstein)의 교육 훈련 타당도 평가법, 투자수익률(ROI) 평가법에 관하여 각각 논하시오. (30점) 2. 모집의 원천으로서 조직 내부모집의 개념과 방법을 설명하고, 장점과 단점을 각각 3가지만 쓰시오. (25점) 3. 사용자가 노동조합에 대응하는 교섭전략인 포용전략, 압박전략, 회피전략의 개념을 각각 설명하고, 교섭전략별 실행방안을 각각 2가지만 쓰시오. (25점)
표 지		
표지 앞 보충 주소	QR코드 주소	 보충 설명 MP3 본문 중 QR코드에 보충설명이 연결되어 있습니다.
QR 코드		
6 페이지 사진 옆	Barney	

131 페이지	Argyris		
30 페이지 사진 옆	McGregor		
337 페이지 맨 첫 번째 줄	Locke		
23 페이지 사진 옆	Taylor		
27 페이지 사진 옆	Mayo & Roethlisberger		
25 페이지 사진 옆	Fayol		

6 페이지 사진 옆	Simon	 Simon	
50 페이지 사진 옆	Hofstede	 Hostede	
24 페이지 time and motion study 근처	Galbraith	 Galbraith	
365 페이지 공정성 이론 1 옆	Stacy Adams	 Adams	
394 페이지 맨 밑 문단 근처	Lewin	 Lewin	
26 페이지 사진 옆	Weber	 M. Weber	

55 페이지 사진 옆	M. E. Porter	 M.E.Porter
53 페이지 그림 옆	Miles and Snow	 Miles&Snow
337 페이지 맨 위	Drucker	 Drucker
34 페이지 사진 옆	Ulrich	 Ulrich
367 페이지 기대이 론 옆	Vroom	 Vroom
76 페이지 1번 문단 옆	Wright & McMahan	 Wright&McMa