

인사노무관리 전략 목차키워드노트 11판 (김유미 노무사) 추록

※ 먼저 인사노무관리 전략노트로 공인노무사 2차 시험을 준비하시는 모든 수험생분들에게 감사인사 드립니다.
 인사노무관리 전략노트(제11판)은 이전 10판과 비교하여 약 33페이지 정도의 설명이 수정·보완되었습니다.
 추록은 이전 10판을 활용하여 2025년 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.

● 단순한 조사, 굵기 변화, 띄어쓰기, 심표를 마침표로 바꿈, 모든 장의 전략노트의 페이지는 표기하지 않았습니다.

page	종전(제10판)	변 경 (제11판)
1 편		
57	왼쪽 회색박스 8번째 줄 아래 내용추가	핵심 역량(core competency) 분석을 통해서 파악된다고 주장한 것. - Firm resource heterogeneity : 기업은 동일한 산업 내 에서 활동하더라도 서로 다른 기술, 역량, 구조, 자원을 가지고 있음 - Firm resource immobility : 기업이 소유한 자원은 다 른 기업으로 쉽게 이전할 수 없음. 기업이 어떤 자원과 능력을 개발하거나 획득하는 것이 매우 힘들기 때문
57	오른쪽 중간 ⑤ 내용변경	⑤ Peter F. Drucker : 인적자원은 특수성(능동성·준엄성· 개발 가능성·소진성)을 가지고 있기 때문에 경쟁우위의 관건이고, 노동력을 바탕으로 한 팀웍이 새로운 제품을 창조하고 타 기업의 모방에 있어서 튼튼한 방어를 할 수 있는 원동력이 되는 것
58	왼쪽 위 회색박스 첫번째 줄 내용수정	iv) Non-substitutable : 대신할 수 있는가? ➔ iv) Non-substitutable : 대신할 수 있는 자원이 있는가?
58	회색박스 두 번째 문단 4번째 줄 내용수정	가치를 ➔ 가치가
61	표 확보*실천활동에 내용추가	모집 선발 배치
61	표 보상*통제활동에 내용추가	■ 보상수준의 적정성 분석 ■ 임금체계의 공정성 분석 ■ 임금형태의 합리성 분석 ■ 복리후생 프로그램 효과분석
68	왼쪽 위 1. 기계적 접근~ 위 내용추가	(표류경영(drift management)의 시대 : 주먹구구식 경영, 노동자의 조직적 태업 - 이후)

69	왼쪽 중간 (4) 2) ③ 합법적 권한 목차수정	합법적 권한 → 합리적 · 법적 권한
71	위 표 공통점 ① 내용수정	① 조직의 성과달성이 목표 → ① 조직의 성과달성 목표, 유일 최선의 방법 존재
2 편		
79	회색박스 왼쪽 2번째 참고 : 4차~ 아래 목차추가	1. 산업혁명의 흐름
79	왼쪽 아래 표 아래 내용추가	2. 4차 산업혁명의 특징 ① gig economy(임시직 고용관계, 플랫폼 노동)가 증가, ② 기술 융합으로 기존 제품/서비스를 연결하여 새로운 부가가치를 창출, ③ 기술 및 기계발전 고도화로 인간을 대체
79	오른쪽 아래 첫째, 작업자의 근무방식에~ 위에 목차추가	3. 4차 산업혁명이 인사관리에 미치는 영향
79	오른쪽 아래 둘째, 인력확보~ 마지막부분 내용추가	비주얼 능력(아이디어를 구현해낼 수 있는 능력)
79	오른쪽 아래 마지막에 내용추가	4. AI시대에서 인사관리자의 역할 ① AI는 대규모 데이터 분석(Data analytics, 데이터를 수집하고 처리하며 해석하여 유용한 정보를 도출하는 과정을 말함. 기술적(descriptive)·진단적(diagnostic)·예측(predictive)·처방(prescriptive) 분석을 하게 됨)을 통해 양질의 의사결정 지원, ② 예측 분석(predictive analytics)을 통한 인력 수요 예측, 채용과 배치 전략 수립, ③ AI를 통한 직원 만족도와 정서적 상태 및 참여도 등을 모니터링하고 개선하여 직원 경험(employee experience) 관리, ④ 데이터를 분석해 개인 맞춤형 교육훈련 프로그램 제공, ⑤ AI 분석을 통한 보상(임금 및 복리후생) 최적화, ⑥ 단순반복적인 과업 관리는 시로 자동화하고 더 중요한 전략적 업무에 집중, 법적 문제와 직원 안전과 관련된 데이터 분석으로 리스크 관리
81	Ⅲ. 사회문화적 특성과~ 아래 1. 부터 3. (2) 까지 내용변경	Ⅲ. 사회문화적 특성과 인적자원관리 1. 권력의 거리 2. 개인주의-집단주의 3. 남성중심성-여성중심성 4. 불확실성 회피성 5. 장기-단기 지향성 의사소통 방식, 조직구조(수직적/수평적)와 관련 직무설계, 평가방식과 관련 유지관리(동기부여 방식, 복리후생, 삶의 질)와 관련 리더십, 규칙과 질서와 관련 인재 개발의 시간지향성(장기/단기), 경력 관리와 관련

3 편

91	왼쪽 중간 1. 전략적~ 오른쪽 설명 아래 내용추가	성과향상을 통해서 경쟁우위를 달성할 수 있다고 주장 외적 적합성 : 외부 환경(경쟁, 시장, 경제적)과 기업의 경영전략과의 적합성 내적 적합성 : 조직 내의 요소들이 얼마나 조화를 이루고 있는지 보완 적합성 : 특정 요소가 다른 요소를 얼마나 보완하는지 유사 적합성 : 유사한 특성을 가진 두 요소나 전략이 얼마나 비슷하고 적합한지
94	왼쪽 위 1. (1) 1), 2), 3) 목차 추가, 오른쪽 설명 내용변경	1) 저원가 전략(low-cost leadership strategy) 경쟁자에 비해 가격을 낮게 책정함으로써 시장점유율을 증가시키는 전략. 예) 생산원가를 낮추기 위해 인건비, 원료구입비를 절감할 수도 있고, 생산시설과 품질관리 방식을 재정비하여 제품생산에 들어가는 총비용을 낮춤으로써 판매가격을 낮출 수도 있음. 월마트나 이마트는 유통과정 단축을 통한 원가우위 전략으로 고객을 끌고 있음 2) 차별화 전략(differentiation strategy) 산업 내 다른 경쟁자에 비해 독특한 제품이나 서비스를 제공하는 전략. 이를 위해서는 특별한 원료를 사용해 제품을 만들고 비싸게 만드는 방법도 있고(제품 차별화), 엄청난 광고비를 투자하여 소비자에게 고상한 이미지를 심어주는 전략도 있으며(광고 차별화), 직접 배달 등과 같은 경쟁사와는 차별화된 유통망 전략(서비스 차별화)을 수립할 수도 있음 3) 집중화 전략(focus strategy) 특정 지역이나 고객에 집중하는 전략. 즉, 가격을 특별히 낮추고 품질을 특별히 높이는 전략을 세우되 전 고객을 상대로 하는 것이 아니라 한정된 특수 고객에 집중하여 원가우위 혹은 차별화 전략을 쓰는 것. 포항공대는 공학분야에 집중투자해서 다른 대학보다 앞섰고, Cray사는 슈퍼컴퓨터 분야에서만 IBM을 능가
97	회색박스 아래 3) 해산 전략 (liquidation)	liquidation → I의 대문자가 아닌 L의 소문자 l
99	왼쪽 아래 III. 1.직원(내부고객) 에 대한~ 오른쪽 설명 아래 내용추가	직원 경험(Employee Experience : EX)은 구성원이 회사에서 일하면서 겪는 모든 경험과 상호작용을 의미. 구성원이 입사 지원을 할 때부터 시작해, 채용, 교육, 근무 환경, 복지, 업무 문화, 평가, 그리고 퇴사에 이르기까지 전반적인 근무 주기에서 겪는 경험을 포괄하는 것. 직원 경험은 물리적 환경(사무실 공간, 기술 인프라), 문화적 환경(회사 가치, 리더십 스타일), 그리고 직원이 느끼는 감정적 경험(업무 만족도, 스트레스 수준) 등 여러 요소가 복합적으로 작용. 긍정적인 직원 경험은 직원의 몰입도를 높이고, 생산성을 증대시키며, 장기적인 고용 유지에 중요한 영향을 미침.
101	왼쪽 위 5. 기타 아래 내용추가	◆ 참고 : HR에서의 AI 활용 2022년 AI ChatGPT 출시 이후 2024년 Talent Trends 보고서에 따르면 미국 기업의 1/4이 HR 활동에 인공지능을 도입하고 있다고 함. AI가 가장 많이 활용되는 영역은 채용(64%), 개발(43%), 성과관리(25%) 순. <채용>에서는 직무 기술서 작성과 채용 공고 맞춤화 그리고 지원자 검색 자동화 및 면접에의 활용에 AI를 활용. <개발>에서는 직원 맞춤형 성장 플랜을 제공하고 리스킬링 또는 인력재배치를 통해 스킬 인벤토리를 업데이트. <성과관리>에서는 다양한 데이터 원천을 활용하여 피평가자의 업무 습관, 의사소통 패턴, 프로젝트의 결과 등을 통해 실시간 피드백과 코칭 제공이 가능 이렇게 유용성이 높은 AI 도입을 아직 몇몇 기업이 꺼리는 이유는 AI 도구에 대한 지식 부족과 AI 알고리즘에 대한 신뢰 부족, 보안 문제에 대한 염려 때문

4 편

104	오른쪽 위 2번째 줄 다음 내용추가	육체적 및 정신적 능력을 밝히는 체계적인 활동(Dale Yodor, J. F. MEE, George T. Milkovich, 미국 노동성 직무분석직책서)
-----	------------------------------	---

106	왼쪽 중간 6. (1) 1) 개념 오른쪽 설명 다음 내용추가	자료(data)와 관계되는 기능, 사람(man)과 관계되는 기능, 사물(thing)과 관련되는 기능의 정보로 분류하고 정리하는 것. Sidney Fine와 Ernest Primoff는 1940년 OAS (Occupational Analysis Section)의 Shartle's Worker Unit에 참여하였고, 오랜 연구 끝에 1950년 FOCP(Functional Occupational Classification Project)를 공식적으로 발표. 기능적 직무분석의 근본 원리는 특정 최종 결과가 목표 달성에 기여하도록 설계된 행동과 행동 절차를 시간 단위로 분류하는 것
106	왼쪽 아래 6. (2) 1) 개념 오른쪽 설명 내용변경	ORP(Occupation Research Program)에서 근무하던 McCormick은 Purdue 대학에서 10년 이상 산업심리학 교수로 재직하면서, 조교 및 졸업생들과 함께 사무직과 기술직을 대상으로 한 직무 체크리스트를 개발, 이 방법은 작업에 대한 표준화된 정보를 수집하는 방식. 작업자 활동과 관련된 187개의 항목과 임금관련 7개의 항목을 포함하여 총 194개의 항목으로 구성된 질문지, 총 6개의 범주(정보의 투입, 정신적 과정, 과업의 성과, 타인과의 관계, 직무환경, 기타 직무특성)
107	왼쪽 중간 7. (1) 직무기술서 오른쪽 설명 다음 내용추가	직무분석의 결과에 의거하여 직무수행과 관련된 과업 및 직무행동을 일정한 양식에 기술한 문서. 구체적으로 수행과업, 방법, 절차, 원재료, 작업조건 등
107	7. (2) 직무명세서 오른쪽 설명 다음 내용추가	직무분석의 결과에 의거하여 직무수행에 필요한 종업원의 행동, 기능, 능력, 지식 등을 일정한 양식에 기록한 문서. 구체적으로 요구되는 지식과 기술, 교육훈련, 직무경험 등
108	회색박스 참고 : 직무분석~ (2) 내용추가 & 기존 (2)(3) → (3)(4)로 변경	(2) 역량모델링(competency modeling)의 개념 역량모델링이란 조직이 원하는 직무성과를 내기 위해 직무(job)와 역할(role)을 중심으로 필요한 역량(Knowledge, Skill, Ability)을 도출하고 역량모델을 정의·구성하는 과정(McLagan, 1989). (3) 유연성(flexibility)과 팀워크(teamwork) 오늘날 기업이 살아남기 위해서는 보다 적응적이어야 하고 개인은 유연해져야 함. 즉, 업무수행 절차 그 자체보다는 결과를 강조하는 철학에 인식을 두면서 구성원의 '역할'에 초점을 두어야 하는 것. 역할을 극대화하는 방식은 바로 팀을 활용하는 것임. 팀에게 의무와 책임이 부과되면 팀원들이 원하는 방식으로 팀의 과업을 조직화하게 되고, 전반적인 업무 흐름을 이해하고 경험하면서 구성원 스스로가 어떤 방식으로 어떤 기여를 해야할지를 스스로 결정하게 됨 (4) 직무분석(Job analysis)에서 역량모델링(competency modeling)으로의 변화 이러한 흐름에 기반하여 과거의 직무분석이 역량모델링으로 진화하고 있음. 역량모델링은 어떤 부서나 팀에 관계 없이 모든 직무에 걸쳐서 적용 가능한 핵심 역량(core competencies)과 행동들을 파악하는데 보다 유용하고, 우수한 성과의 원인이 되는 역량을 도출하고 강화하여 실질적인 조직의 성과를 높이고 기업 문화를 개선할 수 있기 때문
108	회색박스 참고 아래 두줄 삭제	참고 : 직무분석(Job analysis)과 역량모델링(competency modeling)의 차이점 역량모델링(competency modeling)이란 직무(job)와 역할(role)을 중심으로 필요한 역량(Knowledge, Skill, Ability)을 도출하고 역량모델을 정의·구성하는 과정(McLagan, 1989) 삭제
108	아래 표 역량모델링*단점 유연성 다음 내용추가	유연성 → 유연성(추상성)
109	오른쪽 위 3번째 줄 다음 내용추가	상대적 가치를 결정하는 체계적 활동(C. W. Lytle)

109	오른쪽 위 5번째 줄 내용수정	인건비 지출의 합리성 ↑, 종업과의 갈등 최소화 ➔ 개별 임금 차별화의 근거, 인건비 지출의 합리성 ↑	
109	오른쪽 아래 등급법 설명 마지막에 내용추가	= 등급법(job grading method) 미리 몇 개의 등급을 만들어 놓고 각 등급에 해당되는 직무 요소들의 기준을 설명해 놓은 다음에 직무를 조사하여 각 기준에 부합되는 등급에 분류 배치하는 방식. 분류법은 카 네기(A. Carnegie) 기술연구소 인사조사실에서 개발되어 1922년 6~7개 기업에서 실시된 바 있음	
110	왼쪽 위 (3) 1) 개념 오른쪽 설명 내용추가 (시작&마지막)	점수법은 롯데(M. R. Lott)에 의해 1925년 고안되었는데, 직무의 가치를 점수로 나타내어 평가하는 방법 즉, 직무를 평가요소에 따라 분해하고, 각 요소별로 그 중요 도에 따라 점수를 준 후, 이 점수를 합계하여 각 직무의 가 치를 평가하는 방법. 미국에서 직무평가에 점수법이 가장 많이 활용되는 이유는, 구성원들에게 설득력이 높고 직무평 가의 주된 목적이 임금 체계 수립에 있기 때문이라는 연구 결과	
110	왼쪽 중간 (4) 1) 개념 오른쪽 설명 내용수정	벤지(Eugene J. Benge)가 롯데(M. R. Lott)의 점수법을 개 선하여 1926년에 고안한 방법. 핵심이 되는 몇 개의 기준 직무(key jobs)를 선정하고 각 직무의 평가요소를 기준직무 의 평가요소와 비교함으로써 모든 직무의 상대적 가치를 결 정하는 방법	
110	왼쪽 아래 4. (4) 평가 실시~ 아래 내용추가	(5) 조직문화와의 적합성 고려	직무평가가 조직문화와 맞지 않으면(예를 들어, 조직이 협 업과 팀워크를 중시하는 문화임에도 불구하고, 직무평가에 서 개인의 성과만을 중시한다면) 구성원들이 자신의 역량 이나 조직의 기대에 혼란을 느끼고 사기가 저하되며 분열이 발생할 수 있음. 따라서, 직무가 요구하는 행동 양식이나 의 사결정 방식이 조직문화와 얼마나 일치하는지도 고려해야 함
116	왼쪽 위 ⑤ 직무설계의 방향 및 원칙 오른쪽 설명 내용추가	i) 직무 내 과업의 최적 다양성 : 상이한 기술·지식·특기를 활용할 수 있도록 직무가 다양한 활동을 요구하는 것 ii) 전체 과업에 관계되는 의미 있는 작업 형태 : 과업이 중 요하고 가치있어서 보람을 제공하는 것 iii) 최적 작업주기 : 작업의 한 사이클에 소요되는 시간이 너무 짧거나 길지 않도록 인간공학적 설계 iv) 성과기준 설정에 있어서의 재량권과 결과의 피드백 : 더 나은 성과를 위해 다양한 접근 방식을 시도할 수 있고 창의적인 해결책을 모색할 수 있는 것과 성과에 대한 즉 각적인 조정을 할 수 있는 정기적인 개선 방향 제시 v) 경계과업을 포함하도록 과업의 경계를 확장 : 특정한 직 무에만 국한되지 않고 부서 간 또는 외부 이해관계자와 의 과업을 연결하고 포괄하도록 업무의 범위를 넓히는 것 vi) 어느 정도의 기능을 필요로 하는 가치 있는 과업 : 단순 반복적인 작업이 아닌, 직원이 자신의 역량을 발휘할 수 있는 과업 vii) 전체 생산과정에 뚜렷한 기여를 하는 과업 : 구성원이 자신의 역할을 전체 시스템 내에서 어게 조화롭게 수행 할 수 있는지 이해하고 재량권을 통해 보다 창의적이고 효율적인 방식으로 문제를 해결하도록 장려하는 것	
118	왼쪽 아래 ② i) 개념 오른쪽 설명 내용추가	직무의 내용을 풍부하게(enrich) 만들어 의사결정의 자유 재량권과 책임을 늘리며, 능력을 발휘할 수 있는 여지를 크 게 하고, 도전적이고 보람있는 일이 되도록 직무를 구성하 는 것(직무충실의 실제 사례 : Nordstrom 백화점은 고객과 의 문제가 발생하는 경우 구성원이 직접 해결할 수 있도록 권한을 부여하고, 이를 통해 결과적으로 구성원의 직무역량 을 강화)	

120	왼쪽 아래 Ⅷ) 한계 오른쪽 설명 내용추가	a. 기업 측과 자율적 작업집단 측 간에 갈등문제 제기 b. 작업집단 내 구성원 간의 갈등문제 c. 구성원들이 충분한 지식이나 경험이 부족할 경우 내부의 제한된 시각에 의존하고 외부의 지원을 덜 받는 경향이 있어 다양한 시각을 반영하지 못하고 제한된 정보로의 사결정을 내릴 수 있음 d. 과도한 집단 응집력(집단 저항의 위험)으로 인해 팀이 외부의 변화나 지시에 저항할 가능성	
123 124	왼쪽 아래 (3) job~, 1) 인식 재정립, 2) 과업 재설정, 3) 관계 재구축 내용추가	(3) job crafting의 3가지 하위 유형 - '일'이 즐거워지는 3가지 방법 1) 인식 재정립(cognitive crafting) : 자신의 일에 긍정적 의미 부여 2) 과업 재설정(task crafting) : 업무 난이도와 범위 조정 3) 관계 재구축(relational crafting) : 고객 및 동료와의 관계 재구축	
124	오른쪽 위 7번째 줄 내용변경	ex) 금융 상품 판매원이 고객의 은퇴 후 노후를 설계해주는 재무 설계자로서 관계를 재구축하는 것 ➔ ex) 상사나 동료와의 멘토링 관계를 형성하거나 업무 외의 사교활동을 통해 팀워크를 개선하는 것	
124	왼쪽 위 3) 관계 재구축 아래 내용추가1	(4) job crafting의 장점과 단점 1) 장 점	① <직무 만족도 증가와 스트레스 감소>로 구성원은 자기 스스로 업무를 재구성하기 때문에 더 큰 의미를 느낄 수 있으며, 직무의 난이도를 조정할 수 있어 스트레스 관리에 도움이 되고 직무 만족도가 증가. 이는 동기부여를 촉진하고 스트레스를 낮추며 장기적으로 업무 성과를 높일 수 있음 ② <직무 몰입도 향상>으로 구성원은 자신의 관심사와 강점에 맞는 업무를 수행하여 자신의 역할에 적극적으로 참여하게 만들며, 직무에 더 깊이 몰입하도록 도움. 몰입도가 높아지면 생산성과 혁신적 사고가 증대될 가능성이 커짐. 새로운 업무 방식이나 도전 과제를 탐색하면서 자신의 역량을 개발하고 성장을 추구하게 됨 ③ <자율성과 책임감 강화> 자신의 직무를 재구성하는 과정에서 직원은 더 많은 자율성과 책임감을 느끼게 됨. 이는 리더십 개발과 직무 수행 능력 향상에 긍정적인 영향을 줄 수 있음
124	왼쪽 위 3) 관계 재구축 아래 내용추가2	2) 단 점	① <조직의 목표와 이원화>로 구성원이 자신의 직무를 너무 개인적인 기준에 맞추다 보면 조직과 팀의 목표와 불일치되어, 이는 조직 전체의 성과나 팀워크에 부정적인 영향을 미칠 수 있음 ② <직무 경계의 모호함으로 다른 직원들과의 갈등 야기>로 구성원은 자신만의 방식으로 직무를 재구성하면서, 업무의 본질이나 책임의 범위가 불분명해질 위험이 있고, 일부 구성원이 직무를 과도하게 재구성하면 기존 업무 방식에 익숙한 팀 내 다른 구성원들과 업무 분담이나 책임에서 갈등이 발생할 수 있음 ③ <성과 관리 어려움>으로 각 직원이 서로 다른 방식으로 직무를 수행하기 때문에 일관된 성과 기준을 설정하는데 장애가 될 수 있고, 관리자 입장에서 성과를 평가하고 관리하는 것이 어려워질 수 있음. 또한, 구성원의 자발적인 노력을 위한 시간과 노력이 필요하기 때문에 역량 부족 시 실패할 수 있음
5 편			
126	왼쪽 회색박스-자원기반관점 오른쪽 설명 마지막에 내용추가	이러한 자원을 조직하고 활용하는 능력이 기업의 경쟁역량을 결정할 수 있으므로 인적자원은 중요하다고 할 수 있음. 따라서 기업은 경쟁우위의 원천으로 이러한 인적자원을 시장에서 구입하는 것보다 자체적으로 개발하게 된다는 것을 강조하는 이론. 즉, 핵심 역량은 내부적으로 개발되어야 함, 그 외의 것은 아웃소싱해야 한다는 것을 시사	

127	중간 회색박스 1. 2. 월모어의~ 아래 내용추가	3. 파킨슨의 법칙 영국의 역사학자 시릴 파킨슨(Cyril N. Parkinson, 1909~1993)은 자신의 실제 경험과 통계 자료를 바탕으로 1958년 『파킨슨의 법칙: 확장의 추구(Parkinson's Law: The Pursuit of Progress)』라는 저서를 발간. 이 책에 따르면, 1914년부터 1928년까지 영국의 해군장병과 군함의 수는 줄어든 반면, 같은 기간 동안 해군 부대에 근무하는 행정 직원의 수는 2,000명에서 3,569명으로 기존 인원의 80% 가까이 증가. 또한 제2차 세계대전 이후 영국의 해외 식민지들이 독립하면서 영국 식민청(Colonial Office)이 관리해야 할 지역은 감소했음에도 불구하고, 식민청의 직원 수는 1935년 372명에서 1954년에는 1,661명으로 늘어났음. 이를 통해 업무량이 증가하는 것과 공무원 수가 증가하는 것은 서로 아무런 관련이 없으며 공무원 수는 업무량과 관계없이 증가함을 통계학적으로 증명하였고, 두 가지 법칙으로 그 원인을 설명. ① 첫째는, 부하배증(部下倍増)의 법칙. 공무원 수는 업무의 경중이나 해야 할 일의 유무에 관계없이, 상급 공무원으로 출세하기 위해서는 부하의 수가 늘어날 필요가 있기 때문에 일정한 비율로 증가한다는 것. 즉, 일이 많기 때문이 아니라 부하를 늘림으로써 승진을 앞당기기 위해 공무원을 뽑는다는 것. ② 둘째는, 업무배증(業務倍増)의 법칙. 부하직원이 늘어나게 되면 과거에 혼자 업무를 처리했던 것과 달리 지시, 보고, 승인, 감독 등의 파생적인 업무가 생겨나게 되어 이에 따른 업무량이 늘어난다는 것. 즉, 조직이 커지면서 사람이 늘어난 만큼 일자리가 더 필요해지는 것. 파킨슨의 법칙은 관료화되고 거대화된 조직의 비효율성을 비판한 것. 일이 많아져서 일할 사람을 더 필요로 하는 것이 아니라 사람이 많아서 해야 할 일이 더 필요해지는 상황이 된다는 것. 또한 일할 사람이 많아질수록 사람들은 시간적 여유가 생겨 그만큼 일을 느리고 비효율적으로 처리하기 때문에 업무 성과의 효율성을 떨어뜨리게 됨
130	첫번째 회색박스 참고 : 인적자원 수요예측의 ~ 왼쪽 목차수정	◆ 참고 : 인적자원 수요예측의 계량적·정성적 방법 : 〈구별사유〉 현상/근거의 접근방식 차이 1. 계량적(Quantitative) 방법 - 정형 data, 통계 분석, 객관적 결론 2. 정성적(Qualitative) 방법 - 비정형 data, 요약 분석, 주관적 결론
130	두번째 회색박스 참고 : 인적자원~ 1. 하향적 접근방법 오른쪽 설명 3번째 줄 다음 내용추가 〈구체적방법〉	하향적 접근이란 조직체의 상위계층과 인적자원 스템의 주도 하에 계량적 기법을 집중적으로 사용하여 인력수급에 대한 실행계획을 수립하는 방법 〈구체적 방법〉 ① 전문가 예측방법(expert estimate technique) 주로 인적자원 스템이나 인력관리 전문가가 자신의 경험과 판단에 의하여 조직체의 인력 수요를 예측하는 방법. 조직체 규모가 작고 전략 목적 달성에 작용하는 인적자원 변수가 간단하고 제한된 경우 ② 추세분석방법(trend projection technique) 인력수요와 밀접하게 관련된 변수를 사용하여 그들 변수 간의 관계를 중심으로 미래의 인력수요를 예측하는 방법 ③ 모형분석방법(model analysis technique) 인력수요는 단일변수로는 정확한 예측이 어렵기 때문에 여러 가지의 변수를 인력수요에 연결시키면 정확한 인력수요를 예측할 수 있는데, 이를 복수예측모형(multiple predictive model)이라 하고 시뮬레이션을 통해 가장 적합하고 실현가능한 조직체 목적도 설정할 수 있음

130	두번째 회색박스 참고 : 인적자원~ 2. 상향적 접근방법 오른쪽 설명 3번째 줄 다음 내용추가 〈구체적방법〉	상향적 접근이란 실무부서를 단위로 각 구성원과 직무를 분석하여 부서의 목적을 달성하는데에 필요한 인력수요를 예측하고 이것을 상부 경영층에서 종합하는 것 〈구체적 방법〉 ① 인력대체도(replacement chart) 조직 내 주요/핵심 직무에 대해 갑자기 현재 담당자가 그만두거나 공석이 되는 경우 이를 대신할 수 있는 후보자를 미리 준비해두는 도표. 주로 구성원들의 성과, 경험, 자격 등을 기준으로 잠재적인 후임자를 미리 식별하고 발전가능성을 고려하는데 사용됨 ② 기능목록법(skill inventory) 구성원이 보유한 기술, 자격, 경험, 교육 등을 체계적으로 기록하고 관리하는 방법. 이를 바탕으로 적합한 업무에 배치하거나, 특정 직무에 필요한 기술 Gap(훈련 및 개발이 필요한 영역)을 파악 ③ 노동과학적 기법(scientific management technique) Taylor에 의해 개발된 것으로, 직무를 세분화하고 가장 효율적인 방식으로 작업을 수행하는 방법을 과학적으로 분석하여 효율성을 극대화하려는 접근방법 ④ 작업샘플링(work sampling) 특정 작업이 얼마나 많은 시간을 소요하고 얼마나 자주 발생하는지를 통계적으로 분석하는 기법이다. 일정한 시간 간격으로 표본을 추출하여 기록하고 분석함으로써 대규모 작업의 효율성을 평가하고 개선 가능 ⑤ 자격요건 분석 기법(job requirement analysis) 특정 직무를 성공적으로 수행하기 위해 필요한 지식, 기술, 능력 및 기타 자격요건을 체계적으로 분석하는 방법, 적합한 인재를 채용하거나 승진결정 시 중요한 참고자료로 사용				
133	왼쪽 위 2. (1) 정리해고 목차수정	(1) 정리해고 ➔ (1) 정리해고와 다운사이징(down sizing)				
133	왼쪽 중간 (2) 3) 다운사이징 목차삭제 4) 5) 6) → 3) 4) 5) 변경	3) 교육 및 연수기회 부여 4) 신규채용 억제 5) 자연 감원				
133	왼쪽 중간 3) 다운사이징 오른쪽 설명 (1) 오른쪽 설명 아래 이동 (오른쪽 위 2번째 줄 다음)	최후의 방안. 잔존구성원들의 ADD증후군, Gresham's Law 등과 같은 부작용 발생 가능 조직의 경쟁력 제고를 위하여 조직을 계획적으로 축소 + 인력감축 〈다운사이징의 필요 이유〉 ① 인건비 감축, ② 진부화된 공장을 폐쇄하거나 구식공장에 신기술을 도입하게 되는 경우 인력 수요가 줄어들기 때문, ③ 기업의 인수합병으로 인해 간접부문 관리자와 전문 스태프의 인력수요가 줄어들며, ④ 많은 기업들이 경제적 이유, 특히 인건비 절감을 이유로 국내 다른 지역이나 외국으로 옮기기 때문 <table><tr><td>다운사이징에 실패하는 이유</td></tr><tr><td>① 초기의 비용절감은 단기적으로 이익이 되기는 하지만 적절하지 않게 실시된 다운사이징은 장기적으로 부정적 결과를 초래. 즉, 조직에서 창의성과 유연성을 제고하는데 필요한 사회적 네트워크를 파괴하게 됨</td></tr><tr><td>② 대체불가능한 자산으로 판명되는 사람들을 조직에서 나가게 함</td></tr><tr><td>③ 살아남은 종업원들은 시아가 좁고, 자기중심적이고 위험회피적 성향이 되는 경향이 많음</td></tr></table>	다운사이징에 실패하는 이유	① 초기의 비용절감은 단기적으로 이익이 되기는 하지만 적절하지 않게 실시된 다운사이징은 장기적으로 부정적 결과를 초래. 즉, 조직에서 창의성과 유연성을 제고하는데 필요한 사회적 네트워크를 파괴하게 됨	② 대체불가능한 자산으로 판명되는 사람들을 조직에서 나가게 함	③ 살아남은 종업원들은 시아가 좁고, 자기중심적이고 위험회피적 성향이 되는 경향이 많음
다운사이징에 실패하는 이유						
① 초기의 비용절감은 단기적으로 이익이 되기는 하지만 적절하지 않게 실시된 다운사이징은 장기적으로 부정적 결과를 초래. 즉, 조직에서 창의성과 유연성을 제고하는데 필요한 사회적 네트워크를 파괴하게 됨						
② 대체불가능한 자산으로 판명되는 사람들을 조직에서 나가게 함						
③ 살아남은 종업원들은 시아가 좁고, 자기중심적이고 위험회피적 성향이 되는 경향이 많음						
135	왼쪽 중간 4. 모집의 전략 오른쪽 설명 내용수정	① 과대포장 전략(Hype strategy) : 대상자가 많이 모집되나, 선발비율은 낮은 것으로 기대차이로 인한 이직률이 큼 ② 사실위주 전략(Fact-based strategy) : 대상자가 적게 모집되나 직무만족, 조직몰입 수준이 높고 근속기간이 길다는 특징				

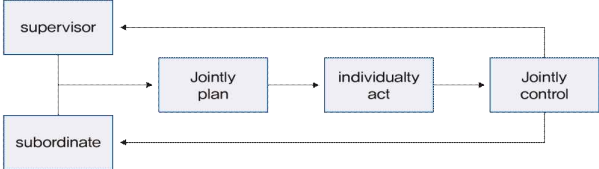
138	오른쪽 위 표 아래 내용추가	Lepak과 Snell은 HR 아키텍처에서 인적자원의 구성형태(configuration)를 유형화하고, 개념적으로 구분된 특성들의 다차원적 집합(any multidimensional constellation of conceptually distinct characteristics)에 따라 다르게 관리해야 한다고 주장
138	왼쪽 중간 ② 장점 오른쪽 설명 내용수정	i) 종업원에게 승진기회 제공 및 사기진작 ii) 내부인으로부터 정보의 원천이 다양하기 때문에 평가의 정확성 확보(reference check) iii) 외부 모집(채용박람회, 광고 등)으로 인한 비용이 절감되므로 저렴한 모집 비용 iv) 이미 조직사회화가 완료된 내부 직원이므로 낮은 이직률
138	왼쪽 아래 ④ 성공적 운영방안 오른쪽 설명 내용추가	iii) 기업의 특수정보를 다루는 직위에 적합
145	왼쪽 위 (2) 1) 종합적 평가법 2) 단계적 제거법 내용추가	1) 종합적 평가법 ➔ 1) 종합적 평가법 : 보정 모델(compensatory model) 2) 단계적 제거법 ➔ 2) 단계적 제거법 : 복수 장애물 모델(multiple-bundle model)
146	오른쪽 아래 마지막 문단 2번째 줄 내용추가	선발의 신뢰성 타당성 ↑ (Schmidt & Hunter의 연구)
147	왼쪽 위 ④ 블라인드 면접 아래 내용추가	⑤ 행위 기술 면접(Behavior Description Interview : BDI) 면접관이 지원자에게 과거 상황에서 어떻게 대처했는지에 대해 설명하도록 하는 방식. <+> 지원자의 실제 경험에 근거한 질문이 주어지기 때문에 면접의 타당성이 높은 편. 과거의 행동이 미래의 행동을 예측하는데 좋은 지표가 된다는 가정 하에서는 향후 직무 수행 가능성을 평가, 구체적인 행동을 묻기 때문에 객관적, 과거 실제 경험을 바탕으로 답변하므로 거짓 답변의 가능성을 줄여줌 / <-> 과거 경험을 기반으로 하므로 다른 산업에 있었을 경우 유사 상황에서의 행동을 평가하기가 어렵고, 면접관이 면접 질문을 어느 정도 구조화된 방식으로 진행해야 하므로 면접관의 역량에 따라 결과가 달라질 수 있으며, 환경이 급격하게 변화할 경우 과거의 행동이 반드시 미래 행동을 예측하지 못할 수도 있고, 과거 경험을 구체적으로 설명하는데 비교적 많은 시간이 소요될 수 있음
151	왼쪽 위 ② 시험-재시험~ 오른쪽 설명 6번째 줄 내용변경	시험 요령을 터득할 수 있고 첫 번째 응답을 회상하여 답변할 수 있기 때문 ➔ 즉, 시간적 간격이 짧은 경우 학습효과로 인한 주시험 효과, 시간적 간격이 긴 경우 제3의 변수가 개입할 수 있음
151	왼쪽 아래 (2) 1) 의의 오른쪽 설명 마지막에 내용추가	선발도구의 타당도를 연구·분석하는 과정을 타당도 분석(validity analysis). 신뢰도는 타당도의 전제조건이 됨
154	왼쪽 위 2) ① 예측치의 타당성 그림 아래 내용추가	※ 타당도 계수란 평가도구가 목적인 바를 얼마나 잘 측정하는지를 수치화하여 표현한 것으로, 이 값이 높을수록 그 측정 도구가 타당하다는 의미

6 편

6 편																			
159	왼쪽 아래 - 인적자원개발 프로그램의~ 오른쪽 설명 ① 슈퍼스타 ② 방황하는별 순서변경	① 방황하는 별 중요성은 높으나, 적응가능성은 낮은 HRD 프로그램으로서 실패할 위험성이 있으나 조직을 위해 중요하므로 'super star'로 성공할 수 있도록 실용성을 강조하는 전략을 수행할 필요가 있으며 많은 투자가 필요 → 구축 전략(build strategy) 바람직 ② 슈퍼 스타 조직의 생존에 매우 중요한 활동, 지속적인 관심집중과 재무자원(예산 등)의 집중지원이 필요 → 유지 전략(hold strategy) 바람직																	
163	왼쪽 중간 f. 2) 교육훈련의 설계 아래 표 삽입	2) 교육훈련의 설계 〈교수 설계 모형 : ADDIE 모델(교육 프로그램 설계 및 개발에 사용되는 교수 설계 모형)〉 <table><tr><th>Analysis (분석)</th><th>Design (설계)</th><th>Development (개발)</th><th>Implementation (실행)</th><th>Evaluation (평가)</th></tr><tr><td>- 요구분석 - 학습자분석 - 환경분석 - 직무 및 과제 분석</td><td>- 코스맵 작성 - 학습목표설정 - 교수전략 설계 (학습방법, 학습매체, 평가방법)</td><td>- 모듈별 내용 작성 - Lesson Plan 작성 - 강사매뉴얼 개발 - 학습자 교재 개발 - 교수매체 개발</td><td>- 학습자 관리 - 강사 관리 - 교보재 관리 - 교육환경 관리 - 교육성과 관리</td><td>- Level 1 : 반응 - Level 2 : 학습 - Level 3 : 적용 - Level 4 : 결과</td></tr><tr><td>Goal</td><td>Blueprint</td><td>Draft & Material</td><td>Delivered Course</td><td>Behavior Result</td></tr></table>			Analysis (분석)	Design (설계)	Development (개발)	Implementation (실행)	Evaluation (평가)	- 요구분석 - 학습자분석 - 환경분석 - 직무 및 과제 분석	- 코스맵 작성 - 학습목표설정 - 교수전략 설계 (학습방법, 학습매체, 평가방법)	- 모듈별 내용 작성 - Lesson Plan 작성 - 강사매뉴얼 개발 - 학습자 교재 개발 - 교수매체 개발	- 학습자 관리 - 강사 관리 - 교보재 관리 - 교육환경 관리 - 교육성과 관리	- Level 1 : 반응 - Level 2 : 학습 - Level 3 : 적용 - Level 4 : 결과	Goal	Blueprint	Draft & Material	Delivered Course	Behavior Result
Analysis (분석)	Design (설계)	Development (개발)	Implementation (실행)	Evaluation (평가)															
- 요구분석 - 학습자분석 - 환경분석 - 직무 및 과제 분석	- 코스맵 작성 - 학습목표설정 - 교수전략 설계 (학습방법, 학습매체, 평가방법)	- 모듈별 내용 작성 - Lesson Plan 작성 - 강사매뉴얼 개발 - 학습자 교재 개발 - 교수매체 개발	- 학습자 관리 - 강사 관리 - 교보재 관리 - 교육환경 관리 - 교육성과 관리	- Level 1 : 반응 - Level 2 : 학습 - Level 3 : 적용 - Level 4 : 결과															
Goal	Blueprint	Draft & Material	Delivered Course	Behavior Result															
163	왼쪽 아래 ③ 직무역량 오른쪽 설명 내용수정	ex) 문제의식능력, 지식습득능력, 분석능력 ➔ ex) 고객 서비스 능력, 데이터 분석 능력, 문제해결 능력																	
165	왼쪽 아래 회색박스 1. 어원 아래 내용추가	2. 멘토의 역할 멘토는 Mentee에게 ① 조언자(advisor)로서 경력개발의 방향성 제시, ② 정보 제공자(Information provider)로서 필요한 정보를 제공, 도전자(Challenger)로서 목표 설정에 도움, 지도자(guide)로 올바른 길을 안내. ③ 롤모델(Role model)로 자신의 태도와 행동, 경력과 성취를 통해 본받을 수 있도록 하고, ④ 지원자(Supporter)로 직면한 도전과 어려움을 극복할 수 있도록 격려, ⑤ 네트워크 연결자(Networker)로 중요한 인물들과의 만남을 주선, ⑥ 피드백 제공자(Feedback Provider)로 개선이 필요한 부분에 대한 피드백을 제공하는 역할																	
165	왼쪽 아래 회색박스 2. 기 능 목차수정	2. 기 능 ➔ 3. 기 능																	
166	왼쪽 회색박스 3. 멘토의 유형 4. 멘토링과 코칭의 차이점 목차수정	3. 멘토의 유형 ➔ 4. 멘토의 유형 4. 멘토링과 코칭의 차이점 ➔ 5. 멘토링과 코칭의 차이점																	

166	회색박스 왼쪽 아래 4. 멘토링과 코칭의 차이점 오른쪽 표 내용수정																							
		<table><tr><th></th><th>Mentoring</th><th>Coaching</th></tr><tr><td>1. 초점(focus)과 영역(arena)</td><td>개인의 삶(individual life) 관계지향적(경력개발, 인간관계 전반에 도움)</td><td>성과(performance) 목표지향적(과업 관련 (task related) 도움)</td></tr><tr><td>2. 대상자(target)</td><td>신입사원, 경력이 짧은 직원, 경력 전환 구성원</td><td>중간관리자, 팀 리더, 성과 향상이 필요한 직원</td></tr><tr><td>3. 기간과 역할 (role)</td><td>장기적인 발전, 경력 조언 및 네트워크 형성</td><td>단기적 목표 달성, 특정 안건 (specific agenda) 해결</td></tr><tr><td>4. 관계 (relationship)</td><td>스스로 선택하는 것 (self selecting)</td><td>직무와 함께하는 것 (comes with the job)</td></tr><tr><td>5. 영향의 원천 (source of influence)</td><td>멘토가 조직생활을 하면서 얻게 된 인식된 가치 (perceived value)</td><td>직위(position)에서 비롯된 통찰력</td></tr><tr><td>6. 개인적 보상 (personal returns)</td><td>확인 / 학습 (affirmation / learning)</td><td>팀워크 / 성과 (teamwork /performance)</td></tr><tr><td>7. 방식(method)</td><td>조언, 경험 공유, 스토리텔링, 역할모델</td><td>경청, 질문, 피드백, 목표설정 독려, 행동계획 수립의 자기주도적 학습</td></tr></table>		Mentoring	Coaching	1. 초점(focus)과 영역(arena)	개인의 삶(individual life) 관계지향적(경력개발, 인간관계 전반에 도움)	성과(performance) 목표지향적(과업 관련 (task related) 도움)	2. 대상자(target)	신입사원, 경력이 짧은 직원, 경력 전환 구성원	중간관리자, 팀 리더, 성과 향상이 필요한 직원	3. 기간과 역할 (role)	장기적인 발전, 경력 조언 및 네트워크 형성	단기적 목표 달성, 특정 안건 (specific agenda) 해결	4. 관계 (relationship)	스스로 선택하는 것 (self selecting)	직무와 함께하는 것 (comes with the job)	5. 영향의 원천 (source of influence)	멘토가 조직생활을 하면서 얻게 된 인식된 가치 (perceived value)	직위(position)에서 비롯된 통찰력	6. 개인적 보상 (personal returns)	확인 / 학습 (affirmation / learning)	팀워크 / 성과 (teamwork /performance)	7. 방식(method)
	Mentoring	Coaching																						
1. 초점(focus)과 영역(arena)	개인의 삶(individual life) 관계지향적(경력개발, 인간관계 전반에 도움)	성과(performance) 목표지향적(과업 관련 (task related) 도움)																						
2. 대상자(target)	신입사원, 경력이 짧은 직원, 경력 전환 구성원	중간관리자, 팀 리더, 성과 향상이 필요한 직원																						
3. 기간과 역할 (role)	장기적인 발전, 경력 조언 및 네트워크 형성	단기적 목표 달성, 특정 안건 (specific agenda) 해결																						
4. 관계 (relationship)	스스로 선택하는 것 (self selecting)	직무와 함께하는 것 (comes with the job)																						
5. 영향의 원천 (source of influence)	멘토가 조직생활을 하면서 얻게 된 인식된 가치 (perceived value)	직위(position)에서 비롯된 통찰력																						
6. 개인적 보상 (personal returns)	확인 / 학습 (affirmation / learning)	팀워크 / 성과 (teamwork /performance)																						
7. 방식(method)	조언, 경험 공유, 스토리텔링, 역할모델	경청, 질문, 피드백, 목표설정 독려, 행동계획 수립의 자기주도적 학습																						
167	회색박스 오른쪽 업스킬링 2번째 줄 내용수정	복잡한 역할을 할 수 있도록 기술에 대한 ➔ 복잡한 역할을 할 수 있도록 하는																						
167	왼쪽 아래 b. iii. 사례연구 오른쪽 설명 3번째 줄 다음 내용추가	기업에서 일어난 일련의 사건, 기업의 현황들을 교육 참가자에게 제시하고 참가자들은 문제점을 밝혀내고 원인을 추론하며 대안을 제시하는 등의 노력을 해야 하는 기법 사례연구의 유형으로는 예증 사례(조사, 실험, 연구 등을 기반으로 토의, 결론에 접근), 소 사례(설문식으로 간단한 사건 경위 제공), 단축 사례(잘 정리 요약된 사실과 조건 제시), Harvard 방식(길고 복잡하고 간접적인 정보가 다양하게 혼합되어 제공되며, 경영층의 의사결정 역량에 활용), Incident 방식(특별한 사건 경위만 간추려 소개되며 배후의 원인규명을 위한 사실, 조건, 배경을 정보로 유형별로 정보센터에서 보관하는 방식), 과제 형태(평가형, 진단형, 문제형, 행동형, 기법형)가 있음. 사례는 주로 Havard Business School, 다든 경영 스쿨(The Darden Business School at University of Virginia), McGraw-Hill 출판사의 예문을 활용하는 편 〈+〉 흥미와 학습동기를 유발 〈-〉 적절한 사례 확보에 어려움, 학습의 진도 측정이나 이론에 대한 체계적 습득이 어려움																						
168	왼쪽 중간 vii. 코칭 오른쪽 설명 내용변경	교육실시자가 교육참가자에게 개인적인 접촉을 통해 새로운 역량을 전수하는 것. 코칭을 받는 사람이 앞으로 실행할 행동과정과 해결방안에 대해 적절한 질문을 함으로써 성찰(reflection)을 통해 스스로 결정하게 만드는 것. 코칭의 기능은 문제 해결, 의사결정능력 향상, 성과관리와 피드백 제공, 리더십 개발이며, 코칭의 유형에는 퍼포먼스, 리더십, 행동변화, 집단 코칭 등이 있음 〈+〉 교육대상자의 역량수준에 따라 진도조정이 용이 〈-〉 유능한 코치를 구하기 어렵고 효과 측정이 용이하지 않음																						
169	왼쪽 중간 2. 등장배경 오른쪽 설명 다음 내용추가	영국의 Reg Revans교수가 1945년 영국 국가석탄위원회(National Coal Board)의 초대 교육훈련 담당관으로 광부들을 대상으로 집단컨설팅을 실시하면서 등장. 레반스는 영국 광산에서 일하는 광부들의 업무 효율성과 문제 해결 능력을 향상시키기 위한 방법을 모색하던 중, 그들을 소그룹으로 나누고 각 그룹에 컨설턴트 역할을 부여했음. 그 결과, 광부들은 자신의 경험과 지식을 공유하며 스스로 문제를 해결하고, 실천 가능한 전략을 수립하는 능력을 키우게 되었고, 이에 따라 실질적인 성과도 향상되었음. 레반스는 이러한 경험을 통해 학습과 문제 해결은 단순한 지식 습득이 아닌, 경험을 바탕으로 한 실천과 반성적 사고에서 비롯된다는 사실을 확인하게 된 것																						

169	3. 원리 및~ 오른쪽 설명 현대 오일뱅크 위에 내용추가	펩시콜라(PepsiCo)는 관리자들이 회사의 전략에 대해 글로벌한 관점을 가지도록 훈련 프로그램을 도입. 대부분의 관리자들이 자신이 속한 지역이나 국가의 시장에만 익숙한 상태였기 때문. 다양한 지역 출신의 관리자로 팀을 구성한 후, 9개월 동안 각 팀은 사업 관련 문제를 해결하기 위한 아이디어를 개발. 이후, 각 팀은 자신들의 아이디어를 회사 임직원 앞에서 발표하여 문제 해결 방안을 제시 현대 오일뱅크
173	오른쪽 위 둘째~ 내용변경	둘째, 비용 및 편익을 측정(인력확보에 대한 역사적 원가 내지 대체가격의 개념을 도입하여 교육훈련 효과를 화폐적으로 환산. 여기서 역사적 원가란 과거 인력 채용 비용을 의미, 대체가격이란 현재 시점에서 동일한 수준의 능력을 가진 인력을 대신할 수 있는 인력을 외부 노동시장에서 영입하는데 소요되는 비용)
178	왼쪽 아래 (2) 1) 개요 오른쪽 설명 내용변경	MIT MBA 교수인 Schein은 경영대학원생들의 경력을 추적 연구하여, 개인이 추구하는 경력 욕구를 '경력 닻(career anchor) 5가지'로 제시, 이후 Delong이 3가지 항목을 추가. 개인을 배에, 경력목표를 항구에, 개인의 경력 욕구를 닻에 비유
186	왼쪽 중간 2.교환관계 목차수정, 오른쪽 설명 내용변경	2. 교환관계 : Blau의 이론 Blau는 교환관계는 경제적 교환관계와 사회적 교환관계로 나눌 수 있다고 하면서 고용 관계란 단순한 경제적 교환관계 이상의 사회적 교환관계로 볼 수 있으며, 이는 신뢰와 의무 및 기대 등의 심리적 요인에 기반하여 이루어진다고 주장. 경제적 교환관계와 사회적 교환관계를 구분하는 가장 중요한 요인은 의무(obligations)에 대한 분명한 규정이 있느냐의 여부
189	왼쪽 중간 III. 1. 방어형 오른쪽 설명 다음 내용추가	왜곡된 인식성향, 행동 매우 능동적 → 책임을 조직에 전가, 타인 비난, 조직에 부정적 행동, CWB(Counterproductive Work Behavior)를 할 확률이 ↑. 특히 이 유형은 주의관리가 필요한 유형으로 구성원이 팀원의 아이디어를 무시하고 사기를 저하시키는 행동을 한다면, ICE(Individual Coaching for Effectiveness) 프로그램을 제공해야 함. 이 프로그램은 역기능적인 태도를 가진 구성원을 진단하고, 그들에게 코칭과 상담을 제공, 업무에서 새로운 기술을 적용할 수 있도록 실천 계획을 제시하는 것을 포함
194	왼쪽 중간 V. 1. 직위승진 오른쪽 설명 내용추가	역직승진이라고도 함. 종업원이 상위직위로 이동하는 것, 대리-과장-차장-부장-이사
7 편		
205	왼쪽 아래 회색박스 참고 1. 성과관리 오른쪽 설명 내용수정	성과관리란 조직의 목표와 조화를 이루는 종업원의 활동이나 성과를 명확히 정의하는 절차를 의미. 이 과정에서 직무의 결과가 조직의 성공에 어떻게 기여하는지를 분명히 하고, 목표 달성 정도를 비교하기 위해 다양한 성과 지표가 활용. 성과관리를 효과적으로 수행하기 위해서는 탁월한 성과를 달성한 직원에게 적절한 보상을 제공해야 하며, 이를 통해 구성원들의 고성과 달성 동기가 촉진 끊임없이 시장이 확대되고 경쟁자들이 출현하는 환경에서 생존하기 위해서는 조직의 성과를 획기적으로 향상시키기 위한 패러다임의 변화가 필수 불가결한 것. 따라서 기존의 평가 중심의 인사고과는 성과관리라는 보다 확장된 개념에서 이루어지기 시작
210	왼쪽 중간 II. 1. 고과자의~ 오른쪽 설명 내용추가	※ 항상오류(constant error)란 측정 시 발생 빈도가 높은 가치판단상 심리적 오류를 말하는데, 위의 관대화·중심화·가혹화 경향이 대표적

217	왼쪽 아래 IV. 2. 아래 내용추가	3. 행동주의 이론을 고려	심리학 이론 중 하나인 행동주의(behaviorism)에 따르면, 개인의 향후 행동은 과거 경험에 의해 강화됨. 이 이론을 바탕으로 한 조직행동 수정(Organizational Behavior Modification, OBM)은 구성원의 행동을 관리하기 위해 공식적인 피드백과 강화 시스템을 활용하는 방법. 이를 통해 조직은 구성원의 행동을 긍정적인 방향으로 유도하고, 원하는 결과를 지속적으로 얻을 수 있음
217	IV. 3. 목차수정	3. 인사정보시스템(PIS) 구축 ➔ 4. 인사정보시스템(PIS) 구축	
219	왼쪽 중간 1. MBO의 개념 아래 그림추가	1. MBO의 개념 	
222	오른쪽 중간 표 상사*단점 내용추가	-평가 오류와 부정확성에 노출 -단일 평가자로서 평가 오류에 취약 -상사의 편향에 대한 부하의 거부감 -잠재능력, 적성 파악 어려움 -2차 고과자 오류 발생 가능	
222	오른쪽 중간 표 동료*단점 내용추가	-구성원 간의 경쟁유발과 팀워크 손상 -우정효과에 의해 영향을 받기 쉬움 -능력, 성과 객관적 파악 어려움	
226	왼쪽 중간 3. (1) 역량 오른쪽 설명 시작전에 내용추가	개별 팀원들의 역량이 팀 성과에 영향을 주게 되고(특정 기술이나 지식을 가지고 있는 개인이 팀의 성과를 끌어올리게 되고), 개별 구성원의 팀워크 역량이 팀의 평가 결과에 직접적인 영향을 미치게 됨. 또한, 팀의 성과가 개인의 역량 개선에 중요한 자료가 되기도 하는 등 성과와 피드백이 순환 역할을 하게 됨. 팀의 역량으로는 협업(collaboration), 응집력(cohesiveness), 의사소통(communication), 문제 해결(problem solving), 적응력(adaptability), 리더십(leadership), 신뢰(trust) 등이 해당됨	
231	왼쪽 위 II. 1. 평가상담제도~ 오른쪽 설명 4번째 줄 심표삭제	개인의 업적, 달성여부	
233	<전통적평가 현대적평가> 가운데 표 왼쪽(구분아래) 3번째 내용수정	평가활동 ➔ 평가활용	
8 편			
236	오른쪽 위 2번째 줄 내용추가	종업원이 받는 다양한 유형의 보상을 조직의 목적달성에 기여하도록 체계적으로 관리하는 과정(Milkovich&Newman, 1999)	

236	왼쪽 아래 3.임금관리의 중요성 아래 그림변경	임금 수준 적정성 임금 관리 공정성 임금 체계 합리성 임금 형태 임금 수준의 적정성 : 상/하한선을 고려하여 적절한 노동시장의 임금수준을 결정 임금 체계의 공정성 : 임금 격차를 공정하게 결정 임금 형태의 합리성 : 임금 계산 및 지불방법을 합리적으로 산정																														
242	회색박스 참고 1. 2. 내용추가	◆ 참고 : 기업의 지불능력 기준 임금 산정방법에 있어서 의 문제점 1. 기업이 종업원에게 충분한 자료를 제공하지 않음 (기업의 재무정보인 손익계산서나 대차대조표 등) 2. 임금의 하방경직성(변화 정도가 큰 경영실적에 반하여 실 적 하락에 따른 임금수준의 하락이 어려운 현상)																														
243	왼쪽 중간 1. 1.최저임금제의 개념 오른쪽 설명 숫자수정	2024년 최저임금은 시간당 9,860원이고 월급 (209시간 기준)으로는 2,060,740원 ➔ 2025년 최저임금은 시간당 10,030원이고 월급 (209시간 기준)으로는 2,096,270원																														
245	오른쪽 설명 마지막에 내용추가	더 나아가 <나라별 최저임금 결정방식>인 법정최저임금방 식(미국), 중재재판소방식(뉴질랜드, 호주)을 고려하고, 임 금심의회 방식(우리나라) 등을 고려해볼 때 우리나라 최저 임금 결정 방식의 문제점(노동계와 경영계의 치킨게임 속 캐스팅 보터 역할을 하는 공익위원)을 개선(합의가 안 되면 전원회의의 공익위원이 심의촉진 구간 상/하한을 제시하고 간극 좁히지 못하면 하나의 단일안을 제시한다는 과정)하는 것이 필요																														
246	왼쪽 위 3. 임금체계와 결정기준 오른쪽 설명 표 추가	<각국의 임금제도 비교> <table><tr><td>구 분</td><td><한국> 연공제도</td><td><일본> 직능자격제도</td><td><미국> 직무제도</td><td><유럽> 직종제도</td></tr><tr><td>노동 가치</td><td>인적 가치</td><td>직능 가치</td><td>직무 가치</td><td>직종 가치</td></tr><tr><td>운영 기준</td><td>연공 기준</td><td>능력/성과 기준</td><td>직무/성과 기준</td><td>직종/성과 기준</td></tr><tr><td>선발</td><td>학력별/직종별 초임직급 부여</td><td>학력별/코스별 초임직급 부여</td><td>직무 단위별 채용</td><td>직종별 채용 후 직종급 부여</td></tr><tr><td>승진/ 승격</td><td>승진 중심 승진/승격 미분리</td><td>승격(치우) 중심 승진/승격 분리</td><td>승진/승격 완전 분리 이동에 따라 직무등급 변화</td><td>승진/승격 완전 분리 이동에 따라 직무등급 변화</td></tr><tr><td>임금 체계</td><td>호봉제 성과급 상여제도</td><td>고과승급호봉제 차등보너스 → 연봉제로 발전</td><td>직무급</td><td>직종급</td></tr></table>	구 분	<한국> 연공제도	<일본> 직능자격제도	<미국> 직무제도	<유럽> 직종제도	노동 가치	인적 가치	직능 가치	직무 가치	직종 가치	운영 기준	연공 기준	능력/성과 기준	직무/성과 기준	직종/성과 기준	선발	학력별/직종별 초임직급 부여	학력별/코스별 초임직급 부여	직무 단위별 채용	직종별 채용 후 직종급 부여	승진/ 승격	승진 중심 승진/승격 미분리	승격(치우) 중심 승진/승격 분리	승진/승격 완전 분리 이동에 따라 직무등급 변화	승진/승격 완전 분리 이동에 따라 직무등급 변화	임금 체계	호봉제 성과급 상여제도	고과승급호봉제 차등보너스 → 연봉제로 발전	직무급	직종급
구 분	<한국> 연공제도	<일본> 직능자격제도	<미국> 직무제도	<유럽> 직종제도																												
노동 가치	인적 가치	직능 가치	직무 가치	직종 가치																												
운영 기준	연공 기준	능력/성과 기준	직무/성과 기준	직종/성과 기준																												
선발	학력별/직종별 초임직급 부여	학력별/코스별 초임직급 부여	직무 단위별 채용	직종별 채용 후 직종급 부여																												
승진/ 승격	승진 중심 승진/승격 미분리	승격(치우) 중심 승진/승격 분리	승진/승격 완전 분리 이동에 따라 직무등급 변화	승진/승격 완전 분리 이동에 따라 직무등급 변화																												
임금 체계	호봉제 성과급 상여제도	고과승급호봉제 차등보너스 → 연봉제로 발전	직무급	직종급																												
248	예시문제 제목 직무급 내용추가	직무급(job-based pay) [관련 주제 : 직무평가, 연공급 대안, 비정규직]																														
249	왼쪽 위 IV. 1. 직무급의 설계 오른쪽 설명 ③ 내용변경	③ <급여등급(pay grade)의 설정>으로서 시장조사(동일 업종 및 유사 규모의 타 기업들이 지급하는 급여 수준 을 파악, 노동법상 정해져 있는 최저임금과 근로시간 을 반영, 산업 내에서 일반적으로 인정되는 통상 근로 시간을 조사)로 주요직무(타조직에도 존재하고, 안정적 이며 장기적 수요가 있는 직무 등)와 비 주요직무를 조 사하고, 급여정책선(산업 내 임금 수준 대비 기업의 목 표와 재정 상태에 따른 전략(선도/동행/추종)에 따라 시 장 상위 정책선(leading the market), 시장 중간 정책 선(matching the market), 시장 하위 정책선(lagging the market))을 설정																														

249	왼쪽 아래 Ⅵ. 3. 브로드밴딩 오른쪽 설명 내용변경	브로드밴딩이란 직무의 중요도나 가치에 따라 유사한 수준의 직무를 일정 범위 내에 통합하여 밴드로 설정하고 밴드 내에서 최대급여와 최소급여의 상하한선을 결정하는 것. 즉, 20~30개의 직무를 소수의 band로 직무등급의 수를 간소화하고, 각 직무등급 내 급여 폭을 확대하는 것. 정보기술의 발달로 인한 조직계층 수 축소, 수평적 조직의 확산에 따라 전통적인 다수의 계층적 임금구조를 통합하여 보다 폭넓은 광역화된 임금범위를 갖는 소수의 임금등급(pay grade)으로 축소시키는 것 - 광역화된 직무(임금)등급체계 <구체적인 예시>로 IBM은 시스템의 관료적 특성을 줄이기 위해 500개의 직무와 24개의 임금 등급을 단순화하여 200개의 직무와 10개의 임금 등급으로 축소	
253	왼쪽 중간 Ⅱ. 1.정년보장형 오른쪽 설명 내용변경	기업에서 정해놓은 정년을 보장하는 것을 전제로 정년 전 일정 연령부터 임금을 조정하는 방식. 이는 연령차별의 소지(합리적 이유 없이 나이를 이유로 임금 등 차별)가 있다 하여 국가인권위원회의 폐지 권고를 받은 바 있음. ex) 신용보증기금 <장점>으로는 기업 입장에서 임금을 줄이면서도 숙련된 근로자들의 고용을 유지하기 때문에 인건비 부담을 줄일 수 있고, 구성원 입장에서 정년까지 고용이 보장되어 심리적 안정감을 높일 수 있음. <단점>으로는 기업 입장에서 정년까지 고용을 보장해야 하기 때문에 구성원의 생산성이 하락하거나 기술 변화 대응이 어려운 경우 부담이 될 수 있고, 구성원 입장에서 임금이 감소되면 Demotivation되고 생산성이 떨어질 수 있음	
253	왼쪽 아래 Ⅱ. 2.정년연장형 오른쪽 설명 내용변경	현재 기업의 정년을 일정기간 더 연장하는 대신 그 기간만큼 정년 전의 임금을 조정하는 방식. ex) 대우조선해양, (일본) 산요전기 <장점>으로는 기업 입장에서 경험이 많은 구성원을 오랫동안 활용할 수 있어 지식과 경험이 계속 유지될 수 있고, 구성원 입장에서 노동시장에서 재취업의 어려움을 겪지 않고 오랫동안 안정적으로 직업을 유지할 수 있음. <단점>으로는 기업 입장에서 구성원의 나이가 노령화될수록 생산성이 떨어질 수 있어 비용 효율성에 부정적인 영향을 줄 수 있고, 구성원 입장에서 정년 연장으로 인해 젊은 인력의 유입 기회가 줄어들고 승진 기회가 제한될 수 있음	
254	왼쪽 위 3.고용연장형 오른쪽 설명 내용변경	일단 정년이 된 종업원이 퇴직하고, 계약직 등의 신분으로 재고용하는 방식을 통해 고용을 일정기간 연장하고 임금을 조정하는 방식 <장점>으로는 기업 입장에서 임금이 삭감된 상태에서 고용을 연장할 수 있어 인건비 부담을 줄이면서 인력을 유지할 수 있고, 정년 이후에도 구성원이 일하면서 조직 내 젊은 구성원들에게 경험과 지식을 전수할 수 있는 기회가 주어지며 지식경영에 도움이 되고, 구성원 입장에서 정년 이후에도 일정 기간 더 고용되기 때문에 추가적인 수입과 고용 안정성을 제공. <단점>으로는 기업 입장에서 정해진 기간만큼만 고용연장이 이루어지기 때문에 고용불안감을 가지고 있는 구성원들의 사기 제고에 한계가 있고 고령화로 인해 생산성이 떨어질 가능성이 있어 장기적인 부담이 될 수 있고, 구성원 입장에서 임금이 크게 삭감되므로 경제적 불만을 가질 수 있음	
254	왼쪽 위 3.고용연장형 아래 4. 내용추가	4. 근로시간 단축형	기존 정년을 유지하거나 연장하면서, 정해진 연령에 도달하면 근로시간을 줄이는 방식. 즉, 정년 이후 퇴직이 아닌 근로시간을 줄이면서 고용을 지속하는 방식(2017년부터 도입 운영) <장점>으로는 기업 입장에서 근로시간을 줄임에 따라 임금도 함께 줄어들어 인건비 부담을 줄일 수 있고, 유능한 구성원의 이탈을 방지하고 오랜 기간 동안의 노하우를 공유하여 신입 구성원의 훈련비용을 절감. 구성원 입장에서 일정 연령 이후 체력 저하를 고려한 근로스타일이므로 신체적 부담이 경감되고 건강을 보호. <단점>으로는 기업 입장에서 기존의 업무를 재분배/재조정하는 입장에서 갈등이 생기거나 업무공백이 생길 수 있고, 구성원 입장에서 근로시간이 줄어드는만큼 임금도 함께 감소하므로 경제적인 부담이 생길 수 있음
255	왼쪽 아래 6) 유형 표 내용추가	객관적(Objective) (직무수행의 결과물인 비용, 이윤, 시간 등에 기반)	주관적(Subjective) (직무수행에 동원되는 행동, 창의력, 판단력, 사고력 등 기반)

258	왼쪽 위 1. 집단 성과급 제도 내용추가	1. 집단 성과급 제도(=성과배분제도) - [제9편. 유지관리에서 제5장. 노사관계에 6. 경영참가제도와 관련]
260	왼쪽 위 b.락커 플랜 오른쪽 설명 4번째 단락 <장단점> 내용수정	<장·단점> 락커 플랜은 ① 경영자의 목표가 생산성 향상에만 국한하지 않는 기업에 적당. 왜냐하면 매출액뿐 아니라 부가가치를 기준으로 성과를 배분하므로 노무비뿐 아니라 제조원가에 속하는 원재료비 및 기타 비용의 절감에 대해서도 구성원들이 관심과 노력을 가지게 됨, ② 생산 가치, 임금 상수 및 임금 총액 등의 계산이 간단하여 노사 간 개인적 감정이 개입될 여지가 없고, ③ 구성원이 회사의 이익에 기여하고 있다는 인식을 가지게 되어 조직에 대한 몰입도가 증가 그러나 ① 부가가치의 계산이 복잡하여 구성원 개개인의 몫(기여분)을 산정하는 방식에 대한 설명력이 부족. 이러한 성과 분배 방식이 불공정하다고 느껴지는 경우 구성원 간 갈등이 발생. ② 또한 최근 기업의 경영환경이 급변하고 있는 상황에서 미래에도 동일한 부가가치와 임금상수를 적용하는 것은 타당하지 못하다는 비판이 존재
266	왼쪽 아래 (2) 5) 장점 오른쪽 설명 ③ ④ 내용변경	① 노동력의 유연성 증대, ② 생산일정계획이나 생산라인시스템의 변화에 큰 유연성, ③ 다른 직무들에 대한 폭넓은 이해를 증진시켜 조직 내 타 직무종사자들과의 커뮤니케이션을 촉진하고, 종업원들에게 조직의 기능과 관리방법 등에 대한 폭넓은 시야를 제공. 또한, 잠재능력을 최대한 발휘하고 자아발전과 성장을 도모, ④ 종업원들은 상위수준 직무로 이동하지 않고서도 소득과 기술을 증대시킬 수 있음. 특히 공정성 지각을 증대시켜 종업원들을 동기부여시키게 되어 경영성과 증대에 긍정적인 효과를 미침
267	왼쪽 위 7) 기술급의 효과 & 오른쪽 설명 삭제	7) 기술급의 효과 잠재능력발휘, 자아발전과 성장 도모
267	왼쪽 아래 (4) 브로드밴딩 아래 그림삭제	
274	왼쪽 중간 II. 1. 개념 오른쪽 설명 시작부분 내용수정	선택적 복리후생 제도란 종업원들은 개인적인 욕구와 선호를 가지고 있다는 Maslow의 욕구이론에 근거를 두고, 종업원들에게 여러 가지 복리후생 선택안(option)을 제공하고 이 중에서 자신들의 다양한 욕구에 따라 자기가 선호하는 복리후생을 자유롭게 선택할 수 있도록 복리후생의 유연성을 최대한 살리는 제도
274	II. 2. 도입배경 오른쪽 설명 마지막에 내용추가	일률적인 표준적 복리후생제도(standard benefits package plans)는 종업원 needs를 반영하지 못함(Stanley M. Nealey) 선택적 복리후생제도는 구성원 개개인의 선호와 필요를 반영하는 시스템이므로 Vroom의 기대이론에서 말하는 유인가(Valence)와 밀접한 관련성을 가지고 있음. 구성원은 자신에게 의미있고 매력도가 높은 혜택을 직접 선택하면 더 큰 동기를 느끼게 됨
277	예시문제 제목 종업원 지원~ 내용추가	종업원 지원 프로그램(종업원 후원 프로그램)(Employee Assistance Program : EAP)

277	왼쪽 아래 2. (2) 한국 오른쪽 설명 ④ 내용추가	① 한국은 1990년대 IMF로 인한 구조조정 이후 고용안정 및 직장생활 스트레스 대응방안으로 도입, ② 2009년 근로복지기본법 제83조에 관련 조항 신설, ③ 근로복지공단에서 '근로복지넷'을 운영, LG화학 'The 좋은 마음 그린'을 운영하는 등 온오프라인 및 모바일 서비스 제공으로 접근성이 높아졌음, ④ 최근 미국 기업에서는 EAP(직원 지원 프로그램) 서비스를 온라인으로 확장하여, 우울증이나 불안 장애를 다루는 Beating the Blues 같은 온라인 프로그램과 원격정신과(telepsychiatry) 서비스를 제공
278	왼쪽 아래 (5) 홀리스틱~ 아래 내용추가	◆ 참고 : 총보상(Total compensation) 관점에서 직원가치제안(employee value proposition : EVP) 조직이 구성원에게 제공하는 혜택과 보상의 집합(the set of offerings and benefits)으로, 공정하고 경쟁력 있는 보상과 복리후생 혜택, 성장을 돕는 경력개발, 유연한 근무환경, 기업의 네임밸류(명성)와 성장 전망, 훌륭한 리더십 등을 포함하는 총체적 개념을 말함
279	왼쪽 아래 (4) 구체적인 내용 목차추가	(4) 구체적인 내용(Mondy and Noe)
9 편		
285	왼쪽 아래 7.근무시간계정제 오른쪽 설명 (<장점>위에) 내용추가	독일의 BMW자동차 회사에서는 1996년부터 근로시간 예금제도를 도입. 생산직 종업원은 주당 45시간까지 일할 수 있음. 또한 200시간까지는 근로시간 예금 또는 대출 가능. 성수기에는 근로시간을 저축하고 비수기에는 저축된 시간을 쓰거나 대출하여 휴가기간을 연장. 이를 통해 회사는 연간 100만 시간을 이용할 수 있게 됨. 연평균 주당 근로시간이 35시간을 유지하는 한 근로시간과 무관하게 운영할 수 있음
293	왼쪽 중간 5. (3) 2)도수율 4)천인율 순서변경	$1) \text{재해율} = \frac{\text{재해자 수}}{\text{근로자 수}} \times 100$ $2) \text{천인율} = \frac{\text{재해자 수}}{\text{근로자 수}} \times 1,000$ $3) \text{강도율} = \frac{\text{총근로손실일수}}{\text{총근로시간수}} \times 1,000$ $4) \text{도수율} = \frac{\text{재해건수}}{\text{총근로시간수}} \times 1,000,000$ (severity rate of injury : SRI) (= 빈도율, frequency rate of injury : FRI)
293	왼쪽 아래 표 간접손실비용 내용추가	간접손실비용 (연구 결과 산재보상금의 4배)
298	왼쪽 아래 1. (6) 역할 모호성 아래 그림추가	<pre> graph LR ER[역할 기대 (Expected Role)] --> PR[역할 지각 (Perceived Role)] PR --> ER PR --> EN[역할 수행 (Enacted Role)] EN --> PR EN --> FB[Feedback] FB --> ER ER --> RA[역할 모호성 (Role Ambiguity)] PR --> RC[역할 갈등 (Role Conflict)] EN --> RA EN --> RC </pre>
299	왼쪽 아래 V. 1. (3) 행동적 증세 오른쪽 설명 시작전에 내용추가	직무 철회(job withdrawal)라는 용어가 있음. 이는 신체적, 정신적, 심리적으로 업무 상황을 회피하는 일련의 행동을 의미. 스트레스와 직무 불만족에 대한 방어기제로 나타남. 흡연, 알코올 남용, 폭력, 무절제한 식사, 약물 중독, 사고에 취약한(accident proneness) 산재발생, 결근, 이직, 식욕 감퇴, 불면증, 공격행동 및 태업 등

301	오른쪽 두번째 문단 밑에서 3번째 줄 내용수정	고용관계(雇傭關係,employment relations) → 고용관계(雇傭關係,employment relations)
302	아래 빈공간 (3) 내용추가	(3) 산업 민주주의(industrial democracy) 실현 산업 민주주의란 정치상의 민주주의만으로는 근로자의 참 자유와 평등은 달성되지 않는다고 보고, 산업 또는 경제면에서도 민주주의를 실현하고자 하는 사상을 말함. 즉, 산업의 관리·운영에 관한 노사 간의 관계나 문제를 민주적으로 해결하기 위한 조건이나 제도의 정비를 주장하는 입장 또는 사상을 말함 이 개념이 처음 체계적으로 제시된 것은 영국 사회학자인 Webb 부부의 「산업민주주의」(1897)에서임. 노동조합 내부의 민주화를 설명하기 위하여 사용한 이 용어는 이후 산업 전반에 걸친 민주적 체제의 뜻으로 사용됨. 민주주의의 본질은 자기 행동에 중요한 영향을 미치게 하는 사항을 결정할 때, 직접 참여하는 기회가 주어지는 데에 있음. 산업 민주주의는 이와 같은 민주주의의 본질을 산업체제 속에서 관찰시키는 것이다. 구체적으로 산업 민주주의는 먼저 단체 교섭권을 지니고 있는 노동조합에 의한 노사관계로서 구체화됨. 산업에서의 노동자는 조합원임과 동시에 종업원으로서 기업 내적인 존재이기도 함. 이 측면에서의 산업 민주주의는 노사협의제·제안제도·불평불만 처리제도 등에서 구체화됨. 이러한 여러 제도를 통하여 종업원은 결의(결정)참가나 정보참가를 하는 동시에, 직장에서의 자기 상태에 대한 개선과 반성을 하게 됨. 최근의 생산성향상 운동과 성과배분도 산업 민주주의 사상에 입각하고 있음
303	왼쪽 위 (3) (4) (5) 목차수정	(3) 노사관계의 특성 : 양면성(이중성) → (4) 노사관계의 특성 : 양면성(이중성) (4) 노사관계의 목적 → (5) 노사관계의 목적 (5) 노사관계의 발전과정 → (6) 노사관계의 발전과정
304	왼쪽 위 2) 온정적 노사관계 오른쪽 설명 내용추가	19세기 초 영국의 사회주의자이며 산업자본가였던 Robert Owen에 의해 처음 비롯. 공장제 수공업, 기계제 대공업 등 잉여가치 증식을 위한 생산방법이 발달하면서 노동자들의 협업과 협조가 필요해졌는데, 기존의 전제적 노사관계로는 협조를 얻기 어려웠음. 생산성이 떨어지는 단계에 이르면 사용자도 이에 대응해서 노동자에게 주택, 의료 등 가부장적 온정주의에 입각한 복리후생시설 제공
304	왼쪽 중간 (6) 목차수정	(6) 세계 노사관계의 유형 → (7) 세계 노사관계의 유형
304	왼쪽 중간 (7) 세계 노사관계의 유형 오른쪽 설명 ① 내용추가	① <경쟁적 노사관계형> 시장경쟁의 원리를 기반으로 노사의 지위를 1:1의 대등한 관계로 규정한 영·미식의 노사 대등형·단체교섭형 ※ 미국식 노사관계는 주주 자본주의에 해당. 주주 자본주의란 “주주”를 경영의 중심에 두는 미국식 자본주의. 즉, 경영의 중심을 주주 가치 극대화에 두는 것으로, 주주가 직간접적으로 경영에 참여하게 됨. 이는 주주 권리의 강화, 경영의 투명성, 이윤 중심의 경영, 경영 전략에 초점을 맞추게 됨

304	(7) 세계 노사관계의 유형 오른쪽 설명 ② 내용추가	② <친권적 노사관계형> 노사를 가족처럼 생각하는 친권(親權)의 공동체 원리를 기반으로 한 상호협력적 입장에서 전개시킨 독일식의 공동의사결정형 ※ 독일식 노사관계는 이해관계자 자본주의에 해당. 이 이해관계자 자본주의란 주주에 대한 배려보다는 “기업에 권리·요구사항을 가지고 있는 모든 주체”와 공존공영하는 것을 경영목표로 함. 즉, 실적이나 능력에 따른 차등 대우보다는 전 사원에게 이익을 고루 배분하는 종신고용제와 연공서열에 따른 고정임금제가 채택됨. 근로자의 복지재원에 있어서도 정부의 재정지원 외에도 기업도 상당 부분을 부담
304	(7) 오른쪽 설명 ③ <계급투쟁적~ 6번째 줄 내용수정	부르조아로부터 ➔ 부르주아로부터
305	왼쪽 위 참고 : 산업~ & 오른쪽 설명 삭제	◆ 참고 : 산업 민주주의 이론(industrial democracy theory) 정치상의 민주주의만으로는 근로자의 참 자유와 평등은 달성되지 않는다고 보고, 산업 또는 경제면에서도 민주주의를 실현하고자 하는 사상. 즉, 산업의 관리·운영에 관한 노사간의 관계나 문제를 민주적으로 해결하기 위한 조건이나 제도의 정비를 주장하는 입장 또는 사상. 이 개념이 처음 체계적으로 제시된 것은 영국 사회학자인 Webb 부부의 「산업 민주주의」(1897). 산업 민주주의는 먼저 단체교섭권을 지니고 있는 노동조합에 의한 노사관계로서 구체화
307	왼쪽 위 ① 직업별~ 오른쪽 설명 2번째 줄 5번째 줄 내용추가&수정	동일 직업 또는 동일 직종에 종사하는 근로자들이 조직하는 노동조합. 영국의 도제제도에서 발전 예컨대 인쇄공조합, 선반공조합, 지역적으로·횡적으로 결성 ➔ 대표적 직업별 노조로는 (옛날) 인쇄공조합, 선반공조합, (현대) 공무원노조, 교직원노조 등과 같이 동일한 직종에 종사하는 근로자들이 지역적으로·횡적으로 결성하는 조합
307	② 오른쪽 설명 2번째 줄 내용추가	어떤 직종이나 기업에 관계없이 동일 산업에 종사하는 근로자들이 횡단적으로 조직하는 노동조합. 산업별 노동조합은 19세기 후반에서 20세기 초반에 걸쳐 진행된 산업혁명으로 대규모 제조업과 공장이 등장하게 되었고, 기술의 발전과 산업구조의 변화로 인해 다양한 직종 간 경계가 모호해지면서 등장하게 됨.
308	오른쪽 위 6번째 줄 다음 내용추가	그러나 1980년 노동조합법의 개정으로 인하여 모두 실질적인 기업별 조직으로 다시 개편. 기업별 노조는 우리나라와 일본에만 존재
308	오른쪽 위 5번째 문단 4번째 줄 내용수정	직종이나 산업에 관계없이 일반 근로자, 특히 옥외(屋外) 노동에 종사하는 미숙련근로자들로 조직된 노동조합. 역사적으로 영국에서 직업별 노동조합에 이어 일찍부터 발달, 초기에는 직업별 노동조합에서 배제된 미숙련 근로자들이 중심이 되어 최저 생계수준을 확보하기 위한 목적으로 조직,
310	회색박스 왼쪽 위 1. (1) 노조~ 내용추가	(1) 노조 조직률과 노동쟁의의 감소 추세 ➔ (1) 노조 조직률과 노동쟁의의 감소 추세(노조 조직률 : 13.1%)
310	왼쪽 아래 3. (2) 노조 회피전략 오른쪽 설명	(노조 프리미엄) ➔ (무 노조 프리미엄)

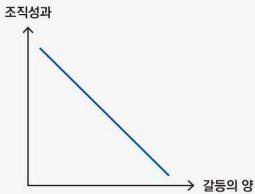
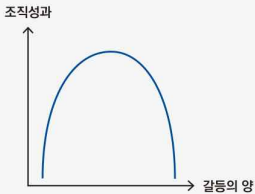
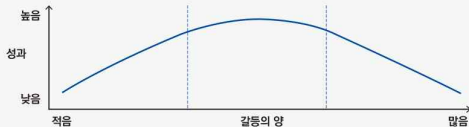
	4번째 줄 내용수정	
312	312p 왼쪽 위 (5) 사용자의 협상전략과~ 부터 313p 3) ② 회피전략이 적합한 환경 까지 내용변경 1	(5) 노동조합과 사용자의 전략 1) 노동조합의 전략적 선택 ① 절대 반대(just say no) 전략 ② 불개입(sit tight/wait and see) 전략 ③ 소극적 개입(protective involvement) 전략 ④ 적극적 참여(participation) 전략 2) 사용자의 전략적 선택 노동조합은 사용자가 혁신이나 구조조정을 시도할 때 다음의 다양한 전략을 선택할 수 있음 경영혁신이나 구조조정 도입이 노조나 노조원들에게 부정적인 영향을 미칠 것으로 예상되는 경우, 노조 지도부에서는 이의 시행에 반대하여 경영층의 실시의지를 약화시키는 전략을 펴는 것. 예를 들면, 혁신이나 구조조정이 노조를 약화시키는 수단으로 채택되었다고 의심할 소지가 있거나, 실시의 결과가 노조원들의 이익을 옹호하기보다는 오히려 노동강도의 증가 등으로 노조원들의 근무환경을 악화시킬 것으로 판단될 때 적극적 반대전략을 펴게 되는 것. 이 전략을 펴게 되는 이유는 대부분 제품시장에서 회사의 경쟁력이 유지되고 있다고 보아 현상을 유지하여도 노조원들의 이익을 충분히 보호할 수 있다고 판단되는 경우 혁신이나 구조조정이 노동조합이나 노조원들에게 바람직한 결과를 가져올지에 대한 확신이 서지 않는 경우, 대부분의 노동조합 지도부에서 이에 대하여 반대도 찬성도 하지 않는 불개입의 태도를 취하게 되는 것. 특히 동종업계나 인근지역에서 이를 시도한 전례가 없어서 이 제도의 실시결과에 대한 예측이 곤란한 경우가 이에 해당. 만약 혁신이나 구조조정이 조직과 노조원에 큰 영향을 미치게 될 경우 노조는 노조원들의 이해관계에 아무런 기여를 하지 못하기 때문에 노동조합의 위상은 타격을 입게 됨 혁신이나 구조조정의 실시에 따라 노조나 노조원들이 불이익을 당하지 않도록 노동조합 지도부에서 소극적인 개입을 하게 되는 경우. 이 경우 노조에서는 사측과의 협상을 통하여, 혁신이나 구조조정의 실시가 이미 단체협약에 규정된 사항을 변경하지 못하도록 하거나, 작업조직과 근무환경에 영향을 미치게 될 경우 사전에 노조와 협의하도록 하는 합의를 할 수 있음. 이 전략은 노동조합과 노조원에 미치는 부정적인 영향을 극소화하는 것이 그 목적으로 구조조정이 성공하는 실패하든 노조의 위상을 지켜줄 수 있는 전략으로 인식되어 많은 노동조합이 실제로 채택하는 전략 중 하나이지만, 기업의 경쟁력 회복에 기여하지 못하는 것이 약점 회사의 경쟁력이 위기에 달하여 기존의 경영방식을 유지하기보다는 적극적인 혁신과 구조조정이 필요하다고 인식되는 경우, 노조에서는 이의 도입과 운영에 적극 참여하는 전략. 기존의 전통적·대립적 노사관계에서 협조적 노사관계로 이행하기 위해서는 노사 양측이 위기상황으로 인식할 수 있는 외부로부터의 자극이 필요. 즉, 회사가 존립의 위기를 맞는 경우 노조는 다수 조합원들의 생계를 보호하는 현실적인 방안으로써 구조조정과 혁신에의 동참으로의 전환을 적극적으로 고려하게 된다는 것. 다만, 그간의 노사관계가 적대적인 성향을 강하게 띠고 있는 경우와 노사 간에 불신의 장벽이 높을 때 현실적으로 노조가 이러한 참여적 전략을 채택하기 어려운 경우도 있음 노사 간의 상호작용은 조직구조라는 유형의 하드웨어뿐만 아니라, 당사자의 고용관계 전략이라는 무형의 소프트웨어로부터도 많은 영향을 받게 됨.

312	312p 왼쪽 위 (5) 사용자의 협상전략과~ 부터 313p 3) ② 회피전략이 적합한 환경 까지 내용변경 2	① 사용자의 협상전략 i) 포용전략(fostering strategy) a. 포용전략의 개념과 목표 : 노사합의에 의한 변화 추구 b. 포용전략이 적합한 환경 c. 포용전략의 구체적 전술 i . 태도 측면 : 우호적 태도 견지 ii . 협상 측면 : 통합적(integrative) 협상 활용, Win-Win (Pizza cooking game) iii. 노사 프로그램 : 노사협의회, 공동결정제 ii) 강압전략(forcing strategy)(=압박전략) a. 압박전략의 개념과 목표 : 노조 반대를 누르고 사측의 의견 관철 b. 압박전략이 적합한 환경 c. 압박전략의 구체적 전술 i . 태도 측면 : 부정적 태도 견지 ii . 협상 측면 : 분배적(distributive) 협상 활용, Win-lose (Pizza cutting game) iii. 노사 프로그램 : 분열 조장(메기 효과)	포용전략이란 노사 양측의 목표를 달성하기 위하여 노사합의에 의한 변화를 추구하는 전략. 포용전략의 목표는 노조와 직원들로부터 장기적이고 자발적인 변화노력을 이끌어내고, 고용관계의 '장기적인 개선과 문제해결'에 치중하는 것 포용전략을 쓰는 경우는 점진적인 변화가 목표이고 노조가 사용자의 제안에 동의할 가능성이 클 때. 포용전략의 성공요건으로는 노사 간의 신뢰 및 변화의 필요성에 대한 노사 간의 공감대 형성 등 상대방과의 관계측면에서는 우호적/긍정적 태도를 견지하는 방법. 이것이 상대방에게 왜 중요하고 어떤 의미를 가지고 있는지에 관심을 가지는 것 상호의 입장(position)만 주장하고 그에 매몰되기보다는, 상호이익(interest)에 집중하면서 정보교환, 양측의 실제 관심사항 모색, 설득 및 교육, 대립적인 자세 지양, 문제해결적 접근방법 등을 사용 상대방과의 관계개선을 위하여 노사공동 프로그램을 실시하기도 함. 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> 압박전략이란 사용자 측이 강력한 협상력을 바탕으로 노조에게 양보를 강제하는 전략. 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 쓰임 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 됨 상대방과의 관계측면에서도 공격적/부정적인 태도를 취하며, 특히 자기 그룹의 단결을 위하여 상대와의 갈등을 과장하는 방법도 활용. 최후의 협상 타결 지점이 어디인가에 관심을 가지는 것 정보를 공유하면 상대가 유리해지기 때문에 정보의 왜곡, 자신의 입장을 강력히 주장/고수, 우월한 협상력을 과시/위협, 상대의 실질적인 양보를 요구, 파업, 공장폐쇄 불사 등을 사용 내부의 관계측면에서는 협상 도중에는 자기 그룹 내에서는 단결을, 상대 그룹 내에서는 분열을 조장(divide & conquer). 메기 효과(catfish effect)를 활용하여 갈등을 조장하고 긴장감을 유발시킬 수 있음. 구체적으로는 조직구조나 인사제도를 변화, 외부 인력을 영입하는 등 의도적인 자극을 통해 경쟁을 유발하는 것
-----	--	---	--

312 312p 왼쪽 위 (5) 사용자의 협상전략과~부터 313p 3) ② 회피전략이 적합한 환경까지 내용변경 3		iii) 회피전략(escaping strategy) a. 회피전략의 개념과 목표 : 노조회피, 약화, 무력화 b. 회피전략이 적합한 환경 c. 회피전략의 구체적 전술 i. 노조원 숫자 축소 ii. 비노조 공장에 대한 전폭적 지지 (= 병렬형 관리 (double breasting)) iii. 노사 프로그램 : 적극적 인적자원관리 ② 사용자의 고용 전략 - 경제 환경 변화에 따른 단력적 노동력 조절 i) 신자유주의적 전략(neo-liberal model) ii) 이원화 전략(dualistic model) iii) 사회조합주의적 전략(quasi-corporatist model)	회피전략이란 사측이 법을 어겨가면서까지 노조를 탄압하는 것은 아니지만 가능한 한 회사에 노조가 결성되는 것을 막고 최소한 확산되는 것을 막으려는 전략적 입장 비노조 환경이 기업의 경쟁력에 절대적으로 유리할 때 활용하게 됨. 회피전략은 다른 전략과 동시에 사용할 수 있으며, 다른 전략의 지원 역할을 할 수도 있음 Atkinson이 주장한 인사관리 유연화 전략을 인용하여 i) 고용형태의 유연성을 높이거나, ii) 작업의 외부화로 하청(subcontracting), 아웃소싱(outsourcing), 파견, 분사제도 등을 통하여 노조원의 숫자를 축소하는 것. 비노조 공장에 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 것 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 것. 적극적 인적자원관리는 근로조건, 교육과 훈련, 배치전환, 경력개발, 고충처리 등에 있어서 최고의 수준과 세심한 배려로 피고용인들의 불만을 사전에 파악하고 이에 대해 능동적으로 대응하는 것을 의미. 이를 통해 근로자들의 직무만족도를 향상시켜 피고용인들이 노조를 원치 않도록 하는 효과를 가짐 이 전략은 철저히 외부노동시장에 의존하여 고용유연성을 확보하는 방식. 즉, 경제 상황이 좋을 때는 추가고용을 통하여 노동력을 확보, 불황 시에는 해고를 통해 인력을 감축하는 방식으로 운영. 따라서, 이러한 전략은 주로 노동력의 수적인 유연성을 추구하게 되어 인력의 확대와 축소가 반복. 이 전략은 노동조합이 없거나 영향력이 약하여, 고용보호에 대한 법적 제재가 미약한 환경에서 주로 사용. 특히 근로자의 기술축적이 크게 요구되지 않는 저임금, 대량생산 부문에서 주로 적용(예 : 영세기업의 저임금 노동시장) 이 전략은 기업의 인력을 핵심 인력과 주변 인력으로 구분, 각각 다른 고용 전략을 구사하는 방식. 핵심 인력에 대해서는 외부 노동시장에 의존하지 않고 내부 노동시장을 적극적으로 활용하여 다기능공화를 통해 기능적 유연성(functional flexibility)을 확보하는데 중점. 이를 통해 비교적 장기고용을 보장하는 전략. 반면 주변 인력에 대해서는 내부 노동시장에 거의 의존하지 않고, 외부 노동시장을 활용하여 비정규직, 외주, 또는 하청을 통해 고용과 해고가 비교적 자유로운 방식으로 운영. 특히, 경제위기 이후 많은 한국기업들은 업무의 중요성에 따라 정규직과 비정규직으로 인력을 구분하고 관리하는 경향을 보이고 있으며, 이러한 고용전략이 이원화 전략에 속함 이 전략은 노동력의 유연성을 확보하기 위해 외부 노동시장에 거의 의존하지 않고, 내부 노동시장을 적극 활용하여 다기능공화를 통한 기능적 유연성을 확보하는 방식. 주로 노동조합의 영향력이 강력한 환경에서 이루어지며, 이 경우 노동조합은 기업의 고용 결정뿐만 아니라 정부의 노동 정책에도 중요한 영향을 미칠 수 있음. 기능적 유연성(또는 내부적 유연성)은 노사 간의 긴밀한 협력과 참여를 통해 형성되며, 이를 통해 노동자들이 높은 기술을 습득하게 됨. 이 전략의 핵심 경쟁력은 고기술 노동력을 통해 부가가치가 높은 제품을 생산하고, 이러한 제품이 지속적으로 시장 수요를 창출할 수 있는지에 달려 있음. 대표적인 사례로는 한국의 일부 대기업과 독일 및 스웨덴의 대기업이 있으며, 이들은 노사 공동결정(CoDetermination)과 같은 협력적 노사관계를 통해 성공적인 사회조합주의적 전략을 실행하고 있음
---	--	--	--

315	왼쪽 위 ③ 메인트넌스 쉼 아래 내용추가	◆ 참고 : 쉼 제도와 체크오프 제도 (Check-off system) 쉼 제도를 통해 근로자의 조합 가입 의무가 규정되면, 체크 오프 제도를 통해 조합비를 자동으로 징수할 수 있음. 체크 오프 제도는 노동자의 임금에서 조합비를 공제하여 노동조합에 직접 전달하는 방식. 쉼 제도는 조합 가입 의무를 명확히 하고, 체크오프 제도는 조합비 징수를 간소화함으로써 노동조합의 재정적 안정성을 높이고 조직의 영향력을 강화. 그러나 이 과정에서 사용자가 노동조합 활동에 간접적으로 개입할 가능성이 있으며, 근로자의 동의가 없으면 체크오프 제도의 원활한 운영이 어려울 수 있음																											
316	왼쪽 위 1) 기업별 교섭 오른쪽 설명 5번째 줄 & 마지막에 내용추가	<장점> 각 기업의 경영실적과 기타 근로조건의 특수성을 잘 반영, 노사분쟁의 예방에도 기여, 배양, 그리고 실질적으로 노사대등한 입장이 어려울 수 있어 조합이 어용화될 수 있음																											
316	2) 통일 교섭 오른쪽 설명 3번째 줄 내용추가	사용자 단체 간에 행해지는 단체교섭방식. 통일 교섭은 미국과 유럽에서 가장 많이 채택.																											
316	3) 대각선 교섭 오른쪽 설명 2번째 줄 내용추가	산업별 노동조합이 개별기업의 사용자와 개별적으로 교섭하는 방식으로 산업별 노조에 대응할 수 있는 사용자 단체가 결성되어 있지 않은 경우 활용.																											
316	5) 공동 교섭 오른쪽 설명 마지막에 내용추가	<단점>으로 단위노조와 상부단체 간의 조정 시간이 상대적으로 많이 소요, 기업 규모가 영세한 경우에는 사용자측 교섭력 약화를 초래																											
316	왼쪽 아래 (3) BATNA 아래 내용추가	✓ ZOPA(Zone of Possible Agreement) 협상에서 협상이 가능한 범위. 즉, 양측이 모두 만족할 수 있는 타협점이 존재하는 범위로, 합의가 이루어질 수 있는 조건을 포함하는 영역. ZOPA는 협상에서 양측이 각자 수용할 수 있는 최소한의 요구와 최대한의 양보 사이의 겹치는 부분으로, 이 범위 내에서만 합의가 가능																											
317	오른쪽 위 빈공간 내용추가	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th><th>배분적 교섭</th><th>통합적 교섭</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td>목표 (동기부여)</td><td>가능한 한 많은 파이를 차지함 (개별 이익)</td><td>양측 모두 만족할 만한 정도만 차지함 (공동 이익)</td></tr> <tr> <td>추구 결과</td><td>승자 - 패자</td><td>승자 - 승자</td></tr> <tr> <td>협상의 초점</td><td>최후의 타결 지점이 어디인가(position)에 관심</td><td>이것이 상대방에게 왜 그렇게 중요한지(interest)에 관심</td></tr> <tr> <td>관심사</td><td>서로 반대됨</td><td>서로 일치함</td></tr> <tr> <td>정보 공유</td><td>낮음 (정보를 제공하면 상대가 유리함)</td><td>높음 (정보를 공유하면 서로에게 이익되는 방법을 찾을 수 있음)</td></tr> <tr> <td>관계의 지속가능성</td><td>단기</td><td>장기</td></tr> <tr> <td>이해관계</td><td>상반됨</td><td>일치함</td></tr> <tr> <td>이슈</td><td>하나 혹은 소수</td><td>다수</td></tr> </tbody> </table>		배분적 교섭	통합적 교섭	목표 (동기부여)	가능한 한 많은 파이를 차지함 (개별 이익)	양측 모두 만족할 만한 정도만 차지함 (공동 이익)	추구 결과	승자 - 패자	승자 - 승자	협상의 초점	최후의 타결 지점이 어디인가(position)에 관심	이것이 상대방에게 왜 그렇게 중요한지(interest)에 관심	관심사	서로 반대됨	서로 일치함	정보 공유	낮음 (정보를 제공하면 상대가 유리함)	높음 (정보를 공유하면 서로에게 이익되는 방법을 찾을 수 있음)	관계의 지속가능성	단기	장기	이해관계	상반됨	일치함	이슈	하나 혹은 소수	다수
	배분적 교섭	통합적 교섭																											
목표 (동기부여)	가능한 한 많은 파이를 차지함 (개별 이익)	양측 모두 만족할 만한 정도만 차지함 (공동 이익)																											
추구 결과	승자 - 패자	승자 - 승자																											
협상의 초점	최후의 타결 지점이 어디인가(position)에 관심	이것이 상대방에게 왜 그렇게 중요한지(interest)에 관심																											
관심사	서로 반대됨	서로 일치함																											
정보 공유	낮음 (정보를 제공하면 상대가 유리함)	높음 (정보를 공유하면 서로에게 이익되는 방법을 찾을 수 있음)																											
관계의 지속가능성	단기	장기																											
이해관계	상반됨	일치함																											
이슈	하나 혹은 소수	다수																											

317	왼쪽 중간 5) 교섭의 평가 아래 내용추가	(4) 단체교섭의 구성요소(Richard Walton, Robert McKersie) 1) 내부조직적 교섭(Intraorganizational bargaining) : 내부 갈등 해소 2) 태도구성적 교섭(Attitudinal structure bargaining) : 신뢰 형성 3) 분배적 교섭(=배분적 교섭)(Distributive bargaining) : zero - sum game 4) 통합적 교섭(Integrative negotiation) : positive - sum game	내부조직적 교섭은 교섭팀 내부에서 발생하는 타협 과정을 의미. 다수의 조합원으로 구성된 경우 외부 교섭도 중요하지만, 내부에서 통일된 의견을 형성하는 것이 쉽지 않음. 노사 모두 내부적으로 상충되는 견해와 이해관계가 존재할 수 있기 때문에, 교섭을 진행하기 전 내부 갈등을 해소하고 통합된 의견을 만들어야 함. 이를 내부조직적 교섭이라 함. 특히, 대기업 노조는 수많은 조합원의 의견을 수렴해 사용자에게 요구안을 제시하기 위해 내부적으로 상당한 협상과 흥정이 필요. 여러 지부가 있는 노동조합이나 전국 단위의 산별 노조 역시 마찬가지 태도구성적 교섭은 교섭 당사자 간의 태도 변화가 중심이 되는 교섭. 여기서는 우호적 또는 적대적 태도, 신뢰, 존경, 협력 등의 태도 형성이 중요한 역할을 함. 노사관계는 오랜 시간 반복적으로 이루어지는 특성상, 교섭 당사자의 개인적 특성과 경험, 평판 등이 교섭 결과에 영향을 미침. 예를 들어, 한 공장장이 2년 동안 야간 작업자의 식사 배식에 참여하자, 조합원들이 그의 진심을 받아들이고 대립적인 노사 관계가 신뢰와 상호 존중으로 전환된 사례가 이에 해당 분배적 교섭은 고정된 파이(fixed pie)를 나누는 Zero-sum(즉, Win-Lose) 교섭. 한정된 희소가치를 노사 간에 어떻게 분배할지를 교섭의 중심으로 삼음. 이 교섭에서는 성과를 통해 가치가 증가하지 않는다고 보고, 한쪽이 얻으면 다른 쪽이 손해를 보는 관계로 인식. 예를 들어, 임금 교섭에서 임금 인상이 노조 측에는 이익이지만, 회사 측에는 손실로 작용하는 경우가 이에 해당 통합적 교섭은 Positive-sum(즉, Win-Win) 교섭으로, 협상 당사자 간에 상호 이익을 증대시킬 수 있는 방법을 찾는 과정. 이 교섭은 당사자들의 우선순위가 다를 뿐, 이해관계의 방향이 동일할 수 있다고 가정. 즉, 한 당사자의 이익이 반드시 다른 당사자의 손해로 이어지지 않는 경우, 서로에게 이익이 되는 결과를 도출할 수 있음. 예를 들어, 노사 간 비용 절감 운동이나 안전 관리 문제는 노사 양측 모두에게 긍정적인 결과를 가져올 수 있는 통합적 교섭의 예
317	왼쪽 아래 (4) 단체협약과 관리 목차수정	(5) 단체협약(collective agreement)과 관리	
317	왼쪽 아래 2) ① 노동조건~ 오른쪽 설명 4번째 줄 데 삭제	좋은 노동조건이 단체협약의 유효기간 중 확보되는 데 기능	
318	왼쪽 아래 (5) 1) 고충의 개념 아래 내용추가	◆ 참고 : 호손공장 실험과 고충처리제도의 연관성	호손공장 실험(Hawthorne study) 중 면접 실험에 따르면 구성원들의 심리적 상태가 중요한 역할을 하며, 참여와 의견이 존중될 때 생산성이 향상될 수 있다는 결론이 도출됨. 이러한 결과는 고충처리제도의 발전에도 영향을 미쳤다고 볼 수 있음
319	오른쪽 아래 (2), (3) 내용추가	(2) <제도적 차원>의 조치방안 : 징계(discipline) - McGregor의 Hot stove rule (3) <문화적 차원>의 조치방안 : 윤리경영 시스템 구축 - (3C)	

320	원쪽 위 5. (1) 노동쟁의 의의 아래 내용추가	◆ 참고 : 갈등에 대한 관점의 변화와 갈등관리의 필요 1. 갈등에 대한 관점의 변화 (1) 전통적 관점(traditional perspective) : 갈등 해악설 (~1940년대 중반)  (2) 행동과학적 관점(behavioral sciences perspective) : 갈등불가피설(1940년대 중반~1970년대 중반) (3) 상호작용적 관점(interactionist perspective) : 갈등 촉진설(1970년대 중반~)  2. 갈등 관리의 필요 	갈등에 관한 초기의 연구로는 과학적 관리를 주장했던 테일러(Frederick W. Taylor)의 연구를 들 수 있음. 그는 모든 갈등이란 결국 관리자의 권위를 위협하는 것이기 때문에 가능하면 피해야 하며, 갈등의 상황이 전개되면 이를 곧바로 해결해야 한다고 주장하였음 전통적 관점에 뒤이어 Argyris의 미성숙-성숙 이론을 필두로, 이후 논의들은 갈등을 조직 내에서 자연적으로 발생하는 불가피한 현상이라 간주하며 갈등의 존재를 인정하고 경우에 따라 갈등이 조직성과에 순기능적이므로 수용해야 한다고 주장. 하지만 갈등을 피상적으로만 수용하는 정도에 그치면서, 갈등관리 측면에서 갈등은 해로운 것으로 해결 또는 해소되어야 하는 것으로 봄 1970년대 들어서면서 현대적 갈등에 대한 이론적 기초가 마련되었는데, 이 관점에서는 갈등을 인정할 뿐 아니라 필요하면 조장도 가능하다고 함. 지나치게 평화스러우며 협동적인 분위기에 젖어있는 조직은 정태적이고 무관심을 유발하며 변화와 개선의 요구에 민감하지 못함. 이에 갈등은 새로운 사고를 조장하고 집단 내 응집력을 증대시키며, 다양한 의견의 수렴을 통한 보다 나은 의사결정을 가능하게 하는 등 조직에 유익함을 가져다줄 수 있다고 봄(메기효과(catfish effect)). 상호작용적 관점이 행동과학적 관점과 다른 것은, 갈등의 절대적 필요성을 인정하고, 기능적인 대립을 명백히 조장하며, 갈등관리의 정의에 있어서 해결방안뿐만 아니라 자극(stimulation) 방안도 포함하여, 갈등관리는 모든 관리자의 주요 책임 중의 하나임을 강조하는 것 갈등은 그 원인과 관리 방법에 따라 조직 성과에 긍정적 또는 부정적 영향을 미칠 수 있음. 갈등이 너무 적으면 높은 수준의 조직 성과를 기대하기 어렵고, 경우에 따라서는 조직의 생존 자체가 위협받을 수 있음. 반면, 갈등이 지나치게 심하면 조직 내 혼란이 초래되어 부정적인 결과를 초래할 수도 있으므로 조직에서는 적정 수준의 갈등관리를 해야 함
320	원쪽 중간 (3) 1) ① 파업 아래 내용추가	◆ 참고 : 의사결정 특성에 따른 파업 1. 계산적 파업(rational strike) 2. 착오적 파업(nonrational strike) 3. 충동적 파업(irrational strike)	계산적 파업은 상황을 정확히 이해하고 목표를 달성하기 위해 의도적으로 수행되는 파업으로, 주로 실제적 갈등(real conflict)은 근로자가 더 많은 권력이나 이익을 얻고자 하거나, 조직을 강화하고 불만이나 긴장을 해소하기 위해 의도적으로 파업을 벌이는 상황. 반면, 유도된 갈등(induced conflict)은 관리자, 사용자 단체, 또는 노조 대표들이 자신의 지위를 강화하거나 내부 갈등을 해결하기 위해 의도적으로 파업을 유도하는 정치적 행위에 의해 발생 착오적 파업은 상대방의 의도나 행동을 오해하거나, 파업의 결과를 잘못 추정하는 등 정확한 정보나 지식 없이 발생하는 파업. 이는 상황을 잘못 이해한 결과로 발생할 수 있음. 예를 들어, 노조 대표가 경영상황을 과도하게 낙관하여 무리한 요구를 하면서 발생하는 파업이 착오적 파업의 사례에 해당 충동적 파업은 근로자들이 순간적인 감정에 휩싸여 방향성이나 명확한 목적 없이 이루어지는 파업. 예를 들어, 탄광 등에서 산업재해가 빈번하게 발생할 때 근로자들이 흥분하여 일으키는 파업이 충동적 파업에 해당. 이 유형의 파업은 노조의 조직적 지휘가 제대로 이루어지지 않을 때 주로 발생. 하지만 노사 간의 협상 경험이 축적되고 조직이 체계화되면 충동적 파업은 점차 감소하게 됨. 노동쟁의 조정제도는 계산적 파업보다는 착오적 파업이나 충동적 파업을 줄이는 데 더 큰 역할을 함. 즉, 조정인(또는 조정위원)은 격앙된 노사 양측이 상황을 객관적이고 이성적으로 파악할 수 있도록 돕고, 쟁점 사항에 대한 정확한 정보를 제공하여 정보 해석의 오류나 충동적인 파업을 억제하는 효과를 발휘함

323	왼쪽 중간 1. (1) 3)품질관리분임조 아래 내용추가	(3) 의사결정참가의 수준(Anthony) ① 업무적 의사결정(Operational Decision-Making) ② 관리적 의사결정(Managerial Decision-Making) ③ 전략적 의사결정(Strategic Decision-Making)	일상적인 업무와 관련된 의사결정으로, 비교적 단기적인 과제나 활동에 초점을 맞춤. 실무자들이 주로 다루는 문제로, 특정 업무의 수행 방법, 작업 일정 조정, 자원 할당 등이 이에 해당. 실무자나 중간 관리자들이 주로 의사결정에 참여하고, 구성원들이 작업 흐름과 관련된 의사결정을 할 수 있도록 참여하는 경우가 많다. 이 의사결정은 전체보다는 개인이나 팀의 성과에 영향을 미침 부서나 팀의 운영과 관련된 의사결정으로, 조직 내에서 관리적 문제를 다룸. 중간 관리자 또는 고위 관리자들이 중심이 되는 결정으로, 부서 예산 편성, 팀 구성, 프로젝트 계획, 성과 평가 기준 설정 등이 이에 해당. 중간 관리자와 일부 실무자들이 참여할 수 있으며, 이들이 조직 내에서 실질적인 관리와 운영을 담당. 이 의사결정은 조직의 부서별 성과와 팀의 운영에 큰 영향을 미침 조직의 장기적인 목표와 비전, 경쟁 전략 등을 결정하는 과정으로, 조직의 전체 방향을 설정하는 데 중점을 둠. 고위 경영진이 주로 참여하는데, 신사업 진출, 장기적 투자 계획, 조직 구조 변화, 글로벌 확장 등이 이에 해당. 최고 경영진(CEO, 이사회)과 고위 관리자들이 주로 결정에 참여하며, 실무자나 중간 관리자들은 제한적으로만 참여할 수 있음. 이 의사결정은 조직의 전반적인 성과와 생존에 중대한 영향을 미침
323	왼쪽 중간 (2) 주요 유형 1) 생산성~ 2) 이윤분배제도 순서변경	1) 이윤분배제도(profit sharing) 2) 생산성 이득배분(gain sharing)	기업에 일정 수준의 이윤이 발생했을 경우 그 일정부분을 사전에 노사의 교섭에 의해 정해진 배분방식에 따라 종업원들에게 상여금으로 지급하는 제도 생산성 향상이나 노무비 감소를 통한 금전적 이득(절약분)을 사용자와 종업원 간에 배분하는 제도
324	왼쪽 아래 II. 1. 보고사항 내용추가	1. 보고사항 : 노사 동반자 의식, 주인의식을 통한 성과 향상, CSR 달성	
325	왼쪽 위 2. 협의사항 내용추가	2. 협의사항 : 회사에 대한 이해, 소속감 제고, 보람 증대	
325	왼쪽 위 3. 의결사항 내용추가	3. 의결사항 : 공동결정을 통한 참여, 협력적 노사관계	
325	왼쪽 중간 III. 1. 기대효과 오른쪽 설명 내용변경	연구결과 노사협의회를 통해 신뢰 형성, 의사소통 개선, 회사운영 관심, 경영방침 실시, 사기진작 등의 효과가 있다고 알려져 있음 ↓ 노사협의회는 정보비대칭(한쪽이 다른 쪽보다 더 많은 정보를 보유한 상황)을 줄여 신뢰를 형성하고 거래비용(transaction cost)을 감소시키며, 공공재 공급 문제를 해결하는 역할을 함. 예를 들어, 직장의 안전한 작업 환경, 교육 프로그램, 복리후생 등을 노사협의회를 통해 효율적으로 관리할 수 있음. 또한, 외부효과(한 경제 주체의 활동이 의도치 않게 다른 사람에게 미치는 영향)를 줄임. 예를 들어, 직원의 안전 문제가 해결되지 않으면 안전사고가 발생하여 모든 직원에게 부정적 영향을 미칠 수 있음.	
328	왼쪽 위 5. (2) 종업원 측면 오른쪽 설명 내용추가	③ 종업원의 발언권이 커짐에 따라 경영자의 지위안정에 역효과	

328	왼쪽 중간 3. (1) 성과급형태~ 오른쪽 설명 내용추가	우선배정제도 이외에, 사업주, 대주주 등 자사주 출연이나 사업주의 금전출연으로 시장에서 자사주 매입이 가능토록 하는 등 성과급 형태로 자사주를 보유하도록 지원. 대주주가 자기보유주식을 우리사주 조합에 출연해 종업원에게 배분하는 무상출연은 직원들에게 가격 하락에 따른 손실의 부담을 없애줌									
328	왼쪽 중간 3. (2) 장기보유~ 오른쪽 설명 내용변경	취득한 자사주는 조합계정에 보관 후 3년 되는 날~7년 내 조합원 개인별 계정에 배정 ↓ 취득한 자사주는 조합계정에 보관 후 3년 되는 날 ~ 7년 내 조합원 개인별 계정에 배정, 이는 인재확보나 경영권 안정에 도움이 되고, 단기적인 이익 실현보다는 장기적인 기업의 성과에 집중할 수 있도록 해줌									
328	왼쪽 중간 3. (3) 기타 오른쪽 설명 내용추가	세제지원이 강화되어 기업 및 근로자의 부담을 경감하고 자사주 보유를 촉진, 사업주의 우리사주조합에 대한 지원 내용 등을 협의할 수 있도록 우리사주조합과 사업주를 대표하는 동수의 위원으로 구성(2인 이상 10인 이하)되는 우리사주운영위원회를 설치·운영함으로써 자사주에 대한 의견 결권 행사를 강화할 수 있게 되었음									
10 편											
333	왼쪽 중간 2. (2) ② 통제불가능~ 다음 내용추가 1	(3) 이직을 유발하는 요인에 따른 분류 1) 추동형(push type) 이직 2) 견인형(pull type) 이직 조직 내부의 불만족이나 스트레스 요인으로 인해 직원이 자발적으로 퇴사하는 경우를 의미. 낮은 임금, 관리의 부재, 직무 불만족 등이 주요 원인이 됨 직원에게 조직 외부의 더 나은 기회가 매력적으로 다가와 이직을 결정하는 경우. 높은 연봉, 승진 기회, 더 나은 직무 조건 등이 이직의 이유가 될 수 있음									
333	왼쪽 중간 2. (2) ② 통제불가능~ 다음 내용추가 2	◆ 참고 : 직장에 대한 태도와 이직의사를 바탕으로 구분되는 4가지 유형 <table border="1"> <thead> <tr> <th></th><th>근속 가능성</th><th>이직 가능성</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td>소극적(수동적)</td><td>소극적 근속</td><td>소극적 이직</td></tr> <tr> <td>적극적(능동적)</td><td>적극적 근속</td><td>적극적 이직</td></tr> </tbody> </table> 1. 적극적 근속(Active Staying) 적극적 근속은 직원이 현재 직장에 매우 만족하고, 오랜 기간 근속할 의지를 가진 상태. 이들은 직무와 조직에 적극적으로 몰입하며, 조직에 기여하려는 높은 동기부여를 가지고 있음. 회사의 목표와 일치된 강한 헌신을 보여주며, 성장 가능성을 느끼고 커리어 발전을 조직 내에서 이루고자 함. 외부의 다른 기회에는 큰 관심을 두지 않음 2. 소극적 근속(Passive Staying) 소극적 근속은 직원이 직장에 불만은 없지만, 특별한 동기나 열정이 없는 상태를 의미. 이들은 외부 기회를 탐색하지 않지만, 자신의 역할을 적극적으로 발전시키려고 하지 않는 경향이 있음. 직무에 대한 큰 불만은 없지만, 도전 의식이 부족하며, 외부 기회가 나타날 경우 이직을 고려할 가능성이 있음. 조직 내 변화에도 수동적으로 대응 3. 소극적 이직(Passive Turnover) 소극적 이직은 직원이 직무나 조직에 불만을 가지고 있지만, 아직 적극적으로 이직을 실행하지 않은 상태. 이직을 고려하긴 하지만, 적극적으로 새로운 기회를 탐색하지 않거나 결단력이 부족. 직장에 대한 불만족이 존재하지만, 이직 의지는 확고하지 않으며, 불확실성 때문에 이직을 지연하는 경향이 있음. 기회가 생기면 이직할 수 있지만, 현재 상태를 유지하려는 경향이 강함 4. 적극적 이직(Active Turnover) 적극적 이직은 직원이 이직 의사가 확고하며, 적극적으로 새로운 기회를 탐색하는 상태를 의미. 이들은 현재 직장에 불만을 느끼거나 더 나은 조건을 제공하는 기회를 발견하면 즉시 이직을 실행. 직무나 환경에 대한 불만족이 이직 의지를 강하게 만들고, 더 나은 기회를 찾아 적극적으로 준비. 현재 직장에서의 미래 전망이 불투명하다고 느끼거나 커리어 성장을 추구		근속 가능성	이직 가능성	소극적(수동적)	소극적 근속	소극적 이직	적극적(능동적)	적극적 근속	적극적 이직
	근속 가능성	이직 가능성									
소극적(수동적)	소극적 근속	소극적 이직									
적극적(능동적)	적극적 근속	적극적 이직									
340	왼쪽 위 (3) 정부 측면 오른쪽 설명 내용수정	노사갈등으로 인한 사회적 손실예방 내지 최소화. 고용보험료 절감 효과, 인적자원의 사회적 재배치 등으로 인해 사회 전반에 걸쳐 의미 있는 기여									

340	왼쪽 중간 4. (2) 주요성과 아래 내용추가	5. 아웃플레이스먼트의 한계점	① 퇴직자 개개인의 성향에 따라 효과가 달라질 수 있고, ② 한정된 기간만 제공되므로 단기적 지원의 한계가 존재, ③ 아웃플레이스먼트 프로그램이 특정 분야나 산업에 맞추어져 있어 구성원의 전문성과 맞지 않는 일자리를 소개받을 수 있고, ④ 배운 내용이 실제 구직 과정에서 효과적으로 적용되지 않거나 기대한 만큼의 성과를 얻지 못할 가능성, ⑤ 퇴직자 중 일부는 스스로 재취업을 원하지 않고 일정 기간 동안 휴식을 취하는 것을 원할 수도 있기에 이에 대한 거부감이 생길 수 있음
341	왼쪽 위 (6) 평가의 공정성 ·합리성 아래 내용추가	4. 인플레이스먼트의 한계점	① 조직 내에 기존 직무와 맞는 새로운 역할이 없는 경우 구성원은 불만을 느낄 수 있고, ② 조직 내에서만 인력을 재배치하다 보면 다양한 직무경험을 쌓기 어려워 장기적으로 구성원의 성장 기회를 제한, ③ 구성원이 새롭게 배치된 직무수행에 필요한 역량이 부족하여 무력감을 느낄 수 있으며, ④ 재배치를 수행하는 경우 직무 교육을 새로 시행해야 하므로 생산성이 저하되고 시간과 자원이 추가로 소요, ⑤ 인플레이스먼트가 반복되는 경우 구성원의 직장안정감이 저하되고 심리적 불안감을 느끼게 되어 조직문화에 부정적인 영향을 미칠 수 있음

11 편

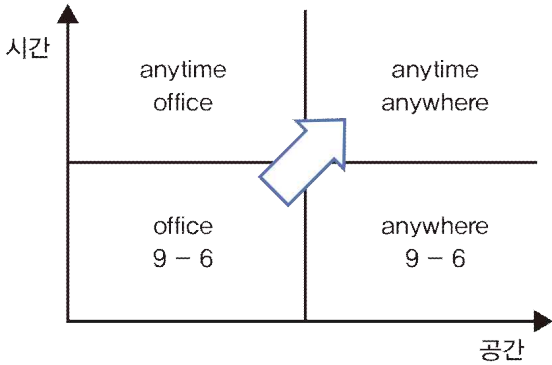
351	왼쪽 중간 3. (5) 공민권적 근거 아래 표 추가	<table><tr><td></td><td>교조적 근거</td><td>의무론적 근거</td><td>공리주의적 근거</td><td>교호적 근거</td><td>공민권적 근거</td></tr><tr><td>적용 조건</td><td>교리나 강령 그리고 여기에서 파생된 규범을 받아들일 것</td><td>합리적 성찰에 의한 의사결정자일 것</td><td>관련자들의 비용-효익 관계에 따를 것</td><td>관련 당사자 간의 자유로운 의견교환에 의할 것</td><td>노동법률, 규정, 조직의 가치와 윤리 기준에 의할 것</td></tr><tr><td>성과지향적인 인센티브 제도 도입의 정당성</td><td>개인과 기업의 발전을 지원함</td><td>성과지향적인 사회에서 받아들여짐</td><td>조직 내 최대 다수에게 이익을 주는 보상시스템이 되어야 함</td><td>관련된 근로자 모두가 합의할 수 있는 것이라면 도입될 수 있음</td><td>모든 직원들이 동일한 기회를 가지고 혜택을 받을 수 있어야 함</td></tr><tr><td>직무와 조직설계의 정당성</td><td>직무 안정성의 형상을 통한 근로자 보호</td><td>누구나 인간적인 작업 조건을 가질 권리가 있음</td><td>노동의 효율성과 기업의 생산성을 향상시킬 수 있는 범위 내에서 조직설계가 이루어져야 함</td><td>작업집단들이 스스로 작업방식의 변화를 결정할 수 있어야 함</td><td>성별, 연령 또는 개인적 속성에 의해 특정 직무가 제한되지 않아야 함</td></tr><tr><td>적용상 문제점</td><td>기업의 외부에서 정당성을 찾을</td><td>의사결정자 본인의 합리성에 의존함</td><td>효율성을 계산하는 범위를 정하기가 어려움</td><td>의사결정의 자율성을 확보하는 것이 어려움</td><td>평가의 객관성 확보가 어려움</td></tr></table>		교조적 근거	의무론적 근거	공리주의적 근거	교호적 근거	공민권적 근거	적용 조건	교리나 강령 그리고 여기에서 파생된 규범을 받아들일 것	합리적 성찰에 의한 의사결정자일 것	관련자들의 비용-효익 관계에 따를 것	관련 당사자 간의 자유로운 의견교환에 의할 것	노동법률, 규정, 조직의 가치와 윤리 기준에 의할 것	성과지향적인 인센티브 제도 도입의 정당성	개인과 기업의 발전을 지원함	성과지향적인 사회에서 받아들여짐	조직 내 최대 다수에게 이익을 주는 보상시스템이 되어야 함	관련된 근로자 모두가 합의할 수 있는 것이라면 도입될 수 있음	모든 직원들이 동일한 기회를 가지고 혜택을 받을 수 있어야 함	직무와 조직설계의 정당성	직무 안정성의 형상을 통한 근로자 보호	누구나 인간적인 작업 조건을 가질 권리가 있음	노동의 효율성과 기업의 생산성을 향상시킬 수 있는 범위 내에서 조직설계가 이루어져야 함	작업집단들이 스스로 작업방식의 변화를 결정할 수 있어야 함	성별, 연령 또는 개인적 속성에 의해 특정 직무가 제한되지 않아야 함	적용상 문제점	기업의 외부에서 정당성을 찾을	의사결정자 본인의 합리성에 의존함	효율성을 계산하는 범위를 정하기가 어려움	의사결정의 자율성을 확보하는 것이 어려움	평가의 객관성 확보가 어려움
	교조적 근거	의무론적 근거	공리주의적 근거	교호적 근거	공민권적 근거																											
적용 조건	교리나 강령 그리고 여기에서 파생된 규범을 받아들일 것	합리적 성찰에 의한 의사결정자일 것	관련자들의 비용-효익 관계에 따를 것	관련 당사자 간의 자유로운 의견교환에 의할 것	노동법률, 규정, 조직의 가치와 윤리 기준에 의할 것																											
성과지향적인 인센티브 제도 도입의 정당성	개인과 기업의 발전을 지원함	성과지향적인 사회에서 받아들여짐	조직 내 최대 다수에게 이익을 주는 보상시스템이 되어야 함	관련된 근로자 모두가 합의할 수 있는 것이라면 도입될 수 있음	모든 직원들이 동일한 기회를 가지고 혜택을 받을 수 있어야 함																											
직무와 조직설계의 정당성	직무 안정성의 형상을 통한 근로자 보호	누구나 인간적인 작업 조건을 가질 권리가 있음	노동의 효율성과 기업의 생산성을 향상시킬 수 있는 범위 내에서 조직설계가 이루어져야 함	작업집단들이 스스로 작업방식의 변화를 결정할 수 있어야 함	성별, 연령 또는 개인적 속성에 의해 특정 직무가 제한되지 않아야 함																											
적용상 문제점	기업의 외부에서 정당성을 찾을	의사결정자 본인의 합리성에 의존함	효율성을 계산하는 범위를 정하기가 어려움	의사결정의 자율성을 확보하는 것이 어려움	평가의 객관성 확보가 어려움																											
353	두번째 회색박스 참조 : ESG 오른쪽 설명 아래 내용추가	〈ESG의 사례〉 (1) 환경(Environmental) - 테슬라(Tesla, Inc.) 테슬라는 전기 자동차와 지속가능한 에너지 솔루션을 제공하여 화석 연료 사용 감소와 온실가스 배출 감소에 기여. 전기차 개발뿐만 아니라 태양광 에너지와 에너지 저장 솔루션을 통해 환경 보호를 실천 (2) 사회(Social) - 구글(Google) 구글은 다양성과 포용성을 중시하는 기업 문화를 강조. 구글은 직원들에게 평등한 기회를 제공하고, 전 세계적으로 사회적 이슈에 목소리를 높이며, 기술 접근성을 개선하여 사회적 가치를 창출 (3) 지배 구조(Governance) - 애플(Apple Inc.) 애플은 투명한 경영과 강력한 지배 구조를 유지하기 위해 노력하는 대표적인 글로벌 기업. 애플의 지배 구조는 투명성, 윤리성, 그리고 책임감을 중요한 요소로 삼고 있으며, 이를 통해 이해관계자들과의 신뢰를 구축. 애플은 주주와 고객의 이익을 보호하기 위해 이사회 독립성을 강화하고, 정기적인 이사회 평가 및 교육 프로그램을 시행하여 이사회 효과성을 높이고 있음																														
356	왼쪽 중간 2. TBL 오른쪽 설명 내용변경	① 경제적 수익성, ② 환경적 건전성, ③ 사회적 책임성을 균형적으로 통합하여 장기적인 성장을 추구하는 것 ↓ ① 경제적 변영 : 기업가치 제고, 성장 및 경제발전, 고용증대 ② 사회적 책임 : 인재육성 및 종업원 만족, 사회 인프라 개선(사회공헌 활동), 뇌물 및 부패방지 ③ 환경적 보호 : 환경보존, 자원절약, 자원친화적 제품과 서비스, 에코 효율 개선																														

356	왼쪽 중간 2.TBL 아래 표 순서변경	〈지속가능경영〉 ① 경제적 수익성 ② 사회적 책임성 ③ 환경적 건전성
357	왼쪽 중간 II. 1.다양성의 의의 오른쪽 설명 내용추가	구성원들의 이질성(heterogeneity)을 의미. 최근에는 이 개념이 확장되어 '다양성과 포용성(Diversity&Inclusion, D&I) 또는 다양성, 형평성, 포용성(Diversity, Equity, Inclusion, DEI)'으로 칭하고 있음. 형평성이란 각 개인의 상황과 관계 없이 동등한 기회를 제공하는 것을, 포용성이란 모든 직원이 환영받고 존중받으며 가치를 인정받고 필요한 지원을 받아 최고의 업무수행능력을 발휘할 수 있도록 하는 것을 말함. 최근 조직 내 포용성의 중요성이 더욱 강조되고 있음(2024년 SHRM 컨퍼런스)
362	왼쪽 회색박스 참고 & 오른쪽 설명 내용수정	◆ 참고 : 국제 인적자원관리의 쟁점사항 ① 인력 충원에 있어서의 문제 ② 승진 적체 ③ 유배증후군(exile syndrome)과 재귀국(repatriation) 문제 ④ 의사소통의 장애 문제 ⑤ 권한위임의 제한 문제 ⑥ 해외에서의 노사관계 문제 거래 비용 관점에서 PCN, HCN, TCN의 장단점 해외 지사에서 본사 파견인으로 인한 HCN의 사기 저하 오랫동안 현지에 파견 나가 있는 구성원이 본사로부터 소외되고 있다는 감정을 가지게 되는 유배증후군 관리 문제, 파견된 구성원이 귀국을 하게 되는 경우 세심한 배려가 필요 (본국 후원자 선임, 귀국 시 경력 카운슬링 및 오리엔테이션, 귀환자들을 위한 사회적 네트워크 구축) 문화적 차이 해외 지사에서 HCN에 대한 권한 제한 노동법적 차이
366	왼쪽 중간 2. 개발관리 오른쪽 설명 내용수정	① 해외 자회사로 파견되는 해외 파견인(PCN)의 훈련 및 개발, ② HCN, TCN 등 해외 자회사에 근무하는 인력에 대한 지속적인 훈련과 개발에 신경을 써야 함. 교육훈련 기법으로는 감수성 훈련, 멘토링 등이 활용. 서로 다른 문화나 인종, 국적을 가진 사람들과 상호작용할 수 있는 곳으로 직접 구성원을 파견하여 다양성을 경험하도록 문화 침투(cultural immersion) 훈련을 하게 되는데, 이를 이문화 훈련이라고도 부름. 이문화 훈련(cross-cultural trainin)은 ① <인지적(cognitive) 측면>에서 전통, 역사, 문화적 관습에 대한 인지훈련, 언어 과정 습득, ② <감정적(emotional) 측면>에서 새로운 문화환경에 대한 불안 해소, 문화적 편견을 줄이기 위한 코칭, 문화적 감수성을 개발하기 위한 비언어적 표현이나 동감능력 과정 훈련, ③ <행동적(behavioral) 측면>에서 가상 문화 훈련, 글로벌 프로젝트, 이문화 적응에 주목한 사회적 기능 개발훈련으로 이루어져 있음. 또한 경력관리(CDP)를 위한 인력정보 시스템을 정비, 국적보다는 기업을 사고 거점으로 삼을 수 있도록 훈련, 해외파견근무 종료 후의 대우문제에 대하여 대책을 세워야 함
368	왼쪽 중간 I. 3. 논의의 방향 & 오른쪽 설명 변경	3. 논의의 방향 ↓ 3. 여성 인적자원관리의 개념 조직의 목적 달성을 위해 여성인력의 적극적 활용에 초점을 두고, 여성인력의 확보/개발/평가 등을 하는 체계적 활동, 다양성 경영의 하위 시스템으로서 여성인력들의 장점이 극대화되고 단점을 최소화하는 방향으로 관리가 요구됨
368	왼쪽 중간 II. 1. (2) 저활용 문제 & 오른쪽 설명 내용추가	(2) 저활용 문제(underutilization issue) - 파이프라인 이론(pipeline theory) 경력단절을 보여주는 M자형(대졸여성의 L자형). 장기적인 관점에서 여성이 경력 사다리를 오르는데 필요한 시간과 경험이 충분히 쌓이기까지 오랜 시간이 걸리고, 중간 단계에서 이탈이 되는 누수현상이 생기는 등 조직 내 여성인력의 수가 적은 편이기에 문제가 됨
369	왼쪽 아래	1) 유리천장

	1) 유리천장 2) 이중유리천장 3) 유리벽 목차수정	2) 이중유리천장 ➔ 1) 유리천장(glass ceiling) · 이중유리천장(double glazed glass ceiling) 3) 유리벽 ➔ 2) 유리벽(glass wall)
369	왼쪽 아래 1) 유리천장· 이중유리천장 오른쪽 설명 3번째 줄과 4번째 줄사이 공간삭제	1986년 Wall Street Journal에서 처음 사용한 개념 여성이 고위경영층으로 진출하고자 할 때 겪는 눈에 보이지 않는 장애(invisible obstacle) 여성이 많은 어려움을 극복하고 중간관리자까지 승진을 하더라도 그 위에 또 한 장의 유리천장이 있어 하늘이 보이는 하지만, 꼭대기까지 뚫고 올라갈 수 없는 현실을 반영하는 말 최근, 글로벌 컨설팅회사 McKinsey는 여성의 사회 진출이 좌절되는 가장 큰 이유는 유리 천장이 아니라 ‘부러진 사다리(broken rung)’ 때문이라고 분석하기도 했음
370	왼쪽 위 4) 토큰이즘 5) 성역할 고정관념 목차수정	4) 토큰이즘 ➔ 3) 토큰이즘 5) 성역할 고정관념 ➔ 4) 성역할 고정관념
370	왼쪽 위 4) 성역할 고정관념 아래 내용추가	5) 직장가 가정 간의 신화(work-family myth) 6) Claudia Goldin(2023년 노벨 경제학상 수상)이 주장한 내용 여성이 직장에서의 역할과 가정에서의 역할을 균형있게 수행해야 한다는(동시에 성공해야 한다는) 이중 부담을 조장, 가정불평등이 야기 여성의 경력정체는 경제가 발전하면서 고소득 직업군에서는 장시간을 투입해야만 높은 성과를 내기 때문에 일과 가정 사이에서 선택을 강요받는 문제가 발생하게 되고 (Nature), 가정 내 돌봄 역할이 여전히 여성에게 할당되어 있기 때문에 장시간 근무하는 직무보다는 주로 비정규직, 유연 근무와 같이 보상이 상대적으로 낮은 직무를 선택하는 경향이 있으며, greedy job(장시간 근무 요구, 높은 헌신, 유연성 부족)의 구조가 남성들이 더 높은 보상을 받을 수 있게 하면서 여성들에게 불리한 환경(임금과 경력에서 뒤처지게)을 만든다고 주장
374	왼쪽 위 III. 1. (1)~(5) 순서 변경 & 내용수정	(1) 국제적 경쟁의 심화(외부환경, 거시) (2) 서비스 산업의 성장(외부환경, 거시) (3) 기업의 구조조정 증가 (미시, 기업 측면) (4) 근로자 욕구의 다양성 증대(미시, 근로자 측면) (5) 새로운 노사관계 형성(미시, 기업-근로자 측면) 기업이 제품과 서비스의 국제경쟁력을 높이기 위해 원가와 비용을 낮추어야 할 필요성 제기 전일 근무가 필수적인 생산직보다, 단시간 근로자나 임시직으로 쉽게 채워지는 서비스 산업이 성장 시장 상황에 효율적이고 신속하게 대처, 조직의 위계를 축소, 의사결정의 속도를 높이고 간접비를 축소 근로자의 다양한 욕구(시간, 라이프 사이클, 가정환경)가 증대. 단시간 근로나 임시직을 선호하는 인력 증가 산업이나 직무에 대한 장기적인 전망이 불가능하므로 갱신되는 단기계약을 선호
374	왼쪽 중간 IV. 1. (3) 전문 인력의 확보 아래 내용추가	(4) 조직질서 및 안정에 도움 비정규직은 주로 비핵심 업무나 지원 역할에 배치되고 정규직 직원들은 핵심 업무에 더 집중하게 되므로, 업무 질서를 유지하고 기업 전체 구조의 안정성을 높여 핵심역량을 강화할 수 있게 됨

377	왼쪽 아래 ② 9 Block 아래 그림변경	<table><tr><th colspan="2" rowspan="2"></th><th colspan="3">GE 가치 실천도 (성실성, 고객에 대한 열정, 성장지향성, 도전과 스피드)</th></tr><tr><th>Strong</th><th>Average</th><th>Weak</th></tr><tr><th rowspan="3">비교대상 역량</th><th>Strong</th><td>Invest(투자) Grow(육성)</td><td>Invest(투자) Grow(육성)</td><td>Hold (유지)</td></tr><tr><th>Medium</th><td>Invest(투자) Grow(육성)</td><td>Hold (유지)</td><td>Harvest(수확) Divest(해고)</td></tr><tr><th>Low</th><td>Hold (유지)</td><td>Harvest(수확) Divest(해고)</td><td>Harvest(수확) Divest(해고)</td></tr></table>			GE 가치 실천도 (성실성, 고객에 대한 열정, 성장지향성, 도전과 스피드)			Strong	Average	Weak	비교대상 역량	Strong	Invest(투자) Grow(육성)	Invest(투자) Grow(육성)	Hold (유지)	Medium	Invest(투자) Grow(육성)	Hold (유지)	Harvest(수확) Divest(해고)	Low	Hold (유지)	Harvest(수확) Divest(해고)	Harvest(수확) Divest(해고)
		GE 가치 실천도 (성실성, 고객에 대한 열정, 성장지향성, 도전과 스피드)																					
		Strong	Average	Weak																			
비교대상 역량	Strong	Invest(투자) Grow(육성)	Invest(투자) Grow(육성)	Hold (유지)																			
	Medium	Invest(투자) Grow(육성)	Hold (유지)	Harvest(수확) Divest(해고)																			
	Low	Hold (유지)	Harvest(수확) Divest(해고)	Harvest(수확) Divest(해고)																			
383	왼쪽 중간 II. 1. (1) 경영학~, (2) 인재~, (3) 성과주의~ 내용추가	(1) 경영학적 정의 : 개인의 현재 성과 및 잠재 역량 중심 (2) 인재 포트폴리오적 정의 : 조직 전체 전략적 관리 관점 (3) 성과주의 인적자원관리 입장 : 성과를 기반으로 인적자원을 관리하는 방식																					
383	왼쪽 중간 II. 1. (2) 인재~ 오른쪽 설명 내용추가	기업내 인재는 높은 잠재력을 가지고 있으면서 높은 성과를 내는 핵심형 인재(A-player), 잠재력은 낮으나 높은 성과를 내는 성실형 인재(B-player), 높은 잠재력을 가지고 있지만 성과는 낮은 문제형 인재(B-player), 낮은 잠재력을 가지고 있으면서도 성과도 낮은 낙후형 인재(C-Player)로 나눌 수 있음. 여기서의 낙후형(C-Player)이 전형적인 저성과자로서 미래의 잠재력도 없으면서 현재의 성과도 낮은 인재																					
383	왼쪽 아래 II. 1. (3) 성과주의~ 오른쪽 설명 내용추가	저성과자란 성과가 명확한 기준과 목표에 기반하여 평가되었는데, 성과가 미흡하여 개선이 필요한 대상으로 간주되는 것. 실적부진자, 근무태도 불량자, 조직 부적응자를 모두 포함하는 광의의 개념																					
384	왼쪽 위 III. 1. 부적절한~ 오른쪽 설명 내용추가	자신의 의견이 거절당할까봐 다른 이들과 논의하지 않고 독단적으로 일을 진행하거나, 싫은 소리를 들을까봐 보고를 제대로 하지 않는 경우. People don' t quit a job, they quit a boss																					
384	왼쪽 아래 III. 7. 권력에 의한~ 아래 내용추가	8. 선발상의 오류 : 2종 오류(Type II Error) 발생 선발 과정에서 탈락시켰어야 할 인재를 채용한 경우가 이에 해당. 즉, 직무와 인적자원 간 적합성을 제대로 평가하지 못하여 능력이 부족한 인재를 실수로 채용한 것																					
384	왼쪽 아래 IV. 1. 역량개발 접근법 & (1) 역량개발 접근법의 종류 오른쪽 설명 내용추가	역량개발 접근법은 저성과자의 역량을 개발하고 강화하기 위한 전략이며 구성원의 지식, 기술, 능력을 시스템적으로 개선하고 개인의 잠재력을 발휘할 수 있도록 돕는 방식 ① 경력 개선 프로그램과 ② 고용조건 변화 프로그램 경력 개선 프로그램은 조직 고유의 프로그램을 통해 저성과자에게 자신의 잠재능력을 개발할 수 있는 다양한 기회를 제공하는 방식 고용조건 변화 프로그램은 저성과자에게 자발적인 퇴직을 유도한 후 직급이나 신분을 바꾸어 재고용하는 방식																					
385	왼쪽 위 2. 퇴출 접근법 & (1) 퇴출	퇴출 접근법은 구성원의 역량이 기업의 기대치에 미치지 못하는 경우 사용하는 전략이며 조직의 성과향상을 위해 비효율적이거나 문제가 있는 직원을 식별하고 필요한 경우 조직에서 제외시키는 방식																					

	접근법의 종류 오른쪽 설명 내용추가	① 진로전환 지원 프로그램(Career Transition Program), ② 해고 진로전환 지원 프로그램은 퇴출당하는 저성과자가 실업자가 되는 것을 방지하여 조직과의 마찰을 최소화할 수 있는 방법 해고는 퇴출 접근법 중에서도 가장 직접적이고 강력한 방식, 조직에 시급한 위기가 도래했을 때 좋은 효과. 그러나 국민적 정서에 배치되므로 최후의 수단으로 사용
391	왼쪽 아래 6. (3) EVP 활용 오른쪽 설명 내용추가	직원 가치 제안으로 '당신들에게 이러한 회사가 되겠다'는 것을 표명. 직원들에게 매력적인 회사가 되기 위해 여러 가지 제도나 관행을 가지는 것 EPV는 일반적으로 3C 구성 요소로 설명할 수 있는데, 고령인력을 활용하게 되는 경우 ① Career(경력) : 미래 경력 비전을 수립할 수 있는 잠재적 가치, ② Culture(문화) : 직무환경과 인간관계 등 제반여건을 포함하는 감성적 가치, ③ Compensation(보상) : 급여 및 복리후생 등 재무적 가치를 제공함으로써 직무만족을 추구할 수 있음
393	왼쪽 위 4. (3) 직무 역량 아래 내용추가	※ 최근에는 리더 역량까지 추가해서 역량의 4가지 유형으로 분류하기도 함 리더 역량(leadership competency)이란 조직의 팀장 이상 관리자에게 요구되는 역량, 조직의 성과를 향상시키기 위해 관리자들이 갖추어야 할 역량. 특정 조직의 특성이 나타나기 보다는 계층적으로 요구되는 역량이므로 타조직의 리더 역량 항목을 Benchmarking하여 활용할 수 있음. 리더 역량은 구성원들을 대상으로 설문 실시 후 빈도가 높은 항목들을 선정하고, 임원 이상에게 의견을 청취한 후 확정
394	왼쪽 중간 4. 평가관리 아래 내용추가	(1) 역량 모델 설정 역량평가란 구성원의 지식수준, 즉 '얼마나 알고 있는가?'를 보는 것이 아니라 '얼마나 할 줄 아는가?'를 보는 것. 과제를 실행해내는 과정을 보며 관련된 역량이 어떻게 나타나고 있는가를 측정하는 것. 그렇기 때문에 구성원이 "나는 이렇게 할 줄 알아요."라는 것이 관찰되도록 해주어야 함. 따라서 해당 직무에 필요한 역량을 정의하고, 역량 지표를 설정. 구체적인 평가 방법으로는 360도 feedback, 행위기준고과법(BARS), 행위빈도고과법(BOS), 평정척도법(graphic rating scale), 관찰(observation) 및 면담(interview), 비가시적 내적 역량 요소가 행동으로 표출되도록 하기 위한 과제 시뮬레이션 및 역량평가 센터(Assessment Center)에서 다수의 평가 프로그램(role-play, presentation, discussion, in-basket 등)을 활용할 수 있음
394	왼쪽 중간 4. (1) (2) 목차수정	(1) 성과창출과 개인역량의 연계 → (2) 성과창출과 개인역량의 연계 (2) 종업원의 참여 → (3) 종업원의 참여
400	왼쪽 중간 III. 2. (3) 사회적 자본의 강화방법 오른쪽 설명 내용변경	사회적 자본이란 개인이나 사회적 단위들이 형성한 관계 네트워크에 내재되어 있으며, 그 네트워크를 통해 획득할 수 있는 실제적 및 잠재적 자원의 총합(Nahapiet & Ghoshal). 또한, 이를 관계의 가치(Snell)라고도 할 수 있음. 사회적 자본의 차원으로는 ① 구조적 차원 : 행위자 간에 형성된 연계의 전체적인 패턴, 네트워크 유대, 그리고 네트워크 구성 형태, ② 관계적 차원: 지속된 상호작용을 통해 형성된 개인적 관계, 신뢰, 규범, 의무 및 동일시(identification)를 포함, ③ 인지적 차원: 당사자 간에 공유된 표현 방식, 해석, 의미 등을 나타내며, 공유된 코드(codes), 언어, 그리고 공유된 묘사(narratives)를 포함(Nahapiet & Ghoshal, 1998).
406	왼쪽 위 I. 2. 대두배경 내용추가	2. 대두배경 : 노동 소외(alienation) 극복
406	2. 대두배경 오른쪽 설명	<이론적 배경>으로 1950년대 타비스톡연구소 사회기술 시스템이론이 있고, 1960년대 말 미국의 L. E. Davis가

	내용추가	처음 사용, 1973년 국제 QWL위원회가 발족, 선진국에서는 1970년 이후 근로생활의 질 향상을 위한 다양한 노력이 전개
406	왼쪽 중간 II.QWL의 구성요인 목차추가	II. QWL의 구성요인(Walton)
409	왼쪽 위 I. 1. 스마트워크의 의의 아래 그림 추가	1. 스마트 워크(smart work)의 의의  스마트 워크는 공간과 시간 측면에서 anywhere, anytime이 가능하다는 이점을 가지고 있음
414	왼쪽 위 I. 2. 조직문화의 중요성 오른쪽 설명 2번째 줄 띄어쓰기	전략은 문화의 한 ㅍ 끼 ㅍ 식사꺼리도
419	왼쪽 위 III. 우리나라 신뢰 도 현황 오른쪽 설명 마지막 줄 내용수정	15.9% 하락 ➔ 15.9% 포인트 하락