

인사노무관리 전략노트 10판 (김유미 노무사) 추록

※ 먼저 경영조직 전략노트로 공인노무사 2차 시험을 준비하시는 모든 수험생분들에게 감사인사 드립니다. 경영조직 전략노트(제10판)은 이전 9판과 비교하여 약 20페이지 정도의 설명이 수정·보완되었습니다. 추록은 이전 9판을 활용하여 2024년 시험을 준비하시는 수험생분들에게 경제적 / 시간적 도움을 드리기 위해 작성한 것이 취지이나, 설명이 다소 변경되었기 때문에 다음을 고려하셔서 추록을 활용하거나 신판을 구매하는 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 지저분하여 새로운 기분으로 공부를 시작하고 싶다면 신판을 구매하시는 것이 적합하겠습니다.

※ 전체 용어 중 근로자를 구성원으로 변경하였습니다.

※ 단순 띄어쓰기, 그림·표 추가로 인한 이후 그림·표 번호의 변경, 간단 용어 변경, 굵기 변경은 표기하지 않았습니다.

페이지	종 전 (9판)	변 경 (10판)
1 편		
14 ~ 15	목차 제목 변경	1. 제조 기술과 서비스 기술의 차이 1. 제조 기술의 특징 2. 서비스 기술의 특징
2 편		
44	첫 번째 박스 1번의 목차와 내용 추가	1. 환경(environment)의 개념과 변화 양상 환경이란 기업 외·내부에서 영향을 미치는 요소(factor)를 의미한다. 과거에는 기업을 폐쇄시스템(closed system)으로 보고 기업내부의 인적자원만 잘 관리하면 인적자원관리에 성공하는 것으로 간주하여 내부의 인사제도, 인간관계 등에 대해서만 관심을 두었다. 그러나 점차 사회가 복잡해지면서 환경이 인적자원관리의 중요한 변수로 대두되었는데, 이처럼 환경과 영향을 주고받는 조직을 개방시스템(open system)이라 하며 기업은 가장 대표적인 개방시스템이라 할 수 있다.
45	2. 설명 추가	필요해졌다. 오프쇼어링(offshoring)으로 미국과 같은 선진국에서 인건비와 부대비용이 저렴한 다른 나라(인도, 중국, 멕시코, 브라질, 필리핀)로 일자리를 수출하는 것, 리쇼어링(reshoring)으로 미국과 같은 선진국에 일자리를 돌려주는 것(제품 배송비 상승, 정치적 불안으로 인한 공급망 붕괴, 미국산 제품에 대한 고객 선호도 등)이 일반화되고 있다.
45	3. 맨 마지막 문장에서 내용 추가	행해 나아가야 한다. 특히, 최근 MZ세대의 등장에 따른 기업 내 기성 세대와의 가치관 충돌이 이슈가 되고 있다. 채용 공고에도 세대 간의 이질적인 가치관 차이를 줄이고 있다는 노력을 홍보하기 위해 수평적이고 자유로운 조직문화 강조하여 설명하기도 한다.
48	박스 안 첫 번째 줄 목차 추가	1. 산업혁명의 흐름
	박스 안 4번째 문단 내용 변경	4차 산업혁명(industry 4.0)은 2016년 스위스 다보스 포럼에서 Klaus Schwab이 주장한 개념으로, 정보통신기술(ICT)의 융합으로 이루어지는 차세대 산업혁명을 의미한다. 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).

	위의 내용에 이어서 박스 안 내용 변경	2. 4차 산업혁명의 특징 ① gig economy(임시직 고용관계, 플랫폼 노동)가 증가되고, ② 기술 융합으로 기존 제품/서비스를 연결하여 새로운 부가가치를 창출. ③ 기술 및 기계발전 고도화로 인간을 대체할 수 있다.
	위의 내용에 이어서 박스 안 목차 설정	3. 4차 산업혁명이 인사관리에 미치는 영향 첫째, 작업자의~
50	2. 내용 추가	네덜란드의 사회심리학자 홉스테드(Hofstede)는 1980년대 여러 나라들 간의 상이한 국가문화적 차이를 분석하는 접근법을 개발하고 세계 40여개 국가에서 근무하는 다국적 기업 IBM의 종업원 116,000명을 대상으로 작업 관련 가치에 대하여 비교·조사하였다(Hofstede, 1980). 그는 문화를 “어떤 한 집단의 구성원들을 다른 집단의 구성원들과 다르게 만드는 인간사고(人間思考)의 집단적 프로그래밍”으로 정의하면서 관리자와 종업원은 다음과 같은 국가문화의 다섯 가지 가치 차원에서 차이가 있음을 밝혔다(Hofstede & Bond, 1988).
55	2*2표 4상한 예시 변경 ※ 80페이지의 그림도 동일	집중화된 차별화 전략 (Edward Jones Investment)
	그림 45 안 설명 추가 (박스 안 좌측 하단에) ※ 80페이지의 그림도 동일	· 경쟁 우위: 경쟁전략을 결정짓는 요소 · 경쟁 범위: 기업/산업의 단위 및 목표 시장의 범위
58	그림 35 각 단계별 표기 추가	<p>Performance 높음 ↑ 낮음 ↓ time</p> <p>도입기 (Introduction) 성장기 (Growth) 성숙기 (Maturity) 쇠퇴기 (Decline)</p>
3 편		
75	그림 40 위에서 3번째 영문 교체	구성형태적 관점(Configurational perspective)
76	1	

	<p>내용 및 설명 추가</p>	<p>SHRM을 통해 ① 외부 환경 변화에 유연한 대처가 가능하고, ② 경영 자원(인적/물적 자원 등)의 효율적 배분이 가능하며, ③ 인적자원관리 각 기능 통합(alignment)에 기여할 수 있기 때문에 중요하다.</p>																														
<p>76</p>	<p>2. 설명 및 표 추가</p>	<p>표 13 전통적 인사관리와 SHRM의 비교</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>전통적 인사관리</th> <th>SHRM</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>인사담당자 책임</td> <td>스태프(인사부서 소속)</td> <td>라인(현장의 책임자)</td> </tr> <tr> <td>핵심기능</td> <td>종업원관계관리(수직적)</td> <td>내부·외부고객과의 파트너(수평적)</td> </tr> <tr> <td>인사부서 역할</td> <td>거래적 리더, 수동적 변화추종자</td> <td>변혁적 리더, 변화주도자 역할</td> </tr> <tr> <td>주도권</td> <td>느림, 피동적, 반응적, 개별적</td> <td>신속, 능동적, 주도적, 통합적</td> </tr> <tr> <td>통제수단</td> <td>관료적, 규정, 절차</td> <td>유기적, 유연함</td> </tr> <tr> <td>시간</td> <td>단기적</td> <td>중·장기적</td> </tr> <tr> <td>직무설계</td> <td>노동의 분업화, 전문화</td> <td>팀, 교차기능, 집단</td> </tr> <tr> <td>투자대상</td> <td>제품, 자본</td> <td>교육, 정보, 지식</td> </tr> <tr> <td>권한과 책임</td> <td>비용감축(비용센터)</td> <td>가치창출(투자센터)</td> </tr> </tbody> </table>		전통적 인사관리	SHRM	인사담당자 책임	스태프(인사부서 소속)	라인(현장의 책임자)	핵심기능	종업원관계관리(수직적)	내부·외부고객과의 파트너(수평적)	인사부서 역할	거래적 리더, 수동적 변화추종자	변혁적 리더, 변화주도자 역할	주도권	느림, 피동적, 반응적, 개별적	신속, 능동적, 주도적, 통합적	통제수단	관료적, 규정, 절차	유기적, 유연함	시간	단기적	중·장기적	직무설계	노동의 분업화, 전문화	팀, 교차기능, 집단	투자대상	제품, 자본	교육, 정보, 지식	권한과 책임	비용감축(비용센터)	가치창출(투자센터)
	전통적 인사관리	SHRM																														
인사담당자 책임	스태프(인사부서 소속)	라인(현장의 책임자)																														
핵심기능	종업원관계관리(수직적)	내부·외부고객과의 파트너(수평적)																														
인사부서 역할	거래적 리더, 수동적 변화추종자	변혁적 리더, 변화주도자 역할																														
주도권	느림, 피동적, 반응적, 개별적	신속, 능동적, 주도적, 통합적																														
통제수단	관료적, 규정, 절차	유기적, 유연함																														
시간	단기적	중·장기적																														
직무설계	노동의 분업화, 전문화	팀, 교차기능, 집단																														
투자대상	제품, 자본	교육, 정보, 지식																														
권한과 책임	비용감축(비용센터)	가치창출(투자센터)																														
<p>84</p>	<p>3. 표 14 및 박스 추가</p>	<p>참고 : 기타 전략의 소개</p> <p>(1) 집중화 전략(focus strategy)</p> <p>집중화 전략은 특정 구매자 집단, 제품라인의 일부분, 지역적으로 한정된 특정 시장을 집중적인 목표로 삼은 전략이다.</p> <p>시장에서 현재 해당 기업이 가장 잘 하는 것을 통해 시장점유율 확대, 운영 비용 절감에 초점을 둔다. 한정된 전략목표를 보다 효과적이고 능률적으로 달성할 수 있다는 전제 하에 특정 산업을 배타적이고 집중적으로 공략함으로써 경쟁우위를 확보하고자 하는 전략이라고 할 수 있다.</p> <p>집중화 전략은 기업 내 현재의 역량을 유지하는 것을 요구한다. 따라서 기업 내 인력들이 보유하고 있는 역량을 유지할 수 있도록 하는 교육훈련 프로그램을 개발하고 이 역량을 보유하고 있는 인력에 대한 보상 시스템을 개발하는 것이 중요하다. 집중화 전략에 있어서는 사업 환경이 비교적 안정적이고 또 업무 성과를 내기 위해 요구되는 직무 행동은 장기간의 직무 경험을 통해 형성되기 때문에 인사평가에 있어서 행동 측면이 중시되는 경향이 강하다.</p> <p>(2) 내부 성장 전략(internal growth strategy)</p> <p>내부 성장 전략은 기업이 기존 사업으로부터 확보한 자본과 능력 자원을 바탕으로 하여 새로이 진출하고자 하는 사업에서 새로운 생산시설, 새로운 유통관계, 새로운 판매력 등을 포괄하는 새로운 사업단위를 독자적으로 창조하는 전략이다. 시장개발, 제품개발, 혁신, 조인트벤처(joint ventures) 등에 초점을 두는 것으로, 기존의 강점을 강화하고 활용하는데 자원을 사용하게 된다.</p> <p>내부 성장 전략은 일반적으로 내부 성장 과정을 통해 새로운 지식, 기술, 시장에 대한 이해를 지속적으로 기업 내부에 축적할 수 있다는 점, (인수/합병 전략과 비교할 때) 점진적 변화를 요구하기 때문에 다른 사업 활동에 미치는 영향에 적다는 점, 진출 초기에 일단 적은 자본을 투자하여 진입할 수 있기 때문에 업무개발을 위한 자본을 여러 사업 부문에 분산투자 할 수 있다는 점, 인수/합병 전략을 사용하는 과정에서 나타날 수 있는 법률적 문제나 다른 기업을 인수함으로써 나타날 수 있는 기존 기업과 인수한 기업 간의 문화적 차이로 인한 마찰을 피할 수 있다는 점 등의 이점이 있다.</p>																														

내부 성장 전략은 인적자원관리 측면에서 고려해야 할 많은 이슈를 가지고 있다. 성장은 기업으로 하여금 지속적으로 인력을 채용하고, 이동하고, 승진시켜야 할 것을 요구하며 현재와 다른 시장으로의 확장은 종업원들이 보유해야 할 필요 능력을 변화시킬 수도 있게 된다. <인사평가>에서 <행동 평가>는 특정 제품시장 내에서의 효과적 행동에 기반하여 이루어지고, <결과 평가>는 성장 목표의 달성에 초점을 둔다. <보상 패키지>는 성장 목표 달성에 대한 인센티브에 높은 비중을 둔다. <교육 훈련 니즈>는 내부 성장의 방법에 따라 달라진다. 기업이 시장을 확대하고자 하는 경우에는 교육은 각 시장에 대한 지식에 초점을 두게 된다. 반면에, 기업이 혁신이나 제품 개발을 추구하는 경우에는 교육은 보다 기술적 측면이 강조되고, 팀 빌딩과 같은 인간관계 스킬에 중점을 두게 된다. 조인트벤처는 두 개의 서로 다른 조직문화의 인력을 하나로 결합하는 일이 특히 중요하기 때문에 갈등 해결 기법의 교육을 필요로 한다.

(3) 외부 성장 전략(external growth strategy) (= 팽창 전략)

외부 성장 전략에는 수평적 통합(동일 업종 기업이 동등한 조건에서 인수/합병하는 것), 수직적 통합(두 개 이상의 가치사슬활동을 동시에 운영하는 것으로, 전방 통합은 유통부문에 대한 소유권과 통제능력을 갖는 것을 말하고 후방 통합은 원재료와 같은 투입요소에 대한 통제능력을 갖는 것을 말함), 다각화(새로운 제품영역으로 사업을 확대하는 것) 등이 있다. 외부 성장 전략은 신규 사업의 획득이나 창출을 통해 기업의 자원을 확장하거나 시장 지위를 강화하고자 시도되는 것으로 대부분의 경우 인수/합병을 통해서 실행된다. 인수/합병 전략이란 기업(매수 기업)이 타 기업(피매수 기업)의 주식이나 자산을 인수/합병하여 새로운 사업에 진출하는 전략이다. 여기서 합병(merger)이란 두 개 이상의 기업들이 보유 주식을 상호 교환함으로써 최종적으로 하나의 기업만이 생존하는 거래형태로 일반적으로 유사한 규모와 우호적인 관계를 가지고 있는 기업들 간에 행해진다. 이에 반해 인수(acquisition)는 한 기업(피매수 기업)이 다른 기업(매수기업)에 의해 매수됨으로써 그 기업의 부문이나 활동 보조 단위로 흡수되는 것을 말한다. 인수는 합병과는 달리 매수기업이 피매수 기업의 주식의 일부만을 취득하여 상대기업이 계속 독립/존속하는 경우도 있다.

일반적으로 기업은 다음의 이유로 인수/합병 전략을 선택한다. 첫째, 인수/합병 전략은 (내부 성장 전략에 비해) 상대적으로 저렴한 비용으로 새로운 사업에 신속히 진출할 수 있도록 한다. 그리고 매수 기업의 상표인지도, 유통 경로 등을 이용함으로써 진입 장벽을 보다 손쉽게 뛰어넘을 수 있도록 한다. 둘째 인수/합병 전략을 사용하여 신규 진출을 하는 경우, 해당 산업에 새로운 사업이 추가 되는 것이 아니기 때문에 경쟁사와 마찰을 피할 수 있다. 셋째, 특정 자산과 능력을 내부적으로 획득하는데 자금조달 상의 어려움이 있지만 인수/합병 전략을 사용하는 경우 증권을 통한 자금조달이 용이하다. 넷째, 동종 기업을 매수(수평적 통합)함으로써 규모의 경제를 확보하여 시장지배력을 확대하거나 매수대상기업의 능력을 활용하여 부족한 기업 능력을 보완할 수 있다. 다섯째, 타 기업을 인수/합병하는 경우 이월결손금, 상속세, 증여세 등의 세금이 경감되는 등 조세 절감의 효과를 얻을 수 있다.

인수/합병은 사람과 관련된 이슈를 내포하고 있다. 인수/합병의 결과가 당초 기대에 못 미치는 경우가 적지 않은데 그 주요 원인의 하나는 바로 사람 문제이다. 따라서 인수/합병 전 피인수기업의 기업문화에 대해서 충분히 검토하는 것이 필요하다. 인적자원관리는 인수/합병 가능성의 평가뿐

		<p>아니라 인수/합병의 실행에 있어서도 역할을 수행해야 한다. 기업이 외부 성장 전략을 추구할 때에는 갈등 해결 교육이 필요하다. 외부 성장은 신규사업의 인수 또는 개발을 통해 이루어지는데 신규사업은 기업의 기존 문화와는 상이한 문화를 갖고 있는 경우가 많다. 따라서 인적자원관리 프로그램은 이를 기업 내에 통합하고 표준화해야 하는 문제에 직면하게 된다. 그런데 이에는 각 사업의 고유한 환경 조건, 양 기업에 기대되는 통합의 정도 등이 고려되어야 한다. 예를 들어 임금관리와 관련하여 기업은 구성원들의 조직 내 공정성 제고를 위하여 하나의 임금체계를 결정할 수 있다. 반면 어떤 기업에서는 임금이 주로 외부시장임금에 의해 크게 영향을 받는 경우가 있는데 이 경우 기업이 인수/합병 후 조직 내 단일 임금체계를 유지하고자 하면 문제가 발생할 수 있게 된다.</p> <p>(4) 축소 전략(divestment or downsizing strategy) (=철수 전략)</p> <p>기업의 경영 상태가 나쁜 경우 사업활동의 규모나 다양성을 감소시키는 축소전략을 사용하게 된다. 축소전략은 전반적 경기 침체, 이자율 상승, 시장 수요의 급격한 감소, 정부 규제 증가, 내부 자금 위기 발생과 같은 열악한 조건 하에서 철수와 감량 경영을 통해 실행되는 전략으로 방어적 성격을 갖는 전략이다. 지금까지 축소 전략은 경영자들에게 부정적으로 인식되어 현실경영 및 이론적 측면에서 소홀히 취급되었다. 하지만 최근 국제경쟁의 심화, 규제완화, 인수/합병의 증대, 급격한 기술변화, 경기 침체, 저성장체제로의 진입 등에 효율적으로 대응하기 위해 구조조정의 중요성이 강조되면서 사업재구조축전략의 중요한 부분으로 자리잡게 되었다. 축소 전략에는 다음의 세 가지 유형이 있다.</p> <ul style="list-style-type: none"> - 방향전환전략(turnaround) : 경영상의 문제점을 해결하고 운영상의 능률을 제고하기 위해 인건비와 그 밖의 경비를 절감한다든지 조직을 재구조화(restructuring)한다든지 또는 운영을 합리화하려는 전략으로 실행 결과는 상당수의 인력 감축으로 나타난다. - 부분매각전략(divestiture) : 비용절감이나 운영능률 개선을 위해 조직의 일부를 매각하고 조직 특유의 강점을 살릴 수 있는 활동만을 집중적으로 시도하는 전략이다. - 해산(청산) 전략(liquidation) : 회사의 자산을 완전 매각하거나 파산선언을 함으로써 경영활동을 중단하는 전략이다. 인력 구조조정 후 남은 인력의 직무만족 및 조직몰입의 저하는 업무 성과에 부정적 영향을 미칠 수 있다. 이들의 신뢰와 몰입을 구축하기 위해서는 개방적 커뮤니케이션이 필요하다. 구조조정 실시 전 다운사이징의 목적, 절감하고자 하는 비용, 구조조정 실시 기간, 구조조정이 추구하는 전략 등에 대한 정보가 전체 종업원에게 제공되어야 한다. 인적 구조조정을 실시하는 기업은 기업 성과와 개인 보상을 연계시키는 보상 프로그램을 개발하는 경우가 많다. 구조조정 결과 종업원지주제도가 생겨나기도 하고, 경제적 어려움에 직면한 기업에서 스캔론 플랜과 같은 성과배분제도가 생겨나기도 한다. <p>인적 구조조정은 이러한 도전과 더불어 기회도 제공한다. 인적 구조조정은 성과불량자를 제거할 수 있는 기회를 제공하고 새로운 아이디어의 창출을 촉진한다. 다운사이징은 또 조직문화를 바꿀 수 있는 좋은 기회를 제공하기도 한다. 적대적 노사관계를 가진 기업에서 인적 구조조정은 노사당사자에게 서로 협력하고 새로운 긍정적 관계를 형성하도록 촉구하기도 한다. 구조조정은 또 최고경영층에게 기업의 궁극적 성공에 있어서의 인적자원의 중요한 가치를 제시해 준다.</p>
87	7. 목차 옆 부제 추가	: 디지털 전환에 따른 HR Data analytic의 역량 요구
89	Ⅲ. 1. 목차와 내용 변경	<p>1. 직원(내부고객)에 대한 인식 변화</p> <p>최근 '직원 경험(Employee Experience : EX)'에 대한 중요성이 커지고 있는 가운데, e-HRM의 주체로서 능동적 참여를 유도하여 긍정적인 직원 경험을 제공할 수 있어 만족도를 높일 수 있다.</p>

91	4번 뒤 추가	<p>5. 기 타</p> <p>최근 챗봇이나 RPA를 활용하여 e-HRM의 수준을 더욱 고도화시키고 있다. 챗봇(Chatter Robot: Chatbot)은 기업용 메신저에 채팅하듯 질문을 입력하면 인공지능이 빅데이터 분석을 바탕으로 일상언어로 사람과 대화를 하며 해답을 주는 대화형 메신저를 말한다. RPA(Robotics Process Automation)은 기업의 재무, 회계, 제조, 구매, 고객관리 분야의 데이터를 수집해 입력하고 비교하는 단순반복업무를 자동화해서 빠르고 정밀하게 수행하는 자동화 소프트웨어 프로그램으로서 인공지능과 결합하여 빠르게 발전하는 분야이다.</p>
91	맨 위 문단 3. 내용 추가	<p>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. 또한, 평가결과를 토대로 평가상담제도를 활용하여 희망 보직, 교육훈련 등 후속 인사 조치를 취할 수 있다.</p>
4 편		
98	1. 목차 옆 부제	: 직무의 X-Ray 사진촬영
100	3) 평가관리 옆	3) 평가관리(성과관리)
100	7) 직무재설계 옆	7) 직무 재설계(job redesign) : 직무구조 및 과정의 개선
102	(3) 설명 추가	<p>직무의 성격, 직무수행에 요구되는 종업원 행동, 인적 요건 등을 구체적으로 분석한다. 이때 직무정보 수집방법, 직무분석 기법을 활용한다.</p>
111	직무분석과 역량모델링 박스 교체	<p style="text-align: center; background-color: #4a7ebb; color: white; padding: 5px;">고득점 답안포인트 : 직무분석의 최근 추세</p> <p>(1) 질문 : 직무분석은 쇠퇴하는 과거 유물인가? 직무분석은 직무구조 자체가 규격화되고 정형화된 '벽돌담'과 유사하다. 하지만 최근 환경 변화는 직무와 계층을 넘나들며(across jobs and across levels) 공동대응 및 공동책임을 요구하고 있기 때문에 특정 직무의 내용과 특성을 독립적으로 구분해내기가 매우 어려운 상황이다. 따라서 이러한 여건 하에서는 직무수행자의 팀 내에서의 '역할(role)'과, 그 역할을 수행하는데 있어서 요구되는 '역량(competency)'이 중요해지고 있다. 그렇다고 하여 직무분석이 아예 필요가 없는 것은 아니다. 구성원이 해야하거나 기대되는 일들에 대한 이해는 기본적으로 필요하기 때문이다.</p> <p>(2) 유연성 (Flexibility)과 팀워크(teamwork) 오늘날 기업이 살아남기 위해서는 보다 적응적이어야 하고 개인은 유연해져야 한다. 즉, 업무수행 절차 그 자체보다는 결과를 강조하는 철학에 인식을 두면서 구성원의 '역할'에 초점을 두어야 하는 것이다. 역할을 극대화하는 방식은 바로 팀을 활용하는 것이다. 개인이 아닌 전체로서의 팀에게 의무와 책임이 할당/부과되면 팀원들이 원하는 방식으로 팀의 과업을 조직화하게 되고, 전반적인 업무 흐름을 이해하고 경험하면서 구성원 스스로가 어떤 방식으로 어떤 기여를 해야할지를 스스로 결정하게 된다.</p>

(3) 직무분석(job analysis)에서 역량모델링(competency modeling)으로의 변화
 이러한 흐름에 기반하여 과거의 직무분석(job analysis)이 역량모델링(competency modeling)으로 진화하고 있다. 역량모델링은 어떤 부서나 팀에 관계없이 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 때문이다.

표 22 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 과정이다(McLagan, 1989).

	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

126 iii) 옆 부제 추가

: 직무충실화 도입

127 맨 아래 그림 변경



128 맨 아래문단 ⑤ 설명 추가

성장욕구 강도란 종업원의 자존과 자아실현에 대한 열망의 정도를 말한다. 핵심직무 특성이 중요 심리상태를 유발하는 것은 사실이나, 개인의 성장욕구 강도가 이에 미치지 못할 경우에는 유효한 결과를 형성하지 못한다. 이외에도 수행 직무에 대한 지식과 기술도 영향을 미친다. 충분한 지식과 기술을 가지고 있어 동기부여 잠재력 점수(MPS)가 높은 직무에 적합한 능력을 가진 사람은 성과에 대한 자신감이 있기 때문에 직무만족도가 높을 수 있으나, 지식과 기술이 부족한 사람은 직무에 대한 부담감이 크기 때문에 반대의 심리가 작용하게 된다. 마지막으로 직무 수행 관련 환경에 대한 만족(context satisfaction) 정도도 영향을 미친다. 동료와의 관계, 작업 환경 등에 만족하는 정도에 따라 결과 수준이 달라지게 된다.

130 박스

고득점 답안 포인트 : 직무재설계를 위한~~

132 ⑨ 목차 변경

사회·기술시스템의 관리자예의 시사점 : 기계와 인간은 경쟁과 협업의 동반자 관계

133 참고 박스

삭제

157 기출문제

	추가	[32회('23)] 인재선발을 위한 지원서 분석도구인 바이오 데이터(bio-data)분석의 개념, 장단점, 그리고 개발단계를 설명하시오. (25점)
161	II. 2. 설명 변경	인적자원계획은 경영전략을 실행하기 위한 인적자원의 수급에 관한 계획으로서 기업의 전략 목적과 인사관리 목적 그리고 인사관리 목적과 개별 인사관리직능활동의 목적을 연계시키는 역할을 한다.
163	참고 박스	삭제
165	박스 안 첫 번째 줄에 내용 추가	정원이란 일정한 규정에 의하여 정한 인원을 의미하는데, T/O(Tabel of Organization)로도 표기한다. 정원관리란 기업의 목적 달성을 위하여 부서별로 필요한 인원을 결정하여 이를 유지하고 운용하며 통제하는 활동을 말한다. 거시적(macro) 방법이란~
169	3 (2) 1) 설명 3번째 줄	예측방법은 (삭제)
171	표 36 (2) ② 내용 추가	추세분석은 인력수요와 밀접하게 관련된 변수를 사용하여 그들 변수 간의 관계를 중심으로 미래의 인력수요를 예측하는 방법이다. 예를 들면, 판매원의 수요는 일반적으로 매출액과 매우 밀접한 관계를 지니고 있기 때문에, 조직에서 목표로 하는 판매량을 중심으로 이에 필요한 판매원의 수를 예측할 수 있다. 단, 이 방법은 변수 간의 선형(linear)관계를 중심으로 인력 수요를 예측하는 것이므로, 과거의 추세가 미래에 타당하지 않거나 변수 간 관계가 선형이 아닌 비선형(Nonlinear)일 경우에는 계산 방법이 복잡해지게 된다.
171	맨 밑 문단 1) 설명 3번째 줄	포함된다 → 포함되어 요약된 자료를
174	맨 밑 문단 1. 제목 옆 부제 추가	: 인력부족 대응전략
176	맨 위 문단 2. 제목 옆 부제 추가	: 인력과잉 대응전략
190	맨 밑 ④ 설명 추가	지원자들과의 신속한 의사소통이 가능해진다. 특히 메타버스, SNS 라이브 방송을 이용한 채용 상담회 등을 활용한다면 digital native인 MZ세대에게 더 우호적으로 다가갈 수 있게 된다.
193	(1) 목차와 내용 변경	(1) 데이터 관리와 타겟 리크루팅(target recruiting) 선발의 타겟이 되는 인력에 대한 데이터를 관리하여 이들이 모집에 응할 수 있도록 유인하는 방법이다. 우수인재들을 개별적으로 접촉하고 추가적인 인센티브를 약속하는 방법으로서, 이는 모집의 효과성을 높일 수 있다.
194	(5) 내용 변경	(5) 채용 브랜딩(employer branding) 최근 고용주의 역할이 늘어나면서 구성원에게 긍정적인 직장 경험을 제공하는 주체로 인식되고 있기 때문에, 채용 브랜딩을 통해 구직자가 경험하는 모든 접점에 다양한 마케팅 커뮤니케이션 매체를 시너지가 발생할 수 있도록 효과적으로 통합하여 하나의 메시지를 일관성 있게 전달하는 것이 필요해졌다. 이를 위해 오프라인, 온라인(메타버스) 채용 설명회 및 상

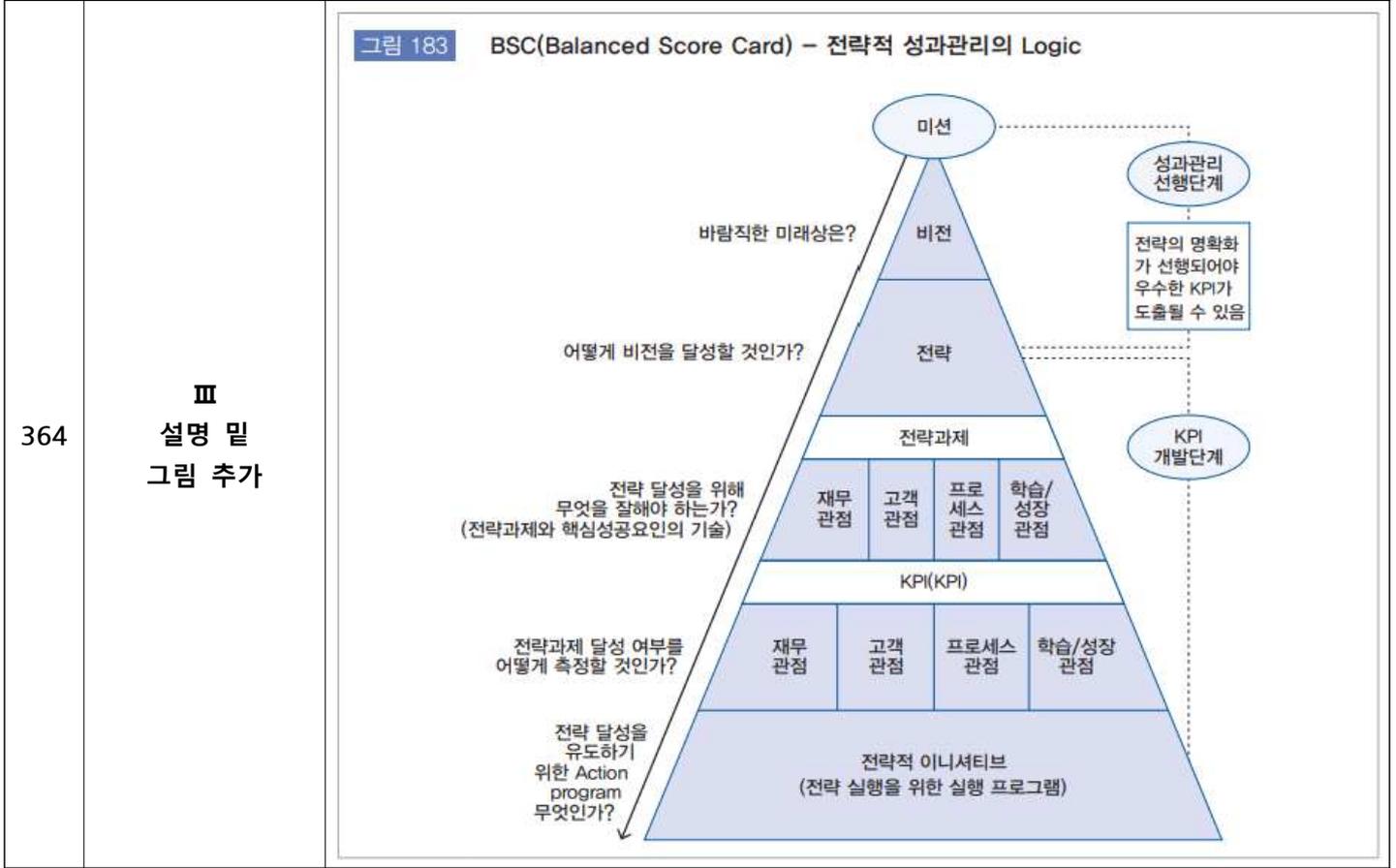
		담회, 리버스 리크루팅 등을 동시에 진행하며 기업이 채용에 적극적인 태도를 형성하는 것도 최근 트렌드이다.
200	5. (1) 앞에 내용 추가	선발도구란 조직이 필요로 하는 역량(KSA)을 갖춘 지원자를 선별하기 위해 지원자에 대한 정보를 다각적·종합적으로 수집하는 수단이다. 선발도구로는 지원서 분석, 시험, 면접, 평가 센터법(AC)등이 있다.
201	Ⅲ 밑 내용 추가	<p>IV. 바이오 데이터(bio-data)의 보완적 활용 방안 : 프로파일 방법(profile method)</p> <p>프로파일 방법이란 기업이 과거 데이터의 추적·분석을 통하여 도출해 낸 업무수행에 성공하는 종업원들의 평균적이고 표준적인 자질을 이상적인 프로파일(ideal profile)이라 정의하고 개별 지원자의 자질을 측정하여 이상적인 프로파일과 유사한 자질을 가진 자를 선발하는 방법이다. 최근 4차 산업혁명이 확산되고 있는 상황에서 기업이 수집/저장/활용할 수 있는 Bio-Data, profile method를 빅데이터화하여 선발의 유용성을 증대하는데 도움이 되도록 관리하여야 할 것이다.</p>
6 편		
242	c. iii. 밑 그림 추가	<p>그림 132 훈련방식에 따른 학습전이와 학습대상 과업의 복잡성</p> <p>자료원: Launder, J.(2007). "Training and transfer of learning: international dimensions," in Human Resource Management: Issues in Developing Countries edited by Analoui, F., Ashgate, p.112.</p>
243	i) a. 설명 추가	신입사원 교육훈련의 목표는 성공적인 조직사회화(organizational socialization), 역할모호성(role ambiguity) 제거라고 할 수 있다. 즉 신입사원이 낯선 조직에 들어와 기존의 조직구성원과 유사하게 조직을 이해하도록 하고 새로운 경험에 의한 진입 충격을 완화시키고 조직에 점차적으로 적응시키며, 본인이 해야 하는 역할과 행동을 정확하게 인식시키는 것이다.

246	참고 박스 내용 추가	<p style="text-align: center;">참고 : 기술 격차를 해결하기 위한 업스킬링(Upskilling)과 리스킬링(Reskilling)</p> <ul style="list-style-type: none"> · 업스킬링(Upskilling) : 현재 수행하고 있는 직무를 더 잘 할 수 있도록 하거나 더 복잡한 역할을 할 수 있도록 기술에 대한 '수직적 심화 과정' · 리스킬링(Reskilling) : 지금까지와는 다른 직무 및 역할을 수행하기 위해 새로운 기술을 배우는 '수평적 확대 과정'
252	252 맨 위 문단 4. 내용 추가	<p>Michael J. Marquardt 교수는 AL의 핵심요소로서 ① <문제(real problem)>란 연습문제나 가상의 문제가 아닌 현장에서 발생하는 실제 문제, ② <그룹 구성(group set)>이란 4~8명의 인원로 구성된 학습팀, ③ <질의와 성찰>이란 교수가 주도하는 일방적인 지식 전달이 아니라 참여구성원들이 당면한 문제를 해결하기 위해 탐구하고 질의하고 성찰해 나가는 과정(다른 교육 방법들과 구분되는 것), ④ <실행의지>란 전문가에 의해 정해진 문제를 푸는 것이 아닌 구성원 스스로 문제를 발견하여 선정하고 도출한 문제 해결 방안의 효과성을 실제 증명하는 것, ⑤ <학습의지>란 액션러닝이 단지 문제를 해결하는 전략으로 사용되는 것이 아니라 문제 해결과정을 통해 구성원이 실천적 지식을 획득하도록 하는 교수 학습방법으로 활용되는 것, ⑥ <촉진자(set adviser)>란 러닝 코치(learning coach) 또는 과정 촉진자(facilitator)로 불리우는데, 관찰자/분위기 조성자/대화 촉진자/학습지원과 같은 다양한 역할을 담당하는 것을 의미한다.</p>
252	IV. 1. 설명 4번째 줄	제시한다 → 하여 '이중고리학습'을 실현시킬 수 있다.
285	표54 관계적 계약에서 회사 현재 내용 변경	<ul style="list-style-type: none"> - 고용능력을 확장시키는 훈련 제공 - 경력개발 기회 제공
7 편		
323	2 (3) 밑 내용 추가	<p>3. 성과관리 프로세스</p> <p>성과관리 프로세스는 (1) 성과의 정의(조직 성과의 원천을 확인하고 성과의 단위를 확정하는 것), (2) 성과 목표 설정(계량/비계량 지표별 적정 목표 부여), (3) 성과 과정 관리(주기적 점검, 동기부여, 장애 요인 발생 시 적정 조치 실행), (4) 성과 결과 관리(성과 평가), (5) 성과 보상 관리 및 피드백(금전적 보상 및 신분 보상(승진))의 5단계로 진행된다.</p>
334	맨 위 문단 (2) 옆 추가	(= 귀인 오류)

해당 오류는 고과자 자신도 몰랐던 것으로 오류의 수정에 대체로 협조할 자세가 되어 있기 때문에 상당 부분 교육을 통해 극복이 가능하다.

① RET(rater error training)란 다양한 평가오류의 유형을 설명하고, 평가오류를 대표하는 평가점수 분포들을 알도록 하며, 평가오류를 범한 평가의 예를 보여주고 그러한 평가오류를 피할 수 있는 방법을 제시하는 교육이다(Saal, Downey & Lahey, 1980).

② EMT(error management training)는 교육참가자에게 오류를 범하는 것을 격려하고 이로부터 학습을 장려하는 교육이다. 오류는 불가피하게 일어나며 자연스러운 산물이라고 가정하고, 더 나아가서 오류는 학습자에게 정보적인 기능을 제공해서 개선해야 할 지식과 기술을 알게 해준다는 것이다. ③ FOR(frame of reference training)은 참조틀, 즉 평가자가 평가제도에서 구축한 평가체계를 참조할 수 있는 틀을 형성하게 하여 평가 시 이를 활용하도록 만드는 교육이다. 직무수행 또는 성과의 차원(상, 중, 하), 각 직무수행 차원에 대한 효과적인 직무행동 사례(문서, 동영상 클립), 평가 실습과 전문가에 의한 피드백이 교육 내용으로 구성된다.



369	표에서 첫 번째 행에 내용 추가	<ul style="list-style-type: none"> 인물, 성격 등 개인적 가치(포괄적, 추상적) 일반적 하향적 평가 과거 중심(did) 	<ul style="list-style-type: none"> 성과, 능력 등(객관적) 상향, 하향, 수평, 자기, 외부 평가 미래중심(can)
-----	-------------------	---	---

표 69 상황에 적합한 평가기법

상황요인	직무	일상적	←————→	중간	————→	비일상적
	사원	비독립적	←————→	중간	————→	독립적
	환경	안정적	←————→	중간	————→	불안정적
평가기법	비교기준	직무표준과 비교		목표와 비교		비구조화된 비교
	사용기법	행위기준평가법 평정척도법		목표관리법		에세이법 자유서술법

384	그림 192 절차공정성 및 추가	
393 ~ 394	맨 마지막 문단 삭제 내용 추가	<p>다만, ~~~ 변경할 예정이다.</p> <p>5. 최저임금 결정 절차 ① 고용노동부장관이 매년 3월 31일까지 최저임금위원회에 심의를 요청하고, ② 요청 90일 이내에 최저임금위원회에서 심의·의결한 후, ③ 고용노동부장관이 8월 5일까지 최저임금을 결정, 고시하게 된다.</p>
398	4. 목차와 내용 위치 이동	399페이지. 박스 밑으로
399	박스 안 문구 추가	베이스업분(기본급 인상) 승급분(호봉 인상)
406	4. (1) 목차 변경	<p>4. 직능급의 특징 : 직능자격제도와 정확한 능력 평가 필요</p> <p>(1) 전제조건 : 직능자격제도</p>
409	예시문제 I. 1. 설명 및 내용 추가	※ 임금피크제를 워크셰어링(work wharing)의 한 형태로 보는 학자들도 있다. 일정 근속연수에 도달하면 해당 직원의 급여 수준이 더 이상 오르지 않거나(Salary Cap), 오히려 급여가 일정 부분 삭감되는(Salary Decrease) 시스템으로 나누기도 한다.
411	맨 위 문단 1. 정년보장형 설명 추가, 예시 추가	기업에서 정해놓은 정년을 보장하는 것을 전제로 정년 전 일정 연령부터 임금을 조정하는 방식을 말한다. 이는 연령차별의 소지(합리적 이유 없이 나이를 이유로 임금 등을 차별)가 있다 하여 국가인권위원회의 폐지 권고를 받은 바 있다. ex) 신용보증기금
	2. 설명 끝 예시 추가	ex) 대우조선해양, (일본) 산요전기
	Ⅲ. 1. 내용 추가	종업원 입장에서는 고용안정성(employee stability)이 보장된다. 종업원은 경영 위기 시에 해고를 피할 수 있고 정년 이후에도 계속해서 일할 수 있다는 장점이 있다. 그리고, 50대 구성원의 사회적 활동이 충분히 유지될 수 있다는 기업/사회적 인식이 형성되어 구성원들의 정서적 안정감에도 도움이 된다.
	Ⅲ. 2. 내용 추가	근로자의 고령화로 인한 기업의 인건비 부담을 줄일 수 있고 해고를 둘러싼 노사 간의 갈등도 최소화할 수 있다. 또한 보다 저렴한 비용으로 훈련된 고용인력을 유지·확보할 수 있고 동시에, 임금피크제 실시를 통해 경감된 재원으로 신규인력을 채용할 수도 있다(신용보증기금의 경우 18명을 임금피크제 대상으로 전환한 결과 1인당 연간 3,700만 원의 인건비를 절감하고 60명의 신입사원을 더 채용할 수 있었음).
	V 넘버링 및 내용 추가	① 연구결과 임금굴절 시점을 55세로 한다 하여도 기업은 여전히 추가 발생 비용을 부담하게 되는 것으로 나타났다. 이러한 추가발생비용은 기업의 추가 성장 없이는 감당하

		<p>기 힘든 비용으로 작용할 수 있고, ② 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. ③ 또한, 임금피크제 도입의 노사합의가 어렵고, 상황에 따라서는 근로의욕이 저하되며(정년이 될 때까지 적당히 일을 하겠다는 인식이 확산되기 때문에), 성과급제 하에서의 도입필요성이 낮다는 주장도 있다. ④ 저성과자에 대한 지속적인 고용보장을 한다는 점도 지적할 수 있다. ⑤ 임금피크제 적용 대상자들에 대한 직무 개발의 어려움도 존재한다.</p>
426	예시문제 박스	삭제
438	2) 3) 4)	삭제 (이슈관리에 동일하게 있음)
439	맨 밑 그림 추가	<p>그림 222 임금관리 기본체계</p> <p>자료: 김식현, 인사관리론, 무역경영사, 1994, p. 432.</p>
441	1. 목차 수정	1. 복리후생(employee benefits and services, fringe benefit)의 정의와 유래(history)
448	표에서 2번째 행 기여금 내용 변경	<p>변동가능(산출기초 변경 시) 이전에는 퇴직연금사업자에게 80~90% 적립하였으나, 2021년부터 최소적립비율이 100%로 변경되었음</p>
455	예시 문제 I. 2. 내용 분리 및 추가	<p>(1) 미 국 미국의 경우 1930년대 알코올 문제로 인한 기업의 생산성 저하 및 산업재해 증가를 방지하기 위해 EAP를 도입해 현재 100인 이상 기업 80%가 EAP를 이용하고 있다. ① Work-Life Balance로서 직장가정과 가정의 조화 균형에 대한 구성원들의 욕구가 증가하고, ② 정부규제로서 '가족 친화적 경영' 강조 등 기업의 사회적 책임 강화에 대한 정부의 정책적 방향이 변화하며, ③ Work Stress로서 직무관련 스트레스로 인한 우울증·정서장애·산업재해 등은 기업과 구성원 및 정부에 손실을 미치는 바, 이에 대한 해결책이 필요하게 되었다. 결국 EAP는 위와 같은 상황 하에서 등장하게 된 것이다.</p> <p>(2) 한 국 ① 1990년대 IMF로 인한 구조조정 이후 고용안정 및 직장생활 스트레스 대응방안으로 도입되었고, ② 2009년 근로복지기본법 제83조에 관련 조항이 신설되었으며, ③ 근로복지공단에서 '근로복지넷'을 운영하고, LG화학 'The 좋은 마음 그린'을 운영하는 등 온오프라인 및 모바일 서비스 제공으로 접근성이 높아졌다.</p>

457	(5) 목차와 내용 추가	<p>(5) 홀리스틱(wholistic) 복리후생(=통합적 복리후생)</p> <p>아무리 회사에서 경제적 대우를 잘 받은 구성원이라도 정신적으로 문제가 있으면 그의 생활은 성공적이지 못하고, 결국 직장생활도 문제가 있다는 취지에서 구성원의 가정과 인격체까지 전체적으로 보살피자는 제도이다(과거의 복리후생은 경제적/육체적 복리후생에 치우침). 종업원을 전인적 인간으로서, 즉 육체적·감성적·정신적 측면에서 균형된 삶을 추구할 수 있도록 지원하는 복리후생이다. 전체적인 삶의 균형을 중시하는 사회로 발전하는 사회변화에 따라 조직 내 핵심인력의 확보와 유지를 위한 효과적 방안으로 등장하였다. 구체적으로 근로생활의 질(Quality of Working Life)을 높이고, 참여제도를 확대하며, 건강·스트레스 관리를 하는 것 등이 이에 해당한다.</p>
9 편		
467	기출문제 추가	[32회('23)] 유연한 근로시간제의 대표적 유형으로 선택적 근로시간제와 탄력적 근로시간제가 있다. 각각의 개념, 특징 및 장단점(개인 및 기업 관점)을 설명하시오. (25점)
482	(2) 목차 변경	(2) 안전사고의 원인
	(3) 목차 변경	(3) 안전사고의 예방대책

484
~
486

목차 체계 재정비,
내용 정리

4. 보건관리

(1) 보건관리의 의의

보건관리는 근로자들을 작업장에서 유해한 화학적·물리적 기타 환경적 위험요인들과 직무상 스트레스로 야기되는 육체적·정신적 질병 및 피로로부터 보호하여 건전한 노동력을 유지·육성하는 관리활동을 말한다.

(2) 직업병(Occupational disease)

근로자가 일정한 직업에 종사함으로써 발생하는 질병으로, 즉 일정한 작업을 장시간에 걸쳐 반복적으로 수행하면서 그 직업에 따르는 유해한 작업환경이나 작업자세로 인해 서서히 점진적으로 발생하는 질병을 말하는데 업무상 질병 혹은 직업성 질병이라고도 한다.

(3) 피로(fatigue)

피로란 인간의 신체 내에서 물질의 신진대사가 균형 있게 조절되지 못하였을 때, 즉 에너지의 유출이 일정한 한도를 넘어서 노동이 과도하게 행해졌을 때 일어나는 생리적 현상이다. 이러한 피로는 인간의 육체적·정신적 활동에 여러 가지 지장을 초래하게 되어 종업원의 작업의욕을 감퇴시켜 작업능률에 심각한 영향을 끼칠 뿐 아니라 사고 및 재해의 원인이 된다. 또한 피로가 어느 한도를 넘게 되면 여러 가지 질병의 원인이 된다.

(4) 예방적 보건관리대책

1) 유해환경에 노출억제

기술적인 측면에서 유해물질을 가능한 한 공정과정에서 제거하고 작업장의 안전작업 시설은 물론 유해물질 측정 장치와 기구를 통하여 안전상황을 지속적으로 점검함으로써 근로자들의 유해환경 노출을 억제하는 것이다.

2) 주기적 건강진단

특히 간, 심장, 신장에 관련된 성인병의 경우에는 조기발견이 중요하며, 암의 경우에는 더욱 그렇다. 따라서 조직은 근로자에게 하여금 주기적인 건강진단과 검사의 기회를 부여하고 그들의 적극적인 참여를 권유해야 할 것이다.

3) 보건교육과 건강프로그램

종업원들이 스스로의 건강에 관심을 갖고 자기관리를 할 수 있도록 보건교육을 실시하고 금연교실, 요가, 배드민턴, 볼링장, 기타 운동시설 확충 등 다양한 건강프로그램을 개발하고 활용하도록 한다.

4) 정신상담 치유

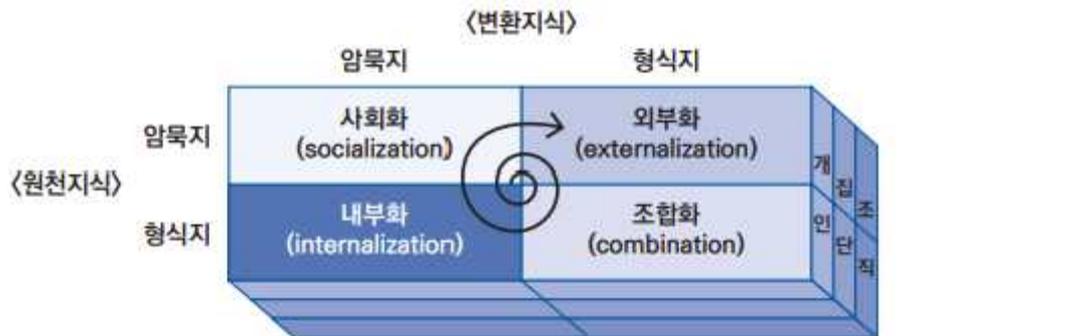
많은 현대인들의 질병 원인이 정신적 스트레스에 있기 때문에 구성원의 직장문제, 가정문제, 사회생활 문제 등에 대한 조언과 지원을 해주는 것이 필요하다. 상담활동을

		<p>통하여 스트레스 문제를 해결하거나 수용하는 능력을 길러줄 수 있으며, 직무능력 부족 혹은 직장에서의 인간관계에서 오는 스트레스를 직접 해결해 줄 수도 있다.</p> <p>5) 전문가 제도</p> <p>최근 지구환경 문제와 함께 유해물질에 대한 관심이 사회적으로 높아지고 있어 기업들은 구성원의 건강과 생태계 보호를 위한 환경 규제를 지속적으로 강화하고 있는 추세이다. 그러므로 전사적 관점에서 통합 관리를 하기 위한 전문가를 채용하여 식생활/체력단련 컨설팅뿐 아니라 유해물질 관리/환경보건분야에 대한 법적 문제 해결을 위한 컨설팅을 고려해 볼 수 있다.</p> <p>5. 산업재해</p> <p>(1) 산업재해의 개념</p> <p>근로 과정에서 작업환경 또는 작업행동 등 업무상의 사유에 따른 근로자의 부상·질병·장해 또는 사망을 말한다.</p> <p>(2) 산업재해 예방대책의 효과적 수립·실행 시 고려사항</p> <p>1) 제도의 타당성 측면</p> <p>제도의 타당성 즉, 결과의 목적 부합성 측면에서 채택한 재해예방 프로그램이 재해를 실제로 얼마나 줄일 수 있는지를 고려해야 한다.</p> <p>2) 제도도입의 실용성 측면</p> <p>사전적인 산업재해 예방에 관심과 노력을 기울이는 가장 큰 이유는 비용손실 때문이다. 산업재해 대책수립 역시 적절한 비용이 투입되었는지를 살펴보아야 한다.</p> <p>(3) 산업재해의 지표</p> <p>1) 재해율 = $\frac{\text{재해자수}}{\text{근로자수}} \times 100$</p> <p>2) 도수율(= 빈도율, frequency rate of injury : FRI) = $\frac{\text{재해건수}}{\text{총 근로시간수}} \times 1,000,000$</p> <p>3) 강도율(severity rate of injury : SRI) = $\frac{\text{총 근로손실일수}}{\text{총 근로시간수}} \times 1,000$</p> <p>4) 천인율 = $\frac{\text{재해자수}}{\text{근로자수}} \times 1,000$</p>
484	표 82 위치 이동	(4) 산업재해의 비용 표 82를 여기로
486	맨 위 문단인 3) 설명 및 설명 추가	<p>4) 정신상담 치유</p> <p>많은 현대인들의 질병 원인이 정신적 스트레스에 있기 때문에 구성원의 직장문제, 가정문제, 사회생활 문제 등에 대한 조언과 지원을 해주는 것이 필요하다. 상담활동을</p>

		<p>통하여 스트레스 문제를 해결하거나 수용하는 능력을 길러줄 수 있으며, 직무능력 부족 혹은 직장에서의 인간관계에서 오는 스트레스를 직접 해결해 줄 수도 있다.</p> <p>5) 전문가 제도</p> <p>최근 지구환경 문제와 함께 유해물질에 대한 관심이 사회적으로 높아지고 있어 기업들은 구성원의 건강과 생태계 보호를 위한 환경 규제를 지속적으로 강화하고 있는 추세이다. 그러므로 전사적 관점에서 통합 관리를 하기 위한 전문가를 채용하여 식생활/체력단련 컨설팅뿐 아니라 유해물질 관리/환경보건분야에 대한 법적 문제 해결을 위한 컨설팅을 고려해 볼 수 있다.</p>
513	<p>③ i) iv) 의 내용을 합침</p>	<p>i) <교육·선전 활동>으로 조합간부에 대한 교육과 일반조합원에 대한 교육활동, 조합원들에게 다양한 조합활동을 알리는 것이 이에 해당한다.</p>
526 ~ 528	<p>1) <장점> 바로 위 설명 추가</p>	<p>예) Toyota자동차회사노조 - Toyota회사, 한국도로공사노조 - 한국도로공사</p>
	<p>2) <장점> 바로 위 설명 추가</p>	<p>예) 전국금융산업노조 - 은행연합회, 보건의료노조 - 병원협회</p>
	<p>4) <장점> 바로 위 설명 추가</p>	<p>며 유럽 각국에서 많이 볼 수 있는 형태이다. 예) 1960년대 버스업계, 버스회사 노조 집단 - 버스 사업주 집단</p>
	<p>5) <장점> 바로 위 설명 추가</p>	<p>와 지부가 공동으로 사용자와 교섭하기 때문에 이를 '연명교섭'이라고도 한다. 예) 향운노조 및 향운노련 - 대한통운</p>
548	<p>(7) 내용 밑 추가</p>	<p>(8) 노사 협조 : 과도한 힘의 행사를 자제하게 하는 고용관계의 변함(variable-sum)</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 10px; margin: 10px 0;"> <p>그림 260 절대효용과 총효용의 개념도</p> </div> <p>노사협조의 원리를 경제학적 시각에서 '파이 굽기와 나누기(baking and dividing pies)'라는 비유를 활용하여 설명할 수 있다. 노사 양측이 상대적 힘만을 발휘하여 당사자의 이익을 최대화하려는 절대효용(absolute utility)을 극대화하려고 과도한 갈등을 초래할 경우 양 당사자 모두 얻는 것이 없게 된다. 결국, 이와 같은 고용관계의 변함차원은 노사의 상대적 힘(relative power)에 의한 함수가 아니라, 노사의 조직적 힘을 결합한 함수를 구성하게 된다. 따라서 기업 성과의 변화는 노사간의 협조의 강도가 노사관계의 패턴을 생산적인 과정으로 변화시키는 정도에 따라 총효용(total utility)의 증대를 가져올 수 있다고 볼 수 있다.</p>

558	4 및 추가	<p>5. 이직률(rate)의 계산</p> $\text{이직률} = \frac{\text{1개월 간의 총 이직자 수}}{\text{1개월 간의 평균 근로자 수}} \times 100$ $\text{조이직률} = \frac{\text{이직자 수}}{\text{근로자 수}} \times 100$ $\text{순이직률} = \frac{(\text{총 이직자 수} - \text{불가피 이직자 수})}{\text{구성원 수}} \times 100$
-----	--------------	--

583	기출문제 추가	<p>[32회('23)] 국제인적자원관리에 관한 다음 물음에 답하십시오. (50점)</p> <p>(1) 국제인적자원관리에 대한 접근방식 4가지(본국중심, 현지중심, 권역중심, 세계중심)에 대해 설명하고, 각각의 방식에 따른 장단점을 제시하십시오. (20점)</p> <p>(2) 해외주재원(expatriate)의 역할과 중요성을 설명하고 해외주재원에 대한 관리를 선발, 교육훈련, 보상, 유지, 귀임(repatriation) 관점에서 설명하십시오. (30점)</p>
600	박스 안 CSV 사례 변경	<p>CSV 사례: ① 세계적 통신기업 'Vodafone'에서는 통신 인프라가 열악한 아프리카 케냐에서 휴대폰 통화기능과 모바일 송금 서비스가 가능한 상품을 개발, 제공하였다. ② 글로벌 식품 브랜드 'Nestle'는 아시아 지역 저소득층의 영양 상태를 고려하여 고영양제품의 저가격, 소포장 형태인 보급형 상품을 출시, 판매하였다.</p>
639	V. 1. 내용 교체	<p>최근(2022년) 통계청 경제활동인구조사에 의하면 전체 임금근로자 중 비정규직의 비율은 37.5%에 해당한다. 통계청 조사시작 이래 꾸준히 증가하는 추세를 확인할 수 있는 바, 비정규직 인력관리의 전략적 활용에 대한 고찰이 필요하다.</p>
664	I. 부제 오타 변경	<p>intisivble → invisible</p>
616	I. 1. 내용 교체	<p>국제화, 세계화의 물결은 기업의 국제화에도 큰 영향을 미쳤다. 기술혁신 가속화, 무역 및 투자장벽의 감소, 수송 및 통신 시스템 발달로 기업의 국제화를 촉진시키는 계기가 되었다. 또한, 기업의 국제화가 진행됨에 따라 기업은 Porter 교수가 말하는 가치사슬(Value chain) 내 모든 기능을 동원하여 경쟁력을 갖추려고 노력하게 되었다.</p>
624	3. (2) ③ 내용 추가	<p>① 국가 간 이동의 경우 적대관계에 있는 국가로의 이동이 불가능한 경우가 있다. ② 현지국 정부가 제3국인 채용을 반대할 수가 있다. ③ 제3국인은 자회사 근무가 끝난 후 자신의 모국으로 돌아가지 않으려는 경향(고국 귀환 시 유사직위가 없을 수 있기 때문)을 보인다.</p>

<p>626</p> <p>5. 설명 및 박스 추가</p>		<p>1. 현황 현재 국내 체류 중인 외국인 노동자는 100만 명 이상이며, 불법체류자의 규모는 추정이 어려움</p> <p>2. 문제점 낮은 임금수준, 임금 체불, 산업 재해, 의료보험 미비(정기검진, 질병 예방 부족), 불합리한 관리(산업기술 연수생들의 이탈을 방지한다는 이유로 불법적으로 여권을 빼앗은 뒤 돌려주지 않는 경우, 종교/언어 상 차이로 이루어지는 폭력), 출입국 문제(외국인노동자들에게 벌금을 많이 물려 자유로운 출입국 방해)</p> <p>3. 외국인노동자 지원책과 유지방안</p> <p>(1) 기업의 관리대책 작업환경의 변화(보수, 인간적 대우), 세계시민으로서 인식의 전환(차별의식 폐지), 산업 재해 보상과 보험 가입</p> <p>(2) 외국인노동자 채용 시 유의사항 채용 시 자세히 문서 위조 확인, 신원조회(평판 조회), 잘못된 선입견 타파(나이보다는 능력 중시, 고급 두뇌인력 유치를 위한 국적 차별인식 폐기)</p> <p>(3) 정부의 지원대책 고용허가제(적정 공급량 설정), 불법체류자 통제, 정부의 인권단체 지원</p>												
<p>631</p> <p>8) 내용 추가</p>		<p>가정친화적인 인사관리 방식(Family Friendly Management : FFM)을 구축하여, 가정친화적 복리후생에 남성의 참여를 격려한다. 일과 가정생활의 양립을 지원할 수 있는 기업적 정책으로서 선택적 근로시간제, 재택근무, 단시간 근무제, 파트타임제 등도 마련되어야 한다. 물론 이러한 가족 친화적 제도 구축뿐 아니라 이를 뒷받침해줄 수 있는 '문화적 풍토 형성' 역시 중요하다.</p>												
<p>659</p> <p>(4) 설명 교체</p>		<p>현대차는 2009년부터 간부사원을 대상으로 저성과자를 선정해 역량 향상 프로그램(Performance Improvement program)을 운영하고 있다. 최근 3년 간 인사평가 결과가 하위 1~2% 미만인 간부사원 중 소속 부서장 평가와 검증위원회를 거친 인원이 PIP 대상자로 선정된다. 회사는 역량 향상 교육을 실시한 후 현업 수행 평가를 하는데 이때 업무 능력이 개선된 자는 현업으로 복귀시키고, 그렇지 않으면 다시 역량 향상 교육을 실시한다.</p>												
<p>680</p> <p>2. (2) 및 표 추가</p>		<p>표 100 형식지와 암묵지의 구분</p> <table border="1" data-bbox="430 1500 1500 1758"> <thead> <tr> <th>구분</th> <th>형식지</th> <th>암묵지</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>특징</td> <td>- 언어를 통해 습득된 지식 - 전수가 상대적으로 쉬움</td> <td>- 경험을 통해 몸에 밴 지식 - 전수하기 어려움</td> </tr> <tr> <td>속성</td> <td>- 구체성 - 공식성 - 체계성</td> <td>- 추상성 - 개인성 - 비체계성</td> </tr> <tr> <td>예</td> <td>비행기 조종 매뉴얼, 프로그램</td> <td>비행 체험과 훈련에 의해 생긴 것</td> </tr> </tbody> </table>	구분	형식지	암묵지	특징	- 언어를 통해 습득된 지식 - 전수가 상대적으로 쉬움	- 경험을 통해 몸에 밴 지식 - 전수하기 어려움	속성	- 구체성 - 공식성 - 체계성	- 추상성 - 개인성 - 비체계성	예	비행기 조종 매뉴얼, 프로그램	비행 체험과 훈련에 의해 생긴 것
구분	형식지	암묵지												
특징	- 언어를 통해 습득된 지식 - 전수가 상대적으로 쉬움	- 경험을 통해 몸에 밴 지식 - 전수하기 어려움												
속성	- 구체성 - 공식성 - 체계성	- 추상성 - 개인성 - 비체계성												
예	비행기 조종 매뉴얼, 프로그램	비행 체험과 훈련에 의해 생긴 것												
<p>681</p> <p>그림 변경</p>		<p>〈변환지식〉</p> 												

	3 (1) 내용 추가	암묵지 → 암묵지로 변환되는 것으로서, 예를 들면 체험·관찰·모방 등과 같은 감각적 경험을 통해 지식이 공유·변환되어 가는 경우로 Know-how, OJT, Mentoring 등이 있다.
	3 (2) 내용 추가	암묵지 → 형식지로 변환되는 것으로서, 예를 들면 신제품 개념 창출, 최고경영자 경영철학의 문서화, 숙련 노하우의 문서화 등이 있다.
	3 (3) 내용 추가	형식지 → 암묵지로 변환되는 것으로서, 예를 들면 매뉴얼 등을 시뮬레이션 혹은 Role Playing을 통해 개개인의 내부에 체험적으로 이해시키는 것을 의미한다(Learning by Doing).
	3 (4) 내용 추가	형식지 → 형식지로 변환되는 것으로서, 예를 들면 문서, 설계도, 데이터베이스, 메일 등의 매개를 활용한 분류·가공·조합·편집 등에 의한 새로운 시스템적 지식으로 체계화되는 것을 말한다.
689	2 (3) 내용 설명 추가	금격차 완화, (준)자율적 작업팀제의 구축 등을 활용할 수 있다. Nahapiet과 Ghosal에 따르면 구성원들 간의 공유된 경험을 바탕으로 정보가 활발히 교류되고 창조적 지식형성이 가능해진다고 한다.
705	(4) 내용 밑 추가	(5) 기타 새로운 유형 : 하이브리드(hybrid) 근무, 워케이션(workation) 코로나 19 이후 새로운 근무 형태로 일주일 중 사무실 근무와 재택근무가 적절히 조화를 이루는 <하이브리드 근무>의 만족도가 가장 높은 것으로 조사되고 있다. 또한 휴가지에서 근무하는 <워케이션(workation)>도 복리후생의 하나로 확산되고 있다.

제20장 사회적 자본(social capital)으로서의 신뢰

예시 사회적 자본의 개념을 설명하고, 사회적 자본으로서의 신뢰의 중요성, 우리나라 신뢰도의 현황, 문제점과 개선방향에 대하여 설명하십시오.

I. 사회적 자본(social capital)의 개념

1. 사회적 자본(social capital)의 정의

사회적 자본이란 '구성원 간 협력을 가1능하게 하는 구성원들의 공유된 제도와 규범, 네트워크, 신뢰 등 일체의 사회적 자산'을 포괄하여 지칭하는 것으로 일종의 무형 자산이며 경제 발전과 사회 안정을 위한 핵심 조건이 된다. 특히, 사회적 신뢰가 사회적 자본의 핵심이다. 물리적 자본, 인적 자본에 뒤이어 경제성장의 중요한 요소로 손꼽히고 있으며 '제3의 자본'이라고도 불리운다.

2. 사회적 자본의 논의 배경

사회적 자본의 개념은 1916년 하니판(Hanifan)에 의해 '개인과 가족 간의 선한 의지, 동료애, 동정 등'을 표현하는 것으로 처음 사용되다가 미국의 정치철학자 플랜시스 후쿠야마(Francis Fukuyama, 1952)의 저서 '트러스트'(한국경제신문 발행)에서 자유민주주의 시장 경제 체제가 지속적으로 발전하기 위해서는 경쟁 시스템과 함께 사회 구성원 사이의 신뢰가 뒷받침돼야 한다고 역설하면서 논의가 발전하게 되었다.

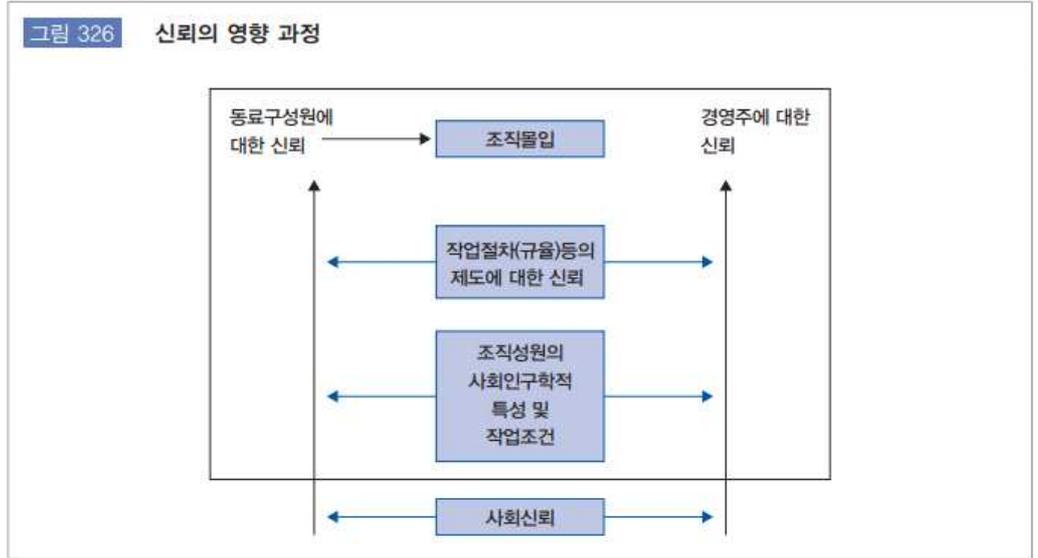
II. 사회적 자본으로서의 신뢰의 중요성

1. 기업 내에서의 신뢰의 중요성

후쿠야마는 신뢰(Trust)란 사회구성원들이 공동의 목표를 위해 함께 일할 수 있도록 이끌어 주는 협동의 규범이라고 정의하며 사회 구성원이 서로에 대한 신뢰를 가지고 일한다면 사회적 거래에서 나타나는 중개 비용이 감소하고 예상치 못한 손해에 대비해야 할 필요성도 줄어들며 분쟁이 줄어들 것이라고 주장하였다. 따라서 혈연이나 지연과 같은 태생적 신뢰가 아닌 인간 또는 집단의 공통 규범을 바탕으로 서로 믿고 존중하며 자발적으로 협력하게 만드는 신뢰를 가진 사회가 시장 경영체제에서 살아남을 것이라고 설명하였다.

〈인사관리〉 관점에서 볼 경우 조직 내에서의 신뢰는 구성원들 간의 관계를 지속시키기 위한 통제 기능을 대체하는(감시·감독 비용을 낮추며) 중요한 요소가 될 수 있고, 신뢰는 조직구성원들의 자발적인 몰입을 유발시켜 궁극적으로 더 많은 생산성을 낼 수 있게 한다.

그림 326 신뢰의 영향 과정



2. 넓은 의미에서의 신뢰의 중요성

사회적 자본으로서의 신뢰가 경제 성장을 제고한다는 것은 정설로 받아들여지고 있다. 신뢰는 범국민적인 영향력을 발산하여 국민들 간의 신뢰, 기업 간의 신뢰, 기업과 소비자의 신뢰가 구축될 경우 국가 경제발전에 큰 도움이 될 것으로 예상된다. 신뢰수준이 10% 상승할 때 경제성장률은 0.5 ~ 0.8%가량 높아지는 것으로 나타났다. 우리나라는 1960년대 이후 기업의 높은 투자, 근로자의 높은 근로의욕 그리고 정부의 적절한 정책 등으로 빠른 경제성장을 이룩할 수 있었으나 상대적으로 사회적 자본의 축적은 미흡하였다. 따라서 최근 투입요소의 양적 성장이 한계에 봉착하고 경제상태에 있는 경제성장을 촉진하기 위해서는 사회적 자본의 축적이 필요하다.

Ⅲ. 우리나라 신뢰도 현황

영국의 싱크탱크 레가툼이 발표한 '2023년 변영지수'를 분석한 한국경제연구원의 보고서에 따르면 우리나라 사회적 자본 수준은 세계 167개국 107위로, 개인과 사회에 대한 신뢰가 매우 낮은 편이라고 밝혔다. 동아시아-태평양 국가 중에서도 우리나라의 사회적 자본 지수는 18개국 중 15위로 최하위권을 기록했다(필리핀보다도 낮음). 특히 개인 간의 대인 신뢰도도 떨어졌다. 대인 신뢰도는 일반적인 사람에 대해 '믿을 수 있다'는 사람의 비율을 뜻하는 것으로 1년 전보다 15.9% 하락했다(조사가 시작된 이후 최저치).

Ⅳ. 문제점과 개선방향

1. 문제점 : 낮은 신뢰도로 경쟁력을 갉아먹는 요인으로 작용

국민의 신뢰도 수준이 낮다는 것은 기업과 소비자 간의 신뢰도 수준이 매우 낮은 것으로 간주되므로 이것은 기업의 발전에 악영향을 끼칠 수 있음을 의미한다. 신뢰는 사회통합기반 강

		<p>화 등 여러 유용한 기능을 발휘하기 때문에 우리 사회의 미래를 위해서는 무너진 신뢰가 회복되어야 한다. 공통된 목표에 의한 협동을 이끌어낼 수 있는 사람과 사람 간의 신뢰를 이끌어낼 방법을 모색해야 한다.</p> <p>2. 사회적 자본으로서의 신뢰도 향상을 위한 개선방향</p> <p>① 혁신 과정에서서는 사회적 자본의 상호작용 과정을 시스템화하는 동시에 신뢰의 수준을 높여야 한다. ② 기업 정책적으로는 연고주의에 기초한 신뢰가 아니라 지식정보화사회에서 파워의 주요 원천인 전문성에 기초한 신뢰구축에 주력해야 한다. ③ 그리고 노사 간의 신뢰를 통해 현재의 갈등 관계를 전환하는 계기가 마련되어야 한다. 네덜란드의 바세나르 협약의 경우를 보면 알 수 있듯이, 노사 간의 신뢰는 기업성장뿐 아니라 국가경제에 큰 영향을 끼칠 수 있다(※ 네덜란드의 바세나르 협약 : 2차 대전 이후 건설한 경제성장을 유지하고 있던 네덜란드는 1970년대 말부터 두 차례에 걸친 석유 위기, 과도한 사회복지제도 운영과 방만한 재정적자 확대, 높은 조세부담과 노동 비용, 그리고 심각한 노사갈등에 기인하여 최악의 경기침체와 실업률을 경험. 당시 청년 중 1/3이 실업자일 정도로 고용시장이 얼어있었음. 위기 상황을 극복하기 위해 1982년 새롭고 극적인 방식으로 노사정 3자는 '바세르나 협약'이라는 대타협을 이끌어 냄. 노조는 임금인상 자제와 사회보장세의 노동자 부담 증가를 수용하는 한편, 기업은 노동시간 단축, 노동기회 재분배를 통한 고용창출 등을 수용하는 것이 핵심 내용으로 대다수 사용자와 근로자가 이 협약에 찬성, 정부는 재정 및 세제로 이 협약을 지원했음. 그 결과 1980년대 후반에서 1990년대 초반까지 큰 힘을 발휘해 경제를 다시 안정시킬 수 있었음.). ④ 국민의 기업에 대한 신뢰도를 높이기 위해서는 기업의 사회적 책임에 대한 재고가 이루어져야 하며 그에 따른 인적자본의 관리가 반드시 필요하다. 구체적으로는 공정한 보상 제도, 선택적 복리후생제도 등을 통해 기업과 구성원 간의 신뢰를 구축해야 할 것이다.</p>
739	기술문제 추가	<p>제32회 ('23)</p> <p>1. 국제인적자원관리에 관한 다음 물음에 답하시오. (50점)</p> <p>(1) 국제인적자원관리에 대한 접근방식 4가지(본국중심, 현지중심, 권역중심, 세계중심)에 대해 설명하고, 각각의 방식에 따른 장단점을 제시하시오. (20점)</p> <p>(2) 해외주재원(expatriate)의 역할과 중요성을 설명하고 해외주재원에 대한 관리를 선발, 교육 훈련, 보상, 유지, 귀입(repatriation) 관점에서 설명하시오. (30점)</p> <p>2. 인재선발을 위한 지원서 분석도구인 바이오 데이터(bio-data)분석의 개념, 장단점, 그리고 개발 단계를 설명하시오. (25점)</p> <p>3. 유연한 근로시간제의 대표적 유형으로 선택적 근로시간제와 탄력적 근로시간제가 있다. 각각의 개념, 특징 및 장단점(개인 및 기업 관점)을 설명하시오. (25점)</p>