

인사노무관리 전략노트 11판



→ 12판



변경 사항 (김유미 노무사)

※ 먼저 인사노무관리 전략노트로 공인노무사 2차 시험을 준비하시는 모든 수험생분들에게 감사인사 드립니다. 인사노무관리 전략노트(제12판)은 이전 11판과 비교하여 약 30페이지 정도의 설명이 수정·보완되었습니다. 추록은 이전 11판을 활용하여 2026년 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.

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

페이지	종전(제11판)	변경 (제12판)
머리말		
iii	머리말 1번 내용 변경	1. 이번 제12판 개정에서는 최신 경향과 수험 적합성을 반영하기 위해 전반적인 내용 보완과 구조적 정리가 이루어졌습니다. 전략 파트에서는 RBV, 동적역량, 적합성 이론 등 최신 학문적 논의가 보강되었고, 외부환경에서는 VUCA·Agile·HR Analytics 등 신개념이 추가되었습니다. 기능별 인사관리에서는 디지털 전환, AI, 핀테크, 의료·IT조직 등 산업별 사례가 반영되었으며, 직무분석·평가 파트는 각 방법론의 장단점과 활용도를 구체적으로 보완하였습니다. 또한 심리적 계약, DEIB, ESG, 윤리적 HRM, 고령·여성 인력관리 등 현대 인사담론이 체계적으로 확장되었고, 보상관리·승계계획·저성과자 관리 등 실무적 이슈에 대한 심화 설명이 추가되었습니다. 마지막으로, 기출문제를 포함한 예시문제와 답안 포인트가 대폭 보강되어 실제 시험 대비력이 강화되었으며, 전반적으로 최신 제도와 용어, 문구를 정비하여 정확성과 가독성을 높였습니다.
1편		
6	그림4 아래 RVB→RBV	구체적으로 이 모델은 기업이 보유한 자원이 곧 성과를 가져다 준다는 관점 (RBV)
6	맨 밑에서 두 번째 문단 바로 위 문구 추가	<전제> - Firm resource heterogeneity
6	- Firm resource heterogeneity 에서 and 누락	Firm resource heterogeneity : It is the assumption that each company has different skills, capabilities, structure, resources and that makes each company different.
7	위에서 세 번째 줄 문구 추가	<지속적인 경쟁우위를 창출하는 자원의 특성> i) Valuable(가치가 있는)
7	마지막 문단 두 번째 줄 실표 추가, 문구 추가	~ 이라는 논문에서, 핵심 역량(core competence)에 대하여은 고객의 가치를 높이거나 그 가치

9	⑧ 설명 추가	⑧ 인적자원의 가치는 경제학에서 말하는 'rent(지대)'로 설명할 수 있다. 미시 경제학 용어인 지대 는 일반적으로 토지를 사용하여 이윤을 거둔데 대해 지급하는 대가~~
9	⑨ 첫째 줄 임표 추가	“조직은 사람이다” 혹은 “인사만사” 라는 표현은 많이 사용되지만, 불행히도 이 말의 정
9	⑩ 환경변화 : 전통적 경쟁우위 요소들의 한계 목차 삭제 내용 추가	⑩ 환경변화 : 전통적 경쟁우위 요소들의 한계 환경변화로 인해 지금까지 조직 경쟁우위의 원천으로 간주되던 많은 요소들이 이전보다 획득하기가 용이해졌기 때문에, 이들을 통한 전략적 우위의 확보와 유지는 점점 어려워지고 있다.
11	5 ② 중복 표현 삭제	② 지식정보사회의 속성상 기업이 경쟁력에서 인적자원의 창의력과 능력이 기업경쟁력의 큰 비중을 차지하면서 인적자원의 확보와 개발을 담당하는 인적자원관리의 중요성이 증대되었다.
12	1 (6) 임표 추가	인력 이직이란 기업과 종업원 간의 고용관계를 종료시키는 것으로,
15	II 1, 2 목차명 수정	1. 제조기술의 특징 → 제조기술의 개념과 특징 2. 서비스기술의 특징 → 서비스기술의 개념과 특징
18	맨 위 (5) 이직관리 내용 변경 (최근 트렌드에 맞게 변경)	은행 및 보험업 등 전통적 금융업종은 제조업에 비해 경영환경의 급변성이나 도전적 상황의 빈도가 상대적으로 낮은 편에 속한다. 다만 최근에는 디지털 전환(Digital Transformation) 및 핀테크 기술의 도입, 비대면 채널 강화 등이 가속화되면서, 특정 직무군(예 : 창구·콜센터 인력 등) 중심의 직무 대체 및 구성원 재배치 이슈가 점차 부각되고 있는 추세이다. 이와 같은 변화는 향후 금융업 내 이직률의 구조적 변동 가능성과 연결될 수 있어, 전략적 인력관리 차원에서 주의 깊은 모니터링이 요구된다.
18	II 2 두 번째 줄 문구 추가	구분은 용이하지만 환자들에게 제공되는
19	맨 위 (2) 개발관리 내용 변경	인력개발의 경우, 병원조직에 종사하는 대부분의 인력은 해당 직무에 맞는 구체적인 자격을 획득한 후 의료서비스에 종사하기 때문에 교육훈련의 내용 은 새로운 자격획득이 그 목적이 되기보다 주로 서비스의 질 향상(환자 경험 향상(Patient Experience, PX)과 직결되는 방향으로의 커뮤니케이션 능력, 감정노동 관리, 의료윤리 및 법적 이슈 대응 역량, 다학제 팀워크 등)과 관련된다.
20	3 (1) 네 번째 줄 문구 추가	필기시험이나 종이에 나타나는 자격증으로 판단하는 데에는 많은 무
21	4. 목차 위 예시문제 추가	<p>예시문제 IT조직의 인사관리에 대하여 약술하시오.</p> <p>I. 4차 산업혁명과 AI 기술의 등장 배경</p> <p>1차 산업혁명은 증기기관의 발명으로 수작업에 의존하던 방적·직조 공정이 기계화된 변화를 의미하며, 2차 산업혁명은 전기에너지와 컨베이어 시스템의 도입으로 대량생산 체계를 확립한 시기이다. 3차 산업혁명은 컴</p>

퓨터와 자동화 기술이 생산공정을 전면적으로 자동화한 시기이다. 4차 산업혁명(Industry 4.0)은 2016년 다보스 포럼에서 Klaus Schwab이 제시한 개념으로, 정보통신기술(ICT)의 융합을 기반으로 인공지능(AI), 사물인터넷(IoT), 빅데이터, 클라우드, 로봇공학 등 디지털 기술이 결합되어 산업 구조·고용 형태·업무 방식 전반을 지능화·자동화하는 전방위적 변화를 뜻한다. 특히 인공지능은 단순 연산을 넘어 판단과 추론을 수행하는 기술로 진화하여 ‘초지능·초연결·초융합’의 특성을 갖춘 새로운 부가가치 창출 수단이 되고 있다.

이러한 기술혁신은 인사관리 영역에도 빠르게 적용되고 있으며, 특히 생성형 AI(Generative AI)의 발전은 HR의 제도·절차·철학을 재설계할 필요성을 제기하고 있다. 인사관리자는 기술 도입을 넘어 기술이 조직과 구성원에 미치는 영향을 정밀 분석하고, 인간 중심의 HR 체계를 설계·운영해야 한다.

II. IT조직의 인사관리

1. IT조직의 특징

IT 조직은 다른 전통적인 조직과 구별되는 독특한 특징을 가지며, 이는 해당 조직의 인적자원관리에 근본적인 영향을 미친다.

- ① 지식 집약적이고 전문성 의존도가 높다. IT 조직의 산출물(소프트웨어, 시스템, 서비스)은 고도의 전문 지식과 기술에 전적으로 의존한다. 따라서 인력 개개인의 기술 역량과 학습 속도가 조직의 성과와 직결된다.
- ② 프로젝트 중심의 유연한 조직 구조를 채택한다. 급변하는 기술 트렌드와 고객 요구에 신속하게 대응하기 위해, 매트릭스 조직이나 애자일(Agile) 방법론에 기반한 프로젝트 중심의 유연한 조직 구조를 운영하는 경우가 많다. 이로 인해 구성원들은 다중 소속 및 단기적인 팀워크에 빈번하게 참여한다.
- ③ 핵심 인재의 확보 및 유지가 어렵다(Talent Scarcity). AI, 데이터 과학 등 첨단 분야의 핵심 인재는 공급이 제한적이며 시장 가치 변동이 매우 크다. 따라서 인재 유치 경쟁이 극심하고, 이직률이 높다는 특징을 가진다.
- ④ 결과 중심적 문화 및 지속적인 학습이 요구된다. 업무 과정보다는 결과물(Product)의 기능성과 효율성이 중요하며, 기술의 빠른 obsolescence(진부화) 때문에 지속적인 자기 주도 학습과 역량 업그레이드가 생존의 필수 조건으로 요구된다.

2. IT조직의 인적자원관리

(1) 확보관리(Recruitment & Staffing)

최근 기업 환경은 구성원에게 복잡한 문제해결 능력과 비주얼 사고력(아이디어를 구체적으로 구현하는 능력)을 동시에 요구하고 있다. 이러한 역량을 갖춘 인재를 수시로 확보하기 위해 기업은 채용 전 과정에 인공지능(AI) 기술을 적극적으로 도입하고 있다. AI는 이력서 자동 분

석, 자기소개서 평가, 챗봇 기반 비대면 면접 등으로 채용 실무를 자동화하고 있으며, 특히 대규모 언어 모델(LLM) 기반 AI는 지원자의 응답에 내재된 논리성, 어휘의 다양성, 직무적합성을 정량·정성적으로 평가하는 데 활용된다. 일부 기업은 프롬프트 기반 과제(Prompt-based Task)를 활용하여, 지원자의 창의적 사고력을 사전에 검증하는 시도를 하고 있다. 또한 채용 이후의 온보딩(Onboarding) 단계에서도 챗봇을 기반으로 한 직무 안내, 조직문화 소개, 초기 적응 프로그램이 자동화되어 제공되며, 신입 구성원에게 맞춤형 정보와 실시간 응답을 제공하는 AI 기반 지원체계가 실제로 운영되고 있다.

(2) 개발관리(Development & Training)

최근 기업 환경은 구성원에게 전문적 지식뿐만 아니라 융합형 사고와 범용적 역량까지 요구하고 있다. 이에 따라 AI는 구성원의 경력 이력, 직무 역량, 업무 성과 데이터를 통합 분석하여, 개인별로 가장 적합한 직무나 부서를 자동으로 추천하고 배치하는 인사운영을 가능하게 한다. 이러한 변화는 기존의 직무 고정 배치 방식에서 벗어나, 수요 기반의 유연한 인력 배치체계로의 전환을 의미한다. 또한 AI는 구성원의 직무 수준과 학습 목표에 따라 맞춤형 학습 경로를 설계할 수 있다. 학습 스타일 분석, 반복 학습 진도 추적, 실시간 퀴즈 제공 등의 기능을 통해 적시성과 학습 몰입도를 동시에 높이는 교육훈련 운영이 가능해진다. 특히 LXP(Learning Experience Platform)와 연동된 AI 튜터는 개별 구성원의 학습 수준과 패턴에 따라 자율적 학습을 유도하며, VR/AR 기반의 실감형 훈련 콘텐츠와 병행될 경우 체험 기반의 몰입형 학습 환경이 구현될 수 있다.

(3) 평가관리(Performance Management)

4차 산업혁명 시대에는 구성원들이 복수의 조직 또는 플랫폼에서 다양한 프로젝트에 참여하는 다중 소속 기반의 업무 형태가 증가하고 있다. 이러한 업무 환경에서는 정형화된 근무시간이나 고정된 상사 평가만으로는 구성원의 성과와 기여도를 정밀하게 측정하기 어렵다. AI는 정량적 성과지표뿐만 아니라 정성적 피드백 데이터까지 통합 분석함으로써, 보다 실시간적이고 정밀한 성과평가 체계를 구현할 수 있다. 예컨대, 구성원의 프로젝트별 성과, 협업 태도, 동료 평가 내용을 AI가 종합 분석하여 개별 맞춤형 평가 보고서를 자동으로 작성하는 지속적 성과 관리(Continuous Performance Management, CPM) 방식이 실제로 도입되고 있다.

(4) 보상관리(Compensation & Rewards)

AI는 외부의 시장 임금 정보와 내부 구성원의 직무 성과, 역량, 기여도 데이터를 통합 분석함으로써, 개별 구성원에게 차별화된 보상 수준을 제안하거나, 마이크로 인센티브(Micro-incentives)를 설계하는 기능을 수행할 수 있다. 이를 통해 조직은 구성원의 동기 요인, 직무 특성, 기여 수준에 따라 보다 정밀하고 유연한 보상체계 운영이 가능해진다. 이러

		<p>한 변화는 기존의 연공 또는 직무 중심 임금체계에서 성과·역량 중심의 개별화된 보상체계로의 전환을 촉진하고 있으며, 정기적·일괄적 보상 방식에서 벗어나, 데이터 기반의 실시간 보상 설계와 보상 차별화 전략을 구체화할 수 있도록 지원하고 있다.</p> <p>(5) 유지관리(Retention Management) AI는 조직 내 불만 요소, 이직 예고 징후 등을 조기에 탐지하여 구성원 유지율을 높이는 선제적 개입(Prevention)에 기여하고 있다. 예를 들어, 근태 이상, 커뮤니케이션 빈도 감소, LMS(Learning Management System) 접속률 저하 등 디지털 활동 데이터를 AI가 감지하여 HR 담당자에게 경고를 발송하고, 이를 바탕으로 심리 상담, 보상 조정, 직무 재설계 등 맞춤형 유지 프로그램을 설계할 수 있다. 또한, 직원 참여도 분석과 감성 분석을 통한 심리적 이탈 예방 기능도 강화되고 있다.</p> <p>(6) 이직관리(Turnover Management) AI는 이직 확률 예측 모델을 통해 핵심 인재의 이탈 리스크를 조기에 예측할 수 있다. 특히 최근에는 ‘퇴직 전 마지막 6개월’ 데이터를 정밀 분석하여 이직 예고형 행동(Disengagement Behavior)을 식별하는 기술이 활용되고 있다. 또한, 조직은 AI 기반 인터뷰 분석을 통해 퇴직 사유를 정량화하고, 퇴직자 유형별 보완 전략을 수립하며, 퇴직자의 평판·브랜드 전파 효과를 고려한 보상형 퇴직 관리 프로그램도 AI 분석 기반으로 운영되고 있다.</p>
22	3 (2) 2번째 문단 수정	<p><인사부서의 주요 역할>로서은 각 기능별 분리된 활동을 활발히 추진하고하는 것이다. 각 기능별 제도화가 되어 있어 인사담당자가 바뀌더라도 일관되게 업무를 추진한다.할 수 있다.</p>
23	3 (3) 2번째 문단 수정	<p><인사부서의 주요 역할>로서은 각 기능별 활동을 서로 조정해가며 하나의 통합된 제도 하에 활동을 수행하고하는 것으로, 독립하여 부서장의 통괄 하에 계획된 업무를 추진할 수 있게 되었다.</p>
23	맨 마지막 문단 1) 기능별 전략적 인적자원관리 내용 변경	<p><특징>은 개별 인사기능(선발, 평가, 보상 등)에 전략적 사고가 반영되기 시작하지만, 이들 기능 간 연계성과 통합 수준은 아직 미흡하다.</p> <p><인사부서의 역할>은 각 기능에서 벤치마킹과 혁신을 추구하며, ‘전략적 선발’, ‘전략적 평가’, ‘전략적 보상관리’ 등의 용어가 사용되기 시작한다. 그러나 이는 전략-기능 간 일대일 연계(vertical fit)에 머무르며 기능 간 조정(horizontal fit)은 부족한 상태이다.</p>
23	맨 마지막 문단 2) 협의의 전략적 인적자원관리 내용 변경	<p><특징>은 인사기능들이 조직의 전략에 정합성을 갖추며 보다 전략 중심의 조정이 이루어진다. 그러나 인사부서는 아직 조직 전략을 선도하거나 형성하는 위치에는 이르지 못하며, 전략 실현의 수단으로 기능하는 수준이다.</p> <p><인사부서의 역할>은 전략 수립 이후, 그것에 부합하는 인사정책을 실행하고 전략부서와 피드백 및 조정 역할을 수행한다. 이는 ‘전략적 적합성(strategic fit)’ 관점의 전형적 형태이다.</p>
23	맨 마지막 문단 3) 창의적 인적자원관리	<p><특징>은 인적자원을 조직 경쟁력의 핵심 원천으로 간주하며, 단순한 전략 연계 차원을 넘어 전략 그 자체를 형성하고 선도하는 기능을 갖는다. 학습, 지</p>

	내용 변경	<p>식 창출, 창의성, 변화 대응능력 등이 중심 요소로 부각되며, 동적 역량(Dynamic Capabilities) 관점이 적용된다.</p> <p><인사부서의 역할>은 개인의 역량강화와 학습 촉진, 조직지식의 창출과 활용을 관리하고, 구성원의 조직몰입과 헌신을 유도하는 조직문화 개발의 중심축이 된다.</p>
24	<>표시 추가	<p>(5) 적합성으로 본 인적자원관리의 전개</p> <p><수평적적합성>이란인적자원관리시스템내에서~~,</p> <p><수직적 적합성>이란~~</p>
25	<p>예시문제</p> <p>1</p> <p>2)</p> <p>①</p> <p>첫 번째 문단 수정</p>	<p>‘과업관리의 원리’ 를 주장하였는데,다. 이에 따르면 관리자는 구성원의 직무와 직무수행방법을 구성원 자신에게 맡겨둘 것이 아니라, 구성원의 직무를 설계해주고,(섬표 삭제) 직무수행방법도 구체적으로 설정해주는 직무연구의 책임을 져야 하며, 구성원은 관리자가 설정해준 직무를 그대로 수행해야 한다는 것이다.</p>
	<p>두 번째 문단 수정</p>	<p>과학적 관리론은 또한 직무연구와 직무설계과정에서</p>
31	<p>표5</p> <p>공통점에서</p> <p>① ②</p> <p>중복되는 내용 삭제 및 정리</p>	<p>표5</p> <p>① 조직의 성과달성 목표, 유일 최선의 방법존재</p> <p>② 조직의 성과달성이 목표 유일 최선의 방법 존재</p>
31	표	<p>표5 차이점 과학적관리론, 인간관계론 세로선 위치(셀 중앙으로)</p> <p>너비를 동일하게</p>
31	<p>맨 마지막 문단</p> <p>(2) 행동과학의 기본 개념</p> <p>내용 변경</p>	<p>행동과학은 인간 및 집단의 행위를 체계적·과학적으로 분석하고 설명하며, 나아가 이를 예측·개발하려는 연구 방법을 말한다. 정치학, 심리학, 사회학, 인류학, 경제학 등 다양한 사회과학 분야에서 제창·발전되어 왔으며, 특히 조직연구와 인적자원관리(HRM)에 지대한 영향을 미쳤다.</p>
2편		
47	<p>제2장</p> <p>인적자원관리의 외부환경</p> <p>위에 표 추가</p>	<div style="border: 1px solid black; padding: 10px;"> <p style="text-align: center;">VUCA</p> <p>1. VUCA의 의미</p> <p>VUCA는 Volatility(변동성), Uncertainty(불확실성), Complexity(복잡성), Ambiguity(모호성)의 앞 글자를 딴 용어로, 본래 미군에서 안보환경을 설명하기 위해 사용하다가 경영·HRM 영역으로 확산되었다.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Volatility(변동성) : 환경 변화의 속도와 폭이 매우 크고 예측 불가능함 - Uncertainty(불확실성) : 미래 사건의 발생 가능성과 영향력을 정확히 알 수 없음 - Complexity(복잡성) : 다양한 변수가 상호작용하여 인과관계 파악이 어려움 - Ambiguity(모호성) : 동일한 현상에 대해 해석이 다양하고 정답이 불분명함 <p>2. VUCA 시대의 조직환경 특징</p> <p>빠른 변화 : 기술혁신, 시장 변동, 사회적 가치 변화가 급격히 진행</p> <p>예측 불가능 : 과거의 경험이나 데이터만으로는 미래를 설명하기 어려움</p> <p>이해관계 복잡 : 글로벌화, 다문화, 다양한 이해관계자 요구</p> </div>

		<p>명확한 해답 부재 : 기존의 관리이론만으로는 문제 해결이 곤란</p> <p>3. HRM·조직관리에의 시사점</p> <p>민첩성(Agility) : 유연한 조직구조, 빠른 의사결정, 프로젝트 중심 운영</p> <p>학습조직(Learning Organization) : 지속적 학습·지식창출로 환경 변화에 대응</p> <p>인재 확보와 개발 : 단순 기능보다 창의성·문제해결능력·적응력을 중시</p> <p>리더십 : 권위적 통제 대신 공유된 비전·참여·코칭형 리더십 강조</p> <p>인사제도 : 고정적 제도보다는 유연한 보상, 직무 재설계, 원격근무·하이브리드 근무 대응</p>
	<p>바로 위의 박스 밑에 박스 추가</p>	<p style="text-align: center;">Agile</p> <p>Agile은 불확실성이 높은 환경에서 짧은 반복주기(iterative)와 점진적 확장(incremental)을 통해 고객가치를 빠르게 검증·학습하는 경영·조직 운영 방식이다. 2001년 Agile Manifesto의 가치(개인과 상호작용, 작동하는 결과, 고객과의 협력, 변화 대응)에 기반하며, 장기 고정계획보다 짧은 주기 검증-피드백-개선을 핵심으로 한다. 소프트웨어에서 출발했으나 제품·서비스 개발, 마케팅, 운영, HR 등 경영 전반으로 확산된 비즈니스 프레임워크이다.</p>
48	<p>3 다섯 번째 줄 문구 추가</p>	<p>자유로운 조직문화를 강조하여</p>
48	<p>박스 E~~~ : 경제적 환경 두 번째 줄 문구 수정</p>	<p>사업의 전략수립에 기초자료를 → 사업전략 수립의 기초자료를</p>
49	<p>첫 번째 박스 5. 내용 추가 박스</p>	<p>~~~ 반면에 관리직에서의 자격수준은 상승된다. 제조분야에서는 공장 자동화로 인해 대체가능성이 높아지게 되지만, 관리직의 경우 비정형적 의사결정을 수행하기 위해 직무 자격요건이 더 심화되기 때문이다.</p>
48	<p>고득점 답안포인트 : 거시환경분석으 로서 P-E-S-T analysis 위치 이동</p>	<p>46페이지 첫 번째 바로 밑으로 재배치</p>
49	<p>첫 번째 박스 (참고 : 하이테크~~) 위치 이동</p>	<p>48페이지 4. 기술 환경 설명 밑으로 재배치</p> <p>예 : 4. 기술환경 설명 밑 박스 - 하이테크~ 박스 - 기술의 특성 박스 - 4차 산업혁명의 도래 박스 - HR에서의 AI활용</p>

51	두 번째 박스 (참고 : 기술의 특성)	바로 위 박스 밑으로 재배치								
49	위치 이동 두 번째 박스 (참고 : 4차 산업혁명의 도래)	바로 위 박스 밑으로 재배치								
97	위치 이동 박스 (참고 : HR에서의 AI활용)	바로 위 박스 밑으로 재배치								
51	박스 안 4. ① 문구 수정	① AI는 대규모 데이터 분석(Data analytics, 데이터를 수집하고 처리하며 해석하여 유용한 정보를 도출하는 과정을 말한다. 기술적~~~)을 통해 양질의 의사결정 지원하고, → 인사관리자는 ① AI를 통한 대규모 데이터 분석(~~~분석을 하게 됨)으로 양질의 의사결정을 지원하고,								
51	기술의 특성 박스 바로 위 HR Analytics 박스 추가	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">HR Analytics</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1. 개념 :</td> <td>인사 데이터를 통계, 모델링, AI 등 분석기법으로 가공, 해석하여 인적자원관리 의사결정을 지원하는 활동</td> </tr> <tr> <td>2. 목표 :</td> <td>HR의 전략적 의사결정 지원, 비용 절감, 성과 극대화</td> </tr> <tr> <td>3. 영향 :</td> <td>① 데이터 기반 의사결정 ② 예측 가능성 강화 ③ 성과 책임 강화 ④ HR의 전략적 위상 강화</td> </tr> </tbody> </table>	HR Analytics		1. 개념 :	인사 데이터를 통계, 모델링, AI 등 분석기법으로 가공, 해석하여 인적자원관리 의사결정을 지원하는 활동	2. 목표 :	HR의 전략적 의사결정 지원, 비용 절감, 성과 극대화	3. 영향 :	① 데이터 기반 의사결정 ② 예측 가능성 강화 ③ 성과 책임 강화 ④ HR의 전략적 위상 강화
HR Analytics										
1. 개념 :	인사 데이터를 통계, 모델링, AI 등 분석기법으로 가공, 해석하여 인적자원관리 의사결정을 지원하는 활동									
2. 목표 :	HR의 전략적 의사결정 지원, 비용 절감, 성과 극대화									
3. 영향 :	① 데이터 기반 의사결정 ② 예측 가능성 강화 ③ 성과 책임 강화 ④ HR의 전략적 위상 강화									
52	예시 문제 위치 이동	48페이지 3. 사회문화적 환경 설명 밑으로 재배치 예 : 3. 사회문화적 환경 밑 예시문제 박스 - MZ 세대								
53	5) 네 번째 줄 문구 수정	인간관계 서열의 존중 → 인간관계 서열의 존중								
55	박스 참고 : MZ 세대 위치 이동	위 박스 밑으로 재배치								
55	MZ세대 설명 중 '1980년대	1980년대 초~2000년대 초 1990년대 중반에 출생한 '밀레니얼 세대' 와~~								

	초~2000년대 초'																			
	수정																			
55	2번째 박스 고득점 답안포인트 : 전략의 유형	박스 삭제																		
	박스 삭제 맨 마지막 문단 4.	인건비 절감을 위한 인적자원관리의 초점을 → 인건비 절감을 위한 인적자원관리에 초점을																		
	마지막 줄 문구 수정																			
64	맨 위 목차 삭제	<p>4. Michael E. Porter의 경쟁전략과 인적자원관리</p> <p>(1) 의 의</p> <p>(2) 유 형</p> <p>1) 저원가 전략(cost leadership strategy)</p> <p>2) 차별화 전략(differentiation strategy)</p> <p>3) 집중화 전략(focus strategy)</p> <p>5. Miles & Snow의 전략과 인적자원관리</p> <p>(1) 의 의</p> <p>(2) 유 형</p> <p>1) 공격형 전략(prospector)</p> <p>2) 방어형 전략(defender)</p> <p>3) 분석형 전략(analyzer)</p> <p>6. 이론의 적용</p>																		
66 ~ 67	맨 밑 1. (1) (2) (3) (4) 2. (1) (2) (3) (4) 내용 삭제 후 다음 내용을 삽입	<p>[표 00] X이론적 관리방식과 Y이론적 관리방식 비교</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>구분</th> <th>X이론적 관리방식</th> <th>Y이론적 관리방식</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>인사관리 철학</td> <td>인간을 비용(cost)수단으로 간주</td> <td>인간을 자원(resource)-파트너로 간주</td> </tr> <tr> <td>조직 구조</td> <td>위계적·집권적 조직, 엄격한 규칙·감독</td> <td>분권적·참여적 조직, 유연한 규정·자율성 보장</td> </tr> <tr> <td>동기부여</td> <td>외재적 보상(임금, 처벌, 통제) 중심</td> <td>내재적 동기(자아실현, 성장, 책임) 중심</td> </tr> <tr> <td>리더십</td> <td>권위적·지시적·통제적</td> <td>민주적·참여적·지원적</td> </tr> <tr> <td>인사정책</td> <td> <p>확보 : 순응형 인력 선호</p> <p>개발 : 단순 기능훈련</p> <p>평가 : 규율 준수·생산성 중심</p> <p>보상 : 외재적 보상 위주, 벌칙 병행</p> <p>유지 : 최소한의 복지, 강력한 감독, 대립적 노사관계</p> <p>이직 : 예방보다는 사후적 대처, 강제적 제도, 불만누적으로 인한</p> </td> <td> <p>확보 : 창의적·자율적 문제해결능력 인재 선호</p> <p>개발 : 능력개발·경력개발 강조</p> <p>평가 : 성취·역량·발전 목적 평가, 자기평가 반영</p> <p>보상 : 내재적 보상 위주, 성취감·승진·자기개발 기회</p> <p>유지 : 공정성 유지, 신뢰, 참여적</p> </td> </tr> </tbody> </table>	구분	X이론적 관리방식	Y이론적 관리방식	인사관리 철학	인간을 비용(cost)수단으로 간주	인간을 자원(resource)-파트너로 간주	조직 구조	위계적·집권적 조직, 엄격한 규칙·감독	분권적·참여적 조직, 유연한 규정·자율성 보장	동기부여	외재적 보상(임금, 처벌, 통제) 중심	내재적 동기(자아실현, 성장, 책임) 중심	리더십	권위적·지시적·통제적	민주적·참여적·지원적	인사정책	<p>확보 : 순응형 인력 선호</p> <p>개발 : 단순 기능훈련</p> <p>평가 : 규율 준수·생산성 중심</p> <p>보상 : 외재적 보상 위주, 벌칙 병행</p> <p>유지 : 최소한의 복지, 강력한 감독, 대립적 노사관계</p> <p>이직 : 예방보다는 사후적 대처, 강제적 제도, 불만누적으로 인한</p>	<p>확보 : 창의적·자율적 문제해결능력 인재 선호</p> <p>개발 : 능력개발·경력개발 강조</p> <p>평가 : 성취·역량·발전 목적 평가, 자기평가 반영</p> <p>보상 : 내재적 보상 위주, 성취감·승진·자기개발 기회</p> <p>유지 : 공정성 유지, 신뢰, 참여적</p>
구분	X이론적 관리방식	Y이론적 관리방식																		
인사관리 철학	인간을 비용(cost)수단으로 간주	인간을 자원(resource)-파트너로 간주																		
조직 구조	위계적·집권적 조직, 엄격한 규칙·감독	분권적·참여적 조직, 유연한 규정·자율성 보장																		
동기부여	외재적 보상(임금, 처벌, 통제) 중심	내재적 동기(자아실현, 성장, 책임) 중심																		
리더십	권위적·지시적·통제적	민주적·참여적·지원적																		
인사정책	<p>확보 : 순응형 인력 선호</p> <p>개발 : 단순 기능훈련</p> <p>평가 : 규율 준수·생산성 중심</p> <p>보상 : 외재적 보상 위주, 벌칙 병행</p> <p>유지 : 최소한의 복지, 강력한 감독, 대립적 노사관계</p> <p>이직 : 예방보다는 사후적 대처, 강제적 제도, 불만누적으로 인한</p>	<p>확보 : 창의적·자율적 문제해결능력 인재 선호</p> <p>개발 : 능력개발·경력개발 강조</p> <p>평가 : 성취·역량·발전 목적 평가, 자기평가 반영</p> <p>보상 : 내재적 보상 위주, 성취감·승진·자기개발 기회</p> <p>유지 : 공정성 유지, 신뢰, 참여적</p>																		

		<table border="1"> <tr> <td></td> <td>이직 증가</td> <td>노사관계 지향 이직 : 자발적 이직 감소(직무만족, 몰입 제고)에 관심, 조직 헌신 유지</td> </tr> <tr> <td>HRM 효과</td> <td>단기적 성과는 확보 가능하나, 장기적 창의성·헌신 저해</td> <td>조직몰입·창의성·장기적 경쟁력 강화</td> </tr> </table> <p>- 오늘날 HRM은 X·Y이론의 절대적 구분을 넘어 상황론적 접근(contingency approach)을 취함. - 디지털 전환·지식근로자 확대 상황에서는 Y이론적 관리방식이 더 강조되지만, 생산성 관리나 규율 유지에서는 여전히 X이론적 요소도 필요. - 따라서 실제 HRM은 혼합적·균형적 적용이 바람직함.</p>		이직 증가	노사관계 지향 이직 : 자발적 이직 감소(직무만족, 몰입 제고)에 관심, 조직 헌신 유지	HRM 효과	단기적 성과는 확보 가능하나, 장기적 창의성·헌신 저해	조직몰입·창의성·장기적 경쟁력 강화
	이직 증가	노사관계 지향 이직 : 자발적 이직 감소(직무만족, 몰입 제고)에 관심, 조직 헌신 유지						
HRM 효과	단기적 성과는 확보 가능하나, 장기적 창의성·헌신 저해	조직몰입·창의성·장기적 경쟁력 강화						
70	(6) 첫 번째 줄 문구 수정	과거에 합리성과 생산성이 중시되던 제조업 중심시대는 → 과거 합리성과 생산성이 중시되던 제조업 중심시대에서						
3편								
78	1 2번째 문단 두 번째 줄 문구 수정	인적자원관리 각 기능 통합에 → 인적자원관리의 각 기능 통합에						
80	그림 42 목차 옆 설명 추가	인적자원관리와 전략계획의 연계수준(미국 케이스 웨스턴 리저브 대학교의 Ramanujam)						
80	학자 추가	1) 수직적 적합성 - 전략경영과 인사전략 간의 시너지 관계(Ramanujam)						
81	2) 수평적 적합성 내용 추가	2) 수평적 적합성 - HRM 기능들 사이의 시너지 관계 인적자원관리 기능들 사이의 시너지 관계를 수평적 적합성이라고 하는데, ~						
81	(3) 내용 변경	최근 글로벌 환경에서 SHRM은 다양한 문화적 배경의 인력을 관리해야 하며, 이는 가치관 충돌·불신·상동적 태도·의사소통 오류 등 과정 손실(process loss)(집단이나 팀이 협력하여 성과를 내는 과정에서, 구성원 개인의 역량 총합보다 실제 산출이 낮아지는 현상. 즉, 협업 과정에서 발생하는 비효율·갈등·소통 장애 때문에 기대한 효과(시너지)를 제대로 내지 못하는 상태)을 초래할 수 있다. 따라서 단순 관리가 아니라 이를 혁신·창의성·학습으로 전환하는 문화적 시너지(cultural synergy) 창출이 핵심 과제이다. 문화 시너지는 기업이 국내 기업(domestic business)이 국제 기업(international business)으로 그리고 다국적 기업(multinational business)으로 그리고 더 나아가서는 글로벌 기업(global business) 단계로 발전할수록 중요성이 커지며, 글로벌 경쟁우위 확보의 전략적 자원으로 작용한다.						
83	1) 설명 맨 밑에서 2번째 줄 삭제 후 예시 추가	월마트나 아마트는 유통과정 단축을 통한 원가우위 전략으로 고객을 끌고 있다. - 월마트(Walmart) : 대량구매·유통효율화로 초저가 정책 - 이마트 : 자체 브랜드(Private Brand, PB) 상품과 유통망 단축 - 라이언 에어(Ryan air) : 유럽 저가항공, 부가서비스 유료화로 운임 최저화 - 샤오미(Xiaomi) : 마케팅비 절감, 온라인 판매 집중으로 원가 절감						
	2) 내용 밑 예시 추가	- 애플(Apple) : 디자인·브랜드·생태계로 차별화 - 스타벅스(Starbucks) : 단순 커피가 아닌 ‘문화·경험’ 제공 - 나이키(Nike) : 혁신적 디자인·광고·스포츠 스타 마케팅 - 테슬라(Tesla) : 첨단 기술과 친환경 이미지로 고가 프리미엄 전략						

	3) 내용 밑 예시 추가	- 포항공대(POSTECH) : 공학 분야 집중 투자 → 세계적 경쟁력 확보 - 크레이(Cray) : 슈퍼컴퓨터라는 틈새시장에 집중 → IBM 능가 - 롤루레몬(Lululemon) : 요가복·프리미엄 애슬레저 시장 집중 - 롤스로이스(Rolls-Royce) : 최고급 자동차 시장 특화
85	1) 공격형 내용 밑 예시 추가	- 테슬라(Tesla) : 전기차 시장 개척, 자율주행·배터리 기술 선도 - 구글(Google) : 끊임없는 신사업(유튜브, 안드로이드, AI, 클라우드) - 넷플릭스(Netflix 초기) : DVD 대여 → 스트리밍 → 오리지널 콘텐츠 제작
	2) 내용 밑 예시 추가	- 코카콜라(Coca-Cola) : 기존 탄산음료 시장에서 브랜드·유통망 강화 - 맥도날드(McDonald's) : 표준화된 메뉴와 운영으로 안정적 수익 확보 - 국내 중견 제조업체 : 틈새 시장에서 품질 관리와 효율적 운영으로 수성
	3) 내용 밑 예시 추가	- 삼성전자 : 핵심사업(메모리, 가전)에서는 방어형, 신제품(스마트폰, 반도체 파운드리)에서는 빠른 추격자 전략 - 마이크로소프트(Microsoft) : 윈도우·오피스로 안정성 확보, 클라우드·AI 분야는 경쟁사 따라 빠르게 확장 - 국내 통신 3사 : 안정적 통신망 유지 + OTT, 핀테크 등 신사업에 추격 투자
	4) 내용 밑 예시 추가	- 노키아(Nokia) : 스마트폰 혁신에 뒤늦게 반응하다 시장 점유율 상실 - 코닥(Kodak) : 디지털 카메라 등장에 늦게 대응하다 몰락 - 국내 일부 전통 유통업체 : 온라인 전환에 뒤늦게 대응, 경쟁력 상실
87	(3) 목차	(3) 외부 성장 전략(external growth strategy) (= 팽창 전략) → (3) 외부성장전략(external growth strategy)
	문구 수정 (3) 외부성장전략 11번째 줄	그 기 업 의 부문이나 → 그 기 업 의 부문이나
88	(4) 축소 전략 4번째 줄 띄어쓰기 수정	부정적 으로 인식되어 → 부정적 으로 인식되어
89	표 14 (5) 옆 설명 수정 박스	(5) 임금 및 복 자 후생 → (5) 임금 및 복 리 후생
94	다섯 번째 줄 문구 추가	복합적으로 작용 . → 복합적으로 작용 한다.
96	3 두 번째 줄 문구 수정	360도 피드백(다면평가)를 진행하며, → 360도 피드백(다면평가)을 진행하며,
96	5 네 번째 줄	RPA 은 → RPA 는

4편

<p>108</p>	<p>4 내용 변경</p>	<p>(1) 배경정보의 수집(Preliminary Information Gathering) 직무분석의 초기 단계에서는 조직의 기존 인사자료 및 직무 관련 문서를 활용하여 전반적인 직무 구조에 대한 기초적 이해를 형성한다. 이를 위해 조직도, 업무 분장표, 과거에 작성된 직무기술서 및 직무명세서 등의 배경 자료를 수집·검토한다. 이 단계는 직무분석의 방향성과 분석범위 설정에 중요한 토대가 된다.</p> <p>(2) 대표 직무의 선정(Selection of Representative Jobs) 조직 전체의 직무를 일괄적으로 분석하는 것은 시간과 자원의 제약으로 인해 비효율적일 수 있으므로, 일반적으로 대표성이 높은 직무를 선별하여 분석의 효율성을 제고한다. 다만, 다음과 같은 직무(조직의 핵심 전략 달성에 직결되는 직무, 직무 내용의 변화 가능성이 높은 직무, 직무 숙련이 어려운 고난도 직무 등)는 반드시 분석 대상에 포함되어야 한다. 이러한 선별 기준은 직무분석의 전략적 유효성을 높이는 데 기여한다.</p> <p>(3) 직무정보의 획득(Job Data Collection) 이 단계에서는 각 직무에 대해 다음의 세 가지 요소를 중심으로 구체적인 정보를 수집한다.</p> <ul style="list-style-type: none"> - 직무의 본질적 특성(과업, 책임, 작업 조건 등) - 직무 수행에 요구되는 행동(기술, 태도, 업무방식 등) - 직무 수행 요건(지식, 능력, 경험 등) <p>정보 수집을 위해 다양한 기법이 활용된다.</p> <p>(4) 직무기술서(Job Description)의 작성 직무기술서는 특정 직무에 대해 무엇을, 어떻게, 왜 수행하는지를 문서화한 자료이다. 주요 직무내용, 책임, 직무수행 환경, 사용 장비, 보고체계 등이 포함된다. 이는 인사관리 전반에 활용되는 표준화된 기준 문서로서의 기능을 하며, 조직 내 역할 분담 및 직무책임의 명확화에 기여한다.</p> <p>(5) 직무명세서(Job Specification)의 작성 직무명세서는 해당 직무를 효과적으로 수행하기 위해 요구되는 인적 요건을 기술한 문서이다. 지식(Knowledge), 기술(Skill), 능력(Ability), 태도(Attitude) 등으로 구성된 KSAO 프레임워크에 따라 학력과 자격요건 및 경력 등의 요소들이 구체화된다. 직무명세서는 선발, 배치, 교육훈련, 성과평가 기준의 정합성 확보에 있어 핵심적 역할을 한다.</p>
<p>108</p>	<p>5 (1) 2) 장점 설명 변경 및 추가</p>	<p>② 직무수행자의 설명 없이도 객관적인 정보 수집이 가능하다. 분석자가 직접 행동과 작업환경을 관찰하여 정보를 수집하므로, 자기보고 방식에서 발생할 수 있는 인지적 왜곡이나 응답 오류의 가능성이 낮다. 또한 비언어적 행동, 반복 작업, 동작의 흐름 등 실제 작업 과정을 정확히 파악할 수 있어, 직무 재설계(Job redesign)나 작업공정 개선에 유용하게 활용될 수 있다.</p> <p>③ 실시하는데 간편하다.</p>
<p>109</p>	<p>(2) 면접법 2) 3)</p>	<p>2) 장점 ① 직무수행 주기가 길거나 비정형적인 직무를 요약하여 설명할 수 있기에 효과적이다. 즉, 반복되지 않는 과업이나 정형화된 기록이 어려운 직무의</p>

	<p>설명 추가</p>	<p>흐름을 효율적으로 설명할 수 있다.</p> <p>② 정신적·인지적 작업 내용까지 파악이 가능하다. 관찰만으로는 포착하기 어려운 의사결정, 판단 기준, 사고과정 등 비가시적 요소를 설명받을 수 있다.</p> <p>③ 상호작용을 통해 추가 정보 확보 및 유연한 대응이 가능하다. 응답자의 답변에 따라 질문을 재구성하거나 심화할 수 있어, 기계적 도구로 얻기 어려운 맥락적·상황적 정보 수집에 강점을 가진다.</p> <p>3) 단점</p> <p>① 면접자의 중립성 확보와 신뢰 형성이 어려울 수 있다. 직무담당자가 분석자에게 호의적이지 않거나 방어적일 경우, 정보 제공이 제한되거나 왜곡될 수 있다.</p> <p>② 직무분석의 결과에 대한 우려로 인해 응답이 소극적일 수 있다. 예를 들어, 직무 축소, 보상 불이익 등의 가능성을 우려해 정확한 정보를 숨기거나 과장할 수 있다(사회적 바람직성 편향(Social Desirability Bias)).</p> <p>③ 시간과 비용이 많이 소요되며, 면접자의 전문성이 중요하다. 면접 대상자마다 시간을 들여야 하며(라포 형성(Rapport Building)), 질문 기술과 분석 능력을 갖춘 분석자 확보가 필수적이다.</p>
	<p>(3) 2) 설명 추가</p>	<p>2) 장점</p> <p>① 시간과 비용이 절약된다. 다수의 직무담당자로부터 동시에 대량의 직무정보를 수집할 수 있어, 효율성이 높은 기법이다.</p> <p>② 표준화된 형식으로 자료의 비교 및 분석이 용이하다. 동일 양식의 질문지를 통해 직무 간 비교 분석이나 조직 전체의 직무 특성 파악이 가능하다.</p> <p>③ 직무 전반에 걸친 폭넓은 정보 수집이 가능하다. 과업, 책임, 자격요건, 환경 등 다양한 요소를 체계적으로 포착할 수 있다.</p>
<p>110</p>	<p>(4) 2) 3) 설명 추가</p>	<p>2) 장점</p> <p>① 장기간 축적된 기록은 신뢰도 높은 자료가 될 수 있다. 반복적으로 기록된 내용은 직무의 전형적 특성 파악에 유리하며, 직무수행자의 업무 루틴이나 시간 분배 등을 분석하는 데 효과적이다.</p> <p>② 직무 수행자 중심의 관찰이 가능하므로, 분석자가 개입하지 않고도 자료를 수집할 수 있다. 현장 개입 없이 분석이 가능하여 인력·시간 부담이 적고, 작업 중단 없이 직무 파악이 가능하다.</p> <p>③ 직무수행자가 인지하는 문제점이나 개선사항 등도 함께 기록될 수 있어, 실무적 통찰 확보에 용이하다. 단순 과업 외에도 작업 중 발생한 비효율, 애로사항, 개선 아이디어 등도 드러날 수 있다.</p> <p>3) 단점</p> <p>① 기록 내용이 직무분석 목적에 부합하지 않을 수 있다. 분석자가 원하는 직무정보(책임, 필요역량 등)가 누락되거나 불명확할 수 있다.</p> <p>② 작성자의 성실성과 표현력에 따라 정보의 질이 크게 좌우된다. 과소기록, 왜곡기록, 부정확한 서술 등으로 인해 자료의 일관성과 타당성에 문제가 생길 수 있다.</p> <p>③ 일상적인 업무 위주로 작성되는 경향이 있어, 직무의 핵심요소나 전략적 중요 업무는 포착이 어렵다. 단순 반복 업무는 기록되지만, 비정형적·창</p>

		의적 과업은 누락될 위험이 있다.
110	(5) 2) 3) 설명 추가	2) 장점 ① 직무성과와 관련된 핵심 행동을 직접적으로 파악할 수 있다. 즉, 행동과 성과 간 인과관계에 주목하여, 실무 적용성과 타당성이 높다. ② 행동 중심의 실증적 자료를 제공함으로써, 교육·평가 기준 마련에 유리하다. 효과적인 행동사례는 직무교육, 성과평가, 역량모델 개발의 기준으로 활용 가능하다. ③ 정성적 분석이 가능하여, 기존의 정량적 기법으로 포착하기 어려운 직무 특성을 드러낼 수 있다. 예외적이거나 복잡한 직무 상황에 대한 풍부한 사례 기반 정보를 제공할 수 있다. 3) 단점 ① 자료 수집 및 분석에 많은 시간과 노력이 소요된다. 사례 하나하나가 개별적으로 수집·기록되어야 하므로, 비용과 인력이 필요하다. ② 직무 전체를 포괄하는 데 한계가 있다. 특정 사건 중심의 사례 수집으로 인해 정상적·일상적 업무의 특성은 간과될 수 있다. ③ 분석자의 주관이나 해석 오류가 개입될 가능성이 있다. 행동 사례의 선정과 분류가 표준화되지 않을 경우, 일관성·신뢰도 저하의 우려가 있다.
111	(1) 기능적 직무분석 2) 장·단점 설명 교체	2) 장점 ① 직무를 구성하는 기능적 요소를 체계적으로 비교할 수 있다. FJA는 모든 직무를 공통된 세 가지 범주로 구분함으로써, 조직 내 다양한 직무 간 정량적 비교가 가능하고, 일관된 기준으로 정리할 수 있다. ② 직무의 복잡성과 요구 역량 수준을 등급화할 수 있다. 각 기능 요소별로 사용 빈도와 복잡성 정도를 등급화(예 : 1~7단계)함으로써 직무 수행에 필요한 인지적·기술적 수준(KSA 수준)을 보다 명확히 파악할 수 있다. 이 점은 교육훈련 설계나 인사 배치 시 매우 유용하다. ③ 직무정보의 표준화와 문서화에 유용하다. FJA는 직무의 세 가지 기능 요소를 일정한 기준에 따라 분류·등급화하기 때문에, 서술식으로 산발적으로 기술되는 직무정보를 구조화·표준화할 수 있다. 그 결과 직무기술서와 직무명세서를 작성하는 데 실무적으로 활용하기 용이하다. 3) 단점 ① 실제 직무의 복합적 속성을 충분히 반영하지 못할 수 있다. FJA는 모든 직무를 자료-사람-사물이라는 3가지로 단순화하여 분류하므로, 지식기반 직무나 창의적·융합적 업무 등은 분석에서 누락되거나 축소될 위험이 있다. ② 정량적 분류에 집중되어 직무의 질적 특성을 간과할 수 있다. ‘사람을 설득한다’와 ‘사람을 지도한다’는 질적으로 다른 행동임에도 동일 범주로 처리될 수 있어, 직무의 본질적 차이를 드러내기 어렵다. ③ 직무평가, 보상체계 설계에는 한계가 있다. 분석 결과는 행동 수준 중심이기 때문에, 직무의 가치나 중요도, 성과 기여도 등 보상과 직접 연결되는 요소를 평가하기에는 부족하다. 따라서 직무평가보다는 직무기술서 개발이나 직무 등급화에 더 적합하다.
112	(2) 직위분석	2) 장점

	<p>질문지법 2) 장·단점 설명 교체</p>	<p>① 표준화된 직무정보 수집이 가능하다. 모든 직무에 적용할 수 있는 공통 문항을 기반으로 분석하므로, 직무 간 비교, 직무유사성 판단, 직무분류 체계 구축에 적합하다.</p> <p>② 정량적 분석과 통계 처리가 용이하다. 수집된 데이터를 수치화할 수 있어 인사 데이터베이스 구축, 직무간 상관분석, 직무가치 분석 등에 활용도가 높다.</p> <p>③ 선발, 직무설계, 직무분류 등 다양한 HRM 분야에서 활용 가능하다. 특히 신입사원 선발, 유사 직무 클러스터링 등에서 유용하게 사용되고 있다.</p> <p>3) 단점</p> <p>① 직무별 특수성을 충분히 반영하기 어렵다. 표준화된 문항 중심의 구조로 인해, 창의적, 복합적, 변화가 잦은 직무의 특수성은 포착하기 어렵다.</p> <p>② 질문지의 항목 수가 많고 복잡해 응답자 부담이 크다. 194개 항목은 작업자에게 인지적 피로와 형식적 응답의 가능성을 유발할 수 있다.</p> <p>③ 직무의 실제 내용을 해석하거나 활용하기 어려운 경우가 있다. 설문 점수는 직무의 추상적 구조는 보여주지만, 교육훈련, 성과평가 등의 실무적 목적에는 정보 활용이 제한적이다.</p>
<p>112</p>	<p>(3) 관리직위 기술질문지법 1) 개념 2) 장·단점 설명 교체</p>	<p>(3) 관리직위 기술질문지법 (Management Position Description Questionnaire: MPDQ)</p> <p>1) 개념</p> <p>MPDQ는 관리직무의 특성을 체계적으로 기술하고 비교하기 위해 개발된 구조화 질문지 기법으로, W. W. Tornow와 P. R. Pinto가 개발하였다. 이 기법은 직무의 책임, 대인관계, 제약 요인, 자원 활용, 활동 유형 등을 측정하기 위해 고안되었으며, 13개의 직무요인 영역을 중심으로 총 208개 문항으로 구성되어 있다. MPDQ는 다양한 산업, 직군, 계층의 관리자들을 대상으로 적용·검증되었으며, 그 결과 관리직무에 특화된 행정적, 전략적, 조직적 기능을 구분해 낼 수 있는 도구로 활용되고 있다.</p> <p>2) 장점</p> <p>① 관리직무의 구조적 특성을 체계적으로 파악할 수 있다. 일반 작업직과 달리 비정형적이고 복합적인 관리자의 직무를 208개의 세부 항목을 통해 정량화·분석할 수 있다.</p> <p>② 직무이동 시 교육훈련 필요성을 진단하는 데 유용하다. MPDQ는 특정 직위에서 요구되는 관리능력, 판단력, 의사소통능력 등 역량요소를 구체화하여, 신입 관리자 교육, 승진자 맞춤 교육 설계 등에 효과적으로 활용될 수 있다.</p> <p>③ 직무분류, 직무평가, 보상설계 등의 제도 기반 자료로 활용 가능하다. 정량적 점수를 기반으로 직무 간 상대적 가치 비교가 가능하므로, 직무급 제도, 관리직 등급 체계 구축 등에도 실용적이다.</p> <p>3) 단점</p> <p>① 직무의 행동적 요건을 세밀하게 파악하는 데 한계가 있다. 질문지 중심 구조로 인해, 정신적 과정, 의사결정의 맥락, 리더십 스타일 등 행동 기반 정보는 충분히 반영되지 않을 수 있다.</p> <p>② 성과 측정 및 성과관리와의 직접적 연계가 어렵다. 직무 내용은 분석할</p>

		<p>수 있지만, 직무성과(Performance)의 기준이나 평가 요소는 질문지 내용에 포함되지 못해 성과관리 설계에는 한계가 있다.</p> <p>③ 질문지 작성이 복잡하고 응답자 해석 차이 발생 가능성 있다. 208개 항목은 관리자에게 인지적 부담을 줄 수 있으며, 자기 보고식 응답에서 과장/축소 응답 가능성도 존재한다.</p>
112	(4) 과업목록법 2) 장·단점 설명 교체	<p>2) 장점</p> <p>① 현실적 직무내용을 구체적으로 파악할 수 있다. 직무를 실제 과업 단위로 나누어 평가하므로, 현장에서 수행되는 과업의 구체성을 반영할 수 있다.</p> <p>② 교육훈련 및 직무수행 기준 마련에 유용하다. 과업별 중요도·난이도 등을 고려하여 교육훈련 프로그램 설계, 직무수행 기준 제시에 효과적이다.</p> <p>③ 과업을 평가 차원(시간·빈도·중요성 등)으로 수치화할 수 있다. 각 과업을 여러 차원에서 정량적으로 평가(예 : 리커트 척도)할 수 있어, 직무기술서 작성이나 교육훈련 우선순위 설정에 활용 가능하다.</p> <p>3) 단점</p> <p>① 개발 비용과 시간이 많이 소요된다. 직무별 과업을 상세히 열거하고 설문지를 개발하는 데 전문가 투입, 사전 연구, 파일럿 조사가 필요하다.</p> <p>② 직무 간 비교가 어렵다. 각 직무별로 고유한 과업목록을 작성하기 때문에, 서로 다른 직무 간 비교·평가나 직무가치 분석에는 한계가 있다.</p> <p>③ 과업의 변화에 민감하다. 직무환경 변화나 기술 발전으로 과업이 바뀔 경우, 목록을 다시 수정·보완해야 하므로 유지 관리가 어렵다.</p>
115	8 (1) 내용 보완 수정	(3) 실무자의 협조 직무에 관한 연구는 일반적으로 작업자의 의구심과 불안감 그리고 저항감~그러므로 직무분석가는 실무자들의 입장을 이해하고 그들에게 직무분석의 목적(업데이트, 직무재설계)을 인식시키며 신뢰관계를 조성해야 한다.
118	박스 (3) 띄어쓰기 조정	(3) 유연성 (Flexibility)과 팀워크 → (3) 유연성(Flexibility)과 팀워크
	박스 (4) 띄어쓰기 조정	(4) 직무분석 (job analysis)에서 → (4) 직무분석(job analysis)에서
	박스 (4) 첫 번째 줄 띄어쓰기 조정	과거의 직무분석 (job analysis)이 → 과거의 직무분석(job analysis)이
121	(1) 서열법 3) 장 점 ③ 추가	③ 소규모 조직이나 초기 단계에서 활용도가 높다. 복잡한 평가체계가 없어도 바로 적용 가능하므로, 인사제도가 정착되지 않은 중소기업이나 직무 수가 적은 조직에서 유용하다.
122	(2) 분류법 2) 장 점 추가	③ 직무기술서나 직무명세서와 쉽게 연계할 수 있어, 공공부문·관료제적 조직에서 표준화된 인사관리 체계 수립에 유리하다.
122	3) 단 점	③ 등급의 수와 기준이 고정되어 있기 때문에, 다양하고 복잡한 직무 특성을

	추가	충분히 반영하기 어렵고, 직무 변화에 따른 유연성이 떨어진다.
127	4 (5) 굵기 표시 '직'도 굵게	직무평가가 조직문화와 맞지 않으면~~
128	1 다섯 번째 줄) 삭제	작업과정(work flow)의 설계, → 작업과정(work flow)의 설계,
131	첫 번째 참고 박스 내용 수정	<p style="text-align: center;">참고 : 기계적 직무설계(mechanistic approach)와 인간적 직무설계 (Humanistic Job Design)</p> <p>1. 기계적 직무설계</p> <p>(1) 개념 : 효율성 중심(top-down) 기계적 직무설계는 테일러(F. W. Taylor, 1911)의 과학적 관리론(Scientific Management)에 기초한 접근으로, 직무를 가능한 한 세분화·단순화하고 작업조건과 절차를 표준화하여 효율성을 극대화하는 방식이다. 즉, 직무 내 과업 수를 최소화하고 절차를 정형화하며, 작업자의 대체 가능성(substitutability)을 높일수록 직무 능률이 향상된다는 전제를 가진다. 이는 전형적인 하향적(top-down) 설계 방식으로, 경영자가 직무를 분석·설계하고 종업자는 이를 그대로 수행하는 구조를 띤다.</p> <p>(2) 특징 직무 세분화, 반복, 표준화 강조 낮은 숙련도만으로도 수행 가능 성과 측정 용이, 대량생산·자동화 시스템과 결합</p> <p>(3) 장점 효율성·생산성 제고 비용 절감, 훈련시간 단축 대규모 생산체제와 적합</p> <p>(4) 단점 종업원 소외(alienation), 동기 저하 결근·이직 증가 직무 품질·혁신 저하</p> <p>2. 인간적 직무설계</p> <p>(1) 개념 : 인간 욕구·동기 중심(participatory) 인간적 직무설계란 인간관계론(Hawthorne Studies, Mayo, 1930s)과 동기이론(Maslow, Herzberg), 그리고 직무특성이론(Job Characteristics Model, Hackman & Oldham, 1976)에 기초한 접근법이다. 효율성보다는 종업원의 심리적·사회적 욕구 충족을 중시하며, 직무 자체에서 내재적 동기(intrinsic motivation)를 유발하는 것을 목표로 한다.</p> <p>(2) 특징 직무 확대(job enlargement) 및 충실화(job enrichment)</p>

		<p>자율성, 다양성, 중요성, 정체성, 피드백과 같은 직무특성 강조 자율관리팀, 참여적 의사결정 활용</p> <p>(3) 장점 직무만족, 동기, 조직몰입 증진 이직·결근 감소, 장기적 성과 향상 혁신과 학습 촉진</p> <p>(4) 단점 설계·운영 복잡, 비용 증가 모든 종업원에게 동일 효과 X 평가·성과관리 연계의 어려움</p>
133	<p>② 2요인 이론의 내용 i) ii) 설명 보완/수정</p>	<p>i) 동기요인(motivators) : 만족요인 성취감~일 그 자체 등 직무내용(job contents)과 관련되거나 종업원의 내재적(intrinsic) 욕구를 충족시키는 요인들로, 이 요인이 충족되지 않아도 불만은 없지만, 일단 충족하게 되면 만족에 적극적인 영향을 줄 수 있고 일에 대한 적극적인 태도를 유도하게 된다. 사람들로 하여금 보다 나은 만족과 성과를 거둘 수 있도록 동기부여하는데 효과적이라는 의미에서 동기요인을 만족요인(satisfiers)이라고도 부른다.</p> <p>ii) 위생요인(hygiene factors) : 불만족 요인 회사의 정책과 관리 감독, 작업조건, 개인 상호간의 관계, 임금·보수·지위·안전 등 환경과 관련(extrinsic)되거나, 직무상황(job context)과 관련된 요인들로, 이 요인의 충족은 단지 불만족의 감소만을 가져올 뿐 만족에 작용하지 못한다. 위생요인은 의학적인 면에서 그것이 지닌 예방적인 의미와 환경적인 의미 때문에 붙여진 명칭인데, 직무불만족을 미리 예방할 수 있는 환경적 조건이라는 뜻에서 위생요인을 불만족요인(dissatisfiers)이라고도 부른다.</p>
134	<p>③ ii) 4번째줄 문구 추가</p>	<p>자율성 책임감을 → 자율성과 책임감을</p>
136	<p>② ii) 4번째줄 문구 추가</p>	<p>‘전체흐름’ 에 → ‘전체흐름’ 에서</p>
136	<p>⑤ 목차 부제 추가</p>	<p>⑤ 성장욕구 강도(growth need strength) : 조절변수 → ⑤ 성장욕구 강도(growth need strength : GNS) : 조절변수</p>
138	<p>박스 두 번째 - 띄어쓰기 수정</p>	<p>파악할 수 있을뿐 아니라 → 파악할 수 있을 뿐 아니라</p>

<p>137</p>	<p>⑦ 특 징 내용 수정</p>	<p>⑦ 특징</p> <p>i) 성장욕구에 대한 고려 직무특성모델은 핵심직무차원 → 중요 심리상태 → 직무성과라는 인과경로에서, 작업자의 성장욕구 강도(growth need strength)가 중요한 조절변수임을 밝혔다. 즉, 성장욕구가 높은 개인일수록 풍부한 직무특성에서 더 강하게 동기를 느끼고 높은 성과를 보인다.</p> <p>ii) 직무와 사람의 조화 강조 이 모델은 단순히 직무 자체의 속성만을 고려하는 것이 아니라, 직무가 개인에게 어떻게 인식되는지(심리 상태), 그리고 개인의 특성(성장 욕구)이 직무의 효과에 어떻게 영향을 미치는지를 함께 고려한다. 즉, '직무-개인 적합성(person-job fit)'을 중시하는 모델이다.</p>
<p>137</p>	<p>⑧ 직무특성이론의 성과 및 한계 내용 수정</p>	<p>⑧ 직무특성이론의 공헌 및 한계</p> <p>i) 공헌</p> <p>a. <구체적인 직무설계 방향 제시>로 직무특성(자율성, 다양성 등)과 성과 간의 인과경로를 제시함으로써, 조직 차원의 직무재설계 방향을 구체화하였다. 또한, 복합적 변수 간의 관계(단일 변수만으로는 설명할 수 없는 인간의 복잡한 심리와 행동)를 분석하였다.</p> <p>b. <내재적 동기부여의 중요성 제시>로 임금·통제 등 외재적 요인보다, 직무 자체가 주는 의미와 도전성이 동기부여의 핵심임을 밝히며, 동기부여 이론 발전에 과학적 토대를 마련하였다.</p> <p>c. <실무적 적용 가능성 제시>로 MPS(Motivating Potential Score)라는 측정 지표를 개발하여, 조직이 직무를 재설계하거나 개선할 때 구체적인 진단과 활용이 가능하도록 했다.</p>
		<p>ii) 한계</p> <p>a. <개인차 변수 측정의 어려움>으로 개인의 성격·욕구·가치관은 비밀관적이고 측정이 어려워, 구체적이고 객관적인 자료 확보가 쉽지 않다.</p> <p>b. <심리상태 발생 요인의 다원성>으로 개인의 중요 심리상태는 직무특성 뿐 아니라, 조직문화·리더십·대인관계 등 다른 요인에서도 영향을 받는다. 따라서 직무특성만으로 성과를 설명하기에는 한계가 있다.</p> <p>c. <중요 심리상태와 성과 간 관계의 불명확성>으로 실제 연구에서 중요 심리상태(예 : 경험의 의미성)가 성과에 미치는 효과가 항상 일관되게 나타나지 않았다.</p>
<p>141</p>	<p>⑨ 한 계 내용 교체</p>	<p>i) 인간의 변화 저항과 심리적 요인 간과 이 이론은 기술 시스템의 최적화가 곧 인간의 수용으로 이어진다는 낙관론에 기반하고 있다. 하지만 인간은 단순히 시스템의 효율성 논리에 따라 움직이는 존재가 아니다. 새로운 기술이나 시스템이 자신의 직무 자율성, 숙련된 기술, 또는 고용 안정성을 위협한다고 인지할 때, 변화에 대한 심리적 저항과 불신을 표출하는 경향이 있다. 이론은 아무리 기술적으로 우수하게 설계된 시스템이라도, 이러한 인간적 요인을 충분히 고려하지 못해 현장에서 실제적인 구현 실패(Implementation Failure)로 이어질 수 있다는 점을 간과한다.</p> <p>ii) 팀워크에 대한 이상적이고 획일적인 접근 사회기술시스템 이론은 자율적인 팀 구조가 내재적 동기와 생산성을 높이는</p>

		<p>만능 해결책이라고 주장한다. 그러나 이는 모든 조직과 구성원에게 적용될 수 있는 이상적인 가정일 뿐이다. 모든 개인이 팀 기반의 협업 환경에서 최적의 성과를 내는 것은 아니며, 일부 구성원들은 명확한 개인적 역할과 위계적 질서가 있는 구조에서 더 높은 안정성과 효율성을 느낄 수 있다. 지나치게 팀워크를 강조하는 이 이론은 개인주의적 성향이 강한 직무나 산업군에는 적합하지 않을 수 있으며, 구성원의 다양성을 충분히 반영하지 못한다는 한계를 가진다.</p> <p>iii) 조직 내 권력 역학 관계 및 갈등 관리의 부재</p> <p>이 이론은 경영진과 직원 간의 관계를 공동의 목표를 향해 협력하는 조화로운 파트너십으로 이상화한다. 그러나 현실의 조직에는 경영진의 최종 결정권으로 대표되는 권력 역학 관계와 내재된 이해관계의 충돌이 항상 존재한다. 이 이론은 시스템 변화가 한 집단의 권력 기반이나 이익을 위협할 때 발생하는 근본적인 갈등을 어떻게 해결할지에 대한 명확한 방안을 제시하지 못한다. 이는 시스템적 효율성이 모든 구성원의 이해관계를 일치시킨다는 순진한 가정에 머물러 있어, 조직 내의 정치적 요소와 협상의 중요성을 간과하고 있다는 비판을 받는다.</p>
<p>142</p>	<p>5) ② 등장배경에서 부제와 내용 추가</p>	<p>② 등장배경 : 방어적 루틴화(Defensive Routine)</p> <p>아지리스는 전통적인 관료제 조직 구조가 구성원을 미성숙한(Infantile) 존재로 취급함으로써, 개인이 성숙 단계로 발전하려는 근본적인 욕구(Self-actualization)를 억압한다고 주장했다. 이러한 환경에서 구성원은 스스로를 보호하기 위해 방어적 루틴(Defensive Routines)을 형성하게 된다. 방어적 루틴이란 비판과 책임을 회피하고 문제의 근본 원인을 은폐하는 조직 내의 자동적이고 습관적인 행동 패턴을 의미하며, 이는 실제와 다른 ‘가면 행동(Masked Behavior)’을 반복하게 만든다. 결과적으로 이 방어적 루틴은 조직이 문제의 핵심을 파악하고 해결하는 조직 학습(Organizational learning)을 심각하게 저해하는 주요 요인이 된다. 아지리스는 이러한 비효율적인 루틴을 극복하기 위해, 조직이 개방적인 의사소통과 상호 신뢰 기반의 문화를 조성해야 함을 강조했다. 궁극적으로 구성원들이 이중고리 학습(Double-loop learning)을 통해 자신들의 행동을 유발하는 근본적인 규범과 가정(Underlying assumptions)을 비판적으로 성찰하고 변화시켜야만 진정한 학습과 혁신이 가능하다고 역설하였다.</p>
<p>144</p>	<p>표30 수평적 직무확대화, 수직적 직무확대화 셀 높이</p>	<p>표30 수평적 직무확대화, 수직적 직무확대화</p> <p>셀 높이 가운데로 (직무확대 높이와 직무 충실 높이가 같게)</p>
<p>148</p>	<p>② 직무순환 ii) 기대효과 내용을 교체</p>	<p>② 직무순환</p> <p>ii) 기대효과</p> <p>a. 구성원 관점에서는 다양한 직무 경험의 확장(Breadth)을 통해 시장가능성(Employability)을 높이며, 기업 관점에서는 다기능 인력(Multi-skilled workforce)을 확보하여 인력 공백(이탈·휴가 등) 시 운영 유연성을 제고하</p>

		<p>고 예기치 못한 부하 변동에도 신속히 대응하는 조직 안정성을 강화한다.</p> <p>b. 직무순환은 부서 경계를 넘어 가치사슬 전반에 대한 이해를 높여 전사적 시각(Cross-functional perspective)을 형성하게 하고, 타 부서의 제약과 역할에 대한 공감으로 협업 효율을 높이며 사일로 현상을 완화하고 조정(coordination) 역량을 향상시킨다.</p> <p>c. 핵심 직무의 잠재적 후계자를 식별·육성하는 효과적인 수단이 되어, 다직무 경험 인력 풀을 기반으로 승계 리스크를 분산하고 리더십 연속성을 보장한다.</p> <p>d. 특정 인력 의존도를 낮춰 단일 실패점(Single Point of Failure : SPOF) 리스크를 축소하고, 위기 상황에서의 운영 복원력(resilience)을 높인다.</p>
149	③ 바로 위 추가	<p>iv) 성공요건</p> <p>기업의 전략과 개인의 경력개발계획(Career Development Plan)에 기반한 체계적 설계(Systematic Design)를 수립하고, 직무-역량 매칭에 기초한 명확·정밀 목표를 설정·공유해야 한다. 또한 공정한 평가와 피드백을 운영하고, 멘토링·OJT·정기 피드백으로 구성된 지원 시스템을 충분히 구축해야 한다. 아울러 순환 종료 시 레슨런(Lessons Learned)과 개선안(Improvement Proposal)을 통해 지식을 자산화하여 조직 표준과 교육에 반영해야 한다.</p>
151	첫 번째 박스 세 번째 줄 심표 추가	<p>기계적 직무설계방법과는 달리 → 기계적 직무설계방법과는 달리,</p>
159	(4) ③ 문구 추가	<p>③ <자율성과 책임감 강화> → ③ <자율성과 책임감 강화>로</p>
159	박스 띄어쓰기 조정	<p>‘관계성’과 ‘주도성’을 고려한 직무설계 → ‘관계성’과 ‘주도성’을 고려한 직무설계</p>
160	박스 두 번째 줄 문구 수정	<p>빛나게 할 수 있다고 주장한다. → 빛나게 할 수 있다고 한다.</p>
5편		
165	기출문제 박스 맨 위 기출문제 추가	<p>[34회('25)] 면접방법 중 구조화된 면접(structured interview)과 비구조화된 면접(unstructured interview)의 개념 및 장단점을 각각 설명하시오. (25점)</p>
167 ~168	1 2 부제 추가	<p>1. 인력계획전략 : proactive 전략 2. 인력적응전략 : reactive 전략</p>
168	(3) 단점 두 번째 줄 문구 수정	<p>인력 소요와 → 인력 수요와</p>
169	맨 위	

<p>3 문단 밑</p> <p>박스 추가</p>		<p style="text-align: center;">슬랙(Slack) : 조직의 여유 자원</p> <p>슬랙(slack)은 효율 극대화를 위해 자원을 최소로 운용하는 접근과 대비되는 개념으로, 조직의 유연성(Flexibility)과 안정성(Stability)을 확보하기 위해 전략적으로 보유하는 여분 자원을 통칭한다. 인적자원 슬랙(Human Resource Slack)은 현재 업무를 처리하는 데 필요한 최소 인력 규모를 초과해 보유한 인력 또는 구성원이 업무를 완수한 뒤에도 남는 여유 시간·역량을 의미한다.</p> <p><장점> 수요 급변·사고·결근 등에 대한 완충·복원력이 높아지고, 학습·혁신을 위한 탐색(exploration)이 가능해지며, 품질·안전 유지에 기여한다.</p> <p><단점> 유휴 인건비·설비비로 비용이 증가하고, 과도한 여유는 관성·해이를 초래해 긴장감을 약화시키며, 관리자가 슬랙을 사적 목표로 전용하는 대리인 문제가 발생할 수 있다.</p>
<p>173</p> <p>② 추세분석</p> <p>문구 추가</p>		<p>② 추세분석</p> <p>추세분석 기법은 해당 기업에서 과거에~~ 추세선(trend line)이 되며, 이를 수학적으로 확장하여 미래의 인력을 예측하게 된다. 이는 현재의 추세가 앞으로 이어진다는 가정 하에 의미가 있으므로 단기 예측에 더 적합하며 경기변동, 기술혁신, 산업구조 변화, 정부정책 등 외부 환경요인이 반영되지 않으므로 장기 예측에는 부적합하다.</p>
<p>178</p> <p>박스 우측 부분</p> <p>문구 수정</p> <p>추추 → 추출</p>		<p>④ 작업샘플링</p> <p>~~(네 번째 줄) 표본을 추출하여~~</p>
<p>179</p> <p>맨 위 문단</p> <p>문구 수정</p>		<p>거시적(macro) 방식이란 총괄적 수요인원을 예측하는 것으로 기업의 부가가치와 노동분배율을 고려한 ~ 미시적(micro) 방식이란 세부적 수요인원을 예측하는 것으로 부서/팀이 요구하는 인원을 상향적으로 합산하여 필요 인력을 산정하는 것을 의미한다.</p>
<p>179</p> <p>박스 안</p> <p>여섯 번째</p> <p>네모박스</p> <p>문구 수정</p>		<p style="text-align: center;"> 부문별 인원구성 → 부문별 인원구성 </p>
<p>181</p> <p>밑에서</p> <p>두 번째 문단</p> <p>문구 수정</p>		<p><장점>으로는 첫째, 과거의 승진·이직·내부 이동 등의 전이 확률을 측정하여 각 직무별 내부 인력 규모를 정량적으로 예측(quantification of personnel flow)하고, 직무별 인력 공급을 용이하게 파악(internal supply forecasting)할 수 있다. 둘째, 인력 계획과 승계 계획(planning and succession)의 신뢰성을 높이며, 다양한 인사 정책(evaluation of HR policies)이 인력 흐름에 미치는 영향을 간접적으로 평가하는 데 유용하다. 셋째, 마코브 분석은 실무 적용이 비교적 용이하여 널리 활용되고 있으며, 현재 상태를 기반으로 미래에 나타날 다음 상태를 확률적으로 계산할 수 있다는 장점을 갖는다.</p>
<p>181</p> <p>밑에서</p> <p>첫 번째 문단</p> <p>문구 수정</p>		<p><단점>으로는 첫째, 이동확률이 비교적 안정적이고 측정 가능해야 하며, 일반적으로 각 직무나 집단에 최소 50명 이상의 표본이 확보되어야만 신뢰할 수 있는 결과를 도출할 수 있다. 둘째, 과거 전이확률이 미래에도 동일하게 유지된다고 보는 Stationarity 가정(과거 의존성)은 현실의 환경 변화나 정책적 변수</p>

		를 충분히 반영하지 못한다. 셋째, 인력 이동의 실제 원인이 직무 수행 필요성 보다는 결원을 메우기 위한 충원(full of vacancies)에 있는 경우가 많아 개념적 타당성에 한계가 있다. 넷째, 조직문화·동기·노동시장 상황 등 정성적 요인을 반영하지 못하고, 전이확률의 변화로 정책 효과를 간접적으로 추정할 수는 있으나 그 변화가 특정 정책 때문인지 외부 환경 때문인지 인과를 명확히 구분하기 어려워, 분석 결과를 의사결정에 직접 활용하기에는 제약이 따른다.			
184	(1) 설명 문구 수정	(1) 정리해고와 다운사이징 <다운사이징이 필요한 이유>는 ① 인건비를 감축해야 하며 ~ ②의 내용을 ①로 이동, ③의 내용을 ②로 이동, ④의 내용을 ③으로 이동			
192	표 40 장점 맨 밑 설명 문구 수정	미중지봉 → 마중지봉			
197	(3) 목차에 문구 추가	(3) 바람직한 인력관리 방안 - Lepak & Snell의 HR architecture(인력 구성형태 별 다차원적 집합) 이론을 중심으로			
197	그림 92 박스 안 그림 밑에 지표 추가 (글씨 크기는 좀 더 조그맣게)	* Value : 해당 인력 또는 직무가 기업의 핵심 전략 목표 달성 및 경쟁 우위 창출에 얼마나 기여하는가 * Uniqueness / Firm-specific : 해당 인력 또는 직무가 요구하는 지식과 기술이 해당 기업에만 특화되어 있는 정도			
201	맨 위 4) 5) 목차와 내용을 다음 내용으로 교체	4) 기타 ① 기업 간 비교·자사 연도별 비교 : 모집활동의 효과는 동종 업계와의 외부 벤치마크와 자사 연도별 코호트 비교를 병행하여 상대적 우수성을 평가한다. ② 법률 저촉 여부 : 근로기준법, 남녀고용평등법 등 관련 법규 저촉 여부를 사전·수행·사후 단계에서 상시 모니터링한다. ③ 지원자 만족도(Applicant satisfaction) : 정보 제공, 커뮤니케이션, 면접 경험 등 모집 전 과정에 대한 만족도를 정기적으로 측정·개선한다. ④ 다양성 충원 목표 달성도(Diversity goal achievement) : 성별·경력·배경 등 조직의 DEIB 목표와의 정렬·달성 수준을 점검한다.			
201	9 (1) 설명 추가	9. 모집평가관련주요지표 (1) 산출률(Yield Ratio) 지원자 총수로 나누어 측정한다. 만일 특정 단계에서 병목 현상(Bottleneck)이 발생한다면 프로세스를 개선해야 한다.			
204	맨 위 박스 추가	<table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td>P-J Fit(Person-Job Fit, 개인-직무 적합성)과 P-O Fit(Person-Organization Fit, 개인-조직 적합성)</td> </tr> <tr> <td>1. P-J Fit(Person-Job Fit, 개인-직무 적합성)</td> </tr> <tr> <td>(1) 개념</td> </tr> </table>	P-J Fit(Person-Job Fit, 개인-직무 적합성)과 P-O Fit(Person-Organization Fit, 개인-조직 적합성)	1. P-J Fit(Person-Job Fit, 개인-직무 적합성)	(1) 개념
P-J Fit(Person-Job Fit, 개인-직무 적합성)과 P-O Fit(Person-Organization Fit, 개인-조직 적합성)					
1. P-J Fit(Person-Job Fit, 개인-직무 적합성)					
(1) 개념					

		<p>개인(P)이 특정 직무(Job)를 효과적으로 수행하기 위해 필요한 지식(Knowledge), 기술(Skills), 능력(Abilities) 및 직무특성과의 일치 정도를 의미한다. 즉, “개인의 역량(KSA)과 직무 요건 간 적합성”이다.</p> <p>(2) 이론적 배경 Edward(1991), Kristof(1996) 등은 P-J fit을 보충적 적합성(supplementary fit) 과 상호보완적 적합성(complementary fit)으로 설명했다. 보충적 적합성이란 개인이 직무 요건에 맞는 능력을 보유하고 있는 것을, 상호보완적 적합성이란 직무가 개인의 욕구(예 : 성장욕구, 보상욕구)를 충족시켜주는 것을 의미한다.</p> <p>(3) 효과 P-J fit이 높을수록 직무만족(job satisfaction), 직무성공(job performance), 조직몰입(organizational commitment)이 증가하고, 이직의도(turnover intention)는 감소하는 것으로 다수의 연구에서 검증되었다.</p> <p>2. P-O Fit(Person-Organization Fit, 개인-조직 적합성)</p> <p>(1) 개념 개인(P)의 가치관, 신념, 성격 등이 조직(O)의 핵심가치, 규범, 문화와 얼마나 일치하는가를 의미한다. 즉, “개인과 조직 문화적 맥락 간의 적합성”을 말한다.</p> <p>(2) 이론적 배경 Schneider의 ASA(Attraction-Selection-Attrition) 이론(1987)에 따르면 조직은 자신과 가치가 유사한 개인을 끌어들이고(Attraction), 그 중 적합한 사람을 선발하며(Selection), 맞지 않는 사람은 결국 이탈한다(Attrition)는 원리로 설명된다.</p> <p>(3) 효과 P-O fit이 높을수록 조직몰입, 조직시민행동(OCB), 장기적 조직 유지율이 높아지고, P-J fit보다 조직 수준 성과 및 장기적 충성도에 더 큰 영향을 미친다는 연구 결과가 많다.</p>
216	<p>6. ③ 내용 설명에서 중복 문장 수정, 문장 수정</p>	<p>6. 선발 시 개인과 조직 간 적합성을 제고하기 위하여 조직이 해야 할 것</p> <p>③ 조직과 개인의 적합성을 평가하는 프로그램을 사용한다. 조직의 경우 적합성 평가에는 업무 시뮬레이션, 구조화된 직무면접, 과거 업무경험, 인지능력검사, 교육 및 성격검사와 같이 다양한 종류가 있다. 인지능력과 성격검사는 일부 논란이 있기는 하지만 종업원 선발에서 점점 많이 사용되고 있다. 개인과 조직의 적합성 평가에는 개인에게 있어 적합성 평가에는 시뮬레이션, 직무면접, 현장방문, 비공식적 접촉 등 다양한 방법이 사용될 수 있고, 그 중 가장 중요한 도구는 현실적 직무소개이다.</p>
223	<p>그림 105 바로 위에 박스 추가</p>	<p style="text-align: center;">안면타당도(face validity)</p> <p>선발 도구(예 : 시험 문제, 면접 질문)의 내용이 표면적으로 보기에 직무를 수행하는 데 필요한 능력과 관련성이 있어 보이는 정도를 말한다. 이는 선발 도구 초기 설계 단계의 수용성·공정성 인식 점점에 유용하다. ‘그렇듯해 보임’이 실제 예측력·구성 타당성을 보장하지는 않으므로, 내용·구성·동</p>

		시·예측으로 추가 검증이 필요하다.
224	<p>맨 위 i)내용 타당성(Content validity)의 b.장점에서</p> <p>기존 내용 삭제 후 새로운 내용으로 교체</p>	<p>b. 장점</p> <p>① <직무적합성 확보> 측면에서 직무 전문가(Subject Matter Expert : SME)의 판단과 직무 분석(Job Analysis) 결과를 기반으로 필수 지식·기술·능력(KSA)을 직접 반영하므로 도구-직무 간 정합성이 높다.</p> <p>② <새로운 직무에의 적용 가능성> 측면에서 지원자가 아직 조직에 없거나 성과 데이터가 부족한 새로운 직무나 특수 직무의 경우에도, 직무 분석을 통해 필요한 지식과 기술을 추출하여 도구를 설계하고 타당성을 확보할 수 있다. 이는 다른 경험적 타당성 검증이 어려운 경우 매우 유용하다.</p> <p>③ <법적 방어력 강화> 측면에서 직무관련성에 대한 체계적 근거가 있어 차별 시비나 분쟁 시 법적 정당성(Job-relatedness)을 입증하기에 유리하다.</p>
	<p>맨 위 i)내용 타당성(Content validity)의 C. 단점에서</p> <p>기존 내용 삭제 후 새로운 내용으로 교체</p>	<p>C. 단점</p> <p>① <고도의 전문성 요구> 측면에서 내용 타당성을 확보하기 위해서는 해당 직무에 대한 매우 정교하고 심층적인 직무 분석이 선행되어야 하며, 검증 과정에는 객관적인 판단 능력을 갖춘 다수의 전문가(SME)가 참여해야 한다. 이 과정이 생략되거나 전문가의 편향이 개입될 경우 타당성이 쉽게 훼손될 수 있다.</p> <p>② <정량적 증거 부족> 측면에서 내용 타당성은 기본적으로 전문가들의 주관적인 논리적 판단에 의존하므로, 선발 도구 점수와 실제 직무 성과 간의 수치적인(경험적) 관계를 증명하지 못한다. 즉, 예측력에 대한 통계적 증거가 부족하다.</p> <p>③ <환경 변화 민감성> 측면에서 직무·기술이 빠르게 변하면 시험 내용이 금세 구식이 되어 재구성 비용과 유지 보수 부담이 커진다.</p>
224	<p>맨 위 ii)구성 타당성(Construct validity) b.장점에서</p> <p>기존 내용 삭제 후 새로운 내용으로 교체</p>	<p>b. 장점</p> <p>① <광범위한 적용 가능성> 측면에서 구성 타당성은 직무 지식과 같은 특정 능력뿐만 아니라, 추상적인 심리적 특성인 리더십, 동기 부여, 팀워크, 성격 등 다양한 구성체들을 측정하는 도구에 적용할 수 있다. 이로 인해 선발 도구의 적용 범위를 넓힐 수 있다.</p> <p>② <과학적·논리적 증거 제시> 측면에서 심리학 이론과 통계적 분석(요인분석, 상관관계 분석 등)을 통해 타당성을 검증하므로, 도구가 측정하는 개념의 타당성에 대한 강력하고 객관적인 증거를 제공한다. 이는 다른 타당성 검증 방법보다 학술적, 논리적 신뢰도가 높다.</p> <p>③ <심층적 원인 규명> 측면에서 단순히 도구 점수와 직무 성과 간의 상관관계를 확인하는 것을 넘어, '왜' 그 관계가 존재하는지에 대한 이론적 근거를 제공한다. 예를 들어, '리더십' 구성체를 측정하는 도구가 왜 직무 성과와 관련이 있는지 설명할 수 있다.</p>
	<p>맨 위 ii)구성 타당성(Construct validity) C. 단점에서</p>	<p>C. 단점</p> <p>① <복잡성과 비용> 측면에서 구성 타당성은 한 번의 검증으로 완료되는 것이 아니라, 도구가 측정하는 개념의 다양한 측면을 포괄적으로 검증해야 한다. 예를 들어, 해당 구성개념과 관련된 변수들과는 높은 상관관계를, 관련 없는 변수들과는 낮은 상관관계를 보여야 하는 등(수렴 및 판별 타당성) 시</p>

	<p>기존 내용 삭제 후 새로운 내용으로 교체</p>	<p>간·비용 부담이 크다.</p> <p>② <이론적 합의 부족 시 검증 난항> 측면에서 구성 타당성의 핵심은 측정하고자 하는 구성체에 대한 이론적 정의이다. 만약 리더십이나 창의성과 같은 개념에 대해 학문적으로 명확한 합의가 이루어지지 않은 경우, 해당 도구가 그 개념을 정확하게 측정하는지 판단하기가 매우 어려워진다.</p> <p>③ <현장 적용의 간접성> 측면에서 구성 타당성은 이론적 적합성을 보여줄 뿐 즉각적인 예측 타당성(채용 성과 예측력)을 보장하지 않으므로, 실제 선발 적용 전에는 준거타당성(동시·예측)과의 결합 검증이 필요하다.</p>
225	<p>i) 동시(=현재) 타당성(Concurrent validity)</p> <p>b. 장점</p> <p>기존 내용 삭제 후 새로운 내용으로 교체</p>	<p>i) 동시타당성</p> <p>b. 장점</p> <p>① <신속·저비용 검증> 측면에서 재직자 표본으로 현재 시점의 자료를 한 번에 수집하므로 시간과 비용이 적게 든다.</p> <p>② <실무 적용 용이> 측면에서 실제 직무 수행 중인 집단을 대상으로 하여 도구-성과 간 상관을 바로 계산할 수 있어 현장 의사결정에 즉시 활용 가능하다.</p> <p>③ <도구 정교화에 유리(측정 오차의 최소화)> 빠르게 상관구조를 확인해 문항 수정, 가중치 조정 등 파일럿 튜닝을 반복하기 좋다.</p>
	<p>i) 동시(=현재) 타당성(Concurrent validity)</p> <p>C. 단점</p> <p>기존 내용 삭제 후 새로운 내용으로 교체</p>	<p>C. 단점</p> <p>① <대표성 편향(표본의 동질성)> 측면에서 재직자만 표집하므로 입사 실패자·이직자·퇴사자는 제외되어 선발단계의 실제 후보군을 대표하지 못한다.</p> <p>② <현재 성과 요인의 영향(오염 가능성)> 측면에서 현재 재직자는 직무 경험을 통해 지식과 스킬을 습득한 상태이므로, 현재 성과가 검사를 받는 동기나 태도에 영향을 미칠 수 있어 검사 점수가 순수한 잠재능력이 아니라 직무 경험이나 현재 직무 만족도에 의해 오염될 가능성이 있다.</p> <p>③ <예측 타당성 한계> 측면에서 현재 성과와의 상관은 입사 후 미래 성과를 보장하지 않으므로, 선발 의사결정의 일반화 가능성이 제한된다. 따라서 동시타당성은 예측 타당성과의 교차검증으로 보완하는 것이 바람직하다.</p>
226	<p>ii) 예측 타당성(Predictive validity)</p> <p>b. 장점에서</p> <p>기존 내용 삭제 후 새로운 내용으로 교체</p>	<p>b. 장점</p> <p>① <현장 적합성> 측면에서 채용 시점의 점수로 입사 후 성과를 예측하므로 실제 선발 의사결정에 가장 직접적으로 유용하다.</p> <p>② <방법론적 엄밀성> 측면에서 채용 전-채용 후의 시간적 선행성을 확보하므로 인과추론에 더 근접한 증거를 제공한다.</p> <p>③ <외적 타당성 제고> 측면에서 지원자 모집단을 대상으로 하므로 재직자 편향이 적고 선발 상황의 일반화 가능성이 높다.</p>
	<p>ii) 예측 타당성(Predictive validity)</p> <p>C. 단점에서</p> <p>기존 내용 삭제 후</p>	<p>C. 단점</p> <p>① <시간·비용 부담> 측면에서 입사 후 성과가 충분히 관찰될 때까지 장기간 추적이 필요하여 비용과 관리 부담이 크다.</p> <p>② <이탈·변동 리스크> 측면에서 이직·배치변경·교육효과 등 사후 요인이 준거 성과를 흔들어 타당성 계수가 약화될 수 있다.</p> <p>③ <운영상의 제약> 측면에서 실험적 검증을 위해 도구를 적용하되 합격선·</p>

	새로운 내용으로 교체	가중치 고정 등 운영 제약이 발생하고, 조직 변화로 준거의 일관성을 유지하기 어렵다.
229	2) ① 설명 첫 번째 줄 문구 추가	선발비율 너무 높아져서 → 선발비율이 너무 높아져서
6편		
242	제1장 교육훈련(education and training)	w 삭제 제1장 교육훈련(education and training)
249	표 46 및 내용 추가 (글씨크기 작게)	표 및 1970년대 초 미국 플로리다 주립대학교(Florida State University)에서 미 국방성(Defense Department, 특히 미군 훈련 프로그램)의 교수체제개발(Instructional Systems Development : ISD) 프로젝트를 수행하면서 체계화된 모형
250	위에서 세 번째 문단 ③ 첫 번째 줄 문구 삭제	각 기능부문 어 내의 직무수행으로 → 각 기능부문 내의 직무수행으로
255	2 4번째 줄 있→있	2. 멘토의 역할 ③ 롤모델(role model)로 자신의 태도와 행동, 경력과 성취를 통해 본받을 수 있도록 하고~
258	그림 134 및 내용 추가	<p>i. 개념적 자질(Conceptual Skill) : 상황판단 능력 조직을 하나의 통합적 시스템으로 파악하여 환경 변화, 전략, 구조, 과정 간의 상호의존성·파급효과를 이해하고 미래를 설계하는 능력이다. 불확실한 정보를 추상화-모형화-의사결정으로 연결하는 역량이다. <계층별 중요도> 측면에서 최고경영층에서 가장 중요하며, 중간관리층은 사업·기능 단위 수준에서, 일선관리층은 제한된 범위에서 요구된다. Katz는 관리 계층이 올라갈수록 기술 역량의 상대적 비중은 낮아지고 개념적 역량의 비중은 높아진다고 보았다.</p> <p>ii. 인간관계 자질(Human Skill) : 대인관계 능력 개인·집단과 신뢰 기반 관계를 형성하고, 의사소통·협상·갈등관리·동기부여를 통해 협업을 촉진하는 능력이다. 구성원의 지각·감정·가치를 이해하여 영향력을 행사하는 역량이다. <계층별 중요도> 측면에서 전 관리계층의 공통 핵심 역량이며, Katz는 인간관계 자질이 모든 수준의 관리자에게 동일하게 필수라고 보았고, 팀 성과를 좌우하는 수평·수직적 조정의 매개 역량으로 강조하였다.</p> <p>iii. 전문적 자질(Technical Skill) : 현장실무 능력 특정 업무·공정·도구·규정에 대한 실무 지식과 숙련으로, 표준을 정확히 적용하고 문제를 신속히 해결하는 능력이다. <계층별 중요도> 측면에서 일선관리층에서는 가장 핵심 역량이며, 중간관리층</p>

		<p>은 핵심 원리의 이해와 관리지표 해석·적용 능력이 요구되고, 최고경영층은 세부 숙련보다 기준 설정·리스크 통제·자원배분의 관점이 중요하다. Katz는 관리자가 상위 계층으로 갈수록 기술역량의 상대적 비중은 감소하고, 개념적 역량과 인간관계 역량의 중요성은 증가한다고 보았다.</p> <p>※ 역량 믹스의 '계층별 최적화' 필요 : Katz는 관리자에게 단일 '천재성' 이 아니라 역량의 조합이 필요하다고 주장하였다. 곧, 상층일수록 개념적 역량 ↑, 하층일수록 전문적 기술 역량 ↑, 전 층에서 인간관계 역량이 핵심으로 역량 프로파일을 설계해야 한다는 것이 시사점이다.</p>
259	<p>오타 수정</p> <p>iii. 사례연구 기업에서 일어난~~Harvard 방식(길고 복잡하고 간접적인 정보가 다양하게 혼합되어 제공되며,~)</p>	<p>iii. 사례연구 기업에서 일어난~~Harvard방식(길고 복잡하고 간접적인 정보가 다양하게 혼합되어 제공되며,~)</p>
264	<p>3 마지막 줄</p> <p>문구 수정</p>	<p>AL를 → AL을</p>
264	<p>4 첫째 줄</p> <p>문구 수정</p>	<p>교수는 AL의 핵심요소로서 → 교수가 제시한 AL의 핵심요소로서</p>
266	<p>표 50 7. 강조점</p> <p>문구 수정</p>	<p>현장중시의 → 현장중심의</p>
274	<p>V. 교육훈련 평가지표로서 ROI</p> <p>1. 의의와 중요성</p> <p>에서 내용 교체</p>	<p>V. 교육훈련 평가지표로서 ROI</p> <p>1. 의의와 중요성</p> <p>ROI(투자자본수익률)는 본래 미국 듀폰(DuPont)에서 개발된 재무분석 지표로, 교육훈련 프로그램에 투입한 총비용 대비 창출된 재무적 편익의 비율을 의미한다. 즉, 교육으로 발생한 성과(생산성·품질·불량·이직·사고·리드타임 개선 등)를 금액화하여 투자 대비 순이익이 얼마인지를 보여주는 지표이다. 교육의 경영적 가치를 정량화해 의사결정의 근거를 제공하고, 프로그램의 효율성·효과성·우선순위를 판단하는 데 핵심적 기준이 된다.</p>
274	<p>3 (1) 네번째 줄</p> <p>문구 수정</p>	<p>많기 때문대 → 많기 때문에</p>

287	③ ii) 문구 수정	기술경로에 있는 사람들 → 기술경로에 있는 사람들에게
287	(3) 1) 세번째 줄 설명 보완 및 수정	(3) 프로티안 경력 1) 어원 및 개념 이처럼 변신에 능숙한 프로테우스와 같이 환경변화에 따라 적응이 가능한 다양한 능력을 갖춘 경력을 프로티안 경력이라고 한다. 즉, 조직 경계뿐 아니라 경력유형 및 수행직무의 경계까지 넘나드는 것을 말한다. 급변하는 ~
293	Ⅲ 1 (2) 세번째 줄 문구 수정	조직과 직무에 이미지에 → 조직과 직무의 이미지에
297	그림 153 박스 안 지표 설명 추가 (오른쪽에 작게)	- 성과규정(specification of performance) : 계약 내용(조직의 요구 및 보상)이 얼마나 구체적이고 명확하게 정의되어 있는지 - 시간 틀(duration) : 계약 관계의 지속 기간에 대한 기대
298	(1) ~ (4) 까지 부제 추가, 내용 교체	(1) 거래 모델(transactional model) : 단기 × 명확 구성원은 구체적이고 한정된 임무를 수행하고, 조직은 그 대가로 명확한 금전적 보상을 제공하는 계약이다. 단기적인 교환 관계에 중점을 두며, 비정규직이나 임시직 계약에서 흔히 나타난다. 계약 내용이 명확하여 상호 이행 여부를 쉽게 판단할 수 있다. (2) 전이 모델(transitional model) : 단기 × 불명확 조직 구조조정, 인수합병(M&A) 등 격변하는 과도기 상황에서 발생하는 계약이다. 관계의 지속 기간은 짧고(단기적), 조직의 요구 사항과 미래의 보상이 불확실하고 모호하다(불명확). 이는 구성원에게 심리적 불안정성을 가장 크게 유발하는 형태이다. (3) 균형 모델(balanced model) : 장기 × 명확 장기적인 고용 관계를 전제로 하지만, 구성원이 수행해야 할 역할과 조직이 제공할 보상 및 경력 개발 기회가 비교적 명확하게 정의되어 있다. 전통적인 정규직 관계에서 많이 나타나며, 조직의 요구와 보상이 구체적으로 교환되는 장기적 계약이다. (4) 관계 모델(relational model) : 장기 × 불명확 조직과 구성원 모두 광범위하고 장기적인 의무를 지는 계약이다. 구성원은 조직에 대한 높은 충성심과 유연한 역할 수행을 기대받고, 조직은 고용 안정성, 포괄적인 복지, 그리고 미래 잠재력에 대한 투자를 약속하지만, 그 내용이 수치화되기 어려운 경우가 많다. 핵심 인재나 전문직에서 주로 나타나는 형태이다.
300	목차 변경 내용 변경	1. 문화적(spirit) 측면 (1) 동반자 의식과 배려 (2) 즐겁게 일하는 풍토 조성

		<p>(3) 일과 생활의 조화 중시 (4) 구성원의 경력 개발 기회 제공 (5) 최고와 함께하는 자부심(Pride in Top)</p> <p>2. 제도적(system) 측면</p> <p>(1) R&R(roles & responsibilities) 명확화 R&R 명확화는 조직이 근로자에게 기대하는 역할, 책임, 업무 범위를 구체적이고 투명하게 정의하는 활동으로, 근로자는 자신이 무엇을 해야 하고, 무엇을 기대받는지를 정확히 알게 된다. 이는 '지각의 차이(Perceptual Gaps)'로 인한 심리적 계약 불이행(Breach) 발생을 사전에 차단하고, 자신의 역할 경계가 모호할 때 발생하는 불안감과 혼란을 제거하고, 업무에 대한 심리적 안정감을 높인다. 또한 구성원은 자신의 역할에 집중하고 책임감을 가질 수 있게 되어, 조직에 대한 헌신과 몰입을 자연스럽게 증진시킨다.</p> <p>(2) 성과-보상 정합성(Performance-Reward Alignment) 성과와 보상의 정합성은 근로자가 기여한 성과에 비례하여 공정하고 합리적인 보상(금전적/비금전적)이 제공된다는 점을 조직이 실천하고 있음을 의미한다. 과만큼 보상받는다는 인식이 강화되면, 근로자는 공정성을 강하게 지각하게 된다. 이는 심리적 계약의 핵심 요소인 교환 공정성을 충족시켜 신뢰를 구축한다. 조직이 '성과에 따른 보상'이라는 명확한 약속을 일관되게 이행하는 것을 보여주게 되고 이는 조직의 신뢰도(Trustworthiness)를 높이고, 근로자가 조직에 대한 배신감(Violation)을 느낄 여지를 줄인다. 보상이 노력과 성과에 직접적으로 연결될 때, 근로자는 더 높은 수준의 노력과 헌신을 자발적으로 제공하는 긍정적인 심리적 계약 순환이 형성된다.</p>
300	(1) 개념 추가	<p>(1) 동반자 의식과 배려 조직이 구성원을 단순히 이익 창출의 수단이 아닌, 공동의 목표와 운명을 공유하는 전략적 파트너로 인식하는 경영 태도이다. 이는 위기 상황과 일상 업무 환경 모두에서 안전, 투명한 소통, 그리고 상호 신뢰를 최우선 가치로 삼아 구성원을 보호하고 지원함으로써, 조직에 대한 강한 충성심과 유대감을 구축하는 것을 목적으로 한다. 영국의 로펌~~</p>
	(2) 개념 추가	<p>(2) 즐겁게 일하는 풍토 조성 구성원 만족 중심 경영(Employee-Centric Management)의 핵심 전략으로, 근로자의 행복과 직무 만족이 궁극적으로 고객 만족과 조직의 재무적 성과로 이어진다는 강력한 믿음에 기반하여 조직 문화를 구축해야 한다. 세계적인~~</p>
	(3) 개념 추가	<p>(3) 일과 생활의 조화 중시 근로자가 업무 외적인 삶에서도 충분한 만족과 행복을 얻을 때 업무에 대한 집중도와 생산성이 향상된다는 관점에 기초하여 기업은 유연 근무, 충분한 휴식, 그리고 다양한 복지 혜택을 제공하여 근로자의 삶의 질을 높여야 한다. SAS는~~</p>
	(4) 개념 추가	<p>(4) 구성원의 경력 개발 기회 제공 구성원의 경력 개발 기회 제공은 기업이 근로자를 단기적인 성과 창출을 위한 수단이 아닌, 장기적인 관점에서 함께 성장할 파트너로 인식하는 전략을 설계해야 한다. 언스트앤영은~~</p>

	<p>(5) 개념 추가</p>	<p>(5) 최고와 함께하는 자부심(Pride in Top) 탁월한 비전, 혁신적인 제품, 그리고 선도적인 리더십과의 연계를 강화함으로써, 구성원이 조직 소속에 대한 명예(Prestige)와 전문적 자긍심(Professional Pride)을 느끼도록 하는 내부 브랜딩 및 문화 전략을 구축해야 한다. 애플은~~</p>
<p>300</p>	<p>예시 문제 추가</p>	<p style="text-align: center;">심리적 계약 위반(Psychological Contract Violation)의 개념과 주요 원인, 주요 효과 및 관리 방안</p> <p>1. 심리적 계약 위반(Psychological Contract Violation)의 개념 심리적 계약 위반은 근로자가 자신과 조직 사이에 맺어진 암묵적이고 비공식적인 약속이나 기대가 조직에 의해 지켜지지 않았다고 지각하는 인지적 판단 및 주관적인 경험을 말한다(Morrison & Robinson). 이는 단순한 불만족을 넘어, 구성원이 조직과의 관계에서 배신감이나 분노를 느끼게 되는 심리적 상태를 의미한다. 위반은 계약 불이행 자체를 넘어, 그 불이행의 원인이 조직의 부주의나 고의적인 기만 때문이라고 해석될 때 더 강하게 발생한다.</p> <p>2. 심리적 계약 위반의 주요 원인 심리적 계약 위반을 유발하는 요인은 조직의 행동과 근로자의 인식이라는 두 가지 측면에서 살펴볼 수 있다.</p> <p>(1) 조직 측면의 요인(불이행 요인 - Breach) 이는 조직이 약속된 의무를 이행하지 않은 직접적인 원인들이다.</p> <p>① 약속 불이행 (Failure to Fulfill) : 가장 직접적인 요인으로, 조직이 명시적 또는 묵시적으로 약속했던 보상(연봉 인상, 승진, 보너스), 복리후생, 고용 안정성, 교육 기회 등을 제공하지 않을 때 발생한다.</p> <p>② 자원 제약 및 환경 변화 : 조직이 통제할 수 없는 외부 환경 변화(예: 경기 침체, 산업 변화)나 내부 자원 부족으로 인해 약속을 이행하지 못하게 되는 경우이다.</p> <p>③ 경영진의 무능력 또는 부주의 : 계약에 대한 약속을 잊거나, 적절하게 관리하지 못하거나, 의사소통 오류로 인해 근로자의 기대를 충족시키지 못했을 때 발생한다.</p> <p>(2) 구성원 측면의 요인(지각 요인 - Perception) 이는 조직의 행동을 구성원이 부정적으로 해석하게 만드는 심리적 요인들이다.</p> <p>① 지각의 차이(Perceptual Gaps) : 구성원과 조직이 서로 기대하는 의무의 내용이나 범위에 대해 근본적으로 다르게 이해하는 경우이다. 구성원은 자신이 약속받았다고 생각하지만, 조직은 그러한 약속을 한 적이 없다고 생각할 때 발생한다.</p> <p>② 정보의 부족 : 조직의 행동(예 : 임금 동결)에 대한 합리적인 설명이나 정보가 근로자에게 제대로 전달되지 않아, 근로자가 조직의 행동을 '고의적인 위반'으로 해석하는 경우이다.</p> <p>③ 개인의 가치관 및 민감성 : 공정성에 대한 개인의 기준이 높거나, 불안정</p>

성에 민감한 근로자일수록 사소한 계약 불이행에도 더 강한 위반을 지각할 가능성이 높다.

3. 심리적 계약 위반의 주요 효과

심리적 계약 위반은 근로자의 태도와 행동, 그리고 조직의 성과에 걸쳐 광범위하고 부정적인 영향을 미친다.

(1) 태도 및 심리적 효과(Attitudinal and Psychological Effects)

- ① 조직 몰입 및 만족도 저하 : 조직이 약속을 위반했다고 느낄 경우, 근로자는 조직에 대한 신뢰(Trust)를 상실하고, 조직에 대한 애착(Commitment)과 직무 만족도가 크게 감소한다.
- ② 부정적 정서 유발 : 근로자는 배신감, 분노, 스트레스 등 강한 부정적 감정을 경험하며, 이는 심리적 안녕(Well-being)을 해치는 주요 원인이 된다.

(2) 행동적 효과(Behavioral Effects)

- ① 이직 의도 및 이직 증가 : 고용 관계에 대한 기대를 충족시키지 못한 조직을 떠나려는 이직 의도가 높아지며, 실제 자발적 이직률로 이어진다.
- ② 조직 시민 행동(OCB) 감소 : 조직을 위한 자발적이고 협력적인 행동(예: 동료 돕기, 초과 근무 자원)이 줄어들고, 최소한의 요구되는 역할만 수행하려는 역할 내 행동에만 집중하게 된다.
- ③ 일탈 행동(Deviance) 증가 : 심한 경우, 조직에 대한 보복 심리로 근무 태만, 업무 방해, 자원 낭비 등 반생산적 일탈 행동(Counterproductive Work Behavior : CWB)이 증가할 수 있다.

(3) 조직 성과(Organizational Performance)

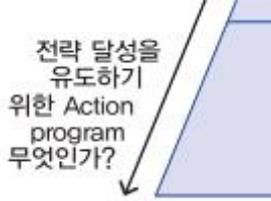
- ① 생산성 및 품질 저하 : 동기 부여가 저하되고 소극적인 태도를 보이면서 개인 및 팀의 생산성과 업무 품질이 전반적으로 떨어진다.
- ② 노사 관계 악화 : 조직에 대한 신뢰 상실은 노사 관계의 대립을 심화시키고, 노동조합 활동의 강도를 높이는 요인으로 작용할 수 있다.
- ③ 인재 확보 및 이미지 손상 : 이직률 증가는 인재 유출로 이어지며, 위반 경험이 외부에 알려질 경우 기업의 평판(Employer Brand)이 손상되어 새로운 인재를 유치하기 어려워진다.

4. 심리적 계약 관리 및 증진 방안

심리적 계약은 근로자의 성과, 이직 의도, 심리적 안녕(Well-being) 등에 실질적인 영향을 미치는 핵심적인 관계 메커니즘이므로, 조직이 전략이나 인사 제도를 변경할 때 약속의 구조와 신뢰 관리는 필수적이다. 이를 위해, 조직은 결과 중심의 성과 관리(Outcome-driven Performance Management)와 더불어 공정성(Fairness) 및 신뢰도와 같은 관계 품질 지표를 핵심 성과 지표(KPI)에 포함하여, 제도의 효율성과 고용 관계의 질을 동시에 달성해야 한다. 특히, 직속 상사는 조직의 대리인(Agent)으로서 근로자와 직접 접촉하는 심리적 계약 이행의 최전선에 있다. 따라서 상사에 대한 체계적인 교육과 조직 메시지의 일관성 유지는 계약 불이행(Breach)

		을 예방하는 가장 중요한 선행 조치이다.
311	표 56 맨 밑 장단점 내용 수정	<p>장점(숙련과 경험 축적, 질서 형성, 적용 용이, 승진관리 안정성, 객관적 기준)</p> <p>단점(공정성 인식 저하, 창의성 저해, 급변하는 환경 적응력 저하) 추가</p> <p>장점(승진기준 타당성, 동기부여, 효율성) 추가</p> <p>단점(개인중심 경쟁, 질서 형성 곤란, 적용 어려움, 승진관리 불안정, 능력 평가의 객관성 확보 어려움)</p>
7편		
333	기출문제 박스 맨 위 추가	<p>[34회('25)] 성과관리를 위한 성과평가방법은 여러 가지 접근방법으로 분류할 수 있다. 다음 물음에 답하십시오. (50점)</p> <p>물음 1) 성과평가방법 중 속성(특성)접근법(The Attribute Approach), 행동접근법(The Behavioral Approach), 결과접근법(The Results Approach) 각각의 개념과 장단점에 관하여 설명하십시오. (35점)</p> <p>물음 2) 속성(특성)접근법에 속하는 도식적 등급척도법(graphic rating scales), 행동접근법에 속하는 행위기준평가법(behaviorally anchored rating scales : BARS), 그리고 결과접근법에 속하는 목표관리법(management by objectives : MBO)의 개념에 관하여 각각 설명하십시오. (15점)</p>
340	5 (1) 첫 번째 줄 맨 끝부분 붙이기	<p><최근> 에는 → <최근>에는</p>
341	(1) 2) 5번째 줄 문구 수정	<p><현재 및 미래에 인력공급 수준>을 판단 → <현재 및 미래의 인력공급 수준>을 판단</p>
348	3 (2) 5,6번째 줄 띄어쓰기 수정	<p>흔히 ‘잘되면 내 탓(내적 귀속), 못되면 조상 탓(외적 귀속)’ 으로 돌리는 경우를 말한다. → 흔히 ‘잘되면 내 탓(내적 귀속), 못되면 조상 탓(외적 귀속)’ 으로 돌리는 경우를 말한다.</p>
351	맨 밑 박스 중요사건기록법 4번째 줄 문구 수정	<p>획득하기가 어렵다. → 획득하기가 어렵기 때문이다.</p>
352	예시문제 박스 안 II. 1 (1) 목차 옆 부제 추가	<p>(1) 상대평가의 개념 : norm-referenced</p>

354	예시문제 박스 안 2 (1) 목차 옆 부제 추가	(2) 절대평가의 개념 : critterion-referenced		
362	(3) 2번째 문단 10번째 줄 '이' 삭제	행동기대척도(BES)이라고도 불린다. → 행동기대척도(BES)라고도 불린다.		
364	Ⅱ. 1 (1) 목차 옆 부제 추가	(1) 상대평가의 개념 : norm-referenced		
366	2 (1) 목차 옆 부제 추가	(2) 절대평가의 개념 : critterion-referenced		
368	박스 위치 이동	참고 : MBO, CSF, KPI의 관계 박스를 367페이지에 2. 성과표준의 개발 내용 설명 밑으로 이동		
368	예시박스 맨 밑 박스 새로 추가	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: center; padding: 5px;">OKR(Objectives & Key Results)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="padding: 5px;"> <p>OKR(Objective and Key Results, 목표 및 핵심 결과)은 조직의 전략적 목표를 설정하고, 그 달성 결과를 추적하여 관리하는 경영 프레임워크이다. 이는 조직의 정렬(Alignment)과 구성원의 몰입(Engagement)을 강화하는 데 핵심적인 역할을 한다. 이 프레임워크는 인텔(Intel)의 앤디 그로브(Andy Grove)가 기존의 MBO(목표 관리)를 개선하여 체계화했으며, 이후 존 도어(John Doerr)를 통해 실리콘밸리 전반과 구글(Google)에 확산되면서 널리 알려졌다.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Objective(목표) : “무엇을 달성할 것인가?” 에 대한 정성적(Qualitative) 목표를 말한다. 도전적이고 영감을 주며 명확하고 간결해야 한다. 예) 고객이 사랑하는 최고의 제품을 만든다. 신규 고객의 첫 30일 경험을 세계 최고 수준으로 만든다. - Key Results(핵심결과) : 목표를 달성했는지 “어떻게 측정할 것인가?” 에 대한 정량적(Quantitative) 결과 지표를 말한다. 목표 달성 여부를 명확히 확인 가능한 구체적인 성과 지표이다. 예) 제품 만족도 점수(NPS) 60점 이상 달성 고객 이탈률(Churn Rate) 3% 이하로 낮춤 <p>OKR은 목표 달성 자체보다 도전과 학습을 중요시하며, 일반적으로 목표의 60~70%</p> </td> </tr> </tbody> </table>	OKR(Objectives & Key Results)	<p>OKR(Objective and Key Results, 목표 및 핵심 결과)은 조직의 전략적 목표를 설정하고, 그 달성 결과를 추적하여 관리하는 경영 프레임워크이다. 이는 조직의 정렬(Alignment)과 구성원의 몰입(Engagement)을 강화하는 데 핵심적인 역할을 한다. 이 프레임워크는 인텔(Intel)의 앤디 그로브(Andy Grove)가 기존의 MBO(목표 관리)를 개선하여 체계화했으며, 이후 존 도어(John Doerr)를 통해 실리콘밸리 전반과 구글(Google)에 확산되면서 널리 알려졌다.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Objective(목표) : “무엇을 달성할 것인가?” 에 대한 정성적(Qualitative) 목표를 말한다. 도전적이고 영감을 주며 명확하고 간결해야 한다. 예) 고객이 사랑하는 최고의 제품을 만든다. 신규 고객의 첫 30일 경험을 세계 최고 수준으로 만든다. - Key Results(핵심결과) : 목표를 달성했는지 “어떻게 측정할 것인가?” 에 대한 정량적(Quantitative) 결과 지표를 말한다. 목표 달성 여부를 명확히 확인 가능한 구체적인 성과 지표이다. 예) 제품 만족도 점수(NPS) 60점 이상 달성 고객 이탈률(Churn Rate) 3% 이하로 낮춤 <p>OKR은 목표 달성 자체보다 도전과 학습을 중요시하며, 일반적으로 목표의 60~70%</p>
OKR(Objectives & Key Results)				
<p>OKR(Objective and Key Results, 목표 및 핵심 결과)은 조직의 전략적 목표를 설정하고, 그 달성 결과를 추적하여 관리하는 경영 프레임워크이다. 이는 조직의 정렬(Alignment)과 구성원의 몰입(Engagement)을 강화하는 데 핵심적인 역할을 한다. 이 프레임워크는 인텔(Intel)의 앤디 그로브(Andy Grove)가 기존의 MBO(목표 관리)를 개선하여 체계화했으며, 이후 존 도어(John Doerr)를 통해 실리콘밸리 전반과 구글(Google)에 확산되면서 널리 알려졌다.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Objective(목표) : “무엇을 달성할 것인가?” 에 대한 정성적(Qualitative) 목표를 말한다. 도전적이고 영감을 주며 명확하고 간결해야 한다. 예) 고객이 사랑하는 최고의 제품을 만든다. 신규 고객의 첫 30일 경험을 세계 최고 수준으로 만든다. - Key Results(핵심결과) : 목표를 달성했는지 “어떻게 측정할 것인가?” 에 대한 정량적(Quantitative) 결과 지표를 말한다. 목표 달성 여부를 명확히 확인 가능한 구체적인 성과 지표이다. 예) 제품 만족도 점수(NPS) 60점 이상 달성 고객 이탈률(Churn Rate) 3% 이하로 낮춤 <p>OKR은 목표 달성 자체보다 도전과 학습을 중요시하며, 일반적으로 목표의 60~70%</p>				

		달성을 성공적인 성과로 간주하는 도전적인 목표 설정(Stretch Goals) 방식을 채택한다. 또한, 조직 전체에 투명하게 공개되어 상하좌우의 정렬을 강력하게 유도한다.
374	II 1 설명 5번째 줄 마침표 추가	역량평가센터라고도 부른다 → 역량평가센터라고도 부른다.
375	IV ① 문구 수정 (‘는’ 삭제)	하지는 못하는 경우에는 → 하지 못하는 경우에는
381	그림 184 좌측 하단 문구 수정	 <p>전략 달성을 유도하기 위한 Action program 무엇인가?</p> <p>Action program 무엇인가? → Action program은 무엇인가?</p>
8편		
391	밑에 박스 복리후생 관련 기출문제 14회 문구 수정	직장생활과 가정생활이 조화 → 직장생활과 가정생활의 조화
393	그림 188 오른쪽 설명에서 문구 수정	임금 수준의 적정성 : ~~~ 임금 체계의 적정성 : ~~~ 임금 형태의 적정성 : ~~~
398	6 5번째 줄 굵게	대리인 비용에는 ① 감시비용(monitring cost), ② 확증비용(bonding cost), ③ 잔여손실(residual cost)이 포함
400	1. 내용 설명 문구 수정	공정성(equity)은 어떤 가치있는 것의 투자를 통해서 얻는 가치 있는 어떤 것 구성원이 제공한 공헌에 대해 지급되는 기업의 유인이 정당한지를 의미한다.
407	3 목차와 내용 문구 수정	3. 임금수준 결정의 전략적 대안 (1) 개요 Milkovich와 Newman은 인사보상 분야의 권위 있는 학자들로, 그들의 저서 「Compensation」에서는 임금수준 전략과 조직성과의 관계를 체계적으로 정리하고 있다. Milkovich와 Newman은 시장 임금수준 대비 자사의 보상 정책을 어떻게 설정할 것인가가 조직성과에 미치는 영향을 다각도로 분석함으로써, 실제 기업들이 자신에게 맞는 보상 전략을 선택할 수 있도록 가이드라인을 제시하였다.

		<p>(2) 내용</p> <p>1) 선도전략 2) 동행전략 3) 추종전략 4) 혼합전략</p>
409	<p>예시문제 I 1 3번째 줄</p> <p>문구 수정</p>	<p>2025년 최저임금은 시간당 10,030원이고 월급(209시간 기준) 2,096,270원이다. →2026년 최저임금은 시간당 10,320원이고 월급은(209시간 기준) 2,156,880원이다.</p>
412	<p>위에서 6번째 줄</p> <p>문구 수정</p>	<p>제도적 정비해야한다는 의견도 있다. → 제도적으로 정비해야 한다는 의견도 있다.</p>
412	<p>위에서 5~6번째 줄</p> <p>굵게</p>	<p>최저임금위원회를 ~ 의견 → 최저임금위원회를 ~ 의견</p>
412	<p>위에서 11번째 줄</p> <p>문구 수정</p>	<p>간극 좁히지 못하면 → 간극을 좁히지 못하면</p>
427	<p>예시문제 2 (1) 내용</p> <p>문구 수정 가→게</p>	<p>2. 임금피크제 도입배경 (1) 사회와 기업의 고령화가 빠르게 진행 한국의 고령층 비중은~~ 14.3%로 상승해, 고령화 사회에서 고령 사회로 분류가 바뀌게 되었다.</p>
444	<p>표 77 맨 오른칸 4번째 줄</p> <p>문구 수정</p>	<p>생상성 향상팀 → 생산성 향상팀</p>
451	<p>두 번째 문단 <단점> 첫 번째 줄</p> <p>문구 수정</p>	<p>스톡옵션을 이론적으로 → 스톡옵션은 이론적으로</p>
451	<p>두 번째 문단 <단점> 9번째 줄</p> <p>문구 수정</p>	<p><주가가 희석>되는 효과도 있다. → <주가가 희석>되는 문제도 있다</p>
452	<p>박스</p>	<p>1. 경영자(executive)와 경영자 보상(executive compensation)의 개념</p>

	내용 추가 및 문구 수정	<경영자>란 좁은 의미에서는 기업의 소유주 내지는 창업자를 지칭하지만, 일반적으로는 이보다 넓게 해석하여 회사의 운영을 위탁받아 전문적으로 경영하는 주체들까지 포괄적으로 지칭한다고 볼 수 있다. <경영자 보상>이란 급여, 보너스, 인센티브 등과 같은 프로그램을 통해 조직의 관리자와 소유자 간의 이해관계를 일치시키기 위해 사용하는 전략적 도구라 할 수 있다. 그런데 현실 세계에서는 다음과 같은 경영자 보상의 문제점들이 상존하고 있다.
452	번호 변경	1. 경영자 보상(executive compensation)의 문제점 → 2. 경영자 보상(executive compensation)의 문제점
452	번호 변경	2. 바람직한 경영자 보상의 방향 → 3. 바람직한 경영자 보상의 방향
452	윗부분 (3) 승자독식~~~ 마지막 줄 띄어쓰기	연봉과보너스에 → 연봉과 보너스에
452	맨 아래 문단 (3) 승자독식 목차 문구 수정	(3) 승자독식문제(winner takes all market) 문제 → (3) 승자독식 문제(winner takes all market)
467	4 첫 번째 줄 문구 수정	각출한 금액을 → 각출한 금액을
470	2) ① 세 번째 줄 문구 수정	공공부분이 → 공공부문이
472	2 (2) 마지막 줄 마침표 추가	높아졌다 → 높아졌다.
474	8 (1) 1) 십표 추가	① 복리후생의 목적, ② 모든 복리후생에 대한 설명과 수혜시기 및 수혜범위의 수준, ③ 수혜대상자의 자격요건, ④ 연간 총 복리후생 비용, ⑤ 임금총액 중 복리후생비가 차지하는 비율, ⑥ 종업원 1인당 연간 복리후생비용 등이 포함되어야 한다.
9편		
483	노사관계 관련 기출문제 맨 위에 추가	[34(25)] 노동조합의 조직형태에 관한 다음 물음에 답하시오. (25점) 물음 1) 노동조합의 조직형태를 단위조직 기준으로 구분하고 각 조직형태별 조직원리와 조직기반의 특징을 설명하시오. (9점) 물음 2) 노동조합 형태별 조직관리 및 노동시장 통제방법의 특징을 설명하시오. (16점)

488	3 박스 맨 마지막줄 마침표 삭제	기업에서 업무량에 따 → 기업에서 업무량에 따															
493	2 첫 번째 줄 문구 수정	유연화 전략 → 유연화 전략															
493	표 84 내용 수정 및 재배치	<table border="1"> <tr> <td rowspan="3">수량적 유연화 (Numerical Flexibility)</td> <td>~~~</td> <td>~~~</td> </tr> <tr> <td>~~~</td> <td>~~~</td> </tr> <tr> <td>~~~</td> <td>~~~</td> </tr> <tr> <td rowspan="2">기능적 유연화 (Functional Flexibility)</td> <td>유연~ 기능</td> <td>~~~</td> </tr> <tr> <td>유연적 보수</td> <td>임금구조의 전환(개별성과급 및 집단성 과급, 직능급) 임금체계의 보완(보너스 차등지급, 성과 배분)</td> </tr> <tr> <td>재무적 유연화 (Financial Flexibility)</td> <td>유연적 보수</td> <td>임금구조의 전환(개별성과급 및 집단성 과급, 직능급) 임금체계의 보완(보너스 차등지급, 성과 배분)</td> </tr> </table>	수량적 유연화 (Numerical Flexibility)	~~~	~~~	~~~	~~~	~~~	~~~	기능적 유연화 (Functional Flexibility)	유연~ 기능	~~~	유연적 보수	임금구조의 전환(개별성과급 및 집단성 과급, 직능급) 임금체계의 보완(보너스 차등지급, 성과 배분)	재무적 유연화 (Financial Flexibility)	유연적 보수	임금구조의 전환(개별성과급 및 집단성 과급, 직능급) 임금체계의 보완(보너스 차등지급, 성과 배분)
수량적 유연화 (Numerical Flexibility)	~~~	~~~															
	~~~	~~~															
	~~~	~~~															
기능적 유연화 (Functional Flexibility)	유연~ 기능	~~~															
	유연적 보수	임금구조의 전환(개별성과급 및 집단성 과급, 직능급) 임금체계의 보완(보너스 차등지급, 성과 배분)															
재무적 유연화 (Financial Flexibility)	유연적 보수	임금구조의 전환(개별성과급 및 집단성 과급, 직능급) 임금체계의 보완(보너스 차등지급, 성과 배분)															
494	5 (2) 6번째 줄 문구 추가	기업의 존재 이로 인한 → 기업의 존재와 이로 인한															
495	(2) 1)	1) 유연적 기능 내용 본문만 살리기! 다만, 한문단으로 합치기! 생산방식의 변화에~~~~유도하는 전략이다. 노동시장에서의 중심-주변~~~ 것은 아니다.															
495	(2) 2) 유연적 보수	2) 유연적 보수 유연적 기능화를 촉진하기 위해서는 ~~~~ 전략을 말한다.															
495	유연적 보수 밑에 목차와 내용 추가	(3) 재무적 유연화(Financial Flexibility) 재무적 유연화란 경기 변동과 조직 성과에 맞추어 보상과 고용비용 구조를 탄력적으로 조정하는 것을 말한다. 즉, 고정적 인건비 의존도를 낮추고 변동 비 비중을 높여 외부 환경 변화에 견디도록 설계하는 유연성이다. Atkinson(1987)은 재무적 유연화를 성과와 비용의 연동을 통해 인력 운용의 재정적 탄력성을 확보하는 것으로 보며, 다음과 같은 수단으로 구현된다고 본다.															

		<p>재무적 유연화는 첫째, 성과연동 보상으로 성과급·이익공유·성과보너스와 KPI/OKR 기반 인센티브를 통해 보상을 가변화하는 것이며, 둘째, 보상·복지의 선택형 운영으로 선택형 복지(카페테리아)와 가변 복리후생 한도 설정 등 개인 맞춤·탄력 편성을 도입하는 것이다. 셋째, 임금 구조 조정으로 임금피크제·스텝다운 등 생애주기·성과 연계 임금으로 비용의 예측 가능성과 유연성을 확보하며, 넷째, 고용형태 포트폴리오로 정규직·비정규직·파트너(외주·프리랜서)를 혼합 구성해 인건비의 고정을 변동으로 전환한다. 다섯째, 결과기반 대외 계약으로 외주·프리랜서에 성과·산출물 기준 단가를 적용해 비용을 사업성과와 연동한다.</p> <p>요컨대 재무적 유연화는 보상 체계와 인력 믹스의 가변화를 통해 비용을 성과·경기에 맞춰 조정함으로써 조직의 재정적 내구성을 높이는 접근이다.</p>		
495	(3) 유연화의 전략적 선택	(4) 유연화의 전략적 선택		
498	3. 안전관리 바로 위 박스 추가	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: center; padding: 5px;">중대재해의 의미, 적용 범위, 사업주의 안전보건 확보 의무</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="padding: 5px;"> <p>1. 중대재해의 의미 「중대재해처벌법」은 크게 두 가지를 규율한다.</p> <ul style="list-style-type: none"> - 중대산업재해 : 사업장에서 발생한 사망자 1명 이상, 동일한 사고로 부상자 2명 이상 6개월 이상 치료, 직업성 질병자 1년 이내 3명 이상 발생한 경우이다. - 중대시민재해 : 공중이 이용하는 시설·제품의 결함으로 사망자 1명 이상, 동일한 사고로 10명 이상 중상자, 동일 원인으로 3개월 이상 치료 질병자 10명 이상 발생한 경우이다. <p>즉, 사업장 내부 근로자 대상 재해(산업재해)와 일반 시민 대상 재해(시민재해) 모두 포함한다는 점이 특징이다.</p> <p>2. 적용 범위</p> <ul style="list-style-type: none"> - 대상 사업장 : 원칙적으로 모든 사업 또는 사업장에 적용한다. - 적용 제외 : 다만 5인 미만 사업장은 적용되지 않는다. 공사금액 50억 원 미만 건설공사도 일부 적용 유예 또는 제외 규정이 있다. - 책임주체 : 사업주뿐 아니라 경영책임자 등(대표이사, 안전·보건업무 총괄 책임자)도 처벌대상에 포함된다. <p>3. 사업주의 안전·보건 확보의무 중처법은 사업주·경영책임자에게 포괄적 안전·보건 확보의무를 부과한다.</p> <p>1. 안전보건관리체계 구축·이행</p> <ul style="list-style-type: none"> - 재해 예방 목표와 경영 방침 수립 - 전담 조직 및 인력 배치, 예산 확보 - 위험요인 확인·개선 절차 마련 <p>2. 재해 발생 시 재발 방지 대책 마련</p> <ul style="list-style-type: none"> - 원인 조사 및 후속 조치 - 재발 방지를 위한 교육·제도 개선 </td> </tr> </tbody> </table>	중대재해의 의미, 적용 범위, 사업주의 안전보건 확보 의무	<p>1. 중대재해의 의미 「중대재해처벌법」은 크게 두 가지를 규율한다.</p> <ul style="list-style-type: none"> - 중대산업재해 : 사업장에서 발생한 사망자 1명 이상, 동일한 사고로 부상자 2명 이상 6개월 이상 치료, 직업성 질병자 1년 이내 3명 이상 발생한 경우이다. - 중대시민재해 : 공중이 이용하는 시설·제품의 결함으로 사망자 1명 이상, 동일한 사고로 10명 이상 중상자, 동일 원인으로 3개월 이상 치료 질병자 10명 이상 발생한 경우이다. <p>즉, 사업장 내부 근로자 대상 재해(산업재해)와 일반 시민 대상 재해(시민재해) 모두 포함한다는 점이 특징이다.</p> <p>2. 적용 범위</p> <ul style="list-style-type: none"> - 대상 사업장 : 원칙적으로 모든 사업 또는 사업장에 적용한다. - 적용 제외 : 다만 5인 미만 사업장은 적용되지 않는다. 공사금액 50억 원 미만 건설공사도 일부 적용 유예 또는 제외 규정이 있다. - 책임주체 : 사업주뿐 아니라 경영책임자 등(대표이사, 안전·보건업무 총괄 책임자)도 처벌대상에 포함된다. <p>3. 사업주의 안전·보건 확보의무 중처법은 사업주·경영책임자에게 포괄적 안전·보건 확보의무를 부과한다.</p> <p>1. 안전보건관리체계 구축·이행</p> <ul style="list-style-type: none"> - 재해 예방 목표와 경영 방침 수립 - 전담 조직 및 인력 배치, 예산 확보 - 위험요인 확인·개선 절차 마련 <p>2. 재해 발생 시 재발 방지 대책 마련</p> <ul style="list-style-type: none"> - 원인 조사 및 후속 조치 - 재발 방지를 위한 교육·제도 개선
중대재해의 의미, 적용 범위, 사업주의 안전보건 확보 의무				
<p>1. 중대재해의 의미 「중대재해처벌법」은 크게 두 가지를 규율한다.</p> <ul style="list-style-type: none"> - 중대산업재해 : 사업장에서 발생한 사망자 1명 이상, 동일한 사고로 부상자 2명 이상 6개월 이상 치료, 직업성 질병자 1년 이내 3명 이상 발생한 경우이다. - 중대시민재해 : 공중이 이용하는 시설·제품의 결함으로 사망자 1명 이상, 동일한 사고로 10명 이상 중상자, 동일 원인으로 3개월 이상 치료 질병자 10명 이상 발생한 경우이다. <p>즉, 사업장 내부 근로자 대상 재해(산업재해)와 일반 시민 대상 재해(시민재해) 모두 포함한다는 점이 특징이다.</p> <p>2. 적용 범위</p> <ul style="list-style-type: none"> - 대상 사업장 : 원칙적으로 모든 사업 또는 사업장에 적용한다. - 적용 제외 : 다만 5인 미만 사업장은 적용되지 않는다. 공사금액 50억 원 미만 건설공사도 일부 적용 유예 또는 제외 규정이 있다. - 책임주체 : 사업주뿐 아니라 경영책임자 등(대표이사, 안전·보건업무 총괄 책임자)도 처벌대상에 포함된다. <p>3. 사업주의 안전·보건 확보의무 중처법은 사업주·경영책임자에게 포괄적 안전·보건 확보의무를 부과한다.</p> <p>1. 안전보건관리체계 구축·이행</p> <ul style="list-style-type: none"> - 재해 예방 목표와 경영 방침 수립 - 전담 조직 및 인력 배치, 예산 확보 - 위험요인 확인·개선 절차 마련 <p>2. 재해 발생 시 재발 방지 대책 마련</p> <ul style="list-style-type: none"> - 원인 조사 및 후속 조치 - 재발 방지를 위한 교육·제도 개선 				

		<p>3. 중앙행정기관·지자체의 명령 이행 - 고용노동부, 안전보건공단 등의 시정명령·조치사항을 이행할 의무</p> <p>4. 도급·용역·위탁 시 안전 확보 원·하청 구조에서 하청근로자까지 안전보건 확보가 미흡하지 않도록 관리할 의무</p>
503	<p>2 (1) 2번째 줄</p> <p>문구 수정 (‘의’ 삭제)</p>	<p>Maslow의의 욕구단계설 → Maslow의 욕구단계설</p>
503	<p>맨 마지막 문단 ② 1번째 줄</p> <p>문구 수정</p>	<p>모든 요구를 → 모든 욕구를</p>
510	<p>맨 위에서 2번째 줄</p> <p>문구 수정</p>	<p>제카해 주고 있다고 → 제시해 주고 있다고</p>
514	<p>맨 밑 문단 (2) 맨밑에서 2번째 줄</p> <p>문구 수정</p>	<p>정당한 크기의 → 적당한 크기의</p>
522	<p>두 번째 박스 맨 밑에 줄</p> <p>굵게</p>	<p>이는 다시 사용자의 협상력을 결정하게 된다고 주장한다. → 이는 다시 사용자의 협상력을 결정하게 된다고 주장한다.</p>
523	<p>박스 참고 : 우리나라 노사관계 경쟁력 첫 번째 줄</p> <p>문구 수정</p>	<p>WEF(세계경제포럼)은 → WEF(세계경제포럼)는</p>
523	<p>목차 밀림</p>	<p>p523 (4) 노사관계의 특성 p524 (5) 노사관계의 목적 p525 (6) 노사관계의 발전과정 p527 (7) 세계 노사관계의 유형</p>
528	<p>(2) 2) 6번째 줄 무덤에서 요람까지를 →</p>	<p>2) 사회주의적 노동조합주의 노동계층 전부를 위한 노동운동으로서, 요람에서 무덤까지를 정부가 책임지 는~~</p>

	요람에서 무덤까지를										
530	② 글씨 크기 통일	② 집행 기능 : 단체교섭, 경제활동, 정치활동 등 (세 번째 줄) 노동조합은 특정법률의 제정·개정의 촉구와 반대 등의~~ 해당 부분 글씨 크기 갑자기 커짐. 전 문장하고 통일.									
530	② ii) 설명 추가	ii) <경제활동 기능>으로 노동조합이 집단적 교섭력과 제도적 수단을 활용하여 임금, 근로조건, 고용 안정, 및 복리후생 등 구성원의 실질적인 경제적 이익을 확보하고 지속적으로 개선하는 기능이다.									
540	③ 오타 삭제	ii) 강압전략 c.㉔ 압박전략의 구체적 전술									
542	② i) 마침표 추가	주로 적용된다(예 : 영세기업의 저임금 노동시장) → 주로 적용된다(예 : 영세기업의 저임금 노동시장).									
543	표 사용자의 고용전략에서 이원화 전략에서 전략의 특징 2번째 줄 문구 수정	유연- 이원화 성의 확보에 → 유연성의 확보에									
544	위에서 두 번째 줄 오타 R → T	(두 번째 줄) 태프트-하틀리 법(Taft-Hartley Act)									
544	② 2번째 문단 4번째 줄 문구 수정	따라서 조합이 제명처분하거나 ~~~~ 선택권 보장이 전제가 되어야 한다. → 유니언 슝 협정 하에서는 근로자가 가입을 거부하면 원칙적으로 해고될 수 있다. 그러나 이 제도는 노동자의 3분의 2 이상을 대표하는 노조에 한해 허용되나, 노동자의 단결하지 않을 자유를 보장하기 위해 법적 한계가 명확히 설정되어 있다(근로자의 노동조합 선택권과 자발적 가입/탈퇴의 자유가 최소한으로 보장).									
548	5) 두 번째 문단 1번째 줄 문구 수정	자신 이 취약한 교섭력을 → 자신 의 취약한 교섭력을									
549	배분적 교섭/ 통합적 교섭 비교 표	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>배분적 교섭</th> <th>통합적 교섭</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>개념</td> <td>Fixed pie, Zero-sum</td> <td>Extensible pie. Plus-sum</td> </tr> <tr> <td>목표(동기부여)</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		배분적 교섭	통합적 교섭	개념	Fixed pie, Zero-sum	Extensible pie. Plus-sum	목표(동기부여)		
	배분적 교섭	통합적 교섭									
개념	Fixed pie, Zero-sum	Extensible pie. Plus-sum									
목표(동기부여)											
551	4) 5번째 줄	있다.예를 들어, → 있다. 예를 들어,									

	띄어쓰기	
552	(6) 1) 설명 밑 내용 추가	~~ 보통이다. 고충처리제도란 근로자가 근로조건, 직장환경, 관리자의 불공정 대우 등에 대해 제기하는 불평·불만을 신속하고 공정하게 처리하기 위한 제도적 장치이다. 이를 통해 근로자의 불만을 공식적 절차로 접수·심사·해결함으로써 갈등을 최소화하고 조직의 안정성을 높이는 역할을 한다.
553	4) 첫째 줄 구분 점 추가	불평 불만 증가 → 불평·불만 증가
555	(2) 목차 폰트 끝까지 통일	40년대 중반~1970년대 중반) → 맨 오른쪽 '중반' 부분
558	(4) 내용 굵게	1) 개념 노동쟁의가 발생한 경우에는 노사가 자주적으로 해결하는 것이 바람직하나, 자주적인 해결이 불가능할 때에는 국가가 개입해서 노동쟁의를 조정하고 해결하게 된다. 이러한 조정제도에는 기본적으로 조정, 중재와 특별한 경우에 행하는 긴급조정이 있다. 다만, 때로는 공정한 제3자가 문제해결을 돕는 것이 보다 쉽게 해결할 수 있게 해주는 방식이 되기도 한다. 시기적절하고(timely), 건설적이면서(constructive), 비용 효율이 높은(cost-effective)한 방식이 사용되어야 한다. 대안적 분쟁 해결(Alternative Dispute Resolution : ADR) 제도에는 아래의 제도들이 있다
558	(4) 두 번째 문단 3번째 줄 문구 수정 (‘한’ 삭제)	높은(cost-effective)한 방식이 → 높은(cost-effective) 방식이
558	(4) 밑 목차 추가	1) 개념
559	표 밑 박스 위 설명 추가	2) 노동쟁의 조정제도의 효과 ① 갈등 완화 기능 노사 간 대립이 첨예할 때 제3자의 개입을 통해 대화를 촉진하고, 파업 등 쟁의행위로의 확산을 예방하는 기능이 있다. ② 절차적 정당성 확보 노동위원회 등 공적 기구가 개입하여 합의를 유도함으로써 분쟁 해결 과정의 정당성과 수용성을 높인다. ③ 냉각효과(Cooling-off Effect) 조정제도의 가장 긍정적인 시사점이다. 쟁의 행위 발생 직전 노사 간의 흥분

		<p>된 상태에서 벗어나, 제3자의 중재를 통해 논리적이고 차분하게 대화할 시간을 벌게 해준다. 이를 통해 감정적 충돌을 완화하고 합리적인 합의를 도출할 가능성을 높여준다. 법적 쟁의 조정 기간(일반적으로 10일~15일)이 이 냉각 효과를 위한 것이다.</p> <p>④ 중독효과(Narcotic Effect)</p> <p>조정제도의 부정적인 시사점이다. 노사가 자율적으로 문제를 해결하려는 노력을 소홀히 하고, 분쟁이 발생할 때마다 조정 기관에 의존하게 되는 현상이다. 마치 마약에 중독되듯, 스스로 교섭을 통해 합의를 이끌어내는 능력을 상실하게 될 수 있다. 이로 인해 노사 간 자율 교섭 문화가 발전하기 어렵고, 조정 기관의 역할이 과도하게 커지는 부작용을 낳는다.</p>
559	<p>표</p> <p>⑤ 중재</p> <p>내용 증 수정</p>	<p>- 필수 공익사업에 있어서 ~~~~ 중재(2006년 삭제, 필수유지업무제도 도입으로 민의 생명·건강·안전을 해치지 않는 범위 내에서 제한적 쟁의행위 가능)</p>
562	<p>박스</p> <p>두 번째 줄</p> <p>문구 수정</p>	<p>체력되었고</p> <p>→ 체결되었고</p>
570	<p>II</p> <p>2</p> <p>내용 수정 보완</p>	<p>II. 신우리사주제도</p> <p>1. 신우리사주제도의 등장배경 : 본래 취지 달성을 위한 필요성 대두</p> <p>2. 신우리사주제도의 개념</p> <p>근로자의 복지 향상과 기업 생산성 향상이라는 우리사주제도 본연의~~~근로자 복지기본법이 제정 공포되었으며 개선된 신제도 시행을 위해 근로자복지기본법 시행령 및 ~~~그대로 유지하여 2002년 1월 1일부터 시행되고 있다. 그 핵심 내용은 회사에서 성과급 방식으로 자사주 또는 금전을 우리사주조합에 출연함으로써 자사주의 취득을 지원하는 것이다.</p>
572	<p>(4)</p> <p>2번째 줄</p> <p>구분 점 추가</p>	<p>참여적 협력적 문화가</p> <p>→ 참여적·협력적 문화가</p>
10편		
584	<p>(1)</p> <p>설명</p> <p>맨 마지막에서</p> <p>2번째 줄</p> <p>학자 표기</p> <p>문구 수정</p> <p>t→i</p>	<p>(Dalton&Todor)</p>
588	<p>(3)</p> <p>2번째 줄</p> <p>문구 수정</p>	<p>을 통해</p> <p>→ 를 통해</p>
592	<p>박스 안</p> <p>2)</p>	<p>2) 다운사이징의 필요성(실시 이유)</p> <p>① 원가절감 : ~ 인건비의 경우</p>

	① 설명 중 문구 수정	
593	설명 중 오타 위에서 5번째 줄 문구 수정 (주소 → 주로)	④ 경제성 있는 지역으로 이전 : ~~ 재배된 감자를 주로 사용하지 않고 있음을 알게 되면서
11편		
612	문구 수정 지 → 자	1. 경영환경의 변화와 성과주의 HR (두 번째 줄) 핵심역량으로서의 인적 자 원은~~
623	2 3번째 줄 구분 점 추가	제정 발표되면서 → 제정 · 발표되면서
625	Ⅲ. 1 목차에 (폰트 이상	윤리적 인적자원관리(Ethical HRM)의 의의 → 윤리적 인적자원관리(Ethical HRM)의 의의
625	Ⅲ. 2 (1) 책임성 → 책무성	(1) 책 무 성(accountability)
628	두 번째 박스 부제 추가	참고 : ESG(Environmental, Social and Governance - 투자자 입장에서 기업의 건전성을 판단하는 방법
630	맨 밑 문단 2 첫 번째 줄 문구 수정	범죄로 인해 발생하여 → 범죄로 인해
633	2. 목차 옆 부제 추가	2. TBL(Triple Bottom Line) - 경영 성과 측정 보고 지표로 활용
635	Ⅱ 1. 내용설명 변경	다양성이란 일반적으로 구성원의 이질성(heterogeneity)을 의미하며, 최근에는 범주가 확장되어 DEIB(Diversity, Equity, Inclusion, Belonging)로 통칭한다. 형평성(Equity)은 개인의 상황·출발점의 차이를 고려하여 실질적으로 동등한 기회와 자원을 제공하는 것을 말하고, 포용성(Inclusion)은 모든 구성원이 환영받고 존중받으며 필요한 지원을 통해 역량을 발휘하도록 만드는 조직 환경을 의미하며, 소속감(Belonging)은 구성원이 ‘이곳이 나의 자리’ 라고 심리적으로 느끼며 집단의 일원으로 인정·연결되어 있다고 지각하는 상태로, 다양성과 형평·포용의 노력이 성과·몰입·유지로 전이되게 하는 최종 결과지표에 해당한다. 따라서 조직의 DEIB 정책은 다양성 확보 → 형평적 접근·지원 → 포용적 운영문화 조성 → 소속감 강화의 연쇄를 설계해야 하며, 최근 HR 담론에서도 포용과 소속감의 결합이 핵심 과제로 강조되고 있다.
639	3)	차별시비 법적소송에

	1번째 줄 심표 추가	→ 차별시비·법적소송에
643	1 1번째 줄 문구 수정	다양성을 관리를 전담하고 → 다양성 관리를 전담하고
647	4. 거래비용의 구성 기존의 문단들을 문장으로 변경	거래비용은 거래를 시작하고 유지하는 과정에서 발생하는 모든 비용을 의미하며, 크게 네 가지로 나뉜다. ① <준비비용>은 잠재적 거래 대상을 탐색하고 정보를 수집하는 데 드는 비용이다. ② <합의비용>은 거래 당사자와 협상하고 계약을 체결하는 과정에서 발생하는 모든 비용을 포함한다. ③ <통제비용>은 계약 관계가 시작된 이후 납기, 품질, 가격 조건 등 합의된 사항을 준수하고 관리하기 위해 드는 비용이다. ④ <적용비용>은 계약 유효 기간 동안 예상치 못한 외부 변화나 상황에 따라 계약 조건을 변경하고 조정하는 과정에서 발생하는 비용을 말한다. 이 네 가지 비용은 거래의 시작부터 종료까지 발생하는 총비용을 구성한다.
648	참고 2문단 마지막 줄 문구 수정	무역제재를 → 무역제재를
663	IV 1. 그림 밑에 설명 추가	여성인력의 효과적인 활용을 위해서는 조직이 처한 상황과 개별 인력의 특성을 종합적으로 고려해야 한다. 그림에서의 조직문화의 개방성과 여성인력의 전문성이라는 두 가지 핵심 변수를 축으로 여성인력의 유형을 네 가지로 구분하고, 각 유형에 맞는 맞춤형 전략을 제시한다.
	2. 설명 교체	<p>2. 여성인력의 유형별 활성화 전략</p> <p>(1) 피오리나형 : 최고 인재를 위한 특화(Differentiation) 전략 조직문화가 개방적이며 여성인력의 전문성도 높은 경우, 이들은 이미 핵심 인재로 기능하고 있을 가능성이 크다. 이러한 인력들이 리더십을 발휘하고 조직 전반에 긍정적인 영향을 미치도록 유도하는 것이 중요하다.</p> <p>① 교차부서·프로젝트 배치 : 전략사업 및 P&L 직무에 선제적으로 배치하여 영향력과 성과책임을 확대한다.</p> <p>② 네트워크 오케스트레이션 : 사내 ERG, 외부 전문가 커뮤니티, 산업 협의체 등 다층적 인적 네트워크 채널을 제도화한다.</p> <p>③ 승계·리더십 파이프라인 : 하이포텐셜(HiPo) 풀, 스폰서십 프로그램, 역할 순환을 통해 상위 직무로의 이동성을 보장한다.</p> <p>(2) 델마와 루이스형 : 잠재력 발현을 위한 동기유발(Motivation) 전략 조직문화는 개방적이지만 전문성은 아직 미흡한 경우, 이들은 성장 욕구가 높으므로 적절한 동기부여를 통해 잠재력을 끌어내는 것이 중요하다.</p> <p>① 체계적 멘토링·코칭 : 직급 1~2단계 상위 멘토를 매칭하여 경력 로드맵을 설계하고, 섀도잉(Shadowing)·정기 피드백으로 학습 전이를 촉진한다.</p> <p>② 성공사례의 가시화 : 내부·외부의 롤모델 사례를 큐레이션하여 공유함으로써 기대효능감을 제고하고, 경력개발 기회를 적극 발굴·연계한다.</p>

		<p>③ 직무순환·기초역량 과정 : OJT와 마이크로러닝을 결합해 단기 성취 경험을 제공하고, 핵심 업무의 기본 스킬셋을 빠르게 내재화한다.</p> <p>(3) 신사임당형 : 역량 발휘를 위한 자기 개척(Self-Initiation) 전략 폐쇄적인 조직문화 속에서 높은 전문성을 보유한 유형이다. 이들은 조직의 보수적인 분위기로 인해 자신의 능력을 제대로 인정받지 못하고 있을 가능성이 크다.</p> <p>① 전문성 브랜딩 : 기술·지식 포트폴리오 공개, 사내 브라운백·세미나 발표, 대외 공저·특허 등을 통해 전문성의 존재감을 조직 내외에 확립한다.</p> <p>② 이중경력경로(Dual Career Ladder) : 전문가 트랙과 관리 트랙을 병렬로 운영하여 비관리자 전문가의 보상·승진 경로를 제도화한다.</p> <p>③ 편견 차단 장치 : 평가·배치의 블라인드 요소 확대, 의사결정 회의의 바이어스 인터럽터 도입 등으로 유리천장 요인을 체계적으로 완화한다.</p> <p>(4) 메리형 : 조직 변화와 역량 강화를 위한 스킬 학습(Skill Learning) 전략 가장 어려운 경우로, 폐쇄적인 조직문화와 낮은 전문성이라는 이중고를 겪는 유형이다. 이들에게는 조직의 근본적인 변화를 시도함과 동시에 개인의 역량을 향상시키는 노력이 필요하다.</p> <p>① 직무공유·유연설계 : 잡세어링과 시간제·단계적 근로형태를 도입해 진입비용을 낮추고 경험 축적의 통로를 넓힌다.</p> <p>② 업무기술 개발 및 인센티브 : 직무모듈 기반 훈련, 도제식 지도, 마이크로자격(Micro-credential) 부여와 연동한 학습 인센티브로 역량 내재화를 가속한다.</p> <p>③ 재진입·재교육 프로그램 : 경력단절 여성 대상 리스킬링·업스킬링 과정을 운영하여 핵심 기술을 단기간에 재내재화한다.</p>
666	<p>II 1. 내용 교체</p>	<p>비정규직은 풀타임 상시고용에 대한 상대적 개념으로서 기간·시간·고용주 관계 중 하나 이상이 정규형과 다른 모든 고용형태를 포괄하는 개념이다. 대표 유형으로 임시(기간제) 근로(temporary), 단시간(시간제) 근로(part-time), 파견근로, 외주(도급·하도급/outsourcing)가 있으며, 이 밖에도 특수형태근로종사자, 플랫폼 노동(배달·택시 호출·클라우드워크 등) 등이 포함된다.</p>
667	<p>3. 내용 교체</p>	<p>(1) 수요측 요인(기업)</p> <p>① <유연성·비용관리> 측면에서 수요 변동·시즌성 대응, 고정비의 변동비화, 해고비용·법적 리스크 회피이다.</p> <p>② <핵심역량 집중> 측면에서 비핵심 공정의 외주화, 전문성 외부 조달을 통한 속도·품질 제고이다.</p> <p>③ <기술·디지털 전환> 측면에서 플랫폼 중개, 자동화로 업무가 세분화·외부화된다.</p> <p>(2) 공급측 요인(근로자)</p> <p>① 일·생활 균형과 학업·돌봄 병행 수요, 추가소득 확보 욕구이다.</p> <p>② 경력 실험·포트폴리오형 커리어 선호, 지역·시간 제약 완화 추세이다.</p> <p>(3) 제도·환경 요인</p> <p>① 규제·정책 변화, ② 경기변동·불확실성 확대, ③ 글로벌 소싱과 가치사슬 재편이다.</p>

670	3. 목차 문구 수정	3. Lepak & Snell의 HR architecture(인력 구성형태별 다차원적 집합) 이론을 통한 전략적 활용
670	그림 297 박스 안 그림 밑에 지표로 추가 (글씨 크기는 좀 더 조그맣게)	* Value : 해당 인력 또는 직무가 기업의 핵심 전략 목표 달성 및 경쟁 우위 창출에 얼마나 기여하는가 * Uniqueness / Firm-specific : 해당 인력 또는 직무가 요구하는 지식과 기술이 해당 기업에만 특화되어 있는 정도
673	3. 새로 추가	파레토 법칙은 “결과의 80%는 원인의 20%에서 발생한다”는 원리로, 인사 맥락에서는 소수의 핵심 인재가 조직 성과의 대부분을 창출한다는 의미이다. 상위 20%의 인재는 생산성·혁신·문제 해결 능력에서 압도적 우위를 보이며, 이들이 만들어내는 초과 성과(super-performance)는 기업의 경쟁우위를 결정짓는 핵심 동력이다. 따라서 기업은 한정된 자원을 모든 인력에게 균등 배분하기보다 핵심 인재에 집중 투자하여 성과를 극대화해야 한다. 또한 핵심 인재는 멘토링과 리더십을 통해 조직 내 지식과 문화의 표준을 높이고, 다른 구성원의 성장을 견인하는 역할을 수행한다. 이는 성과가 정규분포보다 파워법칙 분포에 가깝게 나타난다는 연구 결과(O’Boyle & Aguinis, Rosen의 슈퍼스타 효과)로도 뒷받침된다.
673	3. 4.번을 합해서 하나로 교체	4. 핵심인재와 기업성패 핵심 인재의 유출은 기업의 존망에 직접적인 영향을 미치며, 이는 기업의 시장 가치에 즉각적으로 반영된다. 특히 지식 기반 산업에서 핵심 인재의 존재는 기업의 성패를 가늠하는 중요한 요소이다. 예를 들어, 애플의 스티브 잡스 사망 이후 주가 하락이나 아마존의 최고전략책임자(CSO) 조세프 갈리가 사임 의사를 밝혔을 때 주가가 폭락한 사례는 핵심 인재 유출이 기업의 시장 가치에 얼마나 큰 영향을 미치는지 보여준다. 핵심 인재의 이탈은 단순한 사업 차질을 넘어, 고객 관계 단절과 이미지 실추 같은 간접적인 타격을 준다. 또한, 이들은 기업의 현실과 경쟁력에 대해 가장 잘 알기 때문에, 이들의 이직은 다른 직원들의 사기를 저하시키고 우수 인력의 연쇄 이탈을 초래하여 조직 전체의 혼란을 야기할 수 있다.
681	I. 1. 승계계획의 의의에서 설명 교체	승계 계획(Succession Planning)이란 조직의 핵심 직책에서 리더십의 연속성을 유지하기 위해 후임자를 사전에 선정하고, 필요한 자질을 육성하는 체계적인 활동이다. 승계 계획은 조직의 지속적인 성과를 위해 조직의 지식과 경험을 찾고, 보존하고, 유지하는 활동으로, 인재 개발(Talent Development)의 근본적인 철학을 내포하는 대표적인 실행 방안(Practice)이자, 인재 개발과 관련된 모든 실무를 추진하는 데 있어 필수적인 지침이 된다(대체도는 단기 백업을 갖추게 해 주지만, 장기적 경쟁우위를 위한 리더십 파이프라인 구축은 승계계획이 담당한다. 즉, 대체도 C 승계관리의 일부로 위치시킬 수 있다). 승계 계획은 크게 경영 능력을 보유한 인재에 대한 경영진 승계 계획(Management Succession Planning)과 핵심 기술을 보유한 인재에 대한 기술 중심의 승계 계획(Technical Succession Planning)으로 나눌 수 있다(Rothwell, 2010).

<p>682~684</p>	<p>Ⅲ. 승계계획 구축 프로세스</p> <p>1. 2. (1) (2) (3) 내용 교체</p>	<p>1. Rothwell의 승계 계획의 수준</p> <p>Rothwell의 저서 「효과적 승계 계획(Effective Succession Planning)」에 따르면, 승계 계획은 조직의 규모와 성숙도에 따라 5단계로 진화하는 체계다. 이 모델은 기업이 승계 계획을 어떤 수준으로 구축하고 운영할 수 있는지에 대한 로드맵을 제시한다.</p> <table border="1" data-bbox="443 383 1501 801"> <thead> <tr> <th>세대</th> <th>특징</th> <th>목표 및 대상</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1세대</td> <td>CEO 대체 계획</td> <td>비상 상황 시 최고경영자(CEO)의 공백을 메우기 위한 단순한 백업 계획</td> </tr> <tr> <td>2세대</td> <td>임원 대체 계획</td> <td>CEO를 포함한 임원진의 공백을 대비하는 계획</td> </tr> <tr> <td>3세대</td> <td>중간 관리자 승계 계획</td> <td>중간 관리자까지 대상에 포함시켜, 핵심 인재를 체계적으로 육성하는 프로그램</td> </tr> <tr> <td>4세대</td> <td>핵심 인력풀 기반 승계 계획</td> <td>특정 직위가 아닌 조직 내 핵심 인재(Talent Pool)를 중심으로 포괄적인 승계 계획을 수립하는 것</td> </tr> <tr> <td>5세대</td> <td>통합적 인재 경영</td> <td>내부 인력뿐만 아니라 외부 인재까지 포함하여 가장 정제된 형태의 인재 관리 및 승계 계획을 구현하는 것</td> </tr> </tbody> </table> <p>※ 단계가 높아질수록 승계계획이 단순 대체 중심에서 전략적 인재경영 시스템으로 진화함.</p>	세대	특징	목표 및 대상	1세대	CEO 대체 계획	비상 상황 시 최고경영자(CEO)의 공백을 메우기 위한 단순한 백업 계획	2세대	임원 대체 계획	CEO를 포함한 임원진의 공백을 대비하는 계획	3세대	중간 관리자 승계 계획	중간 관리자까지 대상에 포함시켜, 핵심 인재를 체계적으로 육성하는 프로그램	4세대	핵심 인력풀 기반 승계 계획	특정 직위가 아닌 조직 내 핵심 인재(Talent Pool)를 중심으로 포괄적인 승계 계획을 수립하는 것	5세대	통합적 인재 경영	내부 인력뿐만 아니라 외부 인재까지 포함하여 가장 정제된 형태의 인재 관리 및 승계 계획을 구현하는 것
세대	특징	목표 및 대상																		
1세대	CEO 대체 계획	비상 상황 시 최고경영자(CEO)의 공백을 메우기 위한 단순한 백업 계획																		
2세대	임원 대체 계획	CEO를 포함한 임원진의 공백을 대비하는 계획																		
3세대	중간 관리자 승계 계획	중간 관리자까지 대상에 포함시켜, 핵심 인재를 체계적으로 육성하는 프로그램																		
4세대	핵심 인력풀 기반 승계 계획	특정 직위가 아닌 조직 내 핵심 인재(Talent Pool)를 중심으로 포괄적인 승계 계획을 수립하는 것																		
5세대	통합적 인재 경영	내부 인력뿐만 아니라 외부 인재까지 포함하여 가장 정제된 형태의 인재 관리 및 승계 계획을 구현하는 것																		
		<p>(1) 1~2세대 : 대체 계획(Replacement Planning)</p> <p>대체 계획은 위험 관리(Risk Management)의 일환으로, 핵심 인력의 갑작스러운 부재에 대비하는 비상 계획이다. 이는 시설, 재정, IT 시스템 등에 대한 재난 대비 계획과 유사하다. 대체 계획은 핵심 직위나 인력의 단기적 부재(휴가, 병가 등) 또는 장기적 부재(사임, 사망 등)에 대비하는 과정이다. 각 직위에는 준비 정도에 따라 1~3순위 백업 인력을 지정한다. 1순위는 즉각 대체 가능, 2순위는 6개월 내 준비 가능, 3순위는 6개월에서 1년 내 준비 가능한 인력이다.</p> <p>(2) 3세대 : 중간 관리자 승계 계획</p> <p>승계 계획은 대체도와 구분된다. 대체도는 특정 직위의 단기적 공백을 메우는 데 초점을 맞춘다면, 승계 계획은 조직 전반의 핵심 인재풀(Talent Pool)을 구축하고 육성하는 과정에 중점을 둔다.</p> <p>① 핵심 인재풀 : 부서와 관계없이 차상위 직급으로의 승진 가능성이 있는 모든 인력을 의미한다.</p> <p>② 목표 : 핵심 직위의 공백 발생 시, 핵심 인재풀에서 가장 적합한 후보를 선택해 빠르게 육성하는 것이다.</p> <p>③ 특징 : 경력 계획(Career Planning)과 승계 계획이 통합되는 것이 중요하다. 조직은 승진에 관심 있는 인력을 육성하고, 실제 공백 발생 시 조직의 니즈에 가장 부합하는 후보자를 선택한다.</p> <p>(3) 4~5세대 : 통합적 인재 관리</p> <p>Rothwell에 따르면, 4세대와 5세대는 가장 진보된 형태의 승계 계획으로, 적용을 위해서는 막대한 시간과 자원이 필요하다. 대부분의 조직은 이 단계에 도달하기 어렵다. 따라서 Rothwell은 현실적으로 접근할 것을 조언한다. 조직은 단순한 대체 계획부터 시작해 니즈를 충족한 후, 점진적으로 더 체계적인 승계 계획으로 옮겨가는 것이 바람직하다. 단기적인 해결책이 장기적인</p>																		

		접근을 대신할 수는 없지만, 점진적인 도입은 장기적으로 더 안정적인 결과를 가져다준다.															
684	4 2번째 줄 문구 수정	별도의 기준 마련할 → 별도의 기준을 마련할															
686	(3) 마지막 줄 이어서 설명 추가	Campbell et al.(1993)은 직무성과는 능력 × 동기 × 상황의 함수라고 주장했는데, 저성과자는 이 중 하나 이상의 요소가 부족한 상태로 볼 수 있다고 한다.															
687	2 (3) 목차와 내용 교체	(3) 공정성과 조직문화 유지의 핵심 요소 공정한 평가와 피드백은 조직 정의(Organizational Justice)를 확립하는 핵심 요소이며, 이는 조직의 신뢰와 몰입을 뒷받침한다. 반대로 저성과자 관리의 실패는 조직 내부의 공정성 인식을 저하시켜 우수 인재의 이탈을 초래할 수 있다. Greenberg(1987)는 조직 내 공정성이 구성원의 조직몰입과 조직시민행동(Organizational Citizenship Behavior)에 중대한 영향을 미친다고 분석하였다. 더 나아가 저성과자 관리가 소홀할 경우 사회적 태만(Social Loafing) 현상을 촉발하여 구성원의 동기를 약화시키며, 단 한 명의 저성과자 존재만으로도 협업 구조와 성과 중심의 조직문화 전반에 부정적 파급 효과를 가져올 수 있다.															
689	8 밑 박스 추가	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p style="text-align: center;">저성과자 진단 프레임워크(Root-Cause Diagnosis)</p> <p>1. AMO 모델 & 성과함수 성과 = f(Ability(능력) × Motivation(동기부여) × Opportunity(기회/환경)) → 무엇이 부족한가를 구조적으로 규명</p> <p>2. 실무 진단 체크(요약) 직무-기준 : JD 모호/과다? KPI 현실성·일관성? 목표 난이도(GOAL) 적정? 능력 : KSA(지식·기술·태도) 미비? 신규/배치전환 직후? 학습기회 부족? 동기 : 보상체계 불일치(기대·공정성), 피드백 결여, 경력전망 불투명? 환경 : 과부하·리소스 부족, 프로세스 결함, 리더십/협업 문제, 차별·괴롭힘? 건강·특수상황 : 질병·육아·돌발 이슈 등 업무수행 제한 요인?</p> <p><i>참고 이론: Campbell(1993) 성과모형, Vroom(1964) 기대이론, Locke & Latham(1990) 목표설정, Deci & Ryan(2000) 자기결정성, Gilbert(1978) BEM, Mager & Pipe(1997) 성과문제 분석.</i></p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 33%;">원인유형</th> <th style="width: 33%;">대표 징후</th> <th style="width: 33%;">핵심 처방</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>능력부족(Can't do)</td> <td>신기술 오류 잦음, 표준 미이행</td> <td>OJT·코칭·교보재, 난이도 조정, 실습·자격 취득 연계</td> </tr> <tr> <td>동기부족(Won't do)</td> <td>기한 지연·무관심, 성과급 불신</td> <td>목표 재합의, 보상정렬, 인정·피드백, 의미·자율성 강화</td> </tr> <tr> <td>환경장애(Don't have)</td> <td>과도한 업무량, 도구·정보 결핍</td> <td>리소스 제공, 프로세스 개선, 역할·우선순위 재정렬</td> </tr> <tr> <td>부적합배치(Misfit)</td> <td>장기 부진, 강점 불일치</td> <td>직무전환·재설계, 팀 이동, 커리어 코칭</td> </tr> </tbody> </table> </div>	원인유형	대표 징후	핵심 처방	능력부족(Can't do)	신기술 오류 잦음, 표준 미이행	OJT·코칭·교보재, 난이도 조정, 실습·자격 취득 연계	동기부족(Won't do)	기한 지연·무관심, 성과급 불신	목표 재합의, 보상정렬, 인정·피드백, 의미·자율성 강화	환경장애(Don't have)	과도한 업무량, 도구·정보 결핍	리소스 제공, 프로세스 개선, 역할·우선순위 재정렬	부적합배치(Misfit)	장기 부진, 강점 불일치	직무전환·재설계, 팀 이동, 커리어 코칭
원인유형	대표 징후	핵심 처방															
능력부족(Can't do)	신기술 오류 잦음, 표준 미이행	OJT·코칭·교보재, 난이도 조정, 실습·자격 취득 연계															
동기부족(Won't do)	기한 지연·무관심, 성과급 불신	목표 재합의, 보상정렬, 인정·피드백, 의미·자율성 강화															
환경장애(Don't have)	과도한 업무량, 도구·정보 결핍	리소스 제공, 프로세스 개선, 역할·우선순위 재정렬															
부적합배치(Misfit)	장기 부진, 강점 불일치	직무전환·재설계, 팀 이동, 커리어 코칭															
	1. 역량개발 접근법 : 성과 개선 계획(Performance	1. 역량개발 접근법 : 성과 개선 계획(Performance Improvement Plan, PIP) (1) 역량개발 접근법의 개념과 종류															

	Improvement Plan, PIP)	
690	<p>첫 번째 문단 첫 번째 줄 마지막 부분 설명 교체</p>	<p>경력개선프로그램은 조직 고유의 제도를 통해 저성과자에게 잠재능력 개발 기회를 제공하는 방식이다. 학습 가능성이 존재하고 직무 중요도가 높으며 대체가 어려운 직무에 적합하다. 주요 도구는 PIP(Performance Improvement Plan), 코칭(GROW : Goal(목표 설정)-Reality(현실 파악)-Options(대안 도출)-Will(의지와 실행으로 연결)), OJT·멘토링, 리스킬·업스킬, 목표 재설정(SMART), 작업표준서 활용 등이다.</p> <p>고용조건변화프로그램은 역할·목표·조건을 조정하여 적합성을 높이고 자발적 퇴직을 유도한 후 직급이나 신분을 변경하여 재고용하는 방식이다. 주요 도구는 직무재설계(난이도·범위 축소), 목표 난이도 조정, 보상·평가 기준 재정렬, 근무시간·형태 조정 등이다. 이 과정에서 임금·취업규칙의 불이익 변경은 사전 동의 및 절차 준수가 필요하며, 낙인·차별 방지 관리가 요구된다.</p>
	<p>(2) 역량개발 접근법의 장점</p> <p>내용 교체</p>	<p>역량개발 접근법은 저성과자 발생의 다양한 요인을 정밀하게 분석하여 구성원 개개인에게 가장 적합한 육성방법을 적용하는 체계적이고 과학적인 방식이다. 또한 저성과자에게 자발적인 역량개발 기회를 제공할 수 있다는 장점이 있다. 경력개선 프로그램의 경우 재활성화와 공정성 강화를 기대할 수 있고, 고용조건 변화 프로그램의 경우 신속성과 비용 절감 효과를 얻을 수 있다.</p>
	<p>(3) 역량개발 접근법의 단점</p> <p>내용 교체</p>	<p>역량개발 접근법은 개별 구성원에게 맞춤형 육성 프로그램을 제공해야 하므로 도입과 운영 과정에서 상당한 비용이 발생한다는 한계가 있다. 경력개선 프로그램은 시간·비용 부담과 실패 위험이 존재하며, 고용조건 변화 프로그램은 동기 저하와 공정성 문제 발생 가능성이 단점이다.</p>
690	<p>2</p> <p>(1) 퇴출접근법의 종류</p> <p>내용 교체</p>	<p>(1) 퇴출접근법의 개념과 종류</p> <p>퇴출 접근법은 구성원의 역량이 기업의 기대치에 미치지 못하는 경우 활용하는 전략으로, 조직 성과 향상을 위해 비효율적이거나 문제가 있는 직원을 식별하고 필요 시 조직에서 제외시키는 방식이다.</p> <p>① 진로전환 지원 프로그램(Career Transition Program)은 저성과자가 실업자가 되는 것을 방지하고 조직과의 마찰을 최소화하기 위한 방법이다. 조직은 이 프로그램을 통해 창업이나 재취업에 관한 정보를 제공·지원하며, 전직·전출을 돕는다. 주요 도구로는 아웃플레이스먼트(경력상담, 이력서·면접 코칭, 재교육), 협력사·자회사 전직, 희망퇴직과 전직 지원 등이 있다. 장기 부진, 직무와 적성의 불일치, 핵심 직무가 아닌 경우, 그리고 상호 협의가 가능한 상황에 적합하다.</p> <p>② 해고는 퇴출 접근법 중 가장 직접적이고 강력한 방식으로, 조직에 시급한 위기가 발생했을 때 효과적이다. 요건은 i) 객관적 성과 기준(사전 고지·일관 적용), ii) 개선 기회 제공(교육·지도·합리적 기간), iii) 절차적 정당성(사유 통지·소명 기회·문서화), iv) 비교 가능성(동종집단 대비 현저한 저하)이다. 그러나 해고는 우리나라 국민 정서에 반하는 측면이 있으므로 최후의 수단으로 사용하는 것이 바람직하다.</p>
690	<p>맨 마지막 문단</p> <p>(2) 퇴출 접근법의 장점</p>	<p>(2) 퇴출 접근법의 장점</p> <p>퇴출 접근법은 성과나 태도가 불량하여 저성과자로 인해 조직 전체에 사회적 태만이 확산될 수 있는 상황에서 효과적이다. 즉, 저성과자 퇴출이 시급한 상황에서 유용하다. 진로전환 프로그램은 체면과 관계를 유지하고 소송</p>

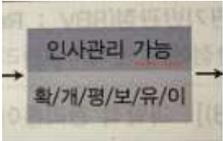
	내용 교체	리스크를 줄일 수 있다는 장점이 있으며, 해고는 신속한 정리가 가능하다는 이점이 있다.												
691	(3) 퇴출 접근법의 단점 내용 교체	(3) 퇴출 접근법의 단점 퇴출 접근법이 잘못 운용되면 고용 불안감이 확산되어 구성원 간 유대관계가 약화될 수 있다. 이로 인해 동료들 협력적 파트너가 아닌 경쟁자로 인식하게 되며, 경쟁심과 불신이 증가하고 조직과 구성원 간의 심리적 계약이 파괴될 수 있다. 진로전환 프로그램은 금전적 부담과 프로그램 운영 비용이 단점이며, 해고는 분쟁 발생, 평판 리스크, 조직문화 손상 문제가 단점이다.												
695	I. 설명 교체	7번째 줄 교체 초고령사회는 2024년에 도달했다												
696	III. 1. (2) 내용 밑 목차와 내용 추가	(3) 경력정체와 재학습 부담 증대 조직 내 승진 기회의 축소와 연공 중심 인사 관행은 고령 근로자에게 경력 정체(Career Plateau)를 야기한다. 동시에 기술 변화 속도가 빨라지면서 재교육·리스크링 수요가 커지지만, 기대수익 대비 학습비용이 커 보일수록 교육 참여 동기가 약화되어 직무만족과 조직몰입이 저하될 수 있다(예: Ference·Stoner·Warren의 경력정체 개념, Maurer의 고령근로자 학습동기 연구, Ilmarinen의 Work Ability 관점).												
697	맨 첫 번째 문단 (2) 내용 밑 목차와 내용 추가	(3) 핵심지식 유실 위험과 승계·지식관리 비용 증가 중고령 핵심인력의 이탈·은퇴가 누적되면 암묵지(tacit knowledge)가 빠르게 소실되어 품질·안전·고객관계의 연속성이 흔들릴 수 있다. 이를 방지하기 위해 멘토링, 잡 세도잉, 표준작업 문서화, 승계계획 및 지식관리 시스템 구축에 추가 투자와 관리비용이 발생한다(예 : Nonaka & Takeuchi의 지식창조 이론, Rothwell의 승계계획 프레임).												
698	3 1번째 줄 문구 수정	구성원에 게 대해 → 구성원에 대해												
699	그림 311 밑 설명 추가	※ 고령인력 관리는 ‘나이 중립적·스킬 중심’으로 채용을 넓히고, 디지털/그린 전환에 맞춘 평생학습과 직무 재설계, 공정한 평가·성과기반 보상, 건강·유연근무·은퇴 유연화까지 연결하는 통합 전략이어야 함												
699	VI 1.직무관리:강점에 기초한직무재배치 밑 박스 추가	<p style="text-align: center;">참고 : Cattell과 Horn의 유동지능-결정지능 이론</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th></th> <th style="text-align: center;">Fluid Intelligence (유동지능)</th> <th style="text-align: center;">Crystallized Intelligence (결정지능)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">개념</td> <td>새로운 문제를 해결하고 낯선 상황에 신속히 대응하는 지능</td> <td>경험과 학습을 통해 축적된 지식과 기술을 활용하는 지능</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">특징</td> <td>추론, 패턴 인식, 추상적 사고와 같은 속성을 포함</td> <td>언어능력, 전문지식, 사회적 지혜 등을 포함</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">연령별 경향</td> <td>젊은 인력에게 많이 나타남</td> <td>고령 인력에게 많이 나타남</td> </tr> </tbody> </table> <p style="text-align: right;">인용 : Raymond B. Cattell, John L. Horn</p>		Fluid Intelligence (유동지능)	Crystallized Intelligence (결정지능)	개념	새로운 문제를 해결하고 낯선 상황에 신속히 대응하는 지능	경험과 학습을 통해 축적된 지식과 기술을 활용하는 지능	특징	추론, 패턴 인식, 추상적 사고와 같은 속성을 포함	언어능력, 전문지식, 사회적 지혜 등을 포함	연령별 경향	젊은 인력에게 많이 나타남	고령 인력에게 많이 나타남
	Fluid Intelligence (유동지능)	Crystallized Intelligence (결정지능)												
개념	새로운 문제를 해결하고 낯선 상황에 신속히 대응하는 지능	경험과 학습을 통해 축적된 지식과 기술을 활용하는 지능												
특징	추론, 패턴 인식, 추상적 사고와 같은 속성을 포함	언어능력, 전문지식, 사회적 지혜 등을 포함												
연령별 경향	젊은 인력에게 많이 나타남	고령 인력에게 많이 나타남												
700	2. 목차 밑 내용 교체	2. 확보관리 : 채용 방식의 다각화 ① 사회가 고령화되면서 기업이 젊은 인력 채용에만 집중하는 것은 한계가 있으므로, 인력난에 대비해 다각적 채용 포트폴리오를 마련해야 한다. 퇴직												

		<p>인력이라도 경험과 노하우를 보유한 경우 계약직·프로젝트 계약·사내 컨설턴트 형태로 재고용하는 유연한 정책이 필요하다. 이러한 제도는 고용 연장을 통해 애사심을 높이고 기업의 인재 투자비용을 회수할 수 있는 기간을 늘리는 효과가 있다. 더 나아가 고령 인력 대상 채용박람회, 전문 에이전시와의 연계, 임금피크제를 활용한 재고용 등 다양한 경로를 활용할 수 있다.</p> <p>② 아울러 나이 중립적 채용을 통해 연령 차별을 최소화하고, 채용 공고·평가기준을 스킬·성과 중심으로 전환해야 한다. 디지털·그린 전환 대응 채용에서는 감독·품질·규정준수·자문과 같이 고령 인력이 강점을 발휘할 수 있는 직무를 확대하고, 단순·육체 노동은 자동화 위험이 높으므로 재·업스킬을 전제로 한 전환형 채용을 설계해야 한다. 또한 채용 형태를 다변화하여 파트타임·플렉스·원격근무·단기 프로젝트(gig) 등을 병행하고, 은퇴 전 과도기 역할을 하는 브릿지 잡(bridge job)과 리턴십(returnship) 프로그램을 도입할 필요가 있다. ③ 이와 함께 채용 단계에서부터 직무 품질(Job Quality)을 투명하게 제시하고, 입사 초기에는 세대 간 협업을 촉진할 수 있는 크로스-에이지 버디나 멘토링 제도를 운영하는 것이 고령 인력의 안정적 정착과 활용에 기여할 수 있다.</p>
<p style="text-align: center;">3. 목차 및 내용 교체</p>		<p>3. 개발관리 : 진로선택제도와 평생학습체계 구축</p> <p>(1) 진로선택제도 도입</p> <p>전문직 제도를 활성화하여 조직 내 진로를 관리직 트랙과 전문직 트랙으로 구분하고, 구성원이 스스로 경로를 선택하도록 한다. 특히 중·고령 인력에게는 전문지식에 대한 보상과 함께 지식 전수, 코칭, 감독, 품질보증, 규정준수 등 경력 말기 역할을 부여하여 강점을 활용한다.</p> <p>(2) 평생학습체계 구축</p> <p>4차 산업혁명과 디지털 경제의 확산으로 평생직장이 아닌 평생직업·고용가능성(employability)이 핵심이 되고 있다. 기업은 Digital Literacy(데이터 활용, 자동화 툴, AI 협업), 컴퓨터 언어·도구 교육에 투자해야 하며, 고령 인력이 특히 많은 제조업, 건설업, 운송업, 에너지 사업에서의 환경/안전 규제를 포함한 리·업스킬링 기회를 확대해야 한다. Micro-Credential(정규 학위보다 작은 단위의 짧고 집중적인 학습 인증), 사내 대규모 온라인 공개강좌(MOOC : Massive Open Online Course), 학습 패스(개인별 학습 로드맵), 경력학습 인정(RPL : Recognition of Prior Learning) 등을 활용하여 맞춤형·모듈형 학습을 설계하고, 직무전환 지원(내부 공모·직무순환·인재마켓)과 연계해야 한다. 학습의 1차적 책임은 개인에게 있으나, 시간·비용·콘텐츠 접근성을 기업이 보조해야 장기적 인력 운용이 가능하다.</p> <p>(3) 리버스 멘토링(reverse mentoring)</p> <p>젊은 사원이 선배와 임원의 멘토가 되어 디지털, 고객 트렌드, MZ 세대의 통찰을 전파하고, 기성세대는 현장의 암묵지와 리더십을 환류한다. 이를 통해 세대 간 갈등을 완화하고 쌍방향 학습과 변화 적응 속도를 높인다.</p> <p>(4) 디지털·그린 전환 역량 로드맵</p> <p>직무를 자동화 취약 직무와 적용 가능 직무로 구분하고, 각 직무군별로 필수 스킬 매트릭스를 제시하며, 취약 직무를 적용 가능 직무로 전환할 수 있도록 교육-현장실습-멘토링으로 이어지는 표준 전환 코스를 설계하는 것이 필요</p>

		하다.
701	4. 목차 및 내용 교체	<p>4. 평가관리 : 평가 방식의 변화</p> <p>고령 인력은 급여 대비 생산성이 낮다는 일반적인 선입견이 있으나, 이는 직무 특성과 역할 설계에 따라 달라질 수 있다. 숙련된 경험과 노하우를 바탕으로 젊은 인력과 동등하거나 그 이상의 생산성을 보일 수 있기 때문이다. 따라서 고령 인력의 잠재력을 극대화하기 위해서는 단순한 결과(Result) 중심이 아닌, 과정(Process)과 결과(Result)를 통합하여 평가하는 방식이 필요하다. 또한, 이들이 지속적으로 역량을 발휘할 수 있도록 직무 전환 및 작업 방식 개선을 병행해야 한다.</p> <p>① 이러한 평가 방식의 변화를 위해, 연공서열을 배제하고 목표 달성도, 지식 전수, 안전 및 품질 기여, 고객 만족 등과 같이 역할에 대한 기여도를 명확히 반영하는 나이 중립적 성과 기반 평가를 활용할 수 있다. ② 나아가, 업무 강도, 위험 노출 정도, 회복 시간, 유연근무 활용률 등을 평가 지표(KPI)와 연결하여 지속 가능한 성과를 평가하는 것이 중요하다. ③ 평가 보조 도구로 AI를 활용할 때는 설명 가능성, 편향 점검, 인간의 최종 검토라는 세 가지 원칙하에 제한적으로 적용해야 한다.</p>
		<p>5. 보상관리 : 임금피크제와 퇴직연금제도 활용</p> <p>(1) 임금피크제 도입</p> <p>임금피크제란 일정연령에 도달 시, 저하되는 생산성에 따라 임금을 조정하는 대신 장기 근무 또는 정년을 보장해주는 임금제도로써, 기업은 인건비 부담을 완화하고 인사적체를 점진적으로 해소할 수 있으며 개인은 고용안정을 확보할 수 있다.</p> <p>이 제도를 더욱 효과적으로 운영하기 위해서는 다음과 같은 방안을 고려해야 한다. ① <성과 기반 임금체계와 결합>으로 임금피크에 진입한 직원의 보상을 연공이 아닌 역할 가치, 성과, 스킬 등과 연동한다. 예를 들어, 후배에게 지식을 전수하는 '지식 전수 수당'이나, 새로운 기술 자격증 취득에 따른 '그린·디지털 자격 수당', 그리고 성과에 기반한 '안전·품질 보너스' 등을 지급하여 보상과 업무, 학습 간의 선순환 구조를 만든다. ② <보상의 개인화>로 임금뿐만 아니라 유연 근무, 건강 관리, 재무 복지와 같은 '총보상(Total Rewards)'을 개인의 상황에 맞춰 맞춤형으로 제공한다. 이는 직원의 만족도와 몰입도를 높이는 데 기여한다.</p> <p>(2) 퇴직연금제도 활용</p> <p>퇴직연금제도는 퇴직일시금을 연금으로 전환해 근로자의 안정적인 노후생활 보장을 강화하고 기업이 퇴직금부담을 합리적으로 관리할 수 있도록 개선하기 위한 것으로, DB·DC·IRP를 조합해 운용의 안정성과 개인 선택권을 확대한다.</p> <p><유연한 은퇴 시기 지원> 측면에서 부분 은퇴나 점진적 은퇴(Phased Retirement)와 같은 새로운 근무 방식을 지원하기 위해 '브릿지 연금'이나 '부분 급여' 옵션을 설계할 수 있다. 이는 고령 인력이 갑작스러운 은퇴로 인한 충격 없이 사회적, 경제적 전환을 준비할 수 있도록 돕는다.</p>
		<p>6. 유지관리 : 동기부여 환경 마련</p> <p>(1) 유연적 근로시간·근무장소 설계</p>

		<p>고령인력의 특성을 고려하여 탄력적·선택적 근로시간, 재택·하이브리드, 워크셰어링 등으로 경직성에 따른 비효율을 제거하고 노동생산성의 지속·증대를 도모한다. 필요 시 역할·목표 재설계로 적합성을 높인다.</p> <p>(2) Life-cycle 복리후생 퇴직 후 생활까지 포괄하는 생애주기형 복리후생을 제공한다. 건강검진·근골격계 예방·정신건강·가족돌봄 지원·재무설계 등으로 건강한 직업생활을 지원한다.</p> <p>(3) 직원가치제안(EVP) 활용 EVP의 3C(경력·문화·보상) 관점에서 고령인력에게 경력말 비전(코칭·감독·전문역), 포용적 조직문화, 합리적 보상·복지를 제공해 직무만족과 몰입을 제고한다.</p> <p>(4) 건강·일터 개선과 차별 인식 관리 ① <건강·일터 개선>으로 직무 재설계(인체공학, 설비보조, 팀 기반 업무), 안전교육 강화, 회복시간 보장으로 건강 위험을 낮춘다. ② <차별·인식 문제 대응>으로 Ageism(연령차별) 예방 교육, 나이 중립 언어·정책, 세대 통합 프로그램으로 채용·평가·보상 전 과정의 공정성을 강화한다.</p>
		<p>7. 이직관리: 유연한 퇴직관리 제도</p> <p>정년 도래 인력을 일괄 퇴직시키는 경직된 제도는 재고가 필요하다. 일정 근무연한 이후에는 역할·업무량·근무시간을 점진적으로 조정하여 우수 인력을 유지할 방안을 마련한다. 예컨대 단계적(점진적) 퇴직을 통해 조직과 개인 모두의 연착륙을 유도할 수 있다. 또한 아웃플레이스먼트 서비스로 심리적 충격을 완화하고, 전문 컨설팅으로 새로운 진로개척을 돕는다. 재교육·전직·코칭·컨설팅 제공은 내부 구성원의 심리적 안정감에 기여하는 인플레이스먼트 전략으로도 유효하다.</p>
704	문단 내용 삭제 후 다른 내용으로 변경	<p>4. 역량의 유형</p> <p>(1) 공통역량 공통역량은 조직의 모든 구성원이 기본적으로 갖추어야 할 역량을 의미한다. 이는 조직이 추구하는 가치와 비전을 구성원 개개인에게 내재화시키는 기능을 수행한다. 예컨대 기업이 혁신을 중시한다면, ‘변화에 대한 적응력’과 ‘개방적 태도’가 핵심적인 공통역량으로 제시될 수 있다. 이 외에도 자기개발 능력, 원활한 대인관계 능력 등이 대표적인 예라 할 수 있다.</p>
705	(3) 밑 ※ 오타 수정	<p>최근에는 리더역량까지 추가해서 4가지 유형으로 분류하기도 한다. (두 번째 줄) 관리자들이 갖추어야 할 역량이다. (네 번째 줄) Benchmarking</p>
707	그림 314 설명 1번째 줄 문구 수정	<p>성과주의 실현을 위한 → 역량 기반</p>
711	그림 315	<p>정보(Infomation) → 정보(Information)</p>

	문구 수정	
716	VII. 맺음말 5번째 줄 문구 수정	교육훈련체계 구축하고, → 교육훈련체계를 구축하고,
718	2 설명에서 문구 수정	위의 그림에서 보듯이 지식정보화로 상징되는 21세기의 조직운영 규칙은 20세기의 그것과 테일러리즘과 크게 달라졌는데,
730	참고 2문단 첫 번째 줄 문구 수정	핵심가치(GWP 모델)은 → 핵심가치(GWP 모델)는
733	2. (3) 첫 번째 줄 문구 수정	QWL 향상시키는 → QWL을 향상시키는
735	예시문제	볼드체 적용 필요
735	I 1. 2번째 문단 내용 교체	최근 코로나 19 델타 변이 확산으로~~ 기업들도 많다. 최근에는 코로나19 시기와 같이 주 5일 전일 출근 대신 주 3일은 사무실에서, 주 2일은 재택근무를 하는 하이브리드(hybrid) 근무 방식을 도입하는 기업이 많다.
735	그림 324 옆 목차 추가	[그림 324] Smart work
751	그림 330 3번째 칸 문구 수정	조직성원의 → 조직구성원의
752	2 첫 번째 줄 문구 수정 (‘서’ 삭제)	혁신 과정에서서는 → 혁신 과정에서는
754	참고문헌 21번째 줄 띄어쓰기 수정	동향과 과제 → 동향과 과제
767	5번째 줄 기출문제 문구 수정	근로시간태가 있다. → 근로시간제가 있다.
전체	각 편/장별	HRM MAP/전체 페이지

		<p>인사관리 ‘기능’ 이 ‘가능’ 으로 보이는데, HRM MAP이 들어간 전체 페이지에서 ‘가능’으로 표시된 것 같으니 ‘기능’ 으로 바뀌어야 합니다.</p>
<p>맨 뒤</p>	<p>기출문제 추가</p> <p>2025년 제 34회 기출문제</p>	<p>[문제 1] 성과관리를 위한 성과평가방법은 여러 가지 접근방법으로 분류할 수 있다. 다음 물음에 답하시오. (50점)</p> <p>물음 1) 성과평가방법 중 속성(특성)접근법(The Attribute Approach), 행동접근법(The Behavioral Approach), 결과접근법(The Results Approach) 각각의 개념과 장단점에 관하여 설명하시오. (35점)</p> <p>물음 2) 속성(특성)접근법에 속하는 도식적 등급척도법(graphic rating scales), 행동접근법에 속하는 행위기준평가법(behaviorally anchored rating scales : BARS), 그리고 결과접근법에 속하는 목표관리법(management by objectives : MBO)의 개념에 관하여 각각 설명하시오. (15점)</p> <p>[문제 2] 노동조합의 조직형태에 관한 다음 물음에 답하시오. (25점)</p> <p>물음 1) 노동조합의 조직형태를 단위조직 기준으로 구분하고 각 조직형태별 조직원리와 조직기반의 특징을 설명하시오. (9점)</p> <p>물음 2) 노동조합 형태별 조직관리 및 노동시장 통제방법의 특징을 설명하시오. (16점)</p> <p>[문제 3] 면접방법 중 구조화된 면접(structured interview)과 비구조화된 면접(unstructured interview)의 개념 및 장단점을 각각 설명하시오. (25점)</p>
<p>표지</p>	<p>책 마지막 페이지 표지</p>	<div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="text-align: center;">  <p>김유미 노무사 합격자티타임</p> </div> <div style="text-align: center;">  <p>답안지, 모양자, 그림톡 구입처</p> </div> </div>