

인사노무관리 전략노트 11판 (김유미 노무사) 추록

※ 먼저 인사노무관리 전략노트로 공인노무사 2차 시험을 준비하시는 모든 수험생분들에게 감사인사 드립니다.
인사노무관리 전략노트(제11판)은 이전 10판과 비교하여 약 40페이지 정도의 설명이 수정·보완되었습니다.
추록은 이전 10판을 활용하여 2025년 시험을 준비하시는 수험생분들에게 경제적 / 시간적 도움을 드리기 위해
작성한 것이 취지이나, 설명이 다소 변경되었기 때문에 다음을 고려하셔서 추록을 활용하거나 신판을 구매
하는 것을 선택하시기 바랍니다.

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

※ 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	종전(제10판)	변 경 (제11판)
1편		
6	그림 4 박스 바로 밑 문단 원문은 다음과 같다 아래에	- Firm resource heterogeneity : It is the assumption that each company has different skills, capabilities, structure, resources that makes each company different.(기업은 동일한 산업 내에서 활동하더라도 서로 다른 기술, 역량, 구조, 자원을 가지고 있음) - Firm resource immobility : It is the assumption that is based on the resources that an organization owns are not mobile, in other words, at least in short terms cannot be transferred from one company to another. (기업이 소유한 자원은 다른 기업으로 쉽게 이전할 수 없음. 기업이 어떤 자원과 능력을 개발하거나 획득하는 것이 매우 힘들기 때문)
7	iv) 내용 수정	(2번째 줄에서) 대신할 수 있는 자원 이 있는가? 이후 supported by organization으로 변형하여 단순히 어떤 자원을 가지고 있 는지에 대한 집중보다는 ‘조직’에 좀 더 포커스를 두어 각 자원을 기업이 효과적으로 활용할 수 있는 조직화된 구조와 틀이 있는가?로 쓰기도 함 (그림 밑 문단 3번째 줄에서) 고객의 가치를 높이거나 그 가치 가 전달되는 과정을
8	내용 수정	⑤ 여섯 번째 줄 결국 인적자원만이 => 결국 인적자원은 특수성(능동성·존엄성·개발가능 성·소진성(消盡性))을 가지고 있기 때문에
13	표 2에서	(확보 + 실천활동(Do)) => 모집, 선발 + 배치까지 포함 (보상 + 통제활동(See)) => 보상수준의 적정성 분석 + 임금체계의 공정성 분석 + 임금형태의 합리성 분석 포함 + 복리후생 프로그램 효과분석
28	③	합법적 권한 → 합리적·법적 권한
30	표 5에서 공통점에 추가	① 조직의 성과달성 목표, 유일 최선의 방법 존재
24	박스 안 (2) 1) 설명에서	(표류경영(drift management)의 시대 - 주먹구구식 경영, 노동자의 조직적 태 업 - 이후) 인사관리에 대한 기계적 접근은~

2편		
47	맨 밑 박스 안	(기술변화는~~ 살펴볼 수 있다(첫번째 문단) 밑) 1. 산업혁명의 흐름
49	2번째 줄	비주얼 능력(아이디어를 구현해낼 수 있는 능력) 등이 포함된다.
49	첫 번째 박스 안 내용 추가	4. AI시대에서 인사관리자의 역할 ① AI는 대규모 데이터 분석(Data analytics, 데이터를 수집하고 처리하며 해석하여 유용한 정보를 도출하는 과정을 말한다. 기술적(descriptive)·진단적(diagnostic)·예측(predictive)·처방(prescriptive) 분석을 하게 됨)을 통해 양질의 의사결정 지원하고, ② 예측 분석(predictive analytics)을 통한 인력 수요 예측, 채용과 배치 전략 수립, ③ AI를 통한 직원 만족도와 정서적 상태 및 참여도 등을 모니터링하고 개선하여 직원 경험(employee experience) 관리, ④ 데이터를 분석해 개인 맞춤형 교육훈련 프로그램 제공, ⑤ AI 분석을 통한 보상(임금 및 복리후생) 최적화, ⑥ 단순반복적인 과업 관리는 AI로 자동화하고 더 중요한 전략적 업무에 집중, 법적 문제와 직원 안전과 관련된 데이터 분석으로 리스크 관리를 수행한다.
49	순서 바꿈	효 연 출 신 다음 순서대로
52	내용 교체	Ⅲ. 사회문화적 특성과 인적자원관리 1. 권력의 거리 : 의사소통 방식, 조직구조(수직적/수평적)와 관련 2. 개인주의 집단주의 : 직무설계, 평가방식과 관련 3. 남성중심성 여성중심성 : 유지관리(동기부여 방식, 복리후생, 삶의 질)와 관련 4. 불확실성 회피성 : 리더십, 규칙과 질서와 관련 5. 장기-단기 지향성 : 인재 개발의 시간지향성(장기/단기), 경력 관리와 관련
55	표 11	삭제(3편에 또 나오기 때문에 중복되므로 삭제)
3편		
81	그림 43번	그림 43 ① 화살표 길이 조정(노란색 표시한 부분 화살표 길이 통일) ② 화살표 위치 조정(정가운데 위치하지 않은 느낌) ③ 네모박스 크기 통일(너무 다 크기가 달라서... 그림이 깔끔하지 않은 느낌이 듭니다. 외부환경분석, 기업의 경영이념, 내부환경분석 세 개 박스 크기를 통일해도 좋을 것 같습니다. 바닥의 화살표가 들어갈 자리를 마련하기 위해 크기를 조정하는 것이라면, 박스 크기는 통일하고 위치 조정을 하면 되지 않을까 싶은데...)
78	박스 안 3번 문구 다듬기	3. 구성형태적 관점 즉, 인적자원관리가 일정한 형태를 이루게 되면 쉽게 모방되지 않고 대체되기 어렵다는 이유로기에 경쟁우위의 요소로 작용할 가능성이 있게된다.수 있다.

78	1. 전략적 인적자원관리의 개념과 중요성 첫 번째 문단 밑 박스로 추가	참고 외적 적합성 : 외부 환경(경쟁, 시장, 경제적)과 기업의 경영전략과의 적합성 내적 적합성 : 조직 내의 요소들이 얼마나 조화를 이루고 있는지 보완 적합성 : 특정 요소가 다른 요소를 얼마나 보완하는지 유사 적합성 : 유사한 특성을 가진 두 요소나 전략이 얼마나 비슷하고 적합한지
83	1)저원가 전략 원가절감을 위한 ~~ 2)차별화 전략 차별화 전략이란~~	1) 저원가 전략(low-cost leadership) 경쟁자에 비해 가격을 낮게 책정함으로써 시장점유율을 증가시키는 전략이다. 예를 들면, 생산원가를 낮추기 위해 인건비, 원료구입비를 절감할 수도 있고, 생산시설과 품질관리 방식을 재정비하여 제품생산에 들어가는 총비용을 낮춤으로써 판매가격을 낮출 수도 있다. 월마트나 이마트는 유통과정 단축을 통한 원가우위 전략으로 고객을 끌고 있다. 2) 차별화 전략(differentiation) 산업 내 다른 경쟁자에 비해 독특한 제품이나 서비스를 제공하는 전략이다. 이를 위해서는 특별한 원료를 사용해 제품을 멋있고 비싸게 만드는 방법도 있고(제품 차별화), 엄청난 광고비를 투자하여 소비자에게 고상한 이미지를 심어주는 전략도 있으며(광고 차별화), 직접 배달 등과 같은 경쟁사와는 차별화된 유통망 전략(서비스 차별화)을 수립할 수도 있다. 3) 집중화 전략(focus strategy) 특정 지역이나 고객에 집중하는 전략이다. 즉, 가격을 특별히 낮추고 품질을 특별히 높이는 전략을 세우되 전 고객을 상대로 하는 것이 아니라 한정된 특수 고객에 집중하여 원가우위 혹은 차별화 전략을 쓰는 것을 말한다. 포항공대는 공학분야에 집중투자해서 다른 대학보다 앞섰고, Cray사는 슈퍼컴퓨터 분야에서만은 IBM을 능가한다.
84	그림 46 제목 Miles and Snow's Strategy Typology	그림 46 제목 Miles and Snow's Strategy Typology 붙여쓰기
88	해산(청산) 전략(liquidation)	의 대문자가 아닌 L의 소문자(오타자) 해산(청산) 전략(liquidation)
94	1. 직원(내부고객)에 대한 인식 변화 직원 경험(Employee Experience : EX) 설명 없음	1. 직원(내부고객)에 대한 인식 변화 최근 '직원 경험 ~~~~ 높일 수 있다. 밑 박스 추가 참고 : 직원 경험(Employee Experience : EX) 직원 경험(Employee Experience : EX)은 구성원이 회사에서 일하면서 겪는 모든 경험과 상호작용을 의미한다. 구성원이 입사 지원을 할 때부터 시작해, 채용, 교육, 근무 환경, 복지, 업무 문화, 평가, 그리고 퇴사에 이르기까지 전반적인 근무 주기에서 겪는 경험을 포괄하는 것이다. 직원 경험은 물리적 환경(사무실 공간, 기술 인프라), 문화적 환경(회사 가치, 리더십 스타일), 그리고 직원이 느끼는 감정적 경험(업무 만족도, 스트레스 수준) 등 여러 요소가 복합적으로 작용. 긍정적인 직원 경험은 직원의 몰입도를 높이고, 생산성을 증대시키며, 장기적인 고용 유지에 중요한 영향을 미친다.

96	5 밑 박스 추가	참고 : HR에서의 AI 활용 2022년 AI ChatGPT 출시 이후 2024년 Talent Trends 보고서에 따르면 미국 기업의 1/4이 HR 활동에 인공지능을 도입하고 있다고 한다. AI가 가장 많이 활용되는 영역은 채용(64%), 개발(43%), 성과관리(25%) 순이다. <채용>에서는 직무기술서 작성과 채용 공고 맞춤화 그리고 지원자 검색 자동화 및 면접에의 활용에 AI를 활용하고 있고, <개발>에서는 직원 맞춤형 성장 플랜을 제공하고 리스킬링 또는 인력재배치를 통해 Skill Inventory를 업데이트 하고 있다. <성과관리>에서는 다양한 데이터 원천을 활용하여 피평가자의 업무 습관, 의사소통 패턴, 프로젝트의 결과 등을 통해 실시간 피드백과 코칭 제공이 가능하다. 이렇게 유용성이 높은 AI 도입을 아직 몇몇 기업이 꺼리는 이유는 AI 도구에 대한 지식 부족과 AI 알고리즘에 대한 신뢰 부족, 보안 문제에 대한 염려 때문이다.
		4편
102	1. 설명에서 추가	직무분석이란 특정 직무의 내용 및 이를 수행하는데 필요한 직무수행자의 행동, 육체적 및 정신적 능력을 밝히는 체계적인 활동이라고 할 수 있다(Dale Yodor, J. F. MEE, George T. Milkovich, 미국 노동성 직무분석지침서).
109	(1) 기능적 직무분석 1) 개념 설명 추가	기능적 직무분석은 직무정보를 모든 직무에 존재하는 3가지의 일반적 기능, 즉 자료(data)와 관계되는 기능, 사람(man)과 관계되는 기능, 사물(thing)과 관련되는 기능의 정보로 분류하고 정리하는 것이다. Sidney Fine와 Ernest Primoff는 1940년 OAS(Occupational Analysis Section)의 Shartle's Worker Unit에 참여하였고, 오랜 연구 끝에 1950년 FOCP(Functional Occupational Classification Project)를 공식적으로 발표했다. 기능적 직무분석의 근본 원리는 특정 최종 결과가 목표 달성에 기여하도록 설계된 행동과 행동 절차를 시간 단위로 분류하는 것이다.
	(2) 직위분석 질문지법 1) 개념 설명 추가	ORP(Occupation Research Program)에서 근무하던 McCormick은 Purdue 대학에서 10년 이상 산업심리학 교수로 재직하면서, 조교 및 졸업생들과 함께 사무직과 기술직을 대상으로 한 직무 체크리스트를 개발하게 되었는데, 이 방법은 작업에 대한 표준화된 정보를 수집하는 방식이다. 작업자 활동과 관련된 187개의 항목과 임금관련 7개의 항목을 포함하여 총 194개의 항목으로 구성된 질문지를 활용한다. 설문항목은 정보 투입, 정신적 과정, 과업 성과, 다른 사람과의 관계, 직무환경, 기타 직무특성의 총 6개의 범주로 구성되어 있다.
110	밑부분 (1) 직무기술서 설명에서	(1) 직무기술서는 직무분석의 결과에 의거하여 ~~~ 일정한 양식에 기술한 문서를 말한다. 구체적으로 수행과업, 방법, 절차, 원재료, 작업조건 등이 포함된다.
111	(2) 설명에서 추가	(2) 직무명세서는 직무분석의 결과에 의거하여 직무수행에 ~~~ 기록한 문서를 말한다. 구체적으로 요구되는 지식과 기술, 교육훈련, 직무경험 등이 포함된다.
115	(2) 역량모델링의 개념 위치를 변경 (116페이지의 표22의 설명을 115페이지로 이동)	(2) 역량모델링(competency modeling)의 개념 역량모델링이란 조직이 원하는 직무성과를 내기 위해 직무(job)와 역할(role)을 중심으로 필요한 역량(Knowledge, Skill, Ability)을 도출하고 역량모델을 정의·구성하는 과정이다(McLagan, 1989).
	이후에 목차 순차적으로 변경	(2) → (3) (3) → (4)

116	표 22	역량모델링의 단점에서 유연성(추상성)
116	1 (1) 설명 추가	(C. W. Lytle)
119	(2) 1) 내용 추가	분류법은 카네기(A. Carnegie) 기술연구소 인사조사실에서 개발되어 1922년 6~7개 기업에서 실시된 바 있다.
120	(3) 1) 개념에서 추가	점수법은 롯데(M. R. Lott)에 의해 1925년 고안되었는데, 직무의 가치를 ~~~
120	(3) 1) 내용 추가	미국에서 직무평가에 점수법이 가장 많이 활용되는 이유는, 구성원들에게 설득력이 높고 직무평가의 주된 목적이 임금 체계 수립에 있기 때문이라는 연구 결과가 있다.
122	(4) 1) 설명 교체	벤지(Eugene J. Benge)가 롯데(M. R. Lott)의 점수법을 개선하여 1926년에 고안한 방법으로,
125	목차와 내용 추가	(5) 조직문화와의 적합성 고려 직무평가가 조직문화와 맞지 않으면(예를 들어, 조직이 협업과 팀워크를 중시하는 문화임에도 불구하고, 직무평가에서 개인의 성과만을 중시한다면) 구성원들이 자신의 역량이나 조직의 기대에 혼란을 느끼고 사기가 저하되며 분열이 발생할 수 있다. 따라서, 직무가 요구하는 행동 양식이나 의사결정 방식이 조직문화와 얼마나 일치하는지도 고려해야 한다.
125	그림에서 박스 추가	<pre> graph LR JD[직무설계 (job design)] --- JS[직무구조 설계] JD --- WFD[작업과정(work flow) 설계] JD --- WTS[근로시간 장소 설계] JD --- JC[Job crafting] </pre>

137	내용 추가	⑤ 직무설계의 방향 및 원칙 i) 직무 내 과업의 최적 다양성 : 상이한 기술·지식·특기를 활용할 수 있도록 직무가 다양한 활동을 요구하는 것 ii) 전체 과업에 관계되는 의미 있는 작업 형태 : 과업이 중요하고 가치있어서 보람을 제공하는 것 iii) 최적 작업주기 : 작업의 한 사이클에 소요되는 시간이 너무 짧거나 길지 않도록 인간공학적 설계 iv) 성과기준 설정에 있어서의 재량권과 결과의 피드백 : 더 나은 성과를 위해 다양한 접근 방식을 시도할 수 있고 창의적인 해결책을 모색할 수 있는 것과 성과에 대한 즉각적인 조정을 할 수 있는 정기적인 개선 방향 제시 v) 경계과업을 포함하도록 과업의 경계를 확장 : 특정한 직무에만 국한되지 않고 부서 간 또는 외부 이해관계자와의 과업을 연결하고 포괄하도록 업무의 범위를 넓히는 것 vi) 어느 정도의 기능을 필요로 하는 가치 있는 과업 : 단순반복적인 작업이 아닌, 직원이 자신의 역량을 발휘할 수 있는 과업 vii) 전체 생산과정에 뚜렷한 기여를 하는 과업 : 구성원이 자신의 역할을 전체 시스템 내에서 어떻게 조화롭게 수행할 수 있는지 이해하고 재량권을 통해 보다 창의적이고 효율적인 방식으로 문제를 해결하도록 장려하는 것
142	내용 추가	(직무충실의 실제 사례 : Nordstrom 백화점은 고객과의 문제가 발생하는 경우 구성원이 직접 해결할 수 있도록 권한을 부여하고, 이를 통해 결과적으로 구성원의 직무역량을 강화하고 있다.)
148	vii) 한계에서 내용 추가	c. 구성원들이 충분한 지식이나 경험이 부족할 경우 내부의 제한된 시각에 의존하고 외부의 지원을 덜 받는 경향이 있어 다양한 시각을 반영하지 못하고 제한된 정보로 의사결정을 내릴 수 있다. d. 과도한 집단 응집력(집단 저항의 위험)으로 인해 팀이 외부의 변화나 지시에 저항할 가능성이 있다.
155	목차 옆 부제 추가	(3) Job crafting의 3가지 하위 유형 - ‘일’이 즐거워지는 3가지 방법 1) 인식 재정립(cognitive crafting) - 자신의 일에 긍정적 의미 부여 2) 과업 재설정(task crafting) - 업무 난이도와 범위 조정 3) 관계 재구축(relational crafting) - 고객 및 동료와의 관계 재구축
	3) 관계 재구축 예시 교체	예를 들면, 상사나 동료와의 멘토링 관계를 형성하거나 업무 외의 사교 활동을 통해 팀워크를 개선하는 것이다.

156	박스 바로 위 목차와 내용 추가	(4) job crafting의 장점과 단점 1) 장 점 ① <직무 만족도 증가와 스트레스 감소>로 구성원은 자기 스스로 업무를 재구성하기 때문에 더 큰 의미를 느낄 수 있으며, 직무의 난이도를 조정할 수 있어 스트레스 관리에 도움이 되고 직무 만족도가 증가한다. 이는 동기부여를 촉진하고 스트레스를 낮추며 장기적으로 업무 성과를 높일 수 있다. ② <직무 몰입도 향상>으로 구성원은 자신의 관심사와 강점에 맞는 업무를 수행하여 자신의 역할에 적극적으로 참여하게 만들며, 직무에 더 깊이 몰입하도록 돕는다. 몰입도가 높아지면 생산성과 혁신적 사고가 증대될 가능성이 커진다. 새로운 업무 방식이나 도전 과제를 탐색하면서 자신의 역량을 개발하고 성장을 추구하게 된다. ③ <자율성과 책임감 강화> 자신의 직무를 재구성하는 과정에서 직원은 더 많은 자율성과 책임감을 느끼게 된다. 이는 리더십 개발과 직무 수행 능력 향상에 긍정적인 영향을 줄 수 있다. 2) 단 점 ① <조직의 목표와 이원화>로 구성원이 자신의 직무를 너무 개인적인 기준에 맞추다 보면 조직과 팀의 목표와 불일치되어, 이는 조직 전체의 성과나 팀워크에 부정적인 영향을 미칠 수 있다. ② <직무 경계의 모호함으로 다른 직원들과의 갈등 야기>로 구성원은 자신만의 방식으로 직무를 재구성하면서, 업무의 본질이나 책임의 범위가 불분명해질 위험이 있고, 일부 구성원이 직무를 과도하게 재구성하면 기존 업무 방식에 익숙한 팀 내 다른 구성원들과 업무 분담이나 책임에서 갈등이 발생할 수 있다. ③ <성과 관리 어려움>으로 각 직원이 서로 다른 방식으로 직무를 수행하기 때문에 일관된 성과 기준을 설정하는데 장애가 될 수 있고, 관리자 입장에서 성과를 평가하고 관리하는 것이 어려워질 수 있다. 또한, 구성원의 자발적인 노력을 위한 시간과 노력이 필요하기 때문에 역량 부족 시 실패할 수 있다.
5편		
166	박스	I. Intro 문구 삭제

	박스 안 3번 추가	3. 파킨슨의 법칙 영국의 역사학자 시릴 파킨슨(Cyril N. Parkinson, 1909~1993)은 자신의 실제 경험과 통계 자료를 바탕으로 1958년 『파킨슨의 법칙: 확장의 추구(Parkinson's Law: The Pursuit of Progress)』라는 저서를 발간하였다. 이 책에 따르면, 1914년부터 1928년까지 영국의 해군장병과 군함의 수는 줄어든 반면, 같은 기간 동안 해군 부대에 근무하는 행정 직원의 수는 2,000명에서 3,569명으로 기존 인원의 80% 가까이 증가했다고 한다. 또한 제2차 세계대전 이후 영국의 해외 식민지들이 독립하면서 영국 식민청(Colonial Office)이 관리해야 할 지역은 감소했음에도 불구하고, 식민청의 직원 수는 1935년 372명에서 1954년에는 1,661명으로 늘어났다. 이를 통해 업무량이 증가하는 것과 공무원 수가 증가하는 것은 서로 아무런 관련이 없으며 공무원 수는 업무량과 관계없이 증가함을 통계학적으로 증명하였고, 두 가지 법칙으로 그 원인을 설명하였다. ① 첫째는, 부하배증(部下倍増)의 법칙이다. 공무원 수는 업무의 경증이나 해야 할 일의 유무에 관계없이, 상급 공무원으로 출세하기 위해서는 부하의 수가 늘어날 필요가 있기 때문에 일정한 비율로 증가한다는 것이다. 즉, 일이 많기 때문이 아니라 부하를 늘림으로써 승진을 앞당기기 위해 공무원을 뽑는다는 것이다. ② 둘째는, 업무배증(業務倍増)의 법칙이다. 부하배증의 법칙에 따라 부하직원이 늘어나게 되면 과거에 혼자 업무를 처리했던 것과 달리 지시, 보고, 승인, 감독 등의 파생적인 업무가 생겨나게 되어 이에 따른 업무량이 늘어난다는 것이다. 즉, 조직이 커지면서 사람이 늘어난 만큼 일자리가 더 필요해지는 것이다. 파킨슨의 법칙은 관료화되고 거대화된 조직의 비효율성을 비판한 것이다. 일이 많아져서 일할 사람을 더 필요로 하는 것이 아니라 사람이 많아서 해야 할 일이 더 필요해지는 상황이 된다는 것이다. 또한 일할 사람이 많아질수록 사람들은 시간적 여유가 생겨 그만큼 일을 느리고 비효율적으로 처리하기 때문에 업무 성과의 효율성을 떨어뜨리게 된다.
168	두 번째 박스	첫 번째 줄 T/O(Tabel ~ → Table
168	두 번째 박스 위치 이동	175페이지 박스 밑으로
173	표 35에서 부제 추가	인적자원 수요예측의 계량적 정성적 방법 : <구별사유> 현상/근거의 접근방식 차이 1. 계량적(Quantitative) 방법 - 정형 data, 통계 분석, 객관적 결론 2. 정성적(Qualitative) 방법 - 비정형 data, 요약 분석, 주관적 결론

174	박스 오른쪽 상향적 접근방법에서 설명 추가	① 인력대체도(replacement chart) 조직 내 주요/핵심 직무에 대해 갑자기 현재 담당자가 그만두거나 공석이 되는 경우 이를 대신할 수 있는 후보자를 미리 준비해두는 도표이다. 주로 구성원들의 성과, 경험, 자격 등을 기준으로 잠재적인 후임자를 미리 식별하고 발전가능성을 고려하는데 사용된다. ② 기능목록법(skill inventory) 구성원이 보유한 기술, 자격, 경험, 교육 등을 체계적으로 기록하고 관리하는 방법이다. 이를 바탕으로 적합한 업무에 배치하거나, 특정 직무에 필요한 기술 Gap(훈련 및 개발이 필요한 영역)을 파악할 수 있다. ③ 노동과학적 기법(scientific management technique) Taylor에 의해 개발된 것으로, 직무를 세분화하고 가장 효율적인 방식으로 작업을 수행하는 방법을 과학적으로 분석하여 효율성을 극대화하려는 접근방법이다. ④ 작업샘플링(work sampling) 특정 작업이 얼마나 많은 시간을 소요하고 얼마나 자주 발생하는지를 통계적으로 분석하는 기법이다. 일정한 시간 간격으로 표본을 추출하여 기록하고 분석함으로써 대규모 작업의 효율성을 평가하고 개선할 수 있다. ⑤ 자격요건 분석 기법(job requirement analysis) 특정 직무를 성공적으로 수행하기 위해 필요한 지식, 기술, 능력 및 기타 자격요건을 체계적으로 분석하는 방법으로, 적합한 인재를 채용하거나 승진결정 시 중요한 참고자료로 사용된다.
179	위치 재조정 (이유 : 인력 이직파트의 순서/위치와 유사하게 조정)	2. 인력 공급이 수요를 초과하는 경우 (1) 정리해고와 다운사이징 (2) 대체안 1) 직무분할제 2) 조기퇴직제도 3) 교육훈련 및 연수기회 부여 4) 신규채용 억제 4) 자연 감원
183	4	과대포장 전략(Hype strategy)

	영문 추가	사실위주 전략(Fact-based strategy)
185	두 번째 박스	거래비용이론 자원의존이론 자원기반관점 제목만 남기고 내용 삭제(중복되므로)
187	② 내용 추가	ii) 내부인으로부터 정보의 원천이 다양하기 때문에 평가의 정확성 확보(reference check) iii) 외부 모집(채용박람회, 광고 등)으로 인한 비용이 절감되므로 저렴한 모집비용 iv) 이미 조직사회화가 완료된 내부 직원이므로 낮은 이직률
187	④ 성공적 운영방안(CSF)에서 내용 추가	iii) 기업의 특수정보를 다루는 직위에 적합
193	그림 92 밑 설명 추가	Lepak과 Snell은 HR 아키텍처에서 인적자원의 구성형태(configuration)를 유형화하고, 개념적으로 구분된 특성들의 다차원적 집합(any multidimensional constellation of conceptually distinct characteristics)에 따라 다르게 관리해야 한다고 주장했다.
203	부제 추가	(2) 1) 종합적 평가법 : 보정 모델(compensatory model) 2) 단계적 제거법 : 복수 장애물 모델(multiple-bundle model)
207	4) ① <장점> 두 번째 줄 내용 추가	타당성을 높일 수 있다(Schmidt & Hunter의 연구).
209	추가	⑤ 행위 기술 면접(Behavior Description Interview : BDI) : 면접관이 지원자에게 과거 상황에서 어떻게 대처했는지에 대해 설명하도록 하는 방식이다. <장점> : 지원자의 실제 경험에 근거한 질문이 주어지기 때문에 면접의 타당성이 높은 편이고, 과거의 행동이 미래의 행동을 예측하는데 좋은 지표가 된다는 가정 하에서는 향후 직무 수행 가능성을 평가할 수 있고, 구체적인 행동을 묻기 때문에 객관적이며, 과거 실제 경험을 바탕으로 답변하므로 거짓 답변의 가능성을 줄여준다. <단점> : 과거 경험을 기반으로 하므로 다른 산업에 있었을 경우 유사 상황에서의 행동을 평가하기가 어렵고, 면접관이 면접 질문을 어느 정도 구조화된 방식으로 진행해야 하므로 면접관의 역량에 따라 결과가 달라질 수 있으며, 환경이 급격하게 변화할 경우 과거의 행동이 반드시 미래 행동을 예측하지 못할 수도 있고, 과거 경험을 구체적으로 설명하는데 비교적 많은 시간이 소요될 수 있다.
217	② 내용 설명 일부 교체	어는 첫 번째 ~~~~~~ 답변할 수 있기 때문이다. (삭제) → 즉 시간적 간격이 짧은 경우 학습효과로 인한 주시험 효과가, 시간적 간격이 긴 경우 제3의 변수가 개입할 수 있다.
218	(2) 타당도 분석	신뢰도는 타당도의 전제조건이 된다.

	1) 의의 설명에 더 추가																
223	표 안에 설명 추가	※ 타당도 계수란 평가도구가 목적인 바를 얼마나 잘 측정하는지를 수치화하여 표현한 것으로, 이 값이 높을수록 그 측정 도구가 타당하다는 의미이다.															
6편																	
233	그림에 맞게 순서 재조정	① 방황하는 별 ② 슈퍼 스타															
242	박스 추가	교수 설계 모형 : ADDIE 모형 (교육 프로그램 설계 및 개발에 사용되는 교수 설계 모형) 표 46 교수 설계 모형 : ADDIE 모형(교육 프로그램 설계 및 개발에 사용되는 교수 설계 모형) <table><tr><th>Analysis (분석)</th><th>Design (설계)</th><th>Development (개발)</th><th>Implementation (실행)</th><th>Evaluation (평가)</th></tr><tr><td>- 요구분석 - 학습자분석 - 환경분석 - 직무 및 과제 분석</td><td>- 코스맵 작성 - 학습목표설정 - 교수전략 설계 (학습방법, 학습 매체, 평가방법)</td><td>- 모듈별 내용 작성 - Lesson Plan 작성 - 강사매뉴얼 개발 - 학습자 교재 개발 - 교수매체 개발</td><td>- 학습자 관리 - 강사 관리 - 교보재 관리 - 교육환경 관리 - 교육성과 관리</td><td>- Level 1 : 반응 - Level 2 : 학습 - Level 3 : 적용 - Level 4 : 결과</td></tr><tr><td>Goal</td><td>Blueprint</td><td>Draft & Material</td><td>Delivered Course</td><td>Behavior Result</td></tr></table>	Analysis (분석)	Design (설계)	Development (개발)	Implementation (실행)	Evaluation (평가)	- 요구분석 - 학습자분석 - 환경분석 - 직무 및 과제 분석	- 코스맵 작성 - 학습목표설정 - 교수전략 설계 (학습방법, 학습 매체, 평가방법)	- 모듈별 내용 작성 - Lesson Plan 작성 - 강사매뉴얼 개발 - 학습자 교재 개발 - 교수매체 개발	- 학습자 관리 - 강사 관리 - 교보재 관리 - 교육환경 관리 - 교육성과 관리	- Level 1 : 반응 - Level 2 : 학습 - Level 3 : 적용 - Level 4 : 결과	Goal	Blueprint	Draft & Material	Delivered Course	Behavior Result
Analysis (분석)	Design (설계)	Development (개발)	Implementation (실행)	Evaluation (평가)													
- 요구분석 - 학습자분석 - 환경분석 - 직무 및 과제 분석	- 코스맵 작성 - 학습목표설정 - 교수전략 설계 (학습방법, 학습 매체, 평가방법)	- 모듈별 내용 작성 - Lesson Plan 작성 - 강사매뉴얼 개발 - 학습자 교재 개발 - 교수매체 개발	- 학습자 관리 - 강사 관리 - 교보재 관리 - 교육환경 관리 - 교육성과 관리	- Level 1 : 반응 - Level 2 : 학습 - Level 3 : 적용 - Level 4 : 결과													
Goal	Blueprint	Draft & Material	Delivered Course	Behavior Result													
243	③ 예시 추가	예로써 고객 서비스 능력, 데이터 분석 능력, 문제해결 능력 등을 들 수 있다.															
248	내용 추가	2. 멘토의 역할 멘토는 Mentee에게 ① 조언자(advisor)로서 경력개발의 방향성을 제시하고, ② 정보 제공자(Information provider)로서 필요한 정보를 제공하며, 도전자(Challenger)로서 목표 설정에 도움을 주고, 지도자(guide)로 올바른 길을 안내한다. ③ 롤모델(Role model)로 자신의 태도와 행동, 경력과 성취를 통해 본받을 수 있도록 하고, ④ 지원자(Supporter)로 직면한 도전과 어려움을 극복할 수 있도록 격려하고, ⑤ 네트워크 연결자(Networker)로 중요한 인물들과의 만남을 주선하며, ⑥ 피드백 제공자(Feedback Provider)로 개선이 필요한 부분에 대한 피드백을 제공하는 역할을 한다.															

249	표 내용 수정/추가		
249	vi. 코칭(coaching) 내용 설명 추가	교육실시자가 교육참가자에게 개인적인 접촉을 통해 새로운 역량을 전수하는 것을 말한다. 이 방법은 실무와 직접 관련되어 매우 구체적이고 교육대상자의 역량수준에 따라 진도조정이 용이하다는 장점이 있으나, 유능한 코치를 구하기가 어렵고 효과측정이 용이하지 않다는 단점이 있다.	
252	iii. 설명 추가	기업에서 일어난 일련의 사건, 기업의 현황들을 교육 참가자에게 제시하면 참가자들은 문제점을 밝혀내고 원인을 추론하며 대안을 제시하는 등의 활동을 통해 의사결정 능력을 제고하는 기법을 말한다. 이 방법은 흥미와 학습동기를 유발할 수 있으나, 적절한 사례 확보에 어려움이 많고 학습의 진도 측정이나 이론에 대한 체계적인 습득이 어렵다는 단점이 있다. 사례연구의 유형으로는 예증 사례(조사, 실험, 연구 등을 기반으로 토의, 결론에 접근), 소 사례(설문식으로 간단한 사건 경위 제공), 단축 사례(잘 정리 요약된 사실과 조건 제시), Harvard 방식(길고 복잡하고 간접적인 정보가 다양하게 혼합되어 제공되며, 경영층의 의사결정 역량에 활용), Incident 방식(특별한 사건 경위만 간추려 소개되며 배후의 원인규명을 위한 사실, 조건, 배경을 정보로 유형별로 정보센터에서 보관하는 방식), 과제 형태(평가형, 진단형, 문제형, 행동형, 기법형)가 있다. 사례는 주로 Havard Business School, 다든 경영 스쿨(The Darden Business School at University of Virginia), McGraw-Hill 출판사의 예문을 활용하는 편이다.	
256	2. 등장배경 에 내용 추가	레반스는 영국 광산에서 일하는 광부들의 업무 효율성과 문제 해결 능력을 향상시키기 위한 방법을 모색하던 중, 그들을 소그룹으로 나누고 각 그룹에 컨설턴트 역할을 부여했다. 그 결과, 광부들은 자신의 경험과 지식을 공유하며 스스로 문제를 해결하고, 실천 가능한 전략을 수립하는 능력을 키우게 되었고, 이에 따라 실질적인 성과도 향상되었다. 레반스는 이러한 경험을 통해 학습과 문제 해결은 단순한 지식 습득이 아닌, 경험을 바탕으로 한 실천과 반성적 사고에서 비롯된다는 사실을 확인하게 된 것이다.	

256	3. 원리 및 적용사례에 내용 추가	펩시콜라(PepsiCo)는 관리자들이 회사의 전략에 대해 글로벌한 관점을 가지도록 훈련 프로그램을 도입했다. 대부분의 관리자들이 자신이 속한 지역이나 국가의 시장에만 익숙한 상태였기 때문이다. 다양한 지역 출신의 관리자로 팀을 구성한 후, 9개월 동안 각 팀은 사업 관련 문제를 해결하기 위한 아이디어를 개발했다. 이후, 각 팀은 자신들의 아이디어를 회사 임직원 앞에서 발표하여 문제 해결 방안을 제시했다. 우리나라의 경우 “현대 오일뱅크”가 AL를 적극 활용하는 것으로 알려져 있다.
261	맨 밑에서 3번째 줄 설명 추가	둘째, 비용 및 편익을 측정하고(인력확보에 대한 역사적~~~~~ 환산할 수 있다. 여기서 역사적 원가란 과거 인력 채용 비용을 의미하며, 대체가격이란 현재 시점에서 동일한 수준의 능력을 가진 인력을 대신할 수 있는 인력을 외부 노동시장에서 영입하는데 소요되는 비용을 말한다.)
272	(2) 1) 개요 내용 수정	MIT MBA 교수인 Schein은 경영대학원생들의 경력을 추적 연구하여 개인이 추구하는 경력 욕구를 ‘경력 닻(career anchor) 5가지’로 제시하였고, 이후 Delong이 3가지 항목을 추가하였다.
288	맨 밑 문단	2. 교환관계 : Blau의 이론 Blau는 교환관계는 경제적 교환관계와 사회적 교환관계로 나눌 수 있다고 하면서 고용 관계란 단순한 경제적 교환관계 이상의 사회적 교환관계로 볼 수 있으며, 이는 신뢰와 의무 및 기대 등의 심리적 요인에 기반하여 이루어진다고 주장하였다. 경제적 교환관계와 사회적 교환관계를 구분하는 가장 중요한 요인은 ~~~
294	첫 번째 줄 내용 추가	경력정체 현실에 대해 왜곡된 인식성향을 보여주며 행동이 매우 능동적인 사람이다. 이들은 자신의 경력이 정체된 책임을 조직에 전가하며, 타인을 비난하고 조직에 대해 부정적인 행동을 과감히 한다. 이 유형은 반생산적 과업행동(Counterproductive Work Behavior : CWB)을 할 확률이 높다. 특히 이 유형은 주의관리가 필요한 유형으로, 구성원이 팀원의 아이디어를 무시하고 사기를 저하시키는 행동을 한다면, ICE(Individual Coaching for Effectiveness) 프로그램을 제공해야 한다. 이 프로그램은 역기능적인 태도를 가진 구성원을 진단하고, 그들에게 코칭과 상담을 제공하며, 업무에서 새로운 기술을 적용할 수 있도록 실천 계획을 제시하는 것을 포함한다.
304	1. 직위승진 설명 첫 번째 줄	직위승진은 역직승진이라고도 하며, ~~~
7편		
323	기출문제 추가	[33회(‘24)] 평가오류의 개념을 설명하고, 평가오류의 유형 중에서 관대화 경향(오류) (leniency tendency(error)), 편견(bias), 대비(대조)오류(contrast error(s))를 각각 비교설명하시오. (25점)
326	박스 안 1. 성과관리 설명 교체	성과관리란 조직의 목표와 조화를 이루는 종업원의 활동이나 성과를 명확히 정의하는 절차를 의미한다. 이 과정에서 직무의 결과가 조직의 성공에 어떻게 기여하는지를 분명히 하고, 목표 달성 정도를 비교하기 위해 다양한 성과 지표가 활용된다. 성과관리를 효과적으로 수행하기 위해서는 탁월한 성과를 달성한 직원에게 적절한 보상을 제공해야 하며, 이를 통해 구성원들의 고성과 달성 동기가 촉진된다.
336	(3) 가혹화경향 설명 밑	※ 항상오류(constant error)란 측정 시 발생 빈도가 높은 가치판단상 심리적 오류를 말하는데, 위의 관대화·중심화·가혹화 경향이 대표적이라고 할 수 있다.

	내용 추가	
340	중요사건기록법 박스	두 번째 문단. 밑에서 3번째 줄 마지막 부분 평가 나아가 → 평가에서 나아가
342	서열법 표 61 밑 문단 맨 밑에줄	평가항목을 만들지 않아도 되므로 평가가 용이하고 비용이 저렴하다고 할 수 있다.
349	문단 내용 추가	3. 행동주의 이론을 고려 심리학 이론 중 하나인 행동주의(behaviorism)에 따르면, 개인의 향후 행동은 과거 경험에 의해 강화된다. 이 이론을 바탕으로 한 조직행동 수정(Organizational Behavior Modification, OBM)은 구성원의 행동을 관리하기 위해 공식적인 피드백과 강화 시스템을 활용하는 방법이다. 이를 통해 조직은 구성원의 행동을 긍정적인 방향으로 유도하고, 원하는 결과를 지속적으로 얻을 수 있다.
352	1. 개념 설명 밑 그림 추가	그림 175 MBO의 메커니즘 <pre> graph LR S[supervisor] --> JP[Jointly plan] sub[subordinate] --> JP JP --> IA[individually act] IA --> JC[Jointly control] JC --> S JC --> sub </pre>
360	표에서 내용 추가	
	상사평가 단점에 내용 추가	- 잠재능력, 적성 파악 어려움 - 2차 고과자 오류 발생 가능
	동료평가 단점에 내용 추가	- 능력, 성과 객관적 파악 어려움
363	3. 진단목적~~ 내용 설명 수정	3.진단목적 I형 젊은 간부 후보생을 human-assess평가하려는 새로운 경향이 증가하고 있다.
365	3 (1) 역량(competency) 설명 추가	개별 팀원들의 역량이 팀 성과에 영향을 주게 되고(특정 기술이나 지식을 가지고 있는 개인이 팀의 성과를 끌어올리게 되고), 개별 구성원의 팀워크 역량이 팀의 평가 결과에 직접적인 영향을 미치게 된다. 또한, 팀의 성과가 개인의 역량 개선에 중요한 자료가 되기도 하는 등 성과와 피드백이 순환 역할을 하게 된다. 팀의 역량으로는 협업(collaboration), 응집력(cohesiveness), 의사소통(communication), 문제 해결(problem solving), 적응력(adaptability), 리더십(leadership), 신뢰(trust) 등이 해당된다. 역량의 개념은 ~~~
371	Ⅱ. 1.	업적, 달성 여부

	세 번째 줄	첨표 삭제
373	표68 4번째 행	평가 활동 → 평가 활용
8편		
379	기출문제 추가	[33회('24)] 임금관리에 관한 다음 물음에 답하시오. (50점) 물음 1) 임금수준 관리, 임금체계 관리, 임금형태관리의 의의와 특성을 각각 설명하시오. (25점) 물음 2) 퇴직연금제도의 의미를 설명하고, 확정급여형(defined benefit plan: DB)과 확정기여형(defined contribution plan: DC), 개인형퇴직연금제도(individual retirement pension: IRP)의 특성을 각각 설명하시오. (25점) [33회('24)] 미국에서 처음 개발된 참가형 성과배분제도는 집단보너스제도에 경영참가를 결합한 것이다. 다음 물음에 답하시오. (25점) 물음 1) 참가형 성과배분제도의 의의와 특성을 설명하시오. (7점) 물음 2) 참가형 성과배분제도의 3가지 플랜유형을 각각 비교 설명하시오. (18점)
380	1 (1) 맨 끝 설명 추가	과정을 말한다(Milkovich & Newman, 1999).
381	그림 187 다음 그림으로 교체	그림 188 임금관리의 적정성·공정성·합리성
393	1) ①	2번째 줄 2011년 → 2023년 3번째 줄 2012년 → 2024년
394	박스 첫 번째 줄	대차 재 조표 → 대차대조표
397	예시문제 최저임금제 1번에서	2025년 최저임금은 시간당 10,030원 월급(209시간 기준) 2,096,270원
399	박스 안 맨 마지막 문단에 내용 추가	더 나아가 <나라별 최저임금 결정방식>인 법정최저임금방식(미국), 중재재판소방식(뉴질랜드, 호주)을 고려하고, 임금심의회 방식(우리나라) 등을 고려해볼 때 우리나라 최저임금 결정 방식의 문제점(노동계와 경영계의 치킨게임 속 캐스팅 보터 역할을 하는 공익위원)을 개선(합의가 안되면 전원회의의 공익위원이 심의촉진 구간 상/하한을 제시하고 간극 좁히지 못하면 하나의 단일안을 제시한다는 과정)하는 것이 필요하다.
400	표 추가	표 72 각국의 임금제도 비교

		<table><tr><th>구분</th><th>〈한국〉 연공제도</th><th>〈일본〉 직능자격제도</th><th>〈미국〉 직무제도</th><th>〈유럽〉 직종제도</th></tr><tr><td>노동 가치</td><td>인적 가치</td><td>직능 가치</td><td>직무 가치</td><td>직종 가치</td></tr><tr><td>운영 기준</td><td>연공 기준</td><td>능력/성과 기준</td><td>직무/성과 기준</td><td>직종/성과 기준</td></tr><tr><td>선발</td><td>학력별/직종별 초임직급 부여</td><td>학력별/코스별 초임직급 부여</td><td>직무 단위별 채용</td><td>직종별 채용 후 직종급 부여</td></tr><tr><td>승진/승격</td><td>승진 중심 승진/승격 미분리</td><td>승격(치우) 중심 승진/승격 분리</td><td>승진/승격 완전분리 이동에 따라 직무등급 변화</td><td>승진/승격 완전 분리 이동에 따라 직무등급 변화</td></tr><tr><td>임금체계</td><td>호봉제 성과급 상여제도</td><td>고과승급호봉제 차등보너스 → 연봉제로 발전</td><td>직무급</td><td>직종급</td></tr></table>	구분	〈한국〉 연공제도	〈일본〉 직능자격제도	〈미국〉 직무제도	〈유럽〉 직종제도	노동 가치	인적 가치	직능 가치	직무 가치	직종 가치	운영 기준	연공 기준	능력/성과 기준	직무/성과 기준	직종/성과 기준	선발	학력별/직종별 초임직급 부여	학력별/코스별 초임직급 부여	직무 단위별 채용	직종별 채용 후 직종급 부여	승진/승격	승진 중심 승진/승격 미분리	승격(치우) 중심 승진/승격 분리	승진/승격 완전분리 이동에 따라 직무등급 변화	승진/승격 완전 분리 이동에 따라 직무등급 변화	임금체계	호봉제 성과급 상여제도	고과승급호봉제 차등보너스 → 연봉제로 발전	직무급	직종급
구분	〈한국〉 연공제도	〈일본〉 직능자격제도	〈미국〉 직무제도	〈유럽〉 직종제도																												
노동 가치	인적 가치	직능 가치	직무 가치	직종 가치																												
운영 기준	연공 기준	능력/성과 기준	직무/성과 기준	직종/성과 기준																												
선발	학력별/직종별 초임직급 부여	학력별/코스별 초임직급 부여	직무 단위별 채용	직종별 채용 후 직종급 부여																												
승진/승격	승진 중심 승진/승격 미분리	승격(치우) 중심 승진/승격 분리	승진/승격 완전분리 이동에 따라 직무등급 변화	승진/승격 완전 분리 이동에 따라 직무등급 변화																												
임금체계	호봉제 성과급 상여제도	고과승급호봉제 차등보너스 → 연봉제로 발전	직무급	직종급																												
404	예시문제 옆 표기	예시문제. 직무급(job-based pay) [관련 주제 : 직무평가, 연공급 대안, 비정규직]																														
406	IV. 1. 직무급의 설계에서 ③ <급여등급의 설정>에서 설명 추가	③ <급여등급(pay grade)의 설정>으로서 시장조사(동일 업종 및 유사 규모의 타 기업들이 지급하는 급여 수준을 파악, 노동법상 정해져 있는 최저임금과 근로시간을 반영, 산업 내에서 일반적으로 인정되는 통상 근로시간을 조사)로 주요직무(타조직에도 존재하고, 안정적이며 장기적 수요가 있는 직무 등)와 비 주요직무를 조사하고, 급여정책선(산업 내 임금 수준 대비 기업의 목표와 재정 상태에 따른 전략(선도/동행/추종)에 따라 시장 상위 정책선(leading the market), 시장 중간 정책선(matching the market), 시장 하위 정책선(lagging the market))을 설정하게 된다.																														
408	3. 브로드밴딩 문단 내용 삭제 후 수정	브로드밴딩이란 직무의 중요도나 가치에 따라 유사한 수준의 직무를 일정 범주 내에 통합하여 밴드로 설정하고 밴드 내에서 최대급여와 최소급여의 상하한선을 결정하는 것이다. 즉, 20~30개의 직무를 소수의 band로 직무등급의 수를 간소화하고, 각 직무등급 내 급여 폭을 확대하는 것이다. 정보기술의 발달로 인한 조직계층 수 축소, 수평적 조직의 확산에 따라 전통적인 다수의 계층적 임금구조를 통합하여 보다 폭넓은 광역화된 임금범위를 갖는 소수의 임금등급(pay grade)으로 축소시키는 것 - 광역화된 직무(임금) 등급체계 - 라 할 수 있다. 〈구체적인 예시〉로 IBM은 시스템의 관료적 특성을 줄이기 위해 500개의 직무와 24개의 임금 등급을 단순화하여 200개의 직무와 10개의 임금 등급으로 축소하였다.																														
413	오타 정정	wharing -> sharing																														
415	1. 정년보장형 내용 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 〈장점〉으로는 기업 입장에서 임금을 줄이면서도 숙련된 근로자들의 고용을 유지하기 때문에 인건비 부담을 줄일 수 있고, 구성원 입장에서 정년까지 고용이 보장되어 심리적 안정감을 높일 수 있다. 〈단점〉으로는 기업 입장에서 정년까지 고용을 보장해야 하기 때문에 구성원의 생산성이 하락하거나 기술 변화 대응이 어려운 경우 부담이 될 수 있고, 구성원 입장에서 임금이 감소되면 Demotivation되고 생산성이 떨어질 수 있다.																														

	2. 정년연장형 내용 추가	현재 기업의 정년을 일정기간 더 연장하는 대신 그 기간만큼 정년 전의 임금을 조정하는 방식을 말한다. ex) 대우조선해양, (일본)산요전기 〈장점〉으로는 기업 입장에서 경험이 많은 구성원을 오랫동안 활용할 수 있어 지식과 경험이 계속 유지될 수 있고, 구성원 입장에서 노동시장에서 재취업의 어려움을 겪지 않고 오랫동안 안정적으로 직업을 유지할 수 있다. 〈단점〉으로는 기업 입장에서 구성원의 나이가 노령화될수록 생산성이 떨어질 수 있어 비용 효율성에 부정적인 영향을 줄 수 있고, 구성원 입장에서 정년 연장으로 인해 젊은 인력의 유입 기회가 줄어들고 승진 기회가 제한될 수 있다.
	3. 고용연장형 내용 수정 및 추가	일단 정년이 된 종업원이 퇴직하고, 계약직 등의 신분으로 재고용하는 방식을 통해 고용을 일정기간 연장하고 임금을 조정하는 방식을 말한다. 〈장점〉으로는 기업 입장에서 임금이 삭감된 상태에서 고용을 연장할 수 있어 인건비 부담을 줄이면서 인력을 유지할 수 있고, 정년 이후에도 구성원이 일하면서 조직 내 젊은 구성원들에게 경험과 지식을 전수할 수 있는 기회가 주어져 지식경영에 도움이 되고, 구성원 입장에서 정년 이후에도 일정 기간 더 고용되기 때문에 추가적인 수입과 고용 안정성을 제공할 수 있다. 〈단점〉으로는 기업 입장에서 정해진 기간만큼만 고용연장이 이루어지기 때문에 고용불안감을 가지고 있는 구성원들의 사기 제고에 한계가 있고 고령화로 인해 생산성이 떨어질 가능성이 있어 장기적인 부담이 될 수 있고, 구성원 입장에서 임금이 크게 삭감되므로 경제적 불만을 가질 수 있다.
	4. 근로시간 단축형 추가	4. 근로시간 단축형 기존 정년을 유지하거나 연장하면서, 정해진 연령에 도달하면 근로시간을 줄이는 방식을 말한다. 즉, 정년 이후 퇴직이 아닌 근로시간을 줄이면서 고용을 지속하는 방식이다 (2017년부터 도입 운영). 〈장점〉으로는 기업 입장에서 근로시간을 줄임에 따라 임금도 함께 줄어들어 인건비 부담을 줄일 수 있고, 유능한 구성원의 이탈을 방지하고 오랜 기간 동안의 노하우를 공유하여 신입 구성원의 훈련비용을 절감할 수 있다. 구성원 입장에서는 일정 연령 이후 체력 저하를 고려한 근로스타일이므로 신체적 부담이 경감되고 건강을 보호할 수 있다. 〈단점〉으로는 기업 입장에서 기존의 업무를 재분배/재조정하는 입장에서 갈등이 생기거나 업무공백이 생길 수 있고, 구성원 입장에서는 근로시간이 줄어드는만큼 임금도 함께 감소하므로 경제적인 부담이 생길 수 있다.
418	임금형태 구분 표72에 객관적/주관적 밑에 0의 내용 추가	객관적 (직무수행의 결과물인 비용, 이윤, 시간 등에 기반) 주관적 (직무수행에 동원되는 행동, 창의력, 판단력, 사고력 등 기반)
423	부제 추가	1. 집단성과급제도(=성과배분제도) - [제9편. 유지관리에서 제5장. 노사관계에 6. 경영참가제도와 관련]

428	<장점 및 단점> 넘버링 추가 및 내용 정리	〈장점 및 단점〉 - 럭커 플랜은 ① 경영자의 목표가 생산성 향상에만 국한하지 않는 기업에 적당하다. 왜냐하면 스캔론 플랜이 매출액에 대한 노무비의 절감에 한정해서 인센티브를 제공하는 반면, 럭커 플랜은 매출액 뿐만 아니라, 부가가치 즉 “매출액에서 제조원가를 뺀 금액”으로서의 부가가치를 기준으로 성과를 배분하므로 노무비뿐만 아니라 제조원가에 속하는 원재료비 및 기타 비용의 절감에 대해서도 구성원들의 관심과 노력을 요구하게 된다. 따라서 원재료비의 구성비가 높고 품질에 대해서도 종업원이 관심을 가져 원가가 절감될 수 있는 상황에서는 스캔론 플랜보다도 럭커 플랜이 경영자에게 보다 유리한 제도라고 할 수 있다. ② 생산 가치, 임금 상수 및 임금 총액 등의 계산과정에서 노사 간 개인적 감정이 개입될 여지가 없고, ③ 구성원이 회사의 이익에 기여하고 있다는 인식을 가지게 되어 조직에 대한 몰입도가 증가한다. 그러나, ① 부가가치의 계산이 복잡하여 구성원 개개인의 몫(기여분)을 산정하는 방식에 대한 설명력이 부족하다. ② 또한 최근 기업의 경영환경이 급변하고 있는 상황에서 미래에도 동일한 부가가치와 임금상수를 적용하는 것은 타당하지 못하다는 비판이 존재한다.
439	5) 장점 설명 추가	③ 기술급은~~~ 제공해준다. 또한, 잠재능력을 최대한 발휘하고 자아발전과 성장을 도모할 수 있다. ④ 종업원들은 상위수준~~~ 중대시킬 수 있다. 특히 공정성 지각을 증대시켜 종업원들을 동기부여시키게 되어 경영성과 증대에 긍정적인 효과를 미친다.
440	7) 기술급의 효과	삭제
442	그림 222 임금관리 기본체계	삭제
452	맨 마지막 문단	선택적 복리후생 제도란 종업원들은 개인적인 욕구와 선호를 가지고 있다는 Maslow의 욕구이론에 근거를 두고~~
453	2. 도입배경 및 관련이론 내용 추가	선택적 복리후생제도는 구성원 개개인의 선호와 필요를 반영하는 시스템이므로 Vroom의 기대이론에서 말하는 유인가(Valence)와 밀접한 관련성을 가지고 있다. 구성원은 자신에게 의미있고 매력도가 높은 혜택을 직접 선택하면 더 큰 동기를 느끼게 된다.
457	예시문제 문구 추가	종업원 지원 프로그램(종업원 후원 프로그램)인 ~~~
458	2 (1) 설명 추가	④ 최근 미국 기업에서는 EAP(직원 지원 프로그램) 서비스를 온라인으로 확장하여, 우울증이나 불안 장애를 다루는 Beating the Blues 같은 온라인 프로그램과 원격정신과(telepsychiatry) 서비스를 제공하고 있다.

460	8. 목차 위 박스 추가	참고 : 총보상(Total compensation) 관점에서 직원가치제안(employee value proposition : EVP) 직원가치제안(employee value proposition)이란 조직이 구성원에게 제공하는 혜택과 보상의 집합(the set of offerings and benefits)으로, 공정하고 경쟁력 있는 보상과 복리후생 혜택, 성장을 돕는 경력개발, 유연한 근무환경, 기업의 네임밸류(명성)와 성장 전망, 훌륭한 리더십 등을 포함하는 총체적 개념을 말한다.
462	(4) 목차 옆 문구 추가	(4) 구체적인 내용(Mondy and Noe)
9편		
476	7. 설명 밑 내용 추가	독일의 BMW자동차 회사에서는 1996년부터 근로시간 예금제도를 도입하고 있다. 생산직 종업원은 주당 45시간까지 일할 수 있다. 또한 200시간까지는 근로시간 예금 또는 대출이 가능, 성수기에는 근로시간을 저축하고 비수기에는 저축된 시간을 쓰거나 대출(마이너스 200시간까지 가능)하여 휴가기간을 연장할 수 있다. 이를 통해 회사는 연간 100만 시간을 이용할 수 있게 되었다. 연평균 주당 근로시간이 35시간을 유지하는 한 근로시간과 무관하게 운영할 수 있다.
487	(3) 하위 목차 순서 교체	2)를 4)로, 4)를 2)로
491	그림 239	삭제
500	(6) 역할 모호성 설명 밑 그림 추가	그림 247 Szilagyi와 Wallace의 역할 관계 <pre> graph LR A[역할 기대 (Expected Role)] --> B[역할 지각 (Perceived Role)] B --> C[역할 수행 (Enacted Role)] C -- Feedback --> A A --> D[역할 모호성 (Role Ambiguity)] B --> E[역할 갈등 (Role Conflict)] </pre>
502	사고에 취약한(accident proveness)	사고에 취약한(accident proneness)
503	맨 마지막 문단 설명 추가	(3) 행동적 증세 스트레스와 관련된 행동적 증상 중 하나로 '직무 철회(Job Withdrawal)'라는 용어가 있다. 이는 신체적, 정신적, 심리적으로 업무 상황을 회피하려는 일련의 행동을 의미하며, 스트레스와 직무 불만족에 대한 방어기제로 나타난다. 직무스트레스의 행동적인 증세는 흡연, 알콜 남용, 폭력, 무절제한 식사, 약물 중독, 사고에 취약한(accident proneness) 산재발생, 결근, 이직, 식욕감퇴, 불면증, 공격행동 및 태업 등을 통해 나타날 수 있다. 행동적 증세는 스트레스의 격증현상으로 나타나는 행동변화의 제 형태를 포괄한다.
505	표 85 위치	(1) 설명 밑으로 이동
505	(2)에서	③고용관계(雇傭關係, employment relations)

	③ 고용관계 (雇傭關, employment relations)	
505	(3) 추가	(3) 산업 민주주의(industrial democracy) 실현 산업 민주주의란 정치상의 민주주의만으로는 근로자의 참 자유와 평등은 달성되지 않는다고 보고, 산업 또는 경제면에서도 민주주의를 실현하고자 하는 사상을 말한다. 즉, 산업의 관리·운영에 관한 노사 간의 관계나 문제를 민주적으로 해결하기 위한 조건이나 제도의 정비를 주장하는 입장 또는 사상을 말한다. 이 개념이 처음 체계적으로 제시된 것은 영국 사회학자인 Webb 부부의 「산업민주주의」(1897)에서이다. 노동조합 내부의 민주화를 설명하기 위하여 사용한 이 용어는 이후 산업 전반에 걸친 민주적 체제의 뜻으로 사용되었다. 민주주의의 본질은 자기 행동에 중요한 영향을 미치게 하는 사항을 결정할 때, 직접 참여하는 기회가 주어지는 데에 있다. 산업 민주주의는 이와 같은 민주주의의 본질을 산업체제 속에서 관철시키는 것이다. 구체적으로 산업 민주주의는 먼저 단체교섭권을 지니고 있는 노동조합에 의한 노사관계로서 구체화된다. 이 경우 노사관계는 노자관계(勞資關係)로서 계급대립적으로 이해되는 것이 아니고, 자유기업제도가 존속되고 변형함으로써 궁극적으로는 양자의 이해가 일치하게 된다는 노사협조에 입각하여, 주로 배분의 문제로서 교섭이 전개된다. 산업에서의 노동자는 조합원임과 동시에 종업원으로서 기업 내적인 존재이기도 하다. 이 측면에서의 산업 민주주의는 노사협의회·제안제도·불평불만 처리제도 등에서 구체화된다. 이러한 여러 제도를 통하여 종업원은 결의(결정)참가나 정보참가를 하는 동시에, 직장에서의 자기 상태에 대한 개선과 반성을 하게 된다. 최근의 생산성향상 운동과 성과배분도 산업 민주주의 사상에 입각하고 있다.
512	박스	삭제(505페이지의 (3)으로 내용을 보낸 것임)
506	1. 설명 4번째 줄	규칙의 망(rules of web) → 규칙의 망(web of rules)
509	효율성(efficiency)	효율성(efficiency) 중간에 "e" 들어간 것 삭제
510	2) 온정적 노사관계 생산방식의 발달과 함께 정착노동이 증대되어 감에 따라 전제적 노사관계로는 노동자의 협조를 얻을 수 없게 되었고,	공장제 수공업, 기계제 대공업 등 잉여가치 증식을 위한 생산방법이 발달하면서 노동자들의 협업과 협조가 필요해졌는데, 기존의 전제적 노사관계로는 협조를 얻기 어려웠다.
511	내용 추가	첫째는, 경쟁적 노사관계형으로 ~~~ 단체교섭형이다.

		※ 미국식 노사관계는 주주 자본주의에 해당한다. 주주자본주의란 “주주”를 경영의 중심에 두는 미국식 자본주의를 말한다. 즉, 경영의 중심을 주주 가치 극대화에 두는 것으로, 주주가 직간접적으로 경영에 참여하게 된다. 이는 주주 권리의 강화, 경영의 투명성, 이윤 중심의 경영, 경영 전략에 초점을 맞추게 된다. 둘째는, 친권적 노사관계형으로서 ~~~ 공동의사결정형이다. ※ 독일식 노사관계는 이해관계자 자본주의에 해당한다. 이해관계자 자본주의란 주주에 대한 배려보다는 “기업에 권리·요구사항을 가지고 있는 모든 주체”와 공존공영하는 것을 경영목표로 한다. 즉, 실적이나 능력에 따른 차등대우보다는 전 사원에게 이익을 고루 배분하는 종신고용제와 연공서열에 따른 고정임금제가 채택된다. 근로자의 복지재원에 있어서도 정부의 재정지원 외에도 기업도 상당 부분을 부담한다.
511	맨 밑에서 두 번째 문단 4번째 줄	부르조아 → 부르 <u>주</u> 아
515	맨 밑줄	영국에서 일찍부터 → 영국의 도제제도에서 발전하였다.
516	첫 번째 문단 끝에 내용 추가	대표적 직업별 노조로는 (옛날) 인쇄공조합, 선반공조합, (현대) 공무원노조, 교직원노조 등과 같이 동일한 직종에 종사하는 근로자들이 지역적으로·횡적으로 결성하는 조합이다.
516	② 산업별 노동조합 설명 추가	1번째 줄. 내용 추가 근로자들이 횡단적으로 조직하는 ----- ---- 2번째 줄. 내용 추가 산업별 노동조합은 19세기 후반에서 20세기 초반에 걸쳐 진행된 산업혁명으로 대규모 제조업과 공장이 등장하게 되었고, 기술의 발전과 산업구조의 변화로 인해 다양한 직종 간 경계가 모호해지면서 등장하게 되었다.
517	두 번째 문단 뒤 설명 추가	기업별 노조는 우리나라와 일본에만 존재한다.
517	④ 일반 노조 첫 번째 문단 설명 교체	미숙련 근로자들이 중심이 되어 최저 생계수준을 확보하기 위한 목적으로 조직되었으나
520	부제 추가	1. 무노조기업 등장의 배경 (1) 노조 조직률과 노동쟁의의 감소 추세(노조 조직률 : 13.1%)
521	(2) 노조 회피전략 설명에서	(2) 노조 회피전략 ~~~ 더 높은 임금수준과 더 좋은 근로조건을 제시(무노조 프리미엄)함으로써 노조를 결성하고자 하는 의지를 약화시키려는 것으로,

523	(5) 설명 추가, 기존 설명 목차 수정	(5) 노동조합과 사용자의 전략 1) 노동조합의 전략적 선택 노동조합은 사용자가 혁신이나 구조조정을 시도할 때 다음의 다양한 전략을 선택할 수 있다. ① 절대 반대(just say no) 전략 경영혁신이나 구조조정의 도입이 노조나 노조원들에게 부정적인 영향을 미칠 것으로 예상되는 경우, 노조 지도부에서는 이의 시행에 반대하여 경영층의 실시의지를 약화시키는 전략을 펴는 것이다. 예를 들면, 혁신이나 구조조정이 노조를 약화시키는 수단으로 채택되었다고 의심할 소지가 있거나, 실시의 결과가 노조원들의 이익을 옹호하기보다는 오히려 노동강도의 증가 등으로 노조원들의 근무환경을 악화시킬 것으로 판단될 때 적극적 반대전략을 펴게 되는 것이다. 이 전략을 펴게 되는 이유는 대부분 제품시장에서 회사의 경쟁력이 유지되고 있다고 보아 현상을 유지하여도 노조원들의 이익을 충분히 보호할 수 있다고 판단되는 경우이다. ② 불개입(sit tight/wait and see) 전략 혁신이나 구조조정이 노동조합이나 노조원들에게 바람직한 결과를 가져올지에 대한
-----	------------------------------	---

		확신이 서지 않는 경우, 대부분의 노동조합 지도부에서 이에 대하여 반대도 찬성도 하지 않는 불개입의 태도를 취하게 되는 것을 의미한다. 특히 동종업계나 인근지역에서 이를 시도한 전례가 없어서 이 제도의 실시결과에 대한 예측이 곤란한 경우가 이에 해당한다. 만약 혁신이나 구조조정이 조직과 노조원에 큰 영향을 미치게 될 경우 노조는 노조원들의 이해관계에 아무런 기여를 하지 못하기 때문에 노동조합의 위상은 타격을 입게 된다. ③ 소극적 개입(protective involvement) 전략 혁신이나 구조조정의 실시에 따라 노조나 노조원들이 불이익을 당하지 않도록 노동조합 지도부에서 소극적인 개입을 하게 되는 경우를 말한다. 이 경우 노조에서는 사측과의 협상을 통하여, 혁신이나 구조조정의 실시가 이미 단체협약에 규정된 사항을 변경하지 못하도록 하거나, 작업조직과 근무환경에 영향을 미치게 될 경우 사전에 노조와 협의하도록 하는 합의를 할 수 있다. 이 전략은 노동조합과 노조원에 미치는 부정적인 영향을 극소화하는 것이 그 목적으로, 구조조정이 성공하든 실패하든 노조의 위상을 지켜줄 수 있는 전략으로 인식되어 많은 노동조합이 실제로 채택하는 전략 중 하나이지만, 기업의 경쟁력 회복에 기여하지 못하는 것이 약점이다. ④ 적극적 참여(participation) 전략 회사의 경쟁력이 위기에 달하여 기존의 경영방식을 유지하기보다는 적극적인 혁신과 구조조정이 필요하다고 인식되는 경우, 노조에서는 이의 도입과 운영에 적극 참여하는 전략이다. 기존의 전통적·대립적 노사관계에서 협조적 노사관계로 이행하기 위해서는 노사 양측이 위기상황으로 인식할 수 있는 외부로부터의 자극이 필요하다. 즉, 회사가 존립의 위기를 맞는 경우 노조는 다수 조합원들의 생계를 보호하는 현실적인 방안으로써 구조조정과 혁신에의 동참으로의 전환을 적극적으로 고려하게 된다는 것이다. 다만, 그간의 노사관계가 적대적인 성향을 강하게 띠고 있는 경우와 노사 간에 불신의 장벽이 높을 때 현실적으로 노조가 이러한 참여적 전략을 채택하기 어려운 경우도 있다. 2) 사용자의 전략적 선택 노사 간의 상호작용은 조직구조라는 유형의 하드웨어뿐만 아니라, 당사자의 고용관계 전략이라는 무형의 소프트웨어로부터도 많은 영향을 받게 된다. ① 사용자의 협상전략 i) 포용전략(fostering strategy) a. 포용전략의 개념과 목표 : 노사합의에 의한 변화 추구 포용전략이란 노사 양측의 목표를 달성하기 위하여 노사합의에 의한 변화를 추구하는 전략이다. 포용전략의 목표는 노조와 직원들로부터 장기적이고 자발적인 변화노력을 이끌어내고, 고용관계의 '장기적인 개선과 문제해결'에 치중하는 것이다.
--	--	---

b. 포용전략이 적합한 환경

포용전략을 쓰는 경우는 점진적인 변화가 목표이고 노조가 사용자의 제안에 동의할 가능성이 클 때이다. 포용전략의 성공요건으로는 노사 간의 신뢰 및 변화의 필요성에 대한 노사 간의 공감대 형성 등을 들 수 있다.

c. 포용전략의 구체적 전술

i. 태도 측면 : 우호적 태도 견지

상대방과의 관계측면에서는 우호적/긍정적 태도를 견지하는 방법이다. 이것이 상대방에게 왜 중요하고 어떤 의미를 가지고 있는지에 관심을 가지는 것이다.

ii. 협상 측면 : 통합적(integrative) 협상 활용, Win-Win(Pizza cooking game)

상호의 입장(position)만 주장하고 그에 매몰되기보다는, 상호이익(interest)에 집중하면서 정보교환, 양측의 실제 관심사항 모색, 설득 및 교육, 대립적인 자세 지양, 문제해결식 접근방법 등을 사용할 수 있다.

iii. 노사 프로그램 : 노사협의회, 공동결정제

상대방과의 관계개선을 위하여 노사공동 프로그램을 실시하기도 한다. 우리나라는 근로자와 사용자의 참여와 협력을 위해 근로자의 복지증진과 기업의 건전한 발전을 도모하기 위해 구성하는 협의기구인 <노사협의회>가 있고, 독일에는 근로자가 경영에 참여하여 의사결정의 권리와 책임을 지는 <공동결정제>가 있다.

ii) 강압전략(forcing strategy)(=압박 전략)

a. 압박전략의 개념과 목표 : 노조 반대를 누르고 사측의 의견 관철

압박전략이란 사용자 측이 강력한 협상력을 바탕으로 노조에게 양보를 강제하는 전략이다. 강압전략의 목표는 노조로부터 즉각적이고 실질적인 양보(임금동결, 노조권한 약화)를 얻는 데 있으며, 노조가 자발적으로 동의할 가능성이 거의 없고, 고용관계의 악화가 상대적으로 덜 중요하다고 간주될 때에 주로 쓰인다.

b. 압박전략이 적합한 환경

즉각적이고 실질적인 양보를 얻어야 하고, 노조가 동의할 가능성이 거의 없으며, 사용자의 협상력이 강하고 고용관계의 악화가 상대적으로 덜 중요할 때, 절박한 변화의 필요성이 있을 때 쓰게 된다.

c. ③ 압박전략의 구체적 전술

i. 태도 측면 : 부정적 태도 견지

상대방과의 관계측면에서도 공격적/부정적인 태도를 취하며, 특히 자기 그룹의 단결을 위하여 상대와의 갈등을 과장하는 방법도 활용한다. 최후의 협상 타결 지점이 어디인가에 관심을 가지는 것이다.

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

		파악하고 이에 대해 능동적으로 대응하는 것을 의미한다. 이를 통해 근로자들의 직무만족도를 향상시켜 피고용인들이 노조를 원치 않도록 하는 효과를 가진다. ② 사용자의 고용 전략 - 경제 환경 변화에 따른 탄력적 노동력 조절 i) 신자유주의적 전략(neo-liberal model) 이 전략은 철저히 외부노동시장에 의존하여 고용유연성을 확보하는 방식이다. 즉, 경제 상황이 좋을 때는 추가고용을 통하여 노동력을 확보하고, 불황 시에는 해고를 통해 인력을 감축하는 방식으로 운영된다. 따라서, 이러한 전략은 주로 노동력의 수적인 유연성을 추구하게 되어 인력의 확대와 축소가 반복. 이 전략은 노동조합이 없거나 영향력이 약하여, 고용보호에 대한 법적 제재가 미약한 환경에서 주로 사용된다. 특히 근로자의 기술축적이 크게 요구되지 않는 저임금, 대량생산 부문에서 주로 적용된다(예 : 영세기업의 저임금 노동시장) ii) 이원화 전략(dualistic model) 이 전략은 기업의 인력을 핵심 인력과 주변 인력으로 구분하여, 각각 다른 고용 전략을 구사하는 방식이다. 핵심 인력에 대해서는 외부 노동시장에 의존하지 않고 내부 노동시장을 적극적으로 활용하여 다기능공화를 통해 기능적 유연성(functional flexibility)을 확보하는데 중점을 둔다. 이를 통해 비교적 장기고용을 보장하는 전략이다. 반면 주변 인력에 대해서는 내부 노동시장에 거의 의존하지 않고, 외부 노동시장을 활용하여 비정규직, 외주, 또는 하청을 통해 고용과 해고가 비교적 자유로운 방식으로 운영된다. 특히, 경제위기 이후 많은 한국기업들은 업무의 중요성에 따라 정규직과 비정규직으로 인력을 구분하고 관리하는 경향을 보이고 있으며, 이러한 고용전략이 이원화 전략에 속한다. iii) 사회조합주의적 전략(quasi-corporatist model) 이 전략은 노동력의 유연성을 확보하기 위해 외부 노동시장에 거의 의존하지 않고, 내부 노동시장을 적극 활용하여 다기능공화를 통한 기능적 유연성을 확보하는 방식이다. 주로 노동조합의 영향력이 강력한 환경에서 이루어지며, 이 경우 노동조합은 기업의 고용 결정뿐만 아니라 정부의 노동 정책에도 중요한 영향을 미칠 수 있다. 기능적 유연성(또는 내부적 유연성)은 노사 간의 긴밀한 협력과 참여를 통해 형성되며, 이를 통해 노동자들이 높은 기술을 습득하게 된다. 이 전략의 핵심 경쟁력은 고기술 노동력을 통해 부가가치가 높은 제품을 생산하고, 이러한 제품이 지속적으로 시장 수요를 창출할 수 있는지에 달려 있다. 대표적인 사례로는 한국의 일부 대기업과 독일 및 스웨덴의 대기업이 있으며, 이들은 노사 공동결정(Co-Determination)과 같은 협력적 노사관계를 통해 성공적인 사회조합주의적 전략을 실행하고 있다.
527	메인트넌스 슝 설명 및 박스 추가	참고 : 슝 제도와 체크오프 제도(Check-off system) 슝 제도를 통해 근로자의 조합 가입 의무가 규정되면, 체크오프 제도를 통해 조합비를 자동으로 징수할 수 있다. 체크오프 제도는 노동자의 임금에서 조합비를 공제하여 노동조합에 직접 전달하는 방식이다. 슝 제도는 조합 가입 의무를 명확히 하고, 체크오프 제도는 조합비 징수를 간소화함으로써 노동조합의 재정적 안정성을 높이고 조직의 영향력을 강화한다. 그러나 이 과정에서 사용자가 노동조합 활동에 간접적으로 개입할 가능성이 있으며, 근로자의 동의가 없으면 체크오프 제도의 원활한 운영이 어려울 수 있다.

528	(2)에서 설명 추가	(2) 단체교섭의 유형 1) 기업별 교섭 <장점> ~~~ 잘 반영할 수 있고, 노사분쟁의 예방에도 기여할 수 있다. <단점> ~~~ 될 수 있다. 그리고 실질적으로 노사대등한 입장이 어려울 수 있어 조합이 어용화될 수 있다. 2) 통일 교섭 통일 교섭은 미국과 유럽에서 가장 많이 채택하고 있다. 3) 대각선 교섭 ~~~ 교섭하는 방식으로 산업별 노조에 대응할 수 있는 사용자 단체가 결성되어 있지 않은 경우 활용된다. 5) 공동 교섭 <단점> ~~~ 소요되고, 기업 규모가 영세한 경우에는 사용자측 교섭력 약화를 초래할 수 있다.																											
530	박스 안 BATNA 및 내용 추가	✓ ZOPA(Zone of Possible Agreement) : 협상에서 협상이 가능한 범위. 즉, 양측이 모두 만족할 수 있는 타협점이 존재하는 범위로, 합의가 이루어질 수 있는 조건을 포함하는 영역. ZOPA는 협상에서 양측이 각자 수용할 수 있는 최소한의 요구와 최대한의 양보 사이의 겹치는 부분으로, 이 범위 내에서만 합의가 가능																											
531	통합적 교섭 및 표 추가	<table> <tr> <th></th><th>배분적 교섭</th><th>통합적 교섭</th></tr> <tr> <td>목표(동기부여)</td><td>가능한 한 많은 파이를 차지함 (개별 이익)</td><td>양측 모두 만족할만한 정도만 차지함 (공동 이익)</td></tr> <tr> <td>추구 결과</td><td>승자 - 패자</td><td>승자 - 승자</td></tr> <tr> <td>협상의 초점</td><td>최후의 타결 지점이 어디인가(position)에 관심</td><td>이것이 상대방에게 왜 그렇게 중요한지(interest)에 관심</td></tr> <tr> <td>관심사</td><td>서로 반대됨</td><td>서로 일치함</td></tr> <tr> <td>정보 공유</td><td>낮음 (정보를 제공하면 상대가 유리함)</td><td>높음 (정보를 공유하면 서로에게 이익되는 방 법을 찾을 수 있음)</td></tr> <tr> <td>관계의 지속가능성</td><td>단기</td><td>장기</td></tr> <tr> <td>이해관계</td><td>상반됨</td><td>일치함</td></tr> <tr> <td>이슈</td><td>하나 혹은 소수</td><td>다수</td></tr> </table>		배분적 교섭	통합적 교섭	목표(동기부여)	가능한 한 많은 파이를 차지함 (개별 이익)	양측 모두 만족할만한 정도만 차지함 (공동 이익)	추구 결과	승자 - 패자	승자 - 승자	협상의 초점	최후의 타결 지점이 어디인가(position)에 관심	이것이 상대방에게 왜 그렇게 중요한지(interest)에 관심	관심사	서로 반대됨	서로 일치함	정보 공유	낮음 (정보를 제공하면 상대가 유리함)	높음 (정보를 공유하면 서로에게 이익되는 방 법을 찾을 수 있음)	관계의 지속가능성	단기	장기	이해관계	상반됨	일치함	이슈	하나 혹은 소수	다수
	배분적 교섭	통합적 교섭																											
목표(동기부여)	가능한 한 많은 파이를 차지함 (개별 이익)	양측 모두 만족할만한 정도만 차지함 (공동 이익)																											
추구 결과	승자 - 패자	승자 - 승자																											
협상의 초점	최후의 타결 지점이 어디인가(position)에 관심	이것이 상대방에게 왜 그렇게 중요한지(interest)에 관심																											
관심사	서로 반대됨	서로 일치함																											
정보 공유	낮음 (정보를 제공하면 상대가 유리함)	높음 (정보를 공유하면 서로에게 이익되는 방 법을 찾을 수 있음)																											
관계의 지속가능성	단기	장기																											
이해관계	상반됨	일치함																											
이슈	하나 혹은 소수	다수																											

531	(4) 추가	(4) 단체교섭의 구성요소(Richard Walton, Robert McKersie) 1) 내부조직적 교섭(Intraorganizational bargaining) : 내부 갈등 해소 내부조직적 교섭은 교섭팀 내부에서 발생하는 타협 과정을 의미한다. 다수의 조합원으로 구성된 경우 외부 교섭도 중요하지만, 내부에서 통일된 의견을 형성하는 것이 쉽지 않다. 노사 모두 내부적으로 상충되는 견해와 이해관계가 존재할 수 있기 때문에, 교섭을 진행하기 전 내부 갈등을 해소하고 통합된 의견을 만들어야 한다. 이를 내부조직적 교섭이라 한다. 특히, 대기업 노조는 수많은 조합원의 의견을 수렴해 사용자에게 요구안을 제시하기 위해 내부적으로 상당한 협상과 흥정이 필요하다. 여러 지부가 있는 노동조합이나 전국 단위의 산별 노조 역시 마찬가지이다. 2) 태도구성적 교섭(Attitudinal structure bargaining) : 신뢰 형성 태도구성적 교섭은 교섭 당사자 간의 태도 변화가 중심이 되는 교섭을 말한다. 여기서는 우호적 또는 적대적 태도, 신뢰, 존경, 협력 등의 태도 형성이 중요한 역할을 한다. 노사관계는 오랜 시간 반복적으로 이루어지는 특성상, 교섭 당사자의 개인적 특성과 경험, 평판 등이 교섭 결과에 영향을 미친다. 예를 들어, 한 공장장이 2년 동안 야간 작업자의 식사 배식에 참여하자, 조합원들이 그의 진심을 받아들이고 대립적인 노사 관계가 신뢰와 상호 존중으로 전환된 사례가 이에 해당한다. 3) 분배적 교섭(=배분적 교섭)(Distributive bargaining) : zero - sum game 분배적 교섭은 고정된 파이(fixed pie)를 나누는 Zero-sum(즉, Win-Lose) 교섭이다. 한정된 희소가치를 노사 간에 어떻게 분배할지를 교섭의 중심으로 삼는다. 이 교섭에서는 성과를 통해 가치가 증가하지 않는다고 보고, 한쪽이 얻으면 다른 쪽이 손해를 보는 관계로 인식한다. 예를 들어, 임금 교섭에서 임금 인상이 노조 측에는 이익이지만, 회사 측에는 손실로 작용하는 경우가 이에 해당한다. 4) 통합적 교섭(Integrative negotiation) : positive - sum game 통합적 교섭은 Positive-sum(즉, Win-Win) 교섭으로, 협상 당사자 간에 상호 이익을 증대시킬 수 있는 방법을 찾는 과정이다. 이 교섭은 당사자들의 우선순위가 다를 뿐, 이해관계의 방향이 동일할 수 있다고 가정한다. 즉, 한 당사자의 이익이 반드시 다른 당사자의 손해로 이어지지 않는 경우, 서로에게 이익이 되는 결과를 도출할 수 있다. 예를 들어, 노사 간 비용 절감 운동이나 안전 관리 문제는 노사 양측 모두에게 긍정적인 결과를 가져올 수 있는 통합적 교섭의 예이다.
532	2) 단체협약의 기능 내용 수정	2) 단체협약의 기능 ① 노동조건 개선기능 단체협약이란 노동조합의 단결력이나 쟁의행위라는 투쟁력을 배경으로 하여 이루어진 것이므로, 근로자 한 사람 한 사람이 개별적으로~~단체협약의 유효기간 중 확보되는~태 기능을 하게 된다.
535	박스 안 두 번째 줄 세 번째 줄	징계(discipline) - McGregor의 Hot stove rule 윤리경영시스템 구축(3C)

533	1) 고충의 개념 설명 및 Box 추가	참고 : 호손공장 실험과 고충처리제도의 연관성 호손공장 실험(Hawthorne study) 중 면접 실험에 따르면 구성원들의 심리적 상태가 중요한 역할을 하며, 참여와 의견이 존중될 때 생산성이 향상될 수 있다는 결론이 도출되었다. 이러한 결과는 고충처리제도의 발전에도 영향을 미쳤다고 볼 수 있다.
535	5 (1) 노동쟁의 설명 및 박스 추가	참고 : 갈등에 대한 관점의 변화와 갈등 관리의 필요 1. 갈등에 대한 관점의 변화 (1) 전통적 관점(traditional perspective) : 갈등 해악설(∼1940년대 중반) 갈등에 관한 초기의 연구로는 과학적 관리를 주장했던 테일러(Frederick W. Taylor)의 연구를 들 수 있다. 그는 모든 갈등이란 결국 관리자의 권위를 위협하는 것이기 때문에 가능하면 피해야 하며, 갈등의 상황이 전개되면 이를 곧바로 해결해야 한다고 주장하였다. (2) 행동과학적 관점(behavioral sciences perspective) : 갈등불가피설(1940년대 중반∼1970년대 중반) 전통적 관점에 뒤이어 Argyris의 미성숙-성숙 이론을 필두로, 이후 논의들은 갈등을 조직 내에서 자연적으로 발생하는 불가피한 현상이라 간주하며 갈등의 존재를 인정하고 경우에 따라 갈등이 조직성장에 순기능적이므로 수용해야 한다고 주장하였다. 하지만 갈등을 피상적으로만 수용하는 정도에 그치면서, 갈등관리 측면에서 갈등은 해로운 것으로 해결 또는 해소되어야 하는 것으로 본다. (3) 상호작용적 관점(interactionist perspective) : 갈등 촉진설(1970년대 중반∼) 1970년대 들어서면서 현대적 갈등에 대한 이론적 기초가 마련되었는데, 이 관점에서는 갈등을 인정할 뿐 아니라 필요하면 조장도 가능하다고 한다. 지나치게 평화스러우며 협동적인 분위기에 젖어있는 조직은 정태적이고 무관심을 유발하며 변화와 개선의 요구에 민감하지 못하다. 이에 갈등은 새로운 사고를 조장하고 집단 내 응집력을 증대시키며, 다양한 의견의 수렴을 통한 보다 나은 의사결정을 가능하게 하는 등 조직에 유익함을 가져다줄 수 있다고 본다(메기효과(catfish effect)). 상호작용적 관점이 행동과학적 관점과 다른 것은, 갈등의 절대적 필요성을 인정하고, 기능적인 대립을 명백히 조장하며, 갈등관리의 정의에 있어서 해결방안뿐만 아니라 자극(stimulation) 방안도 포함하여, 갈등관리는 모든 관리자의 주요 책임 중의 하나임을 강조하는 것이다. 2. 갈등 관리의 필요 갈등은 그 원인과 관리 방법에 따라 조직 성과에 긍정적 또는 부정적 영향을 미칠 수 있다. 갈등이 너무 적으면 높은 수준의 조직 성과를 기대하기 어렵고, 경우에 따라서는 조직의 생존 자체가 위협받을 수 있다. 반면, 갈등이 지나치게 심하면 조직 내 혼란이 초래되어 부정적인 결과를 초래할 수도 있으므로 조직에서는 적정 수준의 갈등관리를 해야 한다.

		그림 259 갈등의 양과 성과 간의 관계 
535	(3) 1) ① 설명 및 박스 추가	참고 : 의사결정 특성에 따른 파업 1. 계산적 파업(rational strike) 계산적 파업은 상황을 정확히 이해하고 목표를 달성하기 위해 의도적으로 수행되는 파업으로, 주로 실제적 갈등이나 유도된 갈등에서 발생한다. 여기서 실제적 갈등(real conflict)은 근로자가 더 많은 권력이나 이익을 얻고자 하거나, 조직을 강화하고 불만이나 긴장을 해소하기 위해 의도적으로 파업을 벌이는 상황을 말한다. 반면, 유도된 갈등(induced conflict)은 관리자, 사용자 단체, 또는 노조 대표들이 자신의 지위를 강화하거나 내부 갈등을 해결하기 위해 의도적으로 파업을 유도하는 정치적 행위에 의해 발생한다. 2. 착오적 파업(nonrational strike) 착오적 파업은 상대방의 의도나 행동을 오해하거나, 파업의 결과를 잘못 추정하는 등 정확한 정보나 지식 없이 발생하는 파업이다. 이는 상황을 잘못 이해한 결과로 발생할 수 있다. 예를 들어, 노조 대표가 경영상황을 과도하게 낙관하여 무리한 요구를 하면서 발생하는 파업이 착오적 파업의 사례에 해당한다. 3. 충동적 파업(irrational strike) 충동적 파업은 근로자들이 순간적인 감정에 휩싸여 방향성이나 명확한 목적 없이 이루어지는 파업을 말한다. 예를 들어, 탄광 등에서 산업재해가 빈번하게 발생할 때 근로자들이 흥분하여 일으키는 파업이 충동적 파업에 해당한다. 이 유형의 파업은 노조의 조직적 지휘가 제대로 이루어지지 않을 때 주로 발생한다. 하지만 노사 간의 협상 경험이 축적되고 조직이 체계화되면 충동적 파업은 점차 감소하게 된다. 노동쟁의 조정제도는 계산적 파업보다는 착오적 파업이나 충동적 파업을 줄이는 데 더 큰 역할을 한다. 즉, 조정인(또는 조정위원)은 격앙된 노사 양측이 상황을 객관적이고 이성적으로 파악할 수 있도록 돕고, 쟁점 사항에 대한 정확한 정보를 제공하여 정보 해석의 오류나 충동적인 파업을 억제하는 효과를 발휘한다.

(4) 노동쟁의 조정제도

노동쟁의가 발생한 경우에는 노사가 자주적으로 해결하는 것이 바람직하나, 자주적인 결이 불가능할 때에는 국가가 개입해서 노동쟁의를 조정하고 해결하게 된다. 이러한 정제도에는 기본적으로 조정, 중재와 특별한 경우에 행하는 긴급조정이 있다.

다만, 때로는 공정한 제3자가 문제해결을 돕는 것이 보다 쉽게 해결할 수 있게 해주는 식이 되기도 한다. 시기적절하고(timely), 건설적이면서(constructive), 비용 효율이 은(cost-effective)한 방식이 사용되어야 한다. 대안적 분쟁 해결(Alternative Dispute Resolution : ADR) 제도에는 아래의 제도들이 있다.

표 88 노동쟁의 조정 : 자주성 · 공익성 · 공정성 · 신속성 추구

유 형	특 징
① 문호개방 정책 (open-door policy)	개인 간 갈등이 존재하는 경우 당사자들이 우선적으로 합의에 이를 수 있도록 도와주어야 하는데, 관리자가 종업원의 불만을 청취할 수 있는 통로를 마련해주는 것이 이에 해당한다. 직속상사에게 갈등 문제를 터놓되, 직속상사로부터도 해결책을 얻지 못하면 그 위의 상급자에게 호소할 수 있다.
② 동료에 의한 검토(peer review)	문호개방 정책을 통해 갈등 문제가 해결되지 못하면 동료 종업원들로 구성된 대표자 패널을 구성하여 문제해결을 시도해볼 수 있다. 패널들은 갈등 상황을 청취하고 갈등 당사자들이 합의(문제해결)에 이를 수 있도록 도와주는 역할을 한다. 패널 구성에 있어서 조직은 관리자급을 포함시키기도 하고 비관리직 종업원을 구성원으로 선출할 수 있다.
③ 알선 (Conciliation)	제3자가 개입해 분쟁 당사자들이 원만한 합의에 도달하도록 돕는 과정이다. 비공식적이고 유연한 절차를 통해 진행되며, 양측이 합의에 도달하면 이를 기반으로 자율적인 해결이 이루어진다. 당사자들 간의 의사소통을 촉진하고, 서로의 입장을 이해시키며, 타협안을 제안하는데 초점을 둔다.
④ 조정 (mediation)	중립적인 외부의 제3자가 갈등 상황을 청취하고 갈등 당사자들의 문제 해결을 돕는 역할(당사자 스스로 결정하도록 돕는 역할)을 한다. 하지만 조정을 시도하는 제3자의 결정은 구속력을 갖지 못하며, 조정자는 문제해결을 강제로 시도할 수 없다. - 일반사업 10일, 공익사업 15일 이내에 종료 - 조정위원회 노·사·정 대표 3인으로 구성
⑤ 중재 (arbitration)	조정 과정이 실효를 얻지 못하면 중재를 담당할 외부 전문가를 데려와 사건에 대해 설명하고 문제를 해결하도록 할 수 있다. 대부분의 중재자들은 경험이 많은 전문가들이다. 구성원 및 고용주 모두 중재자의 결정에 따라야만 한다. - 단체협약에 의하여 중재를 신청할 때 - 필수 공익사업에 있어서 노동위원회 위원장이 특별조정위원회 권고에 따라 중재 - 노동위원회 위원장이 지명한 3인으로 구성
⑥ 긴급조정	공익사업, 국민경제를 해치거나 국민의 일상생활을 위태롭게 할 때 미국의 태프트-하틀리법(Taft-Hartley Act)의 국가 긴급(national emergency) 조항과 유사 고용노동부 장관은 중앙노동위원회의 의견청취 후 긴급조정 발동 공표일로부터 30일이 경과하지 않으면 쟁의행위를 재개 못함
⑦ 특별조정위원회	공익사업의 노동쟁의 조정 노동위원회에 특별조정위원회를 둠 공익을 대표하는 위원 중에서 노조와 사용자 간 순차적으로 배제하고 남은 4~6인 중에서 노동위원회장이 지명

(4) 노동쟁의
조정제도

2.
바로 위
내용 추가

		(3) 의사결정 참가의 수준(Anthony) ① 업무적 의사결정(Operational Decision-Making) 일상적인 업무와 관련된 의사결정으로, 비교적 단기적인 과제나 활동에 초점을 맞춘다. 실무자들이 주로 다루는 문제로, 특정 업무의 수행 방법, 작업 일정 조정, 자원 할당 등이 이에 해당한다. 실무자나 중간 관리자들이 주로 의사결정에 참여하고, 구성원들이 작업 흐름과 관련된 의사결정을 할 수 있도록 참여하는 경우가 많다. 이 의사결정은 전체보다는 개인이나 팀의 성과에 영향을 미친다. ② 관리적 의사결정(Managerial Decision-Making) 부서나 팀의 운영과 관련된 의사결정으로, 조직 내에서 관리적 문제를 다룬다. 중간 관리자 또는 고위 관리자들이 중심이 되는 결정으로, 부서 예산 편성, 팀 구성, 프로젝트 계획, 성과 평가 기준 설정 등이 이에 해당한다. 중간 관리자와 일부 실무자들이 참여할 수 있으며, 이들이 조직 내에서 실질적인 관리와 운영을 담당한다. 이 의사결정은 조직의 부서별 성과와 팀의 운영에 큰 영향을 미친다. ③ 전략적 의사결정(Strategic Decision-Making) 조직의 장기적인 목표와 비전, 경쟁 전략 등을 결정하는 과정으로, 조직의 전체 방향을 설정하는 데 중점을 둔다. 고위 경영진이 주로 참여하는데, 신사업 진출, 장기적 투자 계획, 조직 구조 변화, 글로벌 확장 등이 이에 해당한다. 최고 경영진(CEO, 이사회)과 고위 관리자들이 주로 결정에 참여하며, 실무자나 중간 관리자들은 제한적으로만 참여할 수 있다. 이 의사결정은 조직의 전반적인 성과와 생존에 중대한 영향을 미친다.
541	순서 바꾸기 (보상 파트의 위치와 동일하게)	(2) 주요유형 ①② 순서 바꾸기! ① 이윤분배제도 ② 생산성 이득배분
544	원고 교체	노사협의회는 정보비대칭(한쪽이 다른 쪽보다 더 많은 정보를 보유한 상황)을 줄여 신뢰를 형성하고 거래비용(transaction cost)을 감소시키며, 공공재 공급 문제를 해결하는 역할을 한다. 예를 들어, 직장의 안전한 작업 환경, 교육 프로그램, 복리후생 등을 노사협의회를 통해 효율적으로 관리할 수 있다. 또한, 외부효과(한 경제 주체의 활동이 의도치 않게 다른 사람에게 미치는 영향)를 줄인다. 예를 들어, 직원의 안전 문제가 해결되지 않으면 안전사고가 발생하여 모든 직원에게 부정적 영향을 미칠 수 있다. 또한, ① <보고사항>을 통한 노사 간 경영정보 공유에 따라 협력적이고 안정적인 노사관계, 노사동반자 의식 및 주인 의식을 통한 기업 성과 향상, CSR을 달성하는 중요한 토대가 될 수 있다.
543	부제 추가	1. 보고사항 : 노사 동반자 의식, 주인의식을 통한 성과 향상, CSR 달성 2. 협의 사항 : 회사에 대한 이해, 소속감 제고, 보람 증대 3. 의결 사항 : 공동결정을 통한 참여, 협력적 노사관계 제
547	5 (2) 맨 밑 추가	③ 다양한 세제 혜택이 제공되지 않았다.
548	3. 개선사항 (1) 성과급형태 자사주 취득지원	(1) 성과급 형태 자사주 취득 지원 대주주가 자기보유주식을 우리사주 조합에 출연해 종업원에게 배분하는 무상출연은 직원들에게 가격 하락에 따른 손실의 부담을 없애준다. (2) 장기 보유시스템 마련

		취득한 자사주는 조합계정에 보관 후 ~~~ 할 수 있게 되었는데, 이는 인재확보나 경영권 안정에 도움이 되고, 단기적인 이익 실현보다는 장기적인 기업의 성과에 집중할 수 있도록 해 준다.									
548	(3) 기타 3번째 줄 설명 추가	우리사주운영위원회를 설치·운영함으로써 자사주에 대한 의결권 행사를 강화할 수 있게 되었다.									
10편											
561	2) 내용 및 설명 추가	(3) 이직을 유발하는 요인에 따른 분류 1) 추동형(push type) 이직 이 유형은 조직 내부의 불만족이나 스트레스 요인으로 인해 직원이 자발적으로 퇴사하는 경우를 의미한다. 낮은 임금, 관리의 부재, 직무 불만족 등이 주요 원인이 된다. 2) 견인형(pull type) 이직 이 유형은 직원에게 조직 외부의 더 나은 기회가 매력적으로 다가와 이직을 결정하는 경우이다. 높은 연봉, 승진 기회, 더 나은 직무 조건 등이 이직의 이유가 될 수 있다.									
	3. 위 막스 삽입	참고 : 직장에 대한 태도와 이직 의사를 바탕으로 구분되는 4가지 유형 <table border="1"> <thead> <tr> <th></th><th>근속 가능성</th><th>이직 가능성</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td>소극적(수동적)</td><td>소극적 근속</td><td>소극적 이직</td></tr> <tr> <td>적극적(능동적)</td><td>적극적 근속</td><td>적극적 이직</td></tr> </tbody> </table> 1. 적극적 근속(Active Staying) : 소속 기업의 push factor ↓ , 다른 기업의 pull factor ↓ 적극적 근속은 소속 기업이 제공하는 유인(inducement)이 불만 요인보다 훨씬 크고, 다른 기업에서 제공하는 기회보다 매력적이어서 매우 만족하며 오랜 기간 근속할 의지를 가진 상태를 의미한다. 이들은 직무와 조직에 적극적으로 몰입하고, 조직에 기여하려는 높은 동기부여를 가지고 있다. 기업의 목표와 일치된 강한 헌신을 보여주며, 소속 조직 내에서 커리어 발전과 성장을 이루고자 하는 의지를 가지고 있다. 2. 소극적 근속(Passive Staying) : 소속 기업의 push factor ↓ , 다른 기업의 pull factor ↓ 소극적 근속은 직장의 업무 스트레스, 보상 부족, 조직 문화와의 부적합 등 불만 요인으로 인해 직원이 최소한의 업무만 수행하고, 회사에 대한 소속감과 애착, 그리고 직무에 대한 열정을 잃은 상태를 의미한다. 하지만 타 기업에서의 기회가 부족해 이직하지 않고 조직에 수동적으로 머무르는 상황이다. 3. 소극적 이직(Passive Turnover) : 소속 기업의 push factor ↓ , 다른 기업의 pull factor ↓ 소극적 이직은 현재 직장에서의 큰 불만은 없지만, 타 기업에서 승진·더 높은 보상·적합한 조직 문화 등 더 나은 기회가 생겼을 때 이직하는 경우를 말한다. 퇴사의 뚜렷한 이유는 없지만, 외부에서의 매력적인 제안이 있을 때 이직을 고려하게 되는 상황이다. 4. 적극적 이직(Active Turnover) : 소속 기업의 push factor ↓ , 다른 기업의 pull factor ↓ 적극적 이직은 소속 기업의 불만 요인이 유인(inducement)보다 훨씬 크고, 다른 기업에서 더 나은 기회를 제공할 때 즉시 이직을 실행하는 상황을 말한다. 직무나 환경에 대한 불만족이 이직 의지를 강하게 만들며, 더 나은 기회를 찾기 위해 적극적으로 준비한다. 현재 직장에서의 미래 전망이 불투명하다고 느끼며, 타 기업에서 커리어 성장을 추구하는 경우이다.		근속 가능성	이직 가능성	소극적(수동적)	소극적 근속	소극적 이직	적극적(능동적)	적극적 근속	적극적 이직
	근속 가능성	이직 가능성									
소극적(수동적)	소극적 근속	소극적 이직									
적극적(능동적)	적극적 근속	적극적 이직									

569	박스 2) 내용 교체	2) 다운사이징의 필요성(실시 이유) ① 원가절감(reducing costs) : 총원가의 큰 비중을 차지하는 인건비의 경우 다운사이징을 통해 원가절감이 용이 ② 기술로 대체(replacing labor with technology) : 유희 공장의 폐쇄, 자동화 및 신기술도입 등은 노동력의 필요성을 감소시킴. 이렇게 절감된 인건비의 규모는 때로 신기술에 필요한 비용을 초과하기도 함 ③ 인수와 합병(mergers and acquisitions) : 두 조직이 합쳐지면 통상적으로 지급되던 관리비의 규모를 축소하기 위해 관리자 및 전문가를 해고하기도 함 ④ 경제성 있는 지역으로 이전(moving to more economical locations) : 하인즈(Heinz)사는 비용절감 방안을 모색하고 있던 가운데 아이다호주에 위치한 Pocatello 공장이 더 이상 현지에서 재배된 감자를 주소 사용하지 않고 있음을 알게 되면서 아이다호의 공장시설을 폐쇄하고 오하이오 공장에서 모든 냉동식품 생산을 처리하도록 결정하였음. 오하이오는 재료와 고객 모두를 충족시킬 수 있는 중앙에 위치하기 때문. 뿐만 아니라 멕시코, 인도 및 중국 등과 같이 임금이 저렴한 곳으로 시설을 옮기는 경우도 많아지고 있음
574	2. 목적 (3) 정부 측면	~~~ 고용보험료 절감 효과, 인적자원의 사회적 재배치 등으로 인해 사회 전반에 걸쳐 의미 있는 기여를 할 수 있다.
575	outplacement 의 한계점 추가	5. 아웃플레이스먼트의 한계점 ① 퇴직자 개개인의 성향에 따라 효과가 달라질 수 있고, ② 한정된 기간만 제공되므로 단기적 지원의 한계가 존재하며, ③ 아웃플레이스먼트 프로그램이 특정 분야나 산업에 맞추어져 있어 구성원의 전문성과 맞지 않는 일자리를 소개받을 수 있고, ④ 배운 내용이 실제 구직 과정에서 효과적으로 적용되지 않거나 기대한 만큼의 성과를 얻지 못할 가능성도 있다. ⑤ 퇴직자 중 일부는 스스로 재취업을 원하지 않고 일정 기간 동안 휴식을 취하는 것을 원할 수도 있기에 이에 대한 거부감이 생길 수 있다.
576	Inplacement의 한계점 추가	4. 인플레이스먼트의 한계점 ① 조직 내에 기존 직무와 맞는 새로운 역할이 없는 경우 구성원은 불만을 느낄 수 있고, ② 조직 내에서만 인력을 재배치하다보면 다양한 직무경험을 쌓기 어려워 장기적으로 구성원의 성장 기회를 제한하게 되며, ③ 구성원이 새롭게 배치된 직무 수행에 필요한 역량이 부족하여 무력감을 느낄 수 있으며, ④ 재배치를 수행하는 경우 직무 교육을 새로 시행해야 하므로 생산성이 저하되고 시간과 자원이 추가로 소요되며, ⑤ 인플레이스먼트가 반복되는 경우 구성원의 직장안정감이 저하되고 심리적 불안감을 느끼게 되어 조직문화에 부정적인 영향을 미칠 수 있다.
11편		
590	(3) 문구 교정	(3) 재무성과 향상에 기여 성과주의는 불합리한 관행과 군살 제거로 종업원들에게 성과제고 동기부여를 명확히 함으로써 재무성과 및 생산성 향상에 기여했다(외환 위기 조기극복, 글로벌 성장에 기여).
591	맨 밑줄	新일본형 성과주의(장기고용으로 안정감을 주고 동시에 성과주의로 긴장감을 주는 방식)
594	맨 밑 부제 추가	(1) 시장경쟁력 중심의 보상제도 도입 - 연봉제

600	표 95 맨 오른쪽 추가	공민권적 근거
		노동법률, 규정, 조직의 가치와 윤리 기준에 의 할 것
		모든 직원들이 동일한 기회를 가지고 혜택을 받을 수 있어야 함
		성별, 연령 또는 개인적 속성에 의해 특정 직무 가 제한되지 않 아야 함
		평가의 객관성 확보가 어려움
604	ESG 박스 안 사례 추가	〈ESG의 사례〉 (1) 환경(Environmental) – 테슬라(Tesla, Inc.) 테슬라는 전기 자동차와 지속 가능한 에너지 솔루션을 제공하여 화석 연료 사용 감소와 온실가스 배 출 감소에 기여하고 있다. 이 회사는 전기차 개발뿐만 아니라 태양광 에너지와 에너지 저장 솔루션 을 통해 환경 보호를 실천하고 있다. (2) 사회(Social) – 구글(Google) 구글은 다양성과 포용성을 중시하는 기업 문화를 강조한다. 구글은 직원들에게 평등한 기회를 제공 하고, 전 세계적으로 사회적 이슈에 목소리를 높이며, 기술 접근성을 개선하여 사회적 가치를 창출 한다. (3) 지배 구조(Governance) – 애플(Apple Inc.) 애플은 투명한 경영과 강력한 지배 구조를 유지하기 위해 노력하는 대표적인 글로벌 기업이다. 애플 의 지배 구조는 투명성, 윤리성, 그리고 책임감을 중요한 요소로 삼고 있으며, 이를 통해 이해관계자 들과의 신뢰를 구축하고 있다. 애플은 주주와 고객의 이익을 보호하기 위해 이사회와 독립성을 강화 하고, 정기적인 이사회 평가 및 교육 프로그램을 시행하여 이사회의 효과성을 높이고 있다.
609	2. 설명 추가	지속가능경영을 완성하는 3대 축인 ① 경제적 수익성, ② 사회적 책임성, ③ 환경적 건전성 을 균형적으로 통합하여 장기적인 성장을 추구하는 것이 이에 해당한다. 이때 ① 경제적 번 영 : 기업가치 제고, 성장 및 경제발전, 고용증대, ② 사회적 책임 : 인재육성 및 종업원 만족, 사회 인프라 개선(사회공헌 활동), 뇌물 및 부패방지, ③ 환경적 보호 : 환경보존, 자원절약, 자원친화적 제품과 서비스, 에코 효율 개선을 의미한다.
609	그림 278	두 번째 박스 환경적 건전성과 사회적 책임성 위치 서로 바꾸기

611	1 설명 추가	다양성이란 일반적으로 구성원들의 이질성(heterogeneity)을 의미한다. 최근에는 이 개념이 확장되어 '다양성과 포용성(Diversity&Inclusion, D&I) 또는 다양성, 형평성, 포용성(Diversity, Equity, Inclusion, DEI)'으로 칭하고 있다. 형평성이란 각 개인의 상황과 관계 없이 동등한 기회를 제공하는 것을, 포용성이란 모든 직원이 환영받고 존중받으며 가치를 인정받고 필요한 지원을 받아 최고의 업무수행능력을 발휘할 수 있도록 하는 것을 말한다. 최근 조직 내 포용성의 중요성이 더욱 강조되고 있다(2024년 SHRM 컨퍼런스).
620	박스 안 설명 추가	참고 : 국제 인적자원관리의 쟁점사항 ① 인력 충원에 있어서의 문제 - 거래 비용 관점에서 PCN, HCN, TCN의 장단점 ② 승진 적체 - 해외 지사에서 본사 파견인으로 인한 HCN의 사기 저하 ③ 유배증후군(exile syndrome)과 재귀국(repatriation) 문제 - 오랫동안 현지에 파견 나가있는 구성원이 본사로부터 소외되고 있다는 감정을 가지게 되는 유배증후군 관리 문제, 파견된 구성원이 귀국을 하게 되는 경우 세심한 배려가 필요(본국 후원자 선임, 귀국 시 경력 카운슬링 및 오리엔테이션, 귀환자들을 위한 사회적 네트워크 구축) ④ 의사소통의 장애 문제 - 문화적 차이 ⑤ 권한위임의 제한 문제 - 해외 지사에서 HCN에 대한 권한 제한 ⑥ 해외에서의 노사관계 문제 - 노동법적 차이
624	(5) 목차 교정	공민권적 근거(right justification)
629	문장 다듬어서 교체	서로 다른 문화나 인종, 국적을 가진 사람들과 상호작용할 수 있는 곳으로 직접 구성원을 파견하여 다양성을 경험하도록 문화 침투(cultural immersion) 훈련을 하게 되는데, 이를 이문화 훈련이라고도 부른다. 이문화 훈련(cross-cultural trainin)은 ① 인지적~~~ ② 감정적 ~~~ ③ 행동적 ~~~ 개발훈련으로 이루어져 있다. 또한 ~~~
631	3. 논의의 방향 대신 다음의 문구로 교체	3. 여성 인적자원 관리 개념 조직의 목적 달성을 위해 여성 인력의 적극적 활용에 초점을 두고, 여성인력의 확보·개발·평가 등을 하는 체계적 활동이다. 다양성 경영의 하위 시스템으로서 여성인력들의 장점이 극대화하고 단점을 최소화되는 방향으로의 관리가 요구된다.
632	(2) 부제, 내용 추가	(2) 저활용 문제(underutilization issue) – 파이프라인 이론(pipeline theory) 장기적인 관점에서 여성이 경력 사다리를 오르는데 필요한 시간과 경험이 충분히 쌓이기 까지 오랜 시간이 걸리고, 중간 단계에서 이탈이 되는 누수현상이 생기는 등 조직 내 여성인력의 수가 적은 편이기에 문제가 된다.

635	5) 6) 추가	5) 직장가 가정간의 신화(work-family myth) 여성이 직장에서의 역할과 가정에서의 역할을 균형있게 수행해야 한다는(동시에 성공해야 한다는) 이중 부담을 조장하고, 가정불평등이 야기되기도 한다. 6) Claudia Goldin(2023년 노벨 경제학상 수상)이 주장한 내용 여성의 경력정체는 경제가 발전하면서 고소득 직업군에서는 장시간을 투입해야만 높은 성과를 내기 때문에 일과 가정 사이에서 선택을 강요받는 문제가 발생하게 되고, 가정 내 돌봄 역할이 여전히 여성에게 할당되어있기 때문에 장시간 근무하는 직무보다는 주로 비정규직, 유연 근무와 같이 보상이 상대적으로 낮은 직무를 선택하는 경향이 있으며, greedy job(장시간 근무 요구, 높은 현신, 유연성 부족)의 구조가 남성들이 더 높은 보상을 받을 수 있게 하면서 여성들에게 불리한 환경(임금과 경력에서 뒤처지게)을 만든다고 주장하였다.																					
642	순서 조정 목차 순서 수정	(1) 국제적 경쟁의 심화(외부환경, 거시) (2) 서비스 산업의 성장(외부환경, 거시) (3) 기업의 구조조정 증가(미시, 기업 측면) (4) 근로자 욕구의 다양성 증대(미시, 근로자 측면) (5) 새로운 노사관계의 형성(미시, 기업-근로자 측면)																					
643	(4) 추가	(4) 조직질서 및 안정에 도움 비정규직은 주로 비핵심 업무나 지원 역할에 배치되고 정규직 직원들은 핵심 업무에 더 집중하게 되므로, 업무 질서를 유지하고 기업 전체 구조의 안정성을 높여 핵심역량을 강화할 수 있게 된다.																					
651	표 안에 문구 바꿈	<table><tr><th colspan="2" rowspan="2"></th><th colspan="3">GE 가치 실천도 (성실성, 고객에 대한 열정, 성장지향성, 도전과 스피드)</th></tr><tr><th>Strong</th><th>Average</th><th>Weak</th></tr><tr><th rowspan="3">업적 달성도</th><th>Strong</th><td>Invest(투자) Grow(육성)</td><td>Invest(투자) Grow(육성)</td><td>Hold (유지)</td></tr><tr><th>Medium</th><td>Invest(투자) Grow(육성)</td><td>Hold (유지)</td><td>Harvest(수확) Divest(해고)</td></tr><tr><th>Low</th><td>Hold (유지)</td><td>Harvest(수확) Divest(해고)</td><td>Harvest(수확) Divest(해고)</td></tr></table>			GE 가치 실천도 (성실성, 고객에 대한 열정, 성장지향성, 도전과 스피드)			Strong	Average	Weak	업적 달성도	Strong	Invest(투자) Grow(육성)	Invest(투자) Grow(육성)	Hold (유지)	Medium	Invest(투자) Grow(육성)	Hold (유지)	Harvest(수확) Divest(해고)	Low	Hold (유지)	Harvest(수확) Divest(해고)	Harvest(수확) Divest(해고)
		GE 가치 실천도 (성실성, 고객에 대한 열정, 성장지향성, 도전과 스피드)																					
		Strong	Average	Weak																			
업적 달성도	Strong	Invest(투자) Grow(육성)	Invest(투자) Grow(육성)	Hold (유지)																			
	Medium	Invest(투자) Grow(육성)	Hold (유지)	Harvest(수확) Divest(해고)																			
	Low	Hold (유지)	Harvest(수확) Divest(해고)	Harvest(수확) Divest(해고)																			
659	1. 저성과자의 의미 하위 목차에서 부제, 내용 추가	1.저성과자의 의미 (1) 경영학적 정의 : 개인의 현재 성과 및 잠재 역량 중심 (2) 인재포트폴리오적 정의 : 조직 전체 전략적 관리 관점 (3) 성과주의 인적자원관리 입장 : 성과를 기반으로 인적자원을 관리하는 방식 저성과자란 성과가 명확한 기준과 목표에 기반하여 평가하였을 때, 성과가 미흡하여 개선이 필요한 대상으로 간주되는 것이다. 실적부진자, 근무태도 ~																					
660	그림303 하단 설명	그림303 하단 설명 기업내 인재는 ~핵심형 인재(A-player), ~성실형 인재(B-player), ~ 문제형																					

	기업내 인재는 ~~핵심형 인재, ~~성실형 인재, ~~ 문제형 인재, ~~낙후형 인재로 나눌 수 있다. 여기서의 낙후형(C-player) 이 전형적인 저성과자로서~~	인재(B-player), ~~낙후형 인재(C-player)로 나눌 수 있다. 여기서의 낙후형(C-player)이 전형적인 저성과자로서~~
661	1.부적절한 대인관계 People don't quit a job, they quity a boss	1. 부적절한 대인관계 People don't quit a job, they quity a boss y삭제
663	목차 추가	8. 선발상의 오류 : 2종 오류(Type II Error) 발생 선발 과정에서 탈락시켰어야 할 인재를 채용한 경우가 이에 해당한다. 즉, 직무와 인적자원 간 적합성을 제대로 평가하지 못하여 능력이 부족한 인재를 실수로 채용한 것이다.
663	1.역량개발접근 법 2.퇴출접근법	1. 역량개발접근법 역량개발 접근법은 저성과자의 역량을 개발하고 강화하기 위한 전략이며 구성원의 지식, 기술, 능력을 시스템적으로 개선하고 개인의 잠재력을 발휘할 수 있도록 돕는 방식으로 ① ~~~ 2. 퇴출접근법 퇴출 접근법은 구성원의 역량이 기업의 기대치에 미치지 못하는 경우 사용하는 전략이며 조직의 성과향상을 위해 비효율적이거나 문제가 있는 직원을 식별하고 필요한 경우 조직에서 제외시키는 방식으로 ① ~~~
665	(3) 선발의 부정확성을 보완하는 시용 근로계약 ~~실제 한국전력공사 등 많은 공공기관과 사기업에서 개월 수습 기간을 거친 후 정규직으로 임용하고 있다.	(3) 선발의 부정확성을 보완하는 시용 근로계약 ~~ 실제 한국전력공사 등 많은 공공기관과 사기업에서 몇 개월 수습 기간을 거친 후 정규직으로 임용하고 있다.

679	내용 추가	※ 최근에는 리더 역량까지 추가해서 역량의 4가지 유형으로 분류하기도 한다. 리더 역량(leadership competency)이란 조직의 팀장 이상 관리자에게 요구되는 역량, 조직의 성과를 향상시키기 위해 관리자급이 갖추어야 할 역량이다. 특정 조직의 특성이 나타나기 보다는 계층적으로 요구되는 역량이므로 타조직의 리더 역량 항목을 Bechmarking하여 활용할 수 있다. 리더 역량은 구성원들을 대상으로 설문 실시 후 빈도가 높은 항목들을 선정하고, 임원 이상에게 의견을 청취한 후 확정한다.
682	4 (1) 추가	(1) 역량 모델 설정 역량평가란 구성원의 지식수준, 즉 ‘얼마나 알고 있는가?’를 보는 것이 아니라 ‘얼마나 할 줄 아는가?’를 보는 것이다. 과제를 실행해내는 과정을 보며 관련된 역량이 어떻게 나타나고 있는가를 측정하는 것이다. 그렇기 때문에 구성원이 “나는 이렇게 할 줄 알아요.”라는 것이 관찰되도록 해주어야 한다. 따라서 해당 직무에 필요한 역량을 정의하고, 역량 지표를 설정한다. 구체적인 평가 방법으로는 360도 feedback, 행위기준고과법(BARS), 행위빈도고과법(BOS), 평정척도법(graphic rating scale), 관찰(observation) 및 면담(interview), 비 가시적 내적 역량 요소가 행동으로 표출되도록 하기 위한 과제 시뮬레이션 및 역량평가 센터(Assessment Center)에서 다수의 평가 프로그램(role-play, presentation, discussion, in-basket 등)을 활용할 수 있다.
695	(3) 설명 교체	사회적 자본이란 개인이나 사회적 단위들이 형성한 관계 네트워크에 내재되어 있으며, 그 네트워크를 통해 획득할 수 있는 실제적 및 잠재적 자원의 총합(Nahapiet & Ghoshal)이다. 또한, 이를 관계의 가치(Snell)라고도 할 수 있다. 사회적 자본의 차원으로는 ① 구조적 차원 : 행위자 간에 형성된 연계의 전체적인 패턴, 네트워크 유대, 그리고 네트워크 구성 형태, ② 관계적 차원: 지속된 상호작용을 통해 형성된 개인적 관계, 신뢰, 규범, 의무 및 동일시(identification)를 포함, ③ 인지적 차원: 당사자 간에 공유된 표현 방식, 해석, 의미 등을 나타내며, 공유된 코드(codes), 언어, 그리고 공유된 묘사(narratives)를 포함한다(Nahapiet & Ghoshal, 1998). 사회적 자본을 향상시키기 위해서는 조직구성원들 간 공통이해기반을 구축하고, 팀워크 및 협업을 장려하는데 초점을 두어야 한다. 이러한 맥락에서 이득공유제, 이윤배분제, 다방향 의사소통채널 구축, 협업 인센티브, 각종 차별철폐, 임금격차 완화, (준)자율적 작업 팀제의 구축 등을 활용할 수 있다. Nahapiet과 Ghosal에 따르면 구성원들 간의 공유된 경험을 바탕으로 정보가 활발히 교류되고 창조적 지식형성이 가능해진다고 한다.
463	박스 추가	총보상(Total compensation) 관점에서 직원가치제안(employee value proposition : EVP) 직원가치제안(employee value proposition)이란 조직이 구성원에게 제공하는 혜택과 보상의 집합(the set of offerings and benefits)으로, 공정하고 경쟁력 있는 보상과 복리후생 혜택, 성장을 돕는 경력개발, 유연한 근무환경, 기업의 네임밸류(명성)과 성장 전망, 훌륭한 리더십 등을 포함하는 총체적 개념을 말한다.
705	2. 대두배경 옆 부제 추가	2. 대두배경 : 노동 소외(alienation) 극복
	2. 대두배경	2.대두배경 <이론적 배경>으로 1950년대 타비스톡연구소 사회기술시스템이론이 있고,

		1960년대 말 미국의 ~
	II 목차 옆 학자 추가	II. QWL의 구성요인(Walton)
709	1. 스마트워크(smart work)의 의의 내용 추가	스마트워크란 ~~~~ 그 원류로 한다. 스마트 워크는 공간과 시간 측면에서 anywhere, anytime이 가능하다는 이 점을 가지고 있다. 최근 코로나19 델타 변이 확산으로 인해 복귀가 지연되면서 팬데믹 이전처럼 주 5회 매일 출근하지 않고 주 3회만 출근하고 2회는 재택근무를 하는 하이브리드(hybrid) 방식을 활용하고 있는 기업들도 많다.
		그림 324
718	2.조직문화의 중요성 전략은 문화의 한끼 식사꺼리도 되지 않는다~~	2.조직문화의 중요성 전략은 문화의 한 끼 식사거리도 되지 않는다~~ ☞한 ✓끼/식사거리
724	2.사회적 자본의 논의 배경 미국의 정치철학자 플랜시스 후쿠야마(Francis Hukuyama, 1952)	2.사회적 자본의 논의 배경 미국의 정치철학자 플랜시스 후쿠야마(Francis Fukuyama, 1952)
725	III. 우리나라 신뢰도 현황 대인신뢰도는~~ 1년 전보다 15.9% 하락했다.	III. 우리나라 신뢰도 현황 대인신뢰도는~~ 1년 전보다 15.9%포인트 하락했다.
맨 뒤	기출문제 추가	제33회 ('24) - 임금관리에 관한 다음 물음에 답하시오. (50점) - 임금수준 관리, 임금체계 관리, 임금형태관리의 의의와 특성을 각각 설명하시오. (25점) - 퇴직연금제도의 의미를 설명하고, 확정급여형(defined benefit plan: DB)과 확정기여형(defined contribution plan: DC), 개인형퇴직연금제도(individual retirement pension: IRP)의 특성을 각각 설명하시오. (25점) - 미국에서 처음 개발된 참가형 성과배분제도는 집단보너스제도에 경영참가를 결합한 것이다. 다음 물음에 답하시오. (25점) - 참가형 성과배분제도의 의의와 특성을 설명하시오. (7점) - 참가형 성과배분제도의 3가지 플랜유형을 각각 비교 설명하시오. (18점) - 평가오류의 개념을 설명하고, 평가오류의 유형 중에서 관대화 경향(오류) (leniency tendency (error)), 편견(bias), 대비(대조)오류(contrast error(s))를 각각 비교설명하시오. (25점)

표 지

표지
맨뒤
하단

QR코드 보충



김유미 노무사
합격자티타임



공인노무사
모양자 구입처