

인사노무관리 전략 목차키워드노트 12판 (김유미 노무사) 추록

※ 먼저 인사노무관리 전략노트로 공인노무사 2차 시험을 준비하시는 모든 수험생분들에게 감사인사 드립니다. 인사노무관리 전략노트(제12판)은 이전 11판과 비교하여 약 40페이지 정도의 설명이 수정·보완되었습니다. 추록은 이전 11판을 활용하여 2026년 시험을 준비하시는 수험생분들에게 경제적 / 시간적 도움을 드리기 위해 작성한 것이 취지이나, 설명이 많이 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.

page	종전(제11판)	변 경 (제12판)
머리말		
iii	머리말 내용 변경	[개정 사항] 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.
v	날짜 변경	2025. 2 → 2026. 1
1 편		
58	박스 그림 밑 2번째 줄 RVB→RBV	기업이 보유한 자원이 곧 성과를 가져다 준다는 관점(RBV)
58	박스 두 번째 문단 바로 밑 <전제> 추가	<전제> - Firm resource heterogeneity
58	박스 네 번째 문단 바로 밑줄 <지속적인 경쟁우위를 창출하는 자원의 특성> 추가	<지속적인 경쟁우위를 창출하는 자원의 특성> i) Valuable
58	오른쪽 ⑧ 설명 추가	⑧ 인적자원의 가치는 경제학에서 말하는 'rent(지대)'로 설명. 미시경제학 용어인 지대는 일반적으로 토지를 사용하여 이윤을 거둔데 대해 지급하는 대가를 의미. 이를 인적자원에 적용하면, 탁월하게 ~~~
58	⑩ 환경변화 : 전통적 경쟁우위	⑩ 환경변화 : 전통적 경쟁우위 요소들의 한계 환경변화로 인해 지금까지 조직 경쟁우위의 원천으로 간주되던 많은 요소들

	<p>요소들의 한계</p> <p>목차 삭제 내용 추가</p>	<p>이 이전보다 획득하기가 용이해졌기 때문에, 이들을 통한 전략적 우위의 확보와 유지는 점점 어려워지고 있음. 지속적인 경쟁우위를 위해서는 ~~~</p>
59	<p>박스 4번째 문단 첫 번째 줄</p> <p>문구 삭제</p>	<p>이후-1990년 프라할라드~</p>
59	<p>박스 4번째 문단 세 번째 줄</p> <p>문구 변경</p>	<p>~~ 이라는 논문에서, 핵심 역량(core competence)에 대하여은 고객의 가치를 높이거나 그 가치</p>
61	<p>1 (6) 오른쪽 설명 첫 번째 줄 십표 추가</p>	<p>인력 이직이란 기업과 종업원 간의 고용관계를 종료시키는 것으로,</p>
63	<p>II 1, 2 목차명 수정</p>	<p>1. 제조 기술의 특징 → 제조 기술의 개념과 특징 2. 서비스 기술의 특징 → 서비스 기술의 개념과 특징</p>
64	<p>맨 마지막 (5) 이직관리</p> <p>오른쪽 내용 교체</p>	<p>은행 및 보험업 등 전통적 금융업종은 제조업에 비해 경영환경의 급변성이나 도전적 상황의 빈도가 상대적으로 낮은 편에 속함. 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 추세. 이와 같은 변화는 향후 금융업 내 이직률의 구조적 변동 가능성과 연결될 수 있어, 전략적 인력 관리 차원에서 주의 깊은 모니터링이 요구됨</p>
65	<p>3 (2)</p> <p>오른쪽 내용 교체</p>	<p>병원조직에 종사하는 대부분의 인력은 해당 직무에 맞는 구체적인 자격을 획득한 후 의료서비스에 종사하기 때문에 교육훈련의 내용은 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 관련</p>

예시
문제

IT조직의 인사관리에 대하여 약술하시오.

전라북도 pp.29-31

I. 4차 산업혁명과 AI 기술의 등장 배경

1차 산업혁명은 증기기관의 발명으로 수작업에 의존하던 방직·직조 공정이 기계화된 변화를 의미. 2차 산업혁명은 전기에너지와 컨베이어 시스템의 도입으로 대량생산 체계를 확립한 시기. 3차 산업혁명은 컴퓨터와 자동화 기술이 생산공정을 전면적으로 자동화한 시기. 4차 산업혁명(Industry 4.0)은 2016년 다보스 포럼에서 Klaus Schwab이 제시한 개념. 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 뜻함. 특히 인공지능은 단순 연산을 넘어 판단과 추론을 수행하는 기술로 진화하여 '초지능·초연결·초융합'의 특성을 갖춘 새로운 부가가치 창출 수단이 되고 있음. 이러한 기술혁신은 인사관리 영역에도 빠르게 적용되고 있으며, 특히 생성형 AI(Generative AI)의 발전은 HR의 제도·절차·철학을 재설계할 필요성을 제기. 인사관리자는 기술 도입을 넘어 기술이 조직과 구성원에 미치는 영향을 정밀 분석하고, 인간 중심의 HR 체계를 설계·운영해야 함

II. IT조직의 인사관리

1. IT조직의 특징

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

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

		<p>2. IT조직의 인적자원관리</p> <p>(1) 확보관리(Recruitment & Staffing)</p> <p>(2) 개발관리(Development & Training)</p> <p>(3) 평가관리(Performance Management)</p> <p>(4) 보상관리(Compensation & Rewards)</p> <p>(5) 유지관리(Retention Management)</p> <p>(6) 이직관리(Turnover Management)</p>	<p>최근 기업 환경은 구성원에게 복잡한 문제해결 능력과 비주요 사고력(아이디어를 구체적으로 구현하는 능력)을 동시에 요구. 이러한 역량을 갖춘 인재를 수시로 확보하기 위해 기업은 채용 전 과정에 인공지능(AI) 기술을 적극적으로 도입. AI는 이력서 자동 분석, 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 활용. 일부 기업은 프롬프트 기반 과제(Prompt-based Task)를 활용하여, 지원자의 창의적 사고력을 사전에 검증하는 시도. 또한 채용 이후의 온보딩(Onboarding) 단계에서도 챗봇을 기반으로 한 직무 안내, 조직문화 소개, 초기 적응 프로그램이 자동화되어 제공, 신입 구성원에게 맞춤형 정보와 실시간 응답을 제공하는 AI 기반 지원체계가 실제로 운영</p> <p>최근 기업 환경은 구성원에게 전문적 지식뿐만 아니라 융합형 사고와 범용적 역량까지 요구. 이에 따라 AI는 구성원의 경력 이력, 직무 역량, 업무 성과 데이터를 통합 분석하여, 개인별로 가장 적합한 직무나 부서를 자동으로 추천하고 배치하는 인사운영을 가능하게 함. 이러한 변화는 기존의 직무 고정 배치 방식에서 벗어나, 수요 기반의 유연한 인력 배치체계로의 전환을 의미. 또한 AI는 구성원의 직무 수준과 학습 목표에 따라 맞춤형 학습 경로를 설계할 수 있음. 학습 스타일 분석, 반복 학습 진도 추적, 실시간 퀴즈 제공 등의 기능을 통해 적시성과 학습 몰입도를 동시에 높이는 교육훈련 운영이 가능해짐. 특히 LXP(Learning Experience Platform)와 연동된 AI 튜터는 개별 구성원의 학습 수준과 패턴에 따라 자율적 학습을 유도, VR/AR 기반의 실감형 훈련 콘텐츠와 병행될 경우 체험 기반의 몰입형 학습 환경이 구현될 수 있음</p> <p>4차 산업혁명 시대에는 구성원들이 복수의 조직 또는 플랫폼에서 다양한 프로젝트에 참여하는 다중 소속 기반의 업무 형태가 증가. 이러한 업무 환경에서는 정형화된 근무 시간이나 고정된 상사 평가만으로는 구성원의 성과와 기여도를 정밀하게 측정하기 어려움. AI는 정량적 성과지표뿐만 아니라 정성적 피드백 데이터까지 통합 분석함으로써, 보다 실시간적이고 정밀한 성과평가 체계를 구현할 수 있음. 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 도입</p> <p>AI는 외부의 시장 임금 정보와 내부 구성원의 직무 성과, 역량, 기여도 데이터를 통합 분석함으로써, 개별 구성원에게 차등화된 보상 수준을 제안하거나, 마이크로 인센티브(Micro-incentives)를 설계하는 기능을 수행. 이를 통해 조직은 구성원의 동기 요인, 직무 특성, 기여 수준에 따라 보다 정밀하고 유연한 보상체계 운영이 가능. 이러한 변화는 기존의 연공 또는 직무 중심 임금체계에서 성과·역량 중심의 개별화된 보상체계로의 전환을 촉진, 정기적·일괄적 보상 방식에서 벗어나, 데이터 기반의 실시간 보상 설계와 보상 차별화 전략을 구체화할 수 있도록 지원</p> <p>AI는 조직 내 불만 요소, 이직 예고 징후 등을 조기에 탐지하여 구성원 유지율을 높이는 선제적 개입(Prevention)에 기여. 예를 들어, 근태 이상, 커뮤니케이션 빈도 감소, LMS(Learning Management System) 접속률 저하 등 디지털 활동 데이터를 AI가 감지하여 HR 담당자에게 경고를 발송, 이를 바탕으로 심리 상담, 보상 조정, 직무 재설계 등 맞춤형 유지 프로그램을 설계할 수 있음. 또한, 직원 참여도 분석과 감성 분석을 통한 심리적 이탈 예방 기능도 강화</p> <p>AI는 이직 확률 예측 모델을 통해 핵심 인재의 이탈 리스크를 조기에 예측. 특히 최근에는 '퇴직 전 마지막 6개월' 데이터를 정밀 분석하여 이직 예고형 행동(Disengagement Behavior)을 식별하는 기술이 활용. 또한, 조직은 AI 기반 인터뷰 분석을 통해 퇴직 사유를 정량화, 퇴직자 유형별 보완 전략을 수립, 퇴직자의 평판·브랜드 전파 효과를 고려한 보상형 퇴직 관리 프로그램도 AI 분석 기반으로 운영</p>
67	3	<p>된 활동을 활발히 추진하고 있는 것. 각 기능별 제도화가 되어 있어 인사담당</p>	

	(2) 오른쪽 4번째 줄 설명 교체	자가 바뀌더라도 일관된 업무추진이 가능. 각 기능별 제도화가 되어 있어 인사담당자가 바뀌더라도 일관된 업무추진이 가능.
67	3 (3) 오른쪽 5번째 줄 설명 교체	하나의 통합된 제도 하에 활동을 수행하고는 것 , 인사부서가 독립하여 부서장의 통괄 하에 계획된 업무를 추진.
67	3 (4) 1) 오른쪽 설명 교체	〈특징〉은 개별 인사기능(선발, 평가, 보상 등)에 전략적 사고가 반영되기 시작하지만, 이들 기능 간 연계성과 통합 수준은 아직 미흡 〈인사부서의 역할〉은 각 기능에서 벤치마킹과 혁신을 추구, '전략적 선발', '전략적 평가', '전략적 보상관리' 등의 용어가 사용되기 시작. 그러나 이는 전략-기능 간 일대일 연계(vertical fit)에 머무르며 기능 간 조정(horizontal fit)은 부족한 상태
67	3 (4) 2) 오른쪽 설명 교체	〈특징〉은 인사기능들이 조직의 전략에 정합성을 갖추며 보다 전략 중심의 조정이 이루어짐. 그러나 인사부서는 아직 조직 전략을 선도하거나 형성하는 위치에는 이르지 못하며, 전략 실현의 수단으로 기능하는 수준 〈인사부서의 역할〉은 전략 수립 이후, 그것에 부합하는 인사정책을 실행하고 전략부서와 피드백 및 조정 역할을 수행. 이는 '전략적 적합성(strategic fit)' 관점의 전형적 형태
68	맨 위 3) 오른쪽 설명 교체	〈특징〉은 인적자원을 조직 경쟁력의 핵심 원천으로 간주, 단순한 전략 연계 차원을 넘어 전략 그 자체를 형성하고 선도하는 기능. 학습, 지식 창출, 창의성, 변화 대응능력 등이 중심 요소로 부각되며, 동적 역량(Dynamic Capabilities) 관점이 적용 〈인사부서의 역할〉은 개인의 역량강화와 학습 촉진, 조직지식의 창출과 활용을 관리, 구성원의 조직몰입과 헌신을 유도하는 조직문화 개발의 중심축이 됨
69	예시문제 1 (2) 2) ① 오른쪽 설명 교체	Adam Smith의 분업의 원리에 이론적 바탕 '과업관리의 원리'를 주장. 관리자는 구성원의 직무와 직무수행방법을 구성원 자신에게 맡겨둘 것이 아니라, 구성원의 직무를 설계해주고 직무수행방법도 구체적으로 설정해주는 직무연구(job study)의 책임을 져야 하며, 구성원은 관리자가 설정해준 직무를 그대로 수행해야 한다는 것 직무연구와 직무설계과정에서 '시간과 동작연구(time and motion study)'를 적용. 작업조건과 환경을 표준화. 최적 직무수행방법(one best way) 설정, 표준생산량(production standard) 설정
72	표5 공통점에서 ① ② 중복되는 내용	표5 ① 조직의 성과달성 목표, 유일 최선의 방법 존재 ② 조직의 성과달성이 목표 유일 최선의 방법 존재 ③ 인간을 피동적 존재로 파악

	삭제 및 정리	④ 폐쇄체제로 가정 ⑤ 작업 계층만을 연구대상으로 삼음 ⑥ 동기부여의 외재성, 욕구의 단일성 중시
72	3 (2) 오른쪽 설명 교체	행동과학은 인간 및 집단의 행위를 체계적·과학적으로 분석하고 설명하며, 나아가 이를 예측·개발하려는 연구 방법을 말함. 정치학, 심리학, 사회학, 인류학, 경제학 등 다양한 사회과학 분야에서 제창·발전되어 왔으며, 특히 조직연구와 인적자원관리(HRM)에 지대한 영향을 미침
2 편		
***	회색 박스 오른쪽 순서대로 재정비	◆ 고득점 답안 포인트 1 : Intro(서론)에서 인용 가능한 문구 ◆ 고득점 답안 포인트 2 : 거시환경분석으로서 P·E·S·T analysis ◆ 고득점 답안 포인트 3 : Intro(서론)에서 인용 가능한 문구 - 「 Blur 현상」 ◆ VUCA ◆ Agile
82	오른쪽 박스 삭제	◆ 고득점 답안 포인트 : 거시환경분석으로서 P·E·S·T analysis - P(Political & Legal) : 정치 및 법적 환경 - E(Economical) : 경제적 환경 - S(Social & Cultural) : 사회문화적 환경 - T(Technological) : 기술 환경
81	*** 순서대로 박스 추가	◆ 고득점 답안 포인트 2 : 거시환경분석으로서 P·E·S·T analysis - P(Political & Legal) 정치 및 법적 환경(법률 및 각급 시행령 변화, 정치적 리스크, 관세 등 무역조건 변화, 정치적 이슈 변화) - E(Economical) 경제적 환경(국내 총생산 변화, 물가상승률 변화, 이자율 변화, 환율 변화, 원자재 가격 변화, 경제 환경 변화) - S(Social & Cultural) 사회문화적 환경(인구통계학적 분포의 변화, 소비자 구매 패턴의 변화, 라이프 사이클의 변화, 사회 통념의 변화 등 사회 전략 수립의 기초적 데이터가 됨) - T(Technological) 기술 환경(신기술의 등장, 기존 기술 도태, 기술의 확산 및 일반화 등을 의미, 특정 기술의 확산 및 일반화에 걸릴 기간 예측 등과 같은 주로 기술의 라이프사이클에 대한 분석)
81	*** 순서대로 박스 추가	

		<p>◆ 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 확산</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> <ul style="list-style-type: none"> - 빠른 변화 기술혁신, 시장 변동, 사회적 가치 변화가 급격히 진행 - 예측 불가능 과거의 경험이나 데이터만으로는 미래를 설명하기 어려움 - 이해관계 복잡 글로벌화, 다문화, 다양한 이해관계자 요구 - 명확한 해답 부재 기존의 관리이론만으로는 문제 해결이 곤란 <p>3. HRM · 조직관리에의 시사점</p> <ul style="list-style-type: none"> - 민첩성(Agility) 유연한 조직구조, 빠른 의사결정, 프로젝트 중심 운영 - 학습조직(Learning Organization) 지속적 학습·지식창출로 환경 변화에 대응 - 인재 확보와 개발 단순 기능보다 창의성·문제해결능력·적응력을 중시 - 리더십 권위적 통제 대신 공유된 비전·참여·코칭형 리더십 강조 - 인사제도 고정적 제도보다는 유연한 보상, 직무 재설계, 원격근무·하이브리드 근무 대응
81	<p>*** 순서대로</p> <p>박스 추가</p>	<p>◆ Agile</p> <p>Agile의 개념</p> <p>불확실성이 높은 환경에서 짧은 반복주기(iterative)와 점진적 확장(incremental)을 통해 고객가치를 빠르게 검증·학습하는 경영·조직 운영 방식</p> <p>2001년 Agile Manifesto의 가치(개인과 상호작용, 작동하는 결과, 고객과의 협력, 변화 대응)에 기반, 장기 고정 계획보다 짧은 주기 검증-피드백-개선을 핵심으로 함</p> <p>소프트웨어에서 출발했으나 제품·서비스 개발, 마케팅, 운영, HR 등 경영 전반으로 확산된 비즈니스 프레임워크</p>
82	<p>오른쪽 내용을 따로 빼서</p> <p>설명 추가 (참고 : 기술의 특성(Ulrich, 2005))</p> <p>바로 아래 위치</p>	<p>◆ 참고 : 하이테크의 도입이 가져다 주는 직무구조의 변화 및 자격요건의 변화에 대한 가설</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 상향가설 기술변화는 생산성을 향상시키며 고도의 기능 및 기능의 다양성을 요구. 자동화는 반복작업을 제거하고 작업자는 밀접한 감독을 받게 되어 책임감이 증가하며 특히 고도의 기술분야에서의 작업은 복잡성 및 상호관련성이 증대 2. 하향가설 기술이 발전함에 따라 작업과정이 변화되고 이에 요구되는 작업요건(job requirement)의 수준은 낮아짐 3. 현상유지가설 기술변화의 직무수행요건에 대한 영향은 자동화수준에 따라 영향이 혼합되거나 작업환경에 따라 근본적인 변화가 없음 4. 근접가설 기술변화에 따라 상위직과 하위직 간 자격요건의 수준차이가 점차 줄어들 5. 양극화가설 제조분야에서의 자격수준은 낮아지는 반면에 관리직에서의 자격수준은 상승됨. 제조분야에서는 공장 자동화로 인해 대체가능성이 높아지게 되지만, 관리직의 경우 비정형적 의사결정을 수행하기 위해 직무 자격요건이 더 심화되기 때문 6. 혼합가설 기술변화의 내용이나 정도에 따라 직무수행 자격요건이 다양하게 변화된다는 것. 라이트(Wright)에 의하면 기술발전의 제 단계에서 자격요건이 어느 정도까지 상향되다가 그 이후에는 하향곡선을 그린다는 것
83	박스 뒤	

	박스 추가	<p>◆ HR Analytics</p> <p>1. 개념 인사 데이터를 통계, 모델링, AI 등 분석기법으로 가공, 해석하여 인적자원관리 의사결정을 지원하는 활동</p> <p>2. 목표 HR의 전략적 의사결정 지원, 비용 절감, 성과 극대화</p> <p>3. 영향 ① 데이터 기반 의사결정 ② 예측 가능성 강화 ③ 성과 책임 강화 ④ HR의 전략적 위상 강화</p>
--	--------------	---

82	박스 안 내용 부분적으로 교체	<p>◆ 참고 : 4차 산업혁명이 인사관리에 미치는 영향</p> <p>1. 산업혁명의 흐름</p> <table border="1" data-bbox="459 517 957 902"> <thead> <tr> <th>구분</th> <th>기술변화</th> <th>기술변화</th> <th>주도국(시기)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1차 산업혁명</td> <td>증기기관</td> <td>방직공장</td> <td>영국 (18세기 후반)</td> </tr> <tr> <td>2차 산업혁명</td> <td>전력, 콘베이어 벨트</td> <td>육류가공, 포드자동차 Cincinatti</td> <td>미국 (20세기 초반)</td> </tr> <tr> <td>3차 산업혁명</td> <td>컴퓨터, 자동화 (로봇)</td> <td>도모타 자동차</td> <td>일본, 독일 (1970년대)</td> </tr> <tr> <td>4차 산업혁명</td> <td>사물 인터넷, 인공지능, 빅데이터, 사이버-물리 시스템</td> <td>스마트 팩토리 (2005)</td> <td>독일, 미국, 일본, 한국, 중국, 인도 (2015년~)</td> </tr> </tbody> </table> <p>기술변화는 기본적으로 인사관리의 중심이 되는 직무의 내용을 변화시킴. 이러한 변화는 바로 직무를 수행하는 작업자에게 요구되는 역량을 변화시켜 이것이 인사관리 전반에 영향을 미침</p> <p>4차 산업혁명(Industry 4.0)은 2016sus 스위스 다보스 포럼에서 Klaus Schwab이 주창한 개념, 정보통신기술(ICT)의 융합으로 이루어지는 차세대 산업혁명을 의미. 사물 인터넷(IoT : Internet of Things), 빅데이터(Big Data), 인공지능(AI : Artificial Intelligence) 그리고 사이버-물리 시스템(CPS : Cyber-physical system)을 활용하여 얻은 정보를 클라우드(Cloud)에 저장하고, 이를 빅데이터 기법으로 분석해 모바일(Mobile)을 통해 확산시키는 것. 여기에 인공지능이 판단과 추론을 더해 '초지능', '초연결', '초융합'으로 새로운 부가 가치를 창출하는 것(신동엽 외, 2018).</p> <p>① gig economy(임시직 고용관계, 플랫폼 노동)가 증가, ② 기술 융합으로 기존 제품/서비스를 연결하여 새로운 부가 가치를 창출, ③ 기술 및 기계발전 고도화로 인간을 대체</p> <p>첫째, 작업자의 근무방식에 커다란 변화가 예상. 정규직보다 플랫폼 근로자 형태, 즉 임시직 고용관계(gig economy)가 확대</p> <p>둘째, 인력확보의 경우, 근로자에게 요구되는 역량에 기존과 달리 복잡한 문제해결 능력, 사회적 기술, 시스템 기술 그리고 비주요 능력(아이디어를 구현해낼 수 있는 능력) 등이 포함</p> <p>셋째, 인력개발의 경우, 교육훈련의 질적 변화가 예상. 근로자에게 특정 분야의 전문적 지식보다 공통적이고 범용적인 능력이 요구되기 때문에 이를 개발하는 교육훈련 시스템이 요구</p> <p>넷째, 인사평가의 틀도 많은 변화가 예상. 4차 산업혁명시대에서는 근로자들은 복수의 조직에서 다수의 프로젝트에 참여하는 방식이 많이 등장. 또한 근로자의 업무수행결과를 실시간으로 알게 되고 이는 근로자에게 그대로 피드백, 즉, 주기적이고 정기적인 평가가 사라지고 수시평가가 이루어짐</p> <p>다섯째, 인력보상의 경우, 빅데이터와 인공지능을 활용하여 개인의 역량과 역할에 따라 개별적으로 보상이 결정되는 형태로 변화</p> <p>빅데이터와 인공지능을 활용하여 집단 내 개인의 성과평가가 훨씬 용이해질 것. 개인별로 이루어지는 보상이 가능해질 것</p> <p>4. AI시대에서 인사관리자의 역할</p> <p>인사관리자는 ① AI를 통한 대규모 데이터 분석(Data analytics, 데이터를 수집하고 처리하며 해석하여 유용한 정보를 도출하는 과정을 말함. 기술적(descriptive)·진단적(diagnostic)·예측(predictive)·처방(prescriptive) 분석을 하게 됨)으로 양질의 의사결정을 지원, ② 예측 분석(predictive analytics)을 통한 인력 수요 예측, 채용과 배치 전략 수립, ③ AI를 통한 직원 만족도와 정서적 상태 및 참여도 등을 모니터링하고 개선하여 직원 경험(employee experience) 관리, ④ 데이터를 분석해 개인 맞춤형 교육 훈련 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 관리</p>	구분	기술변화	기술변화	주도국(시기)	1차 산업혁명	증기기관	방직공장	영국 (18세기 후반)	2차 산업혁명	전력, 콘베이어 벨트	육류가공, 포드자동차 Cincinatti	미국 (20세기 초반)	3차 산업혁명	컴퓨터, 자동화 (로봇)	도모타 자동차	일본, 독일 (1970년대)	4차 산업혁명	사물 인터넷, 인공지능, 빅데이터, 사이버-물리 시스템	스마트 팩토리 (2005)	독일, 미국, 일본, 한국, 중국, 인도 (2015년~)
구분	기술변화	기술변화	주도국(시기)																			
1차 산업혁명	증기기관	방직공장	영국 (18세기 후반)																			
2차 산업혁명	전력, 콘베이어 벨트	육류가공, 포드자동차 Cincinatti	미국 (20세기 초반)																			
3차 산업혁명	컴퓨터, 자동화 (로봇)	도모타 자동차	일본, 독일 (1970년대)																			
4차 산업혁명	사물 인터넷, 인공지능, 빅데이터, 사이버-물리 시스템	스마트 팩토리 (2005)	독일, 미국, 일본, 한국, 중국, 인도 (2015년~)																			

85	박스 첫 번째 줄	1980년대 초~2000년대 초 1990년대 중반에 출생한 ‘밀레니얼 세대’ 와~~
----	----------------------	--

	문구 수정																						
91	<p>Ⅲ.</p> <p>목차 아래</p> <p>1</p> <p>(1)</p> <p>(2)</p> <p>(3)</p> <p>(4)</p> <p>2</p> <p>(1)</p> <p>(2)</p> <p>(3)</p> <p>(4)</p> <p>내용 삭제 후 표 삽입</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> 확보: 순응형 인력 선호 개발: 단순 기능훈련 평가: 규율 준수·생산성 중심 보상: 외재적 보상 위주, 벌칙 병행 유지: 최소한의 복지, 강력한 감독, 대립적 노사관계 이직: 예방보다는 사후적 대처, 강제적 제도, 불만누적으로 인한 이직 증가 </td> <td> 확보: 창의적·자율적 문제해결능력 인재 선호 개발: 능력개발·경력개발 강조 평가: 성취·역량·발전 목적 평가, 자기평가 반영 보상: 내재적 보상 위주, 성취감·승진·자기개발 기회 유지: 공정성 유지, 신뢰, 참여적 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> </tbody> </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>	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	확보: 순응형 인력 선호 개발: 단순 기능훈련 평가: 규율 준수·생산성 중심 보상: 외재적 보상 위주, 벌칙 병행 유지: 최소한의 복지, 강력한 감독, 대립적 노사관계 이직: 예방보다는 사후적 대처, 강제적 제도, 불만누적으로 인한 이직 증가	확보: 창의적·자율적 문제해결능력 인재 선호 개발: 능력개발·경력개발 강조 평가: 성취·역량·발전 목적 평가, 자기평가 반영 보상: 내재적 보상 위주, 성취감·승진·자기개발 기회 유지: 공정성 유지, 신뢰, 참여적 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
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	확보: 순응형 인력 선호 개발: 단순 기능훈련 평가: 규율 준수·생산성 중심 보상: 외재적 보상 위주, 벌칙 병행 유지: 최소한의 복지, 강력한 감독, 대립적 노사관계 이직: 예방보다는 사후적 대처, 강제적 제도, 불만누적으로 인한 이직 증가	확보: 창의적·자율적 문제해결능력 인재 선호 개발: 능력개발·경력개발 강조 평가: 성취·역량·발전 목적 평가, 자기평가 반영 보상: 내재적 보상 위주, 성취감·승진·자기개발 기회 유지: 공정성 유지, 신뢰, 참여적 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																					
92	2 (1) 오른쪽 설명 추가	<p>사원들에게 문제가 발생하면 이를 해결하기 위한 특정의 조치를 내리거나 단편적 처방을 시행하는 것 → 문제가 발생하지 않도록 미리 예방하고 혹시 문제가 발생하면 어떻게 처리하겠다는 대응책을 미리 세워놓고 지속적이고 장기적인 관점에서 인사문제를 풀어나가는 것으로 변화</p>																					
92	2 (2) 오른쪽 설명 추가	<p>기존에는 전체 종업원을 일률적으로 관리 → 이제는 종업원을 여러 차원으로 분류한 다음 각각의 부류에 따라 부문별로 인적자원관리의 모습을 달리 적용</p>																					
92	2 (3) 오른쪽 설명 추가	<p>과거의 인적자원관리는 인사팀이나 인사전문 스태프의 일로만 치부 → 이제는 각 부문의 인사는 그 부서원과 부서장의 주도 하에서 이루어지고, 인사 스태프는 그들의 지원자, 조언자 역할을 담당</p>																					
92	2 (4) 오른쪽 설명 추가	<p>과거에는 인력을 최소로 하여 인건비나 인사비용을 줄이려고만 → 이제는 인적자원관리에 드는 돈은 비용이 아니라 수익이라는 관점으로 변화</p>																					
92	2 (5) 오른쪽 설명 추가	<p>연공주의 하에서 인사평가, 승진결정, 보상결정시 연공자는 후임자보다 유리한 위치 → 경쟁의 심화로 인하여 업적과 능력을 중시하는 시대로 변화</p>																					
92	2 (6) 오른쪽 설명 추가	<p>과거 합리성과 생산성이 중시되던 제조업 중심시대에서 인간은 기계의 도구나 부속품에 불과하여 순응적·안정적 분위기를 중시 → 창조적·유연성·특이성을 추구하는 고객의 니즈 충족을 위해 자율적이고 개성이 뚜렷한 이색적 인재 필요</p>																					
92	2 (7) 오른쪽 설명 추가	<p>제조업 중심 시대에는 각 개인이 독립적으로 기계 앞에서 상급자가 부여한 규정과 할당량에 따라 자신이 맡은 일만 하면 업무가 진행 → 첨단 정보산업사회에서의 생산은 주로 팀워크에 기반</p>																					

97페이지 왼쪽 맨 위로 변경

2. 목차
위치 변경
(위치 잘못
배치되었음)

2. 전통적 인적자원관리와 전략적 인적자원관리의 차이점

SHRM을 통해 ① 외부 환경 변화에 유연한 대처가 가능하고, ② 경영 자원(인적/물적 자원 등)의 효율적 배분이 가능하며, ③ 인적자원관리 각 기능 통합(alignment)에 기여할 수 있기 때문에 중요

제3편 전략적 인적자원관리(SHRM)와 e-HRM 97

전통적 HRM	SHRM
개인이나 팀 단위에 초점	전략적 단위인 조직에 초점을 맞춰 그것의 경영성과와 비교경쟁우위 확보 등에 긍정적 영향을 미칠 목적
인적자원관리가 전략과 무관하게 수행	인적자원관리를 조직의 전략과 적합성(fit)을 갖도록 조정함으로써 조직의 전략목적을 효과적으로 달성
종업원을 생산의 한 수단으로 봄	인적자원을 조직의 핵심역량화함

96

96

오른쪽
맨 밑
2번째 줄

문구 추가

인적자원관리 각 기능 통합
→ 인적자원관리의 각 기능 통합

97

3
(2)
1)
밑
그림 제목에
출처 추가

<인적자원관리와 전략계획의 연계수준>
(미국 케이스 웨스턴 리저브 대학교의 Ramanujam)

98

(3) SHRM과
문화 간 시너지

오른쪽 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 초래. 따라서 단순 관리가 아니라 이를 혁신·창의성·학습으로 전환하는 문화적 시너지(cultural synergy) 창출이 핵심 과제. 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 작용

99	<p>1 (1) 1) 오른쪽 설명 삭제, 설명 및 예시 추가</p>	<p>월마트나 이마트는 유통과정 단축을 통한 원가우위 전략으로 고객을 끌고 있음</p> <ul style="list-style-type: none"> - 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
99	<p>1 (1) 2) 오른쪽 설명 및 예시 추가</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 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
99	<p>1 (1) 3) 오른쪽 설명 및 예시 추가</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 포항공대(POSTECH) : 공학 분야 집중 투자 → 세계적 경쟁력 확보 - 크레이(Cray) : 슈퍼컴퓨터라는 틈새시장에 집중 → IBM 능가 - lululemon(Lululemon) : 요가복·프리미엄 애슬레저 시장 집중 - 롤스로이스(Rolls-Royce) : 최고급 자동차 시장 특화
100	<p>2 (1) 1) 오른쪽 설명 및 예시 추가</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 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
	<p>2 (1) 2) 오른쪽 설명 및 예시 추가</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 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
	<p>2 (1) 3) 오른쪽 설명 및 예시 추가</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 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

	2 (1) 4) 오른쪽 설명 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
102	표 (5) 옆 설명 수정 맨 위	(5) 임금 및 복 자 후생 → (5) 임금 및 복 리 후생
106	3 오른쪽 설명 2번째 줄 문구 수정	360도 피드백(다면평가)를 진행, → 360도 피드백(다면평가)을 진행,
106	5 오른쪽 설명 2번째 줄 : 앞에 스페이스바 1번	챗봇(Chatter Robot : Chatbot)은
106	5 오른쪽 설명 5번째 줄 문구 교체	RPA은 → RPA는
4 편		
112	4. (1)부터(5)까지 목차에 영문추가, 오른쪽에 문구 교체 (1) 배경정보의 수집(Preliminary Information Gathering)	직무분석의 초기 단계에서는 조직의 기존 인사자료 및 직무 관련 문서를 활용하여 전반적인 직무 구조에 대한 기초적 이해를 형성. 이를 위해 조직도, 업무 분장표, 과거에 작성된 직무기술서 및 직무명세서 등의 배경자료를 수집·검토. 이 단계는 직무분석의 방향성과 분석범위 설정에 중요한 토대가 됨
	(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 제고. 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 함. 이러한 선별 기준은 직무분석의 전략적 유효성을 높이는 데 기여
	(3) 직무정보의 획득(Job Data Collection)	

		<p>이 단계에서는 각 직무에 대해 다음의 세 가지 요소를 중심으로 구체적인 정보를 수집</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 활용됨</p>
	<p>(4) 직무기술서(Job Description)의 작성</p>	<p>직무기술서는 특정 직무에 대해 무엇을, 어떻게, 왜 수행하는지를 문서화한 자료. 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 기여</p>
	<p>(5) 직무명세서(Job Specification)의 작성</p>	<p>직무명세서는 해당 직무를 효과적으로 수행하기 위해 요구되는 인적 요건을 기술한 문서. 지식(Knowledge), 기술(Skill), 능력(Ability), 태도(Attitude) 등으로 구성된 KSAO 프레임워크에 따라 학력과 자격요건 및 경력 등의 요소들이 구체화. 직무명세서는 선발, 배치, 교육훈련, 성과평가 기준의 정합성 확보에 있어 핵심적 역할을 함</p>
112	<p>5 (1) 관찰법 2) 장점 오른쪽 설명 교체</p>	<p>① 관찰법은 직무가 직무 담당자나 상황, 시간의 흐름에 따라 크게 바뀌지 않는 것을 전제로 하고 있기 때문에 정신적 직무보다는 생산직이나 기능직 직무(직무단위의 시작과 종료 간의 시간이 짧은 직무들)에 더욱 적합</p> <p>② 직무수행자의 설명 없이도 객관적인 정보 수집이 가능. 분석자가 직접 행동과 작업환경을 관찰하여 정보를 수집하므로, 자기보고 방식에서 발생할 수 있는 인지적 왜곡이나 응답 오류의 가능성이 낮음. 또한 비언어적 행동, 반복 작업, 동작의 흐름 등 실제 작업 과정을 정확히 파악할 수 있어, 직무 재설계(Job redesign)나 작업공정 개선에 유용하게 활용</p> <p>③ 실시하는데 간편</p>
	<p>3) 단점 오른쪽 설명 교체</p>	<p>① 작업자의 육체적 활동은 관찰 가능하지만 정신적 활동은 관찰 불가능</p> <p>② 시작에서 종료까지 장시간이 소요되는 직무에는 적용하기 곤란</p> <p>③ 직무관찰과정에서 직무수행자의 작업에 방해될 수도 있음</p> <p>④ 획득한 정보의 신뢰도에 문제(직무수행자가 왜곡해서 행동하는 경우)</p>
112	<p>(2) 면접법 2) 장점 오른쪽 설명 교체</p>	

		<ul style="list-style-type: none"> ① 직무수행 주기가 길거나 비정형적인 직무를 요약하여 설명할 수 있기에 효과적. 즉, 반복되지 않는 과업이나 정형화된 기록이 어려운 직무의 흐름을 효율적으로 설명 ② 정신적·인지적 작업 내용까지 파악이 가능하다. 관찰만으로는 포착하기 어려운 의사결정, 판단 기준, 사고과정 등 비가시적 요소를 설명받을 수 있음 ③ 상호작용을 통해 추가 정보 확보 및 유연한 대응이 가능. 응답자의 답변에 따라 질문을 재구성하거나 심화할 수 있어, 기계적 도구로 얻기 어려운 맥락적·상황적 정보 수집에 강점
112	(2) 면접법 3) 단점 오른쪽 설명 교체	<ul style="list-style-type: none"> ① 면접자의 중립성 확보와 신뢰 형성이 어려움. 직무담당자가 분석자에게 호의적이지 않거나 방어적일 경우, 정보 제공이 제한되거나 왜곡될 수 있음 ② 직무분석의 결과에 대한 우려로 인해 응답이 소극적. 예를 들어, 직무 축소, 보상 불이익 등의 가능성을 우려해 정확한 정보를 숨기거나 과장(사회적 바람직성 편향(Social Desirability Bias)) ③ 시간과 비용이 많이 소요, 면접자의 전문성이 중요. 면접 대상자마다 시간을 들여야 하며(라포 형성(Rapport Building)), 질문 기술과 분석 능력을 갖춘 분석자 확보가 필수적
113	(3) 질문지법 2) 장점 오른쪽 설명 교체	<ul style="list-style-type: none"> ① 시간과 비용이 절약. 다수의 직무담당자로부터 동시에 대량의 직무정보를 수집할 수 있어, 효율성이 높은 기법 ② 표준화된 형식으로 자료의 비교 및 분석이 용이. 동일 양식의 질문지를 통해 직무 간 비교 분석이나 조직 전체의 직무 특성 파악 가능 ③ 직무 전반에 걸친 폭넓은 정보 수집이 가능. 과업, 책임, 자격요건, 환경 등 다양한 요소를 체계적으로 포착
113	(3) 질문지법 3) 단점 오른쪽 설명 교체	<ul style="list-style-type: none"> ① 질문지 개발에 많은 시간과 노력이 소요 ② 질문지 문항에 대한 직무수행자의 정확한 이해부족 등 커뮤니케이션의 문제가 발생 ③ 대면적 방법으로 얻게 되는 협조와 동기부여 효과의 결여, 질문지의 내용이 고정되어 있기 때문에 융통성이 없다는 점 ④ 직무수행자가 얼마나 성의를 가지고 정확하고 정직하게 응답을 해주느냐에 따른 신뢰도(reliability) 문제
113	(4) 작업기록법 2) 장점 오른쪽 설명 교체	<ul style="list-style-type: none"> ① 장기간 축적된 기록은 신뢰도 높은 자료가 될 수 있음. 반복적으로 기록된 내용은 직무의 전형적 특성 파악에 유리, 직무수행자의 업무 루틴이나 시간 분배 등을 분석하는데 효과적 ② 직무 수행자 중심의 관찰이 가능하므로, 분석자가 개입하지 않고도 자료를 수집할 수 있음. 현장 개입 없이 분석이 가능하여 인력·시간 부담이 적고, 작업 중단 없이 직무 파악이 가능 ③ 직무수행자가 인지하는 문제점이나 개선사항 등도 함께 기록될 수 있어, 실무적 통찰 확보에 용이. 단순 과업 외에도 작업 중 발생한 비효율, 애로사항, 개선 아이디어 등도 드러낼 수 있음

113	(4) 작업기록법 3) 단점 오른쪽 설명 교체	<ul style="list-style-type: none"> ① 기록 내용이 직무분석 목적에 부합하지 않을 수 있음. 분석자가 원하는 직무정보(책임, 필요역량 등)가 누락되거나 불명확 ② 작성자의 성실성과 표현력에 따라 정보의 질이 크게 좌우. 과소기록, 왜곡기록, 부정확한 서술 등으로 인해 자료의 일관성과 타당성에 문제가 생길 수 있음 ③ 일상적인 업무 위주로 작성되는 경향이 있어, 직무의 핵심요소나 전략적 중요 업무는 포착이 어려움. 단순 반복 업무는 기록되지만, 비정형적·창의적 과업은 누락될 위험
113	(5) 중요사건법 2) 장점 오른쪽 설명 교체	<ul style="list-style-type: none"> ① 직무성과와 관련된 핵심 행동을 직접적으로 파악할 수 있음. 즉, 행동과 성과 간 인과관계에 주목하여, 실무 적용성과 타당성이 높음 ② 행동 중심의 실증적 자료를 제공함으로써, 교육·평가 기준 마련에 유리. 효과적인 행동사례는 직무교육, 성과평가, 역량모델 개발의 기준으로 활용 가능 ③ 정성적 분석이 가능, 기존의 정량적 기법으로 포착하기 어려운 직무 특성을 드러낼 수 있음. 예외적이거나 복잡한 직무 상황에 대한 풍부한 사례 기반 정보를 제공할 수 있음
	(5) 중요사건법 3) 단점 오른쪽 설명 교체	<ul style="list-style-type: none"> ① 자료 수집 및 분석에 많은 시간과 노력이 소요. 사례 하나하나가 개별적으로 수집·기록되어야 하므로, 비용과 인력이 필요 ② 직무 전체를 포괄하는 데 한계. 특정 사건 중심의 사례 수집으로 인해 정상적·일상적 업무의 특성은 간과 ③ 분석자의 주관이나 해석 오류가 개입될 가능성. 행동 사례의 선정과 분류가 표준화되지 않을 경우, 일관성·신뢰도 저하의 우려

<p>113</p>	<p>6 (1) 기능적 직무분석 2) 장·단점 오른쪽 설명 교체</p>	<p><장점></p> <ul style="list-style-type: none"> ① 직무를 구성하는 기능적 요소를 체계적으로 비교. 모든 직무를 공통된 세 가지 범주로 구분함으로써, 조직 내 다양한 직무 간 정량적 비교가 가능하고, 일관된 기준으로 정리 ② 직무의 복잡성과 요구 역량 수준을 등급화할 수 있음. 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 있음. 이 점은 교육훈련 설계나 인사 배치 시 매우 유용 ③ 직무정보의 표준화와 문서화에 유용하다. FJA는 직무의 세 가지 기능 요소를 일정한 기준에 따라 분류·등급화하기 때문에, 서술식으로 산발적으로 기술되는 직무정보를 구조화·표준화할 수 있음. 그 결과 직무기술서와 직무명세서를 작성하는 데 실무적으로 활용하기 용이 <p><단점></p> <ul style="list-style-type: none"> ① 실제 직무의 복합적 속성을 충분히 반영하지 못할 수 있음. FJA는 모든 직무를 자료-사람-사물이라는 3가지로 단순화하여 분류하므로, 지식기반 직무나 창의적·융합적 업무 등은 분석에서 누락되거나 축소될 위험이 있음 ② 정량적 분류에 집중되어 직무의 질적 특성을 간과. '사람을 설득한다'와 '사람을 지도한다'는 질적으로 다른 행동임에도 동일 범주로 처리될 수 있어, 직무의 본질적 차이를 드러내기 어려움 ③ 직무평가, 보상체계 설계에는 한계. 분석 결과는 행동 수준 중심이기 때문에, 직무의 가치나 중요도, 성과 기여도 등 보상과 직접 연결되는 요소를 평가하기에는 부족. 따라서 직무평가보다는 직무기술서 개발이나 직무 등급화에 더 적합
<p>114</p>	<p>(2) 직위분석 질문지법 2) 장·단점 오른쪽 설명 교체</p>	

		<p>〈장점〉</p> <ul style="list-style-type: none"> ① 표준화된 직무정보 수집이 가능. 모든 직무에 적용할 수 있는 공통 문항을 기반으로 분석하므로, 직무 간 비교, 직무유사성 판단, 직무분류 체계 구축에 적합 ② 정량적 분석과 통계 처리가 용이. 수집된 데이터를 수치화할 수 있어 인사 데이터베이스 구축, 직무간 상관분석, 직무가치 분석 등에 활용도가 높음 ③ 선발, 직무설계, 직무분류 등 다양한 HRM 분야에서 활용 가능. 특히 신입사원 선발, 유사 직무 클러스터링 등에서 유용하게 사용 <p>〈단점〉</p> <ul style="list-style-type: none"> ① 직무별 특수성을 충분히 반영하기 어려움. 표준화된 문항 중심의 구조로 인해, 창의적, 복합적, 변화가 잦은 직무의 특수성은 포착하기 어려움 ② 질문지의 항목 수가 많고 복잡해 응답자 부담이 큼. 194개 항목은 작업자에게 인지적 피로와 형식적 응답의 가능성을 유발 ③ 직무의 실제 내용을 해석하거나 활용하기 어려운 경우. 설문 점수는 직무의 추상적 구조는 보여주지만, 교육훈련, 성과평가 등의 실무적 목적에는 정보 활용이 제한적
114	<p>(3) 관리직위 기술질문지법</p> <p>1) 개념</p> <p>오른쪽 설명 교체</p>	<p>MPDQ는 관리직무의 특성을 체계적으로 기술하고 비교하기 위해 개발된 구조화 질문지 기법, W. W. Tornow와 P. R. Pinto가 개발. 직무의 책임, 대인관계, 제약 요인, 자원 활용, 활동 유형 등을 측정하기 위해 고안, 13개의 직무요인 영역을 중심으로 총 208개 문항으로 구성. MPDQ는 다양한 산업, 직군, 계층의 관리자들을 대상으로 적용·검증, 그 결과 관리직무에 특화된 행정적, 전략적, 조직적 기능을 구분해 낼 수 있는 도구로 활용</p>
	<p>(3) 관리직위 기술질문지법</p> <p>2) 장·단점</p> <p>오른쪽 설명 교체</p>	

		<p>〈장점〉</p> <ul style="list-style-type: none"> ① 관리직무의 구조적 특성을 체계적으로 파악할 수 있음. 일반 작업직과 달리 비정형적, 복합적인 관리자의 직무를 208개의 세부 항목을 통해 정량화·분석 ② 직무이동 시 교육훈련 필요성을 진단하는 데 유용. MPDQ는 특정 직위에서 요구되는 관리능력, 판단력, 의사소통능력 등 역량요소를 구체화하여, 신입 관리자 교육, 승진자 맞춤 교육 설계 등에 효과적으로 활용 ③ 직무분류, 직무평가, 보상설계 등의 제도 기반 자료로 활용 가능. 정량적 점수를 기반으로 직무 간 상대적 가치 비교가 가능하므로, 직무급 제도, 관리직 등급 체계 구축 등에도 실용적 <p>〈단점〉</p> <ul style="list-style-type: none"> ① 직무의 행동적 요건을 세밀하게 파악하는 데 한계. 질문지 중심 구조로 인해, 정신적 과정, 의사결정의 맥락, 리더십 스타일 등 행동 기반 정보는 충분히 반영되지 않을 수 있음 ② 성과 측정 및 성과관리와의 직접적 연계가 어렵다. 직무 내용은 분석할 수 있지만, 직무성과(Performance)의 기준이나 평가 요소는 질문지 내용에 포함되지 못해 성과관리 설계에는 한계가 있음 ③ 질문지 작성이 복잡하고 응답자 해석 차이 발생 가능성. 208개 항목은 관리자에게 인지적 부담, 자기 보고식 응답에서 과장/축소 응답 가능성도 존재
114	<p>(4) 과업목록법(task inventory procedure)</p> <p>2) 장·단점 오른쪽 설명 교체</p>	<p>〈장점〉</p> <ul style="list-style-type: none"> ① 현실적 직무내용을 구체적으로 파악할 수 있음. 직무를 실제 과업 단위로 나누어 평가하므로, 현장에서 수행되는 과업의 구체성을 반영 ② 교육훈련 및 직무수행 기준 마련에 유용하다. 과업별 중요도·난이도 등을 고려하여 교육훈련 프로그램 설계, 직무수행 기준 제시에 효과적 ③ 과업을 평가 차원(시간·빈도·중요성 등)으로 수치화. 각 과업을 여러 차원에서 정량적으로 평가(예 : 리커트 척도)할 수 있어, 직무기술서 작성이나 교육훈련 우선순위 설정에 활용 가능 <p>〈단점〉</p> <ul style="list-style-type: none"> ① 개발 비용과 시간이 많이 소요. 직무별 과업을 상세히 열거하고 설문지를 개발하는 데 전문가 투입, 사전 연구, 파일럿 조사가 필요 ② 직무 간 비교가 어렵다. 각 직무별로 고유한 과업목록을 작성하기 때문에, 서로 다른 직무 간 비교·평가나 직무가치 분석에는 한계 ③ 과업의 변화에 민감. 직무환경 변화나 기술 발전으로 과업이 바뀔 경우, 목록을 다시 수정·보완해야 하므로 유지관리가 어려움
115	<p>(3) 실무자의 협조</p> <p>문구 추가</p>	<p>직무에 관한 연구는 일반적으로 작업자의 의구심과 불안감 그리고 저항감을 야기시키는 경향. 그러므로 직무분석가는 실무자들의 입장을 이해하고 그들에게 직무분석의 목적(업데이트, 직무재설계)을 인식시키며 신뢰관계를 조성해야 함</p>

117	<p>일부분 (1) 서열법 3) 장점 오른쪽 설명 교체</p>	<p>① 가장 빠르고 쉬운 방법. 전체적, 포괄적 관점에서 각 직무를 상호 비교하여 순위를 결정 ② 간단하고 신속하게 활용 ③ 소규모 조직이나 초기 단계에서 활용도가 높음. 복잡한 평가체계가 없어도 바로 적용 가능, 인사제도가 정착되지 않은 중소기업이나 직무 수가 적은 조직에서 유용</p>
117	<p>4) 단점 오른쪽 설명 교체</p>	<p>① 평가자의 주관에 개입될 소지가 큼 ② 평가결과 직무 간 서열이 매겨졌을 때 서열 간 직무가치의 차이정도를 파악할 수 없음 ③ 평가대상 직무수가 많을 때 직무평가자의 평가능력의 한계로 평가의 신뢰도를 확보하기가 어려움 ④ 유사직무가 많을 경우 서열을 매기기가 어려움 ⇒ 서열법은 소규모 기업에서는 도입이 가능하지만, 대기업에서는 측정상의 신뢰도를 확보하는데 어려움이 많기 때문에 도입이 바람직하지 않음</p>
118	<p>(2) 분류법 2) 장점 오른쪽 설명 교체</p>	<p>① 분류법은 직무평가에 있어서 주어진 등급에 분류만 하기 때문에 다른 직무평가 방법보다도 실시과정이 간단하고 용이하다는 장점 ② 분류법은 평가대상 직무들이 가지고 있는 자격요건의 수준등급이 소수인 경우 매우 효과적으로 적용될 수 있음 ③ 직무기술서나 직무명세서와 쉽게 연계할 수 있어, 공공 부문·관료제적 조직에서 표준화된 인사관리 체계 수립에 유리</p>
	<p>(2) 분류법 3) 단점 오른쪽 설명 교체</p>	<p>① 평가대상 직무를 특정 등급에 분류시키기 위해서는 각 등급의 정의가 명확해야 하는데, 각 등급에 대한 정의를 내리는 것은 용이하지 않음. 특히 중간등급에 있어서 등급 간 명확하게 차별화되는 정의를 내리기가 쉽지 않음 ② 직무평가가 어느 등급으로 분류하느냐에 대한 의사결정에 주관적 판단이 개입될 소지도 적지 않음 ③ 등급의 수와 기준이 고정되어 있기 때문에, 다양하고 복잡한 직무 특성을 충분히 반영하기 어렵고, 직무 변화에 따른 유연성이 떨어짐</p>
118	<p>(3) 점수법 2) 평가 과정 오른쪽 설명 교체</p>	

		<p>① 제1단계(평가요소의 선정) 어떤 측면을 평가할 것인가를 결정하는 것. 평가요소에 대한 고전적 모델로는 독일 REFA 연구소에서 제안했던 지식, 숙련, 책임, 정신적 노력, 육체적 노력, 작업환경과 미국의 Lytle 모델인 숙련, 노력, 책임, 작업환경이 대표적</p> <p>② 제2단계(평가요소별 가중치 설정) 측정하고자 하는 직무의 제 측면인 평가요소들에 대하여 해당 평가요소의 기업 전체목표 달성관점에서의 중요성, 개별 직무의 성공적 수행을 위한 중요성, 직무의 특성에 따른 중요성 등에 따라 가중치를 부여</p> <p>③ 제3단계(평가요소별 점수부여) 가중치가 부여된 개별 평가요소들(소분류)에 대한 점수를 부여하는 단계. 즉, 해당 직무의 직무기술서 및 직무명세서를 대비하면서 각 평가요소들에 대한 평가구간을 설정하고 이에 대해 평가된 평가요소별 점수를 해당 평가요소에 부여된 가중치의 점수로 전환시킴</p>
	<p>(3) 점수법 3) 장점 오른쪽 설명 교체</p>	<p>① 개별 직무에 대한 가치가 점수로 명확하게 산정되어 직무들 간의 가치비교를 보다 구체적으로 할 수 있음(직무의 상대적 차등을 명확하게 정할 수 있음)</p> <p>② 일단 평가요소 및 가중치가 결정이 되면 그 후의 평가과정에서는 평가자 주관의 영향을 최소화할 수 있음</p> <p>③ 직무들 간의 상대적인 가치의 크기에 대한 구체적이고 점수화한 정보를 획득할 수 있기 때문에 직무가치를 기준으로 임금수준을 결정할 때 여러 직무들 간의 임금격차에 대한 합리성 및 공정성을 보다 많이 확보할 수 있음. 즉, 종업원으로부터의 이해 및 신뢰를 얻을 수 있음</p>
	<p>(3) 점수법 4) 단점 오른쪽 설명 교체</p>	<p>① 실제로 각 직무에 공통되는 적합한 평가요소의 선정이 용이하지 않음</p> <p>② 직무의 평가요소에 대한 가중치 설정에 문제가 제기될 수 있음. 우선 직무평가자의 주관성이 개입될 소지, 또한 기업 측이 보는 평가요소의 가중치와 작업자가 보는 가중치가 다를 경우 평가결과에 대한 종업원의 수용성을 확보하는 데에 어려움이 예상</p> <p>③ 이 방법을 개발하는 데에는 평가자의 전문적 기술이 필요하고 상대적으로 시간과 비용이 많이 발생</p>
<p>118</p>	<p>(4) 요소비교법 3) 평가과정 왼쪽 표 추가</p>	

〈평가요소별 서열〉

직무 요소	시스템 분석직	자료 입력직	프로그래머 직	계기 작동직
정신적 요건	1	4	2	3
숙련	4	1	3	2
육체적 요건	2	1	3	4
책임	1	4	2	3
작업조건	3	1	4	2

〈평가요소별 임금배분(예)〉

직무 요소	시스템 분석직	자료 입력직	프로그래머 직	계기 작동직
시간당 임금	18,000	12,000	15,900	12,900
정신적 요건	6,000	2,250	5,100	3,450
숙련	3,000	4,050	3,750	3,900
육체적 요건	1,200	1,350	1,050	900
책임	6,000	2,250	2,700	4,500
작업조건	1,800	2,100	1,500	1,950

〈평가요소별 난이도 서열과 임금배분액 서열의 비교〉

요소	직무 서열	시스템분	자료	프로그	계기
		석직	입력직	래머직	작동직
정신적 요건	난이도 서열	1	4	2	3
	임금 서열	1	4	2	3
숙련	난이도 서열	4	1	3	2
	임금 서열	4	1	3	2
육체적 요건	난이도 서열	2	1	3	4
	임금 서열	2	1	3	4
책임	난이도 서열	1	4	2	3
	임금 서열	1	4	3	2
작업 조건	난이도 서열	3	1	4	2
	임금 서열	3	1	4	2

118

(4) 요소비교법
4) 장점
오른쪽 설명
교체

- ① 직무평가 결과가 바로 임금책정과 연결되어 임금의 공정성 확보에 상당히 기여할 수 있음
- ② 직무평가 과정이 다른 평가방법에 비해 매우 정교하게 짜여져 있어 평가의 타당도 및 신뢰도 확보면에서 우월
- ③ 유사한 직무 및 기업 내 전체직무를 평가하는데 용이

119

맨 위

	<p>5) 단점</p> <p>오른쪽 설명 교체</p>	<p>① 대표 직무들의 평가요소에 대한 서열을 매길 때 주관적 판단을 배제하기 어려움</p> <p>② 개별직무의 임금을 평가요소에 배분하는 과정에 주관적 판단이 개입될 소지가 높음</p> <p>③ 평가방법과 그 과정이 복잡하여 종업원의 수용성(acceptance)을 끌어내는 데에 많은 노력이 요구됨</p>
119	<p>6) CSF : 요소비교법의 단점을 극복하기 위한 방법</p> <p>오른쪽 설명 교체</p>	<p>① <직무평가 위원회>를 구성하여 개별평가자의 주관적 평가를 최소화</p> <p>② <외부전문가를 초빙>하여 기업 내 직무평가위원회와의 긴밀한 협력을 통해 평가의 타당도와 신뢰도를 높이려는 방안도 채택</p>
120	<p>1. 직무설계의 의의</p> <p>오른쪽 설명 교체</p>	<p>직무설계는 조직 내 업무를 수행하기 위해 요구되는 다양한 과업들(tasks)을 서로 연결시키고 짜 맞추어 조직화(organizing)하는 것</p> <p>① <직무구조 설계>로서 기업에서 수행되는 직무의 내용과 수행방법 등을 설계하는 분야,</p> <p>② <직무과정 설계> 분야로서 직무들이 다른 직무들과 어떻게 연결될 때 성과창출에 보다 효율적인지를 설계하는 작업과정(work flow)의 설계,</p> <p>③ 종전의 획일적인 근로시간과 근무장소에서 탈피하여 동기부여를 극대화하고자 하는 유연적 근로시간(working hours)과 근무장소(working place)의 설계,</p> <p>④ 직무설계의 주체를 구성원 개인에게 초점을 맞춘 잡 크래프팅(job crafting)으로 구분</p>
121	<p>맨 위 박스 교체</p>	<p>◆ 참고 : 기계적 직무설계(mechanistic approach)와 인간적 직무설계 (Humanistic Job Design)</p> <p>1. 기계적 직무설계</p> <p>(1) 개념 : 효율성 중심(top-down)</p> <p>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 방식. 즉, 직무 내 과업 수를 최소화하고 절차를 정형화하며, 작업자의 대체 가능성(substitutability)을 높일수록 직무 능률이 향상된다는 전제. 이는 전형적인 하향적(top-down) 설계 방식, 경영자가 직무를 분석·설계하고 종업자는 이를 그대로 수행하는 구조</p> <p>(2) 특징</p> <p>직무 세분화, 반복, 표준화 강조 낮은 숙련도만으로도 수행 가능 성과 측정 용이, 대량생산·자동화 시스템과 결합</p> <p>(3) 장점</p> <p>효율성·생산성 제고 비용 절감, 훈련시간 단축 대규모 생산체제와 적합</p> <p>(4) 단점</p> <p>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)</p> <p>인간적 직무설계란 인간관계론(Hawthorne Studies, Mayo, 1930s)과 동기이론(Maslow, Herzberg), 그리고 직무특성이론(Job Characteristics Model, Hackman & Oldham, 1976)에 기초한 접근법. 효율성보다는 종업원의 심리적·사회적 욕구 충족을 중시, 직무 자체에서 내재적 동기(intrinsic motivation)를 유발하는 것을 목표</p>


		<p>(2) 특징</p> <p>직무 확대(job enlargement) 및 충실화(job enrichment) 자율성, 다양성, 중요성, 정체성, 피드백과 같은 직무특성 강조 자율관리팀, 참여적 의사결정 활용</p> <p>(3) 장점</p> <p>직무만족, 동기, 조직몰입 증진 이직·결근 감소, 장기적 성과 향상 혁신과 학습 촉진</p> <p>(4) 단점</p> <p>설계·운영 복잡, 비용 증가 모든 종업원에게 동일 효과 × 평가·성과관리 연계의 어려움</p>
122	<p>(4) 1) ② i) 동기요인(motivators) : 만족요인</p> <p>오른쪽 설명 교체</p>	<p>성취감·인정감·도전감·책임감, 성장과 발전, 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 됨. 사람들로 하여금 보다 나은 만족과 성과를 거둘 수 있도록 동기부여하는데 효과적이라는 의미에서 동기요인을 만족요인(satisfiers)이라고도 부름</p>
	<p>ii) 위생요인(hygiene factors) : 불만족요인</p> <p>오른쪽 설명 교체</p>	<p>회사의 정책과 관리 감독, 작업조건, 개인 상호간의 관계, 임금·보수·지위·안전 등 환경과 관련(extrinsic)되거나, 직무상황(job context)과 관련된 요인들, 이 요인의 충족은 단지 불만족의 감소만을 가져올 뿐 만족에 작용하지 못함. 위생요인은 의학적인 면에서 그것이 지닌 예방적인 의미와 환경적인 의미 때문에 붙여진 명칭, 직무불만족을 미리 예방할 수 있는 환경적 조건이라는 뜻에서 위생요인을 불만족요인(dissatisfiers)이라고도 부름</p>
122	<p>③ ii) 5번째줄 문구 추가</p>	<p>자율성 책임감을 → 자율성과 책임감을</p>
123	<p>② ii) 5번째줄 문구 추가</p>	<p>‘전체흐름’ 에 → ‘전체흐름’ 에서</p>
123	<p>⑤ 목차 부제 추가</p>	<p>⑤ 성장욕구 강도 : 조절변수 → ⑤ 성장욕구 강도(growth need strength : GNS) : 조절변수</p>
124	<p>⑦ 특 징 오른쪽 설명 교체</p>	<p>i) 성장욕구에 대한 고려</p> <p>직무특성모델은 핵심직무차원 → 중요 심리상태 → 직무 성과라는 인과경로에서, 작업자의 성장욕구 강도(growth need strength)가 중요한 조절변수임을 밝힘. 즉, 성장욕구가 높은 개인일수록 풍부한 직무특성에서 더 강하게 동기를 느끼고 높은 성과를 보임</p> <p>ii) 직무와 사람의 조화 강조</p> <p>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 고려. 즉, ‘직무-개인 적합성(person-job fit)’을 중시하는 모델</p>
	<p>⑧ 직무특성이론의 성과 및 한계 목차 및 오른쪽</p>	

	<p>설명 교체 성과 → 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 분석</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 마련</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 했음</p>
	<p>ii) 한계 오른쪽 설명 교체</p>	<p>a. <개인차 변수 측정의 어려움>으로 개인의 성격·욕구·가치관은 비일관적이고 측정이 어려워, 구체적이고 객관적인 자료 확보가 쉽지 않음</p> <p>b. <심리상태 발생 요인의 다원성>으로 개인의 중요 심리상태는 직무특성뿐 아니라, 조직문화·리더십·대인관계 등 다른 요인에서도 영향을 받음. 따라서 직무특성만으로 성과를 설명하기에는 한계</p> <p>c. <중요 심리상태와 성과 간 관계의 불명확성>으로 실제 연구에서 중요 심리상태(예 : 경험의 의미성)가 성과에 미치는 효과가 항상 일관되게 나타나지 않았음</p>
<p>124</p>	<p>박스 오른쪽 두 번째 - 자연스러운 업무 단위 구성</p> <p>4번째 줄 띄어쓰기 수정</p>	<p>파악할 수 있을뿐 아니라 → 파악할 수 있을 뿐 아니라</p>
<p>125</p>	<p>㉔ 한 계 오른쪽 설명 교체</p>	<p>i) 인간의 변화 저항과 심리적 요인 간과</p> <p>이 이론은 기술 시스템의 최적화가 곧 인간의 수용으로 이어진다는 낙관론에 기반. 하지만 인간은 단순히 시스템의 효율성 논리에 따라 움직이는 존재가 아님. 새로운 기술이나 시스템이 자신의 직무 자율성, 숙련된 기술, 또는 고용 안정성을 위협한다고 인지할 때, 변화에 대한 심리적 저항과 불신을 표출하는 경향. 이론은 아무리 기술적으로 우수하게 설계된 시스템이라도, 이러한 인간적 요인을 충분히 고려하지 못해 현장에서 실제적인 구현 실패(Implementation Failure)로 이어질 수 있다는 점을 간과</p> <p>ii) 팀워크에 대한 이상적이고 획일적인 접근</p> <p>사회기술시스템 이론은 자율적인 팀 구조가 내재적 동기과 생산성을 높이는 만능 해결책이라고 주장. 그러나 이는 모든 조직과 구성원에게 적용될 수 있는 이상적인 가정일 뿐. 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 있음. 지나치게 팀워크를 강조하는 이 이론은 개인주의적 성향이 강한 직무나 산업군에는 적합하지 않을 수 있으며, 구성원의 다양성을 충분히 반영하지 못한다는 한계를 가짐</p>

		iii) 조직 내 권력 역할 관계 및 갈등 관리의 부재	이 이론은 경영진과 직원 간의 관계를 공동의 목표를 향해 협력하는 조화로운 파트너십으로 이상화. 그러나 현실의 조직에는 경영진의 최종 결정권으로 대표되는 권력 역할 관계와 내재된 이해관계의 충돌이 항상 존재. 이 이론은 시스템 변화가 한 집단의 권력 기반이나 이익을 위협할 때 발생하는 근본적인 갈등을 어떻게 해결할지에 대한 명확한 방안을 제시하지 못함. 이는 시스템적 효율성이 모든 구성원의 이해관계를 일치시킨다는 순진한 가정에 머물러 있어, 조직 내의 정치적 요소와 협상의 중요성을 간과하고 있다는 비판을 받음
126	5) Argyris(1957)의 성숙-미성숙이론 ② 등장배경 부제와 오른쪽 설명 교체	② 등장배경 : 방어적 루틴화(Defensive Routine)	아지리스는 전통적인 관료제 조직 구조가 구성원을 미성숙한(Infantile) 존재로 취급함으로써, 개인이 성숙 단계로 발전하려는 근본적인 욕구(Self-actualization)를 억압한다고 주장. 이러한 환경에서 구성원은 스스로를 보호하기 위해 방어적 루틴(Defensive Routines)을 형성하게 됨. 방어적 루틴이란 비판과 책임을 회피하고 문제의 근본 원인을 은폐하는 조직 내의 자동적이고 습관적인 행동 패턴을 의미. 이는 실제와 다른 '가면 행동(Masked Behavior)'을 반복하게 만들. 결과적으로 이 방어적 루틴은 조직이 문제의 핵심을 파악하고 해결하는 조직 학습(Organizational learning)을 심각하게 저해하는 주요 요인이 됨. 아지리스는 이러한 비효율적인 루틴을 극복하기 위해, 조직이 개방적인 의사소통과 상호 신뢰 기반의 문화를 조성해야 함을 강조. 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 역설
129	맨 위 ii) 기대효과 오른쪽 설명 교체	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 제고하고 예기치 못한 부하 변동에도 신속히 대응하는 조직 안정성을 강화 b. 직무순환은 부서 경계를 넘어 가치사슬 전반에 대한 이해를 높여 전사적 시각(Cross-functional perspective)을 형성, 타 부서의 제약과 역할에 대한 공감으로 협업 효율을 높이며 사일로 현상을 완화하고 조정(coordination) 역량을 향상 c. 핵심 직무의 잠재적 후계자를 식별·육성하는 효과적인 수단이 되어, 다직무 경험 인력 풀을 기반으로 승계 리스크를 분산하고 리더십 연속성을 보장 d. 특정 인력 의존도를 낮춰 단일 실패점(Single Point of Failure : SPOF) 리스크를 축소하고, 위기 상황에서의 운영 복원력(resilience)을 높임	
129	③ 자율적 작업팀(autonomous work team) 위 문단 추가	iv) 성공요건	기업의 전략과 개인의 경력개발계획(Career Development Plan)에 기반한 체계적 설계(Systematic Design)를 수립, 직무-역량 매칭에 기초한 명확·정밀 목표를 설정·공유해야 함. 또한 공정한 평가와 피드백을 운영하고, 멘토링·OJT·정기 피드백으로 구성된 지원 시스템을 충분히 구축해야 함. 아울러 순환 종료 시 레슨런(Lessons Learned)과 개선안(Improvement Proposal)을 통해 지식을 자산화하여 조직 표준과 교육에 반영해야 함
130	박스 첫 번째 참고 ◆ 참고 : 동기부여적 직무설계 방법(motivational approach)	행동과학 지식과 이론에 기초 → 욕구동기이론과 성취동기이론 등 행동과학 지식과 이론에 기초	

	오른쪽 설명 교체	
133	오른쪽 맨 밑 문단에서 문구 추가	③ <자율성과 책임감 강화> → ③ <자율성과 책임감 강화>로
134	박스 두 번째 문단 두 번째 줄 문구 수정	을 빛냄으로써 전체를 빛나게 할 수 있다고 주장 → 을 빛냄으로써 전체를 빛나게 할 수 있다고 함
5 편		
136	기출문제 박스 맨 위 기출문제 추가	[34회('25)] 면접방법 중 구조화된 면접(structured interview)과 비구조화된 면접(unstructured interview)의 개념 및 장단점을 각각 설명하시오. (25점)
137	왼쪽 목차에 부제 추가	1. 인력계획전략 : proactive 전략
137	맨 밑 (2) 장점 오른쪽 설명 교체	① t_1 에서 필요한 인력을 가능한 한 내부노동시장인 현재의 종업원을 대상으로 한 교육훈련 내지 직무전환을 통해 미래에 요구되는 직무의 자격요건을 갖추게 하는 것을 우선적으로 강조. 따라서 인력의 확보면에서 외부노동시장에 대한 의존성을 줄임으로써 외부 노동시장의 영향력을 최소화. ② 해당 종업원의 이해관계적 측면에서 볼 때 인력계획전략은 종업원의 능력개발욕구를 충족
137	맨 밑 (3) 단점 오른쪽 설명 교체	① t_1 에서 예측된 기업의 기술변화 등 환경변화에 맞추어 추정된 인력이 실제 발생한 인력 소요와 맞지 않을 경우 '예측 위험비용'이 발생. 즉, 기업의 미래환경을 예측하는 데에는 많은 인력과 비용이 수반. ② 기업이 예측위험성을 최소화시키기 위해 종업원들을 다기능화해야 하는 경우가 많은데 이것은 인사관리의 유효성 관점에서 문제가 제기. 즉, 자격획득에 투입된 비용은 기업이 부담해야 하고, 당장 실무에 적용할 기회가 없는 자격획득은 종업원의 불만을 야기
138	왼쪽 목차에 부제 추가	2. 인력적응전략 : reactive 전략
138	맨 위 (2) 장점 오른쪽 설명 교체	① '시장기회'를 상실. 즉, 기업이 t_1 시점에서 기술변화 등에 의해 요구되는 자격요건을 갖춘 인력을 외부노동시장에서 구하지 않으면 안 될 경우, 즉 자격요건이 특수한 것이어서 기존인력의 초과근무 등 자체인력 활용으로 부족한 인력문제를 극복하지 못할 경우에 외부노동시장이 이러한 인력을 항상 제공해주지는 못함. 결론적으로 해당시점의 환경변화로 계획적인 인력운용을 할 수 없음. ② t_1 에서 기업이 기술변화 등으로 인해 기능이 노후화된 종업원들을 법적·도덕적 제약으로 방출시키지 못할 경우가 발생. 이는 종업원의 직무불만족을 야기시키며 나아가 조직의 효율성이 떨어지게 됨
	맨 위 (3) 단점 오른쪽 설명 교체	

		<p>① '시장기회'를 상실, 즉, 기업이 t_1시점에서 기술변화 등에 의해 요구되는 자격요건을 갖춘 인력을 외부노동시장에서 구하지 않으면 안 될 경우, 즉 자격요건이 특수한 것이어서 기존인력의 초과근무 등 자체인력 활용으로 부족한 인력문제를 극복하지 못할 경우에 외부노동시장이 이러한 인력을 항상 제공해주지는 못함. 결론적으로 해당시점의 환경변화로 계획적인 인력운용을 할 수 없음. ② t_1에서 기업이 기술변화 등으로 인해 기능이 노후화된 종업원들을 법적·도덕적 제약으로 방출시키지 못할 경우가 발생. 이는 종업원의 직무불만족을 야기시키며 나아가 조직의 효율성이 떨어지게 됨</p>
138	<p>3. 목차 아래 II. 목차 위 박스 추가</p>	<p>◆ 슬랙(Slack) : 조직의 여유 자원</p> <p>슬랙(slack)은 효율 극대화를 위해 자원을 최소로 이용하는 접근과 대비되는 개념. 조직의 유연성(Flexibility)과 안정성(Stability)을 확보하기 위해 전략적으로 보유하는 여분 자원을 통칭. 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 의미 <장점> 수요 급변·사고·결근 등에 대한 완충·복원력이 높아지고, 학습·혁신을 위한 탐색(exploration)이 가능, 품질·안전 유지에 기여 <단점> 유희 인건비·설비비로 비용이 증가하고, 과도한 여유는 관성·해이를 초래해 긴장감을 약화, 관리자가 슬랙을 사적 목표로 전용하는 대리인 문제가 발생</p>
141	<p>② 추세분석(trend analysis) 오른쪽 설명 삭제, 문구 추가</p>	<p>해당기업에서 과거에 인력변화를 가져다주었던 제반요인들을 찾아서 이러한 요인들의 시간에 따른 변화 정도를 파악하고 이에 따른 인력의 변화 정도와 연결시켜서 미래의 인력의 변화정도(인력수요)를 예측하는 기법. 추세선(trend line) 도출. 즉, 과거 인적자원수요에 관한 자료를 월별, 분기별 또는 연도별로 작성하고 그 추세를 그래프에 나타낸 것이 추세선(trend line)이 됨. 이를 수학적으로 확장하여 미래의 인력을 예측하게 됨. 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 부적합</p>
143	<p>오른쪽 ④ 작업샘플링(work sampling) 설명 4번째 줄 문구 수정</p>	<p>으로 표본을 추추하여 → 으로 표본을 추출하여~</p>
140	<p>박스 두 번째 문단 설명 교체</p>	<p>거시적(macro) 방식이란 총괄적 수요인원을 예측하는 것으로 기업의 부가가치와 노동분배율을 고려한 지불능력에 따라 필요한 필요 인력을 하향적으로 산정한 뒤 할당하는 것을 의미하고, 미시적(micro) 방식이란 세부적 수요인원을 예측하는 것으로 부서/팀이 요구하는 인원을 상향적으로 합산하여 필요 인력을 산정하는 것을 의미 거시적 방법에는 손익분기점 분석, 노동생산성 분석, 노동분배율 분석, 인건비 비율 등, 미시적 방법에는 직무분석, 시간연구, 작업샘플링, 성과분석, 관리범위분석, 선행책임도 등</p>
140	<p>박스 안 여섯 번째 네모박스</p>	<p>부문별 인원구성 → 부문별 인원구성</p>

	문구 수정	
140	박스(참고 : 거시적·미시적 정원 산정 방법) 위치 이동	143페이지 박스 밑으로 이동
144	오른쪽 〈장점〉 설명 교체	〈장점〉 첫째, 과거의 승진·이직·내부 이동 등의 전이 확률을 측정하여 각 직무별 내부 인력 규모를 정량적으로 예측(quantification of personnel flow), 직무별 인력 공급을 용이하게 파악(internal supply forecasting). 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 유용. 셋째, 마코브 분석은 실무 적용이 비교적 용이하여 널리 활용, 현재 상태를 기반으로 미래에 나타날 다음 상태를 확률적으로 계산할 수 있다는 장점
	오른쪽 〈단점〉 설명 교체	〈단점〉 첫째, 이동확률이 비교적 안정적이고 측정 가능해야 하며, 일반적으로 각 직무나 집단에 최소 50명 이상의 표본이 확보되어야만 신뢰할 수 있는 결과를 도출할 수 있음. 둘째, 과거 전이확률이 미래에도 동일하게 유지된다고 보는 Stationarity 가정(과거 의존성)은 현실의 환경 변화나 정책적 변수를 충분히 반영하지 못함. 셋째, 인력 이동의 실제 원인이 직무 수행 필요성보다는 결원을 매우기 위한 충원(full of vacancies)에 있는 경우가 많아 개념적 타당성에 한계가 있음. 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 따름
150	(3) 목차에 문구 추가	(3) 바람직한 인력관리 방안 - Lepak & Snell의 HR architecture(인력 구성형태 별 다차원적 집합) 이론을 중심으로
150	 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
154	8 (2) 4) 5) 목차와 내용을 다음 내용으로 교체	

		<p>① 기업 간 비교·자사 연도별 비교 : 모집활동의 효과는 동종 업계와의 외부 벤치마크와 자사 연도별 코호트 비교를 병행하여 상대적 우수성을 평가</p> <p>② 법률 저촉 여부 : 근로기준법, 남녀고용평등법 등 관련 법규 저촉 여부를 사전·수행·사후 단계에서 상시 모니터링</p> <p>③ 지원자 만족도(Applicant satisfaction) : 정보 제공, 커뮤니케이션, 면접 경험 등 모집 전 과정에 대한 만족도를 정기적으로 측정·개선</p> <p>④ 다양성 증진 목표 달성도(Diversity goal achievement) : 성별·경력·배경 등 조직의 DEIB 목표와의 정렬·달성 수준을 점검</p>
154	9 (1) 산출물 옆 설명 추가	모집에서 채용에 이르기까지 지원자의 단계별 통과비율 각 단계별로 실제로 선발되는 인원을 대상이 되는 지원자 총 수로 나누어 측정. 만일 특정 단계에서 병목 현상(Bottleneck)이 발생한다면 프로세스를 개선해야 함
156	박스 위 박스 추가	<p>◆ 참고 : P-J Fit(Person-Job Fit, 개인-직무 적합성)과 P-O Fit(Person-Organization Fit, 개인-조직 적합성)</p> <p>1. P-J Fit(Person-Job Fit, 개인-직무 적합성)</p> <p>(1) 개념 개인(P)이 특정 직무(Job)를 효과적으로 수행하기 위해 필요한 지식(Knowledge), 기술(Skills), 능력(Abilities) 및 직무특성과의 일치 정도를 의미. 즉, "개인의 역량(KSA)과 직무 요건 간 적합성"</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 의미</p> <p>(3) 효과 P-J fit이 높을수록 직무만족(job satisfaction), 직무성취(job performance), 조직몰입(organizational commitment)이 증가하고, 이직의도(turnover intention)는 감소하는 것으로 다수의 연구에서 검증됨</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 의미. 즉, "개인과 조직 문화적 맥락 간의 적합성"을 말함</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 설명됨</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 많음</p>
161	6 오른쪽 설명 교체	

		<p>① 조직은 직무성공을 결정하는데 중요한 특정 조직특성과 요인을 파악하기 위해 전반적인 작업환경을 평가해야 함</p> <p>② 조직은 특정 직무를 수행하는 데 있어서 요구되는 개인 유형을 추론하여야 함. 구체적으로 직무수행에 요구되는 지식, 기술, 능력, 개인적 특성을 결정하게 됨</p> <p>③ 조직과 개인의 적합성을 평가하는 프로그램을 사용. 조직의 경우 적합성 평가에는 업무 시뮬레이션, 구조화된 직무면접, 과거 업무경험, 인지능력검사, 교육 및 성격검사와 같이 다양한 종류가 있음. 인지능력과 성격검사는 일부 논란이 있기는 하지만 종업원 선발에서 점점 많이 사용되고 있음. 개인에게 있어 적합성 평가에는 시뮬레이션, 직무면접, 현장방문, 비공식적 접촉 등 다양한 방법이 사용될 수 있고, 그 중 가장 중요한 도구는 현실적 직무소개</p> <p>④ 선발 후 개인에 대한 강화(reinforcement)를 실시. 특히 개인과 조직 간의 관계를 강조하는 오리엔테이션, 훈련, 멘토링, 기타 다른 지원 프로그램들을 개인에게 제공해야 함. 이를 통해 개인은 자신이 회사에서 인정받고 있다는 것과 회사의 중요한 구성원임을 느끼게 됨</p>
164	<p>(2) 2) 그림 바로 옆 내용 추가</p>	<p>※ 안면타당도(face validity)</p> <p>선발 도구(예 : 시험 문제, 면접 질문)의 내용이 표면적으로 보기에 직무를 수행하는 데 필요한 능력과 관련성이 있어 보이는 정도. 이는 선발도구 초기 설계 단계의 수용성·공정성 인식 점검에 유용. '그렇듯해 보임'이 실제 예측력·구성타당성을 보장하지는 않으므로, 내용·구성·동시·예측으로 추가 검증이 필요</p>
164	<p>i) 내용타당도(content validity)</p> <p>b. 장점</p> <p>오른쪽 설명 교체</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 높음</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 있음. 이는 다른 경험적 타당성 검증이 어려운 경우 매우 유용</p> <p>③ <법적 방어력 강화> 측면에서 직무관련성에 대한 체계적 근거가 있어 차별 시비나 분쟁 시 법적 정당성(Job-relatedness)을 입증하기에 유리</p>

	<p>i) 내용타당도(content validity)</p> <p>C. 단점</p> <p>오른쪽 설명 교체</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 함. 이 과정이 생략되거나 전문가의 편향이 개입될 경우 타당성이 쉽게 훼손될 수 있음</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 못함. 즉, 예측력에 대한 통계적 증거가 부족</p> <p>③ <환경 변화 민감성> 측면에서 직무·기술이 빠르게 변하면 시험 내용이 금세 구식이 되어 재구성 비용과 유지 보수 부담이 커짐</p>
164	<p>ii) 구성 타당성(Construct validity)</p> <p>b. 장점</p> <p>오른쪽 설명 교체</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 있음. 이로 인해 선발 도구의 적용 범위를 넓힐 수 있음</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 제공. 이는 다른 타당성 검증 방법보다 학술적, 논리적 신뢰도가 높음</p> <p>③ <심층적 원인 규명> 측면에서 단순히 도구 점수와 직무 성과 간의 상관관계를 확인하는 것을 넘어, '왜' 그 관계가 존재하는지에 대한 이론적 근거를 제공. 예를 들어, '리더십' 구성체를 측정하는 도구가 왜 직무 성과와 관련이 있는지 설명</p>
	<p>C. 단점</p> <p>오른쪽 설명 교체</p>	<p>① <복잡성과 비용> 측면에서 구성 타당성은 한 번의 검증으로 완료되는 것이 아니라, 도구가 측정하는 개념의 다양한 측면을 포괄적으로 검증해야 함. 예를 들어, 해당 구성개념과 관련된 변수들과는 높은 상관관계를, 관련 없는 변수들과는 낮은 상관관계를 보여야 하는 등(수렴 및 판별 타당성) 시간·비용 부담</p> <p>② <이론적 합의 부족 시 검증 난항> 측면에서 구성 타당성의 핵심은 측정하고자 하는 구성체에 대한 이론적 정의. 만약 리더십이나 창의성과 같은 개념에 대해 학문적으로 명확한 합의가 이루어지지 않은 경우, 해당 도구가 그 개념을 정확하게 측정하는지 판단하기가 매우 어려워짐</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 준거 타당성(동시·예측)과의 결합 검증 필요</p>
165	<p>② 준거관련 타당성(Criterion-related Validity)</p>	

	<p>i) 동시(=현재) 타당성(Concurrent validity)</p> <p>b. 장점</p> <p>오른쪽 설명 교체</p>	<p>① <신속·저비용 검증> 측면에서 재직자 표본으로 현재 시점의 자료를 한 번에 수집하므로 시간과 비용이 적게 들</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 가능</p> <p>③ <도구 정교화에 유리(측정 오차의 최소화)> 빠르게 상관 구조를 확인해 문항 수정, 가중치 조정 등 파일럿 튜닝을 반복하기 좋음</p>
165	<p>C. 단점</p> <p>오른쪽 설명 교체</p>	<p>① <대표성 편향(표본의 동질성)> 측면에서 재직자만 표집하므로 입사 실패자·이직자·퇴사자는 제외되어 선발단계의 실제 후보군을 대표하지 못함</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 가능성</p> <p>③ <예측 타당성 한계> 측면에서 현재 성과와의 상관관계는 입사 후 미래 성과를 보장하지 않으므로, 선발 의사결정의 일반화 가능성이 제한됨. 따라서 동시타당성은 예측 타당성과의 교차검증으로 보완하는 것이 바람직</p>
165	<p>ii) 예측 타당성(Predictive validity)</p> <p>b. 장점</p> <p>오른쪽 설명 교체</p>	<p>① <현장 적합성> 측면에서 채용 시점의 점수로 입사 후 성과를 예측하므로 실제 선발 의사결정에 가장 직접적으로 유용</p> <p>② <방법론적 엄밀성> 측면에서 채용 전-채용 후의 시간적 선행성을 확보하므로 인과추론에 더 근접한 증거를 제공</p> <p>③ <외적 타당성 제고> 측면에서 지원자 모집단을 대상으로 하므로 재직자 편향이 적고 선발 상황의 일반화 가능성</p>
165	<p>C. 단점</p> <p>오른쪽 설명 교체</p>	<p>① <시간·비용 부담> 측면에서 입사 후 성과가 충분히 관찰될 때까지 장기간 추적이 필요하여 비용과 관리 부담</p> <p>② <이탈·변동 리스크> 측면에서 이직·배치변경·교육효과 등 사후 요인이 준거 성과를 흔들어 타당성 계수가 약화</p> <p>③ <운영상의 제약> 측면에서 실험적 검증을 위해 도구를 적용하되 합격선·가중치 고정 등 운영 제약이 발생하고, 조직 변화로 준거의 일관성을 유지하기 어려움</p>
6 편		
176	<p><교수설계모형~~~></p> <p>표 밀</p> <p>문구 추가</p>	<p>1970년대 초 미국 플로리다 주립대학교(Florida State University)에서 미 국방성(Defense Department, 특히 미군 훈련 프로그램)의 교수 체제개발(Instructional Systems Development : ISD) 프로젝트를 수행하면서 체계화된 모형</p>
177	<p>위에서 2번째 문단 오른쪽 부분</p> <p>문구 교체</p>	<p>개인역량이라고도 하며, 기업의 각 기능부문 내의 직무수행으로 기능부문별 목표가 완수되기 위해 직무를 담당하는 개인이 갖추어야 할 여러 가지 구체적인 능력. ex) 고객 서비스 능력, 데이터 분석 능력, 문제해결 능력</p>
181	<p>맨 아래 그림 밑 오른쪽</p>	

	<p>설명 추가</p>	<p>i. 개념적 자질(Conceptual Skill) : 상황판단 능력</p> <p>ii. 인간관계 자질(Human Skill) : 대인관계 능력</p> <p>iii. 전문적 자질(Technical Skill) : 현장실무 능력</p>	<p>조직을 하나의 통합적 시스템으로 파악하여 환경 변화, 전략, 구조, 과정 간의 상호의존성·파급효과를 이해하고 미래를 설계하는 능력. 불확실한 정보를 추상화-모형화-의사결정으로 연결하는 역량</p> <p><계층별 중요도> 측면에서 최고경영층에서 가장 중요, 중간관리층은 사업·기능 단위 수준에서, 일선관리층은 제한된 범위에서 요구됨. Katz는 관리 계층이 올라갈수록 기술 역량의 상대적 비중은 낮아지고 개념적 역량의 비중은 높아진다고 보았음</p> <p>개인·집단과 신뢰 기반 관계를 형성하고, 의사소통·협상·갈등관리·동기부여를 통해 협업을 촉진하는 능력. 구성원의 지각·감정·가치를 이해하여 영향력을 행사하는 역량.</p> <p><계층별 중요도> 측면에서 전 관리계층의 공통 핵심 역량, Katz는 인간관계 자질이 모든 수준의 관리자에게 동일하게 필수라고 보았고, 팀 성과를 좌우하는 수평·수직적 조정의 매개 역량으로 강조</p> <p>특정 업무·공정·도구·규정에 대한 실무 지식과 숙련으로, 표준을 정확히 적용하고 문제를 신속히 해결하는 능력.</p> <p><계층별 중요도> 측면에서 일선관리층에서는 가장 핵심 역량, 중간관리층은 핵심 원리의 이해와 관리지표 해석·적용 능력이 요구되고, 최고경영층은 세부 숙련보다 기준 설정·리스크 통제·자원배분의 관점이 중요. Katz는 관리자가 상위 계층으로 갈수록 기술역량의 상대적 비중은 감소하고, 개념적 역량과 인간관계 역량의 중요성은 증가한다고 보았음</p> <p>※ 역량 믹스의 '계층별 최적화' 필요 : Katz는 관리자에게 단일 '천재성'이 아니라 역량의 조합이 필요하다고 주장. 곧, 상층일수록 개념적 역량↑, 하층일수록 전문적 기술 역량↑, 전 층에서 인간관계 역량이 핵심이므로, 이에 기반한 역량 프로파일을 설계해야 한다는 것이 시사점</p>																
<p>184</p>	<p>3 오른쪽 맨 아래 문구 추가</p>	<p>현대 오일뱅크 → 우리나라에서는 현대 오일뱅크가 AL를 적극 활용</p>																	
<p>185</p>	<p>V 표 7. 강조점 문구 수정</p>	<p>현장중시의 → 현장중심의</p>																	
<p>189</p>	<p>V. 교육훈련 평가지표로서 ROI 1. 의의와 중요성 에서 내용 교체</p>	<p>ROI(투자자본수익률)는 본래 미국 듀폰(DuPont)에서 개발된 재무분석 지표, 교육훈련 프로그램에 투입한 총비용 대비 창출된 재무적 편익의 비율을 의미. 즉, 교육으로 발생한 성과(생산성·품질·불량·이직·사고·리드타임 개선 등)를 금액화하여 투자 대비 순이익이 얼마인지를 보여주는 지표. 교육의 경영적 가치를 정량화해 의사결정의 근거를 제공, 프로그램의 효율성·효과성·우선순위를 판단하는 데 핵심적 기준이 됨</p> <p>Return on Investment</p>																	
<p>190</p>	<p>3 (1) 오른쪽 표를 왼쪽으로 이동</p>	<p>3. ROI를 이용한 교육훈련 성과측정 실무 (1) I와 R의 요소 파악</p>	<p>(ROI의 비용과 이익 요소 예시)</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>I(Investment : 비용요소)</th> <th>R(Return : 효익요소)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>- 급여총액</td> <td>- 수익창출액</td> </tr> <tr> <td>- 복리후생 비용</td> <td>- 각종 원가 절감액</td> </tr> <tr> <td>- 교육훈련 비용</td> <td>- 이직비용의 절감액</td> </tr> <tr> <td>- 사용자가 부담하는 고용보험 납부액</td> <td>- 절근, 지각, 조퇴 비용의 절감액</td> </tr> <tr> <td>- 인사관리 관련 행정비용 등</td> <td>- 종업원 보상비용</td> </tr> <tr> <td></td> <td>- 교육훈련을 통한 개선효과(화제점)</td> </tr> <tr> <td></td> <td>- 사기저하의 방지 비용 등</td> </tr> </tbody> </table>	I(Investment : 비용요소)	R(Return : 효익요소)	- 급여총액	- 수익창출액	- 복리후생 비용	- 각종 원가 절감액	- 교육훈련 비용	- 이직비용의 절감액	- 사용자가 부담하는 고용보험 납부액	- 절근, 지각, 조퇴 비용의 절감액	- 인사관리 관련 행정비용 등	- 종업원 보상비용		- 교육훈련을 통한 개선효과(화제점)		- 사기저하의 방지 비용 등
I(Investment : 비용요소)	R(Return : 효익요소)																		
- 급여총액	- 수익창출액																		
- 복리후생 비용	- 각종 원가 절감액																		
- 교육훈련 비용	- 이직비용의 절감액																		
- 사용자가 부담하는 고용보험 납부액	- 절근, 지각, 조퇴 비용의 절감액																		
- 인사관리 관련 행정비용 등	- 종업원 보상비용																		
	- 교육훈련을 통한 개선효과(화제점)																		
	- 사기저하의 방지 비용 등																		
	<p>오른쪽 공란에 다음의 내용 문구 추가</p>																		

		<p>인사프로그램 성과의 ROI 측정을 위해서 제일 먼저 해야 할 것은 I(Investment, 투자 또는 비용)에 대한 분석. 즉, 얼마나 많은 비용을 인적자원을 위해 투자하는가. 다음으로 R(Return, 효익 또는 부가가치)의 분석이 필요하나, 효익(R)항목의 화폐적 환산은 곤란한 경우가 많기 때문에 R을 감소시키는 요인들을 살피고, 그러한 요인들을 감소시킴으로써 조직이 얻게되는 효익을 계량적으로 파악하면 됨</p>
	<p>3 (2) 설명 및 내용 추가</p>	<p>ROI의 값이 크면 클수록 그만큼 프로그램의 성과가 매우 높고 효율적이라는 의미</p> <p>ROI는 인사프로그램에 대한 효율성 지표도 되지만 궁극적으로는 기업의 인적자원(human resource)의 우수성을 입증하는 도구도 되므로, 이러한 의미에서 ROI는 ROP(Return on People)라고 할 수도 있음</p>
195	<p>③ 이중 경력경로의 문제점 오른쪽 문구 교체</p>	<p>i) 기술경로에 남아있는 사람들은 관리직으로 승진하지 않고도 긍지와 자부심을 가져야 하지만, 일반적으로 관리직으로는 유능한 구성원이 승진되고 기술직 경로에는 무능한 구성원이 남는다는 인식(쓰레기 하치장(dumping ground))이 강함</p> <p>ii) 기술경로에 있는 사람들에게 관리직과 동등한 처우가 주어져야 하나 실제로 이러한 보장이 어려움</p> <p>iii) 또한 기술직은 관리직에 비해서 결과가 눈에 보이기 때문에 성과에 대한 부담감이 큼</p> <p>iv) 기술직 직위의 호칭이 어려워 일반적으로 인정받지 못하는 경향</p> <p>v) 이 외에도 특유의 문화적 요인으로서 기술 경시 풍토, 관직 우대, 자기 일에 대한 만족보다는 타인을 관리하는 자리에 대한 가치부여 등이 대표적인 문제점이 될 수 있음</p>
	<p>④ 이중 경력경로의 성공조건 오른쪽 문구 교체</p>	<p>i) 기술직의 이미지가 변화되어, 기술직의 경력경로가 사내 최고 전문역량을 갖춘 권위자가 되고자 하는 경력경로로 인식되어야 함. 즉, 기술적으로 탁월한 사람을 배치하고, 승격 요건을 엄격히 적용하여야 함</p> <p>ii) 실질적 보상체계를 확립하여 전문능력에 상응하는 보상을 제공하는 것이 필요</p> <p>iii) 기술직의 특성을 고려하여 평가체계를 정비할 필요</p> <p>iv) 기존의 관념을 깨는 파격적인 직급 파괴가 필요</p> <p>v) 조직의 젊은 연구기술 인력들이 기술직을 선호할 수 있는 분위기를 조성하여야 할 것</p>
195	<p>(3) 1) 어원 오른쪽</p>	<p>프로티안 경력(Protean Career)의 어원은 그리스 신화에서 나오는 바다의 신 프로테우스(pro-teus)에서 유래. 프로테우스는 마음대로 자신의 모습을 바꿀 수 있는 변신술이 있는 신. 이처럼 변신에 능숙한 프로테우스와 같이 환경변화에 따라 다양한 변화가 가능한 능력을 갖춘 경력을 프로티안 경력이라고</p>

	문구 추가	함. 즉, 조직 경계뿐 아니라 경력유형 및 수행직무의 경계까지 넘나드는 것을 말함. 급변하는 사회에서는 변화에 유연하게 대처할 수 있는 능력 있는 사람이 필요. 사회의 필요에 맞추어 다양한 능력을 보여줄 수 있어야 함
198	1 (2) 오른쪽 4번째 줄 문구 교체	조직과 직무에 이미지에 → 조직과 직무의 이미지에
200	그림 지표 설명 추가 오른쪽에 폰트 조금 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
200	목차 변경 오른쪽 내용 변경	(1) 거래 모델(transactional model) : 단기 × 명확 구성은원은 구체적이고 한정된 임무를 수행, 조직은 그 대가로 명확한 금전적 보상을 제공하는 계약. 단기적인 교환 관계에 중점을 두며, 비정규직이나 임시직 계약에서 흔히 나타남. 계약 내용이 명확하여 상호 이행 여부를 쉽게 판단할 수 있음
201	목차 변경 오른쪽 내용 변경	(2) 전이 모델(transitional model) : 단기 × 불명확 조직 구조조정, 인수합병(M&A) 등 격변하는 과도기 상황에서 발생하는 계약. 관계의 지속 기간은 짧고(단기적), 조직의 요구 사항과 미래의 보상이 불확실하고 모호(불명확). 이는 구성원에게 심리적 불안정성을 가장 크게 유발하는 형태
201	목차 변경 오른쪽 내용 변경	(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 있음. 전통적인 정규직 관계에서 많이 나타나며, 조직의 요구와 보상이 구체적으로 교환되는 장기적 계약
201	목차 변경 오른쪽 내용 변경	(4) 관계 모델(relational model) : 장기 × 불명확 조직과 구성원 모두 광범위하고 장기적인 의무를 지는 계약. 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 형태
		1. 문화적(spirit) 측면 (1) 동반자 의식과 배려 조직이 구성원을 단순히 이익 창출의 수단이 아닌, 공동의 목표와 운명을 공유하는 전략적 파트너로 인식하는 경영 태도. 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 함. 영국의 로펌 CMS 캐머런 매켄나는 위기 상황에서도 직원을 우선 배려하여 동반자 관계를 중시하는 기업이라는 이미지를 구축. 2005년 런던 폭탄테러 당시 전 직원에게 사고 소식을 문자 메시지로 알리고, 실시간으로 속보를 전해 직원들의 불안감을 완화하고 안전을 최우선으로 도모

	<p>(2) 즐겁게 일하는 풍토 조성</p> <p>(3) 일과 생활의 조화 중시</p> <p>(4) 구성원의 경력개발 기회 제공</p> <p>(5) 최고와 함께하는 자부심(Pride in Top)</p>	<p>구성원 만족 중심 경영(Employee-Centric Management)의 핵심 전략. 근로자의 행복과 직무 만족이 궁극적으로 고객 만족과 조직의 재무적 성과로 이어진다는 강력한 믿음에 기반하여 조직 문화를 구축해야 함. 세계적인 인터넷 쇼핑몰 기업 자포스는 '직원의 행복이 고객의 행복을 가져온다'는 비전을 추구. 자포니언이라 부르는 직원들은 행복을 창조하고 이윤보다 가치를 따르는 사람들로 정의하고 직원의 행복 추구를 핵심 가치로 실천. 특히 의료보험료 전액을 회사가 부담하고 무료로 점심을 제공하며 사내 취침실과 상근 라이프 코치제를 운영. 간부들에게 업무시간 중 20%를 직원과 함께 시간을 보내도록 장려하고 동료를 칭찬하거나 격려하면 50달러를 지원</p> <p>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 함. SAS는 '직원이 만족하면 고객도 만족한다'라는 경영철학을 기반으로 이를 업무환경과 직원 복리후생에서 일관되게 실천. CEO인 Jim Goodnight는 자주 직원들의 처우와 복지혜택을 강화하는 것이 구성원의 충성도와 비즈니스 성공이라는 보상을 가져올 것으로 믿는다고 언급. 좋은 복지가 직원의 행복과 만족에 영향을 주고 고객 만족으로 이어지며 회사의 성장으로 이어지는 직원 복지 선순환 구조를 강조한 것</p> <p>구성원의 경력개발 기회 제공은 기업이 근로자를 단기적인 성과 창출을 위한 수단이 아닌, 장기적인 관점에서 함께 성장할 파트너로 인식하는 전략을 설계해야 함. 언스트앤영은 '인재들이 무한히 성장해 성공할 수 있는 회사(The place to grow, succeed be)'라는 기업 이미지를 구축. 구성원의 성장과 발전, 경력개발을 위해 멘토링 제도와 학습비용 지원 등 다양한 프로그램 제공, 회사와 직원들이 이행해야 할 직원 성장과 관련된 의무사항을 공개적으로 표명</p> <p>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 함. 애플은 '당신은 세계 최고로 멋진 제품을 만드는 회사에서 일하는 특권을 누리고 있다'라는 것을 인식시켜 인재를 유지</p>
	<p>2. 제도적(system) 측면</p> <p>(1) R&R(roles & responsibilities) 명확화</p> <p>(2) 성과-보상 정합성(Performance-Reward Alignment)</p>	<p>R&R 명확화는 조직이 근로자에게 기대하는 역할, 책임, 업무 범위를 구체적이고 투명하게 정의하는 활동. 근로자는 자신이 무엇을 해야 하고, 무엇을 기대받는지 정확히 알게 됨. 이는 '지각의 차이(Perceptual Gaps)'로 인한 심리적 계약 불이행(Breach) 발생을 사전에 차단, 자신의 역할 경계가 모호할 때 발생하는 불안감과 혼란을 제거, 업무에 대한 심리적 안정감을 높임. 또한 구성원은 자신의 역할에 집중하고 책임감을 가질 수 있게 되어, 조직에 대한 헌신과 몰입을 자연스럽게 증진시킴</p> <p>성과와 보상의 정합성은 근로자가 기여한 성과에 비례하여 공정하고 합리적인 보상(금전적/비금전적)이 제공된다는 점을 조직이 실천하고 있음을 의미. 과만큼 보상받는다는 인식이 강화되면, 근로자는 공정성을 강하게 지각하게 됨. 이는 심리적 계약의 핵심 요소인 교환 공정성을 충족시켜 신뢰를 구축. 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 줄임. 보상이 노력과 성과에 직접적으로 연결될 때, 근로자는 더 높은 수준의 노력과 헌신을 자발적으로 제공하는 긍정적인 심리적 계약 순환이 형성됨</p>

202
5) 최고와
함께하는
자부심(Pride in
Top)
및
예시
박스 추가

1. 심리적 계약 위반(Psychological Contract Violation)의
개념

심리적 계약 위반은 근로자가 자신과 조직 사이에 맺어
진 암묵적이고 비공식적인 약속이나 기대가 조직에 의해
지켜지지 않았다고 지각하는 인지적 판단 및 주관적인
경험(Morrison & Robinson). 이는 단순한 불만족을 넘
어, 구성원이 조직과의 관계에서 배신감이나 분노를 느
끼게 되는 심리적 상태를 의미. 위반은 계약 불이행 자체
를 넘어, 그 불이행의 원인이 조직의 부주어나 고의적인
기만 때문이라고 해석될 때 더 강하게 발생

2. 심리적 계약 위반의 주요 원인

심리적 계약 위반을 유발하는 요인은 조직의 행동과 근
로자의 인식이라는 두 가지 측면에서 살펴볼 수 있음

(1) 조직 측면의 요인(불이행 요인 - Breach)

이는 조직이 약속된 의무를 이행하지 않은 직접적인 원
인들

- ① 약속 불이행 (Failure to Fulfill) : 가장 직접적인 요
인. 조직이 명시적 또는 묵시적으로 약속했던 보상(연
봉 인상, 승진, 보너스), 복리후생, 고용 안정성, 교육
기회 등을 제공하지 않을 때 발생
- ② 자원 제약 및 환경 변화 : 조직이 통제할 수 없는 외부
환경 변화(예 : 경기 침체, 산업 변화)나 내부 자원 부
족으로 인해 약속을 이행하지 못하게 되는 경우
- ③ 경영진의 무능력 또는 부주의 : 계약에 대한 약속을
잊거나, 적절하게 관리하지 못하거나, 의사소통 오류
로 인해 근로자의 기대를 충족시키지 못했을 때 발생

(2) 구성원 측면의 요인(지각 요인 - Perception)

이는 조직의 행동을 구성원이 부정적으로 해석하게 만드
는 심리적 요인들

- ① 지각의 차이(Perceptual Gaps) : 구성원과 조직이 서
로 기대하는 의무의 내용이나 범위에 대해 근본적으
로 다르게 이해하는 경우. 구성원은 자신이 약속받았
다고 생각하지만, 조직은 그러한 약속을 한 적이 없다
고 생각할 때 발생
- ② 정보의 부족 : 조직의 행동(예 : 임금 동결)에 대한 함
리적인 설명이나 정보가 근로자에게 제대로 전달되지
않아, 근로자가 조직의 행동을 '고의적인 위반'으로
해석하는 경우
- ③ 개인의 가치관 및 민감성 : 공정성에 대한 개인의 기준
이 높거나, 불안정성에 민감한 근로자일수록 사소한 계
약 불이행에도 더 강한 위반을 지각할 가능성이 높음

		<p>3. 심리적 계약 위반의 주요 효과</p> <p>(1) 태도 및 심리적 효과(Attitudinal and Psychological Effects)</p> <p>(2) 행동적 효과(Behavioral Effects)</p> <p>(3) 조직 성과(Organizational Performance)</p> <p>4. 심리적 계약 관리 및 증진 방안</p>	<p>심리적 계약 위반은 근로자의 태도와 행동, 그리고 조직의 성과에 걸쳐 광범위하고 부정적인 영향을 미침</p> <p>① 조직 몰입 및 만족도 저하 : 조직이 약속을 위반했다고 느낄 경우, 근로자는 조직에 대한 신뢰(Trust)를 상실, 조직에 대한 애착(Commitment)과 직무 만족도가 크게 감소</p> <p>② 부정적 정서 유발 : 근로자는 배신감, 분노, 스트레스 등 강한 부정적 감정을 경험, 이는 심리적 안녕(Well-being)을 해치는 주요 원인</p> <p>① 이직 의도 및 이직 증가 : 고용 관계에 대한 기대를 충족시키지 못한 조직을 떠나려는 이직 의도가 높아지며, 실제 자발적 이직률로 이어짐</p> <p>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 됨</p> <p>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 증가</p> <p>① 생산성 및 품질 저하 : 동기 부여가 저하되고 소극적인 태도를 보이면서 개인 및 팀의 생산성과 업무 품질이 전반적으로 떨어짐</p> <p>② 노사 관계 악화 : 조직에 대한 신뢰 상실은 노사 관계의 대립을 심화, 노동조합 활동의 강도를 높이는 요인으로 작용할 수 있음</p> <p>③ 인재 확보 및 이미지 손상 : 이직률 증가는 인재 유출, 위반 경험이 외부에 알려질 경우 기업의 평판(Employer Brand)이 손상되어 새로운 인재를 유치하기 어려워짐</p> <p>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 필수적. 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 함. 특히, 직속 상사는 조직의 대리인(Agent)으로서 근로자와 직접 접촉하는 심리적 계약 이행의 최전선에 있음. 따라서 상사에 대한 체계적인 교육과 조직 메시지의 일관성 유지는 계약 불이행(Breach)을 예방하는 가장 중요한 선행 조치</p>
--	--	---	---

207	표 56 맨 밑 장단점 내용 수정	<p>숙련과 경험 축적 질서 형성 적용 용이 승진관리 안정성 객관적 기준</p>	<p>승진기준 타당성 동기부여 효율성</p>
		<p>공정성 인식 저하 창의성 저해 급변하는 환경 적응력 저하</p>	<p>개인중심 경쟁 질서 형성 곤란 적용 어려움 승진관리 불안정 능력평가의 객관성 확보 어려움</p>

7 편

218	맨 위 문제 추가	
-----	--------------	--

		<p>[34회('25)] 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>
223	<p>(1) 2) 오른쪽 4번째 줄</p> <p>문구 수정</p>	<p>④ <현재 및 미래에 인력공급 수준>을 판단 → ④ <현재 및 미래의 인력공급 수준>을 판단</p>
226	<p>3 (2) 오른쪽 문구 교체</p>	<p>Heider의 귀속이론에 근거를 두고 있는 것. 타인의 행동을 보고 그 원인을 크게 내적 귀속(internal attribution) 또는 외적 귀속(external attribution)으로 생각하는 것. 즉, 피고과자의 업적이 낮았을 때 그 원인이 외적 귀속에 있음에도 불구하고 고과자가 내적 귀속에서 찾거나, 반대의 경우 피고과자의 업적이 높았을 때 이를 내적 귀속임에도 불구하고 외적 귀속에서 찾는 경우. '잘되면 내 탓(내적 귀속), 못되면 조상 탓(외적 귀속)'으로 돌리는 경우</p>
226	<p>3 (3) 목차 위치</p>	<p>오른쪽 설명과 위치가 맞지 않음 (3) 2차 고과자 오류 - 2차 고과자가 인사고과를 실시할 때 ~~~</p>
229	<p>II. 1. (1) 목차 옆</p> <p>부제 추가</p>	<p>(1) 상대평가의 개념 : norm-referenced</p>
229	<p>II. 2. (1) 목차 옆</p> <p>부제 추가</p>	<p>(2) 절대평가의 개념 : criterion-referenced</p>
234	<p>오른쪽 맨 위에서 8번째 줄</p>	<p>행동기대척도(Behavioral Expectation Scale : BES)로 불리기도 함 → 행동기대척도(Behavioral Expectation Scale : BES)라고도 불림</p>

236	<p>참고 박스(MBO, CSR, KPI) 밑에</p> <p>박스 추가</p>	<p>◆ 참고 : OKR(Objectives & Key Results)</p> <p>OKR(Objective and Key Results, 목표 및 핵심 결과)은 조직의 전략적 목표를 설정하고, 그 달성 결과를 추적하여 관리하는 경영 프레임워크. 이는 조직의 정렬(Alignment)과 구성원의 몰입(Engagement)을 강화하는 데 핵심적인 역할을 함. 이 프레임워크는 인텔(Intel)의 앤디 그로브(Andy Grove)가 기존의 MBO(목표 관리)를 개선하여 체계화, 이후 존 도어(John Doerr)를 통해 실리콘밸리 전반과 구글(Google)에 확산되면서 널리 알려짐</p> <p>- Objective(목표) : “무엇을 달성할 것인가?”에 대한 정성적(Qualitative) 목표. 도전적이고 영감을 주며 명확하고 간결해야 함 예) 고객이 사랑하는 최고의 제품을 만든다. 신규 고객의 첫 30일 경험을 세계 최고 수준으로 만든다.</p> <p>- Key Results(핵심결과) : 목표를 달성했는지 “어떻게 측정할 것인가?”에 대한 정량적(Quantitative) 결과 지표. 목표 달성 여부를 명확히 확인 가능한 구체적인 성과 지표 예) 제품 만족도 점수(NPS) 60점 이상 달성 고객 이탈률(Churn Rate) 3% 이하로 낮춤</p> <p>OKR은 목표 달성 자체보다 도전과 학습을 중요시, 일반적으로 목표의 60~70% 달성을 성공적인 성과로 간주하는 도전적인 목표 설정(Stretch Goals) 방식을 채택. 또한, 조직 전체에 투명하게 공개되어 상하좌우의 정렬을 강력하게 유도함</p>
240	<p>IV</p> <p>오른쪽</p> <p>①</p> <p>두 번째 설명</p> <p>문구 수정 (‘는’ 삭제)</p>	<p>하지는 못하는 경우에는 → 하지 못하는 경우에는</p>
244	<p>그림에서</p> <p>문구 추가</p>	 <p>Action program 무엇인가? → Action program은 무엇인가?</p>
8 편		
252	<p>맨 밑 박스 복리후생 관련 기출문제 14회</p> <p>문구 수정</p>	<p>직장생활과 가정생활이 조화 → 직장생활과 가정생활의 조화</p>
256	<p>1. 오른쪽 설명</p> <p>문구 수정</p>	<p>어떤 가치있는 것의 투자를 통해서 얻는 가치 있는 어떤 것 구성원이 제공한 공헌에 대해 지급되는 기업의 유인이 정당한지를 의미. 종업원이 받는 임금이 작업수행가치와 동일하다고 느끼는, 즉 공정하게 대우를 받고 있다는 종업원구성원의 지각</p>
259	<p>3. 밑에 목차, 내용 추가</p>	<p>3. 임금수준 결정의 전략적 대안</p> <p>(1) 개요</p>

		<p>(2) 내용</p> <p>1) 선도전략</p> <p>2) 동행전략</p> <p>3) 추종전략</p> <p>4) 혼합전략</p>	<p>Milkovich와 Newman은 인사보상 분야의 권위 있는 학자들로, 그들의 저서 「Compensation」에서는 임금수준 전략과 조직성과의 관계를 체계적으로 정리. 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 제시</p>
260	<p>일부분</p> <p>1.</p> <p>1.</p> <p>오른쪽</p> <p>4번째 줄</p> <p>문구 수정</p>	<p>2025년 최저임금은 시간당 10,030원이고 월급(209시간 기준) 2,096,270원이다.</p> <p>→</p> <p>2026년 최저임금은 시간당 10,320원이고 월급은(209시간 기준) 2,156,880원.</p>	
262	<p>오른쪽</p> <p>맨 아래에서</p> <p>2번째 문단</p> <p>2번째 줄</p> <p>문구 수정</p>	<p>제도적 정비가 필요하다는 의견도 있음</p> <p>→ 제도적 으로 정비가 필요하다는 의견도 있음</p>	
262	<p>오른쪽</p> <p>맨 아래에서</p> <p>2번째 줄</p> <p>문구 수정</p>	<p>간극 좁히지 못하면</p> <p>→ 간극 을 좁히지 못하면</p>	
269	<p>오른쪽</p> <p>맨 아래에서</p> <p>2번째 줄</p> <p>문구 수정</p>	<p>바뀌가</p> <p>→</p> <p>한국의 고령층 비중은~ 14.3%로 상승해, 고령화 사회에서 고령 사회로 분류가 바뀌게 되었음(2017년 8월 이후로 고령 사회에 진입)</p>	
279	<p>표</p> <p>맨 오른쪽</p> <p>4번째 줄</p> <p>문구 수정</p>	<p>생상성 향상팀</p> <p>→ 생산성 향상팀</p>	
283	<p>오른쪽</p> <p>맨 위에서</p> <p>2번째 줄</p> <p>문구 수정</p>	<p>스톡옵션 을 이론적으로</p> <p>→</p> <p>스톡옵션 은 이론적으로</p>	
283	<p>오른쪽</p> <p>맨 위에서</p> <p>13번째 줄</p> <p>문구 수정</p>	<p><주가가 희석>되는 효과.</p> <p>→ <주가가 희석>되는 문제.</p>	
283	<p>박스</p>		

	내용 추가 및 문구 수정	<p>◆ 참고 : 경영자 보상의 문제점과 개선 방향</p> <p>1. 경영자(executive)와 경영자 보상(executive compensation)의 개념</p> <p><경영자>란 좁은 의미에서는 기업의 소유주 내지는 창업자를 지칭하지만, 일반적으로는 이보다 넓게 해석하여 회사의 운영을 위탁받아 전문적으로 경영하는 주체들까지 포괄적으로 지칭. <경영자 보상>이란 급여, 보너스, 인센티브 등과 같은 프로그램을 통해 조직의 관리자와 소유자 간의 이해관계를 일치시키기 위해 사용하는 전략적 도구. 그런데 현실 세계에서는 다음과 같은 경영자 보상의 문제점들이 상존하고 있음</p>
283	번호 변경	<p>1. 경영자 보상(executive compensation)의 문제점</p> <p>→</p> <p>2. 경영자 보상(executive compensation)의 문제점</p>
283	번호 변경	<p>2. 바람직한 경영자 보상의 방향</p> <p>→</p> <p>3. 바람직한 경영자 보상의 방향</p>
283	박스 오른쪽 맨 마지막 줄	<p>연봉과보너스에</p> <p>→</p> <p>연봉과 보너스에</p>
283	맨 아래 문단 왼쪽 (3) 승자독식 목차 문구 수정	<p>(3) 승자독식문제(winner takes all market) 문제</p> <p>→</p> <p>(3) 승자독식 문제(winner takes all market)</p>
292	Ⅲ. 4. 오른쪽 설명 문구 수정	<p>복리 지원금액을 종업원 개인의 복리계좌에 예치하고</p> <p>→</p> <p>복리 지원금액과 개별 종업원이 각출한 금액을 종업원 개인의 복리계좌에 예치하고,</p>
294	2) ① 오른쪽 설명 4번째 줄 문구 수정	<p>공공부분이</p> <p>→</p> <p>공공부분이</p>
297	8 (1) 1) 오른쪽 설명 추가	<p>① 복리후생의 목적, ② 모든 복리후생에 대한 설명과 수혜 시기 및 수혜범위의 수준, ③ 수혜대상자의 자격요건, ④ 연간 총 복리후생 비용, ⑤ 임금총액 중 복리후생비가 차지하는 비율, ⑥ 종업원 1인당 연간 복리후생비용 등이 포함되어야 함</p>
9 편		
300	두 번째 노사관계 관련 기출문제 맨 위에 추가	<p>[34회('25)] 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>

306	<p style="text-align: center;">IV 2 오른쪽</p> <p style="text-align: center;">문구 수정</p>	<p>유연화 전략 → 유연화 전략</p>													
306	<p style="text-align: center;">표 수정 및 추가</p>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td rowspan="2" style="text-align: center; vertical-align: middle;">수량적 유연성</td> <td style="text-align: center;">고용 형태의 유연성</td> <td>계약노동(단기 계약노동, 임시노동) 시간제 노동(part-time work) 유연한 정리해고 절차</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">근무 형태의 유연성</td> <td>변형근로시간제 변형근로일제도 교대근무제</td> </tr> <tr> <td rowspan="2" style="text-align: center; vertical-align: middle;">기능적 유연성</td> <td style="text-align: center;">작업의 외부화</td> <td>하청 공장 내 하청(소사장 제도) 인력파견회사로부터의 파견근로자 고용 자영업자의 방식채택(분사제도)</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">유연적 기능</td> <td>교육훈련을 통한 다기능화와 지식 숙련 향상 소그룹 활동, 제안제도 등을 통한 참여의식 및 자발성 고취</td> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;">유연적 보수</td> <td>임금구조의 전환(개별성과급 및 집단성과급, 직능급 임금체계의 보완(보너스 차등지급, 성과배분)</td> </tr> </table>	수량적 유연성	고용 형태의 유연성	계약노동(단기 계약노동, 임시노동) 시간제 노동(part-time work) 유연한 정리해고 절차	근무 형태의 유연성	변형근로시간제 변형근로일제도 교대근무제	기능적 유연성	작업의 외부화	하청 공장 내 하청(소사장 제도) 인력파견회사로부터의 파견근로자 고용 자영업자의 방식채택(분사제도)	유연적 기능	교육훈련을 통한 다기능화와 지식 숙련 향상 소그룹 활동, 제안제도 등을 통한 참여의식 및 자발성 고취		유연적 보수	임금구조의 전환(개별성과급 및 집단성과급, 직능급 임금체계의 보완(보너스 차등지급, 성과배분)
수량적 유연성	고용 형태의 유연성	계약노동(단기 계약노동, 임시노동) 시간제 노동(part-time work) 유연한 정리해고 절차													
	근무 형태의 유연성	변형근로시간제 변형근로일제도 교대근무제													
기능적 유연성	작업의 외부화	하청 공장 내 하청(소사장 제도) 인력파견회사로부터의 파견근로자 고용 자영업자의 방식채택(분사제도)													
	유연적 기능	교육훈련을 통한 다기능화와 지식 숙련 향상 소그룹 활동, 제안제도 등을 통한 참여의식 및 자발성 고취													
	유연적 보수	임금구조의 전환(개별성과급 및 집단성과급, 직능급 임금체계의 보완(보너스 차등지급, 성과배분)													
307	<p style="text-align: center;">맨 위 오른쪽 설명</p> <p style="text-align: center;">8번째 줄 문구 수정</p>	<p>기업의 존재 이로 인한 → 기업의 존재와 이로 인한</p>													
308	<p>① 유연적 기능</p>	<p>목차만 삭제</p>													
308	<p>② 유연적 보수</p>	<p>목차와 오른쪽 내용 삭제</p>													
308	<p style="text-align: center;">(4) 유연화의 전략적 선택 바로 위에</p> <p style="text-align: center;">목차와 설명 추가</p>														

		<p>3) 재무적 유연화(Financial Flexibility)</p>	<p>재무적 유연화란 경기 변동과 조직 성과에 맞추어 보상과 고용비용 구조를 탄력적으로 조정하는 것. 즉, 고정적 인건비 의존도를 낮추고 변동비 비중을 높여 외부 환경 변화에 견디도록 설계하는 유연성. Atkinson(1987)은 재무적 유연화를 성과와 비용의 연동을 통해 인력 운용의 재정적 탄력성을 확보하는 것으로 보며, 다음과 같은 수단으로 구현된다고 봄</p> <p>재무적 유연화는 첫째, 성과연동 보상으로 성과급·이익공유·성과보너스와 KPI/OKR 기반 인센티브를 통해 보상을 가변화하는 것, 둘째, 보상·복지의 선택형 운영으로 선택형 복지(카페테리아)와 가변 복리후생 한도 설정 등 개인 맞춤·탄력 편성을 도입하는 것. 셋째, 임금 구조 조정으로 임금피크제·스텝다운 등 생애주기·성과 연계 임금으로 비용의 예측 가능성과 유연성을 확보, 넷째, 고용형태 포트폴리오로 정규직·비정규직·파트너(외주·프리랜서)를 혼합 구성해 인건비의 고정을 변동으로 전환. 다섯째, 결과기반 대외 계약으로 외주·프리랜서에 성과·산출물 기준 단가를 적용해 비용을 사업성과와 연동</p> <p>요컨대 재무적 유연화는 보상 체계와 인력 믹스의 가변화를 통해 비용을 성과·경기에 맞춰 조정함으로써 조직의 재정적 내구성을 높이는 접근</p>
309	<p>맨 밑 박스 추가</p>	<p>◆ 중대재해의 의미, 적용 범위, 사업주의 안전보건 확보 의무</p> <p>1. 중대재해의 의미</p> <p>2. 적용 범위</p> <p>3. 사업주의 안전·보건 확보의무</p>	<p>「중대재해처벌법」은 크게 두 가지를 규율</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 경우 - 중대시민재해 : 공중이 이용하는 시설·제품의 결함으로 사망자 1명 이상, 동일한 사고로 10명 이상 중상자, 동일 원인으로 3개월 이상 치료 질병자 10명 이상 발생한 경우 <p>즉, 사업장 내부 근로자 대상 재해(산업재해)와 일반 시민 대상 재해(시민재해) 모두 포함한다는 점이 특징</p> <ul style="list-style-type: none"> - 대상 사업장 : 원칙적으로 모든 사업 또는 사업장에 적용 - 적용 제외 : 다만 5인 미만 사업장은 적용되지 않음. 공사 금액 50억 원 미만 건설공사도 일부 적용 유예 또는 제외 규정이 있음 - 책임주체 : 사업주뿐 아니라 경영책임자 등(대표이사, 안전·보건업무 총괄 책임자)도 처벌대상에 포함 <p>중처벌은 사업주·경영책임자에게 포괄적 안전·보건 확보의무를 부과</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 안전보건관리체계 구축·이행 <ul style="list-style-type: none"> - 재해 예방 목표와 경영 방침 수립 - 전담 조직 및 인력 배치, 예산 확보 - 위험요인 확인·개선 절차 마련 2. 재해 발생 시 재발 방지 대책 마련 <ul style="list-style-type: none"> - 원인 조사 및 후속 조치 - 재발 방지를 위한 교육·제도 개선 3. 중앙행정기관·지자체의 명령 이행 <ul style="list-style-type: none"> - 고용노동부, 안전보건공단 등의 시정명령·조치사항을 이행할 의무 4. 도급·용역·위탁 시 안전 확보 <ul style="list-style-type: none"> - 원·하청 구조에서 하청근로자까지 안전보건 확보가 미흡하지 않도록 관리할 의무
318	<p>맨 위 2 (2) 오른쪽 설명 문구 추가</p>	<p>에반스(G. W. Evans)는 사회적 밀도가 너무 높은 곳에서 개인의 정당한 크기의 작업공간을 갖지 못하는 것을 발견, 이러한 조건 하에서는 성과가 저해되고 직무만족이 감퇴함을 발견</p>	
326	<p>오른쪽 목차 변경</p>	<p>① → i) ② → ii) ① → i)</p>	

		② → ii) ③ → iii) ① → i) ② → ii) ③ → iii)									
326	② ii) 설명 추가	ii) <경제활동 기능> 노동조합이 집단적 교섭력과 제도적 수단을 활용하여 임금, 근로조건, 고용 안정, 및 복리후생 등 구성원의 실질적인 경제적 이익을 확보하고 지속적으로 개선하는 기능									
335	표 사용자의 고용전략에서 이원화 전략에서 전략의 특징 2번째 줄 문구 수정	유연- 이원화 성의 확보에 → 유연성의 확보에									
336	(2) 1) ① 오른쪽 맨 위에서 여덟번째 줄 오타 R → T	태프트-하틀리 법(Taft-Hartley Act)									
336	(2) 1) ② 오른쪽 열두번째 줄	따라서 조합이 제명처분하거나 ~~~~ 선택권 보장이 전제가 되어야 함 → 유니언 슝 협정 하에서는 근로자가 가입을 거부하면 원칙적으로 해고될 수 있음. 그러나 이 제도는 노동자의 3분의 2 이상을 대표하는 노조에 한해 허용되나, 노동자의 단결하지 않을 자유를 보장하기 위해 법적 한계가 명확히 설정되어 있음(근로자의 노동조합 선택권과 자발적 가입/탈퇴의 자유가 최소한으로 보장)									
338	5) 오른쪽 두 번째 문단 (<장점> 1번째 줄 문구 수정	자신 아 취약한 교섭력을 → 자신 의 취약한 교섭력을									
339	오른쪽 배분적 교섭/ 통합적 교섭 비교	<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)											

	표 행 추가	
341	(6) 1) 오른쪽 설명 및 내용 추가	불평·불만 고충처리제도란 근로자가 근로조건, 직장환경, 관리자의 불 공정 대우 등에 대해 제기하는 불평·불만을 신속하고 공정 하게 처리하기 위한 제도적 장치. 이를 통해 근로자의 불만 을 공식적 절차로 접수·심사·해결함으로써 갈등을 최소화 하고 조직의 안정성을 높이는 역할을 함.
345	(4) 노동쟁의 조정제도 오른쪽 설명 굵게	
345	맨 밑 문단 4번째 줄 문구 수정	높은(cost-effective)한 방식이 → 높은(cost-effective) 방식이
345	(4) 목차 밑 새 목차 추가	(4) 노동쟁의 조정제도 ※ 노동쟁의 조정 : 자주성·공익성·공정성·신속성 추구 1) 개념
	오른쪽 내용 설명 위치도 조정	1) 개념 - 노동쟁의가 발생한 경우~~
346	표 ⑤ 중재 내용 중 수정	- 필수 공익사업에 있어서 ~~~~ 중재(2006년 삭제, 필수유지업무제도 도입으로 민의 생명·건강·안전을 해치지 않는 범위 내에서 제한적 쟁의행위 가능)
346	첫 번째 표 밑에 목차와 설명 추가	2) 노동쟁의 조정제도의 효과 ① 갈등 완화 기능 노사 간 대립이 첨예할 때 제3자의 개입을 통해 대화를 촉 진, 파업 등 쟁의행위로의 확산을 예방하는 기능 ② 절차적 정당성 확보 노동위원회 등 공적 기구가 개입하여 합의를 유도함으로써 분쟁 해결 과정의 정당성과 수용성을 높임 ③ 냉각효과(Cooling-off Effect) 조정제도의 가장 긍정적인 시사점. 쟁의 행위 발생 직전 노 사 간의 흥분된 상태에서 벗어나, 제3자의 중재를 통해 논 리적이고 차분하게 대화할 시간을 벌게 해줌. 이를 통해 감 정적 충돌을 완화하고 합리적인 합의를 도출할 가능성을 높 여줌. 법적 쟁의 조정 기간(일반적으로 10일~15일)이 이 냉각 효과를 위한 것 ④ 중독효과(Narcotic Effect) 조정제도의 부정적인 시사점. 노사가 자율적으로 문제를 해 결하려는 노력을 소홀히 하고, 분쟁이 발생할 때마다 조정 기관에 의존하게 되는 현상. 마치 마약에 중독되듯, 스스로 교섭을 통해 합의를 이끌어내는 능력을 상실하게 될 수 있 음. 이로 인해 노사 간 자율 교섭 문화가 발전하기 어렵고, 조정 기관의 역할이 과도하게 커지는 부작용을 낳음
355	(4) 2번째 줄 구분 점 추가	참여적 협력적 문화가 → 참여적·협력적 문화가

361	3 (1) 오른쪽 설명 맨 뒤 출처 추가	(Dalton&Todor)
363	8 (3) 오른쪽 설명 추가	직무재설계, 즉 직무확대나 직무충실, 기타 현실적 직무 소개 (realistic job previews : RJPs)를 통해 이직을 줄일 수 있음. 또한 역할 스트레스 감소책과 개인의 적성에 맞는 직무배치, 기타 젊은 종업원들과 경험 있는 관리자들 간에 coaching 관계를 형성하는 것 등도 이직 감소에 도움이 됨
365	참고 박스 2) 목차와 내용 변경	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) : 유희공장의 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 주로 사용하지 않고 있음을 알게 되면서 아이다호의 공장시설을 폐쇄하고 오히려 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
11 편		
380	II 2 오른쪽 설명 교체	① 국제기구들이 윤리라운드 등을 통해 윤리경영의 세계 표준화를 시도함으로써 윤리경영이 글로벌 스탠다드(소비자의 평가기준, 사실상의 무역장벽)로 부상, ② 조직의 사회적 책임을 다루는 ISO 26000이 2010.11. 사실상 국제 표준으로 제정 발표되면서 국제표준으로서 윤리경영이 등장, ③ 기업의 단한번의 윤리적 의사결정으로 기업의 존립이 결정될 수 있을 정도로 조직 생존의 필수조건
381	III 2 (1) 목차 변경	(1) 책무성(accountability)
382	두 번째 박스 부제 추가	참고 : ESG(Environmental, Social and Governance - 투자자 입장에서 기업의 건전성을 판단하는 방법)
386	2. 목차 옆 부제 추가	2. TBL(Triple Bottom Line) - 경영 성과 측정 보고 지표로 활용
387	II	

	<p>1. 오른쪽 내용설명 변경</p>	<p>다양성이란 일반적으로 구성원의 이질성(heterogeneity)을 의미. 최근에는 범주가 확장되어 DEIB(Diversity, Equity, Inclusion, Belonging)로 통칭. 형평성(Equity)은 개인의 상황·출발점의 차이를 고려하여 실질적으로 동등한 기회와 자원을 제공하는 것을, 포용성(Inclusion)은 모든 구성원이 환영받고 존중받으며 필요한 지원을 통해 역량을 발휘하도록 만드는 조직 환경을, 소속감(Belonging)은 구성원이 '이 곳이 나의 자리'라고 심리적으로 느끼며 집단의 일원으로 인정·연결되어 있다고 지각하는 상태, 다양성과 형평·포용의 노력이 성과·몰입·유지로 전이되게 하는 최종 결과지표에 해당. 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 강조</p>
<p>389</p>	<p>3) 오른쪽 설명에서 구분 점 추가</p>	<p>차별시비 법적소송에 → 차별시비 · 법적소송에</p>
<p>391</p>	<p>VIII. 1. 오른쪽 설명 문구 추가</p>	<p>다양성 관리담당 중역(CDO)이 다양성 관리를 전담, 임원이 ~~~</p>
<p>393</p>	<p>4 (1) (2) (3) (4) 설명 교체</p>	<p>4. 거래비용의 구성</p> <p>(1) 준비비용(preparation costs)</p> <p>(2) 합의비용(agreement costs)</p> <p>(3) 통제비용(control cost)</p> <p>(4) 적응비용(adaptation costs)</p> <p>거래비용은 거래를 시작하고 유지하는 과정에서 발생하는 모든 비용을 의미</p> <p>① <준비비용>은 잠재적 거래 대상을 탐색하고 정보를 수집하는 데 드는 비용</p> <p>② <합의비용>은 거래 당사자와 협상하고 계약을 체결하는 과정에서 발생하는 모든 비용을 포함</p> <p>③ <통제비용>은 계약 관계가 시작된 이후 납기, 품질, 가격 조건 등 합의된 사항을 준수하고 관리하기 위해 드는 비용</p> <p>④ <적응비용>은 계약 유효 기간 동안 예상치 못한 외부 변화나 상황에 따라 계약 조건을 변경하고 조정하는 과정에서 발생하는 비용</p> <p>이 네 가지 비용은 거래의 시작부터 종료까지 발생하는 총 비용을 구성</p>
<p>401</p>	<p>IV 1 그림 표 오른쪽 설명 추가</p>	<p>여성인력의 효과적인 활용을 위해서는 조직이 처한 상황과 개별 인력의 특성을 종합적으로 고려해야 함. 그림에서의 조직문화의 개방성과 여성인력의 전문성이라는 두 가지 핵심 변수를 축으로 여성인력의 유형을 네 가지로 구분하고, 각 유형에 맞는 맞춤형 전략을 제시</p>

<p>401</p>	<p>2. 설명 교체</p>	<p>2. 여성인력의 유형별 활성화 전략</p> <p>(1) 피오리나형 : 최고 인재를 위한 특화(Differentiation) 전략</p> <p>(2) 델마와 루이스형 : 잠재력 발현을 위한 동기유발 (Motivation) 전략</p> <p>(3) 신사임당형 : 역량 발휘를 위한 자기 개척(Self-Initiation) 전략</p> <p>(4) 메리형 : 조직 변화와 역량 강화를 위한 스킬 학습(Skill Learning) 전략</p>	<p>조직문화가 개방적이며 여성인력의 전문성도 높은 경우, 이들은 이미 핵심 인재로 기능하고 있을 가능성이 큼. 이러한 인력들이 리더십을 발휘하고 조직 전반에 긍정적인 영향을 미치도록 유도하는 것이 중요</p> <p>① 교차부서·프로젝트 배치 : 전략사업 및 P&L 직무에 선제적으로 배치하여 영향력과 성과책임을 확대</p> <p>② 네트워크 오케스트레이션 : 사내 ERG, 외부 전문가 커뮤니티, 산업 협의체 등 다층적 인적 네트워크 채널을 제도화</p> <p>③ 승계·리더십 파이프라인 : 하이포텐셜(HiPo) 풀, 스폰서십 프로그램, 역할 순환을 통해 상위 직무로의 이동성을 보장</p> <p>조직문화는 개방적이지만 전문성은 아직 미흡한 경우, 이들은 성장 욕구가 높으므로 적절한 동기부여를 통해 잠재력을 끌어내는 것이 중요</p> <p>① 체계적 멘토링·코칭 : 직급 1~2단계 상위 멘토를 매칭하여 경력 로드맵을 설계하고, 새도잉(Shadowing)·정기 피드백으로 학습 전이를 촉진</p> <p>② 성공사례의 가치화 : 내부·외부의 롤모델 사례를 큐레이션하여 공유함으로써 기대효능감을 제고하고, 경력 개발 기회를 적극 발굴·연계</p> <p>③ 직무순환·기초역량 과정 : OJT와 마이크로러닝을 결합해 단기 성취 경험을 제공하고, 핵심 업무의 기본 스킬셋을 빠르게 내재화</p> <p>폐쇄적인 조직문화 속에서 높은 전문성을 보유한 유형, 이들은 조직의 보수적인 분위기로 인해 자신의 능력을 제대로 인정받지 못하고 있을 가능성이 큼</p> <p>① 전문성 브랜딩 : 기술·지식 포트폴리오 공개, 사내 브라운백·세미나 발표, 대외 공저·특허 등을 통해 전문성의 존재감을 조직 내외에 확립</p> <p>② 이중경력경로(Dual Career Ladder) : 전문가 트랙과 관리 트랙을 병렬로 운영하여 비관리자 전문가의 보상·승진 경로를 제도화</p> <p>③ 편견 차단 장치 : 평가·배치의 블라인드 요소 확대, 의사결정 회의의 바이어스 인터럽터 도입 등으로 유리천장 요인을 체계적으로 완화</p> <p>가장 어려운 경우, 폐쇄적인 조직문화와 낮은 전문성이라는 이중고를 겪는 유형, 이들에게는 조직의 근본적인 변화를 시도함과 동시에 개인의 역량을 향상시키는 노력이 필요</p> <p>① 직무공유·유연설계 : 잡세어림과 시간제·단계적 근로 형태를 도입해 진입비용을 낮추고 경험 축적의 통로를 넓힘</p> <p>② 업무기술 개발 및 인센티브 : 직무모듈 기반 훈련, 도제식 지도, 마이크로 자격(Micro-credential) 부여와 연동한 학습 인센티브로 역량 내재화를 가속화</p> <p>③ 재진입·재교육 프로그램 : 경력단절 여성 대상 리스킬링·업스킬링 과정을 운영하여 핵심 기술을 단기간에 재내재화</p>
<p>404</p>	<p>II 1. 오른쪽 설명 내용 교체</p>	<p>비정규직은 풀타임 상시고용에 대한 상대적 개념으로서 기간·시간·고용주 관계 중 하나 이상이 정규형과 다른 모든 고용형태를 포괄하는 개념. 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·크라우드워킹 등) 등이 포함됨</p>	
<p>405</p>	<p>맨 위 3 목차와 내용 교체</p>		

		<p>(1) 수요측 요인(기업)</p> <p>(2) 공급측 요인(근로자)</p> <p>(3) 제도·환경 요인</p>	<p>① <유연성·비용관리> 측면에서 수요 변동·시즌성 대응, 고정비의 변동비화, 해고비용·법적 리스크 회피</p> <p>② <핵심역량 집중> 측면에서 비핵심 공정의 외주화, 전문성 외부 조달을 통한 속도·품질 제고</p> <p>③ <기술·디지털 전환> 측면에서 플랫폼 증개, 자동화로 업무가 세분화·외부화</p> <p>① 일·생활 균형과 학업·돌봄 병행 수요, 추가소득 확보 욕구</p> <p>② 경력 실험·포트폴리오형 커리어 선호, 지역·시간 제약 완화 추세</p> <p>① 규제·정책 변화</p> <p>② 경기변동·불확실성 확대</p> <p>③ 글로벌 소싱과 가치사슬 재편</p>
406	<p>3. 목차</p> <p>문구 수정</p>	<p>3. Lepak & Snell의 HR architecture(인력 구성형태별 다차원적 집합) 이론을 통한 전략적 활용</p>	
406	<p>3. 그림 오른쪽에 지표로 추가 (글씨 크기는 좀 더 조그맣게)</p>	<p>* Value : 해당 인력 또는 직무가 기업의 핵심 전략 목표 달성 및 경쟁 우위 창출에 얼마나 기여하는가</p> <p>* Uniqueness / Firm-specific : 해당 인력 또는 직무가 요구하는 지식과 기술이 해당 기업에만 특화되어 있는 정도</p>	
407	<p>II 3 목차와 내용 변경</p>	<p>3. 파레토 법칙(Pareto principle : 80-20 rule)</p>	<p>파레토 법칙은 “결과의 80%는 원인의 20%에서 발생한다”는 원리, 인사 맥락에서는 소수의 핵심 인재가 조직 성과의 대부분을 창출한다는 의미. 상위 20%의 인재는 생산성·혁신·문제 해결 능력에서 압도적 우위를 보이며, 이들이 만들어내는 초과 성과(super-performance)는 기업의 경쟁우위를 결정짓는 핵심 동력. 따라서 기업은 한정된 자원을 모든 인력에게 균등 배분하기보다 핵심 인재에 집중 투자하여 성과를 극대화해야 함. 또한 핵심 인재는 멘토링과 리더십을 통해 조직 내 지식과 문화의 표준을 높이고, 다른 구성원의 성장을 견인하는 역할을 수행. 이는 성과가 정규분포보다 파워법칙 분포에 가깝게 나타난다는 연구 결과(O’Boyle & Aguinis, Rosen의 슈퍼스타 효과)로도 뒷받침</p>
407	<p>3. 4.번을 합해서 하나로 교체</p>	<p>4. 핵심인재와 기업성패</p>	<p>핵심 인재의 유출은 기업의 존망에 직접적인 영향을 미치며, 이는 기업의 시장 가치에 즉각적으로 반영됨. 특히 지식 기반 산업에서 핵심 인재의 존재는 기업의 성패를 가능하게 하는 중요한 요소. 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 보여줌. 핵심 인재의 이탈은 단순한 사업 차질을 넘어, 고객 관계 단절과 이미지 실추 같은 간접적인 타격을 줌. 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 있음</p>
411	<p>I. 1. 승계계획의 의의에서</p> <p>오른쪽 설명 교체</p>		

조직의 핵심 직책에서 리더십의 연속성을 유지하기 위해 후임자를 사전에 선정하고, 필요한 자질을 육성하는 체계적인 활동. 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 됨 (대체도는 단기 백업을 갖추게 해 주지만, 장기적 경쟁우위를 위한 리더십 파이프라인 구축은 승계계획이 담당. 즉, 대체도 C 승계관리의 일부)
 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 있음 (Rothwell, 2010)

412

Ⅲ. 승계계획 구축 프로세스
 1.
 2.
 (1) (2) (3)
 내용 교체

1. Rothwell의 승계계획의 수준

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

Rothwell의 저서 「효과적 승계 계획(Effective Succession Planning)」에 따르면, 승계 계획은 조직의 규모와 성숙도에 따라 5단계로 진화하는 체계. 이 모델은 기업이 승계 계획을 어떤 수준으로 구축하고 운영할 수 있는지에 대한 로드맵을 제시

Ⅲ. 승계계획 구축 프로세스
 1.
 2.
 (1) (2) (3)
 내용 교체

(2) 3세대 : 중간 관리자 승계 계획

(3) 4-5세대 : 통합적 인재 관리

승계 계획은 대체도와 구분됨. 대체도는 특정 직위의 단기적 공백을 메우는 데 초점을 맞춘다면, 승계 계획은 조직 전반의 핵심 인재풀(Talent Pool)을 구축하고 육성하는 과정에 중점을 둠
 ① 핵심 인재풀 : 부서와 관계없이 차상위 직급으로의 승진 가능성이 있는 모든 인력을 의미
 ② 목표 : 핵심 직위의 공백 발생 시, 핵심 인재풀에서 가장 적합한 후보를 선택해 빠르게 육성하는 것
 ③ 특징 : 경력 계획(Career Planning)과 승계 계획이 통합되는 것이 중요. 조직은 승진에 관심 있는 인력을 육성하고, 실제 공백 발생 시 조직의 니즈에 가장 부합하는 후보자를 선택

Rothwell에 따르면, 4세대와 5세대는 가장 진보된 형태의 승계 계획으로, 적용을 위해서는 막대한 시간과 자원이 필요. 대부분의 조직은 이 단계에 도달하기 어려움. 따라서 Rothwell은 현실적으로 접근할 것을 조언. 조직은 단순한 대체 계획부터 시작해 니즈를 충족한 후, 점진적으로 더 체계적인 승계 계획으로 옮겨가는 것이 바람직. 단기적인 해결책이 장기적인 접근을 대신할 수는 없지만, 점진적인 도입은 장기적으로 더 안정적인 결과를 가져다줌

		(1) 1~2세대 : 대체 계획(Replacement Planning)	대체 계획은 위험 관리(Risk Management)의 일환, 핵심 인력의 갑작스러운 부재에 대비하는 비상 계획. 이는 시설, 재정, IT 시스템 등에 대한 재난 대비 계획과 유사. 대체 계획은 핵심 직위나 인력의 단기적 부재(휴가, 병가 등) 또는 장기적 부재(사임, 사망 등)에 대비하는 과정. 각 직위에는 준비 정도에 따라 1~3순위 백업 인력을 지정. 1순위는 즉각 대체 가능, 2순위는 6개월 내 준비 가능, 3순위는 6개월에서 1년 내 준비 가능한 인력															
413	4. 오른쪽 3번째 줄 문구 수정	별도의 기준 마련할 → 별도의 기준을 마련할																
414	1 (3) 오른쪽 설명에 추가해서	광의의 개념. Campbell et al.(1993)은 직무성과는 능력 × 동기 × 상황의 함수라고 주장, 저성과자는 이 중 하나 이상의 요소가 부족한 상태로 볼 수 있다고 함																
415	맨 위 2 (3) 목차와 내용 교체	(3) 공정성과 조직문화 유지의 핵심 요소	공정한 평가와 피드백은 조직 정의(Organizational Justice)를 확립하는 핵심 요소, 이는 조직의 신뢰와 몰입을 뒷받침한다. 반대로 저성과자 관리의 실패는 조직 내부의 공정성 인식을 저하시켜 우수 인재의 이탈을 초래. Greenberg(1987)는 조직 내 공정성이 구성원의 조직몰입과 조직시민행동(Organizational Citizenship Behavior)에 중대한 영향을 미친다고 분석. 더 나아가 저성과자 관리가 소홀할 경우 사회적 태만(Social Loafing) 현상을 촉발하여 구성원의 동기를 약화, 단 한 명의 저성과자 존재만으로도 협업 구조와 성과 중심의 조직문화 전반에 부정적 파급 효과를 가져올 수 있음															
415	8 밑 박스 추가	<p>◆ 저성과자 진단 프레임워크(Root-Cause Diagnosis)</p> <p>1. AMO 모델 & 성과함수</p> <p>2. 실무 진단 체크(요약)</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>원인유형</th> <th>대표 징후</th> <th>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>	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	<p>성과 = f(Ability(능력) × Motivation(동기부여) × Opportunity(기회/환경)) → 무엇이 부족한가를 구조적으로 규명</p> <p>직무·기준 : JD 호호/과다? KPI 현실성·일관성? 목표 난이도(GOAL) 적정?</p> <p>능력 : KSA(지식·기술·태도) 미비? 신규/배치전환 직후? 학습기회 부족?</p> <p>동기 : 보상체계 불일치(기대·공정성), 피드백 결여, 경력전망 불투명?</p> <p>환경 : 과부하·리소스 부족, 프로세스 결함, 리더십/협업 문제, 차별·괴롭힘?</p> <p>건강·특수상황 : 질병·육아·돌봄 이슈 등 업무수행 제한 요인?</p> <p>참고 이론: Campbell(1993) 성과모형, Vroom(1964) 기대이론, Locke & Latham(1990) 목표설정, Deci & Ryan(2000) 자기결정성, Gilbert(1978) BEM, Mager & Pipe(1997) 성과문제 분석</p>
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																
416	1 목차와 내용 교체																	

		<p>1. 역량개발 접근법 : 성과 개선 계획(Performance Improvement Plan, PIP)</p> <p>(1) 역량개발 접근법의 개념과 종류</p>	<p>역량개발 접근법은 저성과자의 역량을 개발하고 강화하기 위한 전략이며 구성원의 지식, 기술, 능력을 시스템적으로 개선하고 개인의 잠재력을 발휘할 수 있도록 돕는 방식</p> <p>경력개선프로그램은 조직 고유의 제도를 통해 저성과자에게 잠재능력 개발 기회를 제공하는 방식. 학습 가능성이 존재하고 직무 중요도가 높으며 대체가 어려운 직무에 적합. 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 등</p> <p>고용조건변화프로그램은 역할·목표·조건을 조정하여 적합성을 높이고 자발적 퇴직을 유도한 후 직급이나 신분을 변경하여 재고용하는 방식. 주요 도구는 직무재설계(난이도·범위 축소), 목표 난이도 조정, 보상·평가 기준 재정렬, 근무시간·형태 조정 등. 이 과정에서 임금·취업규칙의 불이익 변경은 사전 동의 및 절차 준수가 필요. 낙인·차별 방지 관리가 요구됨</p>
416	<p>(2) 역량개발 접근법의 장점</p> <p>내용 교체</p>	<p>저성과자 발생의 다양한 요인을 정밀하게 분석하여 구성원 개개인에게 가장 적합한 육성방법을 적용하는 체계적이고 과학적인 방식. 또한 저성과자에게 자발적인 역량개발 기회를 제공할 수 있다는 장점. 경력개선 프로그램의 경우 재활성화와 공정성 강화를 기대, 고용조건 변화 프로그램의 경우 신속성과 비용 절감 효과</p>	
416	<p>(3) 역량개발 접근법의 단점</p> <p>내용 교체</p>	<p>개별 구성원에게 맞춤형 육성 프로그램을 제공해야 하므로 도입과 운영 과정에서 상당한 비용이 발생한다는 한계. 경력개선 프로그램은 시간·비용 부담과 실패 위험이 존재, 고용조건 변화 프로그램은 동기 저하와 공정성 문제 발생 가능성이 단점</p>	
416	<p>2</p> <p>(1) 퇴출접근법의 종류</p> <p>내용 교체</p>	<p>(1) 퇴출 접근법의 개념과 종류</p>	<p>구성원의 역량이 기업의 기대치에 미치지 못하는 경우 활용하는 전략, 조직 성과 향상을 위해 비효율적이거나 문제가 있는 직원을 식별하고 필요 시 조직에서 제외시키는 방식</p> <p>① 진로전환 지원 프로그램(Career Transition Program)은 저성과자가 실업자가 되는 것을 방지하고 조직과의 마찰을 최소화하기 위한 방법. 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 있음. 장기 부진, 직무와 적성의 불일치, 핵심 직무가 아닌 경우, 그리고 상호 협의가 가능한 상황에 적합</p> <p>② 해고는 퇴출 접근법 중 가장 직접적이고 강력한 방식, 조직에 시급한 위기가 발생했을 때 효과적. 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). 그러나 해고는 우리나라 국민 정서에 반하는 측면이 있으므로 최후의 수단으로 사용하는 것이 바람직</p>
416	<p>2</p> <p>(2)</p> <p>목차와 내용을 위치 변경</p>	<p>2</p> <p>(2) 퇴출 접근법의 사례 - GE</p> <p>→</p> <p>(4) 퇴출 접근법의 사례 - GE</p>	
416	<p>(2) 퇴출 접근법의</p>		

	<p>장점</p> <p>추가</p>	<p>성과나 태도가 불량하여 저성과자로 인해 조직 전체에 사회적 태만이 확산될 수 있는 상황에서 효과적. 즉, 저성과자 퇴출이 시급한 상황에서 유용. 진로전환 프로그램은 체면과 관계를 유지하고 소송 리스크를 줄일 수 있다는 장점, 해고는 신속한 정리가 가능하다는 이점</p>
	<p>맨 마지막 문단 (3) 퇴출 접근법의 문제점</p> <p>목차와 내용 교체</p>	<p>퇴출 접근법이 잘못 운용되면 고용 불안감이 확산되어 구성원 간 유대관계가 약화될 수 있음. 이로 인해 동료들 협력적 파트너가 아닌 경쟁자로 인식, 경쟁심과 불신이 증가하고 조직과 구성원 간의 심리적 계약이 파기. 진로전환 프로그램은 금전적 부담과 프로그램 운영 비용이 단점, 해고는 분쟁 발생, 평판 리스크, 조직문화 손상 문제</p>
419	<p>I 1 오른쪽 설명</p> <p>내용 추가</p>	<p>(UN 기준)</p> <p>통계청의 발표에 따르면 우리나라의 경우 고령사회는 2018년(14.3%)에 도달했고, 초고령사회는 2025에 도달</p>
420	<p>III 1 (2)</p> <p>아래 문자와 설명 추가</p>	<p>(3) 경력정체와 재학습 부담 증대</p> <p>조직 내 승진 기회의 축소와 연공 중심 인사 관행은 고령 근로자에게 경력정체(Career Plateau)를 야기. 동시에 기술 변화 속도가 빨라지면서 재교육·리스킬링 수요가 커지지만, 기대수익 대비 학습비용이 커 보일수록 교육참여 동기가 약화되어 직무만족과 조직몰입이 저하(예 : Ference·Stoner·Warren의 경력정체 개념, Maurer의 고령근로자 학습동기 연구, Ilmarinen의 Work Ability 관점)</p>
420	<p>2 (2)</p> <p>아래 문자와 설명 추가</p>	<p>(3) 핵심지식 유실 위험과 승계·지식관리 비용 증가</p> <p>중고령 핵심인력의 이탈·은퇴가 누적되면 암묵지(tacit knowledge)가 빠르게 소실되어 품질·안전·고객관계의 연속성이 흔들릴 수 있음. 이를 방지하기 위해 멘토링, 잡 세도잉, 표준작업 문서화, 승계계획 및 지식관리 시스템 구축에 추가 투자와 관리비용이 발생(예 : Nonaka & Takeuchi의 지식창조 이론, Rothwell의 승계계획 프레임)</p>
421	<p>VI 그림 오른쪽 설명 추가</p>	<p>※ 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</p>
421	<p>VI 1. 직무관리: 강점에 기초한 직무재배치 및 왼쪽에 추가</p>	

◆ 참고 : Cattell과 Horn의 유동지능-결정지능 이론

	Fluid Intelligence (유동지능)	Crystallized Intelligence (결정지능)
개념	새로운 문제를 해결하고 낯선 상황에 신속히 대응하는 지능	경험과 학습을 통해 축적된 지식과 기술을 활 용하는 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

인용 : Raymond B. Cattell, John L. Horn

2. 확보관리 :
채용 방식의
다각화

오른쪽 설명 교체

① 사회가 고령화되면서 기업이 젊은 인력 채용에만 집중하는 것은 한계가 있으므로, 인력난에 대비해 다각적 채용 포트폴리오를 마련해야 함. 퇴직 인력이라도 경험과 노하우를 보유한 경우 계약직·프로젝트 계약·사내 컨설턴트 형태로 재고용하는 유연한 정책이 필요. 이러한 제도는 고용 연장을 통해 애사심을 높이고 기업의 인재 투자비용을 회수할 수 있는 기간을 늘리는 효과. 더 나아가 고령 인력 대상 채용박람회, 전문 에이전시와의 연계, 임금피크제를 활용한 재고용 등 다양한 경로를 활용할 수 있음. ② 아울러 나이 중립적 채용을 통해 연령 차별을 최소화하고, 채용 공고·평가기준을 스킬·성과 중심으로 전환해야 함. 디지털·그린 전환 대응 채용에서는 감독·품질·규정준수·자문과 같이 고령 인력이 강점을 발휘할 수 있는 직무를 확대하고, 단순·육체 노동은 자동화 위험이 높으므로 리·업 스킬을 전제로 한 전환형 채용을 설계해야 함. 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 있음. ③ 이와 함께 채용 단계에서부터 직무 품질(Job Quality)을 투명하게 제시, 입사 초기에는 세대 간 협업을 촉진할 수 있는 크로스-에이지 버디나 멘토링 제도를 운영하는 것이 고령 인력의 안정적 정착과 활용에 기여할 수 있음

421

422



3
(1)

	오른쪽 설명 교체	전문직 제도를 활성화하여 조직 내 진로를 관리직 트랙과 전문직 트랙으로 구분, 구성원이 스스로 경로를 선택하도록 함. 특히 중·고령 인력에게는 전문지식에 대한 보상과 함께 지식 전수, 코칭, 감독, 품질보증, 규정준수 등 경력 말기 역할을 부여하여 강점을 활용
422	3 (2) 오른쪽 설명 교체	4차 산업혁명과 디지털 경제의 확산으로 평생직장이 아닌 평생직업·고용가능성(employability)이 핵심이 되고 있음. 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 함. 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 함. 학습의 1차적 책임은 개인에게 있으나, 시간·비용·콘텐츠 접근성을 기업이 보조해야 장기적 인력 운용이 가능
422	3 (3) 오른쪽 설명 교체	젊은 사원이 선배와 임원의 멘토가 되어 디지털, 고객 트렌드, MZ 세대의 통찰을 전파하고, 기성세대는 현장의 암묵지와 리더십을 환류. 이를 통해 세대 간 갈등을 완화하고 쌍방향 학습과 변화 적응 속도를 높임
422	3 (4) 디지털·그린 전환 역량 로드맵 추가	직무를 자동화 취약 직무와 적응 가능 직무로 구분, 각 직무군별로 필수 스킬 매트릭스를 제시, 취약 직무를 적응 가능 직무로 전환할 수 있도록 교육-현장실습-멘토링으로 이어지는 표준 전환 코스를 설계하는 것이 필요
422	4. 목차 및 내용 교체	

		<p>고령 인력은 급여 대비 생산성이 낮다는 일반적인 선입견이 있으나, 이는 직무 특성과 역할 설계에 따라 달라질 수 있음. 숙련된 경험과 노하우를 바탕으로 젊은 인력과 동등하거나 그 이상의 생산성을 보일 수 있기 때문. 따라서 고령 인력의 잠재력을 극대화하기 위해서는 단순한 결과(Result) 중심이 아닌, 과정(Process)과 결과(Result)를 통합하여 평가하는 방식이 필요. 또한, 이들이 지속적으로 역량을 발휘할 수 있도록 직무 전환 및 작업 방식 개선을 병행해야 함</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 있음. ② 나아가, 업무 강도, 위험 노출 정도, 회복 시간, 유연근무 활용률 등을 평가 지표(KPI)와 연결하여 지속 가능한 성과를 평가하는 것이 중요. ③ 평가 보조 도구로 AI를 활용할 때는 설명 가능성, 편향 점검, 인간의 최종 검토라는 세 가지 원칙하에 제한적으로 적용해야 함</p>
422	<p>5 (1) 오른쪽 설명 교체</p>	<p>임금피크제란 일정연령에 도달 시, 저하되는 생산성에 따라 임금을 조정하는 대신 장기 근무 또는 정년을 보장해주는 임금제도, 기업은 인건비 부담을 완화하고 인사적체를 점진적으로 해소할 수 있으며 개인은 고용안정을 확보할 수 있음</p> <p>이 제도를 더욱 효과적으로 운영하기 위해서는 다음과 같은 방안을 고려해야 함. ① <성과 기반 임금체계와 결합>으로 임금피크에 진입한 직원의 보상을 연공이 아닌 역할 가치, 성과, 스킬 등과 연동. 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 만들. ② <보상의 개인화>로 임금뿐만 아니라 유연 근무, 건강 관리, 재무 복지와 같은 '총보상(Total Rewards)'을 개인의 상황에 맞춰 맞춤형으로 제공. 이는 직원의 만족도와 몰입도를 높이는 데 기여</p>
422	<p>5 (2) 오른쪽 설명 교체</p>	

		<p>퇴직연금제도란 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 확대</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 있음. 이는 고령 인력이 갑작스러운 은퇴로 인한 충격 없이 사회적, 경제적 전환을 준비할 수 있도록 도움</p>
422	<p>6 (1) 오른쪽 설명 교체</p>	<p>고령인력의 특성을 고려하여 탄력적·선택적 근로시간, 재택·하이브리드, 워크셰어링 등으로 경직성에 따른 비효율을 제거, 노동생산성의 지속·증대를 도모. 필요 시 역할·목표 재설계로 적합성을 높임</p>
422	<p>6 (2) 오른쪽 설명 교체</p>	<p>퇴직 후 생활까지 포괄하는 생애주기형 복리후생을 제공. 건강검진·근골격계 예방·정신건강·가족돌봄 지원·재무설계 등으로 건강한 직업생활을 지원</p>
422	<p>6 (3) 오른쪽 설명 교체</p>	<p>EVP의 3C(경력·문화·보상) 관점에서 고령인력에게 경력·말 비전(코칭·감독·전문역), 포용적 조직문화, 합리적 보상·복지를 제공해 직무만족과 몰입을 제고</p>
422	<p>6 (4) 오른쪽 설명 교체</p>	<p>① <건강·일터 개선>으로 직무 재설계(인체공학, 설비보조, 팀 기반 업무), 안전교육 강화, 회복시간 보장으로 건강 위험을 낮춤</p> <p>② <차별·인식 문제 대응>으로 Ageism(연령차별) 예방 교육, 나이 중립 언어·정책, 세대 통합 프로그램으로 채용·평가·보상 전 과정의 공정성을 강화</p>
	<p>7 오른쪽 설명 교체</p>	<p>정년 도래 인력을 일괄 퇴직시키는 경직된 제도는 재고가 필요하다. 일정 근무연한 이후에는 역할·업무량·근무시간을 점진적으로 조정하여 우수 인력을 유지할 방안을 마련. 예컨대 단계적(점진적) 퇴직을 통해 조직과 개인 모두의 연락처를 유도. 또한 아웃플레이스먼트 서비스로 심리적 충격을 완화, 전문 컨설팅으로 새로운 진로개척을 돕는다. 재교육·전직·코칭·컨설팅 제공은 내부 구성원의 심리적 안정감에 기여하는 인플레이스먼트 전략으로도 유효</p>
424	<p>4 (1) 오른쪽 설명 변경</p>	

		조직의 모든 구성원이 기본적으로 갖추어야 할 역량을 의미. 이는 조직이 추구하는 가치와 비전을 구성원 개개인에게 내재화시키는 기능을 수행. 예컨대 기업이 혁신을 중시한다면, '변화에 대한 적응력'과 '개방적 태도'가 핵심적인 공통역량으로 제시. 이 외에도 자기개발 능력, 원활한 대인관계 능력 등이 대표적인 예
424	(3) 밑 ※ 오타 수정	(다섯번째 줄) Benchmarking
425	그림 오른쪽 설명 추가	이하에서는 인사관리 시스템 모형에 따라 역량 기반 인사관리 방안을 구체적으로 살펴보도록 함
427	그림 3번째 총 오타 수정	정보(Infomation) → 정보(Information)
430	II 2 오른쪽 설명 수정	지식정보화로 상징되는 21세기의 조직운영 규칙은 20세기의 크것과 테일러리즘과 크게 달라졌는데,
438	III 2 (3) 첫 번째 줄 문구 추가	QWL 향상시키는 → QWL을 향상시키는
440	I 1 오른쪽 설명 두 번째 문단 설명 교체	최근 코로나19 델타 변이 확산으로 인해 복귀가 지연되면서 팬데믹 이전처럼 주 5회 매일 출근하지 않고 주 3회만 출근하고 2회는 재택근무를 하는 하이브리드 방식을 활용하고 있는 기업들도 많음 → 최근에는 코로나19 시기와 같이 주 5일 전일 출근 대신 주 3일은 사무실에서, 주 2일은 재택근무를 하는 하이브리드(hybrid) 근무 방식을 도입하는 기업이 많음
449	II 1 목차 밑에 그림 추가	전략노트 779페이지 그림 327번 추가
450	IV 2 오른쪽 첫 번째 줄 문구 수정 (‘서’ 삭제)	혁신 과정에서서는 → 혁신 과정에서는
458	맨 위에서 다섯 번째 줄	근로시간 태 가 있다. → 근로시간 제 가 있다.

	<p style="text-align: center;">기출문제 추가</p> <p style="text-align: center;">2025년 제 34회 기출문제</p>	<p>제34회 ('25)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 성과관리를 위한 성과평가방법은 여러 가지 접근방법으로 분류할 수 있다. 다음 물음에 답하시오. (50점) <ol style="list-style-type: none"> (1) 성과평가방법 중 속성(특성)접근법(The Attribute Approach), 행동접근법(The Behavioral Approach), 결과접근법(The Results Approach) 각각의 개념과 장단점에 관하여 설명하시오. (35점) (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) 2. 노동조합의 조직형태에 관한 다음 물음에 답하시오. (25점) <ol style="list-style-type: none"> (1) 노동조합의 조직형태를 단위조직 기준으로 구분하고 각 조직형태별 조직원리와 조직기반의 특징을 설명하시오. (9점) (2) 노동조합 형태별 조직관리 및 노동시장 통제방법의 특징을 설명하시오. (16점) 3. 면접방법 중 구조화된 면접(structured interview)과 비구조화된 면접(unstructured interview)의 개념 및 장단점을 각각 설명하시오. (25점)
<p style="text-align: center;">표지</p>	<p style="text-align: center;">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, 그립톡 구입처</p> </div> </div>