# 인사노무관리 전략 목차키워드노트 10판 (김유미 노무사) 추록

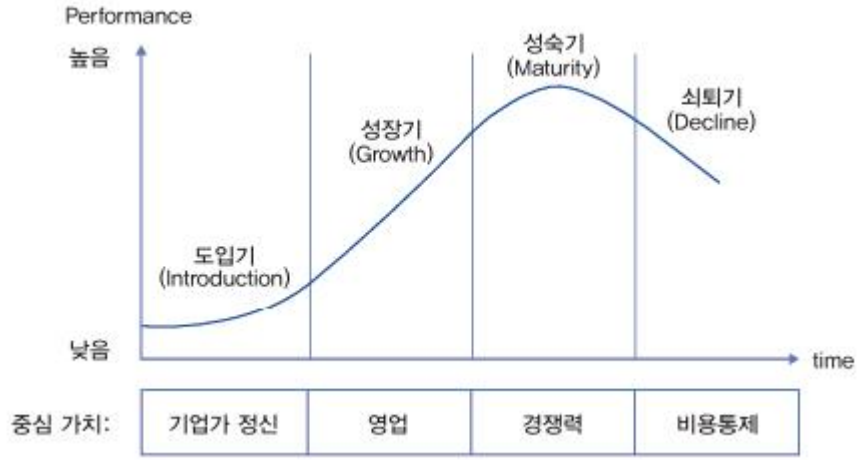
※ 먼저 인사노무관리 전략노트로 공인노무사 2차 시험을 준비하시는 모든 수험생분들에게 감사인사 드립니다.
인사노무관리 전략노트(제10판)은 이전 9판과 비교하여 약 41페이지 정도의 설명이 수정·보완되었습니다.
추록은 이전 9판을 활용하여 2024년 시험을 준비하시는 수험생분들에게 경제적 / 시간적 도움을 드리기 위해 작성한 것이 취지이나, 설명이 많이 변경되었기 때문에 다음을 고려하셔서 추록을 활용하거나 신판을 구매하는 것을 선택하시기 바랍니다.

(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.

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

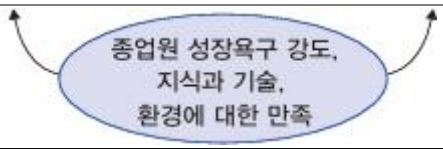
| page | 종전(제9판) | 변 경 (제10판) |
|---|---|---|
| | | **1 편** |
| 62 | Ⅱ. 제조업과 서비스업의 차이<br>1. 제조기업의 특징<br>2. 서비스기업의 특징 | Ⅱ. 제조기술과 서비스기술의 차이<br>1. 제조기술의 특징<br>2. 서비스기술의 특징 |
| | Ⅲ.<br>1.<br>오른쪽 설명 뒤 | 제조 기업에서의 인사관리는 다른 서비스 기업조직에 비해 그 활동을 보다 구체적으로 파악 가능 |
| 74 | 5<br>(1)<br>그림 밑<br>추가 | 장기/전략적 초점<br>시스템 / 사람<br>〈전략적 파트너〉: ▸고객의 니즈 : 효율적인 사업 및 HRM 전략 ▸주도권 : 라인 85%, 인사 스탭 15% ▸인사관리기능 : 일치 ▸인사관리자 역량 - 사업지식 - 인적자원전략 수립 - 설득 능력<br>〈변화담당자〉: ▸고객의 니즈 : 조직 효율성 ▸주도권 : 라인 51%, 인사 스탭 49% ▸인사관리기능 : 변화관리 ▸인사관리자 역량 - 변화관리 기술 - 컨설팅/촉진/감독 - 시스템 분석 능력<br>〈행정전문가〉: ▸고객의 니즈 : 관리 프로세스의 효율성 ▸주도권 : 라인 5%, 인사 스탭 95% ▸인사관리기능 : 서비스 수행 ▸인사관리자 역량 - 경쟁력 있는 지식 - 프로세스 개선 - 정보 기술 - 고객친화 - 서비스 니즈의 분석능력<br>〈근로자 대변인〉: ▸고객의 니즈 : 종업원의 몰입 ▸주도권 : 라인 98%, 인사 스탭 2% ▸인사관리기능 : 관리 지원 ▸인사관리자 역량 - 직무환경분석 - 관리층/종업원의 개발 - 성과관리<br>단기/업무적 초점<br>자료 : Ulrich. op. cit., p.33. |
| | 5<br>(1)<br>1) 오른쪽 설명 밑 예시 추가 | 예) 일상적 인적자원관리의 지원, 지원서비스의 가치 극대화, 효율적 하부구조 설계, 하부구조 개선/리엔지리어닝 및 하부구조의 효율적 운영 |
| | 2) 오른쪽 설명 밑 예시 추가 | 예) 인간관계 관리. 커미트먼트, 사기향상, 고충처리, 구성원 문제 경청, 욕구 충족, 필요자원의 조달 |
| | 3) 오른쪽 설명 밑 예시 추가 | 예) 경영이념 정립 과정에 참여, 전략 수립 과정에 참여, 조직 진단(organizational diagnosis), 조직 설계, 사업전략과의 연계 |
| | 4) 오른쪽 설명 밑 예시 추가 | 예) 변화 주도, 변화 촉진, 변화 전시, 조직개발/변화관리, 조직문화 개발/관리 |
| | | **2 편** |
| 78 | 좌측<br>1. 환경의 변화와 | 1. 환경(environment)의 개념과 변화 양상 |

<table>
<tr><td></td><td>인적자원관리</td><td></td></tr>
<tr><td></td><td>우측<br>처음 부분<br>설명 추가</td><td>환경이란 기업 외/내부에서 영향을 미치는 요소(factor)를 의미. 과거에는~</td></tr>
<tr><td>79</td><td>우측<br>맨 마지막 설명 밑<br>추가</td><td>빅데이터와 인공지능을 활용하여 집단 내 개인의 성과평가가 훨씬 용이해질 것. 개인별로 이루어지는 보상이 가능해질 것.</td></tr>
<tr><td>80</td><td>II<br>2.<br>우측<br>설명 추가</td><td>그는 문화를 “어떤 한 집단의 구성원들을 다른 집단의 구성원들과 다르게 만드는 인간사고(人間思考)의 집단적 프로그래밍“으로 정의</td></tr>
<tr><td>82</td><td>(2) Michael E. Porter의 전략유형<br><br>그림 밑<br>지표 추가</td><td>· 경쟁 우위: 경쟁전략을 결정짓는 요소<br>· 경쟁 범위: 기업/산업의 단위 및 목표 시장의 범위</td></tr>
<tr><td>83</td><td><br><br><br>좌측<br>맨 아래<br>그림<br><br>영문 추가</td><td> 
</td></tr>
<tr><td colspan="3">3 편</td></tr>
<tr><td>91</td><td>2.<br>오른쪽 설명<br>추가</td><td>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</td></tr>
<tr><td>91</td><td>우측 하단<br>표 밑에<br>추가</td><td>
<table>
<tr><th></th><th>전통적 인사관리</th><th>SHRM</th></tr>
<tr><td>인사담당자 책임</td><td>스태프(인사부서 소속)</td><td>라인(현장의 책임자)</td></tr>
<tr><td>핵심기능</td><td>종업원관계관리(수직적)</td><td>내부·외부고객과의 파트너(수평적)</td></tr>
<tr><td>인사부서 역할</td><td>거래적 리더, 수동적 변화추종자</td><td>변혁적 리더, 변화주도자 역할</td></tr>
<tr><td>주도권</td><td>느림, 피동적, 반응적, 개별적</td><td>신속, 능동적, 주도적, 통합적</td></tr>
<tr><td>통제수단</td><td>관료적, 규정, 절차</td><td>유기적, 유연함</td></tr>
<tr><td>시간</td><td>단기적</td><td>중·장기적</td></tr>
<tr><td>직무설계</td><td>노동의 분업화, 전문화</td><td>팀, 교차기능, 집단</td></tr>
<tr><td>투자대상</td><td>제품, 자본</td><td>교육, 정보, 지식</td></tr>
<tr><td>권한과 책임</td><td>비용감축(비용센터)</td><td>가치창출(투자센터)</td></tr>
</table>
</td></tr>
<tr><td rowspan="2">92</td><td>3<br>(2)<br>1)<br>우측 설명 추가</td><td>전략 수립과 전략실행 과정에서 통합적 연계에 가까울수록 인적자원스텝의 참여정도 및 인적자원스텝이 조직 성과에 기여하는 정도도 더욱 커짐</td></tr>
<tr><td>①<br>우측 설명 추가</td><td>사업전략계획과 인적자원관리가 별개로 이루어짐. 사업전략의 수립은 인적자원관리 이슈에 대한 고려 없이 이루어지고 인사부서는 전략결정 및 전략실행의 과정에서 배</td></tr>
</table>

| | | |
|---|---|---|
| | | 제되어 있음. 인사전략의 수립은 사업계획과는 무관하게 독자적 환경 분석을 통해 이루어지며 인사부서는 기업의 핵심사업과는 무관하게 단순히 행정적 업무만 수행 |
| | ②<br>우측 설명 추가 | 기업이 전략계획을 수립하고 이를 인적자원부서에 알림<br>전략계획 수립 시 인적자원 이슈에 대한 고려가 배제<br>기업이 전략계획을 수립하고 이를 인적자원부서에 알림에 따라 인적자원관리 부서에서는 전략계획의 실행을 지원하는 시스템 및 프로그램을 개발함 |
| | ③<br>우측 설명 추가 | 경영전략과 인적자원관리가 서로 적응·조정하면서 전략목적을 달성해나감. 전략계획팀은 인적자원관리부서에 기업의 다양한 전략대안들에 대하여 정보를 제공하고, 인적자원관리 부서는 각 전략대안에 있어서의 인적자원관리의 영향 및 관계, 이슈 등을 분석하여 그 결과를 전략계획팀에 보고하게 됨. 전략계획팀은 전략계획의 결정을 한 후 인적자원관리 부서에 통보하여 전략계획을 실행할 프로그램을 개발하도록 하여 전략계획기능과 인적자원관리 기능이 쌍방적으로 연계되어 상호영향을 미치게 되는 것 |
| | ④<br>우측 설명 추가 | 가장 높은 수준의 연계. SHRM의 취지에 가장 부합. 인적자원관리 책임자는 일반적으로 상위경영자들로 구성되는 전략계획팀의 일원이 됨. 인적자원관리는 전략수립 프로세스 및 전략실행 프로세스에 바로 통합되기 때문에 전략대안들을 검토할 때 인사관련 이슈는 재무나 마케팅 등 여타 부문의 이슈와 함께 고려되고 검토됨 |
| | 4<br>(1)<br>우측 설명 추가 | SWOT 분석. 기업의 사명, 비전 및 목표, 외부환경의 기회(Opportunities)와 위협(Threats), 조직 내부의 강점(Strengths)과 약점(Weeknesses)을 분석하여 전략방향을 설정하게 됨(SWOT analysis) |
| | 5.<br>우측 설명 추가 | SPOT(Strategic plans on top shelf) 현상 주의(Ulrich). 기업이 전략을 실행할 조직역량이 없기 때문에 이러한 현상이 나타남. 따라서, 전략수립 시 실행 메커니즘 확립 필요(전략이 수립되었으면 그것의 실행을 위하여 개개인의 업무와 직접적인 연계를 가지도록 메커니즘을 만들어주어야 한다는 것) |
| 93 | 2*2표<br>밑<br>지표 추가 | · 경쟁 우위: 경쟁전략을 결정짓는 요소<br>· 경쟁 범위: 기업/산업의 단위 및 목표 시장의 범위 |
| | (2)<br>1)<br>우측 설명 추가 | 산출량 중시, 단기 초점, 효율성에 초점을 둔 HRM |
| | 2)<br>우측 설명 추가 | 고도의 창의성과 협력, 생산량은 보통 정도의 관심, 장기 지향, 모호성에 대한 관용, 타인과의 협력, 새로운 아이디어의 개발, 위험선호의 태도에 초점을 둔 HRM |
| 96 | 2<br>(1)<br>우측 설명 추가 | 비정형적 요소가 상대적으로 많은 인사관리를 시스템화하여 과학적인 과정으로 유도 |
| 96 | 7.<br>목차에 부제 추가 | 7. 인적자원스탭의 역할 : 디지털 전환에 따른 HR Data analytic의 역량 요구 |

| | | |
|---|---|---|
| 96 | 맨 밑<br>표 추가 | ◆ 참고 : 기업 전략의 소개<br>(1) 집중화전략(focus strategy)<br>특정 구매자 집단, 제품라인의 일부분, 지역적으로 한정된 특정 시장을 집중적인 목표로 삼은 전략. 시장에서 현재 해당 기업이 가장 잘 하는 것을 통해 시장점유율을 확대, 운영 비용 절감에 초점을 둠. 한정된 전략목표를 보다 효과적이고 능률적으로 달성할 수 있다는 전제 하에 특정 산업을 배타적이고 집중적으로 공략함으로써 경쟁우위를 확보하고자 하는 전략.<br>⇒ 기업 내 현재의 역량을 유지하는 것을 요구. 기업 내 인력들이 보유하고 있는 역량을 유지할 수 있도록 하는 교육훈련 프로그램을 개발하고 역량 기반 보상시스템을 개발하는 것이 중요. 사업환경이 비교적 안정적이고 장기간의 직무경험을 통해 직무행동이 형성되기 때문에 인사평가에 있어서 행동측면이 중시<br>(2) 내부 성장 전략(internal growth stategy)<br>기업이 기존 사업으로부터 확보한 자원과 능력 자원을 바탕으로 하여 새로이 진출하고자 하는 사업에서 새로운 생산시설, 새로운 유통관계, 새로운 판매력 등을 포괄하는 새로운 사업단위를 독자적으로 창조하는 전략. 시장개발, 제품개발, 혁신, 조인트벤처 등에 초점을 두는 것. 기존의 강점을 강화하고 활용하는데 자원을 사용하게 됨.<br>⇒ 성장은 지속적으로 인력을 채용하고, 이동하고, 승진시켜야 함. 현재와 다른 시장으로의 확장은 종업원들이 보유해야 할 필요 능력을 변화시킬 수도 있게 됨. 〈개발〉은 교육훈련 니즈는 내부 성장의 방법에 따라 달라짐. 기업이 시장을 확대하고자 하는 경우에는 교육은 각 시장에 대한 지식에 초점을 두게 됨. 기업이 혁신이나 제품 개발을 추구하는 경우는 교육은 보다 기술적 측면이 강조되고, 팀 빌딩과 같은 인간관계 스킬에 중점을 두게 됨. 조인트벤처는 두 개의 다른 문화를 하나로 결합해야 하므로 갈등해결 기법의 교육이 필요함. 〈평가〉는 특정 제품시장 내에서의 효과적 행동에 기반하여 행동평가, 성장 목표의 달성에 기반한 결과평가, 〈보상〉은 성장 목표 달성에 대한 인센티브에 높은 비중 |
| | | (3) 외부 성장 전략(external growth strategy)(=팽창 전략)<br>외부 성장 전략에는 수평적 통합(동일 업종 기업이 동등한 조건에서 인수/합병), 수직적 통합(두 개 이상의 가치사슬활동을 동시에 운영하는 것으로, 전방 통합은 유통부문에 대한 소유권과 통제능력을 갖는 것, 후방 통합은 원재료와 같은 투입 요소에 대한 통제능력을 갖는 것), 다각화(새로운 제품영역으로 사업을 확대하는 것)<br>⇒ 인수/합병은 사람과 관련된 이슈를 내포하고 있음. 인수/합병의 결과가 당초 기대에 못 미치는 경우가 적지 않은데, 그 주요 원인은 바로 사람 문제. 따라서 인수/합병 전 피인수기업의 기업문화에 대해서 충분히 검토하는 것이 필요. 갈등 해결 교육도 필요(기존 문화와는 상이한 문화를 갖고 있기 때문). 인수합병 후 단일 임금체계를 유지하고자 하면 문제가 발생할 수 있으므로, 조직 내 공정성 제고가 필요<br>(4) 축소 전략(divestment or downsizing strategy) (=철수 전략)<br>기업의 경영 상태가 나쁜 경우 사업활동의 규모나 다양성을 감소시키는 전략. 전반적 경기 침체, 이자율 상승, 시장수요의 급격한 감소, 정부 규제 증가, 내부 자금 위기 발생과 같은 열악한 조건 하에서 철수와 감량경영을 통해 실행되는 전략. 방어적 성격<br>1) 방향전환전략(turnaround) : 경영상의 문제점을 해결하고 운영상의 능률을 제고하기 위해 안전비와 그 밖의 경비를 절감한다든지 조직을 재구조화(restructuring) 또는 운영을 합리화하려는 전략. 상당수의 인력 감축<br>2) 부분매각전략(divestiture) : 비용절감이나 운영능률 개선을 위해 조직의 일부를 매각하고 조직 특유의 강점을 살릴 수 있는 활동만을 집중적으로 시도하는 전략<br>3) 해산(청산) 전략(liquidation) : 회사의 자산을 완전 매각하거나 파산선언을 함으로써 경영활동을 중단하는 전략. 인력구조조정 후 남은 인력의 직무만족 및 조직몰입의 저하는 업무 성과에 부정적 영향을 미칠 수 있음. 이들의 신뢰와 몰입을 구축하기 위해서는 개방적 커뮤니케이션이 필요함 |
| 98 | Ⅳ<br>3.<br>우측 설명 밑<br>추가 | 이러한 세 가지 e-HRM의 영역이 유기적으로 통합 운영될 때 인력, 시간, 비용의 절감이 가능해지며 나아가 조직성과를 향상시킬 수 있음 |
| | Ⅴ.<br>3.<br>우측 설명 추가 | 개인에게 부여된 각종 목표 및 역량에 대한 평가를 수행할 수 있도록 목표관리법(MBO) 및 360도 피드백(다면평가를 진행, 평가 결과는 종업원의 자격사항을 갱신함은 물론 보상과 연계. 평가 결과를 토대로 평가상담제도를 활용하여 희망보직, 교육훈련 등 후속 인사 조치를 취할 수 있음 |
| | 5. 기타<br>목차와 설명 추가 | 최근 챗봇이나 RPA를 활용하여 e-HRM의 수준을 더욱 고도화. 챗봇(Chatter Robot: Chatbot)은 기업용 메신저에 채팅하듯 질문을 입력하면 인공지능이 빅데이터 분석을 바탕으로 일상언어로 사람과 대화를 하며 해답을 주는 대화형 메신저를 말함. RPA(Robotices Process Automation)은 기업의 재무, 회계, 제조, 구매, 고객관리 분야의 데이터를 수집해 입력하고 비교하는 단순반복업무를 자동화해서 빠르고 정밀하게 수행하는 자동화 소프트웨어 프로그램으로서 인공지능과 결합하여 빠르게 발전하는 분야 |
| | Ⅵ.<br>1.<br>우측 설명 추가 | paperless office 실현 추구. 단순반복기능 축소. 인사데이터 입력 오류를 최소화하여 인사부서의 중복적 업무수행을 방지 |
| | 2.<br>우측 설명 추가 | 언제 어디서나 실시간으로 서비스를 받을 수 있는 여건을 마련하여 종업원 맞춤형 서비스 제공이 가능, 지식경영의 Tool로서 기능, 일선관리자에 대한 임파워먼트를 통해 현장중시관리가 가능한 여건을 마련함으로써 실질적인 종업원 만족제고에 기여(현장관 |

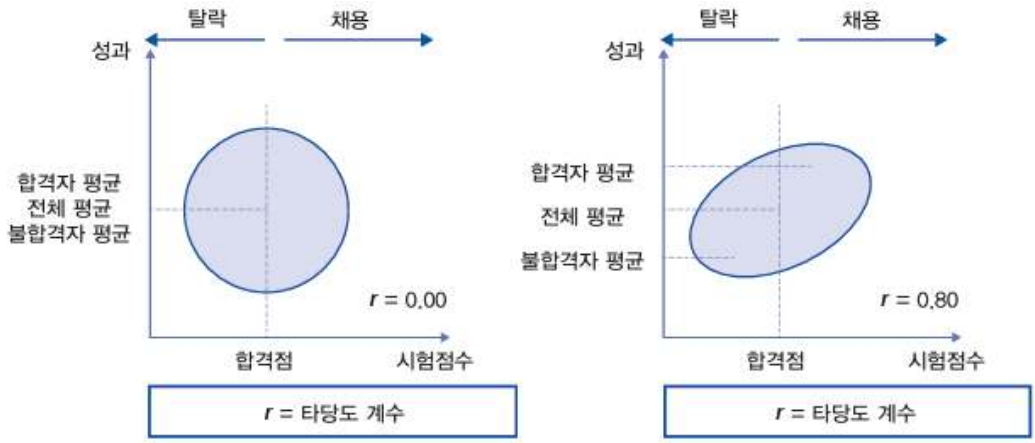
| | | |
|---|---|---|
| | | 리의 신속화, 유연화에 기여), 자율적 인사관리의 근거를 제공하고, 인사정보의 정확성과 참여도를 높이는 셀프서비스를 구현 |
| | 4.<br>우측 설명 추가 | 변화관리의 주체로서 능동적이고 변화를 수용하고 촉진하는 선도자로서의 기능을 수행. 적극적으로 변화를 리드하는 부서로의 전환이 가능. 개인별 인사서비스에 초점을 맞춰 이용편의성을 극대화하고, 정보공개 및 이용자 폭 확대로 자율적 기업공동체 형성에 기여. 종업원 간 활발한 커뮤니케이션을 유도하는 효과적인 Tool로서 기능 |
| **4 편** | | |
| 102 | 1. 부제 추가 | **직무분석(job analysis)의 개념 : 직무의 X-Ray 사진 촬영** |
| 102<br>박스 안 오른쪽 설명에서 예시 추가 | ① 요소 | ex) 전화를 건다 |
| | ② 과업(task) | ex) 전화 응대, 급여 계산, 자료 입력, 인사 발령 |
| | ③ 직위(position) | ex) 비서직 |
| | ④ 직무(job) | ex) 인사 기획, 채용, 복리후생 |
| | ⑤ 직군(job family) | ex) 경영지원 직군, 영업 직군, 연구 직군, 기술 직군 |
| | ⑥ 직종(occupation) | ex) 인사, 생산관리 |
| | ⑦ 직렬(job series) | ex) 기획 직렬, 관리 직렬 |
| 102 | 7) 목차<br>부제 추가 | **7) 직무재설계(job redesign) : 직무구조 및 과정의 개선** |
| 106 | (3) 질문지법<br>3) 단점<br>설명 추가 | 개발 노력, 커뮤니케이션 문제, 협조와 동기부여 효과 결여, 질문지의 내용이 고정되어 있기 때문에 융통성이 없음, 신뢰도(reliabilty) 문제 |
| 106 | 박스<br>표 위<br>목차 수정 및<br>내용 추가 | ◆ 참고 : 직무분석의 최근 추세<br>(1) 질문 : 직무분석은 쇠퇴하는 과거 유물인가?<br>직무분석은 직무구조 자체가 규격화되고 정형화된 '벽돌담'과 유사. 하지만 최근 환경 변화는 직무와 계층을 넘나들며(across jobs and across levels) 공동대응 및 공동책임을 요구하고 있기 때문에 특정 직무의 내용과 특성을 독립적으로 구분해내기가 매우 어려운 상황임. 이러한 여건 하에서는 직무수행자의 팀 내에서의 '역할(role)'과, 그 역할을 수행하는데 있어서 요구되는 '역량(competency)'이 중요해지고 있음<br>(2) 유연성(flexibility)과 팀워크(teamwork)<br>오늘날 기업이 살아남기 위해서는 보다 적응적이어야 하고 개인은 유연해져야 함. 즉, 업무수행 절차 그 자체보다는 결과를 강조하는 철학에 인식을 두면서 구성원의 '역할'에 초점을 두어야 하는 것. 역할을 극대화하는 방식은 바로 팀을 활용하는 것임. 팀에게 의무와 책임이 부과되면 팀원들이 원하는 방식으로 팀의 과업을 조직화하게 되고, 전반적인 업무 흐름을 이해하고 경험하면서 구성원 스스로가 어떤 방식으로 어떤 기여를 해야할지를 스스로 결정하게 됨<br>(3) 직무분석(Job analysis)에서 역량모델링(competency modeling)으로의 변화<br>이러한 흐름에 기반하여 과거의 직무분석이 역량모델링으로 진화하고 있음. 역량모델링은 어떤 부서나 팀에 관계없이 모든 직무에 걸쳐서 적용 가능한 핵심 역량(core competencies)과 행동들을 파악하는데 보다 유용하고, 우수한 성과의 원인이 되는 역량을 도출하고 강화하여 실질적인 조직의 성과를 높이고 기업 문화를 개선할 수 있기 때문<br>참고 : 직무분석(Job analysis)과 역량모델링(competency modeling)의 차이점<br>역량모델링(competency modeling)이란 직무(Job)와 역할(role)을 중심으로 필요한 역량(Knowledge, Skill, Ability)을 도출하고 역량모델을 정의/구성하는 과정(McLagan, 1989) |
| 108 | 박스 옆<br>설명 추가 | R : 지식, 숙련, 책임, 정신/육체적 노력, 작업환경<br>L : 숙련, 책임, 노력, 작업환경<br>H : 업무지식 및 기술, 문제해결, 책임 |
| 109 | 1.<br>밑 | 박스 삭제 |
| | 3.<br>(1)<br>밑 박스 안<br>설명 추가 | ◆ 참고 : Fordism = 3S(Simplification, Specialization, Standardization) |
| 110 | 맨 위 박스<br>기계적 직무설계 방법<br>옆<br>설명 추가 | 직무 내 작업의 수를 제한하고 작업조건을 표준화(standardization)하며 작업자의 대체성을 높일수록 직무의 능률이 향상된다는 전제하에, 직무의 과학적인 분석을 통하여 가장 이상적인 직무내용과 직무수행방법을 설계하여 작업자로 하여금 이를 그대로 수행하도록 하는 top-down approach |
| 111 | 중간 목차 | ⅲ) 현대 기업에의 시사점 : 직무충실화 도입 |

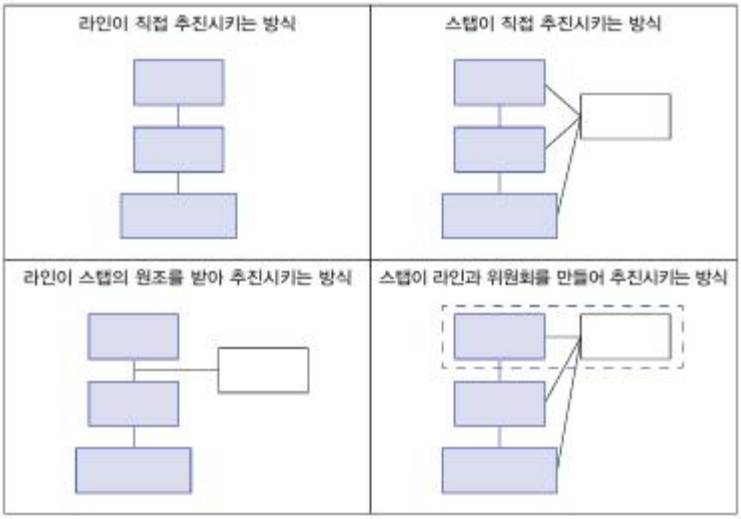
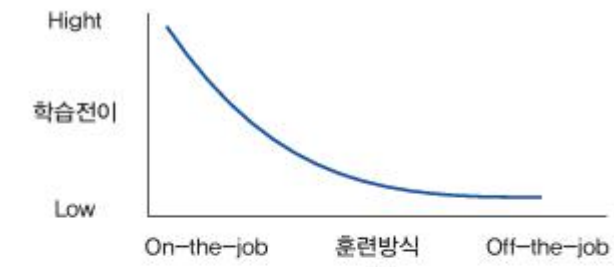
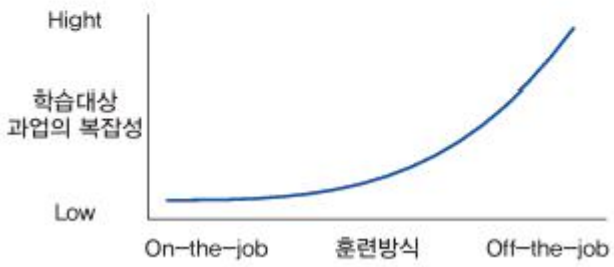
| | | |
|---|---|---|
| | 부제 추가 | |
| 112 | 조절변수 모형에 추가 |  |
| | ii) 과업정체성 (task identity) | 작업자가 맡고 있는 직무가 전체적인 완성(완결) 과정에서 어떤 작업이고 어느 부분에 해당하는지 확인할 수 있는 정도. 현재 하고 있는 일이 무슨 일인지 모르거나 너무 사소한 부분에 불과하다면 작업자의 사기가 침체되기 때문에, 직무가 '전체 흐름'에 어디에 해당하는지를 알 수 있어야 함 |
| | ⑤ 성장욕구강도 : 조절 변수 | 자존, 자아실현에 대한 열망의 정도. 이외에도 수행직무에 대한 지식과 기술도 영향을 미침. 충분한 지식과 기술을 가지고 있어 동기부여 잠재력 점수(MPS)가 높은 직무에 적합한 능력을 가진 사람은 성과에 대한 자신감이 있기 때문에 직무만족도가 높음. 직무 수행 관련 환경에 대한 만족(context satisfaction) 정도도 영향을 미침. 동료와의 관계, 작업 환경 등에 만족하는 정도에 따라 결과 수준이 달라지게 됨 |
| 118 | 1) 개인수준 직무설계<br>① 직무확대(job enlargement) i ) 개념<br>옆 예시 추가 | 예컨대, 탁자를 만드는 공정에서 톱질만 하는 작업자에게 대패질 및 조립까지 하게 하는 경우 |
| | ② 직무충실(job enrichment)<br>i ) 개념<br>밑<br>그림 추가 | |
| 117 | c. Herzberg가 주장한 직무충실화의 내용 | 개인적 책임 → 직무에 대한 개인적 책임의 확대 |
| | iv) 강조되는 점<br>옆<br>설명 추가 | 관리자의 고유기능에 속하였던 계획(Planning)과 통제(Controlling)를 작업자에게 위양하는 것. 구성원들에게 일의 보람과 자아성취감을 느낄 수 있게 하고, 나아가 동기유발과 생산성 향상을 이루고자 하는 것 |
| 121 | 맨 밑<br>2) 과업 재설정 (task crafting)<br>옆 예시 설명 추가 | ex) 기업의 채용 담당자가 인재 유치를 위해 인공지능과 빅데이터를 활용하여 지원자의 적합성을 예측하는 모델을 개발하거나 채용 데이터 분석으로 제도를 개선 |
| | **5 편** | |
| 125 | (3) 단점<br>밑<br>목차와 설명 추가<br>3. 기업의 목표달성 극대화를 위한 인력계획 전략의 도입 | 원칙적으로는 인력계획전략이 바람직하나, 환경이 급변하고 불확실성이 증가하는 등 기업경영에 있어 변수가 많아 현실적 애로사항이 발생하기 때문에 <장기적>으로는 '인력계획 전략'을, <단기적>으로는 '인력적응 전략'을 병행하는 것이 바람직 |
| 126 | ◆ 참고 : 거시적·미시적 정원 산정 방법<br>박스 안<br>설명 추가 | 정원이란 일정한 규정에 의하여 정한 인원을 의미, T/O(Table of Organization)로도 표기. 정원관리란 기업의 목적 달성을 위하여 부서별로 필요한 인원을 결정하여 이를 유지하고 운용하며 통제하는 활동을 의미. |
| 127 | 학습곡선 고려<br>옆 | ※ 처음 학습을 시작한 이후 축적되는 경험으로 점점 더 많은 제품단위를 생산할 수 있게 됨으로써 생산성이 향상된다는 것 |

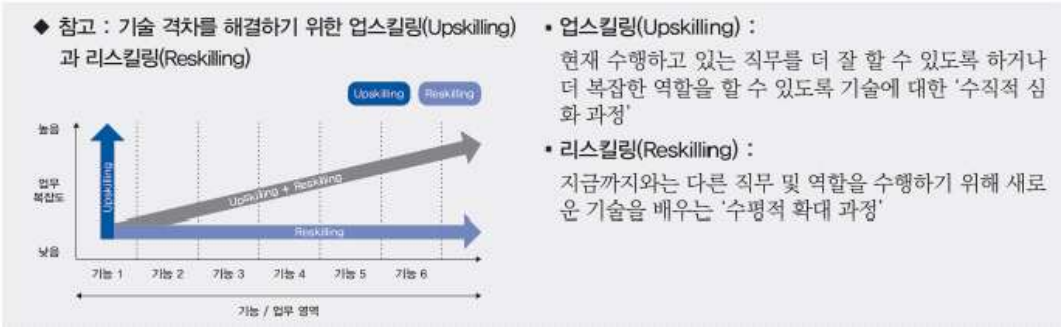
| | | |
|---|---|---|
| | 설명 추가 | |
| 127 | 2) 노동과학적 기법 | 작업시간연구(time study)를 기초로 1단위당 표준작업시간과 필요인력을 산출<br>$\text{수요인력} = \frac{\text{연간 총 작업시간(=1단위당 표준작업시간} \times t_1\text{시점의 연간 예상 생산량)}}{\text{연간 1인당 작업시간}}$ |
| | 3) 델파이 기법(Delphi technique)<br>옆 설명에서 추가 | 하향적 접근(top-down approach). 인력수요에 대한 예측을 경험이 풍부한 최고경영층 및 임원진에서 하는 것 |
| | 1) 자격요건분석 기법 | 기업의 환경과 구조가 매우 안정적인 경우, 기업의 직무내용, 조직구조, 생산기술이 거의 변화하지 않는 경우, JS + JD 활용 |
| 128 | 박스<br>옆 설명 추가 | 계량적 방법이란 통계학적으로 견본이 될 수 있는 과거의 표본을 대량으로 사용하여 수치적으로 측정하고 구체적으로 표현하는 방법(객관적)<br><br>정성적 방법이란 전문적 지식과 경험을 갖추고 있는 전문가가 자료의 성질이나 특징을 묘사하는 방법(주관적)<br>* 명목집단법 : 서로 다른 분야에 종사하고 있는 사람들을 명목상의 집단으로 간주하고 그들로부터 자유로운 아이디어를 받되, 문서로 받음으로써 그들로부터 자유로운 아이디어를 받되, 문서로 받음으로써 문제의 답에 대한 익명성을 보장하고 반대논쟁을 극소화하는 방식으로 문제해결을 시도하는 기법 |
| | 박스<br>옆 설명 추가 | 하향적 접근이란 조직체의 상위계층과 인적자원 스탭의 주도 하에 계량적 기법을 집중적으로 사용하여 인력수급에 대한 실행계획을 수립하는 방법<br><장점> 거시적 측면에서 중요한 요소를 분명하고 체계적으로 밝힐 수 있음 / <단점> 상층부의 전략적 판단이 부족하거나 정치적 요소가 개입하는 경우 과소예측하기 쉬운 단점<br><br>상향적 접근이란 실무부서를 단위로 각 구성원과 직무를 분석하여 부서의 목적을 달성하는데에 필요한 인력수요를 예측하고 이것을 상부 경영층에서 종합하는 것<br><장점> 각 부서가 중심이 되어 구성원 각자를 분석하고 퇴직과 승진, 전직 등 기대되는 변동사항도 감안하여 설정된 목표달성에 필요한 인력수요를 예측함으로써 구성원의 능력과 기술 등 질적 요소를 많이 반영 / <단점> 부서의 부분적이고 단기적인 관점에서 인력 수요를 일반적으로 과대 예측 |
| 129 | 전이행렬 표<br>옆<br>설명 추가 | <전이행렬을 개발하는 단계><br>1단계 : 인력 이동, 사임, 사망, 은퇴, 해고 등 이유로 조직을 떠날 가능성이 있는 모든 직무를 상황에 따라 분류<br>2단계 : 각각의 상황 하에서 발생한 이동률(transition rates)에 관한 지난 몇 년 동안의 자료를 수집<br>3단계 : 이러한 이동률에 대한 정보를 가지고 연초의 인력을 대입시켜 전이행렬(transition matrix)을 작성하여 미래의 인력을 예측<br>4단계 : 예측된 미래 이동률 측정치의 안정성과 신뢰도를 높이는 과정. 기업은 가장 타당한 이동예상율이 나올 때까지 서로 다른 확률을 적용시키면서 시뮬레이션<br><장점> 널리 이용, 적용하기 쉬움. 현재의 상태에서 미래에 나타날 다음 상태를 확률적으로 계산<br><단점> 이동확률이 비교적 안정적이고 측정가능해야 한다는 점. 일반적으로 각 직무나 상황에 적어도 50명 정도가 있을 경우에 유효한 기법. 실제 기업이서 사람들이 이동하는 원인은 수행되어야 하는 직무로 보내지기(push) 때문이 아니라, 빈자리를 메우기 위함(full of vacancies)이라는 것 |
| 130 | 부제 추가 | 1. 인력 수요가 공급을 초과하는 경우(수요>공급) : 인력부족 대응 전략 |
| | 1) 초과근로(overtime)의 활용 | 기존인력의 근로시간을 연장. 특히 제품이나 서비스에 대한 수요 증가가 한시적인 경우에 유용 |

| | | |
|---|---|---|
| | 설명 추가 | |
| | 2) 임시직 고용<br><br>설명 추가 | ① 기간제(정해진 기간 동안만 근무하는 고용형태. 1일/수일/수개월/수년), ② 시간제(복리후생비, 상여금, 퇴직금으로부터 자유로울 수 있기 때문에 유연하게 활용) |
| | 3) 파견근로 활용<br>설명 추가 | 회사는 인건비를 절감, 계절적 고용변화에 완충 작용, 일시적 노동수요 부족을 메울 수 있음, 근무시간의 유연성이 보장, 비교적 쉽게 취업이 가능 |
| | 4) 아웃소싱 (outsourcing)<br><br>설명 추가 | 기업은 인원절감과 생산성 향상의 이중효과를 기대, 대상 업무와 외주업체의 합리적 선정/적법한 계약/조직 내부 구성원의 공감대 형성이 필요 |
| | 부제 추가 | 2. 인력 공급이 수요를 초과하는 경우(공급>수요) :<br>인력과잉 대응 전략 |
| | 1) 직무분할제(job sharing)<br><br>옆<br>설명 추가 | <직무분할제의 효과> ① 인력활용의 유연성이 제고, ② 업무의 적용범위 및 영속성의 유지가 가능, ③ 기능과 경험의 폭을 확대, ④ 직무분할제를 활용하는 특수업무팀을 만듦으로써 인적자원관리의 여러 목적을 효율적으로 달성 |
| | 목차 밑<br>추가 | 2) 조기퇴직제도(early retirement program)<br>= 명예퇴직제도<br>= 희망퇴직제도<br>= 선택정년제도 |
| | 2) 조기퇴직제도 (early retirement program)<br><br>옆<br>설명 추가 | <효과> ① 인사적체 및 승진정체 해소, ② 조직 활성화, ③ 인건비 절감, ④ 인력 충원에 유연성, ⑤ 기업의 퇴직지원프로그램(outplacement)을 통해 기업의 사회적 평판이 향상될 수 있음 |
| | 3) 다운사이징 (downsizing)<br><br>옆<br>설명 추가 | <다운사이징의 필요 이유> ① 인건비 감축, ② 진부화된 공장을 폐쇄하거나 구식공장에 신기술을 도입하게 되는 경우 인력 수요가 줄어들기 때문, ③ 기업의 인수합병으로 인해 간접부문 관리자와 전문 스탭의 인력수요가 줄어들며, ④ 많은 기업들이 경제적 이유, 특히 인건비 절감을 이유로 국내 다른 지역이나 외국으로 옮기기 때문 |
| 135 | 2. 목 적<br><br>설명 교체 | <기업 측면> P-O fit, P-J fit의 극대화와 조직 진입 전 사회화의 효과, 인력 선발의 Type 2 error 감소,<br><인턴 사원 측면> 인턴십 프로그램을 통해 대학에서 배운 지식을 업무 현장에서 발전시키면서 보다 체계화되고 전문적인 지식을 습득하여 기업을 이해할 수 있는 기회, 정규직으로의 취업의 발판을 마련하고자 하는 것 |
| 136 | 2. 특징 : RJP로 조직 내 체류연수가 긴 편, Pre-screening<br><br>설명 추가 | 이른바 '현실적 직무소개(realistic job preview : RJP)'가 이루어진 상태로 회사에 대한 상세한 정보를 이미 접하고 채용에 응했기 때문에 체류연수가 더 긴 편, 현직 종업원이 해당 직무와 조직에의 적격자인지 여부를 사전에 확인<br>해주는 pre-screening기능도 가지고 있음 |
| 138<br>맨 밑 | 10.<br>소목차 변경<br>및<br>설명 추가<br>(1) 데이터 관리와 타깃 리크루팅 | 선발의 타깃이 되는 인력에 대한 데이터를 관리 / 우수인재들을 개별적으로 접촉, 모집효과성↑ |

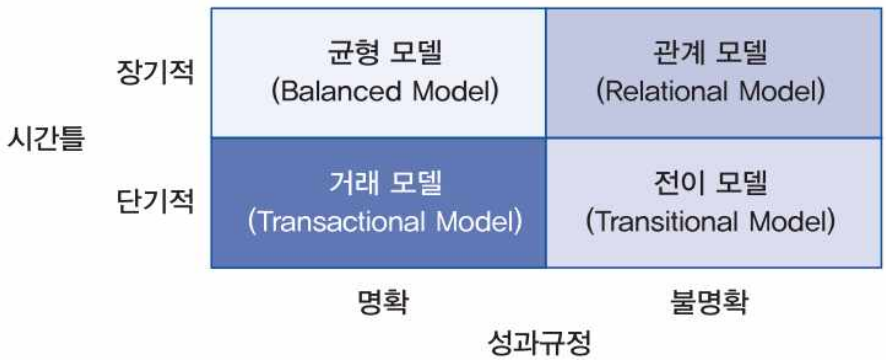
| | | |
|---|---|---|
| | (target recruiting) | |
| | (5) 채용 브랜딩 (employer branding) | 최근 고용주의 역할이 늘어나면서 구성원에게 긍정적인 직장 경험을 제공하는 주체로 인식, 채용 브랜딩을 통해 구직자가 경험하는 모든 접점에 다양한 마케팅 커뮤니케이션 매체를 시너지가 발생할 수 있도록 효과적으로 통합하여 하<br>나의 메시지를 일관성있게 전달하는 것이 필요해졌음. 이를 위해 오프라인, 온라인(메타버스) 채용 설명회 및 상담회, 리버스 리크루팅 등을 동시에 진행하며 기업이 채용에 적극적인 태도를 형성하는 것도 최근 트랜드 |
| 140 | 박스 안<br>1) 인지 능력 – KSA<br>옆 설명 추가 | 지식(knowldege), 기술(skill), 능력(ability) |
| | 박스 안<br>목차 밑<br>설명 추가 | ① Big-Five 모델 - 외/친/성/정/경<br>Work-related 성격차원. John Bearden이 개발,<br>Costa & McCrae(1992)가 5대 성격차원으로 명명 |
| | 박스 안<br>목차 밑<br>설명 추가 | ② Myers-Briggs의 MBTI<br>Katharine Cook Briggs와 Isabel Briggs Meyers,<br>100여 가지 항목으로 이루어진 자기보고식(self-reporting) 성격 유형 지표 |
| | 박스 안<br>목차 밑<br>설명 추가 | ③ RIASEC 모델 - 현/탐/예/사/기/관<br>Holland의연구. 대각선으로 반대편에 있는 두 유형은<br>매우 다른 성격을 가지고 있는 반면, 서로 가까이 있는<br>유형들은 유사한 성격을 가짐. 두 유형이 가까이 있을<br>수록 더 잘 조화된다고 할 수 있음 |
| 142 | IV. 바이오 데이터(bio-data)의 보완적 활용 방안 : 프로파일 방법(profile method | 기업이 과거 데이터의 축적/분석을 통하여 도출해 낸 업무수행에 성공하는 종업원들의 평균적이고 표준적인 자질을 이상적인 프로파일(ideal profile)이라 정의하고, 개별 지원자의 자질을 측정하여 이상적인 프로파일과 유사한 자질을 가진 자를 선발하는 방법. 최근 4차 산업혁명이 확산되고 있는 상황에서 기업이 수집/저장/활용할 수 있는 Bio-data, Profile method를 빅데이터화하여 선발의 유용성을 중대하는데 도움이 되도록 관리하여야할 것 |
| | 박스 옆<br>설명 추가 | 자신의 우월성을 드러내기 위한 수단 |
| | (3) 선발면접(interview)<br>1) 개념<br>옆 설명 추가 | 미국 군대에서 제1차 세계대전을 겪는 동안 여러 가지 심리 측정이 필요하게 되었음. 이러한 필요를 충족시키기 위해 질문지법을 사용하였는데, 질문지법의 단점을 보완하기 위해 면접을 발전 |
| 143 | 박스 옆<br>설명<br>각각 추가 | 현업에 쫓기어 정신 못차리는 사람을 불러다가 선발면접을 하라고 할 때 신뢰도 떨어짐<br><br>선발면접의 내용에 대한 수용성(acceptance)을 높일 뿐만 아니라 타당도 및 신뢰도 확보에 상당히 효과적<br><br>성공적인 직무수행에 필요한 지식, 기술, 능력, 행동 등을 구체화하고 면접의 초점을 이들 요건에 맞춤 |
| | 맨 밑<br>6) AC의 성공포인트<br><br>옆 설명 추가 | ① 조직의 needs에 부합하는 AC설계, ② 평가자 훈련, ③ 행동체크리스트 활용, 주관적 평가 오류를 최소화하기 위해 ④ 목적에 맞는 피드백. 평가 결과를 중심으로 부족한 역량에 대해 교육과 개발을 담당하는 전담 부서를 두는 것을 고려 |

| | | |
|---|---|---|
| | 7<br>(1)<br>(2)<br>옆 설명 추가 | 점수(score)(서류심사 점수, 인터뷰 점수, 필기시험 점수 등)<br><br>업무의 성과기준(근무평정 점수, 기업의 매출액과 생산성, 사고감소율, 기업성과에의 기여도 등) |
| 145 | 맨 밑<br>박스 옆<br>설명에 더 추가 | 두 가지 유형의 오류는 선발도구의 타당도가 낮을수록 그 비중은 더 커짐. 따라서 선발도구를 개선함으로써 선발과정의 전체적인 타당도를 높일 때 이들 오류의 정도는 줄어들게 됨. 즉, 선발도구를 추가하여 종합적인 평가를 함으로써 선발과정의 전체적인 타당도를 높일 수 있음 |
| 148 | 그림<br>왼쪽으로 이동,<br>오른쪽 설명 추가 | <br>신뢰도와 타당도는 서로 밀접한 관계<br>① 시험의 신뢰성이 낮으면 타당성도 낮음(신뢰성은 타당성의 필요조건이기 때문)<br>② 시험의 타당성이 높으면 신뢰성도 높음(우수한 사람을 정확히 뽑았다는 것은 이미 점수에 관한 신뢰성이 확보되었음을 의미하기 때문)<br>③ 타당성이 낮다고 신뢰성까지 낮은 것은 아님(우수한 인재를 정확히 식별하지 못했다고 하더라도 얼마든지 시험의 신뢰성은 높을 수 있음)<br>④ 신뢰성이 높다고 타당성까지 높은 것은 아님(시험의 신뢰성이 높다고 할지라도, 그 시험에서의 고득점자가 근무성적도 높다는 보장은 없는 것임) |
| | (4) 효용성(utility)<br>1) 의미<br><br>옆 설명 추가 | 선발의 효과성(effectiveness)을 본질적으로 높일 수 있는 지를 나타내는 지표 |
| 149 | (4)<br>2)<br>① 예측치의 타당성<br>밑 그림 추가 |  |
| | **6 편** | |
| 157 | (5) 거래비용(transactional cost) 관점<br><br>옆 설명 춭가 | <전략적·장기적 관점>에 따라 기업 특수적 지식(firm specific knowledge)을 활용해야 하는 경우 내부 육성(make 전략)을 통한 경쟁우위창출이 더 바람직 할 수 있음 |
| 159 | ① 공통역량(common competency) | 기초역량이라고도 하며, 조직 내 모든 구성원이 공통적으로 가져야 할 역량 ex) 자기개발능력, 변화적응력, 오픈마인드 |
| | ② 기능역량(functional competency) | 관리역량이라고도 하며, 기업조직 내 각 기능별(인사, 마케팅, 재무, 생산, 회계)로 요구되는 역량 ex) 마케팅 부문에서의 판매능력, 인사부문에서의 협상력 |
| | ③ 직무역량(job competency | 개인역량이라고도 하며 기업의 각 직무수행에 필요한 구체적인 역량 ex) 문제의식능력, 지식습득능력, 분석능력 |

| | | |
|---|---|---|
| 160 | ② 스탭(Staff)<br>밑<br>그림 추가 |  |
| | ① 교육훈련 '장소'에 따른 기법<br><br>ⅰ) 직장 내 교육훈련(On-the-Job Training : OJT) | 조직 '내부'에서 이루어지는 것 |
| | ⅱ) 외부훈련(Off-the-Job Training : Off JT) | 조직 '외부'에서 이루어지는 것 |
| | ② 교육훈련 '실시자'에 따른 기법<br><br>ⅰ) 직장 내 교육훈련(On-the-Job Training : OJT)<br><br>에서 설명 추가 | <+> learning by doing(일을 실제로 수행하면서 학습), 진도 조정이 용이, 상급자와 하급자 간 의사소통이 원활, 훈련받은 내용을 즉시 활용하여 성과에 반영, 훈련 비용 절감<br><-> 현재의 관행을 반복적으로 후임자에게 전수하므로 피훈련자들은 잘못된 교육내용을 무비판적으로 답습할 가능성, 훈련자의 역량에 따라 훈련의 효과가 달라짐, 업무 우수자가 반드시 우수한 훈련자가 아닐 수 있음, 기술변화가 빠른 경우 교육자인 상급자조차 새로운 기술을 알지 못할 수도 있음 |
| | ⅱ) 외부훈련(Off-the-Job Training : Off JT) | <+> 현장 교육의 단점을 보완할 수 있음, 전문성을 갖춘 훈련자에 의해 체계적이고 심층적인 교육훈련을 실시할 수 있음, 다수 참가자 교육이 가능<br><-> 실제 업무환경을 벗어나기 때문에 업무에 지장을 줄 수 있음, 교육 내용와 실무의 괴리 발생, 개인별 진도 조정이 곤란 |
| | ⅱ) 외부훈련(Off-the-Job Training : Off JT)<br><br>밑<br>그림 추가 |  <br>(a)<br>  <br>(b) |

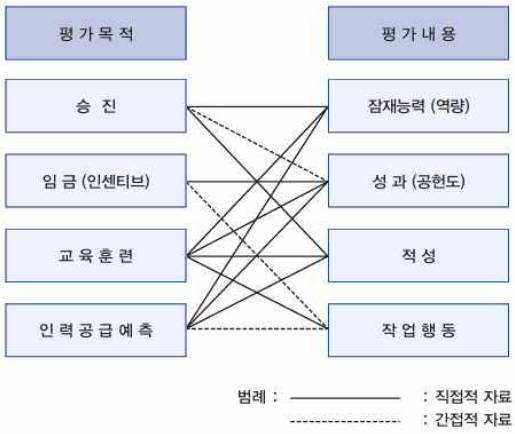
| | | |
|---|---|---|
| 160 | ⅰ) 신입사원 교육훈련<br><br>옆 설명 추가 | 성공적인 조직사회화(organizational socialization), 역할모호성(role ambiguity) 제거 |
| 162 | ◆ 참고 : 기술 격차를 해결하기 위한 업스킬링(Upskilling) 과 리스킬링(Reskilling)<br><br>그림을 왼쪽,<br>설명을 오른쪽 |  |
| | ⅰ. 인 바스켓 훈련(in-basket training) : 개념적 기술 제고 | <+> 모의상황이 다양하고 실제와 같기 때문에 훈련 참가자에게 흥미<br><-> 훈련의 효과 측정에 어려움 |
| | ⅱ. 비즈니스 게임(business game) : 개념적 기술 제고 | <+> 경영의사결정의 결과가 즉각 피드백 되어 다른 참가팀에 비해 얼마나 정확했는지 알 수 있음<br><-> 참가팀이 경영원리에 입각한 의사결정보다는 게임에 이기는 열쇠를 찾는데 관심을 기울임 |
| | ⅲ. 사례연구(case study) : 개념적 기술 제고 | <+> 흥미와 학습동기를 유발<br><-> 적절한 사례 확보에 어려움, 학습의 진도 측정이나 이론에 대한 체계적 습득이 어려움 |
| | ⅳ. 역할연기법(role playing) : 인간관계 기술 제고 | 예) 판매원 교육의 경우 불량품을 구입했던 고객이 화를 내면서 찾아갔을 때<br><+> 흥미와 체험감을 주고, 개인의 약점을 인식, knowing-doing 간 gap을 알 수 있음<br><-> 교육의 범위가 제한적 |
| | ⅴ. 행동모델법(behavior modeling) : 인간관계 기술 제고 | <+> 이상적인 행동에 대한 학습이 신속하게 이루어지도록 하고, 기업 실무에서의 시행착오를 줄여줄 수 있음<br><-> 개발 비용이 많이 들고, 행동모델법을 배울 수 있는 인간관계 관련 행동의 수가 제한적 |
| | ⅵ. 교류분석법(transactional analysis) : 인간관계 기술 제고 | <+> 인간관계에 대한 통찰력을 제고하고, 갈등에 대한 이론을 추가적으로 학습하도록 하여 실무에 적용할 수 있음<br><-> 학습진도를 파악하기가 어렵고, 적절하고 시업 실무에 맞는 사례를 개발하는데 어려움 |
| | ⅶ. 대역법(understudy) : 전문적 기술 제고 | <+> 교육이 개인별로 이루어져 학습효과가 높고, 학습한 내용을 실무에 적용시키는데 문제가 없음, 교육참가자가 교육받는 직무를 미래에 맡을 예정이므로 학습의욕이 매우 높음<br><-> 우수한 상사가 우수한 교사가 되지 않는 경우가 있음,<br>교육이 의례적으로 흐를 가능성 |
| | ⅷ. 코칭(coaching) : 전문적 기술 제고 | <+> 교육대상자의 역량수준에 따라 진도조정이 용이<br><-> 유능한 코치를 구하기 어렵고 효과 측정이 용이하지 않음 |
| | ⅸ. 청년중역회의법(junior board of directors) : 전문적<br>기술 제고 | 관리자 내지 관리자의 길을 걸을 예정인 구성원을 대상으로 모의이사회를 구성하여 조직 내에 존재하는 실제 문제를 분석하고 대응책을 마련하여 관련부서에 feedback을 하게 하는 교육훈련 기법으로 조직 전반에 대한 지식을 축적하도록 하는데 효과적<br><+> 조직 내 커뮤니케이션 활성화<br><-> 모의이사회에 선발되지 못한 관리자에게 갈등 유발, 모의이사회에서 제시된 문제점 때문에 실제 해당부서가 곤경에 빠질 수 있어 모의이사회에 대한 방어적 자세가 나타날 수 있음 |

| | | |
|---|---|---|
| 163 | Ⅱ. 교육훈련 패러다임의 변화<br><br>표 옆<br>설명 추가 | * 감수성 훈련(T-group training) : 구성원들이 다른 구성원과의 대면접촉(face-to-face contract)을 통해 타인에 대해 관심을 가지고, 그들의 처지나 입장을 이해함으로써 마음의 벽을 허물고 인종, 지역, 학력, 출신 등 차이를 극복하고 협동을 하게 되어 조직이 활성화되고 성과가 향상된다는 것<br>* 구조적 피드백(structured feedback) : 강화(reinforcement) 및 피드백(feedback) 개념을 교육훈련에 도입한 것, 종업원 행동의 결과가 그를 둘러싼 상사, 동료, 부하직원, 고객, 주주 등 이해관계자들의 평가에 의해 끊임없이 피드백을 받는다는 것 |
| 164 | 4.<br><br>그림 옆<br>설명 교체 | ① <문제(real problem)>란 연습문제나 가상의 문제가 아닌 현장에서 발생하는 실제 문제<br>② <그룹 구성(group set)>이란 4~8명의 인원으로 구성된 학습팀<br>③ <질의와 성찰>이란 교수가 주도하는 일방적인 지식 전달이 아니라 참여구성원들이 당면한 문제를 해결하기 위해 탐구하고 질의하고 성찰해나가는 과정<br>④ <실행의지>란 전문가에 의해 정해진 문제를 푸는 것이 아닌 구성원 스스로 문제를 발견하여 선정하고 도출한 문제 해결 방안의 효과성을 실제 증명하는 것<br>⑤ <학습의지>란 액션러닝이 단지 문제를 해결하는 전략으로 사용되는 것이 아니라, 문제 해결과정을 통해 구성원이 실천적 지식을 획득하도록 하는 교수 학습방법으로 활용되는 것<br>⑥ <촉진자(set adviser)>란 러닝 코치(learning coach) 또는 과정 촉진자(facilitator)로 불리우는데, 관찰자/분위기 조성자/대화 촉진자/학습지원과 같은 다양한 역할을 담당하는 것 |
| 168 | 1번<br><br>옆<br>설명 추가 | 학습자가 프로그램에 참여하였을 때, 즐거우면 학습이 일어나고, 학습이 일어나면 현업에서의 행동변화가 일어나고, 행동의 변화가 일어나면 조직의 결과가 향상되어야 하는데, 각 단계 사이의 연계성이 약하거나 거의 존재하지 않음 |
| | 2번<br><br>옆<br>설명 추가 | 커크패트릭의 4단계 모델은 결과(results)에 초점을 맞추었음. 즉, 개선된 생산성이나 품질, 감소된 이직률이 work unit, department, division, organizational level에서 발생한다고 보았음. 그러나 4단계 평가를 위한 data 수집에는 큰 제한이 존재. 개선의 가치(improvement value)를 환산하기가 쉽지 않기 때문 |
| | 3번<br><br>옆<br>설명 추가 | 각 단계별 개념 정의가 다소 제한적. 1단계에서는 효율성 및 자원과 같은 중요 요인을 배제한 채 평가, 3단계에서 행동 변화는 직접적으로 관찰되지 못하거나 시간이 경과한 후 사라지기도 한다는 한계 |
| 169 | 2<br>(1) 훈련 타당성 (training validity) | 예) 제조업 종사자 위주의 계획된 교육이 서비스업 종사자를 대상으로 실시되면 훈련 타당성 저해 |
| | (2) 전이 타당성 (transfer validity) | 예) 직무분석이 제대로 시행되지 않은 상태에서 직무교육을 시행하면 교육훈련의 전이가 일어나기 어려워짐 |
| | (3) 조직 내 타당성 (intraorganizational validity) | 예) 회사의 경영철학과 업무지침과 관련된 교육은 회사 내 부서가 다르고 피훈련자 집단이 달라져도 동일하게 효과적이어야 할 것. 즉, 그 회사에 적용되는 공통적인 내용의 교육은 조직 내 타당성이 높아야 효과적 |
| | (4) 조직 간 타당성 (interorganizational validity) | 예) 컴퓨터 교육이나 어학 교육, 그리고 직장인의 예절교육 같은 교육은 속성상 조직과 업종, 산업에 크게 구애받지 않고 실시할 수 있는 교육으로서 조직 간 타당성이 높은 교육 |
| 172 | 중간 그림<br>오른쪽 설명 추가 | <연령별 경력단계(Hall, 1975)> |
| | 맨 아래 그림<br>오른쪽 설명 추가 | <초기단계 - 중년단계 - 노년단계>로 구분.<br>기존의 이론들이 생애발달 전반에 대한 단계이론을 제시한데 반해 Levinson은 성인기의 발달을 특화시켜 이론을 체계화했다는 점에 의의 |
| 173 | 5. | 5. 개인의 경력욕구와 조직의 경력기회의 통합 |

| | | |
|---|---|---|
| | 목차 수정 | |
| 176 | 2<br>(3)<br><br>옆 설명 추가 | Argyris(1960)가 심리적 계약이라는 용어를 처음 사용한 이래, Schein(1965)에 의해 “상호호혜적 의무에 대한 기대감”으로 정의된 후, Rousseau(1995)에 의해 “개인의 주관적 차원에서 상호의무에 대한 믿음”으로 개념이 구체<br>화. 성과창출을 위한 공통의 목표를 가지고 조직과 개인의 수준이 일치하게 되면 조직유효성(org. effectiveness)이 향상하게 됨 |
| 177 | (2) 기업의 활동 : 과대포장전략으로 인한 기대차이를 낮추기 위한 RJP(Realistic Job Preview)<br><br>옆 설명 더 추가 | RJP를 통해 직무만족, 조직몰입을 높이고 조직생활에 대한 적응력을 높여 이직률을 낮출 수 있음 |
| | (1) 개인의 활동 : 역할 인지, 조직의 규칙과 관습 습득, 새로운 대인관계 형성<br><br>옆 설명 더 추가 | 새로운 과업을 통한 자신의 역할을 인지하고, 조직의 규칙 및 관심을 습득하며, 새로운 대인관계를 형성하는 등 다양한 적응활동이 진행 |
| 179 | 암기가 쉽도록 그림 배치를 바꿈 |  |
| | (1) 거래 모델 (transactional model) | 최근 우리나라의 고용관행과 유사. 낮은 고용안정성을 보임 |
| | (2) 전이 모델 (transitional model) | 노사 간 신뢰가 형성되지 않는 명목상의 교환 관계 |
| | (3) 균형 모델 (balanced model) | 구성원들의 높은 성과에 대하여 경영진이 경력개발의 기회를 부여함으로써 교환이 발생되는 형태 |
| | (4) 관계 모델 (relational model) | 높은 충성심과 경영진의 배려가 서로 교환되는 형태. 우리나라의 전통적 고용관행과 유사, 높은 고용안정성을 보임 |
| | (1) 포괄적 범위 | 개인의 삶 전체와 연관되어 폭넓은 관계가 형성. 1997년 경제위기 이전 많은 한국기업들은 이런 모델에 가까운 계약관계를 가지고 있었음. 조직이 가족의 경조사도 관여를 하게 되고, 개인의 삶에 깊이 관여하는 것이 보통. 가정생활이나 개인의 여가시간을 희생하는 것이 자연스러웠음 |
| | 오른쪽 표에서 관계적 계약 회사 현재 안의 내용을 교체 | - 고용능력을 확장시키는 훈련 제공- 경력개발 기회 제공 |

| | | |
|---|---|---|
| 181 | 2. 객관적 경력정체 | 구조적 경력정체라고도 함. 조직에 존재하는 제한된 수의 상위직급에서 비롯 |
| | 3. 주관적 경력정체 | 직무가 도전감을 주지 못할 때, 현재의 직무로부터 자신의 자아관련 일체감 내지 의미를 찾을 수 없을 때 |
| 182 | 1.<br>(1) 조직의 확장 | 조직이 성장기에서 안정기에 접어들었을 때 주로 나타나게 됨. 완전한 문제해결을 가져다줄 수 있는 대안은 조직확장밖에 없음 |
| | (3) 직능자격제도의 도입 | 자격승진을 통한 보상 상승 부여. 계층승진 기회가 있을 때 구성원의 역량을 기준으로 자격등급을 상승시켜주는 것. 상위계층에 올라가지 못하는 경우 개인이 역량을 신장시켜 자격승진을 할 수 있게 하여 경력정체를 완화 |
| | 2.<br>(2) 순환보직 | 새로운 직무 경험. 사기감소와 생산성 감소 및 유능한 인재 유출 방지 |
| | (4) 조하리의 창 (Johari's window) | Joseph Luft와 Harry Ingham의 이름을 딴 것. 우리는 스스로가 알고 있는 부분도 있지만 무의식과 같이 모르는 부분도 있고, 자신의 모습 중 다른 사람이 아는 부분과 모르는 부분이 존재한다고 함. 커뮤니케이션 Tool 활용으로 자기개방과 피드백 |
| | (4)<br>오른쪽 그림<br>밑<br>설명 추가 | 집단 내에서의 자신의 행동 및 직무에 대한 의미를 찾을 수<br>있음 |
| | 2) 쇠퇴 | 직무변화, 개인의 변화, 업무환경으로 인한 변화 |
| | 3) 조직의 경력 중기 관리활동<br>① 경력 중기에 대한 이해 | 종업원들이 직면하고 있는 문제를 이해하려는 노력을 기울이고, 관리자를 교육시켜 부하가 경력 중기에 있을 때 나타나는 문제점들에 대해 도움을 줄 수 있게 함 |
| | ② 이동기회 제공 | 승진기회가 제한적일 수 있기 때문에 직무순환과 수평이동을 통해 정체된 종업원에게 자극적이고 도전적인 직무를 부여하고, 높은 동기를 유지할 수 있게 함. 수평이동은 특히 정체된 종업원에게 도움이 될 수 있음 |
| 183 | 1. 전환배치(transfer)의 의의<br><br>설명 더 추가 | 수직적 이동은 상향적 이동과 하향적 이동으로 구분됨. 상향적 이동은 새로 배치된 직무가 기존의 직무에 비해 권한・책임・보상이 증가하는 경우로서 승진(promition)을 말하고, 하향적 이동은 승진과 반대되는 개념으로서 강등(emotion)을 말함 |
| 185 | (1) 연공주의 (seniority orientation) | 승진의사결정에 있어 연공이 높은 종업원을 우선적으로 승진시켜야 한다는 입장. 연공이란 한 조직 내지 해당 직급에서의 개인의 근속기간<br>* 연공주의의 근거 : 장유유서 정신에 따른 질서유지 용이, 협동시스템 구축에 연령/연공이 중요한 역할을 한다는 것, 숙련상승가설, 숙련상승가설, 국내 기업들의 체계적 평가시스템 부재 |
| | (2) 능력주의 (competence orientation) | 승진의사결정에 있어 승진후보자가 보유하고 있는 업무수행능력을 중시해야 한다는 입장. 합리적 사고방식을 강조하는 구미 각국에서 활용. 구성원의 직무수행능력을 최대한 활용하여 기업의 효율성을 높이려는 것<br>* 나름대로의 장점이 있으나 문제점도 존재 : 능력에 대한 객관적인 평가시스템이 구축되어있지 않으면 승진의사결정이 상사의 주관적인 평가에 의존하게 되고, 정실인사 풍토가 더욱 공고해짐, 조직 내 직무 간의 경계가 불명확하여 일과 사람 간의 과학적인 적합성 추구에 한계가 있어 조직 내 구성원 간의 감성(emotion)에 바탕을 둔 협동이 요구되고 있고, 종업원들 간의 이러한 협동관계에 여전히 그들의 연령 내지 연공이 힘을 발휘하고 있다는 것 |
| | ※ 기업에의 활용방안<br>그림 옆<br>설명 교체 | 사원급에서는 업무를 다른 종업원과 공동으로 수행하는 경우가 많고, 업무가 직속상사의 업무지시, 지도 감독 등에 좌우되기 때문에 하위직급의 경우에는 〈경력평정〉에 많은 비중을 두고, 대리급이나 과장급 이상에서는 업무추진에 있어서 어느 정도 자율성이 부여되고 능력 측정이 비교적 용이하므로 상위직급의 경우에는 〈인사평가와 연수평정〉에 많은 비중을 두는 것이 바람직 |

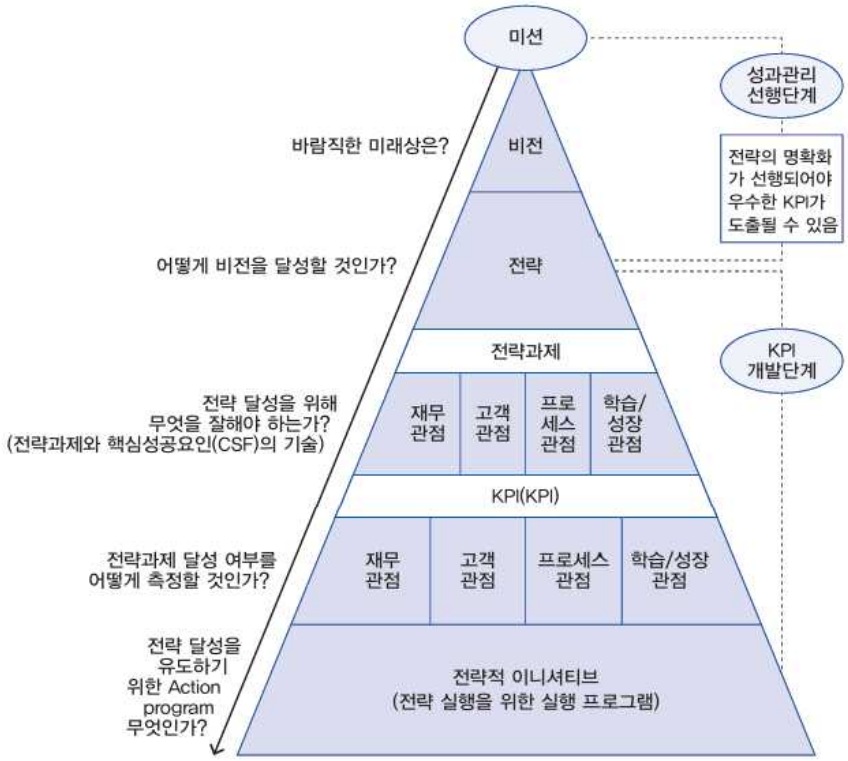
| | | |
|---|---|---|
| | 1. 직위승진 : T/O에 따른 상위직위 승진<br><br>오른쪽<br>설명 더 추가 | * 직급(official grage) : 직급은 연공서열과 관련되어 있음. “3급 10호봉”과 같이 그 조직에서 어느 정도 근무했는지를 판단하게 하는 단위. 일반적으로 일년 또는 반년에 한번씩 호봉이 상승, 직급의 사승과 급여를 연계시키는 경우가 많으며, 이를 연공서열식 인사정책이라고 함 |
| | 2. 자격승진 : 직능자격제도 활용<br><br>오른쪽<br>설명 더 추가 | 개인의 직능이 상위등급으로 이동할 경우 자격의 상승을 의미하기 때문에 승격(昇格)이라고 함<br>직능자격제도 하에서는 상위직능등급에 대한 T/O 개념은 없음. 누구라도 직능을 갖추게 되면 상위 직능등급으로 자격이 상승되므로, 직능평가는 절대평가가 도입됨 |
| | 3. 대용승진(surrogate promotion) : 준승진(quasi-promotion) 혹은 건조승진(dry promotion)<br><br>오른쪽<br>설명 더 추가 | 이유: 조직 내부 사정상 오랫동안 승진정체 현상 때문에 조직분위기가 정체되어 있을 때 이를 해소하기 위함, 구성원이 대외업무를 수행하는 경우 접촉고객의 신뢰심을 높이기 위해 |
| | 4. 직책승진 : 권한과 책임에 따른 승진<br><br>오른쪽<br>설명 더 추가 | CEO, CFO, CMO 등도 직책이라고 할 수 있음<br>높은 직책을 보유하고 있다는 것은 조직 내 서열이 높다는 뜻이 아니라 의사결정의 범위가 넓고 권한과 책임이 많다는 것을 의미 |
| **7 편** | | |
| 196 | 2<br>(1) 직무관리 활동에 중요한 정보 제공<br><br>오른쪽 설명<br>더 추가 | 예) 특정 직무를 담당하고 있는 거의 모든 종업원의 성과가 낮을 때, 낮은 성과의 원인이 종업원의 능력 부족이 아니라 직무구조 및 환경문제일 수 있음. 이럴 경우 교육훈련보다는 직무재설계를 하는 것이 바람직 |
| 196 | (5) 유지관리 활동에 중요한 정보 제공 | 종업원의 정신적 측면에 대한 정보 제공, 즉 종업원의 사기(士氣), 기업조직에 대한 조직 커미트먼트(애사심) 등에 정보를 제공 |
| | 박스<br>맨 밑<br><br>목차와 내용 추가<br><br>3. 성과관리의 프로세스 | (1) 성과의 정의(조직 성과의 원천을 확인하고 성과의 단위를 확정하는 것)<br>(2) 성과 목표 설정(계량/비계량 지표별 적정 목표 부여)<br>(3) 성과 과정 관리(주기적 점검, 동기부여, 장애 요인 발생 시 적정 조치 실행)<br>(4) 성과 결과 관리(성과 평가)<br>(5) 성과 보상 관리 및 피드백(금전적 보상 및 신분 보상(승진)) |

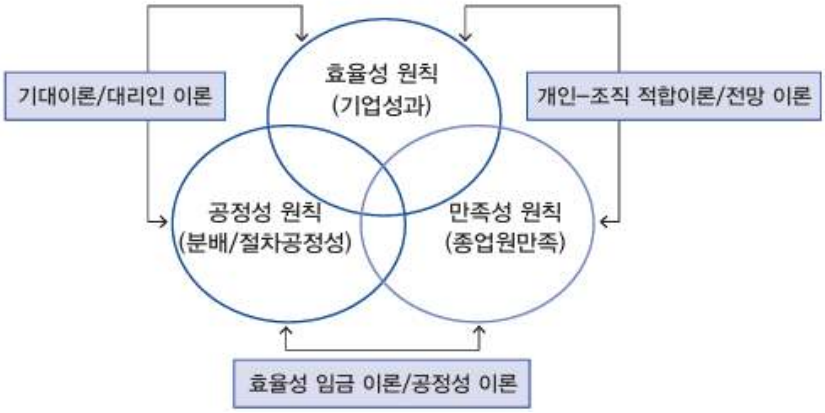
| | | |
|---|---|---|
| | (1)<br>2) 평과 목적과 평가 내용의 관계<br><br>밑<br>왼쪽 그림 추가 |  |
| | 추가된 그림 옆 설명 추가 | ④ <현재 및 미래에 인력공급 수준> : 잠재능력, 성과수준, 적성(주요 기준) / 작업행동(보조 자료) |
| | 3) 직무성과 측정에서의 오염과 결손<br>설명 옆<br>예시 추가 | <오염(contamination)> : 평가에서 관계없는 측면들이 성과측정에 표함된 경우. 예) 고려하지 않아도 되는 지역의 판매액으로 영업담당자를 평가하는 경우<br><결손(deficiency)> : 모든 관련 성과를 모두 측정하지 않는 경우. 예) 교수평가를 할 때 교육과 서비스 기능은 무시한 채 연구의 영역만 평가를 하는 경우 |
| 202 | (1) 관대화 경향 (leniency error) | 피고과자의 능력이나 성과를 |
| 203 | 3. 정보부족으로 인한 오류의 감축 방안 | 위치를 맨 밑으로 이동<br>(위치 조정) |
| 204 | 왼쪽, 오른쪽<br>목차와 설명 추가 | * 강제선택 서술법(forced-choice description)<br><대학교수를 평가하는 강제선택 서술법 (예)><br>① 매년 전국 규모 학회에 논문을 발표하고 있다.<br>② 강의 평가가 5점 만점에 3.5점 이상이다.<br>③ 학장의 업무협조 요청을 거절한 적이 있다.<br>④ 대외적으로 산학협동을 한 실적이 없다.<br>(※ 예시한 평가항목 중 2가지는 바람직한 행동사례이고, 나머지는 부정적인 행동사례이다.)<br>제2차 세계대전 이후 미 육군에서 개발된 것으로 예시된 행동사례 중에서 피평가자가 어느 항목에 해당되는지를 평가자가 선택하도록 하여 피평가자를 평가하는 방법. 예시한 항목은 가장 긍정적인 항목도 있고, 가장 부정적인 항목도 있음. 평가자와 피평가자는 예시한 항목의 점수를 정확하게 알 수 없음. 평가자는 피평가자가 예시된 항목에 해당되는지를 선택만 하면 됨<br>〈타당성〉 서술문의 개발 내용에 따라 인사평가의 개별목적을 반영할 수 있는 서술문을 제시할 수 있기 때문에 별다른 문제가 없음<br>〈신뢰성〉 비교적 구체적인 행동사례를 보고 평가자는 선택만 하면 되기 때문에, 평가자의 주관성을 배제하고 평가의 일관성을 높여주는 효과가 큼<br>〈수용성〉 평가자로부터의 어느 정도의 저항이 예상됨<br>〈실용성〉 상당한 비용과 평가상의 어려움을 가져다줌. 복잡하고 매우 정교한 과정을 거쳐야만 식별력 있는 서술문을 획득할 수 있기 때문 |
| | | * 서술식 평가법(Narratives or Essays)<br>평가자가 피평가자의 직무수행 성과와 관련하여 특별한 강/약점을 진술하는 것에 중점을 두며, 이외에도 문제를 해결하기 위한 행동방침을 작성하기도 하는 평가방법 |
| | | * 중요사건기록법(Critical Incidents Description)<br>평가자가 일상작업생활에서 관찰 등을 통해 피평가자가 보여준 직무 성과에 특별히 효과적인 혹은 비효과적인 행동 내지 업적을 기록하여 이를 평가시점에서 정리하여 평가하는 것<br>〈타당성〉 교육훈련을 목적으로 피평가자를 평가할 때 피평가자가 지난 평가기간 동안 특별한 행동을 하지 않았다면 교육훈련관련 정보를 획득하기가 어려움 / 임금(인센티브) 목적이 평가인 경우, 평가기간 동안 피평가자가 기업에 특별히 커다란 공헌을 했을 때 이를 임금(인센티브) 결정에 활용할 수 있음<br>〈신뢰성〉 기록된 중요사건 그 자체에 대한 신뢰도가 높음. 평가자의 주관이나 편견이 개입될 소지가 적기 때문<br>〈수용성〉 피평가자들이 중요사건 기술 그 자체에 대해서는 수용성이 높겠지만, 승진이나 임금(인센티브) 등에 반영할 때의 수용성은 낮아질 것<br>〈실용성〉 실시 자체가 비교적 용이하고 비용도 많이 발생하지 않아 실용성은 높은 편 |

| | | |
|---|---|---|
| 205 | Ⅱ. 상대평가와 절대평가의 개념, 장·단점 및 평가기법<br><br>옆 설명 추가 | 인사평가제도를 도입하여 경영관리의 한 수단으로 운영하기 위해서는 기업의 규모, 업종, 관리수준, 사용목적, 평가능력, 직종 등 고려하여 해당 기업의 상황에 맞게 평가방법을 개발해야 함 |
| | 1.<br>(2) 장·단점<br><br>설명 더 추가 | (+) 쉽게 만들 수 있음, 주관성·관대화 경향 해결, 제한된 자원의 배분에 용이<br>(-) 수용성, 우수 집단에 속해 있는 구성원들의 사기저하, 동기유발 어려움, 교육 효과가 미비 |
| | 1) 서열법<br><br>왼쪽 밑<br>그림 추가 | 평가요소 / 피평가자 \| 직무의 양 \| 직무의 질 \| 지식기능 \| 협조성 \| 추진력 \| 순위합계 \| 종합순위<br>A \| 3 \| 5 \| 2 \| 3 \| 4 \| 17 \| 2<br>B \| 1 \| 3 \| 3 \| 1 \| 3 \| 11 \| 5<br>C \| 4 \| 4 \| 5 \| 2 \| 1 \| 16 \| 3<br>D \| 2 \| 1 \| 4 \| 4 \| 2 \| 13 \| 4<br>E \| 5 \| 2 \| 1 \| 5 \| 5 \| 18 \| 1 |
| | 2) 강제할당법<br><br>왼쪽 밑<br>그림 추가 | 등급 / 요소 \| A(10%) \| B(20%) \| C(40%) \| D(20%) \| E(10%)<br>작업의 양 \| \| \| \| \| \|<br>작업의 질 \| \| \| \| \| \|<br>협동심 \| \| \| \| \| \| |
| | 1) 서열법(ranking method)<br><br>설명 더 추가 | 능력, 업적 등 가치에 따라 서열을 매기는 방법(교대서열법(alternative ranking method), 쌍대비교법(paired comparisopn method)) |
| | 2) 강제할당법 (forced-choice description)<br><br>설명 더 추가 | 사전에 범위와 수를 결정해두고 일정한 비율에 맞추어 강제로 할당하는 평가방법. 예) A는 10%, B는 20%, C는 40%, D는 20%, E는 10% |
| | (3) 평가기법<br>1) 평정척도법 (Rating Scales, Graphic Rating Scales)<br><br>왼쪽 밑<br>그림 추가 | 척도 / 평가요소 \| 직무요구에 부족 \| 직무요구에 약간 부족 \| 직무요구에 충족 \| 직무요구에 초과충족 \| 직무요구에 훨씬 초과충족<br>작업의 질 (정확성, 기술, 완전성, 정연성) \| 항상 불만족 □ \| 때때로 불만족 □ \| 항상 만족 □ \| 우수 □ \| 항상 우수 □<br>작업의 양 (정규임무, 과외 및 불시업무) \| 요구수준 이하 □ \| 항상 불만족 □ \| 요구 충족 □ \| 요구의 초과 □ \| 항상 요구 초과 □<br>신뢰성 (교육이행, 안전습관, 창의력 시간엄수, 출석) \| 항상 감독 필요 □ \| 때때로 감독 필요 □ \| 보통 신뢰가능 □ \| 감독 필요 거의 없음 □ \| 완전 신뢰 □<br>태도 (회사·직무 및 동료구성원에 대한 태도, 협동) \| 타인과 함께 일할 수 없음 무관심 □ \| 종종 비협조 □ \| 보통 함께 일함 □ \| 종종 열의표시 훌륭한 팀일원 □ \| 특별한 흥미 타인이 작업하도록 자극함 □ |

<table>
<tr><td></td><td>2) 체크리스트법 (Check-List)<br><br>왼쪽 밑<br>그림 추가</td><td>피평가자의 일반적인 행동이라고 생각되는 문항에 표기하시오.<br><br>설문문항<br><br>_____ 어떤 문제에 직면했을 때 결단력 있게 행동한다.<br>_____ 모든 부하들을 대상으로 공정한 승진의사결정을 한다.<br>_____ 지속적으로 드러나는 문제에 대해 임시방편의 해결책을 제공한다.<br>_____ 관계를 해칠지 모르는 일을 하기에 앞서 부하들의 감정을 평가한다.<br>_____ 1년에 1~2회 성과를 평가한다.<br>_____ 부하의 낮은 업무성과에 대해 잘 지적하지 않는다.<br>_____ 문제해결을 위해 작업자와 자세히 논의한다.<br>_____ 부하의 업무를 철저히 검토하고 시정할 사항을 예리하게 찾는다.<br>_____ 낮은 성과를 낸 사람에게 높은 성과급을 준다.<br>_____ 개인의 상황을 고려하지 않고 회사정책을 실행에 옮긴다.</td></tr>
<tr><td>209</td><td>설명 더 추가</td><td>현재까지 부하가 보여준 직무행동에 비추어 볼 때 어느 정도의 행동을 기대할 수 있는지를 추론하여 평가할 수도 있음. 어떤 경우에는 동기대척도(Behavioral Expectation Scale : BES)로 불리기도 함 ③ <개발목적의 피드백 측면>에서 BOS는 개개의 행위에 대한 빈도를 측정하기 때문에 BARS보다는 많은 정보를 담고 있어 개발목적의 피드백에 적합. 하지만, 행위의 빈도가 그 행동의 중요도를 증명한다고 보기는 어렵다는 점을 고려해야 함</td></tr>
<tr><td>209</td><td>왼쪽<br>맨 밑<br>그림 추가</td><td>
<table>
<tr><th colspan="2">구 분</th><th>전년성과</th><th>금년목표</th><th>현재성과</th><th>달성률</th><th>평 가</th><th>점 수</th></tr>
<tr><td rowspan="4">판매활동</td><td>전화연락</td><td>1887</td><td>2152</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>방문설명</td><td>1348</td><td>1537</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>권유횟수</td><td>642</td><td>732</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>판매량</td><td>107</td><td>122</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td rowspan="3">성과</td><td>판매실적</td><td>64,000</td><td>73,200</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>연봉</td><td>3,500</td><td>4,000</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>총점</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
</table>
</td></tr>
<tr><td rowspan="3">211</td><td>5. 조직 상층부에서부터의 목표설정으로 담합행위 방지</td><td>개별 목표들에 대한 가중치를 조직의 상층부에서 차례로 미리 정할 필요가 있음. CEO가 목표들에 대한 가중치를 일부 미리 정하고 나머지는 본부장 그리고 팀장이 정하는 것. 예) 영업본부의 경우 CEO가 목표 중 매출액에 40% 가중치를 미리 부여하고, 본부장이 추가적으로 나머지 목표들 중 특정한 것에 30%, 그리고 팀장이 자신에게 허용된 30%를 나머지 목표들에 부여하는 방법을 통해 담합행위를 방지할 수 있음</td></tr>
<tr><td>1. 핵심성공요인 (Critical Success Factor : CSF)<br><br>예시 추가</td><td>예) 고객만족, 핵심인재 확보 등</td></tr>
<tr><td>2. 핵심성과지표 (Key Performance Indicator : KPI)<br><br>예시 추가</td><td>예) 인건비 10% 절감, 이직률 5% 미만 유지 등</td></tr>
</table>

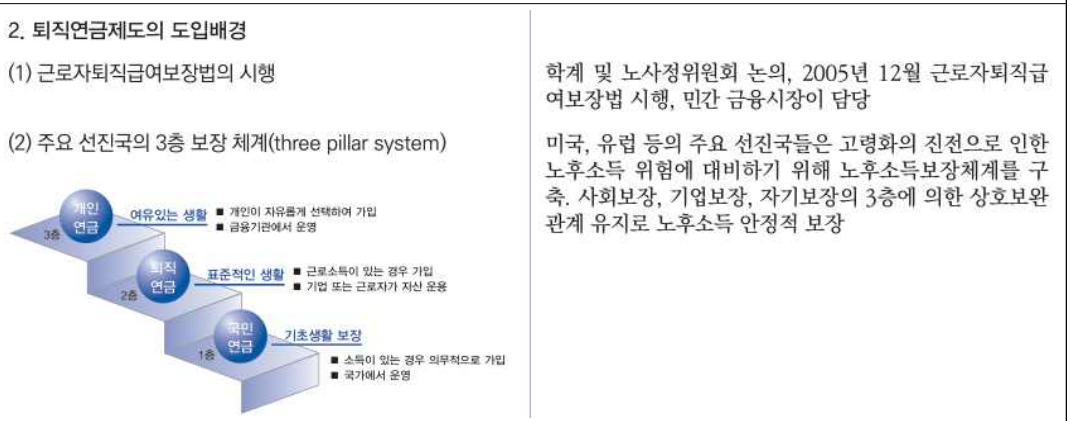
| | | |
|---|---|---|
| | Ⅰ. Intro : 다면평가의 의의 및 등장배경<br><br>목차와<br>오른쪽 설명 교정 | 360도 다면평가란 상급자에 의한 평가 이외에도 평가자 자신(자기 평가), 부하직원, 동료, 고객, 외부 전문가 등 다양한 시각을 가진 평가자들에 의해 평가하는 것<br>제2차 세계대전을 거치면서 영국과 미국에서 첩보원의 역량을 평가하기 위해서 한 사람의 지원자에 대해서 다수의 평가자가 평가에 참여한 것을 시작으로 AT&T와 같은 사기업 조직에 전파되기 전까지 주로 장교를 대상으로 평가하는데 활용<br>전통적인 평가는 상급자가 하급자에 대하여 평가하는 Top-down식 평가가 주를 이루었으나, 평가의 신뢰성과 수용성을 제고하기 위해 360도 다면평가가 등장 |
| | 1. 조직구조와 직무의 변화 | Tall 조직 → Flat 조직(중간관리계층 축소, 조직 낮아짐, 팀장 중심). 오늘날 고도의 지식과 기술을 창출하는 직무가 많아져 업적과 성과를 상급자 혼자 관찰하고 평가하기가 어려워짐 |
| | 2. 보상제도의 변화 | Tall 조직 → Flat 조직(중간관리계층 축소, 조직 낮아짐, 팀장 중심). 오늘날 고도의 지식과 기술을 창출하는 직무가 많아져 업적과 성과를 상급자 혼자 관찰하고 평가하기가 어려워짐 |
| | 3. 고객과 사회분위기의 변화 | 고객에게도 평가권한을 주어야 할 필요 |
| 212 | Ⅳ. 다면평가의 평가자<br><br>부제 추가 | 1. 상사평가 : 직속 상급자, 관련 부서 상급자<br>2. 부하평가 : 하위자<br>3. 동료평가(peer rating) : 동료. 미해군심리학자가 개발<br>4. 고객평가(customer rating) : 외부고객, 산업심리학자<br>5. 자기평가(self rating) : 자기 스스로<br>6. 복수 평가자 : 2개 이상을 종합하여 평가의 편견을 감소 |
| | 표<br>동료<br>장점에서<br>설명 더 추가 | -동료의 동적인(dynamic) 인간관계 측면의 평가에 용이 |
| 213 | 1. 인사평가의 의의와 공정한 평가의 중요성 | 종업원의 능력과 업적을 측정하여 현재적 잠재적 유용성을 체계적으로 파악하는 활동. 구성원의 성취동기 유발은 '공정한 평가'에 의한 '공정한 보상'을 통해 가능 |
| 215 | (1) 팀 단위 업무수행의 필요성 | 기업이 고층 조직(Tall organization)에서 저층 조직(Flat organization)으로 변화하게 되면서 업무를 개인 단위로 수행하기보다는 팀 단위로 수행하는 경우가 많아졌음 |
| | (2) 직무의 높은 상호의존성 | 기업이 고품질의 제품과 서비스를 창출해내기 위해서는 정보통신기술(ICT)을 기반으로 하여 개별 구성원들이 보유하고 있는 전문적 지식/기술을 유기적으로 결합시켜야 함. 즉, 직무수행의 범위가 넓어지고 복잡해져 구성원들의 상호의존성이 높아지고 있는 상황에서 개인별 평가에만 의존하는 것은 한계가 있음 |

| | | |
|---|---|---|
| 218 | Ⅲ. BSC의 구축절차<br><br>밑 그림 추가 |  |
| 219 | 3. 과거 상담제도와의 차이점<br><br>설명 추가 | '자기신고서' 양식에 적어 제출, 개인의 희망이 반영되는 경우는 드물어서 다만 형식적인 제도에 머물러 있었음 |
| 221 | 그림 추가 | 〈상황에 적합한 평가기법〉<br>상황요인 / 직무 / 일상적 ⟷ 중간 ⟷ 비일상적<br>상황요인 / 사원 / 비독립적 ⟷ 중간 ⟷ 독립적<br>상황요인 / 환경 / 안정적 ⟷ 중간 ⟷ 불안정적<br>평가기법 / 비교기준 / 직무표준과 비교 / 목표와 비교 / 비구조화된 비교<br>평가기법 / 사용기법 / 행위기준평가법 평정척도법 / 목표관리법 / 에세이법 자유서술법 |
| | **8 편** | |
| 224 | 1.<br>(2) 보상의 유형<br><br>오른쪽<br>설명 추가 | ① 금전적 보상(financial compensation) - 직접적 보상(기본임금과 인센티브), 간접적 보상(4대보험, 주택시설 및 금융지원 등 각종 복리후생)<br>② 비금전적 보상(nonfinancial compensation) - 구성원이 직무 그 자체나 작업의 심리적·물리적 환경으로부터 얻는 만족(자기개발기회 제공, 자율성, 작업장의 유연성, 쾌적한 작업환경) |
| | (3) 임금(pay)의 의의<br>오른쪽 설명 밑<br>설명 추가 | 임금은 노사 간 이해상충의 문제가 발생하므로 갈등의 원천이 되기도 하고, 동시에 조직의 전략적 목적달성을 위한 핵심요소가 됨 |
| | 2.<br>(1) 임금관리(wage & salary management)의 내용<br><br>옆 설명 추가 | 인적자원관리의 하위시스템으로 임금을 조직의 목적달성에 기여하도록 체계적으로 관리하는 과정 ① 임금수준 관리, ② 임금체계 관리, ③ 임금형태 관리 |

| | | |
|---|---|---|
| | 3.<br>임금관리의 중요성<br>밑<br>그림 추가 |  |
| | 밑부분<br>박스<br>(2)에서<br>설명 추가 | (2) 공정성 인지 과정<br>① 종업원들은 자신의 투입물과 조직으로부터 받는 결과물을 비교한 다음, 자신의 투입 대비 보상의 비율을 조직 내외의 유사 직무군에 종사하는 다른 사람들과 비교. 공정성을 판단<br>② 비율이 서로 다를 경우 불공정성(inequity)을 지각<br>③ 불공정성에 대해 개인은 심리적으로 긴장을 느끼게 되고, 개인은 이러한 긴장을 해소하는, 즉, 불공정성을 줄이기 위한 적응행동을 하게 됨 |
| 225 | 5. 강화이론<br>옆<br>설명 추가 | 인간의 행동을 선행적 자극과 행동의 외적 결과의 관계로 규정하면서, 바람직한 행동을 학습시킬 수 있는 강화요인의 활용전략(고정비율, 고정간격, 변동비율, 변동간격)을 처방하는 이론<br>강화 요인(유형)으로는 긍정적 강화, 소거, 벌, 부정적 강화가 있음<br>① 긍정적 강화(positive reinforcement) : 보상을 부여하여 바람직한 행위가 나타날 확률을 증가시키는 것<br>② 부정적 강화(negative reinforcement) : 불편한 자극을 제거해줌으로써 바람직한 행위를 강화시키는 것<br>③ 소거(extinction) : 보상을 제거하여 바람직하지 못한 행위를 감소시키는 것<br>④ 벌(punishment) : 불편한 자극을 부여하여 바람직하지 못한 행위를 감소시키는 것 |
| | 7.<br>설명 추가 | Lazear and Rosen(1981). 인센티브는 승자와 패자 간 상금(prize) 차이의 함수로 정의. 상금차이가 클수록 순위 경쟁에 참여한 구성원의 노력 정도가 커지게 됨. 토너먼트 이론은 근로자 간 경쟁이 곧 근로자의 노력(effort)을 높여 기업성과를 향상시키는데 도움이 된다고 봄 |
| | 8.<br>설명 추가 | Levine(1989). 집단의 생산성은 응집성의 함수. 집단응집성은 임금격차의 함수(저임금・고임금)이기 때문에 임금격차가 클수록 성과는 저하됨 |
| | 맨 밑<br>오른쪽<br>설명 추가 | Belcher는 각각의 거래를 따로 구분해보더라도 보상은 결코 어느 하나의 관점으로만 논할 수 없는 것이라면서 “보상은 복합적 거래(multiple transaction)“라고 주장 |
| 226 | 오른쪽 설명 밑<br>설명 추가 | * 공정성 개념은 조직 내부의 <윤리적 인사관리>의 실천면에서 중요 |
| | 맨 밑<br>2) 등장배경<br>설명 추가 | Thibaut & Walker(1975)는 분쟁해결과정에 대한 반응연구. 재판진행과정에 당사자들이 통제력을 갖는 절차를 더 공정하다고 생각(증거를 제시하고 변론을 벌이는 동안 행사할 수 있는 <과정 통제(process control)>와 결과의 판정에<br>영향을 미칠 수 있는 <결정 통제(decision control)>에 대한 연구에서 <과정> 통제 과정가 더 중요하다고 생각)<br>Lind & Tyler(1988), Greenberg(1988)도 평가 전의 의견개진, 쌍방적 의사소통, 평가에 대한 격려 및 반박 능력, 피평가자에 대한 평가자의 인식 정도, 일관적인 기준의 적용 등을 제시하면서 절차공정성의 중요성을 주장 |
| 228 | (1) 상한선 : 기업의 지불능력 | 기업이 안정적인 성장을 지속할 수 있는 재정 능력의 범위 내에서 임금으로 지불할 수 있는 최대액 |

| | | |
|---|---|---|
| | 옆 설명 더 추가 | |
| | 1)<br>① 물적 생산성<br><br>설명 더 추가 | 다만, 이 방법은 증가된 생산이 실질적인 매출로 이어져 시장가치를 반영하고 있는지, 물적 생산성 향상에 노동력이 기여한 부분이 어느 정도 되는지를 밝히는 것이 사실상 매우 어렵다는 문제점을 내포 |
| | ② 부가가치(value added) 생산성 | 자본과 노동의 결합에 의하여 새로이 창출된 가치로, 매출액에서 제조원가를 뺀 액수, 부가가치에 노동분배율을 곱한 금액이 공정한 임금 수준 |
| 229 | ① 실태생계비 | 도시근로자들의 가계부를 분석, 실제로 가계를 꾸려나가기 위해 지출된 비용을 조사하여 산정, 식비, 피복비, 주거비, 광열비, 문화비 및 잡비 등으로 지출된 비용 조사 산정 |
| | ② 이론 생계비 | ② 이론 생계비 — 이론상의 가계비용<br>i) 전물량방식(全物量方式 : market basket) — 인간생활에 필요한 필수품 항목별로 그 필요수량과 단가를 곱하여 합산하는 방식<br>ii) 반물량방식(半物量方式 : Engel 지수의 역수 활용) — 엥겔지수의 역수를 전물량방식으로 구한 식료품비에 곱함으로써 생계비를 구하는 방식 |
| | (1) 선도전략(lead strategy)<br><br>설명 더 추가 | 임금을 종업원의 조직선택 의사결정에 있어서 가장 중요한 요소라고 가정 |
| | (2) 동행전략(match strategy) | 임금을 종업원의 조직선택 의사결정에 있어서 가장 중요한 요소라고 가정 |
| | (3) 추종전략(lag strategy) | 장래에 높은 보상을 약속하고 저임금을 제외하고는 경쟁기업보다도 앞서는 다른 보상들(승진 기회, 다른 인센티브 제도, 양호한 근무장소나 작업환경의 보장, 도덕적인 직무, 고용안정 등)을 제공함으로써 낮은 임금의 비매력성을 상쇄하는 전략 |
| 230 | 1. 최저임금제(minimum wage system)의 개념 | 국가가 저임금 근로자의 생활을 보호하기 위하여 노·사 간의 임금결정과정에 개입하여 임금의 최저수준을 정하고, 사용자에게 이 수준 이상의 임금을 지급하도록 법으로 강제하는 제도. 2024년 최저임금은 시간당 9,860원이고 월급(209시간 기준)으로는 2,060,740원 |
| | 3. 최저임금제의 도입 목적<br><br>오른쪽 설명 추가 | 거시적 목적은 소득격차 해소와 유효수요 창출 등을 통한 국민경제의 건전하고 전체적인 발전에 있음 |
| | 4. 최저임금의 결정기구 : 최저임금위원회 | 고용노동부 산하 <최저임금위원회>에서 결정<br>우리나라 최저임금은 고용노동부 산하 <최저임금위원회>에서 결정하게 됨. 최저임금위원회는 위원장, 부위원장, 전원회의로 이루어져 있음.<br>최저임금위원회의 전원회의는 근로자위원 9인, 사용자위원 9인, 공익위원 9인 및 특별위원 3인으로 구성 |
| | 목차와 내용 추가<br><br>5. 최저임금 결정절차 | ① 고용노동부장관이 매년 3월 31일까지 최저임금위원회에 심의를 요청<br>② 요청 90일 이내에 최저임금위원회에서 심의·의결한 후<br>③ 고용노동부장관이 8월 5일까지 최저임금을 결정, 고시 |
| 232 | 1. 연공급(seniority-based pay)의 의의 | 임금을 종업원의 근속연수(tenure)를 기준으로 차별화해서 결정하는 제도. 종업원이 회사나 부서에 근무한 기간. 연공서열형 임금 혹은 연공승급 임금 |
| | 2. 특징 | <숙련 상승설(근속연수나 경력 등의 연공요소가 증가함에 따라 숙련도나 직무수행능력이 신장된다는 논리)>, <생계비 보장설(가구주의 연령에 따라 증가하는 가계지출에 대응하여야 한다는 것)>, <전통적인 유교사상과 신분사상(사회문화적 환경 측면에서 연공서열적 사회질서와 가치관을 보상면에서 확립하는 것)> |
| 233 | 3. 연공급의 적용이 적절한 기업 | 위치를 박스 밑으로 이동 |
| 234 | 3. 직무급의 특징<br>(1) 능력주의 임금 | 노동의 질과 양에 따라 결정, 합리적·타당 |

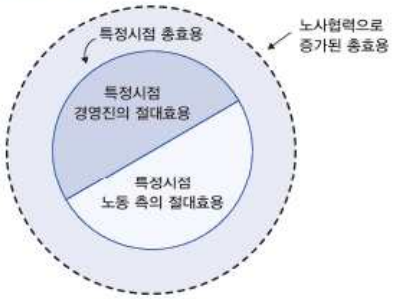
| | | |
|---|---|---|
| | 제도의 전형적인 형태 | |
| 235 | 2. 직무급의 성공적인 운영방안 (CSF) | (CSF) 추가 |
| 236 | 3. 직능급의 발전 방향 | ① 서양 기업에서도 1980년대 들어와 경기변동으로 인한 기업의 생산라인의 재조정 등으로 직능급과 유사한 임금제도가 개발되기도 함. 서양 기업에서는 이를 지식 내지 기능에 기초한 임금(knowledge or skill-based pay)으로 명명<br>② 1990년대 들어와 과거 종업원의 직무수행능력에 초점을 맞춘 직능급이라는 명칭이 역량급(competencybased pay)으로 바뀌고 있음. 역량급 하에서는 과거 직능급보다 측정대상의 범위가 확장됨(개인이 보유하고 있는 역량뿐만 아니라 조직(팀)의 역량까지 측정) |
| | 4<br>(1)<br>그림 옆<br>설명 추가 | 즉, 각 직종별로 직무수행에 필요한 자격요건으로서의 직무수행능력이 분류되고 다양하게 등급화된 직능자격등급을 기준으로 승격, 승진 및 급여 등의 처우를 결정하는 종합적 인사제도 |
| | 5<br>그림 옆<br>설명 추가 | 직능급에서는 직무수행자가 보유하는 초과 능력까지 포함시켜 개인의 임금액을 결 |
| 238 | 1. 임금피크제의 개념<br><br>옆<br>설명에 추가 | * 임금피크제를 워크쉐어링(work sharing)의 한 형태로 보는 학자들도 있음. 일정 근속연수에 도달하면 해당 직원의 급여 수준이 더 이상 오르지 않거나(Salary Cap), 오히려 급여가 일정 부분 삭감되는(Salary Decrease) 시스템으로 나누기도 함 |
| | Ⅱ.<br>1.<br>예시 추가 | ex) 신용보증기금 |
| | 2.<br>예시 추가 | ex) 대우조선해양, (일본)산요전기 |
| 239 | Ⅲ<br>1.<br>설명 추가 | 50대 구성원의 사회적 활동이 충분히 유지될 수 있다는 기업/사회적 인식이 형성되어 구성원들의 정서적 안정감에도 도움이 됨 |
| | 2.<br>설명 추가 | (신용보증기금의 경우 18명을 임금피크제 대상으로 전환한 결과 1인당 연간 3,700만원의 인건비를 절감하고 60명의 신입사원을 더 채용할 수 있었음 |
| 241 | ㉠<br>설명 추가 | <장점> 본질적으로 생산성 향상에 기여할 수 있다는 점<br><단점> 숙련수준이 떨어지는 구성원에게는 불리한 제도로서 숙련공우대 임금제도라는 비판을 받기도 했다는 |
| | ㉡<br>설명 추가 | 중간 수준의 구성원에 대한 배려를 하고 있음 |
| | b.<br>ⅰ.<br>설명 추가 | 이러한 직무는 단위당 작업시간이 비교적 긴 직무에 적합하며 특히 비반복적이고 많은 기술을 요구하는 직무에 적합함 |
| 242 | ㉣ 설명 추가 | 일정률(20%) |
| 244 | 중간부분 <제안제도> 설명 교체 | <제안제도> 조직구성원들 간의 협력과 팀웍에 초점을 둔 공개적인 집단제안제도를 채택 |
| 247 | 부제 추가 | (2) 연봉제 확산의 배경 : 결정적 계기가 된 것은 IMF 경제위기 |

| | | |
|---|---|---|
| 252 | 맨 밑<br>그림 추가 | |
| 253 | 표 옆<br>설명 추가 | 콤파비율이 1과 어긋나는 이유는 여러가지가 있는데, 임금구조로 인해 발생하는 비용이 통제가능한지 그렇지 않은지를 경영자는 신경써서 점검해야 함 |
| 254 | 2. 복리후생의 중요성<br><br>설명 추가 | ① <기업의 경제적 효율성 측면> 복리후생은 총보상의 일부로서 노무비의 큰 부분을 차지하고 있음. 노무비의 통제는 복리후생비의 통제 없이는 불가능. 제품시장에서 가격경쟁력에 영향을 주고 있기 때문에 중요. 노동시장에서 우수한 종업원의 확보와 유지 측면에서도 중요<br>② <종업원의 사회적 효율성 측면> 구성원의 생활을 건강하고 윤택하게 함으로써 만족도를 극대화시킬 수 있기 때문에 중요 |
| | (1)<br>①<br>설명 교체 | 금전적인 것(각종 보험료 지원, 퇴직금 지급), 비금전적인 것(오락시설, 휴양시설 제공 등) |
| 255 | 목차 체계,<br>그림<br><br>재정비 |  |
| 257 | 기여금<br>확적급여형<br>해당 칸에<br>설명 추가 | 변동가능(산출기초 변경 시)<br>이전에는 퇴직연금사업자에게 80~90% 적립하였으나, 2021년부터 최소적립비율이 100%로 변경되었음 |
| 259 | ② <법정 외 복리후생> | 주거지원, 생활지원(급식관계 지원, 구매 지원, 자녀학자금 지원 및 보육시설 운영, 통근지원, 가족지원), 공제・금융 및 재산형성 지원, 의료・보건 지원, 문화・체육・레크레이션 지원 등 |
| 262 | 2.<br>(1) 미국 | 미국의 경우 1930년대 알코올 문제로 인한 기업의 생산성 저하 및 산업재해 증가를 방지하기 위해 EAP를 도입해 현재 100인 이상 기업 80%가 EAP를 이용. ① Work-Life Balance로서 직장과 가정의 조화 균형에 대한 구성원들의 욕구가 증가, ② 정부규제로서 '가족친화적 경영' 강조 등 기업의 사회적 책임 강화에 대한 정부의 정책적 방향이 변화, ③ Work Stress로서 직무관련 스트레스로 인한 우울증, 정서장애, 산업재해 등은 기업과 구성원 및 정부에 손실을 미치기 때문에 이에 대한 해결책이 필요 |
| | (2) 한국 | ① 한국은 1990년대 IMF로 인한 구조조정 이후 고용안정 및 직장생활 스트레스 대응 방안으로 도입, ② 2009년 근로복지기본법 제83조에 관련 조항 신설, ③ 근로복지공단에서 '근로복지넷'을 운영, LG화학 'The 좋은 마음 그린'을 운영하는 등 온오프라인 및 모바일 서비스 제공으로 접근성이 높아졌음 |
| 263 | ① 커뮤니케이션 매체의 활용 | 핸드북이나 소책자 배부, 구두설명, 영화, 비디오 상영 등 활용 |
| | ⑤ 커뮤니케이션의 내용 | 명확해야 하며, 전문적인 용어 사용은 피해야 |
| 264 | (3) 운영의 공정성 | 특정 계층이나 특정 집단에 우선권을 준다거나 복리후생의 혜택이 이들에 편중되어 |

| | | |
|---|---|---|
| | | 운영된다면 구성원들 간 위화감 조성, 불만 고조, 역효과 |
| | (5) 모니터링과 감사 | 전산 시스템 활용하는 것이 바람직 |
| **9 편** | | |
| 266 | 1<br>(2)<br>설명 추가 | 성과 = f (능력, 모티베이션, 근무시간)<br><기업 입장> 근로시간은 노동력의 양을 결정짓고 구성원의 노동능력에 영향을 미쳐 조직의 성과와 직결되는 중요한 요소<br><구성원 입장> 근로시간의 길이와 근로시간의 배분 여하에 따라 가정생활의 리듬에 크게 영향을 미침 |
| | Ⅱ.<br>2.<br>장점 설명 위 추가 | <적용가능 직무><br>영업직, A/S, 출장 업무 등 |
| 268 | 4.<br>개념 설명 밑 추가 | 파트타임 근무제에 종사하는 구성원이 증가하는 이유 : ① 정규 근무시간제의 직무를 구하기가 어렵고, ② 취학 아동을 가진 기혼여성의 사회 진출이 늘어났으며, ③ 정규 근무시간제에 종사하는 근로자가 또 다른 부업을 원하기도 하며, ④ 대학생, 정년퇴직자 혹은 고령자가 선호하기 때문 |
| | 5.<br>개념 설명 밑 추가 | 주요 형태로는 3조 2교대제, 3조 3교대제, 4조 2교대제, 4조 3교대제 등이 있음 |
| 269 | 6.<br>개념 설명 밑 추가 | 예 : 주당 40시간 근무를 기준으로 할 때, 주당 4일 근무에 1일 10시간 근무하는 방식, 하루 12시간씩 3일 간 근무하고 4일째에는 하루 4시간 근무하는 방식 등 |
| | 7.<br>개념 설명 밑 추가 | 계약근무시간을 초과한 시간을 근로시간채권이라 하고, 미달된 부분을 근로시간채무라고 함. 근로시간채권 혹은 채무는 특정기간 내에 소멸 혹은 변제되어야 함. 이 제도의 유형으로는 일, 주, 월을 기준으로 하는 단기 계정과, 기준을 년 이상으로 하는 장기 계정이 있음 |
| 274 | (3) 산업재해 예방대책<br><br>목차 변경 | (3) 안전사고의 예방대책 |
| 275 | 박스 밑<br>목차체계 재정비 | 5. 산업재해<br>(1) 산업재해의 개념 — 근로 과정에서 작업환경 또는 작업행동 등 업무상의 사유에 따른 근로자의 부상·질병·장해 또는 사망을 말함<br>(2) 산업재해 예방대책의 효과적 수립·실행 시 고려사항<br>1) 제도의 타당성 측면 — 채택한 재해예방 프로그램이 재해를 실제로 얼마나 줄일 수 있겠는가<br>2) 제도도입의 실용성 측면 — 적절한 비용이 투입되었는지<br>(3) 산업재해의 지표<br>1) 재해율 = $\frac{\text{재해자 수}}{\text{근로자 수}} \times 100$<br>2) 도수율 = $\frac{\text{재해건수}}{\text{총근로시간수}} \times 1{,}000{,}000$ — (= 빈도율, freguency rate of injury : FRI)<br>3) 강도율 = $\frac{\text{총근로손실일수}}{\text{총근로시간수}} \times 1{,}000$ — (severity rate of injury : SRI)<br>4) 천인율 = $\frac{\text{재해자 수}}{\text{근로자 수}} \times 1{,}000$ |

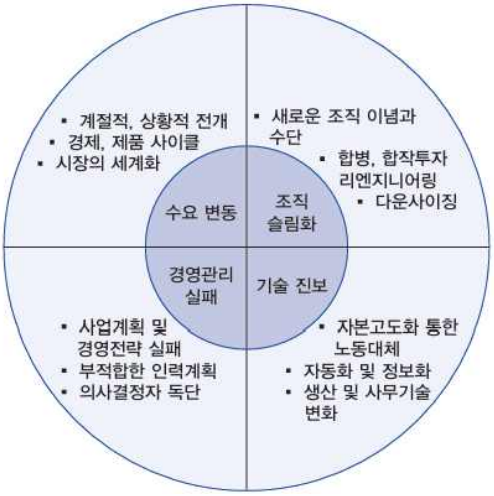
| | | |
|---|---|---|
| | | (4) 산업재해의 비용<br>〈산업재해의 경제적 비용항목〉<br>직접손실비용 / 산재보상보험에 의한 보험금 / 요양보상비, 휴업보상비, 유족보상비, 장례비<br>직접손실비용 / 회사 보상 / 요양비, 휴업보상비, 기타 합의내용<br>간접손실비용 / 인건비 / 본인, 타인<br>간접손실비용 / 물적 손실 / 건물 및 그 부속설비의 손실, 기계 및 기구의 손실, 재료, 원료, 반제품, 제품의 손실, 보호구류의 손실, 소모품의 손실, 기타 물적 손실<br>간접손실비용 / 기타 손실 / 추가 휴업보상비, 간병비, 여비 및 교통비, 장례제비용, 기타 비용<br>간접손실비용 / 생산 손실 / 생산이 저하되거나 작업이 중지되어 발생된 생산손실을 보충하기 위해 작업시간을 연장함으로써 생긴 손실 |
| 276 | 4) 정신상담 치유<br>목차와 설명 추가 | 많은 현대인들의 질병 원인이 정신적 스트레스에 있기 때문에 구성원의 직장 문제, 가정 문제, 사회생활 문제 등에 대한 조언과 지원을 해주는 것이 필요. 상담활동을 통하여 스트레스문제를 해결하거나 수용하는 능력을 길러줄 수 있으며, 직무능력 부족 혹은 직장에서의 인간관계에서 오는 스트레스를 직접 해결해줄 수 있음 |
| | 5) 전문가 제도<br>목차와 설명 추가 | 최근 지구환경 문제와 함께 유해물질에 대한 관심이 사회적으로 높아지고 있어 기업들은 구성원의 건강과 생태계 보호를 위한 환경 규제를 지속적으로 강화하고 있는 추세. 그러므로 전사적 관점에서 통합 관리를 하기 위한 전문가를 채용하여 식생활/체력단련 컨설팅뿐 아니라 유해물질 관리/환경보건분야에 대한 법적 문제 해결을 위한 컨설팅을 고려해볼 수 있음 |
| 277 | 2<br>(2)<br>1)<br>그림 옆<br>설명 추가 | 결핍-지배-충족-출현의 원리 |
| 279 | 4)<br>그림 위<br>그림 제목 추가 | 〈강화 전략(유형)〉 |
| | ④ 벌(punishment)<br>중간 표<br>제목 추가 | 〈강화 스케줄〉 |
| 284 | 1.<br>(1)<br>(2)<br>순서 재배치 | (2) 노사관계 용어의 발전과정<br><br>위치 이동 : 1. 노사관계의 본질<br>(1) 노사관계의 의의<br>밑으로 바로<br>(박스 위로 이동) |
| | 박스<br>1.<br>그림 옆<br>설명 교체 | 규칙의 망(web of rules) |
| 286 | 부제 추가 | (3) 노사관계의 특성 : 양면성(이중성) |
| 287 | 2<br>(1) 설명에서<br>영문 수정 | 1894년 영국의 웹(S. J. Webb) 부처 |
| 288 | 1) 혁명적 노동조합주의(revolutionary unionism) | 부의 재분배, 체제변화 등 극단적인 구호와 정치적인 주장을 내세우고 자본주의 체제 내에서 피고용자들의 지위나 대우가 향상되는 것을 거부하는 특징. 프랑스 노동총연맹이 대표적 예 |

| | | |
|---|---|---|
| | 설명 추가 | |
| | 2) 사회주의적 노동조합주의(social unionism)<br><br>설명 추가 | 핀란드나 스웨덴의 LO(Labor Organization), 한국의 민주노총 |
| | 3) 경제적 노동조합주의(business unionism)<br><br>설명 추가 | 미국의 AFL-CIO, 일본의 렌고, 한국의 한국노총. 노조는 사회체계에 적응하기 위한 메커니즘<br>코먼스(John R. Commons)에 의하면 자본주의의 발전은 시장 확대를 초래하며, 그에 따른 경쟁의 격화가 노동조건의 악화를 불러오고, 이러한 상황에서 노동자 보호를 위하여 노동조합이 결성된다는 것. 노동자의 적은 자본가가 아닌 시장의 폐해라고 주장하는 것. 코먼스의 제자인 펄만(Selig Perlman)은 장기간 임금소득자에 대한 연구를 통해 새로운 노동이론을 정립. 모든 국가의 노동운동 방향을 결정하는 요인은 자본가(capitalist), 지식인(intellectuals), 육체노동자(manual worker)의 세 집단과 상이한 의식구조의 영향력 및 연계성이라고 주장. 노동조합은 혁명과는 동떨어진 제한된 목적만을 위해 다원화된 이익집단이며, 사회체계에 저항하기보다는 적응하기 위한 메커니즘으로 보고 있음 |
| 288 | ③ 정치적 기능<br><br>설명 추가 | 정치적 기능의 상대는 사용자가 아니라 주로 국가나 사회단체이며, 교섭이라는 형식을 취하지 않음 |
| 289 | ② 집행 기능<br><br>설명 추가 | ③ <정치활동 기능> 근로조건의 개선, 경제적·사회적 지위 향상 등은 국가가 제정하는 노동관계법에 의하여 직접적으로 영향. 노동조합은 특정법률의 제정·개정의 촉구와 반대 등의 정치적인 발언권을 행사하고자 함. 이를 위해 특정 정당을 지지하거나 반대하는 정치활동을 전개함으로써 경제적 목적을 달성하고자 함 |
| | ③ 참모기능<br><br>설명 재정비 | ① <교육·선전 활동>으로 조합간부에 대한 교육과 일반조합원에 대한 교육활동, 조합원들에게 다양한 조합활동을 알리는 것이 이에 해당<br>② <조사·연구 활동> 전문가를 확보하여 경제동향에 관한 자료수집, 임금·노동시간·노동조건에 관한 조사와 연구, 회사의 경영 상태에 관한 조사는 물론 공공정책의 방향과 내용에 대한 연구를 하는 것<br>③ <사회사업 활동> 지역사회에 대한 봉사활동을 통하여 조합 활동에 대한 인식을 새롭게 하는 것 |
| 296 | 표 밑<br>출처<br>오타 교정 | 한국기업의 생산적 고용관계 |
| 298 | 4<br>(1)<br>앞부분 설명 추가 | 단체교섭이란 영국의 B. Porter가 1891년 「Cooperative Movement in Great Britain」에서 처음으로 사용한 용어. 사용자와 노동조합이~ |
| | 1)<br>개념 뒤<br>예시 추가 | 예) Toyota자동차회사노조-Toyota회사, 한국도로공사노조-한국도로공사 |
| | 2)<br>개념 뒤<br>예시 추가 | 예) 전국금융산업노조-은행연합회, 보건의료노조-병원협회 |
| 299 | 4)<br>개념 뒤<br>예시 추가 | 예) 1960년<br>대 버스업계, 버스회사 노조집단-버스 사업주 집단 |
| | 5)<br>개념 뒤<br>예시 추가 | 예) 항운노조 및 항운노련-대한통운 |

<table>
<tr><td></td><td>(3)<br>박스<br>밑<br>추가</td><td>
<table>
<tr><td>분배적 교섭</td><td>-한정된 희소가치를 노사가 분배하는 문제를 교섭의 초점으로 본다. 즉, 교섭을 통해서 가치가 증가할 수 없다고 보는 입장에서의 교섭이다.<br>-예를 들면, 임금교섭에 있어서 높은 임금인상이 이루어지면 노조 측에는 이익이 되지만, 회사 측에는 손실을 초래하는 것이다.</td></tr>
<tr><td>통합적 교섭</td><td>-협상당사자들이 갖는 우선순위가 다를 뿐 이해관계의 방향이 같은 문제를 교섭의 초점으로 본다. 즉, 한 당사자의 이해관계가 다른 당사자의 이해관계와 반드시 갈등관계에 있지는 않기 때문에 서로에게 이익이 될 수 있다고 보는 입장에서의 교섭이다.<br>-예를 들면, 노사 간에도 비용 절감 운동이나 안전관리 등은 노사 간에 이해가 같은 내용이다.</td></tr>
</table>
</td></tr>
<tr><td>300</td><td>(5)<br>목차 교체</td><td>(5) 고충처리제도(grievance procedures) (=고정처리제도)</td></tr>
<tr><td>303</td><td>(4) 목차<br>왼쪽 밑<br>추가</td><td>※ 노동쟁의 조정 : 자주성・공익성・공정성・신속성 추구</td></tr>
<tr><td>304</td><td>2. 경영참가의 특징<br><br>옆 설명 추가</td><td>노사관계는 대립적 측면과 협력적 측면의 “양면성“을 지니고 있는 바, <협력적 측면에 입각한 노사관계제도></td></tr>
<tr><td></td><td>3. 경영참가의 목적<br><br>옆 설명 교체</td><td>① 산업화 과정에서 야기된 노동의 인간성 소외(alienation) 문제 극복, ② 노사 간 협조증대 및 생산성 향상, ③ 구성원의 성취동기 유발, ④ 구성원의 재산형성과 기업자금의 확보를 도모, ⑤ 산업민주주의(industrial democracy), 즉 기업 내 민주주의를 실현하기 위해 생산수단의 운영에 관계되는 기업의 의사결정과정에 근로자를 참여하게 함으로써 노사 상호신뢰를 통한 사회정의를 구현하는데 그 목적</td></tr>
<tr><td>312</td><td>목차와 내용 추가 및<br>박스 설명 재정비</td><td>(8) 노사협조 : 과도한 힘의 행사를 자제하게 하는 고용관계의 변합(variable-sum)<br> 

노사협조의 원리를 경제학적 시각에서 ‘파이 굽기와 나누기(baking and dividing pies)’라는 비유를 활용하여 설명할 수 있음. 노사 양측이 상대적 힘만을 발휘하여 당사자의 이익을 최대화하려는 절대효용(absolute utility)을 극대화하려고 과도한 갈등을 초래할 경우 양 당사자 모두 얻는 것이 없게 됨. 결국, 고용관계의 변합차원은 노사의 상대적 힘(relative power)에 의한 함수가 아니라, 노사의 조직적 힘을 결합한 함수를 구성하게 됨. 따라서, 기업 성과의 변화는 노사간의 협조의 강도가 노사관계의 패턴을 생산적인 과정으로 변화시키는 정도에 따라 총효용(total utility)의 증대를 가져올 수 있다고 볼 수 있음</td></tr>
</table>

| | | | |
|---|---|---|---|
| | | ◆ 참고 : 종업원 후원 프로그램(employee assistance program : EAP)<br><br>◆ 참고 : 국제노동기구(international labor organization : ILO) | 구성원들의 직무수행에 방해가 되는 다양한 개인적인 문제들을 해결하는데 도움을 주기 위하여 기업이 제공하는 다양한 서비스(예컨대, 알코올 중독, 약물 남용, 우울증, 가정문제, 재정문제, 법률문제에 대한 전문가의 도움을 받는 것)<br><br>노동 문제를 다루는 국제연합의 전문기구로 본부는 스위스 제네바에 있음. 1919년에 창설, 1946년 최초의 유엔전문기구가 됨, 1969년 노벨평화상을 받음. 국제노동기구는 자유롭고 평등하고 안전하게 인간의 존엄성을 유지할 수 있는 노동을 보장하는 것을 목표로 함. 국제노동기구는 이러한 당면과제를 수행하기 위해 노동기본권, 고용, 사회보장, 사회협력과 같은 분과를 운영<br>ILO는 근로시간, 적정 생활급의 지급, 직업상 발생하는 질병·질환 및 상해로부터 근로자의 보호, 아동·청소년 및 여성의 보호, 고령 및 상해에 대한 급부, 동등한 가치의 근로에 대한 동일 보수 원칙의 인정 등의 실현을 위해 각국의 노동입법 수준을 향상시켜 노동조건과 생활수준을 보장하고 개선토록 함<br>상설기구는 회원국대표 총회, 이사회, 이사회의 통제를 받는 국제노동사무국으로 구성. 회원국대표 총회는 필요에 따라 수시로 개최, 최소한 매년 1회 개최. 총회는 각 회원국 대표 4인으로 구성, 그중 2인은 정부의 대표로, 나머지 2인은 각 회원국의 사용자 및 근로자를 각각 대표하는 자. 우리나라는 1991년 152번째 회원국으로 가입 |
| **10 편** | | | |
| **314** | **(1) 이직(separation)의 의의<br><br>오른쪽 설명 추가** | **협의의 이직은 조직으로부터 금전적 보상을 받는 개인이 자의로 조직에서 구성원으로서의 자격을 파기하고 조직을 떠나가는 것, 광의의 이직은 인력이 조직내부에서 조직외부로 이동하는 개념인 이탈과 함께 조직외부에서 내부로의 이동인 입장(accession)을 모두 포괄하는 개념** | |
| **315** | **(2) t1 ~ t2 기간<br>설명 추가** | ※ $t_1 \sim t_2$ 기간상 해당직무의 공석기간 동안 발생하는 이직비용<br>WVU(Worker Value Unit 法) = $\frac{\text{간접비+이익}}{\text{임금수령 종업원 수} \times \text{작업일 수}}$ | |
| **316** | **표에서<br>(1) 외부 환경요인<br>(5) 개인 특성 요인<br><br>맨 오른쪽 설명 추가** | **(통제불가능 이직사유)**<br>(통제불가능 이직사유)<br>임금지불능력 개선, 비경제적 복리후생 확대, 경력개발프로그램 도입<br>교육훈련, 인력배치, 인간관계 지원 제도 도입<br>지나친 직무전문화 지양, 직무확대화를 통한 노력<br>(통제불가능 이직사유) | |

| | | |
|---|---|---|
| 318 | 4. 경영관리 실패<br><br>밑<br>그림 추가 |  |
| 318 | 박스<br>다운사이징<br><br>위치 이동 | 319페이지<br>Ⅳ. 고용조정의 유형<br>1. 외부 방출 - 해고 중심의 구조조정<br>(1) 정리해고(layoff)<br>밑으로 이동 |
| 323 | 1. M&A(Mergers and acquisitions)의 의의<br><br>오른쪽 설명 추가 | 합병에는 흡수<br>합병(merger)과 신설합병(consolidation)이 있고, 인수에는 자산인수(asset acquisition)와 주식인수(stock acquisition)가 있음 |
| 324 | 부제 추가 | (2) 확보관리 : 우수인재의 이탈 방지를 위주로 |
| | 부제 추가 | (3) 개발관리 : 새로운 지식·능력 등의 습득 및 향상을 위주로 |
| | 부제 추가 | (4) 평가관리 : 공정하고 객관적인 새로운 평가기준의 마련 위주로 |
| | 부제 추가 | (5) 보상관리 : 공정하고 공평한 새로운 보상시스템의 마련 위주로 |
| | 부제 추가 | (6) 유지관리 : 세밀한 비교·조정을 통한 불만 발생의 최소화를 위주로 |
| **11 편** | | |
| 330 | Ⅵ.<br>2. 확보관리 측면<br><br>맨마지막 부분 설명 추가 | 인재포트폴리오 전략 활용, 능력·자질에 따라 채용, 기존(정기, 획일, 대규모) → 변화(상시, 개별, 수시), 현장관리자 및 실무담당자 참여 |
| 331 | (1) 시장경쟁력 중심의 보상제도 도입 - ex) 연봉제 | 고도로 전문화된 직무들이 출현하고, 이들의 가치가 외부적으로 통용되는 '직무 시장'을 형성하기 시작하면서 보상의 중요한 준거는 직무시장에서의 가치가 되었음. 조직에서는 자연스럽게 개인의 평가결과에 따른 보상차등보다 개별 인재가 보유한 직무역량, 기술 등의 희소성 및 시장성이 보상 결정의 핵심요소가 되며, 평가는 이러한 역량을 보다 심화시키기 위한 동기부여 장치로 작동하게 됨 |
| 334 | 맨 마지막 CSR 피라미드 그림 밑<br>설명 추가 | ① 경제적, ② 법적, ③ 윤리적, ④ 자선적 책임, 이 모델이 피라미드 모양으로 구성되어 있으나 경제적 책임이 다른 책임들보다 중요하다거나 각 책임 간에 선후관계가 존재한다고 보지 않으며, 네 가지 책임을 동시에 충족시켜야 한다고 주장 |
| 335 | 참조 : 공유 가치 창출(Creating Shared Value : CSV)<br><br>옆 설명에서 | M. E. Porter가 제시한 용어. 기업의 경제적 가치와 공동체의 사회적 가치를 만들고 공유하는 것. 전체 가치 체계를 변혁시키는 것(예 : Vodafone, Nestle) |

| | | |
|---|---|---|
| | 예시 추가 | |
| 337 | 4. 종업원의 참여와 교육<br><br>옆 () 추가 | 종업원의 윤리의식을 고취하기 위한 조직 내부 참여 시스템 마련, 이에 대한 적극적인 홍보와 교육(청탁금지법 등) |
| 345 | (2) 환경 요인 (environmental factor) | 소수의 거래(small numbers) |
| | (3) 전제조건 (conditions) | 정보편재성(information impactedness)(당사자에게는 알려져 있으나 다른 사람이 알기 위해서는 비용이 많이 드는 것) |
| | 5. 인적자원관리에의 적용 : 거래비용의 측정과 적용으로<br>고비용구조의 개선 | 위험과 거래비용이 최소화되는 방향으로 수행. PCN, TCN, HCN의 적절한 믹스를 통해 Risk와 거래비용을 최소수준으로 유지하는 것 |
| 346 | 2. 국가별 | 본사(Head quarter)가 속한 국가 기준, 해외 자회사(Subsidiary)가 있는 현지국 기준, 제3국(Third country) 기준 |
| 348 | 맨 마지막<br>좌측 / 우측<br>목차와 설명<br>추가 | ◆ 관련 주제 : 우리나라 외국인 노동자 채용의 현황과 문제점<br>1. 현황 — 국내 체류중인 외국인 노동자는 100만명 이상, 불법체류자 규모는 추정 어려움<br>2. 문제점 — 낮은 임금수준, 임금 체불, 산업재해, 의료보험 미비, 불합리한 관리(산업기술연수생의 여권 강탈, 종교/언어 상 차이로 이루어지는 폭력), 출입국 문제<br>3. 외국인노동자 지원책과 유지방안<br>(1) 기업의 관리대책 — 작업환경의 변화(보수, 인간적 대우), 세계시민으로서 인식의 전환(차별의식 폐지), 산업재해 보상과 보험 가입<br>(2) 외국인노동자 채용 시 유의사항 — 문서 위조 확인, 신원조회(평판 조회), 잘못된 선입견 타파(나이보다는 능력 중시, 고급 두뇌인력 유치를 위한 국적 차별인식 폐기)<br>(3) 정부의 지원대책 — 고용허가제(적정 공급량 설정), 불법체류자 통제, 정부의 인권단체 지원 |
| 349 | 1. 지식정보사회의 도래<br><br>오른쪽 설명 추가 | 시장의 주도권이 생산자에서 소비자로 이전되면서 보다 다양화되는 소비자의 욕구를 충족시키기 위하여 상이한 사고와 발상의 전환을 포괄할 수 있는 인력구성이 요구되고 있음. 힘이나 성별보다 전문지식, 스킬, 창의적 재능 등이 부가가치 창출에 중요한 요소 |
| 350 | 2) 이중유리천장 (double glazed glass ceiling)<br><br>오른쪽 설명 추가 | 여성이 많은 어려움을 극복하고 중간관리자까지 승진을 하더라도 그 위에 또 한 장의 유리천장이 있어 하늘이 보이기는 하지만, 꼭대기까지 뚫고 올라갈 수 없는 현실을 반영하는 말. 최근, 글로벌 컨설팅회사 McKinsey는 여성의 사회 진출이 좌절되는 가장 큰 이유는 유리 천장이 아니라 ‘ 부러진 사다리(broken rung)’ 때문이라고 분석하기도 했음 |
| 351 | 8) <FFM 구축><br><br>설명 뒷부분 추가 | 가정친화적 복리후생에 남성의 참여를 격려. 일과 가정생활을 양립 지원할 수 있는 기업적 정책으로 탄력적 근로제, 재택근무, 단시간 근무제, 파트타임제 등도 마련. 제도 구축뿐 아니라 이를 뒷받침해줄 수 있는 ‘ 문화적 풍토 형성’ 역시 중요 |
| 353 | 1. 환경의 변화와 양극화 현상 발생<br>오른쪽 뒷부분<br>설명 추가 | 최근(2022년) 통계청 경제활동인구조사에 의하면 전체 임금근로자 중 비정규직의 비율은 37.5%에 해당. 통계청 조사시작 이래 꾸준히 증가하는 추세를 확인할 수 있음 |
| 356 | 2. 고용포트폴리오를 통한 전략적 | 기업에서 필요로 하는 인력의 특성에 따라 종업원들을 집단별로 구분하고, 각각 다른 인력정책을 적용하는 것으로서 단순히 기업의 필요만이 아니라 종업원의 기대와 희망 |

| | | |
|---|---|---|
| | 활용<br>그림 오른쪽<br>설명 추가 | 을 반영하여 일정규모의 종업원들이 다른 집단으로 이동할 수 있도록 통로를 열어줄 수 있음 |
| | (2) 고도전문능력 활용형 - 전문인력 | 자발적 형태의 비정규직 선호, PFP로 성과의 극대화, 정규직 전환 고려 |
| | (3) 고용유연형 - 대체인력 | 주로 서비스업과 판매직에 종사하는 대체인력군. 상대적으로 기업에 대한 로열티가 낮기 때문에 조직몰입도가 떨어져 생산성 저하의 결과를 낳을 수 있음. 정규직 인력으로의 진입을 열어놓아 이들에게 동기부여를 제공하고 이에 따른 사기 상승을 통해 성과 창출을 기대할 수 있음 |
| 359 | (2) 집단중심 정기 채용에서 개별중심의 수시채용으로 | 미래에 대비한 다양한 인재를 사전에 개별적·수시채용으로 전환하여 구성원 인력 확보 창구를 항시 열어두어야 함 |
| | (3) 역량위주의 적재적소 배치 | 장기적 관점에서 핵심인재의 강점과 조직의 니즈를 융합할 수 있도록 적합한 업무(right job)를 찾아주고, 직무의 폭이 좁아지지 않도록 정성과 후원. 런던 비즈니스 스쿨의 대니얼 케이블 교수는 「그 회사는 직원을 설레게 한다」에서 구성원의 탐색 기제(Seeking System)를 활성화함으로써 개인의 의미감을 부여하여 개인의 강점과 조직의 니즈가 부합할 때 성과가 극대화된다고 보았음 |
| 360 | (2) 상대평가와 절대평가와의 조화 | 대부분의 핵심인재는 일반 인재와 함께 평가를 받을 때 우수한 성적을 받게 되므로 |
| 361 | 1. 승계계획(succession planning)의 의의<br><br>설명 추가 | 조직의 핵심 직책에 있어서 리더십의 연속성을 유지하기 위해 후임자를 사전에 선정하고, 필요한 자질을 육성하는 체계적인 활동. 이는 체계적이고 의도적인 육성활동이 동반된다는 점에서, 단순히 후임자를 지명해두고, 유사시에 전임자를 대신하여 직책을 맡게 하는 Replacement chart와는 차별화되는 개념. 승계계획은 talent development의 근본적인 철학을 내포하고 있는 대표적인 프랙티스. 승계계획은 경영진 승계계획(Management succussion planning)과 기술 중심의 승계 계획(Technical succession planning)으로 나눌 수 있음(Rothwell, 2010) |
| | (2) 핵심인재 육성의 필요성 증가 | 코로나 19 등으로 4차 산업혁명의 가속화가 이루어지고 있는 환경에서 미래의 부가가치의 대부분은 주요 직무에 포진한 소수의 인재로부터 나오는 것 |
| 365 | (2) 역량개발 접근법의 장점 | 저성과자 발생의 여러 요인들을 정밀하게 분석하여 구성원 각자에게 가장 적합한 육성방법을 적용하는 체계적이고 과학적인 접근방식. 자발적인 역량개발 기회를 제공할 수 있음 |
| | (3) 역량개발 접근법의 단점<br><br>목차 추가 후<br>오른쪽 설명 추가 | 육성프로그램을 다양하게 개별 구성원들에게 제공해야하기 때문에 육성 프로그램 도입에 따른 비용이 증가할 수밖에 없음 |
| | (4) 역량개발 접근법의 사례 | 현대차는 2009년부터 간부사원을 대상으로 저성과자를 선정해 역량 향상 프로그램(Performance Improvement program)을 운영하고 있음. 최근 3년 간 인사평가 결과가 하위 1~2% 미만인 간부사원 중 소속 부서장 평가와 검증위원회를 거친 인원이 PIP 대상자로 선정됨. 회사는 역량 향상 교육을 실시한 후 현업 수행 평가를 하는데, 이 때 업무 능력이 개선된 자는 현업으로 복귀시키고 그렇지 않으면 다시 역량 향상 교육을 실시함 |
| 372 | (2) 평생학습체계 구 | 최근 기업 연구에 따르면 고령자와 장년층의 평생교육 활동 참여율이 선진국에 비해 매우 낮은 것으로 조사되었음. 특히 4차 산업혁명은 직무수행 방식에 커다란 변화를 초래할 것으로 예견. 소위 Gig-economy가 보편화되어 산업현장에서 임시적 일자리가 일반화될 것으로 예견되고 있으며, 디지털 경제의 급속한 발달로 경제의 초연결성(hyper-connectivity) 속성이 강화되어 시간과 공간의 제약에서 벗어난 근무방식이 점차로 확산될 것으로 전망되고 있음. 평생직업 및 고용가능성(employability)의 중요성, 질적 경쟁력 제고를 위한 훈련 기회 늘리고 적절한 교육 프로그램 마련. 4차 산업혁명 |

<table>
<tr><td></td><td></td><td>시대에 걸맞는 컴퓨터 언어 및 활용 방법에 대한 디지털 교육 훈련 기회를 늘리고 기술 기반의 적절한 교육 프로그램 마련 필요</td></tr>
<tr><td></td><td>(3) 리버스 멘토링(reverse mentoring)<br><br>목차와 오른쪽 설명 추가</td><td>멘토의 위치가 뒤바뀐다는 의미. 기업의 활력과 변화 동력을 불어넣기 위한 도구로 젊은 사원이 선배 및 임원진의 멘토가 되는 역발상 소통방식을 말함. 세대 간 갈등을 줄이는 장점뿐 아니라 MZ세대에게 젊은 감각과 아이디어, IT 기술을 전달하고 표현하게 함으로써 리더십을 발휘할 수 있는 기회를 주고, 기성세대에게는 최근 트렌드와 고객 및 직원의 니즈를 파악해 신사업 전략을 구상할 수 있다는 장점</td></tr>
<tr><td rowspan="3">374</td><td>(1) 공통 역량(common competency)<br><br>예시 추가</td><td>예) 자기개발 능력, 대인관계 능력, 변화 적응력, 오픈 마인드 등</td></tr>
<tr><td>(3) 직무 역량(job competency)<br><br>예시 추가</td><td>예) 판매직의 직무역량 : 대인관계능력, 설득력, 교섭력, 친절 등</td></tr>
<tr><td>Ⅲ.<br>2.<br>(3) 인재선발과 배치 및 적합한 평가기준 제시</td><td>P-J fit 확보 배치에 구체적 행동지침 마련, 정확한 인사평가 지표. 인력의 질(quality)적 강화가 이루어져야 함</td></tr>
<tr><td rowspan="6">377</td><td>1. 환경변화와 지식경영의 중요성 대두</td><td>목차에서 문구 추가</td></tr>
<tr><td>Ⅱ<br>1. 지식(knowledge)의 의의<br><br>오른쪽 설명 밑 표 추가</td><td>
<table>
<tr><th>구 분</th><th>형 식 지</th><th>암 묵 지</th></tr>
<tr><td>특 징</td><td>- 언어를 통해 습득된 지식<br>- 전수가 상대적으로 쉬움</td><td>- 경험을 통해 몸에 밴 지식<br>- 전수하기 어려움</td></tr>
<tr><td>속 성</td><td>- 구체성<br>- 공식성<br>- 체계성</td><td>- 추상성<br>- 개인성<br>- 비체계성</td></tr>
<tr><td>예</td><td>비행기 조종 매뉴얼, 프로그램</td><td>비행 체험과 훈련에 의해 생긴 것</td></tr>
</table>
</td></tr>
<tr><td>(1) 사회화(socialization)</td><td>암 → 암, 예를 들면 Know-how, OJT, Mentoring 등</td></tr>
<tr><td>(2) 외부화(externalization)</td><td>암 → 형, 예를 들면 신제품 개념 창출, 최고경영자 경영철학의 문서화, 숙련 노하우의 문서화</td></tr>
<tr><td>(3) 내부화(internalization)</td><td>형 → 암, 예를 들면 매뉴얼 등을 시뮬레이션 혹은 Role Playing을 통해 개개인의 내부에 체첨적으로 이해시키는 것(Learning by Doing)</td></tr>
<tr><td>(4) 조합화(combination)</td><td>형 → 형, 예를 들면 문서, 설계도, 데이터베이스, 메일 등의 매개를 활용한 분류, 가공, 조합, 편집 등에 의한 새로운 시스템적 지식으로 체계화되는 것</td></tr>
<tr><td>381</td><td>오른쪽 맨 밑 자율팀제를 (준)자율적 작업팀제로</td><td>다방향 의사소통채널 구축, 각종 차별철폐, 임금격차 완화, (준)자율적 작업팀제</td></tr>
<tr><td>391</td><td>(4) 밑 목차와 설명 추가</td><td>코로나 19 이후 새로운 근무 형태로 일주일 중 사무실 근무와 재택근무가 적절히 조화를 이루는 <하이브리드 근무>의 만족도가 가장 높은 것으로 조사되고 있음. 또한 휴가지에서 근무하는 <워케이션(workation)>도 복리후생의 하나로 확산되고 있음</td></tr>
</table>

| | | |
|---|---|---|
| | **(5) 기타 새로운 유형 : 하이브리드(hybrid)근무, 워케이션 (workation)** | |
| | **맨뒤 추가** | **ISSUE 20 사회적 자본(social capital)으로서의 신뢰**<br>전공노트 PP.724-726<br>예시 문제 사회적 자본의 개념을 설명하고, 사회적 자본으로서의 신뢰의 중요성, 우리나라 신뢰도의 현황, 문제점과 개선방향에 대하여 설명하시오.<br>**Ⅰ. 사회적 자본(social capital)의 개념**<br>1. 사회적 자본(social capital)의 정의 : '구성원 간 협력을 가능하게 하는 구성원들의 공유된 제도와 규범, 네트워크, 신뢰 등 일체의 사회적 자산'을 포괄하여 지칭하는 것으로 일종의 무형 자산이며 경제 발전과 사회 안정을 위한 핵심 조건이 됨. 특히, 사회적 신뢰가 사회적 자본의 핵심. 물리적 자본, 인적 자본에 뒤이어 경제성장의 중요한 요소로 손꼽히고 있으며 '제3의 자본'이라고도 불리움<br>2. 사회적 자본의 논의 배경 : 1916년 하니판(Hanifan)에 의해 '개인과 가족 간의 선한 의지, 동료애, 동정 등'을 표현하는 것으로 처음 사용되다가 미국의 정치철학자 플랜시스 후쿠야마(Francis Fukuyama, 1952)의 저서 '트러스트'(한국경제신문 발행)에서 자유민주주의 시장 경제 체제가 지속적으로 발전하기 위해서는 경쟁 시스템과 함께 사회 구성원 사이의 신뢰가 뒷받침돼야 한다고 역설하면서 논의가 발전<br>**Ⅱ. 사회적 자본으로서의 신뢰의 중요성**<br>1. 기업 내에서의 신뢰의 중요성 : 후쿠야마는 신뢰(Trust)란 사회구성원들이 공동의 목표를 위해 함께 일할 수 있도록 이끌어주는 협동의 규범이라고 정의하며 사회 구성원이 서로에 대한 신뢰를 가지고 일한다면 사회적 거래에서 나타나는 중개 비용이 감소하고 예상치 못한 손해에 대비해야 할 필요성도 줄어들며 분쟁이 줄어들 것이라고 주장. 집단의 공통 규범을 바탕으로 서로 믿고 존중하며 자발적으로 협력하게 만드는 신뢰를 가진 사회가 시장 경영체제에서 살아남을 것이라고 설명<br>〈인사관리〉 관점에서 볼 경우 조직 내에서의 신뢰는 구성원들 간의 관계를 지속시키기 위한 통제 기능을 대체하는(감시·감독 비용을 낮추며) 중요한 요소가 될 수 있고, 신뢰는 조직구성원들의 자발적인 몰입을 유발시켜 궁극적으로 더 많은 생산성을 낼 수 있게 함<br>2. 넓은 의미에서의 신뢰의 중요성 : 사회적 자본으로서의 신뢰가 경제 성장을 제고한다는 것은 정설. 신뢰는 범국민적인 영향력을 발산하여 국민들 간의 신뢰, 기업 간의 신뢰, 기업과 소비자의 신뢰가 구축될 경우 국가 경제발전에 큰 도움이 될 것으로 예상. 신뢰수준이 10% 상승할 때 경제성장률은 0.5 ~ 0.8%가량 높아지는 것으로 나타났음. 우리나라는 1960년대 이후 기업의 높은 투자, 근로자의 높은 근로의욕 그리고 정부의 적절한 정책 등으로 빠른 경제성장을 이룩할 수 있었으나 상대적으로 사회적 자본의 축적은 미흡하였음. 따라서 최근 투입요소의 양적 성장이 한계에 봉착하고 정체상태에 있는 경제성장을 촉진하기 위해서는 사회적 자본의 축적이 필요 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | | **Ⅲ. 우리나라 신뢰도 현황** | 영국의 싱크탱크 레가툼이 발표한 '2023년 번영지수'를 분석한 한국경제연구원의 보고서에 따르면 우리나라 사회적 자본 수준은 세계 167개국 107위로, 개인과 사회에 대한 신뢰가 매우 낮은 편. 동아시아-태평양 국가 중에서도 우리나라의 사회적 자본 지수는 18개국 중 15위로 최하위권을 기록했음(필리핀보다도 낮음). 특히 개인 간의 대인 신뢰도도 떨어졌음. 대인 신뢰도는 일반적인 사람에 대해 '믿을 수 있다'는 사람의 비율을 뜻하는 것으로 1년 전보다 15.9% 하락(조사가 시작된 이후 최저치) |
| | | **Ⅳ. 문제점과 개선방향** | |
| | | 1. 문제점 : 낮은 신뢰도로 경쟁력을 갉아먹는 요인으로 작용 | 국민의 신뢰도 수준이 낮다는 것은 기업과 소비자 간의 신뢰도 수준이 매우 낮은 것으로 간주되므로 이것은 기업의 발전에 악영향을 끼칠 수 있음을 의미한다. 신뢰는 사회통합기반 강화 등 여러 유용한 기능을 발휘하기 때문에 우리 사회의 미래를 위해서는 무너진 신뢰가 회복되어야 한다. 공통된 목표에 의한 협동을 이끌어낼 수 있는 사람과 사람 간의 신뢰를 이끌어낼 방법을 모색해야 한다. |
| | | 2. 사회적 자본으로서의 신뢰도 향상을 위한 개선방향 | ① 혁신 과정에서서는 사회적 자본의 상호작용 과정을 시스템화하는 동시에 신뢰의 수준을 높여야 함. ② 기업 정책적으로는 연고주의에 기초한 신뢰가 아니라 지식정보화사회에서 파워의 주요 원천인 전문성에 기초환 신뢰구축에 주력해야 함. ③ 그리고 노사 간의 신뢰를 통해 현재의 갈등 관계를 전환하는 계기가 마련되어야 함. 네덜란드의 바세나르 협약의 경우를 보면 알 수 있듯이, 노사 간의 신뢰는 기업성장뿐 아니라 국가경제에 큰 영향을 끼칠 수 있음(※ 네덜란드의 바세나르 협약 : 2차 대전 이후 건실한 경제성장을 유지하고 있던 네덜란드는 1970년대 말부터 두 차례에 걸친 석유 위기, 과도한 사회복지제도 운영과 방만한 재정적자 확대, 높은 조세부담과 노동 비용, 그리고 심각한 노사갈등에 기인하여 최악의 경기침체와 실업률을 경험. 당시 청년 중 1/3이 실업자일 정도로 고용시장이 얼어있었음. 위기 상황을 극복하기 위해 1982년 새롭고 극적인 방식으로 노사정 3자는 '바세르나 협약'이라는 대타협을 이끌어 냄. 노조는 임금인상 자제와 사회보장세의 노동자 부담 증가를 수용하는 한편, 기업은 노동시간 단축, 노동기회 재분배를 통한 고용창출 등을 수용하는 것이 핵심 내용으로 대다수 사용자와 근로자가 이 협약에 찬성, 정부는 재정 및 세제로 이 협약을 지원했음. 그 결과 1980년대 후반에서 1990년대 초반까지 큰 힘을 발휘해 경제를 다시 안정시킬 수 있었음.). ④ 국민의 기업에 대한 신뢰도를 높이기 위해서는 기업의 사회적 책임에 대한 재고가 이루어져야 하며 그에 따른 인적자본의 관리가 반드시 필요. 구체적으로는 공정한 보상 제도, 선택적 복리후생제도 등을 통해 기업과 구성원 간의 신뢰를 구축해야 할 것 |
| **맨뒤** | **기출문제 추가** | **전략노트 뒷부분과 동일** | |