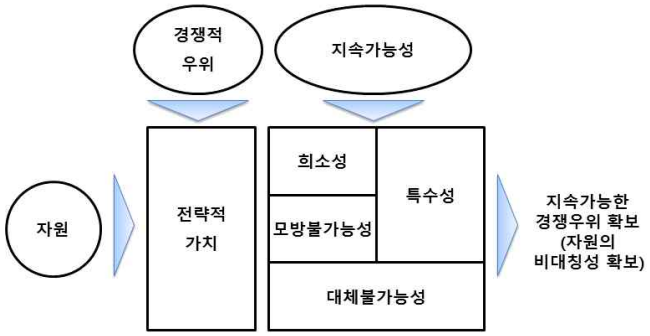
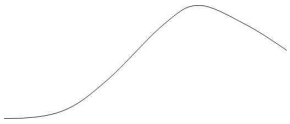
■ 김유미 노무사 인사노무관리 전략노트 [2판] 개정판 추록

페이지	1판	→	2판
※ 단순 띄어쓰기는 추록에 반영하지 않았습니다.			
P.3	그림 2. 주활동 중 (외적유통)에서 참고	→	창고
P.4	② 설명 밑	→	그림 추가 〈그림 3〉 인적자원의 가치와 지속가능성  추가
P.4	밑에서 7번째 줄 Peter F. Drucker	→	굵게
P.4	⑦ 설명 밑	→	⑧ 자원기반이론에서는 인적자원을 비물질적인 자원으로 간주한다. 비물질적 자원은 경우에 따라 자산(assets) 또는 역량(competencies)으로 표현되는데, 인적자원은 사람이 지식과 기량을 발휘하여 무형의 자산(intangible assets)을 만들어낼 수 있다는 점에서 매우 독특하며 무궁한 부가가치를 창출할 수 있다. ⑨ 인적자원의 가치는 경제학에서 말하는 'rent'로 설명할 수 있다. 미시경제학 용어인 렌트는 일반적으로 토지를 사용하여 이윤을 거둔데 대해 지급하는 대가로 이해되는데, 이를 인적자원에 적용하면, 탁월하게 경쟁력이 있는 인적자원을 확보한 기업은 그렇지 못한 기업에 비해서 Ricardo식 rent를 창출하고 있다고 말할 수 있으며, 여기서 말하는 렌트가 바로 인적자원의 가치이다. 추가
P.6	(3)에서 공란	→	종전: Line과 Staff의 분리 (명확한 구분) 현재: Line과 Staff의 협력 (중복)
P.9	그림 5에서 인력확보에만 화살표 빠져있음	→	화살표 추가
P.12	(3) 설명 위에서 3째줄 보게 됨으로서	→	보게 됨으로써
P.14	그림 7에서 기능적 전략적 인적자원관리	→	기능별 전략적 인적자원관리
	그림 7 중 6번째 그림에서 사탐	→	사람
	설명 밑에서 3째줄 얼만	→	어느 정도
	그림 8에서 전략적 인적자원관리(협의적)	→	전략적 인적자원관리(협의의)
P.15	1. (2) 1)에서	→	

	형성배 경		형성배경(띄어쓰기 없이 붙이기)
P.16	④ 기능적 감독자 제도 설명 첫 번째 줄에서 일선감독자의	→	일선감독자(first-line foreman)의
P.19	그림 9에서 공란	→	독립변수 : 공식조직의 구조, 작업조건, 금전적 요인 등 매개변수 : 조직구성원의 감정, 태도, 가치관, 공식조직 등 종속변수 : 조직목표의 달성, 생산성 향상, 조직구성원 만족 매개변수 BOX 밑 "실제 연구 결과" 문구 추가
P.19	밑에서 6번째줄 비경제적 보수	→	비경제적 보수(noneconomic reward)
P.20	표에서 공란	→	공통점 : ① 조직의 성과달성이 목표, ② 인간을 피동적 존재로 파악, ③ 폐쇄 체제로 가정, ④ 작업계층만을 연구 대상으로 삼음, ⑤ 동기부여의 외재성, 욕구의 단일성 중시 차이점 : ① 능률관, ② 인간관, ③ 조직관, ④ 동기부여 방식
P.23	그림 11에서 상과	→	성과
	4에서 인적자원스태프 (1)에서 인적자원스태프	→ →	인적자원스탭 인적자원스탭
	밑에서 4번째줄 교수는 그의 저서에서	→	교수는 1997년 그의 저서(HR Champion)에서
p.24	밑에서 5~6번째줄 전략수립·수립 과정	→	전략수립 과정
P.31	예시문제 위	→	✔ 참고 : 하이테크의 도입이 가져다주는 직무구조의 변화 및 자격요건의 변화에 대한 가설 1. **상향가설** : 기술변화는 생산성을 향상시키며 고도의 기능 및 기능의 다양성을 요구한다. 더구나 자동화는 반복작업을 제거하고 작업자는 밀접한 감독을 받게 되어 책임감이 증가하며 특히 고도의 기술분야에서의 작업은 복잡성 및 상호관련성이 증대된다. 2. **하향가설** : 기술이 발전함에 따라 작업과정이 변화되고 이에 요구되는 자격요건(job requirement)의 수준은 낮아진다. 3. **현상유지가설** : 기술변화와 직무수행요건에 대한 영향은 자동화수준에 따라 영향이 혼합되거나 작업환경에 따라 근본적인 변화가 없다. 4. **근접가설** : 기술변화에 따라 상위직과 하위직 간 자격요건의 수준차이가 점차 줄어든다. 5. **양극화가설** : 제조분야에서의 자격수준은 낮아지는 반면에 관리직에서의 자격수준은 상승된다. 6. **혼합가설** : 기술변화의 내용이나 정도에 따라 직무수행 자격요건이 다양하게 변화된다는 것이다. 라이트(Wright)에 의하면 기술발전의 제 단계에서 자격요건이 어느 정도까지 상향되다가 그 이후에는 하향곡선을 그린다는 것이다. 추가
P.35	표 6에서 방어형과 공격형 설명 전체	→	(중요수정사항은 아닙니다. 귀찮으면 넘어가도 되는 부분. p.34의 설명 순서와 표 순서를 맞추기 위함) 방어형과 공격형 자체를 서로 위치 바꿈
P.36	첫 번째줄	→	첫 번째줄 밑에 내용 추가 개별 사업 단위들이 **어떻게 하면 해당 사업에서 경쟁우위를 확보**할 수 있도록 하느냐가 바로 경쟁전략이다. **경쟁전략이**

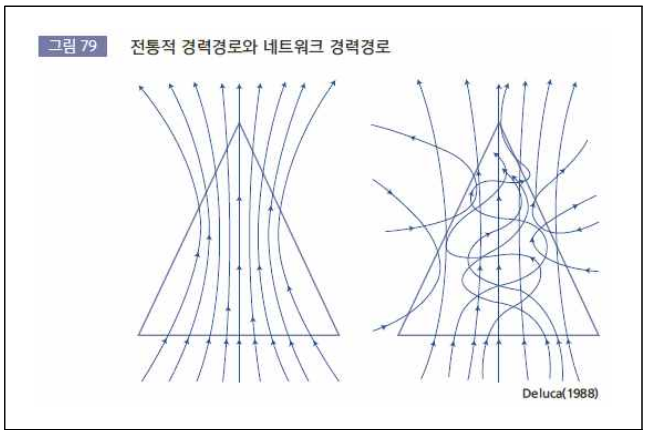
			달라지면 그 전략수행을 위해 필요한 역할행동(role behaviors)이 달라지고, 이런 기대되는 역할행동은 인적자원 관리 제도들에 의해서 형성될 수 있다고 보는 것이다. **'본원적 경쟁전략(generic competitive strategy)'**은 산업 내에서 효과적으로 경쟁할 수 있는 일반적인 형태의 전략유형을 의미하는데, Michael Porter는 높은 투자수익률을 확보하고 장기적으로 산업 내에서 경쟁우위를 가질 수 있는 본원적 경쟁전략으로 다음을 제시하였다.
P.37	위에서 4번째행 2번째칸	→	철학 정립 앞 ·(중간점) 제거
P.39	그림 14 직선	→	 직선을 곡선으로 수정
P.42	V에서 설명 2번째줄 〈창업 초기〉	→	〈도입기〉
P.44	위에서 5번째줄 (2)에 1)에서 원가우위	→	저원가로 수정
P.47	밑에서 7번째줄 조직구조와 물리적 작업조건의 설계	→	굵게
P.47~48	스태프	→	스탭 으로 통일 (※ 중요 수정사항은 아닙니다)
P.49	제4장 밑 HRM Map이 빠져있음	→	 추가
	그림 17에 2번째 BOX 조정		초점
P.50	밑에서 4번째줄 reative	→	reactive
P.56	1. 설명 3줄 맨끝 (마침표 없음)	→	.
P.57~59	1) 수평적 적합성과 2) 수직적 적합성	→	위치+설명을 서로 바꿈 1) 수직적 적합성 2) 수평적 적합성으로
P.57~58	스태프	→	스탭
P.59	4에 (1)에 다음줄 기업의 사명, 비전 및 목표	→	굵게
	맨 마지막줄 전략실천의 결과를 평가하여 향후 의사결정에 피드백	→	굵게
P.60	5. 설명 맨마지막줄 매커니즘	→	메커니즘
P.61	첫 번째줄 1) 원가우위	→	1) 저원가
	(2)에 1)에서 1) 원가우위	→	1) 저원가
	(2)에 1)의 설명에서 첫 번째줄과 두 번째줄에 원가우위 전략을	→	저원가 전략을
	마지막에서 11째줄부터	→	굵게

	산출량을 중시하고, 단기에 초점을 맞추며, 안정 및 위험회피 추구성향을 가진 종업원을 요구, 생산효율성에 초점을 두기 때문에		
P.61~62	마지막에서 3번째줄부터 고도의 창의성과 협력, 생산량에 대해서는 보통 정도의 관심, 장기 지향, 모호성에 대한 관용, 위험선호의 태도가 요구 타인과의 협력, 새로운 아이디어의 개발, 과정과 결과에 대해 균형있는 자세를 취하는 역할행동	→	굵게
P.62~63	방어형, 공격형 설명 전체	→	위치 서로 바꿈
P.66	6. (1)에서 설명 3번째줄 이쓴	→	있는
	7. 목차와 내용 중 스태프	→	스탭
P.70~71	2. e-평가관리	→	3. e-평가관리
	3. e-보상관리	→	4. e-보상관리
	4. e-개발관리	→	2. e-개발관리
P.76	고득점 답안포인트	→	참고 : 직무관련 용어의 개념
	직무관련 용어의 개념	→	삭제
	요소에 대한 설명 이후	→	ex : 전화를 건다
	과업에 대한 설명 이후	→	ex : 전화 응대, 급여 계산, 자료 입력, 인사 발령
	직위에 대한 설명 이후	→	ex : 비서직
	직무에 대한 설명 이후	→	ex : 인사기획, 채용, 복리후생
	직군에 대한 설명 이후	→	ex : 경영지원직군, 영업직군, 연구직군, 기술직군
	직종에 대한 설명 이후	→	ex : 인사, 생산관리
	⑥ 직종 다음 줄	→	추가 ⑦ **직렬(job series)** : 직무의 특수성 및 전문성에 따라 특정 결과를 목표로 유사한 직무가 결합된 것이며 직군의 규모가 지나치게 클 때 직군 세분화를 위해 적용 ex : 기획직렬, 관리직렬
P.77	2) 평가관리	→	3) 평가관리
	3) 보상관리	→	4) 보상관리
	4) 개발관리	→	2) 개발관리
P.77~78	77,78페이지에 있는 모든 굵은 고딕 글씨	→	<>로 각각 묶음
P.82	6. 직무분석기법	→	띄어쓰기 직무분석 기법
P.84	(1) 직무기술서(job description)	→	(1) 직무기술서(job description) ; TDRs
	(2) 직무명세서(job specification)	→	(2) 직무명세서(job specification) ; KSAOs
P.91	위에서 3번째줄 방법으로서	→	방법으로써
P.95	표 18에서 근로자측	→	종업원측
P.101	그림 35에 3번째 박스에 두 번째줄 상호의존성수준	→	상호의존성 수준
P.104	(4) 직무설계방법	→	(4) 직무설계 방법
P.109	표 제외하고 위에서 6번째줄 수행하게 함으로서	→	수행하게 함으로써
	표 제외하고 위에서 11번째줄 하는데는	→	하는데에는
P.110	밑에서 6번째줄 작업집단 내 직무들 간의 상호의존성(inter	→	굵게

	dependence)이 높을 때, 직무들이 심리적 스트레스를 야기시킬 때		
P.111	5. 직무과정재설계 2번째 윗줄 작율절	→	자율적
P.122	밑에서 2번째줄 예측하여 에서의	→	예측하여 t_1에서의
P.123	3. 2번째줄과 3번째줄 밑줄	→	밑줄 끊긴 부분 제대로 통일적으로 밑줄 긋기
P.125	V.에 1.에 (3)에 ①에 i)에 대한 설명 중 밑에서 2번째줄 마지막부분 됨으로서	→	됨으로써
P.125	표 23 기능목록 양식(예)에서 첫 번째 줄 출생년도	→	출생연도
P.130	윗부분 행렬 72 ×	→	75 =
P.133	밑에서 8번째줄 스텝의	→	스탭의
P.135	스태프	→	'스탭'으로 모두 통일
P.137	예시문제 1. 현실적 직무소개(Realistic Job Preview : RJP)	→	1. 현실적 직무소개(Realistic Job Preview : RJP)의 개념
P.139	위에서 7번째줄 이루어져야 한다는 것	→	것 굵게
P.143	오른쪽 색인 6편에 색	→	삭제하고 4편에 색
	2, ②에서 ~~~~확보하기가 어려우며,	→	~~~~확보하기가 어려우며(nepotism),
	④ 피추천 후보자가 채용면접에서 탈락하는 경우	→	굵게
P.145~146	표 27 ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	→ →	1 2 3 4 5 6 7
P.146	BOX와 7번사이	→	추가 7. 모집에 있어서 제약요소 기업으로서는 우수한 자격을 갖춘 인력을 가급적이면 많이 모집하고 모집된 인력 중에서 기업의 요구에 적합한 인재를 등용하려고 노력하게 된다. 그런데 모집에 노력을 경주하는 만큼 모집에 성공하는 것은 아니고 모집에 있어서 제약요소가 있을 수 있다. 다음과 같은 제약요소들은 기업의 모집노력에도 불구하고 성공적인 모집을 제약하는 요인들이다(De Cenzo & Robbins, 1996). (1) 기업의 이미지 기업의 이미지를 구성하는 요소들은 다양하지만, 최근 구직

			자들에게 긍정적인 이미지를 갖게 하는 요소들은 기업의 복지정책이나 사회적인 공헌활동, 높은 시장점유율 등을 들 수 있다. 존경받는 최고경영자의 존재라든지 인기있는 스포츠팀을 운영하는 것은 기업의 평판에 도움을 주고 직원 모집에도 도움을 주는 것으로 알려져 있다. 그러나 이러한 기업의 평판도가 낮거나 사회적으로 손가락질을 받는 등, 부정적인 기업 이미지가 존재한다면 분명히 모집의 성공을 제약하는 요인이 될 수 있다. (2) 직무의 매력도 최근 젊은 사람들이 직장을 선택하는 기준으로 회사보다는 맡게 될 직무에 더 관심이 큰 것으로 나타나고 있다. 직무의 매력도가 떨어지는 직무는 아무리 기업 이미지나 대우가 좋다고 해도 지원자들이 꺼리는 경향이 있다. 주로 단조롭거나, 위험이 따르거나, 사회적으로 덜 인정받는 직무에 대해서는 모집노력에 비해서 많은 지원자들을 얻기는 쉽지 않을 것이다. (3) 기업의 정책 기업의 경영정책, 특히 인사정책은 지원자들에게 매우 관심이 높은 사항이다. 기업의 인사정책이 신입사원들에게 불리하거나, 연공서열 중심의 평가보상제도가 상존하고 있다면 능력있는 젊은 지원자들은 그러한 기업에 지원하지 않을 것이다. 반대로, 구글(Google)의 성공사례에서 보듯이, 직급파괴를 통해 수평조직을 실현하고 파격적인 보상을 실시한 회사에는 지금도 입사를 하려고 줄을 서고 있다.
	7. 모집활동의 평가	→	8. 모집활동의 평가
P.147	위에서 9번째줄 [표 26]	→	[표 28]
	위에서 13번째줄 12000명	→	12,000명
	위에서 13번째줄 원이이었든지		원인이었든지
P.148	8. 모집의 효과성 평가	→	9. 모집의 효과성 평가
	9. 모집평가 관련 주요 지표	→	10. 모집평가 관련 주요 지표
P.149	10. 모집의 효과성을 높이는 방법	→	11. 모집의 효과성을 높이는 방법
P.151	그림 50 실재형(E)	→	실재형(R)
P.152	위에서 7번째줄 (material)이	→	(material)가
P.154	1. 밑 설명 전기(傳記)자료, 지원자의 이력서, 지원자, 면접 등을 통하여 획득된 개인의 신상에 관한 모든 것	→	굵게
P.155	Ⅲ.에 1에 설명 2번째줄 로 위조가 어렵다	→	로 대체로 위조가 어렵다
P.155	밑에서 3번째줄 (assessment center)	→	(assessment center ; AC)
P.156	(3) 선발면접 1) 종류	→	1) 종류를 2) 종류로 변경하고 다음 내용을 추가 1) 개념 선발면접은 면접자와 피면접자 사이에 정보를 교환하는 목적지향적인 대화이며 동시에 선발시험과 함께 지원자를 평가하는 유용한 수단이다.
P.157	2) 방법	→	3) 방법
P.161	그림 53에서	→	

	FM FD		FN FP
P.165	그림 55 타당도 신뢰도 공란	→	내용 추가 타당도 : ↓ 신뢰도 : ↑ / 타당도 : ↑ 신뢰도 : ↓ / 타당도 : ↓ 신뢰도 : ↓ / 타당도 : ↑ 신뢰도 : ↑
P.166	위에서 3번째줄 -data)로	→	-data)으로
P.166	(4)에서 2)에서 ① 예측치의 타당성	→	아래 내용 추가 예측치의 타당성이란 선발의 도구로서 적용된 예측치가 선발도구로서 얼마나 정확성을 가지는가를 나타내는 것이다. 예측치(입사시험 성적)와 준거치(직무 성공도)간 상관관계 계수가 높을수록 타당성이 높은, 정확한 선발도구라는 의미이다. 다음 [그림 57]에서 좌측의 경우는 상관관계가 0인 매우 부정확한 선발도구의 경우, 지원자들이 획득한 성적은 예측치와 준거치간 어떤 연관을 맺을 수 없는 상황을 보여주고, 우측의 경우는 상관계수가 0.80으로서 예측치와 준거치간 상관관계가 매우 높아서 지원자들의 획득한 성적을 기준으로 우수자와 비우수자를 가릴 수 있는 기초가 마련되었다고 볼 수 있다.
P.167	② 선발률(SR)	→	② 선발률(SR) 바로 아래 설명 추가 선발률은 아래 (5) 선발비율에서 자세히 설명하기로 한다.
P.168	그림 59	→	Xc 선을 약간만 더 왼쪽으로 이동
P.169	3.에서 ⑤에서 work)가	→	work)이
P.171	기출문제 8회('09)	→	8회('99)
P.175	1. 3번째줄 교육'은 이해력과 지적활동을 활성화시킴으로써 지식 및 기능을 습득하는 과정이고, '훈련'은 주로 반복적인 연습을 통해 지식 및 기능을 습득하는 과정	→	굵게
P.175	2. ~~~~~ 욕구변화		2. 목차에 추가 2. ~~~~ 욕구변화 / P=f(M×A)
P.176	(3) 기술변화와 노동시장의 구조적 변화 및 종업원의 욕구변화		(3) 내용설명 이후 다음 추가 (4) P=f(M×A) (M : Motivation, A : Ability) 동기부여란 어떤 목표를 성취하기 위하여 개인의 행동을 자극하고 지휘하며 유지하는 과정인데, 기업의 경제적 효율성과 종업원의 사회적 효율성을 극대화시키기 위해 기업은 교육훈련을 통해 종업원의 Ability를 향상시켜 조직성과(OE)를 제고시킬 수 있다.
P.178	그림 64에서 2번째 가운데 박스 교육훈련 설게	→	설계
	밑에서 4번째줄 조직구조 변화를 변화시키고	→	조직구조를 변화시키고
P.179	위에서 2째줄 유지 및 향상함으로서	→	유지 및 향상함으로써
P.181	그림 65에서 두 번째 그림 t1	→	t2
P.181	위에서 2번째줄 면접법의 장점과 단점	→	ii) 장점 : 대면하여 대화를 통해 정보를 획득하기 때문에 유용성이 매우 높고, 보다 활성화된 커뮤니케이션을 통해 조직활성화에 기여할 수 있다. iii) 단점 : 응답자가 응답을 기피하거나 왜곡된 정보를 제공할 수 있고, 시간과 비용이 많이 든다.

P.183	3)에 ③ 자기 개발 훈련	→	③ 자기자신 : 자기 개발 훈련
P.185	그림 69 우측 상단 그림 밑	→	Katz(1995)
P.186	위에서 8번째줄 team	→	collective
P.187	그림 70 그림 밑	→	Katz(1995)
P.188	9번째줄 인간관계에 대한	→	굵게
P.194	위에서 5번째줄 (on-the-job experience)통한	→	(on-the-job experience)을 통한
P.195	첫 번째줄 a	→	c
	ⅳ) 장단점에서 <단점>에 비용 자체만 가지고 교육훈련 활동의 경제적 가치(결과)를 파악할 수 없으며, 이 기법은 비용의 변화추세에 관심의 초점을 맞추기 때문에 평가자들은 비용의 감소에 역점	→	굵게
	②에 ⅰ) 개념 밑 교육활동에 배분된 제 자원 중 화폐적으로 환산할 수 있는 대상과 교육훈련의 결과로 나타나는 제 산출을 화폐적으로 서로 비교 분석하는 기법	→	굵게
P.196	2. (2) ①에 첫 번째줄 교	→	굵게
	맨 마지막줄 스텝진	→	스탭진
P.198	3에서 설명 2번째줄 교육훈련의 전이(transfer of training)	→	굵게
P.200	첫 번째줄 품질경영향상	→	품질경영(TQM)향상
P.201	2)에서 공식 ROI 나머지 공식	→	*ROI* 기울임(폰트 동일하게)
P.202	마지막에서 2번째줄 사라피고	→	살피고
P.209	(2) 유형	→	(2) 유형 밑 그림 추가 
P.209	그림 78 공란	→	위 동그라미 : 초기, 중기, 후기 밑 사각형 : 조직사회화, 경력정체의 극복, 전직지원 프로그램

<table>
<tr><td>P.211</td><td>(2) 유형에
1) 에
②에
〈단점〉 설명에서 2번째줄
슬림화</td><td>→</td><td>Slim化</td></tr>
<tr><td>P.212</td><td>공란</td><td>→</td><td>순서대로
초기, 중기, 후기
조직사회화, 경력정체의 극복, 전직지원 프로그램</td></tr>
<tr><td>P.214</td><td>3. 설명 첫째줄 마지막 부분
미흡할 경우 신입사원은 조기이직을 하게 된다.</td><td>→</td><td>신입사원의 조기이직 확률을 높이게 한다.</td></tr>
<tr><td>P.220</td><td>밑에서 2번째
1%에도 미치지</td><td>→</td><td>1칸만 띄우기
1%에도 미치지</td></tr>
<tr><td>P.230</td><td>맨 마지막줄
근속년수</td><td>→</td><td>근속연수</td></tr>
<tr><td rowspan="2">P.231</td><td>위에서 두 번째줄
근속년수</td><td>→</td><td>근속연수</td></tr>
<tr><td>밑에서 7번째줄
근속년수</td><td>→</td><td>근속연수</td></tr>
<tr><td>P.232</td><td>그림 86 제목
직능 등급과 직급 명칭의 예</td><td>→</td><td>직능 등급과 직급간의 관계(예)</td></tr>
<tr><td>P.240</td><td>4에서 (1)에서 설명 첫 번째줄
우수한 성과를 내는 조지구성원</td><td>→</td><td>조직구성원</td></tr>
<tr><td></td><td>맨밑에서 1번째칸 공란</td><td>→</td><td>잠재력 평가, 미래지향적 → 승진(promotion)에 활용</td></tr>
<tr><td></td><td>맨밑에서 2번째칸 공란</td><td>→</td><td>업적 평가, 과거지향적 → 보상(compensation)에 활용</td></tr>
<tr><td>P.241</td><td>(3)에서
공란</td><td>→</td><td>내용 추가
<table><tr><th></th><th>과 거</th><th>현 재</th></tr><tr><td>대 상</td><td>상급자 평가</td><td>360° feedback</td></tr><tr><td>내 용</td><td>특질(traits), 성과 평가</td><td>역량 평가</td></tr><tr><td>시 간</td><td>과거지향적 업적 평가</td><td>미래지향적 잠재력 평가</td></tr></table></td></tr>
<tr><td>P.242</td><td>제2장 인사평가의 구성요건</td><td>→</td><td>제2장 인사평가의 구성요건과 오류</td></tr>
<tr><td>P.250</td><td>표 34 오른쪽에서 3번째칸
자질평정척도법에서
sclae</td><td>→</td><td>scale</td></tr>
<tr><td></td><td>오른쪽에서 7번째칸
성과평정척도법에서
sclae</td><td>→</td><td>scale</td></tr>
<tr><td>P.261</td><td>위에서 9번째줄
속하는 행돋들을</td><td>→</td><td>속하는 행동들을</td></tr>
<tr><td>P.271</td><td>오른쪽 색인
8편의 색상을 지우고</td><td>→</td><td>7편에 색상을 칠할 것</td></tr>
<tr><td>P.277</td><td>예시문제
Ⅰ.에 1. 설명</td><td>→</td><td>1에 대한 설명과 2번 목차 사이에 추가
✔ 참고
1988년 미국의 Apple 컴퓨터사는 새로운 성과측정시스템 개발을 회계법인 KPMG에 의뢰하였다. 이를 위해 당시 KPMG 연구 지부인 Nolan Norton 연구소의 소장 Norton과 하버드대 교수인 Kaplan, 그리고 12개 주요기업의 임원들이 KPMG의 지원을 받아 연구그룹을 형성하여 1년 간에 걸친 연구 끝에 BSC라는 새로운 성과측정시스템을 개발하였고, 이후 Kaplan과 Norton은 1992년부터 2001년에 걸쳐 많은 BSC 관련 논문을 발표하였다.</td></tr>
</table>

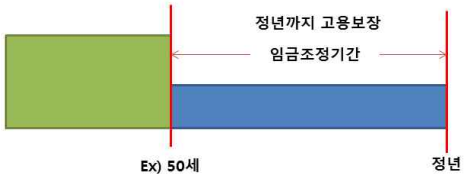
P.278	그림 97 재무관점 ↓ 비전과 전략	→	화살표 방향 변경 ↑
P.283~284	공란	→	전통적 : 서열법, 평정척도법, 체크리스트법, 강제할당법 현대적 : 중요사건기록법, BARS, BOS, MBO, HAC, BSC, 역량평가 등 상대 : 서열법, 강제할당법 절대 : 평정척도법, 체크리스트법, 서술식 평가법, BARS, BOS, MBO 개인 : 상대평가와 절대평가, BARS, BOS, MBO, 360° feedback, HAC 팀 : 팀단위 성과평가 조직 : BSC
P.292	그림 102 오른쪽 임금관리시스템에서 임금수준관리 임금체계관리 임금체계관리 임금결정과정관리	→	위에서 3번째 박스 수정 임금형태관리
P.296	밑에서 4번째줄 전체 원가구성요소 중	→	굵게
p.302	그림 110 x축 근속년수	→	근속연수
p.303	(1) 정액승급형 (2) 체증승급형 (3) 체감승급형 (4) S자형 승급형	→	(1) 정액승급형 : $y = a + bx$ (2) 체증승급형 : $y = a + bx + cx^2$ (3) 체감승급형 : $y = a + bx - cx^2$ (4) S자형 승급형 : $y = a + bx + cx^2$와 $y = a + bx - cx^2$의 혼합
p.307	그림 110 제목 공란	→	그림 110 직무급 설계 유형
p.315	예시문제 내용	→	Ⅲ은 그대로 남기고 나머지 내용 변경 Ⅰ. Intro ; 임금피크제의 개념과 도입배경 1. 임금피크제의 개념 임금피크제란 동일한 인건비 하에서 고용안정을 중시하는 방안으로, **종업원의 계속 고용을 위해 노사간의 합의를 통해 일정 연령(피크연령)을 기준으로 생산성을 맞추어 임금을 하락하도록 조정하는 대신 소정의 기간 동안 고용을 보장(정년연장 또는 정년 후 고용연장)해주는 제도를 말한다.** 2. 임금피크제의 도입배경 (1) 사회와 기업의 고령화가 빠르게 진행 사회와 기업의 고령화가 빠르게 진행되어, 2000년 "고령화 사회"에 진입하였으며, 2018년에는 "고령 사회"에 진입하여 국가적 인력난이 심화되고 있다. (2) 연공급 임금체계의 인건비 부담 가중 노동생산성은 일정 연령에서 하락하는데 반해, 연공급 임금체계 하에서 종업원의 임금은 지속적으로 상승하므로 기업의 인건비 부담이 갈수록 심화되고 있다. 즉, 경직적인 연공급 하에서는 근로자가 고령화되면 기업이 부담하는 노동비용(임금)이 기업에 대한 기여분(생산성)을 상회하게 되어 중고령층의 고용유지에 부정적으로 영향(정리해고 등)을 미치게 된다. (3) 경제성장의 둔화 및 경제의 변동성 증가 최근의 경제성장률 둔화 및 글로벌 경기 변동성 증가는 기업의 임금지불능력 감소를 초래하였으며 동시에 시장이 위험을 종업원과 공유하고자 하는 요구를 증대시켰다.

(4) 정년 법제화 실시

2013년 5월 60세 이상 정년 및 임금체계 개편 등 필요한 조치를 의무화한 '고령자고용촉진법'이 개정(300인 이상 사업장 및 공공기관은 2016.1.1.부터, 300인 미만 사업장 및 국가·지방자치단체는 2017.1.1.부터, 개별 사업장 여건에 따라 임금체계 개편 등 필요 조치 의무화, 정부는 지원금 지원)되어 각 기업에서도 임금피크제 도입에 대한 필요성이 증대되었다.

Ⅱ. 임금피크제의 유형

1. 정년보장형



기업에서 정해놓은 정년을 보장하는 것을 전제로 정년 전 일정 연령부터 임금을 조정하는 방식을 말한다.

2. 정년연장형

현재 기업의 정년을 일정기간 더 연장하는 대신 그 기간 만큼 정년 전의 임금을 조정하는 방식을 말한다.

3. 고용연장형

일단 정년이 된 종업원이 퇴직하고, 계약직 등의 신분으로 재고용 방식을 통해 고용을 일정기간 연장하고 임금을 조정하는 방식을 말한다.

Ⅳ. 임금피크제 운영시 주요 합의사항 부정적 효과

대부분의 경우 정년 2~3년 전을 임금굴절연령으로, 정년 이후 1~2년을 정년연장 기간으로 정하고 있다. 그러나 종업원에게 임금굴절연령보다 더 중요한 사항은 **임금감액률**이다. 정년연장형 임금피크제가 도입될 경우 정년이 연장되기 전 임금감액 없이 근로자가 수령하게 될 생애 인건비 총액과 임금 하향조정과 함께 정년이 연장된 이후 수령하게 될 총액간의 차이가 매우 중요한 노사간의 합의사항이 된다.

Ⅴ. 임금피크제의 한계

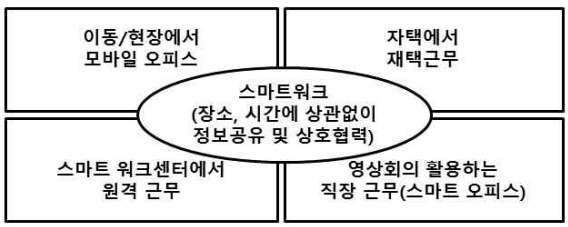
연구결과 임금굴절 시점을 55세로 한다 하여도 기업은 여전히 추가발생비용을 분담하게 되는 것으로 나타났다. 이러한 추가발생비용은 기업의 추가성장 없이는 감당하기 힘든 비용으로 작용할 수 있고, 임금피크제 실행은 기업의 56-60세 사이의 구성원들에게만 분담하는 임금정책이기 때문에 **기업내부에서의 젊은 종업원과 고령 종업원간의 노노 갈등의 원인으로 작용할 수 있다.** 즉, 임금피크제 도입의 노사합의가 어렵고, 청년 실업을 가중시킬 수 있다. 상황에 따라서는 근로의욕이 저하되며, 성과급제하에서의 도입필요성이 낮다는 주장도 있다. 저성과자에 대한 계속적인 고용보장을 한다는 점도 지적할 수 있다.

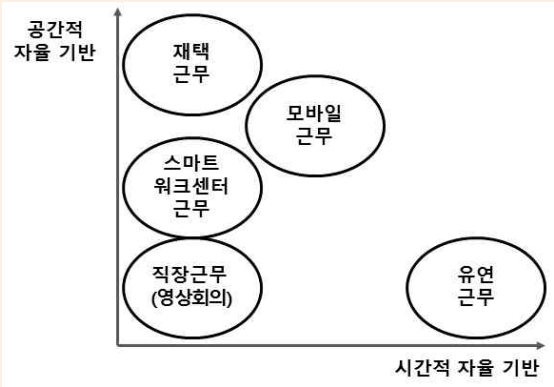
<table>
<tr><td>p.315</td><td>표 공란</td><td>→</td><td><table><tr><td>개인 성과급
(individual incentive)</td><td>Merit 제도
연봉제</td></tr><tr><td>집단 성과급
(group incentive)</td><td>-</td></tr></table></td></tr>
<tr><td>p.318</td><td>(2) 성과급 에서
3) 장점 에서
4번째줄
결근률과</td><td>→</td><td>결근율과</td></tr>
<tr><td>p.325</td><td>(5)에 1)에 ③에 c.
(combination plan)</td><td>→</td><td>(combination distribution plan)</td></tr>
<tr><td>p.326</td><td>밑에서 6번째줄
보너스 산추공식이</td><td>→</td><td>보너스 산출공식이</td></tr>
<tr><td rowspan="2">p.327</td><td>첫 번째줄
부석한</td><td>→</td><td>분석한</td></tr>
<tr><td>B. 럭커플랜 에서
5번째줄
평상 | 보다</td><td>→</td><td>평상시보다</td></tr>
<tr><td>p.329</td><td>2. 연봉제(merit pay)</td><td>→</td><td>2. 연봉제</td></tr>
<tr><td>p.339</td><td>(4)에서 3번째줄 설명
광역화된 임금법위를</td><td>→</td><td>광역화된 임금범위를</td></tr>
<tr><td>p.347</td><td>그림 125
오른쪽 2번째 BOX
퇴직연금 사업자 신청</td><td>→</td><td>퇴직연금 사업자 선정</td></tr>
<tr><td>p.349</td><td>목차 4, 5</td><td>→</td><td>왼쪽 여백 간격 다른 부분을 여백이 동일하게 수정</td></tr>
<tr><td>p.357</td><td>Ⅲ. 기대효과
1. 기업차원
2. 종업원차원</td><td>→</td><td>띄어쓰기
1. 기업 차원
2. 종업원 차원</td></tr>
<tr><td rowspan="2">p.363</td><td>노사관계 관련 기출문제
[23회('14)]</td><td>→</td><td>위에 2문제 추가
<table><tr><td>24회
('15)</td><td>우리나라 종업원지주제의 전개 과정, 문제점 및 신우리사주제도에 관하여 설명하시오. (25점)</td></tr><tr><td>24회
('15)</td><td>산업재해의 원인을 인적 요인, 환경적 요인, 관리적 요인으로 분류하여 설명한 후, 산업재해의 예방대책을 요인별로 설명하시오. (25점)</td></tr></table></td></tr>
<tr><td>노사관계 관련 기출문제
[13회('04)]
• 산별노조
• 산별교섭</td><td>→</td><td>중간점과 글씨 사이의 간격이 다름. 간격 똑같이
• 산별노조
• 산별교섭</td></tr>
<tr><td>p.366</td><td>위에서 4번째줄
1. 유연적 근로시간관리의</td><td>→</td><td>1. 유연적 근로시간 관리의</td></tr>
<tr><td>p.369</td><td>박스
맨마지막줄
<종업원측면>에서 ② ~~~~ 된다..</td><td>→</td><td>맨 마지막 점 하나 삭제
.</td></tr>
<tr><td>p.374</td><td>1번째줄
(2) 산업재해의 정의와 원인</td><td>→</td><td>(2) 산업재해의 원인</td></tr>
<tr><td>p.375</td><td>목차
(5) 산업재해의 예방대책의 효과적 수립·실행시 고려사항</td><td>→</td><td>번호 변경
(4) 산업재해 예방대책의 효과적 수립·실행시 고려사항</td></tr>
<tr><td></td><td>목차
(6) 산업재해의 지표</td><td>→</td><td>번호 변경
(5) 산업재해의 지표</td></tr>
<tr><td>p.376</td><td>목차
(7) 산업재해의 지표</td><td>→</td><td>번호 및 목차이름 변경
(6) 산업재해의 비용</td></tr>
</table>

	표 42 이름 공란	→	표 42 <산업재해의 경제적 비용 항목>
p.378	2.에 (2) 내용이론의 종류	→	삭제
p.379	위에서 8번째줄 Alderfer는 Maslow가 제시한 5단계 범주를 세 범주로 구분하면서 다음의 3가지로 압축하여 제시	→	굵게
	③성장욕구	→	사이 띄어쓰기 ③ 성장욕구
p.382	그림 131. 위에서 2번째칸 고정 비율	→	고정 간격
p.383	첫 번째줄 2. 동기부여 프로그램	→	번호 변경 3. 동기부여 프로그램
p.384	첫 번째줄 (4) 모티베이션이 평가	→	(4) 모티베이션의 평가
	7번째줄 ② 관리자의 능동적인 노력이 요구	→	② 관리자의 능동적인 노력 요구
p.385	(3) 정치적 관계와 사화적 관계 ~	→	(3) 정치적 관계와 사회적 관계 ~
p.387	7. 노동조합의 조직형태 (1)~(4)	→	**(1) 설명 밑 내용 추가** **<장점>**으로는 ① 동일한 직업을 가지고 있는 피고용인들로 조직되기 때문에 단체교섭 사항과 그 내용이 명확하고, ② 동종 직업을 가진 사람으로서의 유대의식이 강하기 때문에 조직의 단결력이 공고하여 사용자에게 종속될 우려가 적으며, ③ 직장단위가 조직의 중심이 아니므로 실업자라 하더라도 조합의 가입이 가능하고 조합원의 실업을 예방할 수 있다. **<단점>**으로는 ① 숙련피고용인 중심의 배타적이고 독점적인 조직이기 때문에 조직대상이 한정되어 있으며, ② 미숙련피고용인 등의 반발을 불러일으켜 피고용인의 분열을 가져올 수 있으며, ③ 기업을 초월한 조직이기 때문에 조합의 자주성을 지킬 수 있으나 사용자와의 관계가 희박하다는 점 등이 지적되고 있다. **(2) 설명 밑 내용 추가** 대표적 산업별 노조로는 전국전략노동조합, 전국금융산업노동조합, 전국담배인삼노동조합, 전국우정노동조합, 전국대학노동조합, 전국금속산업노동조합, 보건의료노동조합 등이 있다. **<장점>**으로는 ① 조합원 수에 있어서 거대한 조직이므로 커다란 압력단체로서의 지위를 확보할 수 있어서 자본의 집중화에 따른 거대자본의 출현에 대응할 수 있고, ② 산업 내 근로조건의 통일화를 유지할 수 있다. **<단점>**으로는 각 산업별 조직의 내부에서 직종 간의 이해대립과 반목을 초래할 우려가 있다. **(3)과 (4)는 위치 변경** **(3) 기업별 노조 설명 밑 내용 추가** **<장점>**으로는 동일 기업에 종사하는 근로자로 한정되어 있기 때문에 근로조건을 보다 구체화하여 기업과 근로자간 니즈를 충족시킬 수 있다. **<단점>**으로는 ① 기업 내 직종 간의 요구조건이 상충할 수 있고, ② 직원만이 노동조합에 가입할 수 있으므로 중소기업의 경우에는 직원의 수가 많지 않아 뚜렷한 자기 기능을 발휘하기 어렵고, ③ 조합원이 모두 사용자와 종속관계에 있는 직원이기 때문에 사용자의 영향력이 강해져 조합이 어용화될 가능성이 있다.

			(4) 일반 노동조합 설명 및 내용 추가 **<장점>**으로는 최저 노동기준의 준수, 즉 안정된 고용의 확보, 노동시간의 최고한도 규제, 임금의 최저한도 준수 등의 기본적인 사항들이 중요 이슈가 될 수 있다. **<단점>**으로는 광범위한 피고용인들을 조직하게 되므로 노동시장을 효율적으로 통제하기 힘들고, 이해관계가 다른 이질적 피고용인들을 조직하기 때문에 조합원간 의견의 조정 및 통합이 곤란하고 단체교섭기능이 약화될 수 있으며, 조직된 훈련을 거치지 않은 미숙련상태인 피고용인을 중심으로 한 조합원들을 결속시키기 위해서는 중앙집권적 관료체제가 불가피해지는데 이는 조합민주주의의 실현을 저해하는 요인이 될 수 있다.
p.388	(1) 클로즈드숍 (2) 유니온 숍 (3) 오픈 숍	→	(1) 클로즈드숍(closed shop) (2) 유니온 숍(union shop) (3) 오픈 숍(open shop)
p.391	두 번째줄 정ㄹ하고	→	정리하고
	13. 노동쟁의 (1) 노동쟁의의 의의 노동쟁의(labor disputes)란	→	13. 노동쟁의(labor disputes) (1) 노동쟁의의 의의(labor disputes) 노동쟁의란
p.393	첫 번째줄 democracy) 즉	→	콤마 추가 democracy), 즉
p.395	밑에서 5번째줄 소유함으로서	→	소유함으로써
p.400	참고	→	참고 위 내용 추가 ✔ 고득점 답안 포인트 - 관련 이론 1. March & Simon의 이론 J. G. March & H. A. Simon에 따르면 기업은 종업원에게 유인을 제공하고, 종업원은 기업에 공헌하는 "유인과 공헌과의 관계"에서 볼 때 종업원은 기업이 제공하는 유인이 자기의 공헌도와 최소한 같거나 더 많을 때 기업에 남게 된다. 따라서 종업원은 그가 원하는 보상을 기업이 충족시켜주지 못하면 조직을 떠나게 된다는 것이다.
p.401	그림 136 이직 중 두 번째 행의 통제가능 이직 - 조직구성원의 질병, 사망..	→	통제불가능 이직
p.406	표 47에서 맨마지막칸 근속년수	→	근속연수
p.417	기출문제	→	맨 윗칸 문제 추가 24회 ('15): 기업은 해외활동에 필요한 인력으로 주로 본국인과 현지인을 활용하고 있다. 본국인과 현지인 활용의 장·단점을 설명하고, 본국인과 현지인의 활용과정을 인적자원관리의 기능(확보, 개발, 평가, 보상, 유지) 관점에서 논하시오. (50점)
p.419	2. (2)에서 설명 2번째줄 성과주의	→	연공주의
p.422	2.에서 (!)에서 설명 3번째줄 결과	→	결에 밑줄 삭제
p.424	그림에서 보상과 유지	→	위치 서로 바꿈(큰 의미는 아님. 통일성을 기하기 위함) 보상 → 유지 유지 → 보상
	1. 확보관리 측면	→	위치 서로 바꿈 1. 직무관리 측면

	2. 직무관리 측면		2. 확보관리 측면
p.428	예시문제 2번째줄 관련이슈	→	삭제
	3번째줄 스태프	→	스탭
p.430	3. 논의의 전개방향에서 3번째줄 설명 스태프	→	스탭
p.432	표 적용상 문제점 -> 오른쪽으로 4번째칸 효율서을	→	효율성을
p.434	표 <조직 내부>의 윤리적 인적자원관리 공헌과 유인의 균형	→	공헌(contribution)과 유인(inducement)의 균형
p.435	그림에서 보상과 유지	→	위치 서로 바꿈(큰 의미는 아님. 통일성을 기하기 위함) 보상 → 유지 유지 → 보상
p.437	(1) 전략적 동반자 역할 (2) 변화 담당자 역할 (3) 행정전문가 역할 · 근로자의 대변인 역할	→	(1) 전략적 파트너(strategic partner) 역할 (2) 변화담당자(change agent) 역할 (3) 행정전문가 역할(administrative expert)·근로자의 대변인(employee spokesman) 역할
p.437-438	스태프	→	모두 스탭으로 수정
p.440	1. 개념	→	개념 및 설명 추가 한 연구에 따르면 30年 이상 장수하는 기업은 전체 기업의 30%도 채 되지 않는다고 한다(Jim Collins, Good to Great).
p.443	밑에서 4번째줄 정적 지향성	→	성적 지향성
p.452	그림 146 그림 제목 없음	→	DSC의 6대 관점
p.453	위에서 2번째줄 조직문화/분위기	→	/분위기 : 삭제
p.460	그림 147 권역중심 자국중심	→	지역중심 본국중심
	1. 설명 3번째줄 것이지만	→	것이지만,
	2. 설명 3번째줄 반면	→	반면,
	3. 지역중심과 / 4. 세계중심	→	그림과 바로 매치시키기 위해 위치 서로 바꿈 (3. 세계중심 / 4.지역중심으로)
p.461	위에서 1번째줄 는 반면	→	는 반면,
p.464	2. 평가관리 1번째줄 설명 환경,	→	환경
p.468	그림에서 보상과 유지	→	위치 서로 바꿈(큰 의미는 아님. 통일성을 기하기 위함) 보상 → 유지 유지 → 보상
p.470	(1) 여성의 경력정체의 원인	→	그림 150 위로 목차 위치 변경
p.481	그림 152	→	그림 입체 말고 그냥 배경 있는 Box로 처리
p.486	그림 154 Icebery	→	그림 154 Iceberg
p.487	위에서 4번째줄 개발과 학습이 가능	→	굵게
p.489	그림에서	→	위치 서로 바꿈(큰 의미는 아님. 통일성을 기하기 위함)

	보상과 유지		보상 → 유지 유지 → 보상
p.490	1. 확보관리 2. 직무관리	→	위치 서로 바꿈 1. 직무관리 2. 확보관리
p.494	고득점 답안포인트 : 비정규직 관련이론	→	'비정규직 관련이론' 삭제
p.507	그림에서 보상과 유지	→	위치 서로 바꿈(큰 의미는 아님. 통일성을 기하기 위함) 보상 → 유지 유지 → 보상
p.513	(3) 도덕성 투철한 가치간	→	투철한 가치관
p.515	1) 핵심인재의 확보 활력곡선(Vital Curve)라는	→	활력곡선(Vital Curve)이라는
p.517	(2) 상대평가와 절대평가와의 조화 설명 1번째줄 받음으로서	→	받음으로써
	(2) 대표이사의 인정감~ 설명 1번째줄 부여함으로서	→	부여함으로써
p.521	위에서 3번째줄 경제성자의	→	경제성장의
	2. 성과주의의 대두 설명 2번째줄 근속년수	→	근속연수
p.525	그림에서 보상과 유지	→	위치 서로 바꿈(큰 의미는 아님. 통일성을 기하기 위함) 보상 → 유지 유지 → 보상
p.526	3. 평가관리 설명 1번째줄 근속년수	→	근속연수
p.533	맨밑에서 2번째줄 증가함으로서	→	증가함으로써
p.531	밑에서 10번째줄 사원이 근로시간의	→	회사가 근로시간의
	밑에서 8번째줄 사원이 근로시간의	→	종업원이 근로시간의
p.541	2. 관련 법 제도 현황	→	2. 관련 법·제도 현황
	2. 관련 법 제도 현황 설명 1번째줄 관련 법제도는	→	관련 법·제도는
p.542	Ⅲ. 스마트 워크의 유형 밑 공란	→	

<table>
<tr><td>p.543</td><td>Ⅳ. 스마트 워크의 기대효과
위
공란</td><td>→</td><td>✔ 참고 : 스마트워크 유형별 포지셔닝
 
</td></tr>
<tr><td>p.548</td><td>(2) 미시감사</td><td>→</td><td>밑 표 추가
<table><tr><th>분석 차원</th><th>분석 종류</th><th>분석 내용</th></tr><tr><td rowspan="2">거시 분석</td><td>객관적</td><td>이직률분석, 근태율분석, 생산성분석, 가동률분석, 쟁의율분석, 불평건수분석</td></tr><tr><td>주관적</td><td>사기분석, 동기유발분석</td></tr><tr><td rowspan="2">미시 분석</td><td>정태적</td><td>고용관계부문 : 채용, 배치, 승진, 교육훈련, 임금, 복지후생, 인사고과
노사관계부문 : 단체교섭, 경영참가
인간관계부문 : 동기 및 사기, 의사소통, 응집력, 리더십</td></tr><tr><td>동태적</td><td>인사계획부문 : 인적자원계획, 조직계획, 제도계획
인사조직부문 : 인사조직구조, 라인기능, 스탭기능
인사통제부문 : 인사감사, 인사조사, 인사정보</td></tr></table></td></tr>
<tr><td>p.549</td><td>3. 인적자원 회계감사</td><td>→</td><td>내용설명 아래 추가
예를 들면, 신입·중견사원의 입사, 교육훈련비의 투입 등을 인력의 자산증가로, 종업원의 퇴사는 자산감소로 처리한다. 이 감사방법은 인력의 가치평가에 있어서 객관성이 결여되고 가치변동에 있어서도 정확성과 객관성이 부족하여 보완작업이 필요하다. 그러나 인적자원회계의 중요성이 점차 인정을 받는 추세이므로 인력의 가치평가 기준이 객관화되면 인사회계감사에 대한 활용성도 높아질 것이다.</td></tr>
<tr><td></td><td>Ⅳ에 1에서 설명 2번째줄
적 이기보다는</td><td>→</td><td>붙이기
적이기보다는</td></tr>
<tr><td>p.555</td><td>제23회(‘14) 문제 밑</td><td>→</td><td>24회(‘15) 추가
1. 기업은 해외활동에 필요한 인력으로 주로 본국인과 현지인을 활용하고 있다. 본국인과 현지인 활용의 장·단점을 설명하고, 본국인과 현지인의 활용과정을 인적자원관리의 기능(확보, 개발, 평가, 보상, 유지) 관점에서 논하시오. (50점)
2. 우리나라 종업원지주제의 전개 과정, 문제점 및 신우리사주제도에 관하여 설명하시오. (25점)
3. 산업재해의 원인을 인적 요인, 환경적 요인, 관리적 요인으로 분류하여 설명한 후, 산업재해의 예방대책을 요인별로 설명하시오. (25점)</td></tr>
<tr><td colspan="4">※ p.4, p.315 등 그림이 추가되면서 그림 ‘번호’가 순서대로 바뀐 점 참고바랍니다.</td></tr>
</table>