

SHRM 적용 기술과 지식 총론

인사관리 커리어를 위한 종합 로드맵



차례

2022 SHRM 적용 기술과 지식 총론	3	비즈니스 특성군	40
SHRM 적용 기술과 지식 총론:		비즈니스 감각	41
SHRM BASK 도표	4	비즈니스와 경쟁에 대한 인식	42
역량이란 무엇인가?	5	비즈니스 분석	43
지식 + 행동 = 성공	5	전략적 연계	44
SHRM BASK의 개발	6	컨설팅	45
2022 SHRM BASK의 새로운 내용	8	비즈니스 도전과제의 평가	46
SHRM BASK의 구성	9	인사관리 솔루션 설계	47
리더십 특성군	11	인사관리 솔루션에 대한 조언	48
리더십과 방향 제시	12	변화 관리	49
조직의 방향 제시	13	서비스의 탁월성	50
비전	14	분석적 적성	51
인사관리 이니셔티브 관리	15	데이터 옹호자	52
영향	16	데이터 수집	53
윤리적 관행	17	데이터 분석	54
개인적 인테그리티	18	증거 기반 의사결정	55
직업적 인테그리티	19	인사 지식 영역	56
윤리적 행위자	20	인사관리 전략	57
다양성, 형평성, 포용성	21	인재 확보	59
다양하고 포용적인 문화 조성	22	직원 몰입과 유지	61
형평성 효과 보장	23	배움과 개발	63
다양성, 형평성, 포용성과 조직 성과의 연계	24	총보상	65
대인관계 특성군	25	조직 지식 영역	67
관계 관리	26	인사관리 부서의 구조	68
네트워킹	27	조직 유효성과 발전	70
관계 구축	28	인력 관리	71
팀워크	29	직원과 노사관계	73
협상	30	기술 관리	75
갈등 관리	31	직장 지식 영역	77
커뮤니케이션	32	글로벌 인력의 관리	78
메시지 전달	33	리스크 관리	80
조직 정보 교환	34	기업의 사회적 책임	82
경청	35	미국 고용관계 법령	84
글로벌한 사고방식	36	부록 A: 용어 해설	86
문화적으로 다양한 직장에서의 활동	37	부록 B: 참고 자료	101
글로벌 환경에서의 활동	38		
문화적으로 다양하고 포용적인 직장에 대한 옹호	39		

2022 SHRM 적용 기술과 지식 총론

미국 인사관리협회(Society for Human Resource Management, SHRM)는 70년 이상, 인사 담당자를 위해 이바지해 왔다. 전 세계 인사 담당자가 효과적인 업무 수행에 도움을 얻기 위해, 자신의 경력 개발을 위해, 조직을 변화시키기 위해 SHRM의 종합적인 정보와 도구를 찾는다. SHRM을 활용하여 이들 인사 담당자는 고용주와 직원이 다 같이 성공하는 보다 나은 직장을 만들어 낸다.

2011년, SHRM은 인사 담당자로서 성공하기 위해 필요한 핵심 역량을 파악하고자 수천 명의 인사 담당자를 대상으로 한 연구를 시작했다. 이 연구를 통해 최초의 SHRM 역량 모델을 개발하여, 여덟 개의 주요 행동 역량(리더십과 방향 제시, 윤리적 관행, 관계 관리, 커뮤니케이션, 글로벌-다문화 환경에서의 유능성, 비즈니스 감각, 컨설팅, 비판적 평가)와 하나의 기술 역량(인사관리 전문성)을 정의하였다. SHRM 역량 모델은 인사관리의 성공을 위해 긴요한 행동 유형에 집중함으로써 인사관리 분야의 중요한 진전을 이루어 냈다.

SHRM 적용 기술과 지식 총론(The SHRM Body of Applied Skills and Knowledge™, SHRM BASK™)은 SHRM 역량과 지식 총론(SHRM Body of Competency and Knowledge®, SHRM BoCK®)을 전신으로 하며, 행동 역량에 더해 지식 영역을 정의함으로써 SHRM 역량 모델의 진화를 나타낸다. SHRM BASK는 일련의 대규모 조사연구를 통해 개발되었으며, 그 안에는 전 세계 수천 명의 인사 담당자의 견해가 담겨 있다. 본 총론은 최근 2021년에 업데이트되어, 현재 아홉 개의 행동 역량과 한 개의 기술 역량을 포함하고 있다.

SHRM BASK는 인사관리 분야의 설명에 더해, SHRM 인증 시험의 내용을 영역별로 정의하는 데에도 사용된다. SHRM 인증 시험은 인사 실무 담당자를 위한 SHRM 인증 전문가(SHRM-CP®) 시험과 전략을 담당하는 고위급 인사 담당자를 위한 SHRM 인증 고위 전문가 시험(SHRM-SCP®)이 있다. 이 두 SHRM 자격증은 전 세계 기업 공동체가 믿을 수 있는 인사관리 분야의 지표로써, 자격증 보유자가 인사관리 분야에서 인정받는 전문가이자 리더로서 인사관리의 역량과 지식이라는 두 측면에서 필요한 능력을 모두 지니고 있음을 입증한다.

나아가, SHRM BASK는 SHRM-CP와 SHRM-SCP 시험의 문제 출제자는 물론 시험 대비 자료를 개발하는 개인과 조직에도 공통적인 프레임워크이다.

SHRM의 시험 개발은 학습 자료 개발과는 별도로, 독립적으로 이루어진다. SHRM은 이 두 활동을 엄격히 구분함으로써 인증 시험의 무결성과 신뢰성을 지킨다.

SHRM 적용 기술과 지식 총론: SHRM BASK 도표



역량이란 무엇인가?

역량은 주어진 일을 효과적으로 수행하는 데에 필요한 행동을 끌어내며 서로 밀접한 관계가 있는 지식과 기술, 능력, 기타 특성 (knowledge, skills, abilities, other characteristics, KSAO)의 집합이다. 예를 들어, SHRM 역량 모델의 행동 역량 중 하나인 **분석적 적성**은 연구 설계 지식, 비판적 사고 기술, 추론적 사고 능력을 포함하는 일군의 KSAO를 가리킨다. KSAO를 통해 인사 담당자는 직무 관련 데이터와 정보를 수집, 편집, 분석, 해석해 조직의 인사관리 기능을 지원한다.

역량 모델은 특정 직무나 직업, 조직에서 효과적인 업무 수행에 필요한 요건을 종합적으로 정의하는 일군의 역량이다.

역량은 기술적 측면일 수도, 행동 측면일 수도 있다. 기술 역량은 특정 분야에 종사하는 전문가가 특정한 역할을 수행하는 데에 요구되는 지식을 반영한다. SHRM 역량 모델의 **인사관리 전문성** 역량은 인사관리 분야에 해당하는 기술적인 지식(예를 들면, 인재 관리, 채용, 보상 및 복리후생)을 가리킨다.

이와는 달리 행동 역량은 지식을 활용해 직무 관련 행동을 이끄는 KSAO를 가리킨다. 이 요소들은 **인사관리 전문성**에 특정되는 기술 역량보다 일반적인 적용성을 갖는다. 예를 들어, 행동 역량 중 **커뮤니케이션**은 여러 매체(이메일 또는 구두 발표)에서 다양한 청자(조직 내부 및 외부 이해관계자 포함)를 대상으로 효과적인 의사소통을 하는 데 필요한 KSAO를 가리킨다.

요약하자면, 기술 역량은 인사 담당자가 자신의 직무에 적용하는 지식이 **무엇**인지를 반영하고, 행동 역량은 그러한 지식을 **어떻게** 적용하는지를 반영한다.

지식 + 행동 = 성공

SHRM이 행동 역량과 기술 역량을 SHRM 역량 모델과 인증 시험에 포함시킨 것은 전략적 사고방식이 인사관리의 성공으로 이어지며, 이는 지식과 행동을 성공적으로 적용해야만 가능함을 나타낸다. 달리 말해, 성공은 무엇을 **아느냐**(지식)뿐만 아니라 무엇을 **하느냐**(행동)에 기인한다는 것이다. 둘 중 하나만으로는 충분치 않다.

성공적인 인사관리의 이해를 위한 SHRM의 두 갈래 접근방식은 SHRM BoCK의 개발과 검증을 위해 2011~2012년에 처음 조사된 실증 연구가 뒷받침한다. SHRM이 몇몇 유수의 다국적 기업 및 대학과 공동으로 실시한 연구에 따르면, 인사관리 지식과 행동이 모두 인사 담당자의 직무 수행과 관련이 있는 것으로 나타났다. 나아가, 지식과 행동 모두 중첩되지 않는 방식으로 각자 고유하게 업무 수행과 관련성을 갖는다는 것이 밝혀졌다. 이러한 연구 결과는 인사관리의 성공에는 지식과 행동의 기여가 중요하며, SHRM 역량 모델을 인사관리 직무에 적절하게 적용할 수 있고, 행동 역량과 기술 역량을 모두 테스트하는 인증시험이 적절함을 뒷받침한다.

SHRM BASK의 개발

SHRM은 SHRM BoCK의 개발을 위해 체계적이고 엄격한 연구 프로그램을 실시했다. 이 프로그램은 2011년 SHRM 역량 모델의 개발과 함께 시작되었으며, SHRM은 2021년까지도 관련 노력을 계속했다. 그러한 노력으로 SHRM BoCK이 다듬어지고 **다양성, 형평성, 포용성** 분야의 연구를 검증하기 위한 일련의 활동도 이루어졌다. 종합적인 직무분석 방법과 전 세계 인사관리 종사자의 능동적인 참여가 지속적으로 이루어져, 이를 통해 인사관리인으로서의 성공에 필요한 특성을 묘사하는 역량을 정의하고, 창출하고, 다듬었다.

SHRM이 SHRM 역량 모델의 개발에 착수한 것은 2011년으로, 이를 위해 33개 나라에서 1,200여 명에 달하는 인사 담당자를 대상으로 111회의 포커스 그룹 인터뷰를 실시했다. 이 포커스 그룹 인터뷰의 참여자는 개인적인 측면(직급이나 근무 연수 등)과 조직적인 측면(산업 분야, 규모 등)에서 다양하게 구성되었다. SHRM은 또한 600명이 넘는 최고인사관리 책임자를 대상으로 한 설문조사를 통해 인사관리 고위 관리자가 인사관리직에서 성공하는 데 필요하다고 생각하는 역량을 파악하고자 했다. 이러한 광범위한 데이터 수집을 거쳐 SHRM은 여덟 개 행동 역량과 하나의 기술 역량(지식 기반)으로 구성된 역량 모델을 만들었다. 이 두 역량 요소는 인사 담당자의 성공과 경력 발전을 위해 필요한 개인적 특성과 직업적 속성을 설명한다.

SHRM은 2012년부터 2014년까지 인사 담당자와 함께 일련의 연구를 통해 이 역량 모델의 내용과 모델이 인사관리직에서 성공하는 데 적합함을 확인했다.

2012년에는 전 세계 32,000명이 넘는 인사 담당자를 대상으로 한 설문조사를 통해 SHRM 역량 모델의 중요성과 일반화 가능성을 확인했다. 조사 결과는 인사관리 분야에서 성공하는 데 필요한 개인적, 직업적 속성의 설명 면에서 이 모델이 적절하고 폭넓게 적용할 수 있음을 뒷받침한다. 다음으로, 여러 조직을 대상으로 기존 검증 연구를 실시해(같은 2012년에) 역량 모델과 직무 수행 간의 연계성을 평가했다. 이 연구에는 인사 담당자와 그들의 상사 800명 이상의 매우 다양한 표본이 참여했다. 연구 결과는 SHRM에서 정의한 역량에서의 능숙도가 성공적인 직무 수행과 밀접히 연결되어 있음을 확인해 주었다.

2014년에는 지식 설명 작업을 통해 **인사관리 전문성**의 기술 역량을 보다 더 발전시켰다. 우선, 인사관리 지식에 대한 기존 문헌(교과서, 교육과정, 교육 요강, 기타 교육자 참고자료 등을 포함)을 광범위하게 검토하여, 인사 담당자가 직무를 수행하는 데 필요한 지식의 방대한 잠재 영역을 파악했다. 또한 인사 담당자가 이 분야에서 성공하는 데 필요한 기능적 지식과 관련하여 SHRM의 자체적인 학문적 조사와 직원 설문조사를 검토했다. 이 연구조사를 통해 SHRM-CP와 SHRM-SCP 시험을 위한 예비 지식 프레임워크를 만들었다.

둘째, SHRM은 2014년에 다양한 업계(소매, 연구, 컨설팅, 의료, 제조 등)의 인사관리 및 비즈니스 리더 19명으로 구성된 SHRM BoCK 자문위원회를 설립했다. 자문위원회는 **인사관리 전문성**에 대한 제안 내용과 프레임워크를 검토해 그 정확성과 종합성을 확인했다. 자문위원회는 또한 각 기능 영역의 연관 **주요 개념**과 **능숙도 지표**를 정의했다. 이 연구를 마친 후 SHRM은 이 프레임워크를 **인사관리 전문성** 기술 역량의 기반으로 채택했다.

이후, SHRM은 SHRM BoCK의 광범위한 개정을 통해 역량과 기능 영역을 보다 명확하게 만들었다. 이러한 노력은 일차적으로 SHRM-CP와 SHRM-SCP 시험을 준비하는 인사 담당자의 니즈를 충족시키기 위한 것이었다. 이 인증 시험이 SHRM BoCK를, 현재는 SHRM BASK를 바탕으로 해 왔기 때문에, 그와 같은 명확화는 시험 문항을 출제하고 다듬는 인사관리 주제 전문가에게도 도움이 된다.

SHRM은 두 차례의 모의 분석을 실시해 SHRM BASK 개정의 기반으로 활용했다. 첫 번째 모의 분석은 2015~2016년에, 두 번째는 2019~2021년에 이루어졌다. 모의 분석 절차는 SHRM 역량 모델의 최초 개발과 개정에 사용된 절차를 그대로 따랐다. 각각의 모의 분석에는 80명이 넘는 전 세계 인사 담당자가 북미, 유럽, 아프리카, 아시아에서 포커스 그룹 인터뷰에 참여했다. SHRM BASK의 각 내용에 대한 광범위한 검토와 개정에 이어, SHRM은 그 내용을 확정하고 보다 더 다듬기 위한 검증 연구를 시작해 전 세계 8,000명 이상의 인사 담당자의 응답을 수집했다.

두 번째 모의 분석은 원래 2020년 3월에 종료되었는데, 종료 직후 전 세계적으로 근로자와 직장에 큰 영향을 미친 사건들이 발생했다. 그러한 변화를 반영하기 위해 SHRM은 2021년에 다양성과 포용성 영역에 대한 추가적인 검증 연구를 실시했다. 이 추가 검증 연구도 모의 분석과 같은 절차를 따라, 포커스 그룹 인터뷰를 실시하고, 타당성 검증 설문조사를 하고, 피드백을 기반으로 SHRM BASK를 개정하는 작업을 순차적으로 실시했다. 이 연구의 결과로 SHRM은 기능 영역의 하나였던 **다양성과 포용성** 영역을 **다양성, 형평성, 포용성**이라는 명칭의 행동 역량으로 변경했다. 개정된 다양성, 형평성, 포용성 영역에는 역량 있는 인사 담당자가 회사에서 다양성, 형평성, 포용성을 전적으로 지원하는 데 필요한 추가적인 지식과 기술, 능력, 기타 특성을 반영하는 새로운 내용이 담겼다. 이러한 변화는 SHRM BASK의 구조에도 영향을 미쳐 현재는 아홉 개의 행동 역량과 한 개의 기술 역량으로 구성되고, 이는 다시 14개의 기능 영역으로 구분된다.

2022 SHRM BASK의 새로운 내용

SHRM BASK는 2019년부터 2021년 사이에 실시된 광범위한 검토와 연구의 산물이다. 2022 SHRM BASK는 인사 담당자가 직원의 현재와 미래 니즈를 충족시키기 위해 필요한 행동 지식과 기술 지식을 보다 분명하게 정의하고 설명한다. 개정된 내용은 추가적인 명확성과 길잡이를 제공함으로써, 인사 담당자의 경력 개발과 발전을 돕는다.

양식 면에서 가장 중요한 개선은 종이로 된 소책자에서 인터넷상의 인터랙티브 자료로 바뀐 것이다. 이 새로운 양식을 통해, 인사 담당자가 인터넷만 있으면 어디서든 액세스하고 사용할 수 있게 되었고, 본 자료 내에서의 탐색과 이동이 쉬워졌으며, 중복되는 설명이 줄었다.

현재의 인사관리 실무를 효과적으로 반영하기 위한 2022 SHRM BASK의 변경 및 증보 내용:

- ▶ 이전 판에서 **다양성과 포용성**이라고 했던 기능 영역을 확장해 **다양성, 형평성, 포용성**이라는 행동 역량으로 발전시켰다.
- ▶ 두 가지 행동 역량의 명칭을 변경했다.
- ▶ 두 가지 기능 영역의 명칭을 변경했다.
- ▶ 행동 역량과 기능 영역의 정의를 수정, 확장했다.
- ▶ 행동 역량과 관련된 세부 역량과 능숙도 지표, 주요 개념을 업데이트, 수정, 또는 확장했다.
- ▶ **인사관리 전문성** 기술 역량의 기능 영역과 관련된 능숙도 지표와 주요 개념을 업데이트하고 확장했다.
- ▶ SHRM BASK 전체에서 주요 개념에 대한 예를 새로 추가해 이용자가 내용을 이해하고 해석하는 데에 도움을 주었고, 주요 개념의 순서가 보다 논리적으로 이어지도록 재구성했다.
- ▶ 용어 해설 및 참고자료를 개정하고 확장했다.

SHRM BASK의 구성

SHRM BASK에는 SHRM-CP와 SHRM-SCP 시험에서 평가하는 인사관리 역량과 지식 영역이 상세히 설명되어 있다.

행동 역량

아홉 개의 행동 역량으로, 인사 담당자가 효과적으로 업무를 수행하고 전략적 사고방식으로 작업하는 데 필요한 행동과 속성을 설명하며, 세 개의 특성군으로 구분했다.

- ▶ 리더십
- ▶ 대인관계
- ▶ 비즈니스

행동 역량은 효과적인 인사관리의 원칙, 관행, 기능으로 정의할 수 있는 기술적 지식(**인사관리 전문성**)을 적용하게 도와준다. 성공적인 인사 담당자는 기술적인 인사관리 지식을 잘 알아야 할 뿐만 아니라 인사관리 실무의 행동적인 요소도 이해해야 한다.

각각의 역량에 대해 다음과 같은 설명이 뒤따른다.

- ▶ 해당 역량의 **정의**
- ▶ 해당 역량에 대한 기초적인 지식을 설명하는 **주요 개념**
- ▶ 해당 역량에 적용 가능한 **세부 역량**과 그 정의
- ▶ 모든 인사 담당자(신입부터 임원급까지)에게 해당되는 **능숙도 지표**와 주로 고위급 인사 담당자에게 적용되는 능숙도 지표

인사관리 전문성(인사관리 지식)

단일 기술 역량인 **인사관리 전문성**은 효과적인 인사관리의 원칙과 관행, 기능으로 정의된다. 인사관리 전문성은 세 가지 지식 영역인 사람, 조직, 직장으로 묶이고, 다시 주요 인사관리 활동 수행에 필요한 기술적인 지식을 설명하는 14개 인사관리 기능 영역으로 나뉜다. 해당 지식과 기능은 아홉 개 행동 역량을 통해 보다 원활하게 적용할 수 있다.

각각의 기능 영역에 대해 다음과 같은 설명이 뒤따른다.

- ▶ 해당 기능 영역의 **정의**
- ▶ 해당 기능 영역에만 해당하는 지식을 설명하는 **주요 개념**
- ▶ 모든 인사 담당자(신입부터 임원급까지)에게 해당되는 **능숙도 지표**와 주로 고위급 인사 담당자에게 적용되는 능숙도 지표

능숙도 지표 정보

능숙도 지표는 역량 있는 인사관리자의 행동과 수행이 현장에서 어떤 모습으로 나타나는지를 정의한다. 행동 역량과 기능 영역에 대한 각각의 능숙도 지표와 관련해, 모든 인사 담당자에게 적합한 지표는 선임이나 임원급의 고위급 인사 담당자에게도 해당한다는 사실을 인식하는 것이 중요하다. 예를 들어, 인사관리 담당 임원이 경력 초기 인사 담당자에게 요구되는 특정 기능에 능숙하지 않다 하더라도 해당 기능의 바탕이 되는 개념은 이해하고, 그러한 개념의 전략적 중요성을 인식하고, 부하 직원이 그러한 행동을 개발하는 과정에서 조언을 해줄 수는 있어야 한다. 이는 SHRM-SCP 시험을 준비하는 인사 담당자가 특히 중요하게 생각해야 하는 점이다.

리더십 특성군

리더십 특성군에는 세 가지 행동 역량이 있다. **리더십과 방향 제시 / 윤리적 관행 / 다양성, 형평성, 포용성.** 해당 역량은 인사 담당자가 인사관리 팀을 효과적으로 이끌고 지원하며 인테그리티와 책임, 포용성, 조직의 핵심 가치를 증진하는 데 필요한 행동과 속성, 그 바탕이 되는 지식을 설명한다.

리더십 행동 역량의 주요 구성 요소:

인사관리 부서의 비전과 방향 설정 및 이행, 조직의 이니셔티브 관리 또는 주도, 다른 조직 구성원과 리더에게 주는 영향과 도움, 윤리적인 조직 환경 촉진, 높은 수준의 인테그리티와 조직 가치를 증진하는 윤리적인 방식의 행동, 조직의 실적을 뒷받침하는 다양하고 포용적인 문화의 구축과 지원, 형평성 효과 보장

리더십과 방향 제시

리더십과 방향 제시는 조직의 전략적 방향 및 문화와 궤를 같이 하는 인사관리의 강력한 비전과 사명을 창출하고, 인사관리와 조직의 목표를 달성하고, 조직의 변화를 이끌고 촉진하며, 조직의 방향을 제시하고, 인사관리 이니셔티브를 관리하고 이행하는 데에 필요한 KSAO로 정의된다.

세부 역량:

- ▶ 조직의 방향 제시
- ▶ 비전
- ▶ 인사관리 이니셔티브 관리
- ▶ 영향

주요 개념

- ▶ 리더십 이론
 - ▶ 예는 다음과 같다. 상황적 리더십, 변혁적 리더십, 참여적 리더십, 포용적 리더십, 리더-구성원 교환 이론, 서번트 리더십, 거래적 리더십, 특성 이론, 상황 이론
- ▶ 사람 관리 기법
 - ▶ 예는 다음과 같다. 코칭, 지지, 위임, 멘토링
- ▶ 동기부여 이론
 - ▶ 예는 다음과 같다. 목표 설정 이론, 기대 이론, 귀인 이론, 자기결정 이론, 형평성 이론, 허즈버그(Herzberg)의 2요인 이론
- ▶ 영향과 설득 기법
 - ▶ 예는 다음과 같다. 개인적 호소, 연합 형성, 모범 보이기, 합리적 설득
- ▶ 개인적인 리더십 특질
 - ▶ 예는 다음과 같다. 자기 동기부여, 자기 규율, 위험 감수, 지속적 학습에 대한 의지, 성장 사고방식

세부 역량:

조직의 방향 제시

조직의 체계와 절차, 시스템, 정책의 한계를 벗어나지 않고 업무를 수행한다.

모든 인사 담당자의 능숙도 지표

- ▶ 공식적, 비공식적 업무 역할, 리더의 목적과 이해관계, 임직원 간의 관계에 대한 이해를 보여 준다.
- ▶ 이니셔티브의 이행에 필요한 커뮤니케이션과 의사결정을 원활하게 한다.
- ▶ 조직의 정치 환경과 문화에 대한 인식과 이해를 바탕으로 인사관리 이니셔티브를 이행한다.
- ▶ 조직의 구조와 프로세스, 시스템, 정책에 대한 이해를 바탕으로 인사관리 이니셔티브를 성공적으로 이행한다.

고위급 인사 담당자용

- ▶ 조직 고위 관리자 간의 복잡한 관계에 대한 이해를 바탕으로 이니셔티브를 설계, 이행, 유지한다.
- ▶ 조직의 정치 환경에 대한 이해를 바탕으로 인사관리의 전략적 계획을 이행하고, 필요한 변화를 이행하고, 인재 관련 니즈와 이슈를 해결한다.
- ▶ 조직의 공식, 비공식 프로세스와 시스템, 정책 간의 복잡한 관계에 대한 이해를 바탕으로 인사관리의 전략적 계획을 개발하고 이행한다.

세부 역량:

비전

인사관리의 일관된 비전과 장기 목표를 조직의 전략적 방향을 뒷받침할 수 있도록 정의하고 지원한다.

모든 인사 담당자의 능숙도 지표

- ▶ 사업부나 조직의 문화, 가치, 사명을 수용하고 지원한다.
- ▶ 인사관리 프로그램과 관행, 정책의 개발과 이행을 위해 실천 가능한 목표를 인사관리와 조직의 전략적 비전을 뒷받침할 수 있게 정의한다.
- ▶ 인사관리 운영을 개선해 인사관리와 조직의 전략적 비전과 보다 일치하고 그것을 뒷받침할 수 있는 기회를 찾아낸다.
- ▶ 인사관리와 조직의 전략적 비전을 뒷받침할 수 있는 인사관리 프로그램과 관행, 정책의 개발과 이행을 지원한다.

고위급 인사 담당자용

- ▶ 인사관리 부서와 전체 조직, 문화의 이상적인 미래를 구상해 보고 이를 현재와 비교해 그 차이와 개선해야 할 부분을 파악한다.
- ▶ 인사관리와 조직의 장기 전략적 방향과 비전, 목표를 개발해 인사관리 부서와 전체 조직의 현재와 이상적인 상태의 격차를 줄인다.
- ▶ 인사관리와 조직의 전략적 방향과 비전, 목표를 달성할 수 있는 광범위한 계획을 개발하고 조직에 배포한다.
- ▶ 전략적 방향과 비전, 목표에 대하여 임원급 이해관계자에게 피드백을 구한다.
- ▶ 인사관리 전략과 접근법, 또는 프로그램을 조직 내외의 중요한 변화에 대응해 전환한다.

세부 역량:

인사관리 이니셔티브 관리

인사관리와 조직의 목표에 일치하는 인사관리 프로젝트를 이행하고 지원한다.

모든 인사 담당자의 능숙도 지표

- ▶ 경영진이 설정한 프로젝트 요구 조건을 정의하고 구체화한다.
- ▶ 프로젝트 목표와 마일스톤을 설정하고 모니터링한다.
- ▶ 프로젝트 예산과 자원을 관리한다.
- ▶ 프로젝트의 성공을 방해하는 장애물을 극복하기 위해 해결책을 파악하고 개발한다.
- ▶ 인사관리 프로젝트의 이행과 유지에 필요한 자원을 파악하고 모니터링한다.
- ▶ 자원 할당이 프로젝트 니즈와 일치하지 않을 때 이를 파악하고 필요에 따라 조정한다.
- ▶ 프로젝트 요구조건과 목표, 제약에 변화가 있을 때 민첩성과 적응력을 보여 준다.

고위급 인사 담당자용

- ▶ 인사관리의 비전과 전략적 방향, 장기 목표를 분명한 일정과 목표가 있는 구체적인 프로젝트와 이니셔티브로 옮긴다.
- ▶ 인사관리의 비전과 전략적 방향, 장기 목표 달성을 향한 인사관리 이니셔티브의 진전을 모니터링한다.
- ▶ 경영진과 협력해 인사관리 이니셔티브의 성공적인 이행을 방해하는 장애물을 제거한다.
- ▶ 조직 자원을 확보, 배치하고 그 효과를 모니터링한다.
- ▶ 프로젝트 계획과 이니셔티브의 이행에 대한 책임을 확실히 한다.

세부 역량:

영향

다른 직원이 인사관리와 조직의 전략적 비전과 목표를 이해하고 추구할 수 있도록 고무한다.

모든 인사 담당자의 능숙도 지표

- ▶ 조직 내외에서 인사관리 전문가로서의 신뢰를 구축한다.
- ▶ 조직의 이해관계자들에게서 인사관리 이니셔티브에 대한 지지를 유도한다.
- ▶ 인사관리 팀원과 기타 이해관계자가 인사관리의 비전과 목표를 지지할 수 있도록 동기부여한다.
- ▶ 조직의 전략적 방향과 목표 진전을 위해 조직이나 직원의 대변자 역할을 한다.
- ▶ 중요한 이슈에 대해 리스크나 다른 이의 만류와 상관없이 의견을 공유한다.

고위급 인사 담당자용

- ▶ 조직의 사명과 비전, 목표 달성에 있어 인사관리 기능(부서)의 역할을 증진한다.
- ▶ 인사관리 전문가로서 지역과 국가 내에서 또는 전 세계적으로 조직의 신뢰를 구축한다.
- ▶ 조직 내에서 인사관리 전략과 철학, 이니셔티브에 대해 영향력을 발휘한다.
- ▶ 증거 기반 인사관리 솔루션 이행을 주창한다.
- ▶ 인사관리 팀원과 비인사관리 고객, 임원급의 조직 내 이해관계자가 조직의 전략적 방향과 비전, 장기 목표를 지지하고 추구하도록 고무한다.
- ▶ 조직의 전략적 방향과 장기 목표에 대해 여러 고위 관리자 간에 합의를 구축한다.
- ▶ 인사관리 지식과 기술을 이용해 비즈니스 전략에 영향을 미친다.
- ▶ 리더에게 위험 감수가 허용되고 직원이 편하게 아이디어를 공유할 환경을 조성하도록 힘을 실어 준다.

윤리적 관행

윤리적 관행은 높은 수준의 개인적, 직업적 INTEGRITY를 유지하고, 조직 전체에 핵심 가치와 INTEGRITY, 책임감을 진작시키는 윤리적 행위자로서 행동하기 위해 필요한 KSAO로 정의된다.

세부 역량:

- ▶ 개인적 INTEGRITY
- ▶ 직업적 INTEGRITY
- ▶ 윤리적 행위자

주요 개념

- ▶ 윤리적인 비즈니스 원칙과 관행
 - ▶ 예는 다음과 같다. 투명성, 진정성, 이해 충돌
- ▶ 개인 정보 보호 원칙과 정책
 - ▶ 예는 다음과 같다. 익명성, 기밀성, 옵트인/옵트아웃 정책
- ▶ 내부 윤리 규정
 - ▶ 예는 다음과 같다. 직원의 기밀성 보호, 직원 조사 기준



세부 역량:

개인적 인테그리티

개인적인 관계와 행동에서 높은 수준의 인테그리티를 보여 준다.

모든 인사 담당자의 능숙도 지표

- ▶ 가치에 대한 말과 행동이 일치한다.
- ▶ 자신의 실수를 인정하고 행동에 책임을 진다.
- ▶ 자신이나 타인의 명백하고 무의식적인 편견을 인지하고, 자각 능력을 키우기 위한 조치를 취한다.
- ▶ 개인적 인테그리티와 높은 윤리 기준의 모범이 된다.

고위급 인사 담당자용

- ▶ 잠재적인 이해 충돌이나 비윤리적 행동을 리더와 경영진에 알린다.
- ▶ 다른 사람이 각자 편견을 파악하고 이해하고 고칠 수 있도록 돕는다.
- ▶ 다른 사람이 약속에 책임을 지도록 한다.

세부 역량:

직업적 인테그리티

직업적인 관계와 행동에서 높은 수준의 인테그리티를 보여 준다.

모든 인사 담당자의 능숙도 지표

- ▶ 개인 정보를 적절하게 유지하고 비윤리적인 행동의 보고 의무를 규정하는 법규를 준수한다.
- ▶ 민감한 정보를 전달할 때 적절하게 신중을 기하고, 이해관계자에게 비밀 보장과 개인 정보 보호의 한계를 알린다.
- ▶ 조직의 인사관리 관행에 영향을 미칠 수 있는 윤리 규정이나 기준, 법규의 최신 현황과 새로운 동향에 대한 지식을 갖춘다.
- ▶ 인사관리 조사를 철저하고 시의적절하고, 불편부당하게 이끈다.
- ▶ 신뢰할 수 있고 믿을 만한 사람이 된다.
- ▶ 개인적인 편견에 기대 행동하지 않는다.
- ▶ 조직의 윤리와 인테그리티 정책을 적용하고, 필요할 경우에는 이의를 제기한다.
- ▶ 의사결정 시와 인사관리 프로그램과 관행, 정책 이행 시에 정치적, 사회적 압력을 감당한다.
- ▶ 윤리 문제가 엮인 상황 발생 시 동료에게 솔직하고 정직하며 건설적인 피드백을 제공한다.
- ▶ 윤리와 인테그리티, 조직의 성공, 직원 보호, 조직의 사명과 가치, 법규, 조직의 정책과 절차 간에 균형점을 찾는다.
- ▶ 새로운 기술을 배우고 기존 기술을 향상시킬 수 있는 기회를 찾아 보다 힘 있는 인사 담당자가 되기 위해 노력한다.

고위급 인사 담당자용

- ▶ 전략이나 이니셔티브, 장기 목표의 개발이나 이행 시에 정치적인 동기가 있는 압력을 견뎌낸다.
- ▶ 전략이나 이니셔티브, 장기 목표 수립 시 윤리와 인테그리티, 조직의 성공, 직원 보호, 조직의 사명과 가치 간에 균형점을 찾는다.
- ▶ 인사관리 팀을 신뢰할 수 있고 믿을 만한 자원으로 만든다.
- ▶ 인사관리와 비즈니스 관행이 윤리 규정과 기준에 부합하도록 장려한다.
- ▶ 어려워도 조직의 가치와 윤리에 부합하는 결정을 내린다.
- ▶ 권한이나 권위를 적절히 활용하되 개인적인 이득이나 혜택을 추구하지 않는다.
- ▶ 어려운 결정을 내리거나 힘든 상황을 다룰 때 민첩성과 용기를 보여 준다.

세부 역량:

윤리적 행위자

조직의 윤리적 환경을 구축하고 정책과 관행이 윤리적 가치를 반영하는지 확인한다.

모든 인사 담당자의 능숙도 지표

- ▶ 보복에 대한 두려움 없이 비윤리적인 행동과 이해충돌 상황을 보고할 수 있는 권한을 모든 직원에게 부여한다.
- ▶ 인사관리나 비즈니스 관련 결정 시 편견의 영향을 줄일 수 있는 조치를 취한다.
- ▶ 인사관리 프로그램과 관행 및 정책에 있어 적절한 수준의 투명성을 유지한다.
- ▶ 윤리적 리스크나 이해충돌이 생길 가능성을 파악, 평가하고 중간 및 고위 관리자에게 전달한다.
- ▶ 팀원이 조직의 윤리 기준과 정책을 알고 이해했는지 확인한다.

고위급 인사 담당자용

- ▶ 조직 리스크와 이해충돌 상황을 고위 관리자에게 알린다.
- ▶ 내부 윤리 규정의 지원을 위해 리더와 협력한다.
- ▶ 인사관리 정책과 기준, 기타 내부 윤리 규정을 개발하고 제공해 비윤리적인 관행으로 인한 조직 리스크를 최소화한다.
- ▶ 윤리적인 문화를 육성하고, 직원이 비윤리적인 행동을 보고할 수 있도록 권장하고, 직원과 데이터의 기밀성을 보호하는 인사관리 프로그램과 관행, 정책을 수립하고 감독한다.
- ▶ 조직의 말과 행동이 일치하는 조직 문화를 만들 비전을 전달한다.
- ▶ 높은 수준의 윤리와 인테그리티에 부응하는 인사관리 프로그램과 관행, 정책을 개발한다.
- ▶ 시스템의 설계와 감독을 통해 모든 조사가 철저하고 시의적절하고 불편부당하게 이루어지는지 확인한다.
- ▶ 윤리 관련 인사관리 프로그램과 관행, 정책이 준수되는지 감사하고 모니터링한다.
- ▶ 윤리를 다루는 직원 교육 및 개발 프로그램을 설계하고 감독한다.
- ▶ 모든 직원이 비윤리적인 관행과 행동을 보고할 수 있도록 권장하는 문화와 시스템을 도입, 유지한다.

다양성, 형평성, 포용성

다양성, 형평성, 포용성은 개개인 모두가 공정한 처우를 받고 존중받으며, 기회와 자원에 동등하게 접근할 수 있으며, 소속감을 느끼고, 자신의 고유한 배경과 특성을 이용해 조직의 성공에 온전히 기여할 수 있는 근무 환경을 만드는 데 필요한 KSAO로 정의된다.

세부 역량:

- ▶ 다양하고 포용적인 문화 조성
- ▶ 형평성 효과 보장
- ▶ 다양성, 형평성, 포용성과 조직 성과 연계

주요 개념

- ▶ 역동적인 인력 구성의 특성
 - ▶ 예는 다음과 같다. 세대, 문화, 언어, 재능, 성별의 다양한 구성
- ▶ 포용적인 직장 개발에 대한 접근법
 - ▶ 예는 다음과 같다. 경영진의 후원, 리더의 지지, 소외 집단에 대한 연대(앨리십), 무의식적 편견 훈련, 직원 리소스 그룹(ERG), 멘토십, 다양성 지표, 심리적 안전, 자신이 원하는 성별 명칭 사용
- ▶ 업무공간 방안
 - ▶ 예는 다음과 같다. 수유실, 기도실, 점자와 스크린 리더, 자막 화면, 휠체어 경사로, 성중립 휴게실
- ▶ 의식적, 무의식적 편견과 관련된 성공의 장벽
 - ▶ 예는 다음과 같다. 성차별, 인종차별(구조적 인종차별 포함), 고정관념, 연령차별, 장애인 차별, 내/외집단 편향, 친밀성 편향, 성정체성 편향, 성적 지향 편향, 사회적 비교 편향, 외향성/내향성 편향, 신경 다양성 편향, 미묘한 차별, 가면 증후군과 정체성 숨기기와 같은 개인적 장벽, 문화적 과부담(cultural taxation)
- ▶ 형평성 수준을 측정하고 증대할 수 있는 기법
 - ▶ 예는 다음과 같다. SHRM 공감 지수, 조직의 모든 수준에서 직원의 다양화, 급여 감사, 급여 형평성 보고서, 급여 투명성, 직원 설문조사
- ▶ 다양성, 형평성, 포용성을 뒷받침하는 혜택과 프로그램
 - ▶ 예는 다음과 같다. 가족 간병인 제도, 근무지 유연성 정책, 유급 휴가, 학자금 지원, 세계 축제 및 행사 캘린더
- ▶ 다양성, 형평성, 포용성 지표
 - ▶ 예는 다음과 같다. 성 다양성, 인종 다양성, 다양한 직원의 고용 유지율, 외부 이해관계자의 다양성

세부 역량:

다양하고 포용적인 문화 조성

조직에 속한 모두가 환영받고, 존중받고, 지지받고, 소속감을 느끼는 근무 환경을 조성한다.

모든 인사 담당자의 능숙도 지표

- ▶ 인종, 성별, 성적 지향, 민족, 종교적 신념, 출신 국가, 교육 수준, 능력, 다양성의 요소인 교차성을 아우르는 다양한 인력 구성을 인정, 지지, 옹호한다.
- ▶ 업무공간 방안을 찾고 이행한다.
- ▶ 직장에서의 편향과 고정관념, 미묘한 차별, 미묘한 배제 행위들을 찾아내고, 맞서고, 해결한다.
- ▶ 조직의 모든 수준에서 문화적/다양성 차이와 관행에 대해 전문성 개발과 멘토링, 코칭, 지도를 제공한다.
- ▶ 다양성, 형평성, 포용성의 이점을 파악해 직원과 리더에게 전달한다.
- ▶ 다양성, 형평성, 포용성과 관련된 최근 경향과 인사관리 모범사례에 대한 지식을 늘리고 유지한다.
- ▶ 직원이 경험과 배경이 다양한 이들과 함께 일하는 기회를 수용하도록 고무하는 인사관리 프로그램과 관행, 정책을 이행한다.
- ▶ 대인관계 위험을 감수하게 장려하고 상호 존중과 신뢰를 지지하며 자기 목소리를 내는 팀원을 무안 주거나 벌하지 않는 직장 문화와 팀을 지지한다.

고위급 인사 담당자용

- ▶ 중간 및 고위 관리자에게 인종, 성별, 성적 지향, 민족, 종교적 신념, 출신 국가, 교육 수준, 능력, 다양성의 요소인 교차성을 아우르도록 인력 다양성을 증대시키라고 요구한다.
- ▶ 비즈니스 고위 관리자와 협력해 포용적이고 다양한 인력 구성으로 이어지는 전사적 프로그램과 관행을 개발, 이행, 감독한다.
- ▶ 인사관리 팀원이 다양성, 형평성, 포용성과 관련된 최신 경향과 인사관리 모범사례에 대한 지식을 갖추었는지 확인한다.
- ▶ 다양성, 형평성, 포용성 지표를 이용해 조직의 포용성과 다양성, 다양한 인력의 고용 유지도를 평가한다.
- ▶ 직원이 경험과 배경이 다양한 이들과 함께 일하는 기회를 수용하도록 고무하는 인사관리 프로그램과 관행, 정책을 개발하고 관리한다.
- ▶ 심리적 안전 원칙을 지지하고 강화하는 직장 문화와 팀을 조성할 수 있는 정책과 프로그램을 개발한다.
- ▶ 직원이 자신의 본 모습을 드러낼 수 있도록 격려하고, 다양성, 형평성, 포용성과 관련해 용기 있고 정직한 대화를 장려하고, 직원 간의 소외 집단 연대를 지지하는 문화를 제공한다.

세부 역량:

형평성 효과 보장

접근성과 기회, 진급에 있어 직장 내 모두에게 공정한 처우를 보장한다.

모든 인사 담당자의 능숙도 지표

- ▶ 모든 직원에게 접근성과 기회, 형평성을 제공하는 조직 문화의 개발과 증진에 기여한다.
- ▶ 조직의 정책과 절차에 있어 모든 직원의 형평성을 증진시킬 수 있는 기회를 찾아낸다.
- ▶ 공감과 포용, 행동 간의 관계를 판단할 수 있는 도구를 이용해 형평성을 평가한다.
- ▶ 다양하고 형평성 있는 인력을 뒷받침하는 혜택과 프로그램을 이행하고 관리한다.
- ▶ 실적 이슈와 다양성, 형평성, 포용성 간극에서 나타나는 행동적 차이에 대해 관리자와 대화한다.
- ▶ 인력 관리자와 협력해 여러 기준에 걸쳐 다양한 집단에서 새로운 인력을 고용한다.

고위급 인사 담당자용

- ▶ 인사관리 프로그램과 관행, 정책이 모든 직원에게 접근성과 기회, 형평성을 제공하는 조직 문화를 증진하도록 설계하고 감독한다.
- ▶ 불평등이 발견될 경우 이를 해결할 수 있는 개입 방안을 계획한다.
- ▶ 형평성 평가 결과를 인사관리 전략과 프로그램에 포함시킨다.
- ▶ 다양하고 형평성 있는 인력을 뒷받침하는 혜택과 프로그램을 찾고, 옹호하고 감독한다.
- ▶ 여러 기준에 걸쳐 다양한 인사 담당자를 구인하고 채용한다.
- ▶ 비즈니스 리더에게 이해심을 더 가지고 포용적으로 행동하는 방법에 대해 조언한다.

세부 역량:

다양성, 형평성, 포용성과 조직 성과 연계

다양성, 형평성, 포용성을 위한 노력이 조직의 목적과 주요 목표를 이루는 데 중요함을 보여 준다.

모든 인사 담당자의 능숙도 지표

- ▶ 내외부 이해관계자에게 다양성, 형평성, 포용성을 위해 조직이 노력하며, 이를 지지함을 보여 준다.
- ▶ 비즈니스 목표 달성을 위해 효과적인 다양성, 형평성, 포용성 이니셔티브를 설계하고 이행한다.
- ▶ 다양성, 형평성, 포용성 지표 결과를 수집, 검토, 분석하고 효과적으로 전달해, 조직의 목표와 생산성에 눈에 띄는 효과가 있음을 보여 준다.

고위급 인사 담당자용

- ▶ 조직의 다양성, 형평성, 포용성을 추구하는 비즈니스 케이스를 작성하고 옹호한다.
- ▶ 고위 관리자와 협력하여 다양성, 형평성, 포용성 목표를 조직의 전략 계획에 포함시킨다.
- ▶ 다양성, 형평성, 포용성의 목표와 지표를 설정하고 추적해 조직의 목표와 생산성에 대한 효과를 측정한다.
- ▶ 다양성, 형평성, 포용성의 목표와 모범사례를 모든 인사관리 프로그램과 정책에 포함시킨다.
- ▶ 조직이 주요 비즈니스 목표를 달성하는 데 다양성, 형평성, 포용성과 관련된 인력 및 직장의 변화가 필요한지 파악한다.

대인관계 특성군

대인관계 특성군에는 세 가지 행동 역량이 있다. **관계 관리, 커뮤니케이션, 글로벌한 사고방식.** 해당 역량은 인사 담당자가 협력과 대인관계 측면의 업무를 수행하는 데에 필요한 행동과 속성, 그 바탕이 되는 지식을 설명한다.

대인관계 행동 역량의 주요 구성 요소에는 다음이 포함된다. 네트워킹, 업무적인 관계와 팀의 구축과 유지, 갈등과 협상의 성공적인 관리, 이해관계자와 명확하고 효과적인 커뮤니케이션, 글로벌 인력 조직 내에서 업무, 문화적으로 다양하고 포용적인 직장의 옹호.

관계 관리

관계 관리는 조직 내외에 업무적인 연락을 주고받는 업무 연락 네트워크를 만들고 유지하고, 관계를 구축하고 유지하고, 팀의 일원으로서 효과적으로 일하고, 갈등을 관리해 조직을 지원하는 데에 필요한 KSAO로 정의된다.

세부 역량:

- ▶ 네트워킹
- ▶ 관계 구축
- ▶ 팀워크
- ▶ 협상
- ▶ 갈등 관리

주요 개념

- ▶ 갈등의 유형
 - ▶ 예는 다음과 같다. 관계상의 갈등, 업무 갈등, 조직 간 갈등, 조직 내 갈등
- ▶ 갈등 해결 전략
 - ▶ 예는 다음과 같다. 수용, 협력, 타협, 경쟁, 회피
- ▶ 협상 전략과 기술, 스타일
 - ▶ 예는 다음과 같다. 관점 전환, 원칙 있는 교섭, 경매, 이해(이익) 기반 교섭, 입장 기반 교섭
- ▶ 신뢰 구축 기법
 - ▶ 예는 다음과 같다. 감성지능, 공감 가능성(동질성), 취약성, 투명성, 개개인의 강점 인정

세부 역량:

네트워킹

조직 내외에 업무 연락 네트워크를 효과적으로 구축한다.

모든 인사 담당자의 능숙도 지표

- ▶ 조직 내에 업무 연락 네트워크를 개발, 유지, 활용한다. 여기에는 인사관리 팀과 기타 부서의 동료, 인사관리 고객, 이해관계자(예를 들면 IT 부서 등)를 모두 포함한다.
- ▶ 외부 협력자(공급업체 등) 네트워크를 개발하고 유지한다.
- ▶ 인사관리 업계 종사자 네트워크를 개발하고 유지해 직업적인 발전을 도모하고 비즈니스 니즈(새로운 인재상 발견 등)를 충족시킨다.

고위급 인사 담당자용

- ▶ 인사관리 직원이 조직 내 고위 관리자 및 전반적인 인사관리 업계와 네트워크를 맺고 관계를 구축할 수 있는 기회를 만들어 준다.
- ▶ 조직 내외에서 연락 네트워크를 개발, 유지, 활용한다(조직 내에서는 다른 부서 리더 등이, 조직 외부에서는 입법기관 관계자나 지역 유지, 노조 간부, 외부 인사관리 전문가 등이 포함된다).

세부 역량:

관계 구축

조직 내외에서 관계를 효과적으로 구축한다.

모든 인사 담당자의 능숙도 지표

- ▶ 동료와 상호 신뢰와 존중을 형성하고 유지한다.
- ▶ 동료와 도움, 정보, 기타 가치 있는 자원을 늘 주고받는 관계를 개발하고 유지한다.
- ▶ 동료의 안녕에 신경 쓰임을 보여 준다.
- ▶ 조직 내외에서 개방적이고 다가갈 수 있는 인사 담당자로서 탄탄하고 긍정적인 평판을 확립한다.
- ▶ 인사관리 팀원을 비롯한 모든 인사관리 이해관계자의 의견이 존중되고 인정받는지 확인한다.
- ▶ 이해관계자 간의 공통된 이해를 파악하고 활용해 인사관리 이니셔티브의 성공을 돕는다.
- ▶ 감독자, 중간 및 고위 인사관리자와 실용적인 관계를 구축한다. 이를 위해 업무 배정에 신속하고 효과적으로 대응하고, 목표 진척도와 프로젝트 니즈에 대해 커뮤니케이션하고, 업무 활동을 관리한다.
- ▶ 조직 내 경영진과 리더의 이해관계를 이해한다.
- ▶ 다른 장소에서 일하는(원격 근무 등) 직원과 단단한 관계를 구축하고 유지하는 데 기술을 활용한다.

고위급 인사 담당자용

- ▶ 인사관리의 관계 관리 목적과 목표를 개발한다.
- ▶ 다른 조직의 리더 지위를 통해 인사관리 업계에서 전반적 관계를 구축하고 유지한다.
- ▶ 관계를 활용해 경쟁우위 구축을 위한 모범사례와 새로운 접근법을 배운다.

세부 역량:

팀워크

효과적인 팀원으로서 참여하고, 효과적인 팀을 구축, 발전시키고 이끈다.

모든 인사 담당자의 능숙도 지표

- ▶ 팀원과 결속된 관계를 구축한다. 이는 신뢰, 업무 관련 지원, 의사결정, 직접적인 소통을 통해 이루어진다.
- ▶ 장소나 고용 유형과 상관없이 이해관계자 및 팀원 사이에 협력과 열린 소통을 촉진한다.
- ▶ 팀 중심의 조직 문화를 지원한다.
- ▶ 인사관리 팀 내외 직원이 함께 모인 프로젝트 팀을 만들거나 참여한다.
- ▶ 팀을 이끌 수 있는 기회를 환영한다.
- ▶ 결여되었거나 충족되지 못한 팀원의 역할을 파악하고 채운다.

고위급 인사 담당자용

- ▶ 조직 내 팀워크와 협동을 뒷받침하는 조직 문화를(장벽 허물기 등) 증진한다.
- ▶ 조직 전 부문의 고위 관리자와 협력해 팀을 구성하고 이끈다.
- ▶ 효과적인 팀 프로세스와 환경을 촉진하는 인사관리 이니셔티브를 설계, 감독한다.

세부 역량:

협상

조직 내외의 협상 당사자와 서로 수용 가능한 합의에 이른다.

모든 인사 담당자의 능숙도 지표

- ▶ 협상 회의 중 전문가다운 자세를 유지한다.
- ▶ 모든 협상 당사자의 니즈와 이해관계, 이슈, 입장에 대한 이해를 바탕으로 협상 회의에 임한다.
- ▶ 적절한 양보를 통해 합의를 향한 진전을 촉진한다.
- ▶ 협상, 교섭 관련 법규를 준수한다.
- ▶ 합의가 진전되는 상황을 평가한다.
- ▶ 협상의 이상적인 해결책이나 최종 상태를 파악하고, 그 최종 상태가 진전되는지 모니터링하고, 적절한 때에 협상을 종료한다.

고위급 인사 담당자용

- ▶ 복잡하고 중대한 협상에서 조직 내외의 이해관계자와 협상한다.
- ▶ 인사관리 부서를 대표해 협상의 범위를 정한다.
- ▶ 어렵고 복잡한 협상에서 서로 수용 가능한 합의에 도달한다.

세부 역량:

갈등 관리

갈등 당사자의 이해가 공통되는 부분을 파악해 갈등을 관리하고 해소한다.

모든 인사 담당자의 능숙도 지표

- ▶ 서로 존중하며 적절하고, 불편부당한 방식으로 갈등을 해소 또는 중재하고, 필요할 경우 상위 기관/상사에 이관한다.
- ▶ 갈등의 근본적인 원인을 파악하고 처리한다.
- ▶ 직원 간의 복잡한 관계를 조정해 최상의 결과를 도출한다.
- ▶ 업무 관련 갈등이 생산적이고 서로 존중하며 해결되게 장려하고 이를 이용해 변화를 촉진한다.
- ▶ 생산적인 갈등의 긍정적인 롤모델이 된다.
- ▶ 비생산적이고 해로운 갈등을 파악하고 해소한다.

고위급 인사 담당자용

- ▶ 조직 전체의 갈등 해소 전략과 프로세스를 설계하고 감독한다.
- ▶ 고위 관리자 간의 복잡한 관계를 조정해 최상의 결과를 도출한다.
- ▶ 새로운 인사관리 전략이나 이니셔티브 제안 시 잠재적인 갈등 요소를 파악하고 줄인다.
- ▶ 고조된 갈등을 중재 또는 해소한다.

커뮤니케이션

커뮤니케이션은 간결하고 유익한 내용을 구성해 전달하고, 다른 사람들의 우려 사항을 듣고 처리하며, 조직의 한 직급이나 부서에서 다른 곳으로 정보를 전달하고 해석해 주는 데에 필요한 KSAO로 정의된다.

세부 역량:

- ▶ 메시지 전달
- ▶ 조직 정보 교환
- ▶ 경청

주요 개념

- ▶ 커뮤니케이션의 요소
 - ▶ 예는 다음과 같다. 출처, 발신자, 수신자, 메시지, 피드백
- ▶ 일반적인 커뮤니케이션 기법
 - ▶ 예는 다음과 같다. 커뮤니케이션 계획, 능동적인 듣기, 이해 여부 확인, 질문
- ▶ 특수 상황에서의 커뮤니케이션 기법
 - ▶ 예는 다음과 같다. 피드백 제공, 포커스 그룹의 원활화, 직원 회의의 원활화, 농담이나 스토리텔링 사용, 커뮤니케이션 계획 수립, 전문용어 풀이, 익명 출처 커뮤니케이션 또는 비공식 커뮤니케이션의 원활화
- ▶ 커뮤니케이션 매체
 - ▶ 예는 다음과 같다. 전화, 이메일, 대면, 보고서, 발표, SNS, 전체 공개회의, 화상회의
- ▶ 비언어적 커뮤니케이션 요소
 - ▶ 예는 다음과 같다. 아이 콘택트, 보디랭귀지, 물리적 근접성, 손짓

세부 역량:

메시지 전달

명확하고 설득력 있고, 주제와 상황에 적합한 내용을 구상해 다양한 청중/청자에게 전달한다.

모든 인사 담당자의 능숙도 지표

- ▶ 이해관계자에게 필요한 정보를 정기적으로 제공하고 불필요한 정보 제공은 삼간다.
- ▶ 청중/청자에 대한 이해를 바탕으로 전달 내용을 구성하고, 공식 또는 비공식 매체를 선택한다.
- ▶ 적절한 비즈니스 용어와 어휘를 사용한다.
- ▶ 전달한 메시지가 분명하며 청자가 이해했는지 확인한다.
- ▶ 명확하고, 체계적이고, 효과적이고, 오류가 없으며, 조직의 브랜드와 일치하는 메시지를 구성한다.
- ▶ 설득력 있고 강력한 근거로 주장을 펼친다.

고위급 인사 담당자용

- ▶ 고위 관리자의 비즈니스 언어에 능숙함을 보여 준다.
- ▶ 전달하기 어렵고 부정적인 메시지를 정직하고 정확하고 공손하게 전달한다.
- ▶ 다양한 규모와 배경의 청중/청자를 상대로 편안하게 발표한다.

세부 역량:

조직 정보 교환

조직 내 직급이나 부서 간 메시지를 효과적으로 해석해 전달한다.

모든 인사 담당자의 능숙도 지표

- ▶ 인사관리 프로그램과 관행, 정책을 인사관리 팀 내외의 직원에게 효과적으로 전달한다.
- ▶ 비 인사관리 관리자가 인사관리 문제에 대해 커뮤니케이션하게 돕는다.
- ▶ 이해관계자와의 커뮤니케이션에서 인사관리와 조직 이니셔티브에 대한 지지를 표현한다.
- ▶ 중간 및 고위 인사관리자와 효과적으로 커뮤니케이션한다.

고위급 인사 담당자용

- ▶ 인사관리의 비전과 전략, 목표, 문화를 고위 관리자와 인사관리 팀원에게 전달한다.
- ▶ 인사관리와 조직의 전략과 목표가 일치하는지 고위 관리자에게 명확하게 설명한다.
- ▶ 조직 전체에서 직원 책임의 수준에 상관없이 공개적으로 커뮤니케이션할 통로를 마련하는 정책과 이니셔티브를 이행한다.
- ▶ 중요하고 주목받는 인사관리나 조직 문제에 대한 메시지를 준비해 고위직이나 경영진에게 전달한다.

세부 역량:

경청

다른 사람이 제공한 정보를 이해하고 피드백을 구한다.

모든 인사 담당자의 능숙도 지표

- ▶ 다른 사람의 견해와 우려 사항을 능동적으로, 공감하며 듣는다.
- ▶ 서로 관점을 거를 수 있는 기회를 좋게 받아들이고, 비판을 개인적으로 받아들이지 않는다.
- ▶ 추가 정보를 구해 불명확한 점을 명확히 한다.
- ▶ 이해관계자의 전달 내용에 신속히 응답하고 처리한다.
- ▶ 전달받은 내용의 맥락과 동기, 이유를 해석하고 이해한다.
- ▶ 직원과 리더에게 정기적인 피드백을 구하고, 필요에 따라 조정한다.

고위급 인사 담당자용

- ▶ 상향 커뮤니케이션을 장려하고 고위 관리자가 팀원의 관점과 의견을 수용하는 조직 문화를 증진한다.
- ▶ 조직 전체에서 인사관리 부서에 대한 피드백을 수집하는 프로세스를 확립한다.

글로벌한 사고방식

글로벌한 사고방식은 모든 당사자의 관점과 배경의 가치를 인정하고, 다른 사람과 글로벌한 맥락에서 교류하고, 문화적으로 다양하고 포용적인 직장을 만드는 데에 필요한 지식과 기술, 능력, 기타 특성 (KSAO)으로 정의된다.

세부 역량:

- ▶ 문화적으로 다양한 직장에서의 활동
- ▶ 글로벌 환경에서의 활동
- ▶ 문화적으로 다양하고 포용적인 직장에 대한 옹호

주요 개념

- ▶ 문화적 기준과 가치관, 차원
 - ▶ 예는 다음과 같다. 에드워드 홀, 호프스테더, 에드거 샤인, 트롬페나스의 모델
- ▶ 개인 간의 차이와 인식을 연결하고 활용하는 기법
 - ▶ 예는 다음과 같다. 직원 리소스 그룹(ERG), 리버스 멘토링, 감수성 훈련, 포커스 그룹
- ▶ 다국적 인력 구성과 관리의 모범사례
 - ▶ 예는 다음과 같다. 정책과 절차의 현지 언어 번역, 회의 계획 시 다양한 시간대 고려

세부 역량:

문화적으로 다양한 직장에서의 활동

다른 문화권 출신의 동료와 같이 일할 때 개방성과 존중을 보여 준다.

모든 인사 담당자의 능숙도 지표

- ▶ 문화적인 차이에 대한 일반적인 의식과 이해, 존중을 보여 준다.
- ▶ 다른 문화적 조건과 상황, 다른 문화권 출신의 직원을 대할 때 행동을 조정한다.
- ▶ 다른 문화권 출신의 동료를 수용하는 모습을 보여 준다.
- ▶ 다양하고 포용적인 인력의 이점을 널리 알린다.
- ▶ 다른 사람과의 일상적인 교류에서 포용성을 장려한다.
- ▶ 문화 간에 관습과 수용 가능한 행동이 다름을 이해하고 존중하며 업무를 수행한다.

고위급 인사 담당자용

- ▶ 다양성과 포용성의 가치를 인정하는 문화를 증진한다.
- ▶ 다양성과 포용성 관행과 조직의 성공 간에 전략적인 연계성이 있음을 이해하고 이를 옹호한다.

세부 역량:

글로벌 환경에서의 활동

글로벌한 영향을 받는 직장의 요구 조건을 효과적으로 관리해 조직의 목표를 달성한다.

모든 인사 담당자의 능숙도 지표

- ▶ 조직의 각 비즈니스 부문을 글로벌한 관점으로 이해함을 보여 준다.
- ▶ 문화적인 차이에 대한 이해를 바탕으로 인사관리 이니셔티브를 현지 니즈에 맞춘다.
- ▶ 규칙과 법률, 규제, 용인되는 비즈니스 활동 및 관행이 다름을 이해하고 존중하며 업무를 수행한다.
- ▶ 인사관리 프로그램과 관행, 정책의 이행이나 유지 시 글로벌 트렌드에 대한 지식을 반영한다.
- ▶ 현지의 이슈와 니즈를 민감하게 신경 쓰면서 글로벌한 사고방식을 가지고 활동한다.
- ▶ 모순되거나 역설적인 관행이나 정책, 문화적 기준을 잘 관리해 조화를 이끌어 낸다.

고위급 인사 담당자용

- ▶ 인사관리 전략에 조직의 성공에 대한 글로벌한 관점과 역량을 담아낸다.
- ▶ 인사관리의 전략 방향을 설정하고 인사관리 이니셔티브를 개발 및 이행할 때 세계의 인사관리 트렌드와 경제 상황, 노동시장, 법적 환경에 대한 전문적인 지식을 반영한다.
- ▶ 조직의 인사관리 전략에 주는 다양성과 포용성의 영향을 평가할 때 세계의 인사관리 트렌드와 경제 상황, 노동시장, 법적 환경에 대한 전문적인 지식을 반영한다.

세부 역량:

문화적으로 다양하고 포용적인 직장에 대한 옹호

직장 내에 문화적 다양성과 포용성을 장려하는 조직 정책과 관행을 설계, 이행, 촉진한다.

모든 인사 담당자의 능숙도 지표

- ▶ 다양성의 가치를 인정하고 포용을 촉진하는 조직 문화를 지원한다.
- ▶ 비즈니스 의사결정과 인사관리 프로그램, 관행, 정책의 이행 시 다양성과 포용성에 대한 조직의 정책과 철학을 이용한다.
- ▶ 다양성과 포용성의 촉진을 위한 인사관리 프로그램과 관행, 정책을 설계, 추천, 이행 및/또는 감사한다.
- ▶ 인사관리 프로그램과 관행, 정책이 모든 직원을 존중하며 일관되게 적용되는지 확인한다.

고위급 인사 담당자용

- ▶ 조직의 현재 문화적 분위기를 평가하고 개선할 부분을 파악한다.
- ▶ 보다 다양하고 포용적인 조직이 되려는 노력을 뒷받침하는 인사관리 이니셔티브와 프로그램, 정책을 개발한다.
- ▶ 다양성과 문화적 감수성에 대한 교육과 개발 프로그램, 또는 기타 개입 방안이 조직 전 직급의 직원에게 제공되는지 확인한다.
- ▶ 모든 직원에게 일관되고 공정하게 적용될 인사관리 이니셔티브를 개발한다.
- ▶ 조직의 성공을 위해 다양성과 포용성, 문화적 차이를 활용하고 높이 평가하는 인사관리 전략을 추진한다.

비즈니스 특성군

비즈니스 특성군에는 세 가지 행동 역량이 있다. **비즈니스 감각, 컨설팅, 분석적 적성.** 해당 역량은 인사 담당자가 비즈니스 목표를 충족시키는 인사관리 솔루션을 파악하고, 설계, 이행, 평가하는 데에 필요한 행동과 속성, 그 바탕이 되는 지식을 설명한다.

비즈니스 행동 역량의 주요 구성 요소에는 다음이 포함된다. 인사관리가 조직의 전략적 방향에 기여하는지 확인, 조직이 활동하는 비즈니스와 환경 이해, 인적 자본 니즈를 충족시키는 비즈니스 솔루션의 설계와 이행, 변화 관리 이니셔티브에 대한 기여와 주도, 비즈니스 의사결정의 근거가 되는 데이터의 수집과 분석

비즈니스 감각

비즈니스 감각은 조직의 사업 활동, 기능, 외부 환경을 이해하고, 인사관리 이니셔티브와 활동이 조직의 전반적인 전략 방향과 일치하게 만들기 위해 비즈니스 도구와 분석을 활용하는 데에 필요한 KSAO로 정의된다.

세부 역량:

- ▶ 비즈니스와 경쟁에 대한 인식
- ▶ 비즈니스 분석
- ▶ 전략적 연계

주요 개념

- ▶ 비즈니스 용어와 개념
 - ▶ 예는 다음과 같다. 경쟁우위, 손익 계산, 매출, 재무 전망, 품질, 서비스 수준 협약, 전략 계획, 고정 비용과 가변 비용, 수요와 공급, 순이익, 핵심성과지표(KPI)
- ▶ 비즈니스 문서의 분석과 해석
 - ▶ 예는 다음과 같다. 전략 계획서, 계약서, 지원금, 표준운영절차, 사업계획서, 조직도, 업무 연속성 계획
- ▶ 비즈니스 케이스의 요소
 - ▶ 예는 다음과 같다. 요약 보고서(executive summary), 이점, 조직의 전략적 목표와 일치
- ▶ 비즈니스 인텔리전스 기법과 도구
 - ▶ 예는 다음과 같다. 분석 처리, 비즈니스 인텔리전스 포털, 예측 분석, 고급 분석, 동향 분석, 시나리오 플래닝, 균형 성과표
- ▶ 사업 건전성 평가를 위한 재무 분석 용어와 방법
 - ▶ 예는 다음과 같다. 대차대조표, 예산, 현금흐름표, 손익계산서, 간접비, 현금흐름, 지급준비금, 투자수익률(ROI), 강점, 약점, 기회, 위협(SWOT) 분석, 영업 파이프라인, 마켓 포지션

세부 역량:

비즈니스와 경쟁에 대한 인식

조직의 사업 활동, 기능, 제품과 서비스, 사업을 영위하는 제반(경쟁, 경제, 사회, 정치) 환경을 이해한다.

모든 인사 담당자의 능숙도 지표

- ▶ 조직 내외의 자원을 활용해 조직의 사업 활동과 기능, 제품과 서비스에 대해 조사한다.
- ▶ 조직 내외의 자원을 활용해 조직에 영향을 미치는 정치, 경제, 사회, 기술, 법률, 환경(PESTLE) 동향을 조사한다(자동화, 실업률, 경기 호황과 침체, 인력 부족 등).
- ▶ 인사관리 솔루션의 이행과 비즈니스 의사결정에 조직의 사업 활동, 기능, 제품과 서비스에 대한 지식을 반영한다.
- ▶ 인사관리 솔루션의 이행과 인사관리 의사결정에 조직의 산업 및 PESTLE 동향에 대한 지식을 반영한다.

고위급 인사 담당자용

- ▶ PESTLE 동향에 대한 비즈니스 인텔리전스를 수집, 활용해 인사관리의 전략적 방향과 장기 목표를 정의한다.
- ▶ 인사관리의 전략적 방향과 장기 목표 설정 시 조직의 사업 활동, 기능, 제품과 서비스에 대한 전문 지식을 반영한다.
- ▶ 인재 관리와 인재 확보 경쟁 전략 개발 시 노동시장에 대한 이해를 반영한다.
- ▶ 조직의 인사관리 전략 및 장기 목표와 관련된 정부 정책 및 규제안과 관련한 옹호 활동에 참여한다.

세부 역량:

비즈니스 분석

비즈니스 지표와 원칙, 기술을 활용해 비즈니스 니즈를 파악하고 처리한다.

모든 인사 담당자의 능숙도 지표

- ▶ 비즈니스 의사결정에 비용-편익 분석, 조직 지표, 핵심성과지표(KPI), 중대한 데이터 인사이트를 반영한다.
- ▶ 내부 인사관리 프로그램과 관행, 정책에 재무와 마케팅, 경제, 영업, 기술, 법률, 비즈니스 시스템의 원칙을 적용한다.
- ▶ 문제 해결과 니즈 처리에 인적자원 정보시스템(HRIS)과 비즈니스 기술을 활용한다.

고위급 인사 담당자용

- ▶ 인사관리 이니셔티브의 설계와 이행, 평가 시, 부가가치와 ROI, 유틸리티, 매출, 손익계산서, 기타 비즈니스 지표를 고려한다.
- ▶ 인사관리와 조직 전체의 전략적 방향과 장기 목표 설정 시 리스크 평가를 고려한다.
- ▶ 인사관리 이니셔티브에 필요한 예산과 자원을 판단한다.
- ▶ 비즈니스 문제 해결과 니즈 처리에 HRIS와 비즈니스 기술을 활용한다.
- ▶ ROI와 전략적 효과를 최대화하는 여러 인사관리 솔루션의 통합 측면에서 조직의 문제점과 기회를 검토한다.

세부 역량:

전략적 연계

인사관리의 전략과 커뮤니케이션, 이니셔티브, 업무 활동을 조직의 전략적 방향과 일치시킨다.

모든 인사 담당자의 능숙도 지표

- ▶ 효과적인 인사관리와 효과적인 핵심 비즈니스 기능의 관계에 대한 이해를 보여 준다.
- ▶ 제반 의사결정을 인사관리와 조직의 전략적 방향 및 목표와 일치시킨다.
- ▶ 인사관리 이니셔티브와 그것이 효율적이고 효과적인 조직 기능에 미치는 영향(인사관리 이니셔티브의 ROI 등)에 대하여 비즈니스 케이스를 작성, 전달하거나, 그것을 도출할 수 있는 데이터를 제공한다.

고위급 인사 담당자용

- ▶ 비즈니스 성과 측면에서 인사관리와 전체 조직의 전략, 목표, 도전과제를 정의하고 전달한다.
- ▶ 인사관리의 전략적 방향과 장기 목표를 조직의 전반적인 비즈니스 전략 및 목표와 일치시킨다.
- ▶ 인사관리 및 비즈니스 의사결정에 시스템 사고의 관점을 적용한다.
- ▶ 전략과 장기 목표 개발 시 고위 관리자의 의견을 반영해 주요 비즈니스 성과를 이끌어 낸다.
- ▶ 재무 이슈, 제품/서비스 라인, 사업 활동, 인적 자본, 기술에 대한 조직의 의사결정에 전략적으로 기여한다.
- ▶ 인사관리 이니셔티브용으로 제안받은 모든 비즈니스 케이스를 평가한다.

컨설팅

컨설팅은 비즈니스 도전과제를 평가하고 변화 이니셔티브를 설계, 이행, 평가할 기회를 파악할 때 조직 이해관계자와 협력하기 위해 필요하고, 변화하는 고객 및 비즈니스 니즈에 맞춘 인사관리 솔루션을 지속적으로 지원하는 데 필요한 KSAO로 정의된다.

세부 역량:

- ▶ 비즈니스 도전과제의 평가
- ▶ 인사관리 솔루션 설계
- ▶ 인사관리 솔루션에 대한 조언
- ▶ 변화 관리
- ▶ 서비스의 탁월성

주요 개념

- ▶ 조직 변화 관리 이론과 모델
 - ▶ 예는 다음과 같다. 르윈(Lewin)의 변화 관리 모델, 맥킨지(McKinsey) 7S 모델, 코터(Kotter)의 8단계 모델, 퀴블러-로스(Kübler-Ross) 변화 곡선
- ▶ 조직 변화 관리 프로세스
 - ▶ 예는 다음과 같다. 리더의 지지 확보, 변화의 타당성 제시, 직원의 몰입 유도, 변화에 대한 커뮤니케이션, 장애물 제거
- ▶ 컨설팅 프로세스와 모델(조직 시스템과 프로세스 컨설팅 제공 포함)
 - ▶ 예는 다음과 같다. 발견, 분석과 솔루션, 권고, 이행
- ▶ 효과적인 컨설팅 기법
 - ▶ 예는 다음과 같다. 조직 문화의 이해, 자신의 전문 분야와 한계 이해, 합리적인 기대치 설정, 비현실적 약속 피하기
- ▶ 성공적인 고객 소통의 중요 요소
 - ▶ 예는 다음과 같다. 경청, 공감, 커뮤니케이션, 후속 조치
- ▶ 인사관리 서비스 기능과 프로세스의 설계와 전달 방법
 - ▶ 예는 다음과 같다. 이슈 추적, 클라이언트 서비스

세부 역량:

비즈니스 도전과제의 평가

비즈니스 파트너 및 리더와 협력해 비즈니스 도전과제와 인사관리 솔루션 활용 기회를 파악한다.

모든 인사 담당자의 능숙도 지표

- ▶ 이해관계자와 협력해 조직의 현재와 미래 인사관리 도전과제를 이해하고, 인사관리 니즈와 개선할 기회를 파악한다.
- ▶ 이해관계자에게 현재와 미래 인사관리 관련 위협과 부담을 알린다.
- ▶ 이해관계자에게 기존 인사관리 프로그램과 관행, 정책 중 비즈니스의 성공을 지체시키거나 뒷받침하는 것에 대해 조언한다.

고위급 인사 담당자용

- ▶ 고위 관리자와 협력해 인사관리가 비즈니스 성과를 개선하고 조직의 전략적 방향과 장기 목표를 뒷받침할 수 있는 방법을 파악한다.

세부 역량:

인사관리 솔루션 설계

비즈니스 파트너 및 리더와 협력해 비즈니스 니즈를 충족시키는 인사관리 솔루션과 이니셔티브를 설계한다.

모든 인사 담당자의 능숙도 지표

- ▶ 이해관계자와 협력해 창의적이고, 혁신적이고, 효과적이며, 모범사례나 연구에 기반한 인사관리 솔루션을 제안한다.
- ▶ 비 인사관리 관리자에게 인사관리 관행과 컴플라이언스, 법규, 기업 윤리에 대한 길잡이를 제공한다.
- ▶ 인사관리 솔루션의 명확한 목표와 결과를 정의하고, 이를 바탕으로 솔루션 설계를 추진한다.

고위급 인사 담당자용

- ▶ 주요 내부 이해관계자와 협력해 위협과 부담을 최소화하는 이니셔티브를 찾아낸다.
- ▶ 인사관리 관련 위협과 부담을 교정하는 전략적 접근법을 결정한다.
- ▶ 중간 및 고위 비즈니스 관리자와 협력하여, 조직의 전략과 일치하며 이를 추진하는 혁신적 증거 중심 인재 관리 전략을 만든다.
- ▶ 장기 전략적인 증거 기반 인사관리 및 비즈니스 솔루션을 설계하고 감독한다.

세부 역량:

인사관리 솔루션에 대한 조언

비즈니스 파트너 및 리더와 협력하여 인사관리 솔루션과 이니셔티브를 이행하고 지원한다.

모든 인사 담당자의 능숙도 지표

- ▶ 다른 인사 담당자와 비 인사관리 관리자, 각 부서에 인사관리 솔루션의 이행에 대한 길잡이를 제공한다.
- ▶ 비즈니스 파트너와 협력하여 인사관리 솔루션 이행의 장애물을 극복한다.
- ▶ 인사관리 솔루션 이행의 후속 조치와 지속적인 지원을 제공해 솔루션의 지속적인 효과를 보장한다.
- ▶ 인사관리 솔루션의 이행이 앞서 정의한 목적과 결과에 부합하는지 확인한다.

고위급 인사 담당자용

- ▶ 각 부서 리더에게 조직의 전략적 방향에 관한 지속적인 지원과 인사관리 솔루션을 제공한다.
- ▶ 팀원과 리더가 인사관리와 비즈니스의 전략적 의사결정에 대해 의견을 제공하도록 장려한다.
- ▶ 리더와 협력하여 인사관리 이니셔티브 이행의 장애물을 극복한다.
- ▶ 인사관리 솔루션을 관련 조직 프로세스, 시스템, 기타 비즈니스나 관리 이니셔티브와 통합한다.

세부 역량:

변화 관리

전략, 조직 및/또는 사업 활동의 유지나 변화를 이끌고 지원한다.

모든 인사 담당자의 능숙도 지표

- ▶ 인사관리 프로그램, 관행, 정책의 개선 방법을 권고한다.
- ▶ 변화의 이니셔티브 이행 시 조직의 이해관계자에게서 지지를 이끌어 낸다.
- ▶ 조직의 변화에 대한 직원의 지지를 구축한다.
- ▶ 인사관리 프로그램이 변화 이니셔티브를 뒷받침할 수 있도록 방향을 일치시켜 배포한다.

고위급 인사 담당자용

- ▶ 경영진과 협력해 언제 어디서 변화가 필요한지, 필요하지 않은지 파악한다.
- ▶ 모든 직급의 리더와 팀원 사이에 조직의 변화에 대한 지지를 구축한다.
- ▶ 변화의 목표와 목적을 정의한다.
- ▶ 각 부서와 조직 전체에 걸쳐 변화 이니셔티브의 이행을 감독한다.
- ▶ 비즈니스 리더와 협력해 변화의 목표와 목적을 달성한다.
- ▶ 변화 이니셔티브 진행 중 모든 인사관리 팀 직원을 지원한다.

세부 역량:

서비스의 탁월성

모든 이해관계자에게 고품질 서비스를 제공하고 탄탄한 고객 서비스 문화에 기여한다.

모든 인사 담당자의 능숙도 지표

- ▶ 이해관계자(직원, 지원자, 공급업체 등)의 니즈와 요구를 파악, 정의, 명확화하고, 이들에게 제공되는 인사관리 서비스와 성과에 대해 보고서를 작성한다.
- ▶ 이해관계자의 요구에 신속하고 정중하게 대응하고, 이해관계자의 니즈에 대해 책임을 진다.
- ▶ 이해관계자 니즈의 충족과 관련한 리스크와 초기 문제를 파악하고 해결한다.
- ▶ 공급업체와의 관계를 관리해 서비스 품질을 유지한다.

고위급 인사 담당자용

- ▶ 인사관리 부서가 고품질의 탄탄한 이해관계자 서비스 문화를 추구하도록 인사관리 프로그램, 관행, 정책을 설계하고 감독한다.
- ▶ 인사관리의 이해관계자 서비스 목표와 결과를 감독한다.
- ▶ 시장의 요구에 영향을 미치는 보다 큰 시스템 니즈와 이슈를 파악하고, 외부 이해관계자와 협력하여 인사관리 부서의 임무 범위를 넘어서는 요구를 충족하도록 도움을 받는다.
- ▶ 이해관계자의 니즈 충족에 탁월한 조직 문화를 개발하고 증진한다.

분석적 적성

분석적 적성은 정성적, 정량적 데이터를 수집, 분석하고, 그 결과를 해석하고 홍보하여 인사관리 이니셔티브를 평가하고 비즈니스 의사결정과 권고에 영향을 미치는 데 필요한 KSAO로 정의된다.

세부 역량:

- ▶ 데이터 옹호자
- ▶ 데이터 수집
- ▶ 데이터 분석
- ▶ 증거 기반 의사결정

주요 개념

- ▶ 조사와 평가 프로세스
 - ▶ 예는 다음과 같다. 개발, 시행, 타당성 입증
- ▶ 데이터 소스
 - ▶ 예는 다음과 같다. 인터뷰, 포커스 그룹, 직원 설문조사, 고객 설문조사, 마케팅 데이터, 분석 보고서
- ▶ 데이터 분석 기법과 방법
 - ▶ 예는 다음과 같다. 데이터 정제, 데이터 마이닝, 시각화, 빅데이터 분석, 통계 분석, 예측 분석
- ▶ 통계와 측정의 기본 개념
 - ▶ 예는 다음과 같다. 기술 통계, 상관 관계, 신뢰도, 타당도
- ▶ 그래프와 차트의 해석
 - ▶ 예는 다음과 같다. 막대 그래프, 선 그래프, 산포도, 히스토그램
- ▶ 데이터를 이용한 비즈니스 케이스 근거 제시
 - ▶ 예는 다음과 같다. 해석, 시각화, 그래프 표현, 스토리텔링

세부 역량:

데이터 옹호자

데이터의 중요성과 유용성을 이해하고 널리 알린다.

모든 인사 담당자의 능숙도 지표

- ▶ 비즈니스 의사결정과 권고의 근거를 제공할 때 데이터의 중요성에 대한 이해를 보여 준다.
- ▶ 증거 기반 의사결정의 중요성을 널리 알린다.
- ▶ 인사관리 프로그램과 관행, 정책의 타당성 입증에 갖는 중요성을 널리 알려, 이를 통해 의도한 결과를 얻도록 보장한다.
- ▶ 데이터와 증거가 영향을 미칠 수 있는 의사결정점을 파악한다.

고위급 인사 담당자용

- ▶ 인사관리 전략 방향과 장기 목표의 설정과 타당성 입증에 있어 증거의 역할을 널리 알린다.
- ▶ 데이터(리스크, 경제와 환경 요소 등)를 수집하고 의사결정 과정에 통합하도록 촉진하는 조직 문화를 지원하고, 이를 위한 조직 프로세스와 정책, 절차를 지원한다.
- ▶ 인사관리지표를 통해 조직 성과를 이해하도록 장려한다.
- ▶ 인사관리 부서의 의사결정이나 인사관리 이니셔티브 개발과 평가 시 반드시 데이터를 근거로 활용하도록 한다.

세부 역량:

데이터 수집

데이터 유용성 판단 방법을 이해하고, 조직 의사결정을 위해 필요한 데이터를 파악, 수집한다.

모든 인사 담당자의 능숙도 지표

- ▶ 데이터 수집, 연구 방법, 기준, 인사관리 지표에 대해 실용적인 지식을 유지한다.
- ▶ 조직의 문제 해결과 질문에 대한 답변을 위해 관련성이 가장 높은 데이터를 구할 수 있는 출처를 찾아낸다.
- ▶ 조직의 해결책 결정과 모니터링을 위해 적절한 방법으로 데이터를 수집한다.
- ▶ 외부 데이터 출처를 검색해 조직과 관련이 있는 데이터(리스크, 경제와 환경 요인 등)를 구한다.
- ▶ 인사관리 이니셔티브와 결과에 대해 경쟁사나 기타 관련 있는 비교 집단을 벤치마킹한다.

고위급 인사 담당자용

- ▶ 자원과 프로세스를 갖춰, 체계적인 데이터 수집을 원활히 하고 인사관리의 전략적 방향과 장기 목표에 필요한 정보를 확보하게 보장한다.
- ▶ 새로운 데이터 출처 또는 새로운 데이터 수집 방법을 찾아내 인사관리 이니셔티브의 평가에 활용한다.
- ▶ 조직 외부 리더와 소통하여 인사관리와 관련 있는 데이터를 수집한다.

세부 역량:

데이터 분석

데이터를 분석해 인사관리 이니셔티브와 비즈니스 도전과제를 평가한다.

모든 인사 담당자의 능숙도 지표

- ▶ 통계와 측정 관련 개념에 대한 실용적인 지식을 유지한다.
- ▶ 오도의 가능성이 있거나 결함이 있는 데이터를 파악한다.
- ▶ 증거 기반 모범사례 파악, 인사관리 이니셔티브 평가, 중요 결과의 판단을 위해 분석을 수행한다.
- ▶ 데이터 해석 시 객관성을 유지한다.
- ▶ 분석을 바탕으로 데이터 간극을 파악하고 결여된 데이터를 구한다.

고위급 인사 담당자용

- ▶ 통계와 측정 관련 개념에 대하여 높은 수준의 지식을 유지한다.
- ▶ 조직의 인사관리 프로그램, 관행, 정책에 대해 종합적이고 체계적인 평가를 감독한다.
- ▶ 증거 기반 모범사례 파악, 인사관리 이니셔티브 평가, 중요 결과의 판단을 위해 분석 결과를 비판적으로 검토하고 해석한다.

세부 역량:

증거 기반 의사결정

데이터 분석 결과를 바탕으로 최상의 행동 방침을 결정하게 영향을 미친다.

모든 인사 담당자의 능숙도 지표

- ▶ 주요 결과를 중간 및 고위 비즈니스/인사관리자에게 보고한다.
- ▶ 연구 결과를 활용해 다양한 행동 방침과 조직에 미치는 영향을 평가한다.
- ▶ 한 상황에서 얻은 데이터 기반 지식과 모범사례를 다른 상황에 적용한다.
- ▶ 인사관리 프로그램, 관행, 정책에 연구 결과와 모범사례가 반영되게 보장한다.
- ▶ 인사관리 프로그램, 관행, 정책을 데이터에 비추어 객관적으로 검토한다.
- ▶ 데이터를 사용해 직원과 리더에게 비즈니스 의사결정을 설명하고 뒷받침한다.

고위급 인사 담당자용

- ▶ 중대한 데이터 분석 결과와 그것이 인사관리의 전략 방향과 목표에 미칠 수 있는 영향을 고위 관리자에게 전달한다.
- ▶ 인사관리의 전략적 방향과 장기 목표 설정 시 연구 결과를 이용한다.
- ▶ 업계 문헌, 동료 심사 연구, 경험, 기타 출처에서 나온 증거를 바탕으로 모범사례를 개발한다.
- ▶ 프로세스 개선을 위한 증거 기반 이니셔티브를 후원한다.
- ▶ 데이터를 이용하여 비즈니스 케이스 근거를 제시한다.

인사 지식 영역

이 영역은 사람과 관련된 필수적인 인사관리 지식을 다룬다. 포함된 기능 영역은 **인사관리 전략, 인재 확보, 직원 몰입과 유지, 학습과 개발, 총보상**이다.

인사 담당자가 직무를 효과적으로 수행하기 위해서는 다음을 할 줄 알아야 한다. 인사관리 부서의 전략적 방향을 수립하고 설정한다. 조직의 목표를 추구하는 데 필요한 인재를 확보하고 개발한다. 직원의 만족과 몰입을 유지하며 원치 않는 이직은 최소화한다. 조직의 보상과 복리후생의 효과를 극대화하는 총보상 프로그램을 개발한다.

인사관리 전략

인사관리 전략은 조직의 성공을 달성하고 이해관계자에게 가치를 창출해 주기 위해 요구되는 전략적 방향을 개발, 이행, 관리하는 데 필요한 활동을 수반한다.

주요 개념

- ▶ 프로젝트 관리 및 프로세스에 대한 접근법
 - ▶ 프로젝트 관리에 대한 접근법의 예는 다음과 같다. 전통적인 접근법, 린 식스 시그마, 애자일, 애로 사슬(Critical chain), 디자인 사고, 카이젠
 - ▶ 프로젝트 관리 프로세스의 예는 다음과 같다. 착수, 계획과 설계, 실행(론칭), 모니터링과 통제, 종료
- ▶ 프로젝트 계획, 모니터링, 보고의 방법과 도구
 - ▶ 예는 다음과 같다. 주요 경로 분석(CPA), 간트 차트, 차이 분석, 결과 모니터링
- ▶ 프로젝트 리더십, 거버넌스, 구조
 - ▶ 예는 다음과 같다. 팀 역할, 팀 관리, 작업분할구조(WBS)
- ▶ 시스템 사고와 조직 시스템의 구성요소
 - ▶ 예는 다음과 같다. 관련 부분, 시스템 이론, 상호의존, 피드백의 필요성, 유닛 차별화
- ▶ 전략 계획 분석 프레임워크
 - ▶ 예는 다음과 같다. PESTLE 분석, SWOT 분석, 산업 분석, 장소별 분석, 시나리오 플래닝, 성장 점유율 매트릭스, 실시간, 블루 오션
- ▶ 전략 계획 프로세스
 - ▶ 예는 다음과 같다. 수립, 목표 설정, 이행, 평가

모든 인사 담당자의 능숙도 지표

- ▶ 시스템 사고의 관점으로 조직의 활동 방식을 이해한다.
- ▶ 인사관리 및 조직의 전략과 목표에 대한 지식을 바탕으로 비즈니스 의사결정에 영향을 준다.
- ▶ 인사관리 전략과 목표 집행을 위한 개별적인 실행계획을 수립하고 이행한다.
- ▶ 벤치마크, 산업지표, 인력 동향을 이용해 조직의 시장 지위와 경쟁우위를 이해한다.
- ▶ 인사관리 전략을 조직의 전략과 일치시킬 수 있는 새로운 기회나 간과한 기회를 고위 인사관리자에게 알린다.
- ▶ 전략적 의사결정에 필요한 정보를 고위 인사관리자에게 시의적절하고 정확하게 제공한다.

고위급 인사 담당자용

- ▶ 인사관리 부서가 조직의 전략과 목표를 지원할 수 있는 방법을 파악한다.
- ▶ 전략 관리 및 계획 활동을 조직의 사명과 비전, 가치와 일치시킨다.
- ▶ 전략 분석 및 계획에 중간 및 고위 비즈니스 관리자를 관여시킨다.
- ▶ 비용편익 분석, 매출, 추정 손익, 기타 선행 또는 후행 지표를 이용하여 부가가치, 영향과 유용성 측면에서 인사관리의 핵심 활동을 평가한다.
- ▶ 조직의 전략과 목표 수립 시 인사관리 중심의 전문성을 고위 관리자에게 제공한다.
- ▶ 조직의 전략 및 목표와 일치하고 이를 뒷받침하는 인사관리 전략과 비전, 목표를 개발하고 이행한다.
- ▶ 인사관리 전략이 조직의 경쟁우위를 창출하고 유지할 수 있게 보장한다.

인재 확보

인재 확보는 조직의 니즈를 충족시키는 인력의 파악, 유치, 구축과 관련된 제반 활동을 포함한다.

주요 개념

- ▶ 긍정적인 직원 가치 제안(EVP)과 고용 브랜드의 수립과 유지 방법
 - ▶ 예는 다음과 같다. 문화, 성장 기회, 목적, 다양한 업무 배정
- ▶ 직무 분석과 직무 요건 파악
 - ▶ 예는 다음과 같다. 직무 요건과 자격, 과업목록 분석, 결정적 사건 기법, 직위분석 질문지법
- ▶ 내부 소싱과 외부 소싱, 채용의 방법
 - ▶ 예는 다음과 같다. 채용 광고, 취업 박람회, 소셜 미디어, 대학과의 관계, 인재 파이프라인, 내부 직무 공고, 직원 추천
- ▶ 선발 평가 방법
 - ▶ 예는 다음과 같다. 능력, 직무 지식, 성격 검사, 평가 센터(역량 평가제), 일대일 면접이나 패널 면접
- ▶ 고용 형태
 - ▶ 예는 다음과 같다. 정직원, 파트 타임직, 계약직, 임시직, 인턴
- ▶ 채용 부대조항(결격 사유)
 - ▶ 예는 다음과 같다. 신원 조사, 신용 조회, 신체/심리 검사
- ▶ 채용 협상
 - ▶ 예는 다음과 같다. 급여, 이주비 지원, 재택근무, 가변적인 직무 공유
- ▶ 신입 직원 온보딩에 대한 접근법
 - ▶ 예는 다음과 같다. 오리엔테이션, 버디 시스템, 개인화
- ▶ 인재 확보 지표
 - ▶ 예는 다음과 같다. 1인당 채용 비용, 채용 소요 시간, 지원자-면접-채용 제안 비율, 능동적 소싱에서 발굴한 채용 후보자
- ▶ 인재 확보 기술
 - ▶ 예는 다음과 같다. 지원자 추적 시스템(ATS), 챗봇, 인공지능을 이용한 이력서 스크리닝, 소셜 미디어를 통한 수동적(비적극적 구직) 인재 파악
- ▶ 긍정적인 후보자 경험 지원 방법
 - ▶ 예는 다음과 같다. 매끄러운 지원 절차, 면접 횟수 제한, 지원자의 시간에 대한 정당한 고려, 빈번한 커뮤니케이션

모든 인사 담당자의 능숙도 지표

- ▶ 조직이나 부서의 인재 니즈를 이해한다.
- ▶ 다양한 인재 출처와 채용 방법을 이용해 다양한 적격 지원자 풀을 유인한다.
- ▶ 직원 소싱과 채용에 대한 효과적이고 효율적인 접근법을 지원하기 위해 기술을 이용한다.
- ▶ 지원자 소싱과 채용을 위해 EVP와 고용 브랜드를 발전시키고 활용한다.
- ▶ 직무 요건을 바탕으로 후보자의 전문 기술, 조직 적합성, 조직의 역량 니즈 충족성을 평가하는 데 가장 적절한 채용 방법과 평가를 이용한다.
- ▶ 적절한 채용 전 스크리닝을 실시한다.
- ▶ 신입 직원을 위한 효과적인 온보딩 및 오리엔테이션 프로그램을 도입한다.
- ▶ 조직의 자원 니즈를 충족시키는 직무 기술서를 설계한다.
- ▶ 인재 확보와 관련된 해당 국가 또는 지역의 법규를 준수한다(면접 시 위법한 질문 금지 등).
- ▶ 채용 담당자에게 직무 기술서, 면접, 온보딩, 후보자 경험과 관련된 모범사례에 대해 조언하고 지도한다.

고위급 인사 담당자용

- ▶ 인력 확보 수준과 미래 추정치를 분석해 인력 니즈를 예측한다.
- ▶ 조직의 니즈를 충족시키는 인력의 소싱과 확보 전략을 개발한다.
- ▶ 양질의 지원자 채용을 뒷받침하는 EVP와 고용 브랜드를 확립한다.
- ▶ 직무 적격 후보자의 소싱과 채용, 평가를 위한 효과적인 전략을 설계하고 감독한다.
- ▶ 신입 직원 온보딩 프로세스를 설계하고 감독한다.
- ▶ 조직의 니즈를 충족시키는 인재 확보 활동의 효과성을 평가하기 위해 타당하고 체계적인 프로그램을 설계하고 감독한다.

직원 몰입과 유지

직원 몰입과 유지는 인재를 유지하고, 직원과 조직 간의 관계를 단단하게 향상시키며, 번영하고 활력 있는 인력을 만들고, 모든 직원에게 적절한 성과 기대치를 설정하는 데 효과적인 전략을 개발하는 등의 활동을 가리킨다.

주요 개념

- ▶ 긍정적인 조직 문화의 개발과 유지에 대한 접근법
 - ▶ 예는 다음과 같다. 학습 전략, 커뮤니케이션 전략, 가치관 구축, 개인화된 직원 경험
- ▶ 조직 성과에 대한 문화의 영향
 - ▶ 예는 다음과 같다. 조직 성과, 조직 학습, 혁신, 리스크 감수
- ▶ 직장 유연성 프로그램
 - ▶ 예는 다음과 같다. 재택근무, 선택적 근무시간제, 직무 공유
- ▶ 직원 몰입과 만족도 평가 방법
 - ▶ 예는 다음과 같다. 포커스 그룹, 스테이 인터뷰, 설문조사
- ▶ 직무 태도 이론과 기본 원칙
 - ▶ 예는 다음과 같다. 결속, 만족, 몰입, 관여
- ▶ 직무 설계 원칙과 기법
 - ▶ 예는 다음과 같다. 직무 충실화, 직무 확대, 직무 순환, 업무 단순화
- ▶ 직원 라이프사이클 단계
 - ▶ 예는 다음과 같다. 채용, 통합, 개발, 퇴사
- ▶ 직원 유지 개념과 모범사례
 - ▶ 예는 다음과 같다. 현실적 직무 소개(RJP), 제안 메커니즘, 이직 원인 파악, 감원 예측 분석, 개인화된 온보딩
- ▶ 성과관리 시스템의 주요 구성요소와 관련 모범사례
 - ▶ 예는 다음과 같다. 대시보드, 등급 조정, 이용자 교육, 목표 기록
- ▶ 효과적인 성과 평가의 원칙
 - ▶ 예는 다음과 같다. 목표 설정, 빈번한 피드백
- ▶ 직원 유지와 이직률 지표
 - ▶ 예는 다음과 같다. 고용의 질, 자발적 이직률, 특정 지역이나 직급의 이직률, 결원율
- ▶ 조직문화의 유형
 - ▶ 예는 다음과 같다. 권위주의적, 기계적, 참여적, 학습적, 고성능
- ▶ 인정에 대한 접근법
 - ▶ 예는 다음과 같다. 성과나 근속에 대한 포상, 즉시/수시 보상, 포인트 시스템, 동료 인정, 개인별 보상
- ▶ 직원 복리 지원에 대한 접근법
 - ▶ 예는 다음과 같다. 정신 건강 프로그램, 재정적 안정 프로그램, 스트레스 관리 프로그램, 일과 삶의 균형

모든 인사 담당자의 능숙도 지표

- ▶ 직원 몰입, 직무 만족도, 문화에 대한 설문조사를 모범사례를 이용하여 설계, 시행, 분석, 해석한다.
- ▶ 몰입과 문화를 포함한 직원 경험(친목 행사, 재택근무 정책, 인정, 직무 설계, 직장 유연성 등)의 개선을 위해 설계된 인사관리 및 조직 프로그램을 시행, 지원한다.
- ▶ 보다 몰입할 수 있고 동기부여가 되는 직무(직무 충실화/확대 등)를 창출할 수 있는 프로그램을 찾아낸다.
- ▶ 이직률과 유지율 지표의 변화를 모니터링하고, 중간 및 고위 관리자가 그러한 변화를 인지하게 한다.
- ▶ 감독자가 담당 직원과 긍정적인 업무관계를 형성할 수 있도록 지도한다.
- ▶ 이해관계자가 조직의 성과 관리 시스템을 이용하도록 교육한다.
- ▶ 이해관계자가 만족스러운 직원 성과와 성과 관리 요소를 이해하도록 돕는다.
- ▶ 성과 관리 시스템의 효과성 측정 프로세스를 이행하고 모니터링한다.

고위급 인사 담당자용

- ▶ 고위 관리자와 협력해 긍정적인 직원 경험과 결속력 있는 인력을 만들 조직 전략을 정의한다.
- ▶ 인사관리 프로그램과 관행, 정책에 직원 유지를 위한 모범사례를 도입한다(현실적 직무 소개, 경력 개발 프로그램, 직원 사회화 등).
- ▶ 직원 몰입, 직무 만족, 문화에 대한 설문조사 결과를 반영하기 위해 실행 계획을 설계, 감독, 전달한다.
- ▶ 직원 태도와 문화에 대한 설문조사 결과를 전달한다.
- ▶ 직원 몰입과 만족도(친목 행사, 재택근무 정책, 인정, 직무 설계, 직장 유연성 등)의 개선을 위해 설계된 인사관리 및 조직 프로그램을 제작, 감독한다.
- ▶ 직원 태도와 이직률, 유지율에 대한 조직 지표와 기타 직원 몰입과 유지에 관한 정보를 총체적으로 모니터링한다.
- ▶ 모범사례에 기반한 직원 성과 관리 시스템이 조직의 인재 관리 니즈를 충족시킬 수 있도록 설계, 감독한다.
- ▶ 성과 관리 시스템의 효과성 측정 프로세스를 설계, 감독한다.

배움과 개발

학습과 개발 활동은 인력의 KSAO와 역량을 강화하여 조직의 현재와 미래 비즈니스 니즈를 충족시킨다.

주요 개념

- ▶ 니즈 분석 유형과 기법
 - ▶ 니즈 분석 유형의 예는 다음과 같다. 사람, 조직, 교육, 비용 편익
 - ▶ 니즈 분석 기법의 예는 다음과 같다. 설문조사, 관찰, 인터뷰
- ▶ 학습과 개발 프로그램의 설계와 이행
 - ▶ 예는 다음과 같다. 분석-설계-개발-이행-평가(ADDIE) 모델, 순차적 근사 모델(SAM), 행동 맵핑(action mapping), 블룸(Bloom)의 분류체계
- ▶ 성인 학습 이론
 - ▶ 예는 다음과 같다. 어디서나 학습 모델, 시각적/청각적/운동감각적 학습 유형, 70-20-10 모델
- ▶ 학습과 개발 접근법과 기법
 - ▶ 예는 다음과 같다. e-러닝, 적시학습, 마이크로 러닝, 혼합 학습, 자기 속도 학습, 자기 주도 학습, 경험 학습, 동료(peer-to-peer) 교육, 웨비나, 게임화, 인포그래픽, 팟캐스트, 순환 프로그램
- ▶ 발전 평가
 - ▶ 예는 다음과 같다. 360도 평가, 시뮬레이션, 핵심인재 평가, 성격 평가, 스킬 평가, 역량 평가
- ▶ 목표 설정 모범사례
 - ▶ 예는 다음과 같다. 개인별 개발 계획, 구체적이고/측정 가능하며/달성 가능하고/적합하며/시한을 정한(SMART) 목표
- ▶ 경력 개발 기법
 - ▶ 예는 다음과 같다. 경력 경로 설계, 경력 맵핑, 멘토십, 교차 훈련(cross-training), 현장교육(OJT), 견습제, 직무 다양성 확장, 직무 확대
- ▶ 지식 공유의 기법과 원활화
 - ▶ 예는 다음과 같다. 지식 지도, 지식 카페
- ▶ 리더십 개발과 계획
 - ▶ 예는 다음과 같다. 핵심인재 개발 프로그램, 확장 업무
- ▶ 코칭과 멘토링에 대한 접근법
 - ▶ 예는 다음과 같다. 공식적 또는 비공식적 멘토십 프로그램, 경영진 코칭, 성장 사고방식 격려
- ▶ 학습과 개발 기술
 - ▶ 예는 다음과 같다. 학습 관리 시스템, 인공지능, 가상현실, 챗봇

모든 인사 담당자의 능숙도 지표

- ▶ 모범사례를 이용해 직원의 역량과 기술 격차를 평가한다.
- ▶ 모범사례를 이용해 직원의 역량과 기술 격차를 메꿀 학습과 개발 활동을 만들고 제공한다.
- ▶ 모든 가용 자원(공급처 등)을 활용해 효과적인 학습 및 개발 프로그램을 제작, 제공, 평가한다.
- ▶ 내부 소셜 네트워크(직원 자원 모임 등)를 만들어 직원들 간의 지식 공유를 촉진한다.
- ▶ 감독자 및 직원과 협력하여 개인별 개발 계획을 수립한다.
- ▶ 지식 이전을 촉진하는 프로그램을 시행, 지원한다.

고위급 인사 담당자용

- ▶ 직원 역량과 기술의 중대한 격차에 대한 데이터 수집 활동을 설계, 감독한다.
- ▶ 조직의 인재 니즈를 충족시킬 수 있는 결정적 역량을 파악하고 개발할 수 있게 지침을 제공한다.
- ▶ 새로운 리더와 리더십 개발을 위한 프로그램의 효과성을 모니터링한다.
- ▶ 인재 개발을 위한 장기적인 조직 전략을 수립한다.
- ▶ 조직 지식을 유지하기 위한 전략을 수립한다.

총보상

총보상은 보상 체계와 제반 복리후생의 설계와 이행을 가리키며, 이를 통해 직원을 유치하고 유지한다.

주요 개념

- ▶ 보상과 복리후생 관련 시장 및 경쟁사 정보 수집에 대한 접근법
 - ▷ 예는 다음과 같다. 급여 조사, 노동시장 동향
- ▶ 보상과 노동시장 데이터 수집, 해석과 분석
 - ▷ 예는 다음과 같다. 동일 임금, 벤치마킹, 내부 형평성, 외부 경쟁력
- ▶ 보상 철학
 - ▷ 예는 다음과 같다. 선도, 후행, 상응, 선도-후행
- ▶ 통상 인력 집단과 특수 인력 집단에 대한 보상 체계
 - ▷ 보상 체계의 예는 다음과 같다. 급여, 생활비 조정, 성과 인상, 상여금 체계
 - ▷ 특수 인력 집단의 예는 다음과 같다. 가사 노동자, 외국인 근로자, 국외 거주자, 임원, 영업 인력, 교대 근무자, 시간제 근로자
- ▶ 휴가 체계와 접근법
 - ▷ 예는 다음과 같다. 유급 휴가와 무급 휴가, 무제한 휴가, 정기 휴가, 공휴일, 병가, 육아 휴가, 경조 휴가, 배심원의 의무, 자원봉사
- ▶ 퇴직 계획과 혜택
 - ▷ 예는 다음과 같다. 연금 제도, 퇴직 저축
- ▶ 기타 혜택
 - ▷ 예는 다음과 같다. 장애 보험, 직원 지원 프로그램(EAP), 유연 근무시간제, 건강 및 재정 안녕 프로그램, 라이프 코치, 임직원 주식 매수 제도, 주거지원 서비스, 실업 보험, 전직지원 서비스
- ▶ 기타 보상
 - ▷ 예는 다음과 같다. 이연 보상, 직접 보상과 간접 보상, 스톡옵션, 학비 보조
- ▶ 급여 관례와 이슈
 - ▷ 예는 다음과 같다. 임금 인상, 기본급, 임금 수준, 직무 등급, 변동급, 임금 압축, 급여 형평성, 임금 투명성
- ▶ 급여 관리를 위한 기본적인 회계, 재무 지식
 - ▷ 예는 다음과 같다. 직접 보상과 간접 보상, 총 보상 명세서
- ▶ 총보상 지표와 기준
 - ▷ 예는 다음과 같다. 보험 가입률, 비교비율(compa-ratio)

모든 인사 담당자의 능숙도 지표

- ▶ 다양한 출처의 보상 및 복리후생 데이터를 수집, 편집, 해석한다.
- ▶ 적절한 급여, 혜택, 인센티브, 결별(사직/해고/퇴직) 시스템과 프로그램을 이행한다.
- ▶ 보상과 복리후생의 모범사례와 관련 법규를 준수한다.
- ▶ 정부 의무 혜택과 정부지원 혜택, 자율적인 혜택에 대한 접근법을 구분한다.
- ▶ 정확한 직무 평가를 수행해 적절한 보상과 복리후생을 결정한다.

고위급 인사 담당자용

- ▶ 보상과 복리후생에 대한 조직의 철학과 전략, 계획을 조직의 전략적 방향과 인재 니즈에 일치하도록 설계, 감독한다.
- ▶ 개별(개인) 성과 및 기대 행동과 조직의 성공이 직접적으로 연결되는 경영진 보상 방식을 설계, 감독한다.
- ▶ 조직 내 보상 체계에서 형평성을 보장한다.
- ▶ 조직의 총보상 패키지를 정기적으로 재평가하고, 필요에 따라 조정한다.

조직 지식 영역

이 영역은 조직과 관련된 긴요한 인사관리 지식을 다룬다. 이 영역의 기능 영역은 **인사관리 부서의 구조, 조직 유효성과 발전, 인력 관리, 노사관계 관리, 기술 관리**를 포함한다.

인사 담당자가 직무를 효과적으로 수행하기 위해서는 다음을 할 줄 알아야 한다. 조직의 전략과 온전히 일치하는 효과적인 인사관리 부서를 만든다. 조직 전체의 전반적인 효과성을 증대한다. 조직의 인재 풀이 조직의 목표를 달성할 수 있는 스킬과 능력을 보유하게 보장한다. 직원들과 긍정적인 관계를 형성하도록 촉진한다. 기술을 활용해 인사관리 기능을 개선한다.

인사관리 부서의 구조

인사관리 부서의 구조는 조직 유효성을 창출하고 증진하는 다양한 인사관리 관련 서비스의 제공에 수반되는 사람과 프로세스, 활동을 아우른다.

주요 개념

- ▶ 인사관리 부서/서비스 모델에 대한 접근법
 - ▶ 예는 다음과 같다. 중앙집중형, 분산형, 글로벌 자원
- ▶ 인사관리 구조 모델에 대한 접근법
 - ▶ 예는 다음과 같다. 전문가 조직(CoE), 공유 서비스, 비즈니스 파트너, 매트릭스
- ▶ 인사관리 기능의 요소
 - ▶ 예는 다음과 같다. 채용, 인재 관리, 보상, 복리후생
- ▶ 인사관리 팀원의 역할, 책임, 기능
 - ▶ 예는 다음과 같다. 제너럴리스트, 스페셜리스트, 인사관리 비즈니스 파트너
- ▶ 인사관리 기능의 아웃소싱
 - ▶ 예는 다음과 같다. 채용, 복리후생 시행, 급여관리, 법률, 계약 관리, 조사
- ▶ 인사관리 기능 지표
 - ▶ 예는 다음과 같다. 정직원 대비 인사관리 팀원 비율, 고객 만족, 핵심성과지표(KPI), 균형 성과표

모든 인사 담당자의 능숙도 지표

- ▶ 업무 스타일을 조직의 인사관리 서비스 모델에 맞춰 적응시킴으로써 이해관계자에게 시의적절하고 일관된 서비스를 제공한다.
- ▶ 이해관계자로부터 피드백을 구해 인사관리 기능을 개선할 기회를 파악한다.
- ▶ 한 부문이나 집단 내 이해관계자를 위한 인사관리 서비스 접점(point-of-service)의 역할을 한다.
- ▶ 인사관리 이슈에 대해 전 직급의 리더 및 경영진과 상의한다.
- ▶ 다른 업무를 담당하는 인사관리 팀원과의 조정을 통해 이해관계자에게 시의적절하고 일관된 서비스를 제공한다.
- ▶ 아웃소싱했거나 자동화된 인사관리 기능이 다른 인사관리 활동과 통합되는지 확인한다.
- ▶ 핵심성과지표(KPI) 분석과 해석을 통해 인사관리 기능의 효과를 이해한다.
- ▶ 인사관리 외 부서와 협력해 인사관리 관련 기능을 제공하고 지원한다(IT 부서와의 협력을 통해 인사관리 정보 시스템 도입 등).

고위급 인사 담당자용

- ▶ 조직이 이해관계자에게 효율적이고 효과적인 서비스를 제공하도록 인사관리 서비스 모델을 설계, 이행, 조정한다.
- ▶ 인사관리 부서의 개선 기회를 파악할 수 있는 이해관계자 피드백을 반영해 장기 목표를 수립하고 변화를 이행한다.
- ▶ 인사관리 부서의 제반 요소가 정렬, 통합되는지 확인하여 이해관계자에게 시의적절하고 일관된 서비스를 제공하게 보장한다.
- ▶ 업무 아웃소싱이나 인사관리 기능 자동화 기술을 도입하여 인사관리 업무활동을 개선할 수 있는 기회를 파악한다.
- ▶ 인사관리 기능 지표의 수집, 분석, 해석 프로그램을 설계, 감독해 인사관리 활동이 조직의 성공에 주는 효과를 평가한다.

조직 유효성과 발전

조직 유효성과 발전은 조직의 전반적인 구조 및 기능과 관련이 있고, 사람과 프로세스의 장단기 효과 및 성장의 측정, 필요한 조직 변화 이니셔티브의 이행을 수반한다.

주요 개념

- ▶ 집단 역학
 - ▶ 예는 다음과 같다. 집단 간 및 집단 내 역학, 집단 발달, 정체성, 응집성, 구조, 행동에 대한 영향, 갈등, 형성기, 격동기, 정착기, 성과 달성기
- ▶ 조직 설계 구조와 접근법
 - ▶ 예는 다음과 같다. 고객, 기능, 지리, 매트릭스, 프로그램
- ▶ 조직 분석
 - ▶ 예는 다음과 같다. 성과 분석, 맥킨지 7S 모델

모든 인사 담당자의 능숙도 지표

- ▶ 주요 문서와 시스템(직무 공고, 직무 기술서, 성과 관리 시스템 등)이 인력 활동을 정확히 반영하게 보장한다.
- ▶ 변화 이니셔티브를 지원해 인사관리 시스템과 프로세스의 효과성을 증대한다.
- ▶ 조직의 구조, 프로세스, 절차 중 변화가 필요한 부분을 파악한다.
- ▶ 조직 유효성과 발전을 막는 장애물을 제거할 방법을 권고한다.
- ▶ 인사관리 이니셔티브가 조직에 기여하는 가치, 조직 성과에 대한 데이터를 수집, 분석한다.

고위급 인사 담당자용

- ▶ 인사관리 전략과 활동을 조직의 사명, 비전, 가치, 전략과 일치시킨다.
- ▶ 조직 전략을 뒷받침하는 성과 기준 및 목표와 그 결과를 정기적으로 비교하고 모니터링한다.
- ▶ 측정 가능한 목적과 목표를 수립해 책임지고 지속적으로 실험하며 개선하는 문화를 조성한다.
- ▶ 조직 전략을 뒷받침하는 활동을 효과적으로 할 수 있도록 조직 구조에 대해 상의하고, 계획, 설계한다.
- ▶ 조직의 니즈를 평가해 효과적인 업무활동(업무활동의 효과성)을 위한 핵심 역량을 파악한다.
- ▶ 변화 이니셔티브를 설계, 감독해 인사관리 시스템과 프로세스의 효과성을 증대한다.
- ▶ 인사관리 이니셔티브가 조직에 주목할 만한 가치를 제공하는지 확인한다.

인력 관리

인력 관리는 조직이 인사 니즈를 충족시키고 중요한 역량 격차를 메꿀 수 있는 인사관리 업무방식과 이니셔티브를 가리킨다.

주요 개념:

- ▶ 인력 계획에 대한 접근법과 기법, 분석
 - ▶ 예는 다음과 같다. 예측, 육성/채용/활용/연결 전략, 감원, 격차 및 솔루션, 수요와 공급, 인력 프로필(기본 정보), 업스킬링(숙련도 향상)과 리스킬링(새로운 기술 습득), 직무 재설계, 로봇공학, 핵심인재 파악, 고성과자 파악
- ▶ 지식의 경영과 유지, 이전을 위한 모범사례와 기법
 - ▶ 예는 다음과 같다. 벤치마킹, 리더십 사고
- ▶ 조직 격차 분석 기법
 - ▶ 예는 다음과 같다. 인사관리 기록 검사, 인터뷰, 포커스 그룹, 설문조사, 퇴사자 면담, 디지털 기술 평가
- ▶ 비전통적 직원 충원 방법
 - ▶ 예는 다음과 같다. 초단기 근로자(직 노동자), 원격 근로자, 계절직 근로자, 계약직 근로자, 인턴
- ▶ 승계 계획 프로그램과 기법
 - ▶ 예는 다음과 같다. 멘토십, 교차 훈련, 9박스 그리드
- ▶ 구조조정과 다운사이징에 대한 접근법
 - ▶ 예는 다음과 같다. 합병과 인수, 인력 감축, 정리해고, 무급휴직

모든 인사 담당자의 능숙도 지표

- ▶ 조직을 지원하고 성장시키기 위해 필요한 역량을 평가하고 인력 총원 수준의 격차와 불일치를 파악한다.
- ▶ 조직의 목적과 목표를 충족시킬 수 있는 적절한 인력 총원 수준과 역량의 보유를 보장하는 접근법을 이행한다.
- ▶ 미래 인력 니즈를 예측하고, 조직의 목적과 목표를 뒷받침하는 인력 역량 개발을 위한 전략을 계획한다.
- ▶ 조직이 장기적으로 필요한 리더 니즈를 충족할 수 있는 접근법을 시행하고 지원한다.
- ▶ 조직 인력 구조조정을 위한 전략을 지원한다.
- ▶ 직원에게 업스킬링이나 리스킬링을 포함한 지속적인 학습 기회를 제공한다.

고위급 인사 담당자용

- ▶ 조직의 전략과 목적이 현재와 미래의 인력 총원 수준 및 인력 역량과 얼마나 일치하는지 평가한다.
- ▶ 조직의 현재 전략 및 미래 전략과 목표를 실행할 능력이 있는 탄탄한 인력의 유지 전략을 개발한다.
- ▶ 비즈니스 리더와의 조정을 통해 조직의 장기적인 리더십 니즈에 대응할 수 있는 전략을 수립한다.
- ▶ 조직 인력 구조조정을 위한 전략을 개발한다.

직원과 노사관계

직원과 노사관계는 조직과 피고용인 간의 계약 조건에 관한 상호작용을 모두 가리킨다.

주요 개념:

- ▶ 세계노동기구(ILO) 기준에 따른 고용 권리와 표준, 개념
 - ▶ 예는 다음과 같다. 노동권, 생활임금과 공정한 임금의 개념, 표준 근로시간, 불공정 노동 관행
- ▶ 컴플라이언스 및 윤리 프로그램의 유형과 개발
 - ▶ 예는 다음과 같다. 설계, 이행, 필수적인 공고 사항, 성과 측정지표
- ▶ 대체적 분쟁 해결(ADR)의 유형, 그 이점과 약점
 - ▶ 예는 다음과 같다. 조정, 중재
- ▶ 보복 방지에 대한 접근법
 - ▶ 예는 다음과 같다. 열린 문 정책(open-door policy), 열린 의사소통, 비보복정책, 내부고발자 보호, 문서화
- ▶ 직장 조사 기법
 - ▶ 예는 다음과 같다. 일관성, 인터뷰 계획, 요약 보고서
- ▶ 점진적 징계 절차와 접근법
 - ▶ 예는 다음과 같다. 상담, 성과 개선 계획, 시정 조치, 구두 경고, 강등, 계약 종료
- ▶ 고충과 불만 해소 기법
 - ▶ 예는 다음과 같다. 고충처리 절차, 조사, 이의 신청
- ▶ 파업, 직장 폐쇄, 불매운동의 원인, 그 방지와 해결을 위한 방법
 - ▶ 원인의 예는 다음과 같다. 불공정 노동 관행, 경제적인 고충
 - ▶ 방지와 해결을 위한 방법의 예는 다음과 같다. 파업 대응 계획, 임시직 근로자 고용, 파업에 참가하지 않는 근로자 보호, 공급망 비상 계획

모든 인사 담당자의 능숙도 지표

- ▶ 작업장 정책, 안내서, 윤리 강령을 개발, 이행한다.
- ▶ 근로자에게 고용 계약 조건과 그 영향, 조직의 정책과 절차를 안내한다(직원 안내서, 윤리 강령 등).
- ▶ 관리자에게 까다로운 근로자의 감독과 지장을 주는 행동의 처리, 적절한 수준의 시정 조치 방법에 대해 조언한다.
- ▶ 직원의 위법 행위에 대해 조사하고, 필요한 경우 징계 조치를 제안한다.
- ▶ 직원의 고충처리와 징계 프로세스를 관리한다.
- ▶ 노동분쟁을 내부적으로 해결한다.
- ▶ 직원 대표(노조, 정부, 법률 대변인 등)와의 접촉과 협상을 지원한다.

고위급 인사 담당자용

- ▶ 효과적인 노조 전략을 컨설팅하고 개발해 조직이 조직 자체와 인력에 대해 원하는 영향을 이끌어낼 수 있게 한다.
- ▶ 모든 직급의 직원과 관리자, 리더에게 조직의 노동 전략과 그것이 조직의 목적과 목표 달성에 미치는 영향에 대해 교육한다.
- ▶ 모든 직급의 직원에게 조직 정책의 변화에 대해 교육한다.
- ▶ 관리자에게 조직 정책과 노사 합의, 고용 계약의 범위 내에서 활동하는 방법에 대해 지도하고 상담한다.
- ▶ 직원 조사와 점진적 징계 조치를 감독한다.
- ▶ 직원 대표(노조, 정부, 법률 대변인 등)와의 접촉과 협상을 관리한다.
- ▶ 노조 관리와 관련된 활동(협상, 분쟁 해결 등)에서 조직의 이해를 대변하는 주요 대변자 역할을 한다.

기술 관리

기술 관리는 기존에 존재했거나 새로운 인사관리 부서 지원 기술의 사용, 직장의 기술 사용 정책 및 절차의 개발, 이행과 관련이 있다.

주요 개념:

- ▶ 인사관리 소프트웨어와 기술
 - ▶ 예는 다음과 같다. 지원자 추적 시스템(ATS), 인적자원 정보시스템(HRIS), 학습 관리 시스템, 성과 관리 시스템, 빅데이터 분석 소프트웨어, 협업 소프트웨어, 블록체인, 인공지능, 기계 학습
- ▶ 데이터 및 정보 관리
 - ▶ 예는 다음과 같다. 데이터 무결성, 기밀성, 보안, 고지 의무, 백업, 클라우드 기반 소프트웨어, 사이버 보안, 데이터 보존
- ▶ 인사관리와 사람 관리를 전자 셀프서비스에 대한 접근법
 - ▶ 예는 다음과 같다. 일정관리, 시간관리, 연락처 정보 업데이트, 직원 복지 혜택 신청/등록
- ▶ 기술 이용의 표준과 정책
 - ▶ 예는 다음과 같다. 개인 기기 사용(BYOD) 정책, 외부 네트워크 접속 정책, 웹사이트, 개인 활동용 컴퓨터, 인터넷 메시징, 기업 이메일과 개인 이메일
- ▶ 소셜 미디어 관리
 - ▶ 예는 다음과 같다. 내부 소셜 미디어 플랫폼, 소셜 미디어 정책, 브랜딩

모든 인사 담당자의 능숙도 지표

- ▶ 효과적인 인사관리 서비스 제공과 중요 후보자/직원 데이터 저장을 지원하거나 원활하게 하는 기술적 솔루션을 도입하고 사용한다.
- ▶ 다른 기업 정보 시스템, 소프트웨어, 기술과 통합하고 보완하는 기술을 도입한다.
- ▶ 후보자와 직원 데이터의 기밀성을 유지하고 필요에 따라 접근을 제한하기 위한 조직의 표준과 정책을 개발하고 이행한다.
- ▶ 인력 데이터를 보호하며 기술을 이용한다.
- ▶ 이해관계자에게 직장에서의 기술 사용에 대한 효과적인 표준과 정책을 안내한다.
- ▶ 인사관리의 기술적 솔루션을 도입하는 공급업체를 조율, 관리한다.
- ▶ 기술을 이용한 데이터와 정보의 수집, 접근, 분석을 통해 비즈니스 도전과제를 이해하고 증거 기반 솔루션을 권고한다.

고위급 인사 담당자용

- ▶ 인사관리의 전략적 방향과 비전, 목표의 달성을 위해 기술 솔루션을 평가, 주창, 도입 또는 폐기한다.
- ▶ 인사관리 기술 솔루션 공급업체를 평가, 선택한다.
- ▶ 인사관리의 기능을 최적화하고 통합하는 기술 시스템을 설계, 이행한다.
- ▶ 기술 기반의 셀프서비스 접근법을 개발, 이행해, 관리자와 직원이 셀프서비스와 사람 관리 기능을 수행할 수 있도록 한다.
- ▶ 인간의 재능을 증대하는 자동화 기술을 평가, 도입한다.
- ▶ 고위 비즈니스 관리자와 협력해 전반적인 비즈니스와 새로운 상품이나 서비스, 새로운 시장, 성장 전략 속 디지털화의 역할을 정의한다.

직장 지식 영역

이 영역은 직장과 관련된 중요한 인사관리 지식을 다룬다. 포함된 기능 영역은 **글로벌 인력의 관리, 리스크 관리, 기업의 사회적 책임, 미국 고용관계 법령**이다.

인사 담당자가 성공적으로 직무를 수행하기 위해서는 다음을 할 줄 알아야 한다. 다국적 인력을 잘 관리해 조직의 목표를 달성한다. 조직 리스크와 직원의 안전과 보안에 대한 위협을 관리한다. 지역사회의 안녕과 발전에 기여한다. 관련 법규를 준수한다.

글로벌 인력의 관리

글로벌 인력의 관리는 글로벌 이동 인력을 관리해 조직의 목표를 달성하는 인사 담당자의 역할에 초점을 맞춘다.

주요 개념:

- ▶ 글로벌 업무를 지원하는 인사관리 구조
 - ▶ 예는 다음과 같다. 이민과 이주 전문가, 지리 전문가 집단(CoE), 글로벌 직무 분류, 해외 출장 정책
- ▶ 이민과 이주
 - ▶ 예는 다음과 같다. 법률, 비자 발급 절차와 요건, 후원 비용
- ▶ 국제(해외) 발령의 모범사례
 - ▶ 예는 다음과 같다. 예상 성과와 평가, 건강과 안전, 보상 조정, 사회화, 직원과 가족의 준비 상태 평가, 문화와 활용 가능 자원에 대한 교육, 언어 교육, 교육 출장 지원금, 거주비 보조금, 이주 계획, 송환
- ▶ 업무 이전의 방법
 - ▶ 예는 다음과 같다. 오프쇼어링, 온쇼어링, 니어쇼어링, 원격 팀

모든 인사 담당자의 능숙도 지표

- ▶ 정치, 경제, 사회, 기술, 법률, 환경(PESTLE) 요소와 그것들이 조직의 전 세계 인력에 미치는 영향에 대한 최신 지식을 유지한다.
- ▶ 글로벌 이동 인력과 관련된 인사관리 활동을 시행, 지원한다.
- ▶ 국가 간 인사관리 프로그램과 관행, 정책을 표준화하려는 조직의 바람과 현지 니즈 간 균형을 잡는다.
- ▶ 조직의 이민과 이주 프로그램을 규제나 컴플라이언스 요건에 맞게 관리, 지원한다.
- ▶ 국제(해외) 발령과 관련된 일상적 업무 활동을 관리한다.

고위급 인사 담당자용

- ▶ 조직의 전략과 인력에 영향을 미치는 글로벌 PESTLE 이슈를 인지하고 대응한다.
- ▶ 글로벌 인력 이슈에 대응하는 종합적인 조직 전략을 개발한다.
- ▶ 고위 비즈니스 관리자와 논의해 글로벌 역량을 정의하고 이를 조직 전체에 적용한다.
- ▶ 조직의 이민/이주 정책과 프로그램을 규제나 컴플라이언스 요건에 맞게 수립, 감독한다.
- ▶ 업무의 해외 이전을 통해 효율성을 높이고 비용을 절감할 기회를 파악한다.
- ▶ 조직의 전략과 인력을 뒷받침하는 국제(해외) 발령 프로그램을 설계, 감독한다.

리스크 관리

리스크 관리는 리스크의 파악과 평가, 우선순위 매기기와 해당 리스크의 확률과 영향을 최소화하고 모니터링, 통제하기 위한 자원 활용이다.

주요 개념:

- ▶ 전사적 리스크 관리(ERM) 절차와 모범사례, 리스크 처리
 - ▶ 전사적 리스크 관리 프로세스와 모범사례의 예는 다음과 같다. 맥락의 이해, 리스크 파악, 리스크 분석, 리스크 우선순위 매기기
 - ▶ 리스크 처리의 예는 다음과 같다. 회피, 축소, 공유, 유지
- ▶ 정성적, 정량적 리스크 평가에 대한 접근법
 - ▶ 예는 다음과 같다. 단일 예상손실액(SLE), 연간 예상손실액
- ▶ 리스크 근원과 유형
 - ▶ 리스크 근원의 예는 다음과 같다. 프로젝트 실패, 자원 불충분
 - ▶ 리스크 유형의 예는 다음과 같다. 위험 요인(hazard), 재정적 리스크, 업무활동(운영)상의 리스크, 전략적 리스크
- ▶ 법률과 규제 컴플라이언스에 대한 감사 및 조사 기법
 - ▶ 예는 다음과 같다. 감사 또는 조사 계획, 시정 조치
- ▶ 품질 보증 기법과 방법
 - ▶ 예는 다음과 같다. 사후 분석(after-action analysis), 업계 표준
- ▶ 비즈니스 회복 및 운영 지속 계획
 - ▶ 예는 다음과 같다. 비즈니스 연속성과 재난 회복 계획, 대피 절차와 시뮬레이션
- ▶ 긴급사태 및 재난 대비와 대응 계획 수립
 - ▶ 긴급사태와 재난의 예는 다음과 같다. 전염병, 자연재해, 악천후, 테러, 인재
 - ▶ 대비와 대응 계획 수립의 예는 다음과 같다. 커뮤니케이션 메커니즘, 대피 계획
- ▶ 안전과 보안에 대한 우려와 예방
 - ▶ 예는 다음과 같다. 직장 내 폭력, 액티브 슈터(active shooter), 절도, 사기, 기업 스파이, 사보타주, 납치 및 몸값 요구, 내부자 위협, 데이터 침해
- ▶ 사업장/업무상 재해와 질병의 예방과 조사, 업무공간 방한
 - ▶ 예는 다음과 같다. 위험요소 파악, 안전 교육
- ▶ 직장 약물 방지에 대한 접근법
 - ▶ 예는 다음과 같다. 약물 검사, 약물 오남용 치료

모든 인사 담당자의 능숙도 지표

- ▶ PESTLE 요소와 조직에 미치는 영향을 모니터링한다.
- ▶ 직장 리스크를 파악하거나 완화하는 인사관리 프로그램과 관행 및 정책을 시행, 지원한다.
- ▶ 인사관리 부서와 조직의 위기 관리 및 비상 계획, 비즈니스 연속성 계획을 이행한다.
- ▶ 리스크와 리스크 완화에 대한 중요 정보를 모든 직급의 직원에게 전달한다.
- ▶ 리스크를 평가하고 법과 규제의 컴플라이언스를 보장하기 위한 실사를 실시한다.
- ▶ 직장 내 안전/건강 관련 조사를 실시한다.
- ▶ 리스크 관리 활동과 계획을 감사한다.
- ▶ 세계적으로 인정되는 직장 건강/안전 표준에 대한 보고가 정확한지 확인하고 유지한다.
- ▶ 비즈니스 케이스에 예상되는 리스크 수준을 반영한다.

고위급 인사 담당자용

- ▶ 조직의 내외 환경을 모니터링하여 잠재적 리스크를 파악할 수 있도록 공식적이고 일상화된 프로세스를 수립, 이행, 감독한다.
- ▶ 거시적 수준의 노동시장과 업계, 글로벌 트렌드를 모니터링하고 평가해 조직에 미칠 영향에 대비한다.
- ▶ 조직에 대한 잠재적인 위협을 검토하고 그에 따라 리더를 안내한다.
- ▶ 종합적인 전사적 리스크 관리 전략을 수립, 이행, 감독한다.
- ▶ 인사관리 부서와 조직의 위기 관리 및 비상 계획, 비즈니스 연속성 계획을 수립한다.
- ▶ 리스크와 리스크 완화에 대한 중요 정보를 고위급 직원과 외부 이해관계자에게 전달한다.
- ▶ 리스크 관리 활동과 계획에 대한 감사가 실시되고 그 결과로 리스크 완화 전략을 개선할 수 있는지 확인한다.
- ▶ 직장 안전/건강 관련 조사와 보고를 감독한다.
- ▶ 직장 내 보복과 폭력에 대한 대응 전략을 수립한다.
- ▶ 직장에서 심각한 사건이 발생한 경우, 사후 경과보고-질문(디브리핑)을 지휘한다.
- ▶ 전략적 기회와 관련된 리스크의 예상 수준을 평가한다.

기업의 사회적 책임

기업의 사회적 책임(CSR)은 윤리적으로 운영하고, 경제 발전에 기여함은 물론 임직원과 가족, 나아가 지역사회와 세계인의 삶의 질을 향상시켜야 한다는 조직의 책임을 나타낸다.

주요 개념:

- ▶ 지속가능성을 뒷받침하는 인사관리 관련 활동
 - ▷ 예는 다음과 같다. 인권, 안전 실무, 노동 표준, 성과 개발, 다양성, 형평성과 포용, 보상, 공급망 관리
- ▶ 조직의 철학과 정책
 - ▷ 예는 다음과 같다. 발전, 통합, 가치 공유
- ▶ CSR 전략 이행의 단계
 - ▷ 예는 다음과 같다. 비즈니스 케이스 개발, 경영진의 승인 획득, 수혜자 선정, 성과 지표 파악과 분석, 참여자 모집과 구성
- ▶ 지역사회 포용과 적극적 참여에 대한 접근법
 - ▷ 예는 다음과 같다. 지역사회 이사회 참여, 공동 지역사회 프로젝트, 직원 자원봉사 활동

모든 인사 담당자의 능숙도 지표

- ▶ 지역사회와 소통할 때 직무의 롤 모델과 조직의 대표 역할을 한다.
- ▶ 인사관리와 조직이 조직의 CSR 전략과 일치하는 CSR 활동에 참여할 수 있는 기회를 파악하고, 참여하게 장려한다.
- ▶ 환경적으로나 사회적으로 책임감 있는 비즈니스 관행을 수용하도록 기회를 파악하고 중간 및 고위 관리자에게 전달한다.
- ▶ 모든 직급의 직원이 비즈니스 결정이 사회에 미치는 영향을 이해하고 조직의 CSR 전략이 지역사회의 발전에서 차지하는 역할을 이해할 수 있도록 돕는다.
- ▶ 적절한 경우, 인사관리 프로그램, 관행, 정책의 투명성을 유지한다.
- ▶ 조직의 관행과 의사결정에 있어 관리자가 적절한 수준의 투명성을 발휘하도록 코치한다.

고위급 인사 담당자용

- ▶ 조직의 사명과 가치를 반영하는 CSR 전략을 수립한다.
- ▶ 비즈니스 리더와의 조율을 통해 CSR 목표를 조직 전체에 적용시킨다.
- ▶ 고위 관리자와의 조율을 통해 적절한 수준의 기업 자율 거버넌스(corporate self-governance)와 투명성을 확립하고 이행한다.
- ▶ 고위 관리자와 협력해 환경적으로나 사회적으로 책임감 있게 비즈니스 의사결정을 하게 장려하고 지원하는 전략을 수립한다.
- ▶ CSR 활동을 조직의 CSR 전략과 일치시키고 조직의 인력과 전반적인 지역사회를 참여시킨다.
- ▶ 조직의 CSR 프로그램이 어떻게 직원 가치 제안을 증대시키거나, 인사관리 프로그램에 긍정적인 영향을 미치거나, 조직의 경쟁력에 기여하는지를 지표로 측정하고 보고한다.

미국 고용관계 법령

미국 고용관계 법령은 고용과 관련 있는 미국의 모든 법과 규제에 대한 지식과 적용을 가리키며, 해당 법과 규제는 모든 인사관리 부서와 조직 활동 전반의 범위 및 한계를 정한다.

주요 개념:

- ▶ 고용과 취업 허가
 - ▶ 예는 다음과 같다. Immigration Reform and Control Act of 1986; Form I-9 and E-Verify; green cards and visa types (examples include H-1B, F-1); employment at will; background checks; Fair Credit Reporting Act of 1970 (FCRA); Deferred Action for Childhood Arrivals policy
- ▶ 보상
 - ▶ 예는 다음과 같다. Davis-Bacon Act of 1931; Walsh-Healey Public Contracts Act of 1936; Fair Labor Standards Act of 1938 (FLSA; Wage-Hour Bill; Wagner-Connery Wages and Hours Act) and amendments, including the 2020 overtime rule; Equal Pay Act of 1963 (amending FLSA); McNamara-O’Hara Service Contract Act of 1965; Employee Retirement Income Security Act of 1974 (ERISA); Affordable Care Act’s Break Time for Nursing Mothers (2010); Lilly Ledbetter Fair Pay Act of 2009; *Ledbetter v. Goodyear Tire & Rubber Co.* (2007)
- ▶ 직원 관계
 - ▶ 예는 다음과 같다. National Labor Relations Act of 1935 (NLRA; Wagner Act; Wagner-Connery Labor Relations Act); Labor Management Relations Act of 1947 (LMRA; Taft-Hartley Act); Labor-Management Reporting and Disclosure Act of 1959 and amendments; Electronic Communications Privacy Act of 1986; Worker Adjustment and Retraining Notification Act (WARN) of 1988; Employee Polygraph Protection Act of 1988; *NLRB v. Weingarten* (1975); *Lechmere, Inc. v. NLRB* (1992)
- ▶ 직업 안전과 건강
 - ▶ 예는 다음과 같다. Occupational Safety and Health Act of 1970; Drug-Free Workplace Act of 1988; Health Insurance Portability and Accountability Act of 1996 (HIPAA); guidelines on sexual harassment; workers’ compensation
- ▶ 고용평등기회
 - ▶ 예는 다음과 같다. Civil Rights Acts of 1964, including Title VII; Age Discrimination in Employment Act of 1967 (ADEA) and amendments; Equal Employment Opportunity Act of 1972; Rehabilitation Act of 1973, including sections 501 and 503; Vietnam Era Veterans’ Readjustment Assistance Act of 1974; Uniform Guidelines on Employee Selection Procedures (29 CFR Part 1607) (1978); Pregnancy Discrimination Act of 1978; Americans with Disabilities Act of 1990 (ADA) and amendments; Genetic Information Nondiscrimination Act of 2008 (GINA); *Griggs v. Duke Power Co.* (1971); *Phillips v. Martin Marietta Corp.* (1971); *McDonnell Douglas Corp. v. Green* (1973).

주요 개념 - 계속:

- ▶ 휴가 및 복리후생
 - ▶ 예는 다음과 같다. Consolidated Omnibus Budget Reconciliation Act of 1985 (COBRA); Family and Medical Leave Act of 1993 (FMLA; expanded 2008, 2010); Uniformed Services Employment and Reemployment Rights Act of 1994 (USERRA); Patient Protection and Affordable Care Act, including rules for breaks and lactation rooms for nursing mothers; Americans with Disabilities Act of 1990 (ADA) and amendments, including leave as a reasonable accommodation; Defense of Marriage Act (overruled in 2013); *EEOC v. Verizon* (2011); *National Federation of Independent Business v. Sebelius* (2012)
- ▶ 기타
 - ▶ 예는 다음과 같다. 약물 검사, 의료용 대마초

모든 인사 담당자의 능숙도 지표

- ▶ 관련 국내외 고용 법률에 대한 최신 실무 지식을 유지한다.
- ▶ 인사관리 프로그램과 관행, 정책이 법률 및 규제를 벗어나지 않는지 확인한다.
- ▶ 모든 직급의 직원이 인사관리와 관련해 위법한 행위(불법 해고나 징계, 불공정 노동 관행 등)를 이해하고 이를 피하도록 코치한다.
- ▶ 고용 법률 해석을 위해 조직 내외의 법률 서비스를 중개한다.

고위급 인사 담당자용

- ▶ 관련 국내외 고용 법률에 대한 최신 전문 지식을 유지한다.
- ▶ 조직의 법률과 규제 컴플라이언스 기준을 수립하고 모니터링한다.
- ▶ 모든 리더에게 인사관리와 관련한 법률과 규제 컴플라이언스 쟁점에 대해 교육하고 조언한다.
- ▶ 인사관리 프로그램과 관행, 정책에 있어 컴플라이언스 요건의 충족을 감독한다.
- ▶ 인사관리 기술(technology)을 통해 컴플라이언스와 보고 요건(직원 사고 추적, 안전 보고 등)을 충족시킨다.

용어 해설

용어	정의
ADA (미국 수험자에게만 해당)	Americans with Disabilities Act 미국장애인법
ADAAA (미국 수험자에게만 해당)	Americans with Disabilities Act Amendments Act 미국장애인법 개정법
ADDIE	분석-설계-개발-이행-평가 모델(analysis, design, development, implementation, evaluation), 학습 프로그램의 설계와 개발을 안내하는 5단계 교수 설계 프레임워크.
ADEA (미국 수험자에게만 해당)	Age Discrimination in Employment Act 연령차별고용금지법
ADR	대체적 분쟁 해결(alternative dispute resolution) - 중재, 화해, 조정 등 분쟁 해결을 위한 다양한 접근법과 기법(소송 제외)을 통칭하는 용어.
analytics 분석	데이터에 맥락이나 하위 분류를 위한 비교 집단을 추가하는 도구로, 데이터가 의사결정을 뒷받침할 수 있게 만든다.
applicant 지원자	일자리에 지원하거나 공식적으로 관심을 표현하는 사람.
arbitration 중재	대체적 분쟁 해결(ADR)의 한 방법으로, 분쟁 당사자가 한 명 이상의 불편부당한 개인에게 분쟁에 대한 최종 결정권을 넘기고 그 결정에 따르기로 합의한다.
assessment center 평가 센터(역량 평가제)	직무 후보자나 직원의 고용이나 교육, 승진, 직무 배정의 적합도 및/또는 준비도 판단을 위한 평가 프로세스.
ATS	지원자 추적 시스템(applicant tracking system). 지원 서류 접수와 지원자 스크리닝 등 조직의 채용 프로세스 관리를 자동화하는 소프트웨어.
balance sheet 대차대조표	특정 시점의 조직 재무 상태를 보여주는 표. 자산과 부채, 주주 지분이 표시된다.

용어	정의
balanced scorecard 균형 성과표	성과 관리 도구로, 목표와 선후행 지표 대비 조직의 전반적인 실적을 보여준다.
benchmarking 벤치마킹	조직이 데이터와 성과 수준 및/또는 프로세스를 다른 조직과 비교해 성과의 격차를 파악하고 실적 개선 목표를 설정하는 프로세스.
benefits 복리후생/혜택	직원에게 의무적이거나 자발적으로 제공되는 급여나 서비스로, 주로 퇴직이나 건강 관리, 유급 병가/장애, 생명보험과 유급휴가(paid time off, PTO)를 보장한다.
BFOQ (미국 수험자에게만 해당)	진정직업자격(bona fide occupational qualification). 조직의 정상적인 운영 중 특정 업무를 수행하는 데에 필요함이 타당한 요소(성별, 종교, 나이 등).
bias 편견	무엇을 좋아하거나 싫어하는 편파성이나 경향, 성향.
business case 비즈니스 케이스	구체적인 문제를 정의하고, 해결책을 제시하고, 그 정당성을 시간과 비용 효율성, 성공 확률 측면에서 설명하는 도구나 문서.
business intelligence 비즈니스 인텔리전스	의사결정권자의 전략 실행 시 의미 있는 정보로 변환할 수 있는 원자료(조직 내부 자료일 수도 있고, 외부 자료일 수도 있다).
business unit 부서 (비즈니스 단위)	조직의 구성요소 또는 부문으로 회계나 마케팅, 생산 등의 특정 부서/기능/부문. 부, 그룹, 코스트 센터, 기능 영역이라고도 부른다.
buy-in 지지	한 사람이나 집단이 어떤 결정이나 접근법, 솔루션, 일련의 조치에 대해 지속적인 관심과 의지를 보이는 프로세스.
candidate experience 후보자 경험	구직자가 전체 채용 과정에서 회사와 주고받는 상호작용을 바탕으로 그 회사에 대해 갖게 되는 인식.
career development 경력 개발	비교적 고유한 사안과 주제, 업무 과제가 특징인 일련의 고용 단계를 밟아 올라가는 일.

용어	정의
career mapping 경력 맵핑	조직이 시각 도구나 가이드를 이용해 전형적인 경력 경로와 가능성을 순차적 직위와 역할, 단계의 측면에서 보여 주는 프로세스.
career pathing 경력 경로 설계	회사가 직원에게 현재 직위에서 원하는 직위로 이동할 수 있도록 명확한 약도를 제공하는 프로세스.
cash flow statement 현금흐름표	조직이 유동부채와 단기부채를 상환할 수 있는지 설명하는 보고서로, 운영, 투자, 재무 부문의 현금유출입과 현금잔액을 보여준다.
center of excellence 전문가 조직(CoE)	특정 분야에서 전문성과 모범사례, 지원 및/또는 지식 이전을 제공하는 팀이나 조직.
CEO	최고경영자(chief executive officer)
CFO	최고재무책임자(chief financial officer)
change initiative 변화 이니셔티브	조직의 기술이나 문화 또는 그 직원과 관리자의 행동 변화.
change management 변화 관리	변화 이니셔티브의 관리 원칙과 관행으로, 조직과 그 구성원들을 변모시키기 위해 변화 이니셔티브를 수용하고 필요한 자원(자금, 인력, 물리적 자원 등)을 제공받을 가능성이 높다.
CHRO	최고인사관리책임자(chief human resource officer)
coaching 코칭	실무 수행능력이나 지식, 행동을 발전, 향상시키기 위한 집중적이고 상호적인 커뮤니케이션과 가이드.
COBRA (미국 수험자에게만 해당)	퇴사/실직 후에도 일정 기간 해당 직장의 건강보험을 유지할 수 있게 하는 법(Consolidated Omnibus Budget Reconciliation Act)
code of conduct 윤리 강령	조직의 비즈니스 행위 표준(규칙, 가치, 윤리적 원칙, 비전 등)을 요약한 문서.

용어

정의

comparable worth 동일 임금

주로 여성이 맡으며, 기술과 노력, 책임, 근무환경이 필요한 업무는 주로 남성이 맡는 유사 업무와 같은 분류와 급여가 적용되어야 한다는 개념.

competencies 역량

역량은 주어진 일을 효과적으로 수행하는 데에 필요한 행동을 끌어내며 서로 밀접한 관계가 있는 속성의 묶음으로, 지식과 기술, 능력, 기타 특성(knowledge, skills, abilities, other characteristics, KSAO)이 포함된다.

compliance 컴플라이언스

조직이 사업활동을 하는 국가나 연방, 지방, 지역의 법이나 규제, 기타 정부 당국의 요구 등을 모두 준수하는 상태.

conciliation 조정/알선/컨실리에이션

구속력이 없는 대체적 분쟁 해결(ADR)의 한 방법으로, 중립적인 제삼자의 도움을 통해 분쟁 당사자들이 서로 동의할 수 있는 결정에 이르도록 한다(한국에서는 mediation과 구별하지 않고 동일하게 조정의 의미로 사용된다).

conflict of interest 이해충돌

개인이나 조직이 직간접적으로 잠재적 이득을 볼 수 있는 상황. 고용 관계 또는 그 결과와 상충하거나 이에 영향을 미치는 외부 활동, 관계, 투자에 관여하여 생기는 부당한 영향으로 인해 발생된다.

COO

최고운영책임자(chief operating officer)

cost-benefit analysis 비용편익 분석

조직이 산출한 가치와 이를 위해 지출된 비용을 비교함으로써 조직 활동과 프로그램이 수익성에 미치는 재무적인 영향을 판단하기 위한 접근 방법.

critical path 주요 경로

업무 수행에 요구되는 모든 요소, 또는 구성요소를 갖추는 데 필요한 시간의 양으로, 프로젝트와 업무 간의 모든 관계를 고려해 판단한다.

CSR

기업의 사회적 책임(corporate social responsibility). 윤리적으로 활동하고, 경제 발전에 기여함은 물론 임직원과 가족, 나아가 지역사회와 세계인의 삶의 질을 향상시켜야 한다는 조직의 책임.

culture 문화

집단의 구성원이 공유하고 따르는 기본적인 신념, 태도, 가치, 행동, 관습으로, 이를 통해 집단의 정체성을 형성한다.

diversity 다양성

개개인 간의 특성 차이. 이를 통해 다른 사람이 나와 다름을 지각하게 될 수 있다.

용어	정의
due diligence 실사	어떤 조치를 취하기 전에 그에 대해 철저하고 성실하게 조사 및 평가해야 하는 요건.
EAP	직원 지원 프로그램(employee assistance program)
EEOC (미국 수험자에게만 해당)	고용평등기회 위원회(Equal Employment Opportunity Commission)
e-learning e-러닝	전자 매체를 통해 교육 자료와 프로세스, 프로그램을 제공하는 것.
emotional intelligence 감성지능	자신의 감정을 인식, 통제, 표현하고 분별력과 이해심을 가지고 대인 관계를 형성하는 능력.
employee engagement 직원 몰입	직원이 조직에 마음을 쏟는 상태로, 직원이 조직의 효과적인 기능을 위해 자발적으로 노력하는 모습으로 나타난다.
employee experience 직원 경험	직원이 회사/고용주와 만나는 모든 접점의 총합으로, 직원의 역할이나 근무지, 관리자, 복리와 관련된 접점 등이 포함된다.
employee surveys 직원 설문조사/직원 조사	근무 환경이나 고용 조건에 대한 직원의 태도와 인식(직원 몰입이나 직무 만족도 등)을 알아보기 위해 정보를 수집, 평가하는 도구.
employees 직원	노동을 제공하고 그 대가로 급여나 임금을 받는 사람.
EPA (미국 수험자에게만 해당)	동일임금법(Equal Pay Act)
equality 평등	개인 및 집단을 평등하게 대우하는 것.
equity 형평성	상대적인 형태의 평등으로, 개개인의 필요와 특성, 상황의 맥락, 불균등한 결과를 낳는 환경을 고려한다.

용어	정의
ERISA (미국 수험자에게만 해당)	퇴직소득보장법(Employee Retirement Income Security Act)
ethics 윤리	조직이 도덕적, 윤리적 비즈니스 기준을 적절히 지키기 위해 모든 직급의 직원이 따르기를 기대하는 행동 지침 체계
evidence-based 증거 기반/증거 중심	사업 성과를 내기 위해 데이터와 조사 결과를 활용하여 평가와 의사결정을 하는 접근법.
EVP	직원 가치 제안(employee value proposition). 총보상과 고용의 일부로서 조직으로부터 얻는 유무형 혜택에 대해 직원이 느끼는 가치로, 조직의 인재 확보, 유지, 몰입 전략에 독특하고 강력한 원동력이 된다.
exit interview 퇴사자 면담	곧 조직을 떠날 예정인 직원과 하는 면담으로, 일반적으로 퇴사 이유와 해당 조직에서 일하며 경험한 것에 대해 이야기한다.
FCRA (미국 수험자에게만 해당)	공정신용보고법(Fair Credit Reporting Act)
FLSA (미국 수험자에게만 해당)	공정근로기준법(Fair Labor Standards Act)
FMLA (미국 수험자에게만 해당)	가족의료휴가법(Family and Medical Leave Act)
focus group 포커스 그룹	특정 제품이나 프로세스, 정책, 프로그램에 대한 피드백을 얻기 위해 소규모의 인원(보통 6~12명)을 선별해 진행자가 의견을 끌어내는 구조화된 논의 또는 그 집단.
gap analysis 격차 분석	바라는 상태가 되려면 무엇이 필요한지 판단하기 위한 현재 상태 평가의 방법.
gig economy 킥 경제	임시직이 일반적이고 조직은 정직원 대신 독립 근로자를 고용해 단기 업무를 맡기는 자유시장 시스템.

용어	정의
GINA (미국 수험자에게만 해당)	유전자 정보 차별금지법(Genetic Information Nondiscrimination Act)
globalization 글로벌화	전 세계 국가 간, 사람 간, 시장 간, 조직 간에 상호연결과 상호의존이 증가하는 상태.
governance 거버넌스	조직이 현지법과 국제법, 회계 규정, 윤리 기준, 내부 윤리강령, 기타 표준의 컴플라이언스를 보장하기 위해 정한 규칙과 프로세스 시스템.
hazard 위험 요인	종종 어떤 상태나 활동과 관련된 잠재적인 피해로, 이를 통제하지 않고 내버려 둘 경우, 사람의 부상이나 재산의 손해가 초래될 수 있다.
HIPAA (미국 수험자에게만 해당)	건강보험 정보의 이전 및 그 책임에 관한 법률(Health Insurance Portability and Accountability Act)
HR	인사관리(human resources)
HR service model 인사관리 서비스 모델	조직의 인사관리 서비스가 조직의 성공을 뒷받침할 수 있도록 구조화하고 전달하는 접근법.
HRBP	인사관리 비즈니스 파트너(HR business partner). 전반적인 조직의 사명과 비전, 목적과 일치하는 인적 자본 전략의 수립과 이행에 대해 조직의 리더에게 조언하는 인사 담당자.
HRIS	적절한 인사관리 데이터의 수집과 저장, 유지, 인출, 수정, 보고에 사용되는 인적자원 정보시스템(human resource information system).
HRM	인적자원관리(human resource management)
inclusion 포용성	조직에서 한 사람 한 사람이 환영받고, 존중받고, 지지받고, 팀원으로서 가치를 인정받는다고 느끼는 정도와 실제 상태.

용어	정의
individual development plan 개인별 개발 계획	직업적인 개발과 성장을 위한 개인별 목표를 이루도록 직원을 가이드하는 문서.
information management 정보 관리	기술을 이용한 정보의 수집과 처리, 압축으로, 조직 자원인 정보를 효율적으로 관리하기 위한 활동.
integrity 인테그리티	윤리 기준을 굳게 지키는 성품으로, 강인한 도덕적 원칙과 정직성, 일관성이 행동에 드러난다.
IT	정보 기술(information technology)
job analysis 직무 분석	체계적인 직무 연구 프로세스로, 해당 직무가 포함하는 활동/업무와 책임, 그 수행을 위해 필요한 개인적 자격 및 수행 조건을 파악한다.
job description 직무 기술서	직무를 설명하는 문서로, 지식과 기술, 능력, 업무, 보고 체계, 책임과 같은 핵심적인 기능과 요건을 담는다.
job enlargement 직무 확대	다른 업무과제를 더함으로써 직무의 범위를 넓히는 프로세스.
job enrichment 직무 충실화	직무에 대한 책임을 더함으로써 직무의 깊이를 더하는 프로세스.
job evaluation 직무 평가	직원을 유치하고 유지하기 위해 직무의 가치와 가격을 판단하는 프로세스로, 해당 직무를 조직 내의 다른 직무나 경쟁 조직의 유사한 직무에 비교한다.
KPI	핵심성과지표(key performance indicator). 정량화할 수 있는 성과 척도로, 전략 목표나 다른 합의된 성과 기준을 향한 조직의 진전을 측정한다.
KSAO	지식, 기술, 능력, 기타 특성(knowledge, skills, abilities and other characteristics).
labor union 노동조합	공식적으로 조직화하고 활동을 조정하는 노동자 집단으로, 이를 통해 고용자 또는 고용자 집단과의 관계에서 자신들의 공통 목표를 성취하고자 한다.

용어	정의
lagging indicator 후행 지표	성과에 있어 이미 발생한 활동이나 변화를 설명하는 지표.
leadership 리더십	사람들이 목표를 성취할 수 있도록 영향을 주고, 길잡이가 되고, 고무하고, 동기를 부여하는 능력.
leadership development 리더십 개발	개인을 위해 설계된 개입 활동으로, 사람들과 교류하고 비전이나 목표를 향해 나아가도록 설득하는 데 필요한 지식과 기술, 능력, 기타 특성(KSAO)을 갖추도록 돕는다.
leading indicator 선행 지표	미래의 성과를 변화시키고 전략 목표 달성을 예측할 수 있는 활동을 설명하는 지표 유형.
liabilities 부채/부담	조직의 부채와 기타 금융 채무.
LMRA (미국 수협자에게만 해당)	노사관계법(Labor Management Relations Act)
M&A	인수합병(merger and acquisition). 별도의 두 조직이 동등한 입장에서 결합하거나(합병) 한쪽이 상대를 흡수하는(인수) 방식으로 합치는 프로세스.
manager development 관리자 개발	개인을 위해 설계된 개입 활동으로, 사람과 자원을 관리하여 제품이나 서비스를 제공하는 데 요구되는 지식과 기술, 능력, 기타 특성(KSAO)을 갖추도록 돕는다.
measurement 측정	데이터의 수집과 정량화, 평가 프로세스.
mediation 조정	구속력이 없는 대체적 분쟁 해결(ADR)의 한 방법으로, 중립적인 제삼자의 도움을 통해 분쟁 당사자들이 서로 동의할 수 있는 결정에 이르도록 한다(한국에서는 conciliation과 구별하지 않고 동일하게 조정의 의미로 사용된다).
mentoring 멘토링	한 사람이 다른 사람의 발전을 가이드하기 위해 돕는 관계.
mission statement 강령	조직 전략의 간명한 개요. 조직이 추구하고자 하는 활동과 경영진이 구상한 미래 진로를 명시한다.

용어	정의
MNC	다국적 기업(multinational corporation)
motivation 동기부여	인간의 행동을 촉발하고, 인도하고, 오래도록 유지시키는 요소.
negotiation 협상	둘 이상의 당사자가 어떤 사안에 대해 합의에 도달하고자 함께 노력하는 프로세스.
NLRA (미국 수험자에게만 해당)	전미노동관계법(National Labor Relations Act)
offshoring 오프쇼어링	조직이 자회사나 제삼자 제휴사를 통해 프로세스나 생산을 해외로 이전하는 방법.
onboarding 온보딩	신입 직원을 회사와 그 문화에 동화시키고, 생산적인 팀원이 되는 데 필요한 도구와 정보를 제공하는 프로세스.
organizational effectiveness 조직 유효성	조직이 전략 목표와 사명의 실행에 성공적인 정도.
organizational learning 조직 학습	조직 내 지식의 습득이나 이전으로, 조직의 여러 층위(직급)에서 일어날 수 있는 활동이나 프로세스를 통해 이루어진다. 또한 조직이 실수로부터 배우고 그에 따라 전략을 조정할 수 있는 능력을 의미하기도 한다.
organizational values 조직의 가치	조직이 직원의 행동을 인도하고 관리하기 위해 정의한 신념과 원칙.
orientation 오리엔테이션	신입 직원이 조직과 소속 부서, 동료와 직무에 익숙해지게 돕는 프로세스.
OSHA (미국 수험자에게만 해당)	산업안전보건청(Occupational Safety and Health Administration)
OSH Act (미국 수험자에게만 해당)	산업안전보건법(Occupational Safety and Health Act)

용어	정의
outsourcing 아웃소싱	조직이 직원을 새로 고용하는 대신 제삼자 공급자와 계약을 맺어 선택한 서비스나 활동을 조달하는 프로세스.
performance appraisal 성과 평가	직원이 성과 기준에 부응한 정도를 측정, 평가하고 피드백을 제공하는 프로세스.
performance management 성과 관리	조직이 직원의 직무 성과를 관리, 유지, 또는 향상시키기 위해 사용하는 도구, 활동, 프로세스.
performance measures 성과 측정지표	현재의 성과를 핵심성과지표(KPI)에 비교하는 데이터 또는 추정치.
performance standards 성과 기준	조직이 경영진의 기대치를 전달하기 위해 정의한 행동과 결과.
PESTLE analysis PESTLE 분석	정치, 경제, 사회, 기술, 법률, 환경(political, economic, social, technological, legal and environmental) 분석. 외부 요인과 그것들이 조직에 미치는 영향을 평가하기 위해 사용되는 분석법.
position 직위	직원 한 명 이상과 관련된 업무 역할과 책임의 범위.
PTO	유급휴가(paid time off)
realistic job preview 현실적 직무 소개	인력 총원/선발 과정에서 지원자에게 직무와 근무 환경 정보를 정직하고 빠짐없이 제공하기 위해 사용하는 도구.
recruitment 채용	조직이 필요한 인력을 채우기 위해 후보자를 찾고 지원하게 장려하는 프로세스.
regulation 규제	행정기관이 내린 규칙이나 명령으로, 일반적으로 법적 효력을 갖는다.
reliability 신뢰도	측정 도구로부터 일정한 결과를 얻을 수 있는 정도.

용어

정의

remediation 교정

수용할 수 없는 행동이나 행위를 바로잡는 프로세스.

remote work 원격 근무

회사 사무실이나 기타 지정된 근무 장소에서 멀리 떨어진 곳에서 수행하는 업무(텔레워크로도 알려짐).

remuneration 급여

고용의 대가로서 급여나 임금의 형태로 받는 총액. 수당이나 복리후생, 보너스, 현금 인센티브, 금전적 가치가 있는 비현금 인센티브 등을 포함한다.

**remuneration surveys
급여 조사**

현 시장에서 일반적인 보상과 복리후생 관행(기본급, 임금 폭, 시작 임금률, 법정 현금 지급액과 시장 현금 지급액, 유급휴가(PTO), 가변 보상 등)에 대한 정보 수집 도구.

repatriation 송환

해외 발령지에서 귀국하는 직원을 고국의 문화와 환경, 고용 체계에 재통합하는 프로세스.

restructuring 구조조정

조직의 법적 체제나 소유권 체제, 운영 체제, 기타 체제를 재편하는 일.

retention 유지

직원이 떠나지 않고 남아 있게 만드는 조직의 능력.

risk 리스크

목표에 영향을 미칠 수 있는 불확실성으로, 그 영향은 기회나, 손실, 위협으로 나타날 수 있다.

**risk management
리스크 관리**

조직의 실제 리스크와 잠재적 리스크를 파악, 평가, 통제하기 위한 시스템으로, 통상적으로 보험 등의 완화 및/또는 대응 전략을 포함한다.

ROI

투자수익률(return on investment). 투자의 금전적 가치나 내재 가치를 지출한 자원과 비교하는 데이터나 추정치.

selection 선발

일자리에 가장 적합한 후보자를 평가하는 프로세스.

sense of belonging 소속감

개인이 조직의 일부로서 포함되어 있고 해당 조직에 속한 다른 사람과 연결되어 있다고 느끼는 정도.

용어	정의
shared services 공유 서비스	인사관리 전문성을 촉진하고 조직 전체에 개선된 서비스를 제공하는 셀프서비스나 콜센터 운영.
Six Sigma/Lean Six Sigma 식스 시그마/린 식스 시그마	프로세스의 결함을 줄임으로써 품질 향상을 도모하는 프로세스 개선 기법과 도구. 린 식스 시그마도 낭비를 제거함으로써 속도를 높이고자 한다.
social media 소셜 미디어	많은 사람과 조직이 소통하고 정보, 의견, 자원을 공유하기 위해 사용하는 인터넷 기술 플랫폼과 커뮤니티.
socialization 사회화	사람이 집단이나 조직의 지식과 언어, 사회성 기술, 문화, 가치를 배우는 프로세스.
sourcing 소싱	조직이 적격 지원자 풀을 만들어 내는 프로세스.
stakeholders 이해관계자	조직의 사회적, 환경적, 경제적 영향을 받는 사람들로, 고객이나 직원, 지역사회, 규제 당국, 주주, 공급사 등이 포함된다.
stay interviews 스테이 인터뷰	직무의 다양한 측면(문화, 몰입, 리더, 조직, 만족도 등) 중 무엇이 직원들로 하여금 회사에 남아 있게 만드는지, 또는 개선을 통해 직원 유지에 도움이 될 수 있는지 판단하기 위해 직원과 나누는 구조화된 대화.
strategic management 전략 관리	조직이 목적과 목표를 향해 나아가도록 리더가 취하는 체계적인 조치.
strategic planning 전략 계획	조직의 성공 목표 설정과 경로 설계 프로세스.
strategy 전략	전반적, 장기적 목표 달성을 위한 조직의 행동 계획.
succession planning 승계 계획	핵심 인재 또는 앞으로 보다 큰 책임감이 필요한 리더직으로 성장할 수 있는 기타 후보자를 파악하고 이들의 개발을 촉진하기 위한 인재 관리 전략 이행 프로세스.
sustainability 지속가능성	자원의 구매 및 사용 시 경제, 사회, 환경에 대한 관심을 균형 있게 반영함으로써 현재와 미래 세대의 이해 보장을 지향하는 현명한 업무방식.

용어	정의
SWOT analysis SWOT 분석	강점과 약점, 기회와 위협(strengths, weaknesses, opportunities, threats)에 대한 분석. 조직의 전략적 능력 평가 방법으로, 환경 분석 프로세스를 통해 조직의 목적과 목표 달성에 영향을 미치는 내외부 요인을 파악하고 검토한다.
systems thinking 시스템 사고	큰 개체 내에서 서로 독립된 것으로 보이는 단위들이 어떻게 상호작용하고 서로 영향을 미치는지 이해하기 위한 프로세스.
talent management 인재 관리	지식과 기술, 능력, 기타 특성(KSAO)을 지닌 직원을 유치, 개발, 몰입화, 유지함으로써 현재와 미래의 비즈니스 니즈를 충족시키기 위한 통합적 인사관리 프로세스 시스템.
totalization agreements 가입기간 합산 협정	해외 발령 직원에 대한 이중과세 방지를 목적으로 국가 간에 체결되는 쌍무적 합의.
training 교육	직원에게 특정 업무나 직무에 필요한 지식과 기술, 능력, 기타 특성(KSAO)을 제공하는 프로세스.
transformational leadership 변혁적 리더십	조직 구성원에게 도전 정신을 자극하고 개발하는 데에 초점을 맞추는 리더십 스타일로, 리더의 비전과 전략에 기반해 지속적으로 진화, 향상, 변화하고 장기적인 결과를 달성하고자 한다.
transparency 투명성	조직의 합의, 대응, 정보, 관행, 거래를 공개하고 관련자가 검토할 수 있는 정도.
turnover 이직률	직원이 조직을 떠나는 비율.
ULP (미국 수협자에게만 해당)	불공정 노동 관행(unfair labor practice). 미국 노사관계 관련 법령에서 금지하는 직원 권리의 침해.
unfair labor practice 불공정 노동 관행	전반적인 노사관계 관련 법령에서 금지하는 직원 권리의 침해.
validity 타당도	측정 도구를 통해 측정되는 것이 측정 의도와 부합하는 정도.

용어	정의
value 가치	유용성이나 진가, 중요성의 정도.
variance analysis 차이 분석	계획했던 성과 또는 결과와 실제 얻은 것의 차이를 파악하기 위한 통계적 방법.
vision 비전	조직이 미래에 획득하고 달성하고자 희망하는 것이 무엇인지에 대한 설명으로, 조직을 정해진 방향으로 이끈다.
VP	부사장(vice president)
WARN Act (미국 수험자에게만 해당)	노동자 적응 및 재훈련 통보법(Worker Adjustment and Retraining Notification Act)
work/life integration 일과 삶의 균형	일과 가정, 지역사회 공동체, 개인적 안녕과 건강 등 삶의 모든 영역 간에 조화를 이루기 위한 접근법.
workforce planning 인력 계획	조직이 현재 인력을 분석하고, 미래의 인력 니즈에 대비하려면 어떤 조치가 필요한지 판단하는 전략적 프로세스.
workspace solution 업무공간 방안	장애가 있는 사람이 업무의 모든 측면에서 동등한 기회를 얻고, 해당 직무의 핵심 기능을 수행할 수 있도록 직무나 근무지, 직무 수행 방식을 변형하는 것.

참고 자료

제목	저자	1차 역량	2차 역량	서적 링크
<i>101 Sample Write-Ups for Documenting Employee Performance Problems</i>	Falcone, Paul	직원과 노사관계	직원 몰입과 유지	https://www.amazon.com/Write-Ups-Documenting-Employee-Performance-Problems-ebook/dp/B01N5PDPYN
<i>101 Tough Conversations to Have with Employees</i>	Falcone, Paul	직원과 노사관계	직원 몰입과 유지	https://www.amazon.com/101-Tough-Conversations-Have-Employees/dp/1400212014
<i>A Short Guide to Facilitating Risk Management: Engaging People to Identify, Own and Manage Risk</i>	Pullan, Penny; Murray-Webster, Ruth	리스크 관리		https://www.amazon.com/Short-Guide-Facilitating-Risk-Management-ebook/dp/B0091QCCBO
<i>A Stakeholder Approach to Corporate Social Responsibility</i>	Lindgreen, Adam; Kotler, Philip; Vanhamme, Joelle; Maon, François	기업의 사회적 책임		https://www.amazon.com/Stakeholder-Approach-Corporate-Social-Responsibility-ebook/dp/B01D2F57A2
<i>Accountability in Human Resource Management: Connecting HR to Business Results</i>	Phillips, Jack J.; Phillips, Patricia Pulliam; Smith, Kirk	일반 참고 자료		https://www.amazon.com/Accountability-Human-Resource-Management-Phillips/dp/1138909955
<i>Active Training</i>	Silberman, Mel; Auerbach, Carol	배움과 개발	분석적 적성	https://www.amazon.com/Active-Training-Handbook-Techniques-Examples/dp/1118972015
<i>Advancing Human Resource Project Management</i>	Klimoski, Richard J.; Dugan, Beverly; Messikomer, Carla; Chiocchio, François;	일반 참고 자료		https://www.amazon.com/Advancing-Resource-Management-Professional-Practice-ebook/dp/B00M42POL2
<i>Advocacy: Championing Ideas and Influencing Others</i>	Daly, John A.	리더십과 방향 제시	커뮤니케이션	https://www.amazon.com/Advocacy-Championing-Ideas-Influencing-Others/dp/0300188137
<i>An Intelligent Career</i>	Arthur, Michael B.; Khapova, Svetlana N.; Richardson, Julia	리더십과 방향 제시		https://www.amazon.com/Intelligent-Career-Taking-Ownership-Your-ebook/dp/B01N7D2HM0
<i>Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice</i>	Armstrong, Michael	일반 참고 자료		https://www.amazon.com/Armstrongs-Handbook-Resource-Management-Practice/dp/0749498277
<i>Armstrong's Handbook of Performance Management</i>	Armstrong, Michael	직원 몰입과 유지	인력 관리	https://www.amazon.com/Armstrongs-Handbook-Performance-Management-Evidence-Based/dp/074948120X

제목	저자	1차 역량	2차 역량	서적 링크
<i>Armstrong's Handbook of Reward Management Practice: Improving Performance Through Reward</i>	Armstrong, Michael	총보상	직원 몰입과 유지	https://www.amazon.com/Armstrongs-Handbook-Reward-Management-Practice/dp/0749484365
<i>Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management</i>	Armstrong, Michael	일반 참고 자료	인사관리 전략	https://www.amazon.com/Armstrongs-Handbook-Strategic-Resource-Management/dp/0749476826
<i>Brand and Talent</i>	Keohane, Kevin	일반 참고 자료		https://www.amazon.com/Brand-Talent-Kevin-Keohane-ebook/dp/B00I3LG38Q
<i>Bridging the Soft Skills Gap</i>	Tulgan, Bruce	직원 몰입과 유지	배움과 개발	https://www.amazon.com/Bridging-Soft-Skills-Gap-Missing/dp/1118725646
<i>Building an Innovative Learning Organization</i>	Sarder, Russell	배움과 개발		https://www.amazon.com/Building-Innovative-Learning-Organization-Framework/dp/1119157455
<i>Building Cultural Competence: Innovative Activities and Models</i>	Berardo, Kate; Deardorff, Darla K.; Trompenaars, Fons	글로벌 인력의 관리	다양성, 형평성, 포용성	https://www.amazon.com/Building-Cultural-Competence-Innovative-Activities/dp/1579228046
<i>Building Influence in the Workplace: How to Gain and Retain Influence at Work</i>	Oade, Aryanne	리더십과 방향 제시	윤리적 관행	https://www.amazon.com/Building-Influence-Workplace-Gain-Retain-ebook/dp/B01FYBI52E
<i>Business</i>	Pride, William M.; Hughes, Robert J.; Kapoor, Jack R.	일반 참고 자료		https://www.amazon.com/Business-12th-William-M-Pride/dp/1133595855
<i>Business & Society: Ethics, Sustainability & Stakeholder Management</i>	Carroll, Archie B.; Brown, Jill; Buchholtz, Ann K.	일반 참고 자료		https://www.amazon.com/Business-Society-Sustainability-Stakeholder-Management/dp/1305959825
<i>Business Analytics for Managers</i>	Laursen, Gert H. N.; Thorlund, Jesper	일반 참고 자료		https://www.amazon.com/Business-Analytics-Managers-Intelligence-Reporting/dp/111929858X
<i>Business Ethics</i>	Collins, Denis	일반 참고 자료	윤리적 관행	https://www.amazon.com/Business-Ethics-Practices-Designing-Organizations/dp/1506388051
<i>Business Foundations: A Changing World</i>	Ferrell, O.C.; Hirt, Geoffrey; Ferrell, Linda	일반 참고 자료		https://www.amazon.com/Business-Foundations-Changing-C-Ferrell/dp/1259685233
<i>Career Errors: Straight Talk about the Steps and Missteps of Career Development</i>	Burnett, Frank	직원 몰입과 유지	인재 확보	https://www.amazon.com/Career-Errors-Straight-Missteps-Development/dp/1475848412

제목	저자	1차 역량	2차 역량	서적 링크
<i>Careers and Talent Management: A Critical Perspective</i>	Reis, Cristina	일반 참고 자료		https://www.amazon.com/Careers-Talent-Management-Perspective-Routledge-ebook/dp/B019FQ7PD4
<i>Change Leadership: Developing a Change-Adept Organization</i>	Orridge, Martin	컨설팅		https://www.amazon.com/Change-Leadership-Developing-Change-Adept-Organization/dp/0566089351
<i>Clash of the Generations: Managing the New Workplace Reality</i>	Grubb, Valerie M.	다양성, 형평성, 포용성		https://www.amazon.com/Clash-Generations-Managing-Workplace-Reality/dp/1119212340
<i>Compensation</i>	Gerhart, Barry; Newman, Jerry	일반 참고 자료		https://www.amazon.com/Compensation-Barry-Gerhart/dp/1260565610
<i>Corporate Social Responsibility</i>	Rasche, Andreas; Morsing, Mette; Moon, Jeremy	기업의 사회적 책임	인사관리 전략	https://www.amazon.com/Corporate-Social-Responsibility-Communication-Governance/dp/1107535395
<i>Crucial Accountability</i>	Patterson, Kerry; Grenny, Joseph; McMillan, Ron; Switzler, Al; Maxfield, David	관계 관리		https://www.amazon.com/Crucial-Accountability-Resolving-Expectations-Commitments/dp/0071829318
<i>Crucial Conversations</i>	Patterson, Kerry; Grenny, Joseph; McMillan, Ron; Switzler, Al	커뮤니케이션		https://www.amazon.com/Crucial-Conversations-Talking-Stakes-Second/dp/0071771328
<i>Defining HR Success: 9 Critical Competencies for HR Professionals</i>	Alonso, Alexander; Cohen, Debra; Strobel, Kari R.; Kurtessis, James	일반 참고 자료		https://www.amazon.com/Defining-HR-Success-Alexander-Alonso/dp/1586443828
<i>Effective Succession Planning</i>	Rothwell, William J.	인력 관리		https://www.amazon.com/Effective-Succession-Planning-Leadership-Continuity/dp/0814449158
<i>Employee Benefits</i>	Martocchio, Joseph	일반 참고 자료		https://www.amazon.com/Employee-Benefits-Joseph-J-Martocchio/dp/1259712281
<i>Employee Training & Development</i>	Noe, Raymond A.	일반 참고 자료		https://www.amazon.com/Employee-Training-Development-Raymond-Noe/dp/1260565637
<i>Employment Law for Business</i>	Bennett-Alexander, Dawn; Hartman, Laura	직원과 노사관계		https://www.amazon.com/Employment-Law-Business-Dawn-Bennett-Alexander/dp/1259722333
<i>Enterprise Information Management: When Information Becomes Inspiration</i>	Baan, Paul	일반 참고 자료		https://www.amazon.com/Enterprise-Information-Management-Inspiration-Professionals-ebook/dp/B00AKIF508
<i>Financial Intelligence</i>	Berman, Karen; Knight, Joe; Case, John	비즈니스 감각		https://www.amazon.com/Financial-Intelligence-Revised-Managers-Knowing/dp/1422144119

제목	저자	1차 역량	2차 역량	서적 링크
<i>From Hello to Goodbye: Proactive Tips for Maintaining Positive Employee Relations</i>	Walters, Christine V.	직원과 노사관계	직원 몰입과 유지	https://www.amazon.com/Hello-Goodbye-Proactive-Maintaining-Relations-ebook/dp/B005Z4A0XO/
<i>Fundamentals of Human Resource Management</i>	Bauer, Talya; Erdogan, Berrin; Caughlin, David; Truxillo, Donald	일반 참고 자료		https://www.amazon.com/Fundamentals-Human-Resource-Management-Analytics/dp/154437772X/
<i>Fundamentals of Human Resource Management</i>	DeCenzo, David A.; Robbins, Stephen P.; Verhulst, Susan L.	배움과 개발		https://www.amazon.com/Fundamentals-Resource-Management-Binder-Version/dp/1119032741
<i>Fundamentals of Human Resource Management (What's New in Management)</i>	Dessler, Gary	윤리적 관행	기업의 사회적 책임	https://www.amazon.com/Fundamentals-Human-Resource-Management-Whats/dp/0134740211
<i>Global Talent Management</i>	Collings, David G.; Scullion, Hugh; Caligiuri, Paula M.	글로벌 인력의 관리		https://www.amazon.com/Global-Talent-Management-HRM/dp/1138712442/
<i>Going Global: Managing the HR Function Across Countries and Cultures</i>	Rickard, Cat; Baker, Jodi; Crew, Yonca	글로벌 인력의 관리	인사관리 부서의 구조	https://www.amazon.com/Going-Global-Managing-Countries-Transformation-ebook/dp/B06XDNXGQD
<i>Handbook of Employee Selection</i>	Farr, James L.; Tippins, Nancy T.	인재 확보		https://www.amazon.com/Handbook-Employee-Selection-James-Farr/dp/1138915491
<i>Help Them Grow or Watch Them Go</i>	Kaye, Beverly; Winkle Giulioni, Julie	직원 몰입과 유지	커뮤니케이션	https://www.amazon.com/Help-Them-Grow-Watch-Conversations/dp/1523097507
<i>How to be an Even Better Manager: A Complete A-Z of Proven Techniques and Essential Skills</i>	Armstrong, Michael	일반 참고 자료		https://www.amazon.com/How-Even-Better-Manager-Techniques/dp/0749480270
<i>HR5</i>	DeNisi, Angelo; Griffin, Ricky	직원과 노사관계		https://www.amazon.com/MindTap-term-Printed-Access-Card/dp/0357048180
<i>Human Resource Information Systems: Basics, Applications, and Future Directions</i>	Kavanaugh, Michael J.; Johnson, Richard D.	기술 관리	일반 참고 자료	https://www.amazon.com/Human-Resource-Information-Systems-Applications/dp/150635145X
<i>Human Resource Management</i>	Noe, P. A.; Hollenbeck, J. R.; Gerhart, B.; Wright, P. M.	일반 참고 자료		https://www.amazon.com/Human-Resource-Management-11Th-NA/dp/1260098559
<i>Human Resource Management</i>	Mondy, R. Wayne; Martocchio, Joseph	일반 참고 자료		https://www.amazon.com/Human-Resource-Management-Wayne-Mondy/dp/0133848809
<i>Human Resource Management</i>	Dessler, Gary	일반 참고 자료		https://www.amazon.com/Human-Resource-Management-15th-Dessler/dp/0134235452

제목	저자	1차 역량	2차 역량	서적 링크
인적자원관리(human resource management)	Mathis, Robert L.; Jackson, John H.; Valentine, Sean R.; Meglich, Patricia	일반 참고 자료		https://www.amazon.com/Human-Resource-Management-Robert-Mathis/dp/1305500709
Human Resources Management for Public and Nonprofit Organizations: A Strategic Approach	Pynes, Joan E.	일반 참고 자료		https://www.amazon.com/Resources-Management-Public-Nonprofit-Organizations/dp/1118398629
Influencing Up	Cohen, Allan R.; Bradford, David L.	리더십과 방향 제시	커뮤니케이션	https://www.amazon.com/Influencing-Up-Allan-R-Cohen/dp/1118038452
International Human Resource Management: Policies and Practices for Multinational Enterprises	Briscoe, Dennis R.; Schuler, Randall; Tarique, Ibraiz	글로벌 인력의 관리	인사관리 전략	https://www.amazon.com/International-Human-Resource-Management-Multinational/dp/0415710537
International Management: Strategic Opportunities and Cultural Challenges	McFarlin, Dean; Sweeney, Paul	일반 참고 자료	글로벌 인력의 관리	https://www.amazon.com/International-Management-Strategic-Opportunities-Challenges/dp/0415825288
Labor Relations: Development, Structure, Process	Fossum, John A.	일반 참고 자료		https://www.amazon.com/Labor-Relations-Development-Structure-Process/dp/0077862473
Labor Relations: Striking a Balance	Budd, John	일반 참고 자료		https://www.amazon.com/Labor-Relations-Striking-John-Budd/dp/1259412385
Law for Business	Ashcroft, John D.; Ashcroft, Katherine; Patterson, Martha	일반 참고 자료		https://www.amazon.com/Cengage-Advantage-Books-Law-Business/dp/1305654927
Lead and Disrupt: How to Solve the Innovator's Dilemma	O'Reilly, Charles A.; Tushman, Michael L.	리더십과 방향 제시		https://www.amazon.com/Lead-Disrupt-Solve-Innovators-Dilemma/dp/0804798656
Lead the Work: Navigating a World Beyond Employment	Boudreau, John W.; Jesuthasan, Ravin; Creelman, David	일반 참고 자료		https://www.amazon.com/Lead-Work-Navigating-Beyond-Employment-ebook/dp/B011G1OLAG
Leadership 2050	Sowcik, Matthew; Andenoro, Anthony C.; McNutt, Mindy; Murphy, Susan Elaine	리더십과 방향 제시	일반 참고 자료	https://www.amazon.com/Leadership-2050-Critical-Challenges-Contexts/dp/1785603493
Leadership: Theory and Practice	Northouse, Peter G.	일반 참고 자료		https://www.amazon.com/Leadership-Practice-Peter-G-Northouse/dp/1506362311
Leading Across New Borders: How to Succeed as the Center Shifts	Gundling, Ernest; Caldwell, Christie; Cvitkovich, Karen	글로벌 인력의 관리	리더십과 방향 제시	https://www.amazon.com/Leading-Across-New-Borders-Succeed-ebook/dp/B016J8EWL4

제목	저자	1차 역량	2차 역량	서적 링크
<i>Making Sense of Change Management: A Complete Guide to the Models, Tools and Techniques of Organizational Change</i>	Cameron, Esther; Green, Mike	비즈니스 감각		https://www.amazon.com/Making-Sense-Change-Management-Organizational/dp/0749496975
<i>Management</i>	Griffin, Ricky W.	일반 참고 자료		https://www.amazon.com/Management-Ricky-W-Griffin/dp/1305501292
<i>Management across Cultures: Developing Global Competencies</i>	Steers, Richard M.; Nardon, Luciara; Sanchez-Runde, Carlos J.	글로벌 인력의 관리	일반 참고 자료	https://www.amazon.com/Management-across-Cultures-Developing-Competencies/dp/1316604039
<i>Management: A Practical Introduction</i>	Kinicki, Angelo	일반 참고 자료		https://www.amazon.com/Management-Angelo-Kinicki/dp/1260569969
<i>Managing Cultural Differences: Global Leadership for the 21st Century</i>	Harris, Philip R.; Moran, Robert T.; Moran, Sarah V.	글로벌 인력의 관리	윤리적 관행	https://www.amazon.com/Managing-Cultural-Differences-Leadership-Century/dp/1138223689
<i>Managing Diversity: Toward a Globally Inclusive Workplace</i>	Mor Barak, Michalle E.	다양성, 형평성, 포용성	글로벌 인력의 관리	https://www.amazon.com/Managing-Diversity-Globally-Inclusive-Workplace/dp/1483386120
<i>Managing Human Resources</i>	Gomez-Mejia, Luis R.; Balkin, David B.; Carson, Kenneth	일반 참고 자료		https://www.amazon.com/Management-Pearson-Access-Managing-Resources/dp/0135196000
<i>Managing Human Resources</i>	Snell, Scott; Morris, Shad	일반 참고 자료		https://www.amazon.com/Managing-Human-Resources-Scott-Snell/dp/0357033817
<i>Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits</i>	Cascio, Wayne	일반 참고 자료		https://www.amazon.com/Managing-Human-Resources-Productivity-Quality/dp/0078112958
<i>Mergers and Acquisitions: A Step-by-Step Legal and Practical Guide</i>	Miller Jr., Edwin L.; Segall, Lewis N.	인력 관리	비즈니스 감각	https://www.amazon.com/Mergers-Acquisitions-Website-Step-Step/dp/111926541X
<i>Misplaced Talent</i>	Ungemah, Joe	인재 확보	배움과 개발	https://www.amazon.com/Misplaced-Talent-Making-Better-Decisions/dp/1119030943
<i>Optimize Your Greatest Asset—Your People</i>	Pease, Gene	분석적 적성	인사관리 전략	https://www.amazon.com/Optimize-Your-Greatest-Asset-People-ebook/dp/B012WATA6M
<i>Organization Development: A Practitioner's Guide for OD & HR</i>	Cheung-Judge, Mee-Yan; Holbeche, Linda	인력 관리	컨설팅	https://www.amazon.com/Organization-Development-Practitioners-Guide-OD/dp/0749470178
<i>Organization Development: The Process of Leading Organizational Change</i>	Anderson, Donald L.	리더십과 방향 제시	직원 몰입과 유지	https://www.amazon.com/Organization-Development-Process-Leading-Organizational/dp/1544333021

제목	저자	1차 역량	2차 역량	서적 링크
<i>Organizational Behavior</i>	Robbins, Stephen; Judge, Timothy	총보상		https://www.amazon.com/Organizational-Behavior-17th-Standalone-book/dp/013410398X
<i>Organizational Behavior</i>	Kreitner, Robert	일반 참고 자료		https://www.amazon.com/Organizational-Behavior-Robert-Kreitner/dp/0078029368
<i>Organizational Behavior: Emerging Knowledge, Global Reality</i>	McShane, Steven	총보상		https://www.amazon.com/Organizational-Behavior-Steven-McShane/dp/1259562794
<i>Organizational Culture and Leadership</i>	Schein, Edgar H.; Schein, Peter	리더십과 방향 제시	직원 몰입과 유지	https://www.amazon.com/Organizational-Leadership-Jossey-Bass-Business-Management/dp/1119212049
<i>OtherWise: The Wisdom You Need to Succeed in a Diverse and Divisive World</i>	Martin, Dick	다양성, 형평성, 포용성	글로벌 인력의 관리	https://www.amazon.com/OtherWise-Wisdom-Succeed-Diverse-Divisive-ebook/dp/B00821JVQI
<i>People Analytics in the Era of Big Data: Changing the Way You Attract, Acquire, Develop, and Retain Talent</i>	Isson, Jean Paul; Harriott, Jesse S.; Fitz-enz, Jac	일반 참고 자료	분석적 적성	https://www.amazon.com/People-Analytics-Era-Big-Data/dp/1119050782
<i>Performance Leadership™</i>	Moustafa Leonard, Karen; Pakdil, Fatma	직원 몰입과 유지	커뮤니케이션	https://www.amazon.com/Performance-LeadershipTM-Karen-Moustafa-Leonard-ebook/dp/B01F7T1WFA/
<i>Positive Leadership: Strategies for Extraordinary Performance</i>	Cameron, Kim	리더십과 방향 제시	관계 관리	https://www.amazon.com/Positive-Leadership-Strategies-Extraordinary-Performance/dp/1609945662
<i>Predicting Success: Evidence-Based Strategies to Hire the Right People and Build the Best Team</i>	Lahey, David	일반 참고 자료		https://www.amazon.com/Predicting-Success-Evidence-Based-Strategies-People/dp/B08BZXQTDW
<i>Predictive Analytics for Human Resources</i>	Fitz-enz, Jac; Mattox II, John R.	분석적 적성	비즈니스 감각	https://www.amazon.com/Predictive-Analytics-Human-Resources-Business/dp/1118893670
<i>Predictive HR Analytics: Mastering the HR Metric</i>	Edwards, Martin R.; Edwards, Kirsten	일반 참고 자료	분석적 적성	https://www.amazon.com/Predictive-HR-Analytics-Mastering-Metric/dp/0749484446
<i>Productivity and Organizational Management</i>	Machado, Carolina; Davim, J. Paulo; Broncano, Santiago Gutierrez; Elmas, Emin Taner; Ferreira, Ana Paula; Nedelko, Zlatko; Oliveira, Teresa Carla; Suryanarayana, A. Murty	인력 관리		https://www.amazon.com/Productivity-Organizational-Management-Carolina-Machado-ebook/dp/B01N2GUTCG

제목	저자	1차 역량	2차 역량	서적 링크
Quality & Performance Excellence	Evans, James R.	인력 관리		https://www.amazon.com/Quality-Performance-Excellence-James-Evans/dp/1305662229
Recruiting, Interviewing, Selecting and Orienting New Employees	Arthur, Diane	인재 확보	직원 몰입과 유지	https://www.amazon.com/Recruiting-Interviewing-Selecting-Orienting-Employees/dp/0814439926
Religion and Organizational Stigma at Work	Thomson, Stanley Bruce	다양성, 형평성, 포용성		https://www.amazon.com/Religion-Organizational-Stigma-at-Work/dp/1137514558
Rewarding Performance: Guiding Principles; Custom Strategies	Greene, Robert J.	미국 고용관계 법령		https://www.amazon.com/Rewarding-Performance-Guiding-Principles-Strategies/dp/1138368806
Service Led Design: Planning the New HR Function	Saunders, Jane; Hunter, Ian	인사관리 부서의 구조		https://www.amazon.com/Service-Led-Design-Planning-Transformation-ebook/dp/B06XDNV6GJ
Short Introduction to Strategic Human Resource Management	Cascio, Wayne F.; Boudreau, John W.	인사관리 전략		https://www.amazon.com/Introduction-Strategic-Management-Cambridge-Introductions/dp/110760883X
Smart Flexibility: Moving Smart and Flexible Working from Theory to Practice	Lake, Andy	직원 몰입과 유지		https://www.amazon.com/Smart-Flexibility-Flexible-Working-Practice-ebook/dp/B01DQ00B18
Smart Working: Creating the Next Wave	McEwan, Anne Marie	인력 관리	배움과 개발	https://www.amazon.com/Smart-Working-Creating-Next-Wave-ebook/dp/B01DPZVL5Y
Social Media Recruitment: How to Successfully Integrate Social Media into Recruitment Strategy	Headworth, Andy	인재 확보	기술 관리	https://www.amazon.com/Social-Media-Recruitment-Successfully-Integrate/dp/0749473703
Staffing Organizations	Heneman, Herbert; Judge, Timothy; Kammeyer-Mueller, John	일반 참고 자료		https://www.amazon.com/Staffing-Organizations-Herbert-Heneman-Timothy/dp/1260092402
Stop Bullying at Work	Daniel, Teresa A.	다양성, 형평성, 포용성	리스크 관리	https://www.amazon.com/Stop-Bullying-Work-Strategies-Professionals/dp/1586443852
Storytelling with Data: A Data Visualization Guide for Business Professionals	Nussbaumer Knaflic, Cole	분석적 적성	커뮤니케이션	https://www.amazon.com/Storytelling-with-Data-audiobook/dp/B079H3ZJJZ
Strategic Analytics: Advancing Strategy Execution and Organizational Effectiveness	Levenson, Alec	인사관리 전략	비즈니스 감각	https://www.amazon.com/Strategic-Analytics-Advancing-Organizational-Effectiveness-ebook/dp/B00XZ7U0UU

제목	저자	1차 역량	2차 역량	서적 링크
<i>Strategic Compensation</i>	Martocchio, Joseph	총보상	미국 고용관계 법령	https://www.amazon.com/Strategic-Compensation-Resource-Management-Approach/dp/0134320549
<i>Strategic Human Resource Management</i>	Mello, Jeffrey A.	미국 고용관계 법령		https://www.amazon.com/Strategic-Resource-Management-Loose-leaf-Version-ebook/dp/B07J4BT8ZK
<i>Strategic Management: Creating Competitive Advantages</i>	Dess, Gregory; McNamara, Gerry; Eisner, Alan; Lee, Seung-Hyun	일반 참고 자료	인사관리 전략	https://www.amazon.com/Strategic-Management-Creating-Competitive-Advantages/dp/1259900452
<i>Supervision: Key Link to Productivity</i>	Ibrahim, Nabil; Rue, Leslie; Byars, Lloyd	리더십과 방향 제시		https://www.amazon.com/Supervision-Productivity-Leslie-W-Rue/dp/0078029228
<i>Sustainability and Human Resource Management: Developing Sustainable Business Organizations</i>	Ehnert, Ina; Harry, Wes; Zink, Klaus J.	기업의 사회적 책임	글로벌 인력의 관리	https://www.amazon.com/Sustainability-Human-Resource-Management-Organizations-ebook/dp/B00DR79AA4
<i>Talent Management in the Developing World: Adopting a Global Perspective</i>	Elegbe, Joel Alemibola	일반 참고 자료		https://www.amazon.com/Talent-Management-Developing-World-Perspective-ebook/dp/B01DPZVF6Y
<i>Talent Relationship Management: Competitive Recruiting Strategies in Times of Talent Shortage</i>	Trost, Armin	인재 확보		https://www.amazon.com/Talent-Relationship-Management-Competitive-Professionals-ebook/dp/B00K14FU8W
<i>Talk Lean: Shorter Meetings. Quicker Results. Better Relations</i>	Palmer, Alan	커뮤니케이션		https://www.amazon.com/Talk-Lean-Meetings-Results-Relations-ebook/dp/B00GDC1C88
<i>The Art of Change Leadership: Driving Transformation in a Fast-Paced World</i>	Cran, Cheryl	일반 참고 자료		https://www.amazon.com/Art-Change-Leadership-Transformation-Fast-Paced/dp/B07YZTCH7D
<i>The Big Book of HR</i>	Mitchell, Barbara; Gamlem, Cornelia	일반 참고 자료		https://www.amazon.com/Big-Book-HR-Revised-Updated/dp/1632650894
<i>The Cultural Dimension of Global Business</i>	Ferraro, Gary P.; Briody, Elizabeth K.	글로벌한 사고방식	글로벌 인력의 관리	https://www.amazon.com/Cultural-Dimension-Global-Business/dp/1138202290
<i>The Culture Builders: Leadership Strategies for Employee Performance</i>	Sparrow, Jane	직원 몰입과 유지		https://www.amazon.com/Culture-Builders-Leadership-Strategies-Performance-ebook/dp/B009T6KBLE

제목	저자	1차 역량	2차 역량	서적 링크
<i>The Employee Experience Advantage: How to Win the War for Talent by Giving Employees the Workspaces They Want, the Tools They Need, and a Culture They Can Celebrate</i>	Morgan, Jacob; Goldsmith, Marshall	직원 몰입과 유지		https://www.amazon.com/Employee-Experience-Advantage-audiobook/dp/B07S1YDP2Q
<i>The Employer's Legal Handbook</i>	Steingold, Fred S.	일반 참고 자료	미국 고용관계 법령	https://www.amazon.com/Employers-Legal-Handbook-Employees-Effectively/dp/1413327044
<i>The Global Human Resource Management Casebook, Second Edition</i>	Castro Christiansen, Liza; Biron, Michal; Farndale, Elaine; Kuvaas, Bård	일반 참고 자료	글로벌한 사고방식	https://www.amazon.com/Global-Human-Resource-Management-Casebook-ebook/dp/B079M4KQQ2
<i>The Great Disruption: How Business is Coping with Turbulent Times</i>	The Economist; Wooldridge, Adrian	일반 참고 자료		https://www.amazon.com/Great-Disruption-business-turbulent-Economist-ebook/dp/B00PWX7UDU
<i>The Human Resource Professional's Guide to Change Management: Practical Tools and Techniques to Enact Meaningful and Lasting Organizational Change</i>	Peacock, Melanie J.	컨설팅	일반 참고 자료	https://www.amazon.com/Human-Resource-Professionals-Change-Management-ebook/dp/B071J3DV7L
<i>The Inclusion Dividend</i>	Kaplan, Mark; Donovan, Mason	다양성, 형평성, 포용성		https://www.amazon.com/The-Inclusion-Dividend-audiobook/dp/B00JLQEAPA
<i>The Leadership Challenge: How to Make Extraordinary Things Happen in Organizations</i>	Kouzes, James M.; Posner, Barry Z.	리더십과 방향 제시		https://www.amazon.com/Leadership-Challenge-Sixth-Extraordinary-Organizations/dp/B071V5JHBB
<i>The Legal Environment of Business</i>	Meiners, Roger E.; Ringleb, Al H.; Edwards, Frances L.	미국 고용관계 법령		https://www.amazon.com/Legal-Environment-Business-Roger-Meiners/dp/1337095494/
<i>The Nature of Leadership</i>	Day, David V.; Antonakis, John	리더십과 방향 제시		https://www.amazon.com/Nature-Leadership-John-Antonakis/dp/1483359271
<i>The Power of Stay Interviews for Engagement and Retention</i>	Finnegan, Richard P.	직원 몰입과 유지	다양성, 형평성, 포용성	https://www.amazon.com/Power-Stay-Interviews-Engagement-Retention/dp/158644512X
<i>The Role of the Chief Human Resources Officer: Perspectives, Challenges, Realities and Experiences</i>	van Eeden, Dave	일반 참고 자료		https://www.amazon.com/Role-Chief-Human-Resources-Officer/dp/1869224906

제목	저자	1차 역량	2차 역량	서적 링크
<i>The SHRM Essential Guide to Employment Law: A Handbook for HR Professionals, Managers, Businesses, and Organizations</i>	Fleischer, Charles	미국 고용관계 법령		https://www.amazon.com/SHRM-Essential-Guide-Employment-Professionals/dp/1586444700
<i>The Talent Management Handbook</i>	Berger, Dorothy R.; Berger, Lance A.	인재 확보	인력 관리	https://www.amazon.com/Talent-Management-Handbook-Third-Competitive/dp/1259863557
<i>The Wiley Blackwell Handbook of the Psychology of Recruitment, Selection and Employee Retention</i>	Goldstein, Harold W.; Pulakos, Elaine D.; Passmore, Jonathan; Semedo, Carla	인재 확보	인력 관리	https://www.amazon.com/Blackwell-Psychology-Recruitment-Wiley-Blackwell-Organizational/dp/111967364X
<i>The Worldwide Workplace: Solving the Global Talent Equation</i>	Johnson, Mike	인재 확보		https://www.amazon.com/Worldwide-Workplace-Solving-Global-Equation-ebook/dp/B00K5NHSQQ
<i>Up, Down, and Sideways: High-Impact Verbal Communication for HR Professionals</i>	Buhler, Patricia M.; Worden, Joel D.	커뮤니케이션		https://www.amazon.com/Up-Down-Sideways-High-Impact-Communication-Professionals-ebook/dp/B00GF2MVTU
<i>Using Technology to Create Value: Designing the Tools for the New HR Function</i>	Boroughs, Allan; Rickard, Cat	기술 관리		https://www.amazon.com/Using-Technology-Create-Value-Transformation-ebook/dp/B06XDQ1HCQ
<i>Winning on HR Analytics: Leveraging Data for Competitive Advantage</i>	Soundararajan, Ramesh; Singh, Kuldeep	일반 참고 자료	분석적 적성	https://www.amazon.com/Winning-Analytics-Leveraging-Competitive-Advantage/dp/938604241X
<i>Work Analysis in the Knowledge Economy: Documenting What People Do in the Workplace for Human Resource Development</i>	Jacobs, Ronald L.	인재 확보	배움과 개발	https://www.amazon.com/Work-Analysis-Knowledge-Economy-Documenting-ebook/dp/B07FNB6YXZ