

# 전 수 환

공인노무사 2차 시험대비  
강의계획서

교 수

GS-0순환  
평일반

# 인사노무관리

질문 : [jeonsoohwan@naver.com](mailto:jeonsoohwan@naver.com)

- ▶ 인사노무관리를 처음 학습하는 수험생을 위한 최적의 강의, 암기위주가 아닌 이해위주로 학습하고 싶은 사람에게 적합한 강의
- ▶ 실제 기업에서 사용하고 있는 예시를 활용한 이론의 응용력 배양
- ▶ 인사노무관리와 관련된 최신의 트렌드를 제시
- ▶ 창의적 답안작성을 위한 기출문제를 통한 답안 작성 연습

일 정

2019. 11. 4(월) ~ 11. 19(화), 총 12 회, 월~금, 저녁  
저녁실강 오후 7시~10시 30분

교 재

- 공인노무사 인사노무관리 7판(전수환 著, 밀더북) 출간예정

강 의 소 개

첫째는 인사노무관리의 밑바탕을 형성하는 기초 이론에 대한 이해이다. 인사노무관리의 기초 이론은 대부분 '조직행동'과 관련된 이론인데, 이는 선택과목인 '경영조직'에서 학습하나 순서상 선택과목이 뒤에 있고, 경영조직을 선택하지 않는 수험생들을 위해 관련 이론이 나올 때마다 충실히 소개할 예정이다.

둘째는 인적자원관리의 기본 내용 즉 확보, 개발, 평가, 보상, 유지 관리 등 5가지 기본기능에 대한 충실한 이해이다. 기본적인 25점 문제들은 이들 각 기능 가운데 특정의 방법에 대해 설명하는 것이 주를 이룬다. 따라서 각 기능을 실행하는 여러 가지 방법에 관하여 전후 배경이나 특징, 장단점 등이 쉽게 이해되도록 여러 가지 예를 들어 쉽게 설명할 예정이다.

셋째는 기본 내용을 바탕으로 전략적 인적자원관리에 대한 이해를 도모하는 것이다. 최근에는 50점 문제로 5가지 기능을 주어진 상황에 맞게 설계하거나 기술하는 문제가 자주 출제된다. 그런데 이런 문제에서는 각 기능에 해당되는 방법만으로는 커버가 되지 않고 5가지 각 기능을 거시적 관점에서 어떤 방향으로 설정할 것인가가 더욱 중요하다. 따라서 본 강의에서는 각각의 기능에 대해 충실히 설명하되 너무 디테일에 갇혀서 전체적인 그림을 보지 못하는 일이 없도록 각 기능에 대해 상세히 학습한 후에 말미에 항상 전체적인 그림을 제시하도록 한다.

공인노무사시험 대비

**전 수 환** 강의계획서**GS-0순환 인사노무관리**

GS-0순환 강의는 인사노무관리 수험생에게 인사노무관리의 기초개념과 답안기술의 기초를 설명하기 위한 것이다. 인사노무관리 시험에서 좋은 성적을 받기 위해서는 인사노무관리 개념에 대한 충실한 이해를 바탕으로 이 개념들을 다양한 형식으로 응용할 수 있어야 한다. 만약 그렇지 못한다면 다양한 문제들에 대해 창의적 답안을 작성하지 못하고 틀엔 박힌 답안을 작성하고 말 것이다.

**강의진도표**

회 차	일 정	강 의 내 용	비 고
1	11/4(월)	1회: 강의 소개/ 인사노무관리의 기초와 개요	
2	11/5(화)	2회: 적재적소의 배치 개념과 전략적 인적자원관리	
3	11/6(수)	3회: 직무분석, 직무평가, 직무설계	
4	11/7(목)	4회: 인적자원계획	
5	11/8(금)	5회: 모집과 선발	
6	11/11(월)	6회: 교육훈련	
7	11/12(화)	7회: 인적자원개발	
8	11/13(수)	8회: 인사평가	
9	11/14(목)	9회: 임금관리(기본급)	
10	11/15(금)	10회: 임금관리(성과급)+복리후생	
11	11/18(월)	11회: 노사관계관리, 이직관리, 국제인적자원관리	
12	11/19(화)	12회: 전략적 인적자원관리	

인사노무관리 과목에서 고수는 단순 암기로는 될 수가 없고, 여러 책과 문헌을 읽고 자신만의 틀로 만들어 나가는 과정을 거쳐야 하기 때문에 매우 험란한 과정이다. 제 강의가 숙련의 과정에 있는 학생들에게 길잡이가 될 수 있기를 기대합니다.

## 강의내용

### 1회: 강의 소개/ 인사노무관리의 기초와 개요

강의의 내용과 방법, 과제에 대해 설명하고, 인사노무관리 학습의 기초가 되는 과학적 관리법, 인간관계론, 계량경영학, 시스템적 접근법, 상황론적 접근법, 그리고 자원기반관점(RBV)이 인적자원관리에 미친 영향에 대해 학습한다. 또한 기업을 둘러싼 환경이 인사노무관리에 어떤 영향을 미치는 지를 이해하기 위해 환경과 조직간 관계에 관한 관점을 제시한 후에 최근의 환경변화와 그로 인한 인사노무관리 차원의 대응에 대하여 학습하기로 한다.

### 2회: 적재적소의 배치 개념과 전략적 인적자원관리

인적자원관리의 기본개념인 ‘적재적소의 배치’가 의미하는 바가 무엇인지 학습하고, 인적자원관리 앞에 붙는 “전략적”이라는 수식어가 의미하는 바와 전략적 인적자원관리의 다양한 관점에 대해 학습한다. 전략적 인적자원관리의 기초로 ‘전략경영’ 프로세스에 대해서도 학습한다.

### 3회: 직무분석, 직무평가, 직무설계

인적자원관리의 첫걸음이라 할 수 있는 직무분석을 학습하고 직무분석을 활용한 직무중심의 인적자원관리가 구체적으로 어떻게 운영되는 지를 상세하게 학습한다. 더불어 사람중심의 인적자원관리와의 차이점은 무엇인지도 학습한다. 최근 직무분석의 한계로 인해 등장한 역량모델링 혹은 역량중심의 인적자원관리에 대해서도 학습한다.

직무평가는 직무중심의 인적자원관리의 맥락에서 학습하고, 직무설계는 직무전문화(work specialization), Hackman과 Oldham 직무특성이론, 팀(team)의 확산과 팀조직의 설계 등의 기초와 더불어 학습한다.

### 4회: 인적자원계획

인적자원계획에서는 인적자원계획 수립의 단계, 인력의 수요와 공급에 영향을 미치는 요소, 인력의 수요와 공급 예측기법, 그리고 수요와 공급을 조절하는 제방안에 대해서도 학습한다. 수요 예측의 기본적 기법 가운데 회귀분석(regression)의 개념에 대해서도 학습한다.

### 5회: 모집과 선발

모집과 선발은 개인의 능력(ability)과 성과의 관계 그리고 능력주의 인사제도의 맥락에서 학습한다. 모집에서는 기본적인 내용과 더불어 내부노동시장과 외부노동시장의 개념도 학습하고, 선발은 선발도구가 가져야할 요건을 기준으로 각 선발도구들의 평가와 선발과정의 오류 등을 학습한다.

### 6회: 교육훈련

교육훈련 또한 선발과 같이 능력주의 인적자원관리 관점에서 접근하며 교육훈련의 절차, 여러 가지 교육훈련 기법, 정보기술의 발전에 힘입어 등장한 새로운 교육훈련 방법, 교육훈련의 전이(transfer of training) 등의 개념에 대해 학습한다.

### 7회: 인적자원개발

최근에는 자원기반관점(RBV)의 등장으로 인적자원의 전략적 자원화가 중요한 이슈로 대두됨에 실무에서 그 중요성이 대두되고 있는 분야가 인적자원개발 분야이다. 그러나 최근에는 외부노동

시장(ELM)이 발달하고 있어 인적자원의 개발이 과거처럼 조직내에서만 이루어지지 않는다. 이런 조직 내·외부적 상황에 대한 인식을 가지고 여러 가지 종업원 개발의 방법, 경력개발, 경력경로, 경력의 닛, 이중경력제도, 경력개발시스템, 승진제도 등에 대해 학습한다.

## 8회: 인사평가

인적자원관리에는 2가지 평가가 있는데, 하나는 직무를 평가하는 것이고 다른 하나는 사람을 평가하는 것이다. 인사평가에서는 기본적으로 직무평가와 인사평가의 차이점을 인식하고, 인사 평가가 전체 인적자원관리에서 어떤 역할을 수행하는지 학습한다. 또한 우리나라 인적자원관리가 연공주의에서 능력주의·성과주의로 이행하면서 발생하는 인사평가 상의 이슈도 파악한다. 또 여러 가지 평가기법에 대해 학습하고 평가의 효과성을 높이기 위한 제방안에 대해 검토한다.

## 9회: 임금관리(기본급)

이 시간에는 기본급 임금의 설계와 관리 방안에 대해 학습한다. 우선 임금이 갖는 의미와 임금에 영향을 미치는 제요소, 그리고 임금이 정해지는 메커니즘에 대해 학습한다. 임금을 관리하는데 있어서 가장 중요한 요소는 종업원이 지각하는 공정성(equity)인데 이를 위해 공정성 이론에 대해 학습한다. 각종 임금의 설계 방안과 관리 방안을 학습한 후에 각 기업에 적합한 임금을 개략적으로 설계할 정도의 수준에 도달하는 것이 이번 시간의 목표이다.

## 10회: 임금관리(성과급)+복리후생

기본급에 추가로 지급되는 인센티브는 강화(reinforcement)이론에 그 바탕을 두고 있다. 따라서 강화이론에 대한 기초지식을 학습한 후 왜 인센티브가 지급되어야 하며, 어떤 종류의 인센티브가 있고, 어떻게 관리되어야 하는 지에 관해 학습한다. 어떤 인센티브는 강화이론이 아닌 대리인이론 차원에서 지급되는 것들이 있는데 이들에 대해서도 학습한다.

복리후생은 비현금 보상에 해당하는 것으로 종업원에 따라 차등화되는 정도가 적다는 것이 특징이다. 최근에는 복리후생이 종업원의 일과 삶의 균형(WLB), 근로생활의 질 등의 근로가치관의 변화와도 밀접하게 관련이 되므로 이런 맥락도 함께 다루기로 한다.

## 11회: 노사관계관리, 이직관리, 국제인적자원관리

노사관계관리는 노동법 관련 내용보다는 경영학적인 측면을 위주로 다루며, 이직관리는 비자발적 이직보다는 자발적 이직을 위주로 다룬다. 국제인적자원관리는 다국적 기업이 여러 국가에서 인적자원관리를 하는 과정에서 발생하는 제이슈들을 중심으로 다룬다.

## 12회: 전략적 인적자원관리

마지막 전략적 인적자원관리에서는 기존의 미시적 관점, 즉 하나의 인적자원 기능에 초점을 맞추는 것에서 벗어나, 전체적인 인적자원관리 시스템을 어떻게 설계하는 것이 좋은 지에 관한 거시적 차원의 인적자원관리를 다룬다. 전략적 인적자원관리는 회사의 인사담당 최고경영자가 고려해야 할 문제로 각 기능에 관한 의사결정과는 본질적으로 다른 면이 있다. 전략적 인적자원관리는 최근 50점 문제로 자주 출제되는 측면이므로 다양한 상황에 적절한 인적자원관리 시스템을 설계할 수 있도록 하는 것이 목표이다.