

정준모 노무사입니다. 2015년도 공인노무사 2차 인사노무관리 시험에 대하여 아래 순서로 간략히 문제에 대한 검토와 시험에 대한 견해를 공유하고자 합니다.

- A 올 해 문제의 출처- 교과서 해당 페이지
- B 문제의 난이도에 대한 견해
- C 예시 목차 및 유사 모의고사 내용
- D 향후 공부 방법 및 수험 준비에 대한 커멘트

## **A. 올 해 문제의 출처- 교과서 해당 페이지**

1번 국제인적자원관리 문제 - 3김공저, 『신인적자원관리』 제2판, P640 ~ 654

2번 (신)우리사주제도 문제 - 이학종·양혁승 공저, 『전략적인적자원관리』 개정판, P269 ~ 271

3번 산업안전보건관리 문제 - 3김공저, 『신인적자원관리』 제2판, P571 ~ 577

박경규저, 『신인사관리』 제5판, P493 ~ 497

## **B. 문제의 난이도에 대한 견해**

### **1번 문제**

국제인적자원관리와 관련하여 몇 번 출제된 적도 있고 해서 큰 주제 측면에서는 접근하기가 그다지 어렵지 않았을 것 같습니다. 다만, 실제 답안 작성 시에는 인적자원관리 기능 별로 본국인과 현지인의 활용 과정 측면에 대해서는 서술하기가 쉽지 않았을 것 같습니다.

그러나 현지인과 본국인의 차이점이나 대비되는 점을 중심으로 확보-모집과 선발, 개발-훈련 및 개발, 평가, 보상, 유지(개인적으로 확개평보유방의 구분이 매우 모호하다고 생각합니다. 특히 유

지는 확보와 방출 이외의 모든 것이 다 해당되는 내용이라 보기 때문에 MECE(Mutually Exclusive, Completely Exclusive) 원칙에 맞지 않기 때문입니다.) 잘 생각해 내어 관련 내용을 서술하였다면 논점에 크게 벗어나지 않았을 것이라 생각합니다.

## 2번 문제

“신”우리사주제도라는 용어와 우리나라 종업원지주제의 “전개과정과 문제점”이라는 부분 때문에 시험장에서 매우 당황했을 것 같습니다. 특히, 우리사주제도에 대해 수험생들이 가장 많이 참조하고 있는 2개의 교과서, 즉 3김공저와 박경규저에는 해당 내용이 별로 다루어져 있지 않기 때문에 더더욱 그랬을 것 입니다.

다른 수험서는 보지 않아 잘 모르겠습니다만 아마도 종업원지주제 또는 우리사주제도의 내용 등에 대해서는 설명이 있었을 수도 있겠지만 그 전개과정과 문제점 등으로 인해 (신)우리사주제도까지 오게 된 부분에 대해서는 빠져 있을 가능성이 많습니다. 왜냐하면 2002년도에 증권거래법에 정의되어 있던 우리사주제도의 문제점을 보완하여 근로자복지기본법을 제정하면서 여기에 우리사주제도의 내용을 변경하였습니다. 이를 예전의 우리사주제도와 비교하여 그 당시에는 신우리사주제도라고 하였습니다. 그렇지만 14년 이상 세월이 흐른 시점에서는 신우리사주제도가 더 이상 “신” 이 아니고 “우리사주제도”로 인식되고 적용되고 있습니다.

몇 년 전부터 근로복지공단은 ‘선진적복리후생제도’라고 하여 1. 퇴직연금제도, 2. 종업원지원제도(EAP), 3. 사내근로자복지기금제도, 4. 우리사주제도, 5. 선택적복리후생제도를 중소기업들이 도입하도록 컨설팅 지원을 해 오고 있습니다. 여기에서도 알 수 있듯이 지금은 우리사주제도가 문제에서 제시한 신우리사주제도 입니다.

아무튼, 강의 시에 활용하는 워크북 36페이지에 있는 우리사주제도(ESOP)의 내용이나 다른 수험서에 만약 우리사주제도에 대한 내용이 있을 경우에도 그 내용은 당연히 신우리사주제도의 내용일 것입니다. 따라서 그 내용을 바탕으로 우리사주제도(ESOP)개념에 대한 정의, 제도의 목적, 제도의 유형, 근로자측 도입효과, 사용자측 도입 효과 등을 적었으면 3분의 2 이상의 내용을 작성한 것으로 봐도 될 것 같습니다.

### 3번 문제

작년에 노동조합의 형태 문제가 나왔었기 때문에 당분간은 문제가 나온다면 산업안전 파트에서 나올 가능성이 많다고 보았을 것입니다. 그래서 저도 작년 모의고사에 냈었던 문제였지만 올해 모의고사에서도 같은 문제를 출제 했었습니다. 인사노무관리 과목의 산업안전보건관리 부분에서 나올 수 있는 문제 형태는 몇 가지 되지 않습니다. 50점 형태로는 산업안전보건관리 전체에 대해서, 25점 형태로는 안전관리에 대해서 또는 보건관리에 대해서 논하거나 설명하라는 형태로 나올 수 있습니다. 이번 문제는 안전관리에 대해 설명해 보라는 문제였습니다.

이 부분을 교과서나 수험서를 통해 대비한 수험생들에게는 별로 어렵지 않았겠지만, 준비가 안된 분들은 손을 대지도 못했을 것입니다. 또한 산업재해의 원인과 예방대책을 인적, 환경적, 관리적 요인으로 구분하여 제시하라는 것에 대해서는 교과서가 원인에 대해서는 구분기준을 두고 있지만 예방대책에 대해서는 이런 구분 없이 제시하고 있어 단순 암기를 한 경우에는 답안 구성에 있어 어느 정도 어려움이 있었을 것입니다.

강의 시에 항상 강조하는 것이 있습니다. 문제에 대한 접근과 해결에 대한 기본적인 시각, 즉, 원인이나 요인이 있으면 해결책들도 그 원인이나 요인별로 존재해야 한다는 접근법을 통해 교과서의 내용을 재분류하라는 것입니다. 이 기준을 적용하여 워크북이나 모의고사에는 올 해 3번 문제가 요구한 방식대로 내용이 서술되어 있습니다. 무조건 인사노무관리가 어렵다거나 휘발성이 강하다고 푸념하고 끝내는 것이 아니라 머리 속에 잘 남아 있도록 하기 위해서는 암기를 위한 논리 구조를 만들어 두는 것이 중요합니다.

### 4. 전체적인 난이도

최근 3~4년간 실시된 시험 중에 가장 답안지를 작성하기가 곤란한 시험이었을 것이라고 봅니다. 절대점수는 상당히 내려갈 수 있겠지만 표준점수화 시켰을 경우에는 다같이 점수가 상승하는 효과가 있을 것이라 예상됩니다. 따라서, 저를 포함하여 강사들이 제시한 의견이나 예시 답안들과의 유사성을 통해 점수를 예측하고서는 너무 절망하지 않으시길 바랍니다.

## **C. 예시 목차 및 유사 모의고사 내용**

아래 제시되는 내용들은 저라면 어떻게 목차를 잡고 썼을かを 제시한 것이니 참조만 하시기 바랍니다. 내용이 전개될 수 있는 방식은 여러 가지가 있으므로 저의 기준을 가지고 맞게 썼는지 틀리게 썼는지를 판단하고서는 실망하거나 기뻐하는 일은 없었으면 좋겠습니다.

그리고, 각 목차에 포함되어야 할 세부 내용은 위에서 제시한 교과서의 해당 페이지나 워크북에 있는 내용을 분설하면 된다고 보아 따로 기술하지 않았습니다.

### **1번 문제**

<예시 목차>

I. 국제인적자원관리의 중요성과 발전단계

II. 국제인적자원관리 접근에 있어 3가지 차원(여기서 본국인과 현지인에 대한 개념 정의가 들어감)

III. 본국인과 현지인 활용의 장단점

IV. 인적자원관리 기능별 본국인 및 현지인 활용과정

1. 확보

2. 개발

3. 평가

4. 보상

5. 유지

V. 국제인적자원관리에 있어 경영자와 담당자에 대한 시사점

<유사 또는 참조 모의고사문제>

15년도 대비 GS2기 7회차 1번: 국제 인적자원관리가 국내를 대상으로 하는 인적자원관리와 어떤 차이점이 있는지, 그리고 인사관리의 각 기능에 있어서 어떤 점을 더 고려해야 하는 지에 대해

논하시오. (50점)

## 2번 문제

<예시 목차>

I. 우리사주제도의 개념과 목적

II. 우리사주제도의 변천

1. 우리나라 우리사주제도의 출발

2. 우리사주제도의 문제점

3. 신우리사주제도의 도입

III. 신우리사주제도(ESOP)의 주요 내용

1. 제도의 유형

2 도입효과

IV. 성공적인 종업원지주제 도입 및 운영을 위한 시사점

<유사 또는 참조 모의고사문제>

15년도 대비 GS3기 1회차 1번: 다음과 같은 상황에 처한 회사의 경우, 뛰어난 성과를 낼 수 있는 인재를 유치하기 위해 도입할 수 있는 임금설계 방안에 대해 논해 보시오. (50점)

- |  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>· 급속한 성장을 하고 있으나 아직은 소규모로서 인사 업무만을 담당하는 자가 없으며 급여 항목이 매우 복잡하여 자신이 어느 항목에 해당될 수 있는 지를 파악하기 어려움</li><li>· 대규모 기업에 비해 자금 상황이 여의치 않아, 동종 기업에 비해 상대적으로 고정적 인건비를 적게 지급할 수 밖에 없음</li><li>· 그럼에도 불구하고 최근 몇 년 동안 다수의 신제품 출시를 통해 <u>시장성을 인정 받고 있으며 수 년 내에 주식시장에 기업을 공개할 계획을 가지고 있음</u></li></ul> |
|--|

\* 위의 문제는 연봉제, 성과급, 주식을 통한 보상으로서 스톡옵션과 우리사주제도에 대한 것을 설명하라는 문제였습니다.

### 3번 문제

<예시 목차>

I. 산업재해의 개념과 산업재해 관리를 위한 지표들

II. 안전관리 활동과 사고의 요인들(인물환경)

1. 인적요인

2. 물적요인(생략하고 환경적 요인으로 포함시킬 수도 있음)

3. 환경적요인

4. 관리적요인

III. 산업재해에 대한 예방대책들

1. 인적요인

2. 물적요인(생략하고 환경적 요인으로 포함시킬 수도 있음)

3. 환경적요인

4. 관리적요인

IV. 산업재해 예방을 위한 관리자들에 대한 시사점

<유사 또는 참조 모의고사문제>

15년도 대비 GS2기 8회차 2번: 작업장에서의 재해를 예방하고 종업원의 건강을 관리하고 유지하기 위한 인사노무관리 활동에 대해 설명하시오. (25점)

## **D. 향후 공부 방법 및 시험 준비에 대한 커멘트**

어려운 과정을 거쳐 2차 시험을 끝까지 마친 여러분들에게 정말 수고하셨다는 말을 전합니다. 아마도 특정 과목, 특정 문제에 대한 아쉬움으로 인해 괴로워하고 자책하고 있을 수도 있는 분들도 적지 않을 것입니다. 이런 분들에게는 위로의 마음과 함께 그러한 부정적 에너지를 좀 더 활동적인 곳에 긍정적 에너지로 바꿔 발산할 수 있는 방안, 예를 들면 못 가본 여행을 떠났다 온다든지 하는 형태로 여러분 인생의 소중한 한 때를 보내시길 바랍니다. 지나간 과거, 앞으로 올 것이지만 오지 않은 미래보다 여러분의 지금이 중요합니다. 지금 하고 싶었던 일을 몸을 움직여 실천하시기 바랍니다.

인사노무관리 공부방법론에 대해 동아카페에 올린 글 (<http://cafe.daum.net/keedong/SGB/196>) 에서도 말씀 드렸고, 강의하면서 자주 강조하였듯이 우리가 보는 2차시험 문제들은 교과서를 기본으로 하고 있습니다. 올 해도 마찬가지였고 앞으로도 마찬가지 일 것입니다.

수험생들 중에는 시간이 없다, 교과서가 읽기에 불편하게 되어 있다는 등의 이유로 GS0기 이후에는 교과서를 놓아 버리는 분들이 꽤 많은 것 같습니다. 그러나 교과서는 끝까지 보아야 하고 교과서에 대한 이해를 통해 변형된 문제들이 나오더라도 이에 대처할 수 있는 능력을 길러야 합니다. 공부에는 지름길이 없습니다. 그저 묵묵히 해당 과목에 들이는 시간과 몰입의 정도를 높여 나가는 것 이외에는 해결책이 없다는 것이 어찌 보면 답답한 일일 수도 있습니다. 그렇지만 이 길을 가는 것이 어리석어 보여도 목적지로 확실히 갈 수 있는 길이라고 생각합니다.

찍어서 공부하지 마시길 바랍니다. 저는 교과서에 있는 내용 모두가 소위 말하는 A급이라고 보고 있습니다. 아무리 하찮게 여겼던 부분이라도 시험에 나오면 그것이 A급입니다. 그런데 불행하게도 시험에 나오는 이 A급을 언제나 찍어줄 수 있는 사람이나 강사는 없습니다. 인사노무관리와 경영조직을 시험보고자 하는 분들은 넓고 얇게 모든 부분을 다 준비하겠다는 자세로 공부에 임해야 할 것입니다. 이해를 하면서 공부하다 보면 의외로 공부의 양을 줄일 수 있는 과목이 인사노무관리이고 양은 적지 않지만 재미있는 과목이 경영조직입니다.

마지막으로, 발표가 날 때 까지는 긍정적인 마음을 가지고 하고 싶었던 일들을 해 보시길 바랍니다

다. 시험이 나에게 어려웠으면 다른 사람들도 어려웠을 것입니다. 같은 답안지를 놓고도 채점자들은 서로 다른 평가와 점수를 부여하게 될 것입니다. 결과 발표가 날 때까지는 저나 여러분들이 지금 본 시험에 대해 어떻게 할 수 있는 부분이 전혀 없습니다. 우리는 우리가 컨트롤 할 수 있는 오늘, 이 시점에 가치 있다고 판단하는 일을 해야 하고, 이러한 순간들이 모여 의미 있는 삶을 만들 수 있게 될 것이기 때문입니다. 수고들 많으셨습니다.