

2000년 제9회

1. 직무분석 및 직무평가의 중요성과 절차 및 기법을 설명하고 이를 토대로 한 능력 관리주의 인사관리의 구체적 실천방안을 논하라 (50점)
2. 비정규직 인력활용의 장단점과 효과적인 관리방안 (25점)
3. 선발도구의 유형과 이의 타당성 및 신뢰성의 평가 (25점)

2001년 제10회

1. 근로시간 단축과 주5일제 근무의 의미를 설명하고 이를 둘러싼 노사간 주장의 쟁점사항과 그 타당성을 논하라.
2. 임금결정과 임금차등화의 요건 및 임금체계 유형
2. OJT, OFFJT의 의의 및 장단점 각 3개 이상

2002년 제11회

1. "평생직장"시대에서 "평생고용"시대로 개념이 바뀌어 가고 있는데 그 대두배경과 이를 위한 대책방안(정부, 기업, 개인차원)에 관하여 논하시오.
2. 종업원지주제도(stock ownership)와 주식매입청구권(stock option)을 비교 설명하시오.
3. 현재 외국인근로자에 대한 제도적 문제점과 그 해결방안에 대하여 약술하시오.

2003년 제12회

1. 최근 기업들은 전략적 인적자원관리를 도입하려고 있다. 전략적인 인사관리의 의의, 필요성, 기존의 인사관리와의 차이점에 대하여 논술하라. (50점)
2. 임금수준결정의 원칙 (25점)
3. 한국적 상황 하에서 경영참가제도를 도입할 때의 순기능 및 역기능에 대해 설명하라.(25점)

2004년 제13회

1. 산별노조와 산별교섭 (50점)
-산별노조 결성의 대두배경(20점)
-산별교섭의 장점과 단점(15점)
-이에 대한 개별기업(조직)의 대응방안(15점)

2. 정보기술을 이용한 교육훈련방법의 장점과 단점(25점)
3. 인사고과방법 중 전통적 특성중심의 인사고과, 행위중심의 인사고과, 결과중심의 인사고과의 신뢰성과 타당성 (25점)

2005년 제14회

1. 기업의 인적자원 수요·공급 예측결과 인적자원의 부족 또는 과잉이 발생할 경우 각에 있어서 활용할 수 있는 인적자원 수급조정방안을 그 내용과 효과측면에서 논하시오.(50)
2. 인사감사제도에 대하여 설명하시오(25)
3. 직장생활과 가정생활의 조화(Work & Life Balance)를 제고하기 위한 기업복지제도를 설명하시오.(25)

2006년 제15회

1. 기업이 창업하여 중소기업에서 대기업으로 발전하는 과정에서 인사노무관리의 차이가 나타난다. 그 차이를 각 인사기능(인력확보, 인재평가, 보상, 인재개발, 인력유지)별로 중소기업과 대기업으로 구분하여 상황적합론의 관점에서 논하시오 (50점)
2. 퇴직금에 관한 제학설과 퇴직금 제도의 발전방향 약술(25점)
3. 직무평가의 필요성과 방법 약술 (25점)

2007년 제16회

1. 최근 임금피크제의 도입이 확산되고 있다. 임금피크제의 도입배경, 주요 내용, 효과, 시행상의 이유 및 한계점에 대해 논하시오. (50점)
2. 다음 문제를 약술하시오.
 - 1) 다면평가(360°피드백)의 의의와 목적, 성과 관리를 위해 사용시의 문제점과 효과적 관리방안 (25점)
 - 2) 해외투자기업의 현지 인력관리에서 발생하는 문제점과 그 해결방안 (25점)

2008년 제17회

1. 전통적 직무설계의 특징 및 한계를 설명하고, 이에 대한 대안의 하나인 "노동의 인간화"(Humanization of work)의 개념, 기업내 실행방안 및 효과를 설명하시오.(50점)

2. 다음 문제를 약술하시오.

- 1) 기업교육훈련 프로그램 개발을 위한 필요성 분석 (needs analysis)(25점)
- 2) 종업원 선발도구의 타당도 평가방법 및 선발비율의 개념(25점)

2009년 제18회

1. 최근 지속가능 경영이 기업경영에 화두로 대두되고 있다. 인사노무 관리차원에서 관리해야 할 주요 내용에 대하여 논하시오.(50점)
2. 고령인력활용을 위한 인력예측기법에 대하여 설명하시오.(25점)
3. 직무중심 관리관행과 인간중심 관리관행에 따른 평가 관리 제도에 대해 설명하시오.(25점)

2010년 제19회

1. 기업내 구성원의 경력개발을 초기단계, 중기단계, 후기단계로 구분할 때 각 단계에 있어서 기업의 관리활동을 논하시오. (50점)
2. 다음 문제를 약술하시오.
 - 1) 국제기업의 본국인, 현지인, 제3국인 채용시 장·단점 (25점)
 - 2) Hackman과 Oldham의 직무특성모형의 내용 및 비판 (25점)

2011년 제20회

1. 인적자원관리의 확보·개발·평가·보상·유지 관리 등 다섯 가지 기능별 영역에서 전통적 공동체 지향의 기업 문화를 계승하고 지식 정보화 사회에 대응할 수 있는 방안을 시스템적 관점에서 설계하시오. (50점)
2. 카페테리아 복리후생제도의 효과와 한계 (25점)
3. 팀 단위 성과평가(performance appraisal)의 필요성, 요소, 단계 (25점)

2012년 제21회

1. 직무분석의 활용방안을 인적자원관리의 기능(확보·개발·평가·보상·유지·방출) 관점에서 논하시오. (50점)
2. 멘토링(mentoring)제도의 내용, 한계 및 효율적 활용방안에 대하여 설명하시오. (25점)
3. 전직지원서비스(outplacement service)의 효과와 한

계에 대하여 설명하시오. (25점)

2013년 제22회

1. 최고경영층의 조직관리방식(협력적/경쟁적)에 따라서 인적자원관리(확보, 개발, 평가, 보상, 유지)가 다를 수 있다. 이러한 인적자원관리의 특징을 ①-⑩의 순서대로 각각 논하시오. (50점)

인적자원관리					
조직관리방식	확보	개발	평가	보상	유지
협력적	①	③	⑤	⑦	⑨
경쟁적	②	④	⑥	⑧	⑩

2. 스캐론 플랜(Scanlon plan)의 개념, 내용, 효과 및 한계점에 대하여 설명하시오. (25점)
3. 역량(competency)의 개념, 특징, 그리고 효과적인 역량중심 인사평가시스템의 구축방안을 설명하시오. (25점)

2014년 제23회

1. 최근 기업에서 일어나는 구성원의 자발적 이직의 개념, 원인, 긍정적 및 부정적 효과(기업, 이직자, 잔류자 관점), 그리고 효과적인 관리방안에 대해 논하시오. (50점)
2. 오늘날 경력개발관리의 의미, 개인의 경력육구로서 '경력 닻', 그리고 경력개발관리 기법으로서 직무순환의 장·단점을 설명하시오. (25점)

3. 조합원의 가입자격에 따른 노동조합의 형태를 구분하고 그 형태별 특징, 장·단점을 설명하시오. (25점)

2015년 제24회

1. 기업은 해외활동에 필요한 인력으로 주로 본국인과 현지인을 활용하고 있다. 본국인과 현지인 활용의 장·단점을 설명하고, 본국인과 현지인의 활용과정을 인적자원관리의 기능(확보, 개발, 평가, 보상, 유지)관점에서 논하시오. (50점)
2. 우리나라 종업원지주제의 전개 과정, 문제점 및 신우리사주제도에 관하여 설명하시오. (25점)
3. 산업재해의 원인을 인적 요인, 환경적 요인, 관리적 요인으로 분류하여 설명한 후, 산업재해의 예방대책을 요인별로 설명하시오. (25점)

2016년 제25회

1. 현대의 기업은 지식 및 역량 중심의 고성능팀에 의해 생존가능성이 증대된다. 과거와 다르게 변화된 기업 환경의 특성과 고성능팀에 관하여 각각 설명하고, 고성능팀을 동기부여 할 수 있는 방안을 인사노무관리 기능별(확보, 개발, 보상, 유지)로 나누어서 논하시오. (50점)
2. 모집활동의 효과성을 평가하고, 그것의 향상방안으로써 현실적 직무소개(realistic job preview)의 내용, 효과, 한계점에 관하여 각각 설명하시오. (25점)
3. 노사관계의 양면성과 경영참가 제도의 유형에 관하여 각각 설명하시오. (25점)

2017년 제26회

1. 임금수준의 결정기준과 임금수준을 결정하기 위한 전략별 특성을 논하시오. (50점)
2. 직무설계 기법 5가지를 제시하고, 각각의 장·단점을 설명하시오. (25점)
3. 노동쟁의의 개념을 제시하고, 노동조합 측의 쟁의행위 유형 5가지를 설명하시오. (25점)

2018년 제27회

[문제1] 과학적 관리론이 직무설계, 선발과 훈련, 보상, 일선감독직무에 기여한 바를 논하고, 인간관계론을 과학적 관리론과 비교하여 호손연구(Hawthorne Study) 중심으로 논하시오. (50점)

[문제2] 노사공동결정제도의 의의, 기본사고(사상), 구조와 기능에 관하여 설명하시오. (25점)

[문제3]

지난 수 십 년간 조직은 인사데이터를 효율적으로 수집·저장·검색·분석하기 위해, 인적자원 정보시스템(human resource information system: HRIS)을 도입하여 활용해 오고 있다. 한층 더 나아가 최근, 국내·외 선진 IT회사들은 기계학습(machine learning)을 통해 자동화된 AI(artificial intelligence) 채용시스템을 상용화하였고, 많은 기업들이 이를 도입하거나 도입을 검토하고 있다. 예를 들어, A사(社)는 채용담당자들의 수작업에 의한 1단계 서류심사에서의 높은 경쟁률(100:1)로 인한 탈락자

들의 불만을 해소하고 모든 지원자들에게 면접기회를 부여함과 동시에 상세한 피드백을 제공하기 위해, 기존 입사자의 채용 데이터와 입사 후 성과평가 데이터에 기반한 기계학습을 통해 새로운 '온라인 AI 채용시스템'을 구축·활용하고자 한다.

이 시스템을 간략하게 설명하자면, 지원자가 온라인으로 서류를 제출하고 화상면접을 위해 시스템에 접속하면, 제출한 서류에 기반하여 '온라인 AI 채용시스템'이 질문을 자동생성하고 지원자의 답변을 분석하여 적합한 지원자를 선발한 후, 2단계 실무 면접 단계로 이동시키는 것이다.

기존의 1단계 서류심사를 대체하여 '온라인 AI 채용시스템'을 도입하였을 경우, 이 시스템이 가진 선발평가 도구로서의 장점을 타당성, 신뢰성, 수용성, 실용성 측면에서 각각 설명하고, 이 시스템의 지속적 활용이 향후 A사의 조직문화의 강도와 조직창의성에 미칠 영향에 관하여 각각 설명하시오. (25점)

2019년 제28회

[문제1] 성과관리(performance management)에 관한 다음 물음에 답하시오. (50점)

물음1) 성과관리의 목적 3가지와 효과적인 성과관리 운영을 위한 기준 5가지에 관하여 각각 설명하시오. (20점)

물음2) 효과적인 성과관리를 위한 프로세스, 평가자의 역할, 평가결과의 활용방안에 관하여 각각 논하시오. (30점)

[문제2] 직무급과 직능급의 개념, 도입의 전제조건에 관하여 각각 설명하고, 직무급과 직능급 각각의 장점과 단점을 3가지씩만 쓰시오. (25점)

[문제3] 단체협약의 기능(또는 역할)에 관하여 2가지만 설명하고, 단체협약에 포함되는 내용을 규범적, 체무적, 조직적 부분으로 분류하여 각각 기술하시오. (25점)

1. 직무와 관련된 용어에 대한 이해

개념	설명
직군(직종) Job Group(Family)	과업의 내용은 서로 다르지만 기능이 유사한 직무들의 집합
직렬 Job Series	조직의 위계상 책임의 범위는 다르나, 유사한 과업의 내용을 가지고 있는 직무의 집합
직무 Job	의무와 책임이 유사한 과업들의 집합 한 사람이 수행하는 과업, 의무, 책임의 집합체 유사한 의무와 책임을 가지고 있는 직위의 묶음
직위(지위) Position	조직 내에서 한 사람에게 의해 수행되도록 할당된 의무와 책임의 집합 조직 내 의계질서상의 위치(구성원의 수 = 직위의 수)
의무와 책임(책무) Duty(Role&Responsibility)	유사한 목적을 수행하는 과업들의 집합
과업 Task	직무를 수행함에 있어서 특정한 목적을 수행하기 위한 작업 활동
요소 Element	개별 과업을 쪼개었을 때 최소단위 (관련된 동작, 정신적 과정을 분리시켰을 때 가장 작은 단위의 일)

2. 직무와 관련된 용어의 사용 예시

개념	예시
직군	(한국전자) 지원직군, 생산직군, 영업직군, R&D직군
직렬	(지원직군) 인사직렬, 재무직렬, 법무직렬, 구매직렬
직무	(인사직렬) 채용담당, 평가담당, 보상담당, 육성담당, 노사담당
직위	(채용담당 3명) 김철수, 이수용, 박한이
의무와 책임(책무)	(채용담당 직무) 대졸사원의 인력수요 예측, 모집공고, 지원자 서류 검토, 선발심사, 합격자 통지
과업	(모집공고) 모집 분야의 선정, 모집공고에 들어갈 문안 작성, 모집공고를 광고해줄 언론매체 접촉
요소	(모집공고에 들어갈 문안 작성) PC를 켜는 일, 워드프로그램으로 문구를 타이프 치는 일 등

제9장 경력개발

I. 경력개발의 필요성 및 목적

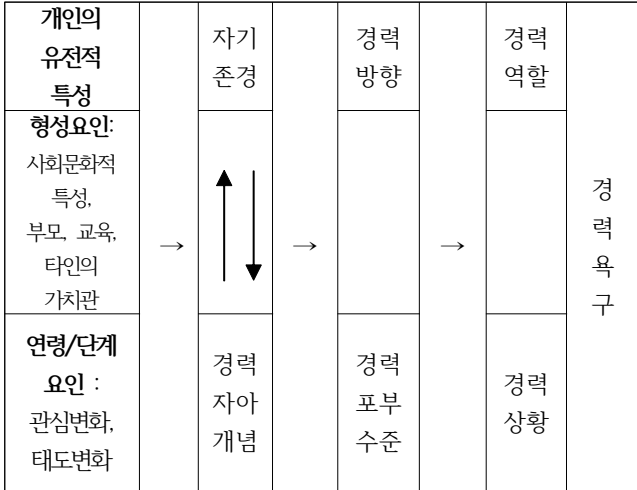
II. 경력개발 시스템

1. 경력욕구(Career needs)

가. 개인의 경력욕구

1) 개인의 경력욕구 형성과정

- 리치(Leach)의 모형



2) 개인의 경력욕구 유형

- 사인(Schein)의 8유형

- ① 관리지향
 - 개념, 특성, 관심사
- ② 기술-기능지향
 - 개념, 특성, 관심사
- ③ 안전지향
 - 개념, 특성, 관심사
- ④ 사업가적 창의성 지향
- ⑤ 자율지향
- ⑥ 봉사지향
- ⑦ 도전지향
- ⑧ 생활지향

3) 경력단계

- 생애경력단계 : 홀(Hall)

나. 조직의 경력욕구

1) 개념

2) 경력개발의 필요성

- ① 기업의 경영전략에서 파생
- ② 현직 종업원의 능력을 신장시켜 성과의 향상을 추구
- ③ 종업원에게 미래에 대한 비전을 제시 ,
심리적 안정감 그리고 이직율의 감소를 추구

3) 경력욕구의 통합

-개인의 경력목표에 대한 수정과정에서 직속상사와 인사

부서의 역할이 중요시

2. 경력경로 설계

가. 개념

나. 전통적 경력경로- 개념, 장점, 단점

다. 네트워크 경력경로

라. 이중경력경로

3. 경력정체

가. 개념

현실인식

사실인식성향	이상형	성과미달형
왜곡인식성향	방어형	절망형

능동적 수동적 행동유형

나. 경력정체를 극복하기 위한 대책

1) 객관적 경력정체

- ① 진로선택제도의 도입
- ② 직능자격제도의 도입

2) 주관적 경력정체

- ① 직무재설계
- ② 순환보직

3) 경력정체극복방안의 성공을 위한 CSF

- 조직과 경력정체 인력 간 경력정체원인에 대한 책임분담 그리고 제도의 수용성이 전제가 되어야함.

III. 전환배치

1. 전환배치의 원칙

- 적재적소적시 배치에 의해 종업원의 역량과 직무요구 수준의 gap이 최소화가 되도록 한다.

가. 적재적소적시주의

나. 인재육성주의

다. 균형주의

2. 전환배치의 유형

가. 생산 및 판매변화에 의한 전환배치

나. 순환근무

다. 교대근무

라. 교정적 전환배치

IV. 승진

1. 개념 및 중요성

- 가. 안정감 보장
- 나. 권한(power)의 증가
- 다. 보상의 증가
- 라. 성장욕구의 충족
- 마. 조직 내에서의 심리적 안정감

2. 승진정책 (승진기준)

가. 연공주의와 능력주의

1) 연공주의

- ① 개념
- ② 연공주의의 근거
 - 장유유서의 사회적 가치관
 - 협동시스템 구축의 중요한 역할
 - 숙련상승기설
 - 평가시스템 미비로 인한 광범위한 수용

2) 능력주의

- ① 개념
- ② 문제점
 - 상사의 주관적인 평가의 의존
 - 종업원들 간의 협동관계에 연공이 미치는 영향

나. 승진의 기본원칙

(어떻게 승진시켜야 제대로된 승진인가)

1) 적정성의 원칙

- 공헌과 승진의 결합이 있는가
- 시간적 차원, 공간적 차원

2) 공정성의 원칙

- 마땅히 승진할 사람에게 승진기회가 주어졌는가

3) 합리성의 원칙

- 공헌의 내용이 역량기준이 적정과 관련이 있는가

3. 승진유형

가. 직급승진

- 연공주의나 능력주의 적용

나. 자격승진

- 1) 개념
- 2) 직능자격제도
 - ① 개념
 - ② 장점 및 단점

다. 대용승진

- 1) 개념
- 2) 필요성

4. 승진기준

- 경력점수, 인사평가점수, 연수점수

가. 경력평정 (경력점수의 산정)

- 1) 개념
- 2) 활용방안

나. 인사평가

- 능력, 개인적 특성, 직무행동, 업적

다. 연수평정

1) 개념

2) 문제점

- ① 미래의 직무 수행하는데 필요한 지식 및 기능을 얼마나 제공하고 있는가?
- ② 교훈기간이 매우 짧아 어느 정도 새로운 지식 및 기능을 학습할 수 있는가?

5. 경력개발에 대한 평가

가. 경력성과를 평가

나. 종업원의 경력개발에 대한 태도 평가

- 다. 기업이 도입한 경력개발 프로그램이 개인과 조직의 목표를 일치시켜 조직 내 협동시스템을 구축하는데 어느 정도 기여하였는지를 평가
- 라. 경력개발 프로그램이 기업의 미래의 인력 확보 및 배치의 유연성에 어느 정도 기여하는지 평가

개발 관련 기출문제

2008년 제17회	1) 기업교육훈련 프로그램 개발을 위한 필요성 분석(needs analysis)(25점)
2010년 제19회	1. 기업내 구성원의 경력개발을 초기단계, 중기단계, 후기단계로 구분할 때 각 단계에 있어서 기업의 관리활동을 논하시오. (50점)
2012년 제21회	2. 멘토링(mentoring)제도의 내용, 한계 및 효율적 활용방안에 대하여 설명하시오. (25점)
2014년 제23회	2. 오늘날 경력개발관리의 의미, 개인의 경력욕구로서 '경력 닻', 그리고 경력개발관리 기법으로서 직무순환의 장·단점을 설명하시오. (25점)