

# 공인노무사 기출분석과 합격전략 특강

---

Certified Public  
Labor Attorney

# 목차

1.

기출문제 분석

2.

핵심역량 분석

3.

핵심목표와  
학습방법

4.

세부목표와  
학습방법

5.

26년  
강의소개

6.

질문과 답변

# 강사 소개

☑ 1차 시험 불합격(2017) – 1차 시험 합격(2018) ▶ 총 수험기간 2년  
2차 시험 불합격(2018) – 2차 시험 합격(2019)

☑ 첫번째 시험(동차) 응시결과 평균 52.75점 ▶ 전체 석차 15등  
두번째 시험(유예) 응시결과 평균 62.77점

☑ 법 과목 : 노동법 62.16점 / 행정쟁송 60.25점  
경영 과목 : 인사노무관리론 66.51점 / 경영조직론 62.47점

⋮

- 건국대학교 미디어커뮤니케이션 전공 졸업
- 28기 공인노무사('19년 합격)
- SK텔레콤 노동조합 전문위원  
사단법인 SK그룹 노동조합 협의회 자문위원
- 월비스 한림법학원 인사노무관리/경영조직론 전임강사  
LG그룹 공인노무사 양성과정 인사노무관리 강사  
삼성전자 DS부문 공인노무사 유예반 과정 인사노무관리 강사

Certified  
Labor A

# 1. 기출문제 분석

## (1) 경조 1문

【문제 1】 조직의 장기적인 변화과정을 이해하기 위해서는 조직이 태어나고 성장하고 쇠퇴해가는 과정을 살펴볼 필요가 있다. 다음 물음에 답하십시오. (50점)

물음 1) 퀸과 카메론(R. Quinn & K. Cameron)의 조직수명주기를 설명하십시오. (20점)

물음 2) 퀸과 카메론의 조직수명주기 단계별 조직특성들 중 5가지만 비교하십시오. (15점)

물음 3) 바이첼과 존슨(W. Weitzel & E. Jonsson)의 조직쇠퇴모형을 설명하십시오. (15점)

# 1. 기출문제 분석

## (1) 경조 1문

“

수험생은 조직의 '성장' 단계(퀸과 카메론)와 '쇠퇴' 단계(바이첼과 존슨) 모델을 전문가의 언어로 정확하게 설명할 수 있어야 하고, 단순히 각 단계의 특징을 나열하는 것을 넘어, "각 성장 단계의 위기를 극복하기 위해 리더는 어떤 역할을 해야 하는가?", 그리고 "쇠퇴의 각 단계에서 조직이 취할 수 있는 전략적 처방은 무엇인가?"를 함께 고민해야 합니다.

실수

1

퀸과 카메론 모델의 '핵심 가치 변화'를 놓치는 것

실수

2

물음 2)에서 비교의 '기준' 없이 나열하는 것

실수

3

조직을 성장하게 만들었던 우수함에 대한 추구가 쇠퇴의 원인이 될 수 있음을 이해하지 못하는 것

실수

4

바이첼과 존슨 모델의 핵심을 '단계 이름 암기'로만 생각하는 것

# 1. 기출문제 분석

## (2) 경조 2문

【문제 2】 관계중심의 리더십 이론인 리더-구성원 교환(LMX: Leader-Member Exchange) 이론에 관해 다음 물음에 답하시오. (25점)

물음 1) LMX 이론의 개념과 그 형성 과정을 설명하시오. (15점)

물음 2) 그레인과 얼빙(G. B. Graen & M. Uhl-Bien)의 LMX 3단계 모델을 설명하시오. (10점)

# 1. 기출문제 분석

## (2) 경조 2문



LMX이론은 모두가 A급이라고 생각하는 중요하고, 잘 알려진 주제지만  
의외로 대부분의 수험생들이 핵심을 놓치고 있는 이론입니다.  
LMX를 체계적으로 설명하기 위해서는  
이론의 구성요소와 단계를 나누어서 정치하게 설명해야 합니다.  
이 문제는 조직 내의 비가시적인 현상을 과학적으로 설명할 수 있는지를 확인하려는 문제입니다.

실수

1

LMX의 필요성을 충분히 설명하지 않는 것

실수

2

LMX를 단순히 리더의 '편애'나 '차별'로만 설명하는 것

실수

3

리더와 부하가 무엇을? 어떻게 교환하는지 설명하지 않는 것

# 1. 기출문제 분석

## (3) 경조 3문

【문제 3】 브룸(V. H. Vroom)의 기대이론(expectancy theory)에 관해 다음 물음에 답하십시오. (25점)

물음 1) 기대이론의 개념과 기대이론의 3가지 핵심적 구성요소를 제시하고 각 요소를 설명하십시오. (15점)

물음 2) 조직실무에서 기대이론에 관한 시사점과 비판을 각각 3가지만 기술하십시오. (10점)

# 1. 기출문제 분석

## (3) 경조 3문



경영조직론의 목표이자 존재 이유는 '성과지향성'입니다.  
이 문제는 수험생이 동기부여의 '과정 이론' 중 가장 대표적인 기대이론의 핵심적인 논리 구조(E x I x V)를 정확히 이해하고 설명할 수 있는지 평가하기 위함입니다.  
나아가, 이 이론이 조직 실무에 주는 '실천적 시사점'과 이론 자체의 '한계점'까지 균형 있게 파악하고 있는지를 묻고 있습니다.

실수

1

현대 경영에서 동기부여의 중요성을 짚어내지 못하는 것

실수

2

시사점을 막연하게 제시하는 것

실수

3

기대이론은 내재적 보상을 고려하지 않고 있는 한계점을 지적하고, 내재적 보상을 고려하는 내재적 동기이론활용을 제안하지 않는 것

# 1. 기출문제 분석

## (4) 통합 분석

1

과거 기출과 교수저 연습문제의 중요성

2

학제적 접근 및 통합적 사고의 요구

3

실무적 통찰력의 강조

“

이러한 경향성은 공인노무사 2차 시험이  
단순한 지식의 암기가 아닌,  
문제 진단, 대안 설계, 논리적 서술 능력을 갖춘  
**전문가를 선발하는 논술형 시험이기** 때문에  
요구되는 핵심 역량과 직결됩니다.

## 2. 핵심역량 분석



IT 회사가 역대급 실적을 내서,  
전 직원에게 똑같이 '보너스 1000만 원'을 지급했습니다.

**그런데 갑자기  
핵심 개발자 A가 퇴사를 선언했습니다.**

## 2. 핵심역량 분석



전통적인 은행이 '디지털 혁신'을 '전략'으로 내세우고  
디지털 트랜스포메이션(DT)을 선언했습니다.  
최고의 개발자들을 고액의 사이닝보너스를 주면서 채용했습니다.  
하지만, 이들은 정장 착용, 5단계 결재 라인, '실패'를 용납하지 않는  
**경직된 '조직 문화' 속에서 혁신에 실패했습니다.**

## 2. 핵심역량 분석

대표님, 우리가 역대급 실적을 달성하고 전 직원에게 동일한 보너스를 지급했는데, 오히려 핵심 개발자 A가 퇴사를 선언했습니다(1. 문제 발견). 이는 '보상을 줬는데 왜 떠나는가'의 문제가 아닙니다. 조직의 성과에 가장 크게 기여한 '핵심 인재'가 보상 정책에 불만을 품고 이탈했다는 '역기능적 이직(Dysfunctional Turnover)'이 발생한 것입니다. 이는 남아있는 다른 핵심 인재들에게도 심각한 동기 저하 신호를 주는 중대한 위기입니다.

때문에 왜 이런 문제가 발생하는지 근본 원인을 진단(2. 문제 진단)해야 합니다. 제가 A와의 퇴사 면담 및 동료 개발자 인터뷰를 진행해 보니, 근본 원인은 보너스의 '금액' 문제가 아니라, '분배 방식'의 문제였습니다. 즉, 개인의 '기여도'를 무시한 획일적인 '균등 분배(Equality)'가 '공정성(Equity)'의 인식을 심각하게 훼손한 것입니다. 아담스의 공정성 이론에 따르면, 사람은 자신의 '투입(노력, 기여도)' 대비 '산출(보상)'의 비율을 타인과 비교합니다. 핵심 개발자 A는 자신의 높은 투입(밤샘 근무, 핵심 기술 개발) 대비 산출(1천만 원)이, 성과가 낮은 동료의 낮은 투입 대비 동일한 산출(1천만 원)과 비교하여 심각한 '분배적 불공정성(Distributive Inequity)'을 지각한 것입니다. 즉, 동일한 보상은 A에게 '보상'이 아닌, "회사가 나의 탁월한 기여를 인정하지도, 구분하지도 못한다"는 '모욕'으로 받아들여진 것입니다.

따라서 '내년엔 보너스를 더 주겠다'는 대안이 아니라, 보상 철학 자체를 '평등주의'에서 '공정성 기반의 성과주의'로 전환하는 대안을 설계(3. 대안 설계)하는 것이 시급합니다. 구체적으로, 현재의 획일적인 보너스 제도를 폐지하고, 개인의 성과 기여도를 객관적으로 측정하여 그에 맞게 보상을 차등 지급하는 '성과 기반 인센티브(Variable Pay)' 제도를 도입할 것을 제안합니다. 이 방식을 도입하면, 성과와 보상 간의 연계성(기대이론의 수단성)이 강화되어, 핵심 인재들에게 강력한 동기를 부여하고 유지(Retention)할 수 있습니다(4. 결과 예측 - 효과). 또한, '열심히 일한 만큼 보상받는다'는 인식이 조직 전체에 확산되어 건전한 경쟁과 생산성 향상을 이끌어낼 것입니다.

다만, 이 제도는 '어떻게 성과를 공정하게 측정할 것인가'라는 새로운 문제를 야기할 수 있습니다(4. 결과 예측 - 부작용). 평가가 불공정하다고 느껴지면, 불만은 이전보다 더 커질 것입니다. 또한, 개인 성과에만 집착한 나머지 팀원 간의 '협업' 문화가 파괴될 위험이 있습니다(4. 결과 예측 - 문제와 보완). 때문에, '성과 기반 인센티브'를 도입하기 전에, MBO나 BSC 등을 활용한 투명하고 객관적인 '성과평가 시스템'을 먼저 설계하고 평가자 교육을 반드시 병행해야 합니다. 또한, 개인 성과급과 더불어 팀 성과에 기반한 '집단 성과급'을 함께 도입하여, 개인의 성과와 팀의 협력을 동시에 보상하는 균형 잡힌 보상 체계를 설계(4. 결과 예측 - 문제와 보완)하는 것을 제안드립니다.

## 2. 핵심역량 분석

우리는 '디지털 혁신'을 그룹의 최우선 전략으로 선언하고 고객의 사이닝보너스까지 지급하며 최고의 개발 인재들을 확보했습니다. 하지만 이들이 입사한 지 1년이 지나도록 의미 있는 혁신 성과가 나오지 않고 있습니다. **(1. 문제 발견)** 막대한 인건비가 매몰되고 있을 뿐 아니라, 핵심 인재들의 퇴사(이탈) 조짐이 보이고 있습니다. 만약 이들이 '은행은 역시 안 된다'는 인식을 갖고 이탈하기 시작하면, 회복 불가능한 전략의 실패이자 심각한 기업 이미지 손상으로 이어질 것입니다.

때문에 왜 이런 문제가 발생하는지 근본 원인을 진단**(2. 문제 진단)**해야 합니다. 이것은 '인재의 역량' 문제가 아닙니다. 근본 원인은 우리의 '전략'과 '조직 문화'가 정면으로 충돌하는 '전략-문화 부적합(Strategy-Culture Misfit)' 문제입니다. 즉, 우리는 '디지털 혁신(신속, 자율, 실험)'이라는 새로운 전략을 추구하면서, 여전히 '정장 착용, 5단계 결재 라인, 실패 불용납'으로 대표되는 기존의 관료제적 문화(통제, 위계, 안정)를 그대로 유지하고 있습니다. '5단계 결재'는 혁신의 속도를 죽이고, '실패 불용납' 문화는 혁신의 시도 자체를 불가능하게 만듭니다. 결국, 기존의 강력한 조직 문화가 새로운 전략을 거부하고 있는 것입니다.

따라서 직원들에게 "혁신하라"고 구호를 외치거나 직무 교육을 추가하는 것은 아무런 의미가 없습니다. 이들이 '다르게 일할 수 있는' 새로운 '조직 구조와 시스템'을 대안으로 설계**(3. 대안 설계)**하는 것이 시급합니다. 구체적으로, 이 DT 핵심 인력들을 기존 은행 조직에서 완전히 분리하여, 독립된 '사내독립기업(CIC, Company-in-Company)'으로 재편해야 합니다. 이 조직은 다음과 같은 원칙으로 설계되어야 합니다. 기존 결재 라인을 폐지하고, 권한을 위임받은 리더(PO)가 신속히 의사결정하는 구조를 만듭니다. 또 정장 착용 의무를 폐지하고 완전 자율 복장을 도입하며, '실패'를 '비용'이 아닌 '학습 데이터'로 정의하는 심리적 안정감(Psychological Safety)을 보장합니다. 이 방식을 도입하면, 우리는 마침내 '디지털 혁신'에 필요한 '속도'와 '자율성'을 확보하게 됩니다**(4. 결과 예측 - 효과)**. 개발자들은 불필요한 보고서 작성이 아닌 실제 서비스 개발에 몰두하게 되어, 시장에 빠르게 신제품을 테스트하고 개선하는 '진짜 혁신'이 가능해질 것입니다.

다만, 이 '독립 조직'을 만들 경우, 필연적으로 기존 은행 직원들과의 조직적인 갈등이 발생할 수 있습니다. **(4. 결과 예측 - 문제와 보완)** 기존 직원들은 '저들은 왜 정장도 안 입고 마음대로 일하냐'며 상대적 박탈감을 느끼고, 이 독립 조직을 '특혜받는 이방인'으로 취급하여 협조를 거부할 수 있습니다. 이는 '혁신'을 조직 전체로 확산하는 데 가장 큰 걸림돌이 됩니다. 때문에 이 조직을 설계할 때, "이 조직의 실험이 우리 은행의 미래이며, 이들의 성공이 곧 우리 모두의 성공"이라는 명확한 전략적 메시지를 전사적으로 꾸준히 소통해야 합니다. 또한, 이 독립 조직과 기존 조직의 업무를 연결해 줄 '연결 담당자'를 지정하여, 이들의 성과가 사내에 고립되지 않고 기존 시스템과 시너지를 낼 수 있도록 하는 보완책을 함께 실행해야 합니다.

## 2. 핵심역량 분석

- 1 문제를 발견하기
- 2 문제를 진단하기
- 3 문제에 적용할 수 있는 대안을 설계하기
- 4 문제에 대안을 적용했을 때 결과를 예상하고 보완하기

“

개념정의, 유형, 장점과 단점, 실무상 시사점과 비판점,  
활용방안, 대응방안, 관리방안

### 3. 핵심목표와 학습방법



이해와 암기라는 핵심목표가 달성되어야  
지식을 '활용'할 수 있습니다.

**시스템**

**메타인지**

**모듈과  
시뮬레이션**

# 3. 핵심목표와 학습방법

## (1) 시스템이란



'시스템'이란 "특정한 목적을 달성하기 위하여  
여러 가지 관련된 구성요소들이 상호작용하는 유기적 집합체"를 의미합니다.  
인사노무관리론이나 경영조직론과 같은 경영 과목에서  
시스템은 과목의 체계 자체 또는 기능적 차원의 유기적인 성격을 뜻합니다.  
예를 들어, 인사평가 역시 '인사평가 시스템'이라 불리며,  
승진, 보상, 개발 등 하위 구성요소들이 상호작용하는 유기적 집합체입니다.

시스템을 이해하고 체득하는 것은 논술형 답안의  
논리적 근거를 확보하는 데 필수적입니다.

논리적  
근거 제시

출제의도  
파악

답안  
왜곡 방지

# 3. 핵심목표와 학습방법

## (2) 메타인지란



'메타인지'는 자신의 사고과정 자체를 들여다보는 것을 말합니다.  
이는 자신이 아는 것과 알지 못하는 것을 구분하는 능력이며,  
자기 생각과 학습 과정을 자신의 힘으로 통제(Controlling)하고 조정하는 것입니다.

이는 정보를 장기기억 장소에 저장하는 데 필요한 유의미 학습이 발생하도록 만듭니다.  
이해한 지식을 실제로 답안에 현출하기 위해서 반드시 경험해야 하는 과정에 해당합니다.

메타인지는 '이해했다는 착각'의 함정에서 벗어나게 하고,  
암기된 지식을 장기기억으로 전환하여  
실전에 활용할 수 있도록 합니다.

안다는  
착각 예방

이해 심화

장기기억  
전환

# 3. 핵심목표와 학습방법

## (3) 모듈과 시뮬레이션이란



'모듈(Module)'이란 출제가 예상되는 문제에 대한 사전적 고민에 기반하여 작성된 문단이며, 고도로 암기되어 있어서 자동적 현출이 가능한 문단을 의미합니다.  
모듈은 문제가 되는 사안에 대해 미리 고민하고 논리를 구축하여 일관된 전개를 제한된 분량 안에 담아낸 문단입니다.  
'시뮬레이션(Simulation)'이란 공인노무사 시험의 실전과 동일한 환경에서 모의고사를 통해 시간 제한을 두고 답안을 작성하는 훈련을 말합니다.

모듈과 시뮬레이션은 제한된 시간 내에 문제를 해결하고  
답안을 작성할 수 있게 만드는 핵심 도구입니다.

실전감각  
점검

현출  
최적화

50점 배점  
통합 훈련

### 3. 핵심목표와 학습방법

#### (4) 학습도구



# 3. 핵심목표와 학습방법

## (3) 모듈과 시뮬레이션이란



'모듈(Module)'이란 출제가 예상되는 문제에 대한 사전적 고민에 기반하여 작성된 문단이며, 고도로 암기되어 있어서 자동적 현출이 가능한 문단을 의미합니다.  
모듈은 문제가 되는 사안에 대해 미리 고민하고 논리를 구축하여 일관된 전개를 제한된 분량 안에 담아낸 문단입니다.  
'시뮬레이션(Simulation)'이란 공인노무사 시험의 실전과 동일한 환경에서 모의고사를 통해 시간 제한을 두고 답안을 작성하는 훈련을 말합니다.

모듈과 시뮬레이션은 제한된 시간 내에 문제를 해결하고  
답안을 작성할 수 있게 만드는 핵심 도구입니다.

실전감각  
점검

현출  
최적화

50점 배점  
통합 훈련

# 4. 세부목표와 학습방법

순환	각 순환의 세부목표			목표 비중	학습방법
GS 0기	기본서와 친해지기	시스템(목차) 이해	핵심 개념 암기	이해 80% 암기 20% 활용 0%	<b>마인드맵</b> 객관식 테스트 핵심개념 암기장
GS 1기	메타인지	단권화 + 회독	개념 + 시스템(목차) 암기	이해 45% 암기 45% 활용 10%	<b>메타인지 암기장</b> 마인드맵 생각해보기
GS 2기	모듈과 시뮬레이션	단권화 + 회독	단문 암기 (문제와 답 통합 암기)	이해 20% 암기 40% 활용 40%	<b>단문형 테스트</b> 생각해보기 개념암기 에센스 모의고사
GS 3기	모듈과 시뮬레이션	모의고사 피드백	개념 + 목차 + 단문 암기 정교화	이해 10% 암기 30% 활용 60%	<b>모의고사</b> 단문형 테스트 개념암기 에센스

# 5. 26년 강의소개

핵심목표	이해하기	암기하기	응용하기
GS 07기	▲경영과목에 흥미 갖기 ▲기본서와 친해지기 ▲기본서의 목차 이해 ▲기능적 차원의 유기성 이해 ▲핵심 개념 암기		
GS 17기	▲메타인지(이해했다는 착각에서 탈출하기) ▲단권화 및 회독관리 ▲기본서의 목차 암기 ▲키워드 암기 및 현출		
GS 27기	▲생각해보기 바탕으로 모듈만들기(사전 고민) ▲단권화 완성 및 회독관리 ▲단문 암기(문제와 답 통합 암기)		
GS 37기	▲보유하고 있는 모듈 늘리기 ▲반복해서 시뮬레이션 하기 ▲모의고사 피드백하기 ▲암기 정교화		

		GS 07기	GS 17기	GS 27기	GS 37기	GS 37기 종료 시험 전까지
목표		이해하기	절약적 답안 (57점)	전략적 답안 (60점)	공격적 답안 (63점)	좌절하고 이겨내기
회차		12회	12회	8회	6회	
시험		기초 개념 테스트 객관식 테스트	5회 (25점 5회)	8회 (50점 7회 / 100점 1회)	6회 (100점 / 6회)	
특강(예정)		기출분석 & 합격전략 OT특강		인사관리 이슈&키워드 특강		파이널 모고
인사	매주 배부	① [이해] 마인드맵 ② [암기] 핵심개념 암기장 ③ [이해] 객관식 테스트	① [이해] 이슈페이퍼 + 필기자료 ② [암기] 단문형 테스트 ③ [이해+암기] 생각해보기(핵심 질문)	① [암기] 단문형 테스트 ② [응용] 모의고사 페이퍼 ③ [이해+암기+응용] 모듈만들기	① [응용] 모의고사 페이퍼 ② [이해+암기+응용] 모듈만들기	
	1회 (첫주)	④ [암기] 메타인지 암기장 ⑤ 기출리스트	④ [이해] 마인드맵 ⑤ [암기] 목차노트 + 도식노트 ⑥ [암기] 메타인지 암기장 ⑦ 기출리스트	④ [암기] 개념 암기 에센스	③ [암기] 개념 암기 에센스	
경조	매주 배부	① [이해] 마인드맵 ② [암기] 핵심개념 암기장 ③ [이해] 객관식 테스트	① [이해] 이슈페이퍼 + 필기자료 ② [암기] 단문형 테스트 ③ [이해+암기] 생각해보기(핵심 질문)	① [암기] 단문형 테스트 ② [응용] 모의고사 페이퍼 ③ [이해+암기+응용] 모듈만들기	① [암기] 책소개기 시트 ② [응용] 모의고사 페이퍼 ③ [이해+암기+응용] 모듈만들기	
	1회 (첫주)	④ [암기] 메타인지 암기장 ⑤ 기출리스트	④ [이해] 마인드맵 ⑤ [암기] 목차노트 + 도식노트 ⑥ [암기] 메타인지 암기장 ⑦ 기출리스트	④ [암기] 개념 암기 에센스	④ [암기] 개념 암기 에센스	

## 6. 질문과 답변



25년 시험에서 적중률이 좋았나요?



교재 어떤가요? (분량, 편집, 오타자 등)



어떤 자료가 있나요? 자료 많은가요? 어떻게 활용해야 하나요?



질문은 어떻게 할 수 있나요? 빨리 답장해주시나요?



첨삭의 질은 어떤가요?



모의고사는 어떤 스타일인가요?



모의고사 어떻게 활용하는 게 좋을까요?



답안 쓰는 법 알려주시나요?



강의의 특징이 뭔가요?



경영학은 뭘 써야될지 목차부터 막막한데 어떻게 할까요?



교수저 읽어야 할까요? 뭘 읽어야 할까요? 읽는 방법은요?



1차와 2차 공부를 비중을 어떻게 가져가야 하나요?



장수생은 어떻게 공부해야 할까요?



직장병행은 어떻게 공부해야 할까요?



인사관리만 점수가 안오르는데 어떻게 해야 할까요?



너무 불안하고 막막한데 어떻게 극복해야 할까요?



실전에서 시간관리가 안되는데 해결할 수 있을까요?



악필인데 글씨 잘 써야 되나요?

# 감사합니다.

카카오톡 : oej\_q

이메일 : cpla\_eejj@naver.com

다음카페 : <https://cafe.daum.net/abcxx1234>

수험자료 링크 : <http://naver.me/xVBJcMP5>

---

Certified Public  
Labor Attorney