

2026년도 제35회 대비 공인노무사 GS-2기 8회차 채점평

교시	시험과목	시험시간	출제자 / 채점자
2교시	경영조직론	50분	공인노무사 김유미

【문제 1】 다음 물음을 읽고 답하시오. (총 25점)

물음 1) BATNA(Best Alternative to a Negotiated Agreement)와 ZOPA(Zone of Possible Agreement)의 개념을 설명하시오. (5점)

물음 2) 배분적 협상(Distributive Negotiation)과 통합적 협상(Integrative Negotiation)의 차이점을 비교하시오. (12점)

물음 3) 배분적 협상과 통합적 협상에서 BATNA와 ZOPA의 의미 차이를 기술하시오. (8점)

✓ 점수 구분(약술문제 각각)

- 15점 이상 : 합격점 이상 (기본 내용 이해 + 성실한 암기 + 서술 형식)
- 11점~14점 : 보충 필요 (각 답안지에 comment 참조) - 형식 부족 or 내용 부족
- 10점 이하 : 기본 내용 숙지 부족 (각 답안지에 comment 참조)

✓ YM 연구소 침삭 시스템 안내

- 1차 침삭자(약 60명) : 침삭 + 1차 가채점 + 채점평
- 2차 침삭(김유미 노무사) : 재채점(파랑색 굵은 글씨) + 도장 + 채점평

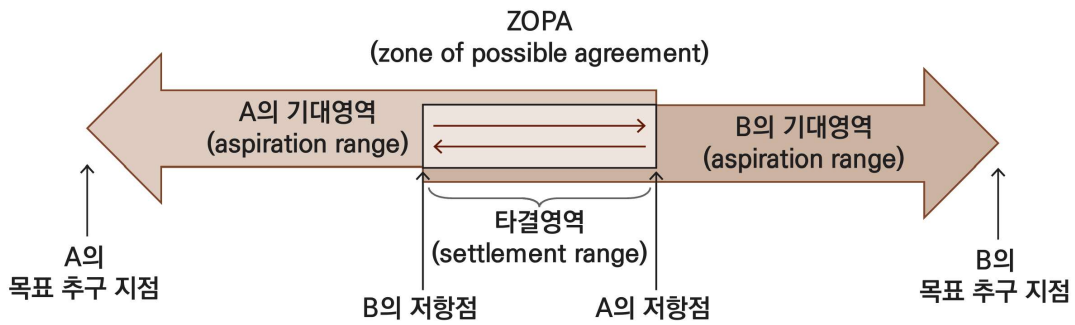
< 전반적으로 잘 쓴 부분(타 답안들도 이 정도는 쓴다는 지표) >

- 대다수 답안에서 <협상의 개념과 중요성>을 깔끔하게 배치하여 전문성을 훌륭하게 확보했습니다.
- 배분적 협상과 통합적 협상의 기본 정의와 핵심 차이점을 목차화하여 최소 3~5가지 이상 풍부하게 나열한 성실성이 돋보였습니다.
- ZOPA의 개념을 단순 텍스트로 끝내지 않고 정확한 축과 명칭이 포함된 도식으로 구현하여 시각적 신뢰감을 주었습니다.

< 전반적으로 아쉬웠던 부분 (여기서 차별화가 되었다는 지표) >

[1-1)문]

- <ZOPA 도식의 디테일 부족 및 생략> 도식을 아예 누락하거나, 단순히 화살표만 성의 없이 그려 넣고 세부적인 명칭(타결 구간 등)의 표시를 빠뜨려 ‘정확히 모른 채 대충 비벼 썼다’는 인상을 주었습니다.



- <학술적 어휘의 뉘앙스 오류(넓다/좁다)> 측면에서 ZOPA를 설명할 때 도식에만 매몰되어 단순히 “영역이 넓다/좁다”와 같은 투박하고 비학술적인 단어로 마무리하여 논리적 깊이를 떨어뜨렸습니다.

▶ ZOPA가 존재하지 않으면 협상이 결렬될 가능성이 높고, ZOPA가 존재하는 상황에서 BATNA가 많이 준비될수록 협상력이 강해진다.

- <BATNA와 ZOPA의 개념 동어반복> 측면에서 질문의 핵심인 ‘각 협상 유형에서 가지는 실질적 의미’를 파고들지 못하고, 앞 단락에서 썼던 기본 개념 정의를 그대로 복사·붙여넣기 하듯 반복 서술하여 분량을 때운 점이 아쉬웠습니다.

- <타 이론과의 유기적 융합> 측면에서 협상론에 토마스 와 킬만, 라힘의 갈등 관리 모델(경쟁, 협동, 타협 등)을 결합하거나, 피터 드러커의 관점(효율성 vs 효과성) 및 리더십 기준을 연계하여 깊이 있는 학술적 통찰력을 증명한 답안이 좋았습니다.

- <출제 의도 오독 및 빈약한 분량> 측면에서 교과서 밖의 응용 쟁점이 나오자 당황하여 출제자의 의도를 전혀 파악하지 못했거나, 뒷부분으로 갈수록 급격히 힘이 빠져 서술 분량이 줄어든 답안들이 많았습니다.

교재에 명시되지 않은 난해한 질문이었음에도, BATNA(기준점 기능)와 ZOPA(공간 크기 확장 기능)의 본질을 연결하여 자신만의 논리로 끝까지 방어해 낸 답안들이 좋은 평가를 받았습니다.

【문제 2】 의사결정(Decision Making)에 관한 다음 물음에 답하시오. (총 25점)

물음 1) 합리적 의사결정 모형과 제한된 합리성 모형의 개념과 특징을 각각 설명하고, 두 모형의 차이점을 비교 서술하시오. (15점)

물음 2) 직관적 의사결정 모형의 개념을 설명하고, 이 모형이 효과적으로 적용될 수 있는 상황 및 장·단점을 기술하시오. (10점)

✓ 점수 구분(약술문제 각각)

- 15점 이상 : 합격점 이상 (기본 내용 이해 + 성실한 암기 + 서술 형식)
- 12점~14점 : 보충 필요 (각 답안지에 comment 참조) - 형식 부족 or 내용 부족
- 11점 이하 : 기본 내용 숙지 부족 (각 답안지에 comment 참조)

< 전반적으로 잘 쓴 부분(타 답안들도 이 정도는 쓴다는 지표) >

- 합리적 의사결정 모형의 개념을 쓴 뒤, 현실적 한계점을 징검다리 삼아 제한된 합리성 모형(Simon)으로 매끄럽게 논리를 연결한 빌드업이 아주 훌륭했습니다.
- 제한된 합리성을 서술할 때 노벨상 수상자인 사이먼(H. Simon)의 이름과 그의 명제를 정확히 명시하여 공신력을 높이는 답안이 많았습니다.
- 2문 마무리에 Daft의 의사결정 유형 모형(2×2)을 도식화하여 가져와 입체적인 이해도를 뽐냈습니다.
- 직관적 의사결정을 서술할 때 논리적 과정이 없다는 본질과 함께 ‘육감’이라는 메인 키워드를 명확히 포착했습니다.

< 전반적으로 아쉬웠던 부분 (여기서 차별화가 되었다는 지표) >

[2-1)문]

- <특징> 목차에는 반드시 가정(Assumption)뿐만 아니라 다양한 학술적 내용을 유연하게 서술해도 괜찮습니다. 다만, 이 경우 평소에 전체 목차 구조를 완벽히 숙지하고 계신 분들이 훨씬 유리합니다. 구조가 머릿속에 잡혀 있어야만 논점에 맞는 다채로운 내용을 특징 안에 논리적으로 포섭하여 풍부하게 서술할 수 있기 때문입니다.
- <차이점 비교 시 기준 누락 및 동어반복> 측면에서 합리성과 제한된 합리성 모형의 비교 목차를 잡을 때, 명확한 ‘비교 기준(예 : 주창자, 인간관, 인지 능력, 의사결정 결과)’ 없이 앞서 썼던 개념과 특징의 키워드를 그대로 중복 서술한 답안이 많았습니다.
- <도식화(제한된 합리성 모형 등)> 측면에서 1문에 비해 2문은 도식을 생략하거나 특징에서 키워드만 툭툭 나열하여, 아는 지식에 비해 답안지가 시각적으로 매우 빈약하고 단조로워 보였습니다.

[2-2)문]

- <직관적 의사결정의 개념 오류(유사 경험 유무)> 측면에서 직관을 ‘유사 경험이 없을 때’ 라고 잘못 서술한 답안이 많았습니다. 직관은 고도의 ‘유사 경험과 내재된 데이터가 축적되어 있을 때’ 발휘되는 것입니다.
 - ▶ 말콤 글래드웰의 블링크(Thin-slicing)를 활용하여 설명하면 좋습니다.
‘블링크’는 매우 제한된 정보만으로도 순간적으로 핵심 패턴을 포착하여 의사결정을 내리는 능력을 의미하는데, 이를 통해 직관적 의사결정이 불확실하고 시간 압박이 큰

상황에서 신속하고 효과적인 판단을 가능하게 합니다.

- <문제에서 명시적으로 직관적 의사결정 모형이 ‘효과적으로 적용될 수 있는 상황’>을 물었음에도, 단순히 어느 상황에서 발생하는지 현상만 기술하여 출제 의도를 저격하지 못했습니다.

- ▶ 목표가 불분명하고 시간 압박을 많이 받을 때(단계를 모두 밟기에는 time cost가 너무 큼)
- ▶ 불확실성이 높을 때, 빨리 변화할 때(과거의 정형화된 데이터는 예측력을 상실)
- ▶ 현실적으로 자료와 정보가 너무 많거나 부족할 때(분석 마비)
- ▶ 의사결정이 가져다주는 결과가 가시적일 때(파급력이 막대하면 구성원의 정서적 저항이 있기 때문에)
- ▶ 유사한 문제에 대한 경험이 있을 때(과거의 축적된 Intuition Map이 구조화되어있을 때)