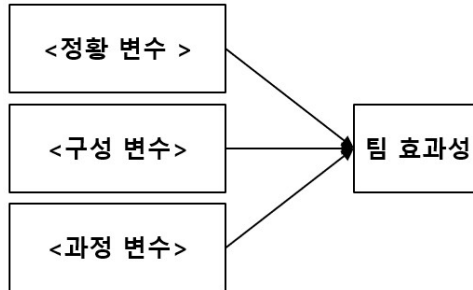


2026년도 제35회 대비 공인노무사 GS-2기 7회차 채점평

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

【문제 1】 팀 효과성을 향상시키는 다양한 변수에 대한 다음 물음에 답하시오. (총 50점)



물음 1) 정황 변수 중에는 리더십이 있다. 진정성 리더십(Authentic Leadership)의 개념과 이를 구성하는 4가지 핵심 요소 및 형성 과정을 설명하시오. (15점)

물음 2) 과정 변수 중에는 집단 응집성이 있다. 집단 응집성(Group Cohesiveness)의 개념을 설명하고, 응집성을 증가시키는 요인 3가지를 제시하시오. 또한, 집단 응집성과 성과 규범의 상호작용이 생산성에 미치는 영향을 2x2 매트릭스를 활용하여 설명하시오. (15점)

물음 3) 과정 변수 중에는 사회적 태만이 있다. 사회적 태만(Social Loafing)의 개념을 설명하고, 발생 원인과 관리 방안을 각각 5가지씩 기술하시오. (20점)

- ✓ 점수 구분(약술문제 각각)
- 30점 이상 : 합격점 이상 (기본 내용 이해 + 성실한 암기 + 서술 형식)
 - 24점~29점 : 보충 필요 (각 답안지에 comment 참조) - 형식 부족 or 내용 부족
 - 23점 이하 : 기본 내용 숙지 부족 (각 답안지에 comment 참조)

- ✓ YM 연구소 침삭 시스템 안내
- 1차 침삭자(약 60명 pool) : 침삭 + 1차 가채점 + 채점평
 - 2차 침삭(김유미 노무사) : 재채점(파랑색 굵은 컴퓨터 폰트) + 도장

< 전반적으로 잘 쓴 부분(타 답안들도 이 정도는 쓴다는 지표) >

- 1-1)문의 ‘리더십 개념’ 과 1-3)문의 ‘사회적 태만(Social Loafing)의 개념’ 및 ‘링겔만 실험’ 은 대부분의 수험생이 성실하게 암기하여 무난하게 작성해 주셨습니다.
- 부분적으로 핵심 키워드가 다소 정확하지 않더라도, 본인이 이해한 바를 기반으로 8페이지 이상의 풍부한 분량을 채워내려는 성실성이 돋보였습니다.

- 시각적 자료(도식)의 적극적 활용 : 많은 수험생이 1문 전반에 걸쳐 표, 그래프, 모형 등의 도식을 2개 이상 적극적으로 배치하여 답안의 외견적 완성도를 높였습니다.

< 전반적으로 아쉬웠던 부분 (여기서 차별화가 되었다는 지표) >

[1-1)문]

- <상위 프레임워크(팀 효과성 모형)의 대거 누락> 측면에서 명확히 ‘정황 변수’, ‘과정 변수’를 제시하며 팀 효과성을 묻고 있음에도, 대다수 답안이 상위 개념인 [팀 효과성 모형]에 대한 언급 없이 곧바로 진정성 리더십 개념으로 진입했습니다. 문제의 숲을 보지 못하고 나무만 쓰는 인상을 주어 아쉬웠습니다.

- <기계적 단어반복과 암기 부족>으로 진정성 리더십의 4대 핵심 구성요소를 쓸 때 용어 암기가 부족하여 ‘자아관련 정보의 편견 없는 수용은 자신에 대한 정보를 편견 없이 수용하는 것이다’ 와 같이 단어반복식 문장 채우기가 많았습니다. 키워드 중심의 정밀한 정제가 필요합니다.

(1) 자아인식(Self-Awareness)

리더가 자신의 특성을 있는 그대로 인식하는 것을 말한다. 사티아 나델라(Satya Nadella, Microsoft CEO)는 자신의 취약점을 공개적으로 인정하고, 지속적으로 학습과 개선을 추구하며 진정성 있는 리더십을 보여준 사례라고 할 수 있다.

(2) 자아관련 정보의 편견 없는 수용(Unbiased Processing)

좋은 나쁜 자신에 관련된 정보를 진솔하게 받아들이는 것이다. 즉, 균형적 정보처리를 하는 것을 의미한다.

(3) 자기 내면의 신념이나 가치와 일치하게 행동하는 것, 즉 진정성 행동

상황이 어쩔 수 없다고 자신의 부정행동을 합리화하는 것은 진정성 행동이 아니다. 즉, 외부의 압력이나 이해관계에 의해 행동하는 것이 아니라, 자신의 내재화된 도덕적 관점 (Internalized Moral Perspective)에 따라 행동하는 것이다.

(4) 진정성에 기초한 대인관계 형성(Relational Authenticity)

자기 자신을 적극적으로 표출하고 상호 친근감과 신뢰감을 구축하여 상대방이 리더의 좋고 나쁜 참모습을 볼 수 있게 하는 것을 말한다. 즉, 관계적 투명성(Relational Transparency)을 의미하는 것이다.

- <풍부한 배경지식과 경영 인사이트 연계> 측면에서 진정성 리더십의 등장 배경을 설명하면서 그리스 철학(너 자신을 알라)의 기원부터 엔론(Enron) 사태, 혹은 스타벅스 창업자 예시를 적절히 녹여내어 단순 암기 이상의 깊이 있는 통찰력을 보여준 답안이 좋았습니다.

- <형성과정의 입체적 목차화> 측면에서 진정성 리더십의 형성과정을 단순 도식 한 장으로 매우 지 않고, [원인변수 - 매개변수 - 결과변수] 또는 각 발달 단계별로 대목차를 구성하여 텍스트를 밀도 있게 채워준 답안이 좋았습니다.

[1-2)문] 관련

- <2×2 매트릭스의 축(Axis) 오류 및 이유 누락> 측면에서 1-2문에서 성과규범과 집단응집성의 고/저 위치를 뒤바꾸어 쓰거나, 단순 현상 나열에 그쳐 ‘성과규범이 낮고 응집성이 높을 때 왜 둘 다 낮은 집단보다 생산성이 더 떨어지는지’에 대한 <구체적인 메커니즘과 근거 서술>이 누락되어 가장 아쉬웠습니다.

▶ 성과 규범이 낮고 집단응집성이 높은 경우 : 낮은 생산성

결속력은 강하지만 높은 성과에 대한 목표나 기준이 공유되지 않아 집단이 친목 중심으로 기능하게 된다. 특히 이 조합이 가장 위험한 유형으로, “열심히 하지 않는 것”이 규범으로 고착되면 강한 응집성이 오히려 이탈(성과 추구)을 억제하는 기제로 작용하여 높은 성과를 내는 구성원이 배척될 수 있다. 결과적으로 생산성이 가장 낮게 나타난다.

- 기본적인 서술이 잘 되어있다면 외연적 이론 확장으로 집단응집성과 연관된 여타 거시/미시 조직학적 연구들을 풍부하고 자연스럽게 녹여내어 서술의 깊이를 더한 답안은 인상이 좋았습니다.

[1-3)문] 관련

- 원인과 관리방안의 나열식 서술(평이한 답안의 전형)이 아쉬웠습니다. 1-3)문에서 사회적 태만의 발생 원인 5가지와 관리 방안 5가지를 각각 따로 나열만 하여, 내가 외운 것을 단순히 쏟아부었다는 느낌을 주었습니다. 논리적 연결성이 부족하면 좋은 점수를 받기 어렵습니다.

- <구조적 정합성(1:1 매칭)과 학자 병기> 측면에서 사회적 태만의 원인과 관리방안을 1:1로 정확히 매칭(예 : 부제로 매칭 표시)하여 가독성을 높이고, ‘봉 효과(Sucker Effect)’, ‘노력의 무용성 지각’ 등 구체적인 미시 이론 및 관련 학자를 실무 예시와 함께 엮어 설득력을 극대화한 답안이 좋았습니다.

- <다차원적 층위 분류>로 원인과 대안을 단순히 열거하지 않고, [개인적 차원 / 조직·시스템적 차원]으로 카테고리를 분류하여 서술해 조직설계론적 깊이를 보여준 답안이 좋았습니다.