

공인노무사 기출분석과 합격전략 특강

Certified Public
Labor Attorney

부제 : 경영과목 고득점으로 합격하는 법

1. 기출문제 분석

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

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

(1) 경조 1문

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

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

관련 모의고사 문제

[GS-2기 2회차 단문형 테스트]

【문제 1】 조직의 성장과 문화에 관한 다음의 물음에 관하여 답하시오. (50점)

물음 1) 퀸과 카메론(Quinn & Cameron)의 조직수명주기 모형에 기반하여 조직의 발달 단계를 설명하시오. (25점)

물음 2) 퀸과 카메론(Quinn & Cameron)의 경쟁가치 모델(Competing Values Model)에 기반하여

| |
|---|
| 조직의 발달 단계 별로 나타나게 될 조직문화의 장단점을 설명하시오. (25점) |
| [GS-2기 2회차 단문형 테스트] |
| [문제 4] 조직수명주기 모형에서 각 발달단계의 특징과 주요한 위기에 대해서 논술하시오. (25점) |
| [GS-2기 2회차 단문형 테스트] |
| [문제 6] 조직쇠퇴의 개념과 원인, 조직 쇠퇴 진행단계별 특징과 해결방안에 대해서 서술하시오. (25점) |
| 관련 기출문제 |
| [노무사 19] |
| 당신은 노무법인에 근무하는 공인노무사로서, 화장지를 대량생산하여 원가우위를 추구하는 생산 중심의 정교화 단계 A기업과 의약품을 개발하여 차별화를 추구하는 연구개발 중심의 집단공동체 단계 B 기업으로부터 조직 재설계 컨설팅을 의뢰받았다. 두 기업은 현대 경영에서 요구되는 유연성, 창의성 향상을 위하여 팀제 도입을 원하고 있으며, 팀제 도입을 통하여 조직 혁신을 추구하려고 한다. 조직수명주기 측면에서 A기업/B기업을 각각 분석하시오. |
| [노무사 23] |
| 한국엔터의 흥길동 사장은 아이돌 굿즈와 관련한 한국 전통 제품군들을 생산하는 대규모 사업부와 아이돌 굿즈 기획을 컨설팅하는 소규모 사업부를 운영하였다. BTS, 블랙핑크와 더불어 뉴진스 등이 공전의 히트로 한류 붐이 거세지면서 제품 생산 및 컨설팅 의뢰 폭증으로 해외사업에 진출하게 되었다. 흥길동 사장은 전세계를 단일시장으로 보고 표준화 제품군을 생산하는 사업부를 첫째 아들에게, 문화적 차이를 감안하여 중남미-동남아 지역 위주의 차별적인 서비스를 제공하는 컨설팅 사업부를 둘째 아들에게 맡겨 해외 사업을 진행하였고 형제 간의 간섭 없이 전략, 조직구조를 만들도록 전권을 각각 위임하였다. 사업이 번창할 것이라는 기대와는 달리, 오히려 회사가 어려움에 처하면서 경영 위기를 맞게 되었다. 컨설팅 결과에 따르면, 첫째와 둘째 모두 잘못된 전략, 조직구조를 활용하였으며, 첫째와 둘째 모두 지나치게 사업을 확장하여 해외 사업에 무작정 뛰어들었다가 과중한 부담을 베티지 못한 것 이었다. 이에 셋째 아들에게 조직쇠퇴 원인을 파악하고 해결하는 중책을 맡기게 되었다. |
| 물음 3) 밀러(D. Miller)의 조직쇠퇴 4가지 유형을 설명하고, 한국엔터가 처한 조직쇠퇴 유형 및 극복 방안을 설명하시오. (20점) |

[1문]

1. 출제의도

이 문제는 수험생이 조직을 정태적인 개체가 아닌, 시간의 흐름에 따라 예측 가능한 단계를 거쳐 성장하고 쇠퇴하는 '유기체'로 이해하고 있는지를 평가하려는 의도를 담고 있습니다.

수험생은 조직의 '성장' 단계(퀸과 카메론)와 '쇠퇴' 단계(바이첼과 존슨) 모델을 정확하게 암기해서 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?", 실질적인 솔루션을 고민해야 합니다.

즉, 1문은 수험생이 조직의 동태적인 변화를 이해하고 정확한 언어로 설명할 수 있는지, 그 변화에 따른

전략적 처방을 논리적으로 제시할 수 있는 실무적 통찰력을 갖추었는지를 종합적으로 확인하려는 의도를 담고 있습니다.

2. 수험생들이 흔히 간과하기 쉬운 부분, 실수하기 쉬운 부분 = 고득점 포인트

실수 1 : 퀸과 카메론 모델의 '핵심 가치 변화'를 놓치는 것

수험생들은 단순히 각 단계의 특징만 나열하기 쉽습니다. 그런데 조직성장모델은 조직의 미래가 조직 외부의 힘보다 내부의 역사적 발전과정에 의해 결정된다는 가정을 갖고 있습니다. 따라서 각 성장 단계마다 조직이 추구하는 내부적인 핵심 가치(예: 창의성 → 공동체 의식 → 효율성 → 정교화)가 어떻게 변하고, 그로 인해 어떤 '위기'가 찾아오는지 그 역동적인 과정을 설명해야 합니다.

실수 2 : 물음 2)에서 비교의 '기준' 없이 나열하는 것

'조직 특성 5가지 비교'를 요구할 때, 명확한 비교 기준(예: 구조, 목표, 리더십 스타일 등)을 설정하지 않고 생각나는 대로 서술하면, 답안이 산만해지고 분석력이 부족해 보입니다.

반면 비교의 기준점을 세워 대조적인 모습을 부각시켜 이해하고 암기하는 방식은 학습에도 유리하며, 출제자가 요구하는 통합적 사고를 드러내는 핵심적인 방법입니다.

기본서에 있는 여러가지 기준 중에서 만약 저라면! 가장 기본적으로 고려해야 하는 ① 조직의 목표와 ② 제품/서비스를 먼저 각각 비교하고, ③ 그러한 목표와 산출물의 특성을 고려해서 설계되어야 하는 조직 구조를 설명하고, 사람 측면에서 ④ 혁신의 주체와 ⑤ 보상과 통제방식을 설명하면 좋겠습니다.

5가지의 특성도 분절적이지 않고 유기적으로 연결하면서 한편의 글이 될 수 있게 서술하는 것이지요.

실수 3 : 조직을 성장하게 만들었던 우수함에 대한 추구가 쇠퇴의 원인이 될 수 있음을 이해하지 못하는 것

쇠퇴하기 이전의 기업들은 잘 조화된 통합의 실체(configuration)를 갖추고 있었으므로 성공할 수 있었습니다. 그런데 이러한 구성형태는 어느 일부만의 변화를 피할 수 없습니다.

전략이 바뀔 때 곧바로 리더십과 조직문화, 조직구조가 따라서 바뀌기는 매우 어렵습니다. 이것이 변화를 어렵게 하는 이른바 관성(momentum)입니다. 아무리 조직을 변화시키려 해도 조직이 진화해 온 궤도를 이탈해서 획기적으로 변화할 수 없고, 궤도의 관성을 받으면서 변화하는 데 그친다는 것입니다.

따라서 물음 2)에서 각 단계에서 서술했던 조직의 특성들이 물음 3)에서 쇠퇴의 원인으로 귀결될 수 있는 연결고리를 제안해주면 좋겠습니다.

참조문단

(1) 조직의 구조와 문화

조직 구성원의 행동들은 조직의 구조와 제도에 의해 제약을 받는다. 조직의 어딘가에 잘못을 발견해도 개인으로서는 다른 행동을 취하려 해도 쉽지 않다(경로의존성 : path dependency). 한편 어떤 조직은 오랫동안 성공을 해오다 보면 과거의 성공 습관에 젖게 되고 주변 환경이 변하더라도 좀처럼 습관을 바꾸려고 하지 않는데, 이를 조직의 타성(inertia)이라고 한다. 조직의 이러한 타성적 문화와 관습은 조직규모의 지나친 확대와 관리층의 증가를 가져와 실무자들의 융통성과 창의성을 가로막는다.

(2) 경영진과 CEO

최고경영층의 능력이나 조직관리방식은 조직의 성공과 소멸에 직접적이고도 매우 큰 영향을 미친다. 왜냐하면 최고 경영자의 개인적 특성이나 시각에 따라 조직의 전략이 수립되고 실천될 가능성이 크기 때문이다. 우선 경영자의 성격이나 경험에 따라서 환경변화의 정도가 심각하게 보이고 안이하게도 보인다. 환경의 압력을 잘못 인식하다가 대응이 늦으면 조직은 타격을 받을 것이다.

실수 4 : 바이첼과 존슨 모델의 핵심을 '단계 이름 암기'로만 생각하는 것

이 모델의 핵심은 쇠퇴가 진행됨에 따라 조직이 올바른 행동을 할 수 있는 '재량권'이 점차 사라져 간다는 과정적 메커니즘을 이해하는 것입니다. 이는 노무사에게 요구되는 역량인 '문제 진단'의 기반이 되며, 조직의 행동(개인 행동 및 조직 행동)을 과학적 방법을 통해 '기술하고 설명하고 예측하여 통제하는' 조직행위론의 목표에 부합합니다.

즉, 쇠퇴의 초기 단계부터 잘못된 인지(Blinded)와 비활동(Inaction)이 축적되어 회복 불가능한 지점으로 나아가는 과정을 설명해야 합니다.

또한 각 쇠퇴단계의 개념정의 – 관리자가 각 단계를 알아볼 수 있는 특징 – 해결방안을 분석해서 나열하면 더욱 체계적인 답안이 될 것 같습니다.

1. 기출문제 분석

【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 설명
하시오. (10점)

(2) 경조 2문

관련 모의고사 문제

[GS-2기 5회차 모의고사]

【문제 1】 다음의 내용을 참고하여 물음에 답하시오. (50점)

조직에서 상호작용은 대부분의 경우 구성원들이 각기 맡은 일을 수행하는 과정에서 이루어진다. 따라서 구성원들의 역할은 그들의 상호작용에 가장 기초적이면서 가장 중요한 요소가 된다. 즉, 조직의 구성원들은 역할을 통하여 상호작용을 하게 되고 그 결과로 상호 간에 어떤 감정이 형성된다. 그리고 형성된 감정은 구성원들 상호간의 태도와 활동, 그리고 앞으로의 상호관계에 영향을 준다. 이러한 상호관계를 통하여 구성원들 상호간에 어떤 관계유형(member association pattern)이 형성된다.

물음 1) 역할의 개념적 정의와 종류를 설명하고, 역할이 수행되는 과정을 4단계로 설명하시오. (15점)

물음 2) 역할갈등의 발생 원인 4가지를 설명하시오. (10점)

물음 3) 리더-멤버 교환이론(Leader-Member Exchange Theory)의 개념과 리더와 멤버 간 관계가 발전하는 과정을 설명하고, 각 과정에서 행사되는 리더십의 유형과 효과를 각각 설명하시오. (25점)

관련 기출문제

[경지사 16]

LMX이론의 내집단과 외집단의 개념과 문제점

[2문]

1. 출제의도

LMX이론은 모두가 A급이라고 생각하는 중요하고, 잘 알려진 주제지만 의외로 대부분의 수험생들이 핵

심을 놓치고 있는 이론입니다. 즉, LMX를 체계적으로 설명하기 위해서는

- ① 리더와 부하가 어떻게(역할 실험 = 역할 수행 과정)?
- ② 무엇을(재량권을)? 교환하는지?
- ③ 그래서 리더와 부하의 관계가 어떻게 되는지(경제적 교환에서 사회적 교환으로)?
- ④ 리더와 부하가 사회적 교환을 하게 되면서 성과가 높아지는 이유는 무엇인지?를 이론의 구성요소와 단계를 나누어서 정치하게 설명해야 합니다.

즉, 경영조직론 시험은 단순히 '소설'을 쓰는 것이 아니라 정확한 분석과 판단에 의거한 진단 능력을 요구한다는 점에서, 이 문제는 조직 내의 비가시적인 현상을 과학적으로 설명할 수 있는지를 확인하려는 문제입니다.

2. 수험생들이 흔히 간과하기 쉬운 부분, 실수하기 쉬운 부분 = 고득점 포인트

실수 1 : LMX의 필요성을 충분히 설명하지 않는 것

단순하고 구조화된 과업 환경에서는 리더가 부하를 평균적이고 획일적으로 대하는 전통적 리더십(평균적 리더십 모델)이 어느 정도 통용될 수 있습니다.

그러나 복잡하고 비구조화된 과업 환경, 그리고 급변하는 환경 속에서는 모든 부하를 똑같이 대하는 것이 비효율적이 됩니다. 이러한 환경에서는 조직의 목표 달성(경영의 목적)을 위해 개인의 행동과 조직행위를 과학적 방법을 통해 설명하고 통제해야 한다는 것을 설명해야만 합니다.

실수 2 : LMX를 단순히 리더의 '편애'나 '차별'로만 설명하는 것

물음 1)에서 LMX 이론의 형성과정은 15점 배점으로 설명해야 합니다. 대략 3장 정도를 서술해야 하는데, 단순히 평균적 리더십(ALS)와 수직짝 이론(VDL)만 설명하는 것은 충분하지 않습니다.

그래서 LMX이론의 형성과정은 각 이론이 특히 어떤 부분을 발전시켜 왔는지 핵심을 잡아서 '교환관계의 질'이 '고성과'로 이어지는 맥락을 설명해야 합니다. 저라면 이렇게 쓸 것 같아요.

- ① ALS : 집단 내 모든 구성원에게 평균적인 리더십
- ② VDL : 내집단과 외집단 개념 등장, 즉 구성원마다 다른 종류의 리더십
- ③ LMX : LMX는 단순 내/외집단을 구분하는 것에 그치는 이론이 아니라 합리적인 기준에 따라 내/외집단이 나누어지는 것이고, 이때 내집단과 교환하는 것은 재량권과 믿음 같은 비가시적인 것입니다. 즉 내집단의 구성원들과는 사회적 교환, 외집단의 구성원들과는 경제적 교환에 머무른다는 것. 경제적 교환관계에서는 명시된 과업 수행에 그치기 때문에 높은 성과를 기대할 수 없다는 것. 사회적 교환관계는 보다 더 자발적이며, 더 타인의 이익에 관심을 갖는 관계이기 때문에 이 관계에 있는 부하들에게는 더 높은 성과를 기대할 수 있게 된다는 것.

즉, LMX 이론에서 내집단과 외집단이 나뉘는 핵심 기준은 리더의 개인적 호불호가 아니라, 부하의 능력, 신뢰성, 그리고 공식적 역할 이상의 노력을 하려는 자발성에 기반한 합리적인 차이임을 설명해야 하고요.

리더가 부하에게 제공하는 것도 단순 관심이나 애정이 아니고 재량권이라는 과업에 대한 권한이며, 리더와 부하 간의 반복적인 역할 실험(과업 수행)의 결과로 내집단과 외집단이 결정되게 된다고 설명해야 합니다.

그리고 관계 발전의 동력은 "내가 받은 호의(재량권, 지원)에 대해 그 이상으로 보답해야 한다"는 '지각된 의무감(Felt-obligation)'과 '상호호혜성의 규범'이기 때문에, 사회적 교환관계는 동등성, 신속성, 이익 측면에서 경제적 교환관계보다 훨씬 더 질 높은 교환이 일어납니다. 따라서 사회적 교환관계에 있는 부하들에게는 더 높은 성과를 기대할 수 있다는 것까지 설명해야 합니다.

참조문단

리더-구성원 관계에 있어 가장 큰 차이는 리더가 구성원에게 허용하는 재량권에 있다. 재량권은 구성원의 직무에 변화를 허용하는 리더의 의지와, 구성원이 직무와 관련해서 겪고 있는 문제를 해결하는데 도움을 주려는 리더의 성향에 기반하고 있다. 즉, 재량권은 구성원이 자신의 역할을 개발할 수 있도록 리더에 의해 허용된 정도를 반영하며, 리더가 교환할 수 있는 핵심 자원 중의 하나이다. 초기에 모든 구성원들의 역할은 매우 제한된 재량권만을 가진다. 그후 초기 역할 수용과정(role-taking process)에서 리더는 구성원에 대한 인상을 만들고, 후속적인 역할 형성 과정을 통해 점차 재량권을 허용하게 된다.

실수 3 : 리더와 부하가 무엇을? 어떻게 교환하는지 설명하지 않는 것

계속해서 이 부분을 설명해 볼게요.

그레인과 얼빙(Graen & Uhl-Bien, 1991)에 의하면 상사와 부하의 관계는 고정된 것이 아닙니다. 상사와 부하는 '역할형성' 과정을 통해 서로 정보를 교환하면서 '이방인(Stranger) → 면식 단계 (Acquaintance) → 파트너(Partner)'로 '발전'해나갑니다. 파트너의 단계에서는 경제적인 교환과 다른 사회적인 교환이 일어나는 것이지요.

- ① 경제적인 교환(Economic Exchange)은 명문화된 조건에 의해 교환이 이루어집니다. 그리고 보상 시점은 현재의 특정된 보상입니다.
- ② 사회적인 교환 (Social Exchange)은 높은 수준의 신뢰와 의무감을 포함하며, 고용계약 이상의 관계를 의미합니다. 그리고 보상 시점은 미래의 특정되지 않은 보상입니다.

즉, 물음 1)에서는 먼저! 사회적인 교환이란 무엇을, 어떻게 교환하는 것인지?에 중점을 두고 설명하고

물음 2)에서는 실제로 각 단계별로 교환의 질이 어떻게 변하는지를 역동적으로 설명해야 합니다.

- 이방인(Stranger) 단계에서는 교환이 주로 경제교환의 형태를 띠며, 이는 공식적인 근로계약과 직무 명세에 따른 특정된 의무와 현재의 보상을 주고받는 것에 불과합니다.
- 파트너(Partner) 단계로 발전하면서 교환은 사회교환의 성격으로 전환되며, 이는 높은 수준의 신뢰와 의무감을 포함하는 자발적인 행동의 교환이 됩니다.

이러한 차이를 설명해야만, 리더십 관계가 고정된 것이 아니라 동태적으로 발전하는 과정임을 입체적으로 보여줄 수 있습니다. 이 메커니즘을 설명하지 못하면, 3단계 모델은 단순한 이름 나열에 그치게 됩니다.

참조문단

신뢰를 바탕으로 하는 사회교환이론(Social Exchange Theory)은 상호호혜성에 대한 규범(norm of reciprocity)을 교환 관계의 기제로 한다. Cropanzano·Mitchell(2005)은 교환에 있어 상호호혜성의 규범은 이익을 얻은 주체(당사자)가 상대방으로부터 받은 이익에 상응하는 수준으로 되돌려주려는 의무감을 갖는 것을 의미한다. 이는 지각된 의무감(Felt-obligation)이론으로 설명 가능하다. 지각된 의무감 이론에 따르면 사람은 호의적으로 대접 받았을 때, 나에게 호의적으로 대한 사람에게 호혜적으로 대해야 한다는 의무감을 느낀다(Gouldner, 1960).

그리고 교환관계의 당사자 사이에서 상호호혜성의 규범이 형성된다면, 이들은 반복적으로 사회적 교환을 수행하게 된다. Blau(1964)에 의하면 사회교환은 자신이 상대방에게 준 것에 대한 보답에 의해 동기부여되는 개인의 자발적 행동이다. 사회교환은 높은 수준의 신뢰와 의무감을 포함하며 고용계약 이상이라는 점에서 경제교환과는 다르다(Murphy, Wayne, Liden & Erdogan, 2003). 사회교환과 경제교환의 중요한 차이는 사회교환은 미래의 특정되지 않은 보상에 대한 당사자들의 업무와 관련되어 있는 반면 경제교환은 현재의 상호교환거래와 관련이 있다는 점이다.

1. 기출문제 분석

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

(3) 경조 3문

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

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

관련 모의고사 문제

[GS-2기 6회차 단문형 테스트]

[문제 1] 동기부여에 대한 다음의 물음에 답하시오. (50점)

물음 1) 브룸(Vroom)의 기대이론과 포터와 룰러(Porter & Lawler)의 수정 기대이론의 개념과 내용을 설명하고, 두 이론의 차이점을 비교설명하시오. (35점)

물음 2) 보상에 대한 종업원의 만족도를 높이기 위해 조직이 고려할 수 있는 조직공정성을 세가지 측면에서 검토하시오. (15점)

관련 기출문제

[노무사 09]

동기부여 이론 중 기대이론과 공정성 이론을 각각 설명하고, 두 이론의 공통점과 차이점을 논하시오.

[노무사 14]

2요인 이론과 기대이론의 주요내용을 간략히 설명하고, 각 이론을 구성원 보상과 연계하여 설명하시오.

[경지사 19]

기대이론의 개념과 기대이론의 동기부여 발생과정을 설명하시오.

[3문]

1. 출제의도

경영조직론의 목표이자 존재 이유는 '성과지향성'입니다. 따라서 쟁점을 단순히 논술하는 데 그치지 않고, 쟁점을 통해 조직에게 효과적인 선택지를 제공하고 성과를 제고할 수 있어야 합니다. 이 문제는 수험생이 동기부여의 '과정 이론' 중 가장 대표적인 기대이론의 핵심적인 논리 구조($E \times I \times V$)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.

2. 수험생들이 흔히 간과하기 쉬운 부분, 실수하기 쉬운 부분 = 고득점 포인트

실수 1 : 현대 경영에서 동기부여의 중요성을 짚어내지 못하는 것

바니(Barney)의 자원기반관점(RBV)에 따르면, 기업의 지속적인 경쟁우위(sustained competitive advantage)를 창출하는 자원은 가치(V), 희소성(R), 모방불가능성(I), 조직화(O)의 특성을 가져야 합니다.

인적자원(HR)은 재무적 자원이나 물적 자원과 달리 능동성과 개발 가능성 및 존엄성을 가지고 있으며, 이러한 관점에서 인적자원은 지속가능한 경쟁우위의 유일한 원천입니다.

결국, 동기부여 이론은 이러한 인적자원의 내적 심리 상태(inner state)를 어떤 방향으로 작동시켜야 경쟁우위를 확보할 수 있는지를 설명하는 근거가 되므로, 이 연결고리를 제시하는 것은 실무적 통찰력을 드러내는 핵심입니다.

참조문단

동기부여 이론은 인간의 복잡한 행동의 원인을 설명하는 데 도움이 되는 어떤 가설적 구성개념(hypothetical construct)인데, 바니(Barney)의 자원기반관점(Resource Based View)에 의하면 기존의 주요한 자원이었던 물적 자원, 재무적 자원의 지속가능성(sustainability)이 낮아지면서 개인의 행위를 어떤 방향으로 작동시키는 내적 심리 상태(inner state)가 '지속적인 경쟁우위(sustained competitive advantage)'으로 여겨지고 있기 때문에 중요하다.

실수 2 : 시사점을 막연하게 제시하는 것

"동기부여를 잘해야 한다"는 식의 추상적인 시사점은 의미가 없습니다. 기대감, 수단성, 유의성이라는 세 가지 요소를 각각 어떻게 높일 수 있는지 구체적인 HR 방안과 연결하여 제시해야 합니다. 즉, 조직은 어떻게 이 이론을 활용하여 구성원의 기대감, 수단성, 유의성을 높여 동기를 부여할 수 있는가?"에 대한 구체적인 HR 방안(예: 교육훈련, 공정한 보상제도 설계)을 제시해야 합니다. 인사관리 상 제도들을 적극적으로 활용해야 훨씬 더 좋은 답안이 될 수 있습니다.

실수 3 : 기대이론은 내재적 보상을 고려하지 않고 있는 한계점을 지적하고, 내재적 보상을 고려하는 내재적 동기이론 활용을 제안하지 않는 것

기대이론은 보상의 종류를 직접적으로 구분, 설명하고 있지 않습니다. 기대이론은 보상 종류보다 보상의 개인적 가치와 기대를 중심으로 동기부여를 설명합니다. 그러나 인간의 동기는 단순히 외재적 동기로만 설명할 수 없습니다.

심지어 데시(DECI)는 외재적 동기가 과잉정당화를 일으키기 때문에 인간의 순수한 동기를 오히려 떨어트린다고 설명합니다. 즉 기대이론에 머무른다면 구성원들의 본질적인, 보다 높은 수준의 동기를 설명하고 촉진할 수 없음을 지적하고 내재적 동기이론까지 활용해야 한다는 것을 설명해야 합니다.

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 시험이¹
단순한 지식의 암기가 아닌,
문제 진단, 대안 설계, 논리적 서술 능력을 갖춘
전문가를 선발하는 논술형 시험이기 때문에
요구되는 핵심 역량과 직결됩니다.

1. 과거 기출과 교수저 연습문제의 중요성

문제 1은 조직수명주기 측면의 분석을 요구했던 [노무사 19] 문제와 조직쇠퇴를 다루었던 [노무사 23] 문제와 유사합니다.

문제 2는 경지사 문제와 유사했고요.

[경지사 16]

LMX이론의 내집단과 외집단의 개념과 문제점

3문은 여러가지 문제와 유사합니다.

[노무사 09]

동기부여 이론 중 기대이론과 공정성 이론을 각각 설명하고, 두 이론의 공통점과 차이점을 논하시오.

[노무사 14]

2요인 이론과 기대이론의 주요내용을 간략히 설명하고, 각 이론을 구성원 보상과 연계하여 설명하시오.

[경지사 19]

기대이론의 개념과 기대이론의 동기부여 발생과정을 설명하시오.

인사노무관리와 마찬가지로 경영조직론 역시 2025년 기출문제들은 완전히 새롭고 이질적인 주제가 아니라, 과거 기출문제와 핵심 교수처에서 중요하게 다루어져 온 '클래식'한 쟁점들을 다시 한번 확인하고 있습니다.

즉 공인노무사 시험이 수험생들에게 요구하는 역량은 번뜩이는 '창의성'이나 누구도 생각지 못한 '독창성'이 아닙니다. 창의성과 독창성은 '소설'을 쓸 때 필요한 역량입니다.

경영조직론은 소설이 아닙니다. 정확한 분석과 판단에 의거한 사정이자 진단이며 대안까지 제시할 수 있어야 합니다.

따라서 우리가 준비해야 할 것은 경영조직론의 핵심적인 주제들을 얼마나 깊이 있게 이해하고, 그것을 체계적인 논리에 따라 '정치(精緻)하게' 서술할 수 있는가 하는 '기본기'와 '논증 능력'입니다.

2. 학제적 접근 및 통합적 사고의 요구

【문제 1】 국제인적자원관리에 관한 다음 물음에 답하시오. (50점)

물음 1) 국제인적자원관리에 대한 접근방식 4가지(본국중심, 현지중심, 권역중심, 세계중심)에 대해 설명하고 각각의 방식에 따른 장단점을 제시하시오. (20점)

물음 2) 해외주재원(expatriate)의 역할과 중요성을 설명하고 해외주재원에 대한 관리를 선발, 교육훈련, 보상, 유지, 귀임(repatriation) 관점에서 설명하시오. (30점)

[23년 인사관리]

【문제 1】 다음 사례를 참고하여 물음에 답하시오. (50점)

한국엔터의 홍길동 사장은 아이돌 굿즈와 관련한 한국 전통 제품군들을 생산하는 대규모 사업부와 아이돌 굿즈 기획을 컨설팅하는 소규모 사업부를 운영하였다. BTS, 블랙핑크와 더불어 뉴진스 등이 공전의 히트로 한류 붐이 거세지면서 제품 생산 및 컨설팅 의뢰 폭증으로 해외 사업에 진출하게 되었다. 홍길동 사장은 전 세계를 단일시장으로 보고 표준화 제품군을 생산하는 사업부를 첫째 아들에게, 문화적 차이를 감안하여 중남미·동남아 지역 위주의 차별적인 서비스를 제공하는 컨설팅 사업부를 둘째 아들에게 맡겨 해외 사업을 진행하였고 형제 간의 간섭 없이 전략, 조직구조를 만들도록 전권을 각각 위임하였다. 사업이 번창할 것이라는 기대와는 달리, 오히려 회사가 어려움에 처하면서 경영 위기를 맞게 되었다. 컨설팅 결과에 따르면, 첫째와 둘째 모두 잘못된 전략, 조직구조를 활용하였으며, 첫째와 둘째 모두 지나치게 사업을 확장하여 해외 사업에 무작정 뛰어들었다가 과중한 부담을 버티지 못한 것이었다. 이에 셋째 아들에게 조직쇠퇴 원인을 파악하고 해결하는 중책을 맡기게 되었다.

물음 1) 바네(J. Byrne)의 대규모 조직과 중소규모 조직의 차이점을 설명하시오. (10점)

물음 2) 국제적 경쟁우위와 조직구조 간의 적합성 모형(Model to Fit Organization Structure to International Advantage)의 4가지 유형을 도식화하여 제시하고, 2개 사업부에 적합한 유형을 각각 설명하시오. (20점)

물음 3) 밀러(D. Miller)의 조직쇠퇴 4가지 유형을 설명하고, 한국엔터가 처한 조직쇠퇴 유형 및 극복방안을 설명하시오. (20점)

[23년 경영조직]

최근 출제 경향은 분절된 지식을 넘어선 '통합적 사고'를 지속적으로 요구하고 있습니다.

'통합적 사고'의 중요성은 매년 경영조직론의 기출문제와 인사노무관리론의 기출문제에 유사성이 있다 는 것으로 알 수 있습니다. 23년 인사관리는 글로벌 인적자원관리, 23년 경영조직은 글로벌 조직설계가 출제되었습니다. 두 문제는 모두 '국제경영(International Management)'이라는 공통된 주제를 다루고 있습니다.

인사노무관리는 국제경영의 '사람(People)' 측면, 즉 인적자원을 어떻게 관리할 것인가(IHRM)를 묻고 있습니다.

경영조직론은 국제경영의 '틀(Framework)' 측면, 즉 어떤 전략과 조직구조를 선택할 것인가를 묻고 있습니다.

성공적인 국제경영은 이 '사람'과 '틀'이 얼마나 잘 정렬(Alignment)되어 있는가에 달려있습니다. 경영 조직론 문제의 '한국엔터'가 실패한 근본적인 이유는 바로 이 정합성이 무너졌기 때문이며, 인사노무관리 문제는 그 구체적인 실패의 원인과 대안을 제공합니다.

【문제 2】 미국에서 처음 개발된 참가형 성과배분제도는 집단보너스제도에 경영참가를 결합한 것이다. 다음 물음에 답하시오. (25점)

물음 1) 참가형 성과배분제도의 의의와 특성을 설명하시오. (7점)

물음 2) 참가형 성과배분제도의 3가지 플랜유형을 각각 비교 설명하시오. (18점)

[24년 인사관리]

【문제 3】 권력(power)은 조직 내에 엄연히 존재한다. 하지만 권력행사자가 강력한 권력을 소유하고 있다고 하더라도 권력수용자가 받아들이지 않으면 영향력을 발휘할 수 없다. 또한 조직에서 권력의 독점이 아닌 공유를 통하여 조직유효성을 높이기 위한 개념으로 임파워먼트(empowerment)가 강조되고 있다. 다음 물음에 답하시오. (25점)

물음 1) 켈만(H.C. Kelman)의 권력수용 3가지 과정을 제시하고, 해당 과정별로 권력의 원천, 권력수용자의 영향력 수용 이유, 권력행사자의 적합한 상황요건과 행동 대안을 설명하시오. (15점)

물음 2) 스프라이찌 등(G.M. Spreitzer et al.)에 따른 심리적 임파워먼트(psychological empowerment)의 개념을 구성하는 4가지 하위차원의 개념 및 발생하는 상황을 설명하고, 직무성과 및 직무만족과 관계있는 하위차원을 각각 기술하시오. (10점)

[24년 경영조직]

24년 인사관리는 경영참여제도, 24년 경영조직은 심리적 임파워먼트가 출제되었습니다.

두 문제는 조직 내 '참여'와 '권한'이라는 공통된 주제를 다루고 있습니다.

인사노무관리는 '참가형 성과배분제도'라는 구체적인 '제도(System)'를 통해, 어떻게 구성원의 참여를

이끌어내고 성과를 공유하는지를 묻고 있습니다. 즉, 'How-to'에 가깝습니다.

경영조직론은 '임파워먼트'라는 심리적 '상태(State)'가 무엇이며, 이것이 어떻게 형성되는지를 묻고 있습니다. 즉, 'Why & What'에 가깝습니다.

따라서 조직이 '참가형 성과배분제도(인사관리)'라는 제도를 성공적으로 실행하면, 그 결과 구성원들은 '심리적 임파워먼트(경영조직론)'를 경험하게 되고, 이는 다시 조직 전체의 성과 향상으로 이어진다고 주장할 수 있습니다.

즉 인사관리에서 다루는 참가형 성과배분제도의 특징은, 경영조직론의 심리적 임파워먼트 4가지 하위차원을 직접적으로 충족시키는 역할을 합니다.



그림 1.3 조직행동 연구의 범위

이것은 교수저(이인석 – 조직행동이론)의 개관에서도 알 수 있습니다.

[조직행동 연구는 관리자를 비롯하여 조직 내 모든 구성원에게 경영관리 측면에서 성과창출을 위한 토대를 제공해 준다. 물론 조직 내 위계에 따라 그 중요성이나 활용도 측면에서 차이가 있을 수 있지만, 조직 행동의 연구 주제들은 조직 성과를 위한 이론적 근거로 활용된다.

이러한 특징은 조직행동 연구를 실천에 있어 광범위한 영역에까지 이르게 해 주며, 이론적으로는 더욱 심화할 수 있도록 해 준다. 그림 1.3은 조직행동 연구의 범위를 보여주고 있다.

특히 인적자원관리는 조직행동에서 연구한 여러 가지 이론을 개별기업 차원의 인사관리 과정에 활용한다. 예컨대, 동기부여이론은 인사관리 과정 가운데 보상설계에 활용된다. 성격이론은 모집과 선발에 있어서 중요한 도구를 개발하기 위해 사용된다.]

【문제 1】 성과관리를 위한 성과평가방법은 여러 가지 접근방법으로 분류할 수 있다. 다음 물음에 답하시오. (50점)

물음 1) 성과평가방법 중 속성(특성)접근법(The Attribute Approach), 행동접근법(The Behavioral Approach), 결과접근법(The Results Approach) 각각의 개념과 장단점에 관하여 설명하시오. (35점)

물음 2) 속성(특성)접근법에 속하는 도식적 등급척도법(graphic rating scales), 행동접근법에 속하는 행위기준평가법(behaviorally anchored rating scales: BARS), 그리고 결과접근법에 속하는 목표관리법(management by objectives: MBO)의 개념에 관하여 각각 설명하시오. (15점)

[25년 인사관리]

【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)

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

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

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

[25년 경영조직]

그리고 올해도 마찬가지였습니다.

인사 1문과 경영조직론 2문, 3문은 조직 성과를 이끌어내는 가장 중요한 세 가지 축, 즉 '성과평가(HRM)', '리더십(경영조직론)', '동기부여(경영조직론)'가 어떻게 상호작용하는지를 보여줍니다.

인사노무관리는 성과를 관리하는 공식적인 '시스템(System)'에 대해 묻고 있습니다.

경영조직론은 그 시스템이 효과적으로 작동하게 만드는 '관계적 요인(Relationship)'과 '심리적 요인(Psychology)'에 대해 묻고 있습니다.

특히 인사 1문의 MBO가 성과를 내기 위해서는 목표 설정, 중간 피드백, 최종 평가 과정에서 리더와 구성원 간의 솔직하고 건설적인 '소통'이 중요합니다. 즉 "효과적인 성과평가 제도를 설계하는 것(인사)도 중요하지만, 그 제도의 성공은 결국 리더가 구성원과 어떤 질의 관계(LMX)를 형성하고, 이를 바탕으로 얼마나 공정한 평가와 피드백을 제공하는가(경조)에 달려있다."고 주장할 수 있습니다.

그리고 인사 1문 성과평가 제도는, 경조 3문 기대이론이 설명하는 '동기부여 메커니즘'을 현실에서 구현하는 대표적인 도구입니다. 성과평가 제도는 기대이론의 세 가지 핵심 요소를 높이거나 낮추는 직접적인 역할을 합니다.

그래서 올해 인사관리 문제가 공개되고 나서 다음날 경영조직론 쟁점 중에서 눈여겨 볼 쟁점들을 아래와 같이 짚어드렸습니다.

▶ 공지사항

공지사항 인사관리 출제 쟁점으로 예측해보는 경영조직 출제 예상쟁점



오은지 추천 0 조회 149 25.08.30 17:14 댓글 1

안녕하세요 여러분! 조직론, 조직행동론은 학제적 접근방식을 특징으로 하는 과목입니다.

오늘 출제된 인사노무관리 과목과 관련성이 있는 경영조직론 쟁점을 한번 더 눈여겨 보시면 좋겠습니다.

[1문 (성과평가) : 리더십 이론들, 행태적 학습, 목표설정이론과 기대이론]

[2문 (노동조합) : 조직구조, 조직정치, 권력]

[3문 (면접) : 지각, 의사결정]

3. 실무적 통찰력의 강조

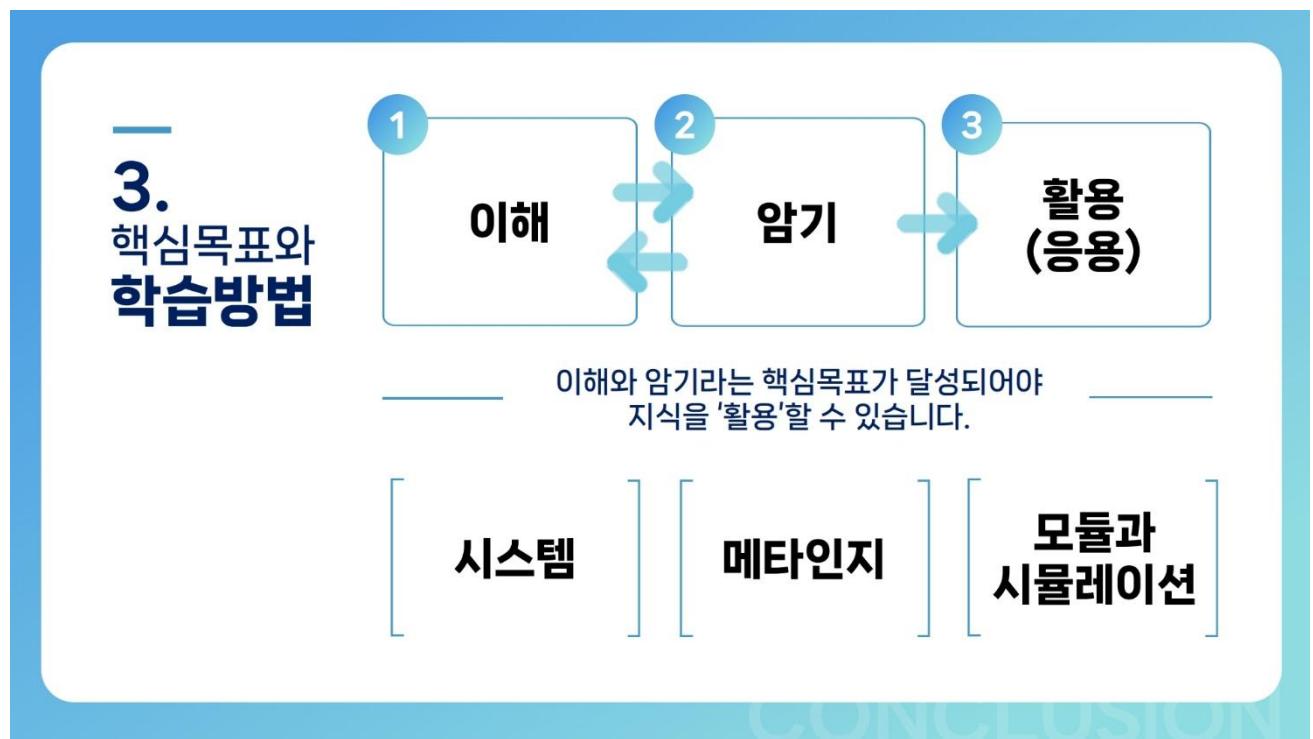
경영조직론의 목표이자 존재이유는 '성과지향성'입니다.

따라서 쟁점을 단순히 논술하는 데 그치는 것이 아니라 쟁점을 통해서 조직에게 효과적인 선택지를 제공하고 성과를 제고할 수 있어야 합니다. 이러한 경향성은 22년부터 계속되고 있음. 모든 쟁점들에 대해 성과와 연결지를 수 있는 이유를 생각하고 현실에서의 사례를 찾는 훈련을 해야 합니다.

1문 (조직수명주기/쇠퇴): 단순히 각 단계의 특징을 나열하는 것을 넘어, "각 성장 단계의 위기를 극복하기 위해 리더는 어떤 역할을 해야 하는가?", "쇠퇴의 각 단계에서 조직이 취할 수 있는 전략적 처방은 무엇인가?"를 함께 고민하는 시각이 필요합니다.

2문 (LMX 이론): LMX 이론의 구성요소들을 단순히 나열하는 데 그치지 않고, "그래서 리더는 내집단과 외집단을 어떻게 관리해야 하는가? 역할실험을 성공적으로 끝내고 상호 호혜적인 관계로 거듭나기 위해서는(= 외집단 구성원을 내집단으로 육성하려면) 방안은 무엇인가?"와 같은 구체적인 시사점을 제시해야 합니다. 이때 고득점을 위해서는 '역할전달과정'과 '재량권'이라는 리더의 믿음의 표시. 등을 추가적으로 서술해야 합니다.

3문 (기대이론): 3문은 아예 실무적 시사점을 써달라고 요구하고 있습니다. 따라서 기대이론의 비판점을 나열하는 것을 넘어, "이러한 한계에도 불구하고, 조직은 어떻게 이 이론을 활용하여 구성원의 기대감, 수단성, 유의성을 높여 동기를 부여할 수 있는가?"에 대한 구체적인 HR 방안(예: 교육훈련, 공정한 보상제도 설계)을 제시해야 합니다. 인사관리 상 제도들을 적극적으로 활용하는 것이 훨씬 더 좋은 답안이 될 수 있는 전략이었습니다.



[핵심목표와 학습방법]

1. 이해하기

'이해하기'는 모든 논증의 출발점이며, 특히 노무사의 핵심 역량인 '문제 진단'의 기반이 됩니다.

- a. **논리적 이해와 암기 부담 감소** : 단순히 이론의 장단점이나 특징을 기계적으로 암기하기 전에, 어떤 이유로 이러한 특징이 나타났는지, 그리고 어떤 이유로 장단점을 기대할 수 있는지를 논리적으로 이해해야 합니다. 이해의 깊이가 깊어지면 자연스럽게 암기해야 할 핵심 키워드가 명확해 지므로 암기 부담이 줄어듭니다.
- b. **출제자의 의도 파악 및 시스템 체득** : 경영 과목의 시스템을 이해하고 체득하지 못하면, 출제자의 의도를 명확히 읽어낼 수 없게 됩니다. 시스템 체득을 통해 현상의 근본 원인을 진단하고, 주장(답)에 대한 타당하고 합리적인 근거를 제시할 수 있게 됩니다.

학습방법

① 마인드맵을 통한 거시적 구조화

논술 시험 공부는 개별 개념이 모여 어떤 큰 그림 ('숲')을 이루는지 이해하는 것이 중요합니다. 마인드 맵은 자료를 구조적으로 만드는 '조직화(organizing)' 전략의 핵심 도구입니다. 인사관리 또는 경영조 직이라는 시스템의 유기적인 성격을 입체적으로 이해하고 체득하기 위해, 마인드맵을 그려보면서 과 목을 거시적으로 이해하고 머릿속에 구조를 그리는 과정이 필요합니다. 쟁점이 나누어지는 '갈래'가 특히 중요한 경우, 마인드맵을 그리면 산발적인 정보들이 체계적으로 정리되어 정보를 쉽고 빠르게 찾 아낼 수 있게 됩니다.

② 연결고리 (Link) 발견과 도식화

두 주제의 원인과 결과의 관계를 보여주는 구조나, 유사점과 차이점을 지적하는 구조 등 '연결고리 (Link)'를 찾아 논리적인 틀(도식)을 발견해야 합니다. 예를 들어, '평가관리'와 '개발관리' 간의 연결고리를 찾아 구체적인 실현 방안을 제시할 수 있다면 더욱 풍부한 답안을 작성할 수 있습니다. 과목의 시스템이 체득되면, 출제자의 의도를 명확히 읽어낼 수 있게 되며, 자신의 주장(답)에 대한 타당하고 합리적인 근거('근거')를 제시할 수 있게 됩니다.

③ '왜(Why)'라는 질문 던지기

모든 논증의 출발점은 '정확한 이해'가 전제되어야 합니다. "이 이론이 왜 등장했는가?", "어떤 문제를 해결하기 위한 도구인가?"를 스스로 질문하여 논리적으로 이해해야 합니다. 장단점이나 특징을 기계적으로 암기하기 이전에, 어떤 이유로 이러한 특징이나 장단점이 나타나게 되었는지를 논리적으로 이해하면 암기의 부담을 크게 줄일 수 있습니다.

2. 암기하기

암기(Memorization)는 공인노무사 2차 논술 시험에서 전문가의 언어를 사용하고 빠르게 답안을 현출하기 위해 필수적인 학습 목표입니다. 암기를 '잘'하기 위해서는 단순히 내용을 외우는 것을 넘어, 이해를 바탕으로 지식을 장기기억으로 전환하고 필요한 순간에 꺼낼 수 있는 형태로 조직하는 체계적인 과정이 필요합니다.

- a. **전문가 언어 구사 및 대안 설계** : 노무사는 고객에게 '전문가의 언어'로 정확하게 말해야 합니다. 문제에 적용할 수 있는 대안(예: 구조화된 면접, MBO 등)의 정확한 개념, 장단점, 유형, 성공 요건을 반드시 암기하고 있어야 합니다.
- b. **25점 배점 문제 대응** : 25점 배점 문제(보통 2~3문)는 5페이지 내외의 분량 제한이 있으며, 논리적 완결성보다는 핵심 개념, 절차, 특징, 장단점 등을 빠르게 떠올리고 정확하게 재현하는 능력이 중요합니다. 이는 '기계적 암기와 반복을 통한 자동화'로 대비할 수 있습니다.
- c. **장기기억화 및 현출 최적화** : 암기 과정은 '필요한 순간에 꺼낼 수 있는 형태로 저장'하는 것이 핵심이며, 고도로 암기되어 자동적 현출(즉각 인출)이 가능한 문단을 '모듈'이라고 합니다.

| 학습방법 |
|--|
| <p>① 이해 후 핵심 키워드 중심 암기 장단점이나 특징을 기계적으로 외우기 전에, 어떤 이유로 이러한 특징이 나타났는지 논리적으로 이해해야 합니다. 이해가 깊어지면 정말 꼭 외어야 할 키워드만 남길 수 있기 때문에 암기의 부담이 줄어듭니다.</p> |
| <p>② 자신의 언어로 재구성 (Paraphrasing) 개념을 외울 때 모든 문장을 다 암기하려 하기보다는, 핵심 키워드를 사용해서 본문을 자신의 언어로 요약하여 다시 써봅니다. 이렇게 재구성된 정보(정교화)는 학습자에게 더욱 명확한 의미를 지니므로 장기기억으로 전환하기 쉽습니다.</p> |
| <p>③ 두문자 및 연상법 활용 핵심 키워드만 뽑아서 연상법을 활용하거나, '서(열)분(류)점(수)요(소)'와 같은 두문자를 사용하여 암기합니다.</p> |
| <p>④ 백지 복습법 활용 개념을 보고 이해한 후, 백지를 꺼내서 한 개념씩 떠올려 쓰면서 복습합니다. 쓰려고 했을 때 막막한 부분이 있다면 그 개념은 아직 덜 익숙한 상태로 판단해야 합니다.</p> |
| <p>⑤ 구술 스터디/셀프 테스트 학습한 내용을 자신 또는 타인에게 말로 설명해 보는(구술 스터디) '셀프 테스트(self-test) 과정'이 중요합니다. 이 인출 과정을 거쳐 지식은 임시의 작업기억(working memory)에서 사라지지 않는 장기기억(long-term memory)으로 옮겨져 보관됩니다.</p> |
| <p>⑥ 반복 학습과 회독 전략 한두 번 암기한다고 장기기억이 되는 것이 아니며, 여러 번 반복을 통해 완성됩니다. 회독을 할 때 '한 번 완벽히' 외워야 한다는 압박감보다는 '여러 번 반복해서 보는 것'이 중요합니다.</p> |

3. 활용(응용)하기

고득점을 위한 응용 답안은 '지식+전개+표현'의 합으로 이루어지며, 분량과 시간 제약 속에서 논리의 일관성을 유지하기 위해 '모듈(Module)'을 준비해야 합니다. 모듈이란 출제가 예상되는 문제에 대한 사전적 고민에 기반하여 작성된 문단이며, 일관된 전개를 제한된 분량 안에 담아낸 것입니다.

- a. **궁극적 역량 평가** : 2차 시험은 '이해'와 '암기'를 바탕으로, "그래서 당신이라면 이 문제를 어떻게 해결할 것인가?"를 물습니다. 이는 노무사의 궁극적인 역량인 '대안 설계' 및 '결과 예측' 능력을 평가합니다.
- b. **50점 배점 통합형 논술 대응** : 50점 배점 문제(보통 1문)는 단순 암기로 대응하기 어렵고, 논리적인 구성력, 통합적 사고력, 실제적 적용력을 총체적으로 평가합니다. 고득점은 '지식+전개+표현'의 합으로 이루어집니다.
- c. **실무 역량 입증** : 출제되는 논점은 실제 업무 연계성이 높으므로, 법령/제도/기준 등을 단순히 나열하는 것이 아니라, 실무 적용 상황에서 어떤 판단을 할 수 있는지 역량을 드러내는 것이 중요합니다.

학습방법

① 단권화

GS 1기부터 기본서를 중심으로 모든 학습 내용을 통합하여 회독을 관리하는 작업이 시작되며, GS 2기에서는 단권화 마무리를 목표로 합니다. 단권화된 책이 있어야 시험에 가까워질수록 투입의 양과 질을 현저하게 늘릴 수 있습니다.

② 단문형 테스트를 통한 자동화 훈련

GS 1기와 2기에서는 단문형 테스트를 통해 25점 배점 문제(2문, 3문)에 대비합니다. 이는 핵심 개념, 절차, 특징, 장단점 등을 '기계적 암기와 반복을 통한 자동화'로 빠르게 떠올리고 정확하게 재현하는 능력을 키웁니다

③ 모듈 만들기 = 지식노트와 도식노트 작성

모듈이란 출제가 예상되는 문제에 대한 사전적 고민에 기반하여 작성된 문단이며, 일관된 전개를 제한된 분량 안에 담아낸 것입니다. 모의고사, 단문형 테스트, 기출 리스트 등을 읽어보면서, 만약 해당 문제가 나온다면 어떻게 적을 수 있을지 고민합니다. 개념, 서론, 브릿지(연결), 장단점, 비교 문제 등의 문단을 4~6줄 내외의 압축된 분량으로 만듭니다. 서론용 모듈, 결론용 모듈, 특정 이론이나 제도의 장단점, 의의, 한계 등을 설명하는 본론용 모듈 등 용도별로 나누어 작성하면 활용도가 높습니다.

이때 지식노트와 도식노트를 활용합니다. 지식노트는 어떤 쟁점에 대해서 자신의 언어로 재구성한 짧은 문단(5~6줄 정도)을 최대한 많이 만들어 두는 것으로, '현출'을 최적화하기 위한 학습 방법입니다. 도식노트는 도식을 적재적소에 활용하기 위해 연습하는 노트이며, '현출'을 최적화하기 위한 도구입니다.

④ 모듈 외우기 = 자동적 현출 훈련

모듈을 만들었다면 모듈의 논리적 흐름과 핵심 키워드를 중심으로 외우는 훈련을 합니다. 모듈 문장 전체를 토씨 하나 틀리지 않고 외우기보다는, 모듈의 논리적 흐름과 그 흐름을 구성하는 '핵심 키워드'를 중심으로 암기해야 합니다. 모듈의 주제만 보고 백지에 직접 써보는 '백지 복습'이나, 내용을 말로

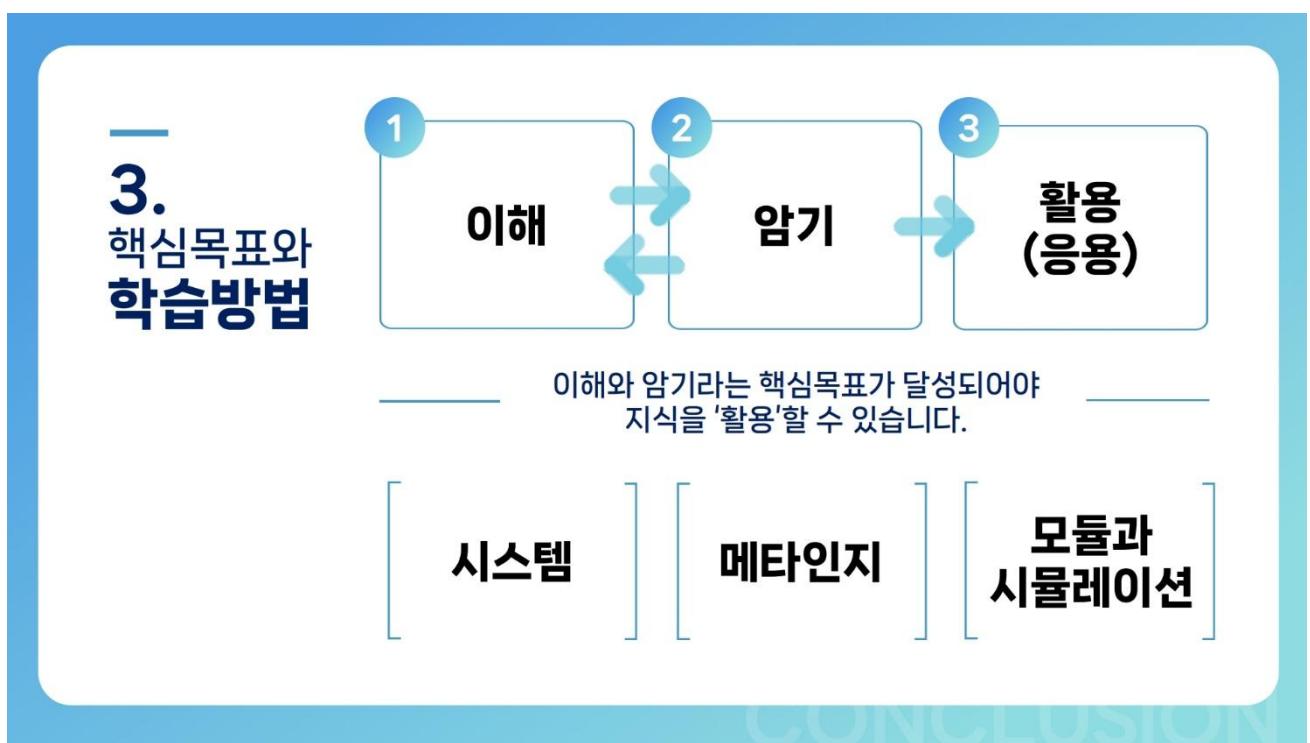
설명해보는 '구술 스터디'를 통해 지식을 고도로 암기하여 자동적 현출이 가능한 상태로 만듭니다.

⑤ 모의고사 훈련 및 피드백

모의고사는 모듈 활용 능력을 훈련하는 최적의 기회입니다. 매주 모의고사를 통해 시간 압박 속에서 내가 만든 모듈을 얼마나 정확하고 유연하게 답안에 녹여낼 수 있는지를 끊임없이 점검하고 피드백해야 합니다. 그리고 '이번 주에는 A 모듈과 B 모듈을 반드시 써보겠다'는 구체적인 목표를 세우고 임하는 것이 좋습니다.

모의고사 작성 후 '나만의 오답노트'를 작성하여, 모의고사 등에서 틀린 문제에 대해 '왜 못 썼는지' 분석하고, 틀린 개념이나 키워드를 따로 정리하여 하루에 한 번이라도 보면서 복습하면 기억에 오래 남습니다.

[수험에서 중요한 3가지 단어]



1. 시스템

① 의미 및 정의

'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.

② 수험에서 중요한 이유

시스템을 이해하고 체득(内化)하는 것은 논술형 답안의 논리적 근거를 확보하는 데 필수적입니다.

- 논리적 근거 제시: 경영조직론은 타인을 수단으로 기업의 목표를 달성하기 위해 존재하며, 인사 관리는 타인을 어떻게 활용해야 할지에 대한 답(주장)을 기업에게 제안해야 합니다. 이때 기업의 의사결정을 돋기 위해 주장에 대한 타당하고 합리적인 근거('근거')를 제시해야 하는데, 시스템이 체득되어야 이 근거를 들 수 있게 됩니다.
- 출제 의도 파악: 경영 과목에서 <시스템>을 이해하지 못하고 체득하지 못하면, 출제자의 의도를 명확히 읽어낼 수 없게 됩니다.
- 답안 왜곡 방지: 시스템을 이해하지 못하면, 문제를 해석하고 대응하는 방법 자체를 익히지 못하고 무조건 모든 것을 외워버리려는 버릇이 생겨 답안 해석에 왜곡이 생기거나 답안 작성에 부조화가 생길 수 있습니다.

③ 실제 사례 (마인드맵)

시스템을 체득하기 위한 핵심 도구는 마인드맵입니다. GS 0기/1기 동안 수험생은 마인드맵을 그려보면서 '인적자원관리'라는 큰 숲에서 '확보관리'라는 큰 가지가 뻗어 나오고, 그 가지에 '모집', '선발', '배치'라는 작은 가지가 달리는 전체적인 '지식의 지도'를 머릿속에 그립니다. 이처럼 자료를 구조적으로 만드는 '조직화(organizing)' 전략을 통해 복잡한 개념들이 모여 어떤 큰 그림을 이루는지 거시적으로 이해하게 됩니다.

2. 메타인지

① 의미 및 정의

메타인지는 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 만드는 체계적인 과정에 해당합니다.

② 수험에서 중요한 이유

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

- 착각 방지 및 이해 심화: GS 0기에서 수험생이 빠질 수 있는 가장 큰 함정은 '이해했다는 착각'입니다. 메타인지를 통해 학습자는 자신이 정말 이해했는지를 점검하며, 쟁점과 쟁점 간의 관계를 확실히 이해했는지 검증하게 됩니다.

- 장기기억 전환: 메타인지 전략 중 하나인 점검(monitoring)은 학습한 내용을 다시 '인출'하는 과정을 반드시 거치게 합니다. 이렇게 인출하는 과정을 거쳐야 지식이 임시의 단기기억(작업기억)에서 사라지지 않는 장기기억으로 옮겨져 보관됩니다.

③ 실제 사례 (핵심 질문 및 셀프 테스트)

메타인지 전략의 구체적인 도구는 다음과 같습니다.

- 핵심 질문 (생각해보기): 메타인지적 검증을 위해 매주 배부되는 '생각해보기(핵심 질문)' 자료를 활용하여 배운 내용을 자신의 언어로 재정리하고 이해의 깊이를 더합니다.
- 셀프 테스트/백지 복습: 전문가들은 공부한 것을 '자신 또는 타인에게 설명'하는 일종의 '셀프 테스트 과정'이 중요하다고 강조합니다. 개념을 보고 이해한 후 백지를 꺼내서 한 개념씩 떠올려 쓰면서 복습하는 백지 복습법은 내가 무엇을 알고 무엇을 모르는지 명확하게 파악하게 해주는 점검(Monitoring) 행위입니다.

3. 모듈과 시뮬레이션

① 의미 및 정의

- 모듈 (Module): <출제가 예상되는 문제에 대한 사전적 고민에 기반하여 작성된 문단이며, 고도로 암기되어 있어서 자동적 현출이 가능한 문단>을 의미합니다. 모듈은 문제가 되는 사안에 대해 미리 고민하고 논리를 구축하여 일관된 전개를 제한된 분량 안에 담아낸 문단입니다.
- 시뮬레이션 (Simulation): 공인노무사 시험의 실전과 동일한 환경에서 모의고사를 통해 시간 제한을 두고 답안을 작성하는 훈련을 말합니다. 이 훈련은 낯선 조합형 문제나 예상 밖의 출제 유형에 대비하는 실전 대응 훈련입니다.

② 수험에서 중요한 이유

응용 역량은 "그래서 당신이라면 이 문제를 어떻게 해결할 것인가?"를 묻는 공인노무사의 궁극적인 역량인 '대안 설계' 및 '결과 예측' 능력을 평가하는 부분입니다. 모듈과 시뮬레이션은 이 응용 역량을 극대화하기 위한 핵심 도구입니다.

- 50점 배점 대응: 50점 배점 문제는 단순 암기로 대응하기 어렵고, 논리적인 구성력, 통합적 사고력, 실제적 적용력까지 총체적으로 평가합니다. 모듈은 이러한 통합형 논술 훈련을 위해 반드시 준비해야 합니다.
- 현출 최적화: 논술형 시험은 분량, 시간의 제약 속에서 핵심을 전달하는 능력이 요구되는데, 고도로 암기된 모듈은 시간 압박 속에서 지식+전개+표현의 합인 고득점 답안을 즉각 인출(자동적 현출)할 수 있도록 돕습니다.

- 실전 내성 강화: 시뮬레이션(모의고사)을 통해 까다로운 쟁점이나 예상 밖의 출제 유형에 대한 내성을 키우고, 시간 분배와 목차 구성 등의 실전 감각을 점검할 수 있습니다.

③ 실제 사례 (모의고사 응시 및 피드백)

시간 제한이 있는 GS 2순환, 3순환 모의고사에서 '모듈'로 준비된 문장들을 활용하여 논리적인 흐름에 맞게 빠르게 써 내려갑니다. 만약 답안 작성 중 "인적자원의 중요성"을 서술할 필요가 있을 때, 미리 준비해 둔 Barney의 RBV(자원기반관점) 모듈을 써먹는 경험을 하는 것입니다.

그리고 모의고사를 응시한 후 자신의 답안과 모범답안을 비교하면서 피드백을 해야 합니다. 피드백은 너무나 중요합니다. 모의고사를 통해서 자신의 강점과 약점을 파악하고, 시간 내에 현출이 되지 않는 이유 등을 점검해서 빠르게 수정해야 실전에서의 실수와 오류를 줄일 수 있습니다!