

제 33회 공인노무사 기출해설

경영조직론

공인노무사

이해선

준비부터 응시까지 고생 많으셨습니다.

이하의 답안은 “정답”이 아닙니다. 모든 것은 점수를 받아 봐야 알 수 있습니다.

그래서 세부내용 보다는 전반적인 답안 흐름을 보여드리고자 합니다.

본 자료 내용을 보고 본인의 답안과 방향이 달라도 지나치게 실망하지 않으셨으면 하고,
흐름이 비슷하다고 지나치게 들뜨지도 않길 바랍니다.

정말 수고 많으셨습니다.

| 제 1 문 |

경영환경의 변화는 의사결정에 있어서 불확실성을 증대시킨다. 조직은 이에 대한 효과적인 대응방안의 하나로써 구조적 설계 대안을 마련해야 한다. 다음 물음에 답하시오. (50점)

(물음 1) 조직 구조를 설계할 때 고려해야 하는 3가지 핵심 요소를 설명하시오. (10점)

(물음 2) 조직 환경의 불확실성을 정의하고, 불확실성을 분류하기 위한 던컨(R. Duncan)의 2가지 구성요소를 설명하시오. 그리고 이에 따른 4가지 수준의 조직 환경의 불확실성과 각 불확실성 수준에서 활동하는 조직의 구조적 특성을 함께 설명하시오. (25점)

(물음 3) 환경 불확실성에 대처하기 위한 조직의 대응방안 중 완충 역할(buffering role 또는 buffer)과 경계 역할(boundary spanning role)을 설명하시오. (15점)

| 활용가능한 답안 | (*관련 수험서 참조 내용은 생략, 다른 문제만 표시했음)

1. 물음 1 관련

- GS2기 제2회 모의고사 1문
(물음2) 조직구조를 설계하는 3가지 변수인 복잡성(complexity), 공식화(formalization), 집권화(centralization)의 개념을 설명하고, 상황변수인 조직규모, 기술, 환경, 전략이 조직구조에 미치는 영향을 과업수행에 관련된 매개변수(①과업의 이해 가능성 ②과업의 예측 가능성 ③과업의 다양성 ④과업 간의 상호의존성 ⑤반응의 속도)를 통해 논하시오. (35점)
- 연습문제집: 조직구조 설계를 위한 기본변수인 분화(differentiation)와 통합(integration)수단, 표준화(standardization), 의사결정 권한의 배분의 각 방법을 설명하고, 상황요인이 각 변수에 미치는 영향을 환경, 규모, 기술 중심으로 논(50점)

2. 물음 2, 물음 3 관련

- GS3기 제4회 모의고사 1문
(물음1) 던컨(Duncan)과 탐슨(Thompson)의 환경불확실성 모형에 따라 환경불확실성의 유형별 특징과 예시를 설명하고, A정유회사가 처한 상황을 분석하시오. (10점)
(물음2) A정유회사는 직면한 환경불확실성에 대응하기 위한 전략을 수립하고자 한다. 탐슨(Thompson)의 연구에 따른 내부 구조적 대응전략을 설명하고, 이러한 조직구조를 이용한 외부적 대응 전략을 완충(buffer)과 경계(boundary)관리 중심으로 설명하시오. (30점)
- 연습문제집: 환경불확실성에 대한 조직 내부 구조적 대응방안과 외부적 대응전략(조직의 환경관리) (50점)

경영조직론

공인노무사 이 해 선

<https://cafe.daum.net/WePass>

I.	물음1: 조직구조 설계	☞GS2기 2회 모의고사 1문 해설, 연습문제집 P168 답안 참조
1.	들어가며: 조직구조 설계의 개념 및 중요성	
2.	<p>복잡성(complexity)</p> <p>1) 개념</p> <p>2) 수평적 분화</p> <p>① 개념</p> <p>② 직무전문화 : 개념 + 방법 + 효과</p> <p>③ 부문화</p> <p>3) 수직적 분화</p> <p>① 개념</p> <p>② 고층조직 : 개념 + 효과</p> <p>③ 평면조직 : 개념 + 효과</p>	
3.	<p>공식화(formalization)</p> <p>1) 개념</p> <p>2) 방법</p> <p>3) 효과</p>	
4.	<p>집권화(centralization)</p> <p>1) 개념</p> <p>2) 효과</p>	
5.	조직구조와 설계와 상황	☞브릿지
II.	물음2: 환경불확실성과 조직 구조	☞GS3기 4회 모의고사 1문 해설, 연습문제집 P201답안 참조
1.	들어가며: 상황변수로서의 환경과 환경불확실성	
2.	<p>환경불확실성 분석 - 던컨(Duncan)과 탐슨(Thomson)의 분석</p> <p>1) 개요</p> <p>2) 구성요소 - 분석기준</p> <p>① 환경의 복잡성</p> <p>② 환경의 동태성</p>	

경영조직론

		환경의 복잡성	
		단 순	복 잡
환경의 동태성	안정적	낮은 불확실성 1. 기계적 조직 공식적·집권적 2. 소수의 변경조직 3. 아주 낮은 차별화 아주 적은 통합방법	다소 낮은 불확실성 1. 다수의 환경 요소 공식적·집권적 2. 다수의 변경조직 3. 낮은 차별화 아주 적은 통합 방법
	동태적	다소 높은 불확실성 1. 유기적 조직 비공식적·분권적 2. 소수의 변경조직 3. 높은 차별화 많은 통합 방법	높은 불확실성 1. 유기적 조직 비공식적·분권적 2. 다수의 변경조직 3. 아주 높은 차별화 아주 많은 통합 방법

4) 낮은 환경 불확실성

① 개 요
 i) 개념 및 특징 ii) 예시

② 조직구조적 특징
 i) 기계적 조직: 공식적, 집권적
 ii) 소수의 변경조직
 iii) 아주 낮은 분화 및 아주 낮은 통합

4) 다소 낮은 환경 불확실성

① 개 요
 i) 개념 및 특징 ii) 예시

② 조직구조적 특징
 i) 다수의 환경요소, 공식적, 집권적

☞ 4가지 환경불확실성 유형 별 적합한 구조 설계 방안 서술 시, 번스와 스토키, 탐슨, 로렌스와 로쉬 이론을 모두 상세히 서술하기엔 시간 부족의 문제가 있을 수 있으므로, 3가지 이론 별 핵심 주장만을 전달하거나, 각 환경불확실성 유형 별로 3가지 관점 별 조직구조 설계 방안을 제시할 것

경영조직론

	<ul style="list-style-type: none"> ii)다수의 변경조직 iii)낮은 분화 및 아주 낮은 통합 5) 다소 높은 환경 불확실성 <ul style="list-style-type: none"> ① 개 요 <ul style="list-style-type: none"> i)개념 및 특징 ii)예시 ② 조직구조적 특징 <ul style="list-style-type: none"> i)유기적 구조: 비공식적, 분권적 ii)소수의 변경조직 iii)높은 분화 및 높은 통합 6) 높은 환경 불확실성 <ul style="list-style-type: none"> ① 개 요 <ul style="list-style-type: none"> i)개념 및 특징 ii)예시 ② 조직구조적 특징 <ul style="list-style-type: none"> i)유기적 구조: 비공식적, 분권적 ii)소수의 변경조직 iii)아주 높은 분화 및 아주 높은 통합 	
III.	물음3: 환경불확실성에 대한 대처	GS3기 4회 모의고사 1문 해설, 연습문제집 P205
1.	환경불확실성에 대한 외부적 대응	
2.	완 충(buffer) <ul style="list-style-type: none"> 1) 개 요 2) 구체적 전략 <ul style="list-style-type: none"> ① 규격화(coding) ② 비축(stock piling) ③ 평준화(leveling) ④ 예측(forecasting) 	

경영조직론

공인노무사 이 해 선

<https://cafe.daum.net/WePass>

3.	경계(boundary)관리 1) 개 요: 환경 경계 역할 2) 구체적 전략 ① 경계 역할 담당자 ② 경계의 확장과 수축	
III.	나가며: 환경에 대한 적응적 관점과 능동적 관점의 조화 필요	

| 제 2 문 |

집단은 여러 가지 이유로 변화를 겪게 되고, 집단 구성원들은 집단의 발달 단계에 따라 각기 다른 상황에 직면하게 된다. 따라서 집단이 어떻게 변화하고 발달 단계에 따라 어떠한 특성이 나타나는지를 이해하는 것은 중요하다고 할 수 있다. 다음 물음에 답하시오. (25점)

(물음 1) 집단의 발달단계를 설명하고 있는 모델 중 터크만(B.W. Tuckman)의 집단발달 5단계 모델과 거식(C.J.G. Gersick)의 단속평형모델(punctuated-equilibrium model)을 각각 설명하시오. (20점)

(물음 2) 터크만(B.W. Tuckman)의 집단발달 5단계 모델과 거식(C.J.G. Gersick)의 단속평형모델(punctuated-equilibrium model)의 차이점을 비교·설명하시오. (5점)

| 활용가능한 답안 | (*관련 수험서 참조 내용은 생략, 다른 문제만 표시했음)

- 연습문제집

집단의 정의와 유형을 제시하고 집단 형성의 이유와 발달단계에 대해 설명 (50점)

경영조직론

공인노무사 이 해 선

<https://cafe.daum.net/WePass>

I.	물음1: 집단의 발달단계	
1.	들어가며: 집단행동에의 영향요인으로 집단의 발달단계	
2.	터크만(Tuckman)의 집단발달 5단계 모델 1) 개요: 점진적, 연속적 집단 2) 형성단계(forming state): 형성기 3) 갈등단계(storming stage): 격동기 4) 규범확립단계(norming state): 정착기 5) 과업수행단계(performing stage): 성과달성기 6) 변신단계(adjourning stage): 조정해체기	☞연습문제집 P79
3.	거식(Gersick)의 단속평형모델(punctuated-equilibrium model) 1) 개요: 임시적, 한시적 집단 2) 전반기 3) 격동기 4) 후반기	☞연습문제집 P79 ☞영문 통해 '단절적' 균형모형임을 확인
II.	물음2: 양자의 비교	
1.	전제한 집단 지속시간 ① T: 긴 지속시간 ② G: 짧은 지속시간	☞비교 서술 가능한 부분
2.	전제한 환경 ① T: 단순하고 안정적인 환경 ② G: 역동적이고 불확실한 환경	☞비교 서술 가능한 부분
3.	연구의 초점 ① T: 집단 전반 ② G: 집단이 수행하는 특정 과업	☞비교 서술 가능한 부분 ☞비교 서술 가능한 부분: 일반적 집단을 대상으로 연구 vs 특정 과업을 수행하는 집단을 대상으로 연구
4.	성과달성 지점	

경영조직론

공인노무사 이 해 선

<https://cafe.daum.net/WePass>

	<p>① T: 4단계인 과업수행단계</p> <p>② G: 격동기, 작업의 중간 지점 정도에서 목표달성까지 기간이 얼마 남지 않았다는 것을 인식, 업무수행방법이나 규정 등 현재 꺾지 유지해온 관성에 이의를 제기, 독창성을 가지고 지금까지의 균형을 깨뜨려 성과를 달성</p>	
5.	구성원 헌신 시기와 내용	
	<p>① T: 전반기, 역할분담, 권력구조에 대한 타협, 규범정립을 하기 위해 헌신</p> <p>② G: 격동기, 혁신을 통해 새로운 규범과 질서를 정착</p>	
III.	나가며: 집단발단단계의 이해를 통한 시사점	☞연습문제집 P80

| 제 3 문 |

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 답하십시오. (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 설명하십시오. (15점)

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

| 활용가능한 답안 | (*관련 수험서 참조 내용은 생략, 다른 문제만 표시했음)

- 연습문제집
프렌치(French)와 레이븐(Raven)이 제시한 권력(power)의 원천과 권력행사에 대한 피권력자의 반응과 및 권력 유형별 권력행사의 결과를 설명.(25점)
- GS3기 제2회 모의고사 2문
(물음2) 임파워먼트(empowerment)의 개념과 구성요소, 그리고 촉진방안을 설명하십시오. (10점)

경영조직론

공인노무사 이 해 선

<https://cafe.daum.net/WePass>

I.	들어가며: 권력에 대한 기초 이해	연습문제집 P98 답안 서론																
II.	물음1: 켈만(Kelman)	연습문제집 P99 서술																
1.	<p>개 요</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>권력의 원천</th> <th>권력 과정</th> <th>피권력자의 반응</th> <th>권력소유자의 대안</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>보상성 강압성 통제성</td> <td>복 종</td> <td>치벌을 회피하거나 조 심스러운 행동으로 대 응하고자 한다.</td> <td>피권력자에 대해 철저한 감사를 표해야 한다.</td> </tr> <tr> <td>준거성 존경</td> <td>동일화</td> <td>권력소유자와 우호적 인 관계를 유지하면서 자신의 만족을 높이고 자 한다.</td> <td>권력소유자는 피권 력자로부터 존경 받 을 수 있는 행동을 보여야 한다.</td> </tr> <tr> <td>전문성 합법성 신뢰성</td> <td>내면화</td> <td>지속적인 내면적 가치 때문에 권력소유자와 의 관계를 좋게 하고 자 한다.</td> <td>피권력자와 깊은 관계를 유지해야 한다.</td> </tr> </tbody> </table>	권력의 원천	권력 과정	피권력자의 반응	권력소유자의 대안	보상성 강압성 통제성	복 종	치벌을 회피하거나 조 심스러운 행동으로 대 응하고자 한다.	피권력자에 대해 철저한 감사를 표해야 한다.	준거성 존경	동일화	권력소유자와 우호적 인 관계를 유지하면서 자신의 만족을 높이고 자 한다.	권력소유자는 피권 력자로부터 존경 받 을 수 있는 행동을 보여야 한다.	전문성 합법성 신뢰성	내면화	지속적인 내면적 가치 때문에 권력소유자와 의 관계를 좋게 하고 자 한다.	피권력자와 깊은 관계를 유지해야 한다.	연습문제집 P99의 켈만 모형에 따른 검토 부분 내용에 좌측 도표 “권력 소유 자의 대안” 부분 내용을 추가
권력의 원천	권력 과정	피권력자의 반응	권력소유자의 대안															
보상성 강압성 통제성	복 종	치벌을 회피하거나 조 심스러운 행동으로 대 응하고자 한다.	피권력자에 대해 철저한 감사를 표해야 한다.															
준거성 존경	동일화	권력소유자와 우호적 인 관계를 유지하면서 자신의 만족을 높이고 자 한다.	권력소유자는 피권 력자로부터 존경 받 을 수 있는 행동을 보여야 한다.															
전문성 합법성 신뢰성	내면화	지속적인 내면적 가치 때문에 권력소유자와 의 관계를 좋게 하고 자 한다.	피권력자와 깊은 관계를 유지해야 한다.															
2.	<p>순응(복종, compliance)</p> <ol style="list-style-type: none"> 개 념 권력의 원천: 보상적, 강압적 권력 권력 수용자의 영향력 수용 이유 권력행사자의 적합한 상황요건과 행동대안 	상황요건에 ‘직위권력이 클 경우’ 가능																
3.	<p>동일화(identification)</p> <ol style="list-style-type: none"> 개 념 																	

경영조직론

공인노무사 이 해 선

<https://cafe.daum.net/WePass>

	2) 권력의 원천: 준거적 권력 3) 권력 수용자의 영향력 수용 이유 4) 권력행사자의 적합한 상황요건과 행동대안	☞상황요건에 '카리스마, 변혁적, 윤리적 리더십 등 행사' 가능
4.	내면화(internalization) 1) 개념 2) 권력의 원천: 전문적 권력, 합법적 권력 등 정보의 확보와 관련 3) 권력 수용자의 영향력 수용 이유 4) 권력행사자의 적합한 상황요건과 행동대안	☞상황요건에 '전문성이 높을 경우, 참여보장과 자유로운 커뮤니케이션' 등 가능
III.	물음2: 임파워먼트	☞GS3기 2회차 모의고사 2문 해설 참조
1.	임파워먼트 중요성	
2.	심리적 임파워먼트(psychological empowerment)-스프라이저(Spreizer) 등 1) 개념 2) 의미성(Meaning) ① 개념 ② 발생하는 상황: 직무확대화, 비전의 공유, 인정과 보상 3) 역량감(Competence) ① 개념 ② 발생하는 상황: 정보의 공개, 혁신활동 지원, 4) 자기결정(Self-determination) ① 개념 ② 발생하는 상황: 참여 유도, 자율 및 재량 부여 5) 영향력(Impact) ① 개념 ② 발생하는 상황: 참여유도, 책임감 부여, 공정한 평가(와 성과관리)	☞주어진 자료만 이용하여 답안 작성을 한다면, 이하의 GS3기 2회차 모의고사 2문 해설 중 '촉진방안' 중 4가지 차원을 촉진하는 내용을 골라 '발생하는 상황'으로 제시 1) 정보의 공개 2) 다양한 변화활동에의 참여 유도 3) 혁신활동 지원 4) 책임감 부여 5) 비전의 공유 6) 인정과 보상을 통한 임파워먼트 7) 공정한 평가와 임파워먼트 리더십
3.	직무성과 및 직무만족과의 관계	☞GS3기 2회 모의고사 2문 해설에서 4가지 차원 별 서술 내용 중

경영조직론

공인노무사 이 해 선

<https://cafe.daum.net/WePass>

	<p>1) 의미성: 만족 증대 의미성 자각을 바탕으로 구성원은 동기부여되며 자신의 업무에 있어 자율적인 책임감을 형성하게 된다. 일로부터 큰 의미를 느끼고 있는 사람들은 직무에 있어 그만큼 큰 만족감을 느끼게 되는 것으로 밝혀졌다.</p> <p>2) 역량감: 성과 증대 구성원의 능력을 향상시켜야만 효율적인 업무처리가 가능하고 다른 요소들과 결합하여 조직의 발전을 이끌어 낼 수 있다. 또한 역량감이 크다고 느끼는 사람들은 자신의 일에 있어서 보다 큰 성과를 내는 것으로 나타났다.</p> <p>3) 자기결정: 만족 및 성과 증대 자기결정은 주인의식을 갖게 하고 직무만족과 긍정적 관계가 나타난다. 업무 처리에 대한 자기결정과 함께 이에 따른 책임도 결정권자가 갖게 함에 따라 책임감을 높이고 보다 자율적인 상황에서 효율적인 업무처리가 가능해진다.</p> <p>4) 영향력: 성과 증대 영향력이 크다고 느끼는 사람들은 자신의 일에 있어서 보다 큰 성과를 내는 것으로 나타났다.</p>	<p><②효과> 부분 검토하는 것</p> <p>☞ '의미감'과 만족 및 성과와의 관계를 직무특성 모형 이용하여 설명해도 OK</p> <p>☞ '역량감 및 자기결정감'이 만족과 성과와 어떤 관계 가지는지, 자기결정이론 모형 이용하여 설명해도 OK</p>
IV.	나가며: 입과워먼트의 현대적 의미	☞ GS3기 2회 모의고사 2문 해설 결론 이용