

아래 총평 및 공부 방향성 부분은 저의 인사노무관리 총평 및 해설 부분과 동일합니다. 따라서, 이미 이 부분을 보신 분들은 문제 해설에 해당하는 다음 페이지의 문제 1 에 대한 접근부터 보시면 되겠습니다.

시험을 보신 모든 여러분들 정말 수고하셨습니다. 예전에는 총평을 내 보내면서 위로와 회복을 위한 당부를 먼저 드렸었습니다. 그런데 올해는 시험 시기가 뒤로 미뤄지면서 추스르고 회복하기 위한 시간을 가질 틈이 별로 없어져 안타까울 따름입니다. 어차피 이 글을 보시는 분들은 대부분은 내년에도 시험을 보셔야 할 분들일 것이므로 시기적으로 볼 때, 다시 공부를 시작해야 하는 시점이므로 앞으로의 공부 방향성을 짚어 보는 것부터 시작하겠습니다.

제작년부터 경영조직론과 인사노무관리론 시험의 문제 유형이 많이 바뀌고 있습니다.

첫째, 사례형 문제가 도입되면서, 사례 속에서 핵심적인 내용을 파악하는 능력이 중요해졌습니다.

둘째, 국가에서 시행하는 논술형 시험의 틀이 많이 자유로워지면서 질문방식, 문항수와 배점의 구성이 다채로와 졌습니다. 이것은 곧, 답안의 분량과 강약을 이전보다 더 신경 쓰면서 답안 작성을 해야만 적절한 득점을 할 수 있게 될 것이라는 점을 의미합니다.

셋째, 교과서의 Chapter 를 가로질러 여러 주제들이 어떻게 하나의 문제를 해결하는데 동원될 수 있는지를 물어보는 문제들이 많아졌습니다. 이 변화는 경영학의 각 주제들이 결코 서로 독립적으로 작동하는 것이 아니라 System 으로서 서로 연계되어 있다는 점을 제대로 이해하고 깊이 있게 고민하면서 공부를 해야 한다는 방향성을 제시해 주는 것입니다.

위의 3 가지의 큰 흐름은 제가 강의를 하면서 앞으로 시험이 고도화되면 나타날 수 있는 방향성으로서 늘 강조해 오던 것들이었습니다. 그래서, 강의 시간에도 여러 주제들이 어떻게 서로 관련이 될 수 있는지를 중간중간 질문하고 설명하고, 모의고사를 통해 대비 능력을 기를 수 있도록 했던 것입니다. 아무튼 시험이 이 방향으로 가게 될수록 문제의 수준은 높아지지만 수험생들은 힘들어지게 되어 있습니다.

하지만, 올해 경영조직론 사례 문제에서도 가정하고 있듯이 이 시험을 통과한 공인노무사들은 기업의 의뢰를 받아 컨설팅을 수행할 수 있어야 합니다. 노무사가 된 지 얼마 안 된 채 컨설팅을 수행해야 하는 후배 노무사님들로부터 자주 전화를 받습니다. 수험과정 동안 저를 통해 훈련 받았던 분들의 접근법과 저와 별다른 연결고리 없이 어떻게 소개를 받고 연락을 해 오시는 후배노무사님들의 접근법을 듣다 보면 너무나도 큰 차이를 발견하고서 놀라는 경우가 많습니다. 양자 모두 합격하고 노무사가 되신 분들인데도 한 쪽은 시스템적 사고를 하는데 반해, 다른 한쪽은 복잡한 현실 문제에 대해 단편적으로 생각하고 그 이상 들어가지 못해 막혀 있는 상황을 맞이 합니다. 경영 관련 과목들에 대해서도 이것들이 앞으로 내가 일하면서 쓰게 될 중요한 도구라고 생각하시고 그 도구의 제대로 된 사용법을 배운다는 심정으로 고민하면서 공부하시면 향후 실무에서도 큰 도움이 될 것입니다.

다음 페이지부터 제시되는 해설은 여러가지 존재할 수 있는 의견들 가운데 하나이므로 절대적인 기준이 될 수 없습니다. 특정 강사가 이렇게 말했으니 이게 정답이 아니냐는 흑백논리에 빠지지 마시고, 참조해 보시면서 여러분의 비판적 사고를 동원하여 더 바람직한 내용을 찾아 내시길 바랍니다.

2019 년 9 월 추석을 앞두고

정준모 노무사 배상

문제 1에 대한 접근

사례형 문제는 해당 사례가 여러 가지로 해석될 수 있는 가능성을 줄여야 하므로 문제를 푸는데 동원되는 핵심적인 사항들을 사례에 키워드 형태로 박아 놓는 경우가 많습니다. 이번 사례에서 주목해야 하는 키워드는 A 기업- 화장지 대량생산, 원가우위, 정교화 단계, B 기업 - 의약품 개발, 차별화, 집단공동체 단계, C. 팀제 도입- 유연성, 창의성 향상, 조직혁신 추구 등 입니다.

물음 1 은 1) 조직수명주기적 측면과 2) 팀제 설계에서 고려해야 할 상황 두 부분으로 나누어 분석하라고 했습니다. 1)번은 정교화와 집단공동체 단계의 조직의 구조적 특성을 분석하라는 것이고 출제의 기반은 대프트 저, 제 12 판 조직이론과 설계(이하 대프트 저, 377~383 페이지에 해당 내용이 제시되어 있습니다).

그런데 2)번 질문인 '팀제 설계에서 고려해야 할 상황'이란 제시문에서 '상황'이 조직설계의 '상황적 변수'를 물어 보는 것인지, 일반적으로 팀 제도를 설계 도입하고자 할 경우의 (일반적인) 고려해야 할 상황을 의미하는 것인지 명확하지 않을 수 있습니다. 하지만, 일반적 상황이라 해석할 경우는 답의 종류가 무수히 변형된 형태가 나올 수 있으므로 이 방향으로 접근하기는 어려울 것 같습니다. 반면, 주요 키워드를 통해 보면 조직설계의 상황적 요인으로 보면,

- a. 전략: 원가우위 vs 차별화
 - b. 환경: 불확실성 수준 낮음 vs 불확실성 수준 높음(화장지 vs 의약품)
 - c. 기술: 대량생산 vs 연속공정생산(의약품도 화학제품이라 볼 때)
 - d. 규모: 대규모 vs 중소규모(조직수명주기 단계에 비추어 볼 때)
 - e. 문화: 제시된 정보 없음
- 으로 분석해 볼 수 있지 않을까 싶습니다.

배점을 고려해 보면, 1)과 2) 각각 1 페이지 씩 정도가 될 것이므로 각 내용을 깊이 있게 쓰기 보다는 간략하게 각 꼭지들을 짚으면서 설명해 주면 될 것 같습니다.

물음 2 는 1) 4 가지 유형의 팀제 및 조직 혁신을 설명하는 것과 2) 각 기업에 적합한 팀제 및 조직 혁신 유형을 논하라고 했습니다.

1)번의 팀제 유형은 로빈슨 저, 조직행동론 제 16 판(이하 로빈슨 저) 366 ~ 370 페이지에 있는 문제해결팀, 자기관리작업팀, 교차기능팀, 가상팀 4 가지를 써 주시면 됩니다. 복수팀 또는 복합팀, 또는 멀티팀을 팀제 유형으로 볼 수 있을 지는 이견이 있을 수 있습니다. 앞의 4 가지는 교과서에서 팀의 4 가지 유형이라 명시되어 있는 반면, 멀티팀은 팀들의 팀이고 원문에는 team systems 라고 되어 있기 때문에 type 와 system 의 차이를 채점자들이 명확히 구분할 것인지에 따라 결과가 달라질 것으로 보입니다.

그리고 조직 혁신 유형 4 가지는 대프트 저, 461~464 페이지 및 그 이후 부분이 출제의 기반이 되었습니다. 이것과 관련하여 4 가지 조직혁신 유형을 설명하라는 것인지, 일반적인 조직혁신을 설명하라는 것인지에 대해 혼란이 있을 수 있으나, 질문의 하단부에서 결국 각각의 기업에 적합한 조직 혁신 유형을 논하라고 했으므로 4 가지 조직 혁신 유형으로 해석하는 것이 합리적이라 생각합니다.

2)번 각 기업에 적용하는 문제에서는 A 기업처럼 화장지와 같이 단순한 제품을 대량생산하는 제조조직인 경우에 적합한 팀제로는 1)문제해결팀, 2)자기관리작업팀이 될 것입니다. 문제해결팀은 일본의 제조기업들에서 시작된 QC 분임조(품질제고)를 근간으로 하고 있으며, 자기관리작업팀(생산성제고) 또한 GM 의 NUMMI 공장에 적용되었던 팀 제도였습니다. 교차기능팀이나 가상팀은 상대적으로 단순한 제품인 화장지를 물리적으로 생산하는 공정에는 적합성이 떨어집니다.

A 기업에 적합한 조직혁신 유형으로는 원가우위를 가져오기 위해서는 기술핵에서의 생산방식의 변화가 중요해 지기 때문에 기술 혁신을 통한 변화 유형이 적절합니다. 화장지라는 제품 자체의 특성으로 인해 제품과 서비스 혁신을 통해 조직혁신이 일어나기는 쉽지 않습니다. 전략과 구조혁신을 통한 변화나 문화 혁신을 통한 변화는 사례에서 주어진 내용 만으로 적합할 지를 판단하기가 곤란합니다.

B 기업, 즉 의약품 개발과 관련된 조직에 적합한 팀제로는 1)교차기능팀과 2)가상팀이 해당될 수 있습니다. 의약품 개발은 매우 긴 생산 사이클을 가지면서 많은 부서들이 관련이 되기 때문에 장기간의 프로젝트팀 형태로 조직을 운영하는 경우가 많습니다. 초기 타겟 물질 도출에서부터 1,2,3 임상을 거쳐 시판 허가가 되기까지 7~8 년 정도는 보통이고, 관련되는 연구자들과 허가관련 담당자들 및 임상시험 국가들도 전세계적으로 펼쳐지기 때문에 이 2 가지 팀 유형이 많이 쓰입니다.

B 기업에 적합한 조직혁신 유형으로는 차별화를 위해 제품과 서비스의 혁신을 해야 합니다. 의약품은 획기적이고 차별화 된 제품이어야만 특허로 보호를 받을 수 있고, 오리지널 의약품은 복제약 보다 높은 가격을 받을 수가 있습니다. 기술 혁신은 생산 방식의 변화를 통하는 것인데 이것이 반드시 차별화를 가져온다고 볼 수는 없습니다. 전략과 구조의 혁신이나 문화 혁신이 적절할 지에 대해서는 사례에서 주어진 정보로만 판단하기가 힘듭니다.

문제 2에 대한 접근

조직시민행동에 대해서는 조직효과성과 관련된 종속변수(산출변수, 결과변수)로서 그 개념에 대해 로빈슨 저, 32~33 페이지에 개념과 필요성에 대해 간략히 설명이 되어 있습니다. 그런데, 제가 강의했던 교과서에서는 조직시민행동 변수에 대해 올해의 문제에서 요구하는 구성요소나 생산성 향상에 기여하는 이유에 대하여 자세히 정리되어 있지 않아 이 부분을 따로 준비하지 않은 경우 대응이 힘들었을 것입니다.

저도 이번 문제를 보고서 5 가지 구성요소가 무엇인지를 찾아 봤습니다. 조직 시민 행동의 하위 요소에 대해 연구자마다 다양하게 정리하고 있지만, 가장 대표적으로 쓰이는 개념은 오건이 1988 년에 만들어 낸 조직 시민 행동의 초기 정의에 바탕을 둔 분류라고 합니다. 오건은 조직 시민 행동을 이타주의(altruism), 성실성(conscientiousness), 스포츠맨십(sportsmanship), 예의(courtesy), 시민 덕목(civic virtue)의 5 개로 구분했다고 합니다. 제 강의로만 공부하신 분들은 타인에 대한 배려, 시민 정신 등은 어떻게 관련지어 쓰실 수 있었을 지도 모르겠지만 이 5 가지 구성요소에서 감점이 있었을 거로 예상되어 면목이 없습니다.

조직 시민 행동이 생산성에 기여하는 이유로는 1) 구성원들이 동료의 직무를 돕는 경향을 보이기 때문에 '동료의 생산성'을 향상시킬 수 있다. 2) 종업원들은 조직 내에서 감독과 관리에 들이는 희소적 시간 및 자원을 더욱 생산적인 목적으로 활용할 수 있게 해 준다. 3) 관리적 생산성(managerial productivity)에도 도움이 된다고 합니다. 이 밖에도 갈등을 감소 시키고 인재들이 모여들 수 있게 함으로써 조직의 생산성 향상에 영향을 주게 된다고 합니다. 이와 유사한 형태의 내용들을 제시하였다면 어느 정도 이 부분에서는 점수를 얻을 수 있을 것이라고 봅니다.

문제 3에 대한 접근

현대적 리더십 이론으로서 변혁적 리더십과 이에 상대되는 개념인 거래적 리더십에 대해서는 개념적인 측면에서 그 유사성과 차별성에 대해 크게 어려움 없이 접근하였을 것이라고 봅니다. 이 부분은 로빈슨 저 453~459 페이지의 내용들이 출제 기반이 되었습니다.

그런데 질문에서 사용된 용어 중 '구성요소'라는 표현이 적절한 용어 선택이었는지 의문이 듭니다. 우리가 교과서를 통해 공부한 것은 거래적 리더십과 변혁적 리더십에 포함되는 여러가지 특성(characteristic) 또는 유형(style)이 자유방임에서부터 이상적인 영향력 행사까지의 7 가지가 단계적으로 있다는 것이었습니다. 구성요소라고 할 때는 어느 것도 빠져서는 안 된다는 느낌인데 반해, 특성이나 유형은 여러 종류가 있을 수 있고, 그 중 선택적으로 어느 하나에 해당 되어도 거래적 리더십이나 변혁적 리더십에 해당된다는 의미일 것입니다. 차라리 각 리더십 유형에 포함될 수 있는 하위 유형이나 특성에 대해 쓰라고 했다면 더 낫지 않았을까 하는 아쉬움이 있습니다.

“끝”