

## 총평

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

물음 1) 퀴와 카메론(R. Quinn & K. Cameron)의 조직수명주기를 설명하십시오. (20점)

물음 2) 퀴와 카메론의 조직수명주기 단계별 조직특성들 중 5가지만 비교하십시오. (15점)

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

【문제 2】 관계중심의 리더십 이론인 리더-구성원 교환(LMX : Leader-Member Exchange) 이론에 관해 다음 물음에 답하십시오. (25점)

물음 1) LMX 이론의 개념과 그 형성 과정을 설명하십시오. (15점)

물음 2) 그레인과 얼빙(G. B. Grean & M. Uhl-bien)의 LMX 3단계 모델을 설명하십시오. (10점)

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

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

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

### 1. 과거 기출과 교수저 연습문제의 중요성

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

2문은 [경지사 16]

LMX이론의 내집단과 외집단의 개념과 문제점

3문은 [노무사 09]

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

[노무사 14]

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

[경지사 19]

기대이론의 개념과 기대이론의 동기부여 발생과정을 설명하시오. 와 유사합니다.

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

즉 공인노무사 시험이 수험생들에게 요구하는 역량은 변독이는 '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

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

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

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

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

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

**【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 조직 쇠퇴 유형 및 극복방안을 설명하시오. (20점)

### [23년 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 성과향상으로 이어진다고 주장할 수 있습니다.

즉 인사관리에서 다루는 **참가형 성과배분제도**의 특징은, 경영조직론의 **심리적 임파워먼트 4가지 하위차원**을 직접적으로 충족시키는 역할을 합니다.

**【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) 스프라이저 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]

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 위치에 따라 그 중요성이나 활용도 측면에서 차이가 있을 수 있지만, 조직행동의 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. ]

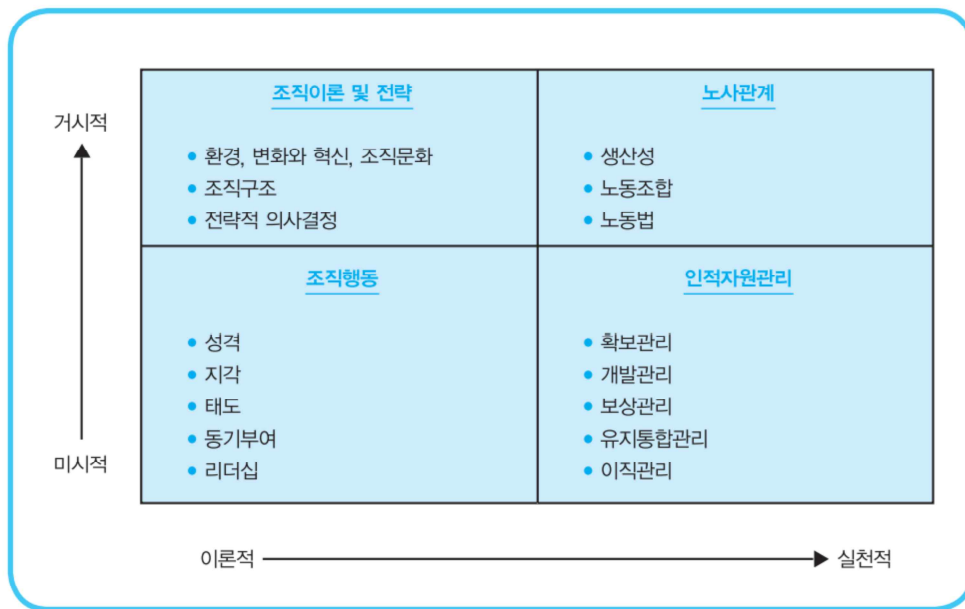


그림 1.3 조직행동 연구의 범위

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 달려

있다."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.

**【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 답하십시오. (25점)

물음 1) LMX 이론의 개념과 그 형성 과정을 설명하십시오. (15점)

물음 2) 그레인과 얼빙(G. B. Graen & M. Uhl-Bien)의 LMX 3단계 모델을 설명하십시오. (10점)

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

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

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

[25년 경영조직]

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

▶ 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 있습니다. 모든 쟁점들에 대해 성과와 연결지을 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.