

2022년도 제31회 공인노무사 제2차 경영조직론 문제 및 해설

교시	시험과목	시험시간	수험번호	성명
2교시	경영조직론	100분		

[문제 1] 다음의 내용을 참고하여 물음에 답하시오. (50점)

갈등은 어느 조직에나 존재하는데, 갈등에 대한 전통적 관점에서는 기본적으로 갈등은 조직에 역기능을 가져다주기 때문에 제거해야 된다는 입장이다. 반면에 현대적 관점에서는 갈등이 순기능을 가져다 줄 수 있기 때문에 조직은 갈등에 대해 보다 적극적인 관심을 가져야 한다는 것이다. 조직경영과 관련하여 중요한 갈등은 개인 간 갈등과 집단 간 갈등으로 대표되는 조직 내 갈등이다. 조직원들끼리 또는 팀들 간에 업무를 수행하고 목표를 달성하는 과정에서 발생하는 갈등은 자칫 성과를 떨어뜨리는 결과를 가져올 수 있기 때문이다.

물음 1) 갈등의 개념적 정의를 제시하고, 개인 간 갈등의 원인을 개인차원, 업무차원, 조직차원으로 구분할 때 각 차원별로 그 원인 3가지를 설명하시오. (10점)

물음 2) 개인 간 갈등관리의 유형을 라힘(M. A. Rahim)의 구분 기준에 의하여 제시하고 각 유형의 개념과 장단점을 설명하시오. (25점)

물음 3) 집단 간 역기능적 갈등 해결방안과 조직성과를 높이기 위한 순기능적 갈등 조성방안을 각각 5가지 설명하시오. (15점)

[문제 2] 의사결정자가 최선의 의사결정을 내리는 데 필요한 모든 정보를 획득하고 처리하는 것이 불가능하다는 것을 고려해볼 때, 최선의 대안을 선택하는 과정에서 범하는 오류는 의사결정의 질을 저해할 수 있다. 의사결정자가 흔히 범하는 아래의 오류들 각각에 대하여 개념적 정의와 조직 상황에서 발생할 수 있는 예시 1가지씩 쓰시오. (25점)

- (1) 가용성 편향(availability bias)
- (2) 고착 편향(anchoring bias)
- (3) 확증 편향(confirmation bias)
- (4) 사후확신 편향(hindsight bias)
- (5) 몰입의 심화(escalation of commitment)

[문제 3] 조직의 각 부서는 다른 부서와 구별되는 고유한 기술(투입물을 산출물로 변환하는데 필요한 업무 프로세스, 기법, 기계 및 행동)을 가지고 업무 활동을 전개한다. 이로 인해 각 부서의 구조적 특징도 달라지게 된다. 이러한 부서 수준의 기술을 분석하고 이해하기 위하여 페로우(C. Perrow)는 개념적 모형을 개발하였다. 다음 물음에 답하시오. (25점)

물음 1) 페로우(C. Perrow)가 개발한 모형에서 기술을 분류하는 2가지 기준을 설명하고, 해당 기준에 의해 도출되는 4가지 기술 유형을 쓰시오. (10점)

물음 2) 페로우(C. Perrow)가 개발한 모형에서 일상적(routine) 기술과 비일상적(nonroutine) 기술에 따라 조직구조의 특성이 어떻게 달라지는지를 공식화, 작업자 숙련도 및 통제 범위(span of control)의 3가지 차원에서 설명하시오. (15점)

해 설 - [제 1 문] 갈등

[1 - (1)문] 갈등 정의, 원인(개인, 업무, 조직)

I. 갈등의 개념적 정의

1. 갈등(conflict)의 개념 : 이해관계(interest)의 충돌

갈등이란 용어는 쥬 ‘갈(葛)’ 에 등나무 ‘등(藤)’ 을 의미하는데, 이들은 두 덩굴식물로서 쥬은 오른쥬 · 등나무는 왼쪽으로 감는데 서로 얹히면 풀기 어렵다는 데에서 유래한 것이다. 갈등관리의 대가인 리터러(J. Litterer)에 의하면 “어떤 개인이나 집단이 다른 사람이나 집단과의 상호작용이나 활동으로 상대적 손실을 지각한 결과, 대립·다툼·적대감이 발생하는 행동의 한 형태” 라고 정의하였다.

2. 조직에서 발생하는 갈등의 특징

① 갈등은 어떤 하나의 사건이 아니라 ‘과정’ 을 의미하고, ② 갈등은 당사자들이 갈등이 되는 사건이나 현상을 ‘지각’ 할 때 비로소 이를 갈등이라고 부른다. ③ 갈등에는 ‘적대적인 감정’ 이 존재한다. 현대 기업조직에서 갈등은 미시적으로는 개인 간 갈등으로부터 시작해서 거시적으로는 기업과 구성원 간 갈등 등 기업 운영 과정에서 필수불가결하게 발생할 수밖에 없는 것으로, 이하에서는 갈등의 원인에 대하여 살펴해보도록 하겠다.

II. 개인 간 갈등의 원인

1. 개인 차원(human factor)의 원인 3가지

(1) 성격(personality) 및 가치관(value)의 차이

조직에 대해서 구성원들이 가지고 있는 상이한 성격 · 가치관 역시 갈등을 일으킨다. 특히 마키아벨리즘 성격을 가지고 있는 사람은 목적달성을 위해 수단과 방법을 가리지 않고 비도덕적 방법을 불사하기 때문에 갈등을 일으킬 수 있다. 또한, 어떤 사람은 조직을 돈을 버는 수단으로 생각하는 반면 어떤 사람은 자신의 꿈이 실현될 수 있는 곳으로 생각하기에 이러한 상이한 가치관은 조직이 어려운 일에 직면했을 때 갈등으로 표출된다.

(2) 역할 기대(role expectation)의 차이

조직에서 기대되는 역할의 차이로 발생하는 갈등의 예가 바로 라인부서와 스태프부서 간 갈등이다.

라인부서는 스텝부서를 자신이 필요로 하는 정보와 서비스를 제공하는 부서, 즉 자기를 보조하는 부서로 생각하지만 스텝부서는 자신들만의 전문성을 가지고 이를 통해 라인부서를 지휘하는 것으로 생각한다.

(3) 숙련(skill)과 능력(ability)의 차이

공동으로 어떤 일을 수행할 경우 능력이 높은 자는 능력이 낮은 자에 대해 불만을 가지게 된다. 왜냐하면 그로 인해 일의 진행에 차질을 빚기 때문이다. 그렇게 되지 않기 위해 능력이 높은 구성원은 평상시보다 더 많이 일해야 하기 때문에 갈등이 생긴다.

2. 업무 차원(task factor)의 원인 3가지

(1) 부서 간 기능 차이

조직은 대체로 기능을 기준으로 분화되어 있는데, 부서의 기능이 상이하면 조직의 목표달성을 위한 업무의 우선순위가 다를 수 있다. 영업부서는 매출 신장을 통해 자사 제품의 시장점유율 확대를 우선시하겠지만 재무부서에서는 매출이익을 우선시할 것이다. 생산부서에서는 제품의 원가 및 효율성 측면에서 단기적인 시각으로 접근하지만 연구개발부서에서는 장기적인 시각을 갖고 기술적 우위에 더 가치를 두게 된다. 이렇게 부서의 기능 차이는 갈등을 유발한다.

(2) 과업의 상호의존성(interdependence)

상호의존성은 목표를 달성하는 데 있어서 집단 간에 서로 협조하거나 정보를 제공하며, 동조 또는 협력하는 관계를 말한다. 특히 Thompson이 제시한 부서 간 작업흐름의 상호의존성 연구에서 <교호적 상호의존성>을 가진 ‘병원’과 같이 상호의존성이 높아 부서의 작업 결과가 서로에게 영향을 미치는 경우 업무 진행을 긴밀하게 즉각 조정해나가는 것이 필요하기 때문에 갈등 발생 확률이 더 높다.

(3) 과업의 역할 및 권한 모호성(ambiguity)

과업수행에 있어 누가 무슨 일을 해야 하는지 명확하게 설정되거나 제시되어 있지 않은 경우, 특정한 일은 서로 미루게 되는데 나중에 이 일에 문제가 생기게 되면 서로 책임을 미루게 된다. 부서 간의 권한 문제가 생기는 경우 역시 갈등이 발생한다. 새로 생기는 업무들에 대해 부서들이 서로 관할권을 주장하는 경우이다. 소위 말해 영역 싸움이 발생하는 것이다.

3. 조직 차원(organizational factor)의 원인 3가지

(1) 제한된 자원(resource scarcity)

조직의 자원은 크게 보면 인적, 물적, 재무적 그리고 기술적 자원 등이 있다. 인사부서는 타 부서에 필요한 인력을, 구매부서는 생산에 필요한 원재료를, 재무부서는 필요한 예산을 지원해야 한다. 해당 부서에서는 필요한 자원을 제때에 공급받아야 부서의 목표를 차질 없이 달성할 수 있는데 그렇지 못할 경우 갈등에 빠진다. 해당 부서들은 자원을 공급하는 부서에 경쟁적으로 정치적 행동을 하게 된다.

(2) 관리 스타일

조직에서 구성원을 통제하는 제 방법을 관리 스타일이라고 하는데 대표적인 것이 리더십이다. 상사가 과업 관련 정보를 독점하고 부하에게 업무를 시키면 부하는 부족한 정보 하에서 일을 성공적으로 수행하기가 어렵다. 또한 상사가 부하를 도구로 취급하고 비인격적으로 대할 경우에는 상사에 대한 부하의 불만이 커지게 되고 상사-부하 간의 갈등이 발생한다.

(3) 조직구조상의 문제

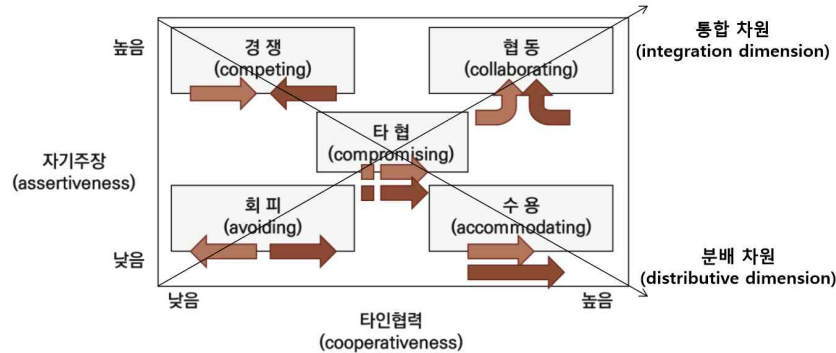
조직구조는 일의 복잡성, 업무처리의 표준화 그리고 권한의 집중 정도로 구성되어 있다. 조직구조가 잘못 설계되었을 때 갈등이 발생한다. 예를 들면, 대규모 조직에서 권한의 집중 정도를 높이면 의사결정을 할 때 작업 능률이 떨어지고 구성원과 갈등을 겪게 된다. 또한 매트릭스 조직에서 구성원이 두 명의 상사가 내린 업무 지시를 처리할 때 누구의 지시부터 먼저 처리할 것인가, 즉 업무의 우선순위를 결정하게 되며 이때 갈등이 발생한다.

[1 - (2)문] 개인 간 갈등관리의 유형. Rahim

I. 개인 간 갈등관리의 유형 : 라힘(M. A. Rahim)의 구분 기준

“토마스(Thomas)와 킬만(Kilmann) 및 라힘(Rahim)”은 갈등관리의 유형을 다음과 같이 구분하였다. <자기 주장(assertiveness)>이란 자신의 생각이나 의견을 관철하려는 정도를 의미하고, <타인 협력(cooperativeness)>이란 공동의 목적 달성을 위해 협조하려는 정도를 의미한다. 5가지 유형 중 최선의 방법이란 존재하지 않으며, 각 유형은 나름대로의 장점과 단점을 갖는다.

II. 각 유형의 개념과 장단점



1. 경쟁(competing)

(1) 개념

어떤 사람이 상대방의 입장은 전혀 고려하지 않고 자기 자신의 이익을 만족시키려고 하는 경우를 경쟁이라고 한다. 경쟁은 공식적인 권위를 사용하여 복종을 유도하기 때문에 강압이라고도 부른다. 경쟁은 받아들이기 싫은 해결책이 제시될 때 주로 쓰인다. 이것은 Win-Lose(일방 승리)의 경우이다.

(2) 장 · 단점

<장점>으로 신속한 의사결정을 도모할 수 있고, 모든 것을 얻을 수 있으며, 흥미진진하고 교묘한 수법을 사용해도 무방하고, 권력감을 향유할 수 있다.

<단점>으로는 종종 상대방의 분노와 원망을 초래하고, 모든 것을 잃을 수 있으며, 다른 사람과 멀어질 수 있고, 함께 일하는 사람들이 위축될 수 있으며, 미래에 더 큰 갈등의 잠재성이 존재한다.

2. 협동(collaborating)

(1) 개념

협동은 갈등 당사자가 상대방의 관심사를 만족시키기 원하는 상황에서, 서로의 관심과 이해관계를 정확히 파악하여 문제해결을 위한 통합적 대안을 도출해내는 것을 말한다. 문제의 취지가 불명확하거나 복잡할 경우에는 협력이 매우 적절하다. 이 방법은 Win-Win의 경우에 해당한다.

(2) 장 · 단점

<장점>은 단편적 측면에서 문제를 다루기보다는 총체적으로 문제들을 다루기 때문에 장기적으로 더 좋은 기회가 주어질 수 있고, 모두가 승자가 될 수 있으며, 문제해결에 창의성이 발휘될 수 있고, 관계가 유지된다. 또한 상황에 대한 새로운 시각을 펼칠 수 있으며, 몰입과 해결의 질이 향상된다.

<단점>으로는 단기적 측면에서는 시간이 매우 오래 걸리는 것으로 평가할 수 있고, 자율성이 줄어든다.

3. 타협(compromising)

(1) 개념

타협은 갈등 당사자들이 서로 뭔가를 조금씩 양보하려고 하는 것으로, 자신과 타인의 공통된 관심분야를 서로 주고받는 것이다. 서로의 입장을 양보하고 외부나 제3자의 개입, 협상 또는 표결의 방법을 동원할 수 있다.

(2) 장 · 단점

<장점>은 모두에게 조금씩 혜택이 갈 수 있고, 평화유지가 가능하며, 창의적 문제해결 가능성이 어느 정도 존재하고, 쌍방이 다른 목표를 갖고 있거나 비슷한 힘을 갖고 있을 때 민주적 방법으로 절충이 가능하다.

<단점>으로 잦은 타협은 오히려 우유부단하다는 평가를 낳기도 하고, 어느 쪽도 완전하게 만족하지 않기 때문에 나중에 다시 갈등이 발현될 소지가 존재하며, 독자적으로 결정했다는 의식이 줄어들 수 있고, 때로는 문제해결의 창조적인 방안을 도출하는 데 방해가 될 수 있다.

4. 회피(avoiding)

(1) 개념

회피형은 직면한 문제 및 갈등으로부터 철회하거나 억누르려고 하는 것을 말한다.

(2) 장 · 단점

<장점>으로 에너지와 시간을 적게 쓸 수 있고, 보다 중요한 싸움을 위한 힘의 비축이 가능해지며, 문제가 사소한 것이거나 피하는 것이 오히려 이익이 될 경우에 적합한 대안이 될 수 있고, 어려운 문제를 접했을 때도 활용할 수는 있다.

<단점>으로 다른 사람의 욕구를 제대로 이해하지 못하고, 창조적인 문제해결방안이 전혀 제시되지 않으며, 작업환경 및 여건에 대한 이해도 불완전하고, 매우 중요한 문제마저 회피해버릴 가능성도 있다.

5. 수용(Accommodating)

(1) 개념

수용은 한 당사자가 상대방의 관심사를 자신의 관심사보다 우선시하려고 하는 것으로, 타인의 관심부분(이해, 이익)을 충족시켜 주기 위해서 자신의 관심부분을 양보(또는 포기)하는 것이다.

(2) 장 · 단점

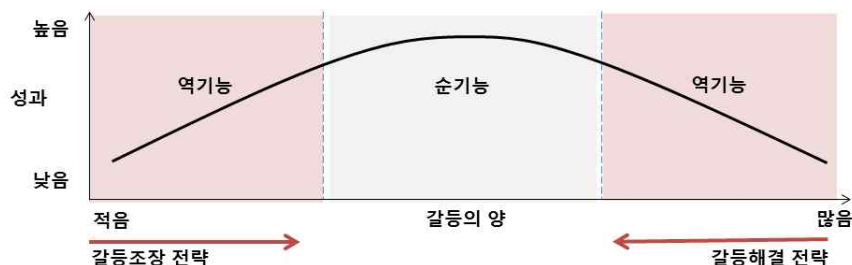
<장점>으로 소란과 싸움이 거의 없고, 동요되지도 않으며, 상대가 자신을 지지자로 인식하게 할 수 있고, 다른 일을 할 때 경계가 줄어들는다. 또한 배려를 해준 후 무엇인가를 보답받을 수 있을 때에는 매우 적절하고, 협동을 가능하게 해준다.

<단점>으로 자기 주장과 자부심이 감소하고, 권력 상실감을 느낄 수 있으며, 추종자들의 신뢰가 감소한다. 또한 창의적 문제해결 기회를 상실할 수 있고 복잡하거나 악화된 문제에 있어서는 부적합하며, 중요한 문제를 소홀히 다룰 가능성이 있기 때문에 일시적인 대안이라 할 수 있다.

[1 - (3)문] 집단 간 역기능적 갈등 해결방안, 순기능적 갈등 조성방안

1. 갈등의 관리

갈등관리의 목표는 갈등이 순기능을 할 수 있도록 유지하는 것이다. 즉 조직에서 갈등의 양이 아주 적을 때와 아주 많을 때는 역기능을 하기 때문에 이에 대한 관리가 요청된다. 갈등의 양이 너무 적을 경우 갈등을 조장하여 이를 적정수준으로 높이며, 갈등이 너무 많을 경우 갈등의 양을 줄이는 등의 해결 전략을 도입해야 하겠다.



II. 집단 간 역기능적 갈등 해결방안 5가지 : 갈등 축소 전략

1. 공동목표(초월적 목표) 설정(superordinate goals setting)

단독적인 집단목표보다는 집단 간에 주어진 공동목표가 보다 중요한 경우, 집단 간에 갈등이 있다 하더라도 공동의 초월적 목표를 위해 서로 의논하고 교류하게 됨으로써 갈등이 해소되는 수가 있다.

2. 자원의 확충

많은 경우 갈등은 자원의 부족 때문에 발생한다. 조직의 자원에는 지위, 공간, 보상, 인력 등 다양한 요소들이 포함된다. 조직 내에서 한 집단에 대한 자원분배는 다른 집단의 손실로 이루어지기 때문에 갈등이 빚어진다. 이러한 경우 자원 자체의 규모를 늘림으로써 갈등을 해결할 수 있다.

3. 조직구조 개편(altering the structural variables)

조직구조란 조직을 구성하고 있는 관련 집단들 간의 공식적 관계를 의미한다. 조직 내 집단갈등을 관리하기 위한 조직구조의 변화방법은 집단 간의 갈등을 관리할 조정자(coordinator)를 둔다거나 집단구성원들 간의 자리 이동을 통하여 지나친 집단의 응집력을 방지하는 등의 방법을 포함한다.

4. 직접 대면(confrontation)

갈등을 겪고 있는 집단을 직접적으로 대면시킴으로써 서로의 입장을 밝히게 하고 갈등의 원인을 규명하여 갈등을 해소하고자 하는 것이다. 서로 관련된 정보를 교환하고 의견차이의 폭을 줄인다. 모든 문제를 터놓고 논의할 수 있도록 해야 하며 상호 만족할 만한 해결책을 찾도록 해야 한다.

5. 협상(negotiation)

협상이란 서로 상이한 이해와 관심을 갖고 있는 둘 또는 그 이상의 당사자들이 합의에 이르기 위해 노력해가는 과정으로 교환율을 약정하는 과정이라고 볼 수 있다. 크게 배분적 협상 전략과 통합적 협상 전략이 있는데, position보다는 interest에 집중하는 통합적 협상 전략으로 역기능적 갈등을 해소할 수 있다.

III. 조직성과를 높이기 위한 순기능적 갈등 조성방안 5가지 : 갈등 조장 전략

캐나다 동부에서 포획한 물고기들을 산 채로 기차에 실어 서부로 운송하는 데 사흘이나 걸린다고 한다. 그렇기 때문에 도착할 때쯤이면 물고기가 거의 시들시들해진다. 이를 해결하는 방법은 상어 한 마리를 어항에 넣는 것이다. 그러면 잡아먹힌 물고기를 제외하고 나머지는 모두 상어를 피해 도망다니느라고 열심히 운동하기 때문에 싱싱하게 사흘을 견뎌낸다.

1. 의사결정 방법의 변화 : 악마의 옹호자(devil's advocacy) 기법

조직에서 개인의 의사결정 사안에 대해 공동으로 의사결정을 하게 할 경우 갈등이 발생한다. 해당 구성원은 자신의 권한이 축소되었다고 생각할 것이며, 여러 명이 의사결정을 하는 과정에서 상이한 의견으로 인해 갈등이 발생한다. 이런 경우 <악마의 옹호자(devil's advocacy) 기법>을 도입할 수 있는데, 조직 안에 항상 비판하는 역할을 맡는 사람을 두면 구성원들이 비판받지 않기 위해 정당하고 모범적인 행동을 하도록 유도할 수 있다.

2. 반대 제안법(dialectic method)(=변증법)

이는 그리스 플라톤학파가 진리를 발견해 나가는 방법으로 제안한 것인데, 조직에서 항상 반대되는 제안을 하게 하여 본래의 제안이 가진 단점 등을 보완하는 것이다. 조직에서 의사결정을 할 때 하나의 대안이 제시되면 그 대안에 반대되는 대안을 만들어 상호 갈등상태에서 토론하게 함으로써 더 좋은 대안이 창출되게끔 할 수 있다.

3. 목표의 상향 조정

대개 조직은 목표관리법(management by objectives)을 도입하고 있는데 구성원의 보상은 목표달성 정도에 따라

결정된다. 이 경우 조직이 목표를 과거보다 높게 설정함으로써 구성원을 긴장하게 만드는 것이다.

4. 관리 스타일의 변화

조직의 관리방법은 크게 엄격한 통제(tight control)와 느슨한 통제(loose control)로 구분할 수 있는데 과거 해왔던 느슨한 통제 스타일을 엄격한 통제 스타일로 바꾸는 것이다. 상사는 부하들을 꼼꼼히 챙기고, 부하는 업무를 수행할 때 긴장하게 된다.

5. 인사제도의 변화

조직이 구성원에 대한 보상 기준으로 연공서열을 적용해 왔던 경우에 이를 성과를 기준으로 하는 연봉제로 바꿈으로써 구성원들 간의 경쟁을 유도한다. 뿐만 아니라 영업직 사원에게는 과거에 기본급과 성과급을 병행해 왔던 데에서 기본급 비율을 현저히 낮춘다. 과거에는 단순히 교육훈련을 실시하기만 하였는데 이를 바꿔 교육훈련을 실행한 후 평가를 하여 기대수준 이하의 성적을 낸 구성원에게는 불이익을 준다. 승진제도의 경우 승진 기준을 과거보다 높게 설정할 수 있다.

- 1문 끝 -

해 설 - [제 2 문] 의사결정 오류

I. 의사결정(decision making)의 개념과 중요성

1. 의사결정(decision making)의 개념

의사결정이란 바람직한 목표를 달성하기 위하여 하나 혹은 그 이상의 대체안 중에서 선택하는 과정(process of choosing among alternative courses of action)이다. 즉, 문제를 인식하고 진단하여 해결에 필요한 대안들을 찾아 평가한 후 최적의 대안을 선택하는 일련의 과정인 것이다.

2. 의사결정의 중요성 : 현재 상태(as-is)와 바람직한 상태(to-be) 간에 차이(gap)가 존재하기 때문

조직의 운영은 의사결정의 연속이다. 기업조직에서 일어나는 의사결정은 사소한 것으로부터 기업의 사활을 결정짓는 것까지 매우 다양하다. 특히, 모든 조직이 성장·발전하거나 실패하는 것은 경영자의 의사결정에 달려있는데, 1985년 New Coke의 실패, Nissan의 조직구조·관리체계·제품을 변화시킨 Carlos Ghosn 등의 사례에서도 살펴볼 수 있다.

의사결정의 전형적 오류에 대하여는 <행동 경제학>의 대가인 Tversky & Kahneman의 주장이 대표적인데, 이하에서 다양한 오류에 대하여 살펴해보도록 하겠다.

II. (1)의 가용성 편향(availability bias)의 개념적 정의와 예시

1. 개념

이는 의사결정자가 과거 자기가 수집한 정보, 즉 기억되기 쉬운 정보만을 가지고 의사결정을 하는 경향을 말한다. 여기서 활용되는 정보란 최근에 발생한 것, 비행기 사고와 같은 현저성(salient)이 높은 것, 그리고 사건이 강렬한 감정을 야기시킨 것(예 : 초등학교생이 동료학생을 살해한 경우) 등과 같은 정보가 의사결정자의 기억에 남아 이것이 의사결정에 영향을 끼치는 경우를 말한다.

2. 예시 : 매출 향상을 위한 판단

백화점에서 디저트의 판매량이 최근 현저하게 감소되었는데, 담당영업 직원이 지난 주 잡지에서 다른 제품이 광고를 통해 매출이 향상되었다는 기사를 읽고(자기가 수집한 정보, 기억하기 쉬운 정보, 최근의 정보, 잡지 광고라는 강렬한 정보만을 가지고) 자기도 이렇게 하면 성공할 수 있을 것이라고 판단하는 경우가 이에 해당한다.

Ⅲ. (2)의 고착 편향(anchoring bias)의 개념적 정의와 예시

1. 개념

의사결정을 위해 정보를 수집할 때 처음 수집된 정보가 의사결정의 기준이 되는 것이다. 물론 이 정보가 현재의 의사결정과 직접적으로 관련되지 않는 경우도 발생한다. 그러나 이러한 경우에도 의사결정자는 이러한 초기 정보를 기준으로 의사결정의 결과치에 약간의 수정만을 가하여 최종 결과치를 결정한다. 이것은 최초로 선택한 정보(수치)에 약간의 오차가 있더라도 최종 결과치에 많은 오차를 가져다주기 때문에 오류의 심각성이 크다고 볼 수 있다.

2. 예시 : 예산안 · 연봉 결정 시

내년도 시장상황을 분석하지도 않고 내년도 매출액 내지 예산을 올해를 기준으로 5% 증가시켜 결정하는 등 고착된 접근을 하는 경우이다. 또한 특정 부서 종업원의 연봉을 책정할 때 그 부서의 업적이 매우 높음에도 불구하고 회사의 방침인 예산의 5%증가의 틀 안에서 연봉을 인상하는 것이다.

Ⅳ. (3)의 확증 편향(confirmation bias)의 개념적 정의와 예시

1. 개념

확증 편향이란 원래 가지고 있는 생각이나 신념을 확인(confirm)하려는 경향성으로, 자기 생각과 일치하는 정보만 받아들이는 심리를 말한다. 쉽게 말해 ‘보고 싶은 것만 보고, 듣고 싶은 것만 듣는 심리’ 이다(한문으로는 아전인수(我田引水)). 인간 심리에서 일단 어떤 의견을 채택하고 나면 그 의견을 지켜내기 위해 다른 모든 것을 동원하게 되기 때문이다. 사람들은 자신이 원하는 결과를 간절히 바랄 때, 어떤 사건을 접하게 되면서 감정이 앞설 때, 뿌리깊은 신념을 지키고자 할 때, 원하는 정보만 선택적으로 모으거나 어떤 것을 주장할 때 나타나게 된다.

2. 예시 : 포러 효과

조직 입사 시 검사하게 되는 MBTI의 자료를 보면서 자신의 성격을 죽집게처럼 맞춘다고 믿는 경우가 있다. 누구에게나 통용될 수 있는 정보를 적절히 조합하여 제시하면 그것을 수용하는 사람들이 자신의 주관적 상황으로 해석하는 것(Forer effect)이 이에 해당한다. 이러한 확증 편향이 강해지면 집단사고(group think)가 쉽게 일어나게 되고 과도한 우리 의식이 강화되어 불사신이라는 환상(illusion of invulnerability)으로 나타나기도 한다.

V. (4)의 사후확신 편향(hindsight bias)의 개념적 정의와 예시

1. 개념

이미 일어난 사건의 결과에 대해 원래 모두 알고 있었다는 듯이 말하거나 생각하는 것을 뜻한다. 사후 확신 편향에 빠지면 사람들은 자신이 훌륭한 분석가 · 예언가라고 믿게 된다. 이미 결과가 드러난 상태에서 사건의 전개과정을 거꾸로 꿰어 맞추고 처음부터 사건이 그렇게 진행될 줄 알았다고 평가하는 과정오류까지 범하기 쉽고, 후에 일어날 사건을 예측할 수 있다는 것을 과시하기 위해 사용되기도 한다.

2. 예시 : 그럴 줄 알았다(knew it all along effect)

기업이 A 프로젝트에 성공한 것을 두고 “아이템도 좋고 영업도 잘했고 조직운영도 훌륭한 것을 보면 성공할 줄 알았다” 라고 하거나, B 프로젝트가 실패했을 경우에는 “그럴 줄 알았다. 아이템도 별로고 영업도 못했으니 당연한 결말이다.” 라면서 마치 당시에 모든 결과를 예측하고 있었다는 태도를 보이는 것이다.

VI. (5)의 몰입의 심화(escalating of commitment)의 개념적 정의와 예시

1. 개념

몰입상승 오류는 의사결정자가 어떤 의사결정이 잘못되었음을 인지한 후에도 시간, 노력, 자원을 계속 투입하여 결국 조직에 큰 해를 입히는 경우를 말한다. 의사결정자는 부정적인 결과를 가져다주는 의사결정을 하고, 잘못되었음을 알고도 자원을 더 투입하여 결국에는 의사결정에 따른 커다란 손해가 발생하게 되는 것이다.

2. 예시 : 정부 조직에서의 비효율적 행정 처리

영국 정부가 사업성이 전혀 없다는 것이 명백한 초음속 여객기 콩코드기의 운영을 쉽게 포기하지 못하고 계속 매달리다가 결국 큰 손해를 보고 운행정지를 했던 “콩코드 오류(concorde fallacy)”가 있듯이, 정부 조직이나 공공 조직에서 사업성이 현저히 떨어지는 것을 알면서도 국민의 압력과, 자기 정당화, 기존 관성 때문에 계속해서 비효율적 행정 처리를 멈추지 못하는 것이 이에 해당한다.

VII. 오류 극복방안 : 증거기반경영(evidence-based management : EBM) 활용

이러한 여러 가지 오류들은 정보들이 부족하거나, 왜곡되거나, 잘못된 인지적 처리 과정 때문에 발생하는 것이고, 이러한 의사결정은 조직에 심각한 결과를 초래할 수 있다. 따라서 의사결정자는 판단 시 오류가 없는지 스스로 돌아볼 필요가 있고, 증거기반경영(evidence-based management : EBM)을 활용할 수 있다. EBM이란 과학적 지식과 원리, 타당하고 관련 있는 조직 내 데이터, 비판적 사고, 이해집단 등에 대한 윤리적 고려에 기반하여 의사결정을 내리는 것을 말한다.

- 2문 끝 -

해 설 - [제 3 문] 페로우(C. Perrow)

[3 - (1)문] 기술을 분류하는 2가지 기준, 4가지 기술 유형

I. 페로우(C. Perrow)의 기술 정의

페로우는 기술을 “어떤 대상물을 변화시키기 위해 그 대상에 대해 행해지는 모든 활동”으로 정의하고, 기술을 두 가지 차원에 따라 분류하고 있다. <과업 다양성 차원>과 <문제의 분석가능성 차원>으로 기술을 구분하고, 이에 따라 조직구조 및 조직목표가 달라진다고 하였다.

II. 페로우(C. Perrow)가 개발한 모형에서 기술을 분류하는 2가지 기준

1. 과업의 다양성(variety)

과업의 다양성은 예외의 빈도 또는 동질성의 정도와 관련되는 것으로, 과업이 수행되는 과정에서 발생하는 예외의 수를 말한다. 즉, 과업이 일상적이면 예외가 거의 발생하지 않는다. 그러나 과업의 다양성이 높으면 예외적인 상황이 발생할 가능성이 크다.

2. 분석가능성(analyzability)

문제의 분석가능성은 과업수행 중에 발생한 문제에 대해 적절한 해결책을 찾아내는 탐색과정의 난이도를 말한다. 즉, 분석가능성이 높다는 것은 발생하는 문제가 잘 구조화되어 있어서 해결책을 찾기 위해 논리적 분석이나 분석적 추론을 이용하는 것이 용이한 경우이고, 분석가능성이 낮다는 것은 문제의 정의가 잘 되어 있지 않고 복잡해서 문제해결을 위한 분석이나 추론이 어렵기 때문에 많은 시행착오를 해야 하는 경우를 말한다.

Ⅲ. 페로우(C. Perrow)가 주장한 4가지 기술 유형

		과업의 다양성	
		낮음	높음
문제의 분석가능성	낮음	장인 기술 (craft)	비일상적 기술 (nonroutine) - 사회과학 연구 <유기적 특성>
	높음	일상적 기술 (routine) - 자동차 조립 <기계적 특성>	공학적 기술 (engineering)

1. 일상적 기술(routine technologies) : 기계적 특성을 가짐

일상적 기술을 사용하고 있는 부서에서는 수행하는 과업의 내용이 분명하고, 발생하는 문제는 대부분 분석이 가능하기 때문에 집권화된 의사결정과 관리가 이루어진다. 또한, 과업이 거의 변화하지 않으므로 일상성이 높고 업무수행과 관련된 제반 사항에 대한 공식화 정도도 매우 높다. 따라서 관리의 효율을 높이기 위해 표준화된 통제와 정해진 규정과 절차를 사용하게 된다.

예 : 철강, 컨베이어벨트 라인에서 자동차 조립 라인 등과 같은 대량생산의 경우가 대표적이다.

2. 비일상적 기술(nonroutine technologies) : 유기적 특성을 가짐

비일상적 기술을 사용하는 업무에서는 과업의 다양성이 매우 높고, 이를 해결하기 위한 성공적인 방법을 발견하는 탐색절차가 매우 복잡하다. 따라서 비일상적 기술을 사용하는 부서에서는 발생하는 문제와 사건을 분석하기 위해 상당히 많은 노력을 들여야 한다. 문제해결을 위한 대안도 여러 가지를 가지고 있으며, 경험과 기술적 지식이 문제해결을 위한 중요한 도구로 이용된다. 업무수행과 관련된 공식화 정도가 매우 낮고, 의사결정의 분권화 정도는 매우 높다.

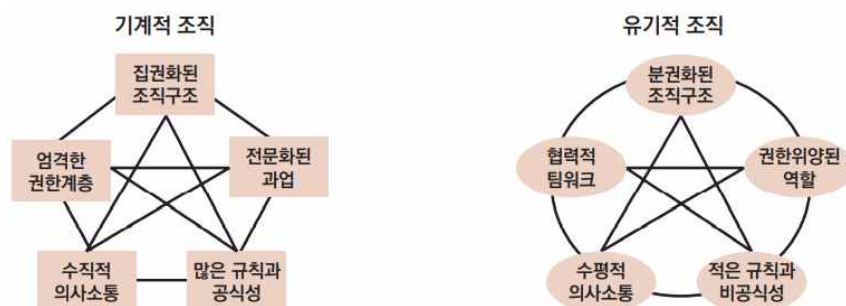
예 : 사회과학 연구가 대표적이고, 이외에도 기초과학 분야의 연구, 우주항공 산업 분야, 새로운 프로젝트 등의 경우를 들 수 있다.

[3- (2)문] 일상적, 비일상적 기술에 따른 조직구조의 특성

Ⅰ. 일상적(routine) 기술과 비일상적(nonroutine) 기술에 따른 조직구조의 특성

1. 조직구조의 특성 : 기계적 vs 유기적

<일상적 기술(routine technologies)>을 사용하는 부서에서는 고도의 규정과 절차, 그리고 의사결정의 집권화 등 <기계적 구조의 특성>이 나타나며, <비일상적인 기술(nonroutine technologies)>을 사용하는 부서는 자유로운 의사소통에 의한 <유기적 구조의 특성>을 지닌다. 수행하는 업무의 성격이 현저히 다른 생산 부서와 연구개발 부서의 관리체계나 조직구조는 현저한 차이가 나게 된다. 즉, 사용하는 기술에 따라 부서의 분위기, 직원들의 옷차림, 작업습관 그리고 자율권 등 모든 분야에서 많은 차이가 난다.



2. 공식화(formalization) : 높은 공식화 vs 낮은 공식화

공식화란 구성원이 수행하는 과업의 내용, 수행절차, 수행방법 그리고 수행결과 등에 대해 사전에 기준을 정해 놓은 정도. 즉, 과업과정에 대한 표준화(standardization)라고도 한다.

<일상적 기술(routine technologies)>을 사용하는 경우 과업의 표준화, 분업화를 통하여 ‘높은 공식화’가 이루어져 있으며, 대부분의 업무수행에 대하여 정해진 규칙과 절차가 적용된다. <비일상적인 기술(nonroutine technologies)>을 사용하는 경우 업무를 수행하는 절차나 방법이 비공식적이며 ‘표준화의 정도가 매우 낮은 특징’을 나타내고 있다. 과업이 매우 다양할 경우에 공식적인 절차나 방법을 통해 이루어지는 활동은 거의 없기 때문이다.

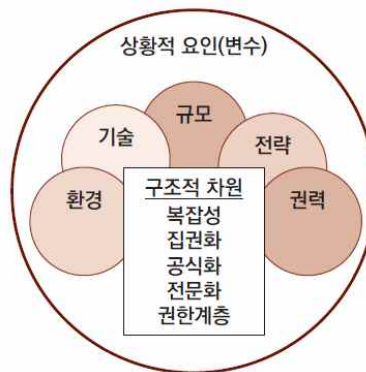
3. 작업자 숙련도 : 낮은 훈련과 경험 vs 많은 훈련과 경험

숙련도란 구성원이 작업에 숙달된 정도를 의미하는데, 작업자의 일에 대한 지식과 경험에 좌우된다. <일상적 기술(routine technologies)>의 경우 과업의 내용이 분명하고 발생 문제가 예측 가능하기 때문에 구성원의 지식이나 훈련 및 경험의 정도가 아주 많이 요구되지는 않는 편이다. 그러나 <비일상적인 기술(nonroutine technologies)>의 경우에는 예외 발생 빈도가 높고 문제 해결 절차가 복잡하기 때문에 상당히 많은 지식과 훈련 및 경험, 즉 전문가의 숙련도가 필요하다고 볼 수 있다.

4. 통제범위(span of control) : 넓음 vs 좁음

통제 범위란 관리자나 일선감독자가 보고를 받게 되는 부하직원의 수를 의미한다. <일상적 기술(routine technologies)>을 사용하는 업무일수록 예측가능하고 분명한 과업을 수행하기 때문에 공식화 정도가 높고 집권화되어 있어 감독자의 통제범위는 ‘넓어진다’. 반면, <비일상적인 기술(nonroutine technologies)>을 사용하는 업무일수록 과업의 예외 발생빈도가 높아 공식화가 어렵고, 발생하는 문제의 분석 가능성이 낮아 분권화가 요구되므로 통제범위는 ‘좁아진다’. 왜냐하면 감독자와 부하들이 자주 상호작용해야 하는 일이 많기 때문이다.

II. 조직설계를 위한 차원의 소개



조직설계를 위한 차원은 구조적 차원과 상황적 요인으로 구분할 수 있다. 구조적 차원(structural dimensions)이란 조직 내부 특성을 설명하는 속성변수를 말한다. 상황적 요인(contingency factors)은 조직의 환경, 기술, 규모, 전략 및 권력과 같이 조직구조에 영향을 주는 요소들로 구성된다. 이 두 차원은 서로 상호작용하면서 조직의 목표달성에 기여하게 된다. <페로우가 연구한 ‘기술’>은 상황 변수로서 이것이 구조적 차원과 fit이 맞을 때 조직유효성(organization effectiveness)을 달성한다고 볼 수 있다.

- 3문 끝 -

이 하 여 백

2022년도 제31회 공인노무사 제2차 인사노무관리 문제 및 해설

교시	시험과목	시험시간	수험번호	성명
3교시	인사노무관리론	100분		
[문제 1] 교육훈련(training & development)에 관한 다음 물음에 답하시오. (50점) 물음 1) 관리층 교육훈련의 개념을 설명하고, 관리층 교육훈련 기법 6가지만 쓰고 설명하시오. (20점) 물음 2) 교육훈련 평가 기법인 커크패트릭(Kirkpatrick)의 평가 기준, 골드스타인(Goldstein)의 교육훈련 타당도 평가법, 투자수익률(ROI) 평가법에 관하여 각각 논하시오. (30점)				
[문제 2] 모집의 원천으로서 조직 내부모집의 개념과 방법을 설명하고, 장점과 단점을 각각 3가지만 쓰시오. (25점)				
[문제 3] 사용자가 노동조합에 대응하는 교섭전략인 포용전략, 압박전략, 회피전략의 개념을 각각 설명하고, 교섭전략별 실행방안을 각각 2가지만 쓰시오. (25점)				

해 설 - [제 1 문] 교육훈련

[1 - (1) 문] 관리층 교육훈련

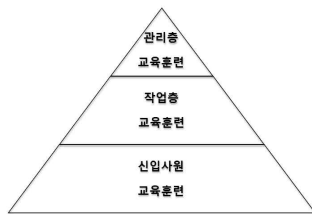
I. 교육훈련의 개념과 중요성

1. 교육훈련(education and training)의 개념과 중요성

교육훈련이란 구성원들이 직무를 수행하는데 필요한 지식과 기술, 그리고 능력을 배양시켜 조직의 목적을 달성하도록 돕는 프로세스라고 정의할 수 있다(Mathis & Jackson, 2003). 즉, ‘교육’은 이해력과 지적활동을 활성화시킴으로써 지식 및 기능을 습득하는 과정이고, ‘훈련’은 주로 반복적인 연습을 통해 지식 및 기능을 습득하는 과정을 의미한다.

Schultz와 Becker의 인적자본이론(Human Capital Theory : HCT)에 따르면 사람은 태어나면서부터 인적자본을 갖고 있는 것이 아니고 교육을 통해서 형성된다고 한다. 이들은 인간을 투자에 의해 경제가치나 생산력의 크기를 증가시킬 수 있는 자본으로 보고 투자를 많이 하여 인적자본을 많이 축적한 사람은 공장이나 설비 등의 증가보다 경제 성장에 더 큰 공헌을 하고, 같은 시간 같은 일을 해도 더 많고 질 높은 상품을 생산할 수 있다고 주장하였다.

2. 교육훈련 대상자로서 관리층의 의미와 관리층 교육훈련의 개념



교육훈련은 기법은 매우 다양하고 많지만, 대상자에 따라 구분하면 직급 측면에서 신입사원층, 작업층, 관리층으로 나눌 수 있고, 특히 관리층은 다시 하위관리층(대리·과장급), 중간관리층(차·부장) 그리고 상위관리층(임원)으로 나눌 수 있다. 최근 환경이 급변하고 구성원각자의 필요한 KSA가 다른 만큼 각 대상에게 적합한(fit) 교육훈련을 실시하여야 한다.

관리층의 직무는 Fayol에 의하면 관리활동(managerial activities)인 계획, 조직화, 지휘, 조정 그리고 통제활동을 수행하는 것이다. 이러한 관리활동에 요구되는 Knowledge, Skill, Ability(or Attitude)에 대한 교육훈련을 하는 것을 <관리층 교육훈련>이라고 한다.

II. 관리층 교육훈련 기법 6가지

1. 관리층 교육훈련의 목적 : Katz의 이론에 따른 핵심 기술 배양



Katz(1955)

Katz는 조직 목표의 달성을 위하여 다음의 기술이 필요한데, 경영자가 지니고 있어야 할 핵심 기술은 3가지로 ① <개념적 기술(conceptual skill)>인 복잡한 환경을 단순화해서 구조화하고 의사결정하는 능력, ② 인간관계 기술(human skill)로 대인 갈등을 해결하는 능력, ③ 전문적 기술(technical skill)로 직무 분야의 업무 수행 능력이 필요하다고 하였다.

2. 방법 (※ 아래의 1)~9)까지 방법 중 6가지 선택 가능)

(1) 의사결정(개념적) 기술	(2) 인간관계 기술	(3) 직무-조직(전문적) 기술
1) in-basket training 2) business game 3) case study	1) role playing 2) behavior modeling 3) transactional analysis	1) understudy 2) coaching 3) junior board of directors

(1) ‘의사결정 기술(conceptual skill)’을 향상시키기 위한 방법

1) 인 바스켓 훈련(in-basket training)

관리자의 의사결정능력을 제고시키기 위해 개발된 것으로, 훈련실시자가 훈련참가자에게 가상의 기업에 대한 정보를 제공한 후 이들에게 특정 경영상황에서 문제해결을 위한 의사결정을 하게 하는 것을 말한다. 이 방법은 모의상황이 다양하고 실제와 같기 때문에 훈련 참가자에게 흥미를 불러일으키나, 훈련의 효과를 측정하는 데에는 어려움이 있다.

2) 사례연구(case study)

기업에서 일어난 일련의 사건, 기업의 현황들을 교육 참가자에게 제시하고 참가자들은 문제점을 밝혀내고 원인을 추론하며 대안을 제시하는 등의 노력을 해야 하는 기법을 말한다. 이 방법은 흥미와 학습동기를 유발할 수 있으나, 적절한 사례 확보에 어려움이 많고 학습의 진도 측정이나 이론에 대한 체계적인 습득이 어렵다는 단점이 있다.

(2) '인간관계 기술(human skill)'을 향상시키기 위한 방법

1) 역할연기법(role playing)

역할연기법은 관리자 뿐 아니라 일반 종업원을 대상으로 인간관계에 대한 태도 및 인간관계기술을 개선하기 위한 기법이다. 역할이란 '기대되는 행동패턴'으로서, 교육 참가자는 어떤 상황을 교육실시자로부터 부여받고 가장 효과적이라고 판단되는 행동을 하게 된다. 예를 들면, 판매원 교육의 경우 불량품을 구입했던 고객이 화를 내면서 찾아갔을 때이다. 이 방법은 흥미와 체험감을 주고, 개인의 약점을 인식할 수 있으며, 아는 것과 행동하는 것 사이의 gap을 인식시킬 수 있으나, 교육의 범위가 제한적이라는 단점이 있다.

2) 행동모델법(behavior modeling)

행동모델법은 Bandura(1977)의 사회학습이론을 바탕으로 한 교육기법이다. 관리자 및 일반 종업원에게 어떤 상황에 대한 가장 이상적인 행동을 제시하고 교육 참가자가 이 행동을 이해하고 그대로 모방하게 하는 사회적 강화(reinforcement) 방법이다. 이 방법은 이상적인 행동에 대한 학습이 신속하게 이루어지도록 하고, 기업실무에서의 시행착오를 줄여줄 수 있다는 장점이 있으나, 개발비용이 많이 들고, 행동모델법을 배울 수 있는 인간관계관련 행동의 수가 제한적이라는 단점이 있다.

(3) '직무·조직 기술(technical skill)'을 향상시키기 위한 방법

1) 대역법(understudy)

어떤 부서의 직속상사와 미래에 그 자리를 계승할 예정에 있는 부하직원이 같이 일을 하면서 그 상사로부터 업무에 관한 자세한 내용을 교육받는 제도를 말한다. 이 기법은 교육이 개인별로 이루어져 학습효과가 높고, 학습한 내용을 실무에 적용시키는데 문제가 없으며, 교육 참가자가 교육받는 직무를 미래에 맡을 예정이므로 학습의욕이 매우 높다는 장점이 있으나, 우수한 상사가 우수한 교사가 되지 않는 경우도 있고, 교육이 의례적으로 흐를 가능성도 있다는 단점이 있다.

2) 청년 중역 회의법(junior board of directors)

관리자 내지 관리자의 길을 걸을 예정인 종업원을 대상으로 조직 전반에 대한 지식을 축적하도록 하기 위한 기법을 말한다. 이 기법은 조직 전반에 대한 지식을 획득하는 데 매우 효과적이고, 조직 내 커뮤니케이션이 활성화된다는 장점이 있으나, 모의이사회에 선발되지 못한 관리자에게 갈등을 유발할 수 있고, 모의이사회에서 제시된 문제점 때문에 실제 해당부서가 곤경에 빠질 수 있어 모의이사회에 대한 방어적인 자세가 나타날 수 있다는 단점이 있다.

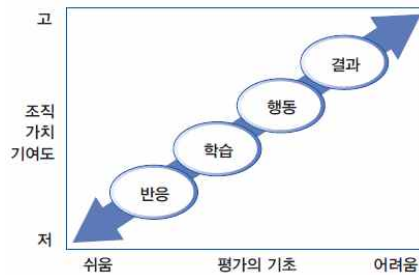
관리자는 기업의 중요한 의사결정(decision making)을 하는 존재로 그 영향력이 크기에 교육훈련에 대한 지속적 투자가 선행되어야 한다. 다만, 기업 입장에서 현재 진행되고 있는 교육훈련이 적합한지에 대한 지속적인 평가도 병렬적으로 운영되어야 교육훈련에 대한 유용한 정보제공(feedback)이 가능한 바, 이하에서는 교육훈련 평가 시 활용할 수 있는 다양한 이론모형들을 소개하고자 한다.

[1 - (2) 문] 커크패트릭, 골드스타인, ROI

I. 커크패트릭(Kirkpatrick)의 평가 기준 : 교육훈련 평가 4단계 모형

1. Kirkpatrick의 4단계 모형(1959)의 개념

Kirkpatrick의 4단계 평가모형은 기업교육의 평가에 있어서 하나의 기준 틀(frame)로 현재까지 널리 활용되고 있는데, <평가의 기초>와 <조직 가치 기여도>에 따라 다음과 같이 나누고 있다. 평가가 쉬울수록 조직가치 기여도는 낮고, 평가가 어려울수록 조직가치 기여도는 높아지기 때문에 이들의 관계는 서로 “trade-off 관계”에 있다고 할 수 있다. 1·2단계인 반응과 학습에 대한 평가는 개인 평가로, 3·4단계인 행동과 결과에 대한 평가는 조직평가로 활용될 수 있다.



2. 각 단계별 내용과 평가 방법

(1) 반응 기준(reaction criteria) : 만족도 평가

피훈련자가 교육훈련을 통해 받은 인상을 기준으로 교육훈련을 평가하는 것을 말한다. 주로 교육훈련이 끝난 직후 참가자들을 대상으로 교육훈련이 유익하였는지, 배운 내용이 양적·질적으로 적절했는지, 강사는 적합한 자격을 가졌는지, 시설은 어떠한지 등을 평가하는 것이다.

<평가 방법>으로는 주로 설문지와 인터뷰를 활용하여 정보를 수집하게 된다.

(2) 학습 기준(learning criteria) : K(knowledge)S(skill) A(attitude) 향상도 평가

교육훈련 도중이나 직후에 배운 내용을 테스트해서 과연 학습이 일어났는지를 측정하는 것을 말한다. 주로 교육훈련 전/중/후에 실시하게 된다.

<평가 방법>으로는 학교에서 실시하는 중간/기말고사, 연수원에서 실시하는 시험과 같은 지필검사, 사전/사후 검사를 비교하거나, 연수 집단과 통제 집단을 비교하는 방법이 이에 해당한다.

(3) 행동 기준(behavioral criteria) : 전이(transfer) 평가

교육훈련의 결과 피훈련자가 직무에 돌아와 행동의 변화를 보여 실제로 성과에 영향을 미치는지 측정하는 기준을 말한다. 교육훈련의 전이(transfer of training)라고도 불리우는데, 교육 종료 3~6개월 후 현업에서의 행동 적용도로 평가하는 것이다. 전이의 장애요인으로 인해 전이가 거의 일어나지 않는 교육훈련을 ‘캡슐화된 교육(capsulated training)’이라고 하는데, 교육훈련을 받고 직장에 복귀한 피훈련자들이 학습 내용을 잊거나 과거 상태로 되돌아가지 않도록 교육 후에 ‘복귀방지 모듈(relapse prevention module)’을 시행하여야 한다.

<평가 방법>으로는 주로 동료들과 상사들의 관찰, 인터뷰, 설문지 등을 통해 측정될 수 있고 연수집단과 통제집단을 비교하는 것도 가능하다.

(4) 결과 기준(results criteria) : 경영 성과 기여도 평가

교육훈련이 조직의 목표와 관련된 중요한 결과를 달성하는 데 어떤 효과가 있는지를 측정하는 것을 말한다. 교육종료 6~12개월 후에 교육전과 교육 후 특정시점을 비교하여 측정한다.

<평가 방법>으로는 결과 지표인 불량률, 매출액, 업무수행 시간, 직원이직률 등을 고려해볼 수 있다. 그러나 이러한 지표들이 순수한 교육훈련 프로그램으로 인한 효과로 나타나는 것인지에 대해 제3의 변수들을 통제하기가 쉽지 않다는 우려가 존재하기에 후술할 ROI와 연계해볼 필요가 있다.

II. 골드스타인(Goldstein)의 교육훈련 타당도(Validity of training) 평가법

1. 개념

교육훈련의 타당성 평가란 “과연 교육훈련이 당초 목적인 바를 충족시켰는가?”를 고려하여 측정하고 평가하는 것을 말한다. 이에 대하여는 골드스타인(Goldstein)이 다음과 같은 네 가지 카테고리로 교육훈련의 타당성을 설명하고 있다.

2. 내용



(1) 훈련 타당성(training validity)

피훈련자와 당초 계획된 교육훈련 프로그램이 서로 match가 되는지를 검증하는 타당성을 말한다. 예를 들어, 제조업 종사자 위주로 계획된 교육이 서비스업 종사자를 대상으로 실시되면 훈련 타당성이 저해되어 교육의 효과를 거두기 어렵다.

(2) 전이 타당성(transfer validity)

피훈련자가 교육훈련을 이수하고 직무로 돌아온 후 직무성공을 거둘 수 있는지 여부를 검증하는 타당성을 말한다. 직무분석이 제대로 시행되지 않은 상태에서 직무교육을 시행하면 교육훈련의 전이가 일어나기 어려운데, 전이가 일어나기 어려운 교육훈련은 전이 타당성이 낮다고 할 수 있다.

(3) 조직 내 타당성(intraorganizational validity)

교육훈련 프로그램이 동일한 회사 내 상이한 집단과 부서의 피훈련자들에게도 동일하게 효과적 인지를 검증하는 타당성이다. 예를 들면, 회사의 경영철학과 업무지침과 관련된 교육은 회사 내 부서가 다르고 피훈련자 집단이 달라져도 동일하게 효과적이어야 할 것이다. 즉, 그 회사에 적용되는 공통적인 내용의 교육은 조직 내 타당성이 높아야 효과적이다.

(4) 조직 간 타당성(interorganizational validity)

교육훈련 프로그램이 다른 기업이나 다른 업종의 회사의 피훈련자들에게도 동일하게 효과적 인지를 검증하는 타당성이다. 예를 들면, 컴퓨터 교육이나 어학교육, 그리고 직장인의 예절교육 같은 교육은 속성상 조직과 업종, 산업에 크게 구애받지 않고 실시할 수 있는 교육으로서 조직 간 타당성이 높은 교육이라고 할 수 있다.

III. 투자수익률(ROI) 평가법

1. Return on Investment(ROI)의 개념

잭 필립스 박사(J. Phillips)는 ROI 평가모형으로 커크패트릭의 4수준 평가모형에 한 단계를 더 추가하여 평가의 마지막 단계인 ROI를 더한 것으로 투자수익율을 산정하는데 필요한 절차를 단계별로 주장하여 인적자원개발과 관련된 프로그램의 성과에 대한 측정과 활용에 대하여 논리적이고 체계적인 접근법을 제시하였다.

2. ROI의 산출 공식

$$ROI(\%) = \frac{\text{순효익 (효익-비용)}}{\text{비용}} \times 100$$

ROI의 값이 크면 클수록 그만큼 프로그램의 성과가 매우 높고 효율적이라는 의미이다. ROI는 인사프로그램에 대한 효율성 지표도 되지만 궁극적으로는 기업의 인적자원(human resource)의 우수성을 입증하는 도구도 되므로, 이러한 의미에서 ROI는 ROP(Return on People)라고 할 수도 있다.

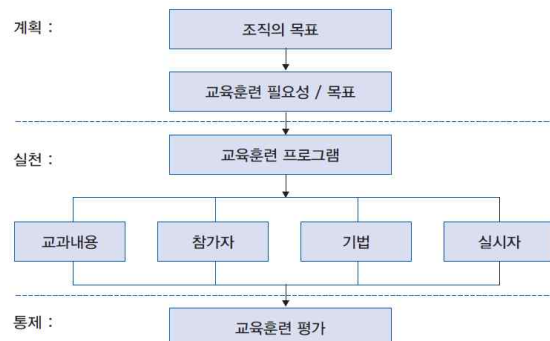
3. I(Investment)와 R(Return)의 요소 파악

인사프로그램 성과의 ROI 측정을 위해서 I(Investment, 투자 또는 비용), 즉 얼마나 많은 비용을 인적자원을 위해 투자하는가를 살펴보고, R(Return, 효익 또는 부가가치)를 살펴보아야 한다. I에 해당하는 요소로는 급여총액, 복리후생 비용, 교육훈련 비용, 행정비용 등이 있고, R에 해당하는 요소로는 수익창출, 원가절감액, 이직비용 절감액, 교육훈련을 통한 개선효과 등이 있다. 효익(R)항목의 화폐적 환산은 곤란한 경우가 많기 때문에 R을 감소시키는 요인들을 살펴보고, 그러한 요인들을 감소시킴으로써 조직이 얻게 되는 효익을 계량적으로 파악하면 된다.

4. ROI의 기대효과

① <회계적 책무성에 대한 요구 부응>측면에서 HRD와 관련된 예산이 점차 증가하고 있는 상황에서 투자경비에 대한 회계적 책무성(accountability)을 증명할 수 있고, ② <인사부서의 전략적 가치 증명>측면에서 최고경영자에게 인사관리의 효율성을 실제 데이터를 사용하고 보고하여 인사부서와 교육훈련의 존재 이유를 설득할 수 있다. ③ <전사적 품질경영(TQM) 향상>측면에서 어느 부분의 Investment가 어떠한 Return을 가지고 오는지에 대한 계량적 측정이 가능하므로 인사관리부문 투자의 효율성을 측정하는 방법으로 기업의 품질경영 향상에 기여할 수 있다.

IV. Concluding remarks : 교육훈련 실천(1-(1)문)과 교육훈련 통제(1-(2)문)의 연계



교육훈련 시스템 모형은 크게 계획-실천-통제활동으로 상호 연결 되어있다. 1-(1)문에서 살펴본 내용은 <실천>활동으로서 교육훈련의 기법에 해당하고, 1-(2)문에서 살펴본 내용은 <통제>활동으로서 교육훈련 평가 Tool에 해당한다.

관리자는 기업 경영에 중요한 판단을 내리는 자(decision maker)로서 이들이 미치는 영향력이 크기 때문에 인사담당자는 관리층 교육훈련의 <실천>-<통제>활동을 통해 유용한 feedback을 받아 현재 교육훈련의 적정성 여부를 검토해보고 차기 교육훈련 계획을 위한 체계적인 관리활동을 펼쳐나가야 할 것으로 사료된다. 인적자원은 기업성공의 엔진이기 때문이다.

※ 이 외에도 다양한 마무리 내용(인적자원개발 프로그램의 포트폴리오 분석(HRD portfolio analysis) 및 대응 전략(방황하는 별-Build 전략, 슈퍼 스타-Hold 전략, 별똥별-Divest 전략, 불박이 별-Harvest 전략))도 가능

- 1문 끝 -

해 설 - [제 2 문] 내부모집

I. 확보관리에 있어서의 모집(recruitment)의 개념과 중요성

1. 모집(recruitment)의 개념

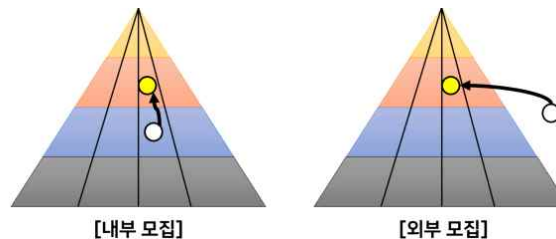
모집활동이란 인력선발을 전제로 양질의 지원자를 유인·확보하는 활동을 말한다. ‘기업이 필요로 하는 인적자원’이라는 말에는 정량적 개념과 정성적 개념이 모두 포함되어 있는데, <정량적 개념>은 선발의 우수성을 확보하기 위해 선발예정 인원보다는 충분히 많은 지원자가 있어야 한다는 의미가 담겨 있으며, <정성적 개념>에는 해당 기업의 해당 직위를 담당할 수 있는 자격과 능력을 갖춘 인적자원이 확보될 수 있어야 한다는 뜻이 담겨있다.

2. 모집의 중요성

① <선발활동의 질(質) 결정>측면에서 기업의 유능한 지원자를 구하지 못하는 한 그 후에 나타나는 인력선발활동은 본질적으로 그 질(質)이 떨어질 수밖에 없고, ② <인력 난이 심한 분야에서의 구인난>측면에서 적격자를 적시에 모집하지 않으면 기업의 경쟁력이 감소하게 되고, ③ <관련 인적자원관리 기능과의 연계성> 측면에서 모집은 평가·보상·개발관리 등과 밀접한 관계를 지니고 있고, 조직체의 인력 계획 활동 및 선발 전략과도 긴밀한 관계를 맺고 있으므로 모집활동은 중요하다.

II. 모집의 원천(source of recruitment)으로서 내부모집

기업에 적합한 인재를 찾는 모집의 원천은 크게 내부모집과 외부모집으로 구분할 수 있는데, 이하에서는 내부모집에 대하여 살펴보도록 하겠다.



1. 내부모집(internal recruitment)을 통한 채용 : 교육훈련·경력관리 중시 <Make 전략>

(1) 내부모집의 개념과 경향

내부모집이란 내부 노동시장(Internal Labor Market : ILM)에서 지원자를 모집하여 인재를 양성하는 방법을 의미한다. 과거 우리나라의 기업풍토는 주로 내부노동시장을 통한 모집에 의존하는 바가 컸다. 즉, 인력수요가 발생하면 외부노동시장에서 인력을 사오기(buy)보다는, 내부인력을 키워서(make) 충당하는 것이 일반적인 추세였다.

(2) 내부모집 방법

1) 기능목록(skill inventory)

기능목록이란 개인의 직무적합성에 대한 정보를 정확하게 찾아내기 위한 도구로서, 보유기능, 조작가능 장비, 현재 담당하고 있는 직무의 내용 및 책임정도, 교육수준, 경력, 교육훈련, 직무성과, 강점 및 약점 등이 포함된다.

2) 인력배치표(manning table)

인력배치표란 해당 산업 및 기업에서 직무 대체를 위해 필요한 최소한의 시간, 각 직무와 적합한 작업자와 경험의 정도, 요구되는 작업 시간과 작업자의 수 등을 체계적으로 정리해둔 인력 자격요건 차트를 말한다.

3) 사내공모제도(job posting and bidding system)

사내공모제이란 내부 노동시장에서 지원자를 모집하는 방법으로서 공석(公席)이 생겼을 때, 사내 게시판에다 지원자를 찾는다는 모집공고를 내어 요구하는 자격을 갖추었다고 생각되는 종업원이면 누구라도 지원하게끔 유도하는 모집방법을 말한다.

III. 내부 모집의 장단점

1. 장점

(1) 기업 특유 기술(firm-specific knowledge)의 활용

내부 모집의 가장 큰 장점은 내부인력의 조직 및 직무지식으로 기업 특유의 기술(firm-specific knowledge)을 충분히 활용할 수 있으며, 외부인력 채용에 따르는 risk를 hedging할 수 있다는 것이다. 특히 기업이 기술 의존도가 높아 이러한 정보의 유출이 기업의 성패에 영향을 미칠 정도로 ‘보안’이 중요한 경우, ‘기업문화가 특수’한 경우 <내부 모집>을 활용하는 것이 좋다. 내부인이 외부인에 비해서는 기업 특수적 지식과 암묵적인 신뢰관계를 형성/유지하고 있기 때문이다.

(2) 내부 구성원의 사기제고

내부모집을 하게 되면 승진기회가 확대되어 종업원들의 모티베이션과 로열티가 향상된다. 공석이 생기는 자리에 내부 구성원에게 우선적인 기회를 주는 것이기에 조직이 구성원 능력개발에 관심이 있다는 의미이고, 구성원에 대한 적극적 투자 의지를 보임으로써 사기 제고에 도움이 되기 때문이다.

(3) 기존 인건비 및 급여수준 유지 가능

일반적으로 외부 인력 채용 시 인건비가 상승하는 반면 내부 모집의 경우 기존의 인건비 및 급여수준(pay level) 유지가 가능하다. 뿐만 아니라 전반적으로 모집에 드는 비용과 시간이 외부 모집에 비해서는 저렴한 편이다.

2. 단점

(1) 무능력자의 승진 발생 - 피터의 원리

컬럼비아대학교 교수였던 로렌스 피터(Laurence J. Peter)와 작가인 레이몬드 헐(Ramond Hull)이 1969년 공저한 책 「피터의 원리(Peter's Principle)」를 인용하면, 내부인력에 너무 많이 오랫동안 의존하게 되면 조직구성원들은 자신의 능력을 넘어서는 수준까지 승진함으로써 결국 조직체는 무능한 사람들로 구성되어 버리는 현상이 나타나기도 한다.

(2) Inbreeding 현상

인재선택의 폭이 좁아지고 inbreeding 현상으로 자기사람을 심는 등 조직의 폐쇄성이 강화될 수 있고, 능력주의와 배치되는 패거리 문화가 형성될 수 있다. 또한 부족한 업무능력 보충을 위한 교육훈련 비용 및 각종 인력개발 비용이 증가된다.

(3) 조직 내부 이동의 연쇄효과로 인한 인력 부족

아무리 내부승진을 시킨다고 하여도 인적 수요를 양적으로 충족시키지 못하기 때문에 일정 수의 인력부족 현상이 나타날 수 있으며, 승진을 위한 과다경쟁이 생길 수 있다.

IV. 인사관리자への 시사점

최근 기업의 경영환경이 어려워지면서 기업의 관리자들은 인적자원관리를 경제적 관점으로 바라보는 경향이 높아지고 있다. 이를 설명하는 것이 바로 O. E. Williamson의 거래비용이론(transaction

cost theory : TCT)이다. 이 이론에 따르면 기업이 시장거래를 하는 대신 조직을 형성하는 이유는 일정한 범위의 거래가 기업조직 경계 안의 내부적 거래로 이루어지는 것이 시장에서 이루어지는 경우보다 상대적으로 비용이 적게 들기 때문이며, 이른바 내부조달과 외부조달(make or buy)에 관한 의사결정을 이루게 되고 그 결과 조직의 경계가 결정된다는 것이다. 즉, 기업은 거래비용을 최소화 하는 방향으로 모집활동을 하게 된다는 것이다.

다만, 이는 조직경제학자들의 주장이 상당부분 반영된 것이며 사람을 단순하게 비용적인 측면으로 간주하고 있는 것이므로 <조직 특수 자산이라는 측면에서 인적자원의 심리나 감정문제도 고려하면서 신중하게 접근>하여야 할 것이다.

- 2문 끝 -

해 설 - [제 3 문] 교섭 전략인 포용전략, 압박전략, 회피전략

I. 단체교섭의 개념과 관련 이론

1. 단체교섭(collective bargaining)의 개념

단체교섭이란 용어는 영국의 B. Porter가 1891년 「Cooperative Movement in Great Britain」에서 처음으로 사용한 용어로 사용자와 노동조합이 교섭단위 내 노동자들의 고용조건을 협상하는 과정을 말하는데, 일반적으로는 노동자의 조직체인 노동조합이 임금이나 근로시간, 기타 근로조건을 비롯하여 노동자의 권리에 관계되는 제 문제에 대하여 사용자 또는 사용자단체와 상호의 조직력을 배경으로 대등한 입장에서 교섭하는 과정을 의미한다. 교섭은 협상이라는 의미와 혼용되어 사용되기도 한다.

2. 교섭 전략 관련 이론 : Kochan, Katz, Mckersie의 전략적 선택론(strategic choice)

KKM의 전략적 선택론은 동태적 노사관계 시스템을 설명하기 위해 전략 개념을 노사관계 분석에 도입한 것인데, 기업은 환경변화에 대응하기 위해 새로운 경쟁전략을 추구하게 되고, 이러한 경쟁전략은 경영자가 환경을 주관적으로 판단한 선택의 결과이며, 결정된 경쟁전략은 다시 기업 경영 계획, 투자 결정, 인력 정책 등에 영향을 미치고 이는 다시 사용자의 협상력을 결정하게 된다는 것이다. 이와 같이 전략적 선택론의 입장에서 사용자가 어떠한 협상전략을 선택하는지에 따라 노사관계가 달라지는 바, 이하에서 각 전략에 대해 살펴보겠다.

※ 이 이론 대신 Donlop의 노사관계시스템 이론(고용관계시스템의 과정과 구조를 결정하는 것은 고용관계 시스템 당사자의 선택)을 서술하는 것도 가능. 다만 좀 더 주체적이고 임의적인 측면을 강조하기 위해 KKM의 전략적 선택이론을 서술하는 것을 더 추천

II. 교섭전략인 포용전략, 압박전략, 회피전략

노사관계 협상 전략은 다음과 같이 나눌 수 있는데, 협상 목표 달성 의지가 얼마나 강한지, 그리고 자신과 상대방의 협상력을 비교했을 때 실현 가능성이 어느 정도인지, 교섭상대방에 대한 인정 여부 및 노동조합의 구체적인 요구사항 등에 의해 다음과 같이 달라질 수 있다.

1. 포용전략(fostering strategy)

(1) 포용전략의 개념과 목표 : 노사합의에 의한 변화 추구

포용전략이란 노사 양측의 목표를 달성하기 위하여 노사합의에 의한 변화를 추구하는 전략이다. 포용전략의 목표는 노조와 직원들로부터 장기적이고 자발적인 변화노력을 이끌어내고, 고용관계의 ‘장기적인 개선과 문제해결’에 치중하는 것이다.

(2) 포용전략이 적합한 환경

포용전략을 쓰는 경우는 점진적인 변화가 목표이고 노조가 사용자의 제안에 동의할 가능성이

를 때이다. 포용전략의 성공요건으로는 노사 간의 신뢰 및 변화의 필요성에 대한 노사 간의 공감대 형성 등을 들 수 있다.

2. 압박전략(forcing strategy) (= 강압전략)

(1) 압박전략의 개념과 목표 : 노조 반대를 누르고 사측의 의견 관철

압박전략이란 사용자 측이 강력한 협상력을 바탕으로 노조에게 양보를 강제하는 전략이다. 강압전략의 목표는 노조로부터 즉각적이고 실질적인 양보(임금동결, 노조권한 약화)를 얻는 데 있으며, 노조가 자발적으로 동의할 가능성이 거의 없고, 고용관계의 악화가 상대적으로 덜 중요하다고 간주될 때에 주로 쓰인다.

(2) 압박전략이 적합한 환경

즉각적이고 실질적인 양보를 얻어야 하고, 노조가 동의할 가능성이 거의 없으며, 사용자의 협상력이 강하고 고용관계의 악화가 상대적으로 덜 중요할 때, 절박한 변화의 필요성이 있을 때 쓰게 된다.

3. 회피전략(escaping strategy)

(1) 회피전략의 개념과 목표 : 노조회피, 약화, 무력화

회피전략이란 사측이 법을 어겨가면서까지 노조를 탄압하는 것은 아니지만 가능한 한 회사에 노조가 결성되는 것을 막고 최소한 확산되는 것을 막으려는 전략적 입장을 말한다.

(2) 회피전략이 적합한 환경

비노조 환경이 기업의 경쟁력에 절대적으로 유리할 때 활용하게 된다. 회피전략은 다른 전략과 동시에 사용할 수 있으며, 다른 전략의 지원 역할을 할 수도 있다.

III. 교섭전략별 실행방안

1. 포용전략의 구체적 전술 (택2)

(1) 태도 측면 : 우호적 태도 견지

상대방과의 관계측면에서는 우호적/긍정적 태도를 견지하는 방법이다. 이것이 상대방에게 왜 중요하고 어떤 의미를 가지고 있는지에 관심을 가지는 것이다.

(2) 협상 측면 : 통합적(integrative) 협상 활용, Win-Win(Pizza cooking game)

상호의 입장(position)만 주장하고 그에 매몰되기보다는, 상호이익(interest)에 집중하면서 정보 교환, 양측의 실제 관심사항 모색, 설득 및 교육, 대립적인 자세 지양, 문제해결식 접근방법 등을 사용할 수 있다.

(3) 노사 프로그램 : 노사협의회, 공동결정제

상대방과의 관계개선을 위하여 노사공동 프로그램을 실시하기도 한다. 우리나라는 근로자와 사용자의 참여와 협력을 위해 근로자의 복지증진과 기업의 건전한 발전을 도모하기 위해 구성하는 협의기구인 <노사협의회>가 있고, 독일에는 근로자가 경영에 참여하여 의사결정의 권리와 책임을 지는 <공동결정제>가 있다.

2. 압박전략의 구체적 전술 (택2)

(1) 태도 측면 : 부정적 태도 견지

상대방과의 관계측면에서도 공격적/부정적인 태도를 취하며, 특히 자기 그룹의 단결을 위하여

상대와의 갈등을 과장하는 방법도 활용한다. 최후의 협상 타결 지점이 어디인가에 관심을 가지는 것이다.

(2) 협상 측면 : 분배적(distributive) 협상 활용, Win-lose(Pizza cutting game)

정보를 공유하면 상대가 유리해지기 때문에 정보의 왜곡, 자신의 입장을 강력히 주장/고수, 우월한 협상력을 과시/위협, 상대의 실질적인 양보를 요구, 파업, 공장폐쇄 불사 등을 사용할 수 있다.

(3) 노사 프로그램 : 분열 조장(메기 효과)

내부의 관계측면에서는 협상 도중에는 자기 그룹 내에서는 단결을, 상대 그룹 내에서는 분열을 조장(divide & conquer)한다. 메기 효과(catfish effect)를 활용하여 갈등을 조장하고 긴장감을 유발시킬 수 있다. 구체적으로는 조직구조나 인사제도를 변화시키고, 외부 인력을 영입하는 등의 의도적인 자극을 통해 경쟁을 유발하는 것이다.

3. 회피전략 (택2)

(1) 노조원 숫자 축소

Atkinson이 주장한 인사관리 유연화 전략을 인용하여 ① 고용형태의 유연성을 높이거나, ② 작업의 외부화로 하청(subcontracting), 아웃소싱(outsourcing), 파견, 분사제도 등을 통하여 노조원의 숫자를 축소하는 것이다.

(2) 비노조 공장에 대한 전폭적지지 (= 병렬형 관리(double breasting))

비노조공장에 대한 전폭적인 투자를 통하여 노조가 있는 공장의 비중을 감소시키고 노조원의 탈퇴를 유도하여 노조를 무력화하거나, 노조가 결성된 공장을 폐쇄하고 비노조/해외공장을 신설하는 전략 등을 사용하여 자연스럽게 노조가 약화되도록 유도하는 것이다.

(3) 노사 프로그램 : 적극적 인적자원관리

기업이 노조를 피할 수 있는 가장 효과적인 방법은 경쟁대상인 노조기업이 단체교섭과 임금교섭을 통해 결정된 임금수준과 근로조건보다 더 높은 임금수준과 더 좋은 근로조건을 제시(무노조 프리미엄)함으로써 노조를 결성하려는 의지를 약화시키는 것이다. 적극적 인적자원관리는 근로조건, 교육과 훈련, 배치전환, 경력개발, 고충처리 등에 있어서 최고의 수준과 세심한 배려로 피고용인들의 불만을 사전에 파악하고 이에 대해 능동적으로 대응하는 것을 의미한다. 이를 통해 근로자들의 직무만족도를 향상시켜 피고용인들이 노조를 원치 않도록 하는 효과를 가진다.

※ 김동원, 이영면, 신수식 교수님 등의 저서에서 다양하게 서술하고 있습니다.

다른 전술방향도 가능하므로 유연하게 논리에 맞추어 서술하면 됩니다.

(경조선택자는 Thomas 모형을 활용하는 것도 가능합니다.)

IV. 관리자에의 시사점

노사관계의 상호작용은 조직구조라는 유형의 하드웨어뿐만 아니라, 당사자의 고용관계 전략이라는 무형의 소프트웨어로부터도 많은 영향을 받게 된다. 기존의 협상사례를 분석한 연구에 의하면, 고용관계구조의 근본적인 변화를 성공적으로 수행하기 위해서는 위 세 가지 전략을 적절하게 혼합하여 구사할 때 가장 바람직한 결과를 얻었음을 알 수 있다. 즉, 각 전략마다 나름대로의 한계가 있으므로 각 전략의 장점을 살려서 적절히 혼합하여 사용하는 것이 효과적이라는 것이다.

- 3문 끝 -

이 하 여 백