

## 정답 및 해설

### 학습모듈 I-1: 조직이해능력

#### 1: 직업인의 조직 생활?

##### 1 정답 :

해설 : 조직은 두 사람 이상이 공동의 목표를 달성하기 위해 의식적으로 구성된 상호작용과 조정을 행하는 행동의 집합체이다.

직장은 조직 중 사람들이 일을 하는데 필요한 물리적 장소이자 심리적 공간이다.

기업은 직장생활을 하는 대표적인 조직으로 노동, 자본, 물자, 기술 등을 투입하여 제품이나 서비스를 산출하는 기관이다.

##### 2 정답 :

해설 : 학습자에게 조직이해능력이 필요한 이유는 각자 자유롭게 작성해볼 수 있다. 그러나 주된 이유는 개인은 조직의 구성원으로 조직의 목적을 달성하기 위해 업무를 수행한다는 점이다.

##### 3 정답 :

해설 : 공식조직은 조직의 구조, 기능, 규정 등이 조직화되어 있는 조직을 의미하며, 비공식조직은 개인들의 협동과 상호작용에 따라 형성된 자발적인 집단 조직이다. 즉, 비공식조직은 인간관계에 따라 형성된 것이다.

##### 4 정답 :

해설 : 영리조직의 사례로는 이윤 추구를 목적으로 하는 다양한 사기업을 들 수 있으며, 비영리조직으로는 정부조직, 대학, 시민단체, 종교단체 등을 들 수 있다.

5 정답 : X, O, O, O

해설 : 조직의 유형은 공식화, 영리성, 조직의 규모에 따라 구분할 수 있으며, 공식화 정도에 따라 공식조직과 비공식조직으로 나뉜다. 조직이 발달해 온 역사를 보면 비공식조직으로부터 공식화가 진행되어 공식조직으로 발전해 왔다. 공식조직 내에서 인간관계를 지향하면서 비공식조직이 새롭게 생성되기도 한다. 대표적인 영리조직으로는 영리를 추구하는 사기업을 들 수 있으며, 최근에는 기업의 규모가 점점 증가하여 다국적 기업도 증가하고 있다.

**B** 2: 조직은 어떻게 운영되는 것일까?

1 정답 :

해설 : 경영이란 조직이 수립한 목적을 달성하기 위하여 계획을 세우고 실행하고 그 결과를 평가하는 과정이다. 그리고 직업인은 조직의 한 구성원으로서 자신이 속한 조직이 어떻게 운영되고 있으며, 어떤 방향으로 흘러가고 있는지, 현재 운영체제의 문제는 무엇이고 생산성을 높이기 위해 어떻게 개선되어야 하는지 등을 이해하고 자신의 업무에 적용하는 경영이해능력이 요구된다.

2 정답 : ①

해설 : 경영은 전략, 관리, 운영활동으로 구분할 수 있으며, 최근 조직을 둘러싼 환경이 급변하면서 이에 적응하기 위한 전략이 중요해지고 있다. 즉, 전략이란 변화하는 환경에 적응하기 위하여 경영활동을 체계화하는 것으로 목적에 따라 전략목표를 설정하고 조직의 내·외부 환경을 분석하여 도출하게 된다.

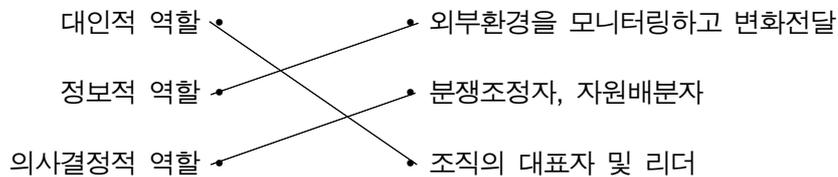
3 정답 :

해설 : 경영전략으로는 원가절감이나 상품의 차별화를 통해 해당 산업에서 우위를 점하는 전략 등이 있다.

4 정답 :

해설 : 조직의 규모가 커지게 되면 한 명의 경영자가 조직의 모든 경영활동을 수행하는데 한계가 있으므로, 수직적 체계에 따라 최고경영자, 중간경영자 및 하부경영자로 구분되게 된다. 최고경영자는 조직의 최상위층으로 조직의 혁신기능과 의사결정기능을 조직 전체의 수준에서 담당하게 된다. 중간경영자는 재무관리, 생산관리, 인사관리 등과 같이 경영부문별로 최고경영층이 설정한 경영목표, 전략, 정책을 집행하기 위한 제반활동을 수행하게 된다. 하위경영자는 현장에서 실제로 작업을 하는 근로자를 직접 지휘, 감독하는 경영층을 의미한다.

5 정답 :



해설 : 민츠버그는 경영자의 역할을 대인적, 정보적, 의사결정적 역할의 3가지로 구분하였다. 대인적 역할은 대외적으로 조직을 대표하고 대내적으로 조직을 이끄는 리더이다. 정보적 역할은 조직을 둘러싼 외부환경을 모니터링하고 이를 조직에 전달하는 정보전달자의 역할이며, 의사결정적 역할은 조직내 문제를 해결하고 대외적 협상을 주도하는 협상가, 분쟁조정자, 자원배분자로서의 역할을 의미한다.

**B** 3: 조직은 어떻게 구성되어 있을까?

1 정답 :

해설 : 직업인은 조직의 구성원으로서 조직의 목적에 합목적적으로 업무를 수행하기 위해서는 조직을 이해할 수 있어야 한다. 또한 조직을 이해하기 위해서는 조직체제를 구성하는 다양한 요소를 모두 고려해야 한다.

2 정답 : 조직구조, 조직문화

해설 : 조직의 체제는 '조직목표', '조직구조', '조직문화', '규칙과 규정'의 4가지로 이루어진다.

 3 정답 :

해설 : 조직구조는 의사결정권의 집중정도, 명령계통, 최고경영자의 통제, 규칙과 규제의 정도에 따라 달라지며 구성원들의 업무나 권한이 분명하게 정의된 기계적 조직과 의사결정권이 하부구성원들에게 많이 위임되고 업무가 고정적이지 않은 유기적 조직으로 구분된다.

 4 정답 : 조직문화

해설 : 조직문화는 조직구성원들의 사고와 행동에 영향을 미치며 일체감과 정체성을 부여하고 조직이 안정적으로 유지되게 한다. 이에 따라 최근 조직문화에 대한 중요성이 부각되면서 조직문화를 긍정적인 방향으로 조성하기 위한 경영층의 노력이 이루어지고 있다.

 5 정답 : ○, ×, ○, ○

해설 : 조직목표는 조직이 달성하려는 장래의 상태이며, 조직의 구조는 조직 내의 부문 사이에 형성된 관계로 조직구성원들의 상호작용을 보여준다. 조직구성원들간 생활양식이나 가치를 공유하게 되는 것은 조직문화로 조직구조와 구분된다. 조직도는 조직 구성원들의 임무, 수행과업, 일하는 장소를 알아보는 데에는 유용하다. 조직의 규칙과 규정은 구성원들의 행동범위를 정하고 일관성을 부여하는 역할을 한다.

 4: 전체 조직에서 내가 맡은 역할은?

 1 정답 : 성격, 지식, 기술, 행동

해설 : 업무이해능력은 직업인이 자신에게 주어진 업무의 성격과 내용을 알고 그에 필요한 지식, 기술, 행동을 확인하는 능력이다.

 2 정답 :

해설 : 조직 전체를 운영하는 것이 경영이라면, 조직 구성원들은 조직의 목적을 달성하기 위해서 주어진 업무를 수행한다. 업무는 조직이 개인에게 부여한 의무이자 책임이다. 조직은 목표달성을 위해서 통합되어야 하기 때문에, 개인은 자신이 하고자 하는 업무를 선택할 수 있는 권한이 미약하다.

 3 정답 : 업무 권한

해설 : 업무는 요구되는 지식, 기술, 도구의 종류가 다르고 다양하게 이루어지며, 자율성이나 재량권도 다르다. 특히 직업인들이 업무를 공적으로 수행할 수 있는 힘을 업무 권한이라고 하며, 이는 자신의 결정에 다른 사람들이 따르게 할 수 있는 힘이기도 하다.

 4 정답 : 업무 수행 계획

해설 : 업무를 효과적으로 수행하기 위해서는 체계적인 업무 수행 계획을 수립할 필요가 있다. 업무 수행 계획은 조직의 목적이나 방침에 부합되도록 조직이 정한 규칙이나 규정, 시간 등의 제약요인을 확인하는 것이 선행되어야 한다.



## 5: 세계화시대에 직장생활

 1 정답 :

해설 : 조직은 환경 속에 존재하며 환경의 변화에 적응해야 하며, 급변하는 현대 사회에서 조직과 환경의 관계는 더욱 강조되고 있다. 특히, 이제는 조직들이 국제 환경을 무시하고는 생존할 수 없는 시대가 되었다. 통신, 기술 등의 비약적 발전으로 전 세계는 하나의 시장으로 움직이고 있으며, 해외의 조직과 구성원들이 고객이 되고 있다. 따라서 직업인들에게 다른 나라의 문화를 이해하고 국제적인 동향을 이해하며 이를 업무에 활용하는 국제 감각이 필요하다.

 2 정답 :

해설 : 스위스의 취리히 연방공대 산하 기업사이클연구소(KOF)의 세계화 지수는

교수자료를 참고하면 보다 자세히 알 수 있다. 세계화는 피할 수 없는 환경변화로 모든 국가가 추구해야 할 방향이다. 따라서 우리나라는 앞으로 세계화를 위해 외국인 투자환경과 투자유치의 부진 등의 문제를 개선하기 위하여 노력해야 한다. 세계화가 되면 조직의 활동범위가 세계로 확대되고, 해외에 직접 투자를 하는 등 세계 시장에서 경쟁하게 된다. 따라서 직업인은 자신의 업무수행과 관련된 국제적 동향을 지속적으로 파악하고, 국제적인 시각과 감각을 가지며, 타문화에 대한 이해를 해야 한다.

### 3 정답 :

해설 : 세계화 시대에 업무를 효과적으로 수행하기 위해서는 관련 국제동향을 파악할 필요가 있다. 이는 조직의 업무와 관련된 국제적인 법규나 규정을 숙지하고, 특정 국가에서 관련 업무 동향을 점검하며, 국제적인 상황변화에 능동적으로 대처하는 것이다.

### 4 정답 :

해설 : 직업인이 외국인과 함께 일을 하려면 이문화 이해에 기반을 둔 이문화 커뮤니케이션 능력이 요구된다. 이문화 커뮤니케이션은 상이한 문화 간의 의사소통으로 언어적과 비언어적인 커뮤니케이션으로 구분될 수 있다. 특히 국제관계에서는 언어적 커뮤니케이션보다 비언어적 커뮤니케이션에서 오해를 불러일으키는 경우가 많다. 같은 행동이라 하더라도 문화적 배경에 따라 다르게 받아들여질 수 있으므로, 인사하는 법이나 식사예절과 같은 국제매너를 알아둘 필요가 있다.



1: 변화하는 환경에 적응하려면?

### 1 정답 : 조직변화

해설 : 오늘날 조직을 둘러싼 환경은 급변하고 있으며, 조직은 생존하기 위하여 이러한 환경의 변화를 읽고 적응해 나가야 한다. 이처럼 조직이 새로운 아이디어나 행동을 받아들이는 것을 조직변화 혹은 조직혁신이라고 한다.

 2 정답 :

해설 : 조직에서 일하는 직업인들은 환경의 변화를 인지하고 이것의 수용가능성을 평가한 후, 새로운 아이디어를 내거나, 새로운 기술을 채택하거나, 또는 관리자층의 변화방향에 대해 공감하고 실행하는 역할을 담당한다.

 3 정답 : O, O, X, O

해설 : 조직변화 과정은 환경의 변화를 인식하는 데에서 출발한다. 따라서 조직변화는 환경변화에 따른 것으로 환경변화가 경제적인 것인지, 기술적인 것인지, 정치적 혹은 문화적인 것인지에 따라 조직변화의 방향도 달라진다. 또한 조직변화 유형 중 제품이나 서비스 변화는 기존 제품이나 서비스의 문제가 발생했을 때에도 이루어지지만 새로운 시장을 확대하기 위하여 신기술을 도입하기도 한다. 조직변화 중 전략이나 구조의 변화는 조직의 조직구조나 경영방식을 개선하기도 한다. 문화의 변화는 조직의 목적과 일치시키기 위하여 조직문화를 변화시키는 것이다.

 4 정답 : 기술변화, 문화변화

해설 : 기술변화는 새로운 기술이 도입되는 것으로 신기술이 발명되었을 때나 생산성을 높이기 위해 이루어진다. 문화의 변화는 구성원들의 사고방식이나 가치체계를 변화시키는 것으로 조직의 목적과 일치시키기 위해 문화를 유도하기도 한다.



## 1: 조직과 나와의 관계

---

 1 정답 : 조직

해설 : 조직은 사람들로 이루어진 집합체이며, 개인은 조직을 구성하는 가장 기본 단위이다. 개인은 이미 존재하는 조직에 가입하거나 여러 명에서 공동의 목적을 가지고 조직을 만듦으로써 조직생활을 시작한다.

 2 정답 :



 1 정답 : 전략, 일반경영

해설 : 경영이란 조직의 목적을 달성하기 위한 전략, 관리, 운영활동이다. 조직경영에는 특정 조직에게 적합한 특수경영과 조직의 특성에 관계없이 적용할 수 있는 일반경영이 있다.

 2 정답 : 인적자원

해설 : 경영의 구성요소는 일반적으로 경영목적, 인적자원, 자금, 전략의 4요소로 구분된다. 이 중 인적자원은 조직에서 일하고 있는 구성원들이 어떤 역할을 가지고 어떻게 직무를 수행하는가와 관련된다.

 3 정답 : ③

해설 : 경영의 과정은 계획, 실행, 평가로 구분되며, 경영의 계획 단계에서 조직의 미래상 결정, 대안분석, 실행방안을 선정한다. 실행 단계에서는 계획 단계에서 수립된 실행방안에 따라 조직목적 달성을 위한 관리활동이 이루어진다.

 4 정답 :

해설 : 외부경영활동은 조직 내부를 관리하고 운영하는 것이 아니라 조직외부에서 조직의 효과성을 높이기 위해 이루어지는 활동이다. 예를 들어 기업에서는 주로 시장에서 이루어지는 활동으로 총수입을 극대화하고 총비용을 극소화하여 이윤을 창출하는 것이다. 이는 대외적 이윤추구활동으로서 대표적으로 마케팅 활동이 있다. 한편, 내부경영활동은 조직내부에서 인적, 물적 자원 및 생산기술을 관리하는 것이다. 여기에는 인사관리, 재무관리, 생산관리 등이 해당된다.



2: 조직의 의사결정과정을 알아보자.

 1 정답 : ③

해설 : 조직 내 의사결정의 과정은 대부분의 경우 조직에서 이루어진 기존 해결방법 중에서 새로운 문제의 해결방법을 탐색하는 과정이 있다. 이는 문제를 확인하고 난 후 개발단계 중 구체적인 설계가 이루어지기

전 탐색단계에서 이루어지게 된다.

 2 정답 :

해설 : 브레인스토밍을 이용하여 의사결정을 할 때는 다음과 같은 규칙을 준수하는 것이 중요하다.

- ① 다른 사람이 아이디어를 제시할 때에는 비판하지 않는다.
- ② 문제에 대한 제안은 자유롭게 이루어질 수 있다.
- ③ 아이디어는 많이 나올수록 좋다.
- ④ 모든 아이디어들이 제안되고 나면 이를 결합하고 해결책을 마련한다.

 3 정답 :

해설 : 점진적 의사결정 모형은 확인 단계, 개발 단계, 선택 단계로 구분되며, 확인 단계에서 문제를 인식하고, 진단하게 된다.

 4 정답 : 학습자가 속한 조직의 특성에 따라 의사결정의 장단점을 다르게 작성할 수 있겠지만 일반적으로 다음의 내용을 포함할 수 있다.

- 장점 : 여러 사람이 모여 자유롭게 논의가 이루어진다.  
다양한 시각에서 문제를 바라볼 수 있다.  
상하간의 의사소통이 활발하다.
- 단점 : 주장이 강한 사람 위주로 의사결정이 이루어진다.  
내 의견을 반영할 수 있는 기회가 적다.  
의견이 불일치하는 경우 의사결정을 내리는 시간이 오래 걸린다.

 3: 조직 경영전략은 어떤 것이 있을까?

---

 1 정답 : 환경분석

해설 : 경영전략을 추진하는 과정은 전략목표를 설정한 다음에 내부, 외부 환경을 분석하는 과정을 거쳐야 한다. 이때에는 대표적으로 SWOT 분석기법을 활용할 수 있다. SWOT 분석기법은 교수자료에 별도로 제시하였으므로 이를 참고한다.

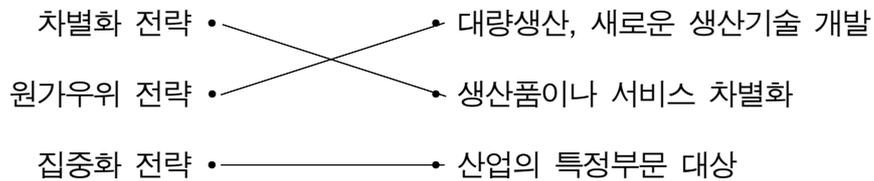
2 정답 : 조직전략, 사업전략, 부문전략

해설 : 조직의 전략은 위계적 수준을 가지고 있다. 조직전략은 가장 상위단계의 전략으로 조직의 사명을 결정하며, 사업전략은 사업수준에서 경쟁적 우위를 점하기 위한 전략으로, 부문전략은 기능부서별로 사업전략을 구체화한 것이다.

3 정답 : 장점, 약점, 기회, 위협

해설 : 조직의 환경을 분석하는데 이용되는 SWOT 분석은 조직 내부 환경으로는 조직이 우위를 점할 수 있는 장점(Strength), 조직의 효과적인 성과를 방해하는 자원, 기술, 능력 면에서의 약점(Weakness), 조직의 외부 환경으로 조직 활동에 이점을 주는 기회요인(Opportunity), 조직 활동에 불이익을 미치는 위협요인(Threat)으로 구분된다.

4 정답 :



해설 : 차별화 전략은 조직이 생산품이나 서비스를 차별화하여 고객에게 가치 있고 독특하게 인식되도록 하는 전략이며, 원가우위 전략은 원가절감을 통해 해당 산업에서 우위를 점하는 전략으로 이를 위해 대량생산을 통해 단위 원가를 낮추거나 새로운 생산기술을 개발한다. 집중화 전략은 특정 시장이나 고객에게 한정하여 특정 산업을 대상으로 하는 전략이다.

5 정답 :

해설 : 학습자에 따라 조직에서의 경영전략의 중요성에 대한 인식은 다를 수 있지만 일반적으로 다음의 내용을 포함할 수 있다.

조직의 경영전략은 조직이 변화하는 환경에 적응하기 위하여 경영활동을 체계화하는 것으로, 전략은 목표가 아니라 목표달성을 위한 수단이 된다. 경영전략은 조직의 경영자가 수립하게 되지만, 모든 직업인은 자신이 속한 조직의 경영전략을 이해해야 조직목표를 달성하는데 기여할 수 있다.



1: 내가 조직경영에 참여하는 방법은?

 1 정답 :

해설 : 경영참가제도의 가장 큰 목적은 경영의 민주성을 제고하는 것이다. 근로자 또는 노동조합이 경영과정에 참여하여 자신의 의사를 반영함으로써 공동으로 문제를 해결하고, 노사 간의 세력 균형을 이룰 수 있다. 또한 근로자나 노동조합이 새로운 아이디어를 제시하거나 현장에 적합한 개선방안을 마련해줌으로써 경영의 효율성을 제고할 수 있다. 이를 통해 궁극적으로는 노사 간 대화의 장이 마련되고 상호 신뢰를 증진시킬 수 있다.

 2 정답 : 노동조합, 협력적 노사관계

해설 : 경영참가제도는 근로자나 노동조합을 경영에 참여시키는 제도이다. 이는 산업민주주의의 발달에 따라 협력적인 노사관계가 중시되면서 본격적으로 논의되기 시작하였다.

 3 정답 :

해설 : 경영참가제도를 통해 근로자들이 조직에 소속감을 느끼고 몰입하게 되어 발전적 협력이 가능하지만, 이는 모든 조직에 효과적이거나 반드시 확대되어야 할 제도는 아니다. 경영능력이 부족한 근로자가 경영에 참여할 경우 의사결정이 늦어지고 합리적으로 일어날 수 없으며, 대표로 참여하는 근로자가 조합원들의 권익을 지속적으로 보장할 수 있는가도 문제가 된다. 또한 경영자의 고유한 권리인 경영권을 약화시키고, 오히려 경영참가제도를 통해 분배문제를 해결함으로써 노동조합의 단체교섭 기능이 약화될 수 있다.

 4 정답 :

1노	사	협	2의	회	제	도				
동			사							
조			3결	정	참	가		4종		
합			정					업		
			권					원		
			한					지		
						5노	동	주	제	도
								제		
			6이	윤	분	배	제	도		

**학습모듈 I-2-나: 체제이해능력**

**B** 1: 우리 조직의 목표는?

✓ 1 정답 : 0, X, X, X, 0

해설 : 조직구성원들은 자신의 업무를 성실하게 수행한다고 하더라도 전체 조직 목표에 부합되지 않으면 조직목표가 달성될 수 없으므로 이를 이해하고 있어야 한다. 또한 조직목표는 공식적이고 장기적인 목표인 사명과 이를 달성하기 위한 세부목표로 이루어진다. 조직은 다수의 목표를 추구할 수도 있으며 이러한 목표는 상하관계를 가지기도 한다.

✓ 2 정답 :

해설 : 조직목표의 기능에는 다음과 같은 기능이 있다.

- 조직이 존재하는 정당성과 합법성 제공
- 조직이 나아갈 방향 제시
- 조직구성원 의사결정의 기준
- 조직구성원 행동수행의 동기유발
- 수행평가 기준
- 조직설계의 기준

✔ 3 정답 : 시장

해설 : 조직목표는 전체성과, 자원, 시장, 인력개발, 혁신과 변화, 생산성 등 6가지로 분류될 수 있다.

✔ 4 정답 :

해설 : 학습자들이 자유롭게 작성하는 것이므로 정답은 없다. 다만 시장측면의 목표는 시장점유율이나 시장에서의 지위향상을 포함하여 작성하도록 하며, 인력개발 측면에서의 목표는 인적자원의 교육훈련, 승진, 성장과 관련된 목표를 제시하도록 한다.

**B** 2: 우리 조직의 구조는?

✔ 1 정답 : 조직구조

해설 : 조직구조는 조직 내의 부문 사이에 형성된 관계로 즉, 조직목표를 달성하기 위한 조직구성원들의 유형화된 상호작용과 이에 영향을 미치는 매개체이다.

✔ 2 정답 : 유기적 조직

해설 : 유기적 조직은 의사결정권한이 조직의 하부구성원들에게 많이 위임되어 있으며 업무도 고정되지 않고 공유 가능한 조직이다. 유기적 조직에서는 비공식적인 상호 의사소통이 원활히 이루어지며, 규제나 통제의 정도가 낮아 변화에 따라 쉽게 변할 수 있는 특징을 가진다.

✔ 3 정답 : 전략, 규모, 기술, 환경

해설 : 조직구조에 대한 많은 연구들은 조직구조에 영향을 미치는 요인으로 조직의 전략, 규모, 기술, 환경 등이 있다.

✔ 4 정답 :

해설 : 조직도를 살펴보면 조직 내적인 구조는 볼 수 없지만 구성원들의 임무, 수

행하는 과업, 일하는 장소 등과 같은 일하는 방식과 관련된 체계를 알 수 있으므로 한 조직을 이해하는데 유용하다. 조직도를 통해 조직이 어떻게 구성되어 있는지를 알 수 있고, 조직에서 하는 일은 무엇이며, 조직구성원들이 어떻게 상호작용하는지를 파악할 수 있다.



3: 우리 조직문화의 특징은?

1 정답 : 생활양식, 조직몰입

해설 : 조직문화는 조직구성원들의 생활양식이나 가치로 정의된다. 조직문화는 조직구성원들에게 일체감과 정체성을 부여하며, 조직몰입을 향상시키고, 조직구성원들의 행동지침이 되며, 조직의 안정성을 유지하는 기능을 한다.

2 정답 :

해설 : 조직문화의 기능은 다음과 같다.

- 조직구성원들에게 일체감, 정체성 부여
- 조직몰입 향상
- 조직구성원들의 행동지침 : 사회화 및 일탈행동 통제
- 조직의 안정성 유지

3 정답 : 공유가치

해설 : 공유가치는 조직 구성원들의 행동이나 사고를 특정 방향으로 이끌어 가는 원칙이나 기준을 의미한다.

4 정답 :

해설 : 조직문화는 조직의 고유한 특성으로 조직에 따라 다르다. 따라서 학습자가 속한 조직에 따라 다양한 답이 작성될 수 있다. 몇 가지 예시를 제시하면 인간 중심 문화, 원활한 의사소통 강조, 최고의 품질 강조 등이 있을 수 있다.



1: 내가 속한 집단의 특성은?

1 정답 : 팀

해설 : 최근에는 수직적·수평적 장벽을 허물고 보다 자율적인 환경 속에서, 인적 자원을 효율적으로 활용하고 내부 유연성을 강화하기 위한 조직 형태인 팀에 대한 관심이 증가하고 있다.

2 정답 : 비공식적 집단

해설 : 비공식적 집단은 조직구성원들의 요구에 따라 자발적으로 형성된 집단으로, 공식적인 업무수행 이외에 다양한 요구들에 의해 이루어진다. 예를 들어 업무수행능력 향상을 위해 자발적으로 형성된 봉사활동모임 등이 있을 수 있다.

3 정답 :

해설 : 조직 내에는 다양한 집단이 존재하기 때문에 집단 간 경쟁이 발생하기도 한다. 집단 간 경쟁이 일어나는 원인은 조직 내의 한정된 자원을 더 많이 가지려고 하거나 서로 상반되는 목표를 추구하기 때문이다.

직업인들은 집단에 참여하여 소속감을 느끼고 다양한 요구들을 충족하는 것은 바람직하지만, 집단 간 경쟁이 심화되어 조직 전체의 효율성을 저해하는 일이 없도록 관련 집단과 원활한 상호작용을 위해 노력해야 한다.

4 정답 : ③

해설 : 팀은 생산성을 높이고 의사결정을 신속하게 내리며 구성원들의 다양한 창의성 향상을 도모하기 위하여 조직되지만, 팀이 성공적으로 운영되기 위해서는 조직 구성원들의 협력의지와 관리자층의 지지가 요구된다.

## 학습모듈 I-2-다: 업무이해능력



1: 내가 맡은 업무의 특징은?

 1 정답 : 업무

해설 : 직업인은 자신이 속한 조직의 다양한 업무를 통해 조직의 체제를 이해할 수 있으며, 자신에게 주어진 업무의 특성을 파악하여 전체 조직의 체제 내에서 효과적으로 업무를 수행할 수 있다.

 2 정답 : ③

해설 : 조직에서 업무는 상품이나 서비스를 창출하기 위한 생산적인 활동으로 조직의 전체 체제 내에서 이해하는 것이 중요하다. 따라서 업무는 조직의 목적 아래 통합되며, 직업인들은 자신의 업무를 자유롭게 선택하기보다 주어지게 된다. 업무는 요구되는 지식, 기술, 도구가 다양하고 독립성, 자율성, 재량권의 정도도 각기 다르다.

 3 정답 :

해설 : 업무의 특성으로는 다음과 같은 것들이 있다.

- 공통된 조직의 목적 지향
- 요구되는 지식, 기술, 도구의 다양성
- 다른 업무와의 관계, 독립성
- 업무수행의 자율성, 재량권

 4 정답 :

해설 : 기획부는 경영계획 및 전략 수립, 전사기획업무 종합 및 조정, 중장기 사업계획의 종합 및 조정, 경영정보 조사 및 기획보고, 경영진단업무, 종합예산수립 및 실적관리, 단기사업계획 종합 및 조정, 사업계획, 손익추정, 실적관리 및 분석 등과 같은 업무를 수행한다.



2: 나의 업무수행 계획을 세워보자.

 1 정답 : 활용 자원 확인

해설 : 조직에서의 업무수행 과정은 업무지침 확인, 활용 자원 확인, 업무수행 시트 작성의 순서로 이루어진다.

✔ 2 정답 : ②

해설 : 조직에는 다양한 업무가 있지만, 이러한 업무는 조직의 공동 목표를 달성하기 위한 것으로 조직이 정한 규칙과 규정, 시간 등의 제약을 따라야 한다.

✔ 3 정답 :

해설 : 마지막에 일을 급하게 처리하지 않고 주어진 시간 내에 효과적으로 끝마칠 수 있다. 세부적인 단계로 구분하여 체계적이다. 문제가 발생할 경우 발생지점을 정확히 파악하여 시간과 비용을 절약할 수 있다.

✔ 4 정답 :

해설 : 워크 플로 시트에 사용하는 도형을 다르게 표현함으로써 주된 작업과 부차적인 작업, 혼자 처리할 수 있는 일과 다른 사람의 협조를 필요로 하는 일, 주의해야 할 일, 컴퓨터와 같은 도구를 사용해서 할 일 등을 구분해서 표현할 수 있다.



3: 나는 왜 업무를 제대로 수행하지 못할까?

✔ 1 정답 :

해설 : 갈등은 새로운 시각에서 문제를 바라보게 하고, 다른 업무에 대한 이해를 증진시켜주며, 조직의 침체를 예방해주기도 한다.

✔ 2 정답 :

해설 : 갈등을 효과적으로 관리하기 위해서는 먼저, 갈등상황을 받아들이고 이를 객관적으로 평가해보아야 한다. 갈등을 유발시킨 원인은 무엇인지, 장기적으로 조직에 이익이 될 수 있는 해결책은 무엇인지를 생각해본다. 그리고 갈등을 해결하는데 가장 중요한 것은 대화와 협상으로 의견일치에 초점을 맞추고, 양측에 도움이 될 수 있는 해결방법을 찾는데 주력한다. 한편, 어떤 경우에는 직접적인 해결보다 일단 갈등상황에서 벗어나는 회피전략이 더욱 효과적일 수 있으므로, 갈등의 해결이 중대한 분열을 초래할 가능성이 있을 때에는 충분한 해결시간을 가지고 서서히 접근하도록 한다.

 3 정답 :

해설 : 이러한 방해를 받지 않는 제1의 원칙은 시간을 정해 놓으라는 것이다. 반드시 모든 메일에 즉각적으로 대답할 필요가 없으며, 걸려오는 모든 전화에 그 시간에 통화할 필요는 없다. 하루 일과 중 메일을 확인하는 시간을 3시간에 10분 단위로 계획하거나, 메신저에 접속하는 시간을 정한다. 또한 각 통화마다 3분 이내 통화원칙을 세우거나, 사적인 전화는 나중에 다시 걸겠다고 한 후 업무 시간 외에 통화하도록 한다.

 4 정답 :

해설 : 학습자가 자신의 업무스트레스 유발요인을 적고 이를 관리하기 위한 방법을 작성하는 것으로 정답은 없지만, 예시를 제시하면 다음과 같다. 스트레스를 유발하는 요인으로는 새로운 기술 도입, 과중한 업무, 인간관계, 경력 개발 등에 대한 부담이 있으며, 스트레스를 관리하기 위한 방법은 시간관리, 명상과 같은 긍정적인 사고, 전문가의 도움 등이 있다.

## ■ 학습모듈 I-2-라: 국제감각

 1: 시대에 뒤떨어지는 사람은?

 1 정답 : 세계화

해설 : 세계화가 이루어지면 조직은 해외에 직접 투자할 수 있으며, 원자재를 보다 더 싼 가격에 수입할 수 있고, 수송비가 절감되며, 무역장벽이 낮아져 시장이 확대되는 경제적인 이익을 얻을 수 있다.

 2 정답 : O, X, O

해설 : 국제감각은 세계화가 진행되어 국가간의 경계가 낮아지고 직업인의 활동범위가 범지구적으로 이루어짐에 따라 더욱 강조되고 있다. 사람들은 흔히 국제감각을 외국어 능력이라고 생각하고 유창한 외국어를 구사하기 위해 노력하는 경우가 많은데, 국제감각은 다른 나라 사람과의 효과적인 커뮤니케이션을 위해 다른 나라의 문화적 특징을 이해하는 것을 의미한다. 특히

직업인의 국제감각은 자신의 업무와 관련하여 국제적인 동향을 파악하고 이를 적용할 수 있는 능력이다.

 3 정답 :

해설 : 세계화가 이루어지면 조직은 해외에 직접 투자할 수 있으며, 원자재를 보다 더 싼 가격에 수입할 수 있고, 수송비가 절감되며, 무역장벽이 낮아져 시장이 확대되는 경제적인 이익을 얻을 수 있다. 반면에 그만큼 경쟁이 세계적인 수준에서 치열해지기 때문에 국제적인 감각을 가지고 세계화 대응 전략을 마련해야 한다.

 4 정답 :

해설 : 국제감각은 단순히 영어만을 잘하는 것을 의미하지 않는다. 전 세계를 하나의 공동체로 인식하고, 문화적 배경을 달리하고 있는 다른 나라 사람과의 효과적인 커뮤니케이션을 위해 각 국가의 문화적 특징, 의식, 예절 등 세계 각국의 시장과 다양성에 적응할 수 있는 능력을 말한다. 그리고 자신의 업무와 관련하여 국제적인 동향을 파악하고 이를 적용할 수 있도록 한다.



2: 다른 문화권의 사람을 만나면 어떻게 해야 할까?

 1 정답 :

해설 : 문화충격에 대비하기 위해서 가장 중요한 것은 다른 문화에 대해 개방적인 태도를 견지하는 것이다. 자신이 속한 문화의 기준으로 다른 문화를 평가하지 말고, 자신의 정체성은 유지하되, 새롭고 다른 것을 경험하는데 즐거움을 느끼도록 적극적 자세를 취한다.

 2 정답 : ③

해설 : 이문화 커뮤니케이션은 언어적 커뮤니케이션과 비언어적 커뮤니케이션으로 구분되며, 언어적 커뮤니케이션은 영어와 같이 언어를 사용해서 의사소통하는 것이며, 비언어적 커뮤니케이션은 대화가 아닌 행동이나 느낌에 따

른 것으로 이는 타문화의 가치관, 생활양식, 행동규범의 이해에 기반하고 있다.

 3 정답 : 이문화 커뮤니케이션, 국제 커뮤니케이션

해설 : 직업인은 자신이 속한 조직의 목적을 달성하기 위해 외국인을 설득하거나 이해시켜야 한다. 이와 같이 서로 상이한 문화간 커뮤니케이션을 이문화 커뮤니케이션(intercultural communication)이라고 한다. 반면에 국제 커뮤니케이션(international communication)은 국가 간의 커뮤니케이션으로 직업인이 자신의 일을 수행하는 가운데 문화배경을 달리하는 사람과 커뮤니케이션을 하는 것은 이문화 커뮤니케이션에 해당된다.

 4 정답 :

해설 : 먼저 다양한 문화에 호의적인 태도를 가져야 한다. 우리나라 문화와 다르다고 해서 나쁘거나 저급한 문화로 여겨서는 안되며 그 나라 고유의 문화를 인정할 수 있어야 한다. 그리고 다른 나라에서 해야 할 일과 하지 말아야 할 일, 해도 되는 일과 해서는 안되는 일을 구별하기 위한 노력을 기울여야 한다.

 3: 국제동향을 파악하는 방법은?

 1 정답 : 문화, 국제적인 법규나 규정

해설 : 직업인의 국제감각은 다른 나라 문화에 개방적인 태도를 견지하고 이를 적극적으로 이해하는 것도 중요하지만 자신의 업무와 관련된 국제적인 동향을 이해하고 이를 적용하는 능력이다. 업무와 관련된 국제동향에는 다양한 경제적, 정치적 이슈 등이 있을 수 있지만 그 중 하나로 국제적인 법규나 규정을 숙지할 필요가 있다.

 2 정답 :

해설 : 2번 문제는 학습자들이 국제동향을 파악하는데 각자 적용할 수 있는 방법을 찾아서 작성하는 것으로 다양한 답이 나올 수 있다. 그러나 배운 내용

을 중심으로 예시를 제시하면 다음과 같다.

- 관련 분야 해외사이트를 방문해 최신 이슈를 확인한다.
- 매일 신문의 국제면을 읽는다.
- 업무와 관련된 국제잡지를 정기구독 한다.
- 노동부, 한국산업인력공단, 산업자원부, 중소기업청, 상공회의소, 산업별인적자원 개발협의체 등의 사이트를 방문해 국제동향을 확인한다.
- 국제학술대회에 참석한다.
- 업무와 관련된 주요용어의 외국어를 알아둔다.
- 해외서점 사이트를 방문해 최신 서적 목록과 주요내용을 파악한다.
- 외국인 친구를 사귀고 대화를 자주 나눈다.

### 3 정답 :

해설 : 업무와 관련된 국제적인 법규나 규정을 제대로 이해하지 못하면 큰 피해를 입을 수 있다. 예를 들어, 대부분의 나라에서는 광고나 해외투자 등에 대한 법률이 마련되어 있다. 우리나라에서는 합법적인 행동이 다른 나라에서는 불법일 수 있다. 따라서 직업인은 국제적인 업무를 수행하기 전에 국제적인 법규나 규정을 알아보는 노력을 기울여야 한다.

### 4 정답 :

해설 : 아시아, 유럽, 북아메리카, 남아메리카, 아프리카, 오세아니아, 중동의 많은 국가들이 우리나라에 대사관을 설치해 놓고 있으며, 이 곳에서는 국가 소개는 물론 여행정보, 유학정보, 취업정보 등의 다양한 정보를 제공하고 있다. 각자 주한 대사관 중 한 국가를 선택하고 홈페이지를 방문하여 필요한 정보를 검색하도록 한다.

### 5 정답 :

해설 : 미래의 국제동향을 예측하는 것은 전문가도 쉽지 않은 일이다. 이를 위한 방법으로는 신문이나 인터넷 등을 이용하여 관심 분야의 국제동향에 대한 전망을 제시한 내용 등을 주의 깊게 찾아보고, 스크랩 하는 방법 등이 있다.



## 4: 글로벌시대의 국제매너

1 정답 : X, O, X

해설 : 미국사람과 인사할 때에는 눈이나 얼굴을 보는 것은 좋은 행동이지만, 오른손으로 상대방의 오른손을 힘주어서 잡았다가 놓아야 한다. 러시아와 라틴아메리카 사람들은 인사할 때에 포옹을 하는 경우가 있는데 이는 친밀함의 표현이므로 자연스럽게 받아주는 것이 좋다. 미국인들은 시간을 돈과 같이 생각해서 시간엄수를 중요하게 생각하므로 약속시간에 늦지 않게 주의해야 한다.

2 정답 :

해설 : 아프리카 사람과 대화할 때는 상대방과 시선을 마주보며 대화하면 실례이므로 코 끝 정도를 보면서 대화하도록 한다.

3 정답 :

해설 : 업무와 관련해서 사람들을 만나면 명함을 많이 주고받는다. 업무용 명함은 악수를 한 이후 교환하며, 아랫사람이나 손님이 먼저 꺼내 오른손으로 상대방에게 주고, 받는 사람은 두 손으로 받는 것이 예의이다. 그리고 받은 명함은 한번 보고나서 탁자 위에 보이게 놓은 채로 대화를 하거나, 명함지갑에 넣는다. 명함을 꾸기거나 계속 만지는 것은 예의에 어긋나는 일이다.

4 정답 :

해설 : 스프는 소리 내면서 먹지 않으며, 몸쪽의 바깥쪽에서부터 포크나 나이프를 사용한다. 또한 뜨거운 스프는 입으로 불어서 식히지 않고 손가락으로 저어서 식혀야 한다. 빵은 수프를 먹고 난 후부터 먹으며, 디저트 직전부터 식사가 끝날 때까지 먹을 수 있다. 빵은 칼이나 치아로 자르지 않고 손으로 떼어 먹는다. 생선요리는 뒤집어 먹지 않고, 스테이크는 처음에 다 잘라놓지 않고 잘라 가면서 먹는 것이 좋다.

5 정답 :

해설 : 중동은 국가에 따라 음식 못하는 음식이 있다. 예를 들어 인도인들은 힌두

교를 믿으며, 그들은 쇠고기를 먹지 않으며, 이슬람 국가에서는 돼지고기를 먹지 않는다. 따라서 식사 때 먹지 않는 음식을 준비해 놓고, 접대를 하는 것은 큰 실례가 되므로 특히 주의해야 한다. 이 밖에도 그 나라의 문화, 환경, 기후, 교육 등에 대한 정보를 인터넷으로 검색하여 사전에 알아두면 대화의 주제가 생겨 원만한 교류가 이루어질 수 있을 것이다.

## 총괄평가 정답 및 해설



1 정답 : ②

해설 : **기업**은 노동, 자본, 물자, 기술 등을 투입하여 제품이나 서비스를 산출하는 기관이다. 기업은 최소의 비용으로 최대의 효과를 얻음으로써 차액인 이익을 극대화하기 위해 만들어진 조직이다.



2 정답 : ④

해설 : 경영은 경영목적, 인적자원, 자금, 전략의 4요소로 구성된다.



3 정답 : ③

해설 : 조직의 체제는 조직목표, 조직구조, 조직문화, 규칙 및 규정으로 이루어진다.



4 정답 : ③

해설 : 조직에서는 조직 전체의 목적을 효과적으로 달성하기 위하여 업무를 배분한다. 업무의 배분은 일의 동일성, 유사성, 관련성에 따라 이루어지며, 이는 조직을 세로로 구분하게 된다. 조직을 가로로 구분하는 것은 계층이나 직급이다.



5 정답 : ③

해설 : 이문화 이해는 내가 속한 문화와 다르다고 해서 무조건 나쁘거나 저급한 문화로 여기는 것이 아니라 그 나라 고유의 문화를 인정하고 해야 할 일과 해서는 안되는 일을 구별할 수 있는 것이다.



6 정답 : (A) = 환경변화 인지, (B) = 조직변화 방향수립

해설 : 조직변화는 환경변화에 따라 조직에 영향을 미치는 변화를 인식하는 것으로 시작한다. 환경의 변화가 인지되면 이에 따른 조직변화 방향을 수립하고, 이를 실행한 후 평가하는 과정을 거친다.

 7 정답 : 직업

해설 : 각자 직업이란 일정한 지식과 기술을 가지고 장시간에 걸쳐 종사하는 일이다. 사람들이 조직에 들어와서 오랫동안 조직으로부터 주어진 업무를 수행하다보면 그 일은 하나의 직업이 된다.

 8 정답 : 경영계획

해설 : 경영계획 단계란 조직의 미래상을 결정하고 이를 달성하기 위한 대안을 분석하고 목표를 수립하며 실행방안을 선정하는 과정이다.

 9 정답 : 교섭

해설 : 해결방안을 마련하면 실행 가능한 해결안을 선택한다. 선택을 위한 방법은 3가지로 이루어질 수 있다. 한 사람의 의사결정권자의 판단에 의한 선택, 경영과학 기법과 같은 분석에 의한 선택, 이해관계집단의 토의와 교섭에 의한 선택 등이 있다.

 10 정답 : ①

해설 : 경영전략의 추진과정은 전략목표설정 → 환경분석 → 경영전략 도출 → 경영전략 실행 → 평가 및 피드백의 순으로 이루어진다.

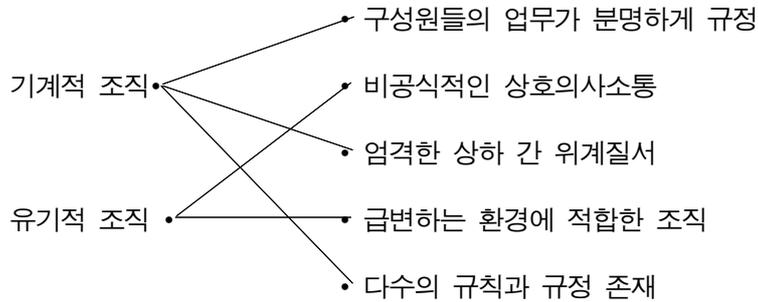
 11 정답 : 이윤

해설 : 경영참가제도의 유형은 경영참가, 이윤참가, 자본참가의 3가지로 분류할 수 있다.

 12 정답 : 사명

해설 : 조직의 사명은 조직의 비전, 가치와 신념, 조직의 존재 이유 등을 공식적인 목표로 표현한 것이다.

 13 정답 :

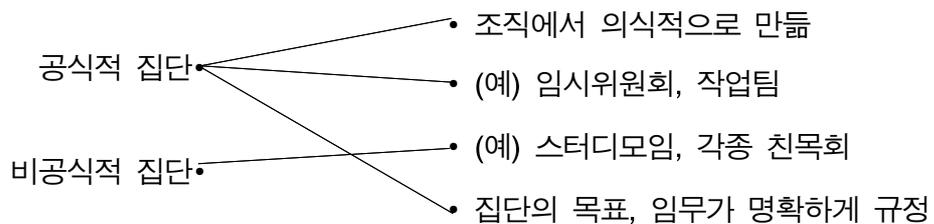


해설 : 조직구조는 기계적 조직과 유기적 조직으로 구분되며, 기계적 조직은 구성원들의 업무가 분명하게 정의되고 많은 규칙과 규제들이 있으며, 상하 간 의사소통이 공식적인 경로를 통해 이루어지고 엄격한 위계질서가 존재한다. 유기적 조직은 공식적인 상호의사소통이 원활히 이루어지며, 환경 변화에 따라 쉽게 변할 수 있는 특징을 가진다.

14 정답 : (A) = 공유가치, (B) = 전략

해설 : 맥킨지의 7-S 모형은 조직문화의 구성요소를 나타낸다. 이는 조직구성원들의 행동이나 사고를 특정 방향으로 이끌어가는 원칙이나 기준인 공유가치를 중심으로 리더십스타일, 구성원, 제도절차, 구조, 전략, 관리기술로 이루어진다.

15 정답 :

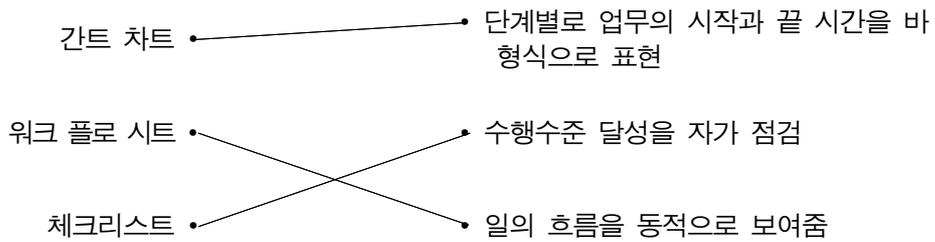


해설 : 공식적인 집단은 조직에서 의식적으로 만든 집단으로, 공식적인 집단의 목표나 임무는 비교적 명확하게 규정되어 있으며, 상설 혹은 임시위원회, 임무수행을 위한 작업팀 등이 해당한다. 비공식적인 집단은 조직구성원들의 요구에 따라 자발적으로 형성된 집단으로, 업무수행능력 향상을 위해 자발적으로 형성된 스터디모임, 봉사활동 동아리, 각종 친목회 등이 해당한다.

16 정답 : ②

해설 : 총무부는 주주총회 및 이사회개최 관련 업무, 의전 및 비서업무, 집기비품 및 소모품의 구입과 관리, 사무실 임차 및 관리, 차량 및 통신시설의 운영, 국내외 출장 업무 협조, 복리후생 업무, 법률자문과 소송관리, 사내의 홍보 광고업무 등을 담당한다.

✓ 17 정답 :



해설 : 간트 차트는 전체 일정을 한 눈에 볼 수 있고, 단계별로 업무의 시작과 끝 을 알려준다. 워크 플로 시트는 도형과 선으로 일의 흐름을 동적으로 보여 주며, 체크리스트는 업무의 각 단계를 구분하고 각 활동별로 수행수준을 달성했는지를 자가 점검할 수 있도록 한다.

✓ 18 정답 : ④

해설 : 과중한 업무 스트레스는 개인뿐만 아니라 조직에도 부정적인 결과를 가져 와서 과로나 정신적 불안감을 조성하고 심한 경우 우울증, 심장마비 등 질병에 이르게 하지만, 적정수준의 스트레스는 사람들을 자극하여 개인의 능력을 개선하고 최적의 성과를 내게 하므로 스트레스가 반드시 해로운 것은 아니다.

✓ 19 정답 : 국제경영, 자유무역협정(Free Trade Agreement: FTA)

해설 : 세계화가 진행됨에 따라 오늘날 자유시장경제체제하의 국가의 조직들은 치열한 글로벌 경쟁체제 속에서 제품 또는 서비스를 외국에 판매하고 외국으로부터 원자재를 조달하고 있다. 이처럼 기업은 상품, 서비스, 자본, 노동, 기술과 정보 등을 대상으로 국경을 초월하여 두 나라 이상에서 동시에 기업 활동을 전개하고 있으며 이를 국제경영이라 한다. 특히, 최근 우리나라는 칠레 등과 자유무역협정을 체결하고 국가 간 무역장벽을 없애 나가고 있다.

 20 정답 : 문화충격

해설 : 문화충격이란 한 문화권에 속하는 사람이 다른 문화를 접하게 될 때 체험하게 되는 불일치, 위화감, 심리적 부적응 상태를 의미한다.