

## 【일러두기】

문제 앞의 번호(예, 00-1)는 2025년 기출문제의 번호이고, 두 번째 번호(24-4)는 기출실록 내의 문항번호를 의미합니다. 즉, 24-4는 Topic 24의 4번쩨 문제라는 의미입니다.

00-1 24-4

가치, 지각 및 태도에 관한 설명으로 가장 적절하지 않은 것은? (2025 CPA)

- ① 유사효과(similar to me effect)는 대상의 특성 중 자신과 유사한 일부만 관심을 기울이고 쉽게 지각하는 경향을 의미한다.
- ② 켈리(Kelley)의 귀인모형에서 일관성(consistency)이란 개인의 행동이나 성과가 일정 기간 유사하게 나타나는지를 의미하며, 높은 일관성은 내적 귀인과 연관된다.
- ③ 조직시민행동(organizational citizenship behavior)은 구성원 간 단합이나 조직 성과에 긍정적인 영향을 미친다.
- ④ 개인-조직 적합성(person-organization fit)은 개인의 성격이나 가치가 조직의 가치와 일치하는 정도를 의미하며, 개인은 자신의 가치와 어울리는 곳에 이끌리고 선발된다.
- ⑤ 인지부조화(cognitive dissonance)는 둘 이상의 태도 또는 태도와 행동 간 불일치를 지각해 느끼는 심리적 불편감을 말한다.

① [×] 유사효과 또는 유사성 오류(similar-to-me error)는 평가자 자신이 스스로와 가치관, 행동, 태도 등이 비슷한 평가대상에게 더 후하거나 더 박한 평가를 하는 것을 말한다. 같은 학교 출신을 우대하거나, 술을 좋아하는 상사가 술을 잘 먹는 부하를 잘 쟁거주는 것이 그 예에 해당한다. 선에서 '자신과 유사한 일부만 관심을 기울이고 쉽게 지각'한다는 서술은 얼핏 보면 유사효과를 설명하는 것 같지만, 사실은 그렇지 않다. 왜냐하면 자신과 비슷한 사람에게 좋은 평가점수를 주는 것(유사효과)과 자신과 비슷한 일부에만 관심을 기울이는 것은 다른 의미이기 때문이다. 관심을 기울인 결과 긍정적인 판단을 행한다는 의미까지가 서술되어야 비로소 유사효과가 된다. 그리고 '쉽게 지각(easy to perceive)'한다는 문구 역시 유사효과의 의미와는 거리가 멀다. 굉장히 디테일한 부분에서 정오(正誤)가 결정되는 선지이다.

② [○] 켈리(Kelley)는 관찰자가 특정 행동의 원인을 어떤 경우에 내부적으로 귀인하고 어떤 경우에 외부적으로 귀인하는지에 관해서 체계적인 설명을 시도하였다. 그에 의하면 내적, 외적귀인은 행동의 특이성, 합의성, 일관성의 3가지 차원에 의하여 결정된다.

● 특이성(distinctiveness)은 개인이 특정 상황에서만 다르게 행동하는 것을 말한다. 어떤 사람이 평소에 보이는 행동방식과 다르게 행동하였다면(특이성 高) 그 행동은 외적 상황 때문에 발생한 것으로 귀인할 수 있다.

● 합의성(consensus)은 서로 다른 사람들이 같은 상황에서 비슷하게 행동하는 것을 말한다. 특정 한 행동의 합의성이 높다면 그 행동의 원인은 행위자에게 있다기보다는 상황요인 때문인 것으로 귀인할 수 있다.

● 일관성(consistency)은 한 사람이 정기적이고 지속적으로 동일하거나 비슷하게 행동하는 것을

말한다. 행동의 일관성이 높다면 그 행동의 원인은 행위자의 내적인 요인에 있을 것으로 추측할 수 있다.

③ [○] 조직시민행동(organizational citizenship behavior)은 조직구성원들이 조직의 원활한 운영을 위해서 공식적으로 주어진 임무나 역할이 아니더라도 조직을 위해 자발적으로 희생하고 노력하며 동료를 돋는 행동을 의미한다. 이러한 조직시민행동은 그 자체로서 조직분위기를 좋게 할 뿐만 아니라 성과에도 큰 영향을 미친다. 최근에는 친(親)사회적 행동(pro-social behavior), 도움행동(helping behavior) 등의 용어로 사용되기도 한다.

④ [○] 개인의 고유한 가치(value)·목표(goal)·성격(personality) 등과 조직의 가치·목표·규범(norm)·분위기(atmosphere) 등이 유사한 정도를 개인-조직 적합성(person-organization fit)이라 한다. 관련이론 중 하나가 슈나이더(Schneider)의 유인-선택-이탈 이론(attraction-selection-attrition theory, ASA theory)이다. 그에 따르면 한 조직의 전체적인 특성은 이를 구성하고 있는 종업원들 성격의 산물이며, 유사성이나 적합도가 높은 이들의 융집 과정이 조직효과성에 긍정적 영향을 준다고 한다. 슈나이더는 이를 "사람이 조직을 만든다(people make the place)"고 표현하였다. ASA의 과정은 다음과 같다.

- Attraction: 조직특성과 유사한 성격을 가지는 개인은 조직에 유인된다. 유인의 결과가 조직으로의 진입 내지는 입사(entry)이다.
- Selection/Attrition: 만약 조직의 특성과 유사하지 않은 개인들은 조직으로부터 선택(select)되지도 않거나 설령 선택받는다 하더라도 불만을 느끼고 조직을 나가게(퇴출, 마찰, attrition) 된다. 결과적으로 조직에는 그 전형적 특성과 유사한 성격속성을 가진 사람만 남게 된다.

⑤ [○] 인지부조화 이론(cognitive dissonance theory)은 태도와 행동간의 관계를 설명하기 위해 페스팅거(Festinger)가 제시한 것이다. 그는 개인의 태도와 행동 간에 불일치가 발생할 경우 인지부조화를 경험하며, 이로 인한 심리적 불균형을 극복하기 위해 개인은 이를 감소시키려고 노력한다고 보았다. 이 과정에서 자신의 태도를 변화시킬 수 있다.

정답 ①

동기부여 이론에 관한 설명으로 가장 적절하지 않은 것은? (2025 CPA)

- ① 직무특성이론(job characteristics theory)에 의하면 핵심직무특성은 직무 관련 의미감, 책임감, 지식과 같은 심리상태를 통해 구성원의 성과를 높인다.
- ② 기대이론(expectancy theory)에 의하면 구성원이 원하는 복리후생을 선택할 수 있도록 할 경우 수단성(instrumentality)을 높여 동기부여가 된다.
- ③ 공정성이론(equity theory)에 의하면 구성원은 불공정성 인식을 낮추기 위해 조직을 이탈할 수 있다.
- ④ 목표설정이론(goal setting theory)에 의하면 목표가 너무 쉽지 않거나 퍼드백이 제공될 경우 동기부여에 더 효과적이다.
- ⑤ 인지적 평가이론(cognitive evaluation theory)에 의하면 구성원 동기부여에 있어 외재적 보상 활용 시 기준의 내재적 동기 감소에 유의해야 한다.

① [○] 해크만(Hackman)과 올드햄(Oldham)은 직무특성이론(job characteristics model)에서 직무의 특성(Job characteristics)이 종업원의 심리상태에 영향을 주어 궁극적으로 개인의 동기부여와 직무만족, 나아가 조직성과에까지 긍정적 영향을 줄 수 있다고 보았다. 다섯 가지 주요 직무특성(기술다양성, 과업정체성, 과업중요성, 자율성, 퍼드백)이 직무성과를 내는 과정에서 종업원의 심리상태(직업의 의미에 대한 이해, 직무에 대한 책임감, 작업활동의 결과에 대한 지식)가 중요 요소가 된다. 구체적으로 기술다양성·과업정체성·과업중요성 등은 직무의 의미와 가치에 대한 인식에, 자율성은 책임감에, 퍼드백은 작업활동 결과에 대한 지식에 각각 영향을 미친다.

② [×] 브롬(Vroom)은 개인의 노력이 특정한 성과로 이어지고, 그 성과에 대해 보상이 주어진다는 전제 하에, 각 과정별로 동기부여와 관련된 세 가지 개념을 기대. 수단성, 유의성으로 소개하였다. 기대(Expectancy)는 특정 행위나 노력이 특정한 결과나 업적으로 이어질 것이라는 가능성에 대한 믿음이고, 수단성(Instrumentality)은 이는 노력의 산물로서 형성된 성과(결과) 또는 업적으로 보상이 주어질 것으로 믿을 수 있는 정도이며, 유의성(Vaience, 선호도 또는 유인가)는 주어진 보상에 대한 개인의 선호도나 중요성, 또는 가치이다. 종업원이 원하는 복리후생을 선택할 수 있도록 하는 것은 보상의 개인선호도, 즉 유의성을 반영하는 것이다. 수단성은 성과와 보상 간의 상관성의 의미에 가깝고 구성원의 선택권과는 거리가 있기에, 본 선지의 서술은 틀린 것이다.

③ [○] 아담스(Adams)는 페스팅거(Festinger)의 인지부조화 이론에 근거하여 사람이 특정 과업 수행에 필요한 투입(input, 노력)과 그에 따른 결과(output, 보상)을 타인과의 비교를 통해 상대적·계량적으로 어떻게 평가하는지가 동기부여에 있어 매우 중요한 과정이라고 생각하였다. 자신의 투입/산출 비율과 다른 사람의 투입/산출 비율이 균형을 이룬다면 이 조직에서의 보상시스템은 비교적 공정한 것으로 인식된다. 그러나 만약 이러한 상대적 비교 과정에서 불공정성(inequity)이 지각된다면, 개인은 이에 대하여 긴장(tension)을 느끼게 되고 이를 줄여 나가기 위한 노력을 기울이게 된다. 불공정성 지각시 이를 줄이기 위한 개인의 행동 패턴에는 투입(input)의 변경, 산출(output)의 변경, 투입과 산출에 대한 인지적 왜곡, 비교대상의 변경, 상황(장,場)의 이탈

등이 있다. 여기서 이탈이란 해당 조직이나 부서를 떠나는 것(이직)을 의미한다.

- ④ [○] 로크(Locke)는 목표설정이론(goal-setting theory)에서 구체적이고도 명확한 목표(goal)를 향해 일하려는 노력이나 의도가 직무에 대한 동기를 부여해 주는 가장 중요한 원천이라고 생각했다. 그에 따르면 동기부여를 시킬 수 있는 좋은 목표는 다음의 세 가지 특성을 가진다.
  - 목표는 구체적이어야 한다(goal specificity). 구체성 그 자체는 일종의 내적 자극으로 작용할 수 있다.
  - 목표는 적당히 어려운 수준의 난이도어야 한다(goal difficulty). 목표가 쉬우면 일을 열심히, 그리고 오랫동안 할 이유가 없다. 그렇다고 목표가 개인능력치의 한계를 시험할 만큼 어려우면 오히려 의욕이 감소한다. 따라서 목표는 너무 쉽지도 않아야 하지만 지나치게 어려워도 안 된다.
  - 목표는 구성원들에 의해 수용 가능해야 한다(goal acceptance).
 이상의 목표속성이 성과를 이끄는 과정에 관여하는 조절변수(moderator)들이 존재한다. i) 구성원들의 능력과 목표 물입도가 높으면 ii) 적절한 퍼드백(feedback)이 주어지고 iii) 과업복합성이 높을 때보다는 낮을 때 목표-성과간 관계가 분명해진다.
- ⑤ [○] 데시(Deci)는 자신의 직무가 지닌 의미와 가치에 대한 인지적 평가(cognitive evaluation, 내가 일을 왜 하는지에 대한 고민과 분석) 과정을 통해 동기부여의 양과 질이 결정된다고 보았다. 이 이론의 핵심적 가정은 일에 대한 대가가 주어질 때 사람들은 그 일을 그들이 원해서 하는 것이 아니라 해야 하기 때문에 하는 것으로 받아들인다는 것이다. 즉 내재적 보상(intrinsic rewards)이 존재할 때 외재적 보상(extrinsic rewards)이 개입하면 내재적 보상의 동기부여 효과가 줄어든다.

정답 ②

리더십 및 집단에 관한 설명으로 가장 적절하지 않은 것은? (2025 CPA)

- ① 리더십 이론의 발전 과정에서 상황이론은 특정 상황에 적합한 리더의 특성이나 행동에 관심을 둔다.
- ② 리더십 귀인이론(attribution theory of leadership)에 의하면 리더십은 리더의 실제 자질이나 행동보다 타인의 지각에 의해 판단된다.
- ③ 갈등은 해당 문제를 인식하고 해결방안을 모색해 집단에 긍정적인 변화를 가져올 수 있는 순기능이 있다.
- ④ 지명반론자법(devil's advocate method)은 구성원 중 일부를 지명하여 해당 사안에 대한 의견을 모두 제시하도록 하는 의사결정 방법이다.
- ⑤ 가상팀(virtual team)은 물리적으로 떨어져 있는 구성원들이 이메일, 화상회의, 인스턴트 메시지와 같은 통신 기술을 사용하여 협업한다.

- ① [○] 리더십 상황이론(contingency theories of leadership)에 따르면, 리더십의 효과성은 리더의 개인적 요소(특성, 행동)와 상황적 요소의 상호작용에 의해 결정된다. 즉, 상황에 따라 조직효과성 향상에 도움이 되는 리더십이 달라진다는 것이다.
- ② [○] 콜더(Calder)에 의해 주창된 리더십의 귀인이론(attribution theory of leadership)에서는 리더십이 구성원(follower)들에 의해 지각되는 이미지 그 자체로서, 특정 이슈에 대하여 구성원들이 리더십의 효과를 귀인하는 과정이라고 본다. 예를 들어 '부하가 상사를 카리스마 리더로 인식할 때 조직 성과가 높아지는 것이 아니라, 조직 성과가 높은 경우 상사를 카리스마 리더로 인식하는 정도가 강해진다'는 연구결과는 리더십 귀인이론의 예가 된다.
- ③ [○] 갈등의 결과는 크게 성과향상에 도움이 되는 기능적(function) 결과와 성과저하로 이어지는 역기능적(dysfunctional) 결과가 있다. 순기능적 결과의 예로는 의사결정의 질 향상(집단사고의 해소), 창조성 유발, 변화의 촉발, 집단과 조직의 결속, 문제해결 방안의 발견 등이 있으며, 역기능적 결과의 예로는 업무에너지의 분산, 심리적 안정의 위협, 자원의 낭비, (개인 간 갈등 시) 집단응집성의 과정 등이 있다.
- ④ [×] 틀렸다. 왜 틀렸는지 우선 개념부터 파악하고 가자. 지명반론자법(devil's advocate, 악마의 응호자)은 제시된 의견에 대해서 반론자로 지명된 사람의 반론을 듣고 토론을 벌여 본래의 안을 수정하고 보완하는 일련의 과정을 거친 후 최종대안을 도출하여 집단사고(groupthink)를 방지하는 기법으로서, 한 사람 또는 몇 명의 구성원이 지배적인 견해에 대하여 고의적으로 반대를 함으로서 문제에 대한 정확한 인식을 가능하게 하고, 내재하는 문제점을 검토할 수 있게 된다는 것이다. 그렇다면 선지에서 어떤 부분이 틀린 것일까? i) 구성원 중 일부를 지명하는 것은 맞지만, 보통 지명반론자법에서 반론자는 사전에 '지정'된다. 즉 토론과정에서 임의로 지명하는 것은 아니다. ii) 해당 사안에 대한 의견을 '모두' 제시하는 것이 아니다. 주류의견에 대한 '반대 의견'을 제시하는 것이 지명반론자의 임무이다.
- ⑤ [○] 가상팀(virtual team)에서 '가상'은 물리적으로 하나의 공간에 모여 있지 않다는 의미이다. 실제로 오늘날 많은 조직에서는 공동의 목표 달성을 위해 구성원들이 물리적으로 분산되어 있는

상태에서 정보통신기술(화상회의, 온라인 채팅 등)을 활용해 소통하며 문제를 해결하는 경우가 많은데, 이를 가상팀이라 한다.

정답 ④

다음 설명 중 적절한 항목만을 모두 선택한 것은? (2025 CPA)

- a. BATNA(Best Alternative To a Negotiated Agreement)란 협상의 결과로 얻은 여러 대안 중 최고의 대안을 말한다.
- b. 기업 간 인수합병(M&A)시에는 조직문화가 걸림돌이 될 수 있기에 조직문화 관리에 더욱 유의해야 한다.
- c. 사업부제 또는 부문별 조직(divisional structure)은 사업부 간 이익이 충돌하거나 상호 조정이 어려운 단점이 있다.
- d. 조직변화에 대한 구성원의 저항이 정보의 부재나 부정확함으로 인해 발생한다면 교육이나 의사소통이 적절한 관리 방법이다.

① a, b      ② a, d      ③ b, c      ④ a, b, c      ⑤ b, c, d

- a. [×] 약간 말장난 같아 느껴지겠지만, 틀린 선지이다. BATNA의 의미부터 살펴보자. 협상결과에 대한 최고 대안(BATNA, best alternative to a negotiated agreement)은 협상 당사자가 현재의 협상이 결렬될 때 취할 수 있는 대안들 가운데 최고의 가치를 갖는 것을 뜻한다. 누구나 BATNA 이상의 제안에 대해서만 협상에 임할 것이므로, 이의 분석은 매우 중요하다. BATNA가 얼마나 매력적인가에 따라서 협상 당사자의 협상력이 달라지기 때문이다. 이제 선지를 분석해 보자. 협상의 결과는 선지의 문구처럼 '여러 대안'으로 나타나지 않는다. 협상결과는 보통 한 가지의 결론으로 귀결된다. 그리고 그 결론 외의 나머지 선택가능한 옵션들이 '대안'이 되고, 그 대안 중 가장 나은 대안, 즉 협상결론을 제외한 나머지 대안 중 최고의 대안이 Best Alternative가 된다.
- b. [○] 상식적인 선지이다. 조직문화는 기업의 인수·합병(M&A, merger and acquisition)에 당연히 영향을 미친다. 통상 인수합병(M&A) 이후 두 조직의 물리적·화학적 통합과정을 합병 후 통합(PMI, post-merger integration)이라 하며, 이 과정에서 가장 중요한 요소 중 하나가 바로 조직문화의 융합인 것이다.
- c. [○] 사업부제(divisional structure, 부문별 조직)는 조직을 그 최종생산물(제품) 또는 시장이나 고객을 기준으로 하여 분할된 경영단위들로 부문화 하는 것이다. 조직 내 사업부들은 각 사업영역이나 제품에 대하여 독자적인 생산과정과 이의 책임을 갖기며 여러 제품사업부간 제품라인 통합이나 표준화가 어려우며, 기능영역이 중복되는 경우가 많아 운영비용이 증가(규모의 경제 상실)할 수 있다.
- d. [○] 변화저항(change resistance)이란 변화에 반대하는 태도, 의견, 행위의 집합이다. 변화저항이 혁신에의 회의 또는 혁신의 내용 자체를 잘 알 수 없는 경우(특히 의사소통의 장애로 혁신의 필요성과 목적이 전달되지 않거나 잘못 이해할 때) 발생한다면 이러한 유형의 저항을 극복하는 가장 대표적인 방안은 교육과 커뮤니케이션이다. 노사간 소통의 부재는 변화에 대한 더 큰 오해를 유발할 수 있으므로 사전에 변화의 필요성, 변화 방법, 예상되는 결과 등에 대한 교육과 설명회가 있어야 한다. 이 과정에서 최고경영자가 직접 변화의 불가피성을 구성원들에게 설득하고, 표적집단면접(FGI) 등을 활용하여 문제점의 개선방안을 도출할 필요가 있다. 동시에 상담센터의

운영이나 인정(recognition) 프로그램이 활용될 수도 있다.

정답 ⑤

직무관리 및 인적자원 개발에 관한 설명으로 가장 적절하지 않은 것은? (2025 CPA)

- ① 직무분석(job analysis)을 통해 수집된 직무의 내용과 수행방법에 대한 정보는 직무기술서(job description)에 명시된다.
- ② 직무순환(job rotation)은 전문성 개발이 어렵거나 작업자 교체로 인한 생산성 저하의 문제 가 발생한다는 단점이 있다.
- ③ 선택적 근로시간제(flexible worktime)의 단점을 보완하는 방법으로 핵심시간대(core time) 활용이 있다.
- ④ 커크페트릭(Kirkpatrick)의 교육평가모형에서 결과평가란 교육훈련에 참여한 구성원의 실제 행동 변화의 결과를 측정하는 것이다.
- ⑤ 이문화 훈련(cross-cultural training)은 해외 파견 근로자가 새로운 환경에 잘 적응해 효과 적으로 업무수행을 하도록 돋는다.

① [○] 직무분석(job analysis)은 직무를 구성하는 과업을 구체화하고 직무 수행에 요구되는 사항에 대한 정보를 수집 정리하는 체계적인 작업이다. 직무분석의 결과는 크게 예비작업(직무선정), 본작업(직무관련 자료의 수집), 정리분석작업(직무기술서와 직무명세서의 작성)으로 나뉘며, 직무분석의 결과물인 직무기술서(job description)은 직무의 명칭과 내용, 직무수행방법과 절차, 작업조건, 성과기준 등(직무조건)이 기록되며, 직무명세서(job specification)에는 해당 직무를 수행할 종업원이 갖추어야 하는 각종 인적자격요건(학력, 신체적 능력, 지적 능력, 과거의 경험)을 기록하게 된다.

② [○] 직무순환(job rotation)은 집단을 대상으로 하는 수평적 및 수직적 직무교대로서, 여러 직무를 여러 작업자가 일정 기간을 주기로 순환하여 수행하는 것을 의미한다. 직무순환은 특정 직무의 장기간 수행에 따른 스트레스와 메너리즘을 감소시켜 주며, 기능다양성(skill variety)의 추구를 통하여 종업원의 능력 신장을 기할 수 있다는 장점을 가진다. 하지만 순환근무에 따른 비용 발생(예, 생산성 저하), 인력교체로 인한 작업진행에의 지장 초래, 장기근무를 통해 개발가능한 전문성 획득 기회 상실 등의 문제가 있다.

③ [○] 선택적 근로시간제는 종업원이 일정 기간 동안 미리 정해진 총근로시간에 맞추어 원하는 대로 근무시간을 조정할 수 있는 제도이다. 업무의 성격에 따라 출퇴근 시간에 구애받지 않는 직무라면 개인이 자신의 책임 하에 효율적으로 시간을 배분하여 업무효율을 높일 수 있게 전문직이나 연구직 등에 적합하다. 한편 선택적 근로시간제 하에서는 종업원 상호간에 근무시간이 상이할 수 있기에 정보교환이나 협업이 어려워질 수 있다는 단점이 있다. 따라서 이 제도를 사용하는 기업에서는 모든 종업원들이 함께 있어야 하는 핵심시간대(core time)를 정해 놓고 나머지 시간을 개별적으로 선택할 수 있게 운영하는 경우가 많다.

④ [×] 커크페트릭(Kirkpatrick)은 교육훈련관리의 성과를 반응, 학습, 행동, 결과의 4단계로 나누어 각각을 측정·평가할 수 있다고 주장하였다.

- 반응(reaction): 이는 교육훈련 참여자들의 개발프로그램에 대한 전반적 느낌이나 만족도에 대한 평가를 의미한다. 주로 교육내용이나 강사에 대한 평가로서, 설문지나 인터뷰 등의 방법을 사용

하여 실시한다.

- 학습(learning): 이는 교육 참가자들의 KSA에서의 향상도에 대한 평가를 의미한다. 이는 교육목표의 달성을 측정하는 것으로서, 사전/사후 비교검사(교육 전후의 상태를 비교)나 통제집단 비교(교육집단과 비교교육집단 비교), 시험(test) 등의 방법을 사용하여 실시한다.
  - 행동(behavior): 이는 교육 참가자들의 성과행동에 일어난 변화를 평가하는 것으로서, 주로 학습 내용을 현장에서 어떻게, 그리고 어느 정도로 적용하고 있는지를 살펴보는 것이다. 주로 인터뷰나 직·간접적 관찰, 그리고 설문조사를 통해 파악할 수 있다.
  - 결과(result): 이는 인적자원 교육활동의 최종적 산물이 되는 조직효과성의 변화 정도를 측정하는 것으로서, 교육훈련을 통해 기업이 얻는 이익을 파악하는 것이다. 주로 비용-편익 분석을 실시하게 된다.
- 따라서 선지에서 설명하는 '설계 행동 변화의 결과'는 4단계 측정지표 중 '결과(조직성과)'가 아니라 '행동'자원의 측정에 해당된다.
- ⑤ [○] 문구 그대로 해석하면 된다. 이문화 훈련은 해외 파견을 앞둔 종업원이 부임할 지역의 새로운 문화에 적응할 수 있도록 돋는 교육이다. 이문화 적응능력은 크게 인지적 요소, 정서적 요소, 행동적 요소로 구분되며 이들 각각의 향상을 위한 교육훈련 방법을 요약하면 다음과 같다.
- 인지적(cognitive) 측면: 문화 간 적응역량을 향상시키기 위하여 가장 기본적인 훈련은 전통이나 역사에서 시작하여 기본적인 언어훈련을 통한 인지적 요소 측면을 들 수 있다.
  - 정서적(emotional) 측면: 타문화에서 느끼는 불안을 감소시키고 편견을 낮추면서 문화적 감수성을 높일 수 있는 정서적 훈련도 이문화 적응에 중요한 요소이다. 세부 내용으로는 새로운 문화환경에 특화된 사회적 기능 개발 훈련, 개인적 코칭 활용, 의사소통 훈련(직극적 경청, 비언어적 표현, 공감 능력) 등이 있다.
  - 행동적(behavioral) 측면: 단기적 국제 프로젝트, 가상 문화 훈련, 문화 간 적응을 용이하게 하기 위한 사회적 기술(social skills) 향상 훈련 등을 통하여 실질적인 행동역량을 향상시키는 것도 효과적이다.

정답 ④

인적자원 계획 및 확보에 관한 설명으로 가장 적절하지 않은 것은? (2025 CPA)

- ① 모집은 양질의 지원자를 확보하기 위한 활동을 의미하고, 선발은 지원자 중 우수한 인재를 선별하는 과정을 의미한다.
- ② 어떤 선발도구로 지원자를 여러 번 측정할 때 상황이나 평가자에 따라 결과에 차이가 나타난다면, 해당 도구의 신뢰도(reliability)는 낮다고 볼 수 있다.
- ③ 조기 또는 명예퇴직(early retirement program)은 자발적 이직 프로그램의 하나로 인력 과잉 상황에서 고려할 수 있다.
- ④ 다운사이징(downsizing)이란 조직의 경쟁력 제고를 위하여 대규모의 조직이나 인력을 계획적으로 감축하는 것을 말한다.
- ⑤ 인력 부족 상황에는 아웃소싱(outsourcing)으로 구성원에게 외부 업무를 배정해 효율적으로 인력을 활용할 수 있다.

- ① [○] 인적자원의 모집(recruitment)이란 유능한 종업원들을 조직 내·외부로부터 유인하여 그들이 기업의 채용공고에 응시하도록 자극을 주는 장려과정을 의미한다. 선발(selection)은 필요로 하는 직위에 적합한 자격을 갖춘 사람을 선별해 내는 과정이다. 모집이 입사 가능한 지원자들을 유인하는 과정이라면, 선발은 그들 중에서 유능한 자를 뽑거나 부적격자를 배제하는 과정이다.
- ② [○] 신뢰도(reliability)는 선발도구의 일관성 내지는 안정성을 의미한다. 따라서 동일한 선발도구로 동일한 환경에서 측정한 값이 유사할수록 신뢰도가 높고, 측정한 값의 편차가 클수록 신뢰도는 낮다. 신뢰도의 검증방법에는 실시-재시시법, 대체형식법, 평가자간 상호 확인법, 반분법(양분법), 크론바하 알파 등이 있다.
- ③ [○] 조기퇴직제도(early retirement program)는 일정연령에 도달한 구성원이 조기에 퇴직하여 제2의 인생을 시작할 수 있도록 기회를 제공하는 동시에 조직내 인력과잉과 이에 따른 경력정체 현상을 인원감소를 통해 완화하고자 하는 제도로서, 명예퇴직제도, 회망퇴직제도, 선택정년제도 등 다양한 명칭으로 불리고 있다. 일반적으로 일정한 연령에 도달한 종업원이 자발적으로 조기 퇴직신청서를 제출하고 회사가 이를 인정하여 조기퇴직신청자에게 퇴직금 외에 특별가산금을 지급하고, 또 경우에 따라서는 이들의 전직이나 창업을 지원하는 과정으로 이루어진다. 조기퇴직은 종업원의 자율적 선택에 의해 이루어지는 것이 원칙이다. 따라서 퇴직의 자발성 측면에서는 자발적 이직과 유사하지만, 그 주도권을 사용자가 갖는다는 점에서 차이가 있다.
- ④ [○] 다운사이징(downsizing)은 조직의 경쟁력 제고를 위하여 다수의 인력을 계획적으로 감축하는 것을 말한다. (??? 선지와 해설이 동일하면 어떡하나고? 사실 이 해설문구는 저자의 타 국가시험(공인노무사) 기본서에서 발췌한 것이다. 당연히 유명대학 교수님 교과서들에서 찾아볼 수 있는 문장이고, 해당 교과서를 우리시험 출제위원께서 선지로 활용하신 것이다.) 다운사이징을 통해 감축되는 일자리는 일시적인 경기변동에 대한 적응 차원에서 줄어드는 것이 아니라 경쟁우위를 위하여 영구적으로 조직규모를 줄이는 과정에서 사라지는 것이다.
- ⑤ [×] 사실상의 국어 문제이다. '구성원에게 외부 업무를 배정'하는 것이 아웃소싱인가? 아니다. 오히려 기존에 우리 회사 직원들이 하던 업무를 외부인이나 외부기업에 맡기는 것이 아웃소싱이

다. 따라서 틀린 선지이다. 정답을 찾는 것은 어렵지 않았을 것이지만, 사실 아웃소싱은 두 가지 의미를 갖는다. 첫째, 인력이 부족할 때 이를 담당할 수 있는 (즉 우리회사의 업무이기는 한데 그 일을 담당할 인력을 당장 내부에서 찾을 수 없으니) 외주업체를 활용한다는 의미의 아웃소싱이다. 인력부족의 대응방안으로서의 아웃소싱이며 본 문제의 선지가 바로 이러한 의미이다. 둘째, 굳이 우리 회사에서 직접 수행할 필요가 적은(즉 전략적 가치가 낮은) 부문을 다른 기업에게 맡겨 외주화한다는 의미의 아웃소싱이다. 콜센터나 조립공장을 인건비가 저렴한 지역이나 해외로 이전하는 것이 그 예이다.

정답 ⑤

- 인적자원 성과관리 및 보상에 관한 설명으로 가장 적절하지 않은 것은? (2025 CPA)
- ① 평가자의 관대화 경향이나 중심화 경향 오류가 우려될 경우 상대평가보다 절대평가 방식이 더 적절하다.
  - ② 강제할당법은 피고과자의 성과분포와 강제할당비율이 다를 경우 평가 결과가 실제를 반영하지 못한다는 단점이 있다.
  - ③ 구성원이 조직 간 비교를 통해 임금의 경쟁력을 평가한다면 조직은 임금의 외부공정성을 확보할 필요가 있다.
  - ④ 스캔론 플랜(Scanlon plan)과 럭커 플랜(Rucker plan)은 생산 성과 개선분을 배분하는 제도로 구성원 협력을 높일 수 있다.
  - ⑤ 최저임금제는 국가가 조직의 임금 결정에 직접 개입해 최저 임금수준의 지급을 강제하는 제도로, 소득분배 효과가 있지만 고용감소 효과가 나타날 수 있다.

- ① [×] 향상오류(constant error)는 평가자의 개인적 성향에 근거하여 항상 규칙적으로 발생하는 오류를 말한다. 점수의 분배시 발생한다고 하여 분배적 오류(distributional error)라 하기도 한다. 향상오류에는 관대화, 가혹화, 중심화 등이 있다. 관대화 경향(leniency tendency)은 실제 능력이나 성과보다 더 높게 평가하려는 경향이며, 가혹화 경향(harsh tendency)은 실제 능력이나 성과보다 더 낮게 평가하려는 경향이며, 중심화 경향(central tendency)은 평가정도(기준)가 가지는 범위의 중간 정도에 평균자를 두려는 경향을 의미한다. 이를 향상오류는 모두 절대평가에서 발생하는 것으로서, 상대평가방식을 사용하게 되면 평가자의 개인적 성향과 무관하게 미리 정해진 비율에 따라 평가점수를 배분할 수 밖에 없으므로 관대화나 중심화 등의 문제가 해소된다.
- ② [○] 강제할당법(forced distribution method)은 고과대상의 실제 성과분포에 상관없이 정해진 특정 분포(예, 정규분포)에 따라 서열을 정하는 상대평가 방법으로서, 최고성과와 최저성과 사이를 몇 개의 구간으로 나눈 뒤, 구간별 정규분포곡선의 면적 비율에 따라 종업원을 할당하는 방식이다. 평가자의 향상오류를 방지할 수 있다는 장점이 있지만, 서열의 결정 기준과 성과의 기준이 모호하고 실제 성과의 분포와 정해진 비율분포가 다를 수 있다는 단점(예를 들어 고성과자가 반을 넘는다고 하더라도 정해진 정규분포비율대로 소수인원만 상위등급의 점수를 부여받을 가능성)이 있다.
- ③ [○] 임금의 공정성(equity)은 노동의 투입에 대한 반대급부로서 종업원과 사용자 모두가 동의 할 수 있는 정도의 임금대우가 제공됨을 의미하며, 임금의 사회적 비교(social comparison) 대상에 따라 외부 조직의 평균 총액 임금과 비교하는 과정에서 판단되는 (대)외적 공정성(external equity)과 조직 내의 직무·연공·직능·성과 등과 관련된 (대)내적 공정성(internal equity)으로 세분화된다.
- ④ [○] 성과배분계획(gain sharing plan, 생산성이득분배제도)은 노무비 및 원가절감에의 노력에 대하여 반대급부로 주어지는 성과참가의 한 유형이다. 여기서는 (극단적인 경우) 회사가 직자를 내더라도 생산성만 증가하면 그로 인한 비용감소분에 대하여 성과급을 지급한다. 대표적 예로는 구성원 대상의 제안제도를 활성화하여 그 결과 매출액(생산판매가치, SVOP)에 대비한 인건비의

감소분(=표준인건비-실제인건비)이 발생시 이 중 일부를 집단성과급으로 지급하는 스캔론 플랜(Scanlon plan), 노사협력의 결과 부가가치(VA)에 대비한 인건비의 감소분이 발생시 이 중 일부를 집단성과급으로 지급하는 럭커 플랜(Rucker plan) 등이 있다.

- ⑤ [○] 최저임금은 정부가 정하는 법정 임금의 하한선으로서, 원래 노사간 자율합의에 의해 결정되는 임금이 노동자에게 불리하게 작용할 수 있다는 점을 감안하여 계약자유 원칙의 한계를 보완한 사회적 시스템이라 할 수 있다. 최저임금제는 유효수요(구매력이 떨어지는 수요)를 창출하고, 저임금 근로자를 보호하며, 임금인하경쟁을 방지하고, 소득분배를 통하여 사회의 안정에 기여한다는 장점을 가지는 반면, 노동수요에 비해 노동공급을 늘림으로써 실업을 유발할 수 있고 노무비인상이 가격으로 전가된다는 점에서 단점도 가진다.

정답 ①

다음 설명 중 적절한 항목만을 모두 선택한 것은? (2025 CPA)

- a. 복리후생은 구성원의 성과나 직무를 기준으로 지급되며 구성원의 만족감과 공동체 의식을 높일 수 있다.
- b. 경영참여(management participation)는 협력적 노사관계를 촉진하는 효과가 있으며, 이 윤분배제도(profit sharing plan)는 자본참여 방법의 하나이다.
- c. 전략적 인적자원관리(strategic human resource management)는 경영전략과의 연계 및 인적자원관리 제도 간 조화를 통해 조직의 경영 목적을 달성하고자 한다.
- d. 종업원 주주제도(employee stock ownership plan: ESOP)는 기업이 특별한 조건으로 구성원에게 주식의 일부를 분배하는 제도로 경영참여의 의의가 있다.

- ① a, b      ② b, c      ③ c, d      ④ a, b, d      ⑤ b, c, d

a. [×] 복리후생(benefit and service program / fringe benefit)은 조직구성원과 그 가족의 생활수준 향상을 위하여 시행하는 임금 이외의 간접적인 경제적·비경제적 제반 급부를 총칭하는 개념이다. 여기서 '간접적'이라는 것은 노력이나 성과, 또는 직무나 근속기간 등의 요인과는 무관하게 조직구성원이라는 자격을 획득하는 순간 복리후생의 수혜자격이 주어짐을 의미한다. 따라서 서술 중 '성과나 직무를 기준으로'라는 서술이 틀린 것이다.

b. [×] 경영참가방식은 다음 표와 같이 구분할 수 있다.

	경영관리과정에 대한 참가 (과정참가)	경영관리결과에 대한 참가 (결과참가)
경영활동에 대한 간접참가	N/A	재산참가(자본참가) <ul style="list-style-type: none"> <li>- 종업원주주제(ESOP)</li> <li>- 스톡옵션(Stock Option)</li> </ul>
경영활동에 대한 직접참가	의사결정참가(협의의 경영참가) <ul style="list-style-type: none"> <li>- 노사협의회제도</li> <li>- 공동결정제</li> <li>- 품질분임조</li> </ul>	성과참가(이익참가) <ul style="list-style-type: none"> <li>- 성과배분계획(gainsharing)</li> <li>- 이익배분계획(profit sharing)</li> </ul>

경영참여는 크게 경영관리과정에 대한 의사결정참가(협의의 경영참가)와 경영관리결과에 대한 성과참가(이익참가) 및 재산참가(자본참가)로 나눌 수 있다. 여기서 재산참가는 경영활동에 대한 간접참가가 되며, 성과참가와 의사결정참가는 경영활동에 대한 직접참가가 된다.

● 결과참가: 이는 자본참가와 성과참가를 포함하는 개념이다. 자본참가는 근로자를 기업자본의 출자자로서 경영에 참가시키고자 하는 것이며, 종업원주주제(ESOP, employee stock ownership plan)와 스톡옵션(stock option)을 포함한다. 성과참가는 기업의 생산성 향상에 종업원이나 노조가 기여한 바를 보상의 형태로 제공하는 것으로서, 성과배분(gainsharing)과 이익배분(profit sharing)으로 흔히 표현된다. (따라서 선지의 '이윤분배'는 이익배분과 동의어로서, 성과참가의 유형

이 되고, 자본참가에는 해당되지 않는다.)

● 과정참가: 이는 의사결정참가를 지칭하는 것으로서, 협의의 경영참가는 바로 이 과정참가를 의미하는 것이다. 노사협의회제도나 공동결정제, 품질분임조 활동 등이 과정참가의 수단이라 할 수 있다. 노사협의회는 노사대표자들이 단체교섭의 대상 외의 문제, 즉 작업능률이나 생산성 등에 대하여 논의하는 합동 협의기구이며, 공동결정제는 경영자가 어떤 중요한 사항을 전략적으로 추진하려고 할 때, 근로자 또는 노동조합을 기업의 의사결정과정에 참여시키는 제도이다. 품질분임조는 현장 일선에서 일어나는 여러 가지 품질문제를 선택하여 자주적으로 관리·개선활동을 하는 것을 그 목적으로 하는 경영참가제도이다.

c. [○] 전략적 인적자원관리(SHRM, strategic human resource management)는 "조직목표를 달성하게 하는 계획적인 인적자원의 전개 및 활동 패턴"이라고 정의할 수 있다. 전략적 인적자원관리는 경영전략과 인적자원관리를 통합하여 상호 연계시키는 인사관리 활동 및 체계이다. 여기서는 조직이 선택한 전략을 후원할 수 있는 인사관리 방안들을 개발하고, 조직전략과 이를 인적자원관리 방안간의 적합성(fitness)을 강조한다는 점에서 전략과 인사업무를 별개로 보았던 기존의 인사관리와 차이를 보인다.

d. [○] 종업원주주제(ESOP, employee stock ownership plan)는 기업이 특별한 조건으로 종업원에게 주식의 일부를 분배하여 주는 경영참가(자본참가) 제도로서 우리나라에서는 우리사주제와 연계하여 시행중이다. 종업원들은 자신이 소유한 주식의 가치에 대해 정기적인 보고를 받을 수 있으며, 퇴사나 이직시에 회사 또는 증권시장에 소유주식을 처분할 수 있다. 이 제도 하에서 종업원은 기업의 퍼포먼스와 동시에 기업의 소유자인 주주가 되므로, 기업의 최고 의사결정기구인 주주총회에 참여하여 경영의사결정에 적·간접적으로 영향을 줄 수도 있다.

정답 ③