

기출문제



1 품질관리를 위해 사용되는 관리도는 크게 계량치관리도(control chart for variables)와 계수치관리도(control chart for attributes)로 대별된다. 다음 중 관리도의 종류와 그 용도가 바르게 짝지어지지 않은 것은? ('89. CPA)

- ① \bar{x} -R관리도 : 길이, 무게 등의 계량치(변량)관리도
- ② P_n 관리도 : 불량개수의 계수치(속성)관리도
- ③ P 관리도 : 제품불량률의 계수치(속성)관리도
- ④ C 관리도 : 강도, 화학성분 등의 계량치(변량)관리도
- ⑤ U 관리도 : 단위당 결점수의 계수치(속성)관리도

▶ 해설 ④ 제품의 결점수의 계수치(속성)관리도

2 다음 중에서 완전무결(ZD)운동에 관한 설명이 아닌 것은? ('93. CPA)

- ① 품질의 인적 변동요인을 증시한다.
- ② 종업원에게 처음부터 올바르게 작업을 할 수 있는 방법을 가르친다.
- ③ 표준치에 대한 불량품을 인정하지 않는다.
- ④ 심리적이고 비수리적이다.
- ⑤ 불량품발생률을 0으로 한다.

▶ 해설 ② ZD운동은 종업원에게 동기부여를 하고 자주성을 부여하여 각자가 불량률 0을 달성하도록 노력하는 운동이다. 그러므로 처음부터 올바른 방법을 가르치는 것과는 개념이 다르다.

3 전수검사(total inspection)와 샘플링검사(sampling inspection)에 관한 다음 설명 중 가장 거리가 먼 것은? ('99. CPA)

- ① 샘플링검사는 나쁜 품질의 롯트(lot)를 합격시킬 위험을 배제할 수 없다.
- ② 샘플링검사는 좋은 품질의 롯트(lot)를 불합격시킬 위험을 배제할 수 없다.
- ③ 불량품이 출하되었을 때 막대한 손실이 초래될 경우에는 전수검사를 실시한다.
- ④ 제품을 파괴하여 검사를 해야 할 경우 샘플링검사가 많이 이용된다.
- ⑤ 생산자에 대한 품질향상 자극은 샘플링검사보다 전수검사가 항상 크다.

정답 1 ④ 2 ② 3 ⑤

6 품질경영과 관련하여 가장 적절하게 설명된 항목들로 구성된 것은?

2009 2차

- a. 관리도에서 관리한계선의 폭이 좁을수록 생산자 위험(producer's risk)이 높아진다.
- b. 품질의 집(house of quality) 구축과정은 기대품질과 지각품질 차이를 측정하고 차이 분석을 하는 작업이다.
- c. 포카요케(poka-yoke)는 종업원에 대한 지속적인 훈련을 통하여 품질오류를 예방하는 프로그램이다.
- d. SERVQUAL은 서비스 기업에서 품질관리 목적으로 개발되었으며, 서비스 품질의 여러 가지 결정요인에 대해서 각각의 통계적 관리도와 종합 관리도를 구축하는 품질 통제 기법이다.
- e. 품질비용은 예방비용, 검사비용, 내부실패비용, 외부실패비용으로 구성된다.

① a, b

② b, c

③ c, d

④ d, e

⑤ a, e

- 예설 a. 생산자 위험(α -risk)은 합격(안정상태인 공정) 대상이 불합격(불안정상태인 공정) 판정이 될 가능성을 의미하는 제1종 오류를 의미하며, 관리도에서는 관리한계선의 폭이 좁을수록 존재하지 않는 원인을 찾을 확률이 증가하는 것으로 설명할 수 있다.
- b. 품질의 집은 고객의 요구를 기술적 명세로 바꾸기 위한 QFD의 도구로 사용된다. 반면, 기대품질과 지각품질의 차이를 측정·분석하는 작업은 SERVQUAL이다.
- c. 포카요케는 불량품 발생을 방지하기 위해서 사용하는 실수방지 장치나 실수방지 메커니즘을 의미한다.
- d. SERVQUAL은 고객의 서비스 기대 등을 측정하고자 하므로, 회사 내부의 품질의 변화정도를 측정하는 관리도를 구축하지 않는다.
- e.
- | | | | | |
|------|---|------|---|-------------|
| 품질비용 | { | 통제비용 | — | 예방비용 |
| | | | — | 평가비용(=검사비용) |
| | { | 실패비용 | — | 내적실패비용 |
| | | | — | 외적실패비용 |

7 품질경영과 관련된 다음 서술들 중 가장 적절하지 않은 항목들로 구성된 것은? (2006. CPA)

- a. 품질과 관련하여 발생하는 비용은 크게 예방 및 검사 등 사전조치에 관련된 비용과 불량량이 발생한 이후의 사후조치에 관련된 비용으로 분류해 볼 수 있다.
- b. SERVQUAL은 기업이 제공하는 서비스가 기업의 입장에서 볼 때 얼마나 자체품질기준에 부합되는가를 측정하는 도구이다.
- c. 현대의 품질경영은 기업조직 전체가 소비자가 요구하는 제품과 서비스의 기준을 모두 능가할 수 있도록 경영하는 것이라고 할 수 있다.
- d. 싱고(Shingo)시스템은 통계적 품질관리(SQC)기법을 일본식 용어로 표현한 것이다.

정답 6 ⑤ 7 ④

- ④ 다양한 서비스 분야 중 호텔, 레스토랑, 여행업에 한정적으로 사용된다.
 - ⑤ 기대한 서비스(expected service)와 인지된 서비스(perceived service)의 차이를 측정한다.
- ▶ **해설** ④ PZB는 SERVQUAL 모형을 도출하면서, 자동차수리업, 자동차보험업, 호텔업, 손해보험업, 사무기기사수리업, 트럭 등의 리스업 등 6개 서비스 분야에서의 인터뷰결과를 이용했다. SERVQUAL은 다양한 서비스 분야에서 사용할 수 있는 모형이다.

10

대표적인 품질경영 중의 하나인 식스 시그마(Six Sigma)에 관한 다음 설명 중에서 올바른 것으로만 구성된 것은? (2007. CPA)

- a. 식스 시그마는 비영리 서비스 조직에는 적용이 불가능하다.
- b. 식스 시그마 전문가 중에서 가장 높은 직책은 블랙벨트(Black Belt)이다.
- c. 식스 시그마의 대표적인 방법론은 DMAIC(Define-Measure-Analyze-Improve-Control)이다.
- d. 식스 시그마는 린 시스템(Lean System)과 상호보완적으로 사용되면 큰 효과를 발휘할 수 있다.

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

▶ **해설** a. 6시그마는 제조업에만 적용되는 것이 아니라, 화학, 제약, 장비, 금융기관, 병원, 레저산업 등 영리·비영리 서비스 조직에도 적용할 수 있다.

b. 6시그마 전문가 중 가장 높은 직책은 그랜드 챔피언이다.

(참고) 최근 적용되고 있는 벨트의 제도

- 1) 그랜드 챔피언(Grand Champion) : CEO
- 2) 챔피언(Champion) : 사업부장, 임원급
- 3) 프로세스 오너(Process Owner) : 부서장, 팀장급
- 4) 마스터블랙벨트(Master Black Belt) : 전략 및 문제해결스킬에 사내 최고 전문가 BB취득자로서 6시그마 Project 4건 이상 완료자 중 평가, 선발
- 5) 블랙벨트(Black Belt) : 부서 내 문제해결 전문가 또는 프로젝트 팀 리더 GB인증자로서 6시그마 Project Leader로 1건 이상 완료자 중 평가, 선발
- 6) 그린벨트(Green Belt) : 프로젝트 멤버 또는 프로세스 내에서의 즉, 개선 실무자 6시그마 Project 2건 이상 완료자 중 평가, 선발
- 7) 화이트벨트 또는 옐로우벨트 : 프로젝트 멤버로서 프로세스 점점 유지관리자

■ 기출문제 ■

C1 공급사슬에서 채찍효과(bullwhip effect)를 가장 적절하게 설명한 것은? (2005. CPA)

- ① 고객으로부터 소매점, 도매점, 제조업체, 부품업체의 순으로 사슬의 상류로 가면서 최종 소비자의 수요 변동에 따른 수요 변동폭이 증폭되어 가는 현상을 말한다.
- ② 부품업체, 제조업체, 유통업체의 순으로 하류방향으로 가면서 부품업체의 생산량 변동에 대한 정보에서 생산량 변동폭이 증폭되어 나타나는 현상을 말한다.
- ③ 부품업체, 제조업체, 유통업체의 순으로 하류방향으로 가면서 상류에서 협력의 경제적 효과가 증폭되어 나타나는 현상을 말한다.
- ④ 생산정보를 공유하는 경우 부품업체, 제조업체, 유통업체의 순으로 하류방향으로 가면서 생산정보시스템의 도입에 대한 한계비용 효과가 증폭되어 나타나는 현상을 말한다.
- ⑤ 소매점, 도매점, 제조업체, 부품업체의 순으로 사슬의 상류로 가면서 재고 수준에 대한 정보공유 효과가 증폭되어 가는 현상을 말한다.

▶ **해설** ① 공급사슬의 채찍효과란 하류의 고객 주문 정보가 상류로 전달되면서 정보가 왜곡되고 확대되는 현상을 말한다.

C2 공급사슬(supply chain)의 구성전략과 관련된 다음 서술들 중 가장 적절하지 않은 항목들로 구성된 것은? (2006. CPA)

- a. 공급사슬의 많은 부분을 아웃소싱(outsourcing)하는 것은 기업이 자신의 핵심역량에만 보다 집중할 수 있도록 하는 전략으로 볼 수 있다.
- b. 대량 고객화(mass customization) 전략은 표준화된 단일품목에 대한 고객수요를 최대한 확대하는 방향으로 공급네트워크를 구성하는 것이다.
- c. 가치밀도(무계당 제품의 가치)는 제품의 저장위치와 수송방식을 결정하는 유일한 기준이다.
- d. 위험회피형 공급사슬이란 주요한 원자재나 핵심부품의 공급이 단절되지 않도록 공급선을 다변화하거나 안전재고를 높이는 등의 방식으로 구성되는 것을 말한다.
- e. 효율적인 공급사슬의 설계를 위해서는 제품개발의 초기단계부터 물류를 고려한 설계(design for logistics) 개념을 적용할 필요가 있다.

정답 1 ① 2 ②

■ 연습문제 ■

C1 SCM의 효율적 추진방법으로는 상부구조 개선방법과 하부구조 개선방법으로 나눌 수 있다. 다음 중 성격이 다른 것은?

- ① 공급사슬의 수직적 통합
- ② 네트워크의 구성
- ③ 주요 제품설계의 개선
- ④ 아웃소싱
- ⑤ 정보시스템의 통합

▶ 해설 ①~④는 상부구조 개선방법, ⑤는 하부구조 개선방법.

C2 다음 중 채찍효과를 막기 위한 방법이 아닌 것은?

- ① 정보공유
- ② 배취식 주문
- ③ 가격정책의 안정화
- ④ 철저한 수요예측
- ⑤ 시장다변화

▶ 해설 채찍효과(bullwhip effect)란 하류의 고객주문 정보가 상류로 전달되면서 정보가 왜곡되고 확대되는 현상으로, 고객의 수요가 상부단계 방향으로 전달될수록 각 단계별 수요의 변동성이 증가하는 것을 말한다. 소를 몰 때 긴 채찍을 사용하면 손잡이 부분에서 작은 힘이 가해져도 끝부분에서는 큰 힘이 생기는 데에서 붙여진 명칭으로, 황소채찍효과라고도 한다. 아주 사소하고 미미한 요인이 엄청난 결과를 불러온다는 나비효과(butterfly effect)와 유사한 현상이다.

공급망에 있어서 수요의 작은 변동이 제조업체에 전달될 때 확대되어 제조업자에게는 수요의 변동이 매우 불확실하게 보이게 된다. 이와 같이 정보가 왜곡되어 공급측에 재고가 쌓이며 고객에 대한 서비스 수준도 저하된다. 또한 생산계획이 차질을 빚고, 수송의 비효율과 같은 악영향도 발생되며, 배취(batch)식 주문으로 인하여 필요 이상의 기간이 소요되는 등의 문제가 발생된다.

이를 막기 위해서는 정보를 공유하며, 배취식 주문을 없애야 하고, 가격정책의 안정화와 철저한 판매예측을 거친 뒤 공급하는 방안이 필요하다. 또한 가장 크게 노출되어 있는 부품 및 장비기업의 경우에는 시장다변화나 사업의 다각화를 고려할 필요가 있으며, 불황에 대비하기 위해 거래선과 전략적 협조관계를 강화할 필요도 있다.

정답 1 ⑤ 2 ②

3 공급사슬관리의 개념 중 집중구매의 특성이 아닌 것은?

- ① 구매력을 증가시킨다.
- ② 구매비용을 절감할 수 있다.
- ③ 장기공급을 보장받을 수 있다.
- ④ 새로운 공급자 개발이 어렵다.
- ⑤ 개별설비의 자율권이 침해된다.

▶ 해설 ④ 어렵다 → 쉽다

4 효율적 공급사슬과 반응적 공급사슬의 비교 중 옳지 않은 것은?

| | 효율적 공급사슬 | 반응적 공급사슬 |
|-------------|----------|----------|
| ① 수요 예측 오차: | 낮은 예측오차 | 높은 예측오차 |
| ② 공헌 이익: | 낮음 | 높음 |
| ③ 제품 다양성: | 높음 | 낮음 |
| ④ 완충생산능력: | 낮음 | 높음 |
| ⑤ 경쟁우선순위: | 정시 납품 | 빠른 납품 |

▶ 해설 ③ 효율적 공급사슬 : 제품다양성 낮음, 반응적 공급사슬 : 제품다양성 높음

5 다음 중 동시생산과 JIT 시스템의 공통점이 아닌 것은?

- ① 생산변동의 축소
- ② 작업자의 참여 강조
- ③ 지속적 개선 추구
- ④ 생산흐름의 원활화
- ⑤ 풀 시스템

▶ 해설 ⑤ JIT는 풀 시스템, 동시생산은 풀 시스템과 푸시 시스템의 절충형

정답 3 ④ 4 ③ 5

■ 기출문제 ■



1 다음 중 조직에서 타인을 평가할 때 흔히 범하기 쉬운 오류에 속하지 않는 것은? ('89. CPA)

- ① 자아개념의 달성 ② 현혹효과 ③ 상동적 태도
 ④ 선택적 지각 ⑤ 주관의 객관화

▶ 해설 ①은 타인평가 오류를 피하기 위한 방안이다.
 ② halo effect, ③ stereotyping, ④ selective perception, ⑤ projection

2 타인을 평가할 때 범하기 쉬운 오류의 하나인 현혹효과(halo effect)에 대한 설명으로 옳지 않은 것은? ('94. CPA)

- ① 한 분야에 있어서 어떤 사람에 대한 인상이 다른 분야에 있어서의 그 사람에 대한 평가에 영향을 주는 것을 말한다.
 ② 어떤 사람에 대한 전반적인 인상을, 구체적 특질을 평가하여 일반화시키는 오류를 말한다.
 ③ 인사고과에 많은 평가기준을 삽입시키면 이러한 오류는 제거된다.
 ④ 성격적인 특성으로 나타난다.
 ⑤ 이러한 효과는 특히 충성심, 협동심과 같은 도덕적 의미가 함축되어 있는 특질을 평가할 때에 나타난다.

▶ 해설 ③ 현혹효과가 나타나는 경우 평가자는 사실상 하나의 기준밖에 갖고 있지 않기 때문에, 아무리 많은 평가기준을 인사고과에 삽입해도 별의미가 없다. 일반적으로 현혹효과는 평가요소를 보다 분명히 하고 평가를 뚜렷한 행동과 연결시킴으로써 어느 정도 제거할 수 있다. 인사고과시 현혹효과를 방지하기 위해 적용할 수 있는 기법으로는 중요사건서술법, 행위기준고과법(BARS), 목표관리법(MBO) 등이 있다.

3 타인을 평가할 때 여러 가지 형태의 오류를 저지르기 쉽다. 이러한 오류에 대한 설명 중 옳지 않은 것은? ('97. CPA)

- ① 현혹효과(halo effect)는 타인의 평가에 자신의 감정이나 경향을 투사시키는 오류이다.
 ② 선택적 지각(selective perception)은 부분적 정보만을 받아들여 전체에 대한 판단을 내리는 오류이다.

정답 1 ① 2 ③ 3 ①

07 학습조직(learning organization)에 대한 설명으로 가장 거리가 먼 것은? ('99. CPA)

- ① 학습조직은 지속적으로 지식을 창출하고 획득하고자 노력한다.
- ② 학습조직은 조직의 전반적인 행위를 변화시키는 데 능숙하다.
- ③ 학습조직은 시스템적 사고와 팀학습을 강조한다.
- ④ 학습조직을 설계할 때에는 사전에 상세한 청사진을 만들어야 한다.
- ⑤ 학습조직은 조직의 비전을 관리하고 구성원들이 이를 공유하도록 한다.

08 강화이론(reinforcement theory)에 관한 다음 설명 중 가장 옳지 않은 것은? (2000. CPA)

- ① 적극적 강화는 보상을 이용한다.
- ② 소극적 강화는 불편한 자극을 이용한다.
- ③ 적극적 강화에는 도피학습과 회피학습이 있다.
- ④ 연속강화법은 매우 효과적이거나 적용이 어렵다.
- ⑤ 부분강화법 중 비율법이 간격법보다 더 효과적이다.

해설 ③ 도피학습과 회피학습은 소극적 강화에 해당된다.

09 켈리(Kelley)의 귀인이론(attribution theory)에서는 행동의 원인을 합의성(consensus), 특이성(distinctiveness), 일관성(consistency)의 세 가지 차원으로 구분하여 해석하고 있다. 다음 중 행동의 원인을 행위자의 내적(internal) 요인으로 판단하기에 가장 적절한 경우는? (2005. CPA)

| | 합의성 | 특이성 | 일관성 |
|---|-----|-----|-----|
| ① | 높음 | 높음 | 높음 |
| ② | 높음 | 높음 | 낮음 |
| ③ | 낮음 | 낮음 | 높음 |
| ④ | 낮음 | 높음 | 낮음 |
| ⑤ | 낮음 | 낮음 | 낮음 |

정답 7 ④ 8 ③ 9 ③

10

태도와 학습에 관한 다음의 설명 중 가장 적절하지 않은 것은?

(2007)

- ① 부적 강화(negative reinforcement)는 바람직한 행동의 빈도수를 감소시키고 정적 강화(positive reinforcement)는 바람직한 행동의 빈도수를 증가시킨다.
- ② 마이어와 알렌(Meyer and Allen)은 조직몰입을 정서적(affective) 몰입, 지속적(continuance) 몰입, 규범적(normative) 몰입으로 나누어 설명하였다.
- ③ 태도의 구성요소는 인지적(cognitive) 요소, 정서적(affective) 요소, 행동의드적(behavioral intention) 요소로 나뉘어진다.
- ④ 조직행동분야의 많은 실증연구에서 직무만족이 성과에 미치는 직접적인 효과는 그리 높게 나타나지 않고 있다.
- ⑤ 강화 스케줄에서 단속적 강화(intermittent reinforcement)일정은 고정간격일정, 변동간격일정, 고정비율일정, 변동비율일정이 있다.

해설 ① 부정적 강화(또는 소극적 강화)도 바람직한 행동의 빈도수를 증가시키고자 하는 것이다. 다만 강화 대상은 불편한 자극의 철회를 이용함.

11

사람의 행동이나 태도(attitude)를 이해하기 위해 그 사람의 가치관(values)을 이해하는 것이 중요하다. 가치관과 태도에 관한 다음 설명 중 가장 적절하지 않은 것은? (2008)

- ① 태도가 구체적인 개념이라면 가치관은 보다 광범위하고 포괄적인 개념이다.
- ② 어떤 두 사람의 태도가 같다고 해도 그것은 각각 다른 가치관에서 비롯될 수 있다.
- ③ 태도와 가치관은 모두 장기적이며 고정적인 특성을 갖지만 태도보다는 가치관이 더 안정적이다.
- ④ “내 상사가 이런 태도를 보이는 것은 이리이러한 가치관을 가졌기 때문이야” 라고 말할 수 있으며, 이것은 역으로도 성립된다.
- ⑤ 어떤 가치관이 조직구성원들 사이에 지속적으로 존재하게 될 때 그것은 하나의 문화적 요소가 될 수 있다.

해설 ④ 태도란 광범위하고 포괄적 개념인 가치관에 의해 형성된 구체적인 개념이다.

정답 10 ① 11 ④

4 타인에 대한 지각과 관련된 다음의 내용 중 옳지 않은 것은?

- ① 사회적 지각이라고도 한다.
- ② 타인에 대한 매우 한정된 지식을 기초로 그에 대한 광범위한 인상을 형성하기도 한다.
- ③ 타인평가에 영향주는 요인으로 평가자의 특성과 피평가자의 특성, 상황특성 등이 있다.
- ④ 입수된 정보를 저장하는 과정에서 필요한 것이 스키마이고, 단순화시킬 때 필요한 것이 카테고리이다.
- ⑤ 내재적 퍼스널리티란 타인의 퍼스널리티를 판단하는 독자적인 틀이나 방향감각이다.

▶ 해설 ② 인상형성이론
 ④ 정보 저장시 필요한 것이 카테고리이고, 단순화시 필요한 것이 스키마이다.
 ⑤ 내재적 퍼스널리티는 사람의 특질 중 어떤 것들은 서로 상관관계가 있다고 가정하는 것으로 상관적 관계라고도 한다.

5 다음 중 자신의 행위는 상황적-외적 요인으로 귀속시키고, 타인의 행위는 내적 요인으로 귀속시키는 편견은?

- ① 행위자-관찰자효과 ② 투사의 오류 ③ 동기적 편견
- ④ 자존적 편견 ⑤ 선택적 지각

▶ 해설 ① 행위자-관찰자 효과(actor-observer effect)
 ③ = ④

6 다음의 지각오류에 대한 설명 중 틀린 것은?

- ① 자기실현적 예고란 평가자의 기대가 피평가자에게 실제로 나타나게 되는 것이다.
- ② '성공하면 내 탓, 실패하면 남의 탓'이라는 귀속과정에 있어서의 편견은 actor-observer effect이다.
- ③ projection이란 타인평가지 자신의 감정이나 경향을 귀속·전가시키는 것이다.
- ④ 사람을 보는 자신의 습성 또는 고정관념에 어긋나는 정보를 회피함으로써 범하는 오류를 defensive perception이라 한다.
- ⑤ 성실해 보이고 좋은 인상이 든 사람을 실제의 업무성과와 관계없이 업무능력이 있다고 판단해 버리는 오류는 현혹효과이다.

▶ 해설 ① 기대의 오류, 자기충족적 예언, 피그말리온 효과(pygmalion effect)라고도 한다.
 ②는 자존적 편견(self-serving bias)의 설명이다.
 ⑤ 현혹효과는 상동적 태도와 유사하지만 차이점으로는 상동적 태도가 사람을 특정 범주에 넣어 지각하는 반면, 현혹효과는 하나의 특질에 기초하여 지각하는 것을 들 수 있다.

정답 4 ④ 5 ① 6

7 공격적 성향이 높은 사람이 공격적 성향이 낮은 사람보다 타인을 더 공격적인 것으로 평가하는 현상은?

- ① stereotyping ② halo effect ③ projection
 ④ perceptual defense ⑤ attribution

▶ 해설 ① 상동적 태도, ② 후광효과, ③ 투사 또는 투영, ④ 지각범위, ⑤ 귀인

8 다음의 locus of control에 대한 설명 중 틀린 것은?

- ① 한 사람이 삶에서 얻은 결과에 자기행동이 얼마나 영향을 줄 수 있다고 믿는가 하는 정도를 말한다.
 ② 일반적으로 내재론자가 정보수집 노력이 크고 자아개념이 명확하다.
 ③ 외재론자는 기회, 운 등이 자신에게 일어날 것에 강력한 영향을 미친다고 믿으며, 지시적 leadership을 선호한다.
 ④ 통제의 위치는 일단 한번 확정되면 변경되지 않는다.
 ⑤ 리더가 개인 간의 locus of control의 차이를 이해하고 있다면 조직의 유효성 증대에 도움이 된다.

▶ 해설 ④ locus of control(통제의 위치)은 행위 결정력에 대한 인지적 변수이므로 변경 가능하다.

9 불안과 스트레스를 줄이기 위해 무의식적으로 사용하는 심리적 과정은 무엇인가?

- ① 마키아벨리적 성향 ② 통제의 위치 ③ 위협선호성향
 ④ 방어기제 ⑤ 권위주의적 성향

▶ 해설 아픈 과거를 기억하지 않으려고 하거나, 스트레스를 주는 상황을 부인하는 것처럼 불안과 스트레스를 줄이기 위해 무의식적으로 사용하는 심리적 과정을 방어기제라 한다. 이렇게 굳어진 메카니즘은 특정 개인의 성격특질을 형성하게 된다.

10 Lewin의 태도변화과정을 나열한 것 중 옳은 것은?

- ① 내면화 → 변화 → 재동결 ② 해빙 → 재동결 → 변화
 ③ 해빙 → 변화 → 재동결 ④ 순종 → 동일화 → 재동결
 ⑤ 동일화 → 해빙 → 재동결

▶ 해설 Lewin에 의하면 태도는 해빙(unfreezing) → 변화(changing) → 재동결(refreezing)의 순으로 변화한다.

정답 7 ③ 8 ④ 9 ④ 10 ③

■ 기출문제 ■

01 동기유발에 관한 이론은 내용이론과 과정이론으로 구분할 수 있는데, 다음 중 내용이론에 해당하지 않는 것은? ('89, '91, '98. CPA)

- ① 매슬로우의 욕구계층이론
- ② 알더퍼의 ERG이론
- ③ 허즈버그의 2요인이론
- ④ 맥그리거의 X이론-Y이론
- ⑤ 브룸의 기대이론

02 ERG이론에 대한 설명 중 옳지 않은 것은? ('94. CPA)

- ① 알더퍼(Alderfer)에 의해 주장된 욕구단계이론이다.
- ② 상위욕구가 행위에 영향을 미치기 전에 하위욕구가 먼저 충족되어야 한다.
- ③ 매슬로우(Maslow)의 욕구단계설이 직면했던 문제점을 극복하고자 제시되었다.
- ④ 하위욕구가 충족될수록 상위욕구에 대한 욕망이 커진다고 주장하였다.
- ⑤ 인간의 욕구를 존재욕구, 관계욕구, 성장욕구로 나누었다.

▶ 해설 ② Alderfer는 상위욕구가 영향력을 행사하기 전에 하위욕구가 반드시 충족되어야 한다는 Maslow의 가정을 배제하였다.

03 다음의 동기부여이론에 관한 설명 중 틀린 것은? ('95. CPA)

- ① 매슬로우의 욕구단계설은 강압적 지도자에 의한 모델이다.
- ② 허즈버그의 2요인이론은 만족요인을 중시한다.
- ③ 블레이크-머튼의 관리격자이론의 (9, 1)형은 Y이론에 의한다.
- ④ ERG이론은 좌절-퇴행요소가 포함된다.
- ⑤ 맥클레란드는 성취욕구를 중시한다.

▶ 해설 ③ 블레이크-머튼의 관리격자이론의 (9, 1)형은 X이론에 의한대리더십 이론 참조.

정답 1 ⑤ 2 ② 3 ③

07

종업원의 동기부여에 관한 다음의 내용 가운데 기대이론(expectancy theory)에 근거한 것은?
(2003. CPA)

- ① 관리자는 종업원들이 모두 같은 종류의 보상을 추구한다는 것을 인식해야 한다.
- ② 보상은 성과보다는 연공서열에 따라 책정되어야 한다.
- ③ 낮은 유의성(valence)과 낮은 수단성(instrumentality)을 통해 동기가 부여된다.
- ④ 노력수준을 높임으로써 성과가 높아진다는 종업원의 지각이 동기부여를 위해 중요하다.
- ⑤ 명확한 목표와 과업의 적절한 난이도는 성과수준에 영향을 미치는 주된 요인이다.

- ▶ **해설**
- ① 종업원들이 선호하는 보상의 종류는 다를 수 있다.
 - ② 성과가 높을수록 보상이 커진다는 종업원의 지각이 동기부여를 위해 중요하다.(수단성)
 - ③ 높은 유의성과 높은 수단성을 통해 동기가 부여된다.
 - ④ 기대(expectancy)를 의미함
 - ⑤ 기대이론과 관련이 없음

08

동기부여이론(motivation theory)에 관한 다음의 서술 중 가장 적절하지 않은 것은?

(2004. CPA)

- ① 목표설정이론(goal setting theory)에서는 목표가 구체적이고 어려울수록 그리고 달성 기간이 짧을수록 동기가 유발된다고 한다.
- ② 동기부여이론(motivation theory)은 크게 과정이론과 내용이론으로 나누어지는데 과정이론은 어떤 과정을 거쳐 동기가 발생하였는가에 초점을 두며, 내용이론은 욕구의 정체와 종류, 충족 여부에 관심을 둔다.
- ③ 기대이론(expectancy theory)에 따르면 사람의 동기수준은 노력을 하면 업적이거나 성과가 오를지의 확률(expectancy), 성과 및 업적이 오르면 임금인상이나 승진이 되는지의 수단성(instrumentality) 그리고 임금인상 및 승진과 같은 보상에 대한 욕구의 크기(valence)에 의해 결정된다.
- ④ 공정성이론(equity theory)에 따르면 회사에서 남들보다 적은 액수의 돈을 받더라도 개인은 불공정성을 지각하지 않을 수 있다.
- ⑤ 매슬로우(Maslow)의 욕구이론(need theory)에 따르면 인간의 욕구는 육체적 욕구, 안정 욕구, 사회적 욕구, 존경 욕구, 자아실현 욕구의 단계를 가진다.

- ▶ **해설**
- ① 달성기간이 길수록 난이도가 어려워진다.

정답 7 ④ 8 ①

