



4. 병원조직 · 인사관리

· 단원별 요약정리

I

직무, 교육, 인사고과 등

1. 직무교육

1) 고용관리

- 광의적 범위: 모집, 선발, 배치, 퇴직 및 해고에 이르기까지의 관리활동
- 협의적 범위: 모집, 선발, 배치의 3가지 활동에 국한함

2) 직원모집(recruitment)방법

- ① 원내모집: 이동, 승진, 현종업원에 대한 추천, 퇴직자 재고용 업적에 대한 동기부여, 승진기회 · 능력평가기회 확대, 사기 · 충성심 양양, 직무적용기간 단축 진부한 사고 탈피 어려움, 비업무적 경쟁관계의 조장, 관리자 교육프로그램 개발 필요

■ 내부모집의 장점

- 승진기회 확대 동기부여 향상
- 모집에 드는 비용 저렴
- 모집에 소요되는 시간 단축
- 내부인력의 조직 및 직무지식 활용가능
- 외부인력 채용의 리스크 제거
- 기존 인건비 수준 유지가능
- 하급직 신규채용 수요발생

- ② 원외모집: 광고모집, 직업소개소, 교육기관 추천, 타기관 추천 등, 새로운 사고와 관점의 도입, 개혁 · 변화모색에 용이, 직무적용시간 소요, 내부직원 동기부여상실, 신입자의 정보 불충분

■ 외부모집의 장점

- 인재선택의 폭이 넓어짐
- 외부로부터 인력이 유입되어 조직분위기 쇄신 가능
- 인력수요에 대한 양적 충족가능
- 인력유입으로 새로운 지식, 경험 축적가능
- 능력과 자격을 갖춘 자를 채용함으로써 교육훈련비 감소

3) 면접방법

면접은 크게 구조화된 면접과 비구조화된 면접을 나누어볼 수 있다.

- 구조화된 면접은 면접자들이 사전에 피면접자들에게 어떤 절차로 면접을 진행할 것인지 그리고 어떤 질문을 어떤 순서로 할 것이며, 답에 대한 평가는 어떻게 이루어지는지에 대하여 미리 계획을 하여 면접을 실시하는 것을 말한다.
- 비구조화된 면접은 이러한 계획에 따라서 면접이 이루어지기 보다는 당시의 상황에 따라서 그리고 피면접자에 따라서 다른 면접이 이루어지는 것이 비구조화된 면접이다.
- 구조화된 면접이 객관성을 보장하는데 비하여 비구조화된 면접은 상황에 맞게 유연하게 진행할 수 있다는 장점이 있다. 특히 상담과 같은 장면에서 비구조화된 면접이 많이 사용 될 수 있다.

- ① 집단(그룹)면접(group interview): 한 두 사람의 면접자가 여러 지원자를 면접하는 방법 / 토의를 통한 개인능력 심사
- ② 보오드 면접(board interview): 여러 명의 면접자가 한사람 지원자를 상대로 면접 / 전문직 고위층 선발 시
- ③ 스트레스 면접(stress interview): 지원자에게 적대적으로 대해 당황하거나 짜증나게 함 / 감정 지배력 심사

4) 교육훈련의 기대효과

경영자 입장에서는 인재육성을 통한 기술축적(technical accumulation)과 커뮤니케이션을 통한 조직협력(consensus)을 기대하게 되며, 직원입장에서는 자기개발 욕구 충족과 동기유발(motivation)을 도모한다.

5) 교육훈련의 방법

강의식방법, 실지교시 및 실연, 시청각방법, 비즈니스 게임(모델을 사용하여 경영이나 관리를 위하여 연습하는 방법), 사례연구, 역할연기법, 감수성 훈련 (직무에 대한 가치관을 높이기 위해 교육프로그램을 통해 감성을 자극해 훈련시키는 것), 직무순환방법, 인바스켓법(미결재함에 있는 서류를 일정시간 내에 의사결정, 사무처리하여 지시하도록 하는 것을 외부전문가가 관찰하는 방법) 등이 있다.

의료기관	내용	장점	단점	비고	
강의	1. 한 명의 강사가 여러 명을 대상으로 말로 정보전달하는 방법 2. 일반적, 전통적, 경제적 방법	1. 훈련내용의 신속적 조정 2. 체계적, 논리적 정보전달 3. 일시에 많은 인원 교육	1. 수강자의 이해 정도 파악모호 2. 수강자의 피동적 참여-흥미상실	신규 채용자 적용	
회의	1. 12~25명의 참가자가 사회자의 사회에 의해 토의하는 형태 2. 사회자의 역할 - 의제소개, 토의진행, 결론도출	1. 훈련내용의 신속적 조정 2. 체계적, 논리적 정보전달 3. 일시에 많은 인원 교육	1. 참여자의 사전지식 필요 2. 참여자 제한(숫자적) 3. 새로운 정보전달 어려움 4. 시간이 많이 소요됨 5. 논제 초점상실 우려		
토론회	패널과 심포지엄	1. 피훈련자를 대상으로 토론 교육 2. 패널: 몇 사람 토론자가 하나의 주제에 공동 토론 3. 심포지엄: 여러 연사가 각각 별개 주제를 발표	1. 대규모집단의 피훈련자를 대상으로 실시 2. 연사가 많아 다른 지식 습득 용이 3. 참가자 흥미 유발가능	1. 주제논의가 연사의 의견에 한정됨 2. 피훈련자의 토론 참가 제약의 한계	
	포럼	특정 주제에 관해 피훈련자에 새 자료와 견해를 제공해 관심을 높이고 문제를 명확히 한 후 의견표명을 하도록 하는 방법	강의, 패널, 심포지엄과 달리 피훈련자의 질문, 토론 허용, 권장함		
	분임연구	1. 10명 내외의 분반으로 동일 문제 토의 후 해결방안 작성 후 2. 분반이 모여 발표 후 최종 합리적 안을 작성하는 훈련	1. 참여자의 의견수렴이 효율적이다. 2. 정책대안 모색에 유용		고급 관리자 교육
사례 연구	사전에 선정된 특수사례를 사회자의 지도로 여러 사람이 토의하는 것	1. 능동적 참여가능 2. 주입식이 아닌 독립적, 분석적, 문제해결력 배양 3. 인간관계 훈련에 유용	1. 작은 집단 내에서만 가능 2. 시간이 많이 소요 3. 적절한 사례선정 어려움	중간 관리자 교육	
역할연기	어떤 사례(인간, 상하관계)를 타인앞에서 행동 연기를 하고 청중이 이를 비평, 토론케 한 후 결론을 사회자가 설명하는 것	대민창구 직원의 태도 훈련 및 하급자 지도통솔에 유효		대인 관계 인간 관계	
모의연습	실제와 유사한 가상상황에서 피훈련자가 대처하도록 하는 방법	대민창구 직원의 태도 훈련 및 하급자 지도통솔에 유효		사례, 역할, 감수 포함	

의료기관	내용	장점	단점	비고
감수성 훈련	1. 10여 명의 피훈련자가 자 유도론을 거쳐 문제해결, 상대방 이해를 얻도록 하는 것 2. 대인관계 이해 및 인간관계 개선 목적	1. 집단 내 감수성 향상 2. 집단 내에서 자신 및 타인 이해 3. 인간관계의 태도, 행동 변경에 도움		조직 발전 대표 기법
현장훈련	직장훈련, 견습으로 실제 직무를 수행하며 감독, 선임자에게 직무수행 지식, 기술을 배우는 것	직책의 성격이 고도의 기술, 전문성, 정밀성에 적합	많은 시간에 적은 인원 훈련	
전보, 순환보직	피훈련자를 일정한 시일의 간격을 두고 다른 직위, 직급에 전보, 순환보직을 통해 훈련하는 방법	1. 여러 보직에 의한 시야, 경험 축적이 가능 2. 관리능력 향상이 가능	1. 전보가 빈번한 경우 전문성·능률성의 저하 2. 행정일관성 결여	
실무수습	1. 실제조직상황에서 업무수행 지식, 기술습득 방법 2. 현장훈련과 유사하나 실제직무 수행은 안 한다.	1. 채용 여부 결정평가 도움 2. 학생 자신의 능력 평가 3. 실 지식, 기술 평가		
시찰	피훈련자가 현장에 나가 어떤 일이, 어디서, 어떤 상황에서 일어나는지 직접 관찰하는 방법	사실 관찰로 흥미 유발	1. 시간과 비용 부담이 큼 2. 사전준비가 없으면 효과가 반감한다.	
시청각 훈련	피훈련자에 영화, 사진, 만화, 도표등 시청각 자료를 보여주는 방법	1. 흥미 유발 가능 2. 독서가 약한 사람에게 유효	1. 훈련이 오락화될 가능성 많음 2. 설비비용 부담이 크다. 3. 적절한 자료 확보 곤란	

6) 교육훈련방식

- ① OFF.J.T(직장외교육훈련) = off the job training
- ② OJT(직장내교육훈련) = on the job training
- ③ TWI(감독자훈련) = training within industry
- ④ ATP(경영자훈련) = administrative training program
- ⑤ OD(집단훈련) = organization development
- ⑥ MTP(중간관리자훈련) = management training program

※ 직장 내 교육훈련 즉, OJT(on the job training)는 직장에서 직무를 수행하는 과정에서 직속상사가 부하직원을 직접적으로 개별 지도하는 교육훈련 방식이다.

■ 직장훈련(OJT)의 장점

- 직장 실태에 맞는 구체적이고 실제적인 교육 가능
- 교육효과를 신속하게 업무에 반영

- 동기부여가 쉽다.
- 개인 능력에 따른 교육 가능
- 교육으로 인한 업무 손실이 없다.
- 교육경비가 절감된다.

7) 교육훈련(개발관리)의 중요성

- ① 인력계획이 달성되도록 고용관리를 지원, 조정하는 역할을 한다.
- ② 학습조직을 구축하여 조직역량의 강화, 전략목표의 달성을 위한 토대마련에 기여한다.
- ③ 조직의 모든 수준에서 기능의 진부화를 예방한다.

8) 교육 훈련의 기대효과

경영자 입장에서 인재 육성을 통한 기술 축적과 커뮤니케이션을 통한 조직 협력을 기대하고 직원입장은 자기 개발 욕구 충족과 동기유발을 도모한다.

9) 감수성훈련(sensitivity training)

- ① 자신의 직무에 대한 가치관이나 사명감을 불러일으키기 위해 미리 계획된 교육프로그램을 통해 감성을 자극하는 교육방법이다. 이 방법의 장점은 집합훈련과 실무를 연결할 수 있고 리더십을 기를 수 있으며 자기발현 능력을 체득할 수 있다는 것이다. 반면 경영에 무관심한 인간상이 다루어질 위험이 있으며 동일조직 내에서 실시하기 힘들다.
- ② 직장동료 간 리더가 없는 집단훈련상의 지속적인 토론을 통하여 자신과 타인의 감수성을 증대 대인능력의 향상. 집단 내의 다른 구성원들로부터 어떻게 인지되고 있는가를 감지하는 능력을 개발하는데 중점을 둔 인간관계훈련이다. 이와 비슷하지만 보다 조직과 관련된 문제를 중심으로 개선한 T-그룹 훈련도 있다. 훈련 후 참석자들은 자신의 감정, 선호, 편견과 다른 사람이 자신을 어떻게 생각하는지에 대해서 알게 된다. 타인의 이야기를 경청하는 기술이 늘고, 좀더 개방적이며, 개인간의 차이에 대해 좀더 너그러워지고 갈등을 해결하는 기술이 증진된다. 보통 T-group 이라고 하는 소집단 내의 체험을 바탕으로 하여 사회적 감수성을 학습하는 방법인데, 개인의 심리적 효과를 노리는 경우와 집단이나 조직의 운영 또는 변혁을 위한 지도성을 목표로 하는 경우 등이 있다. 자신이 타인에게 어떠한 영향을 받고 있으며, 자기가 타인에게 어떻게 인지되고 있는지를 이해하게하는 훈련방법이다. 국내산업계에서는 이 훈련을 조직 개발, 인간관계개선, 지도성 개발, 창조성 개발 등 다목적으로 활용하고 있다.

10) 성희롱 예방교육

- ① 사업주는 직장 내 성희롱 예방을 위한 교육(이하 “성희롱 예방교육”이라 함)을 연 1회 이상 해야 한다(「남녀고용평등과 일·가정 양립 지원에 관한 법률」 제13조제1항 및 「남녀고용평

- 등과 일·가정 양립 지원에 관한 법률 시행령, 제3조제1항).
- ② 이를 위반한 자는 200만원의 과태료를 부과 받는다. 「남녀고용평등과 일·가정 양립 지원에 관한 법률」, 제39조제3항제1호, 「남녀고용평등과 일·가정 양립 지원에 관한 법률 시행령」제 22조제1항 및 별표 제9호.
 - ③ 사업주 및 근로자는 성희롱 예방교육을 받아야 한다(남녀고용평등과 일·가정 양립 지원에 관한 법률, 제13조제2항).
 - ④ 성희롱 예방교육에는 다음의 내용이 포함되어야 한다(남녀고용평등과 일·가정 양립 지원에 관한 법률, 제13조제3항 및 「남녀고용평등과 일·가정 양립 지원에 관한 법률 시행령, 제3조제2항).
 - 직장 내 성희롱에 관한 법령
 - 해당 사업장의 직장 내 성희롱 발생 시 처리 절차와 조치 기준
 - 해당 사업장의 직장 내 성희롱 피해 근로자의 고충상담 및 구제 절차
 - 그 밖에 직장 내 성희롱 예방에 필요한 사항
 - ⑤ 성희롱 예방교육은 사업의 규모나 특성 등을 고려하여 직원연수·조회·회의, 인터넷 등 정보통신망을 이용한 사이버 교육 등을 통해 할 수 있다. 다만, 단순히 교육자료 등을 배포·게시하거나 전자우편을 보내거나 게시판에 공지하는 데 그치는 등 근로자에게 교육 내용이 제대로 전달되었는지 확인하기 곤란한 경우에는 예방교육을 한 것으로 보지 않는다(남녀고용평등과 일·가정 양립 지원에 관한 법률 시행령, 제3조제3항).

2. 인사고과 등

인사고과는 경영권에 속하는 인사권으로 결과에 대한 비공개가 일반적 이었으나 타당성, 신뢰성, 수용성, 실용성 등이 포함된 공개주의 고과를 지향하는 추세이다.

타당성은 인사고과의 목적과 인사고과에서 평가하는 내용이 일치하는 정도를 말하며, 신뢰성은 인사고과 결과의 정확도를 가리킨다. 또한 수용성은 인사고과가 관계당사자에게 어느 정도 받아들여지는지를 말하며 실용성은 인사고과의 설계와 실행에 들어가는 비용이 적정해야 한다는 것을 뜻한다. 아울러 고과자와 피고과자와의 유대 관계 향상과 조직의 활성화를 위해 공개주의는 바람직한 추세이다.

1) 인사평가의 목적

조직의 경영목표 달성을 위해 조직 구성원으로서 자신의 업무를 성공적으로 완수하는데 필요한 자질과 태도를 명확히 제시하고 이를 바탕으로 능력과 업적에 따른 공정한 처우, 적재적소의 배치, 그리고 구성원의 능력개발 등 제반 인사전략을 전개해 나가기에 있다.

① 공정한 처우

구성원의 능력과 업적에 따라 그에 합당한 처우(상여금, 승급 등)를 제공함으로써 업무의욕과 사기를 고취

② 적재적소의 배치

구성원의 자질과 능력에 부합하는 적소에 배치함으로써 개인의 능력을 효율적으로 활용할 수 있는 직무환경 및 업무내용을 제공

③ 구성원의 능력개발

구성원의 능력개발이라는 측면에서 우선적으로 갖추어야 할 지식과 기술, 태도와 행동에 대한 기대상을 정립하고 이러한 능력을 습득, 개발할 수 있는 기회를 제공함으로써 궁극적으로는 조직의 경영목표 달성과 개인의 자아실현 욕구를 효율적으로 통합

2) 인사고과의 방법

도식척도법, 강제선택법, 중요사건법, 대조법, 서열책정법, 행동기준고과법, 평가센터법이 있다. 여기서 행동기준고과법은 중요사건법과 도식척도법의 장점을 결합하고 단점을 보완하여 인사고과의 정확성을 높일 뿐 아니라, 인사고과의 개발적 기능도 강화하기 위해 개발된 인사고과 방법이다. 평가센터법은 인사고과의 정확성을 최대한 높이기 위해 여러 가지의 평가 도구와 기준들 그리고 복수의 평가자들을 한꺼번에 활용하여 피고과자의 자질과 능력을 보다 집중적이고 종합적으로 평가하는 방법이다.

※ 강제할당법은 전체평정등급을 나누어 미리 정한 비율에 맞추어 피고과자를 강제로 할당하는 방법으로 예를 들면 A(10%), B(20%), C(40%), D(20%), E(10%) 등으로 평가를 강제로 할당시키는 것이다.

3) 인사고과 오류

중심화 경향	평가결과가 평균치에 집중하는 현상으로 평가자가 잘 알지 못하는 평가차원을 평가하는 경우, 중간점수를 부여함으로써 평가행위를 안전하게 하려는 의도에 의해 이루어지는 오류
관대화 경향	피고과자의 실제능력, 실적보다 더 높게 평가하려는 경향
평가표준	도식척도법에서 많이 나타나는 것으로 평가척도의 기준이나 용어에 대해서 이해를 달리해 고과를 잘못 부여하는 것
후광효과(현혹효과)	한 분야에 있어서의 피 평가자에 대한 호의적 또는 비호의적인 인상이 다른 분야에 있어서의 그 피 평가자에 대한 평가에 영향으로 피평가자의 어느 특성에 대해 '대단히 우수하다'는 인상을 받게 되면 다른 특성들도 '대단히 우수하다'고 평가 해버리는 경향
편견	출신지역, 학교, 직종등에 대한 편견이 영향을 주는 현상
최근결과에 대한 편중성	피평가자의 과거 성과나 행동보다 최근의 일에 집착해 평가하는 현상
논리적 오류	통상 그릇된 논증을 받아들이기때문에 비형식적 요소들, 논증의 내용에 빠지는 오류를 말한다. 대화의 규칙을 어기므로써 자주 오류에 빠지게 됨
근접오류(Near miss)	피평정자에게 도달하지는 않았지만 반복하여 발생하는 경우 안전을 위협할 수 있는 안전사례를 말한다. 의료기관평가와 JCI인증평가에서 의료기관 차원의 근접오류를 정의

4) 상대고과와 절대고과

상대고과는 “누가 더 나은가”에 대한 관심이며, 절대고과는 “작년보다 얼마나 더 나은가”에 대한 관심이다.

※ 다면평가는 일반적으로 피평가자를 중심으로 상사-동료-부하에 의한 다면 평가 방식을 말한다.

5) 인사고과

- ① 인사고과는 그 목적상 선발의 기능이 있으므로 피고과자 상호간 상대적인 차이를 나타낼 수 있는 변별력이 있어야 한다.
- ② 신뢰성 있는 인사고과는 객관성과 항상성이 있어야 한다.
- ③ 인사고과의 평가요소는 성과, 목적과 밀접한 관계를 가지고 있어야 한다.

6) 인사고과방법

① 합의고과

직속상사를 포함한 2~3명의 고과자가 합의하여 고과하는 방법으로 고과자의 독단을 최소화한다.

② 다면고과

한 구성원을 둘러싸고 있는 여러 사람들이 여러 측면을 두루 평가하는 것을 말한다. 즉, 상사에 의해서만이 아니라 하위자, 동료, 자신, 대내외적 고객 등에 의하여 다면적으로 인사고과가 이루어지는 평가로 360도 평가라고도 한다.

③ 다단계고과

직속상사가 주관하는 1차 고과의 직속상사의 직속상사가 주관하는 2차 고과로 되어 있다. 드문 경우지만 차차 상급자가 한 차례 더 평가하는 3차 고과를 추가하는 수도 있다.

④ 상향고과

본인 보다 직급이 낮은 직원들의 평가 방법으로 상사의 직무 수행능력이나 조직의 적응 능력을 알 수 있다.

7) 승진(Promotion)

승진(Promotion)은 보다 중요성을 갖는 높은 수준의 직위로 수직적으로 상향 이동하는 것을 의미한다. 여기에는 책임이 증가하며, 위신이나 지위가 증대하고, 임금이 증가한다. 이외에도 작업환경이나 작업조건을 위시하여 지위의 상징물이 달라진다.

- ① 승진은 기업의 인력수요를 내부에서 충원하는 확보개념과 더불어 인적자원의 개발과 경력계획의 관점에서 큰 의미를 가진다. 종업원 자신에게도 발전과 동기부여에 매우 중요한 요인으로 작용하고 있다. 자신의 목표와 조직의 목표를 합치시켜주는 역할을 한다. 즉, 종업원의 욕구와 기업목표를 조화롭게 결합하는 인적자원관리 기능이 곧 승진관리이다. 따라서 승

진은 조직의 목표달성을 위해 인적자원에 대한 최대의 시너지효과(synergy effect)를 내도록 유도하고, 잠재적 능력을 개발하여 자기개발 목표를 자극하여 기업의 유효성도 높여주는 수단이 된다.

- ② 승진은 종업원에 대한 유효한 커뮤니케이션 수단이다. 커뮤니케이션의 중심 과제는 기업이 생각하는 가치를 알려주는 신호이다. 따라서 종업원은 기업의 이러한 가치기준에 강한 관심을 갖고 자기개발의 기준을 여기에 맞추려 한다. 결국 승진은 기업의 가치기준이 외면적으로 나타나는 표상이다.
- ③ 합리적 승진기준과 승진제도는 기업의 인사체증을 해결할 수 있다. 인사체증을 없애는 방법은 계속적인 양적 성장을 해나가는 방법인데 그럴 경우 기업은 비대중에 걸려 도산의 원인이 되기도 한다. 따라서 안정기에 들어선 기업일수록 계속적인 양적 성장은 점차 어렵다. 그러므로 새로운 직무기회를 끊임없이 탐색하며, 종업원의 능력개발에 자극을 적극 부여하고, 도전적 직무의 할당 등 직무의 질적인 측면에서 성장욕구를 충족시켜 주기 위해서는 합리적 승진관리가 이루어져야 한다.

II

임금, 복리후생, 노사관계

1. 임금

1) 임금의 결정 요인(원칙)

- ① 기업측 고려 요소: 지불능력, 생산성
- ② 종업원측 고려 요소: 생계비, 생계임금
- ③ 사회적 균형측면: 시장에서 통용되고 있는 임금, 수요공급적 시장요인
- ④ 노동조합의 교섭력, 직무의 난이도

※ 병원임금 결정 요인

병원의 지불능력과 생산성, 적정수준의 생계비, 인력수급의 시장요인과 경쟁병원의 임금수준

2) 임금체계(wage structure)유형은 임금의 복합적 구성형태를 말한다.

- ① 연공급은 개개인의 학력, 자격, 연령, 근속년수 등 인적요소기준에 의해 임금수준 결정을 하는 방법이다.
- ② 직무급은 직무평가에 의해서 직무의 질과 양에 대한 상대가치를 평가하고 이에 따라 결정된 직무등급에 의해 임금을 주는 방법이다.
- ③ 직능급은 인적요소인 연공급과 직무요소인 직무급을 절충한 임금체계 방법이다.
- ④ 자격급은 자격취득의 기준을 정한 후 취득여부에 따라서 급여지급 차이를 두는 제도이다.

3) 임금형태(wage payment method)

직원에 대한 임금산정방법이나 임금지급방법등을 총괄한 개념으로서, 임금체계의 하위개념이다. 상위개념으로서의 임금체계가 확립되면 임금을 구체적으로 어떻게 지급해야 할 것인가 하는 하위 개념으로서의 임금형태가 결정되는 근거이다.

4) 임금 종류

(1) 통상임금

근로자에게 정기적이고 일률적으로 소정(所定)근로 또는 총 근로에 대하여 지급하기로 정한 시간급 금액, 일급 금액, 주급 금액, 월급 금액 또는 도급 금액을 말한다.

※ 통상임금은 병원에서 일률적으로 직원 모두에게 지급하는 임금으로 수당, 상여금 등을 모두 포함한 임금이다. $\text{임금} = \text{㉠} + \text{㉡} + \text{㉢} + \text{㉣}$, $\text{평균임금} = \text{㉠} + \text{㉡} + \text{㉢}$, $\text{통상임금} = \text{㉠} + \text{㉡}$

㉠ 기본급

㉡ 직무수당, 직급수당, 직책수당, 조정수당, 물가수당, 근속수당, 기술수당, 면허직겨수당, 회계수당, 출납수당, 위험수당 등 정기적·일률적으로 지급하는 수당

㉢ 상여금, 정근수당, 시간외근로수당, 야간근로수당, 휴일근로수당, 연월차수당 등 변동적으로 지급하는 수당

㉣ 퇴직금, 휴업수당, 가족수당, 학비보조수당 등

(2) 평균임금

산정하여야 할 사유가 발생한 날 이전 3개월 동안에 그 근로자에게 지급된 임금의 총액을 그 기간의 총일수로 나눈 금액을 말한다(근로기준법 제2조 제1항 6항). 퇴직금, 휴업수당, 교통사고 등 재해보상금의 계산에 사용된다.

(3) 상여임금

근로자의 작업량에 따라 임금을 계산·지급하는 능률급제의 한 형태이다. 근로자의 수입 안정과 능률 향상의 효과를 실현하기 위한 제도로서 기본급에 일정률을 곱하여 산정되며, 대표적인 것으로는 간트식과 에머슨식 상여급제가 있다.

(4) 기준임금

노동협약(勞動協約)에서 정한 일정한 노동시간이나 노동량에 대하여 지급되는 임금. 기본급, 능률급, 제수당(諸手當)으로 구분된다.

(5) 가산임금

사용자가 법정근로시간을 초과하여 야간근로, 휴일근로 또는 연장근로를 시켰을 때에 통상임금의 일정율을 가산하여 지급하는 금액을 말하는데, 가산수당 또는 할증임금이라고도 한다.

(6) 법정임금

근로자에게 일정 금액 이상의 임금을 지급하도록 법적으로 강제하는 제도로 노동자의 생존권 및 삶의 질 향상을 위한 정책이다. 국가가 아닌 고용인의 지출이 발생하기 때문에 복지 정책보다는 시장 규제에 가깝다. 경제학적 의미로는 노동시장에서 노동의 가격에 최저한도를 설정하는 것이라고 정의한다. 대한민국의 최저임금제도는 대한민국 헌법 32조에 의거한 최저임금법이라는 별도의 법률에 의해 규정되고 있으며, 2018년 현재 최저임금은 '시간당 7,530원'이다.

5) 임금제도

(1) 임금 피크(peak)제

- ① 정년까지 일자리를 보장해 주는 대신 일정 연령이 지나면 임금을 동결하거나 삭감하는 제도
- ② 일정 연령의 근로자의 임금을 삭감하는 대신 정년 까지 고용을 보장하는 임금제에 의해 결정(전제조건: 근속연수가 길어질수록 직원의 기술수준이 비례적으로 증가)

(2) 정년퇴직자 재고용제

정년 퇴직한 근로자를 일정기간 재고용 하는 제도로서, 회사입장에서는 일손이 모자라는 상황에서 숙련된 인력을 퇴직 직전 임금의 70~90% 수준의 임금으로 사용하는 장점이 있고, 퇴직한 근로자의 입장에서 정년 후에도 계속 취업을 할 수 있다는 장점이 있다.

(3) 성과급 제도(incentive plan)

- ① 작업성과에 따라 임금을 차등지급하는 방법
- ② 이 제도는 경영자가 적극 참여하고 관리자들의 지원과 협조가 있어야 가능하다.
- ③ 성과에 따라 임금이 변동되므로 임금의 안정성을 기대할 수는 없다.
- ④ 집단구성원 간의 협조와 공동노력이 필요한 경우에 집단성과급제도를 도입한다.
- ⑤ 개인의 성과에 따라 임금을 지불하는 보상방법이 개인성과급제이다.

(4) 집단 성과급제(group incentive plan)

집단의 성과를 기준으로 임금을 지불하는 방법으로서 개인별 성과측정이 어렵거나 성과달성에 있어서 집단구성원간의 협조와 공동노력이 필요한 상황에 적용된다.

(5) 슬라이딩 스케일(sliding scale) 제도

임금상승률을 기업의 이윤, 매출액, 물가상승 또는 생계비와 연동시켜 결정하는 방법

(6) 스킨 플랜(Scalon plan)

종업원의 참여의식을 고취시키고 지식과 창의력을 발휘하게 하는 제안제도와 기업의 성과를 종업원과 합의한 기준에 따라 공정하게 배분하는 상여금제도를 양대 개념축으로 하는 성과배분제의

한 모델이다. 이 제도의 따르면 제품의 판매가치와 실제의 노무비를 비교함으로써 생산성을 측정하고 생산성에 따라 상여금을 산정하여 회사와 종업원이 배분한다.

(7) 연봉제

개개인의 능력, 실적 및 공헌도의 평가와 계약에 의하여 연간 임금액이 결정되는 능력중시형의 임금지급형태이다. 연봉제는 매년 연봉계약에 의하여 임금조정이 이루어진다.

(8) 포괄 임금제

근로계약 체결시 근로형태나 업무 성질상 법정기준 근로시간을 초과한 연장·야간·휴일 근로 등이 당연히 예정돼 있는 경우나 계산의 편의를 위해 노사 당사자간 약정으로 연장·야간·휴일 근로 등을 미리 정한 후 매월 일정액의 제수당을 기본임금에 포함해 지급하는 것을 말한다. 「근로기준법」은 근로계약을 체결할 때 소정근로시간 및 임금의 구성항목·계산방법·지급방법 등을 서면으로 명시하도록 하는 한편, 연장근로수당, 야간근로수당, 휴일근로수당, 연차휴가수당, 주휴수당 등을 통상임금에 기초하여 산정하도록 규정하고 있다.

(9) 직무급

수행하는 직무의 속인적인 특징(학력, 연령, 근속연수, 능력)보다는 직무의 가치에 따라서 임금 등 인사결정이 이루어지는 인적자원관리

① 장점

- 외부 노동시장이 잘 반영될 수 있다.
- 노동시장의 유연성을 확보할 수 있다.
- 성과주의 인사제도의 도입이 용이하다.
- specialist(professional)를 키워내는데 유리하다.
- 동일노동, 동일임금의 실현으로 공정성이 확보된다.

② 단점

- 내부인력 운영이 경직적으로 되어 빠른 환경변화에 따른 유연한 인력운영이 어렵다.
- 직무에 따라 임금인상이 제한되어 동기 저하를 유발한다.
- 직무의 가치를 산정하는 과정에서 갈등과 사내정치가 커질 수 있다.

6) 임금의 정의

근로기준법에 의하면 임금이란 사용자가 근로의 대가로 근로자에게 임금, 봉급 그 밖에 어떠한 명칭으로든지 지급하는 일체의 금품을 말한다(근로기준법 제2조 제1항 제5호).

- ① 임금은 '사용자가 근로자에게 지급'하는 것이어야 한다.
- ② 임금은 근로의 대가, 즉 근로제공에 대한 반대급부로 지급되는 것이어야 한다.
- ③ 임금은 원칙적으로 통화(通貨)로 직접 근로자에게 그 전액을 매월 1회 이상 일정한 날짜를 정하여 지급해야 한다.

7) 임금수준의 결정요인

조직이 필요로 하는 종업원의 자질, 종업원에 대한 타기업과의 경쟁정도, 조직의 지불능력, 정부의 최저임금법, 동종 타기업의 동종직무에 지급되고 있는 임금, 최근의 임금 수준 변경 이후의 생계비의 변화상태,

- ① 외적 요인 - 종업원의 태도, 정부의 임금 통제, 정부의 최저임금법, 노동조합, 경제적 조건, 경쟁상태, 노동시장조건,
- ② 내적 요인 - 기업의 규모, 기업의 역사, 경영자의 임금관점(견해)

8) 보상관리 원칙

- ① 공정성의 원칙: Goodman(1997)에 의하면 공정성의 개념은 직무에 대한 구성원의 노력 또는 업적과 그들이 받는 보상 사이의 긍정적인 연상이라고 해석되는데 이는 달리 말해 조직에 보다 많은 것을 기여하는 구성원은 조직으로부터 보다 많은 보상을 받으리라는 믿음이다.
- ② 균형성(Proportionality)의 원칙: 보호수준, 비용, 방책, 실행수단, 절차 등 시스템에 의존하는 가치와 잠재적 심각성 및 발생 가능성 등에 적합하고 균형있는 상태
- ③ 경제성의 원칙: 상대적으로 적은 소비 또는 희생으로 상대적 큰 이득 또는 효과를 얻고자 하는 것을 말하며 희생과 효과가 동일한 경우 이것을 경제적 한계라고 한다.
- ④ 동기부여의 원칙: 조직의 목표를 향해서 조직구성원을 지휘, 감독하고 도전의식을 불어넣는 일이다. 또한 인간의 행동을 활성화시키고 행동의 방향을 설정하거나 어떤 목표를 지향하도록 하며 인간의 행동을 유지시키거나 지속시키는 역할을 수행하도록 하는 것이다.

9) 임금지급의 4대 원칙

① 통화지급의 원칙

임금을 특별한 사정이 없는 한 강제통용력 있는 통화(한국은행권과 주화)로 지급해야 하고, 상품권이나 주식, 어음, 기타 현물로 지급할 수 없다는 원칙이다. 이는 현물급여(truck system)를 통해 근로자의 자유를 구속하거나 회사의 잉여 제품을 지급하여 근로자들의 실질적인 임금확보에 지장을 주는 것을 방지하려는 데 목적이 있다.

② 직접지급의 원칙

임금을 근로자 본인에게 직접지급해야 한다는 원칙으로서 근로자의 생존의 기본이 되는 임금을 중간에 다른 사람이 가로채거나 착취하는 것을 막기 위한 규정이다.

③ 전액지급의 원칙

사용자가 일방적으로 임금의 일부를 공제할 수 없고 전액을 지급해야 한다는 원칙으로서 생계수단인 임금의 전액 확보를 통해 근로자의 경제생활을 위협하지 않도록 한다.

④ 정기지급의 원칙

임금을 매월 일정한 날짜를 정하여 지급해야 한다는 원칙으로서 매월 일정한 기일에 임금 지급을 강제함으로써 근로자의 생활안정을 도모하려는 목적이 있다.

10) 임금채권의 소멸시효

① 근로기준법에 따른 임금채권은 3년간 행사하지 않으면 시효로 소멸한다.

(「근로기준법」 제49조).

② 퇴직금을 받을 권리는 3년간 행사하지 않으면 시효로 인하여 소멸한다.

(「근로자퇴직급여 보장법」 제10조).

2. 복리후생

1) 법정 복리후생제도

법에 의해 강제로 실시 의무가 있는 제도를 말한다.

2) 복리후생의 유형

(1) 법정 복리후생과 법정외 복리후생

법정 복리후생은 기업에 대하여 법률로서 의무화 시키고 있는 것으로서 건강보험, 재해 보험, 고용보험 등이 있다. 또한 법정 외 복리후생은 기업의 임의에 의해 제공하는 사택, 급식, 공제, 오락시설 등이 있다.

(2) 직접복리후생과 간접복리후생

전자는 종업원에게 개별적으로 직접 급여하는 것인데 반해, 후자는 종업원에게 기숙사, 야유회 등 공동적으로 부여하는 것을 말한다.

3) 복리후생의 특징

노동대가 외 지급이 되는 비주체적 노동조건, 즉 급여이며, 직원 집단을 대상으로 지급하는 '집단임금'이고, 근무의 질, 양, 능률 등 조직 내의 신분과 무관하게 지급되며, 조건적인 급부(결혼 축의금 등)이다. 기대소득(결혼하면 축의금을 받을 수 있을 것이라는), 급부되는 복리후생은 그 용도 지정이 강제되고, 실질적인 임금에 소득을 제공하며, 생활수준의 안정을 도모하고, 지급형태는 다양하며, 노동대가 외 지급되는 것을 원칙으로 하는 특징을 갖는다.

4) 카페테리아식 복리후생 프로그램

직원 각자의 욕구에 따라 그들로 하여금 선호하는 복리후생 패키지를 선택하도록 하는 신축적인 복리후생 프로그램이다. 즉, 식당 메뉴에서 원하는 음식을 선택하는 것 같이 직원에게 할당된 복리후생 비용 범위 내에서 주어진 여러 복리후생 옵션 중 자기에 가장 적합한 프로그램 옵션을 선택하는 개념이다.

5) 기업복지의 향후과제

- ① 기존제도를 재평가하여 새로운 세대에 맞도록 변화해야 한다.
- ② 근로자에게 무차별적으로 급부하기보다는 선택할 수 있는 권한을 부여한다.
- ③ 시설중심적 프로그램은 전문가에게 위탁운영 한다.
- ④ 기업복지의 향후 과제는 전문화, 권한 부여 등이 중심을 이룬다.

6) 복리후생관리의 원칙

- ① 적정성의 원칙: 기업의 복지후생시설이 다수 종업원에게 혜택이 가면서도 기업의 경비 부담 능력에 적합하며, 그 지역의 산업 또는 동종 타 기업과 비교하여 큰 차이가 나지 않도록 실시되어야 한다.
- ② 합리성의 원칙: 기업의 복지후생시설이 국가나 지역사회에서 실시하는 복지후생시설과 서로 중복되거나 혹은 관련성이 결여되는 일이 없도록 조정, 관리되어야 한다.
- ③ 협력성의 원칙: 복지후생의 내용설계와 그 운영이 노사협력을 확보하는 차원에서 이루어져야 한다.

3. 노사관계

1) 노동조합

Shop이란 사업장(점포)을 뜻하는 것으로 closed shop이란 조합원 이외에는 아무도 취업할 수 없도록 사업장을 닫아 놓았으며, open shop이란 누구나 취업할 수 있도록 사업장을 열어 놓았다는 뜻이고, union shop이란 사업장이 곧 노동조합(union)과 일치한다는 뜻이며 shop제도의 종류는 단결력의 강화정도에 따라 다음과 같이 구분할 수 있다.

- (1) **오픈 숍(open shop)**: 근로자의 고용에 대하여 사용자가 노동조합으로 부터 아무런 구속을 받지 않는 일반적인 경우로서 고용된 근로자는 조합에 가입하든 안하든 자유이다.
- (2) **유니온 숍(union shop)**: 노동조합이 당해 사업장 전체근로자의 일정수(2/3 이상, 과반수 등)을 대표하는 경우 잔여근로자 또는 새로 채용되는 근로자는 자신의 의사에 불구하고 조합원이 될 것을 단체협약으로 강제하는 제도이다.
- (3) **클로즈드 숍(closed shop)**: 사용자가 근로자를 채용할 때 이미 노동조합에 가입해 있는 근로자를 채용해야 한다는 협정을 말하며 이제도 아래서는 근로자는 먼저 노동조합에 가입하지 아니하고는 사업장에 고용될 수가 없는 것으로 기업별 노동조합에서는 적용될 여지가 없다(우리나라에서는 항운노동조합에서 사실상 closed shop이 적용되고 있다).
- (4) **황견계약(yellow dog contract)**: 또는 비열계약이란 고용계약 체결의 조건으로 특정조합에 가입 또는 불가입할 것을 제시하는 것인데, 이는 채용뿐만 아니라 고용계속의 조건으로 제시되는 경우도 포함된다.

2) 쟁의행위

- (1) Sabotage(테업): 테업은 노동자가 고용주에 대해 형식적으로는 일을 하면서 몰래 작업능률을 저하시키는 것을 말하지만, 사보타지는 쟁의중에 기계나 원료를 고의적으로 파손하는 행위도 포함된다.
- (2) Boycott(불매동맹): 보이콧은 특정 회사의 제품이나 서비스를 구입하거나 사용하지 않기 위한 행위, 즉 불매동맹을 뜻하는 말로, 아일랜드의 지주 대리인인 보이콧(Boycott)이란 사람의 이름에서 나온 말이다.
- (3) Lockout(직장폐쇄): 직장폐쇄(職場閉鎖)라 함은 노동법이 인정하는 유일한 사용자의 쟁의 행위(使用者의 爭議行爲)를 말한다. 이것은 「록·아웃」(Lock out) 또는 공장폐쇄(工場閉鎖)라고도 한다.
- (4) Strike(파업): 노동자가 자신들의 요구를 관철하기 위해 집단적으로 작업을 일시 정지하는 것. 경제학적으로는 노동력의 집단적 판매중지행위이다. 작업정지는 쟁의의 하나인데, 자본가가 행하는 공장폐쇄를 포함하므로 동맹파업과 동의어(同義語)는 아니다. 동맹파업은 테업과도 구별된다.

3) 고용조정 사유(정당한 해고)

긴박한 경영상의 필요가 있어야 한다(법31조). 해고를 피하는 노력을 다하고, 합리적이고 공정한 해고기준에 의한 대상자 선정을 해야 한다. 노동조합(조합이 없으면 과반수를 대표하는 근로자 대표)과 성실 협의해야 한다.

4) 법률효력 순위

※ 헌법 - 노동관계법령 - 단체협약 - 취업규칙 - 근로계약

법률적용 순서는 법제도의 적용과 같으나, 노동관계법에서는 하위의 법이라도 근로자의 이익우선의 원칙이 적용된다. 따라서 하위의 계약이 상위법령보다 근로자에게 더 이익이 있을 경우 이를 우선 적용하도록 하고 있다.

5) 노동 3권

단결권, 단체교섭권, 단체행동권

6) 노동조합의 3대 기능

경제적 기능, 공제적 기능, 정치적 기능

7) 단체교섭의 형태

(1) 기업별 교섭

특정기업 또는 사업장에 있어서의 노동조합과 그 상대방인 사용자간에 단체교섭이 행하여지는 것을 말한다. 그동안 우리나라에서 일반적으로 행하여져 온 단체교섭의 방식 중 하나이다. 오늘날에 이르러서는 노동조합 입장에서 교섭력을 강화하기 위한 수단으로 기업별 교섭의 변형 형태인 대각선교섭, 공동교섭, 집단교섭 등 다양한 교섭방식을 시도하고 있다.

(2) 통일 교섭

산업별 · 직종별 노동조합과 이에 대항하는 산업별 · 직종별 사용자 단체 간의 단체교섭을 말한다. 최근 금융 · 금속 · 보건의료등 산업별 노동조합에서 이를 행하고 있다.

(3) 대각선 교섭

산업별 노동조합과 개별 사용자가 행하는 교섭 또는 기업별 노동조합의 상부단체가 개별 사용자와 행하는 단체교섭의 방식이다. 이것은 산업별 노동조합에 대응할 만한 사용자단체가 없거나 또는 사용자단체가 있다 하더라도 각 기업체에 특수한 사정이 있어 개별사용자가 노동조합의 전국적인 단체에 개별적으로 행하는 단체교섭의 방식을 말한다. 우리나라에서는 주로 산업별 노동조합과 단체교섭권을 위임받은 산업별연합단체가 개별 사용자와 단체교섭을 행하는 경우가 여기에 해당된다.

(4) 공동 교섭

산업별 노동조합과 그 지부가 공동으로 사용자와 교섭하는 것을 말한다. 노동조합의 지부의 교섭에 당해 산업별 노동조합과 그 지부가 사용자와의 단체교섭에 참가하는 것이나, 산업별 연합단체와 함께 사용자와의 단체교섭에 참가하는 것을 말한다. 공동교섭은 산업별 노동조합 또는 산업별 연합단체가 개별 사업장의 특성을 잘 모르기 때문에 대각선 교섭에서 일어날 수 있는 취약점을 보완하기 위하여 산업별 노동조합의 지부나 개별 사업장 노동조합이 단체교섭에 공동으로 참가한다.

(5) 집단 교섭

다수의 노동조합과 그에 대응하는 다수의 사용자가 서로 집단을 만들어 교섭에 응하는 형태를 말한다. 기업별 단위 노동조합의 대표자들이 집단을 구성하여 사용자들이 구성한 집단과 단체교섭을 행하는 형태뿐만 아니라 산업별 노동조합이나 산업별 연합단체가 특정 분야에 대하여 특정 집단을 구성하여 사용자 단체와의 단체교섭을 하는 형태를 말하기도 한다. 최근에 들어 우리나라의 경우 산업별 노조가 지역지부 단위로 집단을 구성하여 사용자에게 교섭집단을 구성하여 교섭에 임하도록 요구하여 행해지고 있는 교섭형태를 그 예로 들 수 있다. 한편 이것은 정확히 볼 때 순수한 집단교섭이라기보다는 공동교섭 성격도 아울러 갖고 있다.

8) 노동조합

- 근로자가 주체가 되어 지속적으로 단결한 경우
- 근로조건을 유지, 개선의 도모를 목적으로 하는 경우
- 규약에 임시적 근로자의 가입을 허용하는 경우

※ 노동조합은 상호회와 같은 복리후생사업만을 목적으로 설립할 수는 없다.

- 산업별 노조: 산업직군 곧 하는 일이 같은 노동자들이 노동인권을 존중받기 위해 만든 노조
- 기업별 노조: 산업별 노동조합과 상대적 개념의 노동조합으로 현대중공업노조는 기업별 노동조합
- 직장별 노조: 기업마다 조직된 소속원들의 노동조합을 의미
- 직종별 노조: 같은 직업이나 같은 직종의 노동자들이 어느 회사에서 일하느냐에 관계없이 함께 모여 만드는 노동조합

9) 노동위원회의 기능

중재·조정·심판의 기능

10) 필수 공익사업

- ① 노동조합 및 노동관계조정법의 공익사업(법71조1항)은 정기노선여객 운수사업, 수도, 전기, 가스, 석유정제 및 석유공급사업, 공중위생 및 의료사업, 은행 및 조폐사업, 방송, 통신사업 등이다.
- ② 노동조합 및 노동관계조정법의 필수공익사업(법71조2항)은 철도 및 시내버스 운송사업, 수도, 전기, 가스, 석유정제 및 석유공급사업, 병원사업, 은행사업, 통신사업 등이다.

11) 고용보험법의 3대 사업

실업급여, 고용안정사업, 직업능력개발사업

12) 연차유급휴가에 대한 주요 내용<근로기준법 제60조>

- ① 사용자는 1년간 8할 이상 출근한 근로자에게 15일의 유급휴가를 주어야 한다.
- ② 사용자는 계속해서 근로한 기간이 1년 미만인 근로자에게 1개월 개근 시 1일의 유급휴가를 주어야 한다.
- ③ 사용자는 근로자의 최초 1년간의 근로에 대하여 유급휴가를 주는 경우에는 제2항에 따른 휴가를 포함하여 15일로 하고, 근로자가 제2항에 따른 휴가를 이미 사용한 경우에는 그 사용한 휴가 일수를 15일에서 뺀다.

- ④ 사용자는 3년 이상 계속하여 근로한 근로자에게는 제1항에 따른 휴가에 최초 1년을 초과하는 계속 근로 연수 매 2년에 대하여 1일을 가산한 유급휴가를 주어야 한다. 이 경우 가산휴가를 포함한 총 휴가 일수는 25일을 한도로 한다.

13) 개정 근로기준법 주요내용<2004년 7월 1일부터 시행>

- 법정근로시간이 주 44시간에서 주 40시간으로 단축
- 월차휴가 폐지
- 생리휴가 무급화
- 연차휴가 15~25일(계속근로연수 2년당 1일 가산)로 조정
- 1년 미만 근속자에 대해서도 1개월간 개근 시 1일의 휴가부여
- 사용자의 적극적인 권유에도 불구하고 휴가를 사용하지 않는 경우 금전보상 의무를 면제하는 휴가사용촉진방안 신설
- 노사합의로 연장 야간 및 휴일근로에 대한 임금 대신 휴가를 부여할 수 있는 선택적 보상 휴가제도가 신설돼 실제 사용하는 휴가일수를 확대
- 탄력적 근로시간제의 단위기간을 1개월에서 3개월로 확대
- 3년간 한시적으로 연장근로 한도를 16시간으로 확대
- 3년간 한시적으로 최초 연장근로 4시간 분 할증률을 25%로 조정되었다.

14) 샤인(Schein)의 경력의 닻(Career Anchor) 모형의 내용

온전한 삶, 관리 능력, 기술 및 기능적 능력, 도전정신, 안전 및 안정성, 자율성과 독립성, 기업가 정신, 봉사과 헌신

■ 경력단계모형

- ① 1단계 (탐색단계): 25세 이하의 1단계는 자아개념을 수립하고 미래에 자신이 무엇을 해야 할 것인가의 경력지향을 결정
- ② 2단계 (확립 및 전진단계): 25~45세에 이르는 2단계는 일단 특정의 직무영역에 정착하는 시기
- ③ 3단계 (유지단계): 45~65세의 3단계는 생산의 시기. 중년의 위기 혹은 중간경력위기
- ④ 4단계 (쇠퇴단계): 65세 이상의 4단계는 조직에서의 은퇴를 준비하는 시기

15) 비정규직 보호법

- ① 사용자는 동일업무에 종사하는 정규직에 비해 비정규직의 임금 수준을 합리적 이유없이 차별해서는 아니된다.
- ② 사용자가 2년을 초과하여 기간제 근로자를 사용한 경우 기간의 정함이 없는 근로계약을 체결

결한 것으로 간주된다.

- ③ 기간제 근로자를 사용하는 경우 사업의 완료 또는 특정한 업무의 완성에 필요한 기간을 정한 경우에는 2년을 초과하여 사용할 수 있다.
- ④ 사용자는 비정규직임을 이유로 들어 당해 사업 또는 사업장에서 동종 또는 유사한 업무에 종사하는 기간의 정함이 없는 근로계약을 체결한 근로자(무기계약·통상·직접고용)에 비해 임금 및 그 밖의 근로조건 등에 있어서 합리적인 이유없이 차별적 처우를 할 수 없다.

16) 경력개발관리의 원칙

- ① 적재적소의 원칙: 지식, 경험, 적성, 능력 등을 조직의 목표달성에 필요한 직무와 잘 조화
- ② 승진경로의 원칙: 과학적인 직위체계를 형성하고 승진관리가 이루어져야 함
- ③ 예비리더 양성의 원칙: 기업 내부에서 자체적으로 유능한 인재를 확보하는 것을 원칙
- ④ 경력기회개발의 원칙

17) 근로기준법상의 근로자의 해당 여부

- ① 업무의 내용이 사용자에게 의하여 정하여지고 취업규칙·복무규정·인사규정 등의 적용 여부
- ② 업무수행 과정에 있어서도 사용자로부터 구체적인 지휘·감독을 받는지 여부
- ③ 사용자에게 의하여 근무시간과 근무장소가 지정되고 이에 구속을 받는지 여부
- ④ 비품·원자재·작업도구 등의 소유관계, 보수가 근로 자체의 대상적 성격을 가지고 있는지 여부
- ⑤ 기본급이나 고정급이 정하여져 있는지 여부 및 근로소득세의 원천징수 여부 등 보수에 관한 사항
- ⑥ 근로제공 관계의 계속성과 사용자에게 전속성의 유무와 정도
- ⑦ 사회보장제도에 관한 법령 등 다른 법령에 의하여 근로자로서의 지위를 인정하여야 하는지 여부
- ⑧ 양 당사자의 경제·사회적 조건 등을 종합적으로 고려
- ⑨ 사용종속성의 판단에 있어서는 노동관계법에 의한 보호필요성도 고려

18) 근로기준법 상 '근로자'를 판단하는 기준

- ① 임신부의 연장근로(야간·휴일근로)는 원칙적으로 금지하고 있으나 요건을 갖추어 예외적으로 허용됨(근로기준법 제70조)
- ② 산후 1년이 지나지 않은 여성 : 2시간/일, 6시간/주, 150시간/연 한도 이내에서 시간외근로 가능(근로자의 동의 + 근로자 대표와의 협의 + 고용노동부장관의 인가)
- ③ 사용자는 18세 미만 청소년에게 하루 7시간, 1주일 40시간을 초과해서 일을 시킬 수 없다. 요건을 갖추면 연장근로가 가능 하지만 연장근로는 1일 1시간, 1주일 6시간 범위 내에서만 가능

19) 근로 시간제

- ① 선택적 근로시간제: 일정기간의 총 근로시간(계약시간)을 정하여 놓고, 근로자가 그 범위 내에서 각 일의 시업, 종업 시각을 스스로 결정하여 근로하는 제도
- ② 탄력적 근로시간제: 근로자의 편익에 따라 근로시간을 배치하여 근로하는 제도
- ③ 재량 근로시간제: 업무 수행방법을 근로자의 재량에 위임할 필요가 있는 업무로서 대통령령이 정하는 업무는 사용자가 근로자대표와 서면합의로 정한 시간을 근로하는 제도
- ④ 간주 근로시간제: 근로자가 출장 기타의 사유로 근로시간의 전부 또는 일부를 사업장 밖에서 근로하여 근로시간을 산정하기 어려운 때에는 소정근로시간을 근로한 것으로 보는 제도

20) 연장근로

(1) 제50조(근로시간)

- ① 1주 간의 근로시간은 휴게시간을 제외하고 40시간을 초과할 수 없다.
- ② 1일의 근로시간은 휴게시간을 제외하고 8시간을 초과할 수 없다.

(2) 제51조(탄력적 근로시간제)

- ① 사용자는 취업규칙(취업규칙에 준하는 것을 포함한다)에서 정하는 바에 따라 2주 이내의 일정한 단위기간을 평균하여 1주 간의 근로시간이 제50조제1항의 근로시간을 초과하지 아니하는 범위에서 특정한 주에 제50조제1항의 근로시간을, 특정한 날에 제50조제2항의 근로시간을 초과하여 근로하게 할 수 있다. 다만, 특정한 주의 근로시간은 48시간을 초과할 수 없다.
- ② 사용자는 근로자대표와의 서면 합의에 따라 다음 각 호의 사항을 정하면 3개월 이내의 단위기간을 평균하여 1주 간의 근로시간이 제50조제1항의 근로시간을 초과하지 아니하는 단위에서 특정한 주에 제50조제1항의 근로시간을, 특정한 날에 제50조 제2항의 근로시간을 초과하여 근로하게 할 수 있다. 다만, 특정한 주의 근로시간은 52시간을, 특정한 날의 근로시간은 12시간을 초과할 수 없다.

(3) 제56조(연장·야간 및 휴일 근로)

사용자는 연장근로(제53조·제59조 및 제69조 단서에 따라 연장된 시간의 근로)와 야간근로(오후 10시부터 오전 6시까지 사이의 근로) 또는 휴일근로에 대하여는 통상임금의 100분의 50 이상을 가산하여 지급하여야 한다.

21) 근로계약서<근로기준법 제17조(근로조건에 명시)>

- ① 사용자는 근로계약을 체결할 때에 근로자에게 다음 각 호의 사항을 명시하여야 한다. 근로계약 체결 후 다음 각 호의 사항을 변경하는 경우에도 또한 같다. 임금, 소정근로시간, 제55조에 따른 휴일, 제60조에 따른 연차 유급휴가, 그 밖에 대통령령으로 정하는 근로조건
- ② 사용자는 제1항제1호와 관련한 임금의 구성항목·계산방법·지급방법 및 제2호부터 제4호까지의 사항이 명시된 서면을 근로자에게 교부하여야 한다. 다만, 본문에 따른 사항이 단체협약 또는 취업규칙의 변경 등 대통령령으로 정하는 사유로 인하여 변경되는 경우에는 근로자의 요구가 있으면 그 근로자에게 교부하여야 한다.

III 직무분석, 평가

- 직무분석: 직무의 성격과 내용을 파악
- 직무설계: 수많은 작업들을 연결
- 직무분류: 동일 또는 유사한 역할이나 능력을 갖는 직무의 집단, 즉 직무군으로 분류하는 것을 말한다. 직무군은 하나 또는 둘 이상의 능력승진의 계열을 가지며 각각 간단히 대체될 수 없는 전문지식과 기능의 체계를 가진 것이다.
- 직무체계: 직무를 수직적 계층구조인 정태적 관점과 업무 프로세스를 수평적 구조로 분석하는 동태적 관점의 체계로 분류한다.

1. 직무분석

1) 직무분석(job analysis)

직무에 관한 정보를 수집하고 분석하여 직무 또는 직위에 내용을 서술해(직무구성요소 설정, 각 직무수행에 필요한 지식, 능력, 숙련, 책임 등의 제 요건을 명확히 하는 일련의 과정(자격요건 확인)을 말한다.

2) 직무분석 & 직무평가

- ① 직무분석이란 기업내용의 정확성이 확인된 직무기술서를 토대로 하여 직무의 종류에 따라 직군·직렬·직류별로 종적 분류를 하는 것이다.
- ② 직무평가란 직무의 비중 및 상대적 가치에 따라 횡적으로 분류하는 것을 말하며 직무평가에 의해서 비로소 등급과 직급이 결정된다.

3) 직무분석결과 산출물

① 직무명세서(Job Specification)

직무수행에 필요한 종업원의 행동, 기능, 능력, 지식 등을 일정한 양식에 기록한 문서로 직무의 인적 요건에 초점을 둔 것으로 직무기술서의 과업에 대한 기술로부터 인적 요건을 이끌어 내는 것 보다 유용성이 높다고 할 수 있다. 필요학력 · 경험요건 · 교육훈련요건 · 책임권한 · 직무명 등을 기재한다.

② 직무기술서(Job Description)

직무분석의 결과에 의존하여 직무수행과 관련된 과업 및 직무행동을 일정한 양식에 기술한 문서이며, 직무개요 · 직무수행방법 · 절차 · 지식 · 각 단위직무(task)비율 등을 포함하게 된다.

③ 직무평가서

조직 내 직무의 상대적 가치를 측정하는 것을 의미하고 동일한 척도 및 프로세스에 따라 직무가치를 측정하여 비교함으로써 회사에 대한 각각의 직무의 기여도 수준을 서열화하는 과정이다.

④ 직무분석서

어떤 일을 어떤 목적으로 어떤 방법에 의해 어떤 장소에서 수행하는지를 알아내고, 직무를 수행하는 데 요구되는 지식, 능력, 기술, 경험, 책임 등이 무엇인지를 과학적이고 합리적으로 알아낸다.

※ 직무명세서가 직무기술서와 다른 점은 직무내용보다는 직무가 필요로 한 직무요건 특히 인적 요건을 명백히 한다는 것이다. 즉 지식수준, 기술, 숙련수준, 체력수준, 성격요인, 경험요인, 교육수준 등을 명시하여 직원의 채용이나 배치를 위한 기초자료로 활용된다.

4) 직위분류

직위를 직무의 종류 · 성질을 기준으로 하여 직렬 · 직군별로 종적 분류를 한 다음 직무의 곤란도 · 책임도를 기준으로 하여 등급별 · 직급별로 횡적 분류를 하는 것이며 그 구조를 이루는 구성요소는 다음과 같다.

- ① 직위: 한 사람의 근무를 필요로 하는 직무와 책임을 의미한다. 즉, 한 사람에게 할당되어 있는 직책의 내용을 말한다. 예) 과장, 차장, 부장
- ② 직급: 직위에 내포되는 직무의 종류 · 곤란도 · 책임도 · 자격요건 등이 상당히 유사하여 채용 · 보수 기타 인사행정상 동일하게 다룰 수 있는 직위의 집단을 의미한다.
예) 4급, 5급, 6급
- ③ 직렬: 직무의 종류는 유사하나 곤란도 · 책임도가 상이한 직급의 계열을 의미한다.
- 직종 예) 보건직, 의료기술직, 식품위생직,
- ④ 직류: 동일한 직렬 내에서 담당분야가 동일한 직위의 군을 말한다.
예) 임상병리, 방사선, 물리치료

- ⑤ 직군: 직무의 성질이 유사한 직렬의 군을 의미한다. - 직렬 세분화
 예) 사무직, 행정직, 비서직
- ⑥ 등급: 직무의 종류는 다르지만 직무의 곤란도·책임도와 자격요건이 유사하여 동일한 보수를 줄 수 있는 모든 직위를 말한다. 등급은 직무의 종류가 동일하지 않으나 직무의 책임도·곤란도만 유사한 여러 직급의 계층을 가리킨다.
 예) 3등급, 4등급, 5등급

2. 직무평가

1) 직무평가에 필요한 기초적 자료

(1) 직무기술서(Job Description)

직무분석에 의해 직무수행과 관련된 과업 및 직무행동을 일정한 양식에 기술한 문서를 말한다. 직무내용이나 범위, 직무별로 필요로 하는 전문지식이나 전문기술(직무내용), 권한이나 책임, 부하 인원수 등을 관리하는 조직의 규모를 상세하게 기재한다.

(2) 직무명세서(Job Specification)

직무기술서와 다른 점은 직무내용보다는 직무수행에 필요한 종업원의 행동, 기능, 능력, 지식 등을 일정한 양식에 기록한 문서로 직무의 인적 요건에 초점을 둔 것으로 직무기술서의 과업에 대한 기술로부터 인적 요건을 이끌어 내는 것보다 유용성이 높다고 할 수 있다. 특히 인적 요건을 명백히 한다는 것이다. 즉 지식수준, 기술(자격/면허), 숙련수준, 체력수준, 성격요인, 경험요인, 교육수준 등을 명시하여 직원의 채용이나 배치를 위한 기초자료로 활용된다.

2) 직무평가의 주요 목적

직무의 난이성, 책임성, 중요성 등을 객관적으로 평가

3) 직무평가방법

(1) 서열법(ranking method)

직무의 상대적 가치에 기초를 두고 직무의 중요도에 따라 순서를 정하는 방법으로서, 직무간의 차이가 명확한 경우나 평가자가 모든 직무를 잘 알고 있을 때에는 용이하나, 직무의 수가 많고 내용이 복잡한 경우에는 실효성이 크지 않은 직무평가 방법이다. 직무간의 차이가 명확한 경우에 용이하며, 직무의 수가 많고 내용이 복잡한 경우에는 실효성이 적다.

(2) 분류법(job classification method)

각 직무의 중요도와 장점에 따라 분류하는 서열법과는 달리 많은 직무 중 직군을 등급으로 매겨서 동질적인 직무를 한 등급으로 평가하여 직무를 여러 가지 수준이나 등급으로 분류하는 방법

이다.

유사한 성격의 직무를 묶어서 몇 개의 직군으로 분류하고 각 직군의 등급을 정한 다음 해 당직무의 특성에 따라 직군별로 분류하는 방법이다.

(3) 점수법(point rating method)

점수법에서 기준치를 등급별로 배분하는 방법에는 등차급수 방법과 등비급수 방법이 있다. 단점은 도입에 있어 많은 시간과 비용이 요구된다.

(4) 요소비교법(factor comparison method)

조직내의 가장 중심이 되는 대표 직무를 선정하여 요소별로 직무평가를 실시하는 방법이다.

서열법 ranking method	<ul style="list-style-type: none"> • 상대적인 가치에 기준을 두고 중요도와 장점에 따라서 순서를 정하는 평가방법 • 단점: 비과학적, 평가자 주관개입 가능성, 충분한 지식이 있을 경우 가능
분류법 job-classification method	<ul style="list-style-type: none"> • 직무등급(job grading)이라고도 하고 어떤 기준을 미리 정해 놓고 평가하는 방법 • 단점: 등급설정 시 불명확성 및 모호성
점수법 point rating method	<ul style="list-style-type: none"> • 평가요소에 의한 평가점수를 기준으로 상대적 평가를 하는 방법 • 단점: 점수배정의 곤란, 개발시 시간과 비용부담, 합리적 점수배정 곤란
요소교법 factor-comparison method	<ul style="list-style-type: none"> • 대표직무(key job)를 정한 후 상호 비교하여 평가하는 방법 • 단점: 기준직무 선정 곤란, 복잡성 및 가치기준 설정의 주관개입

3. 기타

1) 록크(E. Locke) 만족

- ① 내재적 만족: 직무난이도, 도전감, 중요성, 책임 등 직무 자체의 만족
- ② 외재적 만족: 보상, 작업환경, 승진 등 직무수행 결과에 따른 직무외적 가치에 대한 만족

4. 직무관리의 범위

- ① 직무분석: 직무의 성격과 내용을 파악
- ② 직무설계: 수많은 작업들을 연결
- ③ 직무시간: 직무 수행시간의 관리
- ④ 직무평가: 직무의 가치를 평가
- ⑤ 조직진단: 조직의 혁신을 과학적이고 합리적으로 추구하기 위해서는 조직진단이 요구

5. 직무설계

- ① 직무를 수행하는 사람에게 의미와 만족을 부여하기 위해 필요한 직무의 내용·방법·관계를 구체적으로 설계하는 활동
- ② 직무설계의 방법은 직무전문화, 직무순환, 직무확대, 직무충실화 그 외의 여러 방법

6. 집단수준의 집단설계

- ① 직무순환(job rotation): 집단을 대상으로 하는 직무확대모델의 하나로 작업자에게 다양한 직무를 순환하여 수행하도록 함으로써 기술 다양성을 증가시키게 하는 것
- ② 직무교차(overlapped workplace): 집단 내 각 작업자의 직무의 일부분을 타 작업자의 직무와 중복되게 하여 직무의 중복된 부분을 타 작업자와 공동으로 수행하게 되는 직무설계방식
- ③ 직무 충실화(job enrichment): 동기를 부여하는 직무를 설계하는 또 다른 접근방법이 직무에 기획과 평가의 책임을 더하는 수직적 확대 방법이다. 작업자가 자신의 일에 대한 통제권의 수준인 직무의 깊이(job depth)를 증가시키는 것이다.
- ④ 직무확대(job enlargement): 한가지 직무가 요구하는 다른 과업의 수와 과업들이 반복되는 빈도인 직무범위(job scope)를 수평적으로 확대하는 방법이다.
- ⑤ 자율적 작업팀(autonomous work team): 직무충실화 프로그램이 집단수준에서 실시되고 있는 경우에 나타나는 기법으로 팀이 수행하고 있는 작업을 수직적 통합을 통해 심화하는 경우

7. 직위분류제

직무나 직위라는 관념에 기초를 두어 직무의 차이를 기준으로 직위를 분류한다. 즉, 다수의 직위를 그 직위에 내포되는 직무의 종류와 곤란도, 책임도 등을 기준으로 분류한다. 따라서 직위분류제에서 기초로 삼는 직위는 한 사람이 수행할 수 있는 업무와 책임의 단위이며 그것을 담당하는 사람과는 구별된다.

<장점>

- 직무의 성질, 내용, 곤란성을 표시해 주므로 어떤 지식과 기술을 가진 사람이 그 직위에 요구되는가를 밝혀주며 시험, 임용, 승진, 전직의 합리적 기준 제공
- 보수제도의 합리적 기준 제시
- 교육훈련계획의 입안과 실시 가능
- 근무성적 평정의 기준 제시
- 행정의 전문화에 도움
- 횡적 관계와 종적 지휘 감독 관계에 있어서 권한과 책임의 한계 명확화
- 업무분담의 합리화와 정원 및 사무관리에 유리

IV

조직이론 등

1. 조직의 특성

목표지향적이며, 인간의 복잡한 집합체이고, 합리성을 의도하며, 한정된 특정목표를 갖는다. 하나의 체제로서 파악되며, 환경과 상호작용을 하기도 한다. 보편성을 가지며, 각 구성원과는 별개의 실체이고, 보다 큰 사회체제 속에 통합되어 있다.

2. 병원조직의 특성

- ① 경영체 특성은 다양한 사업목적을 가진 조직체이고, 복잡한 전환과정으로 여러 직종이 유기적으로 협력하며, 자본집약적이면서 노동집약적이다. 또한 생산된 서비스의 품질관리가 어렵다.
- ② 인사관리상 특성은 이질적(異質的)인 집단의 집합조직이고, 노동집약적인 조직이며, 다양한 직종의 집합체이다. 동기요인이 다양하며, 통제와 조정이 어렵고, 의존적이면서 배타적(排他的)인 인간관계를 갖는다.

※ 최근 인사관리는 과거의 인사관리에 비하여 수시채용, 채용방법의 다양화, 현장조직 중심채용, 학력보다는 능력에 따른 관리를 하고 있다.

※ 병원 사업목적

- ① 진료와 질병예방
- ② 교육과 연구
- ③ 사회봉사

3. 인사관리 활동의 전개

조직에서 인력을 확보하고 활용하며 조직발전을 위해 인사관리를 하는데 주요 흐름은 다음과 같다.

인력 선발(확보) → 선발한 인력을 조직에 부합할 수 있도록 개발 → 조직에 기여하도록 활용 → 성과에 따른 보상 → 조직 내에 정착시키기 위한 유지로 이루어진다.

4. 계선조직(Line Organization)

- ① 조직상 최고책임자를 정점으로 하여 수직적 관계에 있는 집행조직이다.
- ② 조직의 전체목적에 집행에 대하여 직접책임을 진다.
- ③ 조직목적의 수행에 직접 관계하므로 일반인과의 접촉이 밀접하고 직접적인 봉사를 한다.
- ④ 구체적인 결정권이나 집행권이 명확한 수직적이고 책임있는 조직구조이다.

5. 인간관

- ① 인간을 어떻게 이해하고 해석하느냐에 따라 조직의 관리전략이 달라지게 된다.
- ② 복잡한 인간관에 입각한다는 조직의 관리는 어느 극단적인 한쪽의 전략에만 의존해서는 안 될 것이다.
- ③ 테일러(F. Taylor)의 과학적 관리법의 입장은 전형적으로 X이론의 범주에 속한다.
- ④ 인간의 행위는 경제적 욕구보다 사회심리적 욕구에 의해서 좌우되고 결정된다는 가정은 Y이론에 해당된다.

※ F. Taylor의 과학적 관리법은 창시자의 이름을 따 테일러 시스템(Taylor system)이라고도 한다. 이는 작업과정의 능률을 최고로 높이기 위하여 시간연구와 동작연구를 기초로 노동의 표준량을 정하고, 임금을 작업량에 따라 지급하는 시스템이다. 이는 종래에 근로자의 창의와 이에 대한 자극에 의존하던 작업 관리를 경영자의 과학적인 과업설정(課業設定)이라는 계획적 관리로 전환시켜서 노동생산성을 높이고 조직적 태업을 방지하며, 임금문제해결을 위하여 과학적 객관적인 표준작업량을 설정하여 고임금·저노무비를 이루어 노사 쌍방이 만족하도록 하는 것이다. 노동자 개인적이고 전통적, 자의적인 작업관리를 배제하는 것이므로 X이론의 범주에 속한다고 볼 수 있다.

6. 제안제도

일반직원이 조직의 운영, 직무에 필요한 여러 가지 개선방안을 제안하도록 하는 제도이다. 그 효과는 우수제안 채택을 통해 합리적, 능률적 업무개선 및 비용절감을 기대할 수 있고, 제안채택을 통해 직원사기 앙양과 직원 조직간 상호이해 도모와 상하간 의사소통이 원활하게 되며, 직원 귀속감과 신뢰감, 참여의식 향상과 직무에 관한 관심과 흥미조성효과 기대할 수 있다.

7. 생산 중심적인 리더십과 부하 중심적인 리더십

- ① 생산 중심적인 리더십은 생산과업을 중시하고 생산방법절차 등에 관심을 가진다.
- ② 부하 중심적인 리더십은 부하와의 관계를 중요시한다. 부하들의 개인문제에 많은 관심을 갖고 부하에게 많은 자유재량을 준다.

8. 동기부여와 리더십의 성향

- ① 주도적 리더십은 하급자를 도와주고 목표를 달성하도록 유도한다. 모호한 과업, 강력한 지휘 권한, 복종적인 하급자 구조이다.
- ② 후원적 리더십은 하급자에 우호적이고 친밀감있는 관계 지향적 스타일이다. 직무와 성원간 상호작용 필요시, 사회화 욕구가 강한 하급자 구조이다.
- ③ 참여적 리더십은 의사결정과 시행과정에서 정보와 권한을 부하와 공유하는 스타일이다. 상호작용이 필요한 경우, 성취욕구 강한 하급자 구조이다.
- ④ 성취지향적 리더십은 집단성원이 최대한 능력발휘를 기대하는 스타일의 리더십이다. 참여적 리더십과 같은 상황이면서 하급자가 유능할 경우이다.

※ 리더십

- 「변혁적 리더십」: 번스(T. Burns)에 의해 1978년 처음 제기 되었으며, 바스(B. M Bass)에 의해 정립된 새로운 리더십 이론이다.
번스는 '리더와 부하가 상호간 더 높은 도덕적 및 동기적 수준을 갖도록 만드는 과정'이라고 정의하였다.
- 「서번트 리더십」(Servant Leadership): 로버트 그린리프(Robert K. Greenleaf)라는 컨설턴트가 소개한 사회과학용어로 무조건적 명령보다는 신뢰와 믿음으로 구성원들이 소신껏 일할 수 있도록 하는 이론으로 부하직원이나 종업원을 '부람'이 아닌 '섬김'의 대상으로 하는 리더십으로 이 시대의 발전 전략이자 성장의 키워드가 되었다.
- 「칼더의 네단계 리더십 귀인모델」
1단계: 사람들은 다른 사람들의 행동 뿐 아니라 그 행동의 결과를 관찰
2단계: 리더와 관련된 행동과 결과를 그 집단의 다른 사람의 행동과 비교
3단계: 리더십 추론이 만들어지면 그것은 전형(typicality)추론, 즉 리더십원형(prototype)과 맞추어질 것
4단계: 전형추론은 들어나는 행동이 사회적 바람직성(social desirability)은 아닌지와 같은 추가적인 분석을 받게 됨
- 「리더-성원 교환 모형」: 리더와 부하사이의 역할형성과정을 말하며 시간이 지남에 따라 리더가 다양한 부하들과 상의한 교환 관계를 발전시켜 나가는 것을 말한다.

9. 조직문화를 경영의 자원으로 중요시 하는 이유

- ① 조직의 성패를 결정하는 전략의 수립과 진행과정에 영향을 미치기 때문이다.
- ② 조직문화는 구성원의 만족도와 생산성에 영향을 미치기 때문이다.
- ③ 조직문화는 사고 팔 수 없는 독특한 경쟁자원이기 때문이다.
- ④ 조직 구성원들의 공유된 가치나 신념의 체계로서 구성원에게 행위기준을 제시함으로써 그들을 결합시키는 접착제 구실을 하는 것이다.

10. 교육훈련과정

지식과 기술을 개인에게 향상시켜 조직입장에서는 능력향상과 인재육성을 하고 직원입장에서는 자기개발을 통해 조직의 유지발전을 도모하는 것이다.

11. 인적자원의 반감기(half - life cycle)

인적자원의 지식과 기술은 3년마다 50%씩 감소되어, 10년 후에는 조직체에서 거의 무용지물로 변해버린다는 가설

- 교육훈련의 중요성 확인
- 100% → 50%(3년) → 25%(6년) → 12.5%(9년)
- 교육훈련과 인력개발을 통하여 인적자원의 역량감소를 예방해야 한다.

12. 조직변화의 단계

- ① 해빙단계: 변화의 필요성을 인식하는 단계, 고정된 습관을 녹임

- ② 변화단계: 실제로 계획된 변화를 실행시키는 단계
- ③ 재동결단계: 새로운 방식이 안정될 수 있도록 정착시키는 단계

13. 부하의 성숙도에 따른 리더십

- ① 위임형 - 극히 높은 부하
- ② 지시형 - 극히 낮은 부하
- ③ 참여형 - 높은 부하
- ④ 설득형 - 낮은 부하

14. 귀릭(Gulick)이 제안한 POSDCoRB

Gulick이 제안한 POSDCoRB는 planning(계획), organizing(조직), staffing(인사), directing(지휘), coordinating(조정), reporting(보고), budgeting(예산)이다.

15. 조직

- ① 매트릭스(matrix) 조직은 프로젝트 조직이 기능적·계층적 조직에 추가되었을 때 나타나는 조직으로 전통적 기능조직이 상하관계인 데 반하여 수평적(측면적)·수직적(계층적) 조직으로 병원이 이에 해당된다. 기존의 계층적 조직을 세로에 두고, 프로젝트팀조직을 가로에 배치하여 전자의 안정성과 후자의 기동성을 효과적으로 혼합한 조직이라고 할 수 있다.
- ② 개방체계 조직은 조직 구성의 모든 요소들 사이에서 상호관련성과 상호의존성을 강조하는 조직체제로 하위체계 등으로 이루어진 조직체계(system)이다.
- ③ 프로젝트(project) 조직은 고도의 산업에서 일정기간 내에 특정의 과제에 많은 기술과 자원을 집중시키기 위한 구조적 수단으로 사용하는 조직으로 전문가 사이에 직접적인 수평관계가 강조된다.
- ④ 사업부제 조직(divisional structure)은 고도의 산업에서 일정기간 내에 특정의 과제에 많은 기술과 자원을 집중시키기 위한 구조적 수단으로 사용하는 조직으로 프로젝트 조직과 비슷한 개념이다. 기업의 경영활동을 제품별, 고객별, 지역별로 분화한 후 각 사업부의 책임자에 해당 부분의 모든 책임과 권한을 위양함으로써 독립적인 운영이 이루어지도록 하는 형태이다.
- ⑤ 라인스텝 조직은 라인 조직에 스텝기능이 추가된 것으로 조직 규모의 거대화와 복잡화로 인하여 기존의 라인 업무를 지원 할 수 있도록 스텝기능이 분화되어 발달한 조직형태이다.
- ⑥ 네트워크 조직은 상호의존적인 조직 사이의 신뢰를 바탕으로 서로 독립성을 유지하는 조직들이 상대방이 보유하고 있는 자원을 마치 자신의 자원인 것처럼 활용하기 위하여 수직적, 수평적 공간적 신뢰 관계로 연결된 조직간 상태를 말한다.

16. 상호의존성에 의한 기술 분류

1) 순차적 상호의존성(연속형 기술)

한 부서의 활동이 다른 부서의 활동에 직접적으로 관련되어 있는 상호의존성을 의미하며 상호 의존성 정도가 집합적 상호의존성 정도보다 높다.

2) 교호적 상호의존성(집약형 기술)

하나의 과업을 수행하기 위하여 여러 부서의 활동이 동시에 상호 관련되어 있는 것을 의미하며, 관련 부서 간 상호의존성이 가장 높은 상태를 말한다.

3) 집합적 상호의존성(중개형 기술)

부서간이 상호의존성이 거의 없는 형태를 의미하므로 각 부서는 독립적으로 조직의 공동목표에 공헌한다.

17. 최근 병원의 환경과 조직화 추세

- ① 현대 병원환경의 변화는 소비자주도시장 전환, 소비자운동 확대, 의료보장의 강화, 대자본의 병원참여, 외국병원의 진출, 정부의 경쟁유인책 시도 등이다.
- ② 최근의 병원조직화 추세는 짧아지는 명령체계, 넓어지는 관리의 폭, 느슨해지는 명령일원화 원칙, 더 많은 권한위임, 분권화와 집권화의 동시추구, 축소되는 스태프부분 등이다.

18. 집단적 갈등의 원인별 유형

- ① 기능적 갈등: 각기 기능이 다른 집단 간에 생기는 갈등, 기능적 갈등은 과업이나 목표 또는 역할의 비양립성으로 인해 발생한다.
- ② 계층적 갈등: 조직에서 각 계층 간에 일어나는 갈등으로 이러한 계층적 갈등은 조직의 보상을 둘러싼 이익집단 사이에서 주로 나타난다.
- ③ 경쟁적 갈등: 한 조직 내에서 여러 집단이 유사한 기능을 가질 때 발생한다.

19. 정원의 구분

구분	내용
법정정원	<ul style="list-style-type: none"> • 법령에 의해서 기준이 정해짐 • 의료법 시행규칙에 의한 의료인 수 • 산업안전보건법령의 안전보건관리자
기구정원	조직기구의 변경으로 인한 인원의 증감
설비정원	시설, 장비, 설비의 신설에 따라 운영할 기술직을 채용하는 것
산정정원	업무량, 질적 측면을 분석하여 정원관리를 하는 것

20. 인사정보시스템

인사관리업무를 원활하게 하고 인적자원 관리에 필요한 각종 정보를 가치있게 정돈하고 분석하여 인사관리 의사결정자(경영자, 라인관리자, 인사관리자)에게 제공함으로써 공정하고 적절한 인사 결정을 하는 데 그 목적이 있다. 특히 의료기관의 대형화에 따른 인력증가와 다양한 직종의 직무 관리, 효율적인 급여관리 등을 위하여 인사정보시스템은 필수적이다.

21. 리더십의 유형과 특징

구분	유형	특징
의사결정중심의 유형	독재적(autocratic) 리더십	리더단독의 의사결정, 리더의 개인적인 고려가 많이 반영됨
	민주적(democratic) 리더십	의사결정과정에서 부하직원의 참여를 많이 허용. 의사결정에 부하직원에 대한 고려를 많이 반영시킴
	자유방임적(laissez - faire) 리더십	부하직원에게 최대의 자유를 허용함으로써 리더십 기능이 발휘되지 않는 상태
관리기능중심의 유형	생산중심적 리더십	생산과업을 중요시하고, 생산방법과 절차 등 세부적인 사항에 관심을 가지며 공식군함과 권력에 비교적 많이 의존하면서 부하직원들을 치밀하게 감독하는 유형
	부하중심적 리더십	부하와의 관계를 중요시하고 부하직원의 욕구충족과 발전 등 이들의 개인적 문제에 많은 관심을 갖고 권한을 이양하면서 부하직원에게 자유재량을 많이 주는 유형

22. 행정조직의 원칙

- ① 조정의 원칙 ② 목적의 원칙 ③ 분업의 원칙 ④ 명령통일의 원칙
 ⑤ 계층화의 원칙 ⑥ 일치의 원칙 ⑦ 통솔범위의 원칙

[조직의 제 원리]

- 조정의 원리: 조직목표의 효과적 달성을 위해 세부적으로 분화된 조직의 활동을 통합하는 원리로 공동의 목적을 달성하기 위해 업무간·기능간·기관간에 행동의 통일을 이루도록 집단적 노력을 상호간에 조화있게 유도하는데 관한 원리이다. 조직목표를 효율적으로 달성하기 위하여 구성원의 행동통일을 확보하게 된다.
- 분업의 원리: 하나의 전체과업을 여러 부문으로 나누어 개인별로 전문적으로 수행토록 하여 조직의 성과향상을 기하고자하는 원리이다. 업무를 성질·기능별로 분류하여 조직의 구성원에게 가능한 한가지 업무를 분담시키는 것이며, 전문화원리로 이해될 수 있다.
- 명령통일의 원리: 조직의 어떠한 구성원도 오직 한사람의 상관으로부터 명령받고 그에게 보

고하도록 하여야 한다는 원리이다. 조직의 구성원은 한 상사의 지시와 명령을 받고 시행하게 된다. 조직내에서 부하는 직속상관에 한해서만 명령·보고체계를 가져야 한다.

- 계층제(Hierarchy)의 원리: 계층제(階層制)란 권한과 책임의 정도에 따라 조직구성원들간에 수직적 계층을 설정하고, 상하 계층간에 지휘명령의 복종관계를 확립하도록 하는 조직의 원리(=종적분업)이다. 조직내 권한과 책임에 따라 구성원들의 상하 계층과 등급을 설정하는 원리로 조직의 구조와 형태면에 대한 원리로 조직원 각자가 맡은 권한과 의무, 책임 정도에 의하여 각자의 의무간에 상하의 층을 설정하는 것이다.
- 통솔범위의 원리: 한 명의 상관(감독자, 지휘자)이 효과적으로 통솔할 수 있는 적절한 부하의 수에 관한 원리로 한 사람이 직접 통솔 할 수 있는 부하의 수와 관계되고 통솔범위는 계층의 수가 많아질수록 좁아지고 적어질수록 넓어지는 상관관계에 있다. 1인의 상관이 효과적으로 직접 관리할 수 있는 적정 부하의 수에 관한 원리이다.
- 전문화의 원리: 업무능률의 증진을 위해 업무를 세분화하여 구성원에게 단일업무를 전담하는 원리이다.
- 부처편성의 원리: 부처의 편성을 어떠한 기준에 의해 편성해야 조직의 일반적인 기능을 가장 능률적·합리적·효율적으로 달성할 수 있는가에 관한 이론이다

23. 경영혁신기법 용어

- ① 리스트럭처링(resturcturing): 인력 구조조정
- ② 아웃소싱(outsourcing): 기업은 중심업무에만 집중하면서 중요도가 떨어지는 업무는 외부에 위탁하는 기법
- ③ 다운사이징(downsizing): 기업이 환경변화에 능동적으로 대처하기 위해 비대해진 조직을 가 법고 역동적인 조직구조(팀제)로 개편하는 경영기법
- ④ 벤치마킹(benchmarking, 우수사례모방): 몇 개 회사의 제품이나 기술, 경영방식 등을 면밀히 비교분석하여 가장 뛰어난 성적을 달성한 기업의 경영기법을 배워 자기 회사의 경영과 생산에 합법적으로 응용하는 기법(조직의 경영혁신기법에 국한된 것이라고 볼 수는 없음)
- ⑤ 소시오메트릭스(sociomatrix)는 관찰, 면적, 검사 등 직원들의 선호와 우회관계에 나타나는 구조를 분석하고 집단행동과 효율성을 진단, 평가하는 방법으로 응집력이 높으면 더 적극적이고 협조적이다.
- ⑥ 브레인스토밍(brainstorming)은 참가자가 자유분방한 아이디어를 내고 이를 결합, 교체, 연결해 새로운 아이디어를 끌어내는 방법이다.
- ⑦ 의사소통을 수행해야 하는 원칙은 명료성, 일관성, 적당성, 적시성, 분포성, 적응성, 통일성, 관심과 수용성이다.
- ⑧ 델파이기법(delphi method)은 사회과학이 조사방법 중 정리된 자료가 없고 통계모형을 통한 분석이 어려울 때 관련전문가들의 의견을 구하고 종합적인 방법을 전망해보는 기법이다.

※ 방법론

- 1) 브레인스토밍(brainstorming)을 제안제도와 비교하면, 제안제도는 직원의 개별적인 아이디어를 경영

자에게 전달하여 경영개선에 기여하고 직원의 사기와 참여의욕을 증진시키려는 제도인 반면 브레인 스토밍은 집단적인 착상에 의하여 경영개선에 기여하고 참가의욕을 증진시키려는 제도로서 일반적으로 다수의 직원을 하나의 그룹으로 형성하여 진행한다. 이 브레인스토밍을 효율적으로 진행하기 위해서는 타인이 제출한 아이디어를 절대로 비판하여서는 안되며, 참가자는 자유로운 분위기속에서 어떤 아이디어라도 거리낌 없이 발표할 수 있어야 하고, 참가자의 아이디어를 제출할 때 질적으로 훌륭한 아이디어만을 제출하도록 하면 심리적으로 위축될 수 있으므로 질보다는 양에 치중해야 한다.

- 2) 델파이기법(delphi technique)은 사회과학의 조사방법 중 정리된 자료가 별로 없고 통계모형을 통한 분석을 하기 어려울 때 관련 전문가들을 모아 의견을 구하고 종합적인 방향을 전망해 보는 기법을 일컫는다.
- 3) 소시오메트릭스(sociomatrix)는 관찰, 면접, 검사 등 여러 방법을 사용하여 직원들 간의 선호와 우호관계에서 나타나는 구조를 분석하는 집단행동의 효율성을 진단, 평가하는 인간관계관리의 한 방법이다.

24. 인간관계관리(human relations management)

경영자와 직원이 상호이해와 신뢰의 바탕 위에서 일체감을 형성하고, 그들이 그 조직에 호의와 열의를 가지고 조직의 유지·발전에 기여하고자 하는 정신태도를 형성하기 위한 일련의 계획적이고 조직적인 제도들로서, 사기조사, 제안제도, 브레인스토밍, 인사상담제도, 의사소통, 소시오메트릭스, ZD(zero Defects)운동 등이 있다.

25. BSC(Balanced Score Card: 균형성과기록표)

기업조직의 사명과 전략을 측정하고 관리할 수 있도록 측정지표를 만들어주는 틀을 말한다. 재무제표 이외에 과거성과에 대한 미래성과를 측정하는데 한계가 있었기 때문에 재무적인 측정지표를 통해서 고객, 내부프로세스, 학습과 성장 등 4분야로 구분하여 기업별 특성에 맞는 지표를 선정하고 각 지표별로 가중치를 적용하여 산출하는 방법을 적용한다.

※ 균형성과표는 재무적인 측정지표를 통해 고객, 내부프로세스, 학습과 성장으로 구분하는 측정지표를 제공해야 한다.

26. 외주용역(outsourcing)

- ① 전문업체가 외주를 담당할 경우 환자에게 질 높은 서비스를 제공할 수 있다.
- ② 단순 업무분야에 근무하는 직원 수가 증가하여 노무관리가 용이해진다.
- ③ 외주 내용에 따라 해당부문 공간을 활용할 수 있다.

27. 리더십 상황이론

리더십 상황이론은 특성이나 행위들이 서로 다른 상황의 리더들에 있어서 다르게 적용된다는 이론으로 피들러(Fiedler)의 상황이론, 허쉬와 브렌차드(Hersey & Blanchard)의 상황이론과 그렌(Grean)의 수직쌍관이론, 부룸과 이튼(Vroom & Yetton)의 참여이론이 있다.

리더십경로-목표이론은 1970년대 에반스(M.Evans)와 하우스(R. House)에 의해 개발되었으며

리더의 특성보다는 상황과 리더의 행동에 초점을 둔 이론이다.

28. 성과관리시스템을 구축하는 목적(정부업무 평가기본법 제4조)

- ① 성과 관리는 정책 등의 계획수립과 집행과정에 대하여 자율성을 부여하고 결과에 대해 책임이 확보될 수 있도록 해야 한다.
- ② 성과 관리는 업무의 성과, 품질 및 만족도가 제고될 수 있도록 한다.
- ③ 경쟁이 더 치열해진 환경하에서 새로운 전략을 수립하고 조직내 의사소통원활
- ④ 비용을 절감하고 생산성을 위해 매출 증가
- ⑤ 종업원의 일상의 활동을 통해 새로운 전략을 이행하기 위해

29. 승진제도

- ① 자격승진제도: 전통적 승진형태로 볼 수 있으며 직무의 내용과는 상관없이 근로자 개인의 연령과 근무년수, 학력, 연령 등의 요소에 따라 승진시키는 제도
- ② 대용승진제도: 승진은 해야 하지만 인사체증으로 인한 사기저하를 방지하기 위해 형식적인 승진을 하는 제도. 직무능력 경영체제에서 경직성 제거를 위해 시행
- ③ 직위승진제도: 직무 중심적 능력주의를 바탕으로 하여, 직무분석 및 평가에 의한 직무의 계층에 따른 직위관리체계를 확립시키고 근로자 중 직무자격요건에 합당한 적격자를 선정하여 승진시키는 방법
- ④ 연공승진제도: 근무연수, 학력 등 개인의 연공과 신분에 의해 승진하는 제도

30. 기계적 조직과 유기적 조직

1) 기계적 조직의 특징

- ① 업무가 수평적으로 많이 분화되어 있다.
- ② 엄격한 상하관계(상사와 부하관계)다.
- ③ 업무가 고정되어 있다.
- ④ 업무수행방법이 표준화되어 있어 자유재량권이 없다.
- ⑤ 의사소통 통로가 정해져 있다.
- ⑥ 중앙집권적 의사결정이 이루어진다.

※ 군대조직이나 공무원 조직이 대표적인 기계적 조직이다.

2) 유기적 조직의 특징

- ① 수평으로 업무분화가 적다.
- ② 사원들은 상사와 부하의 관계라기 보다는 동료관계에 있다.

- ③ 업무가 고정되어 있지 않고 여러 업무를 유동적으로 수행한다.
- ④ 업무수행 방법이 정해져 있지 않고 자유재량권이 많다.
- ⑤ 과 또는 팀 내에서 동료간의 의사소통이 자유스럽다.
- ⑥ 의사결정이 분권화되어 있다.

※ 자유분방한 연구소의 조직이 유기적 조직의 전형적인 사례이다.

31. 공식적 조직과 비공식적 조직

- 공식적조직: 전체적, 인위적, 외면적, 능률적, 공적성격의 목적추구 조직
- 비공식적조직: 자연발생적, 부분적, 내면적, 비합리적, 인관관계중시, 욕구와 사회적 동기를 중시하는 조직

[비공식 조직]

1) 비공식 조직의 순기능 측면

- ① 구성원들의 귀속적 욕구 충족을 통해 심리적 안정을 돕는다.
- ② 정보 획득의 커뮤니케이션 채널로 기능한다.
- ③ 고충과 불만 해소의 역할을 한다.

2) 비공식 조직의 역기능 측면

- ① 공식조직의 기능과 충돌할 때, 조직의 목표달성을 어렵게 한다.
- ② 조직 전체보다 집단의 이익을 앞세울 우려가 있다.
- ③ 조직 내 파벌을 조장하고 반목, 분규를 야기할 가능성이 있다.
- ④ 부정확한 정보를 유통시켜, 구성원들의 사기를 저해할 수 있다.
- ⑤ 정실주의 폐해가 있다.

32. 경쟁력 있는 업무수행을 보장해 줄 수 있는 한정된 수의 영역

- ① 핵심 성과 지표(KPI): 중요한 성공 요인은 전략이 성공하기 위해 필수적인 요소
- ② 핵심 성공 요인(CSF): 달성하기 위해 조직이나 프로젝트에 필요한 요소에 대한 용어로 회사 또는 조직의 성공을 보장하기 위해 필요한 중요한 요소 또는 활동
- ③ 고객 관계 관리(CRM): 소비자들을 자신의 고객으로 만들고, 이를 장기간 유지하고자 하는 경영방식이며 기업들이 고객과의 관계를 관리, 고객 확보, 그리고 고객, 판매인, 협력자와 내부 정보를 분석하고 저장하는 데 사용하는 분야
- ④ Sociomatrix: 수집된 데이터의 형태로 방법은 대인 관계를 측정하는 용어

33. SWOT

강점(Strength), 약점(Weakness), 기회(Opportunity), 위협(Threat)의 머리글자를 모아 만든 단

이로 경영 전략을 수립하기 위한 분석 도구이다.

- ① 내적인 면을 분석하는 강점/약점 분석과
- ② 외적 환경을 분석하는 기회/위협 분석으로 나누기도 하며
- ③ 긍정적인 면을 보는 강점과 기회
- ④ 위협을 불러오는 약점, 위협을 저울질하는 도구

보통 X, Y축으로 2차원의 사분면을 그리고 각각 하나의 사분면에 하나씩 배치하여 연관된 사항들을 우선 순위로 배치한다.

	평가적 관점	긍정적 평가(유리)	부정적 평가(불리)
기술적 관점			
내부요인(통제가능)		SO(Maxi - Maxi) 모두 권장	WO(Mini - Maxi) 극복/전환
외적(요인)환경(통제불능)		ST(Maxi - Mini) 최소화/극복	WT(Mini - Mini) 모두 최소화

※ 분석 기법

- SWOT: 강점(Strength), 약점(Weakness), 기회(Opportunity), 위기(Threat)의 앞글자를 따서 SWOT분석이라 하고 기업의 강점과 약점, 환경적 기회와 위기를 열거하여 효과적인 기업 경영전략을 수립하기 위한 분석방법
- GE Matrix 분석: 기업의 전략적 사업단위에 대한 비즈니스 포트폴리오 분석을 수행하는 모델로 시장에서의 지위와 산업의 매력도를 낮음, 높음, 중간으로 나누어 9가지의 상황으로 매트릭스를 나누고 이에 따라 각 사업부를 평가 분석하는 방법
- Portfolio 분석: 기업이 가지고 있는 다수의 제품을 전략사업단위(SBU: Strategic Business Unit)로 구분하고, 각 SBU의 시장성장 능력과 상대적 시장점유율의 상관 분석(Matrix)에 의해 SBU에 대한 전략을 전개하고, 또한 SBU의 최적의 조합을 기도하는 전략 도구
- Scenario 분석: 시나리오란 미래에 일어날 수 있는 여러가지 상황을 연극의 대본처럼 이야기 형식으로 전달하여 미래의 다양한 모습을 쉽게 이해할수 있도록 분석하는 방법으로 전략적 리스크를 최소화 할 목적으로 변화 동인을 통해 불확실성을 파악하고 여러 시나리오 도출을 통한 대응책을 준비하는 분석기법

34. 전략적 인적자원 수립과정

- ① 조직구조설계와 인적자원 계획
- ② 직무분석과 직무설계
- ③ 인적자원 확보
- ④ 인적자원의 활용과 보존
- ⑤ 인적자원의 개발과 조직개발
- ⑥ 노사관리



단원별 문제정리

● 4. 병원조직·인사관리



1. 직무, 교육, 인사고과 등

1. 협의적으로 해석할 때 고용관리범위에 포함되지 않는 기능은?

- ① 모집 ② 선발 ③ 배치 ④ 승진

해설

- 고용관리의 광의적 범위: 모집, 선발, 배치, 퇴직 및 해고에 이르기까지의 관리활동
- 고용관리의 협의적 범위: 모집, 선발, 배치의 3가지 활동에 국한함

2. 개인의 성취동기 유발과 조직의 효율성을 목적으로 하며, 조직에서 개인의 목표와 조직의 목표가 조화되도록 하는 인적관리 제도는?

- ① 복리후생관계 ② 교육훈련관리 ③ 인사관리 ④ 경력관리

3. 인사 담당자는 보다 좋은 인재를 확보하기 위하여 구직자들의 직무탐색 과정을 잘 이해하고 대응할 수 있어야 한다. 구직자들의 직무탐색과정을 순서대로 옳게 나열한 것은?

- ① 직무와 조직의 선택 → 직종의 선택 → 직무와 조직에 관한 정보의 수집
 ② 직무와 조직에 관한 정보의 수집 → 직무와 조직의 선택 → 직종의 선택
 ③ 직종의 선택 → 직무와 조직에 관한 정보의 수집 → 직무와 조직의 선택
 ④ 직무와 조직의 선택 → 직종의 선택 → 직무와 조직에 관한 정보의 수집

4. 모집방법 중 내부모집의 장점이 아닌 것은?

- ① 인력개발비용의 절감 ② 승진자의 사기양양 ③ 동기유발 ④ 정확한 능력평가

해설

직원모집(recruitment)방법

구분	내용
원내모집	이동, 승진, 현종업원에 대한 추천, 퇴직자 재고용 업적에 대한 동기부여, 승진기회·능력평가기회 확대, 사기·충성심 양양, 직무적용기간 단축 진부한 사고 탈피어려움, 비업무적 경쟁관계의 조정, 관리자 교육프로그램 개발 필요
원외모집	광고모집, 직업소개소, 교육기관 추천, 타기관 추천 등, 새로운 사고와 관점의 도입, 개혁·변화모색에 용이, 직무적용시간 소요, 내부직원 동기부여상실, 신입자의 정보 불충분

정답

1. ④ 2. ② 3. ③ 4. ①

5. 인력공급 시 외부모집의 장점이 아닌 것은?

- ① 인력개발 비용절약
- ② 새로운 정보, 지식제공
- ③ 조직의 노쇠현상예방
- ④ 능력개발 강화

6. 외부모집을 통해 인력을 공급할 때 조직이 얻을 수 있는 장점이 아닌 것은?

- ① 인적자원 개발 비용 절감
- ② 신 지식과 정보 획득 기회 확대
- ③ 구성원의 능력개발
- ④ 조직의 신진대사 활성화

해설

외부모집장점

- 인재선택의 폭이 넓어짐
- 인력수요에 대한 양적 충족가능
- 능력과 자격을 갖춘자를 채용함으로써 교육훈련비 감소
- 외부로부터 인력이 유입되어 조직분위기 쇄신 가능
- 인력유입으로 새로운 지식, 경험 축적가능

7. 내부모집 공급원이 지닌 장점이 아닌 것은?

- ① 유능한 신입직원을 고용하고자 할 때 주로 활용된다.
- ② 개인의 잠재력과 특별한 업무 성과를 평가할 수 있다.
- ③ 현 구성원의 동기를 유발할 기회로 활용된다.
- ④ 계속되는 교육과 훈련을 통해 승진을 준비할 수 있다

해설

내부모집의 장점

- 승진기회 확대 모티베이션 향상
- 모집에 드는 비용 저렴
- 모집에 소요되는 시간 단축
- 내부인력의 조직 및 직무지식활용가능
- 외부인력 채용의 리스크 제거
- 기존 인건비 수준 유지가능
- 하급직 신규채용 수요발생

8. 병원이 직원을 채용할 때 내부모집을 하여 얻게 되는 장점은?

- ① 새로운 바람을 일으킬 수 있다.
- ② 일종의 벤치마킹 효과가 있다.
- ③ 외부와의 네트워크가 강화된다.
- ④ 동기부여와 사기를 높인다.

해설

내부모집의 장점

- 모집 비용과 시간 절약
- 내부인력의 경험, 지식 활용
- 내부인력 동기부여, 사기진작
- 모집 실패의 위험 부담 최소화
- 조직 안정감

9. 면접방법 중 여러 명의 면접자가 한사람의 지원자를 상대로 면접을 하는 방법으로서 주로 전문직이나 고위층을 선발할 때 주로 이용되는 방법은?

- ① 보오드(Board) 면접
- ② 스트레스(stress) 면접
- ③ 집단(Group) 면접
- ④ 개별(individual) 면접

해설

면접방법

구분	내용
group interview	한두 사람의 면접자가 여러 지원자를 면접하는 방법 / 토의통한 개인능력 심사
board interview	여러 명의 면접자가 한사람 지원자를 상대로 면접 / 전문직 고위층 선발시
stress interview	지원자에게 적대적으로 대해 당황하거나 짜증나게 함 / 감정 지배력 심사

17. 합리적인 인사이동의 원칙이 아닌 것은?

- ① 균형주의(공정성과 평등성) 원칙
- ② 적재적소의 원칙
- ③ 통합 및 강제조정 원칙
- ④ 인재육성의 원칙

18. 교육훈련(개발관리)의 중요성에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

- ① 인력계획이 달성되도록 고용관리를 지원, 조정하는 역할을 한다.
- ② 학습조직을 구축하여 조직역량의 강화, 전략목표의 달성을 위한 토대 마련에 기여한다.
- ③ 조직에는 중요하나 개발직원과 사회전체에 미치는 영향은 적다.
- ④ 조직의 모든 수준에서 기능의 진부화를 예방한다.

19. 병원에서 수행되는 교육훈련의 목적에 해당하지 않는 것은?

- ① 인재 육성
- ② 적재적소 배치
- ③ 고용 조성
- ④ 보상 또는 제재

해설 교육훈련(training 또는 training & development)이란 구성원들이 직무를 수행하는데 필요한 지식과 기술, 그리고 능력을 배양시켜 조직의 목적을 달성하는 프로세스

20. 교육훈련의 목적으로 옳지 않은 것은?

- ① 유능한 인재를 육성하고 육성을 통하여 조직의 기술력을 축적한다.
- ② 직원들의 승진이나 임금결정 시 활용되는 객관적이고 공정한 자료를 확보한다.
- ③ 직원들의 자기발전 욕구를 충족하고 능력개발을 통해 성취동기를 육성한다.
- ④ 의사소통을 원활하게 하여 화합적이고 협력하는 조직풍토를 확보한다.

해설 · 교육 훈련의 기대효과
· 경영자 입장에서 인재 육성을 통한 기술 축적과 커뮤니케이션을 통한 조직 협력을 기대하고 직원입장은 자기 개발 욕구 충족과 동기유발을 도모

21. 대규모 집단을 대상으로 몇 사람의 참가자들이 단일 주제에 대하여 공동으로 토론하는 교육 훈련 방식은?

- ① 패널(토의)
- ② 심포지움
- ③ 강의
- ④ 분임연구

해설 · 패널토의
대규모 집단의 피 훈련자를 대상으로 몇 사람의 토론자가 하나의 주제에 공동 토론
· 심포지움
여러 연사가 각각 별개의 주제를 발표
· 강의
한명의 강사가 여러 명을 대상으로 언어로 정보를 전달하는 방법
· 분임 연구
10명 내외의 분반으로 동일 문제 토의 후 해결 방안 작성

22. 교육훈련방법 중 그 성격이 다른 것은?

- ① 심포지움(symposium) - 토론회, 좌담회
- ② 포럼(forum) - 비판, 비평
- ③ 강의(lecture) - 강좌
- ④ 콜로퀴(colloquy) - 대담

해설 교육훈련의 방법은 강의식방법, 실지교시 및 실연, 시청각방법, 비즈니스 게임(모델을 사용하여 경영이나 관리를 위하여 연습하는 방법), 사례연구, 역할연기법, 감수성 훈련(직무에 대한 가치관을 높이기 위해 교육프로그램을 통해 감성을 자극

정답 17. ③ 18. ③ 19. ④ 20. ② 21. ① 22. ③

해 훈련시키는 것), 직무수환방법, 인바스켓법(미결재함에 있는 서류를 일정시간 내에 의사결정, 사무처리하여 지시하도록 하는 것을 외부전문가가 관찰하는 방법) 등이 있다.

의료기관	내 용	장 점	단 점	비 고	
강의	1. 한 명의 강사가 여러 명을 대상으로 밀로 정보전달하는 방법 2. 일반적 전통적 경제적 방법	1. 훈련내용의 신속적 조정 2. 체계적 논리적 정보전달 3. 일시에 많은 인원 교육	1. 수강자의 이해 정도 파악모호 2. 수강자의 피동적 참여 - 흥미상실	신규 채용자 적용	
회의	1. 12~25명의 참가자가 사회자의 사회에 의해 토의 하는 형태 2. 사회자의 역할 - 의제소개, 토의 진행, 결론도출	1. 훈련내용의 신속적 조정 2. 체계적 논리적 정보전달 3. 일시에 많은 인원 교육	1. 참여자의 사전지식 필요 2. 참여자 제한(숫자적) 3. 새로운 정보전달 어려움 4. 시간이 많이 소요됨 5. 논제 초점상실 우려		
토론회	패널과 심포지엄	1. 피훈련자를 대상으로 토론 교육 2. 패널 몇 사람 토론자가 하나의 주제에 공동 토론 3. 심포지엄 여러 연사가 각각 별개 주제를 발표	1. 대규모집단의 피훈련자를 대상으로 실시 2. 연사가 많아 다른 지식 습득 용이 3. 참가자 흥미 유발가능	1. 주제논의가 연사의 의견에 한정됨 2. 피훈련자의 토론 참가 제약의 한계	
	포럼	특정 주제에 관해 피훈련자에 새 자료와 견해를 제공해 관심을 높이고 문제를 명확히 한 후 의견표명을 하도록 하는 방법	강의, 패널, 심포지엄과 달리 피훈련자의 질문, 토론 허용, 권장함		
	분임연구	1. 10명 내외의 분반으로 동일 문제 토의 후 해결방안 작성 후 2. 분반이 모여 발표 후 최종 합리적안을 작성하는 훈련	1. 참여자의 의견수렴이 효율적이다. 2. 장래대안 모색에 유용		고급 관리자 교육
사례연구	사전에 선정된 특수사례를 사회자의 지도로 여러 사람이 토의하는 것	1. 능동적 참여가능 2. 주입식이 아닌 독립적 분석적 문제해결력 배양 3. 인간관계 훈련에 유용	1. 작은 집단 내에서만 가능 2. 시간이 많이 소요 3. 적절한 사례선정 어려움	중간 관리자 교육	
역할연기	어떤 사례(인간, 상호관계)를 타인앞에서 행동 연기를 하고 청중이 이를 비평, 토론케 한 후 결론을 사회자가 설명하는 것	대인창구 직원의 태도 훈련 및 하급자 지도통솔에 유효		대인관계 인간관계	
모의연습	실제와 유사한 가상상황에서 피훈련자가 대처하도록 하는 방법	대인창구 직원의 태도 훈련 및 하급자 지도통솔에 유효		사례, 역할, 감수포함	
감수성 훈련	1. 10여 명의 피훈련자가 자유토론을 거쳐 문제해결 상대방 이해를 얻도록 하는 것 2. 대인관계 이해 및 인간관계 개선 목적	1. 집단 내 감수성 향상 2. 집단 내에서 자신 및 타인 이해 3. 인간관계의 태도, 행동 변경에도 유용		조직발전 대표기법	
현장훈련	직장훈련 견습으로 실제 직무를 수행하며 감독, 선임자에게 직무수행 지식, 기술을 배우는 것	직책의 성격이 고도의 기술, 전문성, 정밀성에 적합	많은 시간에 적은 인원 훈련		
전보 순환보직	피훈련자를 일정한 시일의 간격을 두고 다른 직위, 직급에 전보, 순환보직을 통해 훈련하는 방법	1. 여러 보직에 의한 사야 경험 축적이 가능 2. 관리능력 향상이 가능	1. 전보가 빈번한 경우 전문성·능력성의 저하 2. 행정일관성 결여		
실무수습	1. 실제조직상황에서 업무수행 지식, 기술습득 방법 2. 현장훈련과 유사하나 실제직무수행은 안 한다.	1. 채용 여부 결정평가 도움 2. 학생 자신의 능력 평가 3. 실 지식, 기술 평가			
시찰	피훈련자가 현장에 나가 어떤 일이 어디서, 어떤 상황에서 일어나는지 직접 관찰하는 방법	사실 관찰로 흥미 유발	1. 시간과 비용 부담이 큼 2. 사전준비가 없으면 효과가 반감한다.		
시청각 훈련	피훈련자에 영화, 사진, 민화, 도표 등 시청각 자료를 보여주는 방법	1. 흥미 유발 가능 2. 독사가 약한 사람에게 유효	1. 훈련이 오락화될 가능성 많음 2. 설비비용 부담이 크다. 3. 적절한 자료 확보 곤란		

23. 피교육자의 참여 수준이 가장 낮은 훈련방법은?

- ① 분임토의 ② 역할연기 ③ 시청각 강의 ④ 사례연구

24. 직장에서 직무를 수행하는 과정에서 직속 상사가 부하직원을 직접적으로 개별지도하는 교육훈련방식은?

- ① OFF.J.T ② O.J.T ③ T.W.I ④ A.T.P

해설

■ 교육훈련방식

- OFF.J.T(직장외교육훈련) = off the job training
 - TWI(감독자훈련) = training within industry
 - OD(집단훈련) = organization development
 - OJT(직장내교육훈련) = on the job training
 - ATP(경영자훈련) = administrative training program
 - MTP(중간관리자훈련) = management training program
- 직장 내 교육훈련 즉, OJT(on the job training)는 직장에서 직무를 수행하는 과정에서 직속상사가 부하직원을 직접적으로 개별 지도하는 교육훈련 방식이다.

25. 직장훈련(On the Job Training)의 장점으로 옳은 것은?

- ① 교육훈련 내용을 통일하기가 용이하다.
 ② 직무부담을 벗어나 훈련에만 전념 할 수 있다.
 ③ 피교육자의 학습능력에 따른 교육이 가능하다.
 ④ 전문가에 의한 심층적 교육훈련을 시행할 수 있다

해설

직장훈련(OJT)의 장점

- 직장 실태에 맞는 구체적이고 실제적인 교육 가능
- 동기부여가 쉽다.
- 교육으로 인한 업무 손실이 없다.
- 교육효과를 신속하게 업무에 반영
- 개인 능력에 따른 교육 가능
- 교육경비가 절감된다.

26. OJT(On the Job Training)의 설명으로 옳지 않은 것은?

- ① 상사나 동료 간 이해와 협조를 강화·촉진할 수 있다.
 ② 다수의 직원을 일시에 훈련할 수 있다.
 ③ 직원의 습득도와 능력에 따라 교육훈련할 수 있다.
 ④ 교육훈련이 이론적이 아니고 실제적이다.

27. 직장 내 교육훈련(OJT) 교육의 장점이 아닌 것은?

- ① 교육훈련이 실제적이다.
 ② 타기관의 전문가의 지식을 전수받을 수 있다.
 ③ 상사나 동료의 이해와 협조를 강화·촉진시킨다.
 ④ 훈련을 하면서 직무를 수행할 수 있다.

28. 감수성 훈련의 목적으로 옳은 것은?

- ① 지식의 습득 ② 최신정보의 입수
 ③ 직원의 태도 및 행동변화 ④ 새로운 기술의 습득

해설

감수성 훈련은 자신의 직무에 대한 가치관이나 사명감을 불러일으키기 위해 미리 계획된 교육프로그램을 통해 감성을 자극하는 교육방법이다. 이 방법의 장점은 집합훈련과 실무를 연결할 수 있고 리더십을 기를 수 있으며 자기발전 능력을 체득할 수 있다는 것이다. 반면 경영에 무관심한 인간상이 다루어질 위험이 있으며 동일조직 내에서 실시하기 힘들다.

정답

23. ③ 24. ② 25. ③ 26. ② 27. ② 28. ③

29. 직장 내 성희롱을 방지하기 위해 사업주의 성희롱 예방교육 내용으로 옳은 것은?

- ① 사업주는 직장 내 성희롱 예방교육을 연 1회 이상 실시해야 한다.
- ② 사업주는 직장 내 성희롱 예방교육 실시의무를 지지만, 교육대상자는 아니다.
- ③ 예방교육은 반드시 직원연수, 조회, 회의 등 대면을 통해 실시해야하며 사이버 교육으로 실시할 수 없다.
- ④ 사업주가 직장 내 성희롱을 한 경우에는 징역 1년 이하의 처벌을 받는다

해설

- 사업주는 직장 내 성희롱 예방을 위한 교육(이하 "성희롱 예방교육"이라 함)을 연 1회 이상 해야 한다(「남녀고용평등과 일·가정 양립 지원에 관한 법률」 제13조제1항 및 「남녀고용평등과 일·가정 양립 지원에 관한 법률 시행령」 제3조제1항).
- 이를 위반한 자는 200만원의 과태료를 부과받는다(「남녀고용평등과 일·가정 양립 지원에 관한 법률」 제39조제3항제1호, 「남녀고용평등과 일·가정 양립 지원에 관한 법률 시행령」 제22조제1항 및 별표 제9호).
- 사업주 및 근로자는 성희롱 예방교육을 받아야 한다(「남녀고용평등과 일·가정 양립 지원에 관한 법률」 제13조제2항).
- 성희롱 예방교육에는 다음의 내용이 포함되어야 한다(「남녀고용평등과 일·가정 양립 지원에 관한 법률」 제13조제3항 및 「남녀고용평등과 일·가정 양립 지원에 관한 법률 시행령」 제3조제2항).
 - 직장 내 성희롱에 관한 법령
 - 해당 사업장의 직장 내 성희롱 발생 시 처리 절차와 조치 기준
 - 해당 사업장의 직장 내 성희롱 피해 근로자의 고충상담 및 구제 절차
 - 그 밖에 직장 내 성희롱 예방에 필요한 사항
- 성희롱 예방교육은 사업의 규모나 특성 등을 고려하여 직원연수·조회·회의, 인터넷 등 정보통신망을 이용한 사이버 교육 등을 통해 할 수 있다. 다만, 단순히 교육자료 등을 배포·게시하거나 전자우편을 보내거나 게시판에 공지하는 데 그치는 등 근로자에게 교육 내용이 제대로 전달되었는지 확인하기 곤란한 경우에는 예방교육을 한 것으로 보지 않는다(「남녀고용평등과 일·가정 양립 지원에 관한 법률」 제13조제3항).

30. 감수성 훈련(sensitivity training)의 옳은 것은?

- ① 실무과정에서 발생하는 문제를 접하여 경험하게 된 사례를 분석하는 방법
- ② 현실의 경영활동에 근사한 모의적 경영 상태를 설정하고 경쟁이나 게임을 통하여 교육하는 방법
- ③ 리더가 없는 토의와 비슷하며, 전인격적인 통찰의 체험 학습으로 태도와 행동의 변화를 노리는 방법
- ④ 일의 순서 또는 정확한 조작을 이해시키기 위해 현장에서 실제로 사용되는 재료를 사용하여 실현하는 방법

해설

감수성훈련(sensitivity training)

직장동료 간 리더가 없는 집단훈련상의 지속적인 토론을 통하여 자신과 타인의 감수성을 증대 대인능력의 향상. 집단 내의 다른 구성원들로부터 어떻게 인지되고 있는가를 감지하는 능력을 개발하는데 중점을 둔 인간관계훈련이다. 이와 비슷하지만 보다 조직과 관련된 문제를 중심으로 개선한 T그룹 훈련도 있다. 훈련 후 참석자들은 자신의 감정, 선호, 편견과 다른 사람이 자신을 어떻게 생각하는지에 대해서 알게 된다. 타인의 이야기를 경청하는 기술이 높고, 좀더 개방적이며, 개인간의 차이에 대해 좀더 너그러워지고 갈등을 해결하는 기술이 증진된다. 보통 T-group 이라고 하는 소집단 내의 체험을 바탕으로 하여 사회적 감수성을 학습하는 방법인데, 개인의 심리적 효과를 노리는 경우와 집단이나 조직의 운영 또는 변화를 위한 지도성을 목표로 하는 경우 등이 있다. 자신이 타인에게 어떠한 영향을 받고 있으며, 자기가 타인에게 어떻게 인지 되고 있는지를 이해하게하는 훈련방법이다. 국내산업계에서는 이 훈련을 조직개발, 인간관계개선, 지도성개발, 창조성 개발 등 다목적으로 활용하고 있다.

31. 인사고과의 평정오차 중 고과자가 피고과자를 아끼는 경우이거나 낮게 평가하면 상사의 지휘력이 부족하다고 오해 받을 염려가 있을 경우, 피고과자의 능력이나 실적을 보다 더 높게 평가하려는 경향은?

- ① 중심화 경향
- ② 관대화 경향
- ③ 평가표준
- ④ 현혹효과

정답

29. ① 30. ③ 31. ②

36. 한 가지 요소를 근거로 기타 요소를 동일한 수준으로 평가하는 인사고과의 오류를 무엇이라 하는가?

- ① 가혹화 경향 ② 근접오류 ③ 현혹효과 ④ 편견

37. 인사고과 시 한 가지 요소에 대한 평가를 근거로 다른 요소들도 동일한 것으로 평가하는 오류는?

- ① 논리적 오류 ② 현혹효과 ③ 중심화 경향 ④ 근접오류

해설

- 논리적 오류: 통상 그릇된 논증을 받아들여게끔 만드는 비형식적 요소들, 논증의 내용 때문에 빠지는 오류를 말한다. 대화의 규칙을 어김으로써 자주 오류에 빠지게 된다.
- 현혹효과: 한 분야에 있어서의 피 평가자에 대한 호의적 또는 비호의적인 인상이 다른 분야에 있어서의 그 피 평가자에 대한 평가에 영향으로 피평가자의 어느 특성에 대해 '대단히 우수하다'는 인상을 받게 되면 다른 특성들도 '대단히 우수하다'고 평가 해버리는 경향을 말한다.
- 중심화 경향: 피평가자들을 모두 중간점으로 평가하려는 경향
평가자가 잘 알지 못하는 평가차원을 평가하는 경우, 중간점수를 부여함으로써 평가행위를 안전하게 하려는 의도에 의해 이루어지는 오류라고 할 수 있다.
- 근접오류(Near miss): 피평가자에게 도달하지는 않았지만 반복하여 발생하는 경우 안전을 위협 할 수 있는 안전사례를 말한다. 의료기관평가와 JCI인증평가에서 의료기관 차원의 근접오류를 정의한다.

38. 인사고과 오류의 원인 중 편견(bias)에 대한 설명으로 옳은 것은?

- ① 평가척도에 사용되는 용어에 대한 지각과 이해가 다름으로써 나타나는 고과상의 오류이다.
② 피고과자의 능력이나 실적을 보다 더 높게 평가하는 경향의 오류이다.
③ 피평가자의 과거의 성과나 행동보다는 최근에 일어난 일에 더 많은 영향을 받는 오류이다.
④ 피평가자의 출신학교나 출신지역 또는 직종에 따라 평가에 영향을 받는 오류이다.

39. A라는 근무자는 명문대학 출신이며, 언변이 논리적이라는 인정을 받아왔을 경우 인사고과의 오류에 해당하는 것은?

- ① 논리적 오류 ② 관대화 경향
③ 최초 결과에 대한 편중 ④ 후광효과(halo effect)

해설

- 관대화경향: 피고과자의 실제능력, 실적보다 더 높게 평가하려는 경향(구체적)
- 후광효과: 현혹효과, 전반적인 인상에 의해 개별특성을 평가(전체적)
- 최근 결과에 대한 편중성: 피평가자의 과거의 성과나 행동보다 최근의 일에 집착해 평가하는 현상

40. 인사고과의 오류 중에 후광효과(Halo effect)에 대한 설명으로 옳은 것은?

- ① 한 분야에 있어서의 어떤 사람에 대한 호의적 혹은 비호의적인 인상이 다른 분야에까지 미치는 영향을 말한다.
② 사람에 대한 경직적인 편견을 가진 지각으로서 타인에 대한 고과가 그가 속한 사회적 집단의 지각을 기초로 해서 이루어지는 것을 말한다.
③ 평가척도에 사용되는 용어에 대한 지각과 이해가 달라 나타나는 고과상의 오류를 말한다.
④ 피고과자의 능력이나 실적을 보다 더 높게 평가하는 경향의 오류를 말한다.

정답

36. ③ 37. ② 38. ④ 39. ④ 40. ①

41. 인사평가제도에 있어 다면평가의 주체와 비교적 관계가 먼 것은?

- ① 상사위주의 평가 ② 부하평가 ③ 동료평가 ④ 고객평가

해설 다면평가는 일반적으로 피평가자를 중심으로 상사-동료-부하에 의한 3면 평가 방식을 말한다.

42. 인사고과에 상대고과와 절대고과 차이에 대한 설명으로 옳은 것은?

- ① 상대고과는 “서열과 관계없는 평가”이고, 절대고과는 “서열과 관계있는 평가”이다.
 ② 상대고과는 “사실적 평가”이고, 절대고과는 “이미지적 평가”이다.
 ③ 상대고과는 “누가 더 나은가”에 대한 관심이며, 절대고과는 “작년보다 얼마나 더 나은가”에 대한 관심이다.
 ④ 상대고과는 “병원목표 및 업무목표 및 업무목표와의 비교”이고, 절대고과는 “동료와의 비교”이다.

해설 상대고과와 절대고과의 비교

43. 인사고과의 주체를 상급자들에게 국한하지 않고, 자기자신, 부하직원, 동료직원까지 확대하여 실시하는 고과방법은?

- ① 합의고과 ② 다면고과 ③ 다단계고과 ④ 상향고과

해설 1. 합의고과

직속상사를 포함한 2~3명의 고과자가 합의하여 고과하는 방법으로 고과자의 독단을 최소화 한다

2. 다면고과

한 구성원을 둘러싸고 있는 여러 사람들이 여러 측면을 두루 평가하는 것을 말한다.

즉, 상사에 의해서만이 아니라 하위자, 동료, 자신, 대내외적 고객 등에 의하여 다면적으로 인사고과가 이루어지는 평가로 360도 평가라고도 한다.

3. 다단계고과

직속상사가 주관하는 1차 고과의 직속상사의 직속상사가 주관하는 2차 고과로 되어 있다. 드문 경우지만 차차 상급자가 한 차례 더 평가하는 3차 고과를 추가하는 수도 있다.

4. 상향고과

본인 보다 직급이 낮은 직원들의 평가 방법으로 상사의 직무 수행능력이나 조직의 적응 능력을 알 수 있다.

44. 병원에서 다면평가제도를 도입하는 이유에 해당하지 않는 것은?

- ① 성과향상에 대한 직접적 영향 ② 지각의 차이에 따른 편향성 극복
 ③ 공정성 확보를 통한 동기부여 ④ 상사평가에 대한 불만 해소

해설 다면 평가제도는 일반적으로 피평가자를 중심으로 상사, 동료, 부하에 의한 3면 평가방식을 말한다.

45. 인사고과에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

- ① 인사고과는 그 목적상 선발의 기능이 있으므로 피고과자 상호간 상대적인 차이를 나타낼 수 있는 변별력이 있어야 한다.
 ② 신뢰성 있는 인사고과는 객관성과 항상성이 있어야 한다.
 ③ 고과의 주체를 상급자들에게 국한하지 않고 자기 자신, 부하직원, 동료직원 및 고객까지 확대하여 실시하는 인사고과를 다단계고과라 한다.
 ④ 인사고과의 평가요소는 성과, 목적과 밀접한 관계를 가지고 있어야 한다.

정답 41. ④ 42. ③ 43. ② 44. ④ 45. ③

46. 병원 인사평가의 접근방식 변천에 있어 옳지 않은 것은?

- ① 과거 지향적, 사정형 → 미래지향적, 육성형 ② 비공개적 → 공개적
 ③ 상대평가적 → 절대평가적 ④ 상담, 지도, 지원형 → 판정형

47. 병원에서 실시하는 인사평가의 목적으로 보기 어려운 것은?

- ① 인적자원 프로그램들의 타당도를 분석하는 준거가 된다.
 ② 성과 피드백에 대한 자료로 활용하지 않는다.
 ③ 승진, 승급, 강등, 징계를 적용할 근거를 마련한다.
 ④ 성공적 경영전략 수행에 요구되는 행동을 이끌어낸다.

해설

- 인사고과의 목적은 조직의 경영목표 달성을 위해 조직 구성원으로서 자신의 업무를 성공적으로 완수하는데 필요한 자질과 태도를 명확히 제시하고 이를 바탕으로 능력과 업적에 따른 공정한 처우, 적재적소의 배치, 그리고 구성원의 능력개발 등 제반 인사전략을 전개해 나가는데 있다.
- 공정한 처우
 구성원의 능력과 업적에 따라 그에 합당한 처우(상여금, 승급 등)를 제공함으로써 업무의욕과 사기를 고취
- 적재적소의 배치
 구성원의 자질과 능력에 부합하는 적소에 배치함으로써 개인의 능력을 효율적으로 활용할 수 있는 직무환경 및 업무내용을 제공
- 구성원의 능력개발
 구성원의 능력개발이라는 측면에서 우선적으로 갖추어야 할 지식과 기술, 태도와 행동에 대한 기대상을 정립하고 이러한 능력을 습득, 개발할 수 있는 기회를 제공함으로써 궁극적으로는 조직의 경영목표 달성과 개인의 자아실현 욕구를 효율적으로 통합

48. 인사고과의 방법 중 강제할당(분포)법에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

- ① 고과자의 관대화 경향을 방지할 수 있음
 ② 팀원들 사이 지나친 경쟁을 유발함
 ③ 고과자의 중심화(집중화) 경향을 방지할 수 있음
 ④ 고과자의 재량권이 높은 편임

해설

인사고과에는 서열법, 평정척도법, 대조리스트법, 강제할당법, 목표관리법, 평가센터법, 중요사건서술법 등이 있으며 그 중 강제할당법은 전체평정등급을 나누어 미리 정한 비율에 맞추어 피고과자를 강제로 할당하는 방법으로 예를 들면 A(10%), B(20%), C(40%), D(20%), E(10%) 등으로 평가를 강제로 할당시키는 것이다.

49. 인사고과의 방법 중 다음의 예문은 어떤 방법을 설명한 것인가?

우선 직무기술서를 바탕으로 사무를 구성하는 핵심과업을 설정하고, 선정된 핵심과업별로 과업수행수준을 10개의 척도로 구분하여 각각의 척도에 해당하는 과업수행상의 기준행동을 구체적으로 기술한다. 이후 고과자가 피고과자의 과업행동을 평가하여 미리 설계된 기준행동 중에 가장 가까운 행동을 선택함으로써 고과가 이루어진다.

- ① 평가센터법(assessment center) ② 목표관리법(management by objective)
 ③ 행동기준고과법(behaviorally anchored scales) ④ 도식척도법(graphic rating scale method)

해설

- 행동기준고과법은 중요사건법과 도식척도법의 장점을 결합하고 단점을 보완하여 인사고과의 정확성을 높일 뿐 아니라, 인사고과의 개발적 기능도 강화하기 위해 개발된 인사고과 방법이다.
- 평가센터법은 인사고과의 정확성을 최대한 높이기 위해 여러 가지의 평가 도구와 기준을 그리고 복수의 평가자들을 한꺼번에 활용하여 피고과자의 자질과 능력을 보다 집중적이고 종합적으로 평가하는 방법이다.

정답

46. ④ 47. ② 48. ④ 49. ③

50. 인사고과의 변화추세로 옳지 않은 것은?

- ① 육성중심 평가 ② 다면평가 활성화 ③ 비밀주의 ④ 균형성과 지표

해설 ·인사고과는 경영권에 속하는 인사권으로 결과에 대한 비공개가 일반적 이었으나 타당성, 신뢰성, 수용성, 실용성 등이 포함된 공개주의 고과를 지향하는 추세이다.
타당성은 인사고과의 목적과 인사고과에서 평가하는 내용이 일치하는 정도를 말하며, 신뢰성은 인사고과 결과의 정확도를 가리킨다. 또한 수용성은 인사고과가 관계당사자에게 어느 정도 받아들여지는지를 말하며 실용성은 인사고과의 설계와 실행에 들어가는 비용이 적정해야 한다는 것을 뜻한다. 아울러 고과자와 피고과자와의 유대 관계 향상과 조직의 활성화를 위해 공개주의는 바람직한 추세이다.

51. 승진제도의 의의로 옳지 않은 것은?

- ① 부문의 능률을 제고하고 전사적 목표달성에 기여할 수 있는 인재를 확보한다.
② 리더십이 부족한 직원에게 적절한 직위를 부여하여 능력발휘의 기회를 제공한다.
③ 해당하는 직무의 가치에 상응하는 처우를 제공하여 자아성취 욕구를 높여준다.
④ 현재 담당하고 있는 직무보다 상위의 직무를 담당하게 하여 책임감을 높여준다.

해설 승진(Promotion)은 보다 중요성을 갖는 높은 수준의 직위로 수직적으로 상향 이동하는 것을 의미한다. 여기에는 책임이 증가하며, 위신이나 지위가 증대하며, 임금이 증가한다. 이외에도 작업환경이나 작업조건을 위시하여 지위의 상징물이 달라진다.

- ① 승진은 기업의 인력수요를 내부에서 충원하는 확보개념과 더불어 인적자원의 개발과 경력계획의 관점에서도 큰 의미를 가진다. 종업원 자신에게도 발전과 동기부여에 매우 중요한 요인으로 작용하고 있다. 자신의 목표와 조직의 목표를 합치시켜주는 역할을 한다. 즉, 종업원의 욕구와 기업목표를 조화롭게 결합하는 인적자원관리 기능이 곧 승진관리이다. 따라서 승진은 조직의 목표달성을 위해 인적자원에 대한 최대의 시너지효과(synergy effect)를 내도록 유도하고, 잠재적 능력을 개발하여 자기개발 목표를 자극하여 기업의 유효성도 높여주는 수단이 된다.
② 승진은 종업원에 대한 유효한 커뮤니케이션 수단이다. 커뮤니케이션의 중심 과제는 기업이 생각하는 가치를 알려주는 신호이다. 따라서 종업원은 기업의 이러한 가치기준에 강한 관심을 갖고, 자기개발의 기준을 여기에 맞추려 한다. 결국 승진은 기업의 가치기준이 외면적으로 나타나는 표상이다.
③ 합리적 승진기준과 승진제도는 기업의 인사체증을 해결할 수 있다. 인사체증을 없애는 방법은 계속적인 양적 성장을 해나가는 방법인데 그럴 경우 기업은 비대중에 걸려 도산의 원인이 되기도 한다. 따라서 안정기에 들어선 기업일수록 계속적인 양적 성장은 점차 어렵다. 그러므로 새로운 직무기회를 끊임없이 탐색하며, 종업원의 능력개발에 자극을 적극 부여하고, 도전적 직무의 할당 등 직무의 질적인 측면에서 성장욕구를 충족시켜 주기 위해서는 합리적 승진관리가 이루어져야 한다.

52. 다음 내용의 승진제도는?

A병원에서 인사적체가 심각하여 업무면에서는 현재 수행하고 있는 업무를 추진하되, 승진에 따른 보수적인 혜택인 임금, 복직후생, 사회적 신분우대 등을 하는 제도를 신설하였다.

- ① 자격승진제도 ② 대용승진제도 ③ 직위승진제도 ④ 연공승진제도

해설 ·자격승진제도: 전통적 승진형태로 볼 수 있으며 직무의 내용과는 상관없이 근로자 개인의 연령과 근무년수, 학력연령 등의 요소에 따라 승진시키는 제도
·대용승진제도: 승진은 해야 하지만 인사체증으로 인한 사기저하를 방지하기 위해 형식적인 승진을 하는 제도. 직무능력 경영체제에서 경직성 제거를 위해 시행
·직위승진제도: 직무 중심적 능력주의를 바탕으로 하여, 직무분석 및 평가에 의한 직무의 계층에 따른 직위관리체제를 확립시키고 근로자 중 직무자격요건에 합당한 적격자를 선정하여 승진시키는 방법
·연공승진제도: 근무연수, 학력 등 개인의 연공과 신분에 의해 승진하는 제도

53. 인사이동의 목적 중 정당한 절차와 신속한 처리, 업무결과에 관한 책임감을 높일 수 있는 기대효과를 설명한 항목은?

- ① 사기진작 ② 공정한 처우 ③ 인재양성 ④ 자기감사 가능 확대



2. 임금, 복리후생, 노사관계

54. 임금의 정의로 옳지 않은 것은?

- ① 사용자 입장에서는 근로자에게 근로의 대가로 지불하는 금품이다.
- ② 근로자 입장에서는 생계유지와 생활의 원천이 되는 소득이다.
- ③ 경제학적 관점에서는 노동력의 수요 가치로써 노동의 상품가격이다.
- ④ 조직의 관점에서는 직업능력을 좌우하는 자신의 성격을 갖는다.

해설 근로기준법에 의하면 임금이란 사용자가 근로의 대가로 근로자에게 임금, 봉급, 그 밖에 어떠한 명칭으로든지 지급하는 일체의 금품을 말한다. (근로기준법 제2조 제1항 제5호)

- 임금은 '사용자가 근로자에게 지급'하는 것이어야 한다.
- 임금은 근로의 대가, 즉 근로제공에 대한 반대급부로 지급되는 것이어야 한다.
- 임금은 원칙적으로 통화(通貨)로 직접 근로자에게 그 전액을 매월 1회 이상 일정한 날짜를 정하여 지급해야 한다.

55. 임금수준 결정요인으로 관련이 없는 것은?

- ① 병원 종업원의 수
- ② 병원의 지불능력과 생산성
- ③ 적정수준의 생계비
- ④ 인력수급의 시장요인과 경쟁병원의 임금수준

해설 ■ 임금의 결정 요인(원칙)

- 기업측 고려 요소: 지불능력, 생산성
- 종업원측 고려 요소: 생계비, 생계임금
- 사회적 균형측면: 시장에서 통용되고 있는 임금, 수요공급적 시장요인
- 노동조합의 교섭력, 직무의 난이도

56. 임금수준의 주요 결정요인이 아닌 것은?

- ① 기업의 지불능력
- ② 적정 생계비 수준
- ③ 임금관련 정부정책 방향
- ④ 직원의 자기개발 수준

해설 임금결정요인

- 기업측: 지불능력, 생산성
- 종업원측: 생계비, 생계임금
- 사회적 균형측: 시장에서 통용되는 임금 수준

57. 임금체계란?

- ① 임금항목이 어떠한 구성내용으로 지급되는가를 뜻한다.
- ② 임금의 지급방식
- ③ 종업원에게 지급되는 임금총액의 크기
- ④ 정부의 임금정책

해설 ■ 임금체계(wage structure)유형은 임금의 복합적 구성형태를 말한다.

- 연공급은 개개인의 학력, 자격, 연령, 근속년수 등 인적요소기준에 의해 임금수준 결정을 하는 방법이다.
- 직무급은 직무평가에 의해서 직무의 질과 양에 대한 상대가치를 평가하고 이에 따라 결정된 직무등급에 의해 임금을 주는 방법이다.
- 직능급은 인적요소인 연공급과 직무요소인 직무급을 절충한 임금체계 방법이다.
- 자격급은 자격취득의 기준을 정한 후 취득여부에 따라서 급여지급 차이 두는 제도이다.

58. 임금수준의 결정원칙으로 옳지 않은 것은?

- ① 생계비의 보장 ② 성과급 ③ 임금수준의 사회적 균형 ④ 동종업계의 기준

59. 임금형태와 밀접한 관련이 있는 것은?

- ① 임금격차 ② 경쟁임금 ③ 시간급 ④ 직무수당

해설

임금형태(wage payment method)란 직원에 대한 임금산정방법이나 임금지급방법등을 총괄한 개념으로서, 임금체계의 하위개념이다. 상위개념으로서의 임금체계가 확립되면 임금을 구체적으로 어떻게 지급해야 할 것인가 하는 하위개념으로서의 임금형태가 결정되는 근거이다.

60. ()라 함은 이를 산정해야 할 사유가 발생한 날 이전 3개월간에 그 근로자에 대하여 지급된 임금의 총액을 그 기간의 총일수로 나눈 금액을 말한다. () 안에 옳은 것은?

- ① 표준임금 ② 법정임금 ③ 평균임금 ④ 통상임금

해설

- 평균임금은 산정해야 할 사유가 발생한 날 이전 3개월간에 그 근로자에 대하여 지급된 임금의 총액을 그 기간의 총일수로 나눈 금액을 평균임금이라 한다.
- ※ 연월차 휴가수당 / 장애보장 / 휴업수당 / 퇴직금
- 통상임금은 병원에서 일률적으로 직원 모두에게 지급하는 임금으로 수당, 상여금 등을 모두 포함한 임금이다.

61. 평균임금을 산정 시 기준이 되는 지표는?

- ① 사유가 발생한 날 이전 3개월간에 그 근로자에 대하여 지급된 임금의 총액을 그 기간의 총일수로 나눈 금액
 ② 사유가 발생한 날 이전 12개월간에 그 근로자에 대하여 지급된 임금의 총액을 그 기간의 월로 나눈 금액
 ③ 사유가 발생한 날 이전 1개월간에 그 근로자에 대하여 지급된 임금의 총액을 그 기간의 총일수로 나눈 금액
 ④ 사유가 발생한 날 이전 6개월간에 그 근로자에 대하여 지급된 임금의 총액을 그 기간의 총일수로 나눈 금액

해설

- 평균임금은 산정해야 할 사유가 발생한 날 이전 3개월간에 그 근로자에 대하여 지급된 임금의 총액을 그 기간의 총일수로 나눈 금액을 평균임금이라 한다. <근로기준법 제19조>
- ※ 연월차 휴가수당 / 장애보장 / 휴업수당 / 퇴직금
- 통상임금은 병원에서 일률적으로 직원모두에게 지급하는 임금으로 수당, 상여금 등을 모두 포함한 임금이다.

62. 퇴직급여와 휴업수당의 지급, 재해보상, 감급제한 시에 활용하는 임금은?

- ① 평균임금 ② 통상임금 ③ 기준임금 ④ 상여임금

해설

- 평균임금: 이를 산정하여야 할 사유가 발생한 날 이전 3개월 동안에 그 근로자에게 지급된 임금의 총액을 그 기간의 총일수로 나눈 금액을 말한다(근로기준법 제2조 제1항 6항). 퇴직금, 휴업수당, 교통사고 등 재해보상금의 계산에 사용된다.
- 통상임금: 근로자에게 정기적이고 일률적으로 소정(所定)근로 또는 총 근로에 대하여 지급하기로 정한 시간급 금액, 일급 금액, 주급 금액, 월급 금액 또는 도급 금액을 말한다.
- 상여임금: 근로자의 직인량에 따라 임금을 계산·지급하는 능률급제의 한 형태이다. 근로자의 수입안정과 능률 향상의 효과를 실현하기 위한 제도로서 기본급에 일정률을 곱하여 산정되며, 대표적인 것으로는 간트식과 에머슨식 상여급제가 있다.
- 기준임금: 노동협약(勞動協約)에서 정한 일정한 노동시간이나 노동량에 대하여 지급되는 임금. 기본급, 능률급, 제수당(諸手當)으로 구분 된다.

정답

58. ② 59. ③ 60. ③ 61. ① 62. ①

63. 임금을 산정하여야 할 사유가 발생한 날 이전 3개월 동안에 해당근로자에게 지급된 임금의 총액을 그 기간의 총 일수로 나눈 임금은?

- ① 통상임금 ② 평균임금 ③ 가산임금 ④ 법정임금

해설

- 통상임금: 근로자에게 정기적이고 일률적으로 소정(所定)근로 또는 총 근로에 대하여 지급하기로 정한 시간급 금액, 일급 금액, 주급 금액, 월급 금액 또는 도급 금액
- 평균임금: 산정하여야 할 사유가 발생한 날 이전 3개월 동안에 그 근로자에게 지급된 임금의 총액을 그 기간의 총일수로 나눈 금액을 말한다(근로기준법 제2조 제1항 6항). 퇴직금, 휴업수당, 교통사고 등 재해보상금의 계산에 사용
- 가산임금: 사용자가 법정근로시간을 초과하여 야간근로, 휴일근로 또는 연장근로를 시켰을 때에 통상임금의 일정율을 가산하여 지급하는 금액을 말하는데, 가산수당 또는 할증임금이라고도 한다
- 법정임금: 근로자에게 일정 금액 이상의 임금을 지급하도록 법적으로 강제하는 제도로 노동자의 생존권 및 삶의 질 향상을 위한 정책이다. 국가가 아닌 고용인의 지출이 발생하기 때문에 복지 정책보다는 시장 규제가 가깝다. 경제학적 의미로는 노동시장에서 노동의 가격에 최저한도를 설정하는 것이라고 정의 한다. 대한민국의 최저임금제도는 대한민국 있으며 2018년 현재 최저임금은 '시간당 7530원'이다.

64. 사용자의 귀책사유로 인하여 휴업하는 경우 원칙적으로 사용자가 당해 근로자 에게 지급하는 휴업수당으로 맞는 것은?

- ① 통상임금의 7/100 이상 ② 평균임금의 70/100 이상
③ 퇴직금의 70/100 이상 ④ 기본급의 70/100 이상

해설

사용자의 귀책사유로 휴업하는 경우에 사용자는 휴업기간 동안 그 근로자에게 평균임금의 100분의 70 이상의 수당을 지급해야 한다(「근로기준법」 제46조제1항 본문).

65. 임금수준의 결정요인 중 기관(병원)측 고려 요소와 관련이 많은 것은?

- ① 생계비(cost of wage)
② 시장에서 통용되고 있는 임금(prevaling pay)
③ 노동조합의 교섭력(union bargaining power)
④ 지불능력과 생산성(ability to pay & productivity)

66. 임금체계 유형 설명으로 옳지 않은 것은?

- ① 연공급: 개개인의 학력, 자격, 연령, 근속연수 등 인적요소기준에 의해 임금수준을 결정하는 방식
② 직무급: 직무의 질과 양에 대한 상대가치를 중심으로 불가인상률을 고려한 임금체계
③ 직능급: 인적요소인 연공급과 직무요소인 직무급을 절충한 임금체계방식
④ 자격급: 자격취득의 기준을 정한 후 취득여부에 따라 급여 지급의 차이를 두는 방식

해설

- 임금체계(wage structure)유형은 임금의 복합적 구성형태를 말한다.
- 연공급은 개개인의 학력, 자격, 연령, 근속연수 등 인적요소기준에 의해 임금수준 결정을 하는 방법이다.
- 직무급은 직무평가에 의해서 직무의 질과 양에 대한 상대가치를 평가하고 이에 따라 결정된 직무등급에 의해 임금을 주는 방법이다.
- 직능급은 인적요소인 연공급과 직무요소인 직무급을 절충한 임금체계 방법이다.
- 자격급은 자격취득의 기준을 정한 후 취득여부에 따라서 급여지급에 차이를 두는 제도이다.

정답

63. ② 64. ② 65. ④ 66. ②

67. 임금수준을 결정할 때 고려하는 영향요소들 중 그 성격이 다른 하나는?

- ① 노동조합 ② 최저임금제도 ③ 경영방침 ④ 병원의 지불능력

해설

- 임금수준의 결정요인
 - 조직이 필요로 하는 종업원의 자질
 - 종업원에 대한 타기업과의 경쟁정도
 - 조직의 지불능력
 - 정부의 최저임금법
 - 동종 타기업의 동종직무에 지급되고 있는 임금
 - 최근의 임금 수준변경 이후의 생계비의 변화상태
 - 외적 요인 - 종업원의 태도, 정부의 임금 통제, 정부의 최저임금법, 노동조합, 경제적 조건, 경쟁상태, 노동시장조건
 - 내적 요인 - 기업의 규모, 기업의 역사, 경영자의 임금관점(견해)

68. 다음 내용의 임금체계는?

A병원에서는 종업원의 급여를 결정할 때, 직원의 근무기간, 개인의 학력 등 인적요소를 중시하여 결정하고 있다.

- ① 직무급 ② 연공급 ③ 직능급 ④ 자격급

해설

- 연공급: 개인의 학력, 자격, 연령, 근속연수 등 인적요소를 기준으로 임금수준을 결정
- 직무급: 직무평가에 의한 직무의 질과 양에 대한 상대가치를 평가하고 이에 따른 직무등급에 의해 임금을 지급
- 직능급: 연공급과 직무급을 절충한 임금체계
- 자격급: 저격 취득 여부에 의해 급여지급에 차이를 두는 지급방법

69. 직무의 내용과 그 수행능력에 따라 임금을 결정하는 임금체계는?

- ① 직무급 ② 성과급 ③ 직능급 ④ 능력급

해설

직능급은 직무수행능력에 따라 임금격차를 두며, 능력 임금에 대한 체계라고 할 수 있다.

70. 임금체계의 유형에 속하지 않는 것은?

- ① 직무급 ② 성과급 ③ 연공급 ④ 직능급

해설

- 직무급: 직무평가에 의해 임금지급
- 성과급: 작업성과에 따른 차등지급
- 연공급: 개인의 학력, 자격, 근속연수 등 인적 기준에 의해 임금수준 결정
- 직능급: 연공급과 직무급을 절충한 체계

71. 일정 연령에 도달하면 생산성에 따라 임금을 삭감하는 대신 장기근무 또는 정년을 보장해주는 임금제도로서, 국내에서는 신용보증기금에서 최초로 실시하여 현재 일부 기업에서 도입하고 있는 것은?

- ① 정년연장제 ② 고령자의무고용제 ③ 임금피크제 ④ 정년퇴직자 재고용제

해설

- 임금피크제: 정년까지 일자리를 보장해 주는 대신 일정 연령이 지나면 임금을 동결하거나 삭감하는 제도
- 정년퇴직자 재고용제: 정년 퇴직한 근로자를 일정기간 재고용 하는 제도로서, 회사입장에서는 일손이 모자라는 상황에서 숙련된 인력을 퇴직 직전 임금의 70~90% 수준의 임금으로 사용하는 장점이 있고, 퇴직한 근로자의 입장에서 정년후에도 계속 취업을 할 수 있다는 장점이 있다.

72. 성과급이란?

- ① 개인의 근무시간 또는 근무일수에 따라 임금을 지급하는 방법
- ② 개인의 근속연수에 따라 임금을 차등지급하는 방법
- ③ 담당직무에 따라 임금을 차등지급하는 방법
- ④ 작업성과에 따라 임금을 차등지급하는 방법

73. 근로자의 계속고용을 위해 일정연령을 기준으로 임금을 조정하고 소정의 기간 동안 고용을 보장하는 임금제도는?

- ① 연공급제 ② 연봉제 ③ 성과급제 ④ 임금피크제

해설

- 연공급제: 개인의 근속연수에 기본급이 결정 되는 임금제 (근속연수가 길수록 기술수준이 증가)
- 연봉제: 개인의 능력과 업적 평가 후 개별 합의에 의해 매년 근로계약을 체결하는 임금제
- 성과급: 개인의 성과의 크기에 따른 임금제
- 임금피크제: 일정 연령의 근로자의 임금을 삭감하는 대신 정년 까지 고용을 보장하는 임금제에 의해 결정 (전제조건 : 근속연수가 길어질수록 직원의 기술수준이 비례적으로 증가)
 - 직무급: 종업원이 담당하고 있는 직무에 의해 임금격차가 결정 (단일직무급과 범위직무급이 있다)
 - 직능급: 피고용인의 총체적 직무수행능력이 개인별 임금격차의 기준으로 작용한다. (현재 직무수행능력 + 기회가 없어서 아직 발휘하지 못한 잠재적 능력)
 - 성과급: 종업원이 달성한 성과의 크기에 따라 임금액 결정

74. 성과급 제도 설명으로 옳지 않은 것은?

- ① 이 제도는 경영자가 적극 참여하고 관리자들의 지원과 협조가 있어야 가능하다.
- ② 임금의 안정성이 높은 편이다.
- ③ 집단구성원 간의 협조와 공동노력이 필요한 경우에 집단성과급제도를 도입한다.
- ④ 개인의 성과에 따라 임금을 지불하는 보상방법이 개인성과급제이다.

해설

성과급제도는 성과에 따라 임금이 변동되므로 임금의 안정성을 기대할 수는 없다.

75. 슬라이딩 스케일(sliding scale) 제도란?

- ① 개인을 작업 성과에 따라 임금수준을 결정하는 방법
- ② 근무시간에 따라 임금수준을 결정하는 방법
- ③ 임금상승률을 기업의 이윤, 매출액, 물가상승 또는 생계비와 연동시켜 결정하는 방법
- ④ 담당 직무의 중요도에 따라 임금 수준을 결정하는 방법

76. 임금률의 계산을 주로 생계비지수의 변동에 따라 결정하는 임금제도는?

- ① 슬라이딩 스케일(sliding scale wage plan) ② 스칼론 플랜(Scalon plan)
 ③ 집단성과급제(group incentive plan) ④ 연봉제

해설

- 스칼론플랜은 종업원의 참여의식을 고취시키고 지식과 창의력을 발휘하게 하는 제안제도와 기업의 성과를 종업원과 합의한 기준에 따라 공정하게 배분하는 상여금제도를 양대 개념축으로 하는 성과배분제의 한 모델이다. 이 제도의 따르면 제품의 판매가치와 실제의 노무비를 비교함으로써 생산성을 측정하고 생산성에 따라 상여금을 산정하여 회사와 종업원이 배분한다.
- 집단성과급제는 집단의 성과를 기준으로 임금을 지불하는 방법으로서 개인별 성과측정이 어렵거나 성과달성에 있어서 집단구성원간의 협조와 공동노력이 필요한 상황에 적용된다.
- 연봉제는 개개인의 능력, 실적 및 공헌도의 평가와 계약에 의하여 연간 임금액이 결정되는 능력중시형의 임금지급형태이다.

정답

72. ④ 73. ④ 74. ② 75. ③ 76. ①

77. 임금을 통상임금과 평균임금으로 구분할 때, 통상임금에 포함되지 않는 것은?

- ① 가족수당 ② 직책수당 ③ 조정수당 ④ 기술, 면허 조정 수당

해설

- 평균임금은 이를 지급해야 할 사유가 발생한 날 이전 3월간의 그 근로자에 대하여 지급된 임금의 총액을 기 기간의 총일수로 나눈 금액이다.
- 통상임금은 근로자에게 정기적, 일률적으로 소정근로 또는 총근로에 대하여 지급하기로 정하여진 시간급금액 · 일급금액 · 주급금액 · 월급금액 또는 도급금액을 말한다.
- 임금 = ㉠ + ㉡ + ㉢ + ㉣
- 평균임금 = ㉠ + ㉡ + ㉢
- 통상임금 = ㉠ + ㉡
- ㉠ 기본급
- ㉡ 직무수당, 직급수당, 직책수당, 조정수당, 물가수당, 근속수당, 기술수당, 면허직거수당, 회계수당, 출납수당, 위험수당 등 정기적 · 일률적으로 지급하는 수당
- ㉢ 상여금, 정근수당, 시간외근로수당, 야간근로수당, 휴일근로수당, 연월차수당 등 변동적으로 지급하는 수당
- ㉣ 퇴직금, 휴업수당, 가족수당, 학비보조수당 등

78. 직무의 질과 양에 대한 상대적 가치를 평가하고 직무등급에 따라 임금을 결정하는 것으로 “동일 직무에 동일 임금의 원칙”에 근거하는 임금체계는?

- ① 자격급 ② 직무급 ③ 성과급 ④ 연공급

79. 직무수행능력을 임금 결정기준으로 삼고 있는 임금체계는?

- ① 직무급 ② 연공급 ③ 직능급 ④ 성과급

해설

- 연공급: 개인의 학력, 자격, 연령, 근속년수 등 인적요소를 기준으로 임금수준을 결정
- 직무급: 직무평가에 의한 직무의 질과 양에 대한 상대가치를 평가하고 이에 따른 직무등급에 의해 임금을 지급
- 직능급: 연공급과 직무급을 절충한 임금체계
- 성과급: 개인의 성과를 기반으로 시행한 인사사고과의 결과를 연봉에 반영하는 제도이다. 미국 기업의 급여제도에서 시행하고 있으며 고과 성적이 가장 우수한 사람과 가장 열등한 사람의 차이를 보통 6~8%정도 나도록 구성하여 연봉 인상에 반영한다.

80. 직무급의 특성에 관한 설명으로 옳지 않은 것은?

- ① 동일한 노동에 대해 동일한 임금이 적용된다.
 ② 직무가치의 평가와 산정절차가 용이하다.
 ③ 특수업무를 처리할 특정인재의 확보가 쉽다.
 ④ 직무의 가치에 따라 직원 간 임금격차가 커지면 직원 간 위화감이 커질 수 있다.

해설

- 직무급: 수행하는 직무의 속인적인 특징(학력, 연령, 근속연수, 능력)보다는 직무의 가치에 따라서 임금 등 인사결정이 이루어지는 인적자원관리.
- 장점: 외부 노동시장이 잘 반영될 수 있다.
 노동시장의 유연성을 확보할 수 있다.
 성과주의 인사제도의 도입이 용이하다.
 specialist(professional)를 키워내는데 유리하다.
 동일노동, 동일임금의 실현으로 공정성이 확보
- 단점: 내부인력 운영이 경직적으로 되어 빠른 환경변화에 따른 유연한 인력운영이 어렵다.
 직무에 따라 임금인상이 제한되어 동기 저하를 유발한다.
 직무의 가치를 산정하는 과정에서 갈등과 사내정치가 커질 수 있다.

81. 근로형태와 업무상 근로시간이나 휴게시간이 불규칙하거나 대기시간이 근로시간보다 긴 직종을 대상으로 하여, 본인 승낙하에 별도로 기본급을 약정하지 않고 연장근로수당을 포함한 월 일정한 금액을 약정하는 것은?

- ① 가산임금제 ② 렉커플랜 ③ 특별임금제 ④ 포괄산정임금제

해설 포괄산정임금제는 근로형태, 업무의 성질등을 참작하거나 임금 계산의 편의를 위해서 기본 임금에 연장근로수당등 제수당이 포함되어 있는 것으로 계약하거나, 또는 매월 일정액을 제수당으로 지급하도록 하는 계약을 통해 임금을 지급하는 제도이다.

82. 포괄산정임금제도에 대한 설명으로 옳은 것은?

- ① 직종·근로형태·업무특성을 고려하거나 계산편의를 위해 당사자 간의 합의 하에 급여에 일정한 금액을 법정 제 수당을 포함하여 지급하는 임금형태
 ② 직무수행의 능률 및 생산성에 따라 지급하는 임금형태
 ③ 집단적인 노동자효과를 울리며 근로자의 참여의식을 고취하기 위한 임금 형태
 ④ 임금률의 계산 시 생계비지수의 변동에 따라 결정하는 임금형태

해설 포괄임금제란 근로계약 체결시 근로형태나 업무 성질상 법정기준 근로시간을 초과한 연장·야간·휴일 근로 등이 당연히 예정돼 있는 경우나 계산의 편의를 위해 노사 당사자간 약정으로 연장·야간·휴일 근로 등을 미리 정한 후 매월 일정액의 제수당을 기본임금에 포함해 지급하는 것을 말한다. 「근로기준법」은 근로계약을 체결할 때 소정근로시간 및 임금의 구성항목·계산방법·지급방법 등을 서면으로 명시하도록 하는 한편, 연장근로수당, 야간근로수당, 휴일근로수당, 연차휴가수당, 주휴수당 등을 통상임금에 기초하여 산정하도록 규정하고 있다.

83. 임금채권의 소멸시효 기간은?

- ① 1년 ② 3년 ③ 5년 ④ 10년

해설 근로기준법에 따른 임금채권은 3년간 행사하지 않으면 시효로 소멸 한다. (「근로기준법」 제49조).
 퇴직금을 받을 권리는 3년간 행사하지 않으면 시효로 인하여 소멸 한다. (「근로자퇴직급여 보장법」 제10조).

84. 임금지급의 4대 원칙이 아닌 것은?

- ① 통화지급의 원칙 ② 분할지급의 원칙
 ③ 직접지급의 원칙 ④ 정기지급의 원칙(매월 1회 이상)

해설 통화지급의 원칙
 임금을 특별한 사정이 없는 한 강제동용력 있는 통화(한국은행권과 주화)로 지급해야 하고, 상품권이나 주식, 어음, 기타 현물로 지급할 수 없다는 원칙이다. 이는 현물급여(truck system)를 통해 근로자의 자유를 구속하거나 회사의 잉여 제품을 지급하여 근로자들의 실질적인 임금확보에 지장을 주는 것을 방지하려는 데 목적
 직접지급의 원칙
 임금을 근로자 본인에게 직접지급해야 한다는 원칙으로서 근로자의 생존의 기본이 되는 임금을 중간에 다른 사람이 가로채거나 착취하는 것을 막기 위한 규정
 전액지급의 원칙
 사용자가 일방적으로 임금의 일부를 공제할 수 없고 전액을 지급해야 한다는 원칙으로서 생계수단인 임금의 전액 확보를 통해 근로자의 경제생활을 위협하지 않도록 보호하려는 것
 정기지급의 원칙
 임금을 매월 일정한 날짜를 정하여 지급해야 한다는 원칙으로서 매월 일정한 기일에 임금 지급을 강제함으로써 근로자의 생활안정을 도모하려는 목적

85. 연봉제에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

- ① 개개인의 전년도 업적이나 성과 또는 능력 등 공헌도에 따라 임금수준이 변형되는 제도이다.
- ② 탄력적 임금결정이 가능한 연봉제를 통하여 우수한 인재의 확보가 가능하다.
- ③ 기본급에 제 수당 및 상여금 등 복잡한 임금체계와 형태를 단순화하여 연간급여를 정하는 방식으로 매년 임금상승이 자동적으로 이루어진다.
- ④ 연봉제에서는 승급률, 승급대상 항목의 체크와 상여계산 등이 필요 없게 되므로 임금관리가 단순해진다.

해설 연봉제는 매년 연봉계약에 의하여 임금조정이 이루어진다.

86. 보상관리 원칙 중 '조직의 지불능력 내에서 보상을 부담하도록 해야 한다'는 원칙은?

- ① 공정성의 원칙 ② 균형성의 원칙 ③ 경제성의 원칙 ④ 동기부여의 원칙

해설

- 공정성의 원칙
Goodman(1997)에 의하면 공정성의 개념은 직무에 대한 구성원의 노력 또는 업적과 그들이 받는 보상 사이의 긍정적인 연상이라고 해석되는데 이는 달리 말해 조직에 보다 많은 것을 기여하는 구성원은 조직으로부터 보다 많은 보상을 받으리라는 믿음이다.
- 균형성(Proportionality)의 원칙
보호수준, 비용, 방책, 실행수단 절차 등 시스템에 의존하는 가치와 잠재적 심각성 및 발생 가능성 등에 적합하고 균형 있는 상태
- 경제성의 원칙
상대적으로 적은 소비 또는 희생으로 상대적 큰 이득 또는 효과를 얻고자 하는 것을 말하며 희생과 효과가 동일한 경우 이것을 경제적 한계라고 한다.
- 동기부여의 원칙
조직의 목표를 향해서 조직구성원을 지휘, 감독하고 도전의식을 불어넣는 일이다. 또한 인간의 행동을 활성화시키고 행동의 방향을 설정하거나 어떤 목표를 지향하도록 하며 인간의 행동을 유지시키거나 지속시키는 역할을 수행하도록 하는 것이다.

87. 복리후생관리의 원칙에 대한 설명으로 옳은 것은?

- ① 적정성 - 병원의 능력범위 안에서 경비부담
- ② 합리성 - 동종 산업, 동일지역에서의 격차 최소화
- ③ 협력성 - 병원과 관련 정부기관들 간의 협력 강화
- ④ 타당성 - 병원의 경쟁력 강화를 위한 목표의 설정

해설

- 적정성의 원칙: 기업의 복지후생시설이 다수 종업원에게 혜택이 가면서도 기업의 경비부담능력에 적당하며, 그 지역의 산업 또는 동종 타 기업과 비교하여 큰 차이가 나지 않도록 실시되어야 한다.
- 합리성의 원칙: 기업의 복지후생시설이 국가나 지역사회에서 실시하는 복지후생시설과 서로 중복되거나 혹은 관련성이 결여되는 일이 없도록 조정, 관리되어야 한다.
- 협력성의 원칙: 복지후생의 내용설계와 그 운영이 노사협력을 확보하는 차원에서 이루어져야 한다.

88. 법정 복리후생의 사례가 아닌 것은?

- ① 의료보험 ② 생활시설 ③ 산재보험 ④ 고용보험

89. 법정 복리후생제도 유형에 속하지 않는 것은?

- ① 건강보험 ② 산재보험 ③ 고용보험 ④ 개인보험

해설 법정복리후생제도는 법에 의해 강제로 실시 의무가 있는 제도를 말한다.

*복리후생의 유형

• 법정 복리후생과 법정외 복리후생

법정 복리후생은 기업에 대하여 법률로서 의무화 시키고 있는 것으로서 건강(의료)보험, 재해 보험, 고용보험 등이 있다. 또한 법정 외 복리후생은 기업의 임의에 의해 제공하는 사택, 급식, 공제, 오락시설 등이 있다.

• 직접복리후생과 간접복리후생

전자는 종업원에게 개별적으로 직접 급여하는 것인데 비해, 후자는 종업원에게 기숙사, 야유회 등 공동적으로 부여하는 것을 말한다.

90. 법정 복리후생제도에 해당하는 것은?

- ① 생활원조제도 ② 고용보험제도 ③ 주택지원제도 ④ 재산형성제도

해설 법정복리후생제도는 기업에 대하여 법률로 의무화 시키는 제도로 건강보험, 재해보험, 고용보험 제도 등이 있다.

91. 복리후생비의 성격에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

- ① 임금이 직접적인 보수라면 복리후생은 간접적인 보수이다.
 ② 임금은 노동대가의 지급이고, 복리후생은 노동대가 외의 지급이다.
 ③ 복리후생은 직원들이 행하는 근무의 질이나 능력에 따라 다르게 주어진다.
 ④ 복리후생은 직원집단을 대상으로 지출하는 집단임금이다.

해설 복리후생의 특징은 노동대가 외 지급이 되는 비주체적 노동조건, 즉 급여이며, 직원 집단을 대상으로 지급하는 '집단임금' 이고, 근무의 질, 량, 능력 등 조직 내의 신분과 무관하게 지급되며, 조건적인 급부(결혼 축의금 등)이다. 기대소득(결혼하면 축의금을 받을 수 있을 것이라는), 급부되는 복리후생은 그 용도지정이 강제되고, 실질적인 임금에 소득을 제공하며, 생활수준의 안정을 도모하고, 지급형태는 다양하며, 노동대가 외 지급되는 것을 원칙으로 하는 특징을 갖는다.

92. 일정한 복지점수를 부여하여 복지내용을 자율적으로 선택하게 하는 복리후생제도는?

- ① 카페테리아(cafeteria)식 제도 ② 일반적 복리후생제도
 ③ 법정 복리후생제도 ④ 법정외 복리후생제도

해설 카페테리아식 복리후생 프로그램은 직원 각자의 욕구에 따라 그들로 하여금 선호하는 복리후생 패키지를 선택하도록 하는 신축적인 복리후생 프로그램이다. 즉, 식당 메뉴에서 원하는 음식을 선택하는 것 같이 직원에게 할당된 복리후생 비용 범위 내에서 주어진 여러 복리후생 옵션 중 자기에게 가장 적합한 프로그램 옵션을 선택하는 개념이다.

93. 기업복지의 향후과제를 설명으로 옳지 않은 것은?

- ① 기존제도를 재평가하여 새로운 세대에 맞도록 변화해야 한다.
 ② 근로자에게 무차별적으로 급부하기보다는 선택할 수 있는 권한을 부여한다.
 ③ 시설중심적 프로그램은 전문가에게 위탁운영한다.
 ④ 프로그램에 대한 홍보는 근로자에게 맡기는 것이 좋다.

해설 기업복지의 향후 과제는 전문화, 권한 부여 등이 중심을 이룬다.

94. 복리후생 시설의 합리적 운영 요건으로 옳지 않은 것은?

- ① 필요성의 측정 문제 ② 수익성의 문제 ③ 안전성의 문제 ④ 공평성의 문제

정답 89. ④ 90. ② 91. ③ 92. ① 93. ④ 94. ②

99. 근로기준법상 연장근로에 대한 설명으로 옳은 것은?

- ① 사용자는 관련법에 따라 근로자의 연장근로에 대하여 통상임금의 100분의 30을 가산하여 지급해야 한다.
- ② 당사자 간에 합의에 따라 주당 12시간을 한도로 주 40시간을 초과하여 근로시간을 연장할 수 있다.
- ③ 1일 근로시간은 8시간을 기준으로 하나 당사자 간 합의가 없더라도 2~3시간까지는 근로시간을 연장할 수 있다.
- ④ 사용자는 1일 근로시간을 기준으로 매일 1시간 한도 내에서 고정적으로 발생하는 연장근로에 대해서는 초과수당을 지급할 의무가 없다.

|해설|

- 제50조(근로시간) ① 1주 간의 근로시간은 휴게시간을 제외하고 40시간을 초과할 수 없다.
② 1일의 근로시간은 휴게시간을 제외하고 8시간을 초과할 수 없다.
- 제51조(탄력적 근로시간제)
 - ① 사용자는 취업규칙(취업규칙에 준하는 것을 포함한다)에서 정하는 바에 따라 2주 이내의 일정한 단위기간을 평균하여 1주 간의 근로시간이 제50조제1항의 근로시간을 초과하지 아니하는 범위에서 특정한 주에 제50조제1항의 근로시간을, 특정한 날에 제50조제2항의 근로시간을 초과하여 근로하게 할 수 있다. 다만, 특정한 주의 근로시간은 48시간을 초과할 수 없다.
 - ② 사용자는 근로자대표와의 서면 합의에 따라 다음 각 호의 사항을 정하면 3개월 이내의 단위기간을 평균하여 1주 간의 근로시간이 제50조제1항의 근로시간을 초과하지 아니하는 단위에서 특정한 주에 제50조제1항의 근로시간을, 특정한 날에 제50조제2항의 근로시간을 초과하여 근로하게 할 수 있다. 다만, 특정한 주의 근로시간은 52시간을, 특정한 날의 근로시간은 12시간을 초과할 수 없다.
- 제56조(연장·야간 및 휴일 근로) 사용자는 연장근로(제53조·제59조 및 제69조 단서에 따라 연장된 시간의 근로)와 야간근로(오후 10시부터 오전 6시까지 사이의 근로) 또는 휴일근로에 대하여는 통상임금의 100분의 50 이상을 가산하여 지급하여야 한다.

100. 근로계약 체결 시 사용자가 근로자에게 반드시 서면으로 명시하여야 할 사항은?

- ① 개인연금의 지급 여부
- ② 임금의 지불방법 및 계산방법
- ③ 종사할 업무의 내용
- ④ 기숙사 규정

|해설|

근로기준법 제17조, 시행령 제8조에 의거 근로계약 체결시 근로조건과 임금지급 방법을 명시해야 한다.

101. 근로기준법에 따라 근로계약 체결 시 사용자가 근로계약서에 반드시 명시해야 할 사항은?

- ① 임금 및 소정근로시간
- ② 당직근무 범위
- ③ 개인정보보호 서약
- ④ 노동조합 가입여부

|해설|

- 근로기준법 제17조(근로조건)의 명시)
 - ① 사용자는 근로계약을 체결할 때에 근로자에게 다음 각 호의 사항을 명시하여야 한다. 근로계약 체결 후 다음 각 호의 사항을 변경하는 경우에도 또한 같다. <개정 2010.5.25.>
 1. 임금
 2. 소정근로시간
 3. 제55조에 따른 휴일
 4. 제60조에 따른 연차 유급휴가
 5. 그 밖에 대통령령으로 정하는 근로조건
 - ② 사용자는 제1항제1호와 관련한 임금의 구성항목·계산방법·지급방법 및 제2호부터 제4호까지의 사항이 명시된 서면을 근로자에게 교부하여야 한다. 다만, 본문에 따른 사항이 단체협약 또는 취업규칙의 변경 등 대통령령으로 정하는 사유로 인하여 변경되는 경우에는 근로자의 요구가 있으면 그 근로자에게 교부하여야 한다. <신설 2010.5.25.>

|정답|

99. ② 100. ② 101. ①

106. 근로자가 어느 노동조합에 가입하지 아니할 것 혹은 탈퇴할 것을 고용조건으로 하거나 특정한 노동조합의 조합원이 될 것을 고용조건은?

- ① 유니온 슝(union shop) ② 오픈 슝(open shop)
 ③ 황견계약(yellow dog contract) ④ 클로즈드 슝(closed shop)

해설

- closed shop: 노조 가입된 자만이 채용됨
- union shop: 신규채용된 이후 일정기간내 노동조합에 가입해야 함
- open shop: 노조원 여부에 관계없이 종업원자격에 영향을 주지 않음
- 황견계약: 노조에 가입하지 않거나, 탈퇴하는 것을 고용조건으로 하는 근로계약

107. 동종 산업에 종사하는 근로자들이 직종이나 기업을 초월하여 그 구성원으로서 직접 가입하고 참여하는 노동조합 조직형태는?

- ① 산업별 노동조합 ② 기업별 노동조합 ③ 직장별 노동조합 ④ 직종별 노동조합

해설

- 산업별 노조: 산업직군 곧 하는 일이 같은 노동자들이 노동인권을 존중받기 위해 만든 노조
- 기업별 노조: 산업별 노동조합과 상대적 개념의 노동조합으로 현대중공업노조는 기업별 노동조합
- 직장별 노조: 기업마다 조직된 소속원들의 노동조합을 의미
- 직종별 노조: 같은 직업이나 같은 직종의 노동자들이 어느 회사에서 일하느냐에 관계없이 함께 모여 만드는 노동조합

108. 단체협약의 효력 중 규범적 부분이 아닌 것은?

- ① 임금지급방법 ② 근로시간 ③ 복무규율 ④ 평화조항

109. 경영상 이유에 의한 고용조정 조건으로 옳지 않은 것은?

- ① 긴박한 경영상의 필요가 있어야 한다.
 ② 해고를 피하기 위한 노력을 다해야 한다.
 ③ 대상자 선정에 합리적이고 공정한 기준을 정해야 한다.
 ④ 생산성 향상·경쟁력 회복을 위한 작업형태의 변경이 있어야 한다.

해설

고용조정사유(정당한 해고)는 긴박한 경영상의 필요가 있어야 한다(법31조). 해고를 피하는 노력을 다하고, 합리적이고 공정한 해고기준에 의한 대상자 선정을 해야 한다. 노동조합(조합이 없으면 과반수를 대표하는 근로자대표)과 성실 협의해야 한다.

110. 근로기준법 적용은 상시 몇 인 이상이 근무하는 사업이나 사업장에 적용되는가?

- ① 50인 ② 20인 ③ 10인 ④ 5인

해설

〈근로기준법〉 제10조에 의거 5인 이상 사업장이다.

111. 근로기준법은 상시 ()인 이상의 근로자를 사용하는 모든 사업 또는 사업장에 적용하며, 상시 ()인 이상의 근로자를 사용하는 사용자는 취업규칙을 작성하여, 고용노동부장관에게 신고하여야 한다. ()에 적합한 내용의 순서적 조합은?

- ① 5, 5 ② 5, 10 ③ 10, 5 ④ 10, 10

해설

- 「근로기준법 제 96조»: 상시 10인 이상의 근로자를 둔 사용자는 취업규칙을 작성하여 고용노동부장관에게 신고하여야 한다.
- 「근로기준법 제 10조»: 5인 이상 사업장은 근로기준법 적용 사업장이다.

정답

106. ③ 107. ① 108. ④ 109. ④ 110. ④ 111. ②

112. 효력의 순위를 상위로부터 하위로 연결한 내용으로 옳은 것은?

- ① 헌법 - 노동관계법령 - 취업규칙 - 단체협약 - 근로계약
 ② 취업규칙 - 단체협약 - 근로계약 - 노동관계법령 - 헌법
 ③ 헌법 - 노동관계법령 - 단체협약 - 취업규칙 - 근로계약
 ④ 근로계약 - 취업규칙 - 단체협약 - 노동관계법령 - 의료관련법령

해설 법률적용 순서는 법제도의 적용과 같으나, 노동관계법에서는 하위의 법이라도 근로자의 이익우선의 원칙이 적용된다. 따라서 하위의 계약이 상위법령보다 근로자에게 더 이익이 있을 경우 이를 우선 적용하도록 하고 있다.

113. 헌법에서 보장하는 노동3권이 아닌 것은?

- ① 단결권 ② 단체 조사권 ③ 단체 교섭권 ④ 단체 행동권

해설 노동3권은 단결권, 단체교섭권, 단체행동권이다.

114. 노동조합 및 노동관계조정법의 목적으로 옳지 않은 것은?

- ① 근로조건의 유지·개선 ② 노사관계의 조정
 ③ 산업평화에 기여 ④ 근로자의 기본적 생활보장

해설 근로자의 기본적 생활보장은 근로기준법에서 정하고 있다.

115. 산업별 상급단체가 단독으로 개개의 사용자와 교섭하는 방식으로, 가장 영향력 있는 큰 대기업 1개를 선정하여 교섭하는 이른바 “패턴교섭”이라고 부르는 교섭은?

- ① 공동교섭 ② 대각선교섭 ③ 기업별교섭 ④ 통일교섭

해설 ■ 단체교섭의 형태

- 기업별교섭: 특정기업 또는 사업장에 있어서의 노동조합과 그 상대방인 사용자간에 단체교섭이 행하여지는 것을 말한다. 그동안 우리나라에서 일반적으로 행하여져 온 단체교섭의 방식 중 하나이다. 오늘날에 이르러서는 노동조합 입장에서 교섭력을 강화하기 위한 수단으로 기업별 교섭의 변형 형태인 대각선교섭, 공동교섭, 집단교섭 등 다양한 교섭방식을 시도하고 있다.
- 통일교섭: 산업별·직종별 노동조합과 이에 대항하는 산업별·직종별 사용자 단체 간의 단체교섭을 말한다. 최근 금융·금속·보건의료등 산업별 노동조합에서 이를 행하고 있다.
- 대각선교섭: 산업별 노동조합과 개별 사용자가 행하는 교섭 또는 기업별 노동조합의 상부단체가 개별 사용자와 행하는 단체교섭의 방식이다. 이것은 산업별 노동조합에 대응할 만한 사용자단체가 없거나 또는 사용자단체가 있다 하더라도 각 기업체에 특수한 사정이 있어 개별사용자가 노동조합의 전국적인 단체에 개별적으로 행하는 단체교섭의 방식을 말한다. 우리나라에서는 주로 산업별 노동조합과 단체교섭권을 위임받은 산업별연합단체가 개별 사용자와 단체교섭을 행하는 경우가 여기에 해당된다.
- 공동교섭: 산업별 노동조합과 그 지부가 공동으로 사용자와 교섭하는 것을 말한다. 노동조합의 지부의 교섭에 당해 산업별 노동조합과 그 지부가 사용자와의 단체교섭에 참가하는 것이나, 산업별 연합단체와 함께 사용자와의 단체교섭에 참가하는 것을 말한다. 공동교섭은 산업별 노동조합 또는 산업별 연합단체가 개별 사업장의 특성을 잘 모르기 때문에 대각선 교섭에서 일어날 수 있는 취약점을 보완하기 위하여 산업별 노동조합의 지부나 개별 사업장 노동조합이 단체교섭에 공동으로 참가한다.
- 집단교섭: 다수의 노동조합과 그에 대응하는 다수의 사용자가 서로 집단을 만들어 교섭에 응하는 형태를 말한다. 기업별 단위 노동조합의 대표자들이 집단을 구성하여 사용자들이 구성된 집단과 단체교섭을 행하는 형태뿐만 아니라 산업별 노동조합이나 산업별 연합단체가 특정 분야에 대하여 특정 집단을 구성하여 사용자 단체와의 단체교섭을 하는 형태를 말하기도 한다. 최근에 들어 우리나라의 경우 산업별 노조가 지역지부 단위로 집단을 구성하여 사용자에게 교섭집단을 구성하여 교섭에 임하도록 요구하여 행해지고 있는 교섭형태를 그 예로 들 수 있다. 한편 이것은 정확히 볼 때 순수한 집단교섭이라기보다는 공동교섭 성격도 아울러 갖고 있다.

116. 노동조합의 3대 기능에 속하지 않는 것은?

- ① 정치적 기능 ② 경제적 기능 ③ 민주적 기능 ④ 공제적 기능

해설 노동조합의 3대 기능은 경제적 기능, 공제적 기능, 정치적 기능이다.

117. 최근 병원 노동조합에서 주장하고 있는 단체교섭방식은?

- ① 대각선 교섭 ② 집단 교섭 ③ 기업별 교섭 ④ 통일 교섭

해설 통일교섭은 산별 노조와 산별 사용자 단체 간의 교섭형태이다. 최근 금융·금융·보건 의료 등 산업별 노동조합에서 이를 행하고 있다.

118. 노동조합이라고 할 수 없는 경우는?

- ① 근로자가 주체가 되어 자주적으로 단결한 경우
 ② 근로조건 유지, 개선의 도모를 목적으로 하는 경우
 ③ 공제, 수양 기타 복리사업만을 목적으로 하는 경우
 ④ 규약에 임시적 근로자의 가입을 허용하는 경우

해설 노동조합은 상호회와 같은 복리후생사업만을 목적으로 설립할 수는 없다.

119. 사용자는 근로자를 해고하려면 적어도 () 전에 알려주어야 하는가?

- ① 60일 ② 10일 ③ 30일 ④ 90일

해설 <근로기준법> 제26조

120. 단체협약의 해석에 관하여 관계 당사자 간에 의견의 불일치가 있을 때, 이에 관한 견해의 제시를 요청할 수 있는 기관은?

- ① 노사협의회 ② 노동위원회 ③ 노동부 ④ 법원

해설 노동위원회의 기능은 중재·조정·심판의 기능을 갖고 있다.

121. 노동쟁의의 방법 중 준법투쟁(work to rule)으로 옳지 않은 것은?

- ① 안전주의의무 철저히행 ② 적법한 권리행사
 ③ 근무시간의 집단거부 ④ 휴식시간의 엄수

해설 준법투쟁이라 함은 근로관련 제반 법률에서 정한 사항, 취업규칙, 단체협약 등에서 정한 사항을 원칙대로 준수하는 행위를 말한다.

122. '필수공익사업'에 속하지 않는 것은?

- ① 도로개설사업 ② 병원사업
 ③ 통신사업 ④ 수도·전기·가스사업

해설 • 노동조합 및 노동관계조정법의 공익사업(법기조1항)은 전기노선연계 운수사업, 수도, 전기, 가스, 석유정제 및 석유공급 사업, 공중위생 및 의료사업, 은행 및 조폐사업, 방송, 통신사업 등이다.
 • 노동조합 및 노동관계조정법의 필수공익사업(법기조2항)은 철도 및 시내버스 운송사업, 수도, 전기, 가스, 석유정제 및 석유공급사업, 병원사업, 은행사업, 통신사업 등이다.

123. 고용보험 3대 사업에 속하지 않는 것은?

- ① 실업급여 ② 고용안정사업 ③ 직업능력개발사업 ④ 휴업급여

해설 고용보험법의 3대사업은 실업급여, 고용안정사업, 직업능력개발사업이다.

124. 근로기준법상 휴가에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

- ① 사용자는 1년간 8할 이상 출근한 근로자에 대하여 15일의 유급휴가를 주어야 한다.
 ② 사용자는 계속근로연수가 1년 미만인 근로자에 대하여는 1월간 개근 시 1일의 유급휴가를 주어야 한다.
 ③ 임신 중인 여성에 대해서는 산전후를 통하여 90일의 보호휴가를 주어야 한다.
 ④ 매 2년에 대하여 1일을 가산한 유급휴가를 주어야 하며, 가산휴가를 포함한 총 휴가일수는 30일 한도로 한다.

해설 ·〈근로기준법〉 제60조 연차유급휴가에 대한 주요 내용

1. 사용자는 1년간 8할 이상 출근한 근로자에게 15일의 유급휴가를 주어야 한다.
2. 사용자는 계속해서 근로한 기간이 1년 미만인 근로자에게 1개월 개근 시 1일의 유급휴가를 주어야 한다.
3. 사용자는 근로자의 최초 1년간의 근로에 대하여 유급휴가를 주는 경우에는 제2항에 따른 휴가를 포함하여 15일로 하고, 근로자가 제2항에 따른 휴가를 이미 사용한 경우에는 그 사용한 휴가 일수를 15일에서 뺀다.
4. 사용자는 3년 이상 계속하여 근로한 근로자에게는 제항에 따른 휴가에 최초 1년을 초과하는 계속 근로 연수 매 2년에 대하여 1일을 가산한 유급휴가를 주어야 한다. 이 경우 가산휴가를 포함한 총 휴가 일수는 25일을 한도로 한다.

125. 2001년 11월 1일부터 시행된 산전 산후 보호휴가는?

- ① 30일 ② 40일 ③ 60일 ④ 90일

해설 출산휴가는 근로기준법 제72조에 의거 90일간 주어지며, 산후 45일은 반드시 주어야 한다.

126. 2004년 7월 1일부터 시행된 개정 근로기준법에 의하여 규정된 근로시간으로 옳지 않은 것은?

- ① 법정근로시간이 주44시간에서 주40시간으로, 연장근로상한이 1주 12시간에서 3년간 한시적으로 16시간으로 변경되었다.
 ② 초과근로시간 할증률이 50%에서 3년간 한시적으로 최초 4시간은 25%를 적용한다.
 ③ 사용자의 근로자들이 사용하지 않는 연차휴가에 대해서는 금전보상을 해야 한다.
 ④ 탄력적 근로시간제가 1개월 단위에서 3개월 단위로 확대되었다.

해설 ■ 근로기준법에서 개정된 주요내용

- 법정근로시간이 주 44시간에서 주 40시간으로 단축
- 월차휴가 폐지
- 생리휴가 무급화
- 연차휴가 15~25일(계속근로연수 2년당 1일 가산)로 조정
- 1년 미만 근속자에 대해서도 1개월간 개근 시 1일의 휴가부여
- 사용자의 적극적인 권유에도 불구하고 휴가를 사용하지 않는 경우 금전보상 의무를 면제하는 휴가사용촉진방안 신설
- 노사합의로 연장 야간 및 휴일근로에 대한 임금 대신 휴가를 부여할 수 있는 선택적 보상휴가제도가 신설돼 실제 사용하는 휴가일수를 확대
- 탄력적 근로시간제의 단위기간을 1개월에서 3개월로 확대
- 3년간 한시적으로 연장근로 한도를 16시간으로 확대
- 3년간 한시적으로 최초 연장근로 4시간 분 할증률을 25%로 조정되었다.

127. 근로기준법상 야간근로는 몇시부터 몇시까지인가?

- ① 오후 10시부터 오전 6시까지의 근로 ② 오후 10시부터 오전 8시까지의 근로
 ③ 오후 6시부터 오전 6시까지의 근로 ④ 오후 8시부터 오전 8시까지의 근로

128. 사용자는 근로시간이 ()시간인 경우에는 30분 이상, 8시간인 경우에는 ()시간 이상의 휴식시간을 근로시간 도중에 제공해야 한다. ()에 들어갈 내용으로 옳은 것은?

- ① 3, 2 ② 6, 4 ③ 4, 2 ④ 4, 1

해설

근로기준법

제54조(휴게) 제①항 "사용자는 근로시간이 4시간인 경우에는 30분 이상, 8시간인 경우에는 1시간 이상의 휴게시간을 근로시간 도중에 주어야 한다.

129. 경력 개발관리에 있어서 사인(Schein)이 주장한 경력의 닷 모형의 내용으로 옳지 않은 것은?

- ① 협력과 의존성 ② 안전 및 안전성 ③ 온전한 삶 ④ 도전 정신과 창의성

해설

Schein의 경력의 닷(Career Anchor) 모형의 내용

온전한 삶, 관리 능력, 기술 및 기능적 능력, 도전정신, 안전 및 안정성, 자율성과 독립성, 기업가 정신, 봉사과 헌신

130. 경력단계모형을 직장생활에서의 수명주기 4단계 관점으로 나눌 때 그 단계로 올바른 것은?

- ① 탐색단계 → 유지단계 → 쇠퇴단계 → 확립 및 전진단계
 ② 탐색단계 → 확립 및 전진단계 → 유지단계 → 쇠퇴단계
 ③ 확립 및 전진단계 → 유지단계 → 쇠퇴단계 → 탐색단계
 ④ 확립 및 전진단계 → 쇠퇴단계 → 탐색단계 → 유지단계

해설

■ 경력단계모형

• 1단계(탐색단계)

25세 이하의 1단계는 자아개념을 수립하고 미래에 자신이 무엇을 해야 할 것인가의 경력지향을 결정

• 2단계(확립 및 전진단계)

25~45세에 이르는 2단계는 일단 특정의 직무영역에 정착하는 시기

• 3단계(유지단계)

45~65세의 3단계는 생산의 시기. 중년의 위기 혹은 중간경력위기

• 4단계(쇠퇴단계)

65세 이상의 4단계는 조직에서의 은퇴를 준비하는 시기

131. 경력개발관리의 기본원칙으로 가장 거리가 먼 것은?

- ① 적재적소배치의 원칙 ② 승진경로의 원칙
 ③ 예비리더 양성의 원칙 ④ 인력파견의 원칙

해설

경력개발관리의 원칙

• 적재적소의 원칙: 지식, 경험, 적성, 능력 등을 조직의 목표달성에 필요한 직무와 잘 조화되도록

• 승진경로의 원칙: 과학적인 직위체계를 형성하고 승진관리가 이루어져야 한다.

• 예비리더 양성의 원칙: 기업 내부에서 자체적으로 유능한 인재를 확보하는 것을 원칙

• 경력기회개발의 원칙

정답

127. ① 128. ④ 129. ① 130. ② 131. ④

132. 전직형태로 옳지 않은 것은?

- ① 생산 전직(production transfer)
- ② 대체 전직(replacement transfer)
- ③ 순환 전직(circulatory transfer)
- ④ 통상 전직(normal transfer)

133. 비정규직 보호법(기간제 및 단시간 근로자 보호 등에 관한 법률 및 파견근로 등에 관한 법률) 내용으로 옳지 않은 것은?

- ① 사용자는 동일업무에 종사하는 정규직에 비해 비정규직의 임금 수준을 낮게 결정하여도 무방하다.
- ② 사용자가 2년을 초과하여 기간제 근로자를 사용한 경우 기간의 정함이 없는 근로계약을 체결한 것으로 간주된다.
- ③ 기간제 근로자를 사용하는 경우 사업의 완료 또는 특정한 업무의 완성에 필요한 기간을 정한 경우에는 2년을 초과하여 사용할 수 있다.
- ④ 차별 시정 보호대상인 비정규직은 기간제근로자, 단시간근로자, 파견근로자이다.

해설 사용자는 비정규직임을 이유로 들어 당해 사업 또는 사업장에서 동종 또는 유사한 업무에 종사하는 기간의 정함이 없는 근로계약을 체결한 근로자(무기계약·통상·직접고용)에 비해 임금 및 그 밖의 근로조건 등에 있어서 합리적인 이유없이 차별적 처우를 할 수 없다.

134. 사용자가 근로자를 해고하기 위해서는 정당한 이유가 있어야 하는데, 그 절대적 해고 금지 기간에 해당되지 않는 것은?

- ① 산전후 휴가기간과 그 후 30일간
- ② 육아휴직기간
- ③ 무단결근, 지각, 조퇴의 반복 등 근로제공의무 위반
- ④ 업무상 부상 또는 질병의 요양을 위한 휴업기간과 그 후 30일간

해설 절대적 해고 금지기간은업무상부상 또는 질병의 요양을 위하여 휴업한 기간과 그 후 30일 동안「근로기준법 제30조 2항」과 산전 산후 여성의 휴업한 기간과 그 후 30일 동안 육아휴직동안에는 근로자를 해고하지 못한다. 「남녀고용평등법 제19조 제3항」

135. 종업원의 자발적 퇴직이 아닌 것은?

- ① 해고
- ② 고용만료
- ③ 전직
- ④ 정년퇴직



3. 직무분석, 평가

136. 직무분석의 목적으로 옳지 않은 것은?

- ① 구성원의 배치, 전보, 승진기준 마련에 활용
- ② 효율적인 인사평가에 기초자료로 활용
- ③ 구성원의 업무수행 감시수단으로 활용
- ④ 구성원의 교육훈련에 활용

해설 · 직무분석
직무에 관한 정보를 수집하고 분석하여 직무 또는 직위에 내용을 서술해 직무 수행에 필요한 지식, 능력, 숙련, 책임 등의 요건을 명확히 하는 일련의 자격 요건 확인의 과정

정답 132. ④ 133. ① 134. ③ 135. ① 136. ③

137. 직무분석 시 면접법에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

- ① 일의 주기가 짧고 일의 업무나 요건이 단순한 하급직에 우선적용
- ② 면접기간 동안 생산성저하의 우려
- ③ 정신적인 작업과정의 설명 가능
- ④ 시간과 비용의 소요 많음

138. 직무분석의 결과에 의해 직무수행에 필요한 종업원의 행동, 기능, 지식 등의 인적 요건을 일정한 양식에 기록한 문서는?

- ① 직무기술서 ② 직무명세서 ③ 직무분석서 ④ 직무설명서

해설

· 직무명세서(Job Specification)

직무수행에 필요한 종업원의 행동, 기능, 능력, 지식 등을 일정한 양식에 기록한 문서로 직무의 인적 요건에 초점을 둔 것으로 직무기술서의 과업에 대한 기술로부터 인적 요건을 이끌어 내는 것 보다 유용성이 높다고 할 수 있다. 필요 학력 · 경험요건 · 교육훈련요건 · 책임권한 · 직무명 등을 기재한다.

· 직무기술서(Job Description)

직무분석의 결과에 의존하여 직무수행과 관련된 과업 및 직무행동을 일정한 양식에 기술한 문서이며, 직무개요 · 직무수행방법 · 절차 · 지식 · 각 단위직무(task)비율 등을 포함하게 된다.

· 직무평가서

조직 내 직무의 상대적 가치를 측정하는 것을 의미하고 동일한 척도 및 프로세스에 따라 직무가치를 측정하여 비교함으로써 회사에 대한 각각의 직무의 기여도 수준을 서열화하는 과정이다.

· 직무분석서

어떤 일을 어떤 목적으로 어떤 방법에 의해 어떤 장소에서 수행하는지를 알아내고, 직무를 수행하는 데 요구되는 지식, 능력, 기술, 경험, 책임 등이 무엇인지를 과학적이고 합리적으로 알아낸다.

139. 직무에 관한 내용 · 성질 · 수행방법 등에 관한 사실과 정보를 일정한 양식에 따라 정리해 기록한 문서는?

- ① 직무명세서 ② 직무기술서 ③ 직무평가서 ④ 직무분석서

140. 직무내용과 직무방법, 조직 내의 요구와 사회적 요구 그리고 조직구성원 개개인의 요구 간 관계를 구체화시킨 것으로 옳은 것은?

- ① 직무분류 ② 직무설계 ③ 직무분석 ④ 직무체계

해설

· 직무분석: 직무의 성격과 내용을 파악

· 직무설계: 수많은 작업들을 연결

· 직무분류: 동일 또는 유사한 역할이나 능력을 갖는 직무의 집단, 즉 직무군으로 분류하는 것을 말한다. 직무군은 하나 또는 둘 이상의 능력승진의 계열을 가지며 각각 간단히 대체될수 없는 전문지식과 기능의 체계를 가진 것이다.

· 직무체계: 직무를 수직적 계층구조인 정태적 관점과 업무 프로세스를 수평적 구조로 분석하는 동태적 관점의 체계로 분류한다.

141. 직무기술서의 핵심 내용으로 옳은 것은?

- ① 수행되는 과업 ② 직무명칭
- ③ 직무의 소속 직군 ④ 요구되는 직원의 교육수준

정답

137. ① 138. ② 139. ④ 140. ② 141. ①

142. 직무기술서와 직무명세서의 내용으로 옳지 않은 것은?

- ① 직무기술서와 직무명세서에는 직무분석의 결과를 일정한 양식에 따라 정리한 것이다.
- ② 직무명세서는 직무에 대한 설명서로 직무해설서라고도 한다.
- ③ 직무기술서는 직무개요, 직무내용 등 직무요건을 중심으로 기술한 것이다.
- ④ 직무명세서는 직원의 채용이나 배치 및 직무평가의 기초자료로 활용될 수 있다.

해설

- 직무기술서(Job Description): 직무분석의 결과에 의존하여 직무수행과 관련된 과업 및 직무행동을 일정한 양식에 기술한 문서
- 직무명세서(Job Specification): 직무수행에 필요한 종업원의 행동, 기능, 능력, 지식 등을 일정한 양식에 기록한 문서로 직무의 인적 요건에 초점을 둔 것으로 직무기술서의 과업에 대한 기술로부터 인적 요건을 이끌어 내는 것보다 유용성이 높다고 할 수 있음

143. 직무기술서(job description)와 직무명세서(job specification)의 설명으로 옳지 않은 것은?

- ① 직무기술서는 필요지식, 기술 및 직무수행자의 능력이 수록되고, 직무명세서는 직무수행의 방법과 절차를 기록
- ② 직무분석을 통해 나타나는 결과물
- ③ 직무기술서는 하나의 직무에 대한 여러 분석फल의 내용을 분석 정리하며 각 직무별로 하나씩 작성되는 것
- ④ 직무명세서는 직무기술서의 내용중에서 직무 자격 요건만을 분리하여 구체적으로 작성한 문서

해설

- 직무기술서(Job description)는 직무분석 후 직무내용의 요점을 기술한 문서로서 직무개요, 직무수행방법, 절차, 지식, 각 단위 직무비율 등을 포함한다.
- 직무명세서(Job specification)는 특정목적의 관리절차를 구체화 하는데 목적을 두고 필요학력, 경험요건, 교육훈련요건, 책임권한, 직무명 등을 기재한다.
- 직무명세서가 직무기술서와 다른 점은 직무내용보다는 직무요건 즉, 인적요건을 명백히 한다는 것이다. 지식수준, 기술, 숙련수준, 체력수준, 성격요인, 경험요인, 교육수준 등을 명시하여 직원의 채용이나 배치를 위한 기초자료로 활용된다.

144. 조직의 직무평가방법으로 먼저 핵심이 되는 기준 직무를 선정하고, 각 직무의 평가요소를 기준 직무에 대비한 상대적 가치로 평가하는 방법은?

- ① 서열법 ② 분류법 ③ 점수법 ④ 요소비교법

해설 직무평가의 방법

서열법 ranking method	상대적인 가치에 기준을 두고 중요도와 장점에 따라서 순서를 정하는 평가방법 단점 - 비과학적, 평가자 주관개입 가능성, 충분한 지식이 있을 경우 가능
분류법 job-classification method	직무등급(job grading)이라고도 하고 어떤 기준을 미리 정해 놓고 평가하는 방법 단점 - 등급설정 시 불명확성 및 모호성
점수법 point rating method	평가요소에 의한 평가점수를 기준으로 상대적 평가를 하는 방법 단점 - 점수배정의 곤란, 개발시 시간과 비용부담, 합리적 점수배정 곤란
요소비교법 factor-comparison method	대표직무(key job)를 정한 후 상호 비교하여 평가하는 방법 단점 - 기준직무 선정 곤란, 복잡성 및 가치기준 설정의 주관개입

145. 직무기술서와 직무명세서의 설명으로 옳은 것은?

- ① 직무명세서는 직무에 대한 설명이다.
- ② 직무기술서는 직무명세서에 비하여 인적요건을 중시한다.
- ③ 직무명세서의 주 내용은 감독의 내용, 타 직무와의 관계 기계와 도구 및 자재, 작업조건, 특수용어의 정의이다.
- ④ 직무기술서와 직무명세서는 직무분석의 결과를 일정한 양식에 따라 정리한 것이다.

해설

■ 직무분석결과 산출물

- 직무기술서(job description)는 직무분석 후 직무내용의 요점을 기술한 문서로 직무개요·직무수행방법·절차·지식·각 단위직무(task)비율 등을 포함하게 된다.
- 직무명세서(job specification)는 특정목적의 관리절차를 구체화하는 데 편리하도록 정리한 것으로 필요학력·자격요건·경험요건·교육훈련요건·책임권한·직무명 등을 기재한다.

146. 직무평가방법 중 분류법이란?

- ① 유사한 성격의 직무를 묶어서 몇 개의 직군으로 분류하고 각 직군의 등급을 정한 다음 해 당직무의 특성에 따라 직군별로 분류하는 방법
- ② 직무의 상대적 가치에 기초를 두고 직무의 중요도에 따라 순서를 정하는 방법
- ③ 몇 가지 평가요소를 선정하고 평가요소별로 가중치를 정한 다음 이에 따라 각 직무의 점수를 산정하는 방법
- ④ 대표직무를 선정하여 평가요소별로 평가를 실시한 다음 평가대상직무를 대표직무의 요소별 평가결과와 상호 비교하여 그 직무의 상대적 가치를 결정하는 방법

147. 직무의 상대적 가치에 기초를 두고 직무의 중요도에 따라 순서를 정하는 방법으로서, 직무 간의 차이가 명확한 경우나 평가자가 모든 직무를 잘 알고 있을 때에는 용이하나, 직무의 수가 많고 내용이 복잡한 경우에는 실효성이 크지 않은 직무평가 방법은?

- ① 분류법(job classification method)
- ② 점수법(point rating method)
- ③ 서열법(ranking method)
- ④ 요소비교법(factor comparison method)

148. 직무평가 방법 중 유사한 성격의 직무를 묶어서 몇 개의 직군으로 분류하고 각 직군의 등급을 한한 다음 해당 직무의 특성에 따라 직군별로 분류하는 방법은?

- ① 서열법
- ② 분류법
- ③ 점수법
- ④ 요소법

149. 피고과자가 자기의 능력, 기술, 지식 등과 희망(직무, 환경, 훈련 등)을 기술한 내용을 대상으로 고과하는 방법은?

- ① 중요사실서술법
- ② 자기신고법
- ③ 목표관리법
- ④ 면접법

해설

- 중요사실서술법: 목표달성과 관련이 큰 사실 발생시 기록하였다가 후에 평가
- 목표관리법: 달성할 목표를 정해놓고 일정기간 후에 성과와 목표를 비교후 측정 평가
- 면접법: 업무수행 능력과 잠재력을 면접을 통해 발견하여 작업개선, 책임의 명확화, 직무요소 우선순위 등을 결정하는 방법

정답

145. ④ 146. ① 147. ③ 148. ② 149. ②

150. 직무평가요소에 포함되기 곤란한 것은?

- ① 경제력 ② 숙련도 ③ 책임 ④ 작업조건

151. 직무평가의 방법에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

- ① 요소비교법은 조직내의 가장 중심이 되는 대표 직무를 선정하여 요소별로 직무평가를 실시하는 방법이다.
 ② 분류법은 직무의 상대적 가치에 기초를 두고 각 직무의 중요도와 장점에 따라 분류하는 분석적 방법(양적방법)이다.
 ③ 점수법에서 가중치를 등급별로 배분하는 방법에는 등차급수 방법과 등비급수 방법이 있다.
 ④ 서열법은 직무간의 차이가 명확한 경우에 용이하며, 직무의 수가 많고 내용이 복잡한 경우에는 실효성이 적다.

해설 분류법은 각 직무의 중요도와 장점에 따라 분류하는 서열법과는 달리 많은 직무 중 직군을 등급으로 매겨서 동질적인 직무를 한 등급으로 평가하여 직무를 여러 가지 수준이나 등급으로 분류하는 방법이다.

152. 직무평가에 필요한 기초적 자료는?

- ① 직무기술서, 직무명세서 ② 생산성 지표, 임금지표
 ③ 인력평가서, 1인당 작업시간 ④ 직무분장, 직제규정

153. 직무평가에 대한 설명이 옳은 것은?

- ① 서열법은 직무평가자가 모든 직무를 잘 알지 못할 때 용이하다.
 ② 점수법의 단점은 도입에 있어 많은 시간과 비용이 요구된다.
 ③ 요소비교법은 모든 직무를 분석하여 요소별로 비교한다.
 ④ 분류법의 단점은 특수한 개념의 도입이 필요한 것이다.

154. 각 직무의 가치를 동일 병원조직 내의 다른 직무와 비교하여 일정 직무가 갖는 상대적 수준과 등급을 결정하는 것을 의미하는 것은?

- ① 직무분석 ② 직무평가 ③ 조직진단 ④ 직무설계

해설

- 직무분석: 직무의 성격과 내용을 파악
- 직무평가: 직무의 가치를 평가
- 조직진단: 조직의 혁신을 과학적이고 합리적으로 추구하기 위해서는 조직진단이 요구
- 직무설계: 수많은 작업들을 연결
- 직무시간: 직무 수행시간의 관리

155. 직무평가의 문제점과 유의점으로 옳지 않은 것은?

- ① 평가가 정성적으로 평가자의 주관개입 될 수 있다.
 ② 직무평가의 수행횟수(빈도)를 적절히 정하는 것이 필요하다.
 ③ 직무평가의 결과와 노동시장 평가의 불일치가 생길 수 있다.
 ④ 서열법에 의한 평가시 평가요소 선정 및 가중치, 요소간의 비중 따라 평가결과의 오류가 있을 수 있다.

정답 150. ① 151. ② 152. ① 153. ② 154. ② 155. ④

156. 직무설계 시 기존의 직무내용은 변경하지 않고, 구성원의 직무를 바꾸면서 능력을 다기능화하기 위하여 수행되는 방법은?

- ① 직무순환 ② 직무확대 ③ 직무충실화 ④ 적재적소배치

해설

· 직무순환(job rotation): 집단을 대상으로 하는 직무확대모델의 하나로 직업자에게 다양한 직무를 순환하여 수행하도록 함으로써 기술 다양성을 증가 시키게 하는 것
 · 직무 충실화(job enrichment): 동기를 부여하는 직무를 설계하는 또 다른 접근방법이 직무에 기획과 평가의 책임을 더하는 수직적 확대 방법이다. 작업자가 자신의 일에 대한 통제권의 수준인 직무의 깊이(job depth)를 증가시키는 것이다.
 · 직무확대(job enlargement): 한가지 직무가 요구하는 다른 과업의 수와 과업들이 반복되는 빈도인 직무범위(job scope)를 수평적으로 확대하는 방법이다.

157. 직무평가요소에 포함되는 것으로 옳은 것은?

- | | | | |
|-----------|--------|----------|----------|
| 가. 생활 스타일 | 나. 숙련도 | 다. 급여 수준 | 라. 작업 조건 |
| ① 가, 나, 다 | ② 가, 다 | ③ 나, 라 | ④ 라 |

158. 업무 평가 중 평가자가 객관적이고 공정하게 평가할 만한 능력을 보유하고 있는 지의 문제점을 가지고 있는 것은?

- ① 상사에 의한 평가 ② 부하에 의한 평가 ③ 동료에 의한 평가 ④ 자기평가

159. 직무를 객관적으로 평가하기 위한 검토대상이 아닌 것은?

- ① 직무의 난이성 ② 책임정도 ③ 직무의 중요성 ④ 업무수행자의 학력

해설

직무평가의 주요목적은 직무의 난이성, 책임성, 중요성 등을 객관적으로 평가하는데 있다.

160. 직무분석의 장점이 아닌 것은?

- ① 직무평가의 기초로 활용 ② 직무기술서와 명세서 작성이 용이
 ③ 교육훈련의 기초자료로 활용 ④ 구성원의 상대적 가치를 결정

해설

직무분석(job analysis)이란 직무에 관한 정보를 수집하고 분석하여 직무 또는 직위에 내용을 서술해(직무구성요소 설정, 각 직무수행에 필요한 지식, 능력, 숙련, 책임 등의 제 요건을 명확히 하는 일련의 과정(자격요건확인)을 말한다.

161. 직무분석의 목적으로 옳지 않은 것은?

- ① 외부환경 분석의 토대 ② 업무개선의 기초자료
 ③ 종업원 훈련 및 개발 기준 ④ 조직관리의 합리화

162. 직무관리의 범위에 포함되지 않는 것은?

- ① 직무분석 ② 직무설계 ③ 직무평가 ④ 직무개선

해설

직무관리의 범위
 · 직무분석: 직무의 성격과 내용을 파악
 · 직무설계: 수많은 작업들을 연결
 · 직무시간: 직무 수행시간의 관리
 · 직무평가: 직무의 가치를 평가

163. 직위 분류제의 장점이 아닌 것은?

- ① 횡적 조정의 용이성 ② 업무의 전문화 ③ 보수의 형평성 ④ 객관적 근무평정

해설

· 직위분류제는 직위나 직위라는 관념에 기초를 두어 직무의 차이를 기준으로 직위를 분류한다. 즉, 다수의 직위를 그 직위에 내포되는 직무의 종류와 곤란도, 책임도 등을 기준으로 분류한다. 따라서 직위분류제에서 기초로 삼는 직위는 한 사람이 수행할 수 있는 업무와 책임의 단위이며 그것을 담당하는 사람과는 구별되는 것으로 아래와 같은 장점이 있다.

1. 직무의 성질, 내용, 곤란성을 표시해 주므로 어떤 지식과 기술을 가진 사람이 그 직위에 요구되는가를 밝혀주며 시험, 임용, 승진, 전직의 합리적 기준 제공
2. 보수제도의 합리적 기준 제시
3. 교육훈련계획의 입안과 실시 가능
4. 근무성적 평정의 기준 제시
5. 행정의 전문화에 도움
6. 횡적 관계와 종적 지휘 감독 관계에 있어서 권한과 책임의 한계 명확화
7. 업무분담의 합리화와 정원 및 사무관리에 유리

· 직위분류제의 취지에서 제도의 장점이 동일직무 동일보수 원칙에 따른 보수의 합리성을 표현하는 것이고, 지문에 표기된 보수의 형평성과는 의미가 같지 않다는 사실을 직시해야 한다. 지문①, ②, ④번은 누가 판단하더라도 제도의 장점이 고, 그래서 ③번이 정답이 될 수 밖에 없다.

164. 직위의 종류를 구별하여 종적으로 직렬과 직군을 형성하게 하는 과정은?

- ① 직무중심 ② 직무평가 ③ 직무분석 ④ 직무확장

해설

직무분석이란 기업내용의 정확성이 확인된 직무기술서를 토대로 하여 직무의 종류에 따라 직군·직렬·직류별로 종적 분류를 하는 것을 말하고, 직무평가란 직무의 비중 및 상대적 가치에 따라 횡적으로 분류하는 것을 말하며 직무평가에 의해서 비로소 등급과 직급이 결정된다.

165. 직무의 종류, 곤란도, 책임도가 상당히 유사한 직위의 군(群)의 명칭은?

- ① 직위 ② 직군 ③ 직렬 ④ 직급

해설

직위분류제는 직위를 직무의 종류·성질을 기준으로 하여 직렬·직군별로 종적 분류를 한 다음 직무의 곤란도·책임도를 기준으로 하여 등급별·직급별로 횡적 분류를 하는 것이며 그 구조를 이루는 구성요소는 다음과 같다.

1. 직위: 한 사람의 근무를 필요로 하는 직무와 책임을 의미한다. 즉, 한 사람에게 할당되어 있는 직책의 내용을 말한다.
2. 직급: 직위에 내포되는 직무의 종류·곤란도·책임도·자격요건 등이 상당히 유사하여 채용·보수 기타 인사행정상 동일하게 다룰 수 있는 직위의 집단을 의미한다.
3. 직렬: 직무의 종류는 유사하나 곤란도·책임도가 상이한 직급의 계열을 의미한다.
4. 직류: 동일한 직렬 내에서 담당분야가 동일한 직위의 군을 말한다.
5. 직군: 직무의 성질이 유사한 직렬의 군을 의미한다.
6. 등급: 직무의 종류는 다르지만 직무의 곤란도·책임도와 자격요건이 유사하여 동일한 보수를 줄 수 있는 모든 직위를 말한다. 등급은 직무의 종류가 동일하지 않으나 직무의 책임도·곤란도만 유사한 여러 직급의 계층을 가리킨다.

166. 직무분석의 대표적인 방법이 아닌 것은?

- ① 투시법 ② 질문지법 ③ 관찰법 ④ 체험법

해설

- 관찰법(observation method): 직무분석자가 직무수행자를 직접 집중적으로 관찰하는 방법으로 정보를 수집. 관찰법에서 자료는 보통 대화형식, 체크리스트, 혹은 작업표로 기록
- 면접법(interview method): 직무분석자가 직무수행자에게 면접을 실시하여 직무정보를 획득하는 방법
- 질문지법(questionnaire method): 사전에 설계한 표준화된 질문지를 활용하여 직무정보를 수집하는 방법
- 중요사건법(critical incidents method): 직무수행자의 직무행동 가운데 성과와 관련하여 효과적인 행동패턴을 추출하여 분류

정답

163. ③ 164. ③ 165. ④ 166. ①

167. 직무분석의 결과 작성되는 것으로서, 직무내용보다는 직무가 필요로 하는 직무요건, 특히 인적요건을 명백히 하고 있는 것은?

- ① 직무명세서 ② 직위기술서 ③ 직무해설서 ④ 직무기술서

해설 직무명세서가 직무기술서와 다른 점은 직무내용보다는 직무가 필요로 한 직무요건, 특히 인적 요건을 명백히 한다는 것이다. 즉 지식수준, 기술, 숙련수준, 체력수준, 성격요인, 경험요인, 교육수준 등을 명시하여 직원의 채용이나 배치를 위한 기초자료로 활용된다.

168. 다음 ()에 옳은 것은?

()는 직무의 상대적 가치를 결정하는 제도인데 반하여, ()는 구성원의 상대적 가치를 결정하는 제도이다.

- ① 연공서열주의, 능력주의 ② 인사사고과, 직무평가
③ 직무평가, 인사사고과 ④ 직무분석, 직무평가

169. 직원들의 업적관리를 위해서는 업적의 표준을 정하기 위한 조건으로 옳지 않은 것은?

- ① 직원이 직무수행 결과에 대하여 독자적으로 책임을 질 수 있어야 함
② 직원의 업적은 부서나 조직의 목표와 관련하여 측정이 가능해야 함
③ 직원 업적의 질이나 양은 직무의 종류에 관계없이 동일해야 함
④ 직원의 업적은 동기부여나 교육훈련으로 개선될 수 있는 것임

170. 록크(E. Locke)는 내재적(intrinsic) 직무만족과 외재적(extrinsic) 직무만족으로 구분하였는데, 다음 중 내재적 직무만족 요소가 아닌 것은?

- ① 승진기회 ② 직무자체에 대한 만족
③ 업무처리의 자율성 ④ 인정감과 능력발휘 기회

해설 · 내재적 만족: 직무난이도, 도전감, 중요성, 책임 등 직무 자체의 만족
· 외재적 만족: 보상, 작업환경, 승진 등 직무수행 결과에 따른 직무외적 가치에 대한 만족

171. 업무표준을 정할 때 성립되어야 할 가정 중 옳지 않은 것은?

- ① 직무 수행자는 직무수행 결과에 대해 독자적 책임을 질 수 있어야 한다.
② 수행자의 업적은 직무의 종류에 따라 달라질 수 있다.
③ 수행업적은 동기부여나 개발로 바뀌어 질 수 있는 것이어야 한다.
④ 수행자의 업적은 부서나 조직의 목표에 관계없이 측정해야 한다.

172. 행동수정의 5단계에 대한 설명 중 옳지 않은 것은?

- ① 1단계 - 목표행위 확인 ② 2단계 - 행위의 측정
③ 3단계 - 행위의 인과분석 ④ 4단계 - 업적향상을 확인하기 위한 평가

해설 상담이론:
1. 목표행동의 선정과 정의(중착점) 2. 목표행동의 기초선(base line)측정
3. 적응행동 증강, 부적응 행동약화 4. 행동수정효과 검증
5. 행동의 일반화

173. 직무설계 방법 중 동기부여적 직무설계방법의 내용으로 옳지 않은 것은?

- ① 직무수행에 따른 경제적 보상보다 심리적 만족을 더 중시한다.
- ② 직무순환도 동기부여적 직무재설계의 형태 중 하나이다.
- ③ 직무의 전문성과 능력 및 합리성과 생산성을 우선적으로 강조한다.
- ④ 경제기술적 요소이외 사회 심리적 요인까지 구성원 동기부여를 위한 직무설계에 반영하고 있다.

해설 직무설계란? 직무를 수행하는 사람에게 의미와 만족을 부여하기 위해 필요한 직무의 내용·방법·관계를 구체적으로 설계하는 활동
 직무설계의 방법: 직무전문화, 직무순환, 직무확대, 직무충실화 그 외의 여러 방법들

174. 집단수준의 직무재설계로서 작업팀 내부의 제반 직무의 수행에 필요한 모든 권한과 책임을 갖고 작업 목표를 수립하고 실행상의 모든 권한과 책임을 갖는 형태는?

- ① 자율적 작업팀 ② 품질분임조 ③ 통합적 작업팀 ④ 작업모듈

해설 집단수준의 집단설계
 • 직무순환(job rotation): 집단을 대상으로 하는 직무확대모델의 하나로 작업자에게 다양한 직무를 순환하여 수행하도록 함으로써 기술 다양성을 증가 시키게 하는 것
 • 직무교차(overlapped workplace): 집단 내 각 작업자의 직무의 일부분을 타 작업자의 직무와 중복되게 하여 직무의 중복된 부분을 타 작업자와 공동으로 수행하게 되는 직무설계방식
 • 자율적 작업팀(autonomous work team): 직무충실화 프로그램이 집단수준에서 실시되고 있는 경우에 나타나는 기법으로 팀이 수행하고 있는 작업을 수직적 통합을 통해 심화하는 경우

175. 보상 시 주의해야 할 내용으로 옳은 것은?

- ① 급여 인상은 차별성 우대의 원칙이 지켜져야 한다.
- ② 급여의 부수적 목적은 동기부여의 수단이다.
- ③ 급여보다 다른 내재적 보상이 동기부여에 더 큰 영향을 미친다.
- ④ 업적측정 방법은 소수의 사람에게 이해되고 수용되어도 된다.

176. 일정한 양의 바람직한 행위가 일어난 후에야 강화요인이 주어지는 것은 무엇인가?

- ① 고정비율법 ② 고정간격법 ③ 변동비율법 ④ 변동간격법

177. 학습에 대한 올바른 설명이 아닌 것은?

- ① 학습(learning)은 훈련과 경험의 결과로 발생하는 비교적 영구적 행위변화이다.
- ② 학습은 일시적 변화를 수반해야 한다.
- ③ 행동수정(behavior modification: OB-Mod)은 학습의 결과이다.
- ④ 학습의 관점에는 고전적 조건화, 조작적 조건화, 인지학습, 관찰학습 등이 있다.



4. 조직이론 등

178. 조직에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

- ① 조직은 목표지향적이며 인간의 복잡한 집합체이다.
- ② 조직은 체제로서 파악되나, 환경과 상호작용을 하지는 않는다.
- ③ 조직은 보다 큰 사회체제속에 통합되어 있다.
- ④ 조직은 합리성을 의도하며 한정된 특정목표를 갖는다.

해설

조직의 특성은 목표지향적이며, 인간의 복잡한 집합체이고, 합리성을 의도하며, 한정된 특정목표를 갖는다. 하나의 체제로서 파악되며, 환경과 상호작용을 하기도 한다. 보편성을 가지며, 각 구성원과는 별개의 실체이고, 보다 큰 사회체제 속에 통합되어 있다.

179. 조직의 특성이 아닌 것은?

- ① 2명 이상의 집합체
- ② 환경과 지속적 상호작용
- ③ 의도된 특수한 목적을 가지고 있으며, 목표지향적 활동 수행
- ④ 비공식적인 권한체계

180. 직원들로 하여금 일에 대한 흥미를 잃게 하며 개인 간, 부서 간 할거주의가 야기되어 조정과 통합을 어렵게 할 수 있는 조직의 원리는?

- ① 명령통일의 원리 ② 전문화의 원리 ③ 목적의 원리 ④ 통솔범위의 원리

해설

- 전문화(분업)의 원리: 업무를 성질가능별로 분류하여 조직의 구성원에게 가능한 한 가지 업무를 분담시키는 것
- 조정의 원리: 조직목표를 효율적으로 달성하기 위하여 구성원의 행동통일을 확보
- 계층제(Hierarchy)의 원리: 계층제(階層制)란 권한과 책임의 정도에 따라 조직구성원들간에 수직적 계층을 설정하고, 상하 계층간에 지휘명령의 복종관계를 확립하도록 하는 조직의 원리(= 종적분업)
- 통솔범위의 원리: 1인의 상관이 효과적으로 직접 관리할 수 있는 적정 부하의 수에 관한 원리
- 명령통일의 원리: 조직내에서 부하는 직속상관에 한해서만 명령보고체계를 가져야 한다는 원리

181. 조직의 원리 중에서 조직이 추구하는 공동의 목적을 달성하기 위하여 하위체계간의 역할과 기능이 조화를 이루도록 하는 것은?

- ① 계층제의 원리 ② 전문화의 원리 ③ 명령통일의 원리 ④ 조정의 원리

해설

- 계층제의 원리: 조직내 권한과 책임에 따라 구성원들의 상하 계층과 등급을 설정하는 원리
- 전문화의 원리: 업무능률의 증진을 위해 업무를 세분화 하여 구성원에게 단일업무를 전담하는 원리
- 명령통일의 원리: 조직의 구성원은 한 상사의 지시와 명령을 받고 시행
- 조정의 원리: 조직목표의 효과적 달성을 위해 세부적으로 분화된 조직의 활동을 통합하는 원리

정답

178. ② 179. ④ 180. ② 181. ④

182. 조직의 제원리 중 조직목표의 효과적 달성을 위해 세부적으로 분화된 조직의 활동을 통합하는 원리는?

- ① 계층(hierarchy)의 원리
- ② 통솔범위(span of control)의 원리
- ③ 조정(coordination)의 원리
- ④ 명령통일(unity of command)의 원리

183. 조직의 원리중 인간이 기울일 수 있는 주의력의 범위에 한계가 있어 부하의 수와 직무의 양을 적절히 해야 한다는 것을 강조하는 이론은?

- ① 명령통일의 원리
- ② 통솔범위의 원리
- ③ 권한 책임의 일원화 원리
- ④ 계층제의 원리

184. 기계적 조직과 유기적 조직의 설명으로 옳지 않은 것은?

- ① 기계적 조직은 효율성과 생산성 향상을 목표로 한다.
- ② 기계적 조직에서는 공식적 커뮤니케이션이 주로 이루어지고, 상급자가 조정자 역할을 한다.
- ③ 유기적 조직은 고객의 욕구 및 환경이 안정적이고 예측가능성이 높은 경우에 효과적이다.
- ④ 유기적 조직에서는 주로 분권화된 의사결정이 이루어진다.

해설

기계적 조직의 특징	유기적 조직의 특징
<ul style="list-style-type: none"> • 업무가 수평적으로 많이 분화되어 있다. • 엄격한 상하관계(상사와 부하관계)다. • 업무가 고정되어 있다. • 업무수행방법이 표준화되어 있어 자유재량권이 없다. • 의사소통 통로가 정해져 있다. • 중앙집권적 의사결정이 이루어진다. ★군대조직이나 공무원 조직이 대표적인 기계적 조직이다. 	<ul style="list-style-type: none"> • 수평으로 업무분화가 적다. • 직원들은 상사와 부하의 관계라기 보다는 동료관계에 있다. • 업무가 고정되어 있지 않고 여러 업무를 유동적으로 수행한다. • 업무수행 방법이 정해져 있지 않고 자유재량권이 많다. • 과 또는 팀 내에서 동료간의 의사소통이 자유스럽다. • 의사결정이 분권화되어 있다. ★자유분방한 연구소의 조직이 유기적 조직의 전형적인 사례이다.

185. 조직 내부의 강점과 약점 및 외부환경의 기회와 위협에 대한 요소를 분석하는 기법은?

- ① CRM
- ② MBO
- ③ TQM
- ④ SWOT

해설

- CRM(Customer Relationship Management): 고객관계관리
- 소비자를 고객으로 만들고 유지하기위한 전략
 - MBO(Management by Object): 목표관리
- 공동목표 설정후 이행평가 과정중에 개인과 목표와의 일관성 있는 관리방식
 - TQM(Total Quality Mannagement): 종합적 품질경영
- 품질을 최우선으로 하는 고객만족을 통한 기업의 경영전반활동
- SWOT분석: Strength(강점), Weakness(약점), Opportunity(기회), Threat(위협)

기술적 관점	평가적 관점	긍정적 평가(유리)	부정적 평가(불리)
	내부요인(통제가능)	SO(Maxi-Maxi) 모두 권장	WO(Mini-Maxi) 극복/전환
	외적(요인)환경(통제불능)	ST(Maxi-Mini) 최소화/극복	WT(Mini-Mini) 모두 최소화

186. 내부적 강점과 약점, 외부적 기회와 위협을 매트릭스 형태로 분석하는 기법은?

- ① SWOT분석 ② GE Matrix 분석 ③ Portfolio 분석 ④ Scenario 분석

|해설

- SWOT: 강점(Strength), 약점(Weakness), 기회(Opportunity), 위기(Threat)의 앞글자를 따서 SWOT분석이라 하고 기업의 강점과 약점, 환경적 기회와 위기를 열거하여 효과적인 기업 경영전략을 수립하기 위한 분석방법.
- GE Matrix 분석: 기업의 전략적 사업단위에 대한 비즈니스 포트폴리오 분석을 수행하는 모델로 시장에서의 지위와 산업의 매력도를 낮음, 높음, 중간으로 나누어 9가지의 상황으로 매트릭스를 나누고 이에 따라 각 사업부를 평가 분석하는 방법
- Portfolio 분석: 기업이 가지고 있는 다수의 제품을 전략사업단위 (SBU: Strategic Business Unit)로 구분하고 각 SBU의 시장성장 능력과 상대적 시장점유율의 상관 분석(Matrix)에 의해 SBU에 대한 전략을 전개하고, 또한 SBU의 최적의 조합을 기도하는 전략 도구
- Scenario 분석: 시나리오란 미래에 일어날 수 있는 여러가지 상황을 연극의 대본처럼 이야기 형식으로 전달하여 미래의 다양한 모습을 쉽게 이해할 수 있도록 분석하는 방법으로 전략적 리스크를 최소화 할 목적으로 변화 동인을 통해 불확실성을 파악하고 여러 시나리오 도출을 통한 대응책을 준비하는 분석기법

187. SWOT 분석에 관한 설명으로 옳지 않은 것은?

- ① S는 Strength(강점)로 조직의 내부 역량 중 경쟁력 있는 분야를 의미한다.
 ② W는 Weakness(약점)로 조직의 내부 역량 중 취약한 분야를 의미한다.
 ③ O는 Openness(개방성)로 조직이 외부에 개방적인 정도를 의미한다.
 ④ T는 Threat(위협)로 외부 환경요인 중 조직에 불리하게 작용 하는 요인을 의미한다.

|해설

- SWOT는 강점(Strength), 약점(Weakness), 기회(Opportunity), 위협(Threat)의 머리글자를 모아 만든 단어로 경영 전략을 수립하기 위한 분석 도구이다.
- 내적인 면을 분석하는 강점/약점 분석과
 - 외적 환경을 분석하는 기회/위협 분석으로 나누기도 하며
 - 긍정적인 면을 보는 강점과 기회
 - 위협을 불러오는 약점, 위협을 저울질하는 도구.
- 보통 X, Y축으로 2차원의 사분면을 그리고 각각 하나의 사분면에 하나씩 배치하여 연관된 사항들을 우선 순위로 배치한다.

188. 병원조직의 특성으로 옳은 것은?

- | | | | |
|------------|--------------|------------|--------------|
| 가. 목적의 상충성 | 나. 조직구조의 획일성 | 다. 원리의 다양성 | 라. 지배권위의 일원성 |
|------------|--------------|------------|--------------|
- ① 가, 나, 다 ② 가, 다 ③ 나, 라 ④ 라

|해설

- 병원조직의 특성
- 경영체 특성은 다양한 사업목적 가진 조직체이고, 복잡한 전과정정으로 여러 직종이 유기적으로 협력하며, 자본집약적이면서 노동집약적이다. 또한 생산된 서비스의 품질관리가 어렵다.
 - 인사관리상 특성은 이질적인 집단의 집합조직이고, 노동집약적인 조직이며, 다양한 직종의 집합체이다. 동기요인이 다양하며, 통제와 조정이 어렵고, 의존적이면서 배타적인 인간관계를 갖는다.

189. 최근 병원조직의 내·외적 환경변화로 옳지 않은 것은?

- ① 여성의 사회적 참여가 높아지면서 직무에 대한 재평가가 필요해 지고 있다.
 ② 인구의 노령화로 인하여 호봉제 임금구조가 안정적으로 정착되고 있다.
 ③ 개인주의적 가치관의 변화로 조직에 대한 충성심보다는 직무에 대한 성취와 보람이 더 중시되고 있다.
 ④ 급속한 의료정보시스템의 발달로 정보처리 활용능력이 중시되고 있다.

|해설

인구 노령화로 인한 조기 퇴직, 임금 피크제 등으로 전통적인 호봉제 임금구조가 변하고 있다.

|정답

186. ① 187. ③ 188. ② 189. ②

190. 병원 조직의 특성이 아닌 것은?

- ① 자본집약적이면서도 노동집약적 조직이다.
- ② 다양한 직종이 모여 있어 직종 간 동기부여 요인이 다르다.
- ③ 양질의 진료를 적절한 가격으로 제공해야 하는 목표를 가지고 있다.
- ④ 제공한 진료서비스의 객관적 평가를 바탕으로 품질관리가 용이하다.

해설 객관적 평가의 다양화로 품질관리가 어렵다.

191. 병원조직의 특성으로 옳은 것은?

가. 많은 직종의 인력이 참여하기 때문에 업무가 복잡함
 나. 통제와 조정의 어려움이 상존함
 다. 수익성의 추구가 제일 우선시 됨
 라. 노동집약적 요소가 비교적 없음

- ① 가, 라
- ② 가, 나
- ③ 나, 다
- ④ 나, 라

해설 인사관리의 특성은 노동집약적 다직종의 독립적인 비영리단체이며, 의존적이면서 배타적인 인간관계, 이질적 전문직종의 협동집약적 산업, 동기요인의 다양성, 통제와 조정의 어려움 등이 있다.

192. 병원조직 사업목적으로 옳지 않은 것은?

- ① 질병의 예방과 치료
- ② 의학기술에 대한 교육 및 연구
- ③ 병원장을 위한 수익 확보
- ④ 지역사회를 위한 공중보건에 기여

해설 병원 사업목적
 • 진료와 질병예방
 • 교육과 연구
 • 사회봉사

193. 보건 의료 조직의 특징에 관한 설명으로 옳은 것은?

- ① 산출을 정확하게 정의하고 측정하는 것이 비교적 용이하다.
- ② 조직 내에서 수행되는 일들은 비교적 다양성이 낮고 단순하다.
- ③ 많은 과업들이 일상적으로 일어나기 때문에 통제가 용이하다.
- ④ 많은 과업들이 세분화되어 있으며, 종사자들은 전문화되어 있다.

해설 보건 의료 조직은 업무성과의 객관적 측정이 난해하고, 진료, 예방, 교육, 사회봉사 등 다양한 사업 목적을 갖고 있으며 통제가 어렵고 관리의 복잡성, 직종간 이질성이 존재하는 전문가 집단이다.

194. 병원 인사관리의 특성에 대한 설명 중 옳지 않은 것은?

- ① 통제와 조정의 어려움
- ② 동기요인의 다양성
- ③ 노동집약적인 조직
- ④ 단일 직종의 집합

해설 인사관리의 특성은 노동집약적 다직종의 독립적인 비영리단체, 의존적이면서 배타적(排他的) 인간관계, 이질적(異質的) 전문직종의 협동 집약적 산업, 동기요인의 다양성, 통제와 조정의 어려움 등이다.

195. 비공식 조직의 순기능으로 볼 수 없는 것은?

- ① 조직구조 계층제의 경직성 완화하고 공식적 의사소통의 보완할 수 있다.
- ② 직무수행에 개인의 창의력을 발휘, 자기실현과 자기혁신 및 자기개발을 가능하게 할 수 있다.
- ③ 조직내의 불평과 불만을 해소시켜 주고, 사기와 생산력을 높일 수 있다.
- ④ 파벌형성을 억제하여 대립과 갈등을 해소할 수 있다.

|해설

· 비공식 조직의 순기능 측면

- ① 구성원들의 귀속적 욕구 충족을 통해 심리적 안정을 돕는다.
- ② 정보 획득의 커뮤니케이션 채널로 기능한다.
- ③ 고충과 불만 해소의 역할을 한다.

· 비공식 조직의 역기능 측면

- ① 공식조직의 기능과 충돌할 때, 조직의 목표달성을 어렵게 한다.
- ② 조직 전체보다 집단의 이익을 앞세울 우려가 있다.
- ③ 조직 내 파벌을 조장하고 반목, 분규를 야기할 가능성이 있다.
- ④ 부정확한 정보를 유통시켜, 구성원들의 사기를 저해할 수 있다.
- ⑤ 정실주의 폐해가 있다.

196. 병원인적자원관리의 특성으로 옳지 않은 것은?

- ① 이질집단의 집합체
- ② 노동집약적 환경
- ③ 상호의존적이고 상호배타적인 관계
- ④ 전문적이고 다양한 고급인력이 많아 의사소통 용이

197. 병원 인사관리의 특징에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

- ① 전문의 등 여러 직종의 공급이 직종단체에 의해 규제된다.
- ② 직종, 교육수준, 전문분야 등이 달라 각 직종을 만족시키는 보수체계를 만드는 것이 어렵다.
- ③ 여러 직종으로 나뉘어져 있어 다른 부서나 다른 직종으로의 이동이 제한되어 있다.
- ④ 직종의 수에 비하여 동기요인이 단순하여 직종별 욕구를 충족시키기는 용이하다.

198. 병원 인사관리의 대두배경으로 옳지 않은 것은?

- ① 병원노동조합의 발전
- ② 병원조직규모의 확대
- ③ 국가의 개입과 환경변화
- ④ 이질집단의 집합조직

|해설

‘이질집단의 집합조직’은 병원조직의 특성으로 병원인사관리의 대두배경이라 보기는 어려운 항목이다.

199. 인사관리 활동의 전개가 옳은 것은?

- ① 확보 - 개발 - 활용 - 보상 - 유지
- ② 개발 - 확보 - 보상 - 활용 - 유지
- ③ 확보 - 활용 - 개발 - 유지 - 보상
- ④ 활용 - 확보 - 개발 - 보상 - 유지

|해설

조직에서 인력을 확보하고 활용하며 조직발전을 위해 인사관리를 하는데 주요 흐름은 다음과 같다.

인력 선별(확보) → 선별한 인력을 조직에 부합할 수 있도록 개발 → 조직에 기여하도록 활용 → 성과에 따른 보상 → 조직 내에 정착시키기 위한 유지로 이루어진다.

|정답

195. ④ 196. ④ 197. ④ 198. ④ 199. ①

200. 병원 인사관리에서 인사관리 패러다임의 변화를 가장 잘 나타낸 조항들로 올바르게 구성된 것은?

- 가. 집단중심의 정기채용에서 개별 중심의 수시 채용
 나. 채용방법의 다양화
 다. 학력위주 채용
 라. 현장 조직중심 채용에서 인사부서의 중심의 채용

- ① 가 ② 가, 나 ③ 가, 나, 다 ④ 가, 나, 다, 라

해설 최근 인사관리는 과거의 인사관리에 비하여 수시채용, 채용방법의 다양화, 현장조직 중심채용, 학력보다는 능력에 따른 관리를 하고 있다.

201. 병원조직에서 인적자원 관리의 중요성이 강조되는 배경으로 옳지 않은 것은?

- ① 목표달성을 위한 협력, 조정, 통제기능의 필요성
 ② 조직의 대형화 및 복잡한 조직체계
 ③ 노동자 보호정책의 약화
 ④ 인적자원의 가치에 관한 인식변화

202. 병원에서 전략적 인적자원계획을 수립하는 과정으로 옳은 것은?

- ① 인력 수요의 측정 → 기존 인력의 기술목록 구축 → 실행계획의 수립 → 차이의 측정
 ② 기존 인력의 기술목록 구축 → 인력 수요의 측정 → 실행계획의 수립 → 차이의 측정
 ③ 인력 수요의 측정 → 기존 인력의 기술목록 구축 → 차이의 측정 → 실행계획의 수립
 ④ 기존 인력의 기술목록 구축 → 인력 수요의 측정 → 차이의 측정 → 실행계획의 수립

해설 · 전략적 인적자원 수립과정
 ① 조직구조설계와 인적자원 계획
 ② 직무분석과 직무설계
 ③ 인적자원 확보
 ④ 인적자원의 활용과 보존
 ⑤ 인적자원의 개발과 조직개발
 ⑥ 노사관리

203. 병원조직에 인적자원관리 기능의 중요성이 강조된 배경이 아닌 것은?

- ① 의료인(간호사) 인력수급 정책개발 저조
 ② 조직의 대형화로 인한 조정, 통제기능의 필요성 강조
 ③ 노동자 보호정책의 강화
 ④ 인적자원의 가치에 관한 인식 변화

204. 인사이동의 원칙과 목적으로 옳지 않은 것은?

- ① 인재육성 ② 동기부여 및 사기양양
 ③ 적재적소 배치 ④ 임금체계 및 임금형태 결정

205. 병원의 조직구조에는 계선조직(Line Organization)과 참모조직(Staff Organization) 두 가지 형태가 있다. 계선조직의 특징에 해당되지 않는 것은?

- ① 조직상 최고책임자를 정점으로 하여 수직적 관계에 있는 집행조직이다.
- ② 조직의 전체목적에 집행에 대하여 직접책임을 진다.
- ③ 조직목적의 수행에 직접 관계하므로 일반인과의 접촉이 밀접하고 직접적인 봉사를 한다.
- ④ 구체적인 결정권·집행권이 없기 때문에 명령이나 지휘권을 행사할 수 없다.

해설 계선조직은 구체적인 결정권이나 집행권이 명확한 수직적이고 책임있는 조직구조이다.

206. 인간관에 대한 기술 중 옳지 않은 것은?

- ① 인간을 어떻게 이해하고 해석하느냐에 따라 조직의 관리전략이 달라지게 된다.
- ② 복잡한 인간관에 입각한다는 조직의 관리는 어느 극단적인 한쪽의 전략에만 의존해서는 안 될 것이다.
- ③ F. Taylor의 과학적 관리법의 입장은 전형적으로 Y이론의 범주에 속한다.
- ④ 인간의 행위는 경제적 욕구보다 사회심리적 욕구에 의해서 좌우되고 결정된다는 가정은 Y이론에 해당된다.

해설 F. Taylor의 과학적 관리법은 창시자의 이름을 따 테일러 시스템(Taylor system)이라고도 한다. 이는 작업과정의 능률을 최고로 높이기 위하여 시간연구와 동작연구를 기초로 노동의 표준량을 정하고, 임금을 작업량에 따라 지급하는 시스템이다. 이는 종래에 근로자의 창의와 이에 대한 자극에 의존하던 작업관리를 경영자의 과학적인 과업설정(課業設定)이라는 계획적 관리로 전환시켜서 노동생산성을 높이고 조직적 태업을 방지하며, 임금문제해결을 위하여 과학적 객관적인 표준 작업량을 설정하여 고임금·저노무비를 이루어 노사 쌍방이 만족하도록 하는 것이다. 노동자 개인적이고 전통적, 자의적인 작업관리를 배제하는 것이므로 X이론의 범주에 속한다고 볼 수 있다.

207. 제안제도의 기대효과로 옳지 않은 것은?

- ① 우수한 제안이 채택되면 능률향상과 비용절감을 기할 수 있다.
- ② 직원의 사기를 앙양하고 직원간의 상호이해를 도모할 수 있다.
- ③ 상하간의 의사소통이 원활히 될 수 있다.
- ④ 직원의 비리를 제보 받을 수 있다.

해설 제안제란 일반직원이 조직의 운영, 직무에 필요한 여러 가지 개선방안을 제안하도록 하는 제도이다. 그 효과는 우수제안 채택을 통해 합리적, 능률적 업무개선 및 비용절감을 기대할 수 있고, 제안채택을 통해 직원사기 앙양과 직원 조직간 상호이해 도모와 상하간 의사소통이 원활하게 되며, 직원 귀속감과 신뢰감, 참여의식 향상과 직무에 관한 관심과 흥미조성효과 기대할 수 있다.

208. 생산 중심적인 리더십과 부하 중심적인 리더십에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

- ① 생산 중심적인 리더십은 생산과업을 중시하고 생산방법절차 등에 관심을 가진다.
- ② 부하 중심적인 리더십은 부하와의 관계를 중요시한다.
- ③ 생산 중심적인 리더십은 부하들이 재량을 갖고 생산성을 높이도록 유도한다.
- ④ 부하 중심적인 리더십은 부하들의 개인문제에 많은 관심을 갖고 부하에게 많은 자유재량을 준다.

209. 영향력의 수단에 관한 설명 중 옳지 않은 것은?

- ① 토론 - 이성적 주장이나 설명의 사용
- ② 고집 - 해야 될 일을 진술하거나 응증을 요구하는 것
- ③ 압력 - 집단의 영향력을 사용하는 것
- ④ 위협 - 장차 부정적 결과들을 경고하는 것

210. 변혁적 리더의 특징으로 볼 수 없는 것은?

- ① 리더가 매우 높은 자신감을 갖고 있다.
- ② 비전을 체계적으로 제시하는 능력을 지니고 있다.
- ③ 비전을 추구하기 위해 개인적인 위험을 기꺼이 감수하려고 한다.
- ④ 항상 해오던 방식을 쉽게 바꾸지 않고 반복한다.

211. 리더십에 내재해 있는 리더-부하 간 거래적인 이해관계를 극복하기 위해 리더-부하간 상호 신뢰(trust)에 근거하여 새롭게 제시된 리더십이론은?

- ① 리더-성원 교환모형
- ② 변혁적 리더십
- ③ 서번트 리더십
- ④ 리더십 귀인모델

해설

• 「변혁적 리더십」: 번스(T. Burns)에 의해 1978년 처음 제기 되었으며, 바스(B. M. Bass)에 의해 정립된 새로운 리더십 이론이다.

번스는 「리더와 부하가 상호간 더 높은 도덕적 및 동기적 수준을 갖도록 만드는 과정」이라고 정의하였다.

• 「서번트 리더십」(Servant Leadership): 로버트 그린리프(Robert K. Greenleaf)라는 컨설턴트가 소개한 사회과학용어로 무조건적 명령보다는 신뢰와 믿음으로 구성원들이 소신껏 일할 수 있도록 하는 이론으로 부하직원이나 종업원을 「부림」이 아닌 「섬김」의 대상으로 하는 리더십으로 이 시대의 발전 전략이자 성장의 키워드가 되었다.

• 「칼더의 네단계 리더십 귀인모델」

1단계: 사람들은 다른 사람들의 행동 뿐 아니라 그 행동의 결과를 관찰

2단계: 리더와 관련된 행동과 결과를 그 집단의 다른 사람의 행동과 비교

3단계: 리더십 추론이 만들어지면 그것은 전형(typicality)추론, 즉 리더십원형(prototype)과 맞추어질 것임

4단계: 전형추론은 들어나는 행동이 사회적 바람직성(social desirability)은 아닌지와 같은 추가적인 분석을 받게 됨

• 「리더-성원 교환 모형」: 리더와 부하사이의 역할형성과정을 말하며 시간이 지남에 따라 리더가 다양한 부하들과 상의한 교환 관계를 발전시켜 나가는 것을 말한다.

212. 리더의 영향력 원천에 관한 설명 중 옳은 것은?

- ① 보상적 권력: 칭찬, 관심, 인정
- ② 강압적 권력: 규범, 절차, 정책
- ③ 합법적 권력: 강등, 감봉, 해고
- ④ 전문적 권력: 급여, 승진, 정보



5. 조직문화

213. 직무가 구조화되어 있고 일상적인 경우 사회화 욕구가 강한 부하가 많은 부서의 관리자에게 요구되는 리더십은?

- ① 참여적 리더십 ② 성취지향적 리더십 ③ 주도적 리더십 ④ 후원적 리더십

해설

동기부여와 리더십의 성향

- 주도적 리더십은 하급자를 도와주고 목표를 달성하도록 유도한다. 모호한 과업, 강력한 지휘권한, 복잡한 하급자 구조이다.
- 후원적 리더십은 하급자에 우호적이고 친밀감있는 관계 지향적 스타일이다. 직무와 성원간 상호작용 필요시, 사회화 욕구가 강한 하급자 구조이다.
- 참여적 리더십은 의사결정과 시행과정에서 정보와 권한을 부하와 공유하는 스타일이다. 상호작용이 필요한 경우, 성취 욕구 강한 하급자 구조이다.
- 성취지향적 리더십은 집단성원이 최대한 능력발휘를 기대하는 스타일의 리더십이다. 참여적 리더십과 같은 상황이면서 하급자가 유능할 경우이다.

214. 카리스마(charisma) 리더에 관한 설명으로 옳지 않은 것은?

- ① 고도의 자신감과 자기의 신념에 대한 높은 확신을 가지고 있다.
 ② 자기가 유능하고 성공적이라는 인상을 심어주기 위하여 노력한다.
 ③ 부하들에게 스스로 행동의 모범을 보여준다.
 ④ 과장되거나 거짓된 행동을 절대 하지 않는다.

215. 기대이론을 리더십에 접목시킨 이론으로 리더의 역할은 부하들에게 업무수행에서의 목표달성에 대한 기대를 높여주는 것이라는 이론은?

- ① 하우스의 경로 - 목표이론 ② 피들러의 리더십 상황이론
 ③ 허시와 블랜차드의 모형 ④ 브룸과 이튼 리더 - 참여모형

216. 리더십 상황이론에 해당되지 않는 것은?

- ① 미시간 대학의 종업원 지향적 행위 대 생산지향적 행위 이론
 ② 피들러(F. Fiedler)의 리더십 상황이론
 ③ 하우스(R. J. House)의 경로 이론 - 목표이론
 ④ 브룸과 이튼(Vroom & Yetton)의 리더 - 참여이론

해설

- 리더십상황이론은 특성이나 행위들이 서로 다른 상황의 리더들에 있어서 다르게 적용된다는 이론으로 피들러(Fiedler)의 상황이론, 허쉬와블렌차드(Hersey & Blanchard)의 상황이론과 그렌(Green)의 수직쌍관이론, 브룸과 이튼(Vroom & Yetton)의 참여이론이 있다.
- 리더십경로-목표이론은 1970년대 에반스(M.Evans)와 하우스(R. House)에 의해 개발되었으며 리더의 특성보다는 상황과 리더의 행동에 초점을 둔 이론이다.

정답

213. ④ 214. ④ 215. ① 216. ①

217. 짐 콜린스(Jim Collins)의 5단계 리더십 스타일의 내용으로 옳지 않은 것은?

- ① 1단계: 능력이 뛰어난 개인으로 재능과 지식, 그리고 좋은 직업습관으로 생산적인 기여를 한다.
- ② 2단계: 집단의 목표달성을 위해 개인의 능력들을 바치며, 구성된 집단에서 다른 사람들과 효과적으로 일한다.
- ③ 3단계: 역량 있는 관리자로서 이미 결정된 목표를 효율적으로 추구할 수 있는 방향으로 사람과 자원을 조직한다.
- ④ 5단계: 유능한 리더로 저항할 수 없는 분명한 비전에 대한 책임 의식을 촉구한다.

해설

- 4단계: 유능한 리더
- 5단계: 경영자-개인적 겸양과 직업적 의지를 역설적으로 융합하여 지속적인 성과를 일구어 냄

218. 조직문화를 경영의 자원으로 중요시하는 이유에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

- ① 조직의 성패를 결정하는 전략의 수립과 진행과정에 영향을 미치기 때문이다.
- ② 조직문화는 구성원의 만족도와 생산성에 영향을 미치기 때문이다.
- ③ 조직문화는 사고 팔 수 없는 독특한 경쟁자원이기 때문이다.
- ④ 조직문화는 정확하게 표현할 수 없어 조직문화에 대한 올바른 이해를 하기 힘들기 때문이다.

219. 조직 구성원들의 공유된 가치나 신념의 체계로서 구성원에게 행위기준을 제시함으로써 그들을 결합시키는 정착제 구실을 하는 것은?

- ① 조직 분위기 ② 조직 구조 ③ 조직 문화 ④ 조직 지침

220. 병원조직 구성원의 조직행위 장애요소는?

가. 디스트레스(distress)	나. 책임감
다. 응집력	라. 갈등

- ① 가, 나 ② 나, 다 ③ 다, 라 ④ 가, 라

해설

디스트레스(distress)는 고통, 괴로움이다.

221. 조직의 업무수행이나 성과에 영향을 미치는 힘은?

가. 문화	나. 리더십	다. 무능력	라. 고통, 괴로움
-------	--------	--------	------------

- ① 가, 나 ② 나, 다 ③ 다, 라 ④ 가, 라

해설

조직의 업무수행이나 성과에 영향을 미치는 힘은 문화, 리더십, 능력이다.

222. 조직에서 개인의 목표와 조직의 목표가 조화되도록 하는 인적자원관리 제도는?

- ① 인간관리 ② 훈련관리 ③ 경력관리 ④ 집단관리

해설

교육훈련과정은 지식과 기술을 개인에게 향상시켜 조직입장에서는 능력향상과 인재육성을, 직원입장에서는 자기개발을 통해 조직의 유지발전을 도모하는 것이다.

223. 인적자원의 반감기(half-life cycle) 설명으로 옳은 것은?

- 가. 인적자원의 지식과 기술은 3년마다 50%씩 감소한다.
 나. 대졸신입사원의 역량이 100%에서 9년 후 12.5%로 감소한다.
 다. 대졸신입사원 채용인원이 9년 후 반으로 감소한다.
 라. 교육훈련과 인력개발을 통하여 인적자원의 역량감소를 예방해야 한다.

- ① 가, 나, 다 ② 나, 다, 라 ③ 가, 다, 라 ④ 가, 나, 라

해설

인적자원반감기

인적자원의 지식과 기술은 3년마다 50%씩 감소되어, 10년 후에는 조직체에서 거의 무용지물로 변해버린다는 가설 → 교육훈련의 중요성 확인

• 100% → 50%(3년) → 25%(6년) → 12.5%(9년)

224. 조직 변화 단계와 주요 내용이 옳지 않게 연결된 것은?

- ① 조직변화의 압력 - 성과 수준 및 이해관계 ② 해빙단계 - 내·외부의 저항요인 감소
 ③ 변화단계 - 시스템 및 휴먼 측면의 진화 ④ 재동결 단계 - 새로운 시도를 위한 내부적 혁신

해설

■ 조직변화의 단계

- 해빙단계: 변화의 필요성을 인식하는 단계, 고정된 습관을 녹임
- 변화단계: 실제로 계획된 변화를 실행시키는 단계
- 재동결단계: 새로운 방식이 안정될 수 있도록 정착시키는 단계

225. 부하의 성숙도에 따라 리더십이 옳지 않은 것은?

- ① 위임형 - 극히 높은 부하 ② 중간형 - 극히 낮은 부하
 ③ 참여형 - 높은 부하 ④ 설득형 - 낮은 부하

해설

지시형 - 극히 낮은 부하

226. 리더십 상황요인 이론에서 부하의 성숙도가 높아 업무수행 능력과 의욕이 모두 높은 것으로 평가될 때 적당한 리더십의 유형은?

- ① 지시형 ② 지도형 ③ 참여형 ④ 위임형

227. 귀릭(Gulick)이 제안한 POSDCoRB에 포함되지 않은 것은?

- ① planning ② staffing ③ coordinating ④ recording

해설

Gulick이 제안한 POSDCoRB는 planning(계획), organizing(조직), staffing(인사), directing(지휘), coordinating(조정), reporting(보고), budgeting(예산)이다.

228. 공식적 조직과 비공식적 조직에 대한 설명으로 옳은 것은?

- ① 공식적 조직은 부분적 질서이며, 비공식적 조직은 전체적 질서이다.
 ② 공식적 조직은 내면적 조직이며, 비공식적 조직은 외형적 조직이다.
 ③ 공식적 조직은 자연발생적, 비공식적 조직은 인위적으로 형성된 조직이다.
 ④ 공식적 조직은 효율의 논리, 비공식적 조직은 감성의 논리에 따라 구성된다.

해설

- 공식적조직: 전체적, 인위적, 외면적, 능률적, 공식성격의 목적추구조직이고
- 비공식적조직: 자연발생적, 부분적, 내면적, 비합리적, 인간관계중시, 욕구와 사회적동기를 중시하는 조직

정답

223. ④ 224. ① 225. ② 226. ③ 227. ④ 228. ④

233. 병원조직행위의 주된 장애요인으로 옳지 않은 것은?

- ① 의사소통장애 ② 직무스트레스 ③ 직무갈등 ④ 업무과중

234. 병원조직이 직면하고 있는 환경에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

- ① 공급자 주도시장으로서의 시장구조변화
 ② 소비자 운동의 확대 및 강화
 ③ 의료보장조직의 규제와 통제 강화
 ④ 대자본의 병원산업 참여와 경쟁심화

해설 현대 병원환경의 변화는 소비자주도시장 전환, 소비자운동 확대, 의료보장의 강화, 대자본의 병원참여, 외국병원의 진출, 정부의 경쟁유인책 시도 등이다.



6. 갈등

235. 병원조직이 목표달성과 함께 운영의 효과성을 높이기 위하여 기본적으로 갖추고 있어야 할 기술은?

- ① 연속형 기술 ② 집약형 기술 ③ 중개형 기술 ④ 일상적 기술

해설 ■ 상호의존성에 의한 기술 분류
 • 순차적 상호의존성 (연속형 기술)
 한 부서의 활동이 다른 부서의 활동에 직접적으로 관련되어 있는 상호의존성을 의미하며 상호의존성 정도가 집합적 상호의존성 정도보다 높다.
 • 교호적 상호의존성 (집약형 기술)
 하나의 과업을 수행하기 위하여 여러 부서의 활동이 동시에 상호 관련되어 있는 것을 의미하며, 관련 부서 간 상호의존성이 가장 높은 상태를 말한다.
 • 집합적 상호의존성 (중개형 기술)
 부서간이 상호의존성이 거의 없는 형태를 의미하므로 각 부서는 독립적으로 조직의 공동목표에 공헌한다.

236. 한 조직 내에서 여러 집단이 유사한 기능을 가질 때 발생하는 갈등의 유형을 의미하는 것으로 옳은 것은?

- ① 기능적 갈등 ② 계층적 갈등 ③ 경쟁적 갈등 ④ 수직적 갈등

해설 집단적 갈등의 원인별 유형
 1. 기능적 갈등: 각기 기능이 다른 집단 간에 생기는 갈등. 기능적 갈등은 과업이나 목표 또는 역할의 비양립성으로 인해 발생한다.
 2. 계층적 갈등: 조직에서 각 계층 간에 일어나는 갈등으로 이러한 계층적 갈등은 조직의 보상을 둘러싼 이익집단 사이에서 주로 나타난다.
 3. 경쟁적 갈등: 한 조직 내에서 여러 집단이 유사한 기능을 가질 때 발생한다.

237. 최근 조직화의 추세에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

- ① 짧아지는 명령체계
- ② 넓어지는 관리의 폭
- ③ 계층제의 강화
- ④ 권한위임의 확대

해설 최근의 병원조직화 추세는 짧아지는 명령체계, 넓어지는 관리의 폭, 느슨해지는 명령일원화원칙, 더 많은 권한위임, 분권화와 집권화의 동시추구, 축소되는 스태프부분 등이다.

238. 문제 해결을 위한 갈등관리 방법으로 옳지 않은 것은?

- ① 상호 공동목표의 설정
- ② 조직구조의 변경
- ③ 상위목표의 도입
- ④ 진료와 행정의 이원적 권력구조의 형성



7. 정원

239. 인력수요를 예측함에 있어 표준작업 시간을 근거로 산정하는 과학적인 기법은?

- ① 전문가 예측 방법
- ② 동작 및 시간 연구법
- ③ 추세분석 방법
- ④ 모형분석 방법

240. 조직의 정원을 구분함에 있어 의료관계 법령 등에 의해서 설정된 정원은?

- ① 법정정원
- ② 기구정원
- ③ 설비정원
- ④ 산정정원

해설 정원의 구분

구분	내용
법정정원	법령에 의해서 기준이 정해짐 의료법 시행규칙에 의한 의료인 수 산업안전보건법령의 안전보건관리자
기구정원	조직기구의 변경으로 인한 인원의 증감
설비정원	시설, 장비, 설비의 산설에 따라 운영할 기술직을 채용하는 것
산정정원	업무량, 질적 측면을 분석하여 정원관리를 하는 것

241. 정원에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

- ① 기구정원이란 조직도상 부, 과, 실, 계 등을 설치함에 따라 필요한 정원을 말한다.
- ② 방침정원이란 병원의 설비 규모, 수준, 수량 등에 따라 정해지는 인원을 말한다.
- ③ 산정정원이란 업무량(환자 수 등)에 비례하여 필요로 하는 인원을 말한다.
- ④ 법정정원이란 의료법 등 관계법규에 의해 정해진 인원을 말한다.

242. 병원에서 정원 관리를 하고자 할 때 정원의 수를 측정하는데 가장 영향을 적게 미치는 것은?

- ① 병상규모
- ② 간호사의 구성 비율(법정인원)
- ③ 입원 및 외래 환자 수
- ④ 의료서비스 및 전문화수준

243. 오늘날 신속하고 정확한 인사관리 의사결정을 지원하기 위해 가장 절실히 요구되는 것은?

- ① 인사정보시스템 ② 인사고과시스템 ③ 인력감사시스템 ④ 직무분석시스템

해설

인사정보시스템은 인사관리업무를 원활하게 하고 인적자원 관리에 필요한 각종 정보를 가지있게 정돈하고 분석하여 인사 관리 의사결정자(경영자, 라인관리자, 인사관리자)에게 제공함으로써 공정하고 적절한 인사결정을 하는 데 그 목적이 있다. 특히 의료기관의 대형화에 따른 인력증가와 다양한 직종의 직무관리, 효율적인 급여관리 등을 위하여 인사정보시스템은 필수적이다.

244. 병원조직이 추구하는 미래조직 모형이라 할 수 없는 것은?

- ① 팀 조직 ② 피라미드 조직 ③ 프로세스 조직 ④ 네트워크 조직

245. 고용관리에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

- ① 인력수요분석의 결과 인력이 과다한 것으로 평가한 경우 고용제한, 조업 단축 및 조기퇴직 등을 대안으로 고려할 수 있다.
- ② 선발관리는 종신고용제도의 성격을 가지고 있는 경우에 더욱 중요한 인사기능으로 평가된다.
- ③ 여러 명의 면접자가 한 사람의 지원자를 상대로 면접하는 방법을 보드 면접(board interview)이라 한다.
- ④ 우리나라 병원은 100병상당 평균 40명 내외의 의료기사를 보유하고 있다.

246. 리더의 관리기능 중심의 유형 중 생산중심적 리더의 특성에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

- ① 생산과업을 중요시한다.
- ② 공식적인 권한과 권력에 비교적 많이 의존한다.
- ③ 부하직원의 개인적 문제에 많은 관심을 갖고 권한을 이양한다.
- ④ 부하직원을 치밀하게 감독한다.

해설

리더십의 유형과 특징

구분	유형	특징
의사결정중심의 유형	독재적(autocratic) 리더십	리더단독의 의사결정, 리더의 개인적인 고려가 많이 반영됨
	민주적(democratic) 리더십	의사결정과정에서 부하직원의 참여를 많이 허용, 의사결정에 부하직원에 대한 고려를 많이 반영시킴
	자유방임적(laissez-faire) 리더십	부하직원에게 최대의 자유를 허용함으로써 리더십 기능이 발휘되지 않는 상태
관리기능중심의 유형	생산중심적 리더십	생산과업을 중요시하고, 생산방법과 절차 등 세부적인 사항에 관심을 가지며 공식권한과 권력에 비교적 많이 의존하면서 부하직원들을 치밀하게 감독하는 유형
	부하중심적 리더십	부하와의 관계를 중요시하고 부하직원의 욕구충족과 발전 등 이들의 개인적 문제에 많은 관심을 갖고 권한을 이양하면서 부하직원에게 자유재량을 많이 주는 유형

247. 리더가 되기 위한 요인으로 옳지 않은 것은?

- ① 관리적 및 기술적 자질 ② 권력욕
- ③ 지식 ④ 정규적인 교육

정답

243. ① 244. ② 245. ④ 246. ③ 247. ②

248. 변혁적 리더십(transformational leadership)의 특징이 아닌 것은?

- ① 공유된 비전의 창출
- ② 환경변화와 위험에 민감한 대처
- ③ 모험적 정책의 수행 및 전형(example)의 제시
- ④ 신뢰와 협동보다는 경쟁과 갈등 전략 선호

해설 · 변혁적 리더십: 환경을 변화시키는 가식적 특성보다는 자기확신과 이념적 신념을 보유하는 리더십
· 거래적리더십: 부하의 욕구와 조직의 보상을 근거로 교환 관계에 의한 형태의 리더십

249. 팀제 적용의 전제조건으로 옳지 않은 것은?

- ① 자율적 팀관리
- ② 팀제에 대한 경영층의 인지와 의지
- ③ 계층의 수직화
- ④ 팀 성과 중심의 보상

250. 조직에 관한 경영혁신기법 용어로 옳지 않은 것은?

- ① restructuring
- ② outsourcing
- ③ downsizing
- ④ sociomatrix

해설 · 리스트럭처링(restructuring): 인력 구조조정
· 아웃소싱(outsourcing): 기업은 중심업무에만 집중하면서 중요도가 떨어지는 업무는 외부에 위탁하는 기법
· 다운사이징(downsizing): 기업이 환경변화에 능동적으로 대처하기 위해 비대해진 조직을 가볍고 역동적인 조직구조(팀제)로 개편하는 경영기법
· 벤치마킹(benchmarking 우수사례모방): 몇 개 회사의 제품이나 기술, 경영방식 등을 면밀히 비교분석하여 가장 뛰어난 성적을 달성한 기업의 경영기법을 배워 자기 회사의 경영과 생산에 합법적으로 응용하는 기법(조직의 경영혁신기법에 국한된 것이라고 볼 수는 없음)

251. 인간관계관리(CRM)의 기법 중 참가자로 하여금 자유분방한 아이디어를 내제하고 이를 결합하거나 혹은 연결지어 실행 가능한 많은 아이디어나 착상을 끌어내기 위한 방법은?

- ① 제안 제도
- ② 델파이(delphi) 기법
- ③ 브레인 스토밍(brainstoming)
- ④ 소시오 매트릭스(sociomatrix)

해설 · 브레인스토밍(brainstorming)을 제안제도와 비교하면, 제안제도는 직원의 개별적인 아이디어를 경영자에게 전달하여 경영개선에 기여하고 직원의 사기와 참여의욕을 증진시키려는 제도인 반면 브레인스토밍은 집단적인 착상에 의하여 경영개선에 기여하고 참가의욕을 증진시키려는 제도로서 일반적으로 다수의 직원을 하나의 그룹으로 형성하여 진행한다. 이 브레인스토밍을 효율적으로 진행하기 위해서는 타인이 제출한 아이디어를 절대로 비판하여서는 안되며, 참가자는 자유로운 분위기속에서 어떤 아이디어라도 거리낌 없이 발표할 수 있어야 하고, 참가자의 아이디어를 제출할 때 질적으로 훌륭한 아이디어만을 제출하도록 하면 심리적으로 위축될 수 있으므로 질보다는 양에 치중해야 한다.
· 델파이기법(delphi technique)은 사회과학의 조사방법 중 정리된 자료가 별로 없고 통계모형을 통한 분석을 하기 어려울 때 관련 전문가들을 모아 의견을 구하고 종합적인 방향을 전망해 보는 기법을 일컫는다.
· 소시오메트릭스(sociomatrix)는 관찰, 면접, 검사 등 여러 방법을 사용하여 직원들 간의 선호와 우호관계에서 나타나는 구조를 분석하는 집단 행동의 효율성을 진단, 평가하는 인간관계관리의 한 방법이다.

252. 인간관계관리(CRM)와 관계가 적은 것은?

- ① 노사 협력제도
- ② 의사소통
- ③ 제안제도
- ④ 사기(士氣) 조사

해설 인간관계관리(human relations management)란 경영자와 직원이 상호이화와 신뢰의 바탕 위에서 일체감을 형성하고, 그들이 그 조직에 호의와 열의를 가지고 조직의 유지·발전에 기여하고자 하는 정신태도를 형성하기 위한 일련의 계획적이고 조직적인 제도들로서, 사기조사, 제안제도, 브레인스토밍, 인사상담제도, 의사소통, 소시오메트릭스, ZD(zero Defects)운동 등이 있다.

정답 248. ④ 249. ③ 250. ④ 251. ③ 252. ①

258. BSC(균형성과표)를 적용한 병원경영성과의 통합관리에 대한 기대효과로 옳지 않은 것은?

- ① 목표달성 및 성과에 상응하는 공정한 처우실현 및 보상체계의 확립
- ② 재고관리의 효율화
- ③ 목표달성을 향상시키고 구성원의 일체감 형성
- ④ 구성원 스스로 목표설정에 참여

해설 균형성과표는 재무적인 측정지표를 통해 고객, 내부프로세스, 학습과 성장으로 구분하는 측정지표를 제공해야 한다.

259. 성과관리시스템을 구축하는 목적에 가장 적합하지 않은 것은?

- ① 성과를 관리함으로써 조직목표를 달성하고자 하는 전략적 목적
- ② 인적자원의 채용, 상벌, 유지, 해고 등에 관련된 의사결정을 지원하려는 관리적 목적
- ③ 구성원의 역량제고를 위한 토대로 활용하는 발전적 목적
- ④ 구성원의 기여도를 임금에 반영하여 인건비를 관리하고자 하는 목적

해설 정부업무 평가기본법제4조에 의거

1. 성과 관리는 정책 등의 계획수립과 집행과정에 대하여 자율성을 부여하고 결과에 대해 책임이 확보 될 수 있도록 해야 한다.
2. 성과 관리는 업무의 성과, 품질 및 만족도가 제고 될 수 있도록 한다.

성과관리 시스템 구축목적

- 경쟁이 더 치열해진 환경하에서 새로운 전략을 수립하고 조직내 의사소통원활
- 비용을 절감하고 생산성을 위해 매출 증가
- 종업원의 일상의 활동을 통해 새로운 전략을 이행하기 위해

260. 외주용역의 장점에 관한 설명으로 옳지 않은 것은?

- ① 전문업체가 외주를 담당할 경우 환자에게 질 높은 서비스를 제공할 수 있다.
- ② 외주용역업체에서 파견된 요원이 장기간 고정적으로 근무하게 될 경우 외주용역업무 이외의 일을 시키기 쉽다.
- ③ 단순 업무분야에 근무하는 직원 수가 증가하여 노무관리가 용이해진다.
- ④ 외주 내용에 따라 해당부문 공간을 활용할 수 있다.

261. 경쟁 환경을 극복하고 변화를 주도하는 지속경영을 실현하기 위한 새로운 경영원리가 적용 되는 관리대상(3P)이 아닌 것은?

- ① 조직의 사명과 비전을 중심으로 한 목적의식(Purpose) 재정립
- ② 업무를 효과적으로 수행할 수 있는 절차(Process) 재구축
- ③ 경영주체인 인적자원(People)의 역량 강화
- ④ 경쟁을 확보하기 위한 저가(Price)전략 도입

262. 직무기능을 향상시키기 위한 교육, 훈련 및 개발을 위해 포함되어야 할 직무요건에 해당하지 않는 것은?

- ① 업무목표(objectives)
- ② 직무행동(job behaviors)
- ③ 태도(attitudes)
- ④ 인적자원의 자질(personal traits)

정답 258. ② 259. ④ 260. ② 261. ④ 262. ①

263. 카츠(R. Katz)가 분류한 관리자에게 요구되는 3가지 관리기술(managerial skills)이 아닌 것은?
 ① 전문적 기술(Technical skill) ② 인간관계적 기술(Human skill)
 ③ 개념적 또는 통합적 기술(Conceptual skill) ④ 정보적 기술(Informational skill)
264. 조직의 전략목적을 효과적으로 달성하는 데 필요한 인적자원을 적시에 확보하기 위한 인적 자원관리 과정을 무엇이라 하는가?
 ① 직무분석 ② 인적자원 계획 ③ 채용계획 ④ 인적자원 개발
265. 보건의료체계를 시스템적 관점에서 투입, 전환과정, 산출로 구분할 때 전환과정에 해당하는 것은?
 ① 의료인력 ② 의료자금 ③ 병원시설 ④ 환자 진료서비스
266. 인적자원을 관리하는 경영이념(Paradigm)의 변화 추세를 올바르게 설명한 것은?
 ① 평생직장 보장 - 평생직업 중시 ② 혼혈주의 - 순혈주의
 ③ 성과위주의 보상 - 연공서열 위주의 보상 ④ 수평적 조직관리 - 수직적 조직관리
267. 기업에서 필요로 하는 인적자원의 특성에 따라 집단별로 구분하고 그들에 대해 각각 다른 인적자원 관리정책을 적용하는 것을 의미하는 전략용어는?
 ① 노동유연성 확보전략 ② 고용 포트폴리오 전략 ③ 인건비 절감전략 ④ 직책별 처우 적용 전략
268. 비자발적 퇴직이 아닌 것은?
 ① 명예퇴직 ② 영구적 해고 ③ 일시적 해고 ④ 정년퇴직
269. 효과적 또는 비효과적이었던 직무수행 사례를 피고과자별로 기록해 두었다가 이를 중심으로 피고과자를 평가하는 방법을 무엇이라 하는가?
 ① 업무보고법 ② 목표관리법 ③ 중요사건법 ④ 행위기준 고과법
270. 조직목표를 달성하는데 중요한 영향을 미치는 조직의 내·외적 특성 또는 “개인, 부서 또는 조직에게 성공적인 결과를 가져옴으로써 경쟁력 있는 업무 수행을 보장해 줄 수 있는 한정된 수의 영역”을 의미하는 것은?
 ① KPI ② CSFs ③ CRM ④ sociomatrix

해설

- 핵심 성과 지표(KPI): 중요한 성공 요인은 전략이 성공하기 위해 필수적인 요소
- 핵심 성공 요인(CSF): 달성하기 위해 조직이나 프로젝트에 필요한 요소에 대한 용어로 회사 또는 조직의 성공을 보장하기 위해 필요한 중요한 요소 또는 활동
- 고객 관계 관리(CRM): 소비자들을 자신의 고객으로 만들고, 이를 장기간 유지하고자 하는 경영방식이며 기업들이 고객과의 관계를 관리, 고객 확보, 그리고 고객, 판매인, 협력자와 내부 정보를 분석하고 저장하는 데 사용하는 분야
- sociomatrix: 수집된 데이터의 형태로 방법은 대인 관계를 측정하는 용어