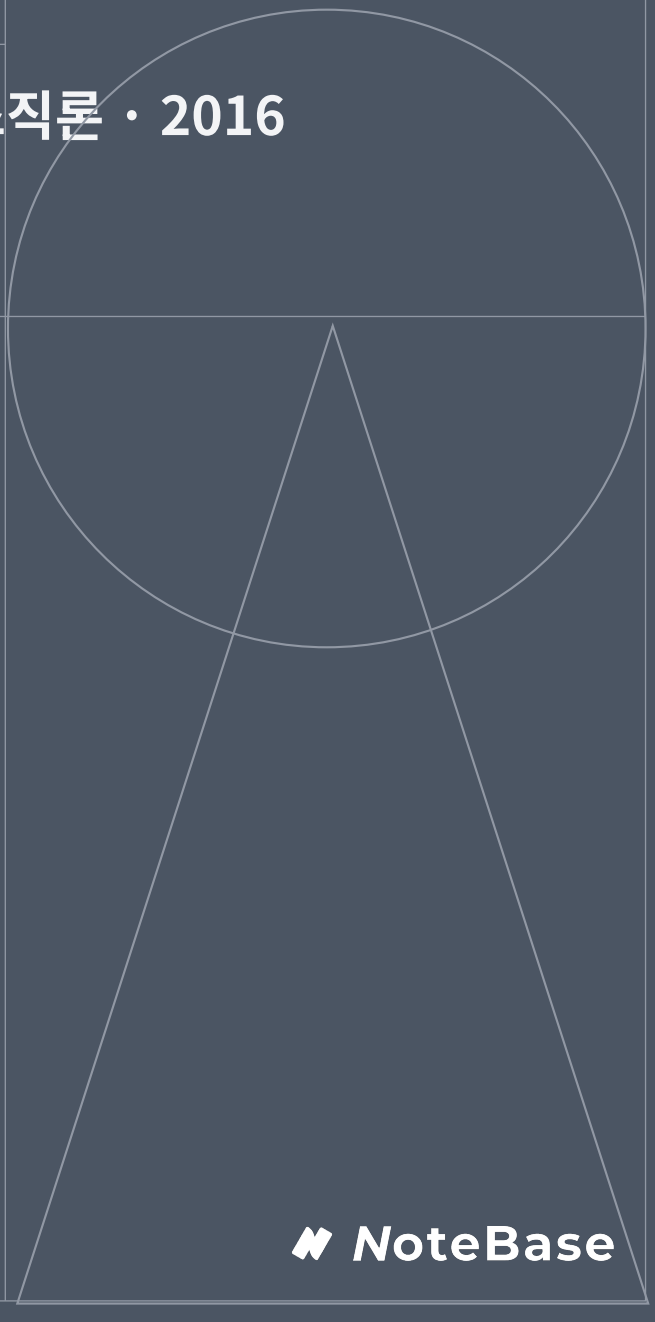
기출OX 해설집

공무원/국가직/7급 · 인사조직론 · 2016



NoteBase

기출OX 해설집

공무원/국가직/7급 · 인사조직론 · 2016

공무원/국가직/7급 · 인사조직론 · 2016

문 1. 조직발전(Organization Development)에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

① 행태과학의 지식과 기술을 응용한다.

② 문제해결역량을 개선하려는 지속적이고 장기적인 노력이다.

③ 과정지향적이며 아래로부터의 자율적이고 자발적인 접근방법이다.

④ 조직 내 · 외부의 컨설턴트를 참여시켜 개혁추진자의 역할을 맡게 한다.

정답 3번

출제 포인트

조직발전의 핵심 성격인 행동과학의 활용, 계획적·장기적 변화, 문제해결역량 향상, 개혁추진자의 개입 여부를 구별하는 문제이다.

핵심 개념

조직발전은 행동과학의 지식과 기법을 활용하여 조직 전체의 문제해결능력과 적응능력을 높이려는 계획적이고 장기적인 변화 노력이다. 구성원의 참여를 중시하지만 자연발생적으로 아래에서만 올라오는 운동이 아니라, 보통 최고관리층의 지지와 조직 내·외부 개혁추진자의 개입 아래 추진된다.

선지별 해설

① O: 조직발전은 행동과학에 기초한 계획적 변화기법이므로 행동과학의 지식과 기술을 응용한다는 설명은 옳다.
② O: 조직발전은 조직의 문제해결능력과 자기갱신능력을 높이려는 지속적이고 장기적인 노력이라는 점에서 옳다.
③ X: 틀린 부분은 "아래로부터의 자율적이고 자발적인 접근방법"이다. 조직발전은 참여와 협력을 중시하지만, 조직 전체를 대상으로 하는 계획적 변화이며 최고관리층의 지원과 변화촉진자의 개입이 수반된다. 올바르게는 "과정지향적이며 구성원 참여를 중시하는 계획적 변화 접근방법"이라고 고쳐야 한다.
④ O: 조직발전에서는 조직 내·외부의 컨설턴트나 변화촉진자가 참여하여 개혁추진자 역할을 수행하므로 옳다.

NoteBase

오답 포인트

③은 조직발전을 민주적 분위기나 자율적 참여와만 연결하면 쉽게 속게 만드는 선지이다. 조직발전은 참여를 중시하지만 핵심은 계획적 조직변화이며, 자생적 하향식 반대 개념이 아니라 최고관리층의 지원과 변화촉진자의 개입이 함께 간다는 점이 함정이다.

다시 나오면 이렇게 판단

조직발전이 나오면 먼저 행동과학 기반인지, 조직 전체의 계획적·장기적 변화인지, 그리고 변화촉진자와 최고관리층의 지원이 전제되는지를 확인하면 된다. 아래로부터 저절로 생기는 자발적 운동처럼 서술하면 오답 가능성이 크다.

암기 포인트

조직발전은 행동과학 기반의 계획적 장기변화이며, 참여는 중시하지만 방임적 자생운동은 아니다.

NoteBase

문 2. 의사결정모형에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

① 합리모형에서는 목표와 수단이 명확히 구분된다.

② 점증모형은 다원성을 가진 정치구조에 적합한 의사결정모형이다.

③ 만족모형에서는 객관적 합리성이 의사결정의 준거기준이 된다.

④ 쓰레기통 모형은 조직화된 무정부상태에서 조직이 어떠한 의사결정 행태를 나타내는가를 설명하는 모형이다.

정답 3번

출제 포인트

이 문제는 합리모형, 점증모형, 만족모형, 쓰레기통 모형의 판단 기준을 구별하는 문제이다.

핵심 개념

합리모형: 목표와 수단을 분리하고 최적 대안을 찾는 모형이다. 키워드는 객관적 합리성이다.
점증모형: 기존 정책을 조금씩 조정하는 모형이다. 키워드는 다원주의, 타협, 현실적 조정이다.
만족모형: 제한된 합리성 아래에서 충분히 만족스러운 대안을 선택하는 모형이다. 키워드는 주관적 합리성과 만족 기준이다.
쓰레기통 모형: 조직화된 무정부상태에서 문제, 해결책, 참여자, 선택기회가 우연히 결합하는 모형이다. 키워드는 우연적 결합이다.

NoteBase

선지별 해설

① O
합리모형은 목표를 먼저 명확히 세우고 그 목표를 달성할 수단을 비교하는 전제를 둔다. 목표와 수단의 명확한 분리가 핵심이므로 옳은 설명이다.

② O
점증모형은 다원적 이해관계가 충돌하는 정치환경에서 전면적 최적화보다 점진적 타협과 조정을 중시한다. 다원성을 가진 정치구조에 적합하다는 설명은 옳다.

③ X
틀린 부분은 "객관적 합리성"이다. 만족모형은 사이먼의 제한된 합리성에 기초하므로 객관적 최적해가 아니라 의사결정자가 받아들일 수 있는 만족수준이 준거가 된다. 올바르게는 "만족모형에서는 제한된 합리성 아래에서 만족할 만한 대안을 선택한다"이다.

④ O
쓰레기통 모형은 조직화된 무정부상태에서 의사결정이 체계적 계산보다 우연한 결합으로 이루어지는 모습을 설명한다. 조직의 의사결정 행태를 설명하는 모형이라는 진술은 옳다.

오답 포인트

만족모형도 합리성을 말하므로 객관적 합리성과 혼동하기 쉽다. 그러나 만족모형의 핵심은 최적화가 아니라 제한된 정보와 능력 속에서 만족 가능한 수준을 찾는다는 점이다.

다시 나오면 이렇게 판단

의사결정모형 문제는 먼저 합리성의 종류와 조직환경을 대응시켜 판단한다. 최적해를 찾으면 합리모형, 만족수준이면 만족모형, 다원적 타협이면 점증모형, 조직화된 무정부상태이면 쓰레기통 모형이다.

암기 포인트

합리모형은 최적, 만족모형은 만족, 점증모형은 타협, 쓰레기통 모형은 우연적 결합이다.

NoteBase

문 3. 동기부여이론에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

① 허즈버그(Herzberg)의 욕구충족요인 이원론은 만족과 불만을 상호연계 차원으로 인식한다.

② 브룸(Vroom)의 기대이론은 인간은 기대되는 결과에 대해 어떤 선호를 가지고 있다고 가정한다.

③ 매슬로우(Maslow)의 욕구계층이론은 하위욕구가 충족되었을 때 상위욕구가 발생하게 된다고 설명한다.

④ 애덤스(Adams)의 공정성 이론은 자신의 노력과 보상과의 관계를 다른 사람과의 비교를 통해 상대적으로 느끼는 공정성의 정도가 동기부여에 영향을 미친다고 설명한다.

정답 1번

출제 포인트

이 문제는 동기부여이론의 대표 학자와 핵심 내용을 정확히 연결하는지를 묻는 문제이다.

핵심 정리

허즈버그: 동기요인·위생요인 — 만족과 불만족은 하나의 연속선이 아니라 서로 다른 차원에서 발생한다고 본다.
브룸: 기대이론 — 노력하면 성과가 나오고, 성과가 보상으로 이어지며, 그 보상이 자신에게 가치가 있을 때 동기부여가 된다고 본다.
매슬로우: 욕구계층이론 — 하위욕구가 상당 부분 충족되면 더 높은 수준의 욕구가 동기요인으로 떠오른다고 본다.
애덤스: 공정성이론 — 자신의 투입과 보상의 비율을 타인과 비교해 공정하다고 느끼는지가 동기에 영향을 준다고 본다.

NoteBase

선지별 해설

① X
허즈버그의 이원론은 만족과 불만족을 상호연계된 하나의 차원으로 보지 않는다. 틀린 표현은 '상호연계 차원'이다. 올바르게는 만족은 동기요인에, 불만족은 위생요인에 의해 설명되는 별개의 차원이라고 본다.

② O
브룸의 기대이론은 인간이 기대되는 결과에 대해 선호를 가진다고 가정한다. 이는 결과의 매력도인 유인가와 연결되는 설명으로 타당하다.

③ O
매슬로우는 하위욕구가 충족되면 그다음 상위욕구가 새로운 동기요인으로 등장한다고 설명한다. 하위욕구 충족이 상위욕구 출현의 전제가 된다는 점에서 옳다.

④ O
애덤스의 공정성이론은 자신의 노력과 보상의 관계를 타인과 비교해 상대적으로 공정한지 판단한다고 본다. 이 상대적 공정성 지각이 동기부여에 영향을 미친다는 설명이 맞다.

오답 포인트

①은 '만족-불만족'을 하나의 연속선으로 이해하면 쉽게 속는 선지이다. 허즈버그는 불만이 없다고 해서 곧 만족이 생기는 것은 아니라고 보았으므로, 두 개를 분리된 차원으로 본다는 점이 핵심이다.

다시 나오면 이렇게 판단

동기부여이론 문제는 학자명만 외우기보다 각 이론의 판단 기준을 연결해 보면 풀린다. 허즈버그는 두 차원 분리, 브룸은 기대·수단성·유인가, 매슬로우는 욕구의 단계 상승, 애덤스는 타인과의 공정성 비교로 판단하면 된다.

암기 포인트

허즈버그는 만족과 불만족의 분리, 브룸은 기대되는 보상의 선호, 매슬로우는 하위충족 후 상위욕구, 애덤스는 비교된 공정성이다.

NoteBase

문 4. 중앙인사기관의 조직형태에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

① 독립합의형의 대표적 예는 1978년 공무원인사개혁법이 통과될 때까지 존속한 미국의 연방인사위원회이다.

② 비독립단독형은 행정수반이 중앙인사기관을 자신의 국정관리 수단으로 삼아 주요 인사정책을 강력하게 추진할 수 있다.

③ 독립합의형은 일상적 행정의 필요성과 변화에 신축적으로 대응할 수 있다.

④ 비독립단독형은 양당적이거나 초당적인 문제를 적절히 반영·해결하는 데 어려움이 있다.

정답 3번

출제 포인트

이 문제는 중앙인사기관의 조직형태 중 독립합의형과 비독립단독형의 장단점을 구별하는 문제이다.

핵심 개념

독립합의형은 행정수반으로부터 비교적 독립된 합의제 중앙인사기관으로서 정치적 중립성과 공정성 확보에 유리한 형태이다.
비독립단독형은 행정수반의 지휘 아래 단독책임자가 운영하는 중앙인사기관으로서 정책 추진력과 신속성이 강한 형태이다.
구별 기준은 공정성·초당성 중심인지, 신속성·정책집행력 중심인지이다.

NoteBase

선지별 해설

① O
독립합의형의 대표적 사례로 미국의 연방인사위원회가 거론된다. 1978년 공무원인사개혁법 이전까지 존속한 독립적 합의제 중앙인사기관이라는 설명이므로 옳다.

② O
비독립단독형은 행정수반이 중앙인사기관을 직접 국정관리 수단으로 활용하기 쉬운 구조이다. 따라서 주요 인사정책을 일관되게 강하게 추진하는 데 유리하므로 옳다.

③ X
틀린 부분은 "독립합의형은 일상적 행정의 필요성과 변화에 신속적으로 대응할 수 있다"는 표현이다. 독립합의형은 합의제 구조와 독립성 때문에 중립성과 계속성은 강하지만, 의사결정이 신속하게 이루어지기 어렵다. 올바르게는 "비독립단독형이 일상적 행정의 필요성과 변화에 상대적으로 신속하게 대응하기 쉽다" 또는 "독립합의형은 신속한 대응이 상대적으로 어렵다"이다.

④ O
비독립단독형은 행정수반의 정치적 의지와 국정 방향이 강하게 반영되는 구조이다. 그래서 양당적이거나 초당적인 문제를 폭넓게 반영·해결하는 데 한계가 있다는 설명은 옳다.

오답 포인트

수험생은 '독립적'이라는 말 때문에 독립합의형이 모든 면에서 더 우수하다고 오해하기 쉽다. 그러나 이 유형의 강점은 중립성과 공정성이지 속도와 기동성이 아니며, 신속 대응은 오히려 비독립단독형의 장점이다.

다시 나오면 이렇게 판단

합의제와 독립성이 보이면 공정성·중립성·계속성을 먼저 떠올리고, 단독형과 수반 통제가 보이면 신속성·정책추진력을 먼저 연결하면 된다. 문제 선지가 속도와 초당성을 서로 바꿔 붙였는지를 보면 정답을 가를 수 있다.

암기 포인트

독립합의형은 공정성은 강하고 속도는 약하며, 비독립단독형은 속도와 추진력은 강하고 초당성은 약하다.

NoteBase

문 5. 「국가공무원법」상 명시된 공무원의 의무에 해당하지 않는 것은?

① 재산 등록 및 공개의 의무

② 종교중립의 의무

③ 품위 유지의 의무

④ 청렴의 의무

정답 1번

쟁점

이 문제는 국가공무원법에 명시된 공무원의 복무상 의무와 공직자윤리법상 재산등록 제도를 구별하는 문제이다.

용어 풀이

재산 등록 및 공개는 일정 공직자가 재산을 신고하고 공개하는 제도로서 공직자윤리법의 규율 대상이다.

핵심 구분

국가공무원법은 종교중립, 청렴, 품위 유지처럼 공무원의 복무와 직무수행 태도에 관한 의무를 규정한다. 반면 재산 등록 및 공개는 국가공무원법상 의무가 아니라 공직자윤리법상 의무이다.

선지별 해설

① X
재산 등록 및 공개는 공직윤리 확보를 위한 제도이지만 국가공무원법에 명시된 공무원의 의무는 아니다.
틀린 표현: "국가공무원법상 명시된 공무원의 의무"
올바른 표현: "공직자윤리법상 재산 등록 및 공개 의무"

② O
국가공무원법은 공무원이 종교에 따른 차별 없이 직무를 수행하도록 종교중립의 의무를 둔다.

③ O
국가공무원법은 공무원이 품위를 손상하는 행위를 해서는 안 된다고 보아 품위 유지의 의무를 규정한다.

④ O
국가공무원법은 금품·향응 수수 금지 등을 내용으로 하는 청렴의 의무를 규정한다.

NoteBase

오답 포인트

공무원에게 부과되는 의무라는 공통점만 보고 모든 내용을 국가공무원법 조문으로 묶으면 틀리기 쉽다.
복무의무는 국가공무원법, 재산등록·공개 제도는 공직자윤리법으로 분리해야 한다.

다시 나오면 이렇게 판단

발문에 특정 법명이 제시되면 그 법이 규율하는 영역부터 나눈다. 직무수행 태도와 복무규율은
국가공무원법으로, 재산등록·공개 같은 공직윤리 통제장치는 공직자윤리법으로 판단한다.

암기 포인트

국가공무원법은 복무의무, 공직자윤리법은 재산등록이다.

NoteBase

문 6. 소청심사제도에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

① 인사혁신처에 설치된 소청심사위원회는 중앙선거관리위원회 소속 공무원의 소청을 심사 결정한다.

② 소청심사위원회 결정에 불복하는 소청인은 소청결정서를 받은 날부터 90일 이내에 행정소송을 제기할 수 있다.

③ 소청심사위원회는 임시결정의 경우를 제외하고는 심사청구를 받은 날부터 60일 이내에 결정을 해야 하며, 불가피한 경우 위원회의 의결로 30일을 연장할 수 있다.

④ 소청 사건의 결정은 재적 위원 3분의 2 이상의 출석과 출석 위원 과반수의 합의에 따르되, 의견이 나뉠 경우에는 출석 위원 과반수에 이를 때까지 소청인에게 가장 불리한 의견에 차례로 유리한 의견을 더하여 그 중 가장 유리한 의견을 합의된 의견으로 본다.

정답 1번

쟁점

이 문제는 소청심사위원회의 설치 주체, 소청 결정에 대한 제소기간, 위원회의 결정기간, 의결 방식을 정확히 구별하는 문제이다. 핵심은 선거관리위원회 소속 공무원의 소청을 어느 기관의 소청심사위원회가 맡는지를 가르는 데 있다.

용어 풀이

소청심사제도는 공무원이 징계처분이나 그 밖의 불리한 처분 등에 대하여 행정 내부에서 다시 심사받는 특별행정불복절차이다.

핵심 구분

행정기관 소속 공무원의 소청은 인사혁신처에 설치된 소청심사위원회가 심사·결정한다. 반면 국회·법원·헌법재판소·선거관리위원회 소속 공무원의 소청은 각 기관 사무처에 설치된 해당 소청심사위원회가 심사·결정한다. 기간은 소청 결정에 대한 행정소송 제기가 90일이고, 소청심사위원회의 본안 결정은 60일 이내이며 불가피한 경우 30일 연장할 수 있다는 점이 포인트이다.

NoteBase

선지별 해설

① X: 선거관리위원회 소속 공무원의 소청은 인사혁신처 소청심사위원회가 아니라 중앙선거관리위원회사무처에 설치된 소청심사위원회가 심사·결정한다. 선거관리위원회는 국가공무원법상 별도로 해당 소청심사위원회를 두는 기관에 포함된다.
틀린 표현: "인사혁신처에 설치된 소청심사위원회는 중앙선거관리위원회 소속 공무원의 소청을 심사 결정한다."
올바른 표현: "중앙선거관리위원회사무처에 설치된 소청심사위원회가 선거관리위원회 소속 공무원의 소청을 심사·결정한다."
② O: 소청심사위원회의 결정에 불복하는 소청인은 소청결정서를 받은 날부터 90일 이내에 행정소송을 제기할 수 있다. 소청심사는 특별행정심판 성격을 가지므로 결정서 송달 시점을 기준으로 제소기간을 계산한다.
③ O: 임시결정의 경우를 제외하면 소청심사위원회는 심사청구를 접수한 날부터 60일 이내에 결정해야 하고, 불가피한 경우에는 위원회의 의결로 30일을 연장할 수 있다. 이 선지는 결정기간과 연장 가능 기간을 정확히 적었다.
④ O: 소청 사건의 일반적인 결정은 재적 위원 3분의 2 이상의 출석과 출석 위원 과반수의 합의에 따른다. 의견이 나뉘면 소청인에게 가장 불리한 의견부터 차례로 유리한 의견을 더해 과반수에 이르게 하고, 그중 가장 유리한 의견을 합의된 의견으로 본다.

오답 포인트

가장 흔한 함정은 선거관리위원회 소속 공무원도 일반 행정기관 공무원처럼 인사혁신처 소청심사위원회가 담당한다고 착각하는 점이다. 이 문제는 기관별 설치 주체를 묻는 함정이 중심이고, ②와 ③의 90일·60일·30일 숫자를 뒤섞어 기억하면 함께 흔들릴 수 있다.

다시 나오면 이렇게 판단

비슷한 문항에서는 먼저 소청 대상 공무원의 소속 기관이 일반 행정기관인지, 아니면 국회·법원·헌법재판소·선거관리위원회인지부터 구분한다. 그다음 숫자는 제소기간 90일, 결정기간 60일, 연장 30일의 순서로 대입하면 정답을 안정적으로 고를 수 있다.

암기 포인트

소청은 기관 구분과 숫자 구분이 핵심이다. 선관위 소청은 인사혁신처가 아니라 중앙선관위 사무처 위원회이고, 숫자는 90-60-30이다.

NoteBase

문 7. 근무성적평정의 방법에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

① 도표식 평정척도법은 평가자의 직관과 선험을 바탕으로 하여 평가요소가 결정되기 때문에 작성이 빠르고 쉬우며, 경제적이라는 강점이 있다.

② 다면평정법은 여러 사람을 평정자로 활용하여 평가에 참여하는 소수인의 주관과 편견, 그리고 이들 간의 개인편차를 줄임으로써 객관성과 공정성을 높일 수 있는 제도이다.

③ 목표관리제 평정법은 평정에 대한 개인 간 비교를 가능하게 하는 강점을 가지나, 평정자와 피평정자의 참여를 바탕으로 평정하기에 제도의 개발과 운영에 비용과 시간이 많이 들 수 있다.

④ 서술법은 평정대상자 간 상대적 비교가 곤란하고 서술자의 주관적 의견제시로 인해 평정의 신뢰성 확보가 어려울 수 있다.

정답 3번

출제 포인트

이 문제는 근무성적평정 방법별 핵심 특징, 특히 목표관리제 평정법과 전통적 평정기법의 장단점을 구별할 수 있는지를 묻는다.

핵심 개념

도표식 평정척도법은 미리 정한 평가요소와 척도에 따라 평정하는 전통적 방법으로 작성과 사용이 쉽고 경제적이다.
다면평정법은 상사 외에 동료·부하·고객 등 여러 평가자를 활용해 편견과 개인차를 줄이려는 방법이다.
목표관리제 평정법은 평가자와 피평정자가 목표를 함께 설정하고 목표 달성 정도로 평가하는 방법으로 참여성과 목표명확성은 높지만 사람 간 단순 비교는 어렵다.
서술법은 피평정자의 장단점을 서술식으로 기록하는 방법으로 유연하지만 주관성 통제가 어렵다.

선지별 해설

1번: O. 도표식 평정척도법은 평가항목과 등급척도를 정해 체크하는 방식이어서 설계와 사용이 비교적 간단하고 비용이 적게 든다. 다만 평가자의 주관이 개입되기 쉽다는 한계가 있다.
2번: O. 다면평정법은 여러 평가자가 참여하므로 특정 1인의 편견과 오류를 완화할 수 있어 객관성과 공정성을 높이는 데 유리하다.
3번: X. 목표관리제 평정법의 핵심은 개인별로 합의한 목표의 달성도를 평가하는 데 있으므로 서로 다른 목표를 가진 구성원 사이의 직접 비교는 오히려 어렵다. 틀린 표현은 '개인 간 비교를 가능하게 하는 강점'이다.
올바르게는 '목표의 명확화와 참여를 높이지만 개인 간 획일적 비교는 어렵고 제도 운영에 시간과 비용이 든다'이다.
4번: O. 서술법은 평가자가 피평정자의 특성을 자유롭게 적는 방식이어서 상대적 비교의 기준이 일정하지 않고, 서술자의 표현력과 주관에 따라 신뢰성이 흔들릴 수 있다.

NoteBase

오답 포인트

3번은 목표관리제가 '목표에 의한 평가'라는 점을 놓치고 전통적 서열비교식 평정처럼 사람끼리 직접 비교할 수 있다고 바꿔 놓은 선지이다. 참여적 평가와 비교 가능성은 같은 말이 아니다.

다시 나오면 이렇게 판단

근무성적평정 방법 문제는 각 기법이 무엇을 기준으로 평가하는지부터 본다. 척도에 따라 점수를 매기면 도표식, 여러 사람이 평가하면 다면평정, 합의한 목표 달성도를 보면 목표관리제, 자유롭게 서술하면 서술법으로 판단된다.

암기 포인트

목표관리제는 목표달성 평정이고, 다면평정은 평가자 확대이며, 서술법은 주관성, 도표식 평정척도법은 간편성과 경제성이 핵심이다.

NoteBase

문 8. 조직구조의 유형 중 기능구조(functional structure)와 사업구조(divisional structure)에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

① 사업구조는 사업부서 내의 조정은 용이하지만 사업부서 간 조정이 곤란할 수 있다.

② 기능구조는 의사결정의 상위 집중화로 최고관리층의 업무 부담이 증가될 수 있다.

③ 사업구조는 유사 업무를 수행하는 조직 구성원 간에 분업을 통해 전문기술을 발전시킬 수 있다.

④ 사업구조는 성과책임의 소재가 분명해 성과관리 체제에 유리하다.

정답 3번

출제 포인트

이 문제는 기능구조와 사업구조의 묶는 기준, 조정 방식, 전문화 효과를 구분하는지를 묻는 문제이다.

핵심 개념

기능구조는 비슷한 기능이나 업무를 기준으로 부서를 묶는 구조로서 전문화와 규모의 경제가 강점이고 의사결정이 상층에 집중되기 쉽다.
사업구조는 제품·지역·고객 등 사업단위를 기준으로 부서를 묶는 구조로서 사업부 내부 조정과 성과책임 명확화에 유리하지만 사업부 간 중복과 조정 곤란이 생길 수 있다.

선지별 해설

1번 O. 사업구조는 각 사업부가 자기 사업에 필요한 기능을 내부에 갖추므로 사업부서 내 조정은 빠르다. 반면 사업부별로 목표가 갈리면 사업부서 간 협조와 자원조정은 어려워질 수 있다.
2번 O. 기능구조는 주요 판단이 최고관리층에 집중되기 쉬워 부서 간 조정과 최종 의사결정이 상층으로 올라간다. 그 결과 최고관리층의 통제 범위와 업무부담이 커질 수 있다.
3번 X. 틀린 부분은 "사업구조는 유사 업무를 수행하는 조직 구성원 간에 분업을 통해 전문기술을 발전시킬 수 있다"는 표현이다. 유사 업무 인력을 한데 묶어 전문기술을 심화시키는 것은 기능구조의 장점이다. 사업구조는 사업부별로 기능이 분산되어 기능별 전문성의 축적이 약해지거나 중복될 수 있다.
4번 O. 사업구조는 사업부 단위로 성과를 측정하고 책임을 귀속시키기 쉬워 성과관리 체제에 유리하다. 어느 사업부가 성과를 냈는지가 비교적 분명하게 드러난다.

오답 포인트

3번은 사업구조에도 분업이 존재한다는 점만 보고 전문기술 발전까지 연결하면 흔들리기 쉽다. 이 문항의 함정은 분업의 존재 여부가 아니라 무엇을 기준으로 묶느냐이다. 유사 기능을 한곳에 모아 전문성을 키우는 것은 기능구조이고, 사업부별 자율성과 성과책임을 높이는 것은 사업구조이다.

NoteBase

다시 나오면 이렇게 판단

선지가 전문화·기능별 기술축적을 말하면 기능구조 쪽으로, 사업부 내부 조정·성과책임·시장대응을 말하면 사업구조 쪽으로 먼저 연결하면 판단이 쉬워진다. 반대로 사업부 간 중복과 조정 곤란은 사업구조의 약점으로 본다.

암기 포인트

기능구조는 기능별 전문화, 사업구조는 사업별 책임경영이 핵심이다.

NoteBase

문 9. 경쟁가치모형(Competing Values Approach)에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

① 조직에서 종합적인 효과성 평가모형으로 사용된다.

② 조직이 내부와 외부 중 어디에 초점을 두는가, 조직구조가 통제(안정)와 유연(융통성) 중 무엇을 강조하는가에 따라 조직문화 유형을 구분한다.

③ 경쟁가치모형 중에서 합리목표모형은 혁신지향 문화와 관계가 있다.

④ 경쟁가치모형에 따르면 경합적 가치는 조직의 성장주기에 따라 중요도가 변한다.

정답 3번

출제 포인트

이 문제는 경쟁가치모형의 두 축과 각 효과성 모형 및 조직문화 유형의 대응관계를 정확히 구분하는지를 묻는 문제이다.

핵심 개념

경쟁가치모형은 조직효과성을 하나의 기준으로만 보지 않고 상충하는 가치들을 함께 놓고 파악하는 종합적 효과성 모형이다.
구분 축은 내부지향 대 외부지향, 통제·안정 대 유연·융통성이다.
합리목표모형은 외부지향과 통제를 중시하며 생산성, 목표달성, 경쟁을 강조하는 문화와 연결된다.
혁신지향 문화는 외부지향과 유연성을 중시하는 개방체계모형과 연결된다.

선지별 해설

① O: 경쟁가치모형은 조직효과성을 단일 기준이 아니라 여러 상충 가치의 균형으로 파악하는 종합적 효과성 평가모형으로 사용된다.
② O: 이 모형은 내부 대 외부 초점, 통제·안정 대 유연·융통성의 두 축으로 조직문화와 효과성 모형을 구분한다.
③ X: 틀린 부분은 "합리목표모형은 혁신지향 문화와 관계가 있다"는 표현이다. 합리목표모형은 외부지향·통제를 바탕으로 성과와 목표달성을 중시하는 시장지향 문화와 관계가 있다. 혁신지향 문화와 연결되는 것은 외부지향·유연성을 중시하는 개방체계모형이다.
④ O: 경쟁가치모형은 조직이 처한 상황과 성장단계에 따라 어떤 가치가 더 중요하게 부각되는지가 달라질 수 있다고 본다.

오답 포인트

③은 외부지향이라는 공통점만 남기고 통제와 유연성의 축을 바꾸어 놓은 함정이다. 합리목표모형과 혁신지향 문화는 둘 다 외부지향이라는 점 때문에 헷갈리기 쉽지만, 전자는 통제와 성과를, 후자는 유연성과 변화·창의를 중시한다.

NoteBase

다시 나오면 이렇게 판단

경쟁가치모형 문제는 먼저 내부·외부와 통제·유연성의 두 축을 확인한 뒤 각 선지를 해당 사분면에 배치해 보면 된다. 외부지향 선지라도 성과·목표달성이면 합리목표모형이고, 변화·창의·적응이면 개방체계모형으로 판단된다.

암기 포인트

합리목표는 외부+통제, 혁신지향은 외부+유연이다.

NoteBase

문 10. 거시조직이론에 대한 설명으로 옳은 것은?

① 거래비용이론은 거래비용이 높아지면 기업 내 위계조직 설립이 줄어든다고 설명한다.

② 조직군 생태학 이론은 사회생태학에 근거하여 유리한 환경을 형성하려는 조직의 적극적 노력에 초점을 둔다.

③ 구조적 상황이론은 자원을 획득하고 유지할 수 있는 능력을 조직 생존의 핵심요인으로 파악한다.

④ 전략적 선택이론, 자원의존이론, 공동체 생태학 이론은 임의론적 관점을 채택하고 있다.

정답 4번

출제 포인트

이 문제는 거시조직이론에서 결정론적 관점과 임의론적 관점을 구별하고, 각 이론의 핵심 설명 초점을 정확히 연결하는지를 묻는다.

핵심 개념

거래비용이론은 시장거래 비용이 커질수록 시장 대신 조직 내부의 위계로 조정하려는 내부화 논리의 이론이다.
조직군 생태학 이론은 환경의 선택압이 조직의 생성과 소멸을 좌우한다고 보는 결정론적 이론이다.
구조적 상황이론은 환경·기술·규모 등 상황요인과 조직구조의 적합성이 효과성을 좌우한다고 보는 이론이다.
전략적 선택이론, 자원의존이론, 공동체 생태학 이론은 조직 또는 조직 집합이 자원관계와 전략을 통해 환경에 능동적으로 대응할 수 있다고 보는 임의론적 관점에 가깝다.

NoteBase

선지별 해설

① X
거래비용이론에서 틀린 부분은 '거래비용이 높아지면 기업 내 위계조직 설립이 줄어든다'는 표현이다.
실제로는 거래비용이 높아질수록 시장거래보다 조직 내부화가 유리해지므로 위계조직의 활용이 늘어난다.

② X
조직군 생태학 이론에서 틀린 부분은 '유리한 환경을 형성하려는 조직의 적극적 노력에 초점을 둔다'는 표현이다.
실제로는 조직군 생태학 이론은 사회생태학에 근거하여 환경의 선택과 도태를 강조하며, 조직의 능동적 환경형성보다 환경적 제약을 중시한다.

③ X
구조적 상황이론에서 틀린 부분은 '자원을 획득하고 유지할 수 있는 능력'을 조직 생존의 핵심요인으로 본다는 표현이다.
실제로 자원 획득과 유지 능력을 중심에 두는 것은 자원의존이론이며, 구조적 상황이론은 상황요인과 조직구조의 적합성을 핵심으로 본다.

④ O
전략적 선택이론, 자원의존이론, 공동체 생태학 이론은 조직이 환경에 일방적으로 끌려가기만 하는 존재가 아니라 전략, 연합, 자원관리 등을 통해 환경에 대응하거나 영향을 줄 수 있다고 본다.
따라서 이들 이론을 임의론적 관점을 채택한 것으로 묶은 설명은 옳다.

오답 포인트

이 문항은 이론 이름은 맞게 제시한 뒤 핵심 키워드를 다른 이론의 내용으로 바꿔 끼우는 방식으로 함정을 만든다.
①은 거래비용이론의 내부화 논리를 반대로 뒤집었고, ②는 조직군 생태학 이론에 전략적 선택이론식 능동성을 섞었으며, ③은 자원의존이론의 핵심어를 구조적 상황이론에 붙여 놓았다.

다시 나오면 이렇게 판단

먼저 그 이론이 조직을 환경에 의해 선택되는 수동적 존재로 보는지, 아니면 전략과 자원관리를 통해 대응하는 능동적 존재로 보는지부터 가른다. 그다음 거래비용이론은 내부화, 조직군 생태학 이론은 환경선택, 구조적 상황이론은 적합성, 자원의존이론은 자원확보라는 대표 키워드로 대조하면 정답을 빠르게 고를 수 있다.

암기 포인트

거래비용은 내부화, 조직군 생태학은 환경선택, 구조적 상황이론은 적합성, 자원의존·전략적 선택·공동체 생태학은 능동적 대응으로 묶인다.

NoteBase

문 11. 내부임용에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

① 승진은 일반적으로 직무의 곤란도와 책임의 증대를 의미하며 보수의 증액을 수반한다.

② 전직은 동일한 직렬·직급 내에서 직위를 바꾸는 것을 의미한다.

③ 승급은 계급이나 직책의 변동을 수반하지 않기에 승진과 구분된다.

④ 겸임은 필요한 인력을 확보할 준비가 안된 경우나 교육훈련기관의 교관 요원을 임용하는 경우 등에 이용되는 방법이다.

정답 2번

출제 포인트

이 문제는 내부임용의 대표 유형인 승진, 전직, 승급, 겸임의 개념 차이를 구분하는 문제이다.

핵심 개념

승진은 더 높은 직무와 책임을 맡는 상향 이동으로, 보통 보수 상승을 수반한다.
전직은 직렬이나 직류를 달리하는 인사이동이다.
승급은 계급이나 직책은 그대로 둔 채 같은 범위 안에서 보수 단계가 올라가는 것이다.
겸임은 한 사람이 본래 직위 외에 다른 직무를 함께 맡아 인력을 보완하는 방식이다.

선지별 해설

① O: 승진은 상위 직무로의 이동이므로 직무의 곤란도와 책임이 커지고, 일반적으로 보수도 함께 올라간다.
② X: 틀린 부분은 "동일한 직렬·직급 내에서 직위를 바꾸는 것"이다. 이는 전직이 아니라 전보의 설명이다.
전직은 직위를 바꾸는 것이 아니라 직렬이나 직류를 달리하는 이동으로 이해해야 한다.
③ O: 승급은 계급이나 직책의 변화 없이 같은 직위 체계 안에서 급여 단계만 올라가는 것이므로 승진과 구별된다.
④ O: 겸임은 필요한 인력을 따로 확보하기 어렵거나 교육훈련기관 등에서 전문 인력을 함께 활용할 필요가 있을 때 쓰는 방식이므로 설명이 타당하다.

오답 포인트

전직과 전보를 혼동하면 ②를 맞는 선지로 보기 쉽다. 직렬을 바꾸는가, 같은 직렬 안에서 자리만 옮기는가가 핵심 구분점이다.

다시 나오면 이렇게 판단

내부임용 문제는 먼저 바뀌는 대상이 무엇인지를 본다. 직무 수준이 올라가면 승진, 직렬이 바뀌면 전직, 보수 단계만 오르면 승급, 두 직무를 함께 맡으면 겸임으로 판단된다.

NoteBase

암기 포인트

승진은 위로, 전직은 옆 직렬로, 승급은 돈만, 겸임은 둘을 함께 맡는 방식이다.

NoteBase

문 12. 고위공무원단에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

① 고위공무원단 소속 고위공무원은 하나의 풀(pool)로 관리된다.

② 고위공무원단 소속 고위공무원의 근무성적평정은 ‘성과계약 등 평가’에 의한다.

③ 고위공무원단 소속 고위공무원의 보수는 직무성과급적 연봉제의 적용을 받는다.

④ 고위공무원단 직위 총수의 30%인 공모직위는 민간과 경쟁하는 직위이다.

정답 4번

출제 포인트

고위공무원단의 운영 방식, 성과평가, 보수체계, 개방형직위와 공모직위의 구분을 정확히 묻는 문항이다.

핵심 개념

고위공무원단은 부처 간 인사 활용을 염두에 두고 적격자를 폭넓게 관리하는 제도이다. 또한 보수는 직무성과급적 연봉제를 적용하고, 평가는 성과계약 등 평가로 이루어진다. 한편 개방형직위는 민간과의 경쟁을 전제로 하는 직위이고, 공모직위는 정부 내부 경력직 공무원 간 경쟁을 전제로 하는 직위이다.

선지별 해설

① O: 고위공무원단은 개별 부처의 폐쇄적 승진 구조보다 정부 전체 차원의 인력 활용을 중시하므로 소속 고위공무원을 하나의 인력풀로 관리하는 것이 제도의 핵심이다.
② O: 고위공무원단 소속 고위공무원의 근무성적평정은 4급 이상 공무원에게 적용되는 성과계약 등 평가 체계에 따라 이루어진다.
③ O: 고위공무원단 소속 고위공무원의 보수에는 직무성과급적 연봉제가 적용된다. 직무의 곤란성과 책임 정도, 개인의 성과가 보수에 반영되는 구조이다.
④ X: 틀린 표현은 '직위 총수의 30%인 공모직위는 민간과 경쟁하는 직위'라는 부분이다. 30% 범위는 공모직위의 지정 비율에 해당하지만, 공모직위는 정부 내부의 경력직 공무원이 경쟁하는 직위이다. 민간과 경쟁하는 직위는 개방형직위이며, 고위공무원단 직위 총수의 20% 범위에서 지정된다.

오답 포인트

④는 '30%'라는 공모직위의 비율과 '민간과 경쟁'이라는 개방형직위의 성격을 한 문장에 섞어 놓은 함정이다. 수험생이 비율만 외우거나 경쟁 대상을 분리하지 않으면 맞는 설명처럼 보이기 쉽다.

다시 나오면 이렇게 판단

고위공무원단 관련 선지는 먼저 경쟁 대상을 구분하면 판단이 빨라진다. 민간과 경쟁하면 개방형직위, 내부 공무원끼리 경쟁하면 공모직위로 본다. 그다음 보수는 직무성과급적 연봉제, 평가는 성과계약 등 평가, 운영은 인력풀 관리로 연결하면 된다.

NoteBase

암기 포인트

개방형은 민간 개방, 공모직위는 내부 공모, 고공단은 풀 관리와 직무성과급적 연봉제가 핵심이다.

NoteBase

문 13. 공무원 보수에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

① 보수는 직무의 곤란성과 책임의 정도에 맞도록 계급별·직위별 또는 직무등급별로 정한다.

② 공무원의 보수는 일반의 표준 생계비, 물가 수준, 그 밖의 사정을 고려하여 정해야 하며 민간의 임금수준은 고려사항이 아니다.

③ 경력직공무원 간의 보수 및 경력직공무원과 특수경력직공무원 간의 보수는 균형을 도모하여야 한다.

④ 연봉제 적용대상 공무원의 보수는 연봉과 그 밖의 각종 수당을 합산한 금액을 말한다.

정답 2번

쟁점

이 문제는 공무원 보수 결정의 원칙과 연봉제 적용대상 공무원의 보수 개념에 관한 문제이다.
핵심은 보수 결정 시 민간 부문의 임금 수준도 함께 고려한다는 점과 연봉제 보수의 정의를 정확히 구별하는 것이다.

용어 풀이

보수는 공무원에게 지급되는 급여의 총액이다. 일반 공무원은 봉급과 각종 수당의 합이고, 연봉제 적용대상 공무원은 연봉과 각종 수당의 합이다.

핵심 구분

국가공무원법상 보수는 직무의 곤란성과 책임 정도에 맞추어 계급별·직위별 또는 직무등급별로 정한다.
또한 일반의 표준 생계비, 물가 수준, 그 밖의 사정을 고려하되 민간 부문의 임금 수준과도 적절한 균형을 유지하도록 노력하여야 한다.
공무원보수규정상 연봉제 적용대상 공무원의 보수는 연봉과 그 밖의 각종 수당을 합산한 금액이다.

NoteBase

선지별 해설

① O
직무의 곤란성과 책임 정도에 맞도록 계급별·직위별 또는 직무등급별로 보수를 정한다는 보수 결정의 원칙을 그대로 옮긴 표현이다.

② X
공무원의 보수는 일반의 표준 생계비, 물가 수준, 그 밖의 사정을 고려하여 정하되 민간 부문의 임금 수준과 적절한 균형을 유지하도록 노력하여야 한다.
틀린 표현: "민간의 임금수준은 고려사항이 아니다."
올바른 표현: 민간 부문의 임금 수준은 보수 결정에서 함께 고려하여 균형을 유지해야 하는 요소이다.

③ O
경력직공무원 간의 보수와 경력직공무원과 특수경력직공무원 간의 보수는 균형을 도모하여야 한다는 원칙에 부합한다.

④ O
연봉제 적용대상 공무원의 보수는 연봉과 그 밖의 각종 수당을 합산한 금액이라는 공무원보수규정상의 정의와 일치한다.

오답 포인트

②는 표준 생계비와 물가 수준만 기억하고 민간 부문의 임금 수준과의 균형 문구를 누락하게 만드는 선지이다. 보수 결정 원칙은 공공부문 내부 사정만이 아니라 민간 임금 수준과의 균형까지 함께 본다는 점이 함정이다.

다시 나오면 이렇게 판단

보수 관련 선지는 먼저 보수 결정의 원칙인지, 보수의 정의인지부터 나누어 판단한다. 원칙을 묻는 선지에서 표준 생계비·물가와 함께 민간 부문 임금 수준과의 균형이 들어가면 맞는 방향이고, 이를 배제하면 틀린 방향이다.

암기 포인트

보수 결정은 생계비·물가만이 아니라 민간 임금 수준과의 균형까지 본다. 연봉제 보수는 연봉과 수당의 합이다.

NoteBase

문 14. 계급제와 직위분류제에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

① 계급제는 계급군 간의 수직적 폐쇄성이 강하나 직위분류제에서는 수평적 폐쇄성이 강하다.

② 계급제는 폐쇄형 충원을 원칙으로 하며 일반행정가 양성에 유리하나 직위분류제는 개방형 충원을 원칙으로 하며 전문가 양성에 유리하다.

③ 계급제는 교육훈련의 수요나 내용을 정확히 파악하기 어려우나 직위분류제는 교육훈련 수요를 파악하기 용이하다.

④ 계급제는 조직 간의 일반적 의사소통이 잘 이루어지지 않으나 직위분류제는 다른 집단이나 조직들과의 일반적 의사소통이 원활하다.

정답 4번

출제 포인트

이 문제는 계급제와 직위분류제의 폐쇄성 방향, 충원 방식, 양성되는 인력 유형, 의사소통 특성을 비교하는 문제이다.

핵심 개념

계급제는 사람의 자격과 계급을 중심으로 공무원을 관리하는 제도이다. 결정 차이축은 사람이며, 키워드는 폐쇄형 충원, 일반행정가, 수직적 폐쇄성, 순환보직이다.
직위분류제는 직무의 내용과 책임을 중심으로 자리를 분류해 관리하는 제도이다. 결정 차이축은 직무이며, 키워드는 개방형 충원, 전문가, 수평적 폐쇄성, 직무 명확성이다.

선지별 해설

① O. 계급제는 계급군을 따라 승진하는 구조라 상하 계급 간 경계가 뚜렷하여 수직적 폐쇄성이 강하다. 직위분류제는 직무집단별 구분이 세분되어 직군·직렬 사이의 이동이 어려워 수평적 폐쇄성이 강하다.
② O. 계급제는 조직 내부에서 장기적으로 인력을 육성하는 폐쇄형 충원과 일반행정가 양성에 유리하다. 직위분류제는 직무별 전문성을 기준으로 외부 충원이 가능해 개방형 충원과 전문가 양성에 유리하다.
③ O. 계급제는 사람 중심 제도라 담당 직무가 수시로 바뀔 수 있어 직무별 교육훈련 수요를 정확히 특정하기 어렵다. 직위분류제는 직무내용이 비교적 명확하므로 어떤 직무에 어떤 훈련이 필요한지 파악하기 쉽다.
④ X. 틀린 부분은 "계급제는 조직 간의 일반적 의사소통이 잘 이루어지지 않으나 직위분류제는 다른 집단이나 조직들과의 일반적 의사소통이 원활하다"이다. 실제로는 계급제가 일반행정가 중심이라 부처·조직 간 조정과 일반적 의사소통에 상대적으로 유리하고, 직위분류제는 전문분화와 직무별 구분이 강해 다른 집단이나 조직과의 일반적 의사소통이 상대적으로 어렵다.

NoteBase

오답 포인트

4번은 일반행정가와 전문가의 특성을 의사소통 능력에 연결해 묻는 함정이다. 일반행정가를 키우는 계급제는 폭넓은 조정과 의사소통에 강하고, 직무 전문화가 강한 직위분류제는 직무집단 간 소통이 경직되기 쉽다는 점을 바꾸어 놓으면 오답이 된다.

다시 나오면 이렇게 판단

사람 중심이면 계급제, 직무 중심이면 직위분류제로 먼저 구분한다. 그다음 계급제에는 폐쇄형 충원, 일반행정가, 수직적 폐쇄성, 조직 간 의사소통 유리를 연결하고, 직위분류제에는 개방형 충원, 전문가, 수평적 폐쇄성, 직무별 훈련수요 파악 용이를 연결하면 판단이 정리된다.

암기 포인트

계급제는 사람·계급·폐쇄형·일반행정가·의사소통 유리이고, 직위분류제는 직무·개방형·전문가·수평적 폐쇄성·훈련수요 파악 용이이다.

NoteBase

문 15. 네트워크 조직구조에 적합한 인적자원관리전략은?

① 인간을 사회적 관계 속에서 협동을 추구하는 존재로 인식하여 구성원 간 협력관계를 중시한다.

② 인간을 자신의 이익을 극대화하기 위해 행동하는 합리적 존재로 파악하여 경제적 보상을 제공한다.

③ 인간을 자아실현을 추구하는 존재로 파악하여 성취감을 느낄 수 있게 도와준다.

④ 인간을 수동적이고 변화에 저항하는 존재로 파악하여 지시와 통제를 강화한다.

정답 1번

출제 포인트

이 문제는 네트워크 조직구조에 맞는 인간관과 인적자원관리 방향을 구별하는 문제이다.

핵심 개념

네트워크 조직은 수평적 연계와 상호의존성을 바탕으로 외부와 내부의 협업을 중시하는 조직형태이다.
이 조직에 맞는 인적자원관리전략은 구성원을 고립된 개인보다 관계 속에서 협력하는 존재로 보고 신뢰, 협조, 정보공유를 강화하는 방향이다.
경제적 인간관은 보상으로 행동을 유도하는 관점이고, 자아실현 인간관은 개인의 성장과 성취에 초점을 두며, 전통적 인간관은 지시와 통제를 중시한다.

선지별 해설

① O: 네트워크 조직은 팀 간·조직 간 연결과 협력이 성과의 핵심이므로, 인간을 사회적 관계 속에서 협동을 추구하는 존재로 보고 협력관계를 중시하는 전략이 적합하다.
② X: 틀린 부분은 '자신의 이익을 극대화하기 위해 행동하는 합리적 존재'와 '경제적 보상'이다. 이는 경제적 인간관에 기초한 보상 중심 전략으로, 네트워크 조직의 핵심인 신뢰와 협업 촉진을 설명하지 못한다. 네트워크 조직에서는 경제적 보상만이 아니라 협업과 관계 형성을 뒷받침하는 관리가 중심이 된다.
③ X: 틀린 부분은 '자아실현을 추구하는 존재로 파악하여 성취감을 느낄 수 있게 도와준다'를 네트워크 조직의 대표 전략으로 본 점이다. 이 진술은 개인의 성장과 성취욕구를 중시하는 접근으로 볼 수 있으나, 네트워크 조직의 직접적 핵심은 개인 성취감보다 상호협력과 관계적 조정이다. 올바르게는 협력과 신뢰 구축을 중시한다고 본다.
④ X: 틀린 부분은 '수동적이고 변화에 저항하는 존재'와 '지시와 통제를 강화한다'이다. 이는 전통적 X이론식 통제 전략에 가깝고, 자율적 연결과 유연한 협조가 필요한 네트워크 조직과는 맞지 않는다. 올바르게는 통제 강화보다 자율적 협업과 조정을 지원한다.

오답 포인트

③은 인간을 긍정적으로 본다는 점에서 ①과 비슷해 보여 혼동하기 쉽다. 그러나 네트워크 조직의 판단 기준은 개인의 성취감 자체가 아니라 관계와 협업이 성과를 만드는 구조인지 여부이다.

NoteBase

다시 나오면 이렇게 판단

조직구조 문제가 나오면 먼저 그 구조의 운영원리가 시장·개인성과 중심인지, 자율·전문성 중심인지, 협력 네트워크 중심인지, 통제 중심인지부터 구분한다. 네트워크 조직이면 수평적 연결, 신뢰, 협업을 강조하는 선지를 고르면 된다.

암기 포인트

네트워크 조직 = 수평적 연결 = 신뢰와 협력 중심이다.

NoteBase

문 16. 공무원노동조합에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

① 공무원노동조합에 가입한 9급 일반직공무원은 공무원직장협의회에 동시에 가입할 수 있다.

② 부당한 정치적 정실인사를 배제하는 데 기여할 수 있다.

③ 단체교섭 대상에는 노동조합에 관한 사항 또는 복지 및 그 밖의 근무조건에 관한 사항 외에 보수도 포함된다.

④ 공립초등학교 교사는 「공무원의 노동조합 설립 및 운영 등에 관한 법률」에서 규정하고 있는 공무원에 해당한다.

정답 4번

쟁점

이 문제는 공무원노조법의 적용 대상, 단체교섭 대상, 직장협의회와의 관계를 구별하는 문제이다.
핵심은 교원은 별도 법률의 적용을 받는다는 점과 보수는 단체교섭 대상에 포함된다는 점을 구별하는 것이다.

용어 풀이

직장협의회는 기관 내부의 근무환경 개선, 업무능률 향상, 고충처리 등을 협의하는 기구이다.
단체교섭은 노동조합이 조합원의 보수, 복지, 근무조건 등에 관하여 사용자 측과 교섭하는 제도이다.

핵심 구분

공무원노조법은 일반직공무원 등에게 적용되지만 교원은 별도의 교원노조법으로 다룬다.
또한 공무원노조법상 단체교섭 대상에는 조합원의 보수, 복지, 그 밖의 근무조건이 포함된다. 다만 정책결정이나 임용권 행사 등 기관의 관리·운영 사항으로서 근무조건과 직접 관련되지 않는 사항은 교섭 대상이 아니다.
아울러 공무원노조법은 공무원직장협의회 제도와 병존할 수 있도록 하고 있다.

NoteBase

선지별 해설

① O
- 공무원노조법은 공무원이 직장협의회를 설립·운영하는 것을 방해하지 않는다고 본다. 따라서 노동조합에 가입한 9급 일반직공무원이 공무원직장협의회에도 함께 참여할 수 있다.

② O
- 공무원노동조합은 인사 운영의 자의성을 견제하고 구성원의 집단적 의견을 반영하게 하므로 부당한 정치적 정실인사를 억제하는 데 기여할 수 있다. 이는 실적주의 인사행정을 보완하는 순기능으로 이해할 수 있다.

③ O
- 공무원노조법상 단체교섭 대상에는 노동조합에 관한 사항뿐 아니라 조합원의 보수·복지와 그 밖의 근무조건이 포함된다. 따라서 보수가 포함된다고 본 진술은 옳다.

④ X
- 공립초등학교 교사는 교육공무원이지만 동시에 교원이다. 교원은 공무원노조법의 일반 적용 대상이 아니라 별도의 교원노조법으로 규율된다.
- 틀린 표현: "공무원의 노동조합 설립 및 운영 등에 관한 법률에서 규정하고 있는 공무원"
- 올바른 표현: 공립초등학교 교사는 교육공무원이지만 교원이므로 공무원노조법 적용 대상이 아니라 교원노조법 적용 대상이다.

오답 포인트

이 문제를 틀렸다면 '공립초등학교 교사도 공무원이니 공무원노조법 적용 대상일 것이다'라는 식으로 공무원 여부와 적용 법률을 같은 것으로 본 경우가 많다. 공무원인지 여부와 어떤 노동조합법이 적용되는지는 구별해야 한다.

다시 나오면 이렇게 판단

먼저 사람의 범주를 나눈다. 일반직공무원인지, 교육공무원 중 교원 제외 대상인지, 아니면 교원인지부터 구분한다. 그다음 내용이 보수·복지·근무조건인지, 아니면 정책결정·임용권 행사 같은 관리운영 사항인지 가르면 정답을 빠르게 판단할 수 있다.

암기 포인트

교원은 교원노조법, 보수는 교섭 대상, 직장협의회는 병존 가능으로 정리한다.

NoteBase

문 17. 갈등관리에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

① 갈등관은 갈등역기능론의 전통적인 견해에서 갈등수용론의 행태론적 관점, 갈등조장론의 순으로 변해왔다.

② 순응은 한 당사자가 자신의 관심사나 목표들을 포기함으로써 다른 당사자의 관심사를 만족시키려는 비단정적이고 협력적인 방안이다.

③ 갈등해결법으로는 상위목표자원의 증대, 회피, 완화, 타협, 권위적 명령, 조직의 구조적 변수의 변화가 있다.

④ 상호작용적 관점에서는 조직에 갈등이 거의 없을 경우 환경변화에 대한 적응력이 높아지므로 조직성과가 향상된다고 본다.

정답 4번

출제 포인트

이 문제는 갈등에 대한 관점의 변화와 갈등관리 방식의 개념을 구별하는 문제이다.

핵심 개념

전통적 관점은 갈등을 조직의 비정상 상태나 제거 대상로 본다.
행태론적·갈등수용적 관점은 갈등을 자연스럽고 불가피한 현상으로 본다.
상호작용적 관점은 갈등이 전혀 없으면 정체가 생기므로 일정 수준의 갈등은 오히려 필요하다고 본다.
순응은 자신의 목표를 양보하여 상대의 요구를 들어주는 방식으로, 주장성은 낮고 협조성은 높은 유형이다.

선지별 해설

① O: 갈등관은 전통적 관점에서 갈등수용론으로, 다시 상호작용적 관점인 갈등조장론으로 발전해 왔다. 갈등을 해로운 것으로만 보던 입장에서 자연적 현상으로 수용하고, 더 나아가 필요한 경우 기능적 갈등을 유도하는 흐름이 맞다.
② O: 순응은 한쪽이 자신의 관심사나 목표를 포기하거나 낮추어 상대를 만족시키는 방식이다. 자기주장은 낮고 협조성은 높은 대응이므로 선지의 취지가 맞다.
③ O: 상위목표의 설정, 자원의 증대, 회피, 완화, 타협, 권위적 명령, 구조적 변수의 변화는 대표적인 갈등해결 또는 갈등관리 기법에 해당한다. 제시된 항목들의 방향이 맞다.
④ X: 상호작용적 관점은 조직에 갈등이 거의 없으면 오히려 무사안일, 정체, 변화 회피가 나타나 환경변화 적응력이 낮아진다고 본다. 틀린 부분은 '갈등이 거의 없을 경우 환경변화에 대한 적응력이 높아지므로 조직성과가 향상된다'이다. 올바르게는 '적정 수준의 갈등이 있을 때 변화 적응력과 조직성과가 높아질 수 있다'이다.

오답 포인트

4번은 '갈등이 적을수록 좋다'는 전통적 직관을 상호작용적 관점에 뒤섞어 놓은 함정이다. 상호작용적 관점은 갈등의 제거가 아니라 갈등의 적정 수준 유지에 초점을 둔다는 점을 놓치면 반대로 판단하기 쉽다.

NoteBase

다시 나오면 이렇게 판단

갈등 관련 문제는 먼저 관점을 구분한다. 전통적 관점은 갈등 억제, 갈등수용론은 갈등의 자연성 인정, 상호작용적 관점은 기능적 갈등의 필요성으로 연결하면 정답을 빠르게 가릴 수 있다.

암기 포인트

전통은 갈등 제거, 수용은 갈등 인정, 상호작용은 적정 갈등 유지이다.

NoteBase

문 18. 공직윤리에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

① 「부패방지 및 국민권익위원회의 설치와 운영에 관한 법률」에서 내부고발자 보호제도를 도입하여 운영하고 있다.

② 「공직자윤리법」에 의하면 취업심사대상자 중 퇴직공직자는 퇴직일로부터 2년간 퇴직 전 5년 동안 소속하였던 부서의 업무와 밀접한 관련이 있는 기관에 취업할 수 없다.

③ 공직윤리의 가치 기준으로서 공익의 과정설은 어떤 과정이나 절차를 통해 공익을 달성할 수 있는가에 주목한다.

④ 공직에서 이해 충돌의 회피가 중시되는 이유는 공직자가 국민의 대리인이기 때문이다.

정답 2번

쟁점

이 문제는 공직윤리 관련 법령의 취업제한 기간과 공익 개념의 이해를 묻는 문제이다.
핵심은 「공직자윤리법」상 취업제한 기간과 공익의 과정설, 이해충돌 회피의 취지를 구별하는 것이다.

용어 풀이

취업심사대상자 = 퇴직 후 취업제한 심사를 받는 일정 범위의 공직자이다.
공익의 과정설 = 공익을 미리 주어진 실체로 보기보다 정당한 과정과 절차를 통해 형성되는 것으로 보는 입장이다.
이해충돌 = 공적 직무수행과 사적 이해관계가 충돌하여 공정성이 흔들릴 위험이 있는 상태이다.

핵심 구분

「부패방지 및 국민권익위원회의 설치와 운영에 관한 법률」은 부패행위 신고자에 대한 불이익조치 금지와 비밀보장 등을 통해 내부고발자 보호를 제도화한다.
「공직자윤리법」은 2016년 시행 기준으로 취업심사대상자의 관련 기관 취업을 퇴직일부터 3년간 제한한다.
공익의 과정설은 공익을 달성하는 절차의 정당성에 무게를 두고, 이해충돌 회피는 공직자가 국민의 대리인이라는 점에서 요구된다.

NoteBase

선지별 해설

① O
- 「부패방지 및 국민권익위원회의 설치와 운영에 관한 법률」은 부패행위 신고자 보호와 비밀보장, 불이익조치 금지 등을 두고 있다.
- 따라서 내부고발자 보호제도를 도입하여 운영하고 있다는 설명은 옳다.

② X
- 틀린 이유는 취업제한 기간을 2년이라고 한 부분이다.
- 2016년 시행 「공직자윤리법」 기준으로 취업심사대상자는 퇴직일부터 3년간 퇴직 전 5년 동안 소속하였던 부서 또는 기관의 업무와 밀접한 관련성이 있는 취업심사대상기관에 원칙적으로 취업할 수 없다.
- 틀린 표현: "퇴직일부터 2년간"
- 올바른 표현: "퇴직일부터 3년간"

③ O
- 공익의 과정설은 공익을 고정된 실체로 보기보다 어떤 민주적 과정과 절차를 거쳐 형성하는가에 주목하는 입장이다.
- 따라서 어떤 과정이나 절차를 통해 공익을 달성할 수 있는가에 주목한다는 설명은 옳다.

④ O
- 공직자는 자기 이익이 아니라 국민 전체의 이익을 위해 권한을 행사하는 국민의 대리인으로 이해된다.
- 그래서 사적 이해가 공적 판단을 흔들지 않도록 이해충돌의 회피가 공직윤리의 핵심으로 강조된다.

오답 포인트

②는 문장 구조가 익숙해서 그대로 맞는 선지처럼 보이지만, 실제 함정은 취업제한 기간의 숫자이다. 공직윤리 법령 문제는 기간이 자주 함정으로 출제된다.

다시 나오면 이렇게 판단

공직윤리 법령 선지는 먼저 기간, 주체, 예외 여부 같은 법적 요건을 확인한 뒤 판단한다. 이론 선지는 공익을 결과로 보는지, 절차로 보는지의 기준축을 먼저 세우면 빠르게 정리된다.

암기 포인트

공직자윤리법 취업제한은 3년, 공익의 과정설은 절차, 이해충돌 회피는 국민의 대리인이라는 점에서 나온다.

NoteBase

문 19. 「공무원 헌장」에 직접적으로 언급되지 않은 가치는?

① 전문성

② 효율성

③ 다양성

④ 투명성

정답 2번

출제 포인트

이 문제는 공무원 헌장에 문언으로 직접 들어 있는 핵심 공직가치와 직접 언급되지 않은 가치를 구별하는 문제이다.

핵심 개념

- 공무원 헌장상 가치: 헌장 본문에 해당 표현이 직접 들어 있는 가치이다. 전문성, 다양성, 투명성처럼 문언으로 확인되는 가치가 여기에 해당한다.
- 일반 행정가치: 행정 전반에서 중요하더라도 헌장 문구에 직접 없으면 헌장에 직접 언급된 가치로 보지 않는다. 효율성은 대표적인 행정가치이지만 이 문항에서는 여기에 해당한다.

선지별 해설

① O: 공무원 헌장에는 창의성과 전문성을 바탕으로 업무를 적극적으로 수행한다는 내용이 있어 전문성은 직접 언급된 가치이다.
② X: 효율성은 행정 일반에서 자주 강조되는 가치이지만 공무원 헌장 본문에는 그 표현이 직접 나오지 않는다. 틀린 부분은 효율성이 공무원 헌장에 직접 언급된 가치라는 전제이다.
올바르게는 효율성은 공무원 헌장에 직접적으로 언급되지 않은 가치이다.
③ O: 공무원 헌장은 우리 사회의 다양성을 존중하고 국민과 함께 하는 민주 행정을 구현한다는 취지로 다양성을 직접 언급한다.
④ O: 공무원 헌장은 공익을 우선시하며 투명하고 공정하게 책임을 다한다는 취지로 투명성을 직접 언급한다.

오답 포인트

효율성은 행정학에서 매우 익숙한 가치라서 헌장에도 당연히 들어 있을 것이라고 연상하기 쉽다. 그러나 이 문항은 가치의 중요성을 묻는 것이 아니라 공무원 헌장 문언에 직접 표현되었는지를 묻는다.

다시 나오면 이렇게 판단

이런 문제는 가치가 바람직한지부터 보지 않고 헌장 문구에 실제 단어가 있는지부터 확인한다. 전문성, 다양성, 투명성처럼 본문에서 바로 확인되는 표현은 남기고, 익숙하지만 문언에 없는 효율성은 제외하면 된다.

NoteBase

암기 포인트

공무원 헌장은 전문성, 다양성, 투명성은 직접 담고 효율성은 직접 쓰지 않는다.

NoteBase

문 20. 균형성과표(Balanced Scorecard)에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

① 의사소통의 도구로 조직구성원들에게 조직의 전략 목표를 달성하기 위해 필요한 성과가 무엇인지 알려준다.

② 성과측정시스템으로 균형 있는 핵심성과지표를 설정하고 여러 관점들의 연계를 추구한다.

③ 내부프로세스 관점의 대표적 성과지표에는 정책순응도, 고객만족도 등이 있다.

④ 정부조직의 경우 고객을 정의하기가 쉽지 않다는 한계가 있으나 지방자치단체와 공공기관 등에서 활용하고 있다.

정답 3번

출제 포인트

이 문제는 균형성과표의 주요 관점과 각 관점에 해당하는 성과지표를 구분하는지를 묻는 문제이다.

핵심 개념

균형성과표는 조직의 전략을 재무, 고객, 내부프로세스, 학습과 성장의 여러 관점으로 나누어 핵심성과지표로 연결하는 성과관리 도구이다.
고객 관점은 고객만족도, 서비스 품질, 대응성처럼 외부 고객의 평가와 반응을 본다.
내부프로세스 관점은 업무처리 절차, 효율성, 품질, 정책순응도처럼 조직 내부 업무과정을 본다.

선지별 해설

① O
균형성과표는 단순 측정표가 아니라 전략을 구성원에게 전달하는 의사소통 도구의 성격도 가진다. 따라서 전략목표 달성에 필요한 성과가 무엇인지 알려준다는 설명은 옳다.

② O
균형성과표는 재무지표만이 아니라 여러 관점의 핵심성과지표를 균형 있게 설정하고, 이들을 전략과 연계한다. 따라서 성과측정시스템으로서 여러 관점들의 연계를 추구한다는 설명은 옳다.

③ X
틀린 부분은 "내부프로세스 관점의 대표적 성과지표에는 정책순응도, 고객만족도 등이 있다"는 표현이다. 고객만족도는 고객 관점의 대표 지표이지 내부프로세스 관점의 대표 지표가 아니다. 올바르게는 내부프로세스 관점에는 업무처리시간, 절차 효율성, 품질, 정책순응도 등이 들어가고, 고객만족도는 고객 관점에 들어간다.

④ O
정부조직에서는 기업처럼 고객을 하나로 명확히 정의하기 어렵다는 한계가 있다. 그럼에도 지방자치단체와 공공기관 등에서 균형성과표를 활용해 온 점을 고려하면 옳은 설명이다.

NoteBase

오답 포인트

출제자는 고객 관점의 지표인 고객만족도를 내부프로세스 관점과 섞어 놓았다. 관점 이름만 외우면 헷갈리기 쉽고, 그 지표가 외부 고객의 반응을 보는지 내부 업무과정을 보는지로 구분해야 한다.

다시 나오면 이렇게 판단

선지에 만족도, 서비스 품질, 민원 반응처럼 외부 수요자의 평가가 나오면 고객 관점으로 본다. 처리시간, 절차 효율성, 준수도처럼 조직 내부 업무흐름을 평가하면 내부프로세스 관점으로 판단한다.

암기 포인트

고객 관점은 만족도이고, 내부프로세스 관점은 처리과정과 효율성이다.

NoteBase