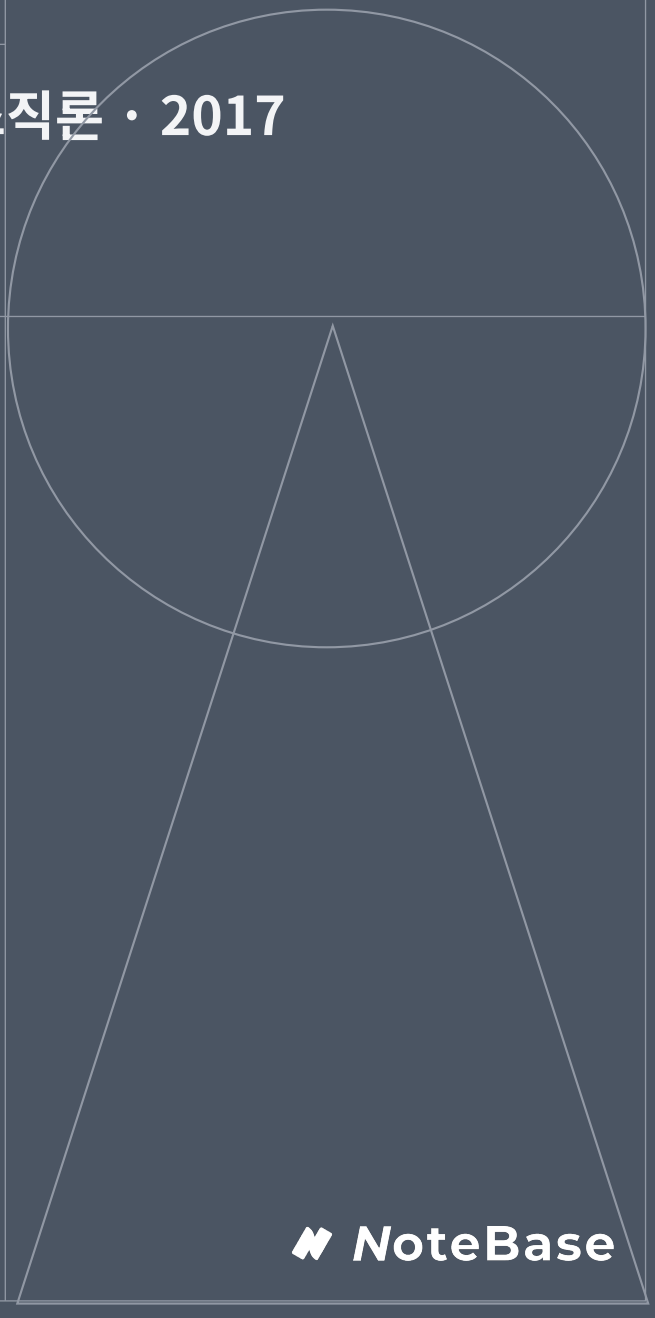
기출OX 해설집

공무원/국가직/7급 · 인사조직론 · 2017



NoteBase

기출OX 해설집

공무원/국가직/7급 · 인사조직론 · 2017

공무원/국가직/7급 · 인사조직론 · 2017

문 1. 공무원 인사제도에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

① 우리나라의 경우 기본적으로 계급제를 채택하고 있으며, 채용 및 승진, 전직에서 직위분류제의 요소를 부분적으로 활용하고 있다.

② 직업공무원제도의 전통과 일반능력자주의적 임용관행은 개방형 임용제도의 도입과 정착에 긍정적 요인으로 작용한다.

③ 우리나라는 공직사회의 효율성을 높이기 위해 개방형 직위제도와 고위공무원단 제도를 도입하였다.

④ 교류형 인사제도는 비교류형 인사제도에 비해 기관 간 이해 증진, 업무협조 및 개별공무원의 경력개발 측면에서 유리하다.

정답 2번

출제 포인트

우리나라 공무원 인사제도의 특징(계급제 중심에 직위분류제 요소 가미)과 개방형 임용제도·고위공무원단 제도·교류형 인사제도 등 최근 인사 개혁 흐름을 정확히 이해하고 있는지를 묻는다. 특히 직업공무원제의 전통이 개방형 임용제 확산에 어떤 영향을 미치는지가 핵심 쟁점이다.

핵심 개념

계급제=사람의 자격·능력·신분을 기준으로 계급을 구분하는 제도이며 폐쇄적·일반행정가주의적 성격을 가진다. 직위분류제=직무의 종류와 난이도·책임도를 기준으로 직위를 분류하는 제도이며 개방적·전문가주의적 성격을 가진다. 개방형 임용제도=내부 육성 인력뿐 아니라 외부 전문가에게도 직위를 개방해 경쟁을 통해 임용하는 제도로, 직위분류제적 사고에 가깝다. 직업공무원제도=폐쇄형 충원과 신분보장을 특징으로 하는 전통적 공직 운영 방식이며, 일반능력자주의(일반행정가주의)는 특정 전문성보다 폭넓은 일반 능력을 중시해 순환보직·내부 승진을 강조하는 임용 관행이다.

NoteBase

선지별 해설

① O - 우리나라는 기본적으로 계급제를 채택하면서도 채용·승진·전직 등 인사 운영의 일부 국면에서 직위분류제의 요소(직무분석, 직무등급 등)를 부분적으로 활용하고 있다는 설명은 우리나라 공무원제도의 실제 운영 방식과 일치한다.
② X - 직업공무원제도의 전통은 폐쇄형 충원과 신분보장을 근간으로 하고, 일반능력자주의적 임용관행은 특정 직위에 필요한 전문성보다 순환보직을 통한 일반 행정능력을 중시한다. 이러한 전통과 관행은 외부 전문가와의 경쟁을 통해 적재적소에 인력을 배치하려는 개방형 임용제도의 도입·정착에 오히려 장애 요인(부정적 요인)으로 작용한다. 따라서 긍정적 요인으로 작용한다는 설명은 옳지 않다. 틀린 표현 → 올바른 표현: '긍정적 요인으로 작용한다' → '부정적 요인(저해 요인)으로 작용한다'.
③ O - 우리나라는 공직사회의 개방성과 효율성을 높이기 위해 개방형 직위제도와 고위공무원단 제도를 도입하여 운영하고 있다는 설명은 실제 제도 도입 내용과 일치한다.
④ O - 교류형 인사제도는 기관 간 인사교류를 통해 기관 상호 간의 이해를 넓히고 업무협조를 원활히 하며, 개별 공무원에게는 다양한 직무 경험을 통한 경력개발의 기회를 제공한다는 점에서 비교류형 인사제도에 비해 유리하다는 설명은 타당하다.

오답 포인트

직업공무원제의 전통과 일반능력자주의적 임용관행을 '개방형 임용제도에 도움이 되는 요인'으로 오인하기 쉽다. 그러나 개방형 임용제도는 기존의 폐쇄적·순환보직 중심 인사 관행과 상충되는 개념이므로, 그러한 전통·관행이 강할수록 개방형 임용제 도입에는 오히려 걸림돌이 된다는 방향을 혼동하지 않아야 한다.

다시 나오면 이렇게 판단

선지에서 어떤 제도적 전통이나 관행이 다른 제도의 도입에 '긍정적' 또는 '부정적' 영향을 미친다고 서술할 때는, 두 제도가 지향하는 방향(폐쇄형-개방형, 일반가-전문가)이 서로 같은지 다른지를 먼저 비교한다. 방향이 상충되는 두 제도라면 한쪽의 전통이 강할수록 다른 쪽 도입에는 부정적으로 작용한다고 판단한다.

암기 포인트

직업공무원제·일반능력자주의(폐쇄형·일반행정가) ↔ 개방형 임용제(개방형·전문가)는 서로 지향이 반대이므로, 전자의 전통이 강할수록 후자의 정착에는 부정적 요인이 된다는 점을 짝지어 기억해 둔다.

NoteBase

문 2. Off JT(Off-the-Job Training) 프로그램에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

① 프로그램화 학습이란 일련의 질의와 응답을 통해 학습이 가능하도록 진도별 학습지침을 제공하는 책자나 컴퓨터프로그램을 이용하는 것이다.

② 감수성훈련(sensitivity training)은 태도와 가치관의 변화를 통해 대인관계기술을 향상시키는 것이 아니라 지식기술의 변화를 도모하는 것이 주된 목적이다.

③ 사례연구는 실제 조직생활에서 경험한 사례 또는 가상의 시나리오를 가지고 문제해결방식을 찾는다.

④ 역할연기(role playing)에서는 보통 자신과 반대되는 입장의 역할을 부여한다.

정답 2번

출제 포인트

Off JT(직장외훈련)의 대표적 기법인 프로그램화 학습, 감수성훈련, 사례연구, 역할연기의 목적과 방법을 정확히 구분하는지 묻는 문제이다. 특히 감수성훈련의 목적이 지식·기술 습득이 아니라 태도·가치관의 변화를 통한 대인관계능력 향상이라는 점이 핵심이다.

핵심 개념

프로그램화 학습은 질의-응답 형식의 단계별 학습지침(책자나 컴퓨터프로그램)을 통해 자기주도적으로 지식을 습득하는 기법이다. 감수성훈련은 실험실훈련(T-group) 방식으로 소규모 집단 내 자유로운 상호작용을 통해 자신과 타인에 대한 인식을 높이고 태도·가치관을 변화시켜 대인관계기술을 향상시키는 것이 목적이며, 지식이나 기술의 습득이 목적이 아니다. 사례연구는 실제 또는 가상의 사례를 놓고 토의를 통해 문제해결능력과 분석력을 기르는 기법이다. 역할연기는 특정 상황 속 역할을 직접 연기해 보게 하는데, 자신의 실제 입장과 반대되는 역할을 맡겨 상대방의 입장을 이해하게 하는 방식이 일반적으로 사용된다.

선지별 해설

① O — 프로그램화 학습은 진도별 질의응답 학습지침을 담은 책자나 컴퓨터프로그램을 이용해 스스로 학습해 나가는 기법이라는 설명이 옳다.
② X — 감수성훈련은 태도와 가치관의 변화를 통해 대인관계기술을 향상시키는 것이 주된 목적이다. 지문은 이를 반대로 서술해 '대인관계기술 향상이 아니라 지식기술의 변화가 주된 목적'이라고 했으므로 틀린 설명이다. 틀린 표현 '대인관계기술을 향상시키는 것이 아니라 지식기술의 변화를 도모하는 것이 주된 목적' → 올바른 표현 '지식기술의 변화가 아니라 태도·가치관의 변화를 통한 대인관계기술 향상이 주된 목적'.
③ O — 사례연구는 실제 조직에서 경험한 사례나 가상의 시나리오를 활용해 문제해결방식을 찾아보는 기법이라는 설명이 옳다.
④ O — 역할연기는 참가자에게 자신의 실제 입장과 반대되는 역할을 부여해 상대방의 관점을 이해하도록 하는 경우가 일반적이라는 설명이 옳다.

NoteBase

오답 포인트

감수성훈련을 지식·기술 습득 훈련으로 착각하면 안 된다. 감수성훈련은 강의나 지식 전달이 아니라 참가자들끼리의 자유로운 상호작용과 피드백을 통해 자기인식과 타인이해를 높이고 태도·가치관을 바꾸는 데 초점을 둔 기법이다. '지식기술의 변화'라는 표현이 나오면 감수성훈련이 아니라 프로그램화 학습이나 강의법 등 다른 기법의 목적과 혼동한 것임을 알아챌 수 있어야 한다.

다시 나오면 이렇게 판단

Off JT 기법별 문제에서는 각 기법의 '목적'과 '수단'을 짝지어 암기해 두고, 선지에서 목적과 수단이 뒤바뀌어 있지 않은지부터 확인한다. 감수성훈련이 나오면 무조건 '태도·가치관 변화 → 대인관계기술 향상'이라는 인과관계가 맞는지를 먼저 점검한다.

암기 포인트

프로그램화 학습=질의응답 학습지침(지식습득), 감수성훈련=태도·가치관 변화를 통한 대인관계기술 향상, 사례연구=실제·가상 사례로 문제해결방식 탐구, 역할연기=반대 입장 역할 부여로 상호이해 증진.

NoteBase

문 3. 「공무원의 노동조합 설립 및 운영 등에 관한 법률」상 공무원 노동조합에 대한 설명으로 옳은 것은?

① 인사 및 보수에 관한 업무를 수행하는 6급 일반직공무원은 노동조합에 가입할 수 있다.

② 국가와 지방자치단체는 전임자에게 그 전임기간 중 보수를 지급하여야 한다.

③ 노동조합과 그 조합원은 정치활동을 할 수 있다.

④ 노동조합과 그 조합원은 파업, 태업 또는 그 밖에 업무의 정상적인 운영을 방해하는 일체의 행위를 하여서는 아니 된다.

정답 4번

쟁점

「공무원의 노동조합 설립 및 운영 등에 관한 법률」(공무원노조법)이 정한 네 가지 핵심 규율, 즉 노동조합 가입 범위의 제한, 전임자에 대한 보수 지급 금지, 정치활동 금지, 쟁의행위 금지를 정확히 구분하는 것이 쟁점이다. 네 선지가 각각 서로 다른 조문을 건드리므로, 어느 것이 법이 정한 '금지·제한'과 일치하는지를 따진다.

용어 풀이

전임자: 임용권자의 동의를 받아 노동조합 업무에만 종사하는 공무원을 말한다. 쟁의행위: 파업·태업 등 업무의 정상적 운영을 방해하는 일체의 행위를 말한다.

핵심 구분

가입 제한: 6급 이하 일반직공무원이라도 인사·보수·회계·물품관리 등 노동조합원 지위와 이해가 충돌하는 업무 종사자는 가입 대상에서 제외된다. 전임자 보수: 지급하여야 하는 것이 아니라 '지급하여서는 아니 된다'(무급 원칙). 정치활동: '할 수 있다'가 아니라 '하여서는 아니 된다'(전면 금지). 쟁의행위: '하여서는 아니 된다'(전면 금지).

선지별 해설

① X — 인사 및 보수에 관한 업무를 수행하는 공무원은 직무의 성격상 노동조합 가입이 제한되는 대상이다. 6급이라는 직급만으로 가입 여부가 결정되지 않고, 인사·보수 등 업무 종사자는 직급과 무관하게 가입할 수 없다. '가입할 수 있다 → 가입할 수 없다'.
② X — 국가와 지방자치단체는 전임자에게 그 전임기간 중 보수를 지급하여서는 아니 된다. 전임자는 무급이 원칙이다. '지급해야 한다 → 지급하여서는 아니 된다'.
③ X — 노동조합과 그 조합원은 정치활동을 하여서는 아니 된다. '할 수 있다 → 하여서는 아니 된다'.
④ O — 노동조합과 그 조합원은 파업, 태업 또는 그 밖에 업무의 정상적인 운영을 방해하는 어떠한 행위(일체의 행위)도 하여서는 아니 된다. 쟁의행위 금지 규정과 일치하는 옳은 설명이다.

NoteBase

오답 포인트

①을 '6급이면 가입 가능'으로 단순 암기하면 함정에 걸린다. 직급 요건과 별개로 '인사·보수·회계·물품관리' 등 업무 종사자는 가입 제외 대상이라는 점을 놓치기 쉽다. ②는 민간의 전임자 보수 관행을 떠올리면 '지급해야 한다'로 착각하기 쉬우나, 공무원노조법은 전임기간 무급을 명시한다. ③은 '노동조합이니 정치활동이 당연하다'는 선입견을 노린 함정이다.

다시 나오면 이렇게 판단

공무원노조법 선지는 대부분 '금지·제한' 규정을 '허용·의무'로 뒤집어 오답을 만든다. 가입(제한 있음)·전임자 보수(무급)·정치활동(금지)·쟁의행위(금지) 네 축을 떠올려, 법이 '하여서는 아니 된다'로 규정한 것을 '할 수 있다·해야 한다'로 서술한 선지를 곧바로 X로 걸러낸다. 남는 것이 정답이다.

암기 포인트

공무원노조 4대 금지·제한: 인사·보수 업무자 가입 제외 / 전임자 전임기간 무급 / 정치활동 금지 / 쟁의행위(파업·태업 등) 금지. 이 문항의 옳은 선지는 쟁의행위 금지(④)다.

NoteBase

문 4. 동기부여이론에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

① 허즈버그(Herzberg)는 동기요인에 승진, 성장 등의 요소를 포함하고, 위생요인으로 보수, 인간관계 등을 포함한다.

② 앨더퍼(Alderfer)는 상위욕구에 대한 좌절이 일어날 경우 하위욕구로 회귀하는 좌절-퇴행 과정이 나타난다고 주장한다.

③ 핵크만(Hackman)과 올드햄(Oldham)은 직무특성이론을 통해 개인의 동기를 직무 자체의 특성과 연관 지어 설명한다.

④ 포터(Porter)와 롤러(Lawler)는 직무만족이 성과의 직접 원인이며, 노력은 간접 요인이라고 주장한다.

정답 4번

출제 포인트

동기부여이론을 주장한 학자와 그 핵심 내용을 정확히 짝짓는 문제이다. 허즈버그의 2요인이론, 앨더퍼의 ERG이론, 핵크만과 올드햄의 직무특성이론, 포터와 롤러의 기대이론 확장모형(성과-만족 모형)을 각각 구분해서 알아야 한다.

핵심 정리

허즈버그 2요인이론: 동기요인(성취, 인정, 승진, 성장 등 직무 자체와 관련된 요소)과 위생요인(보수, 대인관계, 작업조건 등 직무 환경과 관련된 요소)을 구분한다.
앨더퍼 ERG이론: 존재(E)·관계(R)·성장(G) 욕구를 상정하며, 상위욕구 충족이 좌절되면 하위욕구로 퇴행한다는 좌절-퇴행 과정을 매슬로우 이론에 추가했다.
핵크만과 올드햄 직무특성이론: 기술다양성, 과업정체성, 과업중요성, 자율성, 피드백 등 직무 자체의 특성이 핵심심리상태를 거쳐 동기와 성과에 영향을 준다고 본다.
포터와 롤러 모형: 기대이론을 발전시켜 노력이 성과로, 성과가 보상을 거쳐 직무만족으로 이어진다고 본다. 즉 인과관계의 방향은 노력이 성과를 낳고 성과가 만족을 낳는 것이지, 만족이 성과를 직접 일으키는 것이 아니다.

NoteBase

선지별 해설

① 허즈버그는 동기요인에 승진, 성장 등을, 위생요인에 보수, 인간관계 등을 포함시켰다는 설명은 2요인이론의 내용과 일치한다. (O)
② 앨더퍼는 상위욕구 좌절 시 하위욕구로 회귀하는 좌절-퇴행 과정을 주장했다는 설명은 ERG이론의 내용과 일치한다. (O)
③ 핵크만과 올드햄이 직무특성이론을 통해 동기를 직무 자체의 특성과 연관 지어 설명했다는 내용은 직무특성이론의 핵심과 일치한다. (O)
④ 포터와 롤러는 노력이 성과를 낳고 성과가 보상을 거쳐 직무만족을 가져온다고 보았다. 즉 성과가 만족의 원인이지 만족이 성과의 직접 원인이 되는 것이 아니며, 노력 또한 성과에 이르는 간접 요인이 아니라 직접적인 출발 요인이다. → 틀린 표현 '직무만족이 성과의 직접 원인이며, 노력은 간접 요인' → 올바른 표현 '노력이 성과의 직접 원인이며, 성과가 직무만족으로 이어진다'로 인과관계가 뒤바뀌어 있어 옳지 않은 설명이다. (X)

오답 포인트

포터-롤러 모형에서 자주 나오는 함정은 만족과 성과의 인과관계를 거꾸로 제시하는 것이다. 전통적인 인간관계론에서는 만족한 근로자가 높은 성과를 낸다고 가정했지만, 포터와 롤러는 오히려 성과가 보상을 통해 만족을 가져온다고 보아 이 통념을 뒤집었다는 점이 핵심이다.

다시 나오면 이렇게 판단

학자 이름과 이론을 연결하는 문제에서는 인과관계의 방향(무엇이 무엇의 원인인가)이 뒤집혀 있는 선지를 가장 먼저 의심한다. 포터-롤러 모형은 노력→성과→보상→만족의 순서로 암기해 두면 방향이 바뀐 함정을 바로 걸러낼 수 있다.

암기 포인트

포터-롤러: 노력이 성과를 낳고, 성과가 보상을 거쳐 만족을 낳는다(성과가 만족의 원인, 만족이 성과의 원인 아님). 허즈버그: 동기요인=직무 내용(성취, 인정, 승진), 위생요인=직무 환경(보수, 인간관계). 앨더퍼: 좌절-퇴행. 핵크만·올드햄: 직무특성이론.

NoteBase

문 5. 근무성적평가의 오류에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

① 선입견은 평가자가 중요하게 생각하는 하나의 평가요소에 대한 결과가 성격이 다른 나머지 평가요소에 연쇄적으로 영향을 미쳐 유사하게 평가되는 것을 의미하며, 도표식 평정척도법에서 자주 발생한다.

② 집중화 경향은 평정척도상의 중간등급을 중심으로 평가하는 경향을 의미하며, 평가요소를 정확하게 이해하지 못한 상태에서 발생할 수 있다.

③ 관대화 경향은 평가결과가 공개되는 경우 평가대상자와 불편한 인간관계에 놓이는 것을 피하려는 상황에서 흔히 발견된다.

④ 근접효과는 평가시점으로부터 가까운 실적이나 사건 등을 평가에 크게 반영하는 오류를 의미하며, 중요사건기록법을 통해 해당 오류를 감소시킬 수 있다.

정답 1번

출제 포인트

근무성적평가에서 나타나는 대표적 오류(선입견·연쇄효과, 집중화 경향, 관대화 경향, 근접효과)의 개념과 발생 원인·완화 방법을 정확히 구분해서 알고 있는지를 묻는다. 특히 오류의 명칭과 그 정의가 서로 짝이 맞는지를 확인하는 것이 핵심이다.

핵심 개념

연쇄효과(현혹효과, halo effect)는 평가자가 특정 평가요소에서 받은 인상이 논리적 연관성이 없는 다른 평가요소의 평가에까지 영향을 미쳐 전 요소가 비슷하게 평가되는 오류이며, 평가요소가 세분화되어 있는 도표식 평정척도법에서 자주 나타난다. 이에 비해 선입견에 의한 오류(상동적 오차)는 평가자가 피평가자의 출신·성별·학력 등에 대해 미리 가지고 있던 고정관념이나 편견이 평가에 영향을 주는 오류로, 하나의 평가요소가 다른 요소로 전이되는 연쇄효과와는 발생 원인이 다르다. 집중화 경향은 평가자가 극단적 평가를 피하고 중간등급 위주로 평가하는 경향으로 평가기준에 대한 이해 부족이나 평가 소신 부족에서 발생하고, 관대화 경향은 평가결과가 공개되거나 피평가자와의 인간관계를 의식할 때 실제보다 후하게 평가하는 경향이다. 근접효과(시간적 근접오류)는 평가시점에 가까운 실적이나 사건이 전체 평가기간의 실적보다 크게 반영되는 오류로, 평가기간 내내 특기할 사건을 수시로 기록해 두는 중요사건기록법을 병행하면 이를 줄일 수 있다.

NoteBase

선지별 해설

① X: 제시된 설명(하나의 평가요소에 대한 결과가 성격이 다른 나머지 평가요소에 연쇄적으로 영향을 미쳐 유사하게 평가되는 현상)은 연쇄효과(현혹효과, halo effect)의 정의이지 선입견에 의한 오류의 정의가 아니다. 선입견에 의한 오류는 피평가자에 대해 평가자가 사전에 가지고 있던 고정관념·편견이 평가에 반영되는 것을 말하므로, 명칭과 정의가 서로 맞지 않는다. 다만 요소 간 전이가 일어나기 쉬운 도표식 평정척도법에서 이러한 오류가 자주 발생한다는 서술 자체는 맞다.
② O: 집중화 경향은 평정척도상의 중간등급에 평가가 몰리는 경향을 말하며, 평가요소나 평가기준을 정확히 이해하지 못했거나 평가에 자신이 없을 때 흔히 발생한다.
③ O: 관대화 경향은 평가결과가 피평가자에게 공개되어 인간관계가 나빠지는 것을 피하려는 상황에서 실제보다 후하게 평가하는 형태로 흔히 나타난다.
④ O: 근접효과는 평가시점에 가까운 시기의 실적이나 사건을 평가에 과도하게 반영하는 오류이며, 평가기간 동안의 중요 사건을 그때그때 기록해 두는 중요사건기록법을 활용하면 특정 시점의 실적에 편중되는 것을 줄일 수 있다.

오답 포인트

①을 옳다고 판단하기 쉬운 이유는 '선입견'이라는 단어가 일상적으로 어떤 인상이 다른 판단에 영향을 주는 것처럼 느껴지기 때문이다. 그러나 근무성적평가 오류 이론에서 하나의 평가요소 결과가 다른 요소로 전이되어 비슷하게 평가되는 현상은 연쇄효과(현혹효과)라는 별도의 명칭으로 구분되고, 선입견에 의한 오류는 피평가자에 대한 사전 고정관념에서 비롯되는 오류라는 점에서 서로 다른 개념임을 놓치지 않아야 한다.

다시 나오면 이렇게 판단

선지에서 오류의 '정의'와 '명칭'이 같이 제시되면, 먼저 정의만 읽고 그것이 어떤 오류를 설명하는지 스스로 떠올린 다음 선지에 붙은 명칭과 일치하는지 대조한다. '하나의 요소가 나머지 요소에 연쇄적으로 영향'이라는 문구가 나오면 연쇄효과(현혹효과)를, '사전 고정관념·편견'이라는 문구가 나오면 선입견(상동적 오차)을 떠올리는 식으로 키워드와 명칭을 짝지어 암기해 둔다.

암기 포인트

연쇄효과(현혹효과)=한 요소가 다른 요소로 전이·도표식 평정척도법에서 흔함, 선입견(상동적 오차)=피평가자에 대한 사전 고정관념·편견, 집중화 경향=중간등급 쏠림·평가기준 이해 부족, 관대화 경향=공개평가·인간관계 의식, 근접효과=평가시점 인접 실적 과대반영·중요사건기록법으로 완화.

NoteBase

문 6. 역량평가(Competency Evaluation)에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

① 단순한 근무실적을 넘어 해당 업무수행을 위한 충분한 역량이 있는지에 대해 평가한다.

② 역량평가센터를 활용한 역량평가는 도입되지 않았다.

③ 성과에 대한 외부 변수를 통제함으로써 개인 역량에 대한 객관적인 평가를 시도한다.

④ 역량은 조직의 목표달성을 위해 뛰어난 성과를 나타내는 고성과자의 차별화된 행동특성과 태도를 의미한다.

정답 2번

출제 포인트

역량평가(Competency Evaluation)의 개념과 실제 운영 방식(특히 역량평가센터, 즉 Assessment Center 기법의 활용 여부)을 정확히 아는지를 묻는다. 역량평가는 과거 실적이 아니라 미래의 직무수행에 필요한 잠재적 역량을 사전에 검증하는 평가 방식으로, 우리나라 공무원 인사제도에서도 고위공무원단 진입이나 과장급 이상 승진 등에서 실제로 활용되고 있다는 점이 핵심이다.

핵심 개념

역량평가는 단순한 근무실적 평가와 달리, 해당 직위나 직무를 수행하는 데 필요한 지식·기술·태도 등 잠재적 역량을 갖추었는지를 미리 검증하는 사전적·예측적 평가 방식이다. 이를 위해 역할연기, 서류함 기법(in-basket), 집단토론, 발표 등 여러 실행 과제를 결합한 역량평가센터(Assessment Center) 방식을 활용하는 것이 특징이며, 다수의 평가자가 여러 상황과제에서 평가대상자의 행동을 관찰함으로써 개인별 성과에 영향을 미치는 외부 변수(직무 여건, 상사와의 관계 등)를 통제하고 객관적인 평가를 시도한다. 여기서 말하는 역량은 조직의 목표달성에 뛰어난 성과를 내는 고성과자가 보이는 차별화된 행동특성과 태도를 뜻한다.

선지별 해설

① O: 역량평가는 이미 발생한 근무실적 자체를 평가하는 것이 아니라, 해당 업무를 수행하는 데 필요한 충분한 역량을 갖추고 있는지를 평가하는 것이 맞는 설명이다.
② X (정답): 역량평가는 역할연기·서류함 기법·집단토론 등 다양한 실행 과제로 구성된 역량평가센터(Assessment Center) 방식을 활용하여 이루어진다. 즉 역량평가센터를 활용한 역량평가는 실제로 도입되어 운영되고 있으므로, '도입되지 않았다'는 설명은 사실과 반대되는 옳지 않은 진술이다.
③ O: 여러 평가자가 다양한 상황과제를 통해 평가함으로써 특정 직무 여건이나 상사와의 관계 같은 외부 변수의 영향을 통제하고, 개인의 역량 자체에 대한 객관적 평가를 시도한다는 설명은 옳다.
④ O: 역량은 조직의 목표달성을 위해 뛰어난 성과를 내는 고성과자가 보이는 차별화된 행동특성과 태도를 의미한다는 정의는 역량 개념의 일반적 설명으로 옳다.

NoteBase

오답 포인트

이 문항에서는 '도입되지 않았다'라는 부정 표현을 무심코 지나치면 오답을 고르기 쉽다. 역량평가는 실적 평가가 아니라 역량평가센터 방식을 통한 사전적·잠재적 역량 검증이라는 점, 그리고 이 방식이 실제로 도입되어 활용되고 있다는 점을 혼동하지 않아야 한다.

다시 나오면 이렇게 판단

역량평가 관련 문항에서는 먼저 '역량평가센터(Assessment Center)'라는 용어가 등장하는 선지를 확인한다. 이 기법이 실제 도입·운영되고 있다는 사실을 기준으로 '도입되지 않았다', '활용되지 않는다'와 같은 부정형 진술이 나오면 옳지 않은 설명일 가능성이 높다고 판단한다.

암기 포인트

역량평가=미래의 잠재적 역량을 사전 검증(실적 평가 아님) / 역량평가센터(Assessment Center)=역할연기·서류함기법·집단토론 등 다중 과제로 구성되어 실제 도입·운영 중 / 다수 평가자·다양한 과제로 외부 변수 통제하여 객관성 확보.

NoteBase

문 7. 「지방자치법」상 지방자치단체의 인사 관련 규정에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

① 자치구가 아닌 구의 구청장은 일반직 지방공무원으로 보하되, 시장이 임명한다.

② 지방의회 의원은 「지방공기업법」에 규정된 지방공사와 지방공단의 임직원을 겸할 수 없다.

③ 인구 500만 이상의 광역시나 도는 3명을 초과하지 아니하는 범위에서 부시장 및 부지사를 둘 수 있다.

④ 자치구의 부구청장은 일반직 지방공무원으로 보하되, 그 직급은 대통령령으로 정하며 구청장이 임명한다.

정답 3번

쟁점

「지방자치법」이 규정한 지방자치단체의 인사 관련 조항 중 부단체장(부시장·부지사)의 정수 기준, 구청장·부구청장의 임명 방식, 지방의회 의원의 겸직 금지 범위를 정확히 구분할 수 있는지를 묻는다. 특히 부시장·부지사의 정수는 자치단체의 종류와 인구 규모에 따라 달라지므로, 인구 기준 숫자를 정밀하게 확인하는 것이 핵심이다.

용어 풀이

부단체장: 지방자치단체의 장을 보좌하는 부시장·부지사·부구청장·부군수 등을 말한다.
보한다(補): 특정 직위를 어떤 신분·직급의 공무원으로 채운다는 의미로, '일반직 지방공무원으로 보한다'는 그 자리를 일반직 지방공무원 신분의 사람이 맡는다는 뜻이다.
자치구가 아닌 구: 특별시·광역시가 아닌 인구 50만 이상 대도시(예: 수원시)에 두는 행정구로, 자치권이 없는 일반 행정단위이다.

핵심 구분

부시장·부지사 정수의 원칙 vs 예외: 특별시의 부시장은 3명 이내, 광역시·특별자치시·도·특별자치도의 부시장·부지사는 원칙적으로 2명이며 인구 800만 이상인 경우에만 3명으로 늘어난다. 즉 광역시·도에서 부시장·부지사를 3명까지 둘 수 있는 기준 인구는 '800만 이상'이지 '500만 이상'이 아니다.
임명권자 구분: 자치구가 아닌 구의 구청장은 시장이 임명하고(①), 자치구의 부구청장은 구청장이 임명한다(④).

NoteBase

선지별 해설

① O: 자치구가 아닌 구의 구청장은 일반직 지방공무원으로 보하며, 시장이 임명한다. 자치구가 아닌 구는 자치권이 없는 행정구이므로 그 구청장은 선출직이 아니라 임명직 일반직 공무원이다.
② O: 지방의회 의원은 「지방공기업법」에 규정된 지방공사와 지방공단의 임직원을 겸할 수 없다. 이해충돌을 막기 위한 겸직 금지 규정에 부합한다.
③ X: '인구 500만 이상의 광역시나 도는 3명' → '인구 800만 이상의 광역시나 도는 3명'이 옳다. 광역시·도의 부시장·부지사 정수는 원칙적으로 2명이고, 인구가 800만 이상인 경우에 한하여 3명을 초과하지 않는 범위에서 둘 수 있다. 기준 인구를 500만으로 낮춰 서술한 점이 틀렸다.
④ O: 자치구의 부구청장은 일반직 지방공무원으로 보하되, 그 직급은 대통령령으로 정하고 구청장이 임명한다. 자치구는 자치단체이므로 그 부단체장인 부구청장의 임명권은 해당 구청장에게 있다.

오답 포인트

③은 '3명', '부시장 및 부지사' 같은 표현이 낯익어 옳은 것처럼 넘어가기 쉽지만, 함정은 오직 '500만'이라는 인구 숫자 하나에 있다. 광역시·도의 부단체장 3명 요건 인구는 800만 이상이다. ①과 ④를 비교하며 임명권자(시장 vs 구청장)만 헷갈리다가 정작 숫자가 틀린 ③을 놓치지 않도록 주의한다.

다시 나오면 이렇게 판단

부시장·부지사 정수 문제는 항상 '특별시 3명 이내 / 광역시·도 2명, 인구 800만 이상이면 3명'이라는 뼈대를 먼저 떠올린 뒤, 선지에 제시된 인구 숫자가 800만인지 확인한다. 500만·600만 등 다른 숫자가 나오면 그 선지가 오답이다. 구청장·부구청장 문제는 '자치구가 아닌 구=시장 임명, 자치구=구청장 임명'으로 임명권자를 대응시켜 판단한다.

암기 포인트

부시장·부지사 정수: 특별시 3명 이내 / 광역시·도 2명(인구 800만 이상이면 3명). 임명권자: 자치구가 아닌 구의 구청장은 시장, 자치구의 부구청장은 구청장. 지방의회 의원은 지방공사·지방공단 임직원 겸직 금지.

NoteBase

문 8. 「개방형 직위 및 공모 직위의 운영 등에 관한 규정」상 개방형 직위의 운영에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

① 소속 장관은 개방형 직위 중 특히 공직 외부의 경험과 전문성을 적극 활용할 필요가 있는 직위를 공직 외부에서만 적격자를 선발하는 개방형 직위로 지정할 수 있다.

② 개방형임용 당시 경력직공무원이었던 사람은 휴직의 경우에도 개방형 직위의 임용기간에 다른 직위에 임용될 수 없다.

③ 소속 장관은 개방형임용을 하기 위하여 해당 직위에 임용되어 있는 경력직공무원을 소속 기관으로 전보하거나 다른 기관으로 파견하여야 하는 경우 그 임용시기를 조정할 수 있다.

④ 개방형 직위 선발시험 사무를 수행하기 위하여 인사혁신처장 소속으로 개방형 직위 중앙선발시험위원회를 둔다.

정답 2번

쟁점

「개방형 직위 및 공모 직위의 운영 등에 관한 규정」상 개방형 직위 운영의 세부 규칙을 묻는 문제이다. 특히 개방형임용 당시 경력직공무원이었던 사람이 임용기간 중 다른 직위에 임용될 수 있는지, 그리고 그 예외로 휴직·파견 등이 인정되는지가 핵심 쟁점이다.

용어 풀이

개방형 직위: 효율적인 정책 수립 또는 관리를 위하여 전문성이 특히 요구되거나 효율적인 인사 운영이 필요한 직위에 공직 내부와 외부를 통틀어 적격자를 임용하는 직위이다.
경력개방형 직위: 개방형 직위 중 특히 공직 외부의 경험과 전문성을 활용할 필요가 있어 공직 외부에서만 적격자를 선발하는 직위이다.
경력직공무원: 실적과 자격에 따라 임용되고 그 신분이 보장되는 일반직·특정직 공무원을 말한다.

핵심 구분

임용기간 중 다른 직위 임용은 원칙적으로 '제한'되지만, 휴직·파견 등 인사관리상 특히 필요한 경우에는 '예외'로 허용된다. 즉 '원칙 금지 - 예외 허용' 구조이므로, 예외 사유인 휴직까지 싸잡아 '임용될 수 없다'고 단정하면 규정에 어긋난다.

NoteBase

선지별 해설

① O: 소속 장관은 공직 외부의 경험과 전문성을 적극 활용할 필요가 있는 직위를 공직 외부에서만 적격자를 선발하는 개방형 직위, 즉 경력개방형 직위로 지정할 수 있다. 규정 내용과 일치한다.
② X: 개방형임용 당시 경력직공무원이었던 사람은 임용기간 중 다른 직위에 임용될 수 없는 것이 원칙이나, 휴직하거나 파견근무를 하는 등 인사관리상 특히 필요한 경우에는 다른 직위에 임용될 수 있다. 따라서 '휴직의 경우에도 임용될 수 없다'는 표현은 틀렸다. → 휴직 등 인사관리상 특히 필요한 경우에는 다른 직위에 임용될 수 있다.
③ O: 소속 장관은 개방형임용을 위하여 해당 직위에 임용되어 있는 경력직공무원을 소속 기관으로 전보하거나 다른 기관으로 파견하여야 하는 경우 그 임용시기를 조정할 수 있다. 규정 내용과 일치한다.
④ O: 개방형 직위 선발시험 사무를 수행하기 위하여 인사혁신처장 소속으로 개방형 직위 중앙선발시험위원회를 둔다. 소속과 명칭이 규정과 일치한다.

오답 포인트

②는 '휴직의 경우에도'라는 표현 때문에 마치 예외 없이 금지되는 것처럼 읽히지만, 휴직·파견 등은 오히려 다른 직위 임용이 허용되는 대표적 예외 사유이다. 예외 사유를 금지 사유로 뒤집은 함정이므로, '~하는 경우에도 ~할 수 없다'는 단정형 문장은 예외 조항이 있는지 먼저 의심한다.

다시 나오면 이렇게 판단

개방형 직위 규정에서 '임용기간 중 다른 직위 임용 제한'이 나오면 곧바로 단서 조항(휴직·파견 등 인사관리상 특히 필요한 경우)을 떠올린다. 선지가 이 단서를 지운 채 '~경우에도 임용될 수 없다'로 단정하면 그 선지가 틀린 것이다. 반대로 경력개방형 직위 지정, 임용시기 조정, 중앙선발시험위원회 소속(인사혁신처장) 같은 서술은 규정과 그대로 일치하므로 옳은 선지로 처리한다.

암기 포인트

임용기간 중 다른 직위 임용: 원칙 금지, 휴직·파견 등 인사관리상 특히 필요한 경우 예외 허용.
경력개방형 직위: 공직 외부에서만 선발.
개방형 직위 중앙선발시험위원회: 인사혁신처장 소속.
'~경우에도 ~할 수 없다'는 예외를 지운 함정 표현임을 기억한다.

NoteBase

문 9. 국가공무원 징계에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

① 징계의결 등을 요구한 기관의 장은 징계위원회의 의결이 가볍다고 인정하면 그 처분을 하기 전에 직근 상급기관에 설치된 징계위원회에 심사나 재심사를 청구할 수 있다.

② 징계의결 요구는 일반적으로 5급 이상 공무원 및 고위공무원단에 속하는 일반직공무원은 소속 장관이, 6급 이하의 공무원은 소속 기관의 장 또는 소속 상급기관의 장이 한다.

③ 보통징계위원회는 징계 등 대상자보다 상위계급의 공무원이 징계위원회의 위원이 될 수 있도록 관할권을 조정할 수 있다.

④ 중앙징계위원회의 회의는 위원장과 위원장이 회의마다 지정하는 8명의 위원으로 구성하며, 이 경우 공무원이 4명 이상 포함되어야 한다.

정답 4번

쟁점

국가공무원 징계 절차와 징계위원회 구성에 관한 규정(국가공무원법·공무원 징계령)의 정확한 내용을 묻는 문항이다. 특히 중앙징계위원회 회의 구성에서 '누가 몇 명 이상 포함되어야 하는가'가 정오를 가르는 핵심이다.

용어 풀이

심사·재심사 청구: 징계의결이 지나치게 가볍거나 무겁다고 인정될 때, 처분 전에 직근 상급기관의 징계위원회에 다시 판단을 구하는 절차이다.
중앙징계위원회: 고위공무원단·5급 이상 등 상위직 공무원의 징계를 관할하는 위원회로, 국무총리 소속으로 둔다.
보통징계위원회: 6급 이하 등 그 밖의 공무원 징계를 관할하는 위원회이다.
민간위원: 공무원이 아닌 외부 전문가로서 징계의 공정성을 높이기 위해 위촉되는 위원이다.

핵심 구분

중앙징계위원회 회의 구성: 위원장 + 위원장이 회의마다 지정하는 8명의 위원으로 구성한다. 이때 반드시 포함되어야 하는 대상은 '공무원'이 아니라 '민간위원'이며, 그 수도 '4명 이상'이 아니라 '5명 이상'이다(공무원 징계령상 회의 구성 요건). 즉 지정 위원 8명 중 과반이 민간위원이 되도록 하여 징계의 객관성을 담보한다.

NoteBase

선지별 해설

① O: 징계의결 등을 요구한 기관의 장은 그 의결이 가볍다고 인정하면 처분 전에 직근 상급기관에 설치된 징계위원회에 심사나 재심사를 청구할 수 있다. 국가공무원법상 처분권자의 심사·재심사 청구 규정과 일치한다.
② O: 징계의결 요구권자는 5급 이상 공무원 및 고위공무원단에 속하는 일반직공무원은 소속 장관이, 6급 이하의 공무원은 소속 기관의 장 또는 소속 상급기관의 장이 하도록 정하고 있어 옳다.
③ O: 보통징계위원회는 징계 등 대상자보다 상위계급(또는 상위계급 상당)의 공무원이 위원이 될 수 있도록 관할을 상급 징계위원회로 조정할 수 있다. 하위직이 상위직을 징계하는 구성을 피하기 위한 관할 조정 규정으로 옳다.
④ X: '공무원이 4명 이상 포함되어야 한다' → '민간위원이 5명 이상 포함되어야 한다'. 중앙징계위원회 회의는 위원장과 위원장이 회의마다 지정하는 8명의 위원으로 구성하되, 그 8명 중 민간위원이 5명 이상 포함되어야 한다. 포함 대상(민간위원)과 인원(5명 이상)을 모두 '공무원 4명 이상'으로 바꾸어 놓아 옳지 않다.

오답 포인트

④의 함정은 '8명'이라는 숫자를 그대로 두어 옳아 보이게 한 뒤, 정작 핵심인 '민간위원 5명 이상'을 '공무원 4명 이상'으로 슬쩍 바꾼 데 있다. 8명 구성은 맞지만 반드시 포함되어야 하는 대상은 공무원이 아니라 민간위원이고, 인원 기준도 5명 이상이라는 점을 놓치면 ④를 옳은 설명으로 오인한다.

다시 나오면 이렇게 판단

중앙징계위원회 회의 구성 선지가 나오면 '위원장 + 지정 8명'까지는 맞는지 확인한 뒤, 반드시 '민간위원 5명 이상'인지 여부를 집중해서 본다. 포함 대상을 '공무원'으로 바꾸거나 인원을 '4명 이상' 등으로 낮춰 놓으면 틀린 선지다. 징계의결 요구권자(5급 이상·고위공무원단=소속 장관 / 6급 이하=소속 기관의 장 등)와 심사·재심사 청구(직근 상급기관 징계위원회) 규정은 표현 그대로 자주 출제되므로 함께 정리해 둔다.

암기 포인트

중앙징계위 회의 = 위원장 + 지정 위원 8명, 그중 민간위원 5명 이상(공무원 4명 이상 아님). 징계의결 요구권자 = 5급 이상·고위공무원단은 소속 장관, 6급 이하는 소속 기관의 장 또는 소속 상급기관의 장. 심사·재심사 청구 = 처분 전 직근 상급기관 징계위원회에 청구.

NoteBase

문 10. 직무성과계약제도에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

① 각 부처 전반의 정책에 대하여 성과를 평가한다는 점에서 정책평가와 유사하다.

② 성과계약에 바탕을 둔 관리는 투입이 아니라 산출, 성과를 중점적인 대상으로 하고 있으므로 투입에 대한 통제는 완화되고 성과의 측정이 강조된다.

③ 상 · 하급자 간에 합의를 통해 목표를 설정한다는 점에서 목표관리제(MBO)와 유사하다.

④ 종래의 성과평가시스템이 산출물(output)에 대한 평가에 치중하는 측면을 보완하기 위해 고객에게 미치는 최종결과(outcome)를 제대로 평가하고자 도입되었다.

정답 1번

출제 포인트

직무성과계약제도(성과계약등 평가)의 정확한 적용 단위와 특징을 묻는 문제이다. 이 제도가 조직 전체의 정책을 평가하는 장치가 아니라 개인 또는 부서 단위에서 상급자와 하급자가 성과목표를 계약 형태로 합의하고 그 달성도를 평가하는 개인・조직 성과관리 기법이라는 점을 정확히 구분해야 한다.

핵심 개념

직무성과계약제도는 기관장과 실・국장, 과장과 팀원 등 상급자와 하급자가 성과목표・지표를 합의하여 계약을 체결하고 연말에 그 이행 정도를 평가・보상에 반영하는 목표관리 기반 성과관리제도이다. 평가 대상은 개별 공무원 내지 부서 단위의 직무 성과이며, 부처가 수립한 정책 그 자체의 효과성・효율성을 사후적으로 평가하는 정책평가와는 평가 대상과 목적이 다르다. 반면 상・하급자 합의에 의한 목표설정 방식은 민간의 목표관리제(MBO)와 원리가 같고, 투입 통제보다 산출・성과 측정을 중시하는 점, 단순 산출물(output) 평가를 넘어 국민・고객에게 미치는 최종결과(outcome)까지 평가하고자 하는 점도 직무성과계약제도의 특징으로 인정된다.

NoteBase

선지별 해설

① X — 직무성과계약제도는 개별 공무원이나 부서 단위의 직무 성과를 상·하급자 간 계약으로 평가하는 제도이지, 부처 전반의 정책을 평가하는 정책평가와는 평가 대상·단위 자체가 다르다. '부처 전반의 정책에 대하여 성과를 평가한다는 점에서 정책평가와 유사하다'는 설명은 직무성과계약제도의 평가 단위를 잘못 확장한 것으로 옳지 않다.
② O — 성과계약에 기반한 관리는 과정·투입보다 산출과 성과 자체를 평가 대상으로 삼으므로, 투입 단계에 대한 통제는 상대적으로 완화되고 결과 측정과 책임이 강조된다는 설명은 성과관리의 일반적 특징과 부합한다.
③ O — 상급자와 하급자가 합의하여 목표를 설정하고 그 달성도를 평가에 반영하는 방식은 목표관리제(MBO)의 핵심 원리와 동일하므로, 직무성과계약제도가 MBO와 유사하다는 설명은 옳다.
④ O — 종래의 성과평가가 산출물(output) 중심이어서 국민이 체감하는 실질적 효과를 반영하지 못한다는 한계를 보완하기 위해, 고객에게 미치는 최종결과(outcome)까지 평가하려는 취지로 도입되었다는 설명은 직무성과계약제도의 도입 배경과 일치한다.

오답 포인트

이 문항은 '정책평가'와 '직무성과계약제도(개인·조직 성과평가)'라는 서로 다른 평가 층위를 혼동하도록 유도한다. 정책평가는 정책 그 자체의 효과성·효율성을 검토하는 것이고, 직무성과계약제도는 그 정책을 집행하는 사람(공무원)의 직무 수행 성과를 평가하는 것이다. '유사하다'는 표현만 보고 넘기지 말고, 무엇을 평가 대상으로 삼는지를 따져야 오답을 피할 수 있다.

다시 나오면 이렇게 판단

선지에서 직무성과계약제도를 다른 제도와 '유사하다' 또는 '~을 평가한다'고 서술할 때는 평가 대상이 개인·부서 단위의 직무 성과인지, 아니면 정책·조직 전체 수준인지를 먼저 구분한다. MBO처럼 상·하급자 합의로 목표를 설정하는 개인·조직 단위 제도와는 유사하다고 볼 수 있지만, 정책평가처럼 정책 자체를 대상으로 하는 제도와는 평가 단위가 다르므로 유사하다고 볼 수 없다는 점을 기준으로 판단한다.

암기 포인트

직무성과계약제도=개인·부서 단위 성과계약(상·하급자 합의, MBO와 유사), 산출·성과 중심이라 투입통제 완화, 산출물(output)뿐 아니라 최종결과(outcome)까지 평가. 정책평가(정책 자체 평가)와는 별개 개념이라는 점을 기억한다.

NoteBase

문 11. 베버(Weber)의 관료제론에 대한 설명으로 옳은 것은?

① 봉급은 서열과 근무기간이 아닌 업적에 의해서만 결정되며, 이는 현재 시행중인 성과급제도와 유사성이 있다.

② 순수한 형태의 관료제에서는 관료가 선거에 의해 임명되며, 이를 통해 상관에 대한 계층제적 복종을 쉽게 확보할 수 있다.

③ 목표와 수단이 대치하는 현상은 조직의 지속적인 안정을 가능하게 하며, 관료제의 대표적인 순기능에 해당한다.

④ 관료는 법규가 정한 직위의 담당자로서 직위의 목표와 법규에 충성을 바친다.

정답 4번

출제 포인트

베버(Weber)의 근대 관료제 모형이 갖는 특징(법규 중심의 권한 행사, 계층제, 문서주의, 임명제, 연공서열형 보수, 몰인격성)을 정확히 알고 있는지, 그리고 관료제의 역기능(목표대치 등)과 순기능을 혼동하지 않는지를 묻는다.

핵심 개념

베버의 관료제는 법규에 근거한 지배(합법적 권위)를 바탕으로 한다. 관료의 임명은 선거가 아닌 시험이나 자격에 의한 임명제이며, 보수는 업적이 아니라 계급과 연공(서열, 근무기간)에 따라 지급된다. 관료는 특정 개인이 아니라 법규가 정한 직위와 그 직위의 목표에 충성하는 몰인격적(impersonal) 존재이며, 이 때문에 상관 개인이 아니라 규칙 체계에 대한 복종이 확보된다. 한편 목표대치(수단인 규칙이나 절차를 지키는 것 자체가 목적이 되어 본래 목표를 소홀히 하는 현상)는 관료제의 대표적 역기능(병리 현상)이다.

NoteBase

선지별 해설

① 봉급은 서열과 근무기간이 아닌 업적에 의해서만 결정된다 → X. 베버 관료제에서 보수는 업적이 아니라 계급(서열)과 근무연한에 따라 결정되는 연공서열형 보수 체계이며, 이는 오히려 성과급제도와는 대비되는 특징이다.
② 순수한 형태의 관료제에서는 관료가 선거에 의해 임명된다 → X. 베버의 관료제는 시험이나 자격에 근거한 임명제를 특징으로 하며, 선거로 관료를 뽑는 것이 아니다. 선거로 임명되면 오히려 상급자에 대한 안정적인 계층제적 복종이 어려워진다.
③ 목표와 수단이 대치하는 현상은 조직의 지속적인 안정을 가능하게 하며 대표적인 순기능이다 → X. 목표대치는 절차나 규칙 준수 자체가 목적화되어 본래의 조직 목표 달성을 저해하는 현상으로, 관료제의 대표적인 역기능(병리)에 해당한다.
④ 관료는 법규가 정한 직위의 담당자로서 직위의 목표와 법규에 충성을 바친다 → O. 베버의 관료제는 합법적 권위에 기초하므로, 관료는 특정 상관 개인이 아니라 법규가 부여한 직위와 그 직위가 추구하는 목표, 그리고 법규 자체에 충성한다. 이러한 몰인격성이 관료제의 핵심 특징이다.

오답 포인트

①은 보수 결정 기준을 업적(성과)으로, ②는 임명 방식을 선거로, ③은 관료제의 역기능을 순기능으로 각각 뒤바꿔 놓은 오답이다. 세 선지 모두 베버 관료제의 실제 특징(연공서열형 보수, 시험·자격에 의한 임명제, 목표대치=역기능)과 정반대로 서술되어 있다는 점에 유의한다.

다시 나오면 이렇게 판단

베버 관료제 문제는 선지에서 '보수 기준', '임명 방식', '충성의 대상', '역기능/순기능 구분' 중 하나를 뒤집어 놓는 경우가 많다. 보수는 업적이 아닌 서열·연공, 임명은 선거가 아닌 시험·자격, 충성의 대상은 상관 개인이 아닌 법규와 직위, 목표대치는 순기능이 아닌 역기능이라는 네 가지 대응 관계를 기준으로 선지를 하나씩 대조하면 빠르게 정오를 가릴 수 있다.

암기 포인트

베버 관료제 4대 포인트: 보수=서열·연공(성과 아님) / 임명=시험·자격(선거 아님) / 충성 대상=법규와 직위(개인 아님) / 목표대치=역기능(순기능 아님).

NoteBase

문 12. 변혁적 리더십에 대한 설명으로 옳은 것은?

① 부하에게 지적 자극을 주어 창의와 혁신적 태도를 고취한다.

② 일상적이며 표준화된 과업을 수행하는 데 장점이 있고, 단순구조나 임시체제보다 전문적 관료제에 더 적합하다.

③ 리더는 성과와 보상을 연계하며, 부하가 목표 기준에 미달하는 경우에만 사후적으로 개입한다.

④ 부하의 성숙도를 넷으로 분류하고, 각 성숙도에 상응하는 네 가지 리더 유형을 제시한다.

정답 1번

출제 포인트

변혁적 리더십(transformational leadership)의 핵심 구성요소를 다른 리더십 이론(거래적 리더십, 관료제적 과업 수행, 허쉬-블랜차드의 상황적 리더십 이론)과 구분해서 알고 있는지를 묻는다. 변혁적 리더십은 카리스마(이상적 영향력), 영감적 동기부여, 지적 자극, 개별적 배려의 네 가지 요소로 구성되며, 부하의 가치관과 태도를 근본적으로 변화시켜 기대 이상의 성과를 이끌어내는 데 초점을 둔다.

핵심 개념

변혁적 리더십=카리스마·영감적 동기부여·지적 자극·개별적 배려를 통해 부하의 인식과 태도를 변화시켜 조직의 변화와 혁신을 이끄는 리더십이다. 거래적 리더십=성과와 보상을 교환하는 관계에 기반하며, 예외에 의한 관리(부하가 기준에 미달할 때만 개입)와 조건적 보상을 특징으로 한다. 관료제=일상적·표준화된 과업 수행에 적합한 구조로, 변혁적 리더십의 특성과는 직접 관련이 없다. 허쉬-블랜차드 상황적 리더십 이론=부하의 성숙도(발달 수준)를 네 단계로 나누고 그에 상응하는 지시형·설득형·참여형·위임형의 네 가지 리더 유형을 제시하는 이론으로, 변혁적 리더십과는 별개의 이론이다.

NoteBase

선지별 해설

① 부하에게 지적 자극을 주어 창의와 혁신적 태도를 고취한다 → O. 지적 자극(intellectual stimulation)은 변혁적 리더십의 핵심 구성요소 중 하나로, 리더가 부하로 하여금 기존의 가정과 문제를 새로운 방식으로 바라보게 하여 창의성과 혁신적 사고를 유도하는 것을 말한다.
② 일상적이며 표준화된 과업을 수행하는 데 장점이 있고, 단순구조나 임시체제보다 전문적 관료제에 더 적합하다 → X. 이는 변혁적 리더십이 아니라 관료제라는 조직구조 자체의 특성에 대한 설명이다. 변혁적 리더십은 안정적·일상적 과업 수행보다는 변화와 혁신이 요구되는 상황에서 더 부각되는 리더십이다.
③ 리더는 성과와 보상을 연계하며, 부하가 목표 기준에 미달하는 경우에만 사후적으로 개입한다 → X. 이는 거래적 리더십의 조건적 보상 및 예외에 의한 관리(사후적 개입)에 대한 설명이며, 변혁적 리더십과는 반대되는 개념이다. 변혁적 리더십은 사후적·예외적 개입이 아니라 사전에 비전과 영감을 제시하는 데 중점을 둔다.
④ 부하의 성숙도를 넷으로 분류하고, 각 성숙도에 상응하는 네 가지 리더 유형을 제시한다 → X. 이는 허쉬와 블랜차드(Hersey & Blanchard)의 상황적 리더십 이론에 대한 설명이다. 부하의 성숙도(준비도)를 기준으로 지시형·설득형·참여형·위임형의 리더 유형을 매칭하는 이론으로, 변혁적 리더십과는 다른 이론이다.

오답 포인트

②는 관료제라는 조직구조의 특성을, ③은 거래적 리더십의 특성을, ④는 허쉬-블랜차드의 상황적 리더십 이론을 변혁적 리더십으로 착각하게 만드는 선지들이다. 각 선지가 실제로는 서로 다른 이론·개념을 설명하고 있다는 점을 구분하지 못하면 오답을 고르기 쉽다.

다시 나오면 이렇게 판단

리더십 유형 비교 문제에서는 선지에 등장하는 핵심 키워드로 어느 이론인지 먼저 분류한다. '지적 자극·카리스마·영감적 동기부여·개별적 배려'는 변혁적 리더십, '조건적 보상·예외에 의한 관리·사후적 개입'은 거래적 리더십, '성숙도·네 가지 유형·지시/설득/참여/위임'은 허쉬-블랜차드 상황적 리더십 이론, '표준화된 과업·전문적 관료제'는 조직구조론의 관료제 특성으로 분류하면 빠르게 정답을 찾을 수 있다.

암기 포인트

변혁적 리더십의 4대 구성요소는 카리스마(이상적 영향력)·영감적 동기부여·지적 자극·개별적 배려이다. 거래적 리더십은 조건적 보상과 예외에 의한 관리가 핵심이며, 변혁적 리더십과 대비되는 개념으로 함께 묶어 기억해 둔다.

NoteBase

문 13. 전략적 인적자원관리(Strategic Human Resource Management)에 대한 설명으로 옳은 것은?

① 장기적 관점에서 현재 및 미래의 환경변화와 이를 기반으로 하는 역량분석에 집중한다.

② 직무만족 및 조직시민행동에 중점을 두고 개인의 심리적 측면에 분석의 초점을 둔다.

③ 조직의 목표달성을 보조하기 위한 통제 메커니즘 구축에 초점을 둔다.

④ 개별 인적자원관리 기능의 부분 최적화를 추구한다.

정답 1번

출제 포인트

전략적 인적자원관리(SHRM)가 전통적·기능적 인사관리와 무엇이 다른지를 묻는 문제이다. SHRM은 조직의 장기 전략 및 미래 환경변화와 인적자원 역량을 연계시키는 거시적·통합적 접근이라는 점이 핵심이며, 개인의 심리적 측면에 초점을 두거나 통제·부분최적화를 지향하는 전통적 인사관리와 대비된다.

핵심 개념

전략적 인적자원관리는 조직의 장기적 전략목표 달성을 위해 현재 및 미래의 경영환경 변화를 분석하고, 이에 필요한 인적자원의 역량을 사전에 파악·개발·배치하는 데 초점을 둔다. 즉 인사관리를 개별 기능(채용, 평가, 보상 등) 단위로 따로 운영하는 것이 아니라 조직 전략과 수직적으로 정합시키고, 개별 기능들을 서로 수평적으로 통합하여 조직 전체의 효과성을 높이는 전체최적화를 추구한다. 반면 개인의 직무만족이나 조직시민행동 같은 심리적·행태적 변수에 집중하는 것은 미시적 개인·조직행동론의 관심사이고, 통제 메커니즘 구축에 초점을 두는 것은 통제 중심의 전통적 인사관리(사무관리적 성격)의 특징이다.

선지별 해설

① 옳다. 전략적 인적자원관리는 장기적 관점에서 조직을 둘러싼 현재 및 미래의 환경변화를 예측하고, 그 변화에 대응하기 위해 필요한 조직 역량과 인력의 역량을 분석하는 데 집중한다는 설명은 SHRM의 정의와 일치한다.
② 틀리다. 직무만족이나 조직시민행동 같은 개인의 심리적 측면에 분석의 초점을 두는 것은 개인 수준의 태도·행동을 다루는 조직행동론적 접근이며, 조직 전략과 인적자원을 연계하는 전략적 인적자원관리의 핵심 특징이 아니다.
③ 틀리다. 전략적 인적자원관리는 통제 메커니즘 구축이 아니라 종업원의 몰입과 전략적 기여를 이끌어내는 데 초점을 두며, 통제 중심의 접근은 오히려 전통적·관료적 인사관리에 가깝다.
④ 틀리다. 전략적 인적자원관리는 개별 인적자원관리 기능(채용, 훈련, 평가, 보상 등)을 각각 따로 최적화하는 부분최적화가 아니라, 이들 기능을 조직 전략과 수직적으로 연계하고 기능 상호간에는 수평적으로 통합하여 조직 전체의 최적화를 추구한다.

NoteBase

오답 포인트

②는 얼핏 인사관리와 관련된 그럴듯한 설명처럼 보이지만, 조직 전략과의 연계라는 SHRM의 정의를 벗어나 개인 심리 변수에만 초점을 맞춘 진술이라는 점에서 함정이다. ③과 ④는 모두 전통적 인사관리의 특징(통제, 부분최적화)을 SHRM의 특징으로 뒤바꿔 놓은 오답으로, '전략적'이라는 수식어가 붙었다고 해서 통제나 개별 기능 관리가 강화되는 것이 아니라는 점에 유의해야 한다.

다시 나오면 이렇게 판단

선택지에서 '개인의 심리적 측면', '통제', '부분 최적화' 같은 표현이 나오면 이는 전략적 인적자원관리가 아니라 전통적 인사관리의 특징을 서술한 오답일 가능성이 높다고 판단한다. 반대로 '장기적 관점', '환경변화 대응', '전략과의 연계', '전체최적화(통합)' 같은 표현이 SHRM을 정확히 설명하는 표지가 된다.

암기 포인트

전략적 인적자원관리는 장기·전략·환경변화·역량분석·통합(전체최적화)의 키워드로, 전통적 인사관리는 단기·통제·개인심리·부분최적화의 키워드로 구분하여 암기해 둔다.

NoteBase

문 14. 조직발전(Organization Development)의 기법에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

① 실험실훈련(laboratory training)은 비정형적 상황에서 실시한다.

② 팀빌딩(team building)에서는 외부전문가가 주도적으로 문제를 확인하고 조직 변화를 추진한다.

③ 조사환류(survey feedback)에서는 조직의 풍토, 직무 만족 등에 대한 조직 구성원들의 생각과 태도를 조사해 자료를 수집한다.

④ 과정상담(process consultation)은 조직 내부의 개인 간 혹은 집단 간 업무 과정에서 발생하는 일을 진단·개선하는 데 적용된다.

정답 2번

출제 포인트

조직발전(OD)의 대표 기법인 실험실훈련, 팀빌딩, 조사환류, 과정상담 각각이 누구를 대상으로 무엇을 하는 기법인지, 그리고 그 과정에서 외부전문가(컨설턴트)의 역할이 무엇인지를 정확히 구분하는 문제이다.

핵심 개념

실험실훈련은 비정형적·비구조화된 상황에서 소집단이 자유롭게 상호작용하며 자기 행동과 대인관계 방식을 성찰하게 하는 감수성훈련 계열의 기법이다. 팀빌딩은 한 작업팀의 구성원들이 스스로 팀의 문제(목표, 역할, 절차, 관계 등)를 진단하고 해결책을 모색하도록 돕는 기법으로, 외부전문가는 문제를 대신 확인하거나 변화를 주도하는 주체가 아니라 팀 스스로 문제를 찾아내고 논의하도록 촉진하는 역할(퍼실리테이터)에 그친다.
조사환류는 설문조사 등을 통해 조직 풍토·직무만족 등에 대한 구성원들의 인식 자료를 수집한 뒤 이를 다시 구성원들에게 알려주어 토의와 개선으로 이어지게 하는 기법이다. 과정상담은 조직 내 개인 간·집단 간 상호작용 과정에서 발생하는 문제를 컨설턴트가 함께 진단하고 개선하도록 돕는 기법이다.

선지별 해설

① 실험실훈련은 정형화된 업무 상황이 아니라 비정형적·비구조화된 상황에서 이루어지는 훈련이므로 옳은 설명이다.
② 팀빌딩의 핵심은 문제 확인과 변화 추진의 주체가 외부전문가가 아니라 팀 구성원 자신이라는 데 있다. 외부전문가는 논의를 이끌어내는 촉진자 역할만 수행하므로 '외부전문가가 주도적으로 문제를 확인하고 변화를 추진한다'는 설명은 옳지 않다.
③ 조사환류는 조직 풍토, 직무 만족 등에 대한 구성원들의 생각과 태도를 설문 등으로 조사해 자료를 수집하는 기법이 맞으므로 옳은 설명이다.
④ 과정상담은 조직 내부의 개인 간 혹은 집단 간 업무 과정에서 발생하는 문제를 진단하고 개선하는 데 적용되는 기법이 맞으므로 옳은 설명이다.

NoteBase

오답 포인트

팀빌딩을 마치 외부 컨설턴트가 문제를 진단하고 해결책을 제시해 조직을 이끌어가는 하향식 기법으로 오해하면 ②를 옳은 설명으로 착각하기 쉽다. 팀빌딩의 주체는 어디까지나 팀 구성원이고, 외부전문가는 보조자·촉진자에 머문다는 점을 놓치지 않아야 한다.

다시 나오면 이렇게 판단

OD 기법 문제에서는 '누가 문제를 확인하고 누가 변화를 주도하는가'라는 주체를 먼저 확인한다. 구성원 스스로가 주체인 기법(팀빌딩, 조사환류)과 외부전문가의 개입 비중이 큰 기법(과정상담)을 구분해 선지의 주어와 서술어가 바뀌어 있지 않은지 점검한다.

암기 포인트

실험실훈련=비정형 상황의 감수성훈련, 팀빌딩=팀 구성원 스스로의 문제 확인·해결(외부전문가는 촉진자일 뿐), 조사환류=설문 자료 수집 후 환류, 과정상담=개인·집단 간 업무 과정 진단·개선으로 정리해 둔다.

NoteBase

문 15. 직업공무원제와 실적제에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

① 직업공무원제의 신분보장은 젊은 사람이 공직을 본업으로 삼아 일생 동안 열심히 일하게 하려는 적극적인 의미를 지닌다.

② 실적제에서의 신분보장은 공무원의 신분이 정치적 압력이나 정실에 의해 부당하게 영향 받지 않고 실적원리에 의해서 결정되게 한다는 소극적 의미를 지닌다.

③ 직업공무원제는 대체로 실적제에 입각해 운영되며, 실적제는 폐쇄형 충원을 전제로 한다.

④ 실적제는 공무원의 정치적 중립을 기본원칙으로 하지만, 직업공무원제는 반드시 정치적 중립을 요구하지는 않는다.

정답 3번

출제 포인트

직업공무원제와 실적제는 서로 밀접히 연관되지만 개념상 구분되는 제도이다. 이 문항은 두 제도의 신분보장 의미(적극적/소극적), 충원방식(개방형/폐쇄형), 정치적 중립의 요구 정도라는 세 축에서 각각의 특징을 정확히 구분할 수 있는지를 묻는다.

핵심 개념

실적제(성적제)는 채용시험이나 능력을 기준으로 공무원을 임용하고, 정실이나 정치적 압력을 배제해 신분을 보장하는 인사원리이다. 직업공무원제는 실적제를 바탕으로 하되 여기에 더해 젊고 유능한 인재를 최하위 계급부터 임용해 정년까지 근무하도록 하는 폐쇄형·계급제 중심의 인사제도이다. 즉 실적제는 개방형 임용(결원 시 내외부에서 적격자를 자유롭게 채용)과도 결합될 수 있는 넓은 개념이고, 폐쇄형 충원(신규자는 최하위 계급으로만 들어오고 내부 승진으로 상위직을 충원)을 전제로 하는 쪽은 실적제가 아니라 직업공무원제이다.

선지별 해설

① 직업공무원제의 신분보장은 젊고 유능한 인재가 공직을 평생직장으로 삼아 헌신적으로 일하도록 유인하는 데 목적이 있으므로 적극적 의미를 지닌다는 설명은 옳다.
② 실적제의 신분보장은 정치적 압력이나 정실인사로부터 공무원 신분을 지켜 실적원리에 따라 인사가 이루어지도록 하는 데 취지가 있으므로, 부당한 개입을 막는다는 점에서 소극적(방어적) 의미를 지닌다는 설명은 옳다.
③ 직업공무원제가 실적제를 바탕으로 운영된다는 앞부분은 옳지만, 폐쇄형 충원을 전제로 하는 것은 실적제가 아니라 직업공무원제 자체이다. 실적제는 폐쇄형뿐 아니라 개방형 임용과도 결합될 수 있는 인사원리이므로 실적제가 폐쇄형 충원을 전제로 한다는 설명은 옳지 않다.
④ 실적제는 정치적 중립을 기본원칙으로 하지만, 직업공무원제는 그 자체로 정치적 중립을 필수 요건으로 요구하지는 않으므로 옳은 설명이다.

NoteBase

오답 포인트

실적제와 직업공무원제를 같은 말처럼 여겨 폐쇄형 충원이라는 속성을 실적제 쪽에 잘못 붙이면 틀린다. 폐쇄형 충원, 계급제, 일반행정가주의는 직업공무원제의 특징이고, 실적제는 그보다 넓은 개념으로 개방형 임용제와도 얼마든지 결합될 수 있다는 점을 구분해야 한다.

다시 나오면 이렇게 판단

선지에서 '~제는 ~을 전제로 한다'처럼 제도와 속성을 연결하는 문장이 나오면, 그 속성(개방형/폐쇄형, 계급제/직위분류제 등)이 실제로 어느 제도의 고유 특징인지부터 짚어본다.
직업공무원제=폐쇄형·계급제·정년보장, 실적제=능력 중심 임용·정실 배제라는 대응관계를 기준으로 선지를 대조하면 오류를 빠르게 찾을 수 있다.

암기 포인트

직업공무원제는 실적제+폐쇄형 충원+계급제가 결합된 제도이고, 실적제는 그 자체로 개방형과도 양립 가능한 더 넓은 개념이다. '폐쇄형 충원의 전제'는 실적제가 아니라 직업공무원제에 붙는 말이라는 것을 기억해 둔다.

NoteBase

문 16. 거시조직이론에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

① 자원의존이론은 조직의 대외적 전략으로 합병, 적응적 흡수 등을 제시한다.

② 구조적 상황이론에서는 조직 설계의 최선의 방법은 조직이 관계해야 하는 환경의 특성에 달려 있다고 주장한다.

③ 조직군 생태학 이론은 환경에 능동적으로 대처하는 조직들의 공동적인 노력을 강조한다.

④ 전략적 선택이론은 조직의 구조를 설계하는 데 의사결정자의 역할을 강조한다.

정답 3번

출제 포인트

거시조직이론(자원의존이론, 구조적 상황이론, 조직군 생태학 이론, 전략적 선택이론)이 조직과 환경의 관계를 어떻게 설명하는지 구분하는 문제다. 각 이론이 조직을 능동적 행위자로 보는지 아니면 환경에 의해 선택되는 수동적 존재로 보는지가 핵심 구분 기준이다.

핵심 개념

자원의존이론=조직이 외부 자원 의존을 관리하기 위해 합병·흡수·전략적 제휴 같은 대외적 전략을 능동적으로 구사한다고 본다. 구조적 상황이론(상황적합이론)=최선의 조직 설계는 하나로 고정된 것이 아니라 조직이 처한 환경의 특성(불확실성, 복잡성 등)에 따라 달라진다고 본다. 조직군 생태학 이론=분석 단위를 개별 조직이 아닌 조직군으로 삼고, 환경이 적합한 조직을 선택하고 부적합한 조직은 도태시키는 자연선택 과정을 강조한다 — 즉 조직의 능동적 적응 노력보다 환경의 선택압과 구조적 관성(변화에 대한 저항)을 중시한다. 전략적 선택이론=조직 구조는 환경에 의해 결정되는 것이 아니라 최고 의사결정자의 지각과 선택에 의해 결정된다고 본다.

선지별 해설

① O. 자원의존이론은 조직이 외부 환경에 대한 의존성을 줄이기 위해 합병, 적응적 흡수(co-optation) 등 대외적 전략을 적극적으로 구사한다고 설명한다.
② O. 구조적 상황이론은 조직 설계에 유일한 정답은 없으며, 조직이 관계하는 환경의 특성(안정적/동태적, 단순/복잡 등)에 따라 최선의 설계 방식이 달라진다고 주장한다.
③ X. 틀린 표현 → 올바른 표현: "환경에 능동적으로 대처하는 조직들의 공동적인 노력을 강조한다" → "환경이 적합한 조직을 선택하고 부적합한 조직은 도태되는 자연선택 과정과 조직의 구조적 관성을 강조한다." 조직군 생태학 이론은 조직의 능동적 적응 노력이 아니라 환경에 의한 수동적 선택(환경결정론)을 핵심 전제로 삼는다.
④ O. 전략적 선택이론은 조직 구조가 환경에 의해 일방적으로 결정되는 것이 아니라, 최고 의사결정자의 선택과 판단이 구조 설계에 중요한 역할을 한다고 강조한다.

NoteBase

오답 포인트

조직군 생태학 이론을 자원의존이론이나 전략적 선택이론과 혼동하면 안 된다. '능동적 대처', '공동적 노력'이라는 표현은 조직의 주체적 행위를 강조하는 것인데, 조직군 생태학 이론의 본래 취지는 정반대로 환경이 조직을 선택하고 조직은 쉽게 변화하지 못한다는 수동성과 자연선택에 있다.

다시 나오면 이렇게 판단

거시조직이론 문제는 각 이론이 조직을 '능동적 행위자'로 보는지 '환경에 의해 선택되는 수동적 존재'로 보는지를 먼저 표시해 놓고 선지를 읽는다. 조직군 생태학=수동적/자연선택, 전략적 선택이론=능동적/의사결정자 중심, 자원의존이론=능동적/대외전략, 구조적 상황이론=환경특성에 따른 상대적 최적설계로 정리해 두면 빠르게 오답을 골라낼 수 있다.

암기 포인트

조직군 생태학 이론 = 자연선택·환경결정론·구조적 관성(능동적 노력 X). 전략적 선택이론 = 의사결정자의 역할(능동적 선택 O). 이 대비 구도만 기억하면 거시조직이론 선지 판별이 쉬워진다.

NoteBase

문 17. 페리(Perry)의 공공봉사동기(Public Service Motivation) 이론에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

① 공공봉사동기는 합리적 차원, 규범적 차원, 감성적 차원으로 구성되어 있다.

② 공공 부문의 종사자들은 민간 부문의 종사자들과 다른 직업 동기를 가진다고 가정한다.

③ 감성적 차원의 동기는 공직자들이 공공정책에 대해 어느 정도 호감도와 매력을 지니고 있느냐에 관한 것이다.

④ 규범적 차원의 동기는 공익에 대한 몰입이며, 공익에 대한 봉사 욕구, 사회적 형평 추구 등을 포함한다.

정답 3번

출제 포인트

페리(Perry)의 공공봉사동기(PSM) 이론이 제시하는 세 가지 차원(합리적·규범적·감성적)의 개념과 각 차원에 속하는 하위 동기 요소를 정확히 구분해서 알고 있는지를 묻는 문제이다. 특히 각 차원의 정의를 서로 뒤바꿔 놓는 방식으로 오답을 구성하는 경우가 많다.

핵심 정리

페리의 PSM 이론은 공직자의 동기를 합리적 차원, 규범적 차원, 감성적 차원의 세 가지로 구분한다.
합리적 차원(rational)은 정책결정 과정에 대한 참여와 매력(정책에 대한 호감·매력)에 관한 것으로, 자신의 이익 극대화나 정책결정에 영향을 미치고 싶은 욕구와 관련된다.
규범적 차원(norm-based)은 공익에 대한 몰입과 봉사 욕구, 사회적 형평 추구 등 의무감·윤리의식에 기반한 동기를 의미한다.
감성적 차원(affective)은 동정심(compassion)과 자기희생(self-sacrifice)에 기반한 동기로, 사회적으로 중요한 정책 분야나 어려운 처지의 사람들에 대한 정서적 애착과 헌신을 의미한다.

선지별 해설

① 공공봉사동기가 합리적 차원, 규범적 차원, 감성적 차원의 세 가지로 구성된다는 설명은 페리 이론의 기본 틀과 일치한다. → O
② 공공 부문 종사자가 민간 부문 종사자와는 다른 직업동기(공공봉사동기)를 가진다고 가정하는 것은 PSM 이론이 성립하는 전제 자체이다. → O
③ 감성적 차원은 동정심·자기희생에 기반한 정서적 동기를 의미하며, '공공정책에 대한 호감도와 매력'은 합리적 차원(정책결정에 대한 매력)에 해당하는 설명이다. 두 차원의 정의가 뒤바뀌어 있으므로 옳지 않다. → X
(틀린 표현: 감성적 차원=공공정책에 대한 호감도와 매력 → 올바른 표현: 합리적 차원=공공정책(정책결정)에 대한 호감도와 매력, 감성적 차원=동정심과 자기희생)
④ 규범적 차원이 공익에 대한 몰입이며 봉사 욕구·사회적 형평 추구 등을 포함한다는 설명은 규범적 차원의 정의와 정확히 일치한다. → O

NoteBase

오답 포인트

이 문제의 함정은 합리적 차원과 감성적 차원의 정의를 서로 맞바꿔 제시하는 데 있다. '정책에 대한 호감·매력'이라는 표현이 나오면 감성적 차원이 아니라 합리적 차원을 떠올려야 한다. 감성적 차원은 '동정심'과 '자기희생'이라는 단어와 짝지어 기억해야 혼동을 피할 수 있다.

다시 나오면 이렇게 판단

PSM의 세 차원이 나오면 먼저 각 선지에서 핵심 키워드를 뽑아 차원별로 분류한다. '정책결정·정책에 대한 매력·호감'은 합리적 차원, '공익 몰입·봉사 욕구·사회적 형평'은 규범적 차원, '동정심·자기희생'은 감성적 차원으로 즉시 매칭시켜 보고, 설명과 차원명이 서로 어긋나 있는 선지를 찾는다.

암기 포인트

합리적 차원=정책결정 참여·매력(정책에 대한 호감), 규범적 차원=공익 몰입·봉사 욕구·사회적 형평, 감성적 차원=동정심·자기희생. 세 단어 세트로 묶어 외워 둔다.

NoteBase

문 18. 퀸(Quinn)과 카메론(Cameron)의 조직수명주기 모형에 대한 설명으로 옳은 것은?

① 조직은 진화와 변혁이 반복되는 5단계를 거치며, 각 단계별로 관리중점, 조직구조가 차별화된다.

② 조직은 소규모에서 출발하여 통합의 형태를 지니다가 분화의 단계로 발전해 가며, 조직의 전략이 구조를 형성한다.

③ 조직은 탄생기, 청년기, 성숙기로 성장하며, 각 단계에서 주요 문제를 해결 못하는 경우 위기가 발생한다.

④ 조직은 창업 · 집단공동체 · 공식화 · 정교화 단계로 성장하며, 각 단계별로 조직설계 방향이 차별화된다.

정답 4번

출제 포인트

퀸과 카메론이 제시한 조직수명주기 모형의 4단계 명칭과 각 단계의 특징을 정확히 아는지를 묻는다. 여러 학자의 조직수명주기·성장 모형(그라이너, 챈들러, 탄생기-청년기-성숙기 모형 등)과 혼동하지 않고 퀸-카메론 모형만의 단계 구성을 구별해 낼 수 있어야 한다.

핵심 정리

퀸과 카메론의 조직수명주기 모형은 조직이 창업 단계, 집단공동체 단계, 공식화 단계, 정교화 단계라는 네 단계를 거치며 성장한다고 설명한다. 창업 단계에서는 비공식적이고 유연한 구조 속에서 창의성과 자원 확보가 중심이 되고, 집단공동체 단계에서는 구성원 간 응집력과 사명감이 강조되며, 공식화 단계에서는 규칙・절차・위계가 정비되어 안정성과 효율성이 중시되고, 정교화 단계에서는 조직구조가 정교해지면서 협력과 팀워크를 통한 문제해결이 강조된다. 이처럼 각 단계마다 조직이 당면하는 과제와 그에 맞는 조직설계 방향이 서로 다르게 나타나는 것이 이 모형의 핵심이다.

선지별 해설

① X: 진화와 변혁(격변)이 반복되는 5단계 성장 모형은 그라이너의 조직성장 모형에 해당하는 설명이며, 퀸과 카메론의 4단계 모형과는 다른 학자의 모형이다.
② X: 소규모에서 출발해 통합에서 분화로 발전하고 전략이 구조를 형성한다는 설명은 챈들러의 '구조는 전략을 따른다'는 명제와 관련된 내용으로, 퀸과 카메론의 단계 구분과는 무관하다.
③ X: 탄생기・청년기・성숙기의 3단계로 성장하며 각 단계의 문제를 해결하지 못하면 위기가 발생한다는 설명은 퀸과 카메론이 제시한 창업・집단공동체・공식화・정교화의 4단계 구성과 일치하지 않는다.
④ O: 조직이 창업 단계, 집단공동체 단계, 공식화 단계, 정교화 단계를 거쳐 성장하며 각 단계별로 조직설계의 방향이 달라진다는 설명은 퀸과 카메론의 조직수명주기 모형의 내용과 정확히 일치한다.

NoteBase

오답 포인트

조직수명주기·성장 관련 모형은 학자마다 단계 수와 명칭이 다르므로, 단계 명칭(창업 • 집단공동체 • 공식화 • 정교화)을 그 모형 고유의 표지로 기억해 두지 않으면 다른 학자의 모형 설명과 뒤섞여 오답을 고르기 쉽다. 특히 '5단계·진화와 변혁'은 그라이너, '전략이 구조를 형성'은 챈들러의 표현임을 구분해야 한다.

다시 나오면 이렇게 판단

선지에 등장하는 단계 명칭을 먼저 확인한다. '창업, 집단공동체, 공식화, 정교화'라는 표현이 그대로 나오면 퀸과 카메론의 모형이므로 정답으로 판단하고, '5단계·진화와 변혁'이나 '전략이 구조를 형성' 같은 표현이 나오면 다른 학자의 모형임을 알아채고 소거한다.

암기 포인트

퀸과 카메론의 조직수명주기 4단계는 '창업 → 집단공동체 → 공식화 → 정교화' 순서로 기억해 둔다.

NoteBase

문 19. 학습조직(Learning Organization)에 대한 설명으로 옳은 것은?

① 관계 지향성과 집합적 행동을 장려하며, 학습은 공동참여와 공동생산에 기반을 둔다.

② 조직의 자기 정체성 및 안정적 상태를 가정하며, 개인적 권력보다 조직적 권력을 증진시킨다.

③ 외부의 특정 전문가를 중시하며, 비공식적 학습활동보다 공식적인 교육·훈련활동에 초점을 둔다.

④ 단일 분야에 대한 전문성을 강조하며, 지식창출의 담당 주체는 중간 관리자이다.

정답 1번

출제 포인트

학습조직(Learning Organization)이 전통적 관료제 조직이나 단순 교육훈련 중심 조직과 어떻게 다른지, 그 핵심 특징을 정확히 구분할 수 있는지를 묻는다. 학습조직은 조직 구성원 전체가 지속적으로 학습하고 그 학습 결과가 조직 전체의 역량 향상으로 이어지는 조직 형태로, 관계 중심성·비공식성·분산된 지식창출·유연한 정체성을 특징으로 한다.

핵심 개념

학습조직은 고정된 위계나 안정적 자기 정체성을 전제하지 않고 끊임없이 변화하는 과정 자체로 조직을 이해한다. 학습은 개인 혼자 하는 것이 아니라 구성원들이 함께 참여하고 함께 지식을 만들어가는 공동참여·공동생산의 과정으로 파악되며, 이 과정에서 관계 지향성과 집합적(협력적) 행동이 강조된다. 또한 학습조직은 외부 전문가에게 의존한 공식적 교육훈련보다 현장에서 이루어지는 비공식적 학습활동을 중시하고, 지식창출의 주체를 중간관리자 등 특정 계층에 한정하지 않고 조직 구성원 전체로 확장하며, 단일 분야 전문성보다 다양한 분야를 넘나드는 통합적 학습 능력을 강조한다.

NoteBase

선지별 해설

① O - 학습조직은 구성원 간 관계 지향성과 집합적 행동을 장려하며, 학습을 개인의 독립적 성과가 아니라 공동참여와 공동생산에 기반한 과정으로 본다. 학습조직의 핵심 특징을 정확히 설명하고 있다.
② X - 학습조직은 조직의 자기 정체성이 고정되어 있다고 가정하지 않고 지속적으로 변화·재구성되는 것으로 본다. 틀린 표현 → 올바른 표현: "자기 정체성 및 안정적 상태를 가정하며" → "고정된 정체성을 가정하지 않고 끊임없이 변화하는 과정으로 본다". 또한 조직적 권력보다 개인(구성원)의 권한과 자율성 증진을 강조하므로 이 부분도 반대로 서술되어 있다.
③ X - 학습조직은 외부의 특정 전문가에 의한 공식적 교육·훈련보다 현장에서 이루어지는 비공식적 학습활동을 더 중시한다. 틀린 표현 → 올바른 표현: "외부의 특정 전문가를 중시하며, 비공식적 학습활동보다 공식적인 교육·훈련활동에 초점을 둔다" → "비공식적·현장 중심의 학습활동을 공식적 교육훈련보다 중시한다".
④ X - 학습조직은 단일 분야 전문성이 아니라 여러 분야를 아우르는 통합적 학습과 지식창출을 강조하며, 지식창출의 주체를 중간관리자에 한정하지 않고 조직 구성원 전체로 본다. 틀린 표현 → 올바른 표현: "단일 분야에 대한 전문성을 강조하며, 지식창출의 담당 주체는 중간 관리자이다" → "다양한 분야를 아우르는 통합적 학습을 강조하며, 지식창출의 주체는 조직 구성원 전체이다".

오답 포인트

학습조직 관련 문제는 전통적·관료제적 조직 특징(고정된 정체성, 위계적 권력, 외부 전문가 의존, 공식 교육훈련 중심, 특정 계층의 지식독점)을 학습조직의 반대 개념으로 뒤집어 제시하는 방식으로 오답을 구성한다. ②·③·④ 모두 이러한 전통적 조직 특징을 학습조직 설명인 것처럼 서술한 함정이므로, 각 선지가 안정·위계·외부의존·계층한정 중 어느 것을 말하는지부터 걸러내면 빠르게 소거할 수 있다.

다시 나오면 이렇게 판단

선지에서 '안정적', '조직적 권력', '외부 전문가', '공식적 교육훈련', '단일 분야', '중간관리자만' 같은 표현이 나오면 학습조직과 반대되는 전통적 조직 특징이므로 오답으로 의심한다. 반대로 '관계 지향', '공동참여·공동생산', '비공식적 학습', '구성원 전체의 지식창출', '통합적·다학제적'이라는 표현이 나오면 학습조직의 정답 특징으로 판단한다.

암기 포인트

학습조직 = 관계 지향+집합적 행동+공동참여·공동생산(안정적 정체성·조직권력 X, 외부전문가·공식훈련 X, 단일분야·중간관리자 독점 X)으로 기억해 둔다.

NoteBase

문 20. 톰슨(Thompson)과 투든(Tuden)은 결정주체의 대안선택 전략을 네 가지 유형으로 구분하고, 각 유형에 적합한 조직구조를 제시하였다. ㉢에 해당하는 전략과 그에 적합한 조직구조는?

결과에 대한 선호 / 인과관계에 대한 신념	합의 있음	합의 없음
합의 있음	(㉠)	(㉡)
합의 없음	(㉢)	(㉣)

① 영감적 전략(inspiration) - 아노미 구조(anomic structure)

② 판단전략(judgment) - 합의제적 구조(collegial structure)

③ 타협전략(compromise) - 대표구조(representative structure)

④ 계산전략(computation) - 관료제적 구조(bureaucratic structure)

정답 2번

출제 포인트

톰슨과 투든의 의사결정 전략 유형론에서 인과관계에 대한 신념과 결과(목표)에 대한 선호라는 두 기준의 조합에 따라 계산전략, 판단전략, 타협전략, 영감적 전략이 구분되고, 각 전략에 적합한 조직구조가 서로 다르게 대응된다는 점을 묻는다. 표의 ㉢ 칸은 인과관계에 대한 신념은 합의가 없고 결과(목표)에 대한 선호는 합의가 있는 경우에 해당한다.

핵심 정리

인과관계 신념 합의 있음, 목표 선호 합의 있음 → 계산전략(computation), 관료제적 구조.
인과관계 신념 합의 있음, 목표 선호 합의 없음 → 타협전략(compromise), 대표구조.
인과관계 신념 합의 없음, 목표 선호 합의 있음 → 판단전략(judgment), 합의제적 구조.
인과관계 신념 합의 없음, 목표 선호 합의 없음 → 영감적 전략(inspiration), 아노미 구조.
㉢은 인과관계 신념 불합의·목표 선호 합의에 해당하므로 판단전략과 합의제적 구조가 짝을 이룬다. 목표에는 합의가 되어 있으므로 다수 구성원의 의견을 모아 다수결 등으로 판단을 내리는 합의체적(collegial) 조직구조가 적합하다.

NoteBase

선지별 해설

① 영감적 전략(inspiration) - 아노미 구조(anomic structure): X → 영감적 전략과 아노미 구조는 인과관계 신념과 목표 선호가 모두 합의되지 않은 ㉣ 칸에 대응하는 조합이며 ㉢에는 해당하지 않는다.
② 판단전략(judgment) - 합의제적 구조(collegial structure): O → 목표 선호는 합의되어 있으나 인과관계 신념은 합의되지 않은 ㉢ 칸에 해당하는 전략은 판단전략이며, 다수 구성원의 판단을 모아 결정하는 합의제적 구조가 이에 적합하다.
③ 타협전략(compromise) - 대표구조(representative structure): X → 타협전략과 대표구조는 인과관계 신념은 합의되어 있으나 목표 선호는 합의되지 않은 ㉡ 칸에 대응하는 조합이다.
④ 계산전략(computation) - 관료제적 구조(bureaucratic structure): X → 계산전략과 관료제적 구조는 인과관계 신념과 목표 선호가 모두 합의된 ㉠ 칸에 대응하는 조합이다.

오답 포인트

네 가지 전략을 순서대로 암기하지 않고 표의 위치만 보고 답을 고르면 계산전략과 판단전략, 타협전략을 서로 뒤바꾸어 고르기 쉽다. 두 기준 중 어느 것이 합의되어 있고 어느 것이 합의되어 있지 않은지를 먼저 정확히 짚은 다음 전략명과 구조명을 함께 짝지어야 한다.

다시 나오면 이렇게 판단

표가 다시 나오면 가로축(결과에 대한 선호)과 세로축(인과관계에 대한 신념) 중 무엇이 합의 있음이고 무엇이 합의 없음인지부터 표시한 뒤, 두 기준이 모두 합의되면 계산전략, 목표만 합의되면 판단전략, 인과관계만 합의되면 타협전략, 둘 다 불합의면 영감적 전략이라는 대응을 적용한다.

암기 포인트

계산전략-관료제(둘 다 합의), 타협전략-대표구조(인과관계만 합의), 판단전략-합의제(목표만 합의), 영감적 전략-아노미(둘 다 불합의)로 짝을 지어 외워 둔다.

NoteBase