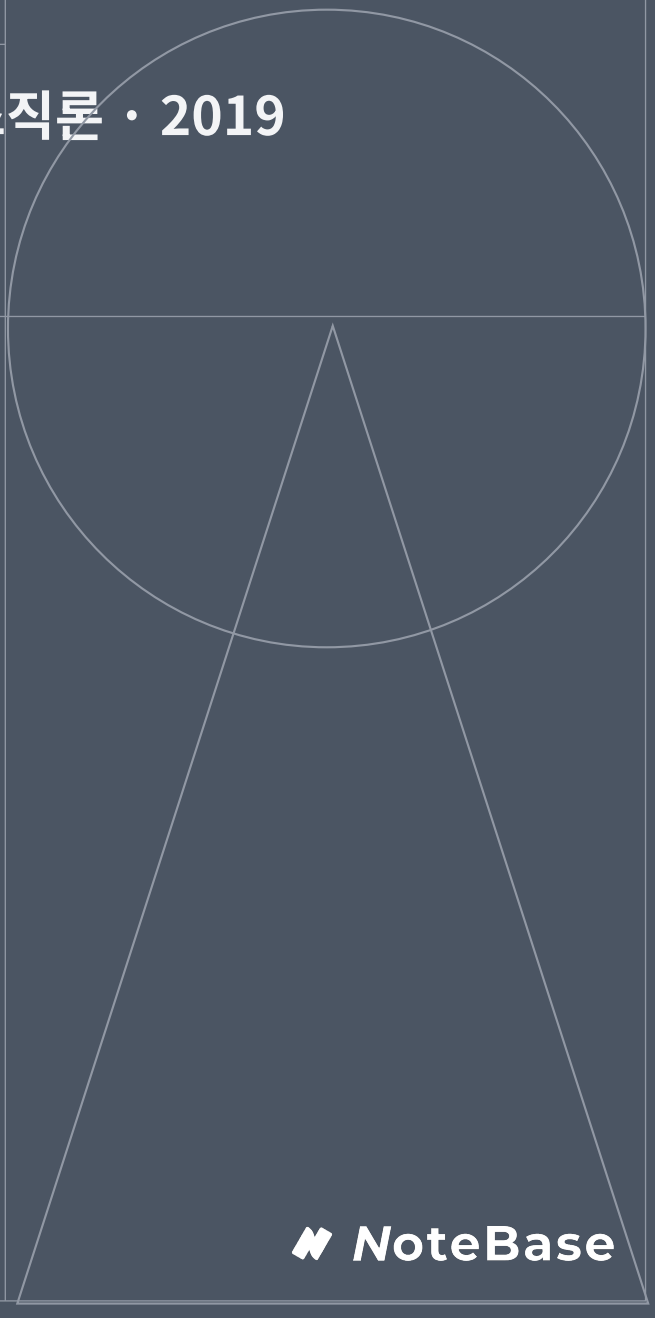
기출OX 해설집

공무원/국가직/7급 · 인사조직론 · 2019



NoteBase

기출OX 해설집

공무원/국가직/7급 · 인사조직론 · 2019

공무원/국가직/7급 · 인사조직론 · 2019

문 1. 근무성적평정 유형에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

① 도표식 평정척도법의 단점은 평정요소 간 연쇄효과(halo effect)가 발생할 수 있다는 것이다.

② 체크리스트 평정법은 평정자에게 항목마다 구체적 점수를 부여하도록 함으로써 평정결과의 신뢰성이 높다.

③ 서열법은 대체로 피평정자 수가 제한되었을 때, 효율적으로 사용할 수 있는 방법이다.

④ 강제배분법은 관대화 경향에 따르는 평정오차를 방지할 수 있다.

정답 2번

출제 포인트

이 문제는 근무성적평정의 대표적 방법인 도표식 평정척도법, 체크리스트법, 서열법, 강제배분법의 특징과 한계를 구분하는 문제이다.

핵심 개념

도표식 평정척도법: 각 평정요소를 척도에 따라 평가하는 방법이며, 요소별 점수화는 쉽지만 후광효과가 개입할 수 있다.
체크리스트법: 미리 제시된 진술 항목의 해당 여부를 표시하는 방법이며, 평정자가 항목마다 직접 점수를 매기는 방식은 아니다.
서열법: 피평정자들을 상호 비교하여 순위를 매기는 방법이며, 인원이 적을수록 적용이 쉽다.
강제배분법: 미리 정한 비율에 따라 인원을 배분하는 방법이며, 관대화 경향을 억제할 수 있다.

선지별 해설

① O. 도표식 평정척도법은 여러 평정요소를 척도에 따라 평가하므로 한 요소에 대한 인상이 다른 요소 평가에 번지는 연쇄효과가 나타날 수 있다.
② X. 틀린 부분은 "평정자에게 항목마다 구체적 점수를 부여하도록 함"이다. 체크리스트 평정법은 평정자가 각 항목의 해당 여부를 표시하는 방식이며, 점수는 사후적으로 환산하거나 가중치를 적용하는 경우가 일반적이다.
③ O. 서열법은 피평정자들을 서로 비교해 순서를 매기는 방식이므로 대상 인원이 많지 않을 때 비교적 간편하고 효율적으로 사용할 수 있다.
④ O. 강제배분법은 인원을 일정 비율로 강제로 나누게 하므로 모두에게 후한 점수를 주는 관대화 경향에 따른 평정오차를 줄일 수 있다.

NoteBase

오답 포인트

체크리스트법과 도표식 평정척도법을 혼동하면 ②를 맞는 설명으로 보기 쉽다. "항목마다 구체적 점수를 준다"는 표현은 척도법에 가깝고, 체크리스트법의 핵심은 항목의 해당 여부를 체크한다는 점이다.

다시 나오면 이렇게 판단

평정방법 문제는 먼저 평정자가 실제로 무엇을 하는지 구분하면 된다. 척도에 따라 점수를 매기면 도표식 평정척도법, 해당 여부를 표시하면 체크리스트법, 사람들을 순서대로 세우면 서열법, 정해진 비율로 나누면 강제배분법이다.

암기 포인트

체크리스트법은 체크, 서열법은 순위, 강제배분법은 비율, 도표식 평정척도법은 척도와 후광효과로 기억하면 된다.

NoteBase

문 2. 계급제와 비교하여 직위분류제의 장점으로 볼 수 없는 것은?

① 전문가 양성 및 행정 전문화의 촉진

② 보수와 직무수행 간의 형평성 확보

③ 객관적인 근무성적 평정 기준 확립

④ 일반관리자 육성 및 업무협조의 원활화

정답 4번

출제 포인트

이 문제는 계급제와 직위분류제의 인사운영 논리를 비교하여, 직위분류제의 장점과 계급제의 장점을 구별하는지를 묻는 문제이다.

핵심 개념

직위분류제는 사람이 아니라 직무의 내용·곤란도·책임도를 기준으로 직위를 분류하고 그에 맞춰 인사를 운영하는 제도이다. 키워드는 직무 중심, 전문화, 동일가치노동 동일보수이다.
계급제는 개인의 자격·능력·신분을 중심으로 계급을 부여하고 그 범위 안에서 직무를 맡기는 제도이다. 키워드는 사람 중심, 신분 보장, 일반행정가 육성이다.

선지별 해설

① O
전문가 양성 및 행정 전문화의 촉진은 직위분류제의 대표적 장점이다. 직무가 세분되고 각 직무의 내용이 명확하여 특정 분야의 전문성을 축적하기 쉽다.

② O
보수와 직무수행 간의 형평성 확보는 직위분류제의 장점으로 볼 수 있다. 직무의 책임과 난이도를 기준으로 급을 정하므로 동일가치노동 동일보수 원리가 구현되기 쉽다.

③ O
객관적인 근무성적 평정 기준 확립도 직위분류제의 장점에 가깝다. 직무 내용과 요구 능력이 명확하므로 무엇을 기준으로 성과를 평가할지 비교적 분명하게 설정할 수 있다.

④ X
틀린 부분은 "일반관리자 육성 및 업무협조의 원활화"이다.
올바르게는 일반관리자 육성과 부처 간 폭넓은 협조는 계급제의 장점에 더 가깝다. 직위분류제는 직무별 전문화가 강해지므로 오히려 횡적 이동과 일반행정가 육성에는 불리할 수 있다.

NoteBase

오답 포인트

직위분류제의 전문화 장점과 계급제의 일반행정가 육성 장점을 뒤바꾸면 오답이 된다. 특히 ④는 장점처럼 보이는 표현을 나열했지만, "일반관리자 육성"이라는 단어가 계급제 쪽 키워드라는 점이 핵심 함정이다.

다시 나오면 이렇게 판단

선지에 전문화·직무 중심·동일가치노동 동일보수가 나오면 직위분류제를 먼저 떠올리면 된다. 반대로 일반행정가 육성·신분 중심·융통성·부처 간 협조가 나오면 계급제 성격으로 판단하면 된다.

암기 포인트

직위분류제는 직무 중심의 전문화이고, 계급제는 사람 중심의 일반행정가 육성이다.

NoteBase

문 3. 의사결정모형 중 회사모형(firm model)의 특징으로 옳지 않은 것은?

① 갈등의 완전한 해결
② 문제중심적 탐색
③ 불확실성의 회피 경향
④ 표준운영절차 중시

정답 1번

출제 포인트

이 문제는 Cyert와 March의 회사모형이 보는 조직 의사결정의 특징, 특히 갈등의 준해결과 문제중심적 탐색을 구별하는 문제이다.

핵심 개념

회사모형은 조직을 이해관계가 다른 집단들의 연합체로 보고, 제한된 합리성 아래에서 갈등의 준해결, 문제중심적 탐색, 불확실성 회피, 조직학습에 따른 표준운영절차를 통해 의사결정이 이루어진다고 본다.
핵심은 갈등을 완전히 제거하는 것이 아니라 순차적 관심배분과 타협으로 관리한다는 점이다.

선지별 해설

1번 X: 틀린 부분은 '완전한 해결'이다. 회사모형은 목표 간 갈등이 상존한다고 보고 이를 완전히 없애지 못한다고 본다. 올바르게는 '갈등의 준해결'이다.
2번 O: 회사모형의 문제중심적 탐색은 문제가 발생하거나 성과가 기대수준에 미달할 때 그 주변에서 해결책을 찾는 방식이다. 전면적 최적탐색이 아니라 문제를 중심으로 한 제한적 탐색이라는 점이 핵심이다.
3번 O: 회사모형은 미래의 불확실성을 줄이기 위해 단기적 반응, 협상, 완충, 절차화 등을 활용하는 불확실성 회피 경향을 보인다.
4번 O: 회사모형은 조직학습의 결과로 형성된 표준운영절차를 중시한다. 매번 새롭게 최적 대안을 설계하기보다 익숙한 규칙과 절차에 따라 의사결정이 이루어진다.

오답 포인트

갈등의 완전한 해결과 갈등의 준해결을 바꿔 묻는 점이 함정이다. 회사모형은 단일한 목표와 완전한 합의를 전제하는 합리모형과 달리, 갈등을 남겨 둔 채 관리 가능한 수준으로 조정한다.

다시 나오면 이렇게 판단

회사모형이 나오면 먼저 조직을 연합체로 보는지 확인한다. 그다음 준해결, 문제중심적 탐색, 불확실성 회피, 표준운영절차라는 네 가지 키워드가 연결되면 회사모형의 특징으로 판단할 수 있다.

NoteBase

암기 포인트

회사모형 = 갈등의 준해결 + 문제중심적 탐색 + 불확실성 회피 + 표준운영절차이다.

NoteBase

문 4. 선발시험의 기준타당성(criterion validity)에 대한 설명으로 옳은 것은?

① 시험을 통한 측정값들이 얼마나 일정하게 산출되는가를 의미한다.

② 시험내용이 실제 직무에 관한 내용인가를 의미한다.

③ 시험 성적이 채용 후 근무 성적과 상관관계가 있는가를 의미한다.

④ 시험내용이 직무수행에 필요한 구성요소와 이론적으로 유의하게 연계되었는가를 의미한다.

정답 3번

출제 포인트

이 문제는 선발시험의 신뢰도, 내용타당성, 기준타당성, 구성타당성을 구분하는 문제이다.

핵심 개념

신뢰도는 시험 점수가 얼마나 일관되게 산출되는가를 뜻한다.
내용타당성은 시험 문항이 실제 직무 내용이나 과업을 얼마나 잘 대표하는가를 뜻한다.
기준타당성은 시험 점수가 외부 준거, 특히 채용 후 직무성과와 얼마나 관련되는가를 뜻한다.
구성타당성은 시험이 측정하려는 능력·특성이라는 구성개념과 이론적으로 맞게 연결되는가를 뜻한다.

NoteBase

선지별 해설

① X
'얼마나 일정하게 산출되는가'는 기준타당성이 아니라 신뢰도에 관한 설명이다. 동일한 사람에게 반복 측정했을 때 점수가 안정적으로 나오는지가 핵심이다.
틀린 표현은 '기준타당성'에 해당한다고 보는 점이다. 올바르게는 '신뢰도는 시험을 통한 측정값들이 얼마나 일관되게 산출되는가를 의미한다.'이다.

② X
시험내용이 실제 직무에 관한 내용인지, 직무를 대표하는지를 보는 것은 내용타당성이다. 기준타당성은 직무성과 같은 외부 준거와의 관련성을 본다.
틀린 표현은 '기준타당성'으로 연결한 점이다. 올바르게는 '내용타당성은 시험내용이 실제 직무에 관한 내용인가를 의미한다.'이다.

③ O
기준타당성은 시험 성적이 외부 준거와 상관관계가 있는지를 보는 타당도이다. 채용 후 근무 성적은 대표적인 외부 준거이므로 이 설명이 맞다.

④ X
시험내용이 직무수행에 필요한 구성요소와 이론적으로 유의하게 연계되는가는 구성타당성에 가깝다.
측정도구가 추상적 능력이나 특성을 제대로 반영하는지를 보는 관점이다.
틀린 표현은 '기준타당성'으로 본 점이다. 올바르게는 '구성타당성은 시험내용이 직무수행에 필요한 구성요소와 이론적으로 유의하게 연계되었는가를 의미한다.'이다.

오답 포인트

①의 '일정하게'는 신뢰도의 단서이고, ②의 '실제 직무 내용'은 내용타당성의 단서이며, ④의 '이론적으로 연계'는 구성타당성의 단서이다. 출제자는 타당도 유형과 신뢰도의 키워드를 서로 바꿔 놓아 기준타당성을 고르게 하려는 함정을 만든 것이다.

다시 나오면 이렇게 판단

선지에 외부 성과나 근무평정처럼 시험 밖의 준거와의 상관관계가 나오면 기준타당성으로 판단한다. 직무 내용의 대표성이 나오면 내용타당성, 이론적 구성개념과의 연결이 나오면 구성타당성, 점수의 안정성과 일관성이 나오면 신뢰도로 구분한다.

암기 포인트

기준타당성은 외부 준거와의 상관, 내용타당성은 직무 내용 대표성, 구성타당성은 이론적 구성개념, 신뢰도는 점수의 일관성이다.

NoteBase

문 5. 중앙인사기관의 조직형태 중 부처조직형과 비교하여 위원회형에서 나타나는 역기능은?

① 양당적이거나 초당적 문제를 다루는 데 한계

② 불명확한 책임소재

③ 행정수반에 대한 과도한 참모·막료기능

④ 인사행정의 계속성 및 일관성 저하

정답 2번

출제 포인트

이 문제는 중앙인사기관의 부처조직형과 위원회형을 비교할 때, 위원회형의 집단적 의사결정 구조에서 생기는 역기능을 구별하는 문제이다.

핵심 개념

부처조직형은 단독 책임자가 행정수반을 직접 보좌하면서 인사행정을 수행하는 형태이므로 책임소재가 비교적 분명하고 참모 기능이 강하다.
위원회형은 여러 위원이 합의로 인사행정을 운영하는 형태이므로 정치적 중립성과 계속성에는 유리하지만, 의사결정이 분산되어 책임소재가 불명확해지기 쉽다.

NoteBase

선지별 해설

① X
양당적이거나 초당적 문제를 다루는 데 한계가 있다는 설명은 위원회형보다 부처조직형의 약점에 가깝다. 위원회형은 여러 구성원이 참여하므로 정당적 이해를 완화하고 초당적 사안을 다루기에 상대적으로 유리하다. 틀린 표현은 "한계"이다. 올바르게는 위원회형은 양당적·초당적 문제를 다루는 데 상대적으로 유리하다.

② O
위원회형은 합의제 운영으로 권한이 여러 위원에게 분산되므로 잘못된 결정이나 지연이 발생했을 때 누구의 책임인지 불분명해지기 쉽다. 따라서 불명확한 책임소재는 위원회형의 대표적 역기능이다.

③ X
행정수반에 대한 과도한 참모·막료기능은 위원회형의 역기능이 아니다. 위원회형은 오히려 합의제 구조 때문에 행정수반을 직접적이고 일원적으로 보좌하는 참모·막료기능이 약한 편이다. 틀린 표현은 "과도한"과 참모·막료기능의 방향 설정이다. 올바르게는 위원회형은 행정수반에 대한 참모·막료기능이 부처조직형보다 약하다.

④ X
인사행정의 계속성 및 일관성 저하는 위원회형의 일반적 특징으로 보기 어렵다. 위원회형은 위원의 임기 보장과 합의제 운영으로 정권 교체나 수반의 변경에도 계속성과 일관성을 확보하는 데 상대적으로 유리하다. 틀린 표현은 "계속성 및 일관성 저하"이다. 올바르게는 위원회형은 인사행정의 계속성과 일관성 확보에 상대적으로 유리하다.

오답 포인트

위원회형은 정치적 중립성, 계속성, 초당성에는 강점이 있고 책임집중, 신속한 지휘, 강한 참모기능에는 약점이 있다는 대비를 뒤집으면 오답이 된다. 특히 ③과 ④는 부처조직형의 강점 또는 위원회형의 장점을 역기능처럼 바꿔 놓은 선택지이다.

다시 나오면 이렇게 판단

중앙인사기관 조직형태 문제는 먼저 위원회형의 장점과 단점을 축으로 나누면 판단이 빨라진다.
중립성·계속성·초당성 쪽이면 위원회형의 장점이고, 책임 불명확·의사결정 지연·참모기능 약화 쪽이면 위원회형의 단점이다.

암기 포인트

위원회형은 중립성과 계속성은 강하고, 책임성·신속성·일원성은 약하다.

NoteBase

문 6. 공무원의 구분에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

① 경력직과 특수경력직으로의 유형화는 신분보장과 실적제의 적용 여부에 따른 구분이다.

② 특정직 공무원에는 헌법재판소 헌법연구관, 국가정보원 직원이 포함된다.

③ 고위공무원단의 대상 직위에는 국가공무원을 비롯하여 광역자치단체의 행정부시장 및 부지사, 지방교육행정기관의 부교육감 등 지방공무원이 포함된다.

④ 일반임기제공무원의 직위는 해당 기관의 직제 등 법령에 규정된 경력직 공무원의 정원에 포함된다.

정답 3번

쟁점

이 문제는 공무원의 구분과 고위공무원단 대상 직위의 법적 성격을 구별하는 문제이다.
핵심은 경력직·특수경력직의 구분 기준, 특정직의 범위, 그리고 행정부시장·행정부지사·부교육감의 신분이 지방공무원인지 국가공무원인지를 정확히 나누는 데 있다.

용어 풀이

경력직공무원 = 실적과 자격에 따라 임용되고 신분이 보장되는 공무원이다.
특정직공무원 = 법관, 검사, 교육공무원처럼 직무의 특수성 때문에 별도 범주로 묶는 경력직공무원이다.
고위공무원단 = 국가의 고위공무원을 범정부적으로 관리하기 위한 제도이다.

핵심 구분

원칙적으로 국가공무원은 경력직공무원과 특수경력직공무원으로 구분된다.
경력직공무원 안에는 일반직과 특정직이 포함되고, 특정직에는 헌법재판소 헌법연구관과 국가정보원 직원도 들어간다.
또한 행정부시장·행정부지사와 부교육감은 지방행정기관이나 교육청에서 근무하더라도 법률상 국가공무원으로 보하는 직위이지, 지방공무원으로 보지 않는다.
일반임기제공무원은 직제 등 법령에 규정된 경력직공무원의 정원에 해당하는 직위에 임용된다.

NoteBase

선지별 해설

① O
경력직과 특수경력직의 구분은 실적과 자격에 따른 임용, 신분보장 여부를 기준으로 하는 분류라는 점에서 옳다. 경력직은 실적제와 신분보장이 결합된 범주이고, 특수경력직은 이에 대응하는 별도의 범주이다.

② O
특정직공무원에는 헌법재판소 헌법연구관과 국가정보원 직원이 포함된다는 점에서 옳다. 이는 국가공무원법상 특정직의 예시로 직접 열거되는 대상이다.

③ X
고위공무원단 대상 직위에 행정부시장·행정부지사·부교육감 등이 포함될 수는 있으나, 이들을 곧바로 지방공무원이라고 본 부분이 틀렸다. 행정부시장·행정부지사는 국가공무원으로 보하는 직위이고, 부교육감도 국가공무원으로 보하는 직위이다.
틀린 표현: "행정부시장 및 부지사, 지방교육행정기관의 부교육감 등 지방공무원"
올바른 표현: "행정부시장 및 행정부지사, 부교육감 등은 법률상 국가공무원으로 보하는 직위이다."

④ O
일반임기제공무원은 직제 등 법령에 규정된 경력직공무원의 정원에 해당하는 직위에 임용된다는 점에서 옳다. 따라서 일반임기제공무원의 직위는 경력직 정원 체계와 연결된다.

오답 포인트

③은 근무기관이 지방자치단체나 교육청이라는 외형만 보고 지방공무원이라고 착각하게 만드는 선지이다. 직위의 소재지와 법적 신분은 별개이며, 행정부시장·행정부지사·부교육감은 법률상 국가공무원으로 보하는 직위라는 점이 함정이다.

다시 나오면 이렇게 판단

공무원 구분 문제는 먼저 경력직인지 특수경력직인지, 그다음 특정직 열거 대상인지, 마지막으로 해당 직위가 국가공무원으로 보하는지 지방공무원으로 보하는지를 따져서 판단하면 된다. 특히 지방자치단체나 교육청에 있는 직위라도 법률이 국가공무원으로 보하면 국가공무원으로 본다.

암기 포인트

행정부시장·행정부지사·부교육감은 지방기관에 있어도 신분은 국가공무원이다.

NoteBase

문 7. 우리나라의 임용제도에 대한 설명으로 옳은 것은?

① 공무원 임용은 임명장 혹은 임용장의 교부를 유효요건으로 한다.

② 소속장관은 대통령으로부터 위임받은 임용권의 일부를 그 보조기관 혹은 소속기관의 장에게 재위임할 수 없다.

③ 개방형 임용을 포함하여 모든 신규채용 공무원은 시보제도의 적용대상이 된다.

④ 개방형직위제는 특정 직위에 발생한 결원에 대해 공개모집을 통해 공직 내·외부로부터 적격자를 선발·임용하는 제도이다.

정답 4번

쟁점

이 문제는 국가공무원 임용제도에서 임용의 효력, 임용권의 재위임, 시보임용의 적용 범위, 개방형직위의 의미를 정확히 구별하는지를 묻는다.

용어 풀이

시보임용은 신규채용 공무원을 일정 기간 시보로 두고 근무성적과 자질을 본 뒤 정규 임용하는 제도이다.
개방형직위는 전문성이 특히 요구되거나 효율적 정책수립을 위해 공직 내외에서 적격자를 공개모집으로 선발하는 직위 운영 방식이다.

핵심 구분

임용의 효력은 임용장이나 임용통지서에 적힌 날짜를 기준으로 발생하고, 임명장·임용장의 수여 자체는 통지서로 갈음될 수 있는 절차이다.
소속장관은 대통령으로부터 위임받은 임용권의 일부를 보조기관 또는 소속 기관의 장에게 재위임할 수 있다.
시보임용은 신규채용의 원칙이지만 법령상 면제나 기간 단축 예외가 있으므로 모든 신규채용을 일률적으로 시보 대상이라고 볼 수 없다.

NoteBase

선지별 해설

1번: X. 공무원은 임용장이나 임용통지서에 적힌 날짜에 임용된 것으로 보며, 인사발령 통지서로 임명장 또는 임용장의 수여를 갈음할 수도 있다. 따라서 임명장 혹은 임용장의 교부 자체를 임용의 유효요건으로 보는 서술은 과도하다.
틀린 표현: "임명장 혹은 임용장의 교부를 유효요건으로 한다."
올바른 표현: "공무원은 임용장이나 임용통지서에 적힌 날짜에 임용되며, 임명장·임용장은 수여 절차 또는 통지 방식의 문제이다."
2번: X. 국가공무원법상 소속장관은 대통령으로부터 위임받은 임용권의 일부를 그 보조기관 또는 소속 기관의 장에게 위임하거나 재위임할 수 있다. 재위임이 전면 금지되는 것이 아니다.
틀린 표현: "재위임할 수 없다."
올바른 표현: "대통령령이 정하는 바에 따라 그 보조기관 또는 소속 기관의 장에게 재위임할 수 있다."
3번: X. 국가공무원법은 신규채용 공무원에 대한 시보임용을 원칙으로 두지만, 대통령령으로 정하는 경우에는 시보임용을 면제하거나 기간을 단축할 수 있다. 또한 개방형직위 임용은 경력경쟁채용등이나 전보·승진·전직 방식으로 이루어지고, 원칙적으로 임기제공무원으로 임용되므로 이를 포함해 모든 신규채용 공무원이 일률적으로 시보 대상이라고 할 수 없다.
틀린 표현: "개방형 임용을 포함하여 모든 신규채용 공무원은 시보제도의 적용대상이 된다."
올바른 표현: "신규채용 공무원은 원칙적으로 시보임용 대상이지만 법령상 면제·단축 예외가 있고, 개방형직위 임용도 모두를 시보 대상으로 일률적으로 보지 않는다."
4번: O. 개방형직위제는 특정 직위의 결원에 대해 공개모집을 하고, 공직 내부와 외부에서 적격자를 선발해 임용하는 제도라는 설명이 맞다. 개방형직위 선발시험은 공직 내부와 외부를 대상으로 한 공개모집이 핵심이다.

오답 포인트

이 문항은 "유효요건", "재위임할 수 없다", "모든" 같은 절대적 표현으로 오답을 만든다. 임용제도 문제에서는 원칙만 외우고 예외나 절차적 성격을 놓치면 1번과 3번 같은 선지에 흔들리기 쉽다.

다시 나오면 이렇게 판단

임용제도 선지는 먼저 주체가 누구인지, 그 권한이 위임·재위임 가능한지, 효력이 발생하는 기준이 무엇인지, 그리고 "원칙"인지 "예외 없는 전면 규정"인지를 나누어 본다. 특히 "모든", "반드시", "유효요건" 같은 문구가 보이면 예외 규정 존재 여부를 먼저 확인하면 된다.

암기 포인트

개방형직위는 내외부 공개모집, 임용권은 재위임 가능, 시보임용은 원칙일 뿐 예외가 있다.

NoteBase

문 8. 「부패방지 및 국민권익위원회의 설치와 운영에 관한 법률」상 국민권익위원회에 대한 설명으로 옳은 것은?

① 국민권익위원회를 통한 부패행위 신고는 익명신고를 원칙으로 한다.

② 부패행위 신고와 관련하여 신고자의 범죄행위가 발견된 경우에는 신고자에 대하여 형을 감경하거나 면제할 수 없다.

③ 국민권익위원회는 고충민원의 조사와 처리 및 이와 관련된 시정권고나 의견표명이 가능하다.

④ 국민권익위원회는 공직자의 부패행위에 대해 접수된 신고사항에 대하여 직접적인 조사권을 가진다.

정답 3번

쟁점

이 문제는 국민권익위원회의 고충민원 기능과 부패행위 신고 처리 구조, 그리고 신고자 책임 감면 규정을 구별하는 문제이다. 핵심은 고충민원은 위원회가 조사·처리할 수 있지만 부패행위 신고는 조사기관 이첩이 원칙이라는 점이다.

용어 풀이

고충민원은 행정기관등의 위법·부당한 처분이나 불합리한 제도 등으로 권리·이익이 침해되거나 불편·부담이 생긴 사항의 해결이나 시정을 요구하는 민원이다.

핵심 구분

고충민원은 국민권익위원회가 조사·처리하고 그 결과에 따라 시정권고나 의견표명을 할 수 있다. 반면 부패행위 신고는 감사·수사·조사가 필요하면 감사원, 수사기관 또는 감독기관에 이첩하는 구조이다. 또한 신고는 익명 원칙이 아니라 신고자의 인적사항이 확인되어야 하는 구조이다.

NoteBase

선지별 해설

① X
부패행위 신고는 익명신고를 원칙으로 하지 않는다. 신고자의 인적사항을 알 수 없는 경우에는 종결될 수 있고, 신고는 실명과 인적사항이 확인되는 방식이 기본이다.
틀린 표현: 익명신고를 원칙으로 한다.
올바른 표현: 신고자의 인적사항이 확인되는 신고가 원칙이며, 익명신고가 원칙은 아니다.

② X
신고등과 관련하여 신고자의 범죄행위가 발견된 경우에는 그 형을 감경하거나 면제할 수 있다. 따라서 감경이나 면제가 불가능하다고 한 부분이 틀렸다.
틀린 표현: 형을 감경하거나 면제할 수 없다.
올바른 표현: 형을 감경하거나 면제할 수 있다.

③ O
국민권익위원회의 법정 기능에는 고충민원의 조사와 처리, 그리고 이와 관련된 시정권고 또는 의견표명이 포함된다. 따라서 고충민원의 조사·처리 및 관련 시정권고나 의견표명이 가능하다는 서술은 옳다.

④ X
부패행위 신고에 감사·수사·조사가 필요하면 국민권익위원회가 직접 조사권을 행사하는 것이 아니라 감사원, 수사기관 또는 해당 공공기관의 감독기관에 이첩하여 처리하게 한다. 따라서 직접적인 조사권을 가진다고 단정한 부분이 틀렸다.
틀린 표현: 직접적인 조사권을 가진다.
올바른 표현: 감사·수사·조사가 필요하면 조사기관에 이첩하여 처리하게 한다.

오답 포인트

고충민원 조사 기능과 부패행위 신고 처리 기능을 같은 구조로 보면 ③과 ④를 함께 옳다고 보기 쉽다. 또한 신고자 보호 규정을 막연히 특혜 금지로 이해하면 ②의 감면 규정을 놓치기 쉽다.

다시 나오면 이렇게 판단

먼저 대상이 고충민원인지 부패행위 신고인지 구별하면 된다. 고충민원은 권익위가 직접 조사·처리하고, 부패행위 신고는 조사기관 이첩 구조라는 점을 기준으로 선지를 나누면 된다. 이어서 신고자 관련 문장은 보호·감면 규정인지 제한 규정인지 문장 끝 표현을 확인하면 된다.

암기 포인트

고충민원은 권익위가 조사하고, 부패신고는 조사기관에 이첩하며, 신고자 책임은 감면 가능이다.

NoteBase

문 9. 전직과 전보제도의 합리적 용도에 해당하지 않는 것은?

① 새로운 지식이나 기술습득과 같은 재직자 훈련 목적으로 전직 또는 전보시키는 사례

② 징계사유에 대해 공식적인 징계절차를 대신하여 지방이나 한직으로 전직 또는 전보시키는 사례

③ 적성에 맞지 않는 직무수행에 따른 부적응 해소를 위해 전직 또는 전보시키는 사례

④ 행정조직 개편으로 인력 재배치 수요에 따라 전직 또는 전보시키는 사례

정답 2번

출제 포인트

이 문제는 전직·전보의 합리적 용도와 인사권 남용에 해당하는 부당한 활용을 구별할 수 있는지를 묻는 문제이다.

사례 정리

문제는 전직·전보가 인사관리상 어떤 목적에 쓰일 수 있는지를 사례로 제시한다.
판단의 핵심은 그 조치가 교육훈련, 적성 배치, 조직 운영상 필요 같은 합리적 인사관리 목적에 해당하는지 여부이다.
징계 사유를 우회적으로 처리하는 수단인지도 함께 구별해야 한다.

핵심 개념

전직은 직렬·직류나 직무 성격이 다른 직위로 옮기는 인사이동이고, 전보는 같은 계열 안에서 근무 부서나 직위를 바꾸는 인사이동이다.
두 제도는 인력의 적정 배치, 능력 개발, 조직개편 대응 같은 합리적 목적에 사용될 수 있다.
반대로 전직·전보를 정식 징계절차의 대체 수단으로 사용하면 인사관리의 합리적 용도를 벗어난다.

적용 기준

이 문항에서는 각 선지가 인사관리상 정당한 목적에 기초한 이동인지, 아니면 징계를 회피하거나 변형한 부당한 이동인지를 기준으로 판단한다.
핵심은 목적의 정당성이다.

NoteBase

선지별 해설

① O
새로운 지식이나 기술을 익히게 하려는 재직자 훈련 목적의 전직·전보는 직무능력 개발과 경력 형성에 도움이 되는 합리적 활용이다.

② X
징계사유가 있는데도 공식적인 징계절차를 대신하여 지방이나 한직으로 보내는 것은 전직·전보의 합리적 용도가 아니다. 잘못된 표현은 "공식적인 징계절차를 대신하여"이다. 올바르게는 징계사유는 정식 징계절차로 처리해야 하며, 전직·전보는 교육훈련·적재적소 배치·조직 운영상 필요에 따라 이루어져야 한다.

③ O
적성에 맞지 않는 직무로 인한 부적응을 해소하기 위해 더 적합한 자리로 옮기는 것은 적재적소 배치라는 인사관리 목적에 부합하므로 합리적 용도이다.

④ O
행정조직 개편으로 인력 재배치 수요가 생길 때 전직이나 전보를 활용하는 것은 조직 운영상 필요에 따른 정상적 인사이동이다.

오답 포인트

②는 "전직 또는 전보시킨다"는 외형만 보면 일반적인 인사이동처럼 보이지만, 실제 함정은 그 앞의 "공식적인 징계절차를 대신하여"라는 문구이다. 인사이동은 운영수단이고 징계는 책임추궁 절차이므로 서로 대체될 수 없다는 점을 놓치면 오답에 빠진다.

다시 나오면 이렇게 판단

전직·전보 관련 사례형 문항은 먼저 이동의 목적을 본다. 능력개발, 적성 배치, 조직개편 대응이면 대체로 합리적 용도이고, 불이익 부과나 징계 대체가 목적이면 부당한 활용로 본다.

암기 포인트

전직·전보는 배치와 개발의 수단이고, 징계의 대체수단은 아니다.

NoteBase

문 10. 관료제 병리현상에 대한 설명으로 옳은 것은?

① 톰슨(Thompson)은 불안정감(personal insecurity)이라는 개념으로 관료제의 병리에 대한 설명을 시도하였다.

② 머튼(Merton)은 동조과잉이나 의식주의 등의 병리는 조직 내 사회관계의 불안정성에서 유래한다고 보았다.

③ 블라우(Blau)는 관료제 병리현상이 발생하는 이유는 관료조직이 몰인격적 관계(impersonal relationship)에 바탕을 두고 있기 때문이라고 하였다.

④ 크로지어(Crozier)는 관료제 구조의 영향으로 인해 목표대치(goal displacement) 현상이 나타난다고 설명한다.

정답 1번

출제 포인트

이 문제는 관료제 병리현상을 설명한 대표 학자와 핵심 개념을 정확히 연결하는 문제이다.

핵심 정리

톰슨(Thompson): 불안정감(personal insecurity)에서 관료병리를 설명한 학자이다.
머튼(Merton): 규칙의 내면화로 수단이 목적이 되는 목표대치, 동조과잉, 의식주의를 설명한 학자이다.
블라우(Blau): 비공식적 관계가 공식조직의 비인격성과 경직성을 보완하는 기능을 한다고 본 학자이다.
크로지어(Crozier): 불확실성의 통제와 권력관계 때문에 관료제가 악순환적 경직성을 띤다고 본 학자이다.

NoteBase

선지별 해설

① O
톰슨은 관료제의 병리를 개인의 불안정감과 불안에서 찾았다. 조직 내에서 불안정감을 느낄수록 규칙, 절차, 권한에 과도하게 매달리는 관료병리가 강화된다고 본다.

② X
틀린 부분은 '조직 내 사회관계의 불안정성에서 유래한다'는 연결이다. 머튼은 동조과잉과 의식주의를 규칙의 엄격한 준수, 규칙의 내면화, 수단의 목적화에서 설명하였다. 올바르게는 '머튼은 동조과잉이나 의식주의 등의 병리를 규칙의 내면화와 목표대치에서 설명하였다'가 된다.

③ X
틀린 부분은 '블라우는 관료제 병리현상이 발생하는 이유를 비인격적 관계 자체에서 설명하였다'는 연결이다. 블라우는 공식조직이 비인격적 관계에 기초하기 때문에 오히려 이를 보완하는 비공식적 관계가 형성되고, 그 비공식적 관계가 조직 운영에 기능한다고 보았다. 올바르게는 '블라우는 비공식적 관계가 공식조직의 경직성을 완화하고 운영을 보완한다고 보았다'가 된다.

④ X
틀린 부분은 '크로지어는 목표대치 현상을 설명한다'는 연결이다. 목표대치는 머튼의 대표 개념이다. 크로지어는 관료제 구조 속에서 불확실성의 통제와 권력게임이 반복되면서 경직성과 악순환이 생긴다고 설명하였다.

오답 포인트

불안정감, 비인격적 관계, 목표대치는 모두 실제 관료제 논의에 등장하는 용어라서 학자만 바꿔 끼우면 그럴듯해 보인다는 점이 함정이다. 특히 ④는 '목표대치'가 매우 유명한 병리 개념이어서 크로지어와 잘못 연결하기 쉽다.

다시 나오면 이렇게 판단

관료제 병리 문제는 문장 전체를 읽기보다 학자명과 대표 키워드를 먼저 1대1로 대응시키면 판단이 빨라진다. 머튼은 목표대치, 톰슨은 불안정감, 블라우는 비공식적 관계, 크로지어는 불확실성과 악순환으로 정리하면 된다.

암기 포인트

톰슨-불안정감, 머튼-목표대치, 블라우-비공식적 관계, 크로지어-불확실성의 통제와 악순환이다.

NoteBase

문 11. 전략적 인적자원관리에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

① 조직과 개인 간의 비전과 목표를 정합(alignment)시키는 과정이다.

② 개별 인적자원관리 기능 간의 연계 및 수직적·수평적 통합을 통한 전체 최적화를 추구한다.

③ 기존의 인사관리와의 공통점은 목표·성과 중심적 인적자원관리방식이라는 것이다.

④ 인력관리계획은 조직이 목표를 달성하는 데 필요한 인력을 확보하기 위해 수립하는 계획이며, 전략적 인적자원관리의 핵심적인 부분이라 할 수 있다.

정답 3번

출제 포인트

이 문제는 전략적 인적자원관리와 전통적 인사관리의 차이, 그리고 전략적 인적자원관리의 핵심 요소를 구별하는 문제이다.

핵심 개념

전략적 인적자원관리는 인적자원관리 기능을 조직의 전략과 연계하여 장기적 성과를 높이려는 관리방식이다.
전통적 인사관리는 채용·배치·보수 같은 개별 기능을 운영하고 통제하는 행정적 관리방식이다.
인적자원관리의 정합은 조직 전략·목표와 인사제도, 그리고 개인 목표가 서로 맞물리도록 연결하는 데 핵심이 있다.
인력관리계획은 조직 목표 달성에 필요한 인력의 수요와 공급을 예측하고 확보 방안을 세우는 활동으로 전략적 인적자원관리의 기초가 된다.

NoteBase

선지별 해설

① O
조직과 개인 간의 비전·목표를 정합시키는 것은 전략적 인적자원관리의 핵심이다. 전략적 인적자원관리는 조직 전략과 개인 목표를 따로 보지 않고 연결하여 성과를 높이려는 접근이다.

② O
전략적 인적자원관리는 개별 인적자원관리 기능을 따로 최적화하는 데 그치지 않고, 기능 간 연계와 수직적·수평적 통합을 통해 전체 최적화를 추구한다. 수직적 통합은 조직 전략과의 연계이고, 수평적 통합은 인사기능 상호 간의 일관성이다.

③ X
틀린 부분은 "기존의 인사관리와의 공통점은 목표·성과 중심적 인적자원관리방식"이라는 표현이다. 목표·성과 중심성과 전략 연계성은 전략적 인적자원관리의 특징에 가깝고, 전통적 인사관리는 상대적으로 행정적·기능별 관리 성격이 강하다. 올바르게는 "기존의 인사관리와 전략적 인적자원관리는 모두 조직 목표 달성을 위해 인력을 관리한다는 공통점이 있으나, 전략적 인적자원관리는 목표·성과·전략 연계성이 더 강하다"가 된다.

④ O
인력관리계획은 필요한 인력을 예측하고 확보·배치할 방향을 세우는 계획이므로 조직 목표 달성과 직접 연결된다. 그래서 전략적 인적자원관리에서 매우 중요한 구성요소로 본다.

오답 포인트

③은 "공통점"을 묻는 것처럼 보이지만 실제로는 전략적 인적자원관리만의 특징인 목표·성과 중심성을 전통적 인사관리의 공통 속성처럼 바꿔 놓은 함정이다. 공통점과 차이점을 섞어 쓰면 가장 쉽게 오답이 된다.

다시 나오면 이렇게 판단

전략적 인적자원관리 문제에서는 먼저 전략 연계, 정합, 통합, 장기 성과라는 단어가 보이면 전략적 접근의 특징으로 본다. 반대로 행정적 운영, 개별 기능 관리, 단기적 처리에 가까우면 전통적 인사관리의 성격으로 판단할 수 있다.

암기 포인트

전략적 인적자원관리 = 전략 연계·정합·통합·성과, 전통적 인사관리 = 기능별·행정적 관리이다.

NoteBase

문 12. 「공무원헌장」에 대한 설명으로 옳은 것은?

① 현재 시행되고 있는 것은 1993년에 제정되었던 것을 2003년에 개정한 것이다.

② 개정 이전과 달리 공무원의 윤리적 덕목과 공직 기강 확립을 강조하고 있다.

③ 대통령령으로 제정되었으므로 위반한 공무원은 법적인 제재를 받는다.

④ 창의성, 전문성 이외에 다양성도 공직가치에 포함하고 있다.

정답 4번

출제 포인트

이 문제는 공무원헌장의 제정 형식, 개정 시기, 개정 취지와 포함된 핵심 공직가치를 정확히 구분하는지 묻는 문제이다.

핵심 개념

기존 공무원윤리헌장은 1980년에 제정된 대통령훈령으로 윤리와 사명 중심의 거시적 내용을 담았다.
개정 공무원헌장은 이를 2015년 12월 31일 전부개정해 2016년 1월 1일부터 시행한 것으로, 공익·책임, 창의성·전문성, 다양성·민주행정, 청렴 등 보다 넓은 핵심 공직가치를 담았다.

선지별 해설

① X. 틀린 부분은 "1993년에 제정되었던 것을 2003년에 개정"이라는 표현이다. 현재 공무원헌장은 1980년 제정된 공무원윤리헌장을 바탕으로 한 규범을 2015년 12월 31일 전부개정하여 2016년 1월 1일부터 시행한 것이다.
② X. 틀린 부분은 "개정 이전과 달리 윤리적 덕목과 공직 기강 확립을 강조"라는 표현이다. 기존 공무원윤리헌장도 애초에 윤리와 사명, 공직자의 자세를 강하게 강조한 규범이었다. 개정의 핵심은 윤리만 새로 강조한 것이 아니라 창의성, 전문성, 다양성, 민주행정 등 시대 변화에 맞는 공직가치를 넓게 반영한 데 있다.
③ X. 틀린 부분은 "대통령령으로 제정"과 "위반한 공무원은 법적인 제재를 받는다"는 표현이다. 공무원헌장은 대통령령이 아니라 대통령훈령이다. 또한 헌장 자체는 공직가치와 행동 기준을 제시하는 선언적 성격이 강하므로, 법적 제재는 헌장 그 자체보다 국가공무원법 등 별도의 법령과 징계 규정에 따라 이루어진다.
④ O. 개정 공무원헌장에는 "창의성과 전문성을 바탕으로 업무를 적극적으로 수행한다"와 별도로 "우리 사회의 다양성을 존중하고 국민과 함께 하는 민주 행정을 구현한다"가 포함되어 있다. 따라서 창의성, 전문성 외에 다양성도 공직가치에 포함된다는 설명은 옳다.

오답 포인트

오답은 연도와 규범 형식을 뒤섞도록 만든 데 있다. ①은 1980년 제정과 2015년 전부개정을 1993년과 2003년으로 바꾸어 놓았고, ③은 대통령훈령을 대통령령으로 바꾼 뒤 헌장 위반에 곧바로 법적 제재가 따른다고 과장했다. ②도 기존 헌장이 이미 윤리 중심이었다는 점을 놓치면 맞는 말처럼 보이기 쉽다.

NoteBase

다시 나오면 이렇게 판단

공무원헌장 문항은 먼저 명칭과 형식을 확인하고, 다음으로 개정 전후의 가치 변화 방향을 본다. 대통령훈령인지 여부, 윤리 중심의 옛 헌장을 확장한 것인지 여부, 다양성·민주행정 같은 추가 가치를 담았는지를 기준으로 선지를 판단하면 정리가 된다.

암기 포인트

공무원윤리헌장 1980 대통령훈령, 공무원헌장 2015 전부개정, 추가 키워드는 창의성·전문성·다양성·민주행정이다.

NoteBase

문 13. 동기부여이론에 대한 설명으로 옳은 것은?

① 허즈버그(Herzberg)의 2요인 이론에서 보수는 동기 요인에, 승진 기회는 위생 요인에 포함된다.

② 앨더퍼(Alderfer)의 ERG 이론은 각 욕구가 단계별로 하나씩 증진하며, 세 욕구를 동시에 충족할 수는 없다고 보았다.

③ 브룸(Vroom)은 어떤 보상이 주어지는가에 초점을 두었으며, 개인에게 주어지는 보상의 가치로서 도구성을 강조한다.

④ 애덤스(Adams)의 공정성이론에 따르면 불공정성의 지각은 과소보상뿐만 아니라 과대보상의 경우에도 발생한다.

정답 4번

출제 포인트

이 문제는 주요 동기부여이론의 핵심 개념을 정확히 연결할 수 있는지를 묻는 문제이다.

핵심 정리

허즈버그: 2요인 이론은 위생요인과 동기요인을 구분하며, 보수는 위생요인이고 성취·인정·승진 기회는 동기요인에 가깝다.
앨더퍼: ERG 이론은 존재·관계·성장 욕구를 제시하며, 욕구가 반드시 단계적으로만 작동하지 않고 동시에 나타날 수 있다고 본다.
브룸: 기대이론은 노력-성과-보상의 인지적 연결을 중시하며, 유의성은 보상 자체의 매력, 도구성은 성과가 보상으로 이어질 가능성에 대한 지각이다.
애덤스: 공정성이론은 자신의 투입-산출 비율을 타인과 비교해 공정성을 판단하며, 과소보상과 과대보상 모두 불공정성 지각을 낳을 수 있다.

NoteBase

선지별 해설

1번: X. 허즈버그의 2요인 이론에서 보수는 대표적인 위생요인이다. 또한 승진 기회나 성취 가능성은 직무 자체의 만족을 높이는 동기요인에 가깝다. 틀린 표현은 '보수는 동기 요인'과 '승진 기회는 위생 요인'이며, 올바르게는 '보수는 위생요인이고 승진 기회는 동기요인에 포함된다'이다.
2번: X. ERG 이론은 매슬로우처럼 경직된 단계 순서를 전제하지 않는다. 세 욕구는 동시에 작동할 수 있고, 상위 욕구가 좌절되면 하위 욕구로 회귀하는 좌절-퇴행도 인정한다. 틀린 표현은 '단계별로 하나씩 증진'과 '동시에 충족할 수는 없다'이며, 올바르게는 '욕구들은 중첩적으로 나타날 수 있다'이다.
3번: X. 브룸의 기대이론은 단순히 어떤 보상이 주어지는가보다 노력, 성과, 보상 사이의 기대와 연결을 중시한다. 또 개인이 보상에 두는 가치는 유의성이고, 도구성은 성과가 보상으로 이어진다고 믿는 정도이다. 틀린 표현은 '보상의 가치로서 도구성'이며, 올바르게는 '보상의 가치는 유의성, 성과와 보상의 연결 지각은 도구성'이다.
4번: O. 애덤스의 공정성이론은 타인과의 비교에서 투입 대비 산출이 불균형하다고 느끼면 긴장이 발생한다고 본다. 이 불공정성은 과소보상뿐 아니라 과대보상 상황에서도 발생할 수 있으므로 선지의 설명이 옳다.

오답 포인트

동기부여이론 문제는 비슷한 용어를 서로 바꿔 넣는 방식으로 출제된다. 특히 허즈버그의 위생요인과 동기요인, 브룸의 유의성과 도구성처럼 짝으로 구분해야 하는 개념을 뒤집으면 쉽게 틀린다.

다시 나오면 이렇게 판단

학자 이름이 보이면 먼저 그 이론의 대표 키워드를 연결한 뒤, 선지의 핵심 용어가 정확히 맞는지 확인한다.
위생요인/동기요인, 유의성/도구성처럼 혼동되는 쌍개념은 정의를 짧게 대입해 보면 판단이 빨라진다.

암기 포인트

허즈버그는 보수=위생, 성취·승진=동기이다. 브룸은 유의성=보상가치, 도구성=성과와 보상의 연결이다.
애덤스는 과소보상과 과대보상 모두 불공정성이다.

NoteBase

문 14. 조직환경에 대한 설명으로 옳은 것은?

① 과업(task)환경과 일반(general)환경으로 구분할 때 고객, 공급자, 경쟁자 등은 과업환경에 해당한다.

② 에머리(Emery)와 트리스트(Trist)는 시장을 준거로 삼아 조직환경의 특성을 일곱 가지 국면으로 구분하였다.

③ 스코트(Scott)는 조직의 환경에의 적응상황을 분화(differentiation)와 통합(integration)의 측면에서 분석한다.

④ 페퍼(Pfeffer)와 살란식(Salancik)은 조직을 진화하는 환경에 적응하는 피동적 존재로 보았다.

정답 1번

출제 포인트

조직환경 이론에서 과업환경과 일반환경의 구분, 그리고 학자별 대표 환경관을 연결할 수 있는지를 묻는 문제이다.

핵심 정리

과업환경: 조직과 직접 거래하거나 즉시 영향을 주는 외부요인으로 고객, 공급자, 경쟁자 등이 포함된다.
에머리와 트리스트: 조직환경의 인과적 조직, 즉 환경의 texture를 기준으로 환경유형을 구분한 학자이다.
로렌스와 로시: 환경적응을 분화와 통합의 수준으로 설명한 학자이다.
페퍼와 살란식: 자원의존이론을 통해 조직이 환경에 수동적으로 끌려가기보다 자원 의존을 관리하며 능동적으로 대응한다고 본 학자이다.

NoteBase

선지별 해설

① O
과업환경은 조직과 직접 접촉하는 환경으로 고객, 공급자, 경쟁자 등이 여기에 속한다. 고객·공급자·경쟁자를 과업환경에 포함한 진술은 맞다.

② X
틀린 부분은 '시장을 준거로 삼아'와 '일곱 가지 국면'이다. 에머리와 트리스트는 시장이 아니라 조직환경의 인과적 조직을 기준으로 환경을 구분하였고, 대표적 환경유형도 네 가지로 본다.

③ X
틀린 부분은 '스코트(Scott)는 … 분화와 통합의 측면에서 분석한다'이다. 분화와 통합으로 조직의 환경적응을 설명한 학자는 스코트가 아니라 로렌스와 로시이다.

④ X
틀린 부분은 '진화하는 환경에 적응하는 피동적 존재'이다. 페퍼와 살란식은 자원의존이론에서 조직이 연합, 협상, 합병 등으로 외부 의존을 줄이려는 능동적 존재라고 본다.

오답 포인트

학자 이름은 익숙한데 대표 키워드가 섞이면 틀리기 쉽다. 특히 ③은 분화·통합을 스코트와 연결하기 쉽고, ④는 자원의존이론의 능동성을 집단생태론의 수동성과 혼동하면 오답이 된다.

다시 나오면 이렇게 판단

학자 이름이 보이면 먼저 대표 연결어를 대입해 판단한다. 분화·통합은 로렌스와 로시, 자원의존과 능동적 환경관리 대응은 페퍼와 살란식, 과업환경의 대표 예시는 고객·공급자·경쟁자라는 기준으로 정리하면 빠르게 걸러진다.

암기 포인트

과업환경=고객·공급자·경쟁자, 분화·통합=로렌스와 로시, 자원의존=페퍼·살란식의 능동 대응이다.

NoteBase

문 15. 공무원 보수에 대한 설명으로 옳은 것은?

① 노사협상의 대상에 포함되며, 협상 결과는 법적 구속력을 가진다.

② 노무에 대한 반대급부 측면 이외에도 생활보장적 급부 성격을 지닌다.

③ 직무의 특성을 고려하여 현재 3개의 봉급표가 운용되고 있다.

④ 공무원의 보수체계는 기본적으로 성과급적 연봉제를 채택하며, 성과연봉이 보수총액의 주된 부분을 이룬다.

정답 2번

출제 포인트

공무원 보수의 성격, 공무원 보수체계의 기본 구조, 그리고 보수 관련 단체교섭의 효력 범위를 구분하는 문제이다.

핵심 개념

공무원 보수는 공무수행에 대한 반대급부이면서 동시에 공무원이 생활을 안정적으로 유지하며 직무에 전념하게 하는 생활보장적 성격도 함께 가진다.
보수는 공무원 노사관계에서 교섭의제가 될 수 있지만, 법령·조례·예산으로 정해지는 내용은 단체협약으로서 법적 효력이 제한된다.
공무원 보수체계는 호봉제와 연봉제로 나뉘며, 전체적으로는 호봉제가 중심이고 성과급은 보완적 요소이다.

선지별 해설

① X: 틀린 부분은 '협상 결과는 법적 구속력을 가진다'이다. 공무원 보수는 단체교섭의 의제가 될 수 있지만, 보수처럼 법령·예산에 의해 정해지는 사항은 단체협약으로서 효력이 그대로 발생하지 않는다. 올바르게는 '보수는 교섭대상이 될 수 있으나 법령·조례·예산 사항에 관한 합의는 단체협약으로서의 법적 효력이 제한된다'이다.
② O: 공무원 보수는 단순히 노무 제공의 대가만이 아니라 공무원의 생활안정과 직무전념을 보장하는 성격도 가진다. 따라서 생활보장적 급부 성격을 함께 지닌다는 설명이 맞다.
③ X: 틀린 부분은 '현재 3개의 봉급표가 운용되고 있다'이다. 공무원 봉급표는 직무 특성만으로 3개로 단순화되지 않고, 일반직·전문경력관·공안직·연구직·지도직·우정직·경찰·소방·교원·군인 등 여러 직종과 직군에 따라 다르게 운영된다. 올바르게는 '직종과 직군의 특성에 따라 여러 봉급표가 운영된다'이다.
④ X: 틀린 부분은 '기본적으로 성과급적 연봉제를 채택하며, 성과연봉이 보수총액의 주된 부분을 이룬다'이다. 공무원 보수체계는 기본적으로 호봉제와 연봉제가 병존하되 다수 공무원은 호봉제 적용을 받으며, 성과급은 보수체계를 보완하는 요소이다. 올바르게는 '성과급적 연봉제는 일부 대상에 적용되고, 일반적인 공무원 보수의 주된 부분은 기본급과 수당 체계가 이룬다'이다.

NoteBase

오답 포인트

①은 '교섭대상'과 '단체협약의 법적 효력'을 같은 것으로 착각하면 틀리기 쉽다. ③은 '3개'처럼 단정적인 숫자를 던져 봉급표 체계를 단순화한 함정이고, ④는 최근의 성과주의 흐름 때문에 공무원 보수가 전면적인 성과연봉제로 바뀌었다고 과장해서 헷갈리게 만든 선지이다.

다시 나오면 이렇게 판단

공무원 보수 문제는 먼저 보수의 이중적 성격을 확인하고, 다음으로 '교섭대상 여부'와 '합의의 법적 효력'을 분리해서 본다. 이어서 '기본적으로', '주된 부분', '현재 3개'처럼 체계를 과도하게 단정하는 표현이 나오면 호봉제 중심 구조와 다양한 봉급표 존재 여부를 대조해 판단한다.

암기 포인트

공무원 보수는 반대급부이자 생활보장이고, 교섭은 가능하지만 효력은 법령·예산에 묶이며, 체계는 호봉제 중심에 성과급이 보완한다.

NoteBase

문 16. 리더십 이론에 대한 설명으로 옳은 것은?

① 리더십 이론은 시기적으로 상황론, 행태론, 자질론 등의 순서로 전개되었다.

② 오하이오주립대의 리더십 연구는 '생산에 대한 관심'과 '인간에 대한 관심'이라는 두 가지 기준을 토대로 관리망(managerial grid)이론을 구성하였다.

③ 변혁적 리더십의 하위 구성요소는 조건적 보상과 예외관리로 요약할 수 있으며, 거래적 리더십에 비해 구성원의 단기적 성과에 관심을 가진다.

④ 리더십 효과가 리더와 구성원 관계, 과업구조, 그리고 리더의 직위에서 나오는 권력(position power)에 의존한다는 상황론은 피들러(Fiedler)가 개발한 모형이다.

정답 4번

출제 포인트

이 문제는 자질론·행태론·상황론의 전개 순서와 오하이오주립대 연구, 관리망 이론, 거래적·변혁적 리더십, 피들러 상황모형의 핵심 기준을 정확히 연결할 수 있는지를 묻는다.

핵심 정리

자질론은 리더의 선천적 특성과 개인적 자질에 주목하는 접근이다.
행태론은 효과적인 리더의 행동유형에 주목하는 접근이다.
상황론은 어떤 리더십이 효과적인지는 상황 변수에 따라 달라진다고 본다.
오하이오주립대 연구는 배려와 구조주도라는 두 차원을 제시하였다.
관리망 이론은 블레이크와 머튼이 생산에 대한 관심과 인간에 대한 관심의 조합으로 제시하였다.
거래적 리더십은 조건적 보상과 예외관리를 중심으로 교환관계를 관리한다.
변혁적 리더십은 카리스마, 영감적 동기부여, 지적 자극, 개별적 배려를 통해 구성원의 가치와 동기를 높인다.
피들러의 상황모형은 리더-구성원 관계, 과업구조, 직위권력을 상황변수로 본다.

선지별 해설

① X. "상황론, 행태론, 자질론"이라는 시기 배열이 틀렸다. 올바른 전개 순서는 자질론 → 행태론 → 상황론이다.
② X. "오하이오주립대의 리더십 연구"와 "관리망 이론"을 연결한 부분이 틀렸다. 오하이오주립대 연구는 배려와 구조주도 차원을 제시하였고, 생산에 대한 관심과 인간에 대한 관심을 토대로 한 관리망 이론은 블레이크와 머튼의 이론이다.
③ X. "조건적 보상과 예외관리"는 변혁적 리더십이 아니라 거래적 리더십의 하위요소이다. 올바르게는 변혁적 리더십은 카리스마, 영감적 동기부여, 지적 자극, 개별적 배려를 중심으로 하며 거래적 리더십보다 장기적 변화와 내재적 동기에 더 관심을 가진다.
④ O. 피들러의 상황모형은 리더십 효과가 리더-구성원 관계, 과업구조, 직위권력의 조합에 따라 달라진다고 본다. 선지의 세 변수와 학자 연결이 정확하다.

NoteBase

오답 포인트

"생산에 대한 관심·인간에 대한 관심"은 관리망 이론의 키워드이고, 오하이오주립대 연구의 키워드는 배려·구조주도이다. ②는 이 두 체계를 섞어 놓은 함정이다. ③은 거래적 리더십의 하위요소를 변혁적 리더십에 붙여 놓아 이론별 구성요소를 혼동하게 만드는 함정이다.

다시 나오면 이렇게 판단

리더십 이론 문제는 먼저 학자 또는 이론명과 대표 키워드를 1:1로 대응시키는 방식으로 판단한다.
자질론-행태론-상황론의 시대 흐름, 오하이오주립대-배려·구조주도, 관리망-생산·인간 관심,
피들러-관계·과업·직위권력의 고정 연결을 잡으면 오답을 빠르게 걸러낼 수 있다.

암기 포인트

자행상 순서, 오하이오는 배려·구조주도, 관리망은 생산·인간 관심, 피들러는 관계·과업·직위권력이다.

NoteBase

문 17. 기술과 조직구조에 대한 설명으로 옳은 것은?

① 기술은 규모, 전략과 함께 조직구조의 특성을 의미하는 기본변수에 해당한다.

② 기술적인 다양성이 크면 조직구조는 분화하는 경향이 있다.

③ 우드워드(Woodward)의 기술유형화에 따르면 집약적 기술을 이용하는 조직은 표준화가 중요하다.

④ 번스(Burns)와 스토커(Stalker)의 기술유형화에 따르면, 연속공정생산기술에는 관료제와 같은 기계적 구조가 효과적이다.

정답 2번

출제 포인트

이 문제는 기술 유형과 조직구조의 적합성, 그리고 우드워드·톰프슨·번스와 스토커의 이론 축을 정확히 구분할 수 있는지를 묻는다.

핵심 정리

우드워드는 기술을 단위소량생산, 대량생산, 연속공정생산으로 구분하고 기술 유형에 따라 적합한 구조가 달라진다고 보았다.
톰프슨은 기술을 연쇄적 기술, 매개적 기술, 집약적 기술로 구분하였다.
번스와 스토커는 기술 유형이 아니라 환경 변화에 따라 기계적 구조와 유기적 구조의 적합성을 설명하였다.
기술적 다양성이 커질수록 전문화와 부서분화의 필요가 커지는 경향이 있다.

선지별 해설

1번: X. 틀린 부분은 '조직구조의 특성을 의미하는 기본변수'이다. 기술은 공식화·집권화 같은 구조특성 자체가 아니라, 규모·전략과 함께 조직구조에 영향을 주는 상황변수로 본다. 올바르게는 기술은 조직구조를 설명하는 기본적 상황요인이다.
2번: O. 기술적 다양성이 크면 작업 방식과 필요한 전문지식이 이질화되므로 역할과 부서가 세분화되고 조직구조는 분화하는 경향을 보인다.
3번: X. 틀린 부분은 '우드워드의 기술유형화에 따르면 집약적 기술'이다. 집약적 기술은 우드워드가 아니라 톰프슨의 기술 유형이다. 우드워드는 단위소량생산·대량생산·연속공정생산을 구분했고, 표준화가 특히 중요한 것은 대량생산 기술이다.
4번: X. 틀린 부분은 '번스와 스토커의 기술유형화'와 '연속공정생산기술에는 관료제와 같은 기계적 구조가 효과적'이라는 진술이다. 연속공정생산은 번스와 스토커가 아니라 우드워드의 기술 유형이며, 이 경우에는 경직된 기계적 구조보다 전문적 조정과 유연성이 있는 유기적 구조가 더 적합하다.

NoteBase

오답 포인트

3번은 '표준화'라는 단어만 보면 맞는 말처럼 보이지만 학자 연결이 틀린 선지이다. 4번은 연속공정생산이라는 기술 유형과 기계적 구조라는 구조 유형을 기계적으로 묶어 오답을 유도한 선지이다.

다시 나오면 이렇게 판단

먼저 학자별 분류 기준을 나누어 본다. 우드워드는 생산기술 유형, 톰프슨은 상호의존 양상에 따른 기술 유형, 번스와 스토커는 환경과 구조의 적합성을 설명한다는 축으로 정리하면 혼동 선지를 빠르게 걸러낼 수 있다.

암기 포인트

우드워드=단위소량·대량·연속공정, 톰프슨=연쇄·매개·집약, 번스·스토커=기계적 구조와 유기적 구조이다.

NoteBase

문 18. 조직효과성의 접근법에 대한 설명으로 옳은 것은?

① 체제 접근법은 조직이 존속하는 데 필요한 수단에 초점을 맞추고, 조직의 효과성은 조직이 필요로 하는 자원의 획득을 의미한다.

② 목표달성 접근법은 조직 과정과 성과의 관계가 분명할 때 유용하며, 조직 내부에 대한 효율적인 통제에 초점을 맞춘다.

③ 이해관계자 접근법에서 조직의 효과성은 모든 이해관계자의 요구를 최대로 만족시키는 것을 의미하는데, 조직의 성과에 이해관계를 갖고 있는 내부 집단은 이해관계자에 해당하지 않는다.

④ 경쟁가치 접근법은 조직효과성에 대한 세 개의 경쟁적 모델을 통합하며, 조직의 성과를 평가하고 관리하는 단일 척도를 강조한다.

정답 1번

출제 포인트

조직효과성의 대표적 접근법이 각각 무엇을 효과성의 기준으로 보는지 구별하는 문제이다.

핵심 개념

목표달성 접근법은 조직이 공식 목표를 얼마나 달성했는가를 효과성의 기준으로 본다. 키워드는 목표·성과이다.
체제 접근법은 조직이 환경으로부터 필요한 자원을 획득하고 생존 기반을 유지하는 능력을 효과성의 기준으로 본다. 키워드는 자원획득·존속이다.
내부과정 접근법은 조직 내부의 안정성, 통제, 정보관리, 구성원 통합이 잘 이루어지는가를 효과성의 기준으로 본다. 키워드는 안정·통제·내부 효율이다.
이해관계자 접근법은 조직에 이해관계를 가진 내부·외부 집단의 요구를 균형 있게 충족시키는 정도를 효과성의 기준으로 본다. 키워드는 다중 이해관계자·균형이다.
경쟁가치 접근법은 서로 충돌하는 여러 효과성 기준을 함께 보고, 단일 척도보다 복수의 경쟁 가치 모형을 중시한다. 키워드는 복수 기준·경쟁 가치이다.

NoteBase

선지별 해설

① O: 체제 접근법은 조직의 생존과 존속에 필요한 수단, 특히 환경으로부터의 자원 획득 능력을 중시한다. 선지의 '존속하는 데 필요한 수단'과 '필요로 하는 자원의 획득'이 체제 접근법의 핵심을 정확히 설명한다.
② X: 틀린 부분은 '조직 내부에 대한 효율적인 통제에 초점을 맞춘다'는 표현이다. 이는 목표달성 접근법이 아니라 내부과정 접근법의 설명이다. 목표달성 접근법은 올바르게는 조직의 공식 목표나 산출 성과의 달성 정도에 초점을 맞춘다.
③ X: 틀린 부분은 '모든 이해관계자의 요구를 최대로 만족'과 '내부 집단은 이해관계자에 해당하지 않는다'는 표현이다. 이해관계자 접근법은 올바르게는 주요 이해관계자의 요구를 균형 있게 충족시키는 관점이며, 구성원·관리자 같은 내부 집단도 이해관계자에 포함된다.
④ X: 틀린 부분은 '세 개의 경쟁적 모델'과 '단일 척도'라는 표현이다. 경쟁가치 접근법은 올바르게는 경쟁하는 여러 가치 차원과 그에 따른 복수의 모형으로 조직효과성을 본다. 따라서 조직 성과를 하나의 단일 척도로 평가한다고 보지 않는다.

오답 포인트

②는 목표달성 접근법과 내부과정 접근법을 섞어 놓은 선지이므로 '목표'라는 단어만 보고 넘어가면 틀리기 쉽다. ③은 이해관계자를 외부 집단으로만 좁히고 '최대 만족'으로 과장한 점이 함정이다. ④는 경쟁가치 접근법이 여러 기준을 함께 본다는 점을 반대로 비틀어 단일 척도라고 만든 점이 함정이다.

다시 나오면 이렇게 판단

선지에 자원획득·생존이 나오면 체제 접근법, 공식 목표 달성이 나오면 목표달성 접근법, 내부 안정·통제·절차가 나오면 내부과정 접근법, 여러 집단의 요구 충족이 나오면 이해관계자 접근법으로 연결하면 된다. 여러 기준의 공존과 긴장을 강조하면 경쟁가치 접근법으로 판단한다.

암기 포인트

체제는 자원, 목표달성은 성과, 내부과정은 통제, 이해관계자는 균형, 경쟁가치는 복수 기준이다.

NoteBase

문 19. 호프스테드(Hofstede)의 문화차원에 대한 설명으로 옳은 것은?

① 권력거리, 불확실성 회피, 장기-단기 성향, 보편주의-특수주의, 남성성-여성성, 성취-귀속을 포함하고 있다.

② 장기성향이 강한 사회는 전통보다 현재 문제를 더 중요하게 생각하며, 현실적응적이며 변화지향적인 성격이 강하다.

③ 권력거리(power distance)란 조직이나 단체에서 권력이 작은 구성원이 권력의 불평등한 분배를 수용하는 정도를 의미한다.

④ 불확실성 회피정도가 큰 문화에서는 공식적인 규칙을 되도록 적게 만들려고 한다.

정답 3번

출제 포인트

이 문제는 호프스테드의 문화차원 가운데 권력거리, 불확실성 회피, 장기성향의 의미를 정확히 구분하는지를 묻는 문제이다.

핵심 개념

권력거리는 권력이 작은 구성원이 권력의 불평등을 어느 정도 당연한 것으로 받아들이는가를 뜻한다.
불확실성 회피는 모호함과 불확실성을 불편하게 느껴 규칙, 절차, 예측 가능성을 더 강하게 요구하는 정도를 뜻한다.
장기성향은 전통의 고수보다 미래 성과와 실용적 적응을 중시하는 성향을 뜻한다.
호프스테드의 대표 차원은 권력거리, 개인주의-집단주의, 남성성-여성성, 불확실성 회피, 장기-단기 성향이며, 보편주의-특수주의와 성취-귀속은 다른 문화이론의 범주이다.

NoteBase

선지별 해설

① X
호프스테드의 문화차원 설명에 다른 이론의 범주가 섞여 있다. 틀린 부분은 "보편주의-특수주의, 성취-귀속"이다. 실제로 이는 트롬페나르스의 문화차원에 해당하며, 호프스테드에는 개인주의-집단주의가 포함된다.

② X
틀린 부분은 "전통보다 현재 문제를 더 중요하게 생각"이다. 장기성향은 현재 문제 자체보다 미래 성과, 장기적 보상, 실용적 적응을 중시하는 성향이다. 변화지향성과 현실적응성이라는 뒤의 설명은 장기성향과 맞지만, 시간 초점을 현재로 잡은 앞부분이 부정확하다.

③ O
권력거리는 조직이나 사회에서 힘이 작은 구성원이 권력의 불평등한 분배를 어느 정도 수용하고 기대하는가를 뜻한다. 선지는 권력거리의 핵심 정의를 정확히 서술하고 있다.

④ X
틀린 부분은 "공식적인 규칙을 되도록 적게"이다. 불확실성 회피가 큰 문화일수록 모호성을 줄이기 위해 공식 규칙과 절차를 더 많이 두려는 경향이 강하다.

오답 포인트

1번은 호프스테드와 트롬페나르스의 차원을 섞어 놓은 함정이고, 2번은 장기성향의 실용성만 보고 시간 초점을 현재로 오인하게 만든 함정이다. 4번은 불확실성 회피가 크면 규칙이 줄어든다고 반대로 뒤집어 놓은 전형적 함정이다.

다시 나오면 이렇게 판단

문화차원 문제는 먼저 차원 이름의 정확한 정의를 짧게 떠올린 뒤, 다른 학자의 차원이 섞였는지 확인하면 판단이 빨라진다. 권력거리는 불평등 수용 정도, 불확실성 회피는 규칙 선호 정도, 장기성향은 미래지향적 실용성으로 잡으면 된다.

암기 포인트

권력거리는 불평등 수용, 불확실성 회피는 규칙 확대, 장기성향은 미래지향적 실용성이다.

NoteBase

문 20. 조직갈등에 대한 설명으로 옳은 것은?

① 폰디(Pondy)는 갈등을 진행과정에 따라 지각되는 갈등, 표면화된 갈등, 감정적으로 느끼는 갈등과 같이 3단계로 구분하였다.

② 수평 갈등과 수직 갈등으로 구분할 때, 수평 갈등의 원인은 조직 운영 목표의 불일치, 분화, 상호의존적 업무체계 등이다.

③ 갈등요인으로 지위부조화란 같은 사물을 서로 다르게 지각하는 것을 의미하며, 의사소통의 장애로 인한 갈등을 유발한다.

④ 완화(smoothing)는 희소자원을 위한 경쟁에서 초래되는 갈등을 해소하는 효과적인 방법으로, 갈등을 야기하는 차이를 제거하는 데 초점을 둔다.

정답 2번

출제 포인트

이 문제는 조직갈등의 유형, 갈등의 원인, 갈등 진행단계, 갈등관리 기법의 개념을 정확히 구분하는지를 묻는 문제이다.

핵심 개념

폰디의 갈등과정 모형은 갈등이 잠재적 갈등, 지각된 갈등, 감지된 갈등, 표면화된 갈등, 갈등의 후속상황으로 전개된다고 본다.
수평 갈등은 같은 계층의 부서나 구성원 사이의 갈등이고, 목표 불일치, 분화, 상호의존성 같은 구조적 요인에서 자주 발생한다.
지위구조화는 지위와 권한의 구조에서 비롯되는 갈등 요인이고, 같은 대상을 다르게 받아들이는 것은 지각 차이의 문제이다.
완화는 차이를 없애는 방식이 아니라 공통이익을 강조하여 긴장을 누그러뜨리는 갈등관리 방식이다.

NoteBase

선지별 해설

① X: 틀린 부분은 "3단계로 구분"이라는 표현이다. 폰디는 갈등을 보통 잠재적 갈등, 지각된 갈등, 감지된 갈등, 표면화된 갈등, 갈등의 후속상황의 5단계로 본다. 실제로는 지각된 갈등과 감지된 갈등, 표면화된 갈등만 떼어 3단계라고 할 수 없다.
② O: 수평 갈등은 동일한 계층의 부서나 구성원 사이에서 나타나는 갈등이다. 이때 원인은 부서별 목표 불일치, 분화, 상호의존적 업무체계처럼 부서 간 관계와 구조에서 발생하는 경우가 대표적이므로 옳다.
③ X: 틀린 부분은 "지위구조화란 같은 사물을 서로 다르게 지각하는 것"이라는 표현이다. 같은 사물을 다르게 지각하는 것은 지각 차이의 문제이고, 지위구조화는 지위나 권한 구조에서 비롯되는 갈등요인이다. 의사소통 장애 역시 별도의 갈등 유발 요인이지 지위구조화의 뜻이 아니다.
④ X: 틀린 부분은 "갈등을 야기하는 차이를 제거하는 데 초점"이라는 표현이다. 완화는 차이를 제거하는 기법이 아니라 공통의 이해관계를 강조하고 차이를 덜 부각하여 갈등을 누그러뜨리는 방식이다. 갈등 원인 자체를 정면으로 제거하는 방식으로 볼 수 없다.

오답 포인트

①은 폰디의 갈등단계를 일부만 제시하고 단계 수를 줄여 놓은 함정이다. ③은 지위구조화, 지각 차이, 의사소통 장애를 한 문장에 섞어 개념을 뒤바꾸었고, ④는 완화와 문제해결식 접근을 혼동하게 만든다.

다시 나오면 이렇게 판단

갈등 문제는 먼저 갈등의 유형인지, 원인인지, 진행단계인지, 관리기법인지를 구분해서 본다. 그다음 수평 갈등은 부서 간 목표·분화·상호의존성, 완화는 공통점 강조, 폰디는 5단계라는 기준으로 대조하면 정답을 빠르게 가를 수 있다.

암기 포인트

수평 갈등은 같은 계층 사이의 목표충돌, 완화는 차이 제거가 아니라 공통점 강조, 폰디는 5단계이다.

NoteBase