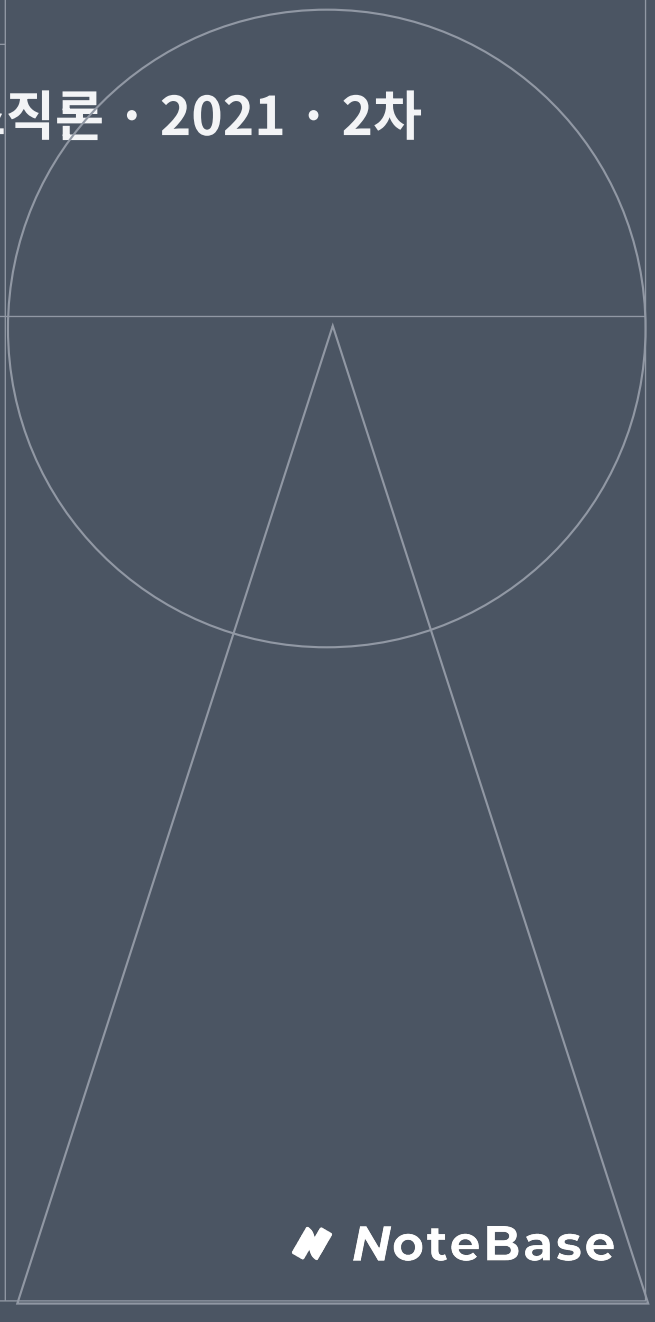
기출OX 해설집

공무원/국가직/7급 · 인사조직론 · 2021 · 2차



NoteBase

기출OX 해설집

공무원/국가직/7급 · 인사조직론 · 2021 · 2차

공무원/국가직/7급 · 인사조직론 · 2021 · 2차

문 1. 조직구조의 변수에 대한 설명으로 옳은 것은?

① 공식화는 자원 배분을 포함한 의사결정 권한이 조직의 상·하 직위 간에 어떻게 분배되어 있는가를 의미한다.

② 복잡성은 조직이 얼마나 나누어지고 흩어져 있는가의 분화 정도를 말하며, 수직적·수평적·공간적 분화로 세분화할 수 있다.

③ 집권화는 업무수행 방식이나 절차가 표준화되어 있는 정도를 의미하며 직무기술서, 내부규칙, 보고체계 등의 명문화 정도를 측정할 수 있다.

④ 수평적 분화는 조직 내 책임과 권한이 나뉘어져 위계적으로 세분화된 상태를 말한다.

정답 2번

출제 포인트

조직구조의 3대 변수인 복잡성·공식화·집권화의 정의를 정확히 구분할 수 있는지를 묻는다. 세 변수는 서로 다른 질문에 답한다: 복잡성은 '얼마나 나뉘어 있는가', 공식화는 '규칙과 절차가 얼마나 문서화·표준화되어 있는가', 집권화는 '의사결정 권한이 어디에 집중되어 있는가'이다. 이 문항은 각 변수의 정의를 서로 뒤바꿔 제시하는 방식으로 오답을 구성했다.

핵심 개념

복잡성은 조직이 수직적(계층의 수)·수평적(부서·직무의 수)·공간적(지리적 분산 정도)으로 얼마나 분화되어 있는가를 나타낸다. 공식화는 직무기술서·내부규칙·업무 매뉴얼·보고체계 등이 문서로 얼마나 명문화되어 있고 업무 절차가 표준화되어 있는가를 나타낸다. 집권화는 의사결정 권한, 특히 자원 배분에 관한 권한이 조직의 상층부와 하층부 중 어디에 더 많이 위치하는가를 나타내며, 권한이 상층부에 집중되면 집권화, 하층부에 분산되면 분권화라고 한다.

NoteBase

선지별 해설

① X. 지문의 설명(의사결정 권한, 특히 자원 배분 권한이 상·하 직위 간에 어떻게 분배되는가)은 공식화가 아니라 집권화의 정의이다. 공식화는 규칙·절차의 표준화·문서화 정도를 뜻하므로 정의가 뒤바뀌었다.
② O. 복잡성은 조직이 얼마나 나뉘고 흩어져 있는가를 나타내는 분화의 정도이며, 수직적 분화(계층 수)·수평적 분화(부서·직무의 수)·공간적 분화(시설·인력의 지리적 분산)로 세분화된다는 설명이 정확히 일치한다.
③ X. 지문의 설명(업무수행 방식·절차의 표준화, 직무기술서·내부규칙·보고체계 등의 명문화 정도)은 집권화가 아니라 공식화의 정의이다. 집권화는 의사결정 권한의 집중·분산 정도를 뜻하므로 정의가 뒤바뀌었다.
④ X. 조직 내 책임과 권한이 나뉘어 위계적으로 세분화된 상태는 수평적 분화가 아니라 수직적 분화(계층화)를 말한다. 수평적 분화는 같은 계층 수준에서 부서나 직무가 옆으로 나뉘는 것을 뜻한다.

오답 포인트

이 문항의 오답은 모두 세 변수(복잡성·공식화·집권화)의 정의를 서로 맞바꾸어 놓은 형태이다. ①은 집권화의 정의를 공식화라고, ③은 공식화의 정의를 집권화라고 뒤바꿔 제시했고, ④는 수직적 분화의 정의를 수평적 분화라고 뒤바꿔 제시했다. 따라서 각 선지를 읽을 때 '이 설명이 어느 변수의 정의인지'를 먼저 판단한 뒤 선지에 붙은 변수명과 일치하는지 대조하는 방식으로 접근해야 한다.

다시 나오면 이렇게 판단

선지에 '자원 배분·권한 분배·집중'이라는 표현이 나오면 집권화, '규칙·절차·문서화·표준화'라는 표현이 나오면 공식화, '나뉘고 흩어짐·분화의 정도'라는 표현이 나오면 복잡성으로 즉시 매칭한다. 분화를 다시 세분화할 때는 계층 수는 수직적, 부서·직무 수는 수평적, 지리적 분산은 공간적 분화로 구분한다.

암기 포인트

복잡성=분화(수직·수평·공간), 공식화=규칙·문서화·표준화, 집권화=권한의 집중·분산으로 세 변수를 한 단어씩 짝지어 외워 둔다.

NoteBase

문 2. 계급제와 직위분류제의 특성을 상대적으로 비교한 설명으로 옳지 않은 것은?

① 계급제는 폐쇄형 충원체제에 기초해 일반행정가를 양성하는 데 유리하며, 직위분류제는 개방형 충원체제에 토대를 두고서 전문행정가를 양성하는 데 유리하다.

② 계급제는 교육훈련 수요를 정확하게 파악하는 데 이바지할 수 있으나, 직위분류제는 교육훈련 수요를 정확하게 파악하기 어렵다.

③ 직위분류제는 직무한계와 책임소재가 명확하여 갈등의 사전 방지가 가능하나, 계급제는 직무 구분이 불명확하여 갈등의 사전예방이 어렵다.

④ 직위분류제는 인사관리의 탄력성이 낮고 신분보장이 어려우나, 계급제는 인사관리의 탄력성이 크고 신분보장이 용이하다.

정답 2번

출제 포인트

계급제와 직위분류제는 공직분류의 두 축으로, 충원방식·전문성·교육훈련수요 파악·갈등예방·탄력성·신분보장 등 여러 기준에서 서로 반대되는 특성을 보인다. 이 문항은 그 대비되는 특성을 짝지어 옳고 그름을 판단하는 개념비교형 문제로, 각 기준별로 어느 제도가 어떤 특성을 갖는지 정확히 짝짓는 것이 핵심이다.

핵심 개념

계급제는 사람(자격·능력·경력)을 기준으로 계급을 나누는 제도로, 폐쇄형 충원과 일반행정가 양성에 유리하고 인사관리의 탄력성과 신분보장 측면에서 강점을 가지지만 직무 구분이 불명확해 갈등의 사전예방이 어렵고 교육훈련 수요를 세부적으로 파악하기는 어렵다. 반대로 직위분류제는 직무(직위) 중심으로 분류하는 제도로, 개방형 충원과 전문행정가 양성에 유리하고 직무한계와 책임소재가 명확해 갈등의 사전예방에 유리하며 직무분석을 바탕으로 교육훈련 수요를 정확히 파악하는 데 이바지하지만, 인사관리의 탄력성이 낮고 신분보장이 상대적으로 어렵다.

NoteBase

선지별 해설

① 계급제는 폐쇄형 충원체제에 기초해 일반행정가 양성에 유리하고, 직위분류제는 개방형 충원체제를 바탕으로 전문행정가 양성에 유리하다는 설명은 두 제도의 표준적 특성과 일치한다. (O)
② 계급제가 교육훈련 수요를 정확하게 파악하는 데 이바지하고 직위분류제는 그것이 어렵다는 설명은 반대로 되어 있다. 직위분류제는 직무분석에 기초해 직무별로 필요한 능력과 훈련내용이 명확히 드러나므로 교육훈련 수요 파악에 유리하며, 계급제는 담당 직무가 폭넓고 유동적이어서 교육훈련 수요를 세부적으로 파악하기 어렵다. 틀린 표현 '계급제는 교육훈련 수요를 정확하게 파악하는 데 이바지할 수 있으나, 직위분류제는 어렵다' → 올바른 표현 '직위분류제는 교육훈련 수요를 정확하게 파악하는 데 이바지할 수 있으나, 계급제는 어렵다'. (X)
③ 직위분류제는 직무한계와 책임소재가 명확하여 갈등의 사전 방지가 가능하고, 계급제는 직무 구분이 불명확하여 갈등의 사전예방이 어렵다는 설명은 두 제도의 표준적 특성과 일치한다. (O)
④ 직위분류제는 인사관리의 탄력성이 낮고 신분보장이 어려우며, 계급제는 인사관리의 탄력성이 크고 신분보장이 용이하다는 설명은 두 제도의 표준적 특성과 일치한다. (O)

오답 포인트

이 문항의 함정은 계급제와 직위분류제가 갖는 여러 대비되는 특성 중에서 어느 제도가 어느 특성을 갖는지 서로 뒤바꿔 제시하는 데 있다. ②는 실제로는 직위분류제가 갖는 장점(교육훈련 수요 파악의 정확성)을 계급제의 것으로, 계급제가 갖는 약점(수요 파악의 어려움)을 직위분류제의 것으로 뒤바꾸어 서술했다. 두 제도의 특성을 따로 암기하기보다 '사람 중심(계급제) vs 직무 중심(직위분류제)'이라는 축으로 이해하면 뒤바뀐 설명을 쉽게 가려낼 수 있다.

다시 나오면 이렇게 판단

선지를 읽을 때 '계급제는 ~하나, 직위분류제는 ~하다' 형식의 대비 문장에서 두 특성이 실제로 반대 방향인지, 아니면 뒤바뀌어 있는지를 먼저 확인한다. 특히 교육훈련 수요 파악은 직무분석이 가능한 직위분류제 쪽이 유리하다는 점을 기준점으로 삼으면 유사 문항에서도 빠르게 판단할 수 있다.

암기 포인트

직위분류제 = 직무 중심 → 개방형 충원 · 전문행정가 · 직무한계 명확 · 갈등예방 유리 · 교육훈련 수요파악 정확 · 탄력성 낮음 · 신분보장 어려움. 계급제 = 사람 중심 → 폐쇄형 충원 · 일반행정가 · 직무 구분 불명확 · 갈등예방 어려움 · 교육훈련 수요파악 어려움 · 탄력성 큼 · 신분보장 용이.

NoteBase

문 3. 내부임용에 대한 설명으로 옳은 것은?

① 전직은 동일한 직렬과 직급 내에서 직위만 바꾸는 것을 의미한다.

② 전보는 상이한 직렬의 동일한 계급 또는 등급으로 수평 이동하는 것을 말한다.

③ 승급은 하위 직급에서 상위 직급으로 이동하는 것을 의미하며, 일반적으로 직무의 곤란도와 책임 증대 및 보수의 증액을 수반한다.

④ 강임은 현재의 직급에서 하위 직급으로 이동하는 것으로, 강등과 달리 징계는 아니다.

정답 4번

쟁점

내부임용 용어(전직·전보·승급·승진·강임·강등)의 정확한 정의를 서로 바꿔 놓아 옳은 설명을 고르는 문항이다. 각 용어가 '직렬을 바꾸는가/같은가', '수직 이동인가 수평 이동인가', '징계인가 아닌가'를 축으로 구분하는 것이 핵심이다.

용어 풀이

전직: 직렬을 달리하는 이동(예 행정직→세무직).
전보: 같은 직급·직렬 안에서 보직(직위)만 바꾸는 수평 이동.
승진: 하위 직급에서 상위 직급으로 올라가는 수직 이동.
승급: 같은 직급 안에서 호봉이 올라 보수가 오르는 것.
강임: 상위 직급에서 하위 직급으로 내려가는 임용으로 징계가 아님.
강등: 징계의 한 종류로 계급을 1단계 내리는 것.

핵심 구분

직렬을 바꾸면 전직, 직렬을 그대로 두고 직위만 바꾸면 전보다(둘을 서로 바꿔 놓는 것이 단골 함정이다). 직급이 오르면 승진, 호봉이 올라 보수만 오르면 승급이다. 하위 직급으로 내려가는 것 중 강임은 조직 사정(직제 개편·정원 감소 등)에 따른 임용으로 징계가 아니고, 강등은 국가공무원법상 징계(파면·해임·강등·정직·감봉·견책)의 하나라는 점이 결정적 차이다.

NoteBase

선지별 해설

① X: '동일한 직렬과 직급 내에서 직위만 바꾸는 것'은 전보의 정의다. 전직은 직렬을 달리하는 이동이므로 '동일한 직렬'이라는 서술이 틀렸다. → 전직은 직렬을 바꾸는 것이다.
② X: 전보는 같은 직렬 안에서 직위만 바꾸는 수평 이동이다. '상이한 직렬의 동일한 계급으로 수평 이동'은 오히려 전직에 해당한다. → 전보는 동일한 직렬 내에서의 수평 이동이다.
③ X: '하위 직급에서 상위 직급으로 이동'하며 곤란도·책임·보수가 커지는 것은 승진이다. 승급은 같은 직급 안에서 호봉이 올라 보수가 오르는 것이다. → 해당 설명은 승진의 정의다.
④ O: 강임은 현재의 직급에서 하위 직급으로 이동하는 임용으로, 징계인 강등과 달리 징계가 아니다. 조직 개편·정원 축소 등의 사유로 이루어진다.

오답 포인트

①과 ②는 전직과 전보의 정의를 서로 맞바꾼 전형적 함정이므로 '직렬이 바뀌는지'만 보면 바로 갈린다. ③은 '승급'과 '승진'을 혼동하도록 유도한다. 승급을 상위 직급 이동으로 읽으면 승진과 구별하지 못한다. ④를 강임=강등으로 오인해 '강임도 징계'라고 넘겨짚으면 정답을 놓친다.

다시 나오면 이렇게 판단

내부임용 용어 문제는 세 가지 질문으로 정리한다. 첫째, 직렬이 바뀌는가(전직) 그대로인가(전보). 둘째, 이동 방향이 위(승진)인가 아래(강임)인가, 아니면 같은 직급 내 보수 상승(승급)인가. 셋째, 하위 직급 이동이 조직 사정에 따른 것(강임)인가 징계(강등)인가. 선지에 '동일한 직렬'과 '상이한 직렬'이 나오면 전직·전보의 정의가 뒤바뀐 것은 아닌지 먼저 확인한다.

암기 포인트

전직=직렬 바뀜, 전보=직렬 그대로 직위만 바뀜(수평), 승진=직급 상승(수직), 승급=호봉 상승(보수), 강임=하위 직급으로 내려가지만 징계 아님, 강등=징계(계급 1단계 강등)로 외워 둔다. 특히 '강임은 징계가 아니고 강등은 징계'라는 대비를 한 문장으로 기억한다.

NoteBase

문 4. 던컨(Duncan)의 조직환경 불확실성 유형과 이에 기초한 조직구조와의 관계에 대한 설명으로 옳은 것은?

① '낮은 불확실성'의 조직환경은 환경이 복잡하고 변화가 안정적인 경우이다.

② '다소 낮은 불확실성'의 조직환경은 유기적 조직구조가 적합하다.

③ '다소 높은 불확실성'의 조직환경은 분권적 조직구조가 적합하다.

④ '높은 불확실성'의 조직환경은 집권적 조직구조가 적합하다.

정답 3번

출제 포인트

던컨(Duncan)은 조직환경의 불확실성을 '단순-복잡'이라는 복잡성 차원과 '안정-동태'라는 변화 차원, 두 축으로 나누어 네 가지 유형으로 구분하고, 각 유형에 적합한 조직구조를 제시하였다. 이 문제는 각 불확실성 수준(낮음-다소 낮음-다소 높음-높음)이 두 차원의 어떤 조합에서 나오는지, 그리고 그에 맞는 조직구조(기계적·집권적 vs 유기적·분권적)가 무엇인지를 정확히 짝짓는지를 묻는다.

핵심 정리

던컨의 환경 불확실성 매트릭스는 다음과 같이 정리된다. 단순하고 안정적인 환경은 불확실성이 가장 낮으며 공식화·집권화 수준이 높은 기계적 조직구조가 적합하다. 복잡하지만 안정적인 환경은 다소 낮은 불확실성에 해당하며, 변화가 없어 예측과 표준화가 가능하므로 여전히 기계적 성격이 강한 조직구조가 적합하다. 단순하지만 동태적인(변화가 심한) 환경은 다소 높은 불확실성에 해당하며, 신속한 대응이 필요해 유기적이고 분권적인 조직구조가 적합하다. 복잡하고 동태적인 환경은 불확실성이 가장 높으며, 유기적이고 분권적인 조직구조가 요구된다. 즉 변화(동태성)의 정도가 커질수록 유기적·분권적 구조로, 안정성이 클수록 기계적·집권적 구조로 가는 것이 핵심 원리이다.

NoteBase

선지별 해설

① 낮은 불확실성은 환경이 단순하고 안정적인 경우이다. 복잡하면서 안정적인 경우는 다소 낮은 불확실성에 해당하므로, '복잡하고 안정적'을 낮은 불확실성이라고 한 설명은 틀렸다. 틀린 표현 '복잡하고 변화가 안정적' → 올바른 표현 '단순하고 변화가 안정적'.
② 다소 낮은 불확실성은 복잡하지만 안정적인 환경으로, 변화가 없어 표준화와 예측이 가능하므로 유기적 구조보다 기계적 성격의 조직구조가 더 적합하다. 틀린 표현 '유기적 조직구조가 적합' → 올바른 표현 '기계적(다소 집권적) 조직구조가 적합'.
③ 다소 높은 불확실성은 단순하지만 동태적인 환경으로, 변화에 신속히 대응해야 하므로 분권적이고 유기적인 조직구조가 적합하다. 옳은 설명이다.
④ 높은 불확실성은 복잡하고 동태적인 환경으로, 변화가 크고 예측이 어려워 집권적 구조가 아니라 분권적·유기적 조직구조가 적합하다. 틀린 표현 '집권적 조직구조가 적합' → 올바른 표현 '분권적(유기적) 조직구조가 적합'.

오답 포인트

이 문제의 함정은 '복잡성'과 '동태성(변화)' 중 어느 차원이 불확실성 수준을 더 많이 좌우하는지를 혼동하게 만드는 데 있다. 복잡성만 보고 '복잡하면 불확실성이 높다'고 단순하게 판단하면 ①·②를 낮은 불확실성으로 잘못 짝짓기 쉽다. 그러나 던컨의 틀에서는 안정-동태 차원, 즉 변화의 유무가 대응구조(기계적 vs 유기적) 선택에 더 결정적으로 작용한다. 안정적이면 복잡해도 표준화된 기계적 구조로 대응할 수 있고, 동태적이면 단순해도 신속한 대응을 위해 유기적 구조가 필요하다는 점을 놓치지 않아야 한다.

다시 나오면 이렇게 판단

선택지에 '낮은/다소 낮은/다소 높은/높은 불확실성'이 나오면 먼저 각 수준을 복잡성(단순-복잡)과 동태성(안정-동태)의 조합으로 되짚어본다. 안정적 환경(단순-안정, 복잡-안정)은 상대적으로 기계적·집권적 구조, 동태적 환경(단순-동태, 복잡-동태)은 유기적·분권적 구조라는 원칙을 기준으로 각 선지의 구조 매칭이 반대로 뒤집혀 있지 않은지 확인한다.

암기 포인트

던컨의 환경 불확실성 매트릭스: 단순+안정=낮은 불확실성(기계적), 복잡+안정=다소 낮은 불확실성(기계적), 단순+동태=다소 높은 불확실성(유기적·분권적), 복잡+동태=높은 불확실성(유기적·분권적). '동태(변화)'가 곧 유기적·분권적 구조로 가는 신호라는 것을 기억해 둔다.

NoteBase

문 5. 다음 사례에 해당하는 공무원에 대한 설명으로 옳은 것은?

◯ 국회 위원회 수석전문위원
◯ 헌법재판소장 비서실장

① 기술·연구 또는 행정 일반에 대한 업무를 담당하는 공무원으로 실적제와 신분보장이 동시에 적용된다.
② 실적과 자격에 의해 임용되고 신분이 보장되나 특수분야를 담당한다.
③ 고도의 정책결정 업무를 담당하거나 이러한 업무를 보조하는 공무원으로 법령 또는 조례에 의해 지정된다.
④ 비서업무나 특정 업무를 수행하기 때문에 일반직 공무원과 다른 절차와 방법에 의해 임용되지만 일반직 공무원의 계급에 상당하는 보수를 받는다.

정답 4번

출제 포인트

국회 위원회 수석전문위원과 헌법재판소장 비서실장은 모두 별정직 공무원의 대표적인 사례에 해당한다. 이 문항은 공무원의 종류(일반직·특정직·정무직·별정직)를 구분하는 핵심 기준을 알고 있는지를 묻는다.

핵심 개념

경력직 공무원은 실적과 자격에 따라 임용되고 신분이 보장되며, 일반직(기술·연구·행정 일반 업무 담당)과 특정직(법관, 검사, 외무공무원, 경찰, 소방, 교육공무원 등 특수분야 담당)으로 나뉜다. 특수경력직 공무원은 실적주의와 신분보장의 적용을 원칙적으로 받지 않으며, 정무직(고도의 정책결정 업무 담당·보조, 선거로 취임하거나 법령·조례로 지정)과 별정직(비서관·비서 등 보좌업무나 특정 업무 수행을 위해 별도의 임용절차에 의해 임용되고, 일반직과는 다른 절차와 방법으로 임용되지만 일반직 공무원의 계급에 상당하는 보수를 받음)으로 나뉜다. 국회 위원회 수석전문위원과 헌법재판소장 비서실장은 특정 기관의 특정 업무를 보좌하기 위해 임용되는 자리로, 별정직 공무원의 전형적인 예이다.

NoteBase

선지별 해설

① X - 기술·연구 또는 행정 일반 업무를 담당하며 실적제와 신분보장이 동시에 적용되는 것은 일반직 공무원에 대한 설명이다. 수석전문위원이나 비서실장은 특정 보좌업무를 위해 임용되는 자리이므로 일반직에 해당하지 않는다.
② X - 실적과 자격에 의해 임용되고 신분이 보장되나 특수분야를 담당하는 것은 특정직 공무원(법관, 검사, 외무공무원, 경찰, 소방 등)에 대한 설명이다. 사례의 두 직위는 특수분야의 전문자격에 따라 임용되는 특정직이 아니라 보좌업무를 위해 임용되는 자리이다.
③ X - 고도의 정책결정 업무를 담당하거나 이를 보조하며 법령 또는 조례에 의해 지정되는 것은 정무직 공무원에 대한 설명이다. 수석전문위원과 비서실장은 정책결정 그 자체를 담당·보조하는 자리가 아니라 특정 개인이나 기관장을 보좌하는 업무를 수행하므로 정무직으로 볼 수 없다.
④ O - 비서업무나 특정 업무를 수행하기 때문에 일반직 공무원과는 다른 절차와 방법으로 임용되지만, 일반직 공무원의 계급에 상당하는 보수를 받는 것은 별정직 공무원에 대한 설명이다. 국회 위원회 수석전문위원과 헌법재판소장 비서실장은 각각 소속 기관의 특정 업무를 보좌하기 위해 별도의 절차로 임용되는 별정직 공무원에 해당한다.

오답 포인트

일반직과 특정직은 모두 경력직으로서 실적주의와 신분보장이 적용된다는 공통점이 있는데, 이 둘을 구분하지 못하고 혼동하면 ①과 ②를 헷갈리게 된다. 또한 별정직과 정무직은 모두 특수경력직이라는 공통점이 있어 임용 성격이 비슷해 보이지만, 정무직은 고도의 정책결정 업무 자체를 담당·보조하는 자리인 반면 별정직은 특정 업무나 비서업무를 보좌하는 자리라는 차이를 놓치면 ③과 ④를 혼동하게 된다.

다시 나오면 이렇게 판단

사례로 제시된 직위가 특정 기관장이나 위원회를 보좌하는 비서·전문위원 성격의 자리인지, 아니면 정책을 직접 결정하거나 그 결정을 보조하는 고위 정무직 성격의 자리인지를 먼저 구분한다. 보좌·특정업무 수행형이면 별정직, 정책결정형이면 정무직으로 판단한다.

암기 포인트

경력직=일반직(기술·연구·행정 일반)+특정직(특수분야, 실적·신분보장), 특수경력직=정무직(정책결정, 법령·조례로 지정)+별정직(비서·특정업무, 다른 절차로 임용되나 일반직 상당 계급 보수). 국회 수석전문위원·기관장 비서실장 = 별정직의 대표 예.

NoteBase

문 6. 역량(competency)기반 인적자원관리에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

① 대표적인 역량 도출을 위한 방법인 직무역량 평가방법(job competency assessment method)에서는 행동사건면접(behavior event interviewing)을 활용한다.

② 역량은 우수한 성과를 내는 사람들이 보통의 성과를 내는 사람들과 다르게 보여 주는 행동이나 특성이다.

③ 역량기반 인적자원관리의 문제점을 극복하기 위한 대안으로 직무기반 인적자원관리라는 새로운 개념이 제시되고 있다.

④ 미국에서 특정 직위가 갖춰야 할 직무 요건으로 사용하는 KSAs는 지식, 실무기술, 실무능력이라는 세 가지 개념이다.

정답 3번

출제 포인트

역량(competency)기반 인적자원관리의 개념과 도출 방법, 그리고 기존 직무기반 인적자원관리와의 관계를 정확히 이해하고 있는지를 묻는 문제이다. 역량기반 인적자원관리가 등장하게 된 배경과 방향을 반대로 서술한 선지를 찾아내는 것이 핵심이다.

핵심 개념

역량기반 인적자원관리는 맥클랜드(McClelland) 등이 제시한 개념으로, 직무 중심의 전통적 인적자원관리가 지닌 한계(직무기술서에 명시된 자격요건이 실제 우수한 성과와 잘 연결되지 않는 문제 등)를 극복하기 위한 대안으로 등장하였다. 즉 방향은 '직무기반의 문제점 극복 → 역량기반 제시'이며, 그 반대가 아니다. 역량은 우수 성과자와 평범한 성과자를 구별해 주는 근본적 행동특성·동기·자기개념 등을 의미하며, 이를 도출하는 대표적 방법이 직무역량 평가방법(job competency assessment method)이고 이 방법에서 핵심 도구로 행동사건면접(BEI)을 사용한다. 한편 미국에서는 특정 직위가 갖추어야 할 직무 요건을 KSA(지식·기술·능력)로 규정해 채용·선발 기준으로 활용해 왔다.

NoteBase

선지별 해설

① O: 직무역량 평가방법(job competency assessment method)은 우수 성과자와 평범한 성과자의 행동을 비교 분석하여 역량을 도출하는 대표적 방법이며, 이 과정에서 행동사건면접(behavior event interviewing)을 핵심 도구로 활용한다.
② O: 역량은 우수한 성과를 내는 사람이 보통의 성과를 내는 사람과 다르게 나타내는 행동이나 특성을 의미한다는 것이 역량 개념의 표준적 정의이다.
③ X: 방향이 반대로 서술되어 있다. 역량기반 인적자원관리는 기존 직무기반 인적자원관리의 문제점(직무요건 중심 접근이 실제 우수 성과를 예측하지 못하는 한계 등)을 극복하기 위한 대안으로 제시된 개념이다. '직무기반이 역량기반의 문제점을 극복하기 위한 대안'이라는 서술은 등장 순서와 인과관계를 뒤바꾼 것이므로 옳지 않다.
④ O: 미국에서 특정 직위가 갖추어야 할 직무 요건을 지칭하는 KSA(KSAs)는 지식(Knowledge), 실무기술(Skill), 실무능력(Ability)이라는 세 가지 개념으로 구성된다.

오답 포인트

①·②·④는 역량 및 역량 도출 방법, KSA에 대한 통상적인 정의를 그대로 서술한 옳은 내용이라 오답으로 고르기 쉽지 않다. 반면 ③은 얼핏 그럴듯해 보이지만 '역량기반 인적자원관리의 문제점을 극복하기 위해 직무기반이 등장했다'는 서술은 실제 역사적 전개와 정반대이므로, 두 개념의 등장 순서를 헷갈리면 놓치기 쉽다.

다시 나오면 이렇게 판단

역량기반과 직무기반 인적자원관리가 함께 등장하는 선지에서는 반드시 '무엇이 먼저이고 무엇이 대안으로 나왔는지'의 방향을 확인한다. 기존 체계인 직무기반 인적자원관리의 한계를 극복하기 위해 역량기반 인적자원관리가 제시된 것이지, 그 반대가 아니라는 점을 기준으로 삼는다.

암기 포인트

직무기반 인적자원관리의 한계 → 역량기반 인적자원관리 등장(방향 고정). 역량 = 우수 성과자와 평범한 성과자를 구별하는 행동·특성. 역량 도출 대표 방법 = 직무역량 평가방법(행동사건면접 활용). 미국 KSA = 지식·실무기술·실무능력 세 가지.

NoteBase

문 7. 학습조직(learning organization)의 특성인 것만을 모두 고르면?

ㄱ. 공통된 비전의 강조
ㄴ. 수평적이며 분권화된 조직구조
ㄷ. 개인적 숙련의 강조
ㄹ. 자기정체성 및 안정성 강조
ㅁ. 팀 학습보다 개인 학습을 통한 개인 간 경쟁 촉진

① ㄱ, ㄴ, ㄷ
② ㄱ, ㄹ, ㅁ
③ ㄱ, ㄴ, ㄷ, ㄹ
④ ㄴ, ㄷ, ㄹ, ㅁ

정답 1번

출제 포인트

센게(Senge)가 제시한 학습조직의 다섯 가지 수련(공유 비전, 개인적 숙련, 정신 모델, 팀 학습, 시스템적 사고)과 학습조직에 어울리는 조직구조·문화가 무엇인지를 구분해서 아는지를 묻는 문제이다. 학습조직은 위계·경쟁 중심의 전통적 관료제와 대비되는 개념이므로, 제시된 특성 중 학습조직에 부합하는 것과 오히려 관료제·경쟁 조직에 가까운 것을 가려내야 한다.

핵심 개념

학습조직은 조직 구성원 모두가 지식을 창출·공유하며 끊임없이 변화 역량을 확장해 나가는 조직으로, 수평적이고 분권화된 유기적 구조를 지향한다. 공유 비전(shared vision)은 구성원이 함께 만들어가는 공통된 목표의식을 강조하고, 개인적 숙련(personal mastery)은 구성원 개개인이 스스로의 전문성과 역량을 지속적으로 심화시키는 것을 뜻한다. 반면 자기정체성과 안정성을 강조하는 경직된 태도, 그리고 협력적 팀 학습 대신 개인 학습과 개인 간 경쟁을 촉진하는 방식은 변화와 협력, 공유를 핵심 가치로 삼는 학습조직의 지향과 정면으로 배치된다.

NoteBase

선지별 해설

ㄱ. 공통된 비전의 강조 → O. 학습조직은 구성원들이 함께 만들어 공유하는 비전을 핵심 요소로 삼는다(공유 비전).
ㄴ. 수평적이며 분권화된 조직구조 → O. 학습조직은 위계적 통제 구조 대신 수평적이고 분권화된 유기적 구조를 지향해 신속한 학습과 의사결정을 가능하게 한다.
ㄷ. 개인적 숙련의 강조 → O. 학습조직은 구성원 개개인이 스스로의 전문성과 역량을 지속적으로 갈고닦는 개인적 숙련을 중요한 축으로 삼는다.
ㄹ. 자기정체성 및 안정성 강조 → X. 변화와 유연성을 지향하는 학습조직의 특성과 맞지 않는다 → 자기정체성·안정성 강조는 오히려 경직된 전통적 관료제 조직의 특성에 가깝다.
ㅁ. 팀 학습보다 개인 학습을 통한 개인 간 경쟁 촉진 → X. 학습조직은 개인 간 경쟁이 아니라 구성원 간 협력에 기반한 팀 학습을 중시한다 → 팀 학습을 통한 협력적 지식 공유를 강조한다.
따라서 학습조직의 특성에 해당하는 것은 ㄱ, ㄴ, ㄷ이다.

오답 포인트

②, ③은 학습조직과 반대되는 특성인 ㄹ(자기정체성·안정성 강조)을 포함하고 있어 오답이다. ④는 학습조직의 핵심인 ㄱ(공통된 비전)을 빠뜨리고 ㄹ, ㅁ 같은 반대 특성까지 포함하고 있어 오답이다. ㄹ과 ㅁ은 각각 안정 지향·경쟁 지향의 표현으로, 변화 지향·협력 지향인 학습조직의 성격과 반대라는 점을 기억해 두면 헷갈리지 않는다.

다시 나오면 이렇게 판단

선지에 '안정성', '자기정체성 고수', '개인 간 경쟁'처럼 변화를 거부하거나 경쟁을 조장하는 표현이 나오면 학습조직 특성이 아니라고 바로 판단한다. 반대로 '공유 비전', '개인적 숙련', '팀 학습', '시스템적 사고', '수평적·분권적 구조'가 나오면 학습조직 특성으로 판단한다.

암기 포인트

학습조직의 다섯 가지 수련: 공유 비전, 개인적 숙련, 정신 모델, 팀 학습, 시스템적 사고. 조직구조는 수평적·분권적이며, 안정성 고수나 개인 간 경쟁 촉진은 학습조직과 반대되는 특성으로 기억해 둔다.

NoteBase

문 8. 배분적 협상과 통합적 협상에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

① 배분적 협상은 이용 가능한 자원의 양이 고정적이며 단기적인 인간관계에서 행해진다.

② 통합적 협상은 정보 공유도가 낮은 반면 배분적 협상은 정보 공유도가 높다.

③ 통합적 협상은 배분적 협상과는 달리 서로 이익이 되는 플러스 섬(plus-sum) 또는 윈-윈(win-win) 해결책을 얻고자 하는 것을 목표로 한다.

④ 배분적 협상의 대표적인 사례로 노동자와 경영자 사이의 노사 임금 협상을 들 수 있다.

정답 2번

출제 포인트

배분적 협상(distributive negotiation)과 통합적 협상(integrative negotiation)의 핵심 차이를 정확히 구분할 수 있는지를 묻는다. 두 협상 유형은 자원의 성격, 목표, 정보 공유도, 인간관계의 지속성 측면에서 대비된다.

핵심 개념

배분적 협상=자원의 양이 고정된 제로섬(zero-sum) 상황을 전제로 하며, 한쪽의 이익이 곧 다른 쪽의 손실이 되는 승-패(win-lose) 구조다. 이 때문에 협상 당사자는 자신의 정보를 감추고 상대의 정보를 캐내려 하므로 정보 공유도가 낮다. 통합적 협상=자원을 함께 늘릴 수 있다는 전제 아래 서로 이익이 되는 플러스 섬(plus-sum) 또는 윈-윈(win-win) 해결책을 추구하며, 이를 위해 당사자들이 서로의 이해관계와 정보를 적극적으로 공유하므로 정보 공유도가 높다.

선지별 해설

① 배분적 협상은 이용 가능한 자원의 양이 고정적이며 단기적인 인간관계에서 행해진다. → O. 배분적 협상은 제로섬 성격의 고정된 자원을 나누는 협상으로, 지속적 관계보다는 단기적·일회성 거래 관계에서 주로 나타난다는 설명과 일치한다.

② 통합적 협상은 정보 공유도가 낮은 반면 배분적 협상은 정보 공유도가 높다. → X. 실제로는 그 반대다. 통합적 협상은 서로의 필요와 우선순위를 공유해야 윈-윈 대안을 찾을 수 있으므로 정보 공유도가 높고, 배분적 협상은 상대에게 정보를 노출하면 협상력이 약해지므로 정보 공유도가 낮다. 따라서 이 선지는 두 협상의 정보 공유도 관계를 뒤바꿔 서술한 옳지 않은 설명이다.

③ 통합적 협상은 배분적 협상과는 달리 서로 이익이 되는 플러스 섬 또는 윈-윈 해결책을 얻고자 하는 것을 목표로 한다. → O. 통합적 협상의 목표를 정확히 설명한 것으로, 배분적 협상의 제로섬적 목표와 대비된다.

④ 배분적 협상의 대표적인 사례로 노동자와 경영자 사이의 노사 임금 협상을 들 수 있다. → O. 임금 협상은 정해진 임금 재원을 두고 노사가 서로 더 많이 가져가려 다투는 전형적인 제로섬·배분적 협상의 예로 자주 언급된다.

NoteBase

오답 포인트

배분적 협상과 통합적 협상의 특성을 서로 뒤바꿔 서술하는 함정에 특히 주의해야 한다. '정보 공유도'는 통합적 협상이 높고 배분적 협상이 낮다는 방향을 헷갈리지 않아야 한다. 자원의 고정성(배분적)과 자원 확대 가능성(통합적), 승-패(배분적)와 윈-윈(통합적)의 대응 관계도 함께 짝지어 기억해 둔다.

다시 나오면 이렇게 판단

선지에 '정보 공유도', '자원의 고정성', '제로섬/플러스섬', '단기적/장기적 관계' 같은 대비 개념이 나오면, 배분적 협상=고정 자원·제로섬·낮은 정보 공유·단기 관계, 통합적 협상=확장 가능 자원·플러스섬·높은 정보 공유·장기 관계라는 대응표를 먼저 떠올린 뒤 각 선지가 이 대응을 정확히 따르는지 하나씩 대조한다.

암기 포인트

배분적 협상 = 고정 파이 · 제로섬 · 정보 비공개 · 단기 관계 · 예: 임금 협상. 통합적 협상 = 파이 키우기 · 플러스섬(윈-윈) · 정보 공유 · 장기 관계.

NoteBase

문 9. 공무원 징계 및 소청에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

① 징계는 파면, 해임, 강등, 정직의 중징계와 감봉, 견책의 경징계로 구분된다.

② 정직은 1개월 이상 3개월 이하의 기간으로 하고, 정직 처분을 받은 자는 그 기간 중 공무원의 신분은 보유하나 직무에 종사하지 못하며 보수는 전액을 감한다.

③ 행정기관 소속 공무원의 징계처분, 그 밖에 그 의사에 반하는 불리한 처분이나 부작위에 대한 소청을 심사·결정하게 하기 위하여 인사혁신처에 소청심사위원회를 둔다.

④ 소청심사위원회에서 소청 사건의 결정은 재적 위원 과반수 이상의 출석과 출석 위원 과반수의 합의에 의한다.

정답 4번

쟁점

국가공무원법상 징계의 종류·효력, 소청심사위원회의 설치 기관, 그리고 소청 사건 결정의 의결정족수를 정확히 아는지를 묻는 문항이다. 특히 소청심사위원회의 의결 정족수에서 '출석' 요건이 재적 위원 과반수가 아니라 3분의 2 이상이라는 점이 정오를 가른다.

용어 풀이

징계: 공무원의 의무 위반에 대해 국가가 사용자로서 과하는 제재. 소청: 징계처분 등 본인 의사에 반하는 불리한 처분·부작위에 대해 그 취소·변경을 구하는 특별행정심판. 재적 위원: 위원회에 소속된 전체 위원 수. 의결정족수: 유효한 결정을 내리기 위해 필요한 출석·찬성 인원 요건.

핵심 구분

징계의 종류(6종)=중징계(파면·해임·강등·정직)와 경징계(감봉·견책)로 구분된다. 정직의 효력=신분은 보유하나 직무 종사 불가, 보수는 전액 감한다(개정으로 '전액'이 된 점 주의). 소청심사위원회 설치=행정기관 소속 공무원은 인사혁신처에 둔다. 소청 결정 정족수=재적 위원 3분의 2 이상의 출석 + 출석 위원 과반수의 합의(이때 '출석'은 과반수가 아니라 3분의 2 이상).

NoteBase

선지별 해설

① O — 징계는 파면·해임·강등·정직의 중징계와 감봉·견책의 경징계로 구분된다. 국가공무원법상 징계 종류 6종과 중·경징계 구분이 정확하다.
② O — 정직은 1개월 이상 3개월 이하이며, 정직 처분자는 그 기간 중 신분은 보유하나 직무에 종사하지 못하고 보수는 전액을 감한다. 법 개정으로 종전의 '보수의 3분의 2 감액'이 '전액 감액'으로 바뀐 현행 규정과 일치한다.
③ O — 행정기관 소속 공무원의 징계처분, 그 밖에 의사에 반하는 불리한 처분·부작위에 대한 소청을 심사·결정하기 위하여 인사혁신처에 소청심사위원회를 둔다. 설치 기관이 인사혁신처라는 점이 정확하다.
④ X — '재적 위원 과반수 이상의 출석' → 올바른 표현은 '재적 위원 3분의 2 이상의 출석'이다. 소청 사건의 결정은 재적 위원 3분의 2 이상의 출석과 출석 위원 과반수의 합의에 따른다. 출석 정족수를 과반수로 낮춰 서술한 부분이 틀렸다.

오답 포인트

가장 흔한 함정은 ④의 '재적 위원 과반수 이상 출석'을 일반 합의제 기관의 통상 정족수(과반수 출석+과반수 찬성)로 착각해 옳다고 넘기는 것이다. 소청심사위원회는 신분 보장과 관련된 준사법적 심사기관이라 출석 요건이 재적 3분의 2 이상으로 가중되어 있다는 점을 기억한다. 또 ②에서 정직 시 보수를 '3분의 2 감액'으로 기억하고 오답으로 고르지 않도록 주의한다(현행은 전액 감액).

다시 나오면 이렇게 판단

소청심사위원회 의결정족수가 나오면 '출석=재적 3분의 2 이상, 합의=출석 과반수'를 세트로 떠올려 출석 요건이 과반수로 서술되어 있으면 곧바로 오답으로 판정한다. 정직의 보수는 '전액 감액', 감봉의 보수는 '3분의 1 감액'으로 구분해 두면 효력 관련 선지도 빠르게 걸러낼 수 있다.

암기 포인트

징계 6종: 파면·해임·강등·정직(중징계)/감봉·견책(경징계). 정직 보수=전액 감, 감봉 보수=3분의 1 감.
소청심사위원회는 인사혁신처 소속. 소청 결정=재적 3분의 2 이상 출석+출석 과반수 합의.

NoteBase

문 10. 경력개발제도(career development program: CDP)에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

① 조직구성원이 장기적인 경력 목표를 설정하고 이를 달성하기 위한 경력 계획을 수립해 자신의 능력을 개발해 나가는 활동을 의미한다.

② 본인의 적성이나 능력과는 상관없이 빠른 승진 경로의 선호는 경력개발제도의 한계로 지적된다.

③ 개인별 보직경로(career path)를 설정하고, 이를 보직관리와 교육훈련 등 관련 인사관리제도와 연계해 운영하는 것이 중요하다.

④ 경력개발제도의 기본원칙 중 인재 양성의 원칙은 적극적으로 외부에서 필요한 인재를 충원하는 것을 강조한다.

정답 4번

출제 포인트

경력개발제도(CDP)의 개념과 운영 방식, 그리고 CDP가 지켜야 할 기본원칙(적재적소 배치의 원칙, 승진경로의 원칙, 후진 양성의 원칙)을 정확히 구분하는지 묻는 문제다. 특히 '후진 양성의 원칙'이 내부 인력 육성을 지향하는 원칙이라는 점을 아는지가 핵심이다.

핵심 개념

경력개발제도는 조직구성원 개인이 장기적인 경력목표를 세우고 이를 달성하기 위한 경력계획을 수립해 스스로의 능력을 개발해 나가도록 조직이 체계적으로 지원하는 제도다. CDP의 기본원칙 중 후진 양성의 원칙은 상위 직급자가 하위 직급자를 지도·육성해 조직 내부에서 후계 인력을 키워내는 것을 강조하는 원칙으로, 필요 인력을 외부에서 충원하는 것과는 정반대의 지향을 갖는다. 또한 CDP는 개인의 적성과 능력에 맞는 경력경로를 설계하는 것이 본래 취지이므로, 적성·능력과 무관하게 빠른 승진만을 선호하는 태도는 제도 운영상의 한계로 지적된다. 아울러 개인별 보직경로(career path)는 보직관리·교육훈련 등 다른 인사관리제도와 유기적으로 연계되어야 실효성을 갖는다.

NoteBase

선지별 해설

① 조직구성원이 장기적인 경력 목표를 설정하고 이를 달성하기 위한 경력 계획을 수립해 자신의 능력을 개발해 나가는 활동이라는 설명은 경력개발제도의 정의 그 자체로 옳다.
② 본인의 적성이나 능력과 무관하게 빠른 승진 경로만을 선호하는 현상은 경력개발이 본래 취지대로 이루어지지 못하게 하는 한계로 지적되므로 옳은 설명이다.
③ 개인별 보직경로를 설정하고 이를 보직관리·교육훈련 등 관련 인사관리제도와 연계해 운영해야 한다는 설명은 CDP 운영의 핵심 요건으로 옳다.
④ 경력개발제도의 기본원칙 중 인재 양성의 원칙(후진 양성의 원칙)은 조직 내부에서 상위자가 하위자를 지도·육성해 후계 인력을 키우는 것을 강조하는 원칙이지, 필요한 인재를 외부에서 적극적으로 충원하는 것을 강조하는 원칙이 아니다. 외부 충원 중심의 설명은 후진 양성의 원칙과 반대되므로 틀린 표현이다 → 올바른 표현은 '조직 내부 인력을 지도·육성해 후계자를 양성하는 것을 강조한다'이다.

오답 포인트

'인재 양성의 원칙'이라는 명칭만 보고 인재를 널리 확보한다는 의미로 오해해 외부 충원과 연결짓기 쉬운데, CDP의 인재 양성(후진 양성)은 항상 조직 내부 인력의 육성·승계를 뜻한다는 점을 놓치면 안 된다.

다시 나오면 이렇게 판단

CDP 관련 선지에 '외부 충원', '외부 영입'이 등장하면 일단 의심한다. CDP의 기본원칙은 모두 조직 내부의 인력 운영(적재적소 배치, 승진경로 설계, 내부 후계자 육성)에 초점을 맞춘 개념이라는 것을 기준으로 옳고 그름을 가른다.

암기 포인트

CDP 기본원칙 3가지: 적재적소 배치의 원칙, 승진경로의 원칙, 후진 양성의 원칙(=내부 육성, 외부충원 아님)으로 묶어 외운다.

NoteBase

문 11. 공무원 보수에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

① 근속급은 연공(seniority)과 같은 인적 요소 기준에 의한 임금의 형태로, 동일 직무에 대한 동일 보수 원칙에 근거한다.

② 직무급은 직무 가치를 상대적으로 분석·평가해 그 결과에 따라 보수를 결정하는 것으로, 개인별 임금차의 불만 해소가 가능하다.

③ 직능급은 지식과 능력의 숙련도 등의 직무 수행 능력을 기준으로 보수가 결정된다.

④ 성과급은 개인이나 집단이 수행한 작업성과나 능률 등에 대한 평가를 시행해 보수를 차등 지급하는 형태를 띤다.

정답 1번

출제 포인트

공무원 보수(임금) 체계를 근속급·직무급·직능급·성과급 네 가지로 나누어, 각 보수 형태가 무엇을 기준으로 임금을 결정하는지와 그에 따른 특징·원리를 정확히 구분할 수 있는지를 묻는다. 특히 각 보수 형태가 어떤 기본 원리(속인주의 vs 속직주의, 동일노동 동일임금 등)에 근거하는지를 서로 뒤바꿔 놓는 함정을 가려낼 수 있어야 한다.

핵심 개념

근속급(연공급)은 근속연수·학력·연령 등 사람이 지닌 인적 속성을 기준으로 임금을 정하는 속인주의 보수 형태이다. 직무급은 직무 자체의 난이도·책임도 등 직무 가치를 분석·평가해 그 결과에 따라 임금을 정하는 속직주의 보수 형태로, 같은 직무를 수행하면 같은 보수를 지급한다는 동일 직무·동일 보수(동일노동 동일임금) 원칙에 근거한다. 직능급은 근속급과 직무급의 중간적 성격으로, 개인이 보유한 지식·기술·숙련도 등 직무 수행 능력을 기준으로 임금을 정한다. 성과급은 개인이나 집단이 실제로 거둔 작업 성과·능률을 평가해 그 결과에 따라 보수를 차등 지급하는 형태이다.

NoteBase

선지별 해설

① X — 근속급이 연공(근속연수·학력·연령 등 인적 요소)을 기준으로 임금을 정한다는 앞부분 설명은 옳으나, 그 뒤에 이어지는 "동일 직무에 대한 동일 보수 원칙에 근거한다"는 설명은 틀린 표현이다. 동일 직무·동일 보수 원칙은 직무 가치를 기준으로 삼는 직무급의 근거 원리이며, 근속급은 오히려 같은 직무를 수행하더라도 근속연수 등 인적 요소에 따라 보수가 달라지는 속인주의 보수 형태이다. 틀린 표현 → 올바른 표현: "동일 직무에 대한 동일 보수 원칙에 근거한다" → "동일한 직무를 수행하더라도 근속연수 등 인적 요소에 따라 보수가 달라질 수 있다(속인주의에 근거한다)".
② O — 직무급은 직무 가치를 상대적으로 분석·평가하여 그 결과에 따라 보수를 결정하는 형태로, 사람이 아닌 직무를 기준으로 삼으므로 동일 직무에는 동일 보수가 지급되어 개인별 임금 격차에 대한 불만을 해소하는 데 효과적이다. 옳은 설명이다.
③ O — 직능급은 근속연수 등 인적 요소가 아니라 지식과 능력의 숙련도 등 실제 직무 수행 능력을 기준으로 보수를 결정하는 형태이다. 옳은 설명이다.
④ O — 성과급은 개인이나 집단이 수행한 작업 성과나 능률 등을 평가하여 그 결과에 따라 보수를 차등 지급하는 형태를 띤다. 옳은 설명이다.

오답 포인트

근속급·직무급·직능급·성과급을 각각 무엇을 기준으로 임금을 정하는지는 잘 알면서도, 그 기준이 근거로 삼는 원리(속인주의·속직주의, 동일노동 동일임금 원칙)까지는 서로 뒤바꿔 헷갈리기 쉽다. "동일 직무·동일 보수"라는 문구가 나오면 이는 직무 자체를 기준으로 삼는 직무급의 근거 원리이지 사람의 인적 요소를 기준으로 삼는 근속급의 근거 원리가 될 수 없다는 점을 놓치지 않아야 한다.

다시 나오면 이렇게 판단

보수 체계 문제에서는 먼저 각 선지가 말하는 임금 결정 기준(사람의 속성인가, 직무 가치인가, 직무 수행 능력인가, 실제 성과인가)을 확인한 다음, 그 뒤에 덧붙은 근거 원리나 효과 설명이 그 기준과 서로 짝이 맞는지를 별도로 검토한다. 앞부분 정의는 맞는데 뒷부분 근거·효과 설명만 다른 보수 형태의 것을 가져다 붙이는 함정이 자주 출제된다.

암기 포인트

근속급=인적 요소(연공)·속인주의 / 직무급=직무 가치·속직주의·동일 직무 동일 보수 / 직능급=직무 수행 능력(지식·숙련도) / 성과급=실제 성과·능률 평가로 정리해 각 보수 형태와 그 근거 원리를 1대1로 짝지어 외워 둔다.

NoteBase

문 12. 우리나라 공무원 노동조합에 대한 설명으로 옳은 것은?

① 6급 이하 공무원은 공무원 노동조합에 누구라도 가입할 수 있다.

② 미국 연방정부와 같이 단체행동권을 가지고 있다.

③ 공공부문 인적자원 관리의 민주성을 증진하지만, 실적주의에는 영향을 미치지 않는다.

④ 공무원 노조 활동의 전임자를 인정하지만, 무급 휴직이다.

정답 4번

쟁점

「공무원의 노동조합 설립 및 운영 등에 관한 법률」(공무원노조법)이 정한 우리나라 공무원 노동조합의 가입 범위, 노동3권의 인정 정도, 실적주의와의 관계, 전임자의 신분을 정확히 아는지 묻는 문항이다. 각 선지가 하나씩 다른 쟁점을 건드리므로 조문상 사실 여부를 개별로 확인해야 한다.

용어 풀이

노동3권=단결권(노조 결성·가입), 단체교섭권(사용자와 교섭), 단체행동권(파업 등 쟁의행위)을 말한다.
전임자=본래 직무는 하지 않고 노동조합 업무에만 종사하도록 인정받은 조합원을 말한다.
실적주의(merit system)=신분·정실이 아니라 능력·성과·자격에 근거해 임용·승진·보수를 결정하는 인사원칙이다.

핵심 구분

우리나라 공무원 노조는 단결권과 단체교섭권은 인정되지만 단체행동권(쟁의행위)은 금지된다(제한적 노동3권). 가입 범위도 '누구나'가 아니라 지휘·감독 지위, 인사·보수 담당 등은 제외되는 제한이 있다. 전임자는 인정되지만 그 기간은 휴직으로 보아 보수를 지급하지 않는 무급이 원칙이다.

NoteBase

선지별 해설

① X: 6급 이하라 하여 '누구라도' 가입할 수 있는 것이 아니다. 다른 공무원을 지휘·감독하거나 업무를 총괄하는 지위, 인사·보수 등 노조와 이해가 상충하는 업무를 담당하는 공무원 등은 가입이 제외된다. '누구라도 가입할 수 있다 → 직무·지위에 따른 가입 제외가 있다'로 고쳐야 한다.
② X: 우리나라 공무원 노조는 단체행동권이 없고 쟁의행위(파업·태업 등)가 법으로 금지된다. 또한 미국 연방정부 공무원도 파업권이 인정되지 않으므로 비교 자체가 성립하지 않는다. '단체행동권을 가지고 있다 → 단체행동권은 인정되지 않는다(쟁의행위 금지)'로 고쳐야 한다.
③ X: 공무원 노조는 인적자원 관리의 민주성·참여를 높이는 한편, 집단교섭을 통해 능력·성과 기준을 완화시킬 수 있어 실적주의와 긴장·상충 관계에 놓인다. '실적주의에는 영향을 미치지 않는다 → 실적주의와 상충·긴장 관계를 형성해 영향을 미친다'로 고쳐야 한다.
④ O: 임용권자의 동의를 받아 노동조합 업무에만 종사하는 전임자를 인정하되, 그 전임 기간은 휴직으로 보아 보수를 지급하지 않는 무급이 원칙이므로 옳은 설명이다.

오답 포인트

②를 '미국과 같이'라는 그럴듯한 비교 때문에 맞다고 오인하기 쉽다. 미국 연방공무원도 파업권이 없으므로 비교 문구 자체가 함정이다. ①은 '6급 이하'라는 옛 가입 기준만 보고 맞다고 넘기기 쉬우나 진짜 오류는 '누구라도'라는 무제한 표현에 있다. ③은 '민주성 증진'까지는 맞아 보여 통째로 옳다고 착각하기 쉽지만 뒤의 '실적주의에 영향 없다'가 틀린 부분이다.

다시 나오면 이렇게 판단

공무원 노조 문제는 세 축으로 끊어 본다. 첫째 노동3권 중 단체행동권(쟁의행위)은 금지된다는 점, 둘째 가입 범위에는 지휘·감독·인사·보수 담당 등 제외 대상이 있어 '누구나'가 아니라는 점, 셋째 전임자는 인정하되 무급 휴직이라는 점이다. 이 세 가지를 건드리는 선지는 표현의 절대화('누구라도', '영향 없다', '단체행동권 있다')를 먼저 의심한다.

암기 포인트

공무원 노조=단결권·단체교섭권 O, 단체행동권 X(쟁의행위 금지). 가입=제한 있음(지휘·감독, 인사·보수 담당 제외). 전임자=인정하되 무급 휴직. 실적주의와는 상충·긴장 관계.

NoteBase

문 13. 공무원 행정윤리와 이해충돌 방지에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

① OECD는 회원국들이 직면하는 신뢰적자(confidence deficit)의 문제를 해결하기 위한 윤리기반 구축을 강조하였다.

② 행정의 양적 증대와 재량권의 확대는 행정윤리의 중요성을 증대시키는 요인이다.

③ 이해충돌의 세 가지 유형 중 실질적(actual) 이해충돌은 공무원이 미래에 공적 책임과 관련되는 일에 연루되는 경우 발생하는 이해충돌과 관련된다.

④ 이해충돌 방지를 목적으로 주식백지신탁제도가 활용된다.

정답 3번

출제 포인트

공무원 행정윤리와 이해충돌 방지에 관한 이론적 논의를 정확히 이해하고 있는지 묻는 문제이다. 특히 이해충돌의 세 가지 유형(실질적·잠재적·외견상 이해충돌)을 개념적으로 구분할 수 있는지가 핵심이다.

핵심 개념

이해충돌(conflict of interest)은 공무원의 사적 이해관계가 공적 직무수행과 충돌하는 상황을 말하며 통상 세 유형으로 구분한다. 실질적(actual) 이해충돌은 현재 시점에 사적 이해관계와 공적 책임이 실제로 충돌하고 있는 상태를 말한다. 잠재적(potential) 이해충돌은 지금 당장은 충돌이 발생하지 않았지만 공무원이 장래에 공적 책임과 관련되는 일에 연루될 가능성이 있어 향후 충돌로 이어질 수 있는 상태를 말한다. 외견상(apparent) 이해충돌은 실제로는 충돌이 존재하지 않거나 공적 판단에 영향을 주지 않더라도 제3자의 시각에서 볼 때 충돌이 있는 것처럼 보이는 상태를 말한다.

선지별 해설

① O. OECD는 회원국 공직사회가 겪는 신뢰적자(confidence deficit) 문제를 해결하기 위해 공직윤리의 기반, 즉 윤리 인프라(ethics infrastructure) 구축을 강조하였다.
② O. 행정 기능과 규모의 양적 증대, 그에 따른 공무원 재량권의 확대는 공무원의 자율적 판단 영역을 넓혀 부패와 이해충돌의 소지를 키우므로 행정윤리의 중요성을 높이는 요인이다.
③ X. 미래에 공적 책임과 관련되는 일에 연루되어 앞으로 충돌이 발생할 가능성이 있는 경우는 실질적(actual) 이해충돌이 아니라 잠재적(potential) 이해충돌에 해당한다. 실질적 이해충돌은 현재 시점에 사적 이해관계와 공적 책임이 실제로 충돌하고 있는 경우를 가리키므로, 제시된 설명은 실질적 이해충돌이 아닌 잠재적 이해충돌의 정의이다. → 틀린 표현 '실질적(actual) 이해충돌' → 올바른 표현 '잠재적(potential) 이해충돌'.
④ O. 주식백지신탁제도는 공직자가 보유한 주식을 직무와 관련하여 신탁회사에 백지위임하여 처분·운용하게 함으로써 사적 이해관계와 공적 직무 사이의 이해충돌을 방지하기 위한 제도로 활용된다.

NoteBase

오답 포인트

실질적 이해충돌과 잠재적 이해충돌을 혼동하기 쉽다. 시제(현재 vs 미래)를 기준으로 구분하면 헷갈리지 않는다. 실질적 이해충돌은 '지금 충돌하고 있음', 잠재적 이해충돌은 '앞으로 충돌할 소지가 있음'이다. 외견상 이해충돌까지 포함해 세 유형의 시점과 실재 여부 기준을 함께 정리해 두어야 한다.

다시 나오면 이렇게 판단

선지에 이해충돌 유형이 나오면 먼저 '현재 실재하는 충돌인지, 미래에 발생 가능한 충돌인지, 아니면 외부에서 보기에만 그렇게 보이는 것인지'를 구분한다. '미래', '~할 가능성', '앞으로 연루될 경우' 같은 표현이 나오면 잠재적 이해충돌을 가리키는 것이므로 이를 실질적 이해충돌이라고 서술한 선지는 틀린 것으로 판단한다.

암기 포인트

이해충돌 3유형: 실질적(actual)=현재 실재하는 충돌, 잠재적(potential)=미래에 충돌로 이어질 가능성, 외견상(apparent)=실제로는 충돌이 아니지만 제3자 시각에서 그렇게 보이는 경우. OECD는 신뢰적자 해소를 위해 윤리 인프라 구축을 강조하였고, 주식백지신탁제도는 이해충돌 방지 수단이다.

NoteBase

문 14. 양성평등채용목표제에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

① 교정직렬·보호직렬 및 성별을 구분하는 모집 직렬을 제외하고 선발예정 인원이 3명 이상인 5·7·9급 공무원 공개경쟁채용시험과 외교관후보자 선발시험에 적용된다.

② 인사혁신처가 실시하는 경력경쟁채용 시험에 대해서는 필요시 시험공고에 명시하고 적용한다.

③ 먼저 도입되었던 여성채용목표제가 이 제도의 기원이다.

④ 당초 한시적 운영으로 정해졌으나, 연장되어 실시되었다.

정답 1번

쟁점

양성평등채용목표제의 적용 대상·요건을 정확히 아는지 묻는 문제이다. 특히 이 제도가 적용되는 '선발예정인원' 기준 인원수(5명 이상)를 다른 숫자로 바꾼 함정을 잡아내는 것이 핵심이다. 발문이 '옳지 않은 것'을 고르는 형식이므로, 나머지 세 선지는 모두 옳은 설명이고 틀린 하나만 골라내면 된다.

용어 풀이

양성평등채용목표제: 공무원 채용시험에서 어느 한쪽 성(性)의 합격자 비율이 일정 비율(30%)에 미치지 못하면, 합격선 범위 내에서 해당 성의 응시자를 목표 비율만큼 추가로 합격시키는 제도이다. 남녀 어느 쪽이든 소수인 성을 보완한다는 점에서 여성만을 대상으로 했던 여성채용목표제와 구분된다.

핵심 구분

적용 인원 기준: 선발예정인원 5명 이상(양성평등채용목표제) ↔ 과거 여성채용목표제는 모집단위 10명 이상. 즉 양성평등채용목표제로 바뀌면서 적용 기준이 10명에서 5명으로 확대되었고, '3명'이라는 기준은 존재하지 않는다. 적용 제외 직렬: 교정직렬·보호직렬 및 성별을 구분하여 모집하는 직렬은 제외한다.

선지별 해설

① X: 적용 기준 인원은 '3명 이상'이 아니라 '선발예정인원 5명 이상'이다. 교정직렬·보호직렬 및 성별 구분 모집 직렬을 제외한다는 부분과 5·7·9급 공채·외교관후보자 선발시험에 적용된다는 부분은 옳으나, 인원 기준을 '3명'으로 낮춰 놓은 것이 틀렸다. '선발예정 인원이 3명 이상' → '선발예정 인원이 5명 이상'.
② O: 인사혁신처가 실시하는 경력경쟁채용시험에 대해서는 공개경쟁채용시험처럼 일률 적용하지 않고, 필요한 경우 시험공고에 명시하여 적용한다.
③ O: 이 제도는 1996년부터 시행된 여성채용목표제를 기원으로 하며, 2003년 이후 남녀 모두를 대상으로 하는 양성평등채용목표제로 전환·확대되었다.
④ O: 당초 일정 기간만 운영하는 한시적 제도로 도입되었으나, 시행 기간이 여러 차례 연장되어 계속 실시되었다.

NoteBase

오답 포인트

①이 언뜻 상세하고 구체적이어서 옳은 설명처럼 보이지만, 바로 그 '3명 이상'이라는 숫자가 함정이다. 정답 기준은 5명 이상이다. 반대로 ②의 '필요시 시험공고에 명시', ③의 '여성채용목표제가 기원', ④의 '한시적 도입 후 연장'은 모두 사실이므로 정답으로 골라서는 안 된다. '옳지 않은 것'을 묻는 발문임을 놓치고 옳은 선지를 고르는 실수도 주의한다.

다시 나오면 이렇게 판단

양성평등채용목표제 문제는 대개 숫자(선발예정인원 5명 이상, 합격자 비율 30% 미만)와 적용 제외 직렬(교정·보호직렬, 성별 구분 모집)에서 함정을 낸다. 인원 기준이 나오면 '5명 이상'이 맞는지부터 확인하고, 과거 여성채용목표제(10명 이상)와 헷갈리지 않도록 한다. '3명·10명' 등 다른 숫자가 나오면 그 선지를 우선 의심한다.

암기 포인트

양성평등채용목표제 = 선발예정인원 5명 이상(여성채용목표제는 10명 이상) / 어느 한 성 합격 비율 30% 미만이면 목표 비율만큼 추가 합격 / 교정·보호직렬·성별 구분 모집 직렬 제외 / 5·7·9급 공채와 외교관후보자 선발시험 적용, 경채는 필요시 공고 명시 / 여성채용목표제가 기원, 한시적 도입 후 연장 실시.

NoteBase

문 15. 번스(Burns)와 스토커(Stalker)가 제시한 조직의 유형 중 유기적 구조의 특성인 것만을 모두 고르면?

ㄱ. 낮은 공식화
ㄴ. 집권화된 의사결정
ㄷ. 엄격한 계층구조
ㄹ. 수평적 의사소통
ㅁ. 모호한 책임 관계

① ㄱ, ㄴ, ㄷ
② ㄱ, ㄹ, ㅁ
③ ㄴ, ㄷ, ㄹ
④ ㄷ, ㄹ, ㅁ

정답 2번

출제 포인트

번스(Burns)와 스토커(Stalker)는 환경의 안정성에 따라 조직 구조를 기계적 구조(mechanistic structure)와 유기적 구조(organic structure)로 구분한다. 기계적 구조는 안정적 환경에 적합한 구조로 높은 공식화, 집권화된 의사결정, 엄격한 계층구조, 명확한 책임 관계, 수직적 의사소통을 특징으로 한다. 반대로 유기적 구조는 불확실하고 변화가 심한 환경에 적합한 구조로 낮은 공식화, 분권화된 의사결정, 완화된 계층구조, 모호한 책임 관계, 수평적 의사소통을 특징으로 한다. 이 문제는 제시된 다섯 가지 특성 중 유기적 구조에 해당하는 것만을 골라내는 문제다.

핵심 개념

기계적 구조(안정적 환경) = 높은 공식화, 집권화된 의사결정, 엄격한 계층구조, 수직적 의사소통, 명확한 책임 관계.
유기적 구조(불확실한 환경) = 낮은 공식화, 분권화된 의사결정, 완화된 계층구조, 수평적 의사소통, 모호한 책임 관계.

NoteBase

선지별 해설

ㄱ. 낮은 공식화 → 유기적 구조에 해당한다(O). 유기적 구조는 규칙과 절차가 표준화되어 있지 않아 공식화 수준이 낮다.
ㄴ. 집권화된 의사결정 → 유기적 구조에 해당하지 않는다(X). 집권화된 의사결정은 기계적 구조의 특성이며, 유기적 구조는 분권화된 의사결정을 특징으로 한다.
ㄷ. 엄격한 계층구조 → 유기적 구조에 해당하지 않는다(X). 엄격한 계층구조는 기계적 구조의 특성이며, 유기적 구조는 계층구조가 완화되어 있고 수평적이다.
ㄹ. 수평적 의사소통 → 유기적 구조에 해당한다(O). 유기적 구조는 위계를 따르는 수직적 의사소통보다 부서 간, 구성원 간 수평적 의사소통이 활발하다.
ㅁ. 모호한 책임 관계 → 유기적 구조에 해당한다(O). 유기적 구조는 직무와 역할이 유연하게 재정의되어 책임 소재가 명확히 고정되어 있지 않다.
따라서 유기적 구조의 특성은 ㄱ, ㄹ, ㅁ이며 이는 ②에 해당한다.

오답 포인트

①(ㄱ,ㄴ,ㄷ)은 기계적 구조의 특성인 ㄴ, ㄷ을 유기적 구조로 잘못 분류한 오답이다. ③(ㄴ,ㄷ,ㄹ)은 유기적 특성인 ㄹ과 기계적 특성인 ㄴ, ㄷ을 뒤섞어 놓은 오답이다. ④(ㄷ,ㄹ,ㅁ)은 유기적 특성인 ㄹ, ㅁ은 맞지만 기계적 구조의 특성인 ㄷ(엄격한 계층구조)을 잘못 포함한 오답이다. 집권화·엄격한 계층구조·공식화는 항상 기계적 구조 쪽, 분권화·수평적 의사소통·모호한 책임관계·낮은 공식화는 항상 유기적 구조 쪽으로 짝지어 기억해야 헷갈리지 않는다.

다시 나오면 이렇게 판단

다섯 개 남짓의 특성을 나열하고 기계적/유기적 구조 중 하나를 고르라는 유형이 반복 출제된다. 각 특성을 개별로 판단하지 말고, 기계적 구조와 유기적 구조를 대립하는 두 축으로 놓고 각 특성이 어느 축에 속하는지 짝을 지어 확인하면 실수를 줄일 수 있다. 특히 계층구조·공식화·집권화 관련 표현이 나오면 기계적 구조 쪽임을 먼저 의심한다.

암기 포인트

기계적 구조 = 높음·집권·엄격·수직(안정적 환경). 유기적 구조 = 낮음·분권·완화·수평·모호(불확실한 환경). '높은 공식화·집권화·엄격한 계층'은 기계적, '낮은 공식화·수평적 소통·모호한 책임'은 유기적로 대응시켜 외워 둔다.

NoteBase

문 16. 해크만(Hackman)과 올드햄(Oldham)이 제시한 직무특성이론에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

① 직무 정체성(task identity)이란 작업자가 작업 결과의 효과에 대해 직접적이고도 명확한 정보를 얻을 수 있는 정도를 말한다.

② 기술 다양성(skill variety)은 일정한 직무를 수행하는 데 요구되는 기술의 종류나 수를 의미한다.

③ 직무의 자율성(autonomy)은 직무를 수행하는 자에게 직무 수행에 관한 계획, 절차, 방법을 결정하는 재량권이 부여되는 정도를 의미한다.

④ 동기부여 잠재적 점수(motivating potential score: MPS)를 구할 때 직무의 중요성(significance)과 환류(feedback)가 구성 요소에 포함된다.

정답 1번

출제 포인트

해크만과 올드햄의 직무특성이론(job characteristics model)이 제시하는 다섯 가지 핵심 직무차원(기술 다양성, 직무 정체성, 직무 중요성, 자율성, 피드백)의 정의를 정확히 구분하는지, 그리고 이 다섯 차원이 동기부여 잠재적 점수(MPS)에 어떻게 반영되는지를 묻는다.

핵심 개념

기술 다양성(skill variety)은 직무 수행에 필요한 기술이나 능력의 종류와 수가 얼마나 다양한가를 뜻한다. 직무 정체성(task identity)은 작업자가 처음부터 끝까지 확인 가능한 완결된 하나의 결과물을 만들어내는 정도를 뜻한다. 직무 중요성(task significance)은 그 직무가 조직 내외 다른 사람들의 삶이나 업무에 미치는 영향의 정도를 뜻한다. 자율성(autonomy)은 작업 일정, 절차, 방법 등을 스스로 결정할 수 있는 재량권의 정도를 뜻한다. 피드백(feedback)은 작업자가 자신의 직무 수행 결과의 효과성에 대해 직접적이고 명확한 정보를 얻을 수 있는 정도를 뜻한다. 동기부여 잠재적 점수(MPS)는 (기술 다양성+직무 정체성+직무 중요성)/3 × 자율성 × 피드백의 형태로 계산되며, 다섯 차원 중 기술 다양성·직무 정체성·직무 중요성은 평균으로 묶이고 자율성과 피드백은 곱셈 형태로 별도 반영된다.

선지별 해설

① X → 이 설명은 직무 정체성이 아니라 피드백(feedback)의 정의이다. 직무 정체성은 작업자가 자신의 일이 처음부터 끝까지 하나의 완결된 결과물로 이어지는지를 확인할 수 있는 정도를 말하는 것이지, 작업 결과의 효과에 대해 직접적이고 명확한 정보를 얻는 정도를 말하는 것이 아니다.
② O → 기술 다양성은 직무 수행에 요구되는 기술의 종류나 수가 다양한 정도를 의미한다는 설명은 정의와 일치한다.
③ O → 자율성은 직무 수행에 관한 계획, 절차, 방법을 스스로 결정할 수 있는 재량권이 부여되는 정도를 의미한다는 설명은 정의와 일치한다.
④ O → MPS 산식에서 직무 중요성과 피드백은 모두 구성 요소로 포함되므로 옳은 설명이다.

NoteBase

오답 포인트

직무 정체성과 피드백의 정의를 서로 바꿔서 외우면 이 문제처럼 함정에 빠지기 쉽다. '완결된 하나의 일을 처음부터 끝까지 수행하는가'는 직무 정체성이고, '그 결과에 대해 직접적이고 명확한 정보를 얻는가'는 피드백이라는 점을 짝지어 구분해 두어야 한다.

다시 나오면 이렇게 판단

선지에서 직무 정체성이나 피드백의 정의가 나오면 먼저 '완결성(정체성)'과 '정보 획득(피드백)'이라는 키워드로 구분한 뒤, MPS 공식에 어떤 차원이 평균으로 들어가고 어떤 차원이 곱셈으로 들어가는지를 따로 확인한다.

암기 포인트

기술 다양성·직무 정체성·직무 중요성은 평균으로 묶여 '이 일이 의미 있는가'를 나타내고, 자율성과 피드백은 곱으로 반영되어 '내가 책임지고 확인하는가'를 나타낸다고 정리해 둔다. 직무 정체성=완결된 하나의 일, 피드백=결과에 대한 직접적 정보라는 키워드로 암기한다.

NoteBase

문 17. 민츠버그(Mintzberg)가 제시한 전문적 관료제(professional bureaucracy) 조직의 특성에 대한 설명으로 옳은 것은?

① 수평적 복합성은 낮으나 수직적 복합성은 높다.

② 제철회사와 같은 대량생산업체, 항공회사, 교도소 등을 예로 들 수 있다.

③ 공식화의 수준이 높으며, 지원 참모 부문이 권력의 초점이다.

④ 핵심적인 조정 매커니즘은 기술의 표준화이다.

정답 4번

출제 포인트

민츠버그의 5가지 조직유형론 중 전문적 관료제(professional bureaucracy)의 조정 메커니즘, 구조적 특성, 권력 초점, 대표 사례를 정확히 구분하는지 묻는 문제이다. 전문적 관료제는 병원, 대학, 회계법인, 로펌처럼 고도로 훈련된 전문가가 핵심운영층을 이루는 조직으로, 기계적 관료제와 자주 대비되어 출제된다.

핵심 개념

전문적 관료제의 조정 메커니즘은 기술(기능)의 표준화이다 — 전문가들은 장기간의 훈련과 사회화를 통해 이미 표준화된 지식과 기술을 내면화하고 있으므로, 상급자의 직접감독이나 업무과정의 표준화 없이도 각자 자율적으로 업무를 조정할 수 있다. 구조적으로는 수평적 분화(전문분야의 다양성)는 높지만 수직적 분화(계층 수)는 낮아 비교적 평평한 조직구조를 갖는다. 행동의 공식화 수준은 낮다(전문가의 재량과 자율성이 크기 때문). 권력의 초점은 핵심운영층(operating core), 즉 전문가 자신에게 있다. 반면 제철회사·대량생산업체·항공사·교도소는 업무과정의 표준화를 조정 메커니즘으로 삼는 기계적 관료제(machine bureaucracy)의 전형적 예이다.

선지별 해설

① 틀렸다. 전문적 관료제는 전문분야가 다양하여 수평적 복합성(분화)이 높고, 계층 수는 적어 수직적 복합성은 낮다. → 틀린 표현 '수평적 복합성은 낮으나 수직적 복합성은 높다' → 올바른 표현 '수평적 복합성은 높으나 수직적 복합성은 낮다'.

② 틀렸다. 제철회사와 같은 대량생산업체, 항공회사, 교도소는 업무과정의 표준화를 조정 메커니즘으로 하는 기계적 관료제의 대표 사례이다. 전문적 관료제의 예로는 병원, 대학, 로펌, 회계법인 등이 적절하다. → 틀린 표현 '전문적 관료제의 예' → 올바른 표현 '기계적 관료제의 예'.

③ 틀렸다. 전문적 관료제는 전문가의 자율적 재량이 크므로 행동의 공식화 수준은 낮으며, 권력의 초점은 지원참모 부문이 아니라 핵심운영층(전문가 집단)에 있다. → 틀린 표현 '공식화의 수준이 높으며, 지원 참모 부문이 권력의 초점' → 올바른 표현 '공식화의 수준이 낮으며, 핵심운영층(전문가)이 권력의 초점'.

④ 옳다. 전문적 관료제의 핵심적인 조정 메커니즘은 기술(기능)의 표준화이며, 이는 장기간의 전문교육과 훈련을 통해 형성된 표준화된 지식·기술에 의존해 업무가 조정됨을 의미한다.

NoteBase

오답 포인트

기계적 관료제와 전문적 관료제를 혼동하는 것이 가장 흔한 오답 원인이다. 조정 메커니즘(업무과정의 표준화 vs 기술의 표준화), 공식화 수준(높음 vs 낮음), 권력 초점(기술구조·지원참모 vs 핵심운영층), 수평·수직 복합성의 방향을 서로 뒤바꿔 제시하는 함정 선지에 유의한다.

다시 나오면 이렇게 판단

선지에 '조정 메커니즘'이 언급되면 전문적 관료제=기술의 표준화, 기계적 관료제=업무과정의 표준화, 단순구조=직접감독, 사업부제=산출의 표준화, 애드호크라시=상호조절임을 먼저 떠올려 대입한다. 이어서 권력 초점(핵심운영층/최고관리층/중간관리층/기술구조/지원참모)과 공식화 수준, 수평·수직 복합성의 방향까지 표로 정리해 두었다가 선지와 하나씩 대조한다.

암기 포인트

전문적 관료제: 조정=기술의 표준화, 권력초점=핵심운영층(전문가), 공식화=낮음, 수평복합성=높음·수직복합성=낮음, 예=병원·대학·로펌. 기계적 관료제: 조정=업무과정의 표준화, 권력초점=기술구조, 공식화=높음, 예=제철회사·항공사·교도소·우체국.

NoteBase

문 18. 거시조직이론에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

① 조직경제학은 거래비용 절감을 추구하기 위한 내부화(internalization)를 제시한다.

② 구조적 상황이론(structural contingency theory)은 조직과 환경 간 적합도가 유지되면 궁극적으로 조직의 효과성이 제고될 수 있다고 본다.

③ 조직군 생태학은 여러 조직들의 집합체인 조직군에 초점을 두고 희소한 자원을 공유하기 위하여 다른 조직군과 공동체를 구성하고 협력적 네트워크를 구축한다고 주장한다.

④ 코즈(Coase)와 윌리엄슨(Williamson)은 거래비용으로 조직에서 계층제가 발생하는 이유를 설명한다.

정답 3번

출제 포인트

이 문항은 거시조직이론(macro organization theory)에 속한 네 이론의 핵심 논리를 정확히 구분할 수 있는지를 묻는다. 조직경제학(거래비용이론), 구조적 상황이론, 조직군 생태학, 코즈·윌리엄슨의 거래비용 논의가 각각 무엇을 설명하는 이론인지, 그리고 어떤 메커니즘(내부화, 적합도, 경쟁적 선택, 계층제)을 핵심으로 삼는지가 관건이다.

핵심 개념

조직경제학(거래비용이론)=시장에서 거래비용이 커지면 그 거래를 조직 내부로 흡수(내부화)하여 비용을 절감한다는 논리이다. 구조적 상황이론=조직에 유일하게 옳은 구조는 없으며 조직구조가 처한 환경·기술·규모 등 상황과 적합할수록 조직 효과성이 높아진다고 본다. 조직군 생태학=개별 조직이 아니라 유사한 조직들의 집합인 조직군을 분석 단위로 삼고, 환경이 희소한 자원을 두고 경쟁하는 조직군 중 환경에 적합한 조직군만 선택(자연선택)되어 생존한다고 설명하는 이론이다. 코즈·윌리엄슨의 거래비용경제학=시장거래의 불확실성·기회주의·자산특정성으로 거래비용이 발생하면 이를 통제하기 위해 계층제(위계조직)가 대안적 거버넌스로 나타난다고 설명한다.

NoteBase

선지별 해설

① 조직경제학은 거래비용 절감을 추구하기 위한 내부화를 제시한다.
O. 거래비용이론의 핵심 주장 그대로이며, 시장거래보다 조직 내부화가 거래비용을 줄인다는 설명은 타당하다.

② 구조적 상황이론은 조직과 환경 간 적합도가 유지되면 궁극적으로 조직의 효과성이 제고될 수 있다고 본다.
O. 상황이론의 기본 명제인 '적합(fit)이 곧 효과성'이라는 논리를 그대로 서술하고 있어 타당하다.

③ 조직군 생태학은 여러 조직들의 집합체인 조직군에 초점을 두고 희소한 자원을 공유하기 위하여 다른 조직군과 공동체를 구성하고 협력적 네트워크를 구축한다고 주장한다.
X. 조직군 생태학의 핵심 메커니즘은 협력적 네트워크 구축이 아니라 희소자원을 둘러싼 조직군 간의 경쟁과 환경에 의한 자연선택이다 → 올바른 표현: 조직군 생태학은 조직군이 희소한 자원을 두고 서로 경쟁하며, 환경에 적합한 조직군은 선택되어 생존하고 그렇지 못한 조직군은 도태된다고 주장한다(협력적 네트워크 구축은 자원의존이론 등 다른 이론이 강조하는 논리이다).

④ 코즈(Coase)와 윌리엄슨(Williamson)은 거래비용으로 조직에서 계층제가 발생하는 이유를 설명한다.
O. 두 학자가 발전시킨 거래비용경제학은 시장의 거래비용이 클 때 계층제라는 조직 형태가 대안적 거버넌스로 등장하는 이유를 설명하는 이론이므로 타당하다.

오답 포인트

조직군 생태학을 자원의존이론이나 제도화이론과 혼동하면 안 된다. 조직 간 협력·네트워크·정당성 확보를 강조하는 것은 자원의존이론이나 신제도이론에 가깝고, 조직군 생태학은 다윈식 변이-선택-보존 논리에 따라 환경이 조직군을 '경쟁을 통해' 선택한다는 점이 핵심이다. '공유'와 '협력적 네트워크'라는 표현이 나오면 조직군 생태학이 아니라는 신호로 받아들인다.

다시 나오면 이렇게 판단

거시조직이론 비교 문제는 각 이론의 핵심 동사(내부화한다, 적합도를 추구한다, 경쟁·선택한다, 계층제를 설명한다)를 먼저 짚고, 선지에 등장하는 동사가 그 이론의 원래 메커니즘과 일치하는지 대조하는 방식으로 접근한다. 특히 '협력·네트워크·공유'라는 단어가 조직군 생태학과 함께 나오면 오답일 가능성이 높다는 점을 우선 의심한다.

암기 포인트

조직경제학=내부화로 거래비용 절감, 구조적 상황이론=적합도가 곧 효과성, 조직군 생태학=경쟁과 자연선택(협력 아님), 코즈·윌리엄슨=거래비용이 계층제 발생 원인.

NoteBase

문 19. 조직을 바라보는 모건(Morgan)의 관점에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

① 정치적 존재로서 조직을 보는 관점은 조직 내 다양한 집단과 구성원들은 조직 전체 이익보다 자신들의 특수한 이해를 추구하며 다양한 세력의 경쟁과 갈등, 그리고 타협이 이루어지는 장으로 바라보는 것이다.

② 유기체로서 조직을 바라보는 관점은 조직이 생명체와 같이 욕구가 있으며, 조직의 생존이 주요한 목적이기 때문에 환경에 대한 적응력이 필요하다고 본다.

③ 두뇌로서 조직을 바라보는 관점은 조직에는 두뇌 역할을 하는 권력을 가진 지배계층이 있고 조직은 지배의 도구로 활용된다고 보는 것이다.

④ 테일러의 과학적 관리론은 조직을 기계장치의 관점으로 이해하는 대표적 사례이다.

정답 3번

출제 포인트

모건(Gareth Morgan)이 제시한 조직을 바라보는 여러 은유(metaphor)들을 구분하고, 각 은유가 강조하는 조직관과 그 대표 사례를 정확히 연결할 수 있는지를 묻는다. 특히 '두뇌로서의 조직'과 '지배의 도구로서의 조직'이라는 서로 다른 은유를 혼동하지 않는 것이 핵심이다.

핵심 개념

모건은 조직을 이해하는 틀로 기계, 유기체, 두뇌, 문화, 정치체제, 심리적 감옥, 흐름과 변환, 지배의 도구 등 여러 은유를 제시한다. 기계 은유는 조직을 정확하고 효율적으로 반복 작동하는 기계장치로 보며 테일러의 과학적 관리론이 대표적이다. 유기체 은유는 조직을 환경과 상호작용하며 생존과 적응을 추구하는 살아있는 생명체로 본다. 정치체제 은유는 조직 구성원과 집단들이 저마다의 이해관계를 가지고 경쟁·갈등·타협을 벌이는 장으로 조직을 본다. 두뇌 은유는 조직을 정보를 처리하고 학습하며 스스로를 통제·조정하는 정보처리 및 학습 시스템으로 보는 것으로, 분산된 지능과 자기조직화, 학습하는 조직의 개념과 연결된다. 반면 지배 계층이 두뇌 역할을 하며 조직 전체를 지배와 통제의 도구로 활용한다고 보는 관점은 두뇌 은유가 아니라 지배의 도구(도구적 지배) 은유에 해당한다.

NoteBase

선지별 해설

① 옳다. 정치체제로서의 조직 은유는 조직 내 다양한 집단과 구성원이 조직 전체의 이익보다 자신들의 특수한 이해를 추구하며, 그 과정에서 경쟁·갈등·타협이 벌어지는 장으로 조직을 이해하는 것이 맞다.
② 옳다. 유기체로서의 조직 은유는 조직을 생명체처럼 욕구를 가지고 있으며 생존을 위해 환경에 적응해야 하는 존재로 보는 관점으로 옳게 서술되어 있다.
③ 옳지 않다. 이 선지가 설명하는 내용, 즉 권력을 가진 지배계층이 있고 조직이 그 지배계층의 지배 도구로 활용된다고 보는 관점은 두뇌 은유가 아니라 지배의 도구(정치적 지배) 은유에 해당하는 설명이다. 두뇌로서의 조직 은유는 정보처리·학습·자기조직화 능력을 갖춘 시스템으로 조직을 이해하는 관점이므로, 이 선지는 은유의 명칭과 내용을 잘못 짝지은 것이다.
④ 옳다. 테일러의 과학적 관리론은 작업을 표준화·세분화하여 조직을 정확하게 작동하는 기계장치처럼 설계하려는 대표적 사례로, 기계 은유에 해당하는 서술이 맞다.

오답 포인트

①·②·④는 각 은유의 명칭과 그 내용 설명이 정확히 짝지어져 있어 옳은 설명이다. ③만 '두뇌'라는 명칭 아래 실제로는 '지배의 도구' 은유의 내용을 서술하여 명칭과 내용이 어긋나므로 옳지 않은 설명이 된다.

다시 나오면 이렇게 판단

모건의 조직 은유 문제에서는 은유의 이름만 보지 말고 그 뒤에 이어지는 설명 문장이 그 이름에 맞는 내용인지를 항상 대조한다. 지배계층·지배 도구·권력 집중 같은 표현이 나오면 두뇌 은유가 아니라 지배의 도구 은유임을 먼저 의심한다.

암기 포인트

기계=테일러 과학적 관리론, 유기체=생존과 환경 적응, 정치체제=이해관계의 경쟁·갈등·타협,
두뇌=정보처리와 학습, 지배의 도구=지배계층의 통제 수단으로 각 은유와 핵심어를 한 쌍씩 묶어 기억해 둔다.

NoteBase

문 20. 사회학적 신제도주의에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

① 절차, 규범 및 상징체계가 제도의 범주에 포함된다.

② 강제적 동형화는 성공적이라고 평가받는 조직을 모방해가는 과정을 통해 조직형태가 유사해지는 것이다.

③ 제도는 '결과성의 논리(logic of consequentiality)'가 아닌 '적절성의 논리(logic of appropriateness)'에 따라 변화한다.

④ 조직 간의 제도적 유사성 및 동질성의 매커니즘을 설명한다.

정답 2번

출제 포인트

사회학적 신제도주의(사회학적 제도주의)의 핵심 주장과, DiMaggio와 Powell이 제시한 제도적 동형화(institutional isomorphism)의 세 가지 유형(강제적·모방적·규범적 동형화)을 구분할 수 있는지를 묻는다. 각 동형화 유형이 어떤 발생 메커니즘을 갖는지 정확히 매칭하는 것이 핵심이다.

핵심 개념

사회학적 신제도주의는 제도를 공식적 규칙뿐 아니라 절차, 규범, 인지적 틀, 상징체계까지 포함하는 넓은 개념으로 본다. 조직은 효율성보다는 사회적 정당성(legitimacy)을 확보하기 위해 다른 조직과 유사한 형태를 갖추어 가는데, 이 과정을 제도적 동형화라 한다. 동형화는 세 가지로 구분된다. 강제적 동형화는 정부의 법령·규제나 자원을 제공하는 상위 조직의 압력처럼 정치적 영향력과 정당성 문제에서 비롯되어 유사한 조직형태를 강요받는 것이다. 모방적 동형화는 환경의 불확실성 속에서 성공적이라고 평가받는 다른 조직을 표준적 대응으로 삼아 모방함으로써 유사해지는 것이다. 규범적 동형화는 전문화(professionalization), 즉 동일한 교육과정과 전문직 네트워크를 공유하면서 유사한 규범과 관행을 내면화하는 것이다. 또한 사회학적 신제도주의는 조직 행위가 비용 대비 편익을 따지는 '결과성의 논리'가 아니라, 사회적으로 적절하다고 여겨지는 행동을 따르는 '적절성의 논리'에 의해 이루어진다고 본다.

NoteBase

선지별 해설

① O — 사회학적 신제도주의는 제도의 범주를 공식적 규칙에 한정하지 않고 절차, 규범, 상징체계까지 포괄하는 넓은 개념으로 정의한다.
② X — 설명된 내용(성공적이라고 평가받는 조직을 모방해가는 과정)은 강제적 동형화가 아니라 모방적 동형화(mimetic isomorphism)에 해당한다. 강제적 동형화는 정부 규제나 자원 의존 관계에서 오는 정치적 압력, 정당성 문제에서 비롯된다. → 틀린 표현: 강제적 동형화는 성공 조직을 모방해가는 과정이다 / 올바른 표현: 성공 조직을 모방해가는 과정은 모방적 동형화이며, 강제적 동형화는 정치적 압력과 정당성 요구에서 비롯된다.
③ O — 사회학적 신제도주의에서 제도 변화는 비용·편익을 계산하는 결과성의 논리가 아니라, 무엇이 사회적으로 적절한 행동인가를 따르는 적절성의 논리에 따라 이루어진다고 설명한다.
④ O — 제도적 동형화 개념 자체가 조직 간에 왜, 어떻게 유사한 구조와 관행을 갖게 되는지(제도적 유사성과 동질화의 메커니즘)를 설명하기 위한 것이다.

오답 포인트

동형화 세 유형의 명칭과 발생 원인을 뒤바꾸어 서술하는 함정에 유의한다. 강제적=정치적 압력·법적 규제, 모방적=불확실성 하의 성공사례 모방, 규범적=전문화·교육 공유라는 축을 정확히 구분해야 한다. ②는 모방적 동형화의 정의를 강제적 동형화의 이름에 붙여놓은 전형적인 오류형 선지이다.

다시 나오면 이렇게 판단

선지에서 동형화 유형의 이름과 그 뒤에 이어지는 설명 문장이 서로 맞는 짝인지부터 확인한다. '성공적인 조직을 모방'이라는 표현이 나오면 모방적 동형화, '정부·법·자원 의존에 의한 압력'이라는 표현이 나오면 강제적 동형화, '전문직·교육과정 공유'라는 표현이 나오면 규범적 동형화로 즉시 매칭한다.

암기 포인트

강제적 동형화=정치적 압력·법적 규제·정당성 문제, 모방적 동형화=불확실성 속 성공 조직 모방, 규범적 동형화=전문화(교육·직업 네트워크 공유). 사회학적 신제도주의=결과성의 논리(X) 대신 적절성의 논리(O)로 조직행동을 설명한다.

NoteBase

문 21. 직무소진(burnout)에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

① 조직 내 구성원들에게 장기적으로 발생하는 정서적, 정신적, 신체적 탈진 및 고갈 현상으로 정의될 수 있다.

② 매슬랙(Maslach)과 잭슨(Jackson)은 직무소진을 정서적 고갈(emotional exhaustion), 자아성취감(personal accomplishment), 직무 스트레스(task stress)의 세 영역으로 구분하였다.

③ 역할 갈등, 역할 모호성, 역할 과중은 직무소진을 높인다.

④ 자아성취 측면에서의 직무소진은 조직에서 요구하는 기대만큼 직무성과가 높지 않을 때 나타난다.

정답 2번

출제 포인트

매슬랙(Maslach)과 잭슨(Jackson)이 제시한 직무소진(burnout)의 세 하위 차원 명칭을 정확히 아는지, 그리고 직무소진의 원인과 결과에 대한 일반적 설명이 타당한지를 묻는 문항이다. 발문이 "옳지 않은 것"을 고르는 것이므로 세 하위 차원의 구성 요소를 잘못 제시한 선지를 찾아야 한다.

핵심 개념

직무소진은 장기간의 정서적 요구에 지속적으로 노출된 결과 나타나는 정서적, 정신적, 신체적 탈진 상태를 말한다. 매슬랙과 잭슨은 직무소진을 정서적 고갈(emotional exhaustion), 비인격화 내지 냉소주의(depersonalization, cynicism), 그리고 개인 성취감 저하(reduced personal accomplishment)의 세 차원으로 구분하였다. 정서적 고갈은 정서적 자원이 고갈되어 소진되었다고 느끼는 상태이고, 비인격화(냉소주의)는 동료나 고객을 감정 없이 대상화하여 냉담하게 대하는 태도이며, 개인 성취감 저하는 자신의 직무 수행이나 성과에 대한 유능감과 성취감이 낮아지는 것이다. 이 세 차원 중 어느 것에도 "직무 스트레스(task stress)"라는 별도 차원은 포함되지 않는다. 직무 스트레스는 직무소진을 유발하는 선행 요인(원인) 중 하나로 논의되는 개념이지, 매슬랙과 잭슨이 제시한 직무소진의 구성 차원 자체는 아니다.

선지별 해설

① O. 직무소진은 조직 구성원에게 장기간에 걸쳐 발생하는 정서적, 정신적, 신체적 탈진 및 고갈 현상으로 정의되며, 이는 직무소진에 대한 일반적이고 표준적인 정의에 부합한다.
② X. 매슬랙과 잭슨이 구분한 직무소진의 세 영역은 정서적 고갈, 비인격화(냉소주의), 개인 성취감 저하이다. 선지에 제시된 "직무 스트레스(task stress)"는 이 세 차원 중 하나가 아니다. 틀린 표현 "직무 스트레스(task stress)" → 올바른 표현 "비인격화 내지 냉소주의(depersonalization)".
③ O. 역할 갈등, 역할 모호성, 역할 과중은 모두 직무 스트레스를 유발하여 직무소진을 높이는 대표적인 선행 요인으로 알려져 있다.
④ O. 개인 성취감(자아성취) 차원의 직무소진은 조직이 요구하는 기대 수준만큼 자신의 직무성과가 높지 않다고 느낄 때, 즉 성취감이나 유능감이 저하될 때 나타나는 현상으로 설명된다.

NoteBase

오답 포인트

매슬랙과 잭슨의 세 차원(정서적 고갈, 비인격화/냉소주의, 개인 성취감 저하)을 정확히 암기하지 못하면, 선지에 그럴듯하게 등장하는 "직무 스트레스"를 세 번째 차원으로 착각하기 쉽다. 직무 스트레스는 직무소진의 원인 요인이지 구성 차원이 아니라는 점을 구분해야 한다.

다시 나오면 이렇게 판단

매슬랙과 잭슨이 등장하면 자동으로 정서적 고갈, 비인격화(냉소주의), 개인 성취감 저하 세 단어를 떠올린다. 선지에 이 세 가지 이외의 용어(직무 스트레스, 직무 만족, 조직 몰입 등)가 세 번째 차원으로 등장하면 그 선지가 오류일 가능성이 높다.

암기 포인트

매슬랙과 잭슨의 직무소진 3요소: 정서적 고갈(emotional exhaustion),
비인격화·냉소주의(depersonalization), 개인 성취감 저하(reduced personal accomplishment). 역할 갈등·역할 모호성·역할 과중은 직무소진의 대표적 선행 원인이다.

NoteBase

문 22. 조직시민행동(organizational citizenship behavior)의 구성 요소에 대한 설명으로 옳은 것은?

① 시민의식(civic virtue)은 조직과 관련된 업무나 문제에 대해 특정 인물을 도와주려는 자발적인 행동을 말한다.

② 예의성(courtesy)은 조직에서 요구되는 최소 수준 이상의 업무를 수행하는 것을 말한다.

③ 스포츠맨십(sportsmanship)은 불평불만을 하거나 사소한 문제에 대해 번거로운 고충처리를 하지 않는 것을 말한다.

④ 양심성(conscientiousness)은 타인과의 사이에서 발생할 수 있는 문제나 갈등의 소지를 사전에 예방하기 위해 노력하는 행동을 말한다.

정답 3번

출제 포인트

Organ이 제시한 조직시민행동(OCB)의 다섯 가지 구성 요소, 즉 이타주의(altruism), 예의성(courtesy), 스포츠맨십(sportsmanship), 양심성(conscientiousness), 시민의식(civic virtue) 각각의 정의를 정확히 구분해서 매칭할 수 있는지를 묻는다. 이 문항은 각 선지의 설명을 다른 요소의 정의와 서로 뒤바꿔 놓아 혼동을 유도하는 방식으로 출제되었다.

핵심 개념

이타주의(altruism)는 조직 내 특정 개인의 업무나 문제를 자발적으로 도와주는 행동이다. 예의성(courtesy)은 자신의 결정이나 행동이 타인에게 영향을 미칠 수 있을 때 미리 알리거나 배려함으로써 대인관계에서 생길 수 있는 문제나 갈등을 사전에 예방하는 행동이다. 스포츠맨십(sportsmanship)은 조직 생활에서 불가피하게 겪는 불편이나 사소한 문제에 대해 불평불만을 하지 않고 너그럽게 받아들이며 번거로운 고충처리 절차에 의존하지 않는 태도이다. 양심성(conscientiousness)은 조직이 정한 최소한의 규칙이나 요구 수준을 넘어서서 성실하게 자신의 역할을 수행하는 행동이다. 시민의식(civic virtue)은 조직의 정책 결정 과정이나 조직 전체의 활동에 책임감을 가지고 관심을 갖고 참여하는 행동이다.

NoteBase

선지별 해설

① X: 시민의식(civic virtue)의 정의가 아니라 이타주의(altruism)의 정의이다. 시민의식은 특정 인물을 돕는 것이 아니라 조직 전체의 의사결정과 활동에 책임감을 갖고 참여하는 것을 말한다.
② X: 예의성(courtesy)의 정의가 아니라 양심성(conscientiousness)의 정의이다. 예의성은 최소 수준 이상의 업무 수행이 아니라 타인과의 관계에서 문제나 갈등을 사전에 예방하기 위해 미리 배려하고 알리는 행동을 말한다.
③ O: 스포츠맨십(sportsmanship)에 대한 설명으로 옳다. 사소한 문제에 불평하지 않고 번거로운 고충처리 절차를 밟지 않는 너그러운 태도가 스포츠맨십의 핵심이다.
④ X: 양심성(conscientiousness)의 정의가 아니라 예의성(courtesy)의 정의이다. 양심성은 대인관계에서의 갈등 예방이 아니라 조직이 요구하는 최소 수준을 넘어서 성실히 업무를 수행하는 것을 말한다.

오답 포인트

이 문항은 다섯 가지 구성 요소의 정의를 서로 자리를 바꿔 배치한 함정이 핵심이다. ①은 이타주의의 정의를, ②는 양심성의 정의를, ④는 예의성의 정의를 각각 다른 이름표를 붙여 제시했다. 용어의 영어 표기(civic virtue, courtesy, conscientiousness)만 보고 넘어가지 말고 그 뒤에 이어지는 한국어 설명 내용이 실제로 그 개념과 일치하는지 하나씩 대조해야 한다.

다시 나오면 이렇게 판단

다섯 요소를 이타주의-특정인 도움, 예의성-사전 배려로 갈등 예방, 스포츠맨십-불평 안 함, 양심성-최소 기준 이상의 성실한 업무 수행, 시민의식-조직 전체 활동에 책임감 있는 참여로 각각 한 줄씩 짝지어 암기해 두면, 선지에서 정의가 뒤바뀌어 나와도 바로 걸러낼 수 있다.

암기 포인트

이타주의=남 도와주기, 예의성=미리 알려 갈등 예방, 스포츠맨십=불평 안 하기, 양심성=기본 이상으로 성실하기, 시민의식=조직 전체에 관심 갖고 참여하기로 다섯 단어를 짝지어 기억해 둔다.

NoteBase

문 23. 켈리(Kelley)의 팔로워십(Followership)에 대한 설명으로 옳은 것은?

① 리더의 추종자를 7가지 유형으로 설명한다.

② 효과적인(effective) 추종자는 적극적이고 책임적이며, 의존적이고 비판적인 사고를 한다.

③ 수동적(passive) 추종자는 조직에서 가장 위험하다고 할 수 있다.

④ 순응적(conformist) 추종자는 독립적·비판적으로 생각하지 않으며, 행동은 매우 적극적이다.

정답 4번

출제 포인트

켈리(Kelley)의 팔로워십 모형은 추종자의 태도를 두 가지 축으로 분류한다. 하나는 사고의 독립성 축(독립적·비판적 사고 대 의존적·무비판적 사고)이고, 다른 하나는 참여의 적극성 축(적극적 참여 대 소극적 참여)이다. 이 문제는 두 축의 조합으로 만들어지는 각 추종자 유형(수동형, 순응형, 소외형, 실무형, 모범형)의 특징을 정확히 짝지을 수 있는지를 묻는다.

핵심 정리

모범형(effective)=독립적·비판적 사고를 하면서 적극적으로 참여하는 유형이다.
소외형(alienated)=독립적·비판적 사고를 하지만 참여는 소극적인 유형이다.
순응형(conformist)=독립적·비판적으로 생각하지 않고 의존적·무비판적으로 사고하면서도 행동은 적극적인 유형이다. 수동형(passive)=의존적·무비판적으로 사고하고 참여도 소극적인 유형이다. 실무형(pragmatist)은 두 축 모두에서 중간적 태도를 보인다. 켈리는 이러한 유형을 5가지로 제시했다.

선지별 해설

① X: 켈리는 추종자 유형을 7가지가 아니라 5가지(수동형·순응형·소외형·실무형·모범형)로 설명한다. 유형의 개수를 틀리게 제시한 지문이다.
② X: 효과적인(모범형) 추종자는 독립적이고 비판적인 사고를 하는 것이 특징이다. 그런데 이 선지는 '의존적이고 비판적인 사고'라고 하여 서로 모순되는 성질(의존적+비판적)을 함께 묶어 놓았다. 효과적인 추종자의 사고방식은 '독립적·비판적'이어야 하므로 틀린 설명이다.
③ X: 조직에서 가장 위험하다고 지적되는 유형은 흔히 독립적 사고 없이 리더의 지시에 무비판적으로 따르면서도 적극적으로 행동하는 순응형(예스맨형)이다. 수동형은 참여 자체가 소극적이어서 조직에 큰 해를 끼치기보다는 무기력한 존재로 평가되므로, 수동형을 '가장 위험한' 유형으로 서술한 것은 옳지 않다.
④ O: 순응적(conformist) 추종자는 리더의 뜻에 순응하여 독립적·비판적으로 생각하지 않고, 동시에 행동 측면에서는 적극적으로 참여한다는 설명은 순응형의 정의와 정확히 일치한다.

NoteBase

오답 포인트

①은 유형의 '개수'를 착각하기 쉬운 함정이다(7가지가 아니라 5가지). ②는 '효과적인 추종자=독립적·비판적 사고'라는 정의를 알고 있어도, 선지 안에 '의존적'이라는 상반된 단어가 섞여 있으면 빠르게 읽을 때 놓치기 쉽다. ③은 '위험한 유형'이라는 표현 때문에 수동형과 순응형을 혼동하기 쉬운데, 위험성은 무비판적으로 적극 행동하는 순응형과 연결된다는 점을 구분해야 한다.

다시 나오면 이렇게 판단

선지에서 유형의 이름(수동형·순응형·소외형·실무형·모범형)이 나오면 먼저 사고의 독립성(독립적·비판적 vs 의존적·무비판적)과 참여의 적극성(적극적 vs 소극적) 두 축으로 표를 그려 위치를 확인한다. 그 다음 선지의 서술이 두 축의 조합과 모순 없이 맞는지 대조하면 오답을 쉽게 걸러낼 수 있다.

암기 포인트

켈리의 팔로워십 5유형: 수동형(의존·소극), 순응형(의존·적극), 소외형(독립·소극), 실무형(중간·중간), 모범형(독립·적극). 모범형=효과적 추종자, 순응형=예스맨형(가장 위험하다고 지적됨).

NoteBase

문 24. 빅파이브 성격모델(Big-Five Model)에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

① 내향적인 성격일수록 높은 성과를 초래할 수 있다.

② 개방성(openness)은 상상력, 창의력, 호기심이 많은 성격을 말한다.

③ 타인과 잘 어울리는 성격을 의미하는 우호성(agreeableness)은 다섯 가지 유형 중 하나이다.

④ 외향성(extraversion)은 대인관계에서 오는 심리적 편안함의 정도를 말한다.

정답 1번

출제 포인트

빅파이브(Big-Five) 성격모델을 구성하는 다섯 가지 특성(개방성, 성실성, 외향성, 우호성, 정서적 안정성)의 정의를 정확히 알고 있는지, 그리고 각 특성과 직무성과의 관계를 다룬 일반화된 설명 중 근거 없이 과장되거나 왜곡된 진술을 가려낼 수 있는지를 묻는다.

핵심 개념

빅파이브 모델은 성격을 개방성(openness), 성실성(conscientiousness), 외향성(extraversion), 우호성(agreeableness), 정서적 안정성(emotional stability, 신경성의 반대축) 다섯 가지 차원으로 설명한다. 외향성은 사교적이고 활동적이며 대인관계에서 편안함과 자신감을 느끼는 정도를 나타내는 특성으로, 일반적으로 영업이나 대인 접촉이 많은 직무에서 성과와 정(+)의 관계를 보이는 것으로 설명된다. 반면 내향적 성격이 일반적으로 더 높은 성과를 낳는다는 식의 단정적 진술은 빅파이브 이론의 표준적 설명에 해당하지 않는다.

선지별 해설

① X → 빅파이브 이론에서 내향적인 성격이 일반적으로 더 높은 성과를 초래한다는 설명은 존재하지 않는다. 오히려 외향성이 높은 사람이 사교성과 적극성을 바탕으로 대인관계 중심 직무 등에서 성과와 정(+)의 관계를 보이는 것으로 설명되며, 성격 특성과 성과의 관계는 직무 특성에 따라 달라지는 것이지 내향성 자체가 높은 성과를 가져온다고 일반화할 수 없다.

② O → 개방성(openness)은 상상력, 창의력, 호기심, 새로운 경험에 대한 수용성이 높은 성격 특성을 의미한다는 설명은 빅파이브의 표준적 정의와 일치한다.

③ O → 우호성(agreeableness)은 타인과 잘 협조하고 원만하게 어울리는 성향을 뜻하며, 빅파이브를 구성하는 다섯 가지 성격 차원 중 하나이다.

④ O → 외향성(extraversion)은 사교적이고 활동적이며 대인관계에서 오는 심리적 편안함과 자신감의 정도를 나타내는 특성으로 설명되며, 이는 빅파이브 이론의 일반적 정의와 부합한다.

NoteBase

오답 포인트

②③④는 모두 빅파이브 각 특성에 대한 표준적 정의를 그대로 서술한 옳은 진술이라 옳지 않은 것을 찾는 이 문제에서는 정답이 될 수 없다. ①은 얼핏 보면 그럴듯한 일반론처럼 보이지만, 내향성과 성과 사이의 관계를 근거 없이 단정적으로 일반화한 진술이라는 점에서 나머지 선지와 성격이 다르다는 점을 구분해야 한다.

다시 나오면 이렇게 판단

빅파이브 문제는 다섯 특성(개방성·성실성·외향성·우호성·정서적 안정성) 각각의 정의를 먼저 떠올린 뒤, 선지가 정의 자체를 설명하는지 아니면 성격과 성과·행동 간의 관계를 서술하는지를 구분한다. 정의를 설명하는 선지는 표준적 개념과 일치하는지만 확인하면 되고, 관계를 서술하는 선지는 그 관계가 이론적으로 일반화되어 통용되는 설명인지(예: 외향성과 대인 직무 성과)를 따져 근거 없는 단정이 있는지 확인한다.

암기 포인트

빅파이브 다섯 축: 개방성(상상력·창의력·호기심), 성실성(책임감·계획성), 외향성(사교성·대인관계에서의 편안함·자신감), 우호성(협조성·원만함), 정서적 안정성(스트레스에 대한 정서적 안정 정도). 성과와의 관계는 '외향성=대인접촉 직무 성과'가 표준 설명이며, '내향성이 성과를 높인다'는 식의 단정적 진술은 옳지 않은 선지로 자주 출제된다.

NoteBase

문 25. 네트워크 조직의 장점인 것만을 모두 고르면?

ㄱ. 수직·수평적 이중 구조를 통해 인적 자원의 경제적 활용을 도모할 수 있다.
ㄴ. 지식 공유 및 학습을 통해 경쟁력을 향상할 수 있다.
ㄷ. 조직의 유연성과 자율성 강화를 통해 환경변화에 신속히 대응하고 창의력을 발휘할 수 있다.
ㄹ. 조직 내 갈등을 해결할 수 있는 최고 권위를 통해 조직을 협동적으로 규합하기 용이하다.

① ㄱ, ㄴ
② ㄱ, ㄹ
③ ㄴ, ㄷ
④ ㄷ, ㄹ

정답 3번

출제 포인트

네트워크 조직(network organization)의 특징과 장점을 다른 조직유형(매트릭스 조직, 관료제·계층제 조직)의 특징과 구분할 수 있는지를 묻는다. 네트워크 조직은 핵심 기능만 내부화하고 나머지 기능은 외부 조직과의 계약·제휴로 수행하는 유기적·수평적 조직으로, 정보통신기술을 기반으로 한 지식 공유와 유연한 대응력이 핵심 장점이다.

핵심 개념

네트워크 조직=독립된 여러 조직 단위가 정보망으로 연결되어 협력하는 유기적 구조로, 위계나 단일 권위 중심이 아니라 수평적 연계와 정보 공유가 핵심이다. 매트릭스 조직=기능구조와 사업구조를 동시에 결합한 수직·수평 이중 명령체계 구조로, 네트워크 조직과는 별개의 유형이다. 관료제(계층제) 조직=명확한 위계와 최고 권위를 통한 통제와 갈등조정을 특징으로 하며, 이는 네트워크 조직이 지양하는 방식이다. 네트워크 조직은 오히려 중심적 권위나 통제력이 약하다는 점이 단점으로 지적된다.

NoteBase

선지별 해설

ㄱ. X — 수직·수평적 이중 구조를 통한 인적 자원의 경제적 활용은 매트릭스 조직의 특징이다. 매트릭스 조직은 기능부서(수직)와 프로젝트·사업부서(수평)에 인력을 동시에 배속시켜 자원을 효율적으로 공유하는 반면, 네트워크 조직은 이중 명령체계를 갖지 않으므로 네트워크 조직의 장점으로 볼 수 없다.
ㄴ. O — 네트워크 조직은 참여 조직 간 정보와 지식을 공유하고 학습함으로써 전체 네트워크의 경쟁력을 높일 수 있다는 것이 대표적 장점이다.
ㄷ. O — 네트워크 조직은 계층이 적고 수평적이며 외부 자원을 유연하게 활용하므로 환경변화에 신속히 대응하고 창의력을 발휘하기에 유리하다는 것이 대표적 장점이다.
ㄹ. X — 조직 내 갈등을 해결할 최고 권위를 통한 협동적 규합은 위계와 통제력이 강한 계층제(관료제) 조직의 특징이다. 네트워크 조직은 오히려 중심적 통제력이 약해 갈등 조정과 응집력 확보가 어렵다는 것이 단점으로 지적되므로 장점이 될 수 없다.

오답 포인트

①(ㄱ,ㄴ)과 ②(ㄱ,ㄹ)는 매트릭스 조직의 특징인 ㄱ을 네트워크 조직의 장점으로 착각한 오답이다. ④(ㄷ,ㄹ)는 네트워크 조직의 약점인 통제력 부족을 거꾸로 장점(최고 권위를 통한 갈등 해결)으로 서술한 ㄹ을 옳다고 오인한 오답이다. 조직유형을 구분하지 않고 각 보기의 표현만 보고 그럴듯하다고 판단하면 틀리기 쉽다.

다시 나오면 이렇게 판단

보기에 '이중 구조', '수직·수평 동시', '두 명령계통' 같은 표현이 나오면 매트릭스 조직의 특징이지 네트워크 조직의 특징이 아님을 먼저 떠올린다. 또한 '최고 권위', '집중적 통제', '위계를 통한 조정' 같은 표현이 나오면 이는 관료제·계층제의 특징이며 네트워크 조직에는 오히려 결여된 요소임을 함께 떠올려 소거한다.

암기 포인트

네트워크 조직의 장점은 '정보·지식 공유를 통한 학습·경쟁력 강화'와 '유연성·자율성을 통한 신속한 환경 대응·창의성 발휘' 두 가지로 정리해 둔다. 반대로 '이중 구조'는 매트릭스, '최고 권위를 통한 통제·갈등해결'은 계층제(관료제)의 특징이며, 이 둘은 네트워크 조직의 장점이 아니라는 점을 짝지어 기억해 둔다.

NoteBase