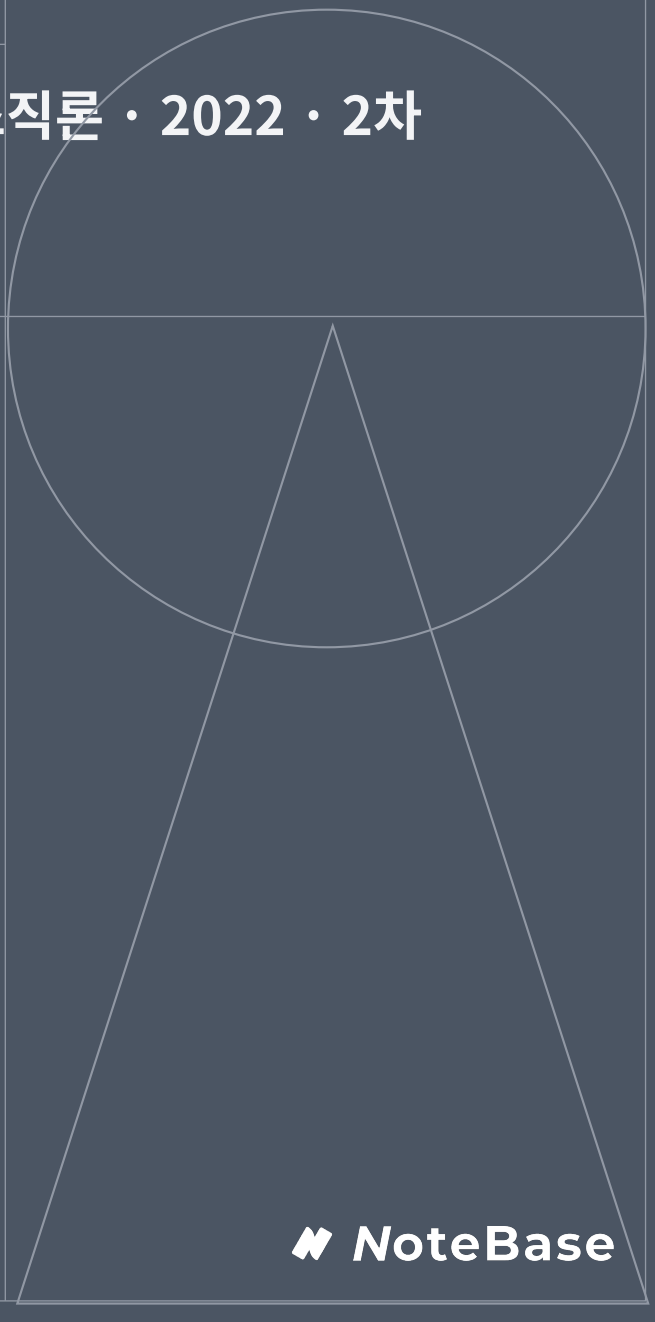
# 기출OX 해설집

공무원/국가직/7급 · 인사조직론 · 2022 · 2차



NoteBase

# 기출OX 해설집

## 공무원/국가직/7급 · 인사조직론 · 2022 · 2차

**공무원/국가직/7급 · 인사조직론 · 2022 · 2차**

**문 1. 공직구조에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?**

① 폐쇄형은 계급제를 토대로 하는 일반행정가 중심의 인사체계이다.

② 폐쇄형은 개방형에 비해 내부승진의 기회가 많아 공무원의 경력개발을 위한 교육훈련을 경시한다.

③ 개방형은 공직의 계급이나 직위와 상관없이 신규채용이 허용된다.

④ 우리나라에서는 임용권자나 임용제청권자가 공직 내부나 외부에서 적격자를 임용할 필요가 있는 직위에 대하여는 개방형 직위로 지정하여 운영할 수 있다.

**정답 2번**

**출제 포인트**

이 문제는 폐쇄형 공직구조와 개방형 공직구조의 차이, 특히 내부승진과 교육훈련의 관계를 정확히 구분하는지를 묻는 문제이다.

**핵심 개념**

폐쇄형은 하위직에서 채용한 인력을 내부승진으로 육성하는 경력직 중심 체계이다. 결정 차이축은 충원 범위와 경력관리 방식이다. 키워드는 계급제, 일반행정가, 내부승진, 교육훈련 중시이다.
개방형은 직위에 따라 내부와 외부에 폭넓게 개방하여 적격자를 충원하는 체계이다. 결정 차이축은 외부개방성과 직위 중심 충원이다. 키워드는 직위 중심, 전문성, 외부충원 가능이다.

NoteBase

**선지별 해설**

① O
폐쇄형은 계급제를 바탕으로 하며 내부 인력을 장기적으로 육성하는 일반행정가 중심 체계이므로 옳다.

② X
틀린 부분은 '교육훈련을 경시한다'이다.
폐쇄형은 내부승진의 기회가 많기 때문에 공무원의 장기 경력개발을 지원할 필요가 크고, 따라서 교육훈련을 중시하는 경향이 있다. 올바르게는 '폐쇄형은 개방형에 비해 내부승진의 기회가 많아 공무원의 경력개발을 위한 교육훈련을 중시한다'이다.

③ O
개방형은 공직을 외부에 개방하여 신규채용을 허용하는 체계이므로 계급이나 직위에 얽매이지 않고 외부 적격자를 충원할 수 있다는 설명은 타당하다.

④ O
우리나라에서는 임용권자나 임용제청권자가 공직 내부나 외부에서 적격자를 임용할 필요가 있는 직위를 개방형 직위로 지정하여 운영할 수 있으므로 옳다.

**오답 포인트**

②는 앞부분의 '내부승진의 기회가 많다'가 맞는 설명이어서 뒷부분의 '교육훈련을 경시한다'까지 함께 맞는 것으로 오인하기 쉽다. 폐쇄형은 내부 인력을 오래 육성하는 체계이므로 교육훈련을 덜 보는 것이 아니라 더 중시한다는 점이 함정이다.

**다시 나오면 이렇게 판단**

폐쇄형과 개방형이 나오면 먼저 충원 경로가 내부 육성 중심인지 외부 개방 중심인지부터 본다. 내부승진, 경력개발, 일반행정가가 보이면 폐쇄형으로, 직위 중심, 외부전문가 충원, 개방형 직위가 보이면 개방형으로 판단한다.

**암기 포인트**

폐쇄형은 내부육성과 교육훈련, 개방형은 외부개방과 직위 중심이다.

NoteBase

**문 2. 직무급(Job-based Pay)에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?**

① 수행업무의 중요성과 난이도에 따라 보수를 결정한다.

② 개인별 직무실적이나 성과가 보수에 반영되는 변동급의 성격을 갖는다.

③ 직무의 상대적 가치를 결정하기 위한 직무평가가 선행되어야 한다.

④ 동일직무 동일보수의 원칙이 적용되어 보수의 공정성이 높다.

**정답 2번**

**출제 포인트**

이 문제는 직무급과 성과급의 결정 기준이 무엇인지, 그리고 직무급이 직무가치 중심 보수체계라는 점을 구분하는 문제이다.

**핵심 개념**

직무급: 사람보다 직무 자체의 상대적 가치에 따라 보수를 정하는 방식이다. 결정 차이축은 '누가 일했는가'가 아니라 '어떤 직무인가'이다. 키워드는 직무가치, 직무평가, 동일직무 동일보수이다.
성과급: 개인이나 집단의 실적과 성과에 따라 보수가 달라지는 방식이다. 결정 차이축은 직무가 아니라 성과 수준이다. 키워드는 변동급, 업적반영, 인센티브이다.

**선지별 해설**

① O
직무급은 수행업무의 중요성, 책임, 난이도, 요구역량 등 직무의 가치에 따라 보수를 결정하므로 옳은 설명이다.

② X
틀린 부분은 '개인별 직무실적이나 성과가 보수에 반영되는 변동급의 성격'이라는 표현이다.
직무급의 핵심은 개인 성과 반영이 아니라 직무가치 반영이다. 개인별 실적이나 성과를 보수에 직접 연동하는 방식은 성과급 또는 능력급의 성격에 가깝다.
올바르게는 '직무급은 직무의 상대적 가치에 따라 기본보수를 정하는 성격을 가진다'라고 고쳐야 한다.

③ O
직무급을 운영하려면 각 직무의 상대적 가치를 비교할 기준이 필요하므로 직무평가가 선행되어야 한다. 그래야 직무 간 보수 수준을 체계적으로 정할 수 있다.

④ O
직무급은 같은 가치의 직무에는 같은 보수를 적용하는 동일직무 동일보수 원칙과 잘 연결된다. 따라서 사람 중심 보수체계보다 직무 기준의 공정성을 높이는 데 유리하다.

NoteBase

**오답 포인트**

직무급, 성과급, 능력급을 모두 '보수 차등화 제도'로만 외우면 ②처럼 성과급의 속성을 직무급에 잘못 붙이기 쉽다. 이 문항의 함정은 보수 차등의 기준이 직무인지 성과인지 구분하지 못하게 만드는 데 있다.

**다시 나오면 이렇게 판단**

보수 결정 기준이 직무의 가치이면 직무급이고, 개인의 실적이나 업적이면 성과급으로 판단한다. 선지에 '직무평가', '동일직무 동일보수'가 나오면 직무급 쪽으로, '실적', '성과', '인센티브', '변동급'이 나오면 성과급 쪽으로 연결하면 된다.

**암기 포인트**

직무급은 직무가치, 성과급은 개인성과이다.

NoteBase

**문 3. 부서 간 조정에 대한 설명으로 옳은 것만을 모두 고르면?**

ㄱ. 권한과 책임의 명확화는 조정의 수단이다.
ㄴ. 규칙 확립은 조정의 수단이 아니다.
ㄷ. 회의 및 위원회 활용은 조정의 수단이다.
ㄹ. 계층제 활용은 조정의 수단이 아니다.

① ㄱ, ㄷ
② ㄱ, ㄹ
③ ㄴ, ㄷ
④ ㄴ, ㄹ

**정답 1번**

**출제 포인트**

이 문제는 부서 간 조정의 대표적 수단이 무엇인지 구별하는 문제이다.

**핵심 개념**

조정은 분화된 부서들의 활동을 서로 맞추어 조직 목표를 일관되게 달성하게 하는 작용이다.
권한과 책임의 명확화, 규칙과 절차의 확립, 계층제를 통한 지휘·감독, 회의와 위원회 운영은 모두 조정 수단에 해당한다.
이 문항의 판단 축은 '조직 내 행동을 일치시키는 장치인가' 여부이다.

**선지별 해설**

① O: ㄱ과 ㄷ만 옳다. ㄱ의 권한과 책임의 명확화는 역할 충돌과 중복을 줄여 부서 간 업무를 맞추게 하므로 조정 수단이다. ㄷ의 회의 및 위원회 활용도 관련 부서 간 의사소통과 협의를 촉진하므로 조정 수단이다.
② X: ㄹ의 '계층제 활용은 조정의 수단이 아니다'라는 부분이 틀렸다. 계층제는 상급자의 지휘·명령과 보고체계를 통해 부서 활동을 통일시키는 전통적 조정 수단이다.
③ X: ㄴ의 '규칙 확립은 조정의 수단이 아니다'라는 부분이 틀렸다. 규칙과 절차의 표준화는 구성원과 부서의 행동 기준을 통일하므로 대표적인 조정 수단이다.
④ X: ㄴ과 ㄹ이 모두 틀렸다. 올바르게는 규칙 확립도 조정 수단이고, 계층제 활용도 조정 수단이다.

**오답 포인트**

조정을 회의나 위원회 같은 수평적 장치로만 좁게 이해하면 ㄴ과 ㄹ을 틀리기 쉽다. 조정에는 공식적 구조 장치인 규칙, 절차, 계층제도 함께 포함된다는 점이 함정이다.

NoteBase

### 다시 나오면 이렇게 판단

어떤 장치가 부서 간 역할 충돌을 줄이고 행동 기준을 맞추며 의사결정을 연결하면 조정 수단으로 본다. 수평적 협의 장치뿐 아니라 규칙, 절차, 계층제 같은 공식 구조도 함께 떠올리면 된다.

### 암기 포인트

조정 수단은 사람만이 아니라 구조도 포함한다. 회의와 위원회, 규칙과 절차, 계층제, 권한과 책임 명확화가 함께 조정 장치이다.

NoteBase

**문 4. 책임운영기관에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?**

① 조직 일원화 전략의 산물이다.

② 신공공관리론 조직원리에 따라 등장한 정부조직 형태이다.

③ 「책임운영기관의 설치·운영에 관한 법률」상 기관장은 임기제 공무원이다.

④ 기관장에게 행정 및 재정상의 자율성을 부여하고, 그 운영성과에 대해 책임을 지도록 한다.

**정답 1번**

**출제 포인트**

이 문제는 책임운영기관의 본질이 조직 일원화가 아니라 자율성 부여와 성과책임 강화에 있다는 점을 묻는다.

**핵심 개념**

책임운영기관은 공공성은 유지하되 경쟁원리와 성과관리를 도입하여 운영 자율성과 책임을 함께 부여한 정부조직 형태이다.
조직 일원화는 권한과 기능을 중앙에 집중하는 방향이다.
책임운영기관과 조직 일원화는 권한 배분 방향이 다르다.

**선지별 해설**

1번 X: 책임운영기관은 조직 일원화 전략의 산물이 아니다. 신공공관리의 분권화, 자율화, 성과책임 강화 흐름에서 나온 조직 형태이다. 틀린 표현은 '조직 일원화 전략'이며, 올바르게는 '조직 분권화와 성과책임 강화 전략의 산물'이다.
2번 O: 책임운영기관은 신공공관리론의 조직원리를 정부조직에 적용한 형태이다. 경쟁원리, 관리자 재량, 성과책임을 강화하려는 취지와 맞는다.
3번 O: 책임운영기관의 설치 · 운영에 관한 법률은 기관장을 공개모집으로 선발하여 국가공무원법상 임기제공무원으로 임용하는 구조를 둔다. 따라서 기관장이 임기제공무원이라는 설명은 맞다.
4번 O: 책임운영기관은 기관장에게 조직·인사·예산 운영의 자율성을 부여하고 그 운영성과에 대해 책임을 지게 하는 제도이다. 자율성과 책임의 결합이 제도의 핵심이다.

**오답 포인트**

신공공관리론을 효율성 강화 정도로만 기억하면 1번에 흔들리기 쉽다. 책임운영기관은 권한을 한곳에 모으는 조직이 아니라 일정한 자율권을 주고 성과로 통제하는 분권형 조직이라는 점이 함정 포인트이다.

**다시 나오면 이렇게 판단**

책임운영기관이 나오면 먼저 자율성 부여 여부, 성과책임 여부, 기관장 임기제 운용 여부를 확인하면 된다. 권한 집중이나 조직 일원화처럼 분권화와 반대되는 표현이 나오면 오답 가능성이 높다.

NoteBase

**암기 포인트**

책임운영기관은 자율성은 넓게, 성과책임은 강하게, 권한은 일원화가 아니라 분권화이다.

NoteBase

**문 5. 다음 설명에 해당하는 시험의 효용성 판단기준은?**

시험을 통해 측정하는 행동이나 질문의 내용이 직무수행의 중요한 국면을 대표하는 정도를 말한다.

① 구성타당성
② 기준타당성
③ 내용타당성
④ 신뢰성

**정답 3번**

**출제 포인트**

이 문제는 시험이 직무 내용의 중요한 측면을 얼마나 대표하느냐를 기준으로 하는 내용타당성을 묻는 문제이다.

**핵심 개념**

내용타당성: 시험 문항이나 과제가 직무수행의 핵심 내용과 행동영역을 얼마나 충실히 대표하는가를 뜻한다. 키워드는 직무내용 대표성이다.
구성타당성: 시험이 지능, 적성, 리더십처럼 보이지 않는 심리적 구성개념을 제대로 측정하는가를 뜻한다. 키워드는 추상적 개념 측정이다.
기준타당성: 시험점수가 교육성과나 실제 직무성과 같은 외적 기준과 얼마나 관련되는가를 뜻한다. 키워드는 외부 기준과의 상관이다.
신뢰성: 시험결과가 상황이나 시점이 달라도 얼마나 일관되게 유지되는가를 뜻한다. 키워드는 측정의 일관성이다.

**선지별 해설**

① X: 구성타당성은 시험이 추상적 심리구성개념을 제대로 재고 있는지를 보는 기준이다. 제시문처럼 직무수행의 중요한 국면을 대표하는 정도를 말하는 것은 구성타당성이 아니다. 틀린 표현은 구성타당성이다. 올바르게는 내용타당성이다.
② X: 기준타당성은 시험점수가 실제 성과나 다른 외적 기준과 얼마나 잘 연결되는지를 본다. 제시문은 외적 기준과의 상관이 아니라 문항 내용의 대표성을 설명하므로 기준타당성이 아니다. 틀린 표현은 기준타당성이다. 올바르게는 내용타당성이다.
③ O: 내용타당성은 시험에서 측정하는 행동이나 질문 내용이 직무의 핵심 과업과 중요 측면을 충분히 반영하는지를 뜻한다. 제시문의 직무수행의 중요한 국면을 대표하는 정도라는 설명과 정확히 일치한다.
④ X: 신뢰성은 같은 대상을 반복 측정해도 결과가 안정적으로 유지되는지를 뜻한다. 제시문은 측정의 일관성이 아니라 무엇을 대표하여 측정하느냐를 설명하므로 신뢰성이 아니다. 틀린 표현은 신뢰성이다. 올바르게는 내용타당성이다.

NoteBase

**오답 포인트**

내용타당성과 기준타당성을 모두 시험의 타당성이라는 큰 범주로만 외우면 헷갈리기 쉽다. 이 문항은 대표라는 표현으로 직무내용의 포괄성을 묻는데, 이를 성과와의 상관으로 읽으면 ②에 끌리기 쉽다.

**다시 나오면 이렇게 판단**

문항이 무엇을 얼마나 넓게 담았는가를 묻으면 내용타당성으로 판단한다. 시험점수와 실제 성과의 관련성을 묻으면 기준타당성이고, 추상적 특성 측정 여부를 묻으면 구성타당성이며, 결과의 안정성을 묻으면 신뢰성이다.

**암기 포인트**

대표하면 내용, 상관하면 기준, 개념이면 구성, 일관하면 신뢰이다.

NoteBase

**문 6. 공무원연금의 재원형성 방식 중 적립방식의 특징으로 옳지 않은 것은?**

① 전반적으로 관리운영이 복잡하고 비용이 많이 든다.

② 기금을 조성하여 운영하므로 기금식이라고도 한다.

③ 경제사정이나 정부의 재정상황에 따른 연금지급의 불안정을 줄일 수 있다.

④ 일반적으로 제도를 시작하는 데 소요되는 개시비용(start-up cost)이 적게 든다.

**정답 4번**

**출제 포인트**

이 문제는 공무원연금의 재원형성 방식 중 적립방식의 개념과 장단점을 부과방식과 비교해 구별하는 문제이다.

**핵심 개념**

적립방식은 재직 중 미리 기여금과 부담금을 적립해 기금을 조성하고 그 적립금과 운용수익으로 장래 연금급여를 지급하는 방식이다. 키워드는 기금 조성, 사전 적립, 높은 개시비용이다.
부과방식은 그해 필요한 연금급여를 그해의 기여금이나 재정으로 충당하는 방식이다. 키워드는 당기 조달, 낮은 개시비용, 세대 간 이전이다.

**선지별 해설**

① O
적립방식은 기금을 장기간 조성·운용해야 하므로 회계, 자산운용, 위험관리 등 관리운영이 복잡하고 비용도 많이 든다.

② O
적립방식은 미리 자금을 적립해 두는 방식이므로 기금식이라고도 한다. 선지의 핵심 표현인 "기금을 조성하여 운영"이 적립방식의 본질과 일치한다.

③ O
적립방식은 이미 적립된 기금과 그 운용수익을 재원으로 활용하므로 연금지급이 당장의 정부 재정사정에만 전적으로 좌우되는 정도를 줄일 수 있다. 부과방식보다 재정상황 변화에 따른 지급 불안정성을 완화할 수 있다는 취지에서 옳다.

④ X
틀린 부분은 "개시비용(start-up cost)이 적게 든다"는 표현이다. 적립방식은 제도 초기에 장래 급여를 대비한 적립금을 쌓아야 하므로 일반적으로 개시비용이 많이 든다. 개시비용이 상대적으로 적은 것은 부과방식의 특징이다.

NoteBase

### 오답 포인트

적립방식은 장기적으로 안정적이라는 점만 기억하고 비용 구조를 거꾸로 외우기 쉽다. 특히 ④처럼 "적립방식=안정적"을 "적립방식=처음 비용도 적다"로 잘못 연결하면 오답이 된다.

### 다시 나오면 이렇게 판단

연금 재원방식 문제는 먼저 돈을 언제 마련하는지를 본다. 미리 쌓아 두면 적립방식이고, 나중에 그해그해 걷어 쓰면 부과방식이다. 미리 쌓는 방식이면 기금식, 높은 개시비용, 복잡한 운용이라는 표지가 따라온다.

### 암기 포인트

적립방식은 미리 쌓는 기금식이고, 장점은 재원 안정성, 단점은 높은 개시비용과 복잡한 운용이다.

NoteBase

**문 7. 다음과 같은 문제를 가진 조직에서 브룸(Vroom)의 기대이론(Expectancy Theory)에 따라 구성원을 동기부여한다면 개선이 필요한 항목은?**

A부 조직진단 결과, 조직구성원의 사기가 매우 낮은 것으로 나타났으며, 그 원인은 주로 불공정한 인사 관행에 있는 것으로 밝혀졌다. 많은 구성원이 업무수행을 통해 좋은 성과를 거둘 수 있다는 자신감을 가지고 있고, 승진을 매우 중요시하고 있다. 그렇지만 성과를 내더라도 승진에 반영되지 않고, 주로 정실주의에 의해 승진이 좌우되는 경향에 대해서 구성원이 강한 불만을 가지고 있다.

① 역할 인지(Role Recognition)

② 수단성(Instrumentality)

③ 기대치(Expectancy)

④ 유인성(Valence)

**정답 2번**

**출제 포인트**

이 문제는 브룸의 기대이론에서 기대치, 수단성, 유인성을 사례에 대입하여 무엇이 동기저하의 직접 원인인지 판단하는 문제이다.

**사례 정리**

핵심 사실 1: 구성원은 업무수행을 통해 좋은 성과를 거둘 수 있다는 자신감을 가지고 있다.
핵심 사실 2: 구성원은 승진을 매우 중요하게 여기고 있다.
핵심 사실 3: 실제 승진은 성과보다 정실주의에 좌우되어 성과가 승진에 반영되지 않는다는 불만이 크다.
판단에 중요한 조건: 성과를 내도 원하는 보상인 승진으로 연결되지 않는다고 인식하는 점이 핵심이다.

**핵심 개념**

기대치는 노력과 능력을 투입하면 좋은 성과를 낼 수 있다는 믿음이다.
수단성은 좋은 성과를 내면 원하는 보상을 받을 수 있다는 믿음이다.
유인성은 그 보상 자체를 얼마나 중요하고 매력적으로 느끼는가이다.
브룸의 기대이론에서는 세 요소 중 어느 하나가 낮아도 동기부여가 약해질 수 있다.

**적용 기준**

이 사례에서는 성과를 낼 자신감과 승진의 중요성은 이미 확보되어 있다. 반면 성과와 승진의 연결고리가 불공정한 인사관행 때문에 끊어져 있다고 인식하므로, 직접 개선 대상은 수단성이다.

NoteBase

**선지별 해설**

① X. 역할 인지는 자신의 직무상 역할과 기대를 분명히 이해하는 정도를 말한다. 이 사례의 핵심 문제는 역할 혼란이 아니라 성과가 승진으로 이어지지 않는다고 보는 인식이다. 틀린 표현은 개선이 필요한 항목을 역할 인지로 보는 점이다. 올바르게는 성과와 보상의 연결에 대한 믿음인 수단성을 높여야 한다.
② O. 수단성은 성과가 보상으로 연결된다는 믿음이다. 구성원은 승진을 원하지만 성과를 내더라도 승진이 정실주의에 의해 좌우된다고 보므로 수단성이 낮다. 따라서 개선이 필요한 항목은 수단성이다.
③ X. 기대치는 좋은 성과를 낼 수 있다는 자신감과 관련된다. 사례에서 많은 구성원은 좋은 성과를 거둘 수 있다는 자신감을 가지고 있으므로 기대치가 핵심 문제라고 볼 수 없다. 틀린 표현은 성과 자신감이 부족하다는 전제이다. 올바르게는 성과는 낼 수 있다고 보지만 그 성과가 승진으로 연결되지 않는다고 본다.
④ X. 유인성은 보상 자체의 가치나 매력을 뜻한다. 사례에서 구성원은 승진을 매우 중요하게 여기고 있으므로 유인성은 낮지 않다. 틀린 표현은 승진의 매력이 부족하다는 판단이다. 올바르게는 승진의 매력은 높지만 승진이 성과와 연결되지 않는다고 인식한다.

**오답 포인트**

많은 수험생이 승진을 중요하게 여긴다는 문구만 보고 유인성을 고르거나, 좋은 성과를 거둘 수 있다는 자신감을 보고 기대치를 고르는 경우가 있다. 그러나 사례의 직접 원인은 성과가 승진으로 이어지지 않는다는 불신이므로 수단성을 골라야 한다.

**다시 나오면 이렇게 판단**

기대이론 사례형은 먼저 성과를 낼 자신감이 있는지, 그 성과가 보상으로 연결되는지, 그 보상을 원하는지를 각각 분리해서 본다. 자신감 문제이면 기대치, 연결고리 문제이면 수단성, 보상의 매력 문제이면 유인성으로 판단한다.

**암기 포인트**

기대치는 할 수 있느냐, 수단성은 해내면 받느냐, 유인성은 그 보상이 갖고 싶으냐로 구분한다.

NoteBase

**문 8. 애드호크라시에 속하는 조직유형에 대한 설명으로 옳은 것은?**

① 매트릭스 조직은 명령통일의 원칙을 준수한다.

② 네트워크 조직은 핵심기능을 외부기관에 위임한다.

③ 태스크포스는 부서들을 횡적으로 연결하여 현안 문제를 해결하기 때문에 목적을 달성한 후에도 유지된다.

④ 프로젝트팀은 원래 소속된 부서와의 보고라인을 유지하지만, 팀을 하나의 독립된 조직으로 인식하는 경향이 강하다.

**정답 4번**

**출제 포인트**

이 문제는 애드호크라시에 속하는 조직유형인 매트릭스 조직, 네트워크 조직, 태스크포스, 프로젝트팀의 구조적 차이를 구별하는 문제이다.

**핵심 개념**

매트릭스 조직: 기능부서와 사업·프로젝트 축이 교차하는 구조로 이중 권한관계가 나타난다. 키워드: 이중보고, 명령통일 약화.
네트워크 조직: 핵심역량은 내부에 유지하고 나머지 기능은 외부와의 계약·연계로 수행한다. 키워드: 비핵심 기능 아웃소싱, 외부연계.
태스크포스: 특정 현안 해결을 위해 한시적으로 구성하는 횡적 협업조직이다. 키워드: 임시조직, 목표 달성 후 해체.
프로젝트팀: 특정 과업에 전담하면서도 원소속 부서와의 연계를 유지하고, 팀 자체를 비교적 독립된 단위로 인식하는 경향이 강한 조직이다. 키워드: 프로젝트 중심, 강한 팀 정체성.

**선지별 해설**

① X. 틀린 부분은 '명령통일의 원칙을 준수한다'이다. 매트릭스 조직은 기능관리자와 프로젝트관리자에게 동시에 보고하는 이중명령체계를 가지므로 명령통일의 원칙이 약화된다. 올바르게는 '매트릭스 조직은 명령통일의 원칙이 약화되고 이중보고가 나타난다'이다.
② X. 틀린 부분은 '핵심기능을 외부기관에 위임한다'이다. 네트워크 조직은 조직의 핵심역량은 내부에 남기고 비핵심 기능을 외부기관과의 계약으로 처리한다. 올바르게는 '네트워크 조직은 비핵심 기능을 외부에 위탁한다'이다.
③ X. 틀린 부분은 '목적을 달성한 후에도 유지된다'이다. 태스크포스는 부서를 횡적으로 연결해 현안 문제를 해결하는 임시조직이므로 과업이 끝나면 해체된다. 올바르게는 '태스크포스는 목적을 달성하면 해체된다'이다.
④ O. 프로젝트팀은 특정 프로젝트 수행을 위해 구성되지만 구성원들이 원래 소속부서와의 보고라인을 유지하는 경우가 많고, 과업 수행 과정에서는 팀을 하나의 독립된 조직단위처럼 인식하는 경향이 강하다. 따라서 애드호크라시 조직유형에 대한 설명으로 옳다.

NoteBase

**오답 포인트**

매트릭스 조직과 프로젝트팀, 태스크포스를 모두 유연조직으로만 기억하면 선지의 미세한 차이를 놓치기 쉽다. 특히 '명령통일', '핵심기능', '목적 달성 후에도 유지' 같은 표현이 함정이다. 매트릭스는 이중보고, 네트워크는 비핵심 외부화, 태스크포스는 한시성이라는 기준으로 바로 걸러야 한다.

**다시 나오면 이렇게 판단**

유기적 조직유형 문제는 먼저 보고체계, 외부위탁 대상, 존속기간, 팀 정체성을 차례로 확인하면 된다.
이중보고이면 매트릭스, 비핵심 기능 외부위탁이면 네트워크, 현안 해결 후 해체이면 태스크포스, 원소속을 유지하면서도 팀 정체성이 강하면 프로젝트팀으로 판단된다.

**암기 포인트**

매트릭스는 이중보고, 네트워크는 비핵심 외부화, 태스크포스는 임시조직, 프로젝트팀은 원소속 유지와 강한 팀 정체성이다.

NoteBase

**문 9. 조직발전(Organizational Development) 기법에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?**

① 팀발전은 팀 구성원 간 협조적 관계를 형성하는 것을 목적으로 한다.

② 태도조사환류는 구성원의 태도를 체계적으로 조사하고, 그 결과를 구성원에게 환류시켜 개선방안을 찾는다.

③ 감수성 훈련은 참여자들 스스로 태도와 행동을 반성하도록 유도하며, 소수 인원으로 구성된 집단을 대상으로 한다.

④ 과정상담은 개인 또는 집단의 업무처리 과정을 개선하는 것을 목적으로 하며, 내부 변화담당자가 자문을 해준다.

**정답 4번**

**출제 포인트**

이 문제는 조직발전 기법인 팀발전, 태도조사환류, 감수성 훈련, 과정상담의 목적과 운영방식을 구별하는 문제이다.

**핵심 개념**

팀발전: 작업집단 내부의 협조와 신뢰를 높여 팀 효과성을 높이는 기법이다.
태도조사환류: 구성원의 태도를 설문으로 조사한 뒤 결과를 다시 구성원에게 알려 문제를 찾고 개선안을 모색하는 기법이다.
감수성 훈련: 소집단 상호작용을 통해 자신의 태도와 행동을 자각하게 하는 기법이다.
과정상담: 외부 변화담당자나 컨설턴트가 개인 또는 집단의 상호작용과 문제처리 과정을 스스로 진단하고 개선하도록 돕는 기법이다.

**선지별 해설**

① O: 팀발전은 팀 구성원 간 의사소통, 협조, 신뢰를 높여 협조적 관계를 형성하는 데 초점이 있으므로 옳다.
② O: 태도조사환류는 설문으로 태도 자료를 체계적으로 수집하고 그 결과를 구성원에게 환류하여 문제를 공유하고 개선방안을 찾는 기법이므로 옳다.
③ O: 감수성 훈련은 소수 인원 집단에서 상호작용을 경험하게 하여 자신의 태도와 행동을 성찰하게 하는 기법이므로 옳다.
④ X: 틀린 부분은 '내부 변화담당자가 자문을 해준다'는 표현이다. 과정상담은 일반적으로 외부 변화담당자나 컨설턴트가 참여하여 개인 또는 집단이 자신의 업무처리 과정과 상호작용 과정을 스스로 진단하고 개선하도록 돕는 기법이다.

**오답 포인트**

과정상담은 '과정'이라는 말 때문에 단순한 내부 업무절차 개선기법으로만 보기 쉽다. 그러나 이 기법의 핵심은 외부 조력자가 들어와 의사소통, 의사결정, 상호작용 과정을 진단하도록 돕는 데 있다는 점이다.

NoteBase

### 다시 나오면 이렇게 판단

조직발전 기법 문제는 누가 개입하는지, 무엇을 대상으로 하는지, 어떤 방식으로 변화를 유도하는지를 함께 본다. 설문 결과를 되돌려 주면 태도조사환류, 소집단 자기성찰이면 감수성 훈련, 팀 협력 증진이면 팀발전, 외부 조력자가 과정 진단을 돕는다면 과정상담으로 판단한다.

### 암기 포인트

팀발전은 협력, 태도조사환류는 설문과 환류, 감수성 훈련은 소집단 성찰, 과정상담은 외부 조력자의 과정 진단이다.

NoteBase

**문 10. 조직의 목표 모호성에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?**

① 지시적 모호성은 사명을 구체적 행동지침으로 전환할 때 발생하는 경쟁적 해석을 말한다.

② 우선순위 모호성은 다수의 목표 중 우선순위를 정하는 과정에서 발생하는 경쟁적 해석을 말한다.

③ 사명이해 모호성은 조직의 사명을 설명 · 이해하는 과정에서 발생하는 경쟁적 해석을 말한다.

④ 위임적 모호성은 조직이 사명을 얼마나 달성했는지 그 진전을 평가할 때 발생하는 경쟁적 해석을 말한다.

**정답 4번**

**출제 포인트**

이 문제는 조직의 목표 모호성 유형인 사명이해 모호성, 지시적 모호성, 우선순위 모호성, 평가적 모호성의 의미를 정확히 구분하는지를 묻는 문제이다.

**핵심 개념**

사명이해 모호성은 조직의 사명 자체를 무엇으로 이해할 것인지가 불분명한 상태이다.
지시적 모호성은 추상적 사명을 구체적 행동지침으로 번역하는 과정이 불분명한 상태이다.
우선순위 모호성은 여러 목표가 함께 있을 때 무엇을 먼저 둘 것인지가 불분명한 상태이다.
평가적 모호성은 조직이 사명을 얼마나 달성했는지 성과와 진전을 어떤 기준으로 판단할지가 불분명한 상태이다.

**선지별 해설**

① O
지시적 모호성은 상위의 사명이나 목표를 실제 행동지침으로 바꾸는 과정에서 생기는 해석 경쟁을 뜻하므로 옳다.

② O
우선순위 모호성은 다수의 목표 가운데 어느 목표를 우선할지 정하는 과정에서 발생하는 갈등과 해석 차이를 뜻하므로 옳다.

③ O
사명이해 모호성은 조직의 사명이 무엇을 뜻하는지 설명하고 이해하는 단계에서 생기는 불명확성을 말하므로 옳다.

④ X
틀린 표현은 '위임적 모호성'이다.
조직이 사명을 얼마나 달성했는지 그 진전을 평가하는 과정에서 발생하는 모호성은 위임적 모호성이 아니라 평가적 모호성이다.

NoteBase

**오답 포인트**

4번은 설명 자체는 평가적 모호성의 내용인데 용어만 '위임적'으로 바꾸어 놓은 함정이다. 수험생이 설명 문장보다 낯선 용어를 대충 넘기면 맞는 설명처럼 보일 수 있다.

**다시 나오면 이렇게 판단**

목표 모호성 문제는 먼저 무엇이 불분명한지 기준축을 잡으면 된다. 사명 자체의 의미이면 사명이해, 사명을 행동으로 옮기는 기준이면 지시적, 여러 목표의 선후이면 우선순위, 달성 정도를 재는 기준이면 평가적 모호성이다.

**암기 포인트**

목표 모호성은 사명 이해, 행동 지시, 목표 우선순위, 성과 평가의 네 축으로 구분된다.

NoteBase

**문 11. 성과평가 시 발생하는 오류와 이를 극복하기 위한 기법의 연결이 옳지 않은 것은?**

① 관대화 경향(leniency tendency) - 강제배분법

② 연쇄효과(halo effect) - 도표식평정척도법

③ 근접효과(recency effect) - 중요사건기록법

④ 집중화 경향(central tendency) - 강제배분법

**정답 2번**

**출제 포인트**

성과평가에서 자주 나타나는 평정오류의 의미와 이를 줄이기 위한 대표적 평정기법의 연결을 구분하는 문제이다.

**핵심 개념**

관대화 경향은 실제보다 후하게 점수를 주는 오류이고, 집중화 경향은 중간점수에 몰아 주는 오류이다.
연쇄효과는 한 가지 두드러진 특성이 다른 특성 평가까지 번지는 오류이고, 근접효과는 평가기간 말의 최근 행동이 전체 평가를 좌우하는 오류이다. 강제배분법은 평가결과를 일정 분포로 나누어 관대화·집중화를 줄이는 기법이고, 중요사건기록법은 기간 중 사례를 계속 기록해 근접효과를 줄이는 기법이다.

**선지별 해설**

① O
관대화 경향은 피평가자에게 전반적으로 높은 점수를 주는 오류이다. 강제배분법은 평가등급을 일정 비율로 나누어 후한 평정이 한쪽으로 몰리는 현상을 줄이는 데 도움이 되므로 연결이 맞다.

② X
연쇄효과는 한 특성에 대한 인상이 다른 특성 평가까지 연쇄적으로 영향을 미치는 오류이다. 틀린 부분은 '도표식평정척도법'이다. 도표식평정척도법은 연쇄효과를 극복하는 기법이라기보다 오히려 이런 오류가 나타나기 쉬운 전통적 평정척도이다. 올바르게는 연쇄효과는 평정요소를 구체화하거나 평가자 훈련, 행동기준 제시 등을 통해 줄인다.

③ O
근접효과는 평가시점에 가까운 최근 실적만 두드러지게 반영하는 오류이다. 중요사건기록법은 평가기간 동안의 중요한 행동과 성과를 수시로 기록하므로 최근 정보에 치우치는 문제를 줄일 수 있다.

④ O
집중화 경향은 극단적 평가를 피하고 중간수준에 점수를 몰아 주는 오류이다. 강제배분법은 평가분포를 강제로 벌려 주므로 중간에만 몰리는 현상을 완화하는 데 유효하다.

NoteBase

**오답 포인트**

연쇄효과와 근접효과를 모두 '평가가 왜곡되는 오류'로만 외우면 ②와 ③을 혼동하기 쉽다. ②는 한 특성이 다른 특성으로 번지는 오류이고, ③은 시간상 최근 정보가 과대반영되는 오류라는 점이 다르다. 또한 도표식평정척도법은 오류를 줄이는 기법으로 보기보다 오류가 발생하기 쉬운 전통적 척도라는 점이 함정이다.

**다시 나오면 이렇게 판단**

먼저 오류를 원인축으로 나눈다. 점수를 후하게 주는가, 중간에 몰아 주는가, 한 특성이 전체를 덮는가, 최근 정보가 좌우하는가를 구분하면 된다. 그다음 기법을 연결한다. 분포를 강제로 나누면 관대화·집중화, 기간 중 사례를 누적 기록하면 근접효과를 줄인다고 판단하면 된다.

**암기 포인트**

강제배분법은 점수쏠림 교정, 중요사건기록법은 최근기억 편향 교정, 연쇄효과는 한 특성이 전체를 덮는 오류이다.

NoteBase

**문 12. 우리나라 소청심사제도에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?**

① 소청심사는 특별행정심판제도의 일종이다.

② 소청심사위원회의 결정은 처분 행정청을 기속한다.

③ 인사혁신처 소청심사위원회의 위원장은 정무직으로 임명한다.

④ 공무원의 근무조건, 인사관리, 기타 신상 관련 불만사항도 소청심사의 대상이다.

**정답 4번**

**쟁점**

이 문제는 소청심사의 법적 성격과 심사대상을 묻는 문제이다.
핵심은 소청심사가 공무원에 대한 불이익처분·부작위를 다투는 특별행정심판이고, 근무조건·인사관리·기타 신상 관련 불만은 고충심사 대상이라는 점을 구별하는 것이다.

**용어 풀이**

소청심사 = 공무원에 대한 징계처분이나 그 밖에 의사에 반하는 불리한 처분 또는 부작위에 대해 다투는 특별행정심판이다.
고충심사 = 근무조건·인사관리·기타 신상문제에 관한 불만을 심사하는 절차이다.

**핵심 구분**

원칙적으로 소청심사는 징계처분, 강임, 휴직, 직위해제, 면직처분 등 의사에 반하는 불리한 처분이나 부작위를 대상으로 한다. 반면 근무조건·인사관리·기타 신상문제에 대한 불만은 고충심사로 처리한다.
또한 소청심사는 특별행정심판의 성격을 가지며, 인사혁신처 소청심사위원회의 위원장은 정무직으로 둔다.
소청심사위원회의 결정은 처분 행정청을 기속한다.

NoteBase

**선지별 해설**

① O
소청심사는 일반 행정심판이 아니라 공무원 인사상 불이익처분에 대한 특별행정심판이다. 따라서 특별행정심판제도의 일종이라는 설명은 옳다.

② O
소청심사위원회가 처분의 취소나 변경을 결정하면 처분 행정청은 그 결정 취지에 따라야 한다. 따라서 위원회 결정은 처분 행정청을 기속한다.

③ O
인사혁신처 소청심사위원회 위원장은 정무직으로 둔다. 선지의 '정무직으로 임명한다'는 취지는 이 점과 부합하므로 옳다.

④ X
'공무원의 근무조건, 인사관리, 기타 신상 관련 불만사항도 소청심사의 대상이다'라는 부분이 틀렸다. 이러한 사항은 소청심사가 아니라 고충심사의 대상이다.
틀린 표현: '근무조건, 인사관리, 기타 신상 관련 불만사항도 소청심사의 대상이다'
올바른 표현: '근무조건, 인사관리, 기타 신상 관련 불만사항은 고충심사의 대상이고, 소청심사는 징계 등 의사에 반하는 불리한 처분 또는 부작위를 대상으로 한다.'

**오답 포인트**

4번은 소청심사와 고충심사의 대상을 뒤섞은 선지이다. 공무원 신분상 불이익처분에 대한 권리구제인지, 단순한 근무조건·인사관리상의 불만 처리인지가 가장 자주 헷갈리는 지점이다.

**다시 나오면 이렇게 판단**

선지에 징계, 강임, 휴직, 직위해제, 면직, 부작위처럼 처분성이 강한 표현이 나오면 소청심사를,
근무조건·인사관리·신상문제에 대한 불만이 나오면 고충심사를 연결하는 방식으로 판단할 수 있다.

**암기 포인트**

소청은 불이익처분 구제이고, 고충은 근무조건 불만 처리이다.

NoteBase

**문 13. 계선기관과 참모기관의 비교에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?**

① 계선기관은 의사결정 및 집행 권한이 있지만, 참모기관은 집행 권한이 없다.

② 계선기관은 권한과 책임이 명백하나, 참모기관은 최종적인 책임을 지지 않는다.

③ 계선기관은 조직의 목표달성에 간접적으로 기여하는 반면, 참모기관은 직접적으로 기여한다.

④ 계선기관은 조직의 안정성을 확보해 주지만, 참모기관은 조직의 신축성과 동태성을 확보해 준다.

**정답 3번**

**출제 포인트**

이 문제는 계선기관과 참모기관의 차이를 권한, 책임, 목표달성 기여방식, 조직효과의 측면에서 비교할 수 있는지를 묻는 문제이다.

**핵심 개념**

계선기관은 조직목표를 직접 수행하는 명령·지휘 계통의 기관으로서 의사결정과 집행의 권한을 가진다. 결정 차이축은 직접 수행 여부와 명령권 보유 여부이다. 키워드는 직접집행, 명령계통, 최종책임이다.
참모기관은 계선기관을 보좌하면서 조사, 기획, 조언, 전문적 지원을 제공하는 기관으로서 원칙적으로 독자적 명령권과 집행권이 없다. 결정 차이축은 보좌·지원 여부와 전문성 제공 여부이다. 키워드는 간접지원, 자문, 전문보좌이다.
정리하면 계선기관은 직접 달성, 참모기관은 간접 지원이라는 대비로 판단하면 된다.

NoteBase

### 선지별 해설

① O
계선기관은 의사결정과 집행을 직접 담당하는 명령계통의 기관이다. 반면 참모기관은 보좌와 조언이 본질이므로 독자적인 집행권한이 없다는 설명이 맞다.

② O
계선기관은 권한과 책임의 귀속이 비교적 명확하다. 참모기관은 자문과 지원을 담당하므로 최종 의사결정과 결과에 대한 책임은 계선기관이 지고, 참모기관이 최종책임을 지는 구조는 아니다.

③ X
틀린 부분은 "계선기관은 조직의 목표달성에 간접적으로 기여"와 "참모기관은 직접적으로 기여"라는 표현이다. 실제로는 계선기관이 조직목표 달성에 직접적으로 기여하고, 참모기관은 이를 지원함으로써 간접적으로 기여한다.

④ O
계선기관은 명령계통과 책임체계를 분명히 하여 조직의 안정성을 높인다. 참모기관은 전문지식과 보좌기능을 통해 환경변화에 대한 대응력과 조직의 신축성·동태성을 높인다는 점에서 옳다.

### 오답 포인트

③은 직접적 기여와 간접적 기여의 주체를 서로 바꾸어 놓은 선지이다. 수험생이 참모기관의 전문성이 크다는 이유만으로 목표달성의 직접 주체라고 착각하면 오답에 빠지기 쉽다.

### 다시 나오면 이렇게 판단

계선기관과 참모기관 비교 문제는 먼저 누가 명령하고 직접 집행하는지부터 본다. 직접 집행과 최종책임이면 계선기관이고, 조사·기획·조언처럼 보좌와 전문지원이면 참모기관으로 판단하면 된다.

### 암기 포인트

계선기관은 직접집행·최종책임, 참모기관은 간접지원·전문보좌이다.

NoteBase

**문 14. 역량평가에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?**

① 다수의 평가자가 참여하며 합의에 의하여 평가결과를 도출한다.

② 구조화된 모의 상황을 설정하고 피평가자의 행동을 직접 관찰하여 평가하는 방식이다.

③ 피평가자의 과거 성과를 기반으로 평가하기 때문에 개인의 역량에 대한 객관적 평가가 가능하다.

④ 역할수행, 서류함기법 등과 같은 다양한 실행과제를 활용하여 평가한다.

**정답 3번**

**출제 포인트**

이 문제는 역량평가가 과거 실적평가가 아니라 구조화된 모의과제에서 나타난 행동을 다수 평가자가 관찰하여 역량을 판단하는 방식이라는 점을 묻는 문제이다.

**핵심 개념**

역량평가: 역할수행, 서류함기법 등 구조화된 모의 과제를 통해 피평가자의 행동을 직접 관찰하고 여러 평가자의 합의로 역량을 판단하는 방식이다.
성과평가: 이미 나타난 과거 업적과 실적을 중심으로 결과를 평가하는 방식이다.
구별 기준은 평가의 근거가 모의 상황에서의 행동인지, 과거의 성과인지이다.

**선지별 해설**

① O
다수의 평가자가 참여하고 합의를 통해 최종 결과를 도출하는 것은 역량평가의 대표적 특징이다.
② O
역량평가는 구조화된 모의 상황을 설정한 뒤 피평가자의 행동을 직접 관찰하여 평가한다.
③ X
틀린 부분은 '과거 성과를 기반으로 평가'라는 표현이다.
역량평가는 과거 실적을 평가하는 방식이 아니라 모의 과제 수행 과정에서 드러난 행동지표를 바탕으로 개인의 역량을 판단한다. 올바르게는 '피평가자의 행동을 관찰하여 개인의 역량을 평가한다'이다.
④ O
역할수행, 서류함기법 등 다양한 실행과제를 활용하는 것은 역량평가의 전형적 운영방식이다.

**오답 포인트**

③은 역량평가와 성과평가를 섞어 놓은 선지이다. '객관적 평가'라는 표현만 보면 맞아 보일 수 있지만, 그 근거를 '과거 성과'에 두는 순간 역량평가 설명이 아니게 된다.

NoteBase

### 다시 나오면 이렇게 판단

역량평가 문항은 평가 근거를 먼저 본다. 모의 상황, 행동관찰, 다수 평가자, 역할수행이 나오면 역량평가이고, 과거 업적이나 실적이 나오면 성과평가 설명으로 본다.

### 암기 포인트

역량평가는 모의과제의 행동평가이고, 성과평가는 과거실적의 결과평가이다.

NoteBase

**문 15. 액션러닝(Action Learning)을 효과적으로 수행하기 위해 필요한 요소가 아닌 것은?**

① 적절한 역량모델 수립

② 적합한 질문과 성찰

③ 적절한 과제의 선정

④ 숙련된 퍼실리테이터(facilitator)

**정답 1번**

**출제 포인트**

이 문제는 액션러닝의 핵심 구성요소와 역량기반 인사관리 개념을 구별하는 문제이다.

**핵심 개념**

액션러닝은 실제 조직 과제를 해결하는 과정에서 질문과 성찰을 통해 학습하는 방법이다.
핵심 요소는 적절한 실제 과제, 질문과 성찰, 실행, 집단학습, 퍼실리테이터의 지원이다.
역량모델은 직무수행에 필요한 역량을 체계화한 틀로서 액션러닝의 필수요소와는 다른 개념이다.

**선지별 해설**

① X: '적절한 역량모델 수립'이 틀린 표현이다. 액션러닝은 역량모델을 세우는 제도가 아니라 실제 과제를 중심으로 질문, 성찰, 실행을 반복하는 학습 방식이다. 올바르게는 '적절한 과제의 선정과 질문·성찰 구조의 설계'가 필요하다.
② O: 액션러닝의 핵심은 정답 전달보다 적합한 질문을 던지고 그 질문을 바탕으로 성찰하는 데 있다. 질문과 성찰이 있어야 문제 해결과 학습이 함께 일어난다.
③ O: 액션러닝은 현실의 중요하고 해결이 필요한 과제를 다루어야 효과가 있다. 과제가 추상적이거나 실제성과 긴급성이 약하면 학습과 실행의 연결이 약해진다.
④ O: 숙련된 퍼실리테이터는 토론을 운영하고 질문을 촉진하며 성찰을 이끌어 집단이 학습에서 이탈하지 않도록 돕는다. 따라서 효과적인 액션러닝 수행에 중요한 요소이다.

**오답 포인트**

①의 '역량모델'이라는 표현이 인사조직론의 익숙한 용어라서 그럴듯하게 보인다는 점이 함정이다. 그러나 역량모델은 역량기반 인사관리나 교육체계 설계에서 주로 쓰이는 개념이고, 액션러닝은 실제 과제 해결 과정의 질문·성찰·실행 구조가 핵심이다.

NoteBase

**다시 나오면 이렇게 판단**

보기에서 실제 과제, 질문, 성찰, 실행, 퍼실리테이터가 나오면 액션러닝의 구성요소로 판단한다. 반대로 역량모델, 역량사전, 역량평가처럼 직무역량 체계화 언어가 나오면 액션러닝의 필수요소가 아닌 별도 인사관리 도구로 구분한다.

**암기 포인트**

액션러닝은 실제 과제 + 질문·성찰 + 퍼실리테이터이고, 역량모델은 별도 역량관리 틀이다.

NoteBase

**문 16. 거래비용 이론에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?**

① 내부조직은 정보의 편재성으로 인한 문제를 줄이는 데 기여한다.

② 내부조직은 시장보다 기회주의적 행동을 적발할 수 있는 가능성이 더 높다.

③ 자산전속성(asset specificity)은 특정한 거래에 사용되는 자산의 이전가능성을 의미한다.

④ 다수자 교환 관계가 지배적인 상황에서는 기회주의적 행동에 의해 시장이 제 기능을 할 수 없을 가능성이 높다.

**정답 4번**

**출제 포인트**

이 문제는 거래비용 이론의 핵심 전제인 정보의 편재성, 기회주의, 자산전속성, 소수자 교환 관계를 구별할 수 있는지를 묻는 문제이다.

**핵심 개념**

거래비용 이론은 시장거래에 정보의 편재성, 제한된 합리성, 기회주의, 자산전속성이 결합하면 거래비용이 커질 수 있다고 본다.
내부조직은 시장계약보다 감시와 통제가 쉬워 기회주의를 줄이기 유리한 경우가 있다.
자산전속성은 자산이 특정 거래에 맞추어져 다른 용도로 쉽게 전환되기 어렵다는 성격을 뜻하며, 판단 축은 다른 용도로의 이전가능성이다.
시장실패 위험은 다수자 교환보다 소수자 교환 관계에서 더 커진다.

NoteBase

**선지별 해설**

① O
정보가 여러 주체에 불균등하게 퍼져 있으면 시장에서 계약 체결과 감시에 비용이 커진다. 내부조직은 보고체계와 감독을 통해 이런 정보 편재성 문제를 줄이는 데 기여하므로 옳다.

② O
거래비용 이론은 내부조직이 시장보다 감시와 통제가 용이하여 기회주의적 행동을 적발하거나 억제하기 쉽다고 본다. 따라서 시장보다 적발 가능성이 더 높다는 진술은 옳다.

③ O
자산전속성은 특정 거래에 맞추어 투자된 자산이 다른 용도나 다른 거래상대방에게 쉽게 전환되기 어려운 성격을 뜻한다. 선지는 판단 기준을 '이전가능성'으로 잡고 있으므로 취지는 옳다. 더 엄밀히 쓰면 '이전가능성이 낮을수록 자산전속성이 높다'가 된다.

④ X
틀린 부분은 '다수자 교환 관계가 지배적인 상황'이다. 거래비용 이론에서 시장이 기회주의 때문에 제 기능을 잃기 쉬운 쪽은 다수자 교환이 아니라 소수자 교환 관계이다. 실제로는 '소수자 교환 관계가 지배적인 상황에서는 기회주의적 행동에 의해 시장이 제 기능을 할 수 없을 가능성이 높다'가 옳다.

**오답 포인트**

④는 '다수자'와 '소수자'를 바꿔 놓은 함정이다. 거래비용 이론에서는 거래상대가 많으면 대체 가능성이 있어 시장규율이 작동하지만, 거래상대가 적어지면 기회주의의 위험이 커진다. ③도 자산전속성 자체를 이전가능성과 같은 말로 오해하기 쉬우나, 핵심은 이전가능성의 높고 낮음 중 특히 낮은 정도에 있다.

**다시 나오면 이렇게 판단**

거래비용 이론 문제는 먼저 시장실패를 키우는 조건이 무엇인지 본다. 자산전속성이 높고 거래상대가 소수이며 기회주의 가능성이 크면 시장보다 내부조직의 장점이 커진다고 판단하면 된다.

**암기 포인트**

거래비용 이론은 '자산전속성 높음 + 소수자 교환 + 기회주의 위험 = 시장거래 비용 증가'로 정리된다.

NoteBase

**문 17. 의사전달 장애의 극복 방법에 대한 설명으로 옳은 것은?**

① 정보에 우선순위를 설정하여 처리하면 수신자의 수용거부로 인한 장애가 극복된다.

② 계층제에서 계급성과 이에 부수된 상징을 강조하면 정보의 왜곡과 단절이 감소된다.

③ 정기적 회의 등 시기적 조절을 통해 정보량을 표준화하면 과부하로 인한 장애가 극복된다.

④ 왜곡과 누락을 극복하기 위한 가외성 방법은 메시지 내에 편파가 게재됐다고 보일 때 그에 맞서는 편파를 모색하도록 해서 차이 있는 해석을 뽑아내는 것이다.

**정답 3번**

**출제 포인트**

이 문제는 의사전달 장애의 유형과 그 장애를 줄이는 대응 수단을 정확히 연결할 수 있는지를 묻는다.

**핵심 개념**

수용거부는 수신자가 메시지 자체를 받아들이지 않거나 방어적으로 해석하는 현상이다.
정보과부하는 처리 가능한 범위를 넘는 정보가 한꺼번에 들어와 판단과 선별이 어려워지는 현상이다.
왜곡과 단절은 계층, 지위, 전달 단계 때문에 메시지 내용이 변형되거나 끊기는 현상이다.
가외성은 같은 내용을 반복하거나 여러 통로로 보내 누락과 왜곡을 줄이는 방식이다.

**선지별 해설**

1번: X. 정보에 우선순위를 두어 처리하는 방법은 수신자의 수용거부를 줄이는 수단이 아니라 정보과부하를 완화하는 수단이다. 틀린 표현은 '수용거부'이고, 올바르게는 '정보과부하로 인한 장애가 완화된다'이다.
2번: X. 계층제에서 계급성과 상징을 강조하면 정보의 왜곡과 단절이 줄어드는 것이 아니라 오히려 커질 수 있다. 틀린 표현은 '왜곡과 단절이 감소된다'이고, 올바르게는 '계층적 상징과 지위 차이를 완화할수록 왜곡과 단절을 줄일 수 있다'이다.
3번: O. 정기적 회의나 보고 시점의 조절은 정보가 한꺼번에 몰리지 않게 하여 정보량을 표준화하고, 그 결과 정보과부하로 인한 장애를 줄이는 데 도움이 된다.
4번: X. 가외성은 메시지 안의 편파에 맞서는 다른 편파를 찾아내는 방법이 아니라 같은 내용을 반복하거나 복수 경로로 전달해 왜곡과 누락을 줄이는 방법이다. 틀린 표현은 '편파를 모색하여 차이 있는 해석을 뽑아내는 것'이고, 올바르게는 '반복 전달과 복수 통로 활용으로 메시지 손실을 줄이는 것'이다.

**오답 포인트**

의사전달 장애 문제는 장애의 이름과 대응 수단을 짝짓는 방식으로 출제된다. 정보 우선순위 설정은 정보과부하 대책인데 이를 수용거부 대책으로 바꾸거나, 가외성을 편파 해석 기법처럼 바꾸면 틀리게 된다.

NoteBase

**다시 나오면 이렇게 판단**

먼저 장애가 수용거부, 왜곡·단절, 정보과부하, 누락 중 무엇인지 구분한 뒤 그에 맞는 대응을 연결하면 된다. 정보의 양과 시기를 조절하는 대책은 과부하, 반복과 복수 경로는 왜곡·누락, 신뢰와 이해 증진은 수용거부 대응으로 본다.

**암기 포인트**

과부하는 양과 시기 조절, 왜곡과 누락은 가외성, 수용거부는 신뢰와 이해의 문제이다.

NoteBase

**문 18. 리더십 이론에 대한 설명으로 옳은 것만을 모두 고르면?**

ㄱ. 블레이크(Blake)와 모우튼(Mouton)의 관리망 이론에서 팀관리형(team management)은 업무와 인간에 대한 관심이 모두 높은 리더십이다.
ㄴ. 셀프리더십은 조직구성원이 스스로 자신들을 리드하는 셀프리더가 되도록 도움을 주는 리더십이다.
ㄷ. 피들러(Fiedler)의 상황적 리더십 이론에서 상황변수 3가지는 리더-구성원 관계, 리더의 직위권력, 업무구조이다.
ㄹ. 에반스(Evans)와 하우스(House)의 경로-목표 리더십 이론은 LPC(the least preferred coworker) 점수를 이용하여 리더십을 분류한다.

① ㄱ, ㄷ
② ㄱ, ㄹ
③ ㄴ, ㄹ
④ ㄱ, ㄴ, ㄷ

**정답 1번**

**출제 포인트**

이 문제는 블레이크·모우튼, 셀프리더십과 슈퍼리더십, 피들러, 에반스·하우스의 대표 개념을 정확히 연결할 수 있는지를 묻는다.

**핵심 정리**

블레이크·모우튼의 관리망 이론에서 팀관리형은 업무와 인간에 대한 관심이 모두 높은 유형이다.
셀프리더십은 개인이 자기목표 설정, 자기통제, 자기보상 등을 통해 스스로를 이끄는 개념이다.
슈퍼리더십은 구성원이 셀프리더가 되도록 이끄는 리더십이다.
피들러의 상황적 리더십 이론은 리더-구성원 관계, 과업구조, 직위권력을 상황변수로 본다.
경로-목표 이론은 LPC 점수가 아니라 지시적·지원적·참여적·성취지향적 리더행동을 상황에 맞게 설명하는 이론이다.

NoteBase

### 선지별 해설

1번 O: 1번은 ㄱ, ㄷ의 조합이다. ㄱ은 관리망 이론의 팀관리형이 업무와 인간에 대한 관심이 모두 높은 9·9형이라는 점에서 옳고, ㄷ도 피들러의 3가지 상황변수를 정확히 적었으므로 맞는 조합이다.
2번 X: 2번은 ㄱ은 맞지만 ㄹ이 틀려서 오답이다. 틀린 표현은 "경로-목표 리더십 이론은 LPC 점수를 이용한다"는 부분이다. 올바르게는 LPC 점수는 피들러 이론의 도구이고, 경로-목표 이론은 리더행동 유형과 부하·환경 특성의 적합성을 본다.
3번 X: 3번은 ㄴ과 ㄹ이 모두 틀려서 오답이다. ㄴ의 틀린 표현은 "셀프리더십은 … 셀프리더가 되도록 도움을 주는 리더십"이라는 부분이며, 올바르게는 그것은 슈퍼리더십의 설명이다. ㄹ도 LPC를 경로-목표 이론에 연결한 점이 틀렸으므로 옳은 조합이 아니다.
4번 X: 4번은 ㄱ과 ㄷ은 맞지만 ㄴ이 틀려서 오답이다. 틀린 표현은 "셀프리더십은 구성원이 셀프리더가 되도록 도움을 주는 리더십"이라는 부분이다. 올바르게는 셀프리더십은 개인이 스스로 자신을 리드하는 것이고, 구성원을 셀프리더로 만드는 것은 슈퍼리더십이다.

### 오답 포인트

셀프리더십과 슈퍼리더십을 뒤바꾸거나, 피들러의 LPC를 경로-목표 이론에 잘못 붙이면 틀리기 쉽다. 이 문제는 비슷한 리더십 이론 이름을 교차 배치해 암기 혼동을 노린 문항이다.

### 다시 나오면 이렇게 판단

학자명과 대표 키워드를 1대1로 연결해 판단하면 된다. 블레이크·모우튼은 관리망, 피들러는 LPC와 3상황변수, 에반스·하우스는 경로-목표, 슈퍼리더십은 셀프리더 양성이라는 기준으로 보면 조합형 선택지도 바로 걸러진다.

### 암기 포인트

팀관리형은 고과업·고인간, 피들러는 LPC, 경로-목표는 리더행동 유형, 슈퍼리더십은 셀프리더를 만든다는 연결로 기억한다.

NoteBase

**문 19. 중앙인사기관에 대한 설명으로 옳은 것은?**

① 우리나라에서 위원회형 중앙인사기관은 운영된 적이 없다.

② 현재 미국의 중앙인사기관은 위원회형의 연방인사위원회이다.

③ 현재 우리나라의 중앙인사기관은 대통령 직속의 집행부형 기관이다.

④ 우리나라 중앙인사기관은 공무원 교육훈련, 연구 · 개발 및 평가, 교류 · 협력 등을 관장하는 국가공무원인재개발원을 소속기관으로 두고 있다.

**정답 4번**

**출제 포인트**

이 문제는 우리나라와 미국의 중앙인사기관의 유형, 현행 소속, 소속기관을 정확히 구별할 수 있는지를 묻는 문제이다.

**핵심 개념**

위원회형 중앙인사기관은 합의제 위원회가 인사정책을 관장하는 형태이다. 집행부형 중앙인사기관은 독임제 행정기관이 인사업무를 총괄하는 형태이다. 우리나라는 과거 중앙인사위원회라는 위원회형 기관을 운영한 적이 있고, 현재는 국무총리 소속의 인사혁신처가 중앙인사기관 역할을 한다.

**선지별 해설**

1번: X. 틀린 부분은 "운영된 적이 없다"이다. 실제로는 우리나라에서 1999년 중앙인사위원회가 설치되어 위원회형 중앙인사기관이 운영된 적이 있다.
2번: X. 틀린 부분은 "현재 미국의 중앙인사기관은 위원회형의 연방인사위원회"이다. 실제로는 미국의 과거 Civil Service Commission은 폐지되었고, 현재는 OPM이 연방 인사행정을 담당하는 형태로 운영된다.
3번: X. 틀린 부분은 "대통령 직속"이다. 현재 우리나라의 중앙인사기관은 집행부형인 인사혁신처이지만 대통령 직속이 아니라 국무총리 소속이다.
4번: O. 현재 우리나라 중앙인사기관인 인사혁신처는 국가공무원인재개발원을 소속기관으로 두고 있으며, 이 기관은 공무원 교육훈련, 연구·개발 및 평가, 교류·협력 등의 업무를 담당한다.

**오답 포인트**

과거 기관과 현재 기관을 뒤섞으면 틀리기 쉽다. 우리나라는 과거의 중앙인사위원회와 현재의 인사혁신처를 구분해야 하고, 미국도 과거의 Civil Service Commission과 현재의 OPM을 구분해야 한다. 또한 우리나라 현행 중앙인사기관의 소속은 대통령 직속이 아니라 국무총리 소속이라는 점이 자주 출제되는 함정이다.

NoteBase

**다시 나오면 이렇게 판단**

중앙인사기관 문항은 먼저 현행 기관명이 무엇인지 확인하고, 다음으로 기관 형태가 위원회형인지 집행부형인지, 소속이 대통령인지 국무총리인지, 마지막으로 소속기관이 무엇인지를 순서대로 대조하면 판단이 쉬워진다.

**암기 포인트**

한국은 과거 중앙인사위원회, 현재 인사혁신처이다. 미국은 과거 Civil Service Commission, 현재 OPM이다.

NoteBase

**문 20. 경력직 공무원에 해당하지 않는 것은?**

① 국세청장

② 경찰청장

③ 검찰총장

④ 전문경력관

**정답 1번**

### 쟁점

이 문제는 경력직공무원과 특수경력직공무원의 구분에 관한 문제이다.
핵심은 정무직은 특수경력직이고, 검사·경찰공무원·전문경력관은 경력직이라는 점을 구별하는 것이다.

### 용어 풀이

경력직공무원은 실적과 자격에 따라 임용되고 신분이 보장되는 공무원이다.
특수경력직공무원은 경력직공무원 외의 공무원으로서 정무직·별정직·임기제공무원 등이 여기에 속한다.

### 핵심 구분

원칙적으로 일반직공무원과 특정직공무원은 경력직공무원이다.
다만 정무직공무원은 특수경력직공무원이다.
검사와 경찰공무원은 특정직공무원이므로 경력직이고, 전문경력관은 일반직공무원 범주에서 운영되는 공무원이므로 역시 경력직이다.

NoteBase

**선지별 해설**

① X
국세청장은 직제상 정무직 계의 청장(차관급)이므로 경력직공무원에 해당하지 않는다.
틀린 표현: 국세청장을 경력직공무원으로 보는 점이다.
올바른 표현: 국세청장은 정무직공무원으로서 특수경력직공무원이다.

② O
경찰청장은 경찰공무원이다. 경찰공무원은 국가공무원법상 특정직공무원이고, 특정직공무원은 경력직공무원에 속한다.

③ O
검찰총장은 검사의 직급 중 하나이다. 검사는 국가공무원법상 특정직공무원이므로 검찰총장도 경력직공무원에 해당한다.

④ O
전문경력관은 일반직공무원 중 전문성이 요구되는 특수 분야 직위에 임용되는 공무원이다. 일반직공무원 범주이므로 경력직공무원이다.

**오답 포인트**

직위명이 높아 보인다고 모두 정무직으로 처리하면 오답이 된다. 경찰청장과 검찰총장은 기관장이지만 각각 경찰공무원, 검사라는 신분을 가지므로 특정직 경력직으로 본다. 반대로 국세청장은 직제상 정무직으로 분류된다는 점이 함정이다.

**다시 나오면 이렇게 판단**

직위명보다 먼저 법상 직종을 본다. 정무직이면 특수경력직, 일반직이나 특정직이면 경력직으로 판단하면 된다. 기관장이라는 명칭만으로 분류하지 않는 것이 핵심이다.

**암기 포인트**

정무직은 특수경력직, 검사·경찰·전문경력관은 경력직이라는 구도로 정리된다.

NoteBase

**문 21. 「국가공무원법」이 명문으로 규정하고 있는 공무원의 의무가 아닌 것은?**

① 공무원은 직무의 내외를 불문하고 그 품위가 손상되는 행위를 하여서는 아니된다.

② 공무원은 직무를 수행할 때 소속 상관의 직무상 명령에 복종하여야 한다.

③ 공무원은 직무와 관련하여 직접적이든 간접적이든 사례·증여 또는 향응을 주거나 받을 수 없다.

④ 공직자는 사적 이해관계에 영향을 받지 아니하고 직무를 공정하고 청렴하게 수행하여야 한다.

**정답 4번**

**쟁점**

이 문제는 국가공무원법에 명문으로 규정된 복무상 의무와 다른 법률상의 의무를 구별하는 문제이다. 핵심은 국가공무원법의 복종의 의무·청렴의 의무·품위 유지의 의무와 공직자의 이해충돌 방지법상 의무를 구분하는 것이다.

**용어 풀이**

명문 규정 = 법 조문에 문언으로 직접 적혀 있는 규정을 말한다.
청렴의 의무 = 직무와 관련한 사례·증여·향응의 수수나 제공을 금지하는 의무를 말한다.

**핵심 구분**

국가공무원법은 제57조에서 복종의 의무, 제61조에서 청렴의 의무, 제63조에서 품위 유지의 의무를 명문으로 둔다. 반면 사적 이해관계에 영향을 받지 아니하고 직무를 공정하고 청렴하게 수행할 의무는 공직자의 이해충돌 방지법 제4조의 문구이므로 국가공무원법의 명문 규정은 아니다.

NoteBase

**선지별 해설**

① O
- 국가공무원법 제63조의 품위 유지의 의무에 해당한다. 공무원은 직무의 내외를 불문하고 그 품위가 손상되는 행위를 하여서는 아니 된다.

② O
- 국가공무원법 제57조의 복종의 의무에 해당한다. 공무원은 직무를 수행할 때 소속 상관의 직무상 명령에 복종하여야 한다.

③ O
- 국가공무원법 제61조의 청렴의 의무에 해당한다. 공무원은 직무와 관련하여 직접적이든 간접적이든 사례·증여 또는 향응을 주거나 받을 수 없다.

④ X
- 이 문구는 국가공무원법이 아니라 공직자의 이해충돌 방지법 제4조의 공직자 의무에 해당한다.
국가공무원법에도 제59조의 친절·공정의 의무가 있으나, 선지의 사적 이해관계에 영향을 받지 아니하고라는 표현은 국가공무원법 문구가 아니다.
- 틀린 표현: 국가공무원법이 명문으로 규정하고 있는 공무원의 의무
- 올바른 표현: 공직자의 이해충돌 방지법이 명문으로 규정하고 있는 공직자의 의무

**오답 포인트**

④는 공정과 청렴이라는 단어 때문에 국가공무원법 제59조의 친절·공정의 의무나 제61조의 청렴의 의무와 쉽게 섞인다. 그러나 이 선지는 사적 이해관계라는 이해충돌 개념이 들어가므로 국가공무원법이 아니라 이해충돌 방지법 문구로 보아야 한다.

**다시 나오면 이렇게 판단**

복무상 의무 문제는 문장 전체를 법명별로 묶어 판단한다. 복종·청렴·품위유지는 국가공무원법, 사적 이해관계와 이해충돌 회피는 이해충돌 방지법이라는 기준으로 보면 빠르게 걸러진다.

**암기 포인트**

국가공무원법은 복종·청렴·품위, 이해충돌 방지법은 사적 이해관계 배제이다.

NoteBase

**문 22. 다양성 관리(Diversity Management)에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?**

① 다양성의 유형 중 직업, 직급, 교육수준은 변화가능성(variability)이 높다.

② 다양성의 유형 중 출신 지역, 학교, 성적(性的) 지향, 종교는 가시성(visibility)이 높다.

③ 협의로는 균형인사정책에 한정되지만, 광의로는 일-삶의 균형정책까지 확대된다.

④ 이질적인 조직구성원 간의 소통과 교류를 통해 조직의 효과성과 만족도를 높이려고 노력한다.

**정답 2번**

**출제 포인트**

이 문제는 다양성 관리에서 속성을 분류하는 기준인 변화가능성과 가시성, 그리고 다양성 관리의 협의·광의 범위를 구별할 수 있는지를 묻는 문제이다.

**핵심 개념**

다양성 관리는 조직구성원들의 차이를 배제 대상이 아니라 관리·활용 대상으로 보아 조직 효과성과 구성원 만족을 높이려는 인사관리이다.
변화가능성은 시간이 지나면서 바뀔 수 있는 속성인지의 정도이다. 직업, 직급, 교육수준은 개인 경력과 경험에 따라 달라질 수 있어 변화가능성이 높다.
가시성은 겉으로 쉽게 드러나는 속성인지의 정도이다. 출신 지역, 학교, 성적 지향, 종교는 외형만으로 즉시 파악되기 어려워 일반적으로 가시성이 낮다.
협의의 다양성 관리는 균형인사정책 중심으로 이해하고, 광의의 다양성 관리는 일-삶의 균형정책까지 포함하는 방향으로 확장된다.

NoteBase

**선지별 해설**

① O
직업, 직급, 교육수준은 생애주기와 경력 이동에 따라 바뀔 수 있는 속성이다. 따라서 변화가능성이 높다고 보는 것이 맞다.

② X
틀린 부분은 "가시성(visibility)이 높다"이다.
출신 지역, 학교, 성적 지향, 종교는 외형만으로 바로 드러나는 속성이 아니므로 일반적으로 가시성이 높은 유형이 아니다. 올바르게는 "출신 지역, 학교, 성적 지향, 종교는 가시성이 낮은 다양성 유형에 가깝다"가 된다.

③ O
협의의 다양성 관리는 전통적으로 균형인사정책과 같이 대표성 제고에 가까운 정책을 가리킨다. 광의로 가면 일-삶의 균형처럼 다양한 개인 상황을 포괄하는 정책까지 포함한다.

④ O
다양성 관리는 이질적인 구성원들이 상호작용할 수 있도록 하여 조직의 효과성과 만족도를 높이려는 관리 활동이다. 선지는 다양성 관리의 목적을 적절히 설명한다.

**오답 포인트**

가시성과 변화가능성을 뒤섞으면 ②에 쉽게 속는다. 출신 지역이나 학교는 이력서에는 적히지만 사람을 처음 볼 때 외형만으로 바로 드러나는 정보는 아니고, 성적 지향과 종교도 대표적인 저가시성 속성이다.

**다시 나오면 이렇게 판단**

선지에 가시성이 나오면 "겉으로 바로 보이는가"를 기준으로 판단한다. 변화가능성이 나오면 "시간이 지나면 바뀔 수 있는가"를 기준으로 판단한다. 다양성 관리의 범위가 나오면 협의는 균형인사정책, 광의는 일-삶의 균형까지 확장된다는 축으로 정리하면 된다.

**암기 포인트**

가시성은 보이느냐의 문제이고 변화가능성은 바뀌느냐의 문제이다. 성적 지향·종교·출신배경은 저가시성, 직업·직급·교육수준은 고변화가능성으로 묶인다.

NoteBase

**문 23. 주인-대리인 이론(Principal-agent Theory)에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?**

① 역선택과 도덕적 해이 모두 정보비대칭성으로 인해 생기는 문제이다.

② 주인이 학력 등 자신에 관한 정보를 대리인에게 드러내면 대리손실을 줄일 수 있다.

③ 주인이 차별화된 복수의 계약을 제공하여 대리인으로 하여금 선택하게 하면 대리손실을 줄일 수 있다.

④ 주인이 다수의 대리인을 고용하여 대리인들 간 경쟁과 상호 통제를 유도하면 대리손실을 줄일 수 있다.

**정답 2번**

**출제 포인트**

이 문제는 주인-대리인 이론에서 정보비대칭이 낳는 역선택·도덕적 해이와 이를 줄이는 신호발송, 선별, 다수대리인 활용 방식을 구별하는 문제이다.

**핵심 개념**

역선택은 계약 전 대리인의 숨은 정보 때문에 부적합한 상대가 선택되는 문제이다. 키워드는 계약 전, 숨은 정보이다.
도덕적 해이는 계약 후 대리인의 숨은 행동 때문에 주인이 대리인을 완전히 통제하지 못하는 문제이다. 키워드는 계약 후, 숨은 행동이다.
신호발송은 정보를 가진 쪽이 자신의 유형을 상대방에게 드러내는 방식이다. 인사조직 맥락에서는 대체로 대리인이 학력·자격 같은 정보를 주인에게 제시하는 경우이다.
선별은 정보를 덜 가진 쪽이 여러 계약이나 장치를 제시해 상대방이 스스로 유형을 드러내게 하는 방식이다.

NoteBase

### 선지별 해설

① O
역선택과 도덕적 해이는 모두 정보비대칭에서 출발한다. 다만 역선택은 계약 전에 숨은 정보가 문제이고, 도덕적 해이는 계약 후 숨은 행동이 문제라는 점이 다르다.

② X
틀린 부분은 "주인이 학력 등 자신에 관한 정보를 대리인에게 드러내면"이다. 학력·자격 같은 정보는 보통 대리인 자신의 사적 정보이므로, 이를 주인에게 알리는 신호발송이 역선택을 줄이는 방식이다. 올바르게는 "대리인이 학력 등 자신에 관한 정보를 주인에게 드러내면 대리손실을 줄일 수 있다"이다.

③ O
주인이 차별화된 복수의 계약을 제시해 대리인이 스스로 선택하게 만드는 것은 선별의 전형적 방식이다. 정보가 부족한 주인이 계약 메뉴를 설계해 상대의 유형을 드러내게 하므로 대리손실을 줄일 수 있다.

④ O
주인이 다수의 대리인을 고용해 경쟁과 상호통제를 유도하면 감시 비용을 낮추고 노력 수준을 끌어올릴 수 있다. 상대평가나 상호견제는 도덕적 해이 완화 장치로 이해할 수 있다.

### 오답 포인트

신호발송과 선별은 모두 정보비대칭을 줄이는 장치라서 주체를 바꾸어 출제하면 혼동하기 쉽다. 이 문항의 함정은 ②에서 정보 공개의 주체를 바꾸어 놓은 점이다.

### 다시 나오면 이렇게 판단

누가 정보를 더 많이 가지고 있는지와 누가 먼저 장치를 설계하는지를 보면 된다. 정보를 가진 쪽이 자신을 드러내면 신호발송이고, 정보가 부족한 쪽이 계약 메뉴를 제시하면 선별이다. 또 계약 전 숨은 정보는 역선택, 계약 후 숨은 행동은 도덕적 해이로 판단한다.

### 암기 포인트

역선택은 계약 전 숨은 정보, 도덕적 해이는 계약 후 숨은 행동, 신호발송은 정보보유자의 공개, 선별은 주인의 계약설계이다.

NoteBase

**문 24. 토마스(Thomas)의 갈등관리 방식에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?**

① 수용(accommodating)은 자신의 이익을 양보하고 상대방의 관심사를 만족시키는 방식이다.

② 회피(avoiding)는 갈등 쟁점으로부터 비켜서거나 해결을 연기하는 방식이다.

③ 협력(collaborating)은 상호 희생과 양보를 통해 당사자 간의 이익을 부분적으로 만족시키는 방식이다.

④ 경쟁(competing)은 권력, 위협 등을 통하여 상대방을 희생시키고 자신의 이익을 취하는 방식이다.

**정답 3번**

**출제 포인트**

토마스의 갈등관리 방식 중 협력과 타협의 개념 차이를 정확히 구분하는지를 묻는 문제이다.

**핵심 개념**

수용은 자신의 관심사는 낮추고 상대방의 관심사는 높여 상대를 만족시키는 방식이다.
회피는 갈등 장면에서 물러나거나 해결을 미루는 방식이다.
타협은 서로 일부씩 양보하여 각자의 이익을 부분적으로 만족시키는 방식이다.
협력은 문제를 공동으로 해결하여 당사자 모두의 관심사를 가능한 한 함께 충족시키는 방식이다.
경쟁은 권력, 위협 등을 사용하여 자신의 이익을 우선 확보하는 방식이다.

**선지별 해설**

① O. 수용은 자기주장은 낮고 협조성은 높아 자신의 이익을 양보하면서 상대방 관심사를 충족시키는 방식이므로 설명이 맞다.
② O. 회피는 갈등을 정면으로 다루지 않고 피하거나 나중으로 미루는 방식이므로 설명이 맞다.
③ X. 틀린 부분은 '협력(collaborating)은 상호 희생과 양보를 통해 당사자 간의 이익을 부분적으로 만족시킨다'는 표현이다. 이는 협력이 아니라 타협(compromising)의 설명이다. 협력은 상호 양보로 일부만 만족하는 방식이 아니라 문제를 함께 해결하여 양측 관심사를 통합적으로 충족시키는 방식이다.
④ O. 경쟁은 자기주장은 높고 협조성은 낮은 방식으로 권력, 압력, 위협 등을 통해 자신의 이익을 관철하려는 성격이 강하므로 설명이 맞다.

**오답 포인트**

협력과 타협은 모두 갈등을 해결하려는 방식이어서 혼동하기 쉽다. 그러나 '상호 양보', '부분적 만족'이라는 표현이 나오면 타협이고, '공동 문제해결', '상호 이익의 최대 충족'이라는 표현이 나오면 협력이다.

NoteBase

**다시 나오면 이렇게 판단**

선지에 양보와 절충이 중심이면 타협으로, 공동 해결과 win-win이 중심이면 협력으로 판단하면 된다. 자기 이익을 포기해 상대를 맞춰 주면 수용이고, 갈등 자체를 피하면 회피이며, 상대를 누르고 자기 이익을 밀어붙이면 경쟁이다.

**암기 포인트**

타협은 일부 만족, 협력은 공동 해결과 상호 만족이다.

NoteBase

**문 25. 쓰레기통 의사결정 모형에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?**

① 결정에 참여하는 사람들의 선호는 불확정적이다.

② 점화계기(triggering event)는 의사결정의 네 가지 요소를 우연히 결합시키는 충격이나 중대한 사건이다.

③ 진빼기 작전은 조직화된 무정부 상태에서 인적 · 물적 자원의 여유가 있을 때 막후 실력자에게 의존하는 방식이다.

④ 날치기 작전은 조직화된 무정부 상태에서 인적 · 물적 자원의 여유가 없을 때 중심적 문제의 해결을 재빨리 결정하는 방식이다.

**정답 3번**

**출제 포인트**

이 문제는 쓰레기통 의사결정 모형의 핵심 전제와 의사결정 방식인 점화계기, 진빼기 결정, 날치기 통과의 차이를 묻는 문제이다.

**핵심 개념**

쓰레기통 의사결정 모형은 조직화된 무정부 상태에서 문제, 해결책, 참여자, 선택기회가 독립적으로 흐르다가 우연한 계기로 결합해 결정이 이루어진다고 보는 모형이다. 점화계기는 이 네 요소를 한 시점에 묶는 우연한 충격이나 사건이다. 진빼기 결정(choice by flight)은 중심 문제에 얽힌 주변 문제가 다른 선택기회로 떠나가기를 기다려 결정을 성사시키는 방식이다. 날치기 통과(choice by oversight)는 다른 문제들이 본격적으로 얽히기 전에 중심 문제를 재빨리 처리하는 방식이다.

NoteBase

**선지별 해설**

① O
결정 참여자들의 선호가 불분명하고 일관되지 않다는 점은 쓰레기통 모형의 전제인 문제성 있는 선호를 그대로 설명한 것이다.

② O
점화계기(triggering event)는 문제, 해결책, 참여자, 선택기회라는 네 흐름이 우연히 한 지점에서 결합하도록 만드는 계기이다. 충격적 사건이나 중대한 사건이 그 예가 된다.

③ X
틀린 표현은 "인적·물적 자원의 여유가 있을 때"와 "막후 실력자에게 의존하는 방식"이다. 진빼기 결정은 자원의 여유가 없는 상황에서 중심 문제에 붙은 주변 문제가 다른 의사결정 기회로 빠져나가기를 기다리는 방식이지, 막후 실력자에게 기대는 방식이 아니다.

④ O
날치기 작전은 자원의 여유가 없는 조직화된 무정부 상태에서 관련 문제들이 더 얽히기 전에 중심 문제를 재빨리 결정하는 방식이라는 설명이므로 옳다.

**오답 포인트**

③은 진빼기 결정과 날치기 통과를 구분하지 못하면 틀리기 쉽다. 특히 "자원의 여유가 있을 때"와 "막후 실력자"라는 표현은 쓰레기통 모형의 의사결정 방식이 아니라 권력 의존적 설명처럼 보이게 만들어 수험생을 흔드는 장치이다.

**다시 나오면 이렇게 판단**

쓰레기통 모형 문제는 먼저 조직화된 무정부 상태의 전제인 선호 불확정, 불명확한 기술, 유동적 참여를 확인한 뒤, 의사결정 방식이 "문제가 떠나가기를 기다리는가"이면 진빼기 결정이고 "다른 문제가 붙기 전에 빨리 처리하는가"이면 날치기 통과로 판단하면 된다.

**암기 포인트**

진빼기는 문제가 떠난 뒤 결정, 날치기는 문제가 붙기 전 결정이라는 대비로 정리된다.

NoteBase