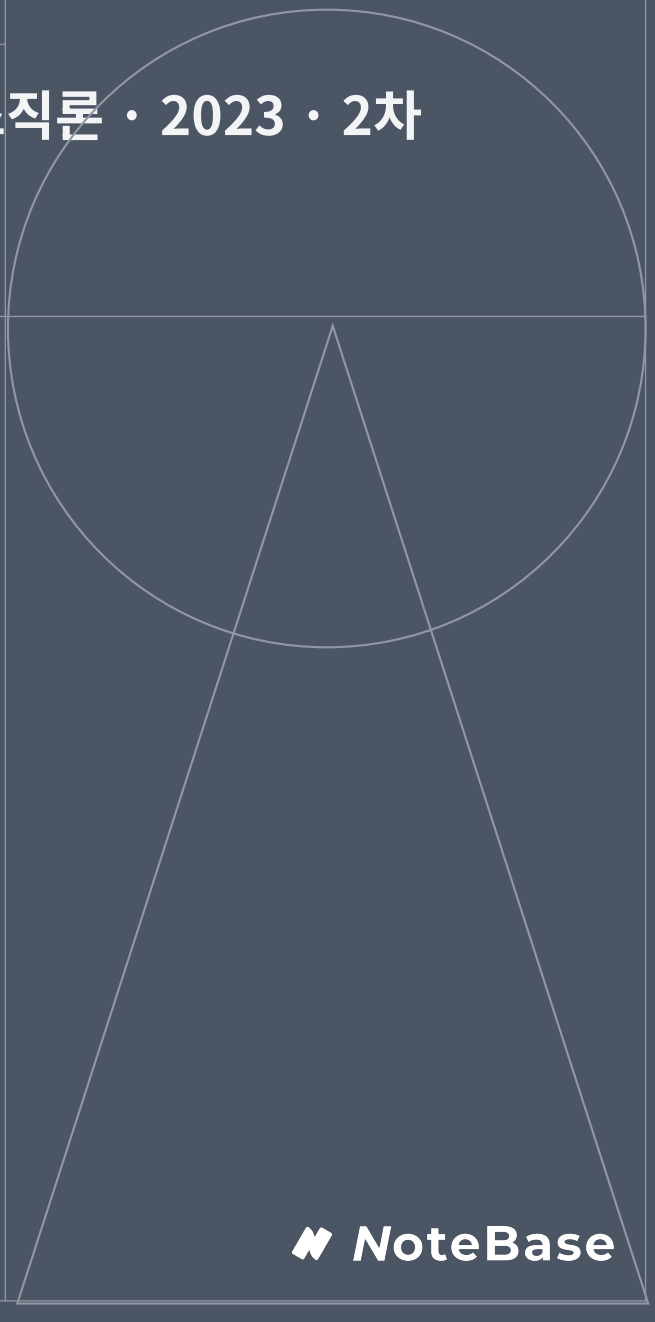
# 기출OX 해설집

공무원/국가직/7급 · 인사조직론 · 2023 · 2차



NoteBase

# 기출OX 해설집

## 공무원/국가직/7급 · 인사조직론 · 2023 · 2차

**공무원/국가직/7급 · 인사조직론 · 2023 · 2차**

**문 1. 전략적 인적자원관리에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?**

① 인적자원을 조직목표 달성과 조직성과 제고를 위한 핵심자산으로 인식한다.

② 조직구성원의 직무만족, 동기부여와 같은 개인의 심리적 측면과 단기적 관점에서의 계획 수립을 강조한다.

③ 인력의 선발, 교육훈련, 성과관리 등 인적자원관리 기능 간의 연계 및 수직적·수평적 통합을 통한 전체 최적화를 추구한다.

④ 조직의 전략목표를 효과적으로 달성하기 위해 조직과 조직구성원의 비전·목표를 정합(alignment)시키는 과정이다.

**정답 2번**

**출제 포인트**

이 문제는 전략적 인적자원관리가 전통적 인사관리와 어떻게 다른지, 특히 장기적 전략연계성과 기능 간 통합을 구별할 수 있는지를 묻는다.

**핵심 개념**

전략적 인적자원관리는 인적자원관리를 조직의 전략목표 달성을 위한 핵심 체계로 보는 접근이다.
핵심 축은 장기적 관점, 조직전략과의 정합성, 인사기능 간 수직적·수평적 통합이다.
전통적 인사관리는 채용·배치·보상 등 개별 기능 운영에 초점이 강하고, 인간관계론적 접근은 직무만족이나 동기부여 같은 개인의 심리적 측면을 상대적으로 더 강조한다.

NoteBase

### 선지별 해설

1번: O. 전략적 인적자원관리는 인적자원을 단순한 비용요소가 아니라 조직성과를 만들어 내는 핵심자산으로 본다. 조직목표 달성과 성과 제고를 위해 사람을 전략적으로 관리한다는 설명이므로 옳다.
2번: X. 틀린 표현은 "개인의 심리적 측면과 단기적 관점에서의 계획 수립"이다. 전략적 인적자원관리는 직무만족이나 동기부여만을 중심에 두는 접근이 아니라, 조직전략과 연계된 장기적 인력운영을 강조한다. 올바르게는 "조직전략과 연계된 장기적 관점에서 인적자원계획을 수립한다"이다.
3번: O. 전략적 인적자원관리는 선발, 교육훈련, 성과관리, 보상 등의 기능이 서로 따로 노는 것을 막고 일관되게 연결되도록 본다. 인사기능 간 연계와 수직적·수평적 통합을 통해 전체 최적화를 추구한다는 설명이므로 옳다.
4번: O. 전략적 인적자원관리의 핵심 개념 가운데 하나가 정합성이다. 조직의 전략목표와 구성원의 목표, 그리고 인사제도가 같은 방향으로 맞물리게 하는 alignment를 설명한 것이므로 옳다.

### 오답 포인트

전략적 인적자원관리와 인간관계론적 접근을 섞으면 2번에 흔들린다. 직무만족, 동기부여, 개인의 심리적 측면은 중요하지만, 그것만으로 전략적 인적자원관리를 설명하면 범위가 좁아지고 장기적 전략연계성이 빠진다.

### 다시 나오면 이렇게 판단

선지에 장기적 전략연계, 정합성, 기능 간 통합이 나오면 전략적 인적자원관리의 특징으로 본다. 반대로 개인 심리, 단기 운영, 개별 기능 중심만 강조하면 전통적 인사관리나 인간관계 중심 설명일 가능성이 높다.

### 암기 포인트

전략적 인적자원관리 = 장기적 전략연계 + 정합성 + 인사기능 통합이다.

NoteBase

**문 2. 과학적 관리론, 행정관리론, 관료제론을 포함하는 고전적 조직이론에 대한 내용으로 옳지 않은 것은?**

① 조직의 공식적 구조를 중요한 변수로 보았다.

② 합리적 · 경제적 인간관에 입각하고 있다.

③ 단일가치 기준으로 능률성을 강조하였다.

④ 조직을 둘러싼 환경은 불안정적이며 불확실하다고 가정하였다.

**정답 4번**

**출제 포인트**

이 문제는 고전적 조직이론이 공식구조와 효율성을 중시하는 폐쇄체계 관점이라는 점을 묻는 문제이다.

**핵심 개념**

고전적 조직이론은 과학적 관리론, 행정관리론, 관료제론을 묶는 흐름으로서 조직을 합리적으로 설계할 수 있는 공식적 구조로 보고 효율성을 핵심 가치로 삼는 이론이다. 인간은 주로 합리적·경제적 인간으로 전제되며, 환경은 대체로 안정적이거나 분석에서 크게 문제 되지 않는 것으로 다루어진다.

**선지별 해설**

1번 O: 고전적 조직이론은 조직의 공식적 구조, 분업, 위계, 규칙 같은 형식적 요소를 중심으로 조직을 이해한다. 따라서 공식적 구조를 중요한 변수로 본다는 설명은 옳다.
2번 O: 고전적 조직이론은 인간을 경제적 보상에 반응하는 합리적 존재로 보는 경향이 강하다. 따라서 합리적·경제적 인간관에 입각한다는 설명은 옳다.
3번 O: 고전적 조직이론은 조직의 목표를 효율적으로 달성하는 데 초점을 맞추며 대표 가치도 능률성이다. 따라서 단일가치 기준으로 능률성을 강조하였다는 설명은 옳다.
4번 X: 틀린 표현은 '불안정적이며 불확실'이다. 고전적 조직이론은 조직을 둘러싼 환경을 안정적이고 예측 가능하게 보거나, 아예 환경의 영향을 크게 고려하지 않는 폐쇄체계 관점에 가깝다. 올바르게는 '조직을 둘러싼 환경은 비교적 안정적이고 확실하다고 가정하였다' 정도가 된다.

**오답 포인트**

고전적 조직이론과 현대적 조직이론의 환경관을 뒤섞으면 틀리기 쉽다. 환경의 불확실성과 개방체계를 강조하는 것은 상황이론이나 체제이론 이후의 관점이지 고전적 조직이론의 전제가 아니다.

**다시 나오면 이렇게 판단**

고전적 조직이론 문제는 공식구조 중시, 합리적·경제적 인간관, 효율성 중심, 폐쇄체계·안정적 환경 가정이라는 묶음으로 판단하면 된다. 선지에 환경의 불확실성, 비공식조직, 인간의 사회적 욕구가 전면에 나오면 고전적 조직이론과 거리가 있는지 먼저 본다.

NoteBase

**암기 포인트**

고전적 조직이론은 구조·효율·경제인·안정환경의 조합이다.

NoteBase

**문 3. 직위분류제에 대한 설명으로 옳은 것은?**

① 미국의 공공부문 직위분류제는 보수의 형평성 요구보다는 업무 수행의 적정량 요구에서 시작되었으며, 연방정부에서 처음 도입되었다.

② 모든 대상 직위를 직무의 종류와 곤란성 및 책임도에 따라 수직적 · 수평적으로 분류하여 체계화한 것이다.

③ 우리나라는 직군을 시험의 과목과 응시자격, 전보 · 승진의 경로, 교육훈련의 단위, 정원관리 기준으로 사용한다.

④ 직무의 종류, 난이도와 책임도가 상당히 유사한 직위의 군(群)을 직류라고 한다.

**정답 2번**

**출제 포인트**

이 문제는 직위분류제의 분류 기준과 직군·직렬·직류·직급의 개념 차이를 정확히 구분하는지를 묻는 문제이다.

**핵심 개념**

직위분류제는 모든 직위를 직무의 종류와 곤란성, 책임도에 따라 체계적으로 배열하는 제도이다.
직군은 직무 성질이 유사한 직렬의 큰 묶음이고, 직렬은 시험과 임용·전보·승진·교육훈련·정원관리의 기본 단위가 된다.
직류는 같은 직렬 안에서 담당 분야가 비슷한 세부 구분이고, 직급은 난이도와 책임도가 비슷한 직위의 군이다.

**선지별 해설**

① X. 틀린 부분은 '보수의 형평성 요구보다는 업무수행의 적정량 요구에서 시작'과 '연방정부에서 처음 도입'이라는 표현이다. 미국 공공부문의 직위분류제는 보수의 공정성과 합리적 인사관리를 위한 필요에서 발전하였고, 연방정부가 아니라 지방정부에서 먼저 도입된 뒤 확산되었다.
② O. 직위분류제는 모든 직위를 직무의 종류와 곤란성 및 책임도에 따라 수직적·수평적으로 분류하여 체계화하는 제도라는 설명이므로 옳다.
③ X. 틀린 부분은 '직군을 … 기준으로 사용한다'는 표현이다. 우리나라에서 시험과목, 응시자격, 전보·승진 경로, 교육훈련 단위, 정원관리 기준으로 활용되는 것은 직군이 아니라 직렬이다.
④ X. 틀린 부분은 '직류'라는 표현이다. 직무의 종류, 난이도, 책임도가 상당히 유사한 직위의 군은 직급이고, 직류는 같은 직렬 안의 세부 전문 분야 구분이다.

**오답 포인트**

직군·직렬·직류·직급이 모두 비슷한 용어라서 단어 하나만 바꿔도 그럴듯하게 보인다는 점이 함정이다. 특히 ③은 '직군'과 '직렬'을, ④는 '직류'와 '직급'을 바꿔치기한 선지이다.

NoteBase

**다시 나오면 이렇게 판단**

직위분류제 문제는 먼저 '무엇을 기준으로 분류하는 제도인지'를 본다. 그다음 용어를 큰 분류 단위부터 세부 단위까지 정리하면 직군은 큰 묶음, 직렬은 인사관리 기본 단위, 직류는 직렬 내 세부 분야, 직급은 난이도·책임도가 비슷한 직위군으로 판단할 수 있다.

**암기 포인트**

직렬은 인사관리 기준, 직급은 비슷한 난이도·책임도의 직위군, 직류는 직렬 안의 세부 분야이다.

NoteBase

**문 4. 조직의 변화에 따르는 저항 극복전략에 대한 설명으로 옳은 것만을 모두 고르면?**

ㄱ. 규범적 전략은 변화대상자의 참여기회 확대 등을 통해 변화의 정당성을 확보함으로써 저항을 극복하는 것이다.
ㄴ. 공리적 전략은 변화 관련자들의 이익침해를 방지하고 보상을 제공함으로써 저항을 극복하는 것이다.
ㄷ. 강제적 전략은 계서적 권한을 기반으로 강력한 지시나 명령을 통해 저항을 극복하는 것이다.

① ㄱ
② ㄱ, ㄴ
③ ㄴ, ㄷ
④ ㄱ, ㄴ, ㄷ

**정답 4번**

**출제 포인트**

이 문제는 조직변화 저항 극복전략인 규범적 전략, 공리적 전략, 강제적 전략의 의미를 정확히 구분하는지를 묻는 문제이다.

**핵심 개념**

규범적 전략은 참여 확대와 설득을 통해 변화의 정당성과 필요성을 받아들이게 하는 전략이다. 공리적 전략은 이해관계 손실을 줄이거나 보상을 제공해 저항을 완화하는 전략이다. 강제적 전략은 계서적 권한과 명령, 제재를 통해 저항을 억누르는 전략이다.

NoteBase

**선지별 해설**

① X
- ㄱ은 옳지만 ㄴ과 ㄷ도 모두 옳으므로 ㄱ만 고른 1번은 틀리다.
- 틀린 표현은 'ㄱ'만 정답으로 본 점이다. 올바르게는 'ㄱ, ㄴ, ㄷ'이 모두 정답이다.

② X
- ㄱ과 ㄴ은 옳다. 규범적 전략은 참여 확대를 통한 정당성 확보에, 공리적 전략은 이익침해 방지와 보상에 초점이 있다. 다만 ㄷ도 옳으므로 2번은 틀리다.
- 틀린 표현은 'ㄷ'을 제외한 점이다. 올바르게는 'ㄱ, ㄴ, ㄷ'이 모두 포함된다.

③ X
- ㄴ과 ㄷ은 옳다. 공리적 전략은 보상과 이해관계 조정, 강제적 전략은 권한과 명령에 기반한다. 다만 ㄱ도 옳으므로 3번은 틀리다.
- 틀린 표현은 'ㄱ'을 제외한 점이다. 올바르게는 'ㄱ, ㄴ, ㄷ'이 모두 포함된다.

④ O
- ㄱ은 참여기회 확대를 통해 변화의 정당성을 확보하는 규범적 전략 설명으로 옳다.
- ㄴ은 변화 관련자들의 이익침해를 방지하고 보상을 제공하는 공리적 전략 설명으로 옳다.
- ㄷ은 계서적 권한과 강한 지시나 명령으로 저항을 누르는 강제적 전략 설명으로 옳다.

**오답 포인트**

규범적 전략과 공리적 전략을 모두 설득의 문제로만 보면 ㄱ과 ㄴ의 차이를 놓치기 쉽다. 규범적 전략은 가치와 정당성의 수용, 공리적 전략은 이해관계와 보상의 조정이라는 차이를 구분해야 한다.

**다시 나오면 이렇게 판단**

변화 저항 극복전략 문제는 먼저 참여·설득이면 규범적, 보상·손실완화이면 공리적, 명령·권한·제재이면 강제적으로 분류한 뒤 각 진술의 O/X를 확정하면 된다.

**암기 포인트**

규범적은 정당성, 공리적은 보상, 강제적은 명령이다.

NoteBase

**문 5. 직업공무원제에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?**

① 강력한 신분보장을 통해 정권교체에도 불구하고 행정의 계속성과 안정성을 유지한다.

② 폐쇄형 충원방식을 통해 행정조직의 관료화를 막고 민주적 통제를 강화할 수 있다.

③ 특정한 직무수행을 위한 구체적 전문지식보다는 장기적인 발전 가능성을 선발기준으로 삼는다.

④ 공직에 대한 자부심과 일체감이 강화되고, 직업적 연대의식을 갖게 하는 장점이 있다.

**정답 2번**

**출제 포인트**

이 문제는 직업공무원제의 핵심 특징과 그에 따른 장단점을 정확히 구별하는지를 묻는 문제이다.

**핵심 개념**

직업공무원제는 공직을 일생의 직업으로 삼는 인력을 장기적으로 양성·활용하는 제도이다. 특정 직무의 즉시 수행능력보다 장기적 발전가능성과 일반행정능력을 중시하며, 강한 신분보장과 폐쇄형 충원으로 행정의 안정성과 계속성을 확보한다. 반면 폐쇄성 때문에 관료화가 심해지고 민주적 통제가 약화될 수 있다는 한계가 있다.

**선지별 해설**

① O

강한 신분보장은 직업공무원제의 대표적 특징이다. 정권교체와 무관하게 공무원의 지위가 쉽게 흔들리지 않으므로 행정의 계속성과 안정성을 유지할 수 있다.

② X

틀린 부분은 "행정조직의 관료화를 막고 민주적 통제를 강화할 수 있다"이다. 직업공무원제의 폐쇄형 충원방식은 내부 중심의 경력구조를 강화하므로 오히려 관료화가 심해지고 외부의 민주적 통제가 약화될 수 있다.

③ O

직업공무원제는 특정 직무에 바로 투입할 세부기술자보다 장기적으로 성장할 수 있는 사람을 선발해 내부에서 훈련시키는 경향이 강하다. 따라서 장기적 발전가능성을 선발기준으로 삼는다는 설명은 타당하다.

④ O

직업공무원제는 공직을 평생직업으로 인식하게 하므로 공직에 대한 자부심, 조직 일체감, 직업적 연대의식을 높이는 장점이 있다.

NoteBase

### 오답 포인트

②는 직업공무원제의 단점을 장점처럼 뒤집어 놓은 선지이다. 폐쇄형 충원, 강한 내부승진, 직업적 연대의식은 안정성과 전문성에는 유리하지만 관료화와 민주적 통제 약화라는 부작용을 함께 낳을 수 있다는 점이 자주 함정으로 출제된다.

### 다시 나오면 이렇게 판단

직업공무원제가 나오면 먼저 폐쇄형 충원, 신분보장, 장기적 경력개발이라는 축을 떠올리면 된다. 그 다음 안정성·계속성·조직충성은 장점으로, 관료화·폐쇄성·민주통제 약화는 단점으로 연결해 판단하면 된다.

### 암기 포인트

직업공무원제는 폐쇄형·신분보장·장기육성이고, 장점은 안정성, 단점은 관료화이다.

NoteBase

**문 6. 페리와 와이즈(Perry & Wise)가 제안한 공공봉사동기(public service motivation)의 감성적(affective) 차원에 속하는 내용으로 옳은 것은?**

① 선의의 애국심
② 공익봉사의 욕구
③ 정부 전체에 대한 충성과 의무
④ 사회적 형평의 추구

**정답 1번**

**출제 포인트**

이 문제는 Perry & Wise의 공공봉사동기를 합리적 차원, 규범적 차원, 감성적 차원으로 구분하고 각 보기의 내용을 어느 차원에 연결해야 하는지를 묻는 문제이다.

**핵심 정리**

감성적 차원은 공공과 공동체에 대한 정서적 애착, 연민, 자기희생처럼 감정에서 나오는 동기이다.
규범적 차원은 공익 실현, 의무, 충성, 사회적 형평처럼 마땅히 그래야 한다는 규범 의식에서 나오는 동기이다.
합리적 차원은 정책결정 참여나 특정 공공프로그램에 대한 선호처럼 개인의 효용과 선택 계산이 개입되는 동기이다.

NoteBase

**선지별 해설**

① O
선의의 애국심은 국가와 공동체에 대한 정서적 애착에서 비롯되는 동기이므로 감성적 차원에 해당한다.

② X
틀린 표현은 "감성적 차원"에 해당한다고 보는 부분이다. 공익봉사의 욕구는 공익을 위해 봉사해야 한다는 규범의식에 가까우므로 규범적 차원에 해당한다. 감성적 차원으로 고치면 선의의 애국심이나 연민, 자기희생 같은 내용이 와야 한다.

③ X
틀린 표현은 "감성적 차원"에 해당한다고 보는 부분이다. 정부 전체에 대한 충성과 의무는 공직윤리와 의무의식의 문제이므로 규범적 차원에 해당한다. 감성적 차원으로 고치면 공동체에 대한 정서적 애착이나 연민의 내용이 와야 한다.

④ X
틀린 표현은 "감성적 차원"에 해당한다고 보는 부분이다. 사회적 형평의 추구는 공공가치와 정의 실현을 중시하는 규범적 차원에 해당한다. 감성적 차원으로 고치면 선의의 애국심이나 자기희생 같은 정서 기반 동기가 와야 한다.

**오답 포인트**

보기 ②, ③, ④는 모두 공공성을 띠는 표현이어서 감성적 차원처럼 보일 수 있다. 그러나 Perry & Wise는 공익, 의무, 형평을 규범적 차원으로 보고, 애국심이나 연민처럼 정서적 애착이 드러나는 내용을 감성적 차원으로 본다.

**다시 나오면 이렇게 판단**

애국심, 연민, 자기희생처럼 정서가 직접 드러나면 감성적 차원으로 판단한다. 공익, 충성, 의무, 형평처럼 마땅함과 공직규범이 앞에 나오면 규범적 차원으로 판단한다. 정책참여나 개인적 선호가 앞에 나오면 합리적 차원으로 판단한다.

**암기 포인트**

감성은 애국심·연민·자기희생이고, 규범은 공익·의무·형평이다.

NoteBase

**문 7. 사회학습이론(social learning theory)에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?**

① 직접 경험뿐만 아니라 관찰을 통해 학습이 이루어진다고 주장한다.

② 주의과정(attentional process)에서 사람들이 모델의 특정한 사항에 대해서 주목할 때만 학습이 일어난다고 주장한다.

③ 행동의 결과를 어떻게 인식하는지보다 행동의 객관적인 결과 자체가 관찰자의 행동에 더 큰 영향을 미친다고 주장한다.

④ 유지과정(retention process)에서 모델이 사라진 뒤에도 모델의 행동을 얼마나 잘 기억하는지에 따라 모델의 영향력이 달라진다고 주장한다.

**정답 3번**

**출제 포인트**

이 문제는 반두라의 사회학습이론에서 관찰학습의 성립 조건과 대리강화의 작동 방식을 정확히 구분하는지를 묻는 문제이다.

**핵심 개념**

사회학습이론은 직접 강화만이 아니라 타인의 행동과 그 결과를 관찰하면서 학습이 일어난다고 보는 이론이다.
주의과정은 모델의 어떤 행동에 주목해야 관찰학습이 시작되는지를 뜻한다.
유지과정은 관찰한 행동을 심상이나 언어로 기억해 나중에 재생할 수 있게 하는 과정이다.
강화의 효과는 결과 그 자체보다 그 결과를 관찰자가 어떻게 인지하고 기대하느냐에 의해 달라진다. 대리강화는 객관적 결과의 단순 노출이 아니라 인지된 결과를 매개로 작동한다.

**선지별 해설**

① O: 사회학습이론은 직접 경험에 의한 시행착오 학습만이 아니라 타인의 행동을 관찰하는 관찰학습도 인정한다. 따라서 관찰을 통해 학습이 이루어진다고 본다는 설명은 옳다.
② O: 주의과정은 모델의 수많은 행동 중 학습자가 의미 있는 단서와 행동에 선택적으로 주의를 기울이는 단계이다. 주목하지 못한 행동은 학습으로 이어지기 어렵기 때문에 이 설명은 옳다.
③ X: 틀린 부분은 '행동의 객관적인 결과 자체가 관찰자의 행동에 더 큰 영향을 미친다'는 표현이다.
사회학습이론에서는 결과 그 자체보다 관찰자가 그 결과를 어떻게 해석하고 기대하는지가 중요하다. 올바르게는 '행동 결과에 대한 관찰자의 인지와 기대가 관찰자의 후속 행동에 더 큰 영향을 미친다'고 본다.
④ O: 유지과정은 모델이 눈앞에서 사라진 뒤에도 그 행동을 기억 속에 보존하는 과정이다. 관찰한 행동을 얼마나 정확히 기억하느냐에 따라 이후 재생과 모방의 정도가 달라지므로 이 설명은 옳다.

NoteBase

### 오답 포인트

③은 강화효과를 행동의 객관적 결과로만 이해하게 만드는 선택지이다. 사회학습이론은 외적 결과를 기계적으로 받아들이는 모형이 아니라, 그 결과를 관찰자가 어떻게 인지하고 기대하는지를 중시하는 인지적 학습이론이라는 점에서 함정이 있다.

### 다시 나오면 이렇게 판단

사회학습이론 문제는 관찰학습의 네 과정인 주의, 유지, 재생, 동기를 먼저 떠올리면 판단이 쉬워진다. 특히 강화 관련 선택지는 결과 자체를 강조하는지, 결과에 대한 인지와 기대를 강조하는지를 구분하면 된다.

### 암기 포인트

사회학습이론은 본 것을 그대로 따라 하는 이론이 아니라, 본 것을 어떻게 주의하고 기억하며 해석하느냐가 핵심이다. 객관적 결과보다 인지된 결과가 행동을 좌우한다.

NoteBase

**문 8. 우리나라 공무원 분류에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?**

① 일반적으로 임용주체를 기준으로 국가공무원과 지방공무원으로 구분한다.

② 별정직공무원은 비서관·비서 등 보좌업무 등을 수행하거나 특정한 업무 수행을 위하여 법령에서 별정직으로 지정하는 공무원을 말한다.

③ 특정직공무원은 「국가공무원법」과 「지방공무원법」이 우선 적용되며, 해당 법률에 적용 조항이 없을 때는 개별법이 적용된다.

④ 경호공무원은 경력직공무원으로 분류된다.

**정답 3번**

**쟁점**

이 문제는 우리나라 공무원의 분류체계에서 경력직과 특수경력직, 그 안의 일반직·특정직·별정직의 위치와 적용 법체계를 구별할 수 있는지를 묻는다.

**용어 풀이**

특정직공무원은 법관·검사·경찰·소방·교육·군인·경호 등 특수 분야 업무를 담당하는 경력직공무원이다.
별정직공무원은 비서관·비서 등 보좌업무를 수행하거나 특정한 업무 수행을 위하여 법령에서 별정직으로 지정한 특수경력직공무원이다.

**핵심 구분**

일반직과 특정직은 경력직공무원이고, 정무직과 별정직은 특수경력직공무원이다.
특정직공무원은 해당 직종의 개별법이 우선하고, 국가공무원법 또는 지방공무원법은 그 개별법에 특별한 규정이 없을 때 보충적으로 적용된다.

**선지별 해설**

1번: O. 국가공무원과 지방공무원은 일반적으로 어느 공공주체가 임용하느냐를 기준으로 구분한다. 국가기관이 임용하면 국가공무원, 지방자치단체가 임용하면 지방공무원으로 본다.
2번: O. 별정직공무원은 비서관·비서 등 보좌업무를 수행하거나 특정 업무 수행을 위하여 법령에서 별정직으로 지정한 공무원을 말한다. 선지의 설명은 별정직공무원의 법적 성격을 그대로 적은 것이다.
3번: X. 틀린 표현은 '국가공무원법과 지방공무원법이 우선 적용되며'이다. 특정직공무원은 경찰공무원법·교육공무원법·외무공무원법 등 해당 직종의 개별법이 우선 적용되고, 국가공무원법 또는 지방공무원법은 특별한 규정이 없는 범위에서 보충적으로 적용된다.
4번: O. 경호공무원은 국가공무원법상 특정직공무원에 해당하고, 특정직공무원은 경력직공무원에 포함된다.

NoteBase

### 오답 포인트

3번은 특정직과 특수경력직을 뒤섞으면 쉽게 틀린다. 수험생이 '특정직'이라는 이름만 보고 예외적 지위의 공무원이라고 생각하면 개별법 우선이라는 적용구조를 놓치게 된다.

### 다시 나오면 이렇게 판단

공무원 분류 문제는 먼저 경력직과 특수경력직을 가르고, 그다음 일반직·특정직은 경력직, 정무직·별정직은 특수경력직으로 배치한다. 특정직이 나오면 해당 직종의 개별 신분법이 먼저 적용된다고 판단하면 된다.

### 암기 포인트

특정직은 경력직, 별정직은 특수경력직, 특정직의 인사법리는 개별법 우선이다.

NoteBase

**문 9. 목표설정이론에 기반한 동기부여 방안으로 옳지 않은 것은?**

① 목표 추진과정에 적절한 피드백을 제공한다.

② 달성해야 할 목표량과 기간을 명확하게 제시한다.

③ 목표 달성에 따른 보상을 명확하게 제공한다.

④ 달성이 쉬운 정량적 목표를 제시한다.

**정답 4번**

**출제 포인트**

목표설정이론의 핵심 조건인 목표의 구체성, 도전성, 피드백 제공을 구분할 수 있는지를 묻는 문제이다.

**핵심 개념**

목표설정이론은 구체적이고 도전적인 목표가 사람의 주의와 노력을 한 방향으로 집중시켜 성과를 높인다고 보는 이론이다.
핵심 판단축은 목표가 얼마나 명확한지와 얼마나 도전적인지이다. 쉬운 목표보다 달성 가능하면서도 어려운 목표가 더 높은 동기를 유발한다.
피드백은 목표 대비 현재 수준을 알려 주어 노력의 방향을 조정하게 하고, 목표 달성과 보상의 연결은 목표몰입을 뒷받침할 수 있다.

**선지별 해설**

① O. 목표설정이론은 목표 추진과정의 피드백을 중시한다. 피드백이 있어야 현재 성과와 목표의 차이를 확인하고 행동을 조정할 수 있다.
② O. 목표는 구체적이고 명확해야 한다. 목표량과 기간을 분명히 제시할수록 노력의 방향이 선명해진다.
③ O. 목표 달성에 따른 보상을 명확히 하면 목표의 중요성과 기대가 커져 목표몰입을 뒷받침할 수 있다. 이 선지의 핵심은 보상이 목표달성과 연결되어 있다는 점이다.
④ X. 틀린 부분은 '달성이 쉬운'이다. 목표설정이론은 쉬운 목표보다 구체적이면서도 도전적인 목표가 더 강한 동기부여를 만든다고 본다. 올바르게는 '도전적이지만 수용 가능한 정량적 목표를 제시한다'이다.

**오답 포인트**

④는 '정량적 목표'라는 맞는 표현 앞에 '달성이 쉬운'을 붙여 함정을 만든 선지이다. 목표설정이론은 정량성만 보는 이론이 아니라 목표 난이도까지 함께 본다. '구체적 목표'와 '쉬운 목표'를 같은 뜻으로 받아들이면 오답이 된다.

NoteBase

**다시 나오면 이렇게 판단**

목표설정이론 문제는 목표가 구체적인지, 목표가 도전적인지, 그리고 피드백 장치가 있는지를 순서대로 확인하면 된다. 선지에 '쉬운 목표'가 나오면 우선 오답 후보로 판단한다.

**암기 포인트**

목표설정이론은 구체성, 도전성, 피드백이 핵심이다. 쉬운 목표는 동기유발 효과가 약하다.

NoteBase

**문 10. 반 데 벤과 페리(Van De Ven & Ferry)의 조직평가지표(OAI: organization assessment instrument)에 대한 설명으로 옳은 것은?**

① OAI는 폐쇄 체제를 전제로 한다.

② OAI는 조직을 조직 전체, 부서와 작업집단, 개인 간 관계의 세 단계로 구분하여 진단한다.

③ 조직부서설계 차원은 조직 내 부서와 작업집단의 업무, 구조 및 과정 등을 측정한다.

④ 업무설계 차원은 조직 내 부서 간의 상호의존도, 조정, 그리고 통제의 구조를 측정한다.

**정답 3번**

**출제 포인트**

반 데 벤과 페리의 OAI가 전제하는 조직관, 진단 수준, 다섯 가지 분석 차원의 측정대상을 구분하는 문제이다.

**핵심 개념**

OAI는 조직을 개방사회행동체제로 보고 조직을 과학적이고 실용적으로 평가하기 위한 진단 도구이다.
진단 수준은 전체 조직, 작업집단과 부서, 개인적 업무, 업무와 개인의 관계의 네 수준으로 이해된다.
주요 차원은 성취도, 거시조직, 조직부서설계, 업무설계, 부서 간 차원으로 구분된다. 조직부서설계는 부서와 작업집단의 업무 · 구조 · 과정을 보고, 업무설계는 개인 직무나 지위의 구성방식과 직무 요구 및 반응을 보며, 부서 간 차원은 부서 · 지위 간 상호의존도 · 조정 · 통제를 본다.

**선지별 해설**

① X. 틀린 부분은 '폐쇄 체제'이다. OAI는 조직을 외부환경과 상호작용하는 개방사회행동체제로 전제한다. 올바르게는 'OAI는 개방 체제를 전제로 한다'가 된다.
② X. 틀린 부분은 '세 단계'와 '개인 간 관계'이다. OAI는 전체 조직, 작업집단과 부서, 개인적 업무, 업무와 개인의 관계의 네 수준으로 진단한다. 올바르게는 '조직 전체, 작업집단과 부서, 개인적 업무, 업무와 개인의 관계의 네 수준으로 구분하여 진단한다'가 된다.
③ O. 조직부서설계 차원은 조직 내 부서와 작업집단의 업무, 구조, 과정의 특성을 측정한다. 선지의 측정대상이 조직부서설계 차원의 내용과 일치한다.
④ X. 틀린 부분은 '업무설계 차원'이다. 부서 간 상호의존도, 조정, 통제의 구조는 업무설계가 아니라 부서 간 차원에서 측정한다. 올바르게는 '부서 간 차원은 조직 내 부서 간의 상호의존도, 조정, 통제의 구조를 측정한다'가 된다.

**오답 포인트**

출제자가 노린 함정은 OAI의 차원 명칭을 서로 바꾸는 데 있다. ③의 '부서와 작업집단의 업무 · 구조 · 과정'은 조직부서설계 차원이고, ④의 '부서 간 상호의존도 · 조정 · 통제'는 부서 간 차원이다. 또한 ①처럼 OAI의 개방체제 전제를 폐쇄체제로 바꾸거나, ②처럼 네 수준을 세 수준으로 줄이면 오답이 된다.

NoteBase

**다시 나오면 이렇게 판단**

OAI 문항에서는 먼저 조직관이 개방체제인지 확인하고, 다음으로 진단 수준이 네 수준인지 확인한다. 마지막으로 조직부서설계는 부서 · 작업집단 내부의 업무 · 구조 · 과정, 업무설계는 개인 직무의 설계, 부서 간 차원은 부서 사이의 상호의존 · 조정 · 통제라는 대응관계를 기준으로 판단한다.

**암기 포인트**

OAI는 개방체제, 네 수준 진단, 조직부서설계는 부서 내부, 부서 간 차원은 부서 사이로 암기한다.

NoteBase

**문 11. 개방형 직위에 대한 설명으로 옳은 것은?**

① 일반직 · 특정직공무원으로 보할 수 있는 직위만을 대상으로 한다.

② 소속 장관별로 고위공무원단 및 과장급 직위 각 총수의 30% 범위에서 지정한다.

③ 지방자치단체의 임용권자가 개방형 직위를 지정 · 변경하거나 직위별 직무수행요건을 설정 · 변경할 때는 중앙인사기관과의 협의를 거쳐야 한다.

④ 경력개방형 직위제도는 개방형 직위 중 공직 외부의 경험과 전문성을 활용할 필요가 있는 직위를 공직 외부에서만 적격자를 선발하는 것이다.

**정답 4번**

**쟁점**

이 문제는 개방형 직위와 경력개방형 직위의 지정 대상, 지정 비율, 권한 주체를 구별하는 문제이다.

**용어 풀이**

개방형 직위는 공직 내부나 외부에서 적격자를 선발할 필요가 있는 직위이다.
경력개방형 직위는 그중 공직 외부의 경험과 전문성을 적극 활용할 필요가 있어 공직 외부에서만 선발하는 직위이다.

**핵심 구분**

개방형 직위는 공직 내·외부를 모두 열어 두는 제도이고, 경력개방형 직위는 외부만 대상으로 하는 제도이다.
국가의 개방형 직위 지정은 소속 장관이 인사혁신처장과 협의하여 정하고, 지방자치단체는 해당 인사위원회의 심의·의결을 거친다.
개방형 직위 지정 비율은 고위공무원단과 과장급 모두 각 총수의 20% 범위가 기준이다.

NoteBase

**기출OX 해설집 · 공무원/국가직/7급 · 인사조직론 · 2023 · 2차**

**선지별 해설**

① X
개방형 직위는 전문성이 특히 요구되거나 효율적인 정책 수립을 위해 공직 내부나 외부에서 적격자를 임용할 필요가 있는 직위를 대상으로 한다. 일부는 법률상 임기제공무원으로도 보할 수 있는 직위를 개방형으로 보므로, 일반직·특정직공무원으로 보할 수 있는 직위만으로 한정하는 서술은 틀리다.
틀린 표현: "일반직·특정직공무원으로 보할 수 있는 직위만"
올바른 표현: 개방형 직위는 공직 내·외부에서 적격자를 선발할 필요가 있는 직위를 대상으로 하며, 법률상 개방형으로 보는 일부 임기제 보직 가능 직위도 포함된다.

② X
개방형 직위의 지정 비율은 소속 장관별로 고위공무원단 직위와 과장급 직위 각각 총수의 20% 범위가 기준이다. 30%는 개방형 직위가 아니라 고위공무원단 공모 직위 비율과 혼동하기 쉬운 수치이다.
틀린 표현: "각 총수의 30% 범위"
올바른 표현: 고위공무원단과 과장급 개방형 직위는 각각 총수의 20% 범위에서 지정한다.

③ X
지방자치단체의 개방형 직위 지정·변경이나 직무수행요건 설정·변경에서 요구되는 절차는 중앙인사기관과의 협의가 아니라 해당 인사위원회의 심의·의결이다. 중앙인사기관과의 협의는 국가 개방형 직위의 지정에 관한 설명에 가깝다.
틀린 표현: "중앙인사기관과의 협의를 거쳐야 한다"
올바른 표현: 지방자치단체는 개방형 직위를 지정·변경하거나 직무수행요건을 설정·변경할 때 해당 인사위원회의 심의·의결을 거친다.

④ O
경력개방형 직위는 개방형 직위 중에서도 공직 외부의 경험과 전문성을 적극 활용할 필요가 있는 직위를 대상으로 하며, 적격자를 공직 외부에서만 선발한다. 경력개방형의 핵심 표지는 "개방형 직위 중 외부만 대상으로 하는 제도"라는 점이다.

**오답 포인트**

②는 개방형 직위의 20%와 공모 직위의 30%를 뒤섞으면 틀리기 쉽다. ③은 국가 개방형 직위의 협의 절차를 지방자치단체에 그대로 옮겨 적은 함정이다. ①은 "만"이라는 한정 표현으로 적용 대상을 지나치게 좁힌 점이 함정이다.

NoteBase

### 다시 나오면 이렇게 판단

문장에 비율이 나오면 먼저 개방형인지 공모인지부터 구분한다. 개방형이면 20%를 떠올리고, 고위공무원단 공모 직위만 30%를 연결한다. 또 "지방자치단체"가 보이면 중앙인사기관 협의보다 인사위원회 심의·의결을 먼저 점검한다. "외부에서만"이라는 표현이 보이면 경력개방형 여부를 판단 기준으로 삼는다.

### 암기 포인트

개방형은 내·외부, 경력개방형은 외부만, 개방형 비율은 20%, 지방은 인사위원회 심의이다.

NoteBase

**문 12. 대표관료제에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?**

① 대표관료제는 정부관료들이 출신집단의 가치나 이익을 정책과정에 반영시키기 위해 노력한다고 전제한다.

② 기회 균등 원칙을 보장함으로써 관료제의 국민대표성과 사회적 형평성 제고라는 민주적 이념을 실현한다.

③ 사회 각 주요 집단의 다양한 인재를 충원하여 행정의 전문성과 능률성을 제고한다.

④ 역차별과 같은 갈등을 유발할 수 있다.

**정답 3번**

**출제 포인트**

대표관료제의 핵심 목적이 실적주의의 전문성·능률성 확보가 아니라 사회적 대표성, 대응성, 형평성 확보에 있다는 점을 묻는 문제이다.

**핵심 개념**

대표관료제는 관료구성이 사회 각 집단을 고르게 반영하고, 그 대표성이 정책의 대응성과 사회적 형평성으로 이어진다고 보는 관점이다.
실적주의는 능력과 성과를 기준으로 인재를 선발·승진시켜 전문성과 능률성을 높이려는 인사원리이다.
대표관료제는 누구를 대표하느냐가 중심이고, 실적주의는 누가 더 유능하냐가 중심이다.

NoteBase

**선지별 해설**

① O
출신집단의 가치나 이익을 정책과정에 반영하려는 것은 대표관료제의 적극적 대표성에 해당한다.
관료가 사회구성을 닮는 데서 그치지 않고 자신이 대표하는 집단의 요구를 정책에 연결할 수 있다고 본다.

② O
대표관료제는 기회균등을 통해 관료구성이 국민 전체를 폭넓게 반영하도록 하려는 논리를 가진다.
따라서 국민대표성과 사회적 형평성을 높인다는 민주적 정당화와 연결된다.

③ X
틀린 부분은 "행정의 전문성과 능률성을 제고한다"이다.
전문성과 능률성 제고는 대표관료제의 핵심 논거라기보다 실적주의의 핵심 목표이다.
올바르게는 "사회 각 주요 집단의 다양한 인재를 충원하여 관료제의 대표성과 대응성, 사회적 형평성을 높인다"이다.

④ O
대표관료제는 집단별 우대나 할당이 적용될 때 역차별 논란과 집단 간 갈등을 유발할 수 있다는 비판을 받는다.
따라서 그 부작용을 지적한 이 설명은 타당하다.

**오답 포인트**

③은 "다양한 인재 충원"이라는 표현 때문에 얼핏 대표관료제처럼 보이지만, 결론을 "전문성·능률성"으로 연결해 실적주의 논리를 섞어 놓은 선지이다. 이 문제의 함정은 대표성의 논리와 효율성의 논리를 구분하지 못하게 만드는 데 있다.

**다시 나오면 이렇게 판단**

"대표성, 형평성, 대응성, 적극적 대표"가 나오면 대표관료제를 먼저 떠올리게 된다. "능력, 경쟁, 전문성, 효율성"이 나오면 실적주의 여부를 먼저 보게 된다. 한 선지 안에 두 묶음의 키워드가 함께 나오면 개념 혼합형 오답일 가능성이 높다.

**암기 포인트**

대표관료제는 대표성의 논리이고, 실적주의는 전문성의 논리이다.

NoteBase

**문 13. 중앙인사기관의 조직형태 중 비독립단독형에 대한 설명으로 옳은 것만을 모두 고르면?**

ㄱ. 기관장의 독선적·자의적 결정을 견제하기 어렵고, 기관장이 바뀔 때마다 의사결정이 달라질 수 있어 인사행정의 일관성과 계속성이 결여되기 쉽다.
ㄴ. 엽관주의의 영향을 배제함으로써 인사행정의 정치적 중립을 보장해 실적주의를 발전시키는 데 유리하다.
ㄷ. 중요한 인사정책을 신속하게 결정할 수 있고 변화에 신축적으로 대응할 수 있다.
ㄹ. 행정수반은 자신의 정책을 강력하게 추진하기 어렵다.

① ㄱ, ㄷ
② ㄱ, ㄹ
③ ㄴ, ㄷ
④ ㄴ, ㄹ

**정답 1번**

**출제 포인트**

이 문제는 중앙인사기관의 조직형태 중 비독립단독형의 장점과 한계를 독립성 축과 단독성 축으로 나누어 구별하는 문제이다.

**핵심 개념**

비독립단독형은 행정수반의 통제 아래에서 1인의 기관장이 인사기능을 총괄하는 형태이다. 키워드는 정책추진력, 신속성, 자의성 위험이다.
독립합의형은 행정수반으로부터 비교적 독립된 합의제 기관이 인사기능을 담당하는 형태이다. 키워드는 정치적 중립, 실적주의, 결정지연이다.
비독립은 정치적 영향과 정책통제의 문제이고, 단독은 신속성과 자의성의 문제라는 점이 핵심 구별점이다.

NoteBase

### 선지별 해설

① O: ㄱ과 ㄷ은 모두 옳다. ㄱ은 단독형이므로 기관장 1인에게 결정권이 집중되어 독선적·자의적 결정의 통제가 어렵고, 기관장이 바뀌면 인사정책의 일관성과 계속성이 흔들릴 수 있다는 점에서 맞다. ㄷ도 단독형의 장점으로, 합의 절차가 길지 않아 중요한 인사정책을 신속하게 결정하고 변화에 빠르게 대응할 수 있다는 점에서 맞다.
② X: ㄹ이 틀리다. 비독립단독형은 중앙인사기관이 행정수반의 영향력 아래 있으므로 행정수반이 자신의 정책을 강하게 추진하기 쉽다. 틀린 표현은 '강력하게 추진하기 어렵다'이고, 올바르게는 '강력하게 추진하기 쉽다'이다.
③ X: ㄴ이 틀리다. 엽관주의의 배제, 정치적 중립 보장, 실적주의 발전은 독립성이 강한 중앙인사기관의 장점에 가깝다. 비독립단독형은 오히려 정치적 영향에 노출되기 쉽다. 틀린 표현은 '엽관주의의 영향을 배제함으로써 정치적 중립을 보장해 실적주의를 발전시키는 데 유리하다'이고, 올바르게는 '행정수반의 영향 아래 있어 정치적 중립성과 실적주의 확보에 상대적으로 취약할 수 있다'이다.
④ X: ㄴ과 ㄹ이 모두 틀리다. ㄴ은 독립형의 장점을 비독립형에 잘못 붙인 진술이고, ㄹ은 비독립단독형의 정책추진력을 거꾸로 서술한 진술이다. 올바르게는 비독립단독형은 정치적 중립성은 약할 수 있지만 행정수반의 정책을 강하게 추진하기는 쉽다.

### 오답 포인트

수험생은 '비독립'과 '단독'을 한꺼번에 뭉뚱그려 외우면 헷갈리기 쉽다. ㄴ은 독립성의 장단점을, ㄹ은 단독형과 행정수반 통제의 효과를 뒤집어 놓은 선지이다. 비독립이면 정치적 영향에 더 노출되고, 단독이면 신속하지만 자의성 위험이 커진다는 두 축을 분리해서 보아야 한다.

### 다시 나오면 이렇게 판단

먼저 독립성 여부를 보고 정치적 중립성과 실적주의 확보에 유리한지 판단한다. 그다음 단독형인지 합의형인지 보고 신속성인지, 자의성 통제인지 판단하면 조합형 선지를 안정적으로 걸러낼 수 있다.

### 암기 포인트

비독립은 정책통제와 정치영향, 단독은 신속성과 자의성이다.

NoteBase

**문 14. 다음 연구사례에서 알 수 있는 조직목표변동의 유형은?**

미헬스(Michels)는 제1차 세계대전 전 여러 유럽 국가들의 사회주의 정당과 노동조합 지도자들의 활동에 대한 연구를 통해 '과두제의 철칙(iron law of oligarchy)' 개념을 설명하였다. 그는 연구에서 사회주의 정당과 노동조합 지도자들이 지도자로서의 지위를 획득한 후 본래의 목표인 사회변혁이나 노동자의 권익을 추구하기보다는 자신들의 지위유지에 급급하는 모습을 발견하였다.

① 목표의 확대(goal expansion)
② 목표의 승계(goal succession)
③ 목표의 추가(goal multiplication)
④ 목표의 대치(goal displacement)

**정답 4번**

**출제 포인트**

이 문제는 지도부의 이해관계가 조직의 본래 목적을 밀어내는 사례를 조직목표변동 유형에 대입할 수 있는지를 묻는 문제이다.

**사례 정리**

핵심 사실 1: 미헬스는 사회주의 정당과 노동조합 지도자들이 지도자로서의 지위를 획득한 뒤 행동이 달라지는 모습을 관찰하였다.
핵심 사실 2: 지도자들은 본래 목표인 사회변혁이나 노동자 권익보다 자신의 지위유지에 급급하였다.
판단에 중요한 조건: 원래의 조직목표가 유지된 채 확장된 것이 아니라, 지도부의 자기보존 목표가 본래 목표를 대신하였다는 점이다.

**핵심 개념**

목표의 대치(goal displacement)는 조직이 추구하던 본래 목적보다 조직의 존속, 절차, 지도부의 지위유지 같은 수단적 목표가 앞서게 되어 원래 목표를 밀어내는 현상이다.
적용 요건: 본래 목표보다 다른 목표가 우선순위를 차지하고 실제 행동을 지배하여 원래 목적이 후퇴하여야 한다.

**적용 기준**

이 사례에서는 조직 지도자들이 무엇을 실제로 우선하고 있는지를 본다. 핵심은 사회변혁과 노동자 권익이라는 본래 목표가 뒤로 밀리고, 지도자 자신의 지위유지가 전면에 나왔는지 여부이다.

NoteBase

**선지별 해설**

① X: 목표의 확대는 기존 목표를 유지한 채 활동영역이나 목표범위를 넓히는 경우이다. 이 사례는 본래 목표를 계속 추구하면서 범위를 넓힌 것이 아니다. 틀린 표현은 '확대'이고, 올바르게는 '본래 목표가 다른 목표에 밀려난 대치'이다.
② X: 목표의 승계는 한 목표가 일정한 과정 뒤 다른 목표로 이어지는 순차적 전환을 뜻한다. 이 사례의 핵심은 정상적 단계 이동이 아니라 지도부의 사익적 목표가 원래 목표를 대신했다는 점이다. 틀린 표현은 '승계'이고, 올바르게는 '지위유지가 본래 목표를 대체한 대치'이다.
③ X: 목표의 추가는 기존 목표 외에 새로운 목표가 덧붙어 여러 목표가 병존하는 경우이다. 이 사례는 사회변혁 목표와 지위유지 목표가 함께 병존하는 모습이 아니라, 지위유지가 우선하여 원래 목표를 밀어낸 모습이다. 틀린 표현은 '추가'이고, 올바르게는 '새 목표의 병존이 아니라 본래 목표의 대치'이다.
④ O: 목표의 대치는 조직이 생존, 절차, 간부 지위유지 같은 수단적 목표에 매몰되어 본래의 실질적 목표를 잃는 현상이다. 미헬스의 과두제의 철칙 사례는 바로 지도자들이 노동자 권익과 사회변혁보다 자신의 지위유지를 우선한 경우이므로 이에 해당한다.

**오답 포인트**

이 문제를 틀렸다면 '새로운 목표가 생겼다'는 표면만 보고 ①이나 ③으로 흘렀을 가능성이 높다. 확대와 추가는 기존 목표가 유지된다는 점이 핵심인데, 이 사례는 기존 목표가 뒤로 밀려났다는 점에서 다르다.

**다시 나오면 이렇게 판단**

사례형 조직목표변동 문제는 먼저 본래 목표가 그대로 유지되는지, 새 목표와 병존하는지, 아니면 새 목표가 본래 목표를 밀어내는지를 구분한다. 본래 목표보다 조직보존이나 지위유지가 앞서면 목표의 대치로 판단한다.

**암기 포인트**

본말이 전도되어 지위유지가 본래 목적을 밀어내면 목표의 대치이다.

NoteBase

**문 15. 그레이너(Greiner)의 조직성장모형에서 제시한 성장단계와 해당 단계별 위기현상을 옳게 짝지은 것은?**

① 권한 위임을 통한 성장단계 - 자율성의 위기
② 조정을 통한 성장단계 - 레드테이프의 위기
③ 창조성을 통한 성장단계 - 통제의 위기
④ 지시를 통한 성장단계 - 리더십의 위기

**정답 2번**

**출제 포인트**

그레이너의 조직성장모형에서 성장단계와 단계별 위기현상의 대응관계를 정확히 연결하는 문제이다.

**핵심 정리**

그레이너 모형의 기본 연결은 창조성을 통한 성장단계-리더십의 위기, 지시를 통한 성장단계-자율성의 위기, 권한 위임을 통한 성장단계-통제의 위기, 조정을 통한 성장단계-레드테이프의 위기이다.
각 단계는 이전 단계의 문제를 해결하며 성장하지만, 다음 단계로 넘어가기 직전에 새로운 관리상의 위기를 낳는다.

NoteBase

### 선지별 해설

① X
권한 위임을 통한 성장단계 뒤에 나타나는 위기는 자율성의 위기가 아니라 통제의 위기이다. 상위관리층이 분권화된 조직을 충분히 통제하기 어려워지는 문제가 핵심이다. 틀린 표현은 '자율성의 위기'이고, 올바르게는 '통제의 위기'이다.

② O
조정을 통한 성장단계는 부서 간 조정체계와 공식화가 강화되는 단계이며, 그 결과 절차와 규정이 과도하게 늘어나는 레드테이프의 위기가 나타난다. 성장단계와 위기현상의 연결이 정확하다.

③ X
창조성을 통한 성장단계 뒤에 나타나는 위기는 통제의 위기가 아니라 리더십의 위기이다. 창업기적 창의성과 비공식 운영만으로는 조직이 커진 뒤 관리와 지휘를 감당하기 어려워진다. 틀린 표현은 '통제의 위기'이고, 올바르게는 '리더십의 위기'이다.

④ X
지시를 통한 성장단계 뒤에 나타나는 위기는 리더십의 위기가 아니라 자율성의 위기이다. 중앙집권적 지시체계가 강화되면 하위관리자와 현장조직이 재량 부족을 느끼게 된다. 틀린 표현은 '리더십의 위기'이고, 올바르게는 '자율성의 위기'이다.

### 오답 포인트

자율성의 위기와 통제의 위기를 서로 바꾸어 외우면 ①과 ④를 헷갈리기 쉽다. 또한 창조성 단계의 위기는 초기 창업조직의 비공식성에서 비롯되는 리더십 문제인데, 이를 분권화 이후의 통제 문제와 혼동하면 ③에 걸리게 된다.

### 다시 나오면 이렇게 판단

그레이너 모형은 단계 이름보다 단계 말기의 관리문제를 짝으로 묶어 판단하면 빠르다. 창조성-리더십, 지시-자율성, 권한위임-통제, 조정-레드테이프의 순서로 연결해 보고 어긋난 선지를 고르면 된다.

### 암기 포인트

그레이너는 창리지자 권통조레로 외우면 정리된다. 창조성-리더십, 지시-자율성, 권한위임-통제, 조정-레드테이프의 대응관계이다.

NoteBase

**문 16. 지각오류에 대한 설명으로 옳은 것만을 모두 고르면?**

ㄱ. 상동적 태도(stereotyping)는 지각자가 자신의 기준과 관점에 일치하는 것만을 수용하려는 오류이다.
ㄴ. 투사(projection)는 자기에게 속하는 특성이나 태도를 타인에게 귀속시키거나 전가하려는 경향의 오류이다.
ㄷ. 뿔효과(horns effect)는 하나의 특성으로 인해 한 사람의 모든 것이 나쁘게 평가되는 오류이다.
ㄹ. 대조효과(contrast effect)는 사람이나 사물의 특성에 관해 미리 가진 기대에 따라 무비판적으로 대상을 지각하는 오류이다.

① ㄱ, ㄴ
② ㄱ, ㄹ
③ ㄴ, ㄷ
④ ㄷ, ㄹ

**정답 3번**

**출제 포인트**

이 문제는 지각오류의 정의를 구별하여 각 설명이 어느 오류에 대응하는지를 판단하는 문제이다.

**핵심 개념**

상동적 태도는 개인의 실제 특성보다 그가 속한 집단에 대한 고정관념으로 사람을 판단하는 오류이다.
투사는 자기의 욕구·감정·특성을 타인에게 돌려서 상대도 그렇게 생각하거나 행동한다고 보는 오류이다.
뿔효과는 한 가지 부정적 특성이 전체 평가를 나쁘게 끌고 가는 오류이다.
대조효과는 어떤 대상을 직전 또는 비교 대상과 견주어 차이를 과장해 평가하는 오류이다.

NoteBase

### 선지별 해설

① ㄱ, ㄴ: X
ㄱ은 틀리고 ㄴ만 맞으므로 틀린 선택지이다. ㄱ의 틀린 표현은 "상동적 태도는 지각자가 자신의 기준과 관점에 일치하는 것만을 수용하려는 오류"이다. 이것은 상동적 태도가 아니라 선택적 지각에 가까운 설명이다. 상동적 태도는 어떤 사람을 그 사람이 속한 집단의 일반적 이미지로 판단하는 것이다. ㄴ의 투사 설명은 맞다.
② ㄱ, ㄷ: X
ㄱ은 틀리고 ㄷ만 맞으므로 틀린 선택지이다. ㄷ의 "하나의 특성으로 인해 한 사람의 모든 것이 나쁘게 평가되는 오류"는 뿔효과의 정확한 설명이다. 그러나 ㄱ은 상동적 태도를 선택적 지각처럼 설명했기 때문에 함께 묶은 이 선택지는 틀리다.
③ ㄴ, ㄷ: O
ㄴ은 자기에게 속한 특성이나 태도를 타인에게 귀속시키는 투사의 설명이므로 맞다. ㄷ은 한 가지 부정적 특성이 전체 인상을 나쁘게 만드는 뿔효과의 설명이므로 맞다.
④ ㄷ, ㄹ: X
ㄷ은 맞지만 ㄹ이 틀리므로 틀린 선택지이다. ㄹ의 틀린 표현은 "미리 가진 기대에 따라 무비판적으로 대상을 지각하는 오류"를 대조효과라고 한 부분이다. 이는 기대효과나 선택적 지각 쪽 설명에 가깝다. 대조효과는 다른 사람이나 사물과 비교한 결과 차이가 실제보다 크게 지각되는 오류이다.

### 오답 포인트

ㄱ과 ㄹ에서 오류 이름과 정의를 바꿔 끼운 점이 함정이다. ㄱ은 상동적 태도 대신 선택적 지각의 설명을 넣었고, ㄹ은 대조효과 대신 기대에 따른 지각 왜곡 설명을 넣었다. 용어만 보면 익숙해서 넘어가기 쉽지만, 정의의 기준축이 집단 고정관념인지, 자기 특성의 전가인지, 하나의 부정적 단서의 확장인지, 비교로 인한 차이 과장인지를 따져야 한다.

### 다시 나오면 이렇게 판단

지각오류 문제는 먼저 오류명을 한 줄 정의로 바꿔 놓고 선지의 핵심 표현과 맞춰 본다. 집단 일반화이면 상동적 태도, 자기 특성의 전가이면 투사, 한 특성이 전체 평가를 지배하면 후광효과 또는 뿔효과, 비교 대상 때문에 차이가 과장되면 대조효과로 판단하면 된다.

### 암기 포인트

상동적 태도는 집단 고정관념, 투사는 내 것을 남에게, 뿔효과는 하나의 악재가 전체를 깎음, 대조효과는 비교 때문에 차이가 커 보임이다.

NoteBase

**문 17. 행태관찰척도법(behavioral observation scale)에 대한 설명으로 옳은 것은?**

① 평정대상자의 행태를 관찰하여 해당 행태유형과 등급을 잘 나타내는 것에 체크하는 행태중심 평가법이다.

② 평정항목의 행태에 대한 관찰 빈도를 기준으로 평가하기 때문에 평정자의 주관성이 높아진다.

③ 평정항목은 바람직한 행태와 바람직하지 않은 행태 간 상호배타성을 갖도록 제시된다.

④ 행태에 관한 구체적 사건을 기준으로 그 빈도를 표시하도록 척도를 구성한다.

**정답 4번**

**출제 포인트**

이 문제는 행태관찰척도법(BOS)이 행동의 관찰 빈도를 평가하는 방식인지, 행태기준척도법(BARS)처럼 등급에 행동사례를 연결하는 방식인지를 구별하는 문제이다.

**핵심 개념**

행태관찰척도법(BOS)은 직무수행과 관련된 구체적 행동이 실제로 얼마나 자주 나타나는지를 빈도로 평정하는 방법이다. 행태기준척도법(BARS)은 구체적 행동사례를 각 등급점에 연결해 피평가자의 행동수준이 어느 등급에 해당하는지를 판단하는 방법이다.

**선지별 해설**

① X: 틀린 부분은 "해당 행태유형과 등급을 잘 나타내는 것에 체크"이다. 이는 행동사례를 등급점에 연결해 가장 가까운 수준을 고르는 BARS의 설명이다. BOS는 등급을 고르는 방식이 아니라 각 행동이 어느 정도 자주 관찰되는지를 표시한다.
② X: 틀린 부분은 "평정자의 주관성이 높아진다"이다. BOS는 추상적 인상평정보다 구체적 행동의 관찰 빈도를 기준으로 삼으므로 주관성을 줄이려는 취지가 강하다. 올바르게는 구체적 행동빈도를 중심으로 평가해 평정의 객관성을 높이는 방식이라고 본다.
③ X: 틀린 부분은 "바람직한 행태와 바람직하지 않은 행태 간 상호배타성"이다. BOS는 서로 대립하는 두 행동을 한 항목의 양 끝점에 두는 방식이 아니라, 중요 행동들을 각각 제시하고 그 행동이 얼마나 자주 나타나는지를 따로 표시한다.
④ O: BOS는 중요 직무행동에 관한 구체적 사건, 즉 중요사건기법에서 도출한 행동들을 토대로 척도를 만들고, 각 행동이 실제로 관찰된 빈도를 표시하도록 구성한다.

**오답 포인트**

①의 "등급"과 ④의 "빈도"를 바꿔 읽으면 쉽게 틀린다. BARS는 등급 앵커 중심이고 BOS는 행동빈도 중심인데, 둘 다 구체적 행동사례를 사용한다는 공통점 때문에 용어만 보고 혼동하기 쉽다.

NoteBase

**다시 나오면 이렇게 판단**

선지에 등급, 앵커, 어느 수준에 해당하는지 같은 표현이 나오면 BARS를 의심한다. 반대로 얼마나 자주 나타나는지, 빈도를 표시한다는 표현이 나오면 BOS로 판단한다.

**암기 포인트**

BOS는 행동의 빈도이고, BARS는 행동사례가 붙은 등급척도이다.

NoteBase

**문 18. 「공무원임용령」상 겸임이 가능한 경우로 옳지 않은 것은?**

① 다른 기관의 업무폭주로 인한 행정지원의 경우

② 각급 교육훈련기관의 교수요원을 임용하는 경우

③ 임용 예정 직위에 관련되는 전문인력의 확보가 필요한 경우

④ 관련 기관 간 긴밀한 협조가 필요한 특수업무를 공동 수행하기 위하여 필요한 경우

**정답 1번**

**쟁점**

이 문제는 「공무원임용령」상 겸임 사유와 파견 사유의 구별에 관한 문제이다.
핵심은 겸임은 전문인력 확보, 교육훈련기관 교수요원 임용, 관련 기관 간 특수업무 공동수행 등의 경우에 허용되고, 다른 기관의 업무 폭주에 따른 행정지원은 파견 사유라는 점을 구별하는 것이다.

**용어 풀이**

겸임은 한 공무원이 본직을 유지하면서 다른 직무를 함께 맡는 것이다.
파견은 소속은 그대로 두고 다른 기관에서 일정 기간 근무하게 하는 것이다.

**핵심 구분**

「공무원임용령」상 겸임이 가능한 경우는 임용예정 직위에 관련되는 전문인력의 확보가 필요한 경우, 각급 교육훈련기관의 교수요원을 임용하는 경우, 관련 기관 간 긴밀한 협조가 필요한 특수업무를 공동으로 수행하기 위하여 필요한 경우, 그 밖에 다른 법령에서 겸임하도록 하는 경우이다.
반면 다른 기관의 업무 폭주로 인한 행정지원은 겸임이 아니라 파견 사유이다.

NoteBase

**선지별 해설**

① X
- 다른 기관의 업무 폭주로 인한 행정지원은 「공무원임용령」상 겸임 사유가 아니라 파견 사유이다.
- 틀린 표현: "다른 기관의 업무폭주로 인한 행정지원의 경우"
- 올바른 표현: 다른 기관의 업무 폭주로 인한 행정지원은 겸임 가능 사유가 아니라 파견 가능 사유이다.

② O
- 각급 교육훈련기관의 교수요원을 임용하는 경우는 겸임이 가능한 경우로 명시되어 있다.

③ O
- 임용 예정 직위에 관련되는 전문인력의 확보가 필요한 경우는 겸임 사유에 해당한다.

④ O
- 관련 기관 간 긴밀한 협조가 필요한 특수업무를 공동 수행하기 위하여 필요한 경우도 겸임이 가능한 경우에 해당한다.

**오답 포인트**

이 문항은 겸임과 파견의 사유를 뒤섞어 놓은 함정이다. "업무 폭주로 인한 행정지원"은 다른 기관 지원이라는 점 때문에 겸임처럼 보이지만, 법령상으로는 파견 사유이고, "긴밀한 협조가 필요한 특수업무 공동수행"이 겸임 사유이다.

**다시 나오면 이렇게 판단**

인사법령 문항에서 다른 기관 지원 사유가 나오면 먼저 겸임인지 파견인지 제도부터 구분한다. 전문인력 확보·교수요원·특수업무 공동수행이면 겸임, 업무 폭주 지원이면 파견으로 판단하면 된다.

**암기 포인트**

겸임은 전문성·교수요원·공동수행이고, 업무 폭주 지원은 파견이다.

NoteBase

**문 19. 「국가공무원법」상 직위해제 대상자에 대한 임용권자의 조치로 적법하지 않은 것은?**

① 정직에 해당하는 징계의결 요구의 사유로 직위해제된 甲에게 그 사유가 소멸되어 지체 없이 직위를 부여하였다.

② 직무수행 능력 부족을 사유로 3개월의 대기 명령을 받은 乙이 그 기간에 직무수행 능력의 향상을 기대하기 어렵다고 인정되어 징계위원회의 동의를 받아 직권으로 면직시켰다.

③ 근무성적이 극히 나쁘다는 사유와 형사 사건으로 기소되었다는 사유가 경합하는 丙에게 전자의 사유로 직위해제 처분을 하였다.

④ 직무수행 능력 부족을 사유로 2개월의 대기 명령을 받은 丁에게 능력 회복을 위한 특별한 연구과제를 부여하였다.

**정답 3번**

**쟁점**

이 문제는 국가공무원법상 직위해제 사유가 소멸한 경우의 직위 부여, 직무수행 능력 부족자에 대한 대기명령과 후속 조치, 직권면직 요건, 직위해제 사유가 경합할 때의 우선 적용 기준을 구별하는 문제이다.

**용어 풀이**

직위해제는 공무원에게 일정 기간 직위를 부여하지 않아 직무에 종사하지 못하게 하는 잠정적 인사조치이다.
직권면직은 법정 사유가 있을 때 임용권자가 공무원을 본인의 의사와 무관하게 면직시키는 조치이다.

**핵심 구분**

직위해제 사유가 소멸하면 임용권자는 지체 없이 직위를 부여하여야 한다.
직무수행 능력 부족 또는 근무성적이 극히 나쁜 사유로 직위해제된 경우에는 3개월의 범위에서 대기를 명하고, 교육훈련 또는 특별한 연구과제의 부여 등 필요한 조치를 하여야 한다.
대기명령을 받은 자가 그 기간에 능력 또는 근무성적의 향상을 기대하기 어렵다고 인정되면 직권면직시킬 수 있으나, 이 경우에는 징계위원회의 동의가 필요하다.
직무수행 능력 부족·근무성적 극히 나쁨 사유와 징계 의결 요구 중 또는 형사사건 기소 사유 등이 경합하면 후자의 사유에 따른 직위해제를 하여야 한다.

NoteBase

### 선지별 해설

① O
정직에 해당하는 징계 의결 요구로 직위해제된 경우라도 그 사유가 소멸하면 임용권자는 지체 없이 직위를 다시 부여하여야 하므로 적법하다.

② O
직무수행 능력 부족 사유로 직위해제된 자에게는 3개월의 범위에서 대기명령을 할 수 있다. 대기기간에도 능력 향상을 기대하기 어렵다고 인정되면 직권면직이 가능하고, 이때는 징계위원회의 동의를 받아야 하므로 적법하다.

③ X
근무성적이 극히 나쁜 사유와 형사사건으로 기소된 사유가 경합하면 형사사건 기소 사유에 따른 직위해제를 하여야 한다. 전자의 사유로 직위해제 처분을 한 것은 경합 시 우선 적용 규정에 반한다.
틀린 표현: "전자의 사유로 직위해제 처분을 하였다."
올바른 표현: "형사사건으로 기소된 사유에 따라 직위해제 처분을 하여야 한다."

④ O
직무수행 능력 부족 사유로 직위해제된 자에 대한 대기명령은 3개월의 범위 안에서 할 수 있으므로 2개월도 가능하다. 또한 대기명령을 받은 자에게 능력 회복을 위한 특별한 연구과제를 부여하는 것은 법이 예정한 필요한 조치에 해당하므로 적법하다.

### 오답 포인트

③은 근무성적 불량이라는 제1항제2호 사유가 먼저 보인다는 이유로 그대로 고르기 쉽다. 그러나 이 조문은 제2호 사유와 제3호·제4호·제6호 사유가 함께 있으면 후자의 사유에 따른 직위해제를 하도록 정하고 있으므로, 경합 여부를 먼저 봐야 한다.

### 다시 나오면 이렇게 판단

직위해제 문제는 먼저 사유가 무엇인지 확인한 뒤, 제2호이면 3개월 범위 대기명령과 교육훈련·연구과제 부여를 연결하고, 대기 후에도 향상 기대가 어려우면 직권면직 가능성과 징계위원회 동의 여부를 확인한다. 제2호와 제3호·제4호·제6호가 함께 나오면 후자의 사유가 우선 적용된다고 판단하면 된다.

### 암기 포인트

제2호는 대기명령과 후속조치가 붙고, 경합이면 제3호·제4호·제6호가 우선하며, 사유가 소멸하면 지체 없이 직위를 부여한다.

NoteBase

**문 20. 서번트 리더십에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?**

① 부하는 자기방향성과 통제력을 가지고 자신을 이끌어 간다.

② 종업원, 고객 및 공동체를 우선으로 여기며, 그들의 욕구를 충족시키기 위해 헌신하는 리더십을 말한다.

③ 리더의 봉사, 존중, 정의, 정직, 공동체 윤리 등의 원칙을 강조한다.

④ 리더의 권위는 추종자로부터 기인한다는 민주적 원칙에 입각하고 있다.

**정답 1번**

**출제 포인트**

이 문제는 서번트 리더십의 핵심 속성을 자기리더십, 민주적 리더십의 속성과 구별할 수 있는지를 묻는 문제이다.

**핵심 개념**

서번트 리더십은 리더가 먼저 섬기며 구성원의 성장, 욕구 충족, 공동체 가치를 지원하는 리더십이다.
자기리더십은 구성원이 자기방향성과 자기통제력을 바탕으로 스스로를 이끄는 방식이다.
민주적 리더십은 권한의 정당성을 구성원의 동의와 참여에서 찾는 참여형 리더십이다.

**선지별 해설**

① X
자기방향성과 통제력을 가지고 자신을 이끈다는 내용은 서번트 리더십이 아니라 자기리더십의 설명이다.
틀린 부분은 "부하는 자기방향성과 통제력을 가지고 자신을 이끌어 간다"이다.
올바르게는 서번트 리더십은 리더가 부하를 섬기고 성장과 자율성을 지원하는 리더십이다.

② O
서번트 리더십은 종업원, 고객, 공동체를 우선적으로 보고 그들의 욕구 충족과 성장을 위해 봉사하는 데 초점을 둔다.

③ O
서번트 리더십은 봉사, 존중, 정의, 정직, 공동체 윤리 같은 도덕적 가치와 공동체 지향성을 중시한다.

④ O
서번트 리더십은 직위에서 오는 강제적 권력보다 추종자가 부여하는 신뢰와 도덕적 권위를 중시하므로, 권위가 추종자로부터 나온다는 설명과 부합한다.

NoteBase

### 오답 포인트

①은 "자기방향성", "통제력", "자신을 이끈다"라는 자기리더십의 대표 키워드를 서번트 리더십 설명처럼 바꿔 놓은 선지이다. 서번트 리더십은 리더가 타인을 섬기는가가 핵심이지, 개인이 스스로를 통제하는가가 핵심이 아니다.

### 다시 나오면 이렇게 판단

선지에 자기통제, 자기목표, 자기동기부여처럼 스스로 자신을 이끄는 표현이 나오면 먼저 자기리더십을 의심한다. 반대로 섬김, 구성원 성장, 공동체, 봉사, 도덕적 권위가 나오면 서번트 리더십으로 판단한다.

### 암기 포인트

서번트 리더십은 "리더가 남을 섬긴다", 자기리더십은 "개인이 스스로를 이끈다"로 구분한다.

NoteBase

**문 21. 조직구조 설계 원리에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?**

① 명령계통의 원리는 상위계층의 지시와 명령 및 하위계층의 보고가 각 계층을 차례로 거쳐서 이루어져야 한다는 것이다.

② 매트릭스 조직구조는 부성화의 원리 중 혼합형 부서화에 해당한다.

③ 통솔범위의 원리는 한 사람의 상관이 통제할 수 있는 부하의 수를 제한해야 한다는 것이다.

④ 무니(Mooney)는 전문화의 원리를 조직관리의 제1원리로 제시한다.

**정답 4번**

**출제 포인트**

이 문제는 조직구조 설계의 고전적 원리인 명령계통, 부서화, 통솔범위와 무니의 조직원리를 정확히 구별하는지를 묻는 문제이다.

**핵심 개념**

명령계통의 원리: 상급자의 지시와 하급자의 보고가 계층선을 따라 순차적으로 전달되는 원리이다.
혼합형 부서화: 둘 이상의 부서화 기준을 결합하는 방식이며, 매트릭스 구조가 대표적이다.
통솔범위: 한 관리자가 효과적으로 직접 감독할 수 있는 부하 수의 범위이다.
무니의 조직원리: 무니는 조정을 조직의 제1원리로 보고, 기능화나 명령계통은 그 다음 원리로 파악한다.

**선지별 해설**

① O: 명령계통의 원리는 상명하복과 보고체계가 계층을 따라 이어져야 한다는 뜻이므로 옳다. 중간 계층을 건너뛰지 않는 계선의 연속성이 핵심이다.
② O: 매트릭스 구조는 기능별 부서화와 사업·제품·지역 등 다른 기준을 함께 쓰는 구조이므로 혼합형 부서화에 해당한다. 이중적 지휘관계가 나타나는 점이 특징이다.
③ O: 통솔범위는 한 상관이 효과적으로 통제할 수 있는 부하의 수를 뜻한다. 고전적 조직원리는 이 범위가 무한정 넓어질 수 없고 적정 수준으로 제한되어야 한다고 본다.
④ X: 틀린 표현은 '전문화의 원리를 조직관리의 제1원리로 제시'한 부분이다. 무니는 조정의 원리를 조직의 제1원리로 보았다. 올바르게는 '무니는 조정의 원리를 조직관리의 제1원리로 제시한다'이다.

**오답 포인트**

④는 무니의 조직원리 목록을 대략 기억하고 있어도 '제1원리'가 무엇인지 헷갈리면 쉽게 틀리는 선지이다. 전문화와 기능화 개념을 알고 있다는 이유만으로 무니의 최우선 원리까지 같다고 보면 오답이 된다.

NoteBase

### 다시 나오면 이렇게 판단

조직원리 문제는 먼저 선지의 핵심 단어를 정의와 바로 연결하면 된다. '계층 따라 전달'은 명령계통, '둘 이상의 기준 결합'은 혼합형 부서화, '관리 가능한 부하 수'는 통솔범위, '무니의 제1원리'는 조정으로 대응시키면 빠르게 판단할 수 있다.

### 암기 포인트

무니는 조정이 먼저이고, 매트릭스는 혼합형이며, 통솔범위는 관리 가능한 부하 수이다.

NoteBase

**문 22. 승진에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?**

① 수직적 인사이동 중 상위 계급(직급)으로의 이동을 말하며 일반적으로 직무의 곤란도와 책임이 증대된다.

② 승진시험에 의하여 6급 공무원을 5급 공무원으로 승진임용하려는 경우 보통승진심사위원회의 승진심사를 거쳐야 한다.

③ 승진과 승급 모두 보수의 증액을 수반하나, 승급은 동일 계급(직급) 내에서 보수만 증액된다는 점에서 승진과 차이가 있다.

④ 대우공무원으로 선발되기 위해서는 승진소요최저연수 이상의 근무, 승진임용의 제한 사유 미해당, 근무실적 우수 등의 조건이 충족되어야 한다.

**정답 2번**

**쟁점**

이 문제는 승진의 개념, 6급 공무원의 5급 승진 방식, 승진과 승급의 차이, 대우공무원 선발 요건을 구별하는 문제이다.

**용어 풀이**

승진은 상위 계급(직급)으로 올라가는 수직적 인사이동이다.
승급은 같은 계급 안에서 더 높은 호봉을 부여받는 것이다.
대우공무원은 실제 승진과는 구별되지만 일정 요건을 갖춘 공무원에게 바로 위 직급의 대우를 부여하는 제도이다.

**핵심 구분**

승진은 계급 자체가 올라가는 이동이고, 승급은 같은 계급 안에서 호봉만 올라가는 보수상 상승이다.
6급 공무원의 5급 승진임용은 승진시험 또는 보통승진심사위원회 심사에 따라 이루어지며, 승진시험 방식인 경우를 두고 다시 위원회 심사를 반드시 거친다고 볼 수는 없다.
대우공무원 선발은 승진소요최저연수 경과, 승진임용 제한사유 없음, 근무실적 우수라는 요건을 충족해야 가능하다.

NoteBase

**선지별 해설**

① O
승진은 수직적 인사이동 중 상위 계급(직급)으로의 이동을 뜻하므로 맞다. 상위 직급으로 갈수록 일반적으로 직무의 곤란성과 책임이 커진다.

② X
6급 공무원을 5급 공무원으로 승진임용하는 방법에는 승진시험 방식과 보통승진심사위원회 심사 방식이 구분된다. 승진시험에 의한 임용을 하면서 다시 보통승진심사위원회의 승진심사를 반드시 거친다고 볼 수는 없으므로 틀리다.
틀린 표현: "승진시험에 의하여 6급 공무원을 5급 공무원으로 승진임용하려는 경우 보통승진심사위원회의 승진심사를 거쳐야 한다."
올바른 표현: "6급 공무원을 5급 공무원으로 승진임용하는 경우에는 승진시험 또는 보통승진심사위원회의 심사에 따라 임용한다. 승진시험 방식이면 위원회 심사를 반드시 거치는 것은 아니다."

③ O
승진은 상위 계급으로 이동하면서 통상 보수 상승이 수반되고, 승급은 같은 계급 안에서 호봉이 올라가므로 보수만 증가한다. 따라서 승급이 동일 계급 내 보수 증액이라는 설명은 타당하다.

④ O
대우공무원은 실제 승진과 구별되는 제도이지만, 선발 요건으로 승진소요최저연수 이상 근무, 승진임용 제한사유 없음, 근무실적 우수가 요구된다. 따라서 제시문은 대우공무원 선발 요건을 바르게 설명한다.

**오답 포인트**

이 문항은 6급에서 5급으로의 승진에서 "승진시험"과 "보통승진심사위원회 심사"를 누적 절차처럼 보이게 만든 점이 함정이다. 실제로는 승진 방법의 선택 문제인데 이를 순차 절차로 오해하면 ②를 고르지 못한다.

**다시 나오면 이렇게 판단**

승진 관련 선지는 먼저 계급이 바뀌는지, 같은 계급 안의 호봉만 바뀌는지를 구분해서 본다. 그다음 절차가 시험과 심사 중 어느 방식인지, 또는 둘 중 하나를 택하는 구조인지를 확인하면 된다.

**암기 포인트**

승진은 계급 상승, 승급은 호봉 상승, 대우공무원은 비승진성 우대이다.

NoteBase

**문 23. 감수성 훈련(sensitivity training)에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?**

① 참가자들에게 과제의 내용이 사전에 주어져야 한다.

② 훈련은 참가자들 간의 자유로운 토론으로 이루어진다.

③ 대인 간 정서적 접촉을 통해 타인에 대한 이해를 제고하는 기법이다.

④ 훈련을 진행하는 교관은 직접적인 개입을 최소화함으로써 참가자 간 상호작용이 자연스럽게 이루어지도록 해야 한다.

**정답 1번**

**출제 포인트**

이 문제는 감수성 훈련의 핵심 속성인 비구조성, 자유로운 상호작용, 정서적 피드백, 촉진자의 최소개입을 구별할 수 있는지를 묻는다.

**핵심 개념**

감수성 훈련은 비구조화된 집단 상호작용과 피드백을 통해 자기이해와 타인이해를 높이는 훈련이다. 결정 차이축은 사전 구조화 여부와 촉진자의 개입 정도이다. 키워드는 자유토론, 정서적 접촉, 현재의 상호작용, 촉진자 최소개입이다.

**선지별 해설**

1번: X. 감수성 훈련은 정해진 과제나 사전 배포된 학습내용보다 집단 안에서 자연스럽게 발생하는 상호작용과 피드백이 중심이다. 틀린 표현은 "과제의 내용이 사전에 주어져야 한다"이다. 올바르게는 "사전 구조화된 과제 없이 집단 상호작용 과정에서 학습이 이루어진다"이다.
2번: O. 감수성 훈련은 참가자들이 비교적 자유롭게 토론하고 상호작용하면서 자신의 행동과 타인의 반응을 학습하는 방식이므로 자유로운 토론이라는 설명이 타당하다.
3번: O. 감수성 훈련은 대인 간 정서적 접촉과 피드백을 통해 자기지각과 타인지각을 높이는 방법이므로 타인에 대한 이해를 제고하는 기법이라는 설명이 맞다.
4번: O. 감수성 훈련에서 교관은 지시를 많이 하는 강사가 아니라 상호작용이 자연스럽게 전개되도록 돕는 촉진자에 가깝기 때문에 직접적 개입을 최소화한다는 설명이 옳다.

**오답 포인트**

감수성 훈련을 일반적인 강의식 교육이나 구조화된 토의기법과 같은 것으로 보면 1번에 끌리기 쉽다. 이 문항의 함정은 훈련이라는 말 때문에 사전에 준비된 과제와 교관의 주도적 운영을 떠올리게 만드는 데 있다.

NoteBase

### 다시 나오면 이렇게 판단

감수성 훈련이 나오면 먼저 비구조화된 집단경험인지, 자유로운 피드백 중심인지, 촉진자가 최소개입하는지부터 확인하면 된다. 사전 과제 부여, 강의식 진행, 교관의 강한 통제와 같은 표현이 나오면 감수성 훈련과 거리가 있다고 판단할 수 있다.

### 암기 포인트

감수성 훈련은 정해진 과제보다 자유로운 상호작용과 정서적 피드백이 핵심인 비구조적 훈련이다.

NoteBase

**문 24. 리더십 이론 중 리더-부하 교환이론(leader-member exchange theory)에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?**

① 리더의 특성이나 구성원에 대한 행위 등에 초점을 두고 발전한 이론이다.

② 내집단과 외집단을 구별하며, 각 집단에 대해 리더가 다른 관계를 보인다고 주장한다.

③ 리더와 구성원 간 교환 또는 관계의 질에 관심을 가진다.

④ 내집단에 속한 부하들은 높은 수준의 만족도와 성과를 보인다고 주장한다.

**정답 1번**

**출제 포인트**

이 문제는 리더-부하 교환이론이 리더의 특성이나 일반적 행동이 아니라 리더와 각 부하 사이의 개별적 교환관계의 질에 주목하는 이론인지 묻는 문제이다.

**핵심 개념**

리더-부하 교환이론은 리더가 모든 부하와 동일한 관계를 맺지 않고 각 부하와 서로 다른 질의 교환관계를 형성한다고 보는 이론이다.
특성이론·행동이론은 리더의 자질이나 보편적 리더 행동 자체에 초점을 두지만, 리더-부하 교환이론은 리더와 부하의 관계 질, 내집단·외집단 구분, 그에 따른 성과 차이에 초점을 둔다.

**선지별 해설**

① X: 리더의 특성이나 구성원에 대한 일반적 행동에 초점을 둔다는 설명은 특성이론이나 행동이론에 가깝다. 리더-부하 교환이론은 리더와 각 구성원 사이의 개별적 교환관계가 어떻게 다르게 형성되는지와 그 관계의 질에 관심을 둔다. 틀린 표현은 '리더의 특성이나 구성원에 대한 행위 등에 초점을 두고 발전한'이다. 올바르게는 '리더와 각 구성원 사이의 교환관계와 그 질에 초점을 두고 발전한'이다.
② O: 리더-부하 교환이론은 내집단과 외집단을 구분하고, 리더가 각 집단과 서로 다른 관계를 맺는다고 본다. 구성원마다 관계의 친밀도, 신뢰, 지원 수준이 다르다는 점이 핵심이다.
③ O: 이 이론의 중심은 리더와 구성원 간 교환 또는 관계의 질이다. 동일한 리더 행동보다 관계의 질적 차이가 태도와 성과를 설명한다고 본다.
④ O: 내집단에 속한 부하들은 일반적으로 더 높은 신뢰와 지원을 받고, 그 결과 만족도와 성과가 더 높게 나타난다고 본다. 따라서 이 선지는 리더-부하 교환이론의 전형적 설명에 해당한다.

**오답 포인트**

①은 리더십 이론 전반에서 자주 나오는 '특성'과 '행동'이라는 표현을 넣어 익숙하게 보이게 만든 함정이다. 리더-부하 교환이론은 리더 개인의 속성보다 리더와 부하 사이의 관계 차이에 주목한다는 점을 놓치면 ①을 맞는 설명으로 오인하기 쉽다.

NoteBase

**다시 나오면 이렇게 판단**

선지에 '특성', '보편적 행동', '리더의 자질'이 나오면 특성이론·행동이론 쪽 설명인지 먼저 본다. 반대로 '교환관계의 질', '내집단·외집단', '구성원별 차별적 관계'가 나오면 리더-부하 교환이론의 핵심으로 판단한다.

**암기 포인트**

LMX는 리더 자체보다 리더와 부하의 관계를 본다. 핵심 키워드는 교환관계의 질, 내집단·외집단, 차별적 관계이다.

NoteBase

**문 25. 조직의 기술과 구조에 대한 설명으로 옳은 것만을 모두 고르면?**

ㄱ. 우드워드(Woodward)의 견해에 따르면 대량생산기술을 사용하는 조직에는 기계적 구조가, 단위·소량생산과 연속공정생산기술을 가진 조직에는 유기적 구조가 효과적이다.
ㄴ. 페로(Perrow)의 견해에 따르면 문제의 분석가능성이 높고 예외적 사건의 발생빈도가 높은 유형은 공학적 기술(engineering)에, 문제의 분석가능성이 낮고 예외적인 사건의 발생빈도가 낮은 유형은 장인기술(craft)에 해당한다.
ㄷ. 톰슨(Thompson)의 견해에 따르면 집약기술은 과업활동의 표준화를, 중개형 기술은 조직의 빈번한 상호작용을 필요로 한다.

① ㄱ
② ㄱ, ㄴ
③ ㄴ, ㄷ
④ ㄱ, ㄴ, ㄷ

**정답 2번**

**출제 포인트**

이 문제는 우드워드, 페로, 톰슨의 기술유형과 그에 대응하는 구조·조정방식을 정확히 연결할 수 있는지를 묻는 문제이다.

**핵심 정리**

우드워드: 생산기술과 구조의 적합성을 본 학자이며, 대량생산기술은 기계적 구조, 단위·소량생산과 연속공정생산기술은 유기적 구조와 잘 맞는다.
페로: 기술을 분석가능성과 예외적 사건의 빈도로 분류한 학자이며, 공학적 기술은 분석가능성이 높고 예외빈도가 높고, 장인기술은 분석가능성이 낮고 예외빈도가 낮다.
톰슨: 기술유형에 따라 조정방식이 달라진다고 보았으며, 중개형 기술은 표준화가 중요하고 집약기술은 빈번한 상호작용과 상호조정이 중요하다.

NoteBase

### 선지별 해설

1번 X
- ①은 ㄱ만 고른 조합이다. ㄱ은 우드워드의 설명과 일치하지만 ㄴ도 옳으므로 정답 조합이 아니다.
- 빠진 부분은 ㄴ이다. 올바르게는 ㄱ과 ㄴ을 함께 고른 조합이어야 한다.

2번 O
- ②는 ㄱ, ㄴ을 고른 조합이다. ㄱ은 대량생산기술에는 기계적 구조가, 단위·소량생산과 연속공정생산기술에는 유기적 구조가 효과적이라는 우드워드의 주장과 맞다.
- ㄴ은 페로의 기술유형 분류와 맞다. 분석가능성이 높고 예외적 사건의 빈도가 높으면 공학적 기술이고, 분석가능성이 낮고 예외적 사건의 빈도가 낮으면 장인기술이다.

3번 X
- ③은 ㄴ, ㄷ을 고른 조합이다. ㄴ은 옳지만 ㄷ이 틀리므로 정답 조합이 아니다.
- 틀린 부분은 톰슨의 기술유형과 조정기제를 연결한 방식이다. 올바르게는 집약기술은 빈번한 상호작용이 필요한 유형이고, 과업활동의 표준화는 중개형 기술과 연결된다.

4번 X
- ④는 ㄱ, ㄴ, ㄷ을 모두 고른 조합이다. ㄱ과 ㄴ은 옳지만 ㄷ이 틀리므로 오답이다.
- 잘못 포함된 부분은 ㄷ이다. 올바른 조합은 ㄱ, ㄴ이다.

### 오답 포인트

가장 흔한 함정은 톰슨의 중개형 기술과 집약기술의 조정방식을 뒤바꾸는 것이다. 표준화는 중개형 기술, 빈번한 상호작용은 집약기술이라는 연결이 유지되어야 한다.

### 다시 나오면 이렇게 판단

이 유형은 문장 전체를 한꺼번에 보지 말고 학자명과 대표 연결어를 먼저 확인하면 판단이 빨라진다. 우드워드는 생산기술과 구조 적합성, 페로는 분석가능성·예외빈도, 톰슨은 기술유형별 조정방식으로 나누어 본 뒤 조합선지를 고르면 된다.

### 암기 포인트

우드워드=대량생산-기계적, 소량·연속공정-유기적 / 페로=공학 높높, 장인 낮낮 / 톰슨=중개형 표준화, 집약기술 상호작용이다.

NoteBase