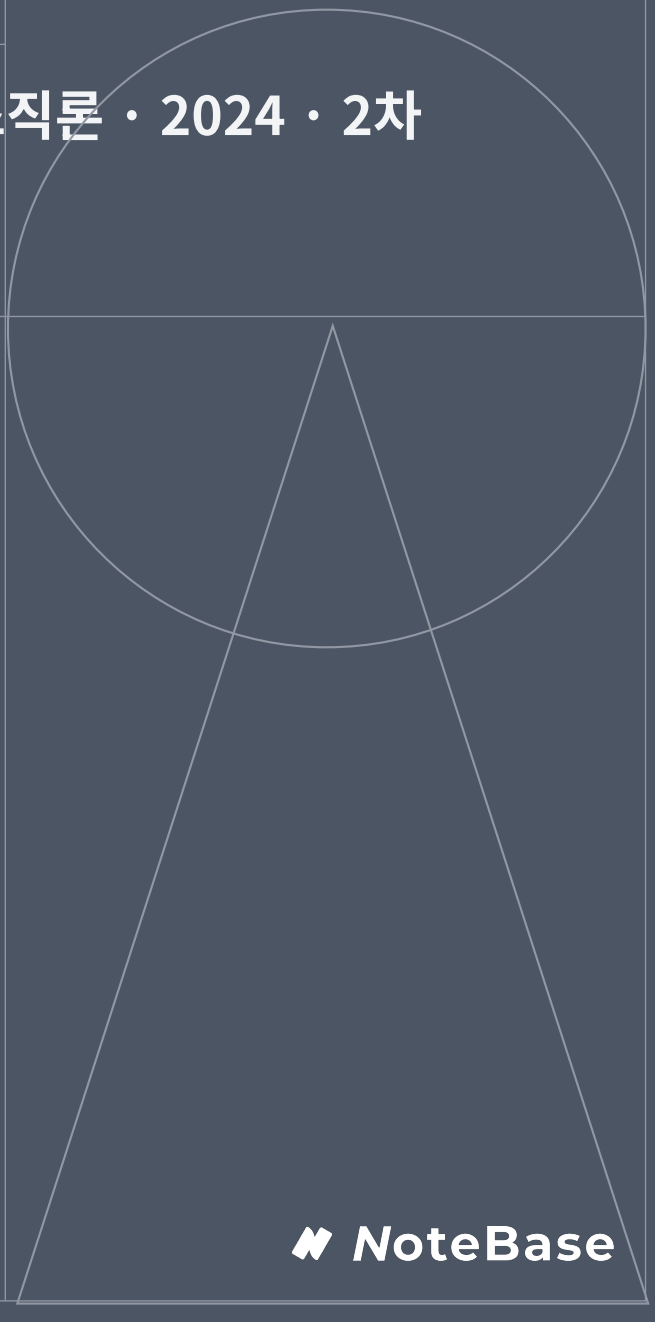
# 기출OX 해설집

공무원/국가직/7급 · 인사조직론 · 2024 · 2차



NoteBase

# 기출OX 해설집

## 공무원/국가직/7급 · 인사조직론 · 2024 · 2차

공무원/국가직/7급 · 인사조직론 · 2024 · 2차

**문 1. 「국가공무원법」상 징계 중 가장 가벼운 것은?**

① 감봉

② 강등

③ 견책

④ 불문경고

**정답 3번**

**쟁점**

이 문제는 국가공무원법상 징계의 종류와 징계가 아닌 조치를 구별하는 문제이다.
핵심은 법정 징계인 견책과 징계가 아닌 불문경고를 구별하는 것이다.

**용어 풀이**

견책 = 국가공무원법이 정한 징계 중 가장 가벼운 처분이다.
불문경고 = 견책 상당의 비위를 감경하여 징계하지 않고 경고를 권고하는 조치로서 법정 징계 종류에는 포함되지 않는다.

**핵심 구분**

국가공무원법상 징계는 파면·해임·강등·정직·감봉·견책으로 구분된다.
이 중 가장 가벼운 것은 견책이다.
불문경고는 징계의 종류가 아니라 견책 상당 비위를 감경할 때 활용되는 비징계성 조치이다.

NoteBase

### 선지별 해설

① X
- 감봉은 보수 감액이 따르는 징계이므로 가장 가벼운 징계가 아니다.
- 틀린 표현: "가장 가벼운 것"
- 올바른 표현: 감봉보다 더 가벼운 징계는 견책이다.

② X
- 강등은 1계급 아래로 내리는 징계이므로 가장 가벼운 징계와 거리가 멀다.
- 틀린 표현: "가장 가벼운 것"
- 올바른 표현: 강등은 중한 징계에 속하고 가장 가벼운 징계는 견책이다.

③ O
- 견책은 국가공무원법이 열거한 징계 종류 중 가장 경한 징계이다. 따라서 정답이다.

④ X
- 불문경고는 실무상 경고 권고를 붙이는 불문 의결이지 국가공무원법이 정한 징계의 종류가 아니다.
- 틀린 표현: "불문경고"
- 올바른 표현: 법정 징계 종류 중 가장 가벼운 것은 견책이다. 불문경고는 징계가 아니다.

### 오답 포인트

"가장 가벼운 징계"를 묻는데 이를 "가장 약한 제재"로 넓게 읽으면 ④를 고르기 쉽다.
이 문제는 제재의 세기가 아니라 법률이 열거한 징계 종류인지부터 구별하는 문항이다.

### 다시 나오면 이렇게 판단

법령상 징계의 종류를 묻는 문제는 먼저 법에 열거된 목록을 떠올린다.
보기 중 법정 목록에 없는 조치가 나오면 그 보기는 바로 제외하면 된다.

### 암기 포인트

국가공무원법 징계 6종의 끝은 견책이고, 불문경고는 징계 밖의 조치이다.

NoteBase

**문 2. 특정직공무원과 별정직공무원을 바르게 연결한 것은?**

① 특정직: 경찰청 차장, 별정직: 대통령경호처장

② 특정직: 검사, 별정직: 국가정보원 직원

③ 특정직: 국립대 조교수, 별정직: 국회 수석전문위원

④ 특정직: 헌법연구관, 별정직: 감사원 감사위원

**정답 3번**

**쟁점**

이 문제는 특정직공무원과 별정직공무원의 구분에 관한 문제이다.
핵심은 특정직은 경력직공무원이고, 별정직은 특수경력직공무원이라는 점과 각 직위가 어느 범주에 속하는지를 구별하는 것이다.

**용어 풀이**

특정직공무원 = 경찰공무원, 검사, 교육공무원, 헌법재판소 헌법연구관, 국가정보원 직원처럼 직무의 특수성 때문에 법률이 열거한 경력직공무원이다.
별정직공무원 = 비서·보좌업무나 특정 업무 수행을 위해 법령에서 별도로 지정한 특수경력직공무원이다.

**핵심 구분**

특정직은 경력직이고, 별정직은 특수경력직이다.
경찰공무원, 검사, 교육공무원, 헌법재판소 헌법연구관, 국가정보원 직원은 특정직에 속한다.
국회 수석전문위원은 별정직으로 지정된다.
반면 대통령경호처장과 감사원 감사위원은 별정직이 아니라 정무직이다.

NoteBase

### 선지별 해설

① X
- 경찰청 차장은 경찰공무원이므로 특정직이라는 연결은 맞는다.
- 틀린 표현: 대통령경호처장
- 올바른 표현: 대통령경호처장은 별정직이 아니라 정무직이다.

② X
- 검사는 특정직이라는 점은 맞지만, 국가정보원 직원도 국가공무원법상 특정직이다.
- 틀린 표현: 국가정보원 직원을 별정직으로 본 부분
- 올바른 표현: 국가정보원 직원은 별정직이 아니라 특정직이다.

③ O
- 국립대 조교수는 교육공무원이므로 특정직이다.
- 국회 수석전문위원은 법률상 별정직으로 정해져 있으므로 연결이 정확하다.

④ X
- 헌법연구관은 국가공무원법상 특정직에 해당한다.
- 틀린 표현: 감사원 감사위원
- 올바른 표현: 감사원 감사위원은 별정직이 아니라 정무직이다.

### 오답 포인트

이 문제의 함정은 특정직과 별정직의 이름이 비슷하다는 점, 그리고 별정직과 정무직을 섞어 놓았다는 점이다. ①과 ④는 오른쪽 직위를 정무직으로 바꿔치기했고, ②는 왼쪽과 오른쪽을 모두 특정직으로 배치해 놓았다.

### 다시 나오면 이렇게 판단

직위 연결 문제는 먼저 특정직 열거 대상을 확인하고, 그다음 오른쪽 직위가 별정직인지 정무직인지를 분리해서 본다. 경찰공무원·검사·교육공무원·헌법연구관·국가정보원 직원은 특정직으로 묶이고, 국회 수석전문위원은 별정직으로 처리되며, 처장·감사위원처럼 고도의 정책결정 또는 독립기관 상층 직위는 정무직으로 나오는 경우가 많다.

### 암기 포인트

특정직은 경찰·검사·교수·헌법연구관·국정원 직원, 별정직은 국회 수석전문위원, 대통령경호처장·감사원 감사위원은 정무직이다.

NoteBase

**문 3. 집단의사결정에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?**

① 집단의사결정은 상호자극을 통해 새로운 아이디어를 개발할 수 있다는 장점이 있다.

② 집단사고 현상은 응집력이 강한 집단에서 발생하기 쉽다.

③ 브레인스토밍 기법은 상대방의 의견을 개선하기 위해 비판 및 평가를 지속적으로 제시하는 것이다.

④ 델파이 기법은 전문가 집단의 의견을 반복하여 수렴하는 방식을 사용한다.

**정답 3번**

**출제 포인트**

이 문제는 집단의사결정의 장단점과 브레인스토밍, 델파이, 집단사고의 개념 차이를 정확히 구별하는지를 묻는다.

**핵심 개념**

집단의사결정은 여러 사람이 상호작용하며 대안을 만들고 선택하는 방식이다.
집단사고는 응집력이 강한 집단이 만장일치 압박 때문에 비판적 검토를 놓치는 현상이다.
브레인스토밍은 비판을 유보한 채 자유로운 아이디어 제시를 통해 발상을 넓히는 기법이다.
델파이 기법은 전문가들의 의견을 익명으로 반복 수집하여 점차 합의를 수렴하는 기법이다.

**선지별 해설**

1번: O. 집단의사결정은 구성원 간 상호작용과 정보 결합을 통해 개인 의사결정보다 다양한 아이디어를 도출할 수 있다는 장점이 있다.
2번: O. 집단사고는 응집력이 강하고 동조 압력이 큰 집단에서 비판적 검토가 약해질 때 발생하기 쉽다.
3번: X. 틀린 부분은 "비판 및 평가를 지속적으로 제시"한다는 표현이다. 브레인스토밍은 상대방 의견에 대한 비판과 평가를 유보하고 자유롭게 아이디어를 제시하는 것이 핵심이다. 올바르게는 "브레인스토밍 기법은 비판과 평가를 유보한 채 자유로운 아이디어 제시를 촉진하는 방식이다."이다.
4번: O. 델파이 기법은 전문가 집단의 의견을 여러 차례 반복 수집하여 수렴시키는 방식이므로 설명이 맞다.

**오답 포인트**

브레인스토밍과 델파이 모두 아이디어를 모은다는 점만 보고 비슷하게 처리하면 틀린다. 브레인스토밍은 자유발상과 비판 유보가 핵심이고, 델파이는 전문가 의견의 반복 수렴이 핵심이다.

**다시 나오면 이렇게 판단**

의사결정 기법 문제는 먼저 비판 허용 여부, 참여자 범위, 의견 수렴 방식을 기준으로 구분한다. 비판을 미루면 브레인스토밍, 전문가 의견을 반복 수렴하면 델파이, 응집성 때문에 비판이 사라지면 집단사고로 판단한다.

NoteBase

**암기 포인트**

브레인스토밍은 비판 유보, 델파이는 전문가 반복 수렴, 집단사고는 응집성 속 비판 상실이다.

NoteBase

**문 4. 목표관리제(MBO)에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?**

① 목표관리제는 총체적 관리도구라고도 불린다.

② 조직 구성원의 참여를 통한 직무목표 설정이 강조된다.

③ 부하가 자기통제를 통해 목표를 달성하고자 하므로 업무에 대한 적극적 태도가 조성된다.

④ 불확실성이 높거나 유동적인 조직에 효과적이다.

**정답 4번**

**출제 포인트**

이 문제는 목표관리제의 핵심 특징과 적용 조건을 정확히 구별하는지를 묻는다.

**핵심 개념**

목표관리제(MBO)는 상급자와 하급자가 함께 목표를 설정하고, 그 목표의 달성 정도를 구성원의 자기통제로 관리하는 참여적 성과관리 방식이다. 핵심 키워드는 참여에 의한 목표설정, 자기통제, 성과평가, 조직목표와 개인목표의 연계이다.

**선지별 해설**

1번: O. 목표관리제는 목표설정부터 평가까지를 연결하는 종합적 관리도구이므로 단순한 평가기법이 아니라 총체적 관리도구라는 설명이 맞다.
2번: O. 목표관리제는 상급자가 일방적으로 목표를 부과하는 방식이 아니라 조직 구성원의 참여를 통해 직무목표를 설정하는 방식을 중시하므로 옳다.
3번: O. 목표관리제는 외부의 세세한 감독보다 자기통제를 중시하므로 부하가 스스로 목표를 달성하려는 적극적 태도를 형성하기 쉽다는 설명이 맞다.
4번: X. 틀린 부분은 '불확실성이 높거나 유동적인 조직에 효과적이다'이다. 목표관리제는 목표를 구체적으로 합의하고 성과를 측정할 수 있어야 하므로 비교적 안정적이고 목표를 명확히 설정할 수 있는 환경에서 더 효과적이다.

**오답 포인트**

4번은 목표관리제가 참여적이고 유연한 관리방식이라는 점만 보고 환경 불확실성에도 강하다고 오해하게 만드는 선지이다. 그러나 목표관리제는 목표의 명확성과 측정 가능성이 전제되므로 환경 변동성이 크면 오히려 운용이 어려워진다.

**다시 나오면 이렇게 판단**

목표관리제가 나오면 참여에 의한 목표설정, 자기통제, 성과평가의 연결 여부를 먼저 본다. 이어서 적용 조건이 안정적 환경과 명확한 목표설정을 전제하는지도 함께 확인하면 정답을 고를 수 있다.

NoteBase

**암기 포인트**

MBO는 참여로 목표를 세우고 자기통제로 성과를 관리하는 제도이며, 안정적 환경에서 효과가 크다.

NoteBase

**문 5. 공무원노동조합에 대한 설명으로 옳은 것은?**

① 별정직공무원도 가입할 수 있다.

② 5급 이상 공무원은 가입할 수 없다.

③ 행정안전부장관은 정부교섭대표로서 단체협약을 체결한다.

④ 「공무원직장협의회의 설립·운영에 관한 법률」에 따라 단체교섭권이 인정된다.

**정답 1번**

**쟁점**

이 문제는 공무원노조법상 가입 범위, 정부교섭대표, 직장협의회의 법적 성격을 구별할 수 있는지를 묻는다.

**용어 풀이**

정부교섭대표는 공무원노조와 교섭하고 단체협약을 체결할 권한을 가진 사용자 측 대표이다.
직장협의회는 노동조합과 달리 근무환경 개선 등을 협의하는 기구로서 단체교섭권의 주체가 아니다.

**핵심 구분**

공무원노조법은 별정직공무원의 노조 가입을 허용한다. 반면 가입 제한은 직급이 아니라 지휘·감독, 인사·보수, 노동관계 조정·감독, 교정·수사 등 업무 성격을 기준으로 정한다.
행정부의 정부교섭대표는 행정안전부장관이 아니라 인사혁신처장이다.
직장협의회는 기관장과 협의하고 문서로 합의할 수 있을 뿐, 노동조합처럼 단체교섭권이 인정되는 주체는 아니다.

**선지별 해설**

1번: O. 공무원노조법상 노동조합에 가입할 수 있는 사람의 범위에는 별정직공무원이 포함된다. 따라서 별정직공무원도 가입할 수 있다는 설명은 옳다.
2번: X. 현재 공무원노조법은 5급 이상이라는 직급만으로 일률적으로 가입을 금지하지 않는다. 가입 제한은 직급 기준이 아니라 지휘·감독권 행사나 인사·보수 업무 등 업무 성격 기준으로 판단한다. 틀린 표현은 "5급 이상 공무원은 가입할 수 없다"이고, 올바른 표현은 "5급 이상이라도 가입 제한 업무에 해당하지 않으면 가입할 수 있다"이다.
3번: X. 행정부를 대표하는 정부교섭대표는 인사혁신처장이다. 행정안전부장관이 정부교섭대표로서 단체협약을 체결한다는 설명은 현재 법 기준과 맞지 않는다. 틀린 표현은 "행정안전부장관"이고, 올바른 표현은 "인사혁신처장"이다.
4번: X. 공무원직장협의회법은 직장협의회의 설립·운영과 기관장과의 협의, 문서 합의를 정할 뿐 단체교섭권을 인정하지 않는다. 단체교섭권은 공무원노조법상 노동조합의 권한이다. 틀린 표현은 "단체교섭권이 인정된다"이고, 올바른 표현은 "직장협의회에는 협의 기능이 인정될 뿐 단체교섭권은 인정되지 않는다"이다.

NoteBase

**오답 포인트**

2번은 과거의 직급 제한 규정을 그대로 떠올리면 틀리기 쉽고, 3번은 정부조직 개편 전 명칭인 행정안전부장관을 기억하고 있으면 낚이기 쉽다. 4번은 직장협의회와 노동조합을 같은 것으로 보면 오답이 된다.

**다시 나오면 이렇게 판단**

공무원 단결권 문제는 먼저 노동조합인지 직장협의회인지 주체를 구분하고, 다음으로 가입 제한이 직급 기준인지 업무 성격 기준인지 확인하며, 마지막으로 행정부의 교섭대표가 누구인지 점검하면 된다.

**암기 포인트**

공무원노조는 별정직 포함, 가입 제한은 직급이 아니라 업무 성격, 행정부 교섭대표는 인사혁신처장,
직장협의회는 협의기구이다.

NoteBase

**문 6. 직위분류제에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?**

① 개방형 직위제도는 직위분류제적 요소를 담고 있다.

② 「국가공무원법」은 직위분류제의 원칙을 규정하고 있다.

③ 과학적 관리론은 미국의 직위분류제 발달에 영향을 미쳤다.

④ 직군, 직렬과 등급이 결정되면 직무기술서를 작성하는 단계로 넘어간다.

**정답 4번**

**출제 포인트**

이 문제는 직위분류제의 기본 원리와 직무기술서 작성 및 직군·직렬·등급 결정의 선후관계를 구분할 수 있는지를 묻는 문제이다.

**핵심 개념**

직위분류제는 사람보다 직무를 기준으로 공무원을 분류하는 제도이다. 직무의 내용·책임·요건을 먼저 분석해 직무기술서 등을 작성하고, 그 결과를 바탕으로 직군·직렬·등급을 정한다.
개방형 직위제도는 특정 직위의 직무 성격과 자격요건을 기준으로 적격자를 선발하는 장치이므로 직위분류제적 요소가 강하다.

**선지별 해설**

① O: 개방형 직위제도는 특정 사람의 신분보다 해당 직위의 직무내용과 자격요건을 중심으로 적임자를 선발하므로 직위분류제적 요소를 담고 있다.
② O: 국가공무원법은 직위분류제의 원칙을 규정하고 있다. 공무원을 담당 직무의 종류와 곤란성 및 책임도에 따라 분류한다는 취지이다.
③ O: 미국의 직위분류제는 직무를 세분하고 표준화하려는 흐름 속에서 발달했으므로 과학적 관리론의 영향을 받았다고 본다.
④ X: 틀린 부분은 '직군, 직렬과 등급이 결정되면 직무기술서를 작성한다'는 표현이다. 실제로는 직무분석을 통해 직무기술서를 먼저 작성하고, 그 자료를 바탕으로 직군·직렬·등급을 결정한다.

**오답 포인트**

④는 직위분류 절차의 앞뒤를 뒤집어 놓은 선지이다. 직무기술서는 분류 결과를 적어 두는 사후 문서처럼 보이기 쉬워 헷갈리지만, 실제로는 분류의 기초자료라는 점이 핵심 함정이다.

**다시 나오면 이렇게 판단**

직위분류제 문제에서는 먼저 '무엇을 기준으로 분류하는가'와 '직무기술서가 먼저인가, 분류결정이 먼저인가'를 확인하면 된다. 직무를 먼저 분석하고 그 결과로 직군·직렬·등급을 정한다는 흐름이면 옳은 진술이다.

NoteBase

**암기 포인트**

직위분류제는 사람보다 직무가 먼저이고, 직무기술서가 먼저이며, 직군·직렬·등급 결정은 그다음이다.

NoteBase

**문 7. 동기부여이론에 대한 설명으로 옳은 것은?**

① 브룸(Vroom)의 기대이론에서 기대치란 자신이 수행한 직무성과에 대해 적정수준의 보상이 이루어질 것이라는 주관적 믿음을 의미한다.

② 스키너(Skinner)의 강화이론은 행동을 결정하는 강화를 긍정적 강화, 부정적 강화, 조작소멸, 보상으로 구별하고 있다.

③ 엘더퍼(Alderfer)의 ERG이론은 상위 욕구가 충족되지 못할 경우 하위 단계의 욕구를 더욱 중요시한다는 점에서 매슬로우(Maslow)의 욕구단계이론과 유사하다.

④ 애덤스(Adams)의 공정성이론에 따르면 개인은 과다보상의 경우에도 불공정성을 느끼며 이를 시정하려고 한다.

**정답 4번**

**출제 포인트**

이 문제는 동기부여이론에서 각 이론가의 핵심 개념과 대표 명제를 정확히 연결할 수 있는지를 묻는다.

**핵심 정리**

브룸의 기대이론은 노력-성과의 기대치, 성과-보상의 수단성, 보상가치인 유의성으로 동기 수준을 설명한다.
스키너의 강화이론은 행동의 결과가 이후 행동 빈도를 바꾼다고 보고 정적 강화, 부적 강화, 처벌, 소거로 구분한다.
앨더퍼의 ERG이론은 존재, 관계, 성장 욕구로 나누며 좌절-퇴행이 가능하다고 본다.
애덤스의 공정성이론은 자신의 투입-산출 비율을 타인과 비교하여 과소보상뿐 아니라 과다보상에서도 불공정성을 느낄 수 있다고 본다.

**선지별 해설**

1번 X: 브룸의 기대이론에서 기대치는 노력하면 성과를 낼 수 있다는 주관적 가능성이다. 틀린 표현은 "직무성과에 대해 적정수준의 보상이 이루어질 것"이다. 올바르게는 성과가 보상으로 이어질 것이라는 믿음은 수단성이다.
2번 X: 스키너의 강화이론은 행동 결과를 정적 강화, 부적 강화, 처벌, 소거로 본다. 틀린 표현은 "보상으로 구별"이다. 올바르게는 보상은 정적 강화의 한 수단일 수 있지만 독립된 분류 항목은 아니다.
3번 X: 앨더퍼의 ERG이론은 상위 욕구가 충족되지 않을 때 하위 욕구로 돌아갈 수 있다는 좌절-퇴행을 인정한다. 틀린 표현은 "매슬로우의 욕구단계이론과 유사하다"이다. 올바르게는 이 점은 하위 단계로의 역행을 인정하지 않는 매슬로우 이론과 구별되는 특징이다.
4번 O: 애덤스의 공정성이론은 개인이 자신의 투입-산출 비율을 타인과 비교해 공정성을 판단한다고 본다. 따라서 과다보상 상황에서도 심리적 긴장이나 불공정성을 느끼고 이를 줄이려는 행동이 나타날 수 있으므로 옳다.

NoteBase

**오답 포인트**

브룸의 기대치와 수단성을 뒤바꾸거나, ERG이론의 좌절-퇴행을 매슬로우와의 공통점으로 착각하면 틀리기 쉽다. 스키너 이론에서도 보상이라는 일상어를 공식 분류 항목으로 오인하기 쉽다.

**다시 나오면 이렇게 판단**

이론가 이름이 보이면 먼저 대표 연결어를 대입해 판단한다. 브룸은 기대치-수단성-유의성, 스키너는 강화-처벌-소거, 앨더퍼는 ERG와 좌절-퇴행, 애덤스는 투입-산출 비율과 공정성으로 연결하면 빠르게 가를 수 있다.

**암기 포인트**

브룸은 노력-성과, 스키너는 강화 결과, 앨더퍼는 좌절-퇴행, 애덤스는 과다보상도 불공정이다.

NoteBase

**문 8. 근무성적평정의 오류에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?**

① 피평가자의 업무량이 많으면 업무숙련도가 높을 것으로 평가하는 경향을 후광효과(halo effect)라고 한다.

② 집중화 경향(central tendency)의 오류를 피하기 위한 방법으로 강제배분법이 활용된다.

③ 실적이 낮은 사람 다음에 평가받는 평균 수준의 사람이 실제보다 고평가되는 경향을 대비오류(contrast error)라고 한다.

④ 고정관념에 의한 오류도 일종의 선입견(personal bias)에 의한 오류로 볼 수 있다.

**정답 1번**

**출제 포인트**

이 문제는 근무성적평정상의 대표적 오류인 후광효과, 논리적 오류, 집중화 경향, 대비오류, 선입견을 구별하는지를 묻는 문제이다.

**핵심 개념**

후광효과는 한 가지 두드러진 특성이나 전반적 인상이 다른 평정요소까지 연쇄적으로 좋게 또는 나쁘게 보이게 만드는 오류이다. 논리적 오류는 서로 관련 있어 보이는 평정요소 사이에 실제보다 강한 상관관계를 가정해 한 요소를 다른 요소의 근거로 삼는 오류이다. 대비오류는 앞서 평가한 사람이나 평가자 자신과 비교하여 현재 피평가자를 실제보다 높이거나 낮게 평가하는 오류이다. 집중화 경향은 중간점수 부근에 평가를 몰아 주는 경향이며, 선입견에 의한 오류는 고정관념이나 개인적 편견이 평정에 개입하는 오류이다.

**선지별 해설**

① X. 틀린 부분은 "후광효과"이다. 업무량이 많으면 업무숙련도도 높을 것이라고 평정요소 간의 상관을 당연시하는 것은 논리적 오류이다. 올바르게는 "피평가자의 업무량이 많으면 업무숙련도가 높을 것으로 평가하는 경향을 논리적 오류라고 한다"이다. ② O. 집중화 경향은 평가가 중간 수준에 몰리는 오류이고, 강제배분법은 평정을 일정 비율로 강제로 나누어 이러한 집중을 줄이는 데 활용된다. ③ O. 대비오류는 직전에 평가한 대상과의 비교 때문에 현재 대상이 실제보다 달라 보이는 오류이므로, 실적이 낮은 사람 다음의 평균 수준 사람이 실제보다 높게 평가되는 사례는 대비오류에 해당한다. ④ O. 고정관념에 의한 오류는 출신, 성별, 성격 유형 등에 대한 선입견이 평정에 개입하는 경우이므로, 이는 개인적 편견 또는 선입견에 의한 오류의 한 형태로 볼 수 있다.

**오답 포인트**

1번은 후광효과와 논리적 오류를 섞어 놓은 선지이다. 한 요소가 다른 요소 평가를 끌고 가면 후광효과처럼 보이지만, 선지의 핵심은 "업무량이 많으면 숙련도도 높다"는 요소 간 상관을 미리 전제한 데 있으므로 논리적 오류로 판단해야 한다.

NoteBase

**다시 나오면 이렇게 판단**

평정오류 문제에서는 먼저 한 요소의 강한 인상이 다른 요소 전체를 덮는지, 아니면 두 요소 사이의 관련성을 멋대로 전제하는지를 가른다. 전자이면 후광효과이고, 후자이면 논리적 오류이다. 이어서 앞사람과의 비교이면 대비오류, 중간점수 몰림이면 집중화 경향, 고정관념 개입이면 선입견 오류로 정리된다.

**암기 포인트**

후광효과는 인상 전이, 논리적 오류는 요소 연관의 착각, 대비오류는 비교 왜곡, 집중화는 중간 몰림, 선입견 오류는 고정관념 개입이다.

NoteBase

**문 9. 공통적인 평가요소 및 요소별 배점과 등급을 정한 기준표를 만들어 직무의 가치를 평가하는 계량적 직무평가 방법은?**

① 점수법
② 분류법
③ 서열법
④ 요소비교법

**정답 1번**

**출제 포인트**

이 문항은 계량적 직무평가 방법인 점수법과 분류법·서열법·요소비교법의 구별 기준을 묻는 문제이다.

**핵심 개념**

점수법은 평가요소를 공통 항목으로 정하고 요소별 가중치와 등급별 점수를 부여해 총점으로 직무가치를 평가하는 방법이다.
분류법은 미리 정한 직급 또는 등급 설명에 직무를 맞춰 넣는 비계량적 방법이다.
서열법은 직무 전체를 서로 비교해 높고 낮음을 순서대로 배열하는 비계량적 방법이다.
요소비교법은 핵심직무를 기준으로 평가요소별 금액이나 가치를 비교해 직무가치를 정하는 계량적 방법이다.

**선지별 해설**

① O: 점수법은 공통 평가요소를 정하고 요소별 배점과 등급을 설계한 뒤 각 직무에 점수를 매겨 총점으로 가치를 평가한다. 발문의 '공통적인 평가요소', '요소별 배점', '등급을 정한 기준표'가 점수법의 전형적 특징이다.
② X: 분류법은 직무를 미리 정한 등급 또는 직급표에 분류하는 방법이지 요소별 배점표를 만들어 점수화하는 방법이 아니다. 틀린 표현은 '기준표를 만들어 직무의 가치를 평가'라는 부분에 분류법을 연결한 점이다. 올바르게는 '분류법은 직무를 등급 설명에 따라 일정한 직급군으로 분류하는 비계량적 방법이다.'이다.
③ X: 서열법은 직무 전체를 중요도나 난이도에 따라 단순 서열화하는 방법이지 평가요소별 점수와 등급을 설정하지 않는다. 틀린 표현은 서열법을 '요소별 배점과 등급' 방식으로 본 점이다. 올바르게는 '서열법은 직무를 상호 비교하여 전체적인 순서를 매기는 비계량적 방법이다.'이다.
④ X: 요소비교법은 몇 개의 핵심직무를 기준으로 평가요소별 가치를 비교하는 계량적 방법이지만, 점수법처럼 배점표와 등급표를 만들어 합산하는 방식은 아니다. 틀린 표현은 요소비교법을 점수법의 기준표 방식과 동일하게 본 점이다. 올바르게는 '요소비교법은 핵심직무를 기준으로 요소별 가치를 비교하여 직무가치를 결정하는 방법이다.'이다.

NoteBase

### 오답 포인트

점수법과 요소비교법은 모두 계량적 방법이라 함께 헷갈리기 쉽다. 그러나 점수법은 배점표와 등급표를 먼저 만들고 점수를 합산하는 방식이고, 요소비교법은 핵심직무를 기준으로 요소별 가치를 비교하는 방식이라는 점이 구별점이다.

### 다시 나오면 이렇게 판단

선지에 '평가요소', '가중치', '배점', '등급', '총점'이 나오면 점수법을 먼저 떠올린다. 반대로 '직급표에 분류'는 분류법, '순서대로 배열'은 서열법, '핵심직무와 요소별 비교'는 요소비교법으로 판단한다.

### 암기 포인트

점수법은 배점표, 분류법은 직급표, 서열법은 순서표, 요소비교법은 핵심직무 비교표라는 구조로 기억한다.

NoteBase

**문 10. 조직구조의 상황변수 중 조직기술에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?**

① 조직기술이란 조직 내 직무가 표준화되어 있는 정도를 의미한다.

② 조직기술은 분석 수준에 따라서 달라지며, 개인수준, 부서수준, 조직수준 등으로 분류할 수 있다.

③ 우드워드(Woodward)에 따르면 연속공정생산기술에 의존하는 조직은 유기적 구조가 효과적이다.

④ 톰슨(Thompson)에 따르면 중개형 기술을 가진 조직에서 부서 간 상호의존성이 가장 낮다.

**정답 1번**

**출제 포인트**

이 문제는 조직기술의 기본 개념과 우드워드·톰슨의 기술 유형별 구조 특성을 정확히 연결할 수 있는지를 묻는다.

**핵심 정리**

조직기술은 조직이 투입을 산출로 전환하는 작업방법, 절차, 장비, 지식의 성격을 뜻한다.
퍼로우는 직무수준에서 기술을 과업의 분석가능성과 예외성으로 파악한다.
우드워드는 생산기술 유형에 따라 적합한 조직구조가 달라지며, 연속공정생산에는 유기적 구조가 더 잘 맞는다고 본다.
톰슨은 중개형 기술에는 결합적 상호의존성, 장치연쇄형 기술에는 순차적 상호의존성, 집약형 기술에는 상호적 상호의존성이 나타난다고 본다.

**선지별 해설**

1번: X. '조직 내 직무가 표준화되어 있는 정도'는 조직기술 전체의 정의가 아니라 기술의 일상성이나 과업구조화 정도를 가리키는 표현이다. 올바르게는 조직기술은 조직이 투입물을 산출물로 전환하는 방식과 과정의 성격을 의미한다.
2번: O. 조직기술은 분석 수준에 따라 개인수준의 과업기술, 부서수준의 작업흐름기술, 조직수준의 핵심기술처럼 나누어 볼 수 있다.
3번: O. 우드워드는 연속공정생산기술에 의존하는 조직일수록 자동화와 상호조정의 필요가 커지므로 경직된 기계적 구조보다 유기적 구조가 효과적이라고 보았다.
4번: O. 톰슨의 중개형 기술은 고객이나 단위를 매개로 연결하는 방식이어서 결합적 상호의존성이 나타난다. 결합적 상호의존성은 순차적 상호의존성이나 상호적 상호의존성보다 조정 필요성이 가장 낮다.

**오답 포인트**

1번은 '직무 표준화'라는 익숙한 표현을 조직기술의 정의처럼 제시한 함정이다. 표준화 정도는 기술의 한 차원이나 결과로 볼 수 있지만, 조직기술 자체는 전환방식 전반을 가리킨다. 3번과 4번은 학자 이름이 붙어 어려워 보이지만 각각 우드워드의 생산기술 유형, 톰슨의 상호의존성 유형을 정확히 연결하면 흔들리지 않는다.

NoteBase

**다시 나오면 이렇게 판단**

정의 선지가 나오면 먼저 기술 일반의 정의인지 기술의 한 속성인지를 구분한다. 이후 학자 연결 문제는 우드워드=생산기술과 구조 적합성, 톰슨=기술유형과 상호의존성으로 나누어 판단하면 된다.

**암기 포인트**

조직기술은 전환방식이고, 우드워드의 연속공정은 유기적 구조이며, 톰슨의 중개형은 결합적 상호의존성으로 기억한다.

NoteBase

**문 11. 관료제 병리현상에 대한 설명으로 옳은 것은?**

① 파키슨 법칙은 번문욕례(red tape) 현상을 설명하는 것이다.

② 형식주의는 훈련된 무능(trained incapacity)을 발생시킨다.

③ 권력구조의 이원화는 관리자의 전문성과 부하의 계서적 권한에 기인한다.

④ 목표대치는 목표가 아닌 수단으로서의 규칙과 절차에 지나치게 집착하는 것이다.

**정답 4번**

**출제 포인트**

관료제 병리현상의 대표 개념인 파킨슨 법칙, 형식주의, 권력구조의 이원화, 목표대치를 정확히 구별하는 문제이다.

**핵심 개념**

파킨슨 법칙은 업무량과 무관하게 관료조직이 스스로 팽창하는 경향을 뜻한다.
번문욕례는 불필요한 규칙과 절차가 과도하게 누적되는 현상을 뜻한다.
형식주의는 규칙 준수 자체가 목적처럼 되는 경향으로, 목표대치와 밀접하다.
권력구조의 이원화는 상급자의 계층제 권한과 하급자 또는 참모의 전문적 권위가 병존하면서 생기는 긴장을 뜻한다.
목표대치는 본래 목표보다 수단인 규칙과 절차가 우선되는 현상을 뜻한다.

NoteBase

### 선지별 해설

① X
파킨슨 법칙은 번문욕례를 설명하는 개념이 아니라 업무량과 관계없이 인원과 조직이 팽창하는 현상을 설명하는 개념이다.
틀린 표현은 "번문욕례(red tape) 현상"이다.
올바르게는 "파킨슨 법칙은 업무량과 무관한 조직 팽창 경향을 설명한다"이다.

② X
형식주의는 규칙과 절차를 수단이 아니라 목적으로 여기는 경향으로 이해하는 것이 맞다.
틀린 표현은 "훈련된 무능(trained incapacity)을 발생시킨다"이다.
올바르게는 "형식주의는 목표대치나 절차 중심의 경직성을 낳는다"이다.

③ X
권력구조의 이원화는 관리자의 전문성과 부하의 계서적 권한 때문에 생기는 것이 아니라, 관리자의 계층적 권한과 부하 또는 참모의 전문적 권위가 병존하기 때문에 생긴다.
틀린 표현은 "관리자의 전문성과 부하의 계서적 권한"이다.
올바르게는 "관리자의 계서적 권한과 부하의 전문성이 충돌하여 권력구조가 이원화된다"이다.

④ O
목표대치는 본래 달성해야 할 목표보다 그 목표를 위한 수단인 규칙과 절차 자체에 지나치게 집착하는 현상이라는 점에서 옳다.

### 오답 포인트

이 문항은 병리현상의 이름과 정의를 서로 뒤바꾸어 놓은 점이 함정이다. ①은 파킨슨 법칙과 번문욕례를 바꾸었고, ③은 계층적 권한과 전문적 권위를 뒤집었다. ②도 형식주의와 훈련된 무능을 느슨하게 연결해 놓았지만, 시험에서는 형식주의를 규칙 집착과 목표대치의 맥락에서 잡아내는 것이 안전하다.

### 다시 나오면 이렇게 판단

관료제 병리 문항은 먼저 각 용어를 한 줄 정의로 대응시키면 판단이 빨라진다. 파킨슨 법칙은 조직 팽창, 번문욕례는 절차 과다, 권력구조의 이원화는 계층권과 전문권의 병존, 목표대치는 수단의 목적화로 연결하면 된다.

### 암기 포인트

파킨슨은 팽창, 번문욕례는 절차 과다, 목표대치는 수단이 목표를 대신한다.

NoteBase

**문 12. 조직시민행동에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?**

① 공식적으로 요구되지 않아도 자발적으로 하는 업무 관련 행동이다.

② 조직이나 동료에게 도움이 되는 친사회적 행동이다.

③ 양심성(conscientiousness)은 타인과의 관계에서 문제나 갈등을 사전에 예방하는 행동이다.

④ 스포츠맨십(sportsmanship)은 조직에 불평불만을 하거나 타인에 대해 험담하지 않는 행동이다.

**정답 3번**

**출제 포인트**

이 문제는 조직시민행동의 대표 하위 차원인 양심성, 예의성, 스포츠맨십의 정의를 서로 구별하는 문제이다.

**핵심 개념**

조직시민행동은 공식적 보상이나 명시적 직무요구와 별개로 조직의 효과적 운영에 도움을 주는 자발적 행동이다.
양심성은 최소 역할 요구를 넘어서 규칙 준수, 성실성, 근면성을 보이는 행동이다.
예의성(courtesy)은 타인과의 관계에서 마찰이나 업무상 문제를 미리 막는 행동이다.
스포츠맨십은 불편이나 불만이 있어도 지나치게 불평하거나 타인을 탓하지 않는 태도이다.

**선지별 해설**

① O
공식적으로 요구되지 않아도 자발적으로 수행하는 행동이라는 설명은 조직시민행동의 핵심 속성에 부합한다.
공식적 직무기술서에 없더라도 조직 운영에 도움이 되는 자발적 행동이라는 점이 맞다.

② O
조직이나 동료에게 도움이 되는 친사회적 행동이라는 설명도 타당하다. 조직시민행동은 조직과 구성원에게 유익한 자발적 협조 행동이라는 성격을 가진다.

③ X
틀린 표현은 '양심성'이다. 타인과의 관계에서 문제나 갈등을 사전에 예방하는 행동은 양심성이 아니라 예의성(courtesy)이다. 올바르게는 '예의성은 타인과의 관계에서 문제나 갈등을 사전에 예방하는 행동이다'라고 고쳐야 한다. 양심성은 최소 요구 수준을 넘는 성실한 규칙 준수와 책임감 있는 행동을 뜻한다.

④ O
스포츠맨십은 조직의 불편한 점에 대해 과도하게 불평하지 않고 타인에 대해 험담하지 않는 태도를 뜻하므로 설명이 맞다.

NoteBase

### 오답 포인트

양심성과 예의성은 모두 바람직한 조직행동이라서 쉽게 섞인다. 그러나 양심성은 자기통제와 성실성의 차원이고, 예의성은 대인관계에서 갈등을 미리 줄이는 차원이라는 점이 핵심 구분이다.

### 다시 나오면 이렇게 판단

선지에 '갈등 예방, 사전 배려, 문제 예방'이 나오면 예의성을 먼저 떠올리게 된다. '규칙 준수, 시간 엄수, 최소 기준 이상 수행'이 나오면 양심성이고, '불평 자제'가 나오면 스포츠맨십으로 판단할 수 있다.

### 암기 포인트

양심성은 자기관리, 예의성은 관계관리, 스포츠맨십은 불평 자제이다.

NoteBase

**문 13. 대표관료제에 대한 설명으로 옳은 것은?**

① 기회균등의 원칙을 보장하므로 실적주의 이념에 부합한다.

② 관료의 주관적 책임을 통해 관료제를 통제하려고 한다.

③ 엽관주의가 초래한 사회적 불평등을 해소하기 위한 방안으로 등장하였다.

④ 공직 임용 후 사회화는 소극적 대표가 적극적 대표를 보장한다는 주장의 근거가 된다.

**정답 2번**

**출제 포인트**

이 문제는 대표관료제가 관료제를 통제하는 방식과 실적주의, 엽관주의, 소극적·적극적 대표의 차이를 묻는 문제이다.

**핵심 개념**

대표관료제는 관료구성이 사회의 다양한 집단 구성을 반영해야 한다는 입장이다. 핵심은 외부의 강한 통제보다 관료가 자신이 대표하는 집단의 가치와 이해를 내면화하여 반응한다는 점이다.
실적주의는 개인의 능력과 성과를 중심으로 임용하는 제도이고, 대표관료제는 사회적 대표성과 형평을 중시하는 제도이다.
소극적 대표는 관료구성이 사회구성과 닮아 있는 상태이고, 적극적 대표는 그 집단의 이익을 실제 행정행위에서 대변하는 상태이다.

**선지별 해설**

① X. 대표관료제는 출신집단의 대표성과 형평을 중시하므로 개인의 능력 중심인 실적주의와 긴장관계가 생길 수 있다. 틀린 표현은 "기회균등의 원칙을 보장하므로 실적주의 이념에 부합한다"이다. 올바르게는 "대표관료제는 사회적 대표성 확보를 중시하여 실적주의와 충돌할 수 있다"이다.
② O. 대표관료제는 관료가 자신이 속한 사회집단의 가치와 이해를 반영할 것이라고 보고, 이러한 내면화된 가치에 기초한 주관적 책임을 통해 관료제를 민주적으로 통제하려는 성격이 있다.
③ X. 대표관료제는 엽관주의의 폐해를 시정하기 위해 등장한 제도가 아니라, 관료제가 특정 계층에 편중되어 사회 전체를 충분히 반영하지 못하는 문제를 완화하려는 취지와 관련된다. 틀린 표현은 "엽관주의가 초래한 사회적 불평등을 해소하기 위한 방안으로 등장하였다"이다. 올바르게는 "대표관료제는 관료구성의 사회적 대표성 부족을 보완하려는 방안으로 이해된다"이다.
④ X. 공직 임용 후 사회화는 관료가 조직의 가치와 규범을 학습하게 하므로 소극적 대표가 곧바로 적극적 대표로 이어진다는 주장을 약화시키는 근거가 된다. 틀린 표현은 "사회화는 소극적 대표가 적극적 대표를 보장한다는 주장의 근거"이다. 올바르게는 "사회화는 소극적 대표가 적극적 대표로 자동 연결되지 않을 수 있음을 보여 주는 근거"이다.

NoteBase

### 오답 포인트

②와 ④가 가장 잘 헷갈린다. 대표관료제는 주관적 책임을 중시하므로 ②는 맞지만, 임용 이후의 조직사회화는 관료가 자신이 속한 사회집단보다 조직규범을 따르게 만들 수 있어 소극적 대표와 적극적 대표를 자동 연결해 주지 않는다. 또한 ①처럼 대표관료제를 실적주의의 연장으로 보면 대표성 중심과 능력 중심의 차이를 놓치게 된다.

### 다시 나오면 이렇게 판단

대표관료제가 나오면 먼저 "무엇을 기준으로 사람을 뽑고 통제하는가"를 본다. 능력과 경쟁을 앞세우면 실적주의이고, 사회집단의 반영과 내면화된 책임을 앞세우면 대표관료제이다. 또 소극적 대표는 구성의 닮음이고 적극적 대표는 행태의 대변이라는 점을 분리해서 판단한다.

### 암기 포인트

대표관료제는 대표성, 주관적 책임, 소극적 대표와 적극적 대표의 구별이 핵심이다.

NoteBase

**문 14. 해크만과 올드햄(Hackman & Oldham)이 제안한 직무특성모형에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?**

① 직무특성은 직무 수행자의 심리상태에 영향을 미친다.

② 직무자율성은 직무에 대한 책임감에 영향을 미친다.

③ 직무 수행자의 성장욕구는 직무특성과 결과변수 간 관계를 조절하는 요인이다.

④ 잠재적 동기지수(motivating potential score)는 핵심직무특성의 평균값과 자율성 및 피드백 점수의 합으로 계산된다.

**정답 4번**

**출제 포인트**

이 문제는 해크만과 올드햄의 직무특성모형에서 핵심직무특성, 심리상태, 조절요인, 잠재적 동기지수의 관계를 묻는 문제이다.

**핵심 개념**

핵심직무특성은 기술다양성, 과업정체성, 과업중요성, 자율성, 피드백으로 구성되며 직무가 내적 동기를 유발하는 구조적 속성이다.
심리상태는 일의 의미감, 결과에 대한 책임감, 결과 인지이며 핵심직무특성이 성과로 이어지는 직접 경로이다.
성장욕구강도는 직무특성과 결과변수의 관계를 강화하거나 약화시키는 조절요인이다.
잠재적 동기지수는 ((기술다양성+과업정체성+과업중요성)/3) × 자율성 × 피드백으로 계산된다.

NoteBase

**선지별 해설**

① O
직무특성모형은 핵심직무특성이 세 가지 심리상태에 영향을 주고, 그 심리상태가 내적 동기와 성과로 이어진다고 본다.

② O
직무자율성은 직무 수행자가 스스로 일정과 방법을 결정할 수 있는 정도이며, 이는 결과에 대한 책임감 경험을 높인다.

③ O
직무 수행자의 성장욕구는 직무특성에 대한 반응 정도를 달리 만드는 요인이므로 직무특성과 결과변수 간 관계를 조절하는 변수로 본다.

④ X
틀린 부분은 "핵심직무특성의 평균값과 자율성 및 피드백 점수의 합"이라는 표현이다.
실제로는 잠재적 동기지수는 ((기술다양성+과업정체성+과업중요성)/3) × 자율성 × 피드백으로 계산된다.
앞의 세 특성만 평균을 내고, 그 값에 자율성과 피드백을 곱한다.

**오답 포인트**

④는 앞의 세 핵심직무특성이 평균 처리된다는 점만 기억하고 자율성과 피드백까지 합산식으로 오해하기 쉬운 함정을 만든 선지이다. 직무특성모형에서는 의미감 관련 세 요소만 평균하고, 자율성과 피드백은 각각 곱해진다.

**다시 나오면 이렇게 판단**

직무특성모형 문제는 핵심직무특성 5개, 심리상태 3개, 조절요인, MPS 공식을 따로 분리해 대입하면 정리가 된다. 자율성은 책임감, 피드백은 결과 인지, 기술다양성·과업정체성·과업중요성은 일의 의미감과 연결된다고 판단하면 된다.

**암기 포인트**

의미감은 기술다양성·과업정체성·과업중요성, 책임감은 자율성, 결과 인지는 피드백, MPS는 평균 후 곱이다.

NoteBase

**문 15. 변혁적 리더십과 거래적 리더십에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?**

① 변혁적 리더십은 부하의 도덕성과 동기수준을 높이는 것을 강조한다.

② 변혁적 리더십의 구성요소에는 영감적 동기부여, 지적 자극, 개인적 배려가 포함된다.

③ 거래적 리더십은 부하의 성과와 보상 간 교환에 중점을 둔다.

④ 거래적 리더십은 부하들에게 강력한 역할모델(idealized influence)이 되는 리더십을 강조한다.

**정답 4번**

**출제 포인트**

이 문제는 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 핵심 차이를 구분하는 문제이다.

**핵심 개념**

변혁적 리더십은 부하의 가치관과 동기수준을 높여 조직 목표를 내면화하게 만드는 리더십이다. 결정 차이축은 변화와 내적 동기 유발이다. 키워드는 이상적 영향, 영감적 동기부여, 지적 자극, 개별적 배려이다.
거래적 리더십은 성과와 보상의 교환 관계를 바탕으로 목표 달성을 유도하는 리더십이다. 결정 차이축은 교환과 외적 보상이다. 키워드는 조건적 보상과 예외에 의한 관리이다.

**선지별 해설**

① O: 변혁적 리더십은 부하의 도덕성과 동기수준을 높이는 데 초점을 둔다. 단순한 보상 교환을 넘어 가치와 태도의 변화를 이끈다는 점에서 옳다.
② O: 영감적 동기부여, 지적 자극, 개별적 배려는 변혁적 리더십의 대표 구성요소이다. 이상적 영향까지 함께 묶어 4요소로 설명하는 경우가 많으므로 옳다.
③ O: 거래적 리더십은 부하의 성과와 그에 대한 보상 간 교환에 중점을 둔다. 성과를 내면 보상을 제공하는 조건적 관계가 핵심이므로 옳다.
④ X: 틀린 부분은 '거래적 리더십은 ... idealized influence를 강조한다'는 표현이다. idealized influence는 변혁적 리더십의 요소이다. 올바르게는 '거래적 리더십은 성과와 보상의 교환, 조건적 보상, 예외에 의한 관리를 강조한다'이다.

**오답 포인트**

거래적 리더십과 변혁적 리더십의 요소를 서로 바꾸어 놓으면 쉽게 헷갈린다. 특히 idealized influence 같은 4I 요소를 거래적 리더십에 붙이면 틀린 선지가 된다.

**다시 나오면 이렇게 판단**

성과와 보상의 교환을 말하면 거래적 리더십으로 판단한다. 비전 제시, 가치 변화, 내적 동기 유발, 4I 요소를 말하면 변혁적 리더십으로 판단한다.

NoteBase

**암기 포인트**

거래적은 교환, 변혁적은 변화이다. 4I는 변혁적 리더십의 표지이다.

NoteBase

**문 16. 고위공무원단 역량평가 시 포함되지 않는 역량은?**

① 성과지향

② 동기부여

③ 고객만족

④ 문제인식

**정답 2번**

**출제 포인트**

이 문제는 고위공무원단 역량평가의 공식 검증 역량 6개를 정확히 구별하는지를 묻는 문제이다.

**핵심 개념**

문제인식은 정보를 파악·분석하여 문제를 적시에 감지하고 핵심을 규명하는 역량이다.
성과지향은 주어진 업무의 성과를 극대화하면서 효과성과 효율성을 추구하는 역량이다.
고객만족은 업무 관련 상대방을 고객으로 인식하고 요구를 충족시키려는 역량이다.
동기부여는 일반적인 관리행동 개념일 수는 있으나, 고위공무원단 역량평가의 공식 6개 검증 역량에는 포함되지 않는다.

**선지별 해설**

① X
성과지향은 고위공무원단 역량평가의 공식 검증 역량에 포함된다. 틀린 부분은 이 선지를 '포함되지 않는 역량'으로 고른 판단이다. 올바르게는 '성과지향은 포함되는 역량이다.'라고 보아야 한다.

② O
동기부여는 고위공무원단 역량평가의 공식 검증 역량 6개에 들어가지 않는다. 공식 역량은 문제인식, 전략적 사고, 성과지향, 변화관리, 고객만족, 조정·통합이므로 ②가 정답이다.

③ X
고객만족은 관계 영역의 공식 검증 역량이다. 틀린 부분은 고객만족을 '포함되지 않는 역량'으로 본 점이다. 올바르게는 '고객만족은 포함되는 역량이다.'라고 정리한다.

④ X
문제인식은 사고 영역의 공식 검증 역량이다. 틀린 부분은 문제인식을 제외 항목으로 본 점이다. 올바르게는 '문제인식은 포함되는 역량이다.'라고 판단한다.

NoteBase

### 오답 포인트

동기부여는 관리자에게 중요한 일반 개념이라서 공식 평가 역량에도 들어갈 것처럼 보이지만, 이 문항은 중요성을 묻는 것이 아니라 공식 역량 목록 포함 여부를 묻는다. 성과지향·고객만족·문제인식은 실제 목록에 있으므로, 익숙한 관리용어와 공식 역량명을 섞어 놓은 함정에 흔들리면 오답이 된다.

### 다시 나오면 이렇게 판단

이런 문항은 추상적 의미로 판단하지 않고 공식 목록을 기준으로 본다. 제시어가 문제인식·전략적 사고·성과지향·변화관리·고객만족·조정·통합의 6개 안에 들어가면 제외 대상이 아니고, 목록 밖 개념이면 정답 후보가 된다.

### 암기 포인트

고공단 6역량은 문제인식·전략적 사고·성과지향·변화관리·고객만족·조정·통합이며, 동기부여는 목록 밖이다.

NoteBase

**문 17. 조직의 효과성에 대한 설명으로 옳은 것은?**

① 체제자원 접근법에 따르면 외부환경과의 상호작용이 아니라 내부 체제의 효율성이 중요하다.

② 목표 달성 접근법에 따르면 효과성은 조직목표 달성 정도로 평가한다.

③ 경쟁가치 접근법에 따르면 조직 내에는 경쟁적인 여러 목표와 가치가 있기 때문에 단일가치에 한정하여 평가해야 한다.

④ 이해관계자 접근법에 따르면 이해관계자는 조직 내부집단이 아니라 상품과 서비스를 제공받는 조직 외부집단을 말한다.

**정답 2번**

**출제 포인트**

이 문제는 조직효과성 접근법인 목표달성 접근법, 체제자원 접근법, 경쟁가치 접근법, 이해관계자 접근법의 기준을 구별하는 문제이다.

**핵심 개념**

목표달성 접근법은 조직이 설정한 목표를 얼마나 달성했는지로 효과성을 보는 접근이다.
체제자원 접근법은 조직이 외부환경으로부터 필요한 자원과 지지를 얼마나 확보하는지로 효과성을 보는 접근이다.
경쟁가치 접근법은 조직효과성이 단일 기준이 아니라 상충할 수 있는 여러 가치와 목표의 균형 속에서 평가된다고 본다.
이해관계자 접근법은 조직의 성과를 조직 안팎의 여러 이해관계자가 얼마나 수용하고 지지하는지까지 포함해 평가한다.

NoteBase

### 선지별 해설

① X. 체제자원 접근법은 내부 효율성보다 외부환경과의 관계, 자원 획득능력, 환경 적응능력을 중시한다. 틀린 표현은 "외부환경과의 상호작용이 아니라 내부 체제의 효율성이 중요하다"이다. 올바르게는 "외부환경과의 상호작용을 통해 필요한 자원을 확보하는 능력이 중요하다"이다.
② O. 목표 달성 접근법은 조직의 효과성을 조직목표 달성 정도로 평가한다. 목표의 명확성과 달성 수준이 핵심 판단 기준이라는 점에서 선지의 설명이 맞다.
③ X. 경쟁가치 접근법은 조직 안에 여러 목표와 가치가 공존하고 서로 충돌할 수 있다고 본다. 따라서 단일가치에 한정해 평가하는 것이 아니라 여러 가치의 균형과 우선순위를 함께 본다. 틀린 표현은 "단일가치에 한정하여 평가해야 한다"이다. 올바르게는 "복수의 경쟁적 가치를 함께 고려하여 평가한다"이다.
④ X. 이해관계자 접근법의 이해관계자는 조직 외부의 고객만을 뜻하지 않는다. 조직 내부 구성원과 관리자, 외부 고객, 공급자, 정부, 지역사회 등 조직에 영향을 주거나 영향을 받는 집단을 넓게 포함한다. 틀린 표현은 "조직 내부집단이 아니라 … 조직 외부집단을 말한다"이다. 올바르게는 "조직 내부집단과 외부집단을 모두 포함한다"이다.

### 오답 포인트

체제자원 접근법을 내부 효율성과 혼동하거나, 경쟁가치 접근법의 "여러 가치"를 읽고도 결론을 단일 기준 평가로 바꾸는 데서 오답이 나온다. 또 이해관계자를 외부 고객만으로 좁혀 이해하면 ④를 맞는 설명처럼 보기 쉽다.

### 다시 나오면 이렇게 판단

선지에 목표 달성 정도가 나오면 목표달성 접근법, 외부환경과 자원 확보가 나오면 체제자원 접근법, 상충하는 여러 가치의 균형이 나오면 경쟁가치 접근법, 조직 안팎의 관련 집단 만족과 지지가 나오면 이해관계자 접근법으로 판단하면 된다.

### 암기 포인트

목표달성은 달성도, 체제자원은 자원확보, 경쟁가치는 복수기준, 이해관계자는 내외부 집단이다.

NoteBase

**문 18. 「국가공무원법」상 직권 면직 사유가 아닌 것은?**

① 병역판정검사·입영 또는 소집의 명령을 받고 정당한 사유 없이 이를 기피한 때

② 예산의 감소 등에 따라 폐직(廢職) 또는 과원(過員)이 되었을 때

③ 전직시험에서 세 번 이상 불합격한 자로서 직무수행 능력이 부족하다고 인정된 때

④ 과장급 공무원이 적격심사 결과 부적격 결정을 받은 때

**정답 4번**

**쟁점**

이 문제는 국가공무원법상 직권면직 사유에 관한 문제이다.
핵심은 「국가공무원법」 제70조 제1항의 각 호와 적격심사 부적격 대상의 주체를 정확히 구별하는 것이다.

**용어 풀이**

직권면직은 임용권자가 법정 사유가 있을 때 공무원의 의사와 무관하게 직을 면하게 하는 인사처분이다.
적격심사는 해당 직위나 직급에서 계속 직무를 수행할 자격이 있는지를 심사하는 절차이다.

**핵심 구분**

「국가공무원법」 제70조 제1항은 예산 감소에 따른 폐직·과원, 전직시험 3회 이상 불합격, 병역판정검사·입영 또는 소집 명령 기피 등을 직권면직 사유로 둔다.
반면 적격심사 결과 부적격 결정은 아무 과장급 공무원에게 적용되는 것이 아니라 고위공무원단에 속하는 공무원에게 한정된 직권면직 사유이다.

NoteBase

**선지별 해설**

① O
병역판정검사·입영 또는 소집의 명령을 받고 정당한 사유 없이 이를 기피한 경우는 「국가공무원법」 제70조 제1항의 직권면직 사유에 해당한다.

② O
예산의 감소 등에 따라 폐직 또는 과원이 된 경우는 같은 조 제1항의 대표적인 직권면직 사유이다.

③ O
전직시험에서 세 번 이상 불합격하고 그 결과 직무수행 능력이 부족하다고 인정되면 직권면직 사유가 된다.

④ X
적격심사 결과 부적격 결정이 직권면직 사유가 되는 대상은 과장급 공무원 일반이 아니라 고위공무원단에 속하는 공무원이다.
틀린 표현: 과장급 공무원
올바른 표현: 고위공무원단에 속하는 공무원이 적격심사 결과 부적격 결정을 받은 때

**오답 포인트**

이 문제의 함정은 ④에서 직급·직위를 넓혀서 제시한 점이다. 수험생이 고위공무원단과 과장급을 막연히 같은 범주로 기억하면 ④를 맞는 선지로 오인하기 쉽다.

**다시 나오면 이렇게 판단**

국가공무원법의 인사처분 사유 문제는 먼저 주체가 누구인지, 다음으로 어떤 법정 사유가 열거되어 있는지를 조문 단위로 대조하면 된다. 특히 적격심사, 대기명령, 폐직·과원처럼 적용 대상이 한정되는 표현은 주체를 먼저 확인하면 오답을 줄일 수 있다.

**암기 포인트**

직권면직은 열거사유로 판단하고, 적격심사 부적격은 고위공무원단으로 기억한다.

NoteBase

**문 19. 페리와 와이즈(Perry & Wise)가 제안한 공공봉사동기의 개념적 구분에서 규범적 차원에 속하지 않는 것은?**

① 사회적 형평성 추구
② 정부 전체에 대한 충성
③ 정책 과정에 참여
④ 공익에 봉사

**정답 3번**

**출제 포인트**

이 문제는 Perry와 Wise의 공공봉사동기 개념 구분에서 규범적 동기와 합리적 동기를 구별할 수 있는지를 묻는다.

**핵심 정리**

Perry와 Wise는 공공봉사동기를 합리적 동기, 규범적 동기, 정서적 동기로 나눈다. 합리적 동기는 정책 과정 참여처럼 공적 의사결정에 영향력을 미치려는 동기이고, 규범적 동기는 공익 봉사, 사회적 형평성, 정부 전체에 대한 충성처럼 의무와 가치에 기초한 동기이다. 정서적 동기는 동정심이나 희생정신처럼 감정적 반응에 기초한 동기이다.

**선지별 해설**

1번: O. 사회적 형평성 추구는 공익과 정의 실현이라는 가치 판단에 기초하므로 규범적 동기에 속한다.
2번: O. 정부 전체에 대한 충성은 특정 개인이 아니라 공공조직 전체와 공적 의무에 대한 헌신을 뜻하므로 규범적 동기에 속한다.
3번: X. 정책 과정에 참여하려는 욕구는 공적 의사결정에 영향력을 행사하려는 성격이므로 합리적 동기에 속한다. 틀린 표현은 '규범적 차원'이며, 올바르게는 '합리적 차원'이다.
4번: O. 공익에 봉사하려는 태도는 개인적 이익보다 공공가치를 우선하는 규범적 동기의 대표 사례이다.

**오답 포인트**

3번의 '정책 과정에 참여'는 공공성과 연결되어 규범적으로 보이기 쉽지만, Perry와 Wise는 이를 정책 영향력 추구라는 점에서 합리적 동기로 본다. 공익이라는 말이 들어가면 모두 규범적이라고 단순화하면 틀리기 쉽다.

**다시 나오면 이렇게 판단**

선지가 공공가치와 의무를 강조하면 규범적 동기이고, 정책 결정에 참여하거나 영향력을 행사하려는 내용이면 합리적 동기로 판단한다. 감정적 공감과 희생을 강조하면 정서적 동기로 본다.

NoteBase

**암기 포인트**

정책 참여는 합리적, 공익 봉사와 사회적 형평성은 규범적 동기이다.

NoteBase

**문 20. 조직문화에 대한 설명으로 옳은 것만을 모두 고르면?**

ㄱ. 샤인(Schein)에 따르면 기본가정(basic assumptions)은 구성원이 당연히 받아들이는 믿음과 전제로서 조직문화의 근원적 요소이다.
ㄴ. 샤인(Schein)에 따르면 인공물 및 창작물(artifacts & creations)을 통해서는 조직문화 특성이 나타나지 않는다.
ㄷ. 호프스테드(Hofstede)에 따르면 권력거리는 구성원들이 제도나 조직에서 권력의 차이를 받아들이는 정도를 말한다.
ㄹ. 호프스테드(Hofstede)에 따르면 불확실성 회피 성향이 높은 문화에서는 새로운 변화를 시도하는 경향이 강하다.

① ㄱ, ㄷ
② ㄱ, ㄹ
③ ㄴ, ㄷ
④ ㄴ, ㄹ

**정답 1번**

**출제 포인트**

이 문제는 샤인의 조직문화 3수준과 호프스테드의 문화 차원을 정확히 연결하는지를 묻는 문제이다.

**핵심 정리**

샤인(Schein): 기본가정은 구성원이 무의식적으로 당연시하는 믿음과 전제로서 조직문화의 가장 깊은 층위이다.
샤인(Schein): 인공물과 창작물은 조직에서 겉으로 보이는 문화의 표현이지만, 그것만으로 의미를 단정하기는 어렵다.
호프스테드(Hofstede): 권력거리는 권력 불평등을 어느 정도 자연스럽게 받아들이는가를 뜻한다.
호프스테드(Hofstede): 불확실성 회피 성향이 높을수록 모호함보다 안정, 규칙, 예측 가능성을 선호한다.

NoteBase

### 선지별 해설

① O: ㄱ과 ㄷ이 모두 옳다. ㄱ의 기본가정은 조직문화의 근원적 요소라는 설명이 맞고, ㄷ의 권력거리는 조직 내 권력 차이의 수용 정도를 뜻한다.
② X: 틀린 부분은 ㄹ의 '새로운 변화를 시도하는 경향이 강하다'이다. 불확실성 회피 성향이 높은 문화는 변화와 모호함을 적극 추구하기보다 규칙과 안정성을 더 선호한다.
③ X: 틀린 부분은 ㄴ의 '인공물 및 창작물을 통해서는 조직문화 특성이 나타나지 않는다'이다. 올바르게는 인공물과 창작물을 통해 문화 특성이 겉으로 드러나지만, 그 의미를 해석할 때는 기본가정까지 함께 보아야 한다.
④ X: ㄴ과 ㄹ이 모두 틀렸으므로 옳은 것만 묶은 선택지가 아니다. 올바르게는 ㄴ은 '인공물은 문화의 가시적 표현이다'로, ㄹ은 '불확실성 회피가 높을수록 변화보다 안정과 규칙을 선호한다'로 고쳐야 한다.

### 오답 포인트

샤인의 인공물을 문화와 무관한 외형으로 오해하거나, 호프스테드의 불확실성 회피를 도전 성향으로 뒤집어 읽으면 오답이 된다. 이 문항은 보이는 문화인가와 변화를 선호하는가라는 두 표현을 반대로 제시한 함정이 핵심이다.

### 다시 나오면 이렇게 판단

학자 연결형 문항은 문장 전체를 외우기보다 샤인=기본가정·인공물, 호프스테드=권력거리·불확실성 회피처럼 대표 키워드와 그 방향을 먼저 대조하면 판단이 빨라진다. 특히 불확실성 회피는 변화 선호가 아니라 모호함 회피인지부터 확인하면 된다.

### 암기 포인트

샤인은 문화의 깊이, 호프스테드는 문화의 차원을 설명하는 이론가이다. 기본가정은 가장 깊고, 권력거리는 권력차 수용, 불확실성 회피는 안정 선호와 연결된다.

NoteBase

**문 21. 집단과 조직에 대한 설명으로 옳은 것은?**

① 애드호크라시(adhocracy)는 표준화된 절차에 의해 공식화 및 집권화 정도가 매우 높으므로 복잡한 외부환경 적응에 유리하다.

② 터크만(Tuckman)은 집단 발달 단계를 형성기(forming), 규범기(norming), 격동기(storming), 성과달성기(performing), 해산기(adjourning) 순으로 제시한다.

③ 그레이너(Greiner)의 조직성장모형에 따르면 지시를 통한 성장단계에서는 자율성의 위기가 발생할 수 있다.

④ 링겔만(Ringelmann)이 제시한 사회적 태만(social loafing)은 개인으로 일할 때는 업무에 소홀하지만 집단으로 일할 때는 집단압력에 의해 업무에 충실한 현상을 말한다.

**정답 3번**

**출제 포인트**

이 문제는 집단과 조직 관련 대표 이론가 및 개념의 핵심 키워드를 정확히 연결하는지를 묻는 문제이다.

**핵심 정리**

애드호크라시: 낮은 공식화와 분권화를 바탕으로 유연하게 협업하는 조직 형태로, 불확실하고 복잡한 환경 적응에 유리하다.
터크만: 집단은 형성기, 격동기, 규범기, 성과달성기, 해산기의 순서로 발달한다고 본다.
그레이너: 조직은 성장 단계마다 고유한 관리 위기를 겪으며, 지시를 통한 성장 단계 다음에는 자율성의 위기가 나타난다.
링겔만의 사회적 태만: 집단 과업 상황에서 개인의 노력 수준이 감소하는 현상을 말한다.

**선지별 해설**

① X. "표준화된 절차에 의해 공식화 및 집권화 정도가 매우 높다"가 틀렸다. 애드호크라시는 기계적 관료제와 달리 낮은 공식화와 분권화를 특징으로 하며, 이러한 유연성이 복잡한 외부환경 적응에 유리하다.
② X. "형성기(forming), 규범기(norming), 격동기(storming), 성과달성기(performing), 해산기(adjourning) 순"이 틀렸다. 터크만의 집단 발달 단계는 형성기 → 격동기 → 규범기 → 성과달성기 → 해산기 순서이다.
③ O. 그레이너의 조직성장모형에서 지시를 통한 성장 단계는 상층부의 지시와 기능별 구조를 통해 성장하는 단계이며, 이후 하위관리자의 재량 요구가 커지면서 자율성의 위기가 발생할 수 있다.
④ X. "개인으로 일할 때는 업무에 소홀하지만 집단으로 일할 때는 집단압력에 의해 업무에 충실한 현상"이 틀렸다. 사회적 태만은 집단 속에서 책임이 분산되면서 개인의 노력 투입이 줄어드는 현상이며, 올바르게는 개인보다 집단 상황에서 업무 소홀 가능성이 커진다.

NoteBase

### 오답 포인트

애드호크라시를 관료제의 특징인 표준화·집권화와 뒤섞거나, 터크만 단계에서 격동기와 규범기의 순서를 바꾸거나, 사회적 태만을 집단압력에 따른 성실성 증가로 오해하면 오답이 된다. 이 문항은 개념 이름보다 연결되는 대표 키워드의 방향을 묻는 함정이 강하다.

### 다시 나오면 이렇게 판단

이론가나 개념이 보이면 먼저 대표 키워드를 짝지어 판단한다. 애드호크라시는 유연성·분권화, 터크만은 형성-격동-규범-성과-해산, 그레이너의 지시 단계는 자율성의 위기, 사회적 태만은 집단에서 노력 감소로 연결하면 빠르게 정답을 고를 수 있다.

### 암기 포인트

애드호크라시=유연·분권, 터크만=형격규성과, 그레이너 지시단계=자율성 위기, 사회적 태만=집단에서 노력 감소이다.

NoteBase

**문 22. 환경과 조직에 대한 설명으로 옳은 것만을 모두 고르면?**

ㄱ. 전략적 선택이론에 따르면 환경에 의해 선택되지 못한 조직은 자연도태된다.
ㄴ. 전략적 선택이론에 따르면 환경 자체보다 환경에 대한 조직관리자의 지각이 중요하다.
ㄷ. 자원의존이론에 따르면 조직 생존의 기초 조건으로 조직의 효율성보다 정당성이 중요하다.
ㄹ. 자원의존이론에 따르면 조직 핵심자원의 외부 의존도를 최소화하기 위한 능동적인 관리가 강조된다.

① ㄱ, ㄷ
② ㄱ, ㄹ
③ ㄴ, ㄷ
④ ㄴ, ㄹ

**정답 4번**

**출제 포인트**

이 문제는 전략적 선택이론과 자원의존이론의 핵심 명제를 구분할 수 있는지를 묻는 문제이다.

**핵심 개념**

전략적 선택이론은 환경이 조직을 일방적으로 결정한다고 보지 않고, 조직관리자의 인지와 선택이 조직의 대응을 좌우한다고 보는 관점이다.
자원의존이론은 조직이 외부의 핵심자원에 의존하므로 그 의존관계를 관리하여 불확실성과 외부 통제를 줄이려 한다는 관점이다.
정당성을 효율성보다 앞세우는 설명은 자원의존이론보다 제도이론에 가깝다.

NoteBase

### 선지별 해설

① X: ㄱ과 ㄷ을 묶은 선택지이다. ㄱ은 전략적 선택이론이 아니라 환경결정론이나 자연도태적 시각에 가까운 표현이므로 틀리다. 전략적 선택이론은 환경에 대한 관리자의 해석과 선택 여지를 강조한다. ㄷ도 틀리다. 자원의존이론의 초점은 정당성 우위가 아니라 외부 핵심자원 의존과 그 관리이다. 틀린 조합은 ㄱ, ㄷ이고 올바르게는 ㄴ, ㄹ이다.
② X: ㄱ은 틀리고 ㄹ은 옳다. ㄱ의 잘못된 표현은 "환경에 의해 선택되지 못한 조직은 자연도태된다"는 부분이다. 올바르게는 전략적 선택이론은 환경 자체보다 관리자의 전략적 선택을 중시한다고 본다. 따라서 ㄱ, ㄹ이 아니라 ㄴ, ㄹ이어야 맞다.
③ X: ㄴ은 옳고 ㄷ은 틀리다. ㄴ은 전략적 선택이론이 환경 그 자체보다 환경에 대한 조직관리자의 지각을 중시한다는 내용이므로 맞다. 반면 ㄷ의 "효율성보다 정당성이 중요하다"는 표현은 자원의존이론의 핵심이 아니다. 올바르게는 자원의존이론은 핵심자원에 대한 외부 의존을 관리하는 데 초점을 둔다. 따라서 ㄴ, ㄷ이 아니라 ㄴ, ㄹ이 맞다.
④ O: ㄴ과 ㄹ을 묶은 선택지이다. ㄴ은 전략적 선택이론의 핵심인 관리자의 인지와 선택을 정확히 서술한다. ㄹ도 자원의존이론이 외부 핵심자원 의존도를 낮추기 위한 능동적 관리, 즉 연합·협상·흡수 같은 대응을 강조한다는 점에서 옳다.

### 오답 포인트

수험생은 자원의존이론과 제도이론을 혼동해 ㄷ을 맞는 문장으로 보기 쉽다. "정당성"은 제도이론의 대표 키워드이고, 자원의존이론의 대표 키워드는 "외부 자원 의존"과 "의존관계 관리"이다. 또 전략적 선택이론을 환경결정론처럼 읽으면 ㄱ을 옳다고 착각하게 된다.

### 다시 나오면 이렇게 판단

선지에 "관리자의 지각·선택"이 나오면 전략적 선택이론을 먼저 떠올리고, "외부 핵심자원·의존도·능동적 관리"가 나오면 자원의존이론으로 판단한다. 반대로 "정당성"이나 "자연도태"가 나오면 각각 제도이론이나 환경결정론 쪽 표현인지 먼저 점검하면 된다.

### 암기 포인트

전략적 선택이론은 관리자의 선택, 자원의존이론은 외부 자원 의존 관리, 제도이론은 정당성으로 정리된다.

NoteBase

**문 23. 균형인사정책에 대한 설명으로 옳은 것은?**

① 공개경쟁채용시험에 저소득층과 이공계 출신 구분모집제도를 도입하였다.

② 최근 5년간 남성도 양성평등채용목표제를 적용받아 매년 추가합격하고 있다.

③ 지역인재 추천채용제는 9급의 경우 1년의 수습근무 후 공무원으로 임용하는 제도이다.

④ 최근 5년간 중앙부처에서 남성공무원 대비 여성공무원의 비율이 과장급에서는 증가하고 있으나 고위공무원에서는 감소하고 있다.

**정답 2번**

**출제 포인트**

이 문제는 균형인사정책의 대상과 운영방식을 정확히 구별할 수 있는지를 묻는 문제이다.

**핵심 개념**

양성평등채용목표제는 공채시험에서 어느 한 성의 합격자가 30%에 미달하면 그 성의 응시자를 추가합격시키는 제도이므로 여성만이 아니라 남성에게도 적용된다.
지역인재 추천채용제 9급은 학교 추천을 받은 인재를 선발해 6개월 수습근무 후 임용심사를 거쳐 일반직 9급 공무원으로 임용하는 제도이다.
저소득층은 공개경쟁채용시험의 구분모집 대상이지만, 이공계는 같은 방식의 구분모집이 아니라 이공계 인력 비율 확대 정책의 대상이다.

**선지별 해설**

① X. 저소득층 구분모집 제도는 맞지만, 이공계 출신을 공개경쟁채용시험에서 저소득층처럼 구분모집하는 제도는 아니다. 틀린 표현은 "이공계 출신 구분모집제도"이며, 올바르게는 이공계는 관리자 임용 확대와 신규채용 비율 제고 같은 별도 균형인사정책 대상으로 본다.
② O. 양성평등채용목표제는 어느 한 성의 합격자가 30%에 미달하면 그 성을 추가합격시키는 제도이므로 남성도 적용 대상이다. 실제 공채 결과에서도 남성이 소수 성이 된 모집단위에서는 남성 추가합격 사례가 확인되므로 선지의 취지는 옳다.
③ X. 지역인재 추천채용제 9급은 1년 수습이 아니다. 틀린 표현은 "1년의 수습근무"이며, 올바르게는 6개월 수습근무 후 임용심사를 거쳐 일반직 9급 공무원으로 임용된다.
④ X. 중앙부처 여성 비율은 과장급뿐 아니라 고위공무원에서도 증가 추세이다. 틀린 표현은 "고위공무원에서는 감소하고 있다"이며, 올바르게는 과장급과 고위공무원 모두 여성 비율이 증가하고 있다.

NoteBase

**오답 포인트**

①은 실제 제도인 저소득층 구분모집에 이공계 정책을 섞어 같은 모집방식처럼 보이게 만든 함정이다. ③은 지역인재 채용제도의 수습기간을 길게 바꿔 기억 오류를 유도하고, ④는 과장급과 고위공무원의 추세를 서로 반대로 뒤집어 놓은 함정이다.

**다시 나오면 이렇게 판단**

균형인사 문항은 대상 집단, 운영 방식, 수습기간, 최근 추세를 분리해서 판단한다. 구분모집인지 목표제인지, 수습 후 임용형인지, 증가 추세인지 감소 추세인지를 키워드 단위로 확인하면 정답 선별이 쉬워진다.

**암기 포인트**

양성평등채용목표제는 소수 성 추가합격, 지역인재 9급은 6개월 수습, 여성 관리자 비율은 과장급과 고위공무원 모두 상승 추세이다.

NoteBase

**문 24. 고위공무원단제도에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?**

① 고위공무원단은 일반직, 별정직, 특정직 공무원으로 구성되어 있다.

② 직무성과급적 연봉제를 적용받으므로 연봉 외 수당은 지급되지 않는다.

③ 기본연봉은 기준급과 직무급으로 구성되며, 기준급은 개인의 경력 및 누적성과를 반영하여 책정된다.

④ 미국의 고위공무원단제도 도입 배경에는 직위분류제가 초래한 문제를 시정하려는 의도가 담겨 있다.

**정답 2번**

**출제 포인트**

이 문제는 고위공무원단의 구성 범위와 직무성과급적 연봉제의 보수 구조를 정확히 구별할 수 있는지를 묻는다.

**핵심 개념**

고위공무원단은 국장급 이상 고위직을 직무 중심으로 통합 관리하는 제도이다. 보수는 직무성과급적 연봉제를 적용하지만 기본연봉은 기준급과 직무급으로 구성되고, 연봉 외 수당이 당연히 전면 배제되는 제도는 아니다.

**선지별 해설**

1번 O: 고위공무원단에는 일반직·별정직·특정직이 포함된다. 고위공무원단의 구성 범위를 묻는 선지인데, 제도 설명과 일치하므로 옳다.
2번 X: 틀린 부분은 '연봉 외 수당은 지급되지 않는다'이다. 직무성과급적 연봉제는 고위공무원단에 적용되지만, 이것이 연봉 외 급여를 전부 없앤다는 뜻은 아니다. 실제로는 기본연봉을 기준급과 직무급으로 나누어 운영하고, 보수체계상 연봉 외 수당도 별도로 지급된다.
3번 O: 기본연봉이 기준급과 직무급으로 구성된다는 설명이 맞다. 이때 기준급은 개인의 경력과 누적성과를 반영하여 책정되고, 직무급은 직무의 곤란성 및 책임 정도를 반영하므로 선지의 구조가 정확하다.
4번 O: 미국의 고위공무원단 제도는 기존 고위직 인사운영의 분절성과 경직성을 줄이고, 고위관리직을 별도의 통합적 인사체계로 관리하려는 배경에서 도입되었다. 따라서 직위분류 중심 운영이 낳은 문제를 시정하려는 의도가 있었다는 설명은 타당하다.

**오답 포인트**

연봉제라는 말만 보고 '연봉에 모든 보수가 포함되므로 수당은 없다'라고 단정하면 2번에 걸린다. 이 문항은 연봉제의 적용 여부와 수당 지급 여부를 일부러 같은 것으로 섞어 놓은 함정이다.

**다시 나오면 이렇게 판단**

고위공무원단 문제는 먼저 구성 대상이 누구인지, 다음으로 보수가 어떤 항목으로 나뉘는지를 분리해서 본다. 특히 선지에 '전혀 없다', '지급되지 않는다'처럼 단정 표현이 나오면 보수 구성과 수당 체계를 따로 확인하면 정답을 가를 수 있다.

NoteBase

**암기 포인트**

고위공무원단은 직무 중심, 기본연봉은 기준급+직무급, 수당은 별도이다.

NoteBase

**문 25. 시보 임용 제도에 대한 설명으로 옳은 것은?**

① 연구사는 1년의 시보 임용 기간을 갖는다.

② 임기제공무원으로 임용된 경우에는 시보 임용이 면제된다.

③ 시보 임용 기간에 정직 처분을 받은 기간은 제외되나 휴직한 기간은 포함된다.

④ 고위공무원단으로 신규 채용된 공무원은 임용권자와의 협의를 통해 시보 기간을 단축할 수 있다.

**정답 2번**

**쟁점**

이 문제는 국가공무원 시보임용의 기본 기간, 법정 면제 사유, 시보기간 산입 제외 사유를 구별하는 문제이다.

**용어 풀이**

시보임용은 신규채용 공무원을 일정 기간 수습으로 임용한 뒤 근무성적과 자질을 보아 정규 공무원으로 임용하는 제도이다.

**핵심 구분**

연구사는 신규 채용 시 1년이 아니라 6개월 시보 대상이다. 임기제공무원은 시보임용이 면제된다. 시보임용 기간에서는 휴직, 직위해제, 정직, 감봉 기간을 산입하지 않는다. 시보임용의 면제나 기간 단축은 법령이 정한 경우에만 가능하다.

**선지별 해설**

1번 X: 연구사는 신규 채용 시 1년이 아니라 6개월간 시보로 임용된다. 1년 시보 대상은 일부 연구관·지도관 등이다. 틀린 표현은 '1년의 시보 임용 기간'이다. 올바른 표현은 '6개월의 시보 임용 기간'이다.
2번 O: 임기제공무원으로 임용된 경우에는 시보임용이 면제된다. 이는 시보임용의 법정 면제 사유에 해당한다.
3번 X: 시보임용 기간에서는 정직 처분 기간뿐 아니라 휴직 기간도 산입하지 않는다. 감봉 처분 기간도 제외된다. 틀린 표현은 '휴직한 기간은 포함된다'이다. 올바른 표현은 '휴직한 기간도 시보임용 기간에서 제외된다'이다.
4번 X: 고위공무원단으로 신규 채용되었다는 이유만으로 임용권자와 협의하여 시보기간을 임의로 단축할 수는 없다. 시보임용의 면제나 기간 단축은 법률과 대통령령이 정한 사유가 있을 때만 가능하다. 틀린 표현은 '임용권자와의 협의를 통해 시보 기간을 단축할 수 있다'이다. 올바른 표현은 '법령이 정한 면제 또는 단축 사유가 있는 경우에만 시보임용이 면제되거나 기간이 단축될 수 있다'이다.

**오답 포인트**

연구사도 1년 시보라고 외우거나, 휴직을 시보기간에 포함된다고 착각하면 틀린다. 또한 시보 단축 사유를 법정 사유가 아니라 임용권자의 재량 협의로 이해하면 오답이 된다.

NoteBase

### 다시 나오면 이렇게 판단

시보 문항은 먼저 기본 기간이 5급 1년인지 6급 이하 6개월인지 구분하고, 다음으로 면제 사유가 법정 사유인지 확인하며, 마지막으로 시보기간 산입 제외 사유에 휴직·직위해제·정직·감봉이 모두 들어가는지 확인하면 된다.

### 암기 포인트

연구사 6개월, 임기제 면제, 휴직·직위해제·정직·감봉 제외, 단축은 법정 사유이다.

NoteBase