

## 2017 국가7급 인사조직론 행정학 문제 (2017.8.26 시행)

### 01. 공무원 인사제도에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

- ① 우리나라의 경우 기본적으로 계급제를 채택하고 있으며, 채용 및 승진, 전직에서 직위분류제의 요소를 부분적으로 활용하고 있다.
- ② 직업공무원제도의 전통과 일반능력자주의적 임용관행은 개방형 임용제도의 도입과 정착에 긍정적 요인으로 작용한다.
- ③ 우리나라는 공직사회의 효율성을 높이기 위해 개방형 직위제도와 고위공무원단 제도를 도입하였다.
- ④ 교류형 인사제도는 비교류형 인사제도에 비해 기관 간 이해증진, 업무협조 및 개별공무원의 경력개발 측면에서 유리하다.

[답] ② 직업공무원제의 간제, 연령정년제도와 신분보장제도, 일반능력자주의적 임용관행, 직업적 유동성의 제약, 지위중심적·권한중심적 관리지향, 보수체계의 경직성 등은 개방형 임용제도의 도입에 부정적 요인으로 작용한다.

- ☑ ① [O] 우리나라는 기본적으로 계급제를 채택하고 있으며, 부분적으로 직위분류제적 요소를 채택하고 있다.
- ③ [O] 공직사회의 경쟁분위기를 확산시키고 정부의 경쟁력, 효율성 제고를 위해 개방형 직위제도와 고위공무원단 제도가 도입되었다.
- ④ [O] 교류형 인사제도는 기관 간의 이해 증진 및 업무 협조의 긍정적 효과와 함께 개별 공무원의 경력 개발 및 근무조건 개선의 필요성도 충족시킬 수 있다.

#### ● 개방형인사의 장단점

| 장점                                                                                                                                                                                                                                               | 단점                                                                                                                                                                                                                                                                |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>·임용의 융통성으로 우수한 인재의 획득</li> <li>·공직의 침체 방지 : 문화 개방으로 신진대사 촉진</li> <li>·성과관리의 촉진</li> <li>·관료의 소극적 행태(복지 부동)시정</li> <li>·정치적 리더십의 강화</li> <li>·행정에 대한 민주통제가능성</li> <li>·생산적 경쟁으로 재직자의 자기개발 노력 촉진</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>·재직공무원의 승진기회 축소와 사기 저하</li> <li>·관료의 비능률화 : 충성심 저하</li> <li>·직업공무원제에 불리 : 신분 보장 저해</li> <li>·공직 사회의 응집성, 일체감 안정성 저해</li> <li>·임용구조의 복잡성·비용 증가</li> <li>·정실에 의한 자의적 인사</li> <li>·의 우려 : 정치적 오용으로 인사행정의 객관성 확보 곤란</li> </ul> |

☞ 2017 7급 선행정학 p.409

### 02. Off JT(Off-the-Job Training) 프로그램에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

- ① 프로그램화 학습이란 일련의 질의와 응답을 통해 학습이 가능하도록 진도별 학습지침을 제공

하는 책자나 컴퓨터프로그램을 이용하는 것이다.

- ② 감수성훈련(sensitivity training)은 태도와 가치관의 변화를 통해 대인관계기술을 향상시키는 것이 아니라 지식기술의 변화를 도모하는 것이 주된 목적이다.
- ③ 사례연구는 실제 조직생활에서 경험한 사례 또는 가상의 시나리오를 가지고 문제해결방식을 찾는다.
- ④ 역할연기(role playing)에서는 보통 자신과 반대되는 입장의 역할을 부여한다.

[답] ② 감수성훈련(sensitivity training)은 자기 자신과 다른 사람의 태도에 대한 자각과 감수성을 기르는 훈련방법이다. 본격적인 태도변화훈련방법인 감수성훈련은 내용보다는 과정에 치중하게 된다.

☞ 2017 7급 선행정학 p.433

### 03. 공무원의 노동조합 설립 및 운영 등에 관한 법률 상 공무원 노동조합에 대한 설명으로 옳은 것은?

- ① 인사 및 보수에 관한 업무를 수행하는 6급 일반직공무원은 노동조합에 가입할 수 있다.
- ② 국가와 지방자치단체는 전임자에게 그 전임기간 중 보수를 지급해야 한다.
- ③ 노동조합과 그 조합원은 정치활동을 할 수 있다.
- ④ 노동조합과 그 조합원은 파업, 태업 또는 그 밖에 업무의 정상적인 운영을 방해하는 일체의 행위를 하여서는 아니 된다.

[답] ④ 노동조합과 그 조합원은 파업, 태업 또는 그 밖에 업무의 정상적인 운영을 방해하는 일체의 행위를 하여서는 아니 된다(공무원의 노동조합 설립 및 운영 등에 관한 법률 제11조).

- ☑ ① [X] 인사·보수에 관한 업무를 수행하는 공무원 등 노동조합과의 관계에서 행정기관의 입장에서 업무를 수행하는 공무원은 노동조합에 가입할 수 없다(공무원의 노동조합 설립 및 운영 등에 관한 법률 제6조).
- ② [X] 국가와 지방자치단체는 전임자에게 그 전임기간 중 보수를 지급하여서는 아니 된다(공무원의 노동조합 설립 및 운영 등에 관한 법률 제7조).
- ③ [X] 노동조합과 그 조합원은 정치활동을 하여서는 아니 된다(공무원의 노동조합 설립 및 운영 등에 관한 법률 제4조).

☞ 2017 7급 선행정학 p.462

### 04. 동기부여이론에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

- ① 허즈버그(Herzberg)는 동기요인에 승진, 성장 등의 요소를 포함하고, 위생요인으로 보수, 인간관계 등을 포함한다.

- ② 엘더퍼(Alderfer)는 상위욕구에 대한 좌절이 일어난 경우 하위욕구로 회귀하는 좌절-퇴행 과정이 나타난다고 주장한다.
- ③ 해크만(Hackman)과 올드햄(Oldham)은 직무특성이론을 통해 개인의 동기를 직무 자체의 특성과 연관 지어 설명한다.
- ④ 포터(Porter)와 롤러(Lawler)는 직무만족이 성과의 직접 원인이며, 노력은 간접 요인이라고 주장한다.

[답] ④ 포터(Porter)와 롤러(Lawler)는 개인의 노력이 성취에 직접적으로 영향을 미치는 요인이 되고, 만족은 성취에 대한 간접적인 환류를 통해서만 영향을 미친다고 주장한다.

● 동기부여 이론체계

|          |               |                                                                                                                                                                                              |
|----------|---------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 내용<br>이론 | 합리적·경제인 모형    | X이론, 과학적 관리론                                                                                                                                                                                 |
|          | 사회인 모형        | Y이론, 인간관계론                                                                                                                                                                                   |
|          | 성장<br>이론      | 인간의 성장 증시(X→Y), 고급욕구 증시, 행태론<br>① Maslow의 욕구단계설 ② Murray의 명시적 욕구이론<br>③ Alderfer의 ERG이론 ④ McClelland의 성취동기이론<br>⑤ McGregor의 XY이론 ⑥ Likert의 관리체제이론<br>⑦ Argyris의 성숙미숙이론<br>⑧ Herzberg의 2개요인이론 |
|          | 복잡<br>인<br>모형 | 욕구의 복잡성과 개인차를 고려하는 Z이론, 상황적응<br>① E.Schein의 복잡인 모형<br>② Hackman & Oldham의 직무특성이론<br>③ Z이론 : Ouchi의 Z이론                                                                                       |
| 과정<br>이론 | 기대<br>이론      | ① Vroom의 동기기대이론<br>② Porter&Lawler의 업적만족이론<br>③ E.Berner의 의사거래분석<br>④ Georgopoulos의 통로·목적이론<br>⑤ J.Atkinson의 기대모형                                                                            |
|          | 형평성이론         | Adams의 공정성이론                                                                                                                                                                                 |
|          | 목표설정이론        | Locke의 이론                                                                                                                                                                                    |
| 학습이론     | 학습이론          | 고전적 학습이론 - 조건화이론(Skinner의 강화이론)<br>현대학습이론 - 자율학습이론(인지학습이론 등)                                                                                                                                 |

☞ 2017 7급 선행정학 p.287

## O5. 근무성적평가의 오류에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

- ① 선입견은 평가자가 중요하게 생각하는 하나의 평가요소에 대한 결과가 성격이 다른 나머지 평가요소에 연쇄적으로 영향을 미쳐 유사하게 평가되는 것을 의미하며, 도표식 평정척도법에서 자주 발생한다.
- ② 집중화 경향은 평정척도상의 중간등급을 중심으로 평가하는 경향을 의미하며, 평가요소를 정확하게 이해하지 못한 상태에서 발생할 수 있다.
- ③ 관대화 경향은 평가결과가 공개되는 경우 평가대상자와 불편한 인간관계에 놓이는 것을 피하려는 상황에서 흔히 발견된다.
- ④ 근접효과는 평가시점으로부터 가까운 실적이나 사건 등을 평가에 크게 반영하는 오류를 의미하며, 중요사건기록법을 통해 해당 오류를 감소시킬 수 있다.

[답] ① 선입견은 평정대상자의 개인적 특성인 종교, 성,

연령, 교육수준, 출신학교나 지역 등에 대하여 평정자가 평소에 가지고 있는 편견이 평정과정에서 반영되는 것을 말한다. 평정자가 가장 중요시하는 하나의 평정요소에 대한 평가결과가 성격이 다른 나머지 평정요소에도 연쇄적으로 영향을 미쳐 유사하게 평가되는 것은 연쇄효과에 해당한다.

- ☑ ② [O] 집중화 경향은 거의 모든 평정요소와 피평정자들을 평균, 또는 평균에 가깝다고 부정확하게 평정하는 오류이다.
- ③ [O] 관대화 경향은 집중화 경향과 비슷하나 다만 평점이 관대한 쪽(우수한 쪽)에 집중되는 오류이다.
- ④ [O] 근접효과는 평정시점에 가까운 실적이나 사건일수록 평정에 더 크게 반영되는 것으로 시간이 지날수록 평정자의 기억에 남아 있지 않거나 중요하지 않은 것으로 인식하는 데서 오는 오류이다.

● 평정상 착오

|         |                                                  |
|---------|--------------------------------------------------|
| 연쇄효과    | 특정 평정요소의 평정결과나 전반적인(막연한) 인상이 평정에 영향을 주는 착오       |
| 시간적 오차  | 최근의 실적·사건이 평정에 영향을 주는 근접 오류                      |
| 집중화의 오차 | 중간에 절대다수가 집중되는 경향                                |
| 관대화의 오차 | 실제보다 너그럽게 후한 평정을 하는 것                            |
| 규칙적 오차  | 지속적으로 과대 or 과소평정 ↔ 총계적 오차 (불규칙)                  |
| 논리적 오차  | 평정요소 간에 존재하는 논리적 상관관계에 의한 오류                     |
| 상동적 오차  | 유형화(정형화·집단화)의 착오로 선입견·고정(stereotyping) 관념에 의한 오차 |
| 피그말리온효과 | 자기충족적 예언효과                                       |

☞ 2017 7급 선행정학 p.438

## O6. 역량평가(Competency Evaluation)에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

- ① 단순한 근무실적을 넘어 해당 업무수행을 위한 충분한 역량이 있는지에 대해 평가한다.
- ② 역량평가센터를 활용한 역량평가는 도입되지 않았다.
- ③ 성과에 대한 외부 변수를 통제함으로써 개인 역량에 대한 객관적인 평가를 시도한다.
- ④ 역량은 조직의 목표달성을 위해 뛰어난 성과를 나타내는 고성과자의 차별화된 행동특성과 태도를 의미한다.

[답] ② 인사혁신처는 고위공무원으로서 요구되는 역량을 구비하였는지를 사전에 철저히 검증하여 적격자만이 고위공무원단에 선발될 수 있도록 하는 장치로 역량평가 제도를 시행하고 있고 정부에서 실시하는 역량평가는 평가센터기법에 따라 모의 직무상황에서 평가대상자가 보이는 행동을 직접 관찰하여 평가하게 된다.

- ☑ ① [O] 역량평가는 일종의 사전적 검증장치로 단순한 근무실적 수준을 넘어 공무원에게 요구되는 해당 업무 수행을 위한 충분한 능력을 보유하고 있는지에 대한 평가를 목적으로 한다.

- ③ [O] 역량평가는 발전가능성이나 잠재력을 평가하는 것으로 그 결과가 보상과 직결되지 않아 외부변수(정실과 외압 등) 통제가 용이하고 객관적인 평가가 가능하다.
- ④ [O] 역량이란 조직의 목표달성과 연계하여 뛰어난 직무수행을 보이는 고성과자의 차별화된 행동 특성과 태도를 의미한다. 즉, 조직 측면에서 조직의 성과창출을 위한 자질이라 할 수 있다.

☞ 2017 9급 선행정학 p.420

## 07. 지방자치법 상 지방자치단체의 인사 관련 규정에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

- ① 자치구가 아닌 구의 구청장은 일반직 지방공무원으로 보하되, 시장이 임명한다.
- ② 지방의회 의원은 지방공기업법 에 규정된 지방공사와 지방공단의 임직원을 겸할 수 없다.
- ③ 인구 500만 이상의 광역시나 도는 3명을 초과하지 아니하는 범위에서 부시장 및 부지사를 둘 수 있다.
- ④ 자치구의 부구청장은 일반직 지방공무원으로 보하되, 그 직급은 대통령령으로 정하며 구청장이 임명한다.

[답] ③ 인구 800만 이상의 광역시나 도는 3명을 초과하지 아니하는 범위에서 대통령령으로 부시장 및 부지사를 둘 수 있다(지방자치법 제110조).

- ☑ ① [O] 자치구가 아닌 구의 구청장은 일반직 지방공무원으로 보하되, 시장이 임명한다(지방자치법 제118조).
- ② [O] 지방의회 의원은 지방공기업법 에 규정된 지방공사와 지방공단의 임직원을 겸할 수 없다(지방자치법 제35조).
- ④ [O] 자치구의 부구청장은 일반직 지방공무원으로 보하되, 그 직급은 대통령령으로 정하며 구청장이 임명한다(지방자치법 제110조).

☞ 2017 9급 선행정학 p.657

## 08. 개방형 직위 및 공모 직위의 운영 등에 관한 규정 상 개방형직위의 운영에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

- ① 소속 장관은 개방형 직위 중 특히 공직 외부의 경험과 전문성을 적극 활용할 필요가 있는 직위를 공직 외부에서만 적격자를 선발하는 개방형 직위로 지정할 수 있다.
- ② 개방형임용 당시 경력직공무원이었던 사람은 휴직의 경우에도 개방형 직위의 임용기간에 다른 직위에 임용될 수 없다.
- ③ 소속 장관은 개방형임용을 하기 위하여 해당 직위에 임용되어 있는 경력직공무원을 소속 기관으로 전보하거나 다른 기관으로 파견하여야 하는 경우 그 임용시기를 조정할 수 있다.
- ④ 개방형 직위 선발시험 사무를 수행하기 위하여 인사혁신처장 소속으로 개방형 직위 중앙선발

시험위원회를 둔다.

[답] ② 개방형임용 당시 경력직공무원이었던 사람은 개방형 직위의 임용기간에 다른 직위에 임용될 수 없지만 승진임용, 휴직, 징계처분이나 직위해제 처분을 받은 경우 등은 예외로 한다(개방형 직위 및 공모 직위의 운영 등에 관한 규정 제11조).

- ☑ ① [O] 소속 장관은 개방형 직위 중 특히 공직 외부의 경험과 전문성을 적극 활용할 필요가 있는 직위를 공직 외부에서만 적격자를 선발하는 개방형 직위로 지정할 수 있다(개방형 직위 및 공모 직위의 운영 등에 관한 규정 제3조).
- ③ [O] 소속 장관은 개방형임용을 하기 위하여 해당 직위에 임용되어 있는 경력직공무원을 소속 기관으로 전보하거나 다른 기관으로 파견하여야 하는 경우 그 임용시기를 조정할 수 있다(개방형 직위 및 공모 직위의 운영 등에 관한 규정 제4조).
- ④ [O] 개방형 직위 선발시험 사무를 수행하기 위하여 인사혁신처장 소속으로 개방형 직위 중앙선발시험위원회를 둔다(개방형 직위 및 공모 직위의 운영 등에 관한 규정 제6조).

● 개방형임용자의 다른 직위에의 임용 제한 예외

- |                                                                                                                    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. 승진임용의 경우<br>2. 휴직의 경우<br>3. 징계처분이나 직위해제처분을 받은 경우<br>4. 그 밖에 해당 직위의 직무를 수행할 수 없는 등 특별한 사유가 있어 인사혁신처장과의 협의를 거친 경우 |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

☞ 2017 9급 선행정학 p.411

## 09. 국가공무원 징계에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

- ① 징계의결 등을 요구한 기관의 장은 징계위원회의 의결이 가법다고 인정하면 그 처분을 하기 전에 직근 상급기관에 설치된 징계위원회에 심사나 재심사를 청구할 수 있다.
- ② 징계의결 요구는 일반적으로 5급 이상 공무원 및 고위공무원단에 속하는 일반직공무원은 소속 장관이, 6급 이하의 공무원은 소속 기관의 장 또는 소속 상급기관의 장이 한다.
- ③ 보통징계위원회는 징계 등 대상자보다 상위계급의 공무원이 징계위원회의 위원이 될 수 있도록 관할권을 조정할 수 있다.
- ④ 중앙징계위원회의 회의는 위원장과 위원장이 회의마다 지정하는 8명의 위원으로 구성하며, 이 경우 공무원이 4명 이상 포함되어야 한다.

[답] ④ 중앙징계위원회의 회의는 위원장과 위원장이 회의마다 지정하는 8명의 위원으로 구성한다. 이 경우 민간위원이 5명 이상 포함되어야 한다(공무원징계령 제4조).

- ☑ ① [O] 징계의결 등을 요구한 기관의 장은 징계위원회의 의결이 가법다고 인정하면 그 처분을 하기 전에 직근 상급기관에 설치된 징계위원회(직근 상급기관이 없는 징계위원회의 의결에 대하여는 그 징계위원회)에 심사나 재심사를 청구할 수 있다. 이 경우 소속 공무원을 대리인으로 지정할 수 있다(국가공무원법 제82

- 조).
- ② [O] 징계의결 요구는 5급 이상 공무원 등(고위공무원단에 속하는 공무원을 포함)에 대해서는 소속 장관이, 6급 이하 공무원 등에 대해서는 해당 공무원의 소속 기관의 장 또는 소속 상급기관의 장이 관할 징계위원회에 징계의결 등을 요구하여야 한다(공무원 징계령 제7조).
- ③ [O] 보통징계위원회는 징계등 대상자보다 상위계급의 공무원(고위공무원단에 속하는 공무원을 포함)이 징계위원회의 위원이 될 수 있도록 관할권을 조정할 수 있다(공무원징계령 제3조).

☞ 2017 9급 선행정학 p.460

## 10. 직무성과계약제도에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

- ① 각 부처 전반의 정책에 대하여 성과를 평가한다는 점에서 정책평가와 유사하다.
- ② 성과계약에 바탕을 둔 관리는 투입이 아니라 산출, 성과를 중점적인 대상으로 하고 있으므로 투입에 대한 통제는 완화되고 성과의 측정이 강조된다.
- ③ 상·하급자 간에 합의를 통해 목표를 설정한다는 점에서 목표관리제(MBO)와 유사하다.
- ④ 종래의 성과평가시스템이 산출물(output)에 대한 평가에 치중하는 측면을 보완하기 위해 고객에게 미치는 최종결과(outcome)를 제대로 평가하고자 도입되었다.

[답] ① 직무성과계약제도는 개인의 성과평가제도라는 점에서 각 부처 전반의 성과평가제도인 정책평가와는 다르다.

- ☑ ② [O] 성과계약에 바탕을 둔 관리는 공공조직의 관리에 있어서 투입 측면에 대한 관리에서 벗어나 산출과 성과를 관리의 핵심적인 대상으로 삼고 있다.
- ③ [O] 직무성과계약제는 상·하급자 간의 합의를 통해 목표를 설정한다는 점에서 목표관리제(MBO)와 유사하다.
- ④ [O] 종래의 성과평가시스템은 산출물(output)에 대한 평가에 치중함으로써 고객에게 미치는 최종결과(outcome)를 제대로 평가하기 어려운 측면이 있었다. 더구나, 평가가 어려운 정책수립 등 질적인 부분에도 성과평가를 위한 노력이 있어야 한다는 인식도 공직사회 내외부적으로 꾸준히 제기되어 왔기 때문에 중앙인사위원회는 결과 중심의 평가체계 구축 및 성과에 대한 책임성을 강화한다는 취지로 직무성과계약제를 도입하였다.

☞ 2017 9급 선행정학 p.442

## 11. 베버(Weber)의 관료제론에 대한 설명으로 옳은 것은?

- ① 봉급은 서열과 근무기간이 아닌 업적에 의해서만 결정되며, 이는 현재 시행중인 성과급제도와 유사성이 있다.

- ② 순수한 형태의 관료제에서는 관료가 선거에 의해 임명되며, 이를 통해 상관에 대한 계층제적 복종을 쉽게 확보할 수 있다.
- ③ 목표와 수단이 대치하는 현상은 조직의 지속적인 안정을 가능하게 하며, 관료제의 대표적인 순기능에 해당한다.
- ④ 관료는 법규가 정한 직위의 담당자로서 직위의 목표와 법규에 충성을 바친다.

[답] ④ M.Weber의 관료제는 법규에 의한 합법적 지배를 특징으로 한다. 따라서 공식적인 법규나 직위·권한을 중시하며, 직위의 권한과 관할범위는 법규에 의하여 규정된다.

- ☑ ① [X] M.Weber의 관료제는 실적이나 능력보다는 연공서열에 따라 보수를 결정하는 직업관료제를 특징으로 한다.
- ② [X] M.Weber가 이념형으로 제시한 관료제는 근대관료제이며 근대관료제에서 관료는 시험 등에 의하여 공개채용된다.
- ③ [X] 목표와 수단이 대치하는 현상은 수단에 지나치게 동조하여 목표와 수단의 전도나 창의력 결여 등과 같은 부작용을 초래하는 관료제의 병리현상에 해당한다.

☞ 2017 7급 선행정학 p.320

## 12. 변혁적 리더십에 대한 설명으로 옳은 것은?

- ① 부하에게 지적 자극을 주어 창의와 혁신적 태도를 고취한다.
- ② 일상적이며 표준화된 과업을 수행하는 데 장점이 있고, 단순구조나 임시체제보다 전문적 관료제에 더 적합하다.
- ③ 리더는 성과와 보상을 연계하며, 부하가 목표기준에 미달하는 경우에만 사후적으로 개입한다.
- ④ 부하의 성숙도를 넷으로 분류하고, 각 성숙도에 상응하는 네 가지 리더 유형을 제시한다.

[답] ① 변혁적 리더십의 특징인 지적 자극은 부하에게 형식적 관행을 타파하고 창조적 사고와 혁신적 태도를 고취시켜 새로운 관념을 촉발시킨다.

- ☑ ② [X] 변혁적 리더십은 변동과 적응, 융통성을 중시하는 조직일수록 효율성이 높기 때문에 단순구조나 임시조직 등 유기적 구조나 탈관료제 조직에 적합하다.
- ③ [X] 리더와 부하 간의 물질적 교환관계를 토대로 하는 것은 거래적 리더십으로 변혁적 리더십은 자신감, 영감과 비전, 지적 자극에 의한 동기부여 등 가치교환을 중점으로 한다.
- ④ [X] Hersey & Blanchard의 3차원모형으로 부하의 성숙도 수준에 따라 리더십 유형을 지시형, 설득형, 참여형, 위양형(위임형)으로 구분하였다.

☞ 2017 7급 선행정학 p.305

## 13. 전략적 인적자원관리(Strategic Human Resource Management)에 대한 설명

으로 옳은 것은?

- ① 장기적 관점에서 현재 및 미래의 환경변화와 이를 기반으로 하는 역량분석에 집중한다.
- ② 직무만족 및 조직시민행동에 중점을 두고 개인의 심리적 측면에 분석의 초점을 둔다.
- ③ 조직의 목표달성을 보조하기 위한 통제 메커니즘 구축에 초점을 둔다.
- ④ 개별 인적자원관리 기능의 부분 최적화를 추구한다.

[답] ① 기존의 인적자원관리는 일시적이고 단발적인 인력 프로그램을 운영하는 경우가 많은 반면, 전략적 인적자원관리는 장기적이고 거시적인 관점에서 조직 내 필요역량을 측정하고 관리함으로써 종합적이고 통합적인 인력관리 프로그램을 운영한다.

- ☑ ② [X] 전략적 인적자원관리는 활동의 연계 및 조직의 성과를 초점으로 한다.
- ③ [X] 전략적 인적자원관리는 조직의 목표를 달성하기 위하여 권한 부여 및 자율성 확대를 유도하는 데 초점을 둔다.
- ④ [X] 전략적 인적자원관리는 인적자원관리 방식들 간의 연계를 통한 전체적 최적화를 추구한다.

● 인적자원관리(HRM)와 전략적 인적자원관리(SHRM)

| 분류<br>특징 | 기존의 인적자원관리 (HRM)                                      | 전략적 인적자원관리 (SHRM)                          |
|----------|-------------------------------------------------------|--------------------------------------------|
| 분석       | 개인의 심리적 측면                                            | 조직의 전략과 인적자원관리                             |
| 초점       | 직무만족, 동기부여, 조직시민행동의 증진                                | 활동의 연계 및 조직의 성과                            |
| 범위       | 미시적 시각 : 개별 인적자원관리방식들의 부분적 최적화를 추구                    | 거시적 시각 : 인적자원관리 방식들 간의 연계를 통한 전체 최적화를 추구   |
| 시간       | 인사관리상의 단기적 문제해결                                       | 전략 수립에의 관여 및 인적자본의 육성                      |
| 기능 및 역할  | - 조직의 목표와 무관하거나 부수적·기능적·도구적·수단적 역할 수행<br>- 통제 메커니즘 마련 | - 인적자본의 체계적 육성 및 발전<br>- 권한 부여 및 자율성 확대 유도 |

☞ 2017 7급 선행정학 p.404

## 14. 조직발전(Organization Development)의 기법에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

- ① 실험실훈련(laboratory training)은 비정형적 상황에서 실시한다.
- ② 팀빌딩(team building)에서는 외부전문가가 주도적으로 문제를 확인하고 조직 변화를 추진한다.
- ③ 조사환류(survey feedback)에서는 조직의 풍토, 직무 만족 등에 대한 조직 구성원들의 생각과 태도를 조사해 자료를 수집한다.
- ④ 과정상담(process consultation)은 조직 내부의 개인 간 혹은 집단 간 업무 과정에서 발생하는 일을 진단·개선하는 데 적용된다.

[답] ② 외부전문가가 조직에 참여하여 직접 해결하려고 유도하는 기법은 개입전략으로 팀 빌딩기법(team building)은 팀을 형성하여 자율적·협동적·수평적 인간관계를 도모하는 기법이다.

☞ 2017 7급 선행정학 p.370

## 15. 직업공무원제와 실적제에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

- ① 직업공무원제의 신분보장은 젊은 사람이 공직을 본업으로 삼아 일생 동안 열심히 일하게 하려는 적극적인 의미를 지닌다.
- ② 실적제에서의 신분보장은 공무원의 신분이 정치적 압력이나 정실에 의해 부당하게 영향 받지 않고 실적원리에 의해서 결정되게 한다는 소극적 의미를 지닌다.
- ③ 직업공무원제는 대체로 실적제에 입각해 운영되며, 실적제는 폐쇄형 충원을 전제로 한다.
- ④ 실적제는 공무원의 정치적 중립을 기본원칙으로 하지만, 직업공무원제는 반드시 정치적 중립을 요구하지는 않는다.

[답] ③ 직업공무원제는 대체로 실적주의에 입각해 있으나 실적주의는 미국의 경우 개방형 충원, 영국의 경우 폐쇄형 충원을 전제하고 있으므로 실적제는 폐쇄형 충원을 전제한다고 말할 수 없다.

☞ 2017 7급 선행정학 p.395

## 16. 거시조직이론에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

- ① 자원의존이론은 조직의 대외적 전략으로 합병, 적응적 흡수 등을 제시한다.
- ② 구조적 상황이론에서는 조직 설계의 최선의 방법은 조직이 관계해야 하는 환경의 특성에 달려 있다고 주장한다.
- ③ 조직군 생태학 이론은 환경에 능동적으로 대처하는 조직들의 공동적인 노력을 강조한다.
- ④ 전략적 선택이론은 조직의 구조를 설계하는 데 의사결정자의 역할을 강조한다.

[답] ③ 조직군 생태학이론은 조직이 환경에 적응하는 것이 아니라 환경이 조직을 선택한다는 극단적인 결정론으로 관리자의 전략적 선택이나 집단적 행동의 중요성을 경시한다.

● 거시조직이론 분류

| 분석수준 | 결정론                                                | 임의론                   |
|------|----------------------------------------------------|-----------------------|
| 개별조직 | · 구조적 상황론                                          | · 전략적 선택론<br>· 자원의존이론 |
| 조직군  | · 조직군 생태론<br>· 조직경계학 (주인대리인이론, 거래비용경제학)<br>· 제도화이론 | · 공동체 생태론             |

☞ 2017 7급 선행정학 p.352

## 17. 페리(Perry)의 공공봉사동기(Public Service Motivation) 이론에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

- ① 공공봉사동기는 합리적 차원, 규범적 차원, 감성적 차원으로 구성되어 있다.
- ② 공공 부문의 종사자들은 민간 부문의 종사자들과 다른 직업동기를 가진다고 가정한다.
- ③ 감성적 차원의 동기는 공직자들이 공공정책에 대해 어느 정도 호감도와 매력을 지니고 있는가에 관한 것이다.
- ④ 규범적 차원의 동기는 공익에 대한 몰입이며, 공익에 대한 봉사 욕구, 사회적 형평 추구 등을 포함한다.

[답] ③ 호감도는 합리적 차원에 속하는 하위개념으로 개인 효용의 극대화에 바탕을 두고 있다.

- ☑ ① [O] 공공봉사동기는 합리적 차원, 규범적 차원, 감성적(정서적) 차원의 세 가지 차원으로 구성된다.
- ② [O] 공공봉사동기는 공공조직의 공공성과 공무원 개인의 이타심에 바탕을 두고 공공서비스를 제공하고자 하는 동기로 이해할 수 있다. 민간부문에 근무하는 사람도 공공봉사동기를 가지고 있으나 공공부문에 근무하는 사람들이 더 높은 공공봉사동기를 가지고 있을 것이라고 기대할 수 있다.
- ④ [O] 공익에 대한 몰입은 공익을 제공하고자 하는 욕구와 의무에 대한 충성 및 사회형평을 내용으로 하는 규범적 차원에 속하는 하위개념으로 볼 수 있다.

☞ 2017 7급 선행정학 p.150

## 18. 퀴(Quinn)와 카메론(Cameron)의 조직수명주기 모형에 대한 설명으로 옳은 것은?

- ① 조직은 진화와 변혁이 반복되는 5단계를 거치며, 각 단계별로 관리중점, 조직구조가 차별화된다.
- ② 조직은 소규모에서 출발하여 통합의 형태를 지나다가 분화의 단계로 발전해 가며, 조직의 전략이 구조를 형성한다.
- ③ 조직은 탄생기, 청년기, 성숙기로 성장하며, 각 단계에서 주요 문제를 해결 못하는 경우 위기가 발생한다.
- ④ 조직은 창업-집단공동체-공식화-정교화 단계로 성장하며, 각 단계별로 조직설계 방향이 차별화된다.

[답] ④ 퀴(Quinn)와 카메론(Cameron)의 조직수명주기 모형으로 기업은 창업-집단공동체-공식화-정교화 단계를 거쳐 단계별로 성장한다.

- ☑ ① [X] Greiner의 조직의 생명주기에 대한 모형으로

조직은 비교적 긴 안정된 시기와 짧고 급격한 변화가 발생하는 시기를 주기적으로 경험하는 데 5단계의 진화 단계를 거치고 조직의 탄생, 성장, 사멸하는 과정을 잘 설명하며 관리중점과 조직구조를 차별화한다.

- ② [X] Scott의 조직수명주기 모형으로 조직이 소규모에서 출발하여 통합의 형태를 지나다가 분화의 단계로 발전해 간다고 주장한다.
- ③ [X] Lippitt와 Schmidt의 조직수명주기 모형으로 탄생기, 유년기, 성숙기로 구분하며 각 단계마다 해결해야 할 핵심과제와 그 과제를 해결하지 못할 경우의 결과도 제시하는 것이 특징이다.

## 19. 학습조직(Learning Organization)에 대한 설명으로 옳은 것은?

- ① 관계 지향성과 집합적 행동을 장려하며, 학습은 공동참여와 공동생산에 기반을 둔다.
- ② 조직의 자기 정체성 및 안정적 상태를 가정하며, 개인적 권력보다 조직적 권력을 증진시킨다.
- ③ 외부의 특정 전문가를 중시하며, 비공식적 학습활동보다 공식적인 교육·훈련활동에 초점을 둔다.
- ④ 단일 분야에 대한 전문성을 강조하며, 지식창출의 담당 주체는 중간 관리자이다.

[답] ① 학습조직은 관계 지향성과 집합적 행동을 장려하여 개인적 능력의 합계를 증가하는 능력 구축을 지향하며 학습은 공동참여와 공동생산에 기반을 두고 있다.

- ☑ ② [X] 학습조직은 안정적 상태를 가정하지 않으며 개인적인, 지식 기반 권력을 증진시킨다.
- ③ [X] 학습조직은 관리자와 직원 간, 다양한 기능 부문 간과 같은 다양한 집단 간의 빈번한 비공식적인 접촉을 장려한다.
- ④ [X] 학습조직은 조직의 모든 계층 구성원들의 전문적·개인적 성장을 위한 기회와 조직의 사명달성 간의 자연적이며 계획적인 통합 효과를 내포한다.

☞ 2017 7급 선행정학 p.331

## 20. 톰슨(Thompson)과 투든(Tuden)은 결정주체의 대안선택 전략을 네 가지 유형으로 구분하고, 각 유형에 적합한 조직구조를 제시하였다. ㉠에 해당하는 전략과 그에 적합한 조직구조는?

| 결과에 대한 선호<br>인과관계에 대한 신념 | 합의 있음 | 합의 없음 |
|--------------------------|-------|-------|
| 합의 있음                    | ( ㉠ ) | ( ㉡ ) |
| 합의 없음                    | ( ㉢ ) | ( ㉣ ) |

- ① 영감적 전략(inspiration) - 아노미 구조(anomic structure)
- ② 판단전략(judgment) - 합의제적 구조(collegial)

structure)

- ③ 타협전략(compromise) - 대표구조  
(representative structure)
- ④ 계산전략(computation) - 관료제적 구조  
(bureaucratic structure)

[답] ② 판단적 의사결정 환경은 결과에 대해서 명확하지  
만 인과관계를 정확히 알 수 없는 경우로 합의제  
적 구조에 적합하다.

● 의사결정환경에 따른 의사결정의 유형(Thompson)

|            |   | 선택 합의             |          |
|------------|---|-------------------|----------|
|            |   | 유                 | 무        |
| 인과관계<br>합의 | 유 | 계산전략<br>(전문가의 계산) | 타협(협상)전략 |
|            | 무 | 판단전략<br>(다수의 판단)  | 영감전략     |

☞ 2017 7급 선행정학 p.221