<총평>

2020년 인사조직론 시험문제는 2018년 국가직 7급 인사조직론에 비해서는 훨씬 쉽게 출제되었으며, 2019년 국가직 7급 인사조직론 문제에 비해서도 쉽게 출제되었다.
따라서 행정학(알파행정학 기준) 공부한 내용만으로는 모두 풀 수 있었다고 본다.

행정학(알파행정학 기준) 교재 내용을 바탕으로 2020년 인사조직론 문제의 난이도를 2019년 및 2018년 문제의 난이도와 비교·평가하여 보면 다음과 같다.

구분	2020년	2019년	2018년
상(행정학 공부한 내용만으로는 풀기 어려움)	없음	2문제	4문제
중상(행정학 공부한 내용으로 풀 수 있으나 정확한 이해와 암기 필요)	1문제(2)	4문제	3문제
중(행정학 공부한 내용으로 풀 수 있음)	8문제(4,6,9,10,13,14,17,19)	8문제	9문제
중하(행정학 공부 내용으로 쉽게 풀 수 있음)	11문제(1,3,5,7,8,11,12,15,16,18,20)	6문제	4문제

난이도 분석을 바탕으로 볼 때, 2020년 인사조직론 문제는 100점을 맞아야 한다고 본다. 실수가 있어서는 절대 안 되는 수준이다. 이와 같은 난이도로 출제할 경우 시험 능력 차이를 식별할 수 있는 변별력이 없어지게 된다.

인사혁신처에서 이번 시험 결과(성적 분포)를 보면서, 내년 시험 문제를 출제할 때 난이도에 대해 깊이 고심할 것으로 본다.
따라서 인사조직론은 2018년 문제처럼 행정학 문제보다 조금 더 깊게 출제될 수 있다는 전제 하에 공부하는 것이 좋다고 본다. 이를 위해 이론을 좀 더 정확하게 이해하고 논리적으로 추론할 수 있는 능력을 키워야 한다. 그리고 단순 암기 사항(법령 내용이나 특정 학자 입장)은 암기해야 한다.

지방직 시험이 얼마 남지 않았다. 시험이 끝나고 나면 수험생을 가장 힘들어하는 것은 자신감 상실이다. 그러나 행운은 전혀 예상치 못한 때에 찾아온다. 자신의 능력에 대한 절대적 신뢰를 바탕으로 차분한 마음으로 다음 시험에 대비하기 바란다.

지방직 시험에는 지방자치론이 있다. 2020년 지방자치론 교재(이론, 법령, 기출문제, 예상문제, 오엑스 문제 모두 포함)와 보기 바란다. 모의고사 강의를 요구하는 수험생이 있어 9월 말에 진행하였으니 가능하면 풀어보기 바란다.

즐거운 마음으로 열공하기 바라며, 좋은 결과 얻으시기 바랍니다.

모두에게 합격의 기쁨이 함께 하시길.. 위계점 올림

1. 직업공무원제와 실적주의제에 대한 설명으로 옳지 않은 것은? 2020 국가7급(인사조직론)

① 계급정년형 직업공무원제는 각 계급에서 승진하지 못하면 정년퇴직을 해야 하는 연령을 달리함으로써 능력 있는 사람이 승진하여 공직에 오래 머물게 하는 제도를 뜻한다.
② 직업공무원제는 정치적 중립을 필수 요소로 포함하고 있으나, 실적주의제는 정치적 중립을 반드시 요구하지는 않는다.
③ 직업공무원제는 계급제에 입각하고 있으나 실적주의제는 직위분류제에 입각하고 있다.
④ 직업공무원제는 폐쇄형 임용 체계 및 일반행정가주의에 바탕을 두고 있다.

[해설] ①(O). 계급정년제는 공무원이 일정한 기간 승진하지 못하고 동일한 계급에 머물러 있으면, 그 기간이 만료된 때에 그 공무원을 자동적으로 퇴직시키는 제도이다. 따라서 능력 있는 사람은 공직에 오래 근무할 수 있으나 능력이 부족한 사람은는 조기에 퇴직하게 된다.

②(X). 실적주의는 공무원의 정치적 중립을 기본 원칙으로 하지만, 직업공무원제는 정치적 중립을 요구하는 정도가 실적주의보다 약하다(특히 전통적인 직업공무원제는 임용권자인 왕이나 귀족 등에게 충성을 요구하는 등 정치적 편향성을 당연시하였기 때문에 직업공무원제는 반드시 정치적 중립을 요구하지는 않는다고 보는 의견도 있다).

③④(O). 현대적인 직업공무원제는 대체로 실적주의에 입각해 있다. 그러나 양자는 동일한 것은 아니다. 직업공무원제는 계급제와 폐쇄형 공무원제 및 일반행정가주의에 입각하고 있는 데 반해, 실적주의는 직위분류제와 개방형 공무원제 및 전문가주의에 입각하고 있다(이종수 · 윤영진 외, 「새행정학」).

[정답] ② ☞ 참고 : 2021 7 · 9급 알파행정학, pp.529-530, 616-617. 핵심체크, pp.238,275.

2. 우리나라의 공무원 교육훈련에 대한 설명으로 옳지 않은 것은? 2020 국가7급(인사조직론)

① 우리나라의 공무원교육훈련 기관으로는 국가공무원인재개발원과 각 중앙행정기관(또는 지방자치단체) 소속 공무원교육원이 있다.
② 직장 내 교육훈련(OJT, on-the-job-training)은 직장 내에서 직무를 수행하면서 실무지식과 기술을 직접 지도하고 습득시키기 위해 실시하는 교육훈련의 한 형태이다.
③ 교육훈련방법 중 액션러닝(action learning)은 실제 교육생들이 직면할 어떤 가상적인 모형을 꾸며 놓고 역할 실습과 같은 행동연습을 통해서 상황을 익히게 하는 것이다.
④ 공무원 교육훈련은 그 내용에 따라 기본교육훈련, 전문교육훈련 및 기타 교육훈련으로 구분한다.

[해설] ③(X). 조직 전체 또는 어느 한 부분의 운영 상황을 인위적으로 꾸며 놓고, 어떤 역할을 해보는 것은 가상훈련(simulation)에 대한 설명이다. 액션러닝(action learning)은 일련의 과정이자 효과적인 프로그램으로서, 전문가의 지원을 받아 과제의 해결책을 도출하는 방법이다. 액션 러닝은 소규모로 구성된 한 집단이 기업이 직면하고 있는 실질적인 문제를 해결하는 과정에서 학습이 이루어진다.

④(O). 공무원 교육훈련은 그 내용에 따라 기본교육훈련, 전문교육훈련 및 기타 교육훈련 등으로 구분한다.

구 분	개 념	실시방법(실시기관)
기본교육	신규채용후보자 또는 신규채용자, 승진임용예정자 또는 승진된 자에 대하여 공무원으로서 필요한 공직가치를 확립하고 역량을 제고할 수 있도록 하기 위한 교육	공무원 교육훈련기관 교육
전문교육	담당하고 있거나 담당할 직무분야에 필요한 전문성을 강화할 수 있도록 하기 위한 교육	직장교육(원칙) 공무원 교육훈련기관 교육 국내외 위탁교육
기타교육	기본교육 및 전문교육에 속하지 아니하는 교육훈련으로서 소속기관의 장의 명에 따른 교육	직장교육 공무원 교육훈련기관 교육 민간 교육기관 교육

[정답] ③ ☞ 참고 : 2021 7 · 9급 알파행정학, pp.578-584. 핵심체크, pp.260-262.

3. 주요 조직이론에 대한 설명으로 옳은 것은? 2020 국가7급(인사조직론)

① 테일러(Taylor)의 과학적 관리론은 차별적 성과급과 같은 경제적 동기 및 근로자 복지를 통한 사회심리적 동기부여의 조화를 강조한다.
② 귤릭(Gulick)과 같은 행정관리론자는 능률적 조직관리를 위해 최고관리자의 기능으로 POSDCoRB 원리를 규정한다.
③ 메이요(Mayo)의 인간관계론은 조직 구성원이 심리적 존재임을 인정하지만 여전히 경제적, 합리적 인간관에 근거한다.
④ 맥그리거(McGregor)의 Y이론에 의하면 조직목표 달성을 위해 인간에 대한 엄격한 감독과 통제가 필요하다고 본다.

[해설] ①(X). 테일러(Taylor)의 과학적 관리론은 차별적 성과급과 같은 경제적 동기를 중시한다. 근로자 복지를 통한 사회심리적 동기부여는 메이요(Mayo) 등의 인간관계론에서 중시하였다.
③(X). 메이요(Mayo)의 인간관계론은 사회적 인간관에 근거하며, 인간의 사회적·심리적 욕구를 중시한다.
④(X). 맥그리거(McGregor)의 X이론에 의하면 조직목표 달성을 위해 인간에 대한 엄격한 감독과 통제가 필요하다고 본다. Y이론은 조직구성원의 자율적 자기관리가 중요하다고 본다.

[정답] ② ☞ 참고 : 2021 7·9급 알파행정학, pp.371-372, 445. 핵심체크, pp.161, 201.

4. 다음은 직무평가 방법에 대한 장단점을 설명한 것이다. (가) ~ (다)에 해당하는 직무평가 방법을 바르게 연결한 것은? 2020 국가7급(인사조직론)

㈎ 절차가 비교적 간단하여 시간과 비용이 적게 들지만, 직무에 따라서는 등급기준표상 두 개의 등급에 중복될 가능성이 있다.
㈏ 분류 대상 직무를 대표적인 직무와 비교하는 것이므로 평가결과의 정확성을 높일 수 있지만, 기준 직무가 잘못 선정되면 전체 분류 대상 직무의 평가가 잘못된다.
㈐ 체계적인 방법에 의해 작성된 직무평가기준표를 사용하기 때문에 평가결과의 타당성이 인정되지만, 이 방법을 활용하고 유지하는 데 상당한 전문지식과 기술이 필요하다.

	㈎	㈏	㈐
①	분류법	요소비교법	점수법
②	분류법	점수법	요소비교법
③	점수법	요소비교법	분류법
④	요소비교법	점수법	분류법

[해설] ①(O). ㈎는 분류법, ㈏는 요소비교법, ㈐는 점수법에 대한 설명이다.

구 분	비계량적인 방법(전체)	계량적인 방법(요소)
직무와 직무의 비교	서열법	요소비교법
직무와 기준표의 비교	분류법	점수법

[정답] ① ☞ 참고 : 2021 7·9급 알파행정학, pp.553-554. 핵심체크, pp.251-252.

5. 대표관료제에 대한 설명으로 옳지 않은 것은? 2020 국가7급(인사조직론)

① 우리나라에서 양성평등 채용목표제에 따라 남성이 추가 합격한 사례가 있다.
② 미국의 고용기회 균등정책(Equal Employment Opportunity Act)과 소수집단 우대정책(Affirmative Action)은 대표관료제의 이념에 기반한다.
③ 적극적 대표성이란 사회의 인구구성 비율에 따라 정부 관료구성 비율에 비례적 형평성을 두는 것이다.
④ 우리나라 정부는 여성, 장애인, 이공계전공자, 지역인재 등을 대상으로 공직임용을 확대하기 위한 균형인사 정책을 운영한다.

[해설] ③(X). 사회의 인구구성 비율에 따라 정부 관료구성 비율에 비례적 형평성을 두는 것은 소극적 대표성이다.

피동적(소극적) 대표성	인적 대표성으로 인구 구성의 비율대로 공직의 구성을 비례적으로 해야 한다.
능동적(적극적) 대표성	비례적으로 구성된 관료제가 출신 집단의 가치와 이익을 대표해야 한다.

①(O). 양성평등채용목표제도를 처음 시행한 2003년부터 2019년까지 이 제도에 따른 추가 합격자는 남성 2004명, 여성 1046명으로 남성이 두 배가량 많았다(서울신문, 202.9.10).

[정답] ③ ☞ 참고 : 2021 7·9급 알파행정학, pp.533-537. 핵심체크, pp.239-241.

6 근무성적평정방법을 개인들 간의 상대적 비교를 중심으로 하는 상대적 평정방법과 개인별 절대적 수준을 판단하는 절대적 평정방법으로 구분할 때, 절대적 평정방법에 속하는 것은? 2020 국가7급(인사조직론)

① 가감법(가감점수법, merit and demerit method)
② 서열법(ranking method)
③ 쌍대비교법(쌍쌍비교법, paired comparison method)
④ 강제배분법(forced distribution method)

[해설] ①(O). 가감법(가감점수법, merit and demerit method)은 피평정자의 직무수행에 나타난 긍정적 요소와 부정적 요소를 점수로 환산하여 가점 또는 감점을 주는 방법으로서 절대 평정방법에 해당한다.

②③(X). 서열법(ranking method)은 피평정자 간의 근무성적을 서로 비교해서 서열을 정하는 방법으로, 쌍쌍비교법(paired comparison method)과 대인비교법(man-to-man comparison)이 있다. 서열법은 상대 평정방법에 해당한다.

④(X). 강제배분법(forced distribution method)은 강제배분법은 성적 분포의 비율을 미리 정해 놓는 평정 방법으로서 상대 평정방법에 해당한다.

<근무성적 평정방법의 선택 기준>

평가기준	승진 결정	보상 결정	상대 평가	능력 개발	개발 비용	운영 비용	평가자 활용 용이성
도표식	○	○	○	△	M	L	용이
강제배분	○	○	○	×	L	L	용이
서술법	×	×	×	○	L	H	곤란
MBO	○	○	×	○	M	H	중간
중요 사건	△	△	×	○	M	H	곤란
행태기준	○	○	○	○	H	L	용이
행태관찰	○	○	○	○	H	L	용이
가중체크리스트	△	△	○	△	M	L	용이
강제선택	○	△	○	△	H	L	중간
서열법	○	×	○	×	L	L	곤란

범례 : ○=양호, △=중간, ×=불량, H=높음, M=중간, L=낮음.

[정답] ① ☞ 참고 : 2021 7·9급 알파행정학, pp.588-592. 핵심체크, pp.264-265.

7. 조직구조에 대한 설명으로 옳지 않은 것은? 2020 국가7급(인사조직론)

① 기능구조(functional structure)는 유사 기능을 수행하는 조직구성원 간 분업을 통해 중복과 낭비를 예방하고, 전문성 제고가 가능하다.
② 네트워크구조(network structure)는 외부 환경의 불확실성 대처에 효과적이고 조직의 결속력을 확보하기 용이하다.
③ 사업구조(divisional structure)는 특정 산출물별로 운영되므로 고객만족도 제고가 용이하고, 성과책임의 소재가 분명해 성과관리 체제에 유리하다.
④ 팀제조직(team structure)은 신속한 의사결정과 정보교류에 유리하다.

[해설] ②(X). 네트워크구조(network structure)는 조직의 네트워크화를 통해 환경의 불확실성을 감소시킬 수 있다. 그러나

조직 경계의 모호성으로 인해 응집력(결속력) 있는 조직문화 형성이 곤란하고, 구성원의 조직에 대한 충성을 기대하기 어렵다.

[정답] ② ☞ 참고 : 2021 7·9급 알파행정학, pp.361-362, 414-419. 핵심체크, pp.157, 184-186.

8. 다음 사례에 해당하는 조직구조의 특성으로 옳은 것은? 2020 국가7급(인사조직론)

조직이 전문적 기술을 필요로 하고 제품라인의 혁신이 필요한 불확실성이 높은 환경에 처해 있는 경우, 각 기능활동과 제품라인을 동일한 비중을 두고 관리해야 할 필요가 있다. 이때에는 조직 내에서 종적관리와 횡적관리가 효율적으로 이루어지도록 조직을 설계해야 한다. 이 유형의 조직은 기능조직과 제품조직이 동시에 한 부서에 속하도록 설계하여 이러한 요구를 효과적으로 충족시켜 준다.

① 합의형 조직의 형태로 특정한 주제를 심의하고 결정한다.
② 조직의 상위계층에서 하위계층까지 공통 기능을 중심으로 집권적이고 좁게 부서화된다.
③ 이중구조로 기능부문 관리자와 사업부문 관리자 간 갈등이 발생할 수 있다.
④ 외부에서 독립적으로 수행하는 조직들을 네트워크를 통해 중앙사무소에 연결한다.

[해설] ①(X). 합의형 조직의 형태로 특정한 주제를 심의하고 결정하는 구조는 위원회 조직이다.
②(X). 조직의 상위계층에서 하위계층까지 공통 기능을 중심으로 집권적이고 좁게 부서화 되는 구조는 기능구조이다.
③(O). 문제 박스에서 제시하고 있는 내용은 매트릭스 조직에 대한 설명이다. 매트릭스 조직은 기능별 조직과 프로젝트 팀을 혼합한 이중구조적 조직(장방형 조직, 입체적 조직)이다. 이러한 이중구조적 성격 때문에 매트릭스 구조 하에서는 기능부서와 사업부서 간의 갈등이 높아지고 권력 투쟁이 발생할 가능성이 커진다.
④(X). 외부에서 독립적으로 수행하는 조직들을 네트워크를 통해 중앙사무소에 연결하는 구조는 네트워크 조직이다.

[정답] ③ ☞ 참고 : 2021 7·9급 알파행정학, pp.361-368, 414-419. 핵심체크, pp.157-159, 184-186.

9. 다음 성과관리 접근방법에 대한 설명으로 옳은 것만을 모두 고르면? 2020 국가7급(인사조직론)

이 성과관리 접근방법은 조직을 평가할 때, '재무', '고객', '내부 프로세스', '혁신과 학습'의 네 가지 서로 다른 관점을 하나의 종합적 틀과 성과지표로 전환시킬 수 있다고 본다. 즉, 조직의 최종적인 미션과 비전을 달성하기 위해, 이들 네 가지 관점이 서로 인과적으로 연계되어 있으므로 균형 있는 비중으로 다루어야 한다는 것이다.

ㄱ. 목표달성도의 측정에 치중하기 때문에 높은 수준의 목표설정을 회피하고 계량적 측정이 용이한 업무에만 주력하는 경향이 강하다는 비판이 있다. ㄴ. 조직목표와 이를 달성하는 데 필요한 주요 변수들의 인과관계를 전략지도로 구성한다. ㄷ. 시간적인 측면에서 과거의 실적과 미래의 성장잠재력을 중시하여 단기와 장기를 모두 고려한다. ㄹ. 목표설정 시 하급자의 참여와 의사전달을 강조하기 때문에 상향식 성과관리 제도로 볼 수 있다.

① ㄱ, ㄴ ② ㄱ, ㄷ
③ ㄴ, ㄷ ④ ㄴ, ㄹ

[해설] ㄴ.ㄷ.(O). 문제에서 제시하고 있는 내용은 균형성과표에 대한 설명이다. 균형성과표는 추상성이 높은 미션(mission)과 비전(vision)에서부터 구체적인 성과지표로 이어지는 위계적인 체제를 가진다. 따라서 기존의 성과관리와 마찬가지로 조직의 전략과 성과지표의 연계를 그대로 받아들이는 접근법이다. 다만 성과지표를 포괄적인 측정지표로 바꾸어주는 틀이다.

<균형성과표의 지표> (1) 재무적 지표와 비재무적 지표(고객, 내부 프로세스, 학습과 성장)의 균형 (2) 조직 내부요소(직원과 내부 프로세스)와 외부요소(투자자와 고객)의 균형 (3) 선행지표(결과를 예측해주는 지표)와 후행지표 간 균형 (4) 단기적 관점(과거 재무 관점)과 장기적 관점(미래 학습과 성장 관점)의 균형

ㄱ.(X). 목표달성도의 측정에 치중하기 때문에 높은 수준의 목표설정을 회피하고 계량적 측정이 용이한 업무에만 주력하는 경향이 강하다는 비판을 받는 것은 목표관리제(MBO)이다.
ㄹ.(X). 목표설정 시 하급자의 참여와 의사전달을 강조하기 때문에 상향식 성과관리 제도라고 볼 수 있는 것은 목표관리제(MBO)이다.

[정답] ③ ☞ 참고 : 2021 7·9급 알파행정학, pp.382-383, 472-474. 핵심체크, pp.167, 214-215.

10. 다음 학자가 제시한 조직구조 유형에 대한 설명으로 옳은 것만을 모두 고르면? 2020 국가7급(인사조직론)

이 학자는 조직의 구조를 핵심운영부문(operating core), 전략부문(strategic apex), 중간라인부문(middle line), 기술구조부문(technostructure), 지원스태프부문(support staff)의 다섯 가지 부문으로 구분하였고, 이와 함께 단순구조, 사업부제 구조, 기계적 관료제 구조, 전문적 관료제 구조, 애드호크라시 등 다섯 가지 조직구조 유형을 제시하였다.

ㄱ. 단순구조(simple structure)는 한 사람이나 소수에게 집권화되며, 환경변화에 대응하기 위한 신속한 의사결정에 적합하다.
ㄴ. 최고 관리층에서 행사하는 힘은 작업 기술의 표준화에 의한 조정을 통해 발휘되며, 이 힘이 강력할 때 조직은 사업부제(divisionalized form)의 형태가 된다.
ㄷ. 기계적 관료제(machine bureaucracy)는 조직이 잘 조절된 기계처럼 작동하도록 작업과정의 표준화와 공식적인 절차 및 방법을 강조한다.
ㄹ. 전문적 관료제(professional bureaucracy)는 편평하고 분권화된 형태를 띠며, 환경변화에 신속하게 적응하기 어렵다.
ㅁ. 애드호크라시(adhocracy)는 대개 단순하고 반복적인 문제를 해결하기 위해 생성된다.

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

[해설] 문제의 박스에서 제시하고 있는 내용은 민츠버그(Mintzberg)의 조직유형론이다.

ㄱ.(O). 단순구조(simple structure)는 한 사람이나 소수에게 집권화되며, 결정이 빠르게 이루어지기 때문에 환경변화에 대응하기 위한 신속한 의사결정에 적합하다.

ㄴ.(X). 작업 기술의 표준화에 의한 조정이 이루어지는 조직은 전문적 관료제이다. 사업부제(divisionalized form)은 산출물 표준화에 의해 조정이 이루어진다.

ㄷ.(O). 기계적 관료제(machine bureaucracy)는 조직이 잘 조절된 기계처럼 작동하도록 작업과정의 표준화와 공식적인 절차 및 방법을 강조한다.

ㄹ.(O). 전문적 관료제(professional bureaucracy)는 편평하고 분권화된 형태를 띤다. 그러나 전문적 관료제에서 조직구성원들은 전문가 규칙에 집착하기 때문에 환경 변화에 대한 적응이 곤란하다는 비판을 받는다.

ㅁ.(X). 단순하고 반복적인 문제를 해결하기 위해 생성된 조직은 기계적 관료제이다. 임시체제(adhocracy)는 업무가 기술적이고 비일상적일 때 필요한 조직이다.

[정답] ② ☞ 참고 : 2021 7·9급 알파행정학, pp.364-365. 핵심체크, p.158.

11. 허즈버그(Herzberg)의 욕구충족요인 이원론에 대한 설명으로 옳지 않은 것은? 2020 국가7급(인사조직론)

① 보수를 높여 주는 것은 동기요인에 속한다고 본다.
② 위생요인이 직무행태에 미치는 영향은 단기적이라고 본다.
③ 위생요인은 불만을 제거하는 소극적 효과를 가진다고 본다.
④ 만족을 얻으려는 욕구와 불만을 피하려는 욕구를 별개의 차원으로 본다.

[해설] ①(X). 허즈버그(Herzberg)의 욕구충족요인 이원론에 따르면, 보수를 높여 주는 것은 위생요인에 속한다.

위생요인(hygiene factors, 불만 관련 요인)	동기요인(motivators, 만족 관련 요인)
사람과 직무 상황 또는 환경의 관계	사람과 사람이 하는 일 사이의 관계
•조직의 정책과 행정 •감독 •보수, 지위, 안전 등 •대인관계 •작업조건	•보람 있는 직무(직무내용 자체) •직무상의 성취 •직무 성취에 대한 인정(인정감) •책임 •성장(승진) 또는 발전

②③(O). 위생요인은 갖추어지지 않을 경우 불만을 초래하지만, 그것이 잘 갖추어졌다 하더라도 그 효과는 소극적·단기적이며, 직무수행 동기를 유발하지는 못한다.

④(O). 허즈버그(Herzberg)의 욕구충족요인 이원론에 따르면, 불만과 만족은 별개의 차원이며, 상호 독립되어 있다. 만족과 불만은 반대 개념이 아니다. 즉, 만족하지 못하는 상태가 불만인 것은 아니다.

[정답] ① ☞ 참고 : 2021 7·9급 알파행정학, p.444. 핵심체크, p.200.

12. 서번트 리더십(servant leadership)에 대한 설명으로 옳은 것은? 2020 국가7급(인사조직론)

① 리더와 구성원 간의 개별적인 교환관계에 관심을 기울인다.
② 조직에서 변화를 주도하고 관리하는 리더십이다.
③ 사람보다는 일의 결과와 과제를 우선한다.
④ 업무를 자율적으로 수행할 수 있도록 권한과 책임을 위임하고 지원한다.

[해설] ①(X). 리더와 구성원 간의 개별적인 교환관계에 관심을 기울이는 리더십은 거래적 리더십이다.
②(X). 조직에서 변화를 주도하고 관리하는 리더십은 변혁적 리더십이다.
③(X). 사람보다는 일의 결과와 과제를 우선하는 리더십은 지시적 리더십이다.
④(O). 서번트 리더십(servant leadership)이란 부하에게 목표를 공유하고 부하들의 성장을 도모하면서, 리더와 부하 간의 신뢰를 형성시켜 궁극적으로 조직성과를 달성하게 하는 리더십이다.Spears(1995)는 서번트 리더십을 모든 사람의 존엄성과 가치에 대한 믿음, 리더의 권력은 부하로부터 기인한다는 민주적인 원칙에 입각한 리더십이라고 표현하면서 경청(listening), 공감(empathy), 치유(healing), 설득(persuasion), 인지(awareness), 통찰(foresight), 비전의 제시(conceptualization), 청지기의식(stewardship), 구성원의 성장(commitment to growth), 공동체형성(community building) 등 10가지를 서번트 리더십의 하위 행동 특성으로 제시하였다

[정답] ④ ☞ 참고 : 2021 7·9급 알파행정학, pp.469-470. 핵심체크, pp.212-213.

13. 직위분류제 수립절차를 순서대로 바르게 나열한 것은? 2020 국가7급(인사조직론)

ㄱ. 직급명세서 작성	ㄴ. 직무조사
ㄷ. 정급	ㄹ. 직무평가
ㅁ. 직무분석	

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

[해설] ③(O). 직위분류제는 직무조사 → 직무분석 → 직무평가 → 직급명세서 → 정급 등의 과정을 거쳐 수립된다(암기법 : 조분평가 직급)

[정답] ③ ☞ 참고 : 2021 7·9급 알파행정학, pp.553-555. 핵심체크, pp.251-252.

14. 근무성적평정 방법에 대한 설명으로 옳지 않은 것은? 2020 국가7급(인사조직론)

① 도표식 평정척도법(graphic rating scale)은 3 ~ 5등급의 척도에 각기 점수를 배정하여 평정결과를 수치로 표시하는 방법으로, 한 평정요소의 평가가 다른 평정요소에까지 파급되어 나타나는 연쇄효과(halo effect)를 방지하는 데 효과적이다.
② 강제배분법(forced distribution method)은 관대화 경향(tendency of leniency)이나 집중화 경향(central tendency)을 피하기 위해서 주로 사용되며 평정결과가 정규분포를 이루도록 배분한다.
③ 다면평정법(multirater feedback)은 피평정자의 상급자, 동료, 부하, 고객 등이 참여하는 집단평정방법이다.
④ 중요사건기록법(critical incident method)은 피평정자의 근무실적에 큰 영향을 줄 수 있는 주요 사건들을 기록하는 방법으로, 가장 최근의 정보를 지나치게 중요시하는 데서 유발되는 근접효과(recency effect)에 상대적으로 덜 취약할 수 있다.

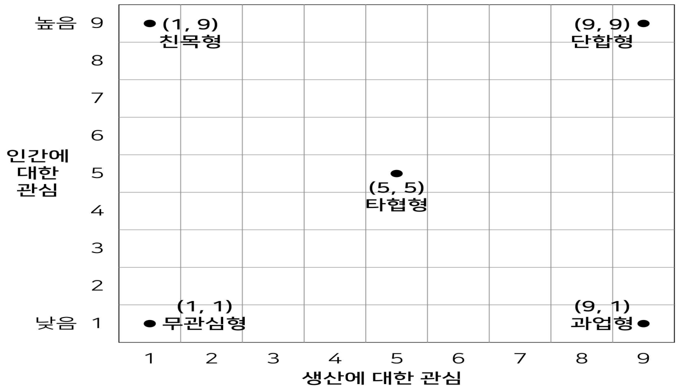
[해설] ①(X). 도표식 평정척도법(graphic rating scale)은 3~5등급의 척도에 각기 점수를 배정하여 평정결과를 수치로 표시하는 방법이다. 도표식 평정척도법에서는 평정요소의 합리적 선정이 곤란하고 등급 기준이 모호하기 때문에 평정자의 편견이나 자의적 해석에 의한 평가가 이루어지기 쉽다. 또한 하나의 요소에 대한 평가가 다른 요소의 평가에 영향을 미치는 연쇄 효과(halo effect)의 오류가 발생할 가능성이 높다.

[정답] ① ☞ 참고 : 2021 7·9급 알파행정학, pp.588-592. 핵심체크, pp.264-265.

논리적 이해와 연상 암기를 중시하는 믿을 수 있는 선생, 믿을 수 있는 교재, 믿을 수 있는 강의,
행정학 의문점 해소는 위계점 알파행정학 카페(cafe.daum.net/alphapa)에서

15. 블레이크와 머튼(Blake&Mouton)의 관리그리드 리더십모형에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

2020 국가7급(인사조직론)



① 무관심형(무기력형, impoverished management) 리더는 직원에 대한 관심이 적으며 업무성과에 대한 관심도 낮다.
② 친목형(컨트리클럽형, country club management) 리더는 직원을 많이 배려하는 반면 조직성과의 제고를 위한 관심은 낮다.
③ 과업형(권한-순응형, authority-obedience management) 리더는 생산에 대한 관심이 많은 반면 직원에 대한 관심은 낮다.
④ 타협형(중도형, middle-of-the-road)을 가장 효과적인 리더십이라고 가정하고 있다.

[해설] ④(X). 블레이크와 머튼(Blake&Mouton)의 관리그리드 리더십모형은 단합형(팀형성형)을 가장 효과적인 리더십이라고 가정하고 있다.

[정답] ④ ☞ 참고 : 2021 7·9급 알파행정학, p.463. 핵심체크, p.210.

16. 관료제의 부정적 행태에 대한 설명으로 옳지 않은 것은? 2020 국가7급(인사조직론)

① 과잉동조(over-conformity)는 주권자인 국민의 의사를 지나치게 과대해석하여 절대화하는 행태이다.
② 목표의 전도(goal displacement) 현상은 조직의 실질적인 목표 달성보다도 수단적 가치인 규정준수를 더 중시하는 행태이다.
③ 형식주의(red tape)는 번거롭고 까다로운 규칙, 규제, 절차를 지나치게 강조하여 국민의 불편을 가중시킨다.
④ 할거주의(sectionalism)는 전문성에 따른 분업구조로 인해 다른 기관과의 횡적인 업무 협조나 조정을 어렵게 한다.

[해설] ①(X). 관료제의 병리 현상 중 과잉동조(over-conformity)는 법규의 엄격한 적용과 준수가 지나치게 강요되는 현상을 말하며, 목표의 전환(대치) 현상을 초래한다.

[정답] ① ☞ 참고 : 2021 7·9급 알파행정학, pp.405-406. 핵심체크, p.180.

17. <보기 1>의 조직이론과 그에 대한 <보기 2>의 설명을 바르게 연결한 것은? 2020 국가7급(인사조직론)

<보기 1>

A. 조직군생태론(population ecology)
B. 조직경제학이론(organizational economics)
C. 역사적 신제도주의이론(historical institutionalism)

<보기 2>

ㄱ. 조직의 생성 또는 사멸의 원인을 주로 환경에 대한 조직 적합도에서 찾는다.
ㄴ. 개인의 행위를 제약하는 규칙, 신념, 가치체계 등의 경로의존성과 변동을 분석의 대상으로 포함시켰다.
ㄷ. 주인과 대리인 간 정보비대칭과 기회주의를 완화하기 위한 제도적 유인과 통제방안을 연구한다.

	A	B	C
①	ㄱ	ㄴ	ㄷ
②	ㄱ	ㄷ	ㄴ
③	ㄴ	ㄷ	ㄱ
④	ㄷ	ㄱ	ㄴ

[해설] A. 조직군생태론(population ecology)은 조직의 생성 또는 사멸의 원인을 주로 환경에 대한 조직 적합도에서 찾는다(적자생존, 자연도태).

B. 조직경제학이론(organizational economics)은 거래비용이론과 주인-대리인이론 등으로 구성된다. 주인-대리인이론은 주인과 대리인 간 정보비대칭과 기회주의를 완화하기 위한 제도적 유인과 통제방안을 연구한다.

C. 역사적 신제도주의이론(historical institutionalism)은 행위자와 거시구조의 가교 역할을 담당하는 중범위 수준의 제도를 분석 대상으로 하며, 공식적 제도를 중심으로 분석하는 경향이 강하다. 역사적 제도주의에 따르면, 제도는 지속성을 가지며, 그 결과 한 국가제도의 역사적 발전은 일정한 경로를 가지게 되며, 새로운 투입이 발생하는 경우에도 그 경로를 벗어나지 못하고 과거와 유사한 선택을 하게 되는 '경로의존성(path dependence)'을 가지게 된다. 제도의 지속성과 경로의존성으로 인해 정책은 '원래의 의도와는 다른 결과(unintended consequence)', 즉 제도의 비효율성과 부적응성을 초래하게 된다. 한편, 역사적 제도주의는 '단절된 균형 상태'나 '제도적 역동성' 개념을 이용하여 역사적 발전 과정을 거치면서 제도가 변화할 수 있다는 점을 설명한다.

[정답] ② ☞ 참고 : 2021 7·9급 알파행정학, pp.154-161, 373-377. 핵심체크, pp.62-65, 162.

18. 우리나라 중앙인사기관에 대한 설명으로 옳지 않은 것은? 2020 국가7급(인사조직론)

① 인사혁신처는 세월호 침몰사고를 계기로 공직사회의 개방성과 전문성을 강화하고 공직개혁을 추구하기 위한 목적으로 설립되었다.
② 소청심사위원회는 공무원의 징계, 그 밖에 그 의사에 반하는 불리한 처분이나 부작위에 대한 소청을 심사 결정하기 위한 합의제기관으로 재결기능을 갖는다.
③ 인사혁신처는 독립합의형의 형태를 취한다.
④ 인사혁신처장은 차관급 정무직 공무원으로 대통령이 임명한다.

[해설] ①(O). 인사혁신처는 세월호 침몰사고를 계기로 공직사회의 개방성과 전문성을 강화하고 공직개혁을 추구하기 위한 목적으로 설립되었다.

<중앙인사기관의 변천>
① 고시위원회와 총무처(1948)
② 국무원 사무국(1955)
③ 국무원 사무처(1960)와 내각 사무처(1961)
④ 총무처(1963~1998)
⑤ 행정자치부(1998년, 김대중 정부)
⑥ 행정자치부와 중앙인사위원회(1999년, 김대중 정부) : 이원화
⑦ 중앙인사위원회(2004년, 노무현 정부) : 일원화
⑧ 행정안전부(2008년 2월, 이명박 정부) : 중앙인사위원회 폐지
⑨ 안전행정부(2013년 3월, 박근혜 정부) : 안전관리 총괄부처로서의 위상 강화
⑩ 인사혁신처(2014년 11월, 박근혜 정부) : 공무원 인사 전담

②(O). 소청심사위원회는 공무원의 징계, 그 밖에 그 의사에 반하는 불리한 처분이나 부작위에 대한 소청을 심사 결정하기 위한 합의제기관으로 재결기능을 갖는다.

③(X). 인사혁신처는 국무총리 소속의 비독립단독형 기관으로서, 행정부 소속 공무원의 인사행정에 관한 기본정책의 수립, 인사행정 분야의 개혁, 채용, 능력발전, 공직윤리, 복무, 공무원연금, 처우개선, 인사관리 및 소청에 관한 사무를 관장한다.

④(O). 인사혁신처장은 차관급 정무직 공무원으로 대통령이 임명한다.

[정답] ③ ☞ 참고 : 2021 7·9급 알파행정학, pp.517-519. 핵심체크, pp.233-234.

19. 조직효과성 관련 이론 중 퀸과 로보(Quinn & Rohrbaugh)의 경쟁가치모형(Competing Values Model, CVM)에 대한 설명으로 옳지 않은 것은? 2020 국가7급(인사조직론)

① 조직효과성 측정기준에는 '유연성-통제', '조직-구성원', '목표-수단'의 세 가지 차원이 있다.
② 개방체제모형(open system model)은 조직의 자원획득과 성장을 목적으로 한다.
③ 합리적 목표모형(rational goal model)은 조직의 능률성과 생산성 증대를 목적으로 한다.
④ 내부과정모형(internal process model)은 인적자원개발 및 내부구성원의 가치인정을 목적으로 한다.

[해설] ④(X). 인적자원개발 및 내부구성원의 가치인정을 목적으로 하는 모형은 인간관계 모형이다.

<table>
<tr><th colspan="2" rowspan="2">구 분</th><th colspan="2">초 점</th></tr>
<tr><th>내부(인간)</th><th>외부(조직)</th></tr>
<tr><td rowspan="4">구 조</td><td rowspan="2">융통성
(유연성)</td><td>인간관계모형(관계지향 문화)</td><td>개방체제모형(혁신지향 문화)</td></tr>
<tr><td>•목표 : 인적 자원 개발
•수단 : 응집력, 사기</td><td>•목표 : 성장, 자원 확보
•수단 : 융통성, 신속성, 외적 평가</td></tr>
<tr><td rowspan="2">통 제
(안정)</td><td>내부과정모형(위계지향 문화)</td><td>합리목표모형(과업지향 문화)</td></tr>
<tr><td>•목표 : 안정성, 균형
•수단 : 정보관리, 조정</td><td>•목표 : 생산성, 능률성, 이윤
•수단 : 기획, 목표 설정, 평가</td></tr>
</table>

[정답] ④ ☞ 참고 : 2021 7·9급 알파행정학, pp.381-382. 핵심체크, p.166.

20. 고위공무원단제도에 대한 설명으로 옳지 않은 것은? 2020 국가7급(인사조직론)

① 미국이 고위공무원단(Senior Executive Service, SES)제도를 도입한 배경에는 직위분류제가 지니는 폐쇄성을 극복하고, 고위관리자들의 시각을 넓히려는 의도가 있었다.
② 우리나라의 고위공무원단제도 도입 배경에는 계급제 틀과 연공서열의 관행을 벗어나 개방과 경쟁을 통해 임용하고 성과관리를 강화하려는 의도가 있었다.
③ 「국가공무원법」상 고위공무원단은 감사원 공무원과 지방공무원을 포함한다.
④ 고위공무원의 근무성적평정은 4급 이상 공무원에게 적용되는 성과계약 등 평가에 의한다.

[해설] ①(O). 미국이 고위공무원단(Senior Executive Service, SES)제도를 도입한 배경에는 직위분류제가 지니는 폐쇄성을 극복하고, 고위관리자들의 시각을 넓히려는 의도가 있었다.

미 국	우리나라, 영국
직위분류제에 계급제적 요소 가미	계급제에 직위분류제 요소 가미(계급 폐지)
전문행정가 → 전문행정가 + 일반행정가	일반행정가 → 일반행정가 + 전문행정가

②(O). 우리나라의 고위공무원단제도 도입 배경에는 계급제 틀과 연공서열의 관행을 벗어나 개방과 경쟁을 통해 임용하고 성과관리를 강화하려는 의도가 있었다.

논리적 이해와 연상 암기를 중시하는 믿을 수 있는 선생, 믿을 수 있는 교재, 믿을 수 있는 강의,
행정학 의문점 해소는 위계점 알파행정학 카페(cafe.daum.net/alphapa)에서

핵심요소	내 용
개방과 경쟁	개방형 직위(공직 내외 경쟁)와 공모 직위(부처 내외 경쟁) 등
성과와 책임	직무성과관리제와 적격성 심사 등
능력발전	역량평가제, 개별적 맞춤식 교육훈련, 최소 보임 기간 설정 등
범정부적·통합적 시야	부처 간 인사교류

③(X). 「국가공무원법」상 고위공무원단은 감사원 공무원을 제외한다. 고위감사공무원단에 대해서는 감사원법과 고위감사공무원단 인사관리 및 운영 등에 관한 규칙에서 따로 정하고 있다. 한편, 지방공무원은 국가공무원법에서 정하고 있는 고위공무원단에 속하지 않으며, 지방자치단체의 지방공무원을 대상으로 하는 고위공무원단 제도는 도입되지 않았다.

<고위공무원단 대상>

고위공무원단이란 직무의 곤란성과 책임도가 높은 고위공무원단 직위에 임용되어 재직 중이거나 파견·휴직 등으로 인사관리되고 있는 일반직·별정직공무원 및 특정직공무원(외무공무원 등)의 군을 말한다[정무직공무원, 감사원 공무원(고위감사공무원에 대해서는 감사원법에서 따로 정함), 지방공무원은 대상에서 제외).

① 중앙행정기관의 실장·국장 및 이에 상당하는 보좌기관(본부장, 단장, 부장, 팀장, 심의관 등)

② 국가공무원으로 보하는 지방자치단체 및 지방교육행정기관의 직위 중 ①의 직위에 상당하는 직위(도의 행정부지사, 광역시의 행정부시장, 교육청의 부교육감, 광역자치단체의 기획업무담당실장, 서울시 교육청의 교육지원국장 등)

④(O). 고위공무원의 근무성적평정은 4급 이상 공무원에게 적용되는 성과계약 등 평가에 의한다. 고위공무원에 대한 성과계약 등 평가는 상대평가(강제배분법)의 방법에 따라 매우우수 · 우수 · 보통 · 미흡 또는 매우미흡 중 하나의 등급으로 평가한다(단, 소속 장관은 고위공무원이 성과목표 달성 미흡, 자질 부족, 업무상 비위 또는 직무태만 등 일정한 요건에 해당하는 경우에는 최하위 등급인 매우미흡을 부여하여야 한다). 이 경우 소속 장관은 최상위 등급(매우우수의 등급)의 인원은 평가 대상 공무원 수의 상위 20% 이하의 비율로, 하위 2개 등급(미흡 및 매우미흡의 등급)의 인원은 평가 대상 공무원 수의 하위 10% 이상의 비율로 분포하도록 하여야

[정답] ③ ☞ 참고 : 2021 7 · 9급 알파행정학, pp.542-546. 핵심체크, pp.245-247.