

<총평>

2018년 국가직 7급 인사조직론 문제는 기존 행정학 기출문제에 비해서는 훨씬 더 깊게 출제되었고, 2017년 7급 인사조직론 기출문제(행정학 내용만으로 90% 이상 풀 수 있었음)에 비해서도 더 어렵게 출제되었다. 어떤 문제의 주제가 완전히 새롭지는 않았다 하더라도 각 주제에 대한 지문의 내용이 조금씩 더 깊게 출제되었고, 사고력을 필요로 하는 문제도 출제되었기 때문에 체감 난도도 상당히 높았을 것으로 보인다.

기존에 행정학(알파행정학 기준) 공부한 내용을 바탕으로 난이도를 평가하여 보면 다음과 같다.

상(행정학 공부한 내용만으로는 풀기 어려움)	5, 9, 14, 15
중상(행정학 공부한 내용으로 풀 수 있으나 사고력 필요)	7, 8, 20.
중(행정학 공부한 내용으로 풀 수 있음)	2, 4, 6, 10, 11, 12, 16, 17, 18.
중하(행정학 공부 내용으로 쉽게 풀 수 있음)	1, 3, 13, 19

이 정도 난이도로 출제될 경우, 인사조직론을 따로 공부하지 않고 기존 행정학 교재로 공부한 수험생이라면 75점 이상 맞았으면 선방한 것으로 보인다.

인사조직론은 앞으로도 이 정도 난이도로 출제될 가능성이 높다는 점을 생각하면서 공부할 필요가 있다고 본다. 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.

인사조직 직류를 준비하시는 수험생을 위해 인사조직론 교재 출간에 대해 깊이 고민해보겠습니다. 즐거운 마음으로 열공하십시오.

모두에게 합격의 기쁨이 함께 하시길.. 위계점 올림

1. 엽관주의에 대한 설명으로 옳은 것은?

2018 국가직 7급 인사조직론

- ① 우리나라에서는 엽관주의적 공직 임용이 공식적으로 허용되고 있다.
- ② 정권 교체 시 대규모 인력이 교체되므로 행정의 효율성 제고에 유리하다.
- ③ 선거를 통해 집권한 정당에 정부관료제를 예측시킴으로써 정당정치의 발전을 저해한다.
- ④ 가필드(Garfield) 대통령 암살 사건은 미국에서 엽관주의가 확대되는 결정적 계기로 작용하였다.

[해설] ①(옳음) 우리나라에서는 특수경력직(정무직과 별정직) 공무원에 대해 엽관주의적 공직 임용이 공식적으로 허용되고 있다.
 ②(틀림) 엽관주의는 정권 교체 시 대규모 인력이 교체되기 때문에 행정의 안정성과 계속성 그리고 전문성과 효율성을 저해할 가능성이 높다.
 ③(틀림) 엽관주의는 선거를 통해 집권한 정당에 정부 관료제를 예측시킨다. 이로 인해 오히려 정당정치를 발전시키는 데 도움이 된다.
 ④(틀림) 1881년 엽관주의 운동가(Guiteau)에 의해 Garfield 대통령이 암살되면서 엽관주의 폐해에 대한 인식이 커졌다.

[정답] ①

☞ 참고 : 2019 7·9급 알파행정학, pp.513-515.

2. 공무원의 정치적 중립에 대한 설명으로 옳은 것은?

2018 국가직 7급 인사조직론

- ① 정치행정이원론은 공무원의 정치적 중립에 대해 비판적인 입장을 취하고 있다.
- ② 장관은 정무직 공무원이므로 정치적 중립의 의무를 지는 공무원에 해당하지 않는다.
- ③ 국가공무원법은 6급 이하 공무원의 정당 또는 그 밖의 정치단체 가입을 허용하고 있다.
- ④ 미국보다 독일에서 공무원의 정치적 활동이 자유로운 편이다.

[해설] ④(옳음) 정치적 중립은 미국과 같이 엽관주의 폐해가 심했던 국가에서 그에 대한 반작용으로 중시되었다. 직업공무원제의 오랜 전통을 가진 영국·독일·프랑스와 같은 국가에서는 공무원의 정치적 활동으로 인한 폐해가 심각하지 않았기 때문에 오늘날도 공무원의 정치 활동에 대해 관대한 편이다. 독일과 프랑스에서는 공무원이 정당에 가입하여 활동할 수 있고, 의원직에 출마할 수 있으며, 영국의 경우도 하위직 공무원에게는 정치 활동이 보장되어 있다.
 ①(틀림) 정치행정이원론은 정당정치의 폐해를 극복하기 위해 정당정치와 행정을 분리해야 한다고 주장한다. 따라서 정치행정이원론은 공무원의 정치적 중립을 지지하는 이론이다.
 ②(틀림) 우리나라의 경우 차관급 이상은 정무직 공무원에 해당한다. 그러나 국가공무원법이나 공직선거법에 따르면 특수경력직(정무직과 별정직) 공무원도 공직 선거 등에 있어서 정치적으로 중립을 지켜야 한다(국회의원과 지방의회의원은 정치활동 허용).
 ③(틀림) 국가공무원법은 '공무원은 정당이나 그 밖의 정치단체의 결성에 관여하거나 이에 가입할 수 없다.'라고 규정하고 있다. 그리고 이 조문은 경력직과 특수경력직 공무원 모두에게 적용되고 있다. 다만, 대통령, 국무총리, 국무위원(행정각부 장관), 국회의원, 지방의회의원, 선거에 의하여 취임하는 지방자치단체의 장 등은 정당법에 근거하여 정당의 당원이 될 수 있다.

[정답] ④

☞ 참고 : 2019 7·9급 알파행정학, pp.601-602.

3. 위원회 조직에 대한 설명으로 옳은 것만을 모두 고르면?

2018 국가직 7급 인사조직론

- ㄱ. 복수인으로 구성되는 합의제 기관을 의미한다.
- ㄴ. 이해관계가 서로 다른 사람들의 참여는 결정에 대한 보다 폭넓은 지지를 가능하게 한다.
- ㄷ. 의사결정에 대한 책임성 확보가 용이하다.
- ㄹ. 신중하고 공정한 의사결정을 통해 결정비용을 절약한다.
- ㅁ. 국민권익위원회는 집행(행정)위원회이다.

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

[해설] ㄱ.(옳음) 위원회 조직은 복수인으로 구성되는 합의제 기관을 의미한다.
 ㄴ.(옳음) 위원회 조직은 이해관계가 서로 다른 사람들의 참여는 결정에 대한 보다 폭넓은 지지를 가능하게 한다.
 ㄷ.(옳음) 국민권익위원회는 집행(행정)위원회이다. 이 외에 행정위원회에 속하는 조직으로 소청심사위원회, 방송통신위원회, 중앙국제심사위원회, 해양안전심판원 등을 들 수 있다.
 ㄹ.(틀림) 위원회 조직은 다수의 참여하기 때문에 책임 한계가 모호하고 책임을 전가하는 행태가 나타난다.
 ㅁ.(틀림) 위원회 조직은 신중하고 공정한 의사결정을 꾀할 수 있다. 그러나 의사결정이 다수의 참여와 합의를 통해 의사결정이 이루어지 때문에 의사결정이 지체되고, 시간과 경비가 과다하게 소요된다.

[정답] ②

☞ 참고 : 2019 7·9급 알파행정학, pp.368-369.

4. 애드호크라시(adhocracy)에 대한 민츠버그(Mintzberg)의 설명으로 옳은 것은?

2018 국가직 7급 인사조직론

- ① 관리 애드호크라시의 예로 창의적인 광고회사를 들고 있다.
- ② 다섯 가지의 구성부분 중 지원참모(support staff)가 가장 중요하다.
- ③ 일반적으로 혁신이 필요한 오래된 조직에서 발견된다.
- ④ 수평적·수직적 업무분화 수준이 매우 높다.

[해설] ②(옳음) 애드호크라시 조직은 다섯 가지의 구성부분 중 지원참모(support staff)가 가장 중요한 역할을 수행한다.

- ①(틀림) 작업(운영) 애드호크라시(Operating Adhocracy)와 관리 애드호크라시(Administrative Adhocracy)로 구분된다. 작업(운영) 애드호크라시는 계획과 수행을 통합하고, 관리 애드호크라시는 계획과 수행을 구별한다. 운영 애드호크라시의 대표적인 예로 창의적인 광고회사와 설계회사를 들 수 있고, 관리 애드호크라시의 대표적인 형태로 잡지출판회사를 들 수 있다.
- ③(틀림) 애드호크라시는 초기 단계의 조직에 필요하다. 초기 단계에서는 선례도 없고 확립된 기준도 없어 새롭고 유연성을 지닌 다양한 접근이 요구되기 때문에 탈관료제 구조가 적합하다.
- ④(틀림) 애드호크라시 조직은 수평적으로 분화의 수준이 높지만 수직적으로는 분화의 수준이 낮다.

분 류	단순구조	기계적 관료제	사업부제	전문적 관료제	임시체제
핵심부분	전략정점	기술분석부분	중간 관리층	운영핵심	지원참모
조정수단	직접 감독	작업 과정 표준화	산출물 표준화	작업기술 표준화	상호 조정
환 경	단순, 동태적	단순, 안정적	단순, 안정적	복잡, 안정적	복잡, 격동적
규 모	소규모	대규모	대규모 조직 내 중·소규모	중·소규모	소규모
분화(전문화)	낮음.	높음(수평·수직적 모두 높음).	중간	높음(수평적). 낮음(수직적).	높음(수평적). 낮음(수직적).
공식화	낮음.	높음.	높음.	낮음.	낮음.
통합·연결	낮음.	낮음.	낮음.	높음.	높음.
집권/분권	집권	집권, 기술구조는 수평적 분권	다소간 분권	분권(수평적). 분권(수직적).	선택적 분권 (수평·수직적 분권)
실행계획	미발달	발달	다소 발달	발달 미흡	범위 내 작동
교육·훈련	거의 없음.	빈약	중간	발달	발달
기타 특징	유기적, 융통성	계산·참모 구별	본부·부서 구분	전문가, 민주적	유기적, 융통성

[정답] ②

☞ 참고 : 2019 7·9급 알파행정학, pp.366, 413.

5. 조직행태(organizational behavior)에 대한 설명으로 옳은 것은?

2018 국가직 7급 인사조직론

- ① 개인-직무 적합성(person-job fit)은 개인과 조직의 특성이 서로 원하는 것을 제공하는 정도를 의미하는 것으로, 개인과 조직이 각각 추구하는 가치의 상호 일치성과는 구분되는 개념이다.
- ② 직무스트레스(job stress)가 쌓여 직무소진(job burnout)으로 귀결될 수 있고, 역으로 직무소진이 직무스트레스의 원인이 된다.
- ③ 인지부조화(cognitive dissonance)를 야기하는 태도나 행동이 중요하거나 부조화를 스스로 통제할 수 있다고 믿을 때 인지부조화를 줄이려는 동기가 강해진다.
- ④ 조직몰입(organizational commitment)은 낮은 개인적 이익의 상황에서 구성원이 조직의 목표 및 가치와의 동일시 때문에 조직에 계속 머물고자 하는 의지의 정도를 의미한다.

[해설] ③(옳음) 인지부조화(cognitive dissonance) 이론은 페스팅거(Leon Festinger)가 1950년대에 발표한 '인지적 부조화 이론'에서 제기된 이론이다. 인지부조화란 두 가지 이상의 반대되는 믿음, 생각, 가치를 동시에 지닐 때 또는 기준에 가지고 있던 것과 반대되는 새로운 정보를 접했을 때 개인이 받는 정신적 스트레스나 불편한 경험 등을 말한다. 인지부조화를 줄이려는 동기는 다음 3가지 요인에 의해 결정된다.

1. 부조화를 야기하는 일이 내게 얼마나 중요한가.(importance)
2. 내가 부조화를 없애는 데 어떤 영향력을 갖고 있는가.(influence)
3. 부조화적 행동을 받아들이는 경우의 보상은 어떠한가.(reward)

따라서 ③번 지문처럼 ‘인지부조화를 야기하는 태도나 행동이 중요하거나(importance) 부조화를 스스로 통제할 수 있다고 믿을 때(influence) 인지부조화를 줄이려는 동기가 강해진다.’라는 표현은 옳다.

한편 인지부조화를 해소하는 방법에는 다음과 같은 방법 등이 있다. 사례는 흡연이 건강에 해롭다는 것을 알면서 흡연하는 경우, 인지부조화를 해소하는 방법을 제시한 것이다.

- (1) 행동의 변화 : 금연한다.
- (2) 행동의 정당화 : 저타르 저니코틴 담배를 피우는 것은 크게 해롭지 않을 거야.
- (3) 인식(태도)의 변화 : 흡연은 스트레스 해소에 도움이 되기 때문에 정신건강에 좋아.

- ①(틀림) 이 지문은 개인-직무 적합성과 개인-조직 적합성을 구분하는 문제이다. ①번 지문의 앞부분(개인과 조직의 특성이 서로 원하는 것을 제공하는 정도를 의미하는 것)은 개인-직무적합성이 아니라 개인-조직 적합성에 대한 설명이다. 개인-직무 적합성은 개인과 조직이 각각 추구하는 가치의 상호 일치성(개인-조직 적합성)과는 구분되는 개념이다.

- (1) 개인-직무 적합성은 “개인이 직무를 수행하기 위해 필요한 지식, 기술, 능력을 가진 정도” 또는 “개인의 욕망과 직무 특성 사이의 일치” 등으로 정의할 수 있다. 이는 개인과 특정 직무 간의 일치를 나타내는 것으로 개인-조직 적합성과는 구분되는 개념이다.
- (2) 개인-조직 적합성은 “개인과 조직 어느 한 상대가 요구하는 것을 제공하거나, 유사한 기본적인 특성을 공유할 때 나타나는 개인과 조직 간의 상응”, 또는 “조직의 가치, 목표, 성격 등이 개인과 일치되거나 적합한 정도” 등으로 정의된다.
- (3) 개인이 자신이 직무와 얼마나 부합하는가를 느끼는 것과 조직에 얼마나 부합하는가를 느끼는 것은 다른 개념이므로 조직 자체에 대한 요소와 직무에 관련된 요소는 개념적으로 구분되어야 한다. ①번 지문의 앞부분(개인과 조직의 특성이 서로 원하는 것을 제공하는 정도를 의미하는 것)은 개인-직무적합성이 아니라 개인-조직 적합성에 대한 설명이다. 개인-직무 적합성은 개인과 조직이 각각 추구하는 가치의 상호 일치성을 의미하는 개인-조직 적합성과는 구분되는 개념이다.

- ②(틀림) 직무 스트레스는 직무와 관련 있는 부정적인 환경요소로서, 직무 과정, 역할 갈등, 역할 모호성 및 열악한 작업 조건 등이 여기에 포함된다. 한편 직무소진(job burnout)은 직무수행의 과정에서 발생하는 스트레스와 긴장으로부터 자신을 보호하기 위해 업무와 일정한 거리를 유지하려는 감정반응을 의미한다. 직무스트레스와 직무소진의 관계에서 직무스트레스(job stress)가 쌓여 직무소진(job burnout)을 초래한다고 보는 것이 일반적이다.

- ④(틀림) 조직몰입(organizational commitment)은 조직에 대해 개인이 갖는 태도로서, 자신이 소속하고 있는 조직을 개인이 얼마나 동일시하며 그 조직에 얼마나 헌신하고자 하는지의 정도를 말한다. 조직몰입의 대상은 조직이며, 직무관여나 직무만족에 비해 포괄적 개념이며, 또한 좀 더 지속되는 특징을 가진다.

- (1) 타산적 조직몰입 : 고용조직에 관련된 보상과 비용의 함수관계로 존재한다.
- (2) 태도적 조직몰입 : 조직 구성원이 조직의 목표와 가치를 판별하고 그들을 동일화시켜 내재화할 때 발생하는 것이다.
- (3) 행위적 조직몰입 : 행위로 표시된 행태적 특성의 분명성, 대체 불가능성, 공공성, 반복 불가능성 등의 결과로 존재한다.

위 조직몰입의 유형 중 타산적 조직몰입은 고용조직에 관련된 보상이 비용보다 더 클 때 나타나기 때문에 조직몰입을 ‘낮은 개인적 이익의 상황’이라고 단정하는 것은 잘못이다.

[정답] ③

☞ 참고 : 2019 7·9급 알파행정학, pp.442.

6. 균형인사제도에 대한 설명으로 옳은 것은?

2018 국가직 7급 인사조직론

- ① 여성채용목표제가 양성평등채용목표제로 변경되면서 적용대상이 모집단위 5명 이상의 시험에서 10명 이상의 시험으로 축소되었다.
- ② 국가공무원법은 장애인과 함께 이공계 전공자도 우대 대상으로 규정하고 있다.
- ③ 지방인재채용목표제는 각 대학이 추천한 후보자 중에서 인사혁신처가 7급으로 채용하는 제도이다.
- ④ 대표적인 예로 개방형 임용제도를 들 수 있다.

[해설] ②(옳음) 공무원의 임용은 시험성적·근무성적, 그 밖의 능력의 실증에 따라 행한다. 다만, 국가기관의 장은 대통령령 등으로 정하는 바에 따라 장애인·이공계전공자·저소득층 등에 대한 채용·승진·전보 등 인사관리상의 우대와 실질적인 양성 평등을 구현하기 위한 적극적인 정책을 실시할 수 있다.

- ①(틀림) 현재 양성평등채용목표제 하에서 적용대상 시험은 5·7·9급 공무원 공개경쟁채용시험 및 인사혁신처가 실시하는 경력경쟁채용시험 등에서 선발예정인원이 5명 이상인 시험 단위를 그 대상으로 한다. 다만 교정직렬·보호직렬 및 성별구분모집직렬은 적용을 제외한다.

- ③(틀림) 지방인재채용목표제와 지역인재추천채용제는 구분된다. ③번 지문은 지역인재추천채용제에 해당하는 내용

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

이다. 다만, 지역인재추천채용제는 그 대상자를 자격에 따라 7급 또는 9급 수습직원(인턴 공무원)으로 선발한다.

(1) 지방인재채용목표제

- ① 지방인재의 개념 : 서울특별시를 제외한 지역에 소재한 소정의 학교를 최종적으로 졸업(예정)·중퇴하거나 재학·휴학 중인 사람
- ② 적용 대상 시험 : 5급 공무원 공개경쟁채용시험, 외교관후보자 선발시험(2021년까지) 및 7급 공무원 공개경쟁채용시험(2019년까지) 중 선발예정인원이 10명 이상인 시험
- ③ 채용목표 : 시험실시단계별로 당초 합격예정인원의 20%(7급 공무원 공개경쟁채용시험은 30%)를 곱한 인원수로 한다.

(2) 지역인재추천채용제

- ① 수습직원(인턴 공무원)은 다음의 구분에 따른 방법으로 선발한다.
 - ㉠ 학사학위과정인 개설된 학교의 졸업자 또는 졸업예정자 : 일반직 7급 공무원
 - ㉡ 고등학교 또는 전문학사학위과정인 개설된 학교의 졸업자 또는 졸업예정자 : 일반직 9급 공무원
- ② 수습 기간 : 임용 예정 계급이 일반직 7급인 경우 1년, 일반직 9급인 경우 6개월

- ④(틀림) 균형인사제도의 대표적인 예로 양성평등, 장애인, 이공계, 지방인재채용, 지역인재추천채용, 저소득층 채용 등을 들 수 있다. 개방형 임용제도는 공직 내·외의 경쟁을 통해 공무원을 임용하는 제도로서 균형인사제도에 해당하지 않는다.

[정답] ②

☞ 참고 : 2019 7·9급 알파행정학, pp.526-527.

7. 갈등의 긍정적 기능에 주목하는 갈등관리의 사례로 옳지 않은 것은?

2018 국가직 7급 인사조직론

- ① 행정서비스 현장 운영이 우수한 지방자치단체들에게 기관표창을 실시한다.
- ② 민간경력자 공개채용 확대 및 경력개방형 직위 지정·운영으로 민간인 임용비율을 높인다.
- ③ 구매부서에 대한 의존성을 낮추기 위해 소규모 물품구입 예산에 대한 각 부서의 집행 자율성을 높인다.
- ④ 혁신담당관제를 도입하여 각종 회의에서 새로운 시각으로 역동적 정책토론이 되도록 유도한다.

[해설] 갈등을 부정적으로 보는 시각은 갈등을 해소하는 전략을 중시하고, 갈등을 긍정적으로 보는 시각은 필요에 따라 갈등을 조성할 필요가 있다고 본다.

- ③(틀림) 의사결정 주체 간의 상호의존성은 갈등을 유발하는 요인이다. 예를 들어 집합적 상호 의존성(일방향 집중형)에서는 부서 간의 교류가 가장 불필요하기 때문에 갈등의 소지도 그만큼 적게 되나, 순차적 상호 의존성(연쇄고리형)이나 교호적 상호 의존성(쌍방향 의존형)의 경우에는 타 부서로부터 영향을 받기 때문에 갈등의 가능성은 높아진다. 상호의존성으로 인한 갈등을 해소하기 위해서는 상호의존성을 낮출 필요가 있다. 따라서 ③번 지문처럼 '구매부서에 대한 의존성을 낮추기 위해 소규모 물품구입 예산에 대한 각 부서의 집행 자율성을 높인다.'는 것은 상호의존성을 줄이는 방법에 해당하며, 이는 갈등을 부정적으로 보면서 갈등을 해소하는 전략에 해당한다.
- ①(옳음) 행정서비스 현장 운영이 우수한 단체와 그렇지 못한 단체를 구별하여 우수한 단체에게 기관표창을 실시하는 것은 기관 간의 경쟁을 통해 조직의 성과를 높이려는 조직관리방식으로 갈등 조성 전략에 해당한다.
- ②(옳음) 민간경력자 공개채용 확대 및 경력개방형 직위 지정·운영으로 민간인 임용비율을 높이는 것은 기존 공무원과의 마찰을 유발할 수 있기 때문에 갈등 조성 전략에 해당한다.
- ④(옳음) 혁신담당관제를 도입하여 각종 회의에서 새로운 시각으로 역동적 정책토론이 되도록 유도하는 것은 조직 내의 의견대립을 유도하는 방식으로 갈등 조성 전략에 해당한다.

<갈등의 해소 방안과 조성 방안>

갈등 해소 방안	갈등 조성 방안
●완화(smoothing, 상이성은 덮어두고 유사성이나 공동 이익의 강조, 잠정적 해결) ●회피(갈등을 야기할 수 있는 의사결정의 연기, 갈등 상황에 처한 당사자들의 접촉 방지 등, 단기적 해결 방법) ●구조적 요인의 개편(갈등을 일으키는 조직 단위들의 합병 또는 분리, 보다 근본적 해소) ●기타 : 문제 해결, 상위 목표의 제시, 공동의 적 확인, 자원의 증대, 상관의 명령, 타협, 협상, 조정, 태도변화훈련 등	●의사전달통로의 변경(정보와 권력의 재분배) ●정보전달의 억제 또는 정보의 과다 조성 ●구조의 분화(계층 수, 기능적 조직 단위의 수를 늘려 상호 견제 유도) ●기타 : 인사이동 또는 직위 간 관계의 재설정, 리더십 스타일 변경, 태도가 다른 사람들의 접촉 유도 등

[정답] ③

☞ 참고 : 2019 7·9급 알파행정학, pp.479-484.

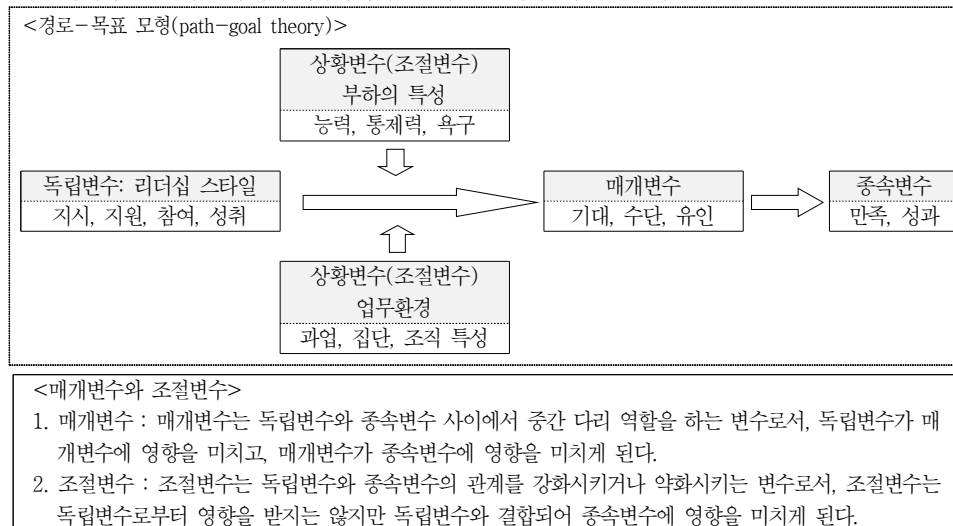
8. 리더십 이론 중 경로-목표 모형(path-goal theory)에 대한 설명으로 옳은 것은?

2018 국가직 7급 인사조직론

- ① 구성원의 직무만족도, 리더에 대한 수용성, 동기적 행위 등을 리더의 특성, 부하의 특성, 외부환경적 요인을 통해 설명한다.
- ② 리더의 특성을 강조하여 지시적, 지지적, 참여적, 성취지향적 특성으로 구분하고 이들이 상호배타적이라고 본다.
- ③ 조직 구성원들의 기대(expectancy)와 유인가(valence)를 조절 변수로 설정하는 등 기대이론을 적용한다.
- ④ 경로(path)란 부하가 바라는 보상을 받을 수 있게 하는 일련의 행동으로, 리더의 효과성은 이러한 경로를 상황에 맞게 제시하는 데 달려있다.

[해설] ④(옳음) 경로-목표이론은 동기에 관한 기대이론에서 착안한 이론으로서, 리더는 부하들이 목표(goal)를 달성하는 데 도움을 줄 수 있어야 한다는 점을 강조한다. 즉, 부하들이 원하는 목표를 달성하는데 리더의 행동이 경로(path) 역할을 해야 한다는 것이다. 그리고 이러한 경로는 상황에 적합하게 제시되어야 한다.

- ①(틀림) 경로-목표 모형은 구성원의 직무만족도, 리더에 대한 수용성, 동기적 행위 등을 리더의 특성, 부하의 특성, 업무환경적 요인을 통해 설명한다. 즉, 경로-목표 모형의 상황 변수에는 부하의 특성(부하의 업무수행능력 인식, 통제력 소재에 대한 인식, 욕구)과 업무환경(업무의 구조화 정도, 집단의 성격, 조직의 특성)이다. 외부환경적 요인은 경로-목표 모형에서 제시한 상황 변수에 해당하지 않는다.
- ②(틀림) 경로-목표 모형이론은 리더십 유형을 지시적, 지원적, 참여적, 성취지향적 리더십으로 구분하였다. 이들 리더십 유형들은 상호배타적이지 아니라 리더의 행동에 복합적으로 나타날 수 있다. 즉, 동일한 지도자라도 상황에 따라 서로 다른 유형의 리더십을 발휘할 수 있으며, 이를 통하여 조직 구성원들에게 동기를 부여하고 만족도를 높여 조직 목표달성에 기여할 수 있다는 것이다.
- ③(틀림) 조직 구성원들의 기대(expectancy)와 유인가(valence)를 매개 변수로 설정하는 등 기대이론을 적용한다. 이 모형에서 조절변수는 부하의 특성과 업무환경과 같은 상황변수를 말한다.



[정답] ④

☞ 참고 : 2019 7·9급 알파행정학, pp.464-465.

9. 공무원 교육훈련에 대한 설명으로 옳은 것은?

2018 국가직 7급 인사조직론

- ① 위탁교육훈련 기관에는 국내뿐만 아니라 국외의 교육 및 연수기관도 포함된다.
- ② 전문교육훈련은 교육훈련기관에서 실시하는 것을 원칙으로 한다.
- ③ 교육훈련 방법 중 강의는 가장 일반적으로 사용되나 비용이 많이 든다는 단점이 있다.
- ④ 국가공무원인재개발원은 차관급 기관으로 행정안전부장관 소속이다.

[해설] 위 문제와 관련된 내용은 「공무원 인재개발법」과 공무원 인재개발법 시행령에 규정되어 있다.

- ①(옳음) 중앙행정기관의 장은 인사혁신처장과 협의를 거쳐 소속 공무원을 국내외 기관에 위탁하여 일정 기간 교육훈련을 받게 할 수 있다. 따라서 위탁교육훈련 기관에는 국내뿐만 아니라 국외의 교육 및 연수기관도 포함된다.
- ②(틀림) 전문교육훈련은 원칙적으로 직장훈련에 의하여 실시한다. 다만, 직장훈련에 의하여 실시하기 곤란한 경우에는 교육훈련기관에 의하여 실시하되, 교육훈련기관에 의해서도 실시하기 곤란한 경우에는 위탁교육훈련에 의하여 실시한다.

한편 기본교육훈련은 원칙적으로 국가공무원인재개발원 및 인사혁신처장이 정하는 전문교육훈련기관에서 실시한다. 다만, 교육훈련의 내용이 교육훈련기관에서 실시하는 것에 상응한다고 인사혁신처장이 인정하는 직장훈련이나 위탁교육훈련의 경우에는 이로써 기본교육훈련을 갈음할 수 있다.

- ③(틀림) 교육훈련 방법 중 강의는 가장 일반적으로 사용되며, 비용이 적게 든다는 장점이 있다. 그러나 강의 내용에 대한 피훈련자의 흥미 상실 등으로 인해 교육의 효과를 충분히 달성하기 어렵다는 문제점이 있다.
- ④(틀림) 국가공무원인재개발원은 차관급(정무직) 기관으로 인사혁신처장 소속이다. 한편, 지방자치인재개발원은 행정안전부장관 소속기관으로 원장은 고위공무원단에 속하는 일반직공무원으로 보한다.

[정답] ①

☞ 참고 : 2019 7·9급 알파행정학, p.568.

10. 공무원 징계 및 소청제도에 대한 설명으로 옳은 것은?

2018 국가직 7급 인사조직론

- ① 재직기간 5년 미만인 공무원이 파면된 경우 퇴직 급여액의 1/4이 감액된다.
- ② 소청대상에 징계처분은 포함되나 부작위는 포함되지 않는다.
- ③ 국가공무원법 은 직위해제부터 견책까지 여섯 종류의 징계를 규정하고 있다.
- ④ 지방자치단체 소속 공무원이 지방소청심사위원회의 결정에 불복하는 경우 인사혁신처 소청심사위원회에 재심사 청구를 할 수 있다.

[해설] ①(옳음) 파면된 사람은 5년 동안 공무원으로 임용될 수 없고, 퇴직급여가 감액되며(재직 기간이 5년 이상인 경우 50%, 5년 미만인 경우 25% 감액), 퇴직수당은 50% 감액된다.

②(틀림) 행정기관 소속 공무원의 징계처분, 그 밖에 그 의사에 반하는 불리한 처분이나 부작위에 대한 소청을 심사·결정하게 하기 위하여 인사혁신처에 소청심사위원회를 둔다.

<소청심사의 대상과 제외사항>

1. 소청심사의 대상

- (1) 징계처분 : 파면, 해임, 강등, 정직, 감봉, 견책 (징계부가금 포함)
- (2) 기타 의사에 반하는 불리한 처분 : 강임, 휴직, 직위해제, 면직, 전보, (기각)제고, (불문) 경고 등
- (3) 부작위 : 복직 청구 등

2. 소청심사 대상에서 제외되는 사항

- (1) 공무원의 신분 변동에 해당되지 않는 처분 (예 : 변상명령)
- (2) 일반적, 추상적 행정법령 개정 요구
- (3) 행정청 내부적 의사결정 단계의 행위
- (4) 행정청의 알선, 권고, 견해표명 등과 같이 법적 효과를 발생하지 않는 행위
- (5) 승진 탈락, 근무성적평정결과 등

- ③(틀림) 국가공무원법 파면, 해임, 강등, 정직, 감봉, 견책 등 여섯 종류의 징계를 규정하고 있다.
- ④(틀림) 지방공무원법에 따르면, 공무원의 징계, 그 밖에 그 의사에 반하는 불리한 처분이나 부작위(不作爲)에 대한 소청을 심사·결정하기 위하여 시·도에 임용권자별로 지방소청심사위원회 및 교육소청심사위원회를 둔다. 지방자치단체 소속 공무원이 지방소청심사위원회의 결정에 불복하는 경우 행정법원에 행정소송을 제기할 수 있다.

[정답] ①

☞ 참고 : 2019 7·9급 알파행정학, pp.511-512.

11. 정부조직의 개인 성과급제에 대한 설명으로 옳은 것은?

2018 국가직 7급 인사조직론

- ① 정량적 성과를 증시함으로써 조직 전체의 거시적 목표 달성에 효과적이다.
- ② 개인 간 경쟁을 유발함으로써 공공봉사동기(public service motivation)를 높일 수 있다.
- ③ 계층적 지위를 강조하는 조직과는 정합성이 낮다.
- ④ 자기결정이론(self-determination theory)에 이론적 근거를 두고 있다.

[해설] ③(옳음) 계층적 지위를 강조하는 조직에서는 그 지위에 따라 보수가 결정된다. 따라서 개인의 성과(업적)를 바탕으로 보수를 책정하는 개인 성과급 제도와 계층적 지위를 강조하는 조직과는 정합성이 낮다.

①②(틀림) 개인 성과급은 개인의 직무수행의 실적을 보수 결정의 기준으로 삼는 제도이다. 직무수행실적은 일반적으로 1년 동안의 생산량 등을 기준으로 측정되기 때문에 조직 구성원들은 단기적인 생산량에 관심을 둘 수밖에 없다. 따라서 조직 전체의 거시적인 목표달성에 대한 관심이나 장기적인 공공봉사동기(public service motivation) 등에 관한 관심은 낮아질 가능성이 높다.

④(틀림) 자기결정이론(self-determination theory)에 따르면 조직 구성원은 조직 내에서 자신의 자율성이 인정받을 때 동기부여가 된다. 그런데 개인 성과급 제도는 성과에 대한 평가를 통해 보수의 차등 지급과 같은 외재적 보상이 증시된다. 따라서 개인 성과급 제도가 자기결정이론에 이론적 근거를 두고 있는 표현은 잘못이다. 다만, 자기결정이론에 따르면, 관리직과 중하위직급이 갖는 자율성, 유능성, 관계성이 다르기 때문에 성과급과 같은 외재적 동기부여가 이루어진다고 하더라도 이를 내재화하는데 차이가 있을 수 있다.

[정답] ③

☞ 참고 : 2019 7·9급 알파행정학, pp.590-591.

<내부고발(whistle-blowing)>

- (1) 대외적 폭로 : 조직 구성원인 개인 또는 집단이 불법·부당·부도덕한 것이라고 보는 조직 내의 일을 대외적으로 폭로하는 행위이다.
- (2) 이타주의적 외형 : 윤리적 신념에 바탕을 둔 공익 추구적인 이타주의적인 형태를 띤다.
- (3) 실질적 동기의 다양성 : 공익 외에 사익 추구 성향으로 나타나기도 한다.
- (4) 고발자의 위상 : 일반적으로 고발자의 지위가 피고발자의 지위보다 낮다.
- (5) 비통상적 통로 : 상관의 권위에 대한 불복종에 해당한다.

[정답] ①

☞ 참고 : 2019 7·9급 알파행정학, pp.609, 622-623.

14. 조직환경에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

2018 국가직 7급 인사조직론

- ① 카츠와 칸(Katz & Kahn)은 환경의 요구에 대한 조직의 반응은 영역(domain), 기술, 구조 등과 관련한 의사결정점에서 발생한다고 본다.
- ② 에머리와 트리스트(Emery & Trist)는 조직과 환경의 상호작용을 조직구조의 분화(differentiation)와 통합(integration)의 측면에서 이해한다.
- ③ 톰슨(Thompson)은 환경의 안정성과 동질성의 정도에 따라 조직의 환경에 대한 의존도 및 환경으로부터의 제약이 달라진다고 본다.
- ④ 봄가르트너와 존스(Baumgartner & Jones)는 환경정보의 비비례적 처리(disproportional processing)가 조직의 해결책을 단절적으로 변화하게 한다고 본다.

[해설] ②(틀림) 로렌스와 로쉬(Lawrence & Lorsch)는 조직과 환경의 상호작용을 조직구조의 분화(differentiation)와 통합(integration)의 측면에서 이해한다. 이들에 따르면 조직의 환경이 불확실하면 불확실할수록 그 조직은 환경에 적응하기 위해서 더 높은 정도의 분화를 필요로 한다.

산업 특성	플라스틱 산업	식품업	컨테이너 산업
환경의 불확실성	높음	중간	낮음
분화(차별화 정도)	높음	중간	낮음
통합 역할비	22%	17%	0%

한편, 에머리와 트리스트(Emery & Trist)는 조직 환경의 복잡성과 변화율을 중심으로 환경 유형을 평온-무작위 환경, 평온-집약적 환경, 교란-반응적 환경, 격동의 장으로 구분하였다.

- ①(옳음) 카츠와 칸(Katz & Kahn)은 환경을 안정성 대 격동성, 다양성 대 동질성, 집약성 대 무작위성, 궁핍성 대 풍족성 등 네 가지 차원에서 나누고, 환경의 요구에 대한 조직의 반응은 영역(domain), 기술, 구조 등과 관련한 의사결정점에서 발생한다고 본다.
- ③(옳음) 톰슨(Thompson)은 환경의 안정성과 동질성의 정도에 따라 조직의 환경에 대한 의존도 및 환경으로부터의 제약이 달라진다고 본다.

<톰슨(Thompson)의 연구>

- (1) 동질-안정적 환경 : 비교적 간단한 차별화와 표준화된 절차나 규정을 통해 환경에 적응한다.
- (2) 이질-안정적 환경 : 부분별로 다양한 차별화와 표준화된 규칙에 따르는 적응방식을 취한다.
- (3) 동질-불안정 환경 : 차별화는 지역단위로 이루어지고 지역단위는 분권화되며, 탄력성이 증시된다.
- (4) 이질-불안정 환경 : 분권적으로 차별화되며, 변화에 적응하기 위하여 계획을 탄력적으로 변경한다.

- ④(옳음) 봄가르트너와 존스(Baumgartner & Jones)는 환경정보의 비비례적 처리(disproportional processing)가 조직의 해결책을 단절적으로 변화하게 한다고 본다.

[정답] ②

☞ 참고 : 2019 7·9급 알파행정학, pp.401-402.

15. 귀인이론(attribution theory)에 대한 설명으로 옳은 것은?

2018 국가직 7급 인사조직론

- ① 행동의 원인이 외재적인지 내재적인지를 판단하는 기준으로서 특이성(distinctiveness)은 같은 사람이 다른 상황에서 다르게 행동하는 것을 의미한다.
- ② 사람들이 다른 사람의 행동에 대해 평가할 때 외재적 요인의 영향을 과대평가하고 내재적 요인의 영향을 과소평가하는 경향을 근본적인 귀인오류(fundamental attribution error)라고 한다.
- ③ 어떤 부서에서 특정 직원만이 일을 소란스럽게 하며, 매주 여러 번 그렇게 하며, 다른 곳에서도 그렇게 한다면 그 직원의 내재적 요인이 그러한 행동의 원인이라고 볼 수 있다.
- ④ 자신의 성공 원인은 주로 능력이나 노력과 같은 내재적인 요인에서 찾는 반면, 실패 원인은 지원 부족, 동료의 비협조 등 외재적인 요인에서 찾는 것을 자기실현적 귀인편향(self-fulfilling bias)이라고 한다.

[해설] 귀인이론(attribution theory)은 인간이 우리 자신이나 다른 사람의 행동을 관찰한 후, 그러한 행동을 합리성, 일관성, 그리고 특이성을 기준으로 평가한다. 합의성(consensus)은 동일한 상황에 처한 여러 사람들이 같은 방식으로 행동하는 정도를 말하고, 일관성(consistency)은 같은 사람이 다른 시간에도 동일하게 행동하는 정도이며, 특이성(distinctiveness)이란 같은 사람이 다른 상황에서도 동일한 방식으로 행동하는 정도를 말한다.

- ③(옳음) 어떤 부서에서 특정 직원만이 일을 소란스럽게 하며(낮은 합의성), 매주 여러 번 그렇게 하며(높은 일관성), 다른 곳에서도 그렇게 한다면(높은 특이성, 이를 낮은 특이성이라고 설명한 교재도 있음), 이는 환경에 상관 없이 그 행동이 나타나는 것을 의미하기 때문에 그 직원의 내재적 요인이 그러한 행동의 원인이라고 볼 수 있다.

구분	합의성	일관성	특이성	행동 원인 추론
특정 (A) 행동을 하는 경우	낮음(동일한 상황에서 갑만 A를 함)	높음(갑이 매주 여러 번 A를 함)	높음(낮음이라고 설명한 교재도 있음. 갑이 다른 상황에서도 A를 함)	내면적인 원인
	높음(모든 직원이 같은 행동을 함)	높음(갑이 매주 여러 번 A를 함)	낮음(높음이라고 설명한 교재도 있음. 갑이 다른 상황에서는 A를 하지 않음)	외면적인 원인

- ①(틀림) 행동의 원인이 외재적인지 내재적인지를 판단하는 기준으로서 특이성(distinctiveness)은 같은 사람이 다른 상황에서도 동일하게 행동하는 것을 의미한다.

- ②(틀림) 근본적인 귀인 오류(fundamental attribution error)는 사람들이 다른 사람의 행동에 대해 평가할 때 외재적 요인의 영향을 과소평가하고 내재적 요인의 영향을 과대평가하는 경향을 말한다. 다만, 이를 좀 더 정확하게 구분하여 사람들이 다른 사람의 성공을 평가할 때는 외재적 요인의 영향을 과대평가하고 내재적 요인의 영향을 과소평가하는 경향과 다른 사람의 실패를 평가할 때는 외재적 요인의 영향을 과소평가하고 내재적 요인의 영향을 과대평가하는 경향을 근본적인 귀인 오류(fundamental attribution error)라고 한다.

- ④(틀림) 자신의 성공 원인은 주로 능력이나 노력과 같은 내재적인 요인에서 찾는 반면, 실패 원인은 지원 부족, 동료의 비협조 등 외재적인 요인에서 찾는 것을 자기보호오류(self-serving bias)라고 한다.

한편 자기실현적 예언(self-fulfilling prophecy, 로젠탈 효과)은 기대와 동일선상에서 지각하려는 경향을 말한다. 예를 들어 기대치가 높을 때 높은 업무성적을 보이고 기대치가 낮을 때 낮은 업무 성적을 보이는 경향이다.(피그말리온 효과와 관련됨)

[정답] ③

☞ 참고 : 2019 7·9급 알파행정학, p.581.

16. 제도적 동형화(institutional isomorphism)에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

2018 국가직 7급 인사조직원

- ① 서로 상이한 환경이나 장(organizational field)에 존재하는 조직들의 구조가 서로 닮는 것을 의미한다.
- ② 작은 정부의 추진 등 신공공관리론(NPM)에 따른 정부개혁 노력은 제도적 동형화의 일환으로 볼 수 있다.
- ③ 자체 대안을 갖지 못한 불확실한 상태에 처한 조직의 선택 결과로 동형화가 나타날 수 있다.
- ④ 조직이 특정 분야의 전문가나 전문가 집단의 기준(standards)을 수용하면서 제도적 동형화가 나타나기도 한다.

[해설] ①(틀림) 제도적 동형화는 같은 환경이나 장(organizational field)에 존재하는 조직들의 구조가 서로 닮는 것을 의미한다.

<동형화의 유형>

- (1) 강제적 동형화(coercive isomorphism) : 어떤 조직이 의존하고 있는 다른 조직으로부터 공식적·비공식 압력이 있거나 혹은 조직에 대한 사회의 문화적 기대라는 압력에 의해 조직 형태가 수렴되어 가는 과정을 뜻한다.
- (2) 모방적 동형화(mimetic isomorphism) : 정당성을 인정받고 있거나 성공적이라고 평가받는 조직을 모방해가는 과정의 결과 조직 형태가 유사해지는 경우이다.
- (3) 규범적 동형화(normative isomorphism) : 규범적 동형화는 전문화의 결과 나타나는 것이다. 예를 들어 대학과 전문교육기관을 통해 혹은 전문가 조직이나 협회 등을 통해 전문관리자들 사이에 조직 형태에 대한 규범이 보편화된다는 것이다.

- ②(옳음) 1980년대 이후 신자유주의에 바탕을 두고 작은 정부의 추진 등 신공공관리론(NPM)에 따른 정부개혁 노력이 많은 국가에서 나타나게 되는데, 이는 제도적 동형화의 일환으로 볼 수 있다.

- ③(옳음) 동형화(isomorphism)는 결과성(consequentiality)의 논리보다는 적절성(appropriateness)의 논리를 강조한다. 따라서 최선을 대안을 갖지 못한 불확실한 상태에 처한 조직의 선택 결과로 동형화가 나타날 수도 있다.

- ④(옳음) 조직이 특정 분야의 전문가나 전문가 집단의 기준(standards)을 수용하면서 제도적 동형화가 나타나기도 하는데, 이를 규범적 동형화라고 한다.

[정답] ①

☞ 참고 : 2019 7·9급 알파행정학, pp.164-165. 375.

17. 공무원 시보임용 제도에 대한 설명으로 옳은 것은?

2018 국가직 7급 인사조직론

- ① 시보 기간에도 공무원으로서의 신분은 보장된다.
- ② 우리나라 시보제도는 선발도구로서의 효용성이 낮은 편이다.
- ③ 5급 이하 공무원 신규 채용 시 예외 없이 적용된다.
- ④ 기본적인 목적은 교육훈련을 통해 공직에 적응시키려는 것이다.

[해설] ②(옳음) 시보제도는 시보(試補)제도는 시험 과정의 연장이라고 할 수 있다. 그러나 우리나라의 경우 시보 기간 중 특별한 문제가 없으면 정규 공무원으로 임용되기 때문에 시험과정의 연장의 성격이 약하다. 즉, 선발도구로서의 효용성이 낮은 편이다.

①(틀림) 시보임용 기간 중에 있는 공무원이 근무성적·교육훈련성적이 나쁘거나 국가공무원법 또는 국가공무원법에 따른 명령을 위반하여 공무원으로서의 자질이 부족하다고 판단되는 경우에는 국가공무원법 제68조와 제70조에도 불구하고 면직시키거나 면직을 제청할 수 있다. 시보 공무원은 신분보장 규정의 적용을 받지 않는다.

③(틀림) 우리나라는 원칙적으로 5급 공무원을 신규채용하는 경우에는 1년, 6급 이하의 공무원을 신규채용하는 경우에는 6개월간 각각 시보로 임용한다. 다만, 다만, 대통령령 등으로 정하는 경우에는 시보 임용을 면제하거나 그 기간을 단축할 수 있다

<시보임용의 면제 및 기간 단축

(1) 시보 공무원이 될 사람이 받은 교육훈련 기간이 있는 경우에는 그 기간에 따라 시보임용을 면제하거나 시보임용기간을 단축할 수 있다.

(2) 다음 각 호의 경우에는 시보임용을 면제한다.

1. 승진소요최저연수를 초과하여 재직하고 승진임용 제한 사유에 해당하지 아니하는 사람으로서 승진에 정 계급에 해당하는 채용시험에 합격하여 임용된 경우
2. 정규의 일반직 국가공무원 또는 일반직 지방공무원이었던 사람이 퇴직 당시의 계급이나 그 이하의 계급으로 임용된 경우
3. 수습직원이 법 제26조의4제1항에 따라 6급 이하의 공무원으로 임용된 경우
4. 임기제공무원으로 임용된 경우

④(틀림) 시보(試補)제도는 시험 과정의 연장으로서 시보 제도의 기본적인 목적은 공무원으로서의 적격성(자질)을 검증하는 데 있다.

[정답] ②

☞ 참고 : 2019 7·9급 알파행정학, p.558.

18. 쓰레기통 의사결정모형에 대한 설명으로 옳은 것은?

2018 국가직 7급 인사조직론

- ① 불명확한 인과관계, 문제성 있는 선호 등으로 높은 불확실성에 직면한 개인이 어떤 결정행태를 보이는지 분석한다.
- ② 해결해야 할 문제에 대한 합리적 해결책의 고안 및 채택 과정에서 인과관계 분석의 중요성을 강조한다.
- ③ 해결이 필요한 문제, 해결책, 참여자, 의사결정의 기회 등이 흐름으로 존재하며 이들이 서로 의존적이라고 본다.
- ④ '진빠기(by flight)' 결정은 관련된 문제들이 다른 의사결정 기회를 찾아 스스로 떠날 때까지 기다리는 의사결정 방식이다.

[해설] ④(옳음) '진빠기(choice by flight)' 결정은 관련된 문제들이 다른 의사결정 기회를 찾아 스스로 떠날 때까지 기다리는 의사결정 방식이다. 한편, 날치기 작전(choice by oversight)은 다른 문제들이 결부되기 전에 중심적인 문제의 해결을 재빨리 결정해 버리는 것을 의미한다.

①(틀림) 쓰레기통모형(garbage can model)은 M. Cohen과 J. March, J. Olsen 등이 고안한 모형으로, 보다 복잡하고 혼란한 상황, 즉 조직화된 무정부(organized anarchies) 상태 속에서 조직이 어떠한 결정 행태를 나타내는가에 연구의 초점을 둔 모형이다. 즉, 쓰레기통 모형은 개인의 결정행태를 분석하는 모형이 아니라 조직(집단)의 결정행태를 분석한 모형이다.

②(틀림) 쓰레기통모형의 기본적인 전제는 불확정적 선호, 불명확한 기술(인과관계), 유동적 참여자를 전제로 하는 모형이다. 따라서 문제에 대한 합리적 해결책의 고안 및 채택 과정에서 인과관계 분석의 중요성을 강조하는 것이 아니라 우연성을 강조한다.

③(틀림) 쓰레기통모형은 해결이 필요한 문제, 해결책, 참여자, 의사결정의 기회 등이 흐름으로 존재하며 이들이 시간적 제약으로 인해 상호 연계성 없이 흘러 다닌다고 본다.

[정답] ④

☞ 참고 : 2019 7·9급 알파행정학, pp.300-301.

19. 조직의 효과성을 높이기 위한 조직이론의 시사점으로 옳지 않은 것은?

2018 국가직 7급 인사조직론

- ① 제도화이론 - 사회적으로 정당화되고 합리화된 요소를 조직의 구조에 통합하여야 한다.
- ② 전략적 선택이론 - 조직 환경의 특성에 따른 조직 내부의 구조를 정립해야 한다.
- ③ 조직경제학 - 정보비대칭성의 완화, 성과중심의 대리인 통제, 대리인에 대한 적절한 인센티브의 설계를 통해 대리 손실을 줄여야 한다.
- ④ 조직군생태학 - 하난과 프리먼(Hannan & Freeman)에 따르면 조직의 형태 또는 구조와 환경과의 동질성을 높여야 한다.

[해설] ②(틀림) 전략적 선택이론은 전략적 선택이론은 상황이 구조를 결정하는 것이 아니라, 관리자의 상황 판단과 전략이 구조를 결정한다고 주장한다.

- ①(옳음) 제도화 이론은 조직이 조직의 정당성과 생존을 확보하기 위해서 사회·문화적 규범이나 가치체계 등에 비추어 적절하거나 문제의 소지가 없는 것으로 간주되는 조직 형태나 구조를 갖게 된다(정당성 중시)고 본다. 즉, 제도화이론은 사회적으로 정당화되고 합리화된 요소를 조직의 구조에 통합하여야 한다고 주장한다.
- ③(옳음) 조직경제학은 거래비용이론과 주인-대리인이론을 포함한다. 주인-대리인이론은 정보비대칭성의 완화, 성과중심의 대리인 통제, 대리인에 대한 적절한 인센티브의 설계를 통해 대리손실을 줄여야 한다고 주장한다.
- ④(옳음) 하난과 프리먼(Hannan & Freeman)이 제시한 조직군생태학에 따르면 은 조직구조와 환경적소(environmental niche) 간에 일대일의 관계가 존재한다는 동일성의 원칙(principle of isomorphism)에 입각하여 조직구조는 환경적소로 편입되거나 도태된다는 것이다. 따라서 조직이 생존하기 위해서는 조직의 형태 또는 구조와 환경과의 동질성을 높여야 한다.

[정답] ②

☞ 참고 : 2019 7·9급 알파행정학, pp.371, 374-378.

20. ‘일과 삶의 균형’을 위한 정책에 대한 설명으로 옳은 것은?

2018 국가직 7급 인사조직론

- ① 유연복장제는 유연근무제의 한 범주로 볼 수 없다.
- ② 근무시간 관련 유연근무제에는 ‘시간제근무제’, ‘집약근무제’, ‘재량근무제’ 등이 있다.
- ③ 가족친화적 프로그램은 주로 직장 내 양성평등 문화의 제고에 초점을 두고 있다.
- ④ 선택적 복지제도는 복지서비스 혜택의 제공에서 기본항목과 자율항목의 구분을 전제로 하고 있다.

[해설] ④(옳음) 선택적 복리후생제도(cafeteria style benefits program)는 복지서비스 혜택의 제공에서 기본항목과 자율항목을 구분하고, 자율항목에 대해 공무원이 본인의 선호와 필요에 따라 개별적으로 부여된 복지점수를 사용하여 자신에게 적합한 복지혜택을 선택하도록 하는 제도이다. 2005년부터 우리나라 정부에서 도입하고 있다.

- ①(틀림) 유연복장제(Free-dress code)는 연중 자유롭고 편안한 복장을 착용토록 하여 유연하고 창의적인 사고를 진작하고 냉·난방 등 에너지 절약에도 기여하기 위해 도입된 제도로써 유연근무제의 한 범주로 볼 수 있다.
- ②(틀림) 근무시간 관련 유연근무제에는 시차출퇴근제, 근무시간 선택제, 집약근무제, 재량근무제 등이 있다. 근무형태 관련 유연 근무제는 시간제 근무를 말하며, 시간제 유연근무제에는 시간선택제채용공무원, 시간선택제전환공무원, 시간선택제임기제공무원 제도 등이 있다.

<2010년 행정안전부 유연근무제 구분>

구분	유형
근무형태(Type)	①시간제근무 Part-time work
근무시간(Time)	②시차출퇴근제(탄력근무제) Flex-time work
	③근무시간선택제 Alternative work schedule
	④집약근무제 Compressed work
	⑤재량근무제 Discretionary work
근무장소(Place)	⑥재택근무제 At-home work
	⑦원격근무제 Telework
근무방법(Way)	⑧집중근무제 Core-time work : 핵심근무시간을 설정, 이 시간에는 회의·출장·전화 등을 지양하고 최대한 업무에 집중하도록 함
근무복장(Dress)	⑨유연복장제 Free-dress code

- ③(틀림) 가족친화적 프로그램은 가정과 직장을 조화시키기 위한 제도로써, 근무형태 유연근무, 근무시간 유연근무, 근무장소 유연근무 등을 말한다. 양성평등기본법을 보면, 국가기관 등과 사용자는 일과 가정생활의 조화로운 양립을 위한 여건을 마련하기 위하여 노력하여야 하고, 이를 위해 영유아 보육, 유아교육, 방과 후 아동 돌봄, 아이돌봄 등 양질의 양육서비스 확충, 출산전후휴가와 육아휴직제 확대 및 대체인력 채용·운영의 활성화, 가족친화적인 사회 환경 조성 등에 관한 시책을 마련하여야 한다고 규정하고 있으나, 가족친화적 프로그램의 주요 목적이 직장 내 양성평등 문화의 제고에 초점이 있다는 표현은 잘못이다.

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

<유연근무제도>

1. 유연근무제의 의의

유연근무제는 공직생산성을 향상시키고 삶의 질을 높이기 위해 개인·업무·기관별 특성에 맞는 유연한 근무 형태를 공무원이 선택하여 활용할 수 있는 제도를 말한다.

2. 유연근무제의 유형

유형	세부형태	활용방법	
시간 선택제	시간선택제채용공무원	20±5	이들을 통상 근무시간(주당 40시간) 근무 공무원으로 임용하는 경우, 어떠한 우선권도 인정하지 않음.
	시간선택제전환공무원	15~35	시간선택제채용공무원, 시간선택제임기제공무원 및 한시임기제공무원은 대상에서 제외.
	시간선택제임기제공무원	15~35	일반임기제공무원과 전문임기제공무원 중 통상 근무시간보다 짧은 시간 근무
탄력 근무제	시차출퇴근형	1일 8시간 근무체제 유지 하되, 출근시간 선택 가능	
	근무시간 선택형	1일 4~12시간 근무, 주 5일 근무	
	집약근무형	1일 10~12시간 근무, 주 3.5~4일 근무	
	제량근무형	출퇴근 의무 없이 전문 프로젝트 수행, 주 40시간 인정	
원격 근무제	재택근무형	사무실이 아닌 자택에서 근무(시간외 근무 수당 정액분만 지급, 실적분은 지급 금지)	
	스마트워크근무형	자택 인근 스마트워크센터 등 별도 사무실에서 근무	

[정답] ④

☞ 참고 : 2019 7·9급 알파행정학, p.520.