김 중 규
선행정학

2021 국가7급 인사조직론 기출문제

[2021.09.11. 시행]

COMMENT

PSAT체제 시행 이후 처음 치러진 2021 국가7급 인사조직론 역시 행정학과 마찬가지로 예상했던대로 난이도가 상당수준 상승하였습니다,

행정학의 일반수준을 약간씩 벗어나는 신경향의 고난도 문제들이 많이 출제되었고 행정학 일반을 기준으로 하면 약간 변방에 해당하는 지엽적인 이론이나 모형에서 난이도 높은 문제들이 7~8문제 출제되어 전체적으로 인사조직직류 선택과목으로 인사조직론이 채택된 이후 초기 3년과는 난이도나 출제양상이 조금 달라지는 분위기가 감지되고 있습니다.

문13의 이해충돌방지, 문14의 양성채용목표제, 문19의 모건의 8가지 조직관점, 문21의 직무소진, 문22의 조직시민행동, 문23의 켈리의 팔로워십, 문24의 빅파이브 성격모형 등이 바로 그러한 사례입니다.

과거에 지방7급 선택과목 지방자치론의 경우처럼 대체로 선택과목 초기 3년여는 쉽게 출제되다가 그 이후에는 난이도가 높아지는 것이 일반적인데 인사조직론 역시 그러한 수순을 밟고 있는 것으로 판단됩니다.

따라서 앞으로는 인사조직론을 행정학 수준만으로 학습하는 것은 약간 한계가 있고 인사조직론 기출문제나 인사조직론 각론에서 다루고 있는 지엽적인 이론 및 모형에 대한 추가적인 이해와 학습이 어느 정도 필요해 보입니다.

수험생 여러분, 수고하셨습니다.

김중규

01 중요도 ▬▬■ 난이도 ▬▬□ 2021 국가7급 인사조직론

조직구조의 변수에 대한 설명으로 옳은 것은?

① 공식화는 자원 배분을 포함한 의사결정 권한이 조직의 상 · 하 직위 간에 어떻게 분배되어 있는가를 의미한다.

② 복잡성은 조직이 얼마나 나누어지고 흩어져 있는가의 분화 정도를 말하며, 수직적 · 수평적 · 공간적 분화로 세분화할 수 있다.

③ 집권화는 업무수행 방식이나 절차가 표준화되어 있는 정도를 의미하며 직무기술서, 내부규칙, 보고체계 등의 명문화 정도를 측정할 수 있다.

④ 수평적 분화는 조직 내 책임과 권한이 나뉘어져 위계적으로 세분화된 상태를 말한다.

2021 7급 선행정학 p.386

정답 · 해설 답 ②

조직의 구조변수 중 복잡성은 조직이 얼마나 나누어지고 흩어졌는가의 정도 즉, 분화의 정도(degree of differentiation)를 말하며, 분화에는 수직적 분화(계층화), 수평적 분화(분업), 장소적 분화가 있다.

☑ ① [×] 공식화가 아니라 집권화에 해당한다.
③ [×] 집권화가 아니라 공식화에 해당한다.
④ [×] 수평적 분화가 아니라 수직적 분화(계층화)에 해당한다.

조직의 구조변수

복공집-규기환

구분	변수	특징
기본변수 (대표변수)	복잡성(분화)	① 수평적 분화(전문화) : 단위부서 간 · 개인 간 업무의 세분화(일의 전문화와 사람의 전문화) ② 수직적 분화 : 상하 간 계층화(계층의 수) ③ 장소적(지역적) 분산 : 시설과 구성원의 물리적 · 공간적 확산 정도
	공식성	직무가 정형화 · 표준화된 정도 : 높은 공식성 vs 낮은 공식성
	집권성	의사결정권의 상위계층으로의 집중상태 : 높은 집권성 vs 낮은 집권성
상황변수	규모	인력(구성원의 수) : 대규모 vs 소규모
	기술	투입을 산출물로 전환시키는 방법 : 일상적 기술 vs 비일상적 기술
	환경	단순성과 복잡성, 안정성과 동태성 등 : 확실한 환경 vs 불확실한 환경

02 중요도 ▬▬■ 난이도 ▬▬□ 2021 국가7급 인사조직론

계급제와 직위분류제의 특성을 상대적으로 비교한 설명으로 옳지 않은 것은?

① 계급제는 폐쇄형 충원체제에 기초해 일반행정가를 양성하는 데 유리하며, 직위분류제는 개방형 충원체제에 토대를 두고서 전문행정가를 양성하는 데 유리하다.

② 계급제는 교육훈련 수요를 정확하게 파악하는 데 이바지할 수 있으나, 직위분류제는 교육훈련 수요를 정확하게 파악하기 어렵다.

③ 직위분류제는 직무한계와 책임소재가 명확하여 갈등의 사전 방지가 가능하나, 계급제는 직무 구분이 불명확하여 갈등의 사전예방이 어렵다.

④ 직위분류제는 인사관리의 탄력성이 낮고 신분보장이 어려우나, 계급제는 인사관리의 탄력성이 크고 신분보장이 용이하다.

2021 7급 선행정학 p.535

정답 · 해설 답 ②

반대이다. 계급제는 정확한 교육훈련수요 파악이 어렵지만, 직위분류제는 직무분석과 직무평가 등으로 정확한 교육훈련수요 파악이 용이하다.

☑ ① [○] 계급제는 일반행정가 양성에 유리하고, 직위분류제는 전문행정가 양성에 유리하다.
③ [○] 직위분류제는 수직적 · 수평적으로 권한과 책임한계가 명확하여 갈등의 소지는 작지만(예방은 가능하지만), 갈등이 발생하면 조정은 어렵다. 계급제는 반대이다.
④ [○] 직위분류제는 인사관리의 융통성이 낮고 개방형이므로 신분보장이 어려우나, 계급제는 인사관리의 융통성이 높고 폐쇄형이므로 신분보장이 용이하다.

직위분류제와 계급제의 비교

구분	직위분류제	계급제
분류기준	직무의 종류 · 책임도 · 곤란도	개개인의 자격 · 능력 · 신분
채용국가	미국 · 캐나다	영국 · 독일
인간과 직무	직무중심	인간, 조직중심
시험 · 채용	합리성, 공평성	비합리성
전문성	전문행정가	일반행정가
보수	직무급	자격급 · 생활급
인사배치	비신축성	신축성
행정계획	단기계획 · 단기능률 · 단기안목	장기계획 · 장기능률 · 장기안목
교육훈련	전문지식 강조	일반지식 강조
조정 · 협조 · 교류 · 소통	곤란	원활
개방 · 폐쇄	개방형	폐쇄형
신분보장	약함	강함
직업공무원제	확립 곤란	확립 용이
인사의 융통성	낮음	높음
공직의 경직성	낮음	높음
몰입	직무몰입	조직몰입
능력발전	불리	유리
적합한 조직	대규모 복잡	소규모 단순
적용계층	하위계층	상위계층

03 중요도 ▬▬■ 난이도 ▬■□ 2021 국가7급 인사조직론

내부임용에 대한 설명으로 옳은 것은?

① 전직은 동일한 직렬과 직급 내에서 직위만 바꾸는 것을 의미한다.

② 전보는 상이한 직렬의 동일한 계급 또는 등급으로 수평이동하는 것을 말한다.

③ 승급은 하위 직급에서 상위 직급으로 이동하는 것을 의미하며, 일반적으로 직무의 곤란도와 책임 증대 및 보수의 증액을 수반한다.

④ 강임은 현재의 직급에서 하위 직급으로 이동하는 것으로, 강등과 달리 징계는 아니다.

2021 7급 선행정학 p.545

정답 · 해설 답 ④

강임은 하위직급으로 이동하는 것으로 결원의 보충방법의 하나이며 강등과 달리 징계가 아니다.

☑ ① [×] 전직이 아니라 전보에 해당한다. 전직은 다른 직렬의 이동을 말한다.

② [×] 전보가 아니라 전직에 해당한다.

③ [×] 승급이 아니라 승진에 해당한다. 승급은 호봉승급을 의미하여 승급은 보수는 증액되지만 직무의 곤란도 · 책임도는 증대되지 않는다.

배치전환(수평적 인사이동)의 종류

전입	① 인사관할을 달리 하는 국회, 법원, 헌법재판소, 선거관리위원회 및 행정부 상호 간 수평적 인사이동 ② 전입시험을 거치는 것이 원칙(예외적으로 면제 가능)
전직	① 직렬을 달리하는 임명 ② 전직시험을 거치는 것이 원칙(예외적으로 면제 가능)
전보	① 같은 직급 내에서의 보직 변경 또는 고위공무원단 직위 간의 보직 변경 ② 전보제한기간(원칙 3년, 예외 2년) ↳ 필수보직기간
파견	① 국가적 사업을 지원하거나 개인의 능력발전을 위하여 소속을 바꾸지 않고 타 기관에 일정기간 근무 후 복귀하는 제도 ② 행정안전부 장관과 협의 필요
겸임	① 한 사람에게 둘 이상의 직위를 부여하는 것으로 직무가 유사하고 지장이 없을 시 일반직을 특정직 직위 등에 겸임하게 하는것 ② 겸임기간 : 2년 이내

04 중요도 ▬▬■ 난이도 ▬▬□ 2021 국가7급 인사조직론

던컨(Duncan)의 조직환경 불확실성 유형과 이에 기초한 조직구조와의 관계에 대한 설명으로 옳은 것은?

① '낮은 불확실성'의 조직환경은 환경이 복잡하고 변화가 안정적인 경우이다.

② '다소 낮은 불확실성'의 조직환경은 유기적 조직구조가 적합하다.

③ '다소 높은 불확실성'의 조직환경은 분권적 조직구조가 적합하다.

④ '높은 불확실성'의 조직환경은 집권적 조직구조가 적합하다.

2021 7급 선행정학 p.390

정답 · 해설 답 ③

던컨(Duncan)은 조직환경의 불확실성의 정도에 따라 조직구조가 다르게 설계되어야 한다고 주장한다. 다소 높은 불확실성하에서는 다소 분권화된 구조가 적합하다고 하였다.

☑ ① [×] 낮은 불확실성의 환경이란 환경이 단순하고 변화가 안정적인 경우이다.

② [×] 다소 낮은 불확실성의 환경에서는 다소 집권화된 구조가 적합하다.

④ [×] 높은 불확실성의 환경에서는 유기적 구조가 적합하다.

환경의 불확실성과 조직설계(Duncan)

		복잡성	
		낮음(단순)	높음(복잡)
동태성	낮음(안정)	낮은 불확실성[1]	다소 낮은 불확실성[2]
	높음(역동)	다소 높은 불확실성[3]	높은 불확실성[4]

1) 기계적 구조가 적합
2) 다소 집권화된 구조가 적합
3) 다소 분권화된 구조가 적합
4) 유기적 구조가 적합

05 중요도 ▬▬□ 난이도 ▬▬□ 2021 국가7급 인사조직론

다음 사례에 해당하는 공무원에 대한 설명으로 옳은 것은?

- 국회 위원회 수석전문위원
- 헌법재판소장 비서실장

① 기술 · 연구 또는 행정 일반에 대한 업무를 담당하는 공무원으로 실적제와 신분보장이 동시에 적용된다.

② 실적과 자격에 의해 임용되고 신분이 보장되나 특수분야를 담당한다.

③ 고도의 정책결정 업무를 담당하거나 이러한 업무를 보조하는 공무원으로 법령 또는 조례에 의해 지정된다.

④ 비서업무나 특정 업무를 수행하기 때문에 일반직 공무원과 다른 절차와 방법에 의해 임용되지만 일반직 공무원의 계급에 상당하는 보수를 받는다.

2021 7급 선행정학 p.522

정답 · 해설 답 ④

제시문의 국회수석전문위원이나 헌법재판소장 비서실장은 별정직으로 보하도록 하고 있다. 별정직은 비서업무 등을 수행하는 특수경력직이기 때문에 임용절차나 방법은 일반직과 다르지만 보수는 일반직 계급에 상당하는 보수를 받는다. 따라서 별정직은 O급상당이라는 명칭을 사용하는데 국회수석전문위원과 헌법재판소장 비서실장은 1급상당의 별정직으로 보한다.

☑ ① [×] 경력직 중 일반직에 대한 설명이다.

② [×] 경력직 중 특정직에 대한 설명이다.

③ [×] 특수경력직 중 정무직에 대한 설명이다.

우리나라의 공직분류

경력직	일반직	행정일반, 연구 · 지도, 기술직 등
	특정직[1]	법관, 검사, 소방, 교육, 경찰, 외무, 군인, 군무원, 국가정보원 직원, 헌법연구관 등
특수경력직	정무직	선거로 취임, 국회의 임명동의를 요하는 직위, 고도의 정책결정이나 이를 보조하는 직위
	별정직	비서 등 보좌업무를 수행하는 직위

1) 「지방공무원법」상 자치단체 소속 특정직 공무원으로는 교육공무원, 교육전문직원, 자치경찰공무원 등이 있다. 소방공무원은 2020.4.1. 모두 국가직으로 전환되었다.

혼동되기 쉬운 직위별 신분

기관	직위		신분
국회	국회의원, 사무총장, 사무차장		정무직
	수석전문위원		별정직
	전문위원		일반직
헌법재판소	헌법재판관, 사무처장, 사무차장		정무직
	헌법연구관		특정직
대법원	대법원장, 대법관		특정직
선관위	중앙선관위	중앙선관위원, 사무처장, 사무차장	정무직
	시 · 도선관위	상임위원	일반직
감사원	감사위원, 사무총장		정무직
	사무차장		일반직
국가정보원	원장, 차장		정무직
	기획조정실장		별정직
	직원		특정직
국가보훈처	처장, 차장		정무직
인사처, 법제처, 식약처	처장		정무직
	차장		일반직

06 중요도 ▬▬□ 난이도 ▬▬■ 2021 국가7급 인사조직론

역량(competency)기반 인적자원관리에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

① 대표적인 역량 도출을 위한 방법인 직무역량 평가방법(job competency assessment method)에서는 행동사건면접(behavior event interviewing)을 활용한다.

② 역량은 우수한 성과를 내는 사람들이 보통의 성과를 내는 사람들과 다르게 보여 주는 행동이나 특성이다.

③ 역량기반 인적자원관리의 문제점을 극복하기 위한 대안으로 직무기반 인적자원관리라는 새로운 개념이 제시되고 있다.

④ 미국에서 특정 직위가 갖춰야 할 직무 요건으로 사용하는 KSAs는 지식, 실무기술, 실무능력이라는 세 가지 개념이다.

2021 7급 선행정학 p.574

정답 · 해설 답 ③

인적자원관리는 직무만족, 동기부여 등 개인의 심리적 측면을 중시하는 초기의 직무기반 인적자원관리에서 최근에는 성과와 역량을 중시하는 역량기반 인적자원관리, 즉 전략적 인적자원관리로 중점이 변화하고 있다.

☑ ① [ㅇ] 행동사건면접기법(BEI)은 대표적인 역량평가방법이다.

② [ㅇ] 역량기반 인사관리에서 역량이란 평균(보통)성과자가 아니라 우수성과자의 역량을 기준으로 한다.

④ [ㅇ] KSAs란 지식(Knowledge), 실무기술(Skill), 실무능력(Ability)을 말한다.

인적자원관리(HRM)와 전략적 인적자원관리(SHRM)

특징 ＼ 분류	기존의 인적자원관리(HRM)	전략적 인적자원관리(SHRM)
분석	개인의 심리적 측면	조직의 전략과 인적자원관리
초점	직무만족, 동기부여, 조직시민행동의 증진	활동의 연계 및 조직의 성과 · 역량 증시
범위	미시적 시각 : 개별 인적자원관리 방식들의 부분적 최적화를 추구	거시적 시각 : 인적자원관리 방식들 간의 연계를 통한 전체적 최적화를 추구
시간	인사관리상의 단기적 문제해결	전략 수립에의 관여 및 인적자본의 육성
기능 및 역할	① 조직의 목표와 무관하거나 부수적 · 기능적 · 도구적 · 수단적 역할 수행 ② 통제 메커니즘 마련	① 인적자본의 체계적 육성 및 발전 ② 권한 부여 및 자율성 확대 유도
기반	직무기반 인적자원관리	역량기반 인적자원관리

역량평가기법

평가센터기법 (AC : Assessment Center)	실제 직무상황과 유사한 상황에 대한 과제를 부여하고 훈련된 평가자들이 해당과제 수행상황을 관찰하여 조직이 요구하는 역량을 갖추고 있는지를 사전에 검증 · 평가하는 기법으로 다음 3가지 요소가 중요 • 평가하려는 역량 도출(역량모델링) • 평가도구 개발 • 훈련된 평가자
행동사건면접기법 (BEI : Behaviour Event Interview)	요구되는 역량을 사전에 검증하는 AC기법과 달리, BEI는 과거행위를 기준으로 역량을 평가하는 기법으로 STAR라는 평가도구를 활용한다. • S(Situation) : 언제 어떤 상황이 발생했나요? • T(Task) : 그때 본인은 어떤 업무를 맡았나요? • A(Action) : 문제해결을 위해 어떤 행동을 했나요? • R(Result) : 결과는 어땠나요?

07 중요도 ■■■ 난이도 ■■□ 2021 국가7급 인사조직론

학습조직(learning organization)의 특성인 것만을 모두 고르면?

ㄱ. 공통된 비전의 강조
ㄴ. 수평적이며 분권화된 조직구조
ㄷ. 개인적 숙련의 강조
ㄹ. 자기정체성 및 안정성 강조
ㅁ. 팀 학습보다 개인 학습을 통한 개인 간 경쟁 촉진

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

2021 7급 선행정학 p.417

정답 · 해설 답 ①

ㄱ, ㄴ, ㄷ만 학습조직의 특징이다.

☑ ㄱ [○] 학습조직에서는 구성원간 비전을 공유한다(shared vision).
ㄴ [○] 학습조직에서는 팀제 등 수평적이고 분권화된 유기적 구조를 중시한다.
ㄷ [○] 학습조직에서는 개인적 숙련과 자아실현을 중시한다. 물론 개인적 학습이 조직의 학습을 보장해준다고는 말할 수 없지만 개인적 학습 없이 조직의 학습은 일어나지 않는다. 이러한 점에서 Senge는 학습조직의 다섯 가지 수련에서 자기완성을 강조하였다.
ㄹ [×] 자기정체성이나 안정성은 학습조직이 아니라 고전적인 관료조직의 특성이다. 학습조직은 자기정체성이나 안정보다 구성원간 협력과 변화(안정된 상태의 상실)를 더 중시한다.
ㅁ [×] 학습조직은 개인학습보다 팀학습이나 집단학습을 중시한다.

학습조직의 다섯 가지 수련(Senge)

① 자기 완성 : 개인적 숙련으로 자기 역량의 확대
② 사고의 틀 : 생각과 관점
③ 공동의 비전 : 미래의 비전에 대한 공감대 형성
④ 집단적 학습 : 개인적 학습이 아닌 집합적 · 협력적 학습
⑤ 시스템중심의 사고 : 개방체제적 사고

관료조직과 학습조직의 차이 (Hale)

구분	관료조직	학습조직
권력	조직적 권력(계층적 권력)	개인적 권력(지식기반 전문적 권력)
지향	업무(효율성)	설계(문제해결)
업무배분	원자적 구조(단일분야 전문성)	관계적 접근(다기능 통합성)
학습	개인적 학습	집단적(조직적) 학습
행동	합리적 행동	변화를 위한 학습
변화	조직의 자기정체성, 안정	안정된 상태의 상실, 변화
업무	자율적 · 개체적 행동	집합적 행동
목표확인	계획된 일정 및 단위부서의 통제	공유된 의문과 통합된 인식
생산성	통제된 생산성	강력한 생산성, 생산적 학습
업무기초	독점적 권한, 부서별 분리, 전문화	공동생산, 공동참여

주의 [학습조직]

개인능력 X, 개인별 분업 X, 개인보상 X, 개인 간 경쟁 X, 개인학습 X
개인적 숙련 O, 개인적 권력 O, 조직적 권력 X

→ 자기 완성 → 개인의 능력으로부터 나오는 권력 → 조직이 부여한 권력

08 중요도 ▬▭▭ 난이도 ▬▬■ 2021 국가7급 인사조직론

배분적 협상과 통합적 협상에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

① 배분적 협상은 이용 가능한 자원의 양이 고정적이며 단기적인 인간관계에서 행해진다.

② 통합적 협상은 정보 공유도가 낮은 반면 배분적 협상은 정보 공유도가 높다.

③ 통합적 협상은 배분적 협상과는 달리 서로 이익이 되는 플러스 섬(plus-sum) 또는 윈-윈(win-win) 해결책을 얻고자 하는 것을 목표로 한다.

④ 배분적 협상의 대표적인 사례로 노동자와 경영자 사이의 노사 임금 협상을 들 수 있다.

2021 7급 선행정학 p.371

정답 · 해설 답 ②

반대이다. 통합적 협상이란 자원이 충분할 때 협상당사자들의 필요를 모두 충족시켜 주는 win-win 협상(논제로섬게임)을 말하고, 배분적 협상은 자원이 제한적일 때 한정된 자원을 서로 나누어야 하는 제로섬게임에 입각한 협상을 말한다. 따라서 통합적 협상은 정보공유도가 높은 반면 배분적 협상은 정보공유도가 낮다.

☑ ① [O] 배분적 협상은 한정된 자원을 두고 갈등하는 협상으로 단기적 인간관계에서 나타난다.

③ [O] 배분적 협상은 제로섬게임(영합게임)이지만 통합적 협상은 논제로섬게임(정합게임)이다.

④ [O] 배분적 협상의 대표적 사례로는 노사간 임금협상을 들 수 있으며, 통합적 협상의 사례로는 부품납품계약 협상을 들 수 있다. 임금협상 같은 배분적 협상의 경우 상대가 손해를 봐야 내가 이익을 얻을 수 있는 구조의 협상이지만, 통합적 협상은 서로가 이득을 볼 수 있는 구조의 협상이다. 부품납품협상에서 상대가 요구하는 가격조건을 들어주면서도 납품기간을 늘려서 서로가 이득을 볼 수 있다.

배분적 협상과 통합적 협상

	배분적 협상	통합적 협상
개념	경쟁, 갈등형 협상(뺏느냐 빼앗기느냐)	비경쟁, 비갈등형 협상(얼마나 많이 빼앗느냐)
자원	고정, 유한	유동, 무한
게임	영합게임(제로섬게임)	정합게임(논제로섬게임)
이해	충돌, 상반	조화, 수렴
관계	단기적인 인간관계	장기적인 인간관계
정보	공유도 낮음	공유도 높음
사례	노사 간 임금 협상	부품납품계약 협상

09 중요도 ▬▬■ 난이도 ▬▬□ 2021 국가7급 인사조직론

공무원 징계 및 소청에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

① 징계는 파면, 해임, 강등, 정직의 중징계와 감봉, 견책의 경징계로 구분된다.

② 정직은 1개월 이상 3개월 이하의 기간으로 하고, 정직 처분을 받은 자는 그 기간 중 공무원의 신분은 보유하나 직무에 종사하지 못하며 보수는 전액을 감한다.

③ 행정기관 소속 공무원의 징계처분, 그 밖에 그 의사에 반하는 불리한 처분이나 부작위에 대한 소청을 심사·결정하게 하기 위하여 인사혁신처에 소청심사위원회를 둔다.

④ 소청심사위원회에서 소청 사건의 결정은 재적 위원 과반수 이상의 출석과 출석 위원 과반수의 합의에 의한다.

2021 7급 선행정학 p.591

정답·해설 답 ④

소청심사위원회의 결정은 재적위원 2/3 이상의 출석과 출석위원 과반수의 찬성으로 이루어진다. 다만 2021. 12. 9.부터는 중징계(정직, 강등, 해임, 파면)에 대한 소청결정의 경우 재적위원 2/3 이상의 출석과 출석위원 2/3 이상의 찬성으로 결정된다.

☑ ① [ㅇ] 견책·감봉은 경징계에 해당하고, 정직·강등·해임·파면은 중징계에 해당한다.

② [ㅇ] 정직에 대한 맞는 설명이다.

③ [ㅇ] 행정기관 소속 공무원의 소청은 인사혁신처 소속 소청심사위원회에서 담당한다.

10 중요도 ▬□□ 난이도 ▬▬□ 2021 국가7급 인사조직론

경력개발제도(career development program: CDP)에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

① 조직구성원이 장기적인 경력 목표를 설정하고 이를 달성하기 위한 경력 계획을 수립해 자신의 능력을 개발해 나가는 활동을 의미한다.

② 본인의 적성이나 능력과는 상관없이 빠른 승진 경로의 선호는 경력개발제도의 한계로 지적된다.

③ 개인별 보직경로(career path)를 설정하고, 이를 보직관리와 교육훈련 등 관련 인사관리제도와 연계해 운영하는 것이 중요하다.

④ 경력개발제도의 기본원칙 중 인재 양성의 원칙은 적극적으로 외부에서 필요한 인재를 충원하는 것을 강조한다.

2021 7급 선행정학 p.573

정답·해설 답 ④

경력개발제도(CDP)란 경력경로(조직의 수요에 입각한 직무이동경로)와 경력목표(자신이 도달하고자 하는 미래의 최종 직위)를 전문성이라는 공통분모에서 접점을 찾아 개인별 경력을 설계·관리하는 제도를 말한다. 인재양성의 원칙은 인재는 외부영입이 아닌 가급적 내부에서 양성해야 한다는 원칙을 말한다.

☑ ① [ㅇ] 경력개발제도(CDP)의 개념에 대한 맞는 설명이다.

② [ㅇ] 경력개발제도의 한계에 대한 설명으로 맞는 지문이다.

③ [ㅇ] 경력경로에 대한 설명으로 맞는 지문이다.

경력개발의 원칙

적재적소의 원칙	적성·능력과 직무간 조화
승진경로의 원칙	적합한 승진경로모형 적용
인재양성의 원칙	외부영입이 아닌 인재내부양성 원칙
직무와 역량중심	직급이 아닌 직무가 요구하는 역량 개발에 중점
개방 및 공정경쟁	경력개발의 기회 균등 부여
자기주도의 원칙	경력목표와 경력계획을 스스로 수립

11 중요도 ▬▬■ 난이도 ▬▬□ 2021 국가7급 인사조직론

공무원 보수에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

① 근속급은 연공(seniority)과 같은 인적 요소 기준에 의한 임금의 형태로, 동일 직무에 대한 동일 보수 원칙에 근거한다.

② 직무급은 직무 가치를 상대적으로 분석 · 평가해 그 결과에 따라 보수를 결정하는 것으로, 개인별 임금차의 불만 해소가 가능하다.

③ 직능급은 지식과 능력의 숙련도 등의 직무 수행 능력을 기준으로 보수가 결정된다.

④ 성과급은 개인이나 집단이 수행한 작업성과나 능률 등에 대한 평가를 시행해 보수를 차등 지급하는 형태를 띤다.

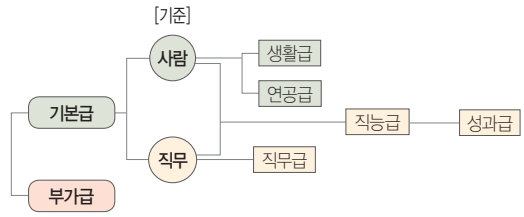
2021 7급 선행정학 p.581

정답 · 해설 답 ①

①은 동일직무 동일보수 원칙은 근속급(연공급)이 아니라 직무급에 대한 설명이다. 근속급은 직무와는 관계 없이 근속연한과 같은 인적 요소를 기준으로 하는 보수제도이다.

☑ ② [ㅇ] 직무급에 대한 맞는 설명이다.
③ [ㅇ] 직능급에 대한 맞는 설명이다.
④ [ㅇ] 성과급에 대한 맞는 설명이다.

보수구조 및 개별보수체계



	보수	지급기준	세부기준
생활보장의 원칙	생활급	생계비	연령 · 가족
	연공급	연공	근무연수
근로대가의 원칙	직무급	직무	노동(직무의 난이도와 책임)의 가치
	직능급	능력	노동력(직무수행능력)의 가치
	성과급	성과	근로성과의 가치

12 중요도 ▬▬■ 난이도 ▬▬□ 2021 국가7급 인사조직론

우리나라 공무원 노동조합에 대한 설명으로 옳은 것은?

① 6급 이하 공무원은 공무원 노동조합에 누구라도 가입할 수 있다.

② 미국 연방정부와 같이 단체행동권을 가지고 있다.

③ 공공부문 인적자원 관리의 민주성을 증진하지만, 실적주의에는 영향을 미치지 않는다.

④ 공무원 노조 활동의 전임자를 인정하지만, 무급 휴직이다.

2021 7급 선행정학 p.597

정답 · 해설 답 ④

공무원노조 전임자는 임용권자의 동의를 얻어 노조활동에만 전념할 수 있지만 그 기간동안 보수 지급은 금지되며 무급휴직이다.

☑ ① [×] 최근(2021.7.6.) 「공무원노조법」 개정으로 6급이하 뿐 아니라 직급 제한 없이 전 직급 공무원이 노조에 가입할 수 있게 되었다. 다만, 지휘 · 감독 · 총괄 공무원, 보수 · 인사 및 노동관계 조정 · 감독 공무원, 교정 · 수사 등 공공안녕 · 국가안보 담당 공무원은 여전히 공무원노조에 가입할 수 없다.
② [×] 우리나라 공무원노조는 단체행동권을 가지지 못한다.
③ [×] 공무원노조는 실적주의를 저해한다는 입장(전통적 입장)과 실적주의를 강화시킨다는 긍정적 입장(현대적 입장)이 대립된다.

「공무원노동조합의 설립 및 운영 등에 관한 법률」 개정(2021.7.6. 시행)

공무원 노동조합의 가입범위 확대
① 직급 제한(6급 이하) 폐지
② 소방과 교육공무원(교원 제외)을 가입대상에 포함
③ 퇴직공무원(노조규약으로 정하는 자)의 노조가입 허용

내용	종전	개정
가입 대상	① 6급 이하의 일반직공무원 ② 특정직공무원 중 6급 이하 상당의 외무공무원(외무행정 · 외교정보관리직) ③ 6급 이하에 상당하는 별정직공무원	① 일반직공무원(전직급) ② 특정직공무원 중 외무공무원(영사직렬 · 외교정보기술직렬), 소방공무원 및 교육공무원(교원 제외) ③ 별정직공무원(전직급) ④ 위 ① ~ ③에 해당하는 퇴직자 중 노조규약으로 정하는 자
제외 대상	① 지휘 · 감독 · 총괄 공무원 ② 인사 · 보수, 노동관계 조정 · 감독 공무원 ③ 교정 · 수사 등 공공안녕 · 국가안보 담당 공무원	

13 중요도 ■■□ 난이도 ■■■ 2021 국가7급 인사조직론

공무원 행정윤리와 이해충돌 방지에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

① OECD는 회원국들이 직면하는 신뢰적자(confidence deficit)의 문제를 해결하기 위한 윤리기반 구축을 강조하였다.

② 행정의 양적 증대와 재량권의 확대는 행정윤리의 중요성을 증대시키는 요인이다.

③ 이해충돌의 세 가지 유형 중 실질적(actual) 이해충돌은 공무원이 미래에 공적 책임과 관련되는 일에 연루되는 경우 발생하는 이해충돌과 관련된다.

④ 이해충돌 방지를 목적으로 주식백지신탁제도가 활용된다.

2021 7급 선행정학 p.603

정답 · 해설 답 ③

이해충돌이란 공무원들에게 공적으로 부여된 직무수행상 의무와 개인의 사적 이해가 충돌되는 현상을 말한다. 이해충돌에는 세 가지 유형(실질적 이해충돌, 외견상 이해충돌, 잠재적 이해충돌)이 있는데 이 중 공무원이 미래에 공적 책임과 관련되는 일에 연루되는 경우 발생하는 이해충돌은 실질적 이해충돌이 아니라 잠재적 이해충돌에 해당한다. 우리나라는 최근(「공직자의 이해충돌방지법」이 제정되었다(2020.1.1.제정, 2022.5.19.시행).

☑ ①② [ㅇ] 최근 행정윤리가 강조되는 배경에 대한 설명으로 맞는 지문이다.

④ [ㅇ] 주식백지신탁제도는 이해충돌방지 차원에서 2005년 도입된 제도이다. 재산공개대상 공직자 등은 3,000만원 이상의 주식을 백지신탁해야 한다.

이해충돌의 유형

실질적 이해충돌	현재 발생하고 있고 과거에도 발생한 이해충돌
외견상 이해충돌	공무원의 사익이 공적 의무 수행에 부적절하게 영향을 미칠 가능성이 있는 상태
잠재적 이해충돌	공무원이 미래에 공적 책임과 관련되는 일에 연루되는 경우 발생하는 이해충돌

14 중요도 ■■□ 난이도 ■■■ 2021 국가7급 인사조직론

양성평등채용목표제에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

① 교정직렬 · 보호직렬 및 성별을 구분하는 모집 직렬을 제외하고 선발예정 인원이 3명 이상인 5 · 7 · 9급 공무원 공개경쟁채용 시험과 외교관후보자 선발시험에 적용된다.

② 인사혁신처가 실시하는 경력경쟁채용 시험에 대해서는 필요시 시험공고에 명시하고 적용한다.

③ 먼저 도입되었던 여성채용목표제가 이 제도의 기원이다.

④ 당초 한시적 운영으로 정해졌으나, 연장되어 실시되었다.

2021 7급 선행정학 p.509

정답 · 해설 답 ①

우리나라 양성평등채용목표제는 교정 · 보호직렬 및 성별구분모집직렬을 제외하고 선발예정인원이 5명 이상인 5 · 7 · 9급 공무원 등의 공개채용시험에 적용한다.

☑ ② [ㅇ] 인사혁신처가 실시하는 경력경쟁채용 시험에 대해서는 필요시 시험공고에 명시하고 적용하도록 하고 있다.

③ [ㅇ] 1996년 실시된 여성채용목표제가 최초이며, 2003년 지금의 양성채용목표제로 전환되었다.

④ [ㅇ] 양성채용목표제는 당초 2003~2007년까지 5년간 한시적으로 운영될 예정으로 도입되었으나 5년 단위로 계속 연장 시행되고 있다.

균형인사지침(인사혁신처 예규 : 2021.3.)

(1) 적용대상 직렬
양성평등채용목표제는 다음의 시험 중 선발예정인원이 5명 이상인 시험단위를 그 대상으로 함. 다만, 교정 · 보호직렬 및 성별구분모집직렬은 적용을 제외함
① 5급 공무원 공개경쟁채용시험, 외교관후보자 선발시험
② 7급 공무원 공개경쟁채용시험
③ 9급 공무원 공개경쟁채용시험

(2) 채용목표인원
합격예정인원에 30%를 곱한 인원수로 함.

(3) 적용
인사혁신처가 실시하는 경력경쟁채용 시험에 대해서는 필요시 시험공고에 명시하고 적용

15 중요도 ▬▬■ 난이도 ▬▬□ 2021 국가7급 인사조직론

번스(Burns)와 스토커(Stalker)가 제시한 조직의 유형 중 유기적 구조의 특성인 것만을 모두 고르면?

ㄱ. 낮은 공식화	ㄴ. 집권화된 의사결정
ㄷ. 엄격한 계층구조	ㄹ. 수평적 의사소통
ㅁ. 모호한 책임 관계	

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

2021 7급 선행정학 p.340

정답 · 해설 답 ②

ㄱ(낮은 공식화), ㄹ(수평적 의사소통), ㅁ(모호한 책임관계)만 유기적 구조의 특징이다.

☑ ㄱㄹㅁ [ㅇ] 유기적 구조의 특징
ㄴㄷ [×] 기계적 구조의 특징

기계적 구조 & 유기적 구조

기계적 구조	유기적 구조
예측 가능성 추구	적응성 추구
① 좁은 직무 범위	① 넓은 직무 범위
② 표준운영절차	② 적은 규칙 · 절차
③ 분명한 책임관계	③ 모호한 책임 관계
④ 계층제, 낮은 팀워크	④ 분화된 채널, 높은 팀워크
⑤ 공식적 · 몰인간적 대면관계	⑤ 비공식적 · 인간적 대면 관계
⑥ 고층구조	⑥ 저층구조
⑦ 명확한 조직목표와 과제	⑦ 모호한 조직목표와 과제
⑧ 분업적 과제	⑧ 분업이 어려운 과제
⑨ 단순한 과제	⑨ 복합적 과제
⑩ 성과 측정이 가능	⑩ 성과 측정이 어려움
⑪ 금전적 동기부여	⑪ 복합적 동기부여
⑫ 권위의 정당성 확보	⑫ 도전받는 권위

16 중요도 ▬▬■ 난이도 ▬▬□ 2021 국가7급 인사조직론

해크만(Hackman)과 올드햄(Oldham)이 제시한 직무특성이론에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

① 직무 정체성(task identity)이란 작업자가 작업 결과의 효과에 대해 직접적이고도 명확한 정보를 얻을 수 있는 정도를 말한다.

② 기술 다양성(skill variety)은 일정한 직무를 수행하는 데 요구되는 기술의 종류나 수를 의미한다.

③ 직무의 자율성(autonomy)은 직무를 수행하는 자에게 직무수행에 관한 계획, 절차, 방법을 결정하는 재량권이 부여되는 정도를 의미한다.

④ 동기부여 잠재적 점수(motivating potential score: MPS)를 구할 때 직무의 중요성(significance)과 환류(feedback)가 구성 요소에 포함된다.

2021 7급 선행정학 p.355

정답 · 해설 답 ①

Hackman & Oldham은 직무특성론에서 동기부여의 잠재적 지수에는 직무다양성, 직무정체성, 직무 중요성, 환류, 자율성의 5가지의 직무특성이 영향을 미친다고 하였다. 그 중 구성원이 자신의 작업성과에 대해 직접적이고 명확한 정보를 얻을 수 있는 피드백장치의 여부는 정체성이 아니라 환류(feedback)에 해당한다.

☑ ② [ㅇ] 기술의 다양성에 대한 옳은 설명이다.
③ [ㅇ] 직무의 자율성은 직무수행절차나 방법에 대한 권한(재량권)과 책임의 정도를 말한다.
④ [ㅇ] 동기부여의 잠재적 지수에는 직무다양성, 직무정체성, 직무 중요성, 환류, 자율성의 5가지가 포함된다.

Hackman & Oldham의 직무특성이론

참 다정중환자 – 종완영성책

M(동기지수)={(기술다양성+직무정체성+직무중요성)/3}×자율성×환류

기술다양성	기술의 '종류'
직무정체성	직무의 '완결도'
직무중요성	타인에 대한 '영향'
환류	'성과에 대한 정보의 유무'
자율성	'책임감'의 정도

17 중요도 ■■■ 난이도 ■■□ 2021 국가7급 인사조직론

민츠버그(Mintzberg)가 제시한 전문적 관료제(professional bureaucracy) 조직의 특성에 대한 설명으로 옳은 것은?

① 수평적 복잡성은 낮으나 수직적 복잡성은 높다.

② 제철회사와 같은 대량생산업체, 항공회사, 교도소 등을 예로들 수 있다.

③ 공식화의 수준이 높으며, 지원 참모 부문이 권력의 초점이다.

④ 핵심적인 조정 매커니즘은 기술의 표준화이다.

2021 7급 선행정학 p.338

정답 · 해설 답 ④

민츠버그(Mintzberg)는 개방체제하에서 조직의 성장경로를 중심으로 조직을 5가지로 유형화하였다. 그 중 전문관료제는 운영부문(작업계층)이 핵심구성요소가 되는 조직으로 조정메커니즘은 기술의 표준화이다. 표준화된 기술로 무장된 전문가(운영부문)가 조직을 주도한다.

☑ ① [×] 전문관료제는 수직적 · 수평적으로 고도로 분화된 조직이므로 수평적 · 수직적 복잡성이 모두 높은 조직이다.

② [×] 대량생산업체, 교도소 등은 전문관료제가 아니라 기계적 관료제의 예이다. 종합대학이나 종합병원이 전문관료제의 예에 해당한다.

③ [×] 지원참모부문이 핵심인 조직은 임시특별조직(애드호크라시)이며, 전문관료제는 기술을 표준화하지만 공식화의 정도는 낮다.

H.Mintzberg의 조직유형론

단기전사임 – 전기핵중참

분류		단순구조	기계적 관료제	전문적 관료제	사업부제 구조	애드호크라시
조정기제와 구성부분	조정기제	직접통제	업무(작업) 표준화	기술 표준화	산출 표준화	상호 조절
	구성부분	최고(전략)층	기술구조	핵심운영층(작업계층)	중간관리층(중간계선)	지원 참모
상황요인	역사	신생조직	오래된 조직	가변적	오래된 조직	신생 조직
	규모	소규모	대규모	가변적	대규모	가변적
	기술	단순	비교적 단순	복잡	가변적	매우 복잡
	환경	단순, 동태적	단순, 안정적	복잡, 안정적	단순, 안정적	복잡, 동태적
	권력	최고 관리층	기술관료	전문가	중간관리층	전문가
구조적 특성	전문화(분화)	낮음	높음	높음(수평적)	중간	높음(수평적)
	공식화	낮음	높음	낮음	높음	낮음
	연결/통합필요	낮음	낮음	높음	낮음	높음
	집권/분권	집권	제한된 수평적 분권	수평 · 수직적 분권	제한된 수직적 분권	선택적 분권
환경적응성		○	×	×	○	○

↳ 집권화된 유기적 구조 분권화된 유기적 구조 ↲

18 중요도 ▬▬■ 난이도 ▬▬□ 2021 국가7급 인사조직론

거시조직이론에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

① 조직경제학은 거래비용 절감을 추구하기 위한 내부화(internalization)를 제시한다.

② 구조적 상황이론(structural contingency theory)은 조직과 환경 간 적합도가 유지되면 궁극적으로 조직의 효과성이 제고될 수 있다고 본다.

③ 조직군 생태학은 여러 조직들의 집합체인 조직군에 초점을 두고 희소한 자원을 공유하기 위하여 다른 조직군과 공동체를 구성하고 협력적 네트워크를 구축한다고 주장한다.

④ 코즈(Coase)와 윌리엄슨(Williamson)은 거래비용으로 조직에서 계층제가 발생하는 이유를 설명한다.

2021 7급 선행정학 p.447

정답 · 해설 답 ③

③은 조직군생태론이 아니라 공동체생태론에 대한 설명이다. 공동체생태론은 환경에 능동적이라는 점에서 환경에 피동적인 조직군생태론과 다르고, 여러 조직과 거시적으로 연대한다는 점에서 개별조직이론인 자원의존이론과도 다르다. 공동체생태론은 조직군에 초점을 맞추고 희소한 자원을 공유하기 위하여 다른 조직과 협력적 네트워크(연합체)를 구성한다고 주장한다. 전국경제인연합회나 소상공인연합회 등이 그러한 사례이다.

☑ ①④ [ㅇ] 거래비용을 줄이기 위하여 거래의 내부화를 추구하는 과정에서 계층제조직이 출현하였다는 거래비용경제학(Williamson & Coase)은 대리인이론과 함께 조직경제학의 대표적 모형이다.

② [ㅇ] 구조적 상황론은 환경에의 적합성 여부가 조직구조의 효율성의 관건이라고 본다.

거시조직론 체계

분석수준 \ 환경인식	결정론 → 피동적 · 수동적	임의론 → 능동적 · 적극적
개별조직	체제적 선택 ① 구조적 상황론	전략적 선택 ① 전략적 선택론 ② 자원의존이론
조직군	자연적 선택 ① 조직군 생태론 ② 조직경제학(주인대리인이론, 거래비용경제학) ③ 제도화이론	집단적 선택 ① 공동체 생태론

19 중요도 ▬□□ 난이도 ▬▬■ 2021 국가7급 인사조직론

조직을 바라보는 모건(Morgan)의 관점에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

① 정치적 존재로서 조직을 보는 관점은 조직 내 다양한 집단과 구성원들은 조직 전체 이익보다 자신들의 특수한 이해를 추구하며 다양한 세력의 경쟁과 갈등, 그리고 타협이 이루어지는 장으로 바라보는 것이다.

② 유기체로서 조직을 바라보는 관점은 조직이 생명체와 같이 욕구가 있으며, 조직의 생존이 주요한 목적이기 때문에 환경에 대한 적응력이 필요하다고 본다.

③ 두뇌로서 조직을 바라보는 관점은 조직에는 두뇌 역할을 하는 권력을 가진 지배계층이 있고 조직은 지배의 도구로 활용된다고 보는 것이다.

④ 테일러의 과학적 관리론은 조직을 기계장치의 관점으로 이해하는 대표적 사례이다.

2021 7급 선행정학 p.347

정답 · 해설 답 ③

모건(G.Morgan)은 조직을 바라보는 8가지 은유(메타포)를 통하여 조직을 8가지로 유형화하였다. 두뇌로서의 조직은 끊임 없는 개선과 변화를 목표로 하는 학습조직과 같은 관점의 조직을 말한다. 조직을 권력을 가진 지배계층이 피지배계층을 착취하는 수단(도구)으로 보는 것은 지배로서의 조직에 해당한다.

☑ ① [ㅇ] 정치적 존재로서의 조직에 대한 맞는 설명이다.

② [ㅇ] 유기체로서의 조직에 대한 맞는 설명이다.

④ [ㅇ] 기계장치로서의 조직은 조직을 기계로, 인간은 그 부품으로 보는 가장 고전적인 조직관으로 테일러의 과학적관리론이나 베버의 관료제론이 이에 해당한다.

모건(G.Morgan)의 8가지 조직관점

이미지	특징	예(해당이론)
기계장치	기계와 같은 조직	군대조직, 테일러의 과학적관리론, 베버의 이념형 관료제
유기체	살아있는 생명체	환경유관론, 개방체제론
두뇌	끊임 없는 개선과 변화	제한된 합리성, 사이버네틱스, 학습조직, 홀로그래픽조직
문화	문화자체가 조직	조직문화론
정치적 존재	경쟁과 타협의 장	정치체계론
심리적 감옥	구성원이 조직에 갇힘	집단사고
흐름	끊임 없는 변화	복잡성이론, 혼돈이론(카오스이론)
지배	지배를 위한 도구	피지배계층 착취를 위한 권력층의 도구

20 중요도 ▬▬■ 난이도 ▬▬□ 2021 국가7급 인사조직론

사회학적 신제도주의에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

① 절차, 규범 및 상징체계가 제도의 범주에 포함된다.

② 강제적 동형화는 성공적이라고 평가받는 조직을 모방해가는 과정을 통해 조직형태가 유사해지는 것이다.

③ 제도는 '결과성의 논리(logic of consequentiality)'가 아닌 '적절성의 논리(logic of appropriateness)'에 따라 변화한다.

④ 조직 간의 제도적 유사성 및 동질성의 매커니즘을 설명한다.

2021 7급 선행정학 p.163

정답 · 해설 답 ②

성공적인 조직이나 사례를 자발적으로 벤치마킹하는 것은 강압적 동형화가 아니라 모방적 동형화에 해당한다.

☑ ① [ㅇ] 사회학적 신제도주의에서는 제도를 규범, 상징 및 문화로 이해한다.

③ [ㅇ] 사회학적 신제도주의에서는 최선의 결과를 추구하는 결과성의 논리보다는 주변 상황에 적합해야 하는 적절성의 논리가 지배한다.

④ [ㅇ] 사회학적 신제도주의에서는 제도가 조직간에 유사해지는 동형화(동질화)의 과정을 중시한다.

사회학적 신제도론의 특징

① 제도의 비공식적 측면 중시 : 문화, 상징 등
② 규범적(당위적) 측면보다 인지적(현실적) 측면 강조
③ 결과성의 논리보다 적절성의 논리 중시 : 제도적 동형성 중시
④ 인류의 보편적 제도 부정
⑤ 횡단면적 분석에 의한 제도의 유사성 강조

동형화이론(DiMaggio & Powell)

(1) 의의 : 조직의 구조와 형태가 수렴되고 같아지는 현상

(2) 동형화의 유형

규범적 동형화	전문가직업사회에서 전문가집단의 직업적 자율성을 얻기 위한 전문화과정(전문가들은 문제를 보는 시각이 비슷)을 통한 동형화
강압적 동형화	다른 조직으로부터 가해지는 공식 · 비공식 압력과 통제(규제)에 순응하는 과정에 의한 동형화
모방적 동형화	선진국이나 타 조직의 성공사례를 자발적으로 벤치마킹하여 모방하는 과정에 의한 동형화 또는 불확실성에 대비한 일상적 대응

21 중요도 ▬▭□ 난이도 ▬▬■ 2021 국가7급 인사조직론

직무소진(burnout)에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

① 조직 내 구성원들에게 장기적으로 발생하는 정서적, 정신적, 신체적 탈진 및 고갈 현상으로 정의될 수 있다.

② 매슬랙(Maslach)과 잭슨(Jackson)은 직무소진을 정서적 고갈(emotional exhaustion), 자아성취감(personal accomplishment), 직무 스트레스(task stress)의 세 영역으로 구분하였다.

③ 역할 갈등, 역할 모호성, 역할 과중은 직무소진을 높인다.

④ 자아성취 측면에서의 직무소진은 조직에서 요구하는 기대만큼 직무성과가 높지 않을 때 나타난다.

정답 · 해설 답 ②

직무소진(burnout)이란 심리학자 프로이덴 베르거(Freudenberger)가 처음 사용한 이후 매슬랙과 잭슨(Maslach & Jackson ; 1998)에 의하여 재정립된 말로 구성원들에게 장기적으로 발생하는 정서적 · 정신적 · 신체적 탈진이나 고갈현상을 의미한다. 즉, 심신이 지쳐있는 무기력 상태이다. 직무소진은 주로 역할갈등이나 역할과중 등으로 인하여 나타나며 개인과 조직 모두에 부정적 영향을 미치게되는데 개인적으로는 사기가 저하되고 스트레스가 증가하며 조직 전체적으로는 직무성과가 저하된다. Maslach & Jackson은 직무소진의 유형을 정서적 탈진(emotional exhaustion), 비인격화(depersonalization), 개인적 성취감 감소(reduced personal accomplishment)의 세 영역으로 구분하였다.

☑ ①③④ [○] 모두 직무소진의 개념과 특징, 유형에 대한 올바른 설명이다.

직무소진의 유형(Maslach & Jackson)

정서적 탈진	과도한 심리적 부담으로 인한 정서자원의 메마름, 무력감
비인격화	부정적 · 냉소적 대인관계
성취감 감소	자신에 대한 부정적 평가로 자아성취감 및 자존감 감소

22 중요도 ▬▭□ 난이도 ▬▬■ 2021 국가7급 인사조직론

조직시민행동(organizational citizenship behavior)의 구성요소에 대한 설명으로 옳은 것은?

① 시민의식(civic virtue)은 조직과 관련된 업무나 문제에 대해 특정 인물을 도와주려는 자발적인 행동을 말한다.

② 예의성(courtesy)은 조직에서 요구되는 최소 수준 이상의업무를 수행하는 것을 말한다.

③ 스포츠맨십(sportsmanship)은 불평불만을 하거나 사소한 문제에 대해 번거로운 고충처리를 하지 않는 것을 말한다.

④ 양심성(conscientiousness)은 타인과의 사이에서 발생할 수 있는 문제나 갈등의 소지를 사전에 예방하기 위해 노력하는 행동을 말한다.

2021 7급 선행정학 p.361

정답 · 해설 답 ③

스포츠맨십은 정정당당히 행동하는 신사적 행동으로 조직에 대한 불평불만이나 남에 대한 험담을 하지 않는 행동을 말한다.

☑ ① [×] 시민의식(공익적 행동)이 아니라 이타적 행동에 대한 설명이다.
② [×] 예의성이 아니라 양심적(성실한) 행동에 대한 설명이다.
④ [×] 양심성이 아니라 예의적 행동에 대한 설명이다.

조직시민행동의 유형(Ovgan)

(1) **개념 :** 조직에서 공식적으로 요구하지 않음에도 불구하고 구성원이 자발적으로 조직의 효과성을 위하여 노력하는 행동. 역할모호성은 조직시민행동유발에 부정적 영향을 분배보다, 절차공정성 지각, 조직몰입 등은 긍정적 영향을 미침

(2) **유형**

① 이타적 행동 : 타인을 도와주려는 친사회적 행동 또는 친밀한 행동

② 양심적(성실한) 행동 : 양심에 따라 조직이 요구하는 이상의 봉사나 노력을 하려는 행동(쓰레기를 줍는 행동)

③ 신사적 행동(스포츠맨십) : 정정당당히 행동하는 것으로 남의 험담을 하지 않는 것

④ 예의적 행동 : 자기 때문에 남이 피해보지 않도록 미리 배려하는 행동

⑤ 공익적 행동(시민정신) : 조직활동에 책임의식을 갖고 솔선수범하는 행동

23 중요도 ▬▭□ 난이도 ▬▬■ 2021 국가7급 인사조직론

켈리(Kelley)의 팔로워십(Followership)에 대한 설명으로 옳은 것은?

① 리더의 추종자를 7가지 유형으로 설명한다.

② 효과적인(effective) 추종자는 적극적이고 책임적이며, 의존적이고 비판적인 사고를 한다.

③ 수동적(passive) 추종자는 조직에서 가장 위험하다고 할 수 있다.

④ 순응적(conformist) 추종자는 독립적 · 비판적으로 생각하지 않으며, 행동은 매우 적극적이다.

정답 · 해설 답 ④

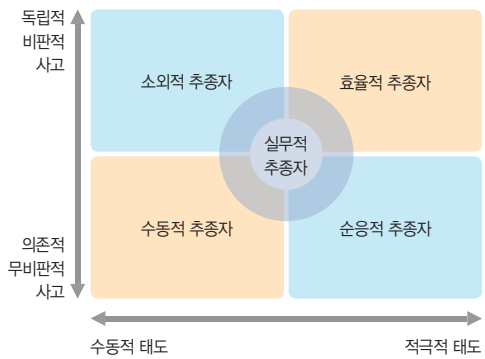
팔로워십이란 리더십과 대비되는 개념으로 부하로서 바람직한 특성과 행동을 의미한다. Kelly는 추종자(팔로워)가 독자적이고 비판적인 사고를 하는가 아니면 의존적이고 무비판적인 사고를 하는가, 그리고 능동적(적극적)인가 아니면 피동적인가를 기준으로 다섯 가지 추종자의 유형과 역할을 구분하였다. 순응적 추종자는 의존적 · 무비판적이지만 행동은 매우 능동적 · 적극적이며, 무슨 지시에든 복종한다.

☑ ① [×] 추종자를 5가지 유형(소외적 추종자, 순응적 추종자, 실용적 추종자, 피동적 추종자, 효율적 추종자)으로 구분하였다.

② [×] 효과적인 추종자는 적극적이며 독자적 · 비판적 사고를 한다.

③ [×] 가장 파괴적이고 위험한 추종자는 수동적 추종자가 아니라 소외형 추종자이다.

팔로워십이론(Kelly)



유형	특성
소외적 추종자	독자적,비판적이지만 문제해결에는 피동적임.
순응적 추종자	의존적,무비판적이지만 문제해결에는 능동적임. 무슨 지시에든 복종
실용적 생존 추구자	필요와 상황에 따라 행태가 유동적인 실무형 추종자
피동적(수동적) 추종자	의존적,무비판적이면서 피동적(수동적)임. 책임감과 솔선력 결여
효율적(모범형) 추종자	독자적,비판적이지만 문제해결에는 능동적임. 가장 바람직한 모범형 추종자

24 중요도 ▬▭□ 난이도 ▬▬■ 2021 국가7급 인사조직론

빅파이브 성격모델(Big-Five Model)에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

① 내향적인 성격일수록 높은 성과를 초래할 수 있다.

② 개방성(openness)은 상상력, 창의력, 호기심이 많은 성격을 말한다.

③ 타인과 잘 어울리는 성격을 의미하는 우호성(agree-ableness)은 다섯 가지 유형 중 하나이다.

④ 외향성(extraversion)은 대인관계에서 오는 심리적 편안함의 정도를 말한다.

정답 · 해설 답 ①

카텔(Cattell)에 의하여 확립된 빅파이브(OCEAN) 성격이론에 따르면 내향적인 성격보다 외향적인 성격일수록 높은 성과를 낼 수 있다고 주장한다.

☑ ② [ㅇ] 개방성에 대한 옳은 설명이다.
③ [ㅇ] 우호성(친화성)에 대한 옳은 설명이다.
④ [ㅇ] 외향성에 대한 옳은 설명이다.

빅파이브(OCEAN) 성격이론(Cattell)

성격	특성
개방성(O)	새로운 것에 대한 관심과 흥미(창의력, 호기심)의 정도
성실성(C)	책임감과 믿음직스러움
외향성(E)	대인관계에서 오는 심리적 안락감(편안함)의 정도
친화성(A)	다른 사람과 잘 어울릴 수 있는 우호성의 정도
안정성(N)	스트레스에 견디는 능력(온화함, 자신감)

25 중요도 ▬▬■ 난이도 ▬▬□ 2021 국가7급 인사조직론

네트워크 조직의 장점인 것만을 모두 고르면?

ㄱ. 수직 · 수평적 이중 구조를 통해 인적 자원의 경제적 활용을 도모할 수 있다.
ㄴ. 지식 공유 및 학습을 통해 경쟁력을 향상할 수 있다.
ㄷ. 조직의 유연성과 자율성 강화를 통해 환경변화에 신속히 대응하고 창의력을 발휘할 수 있다.
ㄹ. 조직 내 갈등을 해결할 수 있는 최고 권위를 통해 조직을 협동적으로 규합하기 용이하다.

① ㄱ, ㄴ ② ㄱ, ㄹ
③ ㄴ, ㄷ ④ ㄷ, ㄹ

2021 7급 선행정학 p.414

정답 · 해설 답 ③

네트워크조직은 유기적 구조의 일종으로 조직업무를 핵심역량 위주로 편제하고 부수적인 업무는 다른 조직과 계약에 의하여 외주를 주는 협력적 연계망조직을 말한다. 네트워크조직의 장점으로 ㄴ, ㄷ은 맞고, ㄱ, ㄹ은 틀리다.

☑ ㄱ [×] 네트워크조직이 아니라 기능구조와 사업구조를 입체적으로 결합한 매트릭스조직의 장점이다.
ㄴ [ㅇ] 네트워크조직은 학습조직의 일종이다.
ㄷ [ㅇ] 네트워크조직은 환경대응성이 높은 유연한 조직이다.
ㄹ [×] 네트워크조직이 아니라 고전적인 기계적 구조의 장점이다.

네트워크 조직의 기본원리와 특징

(1) **기본원리와 특징**

① 공동의 목적 하에 연결
② 독립적인 구성원 : 분권화된 군집형
③ 자발적 · 수평적 · 분권적 · 협력적 · 지속적인 연결
④ 복수의 리더
⑤ 통합지향성 : 계층의 약화, 분업의 타파, 수평적 관계(평면화) – 수직적 · 수평적 · 지리적 통합
⑥ 언더그라운드 조직 : 구조와 계층을 파괴한 실무자 중심의 조직
⑦ 학습조직 : 모든 구성원이 지식을 창출 · 활용 · 공유
⑧ 의사결정체제의 집권성과 분권성
⑨ 과정적 자율성, 성과에 대한 책임성
⑩ 다원적인 대환경적 작용 : 다수의 변경조직

(2) **장단점**

장점	단점
① 조직의 간소화(슬림화)	① 수탁기관 직접 통제 곤란
② 직접 감독에 필요한 지원인력 불필요	② 대리인 문제(조정, 감시비용) 발생
③ 환경 변화에의 신속한 대응	③ 제품의 안정적 공급 곤란
④ 막대한 초기투자 없이 신제품출시	④ 정체성이 약하고 응집성 있는 조직문화 ×
⑤ 직무동기부여	⑤ 네트워크의 폐쇄화