김 중 규
선행정학

2020 국가7급 인사 · 조직론 기출문제

[2020.09.26 시행]

COMMENT

선행정학 100% 완벽적중

7급 수험생 여러분, 고생하셨습니다. 이번 국가7급 인사 조직론은 작년보다는 약간 쉽게 출제되었으며 7급 선행정학 강의와 교재 범위내에서 100% 출제되었습니다. 주로 AB급 위주로 출제되었으며 단편적인 암기보다는 선행정학 커리에 따라 강의를 듣고 이해위주로 공부한 수험생이라면 충분히 고득점이 가능한 수준의 출제였다고 봅니다. 시중에 인사조직론만을 위한 별도의 단권화된 교재가 없는 만큼 선행정학만으로 과연 고득점이 가능할까 불안해했던 일부 수험생들에게는 선행정학만으로 인사조직론에서 충분히 만점이 가능하다는 것을 다시 한번 입증시켜 준 출제였다고 볼 수 있겠습니다. 실제로 며칠 사이 선행정학만으로 만점을 받았다는 수험생들의 연락을 많이 받았습니다. 지금까지 수험준비와 코로나로 많이 힘들고 지치셨겠지만 모쪼록 남아 있는 지방 7급 시험까지 긴장의 끈을 늦추지 마시고 최선을 다하시길 바랍니다.

김중규

01 중요도 ■■■ 난이도 ■■□ 2020 국가7급 인사조직론

직업공무원제와 실적주의제에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

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.

2021 7급 선행정학 p.505

정답 및 해설 답 ②

반대이다. 정치적 중립은 실적주의와 직업공무원제의 일반적인 공통점은 맞다. 그러나 정치적 중립은 엽관주의를 극복하기 위한 실적주의에서 필수요건인 반면, 직업공무원제의 필수 요건은 아니다.

☑ ① [o] 계급정년제란 특정 계급에서 일정 기간 승진하지 못하면 자동 퇴직하는 제도로, 연령정년제와 대비된다. 계급정년제는 공직의 유동성을 높여 직업공무원제를 보완할 수 있으나, 숙련된 공무원을 인위적으로 배제할 수 있다는 단점을 갖는다.

③ [o] 신분을 보장하는 계급제는 폐쇄형이므로 직업공무원제 수립에 도움이 된다. 반면 행정의 전문화를 강조하는 직위분류제는 개방형이므로 직업공무원제를 저해하고 실적주의(개방형 실적주의)와 부합한다.

④ [o] 직업공무원제는 사람을 기준으로 공직을 분류하고 신분을 보장하는 폐쇄형 제도인 계급제와 어울리며 폭넓은 지식을 갖춘 일반행정가를 양성한다. 〈계급제–직업공무원제–일반행정가〉, 〈직위분류제–실적주의–전문행정가〉의 연결을 기억하자.

실적주의와 직업공무원제의 비교

공통점	차이점	
	실적주의	직업공무원제
① 원칙적으로 신분보장 ② 정치적 중립 ③ 자격이나 능력에 의한 인사 ④ 정실 배제	① 개방형 또는 폐쇄형 ② 임용 시 학력과 연령제한 없는 완전한 기회균등 ③ 채용 당시의 능력이 임용기준 ④ 소극적 신분보장(중립성) ⑤ 정치적 중립이 필수요건	① 폐쇄형 ② 임용 시 연령 · 학력 등의 제한으로 제약된 기회균등 ③ 잠재능력(발전 가능성) 기준 ④ 적극적 신분보장(생애성) ⑤ 정치적 중립이 필수 아님

02 중요도 ■■□ 난이도 ■■□ 2020 국가7급 인사조직론

우리나라의 공무원 교육훈련에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

① 우리나라의 공무원교육훈련 기관으로 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.

2021 7급 선행정학 p.554

정답 및 해설 답 ③

액션러닝이란 정책 현안에 대한 현장방문, 사례조사, 성찰미팅, 행동학습 등을 통해 훈련생이 소그룹별로 실제 현장의 문제해결에 참여하는 성과지향 교육훈련이다. 가상적인 모형이나 상황을 통해 행동연습을 하는 훈련은 시뮬레이션 혹은 모의실험이다.

☑ ① [o] 우리나라 인사 관련 기관을 숙지할 필요가 있다. 국가공무원 교육 훈련을 담당하는 기관으로는 국가공무원인재개발원과 각 중앙행정기관 소속 교육원이 있고 자치단체별로 별도의 교육원이 있다.

② [o] 직장 내 교육훈련(On-JT, 현장훈련)은 말 그대로 직장 내에서 직책을 수행하면서 실무 수행을 익히는 것이다. 반면 교육원훈련(Off-JT)는 직장이 아닌 교육원에서 계획적으로 시행되는 훈련이다.

④ [o] 공무원 교육훈련은 방식에 따라 강의식, 참여식, 체험식으로 나눌 수도 있고, 내용에 따라 기본, 전문, 기타 훈련으로 나눌 수도 있다.

공무원 교육훈련 방법

강의	일시에 다수의 피교육자에게 지식을 전달하는 방법
시뮬레이션	업무수행 중 직면할 수 있는 어떤 상황을 가상적으로 만들어 놓고 피교육자가 그 상황에 대처해보도록 하는 방법
감수성훈련	외부와 차단된 장소에서 구성원의 태도를 변화시키기 위한 조직발전기법
사례연구	어떤 사건(사례)을 알려주고 공동적으로 해결책을 도출하게 하는 방법으로 피훈련자의 능동적인 참여를 유도할 수 있으나 훈련의 목적 달성에 시간이 많이 걸림
역할연기	실제 직무상황과 같은 상황을 실연시켜 보는 것
시찰 · 견학	현장을 목격하고 체험하는 훈련으로 행동하여 배우는 액션러닝(성찰미팅, 실천학습) 등도 이에 포함
현장훈련(On-JT)	직장 내에서 정상적으로 직책을 수행하면서 상관으로부터 지도를 받는 것
신디케이트	그룹별 분임토의

03 중요도 ■■□ 난이도 ■■□ 2020 국가7급 인사조직론

주요 조직이론에 대한 설명으로 옳은 것은?

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.

2021 7급 선행정학 p.14

정답 및 해설 답 ②

고전기 행정학자인 Gulick은 「행정과학논문집」에서 최고관리자의 7대 기능으로 POSDCoRB를 제시했다. 이는 하향적 지시에 의한 조직관리 방식으로 행정관리설의 핵심 모형이 되었다.

☑ ① [×] Taylor의 차별적 성과급은 경제적·합리적 동기를 바탕으로 한다. 사회심리적 동기부여의 중요성은 인간관계론에서 부각되기 시작했다.

③ [×] E.Mayo는 인간관계론 성립에 중요한 역할을 한 호돈실험을 주도한 학자이다. 인간관계론은 기존 과학적 관리론이 가정한 경제적 인간관에서 벗어나 사회적 능률, 비경제적 보상을 중시하는 Y이론적 사회인을 가정했다.

④ [×] X이론에 대한 설명이다. McGregor는 X·Y이론을 통해 인간에 대한 가정에 따라 관리전략이 달라진다고 주장했다. X이론의 관리전략은 강제, 위협, 통제와 경제적 보상인 반면, Y이론의 관리전략은 민주적 통합, 자율적 행동, 참여 등이다.

04 중요도 ■■■ 난이도 ■■□ 2020 국가7급 인사조직론

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

(가) 절차가 비교적 간단하여 시간과 비용이 적게 들지만, 직무에 따라서는 등급기준표상 두 개의 등급에 중복될 가능성이 있다.

(나) 분류 대상 직무를 대표적인 직무와 비교하는 것이므로 평가결과의 정확성을 높일 수 있지만, 기준직무가 잘못 선정되면 전체 분류 대상 직무의 평가가 잘못된다.

(다) 체계적인 방법에 의해 작성된 직무평가기준표를 사용하기 때문에 평가결과의 타당성이 인정되지만, 이 방법을 활용하고 유지하는 데 상당한 전문지식과 기술이 필요하다.

	(가)	(나)	(다)
①	분류법	요소비교법	점수법
②	분류법	점수법	요소비교법
③	점수법	요소비교법	분류법
④	요소비교법	점수법	분류법

2021 7급 선행정학 p.532

정답 및 해설 답 ①

① 연결이 옳게 된 것은 ①이다.

☑ (가) 분류법에 대한 설명이다. 등급기준표가 키워드이다.
(나) 요소비교법에 대한 설명이다. 기준직무(대표직무)가 키워드이다.
(다) 점수법에 대한 설명이다. 직무평가기준표가 키워드이다.

직무평가방법

비계량적	서열법	직무와 직무를 종합적으로 비교하여 상하서열화(간단)
	분류법	등급기준표에 따라 곤란도 결정(정부 사용)
계량적	점수법	직위를 구성 요소별로 직무평가기준표에 의해 평가한 점수 부여 (가장 일반적)
	요소비교법	직무를 평가요소별로 평가하되 대표직위와 비교하고 보수액까지 제시

		절대평가	상대평가
직위의 직무총체	비계량적 방법	분류법	서열법
직무의 구성요소	계량적 방법	점수법	요소비교법

05 중요도 ■■■ 난이도 ■■□

2020 국가7급 인사조직론

대표관료제에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

① 우리나라에서 양성평등 채용목표제에 따라 남성이 추가 합격한 사례가 있다.

② 미국의 고용기회 균등정책(Equal Employment Opportunit y 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.

2021 7급 선행정학 p.508

정답 및 해설 답 ③

적극적 대표성이 아니라 소극적 대표성에 대한 설명이다. (a)소극적(구성적) 대표는 인구 구성 비율을 관료제에 반영하는 것이고, (b)적극적(능동적, 정책적) 대표는 더 나아가 관료들이 자신들의 출신 집단·계층의 가치와 이익을 대변하며 정책과정에 참여하는 것이다.

☑ ①[○] 양성채용목표제를 처음 시행한 2003년부터 2019년까지 이 제도에 따른 추가합격자는 남성 2004명, 여성 1046명으로 남성이 두 배가량 많다. 2019년에도 남성 235명, 여성 74명으로 혜택을 받은 남성들이 압도적으로 많았다.

②[○] 미국의 대표관료제는 인종대표성을 중심으로 한다. 1970년대 말의 적극적 조치(AA : Affirmative Action) 뿐만 아니라 고용평등조치, 차별철폐조치, 소수민족 고용 모두 미국의 대표관료제 사례이다.

④[○] 우리나라의 대표성 확보를 위한 인사정책수단은 인사혁신처의 균형인사지침에 따른다. 균형인사정책의 예로는 (a)성별대표성을 위한 양성채용목표제와 여성관리자 임용확대계획, (b)신체적 조건을 고려한 장애인 의무고용제, (c)문·이과 균형을 위한 기술직·이공계출신 채용목표제, (d)수도와 지방의 균형을 위한 지방인재 균형인사제가 있다.

대표관료제의 측면

소극적 대표	출신성분(배경)이 태도를 결정한다는 측면	인적·사회적·비례적·배경적·태도적·구성론적·피동적·일차적 대표
적극적 대표	출신집단의 이익을 적극 대변하고 책임지는 측면	역할론적·능동적·정책적·정치적·이차적 대표

06 중요도 ■■□ 난이도 ■■□

2020 국가7급 인사조직론

근무성적평정방법을 개인들 간의 상대적 비교를 중심으로 하는 상대적 평정방법과 개인별 절대적 수준을 판단하는 절대적 평정방법으로 구분할 때, 절대적 평정방법에 속하는 것은?

① 가감법(가감점수법, merit and demerit method)

② 서열법(ranking method)

③ 쌍대비교법(쌍쌍비교법, paired comparison method)

④ 강제배분법(forced distribution method)

2021 7급 선행정학 p.558

정답 및 해설 답 ①

가감법(가감점수법)은 피평정자의 행동에 나타나는 긍적적(성적 우수)·부정적 요인(실패나 과오)에 각각 가점과 감점을 주어 합산하는 방식이다. 개인들 간 비교를 하는 것이 아니라 절대적 수준을 점수로 산출한다는 점에서 절대적 평정방법에 속한다. 나머지는 모두 상대평가방법에 해당한다.

☑ ②[×] 서열법은 피평정자들을 서로 비교하여 서열을 정하는 대인비교법으로, 대표적인 상대평정 방식이다.

③[×] 쌍대비교법은 서열법의 한 유형으로, 피평정자를 두 사람씩 짝지어 비교를 되풀이하는 방법이다.

④[×] 강제배분법은 집단적 서열법으로, 피평정자들이 속할 등급의 분포비율을 정해 강제로 배치하는 방법이다. 절대평가의 단점인 집중화·관대화를 방지하기 위해 사용되는 상대평정 방식이다.

근무성적평정 방법의 유형

평정기법별	가감점수법	피평정자의 행동에 나타나는 긍적적 · 부정적 요인에 각각 가점과 감점을 주어 합산하는 방식
	서열법	피평정자를 서로 비교하여 서열을 정하는 방식으로 둘씩 짝을 지어 비교하는 쌍쌍비교법(쌍대비교법)이 대표적
	산출기록법	일정기간 생산고(근무실적)를 수량적으로 평가
	도표식평정척도법	가장 많이 이용되며 한편에는 실적 · 능력 등의 평정요소를, 다른 한편에는 우열을 표시
	사실표지법	4~5개의 사실표지 항목 중에서 해당 항목을 골라 표시하는 체크리스트 방법
	강제선택법	4~5개의 체크리스트 단문 중 강제선택(강제사실표지법)
	강제배분법	집단적 서열법으로 우열의 등급에 따라 구분한 뒤 분포비율에 따라 강제로 배치
	중요사건기록법	근무실적에 영향을 주는 중요사건들을 평정
	행태기준척도법	평정의 임의성 · 주관성을 배제하기 위해 도표식척도법에다 중요사건기록법을 가미(중요한 과업분야별로 과업행태를 등급화하여 점수화)
	행태관찰척도법	행태기준척도법 + 도표식평정척도법(행동간 상호배타성을 극복하고 관찰빈도를 척도로 표시)
	목표관리법	근무과정이나 태도보다는 결과중심의 평정
평정주체별	감독자 평정	상급자가 평정하는 전통적 방법. 수직적 계층구조가 강한 기계적 구조에 적합
	다면(집단)평정	감독자뿐 아니라 부하, 동료, 민원인까지를 평정주체로 참여시키는 방법 (전방위평정)
	자기평정법	피평정자가 스스로 자신의 업무성과를 평가 · 보고

07 중요도 ▬▬▬ 난이도 ▬▬□ 2020 국가7급 인사조직론

조직구조에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

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.

2021 7급 선행정학 p.340

정답 및 해설 답 ②

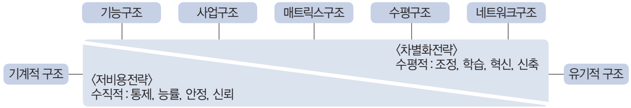
네트워크구조는 핵심기능만 소규모로 합리화하고, 부수기능은 아웃소싱을 통해 처리하는 조직이다. 네트워크화를 통해 시 · 공간적 제약을 극복할 수 있기 때문에 불확실한 환경 변화에 신축적으로 대응할 수 있다. 그러나 조직 경계가 모호하고, 외부기관들의 협력관계상 대리인 문제가 발생하기 때문에 조직 간 결속력(응집력)은 낮다.

☑ ① [o] 기능구조는 조직을 공동 기능별로 통합하여 부처화한 조직이다. 따라서 각 기능의 전문성을 제고하고 기능별 중복을 방지할 수 있다. 단, 기능 간 수평적 조정이 곤란하다.

③ [o] 사업구조는 산출물별로 자율 운영되는 부서로 나뉘는 조직이다. 따라서 성과(산출물)에 대한 책임소재가 분명하여 성과관리에 유리하다. 단, 부서 간 혹은 사업영역 간 조정이 곤란하다.

④ [o] 팀 조직 혹은 수평구조는, 구성원들이 공동의 목표를 달성하기 위해 책임을 공유하고 공동으로 문제를 해결하는 팀으로 이루어진다. 고정된 기능보다는 상황적응적 업무분장을 강조하며 의사결정단계를 축소하기 때문에 소통과 조정이 용이하고 신속한 결정(속도의 경제)이 가능하다.

Daft의 조직유형



조직	특징 및 장단점
기계적구조	엄격한 분업과 계층, 좁은 통솔범위, 높은 공식화 · 표준화, 집권화, 고층형 구조
기능구조	공동기능별로 부서화, 수평적 조정 불가, 전문성 · 규모의 경제 구현, 기능간 수평적 조정 곤란
사업구조	산출(성과)중심의 자기완결적 조직, 중간관리자 책임, 부서내 기능간 조정 용이, 사업부서(영역)간 갈등, 전문성 · 규모의 경제 저하, 불확실한 환경
매트릭스구조	기능구조 + 사업구조, 전문성 + 대응성, 수평적 조정 + 규모의 경제
수평구조	핵심업무과정 중심, 의사소통 · 수평적 조정 용이, 팀내 계층 타파, 절차의 병렬화, 병렬조직, 프로세스조직, 흐름별 조직
네트워크구조	핵심역량만 조직화하고 나머지는 다른 조직에 아웃소싱, 군집형 공동(空洞)조직, 시장과 계층제의 중간형태
유기적 구조	기계적 관료제와 반대, 학습조직(지식의 창조 · 공유 · 활용), 낮은 표준화 · 공식화, 분권과 참여적 조직, 팀조직 · 네트워크 · 가상조직 등도 포함

08 중요도 ▬▬■ 난이도 ▬▬□ 2020 국가7급 인사조직론

다음 사례에 해당하는 조직구조의 특성으로 옳은 것은?

> 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.

2021 7급 선행정학 p.412

정답 및 해설 답 ③

제시문의 '기능조직과 제품조직이 동시에 한 부서'에 속하는 이 조직은 Matrix 조직이다. 매트릭스 조직은 (a)기능별 조직의 종적 통제와 (b)사업별 조직의 횡적 조정을 화학적으로 혼합한 이중구조 조직이다. 매트릭스 조직은 '명령일원화'라는 전통적인 관리 원칙을 벗어나 두 명의 상사를 갖게 하므로 역할갈등을 발생시킨다.

☑ ① [×] 복수의 구성원으로 구성되는 합의제형태의 위원회조직을 말한다.
② [×] '공통기능을 중심'으로 부서화되는 조직은 기능구조이다.
④ [×] 외부의 독립적 조직들과 중앙의 핵심조직(본부조직)이 연결되는 구조는 네트워크 구조이다.

매트릭스 조직

기능구조+사업부제	
장점	단점
① 기술적 전문성과 제품 라인의 혁신(대응성) 동시 충족 ② 능력발전 · 자아실현 ③ 인적 · 물적 자원의 효율적 활용 ④ 불확실한 환경에의 대응	① 명령이원화 ⇨ 갈등 ② 권한 불균형시 제품 조직 or 기능구조로 전락 ③ 부하의 불완전한 장악 ④ 역할갈등 ⑤ 신속한 결정 곤란

09 중요도 ■■■ 난이도 ■■□ 2020 국가7급 인사조직론

다음 성과관리 접근방법에 대한 설명으로 옳은 것만을 모두 고르면?

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

2020 9급 선행정학 p.484

정답 및 해설 답 ③

제시문은 균형성과관리(BSC)에 대한 설명이다. '재 고 프 학'이라는 두문자 암기법을 기억한다면 바로 균형성과관리(BSC)임을 떠올릴 수 있었을 것이다. BSC는 네 관점을 통해 (a)내부의 관점과 외부의 관점, (b)성과지표와 전략, (c)과거 · 현재 · 미래를 조화시킨 종합적 성과관리모형으로 평가받는다.

☑ ㄱ [×] BSC가 아니라 MBO(목표관리)의 한계에 대한 설명이다.
ㄴ [○] BSC는 (a)행동지향적 하부관점(프로세스, 학습)과 (b)가치지향적 상부관점(재무, 고객)으로 구성된다. 두 관점은 유기적 · 전략적으로 연계되어 성과, 그리고 조직의 최종 임무와 비전을 달성하는 데 중요한 변수가 된다.
ㄷ [○] BSC는 과거, 현재, 미래가 조화되는 관점을 중시한다. 과거와 연관되는 후행지표로는 재무관점이 있고, 미래와 연관되는 선행지표로는 학습관점이 있다.
ㄹ [×] BSC가 아니라 MBO(목표관리)의 장점에 대한 설명이다.

목표관리와 성과관리의 비교

공통점	차이점	
	목표관리	성과관리
① 상하간 합의에 의한 성과목표 달성 ② 목표달성도에 따라 보상과 재정지원의 차등을 약속하는 계약 체결	① 상향적 ② 구성원의 참여만으로 성과목표가 설정되어 조직의 비전이나 전략목표와 성과목표 괴리	① 하향적 ② 조직의 비전이나 전략목표로부터 성과목표가 제시되어 상호 연계 ⇨ 하향적, 연역적, 위계적

10 중요도 ■■■ 난이도 ■■□ 2020 국가7급 인사조직론

다음 학자가 제시한 조직구조 유형에 대한 설명으로 옳은 것만을 모두 고르면?

> 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

2021 7급 선행정학 p.337

정답 및 해설 답 ②

제시문은 Mintxberg의 조직성장 경로모형에 의한 5가지 조직설계를 설명하고 있다.

☑ ㄱ [o] 단순구조는 소규모 신설조직에서 잘 나타난다. 단순구조는 동태적인 환경에 놓인 신생조직이기 때문에 권력은 최고관리층으로 집권화되는 유기적 구조이다. 신축성과 적응성이 높기 때문에 의사결정 역시 신속하다.

ㄴ [×] 최고관리층이 표준화 없이 직접 통제권력을 행사하는 구조는 단순구조이다. 작업기술의 표준화를 중시하는 구조는 전문적 관료제이다.

ㄷ [o] 기계적 관료제는 작업과정(업무) 표준화가 나타나는 기술구조를 구성한다.

ㄹ [o] 전문적 관료제에서는 수평 · 수직적 분권이 모두 나타난다. 또한 전문적 관료제는 안정되지만 복잡한 환경에 놓여있기 때문에 공식화가 어려워 환경변화에 신속하게 적응하기 어렵다.

ㅁ [×] 기계적 관료제에 대한 설명이다. 애드호크라시는 기본적인 과업 흐름 밖에서 발생하는 예외적 · 비정형적 과제를 해결하기 위해 생성된다.

H.Mintzberg의 조직유형론

분류		단순구조	기계적 관료제	전문적 관료제	사업부제 구조	애드호크라시
조정 기제와 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/통합 필요	낮음	낮음	높음	낮음	높음
	집권/분권	집권	제한된 수평적 분권	수평 · 수직적 분권	제한된 수직적 분권	선택적 분권

11

중요도 ■■■ 난이도 ■■□ 2020 국가7급 인사조직론

허즈버그(Herzberg)의 욕구충족요인 이원론에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

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.

2020 9급 선행정학 p.353

정답 및 해설 답 ①

Herzberg(1966)는 동기유발과 관련하여 독립된 별개의 요인으로 불만요인과 만족요인을 제시했다. (a)불만요인(위생요인)은 물리적 · 환경적 · 대인적 요인으로서 불만족을 제거하는 데 그치지만, (b)만족요인(동기요인)은 직무요인으로서 직무 그 자체에 만족을 느끼게 한다.

☑ ② [○] 위생요인은 불만족을 제거하는 데 그친다. 즉, 단기적으로는 생산성을 높일 수 있으나 궁극적으로는 불가능하다.

③ [○] 위생요인은 불만을 제거하는 소극적 요인, 동기요인은 만족을 제공하는 적극적 요인이다.

④ [○] 불만요인과 만족요인은 독립된 별개이다. 즉, 불만의 역이 곧 만족은 아니며, 만족의 역이 불만도 아니다.

Herzberg의 욕구충족 2개 요인론

① 불만요인(위생요인)과 만족요인(동기요인)은 서로 별개(독립)

② 불만의 역이 곧 만족은 아니며 만족요인이 충족되어야 동기부여(생산성 증대)가 됨

요인	위생요인 (불만요인)	동기요인 (만족요인)
성격	물리적 · 환경적 · 대인적 요인(직무맥락 및 근무환경요인)	사람과 직무와의 관계(직무요인)
예	임금, 지위, 안전, 작업조건, 인간관계, 직무확대 등	성취감, 책임감, 승진, 인정감, 성장 및 발전, 직무충실 등

12

중요도 ■■□ 난이도 ■■□ 2020 국가7급 인사조직론

서번트 리더십(servant leadership)에 대한 설명으로 옳은 것은?

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.

2021 7급 선행정학 p.384

정답 및 해설 답 ④

서번트 리더십(발전적 리더십)이란 부하에 대한 리더의 봉사를 강조하는 리더십이다. 변혁적 리더십과 유사하나 변혁적 리더십보다 더 부하중심적이고 도덕적일 것을 요구한다. 즉, 부하들을 육성 · 지지하고 권한을 위임하는 종복정신 내지는 하인정신(servantship)을 강조한다.

☑ ① [×] 경제적 욕구와 교환관계를 중시하는 리더십은 거래적 리더십이다. 서번트 리더십은 변혁적 리더십과 유사하게 자기실현 욕구를 중시한다.

② [×] 서번트 리더십은 구성원들의 자율성을 강조한다. 즉, 조직 주도적인 리더십이 아니라 구성원 주도적인 리더십이다.

③ [×] 서번트 리더십은 구성원을 육성 · 지지하는 것이 단기적인 결과 · 과제보다 더 중요하다고 본다. 즉, 서번트 리더십은 사람을 우선시하여 장기적인 성과를 얻으려는 미래지향적 리더십이다.

리더십의 유형(오석홍)

행태론의 유형	권위형	임무중심의 지시 · 명령형	
	민주형	구성원의 참여를 강조하는 부하(인간관계)중심형	
	방임형	구성원의 자유행동에 의존(리더로서의 의미X)	
거래형과 변혁적 리더십	거래형	성과(노력)와 보상간 거래와 교환 중시(조건 보상과 예외 관리)	
	변혁적 리더십	안정보다는 변화를 추구하며 영감적 동기부여, 카리스마적 리더십, 지적자극, 개별적 배려 등 중시	
기타 리더십	카리스마적	리더의 특출한 능력으로 추종자들의 헌신과 일체감을 유도하는 리더십	변혁적 리더십의 하위개념(중첩)
	영감적	미래에 대한 구상(비전) 공유	
	발전적 리더십	변동에 헌신하는 리더십으로 종복정신(servantship)이 핵심. 리더의 봉사정신 강조가 변혁적 리더십과의 차이	
	분배된	단일의 지도자가 아닌 여러 사람에게 분배된 공유된 리더십	
	촉매적 리더십	연관성 높은 공공문제를 다루는데 촉매역할을 하는 리더십 ⇨ 정부부문에 요구되는 리더십	
	진실한	리더를 신뢰하고 따르게 만드는 리더십으로 리더의 솔직 · 투명하고 윤리적인 행동이 핵심	

13 중요도 ▬▬☐ 난이도 ▬▬☐ 2020 국가7급 인사조직론

직위분류제 수립절차를 순서대로 바르게 나열한 것은?

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

2021 7급 선행정학 p.531

정답 및 해설 답 ③

직위분류제 수립 절차는 (ㄴ)직무 조사(직무기술서 작성) → (ㅁ)직무 분석 → (ㄹ)직무 평가 → (ㄱ)직급명세서 작성 → (ㄷ)정급 순으로 이루어진다.

☑ ㄴ. 직무조사 : 개개 공무원이 실제로 수행하는 직무내용을 기술하게 하여 직무를 조사한다.
ㅁ. 직무분석 : 수집된 직무정보를 토대로 직무의 성질과 종류에 따라 직군 · 직렬 · 직류를 분류하는 과정이다.
ㄹ. 직무평가 : 직무의 곤란도와 책임도에 따라 등급 · 직급을 분류하는 과정이다.
ㄱ. 직급명세서 : 직급별로 직급명세서를 작성하여 정급의 지표를 제시한다.
ㄷ. 정급 : 직급명세서를 토대로 모든 직위를 해당 직군 · 직렬 · 직류와 등급 · 직급에 배정한다.

직위분류제의 수립절차

① 직무기술서의 작성 : 개개 공무원이 수행하는 직무내용을 기술하게 하여 직무를 조사하는 것
② 직무분석(Job Analysis) : 직무에 관한 정보를 체계적으로 수집 · 처리하는 활동으로 유사한 직위를 모아 직류를 만들고, 직류를 모아 직렬을, 직렬을 모아 다시 직군을 만드는 것
③ 직무평가(Job Evaluation) : 직무의 곤란도 · 책임도 등 직무의 상대적 비중 및 가치에 따라 등급과 직급을 결정하는 것
④ 직급 명세서의 작성 : 직급별로 명칭, 자격요건, 채용조건 보수 등 들을 명확히 규정하는 것
⑤ 정급(定級) : 모든 직위를 각각 해당 직군 · 직렬 · 직류와 등급 · 직급에 배정하는 것

14

중요도 ▬■■ 난이도 ▬■□ 2020 국가7급 인사조직론

근무성적평정 방법에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

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.

2021 7급 선행정학 p.558

정답 및 해설 답 ①

도표식 평정의 정의는 옳게 설명했으나 장단점이 틀리게 서술되었다. 도표식 평정은 평정서의 작성이 간단하고 평정이 용이하다는 장점이 있다. 그러나 평정요소가 자의적으로 선정되고 등급비교기준이 불명확하여 연쇄화, 집중화, 관대화의 오류를 낳는다는 단점이 있다.

☑ ②[○] 강제배분법은 피평정자들이 속할 우열 등급의 분포비율이 정규분포를 이루도록 설정하여 강제로 배치하는 방법이다. 따라서 절대평가의 단점인 집중화, 관대화 경향을 방지할 수 있다.

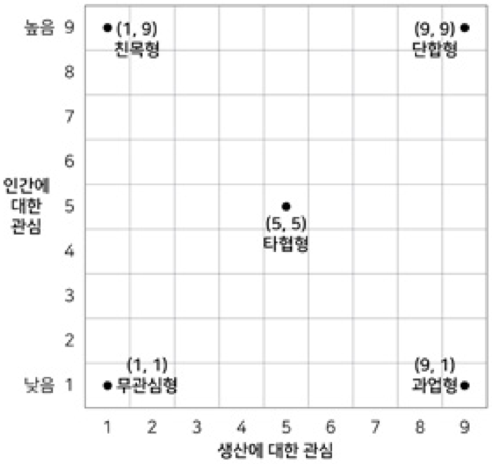
③[○] 다면평정법은 감독자뿐만 아니라 부하, 동료, 민원인(고객)까지 평정 주체로 참여하는 360도 평정방법이다. 감독자 평정은 수직적 계층구조와 부합하는 반면, 다면평정은 유기적 구조와 부합한다.

④[○] 중요사건기록법은 피평정자의 근무실적에 큰 영향을 주는 중요사건들을 평정자로 하여금 기술하게 하거나 해당되는 사건에 표시하게 하는 방법이다. 사실에 근거한 평가를 통해 근접효과를 예방할 수 있으나, 이례적인 돌출행동만을 강조하여 타인과 비교가 어렵다는 단점이 있다.

15

중요도 ▬■□ 난이도 ▬■□ 2020 국가7급 인사조직론

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



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.

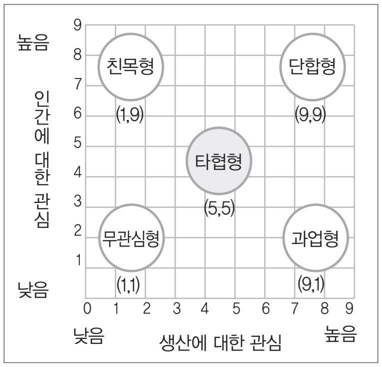
2021 7급 선행정학 p.379

정답 및 해설 답 ④

Blake & Mouton은 인간에 대한 관심과 생산에 대한 관심이라는 두 변수에 따라 81가지의 관리유형도인 관리그리드를 작성했다. 이들은 관리그리드를 통해 과업과 인간을 모두 중시하는 단합형(9, 9)이 가장 이상적이라고 주장했다.

☑ ① [ㅇ] 인간에 대한 관심과 생산에 대한 관심이 모두 낮다.
② [ㅇ] 인간에 대한 관심은 높으나 생산에 대한 관심은 낮다.
③ [ㅇ] 인간에 대한 관심은 낮으나 생산에 대한 관심은 높다.

Blake & Mouton의 관리그리드모형



16 중요도 ▬▬■ 난이도 ▬■□ 2020 국가7급 인사조직론

관료제의 부정적 행태에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

① 과잉동조(over-conformity)는 주권자인 국민의 의사를 지나치게 과대해석하여 절대화하는 행태이다.
② 목표의 전도(goal displacement) 현상은 조직의 실질적인 목표달성보다도 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.

2021 7급 선행정학 p.404

정답 및 해설 답 ①

과잉동조는 목표가 아닌 수단(법규, 규칙, 절차)에 지나치게 동조함으로써 목표를 수단과 대치시키는 것이다. 관료제는 주권자인 국민의 의사보다는 상급자에 대한 책임을 우선시한다.

☑ ② [ㅇ] 목표의 전도(전환)은 수단과 목표가 뒤바뀌는 현상을 말한다. 규정을 지나치게 중시하는 동조과잉으로 인하여 발생한다.
③ [ㅇ] 실제 내용보다는 번거롭고 까다로운 규칙, 규제, 절차, 문서나 형식을 지나치게 강조하여 국민의 불편을 가중시킨다. 번문욕례라고도 한다.
④ [ㅇ] 할거주의 또는 국지주의는 지나친 분업으로 인하여 자기가 속한 부서의 입장만 생각하고 타 부서에 대해서는 배타적인 입장을 취하는 폐쇄적 현상을 말한다.

관료제의 병리

① 민주성 · 대표성 제약 : 실적 · 능력 중심의 채용
② 동조과잉 : 규칙이나 법규에의 집착으로 목표와 수단이 전도되는 목표의 전환 또는 무사안일주의(Merton & Gouldner)
③ 번문욕례 : 문서와 형식에의 집착
④ 인격 상실 : 몰인간적 초연성(인간의 성장 · 발전 저해)
⑤ 전문가적 무능 : 한가지 일에만 길들여져 안목이 좁아지는 현상
⑥ 할거주의 : 전문화와 기능별 편제로 자기가 속한 집단에의 집착과 편협한 안목(Selznick)
⑦ 변동에 대한 저항
⑧ 독선주의, 기밀주의 : 밀실행정과 무책임성
⑨ 피터의 원리 : 무능력수준까지 승진 ⇨ 이원적 권력관, 능력과 지위의 부조화(행정적 권한과 전문적 권력의 불일치)
⑩ 관료제국주의 : 관료들의 권한행사영역이 계속 확장(Parkinson)

17 중요도 ■■■ 난이도 ■■□ 2020 국가7급 인사조직론

〈보기 1〉의 조직이론과 그에 대한 〈보기 2〉의 설명을 바르게 연결한 것은?

〈보기1〉

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

〈보기2〉

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

2021 7급 선행정학 p.447

정답 및 해설 답 ②

연결이 바르게 된 것은 ②이다.

☑ ㄱ. [조직군 생태론] 조직은 환경의 절대적 영향을 받아 번성 · 쇠퇴한다고 보는 극단적인 환경주도론이다. 환경이 조직을 선택하므로 환경적소와 제도적 동형화를 중시한다.

ㄴ. [역사적 신제도주의 이론] 역사적 신제도주의 이론은 경로의존성을 강조한 정치적 신제도주의 이론이다. 신제도론으로서 (구제도론과 달리) 공식적인 제도뿐만 아니라 규칙, 신념, 가치 등을 분석의 대상으로 보았다. 이 이론에 따르면 제도는 경로의존성에 따라 장기간 지속되고, 변화도 쉽지 않다.

ㄷ. [조직경제학 이론] 주인–대리인 이론은 시장경제학의 관점을 조직이론에 도입한 조직경제학에 속한다. 주인–대리인 이론은 역선택과 도덕적 해이로 인해 시장이 실패함을 보여준다. 또한 대리손실을 극소화하기 위한 방안으로 정보의 균형화, 대리인에 대한 감시 · 통제, 유인기제, 시장적 통제 등을 제시한다.

18 중요도 ■■□ 난이도 ■■□ 2020 국가7급 인사조직론

우리나라 중앙인사기관에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

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.

2021 7급 선행정학 p.514

정답 및 해설 답 ③

현재 우리나라 중앙인사기관인 인사혁신처는 독립합의형이 아니라 국무총리 소속의 비독립단독형(차관급) 기관이다.

☑ ① [o] 인사혁신처는 박근혜 정부 시절 세월호 침몰사고를 계기로 인사혁신과 공직 개혁을 목표로 출범하여 인사, 보수, 연금, 윤리, 복무 업무를 담당해 온 우리나라의 중앙인사기관이다.
② [o] 소청심사위원회는 인사혁신처 소속기관으로, 공무원의 불이익처분에 대한 소청을 심사하고 재결 형식으로 결정하는 합의제 인사기관이다.
④ [o] 인사혁신처는 국무총리 소속의 차관급 기관이다.

중앙인사기구의 유형

		합의성	
		유	무
독립성	유	독립합의형 1)	독립단독형
	무	비독립합의형 2)	비독립단독형 3)

주 1) 실적주의 초기형태로서 1978년 이전 펜들턴법에 의해 창설된 미국의 인사위원회(CSC) 및 현재의 실적제보호위(MSPB)
2) 2008년 이전 우리나라의 중앙인사위원회 (대통령직속) 및 현재의 소청심사위(인혁처 소속)
3) 현재 우리나라의 인사혁신처(구 안전행정부)나 미국의 인사관리처(OPM)

19 중요도 ■■□ 난이도 ■■■ 2020 국가7급 인사조직론

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

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 합리적목표모형(rational goal model)은 조직의 능률성과 생산성 증대를 목적으로 한다.

④ 내부과정모형(internal process model)은 인적자원개발 및 내부구성원의 가치인정을 목적으로 한다.

2021 7급 선행정학 p.99

정답 및 해설 답 ④

퀸과 로보(Quinn & Rohrbaugh)는 경쟁가치모형에서 효과성을 평가하는 모형 4가지를 제시하였다. 그 중 내부과정모형은 내부지향적 통제모형으로서 안정성, 통제와 감독, 균형을 목적으로 한다. 인적자원개발 및 내부구성원의 가치인정을 목적으로 하는 모형은 내부지향적 유연모형인 '인간관계모형'이다.

☑ ① [o] 경쟁가치모형은 (a)지향에 따라 조직과 인간, (b)구조에 따라 유연성과 통제로 기준을 설정하여 4개 모형을 제시하고, 각 모형마다 (c)목표와 수단이 다르다는 것을 설명하려 한 통합적 분석틀이다.

② [o] 개방체제모형은 외부지향적 유연모형이다. 성장, 자원획득, 환경적응을 목적으로 하며 발전(혁신)문화와 부합한다.

③ [o] 합리적 목표모형은 외부지향적 통제모형이다. 생산성, 능률성, 수익성을 목적으로 하며 합리문화와 부합한다.

효과성 평가를 위한 경쟁적 가치 접근법(Quinn & Rohrbaugh) [1]

초점(지향) / 구조	조직(외부)	인간(내부)
통제	〈합리목표모형〉 – 합리문화 [2] • 목적 : 생산성, 능률성 • 수단 : 기획, 목표설정, 합리적 통제	〈내부과정모형〉 – 위계문화 • 목적 : 안정성, 통제와 감독, 균형 • 수단 : 정보관리, 의사소통
유연성	〈개방체제모형〉 – 발전(혁신)문화 • 목적 : 성장, 자원획득, 환경 적응 • 수단 : 유연성, 용이함	〈인간관계모형〉 – 집단문화 • 목적 : 인적자원 발달, 팀워크, 능력발휘, 구성원 만족 • 수단 : 응집력, 사기

1) 하나의 조직도 성장단계에 따라 적용모형이 달라진다.

2) Quinn 등은 경쟁적 가치접근법을 통하여 조직효과성모형을 조직문화유형론으로까지 연계 · 발전시켰다.

20 중요도 ■■□ 난이도 ■■□ 2020 국가7급 인사조직론

고위공무원단제도에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

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 성과계약등 평가에 의한다.

2021 7급 선행정학 p.537

정답 및 해설 답 ③

국가공무원법 제2조의2(고위공무원단)에 따르면 감사원은 고위 감사공무원단을 별도로 운영한다. 또한 지방직을 대상으로는 고위공무원단 제도가 시행되지 않고 있다.

☑ ① [o] 직위분류제를 확립해왔던 미국은 영국이나 우리나라와 달리 SES를 통해 상위직에 계급제를 도입하려는 노력을 하고 있다. 반면 계급제 전통이 강했던 영국은 대처 행정부 이후 전문가주의와 직위분류제 요소를 도입해왔다.

② [o] 우리나라 고위공무원단제도는 미국과 달리 부처 단위의 폐쇄적 계급제 · 직업공무원제 풍토를 개선하기 위해 도입되었다. 우리나라 고위공무원단제도는 고위직의 자질 향상과 안목 확대, 부처간 협의 촉진, 업무의 성취동기 부여 등을 목적으로 한다.

④ [o] 고위공무원단은 직무성과계약제에 따라 평가받는다. 1년 단위로 기관장과 성과계약을 체결하고, 성과계약 등에 의하여 5등급 상대평가를 받는다.