

1 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.

해설

- ① (×) 집권화에 대한 설명
- ② (○) 조직의 구조의 기본변수 중 복잡성은 조직이 얼마나 나누어지고 흩어졌는가의 정도 즉, 분화의 정도(degree of differentiation)를 말하며, 분화에는 수직적 분화(계층화), 수평적 분화(기능별 분업), 공간적 분화가 있다.
- ③ (×) 공식화에 대한 설명
- ④ (×) 수평적 분화가 아니라 수직적 분화(계층화)에 대한 설명

※ 조직구조의 기본변수

복잡성(complexity)	분화(분업)의 정도	
	수평적 분화	직무의 종류·성질별 부문화(예 행정부의 각 부처의 구분)와 직무의 전문화(분업화).
	수직적 분화	계층화. 조직 내의 책임과 권한이 나뉘어 있는 계층의 양태(조직 내 계층의 수).
	공간적 분산	인원·시설의 지역적 분산.
공식성(formalization)	조직 내의 직무가 표준화되어 있는 정도. 조직구성원의 행태에 대해 조직이 규칙·절차에 의존하는 정도	
집권성(centralization)	의사결정권·지휘감독권이 어느 개인, 계층, 집단에 집중되거나 위임되어 있는 정도. 상층부나 소수에게 집중되면 집권성이 높고, 하층부나 다수에게 분산되면 집권성이 낮아짐.	

답 ②

2 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.

해설

- ① (○) 계급제 - 폐쇄형 임용 - 일반행정가주의 / 직위분류제 - 개방형 임용 - 전문행정가주의
- ② (×) 계급제는 직무관련 전문지식보다는 일반상식을 중시하며 직무체계가 정교하게 분화되지 못해 정확한 교육훈련수요 파악이 어렵지만, 직위분류제는 직무분석과 직무평가 등을 통해 직무에서 요구되는 능력 정도를 파악할 수 있으므로 교육훈련수요 파악이 용이하다.
- ③ (○) 직위분류제는 직무의 권한과 책임소재가 명확하여 권한과 책임을 둘러싼 갈등의 사전방지가 가능하지만, 수평적 갈등이 발생할 경우 전문행정가적 특성으로 인해 조정이 곤란하다. 계급제는 권한·책임한계가 불명확하므로 갈등의 사전예방이 어렵지만, 수평적 갈등이 발생할 경우 일반행정가적 특성으로 인해 조정이 더 용이하다.
- ④ (○) 직위분류제는 인사관리의 탄력성·융통성(배치전환 곤란)이 낮고 개방형임용제이므로 신분보장이 어렵다. 계급제는 인사관리의 융통성(배치전환 용이)이 높고 폐쇄형 임용제도를 취하므로 신분보장이 용이하다.

답 ②

3 내부임용에 대한 설명으로 옳은 것은?

- ① 전직은 동일한 직렬과 직급 내에서 직위만 바꾸는 것을 의미한다.
- ② 전보는 상이한 직렬의 동일한 계급 또는 등급으로 수평 이동하는 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.

해설

- ① (×) 전보에 대한 설명
② (×) 전직에 대한 설명

전직(轉職)	동일한 등급·계급 내에서 상이한 직렬 로 수평 이동 - 원칙적으로 전직시험 필요 (직위분류제적 요소).
전보(轉補)	• 동일 직급, 동일 직렬 내에서의 직위(보직)의 변경 , 고위공무원단 직위 간 보직변경 - 시험 필요 없음 . • 필수보직기간 준수 (전보 제한 기간) : 임용된 날부터 3년 으로 하되, 실장·국장 밑에 두는 보조기관 또는 이에 상당하는 보좌기관인 직위에 보직된 3급 또는 4급 공무원과 고위공무원단 직위에 재직 중인 공무원은 2년 으로 함.

- ③ (×) 승진에 대한 설명. 승급은 같은 계급 또는 등급 내에서 호봉이 높아지는 것으로 직무의 곤란도·책임도의 증대는 이뤄지지 않는다.
④ (○) **강임과 강등**

강임	의의	같은 직렬 내에서 하위 직급에 임명하거나 하위 직급이 없어 다른 직렬의 하위 직급으로 임명하거나 고위공무원단에 속하는 일반직공무원을 고위공무원단 직위가 아닌 하위 직위에 임명하는 것. 징계의 유형이 아님.
	사유	① 직제 또는 정원 변경이나 예산 감소 등으로 직위가 폐지되거나 하위의 직위로 변경되어 과원이 된 경우 ② 본인이 동의한 경우
	우선임용	강임된 공무원은 상위 직급 또는 고위공무원단 직위에 결원이 생기면 우선 임용됨. 다만, 본인이 동의하여 강임된 공무원은 본인의 경력과 해당 기관의 인력 사정 등을 고려하여 우선 임용될 수 있음.
강등	의의	징계의 유형으로 1계급 아래로 직급을 내리고 공무원 신분은 보유하나, 3개월간(1~3개월간×) 직무에 종사하지 못하며, 그 기간 중 보수의 전액을 감함. *고위공무원단 소속 공무원은 3급으로 임용, 연구관 및 지도관은 연구사 및 지도사로 임용
	적용 예외	계급을 구분하지 않는 공무원(예 전문경력관)과 임기제공무원에는 강등 적용 안 함.
	승진·승급 제한	징계처분 집행(3개월)이 끝난 날부터 18개월간 승진·승급 제한

답 ④

4 던컨(Duncan)의 조직환경 불확실성 유형과 이에 기초한 조직 구조와의 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.

해설

- ① (×) 낮은 불확실성의 조직환경 : 환경이 단순, 변화가 안정적.
② (×) 다소 낮은 불확실성의 조직환경은 기계적 구조가 적합
④ (×) 높은 불확실성의 조직환경은 유기적·분권적 구조가 적합.

• 던컨(Duncan)의 조직환경 분류

구분		환경의 복잡성(고려할 환경요소의 수)	
		단순(simplicity)	복잡(complexity)
환경의 동태성 (환경요소의 변화 정도)	안정 (static)	낮은 불확실성 • 기계적 구조가 적합 : 공식적·집권적 예 맥주유통업체, 음료수병 제조회사	다소 낮은 불확실성 • 기계적 구조가 적합 : 공식적·집권적 예 종합대학, 병원, 보험사
	동태 (dynamic)	다소 높은 불확실성 • 유기적 구조가 적합 : 참여적·분권적. 공식성 낮음 예 PC, 장난감 제조업체, 음반산업	높은 불확실성 • 유기적 구조가 적합 : 참여적·분권적. 공식성 낮음 예 석유회사, 우주항공기업

답 ③

5 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.

해설

- ④ (○) 국회 위원회 수석전문위원이나 헌법재판소장 비서실장은 별정직으로 보한다. 별정직은 비서업무 등을 수행 하는 특수경력직이기 때문에 임용절차나 방법은 일반직과 다르지만 보수는 일반직 계급에 상당하는 보수를 받는다.
①은 경력직 중 일반직, ②는 경력직 중 특정직, ③은 특수경력직 중 정무직에 대한 설명.

• 국가공무원법 제2조(공무원의 구분)

- ② “경력직공무원”이란 실적과 자격에 따라 임용되고 그 신분이 보장되며 평생 동안(근무기간을 정하여 임용하는 공무원의 경우에는 그 기간 동안을 말한다) 공무원으로 근무할 것이 예정되는 공무원을 말하며, 그 종류는 다음 각 호와 같다.
1. 일반직공무원 : 기술·연구 또는 행정 일반에 대한 업무를 담당하는 공무원
 2. 특정직공무원 : 법관, 검사, 외무공무원, 경찰공무원, 소방공무원, 교육공무원, 군인, 군무원, 헌법재판소 헌법연구관, 국가정보원의 직원, 경호공무원과 특수 분야의 업무를 담당하는 공무원으로서 다른 법률에서 특정직공무원으로 지정하는 공무원
- ③ “특수경력직공무원”이란 경력직공무원 외의 공무원을 말하며, 그 종류는 다음 각 호와 같다.(개정 2012. 12. 11., 2013. 3. 23.)
1. 정무직공무원
 - 가. 선거로 취임하거나 임명할 때 국회의 동의를 필요한 공무원
 - 나. 고도의 정책결정 업무를 담당하거나 이러한 업무를 보조하는 공무원으로서 법률이나 대통령령(대통령비서실 및 국가안보실의 조직에 관한 대통령령만 해당한다)에서 정무직으로 지정하는 공무원
 2. 별정직공무원 : 비서관·비서 등 보좌업무 등을 수행하거나 특정한 업무 수행을 위하여 법령에서 별정직으로 지정하는 공무원

답 ④

6 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.

해설

① (○)

평가센터법 (AC : Assessment Center)	실제 직무상황과 유사한 상황에 대한 과제를 부여하고 훈련된 평가자들이 해당과제 수행상황을 관찰하여 조직이 요구하는 역량을 갖추고 있는지를 사전에 검증·평가하는 기법. 핵심요소로는 ㉠ 평가하려는 역량 도출(역량모델링), ㉡ 평가도구 개발, ㉢ 훈련된 평가자
행동사건면접법 (BEI : Behaviour Event Interview)	요구되는 역량을 사전 검증하는 평가센터법과 달리, 과거행위를 기준으로 한 역량평가기법. 과거의 행동으로 미래행동을 예측하는 구조화된 면접기법으로 피평가자의 성과사례를 탐문하여 역량을 파악. 과거에 주요한 업무상황에서 당사자들이 실제로 행동했던 내용(성공 및 실패사례)을 자세히 기술하도록 하여 그 내용을 분석. STAR라는 평가도구 활용 • S(Situation) : 언제 어떤 상황이 발생했나요? • T(Task) : 그때 본인은 어떤 업무를 맡았나요? • A(Action) : 문제해결을 위해 어떤 행동을 했나요? • R(Result) : 결과는 어땠나요?

- ③ (×) 직무기반 인적자원관리의 문제점을 극복하기 위한 대안으로 역량기반 인적자원관리라는 새로운 개념이 제시되고 있다
- ④ (○) 역량개념의 구성요소인 KSAs는 지식(Knowledge), 실무기술(Skill), 실무능력(Ability)을 의미함

답 ③

☞ 역량중심 인적자원관리(Competency-based HRM)

1. 서론

전통적으로 조직의 목표달성을 위해서는 조직의 각 직무를 효과적으로 수행해야 한다고 생각했으므로 조직 목표달성에 필요한 직무들을 선정하여 순서대로 나열하고 인적자원을 직무가 수행되는 현장에 배치했다. 그렇게 되면 자동적으로 산출물이 나오고 원래 계획했던 조직목표에 이르는 수준이 된다고 여겼다. 이를 ‘직무중심(job-based)의 인적자원관리’라고 불렀다. 그러나 이는 조직목표에 맞는 산출을 미리 예측하고 모든 직무 프로세스를 거기에 맞춘 것이므로, 직무 진행 도중에 창조적인 변화나 갑작스런 예외에 즉각적으로 대응하기 어려웠다. 따라서 오늘날은 인간중심(person-based)의 역량중심 인적자원관리가 필요하게 되었다. 인간이 단지 기계의 부속품처럼 미리 정해진 수준까지만 일하는 허수아비가 아니라, 기발한 창조력과 새롭게 대응하는 능력을 가진 점에 착안하여 조직구성원에게 이러한 역량을 발휘할 수 있는 기회를 주는 관리가 역량중심 인적자원관리이다.

2. 역량중심 인적자원관리(Competency-based HRM)

(1) 대두 배경

환경 변화 조직 인사 유연성 다기능화, 학습조직화 다양한 직무 변화	⇒	직무중심 인적자원관리의 한계 경직된 직무관리 단선적 경력관리 전문화보다 다기능인 강조	⇒	대안 역량중심의 인적자원관리
--	---	--	---	--------------------

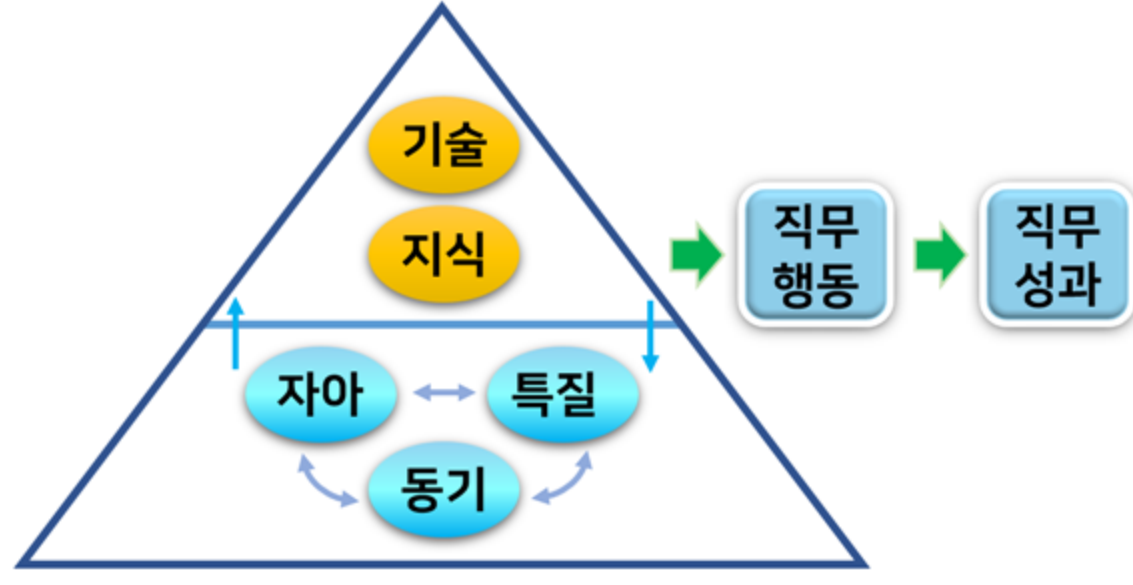
(2) 역량중심 인적자원관리의 의의

고성과자(High Performer)가 발휘하는 행동 특성, 즉 역량을 규명하고 이것을 인재의 선발·배치·평가 및 육성 등에 활용하는 것. 조직 성과 창출에 필요한 역량에 초점을 두고 관찰가능한 성과변수들로서 개인 차원의 지식·기술·태도(KSA)를 바탕으로 집단 차원의 팀워크, 작업프로세스를 개발시키며 궁극적으로 조직 차원에서 기업이 지속적 경쟁우위를 창출하도록 하는 인적자원관리

(3) 역량의 의미와 특징

- ① 역량의 의미 : 높은 성과를 내는 탁월한 고성과자(high performer)로부터 일관되게 관찰되는 심리적·행동적 특성으로서, 조직에서 성과를 지속적으로 올릴 수 있는 행동특성

② 역량개념의 구성요소



• Spencer & Spencer 역량 iceberg모델

- ㉠ 기술(skill) : 과업에 대한 숙련의 수준. 훈련과 경험으로 습득된 기술
- ㉡ 지식(knowledge) : 특정 분야에 대하여 가지고 있는 축적된 정보
- ㉢ 자아개념(self-concept) : 개인이 일시적으로 가지는 자아 이미지와 태도
- ㉣ 특질(trait) : 자신만이 갖고 있는 일관성 있는 성격과 반응
- ㉤ 동기(motive) : 어떤 행동을 하게 하는 가장 근원적 요인으로 목표를 향해 돌진하려는 의욕

기술과 지식은 비교적 쉽게 파악할 수 있지만, 자아개념·특질·동기는 일반인이 구분하여 측정하기 어려우므로, 실무에서는 Sparrow의 세 가지 차원인 KSA(Knowledge, Skill, Attitude) 및 기타 요소를 많이 활용하는 편임.

③ 역량의 특징

- ㉠ 상황대응적 : 개인의 역량은 조직이 제시하는 업적 기준과 직무수행환경에 따라 달라짐. 업적 기준에 의해 고성과자가 규정되며 경쟁환경에 따라 개인의 행동이 달라지기 때문임.
- ㉡ 유연적 : 역량은 환경 변화에 따라 조직에서 최근 또는 미래에 필요한 역량을 규명하고, 반대로 중요성이 감소되고 있는 기술을 규명하여 배제시킴
- ㉢ 관찰·측정 가능 : 역량은 구체적 행동으로 나타나므로 관찰 가능. 역량의 객관적 측정 및 측정결과의 환류 가능

• **직무중심 인적자원관리(Job-based HRM)** : 직무수행자의 개인적 특성보다는 담당 직무의 내용과 상대적 가치에 따른 인적자원관리. 필요한 직무를 사전에 명확히 분석·평가하여 직무에 적합한 자역요건(기술·지식·능력 등)을 갖춘 적합한 인재를 선발·관리

• **직무의 특징**

- ㉠ 종립적 : 누가 수행하든 관계없이 직무 내용이 정해져 있음. 직무수행자의 능력에 따라 직무 내용이 달라지지 않음.
- ㉡ 안정적 : 직무 내용은 안정적으로 유지되어야 함.
- ㉢ 객관적 : 누구나 이해가능하도록 직무정보를 구체적 행동으로 표현해 직무목적과 표준성과를 명백히 함

(4) 직무중심인적자원관리와의 비교

구분	직무중심 인적자원관리(Job-based HRM)	역량중심 인적자원관리(Competency-based HRM)
전제조건	직무분석과 직무평가	역량분석·역량모델링을 통한 역량 사전 구축
강점	동일노동 동일임금의 실현	인력의 유연한 활용 가능
약점	직무관리의 경직성	역량 평가의 어려움
적합한 상황	안정적 환경	변화의 속도가 빠른 환경
평가의 목적	(직무수행능력) 관리에 초점	(역량) 개발에 초점
확보관리 (모집·선발)	직무가 요구하는 자격요건을 가진자를 선발·배치 직무기술서와 직무명세서에 따른 채용 직무기준(직무명세서 상 직무가 요구하는 자격요건 기준)	역량기준 선발, 역량에 맞는 직무를 배치 공통역량·기능역량·직무역량 보유 여부를 기준. 경력기준(직무가 요구하는 자격요건 + 지원자의 현재 및 잠재능력)
개발관리	직무가치를 위주로 한 배치전환 직무에서 요구되는 인적 자격요건 중심으로 교육훈련	KSA를 기반으로 한 능력의 개발 창의력 향상 및 유연한 사고력 증진에 초점을 둔 교육훈련
평가관리	직무에 기반한 관리형 고과 / MBO의 활용	미진한 부분을 파악하기 위한 개발형 고과 / BSC의 활용
보상관리	직무평가를 기반으로 한 직무급(직무의 상대적 가치 기준)	역량모델링을 활용한 역량급·직능급(보유 역량 범위·수준 기준)

7

학습조직(learning organization)의 특성인 것만을 모두 고르면?

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

① ㉠, ㉡, ㉢

② ㉠, ㉢, ㉤

③ ㉠, ㉡, ㉢, ㉣

④ ㉡, ㉢, ㉣, ㉤

해설

- ㉠ (×) 변화발생상황에 있어서 자기정체성이나 안정성은 고전적인 관료조직의 특성이고 학습조직은 변화(안정적 상태의 상실)를 특징으로 한다.
- ㉡ (×) 학습조직은 개인학습보다 팀학습·집단학습 같은 조직적 학습이나 사회적 학습을 중시하며 경쟁보다는 협력을 중시.

학습조직 특징인 것	학습조직 특징 아닌 것
개인적 권력(지식에 기반한 전문적 권력), 자기완성(개인적 숙련) / 다양한 분야의 전문성	조직적 권력(계층제적 권력) / 단일분야의 전문성
집단적 학습(팀 학습), 조직적 학습, 사회적 학습 중시	개인적 학습
비공식적·비정규적·자발적 학습 중시	공식적·정규적 교육·훈련 중시
협력·일체감·공생 / 조직간 경계의 최소화(강력한 조직문화)	경쟁 / 조직간 경계의 명확화
팀워크와 조직 전체를 강조하는 이윤공유 보너스(profit-sharing bonuses)와 지식급(pay for knowledge ; 지식수준 및 지식투자에 대한 기여의 대가로 지급되는 급여)	개인적 성과급
변화·변동(안정적 상태의 상실), 변화를 위한 학습	안정, 조직의 자기정체성

답 ①

❖ 학습조직의 특성(Daft 등)

- ① **사려 깊은 리더십(mindful leadership)** : 학습행위는 구성원의 자발적·주체적 노력에 의하여 진행되므로 학습조직의 리더는 '구성원의 기본행태를 안내할 조직의 목표·사명·핵심가치에 대한 통치이념을 설계하는 **사회건축가(social architecture)**', '**역할과 공유비전(shared vision)의 창조자**', '조직의 임무와 구성원을 지원하는 데 헌신하는 봉사자(servant leadership)'로서의 역할이 요구됨.
- ② **기본구성단위는 팀** : 조직의 문제를 인지하고 해결하는 학습조직의 기본 단위는 **프로세스 중심의 통합기능팀(cross-function team)**. 수직적 구조는 구성원 상하 간 거리감을 발생시키므로 수평적 구조를 강조.
- ③ **수평적·분권적 조직구조** : 급변하고 불확실한 환경에 필요한 신속적으로 대응하고 다양한 학습이 가능하도록 경계와 계층을 제거한 **네트워크 조직과 가상조직을 활용**하며 수평적·분권적 구조를 강조.
- ③ **조직구성원에 대한 권한부여(empowered employees)** : 학습을 촉진하고 시행착오적 학습이 가능하도록 구성원에게 권한을 부여하고 강화시켜 줌으로써 내적 동기를 부여하고 충분한 학습기회를 제공.
- ④ **협력적 Network를 통한 전략 수립** : 전략은 중앙집권적으로 수립되는 것이 아니라, 여러 방향에서 등장함. 고객 및 공급자와 직접 접촉하고 있는 일선의 조직 구성원이 조직문제 해결을 위한 전략 수립에 중요한 역할을 차지하고 공급자나 경쟁자와 협력적 네트워크를 통해 정보를 공유함으로써 조직의 전략 수립에 도움을 받음.
- ⑤ **체제론적(시스템적) 사고** : 개인학습으로 얻은 지식·정보·기술·경험 등이 팀 학습을 통해 소규모 조직단위의 집합적 학습으로 바뀐 후 전파 및 공유 활동을 통해 조직학습으로 발전하는 시스템적 사고를 중시. 따라서 **부분보다는 전체가, 개인의 능력보다는 조직의 능력이, 개인적 학습보다는 사회적 학습이 중요.**
- ⑥ **경계의 최소화와 강력한 조직문화(strong culture)** : 시스템적 사고를 위해 부서 간 경계를 최소화하고, 조직의 공동체 정신과 조직구성원 상호 간의 동정과 지원 정서(상호호혜), 공동생산, 협력, 일체감을 강조하는 강력한 조직문화를 지향.
- ⑦ **정보공유(share information)** : 조직 구성원이 문제의 인지와 해결을 위해서 정보를 공유해야 하므로 조직의 공식 자료는 항상 조직 구성원이 접근할 수 있고, 조직 구성원 간에 광범위한 의사소통을 장려.
- ⑧ **보상체계** : 개인별 성과급 보다는 팀워크와 조직 전체를 강조하는 **이윤공유 보너스(profit-sharing bonuses)**와 **지식급(pay for knowledge ; 지식수준 및 지식투자에 대한 기여의 대가로 지급되는 급여)** 제도를 도입.
- ⑧ **비공식적·자발적 학습** : 외부 특정 전문가를 중시하기보다는, 조직구성원 모두가 많은 분야의 전문가가 될 수 있도록 제도적인 도움을 제공. 따라서 공식적·정규적 교육·훈련 활동보다, 비공식적·비정규적으로 이루어지는 조직구성원들의 자발적 학습활동을 강조.
- ⑩ **관계지향성, 집합적 행동** : 관계지향성과 집합적 행동(collective action)을 장려하며 학습은 **공동참여와 공동생산**에 기반을 둠. 공유된 의문 및 통합적인 인식과 같은 방법을 통해 목표를 확인.
- ⑪ **유동적 과정** : **안정적 상태를 가정하지 않으며**, 변화를 위한 학습역량을 형성하고, 온라인 또는 대면적 학습에 기초한 미래 행동의 기반을 구축.
- ⑫ **개인적 권력 강조** : 관료제는 조직적 권력(계층제적 권력)을 강조하나 학습조직은 개인적 권력(지식에 기반한 전문적 권력)을 강조. 이러한 권력에 기초한 조직은 조직구성원 및 관리자의 요구에 부응하고 개인적·체계적인 학습을 증진시키는데 충분한 신속성을 지님.
- ⑬ **다양한 분야의 전문성 필요, 모든 구성원이 지식창출의 주체** : 구성원들은 다양한 분야의 전문성을 기반으로 관련 업무에 따라 자유로운 이동과 참여가 가능. 상사와 부하는 대등한 관계를 유지하며 상호 신뢰와 목표 공유를 통해 공동체 의식을 형성. 권한은 분권화되며 모든 구성원이 지식창출의 주체.

❖ 생게(P. Senge)의 학습조직을 위한 다섯 가지 수련(disциплиines)

- ① **자기완성[전문적 소양](personal mastery)** : 개인적인 비전을 지속적으로 명료화하고, 심화시키며, 자신의 비전과 현재상태 사이의 갭을 줄이기 위해 지속적인 학습활동을 전개함으로써 업무전반에 걸쳐 전문가적 수준이 되는 것을 말하며 창조적인 긴장이 유지될 때 형성됨.
- ② **사고의 틀[사고모형·세계관](mental model)** : 인식과 사고의 내면에 놓여있는 준거의 틀로 개인이 세상 조직에 적응해 가는 방식에 대해 가지는 신념. 성찰기술·탐구기술을 통해 잘못된 인식체계를 개선.
- ③ **공유된 비전(building shared vision)** : 조직이 추구하는 방향이 무엇이며, 왜 중요한 것인지에 대해 모든 조직원들이 공감대를 형성하는 것(**일체감과 사명에 대한 공감대**).
- ④ **집단적 학습[팀 학습](team learning)** : 구성원 간 진정한 대화와 집단적 사고의 과정을 통해 개인적 능력의 합계를 능가하는 지혜와 능력을 구축하게 하는 것. 학습조직은 개인적 학습보다 사회적 학습을 강조.
- ⑤ **시스템적 사고(systems thinking)** : 조직 내의 문제 파악 시 전체적인 틀 안에서 하부 구성요소들을 상호 연관시켜 생각하는 것으로 단편적인 사항에 대해 수동적으로 분석하는 접근방법이 아니라 행위 유형이 복잡하게 얽혀 있는 구조적 복잡성을 통찰할 수 있는 사고양식.

8

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.

해설

- ② (×) ▢ **통합적 협상** : 정보 공유도가 높음(정보를 공유하며 서로에게 이익이 되는 방법을 찾음), 쌍방향적 정보교환
 ▬ **배분적 협상** : 정보 공유도가 낮음(정보를 숨기고 선택적으로 활용, 정보 제공시 상대가 유리), 일방향적 정보교환

❖ **분배적 협상과 통합적 협상**

- ① **분배적 협상(distributive negotiation)** : 협상 당사자가 전체 자원을 한정된 것으로 보므로 협상을 zero-sum게임으로 인식(win-loss)하여 공격·경쟁·대립적 방식으로 협상을 진행하는 전략. 각각의 입장이 강경적이면 승패의 상황이 나타나고, 온건적이면 부분적 양보로 협상이 타결됨.
- ④ **통합적 협상(integrative negotiation)** : 협상 당사자가 전체 자원이 확장될 수 있다고 보므로 협상을 positive-sum 게임으로 인식(win-win)하여 전체 자원의 확대를 위한 협력을 통해 양자 간 새로운 이익을 창출하는 협상 전략. 이해를 조화시킴으로써 보다 큰 공동이익을 도출해내는 과정으로, 새로운 대안을 발견해 나가는 창조적 문제해결 과정.

구분	협상목표	자원 양	협상형태	이해 관계	관계의 지속성	협상 전략	자기주장 방식	정보공유	유사 전략
분배적 협상	상대방을 이기고 더 많은 이익을 차지(자기 몫 극대화) 파이 나누기. 정해진 협상이 이익을 분배	고정적 자원 양	자기 이익 증가, 타인 이익 감소(win-loss) zero sum game (영합게임)	상반 대립	단기간	비도덕적 기만적 술책	입장중심 협상(자기 입장을 주장)	낮음(정보를 숨기고 선택적으로 활용, 정보 제 공시 상대가 유리). 일방향적 정보교환	경쟁형·압박형·강요형 전략
통합적 협상	상호협조로 협상이익 자체를 크게 함(공동이익 극대화). 파이 늘리기(만들기).	유동적 자원 양	자기 이익 증가, 타인 이익 증가(win-win) positive sum game (정합게임)	조화·상호 수렴	장기간	도덕적 협조적 전략	이해중심 협상(상대방의 요구사항과 입장을 이해)	높음(정보를 공유하며 서로에게 이익이 되는 방법을 찾음). 쌍방향적 정보교환	협력형·포용형·문제해결형 전략

답 ②

9 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, 정직처분을 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.

해설

①② (○) • 국가공무원법 상 징계의 종류

경징계	견책 (譴責)	• 전과(前過)에 대해 훈계하고 회개하게 함. 공식적 징계절차에 의하고 인사기록에 남음. • 가장 가벼운 징계이며 사용빈도가 높음. 징계처분 집행이 끝난 날부터 6개월 간 승진·승급 제한.	교정 징계
	감봉 (減俸)	• 1개월 이상 3개월 이하의 기간, 보수의 1/3을 감함(2/3 지급). • 징계처분 집행이 끝난 날부터 12개월 간 승진·승급 제한.	
중징계	정직 (停職)	• 1개월 이상 3개월 이하의 기간, 그 기간 중 공무원 신분은 보유하나 직무에 종사하지 못하며, 보수의 전액을 감함. • 징계처분 집행이 끝난 날부터 18개월 간 승진·승급 제한	
	강등 (降等)	• 1계급 아래로 직급을 내리고 공무원 신분은 보유하나, 3개월간(1~3개월간×) 직무에 종사하지 못하며, 그 기간 중 보수의 전액을 감함. *고위공무원단 소속 공무원은 3급으로 임용, 연구관 및 지도관은 연구사 및 지도사로 임용. • 징계처분 집행이 끝난 날부터 18개월간 승진·승급 제한. • 계급을 구분하지 않는 공무원과 임기제공무원에는 강등 적용 안 함.	
	해임 (解任)	• 공무원을 강제 퇴직시키는 처분. 3년간 공직 취임 제한, 원칙적으로 퇴직급여에 영향 없음. • 단, 금품·향응 수수, 공금 횡령·유용으로 해임된 공무원의 경우 퇴직급여는 재직기간이 5년 이상인 자는 1/4을, 5년 미만인 자는 1/8을 감액 지급하고, 퇴직수당은 1/4을 감액 지급.	배제 징계 (공무원 신분 상실)
	파면 (罷免)	• 공무원을 강제 퇴직시키는 처분. 5년간 공직 취임 제한, 퇴직급여는 감액 지급. • 퇴직급여는 재직기간이 5년 이상인 자는 1/2을, 5년 미만인 자는 1/4을 감액 지급하고, 퇴직수당은 1/2을 감액 지급.	

- ③ (○) 행정부 공무원의 소청심사는 인사혁신처 소속 소청심사위원회 관할. 국회, 법원, 헌법재판소 및 선거관리위원회 소속 공무원의 소청에 관한 사항을 심사·결정하게 하기 위하여 국회사무처, 법원행정처, 헌법재판소사무처 및 중앙선거관리위원회사무처에 각각 해당 소청심사위원회를 둔다.
- ④ (×) 소청 사건의 결정은 재적위원 2/3 이상 출석과 출석 위원 과반수의 합의에 따름.
단, 중징계 처분(파면·해임·강등·정직) 취소·변경 및 효력유무·존재여부 확인의 경우 재적위원 2/3 이상 출석과 출석 위원 2/3 이상의 합의에 따름.

• 국가공무원법 제14조(소청심사위원회의 결정)

- ① 소청 사건의 결정은 재적 위원 3분의 2 이상의 출석과 출석 위원 과반수의 합의에 따르되, 의견이 나뉘어 출석 위원 과반수의 합의에 이르지 못하였을 때에는 과반수에 이를 때까지 소청인에게 가장 불리한 의견에 차례로 유리한 의견을 더하여 그 중 가장 유리한 의견을 합의된 의견으로 본다.
- ② 제1항에도 불구하고 파면·해임·강등 또는 정직에 해당하는 징계처분을 취소 또는 변경하려는 경우와 효력 유무 또는 존재 여부에 대한 확인을 하려는 경우에는 재적 위원 3분의 2 이상의 출석과 출석 위원 3분의 2 이상의 합의가 있어야 한다. 이 경우 구체적인 결정의 내용은 출석 위원 과반수의 합의에 따르되, 의견이 나뉘어 출석 위원 과반수의 합의에 이르지 못하였을 때에는 과반수에 이를 때까지 소청인에게 가장 불리한 의견에 차례로 유리한 의견을 더하여 그 중 가장 유리한 의견을 합의된 의견으로 본다

답 ④

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

- ① 조직구성원이 장기적인 경력 목표를 설정하고 이를 달성하기 위한 경력계획을 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.

해설

①② (○) • 경력개발제도(career development program : CDP)

- ㉠ 조직의 요구와 개인의 요구가 일치되도록 개인의 경력목표를 설정하고 이를 달성하기 위한 경력계획을 수립하여 각 개인의 경력을 개발하는 활동.
- ㉡ 부처의 조직을 몇 개의 전문분야와 하나의 공통분야로 구분하고 개인별 전문분야를 지정하여 지정된 전문분야 내에서 인사관리를 실시. 전문분야 내에서 이동할 수 있도록 보직경로를 운영하고 교육훈련과 연계.
- ㉢ 연공서열 위주의 Z자형 순환형 보직경로를 직급별 맞춤형으로 개선.
- ㉣ 조직의 효율성 극대화와 개인의 생애설계 욕구를 결합시킨 제도로써 조직의 수요와 개인의 욕구가 전문성이라는 공통분모에서 접점을 찾아 결합된 인사시스템 - 개인이 제시한 경력목표(자신이 도달하고자 하는 미래의 최종 직위)와 조직이 제시한 경력경로(조직의 수요에 입각한 직무이동경로)를 전문성이라는 공통분모 하에서 서로 접목시키는 인사관리활동.

③ (○) • 경력개발제도의 한계와 극복방안

한계	극복방안
구성원의 비현실적인 경력목표 설정(지나치게 자기중심적인 경력발전을 원함)	조직구성원이 조직체의 상황 및 목표와 함께 자기평가를 통해 자신의 정확한 위치를 파악하게 함
직원의 인기직위 추구(빠른 승진경로 선호)	구성원의 인식 전환, 인기직위와 비인기직위 간 형평성 확보
CDP에의 지나친 의존(지나치게 조직에 의존)	경력개발계획의 작성 및 최종적 책임은 자신이라는 인식을 갖게 함
인사관리에 비활용	인사관리에 적극적 활용
순환보직의 문제	정해진 전보제한기간(필수보직기간)의 준수가 필요
유능한 인재에 대한 상사의 욕심(타 부서로의 이동을 막음)	상사평가시 직원육성성적을 평가지표에 포함
지원 인프라의 부족	체계적으로 지원할 수 있는 통합적인 인사정보 시스템의 구축
다른 인사관리 제도와의 연계 미비 등	장기적으로 통합적이고 전략적인 인사관리시스템의 구축이 필요
경력정체 및 침체(신체적 노화와 능력 감퇴, 조직의 구조 개편 및 감축관리 등으로 인해)	거시적 차원에서 미래 환경을 고려한 전략적 인사관리계획 및 시스템 구축

④ (×) 인재양성의 원칙은 인재는 외부영입이 아닌 가급적 내부에서 기존 인재를 적극적으로 계발·활용해야 한다는 원칙

☞ 경력개발의 원칙

자기주도(상향식) 원칙	조직구성원 스스로 적극적인 정보수집을 통해 경력목표와 경력개발계획 작성, 능동적으로 학습
인재육성 책임의 원칙	경력개발은 상사와 부하의 공동책임사항, 상급감독자는 소속직원에 대한 육성 역할, 인사부서는 경력개발 활동을 돕는 지원시스템 구축
분야별 보직관리 원칙	① 부처의 조직을 수개의 전문분야와 공통분야로 구분하고 공무원의 경력·전공·적성 등을 종합적으로 고려해 전문분야 지정. 보직경로설정모형은 'T'자, 'I'자, 'L'자, 'E'자형 등 각 부처별 실정에 맞게 선택 ② 행정직의 경우 I 자형, 기술직은 T자형을 원칙으로 각 부처의 업무실정에 맞도록 탄력적으로 설계. 고위공무원단을 제외한 3급 과장급 이하의 경력직에 대해 전문분야를 지정·관리하도록 함
직무와 역량 중심의 원칙 (적재적소 배치)	직급이 아닌 직무중심의 경력계획 수립(직무분석 결과의 활용), 직무에서 요구되는 역량과 개인 보유 역량간의 적합 여부 판단 및 필요역량 개발에 중점. ☑ 직급 중심의 원칙(x)
개방성·공정경쟁 원칙	경력개발 기회는 모든 직원에게 제공, 보직이동 기회도 역량을 갖춘 자에게 공정한 경쟁을 통해 제공

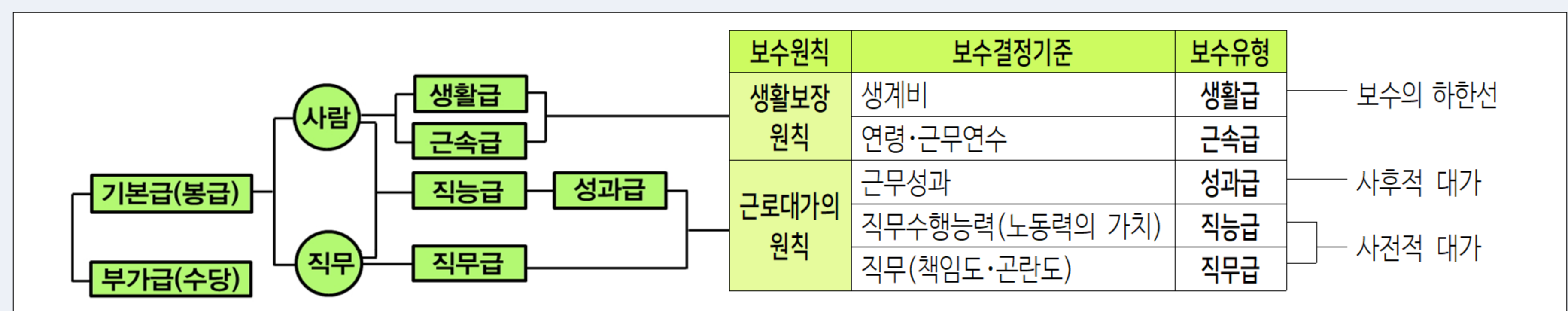
답 ④

11 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.

해설

- ① (×) 근속급은 연공(seniority)과 같은 인적 요소 기준에 의한 임금의 형태로, 동일 직무에 대한 동일 보수 확보가 곤란하다..
- ② (○) 직무급은 직무의 책임도·곤란도에 비례한 보수(동일 직무에 대한 동일 보수)가 지급되므로 직무와 보수간 공정성(형평성)을 높이고 개인별 임금차의 불만 해소가 가능.



직무급	- 직무의 내용·곤란도(난이도)·책임도를 기준으로 한 보수. 직위가 지닌 상대적 가치에 상응하는 보수. - 각 직무의 상대적 가치를 결정하기 위한 직무평가가 선행되어야 하며 일에 맞는 보수(job based pay, 동일직무에 대한 동일보수)를 통해 보수체계의 합리성(직무와 보수의 형평성)을 높임.	- 직무 중심 - 직위분류제·실적주의에서 중시
생계급 (생활급, 연령급)	- 공무원 및 그 가족의 기본적 생계유지의 필요에 대응하는 보수. - 지출과 상관성이 높은 공무원의 연령, 가족상황(가족 수, 자녀교육비)을 기준으로 하며 직무에 관한 요소가 반영되지 않음(모범적 고용주로서의 국가, 사회윤리적 요인 고려). 보수의 현실화와 적정화.	- 인간 중심 - 계급제·직업공무원제에서 중시
근속급 (연공급)	- 근속연수·경력·경험 등 속인적(屬人的) 요소의 차이에 따라 지급(호봉). 연장자를 우선하는 동양적 가치관과 관련됨. - 근무연수 증가에 따라 봉급이 증가하므로 근속을 장려하고 생계비 보장 기능도 하지만 정부 측의 인건비 부담 증가. - 폐쇄적 노동시장에서 일정한 노동력 확보 차원에서 유용한 제도이며 계급제·직업공무원제에서 강조.	
직능급 (능력급)	① 직무수행능력(현재능력 및 잠재능력)에 초점(skill-based pay)을 두고 지급(노동력의 가치를 기준). * 능력급은 공무원이 조직목적에 기여할 수 있는 능력을 지닌 정도에 따라 결정되는 보수이며 능력은 공무원이 가진 모든 능력이 아니라 조직목적에 기여할 수 있는 능력이다. 능력의 범위를 더욱 한정하여 직무별 능력을 기초로 하는 보수를 직능급이라 함. ② 일을 전제로 한 사람에 대한 보수 : 직무요소기준의 직무급(일에 대한 임금)과 인적요소기준의 근속급(사람에 대한 임금)의 혼합형태. 직무내용과 직무수행능력에 따라 보수 결정, 근무성적평가를 활용. ③ 보수를 직무수행능력과 연계시키는 것은 개인에게 학습과 자기개발, 생산성 향상에 동기를 제공하는 효과를 지님.	
성과급(능률·실적·업적급)	- 직무수행 성과(생산량, 현실적 공헌도)를 측정하여 그 결과에 따라 보수를 차등 지급하는 사후적 보수. - 성과급은 개인의 성과뿐만 아니라 집단의 성과도 반영해 사후적으로 결정되는 점에서 개인 능력을 중심으로 하며 사전적으로 결정되는 능력급과 다름.	

답 ①

12 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.

해설

- ① (×) 계급에 상관없이 가입할 수는 있으나 일정 업무에 종사하는 자는 가입이 제한됨

☞ 「공무원의 노동조합 설립 및 운영 등에 관한 법률」 상 공무원 노동조합 가입대상

가입 대상	① 일반직 공무원 ② 특정직공무원 중 외무영사직렬·외교정보기술직렬 외무공무원, 소방공무원 및 교육공무원(단, 교원 제외) ③ 별정직 공무원 ④ 위 ①부터 ③까지 해당 공무원이었던 사람으로서 노동조합 규약으로 정하는 사람
가입 불가	위 가입 가능한 범위에 해당하는 자라도 다음 공무원은 가입 불가. ① 업무의 주된 내용이 다른 공무원에 대하여 지휘·감독권을 행사하거나 다른 공무원의 업무를 총괄하는 업무에 종사하는 공무원 ② 업무의 주된 내용이 인사·보수 또는 노동관계의 조정·감독 등 노동조합의 조합원 지위를 가지고 수행하기에 적절하지 않은 업무에 종사하는 공무원 ③ 교정·수사 등 공공의 안녕과 국가안전보장에 관한 업무에 종사하는 공무원

- ② (×) 미국은 1947년 태프트 하틀리(Taft Hartley)법으로 연방공무원의 파업을 금지. 10개의 주정부에서는 단체행동권을 허용. 우리나라는 사실상 노무에 종사하는 공무원의 노조만 단체행동권을 포함한 노동3권이 인정되고 그 외의 공무원노조는 단체행동권이 인정되지 않는다.
- ③ (×) 공무원노조에 반대하는 입장에서는 실적주의를 저해한다고 보고 공무원노조에 찬성하는 입장은 실적주의를 강화시킨다고 봄.
- ① 실적주의 저해 : 공무원단체는 공무원의 신분보장을 지나치게 강조하고, 선임 위주의 인사원칙(연공서열에 의한 승진을 선호)을 내세움으로써 실적주의 인사원칙을 저해할 수 있고 **관리층의 인사권을 제약**하고 관리층과 비관리층 간 갈등을 조장할 수 있음.
- ④ 실적주의 강화 : 초기에는 공무원단체 활동과 실적제가 대립되는 측면도 있었지만, 현재는 두 제도가 양립하여 경제적인 편익의 증진, 고충처리의 문제, 승진·휴직·전보·교육훈련은 주로 공무원단체가 활동하며, 채용과 승진은 실적제가 지배함으로써 오히려 상승효과가 기대됨.
- ④ (○) 공무원은 **임용권자의 동의(고용노동부장관의 동의x, 소속장관의 허가x)**를 얻어 노동조합의 업무에만 종사할 수 있지만, 노조 전임자에 대해서는 **휴직명령**을 내려야 하며 전임기간 중 **보수를 지급하면 안 됨**.

답 ④

13 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.

해설

- ① (○) 공직 윤리는 공무원이 국민전체에 대한 봉사자로서 공무수행과정이나 공직이라는 신분 면에서 준수해야할 행동규범이나 가치기준으로 공무원이 입안하여 집행하는 정책의 내용도 윤리적이여야 한다는 의미도 지닌다. 공무원의 개인적 윤리기준은 공공의 신탁(public trust)과 관련되며 최근 OECD 국가들이 정부나 정책에 대한 불신 등 신뢰적자(confidence deficit)의 문제에 직면하면서 윤리적 정부가 부각되고 있다.
- ② (○) 현대 행정국가에서 행정기능의 양적 확대, 질적 전문화와 더불어 관료의 재량권·자원배분권 증대로 관료의 결정이 국민생활에 지대한 영향을 미치고, 행정의 정책결정권·가치판단기능 증대로 인해 행정권의 남용과 도덕적 해이의 가능성이 증대되면서 책임 있는 공직 수행이 필요하게 되었다.
- ③ (×) 잠재적 이해충돌에 대한 설명이다.

■ 이해충돌의 의미

공직자가 자신의 직무와 관련하여 공직자가 사적 이해관계를 갖고 있고, 사적 이해관계가 직무 수행에 부적절하게 영향을 미칠 수 있는 경우(사적 이해관계는 재정적·금전적 이해관계에 국한되지 않으며, 공직자에게 직접적으로 이익을 가져다주는 이해관계에 한정되는 것도 아님).

■ 이해충돌의 유형

- ㉠ 실질적(실제, actual) 이해충돌 : 현재 일어나고 있거나 과거의 어느 시점에서 발생하여 지금 발견되는 이해충돌
- ㉡ 잠재적(potential) 이해충돌 : 공직자가 미래에 관련 직무를 수행하게 될 경우 이해충돌이 발생할 수 있는 사적인 이해관계를 현재에 가지고 있는 경우에 발생
- ㉢ 외견상(apparent) 이해충돌 : 공무원의 사익이 부적절하게 공적 의무의 수행에 영향을 미칠 가능성이 있는 상태에서 부정적 영향이 현재화된 것은 아닌 상태

■ 잠재적 이해충돌과 실질적 이해충돌의 예시

잠재적 이해충돌	공직자 A씨의 배우자가 근무하는 회사에서 도시계획안을 신청했지만, A씨의 감독자가 신청서를 평가하는 경우	비록 A씨는 신청 자체를 평가하지 않지만 도시계획평가에 영향을 미칠지도 모름
-------------	--	--



실질적 이해충돌	공직자 A씨의 감독자가 A씨의 배우자가 근무하는 회사에서 신청한 도시계획안에 대한 2차 평가를 맡긴 경우	A씨의 직무는 바로 사익과 관련되며 부적절하게 A씨의 평가에 영향을 미칠 수 있음. A씨의 배우자는 A씨의 직무로 인해 이득이나 손실을 받을 수 있는 위치에 있음.
-------------	--	---

- ④ (○) 이해충돌 회피를 위한 제도
- ㉠ 국회법상 인사청문회
- ㉡ 공직자의 이해충돌 방지법(2022.5.19. 시행) : ㉠ 사적 이해관계에 영향 받지 않고 직무의 공정·청렴한 수행, 직무수행 관련 공평무사한 처신과 직무관련자 우대나 차별 금지, 사적 이해관계로 인해 공정·청렴한 직무수행 곤란시 직무수행 회피 등 이해충돌 방지, ㉢ 신고 및 제출 의무(사적 이해관계자 신고 및 회피·기피 신청, 공공기관 직무 관련 부동산 보유·매수 신고, 직무관련자와의 거래 신고, 퇴직자 사적 접촉 신고, 고위공직자 민간부문 업무활동 내역 제출), ㉣ 제한 및 금지 행위(가족 채용 제한, 수의계약 체결 제한, 직무 관련 외부활동 제한, 공공기관 물품 등의 사적 사용·수익 금지, 직무상 비밀 등 이용 금지)
- ㉢ 공직자윤리법 상 재산등록·공개, 주식백지신탁제, 퇴직공직자 취업제한, 외국 정부 등으로부터 받은 선물의 신고·인도
- ㉣ 공무원행동강령의 이해관계직무의 회피(이해충돌확인, 이해충돌 상담, 이해충돌 관리조치[일시적 직무재배정, 중립적인 제3자에 의한 관리, 인력재배치])

답 ③

14 양성평등채용목표제에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

- ① 교정직렬·보호직렬 및 성별을 구분하는 모집 직렬을 제외하고 선발예정 인원이 3명 이상인 5·7·9급 공무원 공개경쟁채용시험과 외교관후보자 선발시험에 적용된다.
- ② 인사혁신처가 실시하는 경력경쟁채용시험에 대해서는 필요시 시험공고에 명시하고 적용한다.
- ③ 먼저 도입되었던 여성채용목표제가 이 제도의 기원이다.
- ④ 당초 한시적 운영으로 정해졌으나, 연장되어 실시되었다.

해설

- ① (×) 3명 이상 ⇨ 5명 이상
- ②④ (○) 1996년 여성채용목표제 ⇨ 2003년 양성채용목표제. 2007년까지 5년간 시행되는 한시적 제도였으나 이후 5년 단위로 계속 연장 시행 중.

☒ 양성평등채용목표제(인사혁신처예규 균형인사지침)

1. 적용대상시험 : 다음 시험 중 선발예정인원 5명 이상인 시험단위를 대상. 단, 교정·보호직렬 및 성별구분모집직렬은 적용 제외
- ㉠ 5급 공무원 공개경쟁채용시험, 외교관후보자 선발시험, ㉡ 7급 공무원 공개경쟁채용시험, ㉢ 9급 공무원 공개경쟁채용시험
- ※ 인사혁신처가 실시하는 경력경쟁채용 시험에 대해서는 필요시 시험공고에 명시하고 적용
2. 채용목표인원 : 시험실시단위별 채용목표인원인원은 시험실시단계별 합격예정인원에 30%를 곱한 인원수
- ※ 선발예정인원 10명 이상인 경우 소수점 이하 반올림, 5명 이상 10명 미만인 경우 소수점 이하 버림

답 ①

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

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

① ㉠, ㉡, ㉣

② ㉠, ㉢, ㉤

③ ㉡, ㉣, ㉤

④ ㉢, ㉣, ㉤

해설

㉠, ㉡, ㉢은 유기적 구조의 특징. ㉣, ㉤은 기계적 구조의 특징

※ 기계적 구조와 유기적 구조

구 분		기계적 구조(전통적 구조)	유기적 구조(현대적 구조)
조직 특성	직무범위	좁은 직무범위(한계가 명확) - 과업의 전문화	넓은 직무범위(한계가 불명확)
	공식화	공식성 높음(통제 중심) - 표준운영절차(SOP)	공식성 낮음(재량·신축성 중심) - 적은 규칙·절차
	책임성	분명한 책임관계	모호한 책임관계
	의사소통	계층제	분화된 채널(다양한 의사전달 통로·수단) - 네트워크구조
	구성원 간 관계	공식적·물인간적 대면관계	비공식적·인간적 대면관계
	계층의 수	고층구조(수직적 분화 높음) - 통솔범위 좁음	저층구조(수직적 분화 낮음) - 통솔범위 넓음
	업무지시방식	명령과 지시, 통제	정보제공과 권고, 자발적 몰입
	의사결정방식	일방적 결정	참여에 의한 결정
	환경에의 적응	적응성 낮음	적응성 높음
	보 상	계급(계층)에 따른 큰 차이	계급(계층)에 따른 작은 차이
	조직구조의 경직성	높음(경직적·영속적 구조)	낮음(임시적·신축적 구조)
상황 조건	대표적 조직	관료제	학습조직
	조직목표	명확한 조직목표와 과제	모호한 조직목표와 과제
	과제의 성격	분업적 과제, 단순한 과제(독자적 수행)	분업이 어려운 과제, 복합적 과제(공동 수행)
	성과측정	성과측정 가능	성과측정 곤란
	동기부여	금전적 동기부여	복합적 동기부여(금전+자아실현+성취감 등)
	권 위	권위의 정당성 확보 권위의 근거는 공식적 지위	도전받는 권위(권위의 유동성) 권위의 근거는 정보 및 문제해결능력
	환경 상황	안정적 상황, 예측가능성 높음	불안정한 상황, 예측가능성 낮음

답 ②

16 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.

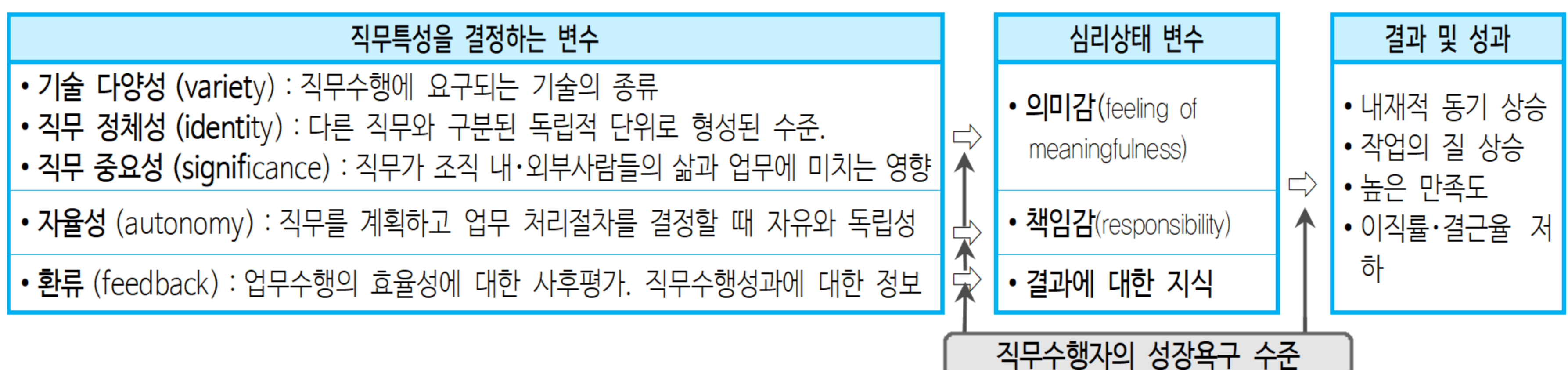
해설

- ① (×) 환류(feedback)에 대한 설명이다. 직무정체성은 직무가 다른 직무와 구분된 독립적 단위로 형성된 수준이다.

답 ①

※ Hackman과 Oldham의 직무특성이론(job - characteristic theory)

- ① 의의 : 직무의 특성(환경적 요인)이 개인의 심리상태(개인적 요인)와 결합되어 직무수행자의 성장욕구수준(growth need strength)에 부합될 때 그 직무가 구성원에게 더 큰 의미와 책임감을 주고, 긍정적인 동기를 유발시킨다는 이론. 개인의 성장욕구수준이 직무특성과 심리상태, 그리고 심리상태와 성과 간의 관계를 결정하는 변인으로 작용. 직무수행자의 성장욕구수준이라는 개인차를 고려하고, 구체적으로 직무특성(5개), 심리상태변수(3개), 성과변수(4개) 등의 관계를 제시했다는 측면에서 Herzberg의 이원론보다 진일보한 것.



- ② 직무특성과 잠재적 동가지수(motivating potential score : MPS)

$$\text{잠재적 동가지수} = \frac{(\text{기술다양성} + \text{직무정체성} + \text{직무중요성})}{3} \times \text{자율성} \times \text{환류}$$

직무특성변수 중 자율성과 환류가 동기부여에 가장 많은 영향을 미침.

③ 개인의 성장욕구와 관리전략

- ㉠ 직무차원과 결과 사이에는 개인의 성장욕구(존경·자아실현 욕구)가 조절작용을 하며, 직무의 질이 높아질 때 성장 욕구가 높은 사람은 다른 사람들보다 이러한 심리적 상태를 쉽게 경험하며 더 긍정적으로 변함.
- ㉡ 성장욕구수준이 높은 경우 다양한 기술을 갖추게 하고 직무의 정체성과 중요도를 높여주며 더 많은 자율성을 부여하고 직무수행의 결과를 즉시 알도록 한다면 동기가 유발됨.
- ㉢ 성장욕구수준이 낮은 경우 정형적이고 단순한 직무를 제공하면 직무자체에 대한 동기가 유발됨.

17

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 예로 들 수 있다.
- ③ 공식화의 수준이 높으며, 지원 참모 부문이 권력의 초점이다.
- ④ 핵심적인 조정 매커니즘은 기술의 표준화이다.

해설

■ 전문관료제(professional bureaucracy) : 외부통제가 거의 없는 복잡·안정된 환경 하에서 고도의 전문성을 지니는 작업계층(operation core)이 크고 가장 중요한 역할을 함. 지원참모도 많지만 나머지 구성부들은 규모가 작음. 공식화가 낮고 민주적·분권적 의사결정과정(수직적·수평적 분권화)을 지니지만 다른 관료적 특성은 그대로 지님. 수평적 분업(전문성)이 높고 작업기술의 표준화(전문적·기술적 훈련을 받은 조직구성원에 의해 표준화된 업무 수행)를 중시(예 종합대학교, 종합병원, 합동법률사무소, 공예품생산조직 등). 전문성을 확보할 수 있는 반면, 관료제 속성과 표준화로 인해 환경변화에의 반응이 느림(적응성 낮음).

- ① (×) 제시된 내용의 복잡성은 조직구조의 기본변수인 복잡성(complexity)으로서 분화의 정도를 의미한다. 전문적 관료제는 수평적 분화 수준은 높지만 수직적 분화수준은 낮다.(의사결정체제는 수직적·수평적 분권화 / 전문화·분화의 수준에서는 수평적 분화)
- ② (×) 제철회사와 같은 대량생산업체, 항공회사, 교도소 등은 기계적 관료제의 예이다. 종합대학교, 공예품생산, 종합병원, 합동법률사무소 등이 전문관료제의 예이다.
- ③ (×) 공식화의 수준이 낮으며, 핵심운영층(작업중추)(operation core)이 권력의 초점이다.

구분	주요 구성부문	조정기제	융통성·적응성	유사점
전문관료제 (professional bureaucracy)	핵심운영층(작업중추) (operation core)	기술의 표준화	낮음	- 공식화 낮음, - 수평적 분화(전문화), 조정(통합) 필요성 높음, - 분권화, 수평적 권력구조(전문가의 권력이 강함)
임시체제(adhocracy)	지원참모(지원스태프) (support staff)	상호조정 (표준화 X)	높음	

답 ④

■ 민츠버그(H. Mintzberg)의 조직유형론

조직유형	단순구조	기계적 관료제	전문적 관료제	사업부제(분화형태, 할거적 양태)	임시체제
지배적 구성부문	최고관리층 (strategic apex)	기술구조 (technostructure)	핵심운영층(작업중추) (operation core)	중간계선(중간관리층) (middle line)	지원참모(지원스태프) (support staff)
조정기제	직접적 감독(직접 통제)	업무[작업]의 표준화	기술의 표준화	산출의 표준화	상호조정
구조적 특성	전문화	낮음(업무·조직단위의 분화수준 낮음)	높음(수직적·수평적 분화)	높음(수평적 분화)	낮음
	공식화	낮음	높음	낮음	높음
	통합 필요성	낮음	낮음	높음	낮음
특성	의사결정체제	집권화	제한된 수평적 분권화	수평·수직적 분권화	제한된 수직적 분권화
	훈련과 교화	거의 없음	거의 없음	많음	제한된 수직적 분권화
상황적 특성	역사	신생조직	오래된 조직	다양	오래된 조직
	규모	소규모	대규모	다양	대규모
	기술	단순	비교적 단순	복잡	비교적 복잡
	환경	단순·동태적	단순·안정적	복잡·안정적	단순·안정적
예	권력	최고관리층의 권력이 강하고 독단적임	기술구조의 영향력이 큼	전문가의 권력이 강함.	중간계선의 영향력이 강함, 산출별 시장분화
	예	신설행정기관, 학장주도 소 대학, 소유주 직접경영 자동 차판매소, 위기에 처한 조직	행정부, 교도소, 제철회사 등 대량생산업체, 항공 회사, 우편사업조직	종합대학교, 공예품생산, 종합병원, 합동법률사무소	기업합병으로 설립된 대규모 기업, 캠퍼스가 여러 곳에 있는 대학(대학분교)

18 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.

해설

① (○) • 거래비용이론에서의 효율적 기제의 판단

시장에서의 거래비용 > 관료제 내부조정비용	⇒	조직통합이 효율적(거래의 내부화, 수직적 통합) - 계층제 조직 형성
시장에서의 거래비용 < 관료제 내부조정비용	⇒	시장거래가 효율적(외부화)

* 관료제적 조정비용 : 조직 내부적으로 합리성 제고, 기회주의 희석, 불확실성 제거에 소요되는 비용

- ㉠ **조직 통합(거래의 내부화)** : 거래비용의 최소화는 조직구조 효율성의 관건. 조직통합은 시장보다 계층적 조직이 거래비용을 줄이는 제도적 장치로서 선택된 것. 내부조직화는 상호간 감독·감시 및 당사자 간 분쟁조정이 용이하고 정보격차를 약용하려는 유인과 기회주의적 행동의 가능성을 감소시킴. 시장을 통한 계약관계의 형성·집행에서 발생하는 거래비용과 계층제적 조직이 될 경우의 내부관리비용(관료제적 조정비용)을 비교해 거래비용이 내부관리비용보다 많은 경우 수직적 통합, 즉 계층제적 조직이 형성됨(시장 및 위계이론).
- ㉡ **시장거래에 의하는 경우** : 조직(계층제)이 능률성을 높일 수 있는 유일한 방안이라고 보지는 않고 조직내부화가 불가능하거나 오히려 조직내부화가 시장거래보다 비능률적일 때, 불확실성이 낮아 거래비용이 낮을 때, 내부관리 및 조정비용이 높을 경우에는 시장거래가 더 유리하다고 봄.
- ② (○) • **구조적 상황이론(Structural Contingency Theory ; 상황적응이론)** : 조직구조에 초점을 두는 상황이론으로 조직구조는 상황요인에 의해 결정되며, 조직의 효과성은 조직의 구조적 특성과 상황적 특성이 얼마나 부합하는가에 달려 있다고 주장. 모든 상황에 적합한 유일·최선의 조직화 방법은 존재하지 않고, 최선의 조직설계·관리방법은 환경에 달려 있으며, 조직의 내부·외부환경의 요구에 가장 잘 맞는 조직이 가장 잘 적응할 수 있다고 봄. ㉢ **상황변수**(환경·기술·규모·조직발달단계)와 ㉣ **조직특성변수**(조직구조·관리체계·관리과정)의 조합이 ㉤ **조직의 효과성**을 결정하므로 상황변수에 적합하게 조직특성변수가 설계되어야 조직의 효과성이 높아진다고 봄.
- ③ (×) 공동체생태학(Community Ecology, 공동전략이론)에 대한 설명이다.

분석수준	분석수준	환경인식	특징
조직군 생태론	조직군	결정론	조직의 환경변화에 대한 적응능력 없음. 환경에 의한 선택, 최적화의 주체는 환경. 극단적 환경결정론 변이(계획적·우연적) - 선택(환경적소로부터 선택 또는 도태) - 보존
자원의존이론	개별조직	임의론	환경에 대한 자원의존도와 불확실성의 감소, 필요한 자원에 대한 관리자의 적극적 환경관리를 중시하여 환경과의 관계에서 주도적·능동적·자율적 전략 선택행동을 강조
공동체생태학	조직군	임의론	조직을 상호의존적인 조직군의 한 구성원으로 파악, 조직의 공동전략에 의한 능동적 환경대응. 조직들이 환경에 능동적으로 대처해 나가기 위하여 조직들 상호 간에 호혜적인 관계를 형성.

- ④ (○) 시장에서의 거래비용이 관료제 내부조정비용보다 큰 경우 수직적 통합, 즉 계층제적 조직이 형성됨. 조직통합은 시장보다 계층적 조직이 거래비용을 줄이는 제도적 장치로서 선택된 것

■ 조직(계층제)이 시장에 비해 효율적인 이유

- ㉠ 조직에서는 적응적·연속적 의사결정이 용이하기 때문에 인간의 제한된 합리성을 완화시킴.
- ㉡ 소수 교환관계에서 발생하는 기회주의 행태를 완화(희석)시킬 수 있음.
- ㉢ 구성원들의 기대가 어느 정도 수렴됨으로써 불확실성을 감소시킴.
- ㉣ 정보의 밀집성(정보의 비대칭적 분포)이 쉽게 극복됨.
- ㉤ 불확실성과 기회주의 행태 문제를 계층적 권위나 제도적 관례, 규칙이나 규범, 장기적 관계 형성, 정책학습 등을 통해 해결 가능.

답 ③

19 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.

해설

③ (×) 두뇌(brain)로서 조직을 보는 관점은 조직을 **유연하고 홀로그래픽적인 정보처리시스템**으로 보며 내부의 권력과 통제를 경시한다. 지배계층이 자신의 이익을 위해서 **피지배계층을 조종하고 착취하는 존재**로서 조직을 인식하는 것은 지배도구(Instruments of Domination)로서 조직을 보는 관점이다.

두뇌 (Brain)	- 조직을 유연하고 홀로그래픽적인 정보처리시스템으로 봄. 조직은 합리적인 시스템으로서 표준절차, 기계적 구조, 명확한 목표 하에 가능한 한 효율적으로 작동. 예 제한된 합리성, 정보처리체계, 학습조직, 홀로그래픽 조직, 계량경영학 기법 - 핵심특성 : 창의성·네트워크 - 한계 : 규범적 차원에서만 작동, 내부의 권력과 통제를 도외시, 내부의 저항 초래 가능성
지배도구 (Instruments of Domination)	- 지배계층이 자신의 이익을 위해서 피지배계층을 조종하고 착취하는 존재로서 조직을 인식. 정치적 존재로서의 조직 이미지와 유사하나 권력의 행사를 목적이 아니라 수단으로 간주. - 핵심특성 : 억압·통제 - 한계 : 음모이론과 연계(근원적 사회문제 해결에 대한 책임소재가 불명확), 지배도구가 아닌 형태의 조직도 있음, 너무 이념적임.

답 ③

☞ 모건(G. Morgan)의 조직에 관한 8가지 시각

1. 의의

모건은 역사적 시각과 종단면적 분석에 집착한 A. Scott 조직이론 분류방식(개방·폐쇄/합리·자연)과는 달리 횡단면적·비교적 맥락에서 조직이론을 분류. 사회현상 속에서 조직을 다양한 각도에서 생각하고 들여다보는 시각과 관련된 비유인 조직 메타포(은유, metaphors)라는 방법을 통해 여덟 가지 조직 이미지를 제시.

2. Morgan의 조직 메타포 분석기준(2006)

구분	주요 개념	핵심 특성
기계 (Machine)	- 조직은 효과적으로 작동하는 기계와 같은 존재 예 프레더릭 대왕의 프로이센 군대조직, F. Taylor의 과학적 관리론, H. Fayol의 일반관리원칙, M. Weber의 이념형 관료제, TQM, MBO, MIS, 리엔지니어링 - 한계 : 인간의 역량을 제한, 할거주의 초래, 반혁신적, 정보의 왜곡, 새로운 문제의 무시, 훈련된 무능	목표지향· 효율성·짜 임새
유기체 (Organism)	- 조직을 살아있는 생명체로 간주. 조직생존, 환경과의 상호작용 강조. 예 Maslow 위계이론, 상황적합이론, 조직생태학, 매트릭스조직, 인적자원관리 - 한계 : 조직이 언제나 통합적이고 기능적인 결합체는 아니며, 유기체로서의 조직 이미지가 규범적 지침으로 기능할 경우 인간을 조직에 의해 동기부여되는 대상으로 여길 수 있음	환경적응 생존·성장
두뇌 (Brain)	- 조직을 유연하고 홀로그래픽적인 정보처리시스템으로 봄. 조직은 합리적인 시스템으로서 표준절차, 기계적 구조, 명확한 목표 하에 가능한 한 효율적으로 작동. 예 제한된 합리성, 정보처리체계, 학습조직, 홀로그래픽 조직, 계량경영학 기법 - 한계 : 규범적 차원에서만 작동, 내부의 권력과 통제를 도외시, 내부의 저항 초래 가능성	창의성 네트워크
지배도구 (Instruments of Domination)	- 지배계층이 자신의 이익을 위해서 피지배계층을 조종하고 착취하는 존재로서 조직을 인식. 정치적 존재로서의 조직 이미지와 유사하나 권력의 행사를 목적이 아니라 수단으로 간주. - 한계 : 음모이론과 연계(근원적 사회문제 해결에 대한 책임소재가 불명확), 지배도구가 아닌 형태의 조직도 있음, 너무 이념적임.	억압·통제
문화 (Culture)	- 조직은 단순히 목표를 달성하고자 하는 도구적 존재만이 아니라, 그 자체가 하나의 문화적 실체 - 조직관리가 규범, 가치, 전통 및 이데올로기에 영향을 받음. 조직 문화가 조직의 특징을 결정하므로 조직문화의 정합성 확보가 변화관리의 성공으로 이어짐. - 한계 : 맹목성 혹은 자문화 중심주의(ethnocentrism) 초래.	가치·이념 신념
정치체계 (Political System)	- 조직은 상호 대립적인 이익을 추구하는 다양한 세력의 경쟁과 갈등의 장이자 타협을 이루어가는 장(조직 합리성의 한계를 조명) - 한계 : 조직의 모든 행동이 정치적 결과물은 아니며 합리적 결정이나 우연에 의해 결정되기도 함	갈등조정 권력배분
심리적 감옥 (Psychic Prison)	- 구성원이 스스로 만들어 놓고 그 속에 갇혀버리는 상태로, 조직 행태를 합리성뿐만 아니라 무의식(unconsciousness) 또는 무기력(powerlessness)의 문제로 간주(예 집단사고) - 합리성과 비합리성은 동전의 양면이며 합리성을 지나치게 강조할 경우 현상의 왜곡과 기능의 장애가 발생	폐쇄
흐름·변화과정 (Flux, Transformation)	- 조직을 지속적인 변화상태, 역동적 시각으로 봄. 왜 조직이 끊임없는 변화에 빠져있는지 실마리를 제공. - 조직변화의 원동력 : 자기생산(autopoiesis), 카오스이론과 복잡성이론, 순환적인 관계들(circular relations), 변증법적 논리 ⇨ 조직은 지속적인 변화에 직면	자기생산 상호연계

3. 사회이론 분석을 위한 4가지 패러다임(Burrell & Morgan, 1979)

		과학의 본질	
		주관적	객관적
사회의 성격	급격한 변동의 사회학	급진적 인간주의 패러다임(예 심리적 감옥)	급진적 구조주의 패러다임(예 지배도구)
	규제의 사회학	해석학적 패러다임	기능주의적 패러다임(예 기계·유기체·두뇌·정치체계·문화)

- ㉠ 기능 주의적 패러다임 : 사회는 구체적인 실재로서 질서와 구조, 목적을 중시하는 경향이 있다는 가정에 기반. 사회 안에서 인간의 존재 역할을 이해하는 데 초점을 두며 본질적인 경향은 규제적이고 실용적이라는 시각.
- ㉡ 해석학적 패러다임 : 일상생활의 본질을 강조하며 경험의 이해나 세상에 대한 또 다른 시각에 기반을 둔 다양한 현실, 상호 간 공유 강조.
- ㉢ 급진적 인간주의 패러다임 : 이념적 상부구조의 여러 측면에 의한 지배로부터 인간의 인지와 의식을 변화시킴으로써 사회 변화를 모색.
- ㉣ 급진적 구조주의 패러다임 : 구조적 갈등 및 지배양식과 모순에 의해 사회전체가 변동된다는 시각.

[관련기출]

1. 모건(Gareth Morgan)이 제시한 조직에 관한 여덟 가지 시각에 대한 설명으로 가장 옳지 않은 것은?

2015 해경간부

- ① 조직을 기계장치로 바라보는 시각에서는 조직을 효과적으로 작동하는 기계와 같은 존재로 취급한다.
- ② 조직을 유기체로 바라보는 시각에서는 조직을 하나의 살아있는 생명체처럼 간주한다.
- ③ 지배를 위한 도구로서 조직을 바라보는 시각은 지배계층이 자신의 이익을 위해 피지배계층을 조종하고 착취하는 존재로서 조직을 인식하는 것이다.
- ④ 조직을 두뇌로 바라보는 시각을 대표하는 이론은 프레더릭 대왕의 군대조직, 페이올의 일반관리 원칙 등을 들 수 있다.

2. 모건(Morgan)이 제시한 조직의 8가지 이미지에 해당하지 않는 것은?

2021 지방7급

- ① 문화로서의 조직(Organizations as Culture)
- ② 적응적 사회구조로서의 조직(Organizations as Adaptive Social Structure)
- ③ 심리적 감옥으로서의 조직(Organizations as Prison Metaphor)
- ④ 흐름과 변환과정으로서의 조직(Organizations as Flux and Transformation)

답 1. ④ 2. ②

20 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.

해설

2021년 국가직 7급 인사·조직론 기출문제와 동일

- ① (×) 제도는 특정한 속성을 획득한 것으로서 장기간에 걸쳐 지속적으로 반복되는 사회적 질서 또는 패턴. 제도는 인간 활동의 결과물이지만, 의식적 설계의 산물은 아닌 문화·상징·의미체계 등을 뜻한다고 봄. **제도의 범위를 매우 넓게 정의해 공식적 규칙·절차·규범뿐 아니라 인간의 행위를 유도하는 상징체계, 인지적 기초, 도덕적 틀, 사회문화까지 포함**시킴.

- ② (×) 강제적 동형화가 아니라 모방적 동형화에 대한 설명

• **제도적 동형화의 종류** : P. DiMaggio & W. Powell은 어떤 형태의 조직변화도 합리성·효율성과 관련이 없으며, 오늘날 조직구조는 경쟁과 효율화 논리가 아닌, 다른 조직과 유사해지려는 노력(동형화)의 결과로 나타난 것이라고 주장.

강압적 동형화	어떤 조직이 의존하고 있는 다른 조직과 그 조직이 소속된 사회의 문화적 기대에 기인하는 공식·비공식적 압력 (폭력·설득·회유, 정부의 명령 등)에 의한 동형화. 예 환경규제에 따른 기업의 생산 변화, 여성평등정책에 따른 고용 변화
모방적 동형화	불확실한 상황(조직의 행동과 환경의 반응 간 인과관계가 불명확하거나 조직목표가 모호할 때, 환경이 불확실성을 야기할 때)에 대한 표준적인 대응에서 오는 동형화로 다른 조직의 성공사례를 분석·검토 없이 추구 (벤치마킹). 특정 조직구조의 확산은 그 모형이 효율성을 제고한다는 구체적인 증거 때문이 아니라 모방과정의 보편성 때문임. 예 6시그마 운동의 세계적 확산, 신기술도입 주장
규범적 동형화	조직이 특정 분야의 전문가나 전문가 집단의 기준(standards) 을 수용. 전문가 직업사회에서 전문화 과정을 통해 나타나고, 전문직의 작업 조건·방법을 정의하고, 생산자들의 생산을 통제하고, 직업적 자율성 취득을 위한 인지적 기초와 정당화 확립의 집합적 노력으로 자기들만의 네트워크로 정교화하는 과정(대학 전문학과 같은 공식교육과정 신설, 학위인정, 자격증제도 등은 직업의 전문화에 기인함). 전문직 자격조건을 충족하는 자들은 동일 속성을 가진 표준적 교육과정 을 거치므로 문제를 보는 시각이 유사하며 주어진 정책·절차·구조를 규범적으로 정당화된 것으로 보고 동일한 방식으로 행동 하게 됨. 예 각 부처 공무원연수교육이 문제인지 및 해결방식을 비슷하게 만들

- ③ (○) **결과성(consequentiality) 논리**보다는 **적절성(appropriateness) 논리** : 동형화는 서로 동일한(상이한×) 조직환경이나 장에서 한 조직단위가 성공한 다른 조직단위를 닮아가는 제약적인 과정. 처음에 다른 형태로 출발한 제도라도 국가나 조직의 경계를 넘어 점차 유사한 형태로 수렴(**제도적 동형화**). 이는 효율성·경쟁·합리성의 추구가 아니라 사회적으로 정당(적절)하다고 인정받는 구조와 기능을 닮아가는 과정의 결과.

- ④ (○) **횡단면적 유사점** : 역사적 신제도주의가 제도의 종단면적 측면을 중시하면서 시간의 흐름에 따른 국가 간 정책 차이를 강조한 반면(종단면적 차이점), 사회학적 신제도주의는 횡단면적으로 국가 간 또는 조직 간 유사한 제도의 형태를 어떻게 취하는가에 관심을 가짐(횡단면적 유사점).

답 ②

21 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.

해설

② 자아성취감(personal accomplishment) ⇨ 자아성취감 감소(reduced personal accomplishment)

☒ 직무소진(job burnout)

1. 의미

직무스트레스를 감당하지 못한 결과로 부정적인 심리적 경험, 부정적인 자아개념 등의 현상을 포함하는 탈진과 직무로부터의 심리적 이탈. 조직 구성원이 기대했던 성과나 보상을 얻지 못하거나 인간관계에 지나치게 몰입하여 생긴 피로감이나 좌절감을 총칭하는 것. 조직생활, 직장생활 중에 쌓인 만성적인 스트레스로 인하여 신체적·정서적·정신적인 고갈 상태로 나타나며 개인 및 조직에 부정적 영향을 미침.

2. 연혁

1970년대 미국 심리학자 프로이덴버거(H. Freufenberger(1974)는 정신보건센터에서 일하던 자원봉사자들이 특별한 이유 없이 의욕이 잃는 것을 느꼈고, 더 나아가 환자들에게 냉담해지는 것을 발견하고 소진(bumout)상태를 직무 스트레스로 인한 정서적, 육체적 소진 상태로 정의하면서 'Burnout'이라는 용어를 처음 사용, 소진은

3. 직무소진 종류(구성요소) - 매슬랙과 잭슨(C. Maslach & S. E. Jackson, 1981)

정서적 탈진[고갈] / 감정소진 (emotional exhaustion)	과도한 심리적 부담이나 요구에 기인한 정서 자원(resources)의 고갈. 직무소진의 가장 큰 이유가 되며 비인격화, 개인적 성취감 감소로 이어질 수 있음.
비인격화 (depersonalization)	일에 대한 열정이나 이상(ideal)이 소멸하고, 대인관계(고객·동료 등 타인과의 관계)에 대한 반응이 부정적, 냉소적이며 지나치게 무관심한 것.
개인적 성취감[자아성취감] 감소 (reduced personal accomplishment)	자신을 부정적으로 평가하여 자존감(self-esteem)이 감소되는 것. 생산성·능력·의욕 저하, 조직에서 자신을 원하지 않는 존재로 인식할 경우, 정서적 탈진이나 비인격화가 장기화될 경우 발생.

답 ②

22 조직시민행동(organizational citizenship behavior)의 구성 요소에 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 이상의 업무를 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.

해설

①은 이타적 행동, ②는 양심성, ④는 예의적 행동에 대한 설명임.

☒ 조직시민행동(Organizational Citizenship Behavior)

1. 의미 : 공식적인 담당 업무도 아니고 공식적인 보상도 없지만, 전체적으로 조직의 효과적 운영을 촉진시키는 각 조직구성원의 재량적(자발적)인 지원행동. 규범을 강조하는 내적인 통제를 통한 동기부여 방법.

2. 조직시민행동의 5가지 하위 차원(D. Organ & M. Konovsky)

개인 차원	이타적 행동 (altruism)	조직 내 과업이나 발생하는 문제와 관련하여 다른 구성원을 도와주는 행위. 대상은 조직 내부 구성원이지만 외부인도 조직의 과업과 연관되면 이에 해당.	예 신입사원이 잘 적응하도록 돕기, 아픈 동료 돕기
	예의성 (문제예방적 행동) (courtesy)	직무수행 과정에서 발생할 수 있는 갈등을 사전에 예방하기 위해 다른 구성원들을 세심하게 배려. 자신의 의사결정이나 행동에 따라 영향을 받을 수 있는 다른 구성원들과 사전적으로 연락을 취해 필요한 양해를 구하고 의견 조율.	예 정보공유, 사전협의
조직 차원	양심적 행동(성실성) (conscientiousness)	조직 내 구성원이 조직에서 요구하는 최저수준 이상의 역할을 자발적으로 수행. 자신의 양심에 따라 조직의 명시적·암묵적 규칙을 충실히 준행(遵行)	예 조기출근, 회사비품 아껴쓰기, 작업장 주변 정돈
	스포츠맨십 (신사적 행동) (sportsmanship)	조직 내 발생하는 문제에 대한 비난을 삼가고 고충을 인내하며 묵묵히 직무를 수행. 조직이나 다른 구성원과 관련하여 불평불만이 생겼을 경우 뒤에서 험담하고 소문내기보다 긍정적 측면에서 이해하고자 노력하는 행동.	예 불평·불만 자제, 험담하지 않기
	시민정신(공익성) (civic virtue)	구성원이 조직에 애착과 책임감을 가지고 적극적 태도로 직무를 수행하며 조직의 발전을 위해 혁신적 태도로 참여하는 것.	예 조직의 정책에 대한 관심·제안, 관련 이슈 토론

답 ③

23 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.

해설

- ① (×) 추종자를 5가지 유형(소외형, 모범형(효율형), 수동형, 순응형, 실무형[실용주의자형])으로 구분
- ② (×) 효과적[효율적]인 추종자는 모범형(exemplary followers)으로서 적극적 행동과 독립적·비판적 사고를 특징으로 한다.
- ③ (×) 가장 파괴적이고 위험한 추종자는 소외형

※ 켈리(R. Kelley)의 팔로어십(followership) 이론(1992)

- ① **의의** : 기존 리더십이론은 리더의 역할에 초점을 두었지만 추종자가 적절한 역할을 해주지 않으면 리더십의 성과는 나타날 수 없다는 점에 착안하여 R. Kelley는 followership을 연구. 조직의 성공에 리더가 기여하는 정도는 10~20%에 불과하고 나머지 80~90%는 followership이 결정한다고 가정하고 추종자를 리더의 하수인이 아니라 독립적·능동적 주체로 인식해야 한다고 봄

② followership의 유형

		행동	
		수동적 [피동적]	적극적 [능동적]
사고 thinking	독립적·비판적 사고 (independent, critical)	소외형 (alienated followers)	모범형[효율적] (exemplary followers)
	의존적·무비판적 사고 (dependent, uncritical)	수동형[피동형] (passive followers)	순응형 (conformist followers)

- **소외형** : 독립적·비판적 사고를 하지만 조직과 함께 적극적으로 참여하여 역할수행을 하지 않음. 가장 파괴적이고 위험한 유형.
- **순응형** : 조직에 적극적으로 참여하나 독립성이 부족해 리더의 권위에 복종하며 리더의 결정을 지나치게 따름.
- **수동형(피동형)** : 독립성이 결여되어 있고 조직의 업무를 위해 자발적으로 참여하지 않음. 직무만족이나 직무수행능력이 가장 낮음.
- **모범형(효율적 추종자)** : 조직성과와 관련하여 조직의 유익한 자산이 되는 유형. 조직의 이익을 위해 모험·갈등도 피하지 않음. 가장 바람직.
- **실무형(실용주의자)** : 필요에 따라 유동적으로 유형을 바꾸며 조직 내 자신의 생존·안정을 추구.

답 ④

24 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(agreeableness)은 다섯 가지 유형 중 하나이다.
- ④ 외향성(extraversion)은 대인관계에서 오는 심리적 편안함의 정도를 말한다.

해설

- ① (×) 내향적 성격보다는 외향적 성격일수록 높은 성과를 초래할 수 있음.

※ 빅파이브(Big-Five Model) 성격(OCEAN) 이론

- 인간의 성격을 5가지의 상호 독립적인 요인으로 설명하는 성격심리학적 모형.
- 1976년에 심리학자 폴 코스타(Paul Costa Jr.)와 로버트 매크레이(Robert R. McCrae)가 개발.

OCEAN	특징	직무 행동 예측
개방성 (Openness to Experience)	새로운 무언가에 대한 흥미와 관심의 정도 - 높은 경우 : 호기심 많고 창의성 풍부, 예술적 감수성 있음 - 낮은 경우 : 보수적인 성향이 있고 익숙한 환경을 선호	개방성이 높으면 불확실성에 대해 불안해하지 않고 변화를 적극적으로 수용. 유연한 사고를 지녀 교육훈련 성과가 높고 창의적인 대안을 제시. 환경 변화에 쉽게 적응
성실성 (Conscientiousness)	신뢰성 및 책임감 - 높은 경우 : 책임감 투철, 규칙적인 것 선호, 믿음직스럽고 우직함 - 낮은 경우 : 쉽게 이성을 잃을 수 있고 산만함	직무성과와 가장 큰 상관관계. 성실성이 높으면 담당 직무에 많은 노력을 기울이므로 높은 수준의 직무 지식을 익히고 직무성과도 향상. 부정적 피드백을 받아도 일관성 있게 성실히 직무수행
외향성 (extraversion)	대인관계에서 느끼는 심리적 편안함 - 외향적인 경우 : 사교적이고 친화성이 뛰어남 - 내향적인 경우 : 수줍어하며 소심하고 조용	외향적이면 영업같은 대인관계 활동을 많이 요구하는 직무를 잘 수행. 자신의 의견 표출에 능숙하며 사회적 관계를 긍정적으로 유지하는 방법을 잘 앎.
우호성 (Agreeableness)	타인에게 양보하고 순응할 줄 아는 성향. - 높은 경우 : 협력을 잘하고 따듯하며 남을 잘 신뢰 - 낮은 경우 : 타인에게 차가우며 까다롭고 적대적	친화적인 경우 타인들로부터 사랑받는 방법을 잘 할며, 고객 서비스 같은 대인관계 지향적 업무에 적합. 규정을 잘 지키고 순종적이므로 팀 프로젝트의 일원으로 능력을 잘 발휘할 수 있음.
신경성 (Neuroticism) ↔ 정서적 안정성 (Emotional Stability)	분노, 우울함, 불안감과 같은 불쾌한 정서를 쉽게 느끼는 성향 - 높은 경우 : 정서적 안정성 낮음. 신경질적이며 우울함을 잘 느낌 - 낮은 경우 : 정서적 안정성 높음. 스트레스에 잘 견딤. 온화하고 자신감 있음	정서적 안정성이 낮으면 경계심이 너무 높고, 스트레스 때문에 육체적·신체적으로 손상되기 쉬움. 정서적 안정성이 높으면 일에 대한 만족을 더 느낌.

답 ①

25 네트워크 조직의 장점인 것만을 모두 고르면?

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

① ㉠, ㉡

② ㉠, ㉣

③ ㉡, ㉢

④ ㉢, ㉣

해설

- ㉠ (x) 기능구조와 사업구조를 입체적으로 결합한 매트릭스조직의 특징임
- ㉡ (○) 네트워크조직은 자원은 물론, 지식정보의 창출·공유·활용·통합을 강조. 네트워크 소속 조직 간의 정보교환을 효율화하여 정보축적과 조직학습을 촉진하며 외부지식을 적극적으로 활용하므로 학습조직에 해당.
- ㉢ (○) 네트워크조직은 조직의 유연성과 자율성 강화를 통해 기술변화, 소비자 수요변화, 환경변화에 신속하고 신축적으로 대응.
- ㉣ (x) 기계적 구조의 특징임.

답 ③