

<2022 국가직 7급 인사조직론 해설>

01. 공직구조에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

- ① 폐쇄형은 계층제를 토대로 하는 일반행정이 중심의 인사체계이다.
- ② 폐쇄형은 개방형에 비해 내부승진의 기회가 많아 공무원의 경력개발을 위한 교육훈련을 경시한다.
- ③ 개방형은 공직의 계급이나 직위와 상관없이 신규채용이 허용된다.
- ④ 우리나라에서는 임용권자나 임용제청권자가 공직 내부나 외부에서 적격자를 임용할 필요가 있는 직위에 대하여는 개방형 직위로 지정하여 운영할 수 있다.

<해설>

- ② (X) 공직에의 신규채용이 최하위 계층에서만 허용되며 내부 승진을 통해 그들이 상위 계층까지 올라갈 수 있는 인사 체계입니다. 폐쇄형은 내부승진의 기회가 개방형보다 더 많고, 공무원의 지위 향상이나 경력 발전에 각별한 정책적 관심을 가집니다(교육훈련 경시 X).

답: ②

02. 직무급(Job - based Pay)에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

- ① 수행업무의 중요성과 난이도에 따라 보수를 결정한다.
- ② 개인별 직무실적이나 성과가 보수에 반영되는 변동급의 성격을 갖는다.
- ③ 직무의 상대적 가치를 결정하기 위한 직무평가가 선행되어야 한다.
- ④ 동일직무 동일보수의 원칙이 적용되어 보수의 공정성이 높다.

<해설>

- ② (X) 개인별 직무실적이나 성과가 보수에 반영되는 변동급의 성격을 갖는 것은 실적급입니다(직무급 X).

답: ②

03. 부서 간 조정에 대한 설명으로 옳은 것만을 모두 고르면?

- ㄱ. 권한과 책임의 명확화는 조정의 수단이다.
- ㄴ. 규칙 확립은 조정의 수단이 아니다.
- ㄷ. 회의 및 위원회 활용은 조정의 수단이다.
- ㄹ. 계층제 활용은 조정의 수단이 아니다.

- ① ㄱ, ㄷ ② ㄱ, ㄹ
- ③ ㄴ, ㄷ ④ ㄴ, ㄹ

<해설>

권한과 책임의 명확화, 통제와 조정이 필요한 사항에 대해 규칙과 계획을 정해 연결하는 방법, 회의 및 위원회 활용, 계층제 활용 모두 조정의 수단에 해당합니다.

답: ①

04. 책임운영기관에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

- ① 조직 일원화 전략의 산물이다.
- ② 신공공관리론 조직원리에 따라 등장한 정부조직 형태이다.
- ③ 「책임운영기관의 설치·운영에 관한 법률」상 기관장은 임기제 공무원이다.
- ④ 기관장에게 행정 및 재정상의 자율성을 부여하고, 그 운영 성과에 대해 책임을 지도록 한다.

<해설>

- ① (X), ② (O), ④ (O) 책임운영기관은 높은 자율성을 누리도록 설계된, 집행업무와 서비스 전달업무를 담당하는 행정기관입니다. 1970년대 석유파동 이후 1980년대 정부개혁을 대변하는 신공공관리론의 조직원리에 따라 등장한 새로운 형태의 정부조직입니다. 신공공관리론은 정부조직의 기능을 정책결정과 집행, 통제와 서비스로 구분한 뒤 중앙정부기관은 정책결정과 정부지출 통제 기능에 초점을 맞추고 대신 정책을 직접 집행하고 서비스를 제공하는 기능은 중앙기관에서 분리시키는 조직 이원화 전략을 채택합니다(일원화 전략 X).
- ③ (O) 「책임운영기관의 설치·운영에 관한 법률」 제7조

「책임운영기관의 설치·운영에 관한 법률」
 제7조(기관장의 임용) ① 소속중앙행정기관의 장은 공개모집 절차에 따라 행정이나 경영에 관한 지식·능력 또는 관련 분야의 경험이 풍부한 사람 중에서 기관장을 선발하여 「국가공무원법」 제26조의5에 따른 임기제공무원으로 임용한다.

답: ①

05. 다음 설명에 해당하는 시험의 효용성 판단기준은?

시험을 통해 측정하는 행동이나 질문의 내용이 직무수행의 중요한 국면을 대표하는 정도를 말한다.

- ① 구성타당성 ② 기준타당성
- ③ 내용타당성 ④ 신뢰성

<해설>

시험을 통해 측정하는 행동이나 질문의 내용이 직무수행의 중요한 국면을 대표하는 정도 → 직무를 성공적으로 수행하는 데 필요한 지식이나 기술의 내용을 시험에 얼마나 반영시키고 있는가의 정도는 내용타당도에 대한 설명입니다. 직위의 의무와 책임에 직결되는 요소(직무수행에 필요한 지식, 기술, 태도 등)를 제대로 측정할 수 있는 시험이면 내용타당도가 높습니다.

답: ③

06. 공무원연금의 재원형성 방식 중 적립방식의 특징으로 옳지 않은 것은?

- ① 전반적으로 관리운영이 복잡하고 비용이 많이 든다.
- ② 기금을 조성하여 운영하므로 기금식이라고도 한다.
- ③ 경제사정이나 정부의 재정상황에 따른 연금지급의 불안정을 줄일 수 있다.
- ④ 일반적으로 제도를 시작하는 데 소요되는 개시비용(start-up cost)이 적게 든다.

<해설>

④ (X) 적립방식(기금제)은 개시비용(start-up costs)이 높습니다.

답: ④

07. 다음과 같은 문제를 가진 조직에서 브룸(Vroom)의 기대이론(Expectancy Theory)에 따라 구성원을 동기부여한다면 개선이 필요한 항목은?

A부 조직진단 결과, 조직구성원의 사기가 매우 낮은 것으로 나타났으며, 그 원인은 주로 불공정한 인사 관행에 있는 것으로 밝혀졌다. 많은 구성원이 업무수행을 통해 좋은 성과를 거둘 수 있다는 자신감을 가지고 있고, 승진을 매우 중요시하고 있다. 그렇지만 성과를 내더라도 승진에 반영되지 않고, 주로 정실주의에 의해 승진이 좌우되는 경향에 대해서 구성원이 강한 불만을 가지고 있다.

- ① 역할 인지(Role Recognition) ② 수단성(Instrumentality)
- ③ 기대치(Expectancy) ④ 유인성(Valence)

<해설>

성과를 내더라도 승진에 반영되지 않음 → 승진은 보상입니다. 문제의 상황에서는 성과가 보상을 가져오게 될 것이라는 믿음의 강도인 수단성을 개선해야 합니다.

답: ②

08. 애드호크라시에 속하는 조직유형에 대한 설명으로 옳은 것은?

- ① 매트릭스 조직은 명령통일의 원칙을 준수한다.
- ② 네트워크 조직은 핵심기능을 외부기관에 위임한다.
- ③ 태스크포스는 부서들을 횡적으로 연결하여 현안 문제를 해결하기 때문에 목적을 달성한 후에도 유지된다.
- ④ 프로젝트팀은 원래 소속된 부서와의 보고라인을 유지하지만, 팀을 하나의 독립된 조직으로 인식하는 경향이 강하다.

<해설>

- ① (X) 명령통일의 원리는 부하들이 한 사람의 상관으로부터만 명령을 받게 해야 한다는 원리입니다. 매트릭스 조직은 기능구조(기술적 전문성)와 사업구조(신속한 대응성)의 화학적 결합을 시도하는 조직으로 일상적 기능은 기능별 조직의 지휘를 받고, 문제과업은 사업구조의 명령을 받으므로 명령통일의 원리를 위반하게 됩니다.
- ② (X) 네트워크 조직은 결정과 기획 같은 핵심기능만 수행하는 조직을 중심에 놓고 다수의 독립된 조직들(협력업체)을 협력관계로 묶어 일을 수행하는 조직입니다(핵심기능 위임 X).
- ③ (X) 태스크포스는 각 부서대표로 구성된 일시적 조직으로 특정 과업이 해결되면 해체됩니다.
- ④ (O) 프로젝트 팀의 참여자들은 원래 소속 부서에서의 보고라인을 유지합니다. 하지만 프로젝트의 목적이 특수하고 확실하기 때문에 참여자들은 팀을 하나의 독립된 조직으로 인식하고 자신을 그 팀 소속으로 인식하는 경향이 강합니다.

답: ④

09. 조직발전(Organizational Development) 기법에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

- ① 팀발전은 팀 구성원 간 협조적 관계를 형성하는 것을 목적으로 한다.
- ② 태도조사환류는 구성원의 태도를 체계적으로 조사하고, 그 결과를 구성원에게 환류시켜 개선방안을 찾는다.
- ③ 감수성 훈련은 참여자들 스스로 태도와 행동을 반성하도록 유도하며, 소수 인원으로 구성된 집단을 대상으로 한다.
- ④ 과정상담은 개인 또는 집단의 업무처리 과정을 개선하는 것을 목적으로 하며, 내부 변화담당자가 자문을 해준다.

<해설>

- ④ (X) 과정상담은 개인이나 집단이 조직 내의 과정적 문제를 지각하고 이해하며 해결할 수 있도록 제3자인 컨설턴트가 도와주는 활동입니다(내부 변화담당자 X). 과정상담의 초점은 인간적 과정입니다. 인간적 과정은 의사전달 과정, 집단 구성원의 역할수행에 관한 과정, 집단적 의사결정의 과정, 집단의 규범과 성장에 관한 과정, 리더십, 권력과정, 집단 간의 과정 등입니다.

답: ④

10. 조직의 목표 모호성에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

- ① 지시적 모호성은 사명을 구체적 행동지침으로 전환할 때 발생하는 경쟁적 해석을 말한다.
- ② 우선순위 모호성은 다수의 목표 중 우선순위를 정하는 과정에서 발생하는 경쟁적 해석을 말한다.
- ③ 사명이해 모호성은 조직의 사명을 설명·이해하는 과정에서 발생하는 경쟁적 해석을 말한다.
- ④ 위임적 모호성은 조직이 사명을 얼마나 달성했는지 그 진전을 평가할 때 발생하는 경쟁적 해석을 말한다.

<해설>

- ④ (X) 평가적 모호성에 대한 설명입니다. 평가적 모호성은 조직의 사명을 얼마나 달성했는지 그 진전을 평가하는 데 발생하는 경쟁적 해석의 정도를 의미합니다.

답: ④

11. 성과평가 시 발생하는 오류와 이를 극복하기 위한 기법의 연결이 옳지 않은 것은?

- ① 관대화 경향(leniency tendency) - 강제배분법
- ② 연쇄효과(halo effect) - 도표식평정척도법
- ③ 근접효과(recency effect) - 중요사건기록법
- ④ 집중화 경향(central tendency) - 강제배분법

<해설>

- ② (X) 도표식 평정척도법에서는 어느 하나의 평정 요소에 대한 평정자의 판단이 다른 평정 요소의 평정에 영향을 주거나 평정자가 피평정자에 대하여 가지고 있는 막연한 일반적인 인상이 모든 평정 요소에 영향을 미치는 연쇄효과(halo effect)가 나타나기 쉽습니다(연쇄효과를 극복하기 위한 기법 X).

답: ②

12. 우리나라 소청심사제도에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

- ① 소청심사는 특별행정심판제도의 일종이다.
- ② 소청심사위원회의 결정은 처분 행정청을 기속한다.
- ③ 인사혁신처 소청심사위원회의 위원장은 정무직으로 임명한다.
- ④ 공무원의 근무조건, 인사관리, 기타 신상 관련 불만사항도 소청심사의 대상이다.

<해설>

- ① (O) 소청심사제도는 행정심판제도로써 사법보충적 기능을 통해 공무원의 권리를 구제해 주려는 제도입니다.
- ② (O) 「국가공무원법」 제15조
- ③ (O) 「국가공무원법」 제9조 제3항

「국가공무원법」
 제9조(소청심사위원회의 설치) ③ 국회사무처, 법원행정처, 헌법재판소사무처 및 중앙선거관리위원회사무처에 설치된 소청심사위원회는 위원장 1명을 포함한 위원 5명 이상 7명 이하의 비상임위원으로 구성하고, 인사혁신처에 설치된 소청심사위원회는 위원장 1명을 포함한 5명 이상 7명 이하의 상임위원과 상임위원 수의 2분의 1 이상인 비상임위원으로 구성하되, 위원장은 정무직으로 보한다.
 제15조(결정의 효력) 제14조에 따른 소청심사위원회의 결정은 처분 행정청을 기속(羈束)한다.

- ④ (X) 고충심사제도에 대한 설명입니다. 고충심사제도란 공무원이 근무 조건, 인사관리 기타 신상문제에 대해 불만이 있는 경우에 책임 있는 인사권자에게 고충심사를 청구해 심사 및 인사상담을 거쳐 고충에 대한 적절한 해결책을 강구해주는 제도입니다.

답: ④

13. 계선기관과 참모기관의 비교에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

- ① 계선기관은 의사결정 및 집행 권한이 있지만, 참모기관은 집행 권한이 없다.
- ② 계선기관은 권한과 책임이 명백하나, 참모기관은 최종적인 책임을 지지 않는다.
- ③ 계선기관은 조직의 목표달성에 간접적으로 기여하는 반면, 참모기관은 직접적으로 기여한다.
- ④ 계선기관은 조직의 안정성을 확보해 주지만, 참모기관은 조직의 신축성과 동태성을 확보해 준다.

<해설>

- ③ (X) 계선기관은 정책을 결정하고 집행하므로 조직의 목표 달성에 직접 기여합니다. 전문적 지식과 경험으로 행정목표의 달성에 간접적으로 기여하는 것은 참모기관의 특징입니다.

답: ③

14. 역량평가에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

- ① 다수의 평가자가 참여하며 합의에 의하여 평가결과를 도출한다.
- ② 구조화된 모의 상황을 설정하고 피평가자의 행동을 직접 관찰하여 평가하는 방식이다.
- ③ 피평가자의 과거 성과를 기반으로 평가하기 때문에 개인의 역량에 대한 객관적 평가가 가능하다.
- ④ 역할수행, 서류합기법 등과 같은 다양한 실행과제를 활용하여 평가한다.

<해설>

- ①, ②, ④ (O) 다양한 평가기법을 활용하여 실제 업무와 유사한 구조화된 모의상황 하에서 나타나는 평가 대상자의 행동특성을 다수의 평가자가 평가하는 체계 다수의 평가자가 참여해 합의를 통해 평가 결과를 도출하는 체계이며, 개별 평가자의 오류를 방지하고 평가의 공정성을 확보할 수 있습니다.
- ③ (X) 역량평가는 과거 성과가 아닌 미래 행동에 대한 잠재력을 측정하는 것입니다.

답: ③

15. 액션러닝(Action Learning)을 효과적으로 수행하기 위해 필요한 요소가 아닌 것은?

- ① 적절한 역량모델 수립
- ② 적합한 질문과 성찰
- ③ 적절한 과제의 선정
- ④ 숙련된 퍼실리테이터(facilitator)

<해설>

- ① (X) 적절한 역량모델 수립은 역량기반 교육훈련 체계의 구축 과정에서 이루어집니다. 역량모델은 직종, 작업팀, 부서, 혹은 기관별로 최소한의 직무 요건을 달성하거나 또는 아주 우수한 성과를 내기 위해 필요한 역량을 찾아내어 문서로서 기술한 역량의 목록을 말합니다. 역량 모델링의 방법은 곧 역량을 찾아내는 방법을 의미합니다.

답: ①

16. 거래비용 이론에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

- ① 내부조직은 정보의 편재성으로 인한 문제를 줄이는 데 기여한다.
- ② 내부조직은 시장보다 기회주의적 행동을 적발할 수 있는 가능성이 더 높다.
- ③ 자산전속성(asset specificity)은 특정한 거래에 사용되는 자산의 이전가능성을 의미한다.
- ④ 다수자 교환 관계가 지배적인 상황에서는 기회주의적 행동에 의해 시장이 제 기능을 할 수 없을 가능성이 높다.

<해설>

- ① (O) 거래의 내부화로 정보의 편재(정보밀집성) 문제, 자산의 전속성(특정성) 등이 쉽게 극복됩니다.
- ② (O) 계층제는 소수교환관계에서 기회주의적 행태를 줄여줍니다.
- ③ (O) 자산의 특정성(전속성, asset specificity)이란 자산의 성질상 거래의 대상이 그 사용처나 사용자를 쉽게 떠날 수 없어서 이를 역지로 떠나게 하는 경우 손해를 수반하는 정도를 의미합니다.
- ④ (X) 소수 교환 관계에서 기회주의와 불안전 경쟁시장이 결합되면서 시장실패가 발생합니다(다수자 교환 관계 X).

답: ④

17. 의사전달 장애의 극복 방법에 대한 설명으로 옳은 것은?

- ① 정보에 우선순위를 설정하여 처리하면 수신자의 수용거부로 인한 장애가 극복된다.
- ② 계층제에서 계급성과 이에 부수된 상징을 강조하면 정보의 왜곡과 단절이 감소된다.
- ③ 정기적 회의 등 시기적 조절을 통해 정보량을 표준화하면 과부하로 인한 장애가 극복된다.
- ④ 왜곡과 누락을 극복하기 위한 가외성 방법은 메시지 내에 편파가 게재됐다고 보일 때 그에 맞서는 편파를 모색하도록 해서 차이 있는 해석을 뽑아내는 것이다.

<해설>

- ① (X) 정보 전달자의 말이나 행동에 대해 신뢰를 하지 않거나 메시지에 대한 특성의 선입을 갖는 경우 수용 거부현상이 나타나게 됩니다. 수용 거부에 대한 대처방안으로 무엇보다도 신뢰적인 조직 분위기의 조성이 중요합니다.
- ② (X) 조직이 많은 계급을 만들고 계급성을 강조하면 정보의 왜곡과 단절 현상이 심해집니다.
- ③ (O) 시기적 조절에 의해 정보량을 표준화하는 것은 정보 과부하에 대한 대처방안입니다.
- ④ (X) 가외성의 방법으로서 하나의 메시지를 이질적 채널을 통해 서로 다르게 자주 되풀이하는 것입니다. 메시지 내에 편파가 게재됐다고 보일 때 그에 맞서는 편파를 모색하도록 해서 차이 있는 해석을 뽑아내는 것은 확증의 방법입니다.

답: ③

18. 리더십 이론에 대한 설명으로 옳은 것만을 모두 고르면?

- ㄱ. 블레이크(Blake)와 모우튼(Mouton)의 관리망 이론에서 팀관리형(team management)은 업무와 인간에 대한 관심이 모두 높은 리더십이다.
- ㄴ. 셀프리더십은 조직구성원이 스스로 자신들을 리드하는 셀프리더가 되도록 도움을 주는 리더십이다.
- ㄷ. 피들러(Fiedler)의 상황적 리더십 이론에서 상황변수 3가지는 리더 - 구성원 관계, 리더의 직위권력, 업무구조이다.
- ㄹ. 에반스(Evans)와 하우스(House)의 경로 - 목표 리더십 이론은 LPC(the least preferred coworker) 점수를 이용하여 리더십을 분류한다.

- ① ㄱ, ㄷ ② ㄱ, ㄹ
- ③ ㄴ, ㄹ ④ ㄱ, ㄴ, ㄷ

<해설>

- ㄴ. (X) 셀프리더십은 과업이나 직무를 수행하기 위해 필요한 자기 주도과 자기 동기부여를 이루기 위해 스스로 자신에게 영향력을 행사하는 과정입니다. 즉, 리더가 부하에게 영향을 미치는 일반적인 리더십과는 달리 자기 자신에게 스스로 영향을 미치는 과정입니다.
- ㄹ. (X) LPC(the least preferred coworker) 점수를 이용하여 리더십을 분류하는 것은 피들러(F.Fiedler)의 상황적응적 모형입니다.

답: ①

19. 중앙인사기관에 대한 설명으로 옳은 것은?

- ① 우리나라에서 위원회형 중앙인사기관은 운영된 적이 없다.
- ② 현재 미국의 중앙인사기관은 위원회형의 연방인사위원회이다.
- ③ 현재 우리나라의 중앙인사기관은 대통령 직속의 집행부형 기관이다.
- ④ 우리나라 중앙인사기관은 공무원 교육훈련, 연구·개발 및 평가, 교류·협력 등을 관장하는 국가공무원인재개발원을 소속 기관으로 두고 있다.

<해설>

- ① (X) 우리나라의 중앙인사기관은 1999년부터 2008년까지 중앙인사위원회로 운영된 적이 있습니다.
- ② (X) 미국의 경우 1978년 연방 공무원개혁법 제정 이후에는 대통령의 인사 기능을 강화하고 인사행정을 분권화하여 인사행정의 능률성과 민주성을 동시에 달성하려는 시기였습니다. 이에 따라 종래의 연방인사위원회는 인사관리처와 실적제보호위원회, 그리고 연방 노사관계원으로 분리되었습니다.
- ③ (X) 현재 우리나라의 중앙인사기관은 인사혁신처이고 국무총리 소속입니다.
- ④ (O) 「공무원 인재개발법」 제3조

「공무원 인재개발법」
 제3조(국가공무원인재개발원) ① 인사혁신처장 소속으로 국가공무원인재개발원을 두고, 원장은 정무직(政務職)으로 한다.
 ② 국가공무원인재개발원은 다음 각 호의 사무를 관장한다.
 1. 다음 각 목의 어느 하나에 해당하는 사람에 대한 교육훈련
 2. 다음 각 목의 사항에 대한 연구·개발·평가
 3. 국내외 공공·민간 교육훈련·연구 기관 등과의 교류·협력

답: ④

20. 경력직 공무원에 해당하지 않는 것은?

- ① 국세청장
- ② 경찰청장
- ③ 검찰총장
- ④ 전문경력관

<해설>

① 국세청장은 정무직 공무원입니다.

「정부조직법」
 제27조(기획재정부) ④ 국세청에 청장 1명과 차장 1명을 두되, 청장은 정무직으로 하고, 차장은 고위공무원단에 속하는 일반직공무원으로 보한다.

- ② 경찰청장은 특정직 공무원입니다.
- ③ 검찰총장은 특정직 공무원입니다.
- ④ 전문경력관은 일반직 공무원입니다.

「전문경력관 규정」
 제3조(전문경력관직위 지정) ① 임용령 제2조제3호에 따른 소속 장관(이하 “소속 장관”이라 한다)은 해당 기관의 일반직공무원 직위 중 순환보직이 곤란하거나 장기 재직 등이 필요한 특수 업무 분야의 직위를 인사혁신처장과 협의하여 전문경력관직위로 지정할 수 있다.

답: ①

21. 「국가공무원법」이 명문으로 규정하고 있는 공무원의 의무가 아닌 것은?

- ① 공무원은 직무의 내외를 불문하고 그 품위가 손상되는 행위를 하여서는 아니 된다.
- ② 공무원은 직무를 수행할 때 소속 상관의 직무상 명령에 복종하여야 한다.
- ③ 공무원은 직무와 관련하여 직접적이든 간접적이든 사례·증여 또는 향응을 주거나 받을 수 없다.
- ④ 공직자는 사적 이해관계에 영향을 받지 아니하고 직무를 공정하고 청렴하게 수행하여야 한다.

<해설>

- ① (O) 「국가공무원법」 제63조
- ② (O) 「국가공무원법」 제57조
- ③ (O) 「국가공무원법」 제61조
- ④ (X) 「국가공무원법」에서 명문으로 규정하고 있지 않습니다.

「국가공무원법」 제57조(복종의 의무) 공무원은 직무를 수행할 때 소속 상관의 직무상 명령에 복종하여야 한다.
제61조(청렴의 의무) ① 공무원은 직무와 관련하여 직접적이든 간접적이든 사례·증여 또는 향응을 주거나 받을 수 없다.
제63조(품위 유지의 의무) 공무원은 직무의 내외를 불문하고 그 품위가 손상되는 행위를 하여서는 아니 된다.

답: ④

22. 다양성 관리(Diversity Management)에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

- ① 다양성의 유형 중 직업, 직급, 교육수준은 변화가능성(visibility)이 높다.
- ② 다양성의 유형 중 출신 지역, 학교, 성적(性的) 지향, 종교는 가시성(visibility)이 높다.
- ③ 협의로는 균형인사정책에 한정되지만, 광의로는 일-삶의 균형정책까지 확대된다.
- ④ 이질적인 조직구성원 간의 소통과 교류를 통해 조직의 효과성과 만족도를 높이려고 노력한다.

<풀이의 핵심>

* 다양성관리

1) 의의

- (1) 정의: 이질적인 조직구성원들을 채용하고 유지하며, 보상과 함께 역량 개발을 증진하기 위한 조직의 체계적이고 계획된 노력을 의미
- (2) 다양성관리를 강조하는 것은 조직 내 다양성이 조직의 효과성이 긴밀한 영향을 미칠 수 있기 때문임 → 다양성을 다양한 정보의 관점에서 이해한다면, 조직 내 다양한 정보의 생산과 공유는 정보의 양과 질을 향상시키고, 조직의 효과성은 물론 조직의 탄력성을 제고

2) 다양성의 유형화와 관리 전략

- (1) 다양성관리와 관련해, 다양성의 속성을 유형화하기 위해 가시성과 변화가능성의 두 가지 기준 적용
- (2) 가시성: 구성원 간의 이질성이 얼마나 쉽게 확인할 수 있느냐에 따른 기준
- (3) 변화가능성: 구성원이 갖고 있는 이질성이 고정적인지 변화가능한 부분인지에 따른 기준
- (4) 조직의 다양성 유형화 모형

	낮음	변화가능성	높음
높음	가시성	I 유형 성별 장애(육체적) 인종 민족 연령(세대)	II 유형 직업(사무직/생산직) 직위/직급 숙련도(업무 수행 능력) 전문성 언어(외국어 능력)
		III 유형 고향(출신 지역), 출신 학교(전공) 가족배경 성적 지향 사회화 경험 성격, 종교, 동기요인 혼인 여부	IV 유형 교육 수준(학력) 노동지위(정규직/비정규직) 자녀유무 장애(정신적) 가치관
낮음			

<해설>

- ② (X) 출신 지역, 학교, 성적(性的) 지향, 종교는 가시성이 낮습니다.
- ③ (O) 개인별 맞춤형 관리, 대표관료제, 균형인사정책(다양한 인재가 공직 내에서 차별 없이 능력을 발휘할 수 있는 근무 여건 조성), 일과 삶 균형정책(업무와 개인의 다양한 삶 조화)은 다양성 관리의 방안입니다.

답: ②

23. 주인 - 대리인 이론(Principal - agent Theory)에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

- ① 역선택과 도덕적 해이 모두 정보비대칭성으로 인해 생기는 문제이다.
- ② 주인이 학력 등 자신에 관한 정보를 대리인에게 드러내면 대리손실을 줄일 수 있다.
- ③ 주인이 차별화된 복수의 계약을 제공하여 대리인으로 하여금 선택하게 하면 대리손실을 줄일 수 있다.
- ④ 주인이 다수의 대리인을 고용하여 대리인들 간 경쟁과 상호 통제를 유도하면 대리손실을 줄일 수 있다.

<해설>

- ② (X) 주인-대리인 간에는 비대칭적 정보의 상황이 존재(이러한 상황에서 대리인이 우월적 위치에 있음)합니다. 정보의 비대칭 상황에서 대리인이 우월적 위치에 있으므로 주인이 학력 등 자신에 관한 정보를 대리인에게 드러내면 대리손실을 줄일 수 없습니다.
- ③ (O) 주인이 차별화된 복수의 계약을 제공하여 대리인으로 하여금 선택하게 하면 대리인의 특성을 보다 잘 파악할 수 있어 정보의 비대칭성을 줄일 수 있습니다.

답: ②

24. 토마스(Thomas)의 갈등관리 방식에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

- ① 수용(accommodating)은 자신의 이익을 양보하고 상대방의 관심사를 만족시키는 방식이다.
- ② 회피(avoiding)는 갈등 쟁점으로부터 비켜서거나 해결을 연기하는 방식이다.
- ③ 협력(collaborating)은 상호 희생과 양보를 통해 당사자 간의 이익을 부분적으로 만족시키는 방식이다.
- ④ 경쟁(competing)은 권력, 위협 등을 통하여 상대방을 희생시키고 자신의 이익을 취하는 방식이다.

<해설>

- ③ (X) 상호 희생과 양보를 통해 당사자 간의 이익을 부분적으로 만족시키는 방식은 협동(collaborating)이 아닌 타협(compromising)입니다.

답: ③

25. 쓰레기통 의사결정 모형에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

- ① 결정에 참여하는 사람들의 선호는 불확정적이다.
- ② 점화계기(triggering event)는 의사결정의 네 가지 요소를 우연히 결합시키는 충격이나 중대한 사건이다.
- ③ 진빠기 작전은 조직화된 무정부 상태에서 인적·물적 자원의 여유가 있을 때 막후 실력자에게 의존하는 방식이다.
- ④ 날치기 작전은 조직화된 무정부 상태에서 인적·물적 자원의 여유가 없을 때 중심적 문제의 해결을 재빨리 결정하는 방식이다.

<해설>

- ① (O) 불분명한 선호에 대한 설명입니다.
- ② (O) 점화계기는 문제를 크게 부각시키는 극적 사건, 정치적 사건으로 국가적 분위기·정치이념의 변화를 가져오는 경우를 의미합니다. 점화계기가 있을 때 문제의 흐름, 해결책의 흐름, 참여자의 흐름, 의사결정 기회의 흐름이 결합됩니다.
- ③ (X) 진빠기 결정(choice by flight)은 관련된 문제의 주장자들이 자신의 주장을 되풀이하다가 힘이 빠져 다른 기회를 찾을 때에 의사결정을 하는 것을 의미합니다.
- ④ (O) 날치기 통과(choice by oversight)는 관련된 다른 문제들이 제기되기 전에 재빨리 의사결정을 하는 것입니다.

답: ③