

1 공직구조에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

- ① 폐쇄형은 계급제를 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

①③ (○) ■ 개방형과 폐쇄형

구 분	개방형	폐쇄형
개 념	하위직뿐 아니라 중·상위직도 외부충원을 허용하여 전문관리자를 외부에서 영입 ⇨ 공직의 모든 계급이나 직위를 불구하고 신규임용 허용	하위직만 외부충원을 허용하여 승진제도를 통해 관리자를 내부에서 양성 ⇨ 계층구조의 중간에 외부로부터의 신규임용 허용하지 않음
배 경	산업사회 전통이 강한 나라에서 발전	농업사회 전통이 강한 나라에서 발전
관련 인사제도	실적주의, 직위분류제와 관련	계급제, 직업공무원제와 관련
채택국가	미국, 캐나다, 필리핀	영국, 독일, 프랑스, 일본
신분보장	신분불안정(임용권자가 좌우)	신분보장(법적 보장)
신규임용	전 등급에서 허용	최하위직만 허용
승진한계	승진한계 낮음	승진한계 높음(높은 직위까지 승진 가능)
승진기준	최적격자(외부임용, 공개모집)	상위적격자(내부임용, 연공서열)
임용자격	해당 직무에 대한 전문능력 강조, 전문행정가(specialist)	일반소양과 자질 강조, 일반행정가(generalist)
공직분류기준	직무 중심	사람 중심(능력, 자격, 학력 등)
직원 간 관계	사무적	온정적
장점	① 외부의 유능한 인재 등용(노동시장의 유연성) ⇨ 행정의 질적 수준 향상, 전문성·능률성 향상 ② 신진대사 촉진 ⇨ 관료침체 방지, 민주통제 용이 ③ 인사행정상 기관장의 적절한 영향력·리더십 발휘 ④ 경쟁체제 도입으로 공무원의 자기개발노력 촉진	① 신분보장 강화 ⇨ 행정의 안정성·계속성 유지 ② 직업공무원제도 확립(낮은 이직률) ③ 재직자의 승진기회 확대, 높은 승진 한계 ⇨ 재직자의 사기 앙양 ④ 조직에 대한 소속감, 장기적 경험의 활용
단점	① 신분보장 약화 ⇨ 행정의 안정성 저해 ② 이직률 증가로 직업공무원제 확립 저해 ③ 재직자의 사기 저하(낮은 승진 한계) ④ 공직에 대한 일체감, 조직의 응집성 저해 ⑤ 경험에 의해 획득할 수 있는 전문성 약화 ⑥ 빈번한 교체근무로 인한 행정 책임성 저하 ⑦ 자의적 인사·정실인사의 가능성	① 외부의 우수한 인재등용 곤란 ⇨ 행정의 질적 수준 저하, 전문성 저해 ② 관료침체·무사안일, 관료에 대한 민주통제 곤란 ③ 기관장의 영향력과 리더십 발휘 곤란 ④ 조직의 동태화 저해 ⑤ 정책변동에 필요한 인재의 즉시 채용 곤란

② (×) 폐쇄형은 개방형보다 내부승진·경력발전을 위한 교육훈련 기회가 많음

④ (○) 국가공무원법 제28조의4(개방형 직위) ① 임용권자나 임용제청권자는 해당 기관의 직위 중 전문성이 특히 요구되거나 효율적인 정책 수립을 위하여 필요하다고 판단되어 공직 내부나 외부에서 적격자를 임용할 필요가 있는 직위에 대하여는 개방형 직위로 지정하여 운영할 수 있다. 이 경우 「정부조직법」 등 조직 관계 법령에 따라 1급부터 3급까지의 공무원 또는 이에 상당하는 공무원으로 보할 수 있는 직위(고위공무원단 직위를 포함하며, 실장·국장 밑에 두는 보조기관 또는 이에 상당하는 직위는 제외한다) 중 임기제공무원으로도 보할 수 있는 직위(대통령령으로 정하는 직위는 제외한다)는 개방형 직위로 지정된 것으로 본다.

답 ②

2 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

②는 성과급에 대한 내용이다.

직무급	<ul style="list-style-type: none"> <li>㉠ 직무의 내용·곤란도(난이도)·책임도를 기준으로 한 보수. 직위가 지닌 상대적 가치에 상응하는 보수. 직위분류제·실적주의에서 중시</li> <li>㉡ 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.</li> <li>㉢ 직무를 중시하여 개인별 보수 차등에 대한 불만 해소, 능력 위주의 인사 풍토 조성</li> <li>* 직무급은 개인의 성과 정도가 아니라, 직무 특성에 따른 보수이므로 성과중심관리와 직접적 관련성은 없음.</li> </ul>
-----	--





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

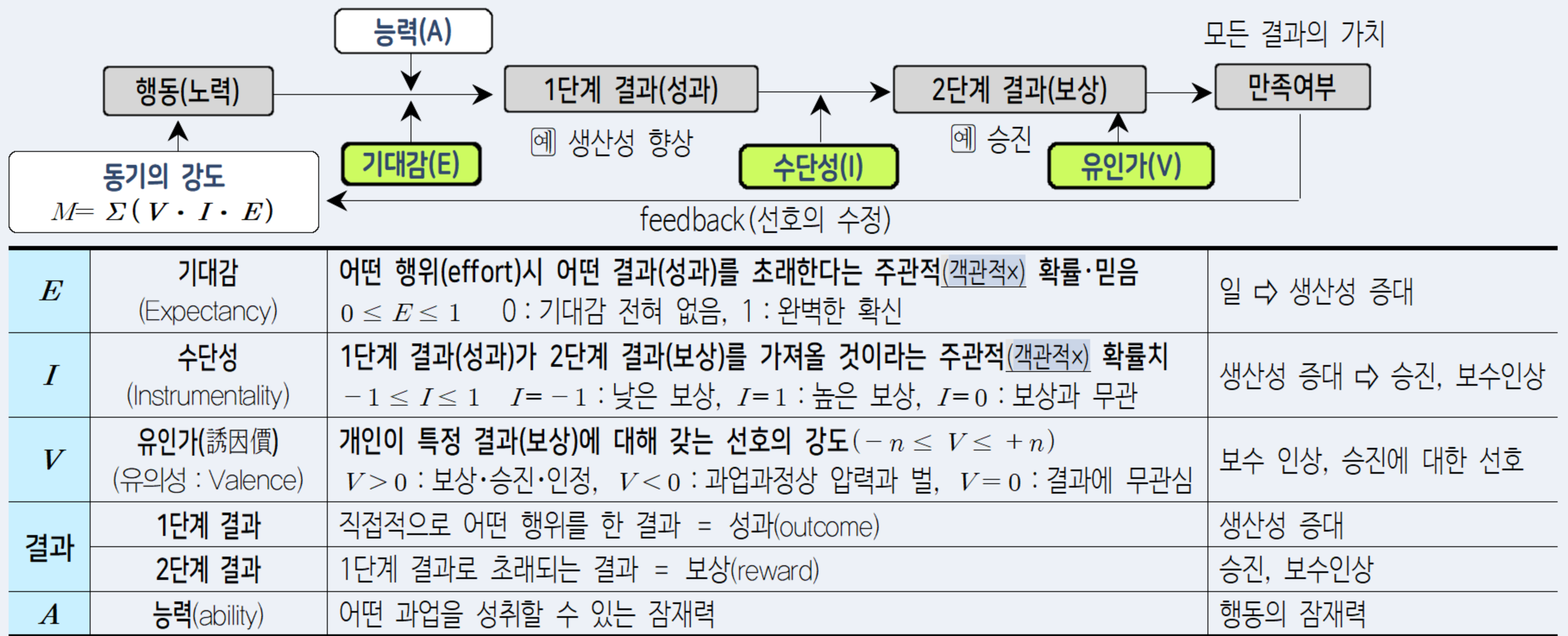
A 부 조직진단 결과, 조직구성원의 사기가 매우 낮은 것으로 나타났으며, 그 원인은 주로 불공정한 인사 관행에 있는 것으로 밝혀졌다. 많은 구성원이 업무수행을 통해 좋은 성과를 거둘 수 있다는 자신감을 가지고 있고, 승진을 매우 중요시하고 있다. 그렇지만 성과를 내더라도 승진에 반영되지 않고, 주로 정실주의에 의해 승진이 좌우되는 경향에 대해서 구성원이 강한 불만을 가지고 있다.

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

**해설**

• 많은 구성원이 업무수행을 통해 좋은 성과를 거둘 수 있다는 자신감을 가지고 있고(기대감[expectancy] 높음), 승진을 매우 중요시하고 있다(유인가[誘因價]·유익성[valence] 높음). 그렇지만 성과를 내더라도 승진에 반영되지 않고, 주로 정실주의에 의해 승진이 좌우되는 경향에 대해서 구성원이 강한 불만을 가지고 있다(수단성[instrumentality] 없음) ⇒ 수단성을 개선할 필요가 있음

■ 브룸(V. Vroom)의 선호·기대이론(Preference-Expectancy Theory; VIE 이론)  
 동기부여과정은 보상의 가치(유인가), 성과와 보상 간의 관계(수단성), 직무수행의 가능성(기대)에 좌우됨.



답 ②

8 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 (×) 매트릭스조직은 2원적 명령체제로 명령통일의 원칙이 적용되지 않음

• 매트릭스 구조(matrix structure ; 행렬조직, 복합구조, 주형(鑄型)조직) : 기술적 전문성(기능구조의 특성)과 신속한 대응성(사업구조의 특성)이 동시에 강조됨에 따라 등장한 조직구조로서 전통적인 계서적 특성을 갖는 수직적(종적인) 기능구조(직능조직)와 수평적(횡적인) 사업구조(프로젝트조직)를 화학적(물리적)으로 결합시켜 신속성을 확보하도록 한 혼합적·이원적 구조의 상설조직. 기능부서 통제권한은 수직적으로, 사업부서 간 조정권한은 수평적으로 흐르는 2원적 권한체계. 조직구성원은 기능과 사업의 양 조직에 중복 소속되고 기능적 관리자(주로 인사)와 프로젝트 관리자(주로 사업) 간에 권한이 분담됨.

② (×) 네트워크 조직은 핵심기능(전략·계획·통제기능)을 조직 자체에서 수행하고 부수기능을 외부기관에 위탁한다.

• 네트워크 구조(network structure) : 한 조직 내에서 모든 기능을 수행하는 방식에서 벗어나 조직의 자체기능은 전략·계획·통제 등 핵심역량 위주로 합리화하고 회계·제조·포장·유통 등 여타 부수기능들은 외부기관과의 계약관계(outsourcing)를 통하여 연계·수행하는 구조. 각 조직의 독립성이 높으며, 기존 관료제와 달리 수직적 계층관계를 띠지 않고 느슨한 연결을 가짐.

③ (×) 태스크 포스(Task Force, 전문담당반, 전문기동반, 전문조사반) : 특별한 임무나 목적의 수행을 위해 각 조직에서 필요한 전문가를 차출하여 1인의 책임자 아래 입체적으로 편성한 조직. 특정 과업이 해결된 후에는 해체되는 임시조직이다(단, 목표달성 후에도 존속하려는 경향이 있어 장기적 성향이 project team보다는 상대적으로 더 강함)

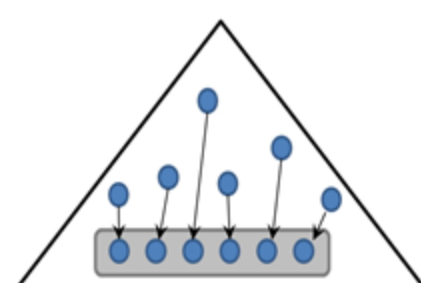

④ (○) 프로젝트 팀(Project Team, 특별작업반, 사업조직) : 특정 사업·목적의 달성을 위해 임시적으로 조직 내 인적·물적 자원을 결합하여 만든 문제지향적 동태적 조직 - 계층제 구조가 아니라, 직무의 상호연관성이라는 직무상의 횡적 관련을 중시하여 전통적인 관료제 조직과 공존하면서 기능을 통합하기 위해 조직된 잠정적인 조직(예 경찰청의 각종 사건전담반).

※ Task Force와 Project Team

동태적 조직으로 Project Team은 '임시적·단기적 성향, 소규모', Task Force는 '장기적 성향, 상설화 경향, 비교적 대규모' 등을 특징으로 한다. 그러나 Daft는 수평적 조정기제와 관련하여 project team을 영구적 사업단으로 보고 관련부서 간 장기간 강력한 협동을 요할 때 적합한 조정기제라고 보았다. 즉 task force가 단기적·소규모, project team이 장기적·대규모라고 설명한다. 따라서 동태적 조직(adhocracy)의 유형이 아닌 수평적 조정기제로서 문제가 출제되면 Daft의 견해에 따라 풀어야 한다.

동태적 조직(adhocracy) 또는 탈관료제조직의 유형	㉠ Project Team : 임시적·단기적 성향(목표달성 후 해체, 상설성 약함), 소규모(부문 내 설치) ㉡ Task Force : 장기적 성향(임시조직이지만 목표달성 후 존속 경향, 상설성 강함), 비교적 대규모(부문 간 설치)
R. Daft의 조정기제 중 수평적 연결기제 (horizontal linkages)	㉠ Project Team(사업팀) : 영구적인 사업단. 대규모 사업, 중요한 혁신, 새로운 생산라인이 필요할 때 채택. ㉡ Task Force(임시작업단) : 특정 문제 관련 부서들의 대표로 구성된 임시위원회. 일시적인 문제에 대해 부서 간 직접적 조정수단으로 과제 해결시 해산.

■ project team과 task force

구 분	Project Team(특별작업반 ; 사업조직)	Task Force(전문담당반·전문기동반·전문조사반)
구 조	수평적 구조	입체적(수직적 + 수평적) 구조
존속기간	임시적·단기적 성향(목표달성 후 해체, 상설성 약함)	장기적 성향(목표달성 후 존속 경향, 상설성 강함)
규 모	소규모 (부문 내 설치) 	비교적 대규모 (부문 간 설치) 
성문화	정부기구도표 상 표시 안 됨	정부기구도표 상 존재함
설치근거	법적 근거를 요하지 않음	법적 근거를 요함
전문성	상대적으로 전문성이 더 약함	상대적으로 전문성이 더 강함
성 향	인적 성격 강함 - 성원교체가 조직변화 초래	물적 성격 강함 - 성원교체와 조직변화 무관
소속관계	소속기관에서 탈퇴하지 않고 일시 차출 - 겸임, 시간제(part time) 근무	정규부서에서 이탈해 전임제로 근무 - 파견근무
업무내용 변경	업무내용 변경 불가	업무내용 변경 가능
지휘·감독 관계	모든 구성원이 조직의 활동적 정보원(팀의 장은 업무조정자·연락책임자)	1인의 장이 지휘하는 계층제 요소가 있음
예	경찰청의 각종사건전담반, 국무총리실 국정감사지원단	Hoover위원회, 우리나라의 과거 행정쇄신위원회
장점	① 신속성·전문성 제고 ② 할거주의 방지 ③ 전문가들의 최고도의 역량 발휘 ④ 단시일 내 과업의 강력한 추진과 문제해결에 적합	① 과업성격이 중요하거나 정해진 기준에 따라 일정기간 내 완수를 요하는 경우, 상호의존적인 기능이 필요할 때 유용 ② 외부전문가의 의견을 도입하고, 변화하는 행정수요의 정확한 판단이 가능
단점	① 본래의 부서를 대변하여 프로젝트에 소극적일 수 있음 ② 임시성에 따른 심리적 불안 ③ 전문성을 경시하는 풍토에서는 활용 곤란	① 일반행정가를 무시 ② 행정의 일관성 저해 ③ 임시성에 따른 심리적 불안
유사점	동태적 조직, 특별한 임무나 목적 수행, 신속성(계층제적 경직성 완화), 전문성(태스크포스가 더 강함), 임시조직(태스크포스는 장기적 성향 더 강함)	

답 ④

9 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

- ① (○) **팀형성 기법(작업집단구축, Team - Building, Team Development)** : 작업집단의 구성원이 협조적 관계를 형성하여 임무수행의 효율화를 도모하려는 작업집단 개선기법으로 맥그리거(D. McGregor)가 고안. 수직적 계층제는 상하 간 수직성이 강해 자율적 집단형성이 곤란하므로, 응집력이 높은 집단을 형성시켜 의사소통을 원활히 하고, 하나의 팀으로써 자율·협동·수평적 인간관계를 도모하는 것. 실험실 훈련이 개개의 행태변화와 능력개선에 중점을 두지만 팀형성은 팀의 공동문제 해결을 다루므로 집단능력 향상과 관리행태에 중점.
- ② (○) **태도조사환류기법(Survey Feedback Method ; 설문조사환류기법)** : 조직전체에 걸쳐 구성원의 태도를 체계적 조사하고, 그 결과를 조직 내 모든 계층의 개인과 집단에 환류시켜 그들의 환류된 자료를 분석하고, 개선방안을 마련하도록 하는 기법(조직원조사, 전구성원에게 환류, 모든 집단이 자료해석·개혁방안결정).
- ③ (○) **감수성훈련·실험실훈련(Laboratory or Sensitivity Training)·T-집단훈련(T - group Study)** : 구성원의 가치관 변화를 위한 기법으로서, 행태과학의 지식을 이용하여 자신·타인·집단에 대한 태도·행동을 변화시킴으로써 조직에 있어서의 개인의 역할이나 조직목표를 잘 인식시켜 조직개선에 기여하게 하려는 것. 조직 내 각 계층에서 모인 피훈련자들을 10~20명 단위로 하여, 하나의 훈련집단(T-group ; training group)을 만든 다음 그들을 외부와 격리된 실험실(인위적으로 계획된 장소)에 수용하여 실시. 참여자가 스스로의 태도와 행동을 반성하고(자기인식), 타인의 입장과 태도를 이해하며(대인관계 개선), 자신의 행동이 타인에게 미치는 영향을 인지(집단행동화 과정)하도록 유도함으로써 조직의 목표와 개인의 목표를 합치시키고, 대인관계를 원활히 할 수 있는 능력과, 조직과 각 구성원의 역할을 명확히 인지할 수 있는 능력을 향상시키려는 것.
- ④ (×) **과정상담(Process Consultation)** : 개인·집단이 조직 내 과정적 문제(조직화 과정보다 인간화 과정)를 자기진단·자기개입을 통해 스스로 지각·이해하며 해결하도록 제3자인 외부 전문상담자(변화담당자)가 상담·면접을 통해 도와주는 활동

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 (×) 평가적 모호성에 대한 내용임.

- 조직의 목표 모호성(goal ambiguity) : 조직 목표가 분명하지 않아 조직구성원이 조직목표를 여러 가지 의미로 받아들이고 해석하는 경우(경쟁적 해석의 가능성). 목표모호성은 공공조직에서 더 크게 나타남.
- ㉠ 사명이해 모호성 : 조직의 사명을 이해하고 설명하고 의사소통함에 있어 발생하는 경쟁적 해석의 정도.
- ㉡ 지시적 모호성 : 조직의 사명이나 일반적 목표들을 그 사명을 달성하기 위한 구체적 행동을 위한 지침으로 전환하는 데 있어 발생하는 경쟁적 해석의 정도.
- ㉢ 평가적 모호성 : 조직의 사명을 얼마나 달성했는지 그 진전을 평가하는 데 있어 경쟁적 해석의 정도.
- ㉣ 우선순위 모호성 : 다수의 조직목표들 중 우선순위를 결정하는 데 있어 발생하는 경쟁적 해석의 정도.

\* 공공조직의 목표가 분명하고 구체적인 것이 항상 바람직한 것은 아니며 법규에 의한 행정운영에서도 담당 공무원에게 일정 재량을 부여함으로써 모호성이 의도적으로 반영되어 합법적 행정수행과 효율적·합목적적 행정수행의 조화를 위한 제도적 배려를 한다.

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 (×) 도표식평정은 연쇄효과를 초래할 수 있다. 연쇄효과를 막으려면 강제선택법·프로브스트법 등을 사용한다.

■ 근무성적평정의 오류 방지를 위한 대처방법

평정의 오류	대처 방법
연쇄효과	㉠ 강제선택법이나 체크리스트법(프로브스트법)을 사용해 평정요소 간 연쇄효과 배제 ㉡ 각 평정요소별로 모든 피평정자를 순차적으로 평정(한 평정요소에 대하여 피평정자 전원을 평가한 후 다음 요소를 평가) ㉢ 평정요소의 의미를 명확히 하고 유사한 요소의 배치를 멀리 떨어지게 하는 등 평정요소별 배열순서에 유의. ㉣ 평정척도를 만들 때 등급을 서로 달리하는 방법을 사용
집중화	강제배분법, 서열법, 행태기준평정척도법, 체크리스트법(프로브스트법)
관대화·엄격화	강제배분법, 서열법
시간적 오류	MBO평정법, 중요사건기록법, 평가센터법, 행태관찰평정척도법
선입견	직속 상사 이외에 제3자를 평정자로 활용

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 (○) 소청심사제도는 공무원의 징계처분, 그 밖에 그의 의사에 반하는 불이익처분이나 부작위에 대해 불복이 있는 경우 관할 소청심사위원회에 심사를 청구하는 제도. 소청심사는 특별행정심판제도로, 소청심사를 거치지 않고 행정소송을 제기할 수 없음(소청심사전치주의).

② (○) 국가공무원법 제15조(결정의 효력) 제14조에 따른 소청심사위원회의 결정은 처분 행정청을 기속(羈束)한다.

③ (○) 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.

④ (×) 공무원의 근무조건, 인사관리, 기타 신상 관련 불만사항은 고충처리 대상은 되지만 소청심사 대상은 아님.

■ 공무원 소청심사 대상이 아닌 경우 : 근무성적평정이나 승진탈락 등 불만족 사항, 공무원의 신분변동에 해당되지 않는 처분(예 변상명령), 일반적·추상적 행정법령 개정 요구, 행정청의 내부적 의사결정 단계의 행위, 행정청의 알선·권고·견해표명 등 법적 효과가 발생하지 않는 행위.

■ 공무원 고충처리 대상 : 공무원은 누구나 인사·조직·처우 등 직무 조건과 관련된 신상 문제와 「성폭력범죄의 처벌 등에 관한 특례법」 제2조에 따른 성폭력범죄·「양성평등기본법」 제3조제2호에 따른 성희롱 및 「공무원 행동강령」 제13조의3(직무권한 등을 행사한 부당 행위의 금지 규정)에 따른 부당한 행위 등으로 인한 신상 문제와 관련된 고충의 처리를 요구할 수 있다. 누구나 기관 내 성폭력 범죄 또는 성희롱 발생 사실을 알게 된 경우 이를 신고할 수 있다. 이 경우 상담 신청이나 심사 청구 또는 신고를 이유로 불이익한 처분이나 대우를 받지 아니한다.

- ㉠ 근무조건 : 봉급·수당 등 보수, 근무시간·휴식·휴가, 업무량·작업도구·시설안전·보건위생 등 근무환경, 주거·교통 및 식사편의 제공 등 후생복지
- ㉡ 인사관리 : 승진·전직·전보 등 임용에 관한 사항으로서 임용권자의 재량행위에 속하는 사항, 근무성적평정·경력평정·교육훈련·복무 등 인사행정의 기준에 관한 사항, 상훈·제안 등 업적성취에 관한 사항
- ㉢ 성폭력범죄·성희롱
- ㉣ 기타 신상문제 : 성별·종교별·연령별 등에 의한 차별대우, 기타 개인의 정신적·심리적·신체적 장애로 인해 발생하는 직무수행과 관련된 사항

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 (×) 조직의 목표달성에 계선기관은 직접적으로 기여, 참모는 간접적으로 기여.

계선과 막료(참모)

구분	계선(階線 ; Line)	막료(幕僚)·참모(參謀)(Staff)
의의	수직적 계층제 구조에서 정책을 결정·집행하고 하급기관에게 지휘·명령을 통해 조직목표 달성을 위하여 직접적으로 활동하는 조직	계선기관이 행정목표의 달성에 원활한 기능을 수행하도록 자문·연구·조언·건의하며 보좌·지원하는 조직
예	① 대통령 ⇨ 국무총리 ⇨ 각부장관 ⇨ 도지사 ⇨ 시장·군수 ② 기관장 ⇨ 차관 ⇨ 실·국장 ⇨ 과장 정부조직법 상 보조기관 : 차관·차장·실장·국장 등	① 대통령의 막료기관 : 대통령특별고문, 국가안전보장회의, 대통령비서실 ② 행정기관 내부 : 차관보, 기획관리실장, 심의관, 총무과 정부조직법 상 보좌기관 : 정책관·기획관·담당관 등
특징	① 계층제적 성격(명령통일의 원리) ② 조직목표달성에 직접 기여, 직접적 행정책임 ③ 국민과 직접 접촉 ④ 목표달성 위한 의사결정권·명령권·집행권 행사 ⑤ 수직적 명령복종관계(조직 최고 책임자를 정점) ⑥ 일반행정가 ⑦ 보수적·실용적, 현실적 경험·기존가치 존중(정책결정·집행, 감독, 명령, 지휘, 통솔) ⑧ 소규모조직은 계선으로만 운영(막료 필요성 약함)	① 비계층제적 성격(행정기관장의 인격 확장) ② 조직목표달성에 간접적 기여, 간접적 행정책임 ③ 국민과 직접 접촉 안 함, 계선에 직접 접촉·봉사 ④ 원칙적으로 의사결정권·명령권·집행권 없음 ⑤ 수평·대등한 관계 ⑥ 전문행정가 ⑦ 진취적·이상적, 새로운 idea추구(기획, 정보 및 자료의 조사·분석, 자문, 권고, 연구) ⑧ 대규모 조직에 적합(막료의 필요성 증대)
장점	① 권한과 책임 한계 명확 ② 경비 절약(막료를 추가적으로 두지 않으므로) ③ 행정과 조직의 안정성, 동질성 확보 ④ 의사결정의 신속성 ⑤ 강력한 통솔력 행사	① 전문지식을 통한 합리적 창의적 결정 ② 계선기관 장의 활동영역과 통솔범위 확대 ③ 계선의 업무 경감 ④ 계층제의 경직성 완화, 변화에 대한 신축성 증대 ⑤ 계선기관 간 수평적 업무조정과 협조 가능
단점	① 전문가의 지식과 경험 활용 곤란 ② 대규모 조직은 최고관리자의 과중한 업무부담 ③ 계선의 업무량 과중 ④ 폐쇄성·보수성·경직성, 관료제의 병리 우려 - 상황변화에의 신축성 결여, 할거주의 ⑤ 최고관리자의 주관적·독단적·자의적 결정	① 참모와 계선 간 책임 전가 ② 인원(참모기관) 증가로 인한 예산·경비 증가 ③ 계선과 막료 간 대립·충돌 가능성 ④ 의사결정의 지연 가능성, 신속성·기동성 미흡 ⑤ 의사전달 경로의 혼선 초래 ⑥ 소규모 조직에 부적합, 조직 비대화 우려

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

①②④ (○)

역량평가의 특성과 기대효과

- ① 구조화된 모의 상황을 설정하여 현실적 직무 상황에 근거한 행동을 관찰·평가. 추측·유추가 아닌, 직접 나타난 행동들을 관찰함으로써 평가자의 주관성을 배제(평가센터법 활용).
- ② 대상자의 과거 성과를 평가하는 것이 아니라 미래행동에 대한 잠재력을 측정. 성과에 대한 대외 변수를 통제하여 환경적 변인을 제거함으로써 개인의 역량에 대한 객관적 평가 가능.
- ③ 다양한 실행과제(집단토론(Group Discussion), 서류합기법(In-basket), 1 : 1 역할수행(1 : 1 Role Play), 1 : 2 역할수행 등)을 종합적으로

- 활용함으로써 개별 평가방법들의 한계를 극복하고 대상자들의 몰입을 유도하며, 다양한 역량의 측정 가능.
- ④ 다수 평가자가 참여하여 합의에 의하여 평가결과를 도출하므로 개별 평가자의 오류 방지, 평가의 공정성 확보.
  - ⑤ 고위공무원단 진입과 과장급 임용 전에 후보자의 자질을 체계적이고 객관적으로 검증함으로써 과장급 이상 고위직 공무원들의 선발의 신뢰성 및 공정성을 제고하고 공무원에게 자기 계발 동기와 유인을 제공.
  - ⑥ 역량평가의 결과 나타난 개인별 역량수준은 구체적인 교육훈련 수요를 제공해주므로 개인별 맞춤형 교육훈련이 가능해지고 교육효과 극대화.
  - ⑦ 고위직 공무원의 전체적인 국정수행능력 향상, 정부의 생산성과 경쟁력 향상.

③ (×)역량평가는 대상자의 과거 성과를 평가하는 것이 아니라 미래행동에 대한 잠재력을 측정하며, 성과에 대한 대외 변수를 통제하여 환경적 변인을 제거함으로써 개인의 역량에 대한 객관적 평가가 가능하다.

구분	목적	평가내용	보상	주체	성격	대상
역량평가	미래의 잠재력을 사전에 검증	역량(조직 성과 창출을 위한 자질)	없음	역량평가단	비교적 객관적	고위공무원단·과장급 임용 전
근무성적평정	과거의 실적을 사후에 평가	근무실적·능력·태도 등	있음 (성과급과 연계)	상급자	주관적	전체 공무원(경력직)

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 적절한 역량모델 수립은 역량기반교육훈련의 요소이다.

#### ■ 역량기반 교육훈련(Competency - based Curriculum : CBC)

- 의의 : 조직이 목표로 하는 성과를 창출하는데 필요한 역량을 규명하고, 이를 조직구성원들이 인식하고 학습하여 실천하는 과정. 직무중심 접근에서 역량중심 접근으로 전환. 역량(competency)은 직무에서 탁월한 성과를 내는 사람들에게서 일관되게 관찰되는 행동적 특성.
- 훈련과정 : ① 역량모델 수립  
 ⇨ ② 역량진단(역량수준을 진단하여 필요 수준과 현재 수준 간 격차 확인)  
 ⇨ ③ 역량격차(gap)해소를 위한 교육훈련프로그램 및 학습지원 체제 개발
- 역량기반 교육훈련의 방식 : 멘토링, 학습조직, 액션러닝, 워크아웃 프로그램 등

#### ■ 액션러닝(Action Learning)

- 의의 : 교육 참가자들이 소집단을 구성하여 각자 또는 전체가 팀워크를 바탕으로(집단학습) 동료와 촉진자(facilitator, 러닝코치)의 도움을 받아 실패의 위험을 갖는 실제 문제를 정해진 시점까지 해결(문제 해결을 위한 실행계획을 수립하여 현장에 적용)하는 동시에, 문제해결과정에 대한 질의와 성찰과정을 통해 학습하도록 지원하는 Learning by Doing(실천학습) 방식. 전통적 방식인 주제·강의중심에서 문제·실천중심의 방식으로 전환.
  - 6가지 구성요소 : ① 문제(적절한 과제), ② 러닝코치(learning coach = set advisor, 촉진자[facilitator]), ③ 학습팀, ④ 실행의지, ⑤ 학습의지, ⑥ 질의와 성찰과정
- ② (○) 질의와 성찰과정 : 문제해결 후 문제해결과정에 대한 토론을 거침으로서 질문과 성찰과정을 통한 학습이 이뤄진다. 참여한 구성원들은 질의 과정을 통해 자신의 문제 해결 및 성찰 과정이 바른 방향으로 가고 있는지, 그 과정에서 사용하고 있는 정보가 적절한지 등에 대한 정보를 확인할 수 있고, 비판적 성찰을 통해 자신의 신념과 가치를 돌아보고 문제의 본질에 대한 이해를 향상할 수 있다.
- ③ (○) 문제(과제) : 교육 참가자로 구성된 소집단에게 해결과제로 제시되는 문제는 연습문제나 가상의 문제가 아닌 현장에서 발생하는 실제 문제가 되도록 적절하게 선정되어야 한다.
- ④ (○) 러닝코치(learning coach = set advisor, 촉진자[facilitator]) : 액션러닝에 참여한 구성원들이 지식과 정보를 학습하고, 학습한 내용을 바탕으로 도출한 문제해결방안을 현장에 적용하며, 그 경험을 바탕으로 성찰하는 일련의 과정을 지원하고 촉진하는 역할을 함. 러닝코치는 액션러닝의 전 과정에서 프로그램의 코디네이터, 과정의 촉진자이자 관찰자, 분위기 조성자, 구성원들 간의 대화 촉진자, 학습지원과 같은 다양한 역할을 담당하는데 참여한 구성원들의 문제 해결 과정에는 직접 관여하지는 않음.

답 ①

#### ■ 액션 러닝[실천학습·행동학습·문제해결학습](Action Learning)

의의	① 교육 참가자들이 소집단을 구성하여 각자 또는 전체가 팀워크를 바탕으로(집단학습) 동료와 촉진자(facilitator, 러닝코치)의 도움을 받아 실패의 위험을 갖는 실제 문제를 정해진 시점까지 해결(문제 해결을 위한 실행계획을 수립하여 현장에 적용)하는 동시에, 문제해결과정에 대한 질의와 성찰과정을 통해 학습하도록 지원하는 Learning by Doing(실천학습) 방식 ⇨ 주제·강의중심에서 문제·실천중심의 방식으로 전환. ② 우리나라는 2005년 중앙공무원교육원의 관리직 기본교육에 도입, 고위공무원 후보자 교육과정에 활용.		
구성 요소	6가지 요소 : ① 문제(적절한 과제), ② 러닝코치(learning coach = set advisor, 촉진자[facilitator]), ③ 학습팀, ④ 실행의지, ⑤ 학습의지, ⑥ 질의와 성찰과정		
대두 배경	공무원 교육훈련 패러다임의 전환	성과지향적 교육훈련의 확대	현장업무중심의 교육훈련 강화
	① 가르치는 교육에서 스스로 배우는 학습으로 ② 개인의 지식축적 수단에서 조직의 목표달성 수단으로 ③ 지식전달수단에서 문제해결수단으로 ④ 강의실교육에서 업무현장학습 중심으로 ⑤ 공급자 중심에서 수요자 중심으로	기존의 이론과 지식 전달 위주의 강의식·집합식 교육을 지양하고, 참여와 성과중심의 문제해결형 교육훈련 방식(토론형, 사례형)의 도입	업무와 학습의 연계 강화(정부 정책의 성공 및 실패사례에 대한 학습 강조)



특징	① 업무와 교육의 연계 : 교육훈련과 업무현장이 분리되지 않으며 팀 활동을 통해 다양한 관점을 공유하고 토론을 통해 최적의 해결안을 도출하는데 중점. 구상과 실행이 일원화되어 일과 학습, 이론과 실제, 교육과 행정을 연결한 적시형 학습(just in time learning). ② 민주성·분권화(empowerment) : 구성원의 허심탄회한 통찰력 있는 질문을 촉진하여 개인의 잠재력을 발휘시킴. ③ 포괄적 총체적인 학습 및 실천성 중시(지식의 기술적 포장 보다 실천을 창출) ④ 창조성·변혁성 : 고정관념의 틀을 깨는 개인과 조직의 변혁. ⑤ 학습을 통해 문제를 해결하고자 하므로 학습조직을 활성화. ⑥ 교육생 상호간 의사소통 및 상호작용과정을 거치며 부처 간 벽을 허물고 타 부처 출신 공무원을 진지하게 이해할 수 있는 팀 빌딩 및 상호이해의 기회 제공.		
	범주	전통적 교육방법	액션러닝
	패러다임	공급자 중심 교수(강사의 상대적 우월성) - 가르치는(teaching) 교육	수요자 중심 학습(학습활동의 중요성) - 배우는(learning) 학습
	철학	문제 상황에 대한 전문 지식을 갖춘 소수의 내·외부 전문가	문제 상황에 직면하고 있는 내부 구성원 모두가 전문가
	목적	지식·기술의 습득, 태도·행동의 변화 (현장과 관련성이 적은 전통적인 내용 중시)	실제적 문제해결을 통한 학습 (현장중심의 비구조적 문제 또는 기회의 해결 및 발견)
	교육방법	주입식 교육 / 집합식 면대면 교육을 통한 이론과 실천의 분리	참여식 교육 / 실천과 성찰 미팅을 통한 이론과 실천의 통합
	참여 주체	학습자, 교수자	팀 구성원, 러닝코치, 현업부서장, 과제 관련 이해 당사자
	교육생의 역할	수동적 지식 흡수자	적극적인 참여자

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

①② (○) ■ 조직(계층제)이 시장에 비해 효율적인 이유

- ㉠ 조직에서는 적응적·연속적 의사결정이 용이하므로 인간의 제한된 합리성을 완화시킴.
- ㉡ 소수자 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.

③ (○), ④ (×)

• 거래발생 빈도(소수자 교환관계 / 다수자 교환관계)

- ㉠ 일회성 거래(거래빈도 낮음) ⇨ 시장에서 다수의 거래당사자와 접촉 ⇨ 거래비용 적음 ⇨ 시장에서 거래하는 것이 유리
- ㉡ 반복성 거래(거래빈도 높음) ⇨ 지속적 계약에 의해 특정 소수자와의 교환에 국한 ⇨ 거래비용 많음 ⇨ 전문화된 지배구조(계층제)로 통합 필요

■ 거래비용(Transactions Costs)

의미	정보비용·협상비용·통제비용·거래관계유지비용 등 경제적 교환과정에서 발생하는 모든 비용		
유형	사전적 거래비용	거래조건에 대한 합의 사항을 작성하고, 협상하며, 이행을 보장하는 비용 예) 거래준비를 위한 의사결정비용, 협상비용, 합의사항 작성비용, 정보이용비용	
	사후적 거래비용	거래가 계약 조건 이행과 협력에서 벗어나 발생하는 부적합의 조정비용. 사후 부대응(不對等) 관계를 시정하기 위해 양자가 노력할 경우 발생하는 협상비용. 예) 분쟁조정 관련비용, 확실한 계약을 위한 보증비용, 감시비용, 이행비용	
발생 원인	인간적 요인	제한된 합리성	Simon이 제시한 제한된 합리성과 동일. 복잡한 문제를 해결하고 처리하는 인간의 능력은 정보의 불충분성으로 인해 제한된 범위 내에서만 합리적임(bounded rationality).
		기회주의 행태	사전·사후적으로 자신의 정보를 의도적으로 왜곡시켜 자기 이익을 추구하려는 계산된 이기주의. 누가 속이고 속이지 않는지 모르는 제한된 합리성 때문에 그 구별에 거래비용이 소요됨.
	환경적 요인	자산의 전속성(특정성)(asset specificity)	자산의 전속성은 어떤 자산이 특정한 거래관계에 고착된 정도(자산 이전이 힘든 정도). 전속성이 클수록 거래비용 증가. ※ 자산특정성이 높을수록 거래관계를 보호해주는 제도(예) 수직적 통합-계층제 구조)가 필요.
		불확실성	기회주의에서 파생된 효과로서, 불확실성이 증가하면 계약은 보다 조건부의 형태를 띠며, 거래 이행에 따라 거래조건을 새롭게 찾아내고 협상·감독해야 하므로 거래비용은 증가.
	거래발생 빈도(소수자 교환관계)	① 일회성 거래(거래빈도 낮음) ⇨ 시장에서 다수의 거래당사자와 접촉 ⇨ 거래비용 적음 ⇨ 시장에서 거래하는 것이 유리 ② 반복성 거래(거래빈도 높음) ⇨ 지속적 계약에 의해 특정 소수자와의 교환에 국한 ⇨ 거래비용 많음 ⇨ 전문화된 지배구조(계층제)로 통합	

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) 정보에 우선순위를 설정하여 처리하면 정보과다로 인한 장애를 극복할 수 있다. 수신자의 수용거부는 의사전달의 내용을 이해하고 이에 따르더라도 심리적으로는 승복하지 않는 것이다. 수신자의 수용거부로 인한 장애는 회의·토론·제안 등 참여·협리적 방식의 활용과 정보의 공유로 극복할 수 있다.
- ② (x) 계층제에서 계급성과 이에 부수된 상징을 강조하면 정보의 왜곡과 단절이 초래될 수 있다. 권위주의적 상급자의 일방적인 행태와 하급자의 자기방어적 행태, 그리고 정보를 권력의 원천이라고 여기고 이를 감추는 경향이 있을 때 의사전달의 장애가 나타난다.
- ③ (○) **정보 과부하(overload)**는 수신자가 분류·활용할 수 있는 능력을 초과하는 정보의 전달이다. 정기적 회의 등 시기적 조절을 통해 정보량을 표준화거나, 예외의 원칙(명령·계획·정책으로부터 벗어난 정보만 전달하도록 함)·우선순위원칙을 적용하여 극복할 수 있다.
- ④ (x) 가외성 방법이 아니라 의사전달 조정집단을 활용하는 방법과 관련된 내용이다.
  - **의사전달 조정집단의 활용** : 조직 내의 의사전달을 조정 및 통제하는 전문집단을 두어 상향적 의사전달의 누락, 왜곡 등을 방지하는 업무(메시지 내에 편파가 게재됐다고 보일 때 그에 맞서는 편파를 모색하도록 해서 차이 있는 해석을 뽑아냄)와 과도한 정보의 처리에 관한 우선순위를 결정하는 것과 같은 의사전달 조정업무를 부여함으로써 의사전달의 장애를 극복.
  - **가외성 방법** : 정보 전달의 부정확성을 극복하기 위한 방법으로 중첩된 정보채널의 기제를 활용하는 것(예 서로 다른 둘 이상의 원천(source)으로부터 전달받음), 또는 동일한 정보 전달에 이상의 매체를 활용하는 것(예 e-메일 발송하고 전화로 연락).

답 ③

18 리더십 이론에 대한 설명으로 옳은 것만을 모두 고르면?

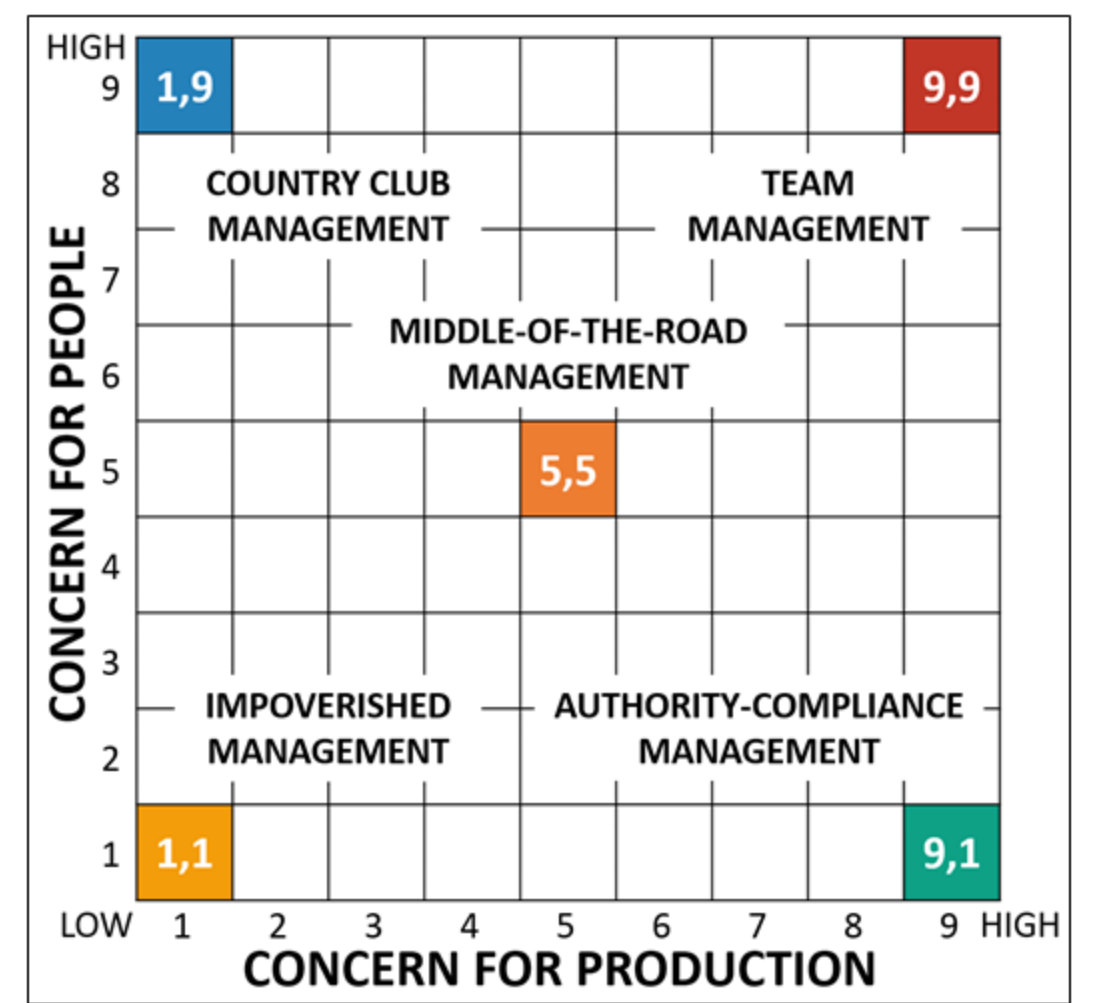
- ㉠ 블레이크(Blake)와 모우튼(Mouton)의 관리망 이론에서 팀관리형(team management)은 업무와 인간에 대한 관심이 모두 높은 리더십이다.
- ㉡ 셀프리더십은 조직구성원이 스스로 자신들을 리드하는 셀프리더가 되도록 도움을 주는 리더십이다.
- ㉢ 피들러(Fiedler)의 상황적 리더십 이론에서 상황변수 3가지는 리더-구성원 관계, 리더의 직위권력, 업무구조이다.
- ㉣ 에반스(Evans)와 하우스(House)의 경로-목표 리더십 이론은 LPC(the least preferred coworker) 점수를 이용하여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

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

해설

㉠ (○) **블레이크(Blake)와 모우튼(Mouton)의 관리망 이론**

- (1) 리더십 유형의 두 차원 : 생산에 대한 관심과 인간에 대한 관심에 따라 81개의 관리망 유형 제시.
- (2) 다섯 가지 대표적인 리더의 행동
  - ㉠ (1, 1) 빈약형[무기력형·무관심형](impoverished management)
  - ㉡ (9, 1) 과업형[생산지향형](authority-compliance management)
  - ㉢ (1, 9) 친목형(country club management)
  - ㉣ (5, 5) 중도형[중용형·절충형·타협형](middle-of-the-road management)
  - ㉤ (9, 9) 단합형[팀형](team management)
- (3) 상황에 따라 각각 효과적 지도유형이 될 수 있지만, 모든 조직에서 개발해야 할 지도자의 이상형은 단합형(team형). 단합형은 구성원의 자기발견과 생산성 향상의 연결을 도모하며, 조직의 목표 달성을 위해 조직과 조직구성원들의 상호의존관계와 공동체 의식을 강조함으로써 조직목표달성을 위해 헌신하도록 유도함.

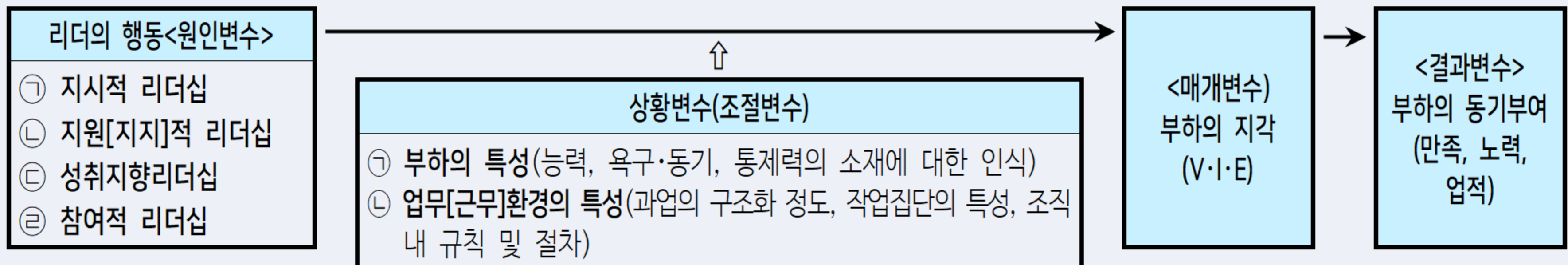


- ㉡ (x)
  - **수퍼리더십** : 사람들의 잠재능력과 최선의 노력을 끌어내고 개발하는 리더십. 모든 구성원이 충분한 잠재력을 가지며 좋은 성과를 낼 수 있다는 낙관주의에서 출발. 셀프리더십 역량이나 잠재력을 자극·촉진하여 부하가 자신의 일에 자발적 몰입과 책임감을 갖게 함(구성원의 셀프리더십을 키우는 리더십)
  - **셀프리더십** : 조직 구성원들이 스스로를 리드하는 것을 의미함. 기존의 리더와 구성원의 관계에서 구성원은 리더의 명령이나 지시에 따라 행동하지만, 셀프리더십에서 구성원은 자율적으로 판단하고 행동(자기이해, 자기통제능력, 자기주도능력, 자신감).

㉔ (○) **피들러(F. Fiedler)의 상황적합적 리더십이론**

- (1) 리더의 유형 : 가장 좋아하지 않는 동료(LPC ; Least Preferred Co-worker)에 대한 리더의 평정점수에 의해 분류.  
 ① LPC 점수 높음(싫어하는 동료를 관계나 정을 고려해 호의적으로 평가) ⇨ 관계지향(relationship - motivated) 리더  
 ② LPC 점수 낮음(싫어하는 동료를 비호의적으로 평가) ⇨ 과업지향(task - motivated) 리더
- (2) 리더십 상황적 유리성 결정변수 : 리더십 효과성에 중요한 영향을 미치는 상황변수  
 ① 리더와 구성원 간의 관계(leader - member relations)  
 ② 과업구조(task structure) : 리더가 담당하는 과업의 구조화 정도(과업의 목표·달성방법·성과기준의 명확·구체성)  
 ③ 직위권력(position power) : 리더의 직위에 조직이 공식적으로 부여한 권력
- (3) 상황에 따른 적합한 리더십  
 ① 상황이 아주 유리 or 아주 불리 ⇨ LPC 점수가 낮은 과업지향 리더가 효과적  
 ② 상황유리성이 중간 수준 ⇨ LPC 점수가 높은 관계지향 리더가 효과적

- ㉕ (×) LPC 점수를 기준으로 리더 유형을 관계지향형과 과업지향형으로 구분한 것은 피들러(F. Fiedler)의 상황적합적 리더십이론.  
 • 하우스와 에반스(R. House & M. Evans)의 경로 - 목표모형(통로-목표모형 : Path - Goal Theory) : 구성원의 직무만족도, 리더에 대한 수용성, 동기적 행위 등을 리더의 특성, 부하의 특성, 업무[근무]환경의 특성을 통해 설명



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 소속기관으로 두고 있다.

해설

- ① (×) 1999년~2008년 중앙인사위원회 운영

**우리나라 행정부 중앙인사기관의 연혁**

- 1948년 정부수립 후 총무처
- 1955년 국무원 사무국 ⇨ 1960년 국무원 사무처
- 1963년 총무처 인사국
- 1998년 행정자치부 인사국 (\* 총무처 + 내무부 ⇨ 행정자치부)
- 1999년 중앙인사위원회와 행정자치부로 2원화. 행정자치부로부터 인사사무 일부를 이관받아 대통령 직속 중앙인사위원회(비독립·합의제형) 설치
- 2004년 중앙인사위원회로 인사업무 1원화. 행정자치부로부터 공무원 인사관리 및 후생복지(윤리·복무·연금업무 제외) 사무를 중앙인사위원회로 이관
- 2008년 행정안전부 인사실이 인사기능 통합하여 담당. 중앙인사위원회 폐지
- 2013년 행정안전부 ⇨ 안전행정부
- 2014년 안전행정부 인사기능을 이관받아 국무총리 소속 인사혁신처 설치

- ② (×) 현재 미국 중앙인사기관 : 실적제도보호위원회(독립·합의형)와 인사관리처(독립·단독형)로 2원화

구분	미국	영국	일본	프랑스	한국
독립·합의제	실적제도보호위원회	인사위원회	인사원	.	.
비독립·단독제	인사관리처	내각사무처	내각관방의 내각인사국	인사행정처	인사혁신처

**미국의 중앙인사기관**

1. 1883년 펜들턴법 제정으로 연방인사위원회 설치(독립·합의제형)
2. 1978년 공무원제도개혁법 - 연방인사위원회가 다음 기관들로 분리됨
  - ① 실적제도보호위원회(MSPB ; Merit System Protection Board) : 공무원의 신분보장과 권익보호 기능. 준사법기능. **독립·합의제형.**
  - ② 인사관리처(OPM ; Office of Personnel Management) : 대통령 직속. 대통령이 행하는 연방정부 인사행정 보좌, 인사행정 일반업무 담당. **비독립·단독제형.**
  - ③ 연방노동관계청(FLRA ; Federal Labor Relation Authority) : 연방정부에서의 노사관계상 분규를 재결하기 위해 행정부 내부에 설치된 기관. 공무원의 단체협상 등 노동문제 담당. **비독립·합의제형.**

- ③ (×) 행정부 중앙인사기관은 국무총리 소속 인사혁신처

- ④ (○) 인사혁신처 소속 기관 : 국가공무원인재개발원(정부의 공무원교육훈련에 관한 정책과 지침에 따른 공무원 및 위탁을 받은 각 기업체의 직원에 대한 교육훈련의 실시와 공무원교육훈련의 지도·지원에 관한 사무를 관장. 종래 중앙공무원교육원을 개칭[2016.2]), 소청심사위원회, 고위공무원임용심사위원회, 정부공직자윤리위원회, 주식백지신탁심사위원회, 공무원연금운영위원회, 민간근무휴직심의위원회 등

답 ④

20 경력직 공무원에 해당하지 않는 것은?

- ① 국세청장                      ② 경찰청장                      ③ 검찰총장                      ④ 전문경력관

**해설**

① 국세청장은 차관급 정무직 공무원, 특수경력직에 해당.  
 ②③④는 경력직 공무원(일반직 + 특정직). 청장은 정무직이지만 예외적으로 경찰청장, 해양경찰청장은 경찰공무원, 검찰총장은 검사, 소방청장은 소방공무원으로서 특정직 공무원. 전문경력관은 일반직 공무원(전문경력관은 일반직공무원 직위 중 순환보직이 곤란하거나 장기 재직 등이 필요한 특수 업무 분야의 직위로 계급 구분과 직군 및 직렬의 분류를 적용하지 아니하는 공무원)  
**■ 경력직 공무원** : 실적·자격에 따라 임용되고 신분이 보장되며 평생 동안(근무기간을 정하여 임용하는 공무원의 경우 그 기간 동안) 공무원으로 근무할 것이 예정되는 공무원.

<b>일반직</b>	① 기술·연구 또는 행정일반에 대한 업무를 담당하며 직군·직렬별로 분류되는 공무원으로 행정직·기술직·관리운영직·연구직·지도직·우정직이 있음. ② 행정직·기술직·관리운영직은 9계급(고위공무원단은 계급 없음, 관리운영직은 6~9급), 연구직·지도직은 2계급(연구관·연구사, 지도관·지도사), 우정직은 9계급(우정1~9급) ③ 직업공무원제의 전형[주류]. 지방공무원 중 가장 다수. ④ 경력경쟁채용으로 선발하는 특수한 일반직 공무원 : ㉠ 임기제 공무원, ㉡ 전문경력관, ㉢ 전문직 공무원(전보 범위가 특정 전문 분야로 제한됨), ㉣ 시간선택제 채용공무원
<b>특정직</b>	① 법관·검사·외무공무원·경찰공무원·소방공무원·교육공무원·군인·군무원, 헌법재판소 헌법연구관, 국가정보원의 직원, 경호공무원과 특수 분야의 업무를 담당하는 공무원으로서 다른 법률에서 특정직 공무원으로 지정하는 공무원(지방공무원법 2조 2항 2호는 공립 대학·전문대학에 근무하는 교육공무원, 교육감 소속 교육전문직원, 자치경찰공무원을 예시), 국가공무원 중 가장 다수. ※ 대법원장·대법관(법관), 검찰총장(검사), 경찰청장·해양경찰청장(경찰공무원), 소방청장(소방공무원)은 특정직임. 교정직·검찰사무직 공무원, 철도경찰은 일반직임. ② 일반직처럼 실적·자격에 의해 임용되고 신분보장도 되지만, 담당직무가 특수하여 필요한 자격·복무규율·보수체계·신분보장 등에서 특수성을 인정하여 별도로 분류. ③ 별도의 인사법령체계와 계급체계 적용. 계급정년제가 적용되는 경우도 있음.

답 ①

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

- ① 공무원은 직무의 내외를 불문하고 그 품위가 손상되는 행위를 하여서는 아니된다.  
 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**

④ (×) 공직자의 이해충돌 방지법 제4조(공직자의 의무) ① 공직자는 사적 이해관계에 영향을 받지 아니하고 직무를 공정하고 청렴하게 수행하여야 한다.  
**■ 국가공무원법 상 공무원의 의무(13대 의무)**

선서(55조)	취임시 소속 기관장 앞에서 대통령령등으로 정하는 바에 따라 선서해야 함. 단, 불가피한 사유가 있으면 취임 후에 선서 가능
성실 의무(56조)	법령을 준수하며 성실히 직무를 수행해야 함.
복종의 의무(57조)	직무를 수행할 때 소속 상관의 직무상 명령에 복종해야 함.
직장 이탈 금지(58조)	① 소속 상관의 허가 또는 정당한 사유가 없으면 직장을 이탈하지 못함 ② 수사기관이 공무원을 구속하려면 그 소속 기관의 장에게 미리 통보해야 함. 단, 현행범은 예외.
친절·공정 의무(59조)	국민 전체의 봉사자로서 친절하고 공정하게 직무를 수행해야 함.
종교중립 의무(59조의2)	종교에 따른 차별 없이 직무를 수행해야 함. 소속 상관이 이에 위배되는 직무상 명령을 한 경우 이에 따르지 않을 수 있음.
비밀 엄수 의무(60조)	재직 중은 물론 퇴직 후에도 직무상 알게 된 비밀을 엄수해야 함.
청렴 의무(61조)	① 직무와 관련하여 직접적이든 간접적이든 사례·증여 또는 향응을 주거나 받을 수 없음 ② 직무상의 관계가 있든 없든 그 소속 상관에게 증여하거나 소속 공무원으로부터 증여를 받아서는 안 됨.
외국정부의 영예증 제한(62조)	외국 정부로부터 영예·증여를 받을 경우 대통령의 허가를 받아야 함.
품위 유지 의무(63조)	직무 내외를 불문하고 그 품위가 손상되는 행위를 해서는 안 됨.
영리업무 및 겸직 금지(64조)	공무 외에 영리 목적의 업무에 종사하지 못하며 소속 기관장의 허가 없이 다른 직무를 겸할 수 없음.
정치운동 금지(65조)	정당·정치단체 결성에 관여하거나 이에 가입할 수 없음. 선거에서 특정 정당 또는 특정인을 지지나 반대하기 위한 일정 행위를 하면 안 됨.
집단행위 금지(66조)	노동운동이나 그 밖에 공무 외의 일을 위한 집단행위 금지. 단, 사실상 노무에 종사하는 공무원은 예외. 사실상 노무에 종사하는 공무원으로서 노동조합에 가입된 자가 조합 업무에 전임하려면 소속 장관의 허가를 받아야 함.

답 ④

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

- ① 다양성의 유형 중 직업, 직급, 교육수준은 변화가능성(variability)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.

해설

② (×) 다양성의 속성 중 가시성(visibility) 기준은 구성원 간의 이질성이 얼마나 쉽게 확인될 수 있는지에 따른 기준이며, 출신지역, 학교, 성적(性的) 지향, 종교는 쉽게 확인할 수 있는 특성이 아니므로 가시성이 낮다.

답 ②

다양성관리(Diversity Management)

다양성 관리(Diversity Management) (\* 새행정학 3.0(이종수 외 공저) p.444~449 및 관련 논문들 내용을 기초로 요약함)

1. 의의

- (1) 개념 : 사회 및 조직 속에 존재하는 '다름'을 포용하기 위한 관리적 활동을 포괄하는 용어로 인사관리 및 조직관리에서 논의되는 다양성 관리는 인적자원관리 프로세스 전반에 걸쳐 조직 구성원들이 지닌 이질성에 대한 차별을 근절하고 이러한 이질성을 존중하는 관리 활동.
- (2) 다양성 관리 정책의 내용 : 다양성 관리를 이질적인 조직구성원들을 채용하고 유지하며, 보상과 함께 역량 개발을 증진하기 위한 조직의 체계적이고 계획된 노력으로 볼 경우
  - ① 채용 프로그램 : 조직구성원의 선발 과정에서 인적 구성이 다양성을 대표하도록 함.
  - ② 차이에 대한 인식 : 조직구성원 간의 상호 이해를 지원. 이질적인 구성원 간에 소통과 교류를 통해 왜곡된 이해를 극복하고 이질성에 대한 수용을 통해 다양성관리의 기반 조성
  - ③ 실용적 관리방안 : 다양성을 통해 조직의 효과성을 향상시키고 조직구성원의 만족도를 높이기 위한 실용적인 관리 방안 마련. 조직 내 다양성이 자연적으로 조직의 효과성으로 이어지는 것은 아니며, 다양성의 장점을 조직효과성 제고로 전환시키기 위한 구체적이고 실용적인 제도적 장치의 마련이 필요. 다양성관리의 노력이 이질적인 조직구성원들의 조직만족도를 제고하는 데 기여할 수 있도록 지속적이고 체계적인 점검과 개선 노력이 요구됨.
- (3) 다양성 관리의 필요성 : 조직의 효과성과의 긴밀한 관련성
  - 다양성을 다양한 정보의 관점에서 이해하면 조직 내 다양한 정보의 생산과 공유는 정보의 양과 질을 향상시키고 조직의 효과성은 물론 외적 위험으로부터 조직의 탄력성을 높임. 다양성을 조직 내 이질적 집단의 확산으로 이해하면 조직의 응집을 저해하고 상호간 소통을 위축시켜 조직의 효과성을 저해.
  - 따라서 조직 내 다양성에 따른 부정적 효과를 완화하고 긍정적 파급효과를 최대화하는 관리적 노력이 요구됨
- (4) 다양성 관리의 접근방법 - 멜팅팟과 샐러드볼

멜팅팟(melting pot) 접근	구성원 간의 이질성을 지배적인 주류에 의해 동화시킴	조직응집성 저하를 방지하려는 소극적 방법	초기 다양성 관리
샐러드볼(salad bowl) 접근	조직구성원들의 각기 다른 특성을 유지할 수 있도록 함	조직의 탄력성을 극대화하려는 적극적 방법	최근 다양성 관리

2. 엘리(Robin J. Ely)와 토마스(David A. Thomas)의 다양성 관리에 대한 관점

- ① 차별-공정성 관점(discrimination-and-fairness) : 고용과 승진에 있어 균등한 기회 제공, 차별 금지. 조직 구성원을 다양하게 구성하여 사회 모든 구성원들을 대표할 수 있도록 공정하고 정의롭게 대우해야 한다는 관점이지만 구성원 간의 문화적 차이는 고려되지 않음.
- ② 접근-타당성 관점(access-and-legitimacy) : 구성원 간의 문화적 차이를 긍정적 이해. 조직의 인적 구성을 다양하게 함으로써 다양한 고객들의 요구에 신속하고 적절히 대응 가능(자신이 속한 그룹의 요구를 잘 이해하고 있기 때문에 의사결정에 있어 잘 반영할 수 있음)
- ③ 통합-학습 관점(integrating-and-learning) : 다양한 통찰력·기술·경험을 가진 조직구성원들을 조직혁신을 이끌 수 있는 잠재력 있는 자원으로 보는 관점. 양성을 인정하고 포용하려는 관점에서 더 나아가 다양성에 가치를 부여하고 조직성과로 연계. 다양한 개인들의 외적인 요소뿐 아니라 내적 요소의 차이를 인정하며, 그 차이를 어떻게 통합하여 조직성과로 이끌어 낼 것인가에 중점을 둠.

3. 다양성 관리의 대상 범위

- (1) 조직 구성원 간에 존재하는 이질성
  - ① 외적 다양성(External Diversity) : 성별·인종·장애유무 등 표면적 차원(surface level)
  - ② 내적 다양성(Internal Diversity) : 성격·선호·이념·가치관·문화적 배경 등 심층적 차원(deep level)

(2) 다양성 관리의 대상범위

초기의 다양성 관리는 선발 과정상 인종별·성별 차별 철폐 같은 표면적 차원의 외적 다양성 관리에 중점을 두었으나 사회의 풍요로움을 평가하는 데 있어 개인의 행복 수준 같은 심리적 지표를 강조하면서 내적 다양성까지 확장되어 교육·훈련, 유지·활용, 평가·보상 등 인사관리 전 과정에서 다름을 존중하고 포용하는 활동으로 확대.

구분	소극적 다양성 관리(Passive Diversity Management) = 협의의 다양성 관리	적극적 다양성 관리(Active Diversity Management) = 광의의 다양성 관리
대상	외적 다양성 관리(차별 철폐)	외적 다양성 관리(차별 철폐) + 내적 다양성에 대한 존중·포용(가치·선호, 개인적·문화적 배경이 달라 나타나는 다양한 욕구체계를 조화롭게 충족)
목표	채용과정에서 사회적 소수 집단에 대한 차별 철폐로 사회적 형평성 구현	조직구성원의 삶의 질 향상과 조직효과성의 전반적인 향상
관련 정책	균형인사정책(Balanced Personnel Policy) 예) 양성채용목표제, 장애인 의무고용, 저소득층채용할당, 지역인재채용, 이공계인력우대 등 ※ 미국 : 고용기회균등정책(Equal Employment Opportunity), 소수집단 우대정책(Affirmative Action, 호혜적 조치)	일과 삶 균형 정책(Work & Life Balance) 예) 유연근무제, 가족친화적 정책(임신·출산·육아휴직제, 시간선택제 근무, 보육·가족부양 지원 등), 선택적 복지(맞춤형 복지), 개인신상지원 정책(교육훈련, 여가·문화생활 등 개인의 지속적 성장·발전을 위한 활동을 지원)

- ① 균형인사정책(Balanced Personnel Policy) : 여성, 장애인, 지방·지역인재, 이공계 등 그간 우리 사회에서 상대적으로 소외되었던 소수집단의 공직 진출을 지원하고, 인사관리상의 차별적인 요소를 제거하여 다양성과 형평성, 포용성 등의 사회적 가치 실현을 목적으로 하는 정부의 적극적인 인사정책. 인사혁신처의 제1차 균형인사 기본계획(2018~2022)은 양성평등 실현, 장애인·지역인재·이공계·사회통합형 인재에 대한 채용-인사관리-조직문화 전반에 걸친 균형인사 정책 과제를 담고 있음.

- ② **일과 삶의 균형(Work & Life Balance, WLB, 워라벨) 정책** : 일과 삶의 균형이란 ‘일’과 ‘일’ 이외의 영역(가족, 여가, 개인의 성장 및 자기개발) 등에 시간과 심리적·신체적 에너지를 적절히 분배함으로써 삶을 스스로 통제·조절할 수 있으며 삶에 대해 만족스러워하는 상태(개인의 QOL+QWL). 이를 추구하도록 시간적 배려와 물질적·정서적 지원을 하는 총체적인 행위가 일과 삶의 균형정책. 개인 간 욕구의 위계는 모두 상이한데, 인적 구성원이 다양해지면서 상이한 욕구를 만족시키기 위해 WLB의 고려가 필수적 요소로 고려되고 있음.

4. 다양성의 유형화와 관리전략

가시성 (visibility)	<ul style="list-style-type: none"> <li>구성원 간 이질성이 얼마나 쉽게 확인될 수 있는가의 기준</li> <li>가시성이 높은 요소는 구성원 간 유사성을 쉽게 판단하게 함으로써 조직 내 이질적인 집단 형성이 쉽게 이루어질 수 있음</li> <li>가시성이 높은 속성은 특별히 이질성 확인을 위한 관리적 노력이 요구되지 않으며, 폐쇄적인 하위집단 생성에 따른 부작용을 최소화하는 관리가 필요</li> </ul>
변화가능성 (variability)	<ul style="list-style-type: none"> <li>구성원이 갖는 이질성이 고정적인지, 변화가능한 부분인지의 기준</li> <li>개인의 교육수준이나 직무전문성, 언어 능력, 가치관 등은 상대적으로 변화가능성이 높은 속성으로 분류됨.</li> <li>원칙적으로 구성원의 이질성을 이해·수용할 필요가 있지만, 때로는 멜팅팟 접근에 따라 동화·통합시킬 필요도 있음.</li> <li>교육수준 같이 변화가능성이 높고 바람직함에 대한 규범적 판단이 가능한 속성은 이질성을 줄이고 동질화하는 전략도 채택 가능</li> </ul>

		변화가능성(variability)	
		낮음	높음
가시성 (visibility)	높음	성별, 장애(육체적), 인종, 민족, 연령(세대)	직업(사무직/생산직), 직위/직급, 숙련도(업무수행능력), 전문성, 언어(외국어 능력)
	낮음	고향(출신 지역), 출신학교(전공), 가족배경, 성적 지향, 사회화 경험, 성격(personality), 종교, 동기요인, 혼인 여부	교육수준(학력), 노동지위(정규직/비정규직), 자녀 유무, 장애(정신적), 가치관

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 상호통제를 유도하면 대리손실을 줄일 수 있다.

해설

- ① (○) 주인-대리인이론은 정보의 비대칭성(주인은 정보 부족, 대리인은 정보 보유)로 인하여 주인에게 발생하는 대리손실(주인의 역선택과 대리인의 도덕적 해이)을 최소화(극소화)하는 대안을 연구한 이론.
- ② (×) 대리인이 주인에게 정보를 제공해야 대리손실을 줄인다.
- ③④ (○)

대리손실 방지 방안

- ① **정보의 균형화(주인의 대리인에 대한 정보 확대)** : 대리인이 주인에게 정보를 제공 예) 입법예고제, 행정예고제, 정보공개청구, 행정정보의 공표제, 내부고발자보호제, 국가와 지방자치단체의 재정정보공표제, 공청회, 품질인증제(KS·ISO인증), 원산지표시무화, 유통기한표시제 등
- ② **효과적인 감시·통제** : 대리인에 대한 감시와 통제를 효과적으로 하거나 대리인이 일을 잘 하지 못하면 계약관계를 파기 예) 주민소환, 주민감사청구, 국민감사청구, 주민소송, 예산불법지출감시
- ③ **인센티브 부여(유인 제공)** : 당사자들의 이기적인 결정이 위임자의 효율성 제고에 지행되도록 유인을 제공 예) 성과급적 연봉제, 성과상여금, 예산성과금, 공무원제안제도, 효율임금(업계평균보다 높음 임금) 지급
- ④ **복수의 차별화된 계약체결** : 주인이 차별화된 복수의 계약을 제공하여 대리인이 선택하게 함
- ⑤ **대리인의 명성에 의존** : 대리인의 능력과 업무성과에 대한 명성 또는 평판에 의존하여 대리인을 선정
- ⑥ **복수대리인 선정·경쟁** : 복수의 대리인을 선정하여 상호 통제 및 경쟁하도록 함
- ⑦ **기타** : 규범과 신념의 내재화, 시장적 통제, 감시통제 역할을 담당하는 사외이사제도 등

답 ②

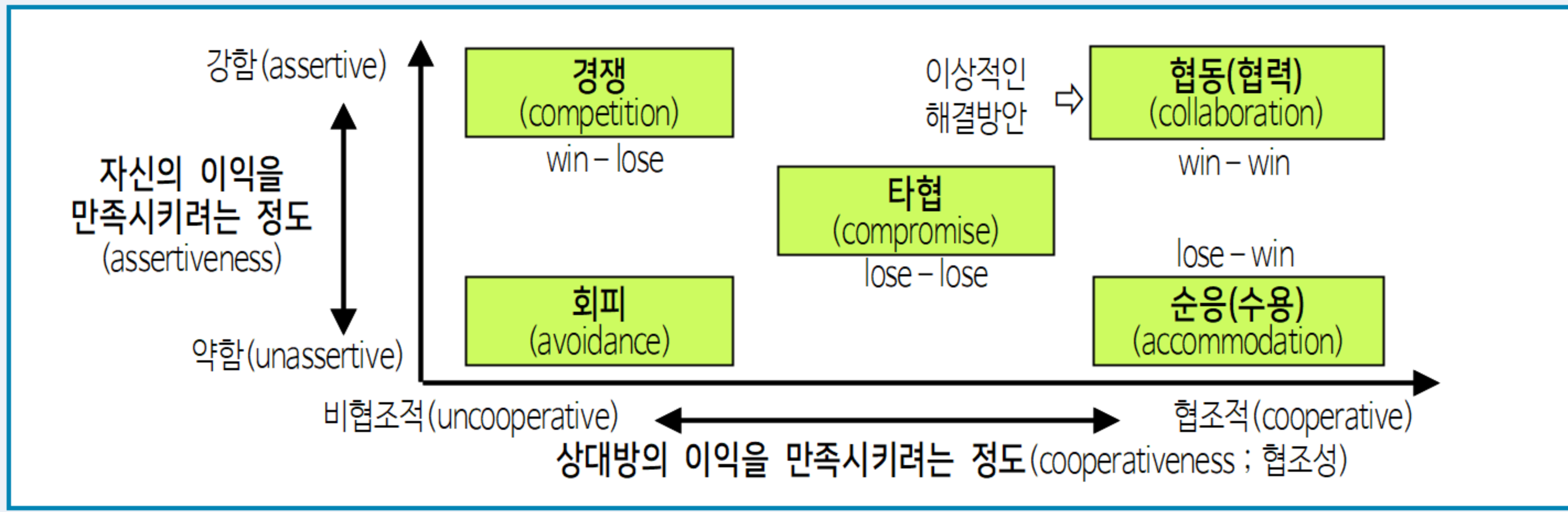
24 토마스(Thomas)의 갈등관리 방식에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

- 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 (×) 타협(compromise)에 대한 내용이다. 협력(collaborating)은 자신과 상대방의 이익 모두를 만족시키는 이상적 방법(Win-Win 전략)이며, 각 집단의 구성원이 상대방의 목표를 수용하고, 양 집단 모두가 최선의 결과를 얻기 위해 최선의 노력을 함.

☛ 토마스 와 킬만(K. Thomas & R. Kilmann)의 대인적 갈등의 관리방안(2차원 갈등해결 모형)



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 (○) • 조직화된 무질서(무정부·혼란)(organized anarchy)

- ㉠ 문제성 있는, 불확실한 선호 : 참여자 간 무엇을 선택할 지 합의가 없거나, 참여자가 자신이 무엇을 좋아하는지 인식조차 없이 참여(해결할 문제 또는 목표 불분명).
  - ㉡ 불명확한 기술 : 목표 달성을 위해 어떤 수단을 선택할지 모름. 수단은 시행착오로 습득되거나 과거의 부분적인 경험에 의존.
  - ㉢ 임시적·간헐적·수시적 참여자 : 의사결정 참여자의 범위와 투입하는 에너지가 유동적임. 문제에 따라 참여자가 달라지고, 특정인이 특정 문제해결을 위한 의사결정시 시간적 제약으로 인해 유동적으로 참여. 조직화된 무질서의 주요 원인임.
- ② (○) 의사결정의 네 가지 요소인 문제(problem), 해결책(solution), 의사결정기회(choice opportunity), 참여자(participants)의 흐름이 상호관련성 없이 독자적·개별적으로 흐르다가 극적인 점화계기에 의해 우연히 합쳐져 의사결정이 이뤄진다고 본다. 점화계기(trigger event)는 ① 문제를 부각시키는 극적 사건, ㉠ 정치적 사건(정권변동에 따른 국가적 분위기나 정치이념 변화)이 있다.
- ③ (×), ④ (○) 진빠기 작전은 인적·물적 자원의 여유가 없을 때 사용된다.

☛ 쓰레기통모형에서의 의사결정 방식

합리모형은 문제해결이 의사결정을 통해 이뤄짐을 가정하고 회사모형은 하위집단의 연합에 의한 갈등의 준해결을 통해 의사결정이 이뤄지지만, 쓰레기통모형에서는 문제해결보다는 시간이나 여유자원의 부족 등으로 비정상적 의사결정인 진빠기나 날치기 방식의 의사결정이 주로 이뤄짐.

(1) 인적·물적 자원의 여유가 없을 경우

- ㉠ 진빠기 결정(choice by flight ; 탈피, 미뤄두기) : 해결해야 할 주된 문제와 함께 이와 관련된 다른 문제들이 있어서 결정이 이루어지지 않을 때 막후 실력자에게 의존, 휴회 등을 통해 관련된 문제의 주장자들이 자신의 주장을 되풀이 하다가 힘이 빠져 다른 의사결정 기회를 찾아 스스로 떠날 때까지 기다린 후에 의사결정.  
예) 의회에서 교육부 예산심의(주된 문제)를 결정할 때 초등학교 교과서에 통일 관련 내용이 부족하다(관련문제)는 이유로 예산안을 통과시키지 않는 경우 통일 내용은 통일부 예산심의 때 논의하기로 하고 교육부 예산안을 통과 시킴
- ㉡ 날치기 통과(choice by oversight ; 간과, 끼워넣기) : 관련된 다른 문제들이 제기되기 전에 재빨리 의사결정.

(2) 인적·물적 자원의 여유가 있는 경우 : 문제 해결 또는 준해결(quasi-resolution).

답 ③