

## 01

2023 국가 7급 인사조직론

### 전략적 인적자원관리에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

- ① 인적자원을 조직목표 달성과 조직성과 제고를 위한 핵심자산으로 인식한다.
- ② 조직구성원의 직무만족, 동기부여와 같은 개인의 심리적 측면과 단기적 관점에서의 계획 수립을 강조한다.
- ③ 인력의 선발, 교육훈련, 성과관리 등 인적자원관리 기능 간의 연계 및 수직적·수평적 통합을 통한 전체 최적화를 추구한다.
- ④ 조직의 전략목표를 효과적으로 달성하기 위해 조직과 조직구성원의 비전·목표를 정합(alignment)시키는 과정이다.

**해설**

② (X) 전략적 인적자원관리란 조직의 궁극적 목표를 좀 더 효과적으로 달성하기 위해서 조직의 전략과 조직구성원의 욕구를 통합시키는 적극적인 인적자원관리를 의미합니다. 조직 내 인적 자원은 조직의 성공적인 목표 달성에 매우 가치 있는 자산이라고 보고, 고도의 전문성과 자질을 갖춘 인력을 충원하고 양성하기 위해 더 많은 투자를 하고, 우수한 인재의 충원, 직무다양화(Job enrichment), 교육훈련의 확대, 근무환경의 개선, 참여 기회의 확대, 직무성과와 보상과의 연계 강화 등 조직구성원의 다양한 욕구를 반영하는 신축적인 인사정책 실시합니다. 또한 장기적인 안목으로 계획기간을 설정합니다(단기적 관점에서의 계획 수립 강조 X).

**정답** ②

## 02

2023 국가 7급 인사조직론

### 과학적 관리론, 행정관리론, 관료제론을 포함하는 고전적 조직이론에 대한 내용으로 옳지 않은 것은?

- ① 조직의 공식적 구조를 중요한 변수로 보았다.
- ② 합리적·경제적 인간관에 입각하고 있다.
- ③ 단일가치 기준으로 능률성을 강조하였다.
- ④ 조직을 둘러싼 환경은 불안정적이며 불확실하다고 가정하였다.

**해설**

④ (X) 고전적 조직이론은 조직을 외부 환경과 아무 상관이 없는 폐쇄체제로 규정하여 조직 내외의 불확실성·비합리적 요인·환경적 영향 등을 간과한 제한적이고 공식적 요인의 연구에만 집착하였습니다(환경은 불안정적이며 불확실하다고 가정 X).

**정답** ④

## 03

2023 국가 7급 인사조직론

### 직위분류제에 대한 설명으로 옳은 것은?

- ① 미국의 공공부문 직위분류제는 보수의 형평성 요구보다는 업무 수행의 적정량 요구에서 시작되었으며, 연방정부에서 처음 도입되었다.
- ② 모든 대상 직위를 직무의 종류와 곤란성 및 책임도에 따라 수직적·수평적으로 분류하여 체계화한 것이다.
- ③ 우리나라는 직군을 시험의 과목과 응시자격, 전보·승진의 경로, 교육훈련의 단위, 정원관리 기준으로 사용한다.
- ④ 직무의 종류, 난이도와 책임도가 상당히 유사한 직위의 군(群)을 직류라고 한다.

**해설**

- ① (X) 직위분류제는 과학적 관리운동의 영향으로 작업 능률의 향상과 보수의 공평화를 위한 직무분석과 직무평가 방법이 발달했습니다(보수의 형평성 요구보다는 X). 또한 직위분류제 공공부문에서는 1912년 시카고 시정부가 최초로 도입해 실시하고 이어 지방정부로 확대되었습니다. 연방정부에서 직위분류제가 도입된 것은 1923년 분류법이 제정되어 워싱턴 D.C.에서만 적용하다가, 1940년 이 법을 수정한 램스페법에 의해 현장 근무 직원으로 확대되었으며, 1949년 개정된 새로운 분류법에 따라 오늘날의 직위분류제로 발전하였습니다.
- ② (O) 직위분류제란 조직에 있는 수많은 직위를 직무의 종류와 수준에 따라 분류해 관리하는 제도입니다.
- ③ (X) 직군이 아니라 직렬이 시험의 과목과 응시자격, 전보·승진의 경로, 교육훈련의 단위, 그리고 정원관리의 기준이 됩니다.
- ④ (X) 직급에 대한 설명입니다.

**정답** ②

## 04

2023 국가 7급 인사조직론

조직의 변화에 따르는 저항 극복전략에 대한 설명으로 옳은 것만을 모두 고르면?

- ㄱ. 규범적 전략은 변화대상자의 참여기회 확대 등을 통해 변화의 정당성을 확보함으로써 저항을 극복하는 것이다.
- ㄴ. 공리적 전략은 변화 관련자들의 이익침해를 방지하고 보상을 제공함으로써 저항을 극복하는 것이다.
- ㄷ. 강제적 전략은 계서적 권한을 기반으로 강력한 지시나 명령을 통해 저항을 극복하는 것이다.

- ① ㄱ
- ② ㄱ, ㄴ
- ③ ㄴ, ㄷ
- ④ ㄱ, ㄴ, ㄷ

**해설**

- ㄱ. (O) 규범적 전략은 사회적·심리적 지지를 통해 자발적 협력과 개혁의 수용을 유도하려는 방법입니다.
- ㄴ. (O) 공리적 전략은 관련자들의 이익침해를 방지 또는 보상하고 개혁과정의 기술적 요인을 조정함으로써 저항을 극복하거나 회피하는 방법입니다.
- ㄷ. (O) 강제적 전략은 개혁추진자가 강압적 권력을 사용해 제재를 가하거나 계서적 명령권(직위에 부여된 정당한 권력)의 일방적 행사로 저항을 극복하는 방법입니다.

**정답** ④

## 05

2023 국가 7급 인사조직론

직업공무원제에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

- ① 강력한 신분보장을 통해 정권교체에도 불구하고 행정의 계속성과 안정성을 유지한다.
- ② 폐쇄형 충원방식을 통해 행정조직의 관료화를 막고 민주적 통제를 강화할 수 있다.
- ③ 특정한 직무수행을 위한 구체적 전문지식보다는 장기적인 발전가능성을 선발기준으로 삼는다.
- ④ 공직에 대한 자부심과 일체감이 강화되고, 직업적 연대의식을 갖게 하는 장점이 있다.

**해설**

- ② (X) 직업공무원제는 폐쇄적 충원방식으로 공무원집단이 보수화되고 환경적 요인에 민감하지 못한 특권집단이 될 수 있습니다(관료화 막고 민주적 통제 강화 X).

**정답** ②

## 06

2023 국가 7급 인사조직론

페리와 와이즈(Perry & Wise)가 제안한 공공봉사동기(public service motivation)의 감성적(affective) 차원에 속하는 내용으로 옳은 것은?

- ① 선의의 애국심
- ② 공익봉사의 욕구
- ③ 정부 전체에 대한 충성과 의무
- ④ 사회적 형평의 추구

**해설**

- ① (O) 선의의 애국심은 감성적 차원입니다.
- ②, ③, ④ (X) 공익봉사의 욕구, 정부 전체에 대한 충성과 의무, 사회적 형평의 추구는 규범적 차원입니다.

**정답** ①

07

2023 국가 7급 인사조직론

사회학습이론(social learning theory)에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

- ① 직접 경험뿐만 아니라 관찰을 통해 학습이 이루어진다고 주장한다.
- ② 주의과정(attentional process)에서 사람들이 모델의 특정한 사항에 대해서 주목할 때만 학습이 일어난다고 주장한다.
- ③ 행동의 결과를 어떻게 인식하는지보다 행동의 객관적인 결과 자체가 관찰자의 행동에 더 큰 영향을 미친다고 주장한다.
- ④ 유지과정(retention process)에서 모델이 사라진 뒤에도 모델의 행동을 얼마나 잘 기억하는지에 따라 모델의 영향력이 달라진다고 주장한다.

해설

① (O), ③ (X) 사회학습이론은 개인은 먼저 다른 사람의 행동과 그에 따른 결과를 관찰하여 학습한다고 봅니다. 사회학습이론은 행동은 결과의 함수라고 가정하는 조작적 조건화의 확장이지만, 이 이론은 관찰학습과 지각의 효과를 인정합니다(행동의 결과를 어떻게 인식하는지보다 X).

※ 관찰모델(사회학습 관점의 중심)에 영향을 주는 4개 과정

- 1) 주의과정(attentional process): 사람들은 모델의 중요한 특징을 인식하고 주의를 기울일 때만 모델로부터 배우게 됨 → 매력적이고 반복해서 이용 가능하며, 중요하거나 우리의 추정으로 우리와 유사한 모델에 의해 가장 영향을 받아 받는 경향이 있음
- 2) 기억과정(retention process): 어떤 모델의 영향력은 그 모델이 더는 쉽게 볼 수 없게 된 후에 개인이 그 모델의 행동을 얼마나 잘 기억하는가에 달려 있음
- 3) 운동 재생 과정(Motor reproduction process): 사람이 모델을 관찰함으로써 새로운 행동을 목격한 후 목격한 것이 행동하는 것으로 전환되어야 함
- 4) 강화 과정(Reinforcement process): 긍정적인 인센티브나 보상이 제공되는 경우 개인은 모델링된 행동을 보이도록 동기부여 됨 → 긍정적으로 강화된 행동은 더 많은 관심을 받고, 더 잘 배우고, 더 자주 수행됨

정답 ③

08

2023 국가 7급 인사조직론

우리나라 공무원 분류에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

- ① 일반적으로 임용주체를 기준으로 국가공무원과 지방공무원으로 구분한다.
- ② 별정직공무원은 비서관·비서 등 보좌업무 등을 수행하거나 특정한 업무 수행을 위하여 법령에서 별정직으로 지정하는 공무원을 말한다.
- ③ 특정직공무원은 「국가공무원법」과 「지방공무원법」이 우선 적용되며, 해당 법률에 적용 조항이 없을 때는 개별법이 적용된다.
- ④ 경호공무원은 경력직공무원으로 분류된다.

해설

③ (X) 특정직 공무원은 담당 직무가 특수해서 거기에 필요한 자격·복무규율·정년·보수 체계·신분보장 등에서 특수성을 인정할 필요가 있어 일반직 공무원과 별도로 분류한 것입니다. 따라서 이들 특정직 공무원에게는 개별법이 우선적으로 적용됩니다. 그러나 개별법이 없거나 개별법에 적용 기준이 없을 때에는 「국가공무원법」과 「지방공무원법」을 적용합니다.

정답 ③

09

2023 국가 7급 인사조직론

목표설정이론에 기반한 동기부여 방안으로 옳지 않은 것은?

- ① 목표 추진과정에 적절한 피드백을 제공한다.
- ② 달성해야 할 목표량과 기간을 명확하게 제시한다.
- ③ 목표 달성에 따른 보상을 명확하게 제공한다.
- ④ 달성이 쉬운 정량적 목표를 제시한다.

해설

④ (X) 목표설정이론은 목표라는 개념을 사용하여 동기유발을 설명하는 이론입니다. 목표설정이론은 구체적이고 어려운 목표의 설정과 목표성취도에 대한 환류의 제공이 업무담당자의 동기를 유발하고 업무성취를 향상시킨다고 설명하는 이론입니다(달성이 쉬운 X).

정답 ④

## 10

2023 국가 7급 인사조직론

### 반 데 벤과 페리(Van De Ven & Ferry)의 조직평가지표(OAI: organization assessment instrument)에 대한 설명으로 옳은 것은?

- ① OAI는 폐쇄 체제를 전제로 한다.
- ② OAI는 조직을 조직 전체, 부서와 작업집단, 개인 간 관계의 세 단계로 구분하여 진단한다.
- ③ 조직부서설계 차원은 조직 내 부서와 작업집단의 업무, 구조 및 과정 등을 측정한다.
- ④ 업무설계 차원은 조직 내 부서 간의 상호의존도, 조정, 그리고 통제의 구조를 측정한다.

#### 해설

- ① (X) OAI는 조직을 평가하는 데에서 과학적인 타당성이 있고 실용적인 모형, 측정 도구 및 과정을 개발하고자 하는 목적에서 만들어졌습니다. OAI 분석틀을 위한 기본적인 정의는 조직은 구조와 과정에서 많은 다른 형태들로 구성된 개방사회 행동 체제라는 것에 있습니다(폐쇄 체제 전제 X).
- ② (X) OAI의 모형은 조직을 전체적인 조직, 작업집단과 부서, 개인적 업무 및 업무와 개인의 관계의 네 단계로 진단을 합니다(세 단계 X).
- ③ (O) 위 네 단계 진단은 다섯 개의 다른 차원에서 분석됩니다.  
\* 다섯 개의 차원  
1) 성취도 차원: 조직 내의 기록을 통해 전체적인 조직과 부서 및 업무의 효율성과 효과성을 측정함  
2) 거시조직적 차원: OAI에 의해서 측정될 수 있으며, 전반적인 조직의 구조, 역사, 운영 규모 및 영역에 초점을 둠  
3) 조직부서 차원: OAI 기법과 조직의 기록을 통해 조직 내 부서들과 작업 집단들의 업무, 구조 및 과정의 다양한 성격들을 측정함  
4) 업무설계 차원: OAI를 사용하여 개인적 업무나 지위가 구성되는 방법, 직원들의 배경, 업무를 위한 기술적 기능적 요구사항, 직원들의 업무에 대한 효과적인 반응들을 측정함  
5) 부서 간 차원: OAI를 사용하여 조직부서 및 지위 간의 상호 의존도, 조화 및 통제의 구조를 평가함
- ④ (X) 부서 간 차원에 대한 설명입니다.

정답 ③

## 11

2023 국가 7급 인사조직론

### 개방형 직위에 대한 설명으로 옳은 것은?

- ① 일반직·특정직공무원으로 보할 수 있는 직위만을 대상으로 한다.
- ② 소속 장관별로 고위공무원단 및 과장급 직위 각 총수의 30% 범위에서 지정한다.
- ③ 지방자치단체의 임용권자가 개방형 직위를 지정·변경하거나 직위별 직무수행요건을 설정·변경할 때는 중앙인사기관과의 협의를 거쳐야 한다.
- ④ 경력개방형 직위제도는 개방형 직위 중 공직 외부의 경험과 전문성을 활용할 필요가 있는 직위를 공직 외부에서만 적격자를 선발하는 것이다.

#### 해설

- ① (X) 개방형 직위는 일반직·특정직·별정직·임기제공무원으로 보할 수 있는 고위공무원단 직위와 과장급 직위를 대상으로 합니다(「개방형 직위 및 공모 직위 운영지침」)
- ② (X) 개방형 직위는 30%가 아닌 20% 범위에서 지정합니다(「개방형 직위 및 공모 직위의 운영 등에 관한 규정」 제3조).
- ③ (X) 「지방공무원법」 상 임용권자(지방자치단체의 장, 교육감, 지방의회 의장 등)는 개방형직위를 지정·변경하거나 직위별 직무수행 요건을 설정·변경하려면 미리 해당 인사위원회의 심의·의결을 거쳐야 합니다(중앙인사기관과의 협의 X).

「지방공무원법」 제29조의4(개방형직위) ③ 임용권자는 개방형직위를 지정·변경하거나 직위별 직무수행 요건을 설정·변경하려면 미리 해당 인사위원회의 심의·의결을 거쳐야 한다.

- ④ (O) 「개방형 직위 및 공모 직위의 운영 등에 관한 규정」 제3조

「개방형 직위 및 공모 직위의 운영 등에 관한 규정」 제3조(개방형 직위의 지정) ③ 소속 장관은 제1항 및 제2항에 따른 개방형 직위 중 특히 공직 외부의 경험과 전문성을 적극 활용할 필요가 있는 직위를 공직 외부에서만 적격자를 선발하는 개방형 직위(이하 "경력개방형 직위"라 한다)로 지정할 수 있다.

정답 ④

## 12

2023 국가 7급 인사조직론

### 대표관료제에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

- ① 대표관료제는 정부관료들이 출신집단의 가치나 이익을 정책 과정에 반영시키기 위해 노력한다고 전제한다.
- ② 기회 균등 원칙을 보장함으로써 관료제의 국민대표성과 사회적 형평성 제고라는 민주적 이념을 실현한다.
- ③ 사회 각 주요 집단의 다양한 인재를 충원하여 행정의 전문성과 능률성을 제고한다.
- ④ 역차별과 같은 갈등을 유발할 수 있다.

#### 해설

- ③ (X) 대표관료제는 능력·자격을 이차적인 기준으로 삼기 때문에 행정의 전문성과 생산성을 저하시킵니다.

정답 ③

13

2023 국가 7급 인사조직론

중앙인사기관의 조직형태 중 비독립단독형에 대한 설명으로 옳은 것만을 모두 고르면?

- ㄱ. 기관장의 독선적·자의적 결정을 견제하기 어렵고, 기관장이 바뀔 때마다 의사결정이 달라질 수 있어 인사행정의 일관성과 계속성이 결여되기 쉽다.
- ㄴ. 엽관주의의 영향을 배제함으로써 인사행정의 정치적 중립을 보장해 실적주의를 발전시키는 데 유리하다.
- ㄷ. 중요한 인사정책을 신속하게 결정할 수 있고 변화에 신속적으로 대응할 수 있다.
- ㄹ. 행정수반은 자신의 정책을 강력하게 추진하기 어렵다.

- ① ㄱ, ㄷ
- ② ㄱ, ㄹ
- ③ ㄴ, ㄷ
- ④ ㄴ, ㄹ

해설

- ㄴ. (X) 엽관주의의 영향을 배제함으로써 인사행정의 정치적 중립을 보장해 실적주의를 발전시키는 데 유리한 것은 독립합의형의 특징입니다.
- ㄹ. (X) 비독립단독형은 행정수반에 의해 임명된 한 사람의 기관장이 의사결정을 하는 형태로 행정수반의 정책 추진력을 확보할 수 있다는 것이 장점입니다.

정답 ①

14

2023 국가 7급 인사조직론

다음 연구사례에서 알 수 있는 조직목표변동의 유형은?

미헬스(Michels)는 제1차 세계대전 전 여러 유럽 국가들의 사회주의 정당과 노동조합 지도자들의 활동에 대한 연구를 통해 '과두제의 철칙(iron law of oligarchy)' 개념을 설명하였다. 그는 연구에서 사회주의 정당과 노동조합 지도자들이 지도자로서의 지위를 획득한 후 본래의 목표인 사회변혁이나 노동자의 권익을 추구하기보다는 자신들의 지위유지에 급급하는 모습을 발견하였다.

- ① 목표의 확대(goal expansion)
- ② 목표의 승계(goal succession)
- ③ 목표의 추가(goal multiplication)
- ④ 목표의 대치(goal displacement)

해설

- ① (X) 목표의 확대: 기존 목표의 범위가 넓어지고 목표의 수준을 더 높이는 것 (상향조정)
- ② (X) 목표의 승계: 본래 표방한 목표를 달성하였거나 표방한 목표를 달성할 수 없을 경우 조직이 폐지되는 것이 아니라 새로운 목표를 재설정하여 조직이 존속하는 것
- ③ (X) 목표의 추가: 기존 목표에 새로운 목표를 추가하는 것
- ④ (O) 과두제의 철칙이란 조직의 최고관리자나 소수의 간부가 일단 권력을 장악한 후에는 조직의 본래 목표를 추구하기보다 자기의 권력을 유지·강화시키는데 더 관심을 가진다는 것을 의미합니다. 이는 조직의 목표 추구가 왜곡되는 현상인 목표의 대치와 관련이 있습니다.

정답 ④

15

2023 국가 7급 인사조직론

그레이너(Greiner)의 조직성장모형에서 제시한 성장단계와 해당 단계별 위기현상을 옳게 짝지은 것은?

- ① 권한 위임을 통한 성장단계 - 자율성의 위기
- ② 조정을 통한 성장단계 - 레드테이프의 위기
- ③ 창조성을 통한 성장단계 - 통제의 위기
- ④ 지시를 통한 성장단계 - 리더십의 위기

해설

- ① (X) 권한 위임을 통한 성장단계 → 통제의 위기
- ③ (X) 창조성을 통한 성장단계 → 리더십의 위기
- ④ (X) 지시를 통한 성장단계 → 자율성의 위기

정답 ②

16

2023 국가 7급 인사조직론

지각오류에 대한 설명으로 옳은 것만을 모두 고르면?

- ㄱ. 상동적 태도(stereotyping)는 지각자가 자신의 기준과 관점에 일치하는 것만을 수용하려는 오류이다.
- ㄴ. 투사(projection)는 자기에게 속하는 특성이나 태도를 타인에게 귀속시키거나 전가하려는 경향의 오류이다.
- ㄷ. 뿔효과(horns effect)는 하나의 특성으로 인해 한 사람의 모든 것이 나쁘게 평가되는 오류이다.
- ㄹ. 대조효과(contrast effect)는 사람이나 사물의 특성에 관해 미리 가진 기대에 따라 무비판적으로 대상을 지각하는 오류이다.

- ① ㄱ, ㄴ
- ② ㄱ, ㄹ
- ③ ㄴ, ㄷ
- ④ ㄷ, ㄹ

해설

- ㄱ. (X) 지각자가 자신의 기준과 관점에 일치하는 것만을 수용하려는 오류 → 방어적 지각의 착오
- ㄷ. (O) 뿔효과는 도깨비 뿔처럼 못한 것 한 가지만 보고 그 사람의 전부를 나쁘게 평가하는 것을 말합니다. 예를 들어, 예쁘지 않다는 것이 뿔 역할을 하여 그 사람의 성격이나 직무능력까지 모두 나쁘게 평가해 버리는 것입니다.
- ㄹ. (X) 사람이나 사물의 특성에 관해 미리 가진 기대에 따라 무비판적으로 대상을 지각하는 오류 → 기대성 착오

정답 ③

17

2023 국가 7급 인사조직론

행태관찰척도법(behavioral observation scale)에 대한 설명으로 옳은 것은?

- ① 평정대상자의 행태를 관찰하여 해당 행태유형과 등급을 잘 나타내는 것에 체크하는 행태중심 평가법이다.
- ② 평정항목의 행태에 대한 관찰 빈도를 기준으로 평가하기 때문에 평정자의 주관성이 높아진다.
- ③ 평정항목은 바람직한 행태와 바람직하지 않은 행태 간 상호 배타성을 갖도록 제시된다.
- ④ 행태에 관한 구체적 사건을 기준으로 그 빈도를 표시하도록 척도를 구성한다.

해설

- ① (X) 사회자본은 본질적으로 공공부문보다는 비공공부문이라고 할 수 있는
- ①, ③ (X) 행태를 관찰하여 해당 행태유형과 등급을 잘 나타내는 것에 체크, 평정항목은 바람직한 행태와 바람직하지 않은 행태 간 상호배타성을 갖도록 제시 → 행태기준 평정척도법에 대한 설명입니다.
- ② (X) 행태관찰척도법은 평정항목의 행동이 얼마나 자주 관찰되느냐를 기준으로 이루어지기 때문에 평정자의 주관을 줄이는 데 도움이 됩니다.

정답 ④

18

2023 국가 7급 인사조직론

「공무원임용령」상 겸임이 가능한 경우로 옳지 않은 것은?

- ① 다른 기관의 업무폭주로 인한 행정지원의 경우
- ② 각급 교육훈련기관의 교수요원을 임용하는 경우
- ③ 임용 예정 직위에 관련되는 전문인력의 확보가 필요한 경우
- ④ 관련 기관 간 긴밀한 협조가 필요한 특수업무를 공동 수행하기 위하여 필요한 경우

해설

- ① (X) 다른 기관의 업무폭주로 인한 행정지원의 경우는 「공무원임용령」상 겸임이 가능한 경우가 아닙니다.

「공무원임용령」

제40조(겸임) ① 임용권자 또는 임용제청권자는 다음 각 호의 어느 하나에 해당하는 경우에는 법 제32조의3에 따라 겸임하게 할 수 있다.

- 1. 임용예정 직위에 관련되는 전문인력의 확보가 필요한 경우
- 2. 각급 교육훈련기관의 교수요원을 임용하는 경우
- 3. 관련 기관 간 긴밀한 협조가 필요한 특수업무를 공동으로 수행하기 위하여 필요한 경우
- 4. 그 밖에 다른 법령에서 겸임하도록 하는 경우

정답 ①

19

2023 국가 7급 인사조직론

### 「국가공무원법」상 직위해제 대상자에 대한 임용권자의 조치로 적법하지 않은 것은?

- ① 정직에 해당하는 징계결의 요구의 사유로 직위해제된 甲에게 그사유가 소멸되어 지체 없이 직위를 부여하였다.
- ② 직무수행 능력 부족을 사유로 3개월의 대기 명령을 받은 乙이 그 기간에 직무수행 능력의 향상을 기대하기 어렵다고 인정되어 징계위원회의 동의를 받아 직권으로 면직시켰다.
- ③ 근무성적이 극히 나쁘다는 사유와 형사사건으로 기소되었다는 사유가 경합하는 丙에게 전자의 사유로 직위해제 처분을 하였다.
- ④ 직무수행 능력 부족을 사유로 2개월의 대기 명령을 받은 丁에게 능력 회복을 위한 특별한 연구과제를 부여하였다.

해설

- ① (O) 「국가공무원법」 제73조의3 제2항
- ② (O) 「국가공무원법」 제70조
- ③ (X) 근무성적이 극히 나쁘다는 사유와 형사 사건으로 기소되었다는 사유가 경합하면 형사 사건으로 기소된 사유로 직위해제 처분을 하여야 합니다.
- ④ (O) 「국가공무원법」 제73조의3 제4항

「국가공무원법」

제73조의3(직위해제) ① 임용권자는 다음 각 호의 어느 하나에 해당하는 자에게는 직위를 부여하지 아니할 수 있다.

- 2. 직무수행 능력이 부족하거나 근무성적이 극히 나쁜 자
  - 3. 파면·해임·강등 또는 정직에 해당하는 징계 의결이 요구 중인 자
  - 4. 형사 사건으로 기소된 자(약식명령이 청구된 자는 제외한다)
  - 5. 고위공무원단에 속하는 일반직공무원으로서 제70조의2제1항제2호부터 제5호까지의 사유로 적격심사를 요구받은 자
  - 6. 금품비위, 성범죄 등 대통령령으로 정하는 비위행위로 인하여 감사원 및 검찰·경찰 등 수사기관에서 조사나 수사 중인 자로서 비위의 정도가 중대하고 이로 인하여 정상적인 업무수행을 기대하기 현저히 어려운 자
- ② 제항에 따라 직위를 부여하지 아니한 경우에 그 사유가 소멸되면 임용권자는 지체 없이 직위를 부여하여야 한다.
- ③ 임용권자는 제1항 제2호에 따라 직위해제된 자에게 3개월의 범위에서 대기를 명한다.
- ④ 임용권자 또는 임용제청권자는 제3항에 따라 대기 명령을 받은 자에게 능력 회복이나 근무성적의 향상을 위한 교육훈련 또는 특별한 연구과제의 부여 등 필요한 조치를 하여야 한다.
- ⑤ 공무원에 대하여 제1항 제2호의 직위해제 사유와 같은 항 제3호·제4호 또는 제6호의 직위해제 사유가 경합(競合)할 때에는 같은 항 제3호·제4호 또는 제6호의 직위해제 처분을 하여야 한다.

제70조(직권 면직) ① 임용권자는 공무원이 다음 각 호의 어느 하나에 해당하면 직권으로 면직시킬 수 있다.

- 5. 제73조의3 제3항에 따라 대기 명령을 받은 자가 그 기간에 능력 또는 근무성적의 향상을 기대하기 어렵다고 인정된 때
- ② 임용권자는 제1항제3호부터 제8호까지의 규정에 따라 면직시킬 경우에는 미리 관할 징계위원회의 의견을 들어야 한다. 다만, 제1항 제5호에 따라 면직시킬 경우에는 징계위원회의 동의를 받아야 한다.

정답 ③

20

2023 국가 7급 인사조직론

### 서번트 리더십에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

- ① 부하는 자기방향성과 통제력을 가지고 자신을 이끌어 간다.
- ② 종업원, 고객 및 공동체를 우선으로 여기며, 그들의 욕구를 충족시키기 위해 헌신하는 리더십을 말한다.
- ③ 리더의 봉사, 존중, 정의, 정직, 공동체 윤리 등의 원칙을 강조한다.
- ④ 리더의 권위는 추종자로부터 기인한다는 민주적 원칙에 입각하고 있다.

해설

- ① (X) 부하는 자기방향성과 통제력을 가지고 자신을 이끌어 가는 것은 셀프 리더십에 대한 설명입니다.

정답 ①

21

2023 국가 7급 인사조직론

### 조직구조 설계 원리에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

- ① 명령계통의 원리는 상위계층의 지시와 명령 및 하위계층의 보고가 각 계층을 차례로 거쳐서 이루어져야 한다는 것이다.
- ② 매트릭스 조직구조는 부성화의 원리 중 혼합형 부서화에 해당한다.
- ③ 통솔범위의 원리는 한 사람의 상관이 통제할 수 있는 부하의 수를 제한해야 한다는 것이다.
- ④ 무니(Mooney)는 전문화의 원리를 조직관리의 제1원리로 제시한다.

해설

- ① (O) 명령계통의 원리는 위 아래를 연결하는 계층적 통로를 거쳐 명령이 전달되어야 한다는 원리입니다.
- ② (O) 매트릭스 조직은 기능구조와 사업구조를 결합한 조직이므로 혼합형 부서화에 해당합니다.
- ③ (O) 통솔범위의 원리는 한 사람의 상관이 감독하는 부하의 수는 그 상관의 통제능력범위 내에 한정하여야 한다는 원리입니다.
- ④ (X) 무니와 라일리(행정관리론 학자)는 관리라는 개념 속에 함축되어 있는 주요 원리를 강조하면서 조정의 원리(조직 내의 활동은 공통적인 목적을 달성하기 위해 조정되어야 한다는 의미를 함축)가 가장 중요한 원리를 강조했습니다. 그 이유는 조정의 원리로부터 여타 원리(계층제의 원리, 기능적 원리, 막료의 원리)들이 출발하는 것으로 보았기 때문입니다.

정답 ④

22

2023 국가 7급 인사조직론

승진에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

- ① 수직적 인사이동 중 상위 계급(직급)으로의 이동을 말하며 일반적으로 직무의 곤란도와 책임이 증대된다.
- ② 승진시험에 의하여 6급 공무원을 5급 공무원으로 승진임용하려는 경우 보통승진심사위원회의 승진심사를 거쳐야 한다.
- ③ 승진과 승급 모두 보수의 증액을 수반하나, 승급은 동일 계급(직급) 내에서 보수만 증액된다는 점에서 승진과 차이가 있다.
- ④ 대우공무원으로 선발되기 위해서는 승진소요최저연수 이상의 근무, 승진임용의 제한 사유 미해당, 근무 실적 우수 등의 조건이 충족되어야 한다.

해설

- ② (X) 5급 공무원으로의 승진임용의 경우에는 승진시험을 거치도록 하되, 필요하다고 인정하면 승진심사위원회의 심사를 거쳐 임용할 수 있습니다.

「국가공무원법」 제40조(승진) ① 승진임용은 근무성적평정·경력평정, 그 밖에 능력의 실증에 따른다. 다만, 1급부터 3급까지의 공무원으로의 승진임용 및 고위공무원단 직위로의 승진임용의 경우에는 능력과 경력 등을 고려하여 임용하며, 5급 공무원으로의 승진임용의 경우에는 승진시험을 거치도록 하되, 필요하다고 인정하면 대통령령등으로 정하는 바에 따라 승진심사위원회의 심사를 거쳐 임용할 수 있다.

- ③ (O) 승급은 계급이나 직책의 변동 없이 연봉 산정을 위한 호봉이 높아지는 것을 의미(승진과는 다름)합니다.
- ④ (O) 「공무원임용령」 제35조의3

「공무원임용령」 제35조의3(대우공무원 및 필수 실무관의 선발·지정 등) ① 임용권자 또는 임용제청권자는 소속 일반직공무원 중 해당 계급에서 승진소요최저연수 이상 근무하고 승진임용의 제한 사유가 없으며 근무 실적이 우수한 사람을 바로 상위 직급의 대우공무원(이하 "대우공무원"이라 한다)으로 선발할 수 있다.

정답 ②

23

2023 국가 7급 인사조직론

감수성 훈련(sensitivity training)에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

- ① 참가자들에게 과제의 내용이 사전에 주어져야 한다.
- ② 훈련은 참가자들 간의 자유로운 토론으로 이루어진다.
- ③ 대인 간 정서적 접촉을 통해 타인에 대한 이해를 제고하는 기법이다.
- ④ 훈련을 진행하는 교관은 직접적인 개입을 최소화함으로써 참가자 간 상호작용이 자연스럽게 이루어지도록 해야 한다.

해설

- ① (X) 감수성 훈련은 자기 자신과 다른 사람의 태도에 대한 자각과 감수성을 기르는 훈련방법입니다. 표준적인 감수성훈련에서는 피훈련자들이 작은 집단으로 모여 1주일 내지 2주일 동안 집중적이고 지속적으로 접촉하면서 허심탄회하게 내심을 털어놓게 합니다(과제의 내용이 사전에 주어진다 X).
- ④ (O) 훈련과정의 딱딱한 체계는 거의 없고, 교관은 참여자들이 각자 자의 참모습을 드러내 다른 사람과 솔직히 교호작용하도록 이끌어 갈 뿐입니다.

정답 ①



24

2023 국가 7급 인사조직론

리더십 이론 중 리더-부하 교환이론(leader-member exchange theory)에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

- ① 리더의 특성이나 구성원에 대한 행위 등에 초점을 두고 발전한 이론이다.
- ② 내집단과 외집단을 구별하며, 각 집단에 대해 리더가 다른 관계를 보인다고 주장한다.
- ③ 리더와 구성원 간 교환 또는 관계의 질에 관심을 가진다.
- ④ 내집단에 속한 부하들은 높은 수준의 만족도와 성과를 보인다고 주장한다.

해설

- ① (X) 리더십이란 리더와 멤버 간의 관계 속에서 존재하는 것입니다. 리더-멤버 간 관계이론이 부각되기 전에는 리더와 멤버 간의 관계가 균일할 것으로 가정했습니다. 즉 한 사람의 리더가 어떤 리더십을 발휘하면 그 영향을 팔로워들이 똑같이 받는 것으로 간주되었습니다. 이러한 모델에서는 리더와 대다수 팔로워들 간의 관계가 거의 균일하기 때문에, 리더가 하나의 좋은 리더십 스타일을 개발해 잘 발휘하면, 그 리더십이 대부분의 팔로워들에게 잘 작용해 긍정적인 영향을 가져올 것으로 기대했습니다. 그러나 실제에 있어서는 리더와 각 팔로워 간의 관계는 서로 많이 다를 수 있으며 이러한 상이한 관계에 주목한 연구들이 리더-멤버 관계이론입니다. 리더-멤버 관계이론 중 하나인 리더-멤버 교환이론은 리더와 구성원의 상호교환 관계에 따라 특정 리더와 구성원 간 특유의 역할형성이 이루어지고, 이에 따라 리더십이 형성됨을 강조합니다.
- ②, ③, ④ (O) 리더-부하 교환이론은 리더와 팔로워와의 관계를 높은 질의 관계와 낮은 질의 관계로 구분했습니다. 높은 질의 관계를 나타내는 내집단과 낮은 질의 관계를 나타내는 외집단으로 구분하고 높은 질의 관계에서는 리더가 팔로워에게 관심을 보이고, 능력에 자신감을 불어넣어 주며, 흥미롭고 보람 있는 직무를 부여해줍니다. 팔로워는 리더를 위해 공식적 계약관계를 뛰어넘는 역할을 해주며 높은 성과를 보여줍니다. 낮은 질 관계에서는 리더는 구성원에게 최소한의 관심과 배려만을 보여주고, 관리자로서 정해진 업무에 관해서만 지시·감독합니다. 구성원은 공식적으로 또는 계약에 의해서 규정된 역할과 성과만 내면 된다고 생각합니다.

정답 ①

25

2023 국가 7급 인사조직론

조직의 기술과 구조에 대한 설명으로 옳은 것만을 모두 고르면?

- ㄱ. 우드워드(Woodward)의 견해에 따르면 대량생산기술을 사용하는 조직에는 기계적 구조가, 단위·소량생산과 연속공정생산기술을 가진 조직에는 유기적 구조가 효과적이다.
- ㄴ. 페로(Perrow)의 견해에 따르면 문제의 분석가능성이 높고 예외적 사건의 발생빈도가 높은 유형은 공학적 기술(engineering)에, 문제의 분석가능성이 낮고 예외적인 사건의 발생빈도가 낮은 유형은 장인기술(craft)에 해당한다.
- ㄷ. 톰슨(Thompson)의 견해에 따르면 집약기술은 과업활동의 표준화를, 중개형 기술은 조직의 빈번한 상호작용을 필요로 한다.

- ① ㄱ
- ② ㄱ, ㄴ
- ③ ㄴ, ㄷ
- ④ ㄱ, ㄴ, ㄷ

해설

- ㄷ. (X) 반대입니다. 톰슨의 중개형 기술은 표준화를 집약적 기술은 상호조정, 수평적 의사전달이 조정방법입니다.

정답 ②