

01 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) 기존의 인적자원관리의 특징이다. 전략적 인적자원관리는 조직의 전략과 인적자원관리 활동의 연계가 조직의 성과에 미치는 영향에 분석 초점을 두며, 장기적 관점에서 전략 수립에의 관여 및 인적자본의 육성을 강조한다.

▣ 전략적 인적자원관리(strategic HRM, SHRM)

- 조직의 궁극적 목표를 좀 더 효과적으로 달성하기 위해 조직의 전략과 조직구성원의 욕구를 통합(alignment)시키는 적극적인 인적자원관리
- 인적자원관리가 조직체의 전략·목적을 반영해 전략기획과정과 잘 연계되고 인적자원관리 방식 간 조화를 이뤄 조직체의 전략과 목적을 효율적으로 달성시키는 과정

구분	기존의 인사행정(PA) 및 인적자원관리(HRM)	전략적 인적자원관리(SHRM)
분석 초점	개인의 심리적 측면(직무만족, 동기부여, 조직시민행동의 증진)	조직의 전략과 인적자원관리 활동의 연계가 조직의 성과에 미치는 영향
범위	미시적 시각 : 개별 인적자원관리방식들의 부분 최적화 추구	거시적 시각 : 인적자원관리 방식 간의 연계를 통한 전체 최적화 추구
시간관	단기적 관점(인사관리상의 단기적 문제해결)	장기적 관점(전략 수립에의 관여 및 인적자본의 육성)
인적자원 관리의 기능·역할	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 조직의 목표와 무관하거나 부수적·기능적·도구적·수단적인 역할 수행</li> <li>• 조직목표달성을 보조하기 위한 통제메커니즘의 마련</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 조직전략의 수립·실행에 적극적 관여</li> <li>• 인적자본의 체계적 육성 및 발전</li> <li>• 구성원을 통제하기 보다는 권한부여 및 자율성 확대 유도</li> </ul>

답 ②

02 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 조직론은 조직을 폐쇄체제로 파악했으며 조직 내외의 불확실성 또는 비합리적 요인을 고려대상에서 제외하는 경향이 있었다. 특히 환경적 영향의 존재를 간과하여 조직과 환경의 상호작용을 연구하는 데 소홀하였다.

▣ 고전적 조직이론의 일반적 특성(오석홍)

- ① 단일가치기준으로서의 능률주의 : 고전적 조직이론은 능률(efficiency)이라는 단일가치기준(single standard of value)에 기초를 두는 것이었다. 여기에서 능률이란 최소의 노동과 비용으로 최대의 생산효과를 확보하는 것을 의미하는 기계적 능률을 말한다. 그리하여 고전적 조직이론은 능률 제고를 유일한 가치기준으로 삼았기 때문에 조직의 생산 활동에 관련된 공식적 구조와 과정적 변수에 주의를 집중하였던 것이다.
- ② 공식적 구조의 중시 : 고전적 조직이론에서는 조직의 공식적인 구조와 기능을 관심의 초점으로 삼았으며 조직 활동의 합리적 계획을 강조하였다. 그리하여 조직구조를 입안하고 그러한 조직구조 내에서 사람과 그 임무를 관리하는 수단을 합리적으로 마련하는 일에 고전적 조직이론의 요체가 있다. 이와 같은 조직구조의 중요한 변수로는 권한의 계층, 분업, 조정, 명령의 통일, 통솔의 범위, 계선과 참모의 구분 등을 열거할 수 있다.
- ③ 폐쇄 체제적 관점 : 고전적 조직이론에서는 조직을 폐쇄된 체제(closed system)로 다루었다. 조직현상을 연구할 때 계획적으로 예정해 놓지 않은 조직내외의 불확실성(uncertainty) 또는 비합리적 요인(irrational factors)은 고려 대상에서 제외하는 경향이 있으며, 특히 환경적 영향의 존재를 간과하여 조직과 환경의 상호작용을 연구하는 데 소홀하였다. 즉 조직은 주어진 목표의 추구를 위한 도구이며 조직 내의 제 배열과 결정들은 주어진 목표달성과 조직의 합리화에 지향된 것이라는 가정 속에서 폐쇄 체제적 가정이 내포되어 있는 것이다.
- ④ 합리적·경제적 인간모형에 입각한 연구 : 고전적 조직이론의 인간본질에 관한 근가정(root assumption)은 합리적, 경제적 인간본이었다. 따라서 조직에 참여하는 사람들은 자기이익을 추구하려는 이기적 존재이므로 그들의 봉사과 희생을 요구하는 조직의 목적과 조직참여자의 개인적 목적은 본질적으로 대립되는 것이지만 조직의 합리적 유인부여에 의하여 양자간의 갈등을 말소시킬 수 있다고 생각하였다.
- ⑤ 과학성의 추구와 그 미숙성 : 고전적 조직이론은 조직현상에 내재하는 보편적 법칙성을 발견하는 데 주력하였다. 그리하여 관리 과정이나 조직구조형성에 관한 원리(principle)를 산출해 내는 일이 크게 유행하였고 과학적 관리운동은 작업의 능률 제고를 위한 과학적 방법을 고안하였다. 그러나 고전적 조직이론의 법칙성 발견을 위한 노력은 대체로 미숙한 것이었으며 과학 활동은 형식화되는 경향을 보였다. 조직의 원리라는 것들은 대부분 조직적 과정의 경험과 직감에 의하여 발전시킨 것으로서 비경험적 이었으며 과학적 법칙이라고 할 수 없는 것들이었다.

답 ④

03 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) 직위분류제의 출발에 영향을 미친 것은 과학적 관리론, 실적주의, 보수의 형평성 요구, 정실인사의 가능성 배제 등이다. 미국에서 직위분류제가 확립되게 된 직접적 배경은 '동일업무에 대한 동일보수'라는 보수의 형평성 요구(엽관주의에 의한 직책배분과 보수책정에 있어서 과도한 정치적 영향과 불평등을 제거-보수의 불평등 제거)이다. 미국의 공공부문 직위분류제는 1912년 시카고 정부에서 최초로 채택되었고 연방정부는 1923년 직위분류법 제정으로 본격 도입하였다.
- ② (○) 직위분류제는 직무(Job) 또는 직위(Position)라는 관념에 기초하여 직무의 종류·성질에 따라 직류·직렬·직군별로 수직적 분류 후, 직무의 곤란도(난이도)·책임도를 기준으로 하여 직급·등급별로 수평적 분류하는 제도.
- ③ (x) 우리나라는 직렬을 시험의 과목과 응시자격, 전보·승진의 경로, 교육훈련의 단위, 정원관리 기준으로 사용.
- ④ (x) 직류가 아니라 직급이다. 직류는 같은 직렬 내에서 담당 분야가 같은 직무의 군을 의미함.

답 ②

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

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

- ① ㉠
- ② ㉠, ㉡
- ③ ㉡, ㉢
- ④ ㉠, ㉡, ㉢

해설

모두 옳은 내용임.

답 ④

✎ 행정개혁에 대한 저항 극복 전략

<p>규범적 사회적 협조적 전략</p>	<p>① 개혁의 규범적 당위성을 높이고 적절한 상징조작과 사회적·심리적 지원을 통한 자발적 협력과 수용을 유도.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>㉠ 개혁에 대한 이해와 협조를 구하기 위해 이해관계자의 참여와 의사전달 확대, 학습조직의 활용</li> <li>㉡ 개혁에 대한 정보를 제공하고, 개혁의 당위성 및 예상되는 성과를 제시하여 설득</li> <li>㉢ 개혁안에 대한 집단토론 촉진, 집단사고 방지를 위해 생산적 비판이 제도화되는 의사전달 시스템 필요</li> <li>㉣ 태도·가치관의 변화를 위한 교육훈련, 자기계발 촉진시켜 개혁의 필요성을 깨닫게 함</li> <li>㉤ 조직 전체의 목표 추구에 대한 사명감을 고취하고 개인적 역할의 중요성을 인식시킴</li> <li>㉥ 개혁지도자의 신망·위신·카리스마 제고와 변혁적 리더십의 발휘로 개혁의 수용을 쉽게 함</li> <li>㉦ 개혁에 적응하는데 충분한 시간을 주며 심리적 불안과 긴장감 해소의 기회를 마련</li> <li>㉧ 기존의 가치와 새로운 가치의 양립가능성 강조하여 가치 갈등으로 인한 저항 극복</li> </ul> <p>② 효용 : 저항에 대한 근본적인 해결책으로, 조직의 인간화를 강조하는 경우 가장 선호되는 방법</p> <p>③ 한계 : 시간과 노력이 많이 소모됨.</p>
<p>공리적 (호혜적) 기술적 전략</p>	<p>① 관련자의 이익침해를 방지 또는 보상하고, 개혁과정의 기술적 요인들을 조정하여 저항을 극복하는 방법.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>㉠ 기득권을 덜 침해하거나 기술적인 것부터 실시, 개혁안의 점진적 추진</li> <li>㉡ 정치·사회적 환경이 유리한 시기를 선택</li> <li>㉢ 개혁안을 가능한 한 객관적·계량적으로 제시(개혁안의 명확화), 공공성을 강조하는 기술 사용</li> <li>㉣ 개혁의 방법·기술을 융통성 있게 수행하고, 신축성 있는 적절한 인사배치(개혁에 적합한 인사 임용)</li> <li>㉤ 경제적 손실에 대한 적절한 보상(이익과 손실을 교환하는 협상), 신분과 보수의 유지 약속</li> <li>㉥ 개혁의 가치와 개인 이득의 명확화</li> </ul> <p>② 효용 : 피해집단이 저항하는 경우, 기술적 측면에 대한 저항인 경우 유효</p> <p>③ 한계 : 많은 비용이 들고, 저항에 양보·굴복하는 결과를 빚게 되며, 장기적 효과를 기대할 수 없고, 개혁의 의미가 퇴색할 가능성이 있음.</p>
<p>강제적 전략</p>	<p>① 최종적인 저항 극복방법으로 저항자에 대해 물리적 제재나 불이익의 위협을 가하는 방법.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>㉠ 계층제 상 권한(상·하 서열관계) 사용, 의식적인 긴장 조성을 통해 개혁에 순응할 수밖에 없는 분위기 조성</li> <li>㉡ 권력구조의 일방적 개혁으로 저항집단의 세력 약화</li> <li>㉢ 신분상 불이익처분 같은 압력을 가하여 저항을 억압</li> </ul> <p>② 효용 : 긴급한 상황에서 개혁추진자가 강한 권력을 보유한 경우 유효</p> <p>③ 한계 : 단기적 대증요법으로 저항을 근본적으로 해결하지는 못함, 긴급을 요하고 개혁추진자가 강력한 권한을 가진 경우에 사용할 수 있으나, 많은 부작용과 또 다른 저항을 유발할 수 있음.</p>

05 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 (×) 직업공무원제는 폐쇄형 충원방식 및 지나친 신분보장으로 인해 공무원집단의 특권집단화·관료주의화 초래, 책임성 약화, 민주통제 곤란.

**▣ 직업공무원제의 장·단점**

<b>장점</b>	① 공무원의 신분보장과 장기근무를 유도하므로 <b>행정의 안정성·계속성·독립성 확보</b> ② <b>행정의 중립성·독립성·공익성</b> : 정치적 중립을 보장하여 정당정치외 폐단을 방지 ③ <b>내각책임제의 성공요건</b> : 정권교체로 인한 행정의 공백상태를 방지, 국가의 통일성과 항구성 유지 가능 ④ 신분보장과 승진기회 부여를 통한 <b>사기양양</b> 과 <b>경력중심</b> 의 승진제도 운영으로 인사행정의 객관성 확보 ⑤ <b>전문직업의식 강화</b> 를 통한 <b>행정의 능률성 확보</b> ⑥ 공직에서의 이직을 저하, <b>공직에 대한 충성심 제고</b> ⑦ 공무원은 정부에서만 필요한 인적자원으로 육성되므로, <b>정부와 공무원 간 온정적·의존적 관계가 강화</b> 됨.
<b>단점</b>	① <b>관료치체와 민주통제 곤란</b> : 지나친 신분보장으로 인한 공무원집단의 특권집단화, 관료주의화와 민주통제 곤란과 책임성 약화 ② <b>환경변화에 대한 적응력 부족</b> : 무사안일주의, 공직사회의 침체, 보수성, 현상유지성향, 개혁·변동에 대한 저항 ③ <b>행정의 전문성 저해, 전문행정가 양성 곤란</b> : 폐쇄형 임용으로 인해 외부의 유능한 전문인력 충원 곤란, 계급제라는 공직분류체계상 전문행정가의 육성 곤란(직업공무원 신규채용시 유능한 인재를 임용하지만 임용 후 승진임용은 폐쇄형에 의하므로 외부의 유능한 전문인력의 충원이 곤란). ※ 직업공무원제는 전문직업주의(professionalism)를 추구하지만, 전문행정주의(specialism)를 저해. ④ <b>공직임용에의 기회균등 저해</b> : 학력·연령의 엄격한 제한으로 공직임용에의 기회균등을 제약하여 민주주의 평등원칙에 위배 ⑤ <b>직업전환 곤란</b> : 정부의 공직에서만 필요한 직업인으로 굳어짐 ⑥ <b>승진지망의 과열</b> : 승진지망의 과열현상과 승진적체의 문제 야기

답 ②

06 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**

①은 감성적(정서적) 차원, ②③④는 규범적 차원

**※ 공직봉사동기(Public Service Motivation ; 공직동기, 공공서비스동기)이론 - 페리와 와이즈(J. Perry & L. Wise)**

- ① **의의** : J. Perry와 L. Wise는 공공부문에 종사하는 사람들은 민간부문 종사자와 달리 '공공 기관이나 공공조직에서 유일하게 혹은 우선적으로 비롯되어 나타나는 개인적인 성향'인 '공직동기'가 있다고 봄. 페리는 **신공공서비스론**에 입각하여 **시민정신에의 부응을 통한 관료들의 동기유발을 중시**.
- ② **공직동기의 의미** : 공공의 이익에 봉사하고자 하는 개인의 이타적 의도 혹은 공직윤리, 금전적·물질적 보상 등 재정적·외재적 요인보다 지역공동체나 국가·인류를 위해 봉사하려는 이타심 등 내재적 요인에 주목하여 **공직종사자들이 개인이나 조직의 이익을 넘어서 공익을 위해 일하고 조직과 사회의 안녕을 위해 일하도록 만들어 주는 동기**.
- ③ **공공봉사동기의 3가지 기본명제** - Perry & Wise(1990)
  - ㉠ 개인의 공공서비스동기가 크면 클수록 개인이 공공조직의 구성원이 되고자 하려는 가능성이 더욱 클 것이다.
  - ㉡ 공공조직에서는 공공서비스동기가 성과와 정(+)의 관계가 있다.
  - ㉢ 높은 공공서비스동기수준을 갖는 사람을 유인하는 공공조직은 개인성과를 효과적으로 다루기 위하여 실용적인 인센티브에 보다 적게 의존할 것이다.
- ④ **공직동기의 차별적 요소**

<b>합리적 차원</b>	개인의 효용극대화를 바탕으로 한 행동	<b>공공정책호감도</b> (attraction to policy making)(공무원의 효용함수는 정책형성 과정에의 참여, 중요한 사회정책에 대한 동일시, 특정의 이해관계에 대한 옹호[지지] 등으로 구성)
<b>규범적 차원</b>	규범을 준수하려는 노력에 따른 행동, 공익을 수행하려는 욕구	<b>공익 몰입</b> (commitment to public interest) <b>예</b> 공익봉사의 욕구, 정부 전체에 대한 충성심, 의무에 대한 충성심, 사회적 형평성, 약자와 소수에 대한 복지
<b>정서적 차원 (감성적 차원)</b>	다양한 사회적 맥락에 감정적 반응을 바탕으로 한 태도(합리적 차원과 달리 효용이 존재하지 않고 희생에 의한 피해만 따름)	<b>동정</b> (compassion)과 <b>자기희생</b> (self-sacrifice) <b>예</b> 애국심과 같은 정의감이나 공복으로서의 의무감, 또는 희생을 감수할 만큼의 애정이나 동정, 정책의 사회적 중요성에 기인한 정책몰입.

답 ①

07 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

③ (×) 사회적 학습이론은 A. Bandura가 행동주의 이론이 지나치게 행동의 결과(강화기제)에 집착하고 있음을 지적하며 제시한 이론. 학습은 행동을 관찰하고 행동의 결과를 관찰함으로써 발생할 수 있다고 주장(대리 강화). **행동의 객관적인 결과 자체보다는 모델의 행동과 행동의 결과를 관찰자가 어떻게 인식하느냐가 더 큰 영향을 미친다고 주장.**

답 ③

※ 사회학습이론(Social Learning Theory), 관찰학습(Observational Learning), 모델링(modeling)

1. 의의

- 행동주의 심리학과 인지주의 심리학 이론이 반영된 것으로, 다른 사람의 행동과 그 결과의 관찰로 학습이 이루어진다고 보는 이론.
- A. Bandura(1977)는 행동주의 이론이 지나치게 행동의 결과(강화기제)에 집착하고 있음을 지적하며 제시. 관찰된 학습과 대리 경험의 효과를 중요하게 생각하고 행동의 단서 즉, 모델에 의해 표현되는 행동의 효과(모델링·모방)를 강조. 대리 경험이 행동에 영향을 준다는 그의 주장은 학습자 내부에서 학습 과정이 진행된다는 것을 암시하는 것이며, 다른 행동주의이론에 비해 보다 인지적인 경향을 띠고 있음을 의미함.
- 고전적 조건화와 조작적 조건화의 원리만으로는 해결하기 힘들었던 현상에 대한 설명을 제시.

2. 기본전제

- ① 학습은 순전히 '자극과 반응'의 행동만이 아니라 사회적 맥락에서 일어나는 인지 과정이다.
- ② 학습은 행동을 관찰하고 행동의 결과를 관찰함으로써 발생할 수 있다(대리 강화)
- ③ 학습에는 관찰, 해당 관찰에서 정보 추출 및 행동 수행에 대한 결정(관찰학습 또는 모델링 : Observational Learning or Modeling)이 포함된다. 따라서 학습은 눈에 띄는 행동 변화없이 발생할 수 있다.
- ④ 학습자는 수동적인 정보 수신자가 아니다. 개인의 인식, 환경, 행동은 모두 서로에게 영향을 미친다(상호 결정론, Reciprocal Determinism).

3. 유형

- ① **관찰을 통한 고전적 조건화** : 어떤 유기체가 특정 조건자극에 대해 공포반응을 느끼는 장면을 보면 다른 유기체는 그 조건자극에 대한 공포반응을 학습(예 흰 쥐를 보고 깜짝 놀라는 형을 본 동생이 다음부터 흰 쥐를 보면 놀라게 됨.)
- ② **관찰을 통한 조작적 조건화** : 어떤 유기체가 어떤 행동을 했을 때 강화를 받는 것을 목격했다면 다른 유기체도 그 행동을 하길 원하게 됨(예 형이 김치를 먹은 뒤 부모님께 칭찬을 받은 것을 동생이 보면 동생도 김치 먹기를 원함). 그러나 어떤 유기체가 어떤 행동을 했을 때 혐오자극이 제공되는 것을 목격한다면 다른 유기체도 그 행동을 하지 않으려 함(예 학교 현장에서 떠드는 아이를 벌준 뒤 다른 아이들이 덩달아 조용해짐). 조작적 조건화의 과정과 같이 모든 유기체가 강화나 벌을 받은 것이 아님에도 관찰을 통해 행동의 빈도가 높아지거나 낮아지는 것을 관찰학습이라 함.

4. 관찰학습(observational learning)의 구성요소·과정

- ① **Attention(주의)** : 관찰학습의 모델이 되는 행동과 그 결과에 주의를 기울이는 것. 관찰학습의 모델이 되는 행동이나 그 모델은 관찰학습을 경험하는 관찰자의 주의를 이끄는 힘이 있어야 함.
- ② **Retention(기억, 파지, 유지)** : 모델의 행동을 기억. 모델이 되는 행동을 돌이켜보기 위해 관찰자가 하는 인지적 행위. 모델이 사라진 뒤에도 모델의 행동을 얼마나 잘 기억하는지에 따라 모델의 영향력이 달라짐.
- ③ **Motor Reproduction(운동재생, 행동재생)** 기억되어 있는 모델의 행동을 본인의 신체로 직접 재생산하는 과정다. 관찰한 모방행동을 성공적으로 재생하려면 머릿속에 기억한 것만으로는 안 되고, 직접 행동으로 연습해보아야 정확하고 성공적인 모방이 가능.
- ④ **Reinforcement & Motivation(강화와 동기부여)**: 연습한 행동을 실제 행동으로 실현하고자 하는 동기나 욕구의 과정. 관찰자가 모델의 행동을 정확하게 기억하고 운동능력을 지니게 되었더라도 직접 행동하려는 동기가 없으면 실제 행동으로 나타나지 않음. 동기화를 결정짓는 요인은 행동의 결과가 어떤 것이냐 하는 것인데, 모델에게 주어진 행동의 결과가 어떤 것이었느냐에 따라 동기화의 결과가 달라짐.

08 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

① (○) 임용주체 기준 공무원 분류 - 국가공무원과 지방공무원

구분	근거법률	임명권자	고위공무원단	개방형 직위	공모직위	공통점
국가 공무원	국가 공무원법	5급 이상 : 대통령 6급 이하 : 장관	있음	고위공무원단 20% 지정해야 함 과장급 20% 지정해야 함	경력직으로서 고위공무원단 30%, 과장급 20%, 담당급 직위(4·5급)에서 지정해야 함.	공무원연금법, 공무원노조법, 공직자윤리법 등 적용
지방 공무원	지방 공무원법	지방자치단체장, 교육감	없음	광역 : 1~5급 10% 범위 지정 가능 기초 : 2~5급 10% 범위 지정 가능	경력직 중 필요시 지정 가능	

- ② (○) 국가공무원법 제2조 제3항 제2호
- ③ (×) 특정직 공무원은 개별법이 우선적용되며 해당 법률에 적용 조항이 없을 때는 일반법인 「국가공무원법」과 「지방공무원법」이 적용됨.
- ④ (○) 경호공무원은 경력직 공무원 중 특정직 공무원.

• 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 동의가 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 ③

09 목표설정이론에 기반한 동기부여 방안으로 옳지 않은 것은?

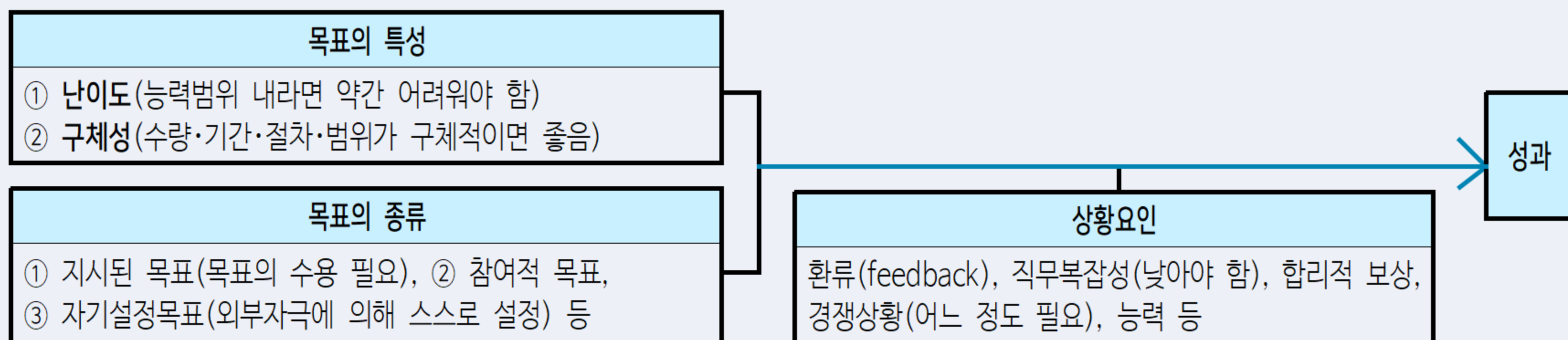
- ① 목표 추진과정에 적절한 피드백을 제공한다.
- ② 달성해야 할 목표량과 기간을 명확하게 제시한다.
- ③ 목표 달성에 따른 보상을 명확하게 제공한다.
- ④ 달성이 쉬운 정량적 목표를 제시한다.

해설

- ①③ (○) 적절한 환류(feedback)와 합리적 보상은 동기유발 및 성과달성을 위한 상황변수로서 작용.
- ② (○), ④ (×) 목표의 특성으로 목표의 구체성(수량·기간·절차·범위가 구체적이면 좋음)과 난이도(능력범위 내라면 약간 어려워야 함)가 필요. 난이도가 낮은 달성이 쉬운목표는 노력의 강도를 높여주지 못하며 개인의 성과를 높이기 어려움.

■ 로크(J. Locke)의 목표설정이론(Goal Setting Theory)

- ㉠ 의의 : 인간의 행동이 가장 쾌락적인 쪽으로 동기화된다는 기대이론의 가정을 ‘인지적 쾌락주의’라고 비판하고, 인간의 행동(동기)은 쾌락 정도가 아닌 가치관과 의도에 의해 결정된다고 주장(가치관에 맞는 일을 하고자 하는 욕구가 발생되면 이로 인해 목표가 설정되며 목표에 대한 도전 욕구를 동기라 볼 수 있음). 인간의 행동은 목적 지향적이므로, 의식적인 목표(conscious goals)와 성취 의도(Intention)에 따라 통제·유지된다고 주장(목표성취 의도가 가장 강력한 동기요인). 사람들은 일을 할 때 자기 욕구의 충족 여부 등을 따지지 않고 설정된 목표를 달성하기 위해 열심히 일한다고 봄.
- ㉡ 목표와 성과 : 성과는 목표의 특성 및 종류에 따라 결정되며 그 영향의 정도는 여러 가지 상황요인에 따라서 달라짐.
- ㉢ 목표의 특성 : 목표의 난이도(difficulty)와 구체성(specificity)에 따라 개인의 성과가 결정됨. 구체적인 목표는 인간에게 노력의 방향을 제시해주고, 도전적인 목표(난이도가 높은 목표)는 노력의 강도를 높여줌. “최선을 다하라”식의 목표는 노력의 방향과 강도 중 어느 것도 충족시키지 못하므로 개인의 성과를 높이기 어려움(예 최선을 다해 열심히 공부하라고 지도하는 교사보다는 너의 현재 실력이 80점이니 다음 시험에서는 85점을 맞도록 하라고 하는 것이 동기유발 효과가 있음).



답 ④

10 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 (×) 조직은 구조와 과정에 있어서 많은 다른 형태들로 구성된 개방사회행동체제라고 전제. 이러한 행동체제는 조직의 환경, 구성원, 재정 및 업무들의 반복적 선택들의 연속으로 구성됨. 이러한 선택과 결정들은 조직의 목표를 기준으로 행해지므로 조직행태는 목표지향적인 사건들(events)으로써 각 사건들은 서로 원인-결과관계를 가짐. 또한 사건들은 기능과 행동으로 나누어지며, 각 사건들은 횡적, 종적으로 연결된 하부조직간의 순환적 양식을 가짐.
- ② (×) OAI의 분석 틀은 조직 전체, 부서와 작업집단, 개인적 업무, 업무와 부서(혹은 다른 조직)간의 관계의 네 단계로 진단
- ③ (○) 위 네 단계의 진단은 다음과 같은 5개의 다른 차원에서 분석됨.

- ㉠ 성과 차원 : 조직내의 기록을 통해서 전체적인 조직과 부서 및 업무의 효율성과 효과성을 측정한다.
  - ㉡ 거시적 조직설계 차원 : OAI에 의해서 측정될 수 있으며, 전반적인 조직의 구조, 역사, 운영규모 및 영역에 초점을 둔다.
  - ㉢ 조직부서설계 차원 : OAI 기법과 조직의 기록을 통해서 **조직 내 부서들과 작업집단들의 업무, 구조 및 과정의** 다양한 성격들을 측정한다.
  - ㉣ 업무설계차원 : OAI를 사용하여 개인적 업무나 지위들이 구성되는 방법, 직원 들의 배경, 업무를 위한 기술적, 기능적 요구사항, 직원들의 업무에 대한 효과적 반응들을 측정한다.
  - ㉤ 부서간 관계 차원 : OAI를 사용하여 **조직 부서 및 지위 간의 상호의존도, 조화, 및 통제의 구조**를 평가한다.
- ④ (×) '부서간 관계 차원'의 내용임

답 ③

## 11 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

#### • 개방형 직위 및 공모 직위의 운영 등에 관한 규정 제3조(개방형 직위의 지정)

- ① 「국가공무원법」(이하 “법”이라 한다) 제28조의4제1항에 따라 「공무원임용령」 제2조제3호에 따른 소속장관(이하 “소속 장관”이라 한다)은 소속 장관별로 법 제2조의2 제2항 각 호의 고위공무원단 직위(이하 “고위공무원단직위”라 한다) 총수의 100분의 20의 범위에서 개방형 직위를 지정하되, 중앙행정기관과 소속 기관 간 균형을 유지하도록 하여야 한다.
- ② 소속 장관은 중앙행정기관의 실장·국장 밑에 두는 보조기관 또는 이에 상응하는 직위(이하 “과장급직위”라 한다) 총수의 100분의 20의 범위에서 개방형 직위를 지정하되, 그 실시 성과가 크다고 판단되는 기관, 공무원의 종류 또는 직무 분야 등을 고려하여야 한다.
- 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.**
- ④ 소속 장관은 개방형 직위(경력개방형 직위를 포함한다)로 지정(변경 및 해제를 포함한다)되는 직위와 지정범위에 관하여 인사혁신처장과 협의하여야 한다. 이 경우 소속 장관은 인사혁신처장과 협의한 직위를 훈령·예규 및 그 밖의 방법으로 정해야 한다.)

- ① (×) 개방형 직위는 경력직만 대상으로 하지는 않음. 반면 공모직위제는 경력직 공무원을 대상으로 함.
- ② (×) 100분의 20임
- ③ (×) 중앙정부 개방형직위의 경우 소속장관은 지정·변경·해제되는 직위와 지정범위에 관해 인사혁신처장과 협의해야 하나 지방공무원의 개방형 직위 지정에는 중앙인사기관과의 협의절차는 필요 없다.

• 지방자치단체의 개방형직위 및 공모직위의 운영 등에 관한 규정 제2조(개방형직위의 지정) 「지방공무원법」(이하 “법”이라 한다) 제29조의4제1항에 따른 개방형직위(이하 “개방형직위”라 한다)는 특별시·광역시·특별자치시·도 또는 특별자치도(이하 “시·도”라 한다)별로 1급부터 5급까지의 공무원 또는 이에 상응하는 공무원과 시·군 및 자치구별로 2급부터 5급까지의 공무원 또는 이에 상응하는 공무원으로 임명할 수 있는 직위 총수의 100분의 10 범위에서 지정할 수 있으며, 개방형직위를 지정하는 경우에는 그 실시 성과가 크다고 판단되는 기관, 공무원의 종류 또는 직무 분야 등을 고려하여야 한다.

답 ④

## 12 대표관료제에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

- ① 대표관료제는 정부관료들이 출신집단의 가치나 이익을 정책과정에 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

- ① (○) 대표관료제는 소극적 대표와 적극적 대표로 연결될 것을 전제로 하는 제도. 한 사회를 구성하는 모든 주요 집단으로부터 인구비례에 따라 관료를 충원하고, 그들을 정부관료제 내의 모든 직무분야와 계급에 비례적으로 배치함으로써(소극적 대표), 정부관료제가 사회의 모든 계층과 집단에 공평하게 대응(적극적 대표)하도록 하는 인사제도.
- ② (○) 교육에 대한 기회균등이 보장되지 않은 상태에서의 공개경쟁채용시험제도는 사회적 약자에 대한 고려가 없어 고소득·고학력 계층 자녀만 공무원으로 임용되는 불평등한 결과를 초래. 실적주의의 공채시험제도는 형식적 기회균등(시험볼 수 있는 기회의 균등)에 불과할뿐 공직취임의 실질적 기회균등이나 정부관료제의 대표성이 확보되지 못함. 대표관료제는 모든 사회계층, 특히 교육혜택을 받지 못한 소외계층에게 공직진출의 실질적 기회를 보장(결과적 평등)하며 열악한 사회경제적 지위를 향상시키고 반사회적 성향을 중화시켜 수직적 형평성 확보에 기여(실적주의 폐단 시정).
- ③ (×) 사회집단의 인구구성 비율을 기준으로 한 임용이므로 전문적 능력이 미흡한 인사가 공직에 임용될 경우 전문성·능률성을 저해할 수 있음.
- ④ (○) 대표관료제를 엄격하게 적용하면 소수집단 우대정책(Affirmative Action)처럼 실제로는 할당제를 강요하는 결과를 낳고, 역차별의 문제를 야기. 더 우수한 능력을 지닌 개인이 종래에 혜택을 받아오던 집단의 출신이라는 이유만으로 신규채용이나 승진에서 불이익을 받을 수 있음.

답 ③



해설

① 미헬스(Michels)의 과두제의 철칙은 최고관리자, 소수간부가 일단 권력을 장악한 후 조직의 본래목표를 추구하기보다는 권력과 지위의 유지·강화를 추구하는 것으로 목표의 대치(goal displacement)에 해당.

• **목표의 대치(displacement ; 전환·왜곡·전도·전치·도치)** : 목표가 수단이 되고 수단이 목표가 되는 현상, 목표와 수단 간의 우선순위가 바뀌는 경우. 종국적 가치를 수단적 가치로 전환시키는 것. 조직이 궁극적으로 달성해야 할 목표를 망각·왜곡하여 그것을 수단으로 격하시키거나, 수단을 오히려 목표의 지위로 격상시키는 것

<b>목표</b>	<	<b>수단·규칙·법규</b>
궁극적 목표 무형·상위목표		도구적 목표 유형·하위목표

답 ④

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

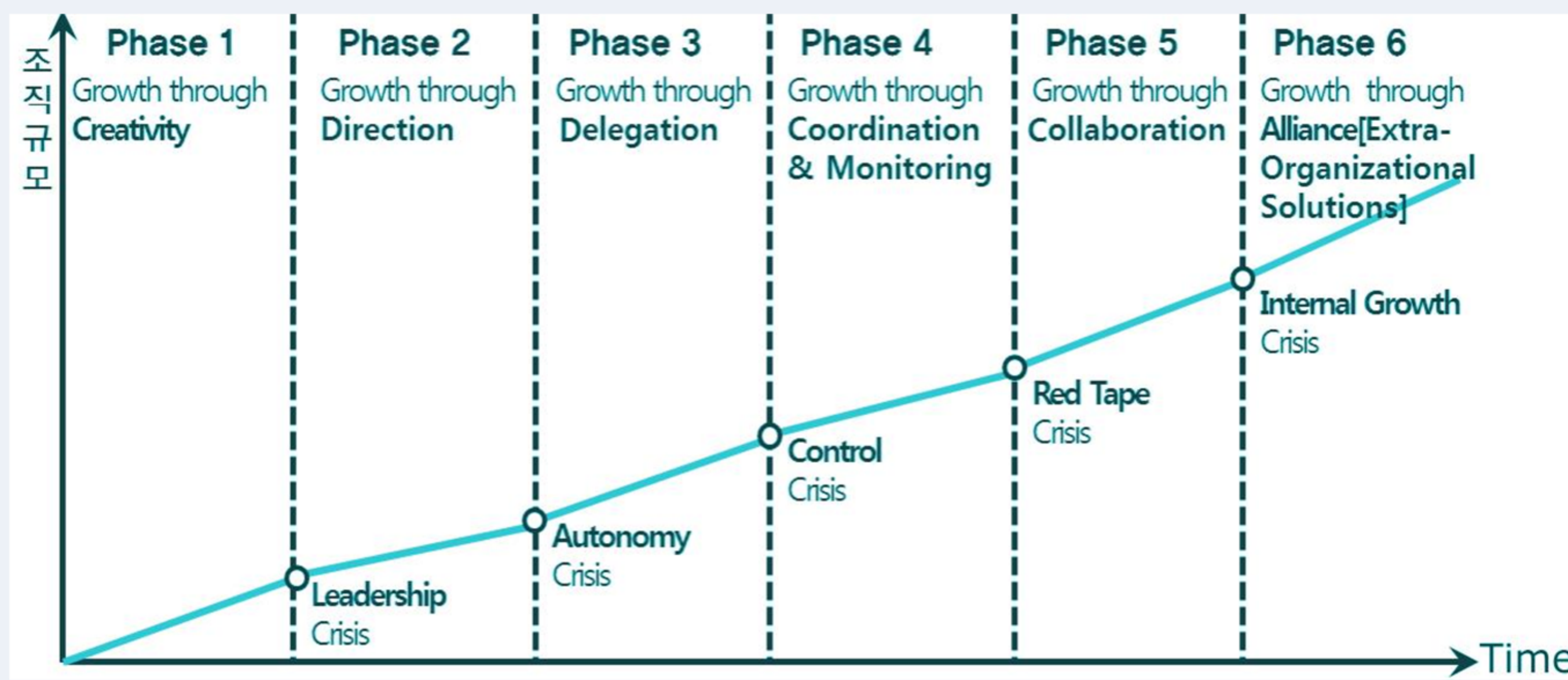
- ① 권한 위임을 통한 성장단계 - 자율성의 위기
- ② 조정을 통한 성장단계 - 레드테이프의 위기
- ③ 창조성을 통한 성장단계 - 통제의 위기
- ④ 지시를 통한 성장단계 - 리더십의 위기

해설

① 권한위임을 통한 성장 단계에서는 통제의 위기, ③ 창조성을 통한 성장 단계에서는 리더십위기, ④ 지시를 통한 성장단계에서는 자율성의 위기

■ **그라이너(L. Greiner)의 조직성장 단계별 위기대응 전략(Evolution and Revolution as Organizations Grow, 1998)**

조직의 성장을 5단계로 나누고, 각 단계는 점진적 성장과 혁신적 변화를 반복하면서 성장한다고 파악. 각 단계마다 점진적 성장 요인과 위기 또는 혁신적 변화의 요인이 상이하며, 이에 따라 성장단계에 따라서 적합한 조직구조의 모습이 달라진다고 주장(6단계는 최근 논문에서 제시)



- 진화·진보(evolution)의 시기(성장단계) : 조직의 안정성을 유지하면서 지속적인 성장을 추구하는 시기
- 변혁(revolution)의 시기(위기단계) : 조직의 존속에 영향을 미칠 근본적인 변화·혼란·고통이 야기되는 시기





항목	제1단계	제2단계	제3단계	제4단계	제5단계
성장원동력	창의성	명령과 지시	권한 위양	조정	협력
최고경영자의 스타일	개인주의·기업가정신	지시형	권한 위양	감시·감독	참여형
경영의 초점	생산과 판매	운영 효율성	시장 확대	조직의 통합	문제해결·혁신
조직구조	비공식 구조	권한 집중, 기능별 구조	권한 분산, 사업구조	line / staff, 제품별 팀 구조	다가능 팀 매트릭스 팀 구조
관리자 보상	소유권	기본급·성과급	개인별 보너스	이익분배·스톡옵션	팀 보너스
위기	리더십 위기(창업주는 리더십 발휘 곤란)	자율성 위기	통제 위기	관료주의(형식주의; 문서주의) 위기	탈진의 위기 내부성장의 위기
위기 대응 전략	공식적 구조 설계(전문성을 지닌 기능구조)	분권화	기능별 통합부서 설치	구성원 간, 부서 간 협력 강조	긴장과 피로를 풀 수 있는 시설과 근무제도, 타 조직과의 파트너십

답 ②

16 지각오류에 대한 설명으로 옳은 것만을 모두 고르면?

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

① ㉠, ㉡

② ㉠, ㉣

③ ㉡, ㉣

④ ㉢, ㉣

해설

- ㉠ (x) 선택적 지각(selective perception)에 대한 내용임(지각적 탐색과 지각적 방어)
- ㉡ (o) 투사: 자신의 감정·특성을 다른 사람에게 귀속·전가시키는 데서 오는 착오(예 공격적 성향의 소유자는 다른 사람에게서 공격성을 발견하기 쉬움.)
- ㉢ (o) 후광효과(Halo effect)는 어떤 대상의 한 가지 혹은 일부에 대한 평가가 그의 또다른 일부 또는 나머지 전부의 평가에 대해 영향을 미치는 현상으로서 주로 긍정적인 일부 측면이 나머지 전반에 걸쳐 긍정적인 평가를 불러오는 경우 쓰인다. 반면, 뿔 효과(horns effect)는 부정적인 일부 측면이 나머지 전반에 걸쳐 부정적인 평가를 가져오는 것을 의미한다. 뿔은 나쁜존재인 악마의 뿔을 대변한다고 할 수 있는데, 이는 "악마의 뿔을 가진 존재는 나쁜 존재이다"라는 생각처럼 '악마의 뿔'이라는 단편적이고 한가지 측면이 다른 측면에까지 부정적인 영향을 미침으로써 결국 '나쁜 존재'라는 부정적인 인식으로 자리잡는 심리효과를 의미한다.
- ㉣ (x) 자기완성적 예언 또는 기대효과에 대한 설명이다. 대조효과는 평정자가 바로 직전의 평정대상자(동일 평가요소에서 점수가 더 높거나 낮은 사람)와 비교하여 평가함으로써 발생하는 오차이다(예 성적이 안 좋은 사람을 평정한 평정자는 다음 사람을 실제보다 우수하게 평가).

유형화(類型化), 상동적(相同的)오류 고정관념·선입견·편견 (stereotyping, personal bias)	① 평정요소와 관계가 없는 요소 등에 대해 평정자가 갖고 있는 편견·고정관념이 평정에 영향을 미치는 것. ② 피평정자에 대해 그가 속한 사회집단이나 고정관념에 비추어 부정확하게 평정되는 현상. 피평정자들이 같은 부류라고 판단하는 오류이므로 상동적 오류라 함(예 기획실 직원이므로 기획력이 뛰어나다고 평정, 동사무소 직원이므로 업무능력이 떨어질 것이라고 평정, 서울대 출신이면 책임감이 높을 것이라는 평정). 방어적 지각의 착오도 유형화의 착오의 일종. ③ 집단을 통해 평가자를 간접 평정하는 점에서 평정자를 직접 평정하는 다른 오류와 차이가 있음.
선택적 지각 (selective perception)	자신의 관심사, 배경, 경험, 태도를 바탕으로 사물을 선별적으로 해석하는 경향. 모호한 상황에 관해 부분적인 정보만을 받아들여 판단을 내리는 데서 범하는 오류. 자신에게 유리한 일부 정보만 받아들이고 일부 정보는 간과하는 것 지각적 탐색 (perceptual vigilance) 자신의 의견·태도·신념에 일치하고 유리하면 지각이 더 잘 됨. 예 칵테일파티효과(시끄러운 파티장에서 자신이 관심을 갖는 이야기는 잘 듣는 현상) 지각적 방어(방어적 지각; perceptual defense) 자신의 습성이나 고정관념에 어긋나는 정보를 회피하거나 그것을 자기의 고정관념에 부합하도록 왜곡시키는 것. 유형화의 착오나 투사도 이에 해당.
투사(주관의 객관화) (projection)	자신의 감정·특성을 다른 사람에게 귀속·전가시키는 데서 오는 착오(예 공격적 성향의 소유자는 다른 사람에게서 공격성을 발견하기 쉬움.). 자기와 유사한 특성의 피평정자를 좋게 평가하는 유사성 착오도 이에 해당.
대비[대조] 오류 (contrast error)	평정자가 바로 직전의 평정대상자(동일 평가요소에서 점수가 더 높거나 낮은 사람)와 비교하여 평가함으로써 발생하는 오차(예 성적이 안 좋은 사람을 평정한 평정자는 다음 사람을 실제보다 우수하게 평가)
자기충족적 [자기완성적] 예언 [self-fulfilling prophecy]	사물의 특성 또는 사건의 발생에 관해 미리 가진 기대에 따라 무비판적으로 사실을 지각하기 때문에 생기는 지각적 오류. 상황에 대해 잘못된 판단이나 정의에 기반한 행동으로 인해 그 잘못된 생각이 현실화하는 현상이며, 그 역도 성립. 피그말리온효과와 유사.

답 ③

17 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 상호배타성을 갖도록 제시된다.
- ④ 행태에 관한 구체적 사건을 기준으로 그 빈도를 표시하도록 척도를 구성한다.

해설

- ① (×), ④ (○) 행태관찰척도법은 행태기준평정척도법 처럼 평정요소별 행태에 관한 구체적 사건·사례를 기준으로 평정하지만, 등급은 도표식평정척도법과 유사하게 사건의 관찰 빈도 수를 표시하는 척도를 구성하여 조직구성원의 주요 행태별 척도를 제시한 뒤, 해당 척도를 선택하게 하는 방법.
- ② (×) 도표식평정의 평정요소의 추상성을 해소하고 등급 간 막연한 탁월·우수·보통 등의 평가가 아니라 평정항목의 행동이 얼마나 자주 관찰되느냐를 기준으로 하므로 평정자의 주관성·임의성을 줄임.
- ③ (×) 행태기준평정척도법의 단점인 바람직한 행동과 그렇지 않은 행동 간 상호배타성 극복을 위해, 행태별 척도 제시.

<p><b>행태기준 평정척도법</b> (BARS ; Behavioral Anchored Rating Scale)</p>	<p>① <b>의의</b> : 도표식 평정척도법 + 중요사건기록법. 도표식 평정척도법의 주관성을 배제하고 평정의 타당성을 높이기 위하여 실제로 관찰될 수 있는 행태(중요 사건)를 서술적 문장으로 평정척도를 표시한 평정도표(행태적 길잡이)를 사용. 직무분석에 기초하여 직무(job)와 관련한 중요한 과업(task) 분야를 선정하고 각 과업분야에 대하여 가장 이상적인 과업행태에서부터 가장 바람직하지 못한 행태까지를 몇 개의 등급으로 구분하고 각 등급마다 중요 행태를 명확하게 기술하고 점수를 할당(중요 행태는 중요사건기록법에서 idea를 얻을 수 있음).                  ■ 사례 - 평정요소 : 문제해결을 위한 협조성(평정대상자의 행태를 가장 잘 대표할 수 있는 난에 체크 표시)</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>등급</th> <th>행태 유형</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>( ) 6</td> <td>부하직원과 상세하게 대화를 나누고 그에 대한 해결방안을 내놓는다.</td> </tr> <tr> <td>( ) 5</td> <td>스스로 해결할 수 없는 문제는 상관에게 자문을 구하여 해결책을 모색한다.</td> </tr> <tr> <td>( ) 4</td> <td>스스로 해결하려는 노력은 하나 가끔 잘못된 문제를 초래한다.</td> </tr> <tr> <td>( ) 3</td> <td>일시적인 해결책으로 대응하여 문제가 계속 발생한다.</td> </tr> <tr> <td>( ) 2</td> <td>부하직원의 의사를 고려하지 않고 독단적으로 결정을 내린다.</td> </tr> <tr> <td>( ) 1</td> <td>어떤 결정을 내려야 할 상황인데 결정을 회피하거나 계속 미룬다.</td> </tr> </tbody> </table> <p>② <b>장점</b> : 평정척도는 피평정자(직무수행담당자)와 계선상의 관리자가 공동으로 참여하여 설계하므로 신뢰와 참여를 통해 이루어짐. 주관적 평가의 오류 가능성 최소화.</p> <p>③ <b>단점</b> : 동일 직무라도 과업마다 별도의 행태기준을 작성해야 하므로 시간·비용이 많이 듦. 어느 하나의 행태만 선택하므로 인간행동의 다양성을 인정하지 않고 상호배타성을 전제로 하므로 설득력이 약함(인간은 바람직한 행태를 보일 때도 있고 바람직하지 못한 행태를 보일 때도 있기 때문임).</p>	등급	행태 유형	( ) 6	부하직원과 상세하게 대화를 나누고 그에 대한 해결방안을 내놓는다.	( ) 5	스스로 해결할 수 없는 문제는 상관에게 자문을 구하여 해결책을 모색한다.	( ) 4	스스로 해결하려는 노력은 하나 가끔 잘못된 문제를 초래한다.	( ) 3	일시적인 해결책으로 대응하여 문제가 계속 발생한다.	( ) 2	부하직원의 의사를 고려하지 않고 독단적으로 결정을 내린다.	( ) 1	어떤 결정을 내려야 할 상황인데 결정을 회피하거나 계속 미룬다.																											
등급	행태 유형																																									
( ) 6	부하직원과 상세하게 대화를 나누고 그에 대한 해결방안을 내놓는다.																																									
( ) 5	스스로 해결할 수 없는 문제는 상관에게 자문을 구하여 해결책을 모색한다.																																									
( ) 4	스스로 해결하려는 노력은 하나 가끔 잘못된 문제를 초래한다.																																									
( ) 3	일시적인 해결책으로 대응하여 문제가 계속 발생한다.																																									
( ) 2	부하직원의 의사를 고려하지 않고 독단적으로 결정을 내린다.																																									
( ) 1	어떤 결정을 내려야 할 상황인데 결정을 회피하거나 계속 미룬다.																																									
<p><b>행태관찰 척도법</b> (BOS ; Behavioral Observation Scales)</p>	<p>① <b>의의</b> : 행태기준평정척도법 + 도표식평정척도법.                  ① 행태기준평정척도법 처럼 평정요소별 행태에 관한 구체적 사건·사례를 기준으로 평정하지만, 등급은 도표식평정척도법과 유사하게 사건의 관찰 빈도 수를 표시하는 척도를 구성하여 조직구성원의 주요 행태별 척도를 제시한 뒤, 해당 척도를 선택하게 하는 방법.                  ■ 사례 - 평정요소 : 부하직원과의 의사소통</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">평정항목</th> <th colspan="5">등급(관찰빈도)</th> </tr> <tr> <th>거의 관찰 못함</th> <th></th> <th></th> <th></th> <th>매우 자주 관찰</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>새 정책이나 내규가 시행될 때 게시판에 게시한다.</td> <td>1</td> <td>-</td> <td>2</td> <td>-</td> <td>3 - 4 - 5</td> </tr> <tr> <td>주의력을 집중하여 대화에 임한다.</td> <td>1</td> <td>-</td> <td>2</td> <td>-</td> <td>3 - 4 - 5</td> </tr> <tr> <td>지시사항을 전할 때에는 구두로 한 것을 다시 메모로 전달함으로써 확인한다.</td> <td>1</td> <td>-</td> <td>2</td> <td>-</td> <td>3 - 4 - 5</td> </tr> <tr> <td>메모는 간략하고 이해하기 쉽게 적는다.</td> <td>1</td> <td>-</td> <td>2</td> <td>-</td> <td>3 - 4 - 5</td> </tr> <tr> <td>상부 지시사항을 즉시 전하지 않고 며칠 지나 전함으로써 일을 서두르게 만든다.</td> <td>1</td> <td>-</td> <td>2</td> <td>-</td> <td>3 - 4 - 5</td> </tr> </tbody> </table> <p>① <b>행태기준평정척도법의 단점인 바람직한 행동과 그렇지 않은 행동 간 상호배타성 극복을 위해, 행태별 척도 제시.</b></p> <p>② <b>장점</b> : 평정요소와 직무와의 관련성이 높으므로 평정결과를 통해 평정대상자에게 행태변화에 유용한 정보를 환류시켜 줌. 도표식평정의 평정요소의 추상성을 해소하고 등급 간 막연한 탁월·우수·보통 등의 평가가 아니라 평정항목의 행동이 얼마나 자주 관찰되느냐를 기준으로 하므로 평정자의 주관성·임의성을 줄임.</p> <p>③ <b>단점</b> : 행태의 정확한 관찰이 곤란하므로 도표식의 등급 간 구분의 모호성과 연쇄효과의 가능성은 여전히 존재함.</p>	평정항목	등급(관찰빈도)					거의 관찰 못함				매우 자주 관찰	새 정책이나 내규가 시행될 때 게시판에 게시한다.	1	-	2	-	3 - 4 - 5	주의력을 집중하여 대화에 임한다.	1	-	2	-	3 - 4 - 5	지시사항을 전할 때에는 구두로 한 것을 다시 메모로 전달함으로써 확인한다.	1	-	2	-	3 - 4 - 5	메모는 간략하고 이해하기 쉽게 적는다.	1	-	2	-	3 - 4 - 5	상부 지시사항을 즉시 전하지 않고 며칠 지나 전함으로써 일을 서두르게 만든다.	1	-	2	-	3 - 4 - 5
평정항목	등급(관찰빈도)																																									
	거의 관찰 못함				매우 자주 관찰																																					
새 정책이나 내규가 시행될 때 게시판에 게시한다.	1	-	2	-	3 - 4 - 5																																					
주의력을 집중하여 대화에 임한다.	1	-	2	-	3 - 4 - 5																																					
지시사항을 전할 때에는 구두로 한 것을 다시 메모로 전달함으로써 확인한다.	1	-	2	-	3 - 4 - 5																																					
메모는 간략하고 이해하기 쉽게 적는다.	1	-	2	-	3 - 4 - 5																																					
상부 지시사항을 즉시 전하지 않고 며칠 지나 전함으로써 일을 서두르게 만든다.	1	-	2	-	3 - 4 - 5																																					

답 ④

18 「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 (×) 겸임이 아니라 파견근무의 사유이다.

• 공무원임용령 제40조(겸임) ① 임용권자 또는 임용제청권자는 다음 각 호의 어느 하나에 해당하는 경우에는법 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 검임하도록 하는 경우  
**제41조(파견근무)** ① 각 행정기관의 장은 다음 각 호의 어느 하나에 해당하는 경우에는 법 제32조의4에 따라 소속 공무원을 파견할 수 있다.  
 1. 국가기관 외의 기관·단체에서 국가적 사업을 수행하기 위하여 특히 필요한 경우  
 2. **다른 기관의 업무 폭주로 인한 행정지원의 경우**  
 3. 사무의 소관이 명백하지 아니하거나 관련 기관 간의 긴밀한 협조가 필요한 특수업무를 공동수행하기 위하여 필요한 경우  
 4. 「공무원 인재개발법」에 따른 소속 공무원의 교육훈련을 위하여 필요한 경우  
 5. 「공무원 인재개발법」에 따른 공무원교육훈련기관의 교수요원으로 선발되거나 그 밖에 교육훈련 관련 업무수행을 위하여 필요한 경우  
 6. 국제기구, 외국의 정부 또는 연구기관에서 업무수행 및 능력개발을 위하여 필요한 경우  
 7. 국내의 연구기관, 민간기관 및 단체에서의 관련 업무수행·능력개발이나 국가정책수립과 관련된 자료수집 등을 위하여 필요한 경우

답 ①

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

- ① 정직에 해당하는 징계의결 요구의 사유로 직위해제된 甲에게 그 사유가 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 형사 사건으로 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 (○) 정직에 해당하는 징계의결이 요구 중인 자는 직위해제사유임. 직위해제 후 그 사유가 소멸되면 임용권자는 지체 없이 직위를 부여해야 함.
- ②④ (○) 직무수행 능력이 부족하거나 근무성적이 극히 나쁜 자에 대한 직위해제의 경우 3개월 범위에서 대기를 명하며, 대기 명령을 받은 자에게 능력 회복이나 근무성적의 향상을 위한 교육훈련 또는 특별한 연구과제의 부여 등 필요한 조치를 하여야 한다. 대기 명령을 받은 자가 그 기간에 능력 또는 근무성적의 향상을 기대하기 어렵다고 인정된 때에는 임용권자가 징계위원회의 동의를 받아 직권면직시킬 수 있다.

**직권면직 사유**

- ㉠ 직제와 정원의 개폐 또는 예산의 감소 등에 의하여 폐직(廢職) 또는 과원(過員)이 되었을 때(감원)
- ㉡ 휴직기간의 만료 또는 휴직사유가 소멸된 후에도 직무에 복귀하지 않거나 직무를 감당할 수 없을 때
- ㉢ **직무수행 능력이 부족하거나 근무성적이 극히 나쁜 자로서 직위해제되어 대기명령을 받은 자가 그 기간에 능력 또는 근무성적의 향상을 기대하기 어렵다고 인정된 때(징계위원회의 동의 필요)**
- ㉣ 전직시험에서 세 번 이상 불합격한 자로서 직무수행 능력이 부족하다고 인정된 때
- ㉤ 징병검사·입영 또는 소집의 명령을 받고 정당한 사유 없이 이를 기피하거나 군복무를 위하여 휴직 중에 있는 자가 군복무 중 군무(軍務)를 이탈하였을 때
- ㉥ 해당 직급·직위에서 직무를 수행하는데 필요한 자격증의 효력이 없어지거나 면허가 취소되어 담당 직무를 수행할 수 없게 된 때
- ㉦ 고위공무원단에 속하는 공무원이 적격심사 결과 부적격결정을 받은 때

- ③ (×) 근무성적이 극히 나쁘다는 사유와 형사 사건으로 기소되었다는 사유가 경합하면 후자의 사유로 직위해제 처분을 해야 한다.

**직권면직 사유**

- ㉠ **직무수행 능력이 부족하거나 근무성적이 극히 나쁜 자**(주관적 요인으로 남용시 신분보장 위협 우려 있음)
- ㉡ **파면·해임·강등·정직에 해당하는 징계(중징계) 의결이 요구 중인 자**(견책·감봉 징계 의결이 요구중인 자는 사유가 아님)
- ㉢ **형사사건으로 기소된 자**(약식명령이 청구된 자는 제외)
- ㉣ **고위공무원단에 속하는 일반직공무원으로서 적격심사를 요구받은 자**
- ㉤ **금품비위, 성범죄 등 대통령령으로 정하는 비위행위로 인해 감사원 및 검찰·경찰 등 수사기관에서 조사나 수사 중인 자로서 비위 정도가 중대하고 이로 인해 정상적인 업무수행을 기대하기 현저히 어려운 자**

\* ㉠과 ㉡·㉢·㉤의 사유가 경합하면, ㉡·㉢·㉤ 사유에 의한 직위해제처분을 해야 함.

**• 국가공무원법 제73조의3(직위해제)**

- ① 임용권자는 다음 각 호의 어느 하나에 해당하는 자에게는 직위를 부여하지 아니할 수 있다
  - 1. 삭제(1973. 2. 5.)
  - 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 제70조의2 제1항 제2호부터 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 제1항에 따라 직위를 부여하지 아니한 경우에 그 사유가 소멸되면 임용권자는 지체 없이 직위를 부여하여야 한다.
- ③ 임용권자는 제1항제2호에 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.

답 ③

20 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

- 서번트 리더십(servant leadership, 섬기는 리더십) : 부하에게 목표를 공유하고 부하들의 성장을 도모하면서, 리더와 부하간의 신뢰를 형성시켜 궁극적으로 조직성과를 달성하게 하는 리더십. 리더가 부하를 섬기는 자세로 그들의 성장 및 발전을 돕고 조직 목표 달성에 부하 스스로 기여하도록 만들. 인간존중을 바탕으로 앞에서 이끌어주고 봉사함으로써 구성원들이 잠재력을 발휘하고 욕구를 충족시킬 수 있도록 헌신하는 리더십으로서 방향제시자, 의견조율자, 지원해 주는 조력자 등 세 가지 리더의 역할이 제시됨.
  - 셀프리더십(self leadership) : 조직 내에서 리더만이 아니라 구성원 모두가 스스로를 관리하고 이끌어가는 리더십 역량을 발휘하는 것. 기존의 리더와 구성원의 관계에서 구성원은 리더의 명령이나 지시에 따라 행동하지만, 셀프리더십에서 구성원은 자율적으로 판단하고 행동(자기이해, 자기통제능력, 자기주도능력, 자신감). 참여와 권한 위임을 넘어서는 개념이며 자기관리를 포함. 부하는 자기방향성과 통제력을 가지고 자신을 리드하는 역할을 하며, 리더는 부하들이 그러한 능력을 가지도록 촉진하는 역할을 함.
- ① (×) 셀프리더십의 특징임.
  - ② (○) 1970년에 서번트 리더십을 처음으로 소개한 Greenleaf(1970)는 조력자로서의 리더는 존중, 봉사, 정의, 정직 그리고 공동체 윤리 등의 다섯 가지 원칙에 입각하여 경청하고 공감대를 가지고 고쳐 나가고 깨달고자 노력하여야 하며 설득해 나가야 할 뿐만 아니라 자신의 능력 개발을 통해 위대한 꿈을 실현하는 것에 최선을 다하고 선견지명으로서 스투어드십을 발휘하며 사람을 성장 하도록 하는데 몰입하고 공동체 의식을 구축하도록 노력해야 한다는 특성과 요건을 제시하였다.
  - ③ (○) Greenleaf(1970)는 리더를 다른 사람에게 봉사하는 하인(servant)으로 생각하고, 구성원을 섬김의 대상으로 보아 명령과 통제로 일관하는 자기중심적 리더가 아닌 신뢰와 믿음을 바탕으로 개방적인 가치관을 지닌 리더로 보았다. 따라서 그는 서번트 리더십을 '타인을 위한 봉사에 초점을 두며, 종업원, 고객 및 공동체를 우선으로 여기고 그들의 욕구를 만족시키기 위해 헌신하는 리더십'이라고 정의하였다.
  - ④ (○) Spears(1995)는 서번트리더십은 모든 인간의 존엄성과 가치에 대한 믿음에서 출발하며 리더의 권위는 추종자로부터 기인한다는 민주적인 원칙에 입각한 리더십이라고 표현.

답 ①

21 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 부서화의 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

- ② (○) 대프트(R. Daft)의 부서화 방식 : ㉠ 기능부서화, ㉡ 사업부서화, ㉢ 지역부서화, ㉣ 혼합부서화(㉠+㉡ 또는 ㉡+㉢)  
매트릭스 구조는 기능부서화 + 사업부서화인 혼합부서화 방식
- ③ (○) 통솔범위(적정화)원리 : 한 사람의 통솔자가 직접 감독할 수 있는 부하직원의 수 또는 조직단위의 수는 통솔자가 효과적으로 지도감독할 수 있는 수를 초월해서는 안 된다는 원리
- ④ (×) 무니(J. Mooney)는 조정(Coordination)의 원리를 조직관리의 제1원리로 제시했다.

답 ④

22 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

①③ (○) ■ 승진, 승격, 승급

승진(昇進)	• 하위 직급·계급에서 직무의 책임도·난이도가 더 높은 상위 직급·계급으로의 수직적·상향적 인사이동. 대개 직책·위신·보수의 증가 및 권한과 책임의 증가를 수반.
승격(昇格)	• 외무공무원이 현재 임용된 직위의 직무등급보다 높은 직무등급의 직위(고위공무원단 직위는 제외)에 임용되는 것.
승급(昇級)	• 일정한 재직기간의 경과나 그 밖에 법령의 규정에 따라 현재의 호봉보다 높은 호봉을 부여하는 것. • 단순히 동일 직급에서 일정기간 경과 후 호봉이 높아짐에 따른 보수 증가(within-grade salary increase)를 의미하며 권한과 책임의 증가를 수반하지 않는 점에서 승진과 다름. • 정기(보통)승급은 경력(연공) 기준(1년 1호봉), 특별승급은 실적(현저히 우수하거나 공적이 있는 자) 기준 • 연봉제에는 호봉제와 승급제가 적용되지 않음.

② (×) 보통승진심사위원회의 승진심사 없이 승진시험만으로도 할 수 있음.  
6급 ⇨ 5급 일반승진 : ㉠ 승진시험 or ㉡ 보통승진심사위원회의 승진심사 or ㉢ 양자 병행.

■ 계급별 일반승진 방법

승진계급	승진대상	승진방법
고위공무원단 으로의 승진	자격·경력 갖춘 자 : 3급 공무원, 4급(3년 이상) 경력자로서 후보자 교육 및 역량평가 통과자	보통승진심사위의 대상자 선정 ⇨ 고위공무원 임용심사위의 승진심사 ⇨ 소속장관의 임용 제청
4급 ⇨ 3급	같은 직군 내 바로 하급 공무원	보통승진심사위의 심사
5급 ⇨ 4급	4급 이하로의 승진은 동일 직군 또는 직렬의 바로 하급 공무원 중 승진후보자 명부의 높은 순위	보통승진심사위의 심사
6급 ⇨ 5급		㉠ 승진시험 또는 ㉡ 보통승진심사위 심사 *양자 병행 가능
7급 이하 ⇨ 상위 계급		보통승진심사위의 심사(필기시험 또는 실기시험 병행 가능) 6·7·8급으로의 승진은 근속승진제 적용

④ (○) 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 대우공무원으로 선발할 수 있다.  
\* 대우공무원 선발의 구체적 기준은 공무원 임용규칙(인사혁신처 예규)에 규정.

답 ②

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

- ① 참가자들에게 과제의 내용이 사전에 주어지지 않는다.
- 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 (×) 참가자들에게 과제의 내용이 사전에 주어지지 않으며 자유분방한 분위기에서 실시되는 비정형적·자발적 체험학습이다.

■ 실험실훈련·감수성훈련(Laboratory or Sensitivity Training)·T-집단훈련(T-group Study)

의의	① 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. ② 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. ③ 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 감수성훈련의 목표 : ㉠ 자기목표 : 개방적 대인태도의 형성, 감수성의 확대, ㉡ 역할목표 : 조직의 역할에 대한 인식 증진, 상호협력관계 증진, ㉢ 조직목표 : 조직의 문제점에 대한 인식 제고, 문제해결능력 증진을 통한 조직의 개선에 기여
특징	① 훈련집단 자체를 분석대상으로 삼으며 경험·감성을 중시하고, 지식을 행동으로 옮길 수 있는 능력배양에 역점. 단순한 지식을 전달하는 훈련이 아님(개념에 의한 학습이 아닌 감정적, 정서적 학습). ② 타인지향적 개방적 인간관 : 자기의 인식과 타인의 이해(각자가 느낀 점을 서로 솔직히 말하고 타인의 느낌을 경청함으로써 자신과 타인의 입장을 서로 이해하고 받아들이며 자신의 행동이 타인에게 미치는 영향을 검토해 개인의 태도와 행동의 변화를 유도) ③ 계획된 장소 : 외적 간섭과 기존질서의 영향이 최소화되도록 외부와 차단된 실험실(합숙장소)에서 실시. ④ 비정형적·자발적 체험 학습 : 특정 리더나 감독자가 없이 자유분방한 분위기에서 실시, 주입식 개입이 아님.
장점	① 자기·타인의 감정과 반응을 인식 ② 타인에 대한 편견 제거, 개인차(差)에 대한 이해 증진 ③ 개방적 대인관계 조성 ④ 조직의 역할·인식 제고 ⑤ 상호협력관계 증진, 신뢰·협동의 태도 함양
단점	① 많은 시간·노력 필요, 다수의 참여 곤란, 효과의 지속성 의문 ② 성인의 태도변화에 대한 기술적 한계 ③ 개인보다 집단의 가치를 중시, 사생활 침해 우려 ④ 수동적 교육방식에 익숙한 자에게는 효과 미약 ⑤ 가치관·태도 변화가 조직개선으로 연결된다는 보장 없음

답 ①

24 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 (×) 기존 리더십 이론은 리더의 특성이나 구성원에 대한 행위에 초점을 두지만 리더-구성원 교환이론은 리더와 구성원 간 개별적인 상호작용에 초점을 둔다.

■ 리더-구성원 교환 이론(Leader Member Exchange Theory : LMX이론)

1. 의의

- ① 서비스 조직에서 실질적인 서비스제공자인 조직구성원들과 그들을 관리하는 상사와의 관계가 모두 동일하다고 가정하는 평균적 리더십 스타일(Average Leadership Style: ALS)을 비판하고, 각각 다른 모습과 행동을 나타내는 조직구성원들과 상사의 상호작용을 통하여 어떠한 쌍방관계가 형성되는지에 대하여 관심을 가지는 계기가 되었으며, 상사-부하간의 교환관계(Leader Member Exchange)라는 새로운 리더십 이론으로까지 발전
- ② 리더가 여러 구성원들을 동일하게 다루지 않으며 리더와 구성원간의 관계는 구성원이 누구이냐에 따라서도 그 관계가 달라질 수 있다고 봄. 구성원들의 업무와 관련된 태도와 행동들은 리더가 그들을 다루는 방식에 달려있다고 봄. 리더는 팀의 구성원들과 강한 신뢰감, 감정, 존중이 전제된 관계를 형성한다고 보며 구성원, 팀, 조직에 리더십이 미치는 영향을 설명한다.

구분	평균적 리더십(ALS)	리더 구성원 교환 이론(LMX)
가정	조직의 모든 구성원들의 동일한 차원으로 리더십 반응	조직의 세부특성은 다름. 개별 리더-구성원 간의 관계에 따라 리더십 결과가 다름
분석대상	조직의 모든 구성원들의 반응	개별 리더-구성원의 반응
분석방법	구성원들의 반응을 평균적으로 분석	리더-구성원 각각의 반응을 개별적으로 분석
연구중점	리더십의 결과	리더십의 과정

2. 배경이론

- ① 수직적 쌍방연결 이론(Vertical - dyad Linked Model) : 집단 내 부하들을 비교한 후 집단에 공헌도가 높거나, 능력이 있거나, 리더와 부하간의 욕구가 맞는 등 서로간의 동질성이 있는 집단을 내집단(within-group)으로 분류하고 나머지 집단을 외집단(between-group)으로 분류하여 리더가 각각 다른 영향력을 행사하는 리더십 형태. 즉, 리더는 내집단에 속한 부하들에게 후원적, 위임적, 참여적 행동을 하거나 도전적이고 흥미로운 직무를 할당함은 물론 보상에 있어서도 혜택을 부여하는 반면, 외집단에 속한 부하들에게는 최소한의 관심과 배려만 함은 물론 관리자로서의 역할인 지시, 관리, 감독 등의 업무만을 수행하게 된다. 리더의 차별적 행동 하에서 부하들의 성과를 높일 수 있다는 것이며 리더와 부하간 관계의 질을 보다 깊이 있게 다루는 LMX의 이론으로 발전.
- ② 역할형성이론(role-making theory)과 사회적 교환이론(social exchange theory) : 리더와 구성원의 상호교환 관계에 따라 특정 리더와 구성원 간 특유의 역할형성이 이루어지고, 이에 따라 리더십이 형성됨을 강조하는 이론으로, LMX이론에서는 “리더십을 리더와 부하 간의 상호관계의 질을 중심으로 이해하는 과정”으로 개념화. 특정 집단의 동일 리더라 하더라도 구성원 개개인들과 상이한 방식으로 1:1의 관계를 맺어 나가게 된다고 봄.

3. 내용

- ① 일반적으로 조직의 구성원은 단기적인 관점에서 개별적 성과에 초점을 두기보다는 장기적인 관점에서 다른 구성원들과 상호작용을 통해서 균형을 갖춘 호혜적인 관계를 형성하려고 노력한다. 리더-구성원 교환이론은 리더의 행위나 특성이 아닌 리더와 구성원 간 개별적 상호작용에 초점을 맞춘다.
- ② 리더와의 교환관계의 질(quality)에 따른 구성원의 구분
  - ㉠ 내집단(in-group) : 리더와 높은 수준의 교환관계를 갖는 구성원인 소수의 내집단 성원들은 신뢰할 수 있는 추종자(follower)로 간주하여 직무기술서에 명시된 내용 이상의 업무와 직무를 담당. 더 많은 신뢰와 영향력, 자율권, 현실적 이익을 제공받으며 이에 대한 대가로 보다 높은 충성심과 조직헌신, 몰입을 제공
  - ㉡ 외집단(out-group) : 낮은 수준의 교환관계를 갖는 구성원은 단순한 고용인으로 간주되어 직무기술서 상의 한정된 업무만을 담당하는 사무적인 관계가 됨.
  - ㉢ 연구결과에 따르면 교환관계의 질이 높은 수준의 구성원은 보다 높은 성과를 나타내는 것으로 알려져 있다. 양질의 리더 구성원간 교환관계가 긍정적인 업무평가, 승진의 횟수, 조직헌신도, 적절한 업무배정, 직무태도, 상사로부터 관심과 배려 등의 긍정적인 효과를 가져온다는 것을 발견하였다

답 ①

25 조직의 기술과 구조에 대한 설명으로 옳은 것만을 모두 고르면?

- ㉠ 우드워드(Woodward)의 견해에 따르면 대량생산기술을 사용하는 조직에는 기계적 구조가, 단위·소량생산과 연속공정생산기술을 가진 조직에는 유기적 구조가 효과적이다.
- ㉡ 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.
- ㉢ 톰슨(Thompson)의 견해에 따르면 집약기술은 과업활동의 표준화를, 중개형 기술은 조직의 빈번한 상호작용을 필요로 한다.

- ① ㉠
- ② ㉠, ㉡
- ③ ㉡, ㉢
- ④ ㉠, ㉡, ㉢

해설

㉠ (○) ■ 우드워드(J. Woodward)의 기술유형론 - 기술의 복잡성

• 기술의 복잡성 : 생산과정의 통제가능성과 그 결과의 예측가능성 정도. 소단위생산체 → 대단위생산체 → 연속생산체로 갈수록 기술의 복잡성 증가,

기술의 복잡성	조직유형	특징	예	전문화	조정 요형	적합한 조직유형
높음	과정(process)생산체제 (연속생산체제)	표준화되고 반복적이지만, 전문인력이 요구되고 비일상적 문제에 대비하는 기술	원유정제, 화학제품 제조업, 제약업	낮음	높음	유기적 비관료제적 조직
중간	대량(mass)생산체제 (대단위 생산체제)	표준화·기계화되고 예측 가능한 기술	기성복, 공산품(자동차, 칫솔)	높음	낮음	기계적 관료제적 조직
낮음	단일상품(unit)생산체제 (소단위 생산체제)	비일상적·비표준적 기술	맞춤복, 선박, 항공기	낮음	높음	유기적 비관료제적 조직

㉡ (○) ■ 페로우(C. Perrow)의 기술유형론 - 기술의 불확실성

• 탐색과정에서 예외적 사례의 수 - 과업(문제)의 다양성 [변화성] - 정보의 불확실성

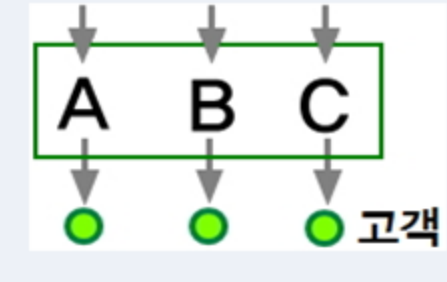
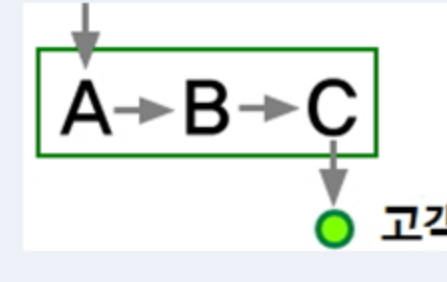
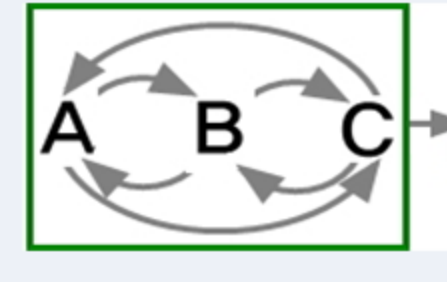
• 원료처리에서 채택하는 탐색과정 - 문제의 분석가능성(표준화된 절차에 의한 업무처리 정도) - 정보 모호성과 반대

구 분	과업의 다양성 낮음(소수의 예외) - 정보의 불확실성 낮음	과업의 다양성 높음(다수의 예외) - 정보의 불확실성 높음
문제의 분석가능성 낮음 (비일상적 탐색)   해결 곤란 (정보모호성 높음)	<b>장인(craft ; 기능·기예)기술</b> • 대체로 유기적 구조 - 중간정도 공식화 - 중간정도 분권화 • staff 자격 : 작업 경험 • 중간정도 통솔범위 • 조정·통제 : 수평적, 구두 의사소통	<b>비일상적(non - routine) 기술</b> • 유기적 구조 - 낮은 공식화 - 높은 분권화 • staff 자격 : 훈련과 경험 • 좁은 통솔범위 • 조정·통제 : 수평적 의사소통, 회의
	<b>일상적(routine) 기술</b> • 기계적 구조 - 높은 공식화 - 높은 집권화 • staff 자격 : 낮은 훈련과 경험 • 넓은 통솔범위 • 조정·통제 : 수직적, 문서 의사소통	<b>공학(engineering) 기술</b> • 대체로 기계적 구조 - 중간정도 공식화 - 중간정도 집권화 • staff 자격 : 공식적 훈련 • 중간정도 통솔범위 • 조정·통제 : 문서 및 구두 의사소통
문제의 분석가능성 높음 (일상적 탐색)   해결 용이 (정보모호성 낮음)	정보불확실성 낮고 정보모호성 높음. • 소량의 풍성한 정보 • 하이터치 : 개인적 관찰, 면접회의 *지혜·직관·경험 등 무형적 요소에 의존. • 사례 : 고급 유기그릇 생산공장, 도예, 연주, 공연산업 등	정보불확실성과 정보모호성 모두 높음. • 다량의 풍성한 정보 • 하이테크·하이터치 : 면접회의, 경영정보시스템(MIS), 의사결정지원시스템(DSS) 등 • 사례 : 핵연료 추진장치, 우주항공산업, 기획, 배아줄기세포연구 등
	정보불확실성과 정보모호성 모두 낮음. • 소량의 분명한 계량적 정보 • 보고서, 규정집, 계획표, 거래처리시스템(TPS ; Transaction Processing System) • 사례 : 표준화된 제품의 대량생산기술, 민원창구업무	정보불확실성 높고 정보모호성 낮음. • 다량의 계량적 정보 • 하이테크 : 데이터베이스, 경영정보시스템(MIS), 의사결정지원시스템(DSS) 등 • 사례 : 주문생산기술, 회계, 변론 등

㉢ (×) 집약기술은 표준화가 곤란하고 조정방법은 상호적응(mutual adjustment)이며, 조직의 빈번한 상호작용을 필요로 함.

중개형 기술의 조정방법은 과업의 표준화(standardization).

■ 톰슨(J. Thompson)의 기술유형론 - 기술의 상호의존성

구 분	중개적 기술 (mediating technology)	길게 연결된 기술(연속형 기술) (long-linked technology)	집약적 기술 (intensive technology)
의 미	상호의존상태에 있거나 서로 의존하기를 원하는 고객들을 연결하는 기술. 단위부서 간 과업 관련성은 없음.	여러 활동이 순차적 의존관계에 있을 때 사용하는 기술(A부서 산출물이 B부서 활동의 투입이 됨)	특정 대상물의 변화를 가져오기 위해 모든 다양한 기술의 집합체. 개별 고객의 성격·상태에 따라 다르게 배합되는 기술.
예	은행(예금자-대출자 간 연결) 직업소개소, 공인중개사	대량생산조직 - 연속적 공정(화학공장), 컨베이어 시스템, 조립라인	맞춤기술·주문기술(종합병원에서의 치료, 건축업)
상호 의존성	집합적(공동적·집단적 ; pooled) 상호의존성  상호의존성 가장 낮음 일방향 집중형 - 상호독립적 (예 은행직원의 저축상품 판매업무)	순차적·연속적(sequential) 상호의존성  상호의존성 높음 연쇄고리형(선후관계로 연결)	교호적·호혜적(reciprocal) 상호의존성  상호의존성 가장 높음 쌍방향 상호의존형(모든 업무담당자가 협력해 생산)
조정방법	표준화(standardization), 규정·절차	계획·예정표(planning and scheduling), 피드백	상호적응(mutual adjustment), 부서간 회의, 팀워크·협력 * 표준화 곤란
갈등·조정	갈등 낮음(조정 용이, 조정비용 낮음)	갈등 중간(조정 곤란도 중간)	갈등 높음(조정 곤란도 높음, 조정비용 높음)
생산비용	낮음	중간	높음
복잡성·공식성	일상적 기술 : 복잡성 낮음, 공식성 높음	복잡성·공식성 중간	비일상적 기술 : 복잡성 높음, 공식성 낮음
추가적 방법	전담직위로 참모 설치	위원회 설치	Project Team, Task Force

답 ②