

# 인사조직론

해설위원 : 방 성 은 교수

본 문제의 소유권 및 판권은 (주)윌비스고시학원에 있습니다. 무단복사 판매 시 저작권법에 의거 경고조치 없이 고발하여 민·형사상 책임을 지게 됩니다.

- 반드시 OMR카드에 성명, 주민등록번호를 기재하시기 바랍니다.
- OMR카드 작성시 컴퓨터용 사인펜으로 작성해주시기 바랍니다.

### < 총 평 >

- 이번 2016년 처음으로 실시한 인사조직론 시험은 인사전문가를 선발하겠다는 취지에 무색하게 매우 평범하게 출제가 되었으며 난이도에 있어서 국가7급 행정학 시험보다 오히려 낮았습니다.
- 인사조직직류 특성상 4편 인사행정이 가장 많이 출제되었지만 또 하나의 행정학 시험이라 할 만큼 행정학 전범위에서 출제되었습니다. 자세히 살펴보면 1편 행정학의 기초이론 1문제, 2편 정책 1문제, 3편 조직 6문제, 4편 인사행정 11문제, 7편 행정책임통제개혁에서 1문제 출제되었습니다.
- 수험생의 편의를 위하여 행정학 편별로 재구성하였습니다.

문 1. 경쟁가치모형(Competing Values Approach)에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

- ① 조직에서 종합적인 효과성 평가모형으로 사용된다.
- ② 조직이 내부와 외부 중 어디에 초점을 두는가, 조직구조가 통제(안정)와 유연(융통성) 중 무엇을 강조하는가에 따라 조직문화 유형을 구분한다.
- ③ 경쟁가치모형 중에서 합리목표모형은 혁신지향 문화와 관계가 있다.
- ④ 경쟁가치모형에 따르면 경합적 가치는 조직의 성장주기에 따라 중요도가 변한다.

**[정답] ③**  
**[해설]** 경쟁적 가치접근법은 조직의 효과성을 평가하는 기준은 누가 평가하느냐, 어떤 이해관계를 대변하느냐와 관련되는 가치판단의 문제로 보는 상황적 접근이다.  
 ③ (X) : 조직의 혁신이 필요한 것은 **창업단계이며 이 단계에서는** 조직에 초점을 두고 유연한 관리를 강조하는 개방체제모형이 조직의 효과성을 높인다. 따라서 경쟁가치모형 중에서 개방체제모형은 혁신지향 문화와 관계가 있다. (2017 비타민행정학 91페이지)

④ 경쟁적 가치접근법(Quinn과 Rohrbaugh, 1983) - 2017 비타민행정학 91페이지

㉠ 평가모형

| 구분       | 조직(조직외부) | 인간(조직내부) |
|----------|----------|----------|
| 통제       | 합리적 목표모형 | 내부과정모형   |
| 융통성(유연성) | 개방체제모형   | 인간관계모형   |

㉡ 개방체제모형 : 조직 자체와 조직구조의 융통성을 강조하는 모형으로서 조직의 유연성과 신속성을 유지하는 것이 효과적이라고 보고 자원 획득 등 환경과의 바람직한 관계를 통한 조직의 적응·변화·성장에 중점을 둔다.

㉢ 조직성장단계와 평가모형

㉣ 창업단계 : 혁신과 창의성 및 자원의 집결이 중요하므로 개방체제모형이 적합하다.

문 2. 의사결정모형에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

- ① 합리모형에서는 목표와 수단이 명확히 구분된다.
- ② 점증모형은 다원성을 가진 정치구조에 적합한 의사결정모형이다.
- ③ 만족모형에서는 객관적 합리성이 의사결정의 준거기준이 된다.
- ④ 쓰레기통 모형은 조직화된 무정부상태에서 조직이 어떠한 의사결정 행태를 나타내는가를 설명하는 모형이다.

**[정답] ③**  
**[해설]**  
 ③ (X) : 만족모형에서는 결정자가 만족할 만한 대안을 선택하므로 주관적 합리성이 의사결정의 준거기준이 된다. (2017 비타민행정학 246페이지)  
 (2) 만족모형의 내용 - 2017 비타민행정학 246페이지  
 ③ 주관적 합리성에 의한 결정 : 의사결정자는 '만족'과 같은 심리적 성향에 의하여 규정되는 주관적(subjective) 합리성에 의하여 의사결정을 하게 된다.

문 3. 동기부여이론에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

- ① 허즈버그(Herzberg)의 욕구충족요인 이론론은 만족과 불만을 상호연계 차원으로 인식한다.
- ② 브룸(Vroom)의 기대이론은 인간은 기대되는 결과에 대해 어떤 선호를 가지고 있다고 가정한다.
- ③ 매슬로우(Maslow)의 욕구계층이론은 하위욕구가 충족되었을 때 상위욕구가 발생하게 된다고 설명한다.
- ④ 애덤스(Adams)의 공정성 이론은 자신의 노력과 보상과의 관계를 다른 사람과의 비교를 통해 상대적으로 느끼는 공정성의 정도가 동기부여에 영향을 미친다고 설명한다.

**[정답] ①**  
**[해설]**  
 ① (X) : 허즈버그(Herzberg)의 욕구충족요인 이론론은 만족과 불만을 별개의 차원으로 인식하고 만족을 주는 요인인 동기요인과 불만을 주는 요인인 위생요인이 서로 독립적임을 제시하였다. (2017 비타민행정학 373페이지)  
 ⑤ Herzberg의 동기-위생이론(욕구충족요인 이론론, 1959) - 2017 비타민행정학 373페이지  
 ㉠ 의의 : 허즈버그(F. Herzberg)는 미국 피츠버그 지역의 11개 기업체 종사원 중 200여 명의 회계사와 기술자들을 대상으로 광범위한 면담조사를 실시한 결과, 만족과 관련된 요인(동기요인)과 불만족과 관련된 요인(위생요인)이 서로 독립되어 있다는 사실을 발견하고 동기-위생이론을 제시하였다.  
 ㉡ 만족과 불만족의 관점 : 전통적 이론은 만족요인과 불만족요인이 서로 연관되어 있다고 본 반면(만족요인이 없으면 불만족, 불만족요인이 제거되면 만족), Herzberg는 서로 연관이 없기 때문에 만족요인이 없다고 해서 불만족해지는 것이 아니며 불만족요인이 제거된다고 해서 만족하는 것은 아니라고 보았다. 즉, 만족의 반대는 불만족이 아니라 만족이 없는 상태이며 불만족의 반대는 만족이 아니라 불만족이 없는 상태라고 규정하였다. 월급이 적다고 불만하는 사람은 많지만 월급이 많다고 만족하는 사람은 없으며, 칭찬을 받으면 만족하는 사람은 많지만 칭찬을 받지 않는다고 불만인 사람은 없음.

문 4. 거시조직이론에 대한 설명으로 옳은 것은?

- ① 거래비용이론은 거래비용이 높아지면 기업 내 위계조직 설립이 줄어 든다고 설명한다.
- ② 조직군 생태학 이론은 사회생태학에 근거하여 유리한 환경을 형성하려는 조직의 적극적 노력에 초점을 둔다.
- ③ 구조적 상황이론은 자원을 획득하고 유지할 수 있는 능력을 조직 생존의 핵심요인으로 파악한다.
- ④ 전략적 선택이론, 자원의존이론, 공동체 생태학 이론은 임의론적 관점을 채택하고 있다.

**[정답] ④**  
**[해설]**  
 ① (X) : 거래비용이론은 거래비용을 줄이기 위하여 위계적 조직을 형성한다고 보므로 거래비용이 높아지면 이를 줄이기 위하여 위계조직의 설립이 증가한다고 설명한다.  
 ② (X) : 조직군 생태학 이론은 극단적 결정론으로서 유리한 환경을 형성하려는 조직의 적극적 노력을 고려하지 않는다.  
 ③ (X) : 자원을 획득하고 유지할 수 있는 능력을 조직 생존의 핵심요인으로 파악하는 것은 자원의존이론이다.  
 ④ (O) : 전략적 선택이론, 자원의존이론, 공동체 생태학 이론은 조직 또는 조직관리자가 환경을 변화시킬 수 있다고 보는 임의론적 관점이다. (2017 비타민행정학 389페이지)

\* 분석 수준 - 2017 비타민행정학 389페이지

| 구분   | 결정론   | 입의론                    |
|------|---|------------------------|
| 개별조직 | 구조적 상황이론(각 환경적 상황에 적응)  | • 전략적 선택이론<br>• 자원의존이론 |
| 조직군  | • 조직군생태학이론(환경적소에 의한 선택)<br>• 조직경제학(경제적 환경에 적응)<br>• 제도화이론(사회문화적 환경에 적응) | 공동체생태학이론               |

문 5. 조직구조의 유형 중 기능구조(functional structure)와 사업구조(divisional structure)에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

- ① 사업구조는 사업부서 내의 조정은 용이하지만 사업부서 간 조정이 곤란할 수 있다.
- ② 기능구조는 의사결정의 상위 집중화로 최고관리층의 업무부담이 증가될 수 있다.
- ③ 사업구조는 유사 업무를 수행하는 조직 구성원 간에 분업을 통해 전문기술을 발전시킬 수 있다.
- ④ 사업구조는 성과책임의 소재가 분명해 성과관리 체제에 유리하다.

[정답] ③  
[해설]

③ (X) : 사업구조는 하나의 사업부 내에 여러 기능이 모여 사업부의 산출물을 생산하는 자기완결적 구조로서 기능이 사업부서별로 분산되어 있으므로 분업을 통한 전문기술을 발전시킬 수 없다. 유사 업무를 수행하는 조직 구성원 간에 분업을 통해 전문기술을 발전시킬 수 있는 것은 기능구조이다. (2017 비타민행정학 409페이지)

② 사업구조(divisional structure)

- ㉠ 개념 : 산출물에 기반을 둔 사업부서화 방식으로서 산출물구조라고도 한다 (Williamson의 M형 구조). 부서별로 자율적으로 운영되고 모든 기능적 직원들이 한 부서 내로 배치되어 있는 자기완결적 구조이다. 따라서 각 기능 간 조정이 부서 내에서 이루어지므로 제품을 생산할 때 소용되는 거래비용이 낮고 기능구조보다 분권적 조직구조를 가지며 사업관리자에게 그가 맡은 사업을 수행하는데 필요한 전권이 위임된다.
- ㉡ 단 점
  - ㉢ 기능직위가 부서별로 분산되어 있기 때문에 전문지식과 기술을 발전시키기 곤란하다.

문 6. 네트워크 조직구조에 적합한 인적자원관리전략은?

- ① 인간을 사회적 관계 속에서 협동을 추구하는 존재로 인식하여 구성원 간 협력관계를 중시한다.
- ② 인간을 자신의 이익을 극대화하기 위해 행동하는 합리적 존재로 파악하여 경제적 보상을 제공한다.
- ③ 인간을 자아실현을 추구하는 존재로 파악하여 성취감을 느낄 수 있게 도와준다.
- ④ 인간을 수동적이고 변화에 저항하는 존재로 파악하여 지시와 통제를 강화한다.

[정답] ①  
[해설]

① (O) : 핵심기능만을 수행하고 부수기능을 아웃소싱하는 네트워크는 수평적 협력관계를 토대로 하는 구조로서 인간에 대한 인식에 있어서 사회적 관계 속에서 협동을 추구하는 존재로 파악하여 구성원 간 협력관계를 중시한다. (2017 비타민행정학 413페이지)

⑤ 네트워크구조(모듈형 구조)

- ㉠ 의 의
  - ㉡ 개념
    - ㉢ 네트워크 구조는 한 조직 내에서 모든 기능을 수행하는 방식에서 탈피하여 조직의 자체기능은 전략·계획·통제 등 핵심역량 위주로 합리화하고 여타 부수기능들은 외부기관들과의 계약관계(아웃소싱)를 통하여 수행하는 구조이다.
- ㉢ 특성
  - ㉣ 수평적·유기적 협력 : 네트워크 조직은 조직 내·외부 요소들 간의 활발한 정보교류 및 공유를 바탕으로 개방적 의사전달과 참여가 강조되고 수평적·유기적 협력관계를 가지며 각 조직은 높은 자율성을 갖는다.

문 7. 갈등관리에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

- ① 갈등관은 갈등역기능론의 전통적인 견해에서 갈등수용론의 행태론적 관점, 갈등조정론의 순으로 변해왔다.
- ② 순응은 한 당사자가 자신의 관심사나 목표들을 포기함으로써 다른 당사자의 관심사를 만족시키려는 비단정적이고 협력적인 방안이다.
- ③ 갈등해결법으로는 상위목표자원의 증대, 회피, 완화, 타협, 권위적 명령, 조직의 구조적 변수의 변화가 있다.
- ④ 상호작용적 관점에서는 조직에 갈등이 거의 없을 경우 환경 변화에 대한 적응력이 높아지므로 조직성과가 향상된다고 본다.

[정답] ④  
[해설]

④ (X) : 상호작용적 관점은 갈등이 오히려 발전의 추진력으로 작용할 수 있음을 인식하여 긍정적 갈등을 조장하고 부정적 갈등을 해소하는 관리적 갈등관으로서 조직에 갈등이 거의 없을 경우 조직은 침체되어 조직성과가 저하된다고 본다. (2017 비타민행정학 462페이지)

(2) 갈등에 대한 관점(S. Robbins, 1983) - 2017 비타민행정학 462페이지

- ① 전통적 관점 - 제거적 갈등관(1900~1930년대) : 고전적 조직이론과 인간관계론의 관점에서, 모든 갈등은 파괴와 비능률을 가져오는 역기능적 존재이므로 갈등의 원인을 찾아내서 제거해야 한다고 보았다.
- ② 행태론적 관점 - 수용적 갈등관(1940년대 말~1960년대) : 갈등이란 조직 내에서 자연스럽게 일어나는 불가피한 현상으로서 이를 완전히 제거할 수 없다는 갈등의 수용입장을 취한다. 이 입장에서는 갈등이 때로는 순기능을 한다고 보지만, 능동적으로 갈등을 조장하지는 않는다.
- ③ 상호작용적(상호주의적) 관점 - 관리적 갈등관(1970년대~현재) : 갈등이 오히려 조직 내에서 발전의 추진력으로 작용할 수도 있다는 것을 제시하면서 긍정적 영향을 미치는 갈등은 조장하고 부정적 갈등은 제거해야 한다고 본다. 또한 갈등수준이 너무 낮으면 환경에의 적응력 저하, 독재와 획일주의, 무사안일, 의욕상실, 침체 등의 집단행동을 보이므로 적절한 갈등수준을 유지하는 최적관리가 필요하다고 본다.

문 8. 조직발전(Organization Development)에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

- ① 행태과학의 지식과 기술을 응용한다.
- ② 문제해결역량을 개선하려는 지속적이고 장기적인 노력이다.
- ③ 과정지향적이며 아래로부터의 자율적이고 자발적인 접근방법이다.
- ④ 조직 내·외부의 컨설턴트를 참여시켜 개혁추진자의 역할을 맡게 한다.

[정답] ③  
[해설]

③ (X) : 조직발전은 구성원의 잠재능력을 최대한 개발하여 조직의 발전을 추구하므로 결과보다는 과정지향적이다. 하지만 최고관리층과 행태전문가가 계획적, 하향적, 체제론적으로 추진하는 행태과학적 기법이므로 아래로부터 자율적, 자발적으로 추구하는 기법이 아니다. (2017 비타민행정학 529페이지)

(4) 조직발전의 특징 - 2017 비타민행정학 529페이지

- ③ 계획적·체제론적 변동 : 조직발전은 치밀한 계획을 수립하여 실천하며 조직을 하나의 체제로 보아 총체적인 체제의 개선을 궁극적인 목표로 삼는다.

문 9. 고위공무원단에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

- ① 고위공무원단 소속 고위공무원은 하나의 풀(pool)로 관리된다.
- ② 고위공무원단 소속 고위공무원의 근무성적평정은 '성과계약 등 평가'에 의한다.
- ③ 고위공무원단 소속 고위공무원의 보수는 직무성과급적 연봉제의 적용을 받는다.
- ④ 고위공무원단 직위 총수의 30%인 공모직위는 민간과 경쟁하는 직위이다.

[정답] ④  
[해설]

④ (X) : 고위공무원단 직위 총수의 30%인 공모직위는 공직 내부에서 경력직 공무원 간 경쟁하는 제도이다. (2017 비타민행정학 559, 565페이지)

(2) 고위공무원단 임용 및 인사관리 - 2017 비타민행정학 559, 565페이지  
: 일반직 고위공무원으로의 임용은 경력경쟁채용, 승진임용, 전보의 방법으로 한다.  
③ 개방 확대와 경쟁 촉진 : 부처장관의 재량임용(자율인사) 50% 이상, 경쟁 50% 이  
내[개방형 직위제(공직 내·외부 경쟁) 20% 이내, 공모직위제(공직 내부 경쟁)  
30% 이내]

문 10. 중앙인사기관의 조직형태에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

- ① 독립합의형의 대표적 예는 1978년 공무원인사개혁법이 통과될 때까  
지 존속한 미국의 연방인사위원회이다.
- ② 비독립단독형은 행정수반이 중앙인사기관을 자신의 국정관리 수단  
으로 삼아 주요 인사정책을 강력하게 추진할 수 있다.
- ③ 독립합의형은 일상적 행정의 필요성과 변화에 신속적으로 대응할 수  
있다.
- ④ 비독립단독형은 양당적이거나 초당적인 문제를 적절히 반영·해결하  
는 데 어려움이 있다.

[정답] ③

[해설]

③ (X) : 독립합의형은 위원회 형태를 띠고 있으므로 신중하고 공정한 결정을 하고 안정  
성과 계속성이 높지만, 보통 선거를 통하여 선출되는 행정수반과 독립되어 있어 민의  
를 반영한 정책을 강력히 추진할 수 없어 일상적 행정의 필요성과 변화에 신속적으로  
대응할 수 없다. (2017 비타민행정학 568페이지)

(4) 중앙인사기관의 유형 - 2017 비타민행정학 568페이지

- ① 독립합의형 : ㉠ 위원회 형태(commission-type)로 불리는 독립합의형은  
엽관주의의 폐해를 방지하고 실적제를 발전시키며 인사행정의 정치적 중립  
성을 보장하기 위하여 고안된 형태로서 초당적 인사로 구성되며 행정수반으  
로부터도 독립된 지위를 가진다. ㉡ 신중하고 공정한 의사결정을 안정적·  
합리적으로 할 수 있고 주요 이익집단의 요구를 균형 있게 수용할 수 있는 장  
점이 있는 반면, 책임소재가 불분명하고 의사결정이 지연되며 행정수반으로  
부터 인사권한 수단을 박탈함으로써 행정수반이 정책을 강력히 추진할 수  
없다는 것이 단점이다. 미국의 연방인사위원회(1871)와 실적제보호위원회(1978)

문 11. 소청심사제도에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

- ① 인사혁신처에 설치된 소청심사위원회는 중앙선거관리위원회 소속  
공무원의 소청을 심사 결정한다.
- ② 소청심사위원회 결정에 불복하는 소청인은 소청결정서를 받은 날부  
터 90일 이내에 행정소송을 제기할 수 있다.
- ③ 소청심사위원회는 임시결정의 경우를 제외하고는 심사청구를 받은  
날부터 60일 이내에 결정을 해야 하며, 불가피한 경우 위원회의 의  
결로 30일을 연장할 수 있다.
- ④ 소청 사건의 결정은 재적 위원 3분의 2 이상의 출석과 출석위원 과  
반수의 합의에 따르되, 의견이 나뉠 경우에는 출석위원 과반수에 이  
를 때까지 소청인에게 가장 불리한 의견에 차례로 유리한 의견을 더  
하여 그 중 가장 유리한 의견을 합의된 의견으로 본다.

[정답] ①

[해설]

① (X) : 인사혁신처에 설치된 소청심사위원회는 행정부 소속 공무원만을 대상으로 하므  
로 중앙선거관리위원회 소속 공무원의 소청은 중앙선거관리위원회의 소청심사위원회  
에서 심사 결정한다.(2017 비타민행정학 571페이지)

(3) 소청심사위원회 - 2017 비타민행정학 570페이지

- ① 의의 : 인사혁신처 소속의 상설 합의제 기관으로서 행정부 소속 공무원의 정  
계처분 기타 그 의사에 반하는 불리한 처분이나 부작위에 대한 소청을 심사  
결정하는 준사법적 의결기관이다. 소청심사위원회는 다른 법률로 정하는 바  
에 따라 특정직공무원의 소청을 심사·결정할 수 있다.
- ⑥ 다른 국가기관 - 2017 비타민행정학 571페이지  
: 국회사무처, 법원행정처, 헌법재판소사무처, 선거관리위원회사무처에는 각  
기관별로 별도의 소청심사위원회가 있으며 위원은 모두 비상임이다.

문 12. 계급제와 직위분류제에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

- ① 계급제는 계급간 간의 수직적 폐쇄성이 강하나 직위분류제에서는 수  
평적 폐쇄성이 강하다.
- ② 계급제는 폐쇄형 충원을 원칙으로 하며 일반행정이 양성에 유리하나  
직위분류제는 개방형 충원을 원칙으로 하며 전문가 양성에 유리하다.
- ③ 계급제는 교육훈련의 수요나 내용을 정확히 파악하기 어려우나 직위  
분류제는 교육훈련 수요를 파악하기 용이하다.
- ④ 계급제는 조직 간의 일반적 의사소통이 잘 이루어지지 않으나 직위  
분류제는 다른 집단이나 조직들과의 일반적 의사소통이 원활하다.

[정답] ④

[해설]

④ (X) : 계급제는 일반행정을 지향하는 융통성있는 제도로서 구성원 간 관계가 친밀  
하여 조직 간의 조정과 협조, 의사소통이 잘 이루어지는 반면, 직위분류제는 전문행  
정을 지향하는 경직성있는 제도로서 할거주의가 심하여 다른 집단이나 조직들과의  
조정과 협조, 의사소통이 곤란하다.(2017 비타민행정학 578, 583페이지)

(2) 탄력적인 인사 운영 - 2017 비타민행정학 578페이지

- ① 계급제 하에서는 일반행정을 중시하므로 전직(직렬 간 이동)과 전보(동일  
직급 내 보직 간 이동)가 탄력적으로 이루어지기 때문에, ㉠ 관리자 입장에  
서는 한정된 인력을 효율적으로 운영할 수 있고 인사권의 재량이 커지고 리  
더십을 발휘하기가 용이하며, ㉡ 직원의 입장에서는 순환근무가 용이해지므  
로 경력개발의 기회를 넓혀 주며, ㉢ 조직의 입장에서는 순환보직 등 수평적  
보직이동이 촉진되므로 부서 간·부처 간 협조와 조정을 용이하게 한다.

문 13. 근무성적평정의 방법에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

- ① 도표식 평정척도법은 평가자의 직관과 선형을 바탕으로 하여 평가요  
소가 결정되기 때문에 작성이 빠르고 쉬우며, 경제적 이라는 강점이  
있다.
- ② 다면평정법은 여러 사람을 평정자로 활용하여 평가에 참여하는 소수  
인의 주관과 편견, 그리고 이들 간의 개인편차를 줄임으로써 객관성  
과 공정성을 높일 수 있는 제도이다.
- ③ 목표관리제 평정법은 평정에 대한 개인 간 비교를 가능하게 하는 강  
점을 가지나, 평정자와 피평정자의 참여를 바탕으로 평정하기에 제  
도의 개발과 운영에 비용과 시간이 많이 들 수 있다.
- ④ 서술법은 평정대상자 간 상대적 비교가 곤란하고 서술자의 주관적  
의견제시로 인해 평정의 신뢰성 확보가 어려울 수 있다.

[정답] ③

[해설]

③ (X) : 목표관리제에서의 목표는 평정대상자의 능력을 고려하여 개별 인간중심으로 설  
정되므로 개인 간의 비교를 위한 평정으로 사용할 수 없다.(2017 비타민행정학 607  
페이지)

(11) 목표관리제(MBO) - 2017 비타민행정학 607페이지

: 상사와 부하직원이 협의를 통하여 부서 및 개인 목표를 설정하고 일정기간  
에 상사(평정자)와 부하(업무수행자)가 의견교환을 통하여 목표달성도  
를 평가한 후 그 결과를 보상체제에 반영하고 다음 목표설정에 환류하는  
제도이다. 목표관리제 평정법에서는 목표 설정과정에 개인의 능력 및 태  
도가 반영되지만 실제 평가에서는 활동결과를 평가 대상으로 한다.

\* 주의 : 목표관리제에서의 목표는 평정대상자의 능력을 고려하여 개별 인간중심으로 설정되므로  
개인 간의 비교를 위한 평정으로 사용할 수 없다.

문 14. 내부임용에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

- ① 승진은 일반적으로 직무의 곤란도와 책임의 증대를 의미하며 보수의  
증액을 수반한다.
- ② 전직은 동일한 직렬·직급 내에서 직위를 바꾸는 것을 의미한다.
- ③ 승급은 계급이나 직책의 변동을 수반하지 않기에 승진과 구분된다.
- ④ 겸임은 필요한 인력을 확보할 준비가 안 된 경우나 교육훈련 기관의  
교관 요원을 임용하는 경우 등에 이용되는 방법이다.

[정답] ②

[해설]

② (X) : 전직은 직렬 간 이동인 반면, 전보는 동일한 직렬·직급 내에서 직위를 바꾸는 것을 의미한다. (2017 비타민행정학 626페이지)

2. 전직·전보 - 2017 비타민행정학 626페이지

(1) 의의

- ① 개념 : 직무의 성격이 달라지느냐에 따라 전보(轉補)와 전직(轉職)이라는 두 가지 배치전환의 유형을 구별한다. 전보는 직무의 성격이 같은 동일 직급 내에서의 보직변경 또는 고위공무원단 직위 간의 보직변경인 반면, 전직은 등급은 같지만 직렬이 다른 직위 간의 이동이다.

문 15. 공무원 보수에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

- ① 보수는 직무의 곤란성과 책임의 정도에 맞도록 계급별·직위별 또는 직무등급별로 정한다.
- ② 공무원의 보수는 일반의 표준 생계비, 물가 수준, 그 밖의 사정을 고려하여 정해야 하며 민간의 임금수준은 고려사항이 아니다.
- ③ 경력직공무원 간의 보수 및 경력직공무원과 특수경력직공무원 간의 보수는 균형을 도모하여야 한다.
- ④ 연봉제 적용대상 공무원의 보수는 연봉과 그 밖의 각종 수당을 합산한 금액을 말한다.

[정답] ②

[해설]

② (X) : 우리나라 공무원의 보수는 대외적 비교성을 전제로 하므로 민간의 임금수준을 고려하여 정한다. (2017 비타민행정학 643, 646페이지)

② 보수수준의 결정원칙 - 2017 비타민행정학 646페이지

- ㉠ 대외적 비교성과 대내적 상대성(이종수)
- ㉡ 대외적 비교성 : 민간부문과 비교하여 보수를 지급한다는 원칙으로서 미국, 영국, 일본, 우리나라는 대외적 비교성에 중점을 두고 있다.

2. 국가공무원법 제46조 - 2017 비타민행정학 646페이지

- (1) 공무원의 보수는 직무의 곤란성 및 책임의 정도에 상응하도록 계급별·직위별 또는 직무등급별로 정한다.
- (2) 공무원의 보수는 일반의 표준생계비·물가수준 그 밖의 사정을 고려하여 정하되, 민간부문의 임금수준과 적절한 균형을 유지하도록 노력하여야 한다.

문 16. 공무원노동조합에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

- ① 공무원노동조합에 가입한 9급 일반직공무원은 공무원직장 협의회에 동시에 가입할 수 있다.
- ② 부당한 정치적 정실인사를 배제하는 데 기여할 수 있다.
- ③ 단체교섭 대상에는 노동조합에 관한 사항 또는 복지 및 그 밖의 근무조건에 관한 사항 외에 보수도 포함된다.
- ④ 공립초등학교 교사는 「공무원의 노동조합 설립 및 운영 등에 관한 법률」에서 규정하고 있는 공무원에 해당한다.

[정답] ④

[해설]

④ (X) : 교육공무원 즉 교원은 공무원노조에 가입할 수 없고 교원노조에 가입한다. (2017 비타민행정학 662, 663페이지)

1. 교원 : 전교조에 가입할 수 있으므로 공무원노조에는 가입할 수 없음 - 2017 비타민행정학 662페이지

(4) 교원노조 2017 비타민행정학 663페이지

- ① 근거 : 「교원 노동조합 설립·운영법」(1999. 제정) - 노동관계법의 특별법
- ② 가입대상 : 초·중·고등학교 교원(대학 및 교장·교감 등 관리자는 제외)

문 17. 「국가공무원법」상 명시된 공무원의 의무에 해당하지 않는 것은?

- ① 재산 등록 및 공개의 의무
- ② 종교중립의 의무
- ③ 품위 유지의 의무
- ④ 청렴의 의무

[정답] ①

[해설]

① (X) : 재산 등록 및 공개의 의무는 공직자윤리법의 의무이다. (2017 비타민행정학 668페이지)

문 18. 공직윤리에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

- ① 「부패방지 및 국민권익위원회의 설치와 운영에 관한 법률」에서 내 부고발자 보호제도를 도입하여 운영하고 있다.
- ② 「공직자윤리법」에 의하면 취업심사대상자 중 퇴직공직자는 퇴직일로부터 2년간 퇴직 전 5년 동안 소속하였던 부서의 업무와 밀접한 관련이 있는 기관에 취업할 수 없다.
- ③ 공직윤리의 가치 기준으로서 공익의 과정설은 어떤 과정이나 절차를 통해 공익을 달성할 수 있는가에 주목한다.
- ④ 공직에서 이해 충돌의 회피가 중요시되는 이유는 공직자가 국민의 대리인이기 때문이다.

[정답] ②

[해설]

② (X) : 「공직자윤리법」에 의하면 취업심사대상자 중 퇴직공직자는 퇴직일로부터 3년간 퇴직 전 5년 동안 소속하였던 부서의 업무와 밀접한 관련이 있는 기관에 취업할 수 없다.

문 19. 「공무원 헌장」에 직접적으로 언급되지 않은 가치는?

- ① 전문성
- ② 효율성
- ③ 다양성
- ④ 투명성

[정답] ②

[해설] 새로 개정된 공무원헌장(2016. 1)에는 효율성이 직접 언급되지 않았다.

\* 공무원헌장(1980. 대통령훈령)

- ㉠ 의의 : 내부구성원들의 윤리지침으로서 행정적으로 만든 윤리장전이며 추상적·적극적 공직윤리를 내용으로 하고 있다. 2016. 1부터 공무원윤리헌장이 공무원헌장으로 변경되었다.
- ㉡ 내용

<공무원 헌장>

우리는 자랑스러운 대한민국의 공무원이다.  
우리는 헌법이 지향하는 가치를 실현하며 국가에 헌신하고 국민에게 봉사한다.  
우리는 국민의 안녕과 행복을 추구하고 조국의 평화 통일과 지속가능한 발전에 기여한다.  
이에 굳은 각오와 다짐으로 다음을 실천한다.

하나. 공익을 우선시하며 투명하고 공정하게 맡은 바 책임을 다한다.  
하나. 창의성과 전문성을 바탕으로 업무를 적극적으로 수행한다.  
하나. 우리사회의 다양성을 존중하고 국민과 함께 하는 민주 행정을 구현한다.  
하나. 청렴을 생활화하고 규범과 건전한 상식에 따라 행동한다.

문 20. 균형성과표(Balanced Scorecard)에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

- ① 의사소통의 도구로 조직구성원들에게 조직의 전략 목표를 달성하기 위해 필요한 성과가 무엇인지 알려준다.
- ② 성과측정시스템으로 균형 있는 핵심성과지표를 설정하고 여러 관점들의 연계를 추구한다.
- ③ 내부프로세스 관점의 대표적 성과지표에는 정책순응도, 고객 만족도 등이 있다.
- ④ 정부조직의 경우 고객을 정의하기가 쉽지 않다는 한계가 있으나 지방자치단체와 공공기관 등에서 활용하고 있다.

[정답] ③

[해설]

③ (X) : 정책순응도, 고객 만족도 등은 객관적 지표이다. (2017 비타민행정학 2권 348페이지)

\* 균형성과표 - 2017 비타민행정학 2권 348페이지

| 단계       | 관점        | 내용   | 성과 지표   |
|----------|-----------|--|---|
| 4단계      | 재무적 관점    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 기업중심의 BSC에서 성과 지표의 최종목표</li> <li>• 전통적 관점으로서 민간에서 가장 중시</li> </ul>      | 순이익, 매출액, 자본수익률, 수지차(收支差: 예산 대비 차이), 재정건전성 등                                |
| ↑<br>3단계 | 고객 관점     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 서비스의 구매자인 고객들에게 무엇을 어떻게 보여줘야 하는가</li> <li>• 공공부문에서 가장 중시</li> </ul>     | 고객만족도, 신규고객 증감, 고객충성도, 정책순응도, 민원인의 불만율 등                                    |
| ↑<br>2단계 | 내부프로세스 관점 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 기업 내부의 일처리 방식을 어떻게 할 것인가</li> </ul>                                     | 이해당사자들의 참여 보장, 커뮤니케이션 구조, 절차적 규정 준수, 관련 정보의 공개, 정책수단의 적실성, 서비스 전달시스템의 효율성 등 |
| ↑<br>1단계 | 학습과 성장 관점 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 구성원의 능력개발이나 직무만족과 같이 주로 인적 자원에 대한 성과</li> <li>• 4가지 관점의 기본도대</li> </ul> | 조직 구성원들의 직무수행능력, 직무만족도, 지식의 창조와 관리, 지속적 자기혁신과 성장, 학습동아리 수, 제안건수 등           |