신용한 인사조직론

2020년 국가직 7급 인사조직론

2020년 9월 26일

「나」 책형

국가직 7급 인사조직론

1. 총평

수험생 여러분 정말 고생 많으셨습니다.

2. 출제영역분석

조직의 기초이론	5	인사행정의 기초	4
조직구조의 형성	2	공직구조의 형성	2
조직의 관리	3	임용 및 능력발전	3
조직의 혁신	1	동기부여	–
		행동규범 및 통제	–

3. 출제경향분석

기출 문제	17	기출변형 문제	3	신유형 문제	–

4. 출제문제유형분석

말 바꾸기	짝찾기	내용 분류	개념	순서 연결	제도 및 이론비교	법령 문제
7	2	4	1	1	4	1

| 이론비교 |

01 직업공무원제와 실적주의제에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

① 계급정년형 직업공무원제는 각 계급에서 승진하지 못하면 정년퇴직을 해야 하는 연령을 달리함으로써 능력 있는 사람이 승진하여 공직에 오래 머물게 하는 제도를 뜻한다.

② 직업공무원제는 정치적 중립을 필수 요소로 포함하고 있으나, 실적주의제는 정치적 중립을 반드시 요구하지는 않는다.

③ 직업공무원제는 계급제에 입각하고 있으나 실적주의제는 직위분류제에 입각하고 있다.

④ 직업공무원제는 폐쇄형 임용 체계 및 일반행정가주의에 바탕을 두고 있다.

【해설】 ① [O] 계급정년 (직업공무원)제도는 공무원이 일정한 기간 승진하지 못하고 동일한 계급에 머물러 있으면 그 기간이 만료된 때에 자동적으로 퇴직시키는 제도로 승진을 통해 능력 있는 사람이 공직에 머무를 수 있게 하는 제도이다.

② [X] 실적주의는 정치적 중립을 구성요소로 포함하고 있으나 직업공무제는 반드시 정치적 중립을 요구하는 것은 아니다.

③, ④ [O] 직업공무원제는 기본적으로 계급제에 입각하여, 폐쇄형 임용 체계를 채택하고 있고, 폭넓은 시각과 안목을 가진 일반행정가의 양성에 유리하다. 반면 실적주의는 직위분류제에 입각하고 있다.

▸ 올바른 지문

② 실적주의는 정치적 중립을 필수 요소로 포함하고 있으나, 직업공무원제에서는 정치적 중립을 반드시 요구하지는 않는다.

【참고】 2021 신용한 신용한 행정학 p.461~467, 592 ▶②

| 이론비교 |

02 우리나라의 공무원 교육훈련에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

① 우리나라의 공무원교육훈련 기관으로는 국가공무원인재개발원과 각 중앙행정기관(또는 지방자치단체) 소속 공무원교육원이 있다.

② 직장 내 교육훈련(OJT, on-the-job-training)은 직장 내에서 직무를 수행하면서 실무지식과 기술을 직접 지도하고 습득시키기 위해 실시하는 교육훈련의 한 형태이다.

③ 교육훈련방법 중 액션러닝(action learning)은 실제 교육생들이 직면할 어떤 가상적인 모형을 꾸며 놓고 역할 실습과 같은 행동연습을 통해서 상황을 익히게 하는 것이다.

④ 공무원 교육훈련은 그 내용에 따라 기본교육훈련, 전문교육훈련 및 기타 교육훈련으로 구분한다.

【해설】 ① [O] 우리나라에서 공무원의 교육훈련 담당기관으로는 중앙인사기관(인사혁신처)의 공무원교육원인 국가공무원인재개발원과 각 부처의 공무원교육원, 그리고 기타 국내·외의 교육훈련기관 등이 있다.

② [O] 직장 내 교육훈련은 말 그대로 직장 내에서 교육훈련이 실시되는 것으로 평상시의 근무상황에서 일을 하면서 배워가는 훈련방법이다.

③ [X] 모의연습(simulation)에 대한 설명이다. 모의연습은 실제와 유사한 가상적 상황을 꾸며놓고 피훈련자가 거기에 대처하도록 하는 훈련방법이다. 액션러닝은 현장중심의 문제해결 능력 함양을 특별히 강조하는 방법으로 교육 참가자들이 소그룹 규모의 팀을 구성해 개인, 그룹 또는 조직에 중요한 의미를 갖는 실제 현안 문제를 해결하면서 동시에 문제 해결 과정에 대한 성찰을 통해 학습하도록 지원하는 행동학습 교육방식이다.

④ [O] 각급 공무원 교육훈련기관에서 실시하는 공무원 교육훈련은 기본교육과 전문교유, 기타 자기개발 교육훈련 등으로 나눌 수 있다.

▸ 올바른 지문

③ 교육훈련방법 중 모의연습(simulation)은 실제 교육생들이 직면할 어떤 가상적인 모형을 꾸며 놓고 역할 실습과 같은 행동연습을 통해서 상황을 익히게 하는 것이다.

【참고】 2021 신용한 행정학 p.510~513 ▶③

| 이론비교 |

03 주요 조직이론에 대한 설명으로 옳은 것은?

① 테일러(Taylor)의 과학적 관리론은 차별적 성과급과 같은 경제적 동기 및 근로자 복지를 통한 사회심리적 동기부여의 조화를 강조한다.

② 귤릭(Gulick)과 같은 행정관리론자는 능률적 조직관리를 위해 최고관리자의 기능으로 POSDCoRB 원리를 규정한다.

③ 메이요(Mayo)의 인간관계론은 조직 구성원이 심리적 존재임을 인정하지만 여전히 경제적, 합리적 인간관에 근거한다.

④ 맥그리거(McGregor)의 Y이론에 의하면 조직목표 달성을 위해 인간에 대한 엄격한 감독과 통제가 필요하다고 본다.

【해설】 ① [×] 테일러의 과학적 관리론은 고전적 이론 중 하나로 동작연구와 시간연구를 통해 표준생산량을 설정하고, 과업의 달성도에 따라 성과급을 차별화하는 등의 경제적 동기를 중시하였다. 반면 사회심리적 동기부여를 중시한 것은 인간관계론이다. 인간관계론에 따르면 인간은 사회적 욕구를 지녔으므로 사회적·심리적 유인이 큰 영향을 미친다고 보았다.

② [O] 행정관리론자인 귤릭(Gulick)은 최고관리층이 담당해야 할 7대 기능으로 POSDCoRB를 제시하였다(Plan, Organizing, Staffing, Directing, Coordinating, Reporting, Budgeting).

③ [×] 메이요(Mayo)의 인간관계론은 조직 구성원이 심리적 존재임을 인정하며, 사회적 인간관에 근거한다.

④ [×] 맥그리거(McGregor)의 X이론에 대한 설명이다.

▸ 올바른 지문

① 테일러의 과학적 관리론은 차별적 성과급과 같은 경제적 동기를 중시하였으며, 메이요(Mayo)의 인간관계론은 근로자 복지를 통한 사회심리적 동기부여의 조화를 강조하였다.

③ 메이요(Mayo)의 인간관계론은 조직 구성원이 심리적 존재임을 인정하며, 사회적 인간관에 근거한다.

④ 맥그리거(McGregor)의 X이론에 의하면 조직목표 달성을 위해 인간에 대한 엄격한 감독과 통제가 필요하다고 본다.

summary | 조직이론의 비교

구 분	고전적 이론	신고전적 이론	현대적 이론
인간관	합리적·경제적 인간	사회적 인간	복잡인
연구 초점	공식 구조	비공식 규범	통합적 인식
추구 가치	기계적 능률성	사회적 능률성	다원적 목표 및 가치
환경관	폐쇄적	폐쇄적	개방적
연구방법	원리적 접근 (형식적 과학성)	경험적 접근 (경험적 과학성)	복합적 접근

【참고】 2021 신용한 행정학 p.128, 129, 330~332 ▶②

| 짝짓기 및 개념 |

04 다음은 직무평가 방법에 대한 장단점을 설명한 것이다. (가) ~ (다)에 해당하는 직무평가 방법을 바르게 연결한 것은?

> (가) 절차가 비교적 간단하여 시간과 비용이 적게 들지만, 직무에 따라서는 등급기준표상 두 개의 등급에 중복될 가능성이 있다.
> (나) 분류 대상 직무를 대표적인 직무와 비교하는 것이므로 평가결과의 정확성을 높일 수 있지만, 기준 직무가 잘못 선정되면 전체 분류 대상 직무의 평가가 잘못된다.
> (다) 체계적인 방법에 의해 작성된 직무평가기준표를 사용하기 때문에 평가결과의 타당성이 인정되지만, 이 방법을 활용하고 유지하는 데 상당한 전문지식과 기술이 필요하다.

	(가)	(나)	(다)
①	분류법	요소비교법	점수법
②	분류법	점수법	요소비교법
③	점수법	요소비교법	분류법
④	요소비교법	점수법	분류법

【해설】 ① [O] (가) 분류법, (나) 요소비교법, (다) 점수법에 대한 설명이다.

(가) 분류법은 직무와 등급기분표를 비교하여 판단하는 것으로 비계량적인 직무평가 방법이다. 분류법은 절차가 비교적 간단하기 때문에 많은 시간과 비용이 들지 않는다는 장점이 있는 반면, 등급기준표를 작성하는 것이 어렵고 어떤 직위의 직무는 등급기준표상 두 개의 등급에 걸쳐 중복될 가능성이 있다.

(나) 요소비교법은 직무와 기준직무의 평가요소를 상호비교하여 분석하는 상대평가의 방식으로 분류 대상 직위를 주관적인 직무평가 기준표와 비교하는 것이 아니고, 대표 직위와 비교하는 것이므로 평가 결과의 정확성을 높일 수 있지만, 대표 직위의 선택이 잘못되면 전체 분류 대상 직위의 평가가 잘못된다는 문제점이 있다.

(다) 점수법은 직무평가기준표에 따라 평가대상직무의 구성요소별로 점수를 매기고 총합을 구하는 방식이다. 직무평가기준표를 사용하기 때문에 평가 결과의 타당성과 신뢰성이 인정되며, 관계인들이 평가결과를 쉽게 수용할 수 있다.하지만 고도의 기술과 많은 시간 및 노력이 요구되는 방식이다.

summary | 직무평가 방법의 비교

비교기준	직무평가의 방법			
	서열법	분류법	점수법	요소비교법
사용빈도	가장 적음.	둘째나 셋째	가장 많음.	둘째나 셋째
비교방법	직무와 직무	직무와 기준표	직무와 기준표	직무와 직무
특 징	서열을 전체적으로 평가	등급기준표에 직무를 배치	직무평가기준표에 따른 평가요소별 배점	대표 직위의 선정과 요소별 보수액 배분
평가방법	비계량적 방법	비계량적 방법	계량적 방법	계량적 방법
평가대상	직무 전체	직무 전체	직무의 평가요소	직무의 평가요소

【참고】 2021 신용한 행정학 p.489~490 ▶①

| 말 바꾸기 |

05 대표관료제에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

① 우리나라에서 양성평등 채용목표제에 따라 남성이 추가 합격한 사례가 있다.

② 미국의 고용기회 균등정책(Equal Employment Opportunity Act)과 소수집단 우대정책(Affirmative Action)은 대표관료제의 이념에 기반 한다.

③ 적극적 대표성이란 사회의 인구구성 비율에 따라 정부 관료구성 비율에 비례적 형평성을 두는 것이다.

④ 우리나라 정부는 여성, 장애인, 이공계전공자, 지역인재 등을 대상으로 공직임용을 확대하기 위한 균형인사 정책을 운영한다.

【해설】 ① [O] 양성평등채용목표제는 남녀 한 성의 합격자가 시험실시 단계별 합격예정인원의 30%에 미달할 경우 미달인원만큼 합격시키는 제도이다. 15년 이후부터는 9급 합격자들 중 여성이 많아 남성의 추가합격비율이 더 높은 편이다.

② [O] 미국의 대표관료제 적용사례에는 적극적 조치(affirmative action, 소외계층에 대한 적극적 고용우대정책)와 균등고용기회(equal employment opportunity, 인종·성·과거국적 등을 기초로 임용기회에 있어 불리하게 취급받거나 기회를 박탈당하는 것을 막는 제도) 등이 있다.

③ [X] 소극적 대표성에 대한 설명이다. 적극적 대표성(능동적 대표성)이란 비례적으로 구성된 관료들이 출신집단이나 계층을 적극 대변하고 책임지는 것을 말한다.

④ [O] 우리나의 경우 대표성을 위한 구체적 제도에는 여성관리자 임용확대, 양성평등 채용목표제, 장애인 의무고용제. 이공계 공무원 임용목표제. 지방인재채용목표제 등이 있다.

▶ 올바른 지문

③ 소극적 대표성이란 사회의 인구구성 비율에 따라 정부 관료구성 비율에 비례적 형평성을 두는 것이다.

【참고】 2021 신용한 행정학 p.468~471 ▶③

| 내용분류 |

06 근무성적평정방법을 개인들 간의 상대적 비교를 중심으로 하는 상대적 평정방법과 개인별 절대적 수준을 판단하는 절대적 평정방법으로 구분할 때, 절대적 평정방법에 속하는 것은?

① 가감법(가감점수법, merit and demerit method)
② 서열법(ranking method)
③ 쌍대비교법(쌍쌍비교법, paired comparison method)
④ 강제배분법(forced distribution method)

【해설】 ① [O] 가감점수법은 사실기록법 중 하나로 공무원의 근무 성적을 객관적인 사실에 기초를 두고 평가하는 절대적 평정방법이다. 가감점수법은 피평정자의 직무 사항에 나타난 긍정적인 요소와 부정적인 요소를 점수로 환산해 가점 또는 감점을 주는 방법이다.

②, ③ [X] 서열법은 피평정자 간의 근무성적을 서로 비교해서 서열을 정하는 방법으로 대표적인 상대적 평정방법이다. 쌍쌍비교법, 대인비교법 등의 방식도 역시 피평정자 간의 근무성적을 서열로 표시하는 서열법 중 하나로 상대적 평정방법에 해당한다.

④ [X] 강제배분법은 근무성적을 평정한 결과 피평정자들의 성적 분포가 과도히 집중되거나 관대화되는 것을 막기 위해 성적 분포의 비율을 미리 정해놓은 방법이다. 따라서 피평정자들을 상대평가하여 해당 비율에 적합한 평가점을 정하게 된다.

【참고】 2021 신용한 행정학 p.516~520 ▶①

| 개념 및 말 바꾸기 |

07 조직구조에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

① 기능구조(functional structure)는 유사 기능을 수행하는 조직구성원 간 분업을 통해 중복과 낭비를 예방하고, 전문성 제고가 가능하다.

② 네트워크구조(network structure)는 외부 환경의 불확실성 대처에 효과적이고 조직의 결속력을 확보하기 용이하다.

③ 사업구조(divisional structure)는 특정 산출물별로 운영되므로 고객만족도 제고가 용이하고, 성과책임의 소재가 분명해 성과관리 체제에 유리하다.

④ 팀제조직(team structure)은 신속한 의사결정과 정보교류에 유리하다.

【해설】 ① [O] 기능구조는 조직의 전체업무를 공동기능별로 부서화한 방식으로, 같은 기능적 업무를 묶어 시설과 자원을 공유함으로써 중복과 낭비를 막을 수 있고, 분업을 통해 전문기술을 발달시킬 수 있다.

② [X] 네트워크구조는 환경변화에 대한 신축적이고 신속한 대응은 가능하지만, 정체성이 약해 응집력 있는 조직문화를 갖기 어렵다는 문제가 있다.

③ [O] 사업구조는 산출물에 기반한 사업부서화 방식으로 산출물별로 운영되므로 고객만족도를 제고할 수 있으며, 성과에 대한 책임성 소재가 분명하여 성과관리에 유리하다.

④ [O] 팀제조직은 조직구성원을 핵심업무과정 중심으로 조직하는 방식으로, 팀워크와 정보교류, 신속한 의사결정이 장점인 조직방식이다.

▶ 올바른 지문

② 네트워크구조(network structure)는 외부 환경의 불확실성 대처에 효과적이지만, 조직의 결속력을 확보하기 어렵다.

【참고】 2021 신용한 행정학 p.334~338 ▶②

| 내용분류 및 개념 |

08 다음 사례에 해당하는 조직구조의 특성으로 옳은 것은?

> 조직이 전문적 기술을 필요로 하고 제품라인의 혁신이 필요한 불확실성이 높은 환경에 처해 있는 경우, 각 기능활동과 제품라인을 동일한 비중을 두고 관리해야 할 필요가 있다. 이때에는 조직 내에서 종적관리와 횡적관리가 효율적으로 이루어지도록 조직을 설계해야 한다. 이 유형의 조직은 기능조직과 제품조직이 동시에 한 부서에 속하도록 설계하여 이러한 요구를 효과적으로 충족시켜 준다.

① 합의형 조직의 형태로 특정한 주제를 심의하고 결정한다.
② 조직의 상위계층에서 하위계층까지 공통 기능을 중심으로 집권적이고 좁게 부서화된다.
③ 이중구조로 기능부문 관리자와 사업부문 관리자 간 갈등이 발생할 수 있다.
④ 외부에서 독립적으로 수행하는 조직들을 네트워크를 통해 중앙사무소에 연결한다.

【해설】 지문에서 제시한 사례는 매트릭스 조직구조가 갖는 특성에 대한 것이다. 매트릭스 조직 모형은 조직의 목표와 과업에 대한 불확실성이 높고 다양한 경우에 적합한 조직으로, 기능부서의 기술적 전문성과 사업부서의 신속한 대응성에 대한 동시적 필요가 요청되면서 등장한 조직형태이다.

① [×] 합의형 조직의 형태로 특정한 주제를 심의하고 결정하는 것은 위원회조직이다.
② [×] 전통적인 기능구조 방식에 대한 설명이다.
③ [○] 매트릭스 구조는 이중권한체계로 인한 혼란과 갈등이 단점으로 지적된다.
④ [×] 네트워크 조직에 대한 설명이다.

【참고】 2021 신용한 행정학 p.334~338 ▶③

| 내용 분류 및 개념 |

09 다음 성과관리 접근방법에 대한 설명으로 옳은 것만을 모두 고르면?

> 이 성과관리 접근방법은 조직을 평가할 때, '재무', '고객', '내부 프로세스', '혁신과 학습'의 네 가지 서로 다른 관점을 하나의 종합적 틀과 성과지표로 전환시킬 수 있다고 본다. 즉, 조직의 최종적인 미션과 비전을 달성하기 위해, 이들 네 가지 관점이 서로 인과적으로 연계되어 있으므로 균형 있는 비중으로 다루어야 한다는 것이다.

> ㄱ. 목표달성도의 측정에 치중하기 때문에 높은 수준의 목표설정을 회피하고 계량적 측정이 용이한 업무에만 주력하는 경향이 강하다는 비판이 있다.
> ㄴ. 조직목표와 이를 달성하는 데 필요한 주요 변수들의 인과관계를 전략지도로 구성한다.
> ㄷ. 시간적인 측면에서 과거의 실적과 미래의 성장잠재력을 중시하여 단기와 장기를 모두 고려한다.
> ㄹ. 목표설정 시 하급자의 참여와 의사전달을 강조하기 때문에 상향식 성과관리 제도로 볼 수 있다.

① ㄱ, ㄴ　　② ㄱ, ㄷ
③ ㄴ, ㄷ　　④ ㄴ, ㄹ

【해설】 보기의 내용은 균형성과관리(BSC)에 대한 설명이다. 균형성과관리는 조직관리에 있어 전통적 '재무의 관점' 뿐만아니라 '고객의 관점', '내부프로세스 관점', '학습 및 성장의 관점'(4개의 관점)을 균형 있게 관리하여 조직의 과거, 현재 및 미래를 동시에 관리해 나가고자 하는 포괄적·통합적 성과관리시스템이다.

ㄱ [×] 목표관리제(MBO)의 한계에 대한 설명이다. 목표관리제(MBO)는 가시적이고 계량적 목표설정과 목표달성도에 의한 평가로 보다 높은 수준의 목표설정을 회피하고, 계량적 측정이 용이한 분야에만 주력하는 행태가 발생한다.

ㄴ [O] 균형성과관리(BSC)는 조직의 목표 달성 전략을 구현하기 위해 개발된 핵심 성과지표 간 연계체제로 조직목표와 이를 달성하는 데 필요한 주요 변수들의 인과관계를 전략지도로 구성한다.

ㄷ [O] 균형성과관리(BSC)는 단기적 관점(재무적 관점)과 장기적 관점(학습과 성장관점)의 균형을 모색한다.

ㄹ [×] 목표관리제의 장점에 해당한다. 목표관리제는 상하급자 간 공동참여에 의한 목표설정을 통해 목표에 대한 인식을 공유할 수 있으며, 조직 내 의사전달을 개선하고, 조직내·조직 상하 간의 갈등을 해소하는 기능을 한다.

▶ 올바른 지문

ㄱ. 목표관리제(MBO)는 목표달성도의 측정에 치중하기 때문에 높은 수준의 목표설정을 회피하고 계량적 측정이 용이한 업무에만 주력하는 경향이 강하다는 비판이 있다.
ㄹ. 목표관리제(MBO)는 목표설정 시 하급자의 참여와 의사전달을 강조하기 때문에 상향식 성과관리 제도로 볼 수 있다.

summary | 균형성과관리의 4대 관점

재무적 관점	• 개념 : 기업의 주인인 주주에게 보여주어야 할 성과의 관점. 기업 BSC에 있어 최종목표 • 공공부문 : 공공부문은 사명달성이 궁극적 목표이므로 재무적 관점은 제약조건으로 작용
	• 성과지표 : 매출, 자본수익률, 예산 대비 차이 등 전통적인 후행지표 등
고객관점	• 개념 : 서비스의 구매자인 고객들에게 무엇을 보여주어야 할 성과의 관점 • 공공부문 : 공공부문에서는 재무적 관점보다 사명달성과 직결되는 고객의 관점이 중요. 그러나 이해관계자가 광범위하고 명확하지 않아 적용하는데 어려움이 있음.
	• 성과지표 : 정책순응도, 고객만족도, 잘못된 업무처리 건수, 민원인의 불만율, 신규 고객의 증감, 삶의 질에 대한 통계지표 등
내부프로세스 관점	• 개념 : 목표달성을 위해 기업내부의 일처리 방식의 혁신관점 • 공공부문 : 정책결정과정, 정책집행과정, 재화와 서비스의 전달과정 등을 포괄하는 넓은 의미
	• 성과지표 : 의사결정과정의 시민참여, 적법절차, 커뮤니케이션 구조, 관련 정보의 공개, 정책수단의 적실성, 서비스 전달시스템의 효율성 등
학습과 성장 관점	• 개념 : 변화와 개선의 능력을 어떻게 키워나가야 할 것인가의 관점. 다른 세 관점의 목표 달성을 위한 기본토대. 미래업무운영에 대한 근거를 제공함. '미래의 관점'으로 대체 설명되기도 함. • 공공부문 : 구성원의 지식의 창조와 관리, 지속적인 자기혁신과 성장 등이 중요한 요소임.
	• 성과지표 : 공무원의 직무만족도, 내부 제안건수, 스터디 그룹(학습동아리) 등

【참고】 2021 신용한 행정학 p.451, 452 ▶③

| 내용분류 및 개념 |

10 다음 학자가 제시한 조직구조 유형에 대한 설명으로 옳은 것만을 모두 고르면?

> 이 학자는 조직의 구조를 핵심운영부문(operating core), 전략부문(strategic apex), 중간라인부문(middle line), 기술구조부문(technostructure), 지원스태프부문(support staff)의 다섯 가지 부문으로 구분하였고, 이와 함께 단순구조, 사업부제 구조, 기계적 관료제 구조, 전문적 관료제 구조, 애드호크라시 등 다섯 가지 조직구조 유형을 제시하였다.

> ㄱ. 단순구조(simple structure)는 한 사람이나 소수에게 집권화되며, 환경변화에 대응하기 위한 신속한 의사결정에 적합하다.
> ㄴ. 최고 관리층에서 행사하는 힘은 작업 기술의 표준화에 의한 조정을 통해 발휘되며, 이 힘이 강력할 때 조직은 사업부제(divisionalized form)의 형태가 된다.
> ㄷ. 기계적 관료제(machine bureaucracy)는 조직이 잘 조절된 기계처럼 작동하도록 작업과정의 표준화와 공식적인 절차 및 방법을 강조한다.
> ㄹ. 전문적 관료제(professional bureaucracy)는 편평하고 분권화된 형태를 띠며, 환경변화에 신속하게 적응하기 어렵다.
> ㅁ. 애드호크라시(adhocracy)는 대개 단순하고 반복적인 문제를 해결하기 위해 생성된다.

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

【해설】 보기의 설명은 민츠버그(Mintzberg)의 조직구조 유형에 대한 설명이다. 민츠버그(Mintzberg)는 조직의 3가지 국면(① 구성, ② 조정기제, ③ 상황・구조적 요인)에 따라 5가지로 조직유형(① 단순구조, ② 기계적 관료제, ③ 전문적 관료제, ④ 사업부제, ⑤ 임시체제)을 분류하였다.

ㄱ [O] 단순구조(simple structure)는 낮은 분화 수준, 높은 집권화 수준, 낮은 공식화 수준, 높은 융통성이 구조적 특징이며, 의사결정이 빠르고 융통성이 있다.

ㄴ [X] 최고관리층(전략부문)이 강력한 유형으로 직접 감독에 의한 조정을 통해 발휘되는 유형은 단순구조(simple structure)이다. 사업부제(divisionalized form)는 중간관리층이 강력하고, 사업부 내 과업의 조정은 산출물 표준화에 의해 이루어진다.

ㄷ [O] 기계적 관료제(machine bureaucracy)는 기술구조부문이 강력한 유형으로 작업과정 표준화에 의한 조정을 통해 힘이 발휘된다.

ㄹ [O] 전문적 관료제(professional bureaucracy)는 높은 분화수준, 높은 수직・수평적 분권화 수준, 낮은 공식화 수준이 구조적 특징이며, 복잡하고 안정적 환경에 적합한 구조이다.

ㅁ [X] 애드호크라시(adhocracy)는 기계적 관료제와 반대의 속성을 갖는 조직구조로 대개 동태적이며 비반복적인 문제를 해결하기 위해 생성된다.

▸ 올바른 지문

ㄴ. 최고관리층(전략부문)이 강력한 유형으로 직접 감독에 의한 조정을 통해 발휘되는 유형은 단순구조(simple structure)이다.

ㅁ. 애드호크라시(adhocracy)는 대개 동태적이고 복잡한 문제를 해결하기 위해 생성된다.

summary | 5가지 조직유형의 비교

분 류	단순구조	기계적 관료제	전문적 관료제	사업부제	임시체제 (Adhocracy)
조정기제	직접감독 (통제)	작업(업무)과정 표준화	기술표준화	산출표준화	상호조절
핵심부문	최고관리층 (전략부문)	기술구조	핵심운영층 (작업계층)	중간관리층 (중간계선)	지원참모
상황요인					
역사 규모 기술 환경 전략	신생조직 소규모 단순기술 단순, 동태적 최고관리자	오래된 조직 대규모 비교적 단순 단순, 안정적 기술관료	가변적 가변적 복잡한 기술 복잡, 안정적 전문가	오래된 조직 대규모 가변적 단순, 안정적 중간 관리층	신생조직 가변적 매우 복잡 복잡, 동태적 전문가
구조요인					
전문화 공식화 통합/조정 집권/분권	낮음 낮음 낮음 집권화	높음 높음 낮음 제한된 수평적 분권화	높음(수평적) 낮음 높음 수평・수직적 분권화	중간 높음 낮음 제한된 수직적 분권화	높음(수평적) 낮음 높음 선택적 분권화
예	신생조직	행정부, 교도소	종합대학, 종합병원	재벌조직	연구소

【참고】 2021 신용한 행정학 p.365~368 ▶②

| 말 바꾸기 및 개념 |

11 허즈버그(Herzberg)의 욕구충족요인 이원론에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

① 보수를 높여 주는 것은 동기요인에 속한다고 본다.
② 위생요인이 직무행태에 미치는 영향은 단기적이라고 본다.
③ 위생요인은 불만을 제거하는 소극적 효과를 가진다고 본다.
④ 만족을 얻으려는 욕구와 불만을 피하려는 욕구를 별개의 차원으로 본다.

【해설】 ① [X] 허즈버그(Herzberg)의 욕구충족요인 이원론에서 보수는 위생요인(불만요인)에 속한다.

②, ③ [O] 허즈버그(Herzberg)의 욕구충족요인 이원론에서 위생요인의 충족(또는 불만요인의 제거)은 불만을 줄여주는 소극적 효과이며 직무행태에는 단기적 영향에 불과하지만, 동기요인(만족요인)의 증대는 인간의 자기실현 욕구에 자극을 주고 직무수행의 동기를 유발한다고 본다.

④ [O] 허즈버그(Herzberg)의 욕구충족요인이원론은 조직구성원에게 불만을 주는 요인(위생요인)과 만족을 주는 요인(동기요인)은 상호독립 되어 있다는 것을 제시(동기-위생이론)한 이론이다.

▸ 올바른 지문

① 보수를 높여 주는 것은 위생요인에 속한다고 본다.

summary | 동기요인과 위생요인의 구별

구 분	위생요인(불만요인)	동기요인(만족요인)
성 격	직무 외적 또는 근무환경적 요인	직무자체와 관련되어 있고 개인에게 성장감을 줄 수 있는 요인
예 시	• 조직의 정책과 관리(방침과 관행) • 감독 • 보수 • 대인관계 • 작업조건	• 직무상의 성취(승진 등) • 직무에 대한 타인으로부터의 인정감 • 보람 있는 직무 • 직무상의 책임 • 성장 및 발전(자아계발)
마슬로우와의 관계	생리적 욕구, 안전에 대한 욕구, 소속의 욕구	존경에 대한 욕구, 자아실현의 욕구

【참고】 2021 신용한 행정학 p.404, 405 ▶①

| 이론비교 |

12 서번트 리더십(servant leadership)에 대한 설명으로 옳은 것은?

① 리더와 구성원 간의 개별적인 교환관계에 관심을 기울인다.
② 조직에서 변화를 주도하고 관리하는 리더십이다.
③ 사람보다는 일의 결과와 과제를 우선한다.
④ 업무를 자율적으로 수행할 수 있도록 권한과 책임을 위임하고 지원한다.

【해설】 ①, ③ [×] 거래적 리더십에 대한 설명이다. 거래적리더십은 보상에 관심을 갖고, 업무를 할당하고 그 결과를 평가하며, 예외에 의한 관리에 치중하고 책임과 결정을 회피하는 안정 지향의 리더십이다.

② [×] 변혁적 리더십에 대한 설명이다. 변혁적 리더십은 카리스마, 영감, 지적 자극, 개인적 배려에 치중하고, 조직 합병을 주도하고 신규 부서를 만들어 내며, 조직문화를 새로 창출해 내는 등 조직에서 변화를 주도하고 관리하는 리더십이다.

④ [O] 서번트 리더십은 구성원들이 공동의 목표를 이뤄 나갈 수 있도록 환경을 조성해 주고 도와주는, 구성원들을 섬기는 리더십이다. 서번트 리더십에서 봉사는 리더의 최우선적인 책임이며 윤리적 리더십의 핵심이다. 여기서 봉사란 부하들을 육성하고, 지지하고 위임하는 것을 포함한다.

▸ 올바른 지문

① 거래적 리더십은 리더와 구성원 간의 개별적인 교환관계에 관심을 기울인다.
② 변혁적 리더십은 조직에서 변화를 주도하고 관리하는 리더십이다.
③ 거래적 리더십은 사람보다는 일의 결과와 과제를 우선한다.

【참고】 2021 신용한 행정학 p.423, 424 ▶④

| 순서 연결 |

13 직위분류제 수립절차를 순서대로 바르게 나열한 것은?

ㄱ. 직급명세서 작성	ㄴ. 직무조사
ㄷ. 정급	ㄹ. 직무평가
ㅁ. 직무분석	

① ㄴ → ㄱ → ㄹ → ㅁ → ㄷ
② ㄴ → ㄷ → ㄹ → ㅁ → ㄱ
③ ㄴ → ㅁ → ㄹ → ㄱ → ㄷ
④ ㄴ → ㅁ → ㄹ → ㄷ → ㄱ

【해설】 ③ [O] 직위분류제는 직무조사(ㄴ) ⇨ 직무분석(ㅁ)과 평가(ㄹ) ⇨ 직급명세서 작성(ㄱ) ⇨ 정급(ㄷ) 단계를 거쳐 수립된다.

【참고】 2021 신용한 행정학 p.487~490 ▶③

14 근무성적평정 방법에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

① 도표식 평정척도법(graphic rating scale)은 3 ~ 5등급의 척도에 각기 점수를 배정하여 평정결과를 수치로 표시하는 방법으로, 한 평정요소의 평가가 다른 평정요소에까지 파급되어 나타나는 연쇄효과(halo effect)를 방지하는 데 효과적이다.

② 강제배분법(forced distribution method)은 관대화 경향(tendency of leniency)이나 집중화 경향(central tendency)을 피하기 위해서 주로 사용되며 평정결과가 정규분포를 이루도록 배분한다.

③ 다면평정법(multirater feedback)은 피평정자의 상급자, 동료, 부하, 고객 등이 참여하는 집단평정방법이다.

④ 중요사건기록법(critical incident method)은 피평정자의 근무실적에 큰 영향을 줄 수 있는 주요 사건들을 기록하는 방법으로, 가장 최근의 정보를 지나치게 중요시하는 데서 유발되는 근접효과(recency effect)에 상대적으로 덜 취약할 수 있다.

【해설】 ① [×] 도표식 평정척도법(graphic rating scale)은 직무수행실적・직무수행능력・직무형태 등에 관한 평정요소를 나열하고 각각에 대한 우열의 등급을 표시하는 평정척도를 그린 평정표를 통한 평정방법으로 연쇄효과(halo effect)가 나타나기 쉽다.

② [O] 강제배분법(forced distribution method)은 도표식평정척도법에 따른 평가 시 피평정자의 성적분포가 과도하게 집중되거나 관대화되는 것을 막기 위해 성적분포를 미리 정해 놓는 방법이다.

③ [O] 다면평정법(multirater feedback)은 감독자뿐 아니라 부하, 동료, 민원인(고객)까지 평정주체로 참여시키는 방법이다.

④ [O] 중요사건기록법(critical incident method)은 평정기간 중 피평정자의 근무실적에 큰 영향을 주는 중요 사건들을 평정자로 하여금 기술하게 하여 누적된 사건기록을 중심으로 평정하는 방법으로 막바지효과(최근의 사건을 중심으로 평가) 등 시간적 오류를 방지할 수 있다.

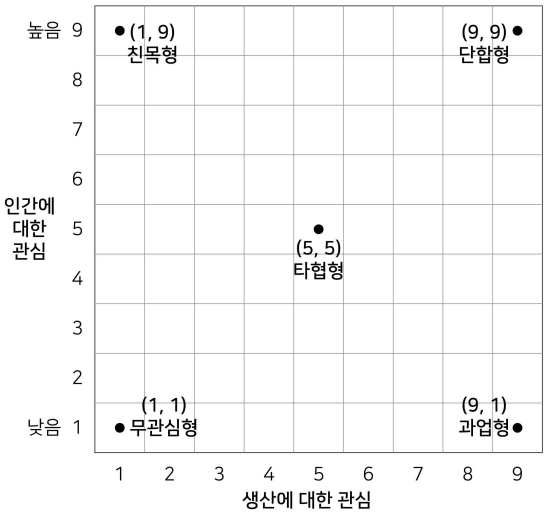
▸ 올바른 지문

① 도표식 평정척도법(graphic rating scale)은 3 ~ 5등급의 척도에 각기 점수를 배정하여 평정결과를 수치로 표시하는 방법으로, 한 평정요소의 평가가 다른 평정요소에까지 파급되어 나타나는 연쇄효과(halo effect)가 발생할 수 있다.

【참고】 2021 신용한 행정학 p.516~520 ▶①

| 말 바꾸기 및 개념 |

15 블레이크와 머튼(Blake & Mouton)의 관리그리드 리더십모형에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?



① 무관심형(무기력형, impoverished management) 리더는 직원에 대한 관심이 적으며 업무성과에 대한 관심도 낮다.

② 친목형(컨트리클럽형, country club management) 리더는 직원을 많이 배려하는 반면 조직성과의 제고를 위한 관심은 낮다.

③ 과업형(권한-순응형, authority-obedience management) 리더는 생산에 대한 관심이 많은 반면 직원에 대한 관심은 낮다.

④ 타협형(중도형, middle-of-the-road)을 가장 효과적인 리더십이라고 가정하고 있다.

【해설】 ④ [×] 블레이크와 머튼(Blake & Mouton)의 관리그리드 리더십모형은 인간에 대한 관심과 생산에 대한 관심이 함께 높은 단합형(team)이 가장 이상적 리더십임을 설명한다.

▶ 올바른 지문

④ 단합형(팀형)을 가장 효과적인 리더십이라고 가정하고 있다.

【참고】 2021 신용한 행정학 p.418 ▶④

16 관료제의 부정적 행태에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

① 과잉동조(over-conformity)는 주권자인 국민의 의사를 지나치게 과대해석하여 절대화하는 행태이다.

② 목표의 전도(goal displacement) 현상은 조직의 실질적인 목표 달성보다도 수단적 가치인 규정준수를 더 중시하는 행태이다.

③ 형식주의(red tape)는 번거롭고 까다로운 규칙, 규제, 절차를 지나치게 강조하여 국민의 불편을 가중시킨다.

④ 할거주의(sectionalism)는 전문성에 따른 분업구조로 인해 다른 기관과의 횡적인 업무 협조나 조정을 어렵게 한다.

【해설】 ① [X] 과잉동조(over-conformity)는 주권자인 국민의 의사보다는 규칙·절차의 준수에 집착하고 이를 절대화 하는 행태이다.

② [O] 목표의 전도(goal displacement) 현상은 관료들이 조직 목표 그 자체보다는 그러한 목표를 달성하는 수단인 규정이나 절차 등을 중시하게 되는 현상이다.

③ [O] 형식주의(red tape)는 관료제에서 문서주의와 규칙중시로 인해 실제 행정의 내용보다는 복잡한 서류와 문서의 생산, 까다로운 절차준수 등을 더 중시하는 부작용을 의미한다.

④ [O] 할거주의(sectionalism)는 관료제의 구조적 특성(업무의 전문성에 따른 분업구조) 때문에 조직구성원들이 자신이 소속된 기관과 부서만을 생각하고 다른 부서에 대해 배려하지 않는 편협한 태도를 취하는 현상이다.

summary | 관료제의 병폐

인간적 발전의 저해	집권적이고 권위주의적인 통제와 법규우선주의, 비개인적 역할 관계는 불신과 불안감을 조성하고 조직구성원의 사회적 욕구충족을 저해하며, 성장과 성숙을 방해
목표대치 : 머튼(Merton)	법규의 엄격한 적용과 준수의 강조로 과잉동조 현상과 목표와 수단의 대치현상을 초래하며, 관료에 대한 최고관리자의 지나친 통제가 관료들의 경직성을 초래
훈련된 무능 : 베블린(Veblen)	한 가지의 지식 또는 기술에 관하여 훈련받고, 기존규칙을 준수하도록 길들여진 경우 변동된 새로운 조건에 적응시키지 못하는 경직성을 보임.
번문욕례(red-tape)와 변동에 대한 저항	구조의 경직성 및 법규·절차준수의 강조, 문서주의는 번문욕례를 악화시킴. 또한 쇄신과 발전에 대해 저항적임.
권력구조의 이원화와 갈등	상사의 계서적 권한과 부하의 전문적 능력이 이원화되어 갈등과 조직 내 비효율을 유발
권위주의적 행태의 조장	상위직으로 갈수록 모호해지는 업적평가기준, 공식적 규범의 엄격한 준수 등이 관료의 권위주의적 행태를 조장
무리한 세력팽창 (관료 제국주의)	업무량과는 상관없이 기구와 인력을 증대시킴
관료를 무능화하는 승진제도 : 피터(Peter)의 원리	관료제의 규모가 커지면 승진의 기회가 확대되고 무능한 사람들이 높은 자리를 차지하게 됨.
부처할거주의 : 셀즈닉(Selznick)	권한위임과 전문화로 조직구성원들이 조직 전체의 목표보다 자신이 소속된 부서만을 우선시하는 편협한 태도를 취하게 됨.
무사안일주의 : 굴드너(Gouldner)	부하를 통제하기 위한 규칙 강조가 통제위주의 관리를 초래하고, 관료들은 규칙의 범위 내에서 최소한의 행태를 추구(무사안일주의)
블라우와 톰슨 (Blau & Thompson)	조직 내 인격적 관계의 상실로 현상유지적 행태 초래, 이로 인해 동조과잉이나 변동에의 저항과 같은 역기능 발생
크로지어(Crozier)	문화적 맥락과 관련한 관료제의 병리현상 연구

【참고】 2021 신용한 행정학 p.355, 356 ▶①

| 짝찾기 |

17 〈보기 1〉의 조직이론과 그에 대한 〈보기 2〉의 설명을 바르게 연결한 것은?

〈보기 1〉

A. 조직군생태론(population ecology)
B. 조직경제학이론(organizational economics)
C. 역사적 신제도주의이론(historical institutionalism)

〈보기 2〉

ㄱ. 조직의 생성 또는 사멸의 원인을 주로 환경에 대한 조직 적합도에서 찾는다.
ㄴ. 개인의 행위를 제약하는 규칙, 신념, 가치체계 등의 경로의존성과 변동을 분석의 대상으로 포함시켰다.
ㄷ. 주인과 대리인 간 정보비대칭과 기회주의를 완화하기 위한 제도적 유인과 통제방안을 연구한다.

	A	B	C
①	ㄱ	ㄴ	ㄷ
②	ㄱ	ㄷ	ㄴ
③	ㄴ	ㄷ	ㄱ
④	ㄷ	ㄱ	ㄴ

【해설】 ② [O] 조직군생태론(A)은 조직의 생성 또는 사멸의 원인을 주로 환경에 대한 조직 적합도에서 찾는다(ㄱ). 즉, 조직의 변화가 외부환경의 선택에 따라 좌우된다고 주장하는 극단적 환경결정론적 관점이다. 조직경제학이론(B)은 주인과 대리인 간 정보비대칭과 기회주의를 완화하기 위한 제도적 유인과 통제방안을 연구한다(ㄴ). 역사적 신제도주의이론(C)은 개인의 행위를 제약하는 규칙, 신념, 가치체계 등의 경로의존성과 변동을 분석의 대상으로 포함시켰다(ㄷ).

summary | 거시조직이론의 분류

환경인식 / 분석수준	결정론 : 조직의 행동은 환경에 대한 종속변수	임의론 : 조직의 행동은 환경에 대한 독립변수
개별조직	체제구조적 관점 • 구조적 상황론	전략적 선택관점 • 전략적 선택이론 • 자원의존이론
조직군	자연적 선택관점 • 조직군 생태학이론 • 조직경제학 (대리이론 · 거래비용이론)	집단적 행동관점 • 공동체 생태학이론

【참고】 2021 신용한 행정학 p.149, 375, 376 ▶②

18 우리나라 중앙인사기관에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

① 인사혁신처는 세월호 침몰사고를 계기로 공직사회의 개방성과 전문성을 강화하고 공직개혁을 추구하기 위한 목적으로 설립되었다.

② 소청심사위원회는 공무원의 징계, 그 밖에 그 의사에 반하는 불리한 처분이나 부작위에 대한 소청을 심사 결정하기 위한 합의제기관으로 재결기능을 갖는다.

③ 인사혁신처는 독립합의형의 형태를 취한다.

④ 인사혁신처장은 차관급 정무직 공무원으로 대통령이 임명한다.

【해설】 ② [O] 소청심사제도는 공무원이 징계처분 및 기타 그 의사에 반하는 불리한 처분이나 부작위에 대하여 이의를 제기하는 경우 이를 심사하고 결정하는 행정심판제도의 일종으로 준사법적 합의제 의결기관인 소청심사위원회에서 한다.

③ [X] 우리나라의 인사혁신처는 비독립단독형(독립합의형 ×)의 형태를 취한다.

④ [O] 정부조직법 제22조의3

정부조직법 제22조의3【인사혁신처】 ② 인사혁신처에 처장 1명과 차장 1명을 두되, 처장은 정무직으로 하고, 차장은 고위공무원단에 속하는 일반직공무원으로 보한다.

▸ 올바른 지문

③ 인사혁신처는 비독립단독형의 형태를 취한다.

summary | 중앙인사기관의 유형구분

합의형 / 독립형	합의형	단독형
독립형	독립합의형	독립단독형
비독립형	비독립합의형	비독립단독형

【참고】 2021 신용한 행정학 p.478, 479, 591 ▶③

19 조직효과성 관련 이론 중 퀸과 로보(Quinn & Rohrbaugh)의 경쟁가치모형(Competing Values Model, CVM)에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

① 조직효과성 측정기준에는 '유연성－통제', '조직－구성원', '목표－수단'의 세 가지 차원이 있다.
② 개방체제모형(open system model)은 조직의 자원획득과 성장을 목적으로 한다.
③ 합리적목표모형(rational goal model)은 조직의 능률성과 생산성 증대를 목적으로 한다.
④ 내부과정모형(internal process model)은 인적자원개발 및 내부구성원의 가치인정을 목적으로 한다.

【해설】 ④ [×] 내부과정모형(internal process model)은 안정성과 균형을 목표를 하고, 조직의 안정성과 균형유지가 효과성 기준이다. 인적자원개발을 목표로 하고, 조직 내 인적자원가치의 개발이 효과성 기준이 되는 것은 인간관계모형이다.

▸ 올바른 지문

④ 내부과정모형(internal process model)은 안정성과 균형을 목표를 하고, 조직의 안정성과 균형유지가 효과성 기준이다.

summary | 퀸과 로보그(Quinne & Rohbaugh, 1983)의 경합가치모형

		초점	
		인간(내부)	조직(외부)
구조	융통성(변화)	인간관계모형 • 의의 : 조직 그 자체보다 구성원을 중시하고, 유연한 구조를 중시 • 목표 : 인적자원 개발 • 수단 : 응집력, 사기 • 효과성 기준 : 조직 내 인적 자원 가치의 개발이 효과성 기준	개방체제모형 • 의의 : 조직 구성원보다 조직 자체를 중시하고, 구조의 유연성을 중시 • 목표 : 성장, 자원 확보 • 수단 : 융통성, 외적 평가 • 효과성 기준 : 환경과의 바람직한 관계정립을 통한 조직성장 여부가 효과성 기준
	통제(안정)	내부과정모형 • 의의 : 조직 그 자체보다는 구성원을 중시하고, 조직의 안정을 강조 • 목표 : 안정성, 균형 • 수단 : 정보관리 • 효과성 기준 : 조직의 안정성과 균형유지가 효과성 기준	합리적 목표모형 • 의의 : 조직구성원보다 조직 그 자체를 중시하고, 안정을 강조 • 목표 : 생산성, 능률성 • 수단 : 기획, 목표 설정 • 효과성 기준 : 조직의 생산성, 이윤이 효과성 기준

【참고】 2021 신용한 행정학 p.107 ▶④

20 고위공무원단제도에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

① 미국이 고위공무원단(Senior Executive Service, SES)제도를 도입한 배경에는 직위분류제가 지니는 폐쇄성을 극복하고, 고위관리자들의 시각을 넓히려는 의도가 있었다.

② 우리나라의 고위공무원단제도 도입 배경에는 계급제 틀과 연공서열의 관행을 벗어나 개방과 경쟁을 통해 임용하고 성과관리를 강화하려는 의도가 있었다.

③ 「국가공무원법」상 고위공무원단은 감사원 공무원과 지방공무원을 포함한다.

④ 고위공무원의 근무성적평정은 4급 이상 공무원에게 적용되는 성과계약등 평가에 의한다.

【해설】 ① [O] 미국의 고위공무원단(Senior Executive Service, SES)제도는 엄격한 직위분류제의 문제점 해결을 위해 1978년 카터 행정부의 「공무원제도 개혁법」에서 도입한 것으로 계급제적 요소의 도입이다.

② [O] 우리나라의 고위공무원단제도는 과거의 1 ~ 3급의 계급을 폐지하고 실·국장급 관료들을 계급에 구애받지 않고 직무와 직위에 따라 폭넓은 인사로 적격자를 임용할 수 있도록 하는 제도이다. 이는 신분보다 일 중심의 인사관리, 고위직의 개방 확대와 경쟁 촉진 등을 목표로 한다.

③ [X] 감사원 공무원과 지방공무원은 「국가공무원법」상 고위공무원단에 속하지 않는다.

> **국가공무원법 제2조의2【고위공무원단】** ② 제1항의 "고위공무원단"이란 직무의 곤란성과 책임도가 높은 다음 각 호의 직위(이하 "고위공무원단 직위"라 한다)에 임용되어 재직 중이거나 파견 · 휴직 등으로 인사관리되고 있는 일반직공무원, 별정직공무원 및 특정직공무원(특정직공무원은 다른 법률에서 고위공무원단에 속하는 공무원으로 임용할 수 있도록 규정하고 있는 경우만 해당한다)의 군(群)을 말한다.
> 1. 「정부조직법」 제2조에 따른 중앙행정기관의 실장 · 국장 및 이에 상당하는 보좌기관
> 2. 행정부 각급 기관(감사원은 제외한다)의 직위 중 제1호의 직위에 상당하는 직위
> 3. 「지방자치법」 제110조제2항 · 제112조제5항 및 「지방교육자치에 관한 법률」 제33조제2항에 따라 국가공무원으로 보하는 지방자치단체 및 지방교육행정기관의 직위 중 제1호의 직위에 상당하는 직위
> 4. 그 밖에 다른 법령에서 고위공무원단에 속하는 공무원으로 임용할 수 있도록 정한 직위

④ [O] 고위공무원단 인사규정 제20조

> **고위곰무원단 인사규정 제20조【고위공무원의 근무성적평정】** ① 고위공무원단 직위에 근무 중인 고위공무원에 대한 근무성적평정은 「공무원 성과평가 등에 관한 규정」(이하 "성과평가규정"이라 한다) 제4조에 따른 성과계약등 평가에 따른다.

▶ 올바른 지문

③ 「국가공무원법」상 고위공무원단은 감사원 공무원과 지방공무원은 제외된다.

【참고】 2021 신용한 행정학 p.472~477 ▶③