

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

양자의 비교는 유럽의 직업공무원제와 미국의 실적주의에 기준을 두고 보면 된다.

① (○) 신분보장의 정도

|            |                                                                                                                                                                   |
|------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 소극적 신분보장   | • 권익'보호'형 내지 정치권력 남용방지용 신분보장. 미국.<br>공무원의 신분이 정치적 압력이나 정실에 의해 부당하게 영향 받지 않고 실적원리에 의해서 결정됨<br>• 정치적 영향을 배제하고 실적주의 확립하지만 직업공무원제 강화에는 한계가 있음                         |
| 적극적 신분보장   | • 권익'신장'형 신분보장. 우리나라, 일본, 유럽국가.<br>젊은 사람이 공직을 본업으로 삼아 일생동안 열심히 일하게 하려는 적극적인 의미를 지님(생애직 보장)<br>• 공직의 안정성 확보로 직업공무원제를 강화하지만 국민의 요구에 대한 공직의 대응성 미약, 공직침체로 인한 비효율성 초래 |
| 계급정년형 신분보장 | • 소극적 신분보장과 적극적 신분보장의 중간형(절충형). 직업공무원제의 한계를 보완.<br>• 우리나라 군인·경찰의 상위직에 적용.<br>• 각 계급에서 상위직으로 승진하지 못하면 정년퇴직을 해야 하는 연령을 달리함으로써 능력 있는 사람이 승진하여 공직에 오래 머물게 하는 제도       |

- ② (×) 실적주의는 정치적 중립을 필수 요소로 포함하지만, 직업공무원제는 정치적 중립을 반드시 요구하지는 않음. 실적제를 채택한 미국은 업관제의 정치적 폐해를 극복하기 위해 정치적 중립을 강조했지만 직업공무원제의 유럽 국가는 기본적으로 정치적 중립을 토대로 하면서도 미국의 실적제에 비해 정치적 중립에 대해 관대한 편임

- ③④ (○) 실적제에 기반을 둔 미국의 인사제도는 직위분류제, 개방형·전문가주의에 입각함.  
직업공무원제는 계급제, 폐쇄형, 일반능력가주의를 지향.

■ 직업공무원제와 실적제의 비교

| 구분     | 실적제                                                                       | 직업공무원제                                                                         |
|--------|---------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|
| 역사적 배경 | 행정국가 - 부당한 정치압력으로부터 독립<br>① 영국은 1870년 확립(2차 추밀원령)<br>② 미국은 1883년 확립(펜들턴법) | 절대군주국가 - 군주의 통치권 강화<br>① 유럽은 절대군주국가 때부터 체계화<br>② 미국은 1930년대부터 직업공무원제의 필요성이 강조됨 |
| 성립요건   | 직위분류제, 개방형 임용(단, 반드시 개방형을 전제로 하지는 않음. 영국은 폐쇄형 실적제), 전문행정가주의               | 계급제, 폐쇄형 임용, 일반행정가주의                                                           |
| 신분보장   | 소극적 신분보장(정치의 부당한 압력으로부터 보호)                                               | 적극적 신분보장(공직을 평생의 본업으로 삼게 함)                                                    |
| 정치적 중립 | 정치적 중립을 엄격히 요구함                                                           | 정치적 중립 요구 정도가 약함                                                               |
| 기회균등   | 공직 임용시 완전기회균등(연령·학력 제한 없음)                                                | 공직 임용시 제약된 기회균등(연령·학력 제한)                                                      |
| 유사점    | ① 신분보장, ② 정치적 중립, ③ 공직임용상의 기회균등, ④ 자격이나 능력에 의한 임용                         |                                                                                |

답 ②

[관련기출] 직업공무원제와 실적주의의 차이점이 아닌 것은?

2007 대구7급

- ① 결원의 충원방식으로는 직업공무원제는 폐쇄형, 실적주의는 개방형에 가깝다고 할 수 있다.
- ② 실적주의는 채용시 당사자가 지닌 업적성에 역점을 두지만 직업공무원제는 공직을 평생의 보람으로 여기는 생애성에 역점을 둔다.
- ③ 직업공무원제는 승진, 전보, 훈련 등을 통해 능력발전의 기회를 강조하지만, 실적주의의 경우는 그렇지 아니하다.
- ④ 실적주의는 반드시 공무원의 정치적 중립성을 요구하지 않으나 직업공무원제는 공무원의 정치적 중립이 필수적이다.

답 ④

[관련기출] 공무원 인사제도에 대한 설명으로 옳은 것을 모두 고른 것은?

2018 서울경채9급

- ㉠ 실적주의는 상대적으로 유능한 인재의 유치라는 적극적인 측면보다는 부적격자의 제거라는 소극적인 측면이 강화될 가능성이 있다.
- ㉡ 대표관료제는 소외집단의 요구에 대한 정부정책의 대응성을 높일 수 있으나, 행정의 전문성과 생산성을 저해할 우려가 있다.
- ㉢ 실적주의는 반드시 공무원의 정치적 중립을 요구 하지는 않으나 직업공무원제는 공무원의 정치적 중립이 필수적이다.
- ㉣ 업관주의는 정당정치의 발달로 인해 발전한 측면이 크다.

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

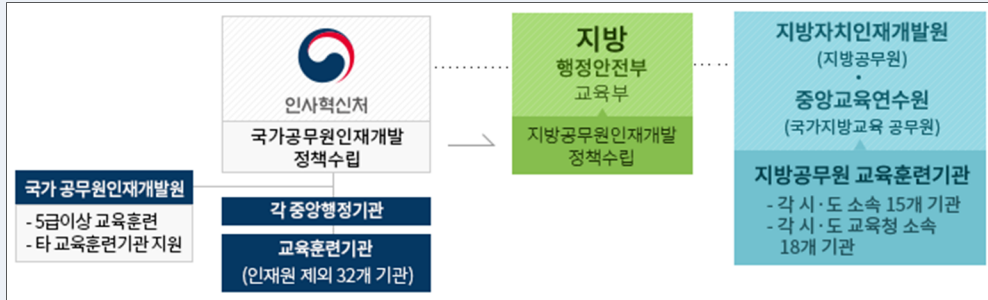
답 ②

## 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 (○) • 공무원 인재개발 체계



- ② (○) 직장 내 교육훈련(OJT; On-the-Job Training, 현장훈련, 직장훈련) : 피훈련자가 실제 직무를 수행하면서 감독자나 선임자로부터 직무수행에 관한 지식과 기술을 배우는 것. 우리나라의 경우 전문교육훈련은 직장훈련을 원칙으로 한다.
- ③ (×) 모의연습·가상훈련(simulation)에 대한 설명이다.  
 • 액션 러닝[실천학습·행동학습·문제해결학습](Action Learning) : 교육 참가자들이 소집단을 구성하여 각자 또는 전체가 팀워크를 바탕으로(집단학습) 실패의 위험을 갖는 실제 문제를 정해진 시점까지 해결(문제 해결을 위한 실행계획을 수립하여 현장에 적용)하는 동시에, 문제해결과정에 대한 성찰을 통해 학습하도록 지원하는 Learning by Doing(실천학습) 방식. 전통적 방식인 주제·강의중심에서 문제·실천중심의 방식으로 전환.
- ④ (○) • 인재개발(교육훈련)의 구분(공무원인재개발법 제7조·제8조)

|         |                                                                                                                                                                                                                                               |
|---------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 기본교육훈련  | • 신규채용후보자 또는 신규채용자, 승진임용예정자(승진시험 합격자, 승진심사 통과자) 또는 승진된 사람이 공무원으로서 필요한 공직가치를 확립하고 역량을 제고할 수 있도록 하기 위한 교육훈련<br>• 방식 : 국가공무원인재개발원 및 인사혁신처장이 정하는 전문교육훈련기관에서 실시. 단, 교육훈련의 내용이 교육훈련기관에서 실시하는 것에 상응한다고 인사혁신처장이 인정하는 직장훈련이나 위탁교육훈련으로 기본교육훈련을 갈음할 수 있음 |
| 전문교육훈련  | • 담당하고 있거나 담당할 직무분야에 필요한 전문성을 강화할 수 있도록 하기 위한 교육훈련<br>• 방식 : 직장훈련으로 실시. 단, 실시 곤란시 교육훈련기관에서 실시, 교육훈련기관에서 실시 곤란시 위탁교육훈련                                                                                                                         |
| 기타교육훈련  | 기본교육훈련, 전문교육훈련에 속하지 아니하는 교육훈련으로서 소속기관의 장의 명에 따른 교육훈련                                                                                                                                                                                          |
| 자기개발 학습 | 공무원이 직무를 창의적으로 수행하고 공직의 전문성과 미래지향적 역량을 갖추기 위하여 스스로 하는 학습·연구활동                                                                                                                                                                                 |

답 ③

## [관련기출] 교육훈련 방법에 대한 설명으로 옳은 것은?

2019 국가7급

- ① 직장내 훈련(OJT: on-the-job training)은 감독자의 능력과 기법에 따라 훈련성과가 달라지며 많은 사람을 동시에 교육하기 어렵다.
- ② 감수성 훈련(sensitivity training)은 원래 정신병 치료법으로 발달한 것으로 전문가의 지원을 받아 과제의 해결책을 도출하는 방법이다.
- ③ 모의연습(simulation)은 T- 집단훈련으로도 불리며 주어진 사례나 문제에서 어떠한 역할을 실제로 연기해 봄으로써 당면한 문제를 체험해 보는 방법이다.
- ④ 액션러닝(action learning)은 미국 GE사 전략적 인적자원 개발프로그램으로 활용된 것으로 태도와 행동의 변화를 통해 인간관계 기술을 향상하려는 것이 주된 목적이다.

답 ①

## [관련기출] 공무원 교육훈련 방법에 대한 설명으로 틀린 것은?

2009 국가7급

- ① 강의(lecture)는 교육내용을 다수의 피교육자에게 단시간에 전달하는데 효과적인 방법이다.
- ② 역할연기(role playing)는 실제 직무상황과 같은 상황을 실현시킴으로써 문제를 빠르게 이해시키고 참여자들의 태도변화와 민감한 반응을 촉진시킨다.
- ③ 감수성훈련(sensitivity training)은 어떤 사건의 윤곽을 피교육자에게 알려주고 그 해결책을 찾게 하는 방법이다.
- ④ 시뮬레이션(simulation)은 업무수행 중 직면할 수 있는 상황을 가상적으로 만들고 피교육자가 그 상황에 대처해보도록 하는 방법이다.

답 ③

## [관련기출] 공무원 교육방법에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

2016 지방7급

- ① 현장훈련(on the job training)은 피훈련자가 실제 직무를 수행하면서 직무수행에 관한 지식과 기술을 배우는 방법이다.
- ② 강의, 토론회, 시찰, 시청각교육 등은 태도나 행동의 변화를 주된 목적으로 한다.
- ③ 액션러닝(action learning)은 소규모로 구성된 그룹이 실질적인 업무현장의 문제를 해결해 내고 그 과정에서 성찰을 통해 학습하도록 하는 행동학습(learning by doing) 교육훈련 방법이다.
- ④ 감수성훈련(sensitivity training)은 대인관계의 이해와 이를 통한 인간관계의 개선을 목적으로 한다.

답 ②

## 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 굴릭(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 (×) 사회심리적 동기부여를 강조한 것은 인간관계론이다.. 테일러의 과학적 관리론은 인간이 경제적으로 동기부여된다는 가정하에 성과에 임금을 연결시키는 차별적 임금관리로 생산성을 높이고자 했다. 이는 근로자를 단지 경제인으로 보는 기계론적 사고방식에 입각한 것이었다.
- ③ (×) 메이요(Mayo)의 인간관계론은 조직 구성원이 심리적 존재임을 인정하고 **사회적 인간관**에 근거한다.
- ④ (×) 맥그리거(McGregor)의 X이론에 의하면 조직목표 달성을 위해 인간에 대한 엄격한 감독과 통제가 필요하다고 본다.  
     └ X이론의 관리전략 : 권위주의적 리더십, 집권적 의사결정, 면밀한 감독, 외재적·타율적 통제, 일방적 지시·명령  
     └ Y이론의 관리전략 : 민주적 리더십, 분권적 의사결정, 일반적 감독, 내재적·자율적 통제, 참여·협력·팀워크

답 ②

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

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

|   | ㉠     | ㉡     | ㉢     |
|---|-------|-------|-------|
| ① | 분류법   | 요소비교법 | 점수법   |
| ② | 분류법   | 점수법   | 요소비교법 |
| ③ | 점수법   | 요소비교법 | 분류법   |
| ④ | 요소비교법 | 점수법   | 분류법   |

## 해설

## 직무평가 방법

| 특 징          |            | 직무와 기준표 비교(절대평가) | 직무와 직무 비교(상대평가) |
|--------------|------------|------------------|-----------------|
| 비계량적(주관적) 방법 | 직무전체 파악    | 분류법              | 서열법             |
| 계량적(객관적) 방법  | 직무구성요소별 파악 | 점수법              | 요소비교법           |

- ㉠ 등급기준표, 절차 간단 ⇒ 분류법
- ㉡ 직무와 대표적 직무(기준직무·표준직무 key position)의 비교 ⇒ 요소비교법
- ㉢ 직무평가기준표, 전문지식기술 필요 ⇒ 점수법

답 ①

## [관련기출] 직무평가방법과 설명이 바르게 연결된 것은?

2016 국가9급

- ㉠ 직무 전체를 종합적으로 판단해 미리 정해 놓은 등급기준표와 비교해가면서 등급을 결정한다.
- ㉡ 대표가 될 만한 직무들을 선정하여 기준직무(key job)로 정해놓고 각 요소별로 평가할 직무와 기준 직무를 비교해가며 점수를 부여한다.
- ㉢ 비계량적 방법을 통해 직무기술서의 정보를 검토한 후 직무 상호 간에 직무전체의 중요도를 종합적으로 비교한다.
- ㉣ 직무평가표에 따라 직무의 세부 구성요소들을 구분한 후 요소별 가치를 점수화하여 측정하는데, 요소별 점수를 합산한 총점이 직무의 상대적 가치를 나타낸다.

|   | 서열법(job ranking) | 분류법(classification) | 점수법(point method) | 요소비교법(factor comparison) |
|---|------------------|---------------------|-------------------|--------------------------|
| ① | ㉠                | ㉡                   | ㉢                 | ㉣                        |
| ② | ㉠                | ㉢                   | ㉣                 | ㉡                        |
| ③ | ㉢                | ㉡                   | ㉠                 | ㉣                        |
| ④ | ㉢                | ㉠                   | ㉣                 | ㉡                        |

답 ④

[관련기출] ( )에 들어갈 단어를 바르게 연결한 것은?

2010 경찰승진

직무평가 방법으로 사전에 작성된 등급기준표에 의하여 직무의 책임과 곤란도 등을 파악하는 방법으로서 정부부문에서 많이 사용하나 등급 정의 작업이 곤란한 것은 ( ㉠ )이다. 가장 늦게 고안된 직무평가 방법으로서 평가요소의 비중결정과 단계구분에 따른 점수 부여의 임의성을 극복하고자 개발된 기법은 ( ㉡ ), 직위의 직무구성요소를 정의하고 요소별로 평가한 점수를 총합하는 방식으로 고도의 기술과 많은 시간·노력이 요구되는 방법은 ( ㉢ )이다.

- ① ㉠ 서열법, ㉡ 요소비교법, ㉢ 점수법      ② ㉠ 서열법, ㉡ 점수법, ㉢ 요소비교법  
 ③ ㉠ 분류법, ㉡ 요소비교법, ㉢ 점수법      ④ ㉠ 분류법, ㉡ 점수법, ㉢ 요소비교법

답 ③

## 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 기반한다.  
 ③ 적극적 대표성이란 사회의 인구구성 비율에 따라 정부 관료구성비율에 비례적 형평성을 두는 것이다.  
 ④ 우리나라 정부는 여성, 장애인, 이공계전공자, 지역인재 등을 대상으로 공직임용을 확대하기 위한 균형인사 정책을 운영한다.

해설

- ① (○) 최근 9급 공개시험의 경우 양성평등채용목표제에 의한 추가합격자 수에서 여성보다 남성이 많다.

• 양성평등채용목표제에 의한 추가 합격자 수(여자/남자)

| 국가<br>공무원 | 연도    | 5급    | 7급     | 9급      | 지방<br>공무원 | 연도    | 7급    | 8급 이하    |
|-----------|-------|-------|--------|---------|-----------|-------|-------|----------|
|           | 2016년 | 3 / 0 | 6 / 1  | 20 / 32 |           | 2015년 | 5 / 0 | 35 / 173 |
|           | 2017년 | 3 / 0 | 9 / 1  | 22 / 33 |           | 2016년 | 7 / 0 | 54 / 156 |
|           | 2018년 | 4 / 4 | 10 / 3 | 12 / 34 |           | 2017년 | 1 / 0 | 44 / 295 |

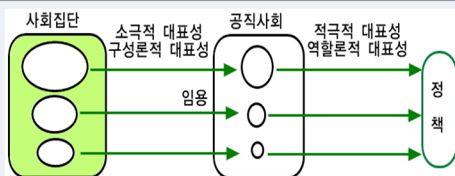
- ② (○) • 고용평등기회법(Equal Employment Opportunity Act, 1972) : 소극적으로 기회를 균등하게 하는 것으로 인종, 피부색, 성, 종교, 연령, 과거의 국적 또는 합법적 임용기준이 될 수 없는 요인을 기초로 어떤 개인을 불리하게 취급하거나, 임용기회를 박탈하는 것을 효과적으로 막기 위한 일련의 인사정책·절차·운영방법을 지칭.

• 적극적 조치(Affirmative Action, 호혜적·우대적 조치, 차별철폐조치) : 소외계층에 대한 적극적 고용우대정책. 기회의 평등보다는 결과의 평등을 고려하며 임용할당제(Quota System)가 대표적임.

- ③ (×) 소극적 대표성에 대한 설명이다.

■ 소극적 대표성과 적극적 대표성

| 소극적·수동적 대표성(Passive Representation)<br>구성론적·비례적·배경적 대표성, 형식적 대표성(standing for)                                                            | 적극적·능동적 대표성(Active Representation)<br>역할론적·태도적·정책적 대표성, 실질적 대표성(acting for)                                                  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 출신성분이 관료의 태도를 결정한다는 전제 - 형식적인 비례분포에 중점(인적 구성의 균형·사회적 대표성)                                                                                 | 태도가 행동을 결정한다는 전제(임용 전 사회화 과정에서 획득한 태도가 공식적 역할자로서의 관료의 실제 행동으로 연결) - 실질적인 대표기능에 중점(정치적·정책적 대표성)                               |
| 전체사회 인구 구성의 특성을 그대로 관료제의 구성에 반영하는 관료제의 인적 구성 측면. 관료제의 모든 계층과 직위에 각 사회집단이 비례적으로 대표되는 것. 관료는 다른 사람을 위하여 실제로 행동하는 것이 아니라 단지, 그들을 상징적으로만 대표함. | 관료들이 적극적으로 출신집단·출신계층·출신지역의 이익을 적극적으로 대변하고 정책에 반영하는 등 책임지는 행위를 하는 것. 상호견제를 통해 비공식적 내부통제 작용을 하며 조직 전체가 소속사회의 공익을 추구하도록 하는데 기여. |
| 수직적 형평성은 확보하나 역차별로 인해 수평적 형평성 저해                                                                                                          | 수직적 형평성은 확보하나 능률성·전문성·객관성·합리성은 저해                                                                                            |



- ④ (○) • 인사혁신처의 균형인사(Balanced - Personnel) : 제1차 균형인사 기본계획(2018~2022)은 양성평등 실현, 장애인·지역인재·이공계·사회통합형 인재에 대한 채용 - 인사관리 - 조직문화 전반에 걸친 균형인사 정책 과제를 담고 있음

• 국가공무원법 제26조(임용의 원칙) 공무원의 임용은 시험성적·근무성적, 그 밖의 능력의 실증에 따라 행한다. 다만, 국가기관의 장은 대통령령으로 정하는 바에 따라 장애인·이공계전공자·저소득층 등에 대한 채용·승진·전보 등 인사관리상의 우대와 실질적인 양성 평등을 구현하기 위한 적극적인 정책을 실시할 수 있다.

답 ③

[관련기출] 대표관료제에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

2016 국회9급

- ① 실적주의의 폐단과 직업공무원제의 한계를 극복하고 사회적 약자를 보호하기 위해 등장했다.  
 ② 기본 전체인 적극적 대표성은 그 나라의 사회·경제적 인구구성의 특징이 관료제의 구성에 그대로 반영되는 것을 의미한다.  
 ③ 대표성을 지닌 관료집단 사이의 견제와 균형을 통해 국민의 의사를 균형 있게 대변하여 관료제 내부통제를 강화할 수 있기 때문에 도입 필요성이 인정된다.  
 ④ 관료제 인적 구성 비율을 사회의 각 집단에 비례하도록 구성하여 정부 관료제의 민주성을 확보하고자 한다.  
 ⑤ 임용할당제로 인한 역차별이라는 문제가 발생할 수 있다.

답 ②

## 06 근무성적평정방법을 개인들 간의 상대적 비교를 중심으로 하는 상대적 평정방법과 개인별 절대적 수준을 판단하는 절대적 평정 방법으로 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 가감점수법은 객관적 사실에 기초를 두고 평가하는 방법 사실기록법 중 하나로 절대평가 방법이다. 직무수행태도의 요소를 점수로 환산해 바람직하지 못한 행동이 관찰되면 감점을, 바람직한 행동이 관찰되면 가점을 하는 방식이다.

상대적 평정방법과 절대적 평정방법

|          |                                                                    |
|----------|--------------------------------------------------------------------|
| 상대적 평정방법 | ① 서열법 : 직접서열법, 대인비교법(인물비교법), 쌍대비교법(쌍쌍비교법), 교대서열법(전이법) 등<br>② 강제배분법 |
| 절대적 평정방법 | 도표식평정척도법, 사실기록법, 가감(점수)법, 체크리스트법, 중요사건기록법, 목표관리법, 행태기준평정척도법 등      |

답 ①

## 07 조직구조에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

- ① 기능구조(functional structure)는 유사 기능을 수행하는 조직 구성원 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 팀제 조직(team structure)은 신속한 의사결정과 정보교류에 유리하다.

해설

② (×) 네트워크 구조는 조직의 유연성과 자율성 강화를 통해 환경변화에 신속하고 신속적으로 대응할 수 있지만 조직경계가 모호해 정체성이 약하며 응집력 있는 조직문화를 갖기 어렵고 조직의 결속력 확보가 곤란하다.

답 ②

[관련기출] 네트워크 조직의 특성에 관한 설명으로 옳은 것을 모두 고른 것은?

2020 경간부

- ㉠ 네트워크 조직은 조직의 자체 기능은 핵심역량 위주로 합리화하고, 여타 기능은 외부기관들과의 계약관계를 통해 수행하는 방식이다.
- ㉡ 조직의 유연성과 자율성 강화를 통해 환경 변화에 신속히 대응하고 창의력을 발휘할 수 있다.
- ㉢ 잦은 대면과 회의를 통해 과업조정이 이루어져야 하기 때문에 신속한 결정이 곤란하다.
- ㉣ 유동적이고 모호한 조직경계에 따라 조직의 정체성이 약해 응집력 있는 조직문화를 가지기 어렵다는 단점이 있다.
- ㉤ 기능부서의 기술적 전문성과 사업부서의 신속한 대응성이 동시에 요구되면서 등장한 조직형태이다.

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

답 ③

## 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. 이 때에는 조직 내에서 종적 관리와 횡적 관리가 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

제시된 내용은 매트릭스구조에 대한 설명이다.

①은 위원회구조, ②는 기능구조, ④는 네트워크구조에 대한 내용이다.

③ 매트릭스구조는 기능구조와 사업구조를 화학적으로 결합시킨 구조로서 기능부서의 기술적 전문성과 사업부서(프로젝트팀)의 신속한 대응성을 동시에 충족시키기 위하여 대두된 조직이며, 이중적 조직으로서 기능부문, 사업부문의 두 상관과의 갈등이 불가피하다. 명령계통이 이원화되어 상관은 부하에 대해 완전한 통제력을 가지지 못하고, 따라서 상관들간의 대면적 협력, 갈등조정의 관리능력이 절실히 필요하다.

답 ③

## 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 균형있는 비중으로 다루어야 한다는 것이다.

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

① ㉠, ㉡

② ㉠, ㉢

③ ㉡, ㉣

④ ㉡, ㉣

## 해설

BSC(균형성과관리)와 관련된 것을 찾는 문제이다. ㉠㉡은 BSC의 특징이고, ㉢㉣은 MBO의 특징이다.

㉠ (×) MBO에 대한 설명이다. BSC는 결과를 측정하는 후행지표(lagging indicator)와 이러한 결과를 낳는 성과동인[成果動因, performance drivers]인 선행지표(leading indicator) 간 적절한 균형을 중시한다. 과정과 결과 간 인과성을 바탕으로 통합적 균형을 추구하므로 최종성과가 좋지 않을 때 원인이 투입과 과정의 어디에 있는지 찾아내고 해결하는 데 유리하다.

㉢ (×) BSC는 Top-Down(하향식) 접근방식으로 조직전체의 비전과 전략으로부터 캐스케이딩 하여 하위조직의 지표를 도출한다(미션-비전-전략-전략목표-성과목표-성과지표).

## MBO와 BSC

| MBO                              | BSC                                       |
|----------------------------------|-------------------------------------------|
| 구체적인 성과지표나 책임확보 장치가 없으며 미시적·상향적임 | 구체적인 성과지표 및 성과계약에 의하여 운영되며 거시적·하향적임       |
| 고객에 대한 고려가 없고 결과 중시              | 고객에 대한 관점과 process(절차)까지 고려               |
| 개별 또는 팀별로 단기적·구체적인 목표            | 조직전체 단위에서의 거시적·장기적·공공적 목표                 |
| 구체적인 사업목표 달성(outputs)            | 사업목표 달성을 기관목표 달성으로 연결(outputs + outcomes) |
| 좁은 범위                            | 넓은 범위(MBO 요소를 포함)                         |

답 ③

[관련기출] 공공부문의 성과관리를 강화하기 위해 균형성과표(BSC)를 도입할 경우 중시해야 할 관점으로 옳지 않은 것은?

2018 지방7급

- ① 공기업 재정운영의 효율성 제고를 위해 직원 보수를 조정한다.  
 ② 공무원의 능력향상을 위해 전문적 직무교육을 강화한다.  
 ③ 시민들의 행정서비스 만족도를 제고하기 위해 노력한다.  
 ④ 상향식 접근법에 기초해 공무원의 개인별 실적평가를 중시한다.

답 ④

## BSC의 구성요소(추상성이 높은 비전에서 구체적인 성과지표로 이어지는 위계적인 체계)

- ① 미션(Mission, 사명) : 기관의 존재이유(역할·임무).  
 ② 비전(Vision) : 미션을 달성하기 위한 가치와 의미를 포함한 중·장기적 목표.  
 ③ 전략(Strategy) : 비전을 달성하려는 방법·계획.  
 ④ 전략목표(Strategic Objectives) : 비전을 달성하기 위한 중점목표.  
 ⑤ 전략맵(Strategic Map) : 미션·비전의 실천을 위한 전략목표 간 인과관계를 나타낸 체계도. 조직구성원의 일이 조직의 전체적인 전략목표와 어떻게 연관되는지를 보여줌.  
 ⑥ 관점(Perspective) : 조직의 가치 창출의 원천, 전략이 분해되어지는 요소. 각 관점은 특정 이해관계자에 의해 요구되는 전략목표들의 조합이며, 모든 관점이 합해지면 하나의 전략(Strategy)을 이룸. 일반적으로 재무, 고객, 내부 프로세스, 학습·성장 관점으로 구성되지만, 전략적 필요에 따라 다른 관점이 추가·대체되기도 함.  
 ⑦ 핵심성공요소(CSF ; Critical Success Factor) : 전략목표를 성공적으로 수행하기 위하여 반드시 달성해야 하는 가장 중요하고 근본적인 요소. 전략목표 달성을 위한 세부목표인 성과목표(Objectives).  
 ⑧ 핵심성과지표(KPI ; Key Performance Indicator) : 성과지표는 성과목표 달성도를 측정하는 계량화된 척도로 투입(input)·과정(Activity/Process)·산출(output)·결과(outcome) 지표로 구성. 핵심성과지표에는 조직의 전략적 의미가 담겨 있고, 성과에 대한 책임을 분명히 하며, 미래예측을 가능하게 하는 정보를 제공(많은 수의 지표보다는 과제의 본질적 성과를 잘 나타내 줄 수 있어야 함)  
 ⑨ 이니셔티브[실행계획](initiatives) : 지표의 목표값(Target)을 달성하기 위한 구체적인 실행계획(Action Plan) 및 수단. 핵심성과지표와 관련된 일련의 선행·후행 프로세스.  
 ⑩ 캐스케이딩(Cascading) : 전 조직에 거친 BSC 전개과정. 전략목표를 상위수준에서 하부조직 전략목표·성과목표, 성과지표로 할당하는 절차.



## 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.

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

① ㉠, ㉡, ㉢

② ㉠, ㉢, ㉣

③ ㉡, ㉢, ㉣

④ ㉡, ㉣, ㉤

## 해설

민츠버그(H. Mintzberg)의 조직유형론이다.

- ㉠ (○) **단순구조** : 단순·동적인 환경 하의 초창기 소규모 조직으로서, 최고관리층에 권력이 집중(높은 집권화)되어 있으며 지원참모는 없거나 빈약하다. 분화와 공식화 수준이 낮아 유기적 구조를 지니며 높은 융통성을 지님(예 신선했던 행정조직, 학장제도 소대화, 소유주 직접경영 자동차판매소, 위기에 처한 조직 등). 신속성과 적응성을 확보할 수 있지만, 장기적 전략결정을 소홀히 할 수 있음.
- ㉡ (×) **전문관료제** : 작업기술의 표준화(전문적·기술적 훈련을 받은 조직구성원에 의한 표준화된 업무 수행). 작업계층(operation core)이 지배적 역할 **■ 사업부제** : 산출의 표준화. 중간계선이 지배적 역할.
- ㉢ (○) **기계적 관료제** : 단순·안정적인 환경 하의 대규모 조직으로서, 지배적 구성부분이 복잡적이며 기술구조가 가장 중요한 위치를 차지하지만, 최고관리층도 상당한 권력을 행사하며 지원참모의 수가 많음. 작업과정이 표준화되어 있으며 분화와 공식화 수준이 높아 융통성이 낮으므로 작업자들은 좁은 범위의 전문화된 업무를 수행
- ㉣ (○) **전문관료제** : 외부통제가 거의 없는 복잡·안정된 환경 하에서 고도의 전문성을 지니는 작업계층(operation core)이 크고 가장 중요한 역할을 함. 지원참모도 많지만 나머지 구성부분들은 규모가 작음. 공식화가 낮고 민주적·분권적 의사결정과정(수직적·수평적 분권화)을 지니지만 다른 관료적 특성은 그대로 지님. 수평적 분업(전문성)이 높고 작업기술의 표준화(전문적·기술적 훈련을 받은 조직구성원에 의해 표준화된 업무 수행)를 중시(예 종합대학교, 종합병원, 합동법률사무소, 공예품생산조직 등). 전문성을 확보할 수 있는 반면, 관료제 속성과 표준화로 인해 환경변화에 반응이 느림(적응성 낮음).
- ㉤ (×) 애드호크라시(adhocracy)는 단순·반복적 문제 해결보다는 불확실한 업무수행이나 창의적·새신적 업무에 적합 **임시체제(adhocracy)** : 복잡·급변하는 환경 하의 신선했던 조직으로서, 치사율이 높고 융통성이 큰 유기적 형태를 지니며 가장 복잡한 기술을 사용. 공식성·집권성은 낮으며 창의적·새신적 업무수행에 적합하고 전문가들이 가장 큰 권력을 행사하는 반면, 지원참모는 중요한 역할을 하고 지배적이지만 별도의 조직단위를 구성하지는 않음. 고정된 계층구조가 없어 수직적 분화는 낮으며, 수평적인 조직구조 하에서 표준운영절차(SOP) 없이 구성원 간 상호조정을 통해 문제 해결. 계선과 참모의 구별이 모호하고 최고관리층·중간계층·작업계층이 혼합되어 있음(예 첨단과학기술연구기관, 우주센터, 새로운 예술단체, 창의적인 광고회사·설계회사, 컨설팅회사 등). 불확실한 업무수행이나 창의적 업무에 적합하지만, 책임소재가 불분명하고 갈등과 혼란 유발.

답 ②

[관련기출] H. Mintzberg의 조직유형에 대한 설명이 옳은 것은?

2011 지방9급

- ① 기계적 관료제(machine bureaucracy)는 M. Weber의 관료제와 유사하다.
- ② 임시조직(adhocracy)은 대개 단순하고 반복적인 문제를 해결하기 위해 생성된다.
- ③ 폐쇄체계(closed system)적 관점에서 조직이 수행하는 기능을 기준으로 유형을 분류하였다.
- ④ 사업부제 조직은 기능별, 서비스별 독립성으로 인해 조직전체 공통관리비의 감소효과가 크다.

답 ①

[관련기출] 민츠버그(H. Mintzberg)의 조직유형론에 관한 설명 중 가장 적절하지 않은 것은?

2015 경찰합선

- ① 단순구조는 신생조직이나 소규모조직에서 주로 나타나는데, 주된 조정방법은 직접통제이다.
- ② 기계적 관료제는 단순하고 안정적인 환경에 적절한 조직형태로서, 주된 조정방법은 작업과정의 표준화이다.
- ③ 전문적 관료제는 수평·수직적으로 분권화된 조직형태로서, 주된 조정방법은 기술의 표준화이다.
- ④ 애드호크라시는 중간관리층을 핵심부문으로 하는 대규모 조직에서 나타나는데, 주된 조정방법은 산출의 표준화이다.

답 ④

## 11 허즈버그(Herzberg)의 욕구충족요인 이론론에 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 (×) 보수 인상은 불만요인으로 봄

#### ■ 허즈버그의 불만요인과 만족요인

| 불만요인(dissatisfier) = 위생요인(hygiene)                                                                                                                                              | 만족요인(satisfier) = 동기요인(motivator)                                                                                                                                             |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• 불만유발 또는 불만해소에 작용</li> <li>• 생산성 향상과 직접적 관계 없음(필요조건에 불과).</li> <li>• 불만요인 개선시 불만 없는 상태가 됨.</li> <li>• 불만요인 개선시 만족으로 연결되지 않음.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 만족 또는 직무수행 동기유발에 작용</li> <li>• 생산성 향상과 직접 관련됨(충분조건).</li> <li>• 만족요인 불충족시 만족 없는 상태가 됨.</li> <li>• 만족요인 불충족시 불만으로 연결되지 않음.</li> </ul> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• 환경·직무수행상황 vs 조직구성원</li> <li>• 직무 외적이고 물리적·환경적인 요인</li> </ul>                                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 직무 자체 vs 조직구성원</li> <li>• 직무 내재적·심리적 요인(내적 보상·자아실현)</li> </ul>                                                                       |
| 조직의 정책과 관리·관행·규칙, 감독(리더십의 질), 근무환경·작업조건, 근무시간, 정년, 지위나 직위, 신분안정(직업적 안정), 복지시설, 보수, 대인관계(상사·동료·부하직원과의 인간관계)                                                                      | 직무상 성취감(자아실현)·인정감, 직무자체·직무내용(보람 있는 일), 성장·발전, 직무충실화(job enrichment), 승진, 자아개발, 직무성과, 책임의 증대, 칭찬                                                                               |

- ②③ (○) ㄱ 위생요인(불만요인) : 불만을 줄여주는 소극적 효과만 있음, 근무태도변화에 단기적 영향만 미치므로 사기는 높이지만, 생산성을 높이지 못함.  
 ㄴ 만족요인(동기요인) : 자기실현욕구 자극, 적극적인 만족 유발, 동기유발에 장기적 영향을 미침.
- ④ (○) 불만을 야기하는 요인(불만·위생요인)과 만족을 주는 요인(만족·동기요인)은 서로 별개이며 독립적이라도 보아 불만의 반대나 역이 만족은 아니라고 보았다. 즉, 만족의 반대는 불만이 아니라 만족이 없는 상태, 불만의 반대는 만족이 아니라 불만이 없는 상태로 보았다.

답 ①

#### [관련기출] 허즈버그(F. Herzberg)가 주장한 만족요인·동기요인으로만 구성된 것은?

2007 국회8급

- ① 보수, 대인관계, 작업조건      ② 성취감, 책임감, 직무내용      ③ 보수, 직무내용, 작업조건  
 ④ 승진, 직무내용, 대인관계      ⑤ 성취감, 대인관계, 작업조건

답 ②

#### [관련기출] 허즈버그의 욕구충족2원론의 주장이 아닌 것은?

2014 군무원

- ① 위생요인과 동기요인은 서로 연계되어 있으므로 두 가지 요인을 동시에 충족시켜야 장기적으로 직무의욕을 갖게 된다.  
 ② 위생요인의 충족은 불만을 줄여주는 소극적 효과만 있을 뿐이며, 생산성을 높여주지는 못한다.  
 ③ 직무자체, 성취감 등은 동기요인이지만, 상관과의 대인관계, 보수, 조직의 정책 등은 위생요인이다.  
 ④ 위생요인은 직무 외재적 성격이나 직무환경(job context)과 관련되며, 동기요인은 직무 내재적 성격이나 직무내용(job content)과 관련된다.

답 ①

## 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

- ①은 거래적 리더십, ②는 변혁적 리더십, ③은 과업중심 리더십 또는 지시적 리더십

- ④ 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 만듦. 은 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.

답 ④

#### [관련기출] 리더십 이론에 관한 설명으로 옳지 않은 것은

2014 경찰간부

- ① 행태론적 리더십은 어떤 사람이든 리더가 될 수 있으며 리더십을 훈련할 수 있다고 가정했다.  
 ② 현대적 리더십은 감정 및 가치관이나 상징적인 행태의 중요성 등을 강조하는 전통적 리더십에 비해 합리적 과정이나 교환 과정의 중요성을 강조한다.  
 ③ 변혁적 리더십의 요소로는 카리스마적 리더십, 영감적 리더십, 개별적 배려, 지적 자극 등이 있다.  
 ④ 서번트 리더십에서 봉사란 부하들을 육성하고, 지지하며, 위임하는 것을 포함하는 개념이다.

답 ②

[관련기출] 다음 내용에 해당하는 리더십 유형은? 2015 전원특채

• 구성원들의 만족도 증진 • 리더가 구성원들을 섬김 • 도덕적 요소의 개입 • 구성원들의 자율성 강조

① 거래적 리더십    ② 카리스마적 리더십    ③ 서번트 리더십    ④ 참여적 리더십

답 ③

### 13 직위분류제 수립절차를 순서대로 바르게 나열한 것은?

㉠ 직급명세서 작성    ㉡ 직무조사    ㉢ 정급    ㉣ 직무평가    ㉤ 직무분석

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

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

**해설**

사전준비 ⇒ 직무조사(직무기술서 작성) ⇒ 직무분석 ⇒ 직무평가 ⇒ 직급명세서 작성 ⇒ 정급 ⇒ 사후관리·수정

|                    |                                                                                                                                                                                                                  |
|--------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 사전준비               | 계획수립 및 분류담당자·분류대상직위의 선정                                                                                                                                                                                          |
| 직무조사(직무기술서 작성)     | 질문지법, 면접법, 관찰법 등에 의하여 분류될 직위의 직무에 대한 객관적 정보를 수집·기록                                                                                                                                                               |
| 직무분석               | 수직적 분류(직류·직렬·직군) : 직무기술서를 토대로 직무의 종류·성질에 따라 직류·직렬·직군별로 수직적·종적 분류구조를 형성. 논리적 사고과정이며 직무의 유사성에 대한 판단은 주관에 개입되므로, 그 판단기준은 공식화할 수 없음.                                                                                 |
| 직무평가               | 수평적 분류(직급·등급) : 직무의 책임도·곤란도에 따라 직급·등급별로 수평적·횡적 분류구조를 형성하는 것. 직무수행의 곤란성, 책임성, 복잡성, 자격요건 등의 차이를 기초로 하여 각 직위가 내포하고 있는 상대적 수준 또는 가치·비중에 따라 분류되며, 등급의 설정은 직무급 보수체계 확립의 중요한 기반이 됨.<br>• 직무평가방법 : 분류법, 점수법, 서열법, 요소비교법. |
| 직급명세서 작성           | 직급명세서란 ㉠ 직급명, ㉡ 직무내용(직무의 개요)과 직무수행의 예시, ㉢ 자격요건, ㉣ 보수액, ㉤ 채용방법 등 각 직급의 직급별 특징에 관하여 정의·설명한 것.                                                                                                                      |
| 정급(定級; allocation) | 분류대상 직위들을 해당 직군·직렬·직류와 직급·등급에 배정.                                                                                                                                                                                |
| 사후관리·수정            | 직위분류 실시에 따른 문제점을 발견하여 수정·보완.                                                                                                                                                                                     |

답 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 (×) 연쇄효과는 도표식 평정시 발생할 수 있는 오류이다. 연쇄효과를 방지하려면 강제선택법, 프로브스트법이 필요하다.

■ 근무성적평정의 오류 방지를 위한 대처방법

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

답 ①

[관련기출] 근무성적평정의 유형 중 도표식 평정척도법에 대한 설명으로 옳은 것은?

2020 소방간부

- ① 우리나라의 경우 5급 이하 공무원의 근무성적평정에 사용하고 있다.
- ② 연쇄효과(halo effect)를 방지하는 데 효과적이다.
- ③ 근무성적을 피평정자 간에 서로 비교해서 서열을 정하는 방법이다.
- ④ 평가과정에서 상사와 부하 직원이 함께 참여하는 것이 원칙이다.
- ⑤ 행태기준평정척도법의 단점인 행태 유형 간의 상호배타성을 극복하기 위해 개발된 평정방법이다.

답 ①

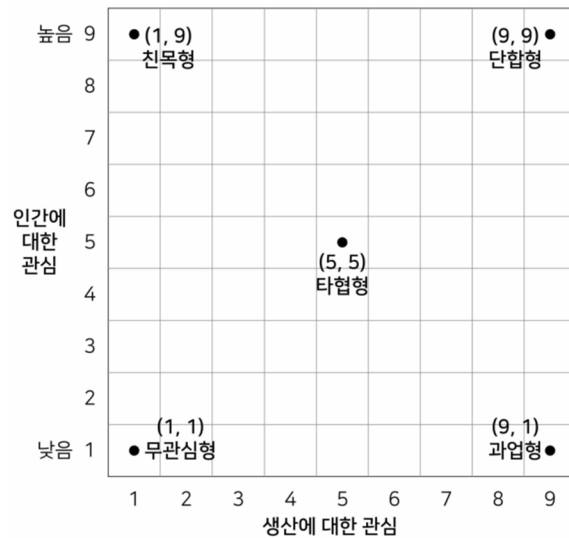
[관련기출] 근무성적평정 방법에 대한 설명으로 틀린 것은?

2017 경찰승진

- ① 쌍쌍비교법, 대인비교법 등 서열법은 특정집단 내의 전체적 서열은 알려줄 수 있지만, 다른 집단과 비교할 수 있는 객관적 자료 제시가 곤란하다.
- ② 강제배분법은 피평정자들을 우열의 등급에 따라 구분한 뒤 몇 개의 집단으로 분포비율에 따라 강제로 배치하는 방법으로, 절대평가의 단점인 집중화·관대화의 경향을 막을 수 있고, 역산재의 우려가 없다는 것이 장점이다.
- ③ 도표식 평정척도법은 평정이 용이하다는 장점이 있으나 평정 요소의 합리적 선정이 어렵고, 등급기준이 모호하며, 연쇄효과와 우려가 있다는 단점이 있다.
- ④ 중요사건기록법은 이례적인 행동을 지나치게 강조할 위험성은 있지만, 평정자와 피평정자가 해당사건에 대해 토론하는 과정에서 피평정자의 태도와 직무수행을 개선하기 용이하다.

답 ②

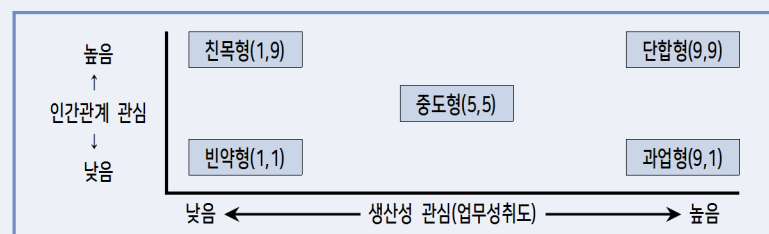
## 15 블레이크와 머튼(Blake & Mouton)의 관리그리드 리더십모형에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?



- ① 무관심형(무기력형, impoverished management) 리더는 직원에 대한 관심이 적으며 업무성장에 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

블레이크와 머튼(Blake & Mouton)은 생산에 대한 관심과 인간에 대한 관심에 따라 81개의 관리양 유형 제시하고 다섯 가지 대표적인 리더의 행동으로 ① 빈약형[무기력형·무관심형] (impoverished), ② 과업형[생산지향형] (authority-obedience), ③ 친목형(country club), ④ 중도형[중용형·절충형·타협형] (organization man), ⑤ 단합형[팀형] (team management)을 들었다. 이들은 상황에 따라 각각 효과적 지도유형이 될 수 있지만, 모든 조직에서 개발해야 할 지도자의 이상형은 직원에 대한 관심과 업무성장에 대한 관심이 모두 높은(9,9) 단합형(team형)이라고 보았다.



답 ④

[관련기출] 리더십에 대한 설명으로 옳은 것은?

2017 지방7급

- ① 피들러(Fiedler)는 리더십 유형을 결정하는 조건으로 부하의 성숙도를 중요시한다.
- ② 번스(Burns)의 거래적 리더십은 영감, 개인적 배려에 치중하고 조직에서 변화를 주도하는 리더십이다.
- ③ 하우스(House)의 참여적 리더는 부하들과 상담하고 의사결정 전에 부하들의 의견을 반영하려고 한다.
- ④ 블레이크와 머튼(Blake & Mouton)은 직원지향적 리더십이 가장 이상적인 리더십 유형이라고 규정한다.

답 ③

## 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 (×) 과잉동조[동조과잉, overconformity] : 동조과잉이란 본래 수단으로 간주되었던 규칙의 준수가 형식주의를 초래하게 되어 그 자체가 목표로 되는 현상. 목표달성을 위한 규칙·절차의 준수를 강조할 경우 규칙·절차에 지나치게 영합(迎合)·동조하게 되어 규칙준수를 절대시하게 되는 동조과잉을 통해 목표전환을 초래하며 외형만 중시하는 양적 복종 현상(본질적 목표보다 수량적·형식적 목표달성에 치중) 발생. 동조과잉은 목표와 수단의 전도, 법규가능사상, 구태의연, 선례답습주의, 무사 안일, 책임 회피, 창의력의 결여 등을 조장하고 쇄신을 저해하는 조직풍토를 조성.

답 ①

[관련기출] 관료제의 병폐에 관한 옳은 설명은 몇 개인가?

2011 국회8급

- ㉠ 과잉동조(overconformity)는 관료들의 권한행사영역이 계속 확장되는 것을 의미한다.
- ㉡ 국지주의(parochialism)는 한 가지 지식 또는 기술에 대해 훈련받고 기존 규칙을 준수하도록 길들여진 사람이 다른 대안을 생각하지 못하는 것을 의미한다.
- ㉢ 번문옥례(red tape)는 쇄신과 발전에 대해 수용적이며 고객과 환경의 요청에 적절히 대응하는 관료적 행태를 의미한다.
- ㉣ 훈련된 무능(trained incapacity)은 관료들의 편협한 안목을 의미하며 직접적인 고객의 특수이익에 묶여 전체이익을 망각하는 경향을 의미한다.
- ㉤ 제국건설(empire building)은 기술적으로 필요한 정도를 넘어서 법규의 엄격한 적용과 준수가 강요되는 것을 의미하며 목표와 수단의 대치현상을 일으키기도 한다.

- ① 4개                      ② 3개                      ③ 2개                      ④ 1개                      ⑤ 없음

답 ⑤

## 17 <보기 1>의 조직이론과 그에 대한 <보기 2>의 설명을 바르게 연결한 것은?

|        |                                                                                                                      |
|--------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <보기 1> | A. 조직군생태론(population ecology)<br>B. 조직경제학이론(organizational economics)<br>C. 역사적 신제도주의이론(historical institutionalism) |
|--------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|        |                                                                                                                                                                  |
|--------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <보기 2> | ㉠ 조직의 생성 또는 사멸의 원인을 주로 환경에 대한 조직 적합도에서 찾는다.<br>㉡ 개인의 행위를 제약하는 규칙, 신념, 가치체계 등의 경로의존성과 변동을 분석의 대상으로 포함시켰다.<br>㉢ 주인과 대리인 간 정보비대칭과 기회주의를 완화하기 위한 제도적 유인과 통제방안을 연구한다. |
|--------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

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

해설

- A-㉠ 조직군생태론 : 생태학과 적자생존론을 조직이론에 도입하여, 조직군과 환경과의 관계에서 조직형태가 어떻게 생성·변이·선택·보존·소멸되는지 설명하는 이론으로 환경에 의해 조직의 생존(선택)과 도태가 결정된다고 본다.
- B-㉢ 조직경제학이론 : 조직을 근로자와 소유자를 묶는 거래 또는 계약의 결합체로 보고 기본적으로 인간을 시장에서처럼 개인의 이익을 극대화하려는 합리적인 이기주의자로 가정하나, 여러 제약요인으로 인한 합리성의 제한을 설명한다. 조직경제학 중 대리인이론은 정보의 비대칭성(주인의 대리인에 대한 정보부족)과 본인과 대리인 간 이해상충, 기회주의적 행태로 인해 도덕적 해이와 역선택이라는 대리손실이 발생한다고 보며 대리손실의 극소화 방안으로 정보의 균형화, 성과중심의 대리인 통제, 인센티브의 제공 등을 제시한다.
- C-㉡ 역사적 신제도주의이론 : 제도가 한 번 형성되면 사회환경 변화와 새로운 기능적 요구에도 불구하고 지속성을 띠며, 미래의 선택과 변화 방향을 제약한다고 본다. 그 결과 한 국가제도의 역사발전은 일정한 경로를 가지며, 새로운 투입이 발생해도 경로를 벗어나지 못하고 과거와 유사한 선택을 하는 '경로의존성'이 나타난다고 본다. 제도는 환경변화에 점진적으로 적응하지 않으며, 일반적으로 경로의존성에 의해 과거의 정책이 살아남아 지속되지만, 외적 충격에 의한 위기상황(경제위기나 군사적 충돌)이 닥치면 기존 제도의 균형상태가 중단되고 경로를 이탈하여 전혀 새로운 제도로 이행하며 또 다른 위기 상황이 올 때까지 제도의 균형상태가 유지된다고 본다.

답 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

- ① (○) 세월호 사고 당시 제기된 인사, 조직행정 전반의 혁신을 위한 취지로 2014년 11월 안전행정부(현 행정안전부)로부터 인사기능을 분리하여 국무총리 소속으로 인사혁신처를 설치하였다.
- ② (○) 인사혁신처 소속의 소청심사위원회는 행정기관 소속 공무원의 징계처분, 그 밖에 그 의사에 반하는 불리한 처분이나 부작위에 대한 소청의 심사·결정 및 그 재심청구 사건의 심사·결정에 관한 사무를 관장하는 비독립 합의제형 기관이다. 소청심사는 특별행정심판제도로 소청심사 결정은 행정심판의 재결에 해당하며, 소청심사를 거치지 않고 행정소송을 제기할 수 없다(소청심사전치주의).
- ③ (×) 인사혁신처는 국무총리 소속 기관으로 **비독립 단독형에 해당된다.**
- ④ (○) 정부조직법 제22조의3(인사혁신처) ② 인사혁신처에 차장 1명과 차장 1명을 두되, 차장은 정무직으로 하고, 차장은 고위공무원단에 속하는 일반직공무원으로 보한다.

답 ③

[관련기출] 중앙인사행정기관의 조직형태에 관한 설명 중 옳은 것을 모두 고른 것은?

2012 해경간부

- ㉠ 비독립단독형 인사기관의 기관장은 행정수반이 임명한다.
- ㉡ 독립합의형 인사기관이 실적주의를 발전시키는데 유리하다.
- ㉢ 비독립단독형 인사기관은 인사행정의 일관성을 유지하기 어렵다.
- ㉣ 우리나라 인사혁신처는 비독립단독형 인사기관에 해당한다.
- ㉤ 기관의 독립성과 합의성을 기준으로 분류할 수 있다.

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

답 ④

## 19 조직효과성 관련 이론 중 퀴와 로보(Quinn &amp; Rohrbaugh)의경쟁가치모형(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

④는 인간관계모형에 대한 설명이다. 내부과정모형의 조직 효과성 기준은 목표에서는 안정·균형, 통제·감독, 수단에서는 정보관리, 의사소통이다.

■ 경쟁적 가치접근법(경합가치접근 : Competing Values Approach) - 퀴와 로보(R. Quinn &amp; J. Rohrbaugh)

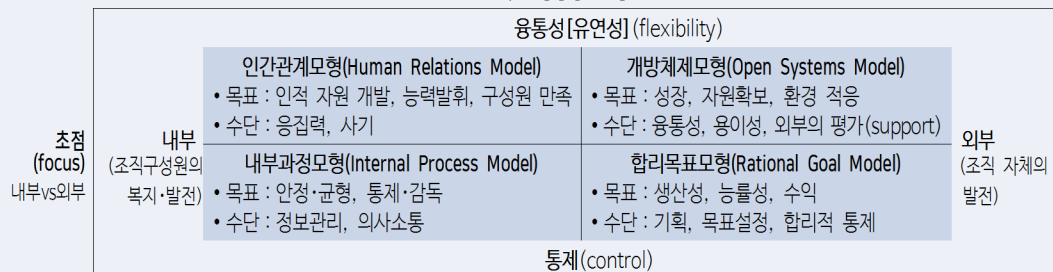
## - 경쟁적 가치의 세 가지 차원

- ㉠ 조직의 초점(focus) : 인간/내부(people/internal ; 구성원의 복지·발전)과 조직/외부(organization/external ; 조직의 발전) 차원
- ㉡ 조직의 구조(preferred for structure) : 유연성(flexibility ; 변화·적응·혁신)과 통제(control ; 안정성·질서·예측가능성) 차원
- ㉢ 수단(means : 내부과정·장기적 기준)과 목적(ends : 최종결과와 단기적 기준) 차원

## - 조직 효과성의 네 가지 모형과 조직효과성 평가기준

| 구 분                 | 인간·과정 중시(구성원의 복지·발전) | 조직·구조 중시(조직의 생산성, 조직 자체의 발전) |
|---------------------|----------------------|------------------------------|
| 유연성(변화·적응·혁신) 중시    | 인간관계모형               | 개방체제모형                       |
| 통제(안정성·질서·예측가능성) 중시 | 내부과정모형               | 합리목표모형                       |

구조(유통성 vs 통제)



- 수평 축 ⇨ 초점(organizational focus) : ㉠ 내부(조직구성원의 복지·발전), ㉡ 외부(조직자체의 발전)
- 수직 축 ⇨ 조직구조(organizational preference for structure) : ㉢ 통제·안정성(control·stability), ㉣ 유통성[유연성]·변화(flexibility·change)

답 ④

[관련기출] 퀴와 로보그(Quinn & Rohrbaugh)는 조직이 초점을 어디에 두는가와 조직구조의 성격에 따라 네 가지 효과성가치모형을 제시하였다. ㉠~

㉡ 모형에 대한 설명으로 옳은 것은?

2017 지방7급

| 구조<br>초점 | 안정성(통제) | 유연성(융통성) |
|----------|---------|----------|
| 내부       | ㉠       | ㉢        |
| 외부       | ㉡       | ㉣        |

- ① ㉠ 모형은 조직의 생산성·능률성·수익성을 달성하는 것이 목표가치이며, 그 수단으로서 계획과 목표 설정이 강조된다.  
 ② ㉢ 모형의 목표가치는 인적자원 개발이며, 그 수단으로서 조직구성원의 응집성, 사기 및 훈련 등이 강조된다.  
 ③ ㉡ 모형의 목표가치는 성장과 자원 획득 등이며, 그 수단으로서 준비성과 외부평가 등이 강조된다.  
 ④ ㉣ 모형은 조직의 균형을 확보하는 것이 목표가치이며, 그 수단으로서 정보관리와 의사소통 등이 강조된다.

답 ②

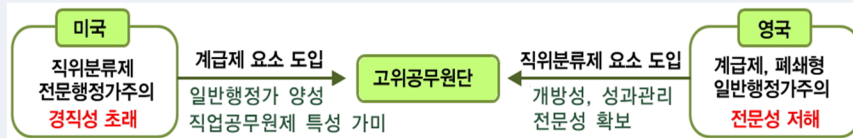
## 20 고위공무원단제도에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

- 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 (○) 미국의 고위공무원단 제도 - SES(Senior Executive Service)의 도입배경

- ① 1978년 「공무원제도개혁법」을 통해 카터(Carter) 정부에서 도입, 직위분류제에 계급제(직업공무원제)적 요소를 가미(고위공무원에 대한 '직무' 개념을 포기하고, '계급' 개념을 도입).  
 ④ 엄격한 직위분류제의 한계 극복(엄격한 직위분류제에 따른 공무원 간 순환 곤란, 폭넓은 시각을 요하는 고위직 업무수행에 문제 초래)



- ② (○) 우리나라 고위공무원단 제도는 노무현 정부 때인 2006년부터 중앙정부의 1~3급 실·국장급 고위공무원에 대하여 개방과 경쟁을 확대하고 성과관리와 책임을 강화하는 고위공무원단제도를 시행하여 신분보다 직무 중심의 직위분류제 요소를 대폭 강화하기 위해 도입되었다. 고위공무원에 대하여 계급·직급을 폐지하고 부처와 소속 중심의 폐쇄적 인사관리를 개방하여 법정부처 차원에서 경쟁을 통해 최적인자를 선임하게 함으로써 적재적소 인사를 실현하는 동시에, 고위공무원 마다 성과계약을 체결하여 담당직무와 업무성과에 따라 보수를 지급(직무성과급적 연봉)하고 성과가 부진한 경우 적격심사를 거쳐 직권면직할 수 있도록 하는 등 성과책임을 엄격히 지게 하는 제도이다.  
 ③ (×) 국가공무원법 상 고위공무원단은 국가공무원만을 대상으로 하므로 지방공무원은 제외된다. 또한 감사원 공무원은 고위감사공무원단을 별도로 운영하므로 제외한다.

■ 국가공무원법 제2조의2(고위공무원단)

- ① 국가의 고위공무원을 법정부처 차원에서 효율적으로 인사관리하여 정부의 경쟁력을 높이기 위하여 고위공무원단을 구성한다.  
 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

| 지방자치단체에 두는 직위 중 고위공무원단 일반직공무원                                                                            | 지방교육행정기관에 두는 직위 중 고위공무원단 일반직공무원                             |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|
| ① 광역시·특별자치시·도·특별자치도의 국가공무원으로 보하는 부시장·부지사(행정부시장·행정부지사를 의미함)<br>④ 특별시·광역시·특별자치시·도의 기획업무담당실장<br>⑤ 도의 농업기술원장 | ① 부교육감(고위공무원단인 장학관으로도 임용 가능)<br>④ 서울특별시교육청·경기도교육청의 기획업무담당실장 |

4. 그 밖에 다른 법령에서 고위공무원단에 속하는 공무원으로 임용할 수 있도록 정한 직위

- ④ (○) 고위공무원단의 근무성적평정은 '성과계약등 평가'가 적용되어 성과목표·평가기준 등을 직상급자와 협의하여 1년 단위의 성과계약을 체결하고, 개인의 성과목표 달성도 등 객관적 지표에 따라 매우우수·우수·보통·미흡·매우미흡 5등급으로 하여 평가한다.  
 • 고위공무원단 인사규정 제20조(고위공무원의 근무성적평정) ① 고위공무원단 직위에 근무 중인 고위공무원에 대한 근무성적평정은 「공무원 성과평가 등에 관한 규정」 제4조에 따른 성과계약등 평가에 따른다.

답 ③

[관련기출] 우리나라 고위공무원단에 대한 설명으로 옳바르지 않은 것은?

2008 부산 소방직(수정)

- ① 부산광역시 행정부시장은 고위공무원단이 아니다.
- ② 근무성적평정 결과를 기초로 직격심사를 거쳐 직권면직을 할 수 있다.
- ② 부산광역시 부교육감은 고위공무원단에 해당한다.
- ④ 정무직 공무원이나 지방공무원에게는 적용되지 않는 제도이다.

답 ①