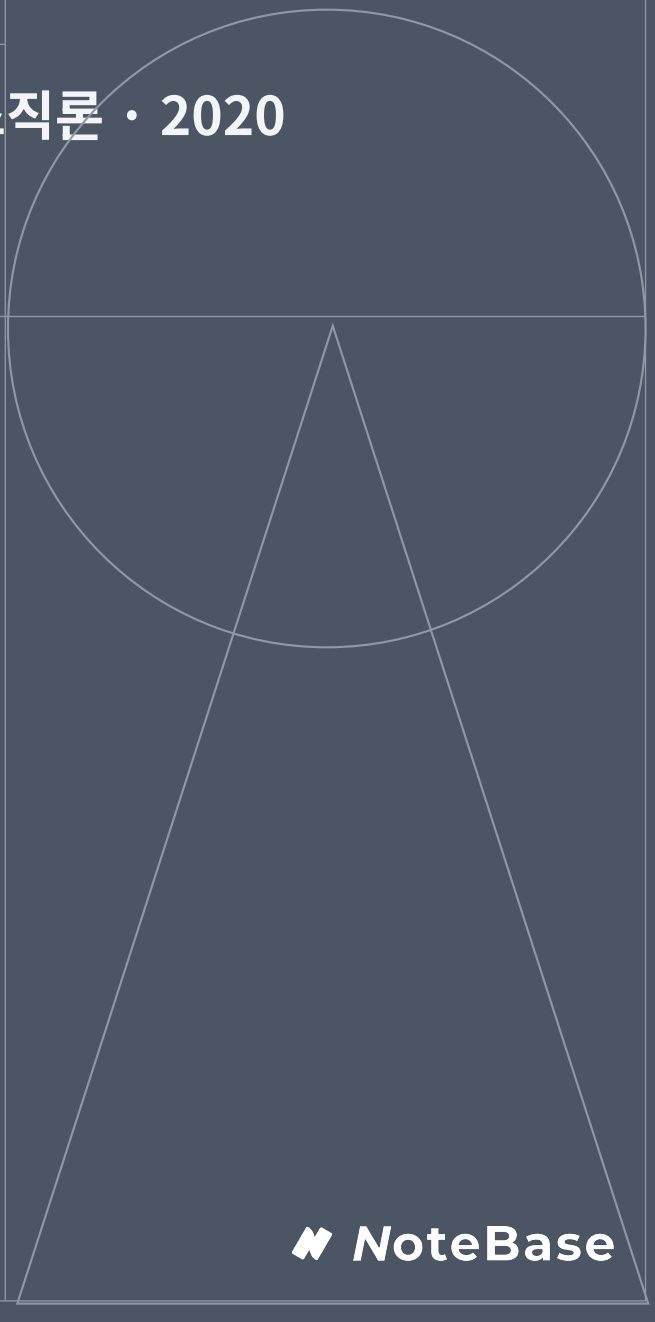
기출OX 해설집

공무원/국가직/7급 · 인사조직론 · 2020



NoteBase

기출OX 해설집

공무원/국가직/7급 · 인사조직론 · 2020

공무원/국가직/7급 · 인사조직론 · 2020

문 1. 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, 실적주의는 정치적 중립을 반드시 요구하지는 않는다.

③ 직업공무원제는 계급제에 입각하고 있으나 실적주의제는 직위분류제에 입각하고 있다.

④ 직업공무원제는 폐쇄형 임용 체계 및 일반행정가주의에 바탕을 두고 있다.

정답 2번

출제 포인트

이 문제는 직업공무원제와 실적주의의 핵심 속성, 특히 정치적 중립성과 인사 운영의 기준을 구별할 수 있는지를 묻는다.

핵심 개념

직업공무원제는 공직을 일생의 직업으로 보는 제도로서 신분보장, 내부승진, 폐쇄형 임용, 일반행정가주의와 결합하는 경향이 있다.
실적주의는 채용·승진·보수를 능력과 성과에 따라 결정하는 원리로서 엽관주의를 배제하고 정치적 중립을 중시한다.
직업공무원제는 사람 중심의 장기경력 형성에, 실적주의는 능력과 업적 중심의 인사 기준 확립에 초점이 있다.

NoteBase

선지별 해설

1번: O. 계급정년형 직업공무원제는 계급별로 머무를 수 있는 기간과 정년이 달라 승진하지 못하면 퇴직하게 되는 구조를 가진다. 이런 방식은 유능한 사람을 상위계급으로 올려 더 오래 근무하게 하는 유인으로 작동한다.
2번: X. 틀린 부분은 "실적주의는 정치적 중립을 반드시 요구하지는 않는다"는 표현이다. 실적주의는 엽관주의를 배제하고 능력과 자격에 따라 공무원을 선발·승진시키는 원리이므로 정치적 중립이 핵심 요소에 포함된다. 올바르게는 "직업공무원제와 실적주의 모두 정치적 중립과 결합한다"고 보아야 한다.
3번: O. 직업공무원제는 사람의 경력발전과 신분을 중시하므로 계급제와 친화적이고, 실적주의는 직무의 내용과 자격요건을 분명히 하여 능력에 따라 인사를 하려는 성격 때문에 직위분류제와 친화적이다.
4번: O. 직업공무원제는 내부에서 충원하고 장기근속을 전제로 하는 폐쇄형 임용 체계와 연결되며, 한 분야 전문가보다 조직 전반을 두루 거치는 일반행정가주의와도 잘 결합한다.

오답 포인트

수험생은 직업공무원제만 신분과 중립성을 강조하고, 실적주의는 단순히 능력주의만 뜻한다고 좁게 이해하기 쉽다. 그러나 실적주의의 출발점 자체가 엽관주의의 정치개입을 막는 데 있으므로 정치적 중립을 빼면 개념이 무너진다.

다시 나오면 이렇게 판단

직업공무원제는 장기재직·내부승진·폐쇄형 임용·계급제·일반행정가주의로 묶고, 실적주의는 능력·자격·성과·공개경쟁·정치적 중립으로 묶어서 판단하면 선지의 속성 뒤바뀜을 빠르게 걸러낼 수 있다.

암기 포인트

직업공무원제는 경력과 신분, 실적주의는 능력과 중립이다.

NoteBase

문 2. 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.

정답 3번

출제 포인트

이 문제는 공무원 교육훈련의 기관 체계, 직장 내 교육훈련(OJT), 액션러닝, 교육훈련 분류를 구별할 수 있는지를 묻는 문제이다.

핵심 개념

직장 내 교육훈련(OJT)은 실제 직무를 수행하는 현장에서 상급자나 숙련자가 일을 하면서 직접 가르치는 방식이다.
액션러닝은 실제 조직문제나 현업 과제를 소집단이 함께 해결하는 과정에서 학습하는 방식이다.
역할연기나 모의훈련은 가상 상황을 설정하고 특정 역할을 수행해 보면서 대응을 연습하는 방식이다.
공무원 교육훈련은 내용에 따라 기본교육훈련, 전문교육훈련, 기타 교육훈련 등으로 나눌 수 있다.

NoteBase

선지별 해설

① O
국가공무원인재개발원과 각 중앙행정기관 또는 지방자치단체 소속 교육훈련기관으로 공무원 교육훈련 체계가 구성된다는 설명이므로 옳다.

② O
OJT는 직장 안에서 실제 업무를 수행하면서 실무지식과 기술을 직접 익히게 하는 현장 중심 교육훈련이므로 옳다.

③ X
틀린 부분은 "실제 교육생들이 직면할 어떤 가상적인 모형을 꾸며 놓고 역할 실습과 같은 행동연습을 통해서 상황을 익히게 하는 것"이라는 표현이다.
이 설명은 액션러닝이 아니라 역할연기나 모의훈련에 가깝다.
액션러닝은 실제 현업 과제나 조직문제를 팀이 함께 해결하고 그 과정에서 학습하는 방식이므로, 올바르게는 "실제 문제 해결과 성찰을 통해 학습하는 교육훈련방법"이라고 고쳐야 한다.

④ O
공무원 교육훈련을 내용에 따라 기본교육훈련, 전문교육훈련, 기타 교육훈련으로 구분하는 설명이므로 옳다.

오답 포인트

③은 체험학습이라는 공통점 때문에 액션러닝과 역할연기를 섞어 놓은 선지이다. 선지에 "가상적 상황", "역할 실습", "행동연습"이 나오면 실제 과제 해결 중심의 액션러닝이 아니라 역할연기나 모의훈련으로 보는 것이 맞다.

다시 나오면 이렇게 판단

실제 일을 하면서 배우면 OJT, 실제 조직문제를 팀이 해결하면 액션러닝, 가상 상황을 만들어 역할을 수행하면 역할연기나 모의훈련으로 구분하면 된다. 선지의 핵심어가 실제 과제인지 가상 상황인지만 먼저 가르면 정답을 빠르게 판단할 수 있다.

암기 포인트

OJT는 현장 직무수행, 액션러닝은 실제 과제 해결, 역할연기는 가상 상황 연습이다.

NoteBase

문 3. 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.

정답 2번

출제 포인트

이 문제는 주요 조직이론의 대표 학자와 인간관, 관리원리를 정확히 연결할 수 있는지를 묻는 문제이다.

핵심 정리

테일러: 과학적 관리론은 표준화, 과업관리, 차별적 성과급을 통해 능률을 높이려는 이론이며 경제적 인간관에 가깝다.
굴릭: 행정관리론은 최고관리자의 관리기능을 POSDCoRB로 체계화한 이론이다.
메이요: 인간관계론은 비공식조직과 소속감, 사회심리적 욕구를 중시하는 사회적 인간관의 이론이다.
맥그리거: Y이론은 인간이 적절한 조건에서 자율적 통제와 자기실현을 할 수 있다고 보는 이론이다.

선지별 해설

① X. 차별적 성과급은 테일러의 과학적 관리론 요소가 맞지만, "근로자 복지를 통한 사회심리적 동기부여의 조화"는 과학적 관리론의 핵심이 아니다. 과학적 관리론은 경제적 보상과 작업의 합리화에 무게를 둔다. 틀린 표현은 "사회심리적 동기부여의 조화"이며, 올바르게는 "표준화와 차별적 성과급을 통한 능률 향상"이다.
② O. 굴릭 등 행정관리론자는 조직을 효율적으로 운영하기 위한 최고관리자의 기능을 POSDCoRB로 정리하였다. 이는 계획, 조직, 인사, 지휘, 조정, 보고, 예산의 관리기능을 뜻한다.
③ X. 메이요의 인간관계론은 인간을 단순한 경제적·합리적 존재로 보지 않고, 비공식집단과 소속감의 영향을 받는 사회적 존재로 본다. 틀린 표현은 "여전히 경제적, 합리적 인간관에 근거한다"이며, 올바르게는 "사회적·심리적 욕구를 지닌 사회적 인간관에 근거한다"이다.
④ X. 인간에 대한 엄격한 감독과 통제가 필요하다는 관점은 맥그리거의 X이론에 가깝다. Y이론은 인간이 스스로 통제하고 책임을 수용할 수 있다고 본다. 틀린 표현은 "Y이론에 의하면 엄격한 감독과 통제가 필요하다"이며, 올바르게는 "X이론은 엄격한 감독과 통제를, Y이론은 자율적 통제와 자기지휘를 중시한다"이다.

NoteBase

오답 포인트

①은 테일러의 차별적 성과급이라는 익숙한 키워드 뒤에 인간관계론의 사회심리적 동기 요소를 섞어 놓은 함정이다. ③은 메이요가 인간의 심리적 측면을 본다는 점만 기억하면 맞아 보이지만, 핵심은 경제적 인간관이 아니라 사회적 인간관이라는 점이다. ④는 X이론과 Y이론의 감독·통제 여부를 뒤집어 놓은 전형적 함정이다.

다시 나오면 이렇게 판단

이 유형은 문장 전체를 읽기보다 학자명과 대표 키워드를 먼저 연결해 판단한다. 테일러는 능률과 경제적 유인, 굴릭은 POSDCoRB, 메이요는 사회적 인간, 맥그리거 Y이론은 자율과 자기통제로 연결하면 선지의 오류를 빠르게 가릴 수 있다.

암기 포인트

테일러=경제적 유인, 굴릭=POSDCoRB, 메이요=사회적 인간, 맥그리거 Y=자율과 자기통제이다.

NoteBase

문 4. 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.

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

정답 1번

출제 포인트

직무평가의 대표적 방법인 분류법, 요소비교법, 점수법의 식별 키워드와 장단점을 정확히 연결하는 문제이다.

핵심 개념

분류법: 미리 작성한 등급기준표에 직무를 대입하여 등급별로 분류하는 방법이다. 키워드는 간단, 저비용, 등급 중복 가능성이다.
요소비교법: 기준이 되는 대표 직무를 보상요소별로 비교하여 다른 직무의 상대적 가치를 정하는 방법이다. 키워드는 대표 직무, 기준 직무, 비교이다.
점수법: 평가요소와 등급별 점수를 체계적으로 부여해 총점으로 직무가치를 산정하는 방법이다. 키워드는 체계적 기준표, 타당성, 운영 전문성이다.

NoteBase

선지별 해설

① O
(가)는 분류법이다. 절차가 간단하고 비용이 적게 들지만 등급기준표가 포괄적이어서 한 직무가 두 등급 사이에 걸칠 수 있다.
(나)는 요소비교법이다. 대표적인 기준 직무와 보상요소별로 비교하므로 정확성을 높일 수 있지만 기준 직무 선정이 잘못되면 전체 평가가 흔들린다.
(다)는 점수법이다. 체계적으로 작성된 직무평가기준표를 사용하므로 타당성이 높지만 설계와 유지에 전문지식과 기술이 많이 든다.

② X
틀린 부분은 (나)를 점수법, (다)를 요소비교법으로 연결한 점이다.
(나)의 핵심 표현은 대표적인 직무와 비교한다는 것이므로 요소비교법이 맞다.
(다)의 핵심 표현은 체계적인 기준표와 높은 운영 전문성이므로 점수법이 맞다.

③ X
틀린 부분은 (가)를 점수법, (다)를 분류법으로 연결한 점이다.
(가)의 핵심 표현은 절차가 간단하고 등급기준표상 중복될 수 있다는 것이므로 분류법이 맞다.
(다)는 체계적 기준표를 통한 점수 부여 방식이므로 분류법이 아니라 점수법이다.

④ X
틀린 부분은 (가)를 요소비교법, (나)를 점수법으로 연결한 점이다.
(가)는 기준 직무 비교가 아니라 등급기준표에 의한 분류이므로 요소비교법이 아니다.
(나)는 기준 직무를 대표 직무와 비교하는 방식이므로 점수법이 아니라 요소비교법이다.

오답 포인트

요소비교법과 점수법은 모두 비교적 체계적이라는 공통점이 있어 혼동하기 쉽다. 그러나 대표 직무를 기준으로 다른 직무를 맞춰 보는 방식이면 요소비교법이고, 평가요소별 점수를 설계해 합산하는 방식이면 점수법이다. 분류법은 가장 단순하다는 표현과 등급 경계의 모호성이 함께 나오면 식별할 수 있다.

다시 나오면 이렇게 판단

간단함, 저비용, 등급표, 중복 가능성이 나오면 분류법으로 본다. 대표 직무나 기준 직무와 비교한다는 표현이 나오면 요소비교법으로 본다. 평가요소별 점수와 체계적 기준표, 높은 타당성, 운영 전문성이 나오면 점수법으로 판단한다.

암기 포인트

분류법은 등급표, 요소비교법은 기준 직무 비교, 점수법은 요소별 점수 합산이다.

NoteBase

문 5. 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 관료구성 비율에 비례적 형평성을 두는 것이다.

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

정답 3번

출제 포인트

이 문제는 대표관료제에서 소극적 대표성과 적극적 대표성의 구별, 그리고 이를 구현하는 균형인사 정책의 의미를 묻는 문제이다.

핵심 개념

소극적 대표성은 관료 구성 자체가 사회의 인구구성 비율을 반영하도록 만드는 것이다. 키워드는 비례적 구성이다.
적극적 대표성은 관료가 자신이 속한 사회집단의 이해와 가치를 정책결정과 집행에 능동적으로 반영하는 것이다. 키워드는 능동적 대변이다.
균형인사 정책은 여성, 장애인, 지역인재, 이공계 인재 등 특정 집단의 공직 진출을 확대해 대표성을 높이려는 인사정책이다.

NoteBase

선지별 해설

① O
- 양성평등 채용목표제는 어느 한 성이 일정 비율에 미달하면 추가합격을 가능하게 하는 제도이므로 여성뿐 아니라 남성도 적용 대상이 될 수 있다.
- 따라서 남성이 추가 합격한 사례가 있다는 설명은 맞다.

② O
- 미국의 고용기회 균등정책과 소수집단 우대정책은 소수집단의 공직 및 고용 접근을 넓혀 사회구성의 대표성을 높이려는 취지와 연결된다.
- 따라서 대표관료제의 이념에 기반한다는 설명은 타당하다.

③ X
- 틀린 부분은 "적극적 대표성이란 사회의 인구구성 비율에 따라 정부 관료구성 비율에 비례적 형평성을 두는 것"이라는 표현이다.
- 이는 적극적 대표성이 아니라 소극적 대표성에 대한 설명이다.
- 적극적 대표성은 관료가 자신이 대표하는 집단의 이해를 정책에 능동적으로 반영하는 것이다.

④ O
- 우리나라 정부는 여성, 장애인, 이공계전공자, 지역인재 등을 대상으로 공직임용 기회를 넓히는 균형인사 정책을 운영해 왔다.
- 따라서 대표관료제의 취지와 연결한 설명으로 맞다.

오답 포인트

③은 "적극적"이라는 용어를 써 놓고 실제 내용은 "인구구성 비율에 따른 관료구성의 비례"를 제시해 소극적 대표성과 바꿔치기한 선지이다. 대표관료제 문제에서는 구성의 반영인지, 정책상 이해의 능동적 대변인지를 먼저 구분해야 한다.

다시 나오면 이렇게 판단

대표성이 사람 수와 구성 비율의 문제이면 소극적 대표성이고, 관료가 집단의 관점과 이익을 정책에 실제로 반영하는 역할이면 적극적 대표성이다. 제도명이나 우대정책이 나오면 대표성 확대를 위한 균형인사 장치인지 함께 판단한다.

암기 포인트

소극적 대표성은 사람 수의 비례이고, 적극적 대표성은 집단 이익의 능동적 반영이다.

NoteBase

문 6. 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)

정답 1번

출제 포인트

상대적 평정방법과 절대적 평정방법의 구분 기준을 묻는 문제이다.

핵심 개념

상대적 평정방법: 구성원들끼리 서로 비교하여 서열이나 상대적 위치를 정하는 방식이다 / 결정 차이축: 타인과의 비교 여부 / 키워드: 서열, 쌍대비교, 강제배분
절대적 평정방법: 미리 정한 기준이나 항목에 비추어 개인의 성과 수준을 평가하는 방식이다 / 결정 차이축: 기준 대비 평가 여부 / 키워드: 가감점수, 평정척도

선지별 해설

① O: 가감법은 업적이나 태도에 대해 미리 정한 공로점과 감점요소를 기준으로 개인별 점수를 매기는 방식이므로 절대적 평정방법에 해당한다.
② X: 서열법은 구성원들을 우수한 순서대로 줄 세우는 방식이다. 틀린 부분은 '절대적 평정방법에 속한다'는 판단이다. 올바르게는 개인 간 상대적 비교를 하는 상대적 평정방법이다.
③ X: 쌍대비교법은 두 사람씩 짝지어 누가 더 우수한지를 반복 비교하는 방식이다. 틀린 부분은 '개인별 절대수준을 판단한다'는 취지이다. 올바르게는 개인 상호 간 비교에 기초한 상대적 평정방법이다.
④ X: 강제배분법은 미리 정한 비율에 따라 인원을 등급별로 나누는 방식이다. 틀린 부분은 '절대적 기준으로만 평가한다'는 판단이다. 올바르게는 집단 내부에서 상대적으로 배분하는 상대적 평정방법이다.

오답 포인트

강제배분법은 등급 비율이 미리 정해져 있어 기준평가처럼 보이지만, 실제 평가는 집단 내부 인원을 상대적으로 나누는 방식이라는 점이 함정이다. 서열법과 쌍대비교법은 이름 그대로 비교가 들어가므로 상대평가임을 바로 잡아야 한다.

NoteBase

다시 나오면 이렇게 판단

사람을 서로 비교하여 순위를 정하거나 비율대로 나누면 상대적 평정방법이다. 미리 정한 평가항목이나 기준에 비추어 각 개인을 따로 점수화하면 절대적 평정방법이다.

암기 포인트

서열·쌍대비교·강제배분은 상대, 가감점수는 절대이다.

NoteBase

문 7. 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.

정답 2번

출제 포인트

이 문제는 기능구조, 네트워크구조, 사업구조, 팀제조직의 핵심 장단점을 구별하는 문제이다.

핵심 개념

기능구조는 유사 기능별로 사람과 업무를 묶어 전문화와 효율성을 높이는 구조이다.
네트워크구조는 핵심역량만 내부에 두고 나머지를 외부 조직과 연계해 유연성과 환경대응력을 높이는 구조이다.
사업구조는 제품·시장·고객군별로 독립된 사업단위를 두어 성과책임을 분명히 하는 구조이다.
팀제조직은 수평적 협업팀 중심으로 운영되어 정보공유와 신속한 조정이 쉬운 구조이다.

NoteBase

선지별 해설

① O
기능구조는 같은 기능을 수행하는 인력을 묶어 전문화를 촉진하고 중복 업무를 줄이는 데 강점이 있다. 선지의 '분업을 통해 중복과 낭비를 예방하고, 전문성 제고가 가능하다'는 기능구조의 전형적 장점과 맞다.

② X
네트워크구조는 외부 전문조직과의 연계를 통해 외부 환경의 불확실성에 유연하게 대응하는 데는 효과적이다. 그러나 틀린 부분은 '조직의 결속력을 확보하기 용이하다'는 표현이다. 실제로는 외부 의존성과 느슨한 연결 때문에 내부 통제, 일체감, 결속력 확보가 쉽지 않다.

③ O
사업구조는 특정 산출물이나 사업부별로 운영되므로 고객 요구에 맞춘 대응이 쉽고, 사업부별 책임과 성과가 분명해 성과관리 체제에 유리하다.

④ O
팀제조직은 수평적 의사소통과 부서 간 협업을 강화하는 구조이므로 정보교류가 빠르고 현장 중심의 신속한 의사결정에 유리하다.

오답 포인트

②는 네트워크구조의 '유연성' 장점을 '결속력' 장점으로 바꿔 놓은 함정이다. 네트워크구조는 외부 연계에는 강하지만 내부 일체감과 통제는 오히려 약해지기 쉽다.

다시 나오면 이렇게 판단

조직구조 문제는 먼저 묶는 기준을 본다. 기능별로 묶으면 기능구조, 사업단위별로 묶으면 사업구조, 외부와 느슨하게 연결하면 네트워크구조, 수평 협업팀 중심이면 팀제조직으로 판단하면 된다.

암기 포인트

기능구조는 전문화, 사업구조는 책임성과 고객대응, 팀제조직은 수평협업, 네트워크구조는 유연성은 강하고 결속력은 약하다.

NoteBase

문 8. 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.

정답 3번

출제 포인트

이 문제는 기능조직과 제품조직을 동시에 중시하는 사례를 보고 매트릭스 조직의 특징을 적용할 수 있는지를 묻는 문제이다.

사례 정리

- 전문적 기술이 필요하다.
- 제품라인 혁신이 필요한 높은 불확실성 환경이다.
- 기능활동과 제품라인을 동일한 비중으로 관리해야 한다.
- 기능조직과 제품조직에 동시에 속하도록 설계한다.

핵심 개념

- 매트릭스 조직은 기능별 조직과 제품·사업별 조직을 중첩하여 구성원이 이중의 보고관계와 조정관계를 갖는 구조이다.
- 적용 요건은 기능 전문성과 제품별 대응을 동시에 확보해야 하고, 종적 관리와 횡적 관리를 함께 중시해야 한다는 점이다.

적용 기준

이 사례에서는 기능부문과 제품부문을 같은 비중으로 운영하고 한 부서가 두 조직축에 동시에 연결된다는 점을 본다. 이 기준에 따르면 사례는 전형적인 매트릭스 조직이다.

NoteBase

선지별 해설

① X: 협의형 조직은 위원회나 협의체처럼 특정 안건을 심의하고 결정하는 구조이다. 사례의 핵심은 안건 심의가 아니라 기능조직과 제품조직의 동시 소속이다. 틀린 표현은 '협의형 조직'이며, 올바르게는 '기능과 제품의 이중 구조를 가진 매트릭스 조직'이다.
② X: 공통 기능 중심의 부서화는 기능식 조직의 특징이다. 사례는 기능만으로 편제하지 않고 제품라인도 같은 비중으로 관리한다. 틀린 표현은 '공통 기능을 중심으로 집권적으로 부서화된다'이며, 올바르게는 '기능과 제품 기준이 교차하여 부서화되고 수평적 조정이 함께 요구된다'이다.
③ O: 매트릭스 조직은 이중구조이므로 기능부문 관리자와 사업부문 관리자 사이에 권한 충돌과 갈등이 발생할 수 있다. 기능 전문성 확보와 제품별 대응을 동시에 추구하는 대신 조정비용이 커지는 것이 대표적 특징이다.
④ X: 외부의 독립 조직을 네트워크로 연결하는 것은 네트워크 조직의 설명이다. 사례는 외부 조직 연계가 아니라 조직 내부에서 기능축과 제품축을 중첩하는 구조를 말한다. 틀린 표현은 '외부에서 독립적으로 수행하는 조직들을 네트워크를 통해 연결한다'이며, 올바르게는 '조직 내부에서 기능조직과 제품조직을 교차 연결한다'이다.

오답 포인트

이 문제를 틀렸다면 '횡적관리'라는 표현만 보고 협의형 조직으로 오해하거나, '기능활동'이라는 단어만 보고 기능식 조직으로 좁혀 본 경우가 많다. 이 문항의 결정적 단서는 기능과 제품을 동일 비중으로 관리하고 동시에 한 부서에 속하게 한다는 이중 구조이다.

다시 나오면 이렇게 판단

사례형 조직구조 문제는 부서화 기준이 하나인지 둘인지부터 본다. 기능축과 제품축이 동시에 존재하고 구성원이 두 관리자와 연결되면 매트릭스 조직으로 판단한다.

암기 포인트

기능 + 제품 동시 관리, 이중지휘와 갈등 가능성 = 매트릭스 조직이다.

NoteBase

문 9. 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

정답 3번

출제 포인트

이 문제는 균형성과표(BSC)의 핵심 특징을 목표관리(MBO)와 구별할 수 있는지를 묻는 문제이다.

핵심 개념

BSC는 재무·고객·내부 프로세스·혁신과 학습의 네 관점을 전략과 연계해 성과를 관리하는 체계이다.
MBO는 목표달성도를 중심으로 목표를 설정하고 그 달성 여부를 평가하는 방식이다.
구별 기준은 BSC는 전략연계·균형·인과관계가 핵심이고, MBO는 목표설정·달성도 측정·참여가 핵심이라는 점이다.

NoteBase

선지별 해설

① X
ㄱ은 BSC가 아니라 MBO에 대한 비판이다. 목표달성도 측정에 치중하면 측정하기 쉬운 목표만 택하고 도전적 목표를 회피할 수 있다는 비판은 MBO에서 주로 제기된다.
ㄴ은 O이다. BSC는 조직목표와 성과동인을 인과관계로 연결하여 전략지도로 구조화한다.

② X
ㄱ이 틀리므로 오답이다.
ㄷ은 O이다. BSC는 재무성과 같은 과거 실적지표와 학습·혁신 같은 미래 성과동인을 함께 보아 단기와 장기를 균형 있게 관리한다.

③ O
ㄴ은 전략지도를 통해 목표와 주요 변수의 인과관계를 보여 준다는 점에서 옳다.
ㄷ은 과거 성과와 미래 성장잠재력을 함께 반영하는 균형 개념을 설명하므로 옳다.

④ X
ㄹ이 틀리므로 오답이다.
ㄹ의 틀린 표현은 '하급자의 참여와 의사전달을 강조하기 때문에 상향식 성과관리 제도'라는 부분이다. 이는 BSC의 일반적 특징이 아니라 MBO의 참여적 목표설정 특징에 가깝다. BSC는 조직의 미션과 비전을 상위 전략에서 하위 지표로 전개하는 성격이 강하다.

오답 포인트

ㄱ과 ㄹ은 모두 성과관리 일반론처럼 보이지만 실제로는 MBO의 성격을 BSC에 섞어 놓은 함정이다. BSC를 보면 먼저 네 관점, 전략지도, 선행지표와 결과지표의 균형이 떠올라야 한다.

다시 나오면 이렇게 판단

재무·고객·내부 프로세스·학습과 혁신, 전략지도, 인과관계, 단기와 장기의 균형이라는 표현이 나오면 BSC로 판단한다. 목표달성도 측정, 참여적 목표설정, 계량 가능한 목표 중심이라는 표현이 나오면 MBO 여부를 먼저 의심한다.

암기 포인트

BSC는 네 관점의 균형과 전략연계이고, MBO는 목표설정과 달성도 평가이다.

NoteBase

문 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

정답 2번

출제 포인트

민츠버그의 다섯 조직구조 유형을 조정기제, 권력의 핵심 부위, 환경 특성과 연결할 수 있는지를 묻는 문제이다.

핵심 정리

민츠버그는 조직의 핵심 부위를 전략핵, 중간라인, 기술구조, 운영핵심, 지원스태프로 나누고, 어느 부위가 우세한지와 어떤 조정기제가 중심인지에 따라 구조 유형을 구분한다.
단순구조는 전략핵이 강하고 직접감독에 의존하며 집권적이다.
사업부제 구조는 중간라인이 강하고 산출의 표준화로 각 사업부를 통제한다.
기계적 관료제는 기술구조가 강하고 작업과정의 표준화와 공식화를 중시한다.
전문적 관료제는 운영핵심이 강하고 숙련의 표준화에 기대며 편평하고 분권적이다.
애드호크라시는 상호조정을 통해 비정형적이고 복잡한 문제를 해결하는 유기적 구조이다.

NoteBase

선지별 해설

① X
①은 ㄱ, ㄴ, ㅁ의 조합이다.
ㄱ은 맞다. 단순구조는 권한이 한 사람이나 소수 정점에 집중되고 직접감독으로 빠르게 의사결정한다.
ㄴ은 틀리다. 최고 관리층의 힘이 강할 때 나타나는 구조는 사업부제가 아니라 단순구조이다. 사업부제는 중간라인이 강하고 산출의 표준화로 조정된다.
ㅁ은 틀리다. 애드호크라시는 단순하고 반복적인 문제가 아니라 복잡하고 비정형적인 문제를 해결하는 구조이다.
따라서 ①은 틀리다.

② O
②는 ㄱ, ㄷ, ㄹ의 조합이다.
ㄱ은 맞다. 단순구조는 집권화와 신속한 의사결정이 특징이다.
ㄷ은 맞다. 기계적 관료제는 작업과정의 표준화, 공식 절차, 규칙을 통해 조직이 잘 조율된 기계처럼 움직이도록 한다.
ㄹ은 맞다. 전문적 관료제는 편평하고 분권적이지만 숙련의 표준화와 전문직 자율성에 기대므로 급격한 환경변화에는 민첩하게 적응하기 어렵다.
따라서 ②가 옳은 조합이다.

③ X
③은 ㄴ, ㄷ, ㄹ의 조합이다.
ㄷ과 ㄹ은 맞지만 ㄴ이 틀리다.
틀린 부분은 최고 관리층 우세와 사업부제를 연결한 대목이다. 올바르게는 최고 관리층 우세는 단순구조이고, 사업부제는 중간라인 우세와 산출의 표준화가 핵심이다.
또한 ③은 맞는 진술인 ㄱ을 빠뜨렸으므로 정답 조합이 될 수 없다.

④ X
④는 ㄴ, ㄹ, ㅁ의 조합이다.
ㄹ만 맞고 ㄴ과 ㅁ이 틀리다.
ㄴ의 올바른 표현은 사업부제가 최고 관리층이 아니라 중간라인이 강한 구조이며 산출의 표준화로 조정된다는 것이다.
ㅁ의 올바른 표현은 애드호크라시가 반복업무가 아니라 복잡하고 새로운 문제를 해결하기 위해 형성된다는 것이다.
따라서 ④는 틀리다.

NoteBase

오답 포인트

ㄴ은 단순구조와 사업부제의 지배 부위와 조정기제를 서로 뒤섞은 문장이다. 전략핵은 직접감독과 연결되고, 중간라인은 산출의 표준화와 연결된다. ㅁ도 애드호크라시를 혁신형 구조가 아니라 반복업무 처리 구조처럼 바꾸어 놓은 전형적인 함정이다.

다시 나오면 이렇게 판단

민츠버그 문제는 구조 이름만 보지 말고 누가 힘을 가지는지와 무엇을 표준화하는지를 먼저 대응시키면 풀린다. 전략핵-직접감독-단순구조, 중간라인-산출 표준화-사업부제, 기술구조-작업과정 표준화-기계적 관료제, 운영핵심-숙련 표준화-전문적 관료제, 상호조정-애드호크라시로 연결하면 된다.

암기 포인트

단순구조는 전략핵과 직접감독, 사업부제는 중간라인과 산출 표준화, 기계적 관료제는 기술구조와 작업과정 표준화, 전문적 관료제는 운영핵심과 숙련 표준화, 애드호크라시는 상호조정과 비정형 문제 해결로 묶인다.

NoteBase

문 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.

정답 1번

출제 포인트

이 문제는 허즈버그의 욕구충족요인 이원론에서 동기요인과 위생요인의 구분, 그리고 만족과 불만족의 관계를 정확히 구별하는지를 묻는 문제이다.

핵심 개념

동기요인: 성취, 인정, 책임, 성장처럼 직무 그 자체의 내용에서 오는 요인으로서 만족을 높이는 요인이다. 결정 차이축은 직무내용이다. 키워드는 만족, 내재적 요인이다.
위생요인: 보수, 근무조건, 감독, 대인관계처럼 직무환경에서 오는 요인으로서 불만을 줄이는 요인이다. 결정 차이축은 직무환경이다. 키워드는 불만 제거, 외재적 요인이다.
허즈버그는 만족을 얻는 차원과 불만을 피하는 차원을 같은 축의 반대편이 아니라 별개의 차원으로 본다.

NoteBase

선지별 해설

① X
보수는 직무환경에 속하는 대표적 위생요인이다. 따라서 보수를 높여 주는 것은 동기요인이 아니라 위생요인의 개선으로 본다. 틀린 부분은 "동기요인"이다. 올바르게는 "보수를 높여 주는 것은 위생요인의 개선에 해당한다"이다.

② O
위생요인은 불만을 줄여 단기적으로 직무태도를 안정시키는 성격이 강하다고 본다. 반대로 지속적인 만족과 적극적 동기부여는 성취감이나 책임감 같은 동기요인에서 나온다.

③ O
위생요인은 불만을 없애는 소극적 효과를 가진다. 위생요인이 충족되어도 곧바로 높은 만족이나 강한 동기유발이 생기는 것은 아니다.

④ O
허즈버그는 만족과 불만족을 하나의 연속선으로 보지 않고 별개의 차원으로 본다. 그래서 만족을 높이는 욕구와 불만을 회피하는 욕구를 구분한다.

오답 포인트

1번은 "보수"가 중요하므로 곧바로 동기요인이라고 오해하기 쉽다는 점이 함정이다. 허즈버그는 중요성과 별개로 보수가 직무내용이 아니라 직무환경에 속한다는 이유로 위생요인으로 분류한다. 이 문항은 중요해 보이는 요인인지보다 어느 차원에 속하는지를 묻는다.

다시 나오면 이렇게 판단

선지의 요소가 성취, 인정, 책임, 성장처럼 일 자체의 내용이면 동기요인으로 판단한다. 보수, 감독, 근무조건, 대인관계처럼 일 주변의 환경이면 위생요인으로 판단한다. 만족을 만든다고 했는지, 불만을 줄인다고 했는지를 함께 보면 정오판단이 빨라진다.

암기 포인트

동기요인은 만족을 만든다, 위생요인은 불만을 줄인다. 보수는 만족요인이 아니라 불만예방요인이다.

NoteBase

문 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.

정답 4번

출제 포인트

이 문제는 서번트 리더십의 핵심이 사람 우선, 권한위임, 성장 지원이라는 점을 다른 리더십 개념과 구별할 수 있는지를 묻는다.

핵심 개념

서번트 리더십은 리더가 앞에서 통제하기보다 구성원의 성장과 자율성을 돕는 봉사형 리더십이다.
리더-구성원 교환관계는 리더와 각 구성원 사이의 개별적 관계의 질에 주목하는 관점이다.
과업중심 리더십은 사람보다 과업 수행과 성과 달성에 무게를 두는 관점이다.

선지별 해설

1번 X: '리더와 구성원 간의 개별적인 교환관계'에 주목하는 설명은 리더-구성원 교환관계 이론에 가깝다. 서번트 리더십은 특정 교환관계의 질보다 구성원 전체의 성장, 배려, 봉사를 중시한다.
2번 X: '조직에서 변화를 주도하고 관리한다'는 설명은 변화지향 또는 변혁적 리더십의 성격에 가깝다. 서번트 리더십의 중심은 변화관리 자체가 아니라 구성원이 자율적으로 일하도록 섬기고 지원하는 데 있다.
3번 X: 틀린 부분은 '사람보다는 일의 결과와 과제를 우선한다'는 표현이다. 서번트 리더십은 과업보다 사람의 성장과 공동체 형성을 우선하며, 성과는 그 결과로 본다.
4번 O: 업무를 자율적으로 수행할 수 있도록 권한과 책임을 위임하고 지원하는 것은 서번트 리더십의 대표적 특징인 임파워먼트와 성장 지원에 해당한다.

오답 포인트

1번의 '개별적 교환관계'는 리더-구성원 교환관계 이론의 표현이고, 2번의 '변화 주도'는 변혁적 리더십 쪽 표현이다. 3번처럼 성과와 과업을 사람보다 앞세우는 진술도 서번트 리더십과 반대 방향이다.

다시 나오면 이렇게 판단

'봉사', '구성원 성장', '권한위임', '자율성 지원'이 보이면 서번트 리더십으로 판단한다. 반대로 '개별 교환관계'는 리더-구성원 교환관계 이론, '변화 주도'는 변혁적 또는 변화지향 리더십, '과업·성과 우선'은 과업중심 리더십으로 구분한다.

NoteBase

암기 포인트

서번트 리더십은 사람 우선, 임파워먼트, 성장 지원이 핵심이다.

NoteBase

문 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

정답 3번

출제 포인트

이 문제는 직위분류제 수립절차에서 자료 수집, 분석, 평가, 기준 문서화, 실제 배정이 어떤 순서로 이어지는지를 묻는 문제이다.

올바른 순서

1. 직무조사(ㄴ) - 각 직무의 실제 업무 내용과 책임, 자격요건에 관한 기초자료를 수집하는 단계이다.
2. 직무분석(ㅁ) - 수집한 자료를 바탕으로 직무의 내용과 성격을 체계적으로 정리하는 단계이다.
3. 직무평가(ㄹ) - 분석된 직무를 서로 비교하여 상대적 가치와 서열을 판단하는 단계이다.
4. 직급명세서 작성(ㄱ) - 평가 결과를 토대로 같은 급의 직무가 가져야 할 기준과 내용을 문서화하는 단계이다.
5. 정급(ㄷ) - 마련된 직급 기준에 따라 개별 직무를 해당 직급에 실제로 배정하는 단계이다.

왜 이 순서인가: 직무조사로 원자료를 모아야 직무분석이 가능하고, 분석 결과가 있어야 직무평가를 할 수 있으며, 평가 결과를 바탕으로 직급명세서를 만든 뒤에야 개별 직무를 정급할 수 있다.

NoteBase

선지별 해설

1번: X. ㄱ 직급명세서 작성이 너무 이르다. 직급명세서는 직무평가로 직무의 상대적 가치와 등급 기준이 정리된 뒤 작성된다. 틀린 표현은 '직무조사 다음에 곧바로 직급명세서 작성'이고, 올바르게는 '직무조사 → 직무분석 → 직무평가 → 직급명세서 작성'이다.
2번: X. ㄷ 정급이 너무 이르다. 정급은 직급명세서가 완성된 뒤 개별 직무를 해당 직급에 배정하는 마지막 단계이다. 틀린 표현은 '직무조사 다음에 정급'이고, 올바르게는 '직무조사 → 직무분석 → 직무평가 → 직급명세서 작성 → 정급'이다.
3번: O. 직무조사로 자료를 모으고, 직무분석으로 내용을 정리한 뒤, 직무평가로 상대가치를 판단하고, 그 결과에 따라 직급명세서를 작성한 후 정급하는 흐름이 맞다.
4번: X. ㄷ 정급과 ㄱ 직급명세서 작성의 선후가 바뀌었다. 정급은 직급명세서를 기준으로 이루어지므로 먼저 정급할 수 없다. 틀린 표현은 '직무평가 → 정급 → 직급명세서 작성'이고, 올바르게는 '직무평가 → 직급명세서 작성 → 정급'이다.

오답 포인트

직무분석과 직무평가는 비슷해 보여도 기능이 다르다. 직무분석은 직무 내용을 밝히는 단계이고, 직무평가는 그 직무의 상대적 가치를 따지는 단계이다. 또한 직급명세서 작성과 정급도 자주 뒤바뀌는데, 기준 문서를 먼저 만들고 실제 직무를 나중에 배정한다는 점을 놓치면 1번과 4번에 흔들리게 된다.

다시 나오면 이렇게 판단

직위분류제 절차형 문제는 자료 수집 여부를 먼저 보고, 그다음 내용 분석인지 가치 평가인지 구분한 뒤, 기준 문서 작성과 실제 배정 중 무엇이 선행하는지를 확인하면 된다. 원자료 수집 → 내용 정리 → 가치 판단 → 기준 문서화 → 실제 배정의 흐름으로 판단한다.

암기 포인트

직조-분석-평가-명세-정급의 흐름이다. 조사로 모으고, 분석으로 밝히고, 평가로 서열화한 뒤, 명세서를 만들고 마지막에 정급한다.

NoteBase

문 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.

정답 1번

출제 포인트

이 문제는 근무성적평정 방법별 특징과 대표적인 평정오류 방지 효과를 정확히 구분할 수 있는지를 묻는다.

핵심 개념

도표식 평정척도법: 여러 평가요소를 등급척도에 따라 점수화하는 전통적 평정법으로 사용은 쉽지만 평정자의 주관과 연쇄효과에 취약하다.
강제배분법: 피평정자를 일정 비율로 상중하 집단에 강제로 나누어 후광효과보다 관대화 경향과 집중화 경향을 줄이는 데 초점을 둔다.
다면평정법: 상급자, 동료, 부하, 고객 등 여러 평가자가 참여하는 집단적 피드백 방식이다.
중요사건기록법: 근무실적에 큰 영향을 주는 구체적 사건을 수시로 기록하여 나중의 기억 왜곡과 근접효과를 줄이는 방식이다.

NoteBase

선지별 해설

① X: 도표식 평정척도법이 3~5등급 척도에 점수를 부여해 수치화하는 설명 자체는 맞다. 그러나 틀린 부분은 "연쇄효과를 방지하는 데 효과적이다"라는 표현이다. 도표식 평정척도법은 오히려 한 요소의 인상이 다른 요소 평가로 번지는 연쇄효과에 취약한 방법이다. 올바르게는 "도표식 평정척도법은 단순하고 사용이 쉬우나 연쇄효과가 나타나기 쉽다"가 된다.
② O: 강제배분법은 평가결과를 일정 분포에 맞춰 배분하므로 관대화 경향이나 집중화 경향을 줄이기 위해 사용된다. 조직이 요구하는 비율에 따라 상중하를 나누는 방식이라는 점이 핵심이다.
③ O: 다면평정법은 상급자만이 아니라 동료, 부하, 고객 등 여러 이해관계자가 함께 평가에 참여하는 360도 피드백 방식이다. 다양한 관점이 반영된다는 점이 특징이다.
④ O: 중요사건기록법은 평소에 중요한 긍정적·부정적 사건을 계속 기록해 두는 방법이므로 최근 기억에만 의존하는 평가보다 근접효과에 덜 취약하다. 사건을 누적 기록한다는 점이 핵심 근거이다.

오답 포인트

①은 도표식 평정척도법의 형식적 특징과 장단점을 섞어 놓은 선지이다. 수치화가 가능하다는 앞부분이 맞기 때문에 뒤의 "연쇄효과 방지"까지 맞는 것으로 넘기기 쉽다. 평정오류를 줄이는 장치인지, 오히려 그 오류에 취약한 방식인지를 끝까지 분리해서 보아야 한다.

다시 나오면 이렇게 판단

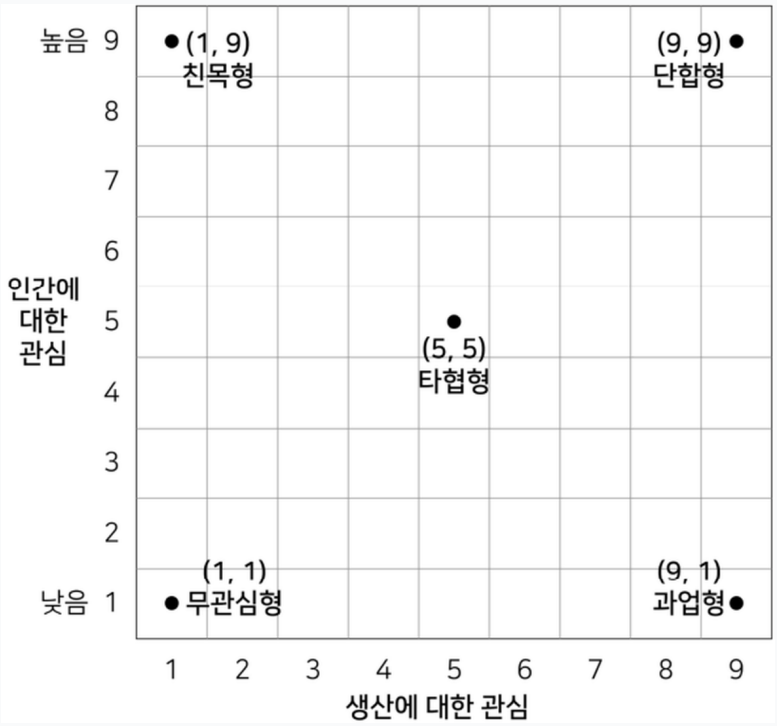
근무성적평정 문제는 먼저 각 방법이 무엇을 기준으로 평가하는지와 어떤 오류를 줄이려는지를 연결해서 판단한다. 등급척도로 간단히 점수화하면 도표식 평정척도법, 비율대로 억지로 나누면 강제배분법, 여러 사람이 평가하면 다면평정법, 사건을 누적 기록하면 중요사건기록법으로 정리할 수 있다.

암기 포인트

도표식 평정척도법은 간편하지만 연쇄효과에 취약하고, 강제배분법은 분포 강제로 관대화·집중화를 줄인다.

NoteBase

문 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.

정답 4번

출제 포인트

이 문제는 관리그리드 도식에서 생산에 대한 관심 축과 인간에 대한 관심 축의 좌표를 읽어 각 리더십 유형의 특징과 이상형을 구분하는 문제이다.

NoteBase

선지별 해설

① O
무관심형은 생산에 대한 관심과 인간에 대한 관심이 모두 낮은 (1,1)형이다. 선지의 '직원에 대한 관심이 적으며 업무성과에 대한 관심도 낮다'는 설명이 맞다.

② O
친목형은 인간에 대한 관심은 높고 생산에 대한 관심은 낮은 (1,9)형이다. 선지의 '직원을 많이 배려하는 반면 조직성과의 제고를 위한 관심은 낮다'는 설명이 맞다.

③ O
과업형은 생산에 대한 관심은 높고 인간에 대한 관심은 낮은 (9,1)형이다. 선지의 '생산에 대한 관심이 많은 반면 직원에 대한 관심은 낮다'는 설명이 맞다.

④ X
틀린 표현은 '타협형(중도형)을 가장 효과적인 리더십이라고 가정하고 있다'이다. 타협형은 생산과 인간에 대한 관심을 모두 중간 수준으로 유지하는 (5,5)형일 뿐이다. 관리그리드 모형이 가장 바람직한 리더십으로 보는 것은 (9,9)의 단합형(팀형)이다.

오답 포인트

이 문항의 함정은 (5,5) 타협형을 균형적이므로 가장 좋다고 오인하는 데 있다. 관리그리드 모형은 중간 수준의 균형보다 생산과 인간에 대한 관심이 모두 높은 (9,9) 단합형을 이상형으로 본다.

다시 나오면 이렇게 판단

관리그리드 문제는 먼저 두 축의 의미를 확인한 뒤 좌표와 유형명을 연결하면 된다. (1,1)은 무관심형, (1,9)는 친목형, (9,1)은 과업형, (5,5)는 타협형, (9,9)는 단합형으로 대응시키면 정답을 빠르게 판단할 수 있다.

암기 포인트

관리그리드의 이상형은 (5,5) 타협형이 아니라 (9,9) 단합형이다.

NoteBase

문 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.

정답 1번

출제 포인트

관료제의 대표적 부정적 행태인 과잉동조, 목표의 전도, 형식주의, 할거주의의 개념 차이를 구분하는 문제이다.

핵심 개념

과잉동조는 상급자, 선례, 규칙에 지나치게 순응하는 행태이다. 목표의 전도는 그 결과로 규정준수 같은 수단이 본래의 조직목표를 대신하는 현상이다. 형식주의는 번거로운 규칙과 절차를 경직되게 적용하여 비능률과 불편을 낳는 행태이다. 할거주의는 분업과 전문화로 부서 간 경계가 강해져 횡적 협조와 조정이 약해지는 현상이다.

NoteBase

선지별 해설

① X
과잉동조는 국민의 의사를 절대화하는 행태가 아니라 상급자, 선례, 규칙에 지나치게 순응하는 행태이다.
틀린 부분은 "주권자인 국민의 의사를 지나치게 과대해석하여 절대화"이다.
올바르게는 "과잉동조는 규칙과 상급자 지시에 지나치게 순응하여 재량과 목적지향적 판단이 약화되는 행태"이다.

② O
목표의 전도는 원래 수단이던 규정준수, 절차준수, 서류완비가 조직의 실질적 목표달성보다 더 중요하게 취급되는 현상이다.
수단적 가치가 목적을 대체한다는 설명이므로 옳다.

③ O
형식주의 또는 red tape는 번거롭고 까다로운 규칙, 규제, 절차를 과도하게 강조하여 행정의 편의보다 절차 자체를 앞세우는 현상이다.
그 결과 국민의 시간과 비용 부담이 커질 수 있으므로 옳다.

④ O
할거주의는 전문화와 분업이 심화되면서 부서나 기관이 자기 영역만 중시하여 다른 기관과의 횡적 협조와 조정을 어렵게 하는 현상이다.
부문 간 칸막이 현상을 설명하고 있으므로 옳다.

오답 포인트

과잉동조와 목표의 전도를 같은 말처럼 섞으면 ①과 ②를 함께 흔들리기 쉽다. 과잉동조는 규칙과 상급자에 대한 지나친 순응이라는 행태이고, 목표의 전도는 그 결과로 수단이 목적을 대신하는 상태라는 점이 핵심 차이이다.

다시 나오면 이렇게 판단

선지가 "무엇에 지나치게 순응하는가"를 말하면 과잉동조를 먼저 본다. 선지가 "무엇이 본래 목표를 대신하는가"를 말하면 목표의 전도를 본다. 선지가 국민 불편을 낳는 복잡한 절차를 말하면 형식주의를, 부서 간 칸막이와 협조 곤란을 말하면 할거주의를 고르면 된다.

암기 포인트

과잉동조는 규칙에 과잉 순응, 목표의 전도는 수단이 목적 대체, 형식주의는 절차 경직, 할거주의는 부서 칸막이이다.

NoteBase

문 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.

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

정답 2번

출제 포인트

이 문제는 조직군생태론, 조직경제학이론, 역사적 신제도주의이론의 대표 설명을 정확히 연결하는 문제이다.

핵심 정리

A 조직군생태론: 환경선택 - 조직의 성패를 개별 조직의 전략보다 환경 적합도와 선택 과정에서 설명하는 이론이다.
B 조직경제학이론: 주인-대리인, 거래비용 - 정보비대칭과 기회주의를 줄이기 위한 유인 설계와 통제장치를 중시하는 이론이다.
C 역사적 신제도주의이론: 제도, 경로의존성 - 규칙·신념·가치체계 같은 제도가 행위를 제약하며, 제도의 지속과 변화 과정을 함께 분석하는 이론이다.

NoteBase

선지별 해설

① X - A-ㄱ은 맞지만 B-ㄴ, C-ㄷ의 연결이 틀리다. ㄴ의 핵심은 규칙·신념·가치체계와 경로의존성이므로 역사적 신제도주의이론에 해당한다. ㄷ의 핵심은 정보비대칭, 기회주의, 유인과 통제이므로 조직경제학이론에 해당한다. 틀린 표현은 B-ㄴ, C-ㄷ의 연결이며, 올바르게는 B-ㄷ, C-ㄴ이다.
② O - A-ㄱ은 조직의 생성·사멸을 환경 적합도와 환경선택으로 설명하므로 조직군생태론과 맞다. B-ㄷ은 주인과 대리인 간 정보비대칭과 기회주의를 줄이는 제도적 유인과 통제를 다루므로 조직경제학이론과 맞다. C-ㄴ은 제도와 경로의존성을 분석하므로 역사적 신제도주의이론과 맞다.
③ X - B-ㄷ은 맞지만 A-ㄴ, C-ㄱ의 연결이 틀리다. ㄴ은 제도와 경로의존성을 다루므로 A가 아니라 C에 붙어야 한다. ㄱ은 조직의 생존과 사멸을 환경 적합도로 설명하므로 C가 아니라 A에 붙어야 한다. 틀린 표현은 A-ㄴ, C-ㄱ의 연결이며, 올바르게는 A-ㄱ, C-ㄴ이다.
④ X - C-ㄴ은 맞지만 A-ㄷ, B-ㄱ의 연결이 틀리다. ㄷ은 정보비대칭과 기회주의 완화를 위한 유인·통제의 문제이므로 A가 아니라 B에 해당한다. ㄱ은 조직의 생성과 사멸을 환경 적합도에서 찾으므로 B가 아니라 A에 해당한다. 틀린 표현은 A-ㄷ, B-ㄱ의 연결이며, 올바르게는 A-ㄱ, B-ㄷ이다.

오답 포인트

조직과 제도를 모두 다루는 문장이라서 ㄴ을 조직경제학이론으로 오인하기 쉽다. 그러나 ㄴ의 결정어는 경로의존성이고, ㄷ의 결정어는 정보비대칭·기회주의·유인설계이다. ㄱ은 환경 적합도와 조직 생성·사멸이 함께 나오면 조직군생태론으로 바로 연결된다.

다시 나오면 이렇게 판단

문장마다 먼저 결정어를 찾으면 된다. 환경 적합도·조직 생성·사멸이면 조직군생태론, 정보비대칭·기회주의·유인·통제면 조직경제학이론, 제도·규칙·신념·가치체계·경로의존성이면 역사적 신제도주의이론으로 판단한다.

암기 포인트

조직군생태론=환경선택, 조직경제학=주인-대리인, 역사적 신제도주의=경로의존성이다.

NoteBase

문 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.

정답 3번

쟁점

이 문제는 우리나라 중앙인사기관의 설치 형태와 소청심사위원회의 성격을 구별하는 문제이다. 핵심은 인사혁신처가 독립합의형 기관이 아니라 국무총리 소속의 독임제 중앙행정기관이라는 점을 구별하는 것이다.

핵심 구분

독립합의형 인사기관은 여러 위원이 합의로 의사를 결정하는 위원회형 기관이다. 반면 인사혁신처는 위원회형 기관이 아니라 국무총리 소속으로 설치된 처 형태의 중앙행정기관이며, 처장은 정무직으로서 기관을 대표하는 독임제 구조이다.

소청심사위원회는 공무원의 징계나 그 밖의 의사에 반하는 불리한 처분, 부작위에 대한 이의를 심사·결정하는 준사법적 합의제 의결기관이다.

NoteBase

선지별 해설

① O
세월호 참사 이후 정부조직 개편 과정에서 2014년 인사혁신처가 신설되었고, 공직사회의 개방성과 전문성 제고를 위한 인사혁신을 전담하도록 한 점에서 맞는 설명이다.

② O
소청심사위원회는 공무원의 징계, 그 밖에 의사에 반하는 불리한 처분이나 부작위에 대한 소청을 심사·결정하는 기관이다. 합의제로 운영되며 재결 기능을 수행하므로 맞는 설명이다.

③ X
틀린 표현은 "독립합의형의 형태"이다. 인사혁신처는 독립합의형 위원회가 아니라 국무총리 소속의 중앙행정기관인 독임제 기관이다.

④ O
인사혁신처장은 정무직 공무원이고 직제상 차관급으로 본다. 따라서 인사혁신처장을 대통령이 임명한다는 설명은 맞다.

오답 포인트

중앙인사기관이라는 이유만으로 인사혁신처를 과거의 독립위원회형 중앙인사위원회와 같은 구조로 오인하기 쉽다. ③은 기관의 기능이 아니라 기관의 조직 형태를 바꿔 놓은 선지라는 점이 함정이다.

다시 나오면 이렇게 판단

중앙인사기관 문제가 나오면 먼저 기관이 위원회형 합의제인지, 처·부 같은 독임제 행정기관인지부터 본다. 그 다음 소청심사위원회처럼 준사법 기능을 하는 별도 합의제 기관과 인사혁신처 본체를 구분하면 정답을 빠르게 가를 수 있다.

암기 포인트

인사혁신처는 총리 소속 독임제, 소청심사위원회는 준사법적 합의제이다.

NoteBase

문 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.

정답 4번

출제 포인트

이 문제는 퀸과 로보의 경쟁가치모형에서 네 하위 모형이 각각 어떤 가치축과 목표를 갖는지를 구분할 수 있는지를 묻는다.

핵심 개념

경쟁가치모형은 조직효과성을 하나의 기준으로 보지 않고 서로 긴장하는 가치축으로 파악하는 모형이다.
개방체제모형은 외부지향·유연성을 바탕으로 자원획득과 성장에 초점을 둔다.
합리적목표모형은 외부지향·통제를 바탕으로 생산성, 능률성, 목표달성에 초점을 둔다.
내부과정모형은 내부지향·통제를 바탕으로 안정성, 질서, 정보관리, 문서화에 초점을 둔다.
인간관계모형은 내부지향·유연성을 바탕으로 인적자원개발, 응집성, 사기, 구성원 가치인정에 초점을 둔다.

선지별 해설

1번: O. 경쟁가치모형은 조직효과성 기준을 서로 경쟁하는 가치 차원으로 본다. 제시문처럼 유연성-통제, 조직-구성원 지향, 목표-수단이라는 세 차원으로 정리하는 설명은 해당 모형의 기본 취지에 부합한다.
2번: O. 개방체제모형은 외부 환경과의 적응을 중시하므로 자원획득, 외부지지 확보, 성장과 확장을 핵심 목표로 본다.
3번: O. 합리적목표모형은 생산성과 능률성, 목표달성을 중시하는 모형이므로 생산성 증대와 성과 향상을 목적으로 한다.
4번: X. 틀린 부분은 '내부과정모형은 인적자원개발 및 내부구성원의 가치인정을 목적으로 한다'는 표현이다. 실제로 인적자원개발과 구성원 가치인정은 인간관계모형의 목표이다. 내부과정모형은 안정성, 통제, 정보관리, 원활한 내부절차의 유지에 초점을 둔다.

오답 포인트

내부과정모형과 인간관계모형은 둘 다 내부지향이라는 점 때문에 자주 섞인다. 그러나 내부과정모형은 통제와 안정의 모형이고, 인간관계모형은 유연성과 사람의 성장에 초점을 둔다는 점이 결정적 차이이다.

NoteBase

다시 나오면 이렇게 판단

경쟁가치모형 문제는 먼저 내부지향인지 외부지향인지, 다음으로 유연성인지 통제인지의 두 축을 잡으면 빠르게 풀린다. 사람의 성장과 사기이면 인간관계모형, 정보관리와 안정성이면 내부과정모형, 자원획득과 성장이면 개방체제모형, 생산성과 목표달성이면 합리적목표모형이다.

암기 포인트

사람 키우면 인간관계모형, 절차 잡으면 내부과정모형, 밖에서 자원 가져오면 개방체제모형, 성과 밀어 올리면 합리적목표모형이다.

NoteBase

문 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.

정답 3번

쟁점

이 문제는 국가공무원법상 고위공무원단의 범위와 고위공무원 평가방식에 관한 문제이다.
핵심은 고위공무원단에 포함되는 기관 범위와 성과계약등 평가 대상을 구별하는 것이다.

용어 풀이

고위공무원단 = 국가의 고위공무원을 범정부적으로 관리하는 인사군이다.
성과계약등 평가 = 고위공무원과 4급 이상 공무원 등에 적용되는 성과 중심 평가방식이다.

핵심 구분

국가공무원법상 고위공무원단은 중앙행정기관과 그에 상당하는 행정부 직위를 중심으로 구성되며 감사원은 제외된다. 지방공무원 일반이 포함되는 것도 아니고, 국가공무원으로 보하는 일부
지방자치단체·지방교육행정기관의 고위직만 포함된다.

NoteBase

선지별 해설

① O
미국 SES는 정부 전체 관점의 고위관리자를 육성하고 부처 간 칸막이를 완화하려는 취지의 제도이므로, 직위분류제의 경직성과 폐쇄성을 보완하고 고위관리자의 시야를 넓히려 했다는 설명은 타당하다.

② O
우리나라 고위공무원단제도는 1급부터 3급까지의 계급제와 연공서열 관행을 약화하고, 개방·경쟁·성과 중심 인사관리를 강화하려는 취지에서 도입되었으므로 옳다.

③ X
국가공무원법상 고위공무원단에는 감사원이 제외된다. 또 지방공무원 일반이 포함되는 것도 아니다.
틀린 표현: "감사원 공무원과 지방공무원을 포함한다."
올바른 표현: "감사원은 제외되며, 지방자치단체 쪽은 국가공무원으로 보하는 일부 고위직만 포함된다."

④ O
고위공무원은 성과계약등 평가 대상이다. 4급 이상 공무원에게 적용되는 성과계약등 평가 체계 안에 고위공무원이 포함되므로 선지의 취지는 옳다.

오답 포인트

③은 일부 지방자치단체 관련 직위가 포함된다는 예외를 지방공무원 일반 포함으로 과장하고, 감사원에 별도로 운영되는 고위감사공무원단과 국가공무원법상 고위공무원단을 섞어 놓은 것이 함정이다.

다시 나오면 이렇게 판단

고위공무원단 문제는 먼저 포함 대상에서 감사원 제외 여부를 확인하고, 지방자치단체 관련 직위가 국가공무원으로 보하는 예외인지 일반 지방공무원인지부터 가르면 된다. 평가 방식은 고위공무원·4급 이상은 성과계약등 평가, 5급 이하는 근무성적평가라는 축으로 정리하면 된다.

암기 포인트

고위공무원단은 감사원 제외, 지방공무원 일반 제외, 고위공무원 평가는 성과계약등 평가이다.

NoteBase