

◆ 26 대비 GS 2기 ◆

▣ 최고답안 ▣

인사노무관리

- 제 8 회 (6월 6일 시행) -

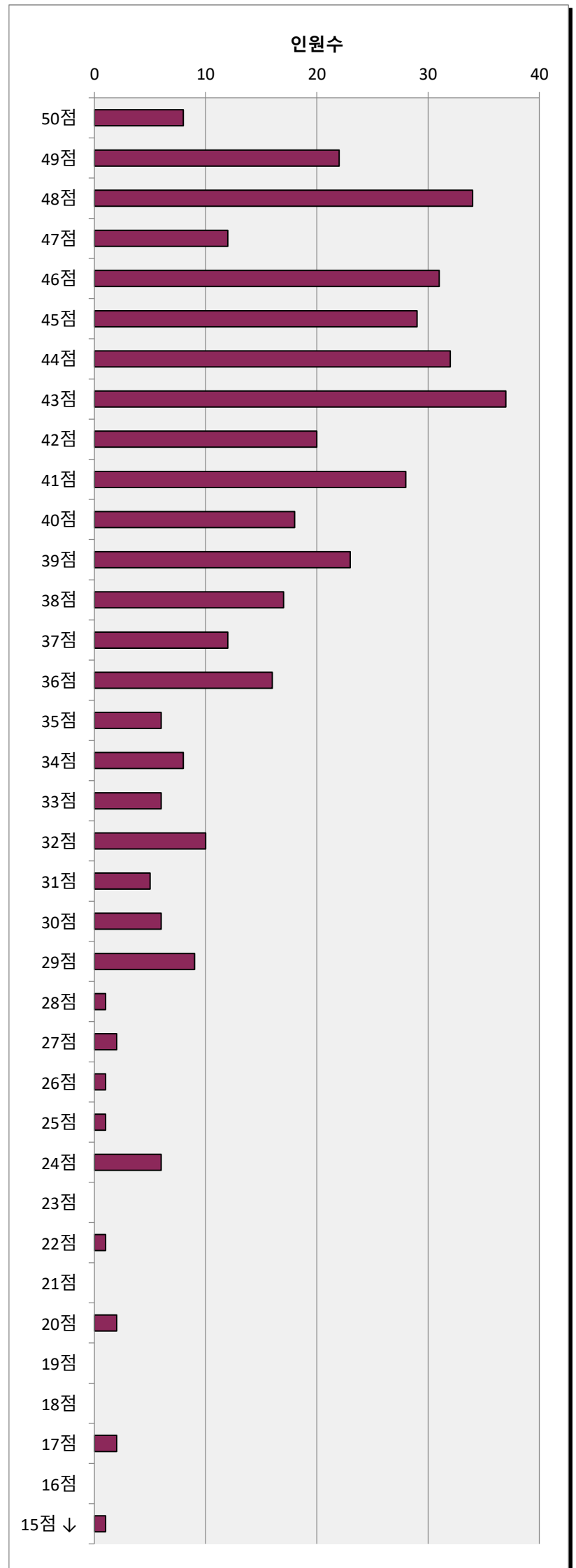
최중락 박사

 **노무사단기**

노무사단기 GS-2기 인사노무관리 8회차

2026년 6월 6일 시행

점수대	인원수	누계	상위 %
50점	8	8	2.0
49점	22	30	7.4
48점	34	64	15.8
47점	12	76	18.7
46점	31	107	26.4
45점	29	136	33.5
44점	32	168	41.4
43점	37	205	50.5
42점	20	225	55.4
41점	28	253	62.3
40점	18	271	66.7
39점	23	294	72.4
38점	17	311	76.6
37점	12	323	79.6
36점	16	339	83.5
35점	6	345	85.0
34점	8	353	86.9
33점	6	359	88.4
32점	10	369	90.9
31점	5	374	92.1
30점	6	380	93.6
29점	9	389	95.8
28점	1	390	96.1
27점	2	392	96.6
26점	1	393	96.8
25점	1	394	97.0
24점	6	400	98.5
23점	0	400	98.5
22점	1	401	98.8
21점	0	401	98.8
20점	2	403	99.3
19점	0	403	99.3
18점	0	403	99.3
17점	2	405	99.8
16점	0	405	99.8
15점 ↓	1	406	100.0



시험 응시 인원	752명
답안 제출 인원	406명
평균 득점	41.12점
최고 득점	50.점

48

번호 <제1문>

I. 마이클스나 스노우 (Miles & Snow)의 방어형 전략과 분석형 전략의 개념과 인식상

1. 경쟁 전략

마이클스나 스노우는 근거리에서 있기 전략의 중요성을 제시하였는데, 특히 경쟁 전략을 강요함으로써 고객이 소비자들의 욕구를 충족시키고 시장 경쟁을 이겨 우위를 차지하는 것에 대해 연구하였다.

2. 마이클스나 스노우의 경쟁 전략

마이클스나 스노우는 경쟁 전략을 크게 공격형 전략, 방어형 전략, 분석형 전략과 반응형 전략으로 나눴다. 이때 공격형, 방어형, 분석형 전략은 심방호 전략으로, 반응형 전략은 심방호 전략으로 대비하였다.

3. 방어형 전략의 개념과 인식상

(1) 방어형 전략의 개념

방어형 전략이란 효율적인 생산 시스템으로 가격
내 생산 효율성을 높이고 경쟁적이고 합리적인 가격을
추하는 전략으로 가격 내 분담과 체계화가 갖 어두기
 되었다.

(2) 방어형 전략에서의 인재상

방어형 전략 하에서는 관성있다 강기근육이 용이한
 인재가 선호된다. 뿐만 아니라 다른 전략가들과
협력 강화하며 공동체적 가치를 지닌 인재를 선호한다.
 good

4. 분석형 전략의 개념과 인재상

(1) 분석형 전략의 개념

분석형 전략은 방어형 전략을 base로 하여 생산성과
효율성을 높게 유지하되 신사업 및 경쟁사업체 등을
통해 새로운 기회를 포착하면 흥신능력을 반영하여
새로운 환경에 적응할 수 있는 전략이다.

(2) 분석형 전략에서의 인재상

분서형 전략 타에서는 방이형 전략에서의 인재상과 같이 공동체적 가치를 지닌 인재를 선호함과 동시에 새로운 변화에 적응할 수 있는 능력을 갖춘 인재들이 높은 적응력나 응용력을 지닌 인재를 선호한다.

흡수능력 키워드 추가해 주시면 더 좋겠습니다~

II. 방이형 전략과 분서형 전략의 인사정책의 차이 : 채용, 개발, 성과평가, 보상 차원

1. 방이형 전략

(1) 채용

방이형 전략에서는 외부인재보다는 내부인재에서의 영입이나 활용 방법을 선호한다. 따라서 외부시장에서 영입의 투입(채용)비용을 절감한다. 즉 Make의 방식을 채택한다.

(2) 개발

내부시장에서의 인력 활용을 우선 선택하기 때문에 내부인재 성장전략을 채택한다. 따라서 전직업 교육을 활용하여 내부인재 역량 개발에 초점을 맞춘다.

은근해서 good

(3) 성과평가

방위형 전략에서는 ~~조직구성원의~~ ~~안정적인~~ ~~장기근속이~~ ~~중요하다~~ 생산프로세스의 ~~효율성~~을 ~~증대~~하려는 것이 중요하다. 그러한 프로세스가 잘 실행되어야 하는 것이 중요하다. 따라서 관리구성원들의 수행 업무수행방식을 중심으로 평가한다. BARS나 같은 행동중심평가를 성과평가 도구로 활용한다.

(4) 보상

방위형 전략에서는 관리구성원의 장기근속이 중요하다. 따라서 기본급 중심의 연공제를 채택하는 경우가 많으며, 보상의 불공평성은 조직의 안정을 해칠 우려가 있기 때문에 동등전략을 채택하며, 성과급의 경우에도 직급성과급제나 공동수당 등의 보상을 실시한다.

2. 분석형 전략

(1) 특징

분석형 전략에서는 내부안배를 활용하고 성장시키는

방식과 개발과 동시에 외부인재를 영입하는 방식을 채택하고 있다. Make or Buy 모두 병행하는 것이다

(2) 개발

방위형 전략에서의 진시된 교육 시스템과 같이 내부 인재들의 역량 개발에 집중하면서도 외부인재 채용 등과 같은 방식으로 내·외부 개발을 동시에 진행한다. 더불어 내부인재 중 핵심인재를 선정하여 해당 인력에 집중적인 교육·개발을 실시한다.

(3) 성과평가

절대평가가 여기에 어울리지는 않는 것 같습니다

방위형 전략에서는 시계연속 평가 방법을 통해 해당 조직 자체의 성과에 대해 이전 시기와 후 현재 시기에 대한 상대평가도 실시하나 현재 시점을 기준으로 타 경쟁업체와의 상대평가도 실시한다.

(4) 보상

보상부분만 조금 더 추가되면 완벽합니다.

기쁨을 Base로 하되, 개인이나 집단 성과를 추가

은 병행하여 비상을 실시한다.

15
<제1문풀>

<제2문>

I. 조직 내 인력구성의 다양성 (diversity)의 정의와
최근 그 중요성이 증가하는 배경, 장점 및 단점

1. 다양성 (Diversity)의 정의

이 다양성이란 같은 집단 내 구성원의 각기 다른
가지고 있는 가치나 신념, 문화 등 특성을 일컫는다.
다양성은 그 구성원이 따라 ① 종편적 다양성
(예. 인종, 성별 등) 나 ② 내면적 다양성 (예. 성격, 가치관,
성향 등)으로 나눌 수 있다.

장점 다양성은 조직 내 갈등을 야기하는 원인이 되기도
하지만 잘 관리할 경우 집단 및 조직성숙을 향상
시키는 변수로 작용할 수 있다.

따라서 최근에는 다양성관리가 대한 인사관리
중요성이 대두되고 있다.

2 다양성의 중요성이 증가하는 최근 배경

(1) 다양성은 1960년대 미국에서의 인종운동 등을 계기로 주목받기 시작한 개념이며, 1990년대 신자유주의 인식이 대두되며 그 관심이 이어져 온 역사적 배경을 드러한다.

(2) 더불어 최근 현대사회에서는 글로벌 기금, 국가적 경쟁 산업사회로의 도래로 다양한 환경이 형성되는 조직 내에서 근무하는 환경과 역할이 증가함에 따라 다양성에 대한 관심과 그에 대한 긍정적인 활용방안에 대한 관심이 증가하고 있다.

대두배경 소개
good

(3) 다양성의 처리나임

① 1990년대 미국에서는 소수집단에 대한 차별차별에 대한 방안에 소수집단에 대한 처우의 개선을 만들었고, 소수집단이 차별받거나 인종차별을 받게 하기 위한 방안으로 다양성을 추구했다.

② 최근에는 이는 다양성의 긍정적 활용이라 하며, 특히 사회가 이르게 되면서 비주류집단은 오히려 대체불가능한 인력자원으로서 경쟁우위의 원천이 됨으로 활용될 수 있다고 한다.

번호 ③ ~~성숙기 기업이 아닌 성장기나 도입기에 있는 기업~~
 이서는 ~~주식 수익의 분배나 가치가 정량되지 않을 시기~~
 로 이 때의 다양성의 무분별한 수용은 ~~주식 분배·가치~~
 수평이나 정량에 혼란을 미칠 우려가 있다.

13

II. 유리천장 (glass ceiling)의 의미와 주요 원인 4가지

1. 유리천장의 의미

미국의 경제주간지인 Wall Street Journal에서 처음 등장한 유리천장의 개념은 여성 노동자의 승진을 막는 장애이라는 의미를 가지고 있다.

유리천장의 특징으로는 ① 인종, 국성 특성을 배제함에도 불구하고 발생할다는 점, ② 근접적이인 여성의 경우 이러한 상황이 더 심화된다는 점, ③ 시간이 지남에 따라 이러한 상황 또한 더 심화된다는 점, ④ ~~항상~~ ^{가장} 승진에 있어서 지대한 영향을 미친다는 점이 존재한다.

2. 유리천장의 주요 원인 4가지

(1) 사회적 편견

유리천장은 남녀 성역할에 대한 사회적 편견으로부터 기인한다.

(2) 비대칭 권력에서의 이갈

젠더구성분야의 학자인 케틀에 의하면, 해당 권력에서의 권위받거나 비주류집단(예. 여성)은 권력에서 계속 해서 미루거나 살아남기 힘들겠다는 인식을 하게 되면 그에 따라 이갈하게 되는 것이다. 이에 여성들이 해당 권력에서 권위 받거나 차별을 받거나 열등하게 처해있다 느껴면 그 권력에서 이갈을 하게 되는 것도 유리천장이라는 원인이다.

(3) 가부장적 문화

남성선호사상 등과 같은 오래된 가부장적 문화의 영향이 권력 내 만연해있을 때, 그러한 가부장적 문화는 여자의 승진을 가로막는 장애물이 될 수 있다.

(4) 여성에게 비차별적인 고용정책

근로에 고용정책이나 취업기회 등이 출산·육아 등의 ^{생활} ~~생애주기 특성이 변화~~ 생애주기별 다양성을 지닌 여성에게 적합하지 않거나 불리한 경우, 이 또한 유리한 환경의 추진이 될 수 있다.

(5) ~~Loosely Coupled~~ 보론 (기타)

이 외에도 가족친화정책이나 ~~육아~~ 출산·육아를 위한 정책이 정부차원에서 실시되고 있으나 이러한 제도적 양력과는 별개로 실제 기업내 상황환경은 이러한 정책을 반영해서 운영하지 않은 등의 Loosely Coupled 현상 또한 유리한 환경의 추진이 될 수 있다.

perfect!
12

- 이 라 여 배 -