

2026 인사노무관리론 GS 2기 (주말반)	담당: 최중락 박사
	제9회. 보충문제 및 추가이론

**[제8회 모의고사 채점평]**

이번 문제는 전략적 인적자원관리(SHRM)와 다양성관리(Diversity Management)라는 현대 인사조직론의 핵심 주제를 묻는 문제였다. 제1문은 Miles와 Snow의 전략유형과 인사정책의 수직적 적합성(vertical fit)을 이해하고 있는지를 평가하고자 하였으며, 제2문은 다양성의 개념과 관리방안, 그리고 여성인력 활용과 관련된 대표적 이슈인 유리천장(glass ceiling)을 설명할 수 있는지를 확인하고자 하였다.

**제1문 채점평**

1. 전략의 개념과 전략적 인적자원관리 관점

좋은 답안은 대부분 전략(strategy)의 개념 또는 전략적 인적자원관리(SHRM)의 개념을 간략하게 소개하면서 시작하였다. Miles와 Snow의 전략유형은 본질적으로 조직이 환경에 적응하는 방식에 관한 이론이다. 따라서 전략이란 무엇이며, 인사제도는 전략을 지원하기 위하여 존재한다는 점을 먼저 제시하면 이후 논리가 훨씬 자연스럽게 연결된다.

반면 일부 답안은 곧바로 방어형 전략의 정의로 들어갔는데, 틀린 것은 아니지만 답안의 전체적인 깊이 측면에서는 다소 아쉬운 부분이었다.

2. 방어형과 분석형 전략의 개념 및 인재상

의외로 적지 않은 답안에서 공격형(prospector)을 상당한 분량으로 서술하였다. 물론 분석형 전략을 설명하기 위해 공격형과 비교하는 것은 가능하다. 그러나 문제는 분명히 방어형(defender)과 분석형(analyzer)을 묻고 있었다. 공격형에 지나치게 많은 분량을 할애하면 문제를 정확히 읽지 않았다는 인상을 줄 수 있다.

방어형 전략의 경우 대부분 무난하게 서술하였다. <안정적 시장, 효율성 추구, 원가절감, 표준화>등의 특징을 잘 설명하였으며, 이에 적합한 인재상으로는 전문성과 규범준수 능력을 가진 인재로 제시하였다.

반면 분석형 전략에서는 답안 수준 차이가 크게 나타났다. 많은 수험생들이 분석형을 단순히 “공격형과 방어형의 절충형” 정도로만 설명하였다. 물론 틀린 설명은 아니지만, 그것만으로는 분석형의 본질이 충분히 드러나지 않는다. 분석형 전략은 기본적으로 안정적인 핵심사업에서는 방어형 전략을 유지하면서도, 새로운 시장이나 기술이 검증될 경우 이를 신속히 모방·도입하는 전략이다. 따라서 분석형 전략의 핵심은 <환경탐색, 벤치마킹, 혁신 흡수>이며, 무엇보다도 흡수능력(absorptive capacity)에 대한 언급이 필요하다.

우수한 답안들은 “검증된 혁신을 빠르게 흡수하는 조직”이라는 점을 강조하였으며, 이에 적합한 인재상 역시 학습능력과 적응력을 보유한 인재로 설명하였다.

**3. 인사정책 비교**

이번 문제에서 가장 많은 오답이 발생한 부분은 보상정책이었다. 채용, 개발, 성과평가 부분은 비교적 잘 작성하였다. 예를 들어 방어형 조직은 <내부충원 중심, 직무전문성 개발, 안정성 중심 평가> 등을 설명하였고, 분석형 조직은 <내부와 외부 충원의 병행, 폭넓은 역량개발, 성과와 혁신을 함께 평가>하는 방향으로 설명하였다.

그러나 보상정책에서는 많은 수험생들이 방어형 전략을 “추종전략”이라고 표현하였다. 이는 다소 부적절하다. 방어형 조직의 핵심은 현상유지와 안정성이다. 따라서 보상 역시 시장 평균 수준을 유지하는 동행전략(meet-the-market strategy)이 적절하다. 만약 시장보다 낮은 수준의 보상을 제공한다면 핵심인력의 이탈이 발생하여 방어형 전략 자체가 유지될 수 없기 때문이다. 따라서 방어형 조직은 안정성과 내부형평성을 중시하는 동행전략을 활용하며,

분석형 조직은 성과보상과 장기인센티브를 적절히 결합하는 형태가 일반적이다.

또한 채용, 개발, 평가, 보상의 네 가지 영역은 동일한 비중으로 다루는 것이 중요하다. 실제 답안을 읽어보면 어떤 수험생은 채용만 반 페이지를 쓰고 보상은 몇 줄만 적는 경우가 있었다. 이는 특정 분야의 이해 부족을 스스로 드러내는 결과가 될 수 있으므로 주의가 필요하다.

## 제2문 채점평

### 1. 다양성의 개념과 중요성

다양성의 개념 자체는 대부분 잘 서술하였다. 연령, 성별, 인종, 국적 등과 같은 차이를 중심으로 조직구성원의 이질성을 설명한 답안이 많았다. 그러나 다양성관리가 등장하게 된 배경에 대해서는 상대적으로 약한 답안이 많았다. 좋은 답안은 다음과 같은 흐름을 제시하였다. → 미국의 시민권 운동(Civil Rights Movement), 차별금지 정책의 확대, 전략적 인적자원관리의 등장, 글로벌화, 개인화와 가치관의 다양화

즉 다양성관리는 단순히 “사람이 다양해졌기 때문”이 아니라 사회적·경제적 환경 변화의 결과라는 점을 설명할 필요가 있다.

### 2. 다양성의 유형

이번 시험에서는 다양성 유형을 어떻게 표현하였는지도 중요한 평가 요소였다. 일부 답안에서는 <외적 다양성 - 내적 다양성>, 또는 <관찰가능 다양성 - 관찰불가능 다양성> 이라는 표현을 사용하였다. 의미는 유사하지만 보다 학술적인 용어는 <표면적 다양성(surface-level diversity) - 내면적 다양성(deep-level diversity)> 또는 <사회범주 다양성(social category diversity) - 정보적 다양성(informational diversity)>이다. 특히 최근 조직행동론과 인사조직 분야에서는 정보적 다양성이라는 표현이 더욱 빈번하게 사용되므로 이를 활용한 답안이 보다 학술적인 느낌을 주었다.

### 3. 다양성의 장점과 단점

장점 부분에서는 <창의성 향상, 혁신 촉진, 문제해결 능력 향상>등을 대부분 잘 작성하였다. 반면 단점 부분에서는 <갈등 증가, 응집성 저하, 의사소통 비용 증가>등을 적절히 서술하였다. 전체적으로 무난한 수준이었다.

### 4. 유리천장

유리천장 문제에서는 의외로 다양한 답안이 등장하였다. 우선 유리천장(glass ceiling)의 개념 자체는 대부분 잘 설명하였다. 그러나 용어의 유래를 묻는 것은 아니었음에도 불구하고 이를 언급한 답안이 적지 않았으며, 이 과정에서 상당히 다양한(?) 언론사 이름이 등장하였다. 유리천장이라는 용어는 월스트리트 저널(Wall Street Journal) 에서 사용된 표현으로 알려져 있다. 실제 학술용어의 유래를 언급할 경우에는 정확성이 중요하므로 함부로 추정하여 적는 것은 바람직하지 않다.

### 5. 유리천장의 원인

유리천장의 원인을 설명할 때 가장 중요했던 요소는 성역할의 사회화(gender-role socialization) 이다. 이 부분은 사실상 필수적시사항이라고 볼 수 있다. 많은 답안들이 <가사와 육아 책임의 집중, 남성 중심 네트워크, 롤모델 부족>등을 언급하였는데 대체로 적절하였다. 특히 최근 연구를 반영하여 제도적 디커플링(institutional decoupling)을 설명한 답안은 좋은 평가를 받을 수 있었다. 즉 여성친화적 제도가 존재하더라도 실제로는 조직문화나 승진관행 때문에 활용되지 못하는 현상을 지적한 것이다.

반면 일부 답안에서는 “여성의 소극적 태도”, “여성의 승진의지 부족”등을 주요 원인으로 제시하였는데, 이는 유리천장의 구조적·제도적 성격을 충분히 이해하지 못한 서술로 볼 수 있다. 유리천장은 본질적으로 조직과 사회의 구조적 장벽을 설명하는 개념이지 여성 개인의 특성을 설명하는 개념이 아니다.