

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

[제8회 모의고사 채점평]

이번 문제는 조직문화, 기업의 사회적 책임(CSR), 조직개발(OD)이라는 조직행동론의 대표적 주제를 다루고 있었다. 전반적으로 제2문보다는 제1문에서 답안 간 편차가 크게 나타났으며, 특히 조직문화의 세부 개념과 제도화이론을 활용한 CSR 설명 부분에서 상위권 답안과 그렇지 않은 답안의 차이가 뚜렷하게 드러났다. 제2문은 비교적 전형적인 조직개발 문제였기 때문에 평균적인 답안 수준은 무난한 편이었다.

제1문

물음 1)

샤인의 인공물(artifacts)에 대한 질문이었는데, 의외로 인공물 자체만을 단독적으로 정의하고 넘어가는 답안이 많았다. 그러나 샤인의 조직문화 모형은 기본적 가정(basic assumptions), 가치(values), 인공물(artifacts)의 3수준 구조를 전제로 하고 있기 때문에 인공물을 설명하기 위해서는 최소한 나머지 두 요소에 대한 언급이 함께 이루어질 필요가 있다. 즉 기본적 가정이 조직구성원들이 무의식적으로 공유하는 신념이라면, 가치는 그러한 신념이 외부로 표현된 규범과 기준이며, 인공물은 그 가치가 다시 가시적으로 표현된 상징, 건물, 복장, 언어, 의례 등의 형태라는 점이 연결되어야 한다. 따라서 조직문화의 3요소를 간략히 소개한 후 인공물의 의미를 설명한 답안이 훨씬 안정적이고 체계적인 인상을 주었다.

파스칼과 피터스의 구조(structure)와 제도(system)를 설명하는 문제 역시 비슷하였다. 많은 답안들이 곧바로 구조와 제도의 정의를 적고 들어갔지만, 사실 이 문제의 배경이 되는 것은 맥킨지의 7S 모형이다. 따라서 Strategy, Structure, System, Style, Staff, Skill, Shared Value의 일곱 요소를 일단 제목 수준이라도 모두 나열한 후, 문제에서 요구한 Structure와 System을 구체적으로 설명하는 방식이 보다 바람직하다. 특히 구조와 제도를 혼동하는 답안이 종종 발견되었는데, 구조는 권한배분과 보고체계, 업무분장의 문제이고 제도는 조직 내에서 실제 업무를 운영하는 평가제도, 예산제도, 정보시스템 등 운영 메커니즘이라는 점을 구분할 필요가 있다.

코터와 헤스켓의 적응적 문화(adaptive culture)를 묻는 문제에서는 답안 수준 차이가 상당히 크게 나타났다. 우선 좋은 답안은 코터와 헤스켓의 저서 Corporate Culture and Performance를 언급하고, 이 연구가 조직문화가 기업성장에 긍정적 영향을 미친다는 사실을 실증적으로 보여준 대표 연구라는 점을 먼저 설명하였다. 그 이후 적응적 문화의 개념으로 들어가는 것이 자연스러운 서술 흐름이다. 반면 적응적 문화를 단순히 혁신문화, 창의적 문화, 강한 문화와 유사한 개념으로 적은 답안도 적지 않았다. 그러나 적응적 문화의 핵심은 혁신 자체가 아니라 환경변화에 대한 민감한 대응과 이해관계자의 요구에 대한 유연한 적응에 있다. 따라서 변화대응성, 환경적합성, 고객지향성 등의 내용이 포함되어야 한다. 특정 개념을 직접 묻는 문제일수록 교과서적 정의를 보다 정교하게 제시할 필요가 있다는 점을 다시 한번 강조하고 싶다.

물음 2)

CSR 문제에서는 소극적 관점과 적극적 관점 자체는 대부분의 수험생이 잘 작성하였다. 프리드먼의 주주중심 관점과 이해관계자 관점을 비교하는 답안도 많았고, 사회적 책임의 개념 역시 대체로 정확하였다. 그러나 문제의 핵심은 제도화이론을 활용하여 왜 CSR이 적극적으로 지지되고 확산되는지를 설명하는 데 있었다. 이 부분에서 약점이 상당히 많이 드러났다. 우선 제도화이론의 기본 가정 자체를 서술하지 않은 답안이 많았다. 제도화이론은 조직이 단순히 효율성을 추구하는 존재가 아니라 사회적 정당성(legitimacy)을 획득하기 위해 제도적 압력에

순응한다고 본다. 따라서 CSR 역시 경제적 효율성만으로 설명되는 것이 아니라 사회적 정당성 확보 과정으로 이해되어야 한다. 특히 동형화(isomorphism)에 대한 언급은 사실상 필수적이다. 강제적 동형화, 모방적 동형화, 규범적 동형화를 설명해야 CSR이 왜 산업 전반으로 확산되는지를 이론적으로 설명할 수 있기 때문이다. 더 나아가 우수한 답안들은 합리적인 신화(rationalized myth)와 디커플링(decoupling)까지 연결하였다. 즉 CSR이 좋은 기업의 상징으로 받아들여지는 사회적 규범이 형성되었기 때문에 기업들이 이를 도입하게 되고, 경우에 따라서는 형식적 도입만 이루어지는 디커플링 현상도 발생할 수 있다는 점까지 서술한 것이다. 반면 많은 답안은 동형화만 적거나 디커플링만 적는 데 그쳤는데, 제도화이론의 전체 논리를 활용하기에는 다소 부족하였다.

제2문

제2문은 조직개발과 변화저항에 관한 문제였다. 변화저항의 원인에 대해서는 대부분 잘 서술하였다. 습관, 불확실성에 대한 두려움, 경제적 위협, 구조적 관성, 집단규범 등의 원인을 나열한 답안이 많았다. 다만 배점을 고려한다면 단순 나열보다는 일부 항목에 대해서는 보다 상세한 설명이 필요하였다. 예를 들어 불확실성에 대한 두려움이라면 왜 인간이 현상유지를 선호하는지, 구조적 관성이라면 기존 조직구조가 변화에 어떻게 저항하는지를 추가적으로 설명할 필요가 있다. 변화저항 극복방안은 전반적으로 무난하였다. 교육과 의사소통, 참여, 지원, 협상, 조작과 포섭 등의 전통적 방법들을 잘 소개한 답안이 많았다.

조직개발 기법을 묻는 설문에서는 배부된 채점기준표에도 언급되어 있듯이 팀빌딩(team building)이 가장 중요한 기법이다. 실제로 조직개발의 역사에서도 팀빌딩은 가장 대표적이고 빈번하게 활용되는 개입전략으로 평가된다. 따라서 팀빌딩을 가장 먼저 언급한 답안은 상대적으로 좋은 인상을 주었다. 그 외에도 감수성훈련(T-group), 과정자문(process consultation), 설문조사 피드백(survey feedback), 대면회의(confrontation meeting) 등을 설명한 답안은 비교적 충실한 답안으로 평가할 수 있었다. 반면 조직개발 기법의 이름만 나열하거나 각 기법의 특징을 구분하지 못한 답안은 아쉬움이 있었다.

총평

종합하면 이번 문제는 조직문화와 CSR, 조직개발이라는 익숙한 주제를 다루고 있었지만 실제 채점 결과는 이론의 연결성과 논리적 완결성에서 차이가 크게 나타났다.

특히 제1문에서는 샤인의 조직문화 모형, 맥킨지 7S 모형, 코터와 헤스켓의 문화이론, 그리고 제도화이론을 각각 독립적으로 암기하는 수준을 넘어 이들 이론이 어떤 문제의식에서 등장하였으며 서로 어떤 논리적 연결을 가지는지를 이해할 필요가 있었다.

제2문은 상대적으로 평이한 문제였지만 조직개발 기법의 대표성과 중요도를 고려하여 서술의 비중을 조정하는 것이 중요하였다. 결국 좋은 답안이란 많은 내용을 적는 답안이 아니라 문제에서 요구한 개념을 정확한 이론적 맥락 속에서 설명하고 이를 일관된 논리로 연결하는 답안이라는 점을 다시 한번 강조하고 싶다.