

2026 경영조직론 GS 2기 (주말반)	담당: 최중락 박사
	제8회. 조직차원의 제 변수

[제7회 모의고사 채점평]

금번 문제는 조직이론 분야에서 비교적 난도가 높은 주제에 해당하는 권력(power), 기계적 조직구조, 조직목표 관리, 그리고 느슨한 결합(loose coupling)을 통합적으로 묻는 문제였다. 특히 제시문 자체가 전통적 상황이론(contingency theory)의 한계를 지적하면서 조직 내 권력과 정치적 과정, 그리고 제도적 환경의 영향력을 암시하고 있었기 때문에, 제시문의 문제의식을 정확히 읽어내는 것이 무엇보다 중요하였다.

1. 설문 1에 대한 채점평

첫 번째 설문의 핵심 개념은 권력(power)이었다. 제시문은 조직규모, 기술, 환경 등 전통적 상황요인만으로는 조직현상의 상당 부분을 설명할 수 없다고 지적하고 있는데, 이는 조직 내 권력과 정치적 과정이 조직운영에 중요한 영향을 미친다는 현대 조직이론의 관점을 의미한다.

전반적으로 많은 수험생들이 French와 Raven의 권력원천 이론을 활용하여 권력의 원천을 설명하였다. 보상권력, 강압권력, 합법권력, 전문권력, 준거권력 등을 정리한 답안이 많았으며, 기본적인 내용 자체는 비교적 잘 작성된 편이었다.

다만 아쉬웠던 점은 권력의 근본적 발생원천인 “의존성(dependence)”을 언급하지 않은 답안이 상당히 많았다는 점이다. 조직행동론과 조직이론에서 권력은 본질적으로 상대방이 자신에게 의존할수록 발생한다. 즉 권력은 단순히 직위나 자원을 보유하고 있기 때문에 생기는 것이 아니라, 상대방이 해당 자원이나 정보를 필요로 하는 의존관계 속에서 형성된다. 따라서 권력의 본질을 설명할 때는 반드시 의존성 개념이 등장해야 한다.

또한 French와 Raven의 권력원천을 공식적 권력과 비공식적(개인적) 권력으로 구분하여 설명한 답안은 상대적으로 체계성이 높아 보였다. 합법권력·보상권력·강압권력은 공식적 권력에 해당하며, 전문권력과 준거권력은 개인적 권력에 해당한다는 점을 정리하면 답안의 구조가 한층 명확해진다.

집단 및 조직차원의 권력원천은 전반적으로 잘 작성되었다. 특히 자원의존이론(resource dependence theory)을 활용한 답안은 매우 인상적이었다. 자원의존이론은 조직 간 권력관계 역시 희소한 자원에 대한 의존성에서 발생한다고 보기 때문에, 앞서 언급한 “의존성” 논리와 자연스럽게 연결된다. 결과적으로 개인 수준의 권력과 조직 수준의 권력을 동일한 원리로 설명할 수 있게 되므로 답안 전체의 논리적 일관성도 확보할 수 있다.

2. 설문 2에 대한 채점평

두 번째 설문은 권력이 강조될 때 나타나는 조직구조를 설명하는 문제였다. 출제의도는 기계적 조직(mechanistic organization)에 대한 설명이었다.

일부 수험생들은 권력이 강조되는 조직을 관료제 또는 기계적 구조로 연결하였으나, 왜 그러한 구조가 등장하는지에 대한 설명은 다소 부족한 경우가 있었다. 우수한 답안은 먼저 기계적 조직이 등장하는 상황적 배경을 설명하였다. 즉 안정적 환경, 반복적 기술, 예측가능한 과업 등이 존재할 때 조직은 통제와 효율성을 추구하게 되며, 결과적으로 권력이 상층부에 집중되는 구조가 형성된다는 점을 제시하였다.

또한 Burns와 Stalker가 제시한 기계적 구조의 특성을 얼마나 풍부하게 서술하였는지가 중요한 차별화 요소였다. 단순히 복잡성·집중성·공식성만 언급한 답안도 있었지만, 보다 우수한 답안은 다음과 같은 요소들을 종합적으로 설명하였다.

* 높은 공식화

- * 높은 집권화
- * 명확한 권한계층
- * 수직적 커뮤니케이션
- * 명령과 통제를 중심으로 한 의사소통
- * 규칙 중심의 갈등관리
- * 직무전문화와 분업

특히 커뮤니케이션 방식과 갈등관리 방식을 함께 설명한 답안은 기계적 조직의 운영논리를 보다 입체적으로 이해하고 있다는 인상을 주었다.

3. 설문 3에 대한 채점평

세 번째 설문은 조직 내 복수목표를 어떻게 관리할 것인가를 묻는 문제였다.

답안은 크게 두 가지 유형으로 나뉘었다.

첫 번째 유형은 출제의도에 가장 부합하는 답안이었다. 즉 예시답안에서 제시된 복수목표 관리방식인 목표극대화(maximization), 순차적 관심(sequential attention), 균형적 충족(satisficing balance), 상황에 따른 목표변동(goal shifting)을 설명한 경우이다. 이러한 답안은 조직목표론의 전통적 논의를 충실히 반영하였다는 점에서 높은 평가를 받을 수 있었다.

두 번째 유형은 복수목표를 효과적으로 관리하기 위한 조직구조를 설명한 경우였다. 예를 들어 매트릭스 조직, 혼합형 조직, 양손잡이 조직(ambidextrous organization) 등을 활용하여 복수의 목표를 동시에 추구할 수 있다고 설명한 답안들이다.

엄밀히 말하면 이는 출제의도와는 다소 차이가 있었지만, 논리적으로 충분히 타당한 접근이었다. 실제 채점 과정에서도 이러한 답안에 대해서는 상당한 점수를 부여하였다. 조직구조를 활용하여 목표갈등을 관리한다는 설명은 충분히 학술적 근거를 가진 접근이기 때문이다.

4. 설문 4에 대한 채점평

마지막 설문은 느슨한 결합(loose coupling)의 의미를 설명하는 문제였다.

전체적으로 개념 자체는 알고 있는 수험생이 많았지만, 그 등장배경을 정확히 설명한 답안은 상대적으로 적었다. 느슨한 결합은 단순히 “조직 내 연결이 약한 상태”를 의미하는 것이 아니다. 핵심은 기술적 환경(technical environment)의 요구와 제도적 환경(institutional environment)의 요구가 서로 다를 때 나타나는 조직의 적응전략이라는 점이다.

예를 들어 조직은 실제 업무효율을 위해서는 기술적 환경의 요구를 따라야 하지만, 동시에 사회적 정당성 확보를 위해서는 제도적 환경의 요구 역시 충족해야 한다. 그런데 두 요구가 충돌하는 경우가 많다. 이때 조직은 공식구조와 실제 운영구조를 완전히 일치시키지 않고 일정 부분 분리(decoupling)하거나 느슨하게 연결함으로써 두 요구를 동시에 충족하려 한다.

5. 총평

금번 문제는 전통적 상황이론이 설명하지 못하는 조직현상을 권력과 정치적 과정으로 설명하고, 이를 다시 조직구조와 목표관리 및 제도화 관점으로 연결하는 논리적 흐름을 이해하고 있는지가 중요한 평가 요소였다. 전반적으로 기본 개념은 잘 숙지하고 있었으나, 권력의 본질인 의존성, 기계적 조직의 운영논리, 복수목표 관리방식, 그리고 느슨한 결합의 제도적 의미를 충분히 설명하지 못한 경우가 있었다. 앞으로의 학습에서는 개별 이론을 따로 암기하기보다는 “왜 이러한 이론이 등장했는가”, “서로 어떤 관계를 가지는가”를 중심으로 정리할 필요가 있다.