

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

[제8회 모의고사 채점기준표]

문항	최고배점	채점요소	점수처리
제1문_물음 1) 용어의 설명	10점	3점 - 샤인(셋 다 쓰면 3점, 부족시 항목당 -1) ➢ 문화의 세 가지 구성요소 서술 ➢ 인공물의 개념 정확히 설명 ➢ 인공물의 구성요소 일부 서술	- 좌측 항목별 배점 기준을 따라 감점
		4점 - 파스칼과 피터스(셋 다 쓰면 4점, 부족시 항목당 -1) ➢ 7S의 항목 ➢ ‘구조’의 의미를 제대로 설시 ➢ ‘제도’의 의미를 제대로 설시	
		3점 - 적응적 문화(셋 다 쓰면 3점, 부족시 항목당 -1) ➢ 연구내용(문화와 성과간 관계) ➢ 문화유형을 두 가지(적응 vs. 비적응)으로 구분 ➢ 적응적 문화의 의미를 상세히 서술	
제1문_물음 2) 사회적 책임의 소극·적극적 관점과 제도화 이론	15점	10점 - CSR의 개념 서술 - 소극적 관점 의미 서술 - 적극적 관점 의미 서술 - 제도론의 의의(환경으로부터 어떤 조직의 존재가 정당하다고 인정될 때 비로소 조직이 성공) 서술 - 기본가정의 내용 2개 이상 서술 (반드시 ‘기본가정’이라는 목차를 사용하지 않더라도 내용이 들어가면 OK) - 학자이름(메이어, 로완, 디마지오, 포웰) 서술 - 동형화의 의미 서술 - 세 가지 동형화 의미 서술	- 좌측 항목 1개 누락시 1점씩 감점
		5점 - 예시답안 목차 II-2 (“ 제도적 관점에서 바라본 사회적 책임 ”) 에서 제시한 내용 중 3가지 이상을 설명하면 5점 부여	- 3가지 이상의 이유를 대지 못하거나, 적더라도 예시답안의 논리와 너무 다르다면 해당 항목은 -1.5점
제2문_물음 1) 변화저항의 이유와 극복방안	15점	- 변화저항의 이유를 개인, 집단, 조직차원으로 나누어 모두 6가지 이상 서술 (8점) - 극복방안을 예시답안과 유사하게 5가지 이상 서술 (7점)	- 각 항목 1개 누락 시에 분량에 따라 1~2점씩 감점
제2문_물음 2) 조직개발 기법	10점	- 예시답안의 내용과 비슷하게 5가지 서술 (5개 x 2점 = 10점)	- 5가지를 못 적으면 최대 4점 - 5가지를 적어도 예시답안과 무관한 엉뚱한 내용이면 항목당 2점 차감 - 5가지를 적더라도 <u>team building</u> 이 빠지면 4점 감점

제1문. 다음의 각 물음에 답하십시오. (총25점)

물음 1) 조직문화에 관한 다음 각 용어의 의미를 설명하십시오. (10점)

* 샤인(Schein)의 인공물(artifacts) (3점)

* 파스칼과 피터스(Pascale & Peters)의 구조(structure)와 제도(system) (4점)

* 코터와 헤스켓(Kotter & Heskett)의 적응적 문화(adaptive culture) (3점)

물음 2) 기업의 사회적 책임(CSR)에 대한 소극적 관점과 적극적 관점을 각각 서술하고, 기업의 사회적 책임이 적극론에서 지지받고 있는 이유를 제도화 이론(institutionalization theory)을 활용하여 설명하십시오. (15점)

물음 1)의 해결: 조직문화에 관한 주요 용어

I. 샤인(Schein)의 인공물(artifacts)

E. Schein은 조직문화의 구성요소를 기본적 가정, 가치, 인공물로 보았다. 이들 구성요소는 상하관계와 인과관계를 가지기 때문에 조직문화의 계층을 구성하는 요소로 보기도 한다. 기본적 가정이 가치와 인공물에 영향을 주기도 하지만 그 역방향도 가능하다. 이는 문화변화에서 인공물을 통한 가치 및 근본가정의 변화 시도가 가능함을 시사한다.

인공물(artifacts)은 가치관이 표출되어 형성되는 기술이나 예술 또는 어떤 특정한 행동양식들을 의미한다. 이는 가시적 공간이나 산출물 또는 조직구성원들이 사용하는 언어와 행동을 통해 파악할 수 있다. (예, 상징, 의례와 의식, 이야기, 신화, 언어) 인공물의 세부 내용은 다음과 같다.

1. 상징물(symbols)

다양한 의미를 내포하고 정서를 촉발하며 사람들이 행동을 하도록 자극하는 대상, 활동, 관계 또는 언어적 구성체를 뜻한다. 일반적으로는 업무공간의 물리적 배치, 기업의 로고, 상징색, 구호 등이 상징물의 일종이 된다.

2. 의례와 의식(ceremony)

참가자들의 사회적 상호작용을 위해 수행되는 문화 표현의 형태로서, 회사의 조희나 포상식, 각종 행사 등이 이에 해당한다.

3. 스토리(story)

실제 사건에 기초한 이야기로서, 조직의 영웅이나 조직문화요소를 강하게 실천했던 행동에 관한 에피소드이다. 사실이나 허구냐의 여부와 상관없이 스토리는 문화 전달의 좋은 수단이 된다.

4. 언어(language)

특정 조직체 사람들의 정신이자 문화 그 자체이다. 이는 어떤 조직의 중요한 문화특성이 언어로 구현되기 때문이다. 각종 제스처나 호칭, 약자 등은 조직문화를 구성원에게 각인시키는 강력한 수단이다.

II. 파스칼과 피터스(Pascale & Peters)의 구조(structure)와 제도(system)

Pascale & Peters가 조직문화의 구성요소로서 고안하여 널리 알려진 7S는 공유가치(shared value : 문화를 강화하는 가치관과 이미지), 전략(strategy), 구조(structure : 조직의 architecture), 제도(system : 생산시스템, 평가시스템, 선발시스템, 품질시스템 등), 구성원(staff: 인적 자원의 선발과 개발), 기술(skill: 변화 프로세스를 실행해야만 하는 개인의 역량), 리더십 스타일(style: 최고경영자들의 태도)을 의미한다. 그 중 구조와 제도의 의미는 다음과 같다.

1. 구조(structure)

이는 전략을 수행하는데 필요한 틀로써, 조직구조와 직무설계 및 권한관계와 각종 방침·규정 등 구성원의 역할과 그들간의 상호관계를 지배하는 공식요소를 포함한다. 따라서 구조는 후술할 제도와 더불어 구성원들의 일상업무수행과 행동에 지배적인 영향을 준다.

2. 제도(system)

이는 조직체경영상의 주요 의사결정과 일상운영상의 틀이 되는 관리기법 및 절차 등을 포함하는 개념이다. 시스템은 조직의 기본가치와 적합성을 가지며 장기전략목적 달성에 필요한 보상제도와 인센티브, 경영정보와 의사결정시스템, 경영계획과 목표설정시스템, 성과의 측정과 조정, 통계 등 각 분야의 경영관리제도와 절차를 포함한다.

III. 코터와 헤스켓(Kotter & Heskett)의 적응적 문화(adaptive culture)

Kotter & Heskett은 그들의 저서 『기업문화와 성과』에서 조직문화와 성과간에 긍정적인 관계가 있음을 제시하였다. 조직문화가 적응과 변화 및 학습을 장려하는 속성을 가지고 있다면 높은 성과를 낼 수 있다는 것이다. 이러한 문화를 적응적 문화(adaptive culture)라 하며, 그렇지 않은 문화를 비적응적 문화(nonadaptive culture)라 한다.

적응적 문화에서의 경영자는 고객, 이해관계자, 직원들에게 깊은 관심을 가지며, 사람과 유용한 변화를 창출할 수 있는 프로세스를 매우 중요하게 생각한다. 특히 고객의 니즈(needs)에 귀를 기울이며, 어떤 위험을 수반할지라도 정당한 이익을 확보하는데 도움이 된다면 변화를 시도한다.

물음 2)의 해결: 기업의 사회적 책임과 제도화 이론

I. 기업의 사회적 책임(CSR)과 관련 관점

1. CSR의 개념

기업의 사회적 책임(CSR: corporate social responsibility)은 기업이 종업원, 고객, 주주, 지역사회와 같은 모든 이해관계자의 복지와 이익에 기여할 수 있도록 의사결정을 하고 행동을 해야 하는 의무를 뜻한다.

2. 대립되는 두 관점

과연 기업이 사회에 공헌해야 하는지에 관해서 찬반 논쟁이 있다.

1) 소극적 관점: 고전적 견해

전통적인 관점에서는 기업의 목적을 이윤추구로 보므로, 주주와 사원이 아닌 제3자에 대한 의무는 필수적인 것이 아니라고 본다.

[가점을 위한 Tip]

$$\text{이윤} = \text{매출}(\text{가격} \times \text{판매량}) - \text{원가}(\text{노무비 포함})$$

위의 식을 구체적으로 살펴보면, 기업은 이윤을 창출하는 과정에서 ‘매출’과 ‘원가’를 고려하게 된다.

- 여기서 매출은 판매량에 의해 영향을 받으므로 기업은 이익을 실현하는 과정에서 소비자에게 좋은 제품을 만들기 위해 노력한다. 그래야만 매출이 증가하기 때문이다.
- 원가에는 이미 노무비(인건비)가 포함되어 있다. 즉 기업은 이윤창출 과정에서 이미 종업원들에게 임금 및 복리후생을 제공함으로써 사회적 책임을 다 한 것이다.

2) 적극적 관점: 현대적 견해

오늘날에는 기업도 하나의 법인격이므로, 인간과 마찬가지로 기업도 사회 속에서 도덕과 윤리를 지킬 때 비로소 그 이윤추구행위가 정당화될 수 있다고 본다. 이 관점에 대해서는

목차를 바꾸어 제도화 이론을 통해 살펴보기로 한다.

II. 사회적 책임의 제도론적 접근

1. 제도화 이론

1) 이론의 의의와 핵심용어

① 의의

조직과 환경간의 관련성을 다룬 여러 이론들 중 **메이어와 로완(Meyer & Rowan)**에 의해 주창된 **제도화 이론(institutionalization theory)**은 **환경으로부터 어떤 조직의 존재가 정당하다고 인정될 때 비로소 조직이 성공할 수 있다고 주장한다.**

② 핵심용어

여기서 **제도(institution)**란 **인간의 행동에 영향을 미치는 사회적 측면(↔ 경제적 측면)의 제 요인을 총체적으로 일컫는 표현으로서 경제적 논리로 설명되지 않는 규범, 윤리, 감정 등이 이에 해당하며, 제도화(institutionalization)는 활동방식이나 운영원리가 사회적 법칙으로서의 자격을 획득하는 것을 의미한다. 정당성(legitimacy)은 조직의 활동이 바람직하고 적절하며 환경의 규범과 가치, 그리고 신념체계와 부합한다는 사회 전반의 시각을 의미한다.**

2) 기본 가정

첫째, **사람들이 확실하고 예측 가능한 상황을 선호한다고 가정한다.** 이러한 관점에서 개별조직의 관행과 구조는 조직이 매우 합리적이며 안정적이며 예측 가능한 방식으로 행동하고 있음을 외부(이해관계자)에 보여주기 위한 일종의 장치로 볼 수 있다.

둘째, **조직이 효율성을 추구하기보다는 생존에 더욱 큰 관심을 가진다고 가정한다.** 조직에는 내부적으로 과업수행을 통한 성과와 수익을 얻기 위해 만든 기술적·합리적 차원의 행동규범이 있으며, 외부적으로 이해관계자로부터 정당성을 얻기 위한 제도적 차원의 행동규범이 존재한다. 이 둘이 충돌할 때 조직은 생존에 요구되는 자원과 사회적 정당성을 얻기 위해 우선 **그들을 둘러싼 외부환경의 요구에 순응하게 된다.**

3) 제도적 동형화

제도화 이론에 의하면 **유사한 제도적 환경에서 활동하는 조직들은 동일한 구조적 형태를 띠게 되는데, 이를 제도적 동형화(institutional isomorphism)**이라고 한다. **디마지오와 포웰(DiMaggio & Powell)**에 따르면 제도적 동형화에는 3가지 유형이 있다.

첫째는 **정부규제나 법적 제약조건과 같은 공식적 압력뿐만 아니라, 사회 전반적으로 공유되고 있는 문화적 기대 등과 같은 비공식적 압력으로부터 발생하는 강압적 동형화(coercive isomorphism),** 둘째는 **환경 불확실성 하에서 종종 성공을 거둔 타 조직들을 그들의 모델로 삼아 모방하는 모방적 동형화(mimetic isomorphism),** 셋째는 **전문적인 기준을 수용하거나 전문가 집단에서 가장 효과적이고 최선의 방법이라고 규정한 기법을 수용하는 규범적 동형화(normative isomorphism)**이다.

2. 제도적 관점에서 바라본 사회적 책임 (세 가지 이상의 논리로 설명하면 OK)

제도화 이론의 논리에 따르면 다음의 이유로 인하여 기업의 사회적 책임 추구는 필요한 동시에 **정당한 활동이 된다.**

첫째, **CSR 활동을 통해 기업조직은 환경(예, 소비자 집단)으로부터 정당성을 얻게 되고 필요한 자원을 획득할 수 있게 된다.** 기업은 인적자원 및 물적자원을 획득해야 비로소 살아남을 수 있다. 즉 사회적 책임의 추구는 생존 그 자체를 위해 필요한 제도적 환경요소 중 하나인 **‘이해관계자 집단의 인정’을 받는데 필수적이다.**

둘째, **CSR 활동은 다른 기업들이 경쟁적으로 이를 도입하고 있기 때문에 사회트렌드에 뒤쳐지지 않기 위해서라도 필요하다.** 동형화 이론에 의하면 **정부규제 뿐만 아니라 다양한 문화적 기대치를 충족시키는 과정에서 타 기업들이 도입하는 제도나 운영원리를 받아들이는**

것이 생존에 유리하다.

셋째, CSR 활동은 오늘날 불확실성이 매우 큰 경영환경 하에서 모호함을 제거해 주는 최소한의 안전장치가 될 수 있다. 대부분의 조직은 어떤 제품과 서비스를 생산하고, 어떤 기술을 사용해야 하는지, 언제 원하는 결과를 달성할 수 있을지, 때로는 원하는 결과가 무엇인지조차 모르는 불확실한 상황에 놓여 있다. 이러한 불확실성에 직면해 있을 때 다른 조직이 이미 추진하고 있는 사회공헌활동을 모방하여 여러 경영불확실성 중 일부라도 제거할 수 있다.

넷째, 제도적 환경 내에 있는 합리화된 신화(rationalized myth)를 받아들여 CSR 부서를 설치하고 사회공헌활동을 전개함으로써 조직은 스스로가 사회적으로 가치가 부여된 목적 위에서 적절하게 활동하고 있음을 대내외적으로 보여줄 수 있다.

다섯째, 제도적 환경에 속하는 조직들은 사회적 지지를 얻기 위해서 외부의 가치기준에 민감하게 반응할 뿐만 아니라 이러한 가치기준을 조직의 생존을 위해 적극적으로 채택·이용한다. 이 과정에서 조직이 제도적 환경에 순응함으로써 사회적 책임활동을 적극적으로 수행하는 경우 조직의 생존은 이제 성과에 관계없이 사회적 약속에 의해 안정적으로 보장된다.

제2문. 조직개발(organizational development)은 조직구성원들이 환경변화에 대응하는 역량을 증진시키는데 사용되는 대표적 기법이며, 그 핵심은 변화에 대한 저항을 줄이는 동시에 새로운 관점과 태도를 형성하는 것이다. 다음의 각 물음에 답하시오. (총 25점)

물음 1) 변화저항의 이유와 극복방안을 설명하시오. (15점)

물음 2) 조직구성원들에게 새로운 관점과 태도를 형성시켜주는 주요 방법들을 다섯 가지 설명하시오. (10점)

물음 1)의 해결: 변화저항의 이유와 극복방안

I. 변화저항의 이유

변화저항(change resistance)이란 변화에 반대하는 태도, 의견, 행위의 집합이다. 변화에 저항하는 원인은 크게 개인적 원인과 집단적 및 조직적 원인으로 나누어 살펴볼 수 있다.

1. 개인적 원인: 심리학적 이유

개인의 지각(낮설기에 싫어한다)이나 성격(독단적이거나 의존적인 경우)적 측면, 불확실성에 대한 공포심, 안정 지향적 욕구, 새로운 기술습득에 대한 부담 등의 심리적 원인은 변화저항의 일차적 원인이 된다.

2. 집단적 원인: 사회학적 이유

현재의 기득권을 많이 보유하고 있는 경우, 자신의 자유재량이나 권력 범위가 줄어들 것이라는 예상, 혁신의 주체가 일방적으로 혁신을 추진하면서 과거의 실적을 비난하거나 특정한 개인을 지목하여 개혁의 대상으로 삼을 때 발생하는 자존감의 손상(예, 혁신안을 공격적인 방법으로 제시할 때) 등은 사회학적 차원에서 변화에 저항하는 원인이 된다.

3. 조직적 원인

혁신성과에 회의를 가지거나 혁신의 내용 자체를 잘 알 수 없는 경우(특히 의사소통의 장애로 혁신의 필요성과 목적이 전달되지 않거나 잘못 이해할 때), 또는 혁신에 대비할 능력과 자원이 부족한 경우, 조직문화가 안정지향적이거나 복지부동하는 특성을 가지는 경우에는 변화전략이 침투되기 어렵다.

II. 변화저항의 극복방안

이하에서는 변화저항을 극복하기 위해 기업에서 사용할 수 있는 전략들을 살펴본다.

1. 교육과 커뮤니케이션

소통의 부재는 변화에 대한 더 큰 오해를 유발할 수 있으므로 사전에 변화의 필요성, 변화 방법, 예상되는 결과 등에 대한 교육과 설명회가 있어야 한다. 이 과정에서 최고경영자가 직접 변화의 불가피성을 구성원들에게 설득하고, 포적집단면접(FGI) 등을 활용하여 문제점의 개선방안을 도출할 필요가 있다. 동시에 상담센터의 운영이나 인정(recognition) 프로그램이 활용될 수도 있다.

2. 참여

아무리 좋은 취지의 변화라도 본인이 소외될 경우 심리적으로 거리감을 가지게 된다. 따라서 의사결정과 변화실천 과정에서 당사자들을 참여시킴으로써 자기증진과 더불어 변화에의 협조를 기대할 수 있을 것이다.

3. 상부의 지원

리더가 변화를 적극적으로 뒷받침하고 추진해 나간다면 저항세력의 힘은 약화될 것이다.

일반적으로 새로운 기술이나 제도에 대한 무지(無知)가 주된 저항의 이유이므로 교육 프로그램이나 각종 변화지원 수단이 리더의 강력한 뒷받침 하에서 제공되어야 한다.

4. 협상과 타협

변화로 인하여 모두가 이득을 보는 것은 아니다. 따라서 저항을 줄이기 위해서는 이해관계가 다른 당사자들 간에 양보와 피해보상 등을 놓고 협상과 타협의 과정을 거쳐야 하며, 여의치 않을 때는 제3자의 중재에 맡길 필요도 있다.

5. 의도적·적극적 접근

저항을 원천적으로 차단하는 것이 어렵다면 능동적 조작을 통해서라도 저항을 줄여야 한다. 예를 들면 저항이 가장 클 것으로 예상되는 부서의 리더들을 의사결정과정에 대표로 참석시켜 사전 이해를 돕기도 하는 동시에 변화에 대한 협조를 구할 필요가 있다. 또는 선제적 조치(예, 인사배치 등)를 통해 저항세력의 힘을 약화시킬 필요도 있다.

물음 2)의 해결: 새로운 관점과 태도의 형성

변화의 실천은 조직개발(organizational development)을 통해 이룩된다. 따라서 성공적인 조직변화를 위해서는 다음과 같은 조직개발 기법들을 활용할 필요가 있다.

I. 감수성 훈련(sensitivity training)

소집단을 대상으로 변화담당자가 개입하여 집단 구성원들 스스로의 개방적 의사소통 및 피드백을 통해 자신의 행동에 대한 민감성을 높이고 대인관계기술을 향상시키는 방법이다.

II. 행동모델법(behavior modeling)

강의를 통해 지식이나 행동에 대한 정보를 전달한 뒤, 모범적 관련 상황에 대한 시청각 자료를 보여준 다음에, 종업원 스스로의 실제 모습을 촬영하여 피드백과 함께 전달하여 학습효과가 실제 행동의 개선 및 기술향상으로 이어지게끔 한다.

III. 팀 구축(team building)

구성원들이 함께 일하는 방법을 터득함으로써 과업집단의 효율성을 높이기 위해 사용되는 기법으로서, 변화이론의 대가인 르윈(Lewin)이 가장 강조한 개념 중 하나이다. 변화담당자의 개입 하에 실제 구성원들간 의사소통과 문제토의를 통하여 상호이해와 상호작용을 증진시키는 행동개발이 주된 내용이다.

IV. 목표관리(MBO, Management By Objectives)

이는 단위 조직 구성원들이 적극적으로 참여하여 구체적이고 명확하고 측정가능한 특정목표를 설정하고, 명시적 기간동안 이 목표에 의해 조직을 관리하는 동시에 목표달성여부에 관한 피드백을 통하여 관리상의 통제(control)를 달성할 수 있다고 보는 조직관리의 한 방법이다.

V. 대면(직면, confrontation)

과업집단 간 갈등의 해소를 위하여, 여러 단계의 회합 및 상호피드백과 토의의 과정을 거쳐 상호이해와 문제해결을 유도하는 기법이다.

VI. 관리그리드(managerial grid)법

관리자의 속성을 인간 중심형과 과업 중심형으로 각각 분류하여 (9x9) matrix를 형성한 뒤, 각 집단별 리더십 스타일과 종업원의 희망 리더십간 차이를 좁혀 나가는 다양한 대안에 대해 토론하는 과정을 통해 성과지향적 리더십행동이 조직 전반에 걸쳐 나타날 수 있도록 하는 조직개발 기법이다.