

문제는 필수 문제 1, 2, 3과 선택문제 1, 2로 구성되어 있습니다. 필수문제는 다 답해야 하고 선택문제는 두 문제 중 한 문제만 선택해서 답하세요. 시험시간은 12시 30분에서 2시까지 90분간입니다. 2시가 지나면 시험지가 제출되지 않아서 이메일(email: jkyoon@ewha.ac.kr)로 제출해야 합니다. 늦게 이메일로 제출할 때는 감점이 있습니다. 분량은 3페이지 이내입니다 (10폰트 스페이스 160% 좌우와 상하에 충분한 스페이스를 허락하세요). 3페이지가 넘는 분량에 대해서는 채점하지 않습니다. 여러분이 제출할 시험은 표절검사를 받게 되어 있으니 표절검사를 통과하기 위해서 copy & paste하면 안됩니다. 반드시 자신이 직접 쓴 답안이어야 합니다. <황금수도꼭지: 목적경영이 이끈 기적>에 대한 리뷰와 답안이 담긴 두 파일을 제 시간에 제출해주세요.

필수문제 지문

최근 삼성전자의 인사제도와 근무규칙의 변경을 공고했고 이에 대해 노조와 직원들이 반발하고 있다. 삼성전자는 여러분이 이런 분야를 공부한다는 이야기를 듣고 조언을 요청했다. 뉴삼성으로의 변화에 제동이 걸린 상황을 어떻게 슬기롭게 해결해 삼성의 근원적 변화를 달성해야 하는지가 여러분에게 주어진 과제다.

삼성전자가 30대 임원과 40대 최고경영자(CEO) 발탁이 가능하도록 한 '미래 지향 인사제도' 혁신안을 내놓았다. 11월 29일 발표된 이번 인사제도 혁신안은 '연공서열 타파'와 '글로벌 인재 양성'에 맞춰져 있다. 위계질서 중심의 대기업 문화에서 탈피해 나이와 직급을 뛰어넘는 수평 지향적인 문화를 기반으로 젊은 경영진을 조기에 육성하겠다는 취지다. 빅테크가 인재 블랙홀로 떠오르는 현실에서 사내 유능 인재의 유출을 막고, 외부 인재의 수혈을 손쉽게 하겠다는 포석이다. 삼성전자가 인사제도를 개편하는 것은 2017년 이후 약 5년 만이다.

삼성전자에 따르면, 2022년부터 적용되는 새 인사제도에선 과거 연한을 채워야 직급이 올라갔던 커리어레벨(CL)제도가 사실상 폐지된다. 과거 삼성전자의 직급단계는 CL 4단계로, 한 단계씩 올라가기 위해선 약 8~10년의 기간을 채워야 했다.

대신 성과와 전문성을 다각도로 검증하기 위해 팀장이 운영하는 '승격세션'이 도입된다. 성과만 인정받게 된다면 연한을 채우지 않아도 젊은 인재의 과감한 발탁 승진이 가능하게 될 전망이다. 앞서 운용했던 CL제도는 향후 인사팀에서 인사평가를 할 때만 참고한다.

이런 변화를 위해 삼성전자는 회사 인트라넷에 표기된 직급과 사번 정보를 삭제하기로 했다. 앞으로 이런 정보는 본인과 인사팀 외에는 알 수 없게 된다. 매년 3월 진행되던 공식 승격자 발표도 폐지했다. 부사장·전무 직급도 부사장으로 통합하기로 했다.

삼성전자는 회사 내 평가 시스템 역시 상대평가에서 절대평가 중심으로 전환한다. 최상위 10% 고성과자의 고과를 제외한 나머지 90% 직원의 고과는 모두 절대평가 방식으로 바뀐다. 여기에 동료평가제도와 한 부서에서 5년 이상 근무한 임직원이 타 직무나 부서로 전환할 수 있게 하는 사내 FA(프리레이전트)제도도 도입된다.

또 글로벌 인재를 육성하기 위해 국내 및 해외 법인의 젊은 우수 인력을 선발, 일정 기간 상호 교환 근무를 실시하는 'STEP (Samsung Talent Exchange Program)'제도를 도입할 계획이다. 또 육아휴직으로 인한 경력단절을 최소화하기 위해 '육아휴직 리보딩 프로그램'도 마련해 복직 시 회사 업무 적응을 회사가 지원할 방침이다.

신종 코로나 바이러스 감염증(코로나19)으로 인해 유연한 근무 환경에 대한 수요가 높아짐에 따라 삼성전자는 하이브리드형 업무를 위한 근무 환경 역시 제공할 것이라고 밝혔다. 삼성전자는 자유롭게 재택근무와 사옥 출근을 병행할 수 있도록 거점오피스제도를 도입하고 카페·도서관형 사내 자유품근무존도 마련할 예정이다.

이번 인사제도 개편은 이재용 삼성전자 부회장의 '뉴 삼성'을 구축하기 위한 디딤돌로 평가받고 있다. 젊은 조직을 만들기 위해 '실리콘밸리식'의 수평적이고 유연한 조직을 만들기 위해 인사제도부터 혁신하기로 했다는 것이다.

뉴삼성으로 인용되는 이런 새로운 인사제도의 변화에 대해 삼성전자 노조는 즉각적으로 반대 의견을 제시했다. 노조 뿐 아니라 직원들도 10% 정도만 동의하는 것으로 보고되고 있어서 뉴삼성이 제대로 내릴지는 아주 회의적이다..

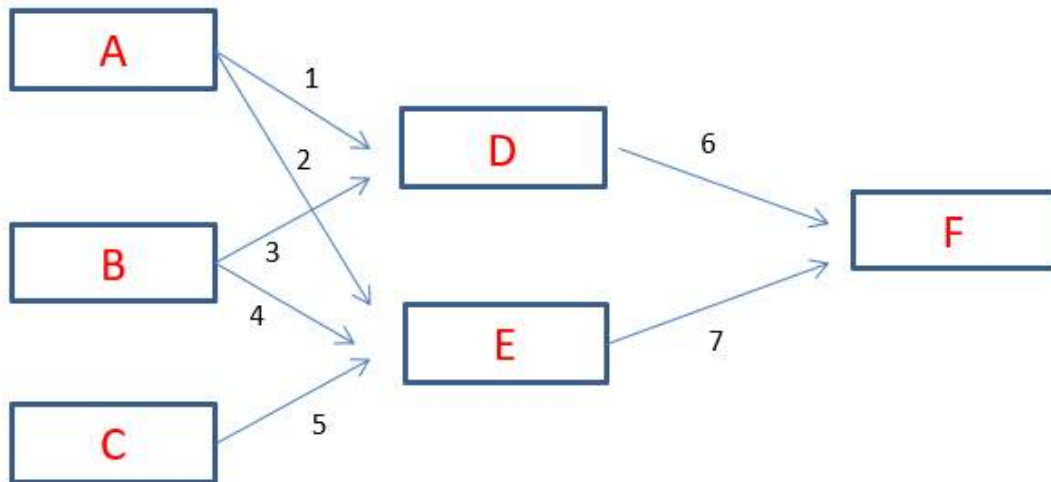
일부 언론의 보도에 따르면 취업규칙 변경에 대해 임직원 동의 절차에 착수한 지 2주일이 지난 13일 기준으로 동의율이 인사·재경 등 지원 파트를 제외한 다수의 부서에서 10% 수준인 것으로 알려졌다. 전국 삼성전자 노동조합(이하 '노조')은 입장문을 내고 "우리 삼성전자 4개 노동조합은 삼성전자 12만 직원들을 대변해 이번 삼성전자 인사제도 개악안의 시행을 공식적으로 반대한다"고 밝혔다.

이어 "잘 알려진 것처럼 고과제도로 인해서 삼성전자 내 직원들 간의 경쟁과 그로 인한 폐해는 상상을 초월할 정도"라며 "우리 노동조합들이 모두 이번 인사제도 개편안을 개악안으로 보는 이유는 회사의 이번 인사제도 개편 계획이 현재 삼성전자 내에서 일어나는 문제들을 해결하기는 커녕, 더욱 악화시킬 것으로 예상되기 때문"이라고 덧붙였다.

최근에는 삼성전자가 직원들을 상대로 인사제도 개편안에 동의할 것을 강요했다는 의혹도 나오고 있다.

현재 근로기준법(제94조)상 직원 과반으로 조직된 노동조합이 없는 기업의 경우 취업규칙을 변경할 때 임직원 과반의 동의가 있어야 가능하다. 이에 삼성전자는 취업규칙 변경 규정에 따라 50% 이상 임직원의 동의를 얻어야 한다.

1. 조직구조 및 개발 과목의 목적은 여러분을 뛰어난 변화의 컨설턴트로 육성하는 것입니다. 한 학기 동안 배운 것을 총 동원해 **삼성전자**를 근원적 변화를 실현하기 위한 모형을 제로 베이스에서 제안해보세요. 여러분의 모형은 그림처럼 세 개의 조건변수, 두 개의 매개변수, 1개의 결과변수로 구성되어야 합니다. 과일나무를 상상할 경우 A, B, C는 뿌리에 해당되는 내용이고, D, E는 나무에 해당하는 것이고, F는 과일에 해당하는 것으로 상상할 수 있습니다. 먼저 삼성전자에서 근원적 변화가 완성된 F의 상태가 어떤 상태인지를 정의하는 것에서 시작하세요. 각각 박스(A-F)에서 인용된 개념 혹은 이론에 대한 자신만의 정의를 제시하는 것에서 답안을 시작하세요. 그런 다음 아래 그림처럼 화살표 위에 숫자를 할당하여 이 화살표가 왜 필요한지 각각에 해당되는 이유를 적어주세요 (40점).



2. 지금까지 배운 변화에 대한 이론 중 양자택이(Genius of Both)의 관점에서 설명할 수 있는 이론을 5개 이상 나열하고 이런 양자택이 관점이 분열상태를 보이고 있는 **삼성전자**의 인사개혁을 해결하는데 어떤 도움을 줄 수 있는지를 설명해보세요 (30점).

3. 3번 문제는 조직변화가 아닌 여러분 자신의 근원적 변화에 관한 문제입니다. 자신에 관한 **일인칭으로** 설명해보세요. 1) 불확실성의 망망대해에 별거벗은 몸으로 뛰어 들게 만드는 근원적 자신감과 조건적 자신감에 대해서 설명하라. 2) 여러분이 40대나 50대가 되었을 때 사회로부터 성공적 경력을 완성했다는 이야기를 듣기 위한 근원적 자신감을 만들기 위해 여러분은 지금 무엇을 어디에서 어떻게 다시 시작할 것인지를 설명하라. (15점)

선택 (2문제 중 택 1)

1. Argyris, Kotter, Collins, Blue Ocean Strategy, Ambidextrous Organization (양손잡이 조직), 진화론적 관점인 Complex Adaptive System(CAS)를 윤정구 교수의 신레빈이론의 관점에서 설명해보라 (15점).

2. Matrix와 Jerry Maguire 각각을 지금까지 배운 한 가지 이론만을 선택해서 이 이론으로 다시 설명해보라. 이 이론의 적용과정에서 배운 통찰력을 기술해보라 (15점)