

## 경영조직 전략노트 8판 (김유미 노무사) 추록

※ 먼저 경영조직 전략노트로 공인노무사 2차 시험을 준비하시는 모든 수험생분들에게 감사인사 드립니다. 경영조직 전략노트(제8판)은 이전 7판과 비교하여 약 26페이지 정도의 설명이 수정·보완되었습니다. 추록은 이전 7판을 활용하여 2024년 시험을 준비하시는 수험생분들에게 경제적 / 시간적 도움을 드리기 위해 작성한 것이 취지이나, 설명이 많이 변경되었기 때문에 다음을 고려하셔서 추록을 활용하거나 신판을 구매하는 것을 선택하시기 바랍니다.

- (1) 변경된 추록을 잘라 붙이는 것에 부담을 느끼지 않고, 수업시간에 페이지가 다른 것이 크게 신경쓰이지 않는다면 (내용을 쉽게 찾을 수 있을 정도로 공부를 많이 하여 익숙하다면) 추록을 활용하는 것이 좋습니다.
- (2) 변경된 추록을 잘라 붙이는 것에 부담을 느끼고, 수업시간에 페이지가 다른 것이 신경쓰이고, 책이 지저분하여 새로운 기분으로 공부를 시작하고 싶다면 신판을 구매하시는 것이 적합하겠습니다.

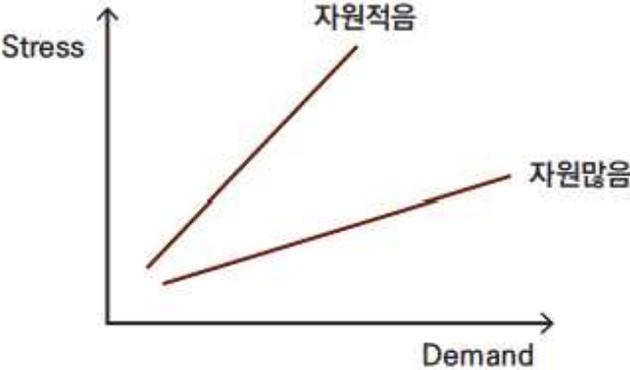
※ 근로자라는 문구는 구성원으로 변경하였으며, 이는 이하에 별도로 표기하지 않았습니다.

페이지	종전(제7판)	변 경 (제8판)
<b>1 편</b>		
8	(2) 1) 설명 추가	목표달성 접근법은 산출물(output)에 초점을 맞춘 것으로, 목표에 대해 파악하고 그 목표를 달성한 정도를 평가하여 유효성을 판단하는 것이다. 조직은 어떤 목적을 이루기 위해 의도적으로 만들어진 것이기 때문에 그 목표를 얼마나 달성했는가를 가지고 유효성을 판단하는 것이다.
11	3. (1) 2) 목차 수정	2) 측정 지표 : 주요 이해관계자와 요구사항
12	(2) 2) 목차 수정	2) 측정 지표 : 네 가지 측면의 효과성 영역
13	3) 설명 재정비	① 균형성과표는 경영자들이 전체 효과성을 잘 이해할 수 있도록 다양한 관점에서 조직을 평가하는 데 도움을 준다. ② 성과표의 각 요소들은 서로를 강화해주고 단기 활동이 장기 전략 목표와 잘 연계될 수 있도록 통합되어 설계되어 있다. ③ 조직 전체 전략과 팀, 부서 및 개인 행동의 연계를 강화하여 조직의 의사소통 활성화에 기여한다.
14	(3) 2) 목차 수정	2) 측정 지표 : 경쟁가치의 분류
<b>2 편</b>		
31	기출문제 추가	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p>[32회('23)] 특정 사물, 사람, 사건 등에 대해서 좋아하거나 싫어하는 것을 태도(attitude)라고 한다. 태도는 개인의 조직행동을 결정하는 중요한 요인이다. 다음 물음에 답하시오. (25점)</p> <p>(1) 태도를 구성하는 3가지 요소를 제시하고, 3가지 요소들의 영향 관계에 관하여 설명하시오. (10점)</p> <p>(2) 페스팅거(L. Festinger)의 인지부조화(cognitive dissonance)이론을 기반으로 태도와 행동 간 불일치를 해결하는 원리를 설명하고, 태도와 행동 간 불일치 해결에 영향을 미치는 요인을 제시하시오. (15점)</p> </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 5px;"> <p>[32회('23)] 조직구성원들의 조직적응은 업무에 대한 태도 형성과 성과에 영향을 미친다. 특히 신입사원 조직적응과 관련하여 조직사회화(organizational socialization)의 중요성이 강조되고 있다. 다음 물음에 답하시오. (25점)</p> <p>(1) 조직사회화의 개념과 행위적 결과 및 정서적 결과를 설명하시오. (10점)</p> <p>(2) 조직사회화의 3단계 모델을 설명하시오. (15점)</p> </div>
53	3 (2) 부제 추가	관련 실험 : 형용사 목록 실험
54	4 (1)	(Tajfel & Turner, 1986).

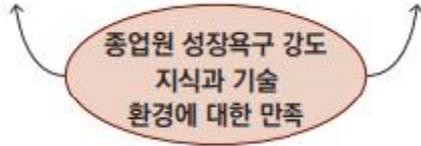
	설명 맨 끝 학자 추가	
64	5) 첫 번째 문장 설명 변경	투스란 프로이트(S.Freud)가 창안한 것으로, 대상을 지각할 때 인간의 심리가 투영되는 현상을 말한다.
64	6) 부제 추가	초두 효과(primacy effect)와 최근 효과(recency effect) : 기억의 순서 효과
69	1. 그림 및 맨밑 설명 추가	개인이 그의 지각과정에서 어떻게 귀인하느냐에 따라서 그의 자아개념과 성취동기가 많은 영향을 받을 수 있다(Weiner, 1980). 구성원이 높은 성과를 자신의 내적 요인에 귀인할수록 성취동기가 강화되고 직무만족도 더욱 향상되며 자부심이 높아지고 더욱 높은 수준의 목표를 추구하는 경향이 크다. 반면에 구성원이 낮은 성과를 자신의 내적 요인에 귀인하는 경우 자신감을 잃게 되고 동기는 저하되며 목표수준도 더욱 낮게 설정하는 경향이 나타난다(Norris & Niebuhr, 1984). 따라서 높은 성과는 내적 요인에, 낮은 성과는 외적 요인에 귀인하여 성취동기를 제고시킬 수 있다.
72	(4) 내용 재정비	최근 학자들의 연구결과(구체적으로는 Locke, Latham에 따른 목표설정이론과 자기효능감 이론의 결합 연구가 있다)에 의하면, 자기효능감과 조직의 성과 간에는 상당히 긍정적인 관계가 있는 것으로 조사되고 있어서 관리자와 리더의 역할 가운데 중요한 것은 하급자들로 하여금 자기효능감을 발휘할 수 있도록 하는 것이라는 인식이 확산되고 있다.
80	IV. 1. (1) 설명 교체	MBTI는 Carl Jung의 심리유형론을 근거로 하여 Katharine Cook Briggs와 Isabel Briggs Myers가 일상생활에 유용하게 활용할 수 있도록 고안한 것으로, '특정 상황에서 일반적으로 사람들이 어떻게 느끼고 행동하는가'에 관한 100여 가지 항목으로 이루어진 자기보고식(self-reporting) 성격유형지표이다.
82	(2) 설명 중 5번째 줄 Fiske 학자 추가	Allport와 Cattell 등의 심리학자가 제시한 바와 같이 성격에는 매우 다양한 차원이 존재한다. 그런데 조직구성원들의 행동을 이해하기 위해서 그렇게 많은 성격 차원들을 모두 이해한다는 것은 현실적으로 어려우며 또한 효율적이지 못하기도 하다. 이러한 상황에서 조직구성원들의 행동을 좀 더 효과적으로 이해하기 위한 목적으로 과업수행과 관련된(work-related) 성격차원들이 개발되어 나오기 시작했다. D. W. Fiske에 의해 시작된 연구로부터 조직상황에서 구성원들의 행동을 이해하는 데 도움이 되는 다섯 가지 핵심적인 성격차원이 도출되었는데, Costa & McCrae(1992)는 이를 '5대 성격 차원'이라 명명하였다.
82	(7) 설명에서 ④ 추가	설명만 존재한다. 듣기 좋은 설명은 검사가 올바르게 되었다는 착각을 불러일으키게 된다(누구에게나 통용되는 정보를 적절히 조합하여 제시하면서, 그것을 자신의 주관적인 상황으로 해석하여 높은 정확성을 부여하는 Forer effect 발생). ④ 자기보고식 설문법을 활용하기 때문에 사회적 바람직성 편향(social desirability bias)으로 인한 신뢰성 저하 문제가 발생할 수 있다.
84	(5) 내용 교체	조직 구성원이 공통적으로 갖는 성격의 다섯 가지 특성을 제시하고, 개별적 성격 특성에 따라 조직 내 행동과 적합한 직무를 예측할 수 있다는 점, 타당성이 높은 것으로 학자들에게 인정받고 있다는 점, 특질적 변동성이 상대적으로 낮아 신뢰성이 높다는 점에서는 <공헌>을 가지나, 서구문화권에서 연구된 것이기에 범문화적으로 적용될 수 있는가에 대한 의문이 있다는 점, 인간의 성격은 타고 태어난다고 보는 특질론에 바탕을 두고 있어 성격은 학습된다는 학자들에 비판이 있다는 <한계>를 갖는다.
91	(2) 설명 추가	

		로 의욕, 직무 열의 및 인생에 대한 만족도가 높다고 한다. 다만 이를 장기간 방치하면 엄청난 자존심과 함께 지나친 존경을 요구하며 자신이 특권적 자격을 지니는 것으로 여기는 경향을 가져 다른 구성원과의 협력적 관계 구축이 어렵다.
101	일곱 번째 줄 내용 추가	<p>네덜란드의 사회심리학자 홉스테드(Hofstede)는 1980년대 여러 나라들 간의 상이한 국가문화적 차이를 분석하는 접근법을 개발하고 세계 40여 개 국가에서 근무하는 다국적 기업인 IBM의 종업원 116,000명을 대상으로 작업 관련 가치에 대하여 비교·조사하였다(Hofstede, 1980). 그는 문화를 “어떤 한 집단의 구성원들을 다른 집단의 구성원들과 다르게 만드는 인간사고(人間思考)의 집단적 프로그래밍”으로 정의하면서 관리자와 종업원은 다음과 같은 국가문화의 다섯 가지 가치 차원에서 차이가 있음을 밝혔다(Hofstede &amp; Bond, 1988).</p>
		<div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="margin-right: 10px;">그림 52</div> <div style="margin-right: 10px;">Hofstede</div>  </div>
104	(4) 2) 내용 추가	④ 홉스테드 스스로는 생태오류(ecological fallacy)의 문제점을 경고한다. 생태오류란 어느 특정한 집단에 대한 판단을 가지고 개인에 대한 결론을 말하거나 특정 국가의 문화 특성을 가지고 모든 개인에게 동일하게 적용시킬 때 발생하는 오류를 의미한다. 예를 들면, 미국이 개인주의 문화를 가진다고 해서 모든 미국인이 개인주의적인것으로 일반화하면 안 된다. 단지 국가 간 문화 차원의 차이를 가지고 문화 비교를 하는 기준으로 국한되어야 한다는 것이다.
108	기출문제 추가	<p>[32회('23)] 특정 사물, 사람, 사건 등에 대해서 좋아하거나 싫어하는 것을 태도(attitude)라고 한다. 태도는 개인의 조직행동을 결정하는 중요한 요인이다. 다음 물음에 답하십시오. (25점)</p> <p>(1) 태도를 구성하는 3가지 요소를 제시하고, 3가지 요소들의 영향 관계에 관하여 설명하십시오. (10점)</p> <p>(2) 페스팅거(L. Festinger)의 인지부조화(cognitive dissonance)이론을 기반으로 태도와 행동 간 불일치를 해결하는 원리를 설명하고, 태도와 행동 간 불일치 해결에 영향을 미치는 요인을 제시하십시오. (15점)</p>
111	(3) 2번째 문단 교체	예를 들어, 고객에 대한 적절한 태도가 무엇인지에 관한 지식은 과거로부터 생겨나며, 그 경험 덕분에 새로운 고객을 만났을 때 관계형성의 시행착오를 겪지 않고 바람직한 태도를 보여줄 수 있게 된다.
116	② 설명 추가	변화란 제도개선, 구조개편 및 기술도입 등 새로운 대체안을 적용하는 것으로, H. C. Kelman은 변화단계를 개인의 태도에 영향을 미치는 사회적인 영향력이라고 보고, 다음 세 가지 과정을 통하여 태도변화가 일어난다고 제시하였다.
119	박스 위 내용 추가	④ 장(場) 이탈 심리적인 불편감이 극히 크거나 이를 감당할 수 없을 때에는 장을 떠남으로써 인지부조화를 제거할 수 있다.
125	(5) 내용 추가	③ 직무불만족과 업무 행동은 상관관계가 높게 나타나는데, 이러한 업무 행동으로는 물리적/심리적 철회가 있다. 물리적 철회란 조직에 대한 구성원의 적극적인 의도나 의향이 줄어드는 상태로, 결근이나 이직 등을 의미한다. 심리적 철회란 직무생활에 대한 열의와 헌신이 감소하는 상태를 말한다.
126	2 (1) 개념 설명 첫 번째 줄 마지막 부분	조직몰입이란 개인이 자신을 자기가 속한 조직과 동일시(identification)하여 조직에 헌신하는 정도를 의미하는데,

	몰입 → 헌신																
129	8. (2) 내용 밑 (3) 추가	(3) 중요성 Karz와 Kahn(1966)은 공식적 역할행동에 따른 제한적 행동만을 하는 조직 구성원들로 이루어진 조직은 쉽게 붕괴할 것이라고 주장했다. 이와 같은 주장에 비추어볼 때 조직의 지속적인 생존을 위해서는 조직시민행동과 같은 역할 외 행동이 매우 중요함을 알 수 있다.															
130	IX. 1. 개념 설명 뒤 학자 추가	사전적 의미에서의 신뢰란 “어떤 사람의 정직함, 언행 일치, 약속 이행, 거짓이나 위선이 아닐 것임에 대한 기대 그리고 어떤 일을 제대로 수행할 수 있으리라는 기대”를 말한다(Mayer et al., 1995).															
131	순서 재배치	3. 신뢰의 형성요인 4. 신뢰의 유형															
135	(내용이 바뀐 것은 없음) 명칭 위치만 변경	<table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td rowspan="2" style="padding-right: 10px;">시간들</td> <td style="padding: 5px;">장기적</td> <td style="text-align: center; padding: 5px;">균형 모델 (Balanced Model)</td> <td style="text-align: center; padding: 5px;">관계 모델 (Relational Model)</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">단기적</td> <td style="text-align: center; padding: 5px;">거래 모델 (Transactional Model)</td> <td style="text-align: center; padding: 5px;">전이 모델 (Transitional Model)</td> </tr> <tr> <td colspan="2"></td> <td style="text-align: center; padding: 5px;">명확</td> <td style="text-align: center; padding: 5px;">불명확</td> </tr> <tr> <td colspan="4" style="text-align: center; padding: 5px;">성과규정</td> </tr> </table>	시간들	장기적	균형 모델 (Balanced Model)	관계 모델 (Relational Model)	단기적	거래 모델 (Transactional Model)	전이 모델 (Transitional Model)			명확	불명확	성과규정			
시간들	장기적	균형 모델 (Balanced Model)		관계 모델 (Relational Model)													
	단기적	거래 모델 (Transactional Model)	전이 모델 (Transitional Model)														
		명확	불명확														
성과규정																	
145	Ⅲ. 1. 6번째 줄 설명 추가	D. Goleman은 「Emotional Intelligence」저서를 통해 감성지능을 4개의 영역으로 분류하였고															
150	8. 감정노동의 부정적 결과와 개선책  목차와 내용 변경	<p><b>8. 감정노동의 결과와 개선책</b></p> <p>(1) 감정노동의 긍정적 결과</p> <p>① Zajonc(1985)은 안면 환류 가설(facial feedback hypothesis)을 토대로 기업에서 요구하는 표현규칙과 일치하는 안면 표정을 하려고 노력하다보면 스스로의 정서를 조절하게 되고, 즐거운 감정을 만드려고 하는 과정에서 좋은 감정과 행동이 형성되기 때문에 감정노동의 결과가 충분히 긍정적인 결과를 보일 수 있다고 주장하였다. ② 또한 이러한 성취감이 자기효능감을 증진시키고, 파급 효과를 통해 긍정적인 감정 전염이 나타날 수 있다.</p> <p>(2) 감정노동의 부정적 결과</p> <p>① 감정노동은 구성원을 소외감에 빠지게 하고 그 결과 심리적 웰빙(well-being)을 감소시킨다. ② 감정노동의 강도와 스트레스는 정적(+)인 상관관계를 보여준다. ③ 감정노동의 강도가 높으면 높을수록 직무만족과 자기자긍심이 낮아진다. ④ 감정노동의 강도가 높을수록 직무몰입, 조직몰입 그리고 조직시민행동의 정도가 낮아진다. ⑤ 감정노동은 약물 남용, 알코올 중독, 결근율을 높인다. ⑥ 감정노동은 작업자의 건강을 해치고 심리적 장애를 유발한다.</p>															
150	(2) 감정노동의 부정적 결과를 개선하기 위한 대책  번호 변경	(3) 감정노동의 부정적 결과를 개선하기 위한 대책															

154	그림 86을 새 그림으로 교체	<p>직무 요구-자원 모형(Job Demands-Resources model, JD-R 모형) 2</p> <p>cf) 모형 3</p> 
156	1. 옆 부제 추가	<p><b>1. 유스트레스(eustress) : 건설적 스트레스</b></p> <p><b>2. 디스트레스(distress) : 파괴적 스트레스</b></p>
157	2 (2) 문단 맨 앞 설명 추가	<p>통제의 위치란 자신에게 일어나는 일을 자신이 통제할 수 있다고 믿는가, 환경에 의하여 통제할 수 있다고 믿는가를 의미하는 것이다.</p>
176	1) 2) 3) 4) 5) 목차와 내용 정비	<p>1) 존재 욕구 작동 : 존재 욕구 좌절, 관계 욕구 좌절</p> <p>[원리 1]은 존재 욕구가 충족되지 않았을 때 존재 욕구의 강도가 커지는 경우이다. 예를 들어, 돈이 떨어졌을 때 돈을 더 필요로 하게 되는 것과 같다.</p> <p>존재 욕구가 동기를 유발하게 되는 또 다른 경우는 [원리 2]로 설명될 수 있다. 이는 욕구 퇴행(regression) 현상으로 한 개인이 계속되는 시도에도 불구하고 상위 욕구인 관계 욕구를 충족시키지 못하고 좌절하게 되면 하위 욕구인 존재 욕구가 더 강하게 나타난다는 원리이다. 예를 들어, 직장에서 일의 특성상 원만한 대인관계의 기회가 차단됐을 때 조직원들이 더 높은 보수나 혜택을 요구하게 되는 경우가 이에 해당될 수 있다.</p> <p>2) 관계 욕구 작동 : 존재 욕구 충족, 성장 욕구 좌절</p> <p>[원리 3]은 매슬로우 이론에서와 비슷한 것으로 존재 욕구가 만족됐을 때 관계 욕구가 나타나는 것이다. 직장에서 급여나 혜택을 많이 받는 사람들이 서로 어울리기를 좋아하는 현상은 이 원리를 가지고 설명될 수 있다. 또한 [원리 4]로 관계 욕구가 충족되지 않았을 때 관계 욕구의 강도가 커지는 현상이 나타나게 된다.</p> <p>3) 성장 욕구 작동 : 관계 욕구 충족, 성장 욕구 충족</p> <p>[원리 5]에서와 같이 개인의 성장 욕구가 충족되지 않으면 성장욕구 자체가 증가되거나 관계 욕구가 발동되게 된다. 마지막으로 관계 욕구([원리 6])나 성장 욕구([원리 7])가 충족됨으로써 성장을 위한 욕구가 증가하게 되는 경우가 있다.</p>
181	(1) 5번째 줄 설명 추가	<p>따라서 -&gt; 즉, XY론은 인간 행동의 기본 가정을 전제로 관리방식을 제시한 이론으로, 맥그리거는~</p>

184	다른 이론들과의 비교 위 목차와 내용 추가	<p>(5) 성취동기가 높은 사람들의 특징</p> <p>성취동기 측정 도구인 AMS(Achievement Motivation Scale)는 McClelland와 Herman이 개발한 것으로, 이에 따르면 성취동기가 높은 사람은 다음과 같은 특성 -과업지향성(task-oriented), 모험성(adventuresome), 성취가능성에 대한 자신감(self-confidence), 정력적이고 혁신적인 활동(energetic and revolutionary activity), 책임감(responsibility), 행동결과에 대한 지식의 중요성(knowledge of the result), 미래지향성(future-orientation)-을 지닌다.</p> <p>(6) 성취동기 훈련 방법</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) 성취 동기 수준 파악 : 투사법적 성격 검사인 주제통각기법(TAT)을 사용하여 개인의 성취 심상(achievement imagery)을 측정한다. 이를 통해 자신의 경험을 이해하고, 자신의 정체성을 탐색해나간다.</li> <li>2) 목표 설정 : 작은 단위의 과업 성취를 통한 성공 경험(small success)을 통해 자신감을 축적하고, 도전 정신을 형성할 수 있도록 독려한다.</li> <li>3) 학습 : 구성원들이 실패를 두려워하지 않도록 누구나 실패할 수도 있고, 언제든지 다시 시작할 수 있다는 점을 피드백을 제공한다. 이 때 긍정적 자아개념(positive self-concept)을 형성하게 하여 일에 대한 보다 높은 기대 수준을 가지게 하면서 성취동기를 증가시킬 수 있다.</li> </ol>
194	(2) ① 부제, 내용에 로마자 추가	<p>① 노력에의 두 가지 영향변수 : 유의성, 기대치</p> <p>i) 수정 기대이론에 따르면 주어진 직무를 완수하기 위한 개인의 노력은 첫째, 직무 완수 이후에 '주어질 보상에 대해 개인이 부여하는 가치수준'의 영향을 받는다. 보상을 받는 수혜자는 긍정적이든 부정적이든 그 보상에 대해 일정한 가치를 부여해야만 한다. 예컨대 자신이 승진을 원하지 않았는데도 승진이라는 보상이 따르게 되면 만족감은 반감될 것이며, 오히려 직무를 수행했던 사실 자체를 후회하게 될 것이다.</p> <p>ii) 둘째, 개인의 노력은 '노력에 대한 보상이 이루어질 확률에 대한 주관적 인식'에 의해 영향을 받는다. 성과에 대한 보상의 중요성은 어느 한 사람이 노력과 보상 사이 밀접한 관계가 있는 것으로 지각할 때만 의미가 있다. 예컨대 어떤 사람이 자신이 승진하기 위해서는 매우 열심히 일해야 한다고 지각할 경우 그 사람은 승진하기 위해 매우 열심히 일할 것이다.</p>
197	(4) 4번째 줄 Vecchio	Vecchio
209	자기효능감의 결합. 박스를 없애고 본론 내용으로 변경	(8) 목표와 자기효능감의 결합(Locke, Latham)
209	그림 114 첫 번째 박스 오타 관리자가	<div style="background-color: #f0e68c; padding: 5px; display: inline-block;"> <b>관리자가 높고 어려운 목표를 부여</b> </div>

210	조절변수 추가	
211	(5) 설명 추가	<p>성장 욕구 강도란 종업원의 자존과 자아실현에 대한 열망의 정도를 말한다. 핵심직무특성이 중요한 심리상태를 유발하는 것은 사실이나, 개인의 성장 욕구 강도가 이에 미치지 못할 경우에는 유효한 결과를 형성하지 못한다. 이외에도 수행 직무에 대한 지식과 기술도 영향을 미친다. 충분한 지식과 기술을 가지고 있어 동기부여 잠재력 점수(MPS)가 높은 직무에 적합한 능력을 가진 사람은 성과에 대한 자신감이 있기 때문에 직무만족도가 높을 수 있으나, 지식과 기술이 부족한 사람은 직무에 대한 부담감이 크기 때문에 반대의 심리가 작용하게 된다. 마지막으로 직무수행 관련 환경에 대한 만족(context satisfaction) 정도도 영향을 미친다. 동료와의 관계, 작업환경 등에 만족하는 정도에 따라 결과 수준이 달라지게 된다.</p>
213	그림 188 목차 옆 부제 추가	guidelines for enriching a job : Hackman(1977), 「Improving Life at work」
215	(2) 그림 (3) 목차 순서 변경	<p>그림 121(내재적 동기와 외재적 보상과의 관계)  (2) 인지평가이론의 사례  (3) 인지평가이론의 메커니즘 : 귀인이론(attribution theory) 활용</p>
221	기출문제 추가	<p>[32회('23)] 조직구성원들의 조직적응은 업무에 대한 태도 형성과 성과에 영향을 미친다. 특히 신입사원 조직적응과 관련하여 조직사회화(organizational socialization)의 중요성이 강조되고 있다. 다음 물음에 답하시오. (25점)</p> <p>(1) 조직사회화의 개념과 행위적 결과 및 정서적 결과를 설명하시오. (10점)  (2) 조직사회화의 3단계 모델을 설명하시오. (15점)</p>
221	I. 1. 개념 정의에서 내용 추가	<p>학습이란 개인 행동형성의 기본적 과정으로서 반복적인 연습이나 경험을 통해 이루어진 영구적인 행동변화를 말한다(Blau &amp; Boal, 1987). 즉, 강화된 연습이나 경험의 결과로 발생하는 행동잠재력을 의미한다. 철학자 J. Locke는 인간은 백지상태로 태어나지만 이 세상을 살</p>
223	그림 126 박스 안 밑부분 설명 추가	<p><b>자극(Stimulus) : 유기체에게 영향을 끼칠 수 있는 것들</b>  <b>반응(Reponse) : 자극에 대한 유기체의 반응</b></p>
223	223 (1) 1) 내용 수정	<p>고전적 방법으로 러시아의 심리학자 파블로프(I. Pavlov)가 제시한 이론으로, 학습을 요하지 않는 선천적 자극인 '무조건 자극'을 후천적 경험을 통해 습득한 자극인 '조건 자극'과 관련시킴으로써 중성 자극(반사 반응을 일으키지 않는 자극. 먹이와 함께 처음 제시된 종소리는 중성 자극이고, 이후에 먹이 없이 반응을 유도하는 종소리는 조건 자극이 되는 것임)을 조건 자극으로 바꾸어 새로운 조건 반응을 얻어내는 과정을 설명한 이론이다.</p> <p>파블로프에 따르면 자극과 반응 간 반복적인 결합(association)에 의해 행동이 학습될 수 있다는 것이다</p>
224	<2단계 : 조건화 과정> 내용 수정	<p>파블로프는 개에게 먹이(무조건 자극, unconditioned stimulus : UCS)를 줌과 함께 종소리(중성(중립) 자극, Neutral stimulus : NS)를 들려주었다(아직까지 종소리 자체는 중성 자극이기 때문에 단독으로 타액을 유도하지는 않는다. 이 과정을 반복한다).</p>

228	박스 1. 설명 추가	① 둘 다 행동주의적 학습 이론(behavioral learning theory)으로, 행동주의학파(Behaviorists)에 의해 주장된 이론들이다. ② 두 이론 모두 학습이 발생하는 조건(condition)에 초점을 맞춘다. ③ 자극(S)-반응(R) 간 인과관계를 설명하는 이론이다.
236	1) 설명 추가	긍정적 강화란 특정 행동과 연계하여 즐겁고 긍정적인 결과를 제공함으로써 그 행동을 반복하도록 유도하는 것을 말한다. 상급자가 하급자의 높은 성과에 대하여 칭찬을 해줌으로써 하급자가 더 높은 성과를 추구하도록 동기부여시키는 긍정적 강화의 예이다. 특히 긍정적 강화를 통해 구성원들의 형상화(shaping)를 유도할 수 있다. 형상화란 구성원의 행동을 조직 혹은 리더가 원하는 방향으로 단계적 접근(successive approximation)이 이루어지도록 유도하는 것이다.
240	4) 내용 중 (철회) 추가	소거는 긍정적 강화 요인을 제거(철회)함으로써 특정 행동의 중단을 유도하려는 전략(강화작용을 철회시켜서 조작적 행동이 유지되지 못하게 하는 현상)이다. 지각하는 직원에게 연장근무 수당을 받을 수 있는 기회를 제거하는 것이 한 예가 될 수 있다.
<b>3편</b>		
272	V) 봉 효과 설명 재정비	혼자 열심히 일하여 손해를 보는 것을 예방하기 위해 다른 사람들과 유사한 수준으로만 노력하는 경향을 '봉 효과' 혹은 '남들만큼 하기 효과'라고 한다(Kerr, 1983). 집단의 다른 구성원들이 '충분한 능력을 가지고 있음에도 불구하고 최선의 노력을 기울이지 않고 있다는 생각이 들 때'에도 사회적 태만이 발생한다. 보상은 자신의 노력에 상응하는 것일 때 사기가 높아지는데, 집단으로 일하면 자기가 노력을 더 한 만큼 보상을 더 받는다는 보장이 없기 때문이다.
282	II. 1. 설명 중 일부 삭제	<b>이러한 발전 유형을 단절적 균형 모델이라고 한다.</b>
293	② 첫 번째 문단 설명 재정비	여대생 12명을 대상으로, 집단응집력이 높은 집단과 낮은 집단으로 각각 6명씩 나누고 다시 각 집단을 3명으로 구성되게 하여 모두 4개의 집단으로 나누었다. 과업은 마분지로 상자를 만드는 일인데, 작업 공정은 종이를 자르고, 풀로 붙이고, 페인팅 하는 것이었다.
300	iii) 개인적인 '특성'	iii) 개인적인 '매력'
308	VI. 1. 맨 마지막 설명 추가	팀이란 소수의 사람이 상호 보완적인 업무기술을 가지고 공동의 목표를 달성하기 위해 공동의 작업방식으로 스스로가 상호책임을 가지고 협동적으로 직무를 수행하는 집단이다. 팀조직의 확산 동기로는 신속성, 유연성, 도전성, 창의성을 요구하는 현대적 경영 요구 때문이다.
309	맨 위 문단 설명 추가	으로 팀을 활용하는 것이 조직운영의 주요한 수단이 되고 있다(예 : 미국 항공기회사 보잉은 보잉 777모델을 개발하면서 CEO부터 말단근로자까지 전 조직에 팀제를 도입하였는데, 이는 이전 모델인 보잉 747에 비해 1/2에 불과하는 인력이 소요되는 효과를 가져왔다).

334	(4) 위로 (7)의 반대제안법을 위치 이동	<p>(4) 반대 제안법(dialectic method)(=변증법)</p> <p>이는 그리스 플라톤학파가 진리를 발견해 나가는 방법으로 제안한 것인데, 조직에서 항상 반대되는 제안을 하게 하여 본래의 제안이 가진 단점 등을 보완하는 것이다. 마찬가지로 현대의 조직에서 의사결정을 할 때 하나의 대안이 제시되면 그 대안에 반대되는 대안을 만들어 상호 갈등상태에서 토론하게 함으로써 더 좋은 대안이 창출되게끔 할 수 있다.</p> <p>(5) 목표의 상향 조정</p> <p>대개 조직은 목표관리법(management by objectives)을 도입하고 있는데 구성원의 보상은 목표달성 정도에 따라 결정된다. 이 경우 조직이 목표를 과거보다 높게 설정함으로써</p>
		<p>써 구성원을 긴장하게 만드는 것이다.</p> <p>(6) 관리 스타일의 변화</p> <p>조직의 관리방법은 크게 엄격한 통제(tight control)와 느슨한 통제(loose control)로 구분할 수 있는데 과거 해왔던 느슨한 통제 스타일을 엄격한 통제 스타일로 바꾸는 것이다. 상사는 부하들을 꼼꼼히 챙기고, 부하는 업무를 수행할 때 긴장하게 된다.</p> <p>(7) 혁신 요구의 강화</p> <p>조직은 구성원들에게 지속적인 혁신을 요구한다. 예를 들면, 제품혁신, 시장점유율 증가, 고객에 대한 추가 정보획득 등을 요구함으로써 구성원이 매너리즘에 빠지는 것을 방지할 수 있다.</p> <p>(8) 외부 인력의 영입</p> <p>조직 밖의 인력을 조직 내로 영입하는 것은 비능률적인 조직의 분위기를 자극하는 방법이다. 즉, 조직 내의 구성원들과는 다른 배경 속에서 생활을 했거나 다른 가치관, 다른 태도를 가진 외부 인력을 고용하거나 불러들임으로써 기존의 조직구성원들에게 자극을 주는 것이다. 전혀 새로운 인력을 끌어들이는 것은 조직 내 분위기를 새롭게 하여 모두가 새로운 자세로 업무에 임하도록 하는 결과를 가져올 수 있다.</p> <p>(9) 의도적인 자극을 통하여 조직 내 경쟁 유발</p> <p>성과에 따라 보상을 해준다면 개인 간에는 보다 많은 보상을 받기 위한 경쟁이 발생하게 된다. 이러한 경쟁의 출현은 기능적인 갈등을 만들어내어 조직 전반에 걸쳐 성과의 수준을 한층 높여줄 수 있다. 그러나 경쟁이 가져올 수 있는 부정적 효과에 대하여도 주의를 기울여야 한다.</p> <p>(10) 전략적 커뮤니케이션(strategic communication)</p> <p>경영자들은 의사소통의 내용이나 의사소통경로를 적절하게 활용함으로써 갈등을 촉진시킬 수 있다. 메시지의 내용이 모호하거나 위협적일 때 갈등이 촉진된다. 공장이나 어떤 부서의 폐쇄 또는 예산삭감, 일시해고 등은 갈등 강도를 증대시켜 열심히 일하도록 만든다. 이 내용을 공식적 권한계층을 통해 전달할 수 있고 소문 등 비공식적 경로를 통해 전달할 수도 있다.</p>
337	(3) 맨 마지막 줄 설명 변경	<p>해소하는 데 효과적인 기법이다 → 계획을 통해 미연에 발생할 갈등을 조정할 수 있다.</p>

338	목차 체계 변경	<p>(2) 작업흐름(work flow)의 재편성</p> <p>작업흐름의 재편성이란 일의 흐름에 따라 작업순서를 바꾸거나 몇 가지 상호 의존적인 단위작업을 하나의 부서로 통합하는 것을 말한다. 예컨대 엔지니어링 부서가 발주한 설계의뢰서를 바탕으로 설계 부서가 설계안을 작성하는 과정에서 문제가 발생하여 양 집단 간에 갈등이 빚어지고 있다고 하면, 이 경우 갈등을 해결하기 위한 방편으로 두 부서를 몇 개의 작고 독립적인 엔지니어링 - 설계 부서로 재편성할 수 있다.</p> <p>(3) 상호인사의 교류</p> <p>갈등을 빚는 양 부서 사람들의 상호교류를 통해서도 갈등을 해결할 수 있다. 갈등을 빚고 있는 집단 간에 구성원을 교류시킴으로써 서로의 업무와 그 수행방식에 대한 이해를 높일 수 있게 된다. 이후 교류된 구성원들이 원래 집단으로 돌아가면 이 양 집단 간에는 갈등을 해결하기 위한 기반이 조성된다. 이는 교류 후 돌아온 구성원이 소속집단의 구성원들에게 갈등상대집단의 처지를 알림으로써 상대집단에 대한 구성원들의 태도나 행동의 변화를 이끌어 낼 수 있기 때문이다.</p> <p>(4) 연결직위(liaison position)의 부여</p> <p>연결직위란 상호의존적인 두 집단의 가운데서 이 두 집단의 커뮤니케이션을 증진시키는 연결역할(liaison role)을 수행하기 위하여 조직구성원 중 한 사람에게 부여한 직위를 가리킨다. 연결직위에 있는 조직구성원은 두 집단 간의 커뮤니케이션이 직접적이고 자유롭게 이루어지도록 감독한다. 연결역할을 수행하는 사람은 두 집단 밖에서 독립적인 연결 직위를 가질 수도 있고 두 집단 속에서 연결직위를 가질 수도 있다.</p> <p>(5) 집단 리더에 의한 상호작용의 촉진</p> <p>극심한 갈등 중에 있는 부문의 경우는 서로 직접 대면하여 만나게 하는 것보다는 양 집단의 리더들을 모이게 해서 상대방의 입장을 듣게 할 필요가 있다. 갈등이 극심한 경우에는</p>			
339		<p>(6) 정보기술의 활용</p> <p>정보기술을 활용하여 조직 내에 메인 프레임 컴퓨터와 터미널 간을 연결하거나 개인용 컴퓨터 시스템으로 구성된 컴퓨터 네트워크를 구성하여 상호 의존적인 집단들이 실시간(real time)으로 정보를 주고받을 수 있다. 이를 통해 집단 간에 오해가 심화되지 않도록 하고 갈등을 줄일 수 있다. 기업에서는 갈등이 유발될 가능성이 있는 상호 의존적인 집단을 관리하기 위해 이와 같이 정보기술을 활용한 커뮤니케이션을 도입할 수도 있다.</p>			
342	그림 176 박스 안 밑부분 설명 추가	* ZOPA : 협상에서 대상자 간의 협상 가능 영역			
345	표 49 영문 추가	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 33%; text-align: center;">3. 협상 초점</td> <td style="width: 33%; text-align: center;">최후의 타결지점이 어디인가에 관심(position)</td> <td style="width: 33%; text-align: center;">이것이 상대방에게 왜 그렇게 중요한지에 관심(interest)</td> </tr> </table>	3. 협상 초점	최후의 타결지점이 어디인가에 관심(position)	이것이 상대방에게 왜 그렇게 중요한지에 관심(interest)
3. 협상 초점	최후의 타결지점이 어디인가에 관심(position)	이것이 상대방에게 왜 그렇게 중요한지에 관심(interest)			
345	(3) 협상과 성차 목차 변경  (3)의 내용 중 삭제	(3) 협상과 성별 간 차이  <del>태개의 사람들은 ~~~ 없다는 것이 정설이다.</del>			

349	<p>Ⅲ. 1. 설명에서 저서 추가</p>	<p>권력의 원천과 기반에 대한 논의는 다양하게 제시되고 있으나, 전통적으로 '프렌치와 레이븐(French &amp; Raven, 1960)'이 「The Bases of Social Power」저서에서 제시한 5가지 권력의 기반에 따른 권력의 유형구분을 많이 사용한다.</p>
350	<p>(2) 설명 4번째 줄 마지막 부분</p>	<p>그렇지 않은 사람이 -&gt; 권력을 적게 가지고 있다고 생각하는 사람이</p>
350	<p>(1)~(5) 각 목차 옆 부제 추가</p>	<p>보상적 권력(reward power) : Based on Compensation 강제적 권력(coercive power) : Based on Punishment 합법적 권력(legitimate power) : Based on formal right 준거적 권력(referent power) : Based on Attractiveness 전문적 권력(expert power) : Based on high levels of skill and knowledge</p>
361	<p>(2) 설명 맨 밑줄에 추가</p>	<p>예) 타운홀 미팅, 리버스 멘토링</p>
365	<p>5. 3) 설명 추가</p>	<p>한다고 알려져 있다. 자기관찰성향이란 자신에 대한 이미지가 어떻게 형성이 되어있는지 상당히 신경쓰는 정도로 자기관찰성향이 낮은 사람은 자신의 이미지가 주는 긍정적 혹은 부정적 결과에 상관없이 자기의 성격과 일치하는 이미지를 보여주지만, 자기관찰성향이 높은 사람은 상황을 빨리 이해하고 그 상황에 맞게 자기의 외모와 행동을 변화시킨다. ② 자기고양동기(self-enhancement motive)가 높은 사람들이 인상관리를 주로 한다고 알려져 있다. 자기고양동기란 자기에 관한 호의적·우호적 정보를 선호하는 정도를 의미한다.</p>

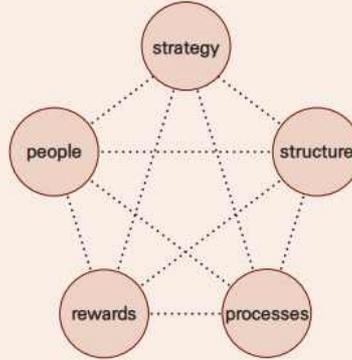
370	목차 체계 재정비	<p>(1) System(제도) 측면</p> <p>1) 제도의 불확실성 감소 고과, 보상, 승진 규정 등 원칙과 과정의 객관성과 명확성을 유지하고, 명확한 업무 분담, 평가와 승진의 연계, 종업원 에 대한 신속하고 정확한 약속의 이행 등이 이루어지면 불확실성이 감소된다.</p> <p>2) 상위 목표(super goal)의 도입 부서 간 갈등이나 부서 내부적 갈등은 상위목표를 제시함으로써 어느 정도 상쇄할 수 있고 오히려 협동체제로 돌아설 수도 있다.</p> <p>3) 경쟁 감소 경쟁을 유발시키는 요인은 되도록 줄이면서 상호 협동할 수 있는 분위기를 만든다. 능력급은 경쟁유발을 가중시킬 수 있으므로, 연공요소를 고려하여 활용할 수 있다.</p> <p>4) 파벌 해체 파벌을 구성하는 멤버들을 파악하여 교환배치를 하는 것도 방법이다. 이를 통해 조직 내 역기능적인 역할을 하는 결탁세력을 제거 또는 분열시킨다.</p> <p>5) 윤리기준 강화 윤리적 기준을 강화하고 윤리경영을 구현하는 것도 파괴적 조직정치를 극복할 수 있는 방법이다. 윤리경영은 투명성에 기초하므로 불확실성을 제거함으로써 정치적 행위가 발현될 수 있는 조건을 없애준다. 엄격한 윤리기준의 적용은 파괴적 정치행위가 가져올 비용을 높이기 때문에 정치적 행위를 자제시키는 결과를 가져온다.</p>
370		<p>(2) Spirit(문화) 측면</p> <p>1) 임파워먼트 리더가 부하들에게 권한을 위임하고 자율권을 주면 권한이 명확해지고 그에 따른 책임이 수반되기 때문에 조직정치가 감소될 수 있다.</p> <p>2) 정치적 태도 배격 인사평거나 승진 시에 정치행동이 많은 자를 부정적으로 평가함으로써 정치행동을 감</p> <p>3) 조직 정의(organizational justice) 구현 조직 정의는 분배 정의(distributive justice), 절차 정의(procedural justice), 그리고 상호작용 정의(interactional justice) 등 세 가지 유형으로 구분된다. 보상이나 벌, 직무 등을 구성원들에게 배분할 때 결과가 정의로워야 한다는 것이 분배 정의이고, 분배의 기준과 절차가 명확하고 공정해야 한다는 것이 절차 정의이며, 교류를 할 때 인격적으로 대하고 존중해줘야 한다는 것이 상호작용 정의이다. 이 세 가지 정의가 지켜지지 않으면, 정치적 행위가 활발해질 가능성이 높아진다. 연구결과에 따르면, 특히 절차 정의와 상호작용 정의가 정치적 행동과 관계가 깊은 것으로 나타나고 있다. 예를 들어, 절차가 불명확하든가 자주 바뀌면 구성원들은 그 절차에 개입하거나 영향을 미칠 수 있는 권력자를 찾게 된다. 이것이 정치행위의 시발점이 될 수 있다.</p>
407	2) 리더십의 유형 : LPC 설문으로 측정	<p>2) 리더십의 유형</p> <p>① LPC설문의 의의 Fiedler는 리더가 가지고 있는 동기에 따라~</p>

	<p>밑 목차 설정</p>	<p>② 리더의 유형 LPC 설문에서 높은 점수를 받은 사람일수록~</p>
408	<p>피들러 모델의 결과 그림 안 설명 변경</p>	<p>----- 과업지향적 ————— 관계지향적</p>
440	<p>6. (1). 첫 번째 문단 설명 변경</p>	<p>리더의 진정성을 강조하는 리더십으로, 명확한 자기 인식에 기초하여 확고한 가치와 원칙을 세우고 투명한 관계를 형성하여 조직 구성원들에게 긍정적인 영향을 미치는 리더십을 말한다. 진정성(authenticity)이라는 개념은 원래 “너 자신을 알라”라는 그리스 철학에서 연유된다. 여기서 말하는 진정성은 순수하고, 투명하고, 믿을 수 있고, 가치 있고, 가식이 없으며 무엇보다도 진실한 것을 말한다.</p>
422	<p>4 (1) 목차 재정비</p>	<p>리더-구성원 간 교환의 질 <b>측정 및 발전 요인</b></p>
444	<p>10 (1) 설명 맨 마지막 추가</p>	<p>(Manz &amp; Sims)</p>
447	<p>11 (1) 두 번째 문단 설명 변경</p>	<p>팔로워십이란 리더십 발휘의 대상인 추종자들이 공통적으로 지니고 있는 성향이나 행동 양식 및 사고체계로, 리더를 도와주는 역량이나 능력이라고 할 수 있다. 켈리는 ‘조직의 성공에 리더가 기여하는 바는 10%~20%에 불과하고 나머지 80%~90%는 팔로워가 결정한다’라는 가정 하에 팔로워십에 대한 인식을 바꿔야 한다고 주장하고 있다. 즉, 팔로워를 리더의 하수인 정도로 생각할 것이 아니라 독립적이고 능동적 주체로 인식해야 한다는 것이다.</p>
459	<p>3. 대표성 오류 (1) 의의 및 사례 설명 추가</p>	<p>개인적 경험에 근거한 어떤 집단의 이미지나 고정관념이 집단 전체를 대표하는 전형적 특징이라고 보고 어떤 사물이 특정 집단에 속할 가능성을 판단할 때 나타나는 오류이기도 하다. 또한 과거의 어떤 사건이 현재의 비슷한 다른 상황에서 같은 효과를 낼 것이라고 생각하는 데서 나타나는 오류이다. 즉, 과거의 사건이 대표성을 가지게 되어 의사결정자가 이를 기준으로 다른 의사결정을 하는 것이다.</p>
4편		

503	기출문제 추가	<p>[32회('23)] 다음 사례를 참고하여 물음에 답하십시오. (50점)</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p>한국엔터의 홍길동 사장은 아이돌 굿즈와 관련한 한국 전통 제품군들을 생산하는 대규모 사업부와 아이돌 굿즈 기획을 컨설팅하는 소규모 사업부를 운영하였다. BTS, 블랙핑크와 더불어 뉴진스 등이 공전의 히트로 한류 붐이 거세지면서 제품생산 및 컨설팅 의뢰 폭증으로 해외 사업에 진출하게 되었다. 홍길동 사장은 전세계를 단일시장으로 보고 표준화 제품군을 생산하는 사업부를 첫째 아들에게, 문화적 차이를 감안하여 중남미·동남아 지역 위주의 차별적인 서비스를 제공하는 컨설팅 사업부를 둘째 아들에게 맡겨 해외 사업을 진행하였고 형제 간의 간섭없이 전략, 조직구조를 만들도록 전권을 각각 위임하였다. 사업이 번창할 것이라는 기대와는 달리, 오히려 회사가 어려움에 처하면서 경영 위기를 맞게 되었다. 컨설팅 결과에 따르면, 첫째와 둘째 모두 잘못된 전략, 조직구조를 활용하였으며, 첫째와 둘째 모두 지나치게 사업을 확장하여 해외 사업에 무작정 뛰어들었다가 과중한 부담을 버티지 못한 것이었다. 이에 셋째 아들에게 조직실패 원인을 파악하고 해결하는 중책을 맡기게 되었다.</p> </div> <p>(1) 바네(J. Byrne)의 대규모 조직과 중소기업 조직의 차이점을 설명하십시오. (10점)</p> <p>(2) 국제적 경쟁우위와 조직구조 간의 적합성 모형(Model to Fit Organization Structure to International Advantage)의 4가지 유형을 도식화하여 제시하고, 2개 사업부에 적합한 유형을 각각 설명하십시오. (20점)</p> <p>(3) 밀러(D. Miller)의 조직실패 4가지 유형을 설명하고, 한국엔터가 처한 조직실패 유형 및 극복방안을 설명하십시오. (20점)</p>
514	4 (1) 설명 변경 (2~3번째 줄)	<p>19세기 말 독일의 사회학자 베버(M. Weber)는 한층 더 조직 자체에 접근하면서, 관료제가 기술적 합리성을 가진 효율적 조직이라고 주장하였다. 관료제(bureaucracy)라는 말은 bureau(사무실, 책상)와 cracy(kratia: 관리, 지배)의 합성어로서 사무실 책상에서 미리 규정과 절차를 정해 놓고 나서 전체 구성원은 그에 따라 현장 실무를 진행해야 한다는 뜻이다. 그는 조직구성원들 간의 권력관계를 연구하여 조직의 권한구조(authority structure) 이론을 정립하였다.</p>
529	2 (1) 설명 재정비	<p>상황적합(contingency)이라는 용어는 "하나의 사건은 다른 것과 관련 있다(one thing is related to another)"라는 것을 의미한다. 상황적합론은 고전적 조직이론가들이 주장했던 조직유효성(organizational effectiveness : OE)을 높이기 위한 보편적인 최선의 방법(one best way)이 있다는 가정에 대해 Lawrence와 Lorsch(1967)가 「조직과 환경(Organization &amp; Environment)」에서 비판을 제기함으로써 발전된 것이다. 이들 학자는 관리문제란 상이한 상황에서는 다르게 다루어져야 하며, 상황적 요구에 따라 해결되어야 한다고 주장했다. 즉, 업무수행의 최상의 방법은 반복적인 일에는 유용하지만 관리적 문제에는 유용하지 않다는 것이다. 또한, Galbraith(1967)는 모든 상황에 적용될 수 있는 최선의 조직화 방법은 존재하지 않고, 어떠한 조직화 방법도 똑같이 효과적일 수 없으며, 조직이 처해 있는 상황이 다르면 효과적인 조직설계 및 관리방법도 다르다고 주장하였다.</p>
532	(1) 내용 및 그림 추가	<p>전략적 선택이론(strategic choice theory)</p>  <pre> graph LR     A((환경)) --&gt; B[관리자의 환경 지각]     B --&gt; C((전략))     C --&gt; D((구조))   </pre>

535	(2) 1) 설명에서 학자 옆 저서 추가	자원의존이론이란 조직은 다른 환경에 의존할 뿐만 아니라 의존에서 비롯되는 여러 제약과 불확실성을 줄이기 위해 능동적·적극적으로 환경에 대한 의존도를 최소화하고, 자율성과 독립성을 유지하고자 환경에 영향력을 행사하려 한다는 이론이다(Pfeffer & Salancik, 1978, 「조직의 외부통제(The External Control of Organizations)」).
546	(3) 2) 목차 변경	Coase의 거래비용(transaction costs)
552	3) 내용 교체	<b>3) 대표적 학자와 연구</b> <b>① 환경(environment) 요인</b> i ) Duncan & Thompson ii ) Lawrence & Lorsch iii ) Burns & Stalker <b>② 기술(technology) 요인</b> i ) Woodward ii ) Perrow iii ) Thompson
552	3) 내용 밑 박스 추가	

Jay R. Galbraith는 기업이 처한 상황에 맞는 조직을 선택해야 한다고 주장하면서 스타모형을 통한 조직설계의 Framework를 제시하였다. 전략, 구조, 프로세스, 보상, 인적자원과 같은 5가지 면을 같이 고려해야 적합한 조직설계가 가능하다고 주장하는 것이다.



- (1) 전략(strategy) : 경영의 기본적인 방향을 결정하는 것
- (2) 구조(structure) : 조직 내 권력과 권한의 배치를 결정하는 부분으로 전문화(specializatio)/조직 형태(shape)/권력분배(distribution of power)/부서화(departmentalizatio)를 고려
- (3) 프로세스(Process) : 정보 및 의사결정 흐름을 말하며 주로 업무의 흐름을 중심으로 수직/수평 프로세스로 구분
- (4) 보상(reward) : 개인의 목표와 조직의 목표를 정렬시키는 것
- (5) 인적자원(people) : 조직의 전략 및 구조에 따라 요구되는 인재를 육성해야 한다는 것

<p>554</p>	<p>박스 환경결정론과 임의론적 관점의 문제점</p> <p>위치 이동</p>	<p>541페이지 박스. 참고 : 조직 간 관계 분석의 틀 바로 위로 위치 이동</p>
<p>556</p>	<p>3) 설명 6번째 줄 mith</p>	<p>myth</p>

561	모형에서 학자 추가	<p style="text-align: center;"><b>조직과 인간의 관점에 따른 주요 조직이론</b></p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th colspan="2" rowspan="2"></th> <th colspan="2" style="text-align: center;">인간에 대한 관점</th> </tr> <tr> <th style="text-align: center;">합리적</th> <th style="text-align: center;">사회적</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="2" style="text-align: center; vertical-align: middle;">조직에 대한 관점</td> <td style="text-align: center;">폐쇄적</td> <td style="text-align: center;">           &lt;1900~1930&gt;            • Taylor(1911)            • Gulick &amp; Urwick(1937)            • Weber(1947 번역)            • Fayol(1949 번역)         </td> <td style="text-align: center;">           &lt;1930~1960&gt;            • Mayo(1945)            • Selznick(1948)            • McGregor(1960)         </td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">개방적</td> <td style="text-align: center;">           &lt;1960~1970&gt;            • Chandler(1962)            • Lawrence &amp; Lorsch(1967)            • Thompson(1969)            • Galbraith(1973)         </td> <td style="text-align: center;">           &lt;1970~&gt;            • March(1976)            • Hannan &amp; Freeman(1977)            • Pfeffer &amp; Salancik(1978)            • Weick(1979)            • Dimaggio &amp; Powell(1983)            • Senge(1990)         </td> </tr> </tbody> </table>			인간에 대한 관점		합리적	사회적	조직에 대한 관점	폐쇄적	<1900~1930> • Taylor(1911) • Gulick & Urwick(1937) • Weber(1947 번역) • Fayol(1949 번역)	<1930~1960> • Mayo(1945) • Selznick(1948) • McGregor(1960)	개방적	<1960~1970> • Chandler(1962) • Lawrence & Lorsch(1967) • Thompson(1969) • Galbraith(1973)	<1970~> • March(1976) • Hannan & Freeman(1977) • Pfeffer & Salancik(1978) • Weick(1979) • Dimaggio & Powell(1983) • Senge(1990)
		인간에 대한 관점													
		합리적	사회적												
조직에 대한 관점	폐쇄적	<1900~1930> • Taylor(1911) • Gulick & Urwick(1937) • Weber(1947 번역) • Fayol(1949 번역)	<1930~1960> • Mayo(1945) • Selznick(1948) • McGregor(1960)												
	개방적	<1960~1970> • Chandler(1962) • Lawrence & Lorsch(1967) • Thompson(1969) • Galbraith(1973)	<1970~> • March(1976) • Hannan & Freeman(1977) • Pfeffer & Salancik(1978) • Weick(1979) • Dimaggio & Powell(1983) • Senge(1990)												
561	(1) 목차 바로 위 내용 추가	<p>이 이론은 종단 연구와 횡단연구가 함께 이루어졌다는 의의를 가지고 있다. 종단 연구(longitudinal study)란 시간의 경과에 따른 변화에 관심을 두고 자료를 수집하는 연구를 말한다. 동일한 연구대상을 오랜 기간 동안 여러번 추적해보면서 관찰하는 연구인 것이다.</p> <p>반면에, 횡단연구(cross-sectional study)란 일정한 시점에서 특정 표본이 가진 특성을 파악하거나 자료를 수집하는 연구를 말한다. 미래에 어떻게 변화하였는가를 파악하는 것이 아니라 특정 시점에서의 상태를 파악하는 연구인 것이다.</p>													
569	(2) 이하에서 순서 바꿈	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) 전략 부문</li> <li>2) 중간라인 부문</li> <li>3) 핵심운영 부문</li> <li>4) 기술전문가 부문</li> <li>5) 지원스텝 부문</li> </ol>													
569	핵심 운영 부문 ① 개념 설명 교체	<p>조직의 근간이 되는 업무가 수행되는 곳이다. 조직의 제품이나 서비스를 생산해내는 기본적인 일을 담당하는 곳으로, 투입으로부터 산출로의 변환이 일어난다. 제조기업에서는 생산부서, 대학에서는 교수와 수업이 일어나는 장소, 병원에서는 의료 활동이 일어나는 진료실이나 수술실이 여기에 해당한다.</p>													
571	이하에서 순서 바꿈	<ol style="list-style-type: none"> <li>(1) 단순 구조</li> <li>(2) 사업부제 구조</li> <li>(3) 전문적 관료제 구조</li> <li>(4) 기계적 관료제 구조</li> <li>(5) 혁신 구조</li> </ol>													
578	Ⅲ. 1. (1) 설명 추가 (2번째 줄)	<p>U-form(Unitary form)이라고도 불리는 기능식 조직은 조직의 상층에서 하층까지 공통 기능을 중심으로 부서화되는 구조로, Taylor의 기능적 감독자 제도에서 창안된 개념이다. 모든 엔지니어들은 엔지니어링 부서에 배치되고, 엔지니어링 부서의 부장은 엔지니어링 활동에 대해 전적인 책임을 지고 있다. 제조, 연구개발, 마케팅 부서 등도 이와 같은 방식으로 기능별로 부서화되어 있다.</p>													

582	2 (1) 설명 재정비	M-form(multi-divisional form) 혹은 분권화된 구조라고도 불리는 사업별 구조 (divisional structure)는 조직이 제품이나 고객 또는 지역별로 분할되어져 본사로부터 사업활동에 필요한 권한을 부여받아, 이익책임단위로서 각기 자율적으로 구매, 생산, 판매활동을 수행하는 사업부들로 구성된 분권적 조직이다. 사업별 구조는 때로는 전략사업 단위(Strategic Business Unit : SBU) 구조라고 불리기도 한다.
579	(4) 1) ① 옆 부제 추가	: 기능 내 조정 용이
584	맨 밑 문단 목차와 내용 추가	⑤ 질적 지표 무시 재무성과에 치중하여 혁신능력이 저하되고 측정될 수 없는 질적 지표가 무시되는 경향이 있다.
589	2) ③ 내용 추가	Galbraith 교수에 따르면 “모두의 일이 되는 순간, 어느 누구의 일도 아니게 된다”라는 말을 통해 매트릭스 조직 운영의 어려움을 표현하였다. 이는 조직 내 상이한 부문간의 통합이 불러올 수 있는 명령체계의 혼란에 대한 우려라고 할 수 있다. 두 상사의 상충되는 요구로 인한 갈등을 경험하게 되는 경우, 즉시 두 상사에게 이를 알려 조정된 의사결정을 할 수 있도록 하여야 한다. 또한 항상 좋은 인간관계를 유지하기 위해 노력하여 하급자 직무수행에 차질이 없도록 하고 구성원들은 서로 적극적으로 협력하여야 한다.
590	(7) 이하 목차 재정비	(7) 관리자에의 시사점 : 이해하기는 쉬우나 관리하기는 어려움 1) 조직설계(system) 측면 ① 권한영역의 설정 매트릭스 조직구축의 유의점으로서 다원성의 실현과 관련된 다양한 권한설정을 들 수 있다. 즉, 권한을 수직적·수평적으로 구분하여 직책에 맞도록 설정해야 한다. 수평적으로는 부하를 지휘·통솔하는 관리직능계통과 기능별로 전문적 능력을 발휘하는 전문직능 계통을 구분하여 각각 이에 적합한 권한을 주어야 하며, 또한 수직적으로는 경영

		<p>목표를 설정하는 계획직능계통과 계획된 것을 실행에 옮기는 실행직능계통을 구분하여 각각 이에 적합한 권한을 설정하여야 한다.</p> <p>② <b>관리비 증가의 최소화</b></p> <p>매트릭스 조직은 다원적인 연결이 필요하므로 다양한 조직운영 프로그램이 늘어나며, 이는 곧 관리비의 증대로 이어진다. 그러므로 이러한 관리비의 증가에 유의하여 이를 최소화함으로써 효율적인 매트릭스 조직을 형성·운용할 수 있다.</p> <p>③ <b>적정수준의 측면지원 관리시스템</b></p> <p>매트릭스 조직은 가능한 계층을 감소시키고 연결기능을 확대시킴으로 인해 감독의 폭이 다른 조직보다 넓어지게 된다. 따라서 넓은 감독 폭을 지원하기 위해서 그때마다 측면지원의 관리시스템이 증가하게 된다. 이때 관리 시스템의 과다한 증가는 조직의 유효성을 저해하므로 이의 증가를 적정화시킬 필요가 있다.</p> <p>④ <b>민주적 참가 메커니즘의 확립</b></p> <p>매트릭스 조직은 two boss의 눈치를 보게 되므로 구성원들이 적극적으로 참여하고 결정할 수 있는 민주적 참여 분위기와 관리풍토를 실현시킬 수 있는 관리 메커니즘의 확립을 다각적으로 모색해야 한다.</p> <p><b>2) 구성원의 인식(spirit) 측면 : 최고경영자·매트릭스 관리자·종업원을 위한 기술과 노력 필요</b></p> <p>① <b>최고경영자</b></p> <p>편중된 권한집중은 조직을 제품조직이나 기능조직으로 변하게 하므로 최고경영자는 두 관리자 사이의 균형적 권한배분 및 조정을 위하여 노력하여야 하며, 두 관리자가 필요한 정보를 공유할 수 있도록 잦은 접촉과 원활한 의사소통을 위해 노력을 하여야 한다.</p> <p>② <b>매트릭스 관리자</b></p> <p>발생할 수 있는 상대방 관리자와의 갈등해결을 위하여 효과적인 의사소통 기술을 터득하는 노력이 필요하다. 조직은 대인관계 기술 습득을 위해 훈련 프로그램을 마련하여야 한다.</p> <p>③ <b>2상사를 둔 종업원</b></p> <p>Galbraith 교수에 따르면 “모두의 일이 되는 순간, 어느 누구의 일도 아니게 된다”라는 말을 통해 매트릭스 조직 운영의 어려움을 표현하였다. 이는 조직 내 상이한 부문간의 통합이 불러올 수 있는 명령체계의 혼란에 대한 우려라고 할 수 있다. 두 상사의 상충되는 요구로 인한 갈등을 경험하게 되는 경우, 즉시 두 상사에게 이를 알려 조정된 의사결정을 할 수 있도록 하여야 한다. 또한 항상 좋은 인간관계를 유지하기 위해 노력하여 하급자 직무수행에 차질이 없도록 하고 구성원들은 서로 적극적으로 협력하여야 한다.</p>
595	(4) 2) 목차와 내용 변경	<p><b>2) 기술적인 측면</b></p> <p>기술과 관련해서 애드호크라시는 비일상적인 기술에 적합한 모형이다. 비일상적인 기술은 공식화되어 있지 않으므로 전문가의 재능에 의존하게 되고, 또한 다양한 전문가를 필요로 하므로 이러한 이질적 기능을 조정, 통합할 필요성이 크기 때문에 애드호크라시가 유용하다.</p>
596	(5) 1)	<p><b>목차와 내용 삭제</b></p>

596	2) 애드호크라시와 뷰로크라시의 관계	(5) 애드호크라시와 뷰로크라시의 관계
600	3 (1) 설명 마지막 부분 추가	네트워크 조직이란 업무적인 상호의존성이 크에도 불구하고 자본적으로 연결되지 않은 조직들이, 서로의 자원을 자신의 내부 자원처럼 활용하기 위하여 조직 간 상호의존적인 협력관계를 형성하는 것을 말한다. 최근 정보통신기술(ICT)이 발전하면서 컴퓨터 네트워크가 발달할수록 지리적 거리는 줄어들어 텔레코즘의 법칙에 따라 가상 네트워크 조직으로 활용되기도 한다.
627	(2) 수평적 전문 화, (3) 수직적 전문 화	위치 서로 변경 (책에서의 서술의 방향을 일치시키기 위해. 수직 -> 수평)
631	2. 목차 밑 설명 추가	통제란 기업이 설정한 목표와 실제 성과 간 차이를 분석하고 프로세스 개선에 영향을 주는 요인을 평가하여 적절한 시정조치를 취하는 것을 말한다.
633	(2) 적합한 상황조건  설명 밑 내용 추가	5. Ouchi 교수의 은유 Ouchi 교수는 “시장 통제는 송어와 같고, 문화 통제는 연어와 같다. 송어와 연어는 매우 아름답고 특별한 종으로 생존을 위한 독특한 환경을 필요로 한다. 이와 비교해서 관료적 통제는 까다롭고 불품없는 메기와 같다. 그러나 가장 우수한 종으로서 어떠한 환경에서도 살아남을 수 있다”라고 설명한 바 있다.
635	3. 목차 밑 설명 추가	조정이란 공동 목표의 달성을 위해 한 방향으로 구성원의 행동이 집중될 수 있도록 통합해주는 것을 말한다.
642	7 (1) 설명 재정비	던컨과 톰슨은 환경을 단순한 것과 복잡한 차원(simple-complex dimension)으로, 다른 한편으로는 안정적인 것과 동태적인 차원(static-dynamic dimension)으로 나누어, 이들을 조합해 네 가지 환경을 도출하고 각 환경에 적합한 조직구조를 언급하고 있다.

644	<p>목차 재정비 v) vi) 추가</p>	<p>(2) 관계 구축 : 완충과 경계관리 역할(Scott의 환경에 대한 대응 전략(전략적 선택이론))</p> <p>1) 완충 역할(buffering role) : 대내적 전략</p> <p>① 개념</p> <p>완충이란 환경의 변화가 있을 때 충격을 감소하고 시간을 벌면서 대응책을 마련하는 것이다. 조직을 환경의 교란으로부터 차단시켜서 조직의 내부 운영을 미리 작성된 계획에 따라 자체적·자율적으로 관리하는 것으로, 다음과 같은 몇 가지 전략이 대표적인 예이다.</p> <p>② 유형</p> <p>i) 규격화(=분류)(coding)</p> <p>외부에서 조직으로 공급되는 인적·물적·정보적 자원의 표준과 규격을 조직에 맞게 미리 정하여 조직에 익숙한 것만 들어오도록 만들면 조직은 당황할 필요가 없을 것이다. 예를 들어, 기계부품을 공급하는 외주업체에 표준규격과 조건을 명시해주고 그 범위를 제한하여 공급받는다면 불량이 최소화되어 조직이 교란될 확률도 적어진다.</p> <p>ii) 비축(stock piling)</p> <p>원료를 많이 비축해 놓으면 갑자기 원료가격이 상승하거나 공급업자들이 담합을 해도 조직이 큰 타격을 입지 않는다. 제품이나 기타 산출물을 많이 만들어 비축해 놓으면 시장의 갑작스런 수요증가에 조직은 안정적으로 제품을 공급해줄 수 있다. 여유 있는 조직은 미래 산업에 대한 인력도 미리 확보하여 훈련시켜 놓고 필요 시에 즉각 투입시키기도 한다.</p> <p>iii) 평준화(leveling)</p> <p>규격화와 비축전략보다 더욱 적극적인 것으로서 조직에의 투입과 조직에서 나가는 산출이 항상 평탄하도록 시장의 수요나 조직의 공급을 평준화시키는 것이다. 조직의 공급능력에 맞게 환경의 수요량을 조절하여 수요와 공급을 동일하게 평준화시키는 전략이다. 회사가 불경기를 대비하여 비정규직 인원을 채용한 후에 상황이 여의치 않으면 계약 만료 시 재계약을 하지 않는 것도 일종의 평준화 전략이다.</p> <p>iv) 예측(forecasting)</p> <p>환경변화가 주기적이라서 예측이 어느 정도 가능하다면 이에 미리 대비하면 된다. 항공사의 운항스케줄을 비수기와 성수기에 맞게 수립하는 것이 이에 해당한다.</p> <p>v) 할당(=배급)(rationing)</p> <p>수요에 비해 공급이 부족한 경우 사용하는 마지막 수단으로, 비상시에 곡물이나 유류를 우선순위에 따라 공급하는 것이 이에 해당한다.</p> <p>vi) 성장(growth)</p> <p>조직의 기술적 핵심을 확장(조직의 성장)하는 것으로 대규모 조직이 환경변화에 대응하는 가장 일반적인 방식이다.</p>
645	부제 추가	2) 경계관리 역할(boundary spanning role)(연결 역할) : 대외적 전략

646	목차 재정비	<p>② 유형</p> <p>i) 환경 경계역할</p> <p>a. 정보입수(detect &amp; bring)  환경에 관한 필요한 정보를 탐색하고 이를 조직 안으로 들여오는 역할이다. 예를 들면, 판매원의 소비자 정보 입수가 이에 해당한다.</p> <p>b. 정보전달(send)  조직 안의 정보를 조직에게 유리하게 환경에 내보내는 역할이다. 예를 들면, 홍보 사원의 기업홍보, 시제품 출시예정일 지면광고 등이 이에 해당한다.</p> <p>ii) 경계역할 담당자  환경의 경계역할은 주로 공식적으로 조직의 대표기능을 하는 대표이사가 가장 많이 담당한다. 대표이사는 정부 고관을 만나서 조직에 필요한 정보를 입수하기도 하고 주주들에게 조직의 비전을 전달하기도 한다. 소비자 변화에 관한 정보는 역시 소비자와 지속적으로 접촉하는 시장조사자, 판매원, 고객상담원 등이 담당한다. 조직정보를 외부에 전달하는 역할은 주로 홍보팀이 담당한다.</p> <p>iii) 경계의 확장과 수축</p> <p>a. 경계의 확장(expansion)  조직은 비상시에, 즉 환경의 변화가 심해서 위태로우면 모든 구성원을 경계선 쪽으로 동원시킨다. 경쟁사의 정보를 더 많이 얻기 위해 경쟁사 중역을 스카웃해 오기도 한다.</p> <p>b. 경계의 축소(constriction)  반대의 작전으로 회사의 정보가 새어나가지 않도록 판매원들이 신제품 개발이 진행 중이라는 사실을 아직 알리지 못하게 함구령을 내리거나, 외부환경으로 정보나 기술이 새어나가지 않도록 경계조직에 근무하는 직원 수를 소수정예화 하는 방법이 있다.</p>
-----	--------	---

647	박스 및 내용 추가	<p>iv) 권위주의(authoritarianism) 중심조직이 지배적 위치를 차지하여 외부 조직이 필요로 하는 자원과 정보를 통제하는 전략을 말한다.</p> <p>v) 경쟁(competition) 타 조직과의 경쟁을 통하여 서비스의 질을 높이는 것으로, 민영화(Privatization)나 공사화(corporatization) 등이 이에 해당한다.</p> <p>vi) 인수합병(M&amp;A) 여러 조직이 규모를 성장시키거나 시장을 확보하거나 경쟁자를 제거하거나 기술을 획득하는 등 이윤 창출을 목적으로 두 기업이 인수 또는 합병을 통해 결합/연대하는 제반과정 및 경영전략이다.</p> <p>vii) 적응적 흡수(co-optation) 외부의 유력 인사를 받아들이는 것이다. 전진 관료의 기업체 이사 초빙이 이에 해당한다.</p> <p>viii) 로비 활동(lobby) 자기들의 유리한 결과를 얻기 위하여 제3자를 통해 탄원하는 행위가 이에 해당한다.</p> <p>ix) 광고(advertisement) 잠재적 소비자들에게 호의적 태도를 갖게 하여 환경을 효과적으로 관리하고 환경의 불확실성을 감소시키는 방법이다.</p>
655	(2) 기술 내용 및 추가	<p>(3) 기술과 조직구조 연구에 관한 Daft의 관점</p> <p>1) 핵심 조직의 기술에 관한 연구 : Woodward(제조 기술), 서비스 기술</p> <p>2) 비핵심부서의 기술에 관한 연구 : Perrow</p> <p>3) 부서 간의 상호의존성에 관한 연구 : Thompson</p>
682	(3) 두 가지 유형	<p>i) 플랫폼형 조직의 두 가지 유형</p> <p>ii) 플랫폼 조직 설계 시 핵심 성공 요인(CSF)</p>
720	4) 이완형 쇠퇴(정교화~)	4) 이완형 쇠퇴(정교화~)
752	박스 안 맨 밑 내용 추가	<ul style="list-style-type: none"> <li>- E(Environment) : 대기오염 감축, 에너지 절감, 탄소 및 온실가스 배출 최소화, 폐기물 관리</li> <li>- S(Social) : 구성원 존중, 사회 공헌 활동, 협력사와 공급망의 지속가능성 관리</li> <li>- G(Governance) : 투명한 기업 경영, 이사진의 역할과 책임 준수, 윤리 및 부패 문제 관리, 협력사 대상 반부패 정책 적용</li> </ul>
753	박스 안 4번째 줄 Created	Creating
753	박스 안 맨 밑 내용 추가	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 세계적 통신기업 'Vodafone'에서는 통신인프라가 열악한 아프리카 케냐에서 휴대폰 통화기능과 모바일송금 서비스가 가능한 상품을 개발, 제공하였다.</li> <li>- 글로벌 식품브랜드 'Nestle'는 아시아 지역 저소득층의 영양상태를 고려하여 고영양제품의 저가격, 소포장 형태인 보급형 상품을 출시, 판매하였다.</li> </ul>
759	(4)	주인이 대리인이 주인의 이해에 반하는~

	① 설명 추가	
763	(2) 설명 변경	급진적 변화란 조직의 구조와 전략 등 근본적 체계를 폭넓고 빠르게 변화를 시도하는 방식이다. 그림에서 보듯이 양자론적 변화는 계단함수 그래프로 표현된다. 즉, 더 이상 현상을 용납할 수 없는 시점(t)에서 과거와 단절된 대대적인 질적 변화를 추구하는 것이 보다 효과적이라는 것이다. 대표적인 예는 리엔지니어링(BPR)이다. 모든 성과지표를 획기적으로 향상시키기 위해 업무진행 프로세스를 근본적으로 재고하면서 재설계하는 방법이다. 짧은 기간 동안에 광범위하고 대대적으로 조직변화를 시도해야 과거와 단절된 원하는 변화를 얻어낼 수 있다는 것이다.
768	(2) 2) 설명 마지막 추가	높은 집단 응집력 속에서는 기존 집단의 것을 요구하고자 한다.
775	목차 변경 및 재정비	<p>2) 제품과 서비스의 혁신을 성공적으로 이끌기 위한 조직설계 방법</p> <p>① 실패 원인 분석((problem)</p> <p>i) 불확실성이 높은 제품과 서비스의 혁신</p> <p>제품과 서비스의 변화는 기술혁신 등 다른 혁신과 비교해볼 때 특별한 점이 있다. 왜냐하면 제품과 서비스는 조직 외부에 있는 고객에 의해 사용되기 때문이다. 신제품은 조직 외부에 판매하기 위해 설계되기 때문에, 어떤 혁신이 고객의 요구에 적합하고 시장에서 성공할 수 있을지에 대한 매우 높은 불확실성을 가지고 있다.</p>
775		<p>ii) 낮은 신제품 성공률</p> <p>기존 연구들은 신제품의 개발 및 판매와 관련하여 높은 불확실성이 존재함을 제시하고 있다. 이러한 높은 불확실성 하에서 신제품의 실패는 모든 산업에서 매우 높은 비율로 나타난다. 하지만 제품혁신은 기업이 시장, 기술, 경쟁의 변화에 적응하는 가장 중요한 방법이기 때문에 기업들은 이러한 위험을 감수해야 한다.</p> <p>② 성공 방안(solution)</p> <p>i) 신제품 성공 방법 : 협력</p> <p>연구결과에 의하면 혁신이 성공하는 것은 기술과 마케팅 부서 간에 협력이 얼마나 잘 이루어지느냐에 달려 있다고 한다. 성공적인 신제품과 서비스는 기술적으로 우수하며, 고객욕구에 맞추어 정성스럽게 만들어지는 것이다.</p> <p>즉, 성공적인 혁신기업은 혁신을 고객의 요구에 맞추고, 기술을 효과적으로 사용하며, 영향력 있는 최고경영진의 지원을 받는다는 특징을 가지고 있다. 이러한 관점에서 볼 때, 신제품 혁신이 성공하려면, 부서들이 수평적으로 연결될 수 있도록 조직을 설계하는 것이 필요하다.</p> <p>ii) 신제품과 서비스 혁신을 위한 조직설계 방법</p> <p>a. 수평적 조정모형의 활용</p>

		<p>i. 부서의 전문성(departmental specialization) 확보</p> <p>신제품을 개발하는 핵심부서는 연구개발, 마케팅, 생산부서이다. 전문성이 확보되었다는 것은 세 부서의 구성원들이 모두 담당 과업을 수행하는 데 있어 그 역량이 매우 우수함을 의미한다. 세 부서는 서로 차별화되어 있고, 각각의 전문화된 기능에 적절한 기술, 목표, 태도를 가지고 있다.</p> <p>ii. 경계 역할(boundary spanning)</p> <p>신제품 개발과 관련된 각각의 부서가 외부환경과 연계되어 있음을 의미한다. 연구개발부서 사람들은 다른 연구개발부서의 동료나 전문가 협회와 연계되어 최근의 과학적 발전 추세를 잘 알고 있다. 마케팅부서 사람들은 고객의 요구와</p>
776		<p>긴밀하게 연결되어 있다. 고객이 말하는 것을 듣고, 경쟁제품을 분석하며, 유통업자의 제안을 검토한다.</p> <p>iii. 부서 간 수평적 조정(horizontal coordination)</p> <p>연구개발부서, 마케팅부서, 생산부서의 구성원들이 아이디어와 정보를 공유하는 것을 의미한다. 기능횡단 팀(cross functional team)과 같은 메커니즘을 활용하는 수평적 조정은 신제품 개발과 관련된 정보의 양과 다양성을 증가시킴으로써 고객의 요구를 충족할 수 있는 제품을 설계하고 생산과 마케팅의 문제를 사전에 해결할 수 있게 한다.</p> <p>b. 개방적 혁신(open innovation)과 크라우드소싱(crowdsourcing)</p> <p>i. 성공적인 기업들은 고객, 전략적 파트너, 공급자, 그리고 외부인을 제품과 서비스 개발과정에 직접적으로 참여시키는 등 개방적 혁신을 실행하고 있다. 개방적 혁신은 신제품의 상업화에 대한 의견 수렴의 범위가 조직의 경계와 산업의 경계를 넘어야 한다는 것을 의미한다.</p> <p>ii. 크라우드소싱(crowdsourcing)은 crowd와 outsourcing의 합성어이다. 기존의 직원들이 아닌 온라인상의 지원자로부터 정보와 서비스 및 아이디어를 개방적 혁신의 접근방법을 통해 제공받는 것을 말한다.</p> <p>iii) 경쟁우위 달성 : 속도의 필요성</p> <p>a. 시간기반 경쟁(time-based competition)</p> <p>시간기반 경쟁은 경쟁자보다 빠르게 제품과 서비스를 개발하여 경쟁우위를 갖는 것을 말한다. 매우 중요한 프로젝트를 지원하고 경쟁기업보다 빠르게 제품이나 서비스를 출시하기 위해 패스트 사이클 팀(fast cycle team)이라고 불리는 조직을 활용하는 기업도 있다. 이 팀은 신제품 개발 프로젝트를 신속하게 달성하기 위해 명확하게 정해진 스케줄에 따라 일하며, 회사로부터 많은 자원을 제공받고 권한을 위임받은 다기능적인 팀이다.</p> <p>b. 고객의 요구를 충족할 수 있는 신제품 설계</p> <p>또 다른 중요한 이슈는 세계시장에서 경쟁할 수 있고, 국제무대를 대상으로 성공적으로 마케팅 할 수 있는 제품을 설계해야 한다는 것이다. 신제품 개발 팀은 전 세계에 퍼져있는 고객의 다양한 요구를 충족할 수 있는 제품을 개발해야 하기 때문에 글로벌 팀이라고 할 수 있다.</p>
793	(5) 학습조직의	p. 792.

	<b>전제</b> <b>1) 탐색 능력</b> <b>2) 회의(doubt) 습관</b> <b>3) 학습 능력</b>	<b>(4) 학습의 두 가지 유형</b> <b>바로 위로</b> <b>위치 이동</b>
792	<b>(1) 목차와 설명</b>	<b>삭제</b>
<b>기출 문제</b>	<b>맨뒤</b> <b>2023년 31회</b> <b>기출문제</b>	<p>제32회 ('23)</p> <p>1. 다음 사례를 참고하여 물음에 답하시오. (50점)</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p>한국엔터의 홍길동 사장은 아이돌 굿즈와 관련한 한국 전통 제품군들을 생산하는 대규모 사업부와 아이돌 굿즈 기획을 컨설팅하는 소규모 사업부를 운영하였다. BTS, 블랙핑크와 더불어 뉴진스 등이 공전의 히트로 한류 붐이 거세지면서 제품생산 및 컨설팅 의뢰 폭증으로 해외 사업에 진출하게 되었다. 홍길동 사장은 전세계를 단일시장으로 보고 표준화 제품군을 생산하는 사업부를 첫째 아들에게, 문화적 차이를 감안하여 중남미·동남아 지역 위주의 차별적인 서비스를 제공하는 컨설팅 사업부를 둘째 아들에게 맡겨 해외 사업을 진행하였고 형제 간의 간섭 없이 전략, 조직구조를 만들도록 전권을 각각 위임하였다. 사업이 번창할 것이라는 기대와는 달리, 오히려 회사가 어려움에 처하면서 경영 위기를 맞게 되었다. 컨설팅 결과에 따르면, 첫째와 둘째 모두 잘못된 전략, 조직구조를 활용하였으며, 첫째와 둘째 모두 지나치게 사업을 확장하여 해외 사업에 무작정 뛰어들었다가 과중한 부담을 버티지 못한 것이었다. 이에 셋째 아들에게 조직쇠퇴 원인을 파악하고 해결하는 중책을 맡기게 되었다.</p> </div> <p>(1) 바네(J. Byrne)의 대규모 조직과 중소기업 조직의 차이점을 설명하시오. (10점)</p> <p>(2) 국제적 경쟁우위와 조직구조 간의 적합성 모형(Model to Fit Organization Structure to International Advantage)의 4가지 유형을 도식화하여 제시하고, 2개 사업부에 적합한 유형을 각각 설명하시오. (20점)</p> <p>(3) 밀러(D. Miller)의 조직쇠퇴 4가지 유형을 설명하고, 한국엔터가 처한 조직쇠퇴 유형 및 극복 방안을 설명하시오. (20점)</p> <p>2. 조직구성원들의 조직적응은 업무에 대한 태도 형성과 성과에 영향을 미친다. 특히 신입사원 조직적응과 관련하여 조직사회화(organizational socialization)의 중요성이 강조되고 있다. 다음 물음에 답하시오. (25점)</p> <p>(1) 조직사회화의 개념과 행위적 결과 및 정서적 결과를 설명하시오. (10점)</p> <p>(2) 조직사회화의 3단계 모델을 설명하시오. (15점)</p> <p>3. 특정 사물, 사람, 사건 등에 대해서 좋아하거나 싫어하는 것을 태도(attitude)라고 한다. 태도는 개인의 조직행동을 결정하는 중요한 요인이다. 다음 물음에 답하시오. (25점)</p> <p>(1) 태도를 구성하는 3가지 요소를 제시하고, 3가지 요소들의 영향 관계에 관하여 설명하시오. (10점)</p> <p>(2) 페스팅거(L. Festinger)의 인지부조화(cognitive dissonance)이론을 기반으로 태도와 행동 간 불일치를 해결하는 원리를 설명하고, 태도와 행동 간 불일치 해결에 영향을 미치는 요인을 제시하시오. (15점)</p>