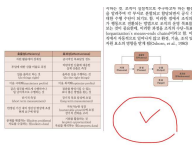



경영조직 목차키워드노트 10판 (김유미 노무사) 변경 사항

※ 먼저 경영조직 전략노트로 공인노무사 2차 시험을 준비하시는 모든 수험생분들에게 감사인사 드립니다.
 경영조직 전략노트(제10판)은 이전 9판과 비교하여 약 40페이지 정도의 설명이 수정·보완되었습니다.
 추록은 이전 9판을 활용하여 2026년 시험을 준비하시는 수험생분들에게 경제적 / 시간적 도움을 드리기 위해
 작성한 것이 취지이나, 설명이 많이 변경되었기 때문에 다음을 고려하셔서 추록을 활용하거나 신판을 구매
 하는 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 지저분
 하여 새로운 기분으로 공부를 시작하고 싶다면 신판을 구매하시는 것이 적합하겠습니다.

page	종전(제9판)	변 경 (제10판)
머리말		
iii	머리말 중 [개정사항] 내용 변경	[개정 사항] 「경영조직 전략노트」 제10판에서는 다음과 같은 주요 개정 사항이 반영되었습니다. DEIB(다양성 개념 확장), 사회적 정체성 이론의 작동 원리, Weiner의 귀인 차원, GLOBE 문화 차원, 감성지능 4대 영역 보강, 여키스-닷슨(Yerkes and Dodson) 법칙, ERG 이론의 세 가지 원리, 고전적 조건화 정교화, Dewey의 경험학습, 팀 운영에 필요한 핵심 역할들, 협상의 핵심 원칙, 인상관리 기법 재구성, 전략적 리더십 이론, 조직의 디지털 활용(인공지능·알고리즘·로봇·SNA), 전략적 우위를 위한 변화 유형(목차 재구성), Denison의 조직문화 내용 보강, 대리인 이론·정보의 비대칭·역선택·도덕적 해이 관련 개념 정돈, Kotter의 변화실행의 8단계 계획(원문 수록) 등을 보완하고 문구를 수정하여 학술적 정확도와 학습 효율성을 높였습니다.
v	날짜 변경	2025. 2 → 2026. 1
1 편		
48	기출문제 박스 맨 위 추가	[34회("25)] 조직의 장기적인 변화과정을 이해하기 위해서는 조직이 태어나고 성장하고 쇠퇴해가는 과정을 살펴볼 필요가 있다. 다음 물음에 답하시오. (50점) 물음 1) 퀴와 카메론(R. Quinn & K. Cameron)의 조직수명주기를 설명하시오. (20점) 물음 2) 퀴와 카메론의 조직수명주기 단계별 조직특성들 중 5가지만 비교하시오. (15점) 물음 3) 바이첼과 존슨(W. Weitzel & E. Jonsson)의 조직쇠퇴모형을 설명하시오. (15점)
50	밑 오른쪽 설명 추가 	

		<p>경영학에서는 조직성과를 설명할 때 종종 효율성과 효과성이라는 개념을 대비. 여기서 효율성이란 투입(input) 대비 산출(output)의 극대화 정도를 의미하고, 효과성이란 조직이 추구하는 진정한 목표를 궁극적으로 달성한 정도를 의미. 수단-목표(means-ends) 관계에서 봤을 때, 효과성은 목표 차원(doing the right thing)이고, 효율성은 이러한 목표를 달성하기 위한 수단 차원(doing things right)으로 이해</p> <p>예컨대, 주어진 자원(인력, 예산, 원재료 등)을 가지고 다른 기업보다(또는 이전 기업보다) 더 많은 제품을 생산해냈다면 이는 효율성이 높은 것. 그런데 효율성이 높다고 해서 반드시 효과성이 보장되는 것은 아님. 왜냐하면 만일 고객들이 이 제품을 구매하지 않는다면 이 기업은 궁극적인 목표를 달성했다고 할 수 없기 때문. 이 경우 효율적이지만 효과적이지는 못하다고 할 수 있음</p>
51	(3) 1) 오른쪽 설명에서 문구 추가	<p>유효성을 판단하는 것. 자원기준 접근법은 산출물(output)이 객관적이고 정량적인 지표로 측정되기 어려운 비영리조직이나 사회복지 기관의 경우에 유용하게 사용될 수 있음(이러한 조직들의 산출은 계량화하기 어렵지만 투입물(input)의 계량화는 어느 정도 쉽기 때문)</p>
2 편		
62	맨위 박스 기술문제 추가	<p>[34회('25)] 브룸(V. H. Vroom)의 기대이론(expectancy theory)에 관해 다음 물음에 답하시오. (25점) 물음 1) 기대이론의 개념과 기대이론의 3가지 핵심적 구성요소를 제시하고 각 요소를 설명하시오. (15점) 물음 2) 조직실무에서 기대이론에 관한 시사점과 비판을 각각 3가지만 기술하시오. (10점)</p>
65	II. 1. 오른쪽 설명 문구 교체	<p>II. 다양성과 다양성 경영의 의미 1. 다양성(diversity)의 의미</p> <p>다양성이란 일반적으로 구성원의 이질성(heterogeneity)을 의미, 최근에는 범주가 확장되어 DEIB(Diversity, Equity, Inclusion, Belonging)로 통칭한다. 형평성(Equity)은 개인의 상황·출발점의 차이를 고려하여 실질적으로 동등한 기회와 자원을 제공하는 것, 포용성(Inclusion)은 모든 구성원이 환영받고 존중받으며 필요한 지원을 통해 역량을 발휘하도록 만드는 조직 환경을 의미, 소속감(Belonging)은 구성원이 '이곳이 나의 자리'라고 심리적으로 느끼며 집단의 일원으로 인정·연결되어 있다고 지각하는 상태, 다양성과 형평·포용의 노력이 성과·몰입·유지로 전이되게 하는 최종 결과지표에 해당. 따라서 조직의 DEIB 정책은 다양성 확보 → 형평적 접근·지원 → 포용적 운영문화 조성 → 소속감 강화의 연쇄를 설계해야 하며, 최근 HR 담론에서도 포용과 소속감의 결합이 핵심 과제로 강조</p>
66	6) 영문 문구 일부 삭제	<p>종교적 차이가 갈등의 원인이 될 수 있다는 연구가 있고, 성 지향성(Heterosexuality, Homosexuality, ~~~)이 인정되고 존중받는 조직에서는~~~, 성 정체성(Cisgender, ~~~)에 대해 포용적이고 유연한 태도를 지닌 조직은~~~ 성 소수자(LGBTQ+: Lesbian, Gay, Bisexual, ~~~)의 만족도와 몰입도를 높일 수 있다는 연구가 있음~~~</p>
66	(2)	(D. Goleman). 자기 인식 능력 · 자기관리 능력 · 자기 동기부여 능력 · 타인 인

	<p>2) ③ 오른쪽</p> <p>설명 더 추가</p>	<p>식 능력·타인 조절 능력 등이 이에 해당</p>
66	<p>3) 조직에서 필요한 능력 : 능력과 직무의 조화</p> <p>문구 변경</p>	<p>3) 조직에서 필요한 능력 : 능력과 직무의 조화</p> <p>3) 관리층에게 필요한 능력</p> <p>문구 변경</p>
68	<p>5) ② 그림 밑 출처 추가</p>	 <p>(『How to Kill Creativity(1998)』, HBR)</p>
68	<p>④ 창의성에 영향을 미치는 조직요인들</p> <p>문구 추가</p>	<p>④ 창의성에 영향을 미치는 조직요인들 : 원인변수</p> <p>문구 추가</p>
69	<p>⑤에서 오른쪽 설명에 문구 추가</p>	<p>③ <발현단계(illumination stage)>는 창의적인 활동을 하는 사람이 자신이 추구하고 있었던 문제에 대한 해결책을 찾아내는 단계. 무의식 활동이 충분히 이루어지면 아이디어가 직관·통찰의 형태로 갑자기 떠오르게 됨</p>
74	<p>2) ① 오른쪽 설명 교체</p>	<p>도형-배경(figure-ground) 원리는 지각에서 동일한 자극 배열이라도 어느 부분을 도형(figure)으로, 나머지를 배경(ground)으로 조직화하여 지각한다는 게슈탈트의 원리(사람의 지각은 부분의 총합이 아니라, 의미 있는 전체(형태(Gestalt))를 우선적으로 구성하려는 경향이 있다는 것)를 설명. 도형은 앞에 있고 형태·윤곽·의미를 갖춘 대상으로 지각되며, 배경은 뒤로 물러나 연속적이고 비형태적으로 지각되는 성향이 있음. 덴마크 심리학자 Edgar John Rubin 이 제시한 루빈의 컵(Rubin's vase)은 같은 자극을 두 가지로 번갈아 지각하게 만드는 양면(가역) 도형으로, 중앙의 꽃병(도형)과 좌우의 얼굴 프로필(배경)이 전경-배경(figure-ground) 전환을 일으키는 사례</p>
76	<p>4 (1) 오른쪽 설명 교체</p>	<p>4. 사회적 정체성 이론(social identification theory) (1) 사회적 정체성 이론(social identification theory)의 의의</p>


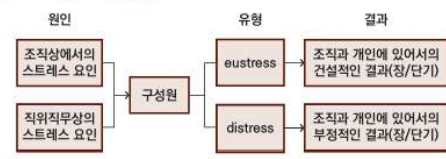
		<p>사회적 정체성 이론은 헨리 타이펠(Henri Tajfel)과 존 터너(John Turner)가 주장한 사회심리학 이론. 개인이 자신의 집단 소속감(Group Membership)을 통해 자아 개념(Self-concept)의 일부를 형성하고, 이를 바탕으로 타 집단과 관계를 맺으며 행동하는 방식을 설명. 이 이론은 특히 집단 간 편향(Intergroup Bias)의 발생 원인을 이해하는데 핵심적인 틀을 제공. 대표 실험으로는 Minimal Group Paradigm(최소집단 실험)이 있는데, 이는 무작위로 나뉜 집단 간에도 상대 집단을 차별하고 자기 집단에 유리하게 행동한다는 결과를 도출한 실험</p>
77	<p>4 (2) 오른쪽 설명 교체</p>	<p>(2) 사회적 범주화(Social Categorization)</p> <p>사회적 범주화는 자신과 타인을 특정 집단 범주에 귀속시켜 인지적으로 단순화하는 과정. 사람은 대상을 개별 특성으로 보기 전에 먼저 어떤 집단에 속하는가를 판단하고, 그 집단의 전형적 속성(원형)을 통해 지각·해석·예측을 수행. 범주가 활성화되면 내집단과 외집단의 구분이 강화되며, 집단 간 차이는 과장되고 집단 내 차이는 축소되는 메타대조 효과가 나타남. 이러한 단계는 이후에 작동하는 사회적 동일시와 사회적 비교의 지각적 틀을 제공하는 출발점이 됨</p>
77	<p>4 (3) 오른쪽 설명 교체</p>	<p>(3) 사회적 동일시(Social Identification)</p> <p>사회적 동일시는 개인이 특정 집단과 심리적으로 자신을 동일시하여 그 집단의 목표·규범·운명을 자기 정체성의 일부로 받아들이는 과정. 동일시가 강화될수록 사람은 집단 규범에 부합하려는 동기를 갖고, 자신을 그 집단의 원형적 구성원으로 보이려는 행동을 선택. 이 과정에서 개인차는 상대적으로 약화되고, 집단 정체성에 부합하는 인지·정서·행동이 강화됨</p>
77	<p>4 (4) 오른쪽 설명 교체</p>	<p>(4) 사회적 비교(Social Comparison)</p> <p>사람들은 자신의 의견과 능력을 규정하기 위해 타인과 비교하려는 동기를 갖는다(Festinger, 1954). 일반적으로 사람들은 객관적·물리적인 기준과 스스로를 비교하고 평가하는 것을 선호하지만, 객관적 기준이 부재한 상황이 발생하게 되면 불확실성(uncertainty)과 유사성에 대한 욕구(the need for similarity)가 커지면서 나와 유사한 측면을 많이 공유하고 있는 사람들과 자기 자신을 비교하게 된다는 것. 비교 대상이 나보다 더 우월하면 상향비교(upward comparison), 열등하면 하향비교(downward comparison)가 일어나게 됨</p>
78	<p>5) ①</p>	<p>잘 알려진 행동의 순서와 관련된 것, 주로 사건(event)과 관련된 스키마. 면접 스크립트를 예로 들면 1) 인사-기본정보 소개 → 2) 이력 검증 → 3) 상황·역량 질문 → 4) 질의응답 → 5) 안내 및 종료로 진행되는 것</p>

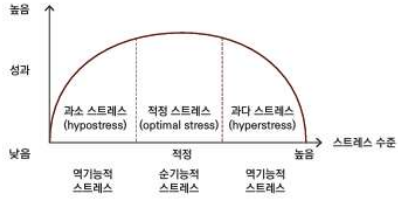
	오른쪽 설명 추가	
78	5) ② 오른쪽 설명 추가	사람이나 사물의 특징을 단순히 파악하는 지각의 틀. 원탁·아젠다·사회자·발표자·질의응답이 갖춰진 장면은 전형적 회의의 사례, 결단력·비전·의사소통을 갖춘 인물은 카리스마형 CEO의 전형으로 인식
79	(5) 1) 내용 문구 수정	두 번째 줄 어떠한 결과에 대한 ~~~~~ 일으키게 됨 어떤 일의 성공이나 실패에 대한 책임을 내적인 요인에 두어야 하는지 외적인 요인에 두어야 하는지에 대한 것. 어떠한 결과에 대한 책임을 자기 자신의 노력, 능력, 집중, 전략 선택으로 돌리면 이는 내적 요인으로 보고, 이 경우 성공하면 자부심과 동기 증진을 가져올 수 있지만 실패하면 수치감이 생긴다. 이에 반해, 어떠한 결과에 대한 책임을 과제의 난이도, 운, 시험 상황, 평가자 편파 등으로 돌리면 이를 외적 요인으로 보고, 이 경우 성공하면 외부의 힘에 감사함을 느끼지만 실패할 경우에는 분노를 일으키거나 상황 탓으로 해석하여 정서·동기 책임감이 약화될 수 있음
80	(5) 2) 내용 문구 교체	2) 6번째 줄 다음 내용으로 교체 안정성은 미래에 대한 ~~~~~ 예측할 수 없음 안정적 원인(타고난 능력 수준, 지속적 과제 난이도, 조직의 구조적 제약)으로 해석하면 미래 기대(성공 기대)가 현재와 유사하게 유지된다고 예측. 불안정 원인(일시적 노력, 운, 컨디션, 순간적 전략 선택)으로 해석하면 다음 번 결과가 달라질 수 있다고 보아 기대가 조정됨
80	(5) 3) 오른쪽 문구 교체	아래의 문장으로 교체 그 원인이 자신의 의지에 의해 통제되어질 수 있느냐의 여부에 따라 통제가능과 통제불가능으로 분류. 통제가능성 차원은 자신감과 미래에 대한 기대, 동기부여와 관련이 있음. 높은 점수를 통제가능한 요인(노력, 시간 관리, 연습량, 학습 전략)으로 귀인하면 책임감과 자부심을 느끼면서 노력하게 되고 다음에도 비슷한 결과를 기대할 수 있지만, 통제불가능한 요인(운, 타인의 돌발 행동, 급작스런 제도 변화)으로 귀인하면 앞으로도 행운이 계속되기만 희망하면서 연민을 바라게 됨
80	(6) 1) 2) 3) 부제 수정교체	1) 합의성(consensus) : 여러 '사람들'이 같은 행동을 보이는지 2) 특이성(distinctiveness)(=차별성) : 여러 '상황들'에서 다른 행동을 보이는지 3) 일관성(consistency) : 오랜 '시간' 동안 같은 행동을 보이는지
91	2 (1)	Big five 모델은 다섯 가지 차원으로 성격을 측정하는 모델을 말함(특질론)

	문구 추가	
92	맨 마지막 표 아래 오른쪽에 설명 추가	<p>① 외향성이 높은 사람은 지배적이고 책임을 지는 부류의 사람이며 주장이 강함. 외향성은 집단 내 리더십을 부각하는 상대적으로 강한 예측 지표이기도 함. 직종에 따라 다르지만, 외향성 정도는 관리직·영업직에서의 성과와 긍정적인 관계를 갖는 경향이 있음</p> <p>② 친화적인 사람은 불친절한 사람보다 남들에게 더 사랑을 받기 때문에 고객서비스와 같은 대인관계 지향적인 업무에 더 적합. 또한 순종적이고 규정을 잘 지키고 사고를 저지르지 않는 편(조직 이탈행동이 적은 편). 그러나 친화성이 높은 사람의 단점은 돈벌이와 같은 사회적 출세나 성공에는 뒤진다는 점</p> <p>③ 성실성이 높은 사람은 담당 직무에 더욱 많은 노력을 기울이므로 높은 수준의 직무 지식을 익히게 된다고 함. 또한 직무 지식수준이 높아지면 직무성과도 향상된다. 성실성은 일선 종업원뿐만 아니라 경영자에게도 매우 중요한데, 조사 결과 성실성은 다른 어떤 특성보다 회사의 성과와 관계가 깊은 것으로 나타났다. 성격이 성실하고 양심적인 사람은 그렇지 않은 사람보다 모든 직종에서 직무성과가 높게 나타났다는 연구도 있음</p> <p>④ 정서적 안정성은 삶에 대한 만족, 일에 대한 만족, 낮은 스트레스 수준과 가장 강한 연관성을 보임. 정서적 안정성이 높은 사람일수록 사고가 적극적이고 긍정적이며, 부정적 감정을 별로 체감하지 않기 때문, 그러한 사람은 행복감을 더 느낌. 정서적으로 안정된 사람은 모든 직종에서 높은 성과를 보임</p> <p>⑤ 새로운 경험에 대한 개방성이 높은 사람은 학문과 예술 분야에서 점수가 낮은 사람보다 더 창의적인 것으로 나타남. 또한, 창의성은 리더십에 있어 중요한 부분이므로 개방적인 사람은 효과적인 리더가 되기 쉬움. 그들은 불확실성에 대한 불안감이 낮고 변화도 적극 수용하는 경향이 있음. 그 결과 조직변화에 더 잘 대응하고 외부적 환경 변화에도 쉽게 적응함. 개방성은 특히 새로운 기술을 훈련시킬 때 두드러진 교육효과를 나타냈음</p>
93	4 (1) 오른쪽 문구 수정	<p>의학자들에 따르면 심장질환은 개인의 성격에 따라 발생률이 다르다고 함. 우리의 신경세포에서는 초조, 근심, 불안(anxiety)을 유발하는 노르에피네프린(Norepinephrine)과 같은 물질이 분비됨. 그 양은 개인마다 다른데, 그것이 많은 사람들이 A형, 적은 사람들이 B형. Rosenman & Friedman은 A형이 B형에 비해 관상심장질환에 걸릴 확률이 월등히 높다는 사실을 밝혀냄</p>
100	Ⅲ 1.	<p>Ⅲ. 가치관의 유형</p> <p>1. 로키치(Rokeach)의 가치관 분류</p>

	(1) 문구 추가	(1) 개요 저명한 심리학자인 ~~개발(1982)	
104	3 (2) 목차와 내용 교체 (밑줄 반영해주세요)	1) 권력 거리(Power Distance) 2) 불확실성 회피(Uncertainty Avoidance) 3) 인간 지향성(Humane Orientation) 4) 미래 지향성(Future Orientation) 5) 성과 지향성(Performance Orientation) 6) 집단주의 I(제도적)(Institutional Collectivism) 7) 집단주의 II(내집단적)(In-group Collectivism) 8) 성(性) 평등주의(Gender Egalitarianism) 9) 자기 주도성/단호함(Assertiveness)	권력이 불평등하게 분배되어야 한다고 믿는 정도(높을수록 계층적 구조 선호) 사람들이 모호함, 불확실성, 예측 불가능성을 피하기 위해 구조화된 규칙과 규범에 의존하는 정도 사람들이 타인에게 공정하고, 이타적이며, 친절하고, 관대 해야 한다고 믿는 정도 사람들이 미래의 이득을 위해 계획, 투자, 지연된 만족 (Delayed Gratification)을 하는 정도 조직이나 사회가 집단 구성원의 성과 개선과 탁월함을 장려 하고 보상하는 정도 조직 및 사회 제도가 자원의 분배와 집단적 행동을 장려하 는 정도(제도적 지원에 초점) 개인이 자신이 속한 조직이나 가족 구성원으로서의 긍정적 인 경험에 대해 자부심, 충성심, 결속력을 느끼는 정도(개인 적 유대감에 초점) 조직이나 사회가 성별 차이를 최소화하는 정도(높을수록 여 성의 참여와 역할이 활발함) 사람들이 사회적 관계에서 얼마나 단호하고, 대립적이며, 주장적인 태도를 보여야 한다고 믿는 정도(높을수록 경쟁적 이고 공격적인 소통 방식 선호)
104	(4) 목차 왼쪽부분에 박스 추가	(4) 관리자애의 시사점 : GLOBE 차원의 활용 증가	◆ 참고 : 글로벌 리더십의 유형(House) 글로벌 리더십 연구에서 House가 제시한 글로벌 리더십 유 형은 다양한 문화적 배경에서 리더가 효과적으로 조직을 이 끌 수 있는 특성을 설명. 여기에는 다음과 같은 다섯 가지 주 요 유형이 포함됨 (1) 카리스마/가치중심적 리더십 (2) 팀지향적 리더십 (3) 참가적 리더십 (4) 인간지향적 리더십 (5) 자율적 리더십
107	4 네 번째 줄 보완 수정 (n 아니고 m)	4. 사회적 성격의 영향 (다섯 번째 줄) 에밀뒤르껼(E. Durkheim) 역시 특정 태도는~	
109	2 (2) 문구 수정	2. 태도변화 관련 이론 (2) 균형이론 (두 번째 줄) 균형관계란 좋아하는 사람과는 태도가 일치하고 싫어하는 사람 과는 불일치하는 관계를 말함	
109	3 ① 오른쪽 문구 교체	3) 태도변화의 과정 ① 해빙	

		변화의 첫 번째 단계인 해빙은 개인이나 집단으로 하여금 변화에 대해 준비하도록 하는 것. 이는 한 개인이 어떤 일을 하는 데 있어서 관습·습관·전통 등 과거의 방식을 깨뜨리게 함(폐기학습)으로써 그가 새로운 대체안을 받아들일 태세를 갖도록 하는 것
116	8 (2) 첫번째 줄 문구 수정	조직을 위해 과 외의 노력을 기울이려는 → 조직을 위해 가 외의 노력을 기울이려는
124	3 (1) 오른쪽 첫 번째 문단 교체	3. 정서적 사건 반응이론 (1) 정서적 사건 반응이론의 개념 정서적 사건 반응이론은 조직 내 직무 정서에 영향을 미치는 요인과 직무에 대한 긍정적·부정적 감정이 직무만족 및 직무성과에 미치는 영향을 규명하는 이론. 즉, “종업원들은 직장에서 일어나는 사건에 대해 감정적으로 반응하게 되는데, 그러한 반응 활동이 곧 직무성과와 직무만족에 영향을 미친다”고 설명한 것(Howard M. Weiss, Russell Cropanzano)
125	III 2 (1) 오른쪽 문구 추가	2. 감성지능의 영역 (1) 자기인식(self-awareness) 능력 자신의 감정상태를 정확하게 인식하는 능력, 자신을 현실적으로 평가하는 능력. 자신의 감정이 타인에게 미치는 영향을 인식하고 이해하는 능력
125	III 2 (2) 오른쪽 문구 추가	(2) 자기관리(self-management) 능력 자신의 감정을 관리하는 능력, 충동적인 감정을 제어하고 조정하는 능력, 상황에 대한 적절한 반응을 하는 능력. 기분을 조절하고 방향을 전환하는 것과 관련됨
125	2 (3) 오른쪽 문구 교체	(3) 사회적 인식(social awareness) 능력 말이나 행동 이면에 있는 타인의 입장(perspective-taking)을 이해하고, 그들의 감정에 공감(empathy)하는 능력. 나아가 조직이나 그룹의 정서적 분위기(organizational climate)와 정치적 역학 관계 등 광범위한 사회적 맥락을 포착하는 능력도 포함. 타인과의 관계를 시작하기 위한 정보를 수집하는 단계이며, 효과적인 의사소통의 기초가 됨
	2 (4) 내용 설명 오른쪽 문구 교체	(4) 관계 관리(relationship management) 능력

		<p>사회적 인식을 통해 얻은 정보를 바탕으로 상대의 감정 상태에 적절히 대응하고, 갈등을 건설적으로 해결하며, 사람들에게 긍정적인 영향력을 미치는 능력(influencing). 이는 팀워크와 리더십의 핵심 요소로, 타인의 발전을 촉진(developing others)하는 코칭 능력도 포함됨. 조직 전체의 목표를 위해 타인과 협력하고 시너지를 창출하는데 도움이 됨</p>
	<p>약간만 공간 두기</p>	<p>(4) 관계 관리(relationship management) 능력</p> <p>다른 사람의 감정을 이해하고 상대의 감정에 따라 적절히 대응하며 원만한 상호작용 및 긍정적인 관계를 유지하는 능력 (1)과 (2)는 자신의 개인적 역량(personal competence)을 개발하고 관리하는 것, 나머지 (3)과 (4)는 사회적 역량(social competence)을 개발하고 관리하는 것</p> 
127	<p>3 (2) 1)</p> <p>문구 교체</p>	<p>(2) 감정의 유형</p> <p>1) 전시적 감정</p> <p>전시적 감정은 표현규칙에 의해 규정되는데, 조직이 요구하는(즉, 자신의 실제 정서와는 상관 없이 외부로 드러내야 하는) 바람직한 정서를 전시적 감정이라 함. 조직이 직업적으로 요구하는 얼굴 표정, 제스처, 목소리 등 언어적·비언어적 표현을 드러내는 것. 직무에 적합하게 체계적으로 분석되고 이성적으로 학습된 감정</p>
128	<p>(3)</p> <p>4)</p> <p>목차와 내용 설명 추가</p>	<p>(3)</p> <p>1) 조직의 지원 - 심리 상담 창구 마련</p> <p>2) 내면화 프로그램</p> <p>3) 수당, 휴가 부여</p> <p>4) 감정수요에 대한 보상</p> <p>기존 보상은 인지 수요(지식·기술·역량) 중심으로 설계되어 왔으나, 고객 대응·대면 서비스 등에서 요구되는 높은 감정 수요는 소진(burn out)과 이직 의도를 유발하므로, 이에 상응하는 차등적 금전보상의 도입이 필요</p>
131	<p>VII.</p> <p>내용 구성 변경</p>	<p>VII. 스트레스의 분류</p> <p>1. 스트레스의 방향</p>  <p>(1) 유스트레스(eustress) : 건설적 스트레스</p> <p>그리스어의 eu와 stress의 합성어로서 eu는 좋다는 것을 의미. 스트레스 반응이 건전하고 긍정적이며 건설적 결과로 나타나게 하는 현상을 의미. 여기에서는 성장, 융통성, 적응성 및 높은 성과 수준 등과 관련되는 개인 및 조직의 복지가 포함. 적절한 스트레스는 개인의 심신활동을 촉진시키고 활성화시켜 직무수행에 있어서 문제해결에 창조력을 발휘하게 하고 동기유발을 증가시키며 생산성을 향상시키는데 기여</p>

		<p>(2) 디스트레스(distress) : 파괴적 스트레스</p> <p>2. 스트레스 과소</p>  <p>(1) 과다 스트레스(hyperstress)</p> <p>(2) 과소 스트레스(hypostress)</p> <p>(3) 여키스-닷슨(Yerkes and Dodson) 법칙</p>	<p>좋지 않은 일로 발생하는 부정적인 유해 스트레스로서 이러한 스트레스는 건강에 해를 줌. 일반적으로 업무요구가 개인의 능력이나 그가 지닌 자원을 초과하였을 때, 개인이 요구하는 것을 환경이 마련해주지 못할 때, 과도하고 불쾌한 요구에 의해 괴로움을 느낄 때 발생. 이 경우 불안, 우울, 원한, 좌절 등과 함께 높은 결근율과 같은 개인적·조직적 역기능적 결과를 초래. 디스트레스는 직장과 가정에서 발생하는 필연적인 결과가 아니라 스트레스를 잘못 관리함으로써 나타나는 일반적인 결과</p> <p>과다 스트레스는 개인이 자신의 처리 능력이나 대처 자원을 넘어설 정도로 많은 스트레스 요인에 직면했을 때 발생하는 극심한 스트레스 상태. <원인>으로는 과도한 업무량, 비현실적인 마감 기한, 복잡하고 통제 불가능한 문제, 끊임없는 압박 등 요구(Demands)가 자원(Resources)을 압도할 때 발생. <결과>로는 장기간 지속될 경우 소진(Burnout), 심각한 건강 문제(심혈관 질환, 면역력 저하), 불안 장애, 우울증 등 심각한 심리적·신체적 기능 저하를 유발함. 이는 생산성을 급격히 떨어뜨림</p> <p>과소 스트레스는 개인이 충분한 자극이나 도전적인 요소 없이 지루하고 단조로운 환경에 놓였을 때 발생하는 스트레스 상태. 이는 흔히 지루함 스트레스(Boredom Stress)라고도 불림. <원인>으로는 직무 내용이 너무 단순하거나 반복적일 때, 자신의 역량보다 훨씬 낮은 수준의 업무를 할당받았을 때, 직무에 대한 흥미나 의미를 찾지 못할 때 발생. <결과>로는 의욕 상실, 낮은 집중력, 무관심, 직무 불만족, 그리고 경우에 따라서는 신체적 이완 상태가 아닌 과도한 긴장감이나 피로감을 느낄 수도 있음. 이는 개인의 잠재력을 발휘하지 못하게 하고 조직의 창의성 및 성과를 저해함</p> <p>이 두 상태는 여키스-닷슨(Yerkes and Dodson) 법칙으로 설명. 이 법칙은 적정 수준의 각성(스트레스)이 성과를 최대로 끌어올리지만, 그 수준을 넘어서 과다 스트레스 상태가 되거나, 미치지 못하는 과소 스트레스 상태가 되면 성과가 급격히 하락한다고 설명함</p>
132	<p>2 (2) 설명</p> <p>문구 추가</p>	<p>(2) 통제의 위치</p> <p>통제의 위치란~~믿는가를 의미하는 것(J. Rotter).</p>	
133	<p>2 (3)</p> <p>문구 교체</p>	<p>라자루스(Lazarus)는 스트레스에 있어서 사건 자체보다는 그 사건에 대한 개인의 해석을 더욱 중시하였고, 인간은 다른 동물에게는 없는 지각(인지)기능이 있어서 생활사건이 스트레스를 일으키기보다는, 상황에 대한 지각적 평가가 스트레스를 만든다고 가정. 따라서 같은 상황이라도 받아들이는 지각에 따라 스트레스 수준이 달라질 수 있음. 또한 구성원이 동일하거나 유사한 직무경험이 전혀 없는 경우 스트레스로 인해 부정적인 결과를 가져올 가능성이 더 큰 것으로 알려져 있음</p>	
133	<p>그림 바로 아래 문구 추가 (글씨 조금 작게)</p>	<p>* 역할 기대(Role Expectation) : 특정 사회적 지위나 직무를 맡은 사람에게 타인(상사, 동료, 고객 등)이 요구하거나 예상하는 행동의 집합</p> <p>* 역할 지각(Role Perception) : 개인 자신이 특정 역할을 수행하기 위해 해야 한다고 믿는 행동</p> <p>* 역할 수행(Role performance) : 특정 지위에 기대되는 행동을 실제로 보이는 것</p>	

133 2 (2) 문구 교체

집단 내 상사, 동료, 부하, 고객과의 관계에서의 갈등, 낮은 신뢰도 등이 직무스트레스 요인으로 나타나고 있음. 특히 각 개인은 대인상호 간의 공간과 거리에 대해 다른 요구를 가지고 있는데, 이러한 거리가 너무 밀착되거나 적당한 거리에 타인이 들어 있지 않을 때에는 스트레스를 겪게 됨. 에반스(G. W. Evans)는 밀도(density)가 과도한 상호작용으로 혼잡(crowding)이라는 심리적 경험을 낳고, 이 혼잡이 통제감 상실, 심리적 위축, 사회적 지지 붕괴를 야기해 스트레스를 유발하게 된다고 주장

138 2 목차 문구 추가

2. Maslow의 욕구단계이론(=욕구계층이론)(hierarchy of needs theory)(1943)

138 위치 재배치

(2) 욕구단계의 종류

1) 초기 분류

- ① 생리적 욕구(physiological needs)
- ② 안전 욕구(safety needs)
- ③ 소속감 및 애정 욕구(belongingness & love needs) (=사회적 욕구)
- ④ 존경 욕구(esteeem needs)
- ⑤ 자아실현 욕구(self-actualization needs)

[욕구단계와 욕구충족방법]

일반 요소	욕구단계	조직적인 구체적 요소
• 성장 • 성취 • 발전	자아실현 욕구	• 도전적인 직무 • 창조성 • 조직체 내에서 발전 • 작업의 성취
• 인정감 • 지위 • 자기 존경 • 자존	존경 욕구	• 직위, 직급 • 급여의 인상 • 동료와 감독자의 인정 • 일 그 자체 • 책임성
• 동료애 • 애정 • 우정	사회적 욕구	• 감독의 질 • 조화된 작업집단 • 직업적 우정
• 신체적 안정 • 심리적 안정 • 역량 • 안정성	안전 욕구	• 안전 작업 조건 • 복리후생 • 임금 인상 • 고용 안정
• 공기 • 음식 • 거처 • 성	생리적 욕구	• 냉난방시설 • 기본임금 • 식당 • 작업조건

138 2 (2) 1) ①~⑤ 오른쪽에 설명 추가



(2) 욕구단계의 종류

1) 초기 분류

- ① 생리적 욕구(physiological needs)
- ② 안전 욕구(safety needs)

생리적 욕구는 삶 그 자체를 유지하기 위한 기초적인 인간의 욕구로 의식주에 대한 욕구와 같음. 이러한 기초적인 욕구들이 신체의 충분한 활동을 위해 필요한 정도로 만족될 때까지 사람들의 행위는 생리적 욕구 충족을 위한 수준에 머물러 있을 것이고, 다른 수준의 욕구는 거의 자극을 받지 못할 것이라고 주장. <조직에서 생리적 욕구>는 적당한 임금, 휴식, 작업환경에 관한 욕구로 표현

일단 생리적 욕구가 어느 정도 충족되면 안전 욕구가 나타남. 이 욕구는 신체적 또는 정서적 위협으로부터의 안전과 보호를 바라는 욕구. <조직에서 안전 욕구>는 작업환경의 안전, 인플레이션에 따른 임금 인상, 직무 안정, 생리적 욕구를 보호할 부가급부(fringe benefit) 욕구를 포함

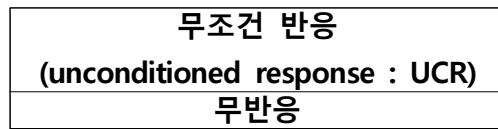
		<p>③ 소속감 및 애정 욕구(belongingness & love needs) (=사회적 욕구)</p> <p>④ 존경 욕구(estem needs)</p> <p>⑤ 자아실현 욕구(self-actualization needs)</p> 	<p>일단 생리적 욕구와 안전 욕구가 어느 정도 충족되고 나면 소속감이나 애정 욕구가 나타남. 인간은 사회적인 존재이므로 어디에선 소속되거나 다른 집단이 자신을 받아들여기를 원함. 그래서 인간은 동료와 친구를 나누고 싶어하고, 이성간의 교제나 결혼을 갈구하게 됨. 이러한 욕구를 귀속욕구(affiliation needs)라고도 한다. <조직에서 소속욕구>는 다른 사람과의 상호관계에 관한 욕구를 말함</p> <p>일단 인간은 소속 욕구가 어느 정도 만족되면 집단의 구성원 이상이 되기를 원함. 이는 내적으로는 자존·자율을 성취하려는 욕구(내적 존경 욕구) 및 외적으로는 타인으로부터 주의를 받고 인정을 받으며 집단 내에서 어떤 지위를 확보하려는 욕구(외적 존경 욕구). <조직에서 존경 욕구>는 직위, 업무의 완성, 성과급의 증가, 인정, 업무에 대한 도전의식, 의사결정의 참여, 승진기회 등과 관련됨</p> <p>일단 존경 욕구가 충족되면 자아실현 욕구가 나타남. 이는 자신이 이룰 수 있거나될 수 있는 것을 성취하려는 욕구. 즉, 지속적인 자기발전을 통한 성장과 잠재력 극대화를 통한 자아완성 욕구. <조직에서 자아실현 욕구>로는 개인의 기술향상, 창조적 활동, 성공과 승진, 개인에 대한 완전한 통제능력의 소유 등</p>
139	그림 X축 설명 교체	X축 욕구의 발생 → 개인의 성장·발달	
140	그림 화살표 하나만 삭제	 <p>존재욕구 박스 밑 화살표는 삭제!</p>	
140	(3) 1) 2) 3) 목차와 내용 문구 교체	<p>1) 욕구 만족(need satisfaction) - 진행(Progression)</p> <p>2) 욕구 좌절(need frustration) - 퇴행(Regression)</p> <p>3) 욕구 만족(need satisfaction) - 강화(Reinforcement)</p>	<p>하위 단계의 욕구(예 : 존재 욕구)가 만족되면, 개인은 동기 부여를 받아 상위 단계의 욕구(예 : 관계 욕구, 성장 욕구)를 추구하며 나아간다는 원리. 예를 들어, 직장인이 안정적인 급여와 환경(존재 욕구)에 만족하게 되면, 자연스럽게 동료들과의 좋은 관계나 소속감(관계 욕구)을 추구하려는 동기가 커짐</p> <p>상위 단계의 욕구(예 : 성장 욕구)를 추구하려 했으나 좌절되거나 충족이 불가능할 때, 개인은 동기를 잃지 않고 이미 충족했던 하위 단계의 욕구로 돌아가 그 욕구를 더욱 강하게 추구한다는 원리를 말함. 예를 들어, 직장인이 자신의 역할을 최대한 발휘하는 도전적인 프로젝트(성장 욕구)에서 실패(좌절)하거나 기회를 얻지 못하면, 오히려 급여 인상이나 복지 혜택(존재 욕구)을 더 강하게 요구하게 됨</p> <p>상위 단계의 욕구(예 : 성장 욕구)가 되면, 그 욕구가 약해지거나 사라지는 것이 아니라 오히려 그 욕구를 더 강하게 추구하려는 동기가 생긴다는 원리. 예를 들어, 어떤 프로젝트를 성공적으로 이끌고 자신의 능력을 인정받은 사람(성장 욕구 만족)은 그 만족감 때문에 다음에는 더 어렵고 도전적인 과제를 맡으려는 동기가 강화됨</p>
141	(4) 2) 문구 위치 수정	<p>(4) ERG 이론의 작동원리</p> <p>2) 관계 욕구 작동 : 존재 욕구 충족, 성장 욕구 좌절 [원리5]에서와 같이 개인의 성장 욕구가 충족되지 않으면 성장욕구 자체가 증가되거나 관계 욕구가 발동</p> <p>3) 성장 욕구 작동 : 관계 욕구 충족, 성장 욕구 충족 [원리5]에서와 같이 개인의 성장 욕구가 충족되지 않으면 성장욕구 자체가 증가되거나 관계욕구가 발동</p> <p>관계 욕구 ~~~ 성장을 위한 욕구가 증가</p>	
143	(5) 1)	(5) 허즈버그 2요인 이론이 조직 경영에 주는 의미 1) 위생요인 추구자의 문제	

	내용 이동	<p>허프버그는~</p> <p>(여섯 번째 줄) 따라서 허프버그는 위생요인 추구현상을 극복하기 위해서 직 무확대나 직무충실화 등을 통하여 직무 속에 동기요인을 구축할 것과 조직원 들이 위생요인들보다는 동기요인을 추구할 수 있도록 교육과정을 재구성할 것을 제안하고 있다.(위치 이동)</p> <p>(참고 : People Express사는 1980년대 급성장하여 ~결국 사멸에 이르게 되었 음)</p> <p>2) 동기요인 구축 문제</p> <p>허프버그는 위생요인 추구현상을 극복하기 위해서 직무확대나 직무충실화 등 을 통하여 직무 속에 동기요인을 구축할 것과 조직원들이 위생요인들보다는 동기요인을 추구할 수 있도록 교육과정을 재구성할 것을 제안</p> <p>동기요인들을 직무 속에 구축하는 것은 허프버그 이론의 핵심적 요소임. 즉, 조직원들이 성취감, 인정감, 자극, 책임감, 발전성 등을 체험할 수 있도록 직 무를 재구성해야 한다고 주장</p>
144	6 (2) 문구 추가	<p>6. McClelland의 성취동기이론</p> <p>(2) 성취동기이론의 등장배경</p> <p>성취동기이론은 기업가의 역할을 설명하는 이론에서 출발. 기업가는 보통 사람보다 더 큰 성취욕구를 지녔으며, 이에 따라 기업가로서 성공할 수 있 었다는 것. 이는 거시경제학적으로 확장되어 대한민국이 경제적으로 성공할 수 있었던 원인은 국민들의 성취욕구가 강하기 때문이라는 것이고, 1960년 대 국민소득이 높았던 필리핀, 아르헨티나, 브라질 등이 국가 경제성장이 낮은 이유는 국민들의 성취욕구가 우리보다 낮았기 때문이라는 것</p>
144	6 (3) 목차 수정	<p>(3) 성취동기이론의 유형 → 성취동기의 유형</p>
145	위에서 2번째 줄 3) 친교육구 밑 왼쪽에 박스 추가	<p>◆ 참고 : 4원설</p> <p>(4) 자율/독립 욕구(Need for Autonomy / Competence)</p> <p>맥클레랜드의 원래 이론은 아니지만, 조직 행동 맥락에서 리더십과 독립적인 직무 수행에 중요한 동기로서 인용되 는 욕구</p> <ul style="list-style-type: none"> - 자율/독립 욕구란 타인에게 의존하지 않고 스스로 의사 결정하고 독립적으로 업무를 수행하고 싶어 하는 욕구. 특히, 지식 노동자나 전문직 종사자에게 중요한 동기 요인 - 유능 욕구(Competence)는 자신의 능력을 숙달하고 효 율적으로 발휘하려는 욕구로, 성취 욕구와 유사하나 경 쟁보다는 숙련 자체에 초점을 주는 요인
145	(6) 3) 문구 교정	<p>(6) 성취동기 훈련 방법</p> <p>3) 학습</p> <p>구성원들이 실패를 두려워하지 않도록 누구나 실패할 수도 있고, 언제든 다 시 시작할 수 있다는 점을 피드백을 제공</p> <p>이 때 긍정적 자아개념 ~~~</p>
146	7 (1)	<p>P. 137에</p> <p>(3) 내용 설명 뒤로</p>

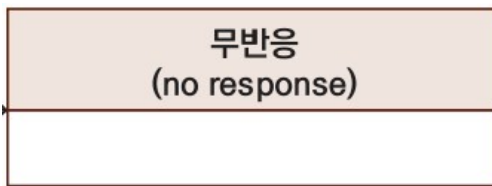
	(2) (3) 의 목차와 내용 위치 이동	위치 이동 4. (1) (2) (3) 으로
147	8 넘버링 수정	8 → 7
150	목차 수정	① 노력에의 영향변수 : 유의성, 기대치 ② 노력 → 성과 간 조절변수 : 능력 및 특성, 역할지각 ③ 성과 → 만족 간 매개변수 : 내재적 보상, 외재적 보상 ④ 성과 → 만족 간 조절변수 : 보상 공정성에 대한 지각 5) 준거인물의 변경 및 준거인물에 영향을 미침
153	5) 목차 및 내용 변경	비교대상을 변경함으로써 불공정성을 줄일 수 있음. 예를 들어 자기의 전문지식수준을 석학(碩學)의 지식과 비교하던 것을 대상인물의 수준을 낮추어 자기 동료전문가의 지식과 비교함으로써 불공정성을 줄일 수 있음. 또는 준거인물을 문제 상황에서 제거하거나, 집단 압력을 가해 투입을 변경하게 할 수 있음. 조직에서 신규 채용 시 실력보다 '함께 지내기 편한가'를 우선 기준으로 선발하는 것은 전자의 사례. 조직에서 동료들과 보조를 맞추지 않고 독주하려는 사람에게 여러 형태의 압력을 가해 최고 역량을 발휘하지 못하도록 하향 조정하게 만드는 경우는 후자의 사례
164	(6) 문구 수정	(6) 최근연구 : 자기 실현 경향성 자기결정성 이론은 책임과 실현화, 성장을 강조하는 인본주의적 전통에 그 기반을 두고 있음. 인본주의 입장에서 개인은 성장과 발전을 위해 최선의 방법을 추구하는 유기체인데, 유기체로서 성장을 실현하기 위해 긍정적 변화를 가져오도록 하는 동기가 자기 실현 경향성(actualizing tendency)이고, 이를 위해서는 역량감과 자율성 및 연대감이 그 기반이 됨
167	(1) 1) 문구 수정	

러시아의 심리학자 파블로프(I. Pavlov)가 제시한 이론. 무조건 자극(Unconditioned Stimulus : UCS)을 중성자극(Neutral Stimulus : NS)과 관련시킴으로써 중성자극을 조건 자극(Conditioned Stimulus : CS)로 바꾸어 새로운 조건 반응을 얻어내는 과정을 설명한 이론. 여기서 ① 무조건 자극이란 학습을 요하지 않는 선천적 반응인 무조건 반응(Unconditioned Response : UR)을 일으키는 자극을 말하며, ② 중성 자극이란 선천적으로는 특정한 일관된 반응을 일으키지 않는(no response) 자극을 말하고, ③ 조건 자극이란 후천적 경험을 통해 일으키는 반응인 조건 반응(Conditioned Response : CR)을 일으키는 자극을 말함
파블로프에 따르면 자극과 반응 간 반복적인 결합(association)에 의해 행동이 학습될 수 있다는 것

두 번째 박스를 변경



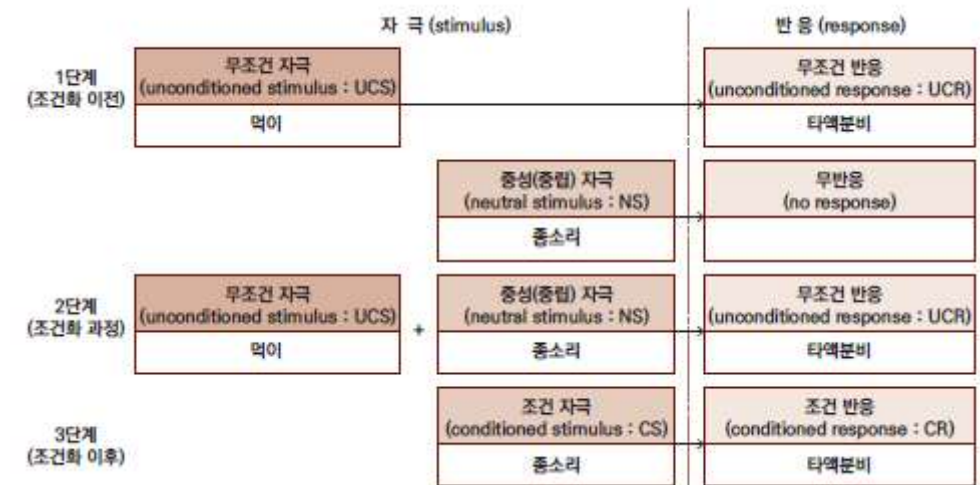
→



2) 그림



168



첫 번째 문단

<1단계 : 조건화 이전>

처음 개에게 먹이(무조건 자극)를 주었을 때, 개는 타액(무조건 반응)을 분비했음. 반면에 그가 단순히 종소리((중성(중립) 자극)를 들려주었을 때 개는 타액을 분비하지 않았음(무반응)

168

문구 교체
(가독성을 위해
영문 삭제 및
문구 수정)

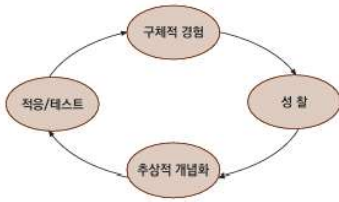
두 번째 문단

<2단계 : 조건화 과정>

파블로프는 개에게 먹이(무조건 자극)를 줌과 함께 종소리(중성 자극)를 들려주었음. 아직까지 종소리는 단독으로 타액을 유도하지 않으나, 이 과정을 반복함

168

문구 교체
(가독성을 위해
영문 삭제 및

	문구 수정) 세 번째 문단	(3단계 : 조건화 이후) 개에게 종소리(조건 자극)만을 들려주었다. 이 때 개는 단지 종소리만 듣고서도 타액(조건 반응)을 분비했음. 즉, 개는 종소리와 먹이의 짝짓기(pairing) 과정을 통해 종소리만 듣고도 타액을 분비할 수 있도록 조건화된 것
168	문구 교체 (가독성을 위해 영문 삭제 및 문구 수정)	
170	박스 안 (2)의 내용 문구 교체	고전적 조건화는 외부 환경의 자극(조건 자극, 무조건 자극)을 시간적으로 연관(결합)시킴으로써 반사적인 새로운 반응(조건 반응)을 얻어낸다고 보고, 이 때 행동은 자극에 대한 자동적인 반응으로 간주. 그러나 조작적 조건화는 인간이 환경에 자발적으로 작용(조작)한 행동에 대해 긍정적인 결과(강화)가 기대되면, 미래에 그 행동이 반복되도록 학습되고 이 때 행동은 보상을 얻기 위한 목표 지향적인 선택으로 봄
	3 (1) 문구 교체	3. 사회학습이론(social learning theory : SLT) - 반두라(Bandura) (1) 사회학습이론(social learning theory : SLT)의 의미 기존 행동주의에서 학습은 자극-반응의 역할을 강조한데 반해, 사회학습이론에서 학습이란 자극-반응의 연결을 관찰하는 것만으로 학습이 가능하고 학습이 반드시 행동변화를 의미하지는 않는다고 보았음. 즉, 사회학습이론은 학습을 단순히 자극-반응-강화-결과의 기계적 과정에 따른 행동변화로만 보지 않고, 여기에 개인의 성격과 인지가 결합된 복잡한 과정으로 인식(Bandura, 1977). 사회학습이론에 의하면 학습은 개인 자신의 인지와 행동 그리고 환경과의 계속적이고 복합적인 상호작용을 통하여 이루어짐. 사회학습이론은 조작적 조건화의 확장된 형태라고 할 수 있음
172	박스 전	4. 경험학습(experiential learning) 이론 - 듀이(Dewey)  교육학자 듀이(Dewey)는 경험학습(experiential learning) 4단계 모델을 제시. 모델에 따르면, 개인의 구체적 경험은 성찰(reflection)과정을 거쳐, 원리나 법칙을 발견하는 추상적 개념화 단계에 이르면, 학습한 추상적 개념이나 원칙을 현실에 다시 실험적으로 적용해보고 조정하는 최종 단계를 밟음. 이 과정을 반복하면서 추상적 지식이나 원칙이 테스트되고 확인, 조정됨. 따라서 경험학습에서는 경험을 많이 하는 것보다는 경험한 것에 대해서 성찰하고 추상적 원리를 구성하여 현실에 적용해보면서 확고한 지식으로 만드는 과정을 중시. 무엇보다도 성찰이 없으면 경험학습 사이클은 지속될 수 없음. 많은 연구 결과, 경험학습은 매우 효과적인 학습방법이며, 학습자의 행동에 장기적이고 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타나고 있음 듀이는 '무엇을 학습해야 하는가(경험의 중요성)'에 대한 철학적 방향을 제시했다면, 반두라는 '어떻게 학습이 일어나는가(관찰과 인지)'에 대한 심리학적 메커니즘을 구체화한 이론이라고 볼 수 있음
3 편		
184	맨 위 기출문제 표 추가	[34회('25)] 관계중심의 리더십 이론인 리더-구성원 교환(LMX : Leader-Member Exchange) 이론에 관해 다음 물음에 답하시오. (25점) 물음 1) LMX 이론의 개념과 그 형성 과정을 설명하시오. (15점) 물음 2) 그레인과 얼빙(G. B. Graen & M. Uhl-Bein)의 LMX 3단계 모델을 설명하시오. (10점)
189	4) ①	4) 조하리의 창 ① 개념 나와 타인과의 관계 속에서 자신이 어떤 성향을 지니고 있고, 또 어떠한 면

	문구 추가	을 개선하면 좋을지를 보여주는 ‘대인관계 이해도’에 관한 모델. 여기서 창문은 인간관계의 성향에 따라 타인을 대하는 특정한 시각이나 태도를 의미. 조하리의 창은 이것을 개발한 조셉 루프트와 해리 잉검의 이름을 딴 것. 이 이론에 따르면 우리는 스스로에 대해 알고 있는 부분도 있지만~~		
189	4) ① 그림 아래 도식 및 출처 추가	<table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td style="text-align: center;">공 비</td> <td style="text-align: center;">맹 미</td> </tr> </table> <p style="text-align: center;">출처 : Luft, J., & Ingham, H. (1955). The Johari Window : A Graphic Model of Interpersonal Awareness, Luft, J. (1969). Of Human Interaction</p>	공 비	맹 미
공 비	맹 미			
190	ii) B창문을 즐기는 방법 맨 마지막 문장에서 예시 추가	예) 360도 다면 평가와 같은 구조화된 피드백 시스템을 활용하여, 동료나 상사에게 자신의 행동 방식, 말투, 비언어적 습관 등에 대해 솔직한 의견을 요청		
190	iii) C창문을 즐기는 방법 맨 마지막 문장에서 예시 추가	예) 집단 내에서 자신의 감정, 과거 경험, 두려움 등을 적절한 수준에서 솔직하게 공유하여 타인과의 정서적 유대를 형성. 이는 타인이 나를 더 잘 이해하고, 나에게 더 깊은 정보를 개방하도록 유도하는 상호적 신뢰 구축 과정의 시작이 됨		
190	iv) D창문을 즐기는 방법 추가	미지 영역을 개선하는 핵심 방법은 새로운 환경에 자신을 노출하고 실험적 행동을 시도하는 공동 탐색이 필요. 예) 새로운 업무 과제나 역할을 맡아 잠재된 능력을 발휘한다. 심리상담, 그룹 역동 훈련(T-Group) 등을 통해 무의식적 동기나 감정을 탐색하고 깨닫는 것. 개인적인 성찰(Reflection)이나 분석을 통해 미처 인식하지 못했던 자신의 특성을 발견		
197	맨 밑 문단 (2) 내용 문구 교체	(2) 1차 집단과 2차 집단 : 집단구성원 간 인간관계의 밀착성 기준 1차 집단은 구성원 간의 관계가 친밀하고 정서적 유대에 기초한 소규모 집단을 말함. 이 집단은 구성원 간 높은 상호의존성과 동일시를 특징으로 하며, 대표적인 예로 가족을 들 수 있음. 1차 집단은 개인의 태도, 가치관 형성 및 사회화에 중심적인 역할을 하는 가장 근본적인 사회 집단. 반면에, 2차 집단은 보다 복잡한 사회에서 비교적 크고 공식적으로 조직되는 사회집단(예 : 작업 집단, 클럽, 학교, 기업). 2차 집단 내 구성원 간의 관계는 감정적이기보다는 이성적이며 계산적이고, 특정 목표 달성이라는 수단적 관계에 중점을 둠. 이러한 집단도 개인의 태도, 가치관 및 사회화에 영향을 미치지만, 1차 집단에 비해 그 영향력은 작음		
200	목차 문구 변경	3. 단절적 균형 모델(punctuated-equilibrium model) : 게르식(Gersick)의 단절 균형 모델 → 단속 평형 모델(punctuated-equilibrium model) : 게르식(Gersick)의 단속 평형 모델		
201	3 (1) 오른쪽	다음 그림에서는 단절적 균형 모델에서의 변화 형태를 보여줌 →		

	<p>설명 5번째 줄</p> <p>문구 수정</p>	<p>다음 그림에서는 단속 평형 모델에서의 변화 형태를 보여줌</p>
203		<p>① 부가적(additional) 과업과 집단의 규모(size)</p> <p>부가적 과업이란 집단구성원들 각자의 개별적 과업수행의 결과물들을 합한 것이 곧 집단의 성과가 되는 경우. 과업을 수행하는 사람들의 숫자가 늘어날수록 집단의 산출물도 그만큼 늘어나게 되며, 집단성과도 더불어 높아지게 됨. 예를 들면, 줄다리기 시합에서 보다 많은 사람들이 과업에 참여할 수록 줄을 당기는 것은 그만큼 쉬워짐</p>
203	<p>3) ② 설명 다섯 번째 줄</p> <p>문구 수정</p>	<p>② 우수자(disjunctive) 결정과업과 집단의 규모(size)</p> <p>우수자 결정과업이란 최고의 성과를 올린 개인(또는 소수)의 성과가 곧 집단의 성과가 되는 경우. 이 경우에 집단의 성과는 집단을 대표하는 최우수 구성원에 의해서 결정됨. 그러므로 집단규모의 성과에 대한 영향은 과업수행에 필요한 충분한 능력을 지닌 개인들이 차지하는 비율이 얼마나 되는가에 의해서 결정된다고 볼 수 있음. 예를들어, 초기 애플의 스티브잡스, 딥러닝/AI 연구팀의 핵심 알고리즘 개발자, 유명 패션 하우스의 크리에이티브 디렉터, 베스트셀러 게임 디자이너와 같이 천재 한명이 집단 전체를 먹여살리는 경우</p>
203	<p>3) ③ 설명 다섯 번째 줄</p> <p>문구 수정</p>	<p>③ 열위자(conjunctive) 결정과업과 집단의 규모(size)</p> <p>열위자 결정과업은 최저 성과를 기록한 개인의 성과가 집단의 성과를 결정짓는 경우를 의미. 예를 들어, 군대에서 분대 단위로 10km 행군을 하는데 분대의 성과는 그 분대에서 가장 늦게 완주한 사람의 기록으로 표시되는 것</p>
205	<p>5) ②</p> <p>철자 오타 수정</p>	<p>Schacter → Schachter</p>
204 ~ 207	<p>목차와 내용 순서 조정</p>	<p>4) 집단응집력의 증감요소 5) 집단응집력의 결정요인 6) 집단응집력을 높이기 위한 방안 7) 집단응집력에 따른 집단행동과 결과 8) 관리자예의 시사점</p>
209	<p>④ 역할 세트(role set)</p> <p>목차와 내용 추가</p>	<p>④ 역할 세트(role set)</p> <p>한 개인이 사회 내에서 차지하는 단 하나의 지위(Status)에 대해 연결되어 있는, 혹은 관련된 여러 역할(Roles)들의 집합을 의미(Merton, 1957). 사람이 하나의 지위를 가질 때, 그 지위와 상호작용하는 다양한 다른 지위의 사람들에 의해 여러 가지 역할 요구를 받게 되는데, 이 요구들의 총합이 역할세트. 예를 들어, '담임교사'라는 지위는 학생, 학부모, 동료교사, 교감·교장, 교육청, 지역사회 등 기대를 보내는 주체들의 집합이 됨</p>

209	넘버링 수정	④→⑤ ⑤→⑥																														
215	3) 역할 할당 설명 밑 왼쪽에 참고 표 추가	<p>◆ 참고 : 팀 운영에 필요한 핵심 역할들 – Charles Margerison과 Dick McCann의 TMR 모델 기반</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>마거리스 & 맥캔의 TMR (8가지)</th> <th>확장된 역할 명칭 (9가지)</th> <th>기능</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1. 혁신가(Innovator)</td> <td>창조자(또는 혁신가)</td> <td>정보 수집</td> </tr> <tr> <td>2. 조언가(Adviser)</td> <td>조연자</td> <td>정보 수집</td> </tr> <tr> <td>3. 추진가(Promoter)</td> <td>촉진자(또는 추진가)</td> <td>결정</td> </tr> <tr> <td>4. 조직화가(Organizer)</td> <td>조직자</td> <td>결정</td> </tr> <tr> <td>5. 생산가(Producer)</td> <td>생산자</td> <td>실행</td> </tr> <tr> <td>6. 조사자(Investigator)</td> <td>연결자(또는 조사자)</td> <td>실행</td> </tr> <tr> <td>7. 점검자(Controller)</td> <td>평가자(또는 점검자)</td> <td>통제</td> </tr> <tr> <td>8. 유지자(Maintainer)</td> <td>유지자</td> <td>통제</td> </tr> <tr> <td>(추가 역할)</td> <td>조정자 (또는 코디네이터)</td> <td>(전반적인 관리)</td> </tr> </tbody> </table>	마거리스 & 맥캔의 TMR (8가지)	확장된 역할 명칭 (9가지)	기능	1. 혁신가(Innovator)	창조자(또는 혁신가)	정보 수집	2. 조언가(Adviser)	조연자	정보 수집	3. 추진가(Promoter)	촉진자(또는 추진가)	결정	4. 조직화가(Organizer)	조직자	결정	5. 생산가(Producer)	생산자	실행	6. 조사자(Investigator)	연결자(또는 조사자)	실행	7. 점검자(Controller)	평가자(또는 점검자)	통제	8. 유지자(Maintainer)	유지자	통제	(추가 역할)	조정자 (또는 코디네이터)	(전반적인 관리)
마거리스 & 맥캔의 TMR (8가지)	확장된 역할 명칭 (9가지)	기능																														
1. 혁신가(Innovator)	창조자(또는 혁신가)	정보 수집																														
2. 조언가(Adviser)	조연자	정보 수집																														
3. 추진가(Promoter)	촉진자(또는 추진가)	결정																														
4. 조직화가(Organizer)	조직자	결정																														
5. 생산가(Producer)	생산자	실행																														
6. 조사자(Investigator)	연결자(또는 조사자)	실행																														
7. 점검자(Controller)	평가자(또는 점검자)	통제																														
8. 유지자(Maintainer)	유지자	통제																														
(추가 역할)	조정자 (또는 코디네이터)	(전반적인 관리)																														
216	6) 목차 아래 왼쪽에 박스 추가	<p>◆ 참고 : 메러디스 벨빈(Meredith Belbin)의 '아폴로 신드롬(Apollo Syndrome)'</p> <p>뛰어난 지적 능력과 창의성을 지닌 인재들만 모아 만든 팀이 의외로 낮은 성과를 내는 현상. 아이디어는 풍부하지만 합의·실행·마감이 지연되어 논쟁과 분산으로 성과가 희석되는 패턴을 지칭. 예를 들면 엘리트 채용만으로 꾸린 신규 전략 태스크포스, R&D·기획 등 아이디어 풍부하지만 시장·운영 연결이 약한 팀, 초기 스타트업에서 공동창업자 모두가 '창조자(혁신가)'형과 같은 사고 중심 역할에 치중하여 실행·조정 역할이 결핍됨. 개인 성취 동기가 강하고 지적 경쟁 성향이 높아 협력 규범이 약화되고, 의사결정·우선순위·품질 기준의 공동 규칙이 없는 상태에서 각자 논리로 설득전을 벌이기 때문에 발생</p>																														
222	목차 편집	<p>3. 갈등의 결과</p> <p>(1) 갈등의 순기능과 역기능</p> <p>(1) 갈등의 순기능 (2) 갈등의 역기능</p>																														
222	박스 표 문구 수정	<table border="1"> <tr> <td>집단 내 변화</td> <td></td> </tr> <tr> <td>- 응집력 저하 증가</td> <td></td> </tr> </table>	집단 내 변화		- 응집력 저하 증가																											
집단 내 변화																																
- 응집력 저하 증가																																
222	표 설명 문구 수정	<p>① 집단 내의 변화</p> <p>i) 집단 간에 발생하는 경쟁이나 갈등 그리고 위협은 집단 내에서 개인 간의 차이를 인정하지 않고 계급을 구분하여 집단에 대한 충성심을 떨어뜨림으로</p>																														

		<p>써 응집력 저하를 낳음</p> <p>i) 집단 간 경쟁·갈등·위협은 집단 내부에서 개인 차이의 인정이나 계층 구분을 부각하기보다 집단 충성심을 자극하여 응집력을 높이는 방향으로 작용</p>
27	6 (1) 오른쪽 설명 교체	<p>6. 협상의 전술</p> <p>(1) 언어적 협상전술</p> <p>언어적 협상전술에 포함되는 구체적인 행동들은 약속, 위협, 권고, 경고, 보상, 처벌, 규범적 호소, 공약, 자기 폭로, 질문, 명령 등. 한 연구에 따르면, 노련한 협상자는 자극적 용어, 반대제안, 그리고 방어나 공격적 대응을 적게 사용하고 지나친 주장을 삼가는 성향이 있는 것. 반면에 예시적 언어구사(자신의 행동에 대한 사전 경고), 적극적 경청, 질문 및 감정표현에 보다 더 많이 의존하는 것으로 조사되었음</p> <p>그레이함(John Graham)은 일본, 미국, 브라질인들을 대상으로 30분의 협상 중에 이용되는 전술의 평균치를 연구하여 발표. 특히 브라질의 경우 30분당 '아니오'를 80번 이상 사용하고 있는 반면, 일본인의 경우는 여섯 번이 채 안 되고 있음</p>
	6 (2) 오른쪽 설명 교체	<p>(2) 비언어적 전술</p> <p>비언어적 전술에 해당하는 행위로는 침묵, 대화의 중복, 안면의 직시, 신체적 접촉 등. 비신사적 술수로 계획적인 속임수, 심리전, 상황적 압력 등이 포함. 그레이함(John Graham)의 연구결과에 따르면, 30분당 침묵횟수는 일본인들이 가장 많았고 대화의 중복은 브라질인들이 2배 이상 많이 사용, 악수 이외의 신체적 접촉에 있어서도 일본이나 미국인들은 이를 전혀 사용하지 않은 반면 브라질인들은 5회 가까이 사용</p>
228	그림 조금 더 정교하게 교체	<p>[협상타결의 영역]</p> <p>The diagram illustrates the Zone of Possible Agreement (ZOPA) for two parties, A and B. It features a horizontal axis with two large arrows pointing outwards from a central area. The left arrow is labeled 'A의 기대영역 (aspiration range)' and 'A의 목표 추구 지점'. The right arrow is labeled 'B의 기대영역 (aspiration range)' and 'B의 목표 추구 지점'. In the center, there is a smaller double-headed arrow labeled '타결영역 (settlement range)'. Above this central area, the text 'ZOPA (zone of possible agreement)' is written. Below the settlement range, two points are marked: 'B의 저항점' on the left and 'A의 저항점' on the right, indicating the limits of each party's willingness to concede.</p>
228	그림 오른쪽에 ZOPA 삭제 후 다음 내용으로 (글씨 크기 작게)	

		<ul style="list-style-type: none"> * 기대영역(Aspiration range) : '이 정도면 만족·자부심을 느낄 수 있다'고 생각 하는 희망적 성과 구간. 각 당사자 내부의 심리적 목표대역. 실제 제안·합의는 이 범위를 향해 움직이지만, 반드시 이 안에서 끝나는 것은 아님 * 타결영역(Settlement range) : 실질적으로 타결이 이루어질 가능성이 높은 구간. 정보·권력·시간 압박 등에 의해 각자의 기대영역 중 현실적으로 접근 가능한 구간이 좁혀진 결과로 볼 수 있음 * ZOPA (Zone of Possible Agreement) : 두 당사자의 저항점 사이가 겹치는 구간. 합의가 원리상 가능한 최소·최대 범위. ZOPA가 없으면(겹침 없음) 원천적으로 합의 불가이며, BATNA(다음 차선택)로 전환해야 함 * 목표추구 지점(Target point) : 기대영역 안에서 이상적으로 노리는 한 점. 협상 전략의 조준점이 됨. * 저항점(Reservation point/저항수준) : '이 선을 밀들면 차라리 결렬·BATNA 선택'이라는 최저(또는 최고) 수용 한계. BATNA의 가치와 전환 비용이 저항점을 결정함
229	⑤ 문구 수정	<p>⑤ 신뢰</p> <p>상대에 대한 신뢰가 없으면 방어적 태도를 갖고, 신뢰가 있으면 최초부터 친화적이고 협력적인 태도를 가져게 되므로 상대의 친화와 협력을 유도해낼 수 있음</p>
231	10 바로 전 왼쪽에 박스 추가	<p>◆ 참고 : 'Getting to Yes'가 제시하는 원칙 기반 협상의 핵심</p> <p>로저 피셔(Roger Fisher)와 윌리엄 유리(William Ury)가 공동 저술한 『Getting to Yes : Negotiating Agreement Without Giving In(예스!를 이끌어내는 협상법)』은 협상 이론의 고전이자, 하버드 협상 프로젝트(Harvard Negotiation Project)의 핵심 방법론을 담고 있음</p> <p>이 책은 강경한(Hard) 협상이나 유화적인(Soft) 협상의 단점을 극복하고, 모두에게 이익이 되는 창조적인 해결책을 모색하는 원칙 기반 협상(Principled Negotiation)을 제시. 4가지 핵심 원칙은 다음과 같음</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 사람과 문제를 분리하라(Separate the people from the problem) 2. 입장이 아닌 이해관계에 집중하라(Focus on interests, not positions) 3. 결정하기 전에 다양한 선택지를 개발하라(Invent options for mutual gain) 4. 객관적인 기준을 고수하라(Insist on using objective criteria)
240	5) 목차와 내용 재구성 (암기의 용이성을 위해서)	<p>5) 인상관리 기법</p> <p>① 비위맞추기 : 순응(conformity), 호의(favors)</p> <p>순응은 상대방의 승인을 얻기 위해 그 사람의 의견에 동의하는 것이다. 비위 맞추기의 한 형태. 예를 들면, 한 관리자가 상사에게 "서부지역 사무실의 개편계획은 확실히 옳은 결정입니다. 저는 전적으로 그 계획에 찬성합니다."라고 말하는 것</p> <p>호의는 상대방의 인정을 얻기 위해 그 사람에게 좋은 일을 해주는 것이다. 비위 맞추기의 한 형태. 예를 들면, 판매사원이 미래의 고객에게 "표 두 장이 있는데, 저는 오늘 밤 시간이 안 됩니다. 이 표를 가지세요. 나에게 시간을 내주셔서 감사하다는 표시로 생각하세요."라고 말하는 것</p>

		<p>② 방어적 인상관리 기법 : 변명(excuses), 사과(apologies)</p> <p>③ 자기중심적 인상관리 : 자기 홍보(self-promotion), 향상(enhancement)</p> <p>④ 단정적 인상관리 : 아첨(flattery), 예증(exemplification)</p>	<p>변명은 곤란한 사건의 부정적 영향을 줄이기 위해 설명을 부가하는 것. 방어적 인상관리 기법으로 예를 들면, 판매관리자가 상사에게 "우리는 제 시간에 그 신문에 광고를 내보내지 못했지만, 아무도 그런 광고는 보지 않습니다."라고 말하는 것</p> <p>사과는 바람직하지 않은 사건의 책임을 인정함과 동시에 자기의 행동에 대한 용서를 구하는 것. 방어적 인상관리 기법에 해당. 예를 들면, 직원이 상사에게 "제가 보고를 할 때 실수를 저질러서 죄송합니다. 용서해주세요."라고 말하는 것</p> <p>자기 홍보는 자신의 장점을 강조하고 단점은 보여주지 않는 것. 자기의 업적을 과시하는 것으로, 자기중심적 인상관리 기법에 해당. 예를 들면, 판매사원이 상사에게 "Matt는 3년 동안 노력했지만, 그 회사의 주문을 따내지 못했습니다. 하지만, 나는 6주 만에 해냈습니다. 저는 우리 회사에서 가장 실력 있는 판매사원입니다."라고 말하는 것</p> <p>향상은 자신이 해낸 일이 대부분의 사람들이 생각하는 것보다 더욱 가치가 있는 것이라고 주장하는 것. 자기중심적 인상관리 기법에 해당. 예를 들면, 한 기자가 편집자에게 "내가 작성한 이 유명인사에 대한 이혼스토리가 가장 중요한 판매 부양책입니다(비록 그 스토리가 연예섹션에서 오직 세장만을 장식할지라도)."라고 말하는 것</p> <p>아첨은 남에게 잘보이고 호의를 얻기 위해서 그 사람의 장점을 칭찬하는 것이다. 단정적(assertive) 인상관리 기법. 예를 들면, 판매직 신입사원이 동료에게 "당신은 그 고객의 불만사항을 정말 잘 처리했습니다. 나는 절대로 당신처럼 잘하지 못할 것입니다."라고 말하는 것</p> <p>예증은 요구되는 것보다 더 많은 노력을 하여 자신이 헌신적으로 열심히 일한다는 것을 보여주는 것. 단정적인 인상관리 기법. 예를 들면, 늦게까지 일을 하면서 회사컴퓨터로 이메일을 보내는 것. 그럼 그의 상사는 그가 얼마나 오랫동안 일을 했는지 알게 됨</p>
243	<p>Ⅲ. 1. (1) 오른쪽 설명 교체</p>	<p>1. 커뮤니케이션 과정 (1) 개요</p> <p>커뮤니케이션에서 보편적으로 통용되고 있는 모델은 라스웰이 1948년에 만든 단순화된 커뮤니케이션 원리 모델. 그는 커뮤니케이션 과정이란 ① 누가 보내는가?(sender), ② 무엇을 보내는가?(message), ③ 어떤 수단을 사용하는가?(channel), ④ 누구에게 보내는가?(receiver), ⑤ 어떤 영향을 미치는가?(effect)에 답하기 위한 과정이라 파악</p>	
247	<p>4) 문구 삭제</p>	<p>4) 대각적 커뮤니케이션</p> <p>계층이 다른 타 부서 구성원과의 정보 교류를 말한다. 예) 라인과 스텝 간의 커뮤니케이션, 영업팀의 A사원과 생산팀장과의 커뮤니케이션. 연말결산에서 자재팀이 결산을 할 때 자재팀 팀원들과 마케팅팀의 팀원들의 정보교환, 라인(Line) 의사결정 시에 참모(Staff)의 협조를 구하는 것. 이러한 유형의 커뮤니케이션은 그 사용빈도가 낮지만, 다른 방법이 효과적이지 못할 때 사용, 본질적으로 수평적 커뮤니케이션이 가지고 있는 장점인 커뮤니케이션 내용의 정확성 그리고 신속성 측면에서 이점</p>	
250	<p>(3) 바람직한 매체 선택 : 매체의 정보충실도(information richness)와 상황의 복잡성(complexity)</p>		<p>어떤 커뮤니케이션 매체를 선택하는 것이 바람직한가는 매체의 정보충실도(information richness)와 상황(또는 문제)의 복잡성(situational complexity)에 따라 결정</p>

	y) 오른쪽 설명 추가																
263	③ 부하의 능력은 높으나 의지는 낮은 경우(M3) 영문 교정	(두 번째 줄) 직무에 대해 점차 매너리즘(mannerism)에 빠지는 경향~															
264	3) ③ 영문 수정	③ 참여적 리더십(participative leadership)															
267	박스 3번 목차 수정	박스 3. CI과 GII의 유사점과 차이점 3. CI 및 CII와 GII의 유사점과 차이점															
271	(2) ② 밑 목차와 내용 추가	③ 낙인 효과(Stigmatization) 외집단으로 분류된 구성원은 '능력이 부족하거나 리더와 성향이 맞지 않는' 사람으로 간주되는 낙인 효과를 겪을 수 있으며, 이는 동기 부여와 자기 효능감을 저해하게 됨															
271	오른쪽 박스 문구 교체	<p>[환경의 변화에 따른 새로운 리더십 출현]</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>과거의 환경</th> <th>새로운 환경</th> <th>새로운 리더십</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>환경의 불확실성이 낮아 질서와 안정중시 경영가능</td> <td>환경의 불확실성 증가로 변화 중시 경영 필요</td> <td>카리스마 리더십 변혁적 리더십 네오카리스마적 리더십</td> </tr> <tr> <td>지배계층 위주 사회로 다양한 이해집단 형성 미흡</td> <td>다양한 이해집단 형성과 요구가 사회 내에서 확대</td> <td>서번트 리더십 진정성 리더십 윤리적 리더십</td> </tr> <tr> <td>수직적 구조와 조직문화로 집권화가 이루어짐</td> <td>사회의 복잡성 증가로 분권화의 필요성 대두</td> <td>임파워먼트 리더십 코칭 리더십 슈퍼 리더십 셀프리더십 팔로워십</td> </tr> <tr> <td>정보의 부족으로 지적 능력이 중시</td> <td>정보시스템의 확대와 함께 감성적 능력 중시</td> <td>감성 리더십</td> </tr> </tbody> </table> <p>네오카리스마적 리더십 → 전략적 리더십</p>	과거의 환경	새로운 환경	새로운 리더십	환경의 불확실성이 낮아 질서와 안정중시 경영가능	환경의 불확실성 증가로 변화 중시 경영 필요	카리스마 리더십 변혁적 리더십 네오카리스마적 리더십	지배계층 위주 사회로 다양한 이해집단 형성 미흡	다양한 이해집단 형성과 요구가 사회 내에서 확대	서번트 리더십 진정성 리더십 윤리적 리더십	수직적 구조와 조직문화로 집권화가 이루어짐	사회의 복잡성 증가로 분권화의 필요성 대두	임파워먼트 리더십 코칭 리더십 슈퍼 리더십 셀프리더십 팔로워십	정보의 부족으로 지적 능력이 중시	정보시스템의 확대와 함께 감성적 능력 중시	감성 리더십
과거의 환경	새로운 환경	새로운 리더십															
환경의 불확실성이 낮아 질서와 안정중시 경영가능	환경의 불확실성 증가로 변화 중시 경영 필요	카리스마 리더십 변혁적 리더십 네오카리스마적 리더십															
지배계층 위주 사회로 다양한 이해집단 형성 미흡	다양한 이해집단 형성과 요구가 사회 내에서 확대	서번트 리더십 진정성 리더십 윤리적 리더십															
수직적 구조와 조직문화로 집권화가 이루어짐	사회의 복잡성 증가로 분권화의 필요성 대두	임파워먼트 리더십 코칭 리더십 슈퍼 리더십 셀프리더십 팔로워십															
정보의 부족으로 지적 능력이 중시	정보시스템의 확대와 함께 감성적 능력 중시	감성 리더십															
275	4) 내용 교체	4) 리더십의 효과															

		<p>리더십 연구자인 베스(Bass)는 변혁적 리더십과 거래적 리더십을 측정하는 설문지인 MLQ(Multifactor Leadership Questionnaire)를 개발. 베스는 두 리더십 스타일이 양립 가능하며, 리더는 변혁적 리더십 행위와 거래적 리더십 행위를 '둘 다 보여줄 수 있다'고 주장. 그러나 효과 측면에서는 변혁적 리더십이 거래적 리더십의 효과보다 더 크다고 강조. 이는 변혁적 리더십이 기대된 성과를 넘어 기대 이상의 성과로 만들어내는 <증분 효과(Augmentation Effect)>를 가져오기 때문. 이러한 변혁적 리더십의 타당성에 관한 실증 연구는 비교적 활발하게 이루어져 있음</p>															
276	<p>4. 네오카리스마적 리더십 이론</p> <p>위치 이동</p>	<p>273페이지</p> <p>(6) 바로 위로 위치 이동</p> <p>(5) 네오카리스마적 리더십 이론(neocharismatic leadership theory)</p> <p>최근에 거론되고 있는 네오카리스마적 리더란 어떤 개인의 특수한 능력, 다시 말하면 추종자로부터 극대의 몰입을 끌어낼 만한 능력을 가진 리더를 의미. 네오카리스마적 리더십 이론은 다음과 같은 네 가지 특징. 네오카리스마적 리더는 ① 비전을 가지고 있으며, ② 그 비전을 실현하기 위해 위험을 감수하려는 용기가 있으며, ③ 환경적인 제약이나 부하들의 니즈(needs)에 민감하고, ④ 남이 생각하지 않는 기발하고 새로운 행동을 실행에 옮기는 것. 대표적인 네오카리스마적 리더로는 케네디, 마틴 루터 킹, 잭 웰치, 빌 게이츠, 스티브 잡스 등이 예</p>															
276	<p>4 새로운 내용으로 추가</p>	<p>4. 전략적 리더십 이론</p> <table border="1" data-bbox="459 1003 962 1243"> <tr> <td colspan="2"></td> <td colspan="2" style="text-align: center;">통제 욕구</td> </tr> <tr> <td colspan="2"></td> <td style="text-align: center;">낮음</td> <td style="text-align: center;">높음</td> </tr> <tr> <td rowspan="2" style="vertical-align: middle;">도전 추구</td> <td style="text-align: center;">높음</td> <td style="text-align: center;">참여적 혁신형 (PI : Participative Innovator)</td> <td style="text-align: center;">통제적 혁신형 (HCI : High Control Innovator)</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">낮음</td> <td style="text-align: center;">과정관리형 (PM : Process Manager)</td> <td style="text-align: center;">현상수호형 (SQG : Status-Quo Guardian)</td> </tr> </table> <p>(1) 참여적 혁신형(PI)</p> <p>(2) 통제적 혁신형(HCI)</p> <p>(3) 과정관리형(PM)</p> <p>(4) 현상수호형(SQG)</p> <p>전략적 리더십 이론은 리더십을 조직 전체의 효과적인 목표 달성 및 장기적인 생존과 성장에 초점을 맞추는 거시적 관점에서 접근하는 이론으로, CEO, TMT(Top Management Team), BOD(Board of Directors) 등의 전략층을 대상으로 그들의 특성, 구성, 행동이 각종 성과와 어떤 관계를 갖는지에 초점을 둠. 1980년대 들어서면서 환경이 불확실해지면서 조직의 전략을 책임지는 최고경영층(또는 전략층)에 대한 학자들의 관심이 높아지기 시작했기 때문</p> <p>SQG와 정반대 스타일로서 외적으로는 도전적이고 혁신적인 전략을 추구하나 조직 내적으로는 참여적이고 개방적인 문화를 유지하는 유형</p> <p>내적으로는 강한 문화와 통제를 위한 제도를 중시하나 외적으로는 도전적 전략을 추구하는 스타일</p> <p>조직운영과정에서 구성원들을 많이 참여는 시키지만 전략적 선택에 있어서는 매우 보수적이어서 위험이 따르는 전략을 멀리하는 스타일</p> <p>안정을 추구하여 위험도가 높은 전략을 회피하는 성향이 있으나 내부 관리에 있어서는 매우 엄격한 통제력을 발휘하려는 특성이 있음</p>			통제 욕구				낮음	높음	도전 추구	높음	참여적 혁신형 (PI : Participative Innovator)	통제적 혁신형 (HCI : High Control Innovator)	낮음	과정관리형 (PM : Process Manager)	현상수호형 (SQG : Status-Quo Guardian)
		통제 욕구															
		낮음	높음														
도전 추구	높음	참여적 혁신형 (PI : Participative Innovator)	통제적 혁신형 (HCI : High Control Innovator)														
	낮음	과정관리형 (PM : Process Manager)	현상수호형 (SQG : Status-Quo Guardian)														
285	<p>(5) 오른쪽 내용 교체</p>	<p>(5) 리더십 촉진 요인</p> <p>촉진요인(enhancer)이란 특정의 리더행위가 가져올 수 있는 효과를 상승시켜주는 리더십 외적요인들. 예를 들어, 최고경영층과의 두터운 친분관계로 말미암아 김 팀장의 지원적 리더십(supportive leadership) 발휘가 팀원들의 성과에 큰 영향을 미쳤다면 김 팀장의 그러한 친분관계를 촉진요인이라고 말할 수 있을 것. 구성원의 전문성(Substitutes), 집단 응집력(Group Cohesiveness), 그리고 조직의 공식화(Formalization)은 중화요인이면서 또 경우에 따라서는 촉진요인으로 작용할 수도 있음</p>															

285	(7) 1) ① 문구 교체	① 전통적인 소집단 중심의 미시적 리더십 연구(주로 리더가 어떤 특성을 가졌고 무슨 행동을 하는지)를 거시적인 연구(구성원의 특성, 과업의 특성, 조직 구조 등)로 확장												
285	(7) 1) ③④ 추가	③ 실무적으로 리더는 대체 요인으로 인해 절약된 에너지를 비전 제시, 가치관 공유, 조직 문화 조성, 멘토링, 코칭 등 대체 불가능하며 전략적인 역할에 집중해야 한다는 것을 알 수 있음 ④ 대체 요인이 강하게 작용하는 환경(예 : 고도로 전문화된 연구팀)에서는 의 역할이 줄어들 수 있으므로, 조직은 수평적이고 유연한 구조로 설계하여 의사결정 속도와 효율성을 높일 수 있음. 또한, 구성원들 역시 리더에 대한 의존도를 낮추고 상황적 단서를 통해 스스로 동기 부여하고 행동할 수 있는 주도적인 문화를 조성해야 함												
297	모형 위치 이동	5) 합리적 의사결정 모델의 장·단점 <table border="1" data-bbox="970 757 1487 972"> <thead> <tr> <th>장 점</th> <th>단 점</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>- 의사결정자들에게 대안을 찾기 전에 기준을 설정하도록 함</td> <td>- 정보 과다로 인한 분석이 힘들</td> </tr> <tr> <td>- 모든 대안에 대해 탐색 후 수익을 극대화하는 최적선택을 하도록 함</td> <td>- 가능한 모든 대안을 알아야 함</td> </tr> <tr> <td></td> <td>- 자각 편견이 없다는 전제</td> </tr> <tr> <td></td> <td>- 최적 선택을 하려는 의사가 있다는 전제</td> </tr> <tr> <td></td> <td>- 마땅히 해야 할 선택에 대해 이해했다는 전제</td> </tr> </tbody> </table>	장 점	단 점	- 의사결정자들에게 대안을 찾기 전에 기준을 설정하도록 함	- 정보 과다로 인한 분석이 힘들	- 모든 대안에 대해 탐색 후 수익을 극대화하는 최적선택을 하도록 함	- 가능한 모든 대안을 알아야 함		- 자각 편견이 없다는 전제		- 최적 선택을 하려는 의사가 있다는 전제		- 마땅히 해야 할 선택에 대해 이해했다는 전제
장 점	단 점													
- 의사결정자들에게 대안을 찾기 전에 기준을 설정하도록 함	- 정보 과다로 인한 분석이 힘들													
- 모든 대안에 대해 탐색 후 수익을 극대화하는 최적선택을 하도록 함	- 가능한 모든 대안을 알아야 함													
	- 자각 편견이 없다는 전제													
	- 최적 선택을 하려는 의사가 있다는 전제													
	- 마땅히 해야 할 선택에 대해 이해했다는 전제													
297	5) 장점, 단점 모형있는 곳에 내용 추가	<p><장점>으로는 의사결정자는 대안을 검토하기 전에 평가 기준(비용, 성과, 위험도 등)을 사전에 정의하므로, 의사결정 과정이 체계적이고 일관. 모든 가능한 옵션을 균형 있게 검토함으로써 잠재적 기회를 놓치지 않고, 최적의 선택을 통해 기대 수익을 극대화. 대안별 장단점을 정량적으로 평가하여, 리스크 요인을 사전에 파악·통제할 수 있음</p> <p><단점>으로는 모든 대안을 완전히 분석하려면 방대한 데이터가 필요하고, 분석 비용과 시간이 과도하게 소모될 수 있음. 대안 비교에 집착하면 '분석마비(analysis paralysis)'에 빠져 신속한 실행이 저해됨. 개별 의사결정자의 동기, 조직 문화, 정치적 역학 등 비정량적 요소를 충분히 반영하지 못함. 급변하는 환경에서는 새로운 정보가 계속 유입되므로, 한 번 내린 결정이 곧바로 구식이 될 위험이 있음</p>												
298	모형 위치 이동	6) 제한된 합리성 모델의 장·단점 <table border="1" data-bbox="979 1592 1487 1718"> <thead> <tr> <th>장 점</th> <th>단 점</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>- 인지 시간과 노력을 아낀</td> <td>- 얻어진 해결책은 최적의 선택이 아닐 수 있음</td> </tr> </tbody> </table>	장 점	단 점	- 인지 시간과 노력을 아낀	- 얻어진 해결책은 최적의 선택이 아닐 수 있음								
장 점	단 점													
- 인지 시간과 노력을 아낀	- 얻어진 해결책은 최적의 선택이 아닐 수 있음													
298	6) 장점, 단점 모형있는 곳에 내용 추가													

		<p><장점>으로는 정보시스템, 의사소통 채널, 의사결정 권한 분산 등 조직구조를 '인지 부담 최소화' 관점에서 설계하도록 유도. 실제 조직 내 의사결정 과정은 정보 과부하와 시간 제약이 존재하므로 완전합리성 가정보다 제한된 합리성이 더 현실에 부합. 의사결정자가 만족 기준을 지속적으로 조정하고 학습함으로써, 점진적 개선과 적응 과정을 설명할 수 있음</p> <p><단점>으로는 제한된 합리성 하에서 '만족스러운 선택'을 강조하다 보니, 전통적 최적화 기법이나 게임이론적 접근과의 결합이 쉽지 않음. 단일 의사결정자 중심으로 설명되어 팀이나 다중 대리인 환경에서는 적용이 복잡해짐. 만족 기준 설정과 대안 탐색 과정이 주관적·경험적이어서, 모델이 제시하는 결과를 정량적으로 예측하기 어려움</p>
301	(2) 1) 내용 설명 추가	<p>집단적 의사결정 모형을 조직관리에 일부 도입한 가장 합리적인 방식. 기업경영에 사용되고 있는 수리적 모형은 이런 식으로 개발된 의사결정 모형. 선형 계획법(LP method), PERT 차트(Program Evaluation and Review Technique Chart, 불확실한 프로젝트 일정 계획과 통제를 위한 네트워크 기반 도구로, 언제 어떤 작업을 시작하고 끝낼 수 있는지, 그리고 어디서 지연이 발생할 수 있는지를 분석), 컴퓨터 시뮬레이션 등의 기법이 개발되었으며 오늘날에는 전사적 자원관리(ERP)라는 시스템을 통해 기업의 전반적 의사결정까지 과학적으로 실시간에 이루어지고 있음</p>
4 편		
308	맨 위 기출문제 추가 34회('25) 그림 밑 자료 : Katz(1955) 문구 수정	<p>[34회('25)] 조직의 장기적인 변화과정을 이해하기 위해서는 조직이 태어나고 성장하고 쇠퇴해가는 과정을 살펴볼 필요가 있다. 다음 물음에 답하시오. (50점)</p> <p>물음 1) 쿼와 카메론(R. Quinn & K. Cameron)의 조직수명주기를 설명하시오. (20점)</p> <p>물음 2) 쿼와 카메론의 조직수명주기 단계별 조직특성들 중 5가지만 비교하시오. (15점)</p> <p>물음 3) 바이첼과 존슨(W. Weitzel & E. Jonsson)의 조직쇠퇴모형을 설명하시오. (15점)</p>
313	자료 : Katz(1955) 문구 수정	<p>자료 : Katz, R. L. (1955). Skills of an effective administrator. Harvard Business Review, 33(1), 33 - 42.</p>
313	1) 영문 s 삭제정	<p>1) 개념적 자질(conceptual skills) 2) 인간관계 자질(human skill) 3) 전문적 자질(technical skill)</p>
313	내용 교체 문구 교체	

		<p>1) 개념적 자질(conceptual skill) : 상황판단 능력</p> <p>2) 인간관계 자질(human skill) : 대인관계 능력</p> <p>3) 전문적 자질(technical skill) : 현장실무 능력</p>	<p>조직을 하나의 통합적 시스템으로 파악하여 환경 변화, 전략, 구조, 과정 간의 상호의존성·파급효과를 이해하고 미래를 설계하는 능력. 불확실한 정보를 추상화·모형화·의사결정으로 연결하는 역량</p> <p><계층별 중요도> 측면에서 최고경영층에서 가장 중요, 중간관리층은 사업·기능 단위 수준에서, 일선관리층은 제한된 범위에서 요구됨. Katz는 관리 계층이 올라갈수록 기술 역량의 상대적 비중은 낮아지고 개념적 역량의 비중은 높아진다고 보았음</p> <p>개인·집단과 신뢰 기반 관계를 형성하고, 의사소통·협상·갈등관리·동기부여를 통해 협업을 촉진하는 능력. 구성원의 지각·감정·가치를 이해하여 영향력을 행사하는 역량</p> <p><계층별 중요도> 측면에서 전 관리계층의 공통 핵심 역량, Katz는 인간관계 자질이 모든 수준의 관리자에게 동일하게 필수라고 보았고, 팀 성과를 좌우하는 수평·수직적 조정의 매개 역할으로 강조</p> <p>특정 업무·공정·도구·규정에 대한 실무 지식과 숙련으로, 표준을 정확히 적용하고 문제를 신속히 해결하는 능력</p> <p><계층별 중요도> 측면에서 일선관리층에서는 가장 핵심 역량, 중간관리층은 핵심 원리의 이해와 관리지표 해석·적용 능력이 요구, 최고경영층은 세부 숙련보다 기준 설정·리스크 통제·자원배분의 관점이 중요. Katz는 관리자가 상위 계층으로 갈수록 기술역량의 상대적 비중은 감소, 개념적 역량과 인간관계 역량의 중요성은 증가한다고 보았음</p> <p>※ 역량 믹스의 '계층별 최적화' 필요 : Katz는 관리자에게 단일 '천재성'이 아니라 역량의 조합이 필요하다고 주장. 곧, 상층일수록 개념적 역량↑, 하층일수록 전문적 기술 역량↑, 전 층에서 인간관계 역량이 핵심, 이에 기반한 역량 프로파일을 설계해야 한다는 것이 시사점</p>
	<p>(3) 2)</p> <p>문구 수정</p>	<p>규칙에 따르는 조직관리는 공정성을 유도, 모든 종업원은 규칙 및 객관적 자료에 의하여 평가를 받게 됨. 정실인사(nepotism) 배제 공정한 상사는 부하들의 평가에 있어서 주관적 판단이나 인간적·감정적 배려를 배제하게 됨(정실인사(nepotism, favoritism) 배제).</p>	
<p>320</p>	<p>2 (1) (2)</p> <p>내용</p> <p>문구 교체</p>	<p>2. Barnard의 협동체계론(cooperative system theory)</p> <p>(1) 이 이론의 큰 그림</p> <p>(2) 개인과 조직에 대한 관점</p> <p>1) 개인의 본질</p>	<p>조직은 단순한 직위나 규정의 집합이 아니라, 협동을 통해 공동의 목표를 달성하는 사회적 시스템으로 정의. 이 이론은 조직의 본질과 지속적인 생존 조건을 규명하는 데 핵심적인 기여를 함</p> <p>개인은 선택능력과 결정능력을 가진 활동 주체. 개인은 혼자 달성하기 어려운 목적을 이루기 위해 자발적으로 협동시스템에 참여. 참여 과정에서 개인의 행동은 조직 목적에 의해 제한·조정되며, 그 과정이 개인의 사회화·비인격화로 나타남. 즉, "내 마음대로"가 아니라 "조직 목적에 맞게" 행동하도록 스스로 선택함</p>

		<p>2) 조직의 본질</p> <p>(3) 조직 존속의 세 가지 필수 요소</p> <p>1) 공동의 목적(common purpose)</p> <p>2) 협동 의지(willingness to cooperate)</p> <p>3) 커뮤니케이션(communication)</p> <p>(4) 왜 중요한가? (다른 이론과의 대비 포인트)</p>	<p>조직은 집단 그 자체가 아니라 협동의 관계. Barnard는 조직을 "2인 이상의 사람들 사이의 의식적으로 조정된 행동 또는 힘의 시스템"이라 정의 의식적이란, 조직 목적이라는 의도가 분명하다는 뜻 조정된 행동/힘이란, 구성원들의 행동이 상호의존적으로 맞물려 움직인다는 뜻 시스템이란, 이러한 조정이 일정한 방법과 절차에 의해 지속된다는 뜻</p> <p>구성원이 수용 가능한 목표가 있어야 함. 목적은 두 얼굴을 가짐 협동적 측면 : 구성원이 조직 전체의 관점에서 목적을 객관적으로 이해하는 것 주관적 측면 : 구성원이 자기 판단으로 목적의 의미를 받아들이는 것 관리자의 직능은 이 둘을 연결하여 구성원이 납득하고 수용하도록 만드는 데 있음</p> <p>구성원이 목적 달성을 위해 기꺼이 힘을 보태려는 심리적 상태. 협동의지는 개인이 자신의 공헌(contribution)과 조직이 제공하는 유인(incentive)을 비교하여 형성. 유인이 공헌보다 의미 있게 크다고 인식될 때 협동의지가 유지·강화. 협동의지는 결국 조직 유지 메커니즘</p> <p>위의 두 조건을 현실에서 성립시키는 유일한 수단. 커뮤니케이션이 있어야 구성원이 목적을 이해하고, 그 목적과 자신의 협동 의지가 연결. 명확한 전달 경로, 이해 가능한 언어, 일관된 메시지가 필수. 커뮤니케이션이 약하면 오해·이탈·무력감이 커지고 협동이 붕괴</p> <p>고전적 조직론이 직위·규칙·권한 같은 구조에 치중했다면, Barnard는 사람의 자발성과 협동을 낳는 조건을 설명한다는 점에서 차별화 조직은 명령으로만 굴러가는 것이 아니라, 수용 가능한 목적 + 충분한 유인 + 효과적인 커뮤니케이션이라는 심리·사회적 기반 위에서 작동</p>
321	<p>목차 넘버링 교체</p>	<p>(3) 조직의 존속이론 - 조직균형론</p> <p>(5) 조직의 존속이론 - 조직균형론</p>	
321	<p>V 3 (1)(2)</p> <p>목차와 문구 수정, 표는 왼쪽에 추가</p>	<p>3. McGregor의 X,Y론</p> <p>(1) 개념</p> <p>(2) X·Y론의 내용</p> <p>① Theory X</p> <p>② Theory Y</p>	<p>1960년 더글러스 맥그리거(D. McGregor)는 그의 저서가 나오기 전까지 일반인들의 인간관이 성악설과 비슷하다고 보았음. 즉, 인간은 야망도 그다지 크지 않고 책임지기 싫어하고 일을 싫어하고 수동적이라는 생각이 지배적이었다고 본 것. 즉, XY론은 인간 행동의 기본 가정을 전제로 관리 방식을 제시한 이론으로, 맥그리거는 과거의 인간관을 X론(Theory X)이라고 명명하고 새로운 인간관인 Y론(Theory Y)을 제시. 특히 그는 X론의 관점은 옳지 않다고 하면서 X론의 리더십과 관리방식을 Y론으로 바꾸어야 한다고 주장</p> <p>X론은 인간은 근본적으로 일을 싫어하고 게으르며, 책임을 회피하며 안정만 원하고 통제되기를 바란다고 생각. 또한 조직체 목적에 관심이 없고 자기의 이기적인 욕구충족만을 추구한다고 봄</p> <p>Y론은 인간은 일을 즐길 수 있고 조직체 목적에 적극 참여하여 자아실현을 추구, 책임과 자율성 그리고 창의성을 발휘하기를 원한다고 전제(일을 싫어하는 것은 조직체가 그렇게 만들었기 때문)</p>
333	<p>2) 목차</p> <p>연도 추가</p>	<p>2) Coase의 거래비용(transaction costs)(1937)</p>	
333	<p>3) 목차</p> <p>연도 추가</p>	<p>3) Williamson의 거래비용 이론(Transaction Cost Theory : TCT)(1975)</p>	
333	<p>그림</p>	<p>환경</p>	

	문구 교체	ATMOSPHERE → 분위기 ATMOSPHERE
338	7 (1) 아래 박스 추가	<p>◆ 참고 : Selznick의 초기제도화 이론</p> <p>셀즈닉은 조직은 목표를 달성하는 도구일지라도 외부환경으로부터의 영향, 구성원들의 이질적인 고유 특성, 그리고 조직에 대한 그들의 서로 다른 반응 등으로 형성된 하나의 적응적 유기체라고 주장. 그는 유기체로서의 조직이 생존하기 위한 요건이 되는 제도화(institutionalization)의 필요성을 처음으로 제시. Selznick은 조직을 둘러싼 외부환경(특히 제도적 환경)에 대한 적응 방법으로 ‘호선(互選)(co-optation)’이라는 개념을 도입하여 제도화의 문제를 설명. 호선이란 조직이 살아남기 위해서 조직의 안정 또는 생존을 위협하는 대상이나 요소를 조직의 정책결정 구조 속에 흡수시키고 이를 관행화하여 공식적·비공식적으로 제도화시킴으로써 조직의 안정과 생존을 확보하는 방어 메커니즘인 것(적응적 흡수, 전직 관료의 기업체 이사 초빙 등)</p> <p>다만, 그는 표면적으로는 외부 지향적인 행동을 주장하면서도 조직 내부의 문제에 초점을 두었기 때문에 그가 주장한 모형은 보다 일반적인 자연체계 모형과 비교하면 다소 전통적인 모형에 해당(셀즈닉은 환경을 적대적으로 보고, 압력의 원천이고 문제의 소지를 지니고 있는 대상으로 간주하고 있으며, 조직은 생존을 위해 그러한 위협적인 환경에 대해서 수동적으로 적응을 해야 하는 존재로 보고 있음(Scott, op. cit., p.99))</p>
346	2 (1) 오른쪽 설명	민츠버그(H. Mintzberg)는 → 민츠버그(H. Mintzberg)에 따르면
349	(4) 1) 설명 맨 마지막 문구 추가	~~~ 핵심 부문으로 등장. 이들은 공식화된 과업을 수행하는 현장작업자들과 그들을 관리하는 일선감독자들에 대해서 공식적·비공식적으로 권한을 행사하기 때문에 조직은 제한된 수평적 분권화(조직의 의사결정 권한이 집권화되어 있지만, 특정 전문가 그룹에게는 예외적으로 권한이 분산되어 있는 상태. 즉, 기술 전문가 부문만 권한을 일부 갖는 분권화)의 형태를 띠게 됨
353	2 (3) 목차에 다각화 전략 추가, 내용 교체	<p>(3) 적합한 상황 : 불확실한 환경, 비밀상적 기술, 큰 조직규모, 다각화 전략</p> <p>조직 내에서 각 기능부서 간의 조정문제가 매우 중요해지면 사업부제 조직을 사용하는 것이 효과적. 환경의 불확실성이 크거나 기술에 있어서 부서 간 상호의존성이 크고 기술이 비밀상적일 때, 그리고 조직의 목표가 외적 효율성과 적응성을 중요시할 때에는 기능부서 간의 조정문제가 중요하므로 사업부제 조직을 적용하는 것이 바람직. 조직의 규모가 비대해지면 여러 부서 간 기능 조정의 필요성이 증가하므로 크고 복잡한 조직을 여러 개의 작은 제품단위별 조직으로 나눔으로써 더 용이하게 조정 및 통제를 할 수 있고, 각 구성원들로 하여금 자신이 담당하고 있는 고유기능보다 사업을 중요시하는 마인드를 갖게 할 수 있음. 또한 조직이 다각화 전략을 채택하고 있을 때에도 기능부서들 간에 발생하는 갈등을 효과적으로 조정해야 할 필요가 있기 때문에 사업부제 조직을 사용하는 것이 효과적</p>
373	2 (1)	

	문구 수정	집권화는 조직의 중요 의사결정 및 통제 권한이 조직의 특정 부분에 집중되어 있는 상태. 주로 최고관리층과 같은 조직의 상층부에 권한이 모이게 된다. 이는 의사결정 권한이 조직 전반에 걸쳐 균등하게 분산되지 않고, 특정 중심부에서 일원적으로 결정되고 집행된다는 점에서 집권화의 본질적인 특성
375	(7) 조직설계에의 시사점 밑 왼쪽에 박스 추가	<p>◆ 참고 : 조직구조의 세 가지 핵심 요소</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 조직구조는 계층의 수, 관리감독의 폭 등 공식적인 보고 체계를 나타낸다. 2. 조직구조는 개인을 부서로, 부서를 전체 조직으로 집단화한다. 3. 조직구조는 부서 간 효과적인 의사소통, 조정, 통합이 이루어질 수 있도록 설계되어야 한다.
376	② 문구 수정	② 수평적 분업화는 낮은 편이지만 수직적 분업화가 높은 경우로는 <조립생산 라인의 일선감독자>. 일선 감독자는 수직적 분업화가 높은 과업을 수행하는 다수의 종업원을 감독. 따라서 감독자 본인의 업무는 수평적 분업화(업무 범위의 다양성) 수준이 낮음. 그러나 그들은 과업 수행에 관련된 문제에 대해 재량권이 거의 없기 때문에, 감독자의 역할 자체는 수직적 분업화(권한과 통제 수준) 수준이 높음. 즉, 감독자는 넓은 영역을 통제하지만(낮은 수평적 분업화), 통제에 대한 실질적인 권한은 제한적인 것(높은 수직적 분업화)
376	③ 문구 수정	③ 수평적 분업화는 높지만 수직적 분업화는 낮은 경우로는 <대학교수와 같은 전문인>. 이들은 특정 전공 분야에 한정된 과업만을 수행함으로써 과업의 범위는 좁지만, 해당 분야에 있어서는 상당한 자율성과 재량권을 보유하고 있어 조직 내 위계적 통제가 상대적으로 약하게 작용. 이러한 특성은 전문직의 직무 자율성과 관련된 분업 구조의 전형적 사례
377	박스 위치 이동	<p>박스를 381페이지에 V. 조직설계에 영향을 미치는 변수 - 상황요인(contingency factors) 바로 위로 이동</p>
382	(2) 조직환경의 의미 밑 (3) 목차와 내용 추가	<p>(3) 활동 영역(domain)</p> <p>조직이 의도적으로 선택하여 주된 상호작용을 수행하는 외부 환경의 한정된 범위. 다시 말해, 조직이 어떤 고객(수요)에게 어떤 가치(제품·서비스)를 어떤 기술·역량으로 어떤 지역·채널에서 제공하며 어떤 경쟁·규제 체계와 맞닿아 활동할 것인지를 규정한 외부 경계 설정. 활동 영역은 조직의 과업 환경(task environment)을 실질적으로 결정</p>
383	7. 목차 수정 그리고 문구 추가	<p>7. 환경분석에 따른 조직구조와 설계 : 던컨(R. B. Duncan)과 톰슨(J. D. Thompson)</p> <p>※ Thompson은 「Organizations in Action(1967)」에서 과업환경, 상호의존성, 불확실성, 완충·흡수 메커니즘 등을 체계화했지만, 두 축을 결합한 2×2 유형화를 직접 제시한 것은 아님. 국내 교과서에서 Duncan-Thompson으로</p>

함께 언급되는 경우가 있으나, 이는 톱슨의 불확실성·환경-구조 적합 논의가 던진 환경 분류와 함께 강의 문맥에서 자주 묶여 소개되기 때문

385페이지
2) 경계관리 역할
목차 바로 밑으로
박스 이동

◆ 참고 : 기술 핵심조직(technical core)과 변경조직 (boundary-spanning units)

(1) 개요

[기술핵심조직과 변경조직]



(2) 기술 핵심조직(technical core)

1) 개념

2) 구체적인 예

3) 바람직한 조직설계 방향

박스
부분 이동
및
문구 수정

385

(3) 변경조직(boundary-spanning units)

1) 개념

2) 구체적인 예

3) 바람직한 조직설계 방향

(4) 변경조직의 역할




이 그림은 ② 경계관리 전략 위로 이동

다만, 박스 안 밑부분에 있는 목차인

(3) 변경조직(boundary-spanning units)

		<p>→</p> <p>(3) 경계관리 역할(boundary-spanning units)(*boundary-spanning units을 변경조직이라고 번역하기도 함)</p> <p>1) 개념 (1번째 줄) 변경조직이란 → 경계관리 역할(변경조직)이란 (2번째 줄) 변경조직은 → 경계관리 역할(변경조직)은</p> <p>3) 바람직한 조직설계 방향 (1번째 줄) 변경조직은 → 경계관리 역할(변경조직)은</p> <p>4) 변경조직의 역할 -> 경계관리 역할(변경조직) 내용 (1번째 줄) 변경조직의 역할 → 경계관리 역할(변경조직)의 내용 (2번째 줄) 변경조직이 → 경계관리 역할(변경조직)이 (4번째 줄) 변경조직은 → 경계관리 역할(변경조직)은</p>
385	② 유형 목차 재배치	<p>i) 환경 경계 역할 → 경계관리 역할</p> <p>ii) 경계역할 담당자 → 담당자</p> <p>해당 목차와 내용들을 ① 의의의 하위 목차로 편입</p>
385	목차 재배치	<p>iii) 경계의 확장과 수축 → ② 경계관리 전략</p> <p>iv) 권위주의~ix) 광고 까지 ③ 유형 목차를 두고 하위 목차로 편입</p>
384 ~ 386	참고 (목차 체계)	<p>(1) 직위와 부서 설치 (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 ② 유형</p> <p>i) 규격화(=분류)(coding) ii) 비 축(stock piling) iii) 평준화(leveling) iv) 예 측(forecasting) v) 할당(=배급)(rationing) vi) 성장(growth)</p> <p>2) 경계관리 역할(boundary spanning role)(연결 역할) : 대외적 전략</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 10px 0;"> 참고 : 기술 핵심조직(technical core)과 변경조직(boundary-spanning units) ~~~~ </div> <p>① 의 의 i) 경계관리 역할</p>

		<p>a. 정보입수(detect & bring) b. 정보전달(send) ii) 담당자</p>  <p>② 경계관리 전략 i) 경계의 확장(expansion) ii) 경계의 축소(constriction) ③ 유 형 i) 권위주의(authoritarianism) ii) 경 쟁(competition) iii) 인수합병(M&A) iv) 적응적 흡수(co-optation) v) 로비 활동(lobby) vi) 광 고(advertisement)</p>
388	11 (1) 설명 문구 교체	<p>Thompson이 기술 핵심조직과 변경조직의 개념을 제시한 것에서 한 걸음 더 나아가, Paul Lawrence와 Jay Lorsch는 1967년 『조직과 환경(Organization and environment)』이라는 저서에서 산업이 처한 환경의 불확실성의 차이에 따라 기술 핵심조직과 변경조직의 구조가 서로 다를 것을 제시 (환경의 불확실성이 높아질수록 분화(differentiation)가 커지고, 동시에 그 분화를 묶어 내기 위한 통합(integration)의 필요성도 함께 증가) 이들은 플라스틱 산업, 식료품 산업, 컨테이너 산업에 있는 각 10개의 기업을 대상으로 환경의 차이에 따른 효과적인 조직구조에 관한 연구를 하였는데, 세 개의 산업을 둘러싼 각각의 환경은 상이한 불확실성을 지니고 있음</p>
389	(3) 문구 통일	<p>※ 차별화 → 분화</p> <p>(3) 차별화(differentiation)와 통합(integration) 분화(differentiation)와 통합(integration)</p> <p>1) 의의에서 3번째 줄 마지막 부분 차별화 → 분화</p>
389 ~ 390	내용	<p>※ 차별화 → 분화</p>
392	표	<p>10번째 칸 관리자·종업원 비율 → 경영자·총 직원 비율</p>
392	표 밑 ① 설명	<p>① 관리자의 비율은 기술의 복잡성이 커지면서 → ① 경영진 계층의 수와 전체인력 중 관리자의 비율은 기술의 복잡성이 커지</p>

	문구 수정	면서		
393	P393 7) 시사점 ③ P394 (2) 시사점 수정 (내용이 동일하므로)	P393 7) 시사점 ③ P394 (2) 시사점(삭제)		
394	표	특징	대량생산	유연생산(FMS) (스마트 공장)
		구조 통제범위 계층 수 직무 전문화 통합 정도 의사결정 정보 흐름 종합	낮음 수직적	높음 수평적
		인적자원 상호작용 훈련 전문성 행동 권한의 원천 관리 기술	표준화 직위 구체적	적응적 지식 통합적
		조직 간 고객 수요 공급자		

304

표
위치 이동

◆ 참고 : 린 식스 시그마

식스 시그마란 품질-통계 접근방식으로 높은 품질과 낮은 원가를 끊임없이 추구하는 것이 강조되는 것(매우 의욕적인 품질 표준으로 100만 개의 부품 당 3.4개의 결함을 목표로 하는 것이다). 즉, 린 식스 시그마는 팀 중심의 전체적 접근으로서 낭비를 줄이고 품질을 향상시키는 것

④ 대량주문생산(mass customization) : 컴퓨터 기반의 장인 정신(computer-aided craftsmanship)

[대량생산과 유연생산의 조직특성 비교]

특징	대량생산	유연생산 (FMS)
구조	넓다	좁다
통제범위	넓다	적다
계층 수	많다	적다
직무	일상적, 반복적인 일	적용하는, 숙련된 기술이 필요한 일
전문화	높음	낮음
의사결정	집권	분권
종합	관료적인, 기계적	자기 통제적인, 유기적인
인적자원		
상호작용	독립형	팀워크
훈련	좁음, 일회성	폭넓은, 빈번
전문성	수공업, 기술적인	인식의, 사회적인 문제해결
조직 간		
고객 수요	안정적	변화하는
공급자	많음, 거리가 없다	적음, 밀접한 관계

⑤ 유연생산기술과 조직구조

9) Woodward의 대량 생산기술과 조직구조 간의 관계의 비교

구분 \ 기술	대량 생산기술	유연생산기술 (스마트 공장)
최고경영자의 통제범위	넓다	좁다
계층의 수	많다	적다
과업특성	일상적, 반복적	숙련된 기술이 필요
분업화	높다	낮다
통합 정도	낮다	높다
의사결정	집권화	분권화
정보 흐름	수직적	수평적
결합의 원천	직위	지식
행 동	표준화	적용적
관리기술	구체적	통합적

10) 유연 생산기술이 필요한 이유

(2) 시사점

◆ 참고 : 카이젠(Kaizen)

점진적이고 작은 개선을 조직 내 모든 영역에서 지속적으로 실천하는 것

유연생산기술과 린 생산은 대량주문생산을 위한 토대를 제공. 개별고객의 요구에 맞게 독특한 디자인을 한 제품을 대량생산기술을 사용하여 신속하고 저렴한 비용으로 만들 수 있었음

유연생산기술은 기술의 복잡성을 증가시키고, 과업을 보다 복잡하게 만들며, 과업 간 상호의존성을 증대. 이러한 요인들은 전형적으로 조직으로 하여금 활동의 조정을 촉진시킬 수 있는 <유기적 구조(organic structure)>를 채택

환경의 급속한 변화가 조직으로 하여금 보다 유연한 생산기술을 필요로 하게 만들었으며, 유연한 생산기술이 효율적으로 운영되기 위해서는 유기적 구조가 필수적

오늘날 기업에 주는 시사점은 전략, 구조, 기술이 잘 연계되어야 하며, 특히 경쟁적 조건이 변화할 때 더욱 그러함. 전략을 지원할 적합한 신기술을 채택하지 못하거나 기술에 맞는 전략을 만들지 못하면 성과는 떨어짐

전략, 구조, 기술이 잘 연계되어야 함(특히 경쟁적 조건이 변화할 때)
전략을 지원할 신기술 채택 or 기술에 있는 전략이 성과창출을 위해 필요

397

①
오른쪽 설명에서
추가


일상적 기술을 사용하고 있는 부서에서는 수행하는 과업의 내용이 분명하고, 발생하는 문제는 대부분 분석이 가능하기 때문에 집권화된 의사결정과 관리가 이루어짐. 일상성이 높고 업무수행과 관련된 제반 사항에 대한 공식화 정도도 매우 높음. 관리의 효율을 높이기 위해 표준화된 통제와 정해진 규정과 절차를 사용
예 : 석유정제업이나 철강, 자동차조립 라인 등과 같은 대량 생산의 경우

397

②
오른쪽 설명
교체


		<p>예외 발생 빈도가 크지는 않지만 발생하는 문제가 비일상적이므로 문제의 해결이 어려움. 따라서 문제의 해결을 위한 의사결정권이 업무를 수행하는 담당자에게 주어져서 매우 분권화되어 있음. 그리고 과업의 다양성이 별로 없기 때문에 업무수행과정에 관련된 제반 사항의 공식화 정도가 높을 수 있음. 효과적인 관리를 위해서 지식과 경험이 풍부한 전문가가 업무와 관련된 모든 의사결정을 스스로 하도록 함. 과업을 수행하기 위해서 담당자는 지혜나 직관 그리고 경험 등에 의존해야 하므로 다양하고 광범위한 훈련을 하고 경험을 쌓아야 함</p> <p>예 : 기술을 사용하고 있는 경우로는 도자기 등을 생산하는 공예산업이나 제화업, 가구수선 등</p>
397	③ 오른쪽 설명에서 추가	<p>공학적 기술을 사용하는 업무는 과업을 수행하는 데 있어서 상당한 다양성이 존재하기 때문에 복잡도가 매우 높음. 그러나 업무수행과정에서 다양한 문제들이 발생하지만 이들 문제들은 분석가능성이 높기 때문에 일반적으로 잘 짜여진 공식, 절차 그리고 기법에 의해서 해결될 수 있음. 공학적인 기술을 사용하는 분야에서 과업을 수행하는 사람들은 발생한 문제를 효과적으로 해결할 수 있는 상당한 지식을 가지고 있음. 업무상 의사결정은 대부분 집권화되어 있지만 공식화된 정도가 낮아서 조직의 유연성을 유지하는 것이 가능</p> <p>예 : 건축이나 전동기 등을 주문생산하는 경우가 해당되며, 회계사들이 가지고 있는 기술</p>
397	④ 오른쪽 설명에서 추가	<p>비일상적 기술을 사용하는 업무에서는 과업의 다양성이 매우 높고, 이를 해결하기 위한 성공적인 방법을 발견하는 탐색절차가 매우 복잡. 따라서 비일상적 기술을 사용하는 부서에서는 발생하는 문제와 사건을 분석하기 위해 상당히 많은 노력을 들여야 함. 문제해결을 위한 대안도 여러 가지를 가지고 있으며, 경험과 기술적 지식이 문제해결을 위한 중요한 도구로 이용. 업무수행과 관련된 공식화 정도가 매우 낮고, 의사결정의 분권화 정도는 매우 높음</p> <p>예 : 기초과학 분야의 연구, 우주항공산업 분야, 고도의 전략적인 연구, 새로운 프로젝트 등의 과업을 수행하는 경우</p>
402	(8) 1) 2) (9) ① ② ③	내용 삭제
406	맨 위 내용 추가	

		<p>(4) 조직에서 활용되는 정보기술들 : 인공지능(AI), 알고리즘, 로봇, SNA</p> <p>1) 인공지능(Artificial Intelligence, AI)</p> <p>2) 알고리즘(Algorithm)</p> <p>3) 로봇(Robot)</p> <p>4) 디지털 어플리케이션 : 소셜 네트워크 분석(Social Network Analysis, SNA)</p>	<p>인공지능(AI)은 인간의 지능적인 행동을 모방하여 문제를 해결하고, 학습하며, 의사결정을 내릴 수 있도록 설계된 컴퓨터 시스템 또는 기술을 총칭. 데이터로부터 학습을 하여 성능이 개선되고, 불확실한 상황에서 예측·분류·생성이 가능. <조직에서의 활용 영역>으로는 의사결정 지원, 자동화, 개인화(맞춤형) 분석 분야. 최근 글로벌 기업들은 인공지능 최고경영자(Chief Artificial Intelligence Officer : CAIO) 역할을 도입하고 권한을 분권화, 넛지 경영(Nudge management : 행동경제학의 개념을 조직 관리 및 리더십에 적용한 것, 강제 없이 사람들이 더 나은 의사결정을 하도록 부드럽게 유도하거나 선택을 설계하는 방식)</p> <p>※ 학습하고 추론하는 능력을 구현하기 위해서는 아래의 알고리즘(머신 러닝, 딥러닝 알고리즘)을 핵심 도구로 사용</p> <p>알고리즘은 특정 문제를 해결하거나 과제를 완수하기 위해 따라야 하는 일련의 명확하고 논리적인 단계나 규칙을 의미. 이는 AI와 로봇을 포함한 모든 컴퓨터 시스템의 작동 원리. <조직에서의 활용 영역>으로는 데이터 처리, 자동화의 근간. 알고리즘은 AI의 기반 기술이 됨</p> <p>로봇은 알고리즘에 따라 물리적 환경에서 작업을 수행할 수 있도록 설계된 프로그램 가능한 물리적 기계 장치. 센서를 통해 환경을 인지하고, 소프트웨어(알고리즘)의 명령에 따라 움직임, 조작, 또는 이동과 같은 물리적 행동을 수행하는 장치. <조직에서의 활용 영역>으로는 산업 자동화, 서비스 로봇, RPA(Robotic Process Automation)(반복적인 사무 업무를 자동처리하는 것) 등. 초기 로봇은 단순한 반복 작업을 수행했으나, 최근에는 AI기술이 탑재되어 복잡하고 비정형적인 환경에서도 학습하고 판단하는 지능형 로봇 형태로 발전</p> <p>소셜 네트워크 분석(SNA)은 조직 및 사회 집단 내의 사람, 집단, 아이디어, 또는 자원 간의 관계와 연결 구조를 정량적으로 분석하는 디지털 방법론. 조직에서는 주로 비공식적인 정보 흐름, 협업 구조, 권력 관계 등을 파악하는 데 사용. 네트워크를 구성하는 개별적인 요소 또는 주체인 Node, 노드와 노드를 연결하는 관계 또는 연결선인 Link/Edge, 노드와 링크가 형성하는 전체적인 패턴인 Structure로 구성. <조직에서의 활용 영역>으로는 정보 흐름 파악, 중심성(영향력 있는 인물) 파악, 협업과 협력 증진, 조직 변화 관리(변화 주도자(Change Agents)의 전략적 활용)</p>
406	<p>(4) 조직설계에의 시사점</p> <p>넘버링 변경</p>	<p>(4) 조직설계에의 시사점</p> <p>→</p> <p>(5) 조직설계에의 시사점</p>	
416	<p>(4) 글로벌 기업 단계 국적 없는 기업(stateless coporation)</p> <p>오타 수정</p>	<p>표 내용 (4) 글로벌 기업 단계 개념에서 국적 없는 기업(stateless corporation)</p>	

417	<p style="text-align: center;">표 문구 수정</p>	<p style="text-align: center;">[국제적 경쟁우위와 조직구조 간의 적합성모형]</p>  <p>맨 밑 X축</p> <p>국가별 통합에 대한 강도 → 국가별 대응에 대한 강도</p>																																							
422	<p style="text-align: center;">5) 두 번째 문단 삭제</p>	<p>5) 5단계 : 협력을 통한 성장</p> <p>~~</p> <p>(두 번째 단락) Greiner는 지속적인 변화를 위해서는 변혁의 과정이 필수적으로 요구된다는 것을 의미한다. 조직은 변혁기의 문제점을 성공적으로 해결하지 못한다면 결국 몰락의 길을 걷게 됨</p>																																							
424	<p style="text-align: center;">출처 추가 표 아래</p>	<p style="text-align: center;">[수명주기 단계별 조직 특성]</p> <table border="1" data-bbox="448 1010 863 1464"> <thead> <tr> <th rowspan="2">특 징</th> <th>1. 창업 단계</th> <th>2. 집단공동체 단계</th> <th>3. 공식화 단계</th> <th>4. 정교화 단계</th> </tr> <tr> <th>비관료적</th> <th>준관료적</th> <th>관료적</th> <th>초관료적</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>구 조</td> <td>비공식적, 1인체제</td> <td>대체로 비공식적 부분적 절차</td> <td>공식적 절차, 분업화 전문가 영입</td> <td>관료제 내의 팀 운영, 소규모 기업식 사고</td> </tr> <tr> <td>제품 또는 서비스</td> <td>단일제품 또는 서비스</td> <td>소수의 주요제품 또는 서비스</td> <td>제품라인 또는 서비스 라인</td> <td>복수의 제품 라인 또는 서비스라인</td> </tr> <tr> <td>보상과 통제 시스템</td> <td>개인적, 운영적</td> <td>개인적, 성공에 대한 공헌</td> <td>비개인적, 공식화된 시스템</td> <td>포괄적, 제품과 부서의 목적에 맞춘</td> </tr> <tr> <td>혁신의 주체</td> <td>창업주</td> <td>종업원과 관리자</td> <td>독립적인 혁신집단</td> <td>제도화된 R&D</td> </tr> <tr> <td>목 표</td> <td>생존</td> <td>성장</td> <td>내부안정, 시장확대</td> <td>명성, 완전한 조직</td> </tr> <tr> <td>최고 경영자의 관리 스타일</td> <td>개인주의적, 기업가적</td> <td>카리스마적, 방향제시</td> <td>통제됨 바탕으로 한 위임</td> <td>팀 접근적, 관료화 타파</td> </tr> </tbody> </table> <p style="text-align: center;">자료 : Greiner(1972). "Evolution and Revolution as Organizations Grow", Harvard Business Review</p>	특 징	1. 창업 단계	2. 집단공동체 단계	3. 공식화 단계	4. 정교화 단계	비관료적	준관료적	관료적	초관료적	구 조	비공식적, 1인체제	대체로 비공식적 부분적 절차	공식적 절차, 분업화 전문가 영입	관료제 내의 팀 운영, 소규모 기업식 사고	제품 또는 서비스	단일제품 또는 서비스	소수의 주요제품 또는 서비스	제품라인 또는 서비스 라인	복수의 제품 라인 또는 서비스라인	보상과 통제 시스템	개인적, 운영적	개인적, 성공에 대한 공헌	비개인적, 공식화된 시스템	포괄적, 제품과 부서의 목적에 맞춘	혁신의 주체	창업주	종업원과 관리자	독립적인 혁신집단	제도화된 R&D	목 표	생존	성장	내부안정, 시장확대	명성, 완전한 조직	최고 경영자의 관리 스타일	개인주의적, 기업가적	카리스마적, 방향제시	통제됨 바탕으로 한 위임	팀 접근적, 관료화 타파
특 징	1. 창업 단계	2. 집단공동체 단계		3. 공식화 단계	4. 정교화 단계																																				
	비관료적	준관료적	관료적	초관료적																																					
구 조	비공식적, 1인체제	대체로 비공식적 부분적 절차	공식적 절차, 분업화 전문가 영입	관료제 내의 팀 운영, 소규모 기업식 사고																																					
제품 또는 서비스	단일제품 또는 서비스	소수의 주요제품 또는 서비스	제품라인 또는 서비스 라인	복수의 제품 라인 또는 서비스라인																																					
보상과 통제 시스템	개인적, 운영적	개인적, 성공에 대한 공헌	비개인적, 공식화된 시스템	포괄적, 제품과 부서의 목적에 맞춘																																					
혁신의 주체	창업주	종업원과 관리자	독립적인 혁신집단	제도화된 R&D																																					
목 표	생존	성장	내부안정, 시장확대	명성, 완전한 조직																																					
최고 경영자의 관리 스타일	개인주의적, 기업가적	카리스마적, 방향제시	통제됨 바탕으로 한 위임	팀 접근적, 관료화 타파																																					
425	<p style="text-align: center;">2) 설명 교체</p>	<p>퇴화는 조직이 오래되면서 비효율이 누적되고 관료화가 과도해져 긴장감을 상실할 때 발생. 이때 조직은 환경 적응 능력이 저하. 퇴화는 종종 오랜 성공 이후에 나타나는데, 과거에 유효했던 관행과 구조에 안주하여 환경 변화에 적응하지 못하기 때문. 대표적 사례로 스마트폰 혁명의 선구자였으나 경쟁과 변화에 대비하지 못한 블랙베리(BlackBerry)가 있음. 조직 퇴화의 신호로는 과도한 간부 수, 불필요하게 복잡한 절차, 비효율적 의사소통과 협조의 부재, 시대에 부적합한 조직구조 등이 있음</p>																																							
425	<p style="text-align: center;">3) 목차와 내용 설명 교체</p>																																								

		<p>환경의 쇠퇴는 조직을 뒷받침하는 에너지와 자원이 감소하는 상황을 의미함. 새로운 환경 변화로 충분한 자원을 확보하기 어려워지면 조직은 영업을 축소하거나 다른 사업 분야로 이동해야 함. 예컨대 경기 침체기에 미국 적십자사는 지출 부담을 충당하기 위해 모금 확대에 주력. 또한 새로운 경쟁의 등장과 산업의 급변도 중대한 위협이 됨. 루스 솔로몬(Russ Solomon)은 1961년 사크라멘토의 약국 뒤편에서 타워 레코드(Tower Records)를 창업해 음악애호가들의 메카로 성장시킴. 그러나 2000년대 디지털 음악의 도래로 기존 성장의 원동력이던 대규모 부채가 오히려 쇠퇴 요인으로 작용하면서 파산과 매각하게 됨</p>
425	<p>4) 설명 교체</p>	<p>취약성은 특정 환경에서 변성하지 못하는 조직의 전략적 무능력을 반영. 이 현상은 아직 정착하지 못한 소규모 조직에서 자주 나타남. 이러한 조직은 소비자 기호 변화나 지역·산업의 재무 건전성 약화에 특히 취약함. 예컨대 초기 전자상거래 기업 다수는 전자상거래 기술 부문이 쇠퇴 조짐을 보이자 가장 먼저 시장에서 이탈함. 중소기업은 대기업에 비해 정보 수집과 환경 대응 역량이 상대적으로 부족한 경향이 있음. 일부 조직은 환경에 적합한 전략을 수립·집행할 능력 자체가 미흡하기 때문에 취약함. 취약한 조직이 새로운 시장·산업에 진입하려면 활동영역(domain)의 재정의를 통해 고객·가치제안·기술·채널을 다시 규정하고 핵심 역량과 자원 배분을 재구성할 필요가 있음</p>
434 ~ 435	<p>순서 재배치 (암기가 쉽도록)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) 공유가치 2) 구성원 3) 관리기술 4) 리더십 스타일 5) 전략 6) 조직구조 7) 제도
438	<p>5. 이차원적 분류 : 대니얼 데니스 설명 추가</p>	<p>첫 번째 문단 뒤에</p> <p>Denison Model은 미시건 비즈니스 스쿨에 있을 때 약 25년 간의 연구를 통해 개발한 것으로, 조직문화와 손익 관련 지표(수익성, 성장, 품질, 혁신, 고객과 직원 만족도)를 지속적으로 연구하여 조직문화적 특징을 검증해왔음. 4가지 구성요소를 통해 조직문화의 유형을 파악할 수 있는 장점을 가지고 있음. 모델의 중심에는 “기본 신념과 가정(Beliefs and Assumptions)”이 있음. 이는 구성원들이 조직, 동료, 고객, 경쟁자 및 산업 등에 대하여 깊이 간직하고 있는 신념에 대한 것. 이러한 기본 신념과 가정, 관련된 행동들이 조직문화를 결정짓는다고 주장</p> <p>데니스 조직문화 조사(The Denison Organizational Culture Survey(DOCS))를 활용하였으며, 이는 조직문화가 성과와 어떻게 연결되는지를 실증 기반으로 진단·개선하기 위한 표준화 설문도구. 문화의 네 핵심 특성(사명·적응성·참여도·일관성)을 균형 있게 강화하면 수익성·성장·품질·혁신·만족 등이 향상된다는 전제를 둠</p>
439		

	<p>(2) 목차와 내용 변경</p>	<p>(2) 두 가지 차원: 외향 vs 내향, 유연함 vs 안정적</p> <p>(3) 문화를 진단하는 핵심 질문 4가지</p> <p>1) 사명(Mission) : Do we know where we are going?</p> <p>2) 적응성(Adaptability) : Are we listening to the marketplace</p> <p>3) 참여도(Involvement) : Are our people aligned, engaged, and capable?</p> <p>4) 일관성(Consistency) : Do we have the systems, values, and processes in place to execute?</p>	<p>① 외향(External)이란 외부에 초점(External Focus)을 두는 것으로 조직의 에너지를 시장, 경쟁자, 고객, 규제 환경 등 외부에 집중하여 경쟁 우위와 생존을 도모하는 것을 의미</p> <p>② 내향(Internal)이란 내부에 초점(Internal Focus)을 두는 것으로 조직의 에너지를 구성원, 내부 프로세스, 문화, 통합 등 내부에 집중하여 효율성과 결속력을 높이는 것을 의미</p> <p>우리들은 어디로 가고 있는지 알고 있는가? 하위 차원으로 ① 전략적 방향 및 의도, ② 목적 및 목표, ③ 비전으로 구성</p> <p>우리들은 시장/고객에 대응하고 있는가? 하위 차원으로 ① 변화유도 ② 고객 중심, ③ 조직학습으로 구성</p> <p>우리들은 사명과 목표에 연계해서 활동하고 있으며, 참여하고 있고, 역량이 충분한가? 하위 차원으로 ① 능력개발 ② 팀 지향 ③ 위임으로 구성</p> <p>일관성(Consistency): 우리들은 실행력을 갖춘 시스템, 가치, 프로세스를 갖추고 있는가? 하위 차원으로 ① 조정 및 통합, ② 합이 ③ 핵심 가치로 구성</p>
<p>452</p>	<p>2 (1) (2)</p> <p>목차와 내용 수정</p>	<p>2. 거래비용이론(transaction cost theory) (Williamson, 1975)</p> <p>(1) 도덕적 해이와 거래비용</p> <p>(2) 거래비용의 필연성</p>	<p>모든 경제주체가 기회주의적으로 행동하는 것은 아니다. 일부는 정보 비대칭을 이용해 자기이익을 극대화하려는 성향(기회주의)을 보임. 계약 과정에서는 정보를 선별적으로 공개하거나 왜곡하고, 미래 행위에 관한 비현실적 약속을 제시하는 일이 발생함. 이때 계약 체결 후에 감시의 사각지대를 이용해 노력수준을 낮추거나 규정을 은밀히 위반하는 문제를 도덕적 해이(moral hazard)라 함. 반면 계약 체결 이전에 자신의 불리한 정보를 숨기고 우월한 정보를 활용하는 문제는 역선택(adverse selection)이라 함. 이러한 기회주의(사전·사후 포함)에 대응하기 위해 설계·감시·집행 장치를 마련하는 데 들어가는 비용이 곧 거래비용(transaction cost)임</p> <p>거래비용(transaction cost)이란 상대방의 기회주의적 행동을 식별하고 예방하는 데 수반되는 모든 비용을 말함. 거래비용이론은 인간을 제한된 합리성을 가지며 자신의 이익을 위해 기회주의적 행동을 취하는 존재로 가정. 따라서 거래 당사자들은 상대방의 기회주의적 행동 가능성에 대비하고 예방책을 마련하기 위해 노력과 비용을 지불할 수밖에 없음. 이러한 감시, 계약 설계, 협상, 이행 점검 등에 들어가는 비용 때문에 거래 비용은 조직 운영에 있어 필연적으로 발생함. 조직의 탄생과 조직 경계의 설정 역시 이 거래 비용을 최소화하려는 선택의 결과임</p>
<p>452 ~ 453</p>	<p>목차와 내용 수정</p>	<p>3. 대리인 이론(agency theory) (Jensen & Meckling, 1976)</p> <p>(1) 대리인 이론의 개념</p> <p>(2) 정보의 비대칭과 역선택, 도덕적 해이</p>	<p>대리인 이론(Agency Theory)은 위임인(주인, principal)이 대리인(agent)에게 의사결정 권한을 맡기는 관계에서, 이해관계의 불일치와 정보의 비대칭으로 인해 발생하는 문제와 그 통제 메커니즘을 설명하는 이론. 위임인은 보통 성과의 소유자이지만 행위의 당사자가 아니며, 대리인은 행위의 당사자이지만 성과의 전부를 소유하지 않는다는 구조적 긴장이 존재. 이러한 긴장은 목표 상충, 위험선호 차이, 정보 비대칭으로 심화되며, 계약·감시·인센티브 설계를 통해 완화</p> <p>정보의 비대칭(asymmetric information)은 한쪽 당사자가 상대방보다 우월한 정보를 보유하는 상황. 이로 인해 두 가지 전형적 문제가 발생</p> <p>① 역선택(adverse selection) : 계약 체결 이전(ex ante)에 정보우위자가 자신의 특성·능력·위험을 유리하게 포장하거나 불리한 정보를 은폐하여, 위임인이 바람직하지 않은 상대를 선택하게 되는 문제. 예 : 능력이 낮은 관리자가 성과를 과대 포장하여 선임되는 경우 등</p> <p>② 도덕적 해이(moral hazard) : 계약 체결 이후(ex post)에 감시의 한계를 이용하여 대리인이 노력수준을 낮추거나 편의적으로 행동하는 문제. 예 : 보고를 축소·왜곡하거나 사적 이익을 위해 자원을 전용하는 행위 등</p>

		<p>(3) 대리인 비용의 개념과 구성</p> <p>1) 대리인 비용의 개념</p> <p>2) 대리인 비용의 구성</p> <p>①</p> <p>②</p> <p>③</p>	<p>조직은 주주, 전문 경영인, 종업원, 채권자 등 다양한 이해관계자들의 집합체이다. 주인(위임인)이 대리인(전문 경영인)에게 기업 경영을 위임할 때 주인(위임인)과 대리인 간에는 상호 불신과 이해 상충 관계, 즉 대리인 문제(Agency Problem)가 불가피하게 발생. 대리인 비용(Agency Cost)이란 대리인 문제를 해결하고 주인-대리인 관계를 조정하기 위해 발생하는 모든 비용과 그로 인한 잔여 손실(Residual Loss)을 총칭</p>
<p>452</p>	<p>목차와 내용 수정</p>	<p>(2) 정보의 비대칭(asymmetric information)과 역선택(adverse selection), 도덕적 해이(moral hazard)</p> <p>[정보비대칭, 역선택, 도덕적 해이]</p> 	<p>정보의 비대칭(asymmetric information)은 한쪽 당사자가 상대방보다 우월한 정보를 보유하는 상황을 말함. 이로 인해 두 가지 전형적 문제가 발생</p> <p>① 역선택(adverse selection) : 계약 체결 이전(ex ante)에 정보우위자가 자신의 특성·능력·위험을 유리하게 포장하거나 불리한 정보를 은폐하여, 위임인이 바람직하지 않은 상대를 선택하게 되는 문제. 예 : 능력이 낮은 관리자가 성과를 과대 포장하여 선임되는 경우 등</p> <p>② 도덕적 해이(moral hazard) : 계약 체결 이후(ex post)에 감시의 한계를 이용하여 대리인이 노력수준을 낮추거나 편의적으로 행동하는 문제. 예 : 보고를 축소·왜곡하거나 사적 이익을 위해 자원을 전용하는 행위 등</p>
<p>454</p>	<p>2 (1) 추가 설명</p>	<p>2. 조직변화의 배경</p> <p>(1) 외부환경의 압력(변화) : 세 가지 변화와 혁신으로 대응</p> <p>1) 단편적인 변화(episodic change)</p> <p>2) 지속적인 변화(continuous change)</p> <p>3) 파괴적 혁신(disruptive innovation) : 3단계</p>	<p>비교적 예측가능하게 때때로 발생, 경영자들은 이러한 변화에 기술적, 제품적 또는 구조적 혁신을 단행함으로써 적절히 대응할 수 있음</p> <p>그러나 요즘 기업들은 급격히 변화하는 환경에 따른 지속적인 변화를 겪고 있음. 이러한 변화는 예측하기 힘든 주기를 가지고 자주 발생. 경영자들은 이러한 변화를 지속적인 조직적 변화로써 받아들이며, 꾸준한 R&D를 통해 새로운 제품과 혁신을 통해서 니즈를 따라잡고 있음</p> <p>파괴적 혁신은 클레이튼 크리스텐슨(Clayton M. Christensen)이 제시한 개념, 기존 시장의 주류 고객이 아닌 신규·저성능/저가 니치에서 출발해 가치·성능 궤적을 점진적으로 개선하고 가치사슬을 재편하여 결국 주류 지배자를 대체하는 현상을 말함</p> <p>① 새로운 또는 예기치 못한 기술, 제품, 서비스가 기존 기업들에게 아주 미미한 수준의 잠재적 위협이 되는 것(예 : 증기기관, 일본산 자동차, 온라인 서점)</p> <p>② 기존 기업들은 이러한 작은 위협을 떨쳐내고 기존의 비즈니스 모델을 유지하기를 원함</p> <p>③ 이전에 인지하지 못한 기업, 제품, 서비스들이 기존 기업들의 사업모델을 파괴할 만한 영향력을 갖게 됨(예 : 넷플릭스, 개인용 컴퓨터, 클라우드 컴퓨팅)</p>
<p>456</p>	<p>5) 변화 성공의 방법 삭제 후 794페이지 ① ii) 내용 재구성</p>	<p>455페이지에</p> <p>①</p> <p>ii)</p> <p>a. <변화 추진 세력을 있다.</p> <p>b. <변화저항 세력을 있다.</p> <p>내용 삭제</p> <p>여기에 아래의 내용으로 배치</p>	

변화를 성공시키기 위해서는 추진세력의 힘의 총량이 저항세력의 힘의 총량을 능가하도록 만들어야 하는데 그렇게 하기 위해서는 ① 추진세력의 힘을 증가시키든가, ② 저항세력의 힘을 약화시키든가, 아니면 ③ 이 두 방법을 동시에 사용할 수 있음

- ① <추진세력의 힘을 증가시키는 방법> 중 하나는 조직변화를 위탁하는 것. 인간은 안정을 추구하는 동물이고 변화의 필요성도 느끼지 못하기 때문에 조직도 변화를 이끌어줄 사람이나 집단에게 조직변화를 위탁하는 것이 필요하며 이때 위탁받은 팀을 변화담당자(change agent)라고 함. 이들은 조직변화 전문가로서 특별히 위촉을 받아 변화계획을 수립하여 주도적으로 변화를 이끌어가는 집단으로 자문팀, 교수팀 등이 대표적이지만, 내부에서 팀을 구성해서 할 수도 있음
- ② <저항세력을 약화시키는 방법>으로는 교육, 참여, 공개 논의, 협상, 결속, 조작 강요 등이 있음

457 표 안에 원문 추가

개념	내용
제1단계 위기의식 고취	Establish a Sense of Urgency 변화하지 않으면 망한다라는 위기의식을 고취시켜 조직을 해빙한다.
제2단계 주도세력 결집	Build a Guiding Coalition 조직 각 분야, 각 계층의 힘 있는 사람들을 모아 변화주도 세력을 형성한다.
제3단계 비전과 전략구축	Form a Strategic Vision and Initiatives 변화를 이끌어갈 비전을 확실히 하고 달성전략을 세운다.
제4단계 비전 전파	Enlist a Volunteer Army(과거 표현 : Communicate the Change Vision) 새로운 비전을 지속적으로 전파하기 위한 커뮤니케이션 전략을 수립, 실천한다.
제5단계 임파워먼 트	Enable Action by Removing Barriers(또는 : Empower Broad-Based Action) 변화저항 제거 : 조직변화가 현실화되도록 위험감수, 창의적 문제해결 독려한다.
제6단계 단기성과 축적	Generate Short Term Wins 단기적 변화성과를 인정하고 보상해줌으로써 변화가 가시화될 수 있다는 자신감을 제공한다.
제7단계 변화확대	Sustain Acceleration(또는 : Consolidate Gains and Produce More Change) 단기성과를 기반으로 더 큰 변화의 당위성을 확보하여 더 많은 사람을 끌어들이고 조직에 더 넓게 변화를 확산시킨다.
제8단계 조직문화 로 재결빙	Institute Change(또는 : Anchor New Approaches in the Culture) 변화된 상태를 조직문화로 고착시키고 지속시킨다.

- ① 제1단계 : 위기의식 고취(Establish a Sense of Urgency)
변화하지 않으면 망한다라는 위기의식을 고취시켜 조직을 해빙하는 것. 외부의 위협, 시장 점유율 하락, 고객 불만 등의 구체적인 데이터를 시각화하여 변화의 필요성을 체감하게 만드는 과정. 고 이견희 회장이 애니콜 화형식을 집행한 것(기존 품질에 대한 단절 의지를 표현한 것), 프랑크푸르트 선언을 하면서 신경영을 주창한 것(전사적인 변화 방향성을 제시한 것)이 이에 해당
- ② 제2단계 : 주도세력 결집(Build a Guiding Coalition)
조직 내 각 분야와 계층에서 영향력을 가진 인물들을 결집시켜 변화를 주도할 핵심 세력(Coalition)으로 조직하는 단계. 이는 단순히 직급이 높은 사람만을 모으는 것이 아니라, 직급·부서·전문성을 아우르는 실질적인 영향력 있는 인물들(Champions)을 중심으로 변화추진팀을 구성하는 것. 이러한 연합체는 조직 내 신뢰 확보, 저항 완화, 실행력 강화의 중심축 역할을 하게 됨
- ③ 제3단계 : 비전과 전략구축(Develop a Vision and Strategy)
변화를 이끌어갈 비전을 명확히 정립하고, 이를 달성하기 위한 전략과 실행 로드맵을 설계하는 단계. 이 과정에서는 변화의 방향(Where), 추진의 이유(Why), 그리고 구체적인 실행 방법(How)을 조직 구성원 모두가 이해할 수 있도록 명확히 수립, 이후 모든 변화 활동의 기준점이 되는 기준과 방향성을 제시
- ④ 제4단계 : 비전 전파(Enlist a Volunteer Army)
새로운 비전을 조직 전반에 지속적으로 확산시키기 위해 체계적인 커뮤니케이션 전략을 수립하고 실행하는 단계. 이를 위해 전사 타운홀 미팅, 사내 SNS, 스토리텔링 등 다양한 채널과 형식을 활용해 비전과 성과 지표를 반복적으로 공유, 구성원들이 비전을 공감하고 내면화할 수 있도록 유도. 효과적인 커뮤니케이션은 변화에 대한 이해·신뢰·참여를 높이는 핵심 기반이 됨
- ⑤ 제5단계 : 임파워먼트(Empower Broad-Based Action)
조직 변화가 현실에서 실행될 수 있도록, 구성원이 위험을 감수하고 창의적으로 문제를 해결할 수 있는 환경을 조성하는 단계. 이를 위해 낡은 규정, 조직 장벽, 비효율적인 프로세스를 제거, 새로운 방식으로 행동할 수 있도록 교육·시스템·예산 등 필요한 자원을 신속하게 지원. 이러한 실행 기반 마련은 변화의 실질적 시작점이자, 구성원이 행동으로 옮길 수 있는 장애물 제거 과정

		<p>⑥ 제6단계 : 단기성과 축적(Generate Short-Term Wins) 3~6개월 이내 달성 가능한 Quick Win 목표를 설정하고, 이를 통해 도출된 성과를 공개적으로 인정하고 포상함으로써 구성원에게 변화가 실제로 가능하다는 확신과 자신감을 심어주는 단계. 실적 데이터와 구체적 성공 사례를 가시화하여 조직 전체에 긍정적 에너지를 확산, 이후 변화 추진에 필요한 신뢰 기반과 추진 동력을 확보</p> <p>⑦ 제7단계 : 변화 확대(Sustain Acceleration) 단기 성과를 기반으로 변화의 당위성과 신뢰를 확보하여 더 많은 구성원을 참여시키고, 조직 전반으로 변화를 확산·가속화하는 단계. 초기 성공을 발판 삼아 더 과감한 변화 프로젝트를 추진, 남은 저항 세력을 설득·흡수, 신규 인재 영입과 조직 구조 개편 등을 통해 변화의 추진 동력을 지속적으로 유지</p> <p>⑧ 제8단계 : 조직문화로 재결빙(Institute Change) 변화된 상태를 조직문화로 정착시키고 지속시키는 과정. 이를 위해 성공 사례를 조직의 스토리로 기록·공며, 리더십 승계와 구성원 사회화 과정을 통해 새로운 가치와 행동이 조직 전반에 자연스럽게 내재화되도록</p>
--	--	---



457	내용 삭제	<p style="text-align: right;">제4편 조직 수준(organizational level) 457</p> <p>2) 내용(Kotter의 8단계와 Lewin의 3단계 비교) [코터의 조직변화 8단계]</p> <table border="1" data-bbox="475 1153 965 1377"> <thead> <tr> <th>개념</th> <th>내용</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>제1단계 위기의식 고취</td> <td>변화하지 않으면 망한다는 위기의식을 고취시켜 조직을 행방한다.</td> </tr> <tr> <td>제2단계 주도세력 결집</td> <td>조직 각 분야, 각 계층의 힘 있는 사람들을 모아 변화주도 세력화한다.</td> </tr> <tr> <td>제3단계 비전과 전략구축</td> <td>변화를 이끌어갈 비전을 확실히 하고 달성전략을 세운다.</td> </tr> <tr> <td>제4단계</td> <td>새로운 비전을 기초로 새로운 제반사항을 위한 커뮤니</td> </tr> </tbody> </table> <p>조직변화에 있어 리더십의 중요성을 강조하면서 성공적 조직변화의 70~90%는 최고경영층의 리더십에 의해서 결정된다고 주장</p> <p>1~4단계는 Lewin의 '해빙'에 해당 5~7단계는 '변화'에 해당 8단계는 '재동결'에 해당</p>	개념	내용	제1단계 위기의식 고취	변화하지 않으면 망한다는 위기의식을 고취시켜 조직을 행방한다.	제2단계 주도세력 결집	조직 각 분야, 각 계층의 힘 있는 사람들을 모아 변화주도 세력화한다.	제3단계 비전과 전략구축	변화를 이끌어갈 비전을 확실히 하고 달성전략을 세운다.	제4단계	새로운 비전을 기초로 새로운 제반사항을 위한 커뮤니
개념	내용											
제1단계 위기의식 고취	변화하지 않으면 망한다는 위기의식을 고취시켜 조직을 행방한다.											
제2단계 주도세력 결집	조직 각 분야, 각 계층의 힘 있는 사람들을 모아 변화주도 세력화한다.											
제3단계 비전과 전략구축	변화를 이끌어갈 비전을 확실히 하고 달성전략을 세운다.											
제4단계	새로운 비전을 기초로 새로운 제반사항을 위한 커뮤니											

457	<p>2) 내용 ⑧ 및 목적과 내용 추가</p>	<p>① Kotter의 모형 중 1단계(위기의식 고취) ~ 4단계(비전 전파)는 Lewin의 '해빙'단계에 해당. 이 구간은 변화의 필요성을 각인시키고, 리더십 연합과 비전을 정립해 조직의 '심리적 해빙'을 완수하는 과정. 다시 말해, 구성원이 변화 계획에 동참해 토론·분석하며 중장기 로드맵을 마련하도록 만드는 점이 르윈의 해빙 단계와 동일</p> <p>② 5단계(임파워먼트) ~ 7단계(변화 확대)는 '변화'에 해당한다. 이때 조직은 실제 행동 변화를 실행, 초기 성공을 기반으로 변화를 전사(全社)로 확대. 즉, 새 표준을 도입해 사람들의 행동을 달라지게 만드는 점에서 르윈 모델의 변화 단계와 일치</p> <p>③ 마지막 8단계(조직문화로 재결빙)는 '재동결'단계에 해당한다고 볼 수 있음. 새로운 가치와 프로세스를 제도·문화에 고착시켜 변화가 지속되도록 하는 과정, 조직의 모든 구성원이 변한 행동을 일상적으로 실행하고 유지하게 한다는 점에서 르윈의 재동결 단계와 똑같은 역할을 함</p>
-----	--	--

460	목적치 위계	① 관리 부문과 기술 부문
-----	--------	---------------------------

	수정	<p>→</p> <p>2) 관리부문과 기술부문</p> <p>㉔ 관리변화의 특성</p> <p>→</p> <p>3) 관리변화의 특성</p> <p>2) 전략과 구조의 변화를 성공적으로 이끌기 위한 방법</p> <p>→</p> <p>4) 전략과 구조의 변화를 성공적으로 이끌기 위한 방법</p> <p>① 조직변화의 이중모형(dual-core approach)</p> <p>② 관리변화를 위한 조직설계</p> <p>⑤ 맺음말</p> <p>→</p> <p>5) 맺음말</p>												
460	표 문구 추가	<p>첫번째는 '혁신의 대상' 두번째는 '변화의 방향'</p> <table border="1" data-bbox="448 925 1508 1097"> <tr> <td data-bbox="448 925 802 992">혁신의 대상</td> <td data-bbox="802 925 1153 992"></td> <td data-bbox="1153 925 1508 992"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="448 992 802 1030">변화의 방향</td> <td data-bbox="802 992 1153 1030"></td> <td data-bbox="1153 992 1508 1030"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="448 1030 802 1068"></td> <td data-bbox="802 1030 1153 1068"></td> <td data-bbox="1153 1030 1508 1068"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="448 1068 802 1097"></td> <td data-bbox="802 1068 1153 1097"></td> <td data-bbox="1153 1068 1508 1097"></td> </tr> </table>	혁신의 대상			변화의 방향								
혁신의 대상														
변화의 방향														
461	목차 위계 수정	<p>㉑ 실패 원인 분석(problem)</p> <p>→</p> <p>2) 제품과 서비스 혁신의 특징</p> <p>i) 불확실성이 높은 제품과 서비스의 혁신</p> <p>→</p> <p>① 원인 : 높은 불확실성</p> <p>ii) 낮은 신제품 성공률</p> <p>→</p> <p>② 결과 : 낮은 신제품 성공률</p> <p>2) 제품과 서비스의 혁신을 성공적으로 이끌기 위한 조직설계 방법</p> <p>→</p> <p>3) 제품과 서비스의 변화를 성공적으로 이끌기 위한 방법</p> <p>i) 신제품 성공 방법: 협력</p> <p>→</p> <p>① 신제품 성공 이유 : 부서 간 협력</p> <p>a. 수평적 조정모형의 활용</p> <p>→</p>												

		<p>② 수평적 조정 모형의 활용</p> <p>b. 개방적 혁신과 클라우드소싱</p> <p>→</p> <p>③ 개방적 혁신과 클라우드 소싱</p> <p>iii) 경쟁우위 달성 : 속도의 필요성</p> <p>→</p> <p>④ 속도의 필요성 : 경쟁우위 달성</p>
462	<p>3)</p> <p>목차 변경 (다른 혁신 방법들과 목차 일관성을 위해 변경)</p>	<p>3) 문화 변화를 위한 조직 개발</p> <p>→</p> <p>3) 문화의 변화를 성공적으로 이끌기 위한 방법</p>
462	<p>(4) 이하</p> <p>목차 위계 변경</p>	<p>① 개요</p> <p>→</p> <p>2) 기술변화의 특성</p> <p>① 효율성과 혁신의 딜레마</p> <p>② 유기적 조직과 기계적 조직에서의 특징</p> <p>→</p> <p>2) 기술변화의 특성</p> <p>② 유기적 조직과 기계적 조직의 딜레마</p> <p>i) 유기적 조직과 기계적 조직의 딜레마</p> <p>→</p> <p>2) 기술변화의 특성</p> <p>② 유기적 조직과 기계적 조직의 딜레마 편입/통합</p> <p>2) 기술의 변화를 성공적으로 이끌기 위한 방법</p> <p>→</p> <p>3) 기술의 변화를 성공적으로 이끌기 위한 방법</p> <p>③ 양면적 접근방법(ambidextrous approach)</p> <p>→</p> <p>① 양면적 접근방법(ambidextrous approach)</p> <p>④ 상향식 접근방법(bottom-up approach)</p> <p>→</p> <p>② 상향식 접근방법(bottom-up approach)</p> <p>⑤ 기술 변화 촉진방법</p> <p>→</p>

		③ 기술 변화 촉진방법
463	<p>iii) 벤처 팀(venture team)</p> <p>오른쪽 내용 교체</p>	<p><벤처 팀>은 창조적인 조직구성원이 자유롭게 활동할 수 있게 함. 이를 위해 벤처 팀은 기존의 조직절차에 의해 제약을 받지 않도록 별도의 장소와 시설을 사용하고 있음. 마치 대기업 속에 있는 작은 회사와 같이 창조적인 조직구성원들이 대기업의 관료제로부터 자유롭게 활동할 수 있도록 운영됨</p> <p><스컹크 팀(skunk works)>은 또다른 형태의 벤처 팀. 이는 사업을 위한 획기적인 아이디어를 개발하기 위해 기존 조직과 별도로 만들어진, 작고 비공식적이며, 매우 자율적이고, 비밀스러운 집단. 원래 스킵 팀은 50여년 전 록히드 마틴(Lockheed Martin)사에 의해 만들어졌음. 스킵 팀의 핵심은 유능한 인재들에게 창조적 활동을 할 수 있는 시간과 자유를 주는 것</p> <p><벤처 기금(new-venture fund)>은 벤처 팀의 변형된 형태. 벤처 기금은 새로운 아이디어, 제품 또는 사업을 개발하려는 직원에게 자금을 제공해 주는 것</p>
463	<p>iv) 조직의 기업가정신</p> <p>목차와 내용 수정</p>	<p>사내 기업가정신(Corporate Intrapreneurship)은 조직 내부에 기업가적 태도·철학·구조를 구축하여 평균을 뛰어넘는 지속적 혁신을 창출하려는 것. 기업가정신을 지닌 조직은 창의 부서와 벤처팀을 활용할 뿐 아니라 모든 구성원의 창조적 에너지를 이끌어 내고, 혁신을 단발성 이벤트가 아닌 일상의 과제로 운영. 사내 기업가정신의 핵심 성과는 아이디어 챔피언(idea champion)의 출현을 촉진하는 것. 아이디어 챔피언은 옹호자(advocate), 사내기업가(intrapreneur), 변화담당자(change agent) 등으로 불리며, 변화 저항을 극복하고 새로운 아이디어의 장점을 조직 전반에 확산시키려 노력. 또한 소셜 네트워크 분석(SNA) 결과를 활용하여 신규 아이디어의 실행을 주도할 인물을 선발·배치</p>
484	<p>기술문제 추가</p> <p>2025년 제 34회 기술문제</p>	<p>제34회 ('25)</p> <ol style="list-style-type: none"> 조직의 장기적인 변화과정을 이해하기 위해서는 조직이 태어나고 성장하고 쇠퇴해가는 과정을 살펴볼 필요가 있다. 다음 물음에 답하시오. (50점) <ol style="list-style-type: none"> 퀸과 카메론(R. Quinn & K. Cameron)의 조직수명주기를 설명하시오. (20점) 퀸과 카메론의 조직수명주기 단계별 조직특성들 중 5가지만 비교하시오. (15점) 바이첼과 존슨(W. Weitzel & E. Jonsson)의 조직쇠퇴모형을 설명하시오. (15점) 관계중심의 리더십 이론인 리더-구성원 교환(LMX: Leader-Member Exchange) 이론에 관해 다음 물음에 답하시오. (25점) <ol style="list-style-type: none"> LMX 이론의 개념과 그 형성 과정을 설명하시오. (15점) 그레인과 얼빙(G. B. Graen & M. Uhl-Bein)의 LMX 3단계 모델을 설명하시오. (10점) 브룸(V. H. Vroom)의 기대이론(expectancy theory)에 관해 다음 물음에 답하시오. (25점) <ol style="list-style-type: none"> 기대이론의 개념과 기대이론의 3가지 핵심적 구성요소를 제시하고 각 요소를 설명하시오. (15점) 조직실무에서 기대이론에 관한 시사점과 비판을 각각 3가지만 기술하시오. (10점)
표지	책 마지막 페이지 표지	<div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="text-align: center;">  <p>김유미 노무사 합격자타임</p> </div> <div style="text-align: center;">  <p>담안지, 모양자, 그립톡 구입처</p> </div> </div>