

경영조직 전략노트 목차키워드 제8판 [김유미 노무사] 추록

※ 먼저 경영조직 전략노트 목차키워드로 공인노무사 2차 시험을 준비하시는 모든 수험생분들에게 감사인사 드립니다.

경영조직 전략노트 목차키워드(제8판)는 이전 7판과 비교하여 약 34페이지 정도의 설명이 수정·보완되었습니다. 추록은 이전 판을 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.

목차키워드는 요약본인만큼 더 자세한 설명을 원하시면 경영조직 전략노트 8판을 참조하시면 되겠습니다.

(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.

● 단순한 조사, 굵기 변화, 띄어쓰기, 심표를 마침표로 바꿈, 모든 장의 전략노트의 페이지는 표기하지 않았습니다.

page	종 전(제7판)	변 경 (제10판)																		
제 1 편																				
49	그림 위치 재배치	<table border="1"> <thead> <tr> <th>효율성(efficiency)</th> <th>효과성(effectiveness)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>자원 활용에의 경제성</td> <td>궁극적인 목표달성 정도</td> </tr> <tr> <td>투입에 대한 산출 비율로 측정</td> <td>바람직한 산출에 대응한 실제 산출로 측정</td> </tr> <tr> <td>일을 올바르게 하는 것 (do things right)</td> <td>올바른 일을 수행하는 것 (do the right things)</td> </tr> <tr> <td>이익 극대화(maximizes profits)</td> <td>이익 최적화(optimize profits)</td> </tr> <tr> <td>같은 업무를 빠르게 수행하거나 덜 낭비적으로 수행하는 것</td> <td>결과를 향상시킬 수 있는 보다 좋은 방법을 찾는 것</td> </tr> <tr> <td>단기적 측정 (short term measurement)</td> <td>장기적 목표 달성에 초점 (long term measurement)</td> </tr> <tr> <td>한정된 기간 내의 생산성 향상에 초점 현재 요구에 한정</td> <td>지속가능한 성장 (sustainable growth)에 초점 장기적 전략을 고려</td> </tr> <tr> <td>문제를 해결하는 것(solves problems) 자료를 수집하는 것(collects data)</td> <td>기회를 활용하는 것 (exploit opportunities) 자료를 해석하는 것(interprets data)</td> </tr> </tbody> </table>	효율성(efficiency)	효과성(effectiveness)	자원 활용에의 경제성	궁극적인 목표달성 정도	투입에 대한 산출 비율로 측정	바람직한 산출에 대응한 실제 산출로 측정	일을 올바르게 하는 것 (do things right)	올바른 일을 수행하는 것 (do the right things)	이익 극대화(maximizes profits)	이익 최적화(optimize profits)	같은 업무를 빠르게 수행하거나 덜 낭비적으로 수행하는 것	결과를 향상시킬 수 있는 보다 좋은 방법을 찾는 것	단기적 측정 (short term measurement)	장기적 목표 달성에 초점 (long term measurement)	한정된 기간 내의 생산성 향상에 초점 현재 요구에 한정	지속가능한 성장 (sustainable growth)에 초점 장기적 전략을 고려	문제를 해결하는 것(solves problems) 자료를 수집하는 것(collects data)	기회를 활용하는 것 (exploit opportunities) 자료를 해석하는 것(interprets data)
효율성(efficiency)	효과성(effectiveness)																			
자원 활용에의 경제성	궁극적인 목표달성 정도																			
투입에 대한 산출 비율로 측정	바람직한 산출에 대응한 실제 산출로 측정																			
일을 올바르게 하는 것 (do things right)	올바른 일을 수행하는 것 (do the right things)																			
이익 극대화(maximizes profits)	이익 최적화(optimize profits)																			
같은 업무를 빠르게 수행하거나 덜 낭비적으로 수행하는 것	결과를 향상시킬 수 있는 보다 좋은 방법을 찾는 것																			
단기적 측정 (short term measurement)	장기적 목표 달성에 초점 (long term measurement)																			
한정된 기간 내의 생산성 향상에 초점 현재 요구에 한정	지속가능한 성장 (sustainable growth)에 초점 장기적 전략을 고려																			
문제를 해결하는 것(solves problems) 자료를 수집하는 것(collects data)	기회를 활용하는 것 (exploit opportunities) 자료를 해석하는 것(interprets data)																			
50	2 (1) 설명 추가	조직 다양→유효성 정의에 목표·결과+수단과 과정 등 복잡성과 다양성을 반영한 기준 고려해야 함(필요)																		
	2 (2) 1) 오른쪽 설명 추가	산출물(output)에 초점을 맞춘 것, 목표에 대한 파악과 그 목표를 달성한 정도를 평가하여 유효성을 판단하는 것																		
51	3 (1) 2) 목차 문구 추가	2) 측정지표 : 주요 이해관계자와 요구사항																		
52	(2) 2) 목차 문구 추가	2) 측정지표 : 주요 이해관계자와 요구사항																		
53	3) 유용성 설명 수정	① 경영자들이 전체 효과성을 잘 이해할 수 있도록 다양한 관점에서 조직을 평가하는 데 도움. ② 성과표의 각 요소들은 서로를 강화해주고 단기 활동이 장기 전략 목표와 잘 연계될 수 있도록 통합되어 설계. ③ 조직 전체 전략과 팀, 부서 및 개인 행동의 연계를 강화하여 조직의 의사소통 활성화에 기여																		
	1) 설명 수정	Campbell(1977)이 제시한 39개의 조직효과성 측정 기준들 중에서 상호 공통적인 것들을 세 가지 차원으로 범주화함으로써 개발, 조직의 효과성을 평가하는 데에는 조직의 다양																		

		한 관점의 다양한 가치들이 함께 고려되어야 하며, 어느 하나만을 가지고 조직을 평가해서는 안 된다는 것(Quinn & Rohrbaugh, 1981). Competing value란 가치들은 상황변화에 따라 서로가 더 중요하다고 경쟁하면서 중요성의 가중치가 다르게 매겨지기 때문
제 2 편		
62	맨 마지막 4) ① 오른쪽 설명 추가	고성과자(high performer)로부터 일관되게 관찰되는 심리적·행동적 특성. 조직에서 성과를 지속적으로 올릴 수 있는 행동특성 또는 재현성 있는 성과행동능력
63	② 동기는~ 밑에 오른쪽 설명 추가	Spencer & Spencer는 다섯 가지 차원으로 구분, Sparrow의 세가지 차원인 KSA(Knowledge, Skill, Attitude) 및 기타 요소를 많이 활용하는 편으로, 최근 Leadership을 추가하는 경향이 있음
65	4. 오른쪽 설명 추가	여성, 장애인, 소수인종, 흑인 등 상이한 문화적 배경의 이질적 노동자들을 활용·보상·승진시키는 조직의 조치로서, 일찍이 미국에서 시행되었던 AA정책을 고려하여, 다양성 관리의 의미와 시사점을 살펴볼 수 있음
66	위치 이동 및 설명 추가	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 45%;"> <p>◆ 참고 : 차별행위(discrimination)의 개념과 유형(형태)</p> <ul style="list-style-type: none"> i. 차별적인 정책 또는 관행 ii. 성추행 iii. 협박 iv. 조롱과 모욕(incivility) v. 따돌림(exclusion) vi. 무시(incivility) </div> <div style="width: 50%;"> <p>개인에 대한 판단을 해당 집단의 특성에 대한 고정관념(stereotype)을 갖고 하는 행위</p> <p>조직을 대표하는 결정기구의 행동이 기회적 평등을 부정하거나 성과에 대한 균형 있는 보상을 부정하는 것</p> <p>상대방이 원하지 않는 성적인 행동과 언어로 공격적이거나 적대적인 직장 분위기를 조성하는 것</p> <p>특정 구성원집단의 구성원을 향하여 직접적인 위협이나 괴롭힘을 가하는 것</p> <p>농담의 정도가 지나쳐서 부정적인 스테레오 타입의 농담을 건네는 것</p> <p>특정인을 직무 기회나 사교 행사, 토론, 비공식적 조인 등에 포함시키는 것</p> <p>상대방을 존중하지 않은 행동으로 공격적인 행동, 말을 자르는 것, 의견을 무시하는 것 등</p> </div> </div>
68	원편 그림 밑 설명 수정	* 대상 지각시 선택·조직화·해석이라는 일정한 지각 습관적 패턴을 거침
	2 (2) 1) 오른쪽 설명 추가	환경으로부터의 자극을 개인의 감각기관인 눈, 귀, 코, 혀, 피부를 통해 보고, 듣고, 느끼는 것. 자극들 중에서 두드러진 자극이나 자기에 유리한 자극에만 선택적으로 주의를 기울이고 이해를 하는 경향. 이것을 선택적 주의(selective attention)라 함. 칵테일 파티 효과(cocktail party effect)
69	3) 오른쪽 설명 추가	개인의 욕구나 성격, 과거의 경험, 자아 개념, 선입견 등 자신의 준거체계에 의하여 어떤 의미를 부여하는 것. 그리고 개인은 자신을 보호·유지하고 나아가 자신을 발전시키는 방향으로 자극을 해석하는 경향
70	3. 지각 대상 (perception target)과 관련된 요인 (=외부 환경 요인(외적 주의요 인)) 오른쪽 설명 추가	우리는 보통 지각 대상만을 따로 구별해서 바라보지 않기 때문에 지각 대상과 주변의 관계가 지각에 영향을 줌

	3 (2) 부제, 밑에 설명 추가	(2) 관련 실험 : 형용사 목록 실험 '똑똑하고-근면하고-충동적이고-비판적이고-고집이 세고-질투가 강함' '질투가 강하고-고집이 세고-비판적이고-충동적이고-근면하고-똑똑함'
	3 (2) 오른쪽 설명 추가	Asch의 실험(1946), 실험 참여자들에게 가상의 인물에 대해 묘사 후 실험 참여자들이 느끼는 인상을 확인, 부정적인 형용사가 먼저 제시된 경우보다 긍정적인 형용사가 먼저 제시되었을 때 훨씬 더 호의적인 인상을 느끼는 것으로 나타남. 처음 제시된 정보가 나중에 제시된 정보보다 더 큰 영향력을 끼친다고 주장하게 된 것
71	4 (1) 설명 끝 학자 추가	대개의 사람들은 다른 사람의 정체를 밝혀낼 때 주로 비슷한 행동패턴을 보임. 이런 행동패턴을 이용해서 타인의 정체를 밝혀려는 것(Tajfel & Turner, 1986)
73	6 (2) 오른쪽 설명 추가	조직행동에서 귀인이 중요한 것은 그 결과가 추후 행동에 영향을 미치기 때문. 부하의 낮은 업적의 원인이 그가 열심히 일하지 않았기 때문이라면 야단을 치거나 연봉을 동결시키는 등 어떤 통제를 가하겠지만, 시장 경기의 침체로 인한 것이었다면 그 부하의 잘못을 따지기보다 마케팅 전략 변경 등 기업차원에서의 어떤 조치를 취할 것임
75	(7) 1) 오른쪽 설명 추가	타인의 부정적 행동을 판단할 때 외재적 요인에 의한 영향을 과소평가하고 내재적 요인의 영향을 과대평가하는 경향. 판매관리자가 판매원들의 낮은 성과를 경쟁자가 도입한 혁신적인 제품 라인보다 판매원들의 게으름 탓으로 돌리는 경향
	(7) 3) 오른쪽 설명 추가	사람들은 자신의 성공에 대해서는 내부 탓(능력, 노력 등)으로, 실패에 대해서는 외부 탓(불운, 남의 방해 등)으로 돌리는 경향. 인간에게는 자존욕구(自尊慾求)가 있기 때문에 원인이 애매할수록 자신에게 이로운 정보만 흡수해서 자기 탓으로 돌리고 불리한 정보는 무시하려고 하는 경향
	(7) 4) 오른쪽 설명 추가	개인이 자기가 한 일에 대하여 성공가능성을 객관적인 성공가능성의 확률보다 높게 지각하는 것. 세상 일을 자기 노력으로 다할 수 있다고 믿어 어떤 일이 실패하였을 때 이것이 외적 원인 때문임에도 불구하고 내적 귀인을 하는 경우
	V 1 2) 오른쪽 설명 추가	자신의 관심, 배경, 경험, 태도에 근간을 두고 상대방이나 대상을 선택적으로 해석함으로써 발생하는 오류. 사람은 주변의 모든 것을 다 관찰할 수 없으므로 선택적 지각을 하게 됨. 선택적인 지각은 다른 사람을 빨리 평가할 수 있도록 해주지만 잘못된 스키마를 형성하게 되는 위험이 있음. 모호한 상황에서 보기 원하는 것만 보면서 잘못된 결론을 도출해내는 것
	V 1 3) 오른쪽 설명 추가	<관> 피고과자의 능력이나 성과를 실제보다 더 높게 평가하는 것. 부하를 나쁘게 평가하여 대립할 필요가 없고, 자기부하를 타 부문의 종업원에 비하여 승진에서 유리하게 하기 위함, 나쁜 평가가 곧 고과자 자신의 책임으로 간주될 수 있기 때문 <중> 피고과자에 대한 평가점수가 보통 또는 척도상의 중심점에 집중하는 경향. 고과자가 평가방법을 이해하지 못하였거나 평가능력이 부족한 경우, 평가방법에 대해 회의적이거나 피고과자를 잘 알지 못하는 경우, 낮게 평가할 경우의 피고과자와의 감정적인 대립을 우려하는 경우에 발생 <가> 고과자가 피고과자의 능력 및 성과를 실제보다 의도적으로 낮게 평가하는 경우. 고과자의 가치관에 의해 성과에 대한 기대 수준이 매우 높게 설정되었을 때 나타나며, 부하들과의 갈등관계에서 일종의 처벌적 성격을 가질 때 나타남
78	VII 2. 오른쪽 설명 추가	상사가 자신의 하급자에 대해 높은 기대를 가지고 보다 좋은 리더십을 발휘하면 하급자도 자신에 대해 더 큰 기대를 가지게 되며 이는 보다 높은 수준의 동기유발로 이어지게 됨. 동기 수준이 높아짐에 따라서 상사가 하급자에 대해 가진 기대가 높은 성과로 현실화된다는 것. 상급자가 가지고 있던 기대가 하급자의 행위를 통해 나타남으로써 상급자는 자성적 예언의 효과를 경험하게 되는데, 이는 학생, 군인, 회계사의 성과에 영향을 미치는 것으로 보고된 연구 결과가 있음
80	I	라틴어 Persona(페르조나)에서 유래. 탈을 보면서 그 배우가 어떤 성격의 역할을 할 것인

	1. 오른쪽 설명 추가	지 기대·예측하는데서 파생된 것. 셰익스피어는 ‘인간은 잠시 무대에 서는 배우와 같다’ 고 하였음
	1 2. 오른쪽 설명 추가	특정 상황에서 정해진 방향으로 행동이 나타남. 매우 안정적인 변수(요소)이기에 특정 상황에서 정해진 방향으로 행동이 나타나기 때문
	4 (3) 오른쪽 설명 추가	깊숙한 내면에 흐르는 성격의 본질을 그림이나 사진에 투사(投射)하여 파악하는 전문적 방법. 잉크 반점(ink dot) 그림을 보여주고 설명하라고 하거나, 엉뚱한 낱말을 주고 글을 지어보라고 하면 억지로 생각해내는 과정에서 심리적 저변에 숨어 있던 성격특징이 표출되는데 이를 통계적, 전문적으로 해석하여 성격을 파악하는 방식
81	1 (1) 오른쪽 설명 추가	인간의 성격을 어떤 틀에 고정시키고자 하는(범주로 묶어 설명) 시도
	2 (1) 오른쪽 설명 추가	Freud. 인간이 내면의 욕구를 현실에서 충족해나가는 과정에서 생기는 갈등 해결에 따라 그 사람의 행동양식, 즉 성격이 결정된다고 보는 것. 성격의 동태적 측면을 강조한 이론
	(2) 1) 오른쪽 설명 추가	Freud는 인산의 생물학적 토대에 기초하며 성적 욕구, 심리 성적 에너지(psycho-sexual energy)라 일컬어지는 리비도(libido)는 원초아에서 나온다고 설명. 쾌락원리(pleasure principle)에 따른 쾌락 극대화
	2) 오른쪽 설명 추가	의식, 현실원칙(reality principle)을 따르기 때문에 원초아적 충동이 있어도 현실적으로 욕구충족이 불가능하다고 판단되면 이를 억제
	맨 마지막 문단 (3) 오른쪽 설명 추가	이 변화의 단계마다 원초아와 자아·초자아 간의 갈등들이 발생하고, 갈등이 잘 조정되면 성격의 건전한 발달이 계속되지만 그렇지 못할 경우 성격은 어느 한 단계의 고차원적 심리 문제를 일으키게 된다고 함
82	IV. 1 (1) 오른쪽 설명 추가	Jung의 심리유형론을 근거, Katharine Cook Briggs와 Isabel Briggs Myers, 일상생활에 유용하게 활용할 수 있도록 고안한 것. ‘특정 상황에서 일반적으로 사람들이 어떻게 느끼고 행동하는가’에 관한 100여 가지 항목으로 이루어진 자기보고식(self-reporting) 성격유형지표
83	(7) 오른쪽 설명 추가	① 성격 측정에 타당성, ② MBTI의 결과가 직무성과와는 그다지 연관성이 없다고 나타남, ③ 듣기 좋고 모호하며 중복되는 설명(Forer effect), ④ 자기보고식 설문법을 활용하기 때문에 사회적 바람직성 편향(social desirability bias)으로 인한 신뢰성 저하 문제가 발생할 수 있음
	2 (1) 오른쪽 설명 추가	과업수행과 관련된(work-related) 성격차원들이 개발되어 나오기 시작했는데, D. W. Fiske에 의해 시작된 연구로부터 조직상황에서 구성원들의 행동을 이해하는데 도움이 되는 다섯 가지 핵심적인 성격차원들이 도출되었는데, Costa & McCrae(1992)는 이를 ‘5대 성격차원’이라 명명

85	5 (2) 밑에 내용 추가	(3) 내용	<p>① 개인은 미성숙한 단계에서는 수동적이고 타인에 대한 의존도가 높으며 능력 범위도 제한되어 있고 관심 수준도 얕으며, 타인보다 낮은 지위에서 단기적 관점을 가지고 자아인식도 결여되어 있는 것이 일반적인 경향</p> <p>② 그러나 성인으로 성장함에 따라서 개인은 점점 능동적이고 독립적이며 능력 범위도 넓어지고 관심 수준도 깊어지며 장기적인 관점을 갖게 되고, 다른 사람을 다스리는 위치를 차지하게 되며 자기 자신에 대한 자아인식도 높아짐으로써 성숙된 인간으로서의 성격을 갖추게 됨</p> <table border="1" data-bbox="973 398 1500 801"> <thead> <tr> <th>미성숙성</th> <th></th> <th>성숙성</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>수동성(passive)</td> <td>→</td> <td>능동성(active)</td> </tr> <tr> <td>의존성(dependence)</td> <td>→</td> <td>독립성(independence)</td> </tr> <tr> <td>제한된 능력 (limited behavior)</td> <td>→</td> <td>다양한 능력 (diverse behavior)</td> </tr> <tr> <td>얕은 관심 수준 (shallow interest)</td> <td>→</td> <td>깊은 관심 수준 (deep interest)</td> </tr> <tr> <td>단기 시안 (short-term perspective)</td> <td>→</td> <td>장기 시안 (long-term perspective)</td> </tr> <tr> <td>하위 지위 (subordinate position)</td> <td>→</td> <td>상위 지위 (superordinate position)</td> </tr> <tr> <td>자아인식의 결여 (lack of self-awareness)</td> <td>→</td> <td>자아인식과 통제 (self-awareness & control)</td> </tr> </tbody> </table>	미성숙성		성숙성	수동성(passive)	→	능동성(active)	의존성(dependence)	→	독립성(independence)	제한된 능력 (limited behavior)	→	다양한 능력 (diverse behavior)	얕은 관심 수준 (shallow interest)	→	깊은 관심 수준 (deep interest)	단기 시안 (short-term perspective)	→	장기 시안 (long-term perspective)	하위 지위 (subordinate position)	→	상위 지위 (superordinate position)	자아인식의 결여 (lack of self-awareness)	→	자아인식과 통제 (self-awareness & control)
미성숙성		성숙성																									
수동성(passive)	→	능동성(active)																									
의존성(dependence)	→	독립성(independence)																									
제한된 능력 (limited behavior)	→	다양한 능력 (diverse behavior)																									
얕은 관심 수준 (shallow interest)	→	깊은 관심 수준 (deep interest)																									
단기 시안 (short-term perspective)	→	장기 시안 (long-term perspective)																									
하위 지위 (subordinate position)	→	상위 지위 (superordinate position)																									
자아인식의 결여 (lack of self-awareness)	→	자아인식과 통제 (self-awareness & control)																									
88	8 (1) 오른쪽 설명 추가	자신의 행동을 외부 상황적 요인에 적응시키려는 개인의 능력을 측정할 수준, 자신의 행동을 외적인 상황요인에 적응시키는 능력이 뛰어난. 남들 앞에 내미는 외관적 성격인 퍼블릭 페르소나(public persona)와 자신이 소유하고 있는 자아인 프라이빗 셀프(private self) 간의 현격한 상반성을 보여줄 수 있는 능력이 있음																									
89	12 (1) 오른쪽 설명 추가	자신의 목적달성을 위해서는 수단과 방법을 가리지 않고 비도덕적 방법도 불사하면서 다른 사람을 이용하거나 조작하려는 성향과 관련된 성격 특성. High Mach은 노사 협상, 현장 영업, 신시장 개척 등의 직무에서 큰 성과를 내게 됨.	마키아벨리즘 성격은 세 가지 핵심요인으로 구성되는데, ① 대인관계에 있어 속임수와 조작을 사용하는 성향, ② 인간본성을 나약하고 믿을 수 없는 것으로 보는 냉소적 관점, ③ 전통적 도덕과 윤리를 무시하는 성향이 바로 그것																								
	12 (2) 오른쪽 설명 추가	그리스 신화에서 자기 외모를 너무 뽐내며 자부심을 가지다가 물에 비친 자신의 외모와 사랑에 빠지게 된 님프인 나르시시스(Narcissus)의 스토리에 기초하여 만들어진 성격유형으로 자기애(自己愛), 자아도취 또는 자기도취성향. 리더나 관리자 모두 나르시시스트 성향이 높게 나타나는데, 이는 자기 중심성(self-centeredness)이 어느 정도 있어야 성공한다는 논거에 입각한 것. 나르시시스트 성향이 높을수록 근로 의욕, 직무 열의 및 인생에 대한 만족도가 높음. 다만, 이를 장기간 방치하면 엄청난 자존심과 함께 지나친 존경을 요구하며 자신이 특권적 자격을 지니는 것으로 여기는 경향을 가져 다른 구성원과의 협력적 관계 구축이 어려움																									
	12 (3) 오른쪽 설명 추가	타인에 대한 배려심이 없고, 남들에게 해악을 끼치면서도 죄책감 및 양심의 가책이 결여된 상태. 사이코패시와 밀접한 관계가 있는 반사회적 성격이 조직 내 승진여부와 정의 관계에 있지만 기타 성공적 경력관리나 효과성과는 무관하다는 결과를 보여줌. 사이코패시는 거친 기법(위협, 조작) 및 물리적 또는 언어적 폭력으로 직장 내 약자를 괴롭히는 방법을 사용하는 것과 관련																									
90	오른쪽 표 위 설명 추가 오른쪽 맨 아래 설명 추가	두 유형이 가까이 있을수록 더 잘 조화된다고 할 수 있음. 대각선으로 반대편에 있는 두 유형은 매우 다른 성격적인 반면에 서로 가까이 있는 유형들은 유사한 성격에 해당함. 직업 흥미유형을 알아보는 데에 도움을 줌	연구 결과에 의하면 내향적 성격은 재무, 회계, 기술직이 적합하고, 외향적 성격은 판매, 영업, 일반관리직이 더 적합한 것으로 인식. A형 성격의 구성원에게는 과도한 업무를 주지 않음으로써 스트레스를 조절하도록 지원하고, 모험선호(risk-taking) 성향이 강한 구성원에게는 새롭고 실험적인 과업을 줌으로써 그의 특성을 잘 활용할 수 있음																								
91	맨 마지막	서로 일치되고 일관성이 있을수록 그의 가치체계는 보다 건전. 연구 결과 미국 사람들이																									

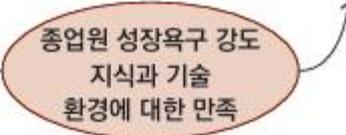
	(4) 오른쪽 설명 추가	가장 중요시하는 궁극적 가치관은 행복, 수단적 가치관은 애정으로 나타났음
92	(6) 1) 오른쪽 설명 추가	① 지역사회 활동가집단은 다른 두 집단과는 상당히 다른 가치선호도를 나타냈음. 이 집단은 가장 중요시하는 궁극적 가치로 “평등”을 들고 있는데 반해, ② 경영자(CEO)와 ③ 노조원 집단은 “자기 존중”과 “가족의 안전”을 가장 중요시하는 궁극적 가치로 보고 “평등”은 각각 12위와 13위로 평가했음
	(6) 2) 오른쪽 설명 추가	① 지역사회 활동가집단은 수단적 가치로 “정직”과 “도움”을 각각 1, 2위로 평가한 데 반해, ② 경영자(CEO) 집단은 정직을 1위, 책임을 2위로, ③ 노조원 집단은 책임을 1위, 정직을 2위로 평가하고, “도움”은 두 집단 모두 14위로 평가했음
	(7) 오른쪽 설명 추가	개인적인 가치관이 중요하게 포함되는 특정 이슈나 정책이 합의에 도달하기는 상당히 어려울 것(Robbins & Judge, 2009), 개인의 행동을 이해, 선발. 배치. 직무(재)설계시 개인의 가치관을 알면 더 유용하게 활용
	2. 오른쪽 학자 추가	독일의 철학자 Spranger의 가치관 분류를 기초로 하여 설문지를 통해 직업에 따라 어떤 가치관을 선호하는가를 조사한 후 가치관을 다음과 같이 여섯 가지 유형으로 분류 (Allport et al., 1951)
93	V 2 (1) 설명 추가	네덜란드의 사회심리학자 홉스테드(Hofstede)는 1980년대 여러 나라들 간의 상이한 국가 문화적 차이를 분석하는 접근법을 개발하고 세계 40여 개 국가에서 근무하는 다국적기업인 IBM의 종업원 116,000명을 대상으로 작업 관련 가치에 대하여 비교·조사(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 밝힘(Hofstede & Bond, 1988)
94	(4) 2) 오른쪽 설명 추가	④ 홉스테드 스스로는 생태오류(ecological fallacy)의 문제점을 경고. 생태오류란 어느 특정한 집단에 대한 판단을 가지고 개인에 대한 결론을 말하거나 특정 국가의 문화 특성을 가지고 모든 개인에게 동일하게 적용시킬 때 발생하는 오류를 의미(예를 들면, 미국이 개인주의 문화를 가진다고 해서 모든 미국인이 개인주의적인 것으로 일반화하면 안됨). 단지 국가 간 문화 차원의 차이를 가지고 문화 비교를 하는 기준으로 국한되어야 한다는 것
98	III 2 (1) 오른쪽 설명 추가	바람직한 목표에 이르거나, 바람직하지 못한 결과를 회피하는 수단으로서 기능. 특정한 태도를 갖는 것은 그렇게 하는 것이 사회적 적용에 도움이 되기 때문. 예를 들면, 개인적으로 출세에 도움이 될 것이라고 생각하는 상사에게 좋은 태도를 보이려 하는 것은 태도의 적응적 기능에 해당
	III 2 (2) 오른쪽 설명 추가	개인적 무능과 주위에 있는 위협의 현실에 직면하는 것을 개인이 피하도록 도움을 주는 기능. 예를 들면, 이솝 우화에 나오는 여우의 신포도 이야기
	III 2 (3) 오른쪽 설명 추가	개인이 가지고 있는 중심가치(central values)와 자아개념에 긍정적인 표현을 하는 기능. 예를 들면, 전문직 여성이 롤루레몬 요가복을 입음으로써 자기관리를 하는 것을 표현하는 것
	III 2 (4) 오른쪽 설명 추가	태도는 자라면서 일정한 상황에 대한 지식이 되며, 새로운 상황에 대한 판단의 기준을 제공. 예를 들면, 고객에 대한 적절한 태도가 무엇인지에 대한 지식은 과거로부터 생겨나며, 그 경험 덕분에 새로운 고객을 만났을 때 관계형성의 시행착오를 겪지 않고 바람직한 태도를 보여줄 수 있게 됨
	IV. 2. 목차 수정	2. 사전적 작업경험(previous job experience)
	IV. 2. 오른쪽 설명 추가	직무의 특정 측면에 대한 태도에 영향을 미치는 것. 어떤 개인이 A회사에서 B회사로 옮겨온 경우, A회사에서 형성된 태도를 가지고 B회사의 보수, 승진절차, 작업조건, 감독방식 기타 사회정책 등을 비교하게 됨
	IV.	칼 마르크스(K. Marx), 한 개인의 성격과 태도는 그가 처한 사회적·경제적 환경의 지배

	4. 오른쪽 설명 추가	를 받는다고 주장. 한 사회의 지배적 사상과 태도는 그 사회의 지배집단의 사상에 영향을 받음. 즉, 사회제도, 경제질서, 정치상황은 개인의 태도형성에 한 몫을 함. 에밀 뒤르켕(E. Durkheim)은 특정 태도는 그를 둘러싸고 있는 환경적인 가치관을 구성하는 하나의 요소라고 봄
	IV. 5. 오른쪽 설명 추가	동료집단은 개인들의 태도에 영향을 주어 공통된 규범(norm)을 이끌어 나가게 됨. 특히, 준거집단
99	VI. 태도의 변화 2. (1) 오른쪽 설명 추가	일단 행동을 하면 결과가 나오고 그 결과가 자신에게 이로우면 태도도 그 쪽으로 바뀐다는 것. D. Carnegie는 「친구를 얻고 상대방을 다루는 방법」에서 일종의 강화이론을 적용하여 강제로 그 행동을 하도록 만들면 태도가 바뀌게 된다고 주장
100	② 변화(changing) (H. C. Kelman(켈만)) 오른쪽 설명 추가	제도개선, 구조개편 및 기술도입 등 새로운 대체안을 적용하는 것. Kelman은 개인의 태도에 영향을 미치는 사회적인 영향력이라고 봄
	iii) 내면화(internalization) 오른쪽 설명 추가	유발된 태도나 행위가 내면적으로 보상되며, 한 사람의 가치체계에 부합될 때, 즉 타인의 주장이 자신의 보상체계에 부합되거나 합당한 것으로 받아들여질 때 일어나는 것. 내면화는 가장 어려운 방법이기도 하지만 일단 확립되기만 하면 가장 효과적인 방법이기도 함
	③ 재동결(refreezing) 오른쪽 설명 추가	새로 획득된 태도, 지식, 행위가 그 개인의 퍼스널리티나 지속적인 중요한 정서적 관계로 통합되고 고착화되는 과정, H. Schein에 의하면 새로운 행위나 태도가 시간이 지남에 따라 소멸되지 않도록 ‘강화’ 환경 마련 중요
101	박스 옆 동그라미 3 밑 설명 추가	④ 장(場) 이탈
103	(5) 오른쪽 설명 추가	④ 직무불만족과 업무 행동은 상관관계가 높게 나타남. 이러한 업무 행동으로는 물리적/심리적 철회가 있음. 물리적 철회란 조직에 대한 구성원의 적극적인 의도나 의향이 줄어드는 상태로, 결근이나 이직을 의미. 심리적 철회란 직무생활에 대한 열의와 헌신이 감소하는 상태를 의미
104	2 (3) 1) 오른쪽 설명 추가	종업원이 조직에 감정적으로 애착을 느끼고 동일시하고 몰입하는 차원. 예컨대, 삼성맨으로 자부심을 갖는 것이나 자기가 속한 그룹사의 제품만을 맹목적으로 선호하는 등의 행위. 다른 몰입보다 강력한 효과
105	7. 괄호 추가 7. 오른쪽 설명 추가 (3) 중요성 목적과 내용 추가	조직지원인식(perceived organizational support : POS)(=조직후원인식) 조직이 구성원들의 공헌을 가치 있게 여기고 그들의 복지에 대한 관심이 있다고 구성원들이 믿는 정도. 이를테면 육아 문제가 있을 경우 조직이 편의시설을 제공해줄 것으로 믿거나, 정직한 실수에 대해서는 관용을 베풀어줄 것으로 믿는 경우 조직지원인식 수준이 높은 경우라고 할 수 있음 Katz와 Kahn(1966)은 공식적 역할행동에 따른 제한적 행동만을 하는 조직 구성원들로 이루어진 조직은 쉽게 붕괴할 것이라고 주장. 조직의 지속적인 생존을 위해서는 조직시민 행동과 같은 역할 외 행동이 매우 중요함을 알 수 있음
106	4. 신뢰의 유형 위로	1. 신뢰의 개념 2. 신뢰의 특징 (1) (2)

	신뢰의 형성요인 내용 재배치	3. 신뢰의 형성요인 (1) (2) (3) (4) (5) (6) 4. 신뢰의 유형 (1) (2) (3) (4) 5. 신뢰와 조직유효성 (1) (2) (3) (4) (5) (6)
108	그림 암기하기 쉽도록 위치 변경	
109	◆ 최근 이슈 : 정서의 종류와 기능 박스 1. 2. 3. 4. 오른쪽 설명 추가	<p>즐거움 느낌. 긍정 정서가 높은 사람은 열정, 활력, 행복감 등이 높은 반면, 무기력, 무감동, 지루함을 덜 느낌</p> <p>즐겁지 못한 느낌. 예민하고, 스트레스를 많이 느끼며, 여유나 만족의 정도가 낮게 됨</p> <p>서로 독립적(Diener & Emmons), 예컨대, 취업면접을 하는 동안 긍정·부정 정서를 동시에 느낄 수 있음. 하루 중 부정 정서와 긍정 정서는 주기에 따라 나타난다고 함(Watson, 2000)</p> <p>지각에 영향을 미침. 다른 사람에게 어떤 일을 부탁하거나 나쁜 소식을 전하는 것은 긍정 정서가 높으면서 부정 정서가 낮은 오후시간대에 하는 경우가 훨씬 효과적</p>
	◆ 최근 이슈 : 긍정심리자본(positive psychological capital : PsyCap) 2. 하위 차원 오른쪽 설명 추가	<p>네 가지 하위 차원이 개별적으로 작용하기보다는 통합된 심리적 차원으로 작용할 때 시너지가 발생되어 더욱 높은 긍정적 인지상태와 동기가 유발되며, 나아가 높은 성과를 낼 수 있는 것으로 알려져 있음</p>
110	3 오른쪽 설명 추가	<p>Phineas Gage, 감정과 합리적 사고는 강하게 연결되어 있다는 점이 발견, 감정은 사고활동의 프로세스에 가치 있는 정보를 제공해준다는 사실</p>
111	II 3 (1) 오른쪽 설명 추가	<p>본 이론에서는 조직 환경 자체보다 개별적 사건(episode)이 정서적 반응에 더 높은 영향을 미치는 것으로 보고 있음. 이 때 개별적 사건이란 특정 시간에 특정 장소에서 일어나는 사건(동료와의 다툼, 직장 상사의 칭찬)을 말함. 이 때 개인의 성격이나 당시의 기분은 긍정적이거나 부정적인 반응의 정도를 결정하는 조절변수의 역할을 한다. 개별 사건에 의한 긍정적·부정적 정서는 사건의 지속성 및 일관성 여부에 따라 달라지고, 이러한 정서적 변화가 궁극적으로 직무성과와 직무만족의 변화를 가져온다는 것</p>
112	III 1.	<p>감정적 단서나 정보를 파악하고 관리하는 능력. 즉, 다른 사람의 정서(feeling)와 감정(emotion)을 잘 알아채고 이해하고 조절할 수 있는 능력. 감성지능은 Peter Salovey와</p>

	오른쪽 설명 추가	Mayer가 처음 제시. 다니엘 골만(D. Goleman)은 「Emotional Intelligence」 저서를 통해 감성지능을 4개의 영역으로 분류하였고, 감성지능(EQ)이 지적 지능(IQ)보다 경력을 형성함에 있어 훨씬 중요하다고 주장
115	8 목차와 내용 재정비	<p>8. 감정노동의 결과와 개선책</p> <p>(1) 감정노동의 긍정적 결과</p> <p>(2) 감정노동의 부정적 결과</p> <p>① Zajonc(1985)은 안면 환류 가설(facial feedback hypothesis)을 토대로 기업에서 요구하는 표현규칙과 일치하는 안면 표정을 하려고 노력하다 보면 스스로의 정서를 조절하게 되고, 즐거운 감정을 만들려고 하는 과정에서 좋은 감정과 행동이 형성되기 때문에 감정노동의 결과가 충분히 긍정적인 결과를 보일 수 있다고 주장</p> <p>② 또한 이러한 성취감이 자기효능감을 증진시키고, 파급효과를 통해 긍정적인 감정 전염이 나타날 수 있음</p> <p>① 감정노동은 구성원을 소외감에 빠지게 하고 그 결과 심리적 웰빙(well-being)을 감소</p> <p>② 감정노동의 강도와 스트레스 간은 정적(+인 상관관계</p> <p>③ 감정노동의 강도가 높으면 높을수록 직무만족과 자기자공심이 낮아짐</p> <p>④ 감정노동의 강도가 높을수록 직무몰입, 조직몰입 그리고 조직시민행동의 정도가 낮아짐</p> <p>⑤ 감정노동은 약물 남용, 알코올 중독, 결근율을 높이게 함</p> <p>⑥ 감정노동은 작업자에게 건강을 해치고 심리적 장애를 유발</p>
116	VI 1 오른쪽 설명 추가	상황에 대한 인지적 평가가 스트레스를 만든다는 것. 스트레스와 이에 대한 대처 자원이 균형을 이루지 못하면 스트레스 발생
	VI 2 오른쪽 설명 추가	생물학적으로 스트레스라는 개념을 맨 처음 정리한 Selye(셀리)에 의하면 개체가 그 자신을 새로운 상태에 적응시키려는 일반화된 노력을 ‘일반적 적응 증후군(General Adaptation Syndrome : GAS)’ 이라고 명명. 전신대처단계 모형이라고 부르기도 함
117	두 번째 그림 변경	
	맨 마지막 목차 부제 추가	1. 유스트레스(eustress) : 건설적 스트레스
118	맨 마지막 목차 부제 추가	2. 디스트레스(distress) : 파괴적 스트레스
	VIII 2 (2) 오른쪽 설명 추가	통제의 위치란 자신에게 일어나는 일을 자신이 통제할 수 있다고 믿는가, 환경에 의하여 통제할 수 있다고 믿는가를 의미하는 것. 내재론자(internal)는 자신의 운명은 자신에 의해 결정된다고 보는 반면, 외재론자(external)는 자신에게 닥치는 일들이 행운이나 우연 또는 권능 있는 다른 존재들에 의해 결정된다고 믿음. 연구 결과에 따르면, 내재론자들은 외재론자들에 비해 자신의 직무 스트레스가 적은 것으로 지각할 뿐만 아니라 직무에 보다 만족하는 경향이 있음
126	(4) 1) 오른쪽 설명 추가	① 경영자들로 하여금 인간 욕구에 대한 체계적 인식을 최초로 갖게 하고, 실무 관리자 사이에서 널리 인정. 직관적이고 논리적이며 이해하기 쉽기 때문
	(4) 2) 오른쪽 설명 추가	① 하위 단계의 욕구가 완전히 충족되어야만 상위 욕구가 나타난다는 것은 이해하기가 어려움. 대부분의 경우에는 둘 이상의 욕구를 함께 느끼기도 함. 결핍-지배 가설은 저차원적 욕구에 대해서만 성립하는 것일 수도 있음
128	1) 존재 욕구	[원리 1]은 존재 욕구가 충족되지 않았을 때 존재 욕구의 강도가 커지는 경우. 예를 들

	<p>작동 : 존재 욕구 좌절, 관계 욕구 좌절</p>	<p>어, 돈이 떨어졌을 때 돈을 더 필요로 하게 되는 것</p> <p>[원리 2]로 욕구 퇴행(regression)현상으로 한 개인이 계속되는 시도에도 불구하고 상위 욕구인 관계 욕구를 충족시키지 못하고 좌절하게 되면 하위 욕구인 존재 욕구가 더 강하게 나타난다는 원리(예를 들면, 직장에서 일의 특성상 원만한 대인관계의 기회가 차단되었을 때 직원들이 더 높은 보수나 혜택을 요구하게 되는 경우)</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 것. 직장에서 급여나 혜택을 많이 받는 사람들이 서로 어울리기를 좋아하는 현상은 이 원리를 가지고 설명 또한 [원리 4]로 관계 욕구가 충족되지 않았을 때 관계 욕구의 강도가 커지는 현상</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 발동</p> <p>관계 욕구([원리 6])나 성장 욕구([원리 7])가 충족됨으로써 성장을 위한 욕구가 증가</p>
130	<p>(5) 1) 오른쪽 설명 추가</p>	<p>허즈버그는 급여, 승진 등과 같은 위생요인들을 병적으로 추구하는 조직원들(hygiene seekers)은 조직경영에 있어서는 암적인 존재라고 했음. 조직이 위기에 처해도 이들은 더 많은 보상을 요구하므로, 위기타파를 위한 파트너의 역할을 기대할 수 없다고 보았음. 허즈버그는 위생요인 추구현상을 극복하기 위해서 직무확대나 직무충실화 등을 통하여 직무 속에 동기요인을 구축할 것과, 조직원들이 위생요인들보다는 동기요인을 추구할 수 있도록 교육과정을 재구성할 것을 제안</p>
132	<p>(5) 다른 이론들과의 비교를 뒤로 미루고 내용 추가</p>	<p>(5) 성취동기가 높은 사람들의 특징</p> <p>(6) 성취동기 훈련 방법 1) 성취 동기 수준 파악</p> <p>2) 목표 설정</p> <p>3) 학습</p> <p>성취동기 측정 도구인 AMS(Achievement Motivation Scale)는 McClelland와 Herman이 개발한 것으로, 성취동기가 높은 사람은 과업 지향성(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 지님</p> <p>주제통각기법(TAT)을 사용하여 개인의 성취 심상(achievement imagery)을 측정. 이를 통해 자신의 경험을 이해하고 자신의 정체성을 탐색해나감</p> <p>작은 단위의 과업 성취를 통한 성공 경험(small success)을 통해 자신감을 축적하고, 도전 정신을 형성할 수 있도록 독려</p> <p>구성원들이 실패를 두려워하지 않도록 누구나 실패할 수 있고, 언제든 다시 시작할 수 있다는 점을 피드백으로 제공. 이 때 긍정적 자아개념(positive self-concept)을 형성하게 하여 일에 대한 보다 높은 기대 수준을 가지게 하면서 성취 동기를 증가시킬 수 있음</p>
136	<p>3 (2) ① 부제 추가</p>	<p>① 노력에의 두 가지 영향변수 : 유의성, 기대치</p>
138	<p>(5) 그림 옆 오른쪽 그림 추가</p>	$\frac{\text{Output}(P)}{\text{Input}(P)} \begin{matrix} < \\ = \\ > \end{matrix} \frac{\text{Output}(O)}{\text{Input}(O)}$ <p style="text-align: right;">P = 자신 O = 타인</p>
142	<p>(4) 1)</p>	<p>과제 도전을 통해 새로운 기술 학습 · 역량 향상하려는 성향.</p> <p>① 숙련-향상성향(도전적 과제를 통해서 자신의 역량을 향상시키려는 태도를 보임), ② 숙련-회피성향(개인이 배워야 할 것을 못 배울까봐 우려하는 것)</p>

2)	오른쪽 설명 추가	<p>우월한 성과창출로 호의적 평가를 받으려는 성향</p> <p>① 성과-향상성향(도전적인 과제를 통해서 자신의 역량이 다른 사람들보다 더 뛰어나다는 것을 보여주고 싶어하는 것), ② 성과-회피성향(개인이 다른 사람들보다 못하다는 인식을 피하든가 최종적으로 탈락하지 않으려는 수비적 성향을 보이는 것)</p>
144	그림 재배치 및 설명 추가	<p>참고 : 목표와 자기효능감의 결합(Locke, Latham)</p>  <p>목표설정이론과 자기효능이론은 서로 보완하는 관계. 경영자는 높은 수준의 자기효능감을 지닌 직원에게 어려운 목표를 부여하고, 이를 시작으로 더 높은 개인적인 목표를 향하여 직장 내외에서 더 높은 실적을 내는 정신적인 과정으로 연결</p> <p>자기효능감은 스스로를 돕기도 하고 스스로를 방해하는 사고유형을 형성하기도 하는 만큼, 조직은 선발 시부터 구성원의 자기효능감을 조사해야 하며, 이들 변수를 관리대상으로 삼아 구성원 스스로 더 높은 목표를 수립하고 그 목표에 대한 몰입을 높이도록 하는 측면으로 관리활동을 떠나가야 할 것</p>
145	모형에서 조절변수 추가	
146	(5) 오른쪽 설명 추가	<p>종업원의 자존과 자아실현에 대한 열망의 정도, 이외에도 수행 직무에 대한 지식과 기술도 영향을 미침. 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 됨. 마지막으로 직무수행 관련 환경에 대한 만족(context satisfaction) 정도도 영향을 미침. 동료와의 관계, 작업환경 등에 만족하는 정도에 따라 결과 수준이 달라지게 됨</p>
도형 옆	오른쪽 설명 추가	<p>(9)</p> <ul style="list-style-type: none"> - 과업 결합 : 세분화된 과업을 통합하여 완결된 작업이 되도록 연결시키는 것. 이렇게 되면 다양한 지식과 재능을 활용하게 되고, 작업의 전체 흐름을 파악할 수 있게 됨 - 자연스러운 업무 단위 구성 : 처음부터 끝까지 연결이 되어 있는 과업 단위가 될 수 있도록 자연스럽게 과업 단위를 구성하게 되면 작업의 전체 흐름을 파악할 수 있을 뿐 아니라 다른 사람의 생활에 어떤 영향을 미치는지를 인지할 수 있게 됨 - 고객과의 관계 형성 : 작업자가 자신의 제품이나 서비스를 사용하고 있는 고객과 접촉할 수 있게 만들게 되면 더 많은 지식을 활용할 수 있게 되고(제품 공정에 대한 설명이 필요하기 때문). 자신의 생산물에 대한 책임(자율성)도 느끼게 되며 유용한 정보를 받을 수 있게 됨(피드백) - 수직적 직무 확대 : 이전에는 경영자가 담당하던 책임 및 통제까지 작업자가 담당하게 하면 자율성에 기반한 책임감을 더 느끼게 됨 - 피드백 채널 개방 : 작업자의 직무수행 성과를 인지하게 하고 성과의 개선 여부를 알 수 있게 하는 것으로, 경영자가 직무수행 과정에서 알 수 있도록 함으로써 정확하고 구체적인 정보를 얻을 수 있게 됨
151	1 오른쪽 설명 추가 맨 밑 (1) 오른쪽 설명 추가	<p>반복적인 연습이나 경험을 통해 이루어진 영구적인 행동변화(Blau & Boal, 1987). 서양에서 학습은 그 어원인 track(이랑) 또는 고랑(furrow)의 뜻처럼, 어떠한 길(track)을 따라가서 경험을 증대시킨다는 의미를 가짐</p> <p>자극(Stimulus) : 유기체에게 영향을 끼칠 수 있는 것들</p> <p>반응(Response) : 자극에 대한 유기체의 반응</p>
152	2)	<2단계 : 조건화 과정>

	오른쪽 설명 중 <2단계> 설명 교체	개에게 먹이(무조건 자극, UnConditioned Stimulus : UCS)를 줌과 함께 종소리(중성(중립) 자극, Neutral Stimulus : NS)를 들려주었음(아직까지 종소리 자체는 중성자극이기 때문에 단독으로 타액을 유도하지는 않음. 이 과정을 반복함)
152	4) 오른쪽 설명 추가	① 신입사원에게 적용. 교육과정 동안 매일 아침 교육이 시작되기 전에 회사 로고가 새겨진 깃발을 보고 사가를 부르게 하여 회사에 대한 충성심을 고취시키게 되면, 이들은 교육 후 현장에 돌아와서도 회사 로고가 새겨진 뱃지(badge)만 봐도 숙연해지며, 회사에 대한 긍지와 자부심을 느끼게 됨 ② 어떤 구성원이 특정 제품과 관련된 프로젝트 추진에 실패하여 큰 벌을 받게 되고, 이러한 경험이 몇 차례 반복되면, 이 구성원은 이후 특정 제품과 관련된 일은 무조건 회피하려 함 ③ 징크스(jinx), 거둬드는 우연에 나름의 분석과 자기합리화가 더해져 형성되는 것
153	4) 오른쪽 설명 추가	강화작용에 의한 학습설계. 예를 들면, 팀장이 부하에게 오늘 야근을 하라고 지시하였고, 팀원은 야근을 하여 작업을 완성시켰음. 다음 날, 팀장이 수고했다고 칭찬하고 점심을 샀음. 여기서 자극(S)은 야근지시이고, 반응(R)은 야근하는 행동임. 칭찬과 점심을 사는 것은 야근에 대한 결과물(C), 즉, 강화물인 것. 이 팀원에게 향후 비슷한 일이 생기면 그는 계속 야근을 할 것임. 그러나 야근 후에도 팀장이 칭찬을 하지 않고 점심을 사지 않게 되면, 점차 팀원은 팀장의 지시에 대해 평계를 대며 야근을 피하려 할 것. 즉, 팀원의 야근이라는 행동(반응)은 야근 지시(자극)에 의해 나타나는 것이 아니라 야근이 가져다 주는 결과물에 의해 결정된 것임을 알 수 있음
154	박스 1. 공통점 오른쪽 설명 추가	① 행동주의적 학습이론(behavioral learning theory), 행동주의학파(Behaviorists)에 의해 주장된 이론들, ② 두 이론 모두 학습이 발생하는 조건(condition)에 초점을 맞춤, ③ 자극(S)-반응(R) 간 인과관계를 설명하는 이론
154	박스 밑 2. 오른쪽 설명 추가	인지(cognition)란 정보를 습득하고 조직화하는 과정
155	(3) 1) 2) 3) 오른쪽 설명 추가	관찰대상을 정하고(modeling) 그 사람의 행동과 그 결과를 관찰함으로써 학습하게 되는 것. 예를 들면, 골프를 배울 때 프로골퍼를 따라하는 것이나 훌륭한 리더들의 사례를 읽어 리더십을 배양하려는 노력 조직에서 상사나 다른 사람들의 언어(말)나 다른 상징체계를 통해 전달되는 가치나 신념, 목표 등을 개인이 인지하고 이것이 개인행동의 지침으로 활용함으로써 학습이 일어나는 것. 예를 들면, 올바른 행위에 대한 개념을 강의식 교육을 통해 학습하는 것 인간이 환경자극이나 인지적 지지를 조정 작동시키고 자신의 행위에 대한 결과를 제시함으로써 자기들의 행위를 통제하기 위해 어떠한 조치를 취하는 것. 예를 들면, 어릴 때 술을 많이 먹고 바람직하지 못한 행동을 하는 부모의 행동을 관찰하며 성장한 자녀가 오히려 술을 마시지 않기로 마음먹고 행동을 통제하여 결국 음주습관을 가지지 않는 경우 사회적 학습(반면교사를 통해)이 일어난 것
156	(5) 오른쪽 설명 추가	① 사람의 학습은 단순한 외부 자극에 의해서만 주어지는 것이 아니라 자발적이고 자주적으로 일어날 수 있음. 사회학습이론은 인간의 행동은 사회적인 상황 속에서 관찰과 모방을 통해 강화된다는 것. ② 인간은 자신의 행동에 대해 직접적인 강화를 받지 않더라도 사회적 상황 속에서 관찰과 모방을 통해 학습이 가능하다는 것 ③ 학습은 내적 과정이며 행동을 변화시킬 수도 있고, 그렇지 않을 수도 있다는 것
157	2 (2)	특정 행동과 연계하여 즐겁고 긍정적인 결과를 제공함으로써 그 행동을 반복하도록 유도하는 것. 긍정적 강화를 통해 구성원들의 형상화(shaping)를 유도하는 것. 예) 칭찬을 해

1) 오른쪽 설명 교체	주는 것. 형상화란 구성원의 행동을 조직 혹은 리더가 원하는 방향으로 단계적 접근 (successive approximation)이 이루어지도록 유도하는 것
2 (2) 4) 오른쪽 설명 교체	긍정적 강화 요인을 제거(철회)함으로써 특정 행동의 중단을 유도하려는 전략(강화작용을 철회시켜서 조작적 행동이 유지되지 못하게 하는 현상). 지각하는 직원에게 연장근무 수당을 받을 수 있는 기회를 제거하는 것

제 3 편

166	1. Intro 2. 오른쪽 설명 추가	집단은 개인들의 단순한 합 이상의 어떤 것. 수소(H ₂)와 산소(O)가 결합되면 원래의 성질이 없어지고 물이 됨. 이와 마찬가지로 집단에 소속된 개인은 그 집단을 자기 외부에 있는 존재로 인식하고, 개인은 자신이 그 집단의 구성원임에도 불구하고 집단은 개인의 행동에 영향을 미치게 됨. 이렇게 개인과 그가 속한 집단 간에 서로 영향을 주고받음으로써 집단은 수동적이기보다 능동적이 되며 정적이기보다 동적이 됨								
	순서 재정비	(2) 관련 연구자 (3) 집단 역학의 연구 영역과 목적								
	(4) 밑표 추가	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 15%;">활용 영역</th> <th style="width: 85%;">기 법</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>집단 의사 결정</td> <td>브레인스토밍, 브레인라이팅, 시네틱스, 명목집단법, 델파이법</td> </tr> <tr> <td>조직 개발</td> <td>감수성훈련, 그리드훈련, 서베이피드백, 과정자문법, 제3자 조정법, 팀 구축법, 의사교류분석, 시스템4기법, 목표관리, 행동모형화, QWL 프로그램</td> </tr> <tr> <td>기타</td> <td>소시오메트리, 상호작용-과정분석, QC, 집단요법, 조하리의 창</td> </tr> </tbody> </table>	활용 영역	기 법	집단 의사 결정	브레인스토밍, 브레인라이팅, 시네틱스, 명목집단법, 델파이법	조직 개발	감수성훈련, 그리드훈련, 서베이피드백, 과정자문법, 제3자 조정법, 팀 구축법, 의사교류분석, 시스템4기법, 목표관리, 행동모형화, QWL 프로그램	기타	소시오메트리, 상호작용-과정분석, QC, 집단요법, 조하리의 창
활용 영역	기 법									
집단 의사 결정	브레인스토밍, 브레인라이팅, 시네틱스, 명목집단법, 델파이법									
조직 개발	감수성훈련, 그리드훈련, 서베이피드백, 과정자문법, 제3자 조정법, 팀 구축법, 의사교류분석, 시스템4기법, 목표관리, 행동모형화, QWL 프로그램									
기타	소시오메트리, 상호작용-과정분석, QC, 집단요법, 조하리의 창									
167	2) 오른쪽 설명 추가	베일스(R. Bales)가 제시한 것으로 집단구성원들 사이의 상호작용과정의 패턴을 분석하여 집단의 효율성을 높이고자 한 것. 관찰자가 구성원 사이의 상호작용을 관찰하여 토론을 시작한 구성원이 누구이며, 토론이 집단전체로 번지게 한 구성원이 누구인지를 확인하고 그들 사이의 토론 횟수를 기록								
173	맨 밑 ③ 오른쪽 설명 추가	집단의 크기(size)가 너무 크면 집단 같지가 않아 응집력과 참여가 약해지고 그 안에서 다시 소집단이 생김. 집단의 크기가 커지면 커질수록 리더는 멤버들과 더욱 떨어져 통제가 어려워지고 멤버들의 참여도가 떨어짐. 적극적인 일부 멤버들의 지배력만 커지고 공식적인 관계가 강해짐. 규칙과 법규가 지배하게 되고, 어떤 문제에 대한 만장일치나 동조성을 얻기 힘들고 멤버들의 만족도도 역시 떨어짐								
184	6) ② iii) 목차 변경	iii) 개인적인 '매력'								
185	박스 안 짐바도 죄수실험 오른쪽 설명 추가	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 60%;"> <p>◆ 참고 : 짐바도의 죄수 실험</p> <p>1. 개요</p> <p>2. 실험 내용</p> </div> <div style="width: 35%;"> <p>개인이 얼마나 빨리 새로운 역할을 배우게 되는지 증명해주는 실험</p> <p>20여명의 학생들을 간수 역할과 죄수 역할로 임의로 할당. 각각 각 역할에 적응하는 데는 시간이 거의 걸리지 않았음</p> </div> </div>								
	3) ① 오른쪽 설명 추가	집단구성원의 행동에는 목표달성에 직접 관련되는 것. 과업 역할은 구성원이 행동의 초점을 집단의 목표에 두며, 이를 지지하고, 어떤 문제가 발생하였을 때 대안을 주도적으로 탐색하고 가장 효과적인 대안을 제시하는 역할								
	3) ② 오른쪽 설명 추가	집단구성원의 행동으로 목표달성에 간접적으로 관련되는 것. 구성원들의 감정에 대해 관심을 가지고, 집단 내 갈등을 줄이며, 구성원의 만족과 신뢰를 높이고 집단 내 협동적인 분위기를 만드는 역할								
186	밑부분	배전기 전선 작업실(bank wiring room) 연구								

	박스 오른쪽 설명 추가	
192	표 오른쪽 설명 추가	유효성(효과성)이란 목표달성정도라고 표현할 수 있음(Cameron & Whetten, 1983). 유효성은 주체의 관심대상에 따라 다양한 의미를 지니고 있음. 일반적으로 유효성은 구성원 측면과 조직 혹은 집단 전체 측면으로 나누어 분석할 수 있는데, 구성원 측면에서는 만족성을, 조직 전체 측면에서는 직접적인 성과를 강조하는 효율성과 환경에 대한 적응을 강조하는 혁신성으로 설정(최종태, 1999)
195	맨 밑 3) 오른쪽 설명 추가	임금과 승진제도. 기업이 새로운 연봉 제도를 도입했을 때 평가의 공정성이 확보되지 않으면 부하는 열심히 일하기보다 상사(평가자)의 비위를 맞추는데 더 신경을 쓸 것. 승진 원칙이 확립되어 있지 않으면 구성원은 자신이 승진에 실패했을 때 이를 승복하지 않음 갈등에 빠지게 됨
198	역U자형 그래프 옆 오른쪽 설명 추가	집단갈등은 원인과 관리방법에 따라 조직성과에 긍정적 또는 부정적 영향을 미침. 갈등의 정도가 너무 낮은 경우에 높은 수준의 조직성과를 기대하기는 어렵고, 오히려 조직의 생존 자체가 위협받기도 함. 또한 갈등의 정도가 너무 높은 경우에는 조직 내 혼란이 야기될 수 있기 때문에 이 역시 조직에 부정적인 결과를 가져옴
199	역U자형 그래프 옆 오른쪽 설명 추가	조직에서 갈등을 관리하는 이유는 바로 성과를 높이기 위해서임. 갈등관리의 기본방향은 갈등의 순기능을 극대화하고 역기능을 최소화하는 것. 그림에서 나타난 바와 같이 갈등관리의 목표는 갈등이 순기능을 할 수 있도록 유지하는 것
	목차 순서 재정비	(4) 반대 제안법(dialectic method) (=변증법) (5) 목표의 상황 조정 (6) 관리 스타일의 변화 (7) 혁신 요구의 강화
201	5 (2) 목차와 내용	삭제
203	그림 옆 설명 추가	* ZOPA : 협상에서 대상자 간의 협상 가능 영역
204	표 안 내용 추가	3. 협상 초점 최후의 타결지점이 어디인가에 관심 (position) 이것이 상대방에게 왜 그렇게 중요한지에 관심(interest)
207	III 1. 오른쪽 설명 추가	권력의 원천과 기반에 대한 논의는 다양하게 제시되고 있으나, 전통적으로 ‘프렌치와 레이븐(French & Raven)’ 이 「The Bases of Social Power」 저서에서 제시한 5가지 권력의 기반에 따른 권력의 유형 구분을 많이 사용

208	1 (1)~(5) 부제 수정	(1) 보상적 권력(reward power) : Based on Compensation (2) 강제적 권력(coercive power) : Based on Punishment (3) 합법적 권력(legitimate power) : Based on formal right (4) 준거적 권력(referent power) : Based on Attractiveness (5) 전문적 권력(expert power) : Based on High levels of Skill and Knowledge
	(1) 예시 추가	예) 음식, 자유, 연봉 인상, 승진, 인정, 도전적인 업무, 선호하는 근무시간 등
	(2) 예시 추가	예) 좌천, 연봉 삭감, 인사평가에서 낮은 점수를 주는 것
	(3) 예시 추가	예) 상사가 부하에게 업무지시를 하는 것
	(4) 예시 추가	예) 권력 행사자가 개인적으로 매력을 갖거나 상대방으로부터 존경을 받는 경우
	(5) 예시 추가	예) 환자의 증상을 해석하는 의사, 외지인에게 길을 가르쳐주는 지방 주민, PC사용자에게 조언을 해주는 컴퓨터 기사 등
211	VI 2 오른쪽 설명 추가	권한 위양(delegation)은 의사결정과 책임의 공유가 아니라 경영자의 권한을 하부에 위양(委讓)하는 것이기 때문에 경영자의 권한은 그만큼 줄어들고, 위양을 받은 종업원의 권한만 증가되는 방식 권한 위양은 고정된 파이(fixed pie)를 상·하급자 간에 나누려는 zero sum game인 반면에, 임파워먼트는 마치 좃불끼리 불을 당겨주듯 상·하급자 간 권력의 분점과 공유가 시행되므로 plus sum game으로서 모두에게 득이 되는 대안이라고 할 수 있음
212	6 (1) 오른쪽 설명 추가	일 자체에 대해서 느끼는 가치. 임파워먼트의 “엔진”에 해당함
214	5 (1) 3) 오른쪽 설명 추가	① 자기관찰성향(self-monitoring), 자기관찰성향이란 자신에 대한 이미지가 어떻게 형성되어있는지 상당히 신경쓰는 정도. 상황을 빨리 이해하고 그 상황에 맞게 자기의 외모와 행동을 변화시킴. ② 자기고양동기(selfenhancement motive), 자기고양동기란 자기에 관한 호의적·우호적 정보를 선호하는 정도
216	7. 아래 목차 재정비	7. 조직 정치 관리를 위한 방안 (1) System(제도) 측면 1) 제도의 불확실성 감소 2) 상위 목표(super goal)의 도입 3) 경쟁 감소 4) 파벌 해체 5) 윤리 기준 강화 (2) Spirit(문화) 측면 1) 임파워먼트 2) 정치적 태도 배격 3) 조직 정의(organizational justice) 구현
217	I	① 구성원의 역할관계와 상호관계를 유지시켜 주는 집단행동의 중요한 요소, 무형 자원

	2. 오른쪽 설명 추가	(intangible resource)
	III 1. 오른쪽 설명 수정	라스웰(Harold D. Lasswell)은 1948년 SMCRE(sender, message, channel, receiver, effect) 단순화된 커뮤니케이션 원리 모델을 만들었음. 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 과정
218	(3) 오른쪽 설명 추가	메시지란 전달자가 수신자에게 전하려는 내용이며, 부호화의 결과. 매체란 부호화된 의사가 수신자에게 전달될 때 사용되는 경로. 전달내용에 맞는 매체 선정해야 정확하고 효과적인 커뮤니케이션
219	IV 2 (2) 그림 옆 설명 추가	정보가 흐르는 방향에 따라 수직적(하향적, 상향적), 수평적 그리고 대각적 커뮤니케이션으로 구분. 그리고 조직과 조직 외부 사이의 정보 흐름인 대외적 커뮤니케이션도 있음
221	4) 오른쪽 설명 추가	계층이 다른 타 부서 구성원과의 정보 교류. 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
222	2) ② 오른쪽 설명 재정비	대개 조직구성원들은 공식적 채널을 통해 전달되는 정보보다 비공식 채널을 통해 전달되는 것을 더 신뢰하는 경향, 건전한 조직문화 형성 방해(역기능 결과)
	(5) 1) 오른쪽 설명 추가	구성원들 사이에 단선적인 통로를 통해 정보가 전달되는 것. 정보 전달의 정확성은 떨어지지만 처음 정보를 전달받은 사람부터 마지막 사람에게까지 모두에게 정보가 전달됨
	(5) 2) 오른쪽 설명 추가	한 사람에게 의해 여러 사람에게 정보가 전달. 정보의 내용은 직무와의 관련성이 떨어짐
	(5) 3) 오른쪽 설명 추가	커뮤니케이션의 대상자가 사전에 선택되는 것이 아니라 그때 그때 변하는 경우. 정보의 내용에 관심은 가지지만 그것이 크게 중요한 것이 아닐 때
	(5) 4) 오른쪽 설명 추가	정보를 전달해야 할 사람에게만 선택적으로 커뮤니케이션이 이루어지는 경우. 정보를 전달받은 사람이 임의적으로 또 다른 사람들에게 정보를 전달하는 경우. 조직에서 가장 빈번하게 발생
	(6) 2) 오른쪽 설명 추가	node와 link를 통해 연결관계가 형성된다는 것을 기반으로, 사람들 간의 관계가 겉으로 드러나는 것보다 더 밀접하다는 것을 보여주는 이론. 예를 들어, 개인과 개인 간의 인간 관계를 설명하려는 경우 각 개인은 노드가 되고, 그들 간의 관계를 설명해주는 선이 링크가 된다고 볼 수 있음. 이러한 경우 사회집단과 조직체 내에서 사람들이 서로 관계를 맺고 있는 형태가 연결망이 되는 것
220	I 2 오른쪽 도식 밑 설명 추가	$B = f(P, E)$ 리더십의 행위(B)는 리더 자신의 특성(P), 부하의 특성(E ₁), 상황요인(E ₂)들의 상호작용 결과로 나타낼 수 있음(Lewin)
230	3 (1) 오른쪽 설명 수정 오른쪽 설명 추가	① 특성(trait)은 쉽게 변하지 않고 유전에 의해 장기간에 걸쳐 만들어지는 것이므로 독특한 개성을 내포하여 리더십을 예측할 수 있음 ③ 리더십의 효과 및 승진을 예측하는 여러 가지 특성(능력요소)을 밝혀내는 성과를 거두었음
	III	

	2 (1) 1) 오른쪽 설명 추가	리더가 자신의 권한을 어떻게 사용하는가에 근거하여 리더 유형을 3가지로 분류
	III 2 (1) 2) ① 오른쪽 설명 추가	스타일의 리더
	III 2 (1) 2) ② 오른쪽 설명 추가	스타일의 리더
	III 2 (1) 2) ③ 오른쪽 설명 추가	스타일의 리더
231	(3) 2) 오른쪽 설명 추가	리더 행동 기술 설문지라고 하여 LBDQ(Leader Behavior Description Questionnaire)를 활용. 40문항으로 사용
	3) ② 오른쪽 설명 추가	i) 과업의 요구조건들(requirements)이 얼마나 명백히 정해져 있는가 하는 것(목표명료성), ii) 어떤 과업을 수행하는데 사용될 수 있는 과업수행 방법의 수(목표-경로의 다양성), iii) 과업을 수행하고 나서 그 결과를 알 수 있는 정도(검증가능성) iv) 과업에 대한 최적의 해답이나 결과가 존재하는 정도(구체성)
236	(2) 3) 오른쪽 설명 추가	구성원들의 성숙도에 따라 리더십 스타일의 유효성이 달라진다는 주장. 성숙도란 ① 성취욕구, ② 책임을 지려는 의지(willingness)와 능력(ability), ③ 과업과 관련된 교육과 경험 등. 즉, 성숙도란 하급자들의 일에 대한 능력과 의지
237	(3) 2) 오른쪽 설명 추가	경로(path)를 자신이 추구하는 목표달성과정으로서 보아, 기대치와 수단성, 그리고 유의성을 종합적으로 구성하면서, 효과적인 리더는 부하를 동기유발시켜 목표달성에 대한 노력을 증가시키고 성과를 향상시킬 수 있다고 봄
239	① 오른쪽 설명 추가	Autocratic을 의미, 리더가 현재 가지고 있는 정보를 이용하여 리더가 스스로 문제를 해결하고 의사결정을 내리는 스타일
	② 오른쪽 설명 추가	리더가 하급자들로부터 단순 정보를 얻되, 더 이상의 하급자 참여 없이 리더 스스로 결정을 내리는 스타일. 리더가 하급자들로부터 문제 해결에 필요한 단편적 정보를 얻기는 하되, 문제를 정의하고 대안을 발견하고 평가하는 과정에 하급자들을 참여시키지는 않는 점. 따라서 하급자들은 문제에 대해 걱정하든가 리더와 함께 대안발견을 위해 고민할 필요가 없음
	③ 오른쪽 설명 추가	Consultative를 의미. 리더는 관련된 하급자들과 각각 개별적으로 문제를 공유하며 그들로부터 해결책에 대한 아이디어나 제안을 얻되, 하급자들을 한꺼번에 모아놓고 그룹으로 접촉하지는 않으며, 최종 의사결정은 리더가 내림
	④ 오른쪽 설명 추가	리더가 직면한 문제를 하급자들과 ‘그룹미팅’을 통하여 공유. 이 그룹미팅에서 하급자들의 아이디어나 제안들을 받지만 최종 결정은 리더가 내림

	⑤ 오른쪽 설명 추가	Group을 의미. 하급자 그룹에게 결정권한을 위임하는 경우. 리더는 직면한 문제를 하급자들과 그룹으로 공유하며 그들 스스로 대안들을 생각해내고, 평가하게 하여 모종의 해결책에 대해 의견일치를 보도록 함. 리더는 하급자 그룹에게 자기가 갖고 있는 정보나 아이디어를 제공할 수 있지만, 하급자들이 자신의 ‘방안’을 따르도록 ‘압력’을 가하지는 않으며 리더는 전체 그룹의 지지를 받는 결정을 받아들이고 실행에 옮김
240	[의사결정 나무] 설명 및 설명 추가	하나 이상의 처방이 내려진 경우, 주어진 처방 내의 어떤 과정을 선택할지도 의사결정의 유효성 측면에서는 차이가 없음. 어느 것을 선택하는가는 리더의 철학(시간 절약 또는 육성 중 어느 것을 중시하는가)이나 가치관에 따라 달라짐
241	V 1 (1) 오른쪽 설명추가	리더십을 부하들이 지각한 리더십의 합을 부하들의 수로 나눈 값으로 인식. 즉, 리더십을 부하들 개개인이 인식한 평균의 개념으로 이해(하나의 리더가 조직을 이끌어 간다는 것이 상황이론적 관점에서는 불가능하다는 논리가 적용되는 것)
	(2) 2) 오른쪽 설명 더 추가	공식적 역할범위 내의 관계유지 등의 행동을 보임. 상호운명적 결속력이 희박
	3. 오른쪽 설명 추가	① 차별(differentiation)의 개념에 기반, 쌍(dyad) 관계. 리더는 현실적으로 모든 하급자를 똑같이 취급하지 않는다고 가정 ② 자기 충족적 예언(피그말리온 효과). 리더들은 최고의 성과를 낼 것이라고 기대하는 사람들에게 자신의 자원을 투자. 내집단 구성원이 가장 유능하다는 신념을 가지고 있는 리더들은 그에 걸맞은 리더십을 행사하면서 자기도 모르게 자기 충족적 예언을 실현시키는 것
242	4 (1) 목차 교체	(1) 리더-구성원 간 교환의 질 측정 및 발전 요인
244	VI 1. 개요 오른쪽 설명추가	1980년대 중반에 들어서면서 환경변화에 따라 경영학계의 화두도 변화하였음. 이러한 일반적 추세는 리더십 분야에도 그대로 이어져 변화와 관련된 여러 이론들이 등장하게 되었음
246	④ 집단효능감(collective efficacy) 목차 영문 추가, 오른쪽 설명 추가	집단이 특정 과업을 성공적으로 수행할 수 있는 집단능력에 대한 믿음. 카리스마 리더는 집단 전체의 효능감을 높여줌. ‘몽치면 살고 흩어지면 죽는다’는 인식을 심어줌
249	박스 및 설명 추가	◆ 참고 : 서번트 리더십의 어원 레오는 순례자들 사이를 돌아다니면서 필요한 것들이 무엇인지 살피고, 순례자들이 정신적으로나 육체적으로 지치지 않도록 배려했음. 레오가 사라지자 그저 심부름꾼으로만 알았던 레오가 그 교단의 책임자인 동시에 정신적 지도자이며 훌륭한 리더라는 것을 알게 되었음(서번트 리더의 전형)
250	6 (1) 오른쪽 설명 교체	리더의 진정성을 강조하는 리더십, 명확한 자기 인식에 기초하여 확고한 가치와 원칙을 세우고 투명한 관계를 형성하여 조직 구성원들에게 긍정적인 영향을 미치는 리더십을 말함. 진정성(authenticity)이라는 개념은 원래 “너 자신을 알라”라는 그리스 철학에서 연유. 여기서 말하는 진정성은 순수하고, 투명하고, 믿을 수 있고, 가치 있고, 가식이 없으며 무엇보다도 진실한 것을 말함
252	(4) 윤리적	부하들의 자아 개념(self-concept), 믿음, 동기부여, 태도, 행동에 영향을 미침, 부하들로

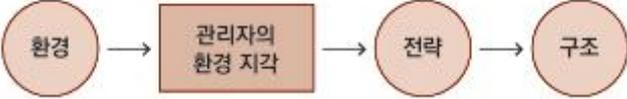
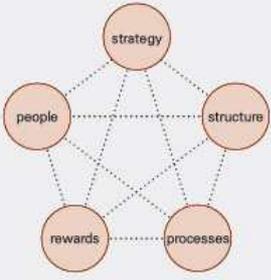
	리더십의 효과 오른쪽 설명 추가	하여금 <자신의 업무를 매우 의미 있게 생각>하게 만들고, <동기부여 및 노력을 촉진, 생산적 행동>을 늘리게 함. <리더와 자기 동일시(selfidentification)>에 기초한 동기부여 및 사회적 학습 과정 두 가지를 통해 나타남(Den Hartog and Belschak). 부하들이 윤리적 리더를 자신의 롤 모델(role models)로 삼고, 리더의 행동을 바람직한 것으로 간주, 리더의 윤리적 성실성(integrity), 신뢰, 가치를 자신의 것으로 받아들여지게 하는 효과
	10 (1) 오른쪽 설명 맨 끝 추가	(Manz & Sims)
253	11 (1) 설명 교체	팔로워십이란 리더십 발휘의 대상인 추종자들이 공통적으로 지니고 있는 성향이나 행동 양식 및 사고체계로, 리더를 도와주는 역량이나 능력이라고 할 수 있음. 켈리(Robert E. Kelley)는 ‘조직의 성공에 리더가 기여하는 바는 10%~20%에 불과하고 나머지 80%~90%는 팔로워가 결정한다’ 라는 가정 하에 팔로워십에 대한 인식을 바꿔야 한다고 주장. 즉, 팔로워를 리더의 하수인 정도로 생각할 것이 아니라 독립적이고 능동적 주체로 인식해야 한다는 것
257	박스와 맨 밀 표	서로 위치 이동 [의사결정의 두 가지 유형(정형-비정형)]을 위로 박스에 그래삼의 법칙을 아래로
258	맨 밀 3 (1) 오른쪽 설명 교체	개인적 경험에 근거한 어떤 집단의 이미지나 고정관념이 집단 전체를 대표하는 전형적 특징이라고 보고 어떤 사물이 특정 집단에 속할 가능성을 판단할 때 나타나는 오류. 과거의 어떤 사건이 현재의 비슷한 다른 상황에서 같은 효과를 낼 것이라고 생각하는데서 나타나는 오류. 과거의 사건이 대표성을 가지게 되어 의사결정자가 이를 기준으로 다른 의사결정을 하는 것
266	6 (1) 오른쪽 설명 추가	어떤 프로젝트가 실패했다고 미리 가정하고 실패의 원인을 집단이 찾는 활동. 의사들은 어떤 환자가 치료 후 사망했을 때, 사망 원인을 사후적(postmortem)으로 찾아냄으로써 향후 환자들의 치료에 활용하고 있는데, 이러한 기법을 기업에 적용한 것
제 4 편		
279	(2) 오른쪽 설명 추가	Katz는 관리자의 자질을 세 가지로 나누어 관리자의 위치에 따라 각 자질들의 비중이 다르게 요구된다고 주장
280	맨 마지막 박스 영문 추가	※ 초기 산업심리학(Industrial Psychology)적 연구
281	3 (1) 오른쪽 설명 추가 박스 옆 설명 추가	Fayol은 1916년 「산업의 일반관리론(Administration Industrielle et Gn rale)」이라는 저서를 통해, 인간을 경제적 관점으로 보고, 조직의 관리 기능(management)에 초점을 두면서 경영자의 자리에서 조직 전체를 효율적으로 운영하는 관리 원칙을 주장 테일러는 작업자의 작업 프로세스를 관리(작업 현장의 감독자가 작업과 인부를 관리)하는 좁은 의미의 관리에 관심, 페올은 시야를 넓혀 경영자가 회사 전반을 관리(즉 조직 자체의 관리)하는 넓은 의미의 관리에 관심
282	4 (2) 3) 목차 풀어쓰기	3) 합리적 법적 권한(rational & legal authority)에 의한 통치
290	2 (1) 오른쪽 설명 더 추가하기	Galbraith(1967)는 모든 상황에 적용될 수 있는 최선의 조직화 방법은 존재하지 않고, 어떠한 조직화 방법도 똑같이 효과적인 수 없으며, 조직이 처해 있는 상황이 다르면 효과적인 조직설계 및 관리방법도 다르다고 주장
291	박스 밀 (1) 의의 밀	 <pre> graph LR A((환경)) --> B[관리자의 환경 지각] B --> C((전략)) C --> D((구조)) </pre>

	그림 추가	
292	(4) 1) 주관적 환경 지각 2) 대안의 선택 3) 환경의 조작과 통제 오른쪽 설명 추가	① 조직관리자의 주관에 따라 동일한 환경일지라도 달리 해석하고 다르게 반응, 창조된 환경(enacted environment), ② 조직문화가 여러모로 작용. 관리자나 의사결정자도 이미 조직문화에 젖은 사람들이기 때문에 조직문화가 환경을 선택하고 대응전략을 세운다고 해도 과언이 아님 조직관리자들의 재량의 폭이 생각보다는 넓음. 여러 대안 중 어느 것을 선택할 것인지는 환경이 결정하는 것이 아니라 조직의 의사결정자인 관리자가 결정하는 것 조직은 때로 자신의 구미에 맞도록 환경조작·변형·조절이 가능, 완충지대 설정. 기업도 자원의 재고를 비축해 놓고 급변하는 환경에 대처함
295	위치 이동	p. 301~302의 내용을 조직 간 관계 분석의 틀 박스 위로 이동
297	6) ② 아래 박스 추가	◆ 참고 조직군 생태학 이론에 따르면 대규모 기존 이론들은 공통 신세가 되기 쉽다고 봄. 대규모의 기존 조직들은 급격한 환경변화에 적응하기가 매우 어려움. 그 결과 환경이 변화하여 새로운 적소(niche)가 생기면 새로운 조직형태가 출현하여 그 곳을 채움. 이러한 과정이 지속되는 가운데 점차 기존 기업들이 새로운 기업으로 대체됨. 조직군 생태학 관점에 의하면 어떤 조직이 번성하고 어떤 조직이 쇠퇴할 것인지는 환경의 변화에 의해서 결정된다고 함. 대규모 조직은 구조적 관성 때문에 오래된 조직은 환경변화에 적응하기가 어렵다는 것. 그 결과 환경이 급격하게 변화하면 오래된 조직은 쇠퇴하고 새로운 환경에 적합한 새로운 조직형태가 출현하여 빈 자리를 차지하게 됨
	맨 밑 2) 목차에 학자 추가	2) Coase의 거래비용(transaction costs)
300	3) 대표적 학자와 연구 내용 재정비	3) 대표적 학자와 연구 ① 환경(environment) 요인 i) Duncan & Thompson ii) Lawrence & Lorsch iii) Burns & Stalker ② 기술(technology) 요인 i) Woodward ii) Perrow iii) Thompson

	<p>바로 밑에 목차와 내용 추가</p>	<p>◆ 참고 : 환경결정론과 임의론적 관점의 문제점</p>  <p>(1) 전략(strategy) (2) 구조(structure) (3) 프로세스(Process) (4) 보상(reward) (5) 인적자원(people)</p>	<p>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.</p> <p>경영의 기본적인 방향을 결정하는 것</p> <p>조직 내 권력과 권한의 배치를 결정하는 부분으로 전문화(specializatio)/조직형태(shape)/권력분배(distribution of power)/부서화(departmentalizatio)를 고려</p> <p>정보 및 의사결정 흐름을 말하며 주로 업무의 흐름을 중심으로 수직/수평 프로세스로 구분</p> <p>개인의 목표와 조직의 목표를 정렬시키는 것</p> <p>조직의 전략 및 구조에 따라 요구되는 인재를 육성해야 한다는 것</p>													
<p>302</p>	<p>6 (1) 오른쪽 설명 추가</p>	<p>기업들은 경쟁력을 높이고 최소한 자원을 공유하기 위하여 공동체를 구성. 항공기업들은 중소기업과 협력하여 차세대 제트기를 개발하고, 대형 제약회사들은 혁신적인 중소 생명공학기업과 협력관계를 맺으면서 자원과 지식을 공유하여 혁신을 촉진하고 있음</p>														
<p>303</p>	<p>(3) 2) 오른쪽 설명 추가 (3) 3) 오른쪽 설명 추가</p>	<p>제도가 확립되는 과정. 사회적 행위자들의 상호작용 속에서 정형화된 행위유형을 구성원이 보편적으로 받아들여 규칙 절차 및 행동의 유형이 확립되는 과정</p> <p>제도화이론이란 조직 간 관계에 대한 관점 중 조직이 생존하기 위해서는 효율적인 생산을 하는 것 이상으로 이해관계자로부터 정당성(legitimacy)을 획득하는 것이 중요하다고 주장, ‘합리화된 신화’ (rationalized myth). 조직이 환경의 기대에 따라 택하는 조직구조·운영방식이 생산의 효율성과는 직접적 관련이 없다는 점에서 “신화(허구)” 이나, 아이러니하게도 그러한 구조·방식을 채택함으로써 조직이 계속 생존해 나갈 수 있다는 점에서 “합리적”이라는 의미</p>														
<p>305</p>	<p>2*2 표 교체</p>	<p>[조직과 인간의 관점에 따른 주요 조직이론]</p> <table border="1" data-bbox="414 1456 1165 1915"> <thead> <tr> <th colspan="2" rowspan="2"></th> <th colspan="2">인간에 대한 관점</th> </tr> <tr> <th>합리적</th> <th>사회적</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <th rowspan="2">조직에 대한 관점</th> <th>폐쇄적</th> <td> <1900~1930> • Taylor(1911) • Gullick & Urwick(1937) • Weber(1947 번역) • Fayol(1949 번역) </td> <td> <1930~1960> • Mayo(1945) • Selznick(1948) • McGregor(1960) </td> </tr> <tr> <th>개방적</th> <td> <1960~1970> • Chandler(1962) • Lawrence & Lorsch(1967) • Thompson(1969) • Galbraith(1973) </td> <td> <1970~> • March(1976) • Hannan & Freeman(1977) • Pfeffer & Salancik(1978) • Weick(1979) • Dimaggio & Powell(1983) • Senge(1990) </td> </tr> </tbody> </table>			인간에 대한 관점		합리적	사회적	조직에 대한 관점	폐쇄적	<1900~1930> • Taylor(1911) • Gullick & 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) • Gullick & 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)													
<p>308</p>	<p>4) 오른쪽 설명 추가</p>	<p>오늘날은 4상한의 패러다임에 와 있음. 하위 시스템 각각의 유지 및 존속을 위해서는 학습의 개념이 그 어느 때보다도 중요하게 대두되고 있음. 환경변화의 속도는 더욱 빨라지고 환경변화의 내용은 더욱 복잡해지면서 경쟁우위의 요소가 원가와 품질에서 서비스와 시간으로 바뀌고 있음. 팀제 이론, 네트워크 조직이론, 프로세스 조직이론, 학습조직 이론</p>														

		등은 새롭게 요구되는 기업의 핵심역량을 조직설계 차원에서 구체화시켜주는 역할을 할 것으로 기대됨														
311	순서 재조정	(1) 단순 구조 (2) 사업부제 구조 (3) 전문적 관료제 구조 (4) 기계적 관료제 구조 (5) 혁신 구조														
316	2 (1) 오른쪽 설명 교체	M-form(multi-divisional form) 혹은 분권화된 구조라고도 불리는 사업별 구조는 조직이 제품이나 고객 또는 지역별로 분할되어져 본사로부터 사업활동에 필요한 권한을 부여 받아, 이익책임단위로서 각각 자율적으로 구매, 생산, 판매활동을 수행하는 사업부들로 구성된 분권적 조직. 때로는 전략사업단위(Strategic Business Unit : SBU) 구조라고 불리기도 함														
317	(4) 장점과 단점 오른쪽 설명 추가	<p>(4) 장점과 단점</p> <p>1) 장점</p> <ul style="list-style-type: none"> ① 최종적인 조직성과 강조 ② 환경변화에 신속한 대응 ③ 사업부 내 기능 간 조정 용이 ④ 고객 만족 ⑤ 최고경영자의 전략 수립과 육성 <p>2) 단점</p> <ul style="list-style-type: none"> ① 규모의 경제 상실 ② 제품 라인 간 기능조정 곤란 ③ 기술 전문화 추구 곤란 <p>제품이나 서비스에 대한 모든 책임이 사업본부장에게 부과 개별고객이나 지역특성에 따른 요구사항에 쉽게 대응 여러 가지 기능부서가 한 사업부 내에 있기 때문 시장 특성에 적절히 대응 장기적인 전략 수립에 집중하여 환경변화에 대응</p> <p>모든 제품단위마다 설비를 갖추어야 하므로 자원활용 측면에서 비경제적 제품라인이 독립적으로 분리되어 있고, 라인 간 협력을 위한 인센티브가 거의 없기 때문에 제품라인 간 조정이 곤란하여 제품의 호환성이 없거나, 각 부서 직원들 간의 조정절차 속지 부족으로 소비자의 불만이 증가 기능이 여러 사업부로 분산되기 때문에 기술의 기능별 전문화가 어려워짐</p>														
	표 위치 재조정	<ul style="list-style-type: none"> ④ 제품 라인 간 통합, 표준화 곤란 ⑤ 질적 지표 무시 <p>구성원들은 관련 부서의 제품라인에만 관심을 집중하여 전체 조직차원에서 기술의 통합과 전문화가 곤란 재무성과에 치중하여 혁신능력이 저하되고, 측정될 수 없는 질적 지표가 무시되는 경향</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: center;">장 점</th> <th style="text-align: center;">단 점</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>① 불안정한 환경에서 신속한 변화에 적합</td> <td>① 기능부서에서 규모의 경제 효과 감소</td> </tr> <tr> <td>② 제품에 대한 책임과 담당자가 명확하기 때문에 고객 만족을 높일 수 있음</td> <td>② 제품라인 간 조정이 약화될 수 있음</td> </tr> <tr> <td>③ 기능부서 간 원활한 조정</td> <td>③ 특정 분야에 대한 지식과 능력의 전문화가 곤란</td> </tr> <tr> <td>④ 제품, 지역, 고객별 차이에 신속하게 적응 가능</td> <td>④ 제품라인 간 통합과 표준화가 곤란</td> </tr> <tr> <td>⑤ 몇 개의 제품을 가진 대규모 기업에 적합</td> <td></td> </tr> <tr> <td>⑥ 분권화된 의사결정</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	장 점	단 점	① 불안정한 환경에서 신속한 변화에 적합	① 기능부서에서 규모의 경제 효과 감소	② 제품에 대한 책임과 담당자가 명확하기 때문에 고객 만족을 높일 수 있음	② 제품라인 간 조정이 약화될 수 있음	③ 기능부서 간 원활한 조정	③ 특정 분야에 대한 지식과 능력의 전문화가 곤란	④ 제품, 지역, 고객별 차이에 신속하게 적응 가능	④ 제품라인 간 통합과 표준화가 곤란	⑤ 몇 개의 제품을 가진 대규모 기업에 적합		⑥ 분권화된 의사결정	
장 점	단 점															
① 불안정한 환경에서 신속한 변화에 적합	① 기능부서에서 규모의 경제 효과 감소															
② 제품에 대한 책임과 담당자가 명확하기 때문에 고객 만족을 높일 수 있음	② 제품라인 간 조정이 약화될 수 있음															
③ 기능부서 간 원활한 조정	③ 특정 분야에 대한 지식과 능력의 전문화가 곤란															
④ 제품, 지역, 고객별 차이에 신속하게 적응 가능	④ 제품라인 간 통합과 표준화가 곤란															
⑤ 몇 개의 제품을 가진 대규모 기업에 적합																
⑥ 분권화된 의사결정																
319	목차 재정비	<p>(7) 관리자애의 시사점 : 이해하기는 쉬우나 관리하기는 어려움</p> <p>1) 조직설계(system)측면</p> <ul style="list-style-type: none"> ① 권한영역의 설정 ② 관리비 증가의 최소화 ③ 적정수준의 측면지원 관리시스템 ④ 민주적 참가 메커니즘의 확립 <p>2) 구성원의 인식(spirit)측면 : 최고경영자-매트릭스 관리자·</p>														

		종업원을 위한 기술과 노력 필요 ① 최고경영자 ② 매트릭스관리자 ③ 2상사를 둔 종업원	
322	(4) 2) 목차와 내용 변경	2) 기술적인 측면	기술과 관련해서 애드호크라시는 비일상적인 기술에 적합한 모형. 비일상적인 기술은 공식화되어 있지 않으므로 전문가의 재능에 의존하게 되고, 다양한 전문가를 필요로 하므로 이러한 이질적 기능을 조정, 통합할 필요성이 크기 때문에 유용
325	3 (1) 오른쪽 설명 추가	업무적인 상호의존성이 큼에도 불구하고 자본적으로 연결되지 않은 조직들이, 서로의 자원을 내부 자원처럼 활용하기 위하여 조직 간 상호의존적인 협력관계를 형성하는 것. 최근 정보통신기술(ICT)이 발전하면서 컴퓨터 네트워크가 발달할수록 지리적 거리는 줄어들어 텔레코즘의 법칙에 따라 가상 네트워크 조직으로 활용되기도 함	
334	맨 마지막 (1) 오른쪽 설명 추가	조직이 발전함에 따라 조직이 하부단위로 나누어지는 정도. 목표달성을 위해 과업·권한의 관계를 정하고 사람·자원을 적절하게 분배하는 과정	
	맨 마지막 (2) 오른쪽 설명 추가	분리된 작업집단의 작업결과가 합해져야 조직 목표가 완수되기 때문에 이들을 다시 연결시키고 통합해야 할 문제가 대두되는데 각 기능과 부문 간의 협동을 피하고 상호 연결시키는 것을 통합화라고 함. 즉, 경영활동의 복잡성을 해결 및 조정하는 과정	
340	III 1. 오른쪽 설명 추가	개인의 과업을 분업화하고 그 과업들을 연결하여 하나의 단위부서로 묶는 부서화가 진행될수록 조직은 상호의존성을 가진 조직 내의 다른 과업들과의 관계를 통제하고 조정할 필요성을 갖게 됨. 각 과업들이 적절한 통제 및 조정을 통하여 조직 전체의 과업수행에 기여하게 될 때 개인의 과업은 제대로 의미를 갖게 되는 것	
	2. 오른쪽 설명 추가	통제란 기업이 설정한 목표와 실제 성과 간 차이를 분석하고 프로세스 개선에 영향을 주는 요인을 평가하여 적절한 시정조치를 취하는 것	
342	박스 맨 밑 추가	5. Ouchi 교수의 은유	“시장 통제는 송어와 같고 문화 통제는 연어와 같다. 송어와 연어는 매우 아름답고 특별한 종으로 생존을 위한 독특한 환경을 필요로 함. 이와 비교해서 관료적 통제는 까다롭고 불품없는 메기와 같다. 그러나 가장 우수한 종으로서 어떠한 환경에서도 살아남을 수 있다”라고 설명
346	① 밑 목차 수정	② 유형 i) 규격화(=분류)(coding)	
347	목차 수정 내용 재정비	① 개념 ② 유형 i) 규격화(=분류)(coding) ii) 비축(stock piling) iii) 평준화(leveling) iv) 예측(forecasting) v) 할당(=배급)(rationing) vi) 성장(growth)	환경의 변화가 있을 때 충격을 감소하고 시간을 벌면서 대응책을 마련하는 것 외부에서 조직으로 공급되는 인적·물적·정보적 자원의 표준과 규격을 조직에 맞게 미리 정하여 조직에 익숙한 것만 조직으로 들어오도록 만들면 조직은 당황할 필요가 없을 것 원료를 많이 비축해 놓으면 갑자기 원료가격이 상승하거나 공급업자들이 담합을 해도 안심 조직에의 투입과 조직에서 나가는 산출이 항상 평탄하도록 시장의 수요나 조직의 공급을 평준화시키는 것 환경변화가 주기적이어서 예측이 어느 정도 가능하다면 이에 미리 대비하면 됨 수요에 비해 공급이 부족한 경우 사용하는 마지막 수단으로, 비상시에 곡물이나 육류를 우선순위에 따라 공급하는 것 조직의 기술적 핵심을 확장(조직의 성장)하는 것으로 대규모 조직이 환경변화에 대응하는 가장 일반적인 방식

237	목차 수정 내용 재정비	② 유형 i) 환경 경계역할 ii) 경계역할 담당자 iii) 경계의 확장과 수축	a. 정보입수(detect & bring)(환경에 관한 필요한 정보를 탐색하고 이를 조직 안으로 들여오는 역할. 예 : 판매원의 소비자 정보 입수), b. 정보전달(send)(조직 안의 정보를 조직에게 유리하게 환경에 내보내는 역할. 예 : 홍보사원의 기업 홍보, 시제품 출시예정일 지면광고) 대표이사가 가장 많이 함, 시장조사자·판매원·고객상담원도 담당 a. 경계의 확장(expansion)(조직은 비상시에, 즉 환경의 변화가 심해서 위태로우면 모든 구성원을 경계선 쪽으로 동원 시킴. 경쟁사의 정보를 더 많이 얻기 위해 경쟁사 중역을 스카우트 오기도 함), b. 경계의 축소(constriction)(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 방법)
349	(3) 1) 오른쪽 설명 추가 (3) 2) 오른쪽 설명 추가 (3) 3) 오른쪽 설명 추가 (3) 4) 오른쪽 설명 추가 (3) 5) 오른쪽 설명 추가 (4) 오른쪽 설명 추가	집권화란 상위 계층에서 의사결정이 일어나는 것을 말함. 어느 계층에서 의사결정이 일어나도록 할 것인가와 관련이 있음. <기>에서는 집권화된 조직구조를 가지고 있고(지식과 통제활동이 주로 상층부에 집중되어있어 구성원들은 위에서 시키는대로 움직이게 됨), <유>에서는 분권화된 조직구조를 가지고 있음(지식과 통제행위가 상층부가 아닌 구성원 수준에서 일어나므로 구성원들은 자신들의 의사결정 권한을 기초로 서로 협력하면서 고객이나 관련문제를 해결하게 됨) 과업(task)이란 좁은 의미의 개념으로 한 개인에게 부여된 일의 조각들을 말함. <기>에서는 과업을 기계의 부품처럼 잘게 분화시키고 직무기술서에 따라 업무를 수행함. 과업과 달리 역할(role)은 목표달성을 위한 사회 역동성이 강조되며, 재량과 책임이 중시되는 개념. <유>에서는 부서나 팀에 소속되어 일을 하면서 역할은 상황에 맞추어 변화하게 됨 <기>에서는 많은 규칙과 규제, 표준화된 절차 등이 작동. 정보나 의사소통, 성과상의 문제 등을 찾아낼 때는 반드시 공식 시스템이 관여. <유>에서는 반대로 규칙이나 공식적인 통제 시스템이 많지 않음. 의사소통과 정보공유가 비공식적으로 이루어지는 경우가 많음 <기>에서는 수직적 의사소통이 강조됨. 최고경영자는 구성원들에게 조직 목표와 전략, 업무지시와 절차 등에 대한 정보를 내려보내고 구성원들에게 발생하는 문제, 성과보고, 재무보고, 제안과 각종 아이디어 등을 올려보내라는 요구를 함. <유>에서는 보다 수평적인 의사소통이 강조됨. 정보는 계층적으로 그리고 전 부서에 걸쳐 모든 방향으로 흐르게 되는데, 이는 환경변화에 빠르게 대응하기 위해서임. 또한 조직에서는 고객, 공급자 그리고 때로는 경쟁자들과도 의사소통 통로를 열어놓고 있으며, 학습 역량을 높이기 위해서임 <기>에서는 수직적 계층과 공식적 명령체계가 중요. 주요 작업들은 기능적 계열을 따라 수직적으로 이루어지며 부서 간 협력은 크게 강조되지 않음. 전체 조직이 수직적 계층을 따라 통제됨. <유>에서는 이와는 달리 협력적 팀워크가 강조됨. 다양한 부서의 사람들과 변경조직에 있는 주체들이 주어진 문제를 협력적으로 해결하기 위해서임. 기업가정신을 장려하여 구성원들이 고객의 새로운 니즈에 대응할 수 있는 창의적인 생각을 할 수 있도록 유도하고 있음. 자기통제적 팀들이 조직의 기본단위를 이룸 Burns와 Stalker는 가장 효과적인 조직구조란 조직이 직면한 환경의 특성에 적합한 조직 구조라고 함. 즉, 안정적이고 확실성이 높은 환경 하에서는 기계적 구조가 적합하고, 동태적이며 불확실성이 높은 환경 하에서는 유기적 구조가 효과적이라는 것. 조직환경의 성격이 조직구조를 설명해주는 결정적 변수라고 함	
350	② 오른쪽 설명 추가	i) 로렌스와 로쉬는 부서 간의 차별화가 존재하는 것은 목표 성향, 시간 성향, 구성원 간 성향, 구조의 공식성에 따라 각 기능부서 간에 태도와 행동수행 면에서 큰 차이가 있다는 것을 의미한다고 보았음. 그리고 이러한 차이는 각 하위부서가 직면한 하위환경의 특성이 서로 다르기 때문에 나타나는 것이라고 하였음 ii) 로렌스와 로쉬는 환경의 불확실성이 높을수록 차별화가 많이 되어 있다고 하였음. 환경의 불확실성이 높은 플라스틱 산업 내에 있는 기업들의 연구개발 부서, 생산 부서, 영업 부서 간에는 목표 성향, 시간 성향, 종업원 간 성향, 구조의 공식성에는 현격한 차이가 있지만, 환경의 불확실성이 낮은 컨테이너 산업 내에 있는 기업들의 기능부서	

		간에는 목표 성향, 시간 성향 등이 별로 차이가 나지 않는다는 것	
351	1 (2) 밑 목차와 내용 추가	(3) 기술과 조직구조 연구에 관한 Daft의 관점	1) 핵심 조직의 기술에 관한 연구 : Woodward(제조기술), 서비스 기술 2) 비핵심부서의 기술에 관한 연구 : Perrow 3) 부서 간 상호의존성에 관한 연구 : Thompson
352	① 설명에 예시 추가	<예> 선박이나 우주선과 같이 개별 주문을 받아 생산하는 경우, 맞춤형복 또는 특수목적용 설비의 주문생산. 즉 주문작업을 기본으로 함	
	② 설명에 예시 추가	<예> 선박이나 우주선과 같이 개별 주문을 받아 생산하는 경우, 맞춤형복 또는 특수목적용 설비의 주문생산. 즉 주문작업을 기본으로 함	
	③ 설명에 예시 추가	<예> 정밀화학제품을 생산하는 공장, 석유정제공장 그리고 합성섬유산업이 이에 해당	
352	맨 밑 표 이하 오른쪽 설명 추가	① 관리자의 비율은 기술의 복잡성이 커지면서(단위 소량생산에서 연속생산으로 가면서) 증가. 복잡한 기술을 다루기 위해서는 경영의 요구사항이 더욱 많아지기 때문 ② 직접인력 대 간접인력의 비율은 기술의 복잡성이 커지면서 줄어들게 됨. 간접인력들은 복잡한 기계를 운용하고 유지하는데 더욱 필요하지만, 자동화된 설비에 의하여 생산 직접인력은 줄어들기 때문 ③ 감독자의 통제범위, 절차의 공식화, 집권화 등의 특성들은 대량생산기술의 경우 더욱 높은데, 그 이유는 작업이 표준화되었기 때문 ④ 단위소량 생산과 연속공정 생산기술에는 고도의 숙련된 작업자들을 필요로 하며, 작업자들은 기계를 잘 다루고 변화하는 조건에 적응하기 위해 구두 의사소통을 활용. 대량생산기술은 표준화되고 일상적이므로 예외의 발생이 상대적으로 적기 때문에 구두 의사소통의 필요성은 작고, 종업원들의 숙련도는 낮은 편	
353	8) ① 오른쪽 설명 밑 추가	컴퓨터를 이용하는 기술은 CIM(Computer-Integrated Manufacturing), CAE & CAD(Computer-Aided Engineering and Design) 그리고 CAM(Computer-Aided Manufacturing)등이 있고, 스마트 공장에서 이러한 기술들이 활용되고 있음	
355	(3) 설명 밑 추가	Ritz-Carlton 호텔은 50만명의 손님들의 각종 데이터베이스를 갖고 있어, 고객이 과거 원했던 포도주는 무엇인지, 깃털 베개에 알레르기가 있는지, 추가로 수건 몇 개를 필요로 했는지에 대한 정보를 활용함. 고객들은 좋은 서비스에 대한 기대감이 높아지고 있음	
357	맨 밑 문단 4) 설명 각각 추가	4) Perrow의 기술분류와 조직설계 ① 조직구조의 특성	일상적 기술을 사용하는 부서에서는 고도의 규정과 절차, 의사결정의 집권화 등 기계적 특성이 나타나며, 비일상적 기술을 사용하는 부서는 자유로운 의사소통에 의한 유기적인 구조 특성을 지님. 수행하는 업무의 성격이 현저히 다른 생산부서와 연구개발 부서의 관리체계나 조직구조는 현저한 차이가 나게 됨. 즉, 사용하는 기술에 따라 부서의 분위기, 조직원들의 옷차림, 작업습관 그리고 자율권 등 모든 분야에서 많은 차이가 남

		<p>② 스태프의 전문가적 자질</p> <p>③ 공식화</p> <p>④ 통제범위</p> <p>⑤ 분권화</p> <p>⑥ 의사소통</p> <p>⑦ 조정체계</p>	<p>일상적인 기술을 사용하는 사람들은 반복적인 업무를 수행하기 때문에 교육훈련의 필요성이 낮고, 업무와 관련된 많은 경험을 필요로 하지 않음. 그러나 과업의 다양성이 높은 부서에서 근무하는 사람들은 업무와 관련된 기술이나 지식이 풍부하고 자질이 우수하며 대학과 같은 상급 교육기관에서 공식적인 교육훈련을 많이 받은 사람들임. 문제의 분석가능성이 다소 낮은 장인기술을 수행하는 이들을 축적된 직무경험을 통하여 전문가적 자질을 습득하게 되며, 비일상적 기술의 업무를 수행하는 사람들은 공식적인 교육과 직무경험을 통하여 전문가로서의 자질을 습득함</p> <p>일상적 기술을 사용하는 업무분야에서는 과업의 표준화, 분업화를 통하여 높은 공식화가 이루어져 있으며, 대부분의 업무수행에 대하여 정해진 규칙과 절차가 적용됨. 비일상적 기술을 사용하는 분야의 경우에는 업무를 수행하는 절차나 방법이 비공식적이며 표준화의 정도가 매우 낮은 특징을 나타내고 있음. 즉, 과업이 매우 다양할 경우에 공식적인 절차나 방법을 통해 이루어지는 활동은 거의 없음</p> <p>통제 범위는 관리자나 일선감독자가 보고를 받게 되는 부하 직원의 수를 의미. 전문가들은 자신이 수행하는 업무에 대한 전문적인 지식을 가지고 있고 목표달성에 대한 내재적인 표준화가 되어있기 때문에 상급관리자의 통제범위가 보통수준으로 넓어지게 됨. 일반적으로 비일상적인 과업은 과업의 예외발생빈도가 높아 공식화가 어렵고 발생하는 문제의 분석가능성이 낮아 분권화가 요구되므로 전문화 정도가 높은 종업원에 의해 수행되며 통제범위는 좁아짐. 왜냐하면 감독자와 부하들이 자주 상호작용해야 하는 일이 많기 때문. 일상적 기술을 사용하는 업무일수록 공식화 정도가 높고 집권화되어 있으므로 일선감독자의 통제범위는 넓어짐</p> <p>일상적 기술을 사용하는 업무에서 이루어지는 대부분의 의사결정에 관한 권한은 관리자에게 집권화되어 있음. 공학적 기술을 사용하는 업무의 경우에는 기술적인 경험과 지식이 과업수행에 중요한 역할을 하기 때문에 업무 담당자들이 자신들의 업무와 관련된 대부분의 의사결정권을 가지고 있음. 따라서 비일상적 기술을 사용하는 업무분야일수록 분권화된 구조특성을 나타내게 됨</p> <p>의사소통 형태는 과업의 분석가능성에 따라 달라지게 되는데, 과업의 분석가능성이 높을수록 보고서나 규칙, 절차 등과 같은 문서형식의 의사소통이 빈번하게 이루어짐. 과업의 분석이 어려울수록 직접대면, 전화 또는 회의와 같은 구두형식으로 더욱 자주 이루어짐. 따라서 비일상적 기술을 사용하는 업무일수록 수평적인 의사소통이 많이 이루어지고, 일상적인 기술을 사용하는 업무일수록 상급자와 하급자 간의 수직적인 의사소통이 많이 이루어짐</p> <p>비일상적 기술을 사용하는 부서의 종업원들은 정기적인 회의나 수평적인 의사소통 등의 조정체계를 통하여 의사결정 활동에 참여. 일상적 기술을 사용하는 분야에서는 수직적인 의사소통을 통해 부서 간 조정이 이루어짐. 일상적인 기술을 사용하는 업무분야에서는 감독자의 영향력이 크며, 규칙이나 절차를 통해 의사결정과 통제활동이 이루어짐</p>
360	6 (4) 오른쪽 설명 추가	폐쇄회로 TV시스템으로 경비원들을 대체한 경우 기술로 인한 비용절감이 이루어지긴 했으나, 단지 5%만 침입건을 적발(미 연방기관의 18개월 간 조사 결과). 이는 인간의 육구가 제대로 반영되지 않았기 때문	
361	(2) 1) 개요 오른쪽 설명 추가	기업의 생산, 판매, 고객관리, 수송 등의 업무활동에 고도의 정보기술을 이용하여 정보시스템을 통한 시장수요분석, 판매예측, 컴퓨터가 기반이 된 제조와 생산과정관리, 인적자원관리의 정보시스템화가 가능하게 되었음. 결국 이러한 변화는 경영효율을 높이고 있음	

<p>366</p> <p>4</p> <p>(1)</p> <p>이후부터</p> <p>오른쪽 설명 추가</p>	<p>4. 규모와 조직구조</p> <p>(1) 개요</p> <p>(2) 인원의 증가와 복잡성(complexity)</p>	<p>① 규모가 커짐에 따라 부서의 수가 증가되어 조정의 필요성이 커지기 때문, ② 이에 따라 규정과 공식화가 증가되기 때문, ③ 한 부서에 소속되는 인원수도 증가되기 때문에 각 부서별로 권한위임과 공식화가 가속되기 때문</p> <p>조직규모가 커짐에 따라 조직의 구조는 복잡해짐. 조직에 구성원이 추가됨에 따라 인간관계는 기하급수적으로 증가, 조직의 규모가 커지면 조직의 질서를 유지하기 위하여 분업화, 통합화, 권한의 위양 등이 필요하게 될 뿐만아니라, 부서의 수와 규모도 상당히 증가되어 조직을 복잡하게 만들. 규모가 일정한 임계치를 지남에 따라 복잡성이 둔화되는 이유는 규모가 커짐에 따라 분산되고, 분업화가 진행될수록 부서나 직위 내 과업의 이질성이 감소하여 추가적인 분업화의 필요성이 감소하기 때문</p>
	<p>(3) 집권화(centralization)</p> <p>(4) 공식화(formalization)</p> <p>(5) 조직규모와 부서의 수</p> <p>(6) 조직규모와 단위부서의 규모</p> <p>(7) 조정의 필요</p>	<p>집권화는 의사결정 권한이 특정 계층, 특히 상층부에 집중된 정도를 의미. 조직의 규모가 증가할수록 조직은 강력한 리더십이 필요하기 때문에 조직의 상층부에 의사결정 권한을 집중시키지만, 규모가 증가하면 증가할수록 고객의 다양한 니즈를 충족시키고 변화에 대응해야 하기 때문에 권한 위임이 발생하여 집권화의 정도가 약해지는 경향이 있음</p> <p>조직의 규모가 커질수록 조직구성원의 행동은 공식화됨. 규모가 커질수록 과업의 분업화에 따라 구성원의 행동은 보다 반복적이게 됨. 그 결과 조직의 관리자들은 구성원들의 행동을 예측하고자 하므로, 그들의 행동을 가급적 공식화하려 함. 규모가 커지게 되면 내부 혼란이 증가하게 되고 구성원들 간의 비인간적 관계 때문에 전반적으로 사기문제가 야기되기도 함. 따라서 관리자들은 구성원들의 행동을 예측할 수 있도록 하는 공식적 수단을 개발하려고 하는데, 규칙, 절차, 직무기술서 등과 같이 인간의 행동을 공식화하는 장치를 개발하게 됨. 즉, 규모가 커질수록 공식화의 정도가 강해지는 경향이 있음</p> <p>조직의 규모가 커질수록 조직의 구조는 구체화됨. 즉, 규모가 커질수록 과업은 보다 분업화되고 부서단위 또한 차별화될 뿐만 아니라 여러 관리구성 요소(기술구조, 지원 스태프)들이 나타나기 시작함. 조직구성원과 조직의 산출물의 양이 늘어나면서부터 조직이 수행해야 할 과업은 분화되기 시작, 과업이 분업화되어감에 따라 각 단위부서들 역시 분화되어감. 과업의 분업화는 단위부서 내의 과업을 동질화시키지만, 단위부서 간의 과업은 이질화시킴. 부서 간 과업의 이질화는 부서 간의 분화를 더욱 촉진시킴</p> <p>조직의 규모가 커질수록 단위부서의 평균규모는 증가함. 왜냐하면 조직 내의 규정의 수와 공식화 정도가 증가되면 한 사람의 상급자가 통제/감독할 수 있는 부하의 수(span of control)도 증가하기 때문. 조직의 직위가 보다 전문화되고 단위부서가 분화될수록 관리자들은 보다 쉽게 하위구성원들의 행동을 표준화할 수 있게 됨. 즉, 행동의 공식화 혹은 작업계획이라는 기술적 관리시스템이 관리자의 역할 중 일부분을 대체하게 되는 것. 조직규모의 증가가 보다 많은 분업화를 가능하게 하고, 더 나아가 단위 부서의 규모도 증가시킴</p> <p>조직은 이러한 분화를 효과적으로 관리하기 위해 단위부서 간의 조정활동을 증대하게 됨. 즉, 조직의 규모가 커질수록 ① 직접 감독으로 조정하기 위해 요구되는 위계, ② 과업 과정의 표준화로 조정하기 위해 요구되는 작업절차의 공식화, ③ 성과통제를 위해 요구되는 계획 및 통제시스템 혹은 ④ 상호의존성을 조정하기 위해 요구되는 횡적 통합장치 등과 같은 조정 장치를 필요로 하게 되는 것</p>
<p>369</p> <p>4)</p> <p>하위목적</p> <p>순서 조정</p> <p>3</p> <p>(1)</p> <p>설명 밑</p>	<p>① 주관적 환경지각</p> <p>② 대안의 선택</p> <p>③ 환경의 조작과 통제</p> <p>차일드의 각 명제에 대한 반대명제를 연구</p> <p>① 새 환경부문의 최적선택에 관한 경영자의 능력에는 한계가 있음. 이 제약은 시장의 기존 조직들이 잠재적 진입자를 방해하는 진입장벽임. ② 조직이 환경에 영향을 미치는</p>	

	설명 추가	함에는 한계가 있음. 환경에 중요한 영향을 미칠 수 있는 능력은 거의 전적으로 대규모 조직이나 정치적 연계가 좋은 조직들에게만 존재할 수 있음. ③ 이상에서 보면 전략이 구조에 영향을 미치는가 아니면 구조가 전략에 영향을 미치는가에 관한 논쟁은 명확한 결론을 내릴 수 없는 실정에 있음
370	① 오른쪽 설명 교체	개척형 전략으로 새로운 시장을 선점하고 새로운 제품을 개발해서 출시하고, 그 다음에 해외시장도 개척하고, 새로운 영역을 선도적으로 열어나가는 전략유형, 매우 공격적인 모습을 띠고 해서 공격형 전략이라고 명명. 혁신, 적극적인 위험감수, 새로운 기회에 대한 탐색과 성장을 추구하는 전략
	② 오른쪽 설명 교체	현재의 사업분야에서 자리를 지키면서 경쟁우위를 지켜내려는 수성형 전략. 기존 사업 영역과 기존 시장 내에서 우수한 품질의 제품이나 서비스를 만들어내고자 애쓰고, 생산 및 판매에서 낭비함이 없이 효율적으로 운영이 가능한 시스템을 구축하고 비용절감을 위한 여러 가지 방안을 끊임없이 개발하고 추구하는 전략. 공격형 전략과는 반대되는 전략으로 위험을 추구하거나 새로운 기회를 탐색하기보다는 안정성을 중요시하는 전략
	③ 오른쪽 설명 교체	부분적으로 혁신을 추구하는 한편 안정성을 유지하는 전략. 기본적으로는 본업에서 방어형 전략을 채택하는 기업과 같이 품질과 비용의 경쟁력을 추구하나, 그 자리에만 있지 않고 공격형 전략을 채택한 기업들이 새로운 제품시장과 새로운 고객기반을 개척하는 전략적 행동을 지켜보면서 효과적 결과를 얻는 부분을 빠르게 모방하는 전략을 동시에 추구. 신제품을 모방. 끊임없이 공격형 전략을 채택하는 기업들을 눈여겨 봐야되고, 시장동향 자체에 대해서도 기민하게 관찰할 수 있어야 함. 성공적인 사업모델이나 신제품이 나타나면 재빠르게 배우고 모방해내는 학습능력이 뒷받침 되어야 함
372	5 (2) 1) 오른쪽 설명 추가	조직의 분화(수평적·수직적·장소적)는 조정과 통제상의 어려움을 초래하기 때문에 경영자는 상황이 동일하다면 복잡성이 낮은 구조를 선호. 최근 정보시스템의 발달로 높은 복잡성도 가능하다는 견해가 있음
	X 1. (1) 오른쪽 설명 추가	대량생산이 가능해지면서 각 기업은 단위비용을 최소화. 국내 시장 점유율로는 규모의 경제실현 어려워 해외 진출
	X 1. (2) 오른쪽 설명 추가	범위란 한 기업이 활동하는 지역, 국가, 시장의 수와 종류뿐 아니라 한 기업이 제공하는 제품과 서비스의 수와 종류를 의미. 여러 국가에 진출한 기업은 소수의 국가에만 진출한 기업보다 마케팅 파워와 시너지 측면에서 큰 효과를 누릴 수 있음. 범위의 경제를 통해서 다양한 고객에게 영향을 미치는 문화, 사회, 경제 등에 대한 광범위한 지식을 획득할 수도 있으며, 다양한 고객의 요구에 맞는 상품과 서비스를 제공할 수 있기 때문에, 시장에 대한 영향력을 크게 가질 수 있음
377	대규모 소규모 그림 밑	자료 : John A. Byrne(1989), "Is your company too big?"
	그라이너 그림 밑	자료 : Greiner(1972). "Evolution and Revolution as Organizations Grow", Harvard Business Review
383	맨 마지막 문단 2) ①	장인형 기업(craft man)이 수선공형 기업으로 변신하면서 쇠퇴하는 유형. 즉, 원가를 절감하고 완벽한 상태에서만 제품을 출하하려는 장인형 기업들이 차츰 극단적인 집중성향으로 인하여 극도의 절약을 강조하다가 품질을 손상시키고 기술혁신을 도외시하며 소비자들로부터 외면당하는 수선공형 기업으로 쇠퇴하는 경우
	오른쪽 설명 추가	
389	(2) 오른쪽 설명 추가	조직구성원들이 가시적·명시적 인식수준에서 공유하는 구체적인 상징과 표현들. 구체적으로 조직구성원들의 특유의 복장(제복), 언어, 조직 규칙, 시설 및 사무실 배치 등에서 볼 수 있는 인위적 구성물 등이 이에 속함

393	왼쪽 목차 밑 추가	<p>1) 무법·남성형(tough guy·macho style) 문화 주요가치 : 위험감수와 개척추구 건설업계나 회장품회사, TV, 라디오, 경영 컨설팅업계</p> <p>2) 노력·유희형(work hard·play hard) 문화 주요가치 : 고객과 고객의 필요 부동산업이나 컴퓨터회사, 자동차판매소(수입자동차 판매), 소매점</p> <p>3) 전심전력형(bet your company) 문화 주요가치 : 기술적 완벽성 정유업계나 항공사, 자본집약적 산업, 제조업, 투자은행, 군대</p> <p>4) 관료·절차형(process) 문화 주요가치 : 장기적 발전지향 은행, 보험회사, 제약업, 서비스 조직, 정부 관련기관</p>
401	맨 밑 오른쪽 박스 밑 추가	<ul style="list-style-type: none"> - E(Environment) : 대기오염 감축, 에너지 절감, 탄소 및 온실가스 배출 최소화, 폐기물 관리 - S(Social) : 구성원 존중, 사회 공헌 활동, 협력사와 공급망의 지속가능성 관리 - G(Governance) : 투명한 기업 경영, 이사진의 역할과 책임 준수, 윤리 및 부패 문제 관리, 협력사 대상 반부패 정책 적용
402	◆ 참고 : 공유 가치 창출(Creating Shared Value : CSV) 박스 옆 설명 추가	<ul style="list-style-type: none"> - 세계적 통신기업 'Vodafone'에서는 통신 인프라가 열악한 아프리카 케냐에서 휴대폰 통화기능과 모바일 송금 서비스가 가능한 상품을 개발, 제공 - 글로벌 식품브랜드 'Nestle'는 아시아 지역 저소득층의 영양상태를 고려하여 고영양제품의 저가격, 소포장 형태인 보급형 상품을 출시, 판매
410	(3) 1) 오른쪽 설명 추가	<p>르윈의 3단계 모델을 바탕으로 변화 실행을 위한 더 구체적인 방법을 제시. 코터는 먼저 경영자들이 변화를 실행하려고 할 때 흔히 일어나는 실패를 열거(변화의 필요성에 대해 공감대를 형성하지 못하는 것, 변화 과정을 함께 관리할 연합을 형성하지 못하는 것, 변화에 대한 비전의 결여와 비전을 효과적으로 전달하지 못하는 것, 비전의 달성에 방해가 되는 장애물을 제거하지 못하는 것, 단기적이고 달성가능한 목표를 제공하지 못하는 것, 너무 빨리 성공을 선언하는 것, 변화를 조직의 문화에 뿌리내리지 못하게 하는 것 등)</p>

414	목차 체계 정비	<p>(2) 제품과 서비스 변화(product and service innovation)</p> <p>1) 개요</p> <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>ii) 낮은 신제품 성공률</p> <p>② 성공 방안(solution)</p> <p>i) 신제품 성공 방법 : 협력</p>	<p>새로운 제품이나 서비스를 일부 변경하거나 완전히 새로운 제품라인을 도입하는 경우</p> <p>제품과 서비스의 변화는 기술혁신 등 다른 혁신과 비교해볼 때 특별한 점이 있음. 왜냐하면 제품과 서비스는 조직 외부에 있는 고객에 의해 사용되기 때문</p> <p>연구결과에 의하면 혁신이 성공하는 것은 기술과 마케팅 부서 간에 협력이 얼마나 잘 이루어지느냐에 달려 있다고 함 → 신제품혁신이 성공하려면, 부서들이 수평적으로 연결될 수 있도록 조직을 설계하는 것이 필요</p>
		<p>ii) 신제품과 서비스 혁신을 위한 조직설계 방법</p> <p>a. 수평적 조정모형의 활용</p> <p>[신제품 혁신의 수평적 조정모형]</p>  <p>i. 부서의 전문성(departmental specialization) 확보</p> <p>ii. 경계역할(boundary spanning)</p> <p>iii. 부서 간 수평적 조정(horizontal coordination)</p> <p>b. 개방적 혁신(open innovation)과 크라우드소싱(crowdsourcing)</p> <p>iii) 경쟁우위 달성 : 속도의 필요성</p> <p>a. 시간기반 경쟁(time-based competition)</p> <p>b. 고객의 요구를 충족할 수 있는 신제품 설계</p>	<p>신제품을 개발하는 핵심부서는 연구개발, 마케팅, 생산 부서. 전문성이란 세 부서의 구성원들이 모두 담당 과업 수행하는데 있어 그 역량이 매우 우수함을 의미</p> <p>신제품 개발과 관련된 각각의 부서가 외부환경과 연계되어 있음을 의미</p> <p>연구개발 부서, 마케팅 부서, 생산 부서의 구성원들이 아이디어와 정보를 공유하는 것을 의미</p> <p>i. 성공적인 기업들은 고객, 전략적 파트너, 공급자, 그리고 외부인을 제품과 서비스 개발과정에 직접적으로 참여시키는 등 개방적 혁신 실행</p> <p>ii. 크라우드소싱(crowdsourcing)은 crowd와 outsourcing의 합성어. 기존의 직원들이 아닌 온라인상의 지원자로부터 정보와 서비스 및 아이디어를 개방적 혁신의 접근 방법으로 사용하는 것</p> <p>패스트 사이클 팀(fast cycle team) 세계시장에서 경쟁, 국제 무대를 대상으로 마케팅</p>
424	i) 오른쪽 설명 추가	기업비전, 문화, 기술 또는 데이터베이스 형태로 지식이 축적되고 교환되는 저장소 겸 교환소의 역할. 나머지 두 층에서 창출된 지식이 재분류되고 정리됨	
	ii) 오른쪽 설명 추가	신제품개발 등 새로운 지식창출활동 수행. 계층이 낮고 수평적인 자기조직화 팀으로 구성되기 때문에 집중적인 탐색을 통해 깊이있는 새로운 지식을 창출하고 습득할 수 있음	
	iii) 오른쪽 설명 추가	계층적 피라미드 형태. 일상적인 업무를 실행하고, 이로부터 만들어진 지식을 활용하며 축적하는데 보다 효과적	
426		기출문제 추가(전략노트와 동일)	