

경영조직 전략 목차키워드노트 9판 (김유미 노무사) 추록

※ 먼저 인사노무관리 전략노트로 공인노무사 2차 시험을 준비하시는 모든 수험생분들에게 감사인사 드립니다. 경영조직 전략노트(제9판)은 이전 제8판과 비교하여 약 24페이지 정도의 설명이 수정·보완되었습니다. 추록은 이전 8판을 활용하여 2025년 시험을 준비하시는 수험생분들에게 경제적 / 시간적 도움을 드리기 위해 작성한 것이 취지이나, 설명이 많이 변경되었기 때문에 다음을 고려하셔서 추록을 활용하거나 신판을 구매하는 것을 선택하시기 바랍니다.

(1) 변경된 추록을 잘라 붙이는 것에 부담을 느끼지 않고, 수업시간에 페이지가 다른 것이 크게 신경쓰이지 않는다면 (내용을 쉽게 찾을 수 있을 정도로 공부를 많이 하여 익숙하다면) 추록을 활용하는 것이 좋습니다.

(2) 변경된 추록을 잘라 붙이는 것에 부담을 느끼고, 수업시간에 페이지가 다른 것이 신경쓰이고, 책이 지저분하여 새로운 기분으로 공부를 시작하고 싶다면 신판을 구매하시는 것이 적합하겠습니다.

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

| page | 종전(제8판) | 변 경 (제9판) |
|------------|--|--|
| 1 편 | | |
| 2 편 | | |
| 61 | II. 1. 다양성의 의의 우측 설명 추가 | 구성원들의 이질성(heterogeneity)을 의미. 최근에는 이 개념이 확장되어 '다양성과 포용성(Diversity & Inclusion, D&I) 또는 다양성, 형평성, 포용성(Diversity, Equity, Inclusion, DEI)'으로 칭하고 있음. 형평성이란 동등한 기회를 제공하는 것을, 포용성이란 모든 직원이 환영받고 존중받으며 가치를 인정받고 필요한 지원을 받아 최고의 업무수행능력을 발휘할 수 있도록 하는 것을 말함. 최근 조직 내 포용성의 중요성이 더욱 강조되고 있음(2024년 SHRM 컨퍼런스) |
| 61 | II. 2. 4) 나이 좌측 목차와 우측 설명 변경 | 4) 나이(age)와 근속 연수(seniority) 일반적으로 <나이>가 들수록 <결근과 이직률>이 낮아지는 경향이 있음. 이는 오랜 재직을 통해 높은 급여와 장기 휴가, 장기 근속에 따른 매력적인 연금 혜택을 받을 수 있으며, 정신적·인격적 대우가 개선되기 때문. <조직 성과> 측면에서는 워드 작업과 같은 세밀한 작업에는 손놀림이 빠른 20대가 적합, 종합적 판단력은 40~50대가 뛰어난 것처럼 나이는 개인의 조직 행동에 영향을 미침. <직무만족도>는 대체로 60세까지 긍정적인 관계를 보이나, 60세가 넘으면 만족도가 낮아지는 경향이 있음. <근속 연수(seniority)>와 관련하여, 우리나라와 같은 장유유서의 유교 문화권에서는 근속연수가 길수록 업무에 숙달될 뿐만 아니라 조직의 요구를 잘 파악하게 되어 직무만족도가 높아진다는 연구가 있음 |
| 62 | 6) 기타 좌측 목차와 우측 내용 변경 | 6) 기타 : 종교, 성 지향성, 성 정체성, 장애상태 등 종교적 차이가 갈등의 원인이 될 수 있다는 연구가 있고, 성 지향성(Heterosexuality, Homosexuality, Bisexuality, Pansexuality, Asexuality)이 인정되고 존중받는 조직에서는 구성원들이 심리적 안전감을 느껴 더 높은 업무 몰입을 나타낸다는 결과가 있으며, 성 정체성(Cisgender, Transgender, Genderqueer, Gender Fluid)에 대해 포용적이고 유연한 태도를 지닌 조직은 구성원의 자존감에 긍정적인 영향을 미쳐 성소수자(LGBTQ+ : Lesbian, Gay, Bisexual, Transgender, Queer/Questioning, +는 Intersex, Asexual, Pansexual 등을 포함)의 만족도와 몰입도를 높일 수 있다는 연구가 있음 (Harvard Business Review). 마지막으로, 장애를 가진 직원들은 장애에 대한 조직 내 인식과 지원이 적절히 이루어질 경우 높은 성과를 발휘할 수 있다는 연구도 있음 |
| 64 | ② 창의성의 구성요소 우측 설명 변경 ii) 설명 | ii) 창의적 사고 기술(creative thinking skill) 친숙한 것을 다른 시각으로 바라볼 수 있는 능력뿐만 아니라 개인의 유추능력, 창의성과 연관된 개인의 특성까지 포함. 마르셀 프루스트(Marcel Proust)는 진정한 발견은 새로운 것을 찾는 것이 아니라 새로운 눈으로 보는 것이라고 언급 |
| 65 | ⑤ 창의적 사고의 4단계 우측 설명 추가 ① 위에 | 창의적 사고는 확산적 사고(준비, 부화, 발현 단계)와 수렴적 사고(검증 단계)로 나뉠 수 있음 |

| | | |
|----|---|--|
| 70 | 2) ③ 스키마 우측 설명 변경 | 스키마는 우리가 세상을 이해하고 해석하는 데 사용하는 인지적 틀로, 경험을 통해 지속적으로 형성되고 수정됨. 이는 관련된 다양한 정보들이 하나의 덩어리로 조직화되어, 하나의 그림처럼 고정된 지식과 사고 구조를 형성하며, 새로운 상황이나 정보를 쉽게 인식하고 해석할 수 있도록 돕는 역할을 함. 스키마라는 개념은 피아제(Jean Piaget)의 '인지 발달 이론'에서 체계화되었으며, 피아제는 스키마가 아동의 지적 발달에 중요한 역할을 한다고 주장. 그는 스키마의 형성과정을 세 가지 주요 개념으로 설명, ① 동화(assimilation) : 새로운 정보를 기존 스키마에 맞춰 이해하는 과정, ② 조절(accommodation) : 새로운 정보가 기존 스키마로 설명되지 않을 때 스키마를 수정하거나 새로운 스키마를 형성하는 과정, ③ 평형화(equilibration) : 동화와 조절을 통해 인지적 균형을 유지하는 과정을 제시 |
| 73 | 5. (3) 2) 스키마의 역할 아래 내용 추가 | 3) 스키마의 형성과정(Piaget) 스키마는 우리가 세상을 이해하고 해석하는 데 사용하는 인지적 틀, 경험을 통해 지속적으로 형성되고 수정됨. 이는 관련된 다양한 정보들이 하나의 덩어리로 조직화되어, 하나의 그림처럼 고정된 지식과 사고 구조를 형성하며, 새로운 상황이나 정보를 쉽게 인식하고 해석할 수 있도록 돕는 역할을 함. 스키마라는 개념은 피아제(Jean Piaget)의 '인지 발달 이론'에서 체계화, 피아제는 스키마가 아동의 지적 발달에 중요한 역할을 한다고 주장. 그는 스키마의 형성과정을 세 가지 주요 개념으로 설명, ① 동화(assimilation) : 새로운 정보를 기존 스키마에 맞춰 이해하는 과정, ② 조절(accommodation) : 새로운 정보가 기존 스키마로 설명되지 않을 때 스키마를 수정하거나 새로운 스키마를 형성하는 과정, ③ 평형화(equilibration) : 동화와 조절을 통해 인지적 균형을 유지하는 과정을 제시 |
| 74 | 3) 스키마의 과정 4) 스키마의 유형 5) 스키마의~ 목차 변경 | 3) 스키마의 과정 → 4) 스키마의 과정 4) 스키마의 유형 → 5) 스키마의 유형 5) 스키마의 장·단점 → 6) 스키마의 장·단점 |
| 74 | 4) 스키마 과정 우측 설명 변경 | 스키마는 기억에 투입되는 정보에 영향을 미치며, 새로운 정보가 기존의 스키마와 관련되거나 대조되는 경우 부호화되어 저장 가능한 형태로 보다 쉽게 받아들여지는 경향. 주의(attention)는 특정 정보에 집중하고 이를 선택적으로 인식하는 과정을 의미, 부호화(encoding)는 외부에서 들어온 정보를 이해하고 기억할 수 있는 형태로 변환하는 것. 저장(saving)은 이렇게 부호화된 정보를 기억 속에 보관하는 과정, 조회(retrieval)는 저장된 정보를 다시 꺼내어 사용하는 과정 |
| 74 | 6) ② 스키마의 단점 우측 설명 추가 | 생각, 정보, 감정은 정확한 것이라기보다는 개인이 주관적으로 요약한 것이기 때문에 실상은 과도하게 단순화(oversimplification)했다는 문제. 또한 논리적 오류(logical error)의 문제점으로 특정 요소가 발견되면 다른 요소가 반드시 수반되어 일어난다는 가정을 포함하고 있기에 논리적 오류가 발생할 수 있음 |
| 77 | V. 1. 지각과정에서 오류 우측 설명 추가 | ※ 지각 과정에서의 오류 연구는 학자에 따라 분류 방식이 다를 수 있으며, 특정 오류가 특정 단계에서 발생한다는 절대적인 규칙은 없음. 다양한 연구와 관점에 따라 다르게 해석될 수 있으므로, 이하의 설명은 일반적인 분류일 뿐이며 상황에 따라 오류들이 여러 단계에 걸쳐 나타날 수 있다는 점을 전제로 이해할 것 |
| 77 | (1) 1) 고정관념 우측 설명 추가 | 고정관념의 <원인>으로는 ① 인지적 단순화 : 복잡한 정보를 단순화하여 처리하려는 경향, 편향적 기억 : 고정관념에 부합하는 정보는 기억하고 반대되는 정보는 무시하는 경향, 사회적 정체성 : 내집단을 긍정적으로 평가하고 외집단은 부정적으로 평가하려는 경향, 사회적 학습 : 어린 시절부터 부모, 교사, 친구, 미디어 등을 통해 반복적으로 상동적 이미지를 접하면서 자연스럽게 내면화되는 경향 등이 있음. 고정관념의 <긍정적 측면>으로는 빠른 정보 처리, 집단 소속감 강화, 의사결정 속도 향상. 반면, <부정적 측면>으로는 편견과 차별을 유발, 잘못된 상동적 태도를 강화하여 다양한 사람이나 환경을 받아들이는 데 장애물이 될 수 있으며, 특정 그룹에 속한다는 이유로 개인의 고유한 특성을 평가절하하는 경향 |

| | | |
|----|------------------------------------|--|
| 81 | 4) 개인의 생리적인 상태 우측 설명 변경 | 사람이 중요한 과업을 앞두고 있으면 가슴이 두근거린다든지, 땀이 많이 난다든지, 얼굴이 빨개진다든지, 머리가 아파 온다든지 하는 증세를 보이는 경우가 있음. 이것은 실패에 대한 두려움과 성공에 대한 중압감이 그 사람의 신체에 영향을 주는 것으로 이해됨. 이러한 신체적 증세가 오게 되면, 자기효능감은 급격히 떨어지게 되어 실제로 좋은 성과를 거두지 못하는 경우가 많음. 따라서 각성상태로 관리가 필요 |
| 83 | (3) 심리성적 발달 단계와 성격형성 우측 설명 변경 | 프로이트(Freud, 1905)는 성적 발달에서 유아기와 초기 아동기의 결정적 역할을 강조. 그는 성격이 다섯 살까지 거의 완전히 형성되며, 이후 각 발달 단계에서 원초아, 자아, 초자아 간의 갈등이 발생한다고 주장. 이 갈등이 잘 조정되면 성격은 건전하게 발달하지만, 그렇지 않을 경우 특정 단계에서 고차원적 심리 문제가 발생할 수 있다고 보았음 |
| 83 | (3) 심리성적 발달 단계와 성격형성 아래 내용 추가 | <p>1) 구강기(oral stage)(생후 1~1.5세)</p> <p>2) 항문기(anal stage)(생후 18개월~3세)</p> <p>3) 남근기(phallic stage) 또는 오이디푸스(Oedipus)시기 (생후 3~6세)</p> <p>4) 잠재기(=잠복기)(latency stage)(생후 6~12세)</p> <p>5) 사춘기, 생식기(genital stage)(12세 이후)</p> <p>입술과 구강의 촉각을 통해서 만족감을 얻는 시기</p> <p>배설물이 직장의 끝부분이나 항문을 통과할 때 흥분과 쾌감을 유발리 느끼며 만족하는 시기</p> <p>홍분과 긴장이 성기에 집중되는 시기 * 오이디푸스: 어린 남자 아이가 어머니를 독차지하려고 하는, 혹은 아버지를 경쟁 상대로 보고 콤플렉스를 느끼며 증오하는 심리</p> <p>오이디푸스적 감정에 대한 강한 방어책을 수립하면서, 성적인 공격 환상들이 잠재 상태에 들어감</p> <p>이 단계에서는 성적 에너지가 성인과 비슷하게 활발해지며, 자기 중심적 성적 추구에서 타인을 대상으로 한 성적 추구로 변화하기 시작. 위와 같은 프로이트의 성적 발달 단계는 성적 본능을 기준으로 설명된 것</p> |
| 86 | 2. (1) Big Five의 의의 우측 설명 변경 | Big five 모델은 다섯 가지 차원으로 성격을 측정하는 모델을 말함. 성실성, 친화성, 정서적 안정성, 외향성, 그리고 경험에 대한 개방성의 다섯 가지 특성이 있으며, Paul Costa Jr.와 Robert McCrae에 의해 집대성된 모델 연구 결과 Big five로 수없이 다양한 인간의 성격을 대부분 파악할 수 있고, 사람들의 행동을 매우 정확하게 예측해준다는 것이 밝혀졌음 |
| 89 | (5) Argyris 이론의 공헌 우측 설명 변경 | 조직은 조직목표를 효율적으로 달성하기 위해 분업화, 명령계통과 위계적 통제 등을 구조화해 나가는데, 이 과정에서 구성원들을 미성숙한 존재로 취급함으로써 성숙한 존재로 발전하는 것을 방해하고, 결국 구성원들의 좌절감을 유발하고 부적응 행동을 초래한다는 것 |
| 89 | 6. (2) 내재론자와~ 우측 설명 변경 | <p>① 어떤 일의 원인을 자신에게 돌리려는 성향이 있는 사람들을 내재론자(internal)라고 함. 통제의 위치가 내부에 있는 사람들은 자신이 운명의 주인이라고 생각함</p> <p>② 반면, 일의 원인을 환경에 돌리려는 성향이 있는 사람들을 외재론자(external)라고 함. 통제의 위치가 외부에 있는 사람들은 자신이 운명의 인질이라고 생각, 닥치는 일이 행운이나 운명에 의해 결정된다고 믿음</p> |
| 91 | 8. (1) 의의 우측 설명 변경 | 자신의 행동을 외부 상황적 요인에 적용시키려는 개인의 능력을 측정할 수준 ➔ 자기관찰이란 외부 상황적 요인에 자신의 행동을 맞추려는 개인의 능력을 의미 |
| 91 | 11. (2) 조직행동에서의 시사점 우측 설명 추가 | 핵심 자기평가가 높은 사람이 보다 좋은 고객서비스와 직장 동료 관계, 적합한 직무수행을 보이며 시간이 지남에 따라 더 빠른 승진을 함. 반면에, 핵심 자기평가의 결과가 부정적인 사람은 자신을 싫어하고, 자기의 역량을 믿지 않으며 환경에 무기력한 모습을 보임 |
| 92 | 12. Dark Triad 우측 설명 추가 | Big Five 성격 특성 중 신경질적 성격(neuroticism)을 제외하면 대부분이 사회적으로 바람직한 요소로 점수가 높을수록 긍정적. 반면, 연구자들은 마키아벨리즘, 나르시시즘, 사이코패시라는 사회적으로 바람직하지 않은 세 가지 특성 요인도 도출했으며, 이러한 부정적 속성으로 인해 'Dark Triad'라 불리움. 이들 특성은 누구나 어느 정도 가지고 있으며 행동에 영향을 미치지만, 항상 동시에 표출되는 것은 아님 |

| | | | |
|-----|---|--|---|
| 92 | V. 1. (2) 유인-퇴출~ 우측 설명 변경 | 유인-퇴출 이론에 따른 조직분위기는 조직 정체성을 형성한다는 점에서 장점이 됨. 그러나 유인-퇴출의 연속작용으로 조직을 한쪽으로 몰고 가는 것이 반드시 바람직하다고만 볼 수는 없음. 특히, 변화가 심한 환경에 존재하는 조직은 고정적인 성격보다는 수시로 바뀔 수 있는 성격이 있어야 하는데, 조직정체성이 고착되는 경우 조직이 경직화되기 때문 | |
| 94 | III. 1. (3) 가치관의 측정 목차 내용 추가 | (3) 가치관의 측정 → (3) 가치관의 측정 : RVS | |
| 106 | 2. (2) 대안적 차원의 태도변화 우측 설명 변경 | ⑥ 계획적 태도 변화 → ⑥ 인지부조화 활용 | |
| 106 | VIII. 1. (3) 직무만족의 측 정 우측 설명 변경 | 직무만족을 측정하는 방법은 크게 두 가지로 구분. 한 가지는 직무만족을 여러 측면들의 집합으로 보고 각 측면에 대한 구성원의 긍정적 또는 부정적 평가의 합을 개인의 직무만족으로 보는 방법이며(안면기법, 직무기술 인덱스), 다른 한 가지로는 복합적으로 직무만족을 측정하여 각 직무상황에 대한 개인의 평가를 종합하는 방법(미네소타 만족 설문지)이 있음 | |
| 107 | ② 위생요인 아래 내용 추가 | <p>◆ 참고 : 직무만족의 (일반적인) 영향요인</p> <p>(1) 조직 전체 요인</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) 보수 2) 승진 3) 회사정책 4) 조직구조 <p>(2) 작업환경 요인</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) 리더십 유형 2) 의사결정 참여 3) 작업집단 규모 4) 동료작업자 5) 작업조건 <p>(3) 직무내용 요인</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) 직무 범위 2) 역할모호성과 역할갈등 <p>(4) 개인적 요인</p> | <p>기대에 충족하고 타인과 자신의 노력에 따른 공정한 보상에 만족도는 높아짐</p> <p>인사이드에 대한 공정성에 만족도는 높아짐</p> <p>지위에 따른 차별이 주어지면 만족도는 낮아짐</p> <p>의사결정의 본권화가 높을수록 만족도는 높아짐</p> <p>리더의 배려적 리더십에 만족도는 높아짐</p> <p>의사결정에 참여 기회가 많을수록 만족도는 높아짐</p> <p>작업집단의 규모가 커지면 과업전문화가 진행되고 의사소통이 감소하여 만족도는 낮아짐</p> <p>유사한 특성, 관심, 신념을 가진 동료에 대해 만족도는 높아짐</p> <p>청결하고 쾌적한 작업조건에 만족도는 높아짐</p> <p>직무다양성, 정체성, 중요성, 자율성, 피드백이 높을수록 만족도는 높아짐</p> <p>역할이 모호하거나 역할로 인한 갈등으로 만족도는 낮아짐</p> <p>1) 연령과 근무연수가 높을수록 만족도는 높아짐 2) 성취나 지배욕구가 높을수록 만족도는 높아짐</p> |

| | | | |
|-----|-------------------------------------|---|--|
| 107 | (5) 직무만족과 성과 아래 내용 추가 1 | <p>◆ 참고 : 직무만족과 조직성과</p> <p>(1) 직무만족과 이직 및 결근율</p> <p>(2) 직무만족과 생산성</p>  <p>(3) 직무만족과 조직시민행동</p> <p>(4) 직무만족과 조직몰입</p> <p>(5) 직무만족과モチベーション</p> <p>(6) 직무만족과 사기</p> | <p>직무만족이 높을수록 조직이탈 가능성은 낮아짐. 그러나 이것은 상황에 따라 상이함. 불만족하더라도 재취업의 가능성이 낮으면 이직하지 않으며, 만족하더라도 더 나은 직장이 있으면 떠나게 됨. 직장에 출근하지 않으려는 것은 잠정적으로 일을 그만두려는 결정임. 따라서 직무불만족은 이직률과 결근율에 부정적 영향을 줌</p> <p>직무만족과 생산성의 관계는 상이한 결과를 보이고 있음. 인간관계론에서는 직무만족이 생산성을 높여준다고 하지만, 행동과학에서는 이들 관계에서 보상이 개입된다고 하였음. 포터(Porter)와 로울러(Lawler)는 직무성과에 대한 내재적 및 외재적 보상이 타인과 비교해서 공정하다고 생각하면 만족한다고 하였음</p> <p>직무만족은 조직시민행동을 향상시킴</p> <p>직무만족이 조직몰입을 높여주고, 조직에 몰입하면 직무에 만족함. 따라서 이들 요인은 상호 근로의욕을 자극하여 직무성과를 높이게 함</p> <p>직무만족은 직무에 대한 개인적 감정상태이지만モチベーション은 그 직무로부터 발생하는 행동과 관련된 것임. 따라서 직무에 대해 만족하면 동기가 부여됨</p> <p>사기는 개인의 욕구충족의 정도와 전체적인 직무상황에서 지각하는 만족수준임. 따라서 욕구충족이나 직무만족과 관련이 있지만, 단결심이나 집단정신 등과 같은 집단에 대한 반응으로 이해하여야 함</p> |
| 107 | (5) 직무만족과 성과 아래 내용 추가 2 | <p>◆ 참고 : 직무만족도 제고 방안</p> <p>(1) 직무설계</p> <p>(2) 역할의 명확화</p> <p>(3) 공정한 보상시스템</p> <p>(4) 개인-직무적합화</p> <p>(5) 측정과 피드백</p> | <p>직무확대, 직무순환, 직무충실화, 직무특성이론 등을 활용하여 직무에 대한 단조로움을 줄이고, 도전적이며 의미 있는 직무수행에 대한 인식이 되도록 설계</p> <p>역할갈등이나 역할모호성을 예방하기 위한 명확하고 적절한 역할을 부여하고 역할과소 및 역할과중이 되지 않도록 조정</p> <p>급여제도와 복리후생, 승진제도 등을 예측가능하고 공정하게 운영</p> <p>개인특성과 직무의 적합성을 고려한 선발과 배치가 이루어져야 함</p> <p>정기적으로 직무만족도를 측정하여 불만족의 원인을 해결하고 결과는 피드백</p> |
| 111 | (6) 신뢰 형성 요인들의 결핍 아래 그림 우측 설명 추가 | <p>옳고 그름에 대한 가치관은 공정성에 영향을 미치며, 이들의 상호작용은 신뢰 주체의 신뢰 성향과 신뢰 객체의 신뢰성, 그리고 이들 간의 상호작용에도 영향을 주어 결국 신뢰가 형성됨</p> | |
| 117 | (8) 고객서비스의 질에 영향 우측 설명 변경 | <p>감정 전이(emotional contagion)는 타인의 표정, 말투, 자세 등을 무의식적으로 모방하여 자신의 감정과 일치시키며, 감정적으로 동화되는 현상. 이는 종업원과 고객 간의 감정이 일치되는 효과(matching effect)로 타인의 감정이 자신의 감정에 영향을 미치는 과정을 설명. 이러한 감정 전이는 개인의 부정적 감정 문제를 넘어 조직 내외로 확산 될 수 있음. 고객에게 보다 긍정적인 감정으로 응대할 경우 고객은 해당 제품과 기업에 대해 긍정적인 평가를 내릴 가능성이 높아짐</p> | |

| | | | |
|-----|---------------------------------------|---|---|
| 119 | 3. 감정노동에서의 감정의 유형 아래 내용 변경 | <p>(1) 표현 규칙(Goffman, 1959)</p> <p>(2) 감정의 유형</p> <p>1) 전시적 감정(displayed emotion)</p> <p>2) 실제적 감정(felt emotion)</p> | <p>구성원의 업무수행을 지원하기 위해 구성원에 대한 기대, 행동, 전시적 감정을 구체적으로 규정한 것. 영업사원이 “웃는 얼굴로 상냥하게”라는 긍정적 감정을 표현하도록 조직이 규정하는 것</p> <p>조직이 요구하는, 즉 자신의 실제 정서와는 상관 없이 외부로 드러내야 하는 바람직한 정서를 전시적 감정이라 함. 조직이 요구하는 얼굴 표정, 제스처, 목소리 등 언어적·비언어적 표현을 드러내는 것으로, 직무에 적합하게 체계적으로 분석되고 이성적으로 학습된 감정임. 전시적 감정은 표현규칙에 의하여 규정됨</p> <p>전시적 감정과는 상관없이 자신이 현재 느끼는 그대로의 감정을 실제적 감정이라 함. 실제적 감정은 본능적 감정임</p> |
| 119 | 4. 감정부조화 목차 내용 추가 | 4. 감정부조화(emotional dissonance) : 전시적-실제적 감정이 일치하지 않을 경우 | |
| 121 | V. 2. 스트레스의 중요성 우측 설명 추가 | ⑤ Burn out | |
| 121 | IV. 2. (3) 탈진(고갈)단계 아래 내용 추가 | <p>◆ 참고 : Burnout(탈진, 직무소진)</p> <p>(1) 직무소진의 원인</p> <p>(2) 직무소진의 단계와 속성 - 매슬랙과 잭슨(Maslach & Jackson)</p> <p>① 정서적 고갈(emotional exhaustion)</p> <p>② 비인격화(=탈인격화)(depersonalization)</p> <p>③ 개인성취감 감소(disaccomplishment)</p> <p>(3) 직무소진의 대처방안</p> | <p>① 개인적 원인(완벽주의적 성격, 높은 직무기대나 의무, 실직, 가족이나 가까운 사람의 죽음)</p> <p>② 경험의 부족과 한계의 인식(경험이나 직무수행을 위한 자원의 통제능력과 권한의 부족, 불공정성 지각)</p> <p>③ 가치관 충돌(개인적 가치와 조직이 추구하는 가치관의 차이로 인한 갈등, 자신의 이상을 실현할 수 없을 것이라는 인식)</p> <p>④ 고객 요인(고객으로부터의 무시나 부정적 반응, 고객을 위한 자신의 직무가 아무런 가치가 없다는 인식)</p> <p>⑤ 직무환경 요인(과도한 업무와 시간압박, 통제하기 어려운 고객들과의 접촉 빈도, 과도한 작업스케줄, 열악한 직무조건, 역할갈등과 스트레스, 역할모호성)</p> <p>⑥ 커뮤니케이션과 사회적 지원의 결여(동료들과의 상호작용과 인정감 및 사회적 지원의 결여, 비판적이며 책임추궁적 조직문화)</p> <p>⑦ 높은 사회적 기대(사회복지사와 같이 높은 사회적 기대에 대한 보상의 부족)</p> <p>정서적 탈진 상태를 의미함. 출근 전 직무를 생각하는 것만으로도 기운이 빠지고 의무가 떨어지며, 업무가 끝나면 완전히 기진맥진한 상태가 됨. 심리적으로 쇠약해지고, 극도의 피로감, 신경과민, 불쾌감을 느끼며 인간관계에 무관심해지고 신뢰감이 상실됨</p> <p>타인에 대해 부정적이고 무관심한 반응을 보이는 상태. 타인을 부정적으로 바라보고 냉소적이며, 일정한 거리를 유지하려는 경향이 나타남. 이는 전문화와 비인간화를 조장하는 조직 분위기에서 기인할 수 있음</p> <p>기대한 성과를 달성하지 못한 자신에 대한 부정적 평가를 말함. 이로 인해 자기 효능감, 직무 만족도, 생산성이 감소할 수 있음</p> <p>충분한 휴식, 스트레스 해소기법 개발, 능력에 적합한 목표 설정, 건강 및 상담센터 이용, 여유시간 확보, 취미생활, 원활한 의사소통</p> |
| 125 | (6) 역할 모호성 아래 그림 추가 | <pre> graph LR ER[역할 기대 (Expected Role)] --> PR[역할 지각 (Perceived Role)] PR --> ER[역할 기대 (Expected Role)] PR --> ER2[역할 수행 (Enacted Role)] ER2 --> PR ER2 --> ER RA[역할 모호성 (Role Ambiguity)] RC[역할 갈등 (Role Conflict)] ER -.-> RA PR -.-> RC </pre> | |

| | | | |
|-----|--------------------------------------|---|--|
| 128 | (6) 조직구조의 변화 아래 내용 추가 | <p>◆ 참고 : 단계별 스트레스 관리 방법</p> <p>제1차적 예방</p> <p>제2차적 예방</p> <p>제3차적 예방</p> | <p>스트레스 요인 중심(스트레스의 개인적 지각 관리, 라이프 스타일 관리, 개인적 작업환경 관리)</p> <p>반응 중심(긴장을 푸는(휴식/휴양) 훈련), 육체적(물질적) 배출-운동, 정서적 배출-타인과의 대화)</p> <p>증상 및 표현 중심(카운슬링과 정신요법, 정서적 배출(약물 치료))</p> |
| 135 | (5) 1) 위생요인 추구자의 문제 우측 설명 추가 | (참고: People Express사는 1980년대 급성장하며 인센티브를 지급했으나, 비용 절감 압박이 커지면서 원가 절감을 위해 인센티브 지급을 중단했음. 그 결과, 구성원들이 이탈하고 조직 경쟁력이 약화되어 결국 사멸에 이르게 되었음) | |
| 138 | (8) 2) 비판 우측 설명 추가 | ④ Vroom의 기대이론에서의 기대치의 의미와 대치됨 | |
| 140 | (3) 3) 유인가 우측 설명 추가 | 중요성(보상의 종류는 다양하기에 $-n \leq V \leq +n$) | |
| 141 | (7) 3) 결과에 대한~ 우측 설명 추가 | 개별 구성원이 원하는 보상을 제공할 때 유인가가 높아짐. 구체적으로는 사기 조사(morale survey), 선택적 복리후생(cafeteria benefits) 등의 다양한 보상 옵션 제공, 종업원 가치 제안(EVP), 개인의 성장과 개발 기회 제공, 긍정적인 조직 문화 조성 등을 고려할 수 있음 | |
| 142 | (2) ① 노력에의~ 우측 설명 변경 ii) 설명 | ii) 둘째, 개인의 노력은 '노력에 대한 보상이 이루어질 확률에 대한 주관적 인식'에 의해 영향을 받음. 노력에 대한 보상의 중요성은 어느 한 사람이 노력과 보상 사이 밀접한 관계가 있는 것으로 지각할 때만 의미가 있음. 예컨대 어떤 사람이 열심히 일하는 것과 승진 사이에 밀접한 관계가 있는 것으로 지각할 경우 그 사람은 승진하기 위해 매우 열심히 일할 것임. | |
| 154 | (6) 1) 공헌 우측 설명 변경 ② ③ | <p>② 실무에서의 공헌. 인지평가이론에서의 내재적 동기를 고려한 직무재설계는 성과를 높이는 데 결정적인 역할을 함</p> <p>③ 외적 보상이 내적 동기를 저해할 수 있음을 밝혀(상관관계 규명), 동기부여의 질적 차원을 설명. 이를 바탕으로, 외적 보상보다는 유능감과 자기결정감을 통한 학습 동기 유발이 장기적으로 개인의 내적 동기를 강화하는 중요한 요인임을 강조</p> | |
| 156 | (6) 최근 연구 아래 내용 추가 | <p>◆ 참고 : 모티ベーション 제고 방안</p> <p>1. 공헌에 대한 보상</p> <p>(1) 차별화</p> <p>(2) 공정한 평가와 보상</p> <p>(3) 최소충분원리의 적용</p> <p>2. 인간존중 경영</p> <p>(1) 개인차 인정 - 리더십, 인간관계</p> <p>(2) 상위목구 충족</p> <p>(3) 자율성 부여</p> <p>3. 직무설계</p> <p>(1) 개인과 직무의 조화</p> <p>(2) 참여와 피드백</p> <p>(3) 목표의 설정</p> | <p>구성원들의 욕구는 상이함</p> <p>경쟁과 성과에 따른 인센티브 제도가 절대적으로 조직성과를 높여주는 것은 아님. 바람직한 태도와 가치를 내면화하는 것이 목표라면 강력한 물질적 보상보다 내재적 보상이 유지되도록 해야 함</p> |
| 157 | 2. (4) 강화작용 아래 내용 추가1 | 3. 학습곡선(learning curve) | 구성원들은 훈련과 경험을 통해 새로운 습관이 형성되는 동안 행동이 변화되며, 이러한 학습과정을 기술해주는 것이 학습곡선 |

| <p>157</p> | <p>2. (4) 강화작용 아래 내용 추가2</p> | <p>◆ 참고 : 종업원의 학습곡선</p> <p>X축은 학습시행의 횟수이며, 구성원의 훈련을 의미하고, Y축은 구성원의 행동차원으로 다음과 같은 변수에 의해 결정됨</p> <ul style="list-style-type: none"> - 행동의 강도 - 행동의 확률 - 행동의 질 - 소거에 대한 저항 <p>특정 기간 동안에는 훈련 등의 시행이 없고, 휴지기가 있을 것. 따라서 학습곡선은 훈련의 함수로서 발생하는 작업행동의 변화를 설명. 학습곡선의 특징은 다음과 같음</p> <ol style="list-style-type: none"> ① 곡선의 기울기(slope of the curve) ② 자발적 복구(spontaneous recovery) ③ 정체기(plateau) ④ 점근선(asymptote) | <p>과업행동에 투입되는 노력의 정도</p> <p>유사한 상황에서 행동의 반복 가능성</p> <p>과업수행의 정확성</p> <p>강화되지 않을 경우 반복행동의 가능성</p> <p>훈련을 통한 작업행동의 변화율이며, 학습이 발생하는 속도로써 조직은 이 기울기를 극대화하려 함</p> <p>학습과 관련하여 시행되는 것이 전혀 없는 휴지기가 있더라도 성과는 휴지기간 이전보다 높게 자발적으로 복구됨.</p> <p>학습과정에서 행동변화가 없는 경우 휴지기가 발생할 수 있음. 학습자가 피곤하거나 싫증이 나거나 새로운 학습에 대한 동기가 감소되는 경우이며 좌절감을 지각하기도 함</p> <p>학습경험의 결과로서 행동변화의 최대량임. 점근선과 학습 이전의 행동 차원과의 차이에 의한 학습을 통한 변화수준을 알 수 있음</p> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---------------|---|---|---|--|---------------|--------------|---|---|--|--|--|--------------|---|---|--|--|---|--------------|---|---|--|--|--|--------------|---|---|--|--|---|--------------|---|---|--|--|---|--|
| <p>158</p> | <p>2) 관련실험 아래 표 내용 변경</p> | <table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">자극 (stimulus)</th> <th>반응 (response)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1단계 (조건화 이전)</td> <td>무조건 자극 (unconditioned stimulus : UCS) 먹이</td> <td>무조건 반응 (unconditioned response : UCR) 타액분비</td> </tr> <tr> <td></td> <td>조건 자극 (conditioned stimulus : CS) 종소리</td> <td>무조건 반응 (unconditioned response : UCR) 무반응</td> </tr> <tr> <td>1단계 (조건화 과정)</td> <td>무조건 자극 (unconditioned stimulus : UCS) 먹이 + 중성(중립) 자극 (neutral stimulus : NS) 종소리</td> <td>무조건 반응 (unconditioned response : UCR) 타액분비</td> </tr> <tr> <td></td> <td>조건 자극 (conditioned stimulus : CS) 종소리</td> <td>조건 반응 (conditioned response : CR) 타액분비</td> </tr> <tr> <td>3단계 (조건화 이후)</td> <td>무조건 자극 (unconditioned stimulus : UCS) 먹이</td> <td>무조건 반응 (unconditioned response : UCR) 타액분비</td> </tr> <tr> <td></td> <td>중성(중립) 자극 (neutral stimulus : NS) 종소리</td> <td>무조건 반응 (unconditioned response : UCR) 무반응</td> </tr> <tr> <td>2단계 (조건화 과정)</td> <td>무조건 자극 (unconditioned stimulus : UCS) 먹이 + 중성(중립) 자극 (neutral stimulus : NS) 종소리</td> <td>무조건 반응 (unconditioned response : UCR) 타액분비</td> </tr> <tr> <td></td> <td>조건 자극 (conditioned stimulus : CS) 종소리</td> <td>조건 반응 (conditioned response : CR) 타액분비</td> </tr> <tr> <td>3단계 (조건화 이후)</td> <td>무조건 자극 (unconditioned stimulus : UCS) 먹이</td> <td>무조건 반응 (unconditioned response : UCR) 타액분비</td> </tr> <tr> <td></td> <td>조건 자극 (conditioned stimulus : CS) 종소리</td> <td>조건 반응 (conditioned response : CR) 타액분비</td> </tr> </tbody> </table> | 자극 (stimulus) | | 반응 (response) | 1단계 (조건화 이전) | 무조건 자극 (unconditioned stimulus : UCS) 먹이 | 무조건 반응 (unconditioned response : UCR) 타액분비 | | 조건 자극 (conditioned stimulus : CS) 종소리 | 무조건 반응 (unconditioned response : UCR) 무반응 | 1단계 (조건화 과정) | 무조건 자극 (unconditioned stimulus : UCS) 먹이 + 중성(중립) 자극 (neutral stimulus : NS) 종소리 | 무조건 반응 (unconditioned response : UCR) 타액분비 | | 조건 자극 (conditioned stimulus : CS) 종소리 | 조건 반응 (conditioned response : CR) 타액분비 | 3단계 (조건화 이후) | 무조건 자극 (unconditioned stimulus : UCS) 먹이 | 무조건 반응 (unconditioned response : UCR) 타액분비 | | 중성(중립) 자극 (neutral stimulus : NS) 종소리 | 무조건 반응 (unconditioned response : UCR) 무반응 | 2단계 (조건화 과정) | 무조건 자극 (unconditioned stimulus : UCS) 먹이 + 중성(중립) 자극 (neutral stimulus : NS) 종소리 | 무조건 반응 (unconditioned response : UCR) 타액분비 | | 조건 자극 (conditioned stimulus : CS) 종소리 | 조건 반응 (conditioned response : CR) 타액분비 | 3단계 (조건화 이후) | 무조건 자극 (unconditioned stimulus : UCS) 먹이 | 무조건 반응 (unconditioned response : UCR) 타액분비 | | 조건 자극 (conditioned stimulus : CS) 종소리 | 조건 반응 (conditioned response : CR) 타액분비 | |
| 자극 (stimulus) | | 반응 (response) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1단계 (조건화 이전) | 무조건 자극 (unconditioned stimulus : UCS) 먹이 | 무조건 반응 (unconditioned response : UCR) 타액분비 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 조건 자극 (conditioned stimulus : CS) 종소리 | 무조건 반응 (unconditioned response : UCR) 무반응 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1단계 (조건화 과정) | 무조건 자극 (unconditioned stimulus : UCS) 먹이 + 중성(중립) 자극 (neutral stimulus : NS) 종소리 | 무조건 반응 (unconditioned response : UCR) 타액분비 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 조건 자극 (conditioned stimulus : CS) 종소리 | 조건 반응 (conditioned response : CR) 타액분비 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3단계 (조건화 이후) | 무조건 자극 (unconditioned stimulus : UCS) 먹이 | 무조건 반응 (unconditioned response : UCR) 타액분비 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 중성(중립) 자극 (neutral stimulus : NS) 종소리 | 무조건 반응 (unconditioned response : UCR) 무반응 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2단계 (조건화 과정) | 무조건 자극 (unconditioned stimulus : UCS) 먹이 + 중성(중립) 자극 (neutral stimulus : NS) 종소리 | 무조건 반응 (unconditioned response : UCR) 타액분비 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 조건 자극 (conditioned stimulus : CS) 종소리 | 조건 반응 (conditioned response : CR) 타액분비 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3단계 (조건화 이후) | 무조건 자극 (unconditioned stimulus : UCS) 먹이 | 무조건 반응 (unconditioned response : UCR) 타액분비 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 조건 자극 (conditioned stimulus : CS) 종소리 | 조건 반응 (conditioned response : CR) 타액분비 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <p>163</p> | <p>2. (1) 강화의 의의 우측 설명 추가 앞에 추가</p> | <p>강화는 Skinner의 조작적 조건화에 이론적 기반을 두고 있음.</p> <p>조건화(conditioning)란 학습이 일어나도록 조건(여건)을 마련해주는 것.</p> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

| | | | |
|------------|--|---|---|
| 165 | (2) 1) 고정 간격법 4) 변동 비율법 목차 내용 추가 (2) 1) 2) 3) 4) 우측 설명 변경 | 1) 고정 간격법(fixed interval schedule) : 동기부여 효과가 가장 적음 2) 변동 간격법(variable interval schedule) 3) 고정 비율법(fixed ratio schedule) 4) 변동 비율법(variable ratio schedule) : 동기부여 효과가 가장 큼 | 정해진 시간에 규칙적으로 제공되기 때문에 예측이 가능. 따라서 임금 지급 직후에는 동기가 낮아졌다가 다음의 임금 지급 시기가 되면 높아져서 긍정적인 행위를 지속시키는 데에는 적합하지 않음(성과 증진 측면에서 가장 연등) 변동간격법은 강화 시간이 예측불가능하기 때문에 높은 반응률과 긍정적인 행위를 지속시키는데 적합. 소거에 대한 저항력도 강력한 편 생산량에 기초하여 급여를 지급하는 성과급제도(piece-rate system)나, 실험 쥐가 세 번의 레버를 누르면 한 번의 보상이 주어지는 것이 예가 될 수 있음. 보상을 위해 제시된 횟수의 반응을 신속하게 하기 때문에 적극적이며 긍정적인 행위를 지속시키는데 적합 요구되는 수행 횟수를 예측하지 못하고 산출의 단위에 기초를 둬. 10개를 판매하고 보상을 받기 위해서는 평균 10집을 방문. 어떤 사람은 15집을 어떤 사람은 2집을 방문해서 10개를 판매함. 판매원은 어느 집에서 판매가 이루어질지 모르기 때문에 적극적으로 방문함. 소거에 대한 저항력이 가장 강함 |
| 166 | 6) 시사점 목차 내용 추가 우측 설명 변경 | 6) 시사점 : 효율적인 강화계획 | ① 연속 강화 계획은 요구되는 반응이 발생할 때마다 강화물을 제공하기 때문에 빠른 학습에 유용(학습 속도가 가장 빠름). 그러나 강화가 중단되면 행동이 감소할 가능성이 큼 ② 단속(간헐) 강화 계획은 연속 강화 계획에 비해 학습 속도는 느리지만, 학습된 내용이 더 오래 유지됨 ③ 비율 강화는 간격 강화보다 효율적. 즉, 성과와 강화 요인 간에 직접적인 연관성을 가지려면 비율 강화를 사용하고, 일정 기간 동안 일정한 행동이 이루어지기를 원할 때는 간격 강화를 사용하는 것이 좋음 ④ 변동비율법이 가장 강력한 행동 수정 효과를 나타내므로, 지속적으로 행동을 유지하는 데 가장 효과적. 반면, 고정간격법은 효과가 가장 약한 편임(다만, 기업에서는 가정생활 유지에 고정 비용이 필요하므로 월급제와 같은 고정간격법을 일부 활용하고 있음) |
| 166 | 6) 시사점 아래 내용 추가 | ◆ 참고 : 학습 속도, 소거(Extinction), 소거에 대한 저항(Resistance to Extinction)의 개념 1. 학습 속도(Learning Rate) 2. 소거(Extinction) 3. 소거에 대한 저항(Resistance to Extinction) | 개인이 새로운 지식이나 기술을 습득하는 데 걸리는 시간이나 효율성을 나타내는 개념. 새로운 정보를 받아들이고, 이를 이해하고, 실제로 활용할 수 있는 수준까지 도달하는 데 필요한 속도를 의미 조건반응이나 학습된 행동이 더 이상 강화되지 않음으로써 점차 사라지는 과정을 의미(예를 들어, 개에게 먹이를 주며 특정 행동을 가르쳤을 때, 먹이를 주는 행동을 멈추면 그 행동이 점차 줄어드는 현상) 학습된 행동이 소거 과정에 대한 저항력을 가지는 정도를 의미. 즉, 더 이상 강화가 주어지지 않더라도 행동이 쉽게 사라지지 않고 오랫동안 지속되는 현상. 소거에 대한 저항은 강화의 빈도/강도/기간에 따라 달라질 수 있음 |
| 166 | (3) 1) 공헌 우측 설명 변경 ③ | ③ 성과 관리 시스템(OKR, MBO, BSC)이나 조직 개발 프로그램 및 행동 수정 프로그램과 같은 공식적 프로그램을 평가에서부터 시작하므로 실제 직무에서 OB Mod 기법을 신뢰하고 사용할 수 있음 | |
| 169 | 3. (3) 일관성 우측 설명 추가 (4) 공정성 우측 설명 추가 | (3) 일관성(consistency) (4) 공정성(impersonality) | 뜨거운 난로를 만질 때면 어김없이 화상을 입는 것처럼 위반행동을 했을 때 일관되게 벌이 집행되어야 함. 또한, 난로는 비인격적이기 때문에 누구에게나 차별 없이 작용하며, 손을 떼더라도 누구도 난로를 원망하지 않음. 징계를 감정 없이 받아들이게 하려면, 모든 사람에게 일관성 있게 적용하고, 징계를 내리는 사람의 감정 개입이 없어야 함 누구든 뜨거운 난로를 만지면 반드시 화상을 입게 되는 것처럼 누구든 위반행동을 하면 예외 없이 징계가 엄격하게 집행되어야 함. 공정성을 잃게 되면 조직구성원들로 하여금 부정적 태도와 행동을 형성하게 만드는 요인이 되므로 징계는 동일한 기준으로 적용되어야 함 |
| 3 편 | | | |
| 175 | ② i) A-공개 영역 우측 설명 추가 | 예) 자신의 성격이 외향적이라는 사실을 본인과 동료들이 알고 있음 | |

| 176 | ii) B-맹인 영역 우측 설명 추가 | 예) 특이한 습관, 이상한 성격, 어울리지 않는 복장·스타일, 무감각한 옷차림이나 말투, 말할 때 자주 팔짱을 낀다는 사실을 본인은 인지하지 못함 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|------------|---|--|-----|-------------------------|--------------------|------|--------|---------|-----|----------|------------|-----|-------|-------|------------|-----|-------|-----------|-----|----------|
| 176 | iii) C-비밀 영역 우측 설명 추가 | 예) 나만의 비밀, 남몰래 지은 죄 등으로 인해 공격받을 위험, 약점 잡힐 우려, 이용당할 위험이 있어 감춤, 특정 상황에서 느끼는 불안감을 다른 사람에게 숨기는 것 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 176 | ③ 개발방법 우측 설명 추가 | 아직 스스로도 발견하지 못한 창의적 잠재력, 스트레스 상황에서 발휘할 수 있는 리더십 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 177 | 3. (1) 1) 조직에 대한 순기능 우측 설명 변경 | <ul style="list-style-type: none"> ① 사회적 촉진(social facilitation) 효과가 있음. 이는 관중 효과라고도 불리우는데, 다른 사람과 함께 일할 때 개인의 작업 효율이 개선되는 현상을 말함. 심리학자 노먼 트리플렛(Norman Triplett)은 자전거 경주에서 타인이 있을 때 혼자보다 마일당 약 35초 더 빠르게 달린다는 사실을 발견하여, 타인의 존재가 개인의 수행을 향상시킨다고 주장. 플로이드 올포트(Floyd Allport)는 이 현상을 사회적 촉진이라 명명했고, 로버트 자이언스(Robert Zajonc)는 이를 단순히 지켜보는 타인의 존재까지 확장하여 연구 ② 개인의 능력의 한계로 인해 할 수 없는 일을 집단은 수행할 수 있음. 구성원들이 보유하고 있는 능력이나 기술이 다양하기 때문 ③ 집단은 개인보다 새로운 아이디어나 문제해결을 위한 방안을 더 많이 낼 수 있음 ④ 개인들이 하는 일에 대해 집단은 조정역할을 할 수가 있어서 업무배분이 보다 효율적 ⑤ 복잡한 의사결정 사안에 대해 합리적인 의사결정이 가능하며, 의사결정에 대한 수용성을 높일 수 있음 ⑥ 조직에서 구성원을 통제하려고 할 때, 개인별로 하는 것보다 집단별로 하는 것이 더 효과적 ⑦ 조직이 변화하려고 할 때, 집단을 대상으로 하는 것이 보다 효과적 ⑧ 새로 들어온 조직구성원들에게 조직의 가치나 문화를 인식시키고 사회화시키는 데 집단이 보다 효과적 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 181 | 2) 사회적 전염 아래 내용 추가 | <p>3) 사회적 억제(social disturbance)</p> <p>사회적 억제는 다른 사람의 존재나 사회적 환경이 개인의 행동이나 수행에 부정적인 영향을 미치는 현상을 의미. 즉, 특정 행동이나 과제를 수행할 때 다른 사람의 시선이나 평가를 의식하여 평소보다 긴장하게 되고, 그 결과 수행 능력이 저하됨. 특히 복잡한 과제를 수행하거나 평가받는 상황을 우려할 때, 또는 자신보다 더 능숙하거나 경험이 많은 사람이 주변에 있어 사회적 비교 의식이 생길 때 불안감이 증가하여 과업 수행에 방해가 될 수 있음</p> | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 181 | 3) 집단구성원~ 4) 잘못된 의사~ 목차 변경 | 3) 집단구성원 간의 갈등, 정치적 행동 증가 → 4) 집단구성원 간의 갈등, 정치적 행동 증가 4) 잘못된 의사결정 → 5) 잘못된 의사결정 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 186 | 4) 비판점 우측 설명 변경 ③ | ③ 이미 발생한 변화를 관찰하고 분석하는 사후 분석에서는 전체 과정이 명확하기 때문에 적절하지만, 단절(punctuation)은 비선형적으로 발생하기 때문에 기존에 관찰된 패턴이나 데이터를 가지고 발생 시점을 예측하기가 어려움 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 186 | 4) 비판점 아래 표 추가 | <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <thead> <tr> <th style="width: 15%;">구 분</th> <th style="width: 35%;">Tuckman의 집단발달 5단계 모델</th> <th style="width: 35%;">Gersick의 단속평형모델</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>시간 틀</td> <td>긴 지속기간</td> <td>짧은 지속기간</td> </tr> <tr> <td>환 경</td> <td>단순하고 안정적</td> <td>불안정적이고 가변적</td> </tr> <tr> <td>초 점</td> <td>집단 전반</td> <td>특정 과업</td> </tr> <tr> <td>성과달성 단계</td> <td>4단계</td> <td>중간 지점</td> </tr> <tr> <td>현신의 지점</td> <td>전반기</td> <td>격동기(전환기)</td> </tr> </tbody> </table> | 구 분 | Tuckman의 집단발달 5단계 모델 | Gersick의 단속평형모델 | 시간 틀 | 긴 지속기간 | 짧은 지속기간 | 환 경 | 단순하고 안정적 | 불안정적이고 가변적 | 초 점 | 집단 전반 | 특정 과업 | 성과달성 단계 | 4단계 | 중간 지점 | 현신의 지점 | 전반기 | 격동기(전환기) |
| 구 분 | Tuckman의 집단발달 5단계 모델 | Gersick의 단속평형모델 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 시간 틀 | 긴 지속기간 | 짧은 지속기간 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 환 경 | 단순하고 안정적 | 불안정적이고 가변적 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 초 점 | 집단 전반 | 특정 과업 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 성과달성 단계 | 4단계 | 중간 지점 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 현신의 지점 | 전반기 | 격동기(전환기) | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

| | | | |
|-----|-----------------------------------|--|--|
| 187 | 2) ① 집단의 규모가 작을 경우 아래 내용 추가 | ① 집단의 규모가 작을 경우 i) 장 점 a. 강한 유대감 b. 의사소통 용이 c. 개인 기여도 파악 용이 d. 목표 인식 강화 ii) 단 점 a. 자원 제한 b. 역할 중복과 과부하 c. 의견 갈등 심화 d. 창의성 제한 | 구성원 간 서로를 잘 알 수 있는 기회를 많이 가져 상호작용이 빈번하고 밀접하여 친밀감과 일체감을 쉽게 형성 정보 전달과 의견 교환이 신속하게 이루어져, 의사결정 과정이 빠르고 효율적 관리자가 각 구성원의 기여도를 쉽게 파악할 수 있어, 공정한 평가와 피드백이 가능 소규모 환경에서 구성원들이 집단 목표에 대한 인식을 더 확고히 하여 직무 만족과 몰입도가 증가 인적 자원이 적어 아이디어와 기술의 다양성이 부족할 수 있으며, 특정 과정에 필요한 기술이나 경험이 부족 구성원이 적다 보니 역할이 중복되거나, 구성원들이 여러 역할을 동시에 수행해야 해 업무 과부하가 발생 소수의 구성원 간 의견 충돌이 발생하면, 갈등이 깊어질 수 있으며 해결이 어려워 집단 응집력이 약화 집단이 작을 경우 구성원 간의 사고 방식이 비슷해져, 새로운 아이디어나 창의성이 부족 |
| 189 | 4) 집단응집력의 증감요소 표 왼쪽 내용 추가 | 응집력을 증가시키는 요소 • 집단목표에 대한 수용 • 상호교류의 빈도증가 • 개인적인 매력 • 집단 간 경쟁 • 호의적인 평가 • 집단 성과나 규범 등에 대한 만족 • 집단의 안정성 | |
| 189 | 4) 집단응집력의 증감요소 아래 내용 추가1 | ① 응집력을 증가시키는 요인 i) 집단 목표에 대한 수용, 목표달성을 통한 성공 경험 공유 ii) 상호교류의 빈도 증가 iii) 개인적인 매력 iv) 집단 간 경쟁 v) 동료로부터의 정신적 지원 vi) 구성원들 간의 동질성 정도 | 구성원들이 목표에 대해 의견을 일치시키고, 함께 어려운 일을 성공적으로 완수했을 때 집단 응집력이 높아짐. 목표달성을 통한 성공 경험은 집단의 유대감을 강화 구성원들이 서로 가까이 있으면서 의견, 감정, 정보를 자주 교환할수록 이해가 깊어지고, 공동체 의식이 형성될 수 있음 <개인 수준>에서의 매력은 상호 긍정적 태도를, <집단 수준>에서의 매력은 집단 전체에 대한 긍정적 태도를 의미 개인 간의 긍정적인 태도가 형성될 때, 집단에 대한 호감과 자부심도 증가 내부 경쟁보다는 외부 집단과의 경쟁이 이루어질 때, 외부 집단에 대한 배척과 내부 일체감이 형성되어 응집력이 강화됨 동료로부터 정신적 지원을 받으면 구성원 간 정서적 유대감이 강화, 심리적 안정감이 높아짐, 서로에 대한 신뢰와 긍정적인 태도가 형성됨. 이러한 관계는 협력적인 분위기를 조성하여 구성원들이 더 큰 소속감을 느끼게 하고, 집단에 대한 책임감과 헌신도를 증가시킴 집단 내 동질성이 높을수록 응집력이 증가함. 연령, 성별, 교육 수준, 기능 수준, 태도, 가치관 등이 유사할 경우, 상호작용이 빈번해지고 협동적인 관계가 촉진됨 |
| 189 | 4) 집단응집력의 증감요소 아래 내용 추가2 | ② 응집력을 감소시키는 요인 i) 목표에 대한 배척 ii) 집단 크기(size) 거대 iii) 불만족스러운 경험 iii) 집단 내 경쟁 iv) 독재적인 지배 | 구성원들이 집단 목표에 동의하지 않으면 일관된 신뢰 관계를 유지하기 어려워져 응집력이 저하됨 집단의 규모가 지나치게 크면 구성원 간 상호작용 기회가 줄어들고, 공유되는 정보의 양도 제한됨. 이는 협동 의식과 만족감을 감소시키는 요인이 됨 집단 내에서 부정적인 경험을 할 경우 구성원들은 심리적으로 회피하게 되어 집단에 대한 애착이 형성되지 않으며, 응집력이 낮아짐 집단 내부의 경쟁은 갈등을 유발하여 결속력을 약화시키고, 갈등이 심화되면서 개인 간 관계가 악화되어 공동체 정신이 손상될 수 있음 집단 내에서 민주적인 의사결정보다 독재적인 방식이 주도되면 구성원들이 무시당하거나 열매감을 느끼게 되어 응집력이 감소함 |
| 196 | ③ 규범에 대한 동조에 영향을 미치는 요인 우측 설명 변경 | vii) ‘ 규범의 강도(strength) ’가 강할수록, ‘ 규범의 결정화(crystalized)의 정도(규범이 명확하고 고정된 형태로 구성원들에게 인식되어 있는지의 정도) ’가 높을수록 받아들여지기 쉬움 | |

| | | |
|-----|--|---|
| 221 | 6. 심리적 임파워먼트의 4가지 구성요인 아래 내용 추가 | <p>◆ 임파워먼트 연구</p> <p>임파워먼트는 연구는 <관계적 측면>과 <동기부여 측면>의 두 가지 관점으로 이루어져 있음. 관계적 측면에서는 상사와 부하 간 진행되는 상호작용이라는 과정으로 보고, 이를 구조적(관리적) 임파워먼트라고 함. 반면에, 동기부여 측면에서는 부하가 직무를 잘 수행할 수 있게 해주는 과정으로 보고, 이를 심리적 임파워먼트로 개념화하고 있음</p> |
| 223 | 2) ⑤ 조직변화 우측 설명 추가 | <p>대규모 조직변화가 예상될 때 구성원들은 이러한 변화가 자신들에게 불리한 방향으로 발전하지 않도록 정치적 행동을 하게 됨. 크로지어 교수 등(Crozier & Friedberg, 1977)은 구성원의 정치적 행동을 게임이론과 신뢰의 문제로 해석. 게임 이론은 상호 의존적인 상황에서 경제적 주체들이 각각의 이익을 극대화하기 위해 상대방의 행동을 예측하고 최적의 전략을 선택한다고 가정하는 이론. 구성원 간의 신뢰 수준에 따라 정치적 행동이 긍정적일 수도, 부정적일 수도 있는데, 신뢰가 낮을수록 정치적 갈등과 전략적 계산이 더 많이 필요해져 갈등이 심화될 수 있음</p> |
| 223 | (2) 2) 긍정적인 측면 우측 설명 변경 | <p>연구에 따르면, 조직정치는 부정적인 측면에서 직무 만족과 조직 몰입 저하, 스트레스 증가, 직무 소진(burnout), 이직 의도 및 결근율 증가, 성과와 생산성 감소, 조직 시민 행동 저하 등을 초래하는 것으로 나타났음. 또한, 조직정치가 심화되거나 문화로 자리 잡으면 구성원들은 일과 생산성보다 파벌 형성과 줄서기에 집중하게 되어 조직 경쟁력이 약화됨. 정치적으로 불이익을 느끼는 구성원들은 보복 행동을 취할 수 있어, 개인적으로도 부정적 결과를 초래할 수 있음</p> |
| 229 | (3) 커뮤니케이션 네트워크 유형별 효과 우측 표 아래 설명 추가 | <p>※ 수평형 사슬형 커뮤니케이션 네트워크는 구성원들이 일렬로 배치되어 순서대로 정보를 전달하는 구조. 각 구성원이 양쪽의 인접한 사람과만 정보를 주고받을 수 없어 수직적 계층이나 중간 관리자의 개입 없이 평등하게 소통하는 특징. 이는 정보가 체계적으로 전달되지만, 중앙집권형 네트워크보다 전달 속도가 느리고 정보가 왜곡될 가능성이 있음. 주로 협동적인 과제나 의견 교환이 중요한 상황에서 활용됨</p> |
| 231 | 3. (1) 비공식적 커뮤니케이션의 개념 우측 설명 변경 | <p>그 이유가 전선이 나무들 사이에서 포도 넝쿨 모양으로 어지럽게 얽혀져 있었다는 데에서 유래된 것</p> |
| 235 | 3. (4) 비언어적 커뮤니케이션의 종류 아래 내용 추가 | <p>◆ 참고 : 머레이비언의 법칙(Mehrabian's Law)</p> <p>커뮤니케이션 연구자인 앨버트 머레이비언(Albert Mehrabian)이 제안한 이론으로, 비언어적 요소가 의사소통에서 차지하는 비중을 설명. 머레이비언의 연구에 따르면, 감정적 메시지를 전달할 때 사람들이 상대방의 의도를 해석하는 데 비언어적 신호가 중요한 역할을 한다고 함</p> <p>머레이비언의 법칙은 특히 호감이나 감정이 담긴 의사소통에서 메시지의 의미를 전달하는 비율을 다음과 같이 세 가지 요소로 구분</p> <ul style="list-style-type: none"> ① 단어(Verbal Content) - 7% : 의사소통에 사용된 실제 단어나 언어적 내용이 차지하는 비중이 7%에 불과 ② 목소리 톤(Tone of Voice) - 38% : 말의 톤, 음색, 억양 등 목소리와 관련된 비언어적 요소가 전체 메시지 해석에 38%를 차지 ③ 몸짓(Nonverbal Cues) - 55% : 얼굴 표정, 몸짓, 자세 등 비언어적 신호가 전체 메시지의 55%를 전달 |
| 238 | 4. (2) 수평적 커뮤니케이션의 개선방법 우측 설명 변경 | <p>① 작업집단 내 상급자에 대한 신뢰가 있어야 함(상급자의 신뢰가 구성원들 간 열린 소통을 촉진하기 때문. 구성원들은 자유롭게 의견을 표현하고 정보공유를 할 때 부담을 덜 느끼게 되고, 신뢰에 기반한 긍정적인 문화는 구성원들이 투명하게 소통할 수 있는 환경을 조성하게 됨)</p> |

| | | |
|-----|---|--|
| 240 | 3. (2) 한계 우측 설명 변경 | ③ 초기 리더 특성 연구들은 연구 방법에 한계가 있었음. 리더 특성에 따른 유효성 검증을 위해서는, 바람직한 리더 특성을 가진 사람들과 그렇지 않은 사람들을 두 집단으로 나누어 일정 기간 동안 동일한 리더 역할을 수행하게 하고, 리더십 유효성을 비교하는 종단 연구가 필요. 그러나 초기 연구들은 리더의 특성을 하급자의 특성과 비교해 원하는 결론을 도출하려 했고, 결과적으로 리더의 선천적 특성과 리더가 된 후 발달한 특성을 구분하지 못하는 이론적 한계를 가짐 |
| 241 | (3) 1) 의의 우측 설명 변경 | 스토그딜(Ralph Stogdill)과 플라이쉬만(Edwin A. Fleishman)이 이끌었던 오하이오 주립대학의 리더십 연구 프로그램. 이 연구팀은 리더십스타일을 구조주도와 배려라고 하는 두 개의 독립된 차원으로 보았음. 즉, 미시간 대학 연구에서와는 달리, 리더는 구조주도와 배려행위를 동시에 보일 수 있다는 관점을 취하였음 |
| 244 | IV. 1. (1) 의의와 등장배경 우측 설명 변경 | 효과적인 리더십은 리더가 부하에게 영향력을 행사하는 과정에 존재할 수 있는 여러 상황에 의해 결정될 수 있다는 인식을 하게 되었음(McGregor는 리더십은 리더-부하와의 관계를 의미하며, 그 관계는 보편타당하지 않으며 때로는 상황에 적합한 관계를 추구해야 리더십의 유효성이 나타난다고 보았음). 이후 연구들은 ‘리더십 효과성(effectiveness)을 설명해 줄 수 있는 상황(situation)’을 발견하는 데 초점을 두고 진행 |
| 253 | 4. (1) 리더-구성원 간 교환의 질 측정 및 발전 요인 우측 설명 목차 추가 | 리더와 구성원 간 상호작용을 통해 은연중에 구성원들은 ‘내부’와 ‘외부’로 유형화. (i) 이 과정에서 리더와 구성원이 출신지역, 성별, 태도, 성격 특징이 유사하거나, 서로에게 호감을 느끼거나, 리더가 구성원에 대해 높은 수준의 능력을 보유하고 있는 것으로 인식할 때 그를 내집단으로 선택하게 되고, 교환의 질(quality of exchange)이 높아짐. (ii) 리더-구성원 관계의 질을 측정할 때는 서로에 대한 기여(contribution), 존중 (professional respect), 충성심 (loyalty), 애정(affect) 등 네 가지 차원을 사용. |
| 253 | 4. (2) 집단별 특징 (3) 집단별~ 목차 내용 추가 | (2) 집단별 특징 ➔ (2) 집단별 특징 : 집단의 특성 (3) 집단별 직무성과와의 연관성 ➔ (3) 집단별 직무성과와의 연관성 : 구성원의 특성 |
| 253 | 5. (1) 이방인 단계 (2) 면식 단계 (3) 파트너십 단계 내용 추가 | (1) 이방인 단계(stranger phases) ➔ (1) 이방인 단계(stranger phases) : 경제적 교환단계 (2) 면식 단계(acquaintance phases) ➔ (2) 면식 단계(acquaintance phases) : 사회적 교환단계 (3) 파트너십 단계(partnership phases) ➔ (3) 파트너십 단계(partnership phases) : 인간적 교환단계 |
| 258 | (3) 2) 구성요인들의 차이 우측 참고 변경 (①, ③) | ◆ 참고 : 변혁적 리더십과 카리스마 리더십의 비교 1. 공통점 : 비전과 관련된 리더의 행동강조 2. 차이점 ① <카> : 조직의 위기상황에 적합한 리더십. 카리스마 리더는 부하들이 자신의 생각이나 시각을 뛰어넘는 것을 바라지 않음 <변> : 자신의 생각·시각을 뛰어넘는 창의성 발휘하도록 부하 고무 ② <카> : 리더의 특성에 의해서도 형성 <변> : 주로 행위 초점 ③ <카> : 개인적인 매력·열정·설득력 등을 수단으로 자신을 이상화하여 강한 감정적 유대를 형성 <변> : 도덕적 미덕을 이용하여 구성원들에게 신뢰를 얻고 구성원들을 동기부여시킴 |

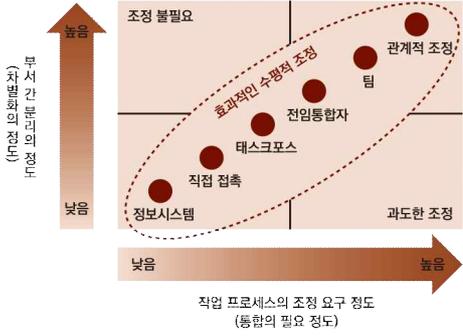
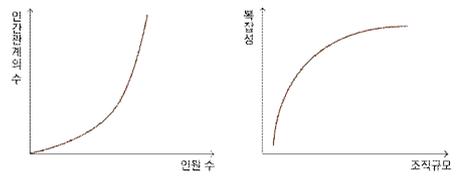
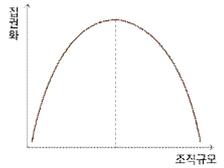
| | | |
|-----|---|--|
| 258 | (3) 4) 리더십의 효과 우측 설명 추가 | Bass는 변혁적 리더십과 거래적 리더십을 측정하는 설문지인 MLQ(Multifactor Leadership Questionnaire)를 개발. 베스는 변혁적 리더십과 거래적 리더십은 양립할 수 있으나, 변혁적 리더십이 성과에 미치는 영향이 거래적 리더십보다 큼 |
| 259 | (5) 2) 비판 우측 설명 변경 ① ③ | ① 변혁적 리더십을 측정하는 설문 도구인 MLQ(Multifactor Leadership Questionnaire)는 이론이 제시하는 요소들을 완벽히 측정하지 못하는 경우가 많음. 변혁적 리더십 이론에서는 영감적 동기부여, 이상적 역할 모델, 지적 자극, 개별적 배려의 네 가지 요소를 제시하지만, MLQ에서는 요소 간 구분이 명확하지 않고 리더십 행동의 구체성이 부족하여 평가가 일관되지 않는다는 비판을 받아 타당성에 의문이 제기됨, ② 유클(Yukl)은 리더의 변혁적 행동과 거래적 행동이 개념적으로 모호한 상태로 남아있고, 자문, 위임, 민감한 정보의 공유와 같은 중요한 리더십 행동들이 반영되지 않았다고 비판, ③ 변혁적 리더십은 이를 뒷받침하는 상황 변수를 제시하지 않으며, 구성원들을 장기간 정서적 몰입으로 이끌 경우 소진(burnout)과 스트레스를 유발할 수 있다는 점을 간과하고 있음. 또한, 변혁적 리더의 “영웅적 행동”에 지나치게 치중하면, 구성원들이 집단을 함께 이끌어가는 공유된 리더십(shared leadership)의 여지가 줄어든다는 비판이 있음. 나아가 조직 내 다른 리더가 상이한 비전을 제시할 경우 역할 갈등과 역할 모호성이 발생하며, 비전 경쟁으로 협력적 분위기를 저해할 우려도 있음 |
| 263 | (4) 윤리적 리더십의 효과 우측 설명 변경 | ① 윤리적 리더십은 부하의 자아 개념(self-concept), 믿음, 동기부여, 태도, 행동에 영향을 미침. 윤리적 리더의 행동은 부하들이 자신의 업무를 의미 있게 여기도록 하여, 동기와 노력을 촉진하고 생산적 행동을 늘리게 함. ② 윤리적 리더십이 부하들에게 미치는 효과는 리더와의 자기 동일시(self-identification)를 통한 동기부여와 사회적 학습 과정을 통해 나타남(Den Hartog & Belschak, 2012). 윤리적 리더십은 부하들이 자기 동일시를 함양하여 업무 몰입과 신뢰를 높이며, 부하들의 윤리적 행동을 사회적 학습을 통해 촉진. ③ Den Hartog와 Brown et al.(2005)은 윤리적 리더십이 부하들이 윤리적 리더를 롤 모델(role model)로 삼고, 리더의 윤리적 성실성(integrity), 신뢰, 가치를 내면화하도록 한다고 설명함. Belschak(2012) 역시 윤리적 리더가 부하들에게 규범적 행동을 직접적으로 보여주며, 부하들은 이러한 리더를 존경하고 리더의 가치와 행동을 모방하려는 노력을 기울인다고 함. 부하들의 윤리적 가치와 아이디어의 내재화는 윤리적 리더의 효과로서 롤 모델링, 정보 교환, 보상의 제공 등을 통해 이루어짐 |
| 264 | (8) 핵심 : 셀프 리더십 스킬 개발 좌측 우측 삭제 | (8) 핵심 : 셀프 리더십 스킬 개발 ① 업무수행과 결과에 대해 팀성원 상호간 격려하는 자기 강화(self-reinforcement), ② 자기관찰과 자기평가(self-observation/evaluation), ③ 자신 및 팀의 성과 목표에 대한 기대수준을 더욱 높게 올리도록 하는 자기기대(self-expectation), ④ 자기목표의 설정(self-goal setting), ⑤ 사전연습(encourage rehearsals), ⑥ 자기비판(self-criticism)을 하는 행동 등 |
| 264 | (9) 자율적~ 목차 변경 | (9) 자율적 리더십을 촉진하기 위한 방법 ➔ (8) 자율적 리더십을 촉진하기 위한 방법 |
| 264 | (8) 자율적~ ② 언어 반복에 의한 자기암시기법 우측 설명 추가 | ‘나는 이 일을 성공적으로 수행 할 수 있다’와 같이 자신이 지향하는 모습을 단적으로 드러내는 문장들을 반복적으로 되풀이하는 것 이 때 ① 업무수행과 결과에 대해 팀성원 상호 간 격려하는 자기 강화(self-reinforcement), ② 자기관찰과 자기평가(self-observation/evaluation), ③ 자신 및 팀의 성과 목표에 대한 기대수준을 더욱 높게 올리도록 하는 자기기대(self-expectation), ④ 자기목표의 설정(self-goal setting), ⑤ 사전연습(encourage rehearsals), ⑥ 자기비판(self-criticism)을 하는 행동 등이 포함됨 |

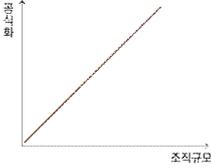
| 264 | (8) ③ 상상에 의한 자기 암시기법 아래 내용 추가 | <p>◆ 참고 : 글로벌 리더십의 유형(House)</p> <p>글로벌 리더십 연구에서 House가 제시한 글로벌 리더십 유형은 다양한 문화적 배경에서 리더가 효과적으로 조직을 이끌 수 있는 특성을 설명함. 여기에는 다음과 같은 다섯 가지 주요 유형이 포함됨.</p> <p>(1) 카리스마/가치중심적 리더십 (2) 팀지향적 리더십 (3) 참가적 리더십 (4) 인간지향적 리더십 (5) 자율적 리더십</p> | | | | | | | | | | | | | | | |
|-----|---|--|----|--------|-------|----|---------------------|------------------------|----|------------------------------|-------------------------------|----|---------------------------|-----------------------------|----|----------------------------|---------------------|
| 272 | 7. (2) 사례 : 포러 효과 좌, 우 내용 변경 | <p>(2) 사례 : 프로젝트 평가</p> <p>팀이 추진 중인 프로젝트가 성공할 것이라는 믿음이 강한 경우, 진행 중 발생하는 문제점이나 위험 요소를 무시하고, 성공적인 부분만 강조하게 될 수 있음. 이러한 확증편향은 기업의 성장을 저해하는 주요 요인으로 작용할 수 있음</p> | | | | | | | | | | | | | | | |
| 272 | IV. 2. 집단 의사결정의 특징 우측 설명 변경 ② ③ ④ | <p>① 시간은 길지만 정확도가 높음 ② 어려운 문제해결 시 집단 내 구성원이 가지고 있는 모든 자원을 활용할 수 있음 ③ 고능력을 가진 개인의 의사결정이 보통의 능력집단의 집단적 의사결정보다 더 나은 결과를 가져옴 ④ 한편으로는 집단 내 구성원의 능력이 상당히 우수한 경우에 이들은 서로 자원을 공유하려 하지 않는 경향이 나타나기도 함</p> | | | | | | | | | | | | | | | |
| 273 | 5. (4) 개인 의사결정이 적절한 경우 우측 설명 추가 | <p>② <창의성>이 중요한 사안은 뛰어난 개인 의사결정이 집단 의사결정에 비해 유리</p> | | | | | | | | | | | | | | | |
| 275 | 7. (1) 의의 우측 설명 변경 | <p>양 집단이 서로 상호작용을 거치며 집단이동이 나타나, 점차 각각 극단적인 입장과 태도를 취하게 되는 현상을 집단양극화라고 함(Baron & Kerr, 2002) ➔ 양 집단이 서로 상호작용을 거치며 집단이동이 나타나 구성원 개개인의 평균적인 의견보다 더 극단적인 입장과 태도를 취하게 되는 현상을 집단양극화라고 함(J. Stoner).</p> | | | | | | | | | | | | | | | |
| 275 | 7. (2) 2) 새로운 정보 좌, 우 내용 변경 | <p>2) 새로운 정보 : 설득 주장 이론</p> <p>여당을 약간 선호하던 사람들이 여당의 장점과 야당의 단점을 듣고 여당을 더욱 좋아하게 됨. 그러나 야당의 장점과 여당의 단점은 선택지각에 의해 무시됨. 또한, 토의 진행 과정에서 정보를 지각하게 되면서 타인으로부터 습득한 정보를 진실이라고 받아들이는 경향도 있음</p> | | | | | | | | | | | | | | | |
| 277 | 3. (4) 단점 우측 내용 수정 | <p>리더(촉진자(faciliator)) ➔ 리더(촉진자(facilitator))</p> | | | | | | | | | | | | | | | |
| 277 | 3. (5) 상황조건 아래 내용 추가 | <p>(6) 브레인스토밍과 명목집단법의 비교</p> <table border="1" data-bbox="981 1615 1501 1872"> <thead> <tr> <th>구분</th> <th>브레인스토밍</th> <th>명목집단법</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>목적</td> <td>양질의 아이디어를 최대한 많이 도출</td> <td>객관적인 평가를 통해 최적의 대안을 선택</td> </tr> <tr> <td>특징</td> <td>자유로운 분위기, 비판 금지, 양적인 아이디어 생성</td> <td>침묵 속 개별 작성, 객관적인 평가, 소수 의견 존중</td> </tr> <tr> <td>장점</td> <td>짧은 시간에 많은 아이디어 도출, 창의성 촉진</td> <td>모든 참여자에게 동등한 기회 부여, 객관적인 평가</td> </tr> <tr> <td>단점</td> <td>아이디어의 질 저하, 지배적인 의견에 풍조 가능</td> <td>시간 소요, 자유로운 상호작용 제한</td> </tr> </tbody> </table> <p>※ 공통점 : 유용한 의사결정 기법, 아이디어 창출을 촉진, 비판 금지, 참가자의 참여를 강려</p> | 구분 | 브레인스토밍 | 명목집단법 | 목적 | 양질의 아이디어를 최대한 많이 도출 | 객관적인 평가를 통해 최적의 대안을 선택 | 특징 | 자유로운 분위기, 비판 금지, 양적인 아이디어 생성 | 침묵 속 개별 작성, 객관적인 평가, 소수 의견 존중 | 장점 | 짧은 시간에 많은 아이디어 도출, 창의성 촉진 | 모든 참여자에게 동등한 기회 부여, 객관적인 평가 | 단점 | 아이디어의 질 저하, 지배적인 의견에 풍조 가능 | 시간 소요, 자유로운 상호작용 제한 |
| 구분 | 브레인스토밍 | 명목집단법 | | | | | | | | | | | | | | | |
| 목적 | 양질의 아이디어를 최대한 많이 도출 | 객관적인 평가를 통해 최적의 대안을 선택 | | | | | | | | | | | | | | | |
| 특징 | 자유로운 분위기, 비판 금지, 양적인 아이디어 생성 | 침묵 속 개별 작성, 객관적인 평가, 소수 의견 존중 | | | | | | | | | | | | | | | |
| 장점 | 짧은 시간에 많은 아이디어 도출, 창의성 촉진 | 모든 참여자에게 동등한 기회 부여, 객관적인 평가 | | | | | | | | | | | | | | | |
| 단점 | 아이디어의 질 저하, 지배적인 의견에 풍조 가능 | 시간 소요, 자유로운 상호작용 제한 | | | | | | | | | | | | | | | |

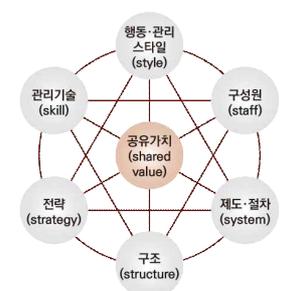
| | | |
|------------|--------------------------------|--|
| 277 | 4. (2) 진행과정 아래 내용 변경 | <p>(2) 진행과정</p> <p>6. 전문가가 다른 전문가의 아이디어를 참고하여 다시 해결책을 제안</p> |
| 277 | 4. (2) 진행과정 우측 내용 변경 | <p>① 협조할 전문가의 명단을 작성하고, 전문가에게 문제를 제시. 그리고 집단구성원들에게 진행자가 문제에 대한 정보를 사전에 충분히 제공(그림 1, 2)</p> <p>② 전문가는 자료를 보고 문제해결에 대한 해결책과 조언을 진행자에게 제출(그림 3)</p> <p>③ 진행자는 전문가들이 보낸 응답을 수집, 편집하고 리스트를 만들어 익명으로 전문가들에게 다시 보냄. 전문가들은 다른 전문가들이 제출한 아이디어들과 그 논리에 대해 인지(그림 4, 5)</p> <p>④ 전문가가 다른 전문가들이 제출한 대안들을 참고하여 자신의 대안을 수정하여 진행자에게 보냄(그림 6)</p> <p>⑤ 일정한 의견으로 수렴될 때까지 이러한 단계를 대개 3~5회 반복(그림 7)</p> |
| 278 | 9. (2) 장점 우측 내용 변경 | <p>사람들이 불이익을 받지 않고도 지나친 만큼 정직, ➔ 이 기법은 사람들이 정직해지더라도 불이익이 없기에 솔직한 의견표현을 하도록 함.</p> |
| 279 | 10. 관라자애의 시사점 위에 내용 추가 | <p>10. 시넵틱스(Synectics)</p> <p>(1) 의의</p> <p>(2) 창의적 아이디어 도출 방법</p> <p>① 직접 유추</p> <p>② 의인 유추</p> <p>③ 상징 유추</p> <p>④ 환상 유추</p> <p>시넵틱스는 W. J. Gordon이 개발한 방법으로, 서로 관련 없어 보이는 요소들을 유추를 통해 결합하여 문제를 해결하는 창의적 사고 기법. 이 방법에서는 리더만이 주제를 인식, 참여자들에게는 구체적인 주제를 제시하지 않고 장시간의 자유로운 토론을 통해 문제에 접근</p> <p>두 가지 사물, 현상, 개념을 직접 비교하여 유추하는 방법</p> <p>자신이 특정 사물이나 그 일부분이 되었다고 상상하고 감정을 이입하여 유추하는 방법</p> <p>모순되거나 반대되는 단어를 결합해 하나의 의미 있는 문장으로 완성하는 방법</p> <p>창의적 상상력을 발휘하여 유추하는 방법</p> |
| 279 | 10. 관라자애의 시사점 목차 변경 | <p>10. 관라자애의 시사점 ➔ 11. 관라자애의 시사점</p> |
| 279 | 1. (2) 6) 한계 우측 설명 추가 | <p>이와 같은 한계를 고려한 현실적인 관점에서 의사결정 행동을 이해하려고 했던 학자가 Herbert Simon(1978년 노벨 경제학상 수상)이었고, 그는 제한된 합리성 모델을 주장하게 됨</p> |
| 287 | 3. (1) 개요 우측 설명 추가 | <p>이는 현실 세계에서 나타나는 의사결정의 형태로, 기술적 모형에 해당</p> |
| 4 편 | | |
| 296 | Ⅲ. 2. (1) 의의 우측 설명 추가 | <p>여기서 소외란 무력감과 무능력감, 일에 대한 의미의 상실, 조직 및 집단에 대한 소속감의 결핍으로부터 발생하는 사회적 고립감, 자기 격기(selfestrangement). 일에 대한 자기 관여의 완전한 결여를 의미</p> |

| 301 | (6) 시스템적 접근법의~ 목차 내용 추가 | (6) 시스템적 접근법의 기대효과 → (6) 시스템적 접근법의 기대효과 : 문제해결 접근법 | | | | | | | | | | | | | | | |
|-------|---|---|--|--------|-------|-------|-------------------|--------------|-----|-------------------------|-------------------|-----|------------------------------|---------------|-----|----------------|---------------------|
| 302 | (2) 1) 조직의 상황적응 중시 목차 내용 추가 | 1) 조직의 상황적응 중시 → 1) 조직의 상황적응 중시 : 이론의 전제 | | | | | | | | | | | | | | | |
| 303 | (5) 한계 아래 표 추가 | <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>시스템 이론</th> <th>상황 이론</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>핵심 개념</td> <td>전체 시스템, 상호작용, 개방성</td> <td>상황, 유동성, 다양성</td> </tr> <tr> <td>강조점</td> <td>조직의 전체적인 관점, 외부 환경과의 관계</td> <td>상황에 따른 최적 방식, 유연성</td> </tr> <tr> <td>장 점</td> <td>조직의 변화와 성장 이해, 외부 환경의 중요성 강조</td> <td>실제 문제 해결, 유연성</td> </tr> <tr> <td>단 점</td> <td>추상성, 실제 적용 어려움</td> <td>상황 진단 어려움, 일반 원칙 부족</td> </tr> </tbody> </table> | | 시스템 이론 | 상황 이론 | 핵심 개념 | 전체 시스템, 상호작용, 개방성 | 상황, 유동성, 다양성 | 강조점 | 조직의 전체적인 관점, 외부 환경과의 관계 | 상황에 따른 최적 방식, 유연성 | 장 점 | 조직의 변화와 성장 이해, 외부 환경의 중요성 강조 | 실제 문제 해결, 유연성 | 단 점 | 추상성, 실제 적용 어려움 | 상황 진단 어려움, 일반 원칙 부족 |
| | 시스템 이론 | 상황 이론 | | | | | | | | | | | | | | | |
| 핵심 개념 | 전체 시스템, 상호작용, 개방성 | 상황, 유동성, 다양성 | | | | | | | | | | | | | | | |
| 강조점 | 조직의 전체적인 관점, 외부 환경과의 관계 | 상황에 따른 최적 방식, 유연성 | | | | | | | | | | | | | | | |
| 장 점 | 조직의 변화와 성장 이해, 외부 환경의 중요성 강조 | 실제 문제 해결, 유연성 | | | | | | | | | | | | | | | |
| 단 점 | 추상성, 실제 적용 어려움 | 상황 진단 어려움, 일반 원칙 부족 | | | | | | | | | | | | | | | |
| 303 | 3. (1) 의의 우측 설명 추가 (4번째 줄) | 1970년대 초 차일드(J. Child)는 챌들러(A. Chandler)가 주장한 전략결정론(strategyimperative)을 확장(비판) 시킨 전략적 선택이론을 주장 | | | | | | | | | | | | | | | |
| 305 | 3) 특징 : 의존성과 의존성의 권력 우측 설명 변경 | <p>① 의존성과 권력 개념은 에머슨(R. M. Emerson, 1962)과 블라우(Blau, 1964)에 의해 처음 연구되었음. 그들에 따르면, 사회적 관계는 사회적 행위자 간의 비용과 편익 교환으로 이해할 수 있음. 개인이 희소 자원을 통제할 수 있다면, 다른 사람보다 더 큰 권력을 가지게 되며, 이러한 희소 자원의 실질적인 통제가 권력 의존성을 형성하는 데 중요한 요소가 됨</p> <p>② 페퍼와 샬란식(Pfeffer & Salancik, 1978)은 이 관점을 발전시켜 외부적 통제는 상호 의존성에서 비롯되며 조직이 환경 자원에 의존한다고 주장. 조직은 외부 제약에 단순히 반응하는 것을 넘어서 자연적, 경제적, 사회적 환경을 인위적으로 변화시키기 위해 의도적이고 목표 지향적인 행동을 취한다고 설명. 즉, 자원의존이론은 권력을 가진 관리자에 의해 어느 정도 전략적으로 조작될 수 있는 인위적 환경의 중요성을 강조</p> | | | | | | | | | | | | | | | |
| 310 | 5) 생존전략 우측 설명 추가 | 경영자가 개방된 적소(open niche)에 진입하는 전략을 선택하고, 조직을 이에 맞추어 나가는 것이 조직 성공의 중요한 출발점 | | | | | | | | | | | | | | | |
| 311 | 3) Williamson의 거래비용이론 우측 설명 추가 (첫문단 마지막에) | 거래비용이론(transaction cost theory)은 경제학 이론을 조직이론에 연결시킨 것으로서 기업과 시장 사이의 효율적인 경계(efficient boundary)를 설명하는 이론, 기업활동 가운데 어떤 부분은 내부화(internalize)하며, 어떤 부분을 외부화(externalize)하는지를 설명하는데 일반적으로 적용되는 이론(조직경제학 이론(Organizational Economics Theory)은 경제학적 원리를 조직 내 의사결정, 인센티브 구조, 자원 배분 및 효율성 제고에 적용하는 학문. 이 이론은 주로 기업의 내부 운영과 조직 설계, 계약, 대리인 문제, 거래 비용 등에 초점을 맞추며, 조직이 자원을 효과적으로 배분하고 목표를 달성할 수 있도록 돕는 데 기여. 주요 조직경제학 이론에는 거래비용 이론, 대리인 이론, 재산권 이론, 계약 이론 등이 있음) | | | | | | | | | | | | | | | |
| 318 | 8) 제도적 동형화와~ 우측 설명 변경 (두번째 문단 시작부분) | 하지만 제도화된 구조는 → 이렇게 제도화된 구조는 | | | | | | | | | | | | | | | |

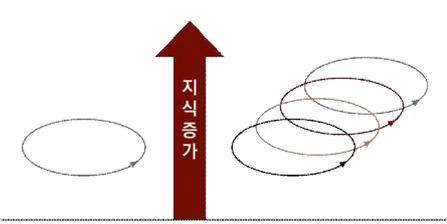
| | | |
|-----|----------------------------------|--|
| 318 | 9) ① 공헌 우측 설명 추가 | i) 경제적 효율성보다는 지속적인 생존의 중요성을 강조, 시간 축을 단기에서 장기적 전략적으로 확장한 것(단기적인 목표나 성과에만 집중하는 것이 아니라, 장기적으로 조직이 사회와 지속적으로 상호작용하며 안정성을 추구하고 제도적 규범에 적응하는 과정에 초점을 맞춘 것)(Scott, 1987a). ii) 조직과 환경 간의 다각적인 관련성에 관심, iii) 조직의 규범적이고 공식적인 계획의 측면에 관심을 두기보다는 실제로 조직에서 일어나고 있는 현상들에 관심 |
| 318 | VIII. 1. 개요 우측 설명 추가 | 첫 번째 패러다임 변화는 1960년을 전후로, 조직에 대한 관점이 환경 변화를 고려하지 않은 폐쇄적 관점에서 환경을 반영하는 개방적 관점으로 전환된 것. 두 번째 패러다임 변화는 조직을 폐쇄적 체계로 보는 이론들이 1930년을 기점으로, 개방 체계로 보는 이론들은 1970년을 기점으로 하여 합리적 관점에서 사회적 관점으로 변화한 것을 들 수 있음 |
| 320 | ② i) 의의 우측 설명 추가 | Senge는 기업 자체를 핵심역량화하는 방안을 조직설계 차원에서 구체화하여 제시 |
| 323 | 2. (1) 개요 우측 설명 변경 | 민츠버그(H. Mintzberg)는 조직이란 적어도 다섯 가지 기본부분으로 이루어져 있음. 각 부문 간 목표와 이해관계가 다르기 때문에 나아가려는 방향이 다르고 각 부문별로 나름대로의 힘을 발휘하여 각각 자기 쪽으로 조직을 몰고 가려는 힘이 작용한다고 하였음. 그리하여 다섯 부문 중 어디에 무게중심이 놓여 있는지에 따라서 조직의 형태는 달라지는 것(무게중심의 위치를 결정하는 데에는 조직의 기술과 업종, 연료과 규모, 의사결정자의 신분 등 갖가지 상황요소가 작용) |
| 325 | (2) 4) 장·단점 우측 설명 변경 | 자원의 효율적 배분을 가능하게 한다는 점, 개별사업을 영위할 수 있는 기회가 있어 관리자를 훈련시킬 수 있다는 점, 한 사업부의 문제가 다른 사업부에 크게 영향을 주지 않기 때문에 위험을 줄일 수 있다는 점 등의 장점 / 그러나 사업부제 구조의 성과통제시스템은 관리자로 하여금 지나치게 재무성과에 치중하게 하여 그들의 혁신능력을 저해할 수 있을 뿐만 아니라 반사회적인 행동이나 무책임한 행동을 하게 하는 측면이 있음. 즉, 제품의 질, 고객에 대한 봉사, 환경보호 등과 같이 측정될 수 없는 질적인 측면은 무시되어지는 경향이 있음 |
| 325 | (3) 1) 개념과 특징 우측 설명 추가 | 수행하는 과업의 복잡성으로 인해 고도의 기술이나 지식을 소유한 전문가들이 작업일선에서 자신의 업무에 대하여 상당한 통제력과 재량권을 행사하는 조직, 대학·연구소·병원. 예를 들어, 병원을 방문한 환자가 일련의 표준화된 수술 및 진료절차에 따라 수술일정을 확정하는 과정까지는 예측하기 쉬우나, 실제 수술실에서 고도의 전문가인 의사에게 의해 진행되는 수술 자체는 매우 복잡하여 표준화되기 어려우므로 의사에 대한 분권화가 필수적. pigeonholing system(전문가들이 표준화된 작업프로그램 하에서 자율적으로 일하는 것) |
| 328 | 4. 혼합형 구조 아래 내용 추가 | (1) 개요 많은 조직들은 2~3개의 조직구조 구성형태의 중간에 위치하여 혼합형 구조를 나타냄. 이러한 조직구조는 하나의 순수 유형의 구조에서 다른 순수 유형의 구조로 전환되어 가는 과정에서 발견됨 |
| 328 | 4. (1)~(4) 목차 변경 | (1) 혼합형 구조의 역기능성 → (2) 혼합형 구조의 역기능성 (2) 혼합형 구조의 타당성 → (3) 혼합형 구조의 타당성 (3) 하위 부문에서의 혼합형 구조 → (4) 하위 부문에서의 혼합형 구조 (4) 조직설계에의 시사점 → (5) 조직설계에의 시사점 |
| 329 | (6) 2) 정보소통능력의 결핍 우측 설명 변경 | 기능식 조직은 각 부서가 자신의 기능에 집중하는 경향이 있어, 부서 간 협력과 정보 소통이 원활하지 않아 개발 부문과 관리 부문에서 혁신이 결핍되는 경우가 많음. 특히 개발 부서의 관리 부서는 목표와 관점이 달라 혁신과 정보 공유가 어려워질 수 있음(개발 부서는 새로운 아이디어와 혁신을 중시하는 반면, 관리 부서는 절차와 효율성에 초점을 맞추기 때문에). 따라서 기능식 조직에서는 두 부문 간의 정보 소통 기능 확보에 주의를 기울여야 함 |

| | | |
|-----|---|---|
| 330 | (2) 2) 이익목표의 조직화 우측 설명 변경 | 혁신적 결정을 내리려는 동기가 강할수록 위험성과 불확실성이 수반되므로 이를 줄이기 위해 명확한 목표와 평가 기준이 필요. 이러한 상황에서는 이익 목표가 대체로 구체적이고 계량적인 형태로 설정되기 때문에 하나의 계획안이 목표달성에 어느 정도 공헌하는가를 예측하고 측정할 수 있어 문제 발견뿐 아니라 문제해결을 위한 탐구도 활발하게 진행됨 |
| 332 | (3) 2) 두 조직의 구조 간의~ 우측 설명 변경 | 매트릭스 조직은 전통적인 계층구조에 의한 관계와 프로젝트 구조에 의한 관계를 서로 보완해주는 것이 필요. 이러한 보완관계를 통해 협의를 통한 횡적인 상호작용이 촉진되고 협동행동이 나타나게 됨 |
| 334 | 4. (1) 라인 조직 (2) 스태프 조직 목차 내용 추가 | (1) 라인 조직(line organization) : 조직 목표 달성에 직접적으로 기여하는 조직, 실행조직(executive organization) (2) 스태프 조직(staff organization) : 조직 목표 달성에 간접적으로 기여하는 조직, 일명 자문조직 |
| 338 | 3. (1) 개념 우측 설명 추가 (앞에 추가) | 기회주의적 행동으로 인한 시장실패와 조직의 비대화에서 오는 조직실패를 모두 해결하려는 시도가 바로 신뢰를 바탕으로 운영되는 네트워크 조직. |
| 347 | 9. (4) 1) 장점 좌, 우 내용 변경 | 1) 장점 ① <전문성 강화> 측면에서 기능별, 프로젝트별로 필요한 전문 인력을 배치할 수 있고, ② <유연성> 측면에서 상황에 따라 다양한 구조를 조합해 사용하므로 변화에 신속히 대응할 수 있으며, ③ <효율성> 측면에서 각 부서나 기능이 독립적이면서도 협력할 수 있어 자원 배분이 효율적 |
| 347 | 9. (4) 2) 단점 좌, 우 내용 변경 | 2) 단점 ① <복잡성 증가> 측면에서 여러 구조가 혼합되어 의사결정이 복잡해지고, 명확한 보고 체계가 약화될 수 있고, ② <조정 어려움> 측면에서 부서 간 충돌이나 책임 소재가 모호해질 수 있어 조정과 관리가 어려워질 수 있으며, ③ <비용 증가> 측면에서 다양한 구조를 운영하기 위해 추가적인 인력과 자원이 필요해 운영 비용이 증가할 수 있음 |
| 357 | 4. 결론 아래 그림 변경 | [수평적 연결과 조정 메커니즘]  |
| 383 | 참고 (2) 1) 플랫폼형 우측 설명 삭제 | 괄호 안에 th삭제 ③ 플랫폼 소프트웨어에 내재화한 알고리즘(algorithm)이 |
| 384 | 4. (2) 인원의 증가와 복잡성 아래 그림 추가 |  |
| 385 | 4. (3) 집권화 아래 그림 추가 |  |

| | | |
|-----|--|---|
| 385 | 4. (4) 공식화 아래 그림 추가 |  |
| 385 | (4) 공식화 우측 설명 변경 | 조직 규모가 커질수록 구성원의 행동은 더욱 공식화됨. 과업의 분업화가 이루어지면서 구성원들의 행동은 보다 반복적으로 변하게 됨. 또한, 조직이 커질수록 내부 혼란이 증가하고, 비인간적인 관계로 인해 사기 저하 문제가 발생할 수 있음. 이러한 상황에서 관리자는 규칙, 절차, 직무기술서 등의 공식적 수단을 개발하여 구성원들의 행동을 예측 가능하게 함. 결국, 조직 규모가 커질수록 공식화의 정도가 강화되는 경향이 있음 |
| 391 | 3) 평가 목차 변경 | 3) 평가 → 3) 전략과 조직설계의 관계 |
| 391 | 3) 전략과 조직설계의 관계 표 아래 내용 추가 | 4) 평가 이상의 전략 유형은 오늘날 기업뿐만 아니라 대학과 병원 등 다양한 일반 조직에서 실제로 환경을 분석하고 대책을 세우는 데 매우 실질적이고 효과적인 대안들로서 타당성이 입증된 것으로 평가 |
| 398 | (2) 1) 1단계 2) 2단계 목차 내용 추가 | 1) 1단계 : 창의성(creativity)에 의한 성장 → 1) 1단계 : 창의성(creativity)에 의한 성장 - make & sell 2) 2단계 : 업무지시(direction)를 통한 성장 → 2) 2단계 : 업무지시(direction)를 통한 성장 - efficiency of operation |
| 398 | (2) 2) 2단계 우측 설명 변경 (두번째 문단) | 그러나 공식화된 의사결정과 권한의 집중으로 인해 전문경영인은 자율성 상실의 위기(crisis of autonomy)를 겪게 됨. 또한, 전문경영인은 조직 전반에 걸쳐 넓은 활동 범위를 가지고 있지만, 이에 상응하는 권한이 부족하여 어려움을 겪기도 함. 따라서 과거의 계층적 구조에 얽매어 자율성이 보장되지 않으면, 결국 유능한 구성원들이 조직을 떠나는 상황이 발생할 수 있음 |
| 399 | 3) 3단계 4) 4단계 5) 5단계 목차 내용 추가 | 3) 3단계 : 권한위양(delegation)을 통한 성장 → 3) 3단계 : 권한위양(delegation)을 통한 성장 - expansion of market 4) 4단계 : 조정(coordination) 통한 성장 → 4) 4단계 : 조정(coordination) 통한 성장 - consolidation 5) 5단계 : 협력(collaboration)을 통한 성장 → 5) 5단계 : 협력(collaboration)을 통한 성장 - problem of solving & innovation |
| 399 | 5) 5단계 아래 내용 추가 | 6) 조직설계에의 시사점 Greiner에 따르면 조직이 지속적인 변화를 위해서는 변혁 과정이 필수적. 변혁의 과정은 조직이 성장과 변화의 각 단계에서 나타나는 문제들을 해결하고, 이를 통해 다음 단계로 나아가게 하는 중요한 과정. 조직이 이러한 변혁기의 문제를 성공적으로 해결하지 못하면, 결국 몰락의 길을 걷게 될 위험이 있음 |
| 401 | 4. (1) 조직 쇠퇴의 의의 우측 내용 추가 | 오랜 기간에 걸쳐 나타나는 절대적이고 상당한 조직자원기반의 감소를 의미. L.G. Halgh에 따르면, 기업이 환경에 적응하지 못할 경우 기업과 환경 간의 동적 균형이 크게 파괴되고 그로 인해 기업 자원이 크게 축소되는 것이라고 주장. D. A. Whetten은 조직이 관료적이고 수동적이며 무감각해지는 상태를 침체(stagnation)라고 정의. 조직의 쇠퇴는 환경적 쇠퇴, 즉 조직 크기의 감소(소비자 수요축소나 과세 기반 약화 등)나 형태의 변화(소비자수요의 변화)와 관련 |
| 403 | 1) ② 해결방안 2) ② 해결방안 3) ② 해결방안 | 1) ② 해결방안 : 좋은 정보 2) ② 해결방안 : 신속한 조치 3) ② 해결방안 : 적절한 조치 |

| | | | |
|-----|--|--|--|
| | 4) ② 해결방안 5) ② 해결방안 목차 내용 추가 | 4) ② 해결방안 : 효과적인 조직재설계 5) ② 해결방안 : 대안 없음 | |
| 411 | 3. (1) 의의 목차 변경 | (1) 의의 → (1) 등장배경 | |
| 411 | 3. (1) 등장배경 아래 (2) 추가 (그림과 설명은 (1)에서 이동) | (2) 개념  | 미국의 경영학자 Peters와 Pascale은 『초우량기업의 조건 (In Search of Excellence)』에서 7S 모델을 소개. 책에는 6 가지 재무지표 등을 기준으로 산정한 43개 초우량 기업과 그 기업들의 8가지 특질이 소개, 그 8가지 특질에서 도출된 7가지 성공요인이 바로 7S. 각 요소들 간의 연관성을 통해 조직의 이해는 물론 강약점과 조직문화의 일체성 등 전사적 경영시스템을 진단하고 대책을 수립(보완 및 개선조치가 필요한 부분을 규명)하는데 유용한 분석기법. 이 모델은 각 요소들이 밀접하고 일관성 있게 연계될 수 있는 전략이 수립되고 실행되어야 강한 조직 역량이 구축되고 효과적인 조직 변화가 일어날 수 있다고 주장 |
| 411 | 3. (2) 구성요소 목차 변경 | (2) 구성요소 → (3) 구성요소 | |
| 412 | 3. (3) 특징 목차 변경 | (3) 특징 → (4) 특징 | |
| 412 | 3. (4) 특징 우측 설명 추가 | 7S가 같은 방향으로 정렬되면 성과가 창출됨 | |
| 415 | (3) 4) 시장지향 문화 아래 내용 추가1 | 5. 이차원적 분류 : 대니얼 데니스(Daniel Denison) 조직문화 모델(DOCS Model) (1) 개념 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 | |
| 415 | (3) 4) 시장지향 문화 아래 내용 추가2 | (2) 문화를 진단하는 핵심 질문 4가지  | 1) Mission : Do we know where we are going? (사명 : 우리들은 어디로 가고 있는지 알고 있는가?) 2) Adaptability : Are we listening to the marketplace? (적응성 : 우리들은 시장/고객에 대응하고 있는가?) 3) Involvement : Are our people aligned, engaged, and capable? (참여도(몰입도) : 우리들은 사명과 목표에 연계해서 활동하고 있으며 참여하고 있으며, 역량이 충분한가?) 4) Consistency : Do we have the systems, values, and processes in place to execute? (일관성 : 우리들은 실행력을 갖춘 시스템, 가치, 프로세스를 갖추고 있는가?) |
| 415 | 5. 이차원적 분류 : 해리슨과~ 목차 변경 | 5. 이차원적 분류 : 해리슨(Harrison)과 핸디(Handy) 모형 - 공식화와 집권화 기준 → 6. 이차원적 분류 : 해리슨(Harrison)과 핸디(Handy) 모형 - 공식화와 집권화 기준 | |

| 416 | 6. 트롬피나르스의 7. 오우치의~ 목차 변경 | 6. 트롬피나르스(Trompenaars)의 조직문화 유형 ➔ 7. 트롬피나르스(Trompenaars)의 조직문화 유형 7. 오우치(Ouchi)의 Z이론 ➔ 8. 오우치(Ouchi)의 Z이론 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|------------|--|--|----|--------|--------|-------|------------------------------|--------------------------------|------------|--|---|----|--------|----------------------|----|-----------------------------------|---------------------------|----|-------------------------------|---------|-------|-----------|---------------|-------|---------|-------|
| 418 | 8. 고배경 문화와~ 9. 홉스테드의~ 목차 변경 | 8. 고배경(=고맥락) 문화와 저배경(=저맥락) 문화 ➔ 9. 고배경(=고맥락) 문화와 저배경(=저맥락) 문화 9. 홉스테드의 문화에 따른 국가분류 : 제2편 제5장 V. 2. 참고 ➔ 10. 홉스테드의 문화에 따른 국가분류 : 제2편 제5장 V. 2. 참고 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 418 | 9. (3) 저배경문화 아래 표 추가 | <table border="1" data-bbox="438 477 975 952"> <thead> <tr> <th>구분</th> <th>고배경 문화</th> <th>저배경 문화</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>개인의 말</td> <td>개인에 대한 보증 암묵적 규범이나 관례가 중요</td> <td>서면으로 남기는 경우만 신뢰할 규칙과 절차가 중요</td> </tr> <tr> <td>의사소통 방식</td> <td>비언어적 신호, 상호작용 맥락. 암묵적 의미가 중요 대화 상대가 배경 지식을 갖추고 있다고 가정</td> <td>명확하고 직설적인 언어. 직접적/구체적 정보. 대화 상대가 배경 정보를 잘 모르고 있다고 가정</td> </tr> <tr> <td>공간</td> <td>같이 공유함</td> <td>개인 공간은 서로 침해하지 않음</td> </tr> <tr> <td>시간</td> <td>인생의 모든 일은 시간이 해결함(polychronic)</td> <td>시간은 돈이며, 협상 이외의 목적은 없음</td> </tr> <tr> <td>협상</td> <td>시간이 걸리며, 협상 과정을 통해 서로를 이해함</td> <td>신속하게 해결</td> </tr> <tr> <td>책임 소재</td> <td>조직의 최고책임자</td> <td>업무담당자 또는 최하급자</td> </tr> <tr> <td>경쟁 입찰</td> <td>빈번하지 않음</td> <td>아주 흔함</td> </tr> </tbody> </table> <p>(출처: Keegan의 연구)</p> | 구분 | 고배경 문화 | 저배경 문화 | 개인의 말 | 개인에 대한 보증 암묵적 규범이나 관례가 중요 | 서면으로 남기는 경우만 신뢰할 규칙과 절차가 중요 | 의사소통 방식 | 비언어적 신호, 상호작용 맥락. 암묵적 의미가 중요 대화 상대가 배경 지식을 갖추고 있다고 가정 | 명확하고 직설적인 언어. 직접적/구체적 정보. 대화 상대가 배경 정보를 잘 모르고 있다고 가정 | 공간 | 같이 공유함 | 개인 공간은 서로 침해하지 않음 | 시간 | 인생의 모든 일은 시간이 해결함(polychronic) | 시간은 돈이며, 협상 이외의 목적은 없음 | 협상 | 시간이 걸리며, 협상 과정을 통해 서로를 이해함 | 신속하게 해결 | 책임 소재 | 조직의 최고책임자 | 업무담당자 또는 최하급자 | 경쟁 입찰 | 빈번하지 않음 | 아주 흔함 |
| 구분 | 고배경 문화 | 저배경 문화 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 개인의 말 | 개인에 대한 보증 암묵적 규범이나 관례가 중요 | 서면으로 남기는 경우만 신뢰할 규칙과 절차가 중요 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 의사소통 방식 | 비언어적 신호, 상호작용 맥락. 암묵적 의미가 중요 대화 상대가 배경 지식을 갖추고 있다고 가정 | 명확하고 직설적인 언어. 직접적/구체적 정보. 대화 상대가 배경 정보를 잘 모르고 있다고 가정 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 공간 | 같이 공유함 | 개인 공간은 서로 침해하지 않음 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 시간 | 인생의 모든 일은 시간이 해결함(polychronic) | 시간은 돈이며, 협상 이외의 목적은 없음 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 협상 | 시간이 걸리며, 협상 과정을 통해 서로를 이해함 | 신속하게 해결 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 책임 소재 | 조직의 최고책임자 | 업무담당자 또는 최하급자 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 경쟁 입찰 | 빈번하지 않음 | 아주 흔함 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 421 | (5) 선발과 사회화 우측 설명 변경 | 조직문화가 어떻게 형성되고 지속되는지를 설명하는 Schneider의 ASA(Attraction, Selection, Attrition) 이론이 이를 설명해줌. 선발(Selection) 과정에서 단순히 능력이나 기술만 보는 것이 아니라, 지원자가 조직문화와의 적합성(cultural fit)을 가지고 있는지를 고려하여 채용, 조직은 새로운 구성원이 조직의 문화와 일치된 행동을 하도록 돕는 과정에서 새로 들어온 직원이 조직문화에 동화되지 못하면 결국 Attrition(이탈)이 일어나게 됨. 이는 조직이 일관된 문화를 유지할 수 있는 자연스러운 필터 역할을 함 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 423 | (3) 1) 지속가능성을 중시하는~ 우측 설명 변경 (마지막 4줄 변경) | 지속가능성(sustainability)이란 환경에 대한 사회적 책임을 지키면서 부를 창출하는 능력. 이는 미래 세대의 욕구 충족을 위하여 환경과 사회를 보존하면서, 동시에 주주들의 욕구도 충족시키는 것을 의미. 지속가능성이라는 경영 철학을 가지고 경영자들은 기업의 사회적 책임을 다하면서 재무적 목표가 달성될 수 있도록 사회 환경적 요인을 감안하여 전략적 의사결정을 해야 함. 구체적으로는 심리적 주인 의식(psychological ownership)으로 구성원들이 조직과 연결감을 느끼고 조직을 자신의 소유물처럼 느끼게 되는 감정을 갖게 하고, 외부 이해관계자를 참여시키며, 다양한 형태의 인정과 보상(reward)이 필요 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 426 | 4) 생각이 비슷한 회사와 협력 우측 설명 삭제 | 첫 번째 줄 시장 삭제 이중 목적을 추구하는 많은 회사들이 시장점유율 을 높이는 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 428 | 4. (2) 1) 정부의 개입~ 2) 개인 간 계약~ 목차 내용 추가 | 1) 정부의 개입이나 법률적 규제 : 공적 영역 2) 개인 간 계약과 법률적 장치 마련 : 사적 영역 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 432 | 2) 내용 목차 내용 추가 | 2) 내 용(Kotter의 8단계와 Lewin의 3단계 비교) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

| | | | |
|-----|---|--|---|
| 432 | 5. (3) 4) 부서 간의 공조 여부 좌, 우 내용 변경 | 4) 매몰 비용(Sunk cost) | 매몰 비용은 이미 투자된 시간, 돈, 노력이 돌려받을 수 없는 비용을 의미. 사람들이 매몰 비용을 의식하게 되면, 그 비용을 회수하려는 심리적 이유로 인해 현재 상황에 집착하고, 변화나 새로운 시도에 저항할 가능성 |
| 433 | (2) 4) 협상과 타협 아래 내용 추가 | <p>◆ 참고 : 변화 방정식(Change equation)</p> $C = D \times V \times F \times R$ <p>Change Dissatisfaction Vision First step Resistance</p> | <p>백하드(Richard Beckhard)는 보스턴 경영대학원에 재직하면서 조직개발론과 계획된 조직변화에 대한 연구성과물과 함께 해리스(Ruben T. Harris)와 변화 방정식(Change equation)을 만들어냈음</p> <p>C : Change D : Dissatisfaction V : Vision F : First step R : Resistance(변화에 따르는 비용도 포함)</p> <p>이 방정식은 계획적인 변화를 이끌어내는 결정적인 요소들이 무엇인지를 설명하고 있음</p> |
| 434 | 2) ② 조직변화의~ ③ 관리변화의~ 순서 변경 | <p>② 관리변화의 특성</p> <p>③ 조직변화의 이중모형(dual-core approach)</p> | <p>첫째, 관리변화는 기술변화보다 빈번하게 일어나지 않음. 둘째, 관리변화는 환경영역의 변화에 대응하여 일어나며, 상이한 내부 프로세스를 따름</p> <p>관리부문의 변화와 기술부문의 변화</p> |
| 442 | 3) 평가 아래 내용 추가 | 4) 리더의 Linking pin 역할 강조 | Likert는 조직의 상층-하층을 연결시키는 중간관리자의 역할을 강조. 연결핀 역할을 하는 상사와 태스크포스팀은 조직 내 상호작용을 촉진시키 수 있음. 나아가 부하에 대한 높은 신뢰가 존재하는 바, 정보 공유를 전제로 조직의 의사결정에 참여시키는 시스템 IV를 가장 효과적인 조직으로 보았음 |
| 442 | III. 1. (1) 지식의 의의 우측 설명 변경 | 지식이란 조직이나 개인이 얻은 경험을 체계적으로 정리한 정보, 의사결정과정이나 경영활동에 효용가치를 발휘할 수 있는 실력·노하우·기술정보를 총 망라한 것. P. Drucker는 지식이란 작업방식을 개발·개선하거나 기존의 틀을 혁신함으로써 부가가치를 증가시키는 것이라고 하였음 | |
| 443 | (4) 1) 사회화 2) 외부화 3) 내부화 4) 조합화 우측 설명 추가 | <p>1) 사회화(socialization)</p> <p>2) 외부화(externalization)</p> <p>3) 내부화(internalization)</p> <p>4) 조합화(combination)</p> | <p>암묵지 → 암묵지로 변환되는 것, 체험·관찰·모방 등과 같은 감각적 경험을 통해 지식이 공유 변환되어가는 경우로 Know-how, OJT, Mentoring 등</p> <p>암묵지 → 형식지로 변환되는 것, 신제품 개념 창출, 최고경영자 경영철학의 문서화, 숙련 노하우의 문서화 등</p> <p>형식지 → 암묵지로 변환되는 것, 매뉴얼 등을 시뮬레이션 혹은 Role Playing을 통해 개개인의 내부에 체험적으로 이 해시키는 것(Learning by Doing)</p> <p>형식지 → 형식지로 변환되는 것, 문서, 설계도, 데이터베이스, 메일 등의 매개를 활용한 분류 가공 조합 편집 등에 의한 새로운 시스템적 지식으로 체계화되는 것</p> |
| 445 | (5) 학습의 두 가지 유형 아래 그림 추가 | <p>[단순고리학습과 이중고리 학습]</p>  <p><단순고리학습> <이중고리학습></p> | |
| 445 | (5) 1) 단순고리학습 우측 설명 변경 | 어떤 잘못을 발견한 개인 혹은 조직이 과거에 해결한 방식이나 현재의 방침대로 해결하는 것. 이는 오류를 확인하고 행동을 수정하는 것, 과거에 학습했던 것을 그대로 사용했기 때문에 이번에는 학습이 없었던 것(과거의 학습은 단순히 한 번으로 끝이 난 것) | |

| | | |
|-----|---|---|
| 445 | (5) 2) 이중고리학습 우측 설명 변경 | <p>잘못이 발견되면 과거의 성공방식이나 현재의 방침이 아니라, 그것보다 더 새로운 방식을 고안해서 해결하는 것. 이는 기본 전제와 가정을 원점에서 재검토하여, 끊임없는 시행착오와 그에 대한 성찰을 통해 조직 내 근본적인 변화를 유도하는 것</p> <p>장기적으로 단순고리학습보다는 이중고리학습을 하는 사람이나 조직이 훨씬 앞서가게 됨(문제해결방식이 훨씬 업그레이드된 것이기 때문)</p> |
| 447 | ② i) 지식기반층 ii) 프로젝트팀층 iii) 사업단위층 목차 내용 추가 | <p>i) 지식기반층 : 지식교환소</p> <p>ii) 프로젝트팀층 : 신제품 개발</p> <p>iii) 사업단위층 : 일상적 업무</p> |