

## 경영조직 전략노트 9판



→ 10판



## 변경 사항 [김유미 노무사]

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

경영조직 전략노트(제10판)은 이전 9판과 비교하여 약 30페이지 정도의 설명이 수정·보완되었습니다.

추록은 이전 9판을 활용하여 2026년 시험을 준비하시는 수험생분들에게 경제적 / 시간적 도움을 드리기 위해 작성한 것이 취지이나, 설명이 다소 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 지저분**  
하여 새로운 기분으로 공부를 시작하고 싶다면 신판을 구매하시는 것이 적합하겠습니다.

※ 단순 띄어쓰기, 그림·표 추가로 인한 이후 그림·표 번호의 변경, 간단 용어 변경, 굵기 변경은 표기하지 않았습니다.

페이지	총전(제9판)	변 경 (제10판)
머리말	iii	<p>「경영조직 전략노트」 제10판의 주요 개정 사항은 다음과 같습니다.</p> <p>1. 경영조직의 핵심 내용을 빠짐없이 담기 위해 핵심 이론·모형 보강과 최신 이슈·연구 반영을 통해 내용을 정합적으로 연결하고, 독자분들의 피드백을 반영하여 용어와 편집의 일관성을 높였습니다. 구체적 변경 사항은 다음과 같습니다.</p> <p>DEIB(다양성 개념 확장), 사회적 정체성 이론의 작동 원리, Weiner의 귀인 차원, GLOBE 문화 차원, 감성지능 4대 영역 보강, Yerkes-Dodson 법칙, ERG 이론의 세 가지 원리, 고전적 조건화 정교화, Dewey의 경험학습, 팀 운영에 필요한 핵심 역할들, 협상의 핵심 원칙, 인상관리 기법 재구성, 전략적 리더십 이론, 조직의 디지털 활용(인공지능·알고리즘·로봇·SNA), 전략적 우위를 위한 변화 유형(목차 재구성), Denison의 조직문화 내용 보강, 대리인 이론·정보의 비대칭·역선택·도덕적 해이 관련 개념 정돈, Kotter의 변화실행의 8단계 계획(원문 수록) 등을 보완하고 문구를 수정하여 학술적 정확도와 학습 효율성을 높였습니다.</p>
1편		
2	기출문제 추가	<p>[문제 1] 조직의 장기적인 변화과정을 이해하기 위해서는 조직이 태어나고 성장하고 쇠퇴해가는 과정을 살펴볼 필요가 있다. 다음 물음에 답하시오. (50점)</p> <p>물음 1) 퀸과 카메론(R. Quinn &amp; K. Cameron)의 조직수명주기를 설명하시오. (20점)</p> <p>물음 2) 퀸과 카메론의 조직수명주기 단계별 조직특성을 중 5가지만 비교하시오. (15점)</p> <p>물음 3) 바이첼과 존슨(W. Weitzel &amp; E. Jonsson)의 조직쇠퇴모형을 설명하시오. (15점)</p>
II		
6	1 (1) 두 번째 줄  문구 삭제	조직의 목표란
7	참고 박스 (다섯 번째 줄)	참고 박스 설명 (네번째 줄)

	<b>문구 수정</b>	효과성은 목표차원(doing the right things)
9	(3) 자원기준 접근법 1) 의의  <b>문구 수정</b>	(3) 자원기준 접근법 1) 의의 (마지막 줄) 이러한 조직들의 산출(output)은 계량화하기 어렵지만 투입물(input)의 계량화는 어느 정도 측정하기 쉽기 때문이다.
22	첫 번째 줄  <b>문구 수정</b>	생산성에 영향을 미치는
2편		
31	기출문제 추가	[문제 3] 브룸(V. H. Vroom)의 기대이론(expectancy theory)에 관해 다음 물음에 답하시오. (25점) 물음 1) 기대이론의 개념과 기대이론의 3가지 핵심적 구성요소를 제시하고 각 요소를 설명하시오. (15점) 물음 2) 조직실무에서 기대이론에 관한 시사점과 비판을 각각 3가지만 기술하시오. (10점)
35	II. 1. 설명  <b>문구 교체</b>	II. 다양성과 다양성 경영의 의의 1. 다양성(diversity)의 의의  다양성이란 일반적으로 구성원의 이질성(heterogeneity)을 의미하며, 최근에는 범주가 확장되어 DEIB(Diversity, Equity, Inclusion, Belonging)로 통칭한다. 형평성(Equity)은 개인의 상황·출발점의 차이를 고려하여 실질적으로 동등한 기회와 자원을 제공하는 것을 말하고, 포용성(Inclusion)은 모든 구성원이 환영받고 존중받으며 필요한 지원을 통해 역량을 발휘하도록 만드는 조직 환경을 의미하며, 소속감(Belonging)은 구성원이 ‘이곳이 나의 자리’라고 심리적으로 느끼며 집단의 일원으로 인정·연결되어 있다고 지각하는 상태로, 다양성과 형평·포용의 노력이 성과·몰입·유지로 전이되게 하는 최종 결과지표에 해당한다. 따라서 조직의 DEIB 정책은 다양성 확보 → 형평적 접근·지원 → 포용적 운영문화 조성 → 소속감 강화의 연쇄를 설계해야 하며, 최근 HR 담론에서도 포용과 소속감의 결합이 핵심 과제로 강조되고 있다.
36	6)  <b>영문 문구 일부 삭제</b>	6) 기타 : 종교, 성 지향성, 성 정체성, 장애상태 등 종교적 차이가 갈등의 원인이 될 수 있다는 연구가 있고, 성 지향성 (Heterosexuality, Homosexuality,~~)이 인정되고 존중받는 조직에서는~, 성 정체성(Cisgender,~~)에 대해 포용적이고 유연한 태도를 지닌 조직은~ 성 소수자 (LGBTQ+: Lesbian, Gay, Bisexual, Pansexual)의 만족도와 몰입도를 높일 수 있다는 연구가 있다.
38	첫 번째 줄  <b>목차 명칭과 통일되도록 문구 추가</b>	(첫번째 줄)  D. Goleman에 의하면 감성지능이란 자신과 타인들의 감정적인 단서나 정보를 인식하고 운영하는 개인의 능력이며, 자기 인식 능력·자기 관리 능력·사회적 인식 능력·관계 관리 능력·자기 동기부여 능력 등이 이에 해당한다.
38	3) 조직에서 필요한 능력 : 능력과 직무의	3) 조직에서 필요한 능력 : 능력과 직무의 조화 3) 관리층에게 필요한 능력

	조화 문구 변경	문구 변경
41	그림19 창의성의 구성요소 제목 옆  문구 추가	그림19 창의성의 구성요소 출처 추가  그림19 창의성의 구성요소(「How to Kill Creativity(1998)」, HBR)
41	④ 창의성에 영향을 미치는 조직요인들  문구 추가	④ 창의성에 영향을 미치는 조직요인들 : 원인변수  문구 추가
42	i) b. 첫 번째 줄  문구 변경	자율적이고 자유로운 분위기는 구성원으로 하여금
43	⑤ 설명  문구 추가	⑤ 창의적 사고의 4단계(Wallas) : 과정변수 창의적 사고는 확산적 사고(준비, 부화, 발현 단계)와 수렴적 사고(검증 단계)로 나눌 수 있다. ~~~ ③ <발현단계(illumination stage)>는 창의적인 활동을 하는 사람이 자신이 추구하고 있었던 문제에 대한 해결책을 찾아내는 단계이다. 무의식 활동이 충분히 이루어지면 아이디어가 직관·통찰의 형태로 갑자기 떠오르게 된다.
47	3. 세 번째 줄  문구 삭제	대학(diversity university) 사이버대학에서
50	(2) 2) ①  내용 설명 교체	도형-배경(figure-ground) 원리는 지각에서 동일한 자극 배열이라도 어느 부분을 도형(figure)으로, 나머지를 배경(ground)으로 조직화하여 지각한다는 게슈탈트의 원리(사람의 지각은 부분의 총합이 아니라, 의미 있는 전체(형태(Gestalt))를 우선적으로 구성하려는 경향이 있다는 것)를 설명한다. 도형은 앞에 있고 형태·윤곽·의미를 갖춘 대상으로 지각되며, 배경은 뒤로 물러나 연속적이고 비형태적으로 지각되는 성향이 있다. 텐마크 심리학자 Edgar John Rubin이 제시한 루빈의 컵(Rubin's vase)은 같은 자극을 두 가지로 번갈아 지각하게 만드는 양면(가역) 도형으로, 중앙의 꽃병(도형)과 좌우의 얼굴 프로필(배경)이 전경-배경(figure-ground) 전환을 일으키는 사례라고 볼 수 있다.
55	4 (1) (2) (3)  내용 문구 수정	4. 사회적 정체성 이론(Social Identity Theory) (1) 의의 사회적 정체성 이론은 개인이 자신과 타인을 이해할 때 개인적 정체성과 함께 사회적 정체성(특정 집단의 구성원으로서의 자기개념)이 핵심적으로 작동한다고 설명한다. 상황에 따라 특정 집단 범주가 활성화되면 사람들은 자신과 타인을 내집단-외집단으로 구분하고, 그 범주에 부합하는 방식으로 지각·평가·행동하는 경향을 보인다. 이 이론은 태즈펠과 터너(Tajfel &

		Turner)가 체계화했으며, 최소집단 연구를 통해 의미가 거의 없는 범주 구분만으로도 내집단 편애가 나타남을 검증했다.
55	4 (1) 설명 교체	<p><b>4. 사회적 정체성 이론(social identification theory)</b></p> <p><b>(1) 사회적 정체성 이론(social identification theory)의 의의</b></p> <p>사회적 정체성 이론은 헨리 태이펠(Henry Tajfel)과 존 터너(John Turner)가 주장한 사회심리학 이론으로, 개인이 자신의 집단 소속감(Group Membership)을 통해 자아 개념(Self-concept)의 일부를 형성하고, 이를 바탕으로 타 집단과 관계를 맺으며 행동하는 방식을 설명한다. 이 이론은 특히 집단 간 편향(Intergroup Bias)의 발생 원인을 이해하는 데 핵심적인 틀을 제공한다. 대표 실험으로는 Minimal Group Paradigm(최소집단 실험)이 있는데, 이는 무작위로 나뉜 집단 간에도 상대 집단을 차별하고 자기 집단에 유리하게 행동한다는 결과를 도출한 실험이다.</p>
	4 (2) 목차와 설명 교체	<p><b>(2) 사회적 범주화(Social Categorization)</b></p> <p>사회적 범주화는 자신과 타인을 특정 집단 범주에归属시켜 인지적으로 단순화하는 과정이다. 사람은 대상을 개별 특성으로 보기 전에 먼저 어떤 집단에 속하는지를 판단하고, 그 집단의 전형적 속성(원형)을 통해 지각·해석·예측을 수행한다. 범주가 활성화되면 내집단과 외집단의 구분이 강화되며, 집단 간 차이는 과장되고 집단 내 차이는 축소되는 메타대조 효과가 나타난다. 이러한 단계는 이후에 작동하는 사회적 동일시와 사회적 비교의 지각적 틀을 제공하는 출발점이 된다.</p>
	4 (3) 목차와 설명 교체	<p><b>(3) 사회적 동일시(Social Identification)</b></p> <p>사회적 동일시는 개인이 특정 집단과 심리적으로 자신을 동일시하여 그 집단의 목표·규범·운명을 자기 정체성의 일부로 받아들이는 과정이다. 동일시가 강화될수록 사람은 집단 규범에 부합하려는 동기를 갖고, 자신을 그 집단의 원형적 구성원으로 보이려는 행동을 선택한다. 이 과정에서 개인차는 상대적으로 약화되고, 집단 정체성에 부합하는 인지·정서·행동이 강화된다.</p>
	4 (4) 추가	<p><b>(4) 사회적 비교(Social Comparison)</b></p> <p>사람들은 자신의 의견과 능력을 규정하기 위해 타인과 비교하려는 동기를 갖는다(Festinger, 1954). 일반적으로 사람들은 객관적·물리적인 기준과 스스로를 비교하고 평가하는 것을 선호하지만, 객관적 기준이 부재한 상황이 발생하게 되면 불확실성(uncertainty)과 유사성에 대한 욕구(the need for similarity)가 커지면서 나와 유사한 측면을 많이 공유하고 있는 사람들과 자기 자신을 비교하게 된다는 것이다. 비교 대상이 나보다 더 우월하면 상향비교(upward comparison), 열등하면 하향비교(downward comparison)가 일어나게 된다.</p>
58	5) ① 스크립트(script) 설명에서 예시 교체	스크립트는 ~~~~ 스키마를 말한다. 연극과 영화로 비유하면 ~~~ 음악회 참여 행사를 하기도 한다. 면접 스크립트를 예로 들면 1) 인사기본 정보 소개 → 2) 이력 검증 → 3) 상황·역량 질문 → 4) 질의응답 → 5) 안내 및 종료로 진행되는 것이다.
	② 프로토타입(proto type)	프로토타입은 사람이나 ~~~ 틀을 말한다. 예컨대 새로 들어온 경력직 ~~~ 예측과 기대를 하는 것이다. 원탁·아젠다·사회자·발표자·질의응답이 갖춰진 장면은 전형적 회의의 사례이고, 결단력·비전·의사소통을 갖춘 인물은 카리

	설명에서 예시 교체	스마트 CEO의 전형으로 인식된다.
60	(5) 1) 내용 문구 수정	두 번째 줄 <del>어떠한 결과에 대한 ..... 일으키게 된다.</del>  어떠한 결과에 대한 책임을 자기 자신의 노력, 능력, 집중, 전략 선택으로 돌리면 이는 내적 요인으로 보고, 이 경우 성공하면 자부심과 동기 증진을 가져올 수 있지만 실패하면 수치감이 생긴다. 이에 반해, 어떠한 결과에 대한 책임을 과제의 난이도, 운, 시험 상황, 평가자 편파 등으로 돌리면 이를 외적 요인으로 보고, 이 경우 성공하면 외부의 힘에 감사함을 느끼지만 실패할 경우에는 분노를 일으키거나 상황 탓으로 해석하여 정서 · 동기 책임감이 약화될 수 있다.
60	(5) 2) 내용 문구 교체	2) 4번째 줄 다음 내용으로 교체  <del>안정성은 미래에 대한 ..... 예측할 수 없다.</del>  안정적 원인(타고난 능력 수준, 지속적 과제 난이도, 조직의 구조적 제약)으로 해석하면 미래 기대(성공 기대)가 현재와 유사하게 유지된다고 예측한다. 불안정 원인(일시적 노력, 운, 컨디션, 순간적 전략 선택)으로 해석하면 다음 번 결과가 달라질 수 있다고 보아 기대가 조정된다.
60	(5) 3) 문구 교체	3) 아래의 문장으로 교체  그 원인이 자신의 의지에 의해 통제되어질 수 있느냐의 여부에 따라 통제가능과 통제불가능으로 분류한다. 통제가능성 차원은 자신감과 미래에 대한 기대, 동기부여와 관련이 있다. 높은 점수를 통제가능한 요인(노력, 시간 관리, 연습량, 학습 전략)으로 귀인하면 책임감과 자부심을 느끼면서 노력하게 되고 다음에도 비슷한 결과를 기대할 수 있지만, 통제불가능한 요인(운, 타인의 돌발 행동, 급작스런 제도 변화)으로 귀인하면 앞으로도 행운이 계속되기만 희망하면서 연민을 바라게 된다.
62	1) 2) 3) 부제 수정교체	1) 합의성(consensus) : 여러 '사람들'이 같은 행동을 보이는지 2) 특이성(distinctiveness)(=차별성) : 여러 '상황들'에서 다른 행동을 보이는지 3) 일관성(consistency) : 오랜 '시간' 동안 같은 행동을 보이는지
62	(7) 목차 문구 삭제	(7) 귀인과정에서의 나타나는
69	VI. 1 (1)	VI. 지각과 조직행동 1. 선발 면접과 성과 평가 (1) 선발 면접 기업에서 필요한 사람의 선발, 각 분야에서의 배치, 그들이 해 놓은 업적에

	문구 삭제	대한 평가는 매우 중요한 관리 과정이다. ~~ 대부분의 면접관의 결정은 면접 시간이 4분 내지 5분이 지난 이후부터는 좀처럼 바뀌지 않는다고 한다. 결국 면접 시 처음에 보이는 정보가 나중에 보이는 것보다 더 비중 있게 다루어 진다. 즉, “적극인 지원자”란 호의적인 특성이 있어서라기 보다는 호의적이지 않은 특성이 없기에 선발되는 것이다.
	문구 삭제	
77	표7 3. 영문  문구 교체	theotry
80	기타 편집  들여쓰기	들여쓰기 2),3),4),5)처럼 본문 내용은 들여쓰기 1)만 앞으로 나와 있음
85	2 (1)  문구 추가	2. Big Five(5대 성격) (1) Big Five의 의의 Big Five 모델은 다섯 가지 차원으로 성격을 측정하는 모델을 말한다( <b>특질론</b> ).
87	①  문구 수정	① 외향성이 높은 사람은 지배적이고 책임을 지는 부류의 사람이며 주장이 강하다. 외향적인 사람의 단점은 내향적인 사람보다 더 충동적이라는 사실이다. 내향적인 사람보다 외향적인 사람이 채용 면접에서 거짓말을 하는 경향이 높다는 연구도 있다. 외향성은 집단 내 리더십을 부각하는 상대적으로 강한 예측 지표이기도 하다. 직종에 따라 다르지만, 외향성 정도는 관리직 · 영업직에서의 성과와 긍정적인 관계를 갖는 경향이 있다.
87	②  문구 수정	② 친화적인 사람이 불친절한 사람보다 더 행복할 것으로 기대할 수 있지만, 그 차이는 조금밖에 나지 않는다. 친화적인 사람은 불친절한 사람보다 남들에게 더 사랑을 받기 때문에~~
87	⑤  문구 수정	⑤ 새로운 경험에 대한 개방성이 높은 사람은 학문과 예술 분야에서 점수가 낮은 사람보다 더 창의적인 것으로 나타난다. 또한, 창의성은 리더십에 있어 중요한 부분이므로 개방적인 사람은 효과적인 리더가 되기 쉽다는 것이다.
88	4 (1)  문구 수정	의학자들에 따르면 심장질환은 개인의 성격에 따라 발생률이 다르다고 한다. 우리의 신경세포에는 초조, 근심, 불안을 만들어내는 조바심(anxiety 또는 neuroticism) 물질이 있다. 우리의 신경세포에서는 초조, 근심, 불안(anxiety)을 유발하는 노르에피네프린(Norepinephrine)과 같은 물질이 분비된다. 그 양은 개인마다 다른데, 그것이 많은 사람들이 A형, 적은 사람들이 B형이다. Roseman & Freedman(로즈만과 프리드먼) Rosenman & Friedman은 A형이 B형에 비해 관상심장질환에 걸릴 확률이 월등히 높다는 사실을 밝혀냈다.
96	그림 48  관습형 문구 수정	관습형(C) : Conventional
99	III 1.	III. 가치관의 유형 1. 로키치(Rokeach)의 가치관 분류

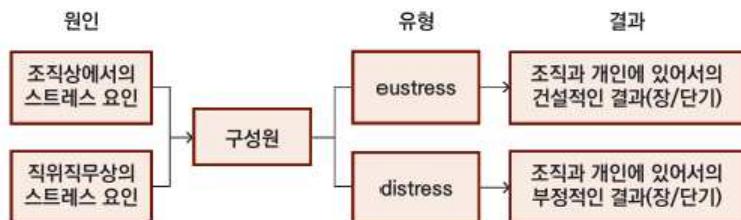
	(1) 문구 추가	(1) 개요 저명한 심리학자인 ~~개발했다(1982).
100	(3) 설명 두 번째 줄  문구 교체	개인 또는 집단의
101	박스 세 번째 문단 첫 번째 줄  문구 추가	외재적 가치관(동기)이라고 하여
108	3 (2) 내용  교체	<p><b>1) 권력 거리(Power Distance)</b> 권력이 불평등하게 분배되어야 한다고 믿는 정도를 말한다(높을수록 계층적 구조 선호).</p> <p><b>2) 불확실성 회피(Uncertainty Avoidance)</b> 사람들이 모호함, 불확실성, 예측 불가능성을 피하기 위해 구조화된 규칙과 규범에 의존하는 정도를 말한다.</p> <p><b>3) 인간 지향성(Humane Orientation)</b> 사람들이 타인에게 공정하고, 이타적이며, 친절하고, 관대해야 한다고 믿는 정도를 말한다.</p> <p><b>4) 미래 지향성(Future Orientation)</b> 사람들이 미래의 이득을 위해 계획, 투자, 지연된 만족(Delayed Gratification)을 하는 정도를 말한다.</p> <p><b>5) 성과 지향성(Performance Orientation)</b> 조직이나 사회가 집단 구성원의 성과 개선과 탁월함을 장려하고 보상하는 정도를 말한다.</p> <p><b>6) 집단주의 I(제도적)(Institutional Collectivism)</b> 조직 및 사회 제도가 자원의 분배와 집단적 행동을 장려하는 정도를 말한다(제도적 지원에 초점).</p> <p><b>7) 집단주의 II(내집단적)(In-group Collectivism)</b> 개인이 자신이 속한 조직이나 가족 구성원으로서의 긍정적인 경험에 대해 자부심, 충성심, 결속력을 느끼는 정도를 말한다(개인적 유대감에 초점).</p> <p><b>8) 성(性) 평등주의(Gender Egalitarianism)</b> 조직이나 사회가 성별 차이를 최소화하는 정도(높을수록 여성의 참여와 역할이 활발함)를 말한다.</p> <p><b>9) 자기 주도성/단호함(Assertiveness)</b> 사람들이 사회적 관계에서 얼마나 단호하고, 대립적이며, 주장적인 태도를 보여야 한다고 믿는 정도를 말한다(높을수록 경쟁적이고 공격적인 소통 방식 선호).</p>
109	(4)  박스 추가	(4) 관리자에의 시사점 : GLOBE 차원의 활용 증가 박스 형태 글로벌 리더십의 유형(P. 469 표 추가)

		<p style="text-align: right;">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 설명한다. 여기에는 다음과 같은 다섯 가지 주요 유형이 포함된다.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>(1) 카리스마/가치중심적 리더십</li> <li>(2) 팀지향적 리더십</li> <li>(3) 참가적 리더십</li> <li>(4) 인간지향적 리더십</li> <li>(5) 자율적 리더십</li> </ul>
116	4 네 번째 줄 보완 수정 (n 아니고 m)	<p><b>4. 사회적 성격의 영향</b> (네 번째 줄) 에밀뒤르켕(E. Durkheim) 역시 특정 태도는~</p>
118	2 (2) 문구 수정	<p><b>2. 태도변화 관련 이론</b> <b>(2) 균형이론</b> (두 번째 줄) 균형관계란 좋아하는 <b>사람과는</b> 태도가 일치하고 싫어하는 사람과는 불일치하는 관계를 말한다.</p>
120	3 ① 세 번째 줄 문구 추가	<p><b>3) 태도변화의 과정</b> <b>① 해빙</b> 변화의 첫 번째 단계인 해빙은 개인이나 집단으로 하여금 변화에 대해 준비하도록 하는 것이다. 이는 한 개인이 어떤 일을 하는 데 있어서 관습·습관·전통 등 과거의 방식을 깨뜨리게 함(<b>폐기학습</b>)으로써 그가 새로운 대체안을 받아들일 태세를 갖도록 하는 것이다.</p>
134	3) 규범적 몰입 설명 밑 박스 추가	<p style="text-align: center;"><b>조직몰입을 증진시키기 위한 방안</b></p> <p><b>1. 정서적 몰입(AC)을 높이기 위한 방안</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>① 조직의 철학을 공유하는 인재를 선발하고 구성원을 의사결정에 적극 참여시키며, 동시에 조직 정체성과 가치 공유 프로그램을 운영하여 미션·비전을 스토리텔링과 사례 중심 교육(예 : 신입사원 교육에서 기업 역사와 상징 인물 강조)으로 반복 체화하게 하면, 구성원의 동일시와 자부심이 한층 강화된다.</li> <li>② 팀 또는 부서 단위로 유니폼 디자인, 로고, 사내 상징 등을 구성원들과 함께 정할 수 있도록 하여 공동체로서의 일체감을 형성할 수 있다.</li> <li>③ 직무 스트레스나 개인적 고민을 나눌 수 있는 사내 심리상담센터 운영도 정서적 유대감을 강화하는 데 기여한다.</li> <li>④ 리더의 공정성(배분적·절차적·상호작용 공정성)으로 조직에 대한 긍정적 감정을 강화하고 인정 문화를 조성한다.</li> <li>⑤ 경력개발지원(Developmental Support)으로 조직이 개인의 성장에 진심으로 투자(예 : 멘토링, 커리어 코칭, 학습비 지원제도 등)한다고 느낄 때, 정서적 유대가 강화된다.</li> </ul> <p><b>2. 지속적 몰입(CC)을 높이기 위한 방안</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>① 우리사주, 스톡옵션 등 성과와 연계된 금전적 보상 제도를 도입하여 조직과 개인 간 이해관계를 연결시켜야 한다.</li> <li>② 내부노동시장(Internal Labor Market) 강화 측면에서 승진, 전보, 순환보직 등을 체계화하면 ‘조직 안에서 경력의 확장 가능성’을 느껴 조직 내 잔류 가치를 높이게 된다.</li> <li>③ 기업특수적 인적자본(특정 숙련) 축적 장치를 설계(회사에서만 통하는 기술·</li> </ul>

		<p>경험을 키워주는 것)한다. 사내 전용 시스템 자격, 내부 인증, 특정 공정·업무의 핵심 역할처럼 밖으로 옮기기 어려운 노하우를 쌓게 하면, 회사를 떠날 수록 막는 것이 크다고 느끼게 된다.</p> <p>④ 복리후생 및 근속연계 제도 설계근속기간에 따라 누적되는 혜택(예 : 장기근속 포상, 휴가일수 증가, 주택자금지원 등)은 ‘조직을 떠나면 손해’라는 인식을 강화한다.</p> <p>⑤ 조직 내 사회적 자본(Social Capital) 측면에서 인맥, 신뢰, 협업 네트워크 등 조직 내 사회관계(예 : 사내 동호회, 직무 간 협력 프로젝트 운영)가 깊어질수록 탈퇴비용이 커진다.</p>
		<p><b>3. 규범적 몰입(NC)을 높이기 위한 방안</b></p> <p>① 구성원이 원하고 필요로 하는 교육훈련을 선제적으로 제공한다.</p> <p>② 교육 이수 후에는 희망하는 분야로 배치 전환의 기회를 부여함으로써 조직이 구성원을 존중하고 있다는 신호를 줄 필요가 있다. 이는 결과적으로 조직에 대한 충성심과 책임감을 자연스럽게 형성하는 데 기여한다.</p> <p>③ 조직의 윤리적 리더십(Ethical Leadership) 강화 측면에서 리더가 일관된 윤리적 기준과 공정한 의사결정을 보일 때, 구성원은 ‘이 조직은 신뢰할 만하다’고 느끼며 도덕적 충성심을 갖게 된다.</p> <p>④ 조직공헌 인식 제고 프로그램(Perceived Organizational Support)으로 조직이 개인의 복지와 안정에 관심을 가진다는 메시지를 주면 ‘나도 조직에 보답해야 한다’는 의무감이 생긴다(예 : 긴급 복지 지원제도, 가족친화 정책 등).</p> <p>⑤ 조직사회화(Socialization) 프로그램 강화로 신입사원뿐 아니라 직무전환자 대상의 재사회화 교육을 통해 조직가치·윤리규범을 내면화시키면 규범적 몰입이 강화된다.</p>
		<p><b>4. 통합적 접근(세 유형 간 상호강화 전략)</b></p> <p>① 리더-구성원 교환(LMX) 관계 강화로 신뢰와 상호존중을 바탕으로 한 리더십은 정서적·규범적 몰입을 동시에 높인다.</p> <p>② 조직문화 개선으로 심리적 안전감이 있는 개방적 문화는 정서적 몰입을, 장기적 인센티브 구조는 지속적 몰입을, 윤리적 문화는 규범적 몰입을 강화한다.</p> <p>③ 공정성과 보상의 통합 설계 측면에서 ‘공정한 보상’은 세 몰입 요인을 모두 자극하는 핵심 요인으로, 경제적·감정적·도덕적 측면에서 몰입의 균형을 형성한다.</p> <p>이처럼 조직몰입은 단일 요인이 아닌 조직문화, 리더십, 보상, 사회적 관계의 총체적 설계를 통해 강화할 수 있으므로, 실무적으로는 세 유형을 분리하기보다는 정서적 몰입 중심의 균형적 몰입관리(affective-focused balanced commitment management)가 가장 효과적이라고 할 수 있다.</p>
135	<p>8 (2) 두 번째 줄 문구 수정</p>	<p><b>8. 조직시민행동</b> <b>(2) 역할 외 행동</b></p> <p>조직시민행동은 역할 내 행동(in-role behavior)보다는 역할 외 행동(extra role behavior) 등 조직을 위해 <b>가외</b>의 노력을 기울이려는 구성원의 태도를 의미한다.</p>
148	<p>7 (2) 두 번째 줄 문구 추가</p>	목표를 향해 전진하였음을
150	3	3. 정서적 사건 반응이론

	(1) 내용  학자 추가	(1) 정서적 사건 반응이론의 개념 ~~ 설명한 것이다(Howard M. Weiss, Russell Cropanzano).
153	2  (1) 내용 설명  문구 수정/추가	2. 감성지능의 영역  (1) 자기인식(self-awareness) 능력 자신의 감정상태를 정확하게 인식하는 능력, 자신을 현실적으로 평가하는 능력을 말한다. 자신의 감정이 타인에게 미치는 영향을 인식하고 이해하는 능력을 말한다.
	2  (2) 내용 설명  문구 추가	(2) 자기관리(self-management) 능력 자신의 감정을 관리하는 능력, 충동적인 감정을 제어하고 조정하는 능력, 상황에 대한 적절한 반응을 하는 능력을 말한다. 기분을 조절하고 방향을 전환하는 것과 관련된다.
	2  (3) 내용 설명  문구 교체	(3) 사회적 인식(social awareness) 능력 말이나 행동 이면에 있는 타인의 입장(perspective-taking)을 이해하고, 그들의 감정에 공감(empathy)하는 능력이다. 나아가 조직이나 그룹의 정서적 분위기(organizational climate)와 정치적 역학 관계 등 광범위한 사회적 맥락을 포착하는 능력도 포함한다. 타인과의 관계를 시작하기 위한 정보를 수집하는 단계이며, 효과적인 의사소통의 기초가 된다.
	2  (4) 내용 설명  문구 교체	(4) 관계 관리(relationship management) 능력 사회적 인식을 통해 얻은 정보를 바탕으로 상대의 감정 상태에 적절히 대응하고, 갈등을 건설적으로 해결하며, 사람들에게 긍정적인 영향력을 미치는 능력(influencing)이다. 이는 팀워크와 리더십의 핵심 요소로, 타인의 발전을 촉진(developing others)하는 코칭 능력도 포함된다. 조직 전체의 목표를 위해 타인과 협력하고 시너지를 창출하는데 도움이 된다.
156	3  (2)  1)  문구 수정 굵기 수정	(2) 감정의 유형 1) 전시적 감정 전시적 감정은 표현규칙에 의해 규정되는데, 조직이 요구하는(즉, 자신의 실제 정서와는 상관 없이 외부로 드러내야 하는) 바람직한 정서를 전시적 감정이라 한다. 조직이 직업적으로 요구하는 얼굴 표정, 제스처, 목소리 등 언어적·비언어적 표현을 드러내는 것으로, 직무에 적합하게 체계적으로 분석되고 이성적으로 학습된 감정이다.
158	(3)  4) 목차와 내용설명 추가	(3) 감정노동의 부정적 결과를 개선하기 위한 대책 1) 조직의 지원 - 심리상담 창구 마련 2) 내면화 프로그램 3) 수당, 휴가 부여 4) 감정수요에 대한 보상 기존 보상은 인지 수요(지식·기술·역량) 중심으로 설계되어 왔으나, 고객 대응·대면 서비스 등에서 요구되는 높은 감정수요는 소진(burn out)과 이직 의도를 유발하므로, 이에 상응하는 차등적 금전보상의 도입이 필요하다.
164	VII.  내용 구성 변경	VII. 스트레스의 분류 1. 스트레스의 방향

그림 90 스트레스의 기능



자료 : K. Davis and J. W. Newstorn(1989), Human Behavior at work. McGraw-Hill, p.485.

### (1) 유스트레스(eustress) : 건설적 스트레스

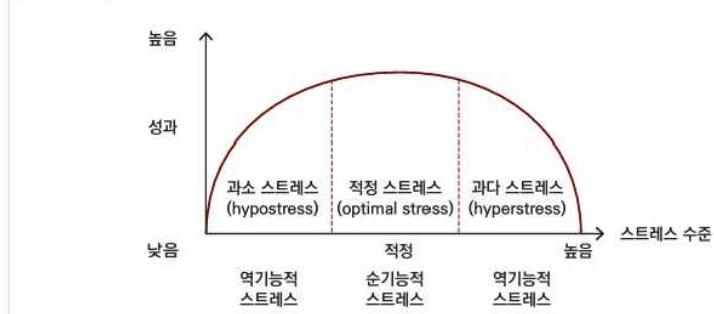
그리스어의 eu와 stress의 합성어로서 eu는 좋다는 것을 의미한다. 스트레스 반응이 건전하고 긍정적이며 건설적 결과로 나타나게 하는 현상을 의미한다. 여기에서는 성장, 융통성, 적응성 및 높은 성과 수준 등과 관련되는 개인 및 조직의 복지가 포함된다. 적정한 스트레스는 개인의 심신활동을 촉진시키고 활성화시켜 직무수행에 있어서 문제해결에 창조력을 발휘하게 하고 동기유발을 증가시키며 생산성을 향상시키는데 기여한다.

### (2) 디스트레스(distress) : 파괴적 스트레스

좋지 않은 일로 발생하는 부정적인 유해 스트레스로서 이러한 스트레스는 건강에 해를 준다. 일반적으로 업무요구가 개인의 능력이나 그가 지닌 자원을 초과하였을 때, 개인이 요구하는 것을 환경이 마련해주지 못할 때, 과도하고 불쾌한 요구에 의해 괴로움을 느낄 때 발생한다. 이 경우 불안, 우울, 원한, 좌절 등과 함께 높은 결근율과 같은 개인적·조직적 역기능적 결과를 초래한다. 디스트레스는 직장과 가정에서 발생하는 필연적인 결과가 아니라 스트레스를 잘못 관리함으로써 나타나는 일반적인 결과이다.

## 2. 스트레스 과소

그림 89 스트레스와 성과와의 관계 : 역U자형 커브



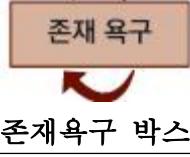
### (1) 과다 스트레스(hyperstress)

과다 스트레스는 개인이 자신의 처리 능력이나 대처 자원을 넘어설 정도로 많은 스트레스 요인에 직면했을 때 발생하는 극심한 스트레스 상태를 말한다. <원인>으로는 과도한 업무량, 비현실적인 마감 기한, 복잡하고 통제 불가능한 문제, 끊임없는 압박 등 요구(Demands)가 자원(Resources)을 압도할 때 발생한다. <결과>로는 장기간 지속될 경우 소진(Burnout), 심각한 건강 문제 (심혈관 질환, 면역력 저하), 불안 장애, 우울증 등 심각한 심리적·신체적 기능 저하를 유발한다. 이는 생산성을 급격히 떨어뜨린다.

### (2) 과소 스트레스(hypostress)

과소 스트레스는 개인이 충분한 자극이나 도전적인 요소 없이 지루하고 단

		<p>조로운 환경에 놓였을 때 발생하는 스트레스 상태를 말한다. 이는 흔히 지루함 스트레스(Boredom Stress)라고도 불린다. &lt;원인&gt;으로는 직무 내용이 너무 단순하거나 반복적일 때, 자신의 역량보다 훨씬 낮은 수준의 업무를 할당받았을 때, 직무에 대한 흥미나 의미를 찾지 못할 때 발생한다. &lt;결과&gt;로는 의욕 상실, 낮은 집중력, 무관심, 직무 불만족, 그리고 경우에 따라서는 신체적 이완 상태가 아닌 과도한 긴장감이나 피로감을 느낄 수도 있다. 이는 개인의 잠재력을 발휘하지 못하게 하고 조직의 창의성 및 성과를 저해한다.</p> <p>(3) 여키스-닷슨(Yerkes and Dodson) 법칙</p> <p>이 두 상태는 여키스-닷슨(Yerkes and Dodson) 법칙으로 설명된다. 이 법칙은 적정 수준의 각성(스트레스)이 성과를 최대로 끌어올리지만, 그 수준을 넘어서 과다 스트레스 상태가 되거나, 미치지 못하는 과소 스트레스 상태가 되면 성과가 급격히 하락한다고 설명한다.</p>
166	(2) 설명  문구 추가	(2) 통제의 위치  통제의 위치란~믿는가를 의미하는 것이다(J. Rotter).
166	(3) 굵기	라자루스(Lazarus)는 스트레스에 있어서 사건 자체보다는 그 사건에 대한 개인의 해석을 더욱 중시하였고, 인간은 다른 동물에게는 없는 지각(인지)기능이 있어서 생활사건이 스트레스를 일으키기보다는, 상황에 대한 지각적 평가가 스트레스를 만든다고 가정하였다.
169	그림 93  박스 안 글씨 크기 작게 해서  설명 추가	<ul style="list-style-type: none"> <li>* 역할 기대(Role Expectation) : 특정 사회적 지위나 직무를 맡은 사람에게 타인(상사, 동료, 고객 등)이 요구하거나 예상하는 행동의 집합</li> <li>* 역할 지각(Role Perception) : 개인 자신이 특정 역할을 수행하기 위해 해야 한다고 믿는 행동</li> <li>* 역할 수행(Role Performance) : 특정 지위에 기대되는 행동을 실제로 보이는 것</li> </ul>
169	2 (2)  문구 변경	집단 내 상사, 동료, 부하, 고객과의 관계에서의 갈등, 낮은 신뢰도 등이 직무 스트레스 요인으로 나타나고 있다. 특히 각 개인은 대인상호 간의 공간과 거리에 대해 다른 요구를 가지고 있는데, 이러한 거리가 너무 밀착되거나 적당한 거리에 타인이 들어 있지 않을 때에는 스트레스를 겪게 된다. 에반스(G. W. Evans)는 밀도(density)가 과도한 상호작용으로 혼잡(crowding)이라는 심리적 경험을 놓고, 이 혼잡이 통제감 상실, 심리적 위축, 사회적 지지 부족을 야기해 스트레스를 유발하게 된다고 주장하였다.
177	3 (1)  두 번째 문단 첫 번째 줄  문구 교체	Alderfer의 ERG 이론
179	2  문구 추가	2. Maslow의 욕구단계이론(=욕구계층이론)(hierarchy of needs theory)(1943)
181	앞에서는 <>사이에	(두 번째 줄) <조직에서 자아실현 욕구>로는 개인의 기술향상, 창조적 활동, 성공과 승진, 개인에 대한 완전한 통제능력의 소유 등이 있다.

	볼드표시 되어있는데, 이 부분만 빠져있음  <b>볼드(굵기) 표시</b>	
181	그림 98  <b>축 문구 수정</b>	X축  욕구의 발생 → 개인의 성장 · 발달
184	그림 100  <b>화살표 하나만 삭제</b>	 존재욕구 박스 밑 화살표는 삭제!
184	(3) 1) 2) 3)  <b>내용 문구 교체</b>	<p>1) 욕구 만족(need satisfaction) - 진행(Progression) 하위 단계의 욕구(예 : 존재 욕구)가 만족되면, 개인은 동기 부여를 받아 상위 단계의 욕구(예 : 관계 욕구, 성장 욕구)를 추구하며 나아간다는 원리를 말한다. 예를 들어, 직장인이 안정적인 급여와 환경(존재 욕구)에 만족하게 되면, 자연스럽게 동료들과의 좋은 관계나 소속감(관계 욕구)을 추구하려는 동기가 커진다.</p> <p>2) 욕구 좌절(need frustration) - 퇴행(Regression) 상위 단계의 욕구(예 : 성장 욕구)를 추구하려 했으나 좌절되거나 충족이 불가능할 때, 개인은 동기를 잊지 않고 이미 충족했던 하위 단계의 욕구로 돌아가 그 욕구를 더욱 강하게 추구한다는 원리를 말한다. 예를 들어, 직장인이 자신의 역량을 최대한 발휘하는 도전적인 프로젝트(성장 욕구)에서 실패(좌절)하거나 기회를 얻지 못하면, 오히려 급여 인상이나 복지 혜택(존재 욕구)을 더 강하게 요구하게 된다.</p> <p>3) 욕구 만족(need satisfaction) - 강화(Reinforcement) 상위 단계의 욕구(예 : 성장 욕구)가 되면, 그 욕구가 약해지거나 사라지는 것이 아니라 오히려 그 욕구를 더 강하게 추구하려는 동기가 생긴다는 원리이다. 예를 들어, 어떤 프로젝트를 성공적으로 이끌고 자신의 능력을 인정받은 사람(성장 욕구 만족)은 그 만족감 때문에 다음에는 더 어렵고 도전적인 과제를 맡으려는 동기가 강화된다.</p>
185	(4) 2)  <b>문구 위치 수정</b>	<p>4) ERG 이론의 작동원리 2) 관계 욕구 작동 : 존재 욕구 충족, 성장 욕구 좌절 [원리5]에서와 같이 개인의 성장 욕구가 충족되지 않으면 성장욕구 자체가 증가되거나 관계욕구가 발동되게 된다.</p> <p>3) 성장 욕구 작동 : 관계 욕구 충족, 성장 욕구 충족 [원리5]에서와 같이 개인의 성장 욕구가 충족되지 않으면 성장욕구 자체가 증가되거나 관계욕구가 발동되게 된다. 마지막으로 관계 욕구 ~~~ 경우가 있다.</p>
187	2) 비판 ① 두 번째 줄  <b>문구 추가</b>	매슬로우의 이론보다

190	(5) 1)  내용 이동	<p>(5) 허쓰버그 2요인 이론이 조직 경영에 주는 의미      1) 위생요인 추구자의 문제      허쓰버그는~      (여섯 번째 줄) 따라서 허쓰버그는 위생요인 추구현상을 극복하기 위해서 직무 확대나 직무충실회 등을 통하여 직무 속에 동기요인을 구축할 것과 조직원들이 이 위생요인들보다는 동기요인을 추구할 수 있도록 교육과정을 재구성할 것을 제안하고 있다.(위치 이동)      (참고 : People Express사는 1980년대 급성장하여 ~결국 사멸에 이르게 되었다.)</p> <p>2) 동기요인 구축 문제      허쓰버그는 위생요인 추구현상을 극복하기 위해서 직무확대나 직무충실회 등을 통하여 직무 속에 동기요인을 구축할 것과 조직원들이 위생요인들보다는 동기요인을 추구할 수 있도록 교육과정을 재구성할 것을 제안하고 있다.      동기요인을 직무 속에 구축하는 것은 허쓰버그 이론의 핵심적 요소이다. ~~~</p>
192	6 (2)  문구 수정	<p>6. McClelland의 성취동기이론      (2) 성취동기이론의 등장배경      성취동기이론은 기업가의 역할을 설명하는 이론에서 출발하였다. 기업가는 보통 사람보다 더 큰 성취욕구를 지녔으며, 이에 따라 기업가로서 성공할 수 있었다는 것이다. 예컨대, 이는 거시경제학적으로 확장되어 대한민국이 경제적으로 성공할 수 있었던 원인은 국민들의 성취욕구가 강하기 때문이라는 것이고, ~~</p>
192	6 (3)  독자 수정	<p>(3) 성취동기이론의 유형 → 성취동기의 유형</p>
193	2) 권리욕구 네 번째 줄  문구 교체	<p>말하<del>여</del>며,</p>
193	3) 친교욕구 설명 밑  박스 추가	<p style="text-align: right;">참고 : 4원설</p> <p><b>(4) 자율/독립 욕구(Need for Autonomy / Competence)</b></p> <p>맥클리랜드의 원래 이론은 아니지만, 조직 행동 맥락에서 리더십과 독립적인 직무 수행에 중요한 동기로서 인용되는 욕구이다.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 자율/독립 욕구란 타인에게 의존하지 않고 스스로 의사 결정하고 독립적으로 업무를 수행하고 싶어 하는 욕구. 특히, 지식 노동자나 전문직 종사자에게 중요한 동기 요인이다.</li> <li>- 유능 욕구(Competence)는 자신의 능력을 숙달하고 효율적으로 발휘하려는 욕구로, 성취 욕구와 유사하나 경쟁보다는 숙련 자체에 초점을 추는 요인이다.</li> </ul>
196	7 (1) (2) (3) 의	<p>P. 177에</p> <p>(3) 내용 설명 뒤로</p> <p>위치 이동</p>

	목차와 내용 위치 이동	4. (1) (2) (3) 으로
197	8 넘버링 수정	8 → 7
200	박스 위 세 번째 줄 마침표를 쉼표로 바꿈	: → ,
204	목차 수정	① 노력에의 영향변수 : 유의성, 기대치 ② 노력 → 성과 간 조절변수 : 능력 및 특성, 역할지각 ③ 성과 → 만족 간 매개변수 : 내재적 보상, 외재적 보상 ④ 성과 → 만족 간 조절변수 : 보상 공정성에 대한 지각
209	5) 목차와 내용 수정	5) 준거인물의 변경 및 준거인물에 영향을 미침 비교대상을 변경함으로써 불공정성을 줄일 수 있다. 예를 들어 자기의 전문 지식수준을 석학(碩學)의 지식과 비교하던 것을 대상인물의 수준을 낮추어 자기 동료전문가의 지식과 비교함으로써 불공정성을 줄일 수 있다. 또는 준거인물을 문제 상황에서 제거하거나, 집단 압력을 가해 투입을 변경하게 할 수 있다. 조직에서 신규 채용 시 실력보다 ‘함께 지내기 편한가’를 우선 기준으로 선발하는 것은 전자의 사례이며, 조직에서 동료들과 보조를 맞추지 않고 독주하려는 사람에게 여러 형태의 압력을 가해 최고 역량을 발휘하지 못하도록 하향 조정하게 만드는 경우는 후자의 사례라고 할 수 있다.
209	(7) 1) ① 첫 번째 줄 문구 수정	Homans
219	맨 위 박스 삭제	인사노무관리 과목에 더 많이 해당되는 내용이므로 삭제
221	(2) ② 4번째 줄 문구 추가	직무가 ‘전체 흐름’에서
230	(5) 맨 마지막 문단 내용 교체	① 역량감(competence) 향상 전략 : “내가 잘할 수 있다”는 감각을 강화 업무의 기대 수준을 명확히 하고, 역할과 목표의 관련성을 분명히 제시해야 한다. 구성원에게 정기적인 피드백과 교육훈련의 기회를 제공하여 자기 효능감을 높이도록 한다. 과업의 난이도는 너무 쉽지도, 지나치게 어렵지도 않게 조정하여 도전의식과 성취감을 동시에 유도해야 한다.  ② 자율성(autonomy) 지원 전략 : “내가 선택하고 결정한다”는 통제감 제공 개인의 독립적인 판단과 선택을 존중하고, 가능한 범위 내에서 선택권을 부여해야

		<p>한다. 과도한 지시나 명령보다는 최소한의 통제만을 사용하고, 구성원의 목표와 조직의 가치를 연결시켜 내적 동기를 강화해야 한다. 구성원이 자기 방식대로 문제를 해결할 수 있도록 지원하고, 자기주도적 결정 경험을 축적할 수 있게 해야 한다.</p> <p>③ 연대감(relatedness) 강화 전략 : “나는 조직과 연결되어있다”는 정서적 유대 구성원 간의 상호작용을 촉진할 수 있도록 공동 목표를 설정하거나 팀 단위 과업을 운영해야 한다. 조직 내 소통의 시간과 기회를 충분히 확보하고, 흥미와 에너지를 공유할 수 있는 협업 경험을 확대해야 한다. 관리자와 동료 간의 정서적 지지와 신뢰 관계가 형성될 수 있도록 멘토링이나 코칭 제도를 활용할 수 있다.</p>
231	(6) 문구 수정	<p><b>(6) 최근연구 : 자기 실현 경향성</b></p> <p>자기결정성 이론은 책임과 실현화, 성장을 강조하는 인본주의적 전통에 그 기반을 두고 있다. 인본주의 입장에서 개인은 성장과 발전을 위해 최선의 방법을 추구하는 유기체인데, 유기체로서 성장을 실현하기 위해 긍정적 변화를 가져오도록 하는 동기가 자기 실현 경향성(actualizing tendency)이고, 이를 위해서는 역량감과 자율성 및 연대감이 그 기반이 된다고 한다.</p>
235	(1) 1) 문구 수정	<p>고전적 방법으로 러시아의 심리학자 파블로프(I. Pavlov)가 제시한 이론으로, 무조건 자극(Unconditioned Stimulus : UCS)을 중성자극(Neutral Stimulus : NS)과 관련시킴으로써 중성자극을 조건 자극(Conditioned Stimulus : CS)로 바꾸어 새로운 조건 반응을 얻어내는 과정을 설명한 이론이다. 여기서 ① 무조건 자극이란 학습을 요하지 않는 선천적 반응인 무조건 반응(Unconditioned Response : UR)을 일으키는 자극을 말하며, ② 중성 자극이란 선천적으로는 특정한 일관된 반응을 일으키지 않는(no response) 자극을 말하고, ③ 조건 자극이란 후천적 경험을 통해 일으키는 반응인 조건 반응(Conditioned Response : CR)을 일으키는 자극을 말한다.</p> <p>파블로프에 따르면 자극과 반응 간 반복적인 결합(association)에 의해 행동이 학습될 수 있다는 것이다.</p>
235	그림 131 문구 수정	<p>오른쪽에서 두 번째 박스</p> <pre> graph LR     A["무조건 반응 (unconditioned response : UCR) 무반응"] --&gt; B["무반응 (no response)"]   </pre>
236	첫 번째 문단 문구 교체 (가독성을 위해 영문 삭제 및 문구 수정)	<p>&lt;1단계 : 조건화 이전&gt;</p> <p>처음 개에게 먹이(무조건 자극)를 주었을 때, 개는 타액(무조건 반응)을 분비했다. 반면에 그가 단순히 종소리((중성(중립) 자극)를 들려주었을 때 개는 타액을 분비하지 않았다(무반응).</p>
	두 번째 문단 문구 교체 (가독성을 위해 영문 삭제 및	<p>&lt;2단계 : 조건화 과정&gt;</p> <p>파블로프는 개에게 먹이(무조건 자극)를 줌과 함께 종소리(중성 자극)를 들려주었다. 아직까지 종소리는 단독으로 타액을 유도하지 않으나, 이 과정을 반복한다.</p>

	<b>문구 수정)</b>	
	<b>세 번째 문단</b>	<p>&lt;3단계 : 조건화 이후&gt;</p> <p>개에게 종소리(조건 자극)만을 들려주었다. 이 때 개는 단지 종소리만 듣고서도 타액(조건 반응)을 분비했다. 즉, 개는 종소리와 먹이의 짹짓기(pairing) 과정을 통해 종소리만 듣고도 타액을 분비할 수 있도록 조건화된 것이다.</p>
239	<b>박스 내용 설명</b> <b>문구 수정</b>	<p>10번째 줄</p> <p>흐르도록 → 멈추도록</p>
241	<b>박스 안 (2)의 내용</b> <b>문구 교체</b>	<p>(2) 행동의 동인(動因)(특정 행동을 이끄는 원인)</p> <p>고전적 조건화는 외부 환경의 자극(조건 자극, 무조건 자극)을 시간적으로 연관(결합)시킴으로써 반사적인 새로운 반응(조건 반응)을 얻어낸다고 보고, 이 때 행동은 자극에 대한 자동적인 반응으로 간주된다. 그러나 조작적 조건화는 인간이 환경에 자발적으로 작용(조작)한 행동에 대해 긍정적인 결과(강화)가 기대되면, 미래에 그 행동이 반복되도록 학습되고 이 때 행동은 보상을 얻기 위한 목표 지향적인 선택으로 본다.</p>
241	<b>(3)</b> <b>기타 편집</b> <b>(3)에서만 조작적 조건화 부분의 볼드표시가 빠져있음</b>	<p><b>박스</b></p> <p><b>(3) 인간관</b></p> <p>고전적 조건화에서의 인간의 행동은 자극에 의해 발생하는 반사적이고 수동적인 것인 반면에, 조작적 조건화에서 나타나는 인간의 행동은 자발적인 것으로 설명되고 있다.</p>
243	<b>3 (1)</b> <b>문구 교체</b>	<p>3. 사회학습이론(social learning theory : SLT) - 반두라(Bandura)</p> <p>(1) 사회학습이론(social learning theory : SLT)의 의의</p> <p>기존 행동주의에서 학습은 자극-반응의 역할을 강조한데 반해, 사회학습이론에서 학습이란 자극-반응의 연결을 관찰하는 것만으로 학습이 가능하고 학습이 반드시 행동변화를 의미하지는 않는다고 보았다. 즉, 사회학습이론은 학습을 단순히 자극-반응-강화-결과의 기계적 과정에 따른 행동변화로만 보지 않고, 여기에 개인의 성격과 인지가 결합된 복잡한 과정으로 인식한다 (Bandura, 1977). 사회학습이론에 의하면 학습은 개인 자신의 인지와 행동 그리고 환경과의 계속적이고 복합적인 상호작용을 통하여 이루어진다. 사회학습이론은 조작적 조건화의 확장된 형태라고 할 수 있다.</p>
246	<b>박스 전</b>	<p>4. 경험학습(experiential learning) 이론 – 뷰이(Dewey)</p> <p>교육학자 뷰이(Dewey)는 경험학습(experiential learning) 4단계 모델을 제시</p>

		<p>하였다. 모델에 따르면, 개인의 구체적 경험은 성찰(reflection)과정을 거쳐, 원리나 법칙을 발견하는 추상적 개념화 단계에 이른 후, 학습한 추상적 개념이나 원칙을 현실에 다시 실험적으로 적용해보고 조정하는 최종 단계를 밟는다. 이 과정을 반복하면서 추상적 지식이나 원칙이 테스트되고 확인, 조정된다. 따라서 경험학습에서는 경험을 많이 하는 것보다는 경험한 것에 대해서 성찰하고 추상적 원리를 구성하여 현실에 적용해보면서 확고한 지식으로 만드는 과정을 중시한다. 무엇보다도 성찰이 없으면 경험학습 사이클은 지속될 수 없다. 많은 연구 결과, 경험학습은 매우 효과적인 학습방법이며, 학습자의 행동에 장기적이고 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타나고 있다.</p> <p>듀이는 ‘무엇을 학습해야 하는가(경험의 중요성)’에 대한 철학적 방향을 제시했다면, 반두라는 ‘어떻게 학습이 일어나는가(관찰과 인지)’에 대한 심리학적 메커니즘을 구체화한 이론이라고 볼 수 있다.</p>
254	<p>③ 증복 문구 삭제, 굵기 표시</p>	<p>③ 성과관리시스템(MBO, OKR, BSC)이나 조직개발 프로그램 및 행동수정 프로그램과 같은 공식적 프로그램 평가에서부터 시작하므로 실제 직무에서 OB Mod기법을 신뢰하고 사용할 수 있다. <del>공식적 프로그램 평가에서부터 시작하므로 실제 직무에서 OB Mod 기법을 신뢰하고 사용할 수 있다.</del></p>
255	<p>첫 번째 문단 4번째 줄 증복 문구 삭제</p>	<p><del>조직사회화는 신입사원이 조직문화, 조직의 가치와 규범을 습득함으로써, 조직 정체성을 갖도록 유도하며, 조직정체성이 높은 사람일수록 조직에 대하여 흔쾌적으로 몰입하고 업무활동을 적극적으로 추진하여 성과가 높아질 수 있다.</del></p>
256	<p>4 첫 번째 줄 띄어쓰기</p>	<p>잘 해내고</p>
267	<p>(3) ① 두 번째 줄 띄어쓰기</p>	<p>발생할 수 있다.</p>
3편		
273	<p>맨 위 기출문제 표 추가</p>	<p>[34회(‘25)] 관계중심의 리더십 이론인 리더-구성원 교환(LMX : Leader-Member Exchange) 이론에 관해 다음 물음에 답하시오. (25점)</p> <p>물음 1) LMX 이론의 개념과 그 형성 과정을 설명하시오. (15점)</p> <p>물음 2) 그레인과 얼빙(G. B. Graen &amp; M. Uhl-Bein)의 LMX 3단계 모델을 설명하시오. (10점)</p>
281	<p>4) ① 문구 추가</p>	<p>4) 조하리의 창</p> <p>① 개념</p> <p>조하리의 창이란 나와 타인과의 관계 속에서 자신이 어떤 성향을 지니고 있고, 또 어떠한 면을 개선하면 좋을지를 보여주는 ‘대인관계 이해도’에 관한 모델로, 여기서 창문은 인간관계의 성향에 따라 타인을 대하는 특정한 시각이나 태도를 의미한다. 조하리의 창은 이것을 개발한 조셉 루프트와 해리 잉검의 이름을 딴 것이다. 이 이론에 따르면 우리는 스스로에 대해 알고 있</p>

		는 부분도 있지만~~				
281	그림 149	<p>조하리의 창 도식 및 출처 추가</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td></tr> </table> <p>출처 : Luft, J., &amp; Ingham, H. (1955). <i>The Johari Window : A Graphic Model of Interpersonal Awareness</i>, Luft, J. (1969). <i>Of Human Interaction</i></p>				
283	ii) B창문을 줄이는 방법  맨 마지막 문장에서 예시 추가	<p>예 : 360도 다면 평가와 같은 구조화된 피드백 시스템을 활용하여, 동료나 상사에게 자신의 행동 방식, 말투, 비언어적 습관 등에 대해 솔직한 의견을 요청한다.</p>				
	iii) C창문을 줄이는 방법  맨 마지막 문장에서 예시 추가	<p>예) 집단 내에서 자신의 감정, 과거 경험, 두려움 등을 적절한 수준에서 솔직하게 공유하여 타인과의 정서적 유대를 형성한다. 이는 타인이 나를 더 잘 이해하고, 나에게 더 깊은 정보를 개방하도록 유도하는 상호적 신뢰 구축 과정의 시작이 된다.</p>				
	iv) D창문을 줄이는 방법  추가	<p>미지 영역을 개선하는 핵심 방법은 새로운 환경에 자신을 노출하고 실험적 행동을 시도하는 공동 탐색이 필요하다. 예) 새로운 업무 과제나 역할을 맡아 잠재된 능력을 발휘한다. 심리 상담, 그룹 역동 훈련(T-Group) 등을 통해 무의식적 동기나 감정을 탐색하고 깨닫는 것이다. 개인적인 성찰(Reflection)이나 분석을 통해 미처 인식하지 못했던 자신의 특성을 발견할 수 있다.</p>				
286	첫 번째 문단 맨 밑에서 두 번째 줄 문구 수정	<p><del>효과적이 된다.</del> → <b>효과적이다.</b></p>				
287	그림 152	축에서 저 소 글씨체 통일				
288	iv) 첫 번째 줄 문구 수정	크리 → 그리				
292	4) 첫 번째 줄 문구 수정	<p><del>결성 하였더라도</del> → <b>결성하였더라도</b></p>				

295	표 띄어쓰기	<table border="1"> <tr><td>비교기준</td><td>공식 집단(formal group)</td><td>비공식 집단(informal group)</td></tr> <tr><td>일반적 성격</td><td>공식적(formal)</td><td>비공식적(informal)</td></tr> <tr><td>집단의 목적</td><td>조직의 공식목표 달성</td><td>이해(interest), 개별적 만족 총족</td></tr> <tr><td>행동 지침</td><td>규칙과 정책</td><td>규범</td></tr> <tr><td>업무의 진행</td><td>권한과 책임</td><td>사회적 지위나 권리</td></tr> <tr><td>인간관계의 초점</td><td>지위</td><td>사람</td></tr> <tr><td>리더의 결정</td><td>조직의 규정</td><td>그룹의 합의</td></tr> <tr><td>통제의 근원</td><td>패널티와 보상</td><td>금지</td></tr> <tr><td>구성원 통제방식</td><td>보상과 처벌(명시적, 직접적)</td><td>제재비가시적, 간접적</td></tr> <tr><td>규모(size)</td><td>비공식 집단보다 큰 편</td><td>공식 집단보다 작은 편</td></tr> </table>	비교기준	공식 집단(formal group)	비공식 집단(informal group)	일반적 성격	공식적(formal)	비공식적(informal)	집단의 목적	조직의 공식목표 달성	이해(interest), 개별적 만족 총족	행동 지침	규칙과 정책	규범	업무의 진행	권한과 책임	사회적 지위나 권리	인간관계의 초점	지위	사람	리더의 결정	조직의 규정	그룹의 합의	통제의 근원	패널티와 보상	금지	구성원 통제방식	보상과 처벌(명시적, 직접적)	제재비가시적, 간접적	규모(size)	비공식 집단보다 큰 편	공식 집단보다 작은 편
비교기준	공식 집단(formal group)	비공식 집단(informal group)																														
일반적 성격	공식적(formal)	비공식적(informal)																														
집단의 목적	조직의 공식목표 달성	이해(interest), 개별적 만족 총족																														
행동 지침	규칙과 정책	규범																														
업무의 진행	권한과 책임	사회적 지위나 권리																														
인간관계의 초점	지위	사람																														
리더의 결정	조직의 규정	그룹의 합의																														
통제의 근원	패널티와 보상	금지																														
구성원 통제방식	보상과 처벌(명시적, 직접적)	제재비가시적, 간접적																														
규모(size)	비공식 집단보다 큰 편	공식 집단보다 작은 편																														
(2) 1차 집단과 2차 집단 : 집단구성원 간 인간관계의 밀착성 기준 1차 집단은 구성원 간의 관계가 친밀하고 정서적 유대에 기초한 소규모 집단을 말한다. 이 집단은 구성원 간 높은 상호의존성과 동일시를 특징으로 하며, 대표적인 예로 가족을 들 수 있다. 1차 집단은 개인의 태도, 가치관 형성 및 사회화에 중심적인 역할을 하는 가장 근본적인 사회 집단이다. 반면에, 2차 집단은 보다 복잡한 사회에서 비교적 크고 공식적으로 조직되는 사회집단이다(예 : 작업 집단, 클럽, 학교, 기업). 2차 집단 내 구성원 간의 관계는 감정적이기보다는 이성적이며 계산적이고, 특정 목표 달성이이라는 수단적 관계에 중점을 둔다. 이러한 집단도 개인의 태도, 가치관 및 사회화에 영향을 미치지만, 1차 집단에 비해 그 영향력은 작다.																																
3. 단절적 균형 모델(punctuated-equilibrium model) : 게르식(Gersick)의 단절 균형 모델 → 단속 평형 모델(punctuated-equilibrium model) : 게르식(Gersick)의 단속 평형 모델																																
맨 마지막 문단																																
밀에서 2번째 줄																																
문구 수정																																
다음 그림에서는 단절적 균형 모델에서의 변화 형태를 보여준다. → 다음 그림에서는 단속 평형 모델에서의 변화 형태를 보여준다.																																
3) ② 설명 다섯 번째 줄																																
문구 수정																																
초기 애플의 스티브잡스, 딥러닝/AI 연구팀의 핵심 알고리즘 개발자, 유명 패션 하우스의 크리에이티브 디렉터, 베스트셀러 게임 디자이너와 같이 천재 한명이 집단 전체를 먹여살리는 경우이다.																																
311	v) 목차																															
	끝에 붙어있는 , 삭제	v ) 동료로부터의 정신적 지원,																														
312	5) ② 철자 오타 수정	Schacter → Schachter																														
	목차와 내용 순서 조정	4) 집단응집력의 증감요소 5) 집단응집력의 결정요인 6) 집단응집력을 높이기 위한 방안																														
311~3 16																																

		<p style="color: red;">7) 집단응집력에 따른 집단행동과 결과</p> <p style="color: red;">8) 관리자에의 시사점</p>
318	<p style="color: blue;">6) ① 설명 두 번째줄부터 끝까지  교체</p>	<p>구성원들이 개인의 지위 특성을 무의식적으로 비교하여 그들이 집단 목표 달성을 얼마나 기여할지에 대한 기대를 형성하고, 이 기대 상태가 곧 집단 내의 지위 위계를 결정하게 된다. 만약 개인이 부여받은 지위가 구성원들이 무의식적으로 형성한 기대 상태와 일치하지 않을 경우, 인지부조화를 유발하여 갈등이나 긴장을 초래할 수 있다.</p>
321	<p style="color: blue;">④ 역할 세트(role set)  목차와 내용 추가  넘버링 수정</p>	<p>④ 역할 세트(role set)</p> <p>한 개인이 사회 내에서 차지하는 단 하나의 지위(Status)에 대해 연결되어 있는, 혹은 관련된 여러 역할(Roles)들의 집합을 의미한다(Merton, 1957). 사람이 하나의 지위를 가질 때, 그 지위와 상호작용하는 다양한 다른 지위의 사람들에 의해 여러 가지 역할 요구를 받게 되는데, 이 요구들의 총합이 역할 세트이다. 예를 들어, ‘담임교사’라는 지위는 학생, 학부모, 동료교사, 교감·교장, 교육청, 지역사회 등 기대를 보내는 주체들의 집합이 된다.</p>
		<p>④→⑤ ⑤→⑥</p>
321	<p style="color: blue;">역할모호성 밀박스 추가</p>	<p>Szilagyi와 Wallace의 역할 관계</p> <pre> graph TD     ER[역할 기대 (Expected Role)] --&gt; PR[역할 지각 (Perceived Role)]     PR --&gt; ER     PR --&gt; ER     PR --&gt; ER     PR --&gt; RC[역할 갈등 (Role Conflict)]     ER --&gt; RA[역할 모호성 (Role Ambiguity)]     RA --&gt; ER     RA --&gt; PR     RA --&gt; RC     RC --&gt; PR     RC --&gt; ER   </pre> <p>* 역할 기대(Role Expectation) : 특정 사회적 지위나 직무를 맡은 사람에게 타인(상사, 동료, 고객 등)이 요구하거나 예상하는 행동의 집합</p> <p>* 역할 지각(Role Perception) : 개인 자신이 특정 역할을 수행하기 위해 해야 한다고 믿는 행동</p> <p>* 역할 수행(Role Performance) : 특정 지위에 기대되는 행동을 실제로 보이는 것</p>
325	<p style="color: blue;">4) ③  문구 수정</p>	<p>격식을 주요시하며 → 격식을 중요시하며</p>

		<b>참고 : 팀 운영에 필요한 핵심 역할들</b> - Charles Margerison과 Dick McCann의 TMR 모델 기반																														
333	<b>3) 설명 밑 참고 표 추가 (음영 표시)</b>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: left; padding: 2px;">마거리스 &amp; 맥캔의 TMR(8가지)</th><th style="text-align: left; padding: 2px;">확장된 역할 명칭(9가지)</th><th style="text-align: left; padding: 2px;">기능</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="padding: 2px;">1. 혁신가(Innovator)</td><td style="padding: 2px;">창조자(또는 혁신가)</td><td style="padding: 2px;">정보 수집</td></tr> <tr> <td style="padding: 2px;">2. 조언가(Adviser)</td><td style="padding: 2px;">조언자</td><td style="padding: 2px;">정보 수집</td></tr> <tr> <td style="padding: 2px;">3. 추진가(Promoter)</td><td style="padding: 2px;">촉진자(또는 추진가)</td><td style="padding: 2px;">결정</td></tr> <tr> <td style="padding: 2px;">4. 조직화가(Organizer)</td><td style="padding: 2px;">조직자</td><td style="padding: 2px;">결정</td></tr> <tr> <td style="padding: 2px;">5. 생산가(Producer)</td><td style="padding: 2px;">생산자</td><td style="padding: 2px;">실행</td></tr> <tr> <td style="padding: 2px;">6. 조사자(Investigator)</td><td style="padding: 2px;">연결자(또는 조사자)</td><td style="padding: 2px;">실행</td></tr> <tr> <td style="padding: 2px;">7. 점검자(Controller)</td><td style="padding: 2px;">평가자(또는 점검자)</td><td style="padding: 2px;">통제</td></tr> <tr> <td style="padding: 2px;">8. 유지자(Maintainer)</td><td style="padding: 2px;">유지자</td><td style="padding: 2px;">통제</td></tr> <tr> <td style="padding: 2px;">(추가 역할)</td><td style="padding: 2px;">조정자(또는 코디네이터)</td><td style="padding: 2px;">(전반적인 관리)</td></tr> </tbody> </table>	마거리스 & 맥캔의 TMR(8가지)	확장된 역할 명칭(9가지)	기능	1. 혁신가(Innovator)	창조자(또는 혁신가)	정보 수집	2. 조언가(Adviser)	조언자	정보 수집	3. 추진가(Promoter)	촉진자(또는 추진가)	결정	4. 조직화가(Organizer)	조직자	결정	5. 생산가(Producer)	생산자	실행	6. 조사자(Investigator)	연결자(또는 조사자)	실행	7. 점검자(Controller)	평가자(또는 점검자)	통제	8. 유지자(Maintainer)	유지자	통제	(추가 역할)	조정자(또는 코디네이터)	(전반적인 관리)
마거리스 & 맥캔의 TMR(8가지)	확장된 역할 명칭(9가지)	기능																														
1. 혁신가(Innovator)	창조자(또는 혁신가)	정보 수집																														
2. 조언가(Adviser)	조언자	정보 수집																														
3. 추진가(Promoter)	촉진자(또는 추진가)	결정																														
4. 조직화가(Organizer)	조직자	결정																														
5. 생산가(Producer)	생산자	실행																														
6. 조사자(Investigator)	연결자(또는 조사자)	실행																														
7. 점검자(Controller)	평가자(또는 점검자)	통제																														
8. 유지자(Maintainer)	유지자	통제																														
(추가 역할)	조정자(또는 코디네이터)	(전반적인 관리)																														
335	<b>6) 설명 아래 박스 추가</b>	<p>메러디스 벨빈(Meredith Belbin)의 '아폴로 신드롬(Apollo Syndrome)' 뛰어난 지적 능력과 창의성을 지닌 인재들만 모아 만든 팀이 의외로 낮은 성과를 내는 현상이다. 아이디어는 풍부하지만 합의·실행·마감이 지연되어 논쟁과 분산으로 성과가 희석되는 패턴을 지칭한다. 예를 들면 엘리트 채용만으로 꾸린 신규 전략 태스크포스, R&amp;D·기획 등 아이디어 풍부하지만 시장·운영 연결이 약한 팀, 초기 스타트업에서 공동창업자 모두가 '창조자(혁신가)'형과 같은 사고 중심 역할에 치중하여 실행·조정 역할이 결핍된다. 개인 성취 동기가 강하고 지적 경쟁 성향이 높아 협력 규범이 약화되고, 의사결정·우선순위·품질 기준의 공동 규칙이 없는 상태에서 각자 논리로 설득전을 벌이기 때문에 발행한다.</p>																														
335	<b>위의 메러디스 벨빈 박스 밑 박스 추가</b>	<p style="text-align: center;"><b>구글의 '프로젝트 아리스토텔레스' : 누가 팀에 있느냐보다 팀이 어떻게 상호작용하느냐가 더 중요하다.</b></p> <p>구글의 '프로젝트 아리스토텔레스(Project Aristotle)'는 성공적인 팀의 요인을 규명한 대규모 조직 연구로, 팀원 구성이나 개인 특성보다 상호작용의 방식이 성과를 좌우한다는 결론을 제시했다. 연구는 효과적 팀 성과에 기여하는 다섯 요소—① 심리적 안전감(Psychological Safety), ② 신뢰성(Dependability), ③ 구조와 명확성(Structure &amp; Clarity), ④ 일의 의미(Meaning of Work), ⑤ 일의 영향력(Impact of Work)—을 도출했으며, 특히 심리적 안전감이 나머지 요소의 토대이자 가장 영향력 큰 요인임을 실증했다. 심리적 안전감은 팀원들이 처벌에 대한 두려움 없이 질문·실수·아이디어를 자유롭게 표현할 수 있는 상태를 뜻하며, 현대 조직행동론에서 팀워크와 리더십의 핵심 원리로 자리 잡았다.</p>																														
339	<b>표 47 오른쪽 밑에서 2번째 행 띄어쓰기 수정</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 갈등은 서로 다른 조직구조, 보상, 목표 및 가치관에서 연유된다. 이는 또한 사람내부에 있는 자연적인 공격성에서 연유될 수도 있다.</li> </ul>																														
349	<b>목차 편집</b>	<p style="text-align: center;"><b>3. 갈등의 결과</b></p> <p style="text-align: center;"><b>(1) 갈등의 순기능과 역기능</b></p> <p style="text-align: center;">표 48 갈등의 순기능과 역기능</p> <p style="text-align: center;"><b>(1) 갈등의 순기능</b></p> <p style="text-align: center;"><b>(2) 갈등의 역기능</b></p>																														
350	<b>박스 표 49</b>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%;">집단 내 변화</td><td style="width: 50%;"></td></tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;">- 응집력 저하 증가</td></tr> </table>	집단 내 변화		- 응집력 저하 증가																											
집단 내 변화																																
- 응집력 저하 증가																																

	문구 수정	
	표 밑 설명 문구 수정	<p>① 집단 내의 변화</p> <p>i ) 집단 간에 발생하는 경쟁이나 갈등 그리고 위협은 집단 내에서 개인 간의 차이를 인정하지 않고 계급을 구분하여 집단에 대한 충성심을 떨어뜨림으로써 응집력 저하를 놓는다.</p> <p>집단 간 경쟁 · 갈등 · 위협은 집단 내부에서 개인 차이의 인정이나 계층 구분을 부각하기보다 집단 충성심을 자극하여 응집력을 높이는 방향으로 작용한다.</p>
358	기타 편집	(2) 작업흐름(work flow)의 재편성  글씨체 수정
359	V 1. 두 번째 줄 학자 추가	과정이다(Roger Fisher & William Ury).
361	기타 편집 (스페이스바 2번이 아닌 1번만)	6. 협상의 전술 (2) 비언어적 전술 비언어적 전술에 해당하는~~ 포함될 수 있다. 그레이함(John Graham)의 연구 결과에 따르면,~~
362	그림 조금 더 정교하게 교체	
362	그림 179 박스 안  그림 밑에 ZOPA 삭제 후 다음 내용으로  (글씨 크기 작게)	<ul style="list-style-type: none"> <li>* 기대영역(Aspiration range) : ‘이 정도면 만족 · 자부심을 느낄 수 있다’고 생각하는 희망적 성과 구간. 각 당사자 내부의 심리적 목표대역. 실제 제안 · 합의는 이 범위를 향해 움직이지만, 반드시 이 안에서 끝나는 것은 아님</li> <li>* 타결영역(Settlement range) : 실질적으로 타결이 이루어질 가능성이 높은 구간. 정보 · 권리 · 시간 압박 등에 의해 각자의 기대영역 중 현실적으로 접근 가능한 구간이 좁혀진 결과로 볼 수 있음</li> <li>* ZOPA (Zone of Possible Agreement) : 두 당사자의 저항점 사이가 겹치는 구간, 합의가 원리상 가능한 최소 · 최대 범위. ZOPA가 없으면(겹침 없음) 원천적으로 합의 불가이며, BATNA(다음 차선책)로 전환해야 함</li> <li>* 목표추구 지점(Target point) : 기대영역 안에서 이상적으로 노리는 한 점. 협상 전략의 조준점이 됨.</li> <li>* 저항점(Reservation point/저항수준) : ‘이 선을 밀들면 차라리 결렬 · BATNA 선택’이라는 최저(또는 최고) 수용 한계. BATNA의 가치와 전환 비용이 저항점을 결정함</li> </ul>
365	⑤ 문구 수정	⑤ 신뢰 상대에 대한 신뢰가 없으면 방어적 태도를 갖고, 신뢰가 있으면 <b>최초부터 친화적이고 협력적인 태도를 가지게 되므로</b> 상대의 친화와 협력을 유도해낼 수 있다.

367	<p style="text-align: center;">10 바로 전 박스 추가</p>	<p><b>'Getting to Yes'가 제시하는 원칙 기반 협상의 핵심</b></p> <p>로저 피셔(Roger Fisher)와 윌리암 유리(William Ury)가 공동 저술한 『Getting to Yes : Negotiating Agreement Without Giving In (예스!를 이끌어내는 협상법)』은 협상 이론의 고전이자, 하버드 협상 프로젝트(Harvard Negotiation Project)의 핵심 방법론을 담고 있다.</p> <p>이 책은 강경한(Hard) 협상이나 유화적인(Soft) 협상의 단점을 극복하고, 모두에게 이익이 되는 창조적인 해결책을 모색하는 원칙 기반 협상(Principled Negotiation)을 제시한다. 4가지 핵심 원칙은 다음과 같다.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 사람과 문제를 분리하라(Separate the people from the problem).</li> <li>2. 입장이 아닌 이해관계에 집중하라(Focus on interests, not positions).</li> <li>3. 결정하기 전에 다양한 선택지를 개발하라(Invent options for mutual gain).</li> <li>4. 객관적인 기준을 고수하라(Insist on using objective criteria).</li> </ol>
367	<p style="text-align: center;">박스 안 3번  알선자 앞에 마침표가 빠졌음</p>	<p>박스 내용</p> <p>3. 알선자(conciliator)</p>
379	<p style="text-align: center;">2 세 번째 줄  문구 수정</p>	<p>권한을 종업원 입장에서는 → 입장에서는 종업원에게 권한을</p>
387	<p style="text-align: center;">1)2)3)4)와 5)가 글씨체가 달라보입니다.</p>	<p>5) 인상관리 기법</p> <p>글씨체 수정</p>
387	<p style="text-align: center;">5) 목차와 내용  재구성 (암기의 용이성을 위해서)</p>	<p><b>5) 인상관리 기법</b></p> <p>① 비위맞추기 : 순응(conformity), 호의(favors)</p> <p>순응은 상대방의 승인을 얻기 위해 그 사람의 의견에 동의하는 것이다. 비위 맞추기의 한 형태이다. 예를 들면, 한 관리자가 상사에게 “서부지역 사무실의 개편계획은 확실히 옳은 결정입니다. 저는 전적으로 그 계획에 찬성합니다.”라고 말하는 것이다.</p> <p>호의는 상대방의 인정을 얻기 위해 그 사람에게 좋은 일을 해주는 것이다. 비위 맞추기의 한 형태이다. 예를 들면, 판매사원이 미래의 고객에게 “표 두 장이 있는데, 저는 오늘 밤 시간이 안 됩니다. 이 표를 가지세요. 나에게 시간을 내주셔서 감사하다는 표시로 생각하세요.”라고 말하는 것이다.</p> <p>② 방어적 인상관리 기법 : 변명(excuses), 사과(apologies)</p> <p>변명은 곤란한 사건의 부정적 영향을 줄이기 위해 설명을 부가하는 것이다. 방어적 인상관리 기법으로 예를 들면, 판매관리자가 상사에게 “우리는 제 시간에 그 신문에 광고를 내보내지 못했지만, 아무도 그런 광고는 보지 않습니다.”라고 말하는 것이다.</p> <p>사과는 바람직하지 않은 사건의 책임을 인정함과 동시에 자기의 행동에 대</p>

		<p>한 용서를 구하는 것이다. 방어적 인상관리 기법에 해당한다. 예를 들면, 직원이 상사에게 “제가 보고를 할 때 실수를 저질러서 죄송합니다. 용서해주십시오.”라고 말하는 것이다.</p> <p><b>③ 자기중심적 인상관리</b> : 자기 홍보(self-promotion), 향상(enhancement) 자기 홍보는 자신의 장점을 강조하고 단점은 보여주지 않는 것이다. 자기의 업적을 과시하는 것으로, 자기중심적 인상관리 기법에 해당한다. 예를 들면, 판매사원이 상사에게 “Matt은 3년 동안 노력했지만, 그 회사의 주문을 따내지 못했습니다. 하지만, 나는 6주 만에 해냈습니다. 저는 우리 회사에서 가장 가장 실력 있는 판매사원입니다.”라고 말하는 것이다. 향상은 자신이 해낸 일이 대부분의 사람들이 생각하는 것보다 더욱 가치가 있는 것이라고 주장하는 것이다. 자기중심적 인상관리 기법에 해당한다. 예를 들면, 한 기자가 편집장에게 “내가 작성한 이 유명인사에 대한 이흔스토리가 가장 중요한 판매 부양책입니다(비록 그 스토리가 연예섹션에서 오직 세 장만을 장식할지라도).”라고 말하는 것이다.</p> <p><b>④ 단정적 인상관리</b> : 아첨(flattery), 예증(exemplification) 아첨은 남에게 잘보이고 호의를 얻기 위해서 그 사람의 장점을 칭찬하는 것이다. 단정적(assertive) 인상관리 기법이다. 예를 들면, 판매직 신입사원이 동료에게 “당신은 그 고객의 불만사항을 정말 잘 처리했습니다. 나는 절대로 당신처럼 잘하지 못할 것입니다.”라고 말하는 것이다. 예증은 요구되는 것보다 더 많은 노력을 하여 자신이 헌신적으로 열심히 일한다는 것을 보여주는 것이다. 단정적인 인상관리 기법이다. 예를 들면, 늦게 까지 일을 하면서 회사컴퓨터로 이메일을 보내는 것이다. 그럼 그의 상사는 그가 얼마나 오랫동안 일을 했는지 알게 된다.</p>
390	<p>맨 마지막 문단 종업원에 대한 붙여쓰기</p>	<p>7. 조직정치 관리를 위한 방안 (1) System(제도) 측면 1) 제도의 불확실성 감소 고과, 보상, 승진 규정 등~~~평가와 승진의 연계, 종업원에 대한 신속하고~~~(붙여쓰기)</p>
394	<p>III. 1. (1) 두 번째 줄 띄어쓰기</p>	<p>1. 커뮤니케이션 과정 (1) 개요 커뮤니케이션에서 보편적으로 통용되고 있는 모델은 라스웰이 1948년에 만든 단순화된 커뮤니케이션 원리 모델이다.</p>
401	<p>4) 문구 삭제</p>	<p>4) 대각적 커뮤니케이션 대각적 커뮤니케이션은 계층이 다른 타 부서 구성원과의 정보 교류를 말한다. 예를 들면, 라인과 스텝 간의 커뮤니케이션, 영업팀의 A사원과 생산팀장과의 커뮤니케이션, 연말결산에서 자체팀이 결산을 할 때 자체팀 팀원들과 마케팅팀의 팀원들의 정보교환, ~~</p>
406	<p>situational에만 볼드표시 빠져있음</p>	<p>(3) 바람직한 매체 선택 어떤 커뮤니케이션 매체를 선택하는 것이 바람직한가는 매체의 정보충실도 (information richness)와 상황(또는 문제)의 복잡성(situational complexity)에 따라 결정된다.</p>

박스  
밑  
**추가**

## 사회 연결망 이론 (Social Network Theory, SNT) : 연결 구조가 성과를 결정한다.

사회 연결망 이론(SNT)은 개인이나 조직이 독립적인 실체가 아니라, 서로 연결된 관계(Relational Ties)의 패턴을 통해 이해되어야 한다고 주장하는 이론이다. 이 이론은 관계의 구조와 위치가 정보 접근, 권력, 성과 등 모든 사회적 결과에 결정적인 영향을 미친다고 본다.

### 1. 사회 연결망 이론의 핵심 개념

사회 연결망 이론은 행위자(Actors, 노드)와 그들 사이의 연결(Ties, 링크)로 구성된 네트워크 구조에 초점을 맞춘다.

(1) 행위자(Actors/Nodes) : 네트워크의 구성 요소를 말한다. 조직 내에서는 개인, 팀, 부서, 심지어 전체 조직이 될 수 있다.

(2) 연결(Ties/Links) : 행위자들 사이에 존재하는 관계의 종류를 말한다. 이 관계는 정보 교환, 친밀감, 조언, 거래 등 다양할 수 있다.

(3) 네트워크 구조(Network Structure) : 행위자들 간의 연결 패턴 자체를 의미하며, 이 구조적 특성이 곧 네트워크의 가치를 결정한다.

### 2. 네트워크 구조의 주요 분석 요소

네트워크 내에서 행위자가 가지는 구조적인 위치는 그들의 영향력과 기회를 결정하며, 다음의 요소들로 분석된다.

#### (1) 연결 강도(Tie Strength)

① 강한 연결(Strong Ties) : 빈번하고 친밀하며 깊은 신뢰를 바탕으로 하는 관계이다. 정서적 지원이나 복잡한 정보의 교환에 유리하다.

② 약한 연결(Weak Ties) : 가끔 발생하고 형식적인 관계이다. Mark Granovetter는 약한 연결이 새롭고 비중복적인 정보를 외부에서 가져오는 가장 중요한 경로라고 주장했다.

(2) 중심성(Centrality) : 네트워크에서 가장 중요한 행위자가 누구인지 측정하는 지표이다.

① 연결 중심성(Degree Centrality) : 가장 많은 직접적인 연결을 가진 행위자 (가장 인기가 많은 사람)

② 근접 중심성(Closeness Centrality) : 다른 모든 행위자에게 가장 빠르게 도달할 수 있는 행위자(가장 효율적인 정보 접근자)

③ 매개 중심성(Betweenness Centrality) : 다른 행위자들 간의 정보 흐름을 중재하는 위치에 있는 행위자(권력과 통제력을 가짐. 가장 중요한 중개자)

(3) 구조적 틈새(Structural Hole) : 서로 연결되지 않은 두 행위자나 집단 사이의 간극 · 공백(Gap)을 의미한다. 이 간극을 연결하는 행위자(브로커)는 비중복적인 정보와 자원을 독점하며 큰 권력을 얻는다.

### 3. 조직행동론적 시사점

(1) 정보 흐름과 혁신 : 조직 내에서 약한 연결과 구조적 틈새의 브로커는 혁신에 필수적인 새로운 아이디어를 외부에서 조직 내부로 도입하는데 핵심적인 역할을 한다.

(2) 권력과 영향력 : 조직 정치는 공식 직위가 아닌, 누구와 연결되어 있는지 또는 정보 흐름을 통제하는 위치에 있는지에 따라 결정된다는 것을 설명한다.

(3) 성과 : 개인의 성과는 개인의 능력뿐만 아니라, 자신이 속한 네트워크의 구조

		적 건전성과 접근할 수 있는 자원의 질에 의해 크게 좌우된다.
413	3 (2)  중간 점 추가	효율적 · 효과적
414	제6장 리더십  기출문제 표 추가	[34회('25)] 관계중심의 리더십 이론인 리더-구성원 교환(LMX : Leader-Member Exchange) 이론에 관해 다음 물음에 답하시오. (25점) 물음 1) LMX 이론의 개념과 그 형성 과정을 설명하시오. (15점) 물음 2) 그레인과 얼빙(G. B. Graen & M. Uhl-Bein)의 LMX 3단계 모델을 설명하시오. (10점)
416	표 55  오른쪽 3번째 행  문구 수정	대체 한다. → 대처 한다.
432	문구 수정	③ 부하의 능력은 높으나 의지는 낮은 경우(M3) (네 번째 줄) 직무에 대해 점차 매너리즘(mannerism)에 빠지는 경향~
432	문구 수정	5) 평가 ① 시사점 i ) 리더가 효과적인 리더십을 행사하기 위해서는~~ 실증연구에 따르면 하시와 블랜차드의 이론은 반드시 성과로 이어지지 않을 수 있다는 점에서 이론적 타당성이 취약한 것으로 드러났다.
434	영문 수정	③ 참여적 리더십(participative leadership)
437	③ 첫 번째 줄  문구 수정	Consultative을 의미하며 → Consultative를 의미하며
439	박스 3번  목차 수정	박스  3. CI 과 GII의 유사점과 차이점 3. CI 및 CII와 GII의 유사점과 차이점
438	박스 안 2 첫 번째 줄  문구 수정	하급자들을 문제의 공유하고 → 하급자들에게 문제를 공유하고
442	첫 번째 문단 네 번째 줄  문구 삭제	따라가 결정되므로

446	7 (1) ① 두 번째 줄 문구 추가	부하에 대해 행사는 → 부하에 대해 행사하는
447	(2) ② 내용 뒤 문구 추가	③ 낙인 효과(Stigmatization) 외집단으로 분류된 구성원은 '능력이 부족하거나 리더와 성향이 맞지 않는' 사람으로 간주되는 낙인 효과를 겪을 수 있으며, 이는 동기 부여와 자기 효능감을 저해하게 된다.
447	박스 위치 이동	(2) 부정적 결과 ~~~  내용 설명 아래로 박스 이동
448	표 60 오른쪽 박스 문구 수정	네오카리스마적 리더십 → 전략적 리더십
455	4) 문구 수정	4) 리더십의 효과 리더십 연구자인 베스(Bass)는 변혁적 리더십과 거래적 리더십을 측정하는 설문지인 MLQ(Multifactor Leadership Questionnaire)를 개발했다. 베스는 두 리더십 스타일이 양립 가능하며, 리더는 변혁적 리더십 행위와 거래적 리더십 행위를 '둘 다 보여줄 수 있다'고 주장했다. 그러나 효과 측면에서는 변혁적 리더십이 거래적 리더십의 효과보다 더 크다고 강조했다. 이는 변혁적 리더십이 기대된 성과를 넘어 기대 이상의 성과로 만들어내는 <증분 효과(Augmentation Effect)>를 가져오기 때문이다. 이러한 변혁적 리더십의 타당성에 관한 실증 연구는 비교적 활발하게 이루어져 있다.
458	4. 네오카리스마적 리더십 이론 위치 이동	452페이지 맨 밑에 박스 안으로 내용 위치 이동 네오카리스마적 리더십 이론
458	4 새로운 내용으로 추가	4. 전략적 리더십 이론 전략적 리더십 이론은 리더십을 조직 전체의 효과적인 목표 달성 및 장기적인 생존과 성장에 초점을 맞추는 거시적 관점에서 접근하는 이론으로, CEO, TMT(Top Management Team), BOD(Board of Directors) 등의 전략층을 대상으로 그들의 특성, 구성, 행동이 각종 성과와 어떤 관계를 갖는지에 초점을 두고 있다. 1980년대 들어서면서 환경이 불확실해지면서 조직의 전략을 책임지는 최고경영층(또는 전략층)에 대한 학자들의 관심이 높아지기 시작했기 때문이다.

		<p style="text-align: center;"><b>통제 욕구</b></p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th colspan="2"></th> <th style="text-align: center;">낮음</th> <th style="text-align: center;">높음</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">도전</td><td style="text-align: center;">높음</td><td style="text-align: center;">참여적 혁신형 (PI : Participative Innovator)</td><td style="text-align: center;">통제적 혁신형 (HCI : High Control Innovator)</td></tr> <tr> <td style="text-align: center;">추구</td><td style="text-align: center;">낮음</td><td style="text-align: center;">과정관리형 (PM : Process Manager)</td><td style="text-align: center;">현상수호형 (SQG : Status-Quo Guardian)</td></tr> </tbody> </table>			낮음	높음	도전	높음	참여적 혁신형 (PI : Participative Innovator)	통제적 혁신형 (HCI : High Control Innovator)	추구	낮음	과정관리형 (PM : Process Manager)	현상수호형 (SQG : Status-Quo Guardian)				
		낮음	높음															
도전	높음	참여적 혁신형 (PI : Participative Innovator)	통제적 혁신형 (HCI : High Control Innovator)															
추구	낮음	과정관리형 (PM : Process Manager)	현상수호형 (SQG : Status-Quo Guardian)															
		<p><b>(1) 참여적 혁신형(PI)</b></p> <p>SQG 와 정반대 스타일로서 외적으로는 도전적이고 혁신적인 전략을 추구하거나 조직 내적으로는 참여적이고 개방적인 문화를 유지하는 유형이다.</p>																
		<p><b>(2) 통제적 혁신형(HCI)</b></p> <p>내적으로는 강한 문화와 통제를 위한 제도를 중시하나 외적으로는 도전적 전략을 추구하는 스타일이다.</p>																
		<p><b>(3) 과정관리형(PM)</b></p> <p>조직운영과정에서 구성원들을 많이 참여는 시키지만 전략적 선택에 있어서는 매우 보수적이어서 위험이 따르는 전략을 멀리하는 스타일이다.</p>																
		<p><b>(4) 현상수호형(SQG)</b></p> <p>안정을 추구하여 위험도가 높은 전략을 회피하는 성향이 있으나 내부 관리에 있어서는 매우 엄격한 통제력을 발휘하려는 특성이 있다.</p>																
459	<b>박스</b> <b>여섯 번째 줄</b> <b>문구 수정</b>	<p>해맨 끝에 → 해맨 끝에</p>																
459	<b>맨 밑 표</b> <b>예시 추가</b>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: center;">특성</th> <th style="text-align: center;">내용</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">1) 경청 (listening)</td> <td>부하들의 요구와 열망에 대해 경청하고 명확히 파악하는 것이다. 리더는 적극적이고 능동적인 경청을 해야 부하가 바라는 욕구를 명확히 알 수 있다. 예를 들어, 팀원이 과업 배분에 어려움을 표현할 때, 리더는 판단이나 조언보다 먼저 충분히 이야기를 듣고 감정을 존중함으로써 신뢰를 형성한다.</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">2) 동정 (Empathy)</td> <td>부하의 감정에 공감하고, 부하가 실수했을 때에는 그들의 좋은 의도에 대해 알아준다. 예컨대, 실수를 한 팀원에게 질책보다는 “충분히 의도를 이해한다”는 메시지를 전달하며 심리적 안전감을 제공한다.</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">3) 치유 (Healing)</td> <td>부하의 실수를 해결해주기 위해 노력하며 위로해준다. 보살펴주어야 할 문제가 있는가를 살피는 것이다. 예를 들어, 프로젝트 실패로 좌절한 팀원을 격려하며, “다음은 잘될 수 있다”며 정서적 회복을 돋는 행동을 한다.</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">4) 인지 (Awareness)</td> <td>부하의 강점과 한계에 대해서 관찰하여 알려준다. 예를 들어, 반복적으로 발표에 어려움을 겪는 팀원에게 “자료 분석 역량은 뛰어나지만, 전달력 훈련이 필요해 보인다”고 피드백하며 발전을 유도한다.</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">5) 설득 (Persuasion)</td> <td>지위와 권력에 의존하기보다는 지시보다 설득으로 부하를 대한다. 예를 들어, 변화된 업무 프로세스를 부하에게 강제하지 않고, 변화의 필요성과 이점을 설명하여 납득하게 만드는 접근을 한다.</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">6) 개념화 (Conceptualization)</td> <td>철학적 깊이를 가진 개념적인 사고를 기반으로 부하들을 개발하고 노력하며, 장기적이고 폭넓은 사고방식을 가지려고 노력한다. 예를 들어, 단순한 수익 증가 목표 대신 “이 제품이 고객의 삶에 미치는 긍정적 영향”을 설명하며 구성원에게 사명감을 불어넣는다.</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">7) 예견 (Foresight)</td> <td>현재의 행동이 어떤 결과를 가져올 것인지 예견하고 상황 판단을 하는 것을 말한다. 예를 들어, 당장의 수익 증대를 위한 무리한 외주화가 장기적으로는 품질 저하를 부를 수 있음을 우려하고 제동을</td> </tr> </tbody> </table>	특성	내용	1) 경청 (listening)	부하들의 요구와 열망에 대해 경청하고 명확히 파악하는 것이다. 리더는 적극적이고 능동적인 경청을 해야 부하가 바라는 욕구를 명확히 알 수 있다. 예를 들어, 팀원이 과업 배분에 어려움을 표현할 때, 리더는 판단이나 조언보다 먼저 충분히 이야기를 듣고 감정을 존중함으로써 신뢰를 형성한다.	2) 동정 (Empathy)	부하의 감정에 공감하고, 부하가 실수했을 때에는 그들의 좋은 의도에 대해 알아준다. 예컨대, 실수를 한 팀원에게 질책보다는 “충분히 의도를 이해한다”는 메시지를 전달하며 심리적 안전감을 제공한다.	3) 치유 (Healing)	부하의 실수를 해결해주기 위해 노력하며 위로해준다. 보살펴주어야 할 문제가 있는가를 살피는 것이다. 예를 들어, 프로젝트 실패로 좌절한 팀원을 격려하며, “다음은 잘될 수 있다”며 정서적 회복을 돋는 행동을 한다.	4) 인지 (Awareness)	부하의 강점과 한계에 대해서 관찰하여 알려준다. 예를 들어, 반복적으로 발표에 어려움을 겪는 팀원에게 “자료 분석 역량은 뛰어나지만, 전달력 훈련이 필요해 보인다”고 피드백하며 발전을 유도한다.	5) 설득 (Persuasion)	지위와 권력에 의존하기보다는 지시보다 설득으로 부하를 대한다. 예를 들어, 변화된 업무 프로세스를 부하에게 강제하지 않고, 변화의 필요성과 이점을 설명하여 납득하게 만드는 접근을 한다.	6) 개념화 (Conceptualization)	철학적 깊이를 가진 개념적인 사고를 기반으로 부하들을 개발하고 노력하며, 장기적이고 폭넓은 사고방식을 가지려고 노력한다. 예를 들어, 단순한 수익 증가 목표 대신 “이 제품이 고객의 삶에 미치는 긍정적 영향”을 설명하며 구성원에게 사명감을 불어넣는다.	7) 예견 (Foresight)	현재의 행동이 어떤 결과를 가져올 것인지 예견하고 상황 판단을 하는 것을 말한다. 예를 들어, 당장의 수익 증대를 위한 무리한 외주화가 장기적으로는 품질 저하를 부를 수 있음을 우려하고 제동을
특성	내용																	
1) 경청 (listening)	부하들의 요구와 열망에 대해 경청하고 명확히 파악하는 것이다. 리더는 적극적이고 능동적인 경청을 해야 부하가 바라는 욕구를 명확히 알 수 있다. 예를 들어, 팀원이 과업 배분에 어려움을 표현할 때, 리더는 판단이나 조언보다 먼저 충분히 이야기를 듣고 감정을 존중함으로써 신뢰를 형성한다.																	
2) 동정 (Empathy)	부하의 감정에 공감하고, 부하가 실수했을 때에는 그들의 좋은 의도에 대해 알아준다. 예컨대, 실수를 한 팀원에게 질책보다는 “충분히 의도를 이해한다”는 메시지를 전달하며 심리적 안전감을 제공한다.																	
3) 치유 (Healing)	부하의 실수를 해결해주기 위해 노력하며 위로해준다. 보살펴주어야 할 문제가 있는가를 살피는 것이다. 예를 들어, 프로젝트 실패로 좌절한 팀원을 격려하며, “다음은 잘될 수 있다”며 정서적 회복을 돋는 행동을 한다.																	
4) 인지 (Awareness)	부하의 강점과 한계에 대해서 관찰하여 알려준다. 예를 들어, 반복적으로 발표에 어려움을 겪는 팀원에게 “자료 분석 역량은 뛰어나지만, 전달력 훈련이 필요해 보인다”고 피드백하며 발전을 유도한다.																	
5) 설득 (Persuasion)	지위와 권력에 의존하기보다는 지시보다 설득으로 부하를 대한다. 예를 들어, 변화된 업무 프로세스를 부하에게 강제하지 않고, 변화의 필요성과 이점을 설명하여 납득하게 만드는 접근을 한다.																	
6) 개념화 (Conceptualization)	철학적 깊이를 가진 개념적인 사고를 기반으로 부하들을 개발하고 노력하며, 장기적이고 폭넓은 사고방식을 가지려고 노력한다. 예를 들어, 단순한 수익 증가 목표 대신 “이 제품이 고객의 삶에 미치는 긍정적 영향”을 설명하며 구성원에게 사명감을 불어넣는다.																	
7) 예견 (Foresight)	현재의 행동이 어떤 결과를 가져올 것인지 예견하고 상황 판단을 하는 것을 말한다. 예를 들어, 당장의 수익 증대를 위한 무리한 외주화가 장기적으로는 품질 저하를 부를 수 있음을 우려하고 제동을																	

		<p>건다.</p> <p><b>8) 스튜워드십 (stewardship)</b> 리더 자신이 조직의 물적, 인적 자원에 대한 감시자, 보호자라고 여기면서 청지기정신을 가지고 자원을 관리하고 봉사한다. 예를 들어, 팀 예산을 신중하게 운용하거나, 인사 배치를 장기적 관점에서 판단하여 조직 전체의 이익을 우선시한다.</p> <p><b>9) 구성원의 성장 에 몰입 (Commitment to the Growth of People)</b> 부하들의 현재 능력에 만족하지 않고 이를 개발, 발전시켜 나간다. 즉, 전문분야에서의 발전을 위한 기회와 자원을 제공하는 것을 말한다. 예시로, 부하에게 연수나 자격증 취득을 독려하고, 학습 비용이나 시간적 여유를 보장해준다.</p> <p><b>10 공동체 형성 (Building Community)</b> 조직의 구성원들에게 진정한 의미에서 서로 존중하며 봉사하는 공동체 정신을 심어주는 것이다. 예를 들어, 팀 내에서 서로 피드백을 주고받는 문화, 생일이나 경조사를 쟁기는 문화를 형성해 구성원 간 유대를 강화한다.</p>
475	<p>(5) 문구 수정</p> <p>(7) 1) ① 문구 추가</p> <p>(7) 1) ③④ 추가</p>	<p><b>(5) 리더십 촉진 요인 (제일 마지막 줄)</b> <del>표에 나타난 요인들은 중화요인이면서 또 경우에 따라서는 촉진요인으로 작용할 수도 있다.</del></p> <p>구성원의 전문성(Substitutes), 집단 응집력(Group Cohesiveness), 그리고 조직의 공식화(Formalization)은 중화요인이면서 또 경우에 따라서는 촉진요인으로 작용할 수도 있다.</p> <p>① 전통적인 소집단 중심의 미시적 리더십 연구(주로 리더가 어떤 특성을 가졌고 무슨 행동을 하는지)를 거시적인 연구(구성원의 특성, 과업의 특성, 조직 구조 등)로 확장시켰다.</p> <p>③ 실무적으로 리더는 대체 요인으로 인해 절약된 에너지를 비전 제시, 가치관 공유, 조직 문화 조성, 멘토링, 코칭 등 대체 불가능하며 전략적인 역할에 집중해야 한다는 것을 알 수 있다. ④ 대체 요인이 강하게 작용하는 환경(예 : 고도로 전문화된 연구팀)에서는 의사 결정 속도와 효율성을 높일 수 있다. 또한, 구성원들 역시 리더에 대한 의존도를 낮추고 상황적 단서를 통해 스스로 동기 부여하고 행동할 수 있는 주도적인 문화를 조성해야 한다.</p>
487	<p>박스 (1) 8번째 줄</p> <p>띄어쓰기</p>	<p>을 모았고 → 을 모았고</p>
500	<p>5) 합리적 의사결정 모델의 장·단점 (표 71 밑에 내용 추가)</p> <p>문구 추가</p>	<p>&lt;장점&gt;으로는 의사결정자는 대안을 검토하기 전에 평가 기준(비용, 성과, 위험도 등)을 사전에 정의하므로, 의사결정 과정이 체계적이고 일관된다. 모든 가능한 옵션을 균형 있게 검토함으로써 잠재적 기회를 놓치지 않고, 최적의 선택을 통해 기대 수익을 극대화한다. 대안별 장단점을 정량적으로 평가하여, 리스크 요인을 사전에 파악·통제할 수 있다.</p> <p>&lt;단점&gt;으로는 모든 대안을 완전히 분석하려면 방대한 데이터가 필요하고, 분석 비용과 시간이 과도하게 소모될 수 있다. 대안 비교에 집착하면 '분석마비'</p>

		(analysis paralysis)'에 빠져 신속한 실행이 저해된다. 개별 의사결정자의 동기, 조직문화, 정치적 역학 등 비정량적 요소를 충분히 반영하지 못한다. 급변하는 환경에서는 새로운 정보가 계속 유입되므로, 한 번 내린 결정이 곧바로 구식이 될 위험이 있다.
502	6) 제한된 합리성 모델의 장·단점  (표 72밀에 내용 추가)  문구 수정	<장점>으로는 정보시스템, 의사소통 채널, 의사결정 권한 분산 등 조직구조를 '인지 부담 최소화' 관점에서 설계하도록 유도한다. 실제 조직 내 의사결정 과정은 정보 과부하와 시간 제약이 존재하므로 완전합리성 가정보다 제한된 합리성이 더 현실에 부합한다. 의사결정자가 만족 기준을 지속적으로 조정하고 학습함으로써, 점진적 개선과 적용 과정을 설명할 수 있다.  <단점>으로는 제한된 합리성 하에서 '만족스러운 선택'을 강조하다 보니, 전통적 최적화 기법이나 게임이론적 접근과의 결합이 쉽지 않다. 단일 의사결정자 중심으로 설명되어 팀이나 다중 대리인 환경에서는 적용이 복잡해진다. 만족 기준 설정과 대안 탐색 과정이 주관적·경험적이어서, 모델이 제시하는 결과를 정량적으로 예측하기 어렵다.
505	박스  (6) 목차 두 번째 줄  문구 수정	를 두 축으로 → 을 두 축으로
505	(2)  1) 세 번째 줄  문구 추가	PERT 차트(Program Evaluation and Review Technique Chart, 불확실한 프로젝트 일정 계획과 통제를 위한 네트워크 기반 도구로, 언제 어떤 작업을 시작하고 끝낼 수 있는지, 그리고 어디서 자연이 발생할 수 있는지를 분석),
517	중간  문구 수정	Graen, G. B & Uhl-Bein → Graen, G. B & Uhl-Bein
4편		
525	맨 위  기출문제 추가	[문제 1] 조직의 장기적인 변화과정을 이해하기 위해서는 조직이 태어나고 성장하고 쇠퇴해가는 과정을 살펴볼 필요가 있다. 다음 물음에 답하시오. (50점) 물음 1) 퀸과 카메론(R. Quinn & K. Cameron)의 조직수명주기를 설명하시오. (20점) 물음 2) 퀸과 카메론의 조직수명주기 단계별 조직특성들 중 5가지만 비교하시오. (15점) 물음 3) 바이첼과 존슨(W. Weitzel & E. Jonsson)의 조직쇠퇴모형을 설명하시오. (15점)
529	I. 1. 두 번째 줄  문구 삭제	화된 구조에 하에서
531	그림 243 도식	자료 : Katz, R. L. (1955). Skills of an effective administrator. Harvard Business Review, 33(1), 33-42.

	밑 자료 : Katz(1955) 문구 수정	
	1) 영문 s 삭제	<p>1) 개념적 자질(conceptual skill)      2) 인간관계 자질(human skill)      3) 전문적 자질(technical skill)</p>
531	내용 교체  문구 교체	<p><b>1) 개념적 자질(Conceptual Skill) :</b> 상황판단 능력      조직을 하나의 통합적 시스템으로 파악하여 환경 변화, 전략, 구조, 과정 간의 상호의존성 · 파급효과를 이해하고 미래를 설계하는 능력이다. 불확실한 정보를 추상화-모형화-의사결정으로 연결하는 역량이다.      &lt;계층별 중요도&gt; 측면에서 최고경영층에서 가장 중요하며, 중간관리층은 사업 · 기능 단위 수준에서, 일선관리층은 제한된 범위에서 요구된다. Katz는 관리 계층이 올라갈수록 기술 역량의 상대적 비중은 낮아지고 개념적 역량의 비중은 높아진다고 보았다.</p> <p><b>2) 인간관계 자질(Human Skill) :</b> 대인관계 능력      개인 · 집단과 신뢰 기반 관계를 형성하고, 의사소통 · 협상 · 갈등관리 · 동기부여를 통해 협업을 촉진하는 능력이다. 구성원의 지각 · 감정 · 가치를 이해하여 영향력을 행사하는 역량이다.      &lt;계층별 중요도&gt; 측면에서 전 관리계층의 공통 핵심 역량이며, Katz는 인간관계 자질이 모든 수준의 관리자에게 동일하게 필수라고 보았고, 팀 성과를 좌우하는 수평 · 수직적 조정의 매개 역량으로 강조하였다.</p> <p><b>3) 전문적 자질(Technical Skill) :</b> 현장실무 능력      특정 업무 · 공정 · 도구 · 규정에 대한 실무 지식과 숙련으로, 표준을 정확히 적용하고 문제를 신속히 해결하는 능력이다.      &lt;계층별 중요도&gt; 측면에서 일선관리층에서는 가장 핵심 역량이며, 중간관리층은 핵심 원리의 이해와 관리지표 해석 · 적용 능력이 요구되고, 최고경영층은 세부 숙련보다 기준 설정 · 리스크 통제 · 자원배분의 관점이 중요하다. Katz는 관리자가 상위 계층으로 갈수록 기술역량의 상대적 비중은 감소하고, 개념적 역량과 인간관계 역량의 중요성은 증가한다고 보았다.</p> <p>※ 역량 믹스의 ‘계층별 최적화’ 필요 : Katz는 관리자에게 단일 ‘천재성’ 아니라 역량의 조합이 필요하다고 주장하였다. 곧, 상층일수록 개념적 역량↑, 하층일수록 전문적 기술 역량↑, 전 층에서 인간관계 역량이 핵심이므로, 이에 기반한 역량 프로파일을 설계해야 한다는 것이 시사점이다.</p>
535	(3) 1) 설명 맨 밑줄  문구 추가	<p>성원들을 관리하려고      →  <b>구</b>성원들을 관리하려고</p>
538	첫 번째 문단 두 번째 줄	(첫 번째 문장) 따라서 공정한 상사는 부하들의 평가에 있어서 주관적 판단이나 인간적·감정적 고려를 배제하게 된다(정실인사(nepotism, favoritism) 배제)

	<b>문구 수정</b>	
545	<p style="text-align: center;">2 (1) (2)</p> <p style="text-align: center;">내용</p> <p style="text-align: center;">문구 교체</p>	<p><b>(1) 이 이론의 큰 그림</b></p> <p>조직은 단순한 직위나 규정의 집합이 아니라, 협동을 통해 공동의 목표를 달성하는 사회적 시스템으로 정의한다. 이 이론은 조직의 본질과 지속적인 생존 조건을 규명하는 데 핵심적인 기여를 한다.</p> <p><b>2) 개인과 조직에 대한 관점</b></p> <p><b>(1) 개인의 본질</b></p> <p>개인은 선택능력과 결정능력을 가진 활동 주체이다. 개인은 혼자 달성하기 어려운 목적을 이루기 위해 자발적으로 협동시스템에 참여한다. 참여 과정에서 개인의 행동은 조직 목적에 의해 제한·조정되며, 그 과정이 개인의 사회화·비인격화로 나타난다. 즉, “내 마음대로”가 아니라 “조직 목적에 맞게” 행동하도록 스스로 선택한다.</p> <p><b>(2) 조직의 본질</b></p> <p>조직은 집단 그 자체가 아니라 협동의 관계이다. Barnard는 조직을 “2인 이상의 사람들 사이의 의식적으로 조정된 행동 또는 힘의 시스템”이라 정의한다. 의식적이란 조직 목적이라는 의도가 분명하다는 뜻이다. 조정된 행동/힘이란 구성원들의 행동이 상호의존적으로 맞물려 움직인다는 뜻이다. 시스템이란 이러한 조정이 일정한 방법과 절차에 의해 지속된다는 뜻이다.</p> <p><b>3) 조직 존속의 세 가지 필수 요소</b></p> <p>① <b>공동의 목적(common purpose)</b></p> <p>구성원이 수용 가능한 목표가 있어야 한다. 목적은 두 얼굴을 가진다. 협동적 측면 : 구성원이 조직 전체의 관점에서 목적을 객관적으로 이해하는 것이다.</p> <p>주관적 측면 : 구성원이 자기 판단으로 목적의 의미를 받아들이는 것이다. 관리자의 직능은 이 둘을 연결하여 구성원이 납득하고 수용하도록 만드는데 있다.</p> <p>② <b>협동 의지(willingness to cooperate)</b></p> <p>구성원이 목적 달성을 위해 기꺼이 힘을 보태려는 심리적 상태이다. 협동의지는 개인이 자신의 공헌(contribution)과 조직이 제공하는 유인(incentive)을 비교하여 형성된다. 유인이 공헌보다 의미 있게 크다고 인식될 때 협동의지가 유지·강화된다. 협동의지는 결국 조직 유지 메커니즘이다.</p> <p>③ <b>커뮤니케이션(communication)</b></p> <p>위의 두 조건을 현실에서 성립시키는 유일한 수단이다. 커뮤니케이션이 있어야 구성원이 목적을 이해하고, 그 목적과 자신의 협동 의지가 연결된다. 명확한 전달 경로, 이해 가능한 언어, 일관된 메시지가 필수이다. 커뮤니케이션이 약하면 오해·이탈·무력감이 커지고 협동이 붕괴한다.</p> <p><b>4) 왜 중요한가?(다른 이론과의 대비 포인트)</b></p> <p>고전적 조직론이 직위·규칙·권한 같은 구조에 치중했다면, Barnard는 사람의 자발성과 협동을 놓는 조건을 설명한다는 점에서 차별화된다.</p> <p>조직은 명령으로만 굴러가는 것이 아니라, 수용 가능한 목적 + 충분한 유인 + 효과적 커뮤니케이션이라는 심리·사회적 기반 위에서 작동한다.</p>
546	<p style="text-align: center;">목차 넘버링 교체</p>	<p><b>(3) 조직의 존속이론 – 조직균형론</b></p> <p><b>(4) 조직의 존속이론 - 조직균형론</b></p>
548	3	<b>3. McGregor의 XY론</b>

	<p>(1) 개인파트(앞부분)과 통일/문구 수정</p> <p>(2) X·Y론의 내용</p> <p>① Theory X</p> <p>X론은 인간은 근본적으로 일을 싫어하고 게으르며, 책임을 회피하며 안정만 원하고 통제되기를 바란다고 생각한다. 또한 조직체 목적에 관심이 없고 자기의 이기적인 욕구충족만을 추구한다고 본다.</p> <p>② Theory Y</p> <p>Y론은 인간은 일을 즐길 수 있고 조직체 목적에 적극 참여하여 자아실현을 추구하며, 책임과 자율성 그리고 창의성을 발휘하기를 원한다고 전제(일을 싫어하는 것은 조직체가 그렇게 만들었기 때문)한다.</p> <p>[표 00] X이론적 관리방식과 Y이론적 관리방식 비교</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>구분</th><th>X이론적 관리방식</th><th>Y이론적 관리방식</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td>경영 철학</td><td>인간을 비용(cost)-수단으로 간주</td><td>인간을 자원(resource)-파트너로 간주</td></tr> <tr> <td>조직 구조</td><td>위계적·집권적 조직, 엄격한 규칙·감독</td><td>분권적·참여적 조직, 유연한 규정·자율성 보장</td></tr> <tr> <td>동기부여</td><td>외재적 보상(임금, 처벌, 통제) 중심</td><td>내재적 동기(자아실현, 성장, 책임) 중시</td></tr> <tr> <td>리더십</td><td>권위적·지시적·통제적</td><td>민주적·참여적·지원적</td></tr> <tr> <td>효과</td><td>단기적 성과는 확보 가능하나, 장기적 창의성·현신 저해</td><td>조직몰입·창의성·장기적 경쟁력 강화</td></tr> </tbody> </table> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 오늘날 HRM은 X·Y이론의 절대적 구분을 넘어 상황론적 접근(contingency approach)을 취함.</li> <li>- 디지털 전환·지식근로자 확대 상황에서는 Y이론적 관리방식이 더 강조되지만, 생산성 관리나 규율 유지에서는 여전히 X이론적 요소도 필요.</li> <li>- 따라서 실제 HRM은 혼합적·균형적 적용이 바람직함.</li> </ul>	구분	X이론적 관리방식	Y이론적 관리방식	경영 철학	인간을 비용(cost)-수단으로 간주	인간을 자원(resource)-파트너로 간주	조직 구조	위계적·집권적 조직, 엄격한 규칙·감독	분권적·참여적 조직, 유연한 규정·자율성 보장	동기부여	외재적 보상(임금, 처벌, 통제) 중심	내재적 동기(자아실현, 성장, 책임) 중시	리더십	권위적·지시적·통제적	민주적·참여적·지원적	효과	단기적 성과는 확보 가능하나, 장기적 창의성·현신 저해	조직몰입·창의성·장기적 경쟁력 강화	
구분	X이론적 관리방식	Y이론적 관리방식																		
경영 철학	인간을 비용(cost)-수단으로 간주	인간을 자원(resource)-파트너로 간주																		
조직 구조	위계적·집권적 조직, 엄격한 규칙·감독	분권적·참여적 조직, 유연한 규정·자율성 보장																		
동기부여	외재적 보상(임금, 처벌, 통제) 중심	내재적 동기(자아실현, 성장, 책임) 중시																		
리더십	권위적·지시적·통제적	민주적·참여적·지원적																		
효과	단기적 성과는 확보 가능하나, 장기적 창의성·현신 저해	조직몰입·창의성·장기적 경쟁력 강화																		
571	<p>2) 목차 연도 추가</p>	2) Coase의 거래비용(transaction costs)(1937)																		
	<p>3) 목차 연도 추가</p>	3) Williamson의 거래비용 이론(Transaction Cost Theory : TCT)(1975)																		
571	<p>3) 두 번째 줄 →</p>																			

	括号 한 개만	(
572	그림 264 문구 교체	환경 <b>ATMOSPHERE</b> → <b>분위기</b> <b>ATMOSPHERE</b>
578	박스 두 번째 줄 띄어쓰기	프로세스, 보상 → 프로세스, 보상
587	박스 위치 이동	581페이지 위에서 두 번째 줄 밑으로 <b>박스 위치 이동</b>
588	맨 마지막 문단에서 세 번째 줄 마침표 삭제	창조된다. 라고 주장하였다. → 창조된다라고 주장하였다.
594	그림 밑 2 (1) 두 번째 줄 문구 교체	민츠버그(H. Mintzberg)는 → 민츠버그(H. Mintzberg)에 따르면
600	(4) 1) 설명 맨 마지막 문구 추가	제한된 수평적 분권화(조직의 의사결정 권한이 집권화되어 있지만, 특정 전문가 그룹에게는 예외적으로 권한이 분산되어 있는 상태. 즉, 기술 전문가 부문만 권한을 일부 갖는 분권화)의 형태를 띠게 된다.
608	(2) 2) 목차 옆 부제 추가	2) 이익목표의 조작화 : 목표의 cascading
609	목차에 다각화 전략 추가, 내용은 환경/기술/규모 /전략 순서로 전략관련 내용 제일 끝에 배치	(3) 적합한 상황 : 불확실한 환경, 비일상적 기술, 큰 조직규모, <b>다각화 전략</b> 조직 내에서 각 기능부서 간의 조정문제가 매우 중요해지면 사업부제 조직을 사용하는 것이 효과적이다. 환경의 불확실성이 크거나 기술에 있어서 부서 간 상호의존성이 크고 기술이 비일상적일 때, 그리고 조직의 목표가 외적 효율성과 적응성을 중요시할 때에는 기능부서 간의 조정문제가 중요하므로 사업부제 조직을 적용하는 것이 바람직하다. <b>또한 조직이 다각화 전략을 채택하고 있을 때에도 기능부서들 간에 발생하는 갈등을 효과적으로 조정해야 할 필요가 있기 때문에 사업부제 조직을 사용하는 것이 효과적이다.</b> 조직의 규모가 비대해지면 여러 부서 간 기능 조정의 필요성이 증가하므로 크고 복잡한 조직을 여러 개의 작은 제품단위별 조직으로 나눔으로써 더 용이하게 조정 및 통제를 할 수 있고, 각 구성원들로 하여금 자신이 담당하고 있는 고

		유기능보다 사업을 중요시하는 마인드를 갖게 할 수 있다. 또한 조직이 다각화 전략을 채택하고 있을 때에도 기능부서들 간에 발생하는 갈등을 효과적으로 조정해야 할 필요가 있기 때문에 사업부제 조직을 사용하는 것이 효과적이다.
609	(4) ① 두 번째 줄  불여쓰기	망각 할 → 망각할
620	(2) ① ② 세 번째 줄  문구 삭제	전문가들에 <b>캐</b> 의한 → 전문가들에 의한
627	(2) 설명 맨 밑에서 두 번째 줄  문구 추가	생산방식로 → 생산방식 <b>으로</b>
630	2) ① 첫 번째 줄  문구 추가	내부적 수행 → 내부적 <b>으로</b> 수행
641	(5) 1) 설명 세 번째 줄  문구 추가	회계)를 지원 → 회계)를 지원 <b>하고</b>
643	제4장 밑  문제 추가	[문제 1] 조직의 장기적인 변화과정을 이해하기 위해서는 조직이 태어나고 성장하고 쇠퇴해가는 과정을 살펴볼 필요가 있다. 다음 물음에 답하시오. (50점) 물음 1) 퀸과 카메론(R. Quinn & K. Cameron)의 조직수명주기를 설명하시오. (20점) 물음 2) 퀸과 카메론의 조직수명주기 단계별 조직특성들 중 5가지만 비교하시오. (15점) 물음 3) 바이첼과 존슨(W. Weitzel & E. Jonsson)의 조직쇠퇴모형을 설명하시오. (15점)
648	2 (1)  문구 수정	집권화는 조직의 중요 의사결정 및 통제 권한이 조직의 특정 부분에 집중되어 있는 상태를 말한다. 주로 최고관리층과 같은 조직의 상층부에 권한이 모이게 된다. 이는 의사결정 권한이 조직 전반에 걸쳐 균등하게 분산되지 않고, 특정 중심부에서 일원적으로 결정되고 집행된다는 점에서 집권화의 본질적인 특성이 나타난다.

650	3 (1) 두 번째 줄  문구 수정	과업 과정에 대한 → 과업 수행방식에 대한
652	(7) 밑  박스 추가	<p style="text-align: center;"><b>참고 : 조직구조의 세 가지 핵심 요소</b></p> <p>1. 조직구조는 계층의 수, 관리감독의 폭 등 공식적인 보고체계를 나타낸다.      2. 조직구조는 개인을 부서로, 부서를 전체 조직으로 집단화한다.      3. 조직구조는 부서 간 효과적인 의사소통, 조정, 통합이 이루어질 수 있도록 설계되어야 한다.</p>
654	②  문구 수정	수평적 분업화는 낮은 편이지만 수직적 분업화가 높은 경우로는 <조립생산 라인의 일선감독자>를 들 수 있다. 일선 감독자는 수직적 분업화가 높은 과업을 수행하는 다수의 종업원을 감독한다. 따라서 감독자 본인의 업무는 수평적 분업화(업무 범위의 다양성) 수준이 낮다. 그러나 그들은 과업 수행에 관련된 문제에 대해 재량권이 거의 없기 때문에, 감독자의 역할 자체는 수직적 분업화(권한과 통제 수준) 수준이 높다. 즉, 감독자는 넓은 영역을 통제하지만(낮은 수평적 분업화), 통제에 대한 실질적인 권한은 제한적인 것이다(높은 수직적 분업화).
	③  문구 수정	수평적 분업화는 높지만 수직적 분업화는 낮은 경우로는 <대학교수와 같은 전문인>을 들 수 있다. 이들은 특정 전공 분야에 한정된 과업만을 수행함으로써 과업의 범위는 좁지만, 해당 분야에 있어서는 상당한 자율성과 재량권을 보유하고 있어 조직 내 위계적 통제가 상대적으로 약하게 작용한다. 이러한 특성은 전문직의 직무 자율성과 관련된 분업 구조의 전형적 사례로 볼 수 있다.
656	박스  위치 이동	665페이지 두 번째 문단 밑으로 박스 위치 이동
659	박스  설명 두 번째 줄  문구 수정	생손을 위한 → 생존을 위한
666	(2) 밑  (3) 목차와 내용 추가	(3) 활동 영역(domain)  조직이 의도적으로 선택하여 주된 상호작용을 수행하는 외부 환경의 한정된 범위를 뜻한다. 다시 말해, 조직이 어떤 고객(수요)에게 어떤 가치(제품 · 서비스)를 어떤 기술 · 역량으로 어떤 지역 · 채널에서 제공하며 어떤 경쟁 · 규제 체계와 맞닿아 활동할 것인지를 규정한 외부 경계 설정을 말한다. 활동 영역은 조직의 과업 환경(task environment)을 실질적으로 결정한다.
668	7. 목차 수정 그리고 문구 추가	7. 환경분석에 따른 조직구조와 설계 : 던컨(R. B. Duncan)과 톰슨(J. D. Thompson)  ※ Thompson은 「Organizations in Action(1967)」에서 과업환경, 상호의존성, 불확실성, 완충 · 흡수 메커니즘 등을 체계화했지만, 두 축을 결합한 2×2 유형화를 직접 제시한 것은 아님. 국내 교과서에서 Duncan-Thompson으로 함께 언급되는 경우가 있으나, 이는 톰슨의 불확실성 · 환경-구조 적합 논의가 던컨의 환경 분류와 함께 강의 문맥에서 자주 묶여 소개되기 때문
672	박스	671페이지

## 부분 이동 및 문구 수정

### 2) 목차 바로 밑으로

박스

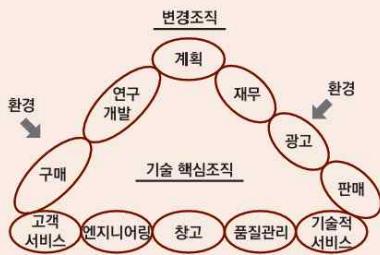
부분 이동

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

#### (1) 개요

Burns와 Stalker의 연구는 직면한 환경의 특성에 따라 기계적 구조 또는 유기적 구조와 같이 조직의 모든 부분이 일관성 있는 형태를 취하고 있는 것으로 보았다. 반면 Thompson은 조직이 환경의 불확실성을 감소시키기 위해 부서의 수를 증가시켜나간다고 하면서, 조직의 부문별 역할 특성에 따라 구조 유형을 크게 두 가지로 구별하고 있다.

그림 312 기술 핵심조직과 변경조직



#### (2) 기술 핵심조직(technical core)

##### 1) 개념

기술 핵심조직이란 조직에서 중요한 생산활동을 수행하는 곳이다. 기술 핵심조직에서는 외부환경의 불확실성에 대응하기 위해 완충역할(buffering role)을 두는 것이 일반적이다.

##### 2) 구체적인 예

제조업의 경우는 생산현장 또는 조립 라인에 해당되며, 대학의 경우는 연구 및 강의가 행해지는 곳이 기술 핵심조직이다.

##### 3) 바람직한 조직설계 방향

기술 핵심조직이 환경의 충격에 거의 영향을 받지 않고 효율적으로 생산활동을 할 수 있도록 하기 위해서는 변경조직을 운영하여, 환경의 영향이 차단된 폐쇄체계를 구축하고, 생산성 향상에 만 전념할 수 있는 기계적 형태로 설계되어야 한다.

다만, 최근 환경의 변화 정도가 너무 심하여 변경조직이 환경의 영향력을 100% 흡수할 수 없거나, 흡수한다 할지라도 적시에 대응하지 못하는 경우가 발생하여, 기술 핵심조직을 환경의 변화에 직접적으로 대응할 수 있는 유기적 조직으로 설계해야 한다는 주장도 대두되고 있다.

#### (3) 변경조직(boundary-spanning units)

##### 1) 개념

변경조직이란 기술 핵심조직이 효율적으로 운영되어질 수 있도록 외부환경의 영향력을 흡수하는 부서를 의미한다. 변경조직은 기술 핵심조직과 주요 환경요소를 연결하거나 조정하는 역할을 수행함으로써 조직과 환경 사이에 정보흐름을 통제하게 된다.

##### 2) 구체적인 예

제조업의 경우에는 원·부자재를 구입하는 구매부, 제품의 판매를 전담하는 영업부, 시장조사부, 연구개발부 등이 이에 해당한다.

##### 3) 바람직한 조직설계 방향

변경조직은 환경의 불확실성에 대처할 수 있도록 유기적 형태로 설계되어져야 한다.

#### (4) 변경조직의 역할

기술 핵심조직의 효율성을 제고하기 위한 변경조직의 역할을 좀 더 구체적으로 살펴보면 다음과 같다. 변경조직이 기술 핵심조직과 주요 환경요소를 연결하거나 조정하는 역할을 함으로써 조직과 환경 사이에 정보의 흐름이 이루어지며, 이 정보에 의해서 조직의 목표와 전략이 조정되어진다. 즉, 변경조직은 환경변화에 대한 정보를 탐지하거나 처리하는 역할을 수행한다.

다만, 박스 안 밑부분에 있는 목차인

### (3) 변경조직(boundary-spanning units)

→

		<p>(3) 경계관리 역할(boundary-spanning units)(*boundary-spanning units을 변경조직이라고 번역하기도 함)</p> <p>1) 개념          (1번째 줄) 변경조직이란 → 경계관리 역할(변경조직)이란          (2번째 줄) 변경조직은 → 경계관리 역할(변경조직)은</p> <p>3) 바람직한 조직설계 방향          (1번째 줄) 변경조직은 → 경계관리 역할(변경조직)은</p> <p>4) 변경조직의 역할 -&gt; 경계관리 역할(변경조직) 내용          (1번째 줄) 변경조직의 역할 → 경계관리 역할(변경조직)의 내용          (2번째 줄) 변경조직이 → 경계관리 역할(변경조직)이          (4번째 줄) 변경조직은 → 경계관리 역할(변경조직)은</p>
672	<p>② 유형  <b>목차</b>  <b>재배치</b></p>	<p>i ) 환경 경계 역할          → 경계관리 역할</p> <p>ii) 경계역할 담당자          → 담당자</p> <p>해당 목차와 내용들을 ① 의의의 하위 목차로 편입</p> <p>iii) 경계의 확장과 수축          → ② 경계관리 전략</p> <p>iv) 권위주의~ix) 광고 까지</p> <p>③ 유형 목차를 두고 하위 목차로 편입</p>
676	<p>(3)          1)          설명          다섯 번째 줄    <b>문구 수정</b></p>	<p>주호          →          주로</p>
676	<p>4)          설명          맨 마지막 줄    <b>문구 추가</b></p>	<p>열어 놓고 있으며 학습 역량을          →          열어 놓고 있으며, 이는 학습 역량을</p>
678	<p>11          (1)          설명    <b>문구 수정</b></p>	<p>Thompson이 기술 핵심조직과 변경조직의 개념을 제시한 것에서 한 걸음 더 나아가, Paul Lawrence와 Jay Lorsch는 1967년 『조직과 환경(Organization and environment)』이라는 저서에서 산업이 처한 환경의 불확실성의 차이에 따라 기술 핵심조직과 변경조직의 구조가 서로 다름을 제시(환경의 불확실성이 높아질수록 분화(differentiation)가 커지고, 동시에 그 분화를 끓어 내기 위한 통합(integration)의 필요성도 함께 증가)하고 있다.</p>
	<p>(3)    <b>문구 통일</b></p>	<p>※ 차별화 → 분화</p> <p>(3) 차별화(differentiation)와 통합(integration)          분화(differentiation)와 통합(integration)</p> <p>2번째 줄 마지막 부분          차별화 → 분화</p>

679	문구 통일	※ 차별화 → 분화														
682	표 102 ① 설명 문구 수정	9번째 칸 관리자·종업원 비율 → 경영자·총 직원 비율 ① 관리자의 비율은 기술의 복잡성이 커지면서 → 경영진 계층의 수와 전체인력 중 관리자의 비율은 기술의 복잡성이 커지면서														
685 ~ 688	P685 7) 시사점 ③ P688 (2) 시사점 수정  (내용이 동일하므로)	P685 7) 시사점 ③ P688 (2) 시사점														
687	그림 320 문구 추가	<table border="1"> <thead> <tr> <th>특징</th> <th>대량생산</th> <th>유연생산(FMS) (스마트 공장)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>구조 통제범위 계층 수 직무 전문화 통합 정도 의사결정 정보 흐름 종합</td> <td>낮음  수직적</td> <td>높음  수평적</td> </tr> <tr> <td>인적자원 상호작용 훈련 전문성 행동 권한의 원천 관리 기술</td> <td>표준화  직위  구체적</td> <td>적응적  지식  통합적</td> </tr> <tr> <td>조직 간 고객 수요 공급자</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <table border="1"> <tr> <td>그림 320 위치 이동</td> <td>68페이지에 표 103 대신 교체</td> </tr> </table>	특징	대량생산	유연생산(FMS) (스마트 공장)	구조 통제범위 계층 수 직무 전문화 통합 정도 의사결정 정보 흐름 종합	낮음  수직적	높음  수평적	인적자원 상호작용 훈련 전문성 행동 권한의 원천 관리 기술	표준화  직위  구체적	적응적  지식  통합적	조직 간 고객 수요 공급자			그림 320 위치 이동	68페이지에 표 103 대신 교체
특징	대량생산	유연생산(FMS) (스마트 공장)														
구조 통제범위 계층 수 직무 전문화 통합 정도 의사결정 정보 흐름 종합	낮음  수직적	높음  수평적														
인적자원 상호작용 훈련 전문성 행동 권한의 원천 관리 기술	표준화  직위  구체적	적응적  지식  통합적														
조직 간 고객 수요 공급자																
그림 320 위치 이동	68페이지에 표 103 대신 교체															
688	표 103 삭제															
693	② 장인 기술 내용 문구 수정	② 장인 기술 장인 기술을 사용하고 있는 부서는 예외 발생 빈도가 크지는 않지만 발생하는 문제가 비일상적이므로 문제의 해결이 어렵다.														
695	② 설명 다섯 번째 줄	이들을 → 이들은														

	문구 수정	
702	(8) 1) 2)  (9) ① ② ③	내용 삭제
709	박스 추가	<p><b>(4) 조직에서 활용되는 정보기술들 : 인공지능(AI), 알고리즘, 로봇</b></p> <p><b>1) 인공지능(Artificial Intelligence, AI)</b></p> <p>인공지능(AI)은 인간의 지능적인 행동을 모방하여 문제를 해결하고, 학습하며, 의사결정을 내릴 수 있도록 설계된 컴퓨터 시스템 또는 기술을 총칭한다. 데이터로부터 학습을 하여 성능이 개선되고, 불확실한 상황에서 예측·분류·생성이 가능하다. &lt;조직에서의 활용 영역&gt;으로는 의사결정 지원, 자동화, 개인화(맞춤형) 분석 분야이다. 최근 글로벌 기업들은 인공지능 최고경영자(Chief Artificial Intelligence Officer : CAIO) 역할을 도입하고 권한을 분권화하며, 넛지 경영(Nudge management : 행동 경제학의 개념을 조직 관리 및 리더십에 적용한 것으로, 강제 없이 사람들이 더 나은 의사결정을하도록 부드럽게 유도하거나 선택을 설계하는 방식)이 있다.</p> <p>※ 학습하고 추론하는 능력을 구현하기 위해서는 아래의 알고리즘(머신 러닝, 딥러닝 알고리즘)을 핵심 도구로 사용한다.</p> <p><b>2. 알고리즘(Algorithm)</b></p> <p>알고리즘은 특정 문제를 해결하거나 과제를 완수하기 위해 따라야 하는 일련의 명확하고 논리적인 단계나 규칙을 의미한다. 이는 AI와 로봇을 포함한 모든 컴퓨터 시스템의 작동 원리이다. &lt;조직에서의 활용 영역&gt;으로는 데이터 처리, 자동화의 근간이 된다. 알고리즘은 AI의 기반 기술이 된다.</p> <p><b>3. 로봇(Robot)</b></p> <p>로봇은 알고리즘에 따라 물리적 환경에서 작업을 수행할 수 있도록 설계된 프로그램 가능한 물리적 기계 장치를 말한다. 센서를 통해 환경을 인지하고, 소프트웨어(알고리즘)의 명령에 따라 움직임, 조작, 또는 이동과 같은 물리적 행동을 수행하는 장치이다. &lt;조직에서의 활용 영역&gt;으로는 산업 자동화, 서비스 로봇, RPA(Robotic Process Automation)(반복적인 사무 업무를 자동처리하는 것) 등이 있다. 초기 로봇은 단순한 반복 작업을 수행했으나, 최근에는 AI기술이 탑재되어 복잡하고 비정형적인 환경에서도 학습하고 판단하는 지능형 로봇 형태로 발전하고 있다.</p> <p><b>4. 디지털 어플리케이션 : 소셜 네트워크 분석(Social Network Analysis, SNA)</b></p> <p>소셜 네트워크 분석(SNA)은 조직 및 사회 집단 내의 사람, 집단, 아이디어, 또는 자원 간의 관계와 연결 구조를 정량적으로 분석하는 디지털 방법론이다. 조직에서는 주로 비공식적인 정보 흐름, 협업 구조, 권력 관계 등을 파악하는 데 사용된다. 네트워크를 구성하는 개별적인 요소 또는 주체인 Node,</p>

		노드와 노드를 연결하는 관계 또는 연결선인 Link/Edge, 노드와 링크가 형성하는 전체적인 패턴인 Structure로 구성되어 있다. <조직에서의 활용 영역>으로는 정보 흐름 파악, 중심성(영향력 있는 인물) 파악, 협업과 협력 증진, 조직 변화 관리(변화 주도자(Change Agents)의 전략적 활용) 등이 있다.
709	(4) 조직설계에의 시사점  넘버링 변경	(4) 조직설계에의 시사점 → (5) 조직설계에의 시사점
726	표 (4) 글로벌 기업 단계 국적 없는 기업(stateless corporation)  오타 수정	표 내용 (4) 글로벌 기업 단계 국적 없는 기업(stateless corporation)
727	표 342 문구 수정	맨 밑 X축  국가별 통합에 대한 강도 → 국가별 대응에 대한 강도
731	5 (1) 설명 7번째 줄  문구 삭제	global team)으로 → global team)
734	맨 밑 (2) 설명 세 번째 줄  문구 수정	개체의 → 개체의
736	삭제 필요	5) 5단계 : 협력을 통한 성장 ~~ (두 번째 단락) Greiner는 지속적인 변화를 위해서는 변화의 과정이 필수적으로 요구된다는 것을 의미한다. 조직은 변화가의 문제점을 성공적으로 해결하지 못한다면 결국 몰락의 길을 걷게 된다.
739	표 112 출처 수정	자료 : Larry E. Greiner, "Evolution and Revolution as Organizations Grow," Harvard Business Review 50, pp.37-46. 자료 : Daft가 Greiner, Lippitt & Schmidt, Scott, Quinn&Cameron 등 자료를 통합
740	(4) 2) 설명 밑	(5) Geriner와 Quinn&Cameron 모형의 차이점 그라이너와 퀸·카메론은 공통적으로 조직수명주기를 다루지만, 그라이너는 '조직이 어떤 관리 위기를 겪고 있으며 이를 해결하기 위한 권한·조정·문화 장치는 무엇인가'에 초점을 두는 반면, 퀸과 카메론은 '조직이 어떤 성과 기준을 최우선으

	추가	로 삼아야 하며, 그에 맞추어 문화·리더십·평가를 어떻게 재설계해야 하는가'에 초점을 둔다는 점에서 차이가 있다.
741	2) 설명 교체	퇴화는 조직이 오래되면서 비효율이 누적되고 관료화가 과도해져 긴장감을 상실할 때 발생한다. 이때 조직은 환경 적응 능력이 저하된다. 퇴화는 종종 오랜 성공 이후에 나타나는데, 과거에 유효했던 관행과 구조에 안주하여 환경 변화에 적응하지 못하기 때문이다. 대표적 사례로 스마트폰 혁명의 선구자였으나 경쟁과 변화에 대비하지 못한 블랙베리(BlackBerry)가 있다. 조직 퇴화의 신호로는 과도한 간부 수, 불필요하게 복잡한 절차, 비효율적 의사소통과 협조의 부재, 시대에 부적합한 조직구조 등이 있다.
	3) 목차와 내용 설명 교체	3) 환경의 쇠퇴와 경쟁(competition)의 심화 환경의 쇠퇴는 조직을 뒷받침하는 에너지와 자원이 감소하는 상황을 의미한다. 새로운 환경 변화로 충분한 자원을 확보하기 어려워지면 조직은 영업을 축소하거나 다른 사업 분야로 이동해야 한다. 예컨대 경기 침체기에 미국 적십자사는 지출 부담을 충당하기 위해 모금 확대에 주력하고 있다. 또한 새로운 경쟁의 등장과 산업의 급변도 중대한 위협이 된다. 루스 솔로몬(Russ Solomon)은 1961년 사크라멘토의 약국 뒤편에서 타워 레코드(Tower Records)를 창업해 음악애호가들의 메카로 성장시켰다. 그러나 2000년대 디지털 음악의 도래로 기존 성장의 원동력이던 대규모 부채가 오히려 쇠퇴 요인으로 작용하면서 파산과 매각에 이르렀다.
742	4) 설명 교체	취약성은 특정 환경에서 변성하지 못하는 조직의 전략적 무능력을 반영한다. 이 현상은 아직 정착하지 못한 소규모 조직에서 자주 나타난다. 이러한 조직은 소비자 기호 변화나 지역·산업의 재무 건전성 악화에 특히 취약하다. 예컨대 초기 전자상거래 기업 다수는 전자상거래 기술 부문이 쇠퇴 조짐을 보이자 가장 먼저 시장에서 이탈했다. 중소기업은 대기업에 비해 정보 수집과 환경 대응 역량이 상대적으로 부족한 경향이 있다. 일부 조직은 환경에 적합한 전략을 수립·집행할 능력 자체가 미흡하기 때문에 취약하다. 취약한 조직이 새로운 시장·산업에 진입하려면 활동영역(domain)의 재정의를 통해 고객·가치제안·기술·채널을 다시 규정하고 핵심 역량과 자원 배분을 재구성할 필요가 있다.
757	3 (2) 설명 맨 밑에서 3번째 줄  문구 수정	바로 7S <del>의</del> 것이다. → 바로 7S <del>인</del> 것이다.
758	순서 재배치 (암기가 쉽도록)	1) 공유가치 2) 구성원 3) 관리기술 4) 리더십 스타일 5) 전략 6) 조직구조 7) 제도
765	5. 목차	조직문화 분류 모델

	문구 수정	
766	문구 추가 및 (2) 목차와 내용 변경	<p>첫 번째 문단 뒤에</p> <p>데니슨 조직문화 조사(The Denison Organizational Culture Survey(DOCS))를 활용하였으며, 이는 조직문화가 성과와 어떻게 연결되는지를 실증 기반으로 진단·개선하기 위한 표준화 설문도구이다. 문화의 네 핵심 특성(사명·적응성·참여도·일관성)을 균형 있게 강화하면 수익성·성장·품질·혁신·만족 등이 향상된다는 전제를 둔다.</p> <p>(2) 두 가지 차원: 외향 vs 내향, 유연함 vs 안정적</p> <p>① <b>외향(External)</b>이란 외부에 초점(External Focus)을 두는 것으로 조직의 에너지를 시장, 경쟁자, 고객, 규제 환경 등 외부에 집중하여 경쟁 우위와 생존을 도모하는 것을 의미한다.</p> <p>② <b>내향(Internal)</b>이란 내부에 초점(Internal Focus)을 두는 것으로 조직의 에너지를 구성원, 내부 프로세스, 문화, 통합 등 내부에 집중하여 효율성과 결속력을 높이는 것을 의미한다.</p> <p>(3) 문화를 진단하는 핵심 질문 4가지</p> <p>1) <b>사명(Mission)</b> : Do we know where we are going?      우리들은 어디로 가고 있는지 알고 있는가?      하위 차원으로 ① 전략적 방향 및 의도, ② 목적 및 목표, ③ 비전으로 구성된다.</p> <p>2) <b>적응성(Adaptability)</b> : Are we listening to the marketplace      우리들은 시장/고객에 대응하고 있는가?      하위 차원으로 ① 변화유도 ② 고객 중심, ③ 조직학습으로 구성된다.</p> <p>3) <b>참여도(Involvelement)</b> : Are our people aligned, engaged, and capable?      우리들은 사명과 목표에 연계해서 활동하고 있으며, 참여하고 있고, 역량이 충분한가?      하위 차원으로 ① 능력개발 ② 팀 지향 ③ 위임으로 구성된다</p> <p>4) <b>일관성(Consistency)</b> : Do we have the systems, values, and processes in place to execute?      일관성(Consistency): 우리들은 실행력을 갖춘 시스템, 가치, 프로세스를 갖추고 있는가?      하위 차원으로 ① 조정 및 통합, ② 합의 ③ 핵심 가치로 구성된다.</p>
768	맨 위 (1) 설명 두 번째 줄  문구 수정	<p>갖는 수가 많다      →      갖는 경우가 많다</p>
782	3) 설명 첫 번째 줄  문구 추가	<p>approach)라고도 하며,      →      approach)이라고도 하며,</p>
782	3)	경제적·사회적 여건도

	두 번째 줄 중간 점 추가	
785	(3) 1) 설명 세 번째 줄 문구 수정	직원들은 → 직원들을
787	2 (1) (2) 목차와 내용 수정	<p>1. 도덕적 해이(moral hazard)의 개념</p> <p>2. 거래비용이론(transaction cost theory)(Williamson, 1975)</p> <p><b>(1) 도덕적 해이와 거래비용</b></p> <p>모든 경제주체가 기회주의적으로 행동하는 것은 아니나, 일부는 정보 비대칭을 이용해 자기이익을 극대화하려는 성향(기회주의)을 보인다. 계약 과정에서는 정보를 선택적으로 공개하거나 왜곡하고, 미래 행위에 관한 비현실적 약속을 제시하는 일이 발생한다. 이때 계약 체결 후에 감시의 사각지대를 이용해 노력수준을 낮추거나 규정을 은밀히 위반하는 문제를 도덕적 해이(moral hazard)라 한다. 반면 계약 체결 이전에 자신의 불리한 정보를 숨기고 우월한 정보를 활용하는 문제는 역선택(adverse selection)이라 한다. 이러한 기회주의(사전·사후 포함)에 대응하기 위해 설계·감시·집행 장치를 마련하는 데 들어가는 비용이 곧 거래비용(transaction cost)이다.</p> <p><b>(2) 거래비용의 필연성</b></p> <p>거래비용(transaction cost)이란 상대방의 기회주의적 행동을 식별하고 예방하는 데 수반되는 모든 비용을 말한다. 거래비용이론은 인간을 제한된 합리성을 가지며 자신의 이익을 위해 기회주의적 행동을 취하는 존재로 가정한다. 따라서 거래 당사자들은 상대방의 기회주의적 행동 가능성에 대비하고 예방책을 마련하기 위해 노력과 비용을 지불할 수밖에 없다. 이러한 감시, 계약 설계, 협상, 이행 점검 등에 들어가는 비용 때문에 거래 비용은 조직 운영에 있어 필연적으로 발생한다. 조직의 탄생과 조직 경계의 설정 역시 이 거래 비용을 최소화하려는 선택의 결과이다.</p>
788	목차와 내용 수정	<p>3. 대리인 이론</p> <p><b>(1) 대리인 이론의 개념</b></p> <p>대리인 이론(Agency Theory)은 위임인(주인, principal)이 대리인(agent)에게 의사결정 권한을 맡기는 관계에서, 이해관계의 불일치와 정보의 비대칭으로 인해 발생하는 문제와 그 통제 메커니즘을 설명하는 이론이다. 위임인은 보통 성과의 소유자이지만 행위의 당사자가 아니며, 대리인은 행위의 당사자이지만 성과의 전부를 소유하지 않는다는 구조적 긴장이 존재한다. 이러한 긴장은 목표 상충, 위험선호 차이, 정보 비대칭으로 심화되며, 계약·감시·인센티브 설계를 통해 완화한다.</p> <p><b>(2) 정보의 비대칭과 역선택, 도덕적 해이</b></p> <p>정보의 비대칭(asymmetric information)은 한쪽 당사자가 상대방보다 우월한 정보를 보유하는 상황을 말한다. 이로 인해 두 가지 전형적 문제가 발생한다.</p> <p>① 역선택(adverse selection) : 계약 체결 이전(ex ante)에 정보우위자가 자</p>

	<p>신의 특성 · 능력 · 위험을 유리하게 포장하거나 불리한 정보를 은폐하여, 위임인이 바람직하지 않은 상대를 선택하게 되는 문제이다. 예 : 능력이 낮은 관리자가 성과를 과대 포장하여 선임되는 경우 등이다.</p> <p>② <b>도덕적 해이(moral hazard)</b> : 계약 체결 이후(ex post)에 감시의 한계를 이용하여 대리인이 노력수준을 낮추거나 편의적으로 행동하는 문제이다. 예 : 보고를 축소 · 왜곡하거나 사적 이익을 위해 자원을 전용하는 행위 등이다.</p> <p><b>(3) 대리인 비용의 개념과 구성</b></p> <p><b>1) 대리인 비용의 개념</b></p> <p>조직은 주주, 전문 경영인, 종업원, 채권자 등 다양한 이해관계자들의 집합체이다. 주인(위임인)이 대리인(전문 경영인)에게 기업 경영을 위임할 때 주인(위임인)과 대리인 간에는 상호 불신과 이해 상충 관계, 즉 대리인 문제(Agency Problem)가 불가피하게 발생한다. 대리인 비용(Agency Cost)이란 대리인 문제를 해결하고 주인-대리인 관계를 조정하기 위해 발생하는 모든 비용과 그로 인한 잔여 손실(Residual Loss)을 총칭한다.</p> <p><b>2) 대리인 비용의 구성</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>① ~~~</li> <li>②</li> <li>③ ~~~</li> </ul>
788	<p><b>(2) 정보의 비대칭(asymmetric information)과 역선택(adverse selection), 도덕적 해이(moral hazard)</b></p> <p>대다수의 정보는 공짜로 얻을 수 있는 것이 아니기에 획득되는 데 비용이 따른다. 정보의 비대칭이란 한 쪽이 상대보다~</p> <p><b>주인이 대리인을 시켜 기업을 운영하다보면 오히려 주인은 정보와 멀어지고 대리인이 더 잘 알게 되는 정보 비대칭 현상이 생기는데,</b></p> <p>역선택(adverse selection)이란 주인과 대리인이 계약하거나 (재)거래하게 될 때 정보를 많이 가진 대리인이 오히려 주인을 선택하는 역설적인 현상이 생기게 되는 현상을 말한다.</p> <p><b>예컨대, 주인이 대리인을 시켜 기업을 운영하다보면 오히려 주인은 정보와 멀어지고 대리인이 더 잘 알게 되는 정보 비대칭 현상이 생긴다. 대리인이 기업을 경영하며 조금씩 돈을 빼돌린다면 이것이 대리인의 도덕적 해이(moral hazard)가 되며, 주인과 대리인이 다시 계약하거나 거래하게 될 때 정보의 비대칭(asymmetric information)으로 정보를 많이 가진 대리인이 오히려 주인을 선택하게 되는 역선택(adverse selection)이 나타나게 되는 것이다.</b></p> <p>정리하자면, 대다수의 정보는 공짜로 얻을 수 있는 것이 아니기에 획득되는 데 비용이 따른다. 정보의 비대칭이란 한 쪽이 상대보다 우월한 정보를 가지고 있는 경우를 말한다. 정보 비대칭 상황이 발생하면 정보를 많이 가진 쪽이 자신에게 유리한 방향으로 행동함으로써 상대에게 손실을 입힐 수 있다.</p> <p><b>주인이 대리인을 시켜 기업을 운영하다보면 오히려 주인은 정보와 멀어지고 대리인이 더 잘 알게 되는 정보 비대칭 현상이 생기는데, &lt;역선택(adverse selection)&gt;이란 주인과 대리인이 계약하거나 (재)거래하게 될 때 정보를 많이 가진 대리인이 오히려 주인을 선택하는 역설적인 현상이 생기게 되는 것을 말하고, 대리인이 기업을 경영하며 조금씩 돈을 빼돌리는 &lt;도덕적 해이(moral hazard)&gt;이란 주인(위임인)과 대리인(전문 경영인) 간에 발생하는 상호 불신과 이해 상충 관계, 즉 대리인 문제(Agency Problem)를 말한다.</b></p>

		(moral hazard)>가 나타나기도 한다.
791	2 (1)  추가 설명	<p><b>(1) 외부환경의 압력(변화) : 세 가지 변화와 혁신으로 대응</b></p> <p><b>1) 단편적인 변화(episodic change)</b> 비교적 예측가능하게 때때로 발생하며, 경영자들은 이러한 변화에 기술적, 제품적 또는 구조적 혁신을 단행함으로써 적절히 대응할 수 있다.</p> <p><b>2) 지속적인 변화(continuous change)</b> 그러나 요즘 기업들은 급격히 변화하는 환경에 따른 지속적인 변화를 겪고 있다. 이러한 변화는 예측하기 힘든 주기를 가지고 자주 발생한다. 경영자들은 이러한 변화를 지속적인 조직적 변화로써 받아들이며, 꾸준한 R&amp;D를 통해 새로운 제품과 혁신을 통해서 니즈를 따라잡고 있다.</p> <p><b>3) 파괴적 혁신(disruptive innovation) : 3단계</b> 파괴적 혁신은 클레이튼 크리스텐슨(Clayton M. Christensen)이 제시한 개념으로, 기존 시장의 주류 고객이 아닌 신규·저성능/저가 니치에서 출발해 가치·성능 궤적을 점진적으로 개선하고 가치사슬을 재편하여 결국 주류 지배자를 대체하는 현상을 말한다.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>① 새로운 또는 예기치 못한 기술, 제품, 서비스가 기존 기업들에게 아주 미미한 수준의 잠재적 위협이 되는 것이다(예 : 증기기관, 일본산 자동차, 온라인 서점).</li> <li>② 기존 기업들은 이러한 작은 위협을 떨쳐내고 기존의 비즈니스 모델을 유지하기를 원한다.</li> <li>③ 이전에 인지하지 못한 기업, 제품, 서비스들이 기존 기업들의 사업모델을 파괴할 만한 영향력을 갖게 된다(예 : 넷플릭스, 개인용 컴퓨터, 클라우드 컴퓨팅).</li> </ul>
792	4) 설명  첫 번째 줄  쉼표 삭제	태도, 뿐만 아니라 → 태도 뿐만 아니라
795	5) 변화 성공의 방법 삭제 후  794페이지  ① ii) a. <변화 추진 세력을 ~~~~~ 있다. b. <변화저항 세력을 ~~~~~ 있다. 내용 삭제  여기에 아래의 내용으로 배치  ① ii) 내용 재구성	<p>794페이지</p> <p>① ii) a. &lt;변화 추진 세력을 ~~~~~ 있다. b. &lt;변화저항 세력을 ~~~~~ 있다. 내용 삭제</p> <p>여기에 아래의 내용으로 배치</p> <p>변화를 성공시키기 위해서는 추진세력의 힘의 총량이 저항세력의 힘의 총량을 능가하도록 만들어야 하는데 그렇게 하기 위해서는 ① 추진세력의 힘을 증가시키든가, ② 저항세력의 힘을 약화시키든가, 아니면 ③ 이 두 방법을 동시에 사용할 수 있다.</p> <p>① &lt;추진세력의 힘을 증가시키는 방법&gt; 중 하나는 조직변화를 위탁하는 것이다. 인간은 안정을 추구하는 동물이고 변화의 필요성도 느끼지 못하기</p>

		<p>때문에 조직도 변화를 이끌어줄 사람이나 집단에게 조직변화를 위탁하는 것이 필요하며 이때 위탁받은 팀을 변화담당자(change agent)라고 한다. 이들은 조직변화 전문가로서 특별히 위촉을 받아 변화계획을 수립하여 주도적으로 변화를 이끌어가는 집단으로 자문팀, 교수팀 등이 대표적이지만, 내부에서 팀을 구성해서 할 수도 있다.</p> <p>② &lt;저항세력을 약화시키는 방법&gt;으로는 교육, 참여, 공개논의, 협상, 결속, 조작 강요 등이 있다.</p>																		
796	표 120 안에 원문 추가	<table border="1"> <thead> <tr> <th>개념</th><th>내용</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td>제1단계 위기의식 고취</td><td> <p><b>Establish a Sense of Urgency</b> 변화하지 않으면 망한다라는 위기의식을 고취시켜 조직을 해빙한다.</p> </td></tr> <tr> <td>제2단계 주도세력 결집</td><td> <p><b>Build a Guiding Coalition</b> 조직 각 분야, 각 계층의 힘 있는 사람들을 모아 변화주도 세력을 형성한다.</p> </td></tr> <tr> <td>제3단계 비전과 전략구축</td><td> <p><b>Form a Strategic Vision and Initiatives</b> 변화를 이끌어갈 비전을 확실히 하고 달성전략을 세운다.</p> </td></tr> <tr> <td>제4단계 비전 전파</td><td> <p><b>Enlist a Volunteer Army(과거 표현 : Communicate the Change Vision)</b> 새로운 비전을 지속적으로 전파하기 위한 커뮤니케이션 전략을 수립, 실천한다.</p> </td></tr> <tr> <td>제5단계 임파워먼트</td><td> <p><b>Enable Action by Removing Barriers(또는 : Empower Broad-Based Action)</b> 변화저항 제거 : 조직변화가 현실화되도록 위험감수, 창의적 문제해결 독려한다.</p> </td></tr> <tr> <td>제6단계 단기성과 축적</td><td> <p><b>Generate Short Term Wins</b> 단기적 변화성과를 인정하고 보상해줌으로써 변화가 가시화될 수 있다는 자신감을 제공한다.</p> </td></tr> <tr> <td>제7단계 변화확대</td><td> <p><b>Sustain Acceleration(또는 : Consolidate Gains and Produce More Change)</b> 단기성과를 기반으로 더 큰 변화의 당위성을 확보하여 더 많은 사람을 끌어들이고 조직에 더 넓게 변화를 확산시킨다.</p> </td></tr> <tr> <td>제8단계 조직문화 로 재결빙</td><td> <p><b>Institute Change(또는 : Anchor New Approaches in the Culture)</b> 변화된 상태를 조직문화로 고착시키고 지속시킨다.</p> </td></tr> </tbody> </table>	개념	내용	제1단계 위기의식 고취	<p><b>Establish a Sense of Urgency</b> 변화하지 않으면 망한다라는 위기의식을 고취시켜 조직을 해빙한다.</p>	제2단계 주도세력 결집	<p><b>Build a Guiding Coalition</b> 조직 각 분야, 각 계층의 힘 있는 사람들을 모아 변화주도 세력을 형성한다.</p>	제3단계 비전과 전략구축	<p><b>Form a Strategic Vision and Initiatives</b> 변화를 이끌어갈 비전을 확실히 하고 달성전략을 세운다.</p>	제4단계 비전 전파	<p><b>Enlist a Volunteer Army(과거 표현 : Communicate the Change Vision)</b> 새로운 비전을 지속적으로 전파하기 위한 커뮤니케이션 전략을 수립, 실천한다.</p>	제5단계 임파워먼트	<p><b>Enable Action by Removing Barriers(또는 : Empower Broad-Based Action)</b> 변화저항 제거 : 조직변화가 현실화되도록 위험감수, 창의적 문제해결 독려한다.</p>	제6단계 단기성과 축적	<p><b>Generate Short Term Wins</b> 단기적 변화성과를 인정하고 보상해줌으로써 변화가 가시화될 수 있다는 자신감을 제공한다.</p>	제7단계 변화확대	<p><b>Sustain Acceleration(또는 : Consolidate Gains and Produce More Change)</b> 단기성과를 기반으로 더 큰 변화의 당위성을 확보하여 더 많은 사람을 끌어들이고 조직에 더 넓게 변화를 확산시킨다.</p>	제8단계 조직문화 로 재결빙	<p><b>Institute Change(또는 : Anchor New Approaches in the Culture)</b> 변화된 상태를 조직문화로 고착시키고 지속시킨다.</p>
개념	내용																			
제1단계 위기의식 고취	<p><b>Establish a Sense of Urgency</b> 변화하지 않으면 망한다라는 위기의식을 고취시켜 조직을 해빙한다.</p>																			
제2단계 주도세력 결집	<p><b>Build a Guiding Coalition</b> 조직 각 분야, 각 계층의 힘 있는 사람들을 모아 변화주도 세력을 형성한다.</p>																			
제3단계 비전과 전략구축	<p><b>Form a Strategic Vision and Initiatives</b> 변화를 이끌어갈 비전을 확실히 하고 달성전략을 세운다.</p>																			
제4단계 비전 전파	<p><b>Enlist a Volunteer Army(과거 표현 : Communicate the Change Vision)</b> 새로운 비전을 지속적으로 전파하기 위한 커뮤니케이션 전략을 수립, 실천한다.</p>																			
제5단계 임파워먼트	<p><b>Enable Action by Removing Barriers(또는 : Empower Broad-Based Action)</b> 변화저항 제거 : 조직변화가 현실화되도록 위험감수, 창의적 문제해결 독려한다.</p>																			
제6단계 단기성과 축적	<p><b>Generate Short Term Wins</b> 단기적 변화성과를 인정하고 보상해줌으로써 변화가 가시화될 수 있다는 자신감을 제공한다.</p>																			
제7단계 변화확대	<p><b>Sustain Acceleration(또는 : Consolidate Gains and Produce More Change)</b> 단기성과를 기반으로 더 큰 변화의 당위성을 확보하여 더 많은 사람을 끌어들이고 조직에 더 넓게 변화를 확산시킨다.</p>																			
제8단계 조직문화 로 재결빙	<p><b>Institute Change(또는 : Anchor New Approaches in the Culture)</b> 변화된 상태를 조직문화로 고착시키고 지속시킨다.</p>																			
796	2) 내용 목차와 설명 교체	<p><b>2) 내용</b></p> <p>① <b>제1단계 : 위기의식 고취(Establish a Sense of Urgency)</b> 변화하지 않으면 망하다라는 위기의식을 고취시켜 조직을 해빙하는 것을 말한다. 외부의 위협, 시장 점유율 하락, 고객 불만 등의 구체적인 데이터를 시각화하여 변화의 필요성을 체감하게 만드는 과정이다. 고 이건희 회장이 애니콜 화형식을 집행한 것(기존 품질에 대한 단절 의지를 표현한 것), 프랑크푸르트 선언을 하면서 신경영을 주장한 것(전사적인 변화 방향성을 제시한 것)이 이에 해당한다.</p> <p>② <b>제2단계 : 주도세력 결집(Build a Guiding Coalition)</b> 조직 내 각 분야와 계층에서 영향력을 가진 인물들을 결집시켜 변화를 주도할 핵심 세력(Coalition)으로 조직하는 단계이다. 이는 단순히 직급이 높은 사람만을</p>																		

		<p>모으는 것이 아니라, 직급·부서·전문성을 아우르는 실질적인 영향력 있는 인물들(Champions)을 중심으로 변화추진팀을 구성하는 것이다. 이러한 연합체는 조직 내 신뢰 확보, 저항 완화, 실행력 강화의 중심축 역할을 하게 된다.</p> <p><b>③ 제3단계 : 비전과 전략구축(Develop a Vision and Strategy)</b></p> <p>변화를 이끌어갈 비전을 명확히 정립하고, 이를 달성하기 위한 전략과 실행 로드맵을 설계하는 단계이다. 이 과정에서는 변화의 방향(Where), 추진의 이유(Why), 그리고 구체적인 실행 방법(How)을 조직 구성원 모두가 이해할 수 있도록 명확히 수립하며, 이후 모든 변화 활동의 기준점이 되는 기준과 방향성을 제시한다.</p> <p><b>④ 제4단계 : 비전 전파(Enlist a Volunteer Army)</b></p> <p>새로운 비전을 조직 전반에 지속적으로 확산시키기 위해 체계적인 커뮤니케이션 전략을 수립하고 실행하는 단계이다. 이를 위해 전사 타운홀 미팅, 사내 SNS, 스토리텔링 등 다양한 채널과 형식을 활용해 비전과 성과 지표를 반복적으로 공유하며, 구성원들이 비전을 공감하고 내면화할 수 있도록 유도한다. 효과적인 커뮤니케이션은 변화에 대한 이해·신뢰·참여를 높이는 핵심 기반이 된다.</p> <p><b>⑤ 제5단계 : 임파워먼트(Empower Broad-Based Action)</b></p> <p>조직 변화가 현실에서 실행될 수 있도록, 구성원이 위험을 감수하고 창의적으로 문제를 해결할 수 있는 환경을 조성하는 단계이다. 이를 위해 낡은 규정, 조직 장벽, 비효율적인 프로세스를 제거하고, 새로운 방식으로 행동할 수 있도록 교육·시스템·예산 등 필요한 자원을 신속하게 지원한다. 이러한 실행 기반 마련은 변화의 실질적 시작점이자, 구성원이 행동으로 옮길 수 있는 장애물 제거 과정이라 할 수 있다.</p> <p><b>⑥ 제6단계 : 단기성과 축적(Generate Short-Term Wins)</b></p> <p>3~6개월 이내 달성 가능한 Quick Win 목표를 설정하고, 이를 통해 도출된 성과를 공개적으로 인정하고 포상함으로써 구성원에게 변화가 실제로 가능하다는 확신과 자신감을 심어주는 단계이다. 실적 데이터와 구체적 성공 사례를 가시화하여 조직 전체에 긍정적 에너지를 확산시키고, 이후 변화 추진에 필요한 신뢰 기반과 추진 동력을 확보한다.</p> <p><b>⑦ 제7단계 : 변화 확대(Sustain Acceleration)</b></p> <p>단기 성과를 기반으로 변화의 당위성과 신뢰를 확보하여 더 많은 구성원을 참여시키고, 조직 전반으로 변화를 확산·가속화하는 단계이다. 초기 성공을 발판 삼아 더 과감한 변화 프로젝트를 추진하고, 남은 저항 세력을 설득·흡수하며, 신규 인재 영입과 조직 구조 개편 등을 통해 변화의 추진 동력을 지속적으로 유지한다.</p> <p><b>⑧ 제8단계 : 조직문화로 재결빙(Institute Change)</b></p> <p>변화된 상태를 조직문화로 정착시키고 지속시키는 과정이다. 이를 위해 성공 사례를 조직의 스토리로 기록·공유하며, 리더십 승계와 구성원 사회화 과정을 통해 새로운 가치와 행동이 조직 전반에 자연스럽게 내재화되도록 한다.</p>
796	표 120 위치 이동	<p>2) 내용 (바로 밑으로 표 이동)</p> <p><b>① 제1단계 : 위기의식 고취(Establish a Sense of Urgency)</b></p> <p>~~~~~</p>
796	2) 내용	<b>3) Lewin의 3단계 모형과의 비교</b>

	⑧ 밑  목차와 내용 추가	<p>① Kotter의 모형 중 1단계(위기의식 고취) ~ 4단계(비전 전파)는 Lewin의 ‘해빙’ 단계에 해당한다. 이 구간은 변화의 필요성을 각인시키고, 리더십 연합과 비전을 정립해 조직의 ‘심리적 해빙’을 완수하는 과정이다. 다시 말해, 구성원이 변화 계획에 동참해 토론·분석하며 중장기 로드맵을 마련하도록 만드는 점이 르윈의 해빙 단계와 동일하다.</p> <p>② 5단계(임파워먼트) ~ 7단계(변화 확대)는 ‘변화’에 해당한다. 이때 조직은 실제 행동 변화를 실행하고, 초기 성공을 기반으로 변화를 전사(全社)로 확대 한다. 즉, 새 표준을 도입해 사람들의 행동을 달라지게 만드는 점에서 르윈 모델의 변화 단계와 일치한다.</p> <p>③ 마지막 8단계(조직문화로 재결빙)는 ‘재동결’ 단계에 해당한다고 볼 수 있다. 새로운 가치와 프로세스를 제도·문화에 고착시켜 변화가 지속되도록 하는 과정으로, 조직의 모든 구성원이 변한 행동을 일상적으로 실행하고 유지하게 한다는 점에서 르윈의 재동결 단계와 똑같은 역할을 한다.</p>															
798	4) 설명 첫 번째 줄  문구 수정	<p>노력 <b>아</b> 돌려받을 수 → 노력 <b>등</b> 돌려받을 수</p>															
803	목차 위계 수정	<p>① 관리 부문과 기술 부문 → <b>2) 관리부문과 기술부문</b></p> <p>② 관리변화의 특성 → <b>3) 관리변화의 특성</b></p> <p><b>2) 전략과 구조의 변화를 성공적으로 이끌기 위한 방법</b> → <b>4) 전략과 구조의 변화를 성공적으로 이끌기 위한 방법</b></p> <p>① 조직변화의 이중모형(dual-core approach) ② 관리변화를 위한 조직설계</p> <p>⑤ 맷음말 → <b>5) 맷음말</b></p>															
804	표 122	<p>첫번째는 ‘혁신의 대상’ 두번째는 ‘변화의 방향’</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: center; padding: 5px;">혁신의 대상</th> <th style="text-align: center; padding: 5px;"></th> <th style="text-align: center; padding: 5px;"></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center; padding: 5px;"> </td> <td style="text-align: center; padding: 5px;"> </td> <td style="text-align: center; padding: 5px;"> </td> </tr> <tr> <th style="text-align: center; padding: 5px;">변화의 방향</th> <th style="text-align: center; padding: 5px;"> </th> <th style="text-align: center; padding: 5px;"> </th> </tr> <tr> <td style="text-align: center; padding: 5px;"> </td> <td style="text-align: center; padding: 5px;"> </td> <td style="text-align: center; padding: 5px;"> </td> </tr> <tr> <td style="text-align: center; padding: 5px;"> </td> <td style="text-align: center; padding: 5px;"> </td> <td style="text-align: center; padding: 5px;"> </td> </tr> </tbody> </table>	혁신의 대상						변화의 방향								
혁신의 대상																	
변화의 방향																	
805	괄호 하나 삭제 (( 2개 들어감)	<p>2) 제품과 서비스의 혁신을 성공적으로 이끌기 위한 조직설계 방법</p> <p>① 실패 원인 분석(problem)</p>															
805	목차 위계 수정	<p>① 실패 원인 분석(problem) → <b>2) 제품과 서비스 혁신의 특징</b></p>															

		<p>i ) 불확실성이 높은 제품과 서비스의 혁신 →</p> <p>① 원인 : 높은 불확실성</p> <p>ii) 낮은 신제품 성공률 →</p> <p>② 결과 : 낮은 신제품 성공률</p> <p>2) 제품과 서비스의 혁신을 성공적으로 이끌기 위한 조직설계 방법 →</p> <p>3) 제품과 서비스의 변화를 성공적으로 이끌기 위한 방법</p> <p>i ) 신제품 성공 방법: 협력 →</p> <p>① 신제품 성공 이유 : 부서 간 협력</p> <p>a. 수평적 조정모형의 활용 →</p> <p>② 수평적 조정 모형의 활용</p> <p>b. 개방적 혁신과 크라우드소싱 →</p> <p>③ 개방적 혁신과 크라우드 소싱</p> <p>iii) 경쟁우위 달성 : 속도의 필요성 →</p> <p>④ 속도의 필요성 : 경쟁우위 달성</p>
808	3)  목차 변경 (다른 혁신 방법들과 목차 일관성을 위해 변경)	<p>3) 문화 변화를 위한 조직 개발 →</p> <p>3) 문화의 변화를 성공적으로 이끌기 위한 방법</p>
808	(4) 이하  목차 위계 변경	<p>① 개요 →</p> <p>2) 기술변화의 특성 ① 효율성과 혁신의 딜레마</p> <p>② 유기적 조직과 기계적 조직에서의 특징 →</p> <p>2) 기술변화의 특성 ② 유기적 조직과 기계적 조직의 딜레마</p>

		<p>i ) 유기적 조직과 기계적 조직의 딜레마 →</p> <p><b>2) 기술변화의 특성</b></p> <p>② 유기적 조직과 기계적 조직의 딜레마 편입/통합</p> <p>2) 기술의 변화를 성공적으로 이끌기 위한 방법 →</p> <p><b>3) 기술의 변화를 성공적으로 이끌기 위한 방법</b></p> <p>③ 양면적 접근방법(ambidextrous approach) →</p> <p><b>① 양면적 접근방법(ambidextrous approach)</b></p> <p>④ 상향식 접근방법(bottom-up approach) →</p> <p><b>② 상향식 접근방법(bottom-up approach)</b></p> <p>⑤ 기술 변화 촉진방법 →</p> <p><b>③ 기술 변화 촉진방법</b></p>
810	<p>iii) 맨 마지막에서 두 번째 줄 내용 수정</p>	<p>&lt;벤처 기금(new-venture fund)&gt;은 벤처 팀의 변형된 형태이다. 벤처 기금은 새로운 아이디어, 제품 또는 사업을 개발하려는 직원에게 자금을 제공해 주는 것이다. →</p> <p>&lt;신벤처기금(new-venture fund)&gt;은 벤처팀의 변형된 형태로, 새로운 아이디어 · 제품 · 사업을 개발하려는 직원에게 내부 자금을 제공하는 제도를 말한다. 로열 더치 쉘은 R&amp;D 예산의 약 10%를 급진적 혁신 과제의 종잣돈으로 지원하는 GameChanger 프로그램에 투자했다. 타이슨 푸드는 식물성 대체육 개발이나 식품 부패를 줄이는 포장 기술과 같은 프로젝트를 지원하기 위해 신규 벤처 기금을 설립했다.</p>
811	<p>iv) 조직의 기업가정신  목차와 내용 수정</p>	<p><b>iv) 사내 기업가정신(Corporate entrepreneurship)</b></p> <p>사내 기업가정신(Corporate Intrapreneurship)은 조직 내부에 기업가적 태도·철학·구조를 구축하여 평균을 뛰어넘는 지속적 혁신을 창출하려는 것을 말한다. 기업가정신을 지닌 조직은 창의 부서와 벤처팀을 활용할 뿐 아니라 모든 구성원의 창조적 에너지를 이끌어 내고, 혁신을 단발성 이벤트가 아닌 일상의 과제로 운영한다. 사내 기업가정신의 핵심 성과는 아이디어 챔피언(idea champion)의 출현을 촉진하는 것이다. 아이디어 챔피언은 옹호자(advocate), 사내기업가(intrapreneur), 변화담당자(change agent) 등으로 불리며, 변화 저항을 극복하고 새로운 아이디어의 장점을 조직 전반에 확산시키려 노력한다. 또한 소셜 네트워크 분석(SNA) 결과를 활용하여 신규 아이디어의 실행을 주도할 인물을 선발·배치한다.</p>
816	<p>6) 효과 설명 두 번째 줄</p>	<p>팀 성원의 → 팀 구성원의</p>

	<b>문구 추가</b>	
819	그림 381 세 번째 계층  <b>문구 수정</b>	information
824	위에서 두 번째 2) 설명 네 번째 줄  <b>문구 삭제</b>	조직보다 훨씬 이중고리학습을 하는
828	맨 위에서 두 번째 줄  <b>문구 수정</b>	최고경영층과의 → 최고경영층과의

### 기 타

맨 뒤	<b>기출문제 추가</b>  <b>2025년 제 34회 기출문제</b>	제34회 ('25)
		<p>1. 조직의 장기적인 변화과정을 이해하기 위해서는 조직이 태어나고 성장하고 쇠퇴해가는 과정을 살펴볼 필요가 있다. 다음 물음에 답하시오. (50점)</p> <p>(1) 퀸과 카메론(R. Quinn &amp; K. Cameron)의 조직수명주기를 설명하시오. (20점)</p> <p>(2) 퀸과 카메론의 조직수명주기 단계별 조직특성들 중 5가지만 비교하시오. (15점)</p> <p>(3) 바이첼과 존슨(W. Weitzel &amp; E. Jonsson)의 조직쇠퇴모형을 설명하시오. (15점)</p> <p>2. 관계중심의 리더십 이론인 리더-구성원 교환(LMX: Leader-Member Exchange) 이론에 관해 다음 물음에 답하시오. (25점)</p> <p>(1) LMX 이론의 개념과 그 형성 과정을 설명하시오. (15점)</p> <p>(2) 그레인과 얼빙(G. B. Graen &amp; M. Uhl-Bein)의 LMX 3단계 모델을 설명하시오. (10점)</p> <p>3. 브룸(V. H. Vroom)의 기대이론(expectancy theory)에 관해 다음 물음에 답하시오. (25점)</p> <p>(1) 기대이론의 개념과 기대이론의 3가지 핵심적 구성요소를 제시하고 각 요소를 설명하시오. (15점)</p> <p>(2) 조직실무에서 기대이론에 관한 시사점과 비판을 각각 3가지만 기술하시오. (10점)</p>

### 표 지

표지 맨뒤 하단	QR코드 보충	 김유미 노무사 합격자티타임	 공인노무사 모양자 구입처
----------------	---------	--	---