

경영조직 전략노트 7판 (김유미 노무사) 추록

※ 먼저 경영조직 전략노트로 공인노무사 2차 시험을 준비하시는 모든 수험생분들에게 감사인사 드립니다.
 경영조직 전략노트(제7판)은 이전 6판과 비교하여 약 40페이지 정도의 설명이 수정·보완되었습니다.
 추록은 이전 6판을 활용하여 2023년 시험을 준비하시는 수험생분들에게 경제적 / 시간적 도움을 드리기 위해
 작성한 것이 취지이나, 설명이 많이 변경되었기 때문에 다음을 고려하셔서 추록을 활용하거나 신판을 구매
 하는 것을 선택하시기 바랍니다.

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

※ 각 편별 참고문헌이 변경되었으며, 이는 이하에 별도로 표기하지 않았습니다.

페이지	종전(제6판)	변 경 (제7판)												
1편														
6	II 1. (1) 설명 첫 번째줄 추가	조직효과성은 조직이 추구하는 목표를 궁극적으로 달성한 정도를 의미한다. 여기서 조직의 목표란(organizational goal)란 조직이 달성하고자 하는 바람직한 상태를 말한다. 효과성이라는 개념은 상당히 폭넓은 개념으로 조직 전체와 부서 수준의 다양한 변수들을 암묵적으로 포함하고 있다. 효과성에 대한 평가는 여러 가지 목표(조직 전체의 공식적인 목표 또는 운영 목표)에 대한 달성정도를 통해 이루어질 수 있다.												
14	맨 밑 목차와 내용의 순서를 바꿈 (이해와 암기가 쉽도록 순서 바꿈)	3) 유효한 조직모형 ① 인간관계 모형 ② 개방체계 모형 ③ 내부 프로세스 모형 ④ 합리적 목표 모형 ↓ 3) 유효한 조직모형 ① 개방체계 모형 ② 인간관계 모형 ③ 내부 프로세스 모형 ④ 합리적 목표 모형												
14	(3) 1)에서 설명에서 숫자 수정	Campbell(1977)이 제시한 30개 -> 39개												
14	오른쪽  그림() 을 다음 그림으로 수정	유연성 <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; margin: 10px auto;"> <tr> <td style="width: 50%; text-align: center;">인간관계 모형</td> <td style="width: 50%; text-align: center;">개방체계 모형</td> </tr> <tr> <td>- 수단 : 응집력, 신뢰와 사기</td> <td>- 수단 : 적응력, 위기대응력</td> </tr> <tr> <td>- 목적 : 인적자원 개발, 성장</td> <td>- 목적 : 성장, 자원획득</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">내부 프로세스 모형</td> <td style="text-align: center;">합리적 목표 모형</td> </tr> <tr> <td>- 수단 : 정보관리, 의사소통</td> <td>- 수단 : 기획, 목표설정</td> </tr> <tr> <td>- 목적 : 팀워크, 안정의 유지</td> <td>- 목적 : 능률성, 이윤</td> </tr> </table> 통제 조직관점 (외부지향)	인간관계 모형	개방체계 모형	- 수단 : 응집력, 신뢰와 사기	- 수단 : 적응력, 위기대응력	- 목적 : 인적자원 개발, 성장	- 목적 : 성장, 자원획득	내부 프로세스 모형	합리적 목표 모형	- 수단 : 정보관리, 의사소통	- 수단 : 기획, 목표설정	- 목적 : 팀워크, 안정의 유지	- 목적 : 능률성, 이윤
인간관계 모형	개방체계 모형													
- 수단 : 응집력, 신뢰와 사기	- 수단 : 적응력, 위기대응력													
- 목적 : 인적자원 개발, 성장	- 목적 : 성장, 자원획득													
내부 프로세스 모형	합리적 목표 모형													
- 수단 : 정보관리, 의사소통	- 수단 : 기획, 목표설정													
- 목적 : 팀워크, 안정의 유지	- 목적 : 능률성, 이윤													
2편														
37	2) ③ 4번째 줄 오타	D. Goldman -> D. Goleman												

40	5) ① 창의성의 개념 에서 영문 추가	지식이나 정보를 독특한 방식으로 조합하여 참신하고(novel) 유용한(useful, valuable) 아이디어를 산출해내는 능력을 말한다(J. P. Guilford). J. P. Guilford는 창의성을 지능의 한 부분으로 보고, 특히 한 문제에 대하여 여러 가지 가능성을 제시할 수 있는 능력인 확산적 사고(divergent production)가 창의성과 관계가 있다고 주장하였다.
40	5) ② 밑 (박스 바로 위 설명 추가)	창의적 사고의 구성요인에 대하여 Guilford는 제한된 시간 내에 많은 아이디어를 빨리 생산해내는 능력인 <유창성(fluency)>, 고정된 사고양식에서 벗어나 사물이나 상황을 여러 관점에서 조망할 수 있는 <융통성(flexibility)>, 아이디어의 양보다 질적인 측면에서 일반적으로 찾아볼 수 없는 새롭고 독특한 생각이나 산물을 생산해내는 능력인 <독창성(originality)>, 사고의 깊이에 대한 개념으로 기존의 생각이나 산물을 분석하고 확장하여 보다 세밀하게 구체화시키는 능력인 <정교성(elaboration)>, 일상적 상황이나 사물을 자세히 관찰하며 작은 변화에도 호기심을 갖고 적극적으로 탐색하고 반응하는 특성인 <민감성(sensitivity)>, 기존의 일반적인 생각이나 산물을 다른 목적이나 관점에서 재정의 할 수 있는 능력인 <재구성력(reorganization)>으로 구분하였으나, 아래에서는 Amabile이 주장한 구성요소로 살펴보도록 한다.
40	5) ② ii)	두 번째 구성요소는 창의적으로 생각하는 기술이다. 이것은 친숙한 것을 다른 시각으로 바라볼 수 있는 능력뿐만 아니라 창의성과 연관된 개인의 특성과 유추해낼 수 있는 능력을 포함한다. 마르셀 프루스트(Marcel Proust)는 진정한 발견은 새로운 것을 찾는 것이 아니라 새로운 눈으로 보는 것이라고 언급하였다.
41	④ i) 창의성 독려 요인들 밑의 목차와 설명을 다음과 같이 변경	<p>④ 창의성에 영향을 미치는 조직요인들</p> <p>i) 창의성 독려요인들 : 원인 변수</p> <p>a. 창의성 발휘 독려 · 지원</p> <p>조직 내 다양한 차원에서 창의성 발휘를 위한 독려와 지원이 뒤따를 때 창의적인 사고와 행동이 촉진되는바, 조직 차원, 집단 차원에서 조직적으로 일어나기도 하며 상사와 하급자 간 관계에서 개인적으로 일어나기도 한다. 구체적으로 새로운 아이디어를 내고 위험을 감수할 수 있도록 하는 제도적 장치의 마련, 공정하고 지원적인 평가, 보너스 형태의 보상 등을 통해 실현된다.</p> <p>b. 자율 또는 자유</p> <p>자율적이고 자유로운 분위기는 구성으로 하여금 새로운 아이디어를 거리낌 없이 공유하도록 하는 적극적 자세를 촉진시킬 수 있다. 구체적으로 상하급자 간 지원적이고 개방적인 관계 유지, 참여적이고 협력적인 조직운영, 더 나아가 팀원들끼리 서로 새로운 아이디어를 창안하여 실천하는 조직문화의 구축을 통해 실현된다.</p> <p>c. 충분한 자원</p> <p>조직 내 충분한 자원의 확충은 구성원 간 갈등의 여지를 줄여주고 협력의 자세를 견지하도록 하므로 창의성을 증대시킬 수 있다.</p> <p>d. 도전적 직무</p> <p>도전적인(challenging) 직무는 안정적 직무에서의 무사안일주의적인 태도를 벗어나, 새로운 해결책의 가능성을 모색하고자 하는 창의적 사고를 촉진시킬 수 있다.</p>

		<p>ii) 창의성 저해요인들</p> <p>a. 업무 과중</p> <p>구성원이 가진 직무 자원의 양을 넘어서는 직무 요구에 따른 업무 과중은 구성원의 스트레스를 증가시켜 창의적 사고능력을 저해시키는 것으로 나타난다.</p> <p>b. 조직 경직성</p> <p>복지부동의 문화와 같은 조직의 경직성은 변화에 대한 저항감이 높고 책임을 회피하며 혁신을 억제하는바, 창의성 발현을 저해시키는 것으로 나타난다.</p> <p>c. 기타 요인들</p> <p>기타 창의성을 저해하는 요인들로는 정답을 찾으려는 태도, 항상 논리적이려고 하는 자세, 규칙이나 규율에서 벗어나지 않으려는 것, 지나치게 실용성만을 추구하거나, 애매모호한 상황을 회피하려는 것, 실패를 두려워하는 것, 일에 재미를 붙이지 못하거나, 자신의 전문성 밖의 문제에 대해서는 무관심하거나, 바보처럼 보이는 것을 싫어하고, 자신이 창의성이 없다고 믿는 것들이 여기에 해당한다.</p> <p>⑤ 창의적 사고의 4단계(Wallas) : 과정 변수</p> <p>⑥ 창의성 발현의 효과 : 결과 변수</p> <p>구성원들의 지식과 경험 및 전문성이 결합되면서 종전에 존재하던 재화와 서비스의 부족한 부분을 더 나은 산출물로 차별화시켜 조직의 성과(부가가치)를 높이고, 구성원 스스로 자기효능감과 직무몰입을 경험하게 된다. 또한, 결과보다는 새로운 것을 시도하는 과정을 중시함으로써 통합적 관점이 형성되고 혁신적 조직 문화 구축에도 도움이 된다.</p>
42	<p>⑤에서 맨 마지막줄에서 2번째 줄의 ④ <검증단계> 설명 보완</p>	<p>이다. ④ <검증 단계(verification stage)>는 아이디어가 적절한 것인지 적용하고 실행하는 단계로 적절한 것으로 판정되면 그 아이디어는 계속적으로 검토·발전된다.</p>
53	<p>5) 합산(adding up)원리와 평균(average)원리</p>	<p>다른 사람에 대한 인상을 형성할 때 그 사람에 대한 여러 정보를 매우 기계적으로 합산한다는 주장과 평균을 낸다는 주장의 두 가지가 있다. 합산원리는 여러 특질들의 단순한 합이 전체의 인상을 형성한다는 것이고(10만점의 호감을 높이는 외모가 있고 10만점의 호감을 높이는 친절성이 있을 때 이를 합산하여 20만점의 호감이 생긴다는 것), 평균원리는 모든 정보가 동시에 들어오고 그 정보의 무게가 같으면 단순평균의 형태로 평가가 이루어진다는 논리(10만점의 호감을 높이는 같은 무게의 정보가 들어오면 20이 되는 것이 아니라 평균적으로 10이 된다는 것)이다.</p> <p>다만, 정보가 제시되는 순서에 차이가 있는 경우 처음 들어온 정보가 나중에 들어온 것보다 더 큰 영향력을 미친다(Primary effect).</p>
53	<p>4 (2) 내용 변경</p>	<p>사람들은 본능적으로 자신을 정의하기 위해 자신의 의견(opinion)과 능력(ability)을 타인과 비교하려는 동기를 갖고 있다(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>

50	③ 설명 추가	우리 머리에는 서로 관련되는 여러 정보들이 한 덩어리로 조직화되어 하나의 그림 형태로 고정화되어 있는 것이 있는데, 이를 스키마(schema)라고 한다. 스키마라는 개념은 피아제(Piaget)에 의해 체계화되었는데, 그는 스키마를 머릿 속에 저장된 외부 세계에 대한 지식, 사고의 틀, 가상적 인지 구조(서로 관련되는 사건, 사물, 사람의 덩어리로 조직화된 그림)라 칭하면서 특히 아동의 지적 발달에 기여하는 개념이 스키마라고 주장하였다. 그는 스키마가 새로운 경험을 기존의 스키마에 받아들이는 인지과정인 동화(assimilation), 새로운 경험에 맞춰 기존의 스키마를 바꾸는 조절(accommodation)을 거쳐 수정/변화되고, 동화와 조절이 반복되면서 심리적 구조의 일관성과 안정성을 나타내는 평형화(equilibration)되는 적응 과정을 거쳐 형성된다고 설명하였다.
57	p. 57~58, (3)~(5)의 내용 변경	<p>(3) 귀인이론의 창시자 : Heider(1958)</p> <p>귀인이론의 창시자인 Heider는 자신의 이론에서 인간 행동에 대한 귀인을 최초로 이론화하였다. 그는 자신의 이론에서 귀인을 <내적 귀인>과 <외적 귀인>으로 분류하여 제시하였다.</p> <p>(4) 귀인의 유형</p> <p>1) Heider의 유형 분류</p> <p>Heider는 귀인을 크게 <내적 귀인>과 <외적 귀인>으로 나누었는데, <내적귀인>이란 사람의 능력이나 노력 등 개인 내부적 요소를 행위 원인으로 보는 것을 말하며, <외적 귀인>이란 직무의 특성이나 상급자의 특성 등 외부적, 환경적 요소를 행위 원인으로 보는 것을 뜻한다. 즉, 어느 한 사람의 행동이나 행동 결과에 대해 사람에 따라 통제능력, 경험 등 내적 요인들을 원인으로 여기는 경우도 있고, 상황이나 운 등 외적 요인을 원인으로 생각하는 경우도 있다는 것이다.</p> <p>2) Rosenbaum과 Weiner의 유형 분류</p> <p>Heider의 기존 분류에 더하여 Rosenbaum과 Weiner는 행동 원인의 <안정적·변동적 성격>을 분류 기준으로 추가적으로 제시하여 아래와 같이 네 가지의 귀인 유형으로 구분하였다.</p> <p>[표 4] 그대로</p> <p>(5) Weiner가 주장한 귀인의 세 가지 차원</p> <p>Weiner는 사람들이 자신의 성공과 실패의 원인을 알고자 하는 특성이 있다고 가정하면서 대부분의 사람들이 자신의 실패나 성공의 원인으로 여기는 '귀인 요소'를 능력, 노력, 과업 난이도, 운으로 설정하고, 이와 같은 귀인요소들의 특성을 원인의 소재, 안정성, 통제가능성이라는 3가지 차원의 '기준'으로 설명하였다.</p>
58	3) 통제가능성 첫 번째 줄 단어 수정	통제가능성의 내용 중 첫 번째 줄에서 “학생의” → “자신의”로 변경
60	(7) 1) 근본적 귀인오류 첫 번째 줄 설명 추가(부정적)	사람들은 타인의 부정적 행동을 판단할 때 외재적 요인에 의한 영향을 과소평가하고 내재적 요인의 영향을 과대평가하는 경향이 있다. 이것을 근본적 귀인오류(fundamental

63	5) 투사 설명 추가	투사란 개인이 지각과정에서 바람직하거나 바람직하지 못한 자신의 특성을 다른 사람에게 전가시켜 자신의 주관을 객관화하려는 행동을 의미한다. 즉, 개인의 감정, 성격, 욕구, 태도를 다른 사람도 동일하게 가진다고 생각함으로써 지각 상 오류를 범하는 것이다. 예를 들면, 조직변화에 대한 소문에 위협을 느낀 구성원이 다른 구성원들도 실
64	(2) 1) ② 동화효과 설명 추가	② 동화 효과(assimilation effect)란 구체적 상황과 맥락에서 바람직한 것으로 여겨지는 기준들과 같은 방향으로 판단이 왜곡되는 현상을 가리킨다. 예를 들면, 성과가 기대보다 못하더라도 그다지 못하지 않은 것으로 생각하는 경향이 있다. 이는 심리적 불편함을 해결하기 위해 실제 낮은 성과에도 불구하고 처음에 자신이 갖고 있던 기대수준과 차이가 별로 없는 것으로 지각하는 것이다.
65	자기충족적 예언 개념 변경	자성적 예언 또는 자기충족적 예언(self-fulfilling prophecy)이란 평가자의 기대나 관심이 피평가자에게 전해져 그 기대와 일치하는 방향으로 행동이 변화하는 것을 말한다. 이는 일종의 기대효과에 기반한 것인데, 기대란 인간이 바라고 있거나 추구하는 것을 얻을 수 있다는 확신을 주는 일련의 정신적 요인을 의미한다. 예를 들어, 면접 상황에서 면접자가 피면접자에
73	4 (2) ② 자기보고 설문법 설명 추가	한 좋지 않은 기분 상태에서는 테스트 점수가 달라질 수 있다는 신뢰성의 문제점이 있다. 미국과 같은 개인주의적 국가의 사람들은 자기 확대 지향적인 데 비해 대만, 중국, 한국과 같은 집단주의 국가의 사람들은 자기 축소 지향적으로 답하는 경향이 있다.
78	4 (2) 성격특성 활성화이론 설명 추가	TAT는 어떤 상황이나 사건 또는 개입활동이 특정 성격 특성을 “활성화”시킨다는 이론으로, 개인이 가지는 성격 등 개별적 특성은 그에 적절한 상황적 자극이 주어질 때 훨씬 활성화되어 외부로 표출된다는 것이다. 예를 들면, 업적 기반 임금제도는 개인 성격의 외향성
79	IV 1 (2) MBTI의 분류 설명 추가	<p>1) 에너지 방향 : 외향형(Extraversion) 및 내향형(Introversion)</p> <p>세상과 상호작용하는 에너지를 어느 방향으로 쏟는지에 관한 것으로, 외향형과 내향형 성격을 구분한 Jung의 심리유형론에서 착안되었다. ① 다양한 활동과 경험을 중시하면 <외향형>, ② 자신의 관심과 힘을 내면에 집중하면 <내향형>으로 분류된다.</p> <p>2) 인식기능 : 감각형(Sensing) 및 직관형(iNtuition)</p> <p>선천적으로 집중하는 정보의 종류에 따라 구분한 것으로, ① 이미 존재하는 정보에 대해 집중하며 오감을 사용해 현실적, 구체적, 측정가능한 정보를 수집하면 <감각형>, ② 오감보다는 육감(sixth sense)이나 암시, 추론, 상상, 예감에 가치를 두어 정보를 수집하면 <직관형>으로 분류된다.</p> <p>3) 판단기능 : 사고형(Thinking) 및 감정형(Feeling)</p> <p>문제해결의 방식에 따라 구분한 것으로, ① 객관적, 분석적, 논리적 결정을 선호한다면 <사고형>, ② 자신의 관심, 느낌, 감정과 공감에 기초해 결정한다면 <감정형>으로 분류된다.</p>

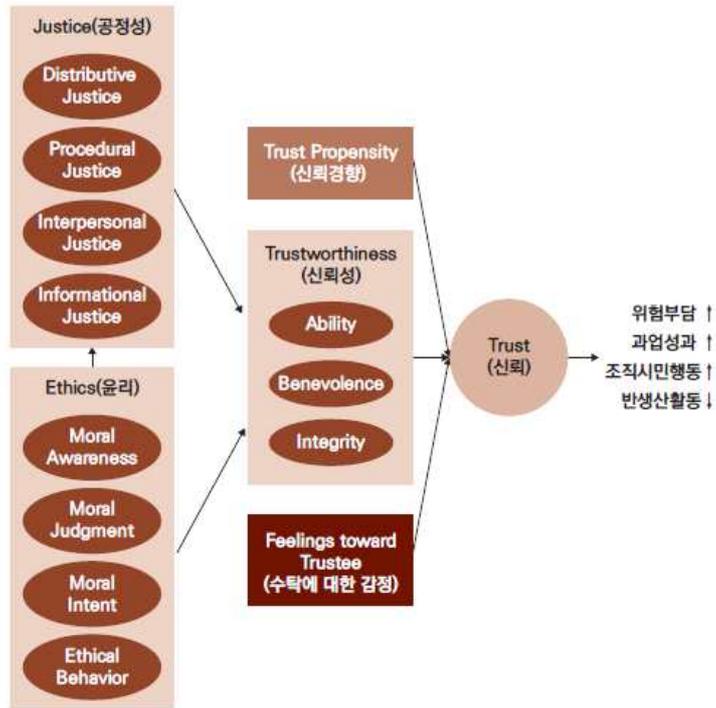
		<p>4) 이행양식 : 판단형(Judging) 및 인식형(=지각형)(Perceiving)</p> <p>일상 영위와 업무 운영과 관련해 조직적인 방식으로 살기 원하는지 아니면 자발적 방식을 원하는지에 관한 것으로, ① 질서정연하게 잘 정돈된 조직적 삶을 살고 마감시한이 있는 업무를 선호하면 <판단형>, ② 새로운 상황과 자원에 따라 마감시한을 탄력적으로 조정하면 <인식형>으로 분류된다.</p>
80	(6) MBTI의 공헌 설명 추가	<p>① MBTI는 자기 인식을 높이고 경력 가이드를 제안하기 위한 귀중한 도구가 될 수 있고, ② 편리한 자기보고식 평가로서 실무에서 많이 쓰인다는 점, ③ 자신과 타인의 유형을 이해함으로써 갈등을 감소시킬 수 있다는 점을 들 수 있다.</p>
81	2 (1) 설명 추가	<p>즉, Big Five 모델은 다섯 가지 차원으로 성격을 측정하는 모델로 수없이 다양한 인간의 성격을 ~~~</p>
81	2 (3) 설명 추가	<p>1) 외향성(extraversion)</p> <p>외향적 성격 차원은 사람들이 많은 관계 안에서 느끼는 편안함의 정도를 다룬다. 외향적 성향의 사람은 사교성과 친화력이 뛰어나 자신의 주장을 명확히 밝히는 성향이 있는데 반해 내향적인 사람은 수줍어하고 소심하며 조용하다.</p> <p>3) 성실성(conscientiousness) (=신중성) : 직무성과를 가장 잘 예측</p> <p>성실성 성격 차원은 신뢰성에 대한 것이다. 성실성이 높은 사람은 책임감이 있고 규칙적이며 믿음직스럽고 변함없이 임무수행에 철저해 우직한 데 비해 성실성이 낮은 사람은 쉽게 이성을 잃는 편이고 산만하며 믿음직스럽지 못하다. 지금까지의 연구들을 종합해보면, 성실성은 5대 성격유형 중에서 직무성과에 가장 큰 영향을 미치고, 조직시민행동과도 밀접한 관계가 있는 것으로 나타났다.</p>
83	(5) 최근 연구 동향 '이전'	<p>(5) Big Five의 공헌과 한계</p> <p>조직 구성원이 공통적으로 갖는 성격의 다섯 가지 특성을 제시하고, 개별적 성격 특성에 따라 조직 내 행동과 적합한 직무를 예측할 수 있다는 점에서는 <공헌>을 가지나, 연구의 내용이 서구 문화권에 치우쳐 있어 동양의 기업조직에 적용하기 어려울 수 있다는 <한계>를 갖는다.</p>
83	(5) 최근 연구 동향 번호 바꿈, 목차 추가	<p>(6) 최근 연구 동향 : HEXACO 모형</p>

87	6 (4) 조직행동에의 시사점	<p>① 조직은 말할 것도 없이 내재론자를 더 선호할 수 있다고 볼 수 있으나 항상 그런 것은 아니다. 조직의 관리자는 내재론자와 외재론자에게 <적합한 업무>가 각각 다를 수 있다는 점을 염두에 두어야 한다. 예를 들어 단순 노동, 규정대로만 하면 되는 직무가 중요하며, 완전통제 하에서 움직여져야 되는 조직에서는 외재론자가 더욱 효율적일 것이다. 직무로 구분한다면 경리업무에는 외재론자가, 세일즈 업무에는 내재론자가 더 적합하다.</p> <p>② 내재론자와 외재론자가 선호하는 <관리스타일>도 각각 다를 수 있는 바, 자기의 통제와 계획 하에 모든 일을 해나가려는 내재론자에게 상사가 다가가서 일의 방법, 기간을 자세히 정해주고 감독을 철저히 한다면 역효과가 날 것이며 모든 것은 상사에게 달렸다고 생각하는 외재론자를 자율적으로 일하도록 내버려 두면 역시 업적이 오를 수 없다.</p>
88	8 (2) 조직행동에의 시사점	<p>연구결과에서 자기관찰을 잘 하는 사람은 잘 못하는 사람에 비해 타인의 행동에 더 신경을 쓰고 자신을 맞추려는 경향이 있다는 사실을 알 수 있다. 이에 타인의 생각과 행동, 평판에 민감하고 조직정치에 능하여 더 나은 성과평가를 받고 리더가 될 가능성이 크지만, 조직과 직무 그 자체보다는 다른 외적 요소에 더 관심이 많아 조직과 직무에 대하여는 낮은 몰입도를 보인다. 이 밖에도 자기관찰을 잘 하는 경영자는 경력상 이동이 잦고 승진을 잘 하는 경향(조직 내 또는 조직 간)이 있으며, 조직의 핵심적인 위치에 있을 가능성이 크다.</p>
90	V 1 (2) 유인-퇴출이론과 조직분위기 획일화	<p>유인-퇴출 이론에 따른 조직분위기는 조직 정체성을 형성한다는 점에서 장점이 된다. 그러나 변화가 심한 환경에 존재하는 조직은 고정적인 성격보다는 수시로 바뀔 수 있는 성격이 있어야 하는데, 조직정체성이 고착되는 경우 조직이 경직화되므로 유인-퇴출의 연속작용으로 조직을 한쪽으로 몰고가는 것이 반드시 바람직하다고 볼 수는 없다. 다만, 조직과 개인의 성격 조화는 우리나라나 인도 같은 집단주의가 강한 국가에서는 중요하게 고려될 수 있다.</p>
97	첫번째 문단 바로 아래	<p style="text-align: center;">참고 : 내재적(intrinsic) · 외재적(extrinsic) 가치관</p> <p>내재적(intrinsic) 가치관(동기) : 업무 그 자체에 대한 즐거움이나 성취감과 같이 업무 그 자체가 제공하는 본질적인 보상으로 인해 발생하는 것이다. 과제 자체가 재미있기 때문에 좀 더 도전하게 되고, 기술과 역량을 개발하고 숙달하기 위해 자발적으로 노력하게 된다. 이것을 기반으로 하여 개념적 이해가 높아지고, 지속성이 유지되며, 창의성까지 높아지며, 본질적인 심리적 만족감을 느끼게 된다.</p> <p>외재적(extrinsic) 가치관(동기) : 외부에서 보상(음식, 돈, 상, 칭찬, 대중의 인정)을 받거나 처벌(징계, 비난)을 피하기 위해 업무를 수행하는 것이다. 외부에서 주어지는 환경적 유인이 중요하기 때문에 매력적인 결과를 산출하고 혐오적인 결과는 회피하기 위한 학습이 된다.</p> <p>다만 외재적 가치관(동기)라고 하여 무조건 나쁜 것은 아니다. 초기에 관심이 없는 과업에 대해 조직의 계획적 학습(환경 조성)으로 관심과 참여를 유도할 수 있기 때문이다. 이렇게 일단 새로운 기술을 습득하게 되고 피드백을 통해 인정받게 되면 이후에는 심리적인 만족감을 추구하기 위해 내재적 가치관(동기)을 형성하는 것으로 자연스럽게 이동할 수 있다.</p>
110	4. 목차와 내용 변경	<p>칼 마르크스(K. Marx)의 저서 『사회와 경제가 개인에게 미치는 영향력』에서 “한 개인의 성격과 태도는 그가 처한 사회적 · 경제적 환경의 지배를 받는다. 한 사회의 지배적 사상과 태도는 그 사회의 지배집단의 사상에 영향을 받는다”고 주장한다. 즉 사회제도, 경제질서, 정치상황은 개인의 태도형성에 한몫을 한다고 볼 수 있다. 에밀 뒤르켐(E. Durkheim) 역시 특정 태도는 그를 둘러싸고 있는 환경적인 가치관을 구성하는 하나의 요소라고 본다.</p>

111	<p>V 1 (2) 조직행동예의 활용</p>	<p>태도와 행동이 각기 보다 구체적이면 구체적일수록 양자 간의 연결 관계는 보다 강하다. 태도를 통해 동기부여가 되고 행동으로 연결되기 때문이다. 그리고 쉽게 기억되는 태도가 기억이 어려운 태도보다 상대적으로 행동을 실현할 가능성이 높아 태도와 행동 간의 연결 정도가 더 높을 것이다. 마지막으로, 그 개인이 과거에도 현재와 유사한 태도를 직접 경험한 적이 있을 경우에 태도와 행동 간의 관계는 보다 강하게 연결되는 경향이 있다 (Robbins, 2003 : 75 ; Schermerhorn et al., 2000 : 76).</p>
112	<p>VI. 2 (2) 균형이론 ----- (2) 목차와 내용 추가 후 이후에 나오는 목차들의 숫자 바꾸기 (2) 장이론 → (3) 장이론 (3) 인지부조화 이론 → (4) 인지부조화 이론</p>	<p>(2) 균형이론(balance theory, Heider(1958)) (= P-O-X 이론)</p> <p>이 이론은 개인(P), 타인(O) 및 관련 대상(X) 간의 삼각(Trial) 관계는 균형을 이루려는 경향이 있다는 것이다. 균형관계란 좋아하는 태도가 일치하고 싫어하는 사람과는 불일치하는 관계를 말한다. 사람들은 기본적으로 자신의 신념과 태도들이 균형상태(세 개의 값을 곱하면 +의 균형)에 있으면 조화를 이루게 되면서 편안하고 유쾌한 심리적 안정을 느끼게 되지만, 불균형이 발생하는 경우(세 개의 값을 곱하면 +의 불균형)에는 이를 회복하기 위하여 기존의 태도를 변화시켜 심리적 안정을 되찾으려 한다고 설명한다.</p> <div style="text-align: center;"> </div> <p>특히, 불균형 상태는 불쾌하고 불편하기 때문에 균형을 회복하려는 압력이 작용하는데, 사람들은 가능한 한 적은 노력을 들여서 균형을 회복하려고 한다는 '최소 노력의 원리'가 적용된다.</p> <div style="text-align: center;"> </div> <p>그러나 P-O 관계가 부정적일 때에는 균형 압력이 별로 없다. 즉 싫어하는 사람과 의견이 일치하거나 하지 않거나 상관하지 않기 때문이다.</p>
115	<p>(3) 인지부조화 이론 박스 추가</p>	<p style="text-align: center;">참고 : Festinger의 실험</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 광신도 연구 2. 지루한 과제 수행 연구
115	<p>(3) 목차와 내용 변경</p>	<p>1) 인지부조화 이론의 개념</p> <p>인지부조화 이론은 레온 페스팅거(Leon Festinger)가 정립한 이론이다(1957). 이에 따르면 인간은 대상세계에 대하여 가지는 신념, 태도, 행동들 간에 가급적 일관성(consistency)을 유지하려는 속성이 있으며, 인지의 비일관성이 발생하는 경우의 인간의 심리상태 및 행동 유형을 제시하였다.</p>

		<p>2) 인지부조화(cognitive dissonance)</p> <p>① 개념 인지부조화란 인지의 비일관성(inconsistency)을 가리키는 개념으로서, 첫째, 신념과 태도 간 불일치, 둘째, 둘 이상의 태도 간 불일치, 셋째, 행동과 태도 간 불일치를 의미한다.</p> <p>② 인지부조화의 결과 두 가지 양립할 수 없는(incompatible) 인지가 한 사람의 마음에 있어서 서로 불일치하는 인지부조화 상태에 있을 때 인간은 긴장(부조화)을 경험하게 된다. 이러한 부조화의 상태는 불편함(discomfort)과 불유쾌한 감정을 유발시키기 때문에 개인은 어떤 형태의 노력을 기울이든지 조화(consonance)의 상태로 돌아가 심리적 균형을 회복함으로써 인지의 부조화를 최소화시키고자 한다. 어떤 태도를 일단 형성한 경우라도 그 태도 형성이 인지부조화를 야기하게 되면 태도를 변경하게 된다.</p> <p>3) 인지부조화를 감소시키고자 하는 욕망의 영향요인 인지부조화는 긴장과 불편함을 유발하기 때문에 인지부조화가 발생한 경우 인간은 인지부조화를 감소시키고자 한다. 이때 인지부조화를 감소시키고자 하는 '욕망'의 크기는 세 가지 영향요인에 따라 달라질 수 있다.</p>
123	<p>1) 2) 3) 4)</p> <p>내용 변경</p>	<p>1) 이탈(exit) 조직을 떠나려는 행동을 통해 표출되는 불만으로, 다른 부서로 옮기든지 회사를 떠나는 것이다.</p> <p>2) 발언, 주장(voice) 상황을 개선하려는 능동적이고 건설적인 시도를 통해 표출되는 불만으로, 상황을 개선하기 위해 책임자에게 제의하고 요구하거나 개선방안을 제시하거나, 상사에게 개선 의견을 개진하거나, 노동조합 활동에 참여하는 것으로 나타난다.</p> <p>3) 충성(loyalty) 상황이 개선되기를 수동적으로 기다리는 상태로 표출되는 불만으로, 소극적이지만 건설적으로 상황이 개선될 때까지 기다리며 참는 방식이다. 외부의 비난에 대해 조직을 대변하기도 하고, 조직과 경영진이 올바른 행동을 할 것이라는 신뢰를 지닌 경우에 나타난다.</p> <p>4) 방관, 태만(neglect) 상황이 악화되는 것을 허용하는 상태로 표출되는 불만으로, 소극적으로 상황이 나빠지도록 내버려두는 대응방식이며 조직에 비협조적이고 결근이나 태만으로 임하는 등으로 나타난다.</p>
131	<p>그림 74</p> <p>그림 제목 추가 + 표기 추가</p>	

그림 74 Trust 모델(「Trust, Trustworthiness and Trust propensity : A Meta Analytic Test of Their Unique Relationship with Risk Taking and Job Performance(Colquitt)」)



135
~
136

맨 밑
박스
목차와
설명
변경

(1) 희망(hope)

목표가 달성되고, 계획들이 성공적으로 수행될 것이라는 믿음을 바탕으로 그것을 직접 추구하고자 하는 의지와 목표의 달성 경로에 대한 긍정적인 동기부여 상태를 의미한다. 즉, 목표를 추구하는 의지력(willpower)과 목표를 달성하기 위한 경로를 수립하는 진로력(waypower)에 근간을 두는 긍정적 심리상태인 것이다.

(2) 자기효능감(self-efficacy)

자기효능감이란 개인이 특정 상황에서 특정 과업을 잘 수행할 수 있다는 믿음의 정도를 말한다(Bandura). 자기효능감이 높은 사람은 도전을 받아들일 스스로 동기부여 되어 목표를 완수한다.

(3) 회복탄력성(resilience)

예기치 못한 난관이나 실패 상황에 잘 대응하고, 거기서 겪게 되는 심리적 충격으로부터 신속하게 원래의 상태로 돌아올 수 있는 심리적 자원을 말한다. 구체적으로 정상 상태뿐 아니라 평형점(equilibrium point) 이상으로 나가려는 의지에 도전하면서 난관을 극복하고 다시 회복하는 능력을 말한다.

(4) 낙관주의(optimism)

긍정적인 사건은 내재적, 항구적, 지배적 요인들의 결과로 보고, 부정적인 사건들은 외부적, 일시적, 특수한 상황들로 귀인하는 것을 말한다. 미래뿐 아니라 과거나 현재의 사건도 긍정적 관점으로 재구성하고 내면화하면서 정서적 안정감을 유지한다.

144	<p>4. 감성지능에 대한 비판 → 4. 감성지능에 대한 공헌과 비판</p>	<p>4. 감성지능에 대한 공헌과 비판</p> <p>(1) 감성지능의 공헌</p> <p>① 정서를 비합리적 요소로 배제했던 주류 견해에서 벗어나, 조직 성과에 직접적 영향을 미치는 주요 변수로서의 감정·정서를 연구했다는 점에서 학문적 의의가 있다. ② 사회적 관계의 연속인 조직생활에서 균형 있는 감정관리 및 관계 관리의 영역을 제시하였다.</p> <p>(2) 감성지능의 비판</p> <p>① 일부 학자들은 감성지능의 개념이 너무 모호하고, 측정할 수 없으며, 감성지능은 성격 분류모형 중 Big 5 모형의 '정서적 안정성'과 비슷한 개념이라고 지적한다. ② 또한 아직 감성지능의 타당성을 입증하기는 어렵다는 비판도 제기된다. Landy는 감성지능에 대한 연구들이 학업/업무적 성과에 대한 어떠한 설명이나 예측을 할 수 없다고 주장하기도 한다. ③ 감성지능을 도덕적 자질로 잘못 인지할 우려도 있다. 이에 대해 Adam Grant는 감성지능을 기술보다는 바람직한 도덕적 자질로 잘못 지각할 위험성이 있다는 점을 지적한 바 있다.</p>
144	<p>IV 2 (2) 정보혁명에 따른 육체노동 (오타 수정)</p>	<p>오자 수정 필요 (2) 정보혁명에 따른 육체노동 → (2) 정보혁명에 따른 지식노동</p>
145	<p>III. 1. Daniel Goleman 사진 추가</p>	
145 ~ 146	<p>3. 전시적 감정과 실제적 감정 목차와 내용 변경</p>	<p>(1) 전시적 감정(displayed emotion)</p> <p>조직이 요구하는, 즉 자신의 실제 정서와는 상관 없이 외부로 드러내야 하는 바람직한 정서를 전시적 감정이라 한다. 조직이 요구하는 얼굴 표정, 제스처, 목소리 등 언어적·비언어적 표현을 드러내는 것으로, 직무에 적합하게 체계적으로 분석되고 이성적으로 학습된 감정이다. 전시적 감정은 표현규칙에 의하여 규정되는데, 표현규칙(Goffman, 1959)이란 구성원의 업무수행을 지원하기 위해 구성원에 대한 기대, 행동, 전시적 감정을 구체적으로 규정한 것이다. 예컨대, 영업사원이 "웃는 얼굴로 상냥하게"라는 긍정적 감정을 표현하도록 조직이 규정하는 것을 들 수 있다.</p> <p>(2) 실제적 감정(felt emotion)</p> <p>전시적 감정과는 상관없이 자신이 현재 느끼는 그대로의 감정을 실제적 감정이라 한다. 실제적 감정은 본능적 감정이다.</p>
166	<p>2 (1) 개념 첫 번째 줄</p>	<p>모든 사람에게는 다섯 가지의 욕구단계가 존재 → 모든 사람에게는 선천적으로 다섯 가지의 욕구단계가 존재</p>

170	(6) Maslow 이론의 적용 사례	선택적 복리후생제도란 종업원들은 연령, 직급, 근속연수 등에 따라 개인적 욕구와 선호를 가지고 있다는 점에 착안한 제도로, 종업원들에게 여러 가지 복리후생 선택안(option)을 제공하고 각자의 다양한 욕구에 따라 선호하는 복리후생을 자유롭게 선택할 수 있도록 복리후생의 유연성을 최대로 살리는 제도를 말한다. 이 제도는 개별 구성원의 욕구가 현재 어떤 욕구 단계에 위치하고 있는지를 이해하고 이를 충족시켜야 한다고 주장하는 Maslow의 욕구단계이론에 이론적 근거를 두고 있다. Maslow 이론을 반영한 제도의 취지를 살리기 위하여 제도 설계 시 반드시 종업원과 노조의 의견을 반영하여 제도를 구축하는 것이 바람직하다.
183	8 (1) 검증방법상의 한계점 설명 추가	욕구이론의 검증에 있어 연구방법론상의 흠결이 있다. 욕구이론을 검증하는 주된 방법인 상관연구법은 인과관계가 아닌 상관관계에 주목하므로 욕구를 독립변수(원인변수)로 다룰 수 없으며, 시간의 흐름에 따른 변화나 제3의 변수에 따른 영향 등 세부적 내용의 연구가 어렵다는 점이 한계로 지적된다.
185	(3) 1) 기대치 첫 번째 줄 설명 추가	노력했을 때 특정 성과를 산출해 낼 수 있으리라고 믿는 주관적 확률로, 성과 달성이 불가능하거나 기회가 낮다고 생각하면 노력을 하지 않게 되고, 성과달성이 가능하게
185	(3) 2) 수단성	어떤 특정 수준의 성과를 달성하면 바람직한 결과(보상)가 주어지리라고 믿는 정도를 말한다. 이는 조직의 구성원에 대한 보상 약속이 지켜질 확률을 의미하는바, 보상 공정성과 밀접한 관련이 있다. 성과 내지 1차 산출물의 달성은 임금, 안전, 인정 같은 것을 획득할 수 있는 수단이기 때문에 관심을 갖게 되며, 자신의 과거 보상 경험을 가지
187	(6) 1) ② 설명 추가	② 종업원을 효율적으로 동기부여시키려면 조직이 제공하는 보상에 그 종업원이 어떤 가치를 부여하는지, 즉 보상이 종업원들에게 얼마나 매력적인지를 알아야만 하며(유인가), 나아가 종업원이 긍정적인 가치를 부여하는 것을 보상으로 지급해야 한다(수단성).
187	(6) 1) ③ 설명 추가	③ 기대이론은 기대되는 행동을 구성원 스스로가 알고 있어야 한다는 점을 강조하고 있다. 동기부여 힘을 증가시키려면 기대치(노력이 성과로 이어지리라 믿는 정도)를 증대시켜야 하므로, 구성원은 특정 보상을 받기 위한 일정한 성과 달성을 위해서 자신이 어떤 행동을 택하여 노력해야 하는지, 또는 자신이 무엇을 기준으로 평가받게 될 것인지를 스스로 분명히 알아야만 효율적 동기부여가 가능하다는 것이다.
190 ~ 191	3 (1) 의의 ~ (3) 노력과 성과 간 관련성에 있어서 중요한 역할을 하는 요인 목차와 내용 변경	1) 의의 포터와 몰러는 브룸(Vroom)의 기대이론을 토대로 하여 여러 변수를 추가하고, Adams의 공정성 이론을 연결시키며, 환류 과정(feedback)을 적용하여 종전 이론에 비해 발전된 형태의 총괄적인 동기모형을 제시하였다(1968). 이들에 따르면 주어진 직무를 완수하기 위한 개인의 노력은 직무완수 이후에 '주어질 보상에 대해 개인이 부여하는 가치수준'과 '노력에 대한 보상이 이루어질 확률에 대한 주관적 인식'에 의해 영향을 받게 된다고 한다.

		<p>① 노력에의 두 가지 영향변수</p> <p>수정 기대이론에 따르면 주어진 직무를 완수하기 위한 개인의 노력은 첫째, 직무완수 이후에 '주어질 보상에 대해 개인이 부여하는 가치수준'의 영향을 받는다. 보상을 받는 수혜자는 긍정적이든 부정적이든 그 보상에 대해 일정한 가치를 부여해야만 한다. 예컨대 자신이 승진을 원하지 않았는데도 승진이라는 보상이 따르게 되면 만족감은 반감될 것이며, 오히려 직무를 수행했던 사실 자체를 후회하게 될 것이다.</p> <p>둘째, 개인의 노력은 '노력에 대한 보상이 이루어질 확률에 대한 주관적 인식'에 의해 영향을 받는다. 성과에 대한 보상의 중요성은 어느 한 사람이 노력과 보상 사이 밀접한 관계가 있는 것으로 지각할 때만 의미가 있다. 예컨대 어떤 사람이 자신이 승진하기 위해서는 매우 열심히 일해야 한다고 지각할 경우 그 사람은 승진하기 위해 매우 열심히 일할 것이다.</p> <p>② 노력 → 성과 간 영향(능력 및 특성, 역할지각) ..(내용)..</p> <p>③ 성과 → 만족 간 보상(내재적, 외재적 보상)에 의한 매개 ..(내용)..</p> <p>④ 성과에 대한 보상 공정성 인식 → 만족</p> <p>기존 이론이 만족에 의하여 성과가 결정되는 것으로 본 반면, 이 이론에서는 과거 성과에 대한 보상이 공정하면 만족을 느끼게 되어 동기가 유발된다고 본다. 즉 보상에 대한 만족감은 공정성에 대한 지각 정도에 따라 달라지며, 이러한 만족감 수준은 미래 상황에서의 노력정도에 영향을 미친다.</p>
191	(4) 1) 2) 수정	<p>1) 공 현</p> <p>① 구성원들을 동기부여 시키기 위해서는 성과와 보상의 결속관계를 증진시켜 보상의 공정성에 대한 지각을 높이고 종업원의 능력신장을 지원하며 역할을 명확하게 부여하여야 함을 밝히고 있다. ② 체계적이고 정교한 이론이며 새로운 인과관계를 제시하였고, ③ 보상을 세분화하였으며, ④ 동기부여를 위해서는 조절변수(공정성 지각)의 충족이 중요하다는 점을 시사하였다.</p> <p>2) 한 계</p> <p>① 가장 체계적이고 포괄적인 동기부여 이론이나 내용이 너무 복잡하여 검증이 곤란하고 ② 변수의 개념정리가 애매하다는 단점이 있다. ③ 또한 인간의 일상 활동은 비인지적이고 편견에 많이 좌우되는바 합리적으로 복잡한 계산을 거쳐 판단하고 행동하는가에 대하여 의문이 발생한다.</p>
192	(4) 비교대상 : 준거인물 또는 집단 설명 변경	<p>있었을 때나 다른 사회적 역할을 수행할 때의 자기 자신일 수도 있다. 베키오(Robert Veccio)에 따르면 준거대상(비교대상)은 구체적으로 ① 조직 내외의 유사 직무를 수행하는 <타인>이나 ② 과거의 <자기 자신>, ③ 산업 평균, 타사 사례 등의 <시스템>이 될 수 있으며, 한 개인이 어떤 비교 대상을 선택하는가는 특정 대상이 갖는 매력이나 유의성, 정보의 유용성에 따라 결정된다(1984).</p>
194	(6) 불공정을 감소시키기 위해 활용하는 방안 순서 바꿈	<p>1) 투입의 변경 2) 산출의 변경 3) 자기 자신의 투입이나 산출의 인지적 왜곡 4) 타인의 투입이나 산출의 인지적 왜곡 5) 준거인물의 변경 6) 장 이탈(직장 이동)</p>

195	(7) 1) 공헌	① 공정성 이론은 Homan의 사회교환이론과 Festinger의 인지부조화이론 등을 이론적 기초로 삼고 있어 동기화가 일어나는 과정을 정교화한 것으로 구성타당성이 높다.
195	(7) 1) ③	③ 공정성 이론은 구성원의 개인차를 고려한 이론이다. 투입과 산출은 개인의 지각에 의해 인지되기 때문에 똑같은 요소에 대해 조직과 구성원이 서로 다르게 지각할 수 있는데, 예를 들면, 사장은 사무실에 카페트를 깔아주고 이것을 복리후생(산출)이
195	(7) 2) ①	① 이 이론은 일반적으로 과소보상일 경우 타당하지만, 과다보상일 경우에는 타당성이 입증되지 못하고 있다. 그것은 '과다보상'의 정확한 의미를 정의하거나 조직화하는 데 문제가 있기도 하지만, 본질적으로는 사람들이 과소보상보다는 과다보상을 더 잘 참거나, 과다보상의 불공정성을 인정하지 않으려는 지각 상 왜곡이 이루어지는 <심리적 횡령현상> 때문이다.
195	(7) 2) ④	④ 개인이 불공정성을 지각하였을 때 이를 해소하기 위한 여러 대안들 중 어떤 대안을 선택할 것인가에 대한 예측기준으로서의 설명력이 미흡하다. 또한, 모든 사람이 공정성에 민감한 것은 아니라는 점도 지적된다.
199	그림 안 문구 추가	<p>목표설정이론의 기본 모델</p>
203	5 (1) Locke의 사진 추가	
200	2) 두 번째 줄 설명	③ 스스로에 의한 목표설정 방법 → 자기규제적 목표설정 방법
209	첫 번째 문단 교체	<p>① 과업 결합 : 세분화된 과업을 통합하여 완결된 작업이 되도록 연결시키는 것이다. 이렇게 되면 다양한 지식과 재능을 활용하게 되고, 작업의 전체 흐름을 파악할 수 있게 된다.</p> <p>② 자연스러운 업무 단위 구성 : 처음부터 끝까지 연결이 되어 의미 있는 과업 단위가 될 수 있도록 자연스럽게 과업 단위를 구성하게 되면 작업의 전체 흐름을 파악할 수 있을 뿐 아니라 다른 사람의 생활에 어떤 영향을 미치는지를 인지할 수 있게 된다.</p> <p>③ 고객과의 관계 형성 : 작업자가 자신의 제품이나 서비스를 사용하는 고객과 접촉할 수 있게 만들게 되면 더 많은 지식을 활용할 수 있게 되고(제품 공정에 대한 설명이 필요하기 때문), 자신의 생산물에 대한 책임(자율성)도 느끼게 되며 유용한 정보를 받을 수 있게 된다(피드백).</p>

		<p>④ 수직적 직무 확대 : 이전에는 경영자가 담당하던 책임 및 통제까지 작업자가 담당하게 하면 자율성에 기반한 책임감을 더 느끼게 된다.</p> <p>⑤ 피드백 채널 개방 : 작업자의 직무수행 성과를 인지하게 하고 성과의 개선 여부를 알 수 있게 하는 것으로, 경영자가 일방적이고 간헐적으로 알려주는 것보다는 작업자가 직무수행 과정에서 직접 알 수 있도록 함으로써 정확하고 구체적인 정보를 얻을 수 있게 된다.</p>
212 ~ 213	박스를 목차 처리	<p>(7) 내재적 동기부여 적용사례</p> <p>1) 절차적 공정성과 보상제도 ~~~~~</p> <p>2) ~~~~~</p> <p>3) ~~~~~</p> <p>4) ~~~~~</p> <p>5) ~~~~~</p>
212	5. 인지평가이론의 한계 한계점 추가	③ 외재적 보상이 동기부여에 유의한 정(+)의 영향을 미친다는 입장도 있는 바, 이러한 의견을 가진 학자들로부터 비판을 받는다.
214	6. 자기결정이론 유형 목차 이름 변경	“(3) 유형” 목차 이름을 “(3) 행동 통제 유형”으로
215	맨 마지막 표 밑 문단 추가	<p>(6) 최근 연구 : 자기 실현 경향성(actualizing tendency)</p> <p>자기결정성 이론은 책임과 실현화, 성장을 강조하는 인본주의적 전통에 그 기반을 두고 있다. 인본주의 입장에서 개인을 성장과 발전을 위해 최선의 방법을 추구하는 유기체로써 성장을 실현하기 위해, 긍정적 변화를 가져오도록 하는 동기를 자기 실현 경향성(actualizing tendency)이라고 주장하였는데, 이를 위해서는 역량감과 자율성 및 연대감이 그 기반이 된다고 한다.</p>
217	1. 행동주의적 학습이론 설명 보완	행동주의적 학습과정이론은 행동주의학과 심리학자들에 의해 주장된 것으로서, 행동주의론자들에 따르면 학습은 행동에 따른 외적 결과를 통제함으로써 가능하다고 믿는다. 행동주의적 학습에서 중요한 개념인 '조건화(conditioning)'란 학습이 일어나도록 조건(여건)을 마련해주는 것으로, 자극과 반응의 연쇄과정에서 하나의 행동패턴을 발전시키는 것이다. 여기에는 고전적 조건화의 이론을 전개한 러시아의 심리학자 파블로프(I. Pavlov)와
218	1) 개요 ~ 2) 과정 설명 보완	<p>1) 개 요</p> <p>고전적 방법으로 러시아의 심리학자 파블로프(I. Pavlov)가 제시한 이론으로서, 학습을 요하지 않는 선천적 자극인 '조건 자극'을 후천적 경험을 통해 습득한 자극인 '무조건 자극'과 관련시킴으로써 중성 자극을 무조건 자극과 관련시킴으로써 조건 자극으로부터 새로운 조건 반응을 얻어내는 과정을 설명한 이론이다. 파블로프에 따르면 자극과 반응 간 반복적인 결합(association)에 의해 행동이 학습될 수 있다는 것이다.</p>

2) 관련 실험 : 파블로프의 개 실험

파블로프는 개를 연구대상으로 하여 소화작용에 따른 타액의 분비현상을 연구하던 중, 음식에 의한 직접적인 자극이 없어도 이에 관련된 신호에 의해서 타액과 위액이 분비되는 것을 발견하여 조건 반응 형성에 관한 원리를 정립하게 되었다.

218

1) 개요 설명에서
문구 수정

“중성(중립) 자극”과 “조건 자극” 구분하기

그림에서.
2단계 조건화 과정에서
종소리는 “중성(중립) 자극”으로,
3단계 조건화 이후에서
종소리는 “조건 자극”으로 용어를 구분

그림 128 Pavlov의 고전적 조건형성 실험

		자 극 (stimulus)	반 응 (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
2단계 (조건화 과정)	무조건 자극 (unconditioned stimulus : UCS)	먹이 + 중성(중립) 자극 (conditioned stimulus : CS) 종소리	무조건 반응 (unconditioned response : UCR) 타액분비
		조건 자극 (conditioned stimulus : CS) 종소리	조건 반응 (conditioned response : CR) 타액분비

자료 : 김성국, 조직과 인간행동, p.98. 수정인용

228

표 30
에서
설명 추가

구 분	스키너	반두라
기본 입장	기계론적 환경결정론 (환경적 요인에 의해 인간의 행동이 결정된다는 것)	상호결정론 (인지, 행동, 환경이 서로 상호작용한 결과라는 것)

232

3.
(1) 연속강화 스케줄
설명 변경

가장 단순한 강화 스케줄로, 바람직한 행동이 나타날 때마다 강화요인을 제공하는 기법이다. 새롭게 형성된 바람직한 행동을 강화할 때, 또는 행동의 발생이 불규칙하거나 그 빈도가 낮은 경우에 사용하는 것이 효과적이다. 연속강화 스케줄은 강화 요인이 매번 제공되는 한 꾸준한 성과향상을 기대할 수 있으나, 강화요인이 제거되고 나면 나타났던 반응이 급속히 소거되는 경향이 있다.

그러나, ① 강화요인이 제거되고 나면 나타났던 반응이 급속히 소거되는 경향이 있고, ② 지나치게 자주 강화요인을 제공함으로써 구성원을 조기에 '포만 상태'에 이르게 하여 동기부여효과를 기대할 수 없게 되는 경우가 있으며, ③ 배분할 조직의 자원이 한정적인 경우에 효과적이지 못하다는 단점이 있다.

232

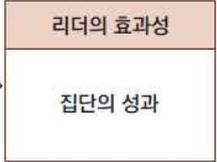
(2) 단속강화 스케줄
1) 고정간격법
2) 변동간격법
3) 고정비율법
4) 변동비율법

1)
고정 간격법은 일정한 시간적 간격을 두고 강화요인을 제공하는 방법이다. 시간급제나 일정한 기간에 지급하는 보너스나 연봉 등은 이 고정간격법에 해당한다. 한국 기업들은 주로 월급 등의 형태로 고정간격법을 사용하여 왔다. 연구 결과에 따르면, 고정간격법 하에서 사람들의 행동은 평상시에는 나태하다가 보상(강화) 시기가 임박해지면 비교적 바람직한 행동을 많이 보이는 패턴을 따른다고 한다. 성과증진 측면에서 고정간격법은 다른 방법들에 비해 가장 열등한 것으로 알려져 있다.

		4) 변동 비율법은 불예측적인 횡수의 바람직한 행동을 보였을 때 강화가 이루어지는 방법이다. 가장 좋은 예로 슬릿 머신을 이용한 도박행위를 생각할 수 있다. 몇 번이나 손잡이를 잡아당겨야 큰 보상이 이루어질지 아무도 예측할 수 없기 때문에 슬릿 머신 도박에 매달리게 되는 것이다. 이 방법은 강력하고 지속적인 행동을 낳으며 소거에 대한 저항력도 강한 것으로 알려져 있다.
234	6) ② 설명 수정	② 강화 스케줄들 중에서 변동비율법이 가장 강력한 행동수정효과를 가져오는 것으로 알려져 있으며, 고정간격법이 그러한 효과에 있어서 가장 약한 것으로 나타났다. 그럼에도 불구하고 실제에 있어서는 고정간격법이 가장 많이 쓰이는 이유는, 주로 경제생활 측면의 안정성 때문이다. 가정경제를 꾸려나감에 있어 고정적으로 비용이 지출되어야 하는 상황에서(예 : 전기세, 수도세 등) 직원들에게 변동비율이나 변동간격으로 급여를 지급하게 되면 많은 문제점이 야기될 수 있으므로, 급여 중 일부분의 적용을 고려할 수 있을 것이다.
3 편		
253	기술문제 추가	[31회('22)] 다음의 내용을 참고하여 물음에 답하시오. (50점) <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 5px 0;">갈등은 어느 조직이나 존재하는데, 갈등에 대한 전통적 관점에서는 기본적으로 갈등은 조직에 역기능을 가져다주기 때문에 제거해야 된다는 입장이다. 반면에 현대적 관점에서는 갈등이 순기능을 가져다 줄 수 있기 때문에 조직은 갈등에 대해 보다 적극적인 관심을 가져야 한다는 것이다. 조직경영과 관련하여 중요한 갈등은 개인 간 갈등과 집단 간 갈등으로 대표되는 조직 내 갈등이다. 직원들끼리 또는 팀들 간에 업무를 수행하고 목표를 달성하는 과정에서 발생하는 갈등은 자칫 성과를 떨어뜨리는 결과를 가져올 수 있기 때문이다.</div> (1) 갈등의 개념적 정의를 제시하고, 개인 간 갈등의 원인을 개인차원, 업무차원, 조직차원으로 구분할 때 각 차원별로 그 원인 3가지를 설명하시오. (10점) (2) 개인 간 갈등관리의 유형을 라힘(M. A. Rahim)의 구분 기준에 의하여 제시하고 각 유형의 개념과 장단점을 설명하시오. (25점) (3) 집단 간 역기능적 갈등 해결방안과 조직성고를 높이기 위한 순기능적 갈등 조성방안을 각각 5가지 설명하시오. (15점)
253	기술문제 추가	[31회('22)] 의사결정자가 최선의 의사결정을 내리는 데 필요한 모든 정보를 획득하고 처리하는 것이 불가능하다는 것을 고려해볼 때, 최선의 대안을 선택하는 과정에서 범하는 오류는 의사결정의 질을 저해할 수 있다. 의사결정자가 흔히 범하는 아래의 오류들 각각에 대하여 개념적 정의와 조직 상황에서 발생할 수 있는 예시 1가지씩 쓰시오. (25점) (1) 가용성 편향(availability bias) (2) 고착 편향(anchoring bias) (3) 확증 편향(confirmation bias) (4) 사후확신 편향(hindsight bias) (5) 몰입의 심화(escalation of commitment)
260	4) 조하리의 창 ① 개념 설명 추가	조하리의 창이란 나와 타인과의 관계 속에서 자신이 어떤 성향을 지니고 있고, 또 어떠한 면을 개선하면 좋을지를 보여주는 '대인관계 이해도'에 관한 모델이다. 조하리의 창은 이것을 개발한 조셉 루프트(Joseph Luft)와 해리 잉검(Harry Ingham)의 이름을 딴 것이다. 이 이론에 따르면 우리는 스스로에 대해 알고 있는 부분도 있지만 무
266	맨 밑 문단 vii)	'집단의 특성'이라는 목차 이름을 → '집단의 특성(응집성 및 익명성)

268 ~ 269	⑥ v) 집합적 노력모형 설명 수정	카라우와 윌리엄스(Karau & Williams, 1993)는 성공적 과제수행에 대한 '기대'가 높을수록, 그리고 과제수행의 결과의 '가치'가 클수록 강하게 동기화 된다는 고전적인 기대-가치 이론(expectancy-value theory, Edwards. 1954)을 집단 상황에 적용한 모형인 <집합적 노력 모형>을 제시하였다. 카라우와 윌리엄스는 집단 과제 수행에 있어 자신의 기여가 중요하다는 '기대'가 높고, 집단이 추구하는 목표가 개인에게 '가치' 있는 것일 때 사회적 태만이 감소했음을 확인했다. 따라서 조직 구성원이 자신의 기여가 중요하다고 인식할 수 있는 적절한 난이도의 의미 있는 과업을 부여하고, 집단의 비전과 목표를 공유하며, 목표 달성에 따른 가치 있는 보상을 예정하여 두면 사회적 태만을 억제할 수 있다.
271	2) ① 개념 설명 수정	비공식집단은 조직 내에서 공식목표나 과업에 관계없이 자연적으로 형성된 집단으로, 1920년대 호손공장 실험에서 작업장 내 자연적으로 발생되며 작업자들에게 큰 영향을 미치는 비공식집단의 존재가 밝혀진바 있다. 비공식집단은 조직 전체의 만족보다는 구성원 개개인의 이해(interest)나 만족(satisfaction)을 위하여 구성되며, 이러한 집단의 형태로는 이해집단과 우호집단이 있다.
273	3) 공식집단과 비공식집단의 비교 표 행 추가	일반적 성격 밑의 행 행에 "목적" 추가 집단의 목적 : 조직의 공식목표 달성 vs 이해(interest), 개별적 만족 충족
276	2 (1) 개요 옆 부제 달기	(1) 개요 : 안정적 환경
280	3) 2단계 : 후반기 설명 추가	멤버들은 새로운 목표와 계획을 새로 만들어진 규범에 따라 안정적으로 실행에 옮겨나가면서 다시 안정과 균형을 회복한다. 안정과 균형을 회복하고, 마감기한 직전 Deadline effect로 급격한 성과를 달성하는 경향이 있다.
288	② Schacter의 연구 (두 번째 문단) 설명 추가	4개의 집단이 과업을 수행하게 하고 16분이 지난 후 연구자는 응집력이 높은 2개의 집단 중 한 곳의 리더로 하여금 작업을 더 빨리 진행해야 한다고 말하게 했으며(긍정적 리더십), 다른 집단에게는 작업을 천천히 하자고 말하게 하였다(부정적 리더십). 똑같은 방식을 집단응집력이 낮은 집단 2곳에도 적용하였다.
307	8. 효과적인 팀 만들기 : 팀 효과성 모형 그림 162 바로 위 설명 추가	팀 효과성(team effectiveness)이란 팀 전체의 생산성 내지 구체적 성과, 구성원 만족도 등을 총괄하는 개념이다.
319	2. 갈등 과정 설명 추가	갈등 과정은 조직에 영향을 미칠 때까지 일련의 단계를 거치는데, 다음과 같이 다섯 단계로 설명할 수 있다. Pondy(1967)의 갈등국면의 분류는 갈등 연구의 효시라고 할 수 있다. Pondy는 갈등이 전개되는 과정을 i) 잠재된 갈등(latent conflict), ii) 인지된 갈등(perceived conflict), iii) 감지된 갈등(felt conflict), iv) 표면화된 갈등(manifest conflict), v) 갈등 여파(conflict aftermath)로 나누고 있다. Pondy의 갈등 연구를 기반으로 발전된 형태의 갈등 과정은 다음과 같은 5단계로 제시되고 있다.
335	(1) 사전 준비의 내용 맨 첫번째 문단에서 BATNA의 정의	BATNA란 'Best Alternative to a Negotiated Agreement'를 의미하는 것으로서, 협상으로 얻은 결과를 대신할 수 있는 대안 중 최고의 것, 즉 받아들일 수 있는 협상결과 중 최저의 것을 말한다(협상 최소수용조건 또는 차선책).

336	그림 174	<p>그림 176 협상타결의 영역</p>
337	<p>4) ④ ii) BATNA의 중요성</p> <p>설명 수정</p>	<p>BATNA는 협상이 어느 지점에서 타결되는지를 결정하는 기준이 된다. BATNA는 협상당사자가 협상 결과로 받아들이려고 하는 최소한의 가치를 결정하기 때문에, BATNA보다 높은 제안은 당사자를 협상에 남아 있게 할 수 있고, BATNA보다 낮은 제안은 협상을 성공시키기 힘들게 만든다. 따라서 협상당사자가 BATNA를 준비하지 못했을 때 ① 거래에 대한 판단기준이 없게 되어 상대방 제안의 유효리 판단이 어렵고 ② 그로 인해 유리한 제안을 거절하거나 불리한 제안에 합의할 가능성이 있고 ③ 협상을 언제 그만두어야 되는지 알지 못해 시간과 비용의 지출이 증대된다.</p>
354	<p>6. 심리적 임파워먼트의 4가지 구성요인</p> <p>바로 밑 설명 추가</p>	<p>심리적 임파워먼트란 개인이 자신의 삶이나 업무의 중요한 측면에 파워를 가진 듯이 느끼고 행동하게 되는 전반적인 과정, 조직 내 무력감을 조성하는 상황들을 확인하고 이러한 상황들을 제거하여 구성원들의 자기효능감을 향상시키는 과정을 뜻한다(Conger & Kanungo, 1988; Thomas & Velthouse, 1990; Spreitzer, 1996). 전통적인 임파워먼트에 대한 연구는 파워의 전체 크기가 정해져 있다고 가정하고 파워의 유형과 분배에 초점을 둔 관계 구조적 측면의 임파워먼트였다(Vogt & Murrell, 1990). 그러나 파워에 대한 개념이 바뀌면서 조직 내의 파워가 종업원 간의 상호 작용을 통해 증대될 수 있다는 새로운 동기부여적 관점의 임파워먼트가 대두되었다. 이는 파워가 지닌 개인의 내면적 동기 측면을 강조하기 때문에 심리적 관점의 임파워먼트라고 할 수 있다.</p>
367	<p>III 1 (1)</p> <p>학자 오타</p>	<p>Lasswell 오타</p> <p>첫번째 줄 학자 이름 Lasswell로 변경</p>
373	<p>② ③</p>	<p>(1) 하향적 · 상향적 커뮤니케이션의 목차 통일</p> <p>① 개념 ② 기능 → ‘장점’으로 변경 ③ 문제점 → ‘단점’으로 변경</p>
374	<p>3) ② ii) 커뮤니케이션의 신속성 확보</p> <p>설명 수정</p>	<p>조직의 공식적 보고체계에 의하지 않은 상호 대등한 관계에서의 커뮤니케이션으로서 커뮤니케이션 부담이 적으므로, 신속한 커뮤니케이션이 가능하고 문제해결의 타이밍(timing)을 맞출 수 있다.</p>
379	<p>2 (1) 2) 단점</p> <p>설명 수정</p>	<p>그러나 수신자가 집중해서 듣지 않을 경우 메시지 전달에 문제가 생길 수 있고, 직접적인 구두 전달이 아닌 전자매체를 통해 구두 메시지를 남길 때 상대방이 이를 확인하였는지 즉시 알기 어려워 신속한 피드백이 용이하지 않고, 당사자 간 준거체계의 수준이 다른 경우 이해를 돕기 위한 시간과 노력을 요하는 경우가 있을 수 있다.</p>

381	모바일 시대의 조직 내 커뮤니케이션 문단 설명 및 설명 더 추가	<p>네트워크 이론의 거장이자 조직이론가 마크 그라노베터(Mark Granovetter) 미국 스탠퍼드대 교수는 1973년 발표한 “약한 연결의 힘(The strength of weak ties : SWT)”에서 가족, 친한 친구 등 가까운 사람보다는 친하지는 않지만 알고 지내는 사람들에게서 실질적인 도움을 받는 경우가 더 많다는 것을 밝혔다. 다른 환경에서 생활하는 사람은 내 테두리 사람과는 다른 정보를 접하기 때문에 새로운 정보, 기회, 판단을 줄 가능성이 크기 때문이다. 그라노베터 교수는 실제 이직한 사람들이 어떤 경로로 새로운 직장을 알게 되었는지 실증 연구를 한 결과 27.8%가 약한 연결(weak tie)을 통해, 16.7%가 강한 연결(strong tie)을 통해, 55.6%가 중간 세기의 연결을 통해 직장을 구했다.</p>
384	Ⅶ 1 (2) 목차 옆 부제 추가	2. HURIER 모델 : J. Brownell
387	(2) ①	① 작업집단 내에 상급자에 대한 신뢰가 있어야 한다. 수평적 커뮤니케이션의 질을 향상 시키기 위해서는 상급자에 대한 신뢰가 전제조건이 되기 때문이다.
400	2) 맨 마지막줄 설명 오타 수정	“~~ '단일연속선'상에 존재함을 전제~~” → “~~ '단일연속선'상에 존재함을 전제~~”
400	그림 199	<p>박스 안에 문구 변경(효율성→효과성)</p> <div style="text-align: right;">  </div>
403	v) 목차와 내용을 다음과 같이 바꾸기 리더의 행동과 부하의 관계의 변동성	v) 리더와 부하 간 관계의 변동성 리더와 집단구성원이 상호작용을 하는 과정에서 그들의 관계는 달라질 수 있다. 즉, 처음에는 리더-부하의 관계가 나쁘다가도 차차 상호관계가 개선되어 좋아질 수 있다. 이러한 경우 피들러 이론에 따르면 상황적 호의성이 변화될 때마다 최적 리더십이 달라져 리더가 교체되어야 하는 것인데 그때마다 리더를 교체하는 것이 현실적으로 어렵다는 점이 이론의 한계로 지적될 수 있다.
405	5) ② I 설명 추가	i) 실증연구에 따르면 허시와 블랜차드의 이론은 반드시 성과로 이어지지 않을 수 있다는 점에서 이론적 타당성이 취약한 것으로 나타났다.
407	맨 밑 ② i) 과업(task) 특성	부하의 과업이 구조적인 성격을 지니고 있을수록(일상적일수록) 지원적 또는 참여적 리더행동에 만족할 것이고, 과업성격이 비구조적일수록(복잡할수록) 지시적 리더행동을 받아들일 것이다.

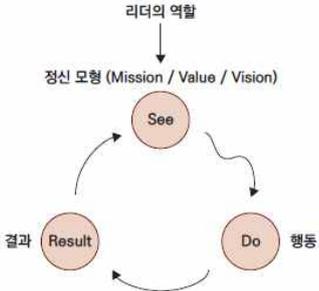
<p>420</p> <p>(3) 부정적 측면</p> <p>바로 밑 그림 추가</p>	<p>그림 211 LMX, LMX차별화, LMX격리</p> <p>〈그림 읽기 참고〉</p> <p>(H) → 리더 LMX High(리더-구성원 내집단 관계) [LMX차별화] 팀 A는 2High와 3Low로 구성된 High 차별화 팀.</p> <p>(H) → 리더 LMX Low(리더-구성원 외집단 관계) 팀 B는 5High로 구성된 Low 차별화 팀. LMX차별화는 LMX High와 Low의 집단간 비율 차이를 뜻함.</p> <p>← 격리 [LMX격리] LMX Low 구성원들이 High 구성원들을 따돌리고 격리시킴.</p>
--	--

<p>433 ~ 434</p> <p>6. 진정성 리더십</p>	<p>(1) 진정성 리더십(authentic leadership)의 의의와 등장배경 : 기업의 윤리적 스캔들</p> <p>진정성 리더십은 최근 기업조직에서 리더 자신이 가지고 있는 고유가치를 리더십을 발휘하는 데 회복시키자는 동기에서 개발되었다. 진정성(authenticity)이라는 개념은 원래 “너 자신을 알라”라는 그리스 철학에서 연유된다. 여기서 말하는 진정성은 순수하고, 투명하고, 믿을 수 있고, 가치 있고, 가식이 없으며 무엇보다도 진실한 것을 말한다.</p> <p>진정성 리더십은 변혁적 리더십 및 서번트 리더십보다 한층 더 깊은 개인의 내면적인 측면을 다루고 있다. 진정성을 가진 리더는 일상생활에서 자신이 가지고 있는 핵심 가치, 정체성 그리고 감정 등에서 벗어나지 않고 이를 근거로 타인과 상호 작용한다.</p> <p>〈엔론 사태〉로 대표되는 기업의 도덕적 해이, 비윤리적 부패 리더십에 대한 반성으로 새로운 리더십의 요청이 높아졌다.</p> <p>(4) 효 과</p> <p>진정성 리더십은 조직구성원들의 조직시민행동, 리더에 대한 만족 및 조직몰입을 증가시키고 이직 의도를 감소시키는 것으로 알려져 있다.</p> <p>(5) 진정성 리더십의 한계 : 진정성 패러독스</p> <ol style="list-style-type: none"> ① 타인을 허위(fake)로 간주하며 자신의 진정성만을 좇다가 독단적 리더십이 될 가능성이 있다. ② 리더의 진정성을 누가 인정하느냐도 문제이다. 하급자로부터 그 진정성이 인정되면 가장 좋으나, 리더 스스로 자신을 진정성 있는 리더라고 생각하면 진정성 리더가 아닌 ‘진정성 있는 독재자’가 될 수 있다는 점이다. ③ 리더가 진솔하게 자신의 불만감 등을 구성원에게 공유하는 경우 구성원이 신뢰보다 ‘의심’을 가질 수 있다는 점이다. ④ 기업환경에서 한 인간이 형성하는 정체성은 다양한 바, 역할·직무·상황의 변동에 따라 다양한 정체성을 갖게 된다. 다양한 정체성 중 어떤 정체성을 선택할 것인가도 문제될 수 있다. ⑤ 리더 내면의 가치와 조직의 가치가 근원적으로 일치하지 않을 때, 진정성 리더십이 발현될 수 있는가가 문제될 수 있다.
--	---

		<p>(6) 관리자에의 시사점</p> <p>1인 리더십(I-리더십)은 한계가 드러나고 있으므로 We-리더십, 공유된 리더십(shared leadership) 관점에서의 전환이 필요하다.</p>
454	<p>7. 8. 추가</p>	<p>7. 확증 편향(confirmation bias)</p> <p>(1) 의 의</p> <p>확증 편향이란 원래 가지고 있는 생각이나 신념을 확인(confirm)하려는 경향성으로, 자기 생각과 일치하는 정보만 받아들이는 심리를 말한다. 쉽게 말해 ‘보고 싶은 것만 보고, 듣고 싶은 것만 듣는 심리’이다(한문으로는 아전인수(我田引水)). 인간 심리에서 일단 어떤 의견을 채택하고 나면 그 의견을 지켜내기 위해 다른 모든 것을 동원하게 되기 때문이다. 사람들은 자신이 원하는 결과를 간절히 바랄 때, 어떤 사건을 접하게 되면서 감정이 앞설 때, 뿌리깊은 신념을 지키고자 할 때, 원하는 정보만 선택적으로 모으거나 어떤 것을 주장할 때 나타나게 된다.</p> <p>(2) 사례 : 포러 효과(forrer effect)</p> <p>조직 입사 시 검사하게 되는 MBTI의 자료를 보면서 자신의 성격을 족집게처럼 맞춘다고 믿는 경우가 있다. 누구에게나 통용될 수 있는 정보를 적절히 조합하여 제시하면 그것을 수용하는 사람들이 자신의 주관적 상황으로 해석하는 것(Forer effect)이 이에 해당한다. 이러한 확증 편향이 강해지면 집단사고(group think)가 쉽게 일어나게 되고 과도한 우리 의식이 강화되어 불사신이라는 환상(illusion of invulnerability)으로 나타나기도 한다.</p> <p>8. 사후확신 편향(hindsight bias)</p> <p>(1) 의 의</p> <p>이미 일어난 사건의 결과에 대해 원래 모두 알고 있었다는 듯이 말하거나 생각하는 것을 뜻한다. 사후 확신 편향에 빠지면 사람들은 자신이 훌륭한 분석가·예언가라고 믿게 된다. 이미 결과가 드러난 상태에서 사건의 전개과정을 거꾸로 꿰어 맞추고 처음부터 사건이 그렇게 진행될 줄 알았다고 평가하는 과정 오류까지 범하기 쉽고, 후에 일어날 사건을 예측할 수 있다는 것을 과시하기 위해 사용되기도 한다.</p> <p>(2) 사례 : 그럴 줄 알았다(knew it all along effect)</p> <p>기업이 A 프로젝트에 성공한 것을 두고 “아이템도 좋고 영업도 잘했고 조직운영도 훌륭한 것을 보면 성공할 줄 알았다”라고 하거나, B 프로젝트가 실패했을 경우에는 “그럴 줄 알았다. 아이템도 별로고 영업도 못했으니 당연한 결말이다.”라면서 마치 당시에 모든 결과를 예측하고 있었다는 태도를 보이는 것이다.</p>
460	<p>7 (1) 의의 설명 추가</p>	<p>집단에 들어온 개인들의 성향·생각은 집단에 들어오기 전에 갖고 있던 방향으로 더욱 이동하는 경향이 있는데, 이를 집단이동(group shift)이라고 한다. 예를 들어, 비교적 명료한 입장을 가진 개별 구성원들이 집단에 들어온 직후에는 개개의 생각 간 구분이 잘 드러나지 않지만, 소속된 집단에서 토론을 거치면서 의견이 완전히 나뉘는 경우를 흔히 본다. 야당 편인지 여당 편인지를 처음 결정할 때, 대개의 사람들은 각자의 당에 대해 약간</p>
472	<p>(4) 4) 직관적 모델의 장·단점 설명 추가</p>	<p>① <장점>은 의사결정이 신속하게 이루어지므로 복잡하고 변화가 빠른 조직 생활에 매우 유용하다는 점이며, 의사결정자의 경험에 의해 축적된 다양한 명시·묵시적 지식·정보와 노하우 등의 요소 간 복합적 상호작용에 따른 의사결정이므로 어느 정도 타당성·신뢰성 있는 의사결정이 가능하기도 하다.</p>

4 편

495	기술문제 추가	<p>[31회('22)] 조직의 각 부서는 다른 부서와 구별되는 고유한 기술(투입물을 산출물로 변환하는데 필요한 업무 프로세스, 기법, 기계 및 행동)을 가지고 업무 활동을 전개한다. 이로 인해 각 부서의 구조적 특징도 달라지게 된다. 이러한 부서 수준의 기술을 분석하고 이해하기 위하여 페로우(C. Perrow)는 개념적 모형을 개발하였다. 다음 물음에 답하시오. (25점)</p> <p>(1) 페로우(C. Perrow)가 개발한 모형에서 기술을 분류하는 2가지 기준을 설명하고, 해당 기준에 의해 도출되는 4가지 기술 유형을 쓰시오. (10점)</p> <p>(2) 페로우(C. Perrow)가 개발한 모형에서 일상적(routine) 기술과 비일상적(nonroutine) 기술에 따라 조직구조의 특성이 어떻게 달라지는지를 공식화, 작업자 숙련도 및 통제 범위(span of control)의 3가지 차원에서 설명하시오. (15점)</p>									
499	<p>표 73 “기업가의 역할” 추가하기</p>	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="430 504 678 728" rowspan="4">Decision Roles (의사결정 역할)</td> <td data-bbox="678 504 1061 571">기업가의 역할(Entrepreneur)</td> <td data-bbox="1061 504 1516 571">변화와 혁신을 설계하고 고무시키는 역할</td> </tr> <tr> <td data-bbox="678 571 1061 616">문제해결사(Disturbance Handler)</td> <td data-bbox="1061 571 1516 616">문제 인식 및 해결방안 제시</td> </tr> <tr> <td data-bbox="678 616 1061 660">자원배분가(Resource Allocator)</td> <td data-bbox="1061 616 1516 660">계약된 자원을 적재적소에 배치</td> </tr> <tr> <td data-bbox="678 660 1061 728">협상가(Negotiator)</td> <td data-bbox="1061 660 1516 728">조직 외부 및 조직 내 이해관계자와 협상</td> </tr> </table>	Decision Roles (의사결정 역할)	기업가의 역할(Entrepreneur)	변화와 혁신을 설계하고 고무시키는 역할	문제해결사(Disturbance Handler)	문제 인식 및 해결방안 제시	자원배분가(Resource Allocator)	계약된 자원을 적재적소에 배치	협상가(Negotiator)	조직 외부 및 조직 내 이해관계자와 협상
Decision Roles (의사결정 역할)	기업가의 역할(Entrepreneur)	변화와 혁신을 설계하고 고무시키는 역할									
	문제해결사(Disturbance Handler)	문제 인식 및 해결방안 제시									
	자원배분가(Resource Allocator)	계약된 자원을 적재적소에 배치									
	협상가(Negotiator)	조직 외부 및 조직 내 이해관계자와 협상									
504	내용 재정리	<p>1) 공 헌(시사점)</p> <p>① 과학적 관리론은 Adam smith가 주장했던 ‘분업(分業)의 원리’의 효용성을 재확인하면서 <직무>는 가능한한 전문화(분업)되어야 하고, 표준화된 작업조건을 가져야 한다는 점, 기계화를 이루어야 한다는 점, ② <인간>은 생산의 한 요소(a factor of production)로서, 노동시장에서의 높은 대체성을 가지고, 인간의 행동을 경제적 동물이라는 관점에서 이해한 점에 의의가 있다. ③ 과학적 관리법과 산업심리학적 연구는 인적자원관리를 합리화하고 과학화하려고 노력했고, ④ 조직체의 효율적인 목적달성을 위하여 최적의 구조체계가 있다는 것을 전제하였으며 작업환경을 표준화하고 직무설계와 고용제도 그리고 임금제도를 공식화하여 성원들을 관리하려고 노력했다는 점에서 ‘구조적 접근’이라 할 수 있다.</p> <p>2) 비판</p> <p>① 직무에 대한 전문화 추구로 작업자들의 일에 대한 자긍심이 상실되고 노동소의 (alienation)가 일어났으며, ② 작업장에서의 인간행동에 대한 설명이 부족하다는 점, ③ 조직마다 처한 상황이 상이함에도 불구하고 ‘유일 최선의 조직관리 방안(one best way)’이 있다고 주장한 보편론적 함정 등이 문제점으로 지적된다.</p>									
529	4) ① i)	수기업이 피인수기업의 모든 자원과 자산, 채무를 흡수하는 형태이기 때문이다. 포탈 검색 엔진인 Google은 동영상 공유사이트인 Youtube를 인수합병하여 새롭게 부상하고 있는 온라인 비디오 시장 및 동영상 광고망을 활용할 수 있게 되었다.									
549	5) 제도적인 환경에서 설명 굵은 표시로	제도적인 환경이란 고객, 투자자 ~에 대한 사회의 전반적인 시각을 반영하는 것									
549	6) 첫 번째 줄 설명 추가	사회의 시각 → 사회의 전반적인 시각									

549	4) 설명 추가	제도화 이론은 DiMaggio와 Powell의 경험적 불규칙성(empirical anomalies)을 규명하고자 하는 일련의 연구(『The Iron cage Revisited : Institutional Isomorphism and Collective rationality in organizational field』)에서부터 대두되었다고 할 수 있다.
551	8) 추가	<p>8) 제도적 동형화와 디커플링(decoupling) 현상의 발생</p> <p>조직 실재론자(realist)들에 의하면 국가의 행동과 구조는 해당국가의 역사와 전통, 경제규모, 정치시스템 또는 자원구조와 같이 개별적 특성과 밀접하게 커플링(tightly coupling)되어 있다고 주장한다. 그러나, 신제도주의자에 따르면 조직은 사회구성원이 바람직하고 당연하다고 여기는 가치와 규범을 반영하는 공식구조를 일률적으로 채택하도록 동형화 압력을 받는다고 본다.</p> <p>하지만 제도화된 구조는 개별 조직의 특이성을 반영하지 못하므로 일상적 조직 활동의 효율성을 높이려는 기술적 합리성 추구하고 상충(구조적 불일치 : structural inconsistencies) 된다. 이처럼 의례적 규율로서 일상 업무의 기술적 요구와 공식구조를 채택해야 하는 제도적 요구가 서로 다른 경우 실제 운영과 공식구조 사이에 생겨나는 괴리 현상을 디커플링(decoupling)이라고 부른다.</p>
551	8) 평가 번호 바꿈	8) 평가 → 9) 평가
555	3) ① i) 의 의 설명 변경	<p>3) 주요 이론</p> <p>① Weick의 이론</p> <p>i) 의 의</p> <p>칼 와이크(K. Weick)은 “조직은 환경에 의존적인 상황 속에서 단순히 환경에 반응(react)하는 것이 아니라 전략적으로 환경을 만들어(enact)갈 수도 있다(1979).” 라고 이야기하면서 조직은 객관적 실체로서 존재하지 않고 구성원들의 인식을 통해 새롭게 창조된다. 라고 주장하였다. 이에 더하여 리더의 역할은 의미 형성(sense making)의 기준이 되는 정신모형을 개발하고 공유하는 것이라고 하였다.</p> <div data-bbox="1166 1137 1485 1429" style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p>그림 264 K. Weick</p>  </div> <div data-bbox="464 1570 1485 1944" style="border: 1px solid black; padding: 10px;"> <p>그림 265 K. Weick의 주장</p>  <pre> graph TD A[리더의 역할] --> B[정신 모형 (Mission / Value / Vision)] B --> C((See)) C --> D((Do 행동)) D --> E((Result 결과)) E --> C </pre> </div>

557	<p style="text-align: center;">학습조직 iii) 이론의 평가 설명 추가</p>	<p>학습조직이론은 인간, 조직, 기술을 유기적으로 통합하여 기업의 생산성을 극대화하고, 기존 기계적 사고에서 시스템적 사고로의 전환이 학습조직 구축에 중요한 요소임을 밝혀냈으며, 변화에 대응하는 조직의 기본 원리를 밝혀냄으로써 지식의 경제적 가치를 효과적으로 관리하는 데 유용한 시사점을 제공한다는 <공헌>이 있다. 그러나 학습조직이론은 그 정의에서 실제로 제시하는 정의와 개념이 모호하여 구체적인 조직관리 실천방안을 제시하지 못한다는 <비판>을 받는다.</p>
580	<p style="text-align: center;">(5) 바로 밑에 설명 추가</p>	<p>기능적 매트릭스(functional matrix)는 기능 관리자가 주요 권한을 가지고 있고 프로젝트나 제품 관리자는 생산 활동을 단순히 조정하는 역할을 하는 것이고, 제품 매트릭스(product matrix)는 프로젝트나 제품 관리자가 주요 권한을 가지고 있고, 기능 관리자는 단순히 프로젝트에 기술 전문가들을 배치하고 필요에 따라 전문지식에 대한 조언을 담당하는 것이다.</p>
592	<p style="text-align: center;">(2) 설명 밑</p>	<p>최근 들어 네트워크 이론은 모든 시스템을 구성단위인 노드(node)와 이들 간 연결관계인 타이(tie)로 구성되어 있다고 본다. 1970년대 화이트(H. White)는 누구도 점유하지 않고 있는 빈틈이 가치창출의 기회가 된다는 사실을 깨닫고 이러한 구조적 위치를 점유한 노드가 경쟁우위를 가지게 된다고 주장한 '기회의 사슬(chain of opportunites)', 네트워크가 협력과 의사소통의 구조뿐 아니라 경쟁의 구조도 규정한다는 것을 보여주면서 구조적 위치를 점유하고 있는 노드들이 보여주는 경쟁관계를 수학적으로 분석한 '구조적 등위성(structural equivalence)'의 개념을 제시하였다. 이에 기반하여 마크 그라노베터(Mark Granovetter) 미국 스탠퍼드대 교수는 서로 직접 연결되지 않는 노드(node)들도 다른 제3자들과 연결패턴을 가지면 경쟁력을 가지게 된다고 주장했다. 이제는 기업들이 과거의 전형적 생산 방식으로 생산하는 것이 아니라, 서로 다른 사업 분야와 기술들을 가진 이질적 기업들 간의 네트워크를 통해 혁신적 경쟁우위 창출이 가능한 것이다.</p>
597	<p style="text-align: center;">(7) 1) 장점 등 설명 추가</p>	<p>② 조직의 슬림화(소사장, 사내벤처, 모듈, 분사)</p> <p>조직은 핵심역량 부문을 특화하고 나머지 부문은 네트워크 형식으로 운영하므로 조직 비대화를 개선하는 조직 슬림화를 할 수 있다. 공장, 장비 유통 시설 등에 대한 막대한 투자 없이도 사업이 가능하고, 관리 간접 비용 절감이 용이하기 때문이다.</p> <p>③ 수평적 통합화 능력배양</p> <p>네트워크 조직설계는 경계 간의 수평적 연계관계 구축에 역점을 두고 기능 간의 횡적 통합화 능력을 배양하게 된다. 특히 변화하는 요구에 매우 유연하고 신속한 대응이 용이하다.</p>
	<p style="text-align: center;">(7) 2) 단점 ① 등 설명 추가</p>	<p>① 행동의 제약</p> <p>네트워크 내 관련 조직의 압력으로 개별조직의 전략이나 행동이 제약을 받을 수 있다. 많은 활동과 종업원에 대해 관리자들이 직접적인 통제가 곤란하기 때문이다.</p> <p>④ 대안의 필요</p> <p>신뢰를 주고받던 상대방 기업의 경영자가 변경되는 경우에는 예기치 않은 기회주의적 행동으로 기업을 곤경에 처하게 할 위험이 있어 대안을 준비해 두어야 한다. 또한, 계약에 따라 종업원이 수시로 교체될 수 있기 때문에 종업원의 충성심과 기업문화가 약하다는 점도 고려하여야 한다.</p>

620	5 (1) 설명 추가	권한 계층은 권한의 크기가 비슷한 사람들의 지위 계급을 의미하는데, 이러한 지위 계급에 따라 관리하고 감독할 수 있는 부하의 수를 달리 설정할 수 있다. 따라서 이와 관련된 것이 통제의 범위인 것으로, 통제의 범위란 관리자가 직접 관리하고 감독하는 부하의 수를 말한다. 즉, 조직에서의 보고 체계와 관리의 통제 범위를 지칭하는 말이다. 통제 범위
621	박스 안 문구 추가	<p style="text-align: center;">참고 : 구조적 결함의 증상들(symptoms of structural deficiency)</p> <p>1. 구조적 결함(structural deficiency)의 개념 조직구조가 조직의 요구사항에 맞게 정렬되지 못한 경우에 구조적 결함으로 인해 다음과 같은 증상이 나타난다. 최고경영진은 조직구조가 변화하는 조직의 요구에 적합한지를 정기적으로 평가해야 하며, 내부적인 보고 관계와 외부환경 요구 간의 최적의 적합을 달성하기 위해 노력해야 하는데, 아래의 증상이 나타나는 경우 조치를 취해야 한다.</p> <p>2. 구조적 결함의 증상들</p> <p>(1) 부서 간 협조(협력) 저하 조직구조는 조직이 목표 달성을 위해 협력이 가능하게 설계되어야 한다. 부서 요구와 목표 간 상충을 해소하고 조직 전체 차원에서 하나의 목표가 만들어져야 한다. 각 부서의 목적이 서로 다르거나 조직 전체 목표 대신에 자기 부서 목표만을 달성하려고 할 경우, 종종 조직구조가 결함을 갖게 된다. 수평적 연결 메커니즘이 적절하지 못할 경우도 마찬가지이다.</p> <p>(2) 의사결정의 지연, 의사결정의 질 저하 조직계층을 따라 처리해야 할 문제와 의사결정 요구 사항이 많다보니 의사결정권자에게 과부하가 일어난다. 하위계층에 대한 권한위양이 충분하지 못하고, 의사결정권자에게 필요한 정보가 정확히 전달되지 못해 의사결정의 질(수준)이 떨어진다. 의사결정의 질을 보장해 줄 수 있을 만큼의 충분한 수직적, 수평적 정보 연결이 이루어지고 있지 않기 때문이다.</p> <p>(3) 변화하는 환경에 혁신적 대응 부족 혁신적으로 대응하지 못하는 이유는 부서 간 수평적 조정이 원활하게 이루어지지 못하기 때문이다. 마케팅 부서에서 파악된 고객 요구사항은 연구개발부서의 기술개발 업무와 연결되고 조율되어야 하고, 외부환경에 대한 탐색과 혁신을 포함하여 조직구조 안에는 각 부서의 책임내용이 명확하게 규정되어 있어야 하는데 이러한 조정이 잘 이루어지지 않는 것이다.</p> <p>(4) 직원들의 성과 저하, 목표 달성 불가능 직원들의 성과가 떨어지고 목표가 달성되지 못한다. 명확한 목표, 책임성, 조정과 협력 메커니즘 등을 조직구조가 제시해야 되는데, 그렇지 못하기 때문에 종업원의 성과가 떨어지는 것이다. 조직구조에는 시장 환경의 복잡성이 반영되어야 하고, 종업원들이 효과적으로 업무를 수행할 수 있도록 명쾌하게 설계되어야 한다.</p>
633	4) 설명 2번째 줄	~~~ 복잡성과 집권화 및 공식화가 낮은 조직구조가 적합하다는 것이다.
650	④ 대량주문생산 부제 달기	④ 대량주문생산 : 컴퓨터 기반의 장인정신(computer-aided craftsmanship)
666	(9) 맺음말 내용 변경	<p>① 인간 욕구의 중요성 강조 경비원을 폐쇄회로 시스템으로 대체한 예처럼 인간 욕구를 무시한 기술은 오히려 조직유효성(organizational effectiveness)과 성과(performance)를 떨어뜨린다.</p> <p>② 기술과 인간 욕구의 상황적합적 조화 기술 진보는 조직과 종업원에게 관심과 몰입을 유도할 때 효과적이다. 최근 4차 산업혁명과 같은 기술 진보로 인해 기술부문의 발전이 이루어지는 시점에서, 인간의 욕구와 관심 및 몰입을 함께 고려하여야 효과적이다.</p> <p>③ 양자 조정이 중요 기술과 같은 물리적 요소와 사람의 인적 요소의 적절한 혼합과 조화 및 조정이 중요하다는 점에서 생산성과 유연성의 두 측면을 모두 고려하여야 한다.</p>

① 공격형(prospector) 전략 : *persue new and interesting products and services*

개척형 전략으로 새로운 시장을 선점하고 새로운 제품을 개발해서 출시하고, 그 다음에 해외시장도 개척하고, 새로운 영역을 선도적으로 열어나가는 전략 유형이며 매우 공격적인 모습을 띠다고 해서 공격형 전략이라고 명명한 것이다. 혁신, 적극적인 위험 감수, 새로운 기회에 대한 탐색과 성장을 추구하는 전략이다.

② 방어형(defender) 전략 : *conservatively seek stability*

현재의 사업 분야에서 자리를 지키면서 경쟁우위를 지켜내려는 수성형 전략으로 기존 사업 영역과 기존 시장 내에서 우수한 품질의 제품이나 서비스를 만들어내고자 애쓰고, 생산 및 판매에서 낭비함이 없이 효율적으로 운영이 가능한 시스템을 구축하고 비용절감을 위한 여러 가지 방안을 끊임없이 개발하고 추구하는 전략이다. 기존 사업, 기존 시장, 기존 제품 영역에서 높은 경쟁력을 만들어내는 전략을 의미한다. 공격형 전략과는 반대되는 전략으로 위험을 추구하거나 새로운 기회를 탐색하기보다는 안정성을 중요시하는 전략이다.

③ 분석형(analyzer) 전략 : *combine the strengths of both Prospector & Defender*

부분적으로 혁신을 추구하는 한편 안정성을 유지하는 전략으로 공격형 전략과 방어형 전략의 중간에 있는 것이다. 기본적으로는 본업에서 방어형 전략을 채택하는 기업과 같이 품질과 비용의 경쟁력을 추구하나, 그 자리에만 있지 않고 공격형 전략을 채택한 기업들이 새로운 제품시장과 새로운 고객기반을 개척하는 전략적 행동을 지켜보면서 효과적 결과를 얻는 부분을 빠르게 모방하는 전략을 동시에 추구한다. 신제품을 모방해서 출시한다든지 하는 것이다. 끊임없이 공격형 전략을 채택하는 기업들을 눈여겨 봐야되고, 시장동향 자체에 대해서도 기민하게 관찰할 수 있어야 한다. 또한, 성공적인 사업모델이나 신제품이 나타나면 재빠르게 배우고 모방해내는 학습능력이 뒷받침되어야 한다.

④ 반응형(reactor) 전략 : *inherently unstable & not considered strategists*

실제로는 전략이라고 할 수 없는 것으로, 환경의 기회와 위협에 대해 그때그때마다 임시방편적으로 대응하는 것이다. 위의 세 가지 전략 유형을 번갈아 추진하면서 단기적 효과에 치중하는 경우에 그 기업은 실패하게 된다.

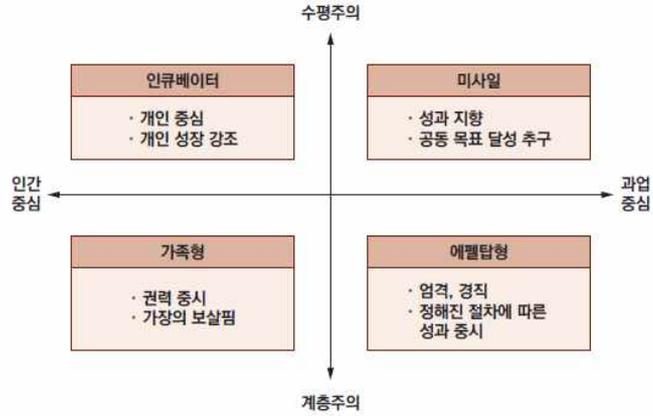
전략	핵심성공요인 (Key Success factor)	인적자원의 정렬
공격형 (prospector)	<ul style="list-style-type: none"> · 시장선점 · 신제품 개발능력 · 과감한 혁신능력 · 고객대응능력 	<ul style="list-style-type: none"> · 창의적이고 혁신적인 인적역량 확보 · 개방형 인사제도 · 성과, 역량에 따른 차별적인 보상(시장주의에 입각)
방어형 (Defender)	<ul style="list-style-type: none"> · 우수한 품질 · 운영의 효율성 · 비용절감 방안의 지속적 추구 	<ul style="list-style-type: none"> · 충성심이 높고 내부 지향적 인적역량 확보 · 내부인력 중심의 인사제도 · 내부 공정성에 입각한 평가와 보상
분석형 (Analyzer)	<ul style="list-style-type: none"> · 운영의 효율성 · 지속적/점진적인 혁신능력 · 흡수/모방 능력 	<ul style="list-style-type: none"> · 창의적인 인재와 충성심이 높은 인재의 병존 · 내부인력의 변화를 추구하는 인사제도 중심으로 외부 인력을 보충하는 인사제도 · 내부 공정성에 시장주의 가미

자료 : Miles & Snow, "Designing strategic Human Resource System." Organizational Dynamics, 1984

668	박스 안 내용 변경	<p style="text-align: center;">빅데이터의 특성(3V)</p> <p>빅데이터는 과거 의사결정의 기초가 되었던 정보와는 다음과 같은 측면에서 그 특성이 다르다.</p> <p>3V. 즉, ① 양(volume) : Data Base에 비해 차별화되는 대량의 물리적 데이터, ② 다양성(variety) : 비용, 성별 등 정형 데이터, 사진, 오디오, 비디오, SNS 등 비정형데이터, ③ 속도(velocity) : 고도화된 실시간 처리와 같은 특성을 기본으로 하되, 다음과 같은 속성들이 추가로 연구되고 있다(국립중앙과학관).</p> <p>④ 가치(value) : 새로운 가치를 창출하거나 쓸모 있는 가치, ⑤ 정확성(veracity) : 데이터 자체의 신뢰성과 연관, ⑥ 가변성(viability) : 맥락에 따라 의미가 달라지는 데이터, ⑦ 시각화(visualization) : 정보 이용 대상자가 쉽게 이해할 수 있어야 한다는 것이다.</p> <p>이러한 속성을 활용하면 정형적 데이터 분석뿐 아니라 비정형적 데이터 분석까지 포함하는 비즈니스 애널리틱스(business analytics)까지 사고가 확장되는 것으로, 휴대폰으로 찍은 동영상이나 다운받은 자료가 실시간으로 분석되어 의미 있는 새로운 가치를 창조하게 된다.</p>										
687	표 밑 행 추가	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 10%;"></th> <th style="width: 22.5%;">(1) 국내기업 단계 (domestic stage)</th> <th style="width: 22.5%;">(2) 국제기업 단계 (international stage)</th> <th style="width: 22.5%;">(3) 다국적기업 단계 (multidomestic stage)</th> <th style="width: 22.5%;">(4) 글로벌 기업 단계 (global stage)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">개념</td> <td>국내시장에 초점(글로벌 환경은 인지), 국내시장을 위한 기업구조, 시장 잠재력은 제한적</td> <td>해외수출이 늘어나면서 다국가적(해외 여러 개의 시장을 가지는 것)으로 생각하는 시작, 그러나 이들 시장이 상호 연결되어 있지는 못한 상태</td> <td>여러 해외 시장에서 폭넓은 경험을 가지면서 마케팅, 제조, 연구개발이 해외 여러 국가에서 수행되는 단계. 해외시장에서의 판매가 큰 비중을 차지</td> <td>한 국가를 초월하는 단계. 전 세계 자회사들이 서로 연계되기 시작하는 단계. 국적 없는 기업(stateless coporation)으로 진입</td> </tr> </tbody> </table>		(1) 국내기업 단계 (domestic stage)	(2) 국제기업 단계 (international stage)	(3) 다국적기업 단계 (multidomestic stage)	(4) 글로벌 기업 단계 (global stage)	개념	국내시장에 초점(글로벌 환경은 인지), 국내시장을 위한 기업구조, 시장 잠재력은 제한적	해외수출이 늘어나면서 다국가적(해외 여러 개의 시장을 가지는 것)으로 생각하는 시작, 그러나 이들 시장이 상호 연결되어 있지는 못한 상태	여러 해외 시장에서 폭넓은 경험을 가지면서 마케팅, 제조, 연구개발이 해외 여러 국가에서 수행되는 단계. 해외시장에서의 판매가 큰 비중을 차지	한 국가를 초월하는 단계. 전 세계 자회사들이 서로 연계되기 시작하는 단계. 국적 없는 기업(stateless coporation)으로 진입
	(1) 국내기업 단계 (domestic stage)	(2) 국제기업 단계 (international stage)	(3) 다국적기업 단계 (multidomestic stage)	(4) 글로벌 기업 단계 (global stage)								
개념	국내시장에 초점(글로벌 환경은 인지), 국내시장을 위한 기업구조, 시장 잠재력은 제한적	해외수출이 늘어나면서 다국가적(해외 여러 개의 시장을 가지는 것)으로 생각하는 시작, 그러나 이들 시장이 상호 연결되어 있지는 못한 상태	여러 해외 시장에서 폭넓은 경험을 가지면서 마케팅, 제조, 연구개발이 해외 여러 국가에서 수행되는 단계. 해외시장에서의 판매가 큰 비중을 차지	한 국가를 초월하는 단계. 전 세계 자회사들이 서로 연계되기 시작하는 단계. 국적 없는 기업(stateless coporation)으로 진입								
688	표 107 바로 밑 설명 추가	기업의 국제화에 따라 위와 같은 조직 구조의 발전과 더불어 경영자와 종업원들은 문화지능(cultural intelligence)이 필요해진다. 문화지능이란 추론과 관찰을 통해 낯선 제스처나 상황을 해석하고 적절한 행동 반응을 고안하는 능력을 말한다. 문화지능은 개인이 새롭게 당면한 상황에서 상대의 의도를 이해하고 문화적으로 적합한 방식으로 대응하도록 해준다.										
688	목차 재구성	(1) 국제환경의 높은 복잡성 (2) 높아진 차별화와 통합의 필요성										
689	그림 332 글로벌 및 다국가적 전략 혼용 문구를 다음과 같이 바꿈	<p style="text-align: center;">국제적 경쟁우위와 조직구조 간의 적합성모형</p>										
698	그림 340 조직수명주기	<p>그림 340 <도식>과 하위 목차 표기 일치되도록 바꿈</p> <p>Ex. 도식에서 <위기 : 리더십의 필요성></p>										

		<p>아래 설명 ② 위기 : 리더십의 요구</p> <p>리더십의 필요성 => 리더십의 '요구'로 변경</p>
703	그림 343 박스 바로 위 개념 추가하기	Weitzel과 Jonsson은 조직이 쇠퇴하는 5단계를 제시하였고, 각 단계마다 나타나는 문제들을 적절히 해결하지 못하면 결국 더 이상 회복할 수 없는 단계에 이르러 조직은 해체하게 된다.
705	그림 343 박스 바로 위 개념 추가하기	Dany miller교수는 조직이 과거 성공방식, 전략만을 고집하며 자만심에 빠져있다가 역량함정(competency trap)에 빠져 쇠퇴하는 조직의 유형을 다음과 같이 제시하였다. 여기에서 변화(change)란 상품구색과 제공방법의 변동성 정도를 의미하고, 활용영역(scope)이란 생산품과 목표시장의 범위를 의미한다.
718	3 (1) 의의 문구 추가	미국의 경영학자 Peters와 Pascale은 『초우량기업의 조건(In Search of Excellence)』에서 7S 모델을 소개하였다. 책에는 6가지 재무지표 등을 기준으로 산정한 43개 초우량기업과 그 기업들의 8가지 특질이 소개되어있는데, 그 8가지 특질에서 도출된 7가지 성공요인이 바로 7S이 것이다. 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 분석기법이 된다. 이 모델은 각 요소들이 밀접하고 일관성 있게 연계될 수 있는 전략이 수립되고 실행되어야 강한 조직 역량이 구축되고 효과적인 조직변화가 일어날 수 있다고 주장한다.
719	박스 안 문구 추가	<p style="text-align: center;">참고 : 맥킨지(Mckinsey consulting)</p> <p>맥킨지는 간단하면서도 매우 유용한 이 이론을 국제적인 컨설팅에 접목시켰고, 그때부터 맥킨지의 모델은 7S 모델 또는 행복한 원자(happy atom)로 명명하게 되었다. 맥킨지 컨설팅 회사는 연 10억 달러 이상의 매출액 외형을 가진 기업체를 대상으로 자본이익률과 자산증가 등 수익 및 성장지표, 그리고 7S 모형을 사용하여 우수기업을 선정하여 발표하곤 한다.</p>
720	(2) 약한 문화(weak culture) 1) 의의 설명 추가	약한 문화란 조직에 대한 특별한 이미지나 신념이 없고, 독자적이고 개별적인 조직문화를 말한다. 비교적 조직의 역사가 짧고 ~~
726	6. 트롬피나르스의 조직문화유형 추가 밑의 내용은 넘버링 다시 변경 6번은 7번으로 7번은 8번으로 8번은 9번으로	<p>6. 트롬피나르스(Trompenaars)의 조직문화 유형</p> <p>트롬피나르스는 47개 국가 15,000명을 서베이하여 조직문화의 유형을 조사하였다. 이 서베이에서는 우선 두 개의 조직문화 축(dimension)이 도출되었다. 첫 째 축은 수평주의-계층주의(egalitarian, hierarchical)이고 둘째 축은 인간지향-과업지향(person-orientation, task-orientation)이다. 이 두 개의 축을 교차시켜 네 개의 조직문화 유형을 제시하였다.</p>

그림 356 트롬피나르스(Trompenaars)의 조직문화 유형



자료 : Nahavandi, A. 2000. *The art and science of leadership*. Prentice Hall, p.10에서 수정 인용.

(1) 인큐베이터 조직문화

수평주의를 지향하면서 개인 욕구충족에 초점을 두는 조직문화이다. 신생 벤처기업들이 이런 조직문화를 갖는 수가 많다. 사장이나 신입사원이나 수평적 관계를 유지하되 조직원 각자는 업계 최고의 실력파로 인정받기 위해서 일한다. 전문성과 능력이 중시되며 자율성을 존중한다.

(2) 미사일 조직문화

수평적, 과업중심의 조직문화이다. 과업목표달성과 성과창출을 중시한다. 전문가들이 팀을 이루어 목표달성을 위해서 노력한다. 개인의 욕구보다는 조직의 성과를 먼저 내세운다. 미국의 NASA가 이런 조직문화를 가지고 있다.

(3) 가족형 조직문화

인간중심적이면서 계층적인 조직문화이다. 가장이 모든 구성원들을 책임지고 보살피는 형태이다. 흔히 가부장적 문화로 불리기도 한다. 위와 아래가 분명히 구분되지만 아랫사람들은 윗사람을 존경하고, 윗사람은 아랫사람들을 보살피고 돌봐준다.

(4) 에펠탑형 조직문화

과업중심적, 계층적 조직문화이다. 엄격하고 질서가 확 잡힌 특징을 가지며 명령, 지시, 복종을 통해서 조직이 운영된다.

<p>728</p>	<p>7. 고배경문화와 저배경문화</p> <p>목차 추가</p> <p>및</p> <p>그림 추가</p>	<p>그림 360 고배경 문화와 저배경 문화의 특징</p> <table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <thead> <tr> <th style="width: 50%;">고배경 문화</th> <th style="width: 10%;"></th> <th style="width: 40%;">저배경 문화</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>· 사회적 지위, 신분 중시</td> <td>↔</td> <td>· 실제 내용 중시</td> </tr> <tr> <td>· 신용에 의한 인간관계</td> <td>↔</td> <td>· 능력, 손익계산관계</td> </tr> <tr> <td>· 의식, 절차, 상견례 협상</td> <td>↔</td> <td>· 법, 규정에 의한 협상</td> </tr> <tr> <td>· 시간 윤희사상</td> <td>↔</td> <td>· 시간은 돈</td> </tr> <tr> <td>· 공적 공간</td> <td>↔</td> <td>· 개인적 공간</td> </tr> <tr> <td>· 조직의 고위층 중심</td> <td>↔</td> <td>· 담당자 중심</td> </tr> <tr> <td>· 느린 협상</td> <td>↔</td> <td>· 신속한 결정</td> </tr> <tr> <td>· 비공식적 거래</td> <td>↔</td> <td>· 경쟁입찰</td> </tr> <tr> <td>· 개인의 신용보증</td> <td>↔</td> <td>· 서면, 계약보증</td> </tr> </tbody> </table> <p>자료 : M. Munter, "Cross-Cultural Communication for Managers", Business Horizons, May-June, 1993, Figure 3, p.72.</p>	고배경 문화		저배경 문화	· 사회적 지위, 신분 중시	↔	· 실제 내용 중시	· 신용에 의한 인간관계	↔	· 능력, 손익계산관계	· 의식, 절차, 상견례 협상	↔	· 법, 규정에 의한 협상	· 시간 윤희사상	↔	· 시간은 돈	· 공적 공간	↔	· 개인적 공간	· 조직의 고위층 중심	↔	· 담당자 중심	· 느린 협상	↔	· 신속한 결정	· 비공식적 거래	↔	· 경쟁입찰	· 개인의 신용보증	↔	· 서면, 계약보증
고배경 문화		저배경 문화																														
· 사회적 지위, 신분 중시	↔	· 실제 내용 중시																														
· 신용에 의한 인간관계	↔	· 능력, 손익계산관계																														
· 의식, 절차, 상견례 협상	↔	· 법, 규정에 의한 협상																														
· 시간 윤희사상	↔	· 시간은 돈																														
· 공적 공간	↔	· 개인적 공간																														
· 조직의 고위층 중심	↔	· 담당자 중심																														
· 느린 협상	↔	· 신속한 결정																														
· 비공식적 거래	↔	· 경쟁입찰																														
· 개인의 신용보증	↔	· 서면, 계약보증																														
<p>718</p>	<p>(2) 구성요소 바로 밑 문장 추가</p>	<p>식별이 쉽고, 경영진에 의해 직접 영향을 받는 hard elements(strategy, structure, system)와 조직 문화에 의해 영향을 받아 모호하고 식별이 명확하지 않은 soft elements(shared value, staff, skill, style)로 구분할 수 있다.</p>																														
<p>733</p>	<p>VI 1 (2) 스토리</p> <p>두 번째 문장을 다음으로 교체</p>	<p>사의 정신과 철학을 전파하는 것이다. 나이키(Nike)는 최고 스토리임원(Chief Story Officer)을 통해 회사의 이야기를 구성원에게 전하는 데 많은 시간을 썼다. 공동창업자인 빌 바우어만(Bill Bowerman)이 더 좋은 운동화를 만들기 위해 고무를 와플 기계에 부었다는 이야기를 들려주면서 나이키의 혁신 정신을 이야기하고 있다.</p>																														
<p>741</p>	<p>(2) 설명 2번째 문단 1번째 줄</p> <p>오타 수정</p>	<p>상업적 활동과 사회적 활동을 둘 다 균형있게 ~</p>																														
<p>741</p>	<p>(3) 1) 부서분할 제목 바꾸기</p>	<p>1) 부서 분할 또는 통합</p>																														
<p>743</p>	<p>3. (1) 목차 및 설명 교체</p>	<p>(1) 대리인 이론(agency theory)의 개념</p> <p>대리인 이론이란 한 사람이 다른 사람의 행위에 의존할 때, 주인(위임인)과 대리인으로서 서로 상충되는 이해관계를 가지게 되는데 이때 발생하는 각종 문제를 다루는 이론이다.</p> <p>대리인 이론의 본질적 특징은 주인(위임인)은 비전문가인 반면 대리인은 전문가이기 때문에 둘 사이에서 <정보의 불균형>이 존재한다는 것이다. 이로 인해 위임계약 체결 '이전'에는 <역선택>이라는 문제가, 위임계약 체결 '이후'에는 <도덕적 해이>라는 문제가 발생한다는 것이다.</p>																														

그림 365 정보비대칭, 역선택, 도덕적 해이



(2) 대리인 비용(agency cost)의 개념

조직은 많은 이해관계자들의 모임이다. 여기서 이해관계자란 기업에 권리와 요구를 할 수 있는 주체로서 주주, 전문경영인, 종업원, 소비자, 지역사회, 채권자 등이 이에 해당하는데, 주식을 가지고 있는 주주(주인)가 전문경영인(대리인)에게 기업경영을 위임하게 된다. 이 때 대리인이론을 적용해보면 대리인과 주인 간에는 상호불신과 이해의 상충관계, 즉 대리인 문제(agency problem)가 생기는 것이 불가피하다.

주인은 대리인의 노력과 봉사로 자신의 이익을 추구하려는 이기적 동기를 가지고 있으며, 대리인은 주인이 주는 대가로 자기의 이익을 추구한다. 이때 발생하는 손실이 대리인 비용이다.

(3) 정보의 비대칭(asymmetric information)과 역선택(adverse selection)

대다수의 정보는 공짜로 얻을 수 있는 것이 아니기에 획득하는 데 비용이 따른다. 정보의 비대칭이란 한 쪽이 상대방보다 우월한 정보를 가지고 있는 경우를 말한다. 정보 비대칭상황이 발생하면 정보를 많이 가진 쪽이 자신에게 유리한 방향으로 행동함으로써 상대방에게 손실을 입힐 수 있다.

역선택(adverse selection)이란 주인과 대리인이 계약하거나 (재)거래하게 될 때 정보를 많이 가진 대리인이 오히려 주인을 선택하는 역설적인 현상이 생기게 되는 현상을 말한다.

예컨대, 주인이 대리인을 시켜 기업을 운영하다 보면 오히려 주인은 정보와 멀어지고 대리인이 더 잘 알게 되는 정보 비대칭현상이 생긴다. 이때 대리인이 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.

747	1 2 (1) 외부환경의 압력	(1) 외부환경의 압력 외부 환경은 단편적인 변화(episodic change) → 지속적인 변화(continuous change) → 파괴적 혁신(disruptive innovation)의 순서로 영향을 받게 된다.
756	(2) 4) 상사의 지원 삭제	4)를 삭제하고 5)를 4)로 교체
776	목차 명칭 및 순서 변경	2. 학습조직과 조직학습 → 2. 조직학습과 학습조직 777의 (3) 조직학습의 개념 + 설명 → (1) 조직학습의 개념 + 설명 776페이지의 (1) 학습조직(learning organization)의 개념 → (2)로 777페이지의 (2) 학습조직의 등장배경 → (3)으로

<p style="text-align: center;">기출문 제</p> <p style="text-align: center;">맨뒤 2022년 31회 기출문제</p>		<p>제31회 ('22)</p> <p>1. 다음의 내용을 참고하여 물음에 답하시오. (50점)</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 10px 0;"> <p>갈등은 어느 조직에나 존재하는데, 갈등에 대한 전통적 관점에서는 기본적으로 갈등은 조직에 역기능을 가져다주기 때문에 제거해야 된다는 입장이다. 반면에 현대적 관점에서는 갈등이 순기능을 가져다 줄 수 있기 때문에 조직은 갈등에 대해 보다 적극적인 관심을 가져야 한다는 것이다. 조직경영과 관련하여 중요한 갈등은 개인 간 갈등과 집단 간 갈등으로 대표되는 조직 내 갈등이다. 조직원들끼리 또는 팀들 간에 업무를 수행하고 목표를 달성하는 과정에서 발생하는 갈등은 자칫 성과를 떨어뜨리는 결과를 가져올 수 있기 때문이다.</p> </div> <p>(1) 갈등의 개념적 정의를 제시하고, 개인 간 갈등의 원인을 개인차원, 업무차원, 조직차원으로 구분할 때 각 차원별로 그 원인 3가지를 설명하시오. (10점)</p> <p>(2) 개인 간 갈등관리의 유형을 라힘(M. A. Rahim)의 구분 기준에 의하여 제시하고 각 유형의 개념과 장단점을 설명하시오. (25점)</p> <p>(3) 집단 간 역기능적 갈등 해결방안과 조직성과를 높이기 위한 순기능적 갈등 조성방안을 각각 5가지 설명하시오. (15점)</p> <p>2. 의사결정자가 최선의 의사결정을 내리는 데 필요한 모든 정보를 획득하고 처리하는 것이 불가능하다는 것을 고려해볼 때, 최선의 대안을 선택하는 과정에서 범하는 오류는 의사결정의 질을 저해할 수 있다. 의사결정자가 흔히 범하는 아래의 오류들 각각에 대하여 개념적 정의와 조직 상황에서 발생할 수 있는 예시 1가지씩 쓰시오. (25점)</p> <p>(1) 가용성 편향(availability bias)</p> <p>(2) 고착 편향(anchoring bias)</p> <p>(3) 확증 편향(confirmation bias)</p> <p>(4) 사후확신 편향(hindsight bias)</p> <p>(5) 몰입의 심화(escalation of commitment)</p> <p>3. 조직의 각 부서는 다른 부서와 구별되는 고유한 기술(투입물을 산출물로 변환하는데 필요한 업무 프로세스, 기법, 기계 및 행동)을 가지고 업무 활동을 전개한다. 이로 인해 각 부서의 구조적 특징도 달라지게 된다. 이러한 부서 수준의 기술을 분석하고 이해하기 위하여 페로우(C. Perrow)는 개념적 모형을 개발하였다. 다음 물음에 답하시오. (25점)</p> <p>(1) 페로우(C. Perrow)가 개발한 모형에서 기술을 분류하는 2가지 기준을 설명하고, 해당 기준에 의해 도출되는 4가지 기술 유형을 쓰시오. (10점)</p> <p>(2) 페로우(C. Perrow)가 개발한 모형에서 일상적(routine) 기술과 비일상적(nonroutine) 기술에 따라 조직구조의 특성이 어떻게 달라지는지를 공식화, 작업자 숙련도 및 통제 범위(span of control)의 3가지 차원에서 설명하시오. (15점)</p>
	표 지	

<p>표지 앞 보충 주소</p>	<p>QR코드 주소</p>	<div style="border: 2px solid orange; padding: 10px; text-align: center;"> <p>보충 설명 MP3</p>  <p>본문 중 QR코드에 보충설명이 연결되어 있습니다.</p> </div>
-------------------------------	----------------	--

QR 코드

<p>99 페이지 그림 52 옆</p>	<p>Hofstede</p>	 <p style="text-align: center; font-size: small;">Hofstede</p>
<p>191 페이지 4. 옆</p>	<p>Stacy Adams</p>	 <p style="text-align: center; font-size: small;">Adams</p>

112 페이지 VI 2 (2) 옆	Lewin	
142 페이지 맨 밑 문단 옆	Goleman	
177 페이지 그림 99 옆	McGregor	
184 페이지 그림 102 옆	Vroom	
198 페이지 5 옆	Locke	
202 페이지 박스 2 옆	Drucker	
450 페이지 III. 옆	Tversky & Kahneman	
482페이지 그림 234 옆	Scott	
491 페이지 그림 238 옆	Daft	
502 페이지 그림 239 옆	Taylor	

504 페이지 그림 240 옆	Fayol	 Fayol
506 페이지 그림 241 옆	Weber	 M. Weber
511 페이지 그림 242 옆	Mayo & Roethlisberger	 Mayo&Roeth
513 페이지 IV 옆	Simon	 Simon
513 페이지 IV. 옆	Barnard	 Barnard
523 페이지 그림 247 옆(또 는 밑)	Chandler	 Chandler
524 페이지 그림 249 옆	Child	 Child
527 페이지 4 (2) 1) 옆	Pfeffer & Salancik	 Pfeffer&Sal
549 페이지 사진 밑	DiMaggio & Powell	 DiMaggio&Po
549 페이지 그림 257 옆	Hannan & Freeman	 Hannan&Free

555 페이지 3) ① 옆	Weick	
559 페이지 II 옆	Mintzberg	
632 페이지 표 94 옆	Thompson & Duncan	
638 페이지 10번 (1) 설명 옆	Burns & Stalker	
641 페이지 그림 304 옆	Lawrence & Lorsch	
645 페이지 그림 307 옆	Woodward	
655 페이지 그림 312 옆	C. Perrow	
659 페이지 그림 314 옆	Thompson	
680 페이지 그림 327 옆	M. E. Porter	
680 페이지 (3) 옆	Aldrich	

<p>683 페이지 그림 330 옆</p>	<p>Miles and Snow</p>	 <p>Miles&Snow</p>
<p>697 페이지 (3) 옆</p>	<p>Quinn & Cameron</p>	 <p>Quinn&Camer</p>
<p>743 페이지 VIII 2</p>	<p>Williamson</p>	 <p>Williamson</p>
<p>771 페이지 (9) 1)</p>	<p>Likert</p>	 <p>Likert</p>
<p>776 페이지 2 (1)</p>	<p>Peter Senge</p>	 <p>Peter Senge</p>