

경영조직 전략노트 목차키워드 제7판 추록

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

경영조직 전략노트 목차키워드(제7판)는 이전 6판과 비교하여 약 25페이지 정도의 설명이 수정·보완되었습니다. 추록은 이전 판을 활용하여 2023년 시험을 준비하시는 수험생분들에게 경제적 / 시간적 도움을 드리기 위해 작성한 것이 취지이나, 설명이 많이 변경되었기 때문에 다음을 고려하셔서 추록을 활용하거나 신판을 구매하는 것을 선택하시기 바랍니다.

목차키워드는 요약본인만큼 더 자세한 설명을 원하시면 경영조직 전략노트 6판을 참조하시면 되겠습니다.

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

※ 각 장별 페이지 변경사항은 별도로 표기하지 않았습니다.

페이지	종 전		변 경					
			~을	~으로				
제1편								
48	좌측 상단	수정	1. 조직(organization)의 의의와 등장배경	1. 조직(organization)의 의의				
49	우측 상단	추가 수정	설명 추가	조직효과성은 조직이 추구하는 목표를 궁극적으로 달성한 정도. 여기서 조직의 목표란(organizational goal)란 조직이 달성하고자 하는 바람직한 상태. 효과성이라는 개념은 상당히 폭넓은 개념으로 조직 전체와 부서 수준의 다양한 변수들을 암묵적으로 포함. 효과성에 대한 평가는 여러 가지 목표(조직 전체의 공식적인 목표 또는 운영 목표)에 대한 달성정도를 통해 이루어질 수 있음				
53	좌측 상단	추가	그림 추가 단, 오른쪽 그림에서 수정되어야 할 부분이 있습니다. 좌측 하단 칸에 - 정보관리, 의사소통이 아니라 - 수단 : 정보관리, 의사소통으로 바꿔주세요	<div style="text-align: center;"> <p>유연성</p> <table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%; text-align: center;"> 인간관계 모형 - 수단 : 응집력, 신뢰와 사기 - 목적 : 인적자원 개발, 성장 </td> <td style="width: 50%; text-align: center;"> 개방체계 모형 - 수단 : 적응력, 위기대응력 - 목적 : 성장, 자원획득 </td> </tr> <tr> <td style="width: 50%; text-align: center;"> 내부 프로세스 모형 - 정보관리, 의사소통 - 목적 : 팀워크, 안정의 유지 </td> <td style="width: 50%; text-align: center;"> 합리적 목표 모형 - 수단 : 기획, 목표설정 - 목적 : 능률성, 이윤 </td> </tr> </table> <p>통제</p> </div> <p style="text-align: center;">인간관계 (내부통합) 조직관점 (외부지향)</p>	인간관계 모형 - 수단 : 응집력, 신뢰와 사기 - 목적 : 인적자원 개발, 성장	개방체계 모형 - 수단 : 적응력, 위기대응력 - 목적 : 성장, 자원획득	내부 프로세스 모형 - 정보관리, 의사소통 - 목적 : 팀워크, 안정의 유지	합리적 목표 모형 - 수단 : 기획, 목표설정 - 목적 : 능률성, 이윤
인간관계 모형 - 수단 : 응집력, 신뢰와 사기 - 목적 : 인적자원 개발, 성장	개방체계 모형 - 수단 : 적응력, 위기대응력 - 목적 : 성장, 자원획득							
내부 프로세스 모형 - 정보관리, 의사소통 - 목적 : 팀워크, 안정의 유지	합리적 목표 모형 - 수단 : 기획, 목표설정 - 목적 : 능률성, 이윤							
53	좌측 중간	위치 변경	① 인간 관계(human relation)모형 - 집단공동체 단체	② 인간 관계(human relation)모형 - 집단공동체 단체				
53	좌측 중간	위치 변경	② 개방 체계(open-system)모형 - 창업단계, 구조의 정교화 단계	① 개방 체계(open-system)모형 - 창업단계, 구조의 정교화 단계				
53	우측 중간		위 ①, ②의 순서가 바뀐에 따라, 우측 내용의 순서도 바꾸기					
제2편								
63	우측 하단	수정	① 창의성의 개념 옆 설명 수정	지식이나 정보를 독특한 방식으로 조합하여 참신하고(novel) 유용한(useful, valuable) 아이디어를 산출해내는 능력(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 주장				
	우측	수정	② 창의성의 구성요소(component) - Amabile	창의적 사고의 구성요인에 대하여 Guilford는 제한된				

	<p>하단</p>		<p>연 설명 수정</p>	<p>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 특성이 <민감성(sensitivity)>, 기존의 일반적인 생각이나 산물을 다른 목적이나 관점에서 재정의 할 수 있는 능력인 <재구성력(reorganization)>으로 구분하였으나, 아래에서는 Amabile이 주장한 구성요소로 살펴봄.</p> <p>i) 전문성(expertise) 모든 창의적인 업무에 있어서 기본이 됨. 창의적인 잠재력은 개인이 자신의 분야에서 능력, 지식, 숙달과 전문성을 갖고 있을 때 발휘</p> <p>ii) 창의적 사고 기술(creative thinking skill) 친숙한 것을 다른 시각으로 바라볼 수 있는 능력뿐만 아니라 창의성과 연관된 개인의 특성과 유추해낼 수 있는 능력을 포함. 마르셀 프루스트(Marcel Proust)는 진정한 발견은 새로운 것을 찾는 것이 아니라 새로운 눈으로 보는 것이라고 언급</p> <p>iii) 과업 동기(task motivation) 창의적인 사람들은 종종 자신이 담당하는 직무를 좋아함. 과업 동기관 흥미 있고, 열중할 수 있고, 만족스럽고, 개인적으로 도전적인 어떤 것에서 계속 일하기를 바라는 욕구</p>
<p>64</p>	<p>좌측 상단</p>	<p>추가</p>	<p>④ 창의성에 영향을 미치는 요인들 설명 추가</p>	<p>Amabile. 창의성 발휘에 긍정·부정 영향 미치는 요인 제시</p> <p>i) 창의성 독려요인들 : 원인 변수</p> <p>a. 창의성 발휘 독려·지원 조직 내 다양한 차원에서 창의성 발휘를 위한 독려와 지원이 뒤따를 때 창의적인 사고와 행동이 촉진되는 바, 조직 차원, 집단 차원에서 조직적으로 일어나기도 하며 상사와 하급자 간 관계에서 개인적으로 일어나기도 함. 구체적으로 새로운 아이디어를 내고 위험을 감수할 수 있도록 하는 제도적 장치의 마련, 공정하고 지원적 평가, 보너스 형태의 보상 등을 통해 실현됨.</p> <p>b. 자율 또는 자유 자율적이고 자유로운 분위기는 구성으로 하여금 새로운 아이디어를 거리낌 없이 공유하도록 하는 적극적인 자세를 촉진시킬 수 있음. 구체적으로 상하급자 간 지원적이고 개방적인 관계 유지, 참여적이고 협력적인 조직운영, 더 나아가 팀원들끼리 서로 새로운 아이디어를 창안하여 실천하는 조직문화의 구축을 통해 실현됨.</p>

			<p>c. 충분한 자원 조직 내 충분한 자원의 확충은 구성원 간 갈등의 여지를 줄여주고 협력의 자세를 견지하도록 하므로 창의성을 증대시킬 수 있음.</p> <p>d. 도전적 직무 도전적인(challenging) 직무는 안정적 직무에서의 무사안일주의적인 태도를 벗어나, 새로운 해결책의 가능성을 모색하고자 하는 창의적 사고를 촉진시킬 수 있음.</p> <p>ii) 창의성 저해요인들</p> <p>a. 업무 과중 구성원이 가진 직무 자원의 양을 넘어서는 직무 요구에 따른 업무 과중은 구성원의 스트레스를 증가시켜 창의적 사고능력을 저해시키는 것으로 나타났음.</p> <p>b. 조직 경직성 복지부동의 문화와 같은 조직의 경직성은 변화에 대한 저항감이 높고 책임을 회피하며 혁신을 억제하는 바, 창의성 발현을 저해시키는 것으로 나타났음.</p> <p>c. 기타 요인들 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 해당.</p>
64		수정	<p>⑤ 창의적 사고의 4단계(Wallas) : 과정 변수</p> <p>① <준비 단계(preparation stage)>로 자유스럽게 사고하고, 자료를 수집하며, 해결 대안을 탐색하는 등 여러 제안에 귀를 기울이는 마음을 가지면서, 문제를 정의하고 원인을 탐구하는 것.</p> <p>② <부화 단계(incubation stage)>는 시간 간격을 두고 생각해보는 것, '소극적 무의식 활동'으로 개인이 원래의 문제에 대해서 의식적으로 생각을 회피하기도 하고, '적극적인 무의식 활동'으로 다른 문제 상황에 관여함으로써 자연스럽게 원래의 문제로부터 벗어나기도 함.</p> <p>③ <발현 단계(illumination stage)>는 창의적인 활동을 하는 사람이 자신이 추구하고 있었던 문제에 대한 해결책을 찾아내는 단계.</p> <p>④ <검증 단계(verification stage)>는 아이디어가 적절한 것인지 적용하고 실행하는 단계로 적절한 것으로 판정되면 그 아이디어는 계속적으로 검토·발전됨.</p>
64	중간	추가	<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 됨. 또한, 결과보다는 새로운 것을 시도하는 과정을 중시함으로써 통합적 관점이 형성되고 혁신적 조직 문화 구축에도 도움이 됨</p>
61	최	수정	<p>제 2 장 다양성(diversity)</p> <p>제 2 장 다양성(diversity) (=개인차)</p>

61	상단 좌측	수정	2. 다양성 경영에 대한 패러다임의 변화	2. 다양성 경영에 대한 패러다임의 변화 (paradigm shift)
64	상단 좌측	수정	i) 창의성 독려 요인들	i) 창의성 독려 요인들 : 원인 변수
64	하단 좌측	수정	1. 긍정적인 영향	1. 긍정적 영향
65	중간 좌측	수정	3) 법적소송, 차별시비	3) 법적소송, 차별(discrimination) 시비
66	중간 좌측	수정	V. 다양성 시대의 인사관리방안(기업의 대응방안)	V. 다양성 시대의 기업의 대응방안
68	중간 우측	수정	③ 스키마(schema)	우리 머리에는 서로 관련되는 여러 정보들이 한 덩어리로 조직화되어 하나의 그림형태로 고정화되어 있는 것이 있는데, 이를 스키마(schema)라고 함. 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 주장. 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 설명함
69	하단 좌측		[추가] (1) 인상형성이론(impression formation theory)의 의의 제목 아래에 “(2) 관련 실험” 추가	(2) 관련 실험
69	하단 우측		위 (2) 관련 실험 추가에 따라, 우측 에도 아래 내용 추가 Asch의 실험(1946), 실험 참여자들에게 가상의 인물에 대해 묘사 후 실험 참여자들이 느끼는 인상을 확인, 처음 제시된 정보가 나중에 제시된 정보보다 더 큰 영향을 끼침.	
69	하단 좌측		(2) 인상형성 과정에 나타나는 원리(인상형성 요인)	(3) 인상형성 과정에 나타나는 원리(인상형성 요인)
70	상단 좌측	수정	⑤ 합산원리와 평균원리	⑤ 합산(adding up)원리와 평균(average)원리
		수정	⑤ 합산(adding up)원리와 평균(average)원리 설명 수정	다른 사람에 대한 인상을 형성할 때 그 사람에 대한 여러 정보를 매우 기계적으로 합산한다는 주장과 평균을 낸다는 주장의 두 가지가 있음. 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). 다만, 정보가 제시되는 순서에 차이가 있는 경우 처음 들어온 정보가 나중에 들어온 것보다 더 큰 영향력을 미침(Primary effect).
70	상단 좌측	수정	(3) 인상형성이론의 시사점	(4) 인상형성이론의 시사점
70	중간 좌측	수정	(2) 사회적 비교(social comparison)	사람들은 본능적으로 자신을 정의하기 위해 자신의

			설명 수정	의견(opinion)과 능력(ability)을 타인과 비교하려는 동기를 갖고 있음(Festinger, 1954). 일반적으로 사람들은 객관적·물리적인 기준과 스스로를 비교하고 평가하는 것을 선호하지만, 객관적 기준이 부재한 상황이 발생하게 되면 불확실성(uncertainty)과 유사성에 대한 욕구(the need for similarity)가 커지면서 나와 유사한 측면을 많이 공유하고 있는 사람들과 자기 자신을 비교하게 된다는 것. 비교 대상이 나보다 더 우월하면 상향비교(upward comparison), 열등하면 하향비교(downward comparison)가 일어나게 됨.									
72	우측 상단	수정	(4) 귀인의 유형 1) Heider의 유형 분류	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 귀인이란> 직무의 특성이나 상급자의 특성 등 외부적, 환경적 요소를 행위 원인으로 보는 것을 뜻함. 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 것.									
72	우측 중간	설명 추가	2) Rosenbaum과 Weiner의 유형 분류 <table border="1" data-bbox="359 952 901 1041"> <thead> <tr> <th></th> <th>내적 귀인 (internal attribution)</th> <th>외적 귀인 (external attribution)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>안정적</td> <td>능력</td> <td>과업 난이도</td> </tr> <tr> <td>변동적</td> <td>노력</td> <td>운</td> </tr> </tbody> </table> <small>자료 : Rosenbaum(1972), Weiner(1979).</small>		내적 귀인 (internal attribution)	외적 귀인 (external attribution)	안정적	능력	과업 난이도	변동적	노력	운	Heider의 기존 분류에 더하여 Rosenbaum과 Weiner는 행동 원인의 <안정적·변동적 성격>을 분류 기준으로서 추가적으로 제시하여 아래와 같이 네 가지의 귀인 유형으로 구분
	내적 귀인 (internal attribution)	외적 귀인 (external attribution)											
안정적	능력	과업 난이도											
변동적	노력	운											
72		수정	(5) Weiner가 주장한 귀인의 세 가지 차원	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 설명.									
72		수정	1) 원인의 소재(locus of control)	어떤 일의 성공이나 실패에 대한 책임을 내적인 요인에 두어야 하는지 외적인 요인에 두어야 하는지에 대한 것. 어떠한 결과에 대한 책임을 자기 자신의 노력이나 능력으로 돌리면 이는 내적 요인으로 보고, 이 경우 성공하면 자부심과 동기 증진을 가져올 수 있지만 실패하면 수치감이 생긴. 이에 반해, 어떠한 결과에 대한 책임을 과제의 난이도 혹은 운으로 돌리면 이는 외적 요인으로 보고, 이 경우 성공하면 외부의 힘에 감사함을 느끼지만, 실패할 경우에는 분노를 일으키게 됨.									
72		수정	2) 안정성(stability)	어떠한 일의 원인이 시간의 경과나 특정한 과제에 따라 변화하는가의 여부에 따라 안정적인 것과 변동적인 것으로 분류할 수 있음. 노력으로 귀인하는 경우 자신의 의지에 따라 노력을 기울일 수 있기 때문에 변동적이라고 봄. 반면 능력은 비교적 고정적이라고 생각하기 때문에 안정적이라고 봄. 안정성은 미래에 대한 기대와 관련되어 있음. 자신의 성공 또는 실패를 자신의 능력이나 시험의 난이도와 같은 안정적 요인에 귀인하면 미래에 비슷한 과제에서도 같은 결과를 기대하게 되지만, 학생들이 변동적 요인에 귀인하면 그 결과는 예측할 수 없음									

72		수정	3) 통제가능성(controllability)	그 원인이 자신의 의지에 의해 통제되어질 수 있느냐의 여부에 따라 통제가능과 통제불가능으로 분류됨. 통제가능성 차원은 자신감과 미래에 대한 기대와 관련이 있다. 높은 점수를 통제가능한 요인으로 귀인하면 자부심을 느끼면서 다음에도 비슷한 결과를 기대할 수 있지만, 통제불가능한 요인으로 귀인하면 운으로 안도하며 앞으로도 그런 행운이 계속되지만 바라고 됨.
74	우측 중간	설명 추가	5) 투사(projection) 옆 설명 추가	투사란 개인이 지각과정에서 바람직하거나 바람직하지 못한 자신의 특성을 다른 사람에게 전가시켜 자신의 주관을 객관화하려는 행동을 의미. 즉, 개인의 감정, 성격, 욕구, 태도를 다른 사람도 동일하게 가진다고 생각함으로써 지각 상 오류를 범하는 것.
74	우측 중간	설명 수정	1) 맥락 효과~~~~ 옆 설명 수정	② 동화 효과(assimilation effect)란 구체적 상황과 맥락에서 바람직한 것으로 여겨지는 기준들과 같은 방향으로 판단이 왜곡되는 현상. 예를 들면, 성과가 기대보다 못하더라도 그다지 못하지 않은 것으로 생각하는 경향. 이는 심리적 불편함을 해결하기 위해 실제 낮은 성과에도 불구하고 처음에 자신이 갖고 있던 기대수준과 차이가 별로 없는 것으로 지각하는 것
74	우측 하단	설명 수정	1) 자기충족적 예언(self-fulfilling prophecy) (=피그말리온 효과(Pygmalion effect), 기대 효과(expectancy effect)) 옆 설명 수정	자성적 예언 또는 자기충족적 예언이란 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 의미. 예를 들어, 면접 상황에서 면접자가 피면접자에 대해 부정적 기대를 가지고 있는 경우 무언의 메시지를 통해 그러한 기대가 피면접자에게 전달되어 피면접자가 더욱 긴장하게 됨으로써 피면접자의 면접 결과가 더욱 나빠지는 경우
76	좌측 하단	수정	1. 자기존중감(self-esteem) (=자긍심) (=자존감)	1. 자기존중감(self-esteem) (=자긍심) (=자존감) (=자부심)
78	우측 중간	설명 추가	① 자기보고 설문법~~~~~	각 개인이 일련의 요인을 평가하는 방법. But 허위응답 ↑, 신뢰성의 문제. 미국과 같은 개인주의적 국가의 사람들은 자기 확대 지향적인데 비해 / 대만, 중국, 한국과 같은 집단주의 국가의 사람들은 자기 축소 지향적으로 답하는 경향
80	우측 중간	설명 수정	(2) 성격 특성 활성화이론~~~ 옆 설명 수정	TAT는 어떤 상황이나 사건 또는 개입활동이 특정 성격 특성을 “활성화”시킨다는 이론. 개인이 가지는 성격 등 개별적 특성은 그에 적절한 상황적 자극이 주어질 때 훨씬 활성화되어 외부로 표출된다는 것. 예를 들면, 업적 기반 임금제도는 개인 성격의 외향성(extraversion)에 따라 활성화의 차이를 보이는데, 이는 개방성보다 외향성이 보상에 보다 민감하게 반응하기 때문. 한편, 개인의 창의성을 자유롭게 표현할 수 있는 직무에서는 개인 성격의 외향성보다 개방성(openness)이 창의적 행동을 보다 잘 예측해준다는 것. 최근 연구에서는 지원적인 환경에서는 누구나 친사회적으로 행동하지만, 환경이 별로 좋지 않을 경우에는 비록 자신의 성격이 친사회적이라 하더라도 행동은 매우 달리 나타난다는 결과가 도출.

80	우측 하단	설명 수정	1) 에너지 방향 : 외향형(Extraversion) 및 내향형(Introversion)	세상과 상호작용하는 에너지를 어느 방향으로 쏟는지에 관한 것, 외향형과 내향형 성격을 구분한 Jung의 심리유형론에서 착안. ① 다양한 활동과 경험을 중시하면 <외향형>, ② 자신의 관심과 힘을 내면에 집중하면 <내향형>으로 분류
80		수정	2) 인식기능 : 감각형(Sensing) 및 직관형(iNtuition)	선천적으로 집중하는 정보의 종류에 따라 구분한 것, 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 분류
80		수정	3) 판단기능 : 사고형(Thinking) 및 감정형(Feeling)	문제해결의 방식에 따라 구분한 것, ① 객관적, 분석적, 논리적 결정을 선호한다면 <사고형>, ② 자신의 관심, 느낌, 감정과 공감에 기초해 결정한다면 <감정형>으로 분류
80		수정	4) 이행양식 : 판단형(Judging) 및 인식형(=지각형)(Perceiving)	일상 영역과 업무 운영과 관련해 조직적인 방식으로 살기 원하는지 아니면 자발적 방식을 원하는지에 관한 것, ① 질서정연하게 잘 정돈된 조직적 삶을 살고 마감시한이 있는 업무를 선호하면 <판단형>, ② 새로운 상황과 자원에 따라 마감시한을 탄력적으로 조정하면 <인식형>으로 분류
81	우측 중단	설명 수정	(6) MBTI의 공헌	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 점
81	우측 중단	설명 수정	(1) Big Five의 의미	다섯 가지 차원으로 성격을 측정하는 모델. 수없이 다양한 인간의 성격을 대부분 파악할 수 있는 강점. 또한 다섯 가지 특성에 대한 테스트 점수는 실제로 다양한 생활 환경에서 사람들이 어떤 행동을 보일 것인지를 매우 정확하게 예측
81	우측 하단	설명 수정	1) 외향성(extraversion)	사람들이 많은 관계 안에서 느끼는 편안함의 정도를 다름. 외향적 성향의 사람은 사교성과 친화력이 뛰어나 자신의 주장을 명확히 밝히는 성향이 있는데 반해 내향적인 사람은 수줍어하고 소심하며 조용
81		수정	2) 친화성(agreeableness) (=포용성)	다른 사람들에게 양보하고 순응하는 성향. 친화성이 높은 사람은 협력적이고 따뜻하며 남을 잘 믿는 데 비해 친화성이 낮은 사람은 차갑고 까다로우며 적대적
81		수정	3) 성실성(conscientiousness) (=신중성) : 직무성과를 가장 잘 예측	성실성 성격 차원은 신뢰성에 대한 것. 성실성이 높은 사람은 책임감이 있고 규칙적이며 믿음직스럽고 변함없이 임무수행에 철저해 우직한 데 비해 성실성이 낮은 사람은 쉽게 이성을 잃는 편이고 산만하며 믿음직스럽지 못함. 지금까지의 연구들을 종합해보면, 성실성은 5대 성격유형 중에서 직무성과에 가장 큰 영향을 미치고, 조직시민행동과도 밀접한 관계가 있는 것으로 나타남
81		수정	4) 정서적 안정성(emotional stability, neuroticism) (=평정성)	정서적 안정성과 관련된 성격 차원은 스트레스에 견디는 개인의 능력과 관계됨(때로는 반대 개념인 신경성 스트레스로 측정된다). 감정이 안정된 사람은 온화하고 자신감이 있으며 심리상태가 안전한 데 비해 안정성이 낮은 사람은 신경질적이고 우울하며 불안정함. 정서적 안정성은 약 50~60%가 유전적 요인

				에 기인하는 것으로 나타났음. 외과의사, 조종사, 경찰, 안전관리자, 서비스업 종사자 등은 정서적 안정성과 관련이 깊은 직업들임.
81		수정	5) 경험에 대한 개방성(openness to experience)	경험에 대한 개방성 성격 차원은 새로운 것에 대한 관심과 흥미 정도를 나타냄. 개방성이 높은 사람들은 창의적이고 호기심이 많으며 예술적 감수성이 있음. 반면, 반대 성향의 사람들은 보수적이고 익숙한 환경에서 편안함을 느낌. 연구결과에 따르면 개방성과 성과의 관계는 조직이나 직무특성에 따라 다른 것으로 나타났음. 특히 개방적 성격의 직원들은 변화를 잘 수용하며, 훈련의 효과가 높은 것으로 나타났음
82	중간	새 목차와 내용 추가	(5) Big Five의 공헌과 한계	조직 구성원이 공통적으로 갖는 성격의 다섯 가지 특성을 제시, 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 가짐.
82	좌측 중간	수정	(5) 최근 연구 동향	(6) 최근 연구 동향 : HEXACO 모형
82	중간	수정	(6) 최근 연구 동향 : HEXACO 모형	캐나다의 심리학자인 마이클 애쉬튼(Michael C. Ashton)과 한국인 심리학자 이기범은 비영어권 사람들을 대상으로 한 어휘연구에서 성격요인이 5개가 아니라 6개로 수렴된다는 사실을 발견, 영어권 대학생들을 대상으로 한 실험을 통하여 기존의 5요인에 정직-겸손성이라는 하나의 요인을 더한 6요인 모델을 제시. HEXACO라는 명칭은 6개의 요인인 정직-겸손(Honesty-Humility), 정서성(Emotionality), 외향성(eXtraversion), 우호성(Agreeableness), 성실성(Conscientiousness), 개방성(Openness to Experience)의 앞 글자를 따서 만들어졌음
82	좌측 하단	수정	5. Argyris의 성숙이론	5. Argyris의 성숙-미성숙 이론
84	좌측 상단	수정	(1) 자기존중감(self-esteem) (=자긍심) (=자존감)	(1) 자기존중감(self-esteem) (=자긍심) (=자존감) (=자부심)
84	우측 상단	내용 수정	(4) 조직행동예의 시사점	① 조직은 말할 것도 없이 내재론자를 더 선호할 수 있다고 볼 수 있으나 항상 그런 것은 아님. 조직의 관리자는 내재론자와 외재론자에게 <적합한 업무>가 각각 다를 수 있다는 점을 염두에 두어야 함. 예를 들어 단순 노동, 규정대로만 하면 되는 직무가 중요하며, 완전통제 하에서 움직여져야 되는 조직에서는 외재론자가 더욱 효율적일 것. 직무로 구분한다면 경리업무에는 외재론자가, 세일즈 업무에는 내재론자가 더 적합. 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 없음.
85	우측 상단	내용 수정	(2) 조직행동예의 시사점	연구결과 자기관찰을 잘 하는 사람은 잘 못하는 사람에 비해 타인의 행동에 더 신경을 쓰고 자신을 맞추려는 경향이 있다는 사실. 이에 타인의 생각과 행

				<p>동, 평판에 민감하고 조직정체에 능하여 더 나은 성과평가를 받고 리더가 될 가능성이 크지만, 조직과 직무 그 자체보다는 다른 외적 요소에 더 관심이 많아 조직과 직무에 대하여는 낮은 몰입도를 보임. 자기관찰을 잘 하는 경영자는 경력 상 이동이 잦고 승진을 잘 하는 경향(조직 내 또는 조직 간)이 있으며, 조직의 핵심적인 위치에 있을 가능성이 큼.</p> <p>직무성과 면에서 보면 자기관찰 정도가 높은 사람은 애매하고 어려운 상황에 대처하거나 많은 다양한 사람들과 접촉해야 하는 직업이나 직무(예컨대, 판매직이나 상담직 등)를 수행하는 데는 상대적으로 적합.</p>
86	우측 상단	내용 수정	(2) 유인-퇴출 이론과 조직분위기 획일화	<p>유인-퇴출 이론에 따른 조직분위기는 조직 정체성을 형성한다는 점에서 장점이 됨. 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 없음. 다만, 조직과 개인의 성격 조화는 우리나라나 인도 같은 집단주의가 강한 국가에서는 중요하게 고려될 수 있음.</p>
88	중간	박스 추가	<p>참고 : 내재적(intrinsic)-외재적(extrinsic) 가치관 -내재적(intrinsic) 가치관(동기)</p> <p>- 외재적(extrinsic) 가치관(동기)</p>	<p>업무 그 자체에 대한 즐거움이나 성취감과 같이 업무 그 자체가 제공하는 본질적인 보상으로 인해 발생하는 것. 과제 자체가 재미있기 때문에 좀 더 도전하게 되고, 기술과 역량을 개발하고 숙달하기 위해 자발적으로 노력하게 됨. 이것을 기반으로 하여 개념적 이해가 높아지고, 지속성이 유지되며, 창의성까지 높아지며, 본질적인 심리적 만족감을 느끼게 됨.</p> <p>외부에서 보상(음식, 돈, 상, 칭찬, 대중의 인정)을 받거나 처벌(징계, 비난)을 피하기 위해 업무를 수행하는 것. 외부에서 주어지는 환경적 유인이 중요하기 때문에 매력적인 결과를 산출하고 혐오적인 결과는 회피하기 위한 학습이 됨.</p> <p>다만 외재적 가치관(동기)라고 하여 무조건 나쁜 것은 아님. 초기에 관심이 없는 과업에 대해 조직의 계획적 학습(환경 조성)으로 관심과 참여를 유도할 수 있기 때문. 이렇게 일단 새로운 기술을 습득하게 되고 피드백을 통해 인정받게 되면 이후에는 심리적인 만족감을 추구하기 위해 내재적 가치관(동기)을 형성하는 것으로 자연스럽게 이동할 수 있음.</p>
94	좌측 중간	목차 변경	4. 집단의 구성원 자격(group membership)	4. 사회적 성격의 영향
94	우측 중간	내용 수정	위 4. 사회적 성격의 영향 제목으로 변경됨에 따라, 아래 내용을 우측에 추가	칼 마르크스(K. Marx), 한 개인의 성격과 태도는 그가 처한 사회적-경제적 환경의 지배를 받음. 한 사회의 지배적 사상과 태도는 그 사회의 지배집단의 사상에 영향을 받음. 즉, 사회제도, 경제질서, 정치상황은 개인의 태도형성에 한 몫을 함
94	우측	내용	(2) 조직행동예의 활용	태도와 행동이 각기 보다 구체적이면 구체적일수록

	하단	수정		양자 간의 연결 관계는 보다 강함. 태도를 통해 동기 부여가 되고 행동으로 연결되기 때문. 그리고 쉽게 기억되는 태도가 기억이 어려운 태도보다 상대적으로 행동을 실현할 가능성이 높아 태도와 행동 간의 연결 정도가 더 높을 것. 마지막으로, 그 개인이 과거에도 현재와 유사한 태도를 직접 경험한 적이 있을 경우에 태도와 행동 간의 관계는 보다 강하게 연결되는 경향이 있음(Robbins, 2003 : 75 ; Schermerhorn et al., 2000 : 76).
95	좌측 중간	목차와 내용 추가	[추가] (1) 행동주의 이론(behavioral theory) 아래 (2) 균형이론(balance theory, Heider(1958)) (= P-O-X 이론)	(2) 균형이론(balance theory, Heider(1958)) (= P-O-X 이론)
95	우측 중간	추가	(2) 균형이론(balance theory, Heider(1958)) (= P-O-X 이론) 이 추가됨에 따라, 아래 내용을 우측에 추가	개인(P), 타인(O) 및 관련 대상(X) 간의 삼각(Trial) 관계는 균형을 이루려는 경향이 있음. 균형 관계란 좋아하는 태도가 일치하고 싫어하는 사람과는 불일치하는 관계를 말함. 사람들은 기본적으로 자신의 신념과 태도들이 균형상태에 있으면 조화를 이루게 되면서 편안하고 유쾌한 심리적 안정을 느끼게 되지만, 불균형이 발생하는 경우에는 이를 회복하기 위하여 기존의 태도를 변화시켜 심리적 안정을 되찾으려 함. <p>특히, 불균형 상태는 불쾌하고 불편하기 때문에 균형을 회복하려는 압력이 작용하는데, 사람들은 가능한 적은 노력을 들여서 균형을 회복하려고 한다는 '최소 노력의 원리'가 적용됨.</p> <p>그러나 P-O 관계가 부정적일 때에는 균형 압력이 별로 없음. 즉 싫어하는 사람과 의견이 일치하거나 하지 않거나 상관하지 않기 때문임.</p>
95	좌측 하단	수정	(2) 장(場) 이론(field theory)	(3) 장(場) 이론(field theory)
96	목차와 내용 수정	수정	2) 인지부조화(cognitive dissonance) ① 개념 	인지부조화란 인지의 비일관성(inconsistency)을 가리키는 개념, 첫째, 신념과 태도 간 불일치, 둘째, 둘 이상의 태도 간 불일치, 셋째, 행동과 태도 간 불일치를 의미
96		수정	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 됨. 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 최

			소화시키고자 함. 어떤 태도를 일단 형성한 경우라도 그 태도 형성이 인지부조화를 야기하게 되면 태도를 변경하게 됨
96	좌측 하단	수정	<p>3) 인지부조화를 감소시키고자 하는 욕망의 영향 요인</p> <p>① 부조화를 야기한 요소의 중요성(importance)</p> <p>② 개인이 그 요소에 대해 갖고 있는 영향력 (influence)의 정도</p> <p>③ 부조화에 수반된 보상(reward)</p>
			<p>인지부조화는 긴장과 불편함을 유발하기 때문에 인지부조화가 발생한 경우 인간은 인지부조화를 감소시키고자 함. 이때 인지부조화를 감소시키고자 하는 '욕망'의 크기는 세 가지 영향요인에 따라 달라질 수 있음.</p> <p>부조화를 일으키는 요소가 매우 중요한 것이라면 부조화를 줄여야 한다는 부담이 더 커지게 되고, 부조화를 일으키는 요소가 그다지 중요한 것이 아니라면 부조화를 줄여야 한다는 부담이 낮아지게 됨.</p> <p>영향력이란 통제력(힘이나 능력과 같은 권력 보유의 정도)을 의미. 따라서 부조화를 일으키는 요소에 대해서 자신이 통제력이 많다면 태도를 변화시키려는 생각을 할 가능성이 높고, 통제력이 적다면 태도를 변화시키려는 생각을 하지 않게 됨.</p> <p>부조화로 인하여 얻게 되는 보상이 크면 클수록(예 : 100억 생김) 부조화를 제거시키기 위한 인지적 노력과 행동을 더 많이 하게 됨.</p>
96	좌측 하단	수정	<p>4) 인지부조화 감소를 위한 방법(대안) 그 다음 박스 추가</p> <p style="text-align: center;">참고 : Festinger의 실험</p> <p>1. 광신도 연구 2. 지루한 과제 수행 연구</p>
			<p>옆 내용은 그대로~~</p> <p>왼쪽 박스만 추가</p>
99	좌측 상단	목적와 내용 수정	<p>1) 이탈(exit)</p> <p>조직을 떠나려는 행동을 통해 표출되는 불만으로, 다른 부서로 옮기든지 회사를 떠나는 것</p>
99	좌측 상단	수정	<p>2) 발언(voice)</p> <p>2) 발언, 주장(voice)</p>
99	좌측 상단	수정	<p>2) 발언, 주장(voice)</p> <p>상황을 개선하려는 능동적이고 건설적인 시도를 통해 표출되는 불만으로, 상황을 개선하기 위해 책임자에게 제의하고 요구하거나 개선방안을 제시하거나, 상사에게 개선 의견을 개진하거나, 노동조합 활동에 참여하는 것으로 나타남.</p>
99	좌측 상단	수정	<p>3) 충성(loyalty)</p> <p>상황이 개선되기를 수동적으로 기다리는 상태로 표출되는 불만으로, 소극적이지만 건설적으로 상황이 개선될 때까지 기다리며 참는 방식. 외부의 비난에 대해 조직을 대변하기도 하고, 조직과 경영진이 올바른 행동을 할 것이라는 신뢰를 지닌 경우에 나타남.</p>
99	좌측 상단	수정	<p>4) 태만(neglect)</p> <p>4) 방관, 태만(neglect)</p>
99		수정	<p>4) 방관, 태만(neglect)</p> <p>상황이 악화되는 것을 허용하는 상태로 표출되는 불만으로, 소극적으로 상황이 나빠지도록 내버려두는 대응방식이며 조직에 비협조적이고 결근이나 태만으로 임하는 등으로 나타남.</p>
100	좌측 상단	수정	<p>7. 조직지원인식(perceived organizational support : POS) = 조직후원인식</p> <p>7. 조직지원인식(perceived organizational support : POS)</p>
101	좌측 중간	수정	<p>IX. 신뢰(trust)</p> <p>IX. 신뢰(trust)의 개요</p>
103	우측	수정	<p>Trust 모델(「Trust, Trustworthiness and Trust</p>

	상단		<p>propensity : A Meta Analytic Test of Their Unique Relationship with Risk Taking and Job Performance(Colquitt)₁)</p>
104	우측 하단	<p>내용 수정</p> <p>(1) 희망(hope)</p> <p>(2) 자기효능감(self-efficacy)</p> <p>(3) 회복탄력성(resilience)</p> <p>(4) 낙관주의(optimism)</p>	<p>목표가 달성되고, 계획들이 성공적으로 수행될 것이라는 믿음을 바탕으로 그것을 직접 추구하고자 하는 의지와 목표의 달성 경로에 대한 긍정적인 동기부여 상태를 의미. 즉, 목표를 추구하고자 하는 의지력(willpower)과 목표를 달성하기 위한 경로를 수립하는 진로력(waypower)에 근간을 두는 긍정적 심리상태인 것.</p> <p>개인이 특정 상황에서 특정 과업을 잘 수행할 수 있다는 믿음의 정도(Bandura). 자기효능감이 높은 사람은 도전을 받아들일 스스로 동기부여 되어 목표를 완수.</p> <p>예기치 못한 난관이나 실패 상황에 잘 대응하고, 거기서 겪게 되는 심리적 충격으로부터 신속하게 원래의 상태로 돌아올 수 있는 심리적 자원. 구체적으로 정상 상태뿐 아니라 평형점(equilibrium point) 이상으로 나가려는 의지에 도전하면서 난관을 극복하고 다시 회복하는 능력.</p> <p>긍정적인 사건은 내재적, 항구적, 지배적 요인들의 결과로 보고, 부정적인 사건들은 외부적, 일시적, 특수한 상황들로 귀인하는 것. 미래뿐 아니라 과거나 현재의 사건도 긍정적 관점으로 재구성하고 내면화하면서 정서적 안정감을 유지.</p>
108	좌측 중간	수정	4. 감성지능에 대한 비판
108	좌측 중간	추가	<p>[추가] 4. 감성지능에 대한 공헌과 비판 제목 아래</p> <p>(1) 감성지능의 공헌</p>
108	우측 중간	수정	<p>위 (1) 감성지능의 공헌 제목의 추가에 따라, 아래 내용을 우측에 추가</p> <p>정서를 비합리적 요소로 배제했던 주류 견해에서 벗어나, 조직 성과에 직접적 영향을 미치는 주요 변수로서의 감정·정서를 연구, 사회적 관계의 연속인 조직생활에서 균형을 잡는 감정관리 및 관계 관리의 영역을 제시</p>
108	좌측 중간	수정	<p>[추가] (1) 감성지능의 공헌 제목 아래</p> <p>(2) 감성지능의 비판</p>
108	우측	수정	<p>위 (2) 감성지능의 비판에 대한 우측 내용은 현</p> <p>① 일부 학자들은 감성지능의 개념이 너무 모호하고,</p>

	중간		재 있는 내용을 수정	측정할 수 없으며, 감성지능은 성격 분류모형 중 Big 5 모형의 '정서적 안정성'과 비슷한 개념이라고 지적. ② 또한 아직 감성지능의 타당성을 입증하기는 어렵다는 비판도 제기. Landy는 감성지능에 대한 연구들이 학업/업무적 성과에 대한 어떠한 설명이나 예측을 할 수 없다고 주장. ③ 감성지능을 도덕적 자질로 잘못 인지할 우려도 있음. 이에 대해 Adam Grant는 감성지능을 기술보다는 바람직한 도덕적 자질로 잘못 지각할 위험성이 있다는 점을 지적.
108	좌측 하단	수정	(1) 임금을 대가로 제공하는 육체노동	(1) 산업혁명에 따른 육체노동
108	좌측 하단	수정	(2) 정보혁명을 통한 육체노동	(2) 정보혁명에 따른 지식노동
108	좌측 하단	수정	(3) 정서혁명을 통한 감정노동	(3) 정서혁명에 따른 감정노동
109	좌측 중간	수정	3. 전시적 감정(displayed emotion)과 실제적 감정(felt emotion)	3. 감정노동에서의 감정의 유형
109		수정	3. 감정노동에서의 감정의 유형 (1) 전시적 감정(displayed emotion) (2) 실제적 감정(felt emotion)	조직이 요구하는, 즉 자신의 실제 정서와는 상관없이 외부로 드러내야 하는 바람직한 정서를 전시적 감정이라 함. 조직이 요구하는 얼굴 표정, 제스처, 목소리 등 언어적·비언어적 표현을 드러내는 것으로, 직무에 적합하게 체계적으로 분석되고 이성적으로 학습된 감정임. 전시적 감정은 표현규칙에 의하여 규정되는데, 표현규칙(Goffman, 1959)이란 구성원의 업무수행을 지원하기 위해 구성원에 대한 기대, 행동, 전시적 감정을 구체적으로 규정한 것. 예컨대, 영업사원이 "웃는 얼굴로 상냥하게"라는 긍정적 감정을 표현하도록 조직이 규정하는 것. 전시적 감정과는 상관없이 자신이 현재 느끼는 그대로의 감정을 실제적 감정이라 함. 실제적 감정은 본능적 감정임
110	좌측 상단	수정	7. 감정표현의 세 가지 분류	7. 감정표현의 세 가지 분류(감정노동의 4가지 유형)
113	좌측 중간	수정	(3) 지각, 직무경험	(3) 지각(perception), 직무경험(job experience)
115	좌측 하단	수정	(2) 경제적 환경, 기술환경의 변화	(2) 경제적 및 기술적 환경의 변화
121	우측 상단	내용 수정	(6) Maslow 이론의 적용사례 - 선택적 복리후생 제도(cafeteria benefit)	선택적 복리후생제도란 종업원들은 연령, 직급, 근속연수 등에 따라 개인적 욕구와 선호를 가지고 있다는 점에 착안한 제도, 종업원들에게 여러 가지 복리후생 선택안(option)을 제공하고 각자의 다양한 욕구에 따라 선호하는 복리후생을 자유롭게 선택할 수 있도록 복리후생의 유연성을 최대로 살리는 제도를 말함. 이 제도는 개별 구성원의 욕구가 현재 어떤 욕구 단계에 위치하고 있는지를 이해하고 이를 충족시켜야 한다고 주장하는 Maslow의 욕구단계이론에 이론적 근거를 두고 있음. Maslow 이론을 반영한 제도의 취지를 살리기 위하여 제도 설계 시 반드시 종업원과 노조의 의견을 반영하여 제도를 구축하는 것이 바람직함.
125	좌측 하단	수정	1) 성취욕구(Need for Achievement : n-Ach)	1) 성취욕구(Need for Achievement : N-Ach)
125	좌측	수정	2) 권력욕구(Need for Power : n-Pow)	2) 권력욕구(Need for Power : N-Pow)

	하단			
125	좌측 하단	수정	3) 친교육구(Need for Affiliatioin : n-Aff)	3) 친교육구(Need for Affiliatioin : N-Aff)
125	좌측 하단	수정	(4) 성취육구와 직무성과 관계의 예측	(4) 성취육구와 직무성과 및 관리자 적합성의 관계
127	우측 중간	내용 수정	(1) 검증방법상의 한계점	육구이론의 검증에 있어 연구방법론상의 흠결이 있음. 육구이론을 검증하는 주된 방법인 상관연구법은 인과관계가 아닌 상관관계에 주목하므로 육구를 독립변수(원인변수)로 다룰 수 없으며, 시간의 흐름에 따른 변화나 제3의 변수에 따른 영향 등 세부적 내용의 연구가 어렵다는 점이 한계로 지적.
128	우측 상단	내용 수정	1) 기대치(Expectancies : E) : E→P, 노력 대 성과의 관계	노력했을 때 특정 성과를 산출해 낼 수 있으리라고 믿는 주관적 확률, 성과 달성이 불가능하거나 기회가 낮다고 생각하면 노력을 하지 않게 되고, 성과달성이 가능하거나 기회가 높다고 생각하면 많은 노력을 하여 성과를 달성하게 됨. 기대치는 행위자의 주관적 판단에 따라 결정되므로 같은 행위에 대해서도 개인마다 다르며, 과거 경험에 대한 상황 지각(perception of situation)에 따라 0(확신 결핍)에서 1(확신 완벽)까지의 값을 갖게 됨($0 \leq E \leq 1$).
128	우측 상단	수정	2) 수단성(Instrumentality : I) : P→O, 성과가 보상을 유도할 것이라는 신념의 정도	어떤 특정 수준의 성과를 달성하면 바람직한 결과(보상)가 주어지리라고 믿는 정도. 이는 조직의 구성원에 대한 보상 약속이 지켜질 확률을 의미, 보상 공정성과 밀접한 관련이 있음. 성과 내지 1차 산출물의 달성은 임금, 안전, 인정 같은 것을 획득할 수 있는 수단이기 때문에 관심을 갖게 되며, 자신의 과거 보상 경험을 가지고 획득 여부 또는 확률을 추정하게 됨. 수단성은 0(희망 없음)에서 1(확실)까지의 수치를 갖게 됨($0 \leq I \leq 1$).
128	우측 하단	내용 수정	1)공헌	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 함(수단성). ③ 기대이론은 기대되는 행동을 구성원 스스로가 알고 있어야 한다는 점을 강조. 동기부여를 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 것.
129	좌측 하단	수정	[추가] (2) 내용 아래에 ① 노력에의 두 가지 영향변수	① 노력에의 두 가지 영향변수
129	우측 하단	수정	위 ① 노력에의 두 가지 영향변수 추가에 따라, 아래 내용을 우측에 추가	첫째, 직무완수 이후에 '주어질 보상에 대해 개인이 부여하는 가치수준'의 영향을 받음. 보상을 받는 수혜자는 긍정적이든 부정적이든 그 보상에 대해 일정한 가치를 부여해야만 함. 둘째, 개인의 노력은 '노력에 대한 보상이 이루어질 확률에 대한 주관적 인식'에 의해 영향을 받음. 성과에 대한 보상의 중요성은 어느 한 사람의 노력과 보상 사이 밀접한 관계가 있는 것으로 지각할 때만 의미가 있음.
129	좌측	수정	① 노력 → 성과 간에 영향(능력 및 특성, 역할지	② 노력 → 성과 간에 영향(능력 및 특성, 역할지각)

	하단		각)	
129	좌측 하단	수정	② 성과 → 만족 간 보상(내재적, 외재적 보상)에 의한 매개	③ 성과 → 만족 간 보상(내재적, 외재적 보상)에 의한 매개
129	좌측 하단	수정	③ 성과에 대한 보상 공정성 인식 → 만족	④ 성과에 대한 보상 공정성 인식 → 만족
129	좌측 하단	수정	3. 포터(L. W. Porter)와 롤러(E. E. Lawler)의 수정 기대이론(성과-만족 이론) (1) 의 의	포터와 롤러는 브룸(Vroom)의 기대이론을 토대로 하여 여러 변수를 추가, Adams의 공정성 이론을 연결, 환류 과정(feedback)을 적용하여 종전 이론에 비해 발전된 형태의 총괄적인 동기모형을 제시(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 함.
129	좌측 하단	수정	① 노력에의 두 가지 영향변수	수정 기대이론에 따르면 주어진 직무를 완수하기 위한 개인의 노력은 첫째, 직무완수 이후에 '주어질 보상에 대해 개인이 부여하는 가치수준'의 영향을 받음. 보상을 받는 수혜자는 긍정적이든 부정적이든 그 보상에 대해 일정한 가치를 부여해야만 함. 예컨대 자신이 승진을 원하지 않았는데도 승진이라는 보상이 따르게 되면 만족감은 반감될 것이며, 오히려 직무를 수행했던 사실 자체를 후회하게 될 것임. 둘째, 개인의 노력은 '노력에 대한 보상이 이루어질 확률에 대한 주관적 인식'에 의해 영향을 받음. 성과에 대한 보상의 중요성은 어느 한 사람이 노력과 보상 사이 밀접한 관계가 있는 것으로 지각할 때만 의미가 있음. 예컨대 어떤 사람이 자신이 승진하기 위해서는 매우 열심히 일해야 한다고 지각할 경우 그 사람은 승진하기 위해 매우 열심히 일할 것임
129	좌측 하단	수정	② 노력 → 성과 간 영향(능력 및 특성, 역할지각)	이 모델은 기존의 기대이론의 논리, 즉 노력만으로 성과를 달성한다는 것은 무리가 있다는 사실과, 능력과 특성 및 역할지각 등이 노력과 성과의 관계에 어떠한 영향을 미치는지를 설명. 성공적 과업수행에 있어 개인의 노력이 중요하다고 하더라도, 과업수행에 필요한 능력과 기술은 과업달성에 영향을 미침. 또 언제, 어디서, 어떠한 방식으로 지식과 노력이 적용되어야 할 것인지에 대한 지각도 과업수행에 영향을 미침. 즉, 성과는 다양한 투입요소 및 상황적 요소들에 대한 고려가 있어야 설명·예측될 수 있음
129	좌측 하단	수정	③ 성과 → 만족 간 보상(내재적, 외재적 보상)에 의한 매개	성과와 만족 간에는 직접적 관계가 없으며 보상에 의해 서로 연결되는 관계로 설명. 성과에 대한 보상은 외재적 보상과 내재적 보상으로 구분될 수 있는데, 외재적 보상은 업무수행의 결과 타인이 성과달성자에게 주는 보상으로서 물질적인 보상이나 상사로 부서의 칭찬 등이 있음. 이에 비해 내재적 보상은 목표달성에 따른 자기만족감이나 자기성장과 같이 개인의 내부에서 발생하는 보다 고차원적인 욕구에 대한 충족을 의미.
129	좌측 하단	수정	④ 성과에 대한 보상 공정성 인식 → 만족	기존 이론이 만족에 의하여 성과가 결정되는 것으로 본 반면, 이 이론에서는 과거 성과에 대한 보상이 공정하면 만족을 느끼게 되어 동기가 유발된다고 봄. 즉 보상에 대한 만족감은 공정성에 대한 지각 정도에 따라 달라지며, 이러한 만족감 수준은 미래 상황

				에서의 노력정도에 영향을 미침
130	우측 중간	내용 수정	1) 공 현	① 구성원들을 모티베이션 시키기 위해서는 성과와 보상의 결속관계를 증진시켜 보상의 공정성에 대한 지각을 높이고 종업원의 능력신장을 지원하며 역할을 명확하게 부여하여야 함을 밝힘. ② 체계적이고 정교한 이론이며 새로운 인과관계를 제시, ③ 보상을 세분화하였으며, ④ 동기부여를 위해서는 조절변수(공정성 지각)의 충족이 중요하다는 점을 시사.
130	우측 중간	내용 수정	2) 한 계	① 가장 체계적이고 포괄적인 모티베이션 이론이나 내용이 너무 복잡하여 검증이 곤란하고 ② 변수의 개념정리가 애매하다는 단점. ③ 또한 인간의 일상 활동은 비인지적이고 편견에 많이 좌우되는바 합리적으로 복잡한 계산을 거쳐 판단하고 행동하는가에 대하여 의문이 발생.
130	좌측 하단	내용 추가	(4) 비교대상~~~~~ 및 설명 추가	준거인 또는 기준은 동료일 수도 있고, 친족, 이웃, 동료집단, 숙련집단, 산업의 추세, 직업 표준, 해외사례 동일 수도 있음. 또한 준거인물이나 기준은 과거에 다른 직장에 있었을 때나 다른 사회적 역할을 수행할 때의 자기 자신일 수도 있음. 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 결정됨(1984).
131	좌측 하단	수정	4) 장(場) 이탈(직장 이동)	6) 장(場) 이탈(직장 이동)
131	좌측 하단	수정	5) 타인의 투입이나 산출의 인지적 왜곡	4) 타인의 투입이나 산출의 인지적 왜곡
131	좌측 하단	수정	6) 준거인물의 변경	5) 준거인물의 변경
131	우측 하단	수정	* 위 4) ~ 6) 순서 변경에 따라 현재 있는 우측의 각 내용의 순서도 변경	
132	우측 상단	내용 수정	1) 공현	① 공정성 이론은 Homan의 사회교환이론과 Festinger의 인지부조화이론 등을 이론적 기초로 삼고 있어 동기화가 일어나는 과정을 정교화한 것으로 구성타당성이 높음. ③ 공정성 이론은 구성원의 개인차를 고려한 이론. 투입과 산출은 개인의 지각에 의해 인지되기 때문에 똑같은 요소에 대해 조직과 구성원이 서로 다르게 지각할 수 있는데, 예를 들면, 사장은 사무실에 커피트를 깔아주고 이것을 복리후생(산출)이라고 생각하는 반면, 종업원은 이것을 단지 사장의 취향으로만 생각할 수 있음. 따라서, 조직의 입장에서 볼 때 구성원이 지각하는 산출이 무엇인지에 대한 관심을 가질 필요가 있음. 그렇지 않을 경우 기업은 비용을 지출하고도 종업원을 동기화시키는데 실패할 수 있음.
132	우측 상단	수정	2) 한계	① 이 이론은 일반적으로 과소보상일 경우 당하지만, 과다보상일 경우에는 타당성이 입증되지 못하고 있음. 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> 때문. ④ 개인이 불공정성을 지각하였을 때 이를 해소하기 위한 여러 대안들 중 어떤 대안을 선택할 것인가에 대한 예측기준으로서의 설명력이 미흡. 또한, 모든 사람이 공정성에 민감한 것은 아니라는 점도 지적.
133	좌측 상단	수정	2) 절차 공정성(procedural justice) : 결과를 결정 하는 절차의 공정성	2) 절차 공정성(procedural justice) : 결과를 결정하는 절차의 공정성 지각
135	좌측 상단	수정	(7) 조직 경영상 적용 : MBO	(7) 목표설정이론의 조직 경영상 적용 : 목표관리법 (Management by Objectives : MBO)
135	좌측 중간	수정	2. 목표설정의 'SMART 원칙'	2. 목표설정의 'SMART 원칙' : 좋은 목표의 조건
136	좌측 상단	수정	(2) <신뢰성 측면>에서 보면	(2) <신뢰성 측면>
136	좌측 상단	수정	(3) <수용성 측면>에서	(3) <수용성 측면>
138	좌측 중간	수정	(9) 직무 재설계를 위한 가이드라인	(9) 직무 재설계를 위한 가이드라인(guidelines for enriching a job)
139	좌측 상단	수정	4. 인지평가이론(cognitive evaluation theory)	4. 인지평가이론(cognitive evaluation theory : CET)
139	좌측 중간	수정	(4) 동기의 유형과 내재적 동기의 결정	(4) 보상유형에 따른 동기유형의 결정
140	우측 상단	내용 추가	2) 한계	③ 외재적 보상이 동기부여에 유의한 정(+) 의 영향을 미친다는 입장도 있는 바, 이러한 의견을 가진 학 자들로부터 비판을 받음
140	좌측 상단	수정	[삭제] ◆ 참고 : 내재적 동기부여 적용사례 표	삭제
140	좌측 상단	추가	[추가] 2) 한계 아래에 (7) 내재적 동기부여 적용사례	(7) 내재적 동기부여 적용사례
140	좌측 상단	추가	[추가] (7) 내재적 동기부여 적용사례 아래에 1) 절차적 공정성과 보상제도	1) 절차적 공정성과 보상제도
140	좌측 상단	추가	[추가] 1) 절차적 공정성과 보상제도 아래에 2) 의미 있는 사회적 보상	2) 의미 있는 사회적 보상
140	좌측 중간	추가	[추가] 2) 의미 있는 사회적 보상 아래에 3) 종업원 기여 인정 프로그램(Employee Recognition Program : ERP)	3) 종업원 기여 인정 프로그램(Employee Recognition Program : ERP)
140	좌측 중간	추가	[추가] 3) 종업원 기여 인정 프로그램(Employee Recognition Program : ERP) 아래에 4) 외부적 보상과 내재적 보상의 연계 프로그램	4) 외부적 보상과 내재적 보상의 연계 프로그램
140	좌측 중간	추가	[추가] 4) 외부적 보상과 내재적 보상의 연계 프 로그램 아래에 5) 선택적 근로시간제(flextime, flexible working hours)	5) 선택적 근로시간제(flextime, flexible working hours)
140	좌측 하단	수정	(3) 유형	(3) 행동 통제 유형
140	중간	목차와 내용 추가	(7) 내재적 동기부여 적용사례 1) 절차적 공정성과 보상제도	분배적 공정성(distributive justice)은 종업원이 조직 으로부터 받는 보상의 크기에 대한 공정성 인식의 정도를 의미, 절차적 공정성(procedural justice)은 그러한 보상의 크기를 결정하기 위해 사용하는 수단, 즉 과정에 대한 공정성 인식의 정도를 의미. 특히 절 차적 공정성은 성과 측정에 대해 직원들이 가질 수 있는 불만요소를 미리 제거하고 검토과정을 통해 언 제든지 의문을 제기할 수 있게 하며 신속한 피드백

				을 제공하는 것을 의미하므로, 종업원의 내재적 동기 배이션의 증진과 직결.
140	중간	수정	2) 의미 있는 사회적 보상	이것은 '개인명예'를 부여하는 것으로, 예컨대 아이디 어 왕, 제안 왕, 명장, 명인, 업무개선의 주역 등의 이름으로 종업원들을 내재적으로 동기부여하고 신바 람을 불러일으키는 것.
140	중간	수정	3) 종업원 기여 인정 프로그램(Employee Recognition Program : ERP)	ERP란 일반적으로 공식적이고 금전적인 차원에 머 무르는 보상을 비공식적이고 비금전적인 차원으로까 지 확대하여, 종업원들의 노력과 성과달성을 인정해 주고 보상해주는 제도. 예를 들면, 마주보면서 칭찬 하거나, 경영자 명의로 된 감사의 편지를 전달하거 나, 이 달의 종업원으로 선정하거나, 레스토랑 이용 권 등 상품권을 수여하는 것 등 종업원이 기여한 바 에 대한 유무형의 인정과 보상을 선물하는 것
140	중간	수정	4) 외부적 보상과 내재적 보상의 연계 프로그램	구성원들의 성과와 바람직한 행위에 대해 동료 또는 관리자의 인정과 같은 비금전적 보상과 금전적 보상 을 연계하여 제공하는 프로그램
140	중간	수정	5) 선택적 근로시간제(flextime, flexible working hours	일정기간 동안 총 근로시간을 정해놓고 근로자가 그 범위 내에서 매일의 시업 및 종업시간을 자유롭게 선택해서 일을 할 수 있도록 하는 제도. 즉, 근로자 가 자신의 생활리듬이나 업무의 진행속도에 맞추어 출근이나 퇴근시간을 자유롭게 선택할 수 있도록 함 으로써 개인생활과 업무와의 조화를 도모하면서 업 무의 효율성을 높이하고자 하는 근로시간제도
141	좌측 중간	추가	[추가] (5) 환경적 지원 표 아래에 (6) 최근 연구 : 자기 실현 경향성(actualizing tendency)	(6) 최근 연구 : 자기 실현 경향성(actualizing tendency)
141	우측 중간	추가	위 (6) 최근 연구 : 자기 실현 경향성(actualizing tendency)이 추가됨에 따라, 우측에 아래 내용 추가	자기결정성 이론은 책임과 실현화, 성장을 강조하는 인본주의적 전통에 그 기반을 두고 있음. 인본주의 입장에서 개인을 성장과 발전을 위해 최선의 방법을 추구하는 유기체로써 성장을 실현하기 위해, 긍정적 변화를 가져오도록 하는 동기를 자기 실현 경향성 (actualizing tendency)이라고 주장, 이를 위해서는 역량감과 자율성 및 연대감이 그 기반이 됨
142	좌측 상단	수정	I. 학습(learning)	I. 학습(learning)의 개요
142	우측 하단	수정	II. 1. 오른쪽 설명 수정	행동주의적 학습과정이론은 행동주의학과 심리학자 들에 의해 주장된 것, 행동주의론자들에 따르면 학습 은 행동에 따른 외적 결과를 통제함으로써 가능하다고 믿음. 행동주의적 학습에서 중요한 개념인 '조건 화(conditioning)'란 학습이 일어나도록 조건(여건)을 마련해주는 것, 자극과 반응의 연쇄과정에서 하나의 행동패턴을 발전시키는 것. 여기에는 고전적 조건화 의 이론을 전개한 러시아의 심리학자 파블로프(I. Pavlov)와 조작적 조건화의 이론을 전개한 스키너 (B. F. Skinner) 등이 있으며, 이들은 모두 조건화 (conditioning)의 개념을 통해 학습과정을 설명하려 고 하였음
142	우측 하단	내용 수정	1) 개요	고전적 방법으로 러시아의 심리학자 파블로프(I. Pavlov)가 제시한 이론으로서, 학습을 요하지 않는 선천적 자극인 '무조건 자극'을 후천적 경험을 통해 습득한 자극인 '조건 자극'과 관련시킴으로써 중성 자극을 무조건 자극과 관련시킴으로써 조건 자극으

				로부터 새로운 조건 반응을 얻어내는 과정을 설명한 이론. 파블로프에 따르면 자극과 반응 간 반복적인 결합(association)에 의해 행동이 학습될 수 있다는 것.						
143	상단	목차와 내용 추가	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 되었음.						
143	좌측 상단	수정	2) 과정	2) 관련 실험 : 파블로프의 개 실험						
147	좌측 상단	표 안에 부연 설명	설명 더 추가	<table border="1"> <tr> <td>구 분</td> <td>스키너</td> <td>반두라</td> </tr> <tr> <td>기본 입장</td> <td>기계론적 환경결정론 (환경적 요인에 의해 인간의 행동이 결정된다는 것)</td> <td>상호결정론 (인지, 행동, 환경이 서로 상호작용한 결과라는 것)</td> </tr> </table>	구 분	스키너	반두라	기본 입장	기계론적 환경결정론 (환경적 요인에 의해 인간의 행동이 결정된다는 것)	상호결정론 (인지, 행동, 환경이 서로 상호작용한 결과라는 것)
구 분	스키너	반두라								
기본 입장	기계론적 환경결정론 (환경적 요인에 의해 인간의 행동이 결정된다는 것)	상호결정론 (인지, 행동, 환경이 서로 상호작용한 결과라는 것)								
148	좌측으로 표 위치 이동	수정	(1) 연속강화 스케줄(continuous reinforcement schedule)	가장 단순한 강화 스케줄로, 바람직한 행동이 나타날 때마다 강화요인을 제공하는 기법. 새롭게 형성된 바람직한 행동을 강화할 때, 또는 행동의 발생이 불규칙하거나 그 빈도가 낮은 경우에 사용하는 것이 효과적. 연속강화 스케줄은 강화 요인이 매번 제공되는 한 꾸준한 성과향상을 기대할 수 있으나, 강화요인이 제거되고 나면 나타났던 반응이 급속히 소거되는 경향이 있음. 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 있음.						
148	좌측으로 표 위치 이동	수정	(2) 단속강화 스케줄(partial reinforcement schedule)	단속강화 스케줄은 바람직한 행동이 나타날 때마다 강화하는 것이 아니라 그러한 행동이 누적함에 따라 어떤 기준을 가지고 강화요인을 제공하는 기법들을 통칭하는 것. 여기에는 고정간격법, 변동간격법 등 시간의 흐름을 기준으로 하는 방법들과 고정비율법, 변동비율법 등과 같이 행동의 발현빈도에 초점을 맞춘 기법들이 있음.						
149	우측 중간	내용 수정	6) 시사점	② 강화 스케줄들 중에서 변동비율법이 가장 강력한 행동수정효과를 가져오는 것으로 알려져 있으며, 고정간격법이 그러한 효과에 있어서 가장 약한 것으로 나타났음. 그럼에도 불구하고 실제에 있어서는 고정간격법이 가장 많이 쓰이는 이유는, 주로 경제생활 측면의 안정성 때문. 가정경제를 꾸려나감에 있어 고정적으로 비용이 지출되어야 하는 상황에서(예 : 전기세, 수도세 등) 조직원들에게 변동비율이나 변동간격으로 급여를 지급하게 되면 많은 문제점이 야기될 수 있으므로, 급여 중 일부분의 적용을 고려할 수 있을 것						
152	좌측 하단	수정	(3) 처벌 효과	(3) 예방 · 개선 효과						

제3편

157	우측 중간	내용 수정	4) 조하리의 창(Johari's window) ① 개념	나와 타인과의 관계 속에서 자신이 어떤 성향을 지니고 있고, 또 어떠한 면을 개선하면 좋을지를 보여주는 '대인관계 이해도'에 관한 모델. 조하리의 창은 이것을 개발한 조셉 루프트(Joseph Luft)와 해리 잉검(Harry Ingham)의 이름을 딴 것. 이 이론에 따르면 우리는 스스로에 대해 알고 있는 부분도 있지만 무의식과 같이 모르는 부분도 있고, 자신의 모습 중 다른 사람이 아는 부분과 모르는 부분이 존재한다고 함									
161	좌측 중간	목차 수정	vii) 집단의 특성	vii) 집단의 특성(응집성 및 익명성)									
162	우측 하단	내용 수정	v) 집합적 노력 모형(collective effort model)	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 제시. 카라우와 윌리엄스는 집단 과제 수행에 있어 자신의 기여가 중요하다는 '기대'가 높고, 집단이 추구하는 목표가 개인에게 '가치'있는 것일 때 사회적 태만이 감소했음을 확인. 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 있음.									
164	우측 상단	내용 수정	2) 비공식 집단(informal group) ① 개념	조직 내에서 공식목표나 과업에 관계없이 자연적으로 형성된 집단, 1920년대 호손공장 실험에서 작업장 내 자연적으로 발생되며 작업자들에게 큰 영향을 미치는 비공식집단의 존재가 밝혀진바 있음. 비공식 집단은 조직 전체의 만족보다는 구성원 개개인의 이해(interest)나 만족(satisfaction)을 위하여 구성되며, 이러한 집단의 형태로는 이해집단과 우호집단이 있음									
165	우측	행 추가	집단의 목적 행 추가	<table border="1"> <thead> <tr> <th>비교기준</th> <th>공식 집단(formal group)</th> <th>비공식 집단(informal group)</th> </tr> </thead> <tbody> <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 증진</td> </tr> </tbody> </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 증진
비교기준	공식 집단(formal group)	비공식 집단(informal group)											
일반적 성격	공식적(formal)	비공식적(informal)											
집단의 목적	조직의 공식목표 달성	이해(interest), 개별적 만족 증진											
166	좌측 중간	목차 수정	(2) 단계별 특징 추가	(2) 내용									
167	우측 하단	내용 수정	3) 2단계 : 후반기	멤버들은 새로운 목표와 계획을 새로 만들어진 규범에 따라 안정적으로 실행에 옮겨나가면서 다시 안정과 균형을 회복함. 안정과 균형을 회복하고, 마감시한 직전 Deadline effect로 급격한 성과를 달성하는 경향이 있음.									
169	좌측 상단	수정	(1) 멤버들의 성격과 능력 신분분포	(1) 멤버들의 능력과 성격									
171	우측 상단	내용 수정	② Schacter의 연구	Schacter는 여대생을 대상으로 집단응집력과 성과간의 관계를 실험하였음. 여대생 12명을 실험에 참가시켰는데, 이들을 집단응집력이 높은 집단과 낮은 집단으로 각각 6명씩 나누고 다시 각 집단을 3명으로 구성되게 하여 모두 4개의 집단으로 나누었음. 과									

				업은 마분지로 상자를 만드는 일인데, 작업 공정은 종이를 자르고, 풀로 붙이고, 페인팅 하는 것이었음. 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 적용하였음
171	좌측 중간	목차 변경	i) 집단응집력의 수준이 적당히 높을 경우의 효과(순기능)	i) 집단응집력의 수준이 적당히 높을 경우의 순기능
171	좌측 중간	목차 변경	ii) 집단응집력이 과도하게 높을 경우의 효과(역기능)	ii) 집단응집력이 과도하게 높을 경우의 역기능
172	좌측 상단	목차 변경	② 집단응집성과 조직성과의 관계	② 집단응집성, 집단과 조직의 목표일치성, 조직성과 사이의 관계
172	좌측 하단	목차 변경	⑤ 집단에서의 성과나 규범에의 동조 등에 대해 만족	⑤ 집단에서의 성과나 규범 등에 대해 만족
179	좌측 상단	목차 변경	(2) 가상팀(virtual team)	(3) 가상팀(virtual team)
179	좌측 상단	목차 변경	(3) 자율관리팀(self managed team)	(2) 자율관리팀(self managed team)
179	우측 상단	목차 변경	위 (2), (3) 순서 변경에 따라 현재 있는 우측의 내용도 순서 변경	
179	우측 중간	그림 옆 설명 추가	<p>옆 설명 추가</p>	Robbins. 팀 효과성(team effectiveness)이란 팀 전체의 생산성 내지 구체적 성과, 구성원 만족도 등을 총괄하는 개념
185	우측 상단	내용 수정		갈등 과정은 조직에 영향을 미칠 때까지 일련의 단계를 거치는데, 다음과 같이 다섯 단계로 설명할 수 있음. 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 나눔. Pondy의 갈등 연구를 기반으로 발전된 형태의 갈등 과정은 다음과 같은 5단계로 제시.
189	좌측 상단	수정	(7) 반대 제안법(dialectic method)	(7) 반대 제안법(dialectic method)=(변증법)
192	우측 상단	내용 수정	5. 협상의 과정 (1) 사전 준비	제1단계에서는 협상의 목적과 목표를 명확히 하고 전략을 수립. 상대방의 입장과 생각을 추론하여 대안을 마련하는 것도 중요. 협상준비는 'BATNA'를 결정함으로써 완성됨. BATNA란 'Best Alternative to a Negotiated Agreement'를 의미하는 것으로서, 협상이 합의에 이르지 못하고 결렬되는 경우에 협상 당사자가 선택할 수 있는 최선의 대안, 즉 받아들일

				수 있는 협상결과 중 최저의 대안을 의미(협상 최소 수용조건 또는 차선택). 협상당사자들은 자기 측의 BATNA 이상의 성과를 얻으려고 노력함.
192	좌측 하단	그림 교체	중전 그림에서 ZOPA 추가	<p>그림 176 협상타결의 영역</p> <p>The diagram illustrates the negotiation process between two parties, A and B. It shows the aspiration ranges (A의 기대영역 and B의 기대영역) and the settlement range (타결영역) where they overlap. The ZOPA (zone of possible agreement) is the area between the settlement range and the reservation points (A의 저항점 and B의 저항점). The reservation points are the minimum acceptable values for each party, while the aspiration ranges represent the desired outcomes.</p>
193	우측 중간	내용 수정	ii) BATNA의 중요성	BATNA는 협상이 어느 지점에서 타결되는지를 결정하는 기준이 됨. BATNA는 협상당사자가 협상 결과로 받아들일려고 하는 최소한의 가치를 결정하기 때문에, BATNA보다 높은 제안은 당사자를 협상에 남아 있게 할 수 있고, BATNA보다 낮은 제안은 협상을 성공시키기 힘들게 만들. 따라서 협상당사자가 BATNA를 준비하지 못했을 때 ① 거래에 대한 판단 기준이 없게 되어 상대방 제안의 유불리 판단이 어렵고 ② 그로 인해 유리한 제안을 거절하거나 불리한 제안에 합의할 가능성이 있고 ③ 협상을 언제 그만두어야 되는지 알지 못해 시간과 비용의 지출이 증대됨.
198	좌측 상단	목차 변경	(4) 자원의 조달 및 통제능력	(4) 자원의 조달 및 통제력
201	우측 상단	내용 추가	6. 심리적 임파워먼트의 4가지 구성요인	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 뜻함(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 임파워먼트였음(Vogt & Murrell, 1990). 그러나 파워에 대한 개념이 바뀌면서 조직 내의 파워가 종업원 간의 상호 작용을 통해 증대될 수 있다는 새로운 동기부여적 관점의 임파워먼트가 대두. 이는 파워가 지닌 개인의 내면적 동기 측면을 강조하기 때문에 심리적 관점의 임파워먼트라고 할 수 있음
206	좌측 상단	목차 영문 추가	1. 커뮤니케이션의 개념	1. 커뮤니케이션(communiation)의 개념
207	좌측 상단	목차 추가	1. 커뮤니케이션 과정	1. 커뮤니케이션 과정 : 개인(구성원들) 간 메시지가 오고가는 과정
207	좌측 하단	목차 추가	2. 커뮤니케이션 네트워크(communication network)	2. 커뮤니케이션 네트워크(communication network) : 집단(여러 구성원 간)의 정보 . 의견 . 감정의 흐름(관계망)
208	좌측 중간	목차 추가	IV. 커뮤니케이션 유형	IV. 커뮤니케이션 유형 : 조직에서 발생 . 운용되는 정보 . 의견 . 감정의 흐름
208	좌측 하단	목차 수정	② 기능	② 장점
209	좌측 상단	목차 수정	③ 문제점	③ 단점
209	좌측 상단	목차 수정	② 상향식 커뮤니케이션의 장점	② 장점
209	좌측	목차	③ 상향식 커뮤니케이션의 단점	③ 단점

209	중간 우측 중간	수정 내용 수정	② 수평적 커뮤니케이션의 장점	<p>i) 정보의 누수 현상 감소 수직적 커뮤니케이션은 여러 단계의 공식적 경로를 거치게 되는데, 이 과정에서 정보의 왜곡 내지 누수 현상이 발생하게 됨. 그러나 수평적 커뮤니케이션은 업무 조정을 계층 수준이 동일한 같은 팀 또는 다른 팀 동료 간에 이루어짐으로써 이러한 문제점을 보완할 수 있음.</p> <p>ii) 커뮤니케이션의 신속성 확보 조직의 공식적 보고체계에 의하지 않은 상호 대등한 관계에서의 커뮤니케이션으로서 커뮤니케이션 부담이 적으므로, 신속한 커뮤니케이션이 가능하고 문제 해결의 타이밍(timing)을 맞출 수 있음.</p> <p>iii) 팀 간 또는 부서 간 잠재적 갈등 방지 팀 간 혹은 부서 간 발생할 수 있는 잠재적 갈등을 원활하고도 직접적인 정보 교환을 통해 사전에 방지할 수 있음.</p>
211	우측 하단	내용 수정	2) 단점	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 있음.
212	좌측 중간	수정	(3) 바람직한 매체 선택 : 매체의 정보충실도 (information richness)도와 상황의 복잡성 (complexity)	(3) 바람직한 매체 선택 : 매체의 정보충실도 (information richness)와 상황의 복잡성 (complexity)
212	좌측 중간	수정	1) 정보충실도의 의미	1) 정보충실도(information richness)의 의미
212	좌측 중간	수정	2) 상황의 복잡성	2) 상황의 복잡성(complexity)
213	우측 상단	박스 안 내용 추가	박스 안 내용 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 밝혔음. 다른 환경에서 생활하는 사람은 내 테두리 사람과는 다른 정보를 접하기 때문에 새로운 정보, 기회, 판단을 출 가능성이 크기 때문. 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 구했음.</p>
216	우측 상단	내용 추가	(2) 수평적 커뮤니케이션의 개선방안	① 작업집단 내에 상급자에 대한 신뢰가 있어야 함. 수평적 커뮤니케이션의 질을 향상시키기 위해서는 상급자에 대한 신뢰가 전제조건이 되기 때문.
223	좌측 하단	목차 수정	v) 리더의 행동과 부하의 관계	v) 리더와 부하 간 관계의 변동성
223	우측	내용		리더와 집단구성원이 상호작용을 하는 과정에서 그

	하단	수정		들의 관계는 달라질 수 있음. 즉, 처음에는 리더-부하의 관계가 나쁘다가도 차차 상호관계가 개선되어 좋아질 수 있음. 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 있음
224	우측 하단	내용 수정	② 한 계	i) 실증연구에 따르면 허쉬와 블랜차드의 이론은 반드시 성과로 이어지지 않을 수 있다는 점에서 이론적 타당성이 취약한 것으로 나타났음.
225	우측 하단	내용 수정	i) 과업(task) 특성	부하의 과업이 구조적인 성격을 지니고 있을수록(일상적일수록) 지원적 또는 참여적 리더행동에 만족, 과업성격이 비구조적일수록(복잡할수록) 지시적 리더행동을 받아들일 것
230	좌측 상단	목차 변경	(1) 긍정적 결과 : 관계의 질이 높은 경우	(1) 긍정적 결과 : 리더-구성원 간 관계의 질이 높은 경우
230	좌측 중간	목차 변경	(2) 부정적 결과 : 관계의 질이 낮은 경우	(2) 부정적 결과 : 리더-구성원 간 관계의 질이 낮은 경우
231	박스 안	박스 안 그림 추가		<p>그림 211 LMX, LMX차별화, LMX격리</p> <p>〈그림 읽기 참고〉</p> <ul style="list-style-type: none"> (H) → 리더 LMX High(리더-구성원 내집단 관계) [LMX차별화] 팀 A는 2High와 3Low로 구성된 High 차별화 팀. (H) → 리더 LMX Low(리더-구성원 외집단 관계) 팀 B는 5High로 구성된 Low 차별화 팀. LMX차별화는 LMX High와 Low의 집단간 비율 차이를 뜻함. ← 격리 → [LMX격리] LMX Low 구성원들이 High 구성원들을 따돌리고 격리시킴.
236	좌측 중간	목차 변경	(3) 서번트 리더의 특성 : 방향 제시자, 파트너, 지원자	(3) 서번트 리더의 목표와 특성 : 방향 제시자, 파트너, 지원자
237	좌측 중간	목차 변경	(1) 진정성 리더십(authentic leadership)의 의의	(1) 진정성 리더십(authentic leadership)의 의의와 등장배경 : 기업의 윤리적 스캔들
	우측 중간	내용 변경	(1) 진정성 리더십(authentic leadership)의 의의와 등장배경 : 기업의 윤리적 스캔들	<p>진정성 리더십은 최근 기업조직에서 리더 자신이 가지고 있는 고유가치를 리더십을 발휘하는 데 회복시키자는 동기에서 개발되었음. 진정성(authenticity)이라는 개념은 원래 “너 자신을 알라”라는 그리스 철학에서 연유. 여기서 말하는 진정성은 순수하고, 투명하고, 믿을 수 있고, 가치 있고, 가식이 없으며 무엇보다도 진실한 것을 말함.</p> <p>진정성 리더십은 변혁적 리더십 및 서번트 리더십보다 한층 더 깊은 개인의 내면적인 측면을 다루고 있음. 진정성을 가진 리더는 일상생활에서 자신이 가지고 있는 핵심 가치, 정체성 그리고 감정 등에서 벗어나지 않고 이를 근거로 타인과 상호 작용함.</p> <p><엔론 사태>로 대표되는 기업의 도덕적 해이, 비윤리적 부패 리더십에 대한 반성으로 새로운 리더십의 요청이 높아졌음</p>
238	좌측 상단	목차 변경	[추가] 7. 윤리적 리더십(Ethical leadership) 위에 (5) 진정성 리더십의 한계 : 진정성 패러독스 (6) 관리자에의 시사점	(5) 진정성 리더십의 한계 : 진정성 패러독스 (6) 관리자에의 시사점
238	우측 상단	내용 추가	(5) 진정성 리더십의 한계 : 진정성 패러독스 (6) 관리자에의 시사점이 추가됨에 따라 (5), (6)에 해당되는 아래 내용을 우측에 각각 추가	

			(5) 진정성 리더십의 한계 : 진정성 패러독스 (6) 관리자예의 시사점	자신의 진정성만 좇다가 독단적 리더십이 될 가능성, 리더의 진정성을 누가 인정하느냐, 구성원이 신뢰보다 의심을 가질 수 있는 점, 역할·직무·상황의 변동에 따라 다양한 정체성을 갖게 됨, 리더 내면의 가치와 조직의 가치가 근원적으로 일치하지 않을 때 진정성 리더십 발현이 어려움. 1인 리더십(I-리더십)은 한계가 드러나고 있으므로, We-리더십, 공유된 리더십(shared leadership) 관점으로 전환 필요
240	좌측 하단	목차 변경	(4) 훌륭한 팔로워의 조건 - Kelley	(4) 훌륭한 팔로워의 조건 - 켈리(Kelley)
241	좌측 중간	목차 변경	③ 사회적 인식(social awareness)	③ 사회적 인식(social awareness) 능력
241	좌측 중간	목차 변경	④ 관계관리(relationship management)	④ 관계관리(relationship management) 능력
242	좌측 하단	목차 변경	(3) 대체(代替)요인(substitutes)	(3) 리더십 대체(代替)요인(substitutes)
244	좌측 상단	목차 변경	3. 의사결정의 중요성 : as-is와 to-be간 gap이 존재하기 때문	3. 의사결정의 중요성 : 현재 상태(as-is)와 바람직한 상태(to-be)간 차이(gap)가 존재하기 때문
245	좌측 중간	목차 변경	2. 유용성 오류(availability heuristic)	2. 유용성 오류(availability heuristic) (= 가용성 휴리스틱)
246	좌측 하단	추가	[추가] (4) 오류 극복방안 아래에 7. 확증 편향(confirmation bias)	7. 확증 편향(confirmation bias)
246	좌측 하단	추가	[추가] 7. 확증 편향(confirmation bias) 아래에 (1) 의 의	(1) 의 의
246	우측 하단	추가	위 (1) 의의 추가에 따라, 아래 내용을 우측에 추가	확증 편향이란 원래 가지고 있는 생각이나 신념을 확인(confirm)하려는 경향성, 자기 생각과 일치하는 정보만 받아들이는 심리. 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 됨
246	좌측 하단	추가	[추가] (1) 의 의 아래에 (2) 사례 : 포러 효과(forer effect)	(2) 사례 : 포러 효과(forer effect)
246	우측 하단	수정	위 (2) 사례 : 포러 효과(forer effect) 추가에 따라, 아래 내용을 우측에 추가	누구에게나 통용될 수 있는 정보를 적절히 조합하여 제시하면 그것을 수용하는 사람들이 자신의 주관적 상황으로 해석하는 것(forer effect)
246	좌측 하단	추가	[추가] (2) 사례 : 포러 효과(forer effect) 아래에 8. 사후확신 편향(hindsight bias)	8. 사후확신 편향(hindsight bias)
246	좌측 하단	추가	[추가] 8. 사후확신 편향(hindsight bias) 아래에 (1) 의 의	(1) 의 의
246	좌측 하단	추가	위 (1) 의의 추가에 따라, 아래 내용을 우측에 추가	이미 일어난 사건의 결과에 대해 원래 모두 알고 있었다는 듯이 말하거나 생각하는 것. 사후 확신 편향에 빠지면 사람들은 자신이 훌륭한 분석가·예언가라고 믿게 됨
246	좌측 하단	추가	[추가] (1) 의 의 아래에 (2) 사례 : 그럴 줄 알았다(knew it all along effect)	(2) 사례 : 그럴 줄 알았다(knew it all along effect)
246	우측 하단	추가	위 (2) 사례 : 그럴 줄 알았다(knew it all along effect) 추가에 따라,	기업이 A 프로젝트에 성공한 것을 두고 “아이템도 좋고 영업도 잘했고 조직운영도 훌륭한 것을 보면 성공할 줄 알았다.”라는 태도를 보임

			아래 내용을 우측에 추가	
249	우측 중간	내용 수정	7. 집단 의사결정의 합성 2 : 집단양극화(group bipolarization) (1) 의 의	집단에 들어온 개인들의 성향·생각은 집단에 들어오기 전에 갖고 있던 방향으로 더욱 이동하는 경향이 있는데, 이를 집단이동(group shift)이라고 함. 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 봄. 야당 편인지 여당 편인지를 처음 결정할 때, 대개의 사람들은 각자의 당에 대해 약간의 선호만 갖고 있으나 토론이 진행되면서 점점 더 자기 당으로 기울어지는 경향이 강해짐. 양 집단이 서로 상호작용을 거치며 집단이동이 나타나, 점차 각각 극단적인 입장과 태도를 취하게 되는 현상을 집단양극화라고 함(Baron & Kerr, 2002).
255	우측 하단	내용 추가	4) 직관적 모델의 장·단점	① <장점>은 의사결정이 신속하게 이루어지므로 복잡하고 변화가 빠른 조직 생활에 매우 유용하다는 점, 의사결정자의 경험에 의해 축적된 다양한 명시·묵시적 지식·정보와 노하우 등의 요소 간 복합적 상호작용에 따른 의사결정이므로 어느 정도 타당성·신뢰성 있는 의사결정이 가능하기도 함. ② <단점>은 합리적 의사결정 모델과 비교해 볼 때 오류가 발생할 가능성이 높다는 것. 왜냐하면 유용성 오류(availability), 대표성 오류(representativeness) 그리고 과신 오류(overconfidence) 등이 발생할 가능성이 높기 때문. 뿐만 아니라 의사결정자는 자기가 내린 의사결정에 대해 타인에게 그 논리를 설명할 수 없기 때문에 타인은 이러한 의사결정을 인정하기 보다 무시하는 경향을 보일 수 있음.
제4편				
268	좌측 상단	수정	(2) 조직의 운영과 구성원 통치권한(방법)	(2) 대규모 조직의 구성원 통치 권한(방법)
270	좌측 하단	수정	② 계전기 조립실험(relay room experiment, 1927 ~ 1929) <호손효과(Hawthorne effect)>	② 계전기 조립실험(relay room experiment, 1927 ~ 1929)
270	우측 하단	내용 추가	맨 밑	i), ii)의 실험에서 서로 다른 작업환경을 만들고 실험 집단(experiment group)과 통제 집단(control group)을 나누어 생산성을 관찰해 보았더니 실험 집단에 속해 있는 작업자들의 생산성이 매우 높게 나타났다. 즉, 실험대상자들은 본인이 관찰되고 있다는 사실을 인식함으로써 평상시와는 다르게 행동하는 현상이 나타났는데, 이를 <호손 효과(Hawthorne effect)>라고 부르게 되었음.
272	좌측 상단	수정	(1) Barnard에 있어서의 개인과 조직의 개념	(1) 개인과 조직의 개념
275	좌측 중간	수정	(7) 시스템적 접근법 시사점과 비판	(7) 시스템적 접근법의 평가
279	우측 중간	내용 추가	i) 인수 합병(Merger & Acquisition : M&A) 옆 설명 추가	형태이기 때문. 포털 검색 엔진인 Google은 동영상 공유사이트인 Youtube를 인수합병하여 새롭게 부상하고 있는 온라인 비디오 시장 및 동영상 광고망을 활용할 수 있게 되었음.
282	좌측	수정	② 조직군 생태학(population of organization)의	② 조직군(population of organization) 생태학의 의

	상단		의의	의
289	우측 상단	내용 수정	4) 제도화 이론의 대두배경 옆 내용 수정	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 있음. 현실적으로 경영자들은 합리적인 의사결정자들이 아니라고 한다. 즉 치밀하고 빈틈없이 정보를 수집하여 합리적으로 의사결정을 내리는 것이 아님. 기업에서 전문가를 고용하는 것조차도 그들의 조언을 얻기 위해서가 아니라 경영자가 이미 품고 있는 생각에 대한 정당성을 얻기 위한 경우가 종종 있음(Meyer & Rowan(1977), DiMaggio & Powell(1983)). 이러한 현실과 조직이론 간의 괴리하에서 조직의 실제 의사결정 현상을 더욱 현실적으로 설명해 줄 수 있는 이론개발의 필요성이 대두되었고, 이에 따라 제도화 이론이 등장하게 된 것.
	우측 상단	내용 수정	5) 제도적인 환경(institutional environment) 옆 내용 수정	제도화 이론에서는 조직의 생존과 성공을 조직이 환경으로부터 받는 기대에 부합하는가의 여부를 가지고 설명함. 제도적인 환경이란 고객, 투자자, 협회, 이사회, 정부, 협력 기업들과 같은 이해관계자의 규범과 가치를 의미하며, 환경을 어떻게 조직하고 행동하는 것이 올바른 방식인가에 대한 사회의 시각을 반영하는 것. 조직은 외부 이해관계자를 만족시키기 위해 조직구조와 운영 방식을 선택하며, 조직의 활동에 대한 외부 이해관계자의 기대는 조직에게 일종의 규칙으로 여겨짐.
	우측 상단	내용 수정	6) 정당성(legitimacy)	정당성이란 조직의 활동이 바람직하고 적절하며 환경의 규범과 가치, 그리고 신념 체계와 부합한다는 사회의 전반적인 시각. 제도화 이론에서는 눈에 보이지 않으면서 조직구조에 영향을 미치는 규범과 가치 등을 중요하게 생각함. 제도적 관점은 조직의 정당성을 확보하기 위한 시도로 조직 간 관계가 형성되며 외부 이해관계자가 타당하고 적절하다고 인지하는 구조나 활동을 조직이 채택. 또한 평판에 대하여도 관리. 이렇듯 경제적 이익을 극대화하기 보다 외부환경의 인정을 받으려고 노력함으로써 기존 조직은 결과적으로 서로 유사한 모습을 지니는 제도적 유사성을 띠게 됨. 이는 조직의 생존과 성공이 환경의 기대에 잘 부합하는지, 조직 간 관계를 잘 이해하고 이에 대응하는지 여부에 의해 결정된다는 점을 내포하고 있음
289	좌측 하단	추가	[추가] ③ 세 가지 메커니즘의 작용 아래 8) 제도적 동형화와 디커플링(decoupling) 현상의 발생	8) 제도적 동형화와 디커플링(decoupling) 현상의 발생
289	우측 하단	추가	위 8) 제도적 동형화와 디커플링(decoupling) 현상의 발생 추가에 따라, 아래 내용을 우측에 추가	조직 실재론자(realist)들에 의하면 국가의 행동과 구조는 해당국가의 역사와 전통, 경제규모, 정치시스템 또는 자원구조와 같이 개별적 특성과 밀접하게 커플링(tightly coupling)되어 있다고 주장. 그러나, 신제도주의자에 따르면 조직은 사회구성원이 바람직하고 당연하다고 여기는 가치와 규범을 반영하는 공식구조를 일률적으로 채택하도록 동형화 압력을 받는다 고 봄.

				<p>하지만 제도화된 구조는 개별 조직의 특이성을 반영하지 못하므로 일상적 조직 활동의 효율성을 높이려는 기술적 합리성 추구하고 상충(구조적 불일치 : structural inconsistencies)됨. 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 부름</p>
289	좌측 하단	수정	8) 평가	9) 평가
291	좌측 우측	설명 추가 그림 추가	<p>① Weick의 이론 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 주장. 이에 더하여 리더의 역할은 의미 형성(sense making)의 기준이 되는 정신모형을 개발하고 공유하는 것이라고 함</p>
292	좌측 중간	추가	[추가] e. 팀 학습(team learning) 아래에 iii) 이론의 평가	iii) 이론의 평가
292	우측 중간	추가	위 iii) 이론의 평가 추가에 따라, 아래 내용을 우측에 추가	<p><공헌> 학습조직이론은 인간, 조직, 기술을 유기적으로 통합하여 기업의 생산성을 극대화하고, 기존 기계적 사고에서 시스템적 사고로의 전환이 학습조직구축에 중요한 요소임을 밝혀냈으며, 변화에 대응하는 조직의 기본 원리를 밝혀냄으로써 지식의 경제적 가치를 효과적으로 관리하는 데 유용한 시사점을 제공.</p> <p><비판> 학습조직이론은 그 정의에서 실제로 제시하는 정의와 개념이 모호하여 구체적인 조직관리 실천 방안을 제시하지 못함</p>
303	우측 상단	설명 추가	(5) 매트릭스 조직의 유형	<p>기능적 매트릭스(functional matrix)는 기능 관리자가 주요 권한을 가지고 있고 프로젝트나 제품 관리자는 생산 활동을 단순히 조정하는 역할을 하는 것, 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 것</p>
306	좌측 하단	수정	③ 환경 측면	③ 환경적인 측면
308	우측 하단	내용 추가	(2) 조직 간 관계에 따른 협력적 네트워크 관점	<p>협력관계를 나타내는 현상. 최근 들어 네트워크 이론은 모든 시스템을 구성단위인 노드(node)와 이들 간 연결관계인 타이(tie)로 구성되어 있다고 봄. 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 opportunitites)’, 네트워크가 협력과 의사소통의 구조뿐 아니라 경쟁의 구조도 규정한다는 것을 보여주면서 구조적 위치를 점유하고 있는 노드들</p>

				이 보여주는 경쟁관계를 수학적으로 분석한 ‘구조적 동위성(structural equivalence)’의 개념을 제시. 이에 기반하여 마크 그라노베퍼 (Mark Granovetter) 미국 스탠퍼드대 교수는 서로 직접 연결되지 않는 노드 (node)들도 다른 제3자들과 연결패턴을 가지면 경쟁력을 가지게 된다고 주장. 이제는 기업들이 과거의 전형적 생산 방식으로 생산하는 것이 아니라, 서로 다른 사업 분야와 기술들을 가진 이질적 기업들 간의 네트워크를 통해 혁신적 경쟁우위 창출이 가능한 것
311	우측 상단	내용 수정	② 조직의 슬림화(소사장, 사내벤처, 모듈, 분사) 옆 내용 수정	조직은 핵심역량 부문을 특화하고 나머지 부문은 네트워크 형식으로 운영하므로 조직 비대화를 개선하는 조직 슬림화 가능. 공장, 장비 유통 시설 등에 대한 막대한 투자 없이도 사업이 가능하고, 관리 간접비용 절감이 용이하기 때문.
		내용 수정	③ 수평적 통합화 능력배양 옆 내용 수정	네트워크 조직설계는 경계 간의 수평적 연계관계 구축에 역점을 두고 기능 간의 횡적 통합화 능력을 배양하게 됨. 특히 변화하는 요구에 매우 유연하고 신속한 대응이 용이.
		내용 수정	① 행동의 제약 옆 내용 수정	네트워크 내 관련 조직의 압력으로 개별조직의 전략이나 행동이 제약을 받을 수 있음. 많은 활동과 종업원에 대해 관리자들이 직접적인 통제가 곤란하기 때문.
		내용 수정	④ 대안의 필요 옆 내용 수정	신뢰를 주고받던 상대방 기업의 경영자가 변경되는 경우에는 예기치 않은 기회주의적 행동으로 기업을 곤경에 처하게 할 위험이 있어 대안을 준비해 두어야 함. 또한, 계약에 따라 종업원이 수시로 교체될 수 있기 때문에 종업원의 충성심과 기업문화가 약하다는 점도 고려하여야 함
312	좌측 하단	수정	5. 프로세스 조직(process organization)	5. 프로세스 조직(process organization) (=수평적 조직)
318	좌측 상단	수정	(1) 의 의	(1) 복잡성(complexity)의 개념
320	좌측 하단	수정	[삭제] 1) 장점 아래의 ① 조직활동의 촉진 ~ ④ 평가의 공정성 기초 삭제	삭제
322	우측 중간	내용 수정	(1) 권한 계층의 개념 (= 통제 범위(span of control)) : 관리의 폭	권한 계층은 권한의 크기가 비슷한 사람들의 지위 계급을 의미, 이러한 지위 계급에 따라 관리하고 감독할 수 있는 부하의 수를 달리 설정할 수 있음. 따라서 이와 관련된 것이 통제의 범위인 것, 통제의 범위란 관리자가 직접 관리하고 감독하는 부하의 수를 말함. 즉, 조직에서의 보고 체계와 관리의 통제 범위를 지칭하는 말. 통제 범위가 좁으면 조직은 수직적이 되며 계층이 높아지고 통제 범위가 넓어지면 조직은 수평적이 되어 계층은 낮아짐
323	박스 안 좌우 상단	목차와 내용 재정비	참고 : 구조적 결함의 증상들(symptoms of structural deficiency) 1. 구조적 결함(structural deficiency)의 개념	조직구조가 조직의 요구사항에 맞게 정렬되지 못한 경우에 구조적 결함으로 인해 다음과 같은 증상이 나타남. 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 함.

			<p>2. 구조적 결함의 증상들</p> <p>(1) 부서 간 협조(협력) 저하</p> <p>(2) 의사결정의 지연, 의사결정의 질 저하</p> <p>(3) 변화하는 환경에 혁신적 대응 부족</p> <p>(4) 직원들의 성과 저하, 목표 달성 불가능</p>	<p>조직구조는 조직이 목표 달성을 위해 협력이 가능하게 설계되어야 함. 부서 요구와 목표 간 상충을 해소하고 조직 전체 차원에서 하나의 목표가 만들어져야 함. 각 부서의 목적이 서로 다르거나 조직 전체 목표 대신에 자기 부서 목표만을 달성하려고 할 경우, 종종 조직구조가 결함을 갖게 됨. 수평적 연결 메커니즘이 적절하지 못할 경우도 마찬가지임.</p> <p>조직계층을 따라 처리해야 할 문제와 의사결정 요구 사항이 많다보니 의사결정권자에게 과부하가 일어남. 하위계층에 대한 권한위양이 충분하지 못하고, 의사결정권자에게 필요한 정보가 정확히 전달되지 못해 의사결정의 질(수준)이 떨어짐 의사결정의 질을 보장해 줄 수 있을 만큼의 충분한 수직적, 수평적 정보 연결이 이루어지고 있지 않기 때문.</p> <p>혁신적으로 대응하지 못하는 이유는 부서 간 수평적 조정이 원활하게 이루어지지 못하기 때문. 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 것.</p> <p>직원들의 성과가 떨어지고 목표가 달성되지 못함. 명확한 목표, 책임성, 조정과 협력 메커니즘 등을 조직구조가 제시해야 되는데, 그렇지 못하기 때문에 종업원의 성과가 떨어지는 것임. 조직구조에는 시장 환경의 복잡성이 반영되어야 하고, 종업원들이 효과적으로 업무를 수행할 수 있도록 명쾌하게 설계되어야 함</p>
323	좌측 상단	수정	<p>◆ 참고 : 구조적 결함의 증상들(symptoms of structural deficiency)</p> <p>표 내용</p>	<p>◆ 참고 : 구조적 결함의 증상들(symptoms of structural deficiency)</p> <p>1. 구조적 결함의 개념 : 조직구조가 조직의 요구 사항에 맞게 정렬되지 못한 경우</p> <p>2. 구조적 결함의 증상들</p> <p>(1) 부서 간 협조(협력) 저하</p> <p>(2) 의사결정의 지연, 의사결정의 질 저하</p> <p>(3) 변화하는 환경에 혁신적 대응 부족</p> <p>(4) 직원들의 성과 저하, 목표 달성 불가능</p>
324	좌측 상단	수정	(1) 개념	(1) 의의
324	좌측 중간	수정	(1) 개념	(1) 의의
327	좌측 하단	수정	<p>7. 환경분석에 따른 조직구조와 설계</p> <p>(1) 던컨(R. B. Duncan)과 톰슨(J. D. Thompson)</p>	<p>7. 환경분석에 따른 조직구조와 설계 : 던컨(R. B. Duncan)과 톰슨(J. D. Thompson)</p>
328	우측	내용	4) 동태적이고 복잡한 환경	환경을 구성하는 요소의 수가 많고 역동적이며 계속

	하단	추가		적으로 변화하므로 불확실성이 높게 지각됨. 따라서 이 경우에는 복잡성과 집권화 및 공식화가 낮은 조직구조가 적합하다는 것. 대표적으로 전기통신 산업, 석유 산업, 항공사가 이러한 환경에 속해있음. 많은 외부 요소들이 동시에 변화함. 항공사의 경우 항공 교통 통제관(air traffic controller)의 부족, 비행단의 노화, 노동 불안, 연료 가격의 급상승, 새로운 저가 경쟁자의 진입, 일련의 항공 교통 사고, 소비자 수요의 극적인 감소 등의 다양한 환경 요소의 변화에 직면했고, 겨우 몇 년 동안 4개의 대형 항공사와 다수의 소형 항공사들이 파산하여 집단적으로 수십만명의 직원을 해고했음
330	좌측 중간	수정	(4) 분화(differentiation)와 통합(integration)	(4) 분화(differentiation)와 통합(integration) : Lawrence와 Lorsch
330	좌측 중간	수정	(5) 기계적(mechanistic) 및 유기적(organic) 조직 구축	(5) 기계적(mechanistic) 및 유기적(organic) 조직 구축 : Burns와 Stalker
336	좌측 상단	수정	④ 대량주문생산(mass customization) 목차 수정	④ 대량주문생산(mass customization) : 컴퓨터 기반의 장인정신(computer-aided craftsmanship)
338	좌측 중간	수정	① <다양성(variety)>	① <과업의 다양성(variety)>
342	좌측 하단	수정	(9) 맺음말 : 관리자에의 시사점	(9) 맺음말 : 사회.기술시스템의 관리자에의 시사점
344	우측 상단	내용 수정	빅데이터의 특성(3V)	빅데이터는 과거 의사결정의 기초가 되었던 정보와는 다음과 같은 측면에서 그 특성이 다름. 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 있음(국립중앙과학관). ④ 가치(value) : 새로운 가치를 창출하거나 쓸모 있는 가치, ⑤ 정확성(veracity) : 데이터 자체의 신뢰성과 연관, ⑥ 가변성(variability) : 맥락에 따라 의미가 달라지는 데이터, ⑦ 시각화(visualization) : 정보 이용 대상자가 쉽게 이해할 수 있어야 한다는 것. 이러한 속성을 활용하면 정형적 데이터 분석뿐 아니라 비정형적 데이터 분석까지 포함하는 비즈니스 애널리틱스(business analytics)까지 사고가 확장, 휴대폰으로 찍은 동영상이나 다운받은 자료가 실시간으로 분석되어 의미 있는 새로운 가치를 창조하게 됨
352	좌측 상단	수정	① 공격형 전략(prospector)	① 공격형 전략(prospector) : persue new and interesting products and services
352	좌측 상단	수정	② 방어형 전략(defender)	② 방어형 전략(defender) : conservatively seek stability
352	좌측 상단	수정	③ 분석형 전략(analyzer)	③ 분석형 전략(analyzer) : combine the strenths of both Prospector & Defender
352	좌측 상단	수정	④ 반응형 전략(reactor)	④ 반응형 전략(reactor) : inherently unstable & not considered strategists
354	우측 중간	내용 추가	2. 국제화 발전단계 옆 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 능력. 문화지능은 개인이 새롭게 당면한 상황에서 상대의 의도를 이해하고 문화적으로 적합한 방식으로 대응하도록 해줌.

354	표	셀 행 하 나 더 추 가		(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 생각하기 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
			전략적 지향	국내 중심	수출 중심의 다국가적	다국적	글로벌
			발전단계	초기 해외시장 진입	해외시장에서의 경쟁적 입지	폭발적 성장	글로벌
			조직구조	국내시장 중심구조 + 수출 부서	국내시장 중심구조 + 국제사업부	세계적이며 지역적 특성을 지닌 제품사업부	매트릭스, 초국가적 구조
			시장잠재력	보통, 대부분 국내시장	큼, 복수 해외시장	매우 큼, 다국적	전 세계

354	좌측 하단	수정	(1) 높은 복잡성과 차별화	(1) 국제환경의 높은 복잡성
-----	-------	----	-----------------	------------------

354	좌측 하단	수정	(2) 높아진 통합의 필요성	(2) 높아진 차별화와 통합의 필요성
-----	-------	----	-----------------	----------------------

355	그림 안 문구 변경	수정	국제적 경쟁우위와 조직구조 간의 적합성모형	
-----	------------	----	-------------------------	--

363	우측 상단	내용 추가	(3) 조직 쇠퇴 진행단계 옆 설명 추가	Weitzel과 Jonsson은 조직이 쇠퇴하는 5단계를 제시. 각 단계마다 나타나는 문제들을 적절히 해결하지 못하면 결국 더 이상 회복할 수 없는 단계에 이르러 조직은 해체하게 됨.
-----	-------	-------	---------------------------	--

364	우측 중간	내용 추가	(4) 조직 쇠퇴의 유형 - Miller의 조직 쇠퇴 유형 옆 설명 추가	Dany miller교수는 조직이 과거 성공방식, 전략만을 고집하며 자만심에 빠져있다가 역량함정 (competency trap)에 빠져 쇠퇴하는 조직의 유형을 다음과 같이 제시. 여기에서 변화(change)란 상품구색과 제공방법의 변동성 정도를, 활용영역(scope)이란 생산품과 목표시장의 범위를 의미.
-----	-------	-------	---	--

371	우측 상단	설명 수정	3. 파스칼(Pascale)과 피터스(Peters)의 7S 모형 (1) 의 의 옆 설명 수정	조직문화는 조직구성원의 행동과 전체 조직체 행동을 지배하는 중요개념으로서 가치관과 신념, 규범과 관습 등 여러 가지의 요소로 형성되어 있음. 그리고 이들 요소들은 전체적인 연관관계 속에서 조직구성원의 행동과 전체 조직체 행동에 영향을 주고 있으므로, 각 요소가 개별적으로 구성원 행동과 조직체 행동에 얼마나 작용하고 있는지에 대한 계량적인 측정이 매우 어려움. 이러한 점을 보완하여 조직문화의 중요 요소와 이들 간의 상호관계를 개념화하여 조직문화 연구와 조직개발에 많은 도움을 주도록 개발된
-----	-------	-------	---	--

				<p>것이 7S 모형.</p> <p>미국의 경영학자 Peters와 Pascale은 『초우량기업의 조건(In Search of Excellence)』에서 7S 모델을 소개. 책에는 6가지 재무지표 등을 기준으로 산정한 43개 초우량 기업과 그 기업들의 8가지 특질이 소개, 그 8가지 특질에서 도출된 7가지 성공요인이 바로 7S. 각 요소들 간의 연관성을 통해 조직의 이해는 물론 강약점과 조직문화의 일체성 등 전사적 경영시스템을 진단하고 대책을 수립(보완 및 개선조치가 필요한 부분을 규명)하는데 유용한 분석기법. 이 모델은 각 요소들이 밀접하고 일관성 있게 연계될 수 있는 전략이 수립되고 실행되어야 강한 조직 역량이 구축되고 효과적인 조직변화가 일어날 수 있다고 주장.</p>
371	우측 중간	설명 추가		<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 구분.</p>
371	우측 하단	박스 설명 수정	참고 : 맥킨지(Mckinsey consulting)	<p>맥킨지는 간단하면서도 매우 유용한 이 이론을 국제적인 컨설팅에 접목, 그때부터 맥킨지의 모델은 7S 모델 또는 행복한 원자(happy atom)로 명명하게 되었음. 맥킨지 컨설팅 회사는 연 10억 달러 이상의 매출액 의형을 가진 기업체를 대상으로 자본이익률과 자산증가 등 수익 및 성장지표, 그리고 7S 모형을 사용하여 우수기업을 선정하여 발표</p>
372	우측 중간	설명 수정	(2) 약한 문화(weak culture) 1) 의 의	<p>조직에 대한 특별한 이미지나 신념이 없고, 독자적이고 개별적인 조직문화를 말함. 비교적 조직의 역사가 짧고 구성원의 교체가 빈번할 때 나타나기 쉬움. 그 이유는 조직의 핵심적인 가치에 대하여 구성원들이 집착을 지닐 수 없기 때문. 로빈스(Robbins, 1990)는 문화가 약할 때 조직의 환경, 전략, 기술 등이 적절하더라도 조직의 효과성을 높일 수 없다고 함.</p>
375	좌측 중간	추가	[추가] 4) 디오니소스 문화(Dionysus culture) : 실존문화 아래에 6. 트롬피나르스(Trompenaars)의 조직문화 유형	<p>6. 트롬피나르스(Trompenaars)의 조직문화 유형</p>
375	좌측 중간	추가	6. 트롬피나르스(Trompenaars)의 조직문화 유형 트롬피나르스(Trompenaars)의 조직문화 유형	<p>트롬피나르스는 47개 국가 15,000명을 서베이하여 조직문화의 유형을 조사. 이 서베이에서는 우선 두 개의 조직문화 축(dimension)이 도출되었음. 첫 째 축은 수평주의-계층주의(egalitarian, hierarchical)이고 둘째 축은 인간지향-과업지향(person-orientation, task-orientation)임. 이 두 개의 축을 교차시켜 네 개의 조직문화 유형을 제시.</p>
				<p>(1) 인큐베이터 조직문화</p> <p>수평주의를 지향하면서 개인 욕구충족에 초점을 두는 조직문화. 신생 벤처기업들이 이런 조직문화를 갖는 수가 많음. 사장이나 신입사원이나 수평적 관계를 유지하되 조직원 각자는 업계 최고의 실력파로 인정받기 위해서 일함. 전문성과 능력이 중시되며 자율성을 존중.</p>

			<p>(2) 미사일 조직문화</p> <p>(3) 가족형 조직문화</p> <p>(4) 에펠탑형 조직문화</p>	<p>수평적, 과업중심의 조직문화. 과업목표달성과 성과 창출을 중시. 전문가들이 팀을 이루어 목표달성을 위해서 노력함. 개인의 욕구보다는 조직의 성과를 먼저 내세움. 미국의 NASA가 이런 조직문화를 가지고 있음.</p> <p>인간중심적이면서 계층적인 조직문화. 가장이 모든 구성원들을 책임지고 보살피는 형태. 흔히 가부장적 문화로 불리기도 함. 위와 아래가 분명히 구분되지만 아랫 사람들은 윗사람을 존경하고, 윗사람은 아랫사람들을 보살피고 돌봐줌.</p> <p>과업중심적, 계층적 조직문화. 엄격하고 질서가 팍 잡힌 특징을 가지며 명령, 지시, 복종을 통해서 조직이 운영됨.</p>																				
375	좌측 중간	수정	6. 오우치(Ouchi)의 Z이론	7. 오우치(Ouchi)의 Z이론																				
376	좌측 하단	수정	7. 고배경문화(high context culture)와 저배경문화(low context culture)	8. 고배경(=고맥락) 문화와 저배경(=저맥락) 문화																				
	좌측 하단	그림 추가	<p>고배경 문화와 저배경 문화의 특징</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>고배경 문화</th> <th>저배경 문화</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>· 사회적 지위, 신분 중시</td> <td>· 실제 내용 중시</td> </tr> <tr> <td>· 신용에 의한 인간관계</td> <td>· 능력, 손익계산관계</td> </tr> <tr> <td>· 의식, 절차, 상견례 협상</td> <td>· 법, 규정에 의한 협상</td> </tr> <tr> <td>· 시간 유희사상</td> <td>· 시간운 돈</td> </tr> <tr> <td>· 공적 공간</td> <td>· 개인적 공간</td> </tr> <tr> <td>· 조직의 고위층 중심</td> <td>· 담당자 중심</td> </tr> <tr> <td>· 느린 협상</td> <td>· 신속한 결정</td> </tr> <tr> <td>· 비공식적 거래</td> <td>· 경쟁입찰</td> </tr> <tr> <td>· 개인의 신용보증</td> <td>· 서면, 계약보증</td> </tr> </tbody> </table>	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 유희사상	· 시간운 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 유희사상	· 시간운 돈																							
· 공적 공간	· 개인적 공간																							
· 조직의 고위층 중심	· 담당자 중심																							
· 느린 협상	· 신속한 결정																							
· 비공식적 거래	· 경쟁입찰																							
· 개인의 신용보증	· 서면, 계약보증																							
376	좌측 하단	수정	8. 홀스테드의 문화에 따른 국가분류 : 제2편 제5장 V. 2. 참고	9. 홀스테드의 문화에 따른 국가분류 : 제2편 제5장 V. 2. 참고																				
379	우측 상단	내용 수정	<p>(2) 스토리(story)</p> <p>연</p> <p>내용 수정</p>	<p>스토리는 대개 난관을 극복했던 전설적 이야기들을 조직원들에게 공유시킴으로써 회사의 정신과 철학을 전파하는 것. 나이키(Nike)는 최고 스토리임원(Chief Story Officer)을 통해 회사의 이야기를 구성원에게 전하는 데 많은 시간을 썼음. 공동창업자인 빌 바우어만(Bill Bowerman)이 더 좋은 운동화를 만들기 위해 고무를 와플 기계에 부었다는 이야기를 들려주면서 나이키의 혁신 정신을 이야기하고 있음.</p>																				
383	좌측 중간	수정	1) 부서 분할	1) 부서 분할 또는 통합																				
385	좌측 상단	수정	3. 대리인 이론(agency theory)(Jensen & Meckling, 1975)	3. 대리인 이론(agency theory)(Jensen & Meckling, 1976)																				
385	좌측 상단	수정	<p>3. 대리인 이론(agency theory)(Jensen & Meckling, 1976)</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 이론. 대리인 이론의 본질적 특징은</p>																				

정보비대칭, 역선택, 도덕적 해이



(2) 대리인 비용(agency cost)의 개념

주인(위임인)은 비전문가인 반면 대리인은 전문가이기 때문에 둘 사이에서 <정보의 불균형>이 존재한다는 것. 이로 인해 위임계약 체결 '이전'에는 <역선택>이라는 문제가, 위임계약 체결 '이후'에는 <도덕적 해이>라는 문제가 발생.

조직은 많은 이해관계자들의 모임. 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 됨. 이 때 대리인이론을 적용해보면 대리인과 주인 간에는 상호불신과 이해의 상충관계, 즉 대리인 문제(agency problem)가 생기는 것이 불가피. 주인은 대리인의 노력과 봉사로 자신의 이익을 추구하려는 이기적 동기를 가지고 있으며, 대리인은 주인이 주는 대가로 자기의 이익을 추구함. 이때 발생하는 손실이 대리인 비용.

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

대다수의 정보는 공짜로 얻을 수 있는 것이 아니기에 획득하는 데 비용이 따름. 정보의 비대칭이란 한 쪽이 상대방보다 우월한 정보를 가지고 있는 경우를 말함. 정보 비대칭 상황이 발생하면 정보를 많이 가진 쪽이 자신에게 유리한 방향으로 행동함으로써 상대방에게 손실을 입힐 수 있음.

역선택(adverse selection)이란 주인과 대리인이 계약하거나 (재)거래하게 될 때 정보를 많이 가진 대리인이 오히려 주인을 선택하는 역설적인 현상이 생기게 되는 현상. 예컨대, 주인이 대리인을 시켜 기업을 운영하다 보면 오히려 주인은 정보와 멀어지고 대리인이 더 잘 알게 되는 정보 비대칭현상이 생긴. 이때 대리인이 조금씩 돈을 빼들린다면 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 것.

대리인 비용은 본인과 대리인 간의 이해대립과 정보의 비대칭으로 인해 발생하는 비용을 뜻함.

(4) 대리인 비용의 구성

대리인이 주인의 이해에 반하는 행동을 하는 것을 감시 감독하는데 드는 비용. 대표적으로는 스톡옵션, 연봉제, 성과급 등.

① 감시비용(monitring cost)

대리인이 주인의 이익에 반하는 행동을 하지 않고 있다는 것을 증명하는 데 수반되는 비용. 대표적으로 회계감사 비용 등.

② 확증비용(bonding cost)

앞서 살펴본 감시비용과 확증비용에도 불구하고 대리인의 의사결정이 주인의 의사결정과 일치하지 않음으로써 발생하는 주인의 부의 감소비용을 의미.

			③ 잔여 손실(residual loss)	
385	좌측 중간	수정	(3) 대리인 비용의 구성	(4) 대리인 비용의 구성
385	좌측 중간	수정	[삭제] (4) 대리인 비용과 도덕적 해이	삭 제
385	좌측 하단	수정	(2) 도덕적 해이의 관리통제	(2) 도덕적 해이의 방지책
386	우측 상단	내용 수정	2. 조직변화의 배경 (1) 외부환경의 압력 옆 설명 수정	외부 환경은 단편적인 변화(episodic change) → 지속적인 변화(continuous change) → 파괴적 혁신(disruptive innovation)의 순서로 영향을 받게 됨
386	좌측 하단	수정	1) 점진적 변화(incremental change)	(1) 점진적 변화(incremental change)
386	좌측 하단	수정	2) 급진적 변화(=양자론적)(quantum change)	(2) 급진적 변화(=양자론적)(quantum change)
390	좌측 상단	수정	[삭제] 4) 상사의 지원	삭 제
390	우측 상단	수정	[삭제] 위 4) 상사의 지원 삭제에 따라, 우측의 기존 내용 “저항이 있어도 ~ 약해질 것임.” 삭제	
390	좌측 상단	수정	5) 협상과 타협	4) 협상과 타협
391	좌측 중간	수정	[순서변경] ① 조직변화의 이중모형(dual-core approach) ② 관리변화의 특성 ③ 관리부문과 기술부문	① 관리부문과 기술부문 ② 조직변화의 이중모형(dual-core approach) ③ 관리변화의 특성
391	우측 중간	수정	위 ①, ②, ③의 순서변경에 따라, 우측의 해당내용의 순서도 변경	
395	좌측 중간	수정	5) 유형	5) 훈련 참가자 집단의 유형
395	좌측 중간	수정	6) 성격	6) 특성
400	좌측 상단	수정	2. 학습조직과 조직학습	2. 조직학습과 학습조직
400	좌측 상단	수정	[순서변경] (1) 학습조직(learning organization)의 개념 (2) 학습조직의 등장배경 (3) 조직학습의 개념	(1) 조직학습의 개념 (2) 학습조직(learning organization)의 개념 (3) 학습조직의 등장배경
400	우측 상단	수정	위 (1), (2), (3)의 순서변경에 따라, 우측의 해당내용의 순서도 변경	
400	좌우	목차와 설명 재정비	2. 조직학습과 학습조직 (1) 조직학습의 개념 옆 설명 수정	조직은 학습을 하지만 조직 스스로는 학습할 능력이 없다. 조직은 결과적으로는 구성원 개개인의 학습을 통해서 학습함. 그렇다고 조직학습이 단순하게 개인 학습을 통합한 것은 아님. 즉, 조직학습 역시 개인 학습과 학습의 의미는 동일하지만 학습의 과정이 다름. 개인이 축적한 지식들이 조직전체에 널리 확산되어 구성원들에 의해 공유되고 타당성을 인정받아 조직의 전략실천과 조직 관리에 활용되어야 조직학습이라고 할 수 있음.
400	좌우	목차와 설명 재정비	(1) 조직학습의 개념 옆 설명 수정	조직은 학습을 하지만 조직 스스로는 학습할 능력이 없음. 조직은 결과적으로는 구성원 개개인의 학습을 통해서 학습함. 그렇다고 조직학습이 단순하게 개인 학습을 통합한 것은 아님. 즉, 조직학습 역시 개인 학습과 학습의 의미는 동일하지만 학습의 과정이 다름. 개인이 축적한 지식들이 조직 전체에 널리 확산되어 구성원들에 의해 공유되고 타당성을 인정받아 조직

				의 전략실천과 조직관리에 활용되어야 조직학습이라고 할 수 있음.
400	좌우	목차와 설명 재정비	(2) 학습조직(learning organization)의 개념 옆 설명 수정	학습조직이란 변화에 적응하는 능력(지식, 노하우, 실력 등)을 계속 습득해 나가는 조직을 말함. 피터 생게(P. Senge)는 대부분의 조직들은 심각한 학습 무능력 현상을 겪고 있으며, 이로 인하여 그들 대부분은 얼마 못 가서 사멸한다고 말하면서 “학습조직은 사람들이 진실로 바라는 결과를 창출하기 위한 능력을 지속적으로 확대해 가는 곳, 새롭고 팽창적인 사고의 패턴이 자라는 곳, 집단적인 획일성에서 해방되는 곳 그리고 사람들이 함께 학습하는 방법을 끊임 없이 배우고 있는 곳”이라고 하였음.
400	좌우	목차와 설명 재정비	(3) 학습조직의 등장배경 조직학습과 학습조직의 의미  <pre> graph TD A[개인학습] -- "지식의 공유·확산" --> B[조직학습] A -- "지식축적의 반복·습관화" --> C[학습인] B -- "조직학습의 반복·습관화" --> D[학습조직] </pre> 옆 설명 수정	기존의 조직개발은 조직구성원 개인을 통해서 조직을 한 단계 변화시키는 것에 불과하였음. 그러다가 현대로 오면서 거시적·제도적·시스템적 조직변화의 움직임이 증가하였는데, 그중에서도 특히 조직학습을 기반으로 지식창조 조직을 만드는 것이 지속적인 지식의 개발과 축적을 통해 지속적으로 조직을 한 단계 변화시키는 방법으로 각광을 받고 있음. 1980년대에는 TQM이, 1990년대 초에는 리엔지니어링이 유행하였듯이 1990년대 후반에는 학습조직이 유행하였음.