

# 경영조직 개념·도식 메모리카드

김유미 노무사

새흐름

## 경영조직 개념·도식 메모리카드

초 판 제1쇄 인쇄 2019년 12월 5일

초 판 제1쇄 발행 2019년 12월 15일

저 자 김유미  
발행인 이종은  
편 집 김수용·간상열  
표지디자인 김도연  
제 작 정대의

발행처 새흐름  
서울특별시 마포구 독막로 295 삼부골든타워 212호  
등록 2014. 1.21, 제2014-000041호(윤)

전 화 (02) 713-3069  
F A X (02) 713-0403  
홈페이지 [www.sehr.co.kr](http://www.sehr.co.kr)  
ISBN 979-11-6293-112-7 93320

\* 파본은 바뀌드립니다. 본서의 무단복제행위를 금합니다.

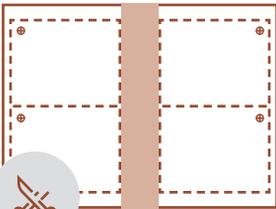
\* 저자와 협의하여 인지첨부를 생략합니다.

정 가 21,000원

# 경영조직 개념·도식 메모리카드

김유미노무사

Business Organization Memory Card  
Copyright © 2019 SeHeuReum. All Rights Reserved.



절취선에 따라 오려서  
사용하십시오.



## Contents

- 001 조직효과성에 대한 전통적 접근법
- 002 이해관계자 접근법 (stakeholder approach)
- 003 균형성과표 접근법(Balanced Score Card approach : BSC approach)
- 004 경쟁가치 접근법 (competing values approach : CVA)
- 005 개인행동의 영향요인
- 006 다양성(diversity)
- 007 창의성(creativity)
- 008 창의성에 영향을 미치는 조직요인들
- 009 지각(perception)
- 010 지각의 영향요인
- 011 인상형성이론(impression formation theory : IFT)
- 012 스키마(schema)의 과정
- 013 귀인이론(attribution theory)



- 030 Holland의 RIASEC 모델
- 031 가치관(value)
- 032 로키치(Rokeach)의 가치관 분류
- 033 알포트(Allport)의 가치관 분류
- 034 흡스테드의 문화 차원(cultural dimensions) 연구
- 035 태도(attitude)
- 036 지각-태도-행동의 관계
- 037 태도의 구성요소
- 038 태도의 기능
- 039 Lewin의 태도변화과정
- 040 인지부조화 이론(cognitive dissonance theory)
- 041 Herzberg의 2요인이론(two factor theory)
- 042 조직몰입의 세 가지 구성요소(차원) (Meyer & Allen, 1991)
- 043 조직시민행동(Organizational Citizenship Behavior : OCB)
- 044 신뢰(trust)
- 045 신뢰(trust)의 형성요인

- 014 내적 귀인과 외적 귀인(Rosenbaum) +
- 015 Kelley의 귀인에 대한 공변모형(covariation model) 기준
- 016 Kelley의 귀인에 대한 공변모형(covariation model) 사례
- 017 행위자 - 관찰자에 따른 귀인이론(actor - observer bias)
- 018 고정관념(stereotyping) (=상동적 태도)
- 019 관대화 경향(leniency error)·중심화 경향(central tendency)·가혹화 경향(harsh tendency)
- 020 와이너(B. Weiner)의 귀속 모델
- 021 피그말리온 효과(Pygmalion effect) 모델
- 022 자기효능감(self-efficacy)
- 023 성격(personality)
- 024 성격의 결정요인
- 025 MBTI의 16가지 성격유형
- 026 Big Five의 요인
- 027 Argyris의 이론에 따른 개인의 성숙과정
- 028 내재론자(internal)와 외재론자(external)
- 029 Schneider의 유인-퇴출 이론

- 046 심리적 계약의 유형 +
- 047 정서(affectivity)의 종류와 기능
- 048 긍정심리자본(positive psychological capital : PsyCap)
- 049 정서(affect), 감정(=감성)(emotion), 기분(mood) 의의
- 050 정서적 사건 반응이론(affective event theory : AET)의 개념
- 051 감성지능(emotional intelligence : EI)의 구성요소
- 052 감정노동(emotional labor)
- 053 감정표현의 세 가지 분류
- 054 스트레스(Stress)
- 055 Selye의 일반적 적응 증후군(General Adaptation Syndrome : GAS)의 3단계 진행 모형
- 056 직무 요구-자원 모형(Job Demands-Resources model, JD-R모형)
- 057 스트레스와 성과와의 관계 : 역U자형 커브
- 058 스트레스 모델
- 059 동기부여(motivation)의 개념과 3요소
- 060 Maslow의 욕구단계이론(=욕구계층이론) (hierarchy of needs theory)
- 061 Maslow의 욕구단계이론에 따른 욕구의 출현과 강도



- 062 Alderfer의 ERG이론
- 063 McGregor의 XY론
- 064 McClelland의 성취동기이론(achievement motivation model)
- 065 성취욕구, 직무난이도(risk), 직무성과의 관계
- 066 Vroom의 기대이론(expectancy theory)
- 067 포터(L. W. Porter)와 롤러(E. E. Lawler)의 수정 기대이론(성과-만족 이론)
- 068 J. S. Adams의 공정성 이론(equity theory)
- 069 조직공정성(organization justice)의 모형
- 070 Locke의 목표설정이론(goal setting theory)
- 071 목표와 자기효능감의 결합(Locke, Latham)
- 072 직무특성 모델 (job characteristics model : JCM)
- 073 인지평가이론(cognitive evaluation theory : CET)
- 074 자기결정이론(self-determination theory : SDT)
- 075 자기결정의 차원
- 076 자기결정이론에 따른 환경적 지원 방법
- 077 학습(learning)



- 093 공식 집단과 비공식 집단의 비교
- 094 터크만(Tuckman)의 5단계 집단 발전모형(five-stage group-development model)
- 095 게르식(Gersick)의 단절 균형 모델
- 096 집단 규모의 영향
- 097 집단응집력(group cohesiveness)의 개념
- 098 집단응집력과 성과 간의 관계 : Schacter의 연구
- 099 집단응집성, 성과규범, 생산성 사이의 관계
- 100 집단응집성과 조직성과의 관계
- 101 집단응집력의 결정요인
- 102 집단 규범에 대한 Asch의 실험(1951)
- 103 집단과 팀의 차이
- 104 전통적 부서와 현대적 팀의 차이
- 105 팀의 유형
- 106 효과적인 팀 만들기 : 팀 효과성 모형
- 107 갈등(conflict)의 개념
- 108 갈등에 대한 상반된 관점



- 078 고전적 조건화(classical conditioning)의 기본원리
- 079 조작적(=작동적) 조건화(operant conditioning)의 기본원리
- 080 손다이크(Thorndike) 실험
- 081 스키너(Skinner)의 실험
- 082 사회학습이론(Social Learning Theory : SLT) - 반두라(Bandura)
- 083 모방이나 관찰을 통해 학습이 이루어지는 과정
- 084 강화법칙들 간의 차이
- 085 강화의 방법과 관리 : 강화 스케줄(reinforcement schedule)
- 086 조직사회화의 발전단계(Feldman(1978))
- 087 소시오그램(sociogram)
- 088 소시오메트릭스(sociomatrix)
- 089 조하리의 창(Johari's window)
- 090 집단 특성의 구성요소
- 091 사회적 태만(social loafing) 관련 실험 : 링겔만의 로프 실험 (Ringelmann's rope-pulling experiments)
- 092 공식집단(formal group)의 종류



- 109 갈등의 원인
- 110 갈등 과정(conflict process)
- 111 갈등 처리 의도
- 112 갈등의 순기능과 역기능
- 113 갈등의 양과 성과 간의 관계
- 114 갈등의 예방 전략
- 115 협상(negotiation)
- 116 협상결과에 대한 최고 대체안(BATNA)
- 117 배분적 협상과 통합적 협상의 특징 비교
- 118 권력(power)
- 119 권력의 특징 : 사회적 관계(social relationship)가 존재함으로써 발생
- 120 권력의 원천(source) - 개인 수준(individual level)
- 121 권력의 원천(source) - 집단 수준(group level)
- 122 권력 전술(power tactics) (=권력 행사의 전략, Yukl(2006))
- 123 권력행사 전략에 따른 상대방의 반응
- 124 임파워먼트(empowerment)





- 125** 심리적 임파워먼트의 4가지 구성요인
- 126** 조직 정치의 발생 원인과 결과
- 127** 인상관리(impression management : IM)
- 128** 자기방어(self-protection)
- 129** 커뮤니케이션(communication)의 개념
- 130** 커뮤니케이션 과정
- 131** 커뮤니케이션 네트워크 유형
- 132** 커뮤니케이션 네트워크 유형별 효과
- 133** 공식적 커뮤니케이션(formal communication)의 방향
- 134** 비공식 커뮤니케이션(그레이트 바인) 네트워크의 유형
- 135** 상황에 따른 매체들의 커뮤니케이션 효과
- 136** 커뮤니케이션의 장애요인
- 137** 적극적 경청을 위한 활동 : HURIER model
- 138** 리더십(leadership)
- 139** 리더십 특성이론(leadership trait theory) (1930~40년대)  
: 리더는 타고나는 것(nature), 리더와 비리더의 구별



- 153** 변혁적 리더십(transformational leadership)과 거래적 리더십(transactional leadership)과의 비교
- 154** 서번트 리더십 이론(servant leadership theory)
- 155** 진정성 리더십(authentic leadership) (=진성 리더십)
- 156** 윤리적 리더십(Ethical leadership)
- 157** 슈퍼 리더십(super leadership) : 하급자의 자아관리 역량에 초점
- 158** 팔로워십(followership)
- 159** 감성 리더십(emotional leadership)
- 160** 리더십 귀인이론(leadership attribution theory)
- 161** 리더십 대체이론(Leadership replacement theory)
- 162** 의사결정(decision making)
- 163** 개인 의사결정과 집단 의사결정의 선택
- 164** 집단사고의 모델
- 165** 집단양극화(group bipolarization)
- 166** 합리적 의사결정 모델의 장·단점
- 167** 제한된 합리성에 의한 의사결정 과정



- 140 리더십 행동이론(behavioral theory of leadership) (1940~60년대)  
: 리더는 육성되는 것(nurture) +
- 141 리더십 상황이론(contingency theory of leadership) (1970년대 이후)
- 142 아이오와 대학(University of IOWA) 리더십 연구 (1938년)
- 143 미시간 대학교(University of Michigan) 리더십 연구 (1940년대 후반~1950년대 초반)
- 144 오하이오 주립대학(Ohio State University : OSU)의 연구 (1945년)
- 145 관리격자 모델(managerial grid model) (1964년)
- 146 피들러(Fiedler)의 리더십 상황 모델
- 147 허시와 블랜차드(Hersey & Blanchard)의 상황적 리더십 이론  
(situational leadership theory : SLT)
- 148 하우스(R. J. House)의 경로-목표 이론(path-goal theory)
- 149 브룸(Vroom)·예튼(Yetton)·제이고(Jago)의 리더십 규범이론  
(leadership normative theory)
- 150 관계중심의 리더십 이론 : 리더-구성원 교환이론  
(Leader - Member Exchange theory : LMX theory)
- 151 카리스마적 리더십의 핵심 구성요소
- 152 변혁적 리더십(transformational leadership)

- 168 카네기 모형(carnegie Model) +
- 169 점증적 의사결정 모형(incremental decision process model)
- 170 쓰레기통 모형(garbage can model)
- 171 적합한 의사결정 모형의 선택을 위한 분석(Daft)
- 172 오늘날 조직관리 이론들의 공존
- 173 과학적 관리론(scientific management) : F. W. Taylor
- 174 일반관리론(general administrative theory) : H. Fayol
- 175 이상적인 관료제(bureaucracy)의 특성 : M. Weber
- 176 인간관계론(human relation theory)
- 177 Barnard의 조직의 존속이론-조직균형론
- 178 Simon의 의사결정체계
- 179 McGregor의 X, Y론
- 180 시스템 이론(system theory)
- 181 상황적합론(contingency theory)
- 182 전략결정론(strategic imperative)
- 183 전략적 선택이론(strategy choice theory)



- 184 자원의존이론(Resource Dependence Theory : RDT)
- 185 거시조직이론의 분류
- 186 조직 간 관계의 분석 틀(Daft)
- 187 조직군 생태학이론(population ecology theory)
- 188 거래비용이론(Transaction Cost Theory : TCT)
- 189 구조적 상황이론 (structural contingency theory) = 상황이론
- 190 Selznick의 초기제도화 이론
- 191 제도화이론(institution theory)
- 192 조직과 인간의 관점에 따른 주요 조직이론
- 193 Senge의 학습조직 모형
- 194 Mintzberg의 조직성장경로 모형
- 195 조직의 다섯 가지 기본부문
- 196 민츠버그의 조직구조 유형
- 197 기능식 조직(functional organization) (= 직능부제 조직)
- 198 사업부제 조직(divisional organization)
- 199 매트릭스 조직(matrix organization)



- 216 환경특성과 조직 대응의 관계
- 217 기계적 조직(mechanistic organization)과 유기적 조직(organic organization)  
: Burns와 Stalker
- 218 산업별 환경의 불확실성 정도
- 219 Woodward의 제조기술 연구
- 220 유연생산기술과 전통기술의 차이점
- 221 대량생산과 유연생산의 조직특성 비교
- 222 제조 기술과 서비스 기술의 차이점
- 223 페로우(Perrow)의 연구
- 224 Thompson의 상호의존성(interdependence) 연구
- 225 사회·기술시스템 모형 (sociotechnical system model)
- 226 정보기술(information technology : IT)
- 227 IT의 조직에의 응용
- 228 규모결정론 및 이에 대한 비판
- 229 5 forces model
- 230 Michael E. Porter의 전략유형



- 200 애드호크라시 조직(adhocracy organization) +
- 201 프로젝트 조직(project organization)
- 202 네트워크 조직(network organization)
- 203 역피라미드 조직(upside-down organization)
- 204 사내벤처 분사조직
- 205 혼합형 조직
- 206 조직설계(organizational design)
- 207 조직설계를 위한 차원
- 208 권한 계층의 개념 (= 통제 범위(span of control)) : 관리의 폭
- 209 조직의 통제와 조정수단
- 210 조직 통제 전략의 유형 : William Ouchi
- 211 수평적 연결과 조정 메커니즘
- 212 효율성 지향 조직과 학습 지향 조직설계
- 213 상황변수의 구분
- 214 환경분류의 3차원 모델
- 215 환경분류의 통합적인 틀 : Duncan과 Thompson

- 231 Miles and Snow's Strategy Typology +
- 232 국제적 경쟁우위와 조직구조 간의 적합성모형
- 233 조직수명주기(Quinn and Cameron)
- 234 조직쇠퇴 진행 5단계
- 235 Miller의 조직 쇠퇴 유형
- 236 조직문화(organizational culture)
- 237 조직문화의 형성과정 (조직문화를 만드는 주체들)
- 238 샤인(Schein)의 조직문화 모델
- 239 파스칼(Pascale)과 피터스(Peters)의 7S 모형
- 240 딜(Deal)과 케네디(Kennedy)의 모형
- 241 퀴(Quinn)의 경쟁가치 모델(competing value model)
- 242 이차원적 분류 : 해리슨(Harrison)과 핸디(Handy) 모형
- 243 오우치(Ouchi)의 Z이론
- 244 조직문화의 구축방법
- 245 윤리(ethics)  
기업의 사회적 책임(CSR)

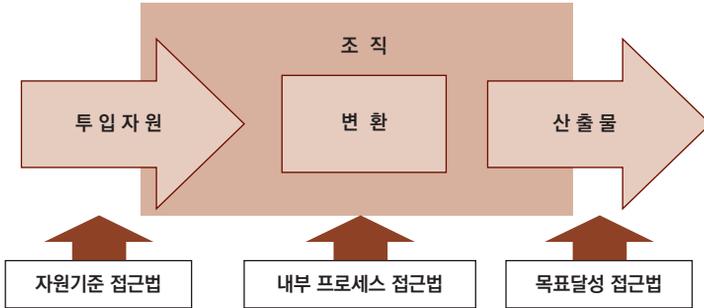


- 246** Carroll(1991)의 CSR 피라미드(The Pyramid of Corporate Social Responsibility)
- 247** 도덕적 해이(moral hazard)
- 248** 대리인 비용(Agency cost)
- 249** 조직변화(organizational change)
- 250** 변화에 대한 양대 관점
- 251** 세력 장 분석(force-field analysis) 기법
- 252** 코터(John Kotter)의 변화실행의 8단계 계획
- 253** 전략적 우위를 달성하기 위한 변화의 유형
- 254** 관리부문과 기술부문에서의 혁신방법
- 255** 양면성 조직의 업무분장
- 256** 조직개발(OD : Organizational Development)
- 257** 형식지와 암묵지의 구분
- 258** 지식의 변환
- 259** 조직학습과 학습조직의 의미
- 260** 하이퍼텍스트 조직

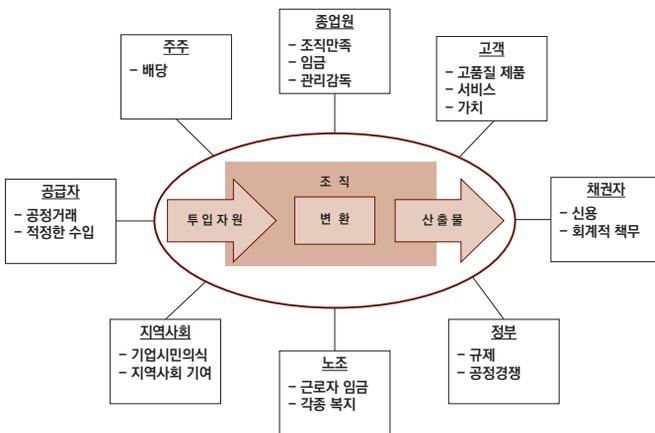




**001 조직효과성에 대한 전통적 접근법**



**002 이해관계자 접근법 (stakeholder approach)**



Business Organization Memory Card

조직은 그 자체가 너무 다양하기 때문에 조직유효성을 정의하는 데는 이 같은 복잡성과 다양성을 반영한 기준이 필요하다. 따라서 조직의 목표나 결과뿐만 아니라 수단과 과정도 동시에 고려해야 한다. 조직은 환경으로부터 자원을 받아들이고 이 자원들을 산출물로 변환시켜 다시 환경에게 제공한다. 전통적인 효과성 측정방법은 조직의 각기 다른 부분에 초점을 두어 산출물, 투입물, 그리고 내부 활동에 관련된 지표를 측정한다.



**(1) 목표달성 접근법(goal-attainment approach)**

목표에 대해 파악하고 그 목표를 달성한 정도를 평가하여 유효성을 판단하는 것이다. 조직은 어떤 목적을 이루기 위해 의도적으로 만들어진 것이기 때문에 그 목표를 얼마나 달성했는가를 가지고 유효성을 판단하는 것이다.

**(2) 자원기준 접근법(resource based approach)**

투입(input) 측면에 초점을 맞추어 조직을 평가하는 방법으로, 조직효과성을 희소하고 가치 있는 자원을 획득하고, 성공적으로 결합하고 관리할 수 있는 능력이라고 보아 그 유효성을 판단하는 것이다. 자원기준 접근법은 산출물(output)이 객관적이고 정량적인 지표로 측정되기 어려운 비영리조직이나 사회복지기관의 경우에 유용하게 사용될 수 있다(이러한 조직들의 산출은 계량화하기 어렵지만 투입물(input)의 계량화는 어느 정도 측정이 쉽기 때문이다).

**(3) 내부 프로세스 접근법(internal process approach)**

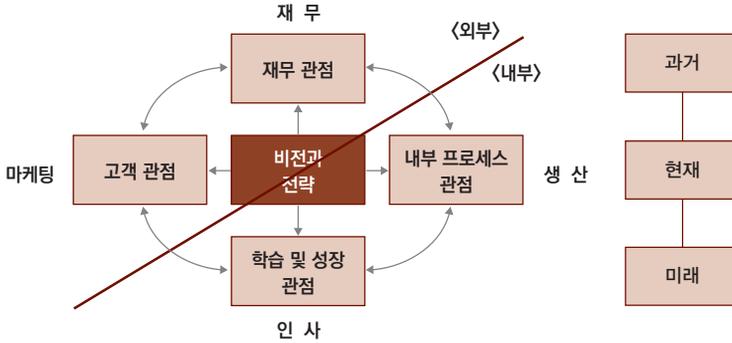
투입·변화·산출 중에서 변환 단계의 유효성에 초점을 맞추는 접근법이다. 조직이 원활하게 잘 돌아가려면 자원들이 무엇인가 그것들의 변화와 결합이 잘 되어야 하는데 이것은 조직의 내부 변환 프로세스가 어떠한지에 달려있다. 업무처리 프로세스는 분업화와 통합화 상태, 역할 배분과 권한의 위임 정도, 조직위계와 부서규모 등 주로 조직 내부 구조의 설계와 관련이 깊으며, 내부 프로세스 접근법은 그것이 어떻게 설계되어 있는지에 따라서 조직의 유효성이 결정된다고 보는 것이다.



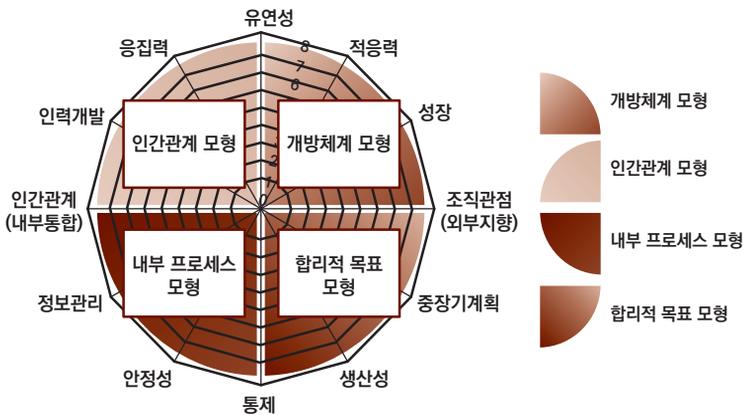
이해관계자(stakeholder)란 조직성공에 이해를 가지고 있는 조직 내부 혹은 외부의 모든 집단을 지칭한다. 다양한 이해관계자들이 조직으로부터 무엇을 원하는지를 생각하고 이에 부응하기 위해 조직 활동이 통합적으로 이루어질 때 효과성을 달성할 수 있다. 이해관계자들의 만족 수준이 조직성공과 효과성을 나타내는 하나의 지표가 될 수 있다.



**003 균형성과표 접근법(Balanced Score Card approach : BSC approach)**



**004 경쟁가치 접근법 (competing values approach : CVA)**





BSC는 조직의 전략으로부터 도출되어 신중하게 선택된 평가지표들의 합으로 정의될 수 있다(Balanced Score Card is a carefully selected balanced set of measures derived from the vision and strategies that represent a tool for leaders to use in communicating strategies to the organization and motivating change. by David P. Norton & Robert S. Kaplan). BSC로 선택된 지표들은 경영진이 조직의 미션(mission)과 전략적 목표를 달성하기 위한 성과요인들과 그 결과를 종업원과 외부 이해관계자들에게 제공하는 정보라고 볼 수 있다.

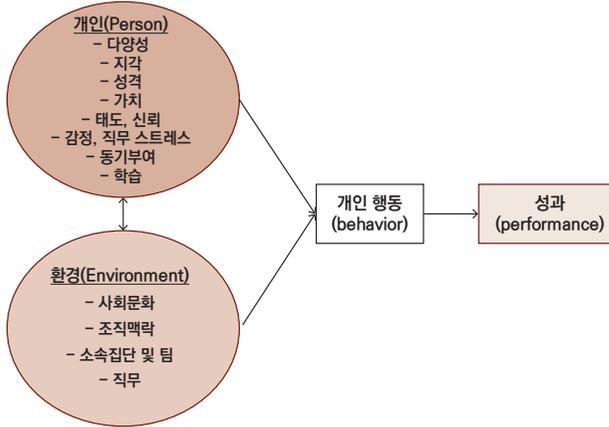
- ① 재무 관점(financial perspective) : 과거
- ② 고객 관점(customer perspective) : 외부
- ③ 내부 프로세스 관점(internal perspective) : 내부
- ④ 학습 및 성장 관점(learning and growth perspective) : 미래



경쟁가치 접근법이란 조직의 효과성을 평가하는 데에는 조직의 다양한 관점의 다양한 가치들이 함께 고려되어야 하며, 어느 하나만을 가지고 조직을 평가해서는 안 된다는 것이다(Quinn & Rohrbaugh, 1981). 하나의 조직을 둘러싸고 있는 다양한 여러 개의 가치들은 서로 대등하게 경쟁하는 입장에 놓이는 것이 필요한데, 다양한 가치들은 상황의 변화에 따라 약해지고, 사라지고, 강해지고, 새로 생기는 것도 있으므로 처음에 공시된 한 개의 조직목표로만 그 조직의 유효성을 평가해서는 안 되기 때문이다. 가치들은 서로가 더 중요하다고 경쟁하면서 중요성의 가중치가 다르게 매겨지는데, 이로 인하여 ‘경쟁가치(competing values)’라는 용어가 사용된 것이다.



**005** 개인행동의 영향요인



**006** 다양성(diversity)

개념  
수준



사람들은 이처럼 조직에서 서로 다른 행동을 보이는데, 개인 행동은 위 그림에서 보는 바와 같이 성격, 가치관, 능력, 태도, 동기와 욕구 등 개인적 요인(personal factor)과 사회문화적 배경, 조직구조와 규정, 집단규범, 직무특성 등 환경적 요인(environmental factor)에 의해 형성된다. Lewin(1947)이  $B=f(P, E)$ 로 단순화하여 설명한 것처럼, 인간행동은 개인적 요소와 환경적 요소의 함수로 설명될 수 있다.



다양성이란 일반적으로 구성원들의 이질성(heterogeneity)을 의미한다.

**(1) 표면적 다양성(surface-level diversity) :** 신분 특성(characteristics of identity)

인간의 행동은 인구통계학적(demographic) 변수에 따라 매우 달라진다. 표면적 다양성이란 성별, 인종, 민족, 나이, 외모 등 쉽게 파악할 수 있는 특성 차이로서 사람들의 사고 활동이나 감정 상태가 반영된 것은 아니지만 고정관념(stereotype)을 유발하는 원인이 될 수 있다. 그 중에서도 조직행동은 외모, 나이, 성별 등에 따라 영향을 많이 받고, 이것들은 이미 선천적으로 혹은 오래 전부터 굳어진 것들이기 때문에 아무리 뛰어난 관리자라 해도 조직의 실정에 맞게 수정하기가 어렵다.

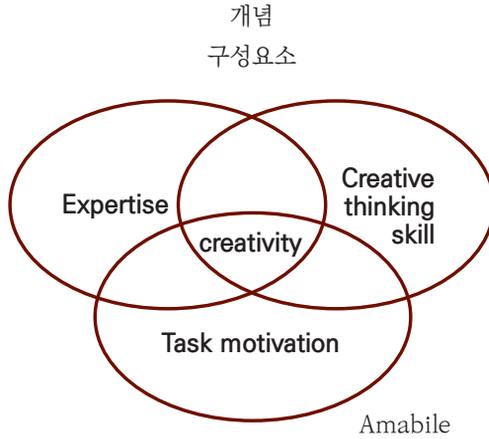
**(2) 내면적 다양성(deep-level diversity) :** 능력(ability)

내면적 다양성이란 능력, 가치관, 성격, 일에 대한 선호도 차이로서 사람들이 함께 어울리면서 서로 유사성을 파악하는 데 갈수록 중시되는 다양성이다. 즉, 내면적 다양성에 대한 공감을 통하여 상호간 이해의 폭이 넓어지면 자연스럽게 인구통계학적 차이에 대한 관심은 감소할 수 있다는 것이다.

능력이란 어떤 일(정신적, 육체적)을 할 수 있는 최대한의 한계를 나타내는 것이다.

성과 =  $f(\text{능력} \times \text{태도})$

⊕ 007 창의성(creativity)



⊕ 008 창의성에 영향을 미치는 조직요인들





지식이나 정보를 독특한 방식으로 조합하여 참신하고 유용한 아이디어를 산출해내는 능력을 말한다.

**i) 전문성(expertise)**

전문성(expertise)은 모든 창의적인 업무에 있어서 기본이 된다. 창의적인 잠재력은 개인이 자신의 분야에서 능력, 지식, 숙달과 전문성을 갖고 있을 때 발휘된다.

**ii) 창의적 사고 기술(creative thinking skill)**

두 번째 구성요소는 창의적으로 생각하는 기술이다. 이것은 친숙한 것을 다른 시각으로 바라볼 수 있는 능력뿐만 아니라 창의성과 연관된 개인의 특성과, 유추해 낼 수 있는 능력을 포함한다.

**iii) 과업 동기(task motivation)**

창의적인 사람들은 종종 자신이 담당하는 직무를 좋아한다. 이것은 흥미 있고, 열중할 수 있고, 만족하면서 개인적으로 도전적인 어떤 것에서 계속 일하기를 바라는 욕구이다.



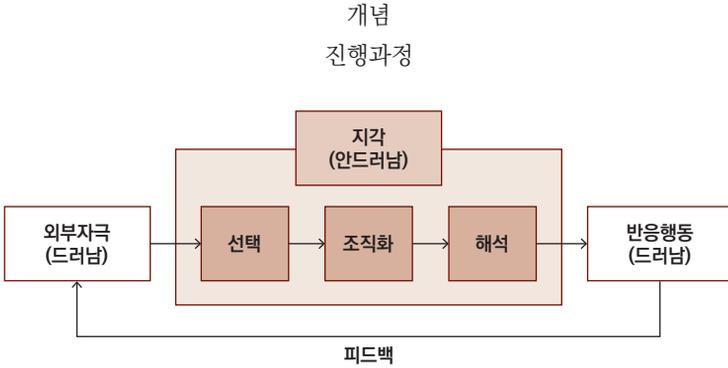
**i) 창의성 독려 요인들**

- ① 새로운 아이디어를 내고 위험을 감수할 수 있도록 하는 제도적 장치를 마련하는 것이 좋다.
- ② 새로운 아이디어에 대한 공정하고 지원적인 평가가 이루어지는 것이 좋다.
- ③ 창의성 발휘에 대하여 “보너스”형태의 보상을 제공하고 인정해주는 것이 좋다.
- ④ 조직 내 아이디어 공유가 가능하도록 참여적이고 협력적인 조직운영 방식을 택하는 것이 좋다.
- ⑤ 상사는 창의성을 발휘하려는 직원들에 대해 지원적이고 열린 관계를 유지할 필요가 있다.
- ⑥ 팀원들끼리 서로 새로운 아이디어를 제안하여 실천하는 문화가 조성될 때 창의성 발휘의 기회는 많아진다.
- ⑦ 이 밖에도 자율적 분위기, 충분한 자원, 직무의 도전성 등은 창의성 발휘에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타나고 있다.

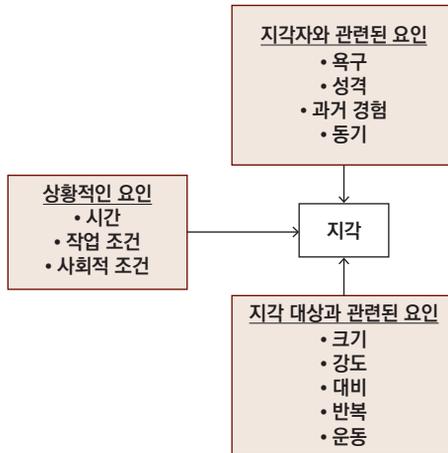
**ii) 창의성 저해 요인들**

- ① 정답을 찾으려는 경우,
- ② 항상 논리적이려고 노력하는 자세,
- ③ 규칙이나 규율에 맞는 해결책을 찾으려 하는 것,
- ④ 지나치게 실용성을 추구하거나,
- ⑤ 애매하고 모호한 상황을 회피하려는 자세를 갖는 것,
- ⑥ 실패할 것을 두려워 하는 것,
- ⑦ 일에 재미를 붙이지 못하거나,
- ⑧ 자신의 전문성 밖의 문제에 대해서는 무관심하거나,
- ⑨ 바보처럼 보이는 것을 싫어하고,
- ⑩ 자신이 창의성이 없다고 믿는 것들이 여기에 해당된다.

⊕ 009 지각(perception)



⊕ 010 지각의 영향요인





지각이란 개인이 속해 있는 환경으로부터 오는 자극을 선택(selection)하고 조직화(organization)하며, 해석(interpretation)하는 총체적인 심리적 과정이라고 할 수 있다.

사람들이 대상을 지각할 때는 어떤 일정한 패턴(습관)에 따른다. 즉, 대상이 감각기관으로 들어 오면 크게 세 단계를 거쳐 인식이 되는 바, “선택(selection) → 조직화(organization) → 해석(interpretation) 과정”을 거치게 된다. 이 과정들은 거의 동시에 일어나고 사람들은 이 과정에서 일종의 습관적 패턴을 따르는데 이러한 지각 메커니즘(지각의 패턴)을 공부함으로써 좀 더 정확한 지각을 할 수 있고 지각 오류도 피할 수 있다.

많은 요인이 지각을 형성하고 때때로 왜곡하는 작용을 한다. 이러한 요인은 지각자(perceiver), 지각의 대상(target), 지각이 형성되는 상황(situation) 안에 존재한다.



**1. 지각자(perceiver)와 관련된 요인(=내적 주의요인)**

이는 내적 주의요인이라고도 하며, 지각에 영향을 주는 개인적 특성에는 개인의 욕구, 성격, 과거 경험, 동기 등이 있다. 특히, 가장 강한 주의를 집중시키는 동기는 생리적 욕구에서 유발되며, 그 다음으로 주의를 끄는 요인은 권력과 성취를 예시할 수 있다.

**2. 지각 대상(perception target)과 관련된 요인 (= 외부 환경요인(외적 주의요인))**

지각 대상의 특성은 무엇이 지각되는지에 영향을 줄 수 있다. 우리는 보통 지각 대상을 따로 구별해서 바라보지 않기 때문에 지각 대상과 주변의 관계가 우리의 지각에 영향을 준다.

- ① <크기(size)> 측면에서 자극 요인이 크면 클수록, ② <강도(intensity)> 측면에서 외부 자극이 강하고 강렬할수록, ③ <대비(contrast)> 측면에서 외부 환경과의 대조될수록, ④ <반복(repetition)> 측면에서 반복될수록, ⑤ <운동 내지 동작(motion)> 측면에서 객체가 동태적인 상태일수록 더욱 주의를 집중시킨다.

**3. 상황(situation)적인 요인**

사물이나 사건을 보는 시간은 주위에 영향을 미치며, 위치와 빛·열 등 작업 조건, 사회적 조건도 영향을 줄 수 있다. 금요일 저녁과 월요일 아침 사이에 지각자(perceiver)와 지각 대상이 변하지 않았더라도, 직장인에게 상황은 다른 것이다.

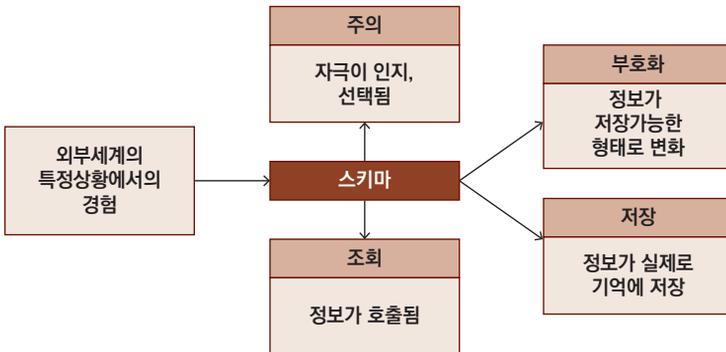


**011** 인상형성이론(impression formation theory : IFT)

개념  
원리



**012** 스키마(schema)의 과정



인상은 어떤 사람에 대한 지각의 결과로 나타나는 느낌이며, 일단 인상이 형성되면 이후 그를 판단할 때 다시 지각과정을 거치지 않고 그 인상으로 그 사람을 대하게 된다. 이렇게 제한된 정보를 가지고 타인을 평가하는 과정 및 발생할 수 있는 오류 등을 다루는 것을 인상형성이론이라고 한다. 즉, 다른 사람에 대한 인상을 형성할 때 어떤 원리에 따르는가를 보여 주는 것이다.



① **초두 효과(primary effect)**

타인을 평가하는 데 있어서 다른 조건이 같다면 그에 대해 먼저 제시된 정보가 나중에 제시된 정보보다 더 큰 영향을 미친다는 것이다. 이는 처음에 제시된 정보가 맥락(context)을 형성하고 이 맥락 속에서 나중에 제시된 정보를 해석하기 때문에 나타난다. 대개 시간적 여유가 없거나 판단의 중요성이 그리 높지 않을 때 잘 나타난다.

② **현저성 효과(salience effect)**

하나의 두드러진 점이 한 사람의 인상을 형성하는 데 결정적인 역할을 하는 경우 이를 현저성 효과라고 한다. 일반적으로 사람들은 긍정적인 정보를 바탕으로 내린 판단보다는 부정적인 정보를 바탕으로 내린 판단에 보다 더 큰 확신을 가지고 있다.

③ **일관성(consistency) 원리**

인상을 형성함에 있어 사람들은 상호 어긋나는 정보가 있더라도 단편적인 정보들을 통합하여 타인에 관하여 일관성 있는 특징을 형성하려고 한다. 이 때 평가자는 인지부조화 원리에 따라 비일관성을 최소화하기 위해서 정보를 왜곡하고 재구성한다.

④ **중심특질(central traits)과 주변특질(surrounding traits)**

사람에 대한 인상을 형성하는 데에 영향을 미치는 여러 가지 평가요소 중 중심적인 역할을 수행하는 특질과 주변적인 역할밖에 하지 못하는 특질이 있는데, 중심특질을 가지고 그 사람 전부를 평가해 버리는 현상이 나타날 수 있다.

⑤ **합산(adding up) 원리와 평균(average) 원리**

합산원리는 여러 특질들의 단순한 합이 전체의 인상을 형성한다는 것이고, 평균원리는 모든 정보가 동시에 들어오고 그 정보의 무게가 같으면 단순평균의 형태로 평가가 이루어진다는 논리이다. 다만, 정보가 제시되는 순서에 차이가 있는 경우 처음 들어온 정보가 나중에 들어온 것보다 더 큰 영향력을 미친다(Primary effect).



형성된 스키마의 효과는 주의(attention), 부호화(encoding), 조회(retrieval) 등의 세 가지 면으로 나누어볼 수 있다. 주의(attention)는 어떤 사건이나 자극을 우리가 알아차리게 하는 것이다. 스키마는 기억에 투입되는 정보에 영향을 미치는 데, 투입정보가 기존의 스키마와 관련이 있거나 대조되는 경우에 부호화되어 저장 가능한 형태로 더 용이하게 받아들여지는 경향이 있다. 마지막으로 스키마는 조회(retrieval)를 형성하는데, 이는 다양한 상황에 있어 어떤 정보가 기억으로부터 호출되는지에 관한 것이다.



**013** 귀인이론(attribution theory)

개념



**014** 내적 귀인과 외적 귀인(Rosenbaum)

|     | 내적 귀인<br>(internal attribution) | 외적 귀인<br>(external attribution) |
|-----|---------------------------------|---------------------------------|
| 안정적 | 능력                              | 과업 난이도                          |
| 변동적 | 노력                              | 운                               |



귀인(attribution)이란 다른 사람이 행한 행동의 원인을 추론하는 것을 말한다. 어떤 행동에 대한 원인은 대부분 직접적으로 관찰할 수 없기 때문에, 그에 대한 추론은 인간의 개인적 지각에 의존한다. 그리고 귀인이론(attribution theory)이란 타인의 행동을 관찰할 때 그 행동의 원인이 외재적인지 아니면 내재적인지를 추론하는 과정에 대한 이론이다.

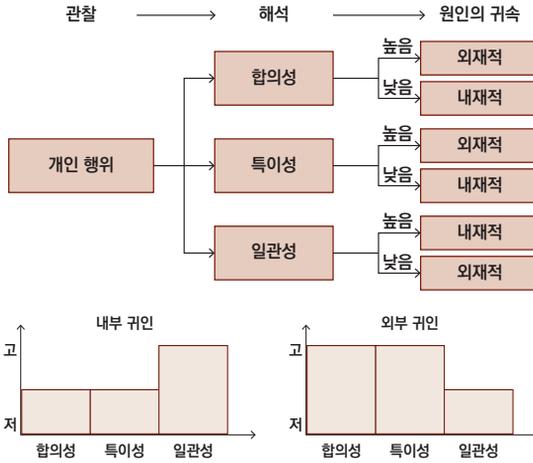
귀인이론의 창시자인 Heider는 인간의 행동에 대한 귀인을 크게 내적 요인에 의한 귀인과 외적 요인에 의한 귀인으로 나누었다(1958).



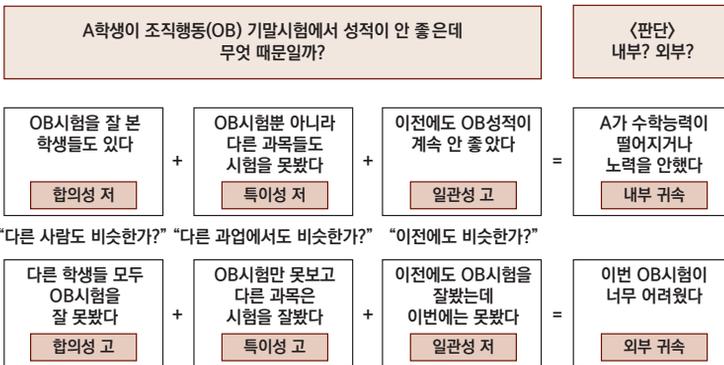
〈내적 귀인〉이란 사람의 능력이나 노력 등 개인 내부적 요소를 행위 원인으로 보는 것을 말하며, 〈외적 귀인〉이란 직무의 특성이나 상급자의 특성 등 외부적, 환경적 요소를 행위 원인으로 보는 것을 뜻한다. 즉, 어느 한 사람의 행동이나 행동의 결과에 대해서 보는 사람에 따라 통제능력, 경험 등 내적 요인들을 원인으로 여기는 경우도 있고, 행동을 한 상황이나 운 등 외적 요인을 원인으로 생각하는 경우도 있다는 것이다.



**015** Kelley의 귀인에 대한 공변모형(covariation model) 기준



**016** Kelley의 귀인에 대한 공변모형(covariation model) 사례





공변 원리(covariation principle)에 따르면 사람들은 많은 상이한 조건들에 대하여 어떤 특정의 효과와 어떤 특정의 원인 사이의 연결을 찾는 경향이 있다고 한다. 즉, 어떤 특정의 원인이 많은 상이한 상황들에서 어떤 특정의 효과와 연합되어 있고 그 효과가 그 원인이 없이 일어나지 않는다면 우리는 그 효과의 발생을 그 원인 때문이라고 생각한다. 그 원인은 항상 그 효과와 공변한다. 그 원인이 존재할 때에는 언제나 그 효과가 존재하고, 그 원인이 없을 때에는 언제나 그 효과가 존재하지 않는다는 것이다.

사람들은 내적 요소로 귀인하느냐 아니면 외적 요소로 귀인하느냐를 결정할 때 주로 다음의 세 가지 기준을 활용한다(Kelley, 1972). 인간은 이 세가지 기준(법칙)을 ‘종합적으로 사용’하여 귀인판단을 한다.

### 1) 합의성(consensus) : 다른 사람들이 얻은 결과와 비교

합의성이란 동일한 상황에 직면한 사람들이 동일한 방식으로 반응하는지를 의미하는 것이다. 만약 같은 길로 출근하는 모든 직원이 똑같이 늦었다면 그 직원의 행동은 합의성을 만족하게 된다. 귀인이론의 관점에서 합의성이 높으면 그 직원의 지각을 외재적으로 귀인할 것이나, 그 직원만 늦고 같은 길로 출근하는 모든 직원이 정시에 출근한다면 지각의 원인이 내재적일 것이라고 생각할 것이다.

### 2) 특이성(distinctiveness) (=차별성) : 다른 사건의 결과와 비교

특이성(차별성)은 개인의 행위가 여러 사건(상황)에서 동일하게 나타나는 것인지 또는 동일한 상황에서 특이하게(차별적으로) 나타나는 것인지에 대한 것이다. 오늘 지각한 직원에 대해 다른 동료들도 그가 약속을 지키지 않는 사람이라고 생각한다면 지각행동을 내재적으로 귀인할 것이고, 그렇게 생각하지 않는다면 지각행동을 외재적으로 귀인할 것이다.

### 3) 일관성(consistency) : 과거 역사와 비교

일관성이란 그 사람이 같은 방식으로 오랜 시간 동안 같은 반응을 보이는지를 의미하는 것이다. 몇 달 동안 정시에 출근한 직원과 일주일에 두세 번씩 지각하는 직원이 어느 날 모두 출근시간에 10분 지각하였더라도, 이는 동일하게 인식되지 않는다. 행동에 일관성이 높으면 높을수록 관찰자는 이러한 행동을 내재적 원인 때문이라고 생각하는 경향이 더 클 것이다.

