

제4판

경영조직 전략노트
목차키워드

김 유 미 노무사

새흐름

머 리 말

경영조직은 조직행동(organizational behavior)과 조직이론(organization theory)을 포함하는 방대한 범위의 과목입니다. 이 책은 「경영조직 전략노트」의 핵심 요약판으로, 출간 전부터 독자들에게부터 많은 요구와 관심에 따라 「경영조직 전략노트 목차키워드」를 발간하게 되었습니다.

시험장에 들어가기 전의 잘 정리된 한 권의 책은 수험생에게 그 무엇보다 가장 든든하고 강력한 무기가 될 수 있습니다. 특히 이 책은 넓은 범위의 경영조직 내용을 여러 번 리마인드하면서 실제 시험에 현출할 수 있도록 압축 정리한 것으로, 좀 더 정확히 말하면 목차·개념·키워드·도식·용어사전 노트라고 할 수 있습니다.

[개정 사항]

제4판에서 가장 역점을 두어 수정한 부분은 제3판보다 키워드와 주요 내용을 최대한 많이 수록하였다는 것입니다. 공부를 시작한지 얼마 되지 않았거나 아직 공부량이 부족하여 이질적인 내용으로 문장을 구성하는데 어려움이 있는 분들도 최대한 불안감을 덜 수 있도록 양적·질적으로 풍부한 키워드를 수록하여 자신감을 가질 수 있도록 하였습니다.

[활용방법]

1. 2단 구성의 활용

이 책의 가장 큰 특징은 많은 내용을 체계적으로 정리하여 <좌측>에는 목차와 도식을, <우측>에는 개념과 키워드를 배치하였다는 것입니다. 좌측에 위치한 목차 흐름(Flow)에 따라 우측의 개념과 키워드를 숙지하면 아주 빠른 시간 내에 전체적인 Frame을 파악하면서도 세부 내용까지 효율적으로 정리할 수 있을 것입니다. 또한, 실제 답안 형식으로 목차와 내용을 구성하였기 때문에 이 책으로 충실히 공부한다면 시험장에서 출제 문제에 따라 가감할 수 있는 내용들을 빨리 판단할 수 있을 것입니다.

2. 학습자

‘학습자’는 일종의 가림판 역할을 할 수 있는 도구(tool)입니다. ‘백지복습법’과 마찬가지로 해당편과 장을 공부하기 전에는 좌측의 목차를 학습자로 가린 후 대략 어떤 주제들이 있었는지를 연상해보고, 그 후에는 우측의 내용을 학습자로 가린 후 좌측의 목차만 보고 설명을 떠올리는 연습을 반복하게 되면 논술 시험 대비에 아주 효과적일 것입니다. 서술형 시험에서는 아는 것 같은 느낌과 아는 것을 확실하게 구별할 수 있어야 하기 때문입니다.

3. 기본서 및 전략노트와의 호환성

이 책은 교수님들의 기본서 및 전략노트와 호환성이 높습니다. 이 책으로 빠르게 회독 수를 높이면서도 특정 부분을 찾아보고 싶을 때, 이 책의 각 장에는 전략노트의 어떤 페이지에 해당 내용이 수록되어 있는지 명시해 두었습니다. 시간을 최대한 절약할 수 있도록 수험생의 편의를 배려한 부분입니다.

4. 용어사전

용어사전이란 경영조직론에 나오는 기본적인 개념, 시험장에서 깊이 있게 설명할 수 있는 개념, 차별화 포인트로 활용할 수 있는 개념 등을 알차게 모아둔 것으로 기본서에서의 Basic한 부분뿐 아니라 신조어까지 답안 서술 시 직접 사용할 수 있는 단어들까지 수록해두었습니다(각 단어 밑에는 ★의 개수로 중요도를 표시해두었습니다).

5. 학자, 개념 및 평가(공헌 및 비판점)의 차별화

전문성이 돋보이도록 학자들의 이름과 연도를 최대한 명기하였고, 타 답안과의 차별화를 위해 개념 설명에 있어서 어원이나 히스토리를 활용하여 최대한 인상적인 답안을 쓸 수 있도록 정밀하게 기술하였습니다. 이론 자체의 내용도 풍부하게 담았지만, 특히 수험생들의 답안에서도 가장 크게 변별력의 차이가 나는 평가(공헌 및 비판점)에도 중점을 두어 정밀하게 구성하였습니다.

6. 그림, 도표들의 도식화

최근 시험에서는 도식화를 직접적으로 요구하는 문제들도 출제되고 있어 여러 교과서와 논문에서 자주 사용되는 좋은 내용의 그림 및 도표들을 엄선하여 수록하였습니다. 경영조직론을 현출함에 있어 적시적소에 활용하는 그림과 도표들은 채점교수님들로 하여금 타 답안들과 차별화시키는 역할을 할 뿐만 아니라, 서술 내용을 모두 읽지 않아도 수험생이 정확하게 알고 있다는 것을 표시할 수 있기 때문에 아주 훌륭한 커뮤니케이션 도구(communication tool)가 될 수 있습니다.

답안을 작성하기 위한 재료를 많이 갖고 있다는 것은 밑천(seed money)이자 무기(Weapon)가 될 수 있습니다. 그래서 상대평가로 진행되는 시험에서 우위를 점하기 위해서는 많은 재료(Key word)를 확실하게 준비해 놓는 것은 매우 중요합니다. 혹시 주변에 자신보다 앞서가는 수험생이 있다면, 그것은 그 수험생이 특별한 능력과 재능이 있어서라기보다는 그 수험생이 어렵고 하기 싫은 일(키워드 추출과 반복)을 자신보다 먼저 더 많이 했기 때문임을 기억하기 바랍니다.

책을 출간하기까지 저자의 완벽주의자 성격에 고난과 피해를 받은 가족들, 이제는 하늘나라에 있는 엄마, 노무사 동기들(순수지식)과 합격한 후배님들, 존경하는 지도 교수님, 하철호 팀장님, 이 좋은 부장님 외 새흐름 편집부 식구들, 서강대 인사조직 대학원 동기들에게 감사함을 표합니다. 또

한 그 동안 목차·키워드 노트를 기다려준 많은 수험생분들에게도 이 기회를 빌어 꼭 감사인사 드리고 싶습니다. 저자는 항상 같은 자리에서 나름의 소명의식을 다하면서 여러분들의 성장과 행복을 맘속 깊이 기원하겠습니다.

2020.1.

공인노무사 **김유미** 드림

차 례 contents

제1부 경영조직 용어사전

(가) / 3

가상조직	경영과학적 접근법	관리격자 모델	귀인
가치관	경쟁가치 접근법	관리자의 역할	귀인이론
가치 체계	계층적 통제	공동체 생태학이론	긍정심리자본
갈등	균형성과표 접근법	공식 집단	기계적 조직과 유기적 조직
감성지능	권한 계층	공식적 커뮤니케이션	기능식 조직
감정 리더십	고전적 조건화	공식화	기술
감수성훈련	고정관념	규모	기업의 사회적 책임
감정노동	과학적 관리론	규범	
강화	관료제론	권력	

(나) / 7

나르시시즘	내부 프로세스 접근법	네트워크 조직
내면적 다양성	네오카리스마적 리더십 이론	

(다) / 8

다양성	대인지각	도덕적 해이
대리인 비용	델파이 기법	동기부여

(라) / 8

리더-구성원 교환이론	리더십 대체이론	리더십 상황이론
리더십	리더십 특성이론	린 생산
리더십 귀인이론	리더십 행동이론	린 식스 시그마

(마) / 10

마키아벨리즘	매개변수	모델	몰입상승 오류
명목집단법	매트릭스 조직	목표달성 접근법	미시간 대학교 리더십 연구

(바) / 11

반생산적 과업행동	변혁적 리더십 이론	분화	비공식 집단
배분적 협상전략	복잡성 : 분화의 정도	분원적 경쟁전략	비공식적 커뮤니케이션
변수	분권적 통제	브레인스토밍	빅데이터

(사) / 13

사내벤처 분사조직	사회적 정체성 이론	싸이코패시	쓰레기통 모형
사업부제 조직	사회정보처리모형	소시오그램	시스템 이론
사회·기술시스템	산업구조 분석-Porter의 산업구조 분석	소시오메트리	시장과 위계이론
사회적 교환이론	상황적합론	소시오메트릭스	심리적 계약
사회적 범주화 이론	서번트 리더십 이론	수퍼 리더십과 자율적 리더십	
사회적 비교이론	성격	스트레스	
사회적 전염	생산적 작업행동	스키마	

(아) / 16

아이오와 대학 리더십 연구	애드호크라시 조직	오하이오 주립대학의 리더십 연구	인지부조화 이론
암묵지	유사성 매력관점	의사결정	일반관리론
역피라미드 조직	유연생산기술	이해관계자 접근법	임파워먼트
역할	윤리	인간관계론	임파워먼트 리더십
역할 갈등	윤리적 리더십	인상형성이론	

(자) / 19

자기관찰	정신역동이론	조직균형론	지식
자기결정이론	제도적 동형화	조직문화	지위
자기존중감	제도화이론	조직몰입	직관적 의사결정 모델
자기충족적 예언 기대 효과	제한된 합리성 모형 : 기술적 모델	조직사회화	직무만족
자기효능감	조직적 조건화	조직 쇠퇴	직무 요구-자원 모형
자원기준 접근법	조절변수	조직시민행동	진정성 리더십
자원의존이론	조직	조직 정치	집권화
장(場) 이론	조직개발	조직자원인식	집단
전략	조직구조	조직통제전략의 유형	집단사고
전문화 : 직무의 세분화 정도	조직변화	조직학습	집단양극화
점증적 의사결정 모형	조직설계	조직행동수정	집단 역학
정보기술	조직설계를 위한 차원	조직행동론	집단응집력
정보·의사결정 관점	조직의 다섯 가지 기본부문	조직효과성	징계
정서, 감정, 기분	조직 간 관계 분석의 틀	조하리의 창	
정서적 사건 반응이론	조직군 생태학이론	지각	

(차) / 27

창의성	초국적 조직
-----	--------

(카) / 28

카네기 모형	카이젠	커뮤니케이션 네트워크
카리스마 리더십 이론	커뮤니케이션	코칭 리더십

(타) / 29

태도 통제 위치	통합 통합적 협상	특성-유형 이론 팀의 개념	팀워크
-------------	--------------	-------------------	-----

(파) / 29

팔로워십	표면적 다양성	프로세스 조직	프로젝트 조직
------	---------	---------	---------

(하) / 30

학습 학습조직 합리적 의사결정 모형	행동과학 행위학습 이론 혁신행동	협동행동 협력적 네트워크 관점 협상	형식지 환경
---------------------------	-------------------------	---------------------------	-----------

숫자, 외국어 / 31

1차 산업, 2차 산업, 3차 산업 3S 운동 Adam Smith의 분업 Adams의 공정성 이론 Affirmative action정책 Alderfer의 ERG이론 Argyris의 성숙-미성숙 이론 Asch effect Astley & Van de Ven Bandura의 사회학습이론 BATNA Big-Five 모델 Chandler의 전략결정론 Child의 전략적 선택이론 Deci의 인지평가이론 Duncan과 Thompson의 환경분류 통합적 틀	Deal과 Kennedy의 모형 Fiedler의 리더십 상황 모델 ERP Gersick의 단절 균형 모델 GLOBE 문화 분석 틀 Hackman&Oldham의 직무특성모델 Hersey&Blanchard의 상황적 리더십 이론 Herzberg의 2요인 이론 Hofstete의 문화 차원 Holland의 RIASEC 모델 House의 경로-목표 이론 JIT John Kotter의 변화실행의 8단계 계획 Katz Kurt Lewin의 세력 장 이론 Locke의 목표설정이론	Maslow의 욕구단계이론 McClelland의 성취동기이론 McGregor의 X, Y론 Miles&Snow의 전략 유형 Milgram's Obedience Experiment Miller의 조직 쇠퇴 유형 Myers-Briggs Type Indicator Ouchi의 Z이론 Pascale과 Peters의 7S 모형 Perrow의 연구 PM 리더십 모형 Porter와 Lawler의 수정 기대이론 Quinn의 경쟁가치 모델 QC circle RIASEC 모델 Ringelmann's rope-pulling experiments	Schneider의 유인-퇴출 이론 Schein의 모델 Senge의 학습조직이론 Simon의 의사결정체계 Skinner의 실험 Thomas와 Kilmann 및 Rahim의 갈등관리유형 Thompson의 기술 연구 Thorndike 실험 TQM Tuckman의 5단계 집단 발전모형 T/F Vroom의 기대이론 Vroom · Yetton · Jago의 리더십 규범이론 Woodward의 연구
--	---	---	---

제2부 경영조직 목차키워드

제1편 조직행동 개관 / 47

제 1 장 조직(organization)의 이해	48
제 2 장 조직행동론(organizational behavior : OB)의 이해	53
제 3 장 조직행동론의 현대적 이슈들과 연구의 흐름	56

제2편 개인 수준(individual level) / 57

제 1 장 개 요	58
제 2 장 다양성(diversity)	59
제 3 장 지각(perception)	65
제 4 장 성격(personality)	76
제 5 장 가치관(value)	85
제 6 장 태도(attitudes), 신뢰(trust)	90
제 7 장 감정(emotion), 직무 스트레스(job stress)	101
제 8 장 동기부여(motivation)	114
제 9 장 학습(learning)	137

제3편 집단 수준(group level) / 151

제 1 장 개 요	152
제 2 장 집단(group)과 팀(team)	155
제 3 장 갈등(conflict), 협상(negotiation)	178
제 4 장 권력(power), 임파워먼트(empowerment), 조직 정치(organizational politics)	192
제 5 장 커뮤니케이션(의사소통, communication)	202
제 6 장 리더십(leadership)	212
제 7 장 의사결정(decision making)	238

제4편 조직 수준(organizational level) / 257

제 1 장 개 요	258
제 2 장 조직이론(organization theory)	259
제 3 장 조직구조(organizational structure)의 이해	285
제 4 장 조직구조의 설계(design of organizational structure)	309
제 5 장 조직문화(organizational culture), 윤리(ethics), 기업의 사회적 책임(CSR)	355
제 6 장 조직변화(organizational change)와 조직개발(organizational development)	370

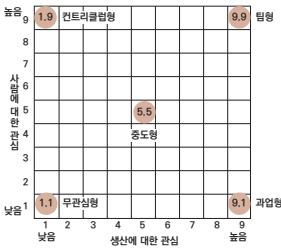
제1부

경영조직 용어사전

(가)

<p>가상조직 (virtual organization) ★★</p>	<p>가상조직이란 팀 구성원들이 시간, 공간 또는 조직의 경계를 초월하여, 주로 전자통신을 통하여 커뮤니케이션하면서 과업을 수행하는 조직을 의미한다. 가상조직은 21세기에 고객의 욕구가 매우 다양해지고 기술이 점점 더 복잡해져서 기술개발에 필요한 비용을 한 기업이 감당하기 힘든 상황에서, 정보네트워크 기술의 발전을 이용한 새로운 기업 간 협력을 통해 경영성과를 높이려는 경영전략의 일환으로 설계된 조직형태이다.</p>
<p>가치관 (value) ★★★</p>	<p>가치관이란 어떤 특정한 행동방식이나 존재양식(specific mode of conductor and state of existence)이 그 반대의 행동방식이나 존재양식(opposite mode of conductor and state of existence)보다 개인적으로나 혹은 사회적으로 더 바람직하다는 기본적인 신념을 나타낸 것이다(Milton Rokeach, 1973). 가치관은 다양한 상황에서 무엇이 옳바르거나 그르다거나, 좋거나 나쁘다거나 바람직하다거나 그렇지 않다거나 하는 개인적 생각이 담겨 있어 도덕적 성향 내지는 판단적 요소를 내포하고 있는 개념이다(옳고 그름(right or wrong)의 판단기준).</p>
<p>가치 체계 (value system) ★</p>	<p>가치관은 그 '내용'과 '강도'의 속성을 지니고 있는데, '내용'은 어떤 행동 양식이나 존재 상태가 중요하다는 것을 말하고, '강도'는 그것이 얼마나 중요한가를 나타낸다(Robbins & Judge, 2009 : 150). 여기서 개인의 개별적인 가치관이 그 강도, 즉 상대적 중요성에 따라 우선순위가 되어 있는 것을 <가치 체계>라고 한다.</p>
<p>갈등 (conflict) ★★★</p>	<p>갈등이란 용어는 '침'을 의미하는 한자어 '갈(葛)'과 '등나무'를 의미하는 '등(藤)'으로 구성된 것이다. 이들은 모두 덩굴식물로서 넝쿨이 돌아가는 방향이 서로 다르다. 침은 오른쪽으로 감지만 등나무는 왼쪽으로 감는다. 이들이 서로 얹히면 풀기 어렵다. 갈등이란 이러한 나무들의 덩굴이 서로 복잡하게 뒤엉켜 있는 것과 같이 서로 적대시하며 분쟁을 일으키는 것을 말한다. 리터러(J. Literer)에 의하면 “갈등이란 어떤 개인이나 집단이 다른 사람이나 집단과의 상호작용이나 활동으로 상대적 손실을 지각한 결과, 대립·다툼·적대감이 발생하는 행동의 한 형태”라고 정의하였다.</p>
<p>감성 지능 (emotional intelligence : EI) ★★★</p>	<p>감성 지능(=감정 지능, 정서 지능)이란 감정적 단서나 정보를 파악하고 관리하는 능력을 말한다. 즉, 다른 사람의 정서(feeling)와 감성(emotion)을 잘 알아채고 이해하고 조절할 수 있는 능력을 말한다. 감성지능의 대표적 연구학자인 다니엘 골만(D. Goleman)은 감성 지능(EQ)이 지적 지능(IQ)보다 경력을 형성함에 있어 훨씬 중요하다고 하였다.</p> <div data-bbox="579 1164 966 1358"> <p>The diagram illustrates the components of Emotional Intelligence (EI) as defined by Daniel Goleman. It is structured into four quadrants around a central core labeled '감성지능(EI)'.</p> <ul style="list-style-type: none"> 자기 인식 (self) / 자기 인식(self-awareness): <ul style="list-style-type: none"> - 자신의 감정 이해 - 자기 평가 - 자신감 사회적 인식 (social) / 사회적 인식(social awareness): <ul style="list-style-type: none"> - 공감(empathy) - 조직 인식 - 서비스 정신 자기 관리 (self) / 자기 관리(self-management): <ul style="list-style-type: none"> - 자신의 감정 통제 - 정직성, 진실성, 신뢰성 - 책임감 - 성취욕구 - 주도성 - 낙관주의 관계 관리 (social) / 관계 관리(relationship management): <ul style="list-style-type: none"> - 영감고취형 리더십 - 효과적인 영향력 발휘 - 타인의 역량 육성 - 변화추진 - 갈등관리 - 팀워크와 협력관계 구축 </div>
<p>감성 리더십 (emotional leadership) ★★★</p>	<p>감성 리더십이란 구성원들이 즐거운 기분으로 업무를 수행할 수 있도록 업무환경을 조성해주고 배려해주는 리더십을 뜻하는데, ① 자기 감정을 지각하는 능력, ② 자기 감정을 관리하는 능력, ③ 타인 감정을 지각하는 능력 및 ④ 타인 감정을 관리하는 능력을 갖추어야 한다는 것이다. 감성지능의 대표적 연구학자인 다니엘 골만(D. Goleman)은 감성지능(EQ)이 지적 지능(IQ)보다 경력을 형성함에 있어 훨씬 중요하다고 하였다.</p> <p>리더십 전문가인 네프(T. J. Neff)와 시트린(J. M. Citrin)은 Lesson from the Top이라는 그들의 저서를 통해 50명의 성공한 리더가 갖춘 15가지 공통자질을 제시해 화제가 된 바 있다. 여기서 주목할 점은 성공적인 리더가 갖춘 자질들 중 지적 혹은 기술적 능력과 관련된 부분은 단지 3가지뿐이고 대부분이 소프트한 차원에서의 감성지능(Emotional Intelligence : EI)을 기반으로 한 태도나 의지라는 것이다. 즉, 지적 능력 혹은 기술적 능력은 훌륭한 리더가 되기 위한 필요조건이기는 하지만 충분조건은 아니라는 것이다.</p>

<p>감수성훈련 (T-Group Training) ★★</p>	<p>감수성훈련은 1946년 Kurt Lewin이 주도했던 T-Group 활동을 모체로 하여 발달한 프로그램으로 대인관계의 감수성 증대를 통해서 인간관계 능력과 조직유효성을 향상시키려는 기법으로 T그룹 훈련이라고도 한다. 대인능력의 향상을 위해 개인의 태도 변화를 도모하고자 하는 것이다. 조직구성원들이 다른 구성원과의 대면접촉(face-to-face contact)을 통해 타인에 대해 관심을 가지고, 그들의 처지나 입장을 이해함으로써 마음의 벽을 허물고 인종, 지역, 학력, 출신 등 차이를 극복하고 협동을 하게 됨으로써 조직이 활성화되고 이를 통해 조직성과가 향상된다는 것이다.</p>
<p>감정노동 (emotional labor : EL) ★★★★</p>	<p>감정노동은 Hochschild(1983)의 「The managed Heart : Commercialization of Human Feeling」이라는 저서를 통해 <u>보편적 개념으로 자리 잡았다</u>. 그는 승무원에 대한 조사를 통해 표면행동을 통한 정서노동의 수행이 자신의 진실한 정서로부터 소외를 유발하여 구성원이 다양한 심리적 복지에 부정적 영향을 미친다는 것을 제시하였다. 감정 노동이란 종업원이 직무상 고객으로부터 만족, 기쁨 등의 정서반응을 이끌어내고 음성이나 표정으로 교감을 형성하기 위하여, 자신의 기분과 맞지 않더라도 필요에 따라 감정을 제대로 표현하는 것으로 정의된다(Hochschild, 1983). 다시 말해 <u>직무상 대인 간의 상호작용이 이루어지는 동안 종업원이 조직 차원에서 바라는 감정을 표현하는 상황</u>을 말한다.</p>
<p>강화 (reinforcement) ★★★★</p>	<p>조건화(conditioning)란 학습이 일어나도록 조건(여건)을 마련해주는 것을 말하는데, <u>강화(reinforcement)란 조건화를 통하여 개인의 행동을 증가시키거나 소멸시키는 행동변화 방법을 말한다</u>. 즉, 행동변화를 위하여 학습대상자에게 일정한 자극을 주는 것으로, 강화가 없을 때 행동의 발생이나 변화는 있을 수 없다.</p>
<p>경영과학적 접근법 (management science approach) ★</p>	<p>경영과학적 모형이란 <u>집단적 의사결정 모형을 조직관리에 일부 도입한 가장 합리적인 방식</u>이다. 기업경영에 사용되고 있는 수리적 모형은 이런 식으로 개발된 의사결정 모형이다. 선형계획법(LP method), PERT 차트, 컴퓨터 시뮬레이션 등의 기법이 개발되었으며 오늘날은 전사적 자원관리(ERP)라는 시스템으로 기업의 전반적 의사결정까지 과학적으로 실시간에 이루어진다.</p>
<p>경쟁가치 접근법 (competing values approach : CVA) ★★★★</p>	<p>경쟁가치 접근법이란 <u>조직의 효과성을 평가하는 데에는 조직의 다양한 관점의 다양한 가치들이 함께 고려되어야 하며, 어느 하나만을 가지고 조직을 평가해서는 안 된다는 것</u>이다(Quinn & Rohrbaugh, 1981). 하나의 조직을 싸고 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 공식된 한 개의 조직목표로써만 그 조직의 유효성을 평가해서는 안 되기 때문이다. <u>가치들은 서로가 더 중요하다고 경쟁하면서 중요성의 가중치가 다르게 매겨지는데, 이로 인하여 '경쟁가치(competing values)'라는 용어가 사용된 것이다</u>.</p>
<p>계층적 통제 (hierarchical control) ★★</p>	<p>계층적 통제는 규칙, 정책, 권위계층, 문서, 보상 시스템 및 여타 공식적 메커니즘들을 광범위하게 사용하여 구성원들의 행동을 모니터링하면서 영향을 미치는 방식을 말한다.</p>
<p>균형성과표 접근법 (Balanced Score Card approach : BSC approach) ★★★★</p>	<p>BSC는 <u>조직의 전략으로부터 도출되어 신중하게 선택된 평가지표들의 합으로 정의될 수 있다</u>(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).</p>
<p>권한 계층 (hierarchy of authority) ★★★★</p>	<p>권한 계층(= 통제 범위(span of control)) : 관리의 폭 권한 계층이란 관리자가 직접 관리하고 감독하는 부하의 수를 말한다. 즉, 조직에서의 보고 체계와 관리의 통제 범위를 지칭하는 말이다. 통제범위가 좁으면 조직 계층이 높아지고 통제범위가 넓어지면 조직은 수평적이 되며 계층은 낮아진다.</p>

<p>고전적 조건화 (classical conditioning)) ★★★</p>	<p>가장 초보적이고 고전적인 방법으로 러시아의 심리학자 파블로프(I. Pavlov)가 제시한 이론으로서 조건 자극(conditioned stimulus : CS)을 무조건 자극(unconditioned stimulus : UCS)과 관련시킴으로써 조건 자극으로부터 새로운 조건 반응을 얻어내는 과정을 말한다. 파블로프는 개를 연구대상으로 하여 소화작용에 따른 타액의 분비현상을 연구하던 중, 음식에 의한 직접적인 자극이 없어도 이에 관련된 신호에 의해서 타액과 위액이 분비되는 것을 발견하여 조건반응 형성에 관한 원리를 정립하게 되었다. 이 이론은 <u>자극과 반응 간의 반복적인 결합(association)에 의해 행동이 학습될 수 있다고 주장하는 것이다.</u></p> <p style="text-align: center;">자극 (S) → 반응 (R)</p>
<p>고정관념 (stereotyping) (=상동적 태도) ★★★</p>	<p>Stereotyping이라는 용어는 원래 인쇄를 하기 전에 만드는 연판(鉛版) 내지 동판을 뜻하는 것으로 인쇄공들이 쓰던 말이었다. 1922년 미국의 저널리스트인 리프만(W. Lippman)에 의해 사회적 지각에 처음으로 사용된 이후부터 이 용어는 편견을 나타내는 용어로서 자주 통용되고 있다. 고정관념이란 그 사람이 개인의 특성(차이)은 무시한 채 특정한 사람 또는 집단에 대해 갖고 있는 고과자의 지각에 의해 나타나는 것으로, 과거에 학습된 평가적 체제(evaluative frameworks)와 사용하는 표식(using labels)에 의해 사람을 분류하는 것이다. 고과자가 평소 특정 종교, 사회단체 등에 좋지 않은 감정을 갖고 있을 때 이러한 감정이 피고과자 평가에 나타나는 경우가 있다.</p>
<p>과학적 관리론 (scientific management) : F. W. Taylor ★★★</p>	<p>인사관리에 대한 기계적 접근은 1911년 Taylor가 출판한 「과학적 관리법(Scientific Management)」을 출발점으로 형성되었는데, 그는 작업능률을 향상시키고 생산성을 증가시키는 유일한 최선의 방법(one best way)은 과학적인 방법을 사용하는 것이라 주장하였다.</p>
<p>관료제론 (bureaucracy) : M. Weber ★★★</p>	<p>19세기 말 독일의 사회학자 베버(M. Weber)는 한층 더 조직 자체에 접근하였다. 그는 18세기 이후 서구의 근대화과정에서 생성된 대규모 공공조직들의 공통된 특징을 통합하고, 합리적이고 작업능률을 극대화할 수 있는 이상적인 조직형태로서 관료제에 대한 이상형(ideal type)을 설정하였다. 관료제(bureaucracy)라는 말은 bureau(사무실, 책상)와 cracy(kratia : 관리, 지배)의 합성어로서 사무실 책상에서 미리 규정과 절차를 정해 놓고 나서 전체 구성원은 그에 따라 현장 실무를 진행해야 한다는 뜻이다. 그는 조직구성원들 간의 권력관계를 연구하여 조직의 권한구조(authority structure) 이론을 정립하였다.</p>
<p>관리격자 모델 (managerial grid model) ★★★</p>	<p>관리격자 모델은 리더십에서 가장 효과적인 것이 무엇인가를 찾으려는 데서 시도되었다. 블레이크(Blake)와 머튼(Mouton)은 리더십 유형을 리더가 가지고 있는 관심사가 무엇인가에 따라 구분했다. 이 프로그램은 구조주도와 배려 대신에 '생산에 대한 관심(concern for production)'과 '인간에 대한 관심(concern for people)'이라는 용어를 사용하면서 각 차원을 9등분하여 주요 좌표 다섯 지점에 명칭을 붙였다.</p> 
<p>관리자의 역할 ★★</p>	<p>관리자는 조직 내에서 여러 가지 역할을 한다. 민츠버그(Mintzberg, 1983)는 이를 <u>대인적 역할, 정보역할, 의사결정의 역할</u>로 구분한다. 대인적 역할에는 우두머리, 지도자 그리고 연락관의 지위가 포함된다. 정보역할에는 점검자, 보급자 그리고 대변인의 지위가 포함된다. 의사결정 역할에는 사업가, 해결사, 자원 배분자 그리고 중재자의 지위가 포함된다. 이러한 관리자의 역할에 따라 관리자가 갖추어야 할 기술이 요청된다.</p>

<p>공동체 생태학이론 (community ecology or collective strategy) ★</p>	<p>공동체 생태학이론은 조직을 생태학적 공동체 속에서 상호의존적인 조직군들의 한 구성원으로서 파악하고 이에 따라 조직의 행동과 환경적응과정을 설명하려는 이론이다(Bead & Dess, 1988). 이 이론은 기본적으로 조직은 환경과의 관계 속에서 그 활동을 영위하고, 조직의 생존과 성과는 다른 조직들과의 관계에 의해 크게 좌우된다는 인식에 바탕을 두고 있다. 이 분야의 연구들은 연구자들에 따라 공동체 생태학, 공동전략, 조직 간 네트워크, 전략적 네트워크 등의 상이한 명칭으로 불려지고 있다.</p>
<p>공식 집단 (formal group) ★★</p>	<p>공식 집단은 관리자, 작업자 등으로 구성된 집단으로서, 조직의 목표에 의해 구성원의 행동이 통제되고 이에 상응하는 직무가 부여되며, 이를 수행하는 데 있어서 규정과 절차가 문서화 혹은 비문서화되어 구비되어 있는 집단이다.</p>
<p>공식적 커뮤니케이션 (formal communication) ★★</p>	<p>공식적 커뮤니케이션이란 조직에서 어떤 정보가 제공될 때 주어진 절차, 권한 및 의무관계를 바탕으로 이루어지는 것을 말한다. 예를 들면, 상사가 부하에게 업무지시를 하는 것 등을 말한다.</p>
<p>공식화 (formalization) : 과업수행방식의 표준화 정도 ★★★</p>	<p>공식화는 조직구성원이 수행하는 과업의 내용, 수행절차, 수행방법 그리고 수행결과 등에 대해 사전에 기준을 정해 놓은 정도를 말한다. 이것을 과업과정에 대한 표준화(standardization)라고도 한다. 공식화는 개인과 집단을 조정하기 위한 방편이며 이러한 공식화의 정도가 높아질수록 구성원의 행동은 자유재량권이 없어지고 일률화된다. 예컨대, 직무명세서, 규칙과 절차, 역할규정 등이 자세하게 되어 있으며 엄격하게 지켜지면 공식화의 정도가 높은 것이다.</p>
<p>규모 (size) ★★★</p>	<p>규모란 조직의 크기(size)를 의미한다. 조직규모는 조직설계와 통제방법에 영향을 미치는 중요한 변수이다. 조직이 크게 성장하면 관료적이어야 하는지, 어느 정도 규모의 조직이 관료적 특성에 가장 적절한지가 문제가 되는데, 연구에 따르면 대부분에서 대규모 조직과 중소규모 조직 사이에 관료적 구조의 각 차원인 공식화, 집권화, 관리직 비율에서 차이가 있는 것으로 보고되었다.</p>
<p>규범 (group norm) ★★★</p>	<p>규범이란 집단구성원이 공유하고 있는 수용가능한 표준화된 행동을 말한다. 더 구체적으로 표현하면 집단구성원들 간에 공유되고 인정된 비공식적 행위기준을 의미하기도 한다. 또한 집단규범은 행동에만 국한되지는 않는다. 이것은 태도, 의견 그리고 느낌까지도 포함된다. 집단규범은 대개 문서화되지 않고 공개적으로 논의되지는 않지만 집단구성원의 행동에 결정적인 영향을 미친다.</p>
<p>권력 (power) ★★★</p>	<p>권력이란 사회적 관계에서 상대방의 의지와 관계없이 나의 의지(will)를 상대방에게 관철시킬 수 있는 잠재적/실제적 힘(force) 또는 능력(ability)을 말한다.</p>
<p>귀인 (attribution) ★★★</p>	<p>귀인(attribution)이란 다른 사람이 행한 행동의 원인을 추론하는 것을 말한다. 대부분의 원인이나 귀인은 직접적으로 관찰할 수 없기 때문에, 인간의 개인적 지각에 의존한다.</p>
<p>귀인이론 (attribution theory) ★★★</p>	<p>귀인이론(attribution theory)이란 타인의 행동을 관찰할 때 그 행동의 원인이 외재적이거나 아니면 내재적인가를 결정하려는 노력을 말한다.</p>
<p>긍정심리자본 (positive psychological capital : PsyCap) ★★★</p>	<p>긍정심리자본은 구성원의 복합적인 개인의 긍정적인 심리상태를 의미하며(Luthans & Youssef, 2007), 긍정적인 심리상태는 기질적(trait-like)이기보다는 관리가능한, 개발 및 개선이 가능한 상태적(state-like)인 특성을 가지고 있다(Luthans et al., 2002). 하위 차원으로는 ① 자기효능감(self-efficacy), ② 희망(hope), ③ 낙관주의(optimism), ④ 회복탄력성(resilience)이 있다.</p>

기계적 조직 (mechanistic organization)과 유기적 조직 (organic organization) ★★★	환경의 불확실성에 적응하기 위한 조직설계의 형태로서 기계적 조직과 유기적 조직에 관한 연구가 있다. 번스(Tom Burns)와 스토키(G. M. Stalker)는 영국 내에 있는 20개의 기업을 대상으로 연구한 결과, 외부환경과 조직의 내부구조가 서로 관련이 있음을 발견하였다(1961). 환경이 급속하게 변화하고 있는 동태적 환경에 직면한 조직의 구조는 안정적인 환경에서 활동하고 있는 조직의 구조와 현저한 차이를 갖는다.
기능식 조직 (functional organization) (=직능부제 조직) ★★★	U-form이라고도 불리는 기능식 조직은 조직의 상층에서 하층까지 공통기능을 중심으로 활동이 부서화되는 구조이다. 모든 엔지니어들은 엔지니어링 부서에 배치되고, 엔지니어링 부서의 부장은 엔지니어링 활동에 대해 모든 책임을 지고 있다. 마케팅, 연구개발 부서, 제조 부서 등도 이와 같은 방식으로 기능별로 부서화되어 있다.
기술 (technology) ★★★	기술(technology)은 조직의 투입물(원료, 정보, 아이디어)을 산출물(제품과 서비스)로 변환시키는데 사용되는 작업절차, 기법, 기계, 행동 등을 총괄한 개념을 말한다. 기술은 조직의 생산 프로세스이며 기계만이 아니라 작업절차까지도 포함한다.
기업의 사회적 책임 (corporate social responsibility : CSR) ★★★	기업의 사회적 책임이란 경영자윤리가 확장된 개념이며, 조직이 사회적 발전을 위해 대외적으로 가지고 있는 여러 가지 책임 및 의무사항을 의미하는 것이다. <CSR의 적용영역>으로는 경제적 기능, 사회기대 부응, 사회 거시적 목표달성이 있고, <CSR의 대상>으로서 는 종업원, 주주, 소비자, 정부, 지역사회에 대한 책임이 있다.

(나)

나르시시즘 (narcissism) ★	나르시시즘은 그리스 신화에서 자기 외모를 너무 뽐내며 자부심을 가지다가 물에 비친 자신의 외모와 사랑에 빠지게 된 님프인 나르시스(Narcissus)의 스토리에 기초하여 만들어진 성격유형으로 자기애(自己愛), 자아도취 또는 자기도취성향이라고 불린다. 자기애가 강한 사람은 다른 사람들보다 더 카리스마적이라는 점도 보고되고 있다. 리더나 관리자 모두 나르시스스트 성향이 높게 나타나는데, 이는 자기 중심성(self-centeredness)이 어느 정도 있어야 성공한다는 논거에 입각한 것이다. 나르시스스트 성향이 높을수록 근로 의욕, 직무 열의 및 인생에 대한 만족도가 높다고 한다.
내면적 다양성 (deep-level diversity) ★★	내면적 다양성이란 능력, 가치관, 성격, 일에 대한 선호도 차이로서 사람들이 함께 어울리면서 서로 유사성을 파악하는 데 갈수록 중시되는 다양성이다. 즉, 내면적 다양성에 대한 공감함을 통하여 상호간 이해의 폭이 넓어지면 자연스럽게 인구통계학적 차이에 대한 관심은 감소할 수 있다는 것이다.
내부 프로세스 접근법 (internal process approach) ★★	내부 프로세스 접근법은 투입·변화·산출 중에서 변화 단계의 유효성에 초점을 맞추는 접근법이다. 조직이 원활하게 잘 돌아가려면 자원들이 무엇이건 그것들의 변환과 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.
네오카리스마적 리더십 이론 (neocharismatic leadership theory) ★	최근에 거론되고 있는 네오카리스마적 리더십이란 어떤 개인의 특수한 능력, 다시 말하면 추종자에게 극대의 몰입을 끌어낼 만한 능력을 가진 리더를 의미한다. 네오카리스마적 리더십 이론은 다음과 같은 네 가지 특징을 가지고 있다. ① 비전을 가지고 있으며, ② 그 비전을 실현하기 위해 위험을 감수하려는 용기가 있으며, ③ 환경적인 제약이나 부하들의 니즈(needs)에 민감하고, ④ 남이 생각하지 않는 기발하고 새로운 행동을 실행에 옮기는 것이다. 대표적인 네오카리스마적 리더로는 케네디, 마틴 루터 킹, 잭 웰치, 빌 게이츠, 스티브 잡스 등을 예로 들 수 있다.

네트워크 조직 (network organization) ★★★	네트워크 조직이란 업무적인 상호의존성이 큼에도 불구하고 자본적으로 연결되지 않은 조직들이, 서로의 자원을 내부 자원처럼 활용하기 위하여 조직간 상호의존적인 협력관계를 형성하는 것을 말한다.
---	---

(다)

다양성 (diversity) ★★★	다양성이란 일반적으로 구성원들의 이질성(heterogeneity)을 의미한다.
대리인 비용 (agency cost) ★★★	조직은 많은 이해관계자들의 모임이다. 그런데 이해관계자들이 모두 조직운동을 직접 떠맡는 것은 아니다. 마치 주주와 CEO의 관계와 같은데, 주주 입장에서 보면 CEO는 자신들의 대리인인 것이다. 대리인이론 관점에서 보면 대리인과 주인 간에는 상호불신과 이해의 상충관계, 즉 대리인 문제(agency problem)가 생기는 것이 불가피하다. 주인은 대리인의 노력과 봉사로서 자신의 이익을 추구하려는 이기적 동기를 가지고 있으며, 대리인은 주인이 주는 대가로 자기의 이익을 추구한다. 이 때 발생하는 손실이 대리인 비용이다. 대리인 비용에는 감시비용, 확증비용, 잔여손실이 있다.
대인지각 (person perception) ★★	대인지각(person perception) 또는 사회적 지각(social perception)이란 한 개인이 다른 사람들을 어떻게 지각하고 그들에 대해 어떻게 이해하는가에 관한 것을 말한다. 사물의 지각에 대한 연구는 오래 전에 시작되었으나, 사회적 지각에 관한 연구는 그리 오래되지 않은 1970년대부터 본격적으로 시작되었다. 대인지각의 경우 일반인의 공통패턴이 있다.
델파이(Delphi) 기법 ★★★	구성원이 모인 자리에서 토론을 거쳐 결정을 하는 것이 아니라, 전문적인 의견을 설문지를 통해서 전하고 다른 사람들의 의견을 보고나서 다시 수정한 의견을 제시하는 일련의 절차를 거쳐 최종결정을 내리는 방법이다. 전문가들은 서로 대면접촉(face-to-face)을 하지 않도록 되어있다.
도덕적 해이 (moral hazard) ★★	도덕적 해이의 개념은 경제학에서 출발되었다. <경제학적 의미>로는 정상적인 시장을 해칠 수 있는 경제주체들이 자신들이 빠져나갈 구멍만 찾고 도덕적·윤리적·경제적으로 부정적인 태도 및 행동으로 타인이나 사회에 위험 또는 위협적인 요인을 제공하는 것이다. 도덕적 해이란 <일반적인 의미>로는 미국에서 보험가입자들의 부도덕한 행위를 가리키는 말로 사용되기 시작하였다. 윤리적으로나 법적으로 자신이 해야 할 최선의 의무를 다 하지 않은 행위를 나타내는데, 법 또는 제도적 허점을 이용하거나 자기 책임을 소홀히 하는 행동을 포괄하는 용어로 확대되었고, 이후 <조직관리적 관점>에서 다양하게 사용되고 있다.
동기부여 (motivation) ★★★	동기부여란 어떤 목표를 성취하기 위하여 개인의 행동을 자극하고 지휘하며 유지하는 과정이다. 동기부여란 목표를 달성하기 위한 개인의 노력의 강도(intensity)·방향(direction)·지속성(persistence)을 설명하는 역동적인 힘의 집합으로 정의할 수 있다(Pinder).

(라)

리더 - 구성원 교환이론 (leader - member exchange theory : LMX theory) ★★★	리더-구성원 교환이론(Leader-Member Exchange theory : LMX theory)은 리더가 자신의 부하와 어떤 관계를 맺고 있는가에 따라 리더의 부하에 대한 영향력 행사가 달라진다는 이론이다.
---	---

<p>리더십 (leadership) ★★★</p>	<p>리더십에 대한 정의는 매우 많아서 리더십을 연구하는 사람마다 각자 자기만의 정의를 가지고 있다고 할 만큼 다양하다. 리드(lead)의 어원은 고대 영어의 leden 또는 loedan 이다. 본래의 뜻은 “안내하다(to guide)”였다. 나아가 leden과 loedan의 라틴어 어원은 “ducere”로서 “끌다(to draw)”라는 뜻이다. <u>베니스(W. Bennis)는 리더십이란 조직구성원들로 하여금 각자 비전을 가지고 자신의 능력을 모두 쏟아 그 비전을 실현하게끔 하는 것</u>이라고 정의했다. 리더십의 대가인 <u>스토그딜(R. M. Stogdill)은 리더십이란 집단의 구성원들로 하여금 특정목표를 지향하게 하고, 그 목표달성을 위해 실제 행동을 하도록 영향력을 행사하는 것</u>이라고 하였다.</p>
<p>리더십 귀인이론 (leadership attribution theory) ★★</p>	<p>콜더(Calder, 1977)는 리더십이 특성이기는 하지만 중요한 것은 추종자들에 의해서 리더십이 어떻게 지각되는가 하는 점이라고 주장하면서 리더십 귀인이론을 제시하였다. 즉, 리더십이란 사람들이 다른 사람들에 대해 갖는 귀인이며, 실제로 존재하는 개념이 아니라 타인의 어떤 특성에 대해서 갖게 되는 귀인에 불과하다는 것이다.</p>
<p>리더십 대체이론 (leadership replacement theory) ★★</p>	<p>리더십 대체이론은 1978년 커와 저미어(Kerr & Jermier)에 의해서 제시되었다. 이들은 하급자, 과업, 또는 조직의 어떤 특성들은 구조주도나 배려와 같은 리더십의 기능을 대체할 수 있고 리더십의 효과가 반감되거나 중화(무력화)될 수 있다고 주장하였다.</p> <p>예를 들어, 리더가 구조주도 행위를 발휘한다는 것은 하급자들에게 역할과 임무를 명백히 해주고 바람직하지 않은 행동에 대해서는 벌을 내리는 행위를 뜻한다. 그런데 조직 내에는 리더십의 도움 없이도 역할과 임무의 명확화, 행동통제 등의 효과를 가져올 수 있는 다른 방법들이 존재한다. 가령 과업수행의 규칙과 결과를 매우 구체적으로 명시하고 있는 경우에는 리더가 따로 설명해줄 필요가 없기 때문에 구조주도 행위를 발휘할 수 있는 여지가 거의 없게 된다.</p>
<p>리더십 특성이론 (leadership trait theory) ★★</p>	<p><u>리더십에 대한 특성이론은 리더십을 성공적으로 이끄는 주된 요인이 바로 리더가 갖추고 있는 개인적인 ‘특성 및 자질’에 있다는 주장이다. 훌륭한 리더는 일반인이 가지지 않는 특성을 가진다고 보고 리더가 갖춘 자질과 특성에 초점을 맞추는 이론이다. 유능한 리더는 지적 능력, 성격, 신체적 조건, 과업 감독능력 면에서 탁월해야 한다고 보았다. 특성이론은 과거 성공적이었던 리더들이 갖추고 있었던 개인적인 특성을 찾아내어 이를 통해 리더십의 성공 여부를 예측할 수 있다는 것이다.</u></p> <p>리더십 특성이론은 사회적으로 훌륭한 것으로 평평이 난 인물을 중심으로 리더의 선천적 자질을 탐구했다는 면에서 ‘위인 이론’, ‘자연적 리더십 이론’이라고도 할 수 있다. 그러나 실제로는 혈통적 배경이나 제한된 몇 가지 개인적 특성이 리더십 발휘 능력과 상관관계가 있다는 일관된 증거가 존재하지 않아 한계를 가지는 이론이라고 할 수 있다.</p> <div data-bbox="574 1245 973 1289"> <div>리더의 특성</div> <div>→</div> <div>리더십의 유효성</div> </div>
<p>리더십 행동이론 (behavioral theory of leadership) ★★★</p>	<p>행동이론은 1940년대 이후 등장한 이론으로 리더가 실제로 표출하는 것은 행동(behavior)이지, 내면에 있는 특성이 아니라고 주장함으로써 특성이론을 반박하였다. 특성이론과 달리 리더의 기질은 타고나는 것이 아니라 훈련을 통해 습득되는 것이라고 보았다.</p> <p>행동이론은 리더가 부하에게 보여주는 행동 스타일(이 때부터 ‘리더십 스타일’이란 말이 많이 쓰이기 시작했다)을 리더십으로 규정하고 리더십 스타일을 찾아내어 각각의 유효성을 검증하고자 다양하고 특별한 리더의 행동이 부하나 업적에 미치는 영향을 연구하였다.</p> <p>행동이론은 미국 주요 대학을 중심으로 리더십 스타일을 유형화하는 연구가 집중적으로 진행되면서 이론적 기반을 형성하였다.</p> <div data-bbox="610 1578 937 1615"> <div>리더의 행위 또는 관계</div> <div>→</div> <div>리더십의 유효성</div> </div>
<p>리더십 상황이론 (contingency theory of leadership) ★★★</p>	<p>리더십 특성이론과 행동이론은 본질적으로 모든 상황에서 보편타당한 최상의 리더십을 찾으려는 노력이었다. 그러나 이론에서 제시한 내용이 논리적으로는 타당성이 인정되지만, 조직 실무에 적용했을 때 나타난 결과는 일관성을 확보하기 어려웠다. 이렇게 되자 최상의</p>

	<p>리더십이 존재하는가에 대해 학자들은 의문을 가지게 되었고, 효과적인 리더십은 리더가 부하에게 영향력을 행사하는 과정에 존재할 수 있는 여러 상황에 의해 결정될 수 있다는 인식을 하게 되었다. 이후 연구들은 '리더십 효과성(effectiveness)'을 설명해 줄 수 있는 상황(situation)'을 발견하는 데 초점을 두고 진행되었다.</p> <div><div>리더의 행위 또는 특성</div><div>리더십의 유효성</div><div>상황 특성</div></div> <p>리더십은 상황적합성이다. (리더의 특정한 특성이나 행위가 주어진 상황에 적합하면 유효성이 커지고, 그렇지 않으면 낮아진다)</p>
<p>린 생산 (lean manufacturing) ★★</p>	<p>유연생산을 통해 모든 부품들이 상호의존적으로 사용되고 유연관리 프로세스와 결합할 때, 품질, 고객서비스, 원가절감이 최고의 수준에 이르며, 이를 우리는 린 생산이라고 부른다. 린 생산은 매 단계 생산 프로세스마다 숙련된 종업원을 사용한다. 숙련된 종업원들은 낭비를 없애고 품질을 개선하여 문제를 해결하는 데 많은 노력을 기울인다.</p>
<p>린 식스 시그마 ★★</p>	<p>린 생산은 전형적으로 식스 시그마와 결합되어 있다. 린 식스 시그마는 팀 중심의 전체적 접근으로서 낭비를 줄이고 품질을 향상시키는 것이다. 식스 시그마란 품질-통제 접근방식으로 높은 품질과 낮은 원가를 끊임없이 추구하는 것이 강조되는 것이다(매우 의욕적인 품질 표준으로 100만개의 부품 당 3.4개의 결함을 목표로 하는 것이다). 즉, 린 식스 시그마는 팀 중심의 전체적 접근으로서 낭비를 줄이고 품질을 향상시키는 것이다. 이는 기술적 요인들을 종합한 것이지만 그 핵심은 기계나 소프트웨어에 있는 것이 아니라 사람에 있다. 린 생산은 의사결정 절차와 경영 프로세스와 같은 조직시스템의 변화를 요구하며, 적극적인 종업원의 참여, 품질관점, 고객초점 등과 같은 조직문화를 필요로 한다. 종업원들은 모든 분야에서 낭비를 없애고 지속적인 개선을 하도록 교육을 받는다.</p>

(마)

<p>마키아벨리즘 (Machiavellism) ★★</p>	<p>16세기 군주론의 저자로 권력의 획득과 조작 방법에 관한 일반적인 전략을 기술한 이탈리아의 철학자 니콜로 마키아벨리(Niccolo Machiavelli)의 이름을 따서 명명된 것이다. 군주론에 근거하여 구성된 성격유형으로, 자신의 목적달성을 위해서는 수단과 방법을 가리지 않고 비도덕적 방법도 불사하면서 다른 사람을 이용하거나 조작하려는 성향과 관련된 성격 특성을 말한다. High Mach(하이맥 : 마키아벨리즘 성향이 높은 사람들)은 자신의 강점으로 남을 조정하여 단기적으로는 성공적인 모습을 보이지만 장기적으로는 남들에게 신임을 받지 못하므로 결국 패배자로 남게 된다고 한다. 하이맥들은 노사협상, 현장 영업, 신시장 개척 등의 직무에서 큰 성과를 낸다. 마키아벨리즘 성격은 세 가지 핵심요인으로 구성된다. ① 대인관계에 있어 속임수와 조작을 사용하는 성향, ② 인간본성을 나약하고 믿을 수 없다고 보는 냉소적 관점, ③ 전통적 도덕과 윤리를 무시하는 성향이다.</p>
<p>명목집단법 (nominal group technique : NGT) ★★★</p>	<p>서로 다른 집단에 종사하고 있는 사람들을 명목상 집단으로 간주하고 아이디어를 문서로 받음으로써 익명성을 보장하고 반대논쟁을 최소화하는 방법을 말한다. 여기서의 명목(名目)이란 독립적으로 행동하는 이름만으로 집단을 구성함을 뜻한다. 이 방법의 특징은 참석자들이 하여금 서로 대화에 의한 의사소통을 못하도록 하는 데 있다. 그럼으로써 집단의 각 구성원들이 진실로 마음 속에 생각하고 있는 바를 도출해내려는 것이다.</p>
<p>매개변수 (mediator variable) ★★</p>	<p>독립변수가 종속변수에 직접적으로 영향을 주지 않고 제3의 요인을 거쳐 종속변수에 영향을 주는 경우가 있다. 매개변수는 독립변수와 종속변수 사이에 존재하는 변수로, 원인과 결과 사이에서 결과를 이끌어 내는 이유를 설명해주는 개념이다.</p>
<p>매트릭스 조직 (matrix organization) ★★★</p>	<p>매트릭스 조직은 계층적인 기능식 조직에 수평적인 사업부제 조직을 결합한 부문화의 형태로 양자 간의 균형을 추구하는 것이다. 이 구조는 기능식 구조이면서 동시에 사업부제적인 구조를 가진 것이다. 때로는 조직구조에서 제품과 기능 또는 제품과 지역이 동시에 강조</p>

	<p>되는 다초점이 필요한 경우에 수평적 연결 메커니즘이 잘 작동되지 않을 때 발생한다.</p>
<p>모델 (model) ★</p>	<p>모델은 실제 현상의 축약이자 실상을 단순화시켜 묘사한 것을 말한다.</p>
<p>목표달성 접근법 (goal-attainment approach) ★★★</p>	<p>목표달성 접근법은 우선 목표에 대한 파악과 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.</p>
<p>몰입상승 오류 (escalation of commitment bias) (=결정의 지속성 오류) ★★★</p>	<p>몰입상승 오류는 경영자가 어떤 의사결정이 잘못되었음을 인지한 후에도 시간, 노력, 자원을 계속 투입하여 결국에 가서는 조직에 큰 해를 입히는 경우를 말한다. 이러한 오류는 다음의 단계를 거치면서 나타난다. 첫째, 의사결정자는 부정적인 결과를 가져다주는 의사결정을 한다. 둘째, 의사결정이 잘못되었음을 알고도 자원을 더 투입한다. 셋째, 결국에 가서는 의사결정에 대한 커다란 손해가 발생한다.</p>
<p>미시간 대학교 (university of michigan) 리더십 연구 (1940년대 후반~ 1950년대 초반) ★★★</p>	<p>행위중심의 리더십 개념을 탐구한 연구팀들 중 하나는 1947년 리커트(Rensis Likert)를 필두로 한 미국의 미시간 대학 연구팀이었다. 이들은 어떤 리더십 유형이 집단성적을 증진시키는지를 알아내기 위해 다양한 리더에 대한 인터뷰와 설문조사를 실시하여 2개의 대표적 리더 행동 유형을 도출하였다.</p> <p>① 직무중심적 리더(job-centered leader) ② 종업원중심적 리더(employee-centered leader)</p> <p>두 가지 리더십의 유형 중 효과적인 리더십 유형을 찾고자 하였으나, 실증연구 결과 어느 유형이 항상 효과적이라고 결론내리지 못하였다. 가령, 직무중심적 리더십에서 부하의 만족도가 낮고 이직률이 높아도 생산성이 높은 경우가 있고, 부하중심적 리더십의 경우 부하의 만족은 높지만 조직성적이 낮은 경우도 나타나기 때문이다.</p>

(바)	
<p>반생산적 과업행동 (counterproductive behavior) ★★</p>	<p>조직에 부정적인 영향을 미치는 개인의 행동이 있는데 이를 반생산적 과업행동이라고 한다(반사회적 행동(antisocial behavior)이라고도 한다). 이러한 행동들은 소극적인 행동으로부터 적극적이고 파괴적인 행동들 등 그 형태가 매우 다양하다.</p>
<p>배분적 (distributive) 협상전략 ★★★</p>	<p>배분적 협상전략이란 고정된 파이(fixed pie)를 나누어 가지는 Zero-sum(혹은 Win-Lose) 협상전략을 말한다.</p>
<p>변수 (variable) (變數) ★★</p>	<p>변수란 여러 가지 개념 가운데 측정할 수 있는 개념을 의미한다. 측정할 수 있기 위해서는 분명한 의미(범주)를 갖고 있으면서 또한 숫자로 나타낼 수 있어야 한다(계량화 필요).</p>

<div>변혁적 리더십 이론 (transformational leadership theory) ★★★</div>	<div>변혁적 리더십 이론은 1978년 번스(Burns)에 의해서 처음 제시되었으며 그 후 1985년 베스(Bass)가 조직상황에 맞춰 구체화함으로써 널리 알려지게 되었다. 변혁적 리더십은 매슬로우의 욕구단계설(생리적 욕구, 안전욕구, 소속욕구, 자존욕구, 자아실현욕구)에서 출발한다. 변혁적 리더는 저차원 욕구에 얽매어 살아가는 사람들이 고차원 욕구를 추구하도록 마음속 가치체계를 변혁(transform)시키는 리더이다.</div>				
<div>복잡성 (complexity) : 분화의 정도(degree of differentiation) ★★★</div>	<div>복잡성이란 조직 내에서의 부서나 활동의 개수를 말한다. 복잡성을 측정하는 방식은 수직적, 수평적, 공간적 복잡성 세 가지이다.</div>				
<div>분권적 통제 (decentralized control) ★★</div>	<div>분권적 통제란 조직목표에 따르도록 하기 위하여 문화적인 가치관, 전통, 공유된 신념 등에 의존하며, 경영자들은 광범위한 규칙이나 철저한 감독을 하지 않아도 구성원들은 신뢰할 수 있고 효과적으로 일하려는 의지가 있다는 가정 하에 운영하는 방식을 말한다.</div>				
<div>분화 (differentiation) ★★</div>	<div>분화란 조직이 발전함에 따라 조직이 하부단위로 나누어지는 정도를 나타낸다.</div>				
<div>본원적 경쟁전략 (generic competitive strategy) ★★★</div>	<div>개별 사업단위들이 어떻게 하면 해당 사업에서 경쟁우위를 확보할 수 있도록 하는가 바로 경쟁전략이다. 경쟁전략이 달라지면 그 전략수행을 위해 필요한 역할행동(role behaviors)이 달라지고, 이런 기대되는 역할행동은 인적자원관리 제도들에 의해서 형성될 수 있다고 보는 것이다. '본원적 경쟁전략(generic competitive strategy)'은 산업 내에서 효과적으로 경쟁할 수 있는 일반적인 형태의 전략유형을 의미하는데, Michael Porter는 높은 투자수익률을 확보하고 장기적으로 산업 내에서 경쟁우위를 가질 수 있는 본원적 경쟁전략으로 다음을 제시하였다.</div> <div><div><div>경쟁우위(competitive advantage)</div><div>저원가</div><div>독특성</div><div>넓음</div><div>좁음</div><div>경쟁범위(competitive scope)</div></div><table><tr><td>저원가 전략 (Ryan air)</td><td>차별화 전략 (Starbucks coffee)</td></tr><tr><td>집중화된 저원가 전략 (Allegiant travel company)</td><td>집중화된 차별화 전략 (Puma)</td></tr></table></div>	저원가 전략 (Ryan air)	차별화 전략 (Starbucks coffee)	집중화된 저원가 전략 (Allegiant travel company)	집중화된 차별화 전략 (Puma)
저원가 전략 (Ryan air)	차별화 전략 (Starbucks coffee)				
집중화된 저원가 전략 (Allegiant travel company)	집중화된 차별화 전략 (Puma)				
<div>브레인스토밍 (brainstorming) ★★★</div>	<div>이 기법은 오스본(A. F. Osborn)에 의하여 창안된 기법으로, 여러 명이 한 가지의 문제를 놓고 아이디어를 무작위로 개진하여 그 중에서 최선책을 찾아내는 방법이다. 특히 타인의 아이디어에 대해 비판하지 않음으로써 집단구성원들이 자유롭게 창의력을 발휘하는 데 효과가 있는 기법이다. 이 기법은 문제해결을 위한 대안을 제시하는 데 어떠한 제약을 두지 않고 집단구성원들이 자유롭게 의견을 낼 수 있도록 유도한다.</div>				
<div>비공식 집단 (informal group) ★★</div>	<div>비공식집단은 조직 내에서 공식목표나 과업에 관계없이 자연적으로 형성된 집단으로 조직 전체의 만족보다는 구성원 개개인의 이해(interest)나 만족(satisfaction)을 위하여 구성된다. 이러한 집단의 형태로는 이해 집단과 우호 집단이 있다.</div>				
<div>비공식적 커뮤니케이션 (informal communication) ★★</div>	<div>비공식적 커뮤니케이션은 조직 내 어떤 위계나 권한 관계로부터 벗어난 자연발생적인 것을 말한다. 이러한 유형은 대개 인간적 유대, 학연, 입사 동기 등과 같이 극히 사적인 관계에서 나타나는 커뮤니케이션을 말한다. 비공식적 커뮤니케이션을 그레이프 바인(grape vine)이라고 부르기도 한다. 이 말은 미국의 남북전쟁 때 통신상의 장애가 많이 일어났는데, 그 이유가 전선이 나무들 사이에서 포도 넝쿨 모양으로 어지럽게 얽혀져 있기 때문인 것으로 보았다.</div>				

제2부

경영조직 목차키워드

제1편

조직행동 개관

제 1 장 조직(organization)의 이해

전라북도 pp. 4-14

1. 조직(organization)의 의의와 등장배경 및 속성

1. 조직(organization)의 의의와 등장배경

보는 관점에 따라 다양한 정의

- ① 쿤츠(H. Koontz)는 조직이란 '계획과 같이 조직계층에서 이루어지는 경영자의 기능'
 - ② 브라운(A. Brown)에 따르면 조직은 '개인의 노력을 보다 효과적으로 협력할 수 있는 수단인 동시에 동시에 관리가 이루어지며 또한 목표를 향한 과정'
 - ③ 구텐베르크(E. Gutenberg)는 조직이란 '계획에 의해 이루어진 질서 정연한 과정을 위한 수단이며, 설정된 목적을 구체화하기 위한 도구'
 - ④ 알렌(L.A. Allen)은 조직이란 '구성원이 기업의 목표를 달성하기 위해 가장 효과적으로 협력할 수 있도록 직무에 대한 내용을 명확히 하고 이에 대한 위임을 통해 상호관계성을 이루는 과정'
- ⇒ 조직(organization)이란 i) 공동의 목표를 가지고, ii) 이를 달성하기 위하여 의도적으로 정립한 체계화된 구조에 따라 구성원들이 상호작용하며, iii) 협력관계를 구축하면서, iv) 외부환경에 적응하는 인간의 사회집단

2. 조직의 등장배경

(1) 노동의 분업(division of labor)

숙련도를 높이고 작업속도를 빠르게 하며, 새로운 작업방법이나 아이디어를 통해 기술혁신 촉진, 생산시설 최소한도로 유지, 인적자원의 적재적소 배치 가능

(2) 거래비용(Transaction cost)의 최소화 - 윌리엄슨(O. Williamson)의 거래비용이론(Transaction Cost Theory : TCT)

1) 시장에서의 교환과 거래비용 : 보이지 않는 손

실제 시장에서는 외부 거래상대의 소수성, 그들의 독점, 거래자들의 사익을 추구하는 교활한 기회주의 성향, 정보의 왜곡과 부족, 불확실성, 인간의 제한된 합리성, 정보처리의 인지적 한계 등 → 시장 메커니즘이 제대로 작동할 수 없음. 시장실패(market failure). 교환시장에서 거래 상대방과 시비하고 감시하는데 들어가는 거래비용(transaction cost)이 발생

2) 거래비용과 조직의 탄생 : 보이는 손

거래비용을 줄이는 방법은 위계계층(hierarchy)을 활용하는 것. 시장거래로 이루어질 모든 거래를 조직 내부로 끌어들이므로써 불확실성을 줄이고 안정성을 확보할 수 있는 것. 시장에서의 거래비용을 낮추기 위해 조직이 만들어지고 조직은 거래비용을 최소화하는 방향으로 설계되고 유지되는 것

3. 조직의 기본 속성

- (1) 공동목표(common goal)
- (2) 분업(division of labor)
- (3) 통합(coordination)
- (4) 권한체계(hierarchy of authority)



II. 조직의 목표 : 조직효과성(organizational effectiveness)

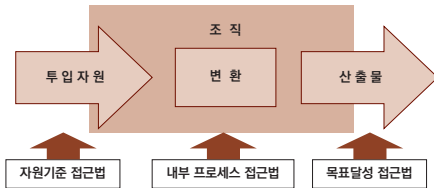
1. 조직효과성(organizational effectiveness)의 의의

조직 효과성은 조직이 추구하는 목표를 궁극적으로 달성한 정도

효과성에 대한 평가는 여러 가지 목표(조직 전체의 공식적인 목표 또는 운영 목표)에 대한 달성정도를 통해 이루어질 수 있음

2. 조직효과성에 대한 전통적 측정 방법

(1) 개요



조직은 환경으로부터 자원을 반입하고 이 자원들을 산출물로 변환시켜 다시 환경에 제공

(2) 목표달성 접근법(goal-attainment approach)

1) 의의

목표에 대한 파악과 그 목표를 달성한 정도를 평가하여 유효성을 판단하는 것

2) 측정지표

투자수익률, 시장점유율, 매출증가율, 재고회전율, 불량률, 지각률 및 결근율 등

3) 전제조건

① 운영목표가 적당한 수를 넘지 말아야 하며, 측정 가능해야 함, ② 조직구성원 모두가 찬성하는 목표, ③ 조직의 힘이 미치는 목표수준

4) 한계점

① 조직은 복수의 목표를 가졌으며 심지어 어떤 목표들은 서로 상충, ② 주관성의 문제(운영목표를 어떻게 정하고 어떻게 측정할 것인지), ③ 과거의 업적과 미래의 행동이 불일치

5) 시사점

① 목표를 선택할 때 전체 관련자의 의견이 수렴되어야, ② 조직구성원의 행동과 직접 관련이 있는 목표가 선정되어야, ③ 단기목표를 선정할 때는 장기목표에 공헌할 수 있다는 전제 하에서 선정되어야, ④ 공식목표에 직접 연계된 운영목표로서 유효적이고 측정 가능한 것이어야, ⑤ 목표는 고정된 것이 아니라 상황 변화에 따라 변화될 수 있다고 보아야

(3) 자원기준 접근법(resource based approach)

1) 의의

투입(input) 측면에 초점을 맞추어 조직을 평가하는 방법, 조직효과성을 희소하고 가치 있는 자원을 획득하고, 성공적으로 결합하고 관리할 수 있는 능력을 평가하여 유효성을 판단하는 것

2) 측정지표

① <협상 지위>, ② <판별 능력>, ③ <관리 능력>, ④ <대응 능력>

3) 전제조건

① 가치 있는 자원을 효과적으로 획득하고 관리할 수 있어야 한다는 것, ② 시장이 매우 안정적

4) 한계점

① 조직을 만든 목적(산출물)과는 관계가 멀 수 있음, ② 투입물을 활용하여 산출물로 배출하기까지는 매우 많은 시간이 걸리는 조직도 있음, ③ 투입할 때 자원의 가치판단은 장차 환경 변화에 따라 변화될 수 있음

(4) 내부 프로세스 접근법(internal process approach)

1) 의 의

투입·변화·산출 중에서 변환 단계의 유효성에 초점을 맞추는 접근법. 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 결정

2) 측정지표

- ① 강한 기업문화와 좋은 분위기
- ② 충성심과 팀워크 수준
- ③ 사원과 경영진 사이의 신뢰와 의사소통 수준
- ④ 현장중심의 의사결정과 권한위임 정도
- ⑤ 원활한 커뮤니케이션과 정보공유 정도
- ⑥ 사원의 능력개발 지원 정도와 업적에 대한 보상 유무
- ⑦ 상호작용을 통한 갈등해결 방식

3) 전제조건

① 외부 환경을 고려하지 않음, ② 효과적인 조직은 원활하게 잘 돌아가는 내부 프로세스를 가지고 있고, 구성원들은 행복감과 만족을 느끼며, 각 부서의 활동은 다른 부서의 활동과 조화를 이룬다고 가정, ③ 보유하고 있는 자원을 어떻게 활용하는가

4) 한계점

① 조직의 효과성(조직의 최종목표) 그 자체보다는 조직효과성을 달성하는 데 필요한 수단(각 부문의 운영목표들)에만 초점을 맞추고 있음, ② 하부 단위 부서들이 얼마나 과업을 잘 진행하고 연결하는지를 객관적·계량적으로 평가하는 것은 조직 내부의 일이기 때문에 주관적으로 이루어지는 경우가 많음, ③ 외부의 고객이나 이용자들에게는 직접적인 평가지표로 활용되기 어려움

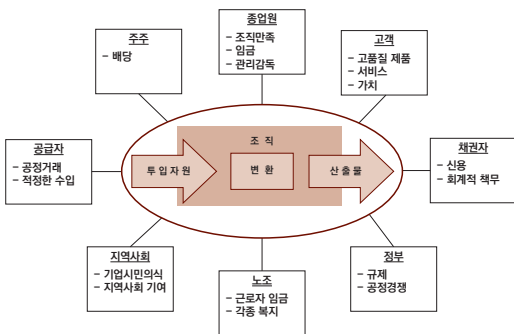
3. 조직 효과성에 대한 현대적 측정 방법

(1) (전략적) 이해관계자 접근법(stakeholder approach)

1) 의 의

이해관계자(stakeholder)란 조직성과에 이해를 가지고 있는 조직 내부 혹은 외부의 모든 집단을 지칭. 다양한 이해관계자들이 조직으로부터 무엇을 원하는지를 생각하고 이에 부응하기 위해 조직 활동이 통합적으로 이루어질 때 효과성을 달성할 수 있음

2) 주요 이해관계자와 요구사항

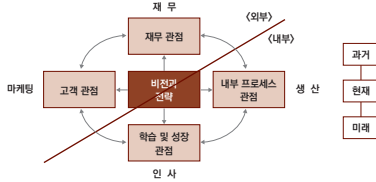


이해관계자들의 이해는 서로 갈등적이기도 하기 때문에 이들의 요구를 동시에 만족시키는 것은 매우 어려움

(2) 균형성과표 접근법(Balanced Score Card approach : BSC approach)

1) 의 의

2) 네 가지 측면의 효과성 영역



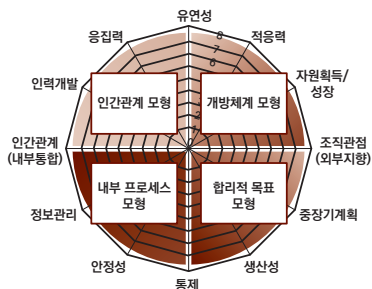
- ① 재무 관점(financial perspective) : 과거
- ② 고객 관점(customer perspective) : 외부
- ③ 내부 프로세스 관점(internal perspective) : 내부
- ④ 학습 및 성장 관점(learning and growth perspective) : 미래

3) 유용성

(3) 경쟁가치 접근법(competing values approach)

1) 의 의

2) 경쟁가치의 분류



조직의 전략으로부터 도출되어 신중하게 선택된 평가지표들의 합. 1992년에 하버드대 교수인 Robert Kaplan과 컨설턴트인 David Norton에 의해 처음 개발. 기존 과거에 국한된 재무성과지표일변도의 성과평가시스템의 한계를 극복하기 위하여 전략과 연계한 새로운 전략적 성과평가시스템

실행한 전략이 재무적으로 향상된 결과를 낳는지 알려주는 것
주요 지표 : 자기자본이익률, EVA(Economic Value Added), 수익성 등

시장과 목표 고객 관점에서 기업의 경영성과를 평가하는 것
주요 지표 : 시장점유율, 고객 수, 고객확보(신규고객 수), 고객만족, 고객유지 등

고객과 궁극적으로 주주에게 가치를 지속적으로 제공하기 위해서 기업이 어떤 프로세스에서 남보다 탁월해야 하는가
주요 지표 : 경영시스템(관리비, 제안건수), 제품개발, 생산, 품질, 적응, 사후서비스, 정보기술 등

직원의 숙련도나 정보시스템 등과 관련된 현재의 조직 인프라가 목표달성에 요구되는 수준과 차이가 있다는 것을 발견하고 이러한 차이를 줄여서 미래의 지속적인 성과달성을 도모하는 것

주요 지표 : 직원숙련도, 직원만족, 정보획득 가능성, 연구개발(R&D) 등

경영자들이 전체 효과성을 잘 이해할 수 있도록 다양한 관점에서 조직을 평가하는데 도움을 줌. 각 요소들은 서로를 강화해주고 단기 활동이 장기 전략 목표와 잘 연계될 수 있도록 통합설계

조직의 효과성을 평가하는 데에는 조직의 다양한 관점의 다양한 가치들이 함께 고려되어야 하며, 어느 하나만을 가지고 조직을 평가해서는 안 된다는 것(Quinn & Rohrbaugh, 1981)

유효성 모형	유효성의 수단과 목적	
	수단	목적
개방체계 모형	적응력 위기대응력	성장 자원획득
합리적 목표모형	기획 목표설정	생산성 능률성, 이윤
내부 프로세스 모형	정보관리 의사소통	팀워크 안정의 유지
인간관계 모형	응집력 신뢰와 사기	인적자원의 개발 인적자원의 성장

① 유연성과 통제(flexibility-control) 차원 : 조직의 구조 혹은 제도

유연하고 개혁적이고 환경 적응적이며 권한을 위임하고 변화를 추구하는 조직 분위기가 유효한 조직이라는 기준 / 질서유지와 통제를 강조하며 명령과 지휘가 잘 되고 예외가 없는 조직이 더 유효하다는 기준

② 구성원과 조직(people-organization)의 차원 : 조직 운영의 초점을 어디에 두는지

구성원의 욕구 충족이나 그들의 만족 혹은 개인의 발전을 추구하는 것이 유효한 것이라는 가치관 / 개인보다 조직 자체의 이익과 조직 발전이 더 중시되는 것이 유효한 조직이라는 판단기준

③ 수단과 목적(means-ends) 차원 : 목표달성과 과정의 초점

목표달성만을 강조하여 일단 목표가 달성되면 유효한 조직이라는 판단기준 / 그 과정이 더 중요하다는 판단기준

3) 유효한 조직모형

① 인간 관계(human relations) 모형 - 집단공동체 단계

공식과 규정보다는 상호 인간적이며 비공식적인 신뢰관계를 중시하는 인간 존중의 관리를 모토
〈목표〉는 인적자원의 개발과 성장
〈수단〉으로 응집력 및 신뢰와 사기를 활용

② 개방 체계(open system) 모형 - 창업 단계, 구조의 정교화 단계

환경변화에 유연하게 대처할 수 있도록 준비태세가 되어 있으며 위기 시에 적절히 대응할 능력이 있는 조직모형
〈목표〉는 자원을 최대한 획득하여 성장과 자원획득을 최우선 목표로 정하고 운영
〈수단〉으로 적응력이나 위기대응력을 활용

③ 내부 프로세스(internal process) 모형 - 공식화 단계

조직 내부의 기능들의 분화와 통합이 잘 정렬되어 있고 구성원 간의 의사소통과 정보교환이 원활하며 응집력도 높아서 업무가 잘 진행되는 조직모형
〈목표〉는 팀워크 및 안정을 유지하는 것
〈수단〉으로 정보관리 및 의사소통을 활용

④ 합리적 목표(rational goal) 모형 - 공식화 단계

목표가 확실하게 공표되어 구성원 모두가 분명하게 목표를 이해하고 있는 조직으로서 정부 조직처럼 공식화도 잘되어 있는 조직이다.
〈목표〉는 생산성 제고와 능력을 높여 이윤을 내는 것
〈수단〉으로 기획 및 목표설정을 통해 과업을 매우 정교하게 체계화

4) 조직에의 적용 : Quinn과 Cameron의 조직수명주기에 따른 가치 평가

가치적 차원에서 합리성을 추구하면서 조직의 성장주기에 따라 4가지의 경쟁적인 가치가 성장하기도 하고 쇠퇴하기도 한다고 봄. 〈창업 단계〉에서는 개방체계모형이, 〈집단공동체 단계〉에서는 인간관계 모형이, 〈공식화 단계〉에서는 내부 프로세스 모형과 합리적 목표모형이, 〈구조의 정교화 단계〉에서는 개방체계모형이 성장하며 이 기준에 따라 평가된다고 봄

제 2 장 조직행동론(organizational behavior : OB)의 이해

전남대학교 pp.15-20

I. 조직행동론(Organizational behavior : OB)

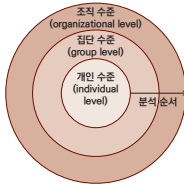
1. 조직행동론(OB)의 의의 : 조직 내 인간의 행동(human behavior in organizations)을 연구하는 학문

2. 조직행동론의 중요성

3. 조직행동론의 목적

4. 조직행동론의 학문적 특징

5. 조직행동론의 주요 분석 수준(level of analysis)



(1) 개인 수준(individual level) : 미시적

(2) 집단 수준(group level) : 미시적

(3) 조직 수준(organizational level) : 거시적

6. 조직행동론의 영역

이론적	조직 이론 (organization theory)	조직 행동 (organization behavior)
실용적	조직 개발 (organization development)	인적자원관리 (human resource management)
	거시적 관점	미시적 관점

7. 조직행동론의 연구활동

조직구성원들의 행동이 조직 생존 및 성공에 중요한 영향을 미칠 수 있다는 관점 하에, 개인 행동·집단 행동·조직 행동을 체계적으로 이해하고, 예측하고, 더 나아가 조직 문제에 대한 해결대안을 제시하는 학문

조직행동에 대한 지식은 조직을 효과적으로 관리하는 데 도움, 비효율적인 조직을 효율적인 조직으로 변화시키는 데 도움

① 인간 행위를 '기술'할 수 있고, ② 인간 행동을 '설명·예측'하며, ③ 인간 행동을 '변화·통제'

① <성과지향적 실천학문>, ② <인본주의적 규범적 학문>, ③ <상황이론(contingency theory)을 중시>, ④ <과학적 연구방법>

구분	수준	연구 방법	연구 결과
미시적 (micro)	개인수준	지각, 성격, 가치관, 태도, 감정, 스트레스, 동기부여, 학습	성과향상, 조직에 대한 애착, 직무몰입, 만족도 제고, 개인 성취감 제고, 개인 복리증진, 보람 있는 조직생활 구현 등
	집단수준	집단역학, 의사소통, 권력과 갈등, 리더십	집단성과 증진, 시너지효과 실현, 집단 문제 해결, 구성원 비전제시
거시적 (macro)	조직수준	조직구조, 조직문화, 조직개발	조직성과 증진, 조직과 조직원의 적합화, 조직관련 문제 해결

① <현상을 기술(describe)한다는 것>은 현상의 존재를 파악하고 진실된 모습을 표현하는 것

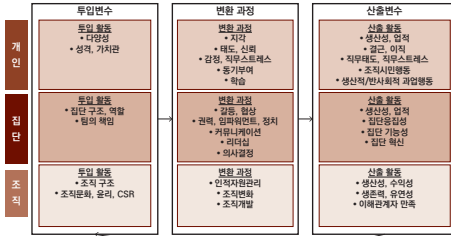
② <현상을 설명(explain)·예측(predict)한다는 것>은 기술된 어떤 사건의 원인을 밝히는, 즉 인과관계를 밝히고, 기술된 사건을 보고 이것이 미래에 어떤 결과를 가져다 줄 것인지를 미리 밝히는 것

③ <현상을 변화(change)·통제(control)한다는 것>은 예측된 미래가 바람직하지 못할 경우, 이를 바람직한 것으로 만들기 위해 현재의 현상을 변화시키는 것

II. 조직행동 연구에서 다루는 개념과 변수

1. 구성개념

2. 모델(model)

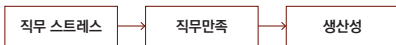


3. 변수(variable)(變數)

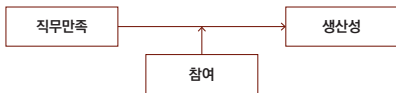
- (1) 독립변수(independent variable) (=투입변수(input))
- (2) 종속변수(dependent variable) (=산출변수(outcome))

4. 변수 간 관계의 분석

(1) 매개변수(mediator variable)



(2) 조절변수(moderator variable)



III. 조직행동의 연구 절차 및 방법

1. 조직행동의 연구 절차

2. 연구방법

조직행동 연구에서 다루게 되는 주제 중에는 관찰할 수 있는 것도 있지만, 눈으로 볼 수 없는 추상적인 것도 있음. 실제로 이를 연구하고 이론화하기 위해서는 유·무형의 내용을 구체화해야 함. 즉, 과학적 이론이나 설명을 위해 조작적으로 어떤 개념을 만들 필요가 있다는 것

모델은 실제 현상의 축약이자 실상을 단순화시켜 묘사한 것

그것이 변화함으로써 종속 변수의 변화를 야기시키는 결정 요인

특정한 독립변수의 변화에 영향을 받고 변하게 되는 반응 요인

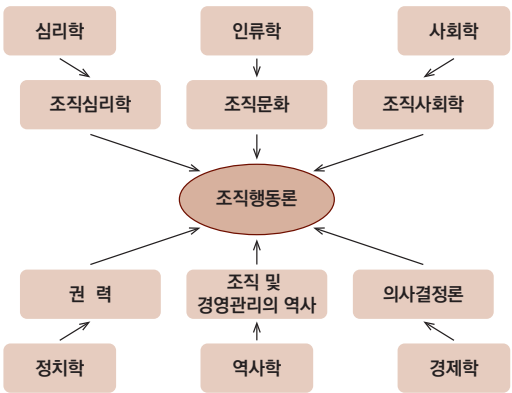
독립변수가 종속변수에 직접적으로 영향을 주지 않고 제3의 요인을 거쳐 종속변수에 영향을 주는 경우. 독립변수와 종속변수 사이에 존재하는 변수로, 원인과 결과 사이에서 결과를 이끌어 내는 이유를 설명해주는 개념

독립변수와 종속변수 간의 관계에 영향을 주는 변수, 두 변수 간 관계가 제3의 변수의 조건(정도와 상황)에 따라 달라지는 효과를 나타내는 변수

기존 이론들로부터 논리적 추론을 통해 가설(hypothesis)을 도출, 이러한 가설을 검증하기 위해 개념에 대한 조작적 정의를 하고 측정도구를 개발. 자료를 수집하고 분석함으로써 가설을 검증하며, 이를 통해 발견된 사실을 일반화하여 이론을 구축

설문조사(survey research), 면접(interview), 사례연구(case study), 참여관찰(participant observation), 실험(experiment)방법 등

IV. 조직행동론의 기초과학



제 3 장 조직행동론의 현대적 이슈들과 연구의 흐름

전략노트 pp.21-23

I. 조직행동론의 현대적 이슈들

1. 글로벌화와 다양화에 대응
2. 기술발전에 대응
3. 가치관 변화에 대응

II. 조직행동론 연구의 흐름

[The Management Century(경영의 세기) by Stuar Crainer]

No	시 기	키 워 드
1	1911~ 1920년	모던 타임즈
2	1921~ 1930년	조직의 발견
3	1931~ 1940년	사람의 발견
4	1941~ 1950년	전쟁의 교훈
5	1951~ 1960년	꿈을 실현
6	1961~ 1970년	전략의 이해
7	1971~ 1980년	조직적 마비
8	1981~ 1990년	뛰어난 모험
9	1991~ 2000년	새로운 권력의 균형

1. 초기 조직행동론

각국의 문화와 민족성 차이, 조직구성원 다양화

정보기술 시스템의 도입으로 관리의 변화가 나타나며 규모가 축소, 업무성격이 변화, 네트워크 조직이나 가상 조직형태 등 변화

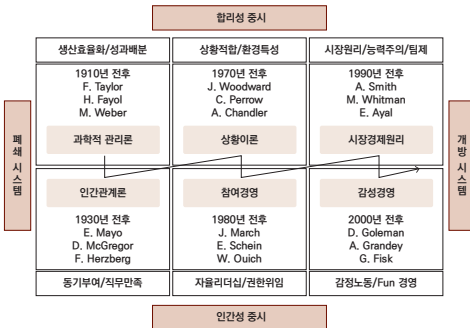
문화와 전통, 구성원의 개인적 욕구, 조직의 윤리적 책임이 중시

2. 최근의 조직행동론

조직을 폐쇄적으로 보고 조직 안에서 구성원들의 능력이나 심리적인 만족의 개선에만 관심. 조직을 개방 시스템(open system)으로 보고, 외부 환경에 알맞은 조직을 찾는 것으로 관심의 초점이 바뀜. 1980년대 이후 조직 전체의 분위기가 개인과 그들의 인간관계에 미치는 영향을 강조하면서 조직 문화와 조직풍토의 중요성이 새롭게 진행

시장경제를 중심으로 한 세계화의 물결, 인간 없는 전자상거래의 한계가 지적되고 전자커뮤니케이션이 가져온 인간관계의 부작용이 논의, 감성경영과 편(fun) 경영이 강조되며 감성노동의 중요성에 관심을 가지는 이유는 다시 인간성으로 접근하고 있기 때문

3. 조직행동론 연구 주제의 시대 · 관점별 분류



김유미 노무사

서강대학교 일반대학원 경영학 석사 졸업(인사조직 전공)

현) 한림법학원 인사노무관리, 경영조직 전임강사

삼성그룹 공인노무사 과정 강의

LG그룹 공인노무사 과정 강의

CJ그룹 공인노무사 과정 강의

제20회 공인노무사 합격

고용노동부 장관상 최우수상(2012년)

전) 웅진패스원 인사노무실무 강의

전) 우리노무법인 책임노무사

[제4판]

경영조직 전략노트 목차키워드

2017년 3월 31일 초 판 제1쇄발행

2020년 3월 17일 제 4 판 제1쇄인쇄

2020년 3월 30일 제 4 판 제1쇄발행

저 자 김 유 미

발행인 이 중 은

발행처 새 흐 름

서울특별시 마포구 독막로 295 삼부골든타워 212호

전 화 (02) 713-3069 FAX (02) 713-0403

등 록 2014. 1. 21, 제2014-000041호(윤)

홈페이지 www.sehr.co.kr

저자와
협의하여
인지침부를
생략함

파본은 바뀐드립니다.

본서의 무단복제행위를 금합니다.

정 가 25,000원

ISBN 979-11-6293-133-2