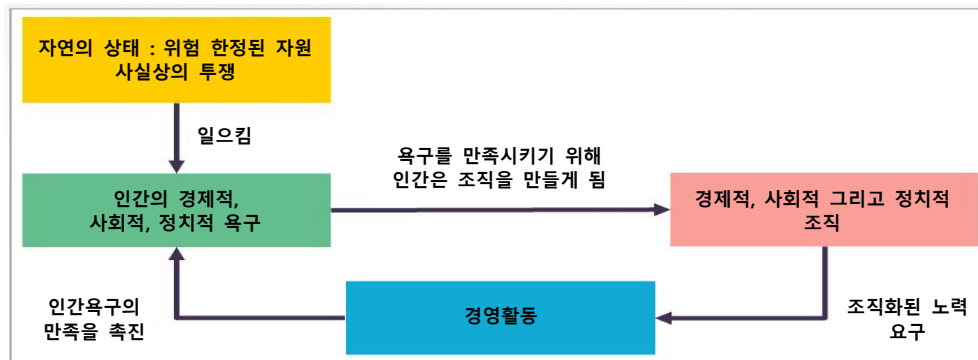


경영의 개념과 경영마인드 / 1주차 1차시

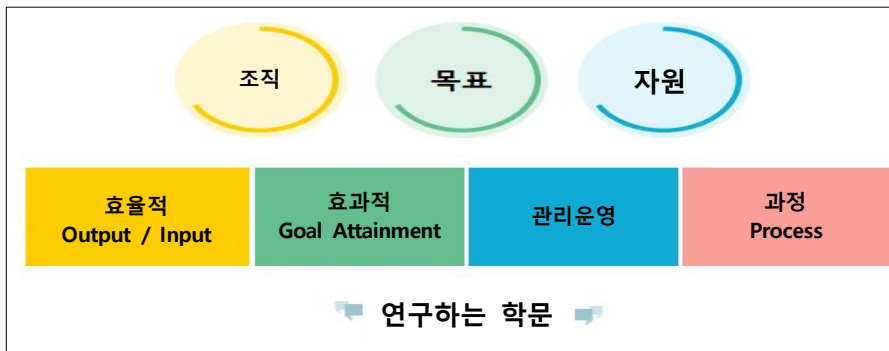
1. 경영의 개념

1) 인간과 조직 그리고 경영활동

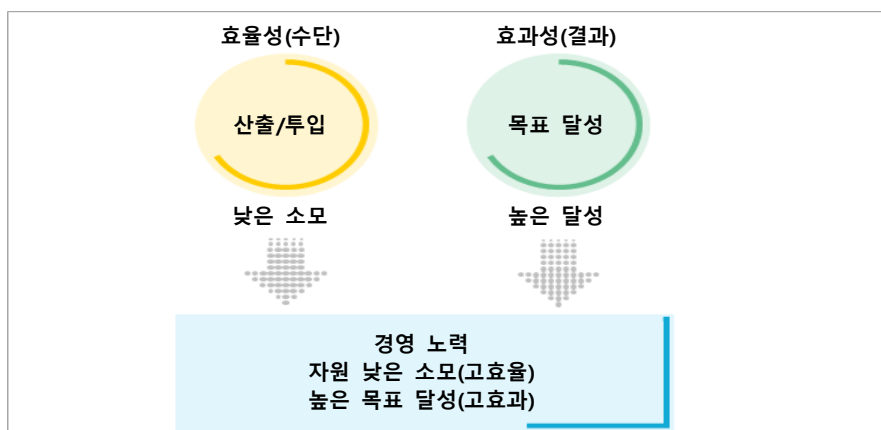
- 위험상태를 벗어나기 위해 조직을 만들고, 이러한 조직의 확대와 복잡성으로 경영의 필요성 발생



2) 경영학이란?

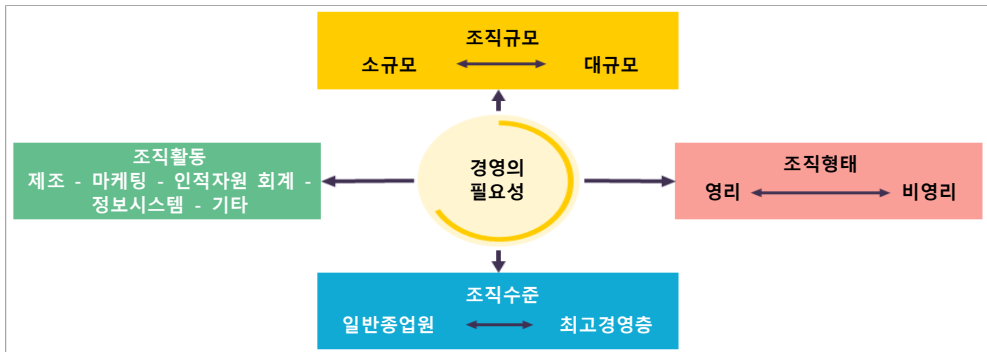


- 효율성(Efficiency)과 효과성(Effectiveness)



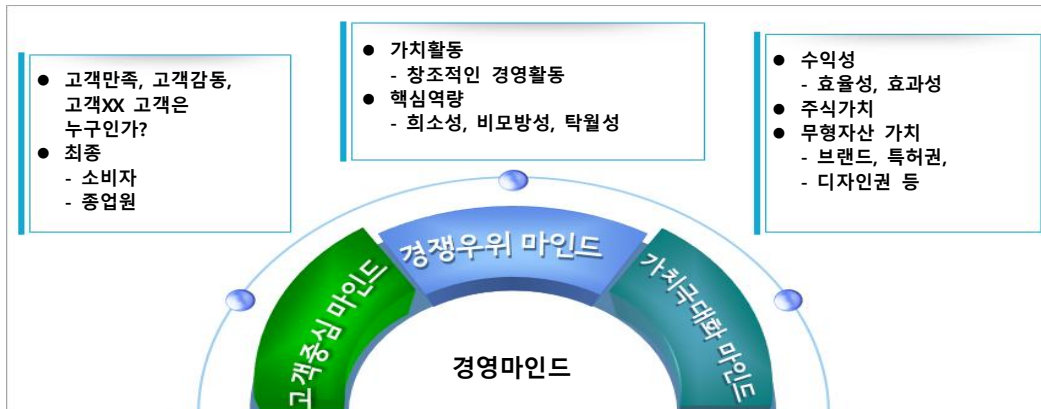
3) 경영의 보편성

- 기업뿐 아니라 모든 조직의 계층과 작업이 일어나는 모든 공간에 필요함



2. 경영마인드

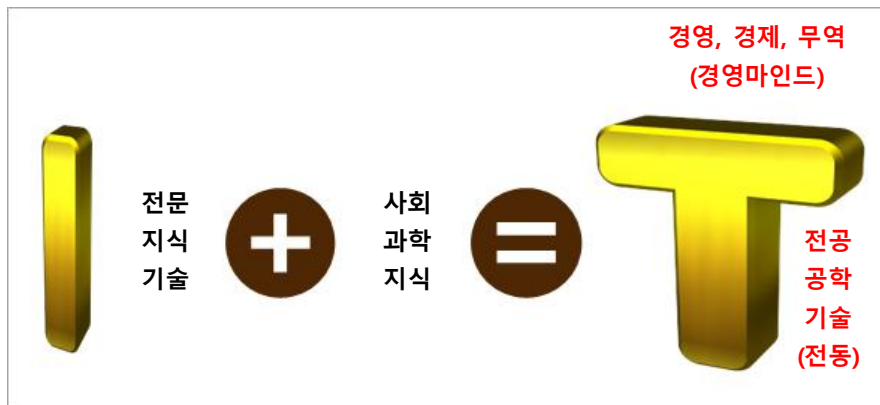
1) 모든 조직체에서 경영마인드 필요(경영 DNA)



3. 미래에 필요한 인재

1) T자형 인재

- 세계 최대 규모의 글로벌기업인 도요타, GE, 삼성전자 등은 현대사회에서 조직이 요구하는 인재상을 'T자형 인재'라고 정의
- T자형 인재의 정의
 - 자신의 분야에만 정통한 'I자형 인재'와 구분되는 개념으로 특정분야의 전문가인 동시에 타 분야까지 폭넓은 지식을 보유하고 있는 인재를 일컫는 말
 - 현재 세계의 석학들과 글로벌리더들은 다양한 지식과 경험, 기술은 물론이고 경영마인드까지 고루 갖춘 T자형 인재가 21세기를 이끌어갈 새로운 리더가 될 것이라고 예언함



2) TECH 플러스형 인재

■ 인문과 과학기술의 융합

- 기술(Technology)
- 경제(Economy)
- 문화(Culture)
- 인간(Human)
 - T자형 인재
 - A자형 인재
 - 파이(π)자형 인재
 - 대(大)자형 인재

3) 4차 산업혁명시대의 인재상

■ 4차 산업혁명(2차 정보혁명, 정보+지능 사회)

- 인공지능(AI : Artificial Intelligence)
- 사물 인터넷(IoT : Internet of Things)
- 빅데이터(Big Data)
- 3D 프린터
- 스마트 팩토리(Smart Factory)

■ 혁신을 위한 창의성과 협업이 점점 더 필요한 시대

- 세계는 리더십, 겸손, 협동성, 적응력, 배움 갈망, 재학습 능력과 같은 소프트 스킬(Soft Skill)이 중요한 시대

■ 4차 산업혁명 시대에는 신기술을 개발하는 것보다 소프트 스킬을 통해 현존하는 기술과 축적된 데이터를 어떻게 연결하느냐가 훨씬 중요함

■ 4차 산업혁명 시대에 필요한 직무역량(미래창조과학부, 2017)

- 문제인식 역량
 - 유연하고 감성적인 인지력, 비판적 상황 해석력, 능동적 학습능력
- 대안도출 역량
 - 시스템적 사고, 협력적 의사결정, 체계적 모니터링 능력

- 협업 및 소통 역량
 - 기계를 활용해 인간과 기계를 조합하는 능력, 정교한 첨단 기술 조작 역량

4. 경영시스템

1) 경영시스템 모형

■ 투입(Input)

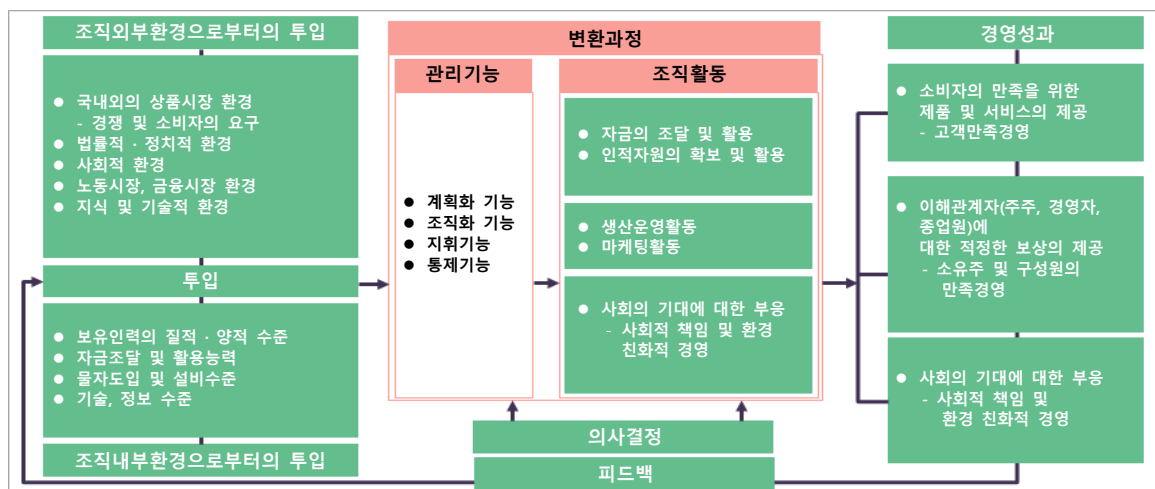
- 시스템 안으로 투입된 자원은 조직 내부 환경으로부터 투입된 인적자원, 물적 자원, 재무적 자원, 정보 자원과 외부 환경으로부터 투입된 시장, 정치, 사회, 경제, 기술적 측면

■ 변환 과정(Transformation Process)

- 관리기능(계획화 - 조직화 - 지휘 - 통제)
- 조직활동(생산, 마케팅, 재무, 정보, 조직, 회계 활동)

■ 산출(Output)

- 고객만족 경영성과
- 이해관계자에 대한
- 경영성과 사회적
- 책임 경영성과



기업의 이해 / 1주차 2차시

1. 기업의 성격

1) 기업의 주요 역할

- 경제적 역할
 - 제품 및 서비스의 생산
 - 공급을 통한 이윤 창출
- 사회적 역할
 - 이해관계자와의 상호작용
 - 사회적 책임
- 기타 역할
 - 기술개발 및 기술혁신 역할
 - 대외기관 및 노사관계 문제 해결 역할
- 기업은 사회의 구성원으로서 경제적 · 사회적 역할과 기술 및 다양한 경영문제를 해결하는 역할을 담당하는 조직시스템
 - 이러한 역할의 효과적인 수행에 의해 영속적인 존속과 발전을 유지해 나가는 조직시스템

2. 기업의 형태

1) 개인기업

- 한 사람이 출자하고 경영하며 지배
- 채무에 대한 무한책임
 - 채무에 대한 변제책임이 경영자 또는 소유주의 개인 자산에 까지 미침
- 자기자산 출자금액에 한도
- 개인 자본 정도에 의해 차입금 제약
 - 사업활동의 확장, 사회적 신용도에 한계

2) 공동기업

- 법률에 의한 법인격 갖추
- 전문경영자에 의해 경영 가능
- 채무에 대한 유한책임
 - 주식회사의 경우 채무의 변제책임이 유한함
 - 소유주의 개인 자산에 영향 미치지 않음
- 외부로부터 자금 조달이 용이
 - 증자나 회사채 발행 등을 통해 자금 조달
 - 사업확장 용이하며 사회적 신용도 높음

3) 주식회사, 합자회사, 합명회사, 유한회사

■ 합명회사

- 출자자 전원이 무한책임사원으로 구성
 - 출자자 전원은 회사의 채권자에게 직접, 연대, 무한책임
- 부담함 회사 업무 집행 권리를 타인에게 자유로이 양도할 수 없음
- 우리는 동업보다 더 끈끈한 가족이야...

■ 합자회사

- 무한책임을 지는 출자자와 유한책임을 지는 출자자가 함께 구성
 - 유한책임자
 - ☞ 회사경영 참여 불가
 - 무한책임자
 - ☞ 경영활동
- 출자자들 간 신뢰관계 매우 중요
- 소수의 공동기업에 적합함
- 나는 돈을, 너는 경영을 우리끼리만 하자...

■ 유한회사

- 유한책임만을 지는 출자자로 구성
- 추가 자본금 조달 불가능
- 주주는 동업관계로 상대방의 동의 하에 지분양도
 - 지분양도에 제한(폐쇄성)
- 회사채를 발행할 수 없음
- 외부 감사받을 필요 없음
- 귀찮게 외부 감사받기 싫어...

■ 주식회사

- 주주만으로 성립하는 회사
 - 모든 출자자들은 독립관계로 유한책임
 - 출자한 자본이 주식형태로 증권화되어 언제든지 양도 및 현금화
 - 유능한 경영자 고용하는 중역제도
- 주식을 통해 공개적으로 자금조달
- 주식시장 상장은 나의 꿈...

4) 주식회사의 문제점

- 주식회사는 만병통치약인가?
- 우리나라 회사의 93%가 주식회사
- 출자와 경영의 분리

■ 정보의 비대칭성

- 주인 대리인 문제(도덕적 해이) 발생
예) 화재보험 가입자

■ 전문경영인의 낭비와 태만 우려됨

■ 유한책임제도

- 채권자에 대한 책임이 없음

5) 사례

■ 문제

Q. 갑은 100억원 정도의 자산 소유자이며, 귀금속 세공업을 해온 자영업자다. 갑의 친구들은 갑에게 회사를 설립해 규모를 키워야 치열한 경쟁을 이겨낼 수 있다고 조언하고 있다. 갑은 회사를 설립했다가 망하면 갖고 있던 재산도 모두 잃게 될 것이라는 점을 고민하고 있다. 만약 갑이 회사를 설립한다면 어떠한 종류의 회사를 설립하는 것이 가장 적합한가?
A. ① 합명회사 ② 합자회사 ③ 지주회사 ④ 주식회사
정답 : ④

■ 초일류 기업의 비밀



■ 영원한 라이벌 기업

글로벌 순위				
	삼성전자		애플	
매출	1950억 달러	13위	15위	1830억 달러
이익	219억 달러	4위	2위	395억 달러
자산	2095억 달러	109위	102위	2318억 달러
직원	30만 7000명	40위	234위	9만7200명

3. 기업의 문제점

1) 부작용

- 경제적 이윤의 극대화라는 목적을 위해 기업의 활동이 지속되면서 불가피하게 부정적 결과들이 발생하고 있음



- 기업의 경제적 이윤추구 → 부작용
 - 환경파괴와 환경오염
 - 지구온난화
 - 판매 부추김으로 인한 과대광고와 과소비
 - 기업, 정부, 경쟁업체 사이의 부패와 뇌물수수
 - 불공정거래, 노사관계의 불공정성
 - 종업원의 빈곤, 사회양극화, 소외계층 증대

2) 부작용 해결

- 지속가능경영

경제적 수익성

환경의 건전성

사회적 책임성

4. 지속가능경영

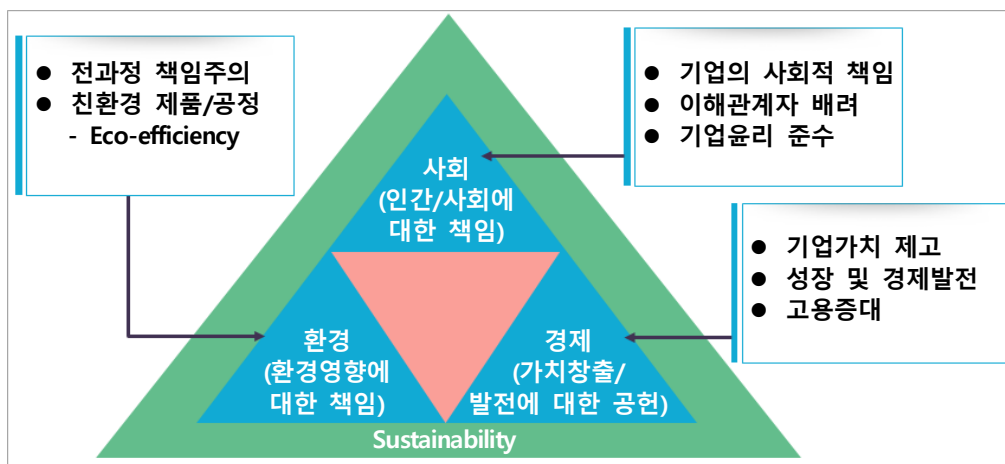
1) 미국의 고래 산업



- 미국 번영의 상징
- 주요 소득원
- 무분별한 포획
- 고래의 멸종위기
- 지속불가능한 위기
 - 당장의 이익만을 추구하는 경영인의 근시안적 사고에 대한 결과로 지속불가능 경영
 - 기업은 재정적으로 성공을 거두는 동시에 사회적, 환경적, 경제적 자원을 보호하고 재생 가능한 형태로 유지해야 지속가능 경영가능

2) 지속가능경영의 TBL

- 기업의 모든 경영활동 과정을 경제적 수익성, 환경적 건전성, 사회적 책임성(Triple Bottom Line)의 관점에서 균형적, 통합적으로 고려하여 기업의 지속적인 성장을 추구하는 것



1. 경영자의 의미

1) 경영자의 정의

- 경영자는 경영의 주체
- 기업이 추구하는 목표를 달성하기 위해 생산, 마케팅, 인사, 재무, 회계, 정보 등과 관련된 활동을 의사결정을 통해 계획화, 조직화, 지휘, 통제 등의 기능을 추진하는 주체
- 경영자는 조직체를 관리하고 통솔하여 조직이 추구하는 목표를 달성할 수 있도록 조직구성원들 활동의 방향과 노력을 지도
- 최고경영자
 - CEO(Chief Executive Officer)
 - 기업의 중요한 전략을 수립하고 전반적인 경영활동을 관장하는 가장 높은 지위의 최고경영자
 - 종업원들에게 기업의 미래에 대한 비전을 보여주고 그들의 꿈을 살려주는 리더
 - ☞ 최고기술책임자 : CTO(Chief Technology Officer)
 - ☞ 최고정보책임자 : CIO(Chief Information Officer)
 - ☞ 최고혁신책임자 : CInO(Chief Innovation Officer)
- CMO(Marketing)
- CFO(Financial)
- CPO(Produce, Product)
- CSO(Strategy, Security)
- COO(Operation)
- CRO(Risk)
- CBO(Brand)
- CKO(Knowledge)
- CAO(Accounting)
- CCO(Communication)

2. 경영자와 관리활동

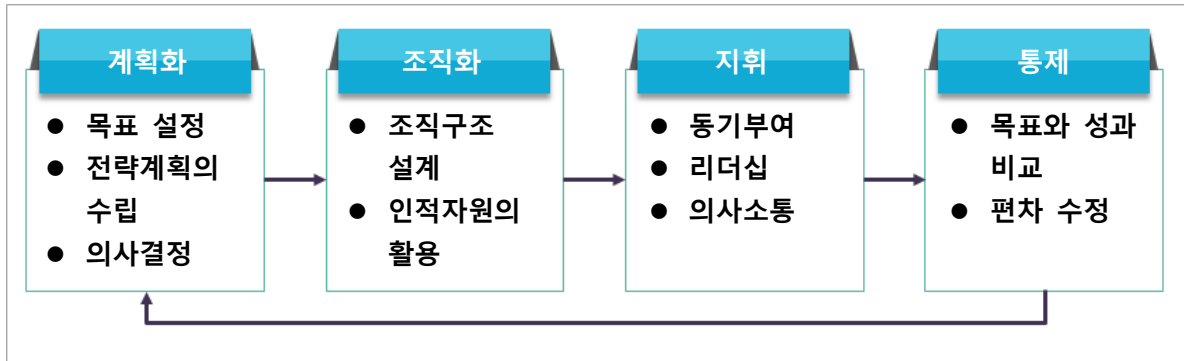
1) Henry Fayol (1841~1925)

- 경영활동이 존재함을 연구한 최초의 학자
- 기업활동을 6가지로 분석
 - 기술활동, 상업활동, 재무활동, 보전활동, 회계활동, 경영활동
- 그중 경영활동은 보통 관리과정으로 구성되어 있다고 분석함

■ 관리과정

- 계획 → 조직 → 지휘 → 조정 → 통제

2) 관리활동



■ 계획화

- 조직의 미래를 위한 전반적인 방안제시
- 목표달성을 위한 조직자원을 인식하고 활용
- 목표도달을 위해 무엇이 필요한가 결정

■ 조직화

- 조직구성원들이 경영계획을 수행할 수 있도록 관계 구조를 만듦
- 조직의 인적자원, 물적자원, 재무자원, 정보자원을 조직화를 통해 조정

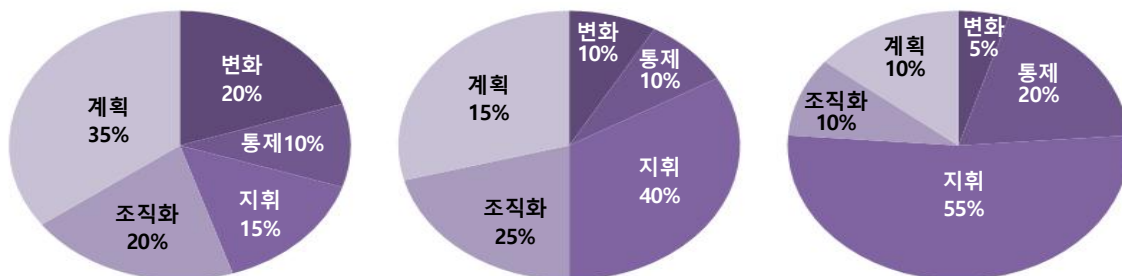
■ 지휘

- 조직의 계획과 구조가 만들어진 후 사람이 조직을 이끌어 가는 과정
- 조직목표 달성을 위하여 다른 사람들이 과정을 수행하게 만드는 것

■ 통제

- 개인이나 조직이 업무수행을 모니터하며 수정행동을 취하는 과정
- 적절한 수준에서 업무수행이 일어나도록 제어하는 과정

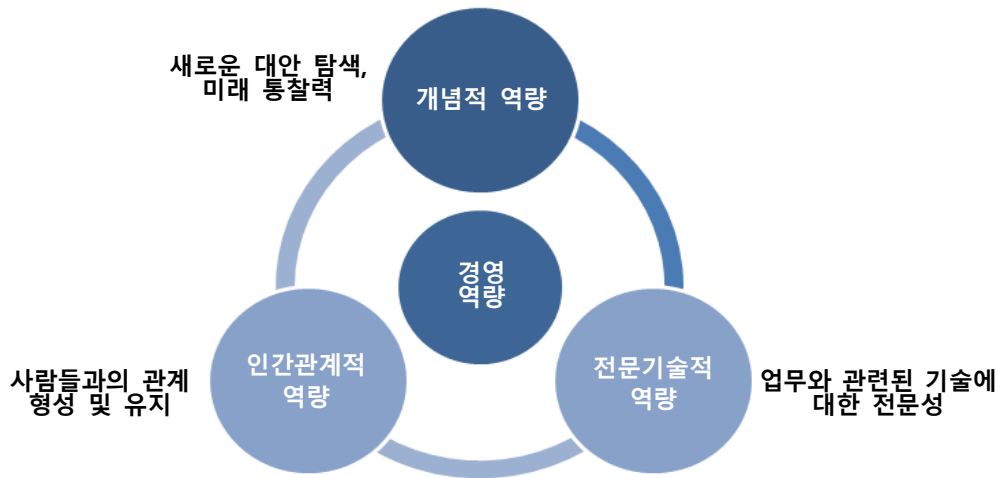
3) 경영계층에 따른 경영자의 관리기능 할애시간 비중



<출처> A.D. Szilagyi, Jr, Management and Performance, Goodyear Publishing Co., Inc., Santa Monica, Ca, 1981.

3. 경영자의 역량

1) 경영자에게 요구되는 역량은?



■ 역량

- 지식, 기술, 태도의 집합

■ 개념적 역량

- 미래에 대한 통찰력
- 문제에 대한 새로운 대안 제시 능력
- 새로운 아이디어 창출능력
- 대표적 개념적 역량
 - 창의성
- 조직의 상위계층 경영자일수록 요구됨

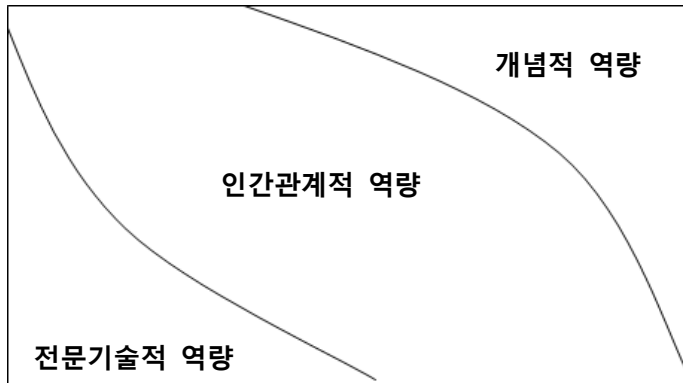
■ 인간관계적 역량

- 자발적 협조와 노력을 유도
- 인간적인 신뢰관계 유지
- 부하들에게 자신감 및 성취감, 성장의욕 고취
- 부하의 능력 개발 기회 제공
- 대표적 인간관계적 역량
 - 인내, 아량, 소통
- 부하들을 변화시킬 수 있는 혁신적 리더

■ 전문기술적 역량

- 핵심기술을 잘 이해하고 활용할 수 있는 역량 필요
- 기업 핵심기술 관련 지식
- 기업의 변형과정과 관련된 지식
- 자신의 직무와 관련된 지식
- 대표적 전문기술적 역량 : 기술 이해력, 기술 활용력
- 지식을 통해 업무조정과 통제 가능해야 함

2) 경영계층과 경영역량



- CEO, 각 기능별 이사 : 최고경영층
- 과장, 부장, 팀장 등 : 중간관리층
- 반장, 대리, 계장 등 : 일선감독층

4. 경영자의 역할

1) Henry Mintzberg(민츠버그)

- 경영자의 역할에 대해 연구함
- 경영자의 역할을 10가지로 분류하여 크게 3범주로 나누어 설명함

역할		내용
대인 역할	대표자 역할	• 조직의 법적이고 사회적인 대표자의 역할
	리더 역할	• 부하들과 관계를 형성하여 의사소통하고 동기부여하여 지도하는 역할
	연결자 역할	• 외부 유관기관/인사들과 네트워크를 유지하는 역할
정보 역할	정보탐색자 역할	• 조직에 영향을 미치는 내외부 정보수집역할
	정보보급자 역할	• 내외부 정보원천으로부터 수집된 정보를 조직내부에 파급하는 역할
	대변인 역할	• 조직에 대한 정보를 외부인에게 전달하는 역할
의사 결정 역할	기업가 역할	• 조직에서 변화와 혁신을 시작하고 설계하고 고무하는 역할
	문제해결자 역할	• 조직의 어려움이나 예기치 못한 문제에 대한 해결과 조정역할
	자원배분자 역할	• 조직의 모든 자원을 조직내부에 분배하는 역할
	협상자 역할	• 주요한 협상에서 조직을 대표하는 역할

2) Peter Drucker(피터 드러커)

- 기업에서 경영자의 역할을 강조함
- 경영자는 단순히 최고경영자(CEO)를 가리키지 않음
 - 드러커에게 경영자는 경영마인드를 보유한 모든 직위의 노동자를 뜻함
 - 경영자는 갈수록 거대해져 가는 권한에 맞는 책임감을 가져야 한다고 주장함

- 경영자의 통합적 사고와 진실성, 사회적 책임감을 강조함
 - 사업을 경영하는 것
 - 경영자를 경영하는 것
 - 노동자와 그의 일을 경영하는 것

5. 성공하는 경영자

1) 사례 : 성공한 CEO의 색다른 '24時'

서울경제신문이 1%에 불과한 성공한 최고경영자(CEO)들의 라이프 스타일을 조사한 결과 1분 1초도 시간을 헛되이 쓰지 않았다. 남들보다 12시간은 더 사는 듯 바쁜 그들은 주어진 시간을 쪼개 알차게 보내고 있는 것이 특징이다. 대표적으로 조찬모임을 적극 활용했다. 국내 대기업 호텔의 B 대표는 조찬 미팅에 일주일에 두 차례 참석한다. 운전기사를 뒀지만 호텔까지 매일 40~50분가량을 걸어오며 미팅 준비를 하고 7시에 하루의 첫 미팅을 시작한다. 비즈니스 미팅도, 지인들과의 사교모임도 정신이 맑은 아침에 한다.

B 대표는 "아침 시간이 워낙 귀하기 때문에 오히려 회의가 늘어지지 않고 핵심적인 내용이 오가는 장점이 있다"며 "한 달에 조찬강연도 3~4차례 참석해 많은 것을 들으려 한다"고 말했다. 체력관리도 철저했다. 그래야 버틸 수 있다는 게 한 목소리다. 또 아무리 바빠도 한 달에 4~5권의 책은 반드시 읽는다. 자신의 분야가 아닌 정보를 재빨리 받아들이는 가장 수월한 방법이 독서라는 이유에서다.

성공한 CEO들은 도전정신과 호기심을 공통분모로 놓고 직원과 같은 방향을 보며 동행하는 소통의 리더십을 발휘하고 있다. 또 중압감과 압박감에 자신을 던져두지 않고 스트레스에 적극적으로 대처했다.

한 예로 김진면 힐라코리아 대표는 지난 10년간 월요일 실적회의를 앞둔 일요일 오후 6시마다 자신이 좋아하는 클라리넷 레슨을 받고 있다. 머리를 비우기 위해 종종 읽기 쉬운 영어 동화책도 읽는다. 그는 "매출 압박, 경쟁사의 추격 등 스트레스 요인이 많지만 작은 것에 연연하지 않고 내려놓는 연습을 습관화했다"고 말했다.

CEO들은 성공의 덕목으로 열정과 전문성도 중요하지만 갈수록 스마트해지는 고객과 직원을 상대로 '진정성'을 가장 높게 평가했다. C 화학회사 대표는 "반짝반짝하는 사람이 꼭 CEO가 되는 것은 아니다. CEO는 타고나는 것이 아니라 길러지는 것이다. 타고날 수도 있지만 혼자 똑똑한 사람은 오래가지 않는다. 고난과 어려움을 겪고 '큰 바위 얼굴'로 남는 사람이 장수한다"고 귀띔했다.

기업의 간판인 CEO들에게 패션은 자신의 실력과 내공·전문성을 밖으로 표현하는 일종의 퍼포먼스로 통했다. 기업 아이덴티티(CI), 브랜드 아이덴티티(BI) 못지않게 자신은 물론 기업을 홍보하는 수단이라는 점에서다.

아울러 밝은 안색을 유지하기 위해 얼굴에 잡티를 제거하는 등 피부관리 역시 적극적인 편이다. 버커루 · NBA · LGPA 골프를 전개하는 김문환 엠케이트렌드 대표는 "병원을 가기 싫어하는 나도 신뢰감을 주는 깨끗한 피부를 위해 얼굴에 잡티를 제거하곤 한다. 자기 관리가 안 된 것처럼 보이는 CEO가 직원을 어떻게 관리하고 회사를 경영하겠느냐"며 "요즘에는 CEO들이 젊어 보여야 경쟁력이 있다"고 털어놓았다.

<출처 : 서울경제 2018-03-09>

2) 사례 : 경영자가 독선을 경계해야 하는 이유

분명한 사실은 경영자의 독선은 늘 불행한 결과를 가져왔다는 점이다. 독선의 출발은 달콤하고 중독성이 아주 강하다. 모두가 리더의 영향력 아래에 있다는 지배욕을 충족시켜주기 때문이다. 경영자가 독선을 경계해야 하는 여러 가지 이유 가운데 가장 큰 이유는 바로 조직 내부에 '가려진 저항'에 대한 불감증'이 증대한다는 점이다.

경영자의 독선이 심해지면 민심은 수면 아래로 가라앉고 검증되지 않은 소문만 무성해진다. 불안하고 상처받은 민심은 조직과 경영자에 대한 오해와 불신을 키우고 직원들의 부적절하고 부도덕한 행위에 정당성을 제공하게 된다.

어떻게 하면 경영자가 자신의 독선을 최소화할 수 있을까?

그 해법 가운데 한 가지는 '자신의 리더십을 점검받을 수 있는 시스템'을 만드는 것이다.

두 가지 방법이 있다.

첫 번째 해법은 경영자의 생각을 검증해 줄 학습 기회를 확대하는 것이다. 세상은 끊임없이 변하는데 경영자만 옛날의 성공신화에 젖어 있다면 경영자 본인만 곤란해진다. 최근 많은 경영자들이 이른 아침부터 조찬 세미나 등에 부지런히 참석하는 이유도 이 때문이다.

두 번째 해법은 조직 내부에 집단 의사결정 시스템을 가동하는 것이다. 다양한 계층의 직원들이 계급장을 떼고 함께 모여 진지한 토론을 할 수 있는 조직문화와 팀을 만들어야 한다.

국내의 한 카드회사는 '포커스 미팅'이라는 회의 방식을 활용한다. 경영자가 직접 참여하는 것은 물론이고 직급에 관계없이 참여자 누구나 의견을 제시하고 검증받을 수 있는 제도다.

이처럼 외부와 내부의 의견이 원활하게 수렴되는 조직을 만들어야 경영자의 독선을 최소화할 수 있다. 물론 외부 멘토 집단을 만들고 내부에 집단 의사결정 기구를 만드는 일은 어쩌면 번거롭고 어려운 일이다. 그러나 이러한 준비를 게을리하면 더 어려워진다는 사실을 경영자는 명심해야 한다.

<출처 : 서울경제 2016-05-09>

3) 사례 : 실패하는 경영자의 조건

대부분의 기업 경영자들은 조직을 성공으로 이끌겠다는 각오로 자리에 오른다. 그러나 하버드 비즈니스리뷰(HBR)에 따르면 경영진의 50~60%는 승진 또는 고용된 후 첫 18개월 이내에 실패한다. 준비가 부족하기 때문이다. 컨설팅업체 네이발란트는 2700명 이상의 임원들을 대상으로 10년간 심층 관찰한 결과 실패하는 경영자에게는 공통점이 있다고 소개했다.

기업의 경쟁 상황에 대한 이해가 부족한 리더는 실패한다. 고객의 요구나 기술 동향 등을 파악하지 못하면 경영자가 비현실적인 목표를 설정하거나 소비자가 원하는 것과 동떨어진 제품 전략을 추진하기 때문이다. 한 식품회사의 마케팅 책임자는 고품질 제품에 대한 소비자의 요구를 파악하지 못하고 포장재 개선에 집중해 실패했다. 새로운 기업의 상황을 고려하지 않고 앞서 근무했던 기업에서의 경험을 바탕으로 한 탓이다.

경영자는 우선순위를 정해 한정된 자원의 '선택과 집중'을 해야 한다. 전략을 성공적으로 실행하는 기업의 76%는 우선해야 할 사안을 택해 집중한다. HBR는 실패하는 기업의 60%는 전략을 구성할 때 예산과 연계하지 않는다는 반면 성공 기업의 64%는 전략을 중심으로 예산을 세운다고 설명했다.

조직 설계에 무관심한 점도 실패로 가는 지름길이다. 훌륭한 경영자는 조직의 프로세스와 문화, 역량과 기술 등을 살펴보고 특정 전략에 적합하도록 재설정한다. 한 재생에너지 기업의 CEO는 지주회사로 구성한 조직을 맡게 됐다. 이 기업은 에너지 시장에서 서로 다른 부문에 서비스를 제공하는 다섯 개 기업을 인수했다. 그는 각 기업을 통합하기 위해 응집력을 강화하는 방식 대신 특성을 인정하고 각각 하나의 중소기업과 같은 형태로 꾸렸다.

HBR는 만약 이 기업을 하나로 표준화했다면 경영에 실패했을 것이라고 평가했다. 네이발란트의 연구에 따르면 성공한 기업의 77%는 조직을 효과적으로 변환하고 일상적인 진행상황을 모니터링 한다.

경영자 개인 측면에서는 스트레스를 다루는 방법을 찾는 게 중요하다. 연구에 따르면 경영자의 38%는 외로움과 고립감 예상하지 못했으며 54%는 통제할 수 없는 문제에 책임감을 느낀다고 응답했다.

스트레스는 신체적 질병으로 이어질 수도 있다. 개인 트레이너 및 영양사 등 건강과 스트레스를 관리할 수 있는 전문가 팀을 두는 것도 리더의 가혹한 현실을 견디는 해법이다. HBR는 효과적으로 기업 전략을 수립하고 실행하는 작업은 매우 어렵다면서도 준비된 경영자는 좋은 성과를 창출할 수 있다고 덧붙였다.

<출처 : 이투데이 2017-11-20>

경영이론의 발전 - 고전이론 1 / 2주차 2차시

1. 경영학의 태동

1) 고대의 협동과 경영

■ 이집트 피라미드 건설을 위해서는?

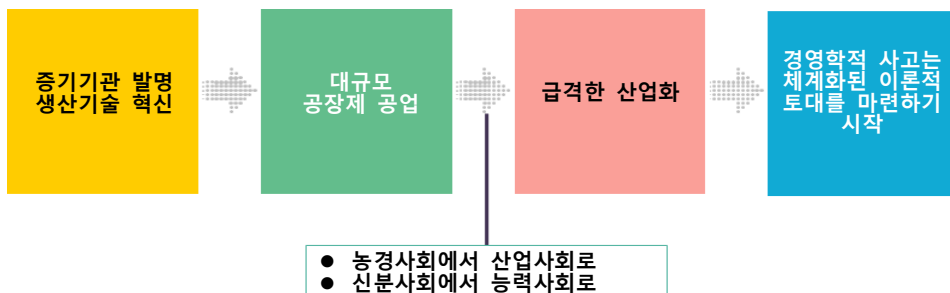
- 정교한 건축기술
- 수많은 건설 기자재
- 10만 명의 인적자원 및 물적 자원

■ 유럽의 궁전, 로마의 도로 및 성곽, 가톨릭 성당, 중국의 만리장성 및 관개수로 등

- 효율적이고 체계적으로 관리할 수 있는 경영능력을 갖춘 관리집단이 존재

2) 산업혁명과 경영학적 사고

■ 1760년경 영국에서 시작된 산업혁명을 계기로 경영학적 사고의 체계적인 발전 필요성이 증대되기 시작



■ 애덤 스미스(Adam Smith, 1723~1790)

- 경제학을 체계화시킴
- 저서 <국부론>을 통해 노동생산성의 개선으로 부의 증진을 이룰 수 있다고 주장
 - 분업의 이점
 - '보이지 않는 손'에 의한 자유방임
 - 국가간 자유무역
- 오늘날의 경영이론의 효시

■ 로버트 오웬(Robert Owen, 1771~1858)

- 급격한 산업혁명으로 착취적 경영방식, 노동 상품화 초래
- 인본주의적 경영이념 제창
- 근로자의 작업환경과 처우 개선
 - 일일 노동시간 17시간에서 10시간 반으로 단축
 - 10세 미만 유년노동 금지
 - 근로자를 위한 주택, 부대시설 마련
- 인사관리(인적자원관리)의 아버지

■ 찰스 배비지(Charles Babbage. 1792~1871)

- 현대 컴퓨터의 기본적인 요소가 되는 분석엔진과 실용적인 기계적 계산기 개발
- 과업 전문화에 대한 아이디어 개발
- 이익분배제를 고안

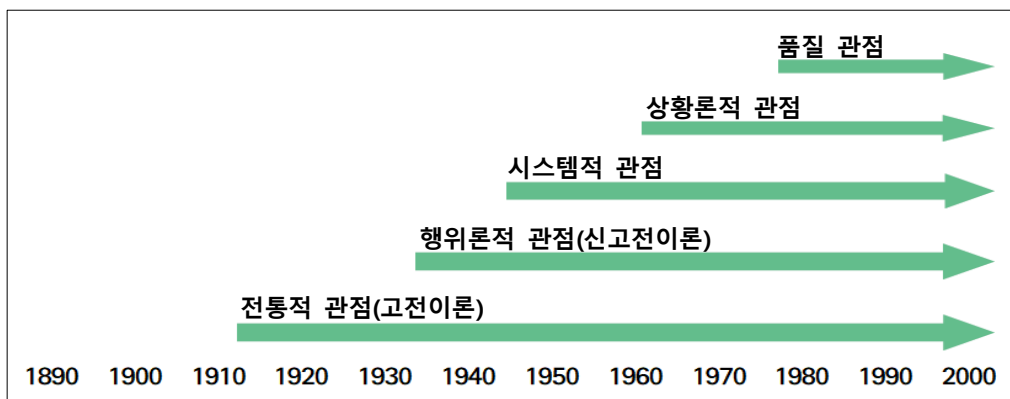
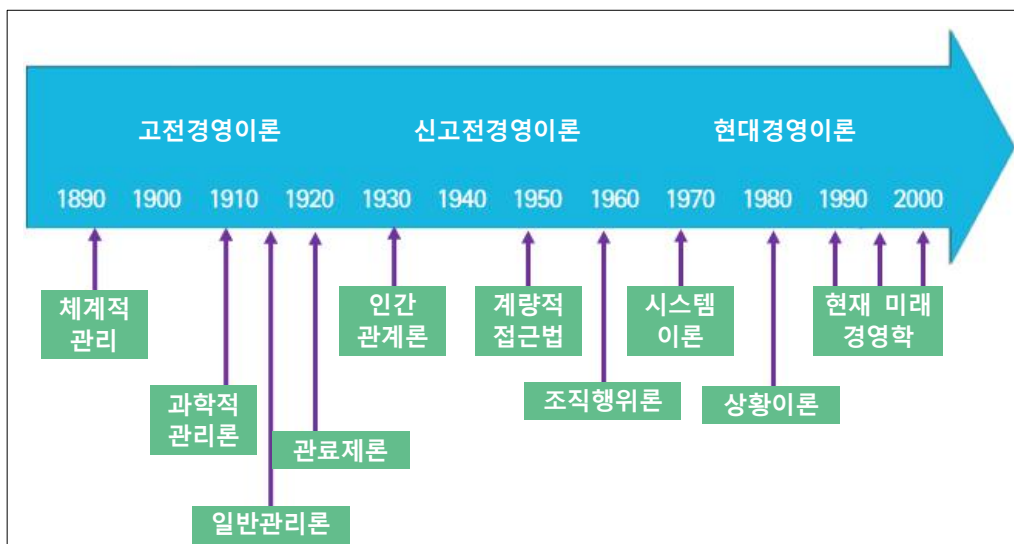
■ 헨리 타운(Henry R. Towne. 1844~1924)

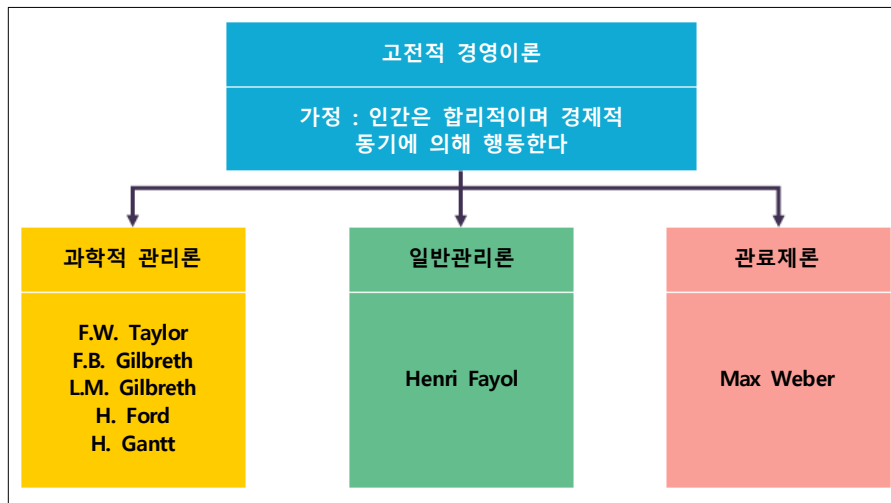
- 관리적 사고에 대한 체계적인 지식의 필요성 강조
 - 제품설계에 있어 기술적 사고만 고려하는 것에서 벗어나 기술적 사고와 관리적 사고가 종합적으로 이루어져야 된다고 주장
- 관리의 과학에 대한 필요성 제기
- 관리상황에 적용될 수 있는 관리원칙의 개발 필요성 주장

2. 고전이론의 내용

1) 경영이론의 발전과정

■ 고전이론



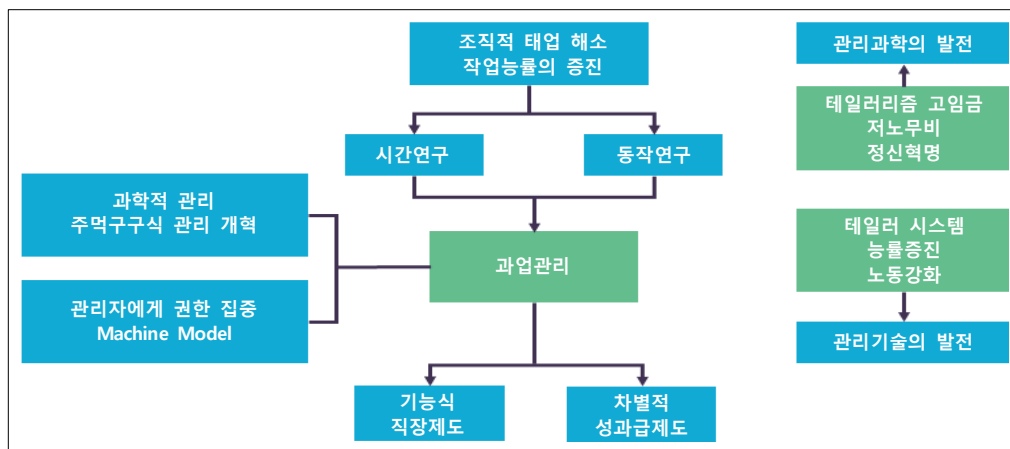


3. 테일러의 과학적 관리법

1) 테일러의 일생

- Frederick W. Taylor(1856~1915)
- 과학적인 방법의 활용을 통해 노동력의 관리 주장
 - 진리에 대한 강렬한 탐구정신, 낭비와 게으름이라는 악을 없애려는 사고 가짐
 - 하버드대학의 입학시험에 합격했으나 나쁜 건강과 시력을 이유로 법과대학을 포기하고 귀향
 - 미드베일 철강회사(Midvale Steel Mill)와 베들레헴 제철회사(Bethlehem Steel Company)에서 기계공에서 시작하여 기사장으로서의 생활
 - 경영 컨설턴트로서 경영자문을 수행하면서 자신의 과학적 관리이론의 틀 체계화
 - 미드베일 철강회사에서의 노력과 경험을 기초로 그의 생각을 발전시키고 여러 회사에 적용
 - 과학적 관리법(테일러 시스템) 완성

2) 테일러의 과학적 관리법



■ 과업관리

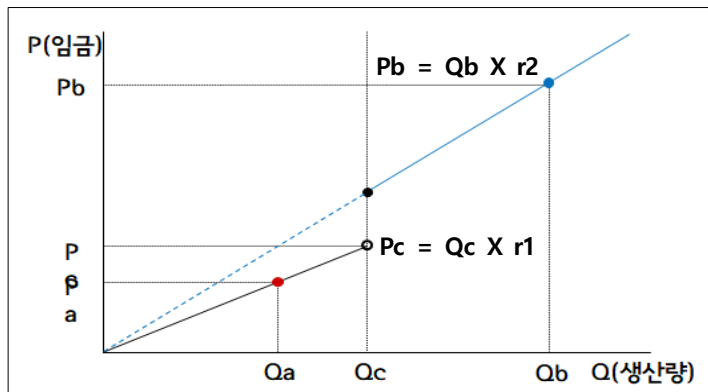
- 과업(Task)에 대한 연구로부터 출발
- 작업에 대한 과학적인 분석으로 체계적인 태업을 방지할 수 있다고 생각
- 태업 문제
 - 체계적 태업(Systematic Soldiering)
 - 자연적 태업(Natural Soldiering)으로 규정
 - 체계적 태업은 주먹구구식 관리에 의한
 - 관리의 부재에서 비롯되는 것으로 개선될 수 있음
- 과업(Task)에 대한 연구로부터 출발
- 작업에 대한 과학적인 분석으로 체계적인 태업을 방지할 수 있다고 생각
- 동작 및 시간연구(Motion and Time Study)
 - 작업의 표준화(요소작업 세분화, 표준작업시간 설정, 불필요한 동작을 제거)
- 보통사람이 할 수 있는 작업량(Qc)인 공정한 과업량을 산출
- 과업관리가 성공하기 위한 네 가지 원칙
 - 하루의 공정한 과업량
 - ☞ 공장 내의 모든 사람들에게 지휘고하를 막론하고 매일 명확히 규정된 과업을 주어야 함
 - 표준조건
 - ☞ 과업을 완수할 수 있는 표준조건과 도구가 충분히 갖추어져야 함
 - 성공에 대한 고임금
 - ☞ 과업을 완수시키기 위해서는 높은 보상이 지급되어야 함
 - 실패에 대한 손실
 - ☞ 과업달성에 실패한 경우 임금상의 손실이 분명히 따라야 함

2) 테일러의 과학적 관리법

■ 차별적 성과급제

- 작업의 내용과 임금제도를 연계시킴
- 임금체계를 기존의 시간급제에서 성과급제 도입
- 공정한 과업량에 도달한 작업자에게는 고율의 임금률을 적용
- 그렇지 못한 작업자에게는 낮은 임금률을 적용
- 하루의 공정한 과업량을 넘기느냐의 여부에 따라 임금률이 달라지게 되며
- 하루의 공정한 과업량을 넘기는 작업자와 그렇지 못한 작업자 사이에는 엄청난 임금격차가 발생
- 높은 임금과 낮은 노무비의 원리(High Wages and Low Costs)
 - 테일러 시스템의 기본 이념
 - 작업에 대한 과학적인 분석과 임금제도를 연계시킴으로써 높은 임금과 낮은 노무비 실현

- 차별적 성과급제는 공정한 작업량 Q_c 에서 임금선이 불연속으로 나타나게 되며, 기울기가 달라지게 됨



■ 기능식 직장제도

- 기존 조직
 - 한 사람의 감독자가 부하들의 작업 전반 관리, 감독
 - 과업관리를 실시하면 직장 한 사람에게 그 부담이 집중, 업무에 과부하가 발생
 - 과부하는 효율성을 떨어뜨려 생산성이 저하됨
- 기능식 직장제도
 - 효율성 증진을 위해 현장 감독을 일선감독자인 직장(Foreman)에게 맡김
 - 관리자의 분업화
 - 직장들은 부하들의 생산성만 감독
 - 전문적인 감독자를 채용하여 생산계획이나 품질관리, 작업자 훈련 등의 관리업무 수행

■ 한계점

- 경이로운 생산성 향상에도 한계점이 분명함
- 인간을 지나치게 단순하게 보고 있음(경제인)
 - 임금(금전적 요인)에 의해서만 동기부여 된다고 강조하고 있음
- 인간을 너무 이성적인 관점으로 보고 있음(기계인)
 - 인간의 감정 및 심리를 무시함
- 미시적인 관점
 - 조직의 전체적인 측면보다는 작업자의 작업활동에만 초점을 맞추고 있음

경영이론의 발전 - 고전이론 / 3주차 1차시

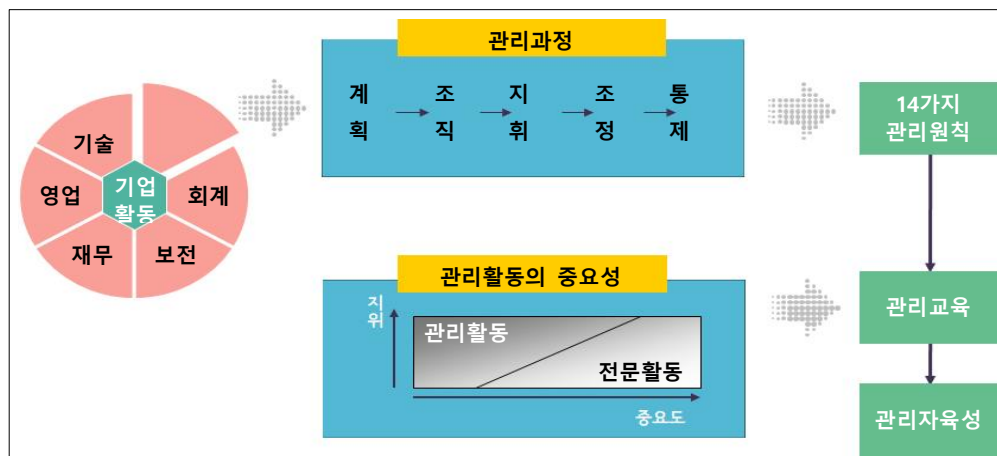
1. 페이올의 일반관리론

1) 일반관리론의 내용

■ Henry Fayol (1841~1925)

- 경영학의 기본적 이론체계를 제공

- 19살에 광산학교(The National School of Mines) 졸업하고 광산기사로 탄광회사 입사
- 확고한 이론적 기반에 근거하여 관리할 필요성 자각
- 최고경영자로서 대규모 기업을 운영한 경험을 바탕으로 관리에 대한 독특한 아이디어를 개발
- «산업 및 일반 관리»(1916)라는 단행본으로 출판
- 경영관리이론의 아버지
- 페이올은 조직의 관리에 관심의 초점



2) 14가지 관리원칙

■ 분업(division of work)

- 분업은 능률을 가져올 수 있음
- 생산적인 것뿐만 아니라 관리적인 일에도 적용될 수 있음

■ 권한과 책임(authority)

- 권한은 명령을 하고 복종을 요구할 권리
- 권한에는 책임이 따름

■ 규율(discipline)

- 규율은 조직을 원만하게 운영하기 위하여 절대적으로 필요한 것임
- 규율의 상태는 상사들에 의해 좌우됨

■ 명령 일원화(unity of command)

- 구성원들은 한 사람의 상사로부터 명령을 받아야 함

- 지휘 일원화(unity of direction)
 - 동일한 목표를 위한 활동은 하나의 계획하에 있어야 함
 - 한 사람이 관장하여야 함
- 조직전체의 이익이 개인의 이익에 우선 (subordination of individual interest to general interest)
 - 개인이나 집단의 이익은 조직의 이익이나 목표보다 우선되어서는 안 됨
- 보상(remuneration)
 - 보상은 종업원과 고용주 모두에게 공정하여야 함
- 권한 집중화(centralization)
 - 적절한 집중화의 정도는 상황에 달려 있음
 - 문제는 사람들의 능력을 최대한으로 활용하는 것임
- 계층 조직(scalar chain)
 - 권한의 스칼라(계층적) 체인은 조직의 상위층으로부터 하위층에 이르기까지의 의사소통 경로로 연결되어있어야 함
- 질서(order)
 - 각종 물건들과 재료는 있어야 할 곳에 정돈되어 있어야 함
 - 마찬가지로 적절한 사람이 적절한 곳에 배치되어 있어야 함
- 공정성(equity)
 - 종업원을 친절하고 공정하게 대우해야 함
- 고용 안정성(stability of personnel tenure)
 - 새로운 일에 숙달되는 데는 시간이 걸리기 때문에 이직률이 높아서는 안 됨
- 창의력(initiative)
 - 경영자는 부하들의 창의력을 개발하고 고무시켜야 함
- 단결(esprit de corps)
 - 조직구성원들의 조화와 팀워크가 필수적임

2. 베버의 관료제론

1) 관료제론의 내용

- Max Weber (1864~1920)
 - 관료제 이론은 권한구조에 바탕
 - 사회의 발전과 성장은 사회 구성원과 사회 내 조직의 합리적, 합법적 권한에 의해 이루어진다고 주장
 - 관료제 조직은 합리적인 의사결정을 내리기 때문에 이러한 형태를 갖춘 조직이 많아질수록 사회는 보다 발전할 것으로 주장
 - 조직구조의 능률에 초점을 맞춤

■ 관료제의 특징

- 업무수행에 관한 규칙과 규정, 절차를 철저히 공식화
- 과업의 분업화와 전문화를 통한 업무 능력 극대화
- 계층에 따른 책임과 권한의 구체적 규정을 통해 권한의 남용 최소화
- 비개인화(감정무시)를 통해 관리자 개인의 능력에 상관없이 조직의 안정성 유지
- 의사소통의 문서화를 통한 분명한 책임소재

2) 관료제론의 장점 및 단점

■ 장점

- 전문성을 통한 능력향상
- 구조화를 통한 명령통일
- 예측가능성과 안정성
- 합리성
- 민주성, 공정성

■ 단점

- 형식주의, 무관심
- 권한의 축적
- 책임회피와 전가
- 의사결정의 지연
- 경직성
- 변화에 대한 저항

■ 기업과 관료주의

3) 고전이론의 비교와 평가

■ 특징

- 공식조직의 강조
- 인간에 대한 기계론적 관점
- 경제적 능력
- 합리적 경제인
- 종업원의 구조화와 통제화를 통한 능력 증대

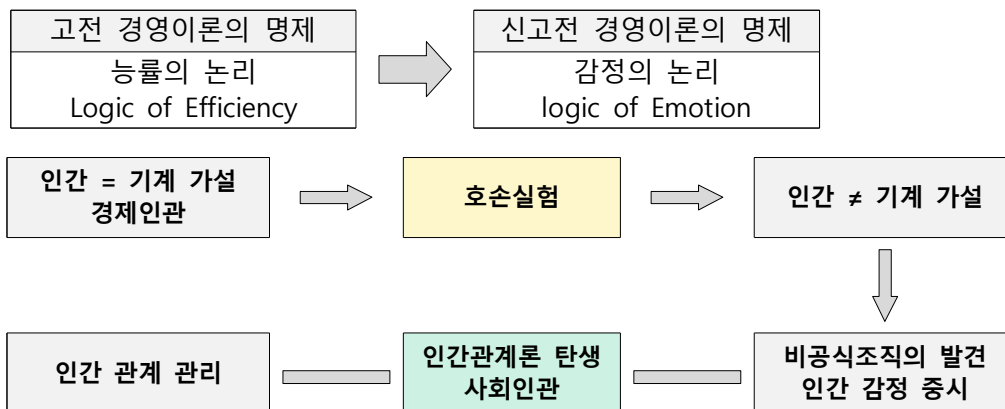
■ 비판

- 이성애 근거한 연역적 논리
- 폐쇄적 조직시스템
- one best way의 현실성
- 인간에 대한 지나친 단순화
- 인간의 심리, 감정 무시 (인간 없는 조직)

3. 신고전 이론

1) 신고전 이론의 내용

- 산업심리학, 인간관계운동, 행동과학이 대두된 1930년대 이후 두각
 - 고전 경영이론의 한계를 극복하기 위하여 제창된 이론
 - 인간관계론(Human Relations Approach)을 비롯한 비공식적 조직의 존재를 인정하고 인간에 대해 비합리적이며 사회적인 모델을 가정
 - 관리의 문제에 인간의 중요성을 부각시킨 이론
 - 관리 대상으로의 인간에서 심리적인 특성을 가진 주체적인 존재로 인식



- 1924년부터 1932년 사이에 걸쳐 하버드 대학의 메이요를 중심으로 한 호손실험의 결과에 기인
- 호손실험
 - 미국 전기통신회사(AT & T)의 자회사로 전화기, 교환기 등을 생산하는 서부전기회사(Western Electric)의 호손공장(Hawthorne plant)에서 이루어진 일련의 실험
- 엘톤 메이요(Elton G. Mayo)(1880~1949)
 - 인간관계론 운동의 정신적 지도자
 - 인간관계 운동과 산업사회학의 창시자

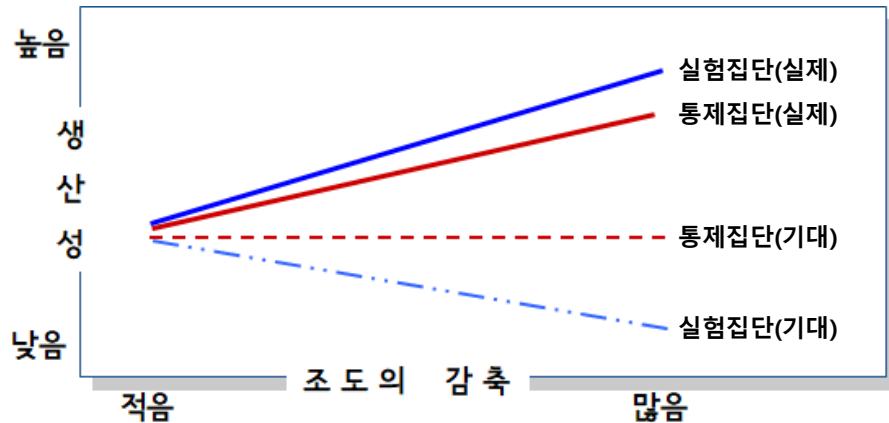
2) 호손 실험

호손실험의 목적	과학적 관리법이 과연 조직성과를 증대시키는지 검증해보려는 시도
호손실험의 가설	조명상태나 소음, 습도 등과 같은 작업환경을 개선하면 조직성과도 개선될 것이다.
호손실험의 결과	조직성과 개선에 영향을 미치는 요인으로 작업환경과 같은 물리적 조건 외에 더 중요한 요인이 있다.

- 조명실험(illumination experiments, 1924~1927)
 - 펀치 프레스, 계전기 조립, 코일 감는 부서 등 세 집단을 대상으로 조명도 상승과 생산능력 사이에 대응관계 실험
 - 실험집단(조명도를 증가시킴)과 통제집단으로 구분하여 실험하였으나 조명도와 생산능력과의 사이에서 아무런 대응관계를 발견하지 못함

- 통제그룹의 조명도는 일정하게 유지하고 실험그룹의 조명도를 달빛 수준까지 낮추었으나 생산능률 증대

- 조명실험 결과



■ 계전기 조립실험(relay assembly test room, 1927~1929)

- 메이요와 레슬리스버그 등이 실험에 동참
- 작업시간의 단축이나 휴식시간의 증가, 간식의 공급, 작업환경의 개선 등을 적용하여 실험을 실시
- 주당 2,400대의 계전기를 조립.생산하던 것이 작업조건의 개선에 따라 작업능률이 향상되고 생산량 증대
- 작업조건을 일상조건으로 환원시켰을 때 작업능률은 여전히 높은 상태를 유지, 주당 3,000대 생산이란 최고기록 세움
- 작업조건의 변화가 작업능률에 결정적인 변화를 주지 않음을 증명
- 물리적인 작업조건 이외에 작업능률에 영향을 미치는 다른 더 큰 요인은 인간적인 측면임을 반증
- 구성원 상호간의 협동심으로 통해 적극적으로 일하려는 의욕을 갖고 감독자로부터 엄격한 통제 없이 조직 내의 원만한 인간관계를 형성하는 것이 훌륭한 직장환경이며 이것이 능률향상의 원천
- 작업능률의 향상은 작업자의 태도변화에서 온 것이라는 결론 도달
- 작업자의 감정과 태도 등에 관한 문제가 새로운 연구문제로 대두
- 인간관계운동과 산업사회학의 창시

■ 호손 실험의 결과

- 작업은 육체적 활동일 뿐 아니라 사회적 활동
- 구성원들은 비공식적 사회관계 형성
- 비공식조직은 행동규범을 형성, 실행
- 구성원의 사회적 욕구가 물리적 작업환경보다 생산성 결정에 더 중요

■ 신고전 이론의 공헌과 한계

- 신고전 경영이론의 특징
 - 사회시스템으로서의 조직(인간관계적 기능 강조)
 - 사회적, 심리적 욕구의 충족(사회인 가설)
 - 비공식 작업집단의 중요성
 - 작업자의 만족, 사기 = 생산성(감정의 논리)
- 신고전 경영이론의 공헌
 - 경영에 있어 인간에 대한 관심을 높이는 계기를 마련
 - 호손실험을 통하여 사람의 감정, 태도, 사회적 관계 등이 효과적 경영에 매우 중요하다는 사실 규명
 - 구성원들 상호간의 관계에서 형성되는 사회적 관계가 비공식조직을 형성하고 이는 공식조직만큼 생산성에 영향을 미친다는 사실 규명
 - 호손실험으로 대표되는 인간관계론은 인간의 심리적 상태를 중요시하는 경영기법의 탄생을 가져와 경영학 발전에 기여
- 신고전 경영이론의 한계
 - 비공식조직을 지나치게 강조
 - 공식조직의 목적 경시(조직 없는 인간)
 - 경제적 인간관 경시
 - 만족 → 사기 → 생산성가설은 半진리
 - 폐쇄적 조직시스템
 - 방법론의 미비로 비판받게 되어 과학적으로 입증하는 데 한계

경영이론의 발전 – 현대 경영이론 / 3주차 2차시

1. 현대 경영이론의 특징

1) 현대 경영이론의 특성

■ 시스템 추구

- 경영에 대하여 전반적인 시각을 가지고 설계와 종합에 초점

■ 조건성 추구

- 모든 기업에 보편적으로 적용될 수 있는 유일 최선의 방법은 있을 수 없으며 상황에 따라 적합한 방법은 달라질 수 있다는 조건적인 가정

2) 현대 경영이론의 등장배경

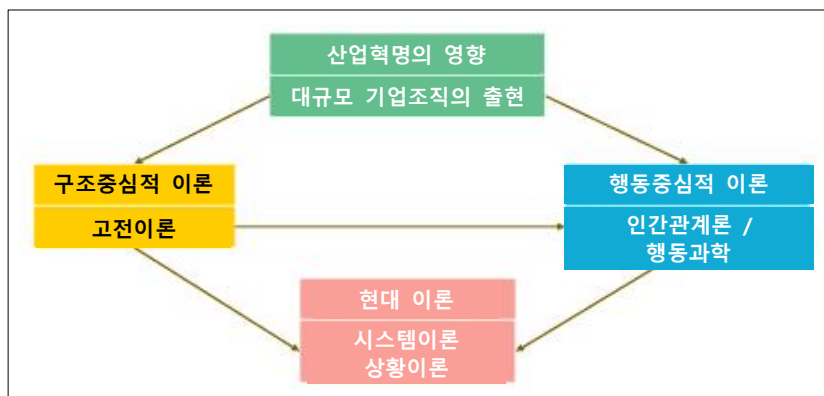
■ 2차 세계대전 이후 1950년대 유행

■ 시스템이론

- 기업 환경의 불확실성이 높아지고 변화의 속도가 가속화되어 보다 복잡한 경영의 문제가 지속적으로 등장하는 시기에 보다 폭넓은 관점에서 의사결정을 해야 하는 경영자들을 위한 준거 틀 제공

■ 상황이론

- 관리의 단순한 원칙을 대신하여 대부분의 관리이론 통합하여 경영자가 자신이 처한 상황에서 가장 적합한 방안을 발견하는 데 초점을 맞춘다는 관점



3) 근대 경영학자의 공헌

■ Chester I. Barnard (1886~1961)

- 조직론의 아버지
- 조직을 커뮤니케이션 시스템으로 보고 새로운 조직구조 이론을 제시한 경영자
- 바나드 이론의 특성
 - 조직과 인간의 균형적인 이론 전개
 - ☞ 조직은 인간의 협동적 노력의 결과인 협동시스템(cooperative systems)이므로 조직존속을 위해서는 개인목적과 조직목적의 통합이 필요함을 강조

- 조직의 내적 균형과 외적 적응을 강조하는 시스템론적인 조직관 제시
 - 조직을 시스템으로 파악하였을 뿐만 아니라 보다 더 큰 시스템의 하위시스템으로 봄
- 조직목적과 개인동기가 서로 대립될 수도 있고 함께 통합될 수도 있음을 주장
- Herbert A. Simon (1916~2001)
 - 근대 조직이론의 최고 권위자, AI(Artificial Intelligence) 개척자
 - 조직
 - 일정한 목적하에서 전문화된 의사결정으로 영향을 미치는 복잡한 의사결정 시스템
 - 의사결정의 옳고 그름의 문제는 정해져 있는 목적을 달성하기 위한 적절한 수단을 선택하고 있는가 그렇지 않은가 하는 문제로 귀착
 - 합리적 의사결정
 - 주어진 목적과 상황하에서 그 목적을 최대한 실현시킬 수 있는 수단을 선택
 - 합리적 경제인(economic man)은 비현실적이며 제한된 합리성(bounded rationality)에 따른 경영인 가설
 - 모든 대안을 열거하는 것은 불가능
 - 모든 대안 각각의 결과에 대한 지식이 불완전하고
 - 대안의 평가체계가 일관성과 정확성이 결여되어 있음

2. 시스템 이론

1) 정의

- 행위론적 접근과 계량적 접근은 1960년대에 들어 시스템 이론에 의해 통합의 기초를 마련하였으며 그 후 상황이론의 관점으로 발전
- 2차 세계대전 이후 1950년대 등장
- 시스템 이론 등장 배경
 - 기존 연구는 전체와의 연계성과 일치성 미흡으로 통합할 수 있는 개념적인 틀 마련에 대한 필요성
 - 조직요소들의 상호작용이라는 역동적인 측면의 연구로 복합적 및 다원적 측면 연구

2) 시스템의 개념

- 자연과학에서 보편화되어 온 일반 시스템 이론을 경영학 연구에 적용
- 기업이라는 조직을 하나의 유기체로 봄
- 경영 현상도 한 부문에서 발생하고 해결되는 단편적인 것이 아닌 전체적으로 유기성을 가진 하나의 실체로 인지
- 시스템(System)
 - 부분들이 모여 이루어진 전체라는 개념
 - 시스템은 상호연관 되고 상호 종속된 하위시스템들(subsystems)의 실체이며, 이 시스템은 보다 큰 상위시스템의 구성요소
 - 시스템은 부분으로 구성되어 있지만 부분의 합 그 이상의 의미 내포(시너지효과)

■ 시너지 효과

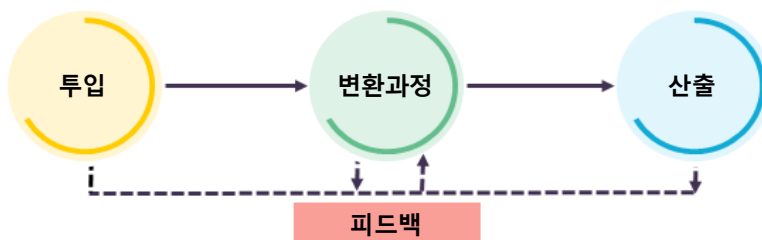
- 상승효과, 1+1 은 2 이상, 다음(인터넷 포털 서비스)과 카카오(모바일)의 합병 시너지 효과

3) 시스템의 특성

- 목표 : 어떤 시스템이든지 그 시스템의 존재 이유가 되는 뚜렷한 목표를 가지고 있어야 함
- 시스템의 구조 : 시스템을 구성하는 부분들이 서로 질서 있게 유기적으로 연결되어 있어야 함
- 시스템의 기능 : 시스템의 각 부분들은 공동의 목표달성을 위해 서로 상호작용해야 함
- 시스템의 전체성 : 시스템은 구성요인들이 하나로 결합되어 있는 전체의 성격을 가짐

4) 시스템의 구조와 유형

■ 조직환경



- 자원
 - 인적자원, 물적자원, 재무자원, 정보 등
- 경영 및 기술능력
 - 계획화, 조직화, 지휘/통제, 관리기술 등
- 조직결과
 - 재화/서비스 이익, 재화/서비스 손실, 종업원 성장/만족

■ 투입(inputs) : 에너지를 유입하는 과정

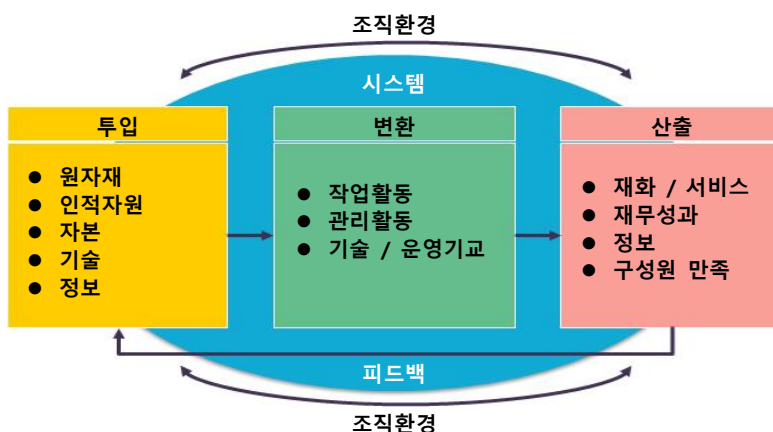
■ 변환과정(transformation or throughput) : 투입된 요소를 목적달성을 위하여 처리하는 과정

■ 산출(outputs) : 변환과정을 거쳐 생산된 것

■ 피드백(feedback) : 시스템의 변환과정의 결과인 산출에 의해 투입이 영향을 받는 과정

■ 시스템 유형 : 폐쇄적 시스템(환경과 격리), 개방적 시스템(환경과 상호작용)

5) 개방 시스템



6) 개방 시스템으로서 조직의 특성

- 순환과정(cycles of event)
- 네가티브 엔트로피(negative entropy)
- 네가티브 피드백(negative feedback)
 - 시스템이 어떤 정해진 기준에서 이탈하게 될 때 그것을 바로잡아주는 정보
- 동태적 항상성(dynamic homeostasis)
 - 항상성
 - 자기규제적 능력에 의하여 안정적인 상태를 유지하려는 경향
- 이인동과성(Equifinality)
 - 최종 목표(결과)가 동일하다 할지라도 이러한 목표(결과)를 달성하기 위한 수단과 방법은 다양
- 분화(differentiation)와 통합(integration)
 - 시스템의 세분화된 부분들 간의 관계는 통합적으로 이해

3. 상황이론

1) 상황이론

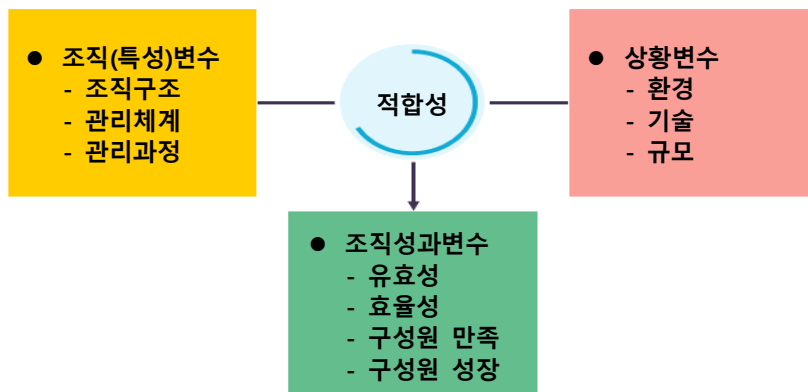
- 1960년대 이후 대두
- 고전경영이론의 유일 최선의 방법으로서 합리적 조직관에 대한 부정에서 출발
- 단 하나의 합리적이고 보편적인 조직구조를 추구하는 것이 아닌, 상황적 조건에 따라 적합한 조직구조가 달라진다고 보는 사고
- 조직과 경영현상에서의 일반성과 보편타당성을 부정하고 상황요인에 조건 지어 설명하려고 하는 이론
- 시스템 이론을 보다 발전시킨 이론으로 환경의 변화와 영향에 대한 시스템의 적응을 보다 중시하고 있는 경영이론

2) 상황이론의 관점

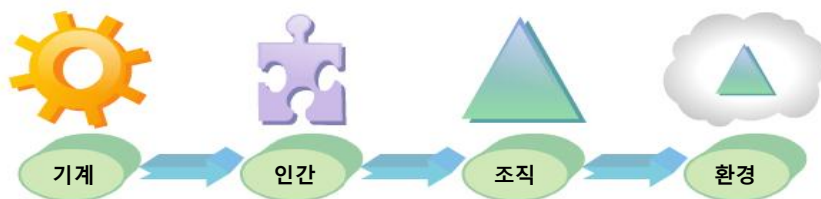
- 조직의 상황변수가 조직시스템과 그 하위시스템에 어떤 영향을 미치며, 조직시스템과 그 하위시스템이 어떤 관계를 이룰 때 조직유효성이 높아질 수있는가를 해명하려는 이론
- 기본개념
 - 조직과 환경의 적합성에 따르는 조직유효성의 창출
- 개방시스템에 기초
- 시스템 이론보다 시스템 간의 상호관계에 대한 특성과 유형을 더욱 구체적으로 나타내고 있음
- 절충형 관점 강조

3) 상황이론의 모형

- 상황요인 : 규모, 기술, 환경, 전략
- 조직구조와 상황적 조건이 서로 적합성을 이룰 때, 가장 적절한 조직화가 이루어짐
- 상황이론의 변수 : 조직변수, 상황변수, 성과변수
 - 조직변수
 - 미시적 변수
 - ☞ 구성원의 동기부여, 리더십, 의사결정, 의사소통 등
 - 거시적 변수
 - ☞ 조직구조, 조직설계
 - 상황변수
 - 조직을 둘러싼 상황적 특성을 나타내는 변수
 - 성과변수
 - 경영을 통하여 성취하고자 하는 목표변수
 - 거시적 변수 : 조직의 성과를 나타내는 유효성과 효율성
 - 미시적 변수 : 구성원의 만족과 성장



4) 경영이론의 변천사

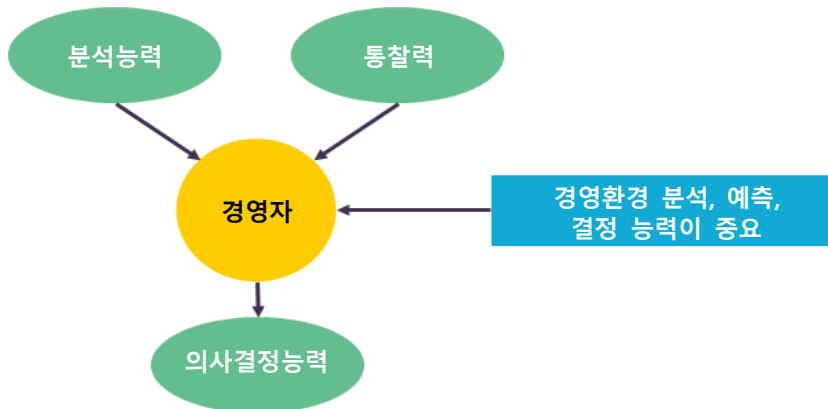


경영환경 - 일반환경 / 4주차 1차시

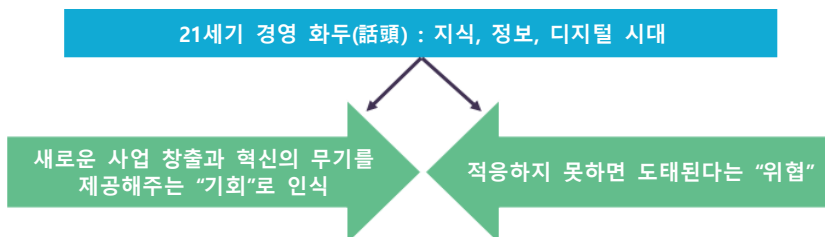
1. 경영환경

1) 경영환경의 중요성

- 경영환경(business environment)
 - 기업의 경영활동에 직접적·간접적으로 영향을 미침
- 기업은 다양한 환경 속에서 생존하고 성장하며, 지속적으로 발전하기 위해서는 환경에 적응해야 하며, 적응하지 못하는 기업은 생존의 위험에 직면하게 됨
- 과거 기업에서는 경영문제를 다루는 내부문제 즉 내부 환경에만 관심
- 오늘날 기업은 외부환경의 변화에도 큰 관심을 가져야 함
- 기업은 다양한 환경 속에서 상호작용하면서 성장함



■ 21세기 경영환경



디지털 경영시대의 조직 : 창조력과 혁신력을 가진 수평적 조직

2) 경영환경의 유형

- 조직은 개방시스템으로서 환경으로부터 영향을 받고 끊임없이 상호작용
- 환경에 잘 적응하는 기업과 그렇지 않은 조직의 성과 간의 차이가 큼
- 기업이 처한 환경은 기회(opportunity)와 위협(threat)이 되기도 함

- 이러한 기업이 처하게 되는 경영환경에는 어떤 유형이 있을까?



- 일반환경(general environment)
- 과업환경(task environment)



2. 일반환경의 유형과 특성

1) 일반환경의 특성

- 사회 전체적으로 모든 기업에 공통적이고 간접적인 영향을 주는 환경
- 기업입장에서는 관리가 힘들기 때문에 이에 적응하는 것에 초점을 맞추게 됨
- 거시적 환경

2) 일반환경의 유형

■ 경제적 환경

- 기업활동에 영향을 미치는 경제시스템 전반을 말함
 - 시장의 이자율, 유가, 환율 등
 - ☞ 이자율 상승은 부채비율이 높은 기업의 부실화 초래, 이자율이 하락하면 기업의 이자부담 경감
 - ☞ 환율 상승은 수출기업의 가격경쟁력을 높이지만, 수입하는 기업에는 불리하게 작용

☞ 사회전반의 경기 침체, 호황 일 경우에 따라 기업에 미치는 영향이 다름

■ 정치적·법률적 환경

- 법률적 환경

- 한 나라의 권력구조, 법률체제, 각 정치집단이 기업에 대해 갖고 있는 태도 등 포함
 - ☞ 일반적으로 선진국일수록 정치가 안정, 각 정치집단들의 태도나 가치관에 관한 예측이 가능
 - ☞ 독재정권, 권력투쟁이 빈번한 나라일수록 정치환경은 예측곤란
 - ☞ 정치는 다양한 법률을 통하여 영향을 미침
 - ★ 독과점규제법, 공정거래법, 소비자보호법, 공해방지법, 부동산 소유와 관련된 법률 등

- 정치적 환경

- 기업이 경영활동을 수행할 때 이에 관련되는 규칙이나 질서와 같은 요인을 말함

- 어떤 법률이 제정되느냐에 따라 기업은 직·간접적으로 규제를 받거나, 지원을 받게 됨

• 상법

☞ 기업활동의 전반에 관해 규율하는 법

• 노동관련법

☞ 근로자들의 생존권의 확보와 관련된 근무시간, 작업조건, 직업안정, 임금, 보건위생, 복리후생, 재해보상 등 규제

• 공정거래법

☞ 기업활동의 공정성과 합리적인 생산·소비 정착을 위한 규제

• 세법

☞ 자금조달 유형, 수익 배분, 기업이 조직되고 통제되는 방식 등 산업 전체의 효율성에 전반적 영향을 미침

- 사례

- 기업활력제고특별법, 일명 '원샷법'이 발의 2016년 2월 6일, 7개월 만에 국회 통과
- 구조조정을 하고, 인수합병 등으로 사업을 재편하려 해도 상법, 세법, 공정거래법 등 복잡한 규제 탓에 포기하는 경우가 많은데, 이런 문제를 하나의 특별법으로 한꺼번에 해결할 수 있다고 해서 '원샷법'이라고 불림
- '원샷법' 통과로 인수합병을 통한 기업 구조조정이 한층 쉬워질 전망
- 인수합병을 위한 주주총회 절차가 기존 2주에서 1주로 단축되고, 합병하려는 회사의 주식을 80% 이상 가지고 있으면, 주주총회 없이 이사회 결의만으로도 합병이 가능해짐
- 새로운 회사를 인수할 때 자회사 여러 곳에서 돈을 모아 손자회사를 인수할 수 있도록 해서 자금부담도 덜 수 있음 세계적인 경기 부진으로 공급 과잉을 겪고 있는 조선, 철강, 석유화학 같은 업종들의 구조조정과 사업 재편이 가속화될 것으로 보임
- 기업들의 인수합병 절차는 쉬워지지만, 반대로 합병을 원하지 않는 소액주주의 권리는 축소될 수 있다는 우려도 있음
- 합병 과정에서 발생할 수 있는 소액주주들의 권리침해 같은 부작용을 최소화할 수 있는 보완장치가 필요함
- 국회를 통과한 원샷법은 법안 공포 6개월 뒤부터 시행됨

■ 사회·문화적 환경

- 사회·문화적 환경은 사회를 구성하고 있는 개인의 행동에 영향을 미치는 집단, 문화, 가치관, 전통 내지 관습 등과 같은 사회적 제도나 태도 등
 - 가치관
 - ☞ 교육 중시? 노동 기피? 등
 - 여성의 권익을 보호하려는 사회 분위기
 - 인맥과 지연을 중시, 명분을 강조하는 전통, 과정보다는 결과를 중시하는 사회 풍조 등 기업의 대외적 활동이나 종업원 관리방식에 영향을 미치게 됨

■ 기술적 환경

- 기술적 환경은 기업에 영향을 미치는 한 국가나 산업의 기술수준을 말함
 - 기술이란 모든 응용지식 즉, 노하우를 말함
 - 기업이 직면하는 기술적 변화는 점점 가속화됨. 특히, 정보통신, 컴퓨터 기술, 유전공학, 생명공학 등의 분야에서는 두드러짐
 - ☞ 기술의 컨버전스(융복합)
 - 기술적 환경에 적절히 대응하지 못하면 기업의 미래 보장이 어렵게 됨
 - ☞ 무인자동차, 인공지능, 드론, 로봇 등

■ 자연적 환경

- 자연적 환경은 기업을 둘러싸고 있는 자연자원, 대기, 일기, 기후 등과 같은 자연조건을 말함
 - 자연에 보존되어 있는 토지, 자연자원은 기업에 많은 영향 미침
 - 자연환경이 기업활동에 중요하게 부각된 것은 환경오염과 파괴로 인한 피해가 사회문제로 대두되면서부터 인식
 - 공해문제, 자원고갈문제, 대체 에너지 개발문제, 식량문제 등 광범위한 분야에서 걸쳐 문제가 제기됨
 - 공해, 환경오염과 같은 문제에 기업이 보다 많은 관심 가짐
 - 이제 기업 스스로 자연환경보호를 위한 정책을 마련하게 되었음
 - ☞ 지구온난화 문제

■ 글로벌 환경

- 글로벌 환경은 기업이 국경을 넘어 다른 나라의 기업, 국가와의 경영활동을 수행할 때 발생하는 영향요인을 말함
 - 국제기업의 경영활동은 진출 대상국의 환경에 따라 성장성과 수익성에 큰 차이를 나타냄.
 - 국제교역질서로서 WTO(World Trade Organization)
 - ☞ WTO(World Trade Organization)
 - ☞ 환경문제와 무역을 연계시킨 GR (Green Round)
 - ☞ 부당한 근로조건으로 생산된 상품교역을 규제한 BR (Blue Round)
 - ☞ 기술보호문제를 다룬 TR (Technology Round)

- ☞ 공정한 무역을 위하여 각국의 정부가 기업의 기술개발 등을 지원할 수 있도록 규정
- ☞ 공정경쟁 구축을 위한 CR (Competition Round)

1. 과업환경의 특성

1) 과업환경의 특성



■ 과업환경

- 특정 기업의 활동과정에서 직접적으로 영향을 미치는 환경을 말함

■ 기업의 과업환경은 기업마다 다름

- 미시적 환경
- 특수환경

2) 과업환경의 유형

■ 주주

- 기업의 출자자로서 기업의 소유자
- 대기업은 주식이 고도로 분산되어 있어 주주들은 소유권을 행사하기보다는 매매에 대한 시세차익, 배당금을 목적으로 함
- 경영자가 주주의 이익에 반하는 행위를 하게 되면 주주들은 적극적으로 주주소송을 통해 권리 행사(소액주주)
- 주주의 권리
 - 경영에 참가할 권리(의사결정권)
 - 배당을 받을 권리
 - 잔여 재산 처분(분배)권리
 - 신주인수권

- 주주의 의무
 - 주식 인수 가격 납입
 - 유한책임제
- 대리인 문제 발생

■ 소비자

- 수요자 중심의 사회에서 소비자의 위상이 높아짐
 - 소비자주의
 - ☞ 컨슈머리즘
- 드럭커 교수는 현대 기업의 목표를 고객창조라고 하였음
- 고객을 만족시키지 않고는 지속적인 성장과 수익을 창출할 수 없음
 - 소비자의 태도, 욕구는 경영활동에 있어 주요 관심사항
- 소비자 만족, 감동, 줄도
- 고객관계관리
 - 고객에게 가치를 부여함으로써 수익성 높은 성장을 이끄는 고객중심적 마케팅 전략
- 제조물 책임법
 - 제조물의 결함으로 발생한 손해에 대해 제조업자의 손해배상 책임을 규정한 법

■ 정부

- 기업
 - 정부로부터의 각종 경제정책, 법률·규정을 철저히 준수
- 정부
 - 기업활동에 다양하게 간접적으로 영향을 주기도 함
 - 지원정책 및 규제정책을 통해 직접적으로 개입하기도 함
- 국민경제적 관점에서 물가안정을 도모하기 위해 가격결정에 개입, 덤핑과 과당경쟁에 대한 규제, 독과점 방지, 불공정거래 제한, 최저임금제, 개별소비세 신설 및 폐지 등 기업활동에 직·간접적으로 영향을 미침
- 정부는 기업에게 중대한 영향을 미침
- 부작용
 - 정경유착, 기업에 위협, 시장기능 약화, 소비자 피해 등

■ 종업원(노동조합)

- 노사관계를 대등관계, 협력관계로 유지
- 자본과 노동의 결합이라는 파트너십의 관계
- 기업은 노조나 종업원에 대해 임금, 복리후생, 근로생활의 질 향상을 위해 노력해야 함

- 노동3권
 - 단결권 : 근로자가 노조를 조직하고 가입할 수 있는 권리
 - 단체교섭권 : 근로조건의 유지 및 개선을 위해 사용자와 교섭 권리
 - 단체행동권 : 근로자들이 단체행동을 할 수 있는 권리
- 노조의 기능
 - 경제적 기능 : 근로조건 개선, 임금인상, 산업재해 예방
 - 정치적 기능 : 사회적, 경제적 지위 향상
 - 공제와 복지 기능 : 조합원들 간의 상호부조, 생활안정

■ 경쟁자

- 한정된 시장 속에서 고객을 확보하고 유지하기 위해 경쟁
- 경쟁자란 유사하거나 동일한 제품을 생산하고 있거나 그런 잠재력을 가지고 있는 기업을 의미
 - 코카콜라와 펩시콜라
 - 애플과 삼성전자, LG전자
- 경쟁자는 가격결정, 신제품 개발, 마케팅 전략 등에 영향을 미침
- 경쟁을 통해 불필요한 광고나 비방, 지나친 가격경쟁 등 문제를 야기시키기도 함
- 하지만 기업의 경쟁으로 기술축적, 신제품개발, 품질향상, 가격인하 등 이점도 제공

■ 공급자

- 공급업자
 - 기업의 제품생산과 운영에 필요한 원재료와 중간재, 그리고 기타 서비스와 자원을 제공하는 조직이나 개인을 의미함
- 기업
 - 원자재, 설비, 노동, 자본 등을 제공하는 공급업자와 하도급업자, 제품의 유통, 판매를 담당하는 수많은 협력업체가 있음
- 각종 거래관계에 있는 협력업체들에 대한 상호 이익증진을 위해 노력
- 경쟁력 있는 인력, 자금, 원자재, 부품 등을 적시에 공급받을 수 있을 때 기업의 경쟁력이 강화됨
- 공급업자들과의 우호적인 관계는 무형의 기업 자산

■ 지역사회

- 기업은 지역사회에 존재함으로써 지역사회에 대한 협력관계 유지
- 사회의 발전에 공헌할 때 존속·발전 가능
- 최근 사회의 환경문제에 대한 관심 고조, 자치의식 및 권리의식이 함양됨
 - 사회문제들은 기업의 중요한 이해자 집단으로 등장
- 사회의 각종 사회단체들

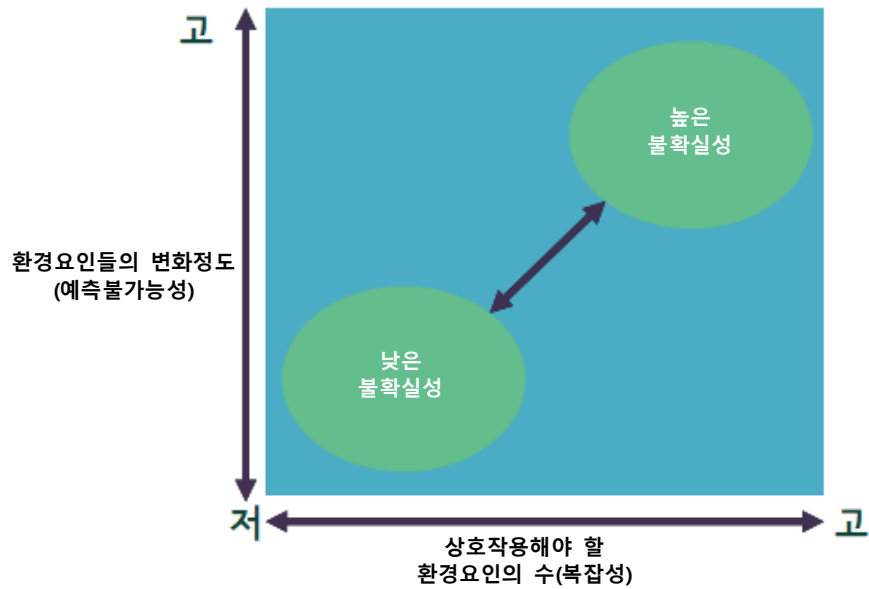
2. 기업환경의 불확실성 원천

1) 경영환경의 불확실성 원천

■ 환경이 복잡하고 불안정함

- 불확실성은 증가하게 되는데 그 원천으로는 환경의 복잡성, 환경 동태성, 환경 풍부성이 있음
- 환경 복잡성
 - 조직이 관리해야 하는 영향력의 강도, 수, 상호결합성에 대한 함수
 - 과업환경과 일반환경의 상호결합이 존재하면 할수록 조직의 환경 불확실성 증가
 - 조직의 환경이 더 복잡하면 복잡할수록 환경 불확실성 증가
- 환경 동태성
 - 환경이 얼마나 빠르게 변화하는가에 대한 함수
 - IT 산업은 급속하게 기술이 변화는 동태적 환경
 - 환경 동태성이 클수록 환경 불확실성 증가
- 환경 풍부성
 - 조직영역을 지지할 수 있는 자원의 양(풍부, 빈약)에 대한 함수
 - 빈약한 자원일 경우 환경은 불확실성 증대
 - 풍요롭고 안정적이며 단순한 환경
 - ☞ 환경의 불확실성 감소
- 환경의 동태성과 복잡성

		변화의 정도 →	
		안정적 환경	동태적 환경
↑ 복잡성의 정도	복잡한 환경	<ul style="list-style-type: none"> • 안정적이고 예측 가능한 환경 • 제품의 종류는 많음 • 고객, 공급업자, 경쟁자의 수가 많음 • 정교한 지식이 필요성이 높음 	<ul style="list-style-type: none"> • 동태적이고 예측 불가능한 환경 • 제품의 종류는 많음 • 고객, 공급업자, 경쟁자의 수가 많음 • 정교한 지식이 필요성이 높음
	단순한 환경	<ul style="list-style-type: none"> • 안정적이고 예측 가능한 환경 • 제품의 종류는 적음 • 고객, 공급업자, 경쟁자의 수가 적음 • 정교한 지식이 필요성이 낮음 	<ul style="list-style-type: none"> • 동태적이고 예측 불가능한 환경 • 제품의 종류는 적음 • 고객, 공급업자, 경쟁자의 수가 적음 • 정교한 지식이 필요성이 낮음



2) 경영환경의 변화

■ 기업환경의 변화에 따른 조직구조의 발전

1970년대	1980년대	1990년대	2000년대
산업화 추진기	산업경제	글로벌 산업경제	글로벌 지식경제
<ul style="list-style-type: none"> 라인중심 조직 직능별 조직 	<ul style="list-style-type: none"> 전문직 	<ul style="list-style-type: none"> 사업부제 조직 매트릭스 조직 	<ul style="list-style-type: none"> 수평적조직 팀제조직 네트워크조직

■ 21세기의 변화

디지털 경제로의 변화	네트워크 사회형성	<ul style="list-style-type: none"> 산업간 연계성 상호의존성 확대
	정보사회의 규모증대	<ul style="list-style-type: none"> 지적 자산 산출산업 중요
	다품종소량방식 외부조달의 확대	<ul style="list-style-type: none"> 수평적, 수직적 관계 심화
	산업간 경쟁심화	<ul style="list-style-type: none"> 기업생존 주기 단축
	전자상 거래 발전 정보통신 비용절감	<ul style="list-style-type: none"> 세계시장 단일화

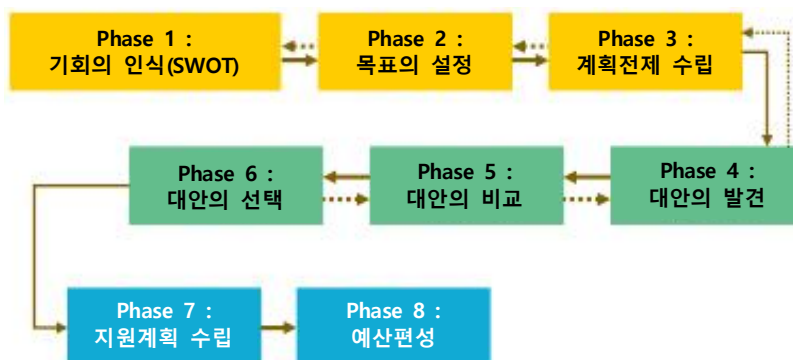
계획화 – 목표 및 경영전략 / 5주차 1차시

1. 계획의 단계

1) 계획화

- 사명과 목표를 설정하고 적합한 계획을 세워 목표달성을 유도함
 - 궁극적으로는 조직의 효율성(efficiency)과 유효성(effectiveness)을 달성하고자 하는 과정
 - 조직의 비전과 사명, 그리고 장기적인 조직의 전반적인 목표를 선택
 - ☞ 선택된 목표에 의거하여 사업부나 부서 혹은 개인의 목표를 설정
 - ☞ 이러한 목표를 달성하기 위한 전략과 전술 선택
 - ☞ 선택된 목표와 전략, 전술을 실행하기 위하여 인력과 자금, 장비, 그리고 기타의 자원 배분

2) 계획의 과정



3) 계획의 과정

- 기회 인식
 - 기업 외부적인 기회와 위협의 분석, 그리고 기업 내부적인 강점과 약점의 분석을 통한 본 현재 상태
 - 해결하고자 하는 문제점, 성취하고자 미래의 기대사항 등을 파악하는 단계
- 목표 설정
 - 장·단기의 전체 목표와 하위단위별로 부문 목표를 수립
 - SMART 하게 목표를 세우자
 - Specific(구체적으로)
 - Measurable(측정 가능하게)
 - Action-oriented(행동지향적, 실천지향적)
 - Realistic(현실가능성)
 - Time-limited(마감시간, 적합한 시간)
- 계획 전제 수립
 - 계획의 전제조건을 수립하고 계획수립의 관계자들에게 전달하며 이들의 사용에 동의를

얻는 일

■ 대안 발견

- 대안적 행동 방안을 탐색하는 단계

■ 대안 비교

- 발견한 대안의 강점과 약점을 검토하고, 전제와 목표에 비추어 이들을 상호 비교함으로써 평가하는 단계

■ 대안 선택

- 비교.평가된 대안을 선택되는 시점, 즉, 실제로 의사결정이 이루어지는 단계
- 대안을 선택하는 과정에서 기업은 더 나은 대안을 발견하기 위해, 혹은 새로운 계획 전제의 출현 등의 피드백을 통해 목표를 수정하고 새로운 대안을 탐색해 나갈 수 있음

■ 지원계획 수립

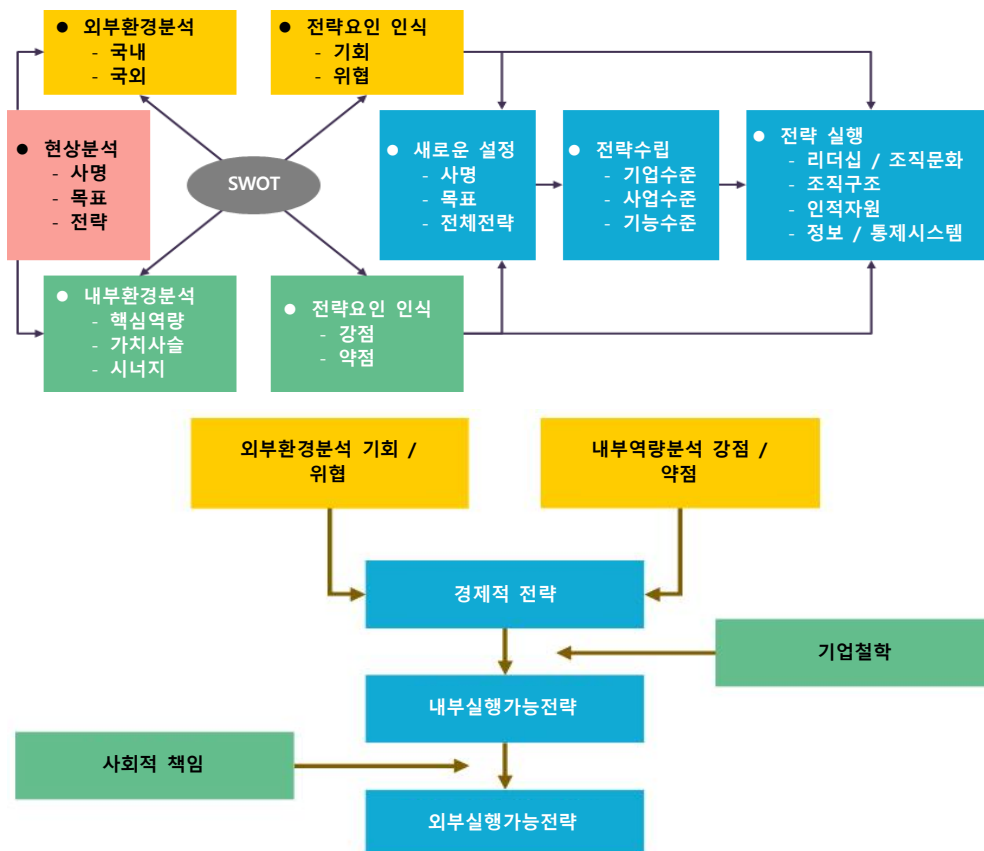
- 기본계획을 지원하고 보완하기 위한 지원계획을 수립하는 단계

■ 예산편성

- 계획을 예산으로 변형시킴으로써 수치화하는 단계

2. 경영전략

1) 경영전략의 과정



■ 경영전략의 형성 과정

- 환경으로부터 주어진 기회의 측면에서 기업이 무엇을 할 수 있는지를 명확히 하고 기업의 역량 측면에서 무엇이 가능한지를 결정하며 이 두 가지 고려사항들의 적정 균형을 이루는 지적 과정

■ SWOT 분석

- 기업이 처한 상황을 기업의 강점(S; strengths)과 약점(W; weakness), 그리고 기회(O; opportunity)와 위험(T; threats)으로 나누어 평가하는 기법

■ 경제적 전략(economic strategy)

- 감당할 만한 위험하에서 외부로부터 주어진 기회와 기업의 능력이 평가되어 나타난 가장 기초적인 전략적 대안으로 경제적 이득을 줄 수 있는 합리적이고 논리적 전략

■ 내부실행가능전략(internal feasible strategy)

- 최고경영자를 비롯한 기업 경영자들이 바라는 희망사항이 기업의 경제적 전략 선택에 영향을 미쳐 선택된 전략

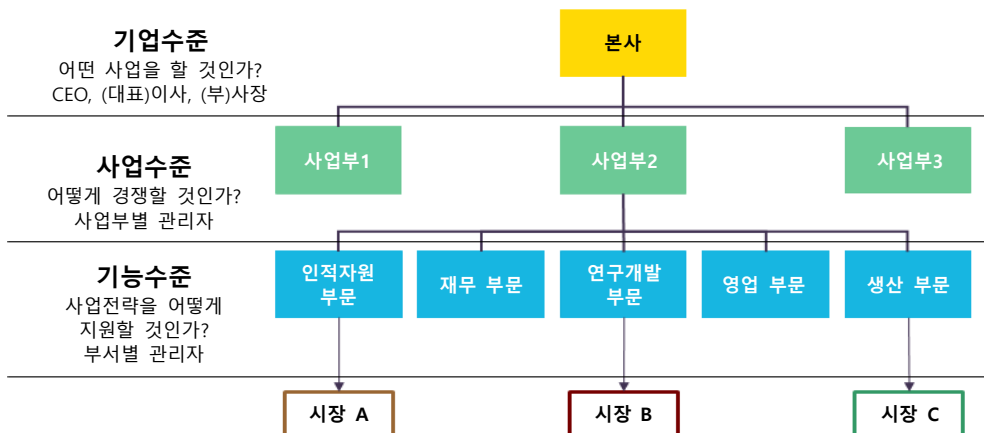
■ 외부실행전략(external feasible strategy)

- 윤리적, 사회적 책임이 고려된 전략으로 기업이 실질적으로 실행하는 전략

■ 전략형성의 고려 요소

- 시장의 기회와 위험
- 기업의 능력과 자원
- 개인적인 가치관과 열망
- 사회의 구성요소들에 대한 책임

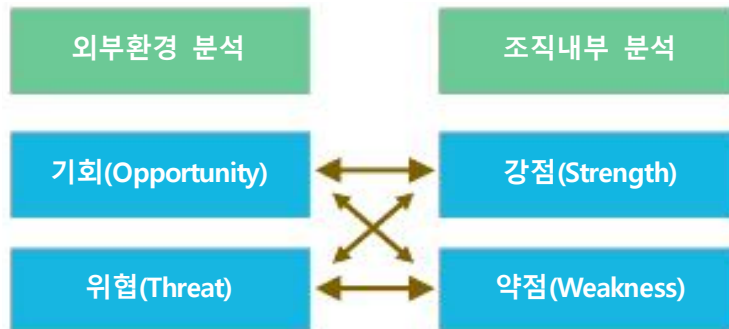
2) 경영전략의 수준



3. SWOT 분석

1) SWOT 분석이란?

- 강점(Strength), 약점(Weakness), 기회(Opportunity), 위협(Threat)을 기본으로 하여, 기업의 내·외에서 발생하는 긍정적인 그리고 위협적인 내용을 분석하여 사업의 방향을 잡고 대처하기 위해 쓰이는 분석방법



2) SWOT 매트릭스



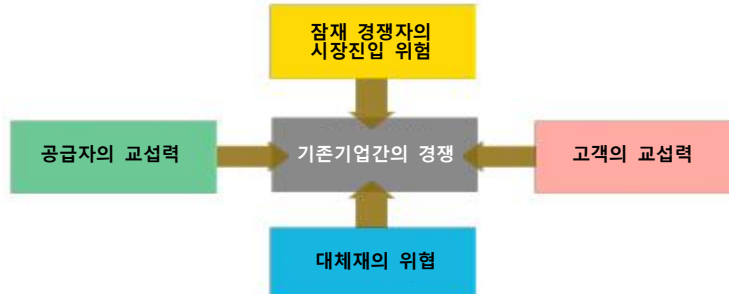
4. 산업경쟁도 분석 모델

1) 산업경쟁도 분석 모델의 의의

- 전략을 형성하기 위해서는 산업환경에 대한 분석 필요
- 외부환경 분석을 위한 모델
- 포터(Michael E. Porter)의 산업경쟁도 분석 모델 산업경쟁도 분석
 - 산업 : 대체 가능한 제품을 만들어 내는 기업 집단
 - 제품 : 고객 욕구 충족을 위한 재화, 용역

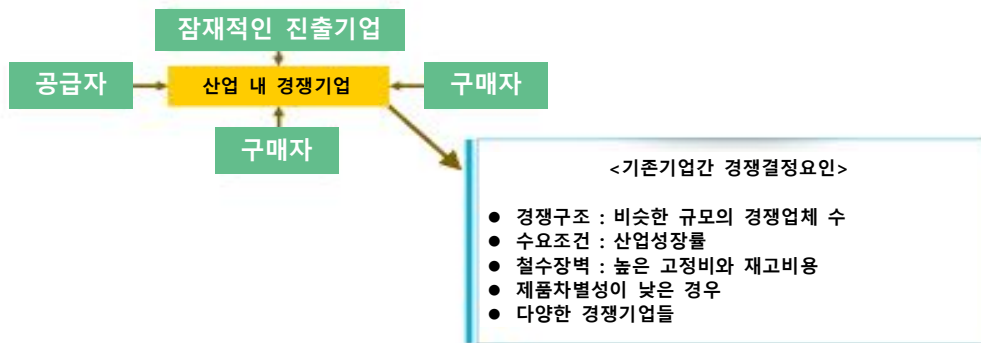
2) 마이클 포터 교수의 산업경쟁도 5요인(5 forces)

- 고객의 교섭력경영자는 산업의 경쟁도를 결정짓는 요인의 변화에서 오는 여러 가지의 기회와 위협을 인식하고 적절한 전략형성에 몰두



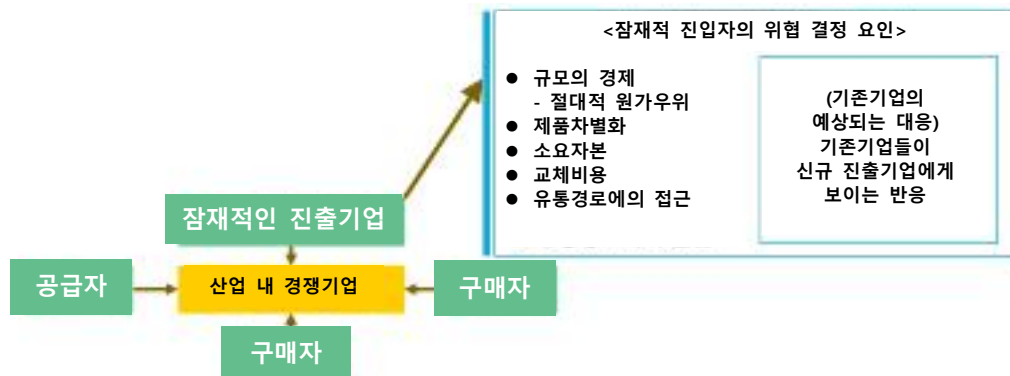
■ 기존기업간의 경쟁

- 경쟁에서 유리한 위치를 차지하려는 여러 가지 전략에서 나타남

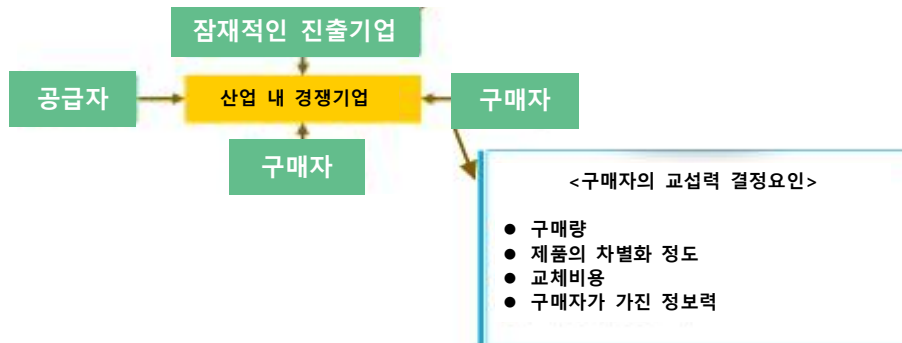


■ 잠재적 진입자의 위협

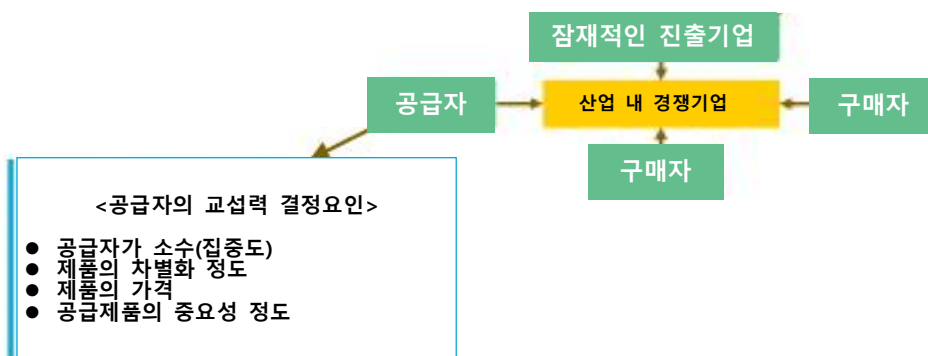
- '새로이 산업에 진입하여 실제적인 경쟁기업이 될 가능성이 있는 기업으로 현재에는 산업밖에 있는 기업'



■ 구매자의 교섭력

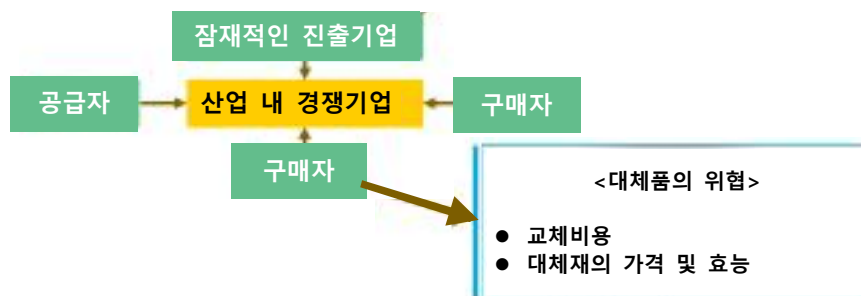


■ 공급자의 교섭력



■ 대체재의 위협

- '동일한 기능을 수행하는 이질적 제품'
- 대체재 존재 확인은 기존상품과 동일한 기능을 수행하는 제품을 찾을

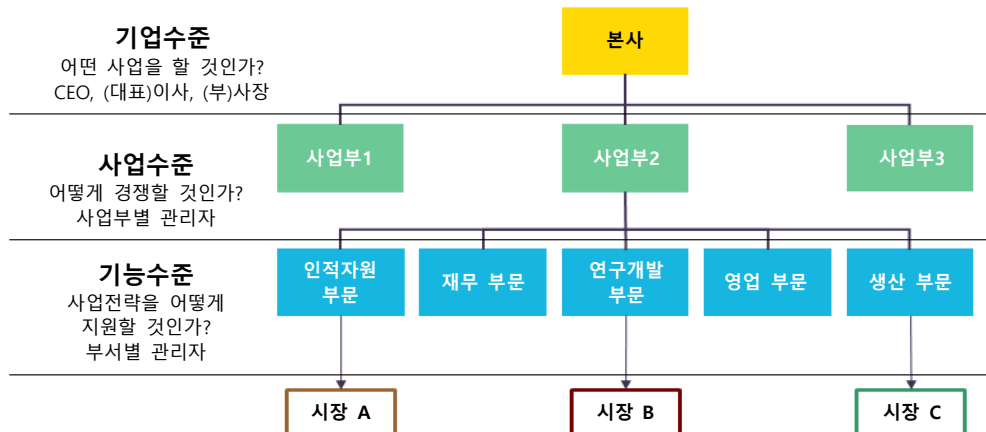


- 대체재 vs 보완재 : 맥주 vs 소주, PC vs 스마트폰, 기차 vs 비행기???

계획화 – 전략의 유형 1 / 5주차 2차시

1. 경영전략의 수준

1) 과업환경의 특성



■ 기업수준의 전략

- 기업이 어떠한 사업을 할 것인지 그리고 기업 전체적인 차원에서 각 사업부 전략이 어떻게 조정되어야 하는지에 대해 결정하는 전략

■ 사업수준의 전략

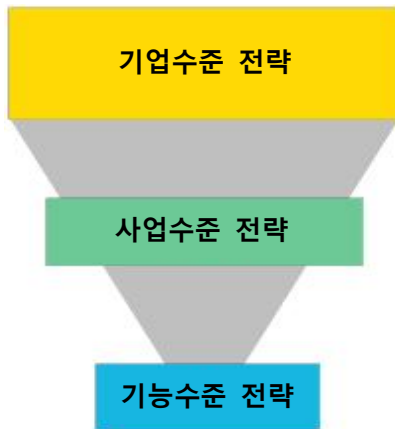
- 경쟁에서 이기기 위한 전략
 - 경쟁전략
 - 기업전략을 지지하면서 전략적 사업부의 경쟁력 유지와 향상을 위한 전략
 - 기업이 하나의 사업만을 수행하고 있을 경우에는 기업수준의 전략과 사업수준의 전략은 동일할 것임

■ 기능수준의 전략

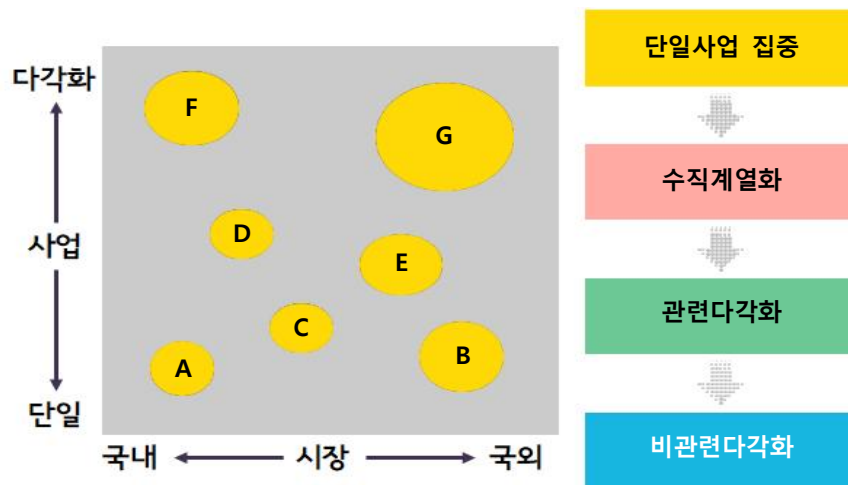
- 사업 내의 각 주요 기능별 전략으로 경쟁적인 우위를 형성하는데 기초가 되는 기능상의 우위를 반영하는 전략 전략의 효과를 극대화하기 위해서는 세가지 수준의 전략을 조정하는 것이 아주 중요
- 사업수준의 전략은 기능수준의 전략이 뒷받침될 때 성공할 수 있으며, 기업수준의 전략은 사업수준의 전략들이 뒷받침될 때 시너지 효과를 낼 수 있음

2. 기업수준 전략

1) 기업의 경영전략(management strategy)



- 기업수준전략 개념
 - 장기적인 수익을 극대화하기 위하여 기업의 발전과 개발 방향을 관리하는 것
- 기업수준전략 내용
 - 사업의 내용 결정(어떤 사업)
 - 경쟁 시장 선택(어떤 시장)



- Richard Rumelt(1974)
 - 미국기업들의 다각화 전략의 유형을 정리하였는데 사업분야의 전문화 비율과 관련성 비율을 중심으로 표준산업분류(SIC 2)를 기준으로 구분
 - 단일사업기업
 - 주력사업 내에서 매출의 95% 이상을 얻는 기업
 - 수직통합기업
 - 수직적으로 통합된 사업 내에서 매출의 70% 이상을 얻는 기업
 - 주력사업 중심기업
 - 주력사업 내에서 70~80%를 얻는 기업

- 관련다각화 기업
 - 관련사업에서 70% 이상의 매출을 얻는 기업
- 비관련다각화 기업
 - 관련사업에서 70%에 미치지 못하는 매출을 얻는 기업

■ 단일사업 집중 전략

- 대부분의 기업은 하나의 사업에 초점을 두고 국내시장에서 사업을 시작
- 주력사업에서의 매출이 95% 이상인 기업
- 맥도날드, 월마트 등
 - 장점
 - ☞ 한 가지 사업에만 자원과 에너지를 집중
 - ☞ 경험과 노하우 축적
 - ☞ 경쟁우위의 축적
 - ☞ 시장에서 성공적으로 경쟁 가능
 - 단점
 - ☞ 산업 자체의 낮은 성장률로 기업 자신의 성장률 또한 제한될 수 있음
 - ☞ 경쟁력 있는 능력을 다른 사업에 적용할 수 있음에도 불구하고 이러한 기회를 사장시킬 수 있음
 - ☞ 소비자 기호의 변화가 큰 위험이 될 수 있음

■ 수직통합전략

- 기업이 자신의 투입을 제조하는 후방통합
- 자신의 산출을 처리하는 전방통합



- 사례
 - LG전자의 후방(부품)통합
 - ☞ LG전자는 계열사인 LG 디스플레이로부터 액정표시장지(LCD), 유기발광다이오드(OLED) 디스플레이를 공급받음
 - ☞ LG 이노텍으로부터 기판과 카메라 모듈 공급
 - ☞ LG 화학으로부터 배터리 등 공급
 - ☞ LG전자는 백색가전 제품에 적용되는 모터, 컴프레서 등 핵심부품은 자체 생산
 - 동원산업의 전방통합
 - ☞ 1979년 국내 최초로 참치 선망선 도입
 - ☞ 1982년 국내 최초로 참치 통조림 출시
 - ☞ 이후 유통업, 물류업에 진출해 현재 선박 47척, 16개 물류센터 및 물류시설 보유

☞ 2008년 세계 최고 참치캔 브랜드인 스타키스트를 인수해 세계 최대의 생산시설과 공급망 확보

- 장점
 - 생산 비용, 시장 비용을 절감
 - 제품의 품질을 향상
 - 핵심 독점 기술을 외부로부터 보호
- 단점
 - 잠재적 원가의 상승
 - 급속한 기술변화에 따르는 위험
 - 수요가 예측 불가능한 경우의 불리함(고정비)

■ 다각화전략

- 제품이나 시장을 관련 혹은 비관련 분야로 확대시키는 것
 - 관련다각화 기업
 - ☞ 기업의 기존 활동의 가치사슬과 공통되거나 연관이 있는 한 두 요소를 가진 활동으로 확대
 - ☞ 예시 : 종이컵-플라스틱 컵, 생명보험-화재보험, 냉장고-김치냉장고



<관련다각화 (자료 : 오스템 임플란트 홈페이지)>

■ 비관련다각화 기업

- 전혀 공통성이 없는 새로운 사업이나 활동으로 다각화
 - 우리나라 대기업들의 문어발식 사업 확장



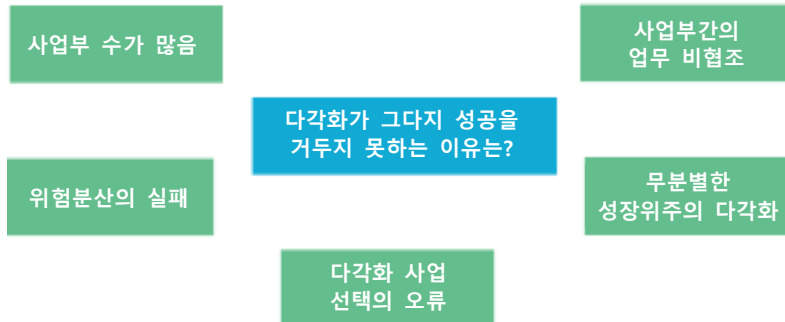
<비관련다각화 (자료 : CJ 미디어 홈페이지)>

- 장점
 - 사업 위험의 분산
 - 성장을 추구하기 위함

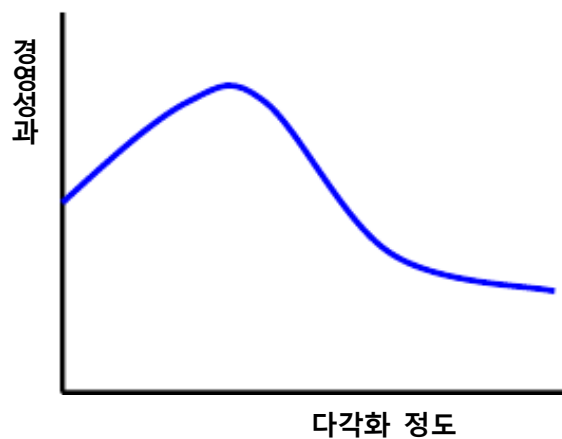
- 시장지배력을 강화하기 위함
- 범위의 경제
 - ☞ 다양한 기능을 공유로 비용 절감

- 단점

- 자원을 비생산적으로 사용 가능
- 가치창출로 이어지지 않게 됨
- 사업에 대한 통제력을 상실



- 다각화와 경영성과 간의 관계



- 다각화 운영의 비용
- 사업간 조정 비용
 - 유연하지 못한 비용

3. 다각화된 기업의 관리

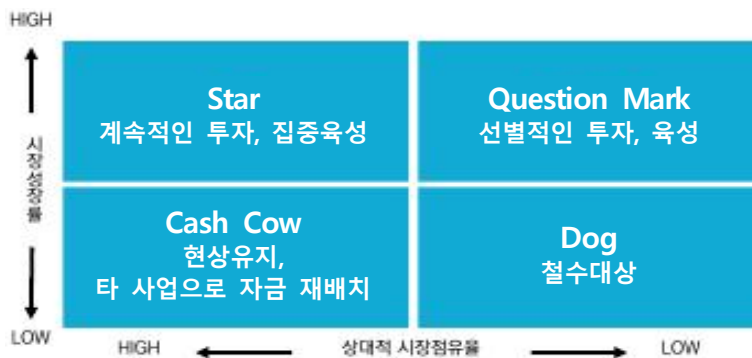
1) 사업포트폴리오의 개념

- 다각화된 기업을 관리하는 전략적 분석의 수단으로서 실제 기업에서 많이 활용하는 분석기법
- 기업수준의 입장에서 각 사업부의 위치를 파악하여 매력적이지 못한 사업들에서 철수하거나 매각을 하며 매력적인 산업으로 자원을 집중하는 노력을 하여 전체의 한정된 기업자원을 어떤 사업에 진입하고 퇴출할 것인가를 결정하는 데 목적이 있음
 - 자원의 효율적인 배분
 - 각 사업부 전략의 도출

2) 사업포트폴리오 분석 기법

■ BCG 매트릭스

- 외부환경 요인인 산업의 매력도를 나타내는 시장성장률과
- 내부환경요인인 산업의 경쟁적 위상을 나타내는
- 상대적 시장 점유율에 의해 각 사업부를 평가하고
- 기업전체의 자원배분 기준과 각 사업부의 전략방향을 제시

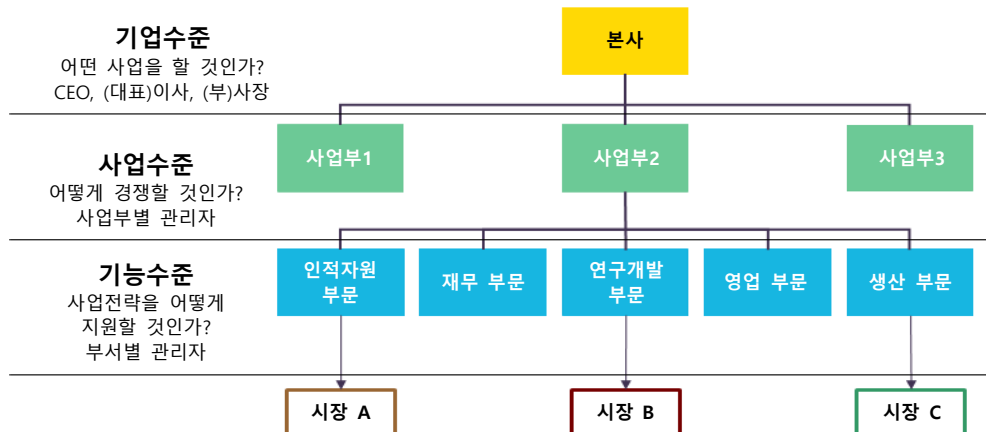


- 장점
 - 현금흐름의 관점에서 사업단위들을 유형화하고 분석함으로써 균형된 사업포트폴리오를 구성할 수 있는 자금 사용방법을 제시해 줌
 - 언제 새로운 사업에 투자하고 언제 기존사업에서 손을 떼야 할지를 알 수 있게 해줌
- 단점
 - 시장성장률과 상대적 시장점유율이라는 두 가지 요인에 의해 각 사업부를 평가하고 전략방향을 도출하는 것은 단순화한 도식임
 - 상대적 시장점유율이 낮아도 높은 수익성을 가질 수 있음 (이익률이 높은 경우)

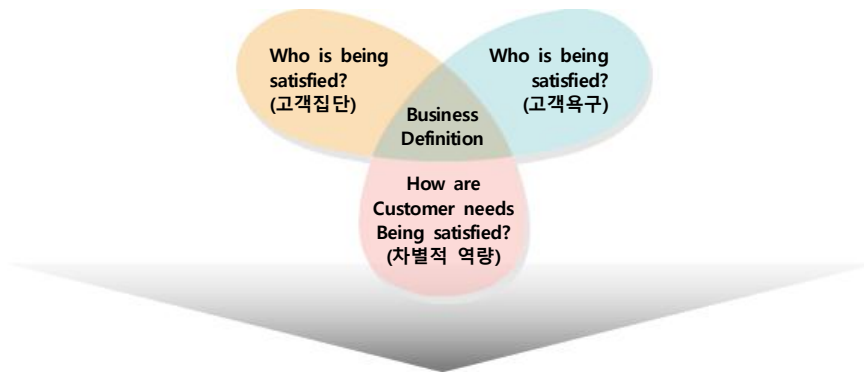
계획화 - 전략의 유형 2 / 6주차 1차시

1. 사업수준의 전략

1) 사업의 정의



- 제품이나 서비스를 통해 충족하고자 하는 고객집단이 누구인가?
- 고객욕구는 무엇인가?
- 고객의 욕구를 어떻게 충족시킬 수 있는가?
 - 어떤 차별적 역량이 필요한가?



- 제품지향적이기보다 고객 욕구에 초점을 두고 고객지향적으로 사업 정의

2) 사업수준 전략의 고려요인

- 고객욕구와 제품차별화
- 고객집단과 시장세분화
- 차별적 역량
- 본원적 전략의 특성

	원가우위 전략	차별화 전략	집중화 전략
제품차별화	낮음 (가격에 초점)	높음 (독특성에 초점)	낮거나 높음 (가격 혹은 독특성에 초점)

시장세분화	낮음 (대량생산)	높음 (수많은 세분시장)	낮음 (하나/소수의 세분시장)
차별적 역량	제조 및 물류관리	연구개발 마케팅/영업	다양한 차별적 역량

3) 사업수준 전략, 경쟁전략, 본원적 전략

■ 원가우위 전략

- 낮은 가격으로 제품을 생산함으로써 경쟁자보다 나은 성과를 얻고자 하는 것
- 시장을 세분화하는 대신 평균적인 고객에 호소할 수 있는 제품차별화의 수준을 유지
- 제조나 물류부문에서 차별적 우위를 개발하는 것이 가장 중요
- 원가우위 원천 : 규모의 경제, 입지, 학습효과, 설비가동률 등
- 예시 : 월마트, 코스트코, 모나미 153볼펜, 저가를 지향하는 브랜드 등
- 장점
 - 경쟁자로부터 보호
 - 공급자에 대한 교섭력 증대
 - 잠재 진입자에게 높은 진입장벽 형성
- 단점
 - 보다 낮은 가격에 대한 위협
 - 고객의 욕구나 기호 변화 무시 가능성

■ 차별화 전략

- 고객에 의하여 지각된 그들의 제품이 중요한 면에서 독특하다는 것을 인식할 수 있도록 재화와 용역을 창출하여 경쟁적인 우위를 얻고자 하는 전략
- 가능하면 많은 차원에서 경쟁기업과 독특성이 높고 차이가 클수록 경쟁으로부터 보호받을 수 있고 시장을 넓힐 수 있음
- 차별화 원천
 - 원재료의 품질, 제품의 외관이나 성능, 차별화된 입지 조건, 서비스의 차별화, 서비스 제공자의 경험과 숙련도
- 예시
 - 명품, 구찌 지우개, 에르메스 연필, wip 마케팅, 벤츠 저가항공사들의 차별화 서비스 전략
- 장점
 - 브랜드 충성도를 통한 경쟁력
 - 원재료 가격 상승에 비교적 작은 영향
 - 브랜드 충성도를 통한 높은 진입장벽 형성
- 단점
 - 모방이나 전반적 품질 상승으로 브랜드 충성도 희석
 - 소비자의 기호나 욕구 변화로 인한 브랜드 충성도 희석

■ 집중화 전략

- 집중화 전략은 지역이나 고객 형태, 혹은 제품라인의 세분화에 의해 정의된 특별한 시장 니치에 초점을 두는 전략
- 차별화 전략이나 원가우위 전략 모두 추구할 수 있기 때문에 다양한 차별적 우위를 추구할 수 있음
- 하나의 시장에 집중하기 때문에 전문성이 매우 높음
- 집중화 원천 : 매니아층, 전문가를 위한 제품(의료기기 등)
- 예시 : 진공관 앰프, 스포츠카, 특수 나사, 특수 헬멧, 수제 초콜릿 등
- 장점
 - 고객에 대한 높은 힘을 발휘 가능
 - ☞ 전문성
 - 고객 충성도를 통해 대체재 위협 감소
- 단점
 - 소규모 구매이기 때문에 강력한 공급자가 존재하면 불리
 - 고객의 기호 변화에 따라 시장 니치가 사라질 수 있음
- 사례 : 히든 챔피언
 - 사람들에게 잘 알려지지 않았지만 세계시장을 지배하고 있는 작지만 강한 기업으로 히든 챔피언(Hidden Champion) 혹은 강소 기업으로 불림
 - 시장점유율이 전 세계 3위 안에 들거나 각 대륙에서 1위
 - 매출액이 50억 유로 이하
 - 사람들이 잘 모르는 숨어 있는 강자라는 의미 히든 챔피언의 전략은 집중화로 대표됨
 - 일반 헬멧보다는 특수 헬멧, 보통 나사보다는 특수 나사, 식기세척기가 아니라 레스토랑용 식기세척기에 집중하는 방식
 - 특정 분야에 집중해왔기 때문에 경쟁자가 해당 시장에 진입하기가 쉽지 않음
 - '한 우물 파기'로 세계적인 경쟁력을 쌓은 기업

4) Stuck in the middle(어중간한 상태)

■ Stuck in the middle의 의미

- 마이클 포터 교수가 제시한 중간에 갇혀 이도 저도 아닌 상황을 의미

■ 둘 이상의 전략을 동시에 추구하는 상태

- 여러 가지 전략을 한꺼번에 추구하면 그들 상호간의 타고난 모순으로 어느 하나도 제대로 달성하기 어려움
- 기업은 본원적 전략들 가운데 단지 하나만을 선택하여야 성공할 수 있음

■ 원가우위와 차별화 우위의 양립 가능성

- 마이클 포터 교수가 제시한 중간치기란 실제로는 차별화하지도 못하고 그렇다고 해서 낮은 원가를 달성하지도 못하여 경쟁우위가 없는 상태에 이르게 됨을 의미

- 'Mass Customization'
 - Mass(저원가) + Customization(고객화, 맞춤화, 차별화)
 - 대량고객화
 - ☞ 맞춤화된 상품과 서비스를 대량생산을 통해 비용을 낮춰 경쟁력을 창출하려는 새로운 전략
 - 치열한 글로벌 경쟁에서 궁극적으로 승리하고 세계일류 기업으로 발돋움하려면 원가우위와 차별화 우위를 모두 확보할 필요

2. 핵심역량 및 전략적 사고

1) 핵심역량의 개념

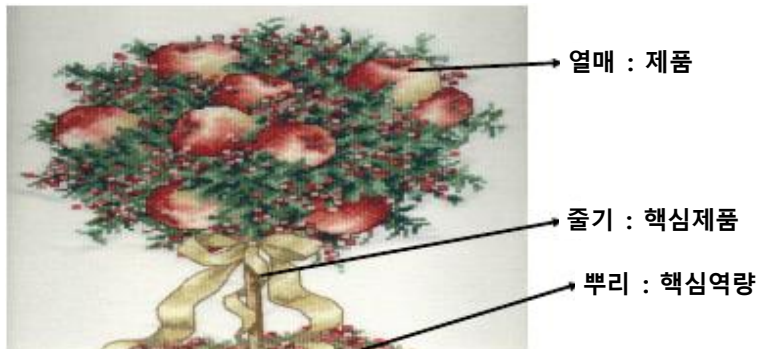
■ 핵심역량(core competence)

- 기업이 보유하고 있는 차별적 능력으로 고객에게 가치를 높이거나 그 가치가 전달되는 과정을 보다 더 효율적으로 할 수 있는 능력
- 항상 경쟁기업에 비하여 그 기업이 더 잘할 수 있는 상대적인 경쟁 능력
- 기업의 여러 가지 경영자원 중 경쟁기업에 비하여 훨씬 우월한 능력으로 경쟁우위를 가져다주는 기업의 능력

2) 핵심역량의 의의

■ 경쟁우위의 뿌리(원천)로서 핵심역량

- 핵심역량은 경쟁우위의 원천으로서 특정한 기업이 보유하고 있는 우월적인 내부역량이며 경쟁사와 차별될 뿐 아니라 사업성공의 핵심으로 작용하는 힘

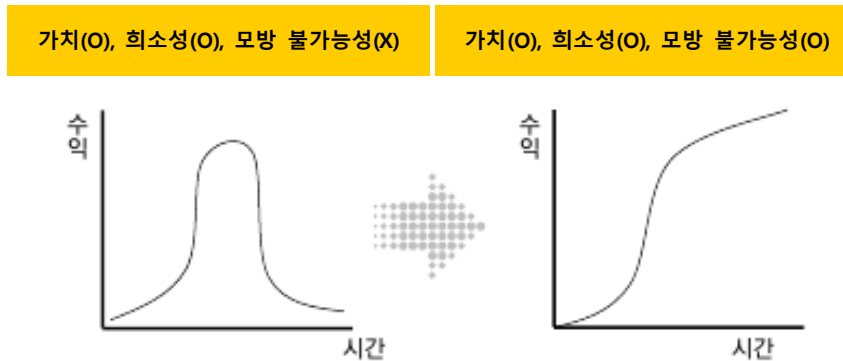


3) 핵심역량의 조건

■ 기업에게 지속적인 경쟁우위를 제공해줄 수 있는 핵심역량의 조건은 무엇인가?

- 경쟁우위의 정도
 - 자원과 능력이 가치 있는 것
 - 독특하고 희소한 것
- 경쟁우위의 지속성
 - 경쟁기업의 모방 불가능성

■ 핵심역량의 조건과 성과의 변화



4) 전략적 사고의 3요소

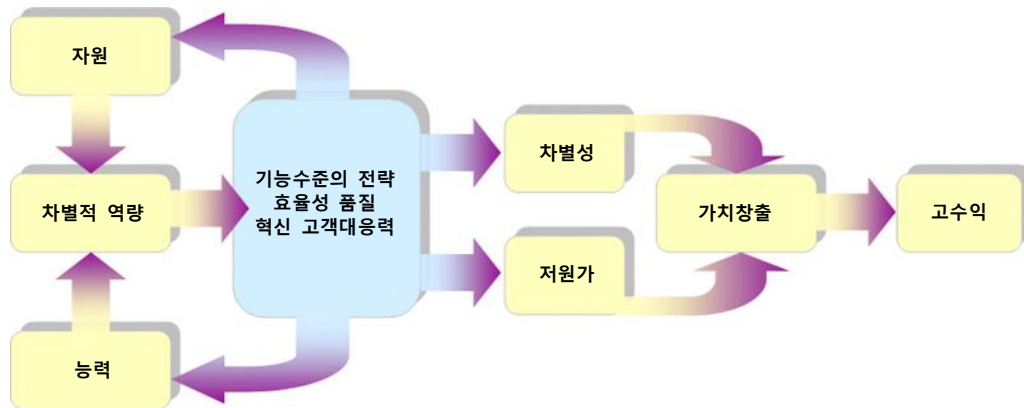
- 현재의 성과보다는 미래를 먼저 생각할 것
 - 현재의 성과가 좋다 하더라도 미래에 기업이 위기에 처할 가능성을 항상 인식하는 것이 전략적 사고의 출발점
- 다른 기업들과의 경쟁을 먼저 고려할 것
 - 시장에는 끊임없이 새로운 경쟁자가 나타난다는 사고
- 미래를 위해서 무엇을 “포기”해야 하는지 생각할 것
 - 경영전략은 자신의 강점을 최대한 활용할 수 있도록 자원과 역량을 한 곳에 몰입시켜야 하는 것
 - 전략적 사고에서는 선택과 집중은 결국 포기(제품, 시장, 사업 등)를 통해서 보다 효율적으로 달성할 수 있음

3. 기능수준의 전략

1) 기능수준 전략

- 기업목표와 전략계획을 달성하기 위해 각 기능부문별 하위전략
- 인사, R&D, 재무관리, 생산, 마케팅에서의 기능별 전략
- 기능별 전략은 기업수준의 전략과 사업부 수준의 경쟁전략이 수립된 이후, 각각 영업활동, 제품기획, 자금조달 등 기능별 분야에서 세부적인 수행방법을 결정함
- 기능수준 전략의 핵심은 기업 혹은 사업단위에 경쟁우위를 제공해 줄 수 있는 독특한 능력을 개발하고 육성

■ 경쟁우위의 원천



계획화 - 의사결정 / 6주차 2차시

1. 의사결정의 의미

1) 의사결정의 이해

- 우리의 일상생활은 선택의 연속
- 조직의 목적을 달성하기 위해 발생하는 문제를 어떻게 결정하고 해결하느냐에 따라 조직의 효율성과 효과성이 결정
- 의사결정(decision making)이란?
 - 의사결정은 일정한 목적을 효과적으로 달성하기 위한 몇 가지 대체안 중에서 가장 유리하고 실행 가능한 최적대안을 선택하는 인간행동임

2) 의사결정의 중요성

- 기업에서 인간의 개인적 행동과 조직행동의 모든 측면이 의사결정과 관련되어 있음
- 조직의 성과를 결정하는 가장 기본적인 요소
- 의사결정의 결과는 경영자의 업적과 성과를 측정하는 척도가 되며 기업의 성패를 좌우하게 됨
- 계획화의 전 과정에서 핵심적으로 이루어지며, 경영기능도 의사결정에 의해 수행됨

2. 의사결정의 유형

1) 의사결정의 이해

- 개인적 의사결정과 집단적 의사결정
 - 개인적 의사결정
 - 개인의 능력에 근거한 의사결정
 - 심리적, 행동적 요인에 영향을 받음
 - 합리적이지 못함
 - 풍부한 정보에 기반한 의사결정 불가
 - 집단적 의사결정
 - 기업의 규모의 확대와 업무의 전문화로 개인의 지식만으로는 효율적인 의사결정 어려움
 - 개인적 의사결정보다 우월하다는 가정하에 중요성이 커짐
- 집단적 의사결정의 장점 및 단점

장점	단점
• 좋은 아이디어를 모을 수 있음	• 개인보다 많은 시간과 자원 낭비
• 상호작용을 통한 시너지 효과	• 어떤 구성원, 소집단이 집단을 지배 <ul style="list-style-type: none">- 구성원의 자유로운 의사표현 방해
• 전문화 가능	• 최적안보다 못한 타협안을 내놓을 가능성
• 의사결정에 참여한 사람들의 지지를 받음	• 의사결정 과정에서 의견 불일치 <ul style="list-style-type: none">- 구성원들의 갈등 유발 가능성

<ul style="list-style-type: none"> • 중요한 커뮤니케이션 기능 수행 	<ul style="list-style-type: none"> • 지나치게 의존할 경우 신속하고 • 결단력 있는 행동 방해
--	--

2) 구조화 정도에 의한 분류

■ 정형적 의사결정과 비정형적 의사결정

- "구조화 정도"란
 - 의사결정 문제가 얼마나 일상적이고 반복적으로 발생하느냐의 정도를 말함
- 정형적 의사결정
 - 사전에 결정된 일정한 기준에 따라 일상적으로 반복해서 이루어지는 의사결정
 - ☞ 구매담당 직원이 재고가 일정 수준 이하가 되면 자동 주문
- 비정형적 의사결정
 - 사전에 특별히 결정된 기준 없이 비구조적인 의사결정
 - ☞ 최고경영자가 새로운 사업분야 진출 결정

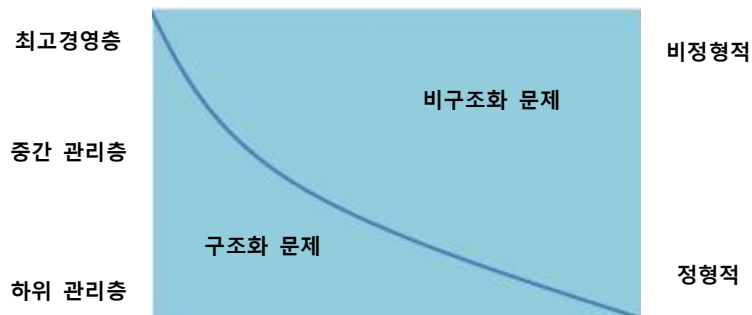
■ 정형적 의사결정과 비정형적 의사결정

구분 \ 변수	의사결정 유형	
	정형적 의사결정	비정형적 의사결정
과업의 유형	단순, 일상적	복잡, 창조적
조직방침에 의존도	과거의 결정으로부터 상당한 지침을 얻음	과거의 결정으로부터 지침을 얻지 못함
의사결정자	하위층의 일선감독자	상위층의 경영관리자

■ 의사결정의 해결방안

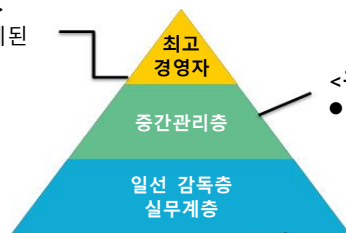
- 정형적 의사결정
 - 조직내부의 정책 및 규칙, 절차가 구체화 되어 있기 때문에 해당 담당자는 이를 참조하여 행동을 취함
- 비정형적 의사결정
 - 매번 직면하는 상황이 다름 따라서 전문가나 자신의 창의성에 의존

■ 조직계층별 의사결정 내용



<전략적 의사결정>

- 외부환경과 연계된 비정형적 문제



<관리적 의사결정>

- 전략적 의사결정을 구체화

<업무적 의사결정>

- 전략적, 관리적 의사결정을 구체화
- 정형적인 업무에 관한 의사결정

3) 자율성 정도에 의한 분류

■ 하향적 의사결정과 상향적 의사결정

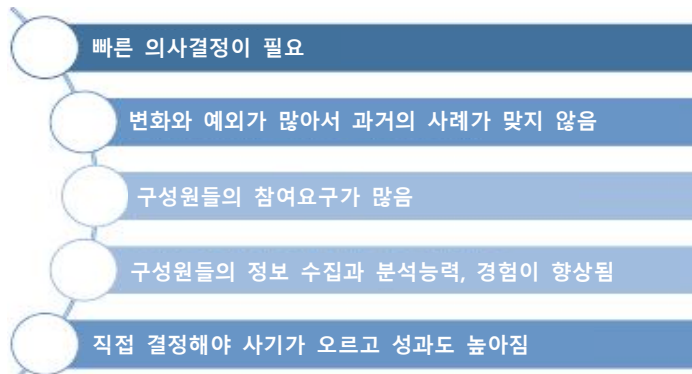
- 하향적 의사결정(Top - Down)

- 목표가 명확하여 수정 필요성 적음
- 참여 제한, 충실한 집행이 중요시됨
- 집행자의 재량 불인정
- 결정자의 리더십
- 집권적, 기계적

- 상향적 의사결정(Bottom - Up)

- 수정의 필요성 높음
- 참여 필요
- 집행자의 재량권 인정
- 분권적, 역동적

■ 상향적 의사결정이 요구되는 이유



3. 의사결정의 과정

1) 의사결정을 통한 문제해결과정

■ 의사결정을 통한 문제해결과정

- 의사결정은 문제를 인식하고 대안을 개발하고 평가하여 대안 중 하나를 선택하여 행동을 취하며 결과를 평가하는 순환적인 과정



- 문제 인식

- 문제의 인지
 - ☞ 관리자는 성과에 잠재적인 영향을 미치는 내·외부 환경의 변화나 조직 자체의 변화를 통하여 문제인지
- 문제의 정의
 - ☞ 문제를 구성하고 있는 요소와 요소들 사이의 관련성 파악
- 상황의 인식
 - ☞ 문제에 대한 추가적인 정보 수집 후 의미 있는 해결책에 이를 수 있도록 문제의 원인을 추론

- 선택대안의 개발
 - 가능하면 많은 대안을 개발
 - 대안으로 개발되지 않은 해결책은 대안으로 채택될 수 없음
- 대안 평가
 - 대안의 가능한 결과와 의미를 분석
 - 대안의 실현 가능성, 적절성, 이익, 비용
- 대안 선택
 - 각 대안의 위험과 이익을 감안하여 가장 바람직한 대안을 선택
 - ☞ 관리자의 위험 수용성
- 대안 실행
 - 예상되는 변화와 결과를 공개적으로 논의
 - ☞ 조직구성원들로부터 변화와 협력을 얻음
 - ★ 구성원의 지지 얻기
- 실행 결과 평가
 - 의사결정 과정에 대한 충분한 분석과 평가가 필요

4. 의사결정의 기법

1) 의사결정 기법 등장 배경



2) 브레인스토밍

- 오스본(A. F. Osborn)에 의해 집단문제해결과정에서 창의성을 높이기 위해 개발된 기법
- 창의적 사고
 - 여러 명이 한가지 문제를 놓고 무작위로 아이디어를 마구 내놓으면서 그 가운데 좋은 아이디어를 채택하는 과정
 - 규칙
 - ☞ 전원 참여
 - ☞ 비판금지
 - ☞ 자유분방한 분위기
 - ☞ 질보다 양을 추구

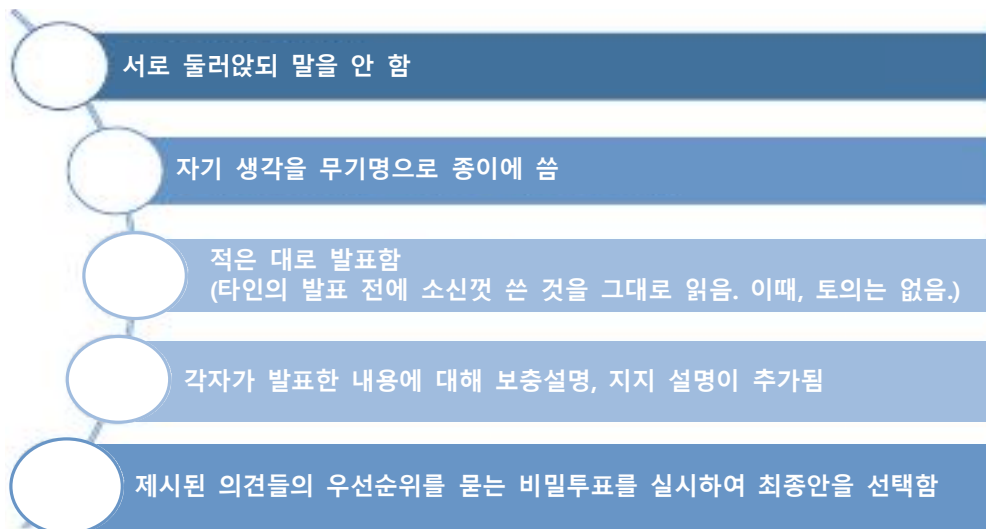
☞ 타인의 아이디어에 결합과 개선 추구

- 장점
 - 전혀 생각지 못했거나 다양한 새로운 아이디어들이 창출됨
 - 다른 구성원의 아이디어를 알게 됨으로써 학습의 기회와 새로운 아이디어를 도출
 - 자유롭고 융통성 있는 사고증진 및 구성원들로 하여금 창의성 촉진
- 단점
 - 시간적 여유가 없기에 단순한 문제에 적합함
 - 구성원들이 규칙준수하고 자유로운 분위기 조성하는 것이 어려움
 - 타인에게 의지하여 진지하게 생각하지 않는 참가자 발생 가능성
 - 현실성 없고, 문제와 동떨어진 결론을 도출할 수도 있음

3) 명목집단 기법

- 델베크와 반데반(1968)에 의해 개발
- 사회심리학 연구에 필요한 의사결정기법을 도출하는 과정에서 개발
- 브레인스토밍 기법에 투표기법의 요소를 조합하여 만들어짐
- 참석자들로 하여금 서로 대화에 의한 의사소통을 못하도록 하여 집단의 각 구성원들이 진실로 마음속에 생각하고 있는 바를 고집어내려고 함
- 의사결정을 하는 과정에서 논의 및 대인간의 의사소통을 제한하여 명목상 집단이라는 말에서 유래

- 각자 타인의 간섭 없는 자유롭고 개방적 행동이 가능

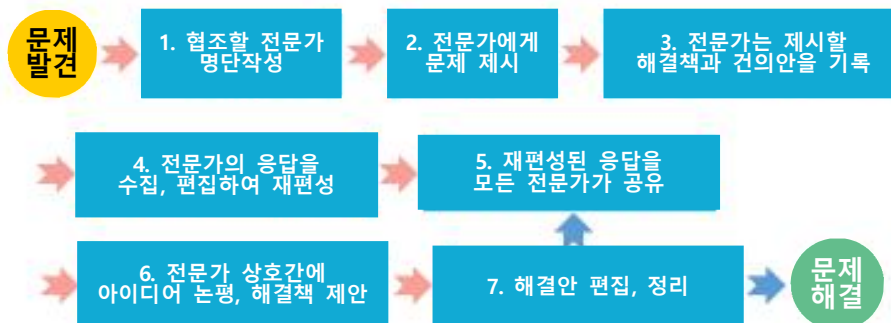


특징	<ul style="list-style-type: none"> • 많은 구성원이 참여하지만 서로간 의사소통을 배제하여 집단 구성원이 진실로 마음속에 생각하고 있는 바를 찾아내려고 함 • 집단의 장점을 살리면서 개인이 혼자 작업해 나가는 의사결정기법
장점	<ul style="list-style-type: none"> • 아이디어의 도출단계와 평가단계가 분리되어 있어 창조적인 아이디어 개발이 가능하고 하나의 의견에 집착하는 경향이 사라짐 • 구성원 상호 간의 갈등의 해소와 소수의 지배를 배제 가능 • 최종안의 판단이 통계적으로 내려지기 때문에 객관적이고 정확하며

	의사결정의 종결이 확실히 이루어짐
단점	<ul style="list-style-type: none"> 의사결정이 고도로 구조화되어 있어 융통성이 적음 도중에 문제를 바꾸거나 수정하기가 곤란하며 익숙하지 않은 구성원은 부자연스러움을 느끼기 쉬움

4) 델파이 기법

- 미국의 랜드 연구소 : 달키와 그의 동료들(1950)이 개발
- 인간의 직관력을 이용하여 전문가들의 의견을 모으고 조직화하여 하나의 결정안을 만드는 시스템적 접근 방법
- 의사결정 과정 중에 일체의 대화 없이 반복적인 피드백과 통계적 처리에 의하여 아이디어를 수렴하는 기법으로 집단 구성원들의 출석과 대면을 요구하지 않음



특징	<ul style="list-style-type: none"> 익명성 : 제시한 아이디어에 자유롭게 수정 및 평가 가능 피드백에 의한 반복적 과정 : 만장일치가 아닌 최적안 합의에 충실. 구성원 응답이 통계적으로 처리
장점	<ul style="list-style-type: none"> 의사결정의 진행이 익명에 의해 이루어짐 광범위한 지역과 다양한 전문가 참여 단계별로 의사결정이 진행 : 의사결정 진행상황에 대한 추적이 용이하며, 응답자에게 충분한 시간이 주어짐 타인의 영향력이 배제되어 문제에 집중할 수 있고, 기록을 정확히 남길 수 있음
단점	<ul style="list-style-type: none"> 우편 방식 진행으로 운영속도가 느리고 불안정한 요소가 있음 서면에 전적으로 의존하기 때문에 커뮤니케이션에 제한성이 존재 결론이 통계적 처리에 의하므로 응답자 상호 간 아이디어가 상충할 경우 갈등이 해소되기 어려움

5) 악마의 주장

- 천주교 성인추대심사에서 추천후보의 성인추대 불가사유를 자료를 통해 주장하도록 공식적 역할을 부여받은 사람을 악마라고 부른 데서 기인
 - 집단을 둘로 구분
 - 한 집단의 의견제시
 - 반론자로 지명된 집단의 토론
 - 원래의 안을 수정하고 보완하여 최종안 도출

■ 장점

- 잠재적이고 생각하지 못한 위험이나 함정을 가려내어 의사결정 시 오류를 피할 수 있음
- 매우 중요한 문제에 대하여 의사결정 시 철저한 심의과정을 거치게 됨

■ 단점

- 시간이 많이 걸림
- 좋은 대안이 작은 문제점 때문에 채택되지 않을 수 있음

조직화 - 조직구조의 설계 1 / 7주차 1차시

1. 조직설계의 의미

1) 의미

■ 조직설계란

- 새로 설립되는 조직을 바람직하게 체계화하거나, 기존의 조직을 효과적으로 새롭게 조직을 바꾸는 것

■ 조직설계자는

- 기본도구가 되는 요소(분화와 통합, 권한과 책임, 통합을 위한 조정 메커니즘)를 주어진 상황(환경, 기술, 규모 등)에 가장 적절하게 조직을 설계해야 함

2) 조직설계의 기본요소

■ 분화와 부문화

- 조직의 최적 효율성을 달성하기 위한 조직설계에는 필수적으로 구조화 과정을 거치게 됨
 - 작업을 세분화하는 문제가 발생함(분화)
 - 세분화된 하위 단위들의 제반 노력을 기업 전체의 관점에서 효율적으로 결합하는 문제가 발생함(부문화)
 - ☞ 조직설계는 분화와 부문화를 통하여 이루어 짐
- 분화
 - '전체 과업을 더 작은 과업단위로 세분하는 것'을 의미함
 - 수평적 분화(horizontal differentiation)
 - 복잡한 과업을 완성하는데 한 사람이 모든 작업을 수행하기 보다는 모든 작업을 세분화하여 비교적 간단한 작업으로 하여 과업을 수행함으로써 업무능률이 향상되고 분업의 이점이 나타나게 됨
- 부문화
 - 작업의 분화를 통해서도 이득이 발생하지만, 고도로 분화가 이루어지면 역기능이 발생하기도 함
 - 전체 과업이 분화되면 능률을 도모하기 위해 관련된 과업을 모아 그룹을 형성해야 하는데 이를 부문화라 함
 - 과업과 관련해서 형성된 집단을 '부', '과'라 함
 - 부문화로 인해 결국 전문가 집단을 만들게 됨

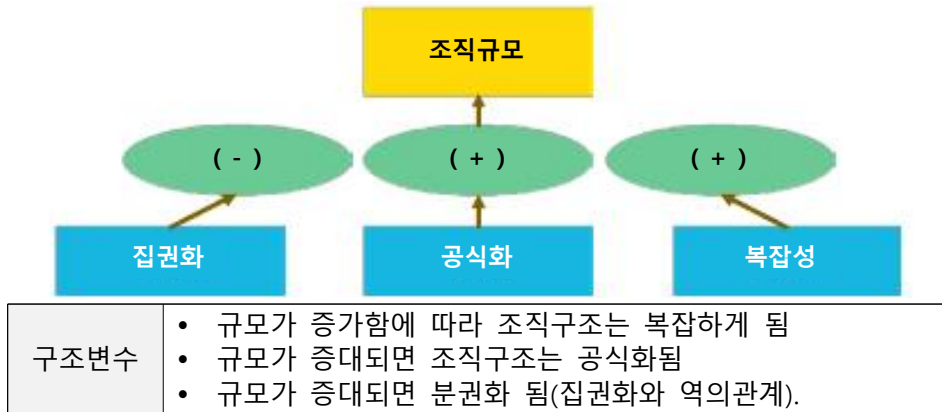
2. 조직설계의 기본변수

1) 조직설계를 위한 기본변수

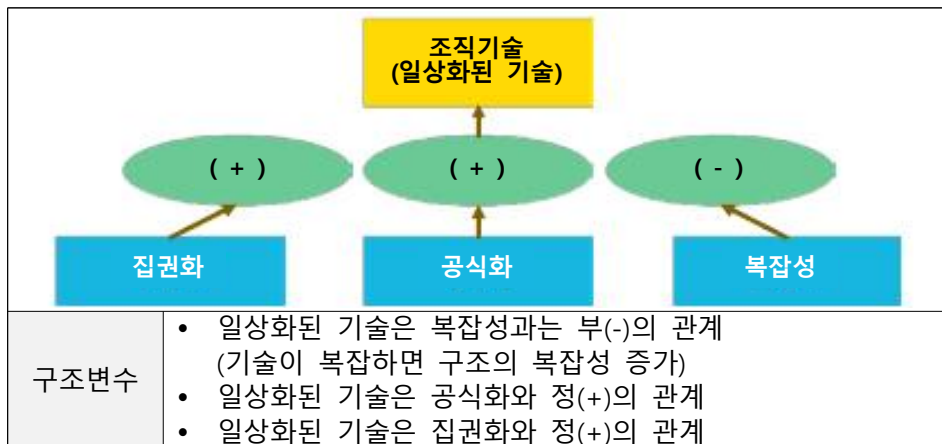
- 복잡성(외면성, 형식성) : 분화, 통합의 원리
 - 집권화(내면성, 실질성) : 권한, 책임의 원리
 - 공식화 : 성문화, 불문화
 - 복잡성과 집권화 변수 : 조직형성의 일반적 프로그램 차원에서 필요한 변수
 - 공식화 변수 : 행동프로그램 차원에서 요청되는 변수
- 복잡성
 - 조직 내 분화의 정도를 의미.
 - ☞ 분화의 형태로 수평적 분화와 수직적 분화가 있음
 - ☞ 복잡성의 정도는 중요한 의미를 가짐
 - ★ 클수록 : 의사소통과 조정 및 통제 메커니즘에 대한 요구가 커짐
 - ★ 낮을 수록 : 의사소통, 조정, 통제의 필요성이 적어 공식적인 정책 지침서 등이 필요 없음
 - 집권화
 - 의사결정권한이 집중되는 정도를 나타냄.
 - ☞ 고도의 집중화 : 집권화
 - ☞ 낮은 집중도 : 분권화
 - 집권화의 의미
 - ☞ 비공식조직이 아닌 공식적 조직에만 관심
 - ☞ 의사결정의 권한이 조직의 상위계층에 집중
 - ☞ 정보처리는 최고경영층의 통제를 증대시킬 수 있음
 - ☞ 정보가 수직적 계층을 통해서 이동하면 정보의 여과현상 발생
 - 공식화
 - 비공식화의 상대적 개념으로 상대적 수준의 문제임
 - 공식화 수준은 규칙, 규정, 절차에 얼마나 따르는가에 관한 것
 - 공식화의 의미
 - ☞ 조직에서 어떤 일을 누가 언제 수행해야 한다는 것을 어느 정도 공식적으로 규정하느냐에 관한 것.

3. 조직설계의 상황변수

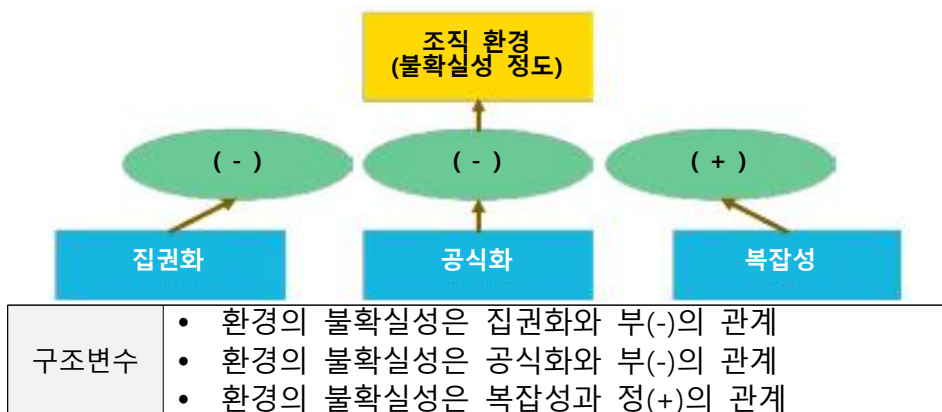
1) 조직규모와 구조변수와의 관계



2) 기술과 구조변수와의 관계



3) 조직환경과 구조변수와의 관계



4) 전략과 구조변수와의 관계

■ Miles & Snow의 연구

- 전략적 선택에 의해 조직구조가 형성됨

방어형 (defenders)	공격형 (prospectors)	분석형 (analyzers)	반응형 (reactors)
좁은 활동영역에서 한정된 제품을 생산 /판매하는 유형	신제품이나 시장 기회를 찾는 공격적 유형	제품/시장영역에서 안정과 변화를 동시에 추구하는 유형	환경에 대해 일관성 있는 해결안을 수립하지 못하는 유형
안정 추구 능률 중시 보수적 유형	변혁 추구 유연성 강조 공격적 유형	안정/변혁 추구 능률/유연성 중시 기회주의적 유형	소극/무반응 일관성 결여 낙오형 /수동형
집권화, 공식화	분권화, 복잡성	집권화와 분권화	현재 유형 고집

4. 직무설계

1) 직무(재)설계의 유형

■ 조직 전체의 과업과 책임을 나누어 개인이나 집단에게 나누는 것

- 직무 : 개인이나 집단에게 나누어진 과업과 책임인 일의 덩어리



2) 직무 단순화

■ 직무담당자들이 좁은 범위의 몇 가지의 일을 담당하도록 직무를 설계하는 방법

■ 장점

- 직무의 활동이 단순하고 반복적이기 때문에 작업자의 교체가 용이하고 새로운 종업원을 교육시키기 쉬움

■ 단점

- 단순화가 과도하게 되면 종업원을 동기부여 하기가 어려움
- 과도하게 전문화된 직무는 종업원에게 무료감을 주어 직무만족 저하의 원인이 됨
- 결근율, 이직율, 태업의 원인 됨

3) 직무순환(job rotation)

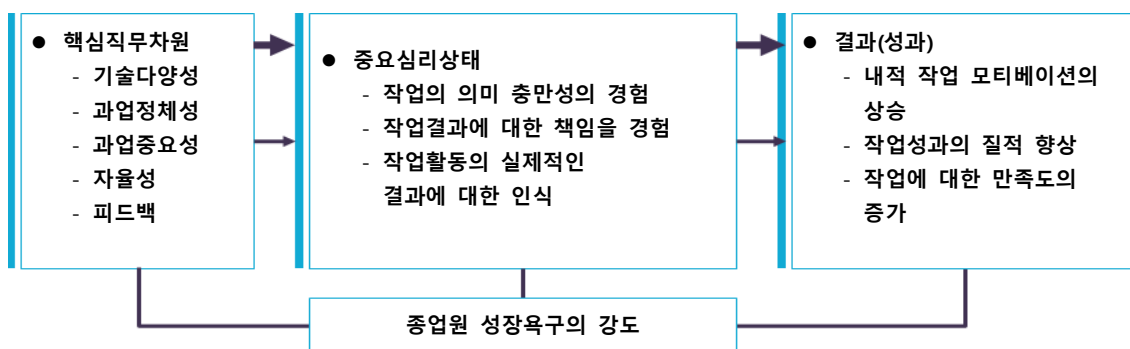
- 작업자로 하여금 여러 가지 다양한 직무에 순환 근무하도록 함
- 활동을 다각화하여 단일 직무상에서 오는 권태감을 상쇄시키는 방법
- 장점
 - 종업원들에게 광범위한 경험과 지식을 접할 수 있는 기회를 제공
 - 직무로부터 느끼게 되는 지루함과 단조로움을 감소
 - 승진에 필요한 직무통합 능력을 개발
- 단점
 - 능력과 경제성을 기대할 수 없음
 - 비용이 증가하는 반면 생산성이 감소
 - 의사결정상의 오류가 발생할 위험
 - 비자발적 직무순환은 종업원의 직무만족을 감소시키며 결근율을 증가

4) 직무확대(job enlargement)

- 수평적으로 직무의 범위를 넓히는 것
- 직무를 수행하는 작업자가 하여야 할 활동의 다양성을 증대시키는 것
- 장점
 - 정형화된 직무의 단조로움을 줄일 수 있음
- 단점
 - 유사한 몇 가지의 일을 하게 만드는 직무확대로는 궁극적인 동기부여나 도전감을 불러일으킬 수 없음

5) 직무충실화(job enrichment)

- 직무를 수직적으로 확대하는 것
- 직무의 깊이를 심화하는 것
- 자가 직무 보다 큰 통제력을 행사 허용



■ 5가지의 핵심적 직무차원

- 기술다양성 (skill variety)
 - 작업자가 상이한 기술이나 재능 및 기술을 활용할 수 있도록 직무가 다양하고 상이한 활동을 요구하는 정도
- 과업정체성 (task identity)
 - 과업이 하나의 단위로써 완성이 되어 있는 정도로 독자적인 작업의 범위가 작업의 범위가 확인될 수 있는 정도
- 과업중요성 (task significance)
 - 과업이 다른 사람의 직무나 활동에 영향을 미칠 수 있는 정도
- 자율성 (autonomy)
 - 작업자들이 직무수행에 필요한 작업의 일정계획과 작업방법 및 작업절차를 결정·선택하는 데 있어서 작업자 개인에게 부여되어있는 자유
 - 독립성 및 재량권의 정도
- 피드백 (feedback)
 - 직무가 요구되고 있는 활동의 수행결과에 관하여 직접적이고 명확한 정보를 얻을 수 있는 정도

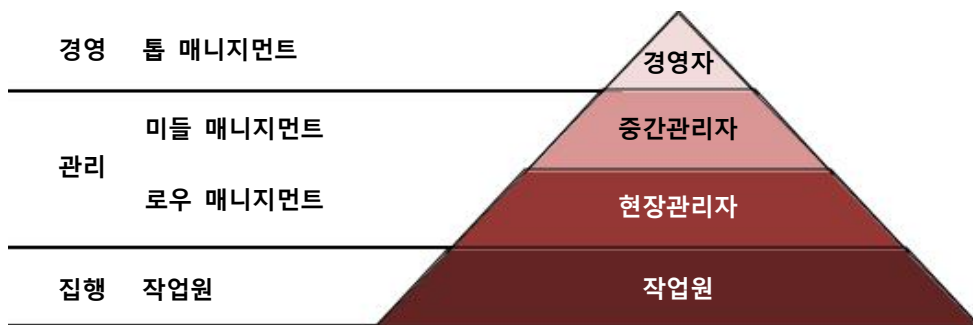
조직화 - 조직구조의 설계 2 / 7주차 2차시

1. 기능별 조직

1) 조직구조에 대한 이해

■ 수직적 분화

- 최고 경영층, 중간관리층, 하위감독층으로 세로로 나누는 것
 - 조직규모가 확대되면 몇 개의 층으로 나누어야 함
 - 조직은 피라미드형이 됨
- 피라미드형



- 톱 매니지먼트
 - ☞ 경영의 최고 지위에 있으면서 경영방침, 경영계획 설정, 경영활동을 종합적으로 총괄하는 계층
 - ★ 사장, 부사장, 전무이사, 상무이사 등 임원
- 미들 매니지먼트
 - ☞ 톱 매니지먼트가 세운 경영방침, 계획에 따라 각 부문에서 구체적인 업무계획을 세우고, 실행에 옮기도록 지휘하는 계층
 - ★ 부장, 과장
- 로우 매니지먼트
 - ☞ 미들 매니지먼트의 지시에 따라 현장 작업을 지휘, 감독하는 계층
 - ★ 계장, 직장, 조장, 반장

■ 수평적 분화

- 구매, 제조, 판매, 인사와 같이 수평적으로 나누어지는 것을 의미.
- 기업경영의 1차적 목적이 무엇이나 하는 관점에서 구별하게 됨.

① 제1차적 분화

- ☞ 구매, 제조, 판매 → 라인 부문

② 제2차적 분화

- ☞ 인사, 경리, 총무 → 전문 스탭

③ 제3차적 분화

☞ 조사, 기획, 통제 → 관리 스탭

- 라인부문 : 기업 전체 차원에서 1차적인 목적달성에 직접 책임을 지는 부문
- 스탭부문 : 라인 부문의 업무수행을 원조하고 촉진하는 역할을 하는 부문

2) 기능별 조직의 이해

■ 기능별 조직의 특성

- 유사하거나 관련성이 있는 기능을 가진 전문가들을 한 부서로 편제시키는 것
- 조직이 직무를 수행할 때 노동의 분업에 따라 전문화가 일어나게 되며 이에 따라 조직이 전문화된 기능별로 부문화됨



■ 기능별 조직의 장점 및 단점

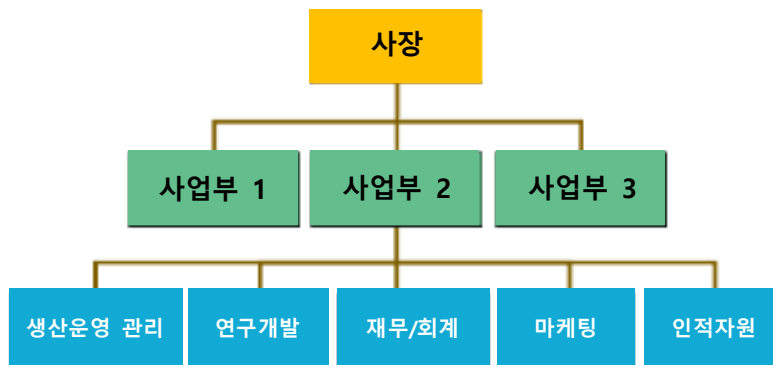
- 장점
 - 전문가의 양성이 용이함
 - 기능 내에서의 명확한 경력경로
 - 자원의 효율적 활용
 - 경제적 규모의 달성 용이
 - 기능 내에서의 조정 용이
 - 경쟁자에 대한 기술적 우위확보 가능성이 높음
- 단점
 - 기능간 문제해결 지연
 - 최고경영계층으로 의사결정이 집중
 - 순차적 특성으로 인하여 병목현상이 발생함
 - 조직에 대한 근시안적 견해
 - 성과에 대한 불명확한 평가
 - 잠재적 경영능력교육에 불리

2. 사업부별 조직

1) 사업부별 조직의 이해

■ 사업부별 조직의 특성

- 분권화된 조직 : 경영의 계획 및 의사결정 권한이 분산되어 있음.
 - 하위계층 관리자에게 대폭적인 자유재량권 부여.
 - 평가 및 보수는 사업부의 성과에 따라 결정됨.
 - ☞ 그 결과 혁신적 관리자가 육성됨
- 독립적인 사업부로 부문화된 후 각 사업부 내부에 기능별 부문화가 이루어지는 형태
- 단위 사업부는 다른 사업부들과는 독립적으로 운영할 수 있는 자원을 가지고 있다는 측면에서 상당히 자족적임
- 각 사업부는 독립채산제로 운영됨



■ 사업부별 조직의 장점 및 단점

- 장점
 - 환경변화에 대한 신속한 대응
 - 기능 간 조정의 용이
 - 사업부 목표에 대한 일관성 있는 강조
 - 고객요청에 대한 높은 지향성
 - 사업부 성과에 대한 정확한 평가
 - 전반적 경영교육 가능
- 단점
 - 사업부들간의 자원의 중복
 - 관리비용 증가
 - 사업부들간의 경쟁
 - 사업부간의 경험공유 부족
 - 사업부간의 기술혁신 확산의 어려움
 - 전체목표에 대한 태만

- 어느 조직이 더 좋다고 판단할 수 없음
- 상황에 맞는 조직으로 변환이 필요함
 - 파나소닉 혁신 위해 12년 만에 사업부제 부활
 - 이는 사업부별로 개발, 제조, 판매의 일체감을 강화해 보다 혁신적인 제품을 만들기 위한 조치로 고객 목소리를 신속하게 반영하기 위한 것
 - 외환은행 15년 만에 사업부제 폐지
 - 개인 및 기업부문으로 나뉘어 있던 사업부제를 폐지하고, 단일 지점장 중심의 영업체제로 통합
 - 디엠에스 조직 재편
 - 선택과 집중을 위해 기존의 사업부별 조직을 기능별 조직으로 재편
 - ☞ 영업과 마케팅 등 사업부별로 운영할 경우 낭비됐던 요소들을 제거하고 중복된 인력도 대폭 조정하기 위함

3. 매트릭스 조직

1) 매트릭스 조직의 이해

- 매트릭스 조직의 특성
 - 계층적인 기능식 조직구조와 수평적 사업부제 조직을 결합한 형태.
 - 기능식 구조에 의한 수직적 명령체계와 사업부제 조직의 수평적 명령체계의 두 가지 명령계통이 있음
 - 두 명의 상관(가로, 세로 계열의 상관)
- 매트릭스 조직의 형태



- 신한은행, 매트릭스 조직으로 글로벌 진출 박차



<출처 : 머니투데이>

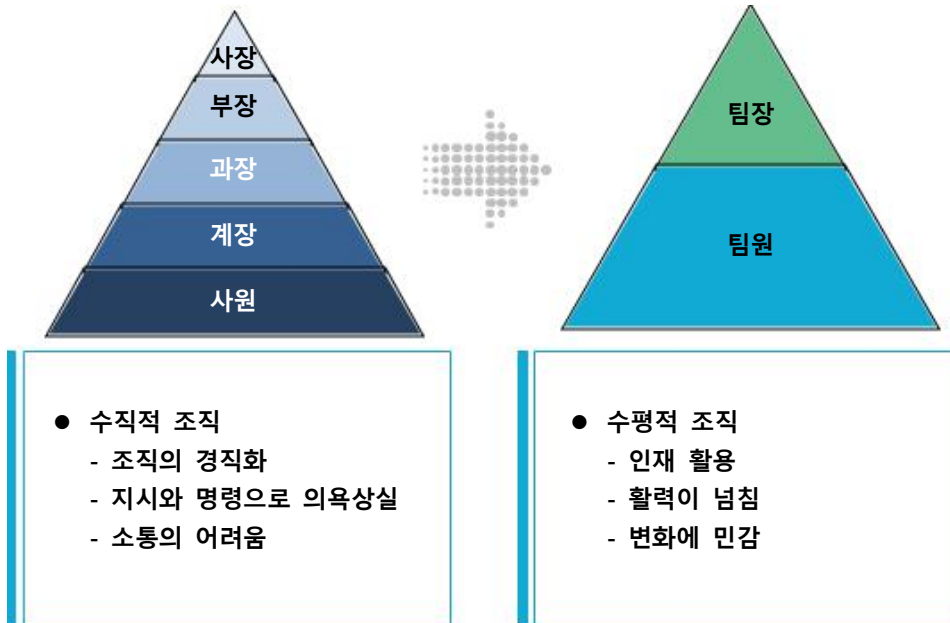
■ 매트릭스 조직의 장점 및 단점

- 장점
 - 의사결정 권한이 위양 되어 최고경영층은 보다 장기적 과제에 집중할 수 있음
 - 환경변화에 신속하게 대응할 수 있음
 - 인적자원의 활용이 용이함
 - 자원의 경제적 이용이 가능함
- 단점
 - 관리비용이 증가
 - 두 명의 상사로부터 지휘를 받는 부하는 누구의 지시에 따라야 될지 혼란 초래
 - 기능부서의 관리자와 프로젝트 관리자 사이의 갈등
 - 갈등이 일어나면 오히려 신속한 업무처리 곤란

4. 프로젝트팀

1) 수평적 조직

■ 수평적 조직화



2) 프로젝트팀의 특성

■ 유연한 조직인 프로젝트팀

- 수평적 조직의 대표적인 예가 프로젝트팀임
 - 임시조직
 - 팀 편성의 목적과 과제가 명확함
 - 팀은 구성원의 주체적인 참가의식을 기반으로 함
 - 마이크로소프트(MS)의 특별 프로젝트팀
 - ☞ 기업과 사회에 혜택을 주는 파괴적인 차세대 기술 개발(인공지능, 사물인터넷, 빅데이터 등)을 위한 프로젝트팀

■ 팀 리더

- 팀 리더는 프로젝트를 달성하는데 책임자 임명.
- 프로젝트를 완성하는데 권한(예산, 인사, 업무 운영권)을 가짐.
- 구성원간의 의사소통을 원활히 하고, 관계부서간에 원만한 인간관계를 유지하도록 해야 함

■ 팀 구성원

- 팀 리더에 의해서 선발되고 프로젝트와 관련하여 전문가로서 자질을 갖추어야 함.
- 팀원은 임무를 지각하고, 지위에 관계없이 팀에 참가하게 됨
 - 주로 부장, 과장이 중심이 되고 대리도 참가할 수 있음
 - 팀장은 부장이 되는 것이 보통이지만 때에 따라 과장이 팀장이 되기도 함

1. 인적자원관리의 의의

1) 인적자원관리의 개념

■ 기업의 구성요소

- 재무, 물적, 정보, 인적자원, 지식과 조직 등이 필요
- 기업의 존속과 성장은 이들을 활용하는 주체인 인간의 창조력과 지식이 중요한 부분을 차지함
 - 모든 기업에 있어 인재의 확보와 활용은 경영에 주어진 최대 과제라고 할 수 있음

■ 인적자원관리(Human Resource Management)

- 조직의 목표 달성을 위해 조직에 필요한 인재를 획득 · 육성 · 유지하는 동시에 협동체계를 확립하고, 각자의 능력을 최대한 발휘할 수 있도록 관리하는 과정
- 직무의 변화와 다양성
 - 인사관리
 - ☞ 직무중심의 관리비용의 관점
예) 직무를 수행하기 위해 적합한 사람을 고용해서 효과적으로 관리
 - 인적자원관리
 - ☞ 인간중심의 관리투자의 관점
예) 잠재적, 현재적 능력의 소유자를 채용해서 육성, 개발, 유지, 관리
- 기업의 성공과 실패 여부의 관건
 - 첫째, 훌륭한 인적자원의 확보 여부
 - 인재를 보유하고 있는 기업은 경영체질이 강한 기업으로 기업의 성장과 발전의 기본조건을 갖추었다고 볼 수 있음
 - 둘째, 인재를 육성, 활용의 여부
 - 교육훈련, 경력개발, 직무설계 등을 통해 인재를 육성하고, 적극적으로 활용하는 것이 중요함

2) 인적자원관리의 영역

- 인적자원의 확보 : 직무연구, 모집선발, 배치활동
- 인적자원의 유지·개발 : 교육훈련, 경력개발, 인사고과
- 근로의욕 증진 : 노사관계, 인간관계, 복리후생
- 근로조건적 적절화 : 근로시간, 작업환경, 임금

3) 인적자원관리의 목적

■ 인재 확보

- 조직에 필요한 인재를 확보하는 것으로부터 시작
 - 인재채용

■ 인적자원의 유지·개발

- 교육훈련, 경력개발, 인사고과
 - 직무경험, 교육훈련

■ 근로조건 정비

- 근무조건 및 근무환경 정비
- 적극적인 동기부여, 직무에 정진

■ 근로생활의 질 향상

- 직무수행을 통한 직무만족, 귀속의식, 조직몰입
- 일에 즐거움과 보람을 느낄 수 있는 직장분위기
- 직무수행을 통한 스스로의 존재감 인식, 삶의 보람

4) 인적자원관리의 특성

■ 전인격적 인간을 대상

- 감정 및 이성에 따라 인식·비판하고 사유하는 인격체
 - 예측이 어려움
- 생산관리, 자재관리
 - 기계화 대체 가능(자동화, 무인화)
 - 하지만 인적자원은 극히 복잡한 존재로 기계화 및 시스템화 불가능

■ 경영활동의 기반

- 인적자원관리는 모든 경영활동의 기반
 - 경영활동의 성과는 인간의 활동을 통해 달성
- 경영활동(재무, 생산, 판매 등)을 담당하는 인간을 대상으로 함
 - 구성원들이 목표지향적으로 행동하도록 동기부여, 유인을 제공하는 것이 관리자에 의한 인적자원관리기능이라고 할 수 있음

■ 통합적·미래 지향적 경영 대상

- 인적자원관리는 조직구성원의 자질, 능력, 협조, 참여를 고려하여 조직의 목표를 효과적으로 달성함과 동시에 개개인의 욕구 충족, 사기진작, 복지 등을 중요시하여 조직을 통한 개인적 목표 달성이 될 수 있도록 해야 함
- 장기적 안목에서 인적자원의 육성, 개발을 통한 개인 능력과 가치를 높이는데 목표를 두어야 함

2. 인적자원관리의 환경 변화

1) 정보화와 노동

- 정보화, 네트워크(network)시대
 - 가장 중요한 것 : 정보의 획득 · 가공 · 활용
- 정보화는 단지 일의 대상, 작업방법의 변경만을 의미하는 것이 아니라 산업구조 측면에서 큰 변화를 의미
 - 정보, 지식이라고 하는 무형재를 다루는 제4차 산업이 급속히 확대되고, 6차산업까지 등장
- 4차 산업혁명 : 정보와 인공지능이 결합(정보지능사회)

2) 지식경영시대와 지식근로자

- 지식경영(KM)시대
 - 지식이 중요한 생산요소(창출, 축적, 공유, 활용)
 - 매개역할을 하는 것이 지식관리시스템(KMS)
- 지식이란 학문적 지식만이 아니라 일상생활에 도움을 줄 수 있는 제품이나 서비스를 창출할 수 있는 것
- 지식이란 문제를 해결할 수 있는 능력
- 산업사회에서는 블루칼라와 화이트칼라로 이원화되었다면 지식사회에서는 지식근로자와 비지식근로자로 구분
 - 골드칼라

3) 노동력의 고학력화

- 국민의 높은 교육열, 대학 정원의 자율화, 학생수 감소로 인한 진학률 상승, 고학력화는 당분간 지속될 전망
- 생산직과 사무직간의 임금격차로 인해 대학 진학을 원하게 되고 결국 고학력 근로자가 양산되어 고학력 실업자가 늘어나고 있는 실정
- 최근 학력 파괴 현상이 나타나고 있음
 - 이런 경우 임금, 근로조건의 불만으로 근로의욕 저하, 생산성 저하로 이어져 큰 문제가 되고 있음

4) 인적자원의 고령화

- 우리나라는 급속도로 고령 사회(2017.08.)가 되었고, 세계에서 가장 빠른 속도로 초고령화 사회에 진입할 것으로 예상됨
 - 총인구 중 65세 이상의 인구 비율 7%, 14%, 21%(UN)
 - 한국 고령화 속도 OECD 국가 중 1위
- 인구의 고령화는 많은 사회문제를 야기
 - 생산활동인구의 부양부담 증가
 - 다양한 사회보장제도 필요
- 안정성은 높아지지만 혁신성과 도전정신은 위축될 수 있음 최근에 '임금피크제' 도입을 통한 정년보장을 하거나, 임금제도도 호봉제도에서 성과급 체계로 변화하고 있음

■ 고령자들에게 적합한 직무를 적극적으로 개발해야 됨

■ 임금피크제도

- 근로자가 일정 연령에 도달한 시점부터 임금을 삭감하는 대신 근로자의 고용을 보장(정년보장 또는 정년 후 고용연장)하는 제도
- 기본적으로는 정년보장 또는 정년연장과 임금삭감을 맞교환하는 제도
- 기대효과
 - 고용안정, 기업의 인건비 부담 완화, 고령인력 활용, 노동력 부족 문제 해결, 사회보장 비용부담 완화 등
- 문제점
 - 조직의 활력 저하, 임금축소에 따른 동기부여의 어려움, 고령자의 생산성 저하 등

5) 비정규직 근로자의 확대

■ 비정규직 근로의 장점 및 단점

- 기업측
 - 필요할 때 인력활용이 가능하여 인건비 절감, 고용 양의 조정 용이(유연성)한 반면, 비정규직 근로자들의 몰입도나 충성도는 떨어진다는 단점을 가지고 있음
- 개인측
 - 시간을 자유롭게 활용할 수 있는 장점이 있는 반면, 임금과 각종 복리후생 등의 혜택이 미흡하다는 단점이 있음

■ 정규직과 비정규직 임금 격차

- 동일가치노동 동일임금

12일 한국노동사회연구소의 '비정규직 규모와 실태' 보고서를 보면, 올해 6~8월 기준으로 정규직 노동자의 월평균 임금은 306만 원으로 지난해와 같은 수준이었다. 반면 비정규직의 월평균 임금은 151만 원에서 156만 원으로 3.6% 올랐다. 그 결과 정규직 임금 대비 비정규직의 임금 수준은 49.2%에서 51%로 높아져, 2007년(50.1%) 이후로는 처음으로 50%를 넘긴 것으로 나타났다. 이 보고서는 통계청이 올해 8월에 조사한 '경제활동인구조사 근로형태별 부가조사 결과'를 토대로 비정규직 규모와 실태를 분석한 것이다. 통계청과는 비정규직을 포괄하는 범주가 다른데, 계약직 · 일용직 · 파견 · 용역직 등 뿐만 아니라 고용계약을 맺지 않고 오랫동안 임시로 일하는 장기임시직을 포함하는 등 좀 더 폭넓게 잡고 있다. 올해 8월 기준으로 통계청이 발표한 비정규직 규모는 654만 2천 명(전체 임금노동자의 32.9%)이고, 노동사회연구소가 추산한 규모는 842만 7천 명(42.4%)이다. 통계청 발표 기준으로 정규직 대비 비정규직 임금 비중은 55% 정도다. 우리나라 비정규직의 95.3%(804만 명)가 임시근로자이거나 임시근로를 겸하고 있어 다른 나라에 비해 고용이 매우 불안정하다.

<출처 : 한겨레 2017-12-12>

6) 근로시간 단축

- 주 68시간에서 주 52시간으로 단축(2018.02.28. 근로기준법 개정)
 - 일과 삶의 균형(Work and Life Balance)?
- 주당 근로시간 단축 계획



<출처 : 고용노동부>

- 근로시간 단축 적용시기

구분	적용시기
300인 이상 사업장	2018년 7월 1일부터
50인~299인 사업장	2020년 1월 1일부터
5인~49인 사업장	2022년 7월 1일부터
예외 : 30인 미만 사업장	2022년 말까지 노사간 합의 따라 특별연장근로 8시간 추가 허용

<출처 : 고용노동부>

3. 직무관리

1) 직무관리의 의의

- 인적자원관리란 조직체 내의 직무담당자(인적자원)를 대상으로 하기 때문에 일(직무)과 사람(인적자원)의 관계를 이해
- 유능한 인재를 확보하기 위해 우선 어떤 일(직무)이 얼마만큼 있는가를 알아야 함
 - 어떤 일 : 노동의 질적 측면(자격 요건)
 - 얼마 만큼 : 노동의 양적 측면(인원)
- 조직성과 = f (인간 × 직무)
- 직무관리 : 직무를 분석·평가·설계하는 것

2) 직무분석의 의의

■ 직무분석(Job Analysis)이란?

- 직무에 관한 정보를 종합적인 수집 과정
 - 직무를 효율적으로 수행하기 위해서 직무에 대한 체계적인 분석과 그 직무를 수행하기 위해서는 어떤 인적자원의 자격요건이 필요한지를 체계적으로 분석함으로써 인적자원관리 프로그램 개발에 활용할 수 있음
- 수행업무 분석 : 직무기술서
- 수행요건 분석 : 직무명세서

■ 직무분석에 의해서 직무기술서와 직무명세서 작성

- 직무기술서(Job Description)
 - 직무분석을 통해 직무담당자가 수행하는 직무와 그 직무의 수행방법, 직무수행조건 등에 관한 서면보고서로서 해당 직무를 성공적으로 수행하는데 필요한 지식·능력·기능을 기술한 것
- 직무명세서(Job Specification)
 - 종업원의 채용관리를 목적으로 해당 직무를 수행하는데 필요한 인적 자격요건 즉, 육체적·정신적 자격요건, 기능의 종류와 정도, 책임, 지식·교육 정도, 경험 등 기록

3) 직무평가의 의의

■ 직무분석에 의해서 확정된 직무와 직무를 서로 비교하여 그 가치를 상대적으로 평가하는 절차

■ 직무 간의 노동의 질과 양에 따른 정상적인 임금격차 확립

- 동일노동 동일임금의 원칙을 구현
- 직무급제 실시의 기초가 됨

■ 직무분석 → 직무평가 → 직무급

(직무급은 직무의 상대적 가치에 따라 임금이 결정되는 시스템)

■ 직무급제 실시의 기초가 됨

4) 직무평가의 목적

■ 조직 내 직무를 비교·평가하여 상대적 가치를 결정함으로써

기업 내임금구조와 체계를 확립하고 인적자원관리 전반에 합리화를 기하는 것

- 공정한 임금체계의 확립
 - 직무의 상대적 가치에 따라 임금 차등 지급
- 인적자원관리의 합리화
 - 직무의 상대적 가치에 따라 구조조정, 채용, 배치, 승진, 보상 등
 - 자료로 활용함으로써 인적자원관리의 합리화에 기여
- 단체교섭의 기초자료 제공
 - 임금협상, 근로조건 개선 등 노사 간의 협상에 필요한 기초자료 제공

5) 직무평가의 기준

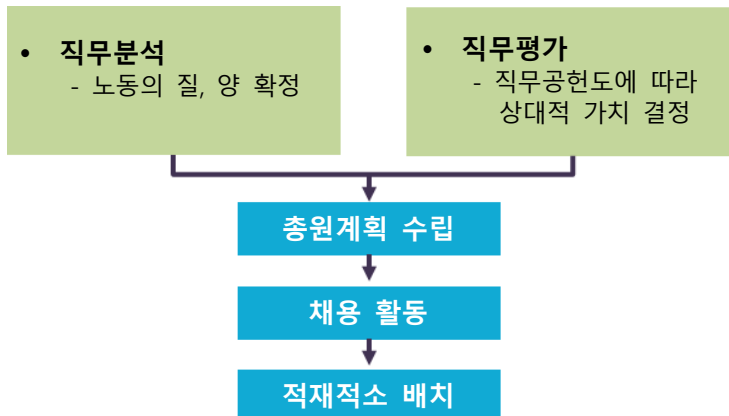
■ 라이틀(C. W. Lytle)

- 기술(Skill)
 - 지적 기술
 - 육체적 기술
- 노력(Effort)
 - 지적 노력
 - 육체적 노력
- 책임(Responsibility)
 - 대인적 책임
 - 대물적 책임
- 작업조건(Working Conditions)
 - 위험도
 - 불쾌도

1. 채용과 배치

1) 채용과 배치의 의의

■ 채용배치란?



■ 채용배치란?

- 기업이 필요로 하는 노동의 양을 산정하고,
- 필요 노동력의 질적 요건을 설정한 다음,
- 질과 양에 상응한 노동력의 공급원을 확보하고,
- 질적 요건의 기준에 맞춰 근로자 선발, 채용하여
- 적재적소에 배치하는 것

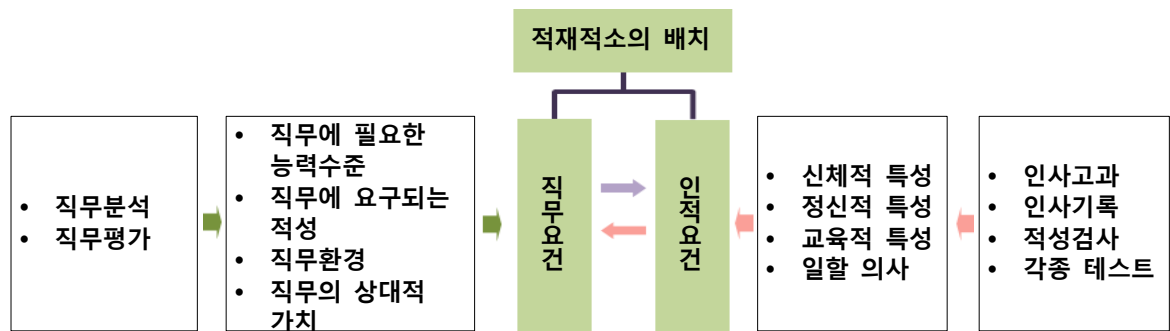
■ 채용절차

- 서류 전형
 - 입사지원서 평가
 - 선발 시험
 - 면접
 - 경력 및 신원 조회
 - 신체검사

2) 적재적소의 배치

■ 적재적소의 배치 방법

- 기초원리
 - 적재 : 직무를 수행하는 적절한 인재
 - 적소: 수행해야 할 적절한 업무



■ 적재적소 배치의 이점

- 적재적소에 입각한 배치를 하려면 직무가 요구하는 자격요건과 인적 요건이 잘 조화를 이루어야 함
 - ① 훈련 용이, 숙련기간 단축
 - ② 작업의 질과 양 향상
 - ③ 감독 용이
 - ④ 산업재해 예방과 사무처리의 오류 예방
 - ⑤ 일에 흥미를 갖게 되어 작업능률이 향상
 - ⑥ 개인의 발전에 기여

2. 인사고과

1) 인사고과의 의의

■ 인사고과(Performance Evaluation)란?

- 종업원의 능력과 태도와 업적을 과학적으로 평가하는 절차
 - 직무평가 : 일과 일의 상대적 가치 평가
 - 인사고과 : 직무의 담당자로서 종업원을 평가하여 가치 결정

■ 인사고과를 통해 평가자로 하여금 종업원을 적극적으로 세밀하게 관찰하도록 하여 종업원 관리에 객관성 유지

■ 종업원은 근무성적, 근무태도가 과학적으로 평가되기 때문에 동기부여와 안정감을 가지고 근무

■ 인간이 인간을 평가하기 때문에 평가자의 개성, 능력, 경험 등이 평가에 영향

2) 인사고과의 목적

■ 인사고과(Performance Evaluation)의 목적

- 종업원의 가치를 객관적으로 측정하여 인적자원 관리상의 문제해결에 필요한 기초자료로 활용
- 동시에 종업원의 자질향상과 동기유발을 꾀하는 데 있음

■ 전통적 인사고과

- 통제목적이 강함
 - 성과측정에 의한 임금관리, 상벌의 결정자료, 배치, 승진, 이동 등의 통제목적 자료로

활용

■ 현대적 인사고과

- 미래지향적이고 개발지향적인 목적
 - 적정배치 : 종업원의 적성, 능력 등을 정확히 평가하여 적재적소의 배치 실시
 - 능력개발 : 종업원의 현재 및 잠재능력 평가하여 성장의 기회 충족
 - 공정처우 : 종업원의 능력 및 업적을 평가하여 급여, 상여, 승진 등에 반영

3) 인사고과상의 오류

■ 현혹(후광) 효과(halo effects)

- 한 분야에서의 어떤 사람에 대한 호의적 또는 비호의적인 인상이 다른 분야에서의 그 사람에 대한 평가에 영향을 주는 경향

■ 관대화 오류(leniency error ↔ 엄격화 오류)

- 개인이 달성한 업적과 관련해서 어떤 고과자는 높은 점수를 주고, 어떤 고과자는 낮은 점수를 줌
- 과대평가와 과소평가

■ 중심화 오류(central tendency error)

- 고과자가 극단적인 평가를 피하고 평가의 중심점 주변에서 평가하려는 경향

■ 대비효과(contrast effects)

- 연속으로 평가되는 두 대상 간의 평가점수 차이가 실제보다 더 크게 나타날 때를 지칭

■ 상동적 태도(stereotyping)

- 고정관념(연령, 성별, 인종) 오류

■ 시간적 오류(recency error)

- 최근의 행위와 사건 중심으로 평가

■ 유사성의 오류(similarity error)

- 본인과 비슷한 유형의 사람을 높이 평가함

4) 인사고과의 새로운 방향

■ 최근 인사고과 경향

- 임금관리 중점의 고과에서 능력개발 중점
- 인품, 연공중심의 고과에서 업적 중심
- 만능형 고과에서 목적별 고과
- 상위자 주체의 고과에서 종업원 참가의 고과
- 추상적 기준에 의한 고과에서 구체적 기준에 의한 고과

5) 다면평가제도

■ 다면평가제도 : 전통적인 하향식 인사평가방식의 한계를 극복하고, 다양한 평가자의 시각을 통해 평가하는 방법

- 직속상사뿐만 아니라 동료, 부하, 고객, 협력업체 직원 등 여러 사람이 여러 각도에서 피평가자의 전체적인 모습을 파악하기 위하여 평가하는 것으로 360도 평가라고도 함

- 경우에 따라서 외부 전문가도 평가자에 포함되기도 하며 피평가자 본인이 스스로를 평가하기도 함

■ 장점

- 인사고과의 객관성 및 신뢰성 제고
- 구성원 간의 의사교환을 통하여 조직활성화
- 조직원의 능력 향상

■ 단점

- 인기투표로 전략
- 최선의 의사결정이 아닌 차선의 의사결정의 가능성
- 파벌이 형성되고 유능한 직원 왕따
- 잘 모르는 직원을 평가하게 되면 오히려 신뢰성이 더 낮아질 수 있음
- 인간은 이성보다 감정에 의해 행동함

3. 인사이동

1) 인사이동의 의의

■ 정의 : 기업 내의 조직질서 중에서 위치가 바뀌는 것(주 관심대상)

■ 인사이동 방향에 따라

- 수직 이동
 - 승진, 강등
- 수평 이동
 - 배치전환
 - 이직
 - ☞ 자발적 : 사직(resignation)
 - ☞ 비자발적 : 일시적 해고, 해고, 정년퇴직

2) 인사이동의 원인

■ 직무 요인

- 작업조건 변동
- 다양한 직무활동과 능력개발

■ 개인적 요인

- 잘못된 배치 교정
- 단조로움 해소
- 불화
- 능력 발휘
- 나이와 건강 고려
- 장래의 승진 대비 등

■ 인사이동은 종업원이 관심이 많은 반면, 불만도 많음

- 인사담당자는 제도적 측면에서 기준 설정, 그에 따라 공정무사(公正無私)하게 합리적 관리가 필요

3) 인사이동의 목적

■ 인사이동의 합리적 실현

- 직무가 요구하는 지식, 숙련, 기타 기능을 구비한 인적자원을 그 직무에 배치해야 함
 - 직무분석에 의해 각 직무가 요구하는 노동력의 종류와 질, 양 결정
 - 직무평가에 의해 각 직무가 가지는 곤란도와 기여도 비교·분석한 후
 - 인사고과에 구성원의 직무수행능력, 업적, 장래성 등 평가하고
 - 인적자원개발을 위한 경력개발 프로그램과 연계하여 인사이동 실시

4. 교육훈련 및 경력개발

1) 교육훈련

■ 의의

- 경영환경이 급변함에 따라 기존의 지식과 기술은 빨리 진부화되기 때문에 교육훈련을 통해 새롭게 하지 않으면 유능한 담당자로서의 능력을 유지할 수 없음
 - 종업원 한 사람 한 사람을 유능하고 우수한 인재로 육성하기 위해서는 계획적이고 체계적인 교육과 훈련이 필요

■ 목적

- 조직구성원의 지식, 기술, 태도를 교육훈련에 의하여 향상시켜 조직을 유지·발전시키는데 있음
- 구체적 목적
 - ① 인재육성을 통한 기술축적
 - 교육훈련은 종업원들의 지식향상, 기술개발, 업무적응력 향상
 - ② 커뮤니케이션의 원활화를 통한 조직협력
 - 새로운 지식을 가르쳐주는 과정에서 서로 간 이해증진
 - ③ 자기발전의 욕구충족을 통한 동기유발
 - 새로운 지식의 습득으로 일할 의욕이 생기고, 적극적 태도 유발

■ 필요성

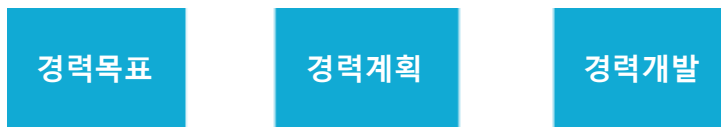
- 교육훈련은 구성원의 지식, 기능, 태도를 향상·발전시켜 구성원들로 하여금 직무에 만족을 느끼게 하고, 직무수행 능력을 향상시켜 보다 중요한 직무를 수행할 수 있게 하여 조직의 경쟁력을 강화하고, 조직의 유지 및 발전을 가능하게 함
 - 교육훈련은 조직목표와 개인목표의 달성을 통하여 조직의 유효성을 증대시키기 위해 필요함

2) 경력개발

■ 의의

- 경력(career)이란?
 - 일생을 통하여 다양한 직업이나 일에 대한 경험
 - 기업에 입사하여 퇴사할 때까지의 과정에서 조직 내에서 축적해 가는 개인의 직무, 직위, 경험을 말함
- 경력개발(career development)
 - 인적자원의 합리적 개발을 통한 조직의 효율성 증대와 조직구성원의 자기완성 및 자기실현의 욕구를 동시에 충족시키고자 하는 장기인재육성 종합 프로그램
- 직장생활을 통해 자기실현의 목표와 조직목표를 통합하여 각자의 잠재능력을 개발하고 성장을 촉진하는 과정이 되도록 담당업무, 배치, 이동, 교육훈련 등의 절차, 제도가 설계된 인사관리시스템

- 경력개발(Career Development)은 경력(career)과 개발(development)의 결합어로서 세 가지 요소로 이루어짐



- 경력목표
 - 개인이 경력상 도달하고 싶은 미래의 직위(position)
- 경력계획
 - 경력목표를 설정하고 이를 달성하기 위한 경력경로를 구체적으로 선택하는 과정
- 경력개발
 - 경력계획에 따라 실제 조직에 참여하는 활동
 - 조직에서 요구하는 인적자원과 개인의 희망목적을 통합시켜 경력경로를 체계적으로 계획·조정하는 인적자원관리 과정을 의미
- 경력관리란 개인이 경력목표를 설정하고 이를 달성하기 위한 경력계획을 수립하여 조직욕구와 개인욕구가 합치될 수 있도록 개발하는 활동을 말함

지휘 - 리더십 : 전통적 리더십 이론 / 10주차 1차시

1. 리더십의 개념

1) 개념

■ 리더십

- 공동의 목표를 설정하고 달성하기 위해 구성원들이 협력할 수 있도록 영향력을 미치는 과정
 - 구성원의 자발적 동기부여를 이끌어내야 됨
 - 리더는 자신의 능력만큼 부하를 키움
 - 조직의 성과는 경영자의 리더십과 밀접한 관련이 있음

2) 훌륭한 리더의 3가지 조건

■ 비전을 가지고 있어야 함

- 리더는 조직이 나아가야 할 방향을 다른 사람보다 더 정확히 알고, 이를 구성원들에게 제시할 수 있어야 함

■ 신뢰가 바탕이 되어야 함

- 조직구성원으로부터 인간적인 신뢰를 얻을 수 있어야 함

■ 충성과 지지가 있어야 함

- 조직목표 실현을 위해 리더에 대한 구성원의 충성과 전폭적인 지지 필요함

❖ 대표적인 리더십 이론에는 특성이론과 행동이론, 상황이론이 있음

2. 리더십 특성이론

1) 특성이론(traits theory)의 의의

■ 리더의 개인적 자질에 초점을 맞추고 이러한 자질들이 어떻게 리더의 유효성에 영향을 미치는가를 연구한 이론

■ 성공적인 리더들이 가지고 있는 공통된 특성을 연구하여 개념화한 것

- 특성이론은 리더는 태어나는 것이지 만들어지는 것이 아니라는 것
- 1930~1950년대 걸쳐 연구가 이루어짐
 - 성공한 리더와 성공하지 못하지 못한 리더 간의 특성의 차이를 규명하여 조직유효성과 상관관계 규명

2) 특성이론(Traits Theory)의 종류

■ 신체적 특성

- 훌륭한 리더는 신체적 특성이 남달라야 함
 - 연령, 신장, 체중, 외모, 관상, 건강상태 등
- 신체적 특성이 리더십 기능을 발휘할 수 있는 능력과 밀접한 관계가 있다고 봄
 - 실제로는 트루먼, 간디, 나폴레옹, 등소평 등은 왜소하고, 보잘 것 없는 외모에도 불구하고 강력한 리더십을 발휘한 인물들로 신체적 특성과 리더십과의 상관관계가 낮은

것으로 판명됨

■ 지능

- 성공적인 리더는 지능이 높아야 함
 - 올바른 판단력, 결단력, 지식수준, 표현 능력이 높음
- 리더와 부하 간의 지능 차이가 너무 크면 상호 간의 사고방식, 지각, 커뮤니케이션 등 많은 문제가 발생할 수 있음

■ 성격

- 한 개인의 성격은 리더십과 밀접한 관련이 있음
 - 성공적인 리더의 성격적 특성으로는 적응성, 강한 신념, 공격성, 독립성, 객관성, 판단력, 자신감, 지배성, 창조성, 기민성, 조정력, 추진력 등
- 리더의 성격 특성은 조직이 처해 있는 환경이나 부하들의 특성에 따라 리더십에 미치는 유효성이 다르고, 성격상의 특성을 측정하기 어려움

■ 과업관련 특성

- 리더의 과업에 대한 성취욕구 및 책임감 등은 리더십에 중요한 요인
 - 유능한 리더는 높은 성취욕구와 책임감을 가지고 있음

■ 사회적 특성

- 리더는 다양한 성격의 사람들과 잘 어울려야 하고, 제반 환경에도 적극적으로 참여해야 함
 - 성공적인 리더는 다른 사람으로부터 쉽게 받아들여지고, 협력을 잘 이끌어내는 능력을 가지고 있음

❖ 특성이론의 한계점 : 후속 연구에 의하면 이러한 리더의 특성이 성공적인 리더십 능력과 관련성이 없는 것으로 밝혀졌음

3. 리더십 행동이론

1) 아이오와 대학 연구

- 1950년 이후부터 다양하고 특별한 리더의 행동이 업적이나 부하의 만족에 어떤 영향을 미치는가에 대한 연구가 이루어짐
- 1938년 아이오와 대학 연구팀에서 리더십 스타일에 대한 연구
 - 연구자는 세 가지 각기 다른 리더십 유형을 중심으로 행동 관찰
 - 독재적 리더, 민주적 리더, 방임적 리더
 - 의사결정 권한이 어디에 집중되어 있는가에 따라 구분
 - 독재적 리더
 - ☞ 리더가 의사결정
 - 민주적 리더
 - ☞ 리더는 구성원들이 스스로 의사결정을 하도록 하고, 지원하는 역할을 함
 - 방임적 리더
 - ☞ 리더가 아무것도 하지 않음

■ 독재적-민주적-자유방임적 리더십 성과 비교

	민주적 리더십	독재적 리더십	자유방임적 리더십
유효성	구성원 참여에 따른 적극적인 태도 장기적인 생산성 향상	압력, 벌, 위협 사용 단기적인 효과 장기적인 역효과	갈등과 혼란 야기 생산성 역효과
집단의 성과	좋음	중간	나쁨
리더와 집단의 관계	리더에 호의적	리더에 수동적이고 냉담	리더에 무관심
집단행동의 특성	안정적이고 응집력이 크다	노동이동이 많고 공격적이다	초조하고 불안하다
리더의 부재 시 구성원의 태도	계속 작업 수행	좌절감을 갖고 작업중단	무관하다

■ 아이오와 대학 연구의 실험 결과 요약

- 그룹의 구성원은 권위적 리더보다 민주적 리더를 더 선호함
- 그룹 내에서의 적대 행위는 민주적 그룹보다 독재적, 방임적 그룹에서 더 많이 나타남
- 그룹의 생산성은 민주형 리더에서 더 높게 나타남
- 하지만 민주적인 리더가 부하들을 만족하게 하는 반면에 언제나 높은 성과를 가져오지는 않는다는 것
- 독재적 리더가 성과가 높을 때도 있음

2) 미시간 대학 연구

■ 1940년대 후반 연구가 이루어짐

- 어떤 리더십 유형이 집단의 성과를 증진하는가에 중점

■ 리더 유형을 두 가지 발견

- 직무중심적 리더(job-centered or production-centered leader)
 - 생산과업을 중요시, 생산방법 절차 등 세부적 사항에 관심
 - 공식 권한과 권력에 의존, 부하들을 치밀하게 감독하는 행동 스타일
- 종업원 중심적 리더(employee-centered leader)
 - 부하의 관계를 중시
 - 권한을 위임하여 지원적 업무환경 조성하여 부하의 개인적 발전과 성장, 성취 등에 관심을 가짐
 - 부하에게 자유재량권을 많이 주는 관리행동 스타일
 - 성과가 더 높은 리더는? 직무중심적 리더? 종업원 중심의 리더?

3) 오하이오 주립대학의 연구

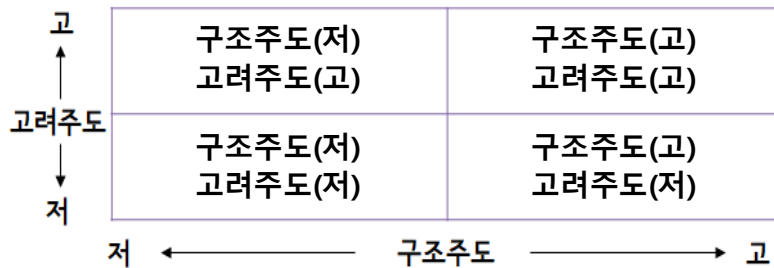
■ 1940년대 후반 오하이오 주립대학의 프레쉬만(Fleishman) 등에 의해 연구가 이루어짐

■ 연구결과 구조주도와 고려주도적 리더십 이론 개발

- 구조주도적 리더십
 - 부하의 과업환경을 되도록 구조화시키려는 리더십 행동

- 직무중심의 행동
- 고려주도적 리더십
 - 부하의 관계를 중시
 - 리더-부하 및 부하들 사이의 신뢰성, 온정, 친밀감, 상호존중, 상호협조를 조성하는데 관심
 - 종업원 중심의 행동

■ 구조주도 - 고려주도적 리더십 행동유형



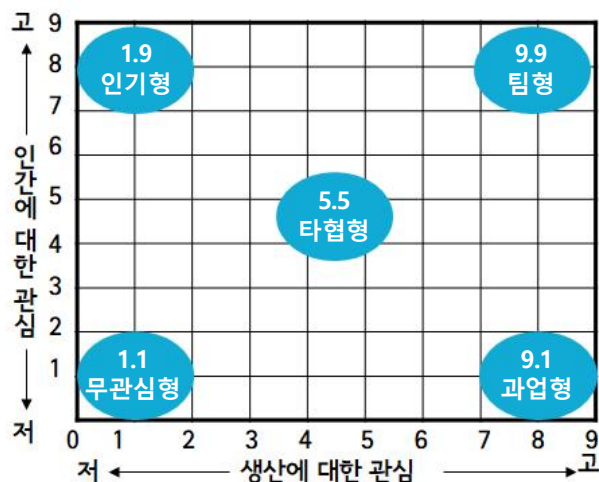
■ 연구의 시사점

- 리더십 유형 중 어느 유형이 가장 효과적이라고 말할 수 없음
- 높은 고려(종업원 지향)의 리더일수록 낮은 전직, 결근율 보임
- 반면, 높은 구조주도(과업지향) 리더일수록 종업원과의 성과를 증진하는 것으로 나타났으나 이런 결과를 지지할 만한 연구결과를 도출하지 못함

4) 관리 그리드 이론

- 관리 그리드(Managerial Grid) 이론은 블레이크와 무튼(R. Blake & J. Mouton)이 오하이오대학의 연구 개념을 기초로 리더의 행동유형을 구체화하여 개발한 이론

■ 관리 그리드 행동유형



- 무관심형(1.1형)
 - 리더는 생산과 인간에 대한 관심이 모두 낮음
 - 리더는 조직구성원으로서 자리를 유지하는 데 필요한 최소한 노력만 투입

- 인기형(1.9형)
 - 리더는 인간에 대한 관심은 높으나 생산에 대한 관심은 매우 낮음
 - 리더는 부하의 만족한 관계를 위하여 부하에게 관심을 가져주며 우호적인 조직분위기로 조직을 이끌어감
 - 과업형(9.1형)
 - 리더는 생산에 대한 관심은 매우 높으나, 인간에 대한 관심은 매우 낮음
 - 리더는 일의 효율을 높이기 위해 인간적 요소는 가능한 최소화하고 대신 과업 수행상의 능력을 최우선시하게 됨
 - 타협형(5.5형)
 - 리더는 생산과 인간에 대해 모두 적당히 관심을 가짐
 - 리더는 과업의 능률과 인간적 요소를 절충하여 적당한 수준의 성과를 지향하는 리더 스타일
 - 팀형(9.9형)
 - 리더는 인간과 과업 모두 관심이 매우 높음
 - 리더는 구성원들과 조직의 공동목표 및 상호의존 관계를 강조하고, 상호 신뢰적이고 상호 존경적인 관계에서 구성원들의 몰입을 통하여 과업을 달성하도록 함
- ❖ 관리 그리드 이론은 관리자의 리더십 유형을 관리격자 개념에 의하여 측정한 후 가장 이상적인 팀형(9.9형)을 목표로 단계적으로 리더행동을 개발해 나가는 데 있음

4. 리더십 상황이론

- 리더십 특성이론, 행동이론에서 모든 상황에서 적합한 효과적인 리더십 유형을 발견 못함
- 리더십 상황이론은 여러 상황적 조건을 구체화하고 상황조건에 따른 리더십 행동과 그 효과를 집단성과와 구성원의 만족감을 중심으로 분석.
- 상황이론에서 고려되고 있는 상황적 요소
 - 리더의 행동적 특성
 - 부하의 행동적 특성
 - 부하의 성숙도
 - 리더와 구성원의 관계
 - 과업과 집단구조
 - 조직체의 다양한 요소

1) 피들러의 상황적합성 이론

- 피들러(F. Fiedler)에 개발된 이론으로 리더십 유형과 상황 사이의 상호작용에 의해 조직의 성과가 나타남
 - 이에 따라 리더십의 효과성이 결정됨
- 리더의 태도를 측정하여 리더의 효과성을 예측하고자

LPC (Least Preferred Co-worker : 싫어하는 동료 작업자) 척도 개발

■ LPC 척도를 통하여 두 가지 리더십 유형으로 구분하여 측정

- 과업지향적 리더십, 관계지향적 리더십

■ LPC 점수 산출

LPC척도 (LEAST PREFERRED CO-WORKER (LPC) SCALE)										
										점수
쾌활한 사람	8	7	6	5	4	3	2	1	쾌활하지 못한 사람	
친절하고 다정한 사람	8	7	6	5	4	3	2	1	불친절하고 다정하지 못한 사람	
거부적인 사람	1	2	3	4	5	6	7	8	수용적인 사람	
긴장하고 있는 사람	1	2	3	4	5	6	7	8	긴장을 풀고 여유 있는 사람	
거리를 두는 사람	1	2	3	4	5	6	7	8	친근한 사람	
냉담한 사람	1	2	3	4	5	6	7	8	다정한 사람	
지원적인 사람	8	7	6	5	4	3	2	1	적대적인 사람	
따분해하는 사람	8	7	6	5	4	3	2	1	흥미가 있어 하는 사람	
싸우기 좋아하는 사람	1	2	3	4	5	6	7	8	화목하고 잘 조화되는 사람	
우울한 사람	1	2	3	4	5	6	7	8	늘 즐거워하는 사람	
서슴지 않고 개방적인 사람	1	2	3	4	5	6	7	8	주저하고 폐쇄적인 사람	
험담을 잘하는 사람	8	7	6	5	4	3	2	1	너그럽고 관대한 사람	
신뢰할 수 없는 사람	1	2	3	4	5	6	7	8	신뢰할 만한 사람	
사려 깊은 사람	1	2	3	4	5	6	7	8	사려 깊지 못한 사람	
심술궂고 비열한 사람	8	7	6	5	4	3	2	1	점잖고 신사적인 사람	
마음에 맞는 사람	8	7	6	5	4	3	2	1	마음에 맞지 않은 사람	
성실하지 않은 사람	1	2	3	4	5	6	7	8	성실한 사람	
친절한 사람	8	7	6	5	4	3	2	1	불친절한 사람	
총점										

<출처> F. E. Fiedler & M. M. Chemers. Improving Leadership Effectiveness: The Leader Match concept (2nd Ed.). Copyright ©1984.

■ 리더십 스타일 구분

- 피들러는 8점으로 되어 있는 18문항 척도에서 총점 64점 이상을 높은 점수로 간주하고, 총점 57점 이하를 낮은 점수로 간주

- LPC 점수가 높은 리더와 LPC 점수가 낮은 리더로 양분

- LPC 점수가 높은 리더

☞ 관계지향적(추종자와 인간관계를 중시)

- LPC 점수가 낮은 리더

☞ 과업지향적

(추종자와 인간관계를 희생해서라도 주어진 과업 완수에 더 많은 관심을 보임)

■ 리더십의 상황요소

- 리더와 부하의 관계(leader-member relationship)
 - 리더에 대해 부하가 가지는 신뢰나 존경 등의 정도를 말함. 즉, 부하가 리더를 받아들이는 정도를 반영한 것
- 과업구조(task structure)
 - 과업의 일상성이나 복잡성을 뜻함
 - ☞ 과업의 구조화가 정도가 높은 경우
 - ★ 내용이 명백하고 목표가 뚜렷하며, 업무수행방법과 절차가 간단하고 구체적인 의사결정을 반복하는 경우
- 지위권력(position power)
 - 리더의 지위에 따라 본래부터 가지고 있는 권력을 말함
 - ☞ 리더의 지위권력이 강하면 부하에 강한 영향력을 행사할 수 있음

■ 피들러의 리더십과 상황의 관계

높은 LPC (관계지향적)								
낮은 LPC (과업지향적)								
상황	1	2	3	4	5	6	7	8
리더-부하 관계	좋음	좋음	좋음	좋음	나쁨	나쁨	나쁨	나쁨
과업구조	구조적	구조적	비구조적	비구조적	구조적	구조적	비구조적	비구조적
리더의 지위권력	강	약	강	약	강	약	강	약
리더의 입장	유리			중간			불리	
상황확실성	확실			중간			불확실	

- 리더십 상황은 리더와 부하간의 관계가 좋고, 과업성격이 구조적이며, 리더 지위권력이 강할수록 리더에게 유리한 반면,
- 리더와 부하간의 관계가 좋지 않고 과업성격이 비구조적이며 리더의 지위권력이 약할수록 리더에게 불리하게 작용

■ 효과적 리더십

- 상황이 리더에게 호의적이거나 비호의적인 상황
 - 즉, 리더와 구성원의 관계, 과업구조, 지위권력이 매우 높거나 낮을 경우
 - 과업지향적 리더가 적합
- 한편 이들 요소들이 혼합되고 과업이 명확하게 구분되지 않는 중간범위의 경우
 - 관계지향적 리더가 적합

■ 상황적합성이론은 리더행동과 적합한 리더십상황을 조성할 것을 강조하고 있음

2) 허쉬와 블랜차드의 리더십 수명주기 이론

■ 허쉬와 블랜차드(P. Hersey & K. H. Blanchard) 는 리더와 부하 간의 상호조화 관계를 중시하고, 부하의 성숙도에 따른 효과적인 리더십 행동을 분석하여 수명주기이론 발표

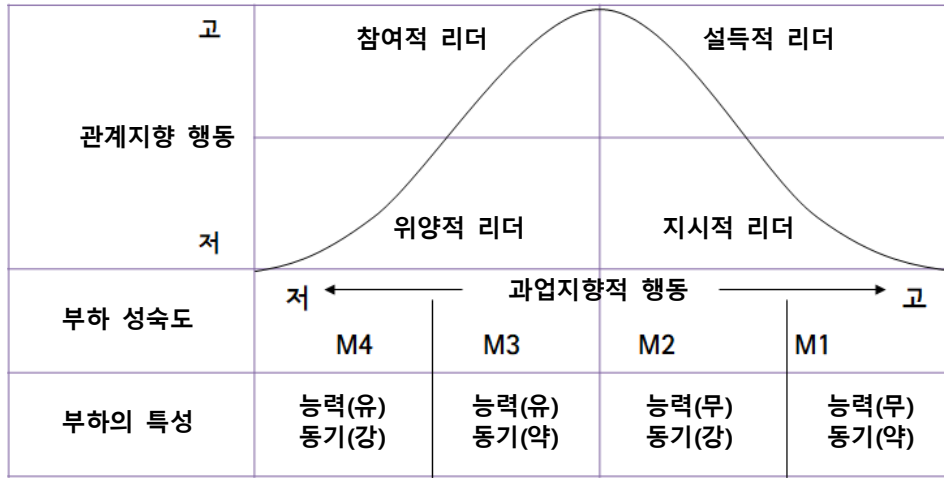
■ 리더의 행동분류

- 지시적(telling) 리더
 - 고지시, 저협력적 리더십 유형. 부하에게 기준 제시, 일방적 지시와 리더중심의 의사결정을 함
- 설득적(selling) 리더
 - 고지시, 고협력적 리더십 유형. 리더는 결정사항을 부하에게 설명하고 부하의 의견 존중 (쌍방커뮤니케이션)
- 참여적(participating) 리더
 - 고협력, 저지시적 리더십 유형. 아이디어를 부하와 함께 공유하며 의사결정에 참여시키며 인간관계 중시
- 위양적(delegating) 리더
 - 저협력, 저지시적 리더십 유형. 의사결정과 과업수행에 대한 책임을 부하에게 위임
 - 자율적 행동, 통제하에 과업을 수행하도록 하는 유형

■ 부하의 성숙도

- 리더십 수명주기이론에서는 적절한 리더십의 선택은 부하의 성숙도 수준에 따라 이루어짐
- 성숙도란 부하의 과업수행능력을 나타냄(직무관련 성숙도, 심리적 성숙도)
 - 직무관련 성숙도 : 직무 관련 분야의 자기 신뢰 및 능력
 - 심리적 성숙도 : 부하의 성취동기(도전적 목표 설정 능력) 수준에 영향
 - ① M1 : 직무를 수행할 의지와 능력이 없는 사람
 - ② M2 : 직무를 수행할 능력은 없으나 의지는 있는 사람
 - ③ M3 : 직무를 수행할 능력은 있으나 의지가 없는 사람
 - ④ M4 : 직무를 수행할 능력과 의지가 있는 사람

■ 리더십 수명주기이론



1. 카리스마적 리더십

1) 카리스마의 개념

- 카리스마(charisma)란 '신이 부여한 재능'의 그리스어에 어원을 두고 있음
 - 즉, 논리적으로 설명할 수 없는 힘으로서 초월적 존재에 대한 믿음에 의해서 나타남
- 보통 사람들이 갖지 못한 천부적인 어떤 능력이나 힘
- 사람의 마음을 끌어들이는 개인적인 독특한 힘
- Weber(1947)
 - 처음으로 카리스마라는 용어 사용
 - 카리스마는 사람에게 초인적이거나 혹은 비범한 힘(능력)이 부여된 특별한 성격적 특성

2) 카리스마적 리더십의 효과

- 리더의 신념이 옳다고 믿음
- 부하의 신념을 리더의 신념으로 동화시킴
- 리더에 대한 무조건적 수용
- 리더에 대한 애정이 강해짐
- 리더에 대한 복종
- 리더가 제시한 사명에 대해 정서적 몰입

3) 카리스마적 리더의 부정적 측면

- 부하들은 리더를 두려워하며 좋은 제안을 내지 않음
- 부하들은 리더에게 수용을 받고자 하는 욕구로 인해서 비판을 억제하게 됨
- 부하들은 리더를 숭배하며 무오류성의 착각을 불러일으킴
- 더는 과도한 자신감과 낙관주의로 실제 위험을 무시함
- 성공을 위해 완전한 충성을 요구하여 지지자를 멀어지게 함
- 충동적이고 불합리한 행동은 신봉자뿐만 아니라 적을 만들게 됨
- 리더에 의존함으로써 유능한 후계자를 양성하기 힘들

2. 변혁적 리더십과 거래적 리더십

1) 거래적 리더십

- 의미
 - 거래적 리더는 교환 역할을 함
 - 리더는 부하가 조직이 요구하는 결과를 달성하는 데 도와줌
 - 부하가 이루어야 할 일이 무엇인지 명확히 제시
 - 구성요소 : 조건적 보상, 예외에 의한 관리

■ 과정

- 부하들이 원하는 보상을 얻기 위해 무엇을 해야 하는지 인식하고 부하들의 역할을 명확히 함
- 부하의 욕구를 인식하여 부하들이 노력을 기울일 때 이러한 욕구가 어떻게 충족될 것인지를 명확히 함
 - 즉, 부하들에게 보상의 가치를 명확히 인식시킴

2) 변혁적 리더십

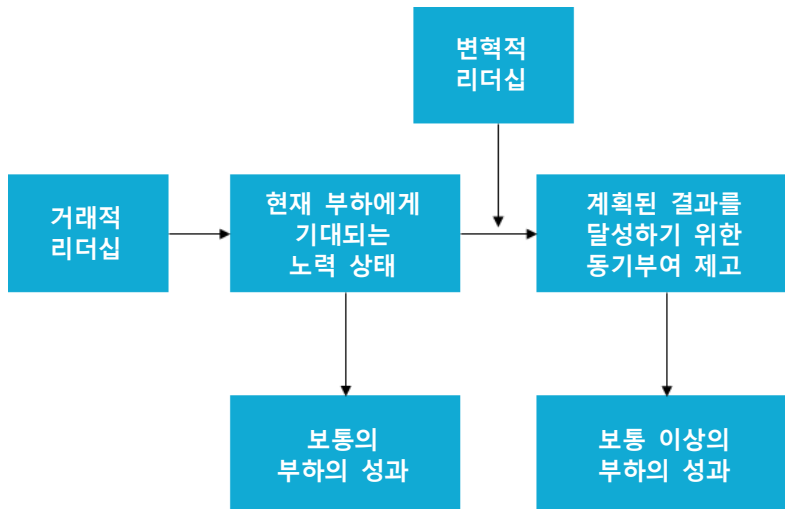
■ 개념

- 부하의 정서, 가치관, 윤리, 행동규범, 장기적 목표 등을 변화함으로써 개인을 변혁시키는 리더십
- 부하들이 기대 이상의 업적을 성취하도록 하는 특별한 형태의 리더십
 - 변혁적 리더
 - ☞ 부하들로 하여금 비전 공유를 통해 몰입도를 높여 당초 기대했던 것 이상의 목표를 달성하도록 동기부여를 시킴

■ 구성요인

- 카리스마(Charisma)
 - 카리스마적 행동의 특성
 - ☞ 이상적인 비전 제시
 - ☞ 비전과 목표 달성을 위해 위험도 감수
 - ☞ 추종자들의 욕구와 관심에 주목하며, 문제해결에 자신감이 충만함
 - ☞ 구성원 사이에 합의에 의하기보다 개인적인 자질을 통해 영향력 행사
- 개별적 배려(Individualized Consideration)
 - 부하에 대해 리더의 관심과 이해하고자 하는 의지, 관심사항을 공유하는 것
 - 부하들이 더 높은 욕구를 가지도록 유도
 - 부하의 성장을 위한 노력
 - ☞ 멘토링
 - ☞ 코칭
 - ☞ 능력에 적합한 임무 부여
 - ☞ 자율성 부여
- 지적 자극(Intellectual Stimulation)
 - 부하들에게 문제해결을 위해 새로운 방법을 시도
 - 리더의 신념과 가치관에 대해 의문을 가지도록 조장
 - 기존의 사고방식의 틀을 뛰어넘어 보다 창의적인 관점을 개발하도록 격려

■ 리더십의 과정



3) 거래적 리더십과 변혁적 리더십의 차이점

구분	거래적 리더십	변혁적 리더십
현상	현상을 유지하기 위해 노력	현상을 변화시키고자 노력
목표 지향성	현상과 너무 괴리되지 않는 목표지향	보통 현상보다 높은 이상적인 목표지향
시간	단기적 전망	장기적 전망
동기부여 전략	부하에게 즉각적, 가시적 보상으로 동기부여	부하에게 높은 수준의 개인적 목표를 추구하도록 동기부여
행위표준	부하는 규칙과 관례 선호	변화적이고도 새로운 시도에 도전하도록 부하를 격려
문제해결	부하를 위해 문제를 해결하거나 해답을 찾을 수 있는 곳을 알려줌	질문을 하여 부하가 스스로 해결책을 찾도록 도와줌

3. 최근의 리더십

1.) 수퍼 리더십

- 수퍼 리더십(Super Leadership)은 리더가 추종자들이 스스로 리드할 수 있도록 돕는 리더십
- 수퍼 리더 밑에는 스스로 잘 훈련된 수퍼 추종자들이 양성됨
- 수퍼 추종자의 양성 과정
 - 리더가 비전을 설정
 - 자신과 추종자들을 위한 목표 설정
 - 목표달성에 도움이 되는 성과 강화
 - 건설적이고 합당한 조언과 충고
 - 변화의 관리와 촉진

- 추종자들에게 '할 수 있다'는 자기신념 고취

2) 임파워먼트 리더십

■ 임파워먼트 리더십(Empower Leadership)

- 사람을 활용하는 기술
- 실질적인 권한위임과 활동지원으로 개인의 능력과 의욕을 충분히 발휘할 수 있도록 하는 리더십

■ 부하를 믿고 권한을 위임 할 수 있는 환경을 조직구조 내에 구축할 수 있는 기술이라고 할 수 있음

■ 리더가 조직에 임파워먼트 리더십을 발휘하기 위해서는

- 비전 설계
- 커뮤니케이션에 의해 비전을 부하와 공유
- 비전의 실현을 위해 부하 관리
- 비전의 실현을 위해 부하의 의욕을 높임

3) 서번트 리더십

■ 1977년 초 미국의 그린리프(R. K. Greenleaf)가 저술한 'Servant Leadership'에서 처음 제시

■ 서번트 리더십은 '타인을 위한 봉사에 초점을 두며, 종업원, 고객 및커뮤니티를 우선으로 여기고 그들의 욕구를 만족시키기 위해 헌신하고 섬기는 리더십'

■ 주요 특성

- 경청
- 공감
- 치유
- 스튜어트 십
- 구성원의 성장노력
- 공동체 형성

■ 서번트 리더십은 리더와 구성원의 관계가 수평적 관계를 추구함

■ 리더는 부하를 지원해 주는 환경을 조성해서 동기부여

- 구성원들이 창의성 발휘, 주인의식, 책임감을 가지고 환경변화에 능동적으로 대처할 수 있게 함

■ 사례 : 박항서 감독

- 2002년 서울처럼 붉은 물결... '박항서 마법'에 빠진 베트남

"지금은 눈물 흘릴 때가 아니다. 응원해 준 국민에게 감사 인사를 할 때다." 지난 27일 중국 장쑤성 창저우 올림픽스포츠센터에서 열린 2018 아시아축구연맹(AFC) 23세 이하 챔피언십 결승전.

베트남 23세 이하 대표팀을 이끈 박항서 감독은 연장 접전 끝에 우즈베키스탄에 1:2로 져 실망한 제자들을 벤치로 불러모았다. 그러곤 한 명씩 등을 두드리며 격려했다.

울먹이던 선수들은 감독의 말에 힘을 얻어 금성홍기(베트남 국기)를 흔들며 열광적으로 응원하는 자국 관중에게 인사했다. 박항서호는 베트남 축구 역사상 AFC 주관 대회 첫 결승 진출의 여운을 만끽했다.

- 2002년 서울처럼 붉은 물결... '박항서 마법'에 빠진 베트남 '축구 변방' 베트남의 성공 비결로 박 감독의 '서번트(servant·하인) 리더십'이 첫손에 꼽힌다. 박 감독은 지난해 10월 부임 직후부터 아들뻘인 선수들과 때로는 장난치고 때로는 논쟁도 벌이면서 끈끈한 관계를 만들었다. 박 감독은 선수들에게 변화를 강요하지 않았다. 그냥 자신을 낮췄다. 한 번 정한 약속은 반드시 지켰다. 박 감독은 부임 직후 선수단에 식사 시간 중 휴대전화 사용 금지령을 내렸는데, 깜빡 잊고 자신이 휴대전화를 가져온 날 흔쾌히 벌금을 냈다. 선수들과 눈높이를 맞추는 건 박 감독이 한국대표팀 수석코치로 참여한 2002 한·일 월드컵 당시 거스 히딩크(네덜란드) 감독에게 배운 '원 팀(One Team)' 노하우의 핵심이다. 박 감독은 경기 후 "선수들은 한계를 뛰어넘었다. 우승을 놓친 건 전적으로 내 책임"이라고 말했다. 베트남 언론은 "박 감독이 마지막까지도 품위 있는 리더십을 선보였다"라고 칭찬했다.

<출처 : 중앙일보 2018-01-29>

4) 셀프 리더십

■ 리더십의 3대 요소

- 리더, 팔로워, 상황

■ 셀프 리더십 = 자기 자신에 대한 영향력

- 소명의식 : 내 일에 대한 가치와 소명
- 비전과 목표
- 자기효능감 : 힘든 상황을 극복했던 경험
- 관계와 팀워크 : 나-팀-조직, 협력과 팀워크
- 실패와 회복 탄력성

5) 코칭 리더십

■ 코칭

- 커뮤니케이션 기능으로 대화와 질문을 통해 부하직원의 자발적인 행동을 촉진하는 것
- 자발적인 문제해결을 도모하는 새로운 관리 및 교육활동
- 리더는 부하직원의 잠재력을 이끌어내 줄 수 있고, 경청의 자세를 가지고 있어야 함

■ 리더와 구성원 간의 양방향 커뮤니케이션과 피드백

■ 혁신적인 사고와 개방적 태도(잠재력 개발)를 발전 강화

■ 조직의 문제해결 및 성과 향상

■ 사례 : GE 전 CEO인 잭 웰치

- 변화의 시대에 쌍방향 커뮤니케이션의 중요성 강조
- 리더는 직원의 꿈과 능력을 최대한 펼칠 수 있도록 하는 코칭(Coaching)이 필요
- 직원은 역량을 무한히 발휘하도록 끊임없이 노력해야 함
- 자발적인 참여 유도, 내적인 힘을 이끌어내는 것이 필요

6) 다양한 리더십

- 엄마 리더십 : 부드러우면서 강한 모습, 포용의 리더십
 - 문제가 생기면 엄마가 다 해결해 줌
- 형님 리더십 : 부하들과 동거동락, 권위보다는 친근함, 고민 해결
 - 술선수범으로 부하들이 믿고 따를 수 있도록 함
- 비전 리더십 : 조직이 나아갈 방향과 지향해야 할 비전을 확실히 제시
 - 비전 제시로 구성원들이 열정적으로 일할 수 있도록 동기부여
- 감성 리더십 : 자기감정 이해, 감정조절, 타인 감정이해, 감정 활용
 - 감정 표현 관리, 공감대 형성

4. 효과적인 리더십

1) 상황에 맞는 리더십을 발휘해야 함

- 리더십의 정답은 없음
- 상황에 적합한 리더십은 있음

2) 나를 가장 잘 드러낼 수 있는(발휘할 수 있는) 리더십을 찾아야 함

- 성공한 리더들의 특성 및 행동은 다름
- 영웅의 리더십을 그대로 따라 해선 안 됨
 - 치밀형 리더(이건희 회장)
 - 열정형 리더(최태원 회장)
 - 유재석 : 서번트 리더십
 - 강호동 : 카리스마 리더십
 - 이경규 : 변화의 리더십(호통의 리더십에서 소통의 리더십으로 변화)
 - 신동엽 : 막후조정 리더십

3) 똑똑한 리더들이 버려야 할 나쁜 버릇

- 승부욕 과다(지는 게 이기는 것)
- 분노 표출(거울 보기)
- 부정적인 말(아니요, 할 수 있겠나?)
- 파괴적인 말(칭찬)
- 잘난 척하기(바보같이 느껴짐)

지휘 - 동기부여 1 / 11주차 1차시

1. 동기부여의 의의

1) 동기부여의 개념

■ 동기부여(Motivation)

- Motivation은 라틴어의 움직인다는 뜻인 movere에서 나온 것으로 구성원들이 조직목표 달성을 위해 노력을 발휘하고자 하는 자발성을 향상시키는 것을 의미

■ 어떤 사람이 동기부여 되었다고 할 경우에는

- 바람직한 결과를 얻기 위해 노력하는 것을 의미
- 목표지향적인 지속적 노력을 한다는 것을 의미

■ 동기부여에 대한 개념적 요소

- 노력
 - 동기부여 된 사람은 목표달성을 위한 노력을 더 많이 하게 됨
 - 노력의 강도가 클수록 조직목표 달성에 더 많은 공헌을 하게 됨
- 목표
 - 동기부여 된 행동은 그것이 지향하는 목표가 존재해야 됨
 - 조직목표로는 생산성 향상, 수익성 등이 있는데 동기부여 된 행동은 조직목표 달성을 향상시킬 수 있음
- 지속성
 - 목표달성에 공헌하기 위해서는 지속적 노력이 중요
 - 노력의 양도 중요하지만 질적인 지속성도 중요
- 방향
 - 노력의 방향이 목표달성에 유리한 방향으로 발휘되어야 함
 - 단순히 열심히 노력하기보다는 목표달성을 위한 노력이 요구됨

2) 동기부여와 성과의 관계

■ 조직의 규칙과 절차를 통해 조직을 리드하면 어느 정도 성과달성 가능

- 기업 간의 치열한 경쟁, 급변하는 환경하에서의 일반적인 관리만으로는 조직성과를 달성할 수 없음
 - 동기부여를 통한 조직성과 달성이 요구됨

■ 동기부여를 통해 조직구성원의 목표달성을 위한 노력을 분발시키고, 고무시켜야만 기대 이상의 성과달성이 가능하게 됨

■ 동기부여의 기본목표는 조직성과 향상이지만 조직성과 향상을 위해 동기부여가 유일한 요인은 아님

■ 높은 수준의 동기부여 자체만으로 높은 성과를 달성할 수 없음

- 노력의 강도가 높고, 지속성이 있으며, 목표지향적일 때 동기부여 수준이 높다고 할 수 있음

- 이런 종업원에게 적성에 맞는 직무할당, 직무에 필요한 지식과 기능을 가지고 있고, 직무를 수행할 수 있는 기회가 주어지면 높은 수준의 성과를 기대할 수 있음

■ 종업원의 성과(Performance)

- 능력(Ability) × 작업조건(Environmental Conditions) × 동기부여(Motivation)

3) 동기부여에 대한 경영학의 견해

■ 동기부여에 대한 경영학적 관점

- 전통적 관점
 - 생산(재무적 보상)에 대한 관심
- 인간관계론적 관점
 - 인간(비재무적 보상)에 대한 관심
- 인적자원모델
 - 사람과 생산성에 대한 관심(재무적 보상과 비재무적 보상의 조화)

4) 동기부여 이론

■ 동기부여에 관한 이론에는 연구 초점에 따라 내용이론과 과정이론으로 나눌 수 있음

- 내용이론
 - 매슬로우의 욕구단계설
 - 알더퍼의 ERG 이론
 - 허즈버그의 2요인이론
- 과정이론
 - 아담스의 공정성이론
 - 브룸의 기대이론

2. 매슬로우의 욕구단계설

1) 매슬로우의 욕구단계설(내용이론)

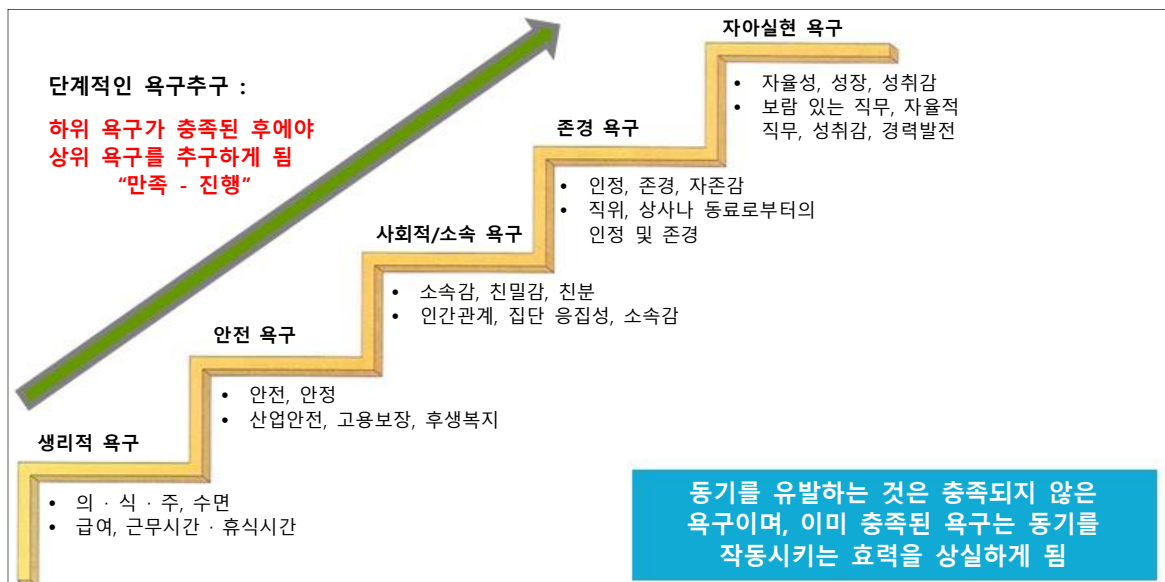
■ 전제

- 인간은 충족되지 아니한 욕구들을 만족시키기 위해 동기화됨
- 보편적인 요구들이 위계적인 형태로 서열화되어 있음



■ 매슬로우의 욕구단계설에서 주장한 욕구 단계의 작동원리

- 개인은 5가지 욕구가 저 차원에서 고차원으로 순서대로 나타남. 저 차원의 욕구를 뛰어넘어 고차원의 욕구가 나타나지 않음
- 욕구의 출현과 소멸은 결핍과 충족의 원리에 의해 이루어짐. 어떤 특정 욕구가 결핍되면 그 욕구가 개인의 의식을 지배함
 - 이러한 과정은 자아실현의 욕구가 출현할 때까지 계속됨
- 자아실현의 욕구는 충족되면 될수록 욕구의 크기가 더 커짐
- 개인의 행동에 동기를 부여하는 것은 결핍임
- 결핍욕구와 성장욕구로 나누었음
 - 결핍욕구 : 생리, 안전, 사회적 욕구
 - 성장욕구 : 존경, 자아실현 욕구

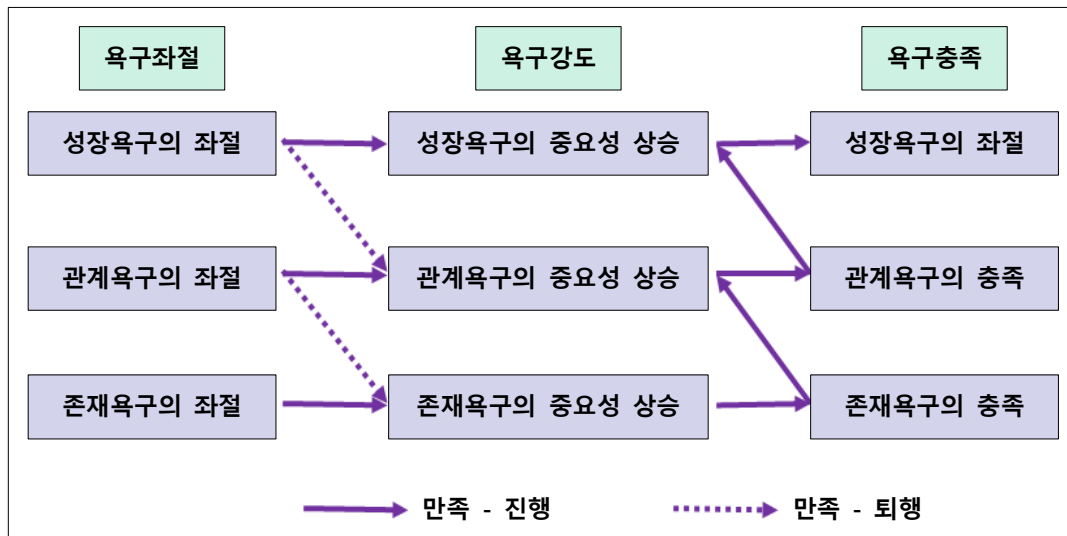


3. 알더퍼의 ERG 이론

1) 알더퍼의 ERG 이론(내용이론)

■ 매슬로우의 욕구 단계이론의 한계점을 극복하기 위한 시도에서 연구 출발

- 저 차원의 욕구와 고차원의 욕구간의 기본적 구분이 필요하다고 보고, 5단계를 3단계로 나눔
 - 인간의 욕구를 존재의 욕구(existence : E), 관계의 욕구(relatedness : R), 성장의 욕구(growth : G)로 하여 ERG 이론 제시
 - 존재의 욕구(E) : 매슬로우의 생리적 욕구, 안전의 욕구임
 - 관계의 욕구(R) : 사회적 욕구, 존경의 욕구(외재적 측면)임
 - 성장의 욕구(G) : 존경의 욕구(내재적 측면), 자아실현의 욕구임
- ★ ERG 이론 제시



■ 좌절-퇴행

- 성장욕구 → 관계욕구
 - 조직에서 자아실현과 성취감 등 성장욕구를 추구하다가 좌절되면 동료들과 어울리는 데 더 많은 시간을 쏟는 등 인간관계를 더 중요시함
- 관계욕구 → 존재욕구
 - 동료들과의 갈등으로 인해 관계욕구가 좌절되면 오로지 경제적 욕구를 추구하는 데만 신경을 씀

■ 알더퍼의 ERG이론과 매슬로우의 욕구단계설의 유사점

- 존재욕구, 관계욕구, 성장욕구 순으로 욕구 계층 정리
- 일정한 욕구 충족은 그 욕구의 중요성에 영향을 미칠 뿐만 아니라 상위욕구의 중요성에도 영향을 미침

■ 알더퍼의 ERG이론과 매슬로우의 욕구계층 이론의 차이점

- ERG이론에서는 상위욕구의 충족이 결핍될 경우 하위욕구의 중요성이 커진다고 봄
 - 좌절-퇴행의 원리
- 알더퍼는 하위욕구가 충족되기전에도 상위욕구가 출현될 수 있다고 보았음
- 매슬로우는 욕구충족이 한 단계씩 점차적으로 충족된다고 보았지만 알더퍼는 하나 이상의 욕구가 동시에 작동될 수 있다고 보았음

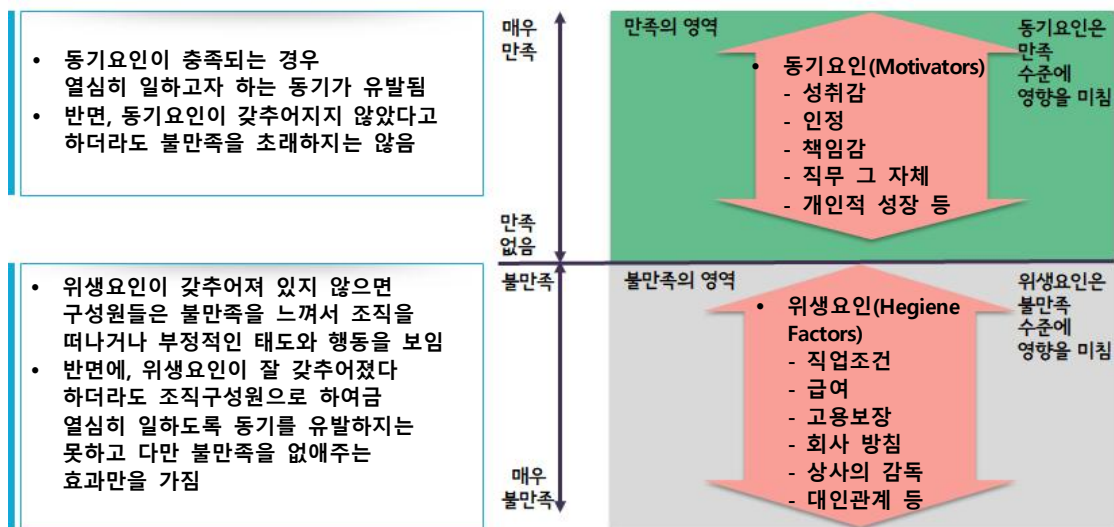
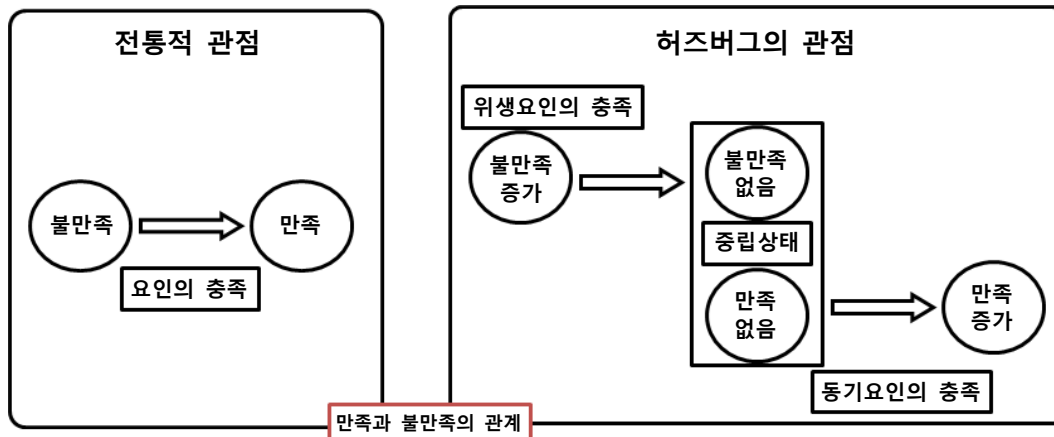
4. 허즈버그의 2요인 이론

1) 허즈버그의 2요인 이론(내용이론)

■ 정의

- 피츠버그 지역의 약 200명의 기술사와 회계사를 대상을 실시된 욕구충족에 관한 연구
- 욕구충족이 동기부여에 미치는 효과에 대한 연구를 기초로 성립

- 직무로부터 극단적으로 만족한 경우, 불만족한 경우에 대한 질문을 해 그 반응을 유형화함
 - 직무만족
 - 성취, 인정, 일 그 자체, 책임, 성장 등 주로 내재적 요인
 - 직무불만족
 - 회사의 정책, 감독, 상사와의 관계, 지위, 임금, 작업조건 등과 같은 외재적 요인
- 전통적인 견해와의 차이점은 임금수준이 적정하더라도 단지 불만족하지 않을 뿐이지 만족의 유지나 향상에 기여하지 못함



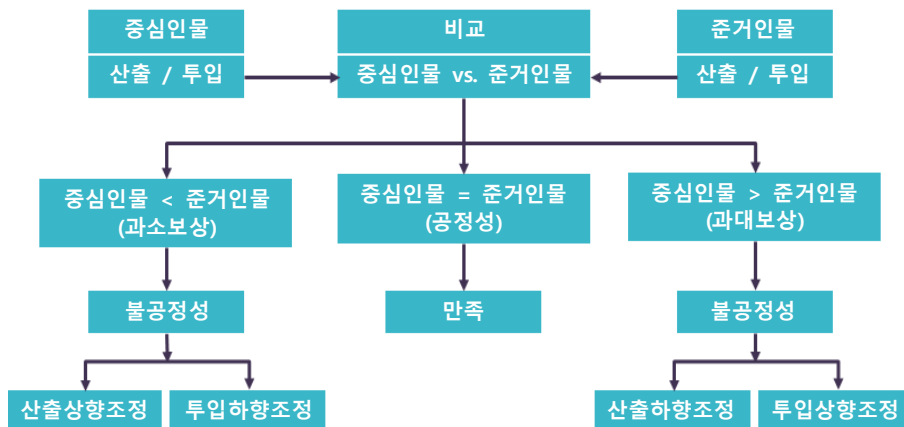
- 동기요인이 충족되는 경우 열심히 일하고자 하는 동기가 유발됨
- 반면, 동기요인이 갖추어지지 않았다고 하더라도 불만족을 초래하지는 않음
- 위생요인이 갖추어져 있지 않으면 구성원들은 불만족을 느껴서 조직을 떠나거나 부정적인 태도와 행동을 보임
- 반면에, 위생요인이 잘 갖추어졌다 하더라도 조직구성원으로 하여금 열심히 일하도록 동기를 유발하지는 못하고 다만 불만족을 없애주는 효과만을 가짐
- 직무충실화
 - 직무를 재설계함에 있어서 작업환경, 급여 등 직무 외적인 요인(위생요인)이 아니라

과업다양성, 과업정체성, 자율성과 피드백 등 직무 그 자체(동기요인)를 재설계함으로써
직무동기를 향상시키고자 함

1. 공정성 이론

1) 공정성 이론(과정이론)

- 동기부여에 관한 이론에는 연구초점에 따라 내용이론과 과정이론으로 나눌 수 있음
 - 내용이론
 - 매슬로우의 욕구단계설
 - 알더퍼의 ERG이론
 - 허즈버그의 2요인 이론
 - 과정이론
 - 아담스의 공정성이론
 - 브룸의 기대이론
- 어떻게 동기부여 되는지의 과정과 방법에 대한 이론
 - 공정성 이론, 기대이론
- 공정성 이론이란?
 - 모든 사람들
 - 공정한 대우를 받기를 원한다는 전제하에 동기부여, 업적평가, 만족수준 등에서 공정성이 중요한 영향을 미침
 - 아담스(J. S. Adams)
 - 조직이 공정성을 실천함으로써 구성원들을 동기부여 시킬 수 있다고 생각
 - 공정성의 평가기준
 - 절대적이라기보다는 자신이 투입한 노력과 그 결과 받은 보상의 비율을 준거인과 비교하는 상대적인 것임
- 아담스는 직무수행에서 종업원이 투입한 공헌과 그 대가로 받은 보상의 비율을 준거인과 비교하여 공정성 여부 판단
 - 불공정성을 느낄 경우 불공정성을 감소시키기 위해 행동 동기 작동
- 공정성 판단의 평가요소
 - 투입(공헌) : 시간, 지식, 교육훈련, 경험, 기술, 노력, 충성심 등
 - 산출(보상) : 급여, 복리후택, 직무, 직업안정, 내재적 보상, 인정 등



■ 불공정성을 느낄 경우 행동 유형

- 투입의 변경
 - 조직으로부터 자신이 준거인 보다 더 많은 것을 받았을 경우
 - ☞ 생산성 향상, 작업의 질 향상을 위한 노력
 - 조직으로부터 자신이 준거인 보다 작게 보상을 받았을 경우
 - ☞ 투입을 감소시켜 생산을 제한하는 여러 활동을 하게 됨
- 산출의 변경
 - 조직으로부터 자신이 준거인 보다 더 많은 것을 받았을 경우
 - ☞ 산출을 감소시키는 활동(실제 일어날 가능성 희박)
 - 조직으로부터 자신이 준거인 보다 작게 보상을 받았을 경우
 - ☞ 산출을 증가시키는 활동(투쟁)
- 투입과 산출에 대한 인지적 왜곡
 - 투입과 산출의 중요성과 관련성을 변경하여 인지적으로 왜곡하게 됨
 - ☞ 임금에 대한 주관적 만족을 변경, 노력의 질에 대한 판단을 주관적으로 높거나 낮게 평가하는 경우가 있음
- 직장이동
 - 가장 극단적인 방법
 - 이직, 결근, 노조활동 등의 일탈행동을 하게 됨
 - ☞ 산출을 증가시키려는 활동
- 타인에 대하여 영향을 미침
 - 자신의 투입과 산출을 변경시키기 어렵고, 불공정성이 장기화 될 경우, 준거인물의 투입과 산출을 변경시킴
 - 집단 응집력을 발휘하여 투입을 변경하도록 압력 행사
- 준거인물의 변경
 - 비교인물 자체를 변경하게 됨
 - 비교 차원이 변경되면 준거 인물을 변경할 수 있음

■ 조직공정성의 차원

- 조직공정성에 대한 지각 → 구성원들의 태도와 행동에 영향

■ 조직공정성(organizational fairness or justice)의 차원

- 분배적 공정성(distributive fairness)
 - 보상의 배분 결과가 얼마나 공정한가?
- 절차적 공정성(procedural fairness)
 - 보상배분의 결정 과정 및 절차가 얼마나 공정한가?
 - 얼마나 규칙과 절차를 준수하고, 객관적인 기준을 활용하였는가?

2. 기대이론

1. 기대이론 이론(과정이론)

■ 수단성 이론, 기대-유의성 이론이라고 함

■ 대표이론에는 브룸(V. Vroom)의 이론이 있음

- 기대이론(expectancy theory)
 - 사람들은 자기 자신과 상황 특성을 감안하여 여러 가지 행동대안들을 평가하고 그중에서 가장 가치 있는 결과를 가져올 것으로 기대되는 대안을 선택
 - 기대이론은 인간행동의 결정에 있어 본능적 결정론을 거부하고, 이성을 가진 존재로서 인간은 의식적인 선택을 한다는 것에 초점
- 개인행동에 대한 동기부여 정도
 - 행동이 가져오게 되는 결과와 그 결과에 개인이 느끼는 매력의 정도에 결정되게 됨

■ 기대이론의 도식

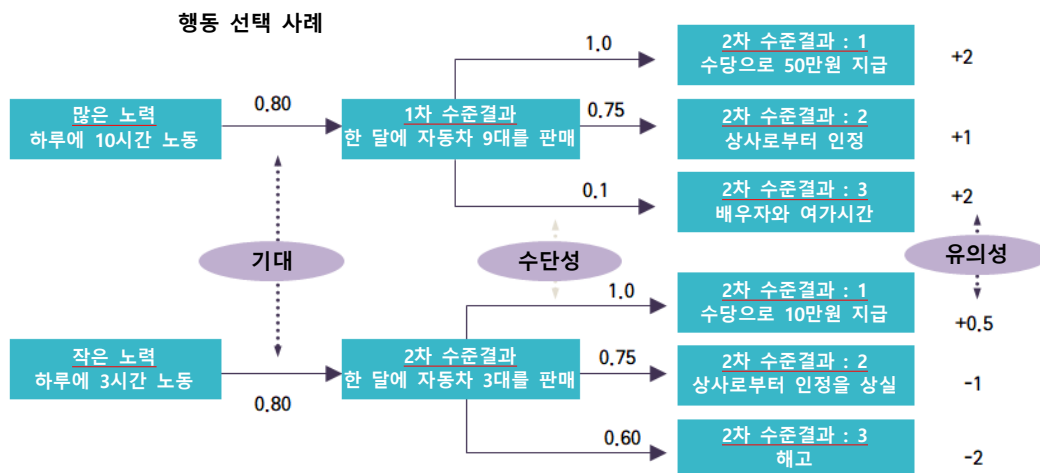


- ①의 관계는 노력
 - 성과의 관계로 개인의 노력이 일정한 성과를 가져오리라고 생각하는 주관적 확률
- ②의 관계는 성과
 - 보상의 관계로 특정 성과에 대해 조직에서 자신이 원하는 결과를 가져다줄 것이라고 믿는 정도
- ③의 관계는 조직의 보상이 개인의 욕구나 목표를 만족시키는 정도로서 개인이 조직의 보상에 대하여 부여하는 매력도를 말함

2) 브룸의 기대이론

■ 브룸의 기대이론을 구성하고 있는 변수

- 결과·보상(outcome or reward)
 - 특정행동의 결과로서 1차 수준 결과와 2차 수준결과가 있음
 - ☞ 1차 수준 결과 : 개인이 노력한 결과 조직의 성과와 관련된 것
 - ☞ 2차 수준 결과 : 1차 수준의 결과가 가져다주리라고 생각하는 임금인상, 승진 등과 같은 보상을 의미
- 기대
 - 노력 결과로 1차 수준의 결과를 가져오리라고 믿는 확률(0~1의 값)
 - 1차 수준의 결과가 발생하리라고 인지하는 주관적 확률을 말함
- 수단성
 - 1차 수준의 결과가 2차 수준의 결과를 가져오게 되리라고 믿는 주관적 확률(-1~+1)의 값을 가짐
 - 1차 수준의 결과가 발생하리라고 인지하는 주관적 확률을 말함
- 유의성
 - 1차 수준 결과와 2차 수준결과에 대하여 개인이 느끼는 매력 정도
 - 1차 수준의 결과에 대한 유의성은 2차 수준의 결과의 유의성에 수단성을 곱하여 결정



■ 기대이론의 문제점

- 내용이 너무 복잡하여 타당성 검증이 어렵다.
- 만족이 큰 쪽으로 동기부여 될 것이라는 쾌락주의적 가정에 대한 비판이 있을 수 있음
- 명확한 목표가 존재하고 성과와 보상의 관계가 확실하며 보상자원이 풍부한 상황에 적합하다는 한계점을 지님

3. 효과적인 동기부여 방법

1) 직원의 이야기를 들어야 함

■ 직원의 이야기 경청

- 좋은 인재가 능력을 발휘할 수 있도록 하는 것은 결국 기업의 몫
 - 보잉과 플립보드 등 해외에서 주목받는 기업들은 직원의 이야기를 듣는 것에서부터 모든 것을 시작함

■ 직원의 이야기를 듣고 의사결정에 반영해야 함

- 직원들이 '내 얘기를 들어주는구나'에서 더 나아가 '내가 얘기하니까 무언가 됐다'라고 느낄 수 있어야 함
 - 이걸 모든 직원들에게 굉장히 중요한 동기부여가 됨

2) 동기부여 방법론 : F.O.R.C.E

■ 리 아이아코카(Lee Lacocca)

- "경영이란 다른 사람들에게 동기를 부여하는 것, 그 이상도 그 이하도 아니다." 前 크라이슬러 회장

■ 비니트 나야르

- "직원이 우선, 고객은 다음, 경영진은 맨 마지막" 인도에서 초고속 성장을 하고 있는 세계적 정보기술 서비스 회사인 HCL테크놀로지(HCLT)의 CEO

■ 新동기부여 방법론 : F.O.R.C.E

- F(Fun) : 직원들의 사생활을 보장하고 창의적인 업무환경을 제공하라
 - 첫 번째 동기부여 요소는 Fun → 즉 즐거움임
 - 업무에만 매몰될 경우 매너리즘에 빠지고, 새로운 일을 추진하면 그것이 다시 업무로 돌아와 내 시간을 빼앗을 것이라는 두려움만 생김
 - 적절한 휴식을 통해 새로운 마음으로 일을 할 수 있는 에너지를 충전시켜줘야 함
 - 업무 외적인 즐거움 못지않게 중요한 건 업무 자체에서 얻는 즐거움임
 - 매일 아침 출근이 지루하게 느껴지는 곳에서 좋은 성과를 창출한다는 것은 어려움
 - 정시 퇴근제 및 장기 휴가제
- O(Opportunity) : 개인 커리어에 대한 구체적 비전을 제시하라
 - 많은 기업들이 조직의 미래 비전에 대해 충분히 고민하고 또 구성원들과 공유하려고 노력하나 구성원 개인의 비전에 대한 고민은 부족한 경우가 많음
 - 이는 동기부여의 실패로 연결되며 심지어 인재의 이탈로 이어지게 됨
 - 경력개발 지원 프로그램
- R(Responsibility) : 실무진의 권한을 강화하고 책임감을 부여하라
 - 세 번째 요소는 Responsibility → 즉 권한 위임을 통한 동기부여
 - 신세대는 수평적 네트워크 조직에 익숙함
 - 기성 조직의 수직적 문화와 무조건적 하달식 업무 체계로는 신세대 직원들의 의욕을 자극할 수 없음

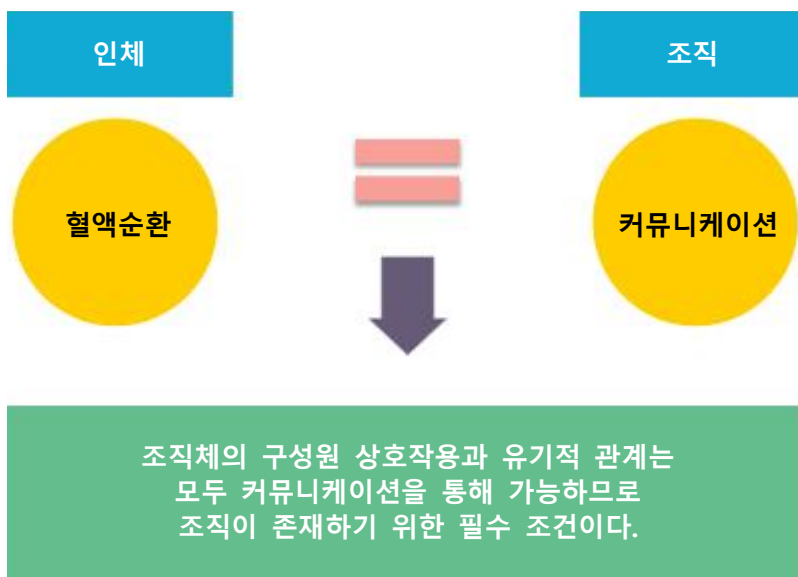
- 경영진이 그들의 눈높이로 내려와서 그들을 부속품이 아닌 비즈니스 파트너로 인정할 때 의욕이 증가하는 것은 물론, 역량 또한 제고될 수 있음
- 소규모 독립채산제도
- C(Communication) : 수평적이고 지속적 소통을 통해 신뢰를 강화하라
 - 구성원과의 끊임없는 커뮤니케이션을 통한 동기부임
 - 커뮤니케이션이 활성화된 조직은 언제나 활기가 넘치고 비전을 공유하며
 - ☞ 일체감이 향상되고 경영진과 실무진 사이에 신뢰가 형성됨
 - 최고 경영진이 실무진과 대화를 시도하려는 모습만으로도 구성원들은 심리적 보상을 느끼는데 이것이 일회성이나 이벤트로 끝나서는 안 되며 끊임없이 실시해야 함
 - 커뮤니케이션을 활성화하려면 계층을 허무는 '수평성'과 끊임없이 대화를 시도하는 '지속성'이 필요함
 - SNS 활용, 커뮤니케이션 방법의 제도화
- E(Equity) : 평가 및 보상의 형평성을 확보하고 경영자가 직접 동의를 구하라
 - 다섯 번째 동기부여의 요소는 Equity → 즉 평가 및 보상의 공정성임
 - 직원들은 갈수록 보상에 민감해지고 있음
 - ☞ 이러한 민감성은 구성원이 평가 및 보상의 공정성에 대한 의문을 품을 때 더욱 심각해짐
 - 사내 정치나 학연, 특정 인물에 대한 편견 혹은 편애로 인해 평가가 왜곡될 때 구성원의 동기 수준은 큰 폭으로 떨어지게 마련임
 - 720도 다면평가 제도

지휘 - 의사소통 1 / 12주차 1차시

1. 의사소통의 개념과 중요성

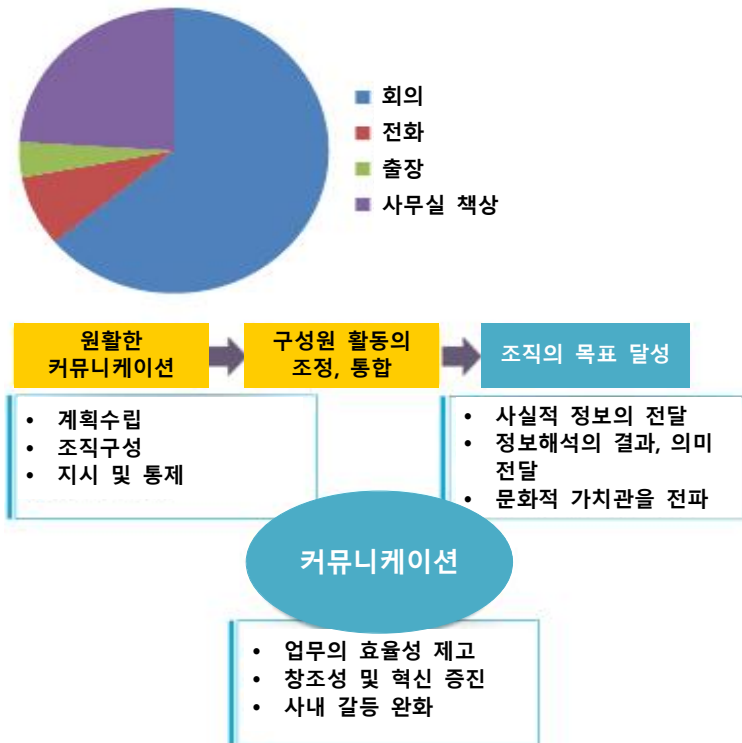
1) 의사소통의 개념

- 개인간에 의미있는 정보를 교환하는 과정
- 상위자와 하위자, 동료, 작업부서 간의 조직내부와 외부 등에 있어서의 의사전달 및 정보전달 과정
- 두 명 이상의 사람들 사이에 말이나 문서 또는 다른 방법을 활용하여 그들의 의견이나 감정을 전달하고 반응을 받으면서 상호 간에 의미를 해석하는 과정

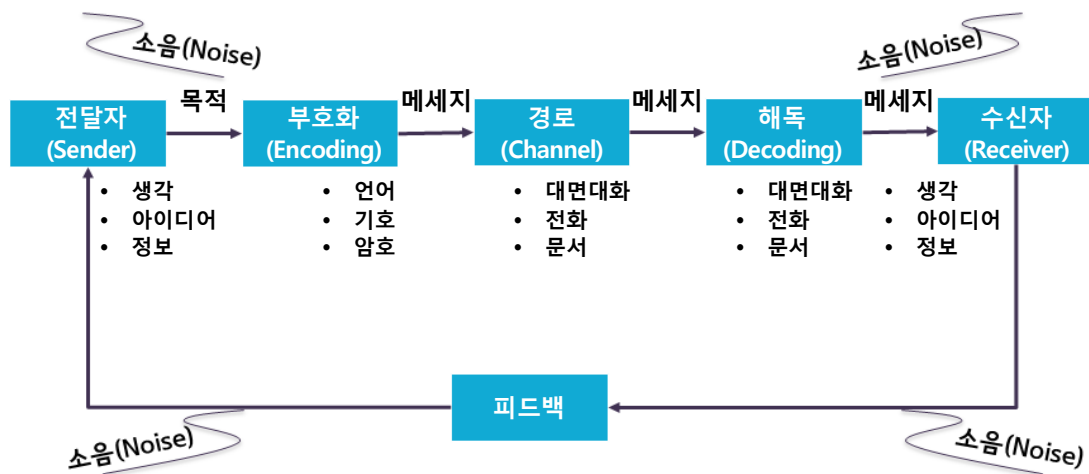


- 관리자가 다른사람들에게 관리자 자신의 의도를 알리고, 영향력 행사를 위한 기반을 조성하는 일도 의사소통을 통해서만 가능
- 올바른 의사소통 없이는 리더십 발휘가 불가능해짐

■ 관리자의 일과 중 커뮤니케이션 70~90%



2. 의사소통의 과정



1) 의사소통의 과정

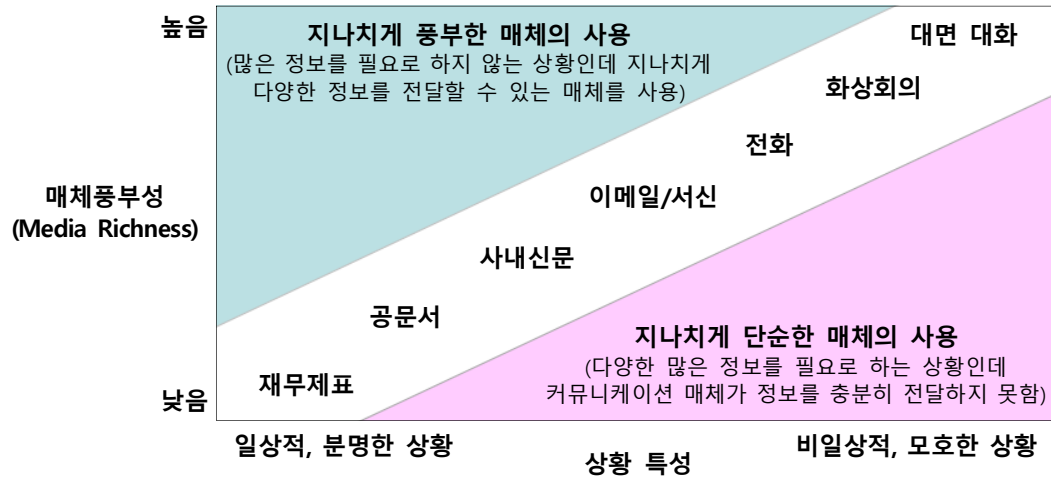
정보원	전달하고자 하는 기초정보
전달자(송신자)	의사전달 시도하는 사람
부호화	송신자 의사를 반영해 줄 수 있는 매개수단 (언어적: 언어, 문서/ 비언어적: 신호, 몸짓 등)

메시지 경로(매체)	메시지는 기호화된 과정의 결과 매체는 메시지가 전달되는 경로
해독 및 수신자	수신자는 자신의 과거경험이나 준거체계 등에 근거하여 기호화된 메시지를 해석
피드백	전달자의 메시지에 대한 수신자의 반응
소음(noise)	커뮤니케이션을 방해하는 요소

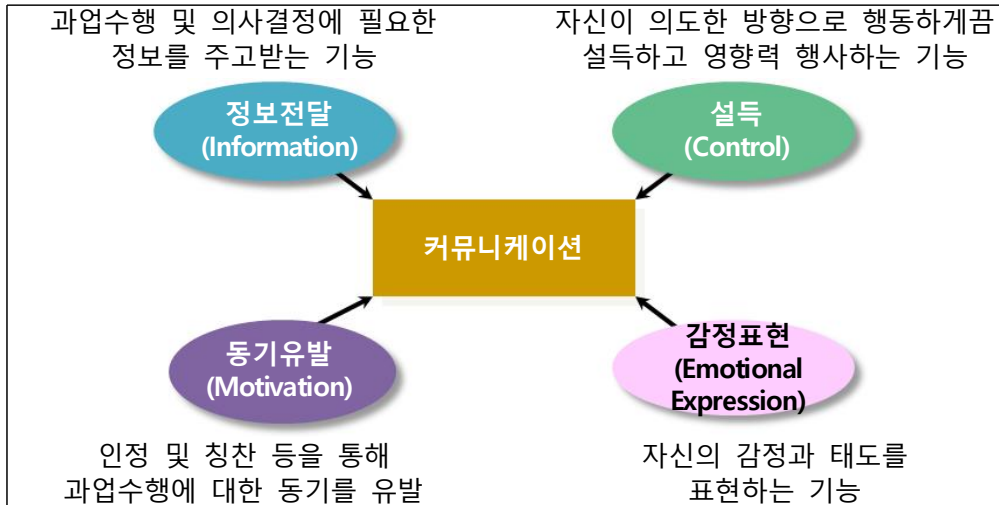
■ 소음(Noise)

- 어의(語義) 상의 문제점
- 부적절한 경로
- 주위환경의 산만
- 문화의 차이
- 신분이나 서열의 영향
- 메시지의 정확성 결여
- 수신자의 심리적 상태
- 피드백의 결여

의사소통 경로(매체)



2) 의사소통의 기능



3) 의사소통 원칙

명료성의 원칙	• 체계적이며 논리적인 내용을 쉽게 이해할 수 있도록 메시지를 작성
주의집중의 원칙	• 수신하는 메시지에 충분한 주의를 기울여야 함
통합성의 원칙	• 경영자는 목표달성을 위한 구성원의 협조를 확보하고 유지해야 함
비공식조직의 전략적 활용	• 목표달성을 위한 협동체제를 이끌기 위해 공식조직을 통해 얻는 정보의 보완적 수단으로 활용해야 함

3. 의사소통의 유형

1) 의사소통의 유형

■ 대인간의 커뮤니케이션

- 언어적
 - 구두, 언어
 - 문서 : 메모, 서신, 보고서
 - 전자공학 : 컴퓨터, TV, 메일 인터넷
- 비언어적
 - 물리적 상징 : 교통신호, 사이렌, 사무실 크기
 - 신체적 : 눈짓, 몸짓, 얼굴표정, 침묵, 웃음
 - 접촉 : 가벼운 포옹, 악수

2) 정보기술의 발달과 의사소통

■ 정보기술을 활용한 커뮤니케이션 매체

- 이메일, 그룹웨어, 카페나 블로그, 휴대전화 문자, SNS와 화상회의 등
 - 동시적 커뮤니케이션 : 화상통화, 화상회의(video-conference) 등

- 비동시적 매체 : 문자메시지, 이메일, 페이스북, 트위터 등

■ 커뮤니케이션 패턴의 변화

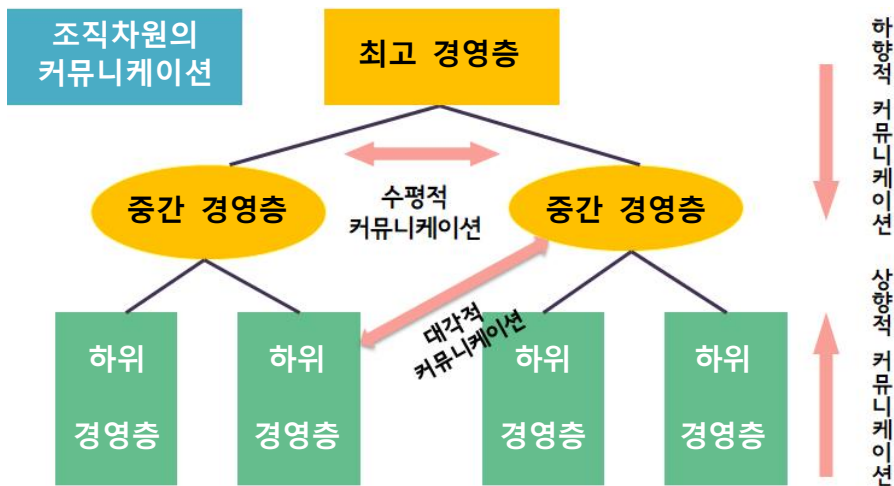
- 직접 대면이나 회의 이외의 다양한 간접적 커뮤니케이션
- 이동사무실(mobile office)과 재택근무(telecommuting)
- 쌍방향적인 커뮤니케이션

3) 조직에서의 의사소통



4. 공식적 의사소통과 비공식적 의사소통

1) 공식적 의사소통




■ 공식적 의사소통의 내용 및 장점, 단점

- 상향적 : 정보가 하급자에서 상급자로 전달(제안제도, 보고)
 - 장점/단점 : 쌍방향 의사결정을 할 수 있으나 하급자가 자신이 불리한 정보는 보고하지 않을 수 있음
- 하향적 : 상급자의 의견이나 전달사항이 하급자로 전달, 가장 널리 사용 (공식적인 경로를 통하여)
 - 장점/단점 : 조정 통제가 용이하지만 일선작업자에게 전달하기까지 정보의 왜곡이 발생

- 수평적 : 조직내의 같은 지위에 있는 구성원끼리의 커뮤니케이션
 - 장점/단점 : 조직 부서간 활동조정, 부서간 정보교환, 동료들과의 정서표현
반면, 부서간 경쟁이나 상호견제 등에 의한 갈등이 일어날 수 있음
- 대각적 : 집단, 계층을 달리하는 사람들간 사이의 커뮤니케이션
 - 장점/단점 : 부서간 조정 통제가 용이하지만 일선작업자에게 전달하기까지 정보의 왜곡이 발생

■ 상향적 의사소통 사례 : 스킵레벨 미팅

	<ul style="list-style-type: none"> • 상사를 배제하고 직원들이 그룹을 지어 CEO와 직접 만나 자유롭게 토론하는 미팅 • 이 과정에서 결정된 사항에 대해 높은 실행력을 보이게 됨
---	---

2) 비공식적 의사소통

- 공식적인 구조에 의거한 것이 아닌 자연발생적으로 이루어지는 의사소통
- 인간의 욕구에 근거하여 자생적인 비공식 조직의 경로에만 의존하여 이루어지는 의사소통
- 감정적인 친화 이외에 학연, 지연, 입사동기와 같은 계기에 의해 형성
- 그레이트 바인(Grape vine)
 - 조직 내에서 정보나 의사의 정확성이 떨어지며 원래 뜻과는 다르게 전달되는 것을 뜻하지만, 한편으로는 조직변화의 필요성에 대해 경고해 주고, 집단 응집력을 높이는 역할을 하며, 구성원 간의 아이디어의 전달경로가 되기도 함(소문, 험담, 잡담)
 - 장점
 - 조직변화의 필요성에 대한 경고를 해줌
 - 집단응집력을 높여줌
 - 구성원간 아이디어의 전달경로가 됨
 - 단점
 - 조직 내에서 정보나 의사전달 시 정확성이 떨어지며 원래의 뜻과 다르게 전달될 수 있음

지휘 - 의사소통 2, 통제 / 12주차 2차시

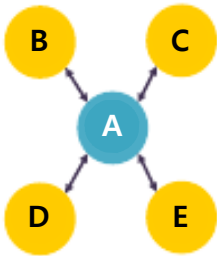
1. 의사소통의 네트워크

1) 의사소통의 네트워크 유형

■ 의사소통 네트워크 : 조직구성원 간 의사소통이 이루어지는 경로의 구조

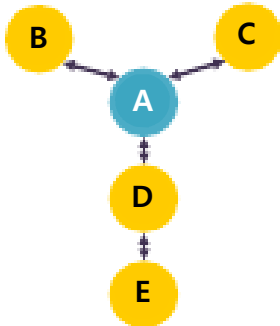
- 바퀴형 : 집단구성원 간 중심인물이 존재하고 있는 경우

- 장점 : 문제해결에 있어서 상황을 정확히 파악할 수 있고 실제 문제해결에 있어서 신속함
- 단점 : 조직 내에서 정보나 의사전달 시 정확성이 떨어지며 원래의 뜻과 다르게 전달될 수 있음

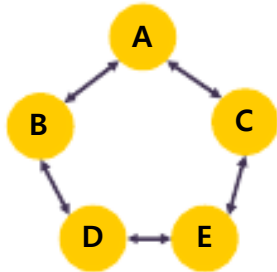


- Y형 : 중심인물은 존재하지 않아도 대다수의 구성원을 대표하는 리더가 존재하는 경우

- 장점 : 문제해결 속도가 빠름
- 단점 : 복잡한 문제는 효율성이 떨어짐



- 원형 : 집단구성원 간 사회적 서열이나 신분관계가 뚜렷하게 형성되지 않은 경우이며 중심인물이 없음(위원회조직)
 - 장점 : 목적이 명백한 경우 구성원 만족감이 비교적 높음
 - 단점 : 정보전달과 수집, 상황의 종합적인 파악과 문제해결 속도가 가장 느림



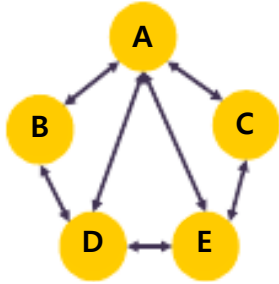
- 쇄사슬 형 : 수직적이든 수평적이든 쇄사슬 형은 피드백이 복잡하고 어려우므로 커뮤니케이션 효과가 전반적으로 낮음
 - 수직적 : 최종중심인물존재, 신분서열관계, 상위중심인물이 모든 문제해결
 - ☞ 장점 : 단순업무에 있어서는 신속성과 효율성이 높음
 - ☞ 단점 : 하위자까지의 정보왜곡이 나타날 수 있음



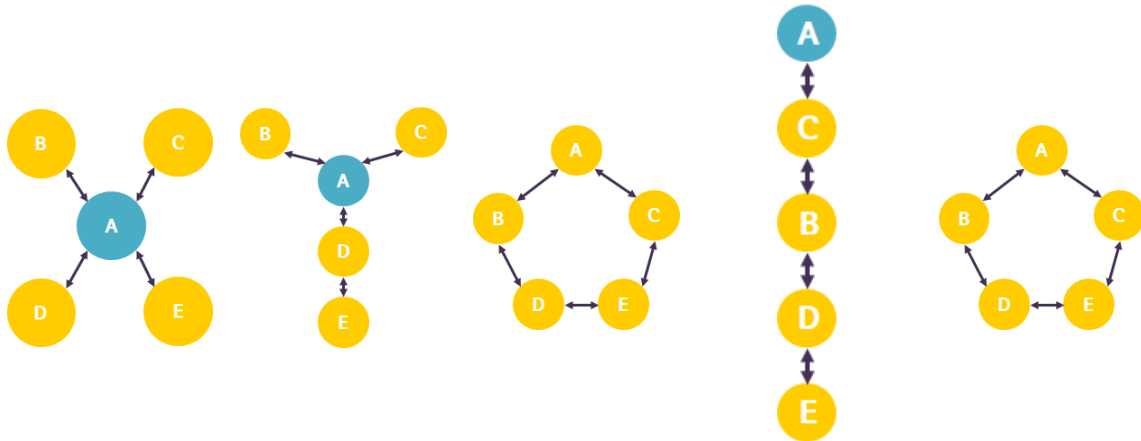
- 수평적 : 정보의 전달방향에 따라서 C가 중심적 역할을 함
 - ☞ 장점 : 구성원 C만 만족감이 큼
 - ☞ 단점 : 정보수집과 문제해결이 느리고, C를 제외하고 다른 구성원의 만족감은 낮음



- 상호연결 형 : 가장 바람직한 커뮤니케이션 유형, 구성원 사이의 정보교환이 완전히 이루어지는 패턴
 - 장점 : 상황판단의 정확성이 높다, 복잡한 문제와 창의성을 요구하는 문제에 효과적, 구성원의 만족감 높음
 - 단점 : 상황의 종합적인 파악과 문제해결에 시간이 많이 걸림



2) 의사소통의 네트워크 비교



효율성 \ 유형	바퀴형	Y형	원형	외사슬형		상호 연결형
				수직형	수평형	
문제해결속도	빠름	빠름	느림	빠름	느림	느림
정확성 : 단순한 문제	높음	높음	낮음	낮음	낮음	높음
정확성 : 복잡한 문제	낮음	낮음	높음	낮음	낮음	높음
만족감	낮음	낮음	높음	낮음	낮음	높음
중심인물	A	A	없음	A	C	전원

2. 효과적인 의사소통의 방법

1) 의사소통의 장애요인 극복 및 개선

■ 의사소통의 장애요인

- 송신자
 - 목적의식 부족
 - ☞ 메시지의 내용이 명확하게 나타나지 않음
 - 의사소통 기술 부족
 - ☞ 부적절한 단어선택, 서투른 문장력 등
 - 대인감수성부족
 - ☞ 감정이입이 필요
 - 준거틀 차이
 - ☞ 자신의 기준에 따라 이해하기 때문에 똑같은 상황에 대해서도 해석이 다름
 - 정보의 여과
 - ☞ 정보의 조작
- 수신자
 - 평가적 경향
 - ☞ 메시지를 전달받기 이전에 메시지의 전반적인 가치를 평가하고 왜곡
 - 선입관
 - ☞ 상대방의 말을 건성으로 듣고 성급한 판단
 - 선택적 청취
 - ☞ 자신이 원하는 것만 받아들이고, 불리한 내용은 거부하는 경향
 - 반응 피드백 부족
 - ☞ 무반응 혹은 부적절한 반응
- 상황
 - 어의상 문제
 - ☞ 추상적인 인용, 고도의 전문 용어 사용
 - 정보의 과중
 - ☞ 과중한 메시지 전달
 - 시간의 압박
 - ☞ 소통의 시간이 부족함
 - 비언어적 메시지
 - ☞ 언어적 메시지와 비언어적 메시지의 불일치
- 매체
 - 부적절한 매체

■ 의사소통의 장애요인 극복 및 개선 방안

- 장애요인 극복 방법
 - 감정이입적 커뮤니케이션
 - 적절한 언어의 사용
 - 사후검사와 피드백 이용
 - 효과적 시간설정
 - 전체적 의미의 경청
 - 반응 피드백
- 개선방안
 - 조직분위기 개선과 제도적 보완
 - 신뢰적 분위기의 조성
 - ☞ 송수신자 서로 신뢰
 - 제도적 보완
 - ☞ 고충처리절차 마련(소리함 제도)
 - ☞ 소통 개방 정책(구성원 의사전달)
 - ☞ 카운슬링(태도 조사질문서 등)
 - ☞ 참여적 기법(청년 중역제, 제안제도 등)

2) 적극적 경청

- 사람들이 대화할 때 "무엇인가"를 의사소통하게 되는데, 그 "무엇인가"는 그가 말하고 있는 내용과 같을 수도 있고 다를 수도 있음
- 따라서 실제로 진짜 말하고자 하는 내용이 잘 전달될 수 있도록 적극적 경청이 필요하게 됨
- 메시지 내용을 이해하기 위해 귀를 기울여라(listen for message content)
- 감정을 알기 위해 귀를 기울여라(listen for feeling)
- 감정에 대해 반응을 보여라(respond to feeling)
- 모든 단서, 즉 언어적 단서와 비언어적 단서에 주목하라
(note all cues, verbal and nonverbal)
- 들은 내용을 자신의 말로 바꾸어 다시 말해주어라
(reflect back to the source, in your own words, what you are hearing)

3) 적절한 피드백 제공

- 기업에서 피드백은 종업원들이 말한 것에 대해 자신이 어떻게 느끼고 어떻게 이해하고 있는가를 그들에게 말해주는 과정임
- 적절한 피드백을 제공하는 방법
 - 이해 가능해야 함
 - 수용 가능해야 함
 - 피드백을 받는 사람의 입장에서 건설적인 변화를 위한 자극이 될 수 있어야 함

3. 통제의 의의와 유형

1) 통제의 의의

■ 통제(controlling)란?

- 관리과정의 마지막 부분
- 업무수행의 성과와 원래의 계획을 비교
- 업무수행의 성과와 계획 간에 차질이 생겼을 때, 그것을 수정하는 조치를 취하는 것
- 따라서 통제란 실제로 되어진 일과 되어져야 할 일 간의 일치 여부를 검토하는 관리과정으로 일치하지 않으면 필요한 조치를 취하는 것

2) 통제의 필요성

■ 조직환경의 변화

- 조직환경이 과거와는 질적으로 다른 환경에 놓여 있음. 즉 동태적 환경으로 인해 변화에 적절하게 대응해야 함
- 경영환경의 변화에 대한 인지는 통제기능을 통해 가능

■ 기업규모의 확대와 복잡성

- 복잡한 구조 내에서 발생하는 다양한 행동을 조정, 통합하기 위해서는 적절한 통제가 필요
- 기업규모가 확대됨으로 인해 복잡성이 높아지고 분권화가 이루어져 통제기능이 단순화됨

■ 조직구성원의 실수

- 조직구성원들이 실수를 저지르기 때문에 통제과정이 필요
- 구성원들의 실수나 잘못을 하기 전에 발견하고 수정해야 함

■ 권한의 위임

- 효과적인 통제시스템을 통하여 업무에 대한 권한을 위임하고 의사결정을 분권화하게 되는데 이때 업무수행에 대한 책임을 위임자가 지기 때문에 효과적인 통제시스템 필요
- 과도한 통제는 역효과를 가져오기 때문에 적절한 통제와 자율성이 균형이 이루어질 수 있도록 합리적인 통제량을 정할 필요가 있음

3) 통제의 전제

■ 계획수립

- 통제기법이 적용되기 위해서는 먼저 계획이 수립되어 있어야 함
- 계획이 보다 명확하고, 완전하고 통합되어 있을수록 효과적인 통제가 가능하게 됨

■ 책임소재

- 통제의 목적은 성과 측정, 계획이 달성될 수 있도록 수정행동을 취하는 것으로 어떤 부문에 계획과 실적에 차이가 있는지를 파악하고 책임소재를 명백히 해야 됨
- 책임소재를 명확히 하기 위해서는 조직구조가 합리적으로 편성되어 있어야 효과적임

4) 통제의 유형

■ 통제의 유형에는 통제시점을 중심으로 사전통제, 동시통제, 사후통제 등으로 구분할 수 있음

- 사전통제

- 사전통제는 예방통제라고도 하며, 실제 경영활동이 이루어지기 전에 행해지는 통제로 투입요소와 산출된 결과를 사전에 구체적으로 검토
- 달성해야 할 성과목표가 명확히 정해지고, 목표를 달성하는데 필요한 투입요소(자원)가 제대로 준비되어 있는가를 미리 확인하는 것
- 사전통제는 예방적이고 미래지향적인 성격을 지니고 있음

- 동시통제

- 동시통제는 변형과정(경영활동) 중의 활동들이 사전에 설정된 표준, 기준에 적합한지를 분석하는 것
예) 생산과정을 계속할 것인지, 수정할 것인지, 중단할 것인지 등과 같은 생산과정의 중요한 의사결정을 결정하기 위한 평가 기준에 따라 동시통제가 이루어짐

- 사후통제

- 사후통제는 최종적인 제품, 서비스가 창출된 이후에 제품이나 서비스가 원래 설정한 조직의 목표나 표준에 적합한지 분석하는 것
- 보통의 통제는 사후통제를 의미하는데 가능하다면 사전통제, 동시통제를 함께하는 것이 효과적인 통제 방법
- 통제의 유형은 통제시점을 중심으로 구분할 수 있음



5) 효과적인 통제

- 미래지향성 : 과거의 잘못을 지적하기 보다는 미래의 상황을 대비하고 처리할 수 있는 통제가 이루어져야 함
- 다차원성 : 양적, 질적 측면의 통제가 이루어져야 함
- 경제성 : 최소의 비용으로 적절한 통제가 이루어져야 함
- 정확성 : 통제활동은 정확성이 필수전제 조건이 되어야 함
- 현실성 : 통제활동이 현실성을 가져야 함
- 수용가능성 : 종업원들이 통제 결과를 받아들일 수 있도록 해야 함

윤리경영 / 13주차 1차시

1. 윤리경영의 의의

1) 윤리경영의 개념

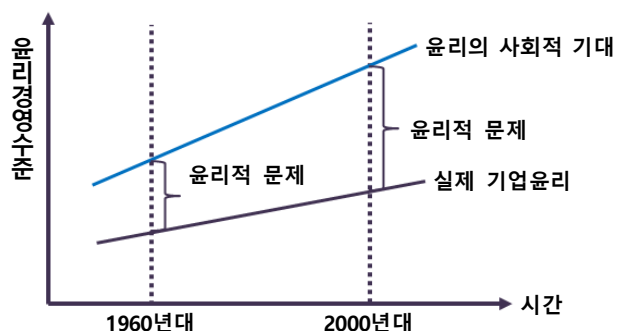
■ 윤리경영 : 윤리적 규범을 기업경영에 적용하는 것

- 기업의 사회적 책임 개념이 확산되고 다양한 이해관계자의 요구를 경영의사결정에 반영하면서, 지속가능경영과 삶의 질을 추구하는 '윤리경영'이라는 개념 등장
- 기업경영과 관련된 행동, 태도의 옳고 그름, 선과 악을 체계적으로 구분하는 판단기준이 기업의 윤리이고, 이러한 기업의 윤리를 경영에 적용시킨 것이 윤리경영
- 기업 의사결정과 실천과정에서 이해관계자의 권익과 기업의 경제적 이익의 균형을 취하여 존경과 신임을 얻는 경영활동

2) 윤리경영의 핵심가치와 주요 이슈

이해관계자	핵심가치	주요 관심 이슈들
경쟁자	공정성	불공정 경쟁(담합), 거래선 차별, 가격덤핑, 지식재산권 침해, 산업스파이 활용, 시장질서 교란, 음해성 정보 유포, 부당한 스카우트
고객	신뢰성	고객불만 무시, 고객서비스 지연, 유해·결함상품 유통, 허위·과대광고, 주요정보은폐, 고객정보 유출, 위조상표 사용, 효능·성분 허위표시
투자자	투명성	인위적 시장조작, 시세조작, 경영정보 허위공시, 내부자거래, 이전거래, 분식회계, 기업지배행위 등
종업원	인간존중	고용차별(인종, 성별, 연령 등), 성차별, 성희롱, 작업장의 안전, 부당한 노사 관계, 불공정한 인사처우, 근로기준법 위반
지역사회	시민의식	산업재해(화재, 유해물질 배출), 산업공해(소음, 매연, 폐수, 악취), 산업폐기물불법처리, 사업장 폐쇄 등
정부	책임과 의무	탈세, 돈세탁, 뇌물, 정치개입, 부당한 정치자금 조성, 법규악용, 보고의무 위반, 허위보고 등
해외정부, 기업	공정경쟁	탈세, 뇌물, 덤핑, 정치개입, 문화파괴, 허위보고, 법규위반 또는 악용(유해물 수출, 공해방지시설 미비) 등

■ 기업윤리의 사회적 기대와 실제



3) 윤리경영의 경영기능별 유형화

- 경영관리 : 합병, 투자결정, 윤리헌장, 환경문제
- 인사조직 : 차별처우, 부당노동행위, 사생활 침해, 부당 인사, 관행
- 마케팅 관리 : 허위광고, 과대광고, 가격조작, 담합행위
- 재무관리 : 특혜대출, 내부자거래, 공금유용
- 회계관리 : 허위 보고서 작성, 탈세, 분식회계 작성
- 생산관리 : 공장입지, 공장폐수, 작업장 안전위생
- 정보관리 : 정보 유출, 개인정보 침해, 정보스파이
- 글로벌경영 : 외국 정부관료 매수, 외화도피, 현지인 차별

4) 윤리경영에 대한 일반적 오해

- 기업과 윤리는 별개의 문제 : 기업경영과 윤리는 밀접한 관계
- 윤리는 개인적인 일이며 경영과 무관함 : 윤리는 개인에게도 적용되지만 경영에서도 필수
- 윤리와 이윤은 상호배타적 : 윤리와 이윤 중 하나는 포기해야 된다는 의미가 아니고, 윤리경영은 장기적으로는 오히려 기업의 이윤을 증대시킬 수 있음

2. 윤리경영의 필요성

1) 국제환경의 변화

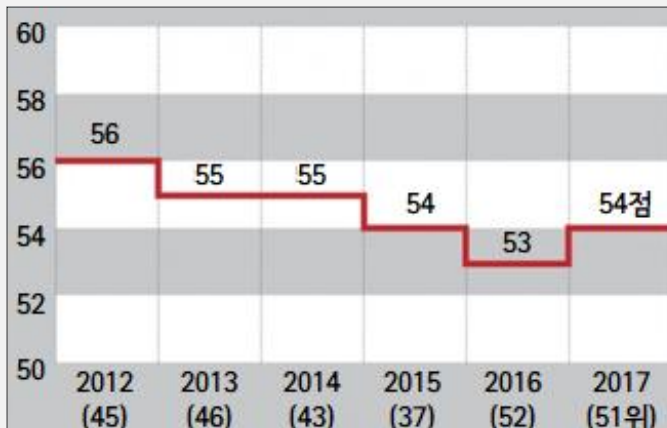
- 뇌물방지협약과 윤리라운드
 - 선진국 중심으로 뇌물방지협약 체결
 - 미국
 - 1976년 해외부패방지에 관한 법(FCPA)
 - OECD
 - 1998년 외국공무원에 대한 뇌물방지협약 제정, 시행
 - 국제상거래 뇌물공여를 범죄로 규정한 최초의 국제 합의로 뇌물 주는 자 기준으로 처벌
 - 우리나라
 - 1998년 12월 외국공무원 뇌물방지법을 제정, 공포
- 국제투명성기구(Transparency International)
 - 1993년 설립, 부패방지 관련 대표적 NGO
 - OECD, UN, World Bank, 국제상공회의소 등과 파트너
 - 각국 공무원, 정치인의 부패 조장 정도를 부패지수(CPI)로 산출
 - <사례> 한국 국가청렴도 세계 51위... 여전히 OECD 하위권

- 우리나라 국가청렴도가 100점 만점에 54점을 받아 세계 180개국 중에 51위를 기록했다. 독일 베를린에 본부를 둔 세계적인 반부패운동 단체인 국제투명성기구(Transparency International)는 22일 '2017년도 국가별 부패인식지수(Corruption Perceptions Index · CPI)'를 발표하며 이같이 밝혔다.
- 우리나라는 2016년 52위(53점)에서 순위가 한 계단 상승했고 점수도 1점만 올랐다.

• 국가별 부패인식지수(CPI) 순위



• 연도별 한국 부패인식지수(CPI)
[단위 : 점수, 100점 만점]



<출처 : 국제투명성기구(TI), 한국투명성기구>

- 국제투명성기구(TI)의 한국본부인 사단법인 한국투명성기구는 조사 결과와 함께 내보낸 성명에서 "2018년 올해가 사회 고위층의 구조적인 부패를 막고 무너진 국가 청렴 시스템을 다시 세우는 전환점이 돼야 한다"고 강조했다.
- 아울러 국민권익위원회 재편을 통한 독립적 반부패기관 설치, 고위공직자비리수사처 설치 및 검찰 개혁, 재벌·고위층 부패 처벌, 청탁금지법 엄격 시행, 공익신고자 보호 확대, 청렴교육 확대, 청렴 거버넌스 복원 등을 촉구했다.

<출처 : 성루경제 2018-02-22>

■ 국가경쟁력지수

- 한 나라가 지속적으로 부가가치를 창출하고 국부를 증가시킬 수 있는 능력
 - 스위스 국제경영개발연구원(IMD)의 지표산출
 - ☞ 각 국가의 상대적 경쟁력 격차를 거시경제지표, 국제화, 정부, 금융, 하부구조, 경영, 과학기술, 인력 등 8개 부문별 지표로 구성, 전체 경쟁력 지수를 산출

- <사례> 한국, IMD 국가경쟁력 25위... 부패 · 투명성은 최하위권

- 2017년 스위스 국제경영개발연구원(IMD)이 발표한 한국의 국가경쟁력이 전년과 동일한 29위에 머물렀다. 경제와 정부효율성, 인프라 순위가 하락한 가운데 이사회, 회계감사 부문에서는 63개 중 꼴찌를 기록하는등 여전히 기업지배구조가 후진적인 것으로 나타났다.
- 특히 노사관계, 노동시장, 경영관행, 경영진의 사회적 책임 등 기업의 부패지수와 투명성 지수가 한국의 국가경쟁력을 깎아 먹는 주요 요인으로 분석되고 있다.
<출처 : 아시아경제 2017-06-01>

- 2017~2018년, 한국에 대한 주요 국가경쟁력 조사 순위

☞ 한국의 종합순위

- ★ 프랑스 경영대학원 인시아드(INSEAD) : 119개국 중 30위
- ★ 세계경제포럼(WEF) : 137개국 중 26위
- ★ 국제개발대학원(IMD) : 63개국 중 29위

☞ 주요 취약항목들

INSEAD	WDF	IMD
노사협력	노사협력	노동시장
116위	130위	51위
여성리더십	여성 경제활동 참여율	-
117위	90위	-
국가 매력도	인재유치능력	해외인재유입
81위	49위	48위
-	금융시장 성숙도	금융시장 효율성
-	74위	35위
<출처 : 시사위크>		

2) 국내환경의 변화

■ 기업환경과 사회적 가치관의 변화

- 기업에 대한 소비자들의 요구수준이 높아짐
- 단기적인 시각으로 비윤리적인 의사결정
- 종업원들의 삶에 대한 태도 변화

■ 성실한 기업상 요구

- 성실성
 - 정직성, 신뢰성, 공정성, 실용주의
- 신뢰성은 일관성이 있는 것
- 기업은 사회적으로 정당한 역할과 활동으로 지속적 신뢰 얻음

■ 국내에도 OECD 회원국들 간의 뇌물방지법이 적용

■ 비윤리적 행위로 인한 손실

- 불매운동 - 기업 이미지 추락
 - 남양유업의 대리점 밀어내기 사건
 - 폭스바겐의 연비조작 사건
 - 땅콩회항 사건

- 기업 회장들의 경비원 및 운전사 폭행사건
- 옥시의 가습기 살균제 사건

■ 정부와 기업의 각성

- 청렴도 제고를 위해 2008년 2월 국가청렴위원회를 국민권익위원회 부패방지부로 통합해서 명칭 변경
- 윤리경영을 경영전략, 핵심비전으로 도입하는 기업 크게 증가
- 일명 김영란법으로 불리는 “부정청탁 및 금품 등 수수의 금지에 관한 법률” 시행(2016년 9월 28일)

■ 여론의 압력

- 적극적 의사표시 소비자는 불매운동 등 조직적 시민운동 전개
- 사회적 가치관 변화, 여론과 시민단체 영향력 증대
- 인터넷 발달로 여론 형성과 파급효과가 크게 나타남

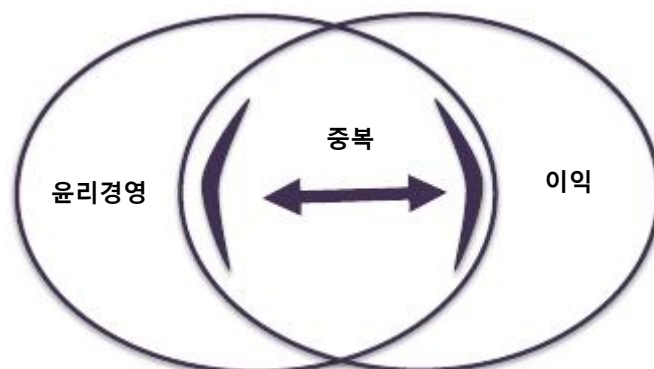
3) 장기적 이익창출의 기반

■ 윤리수준과 이익수준에 따른 기업유형

이 익 수 준	높다	② 바람직하지 못한 기업	④ 바람직한 기업
	낮다	① 필요 없는 기업	③ 지속할 수 없는 기업
		낮다	높다

■ 윤리경영과 기업경쟁력

- 특징1 : 윤리경영은 이해관계자들의 이익에 기여
- 특징2 : 우호적 이미지 형성, 고객충성도 제고로 매출증가
- 특징3 : 임직원 자긍심 향상, 직무만족, 우수인력 유인, 이직률 감소
- 특징4 : 주주 및 투자자에게 공정하고 경쟁력 있는 보상 제공
- 모든 기업에 윤리경영과 이익의 관계가 정비례하는 것은 아니지만 윤리경영과 기업이익은 상당부분이 중복



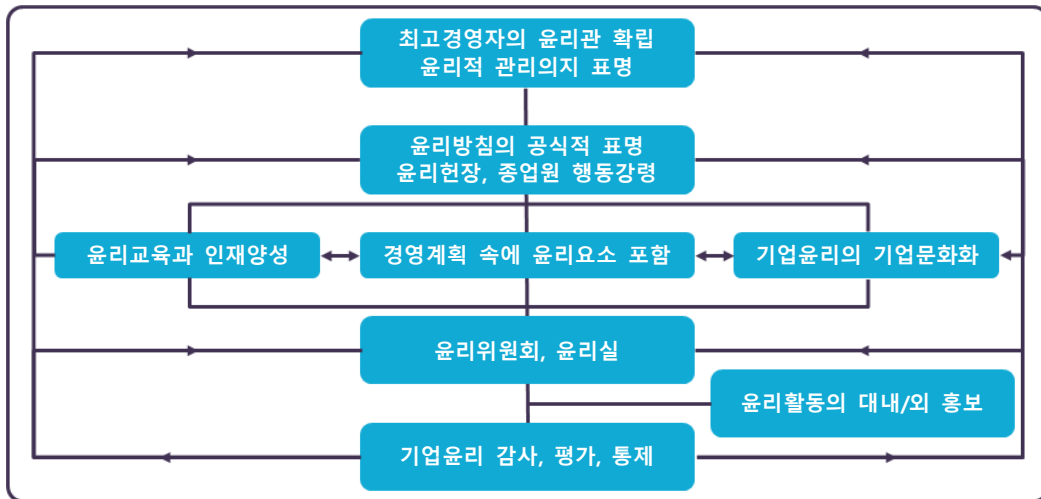
- <사례> 사람과 윤리가 경쟁력이다... 2018년 제15회 '윤경CEO 서약식' 개최

- 윤경 SM포럼은 29일 서울글로벌센터에서 '사람과 윤리가 경쟁력이다!'라는 슬로건 아래 제15회 윤경CEO 서약식을 개최한다고 27일 밝혔다.
- 기업의 경쟁력 잣대가 시가총액, 매출 등뿐만 아니라 명성, 브랜드, 국민적 인식이 큰 부분으로 자리매김해 윤리경영이 갖는 의미가 크다.
- 윤리경영이 없는 어떠한 기업 행위도 사상누각에 불과하다.
- 오늘날 윤리경영은 단순한 구호가 아닌 기업경영의 트렌드로 잡아가고 있지만 국민들의 기업에 대한 호감도는 점점 낮아지고 있어 기업들이 윤리경영 실천이 부족한 것이 현실이다.

<출처 : 이투데이 2018-03-28>

3. 윤리경영 관리체계

1) 윤리경영의 관리체계



- 최고경영자의 의지
 - 윤리경영에 대한 확신, 경영이념으로 정립
 - 윤리경영 정착에 가장 중요
- 윤리규범과 윤리강령 제정
 - 윤리규범, 윤리강령, 종업원 행동지침 제정, 공표
 - 윤리적 판단 위한 가이드라인
- 경영계획에 윤리 포함
 - 경영전략과 경영계획에 연계
 - 이해관계자 포함, 전사적 기업이념
- 윤리교육
 - 윤리경영 의식 함양, 실천역량 함양
 - 경영, 관리자 종업원 교육 등 계층별 교육실시

■ 윤리의 기업문화화

- 의사결정에서 윤리를 최우선시하는 문화
- 경영자의 솔선수범 : 윗물이 맑아야...
- 예) 'LG : 정도경영 // 존슨앤존슨 : Our Credo

■ 전담조직과 윤리감사

- 윤리위원회, 윤리사무국, 윤리실천 책임자 선임
- 준법지원실, 경영기획실, 홍보실, 지속경영실

■ 대내외 홍보

- 대내 윤리경영 확산, 대외 신뢰성 확보

■ 평가와 통제

- 집행결과 평가 실행상 문제점 보완
- 비윤리적 행동 통제

2) 윤리경영의 핵심요소 : 방시문

■ 윤리방침

- 기업의 가치관, 신념, 윤리원칙, 규칙을 규정화
- 윤리헌장, 윤리강령, 행동준칙, 사규
- 윤리적 경영철학, 윤리문화 환경개선, 기업지배구조 개선, 법과 제도의 지속적 개선

■ 윤리시스템

- 윤리교육, 홍보, 평가와 통제, 보상시스템
- 일상적 의사결정과 제도화

■ 윤리문화

- 조직의 분위기, 경영자의 솔선수범, 공유하는 가치관, 신념, 전통
- 구성원들이 공감, 공유하여 윤리적 행동을 촉진
- 윤리감사 : 상담, 조언, 통제, 체크프로그램

3) 윤리경영 시스템 구축과 운용의 필요성

- 기업의 비윤리적 행동은 윤리경영에 관한 기업의 비체계성에 기인하는 경우가 많음
- 윤리적인 사람들이 비윤리적인 조직에서 일하면 비윤리적으로 될 수 있음
- 비윤리적인 사람들이 윤리적인 조직에서 일하게 되면 비윤리적 행동을 자제하거나 윤리성이 더욱 고양될 수 있음
- 윤리경영의 효과를 거두려면 기업이 윤리경영시스템을 효과적으로 구축하고 운용해야 함
- 윤리경영시스템
 - 윤리경영 담당부서 조직과 제도의 구축
 - 윤리교육 및 윤리적 인재양성
 - 윤리경영 일상화 및 홍보

1. 글로벌경영의 의의

1) 글로벌 경영의 개념

■ 국제화(Internationalization)

- 국가단위로 시장이 구성되었던 상황에서 한 국가에 있던 기업이 다른 국가로 진출하는 것을 의미

■ 글로벌화(Globalization) 란

- 전세계 시장을 하나의 시장으로 보고 통합된 전략을 수립하는 것
 - 국경에 따른 시장구분의 의미가 없음

2) 다국적 기업

■ 다국적 기업의 의의

- 다국적 기업(multinational corporation)
 - 두 개 국가 이상에서 현지 법인을 운영하고 있는 기업
- 다국적 기업은 다른 나라에 투자해서 생산 또는 판매자회사를 설립하는 해외직접투자 방식으로 형성됨
 - 생산, 판매의 거점을 본국뿐만 아니라 여러 나라에 걸쳐 배치하는 거대기업
- 다국적기업의 경영전략은
 - 거대한 자본력과 탁월한 기술에 의하여 세계적 관점에서 수출, 기술제휴, 합작사업, 현지생산, 현지마케팅 등을 포함한 일체의 사업활동을 국제적 규모에서 추진

■ 다국적 기업의 유형

- 본국중심주의
 - 본국의 가치관과 경영시스템을 자회사에게 강요하는 체제 한국과 일본의 기업에 많음
- 현지중심주의
 - 각국의 문화와 환경이 서로 다르므로 현지에 맞는 방법으로 각국마다 경영함
- 세계중심주의
 - 세계적으로 적용 가능한 보편적인 정책을 추구함
 - 본사와 자회사간에 대등하게 정보교환과 협조

■ 다국적 기업의 효과

- 투자국의 입장
 - 외국에의 직접투자로 기업이윤과 소득을 해외에서 획득
 - 과잉자원을 해외에 수출함으로써 높은 소득을 취득하게 됨
- 투자대상국(현지국)의 입장
 - 기술이전, 고용증대, 세제 수입 증가
 - 새로운 산업의 개발로 국내기업가에게 투자활동 자극

- 강력하고 배후가 든든한 외국기업과의 제휴

■ 다국적 기업의 문제점

- 투자대상국과 마찰의 이유
 - 투자대상국에 재투자하기보다는 본국에 더 많은 이익과 수입을 송금함으로써 현지국의 국제수지를 악화시킴
 - 다국적기업이 투자대상국 정부에 지나치게 간섭 등
- 투자대상국에 대한 문제점
 - 외국인투자가 원료개발을 위한 채취산업에 집중되면 생산물이 유출되어 국내자본의 투자기회를 박탈함
 - 외국인투자가 사치성 소비재산업, 비생산적 서비스 부문에 집중되면 국내자본형성을 저해 등

3) 인터넷 혁명과 글로벌화의 가속화

■ 인터넷 비즈니스

- 정보기술을 기반으로 하는 가상공간인 인터넷에서 창출되는 모든 비즈니스
 - 인터넷의 발달은 기존의 기업들과 신생기업들에게 새로운 사업 수행 기회와 글로벌화할 수 있는 기회를 제공함

4) 전환기의 한국기업

■ 현재 상황에서의 한국기업들의 전략

- 선진국 기업들의 견제를 물리치고 빨리 첨단산업으로 이전해야 함
 - 연구개발에 적극적인 투자
 - 핵심역량의 구축
 - 선진국 기업들과 전략적 제휴나 합작투자로 기술이전
- 저임금 국가로부터 추격을 받고 있는 노동집약적인 산업에서 경쟁력을 유지해야 함
 - 품질향상, 제품의 브랜드 강화
 - 유통시장 확보
 - 저임금 국가로 생산활동을 이전

■ 한국기업의 다국적기업화

- 결국 노동 집약적인 산업분야는 저개발국가에 직접투자하여 저임금을 활용해 국제경쟁력을 갖추어야 함
- 첨단산업분야는 첨단 기술을 획득하기 위해 선진국에 진출하는 등 다국적기업화가 더욱 필요함

2. 글로벌기업의 전략

1) 글로벌화와 현지화의 조화

■ 글로벌화

- 비용측면에서의 경쟁우위를 갖기 위해 한 곳에 생산시설을 집중하여 규모의 경제를 이용하여 낮은 비용으로 전세계시장에 수출하는 방식의 전략

■ 현지화

- 각국의 서로 다른 지역적 문화적 특성에 맞추어 차별화된 제품을 생산함
- 생산기지를 세계 여러 곳으로 분산하여 환율의 변동, 보호무역장벽을 우회하는 전략

■ 글로벌화를 촉진시키는 요인

- 규모의 경제(economies of scale)
 - 자본 집약적인 생산방식으로 막대한 투자.
- 기술진보
 - 지속적이고 막대한 연구개발 투자 - 소비자 수요의 동질화
 - 인터넷, cable TV 등과 같은 커뮤니케이션 매체, 소득수준의 향상으로 선진국의 생산제품을 소비하려는 경향
- 무역장벽의 감소
 - WTO 체제하에서 각국의 무역장벽이 제거되고 자본과 인적자원의 이동이 자유로워짐

■ 현지화를 촉진시키는 요인

- 환율변동에 관한 위험 감소
- 보호무역주의에 대한 대비
- 문화의 차이
- 유통경로 확보
- 정치적 위험 극복

2) 글로벌 전략의 주요요소

■ 자사의 경영자원이 국제적으로 이전 가능한가를 고려

- 자신의 경영자원과 핵심역량을 해외시장에서 활용 가능한가?

■ 생산시설을 어디에 배치할 것인가를 고려

- 기업활동의 배치

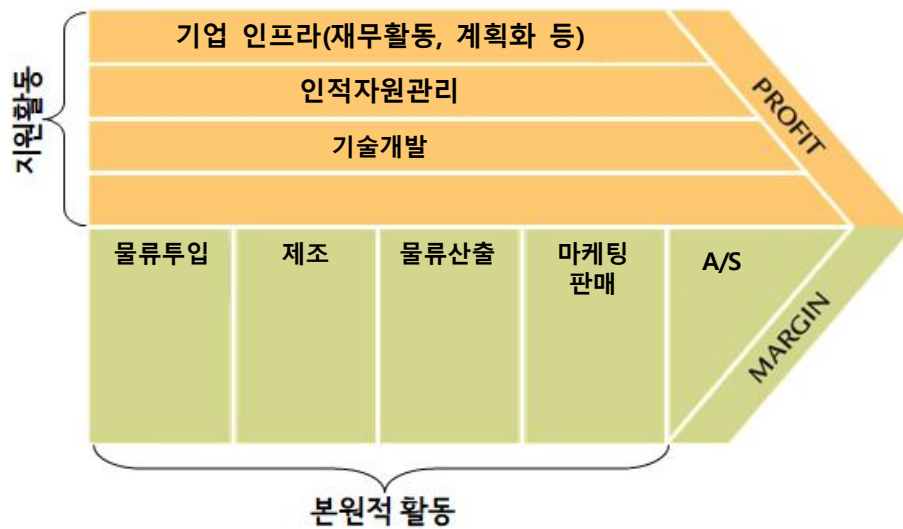
■ 구체적인 진입시장의 선택

■ 어떠한 형태로 진입할 것인가를 고려

■ 전 세계에 퍼져 있는 자회사들을 어떻게 통제하고 조정할 것인가를 고려

- 핵심역량의 해외 활용
 - 핵심역량(Core Competence)이란?
 - ☞ 경쟁기업에 비해서 훨씬 우월한 능력
 - ☞ 경쟁우위를 창출하는 기업의 능력
 - ☞ 경쟁자가 쉽게 모방할 수 없는 기업의 특유의 능력

- 글로벌 전략을 수립하기 위해 자신의 핵심역량을 파악하고, 그것이 전세계 경쟁자들에 비해 경쟁우위의 요소가 되는지 검토해야 함
 - 경쟁우위가 없는 기업이 무모하게 해외시장 진출 전략을 추구한다면 실패할 수 밖에 없음
- 가치사슬의 세계적인 배치
- 가치사슬 활동들을 세계 각국 어느 곳에 배치를 할 때 가장 효율적으로 생산할 수 있을 것인가를 분석
 - 다국적 기업들은 이들 활동 부분을 세계 어디에 배치 할 것인가를 결정
 - 다국적 기업은 자신이 핵심역량을 보유하고 있는 활동 부분만 본국에 남겨두고, 나머지 부분은 세계 각국 중 그 활동을 가장 잘 수행할 수 있는 국가에 효과적으로 배치함으로써 최대한의 효율성을 가질 수 있음



- 진입시장의 선택
- 글로벌 전략을 추구하는 기업들은 특정한 일부 국가에만 집중하는 전략은 바람직하지 못하고, 시장의 중요도에 따라 전세계적으로 골고루 퍼져서 매출액의 균형을 이루어야 함
 - 현지시장의 전략적인 중요성
 - ☞ 시장규모가 크고 이익을 얻을 가능성이 높은 시장
 - ☞ 글로벌 고객의 모국
 - ☞ 기술혁신이 많이 일어나는 시장
 - ☞ 경쟁기업의 내수시장

3. 해외시장 진출방법

1) 해외시장 진출방법

수출방식에 의한 해외 진출

국제계약방식에 의한 해외 진출

해외직접투자방식에 의한 진출

■ 수출방식에 의한 해외진출

- 간접수출 : 국내 중간수출업자를 통해 수출
- 직접수출 : 생산업체가 해외시장에 직접거래로 수출, 판매
 - 판매 지사 및 판매 법인

■ 국제계약방식에 의한 해외진출

- 라이선싱(licensing)
 - 라인센서가 보유하고 있는 특허나 노하우, 등록상표 등 상업적 자산을 일정한 로열티를 받고 라이선시에게 제공하기로 하고 해외시장에 진출하는 방식
- 프랜차이징(franchising)
 - 프랜차이저가 소유권이 독립된 프랜차이지로부터 일정한 수수료를 받고 상표 등에 대한 사용권을 허가해 주고 운영까지 지원
- 턴키프로젝트(turn-key project)
 - 공장이나 기타 산업시스템을 발주 받아 이를 설계하여 건설하고 초기 운영까지 담당한 후 제공하는 방식
- 계약생산
 - 생산능력이 있는 현지기업을 선정하여 자사가 요구하는 제품을 생산하여 공급하고, 마케팅은 자사가 책임을 맡도록 함
- 전략적 제휴
 - 경쟁관계에 있는 기업이 일부 사업 또는 기능별 활동부문에서 경쟁기업과 협조관계를 갖는 것

■ 해외직접투자방식에 의한 진출

- 단독투자(sole venture)
 - 해외 기업 의결권주의 95% 이상의 소유하여 진출
 - 새로운 기업을 신설하는 방식과 기존 기업을 인수, 합병하는 방식을 이용

- 합작투자(joint venture)
 - 2개 이상의 기업, 개인 또는 정부기관이 영구적인 기반 아래 특정 기업체의 운영에 공동으로 참여하는 방식으로 전체 참여자가 공동으로 소유권을 갖는 것이 특징

2) 해외시장 진출 위험

■ 국가위험(country risk)

- 한 국가의 "신인도" : 신용등급으로 나타남
- 어느 국가의 정치, 경제, 사회·문화적 환경 때문에 투자한 것을 회수할 수 없게 되는 위험
- 완벽한 피해 상태를 희망하는 국가가 존재한다면 Country risk는 별 의미가 없지만 전세계가 글로벌화 되면서 더 중요한 의미

■ 국가위험(country risk)의 구성요소

- 정치적 리스크
 - 정권, 정책, 이데올로기 안정성
 - 내란, 정권교체, 재산 국유화, 외환통제, 경호비용, 부정부패 등
- 경제적 리스크
 - 시장경제, 계획경제, 혼합경제
 - 재정 안정성, 통화정책 안정성, 인플레이션 등
- 사회·문화적 리스크.
 - 문화적 차이, 소득 격차, 지적재산권 침해, 종교 갈등 등
- 법률적 리스크
 - 사람들의 행동을 규제하고, 그 나라의 법이 적용되는 과정인 법률시스템의 국가별 차이로 발생하는 리스크

■ 국가위험(country risk) 극복방안

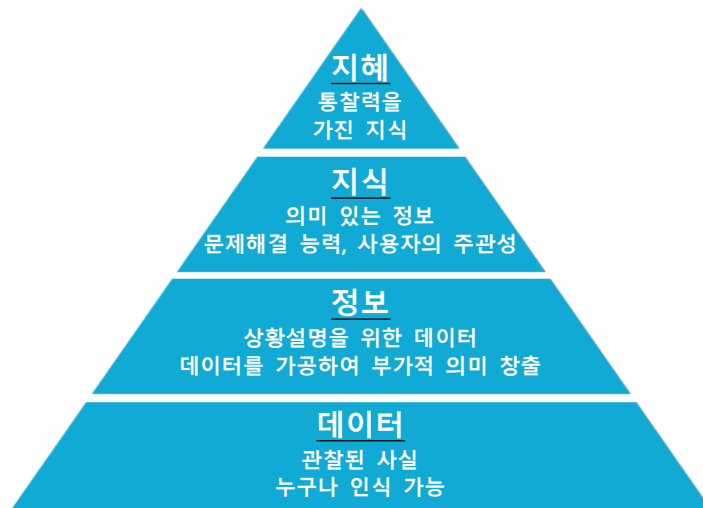
- 주식공유로 현지기업과 합작투자
 - 현지파트너를 통해 각종 규제를 최소화
- 현지인을 자회사 경영에 적극적으로 참여시키거나 회사의 이름, 경영스타일, 경영기법을 현지화해서 운영
- 투자대상국이 다국적 기업에 의존하도록 함
 - 생산에 필요한 부품, 원료, 기술, 노하우 등을 독점보유
- 위험을 회피하는 방법
 - 보험- 수출보험공사
- 전략적으로 여러 나라에 투자를 분산해서 전체적인 위험을 감소
- 사전에 투자대상국의 정치, 경제, 법률, 사회문화 시스템을 철저하게 분석하여 대비

1. 지식과 지식경영의 의의

1) 지식의 개념

■ 지식이란?

- 상아탑속의 지식이 아니라 물건을 만드는 법, 기업을 경영하는 법, 국가를 운영하는 법 등 '현장 속의 지식', '생활 속의 지식'을 의미
 - 책, 컴퓨터 기록처럼 고정된 상태의 능력이 아니라 경험, 기술, 지능과 같이 판단, 행동하는데 필요한 인간의 능력

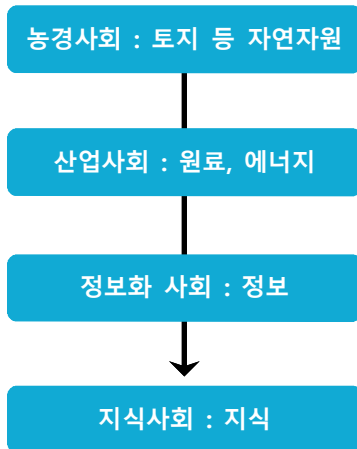


2) 지식의 분류

■ Nonaka와 Takeuchi "The knowledge creating company"(1995)

- 형식지(Explicit Knowledge)
 - 명시적 지식, 언어로 전달이 가능한 객관적인 지식 의미
 - 형식화되어 있는 지식은 개인간 또는 조직간에 상호전달하는 것이 상대적으로 쉬움
예) 제품 사용 설명서, 수학문제 공식 등
- 암묵지(Tacit Knowledge)
 - 경험에 기반한 언어, 주관적인 지식으로 타인에게 전달하고 공유하는 것이 어려움
예) 기업 조직문화, 요리전문가의 손맛 등
 - 개인들은 많은 암묵지 가지고 있고, 이것을 형식지로 전환해야 개인간, 조직간 공유가 쉽게 이루어짐
 - ☞ 또한, 이 과정의 반복은 새로운 지식의 창출로 이어짐

3) 신지식인



- 지식은 학습과 경험을 통해 얻을 수 있음
- 신지식인이란?
 - 과거처럼 학문 속에, 상아탑에 갇혀있는 지식인이 아니라, 자신이 처한 상황에서 결과를 얻을 수 있는 방법을 터득, 그것을 실천, 부가가치를 창조하는 사람
 - 신지식인은 학력과 직종에 상관없이 누구나 될 수 있음
 - 터득한 지식, 경험을 각자의 일·생활에 적용시켜 개선, 개발, 혁신의 도구로 활용할 줄 알아야 함
 - 자신이 터득하고 개선, 개발, 혁신시키는데 쓰여졌던 지식을 남들과 공유할 줄 알아야 함
 - 적극적, 능동적인 실천의지를 지니고 있어야 함
 - 자신이 터득, 경험한 새로운 지식을 적용해 경제적 사회적 부가가치를 극대화함
- 지식근로자와 보통근로자의 차이
 - 근본적인 차이
 - 지식근로자 : 근속연수가 쌓일수록 자신의 가치를 높여나감
 - 보통근로자 : 시간만 때우고 봉급만 받음
 - 고용과 직업의 측면
 - 보통근로자 : 평생직장으로 생각함
 - 지식근로자 : 평생직업으로 생각함

4) 지식경영의 개념

- 지식경영(KM : Knowledge Management)의 개념
 - 급변하는 경영환경 속에서 지식을 창조, 공유, 활용함으로써 기업생존뿐 아니라 경쟁력을 제고시킬 수 있는 새로운 경영방식
- 지식경영의 등장배경
 - 개인이나 조직이 지닌 지적자산을 체계적으로 발굴, 조직내부의 보편적 지식으로 공유, 활용하여 조직경쟁력을 향상시키는 것 - 지식을 적극 활용, 최대의 효과를 얻고자 하는 것

■ 지식경영시스템(knowledge management system : KMS)

- IT를 활용하여 지식경영을 적극적으로 추진하고자 개발된 기업정보시스템

5) 지식경영의 필요성

■ 지속적 경쟁우위

- 외부 환경의 불안정, 정보기술 발달, 고객 파워 증가 등의 환경에서 지식은 경쟁사 보다 앞선 혁신적 기술을 제시할 수 있음
- 상황에 대한 노력한 분석 통해 대처방안 제시 가능함

■ 정보통신 기술의 발달

- 정보통신 기술
 - 지식생성과 확산에 촉매제 역할을 하며 스마트폰, 소셜미디어의 증가로 저비용으로 폭넓은 지식의 활용이 가능해짐
 - ☞ 사용자의 상황과 의도에 따라 달리 해석될 수 있기에 반드시 전문가의 분석과 평가가 필요함
- 왜곡된 정보 사용
 - 기업성과에 악영향을 미치므로 목적에 적합한 정보와 지식 사용할 수 있도록 관리 필요함

■ 지식생산성의 인식강화

- 정보통신 기술의 발달로 정보 및 다양한 지식이 쏟아져 나오고 있음
 - 조직구성원간의 지속적인 학습을 통해 전문성을 갖추고 새로운 지식과의 융합을 통해 가치 있는 제품과 서비스를 생산해야 함

2. 지식경영의 효과

1) 지식경영의 효과

- 의사결정에 효과가 있음
- 고객에 대한 대응이 개선됨
- 종업원의 업무 효율성이 개선됨
- 조직의 변화와 혁신이 향상됨
- 제품과 서비스의 질이 향상됨
- 업무활동과 성과를 근본적으로 개혁할 수 있음
 - 경쟁업체보다 고객의 지식, 사내의 지식, 선도기업의 지식, 전문가의 지식 등을 적극적으로 활용함

2) 지식경영의 성공요인

■ 전략과의 연계

- 지식을 창조하여 부가가치를 창출하기까지는 많은 비용과 시간이 필요하므로, 경영전략과 연계하여 필요한 지식을 획득하여 사용하는 것이 효율적
- 경영전략 최고 의사결정자인 경영자의 적극적인 관심과 예산지원이 뒷받침되어야 함

■ 사람 중심

- 지식은 개인으로부터 창조되며 정보기술을 기반으로 한 상호 간의 커뮤니케이션
- 활동을 통해 공유됨
 - 개인의 자발적 의지가 없으면 지식의 공유가 어려움
 - 공유 시, 다른 개인과의 충분한 신뢰가 형성되어야 함
- 사용자에게 어려운 지식은 최신이라 할지라도 의미가 없음

■ 학습권장

- 학습은 개인과 조직에서 이루어지는데, 개인의 학습은 단독으로 새로운 사실들을 경험하면서 지식을 축적함
- 반면 조직학습은 조직 내 개인간 또는 조직간에 지식을 공유하는 상호작용 통해 지식을 축적하게 됨
 - 이런 과정에서 지식 융합이 발생하여 더 많은 부가가치 창출의 기회도 발생함

■ 정보기술 도입

- 초기에 거액의 투자비용이 발생하나, 지식근로자에 비해 많은 양의 지식을 신속하게 처리할 수 있도록 도와줌
- 지식을 이용하는 집단에게 가상의 공간을 제공하여, 원활한 지식창조 활동과 집단지성을 형성하는 데 도움을 줌
- 지식의 발생지를 내부뿐만 아니라 외부까지 확대하여 관리해야 하므로, 네트워크를 형성하여 더 많은 부가가치 창출에 노력해야함

■ 조직문화

- 조직구성원들의 행동양식에 영향을 미칠 수 있는 조직내의 공유가치.
- 공유가치에는 신념, 이념, 규범 등이 포함되어 있어 개인 및 조직 전체의 행동에 영향을 미침
- 개인의 경우
 - 암묵지를 형식화시키는 어려움과 동시에 지식공유 시에 따른 보상이 공정하지 않아 지식공유에 자발적이지 않게 될 수도 있음
- 조직의 경우
 - 부서간 이기주의로 인해 공유 어려움
- 조직문화 형성 및 공정한 평가와 보상 제도

3) 지식경영의 평가기준

- 지식에 관련된 기업문화의 확립
- 지식경영에 대한 최고 경영진의 지원
- 지식을 기반으로 한 상품, 서비스를 개발, 제공하는 영역
- 지적 자산 가치의 최대화
- 효과적인 지식공유 환경의 창조
- 계속적으로 학습하는 문화의 확립

- 가치와 충성심을 향상시키는 고객 지식 관리
- 지식경영의 주주 가치 창출 능력

3. 학습조직의 개념과 구축

1) 학습조직의 필요성

	구 경제	신 경제
삶의 근거	토지, 자본, 노동	정보, 지식
리더	자본가, 노동자	지식근로자
주도기업	대기업, 중소기업	창의기업, 벤처기업
경영방법	지시, 명령, 통제	자율
지향성	안정성	변화지향성
속도	느림	빠름
중심	생산자 중심	고객중심
성향	아날로그	디지털

2) 학습조직의 개념

■ P. Senge의 학습조직 (1990)

- 조직구성원 모두가 자신들이 달성하고자 하는 욕구와 능력을 끊임없이 키워주는 조직
- 종업원들의 창의적 사고양식을 새롭게 전향시켜 주고, 확장시켜 주는 조직
- 집단적 열망으로 가득한 조직
- 함께 학습하는 방법을 끊임없이 배우는 조직

■ 학습조직

- 학습조직 이론
 - 1990년대 미국을 중심으로 벤치마킹을 체질화하고 환경변화에 유연하게 대응할 수 있는 경영기법
 - 조직도 개인과 마찬가지로 지식과 정보에서 경쟁력을 발휘
 - 학습을 통해 지속적인 변화를 추구하는 총체적 경영혁신 전략
- 학습조직
 - 조직원이 조직 내외적으로 정보를 발굴, 입수해 공유하고 일상적으로 업무에 적용함
 - 새로운 지식을 창출하는 한편, 이를 전체에 보급해 조직 자체의 성장발전능력을 증가시킬 수 있도록 지속적인 학습활동을 전개하는 조직

3) 학습조직 관련 용어

■ 학습

- 일과 삶을 포함하는 넓은 의미 → 평생직업

■ 학습조직

- 지식을 창출, 획득, 보급하는데 익숙한 조직, 그리고 새로운 지식과 통찰력을 반영하여 행동을 수정할 수 있는 능력을 갖춘 조직

■ 학습조직의 구성

- 개별학습, 팀학습, 조직학습

■ 변화

- 개인의 변화, 팀의 변화, 조직의 변화

■ 기능적 사무관리 체제가 전자통신망으로, 피라미드 형태의 조직이 수평화된 네트워크 조직으로 변화

■ 새로운 것을 개발하여 상품의 부가가치를 높이기 위한 학습조직은 새로운 것을 추구하는 것

4) 학습조직의 구축

■ 학습조직의 촉진 요인

- 조직문화

- 개방적 의사소통 : 구성원 간의 상호협업, 좋은 제안 수용
- 끊임없는 도전 : 새로운 목표 및 변화에 적극적으로 도전
- 권한위임 : 부하직원에게 권한을 위임하고 적극적 지원
- 부서(팀) 간 협력 : 부서간 의사소통 및 협력

- 비전과 전략(공유가치)

- 구성원들은 조직의 목표 및 비전을 잘 알고 있어야 함
- 전략 수립 시 구성원들의 의견을 적극적으로 반영
- 목표를 달성할 수 있도록 교육과 학습활동을 적극 지원

- 시스템적 사고

- 조직의 관리자나 일반 구성원들은 부서뿐만 아니라 조직 전체의 생산성을 높이는 것에도 주력
- 구성원들은 개개인의 입장뿐만 아니라 조직 전체의 입장에서 생각하고 행동

- 리더십

- 리더는 교육훈련비를 비용개념이 아니라 투자개념으로 봄
- 리더는 학습이나 교육훈련이 조직의 성장과 경쟁력 향상에 필수적이라고 생각함
- 리더는 팀원들이 지식이나 노하우를 활용하고 다른 구성원들과 공유하고 있는지를 지속적으로 확인하고 평가함

- 정보시스템

- 사내 인트라넷과 같은 정보채널이 구축되어 있음
- 새로운 정보나 노하우 등을 데이터베이스로 관리하고 활용함
- 조직의 정보시스템에서 실제로 활용되는 정보의 양이 많고 학습에 도움이 됨

- 보상시스템

- 구성원들을 평가할 때 업무성과 이외에 새로운 지식이나 기술의 습득도 반영함
- 새로운 지식이나 아이디어를 창출하고 축적하고 공유하는 부분에 대해 공정한 보상이 이루어져야 함

- 조직의 구조

- 조직의 구조는 개인이나 팀의 학습활동을 촉진하고 지원할 수 있도록 만들어져야 함
- 고정된 부서 외에 프로젝트팀, 학습팀, 문제해결팀 등 프로젝트팀을 적극적으로 구성함

■ 학습프로세스 구축(지식창출-지식저장-지식공유-지식활용)

- 지식창출

- 구성원들은 업무와 관련된 다양한 세미나, 교육 등에 참여하여 필요한 정보나 지식을 창출함
- 구성원들은 습득한 정보, 기술, 노하우 등을 결합하거나 공유하여 새로운 지식, 제품, 기술, 서비스 등을 창출함

- 지식저장

- 구성원들은 개인의 노하우나, 지식, 정보 등을 조직의 정보시스템에 체계적으로 저장함
- 부서별 업무관련 노하우나 업무처리 내역을 체계적으로 정리하며 주기적으로 갱신함

- 지식공유

- 구성원들은 자신만의 노하우나 지식이라도 다른 구성원들과 적극적으로 공유함
- 조직의 핵심역량 강화에 필요한 새로운 지식이나 노하우를 습득하면 조직 내에서 적극 전달하고 공유함

- 지식활용

- 구성원들은 개인별로 습득한 지식이나 노하우 등을 실제업무에 많이 활용함
- 구성원들은 다른 부서나 구성원의 지식이나 정보를 적극적으로 업무에 활용함

■ Alvin Toffler

- 21세기 문맹은 문자를 못 읽고 못 쓰는 사람이 아니라 배우려 하지 않고 새로운 것을 학습하지 않는 사람이 될 것

■ Peter Drucker

- 앞으로 모든 조직에서 경쟁력을 확보하기 위한 유일한 방법은 지식근로자의 생산성을 향상시키는 것뿐임

1. 창업과정

1) 창업의 개념

■ 창업이란?

- 사업의 기초를 세우는 것으로 기업가의 능력을 갖춘 개인이나 집단이 사업 아이디어를 가지고 사업 목표를 세우고, 적절한 사업기회에 자본, 인원, 설비 및 원자재 등 경영자원을 확보하여 재화의 생산 또는 용역을 제공하는 새로운 기업을 설립하는 것
 - 원래, 창업이란 나라를 새로 여는 일
 - 나의 모든 것을 걸어야 함(망하면 끝장)
 - 창업은 나의 세계를 창조하는 것
- ☞ 장사가 아니라 일을 통해 자기를 완성

2) 창업의 범위

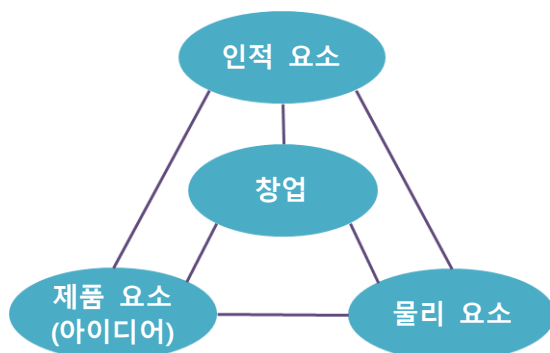
■ 범위

- 우리나라 중소기업 창업지원법에 의한 창업이라 함은 새로이 중소기업을 설립하는 것
- 중소기업의 범위
 - 중소기업청 : 업종별 평균 매출액 기준, 독립성 기준에 따라 구분 기준
- 소기업의 범위 → 중소기업청
- 소기업 범위 주요 개편 내용

구분	현행(~ 2015)	개편(2016 ~)
적용지표	상시 근로자 수	3년 평균 매출액
업종분류	18개 업종 (모든 업종 대분류)	41개 업종 (제조업 중분류, 기타업종 대분류)
그룹	2그룹 (50 ~ 10명)	5그룹 (120 - 80 - 50 - 30 - 10억 원)

<출처 : 중소기업청>

3) 창업의 핵심요소



- 인적 요소 : 창업자, 각 기능 담당자
- 제품 요소(아이디어) : 구체적인 사업 아이템
- 물적 요소 : 자본, 기술, 기계, 설비 재료, 부품, 건물 등

4) 창업의 중요성

- 창업 : 창업자 개인은 물론 국가 경제적인 측면에서 중요함
 - 개인적인 측면에서 보면 개인의 꿈을 실현(자아실현) 시키는 중요한 수단이 됨
 - 국가경제발전의 중추적 역할을 담당하는 것이 기업이고, 그 기업은 창업을 통해 탄생되는 조직이기 때문임
 - 창업활성화 : 일자리 창출

5) 창업 시 주요 의사결정 사항

- Who : 정보수집, 사업적성 및 경영능력, 창업의 동기
- What : 내게 맞는 아이템 선정
 - 평생을 투자해도 아깝지 않을 아이템 찾기
- When : 창업 시기 결정
 - 비전을 담은 사업계획서 작성
- Where : 입지 결정
 - 위치, 크기, 설비 등을 사전에 파악
- How : 자금조달 및 최적사업 규모, 사업형태, 경영전략 결정
- Why : 비전, 목적, 경영철학의 결정
 - 회사 설립 : 개인, 법인

2. 기업가와 기업가정신

1) 기업가의 개념

- 기업가(Entrepreneur)
 - 수행하다, 시도하다 또는 모험하다' 등을 의미하는 불어 'entreprendre'에서 유래
- 사전적 의미
 - 사업을 조직하고 운영하며 이익을 위해서 위험을 감수하는 사람으로 정의되어 있음
- 일반적 의미 : 위험을 예상하고 기업의 관리를 담당하는 합리적인 의사결정자
 - 쉘페터(Schumpeter)
 - 기업가를 생산수단의 새로운 결합을 수행하는 역할을 하는 사람
 - 새로운 결합
 - ☞ 신제품, 신 생산수단, 신 시장, 신 공급원, 신 조직의 창출
 - 드러커(Drucker)
 - 변화를 탐구하고, 변화에 대응하며 또한 변화를 기회로써 이용하는 사람
 - ☞ 발휘 수단 : 혁신

■ 1인 창조기업

- 개인이 사장이면서 직원인 기업을 의미함
- 자신이 가진 '지식, 경험, 기술' 등을 사용하여 보다 창조적인 서비스를 제공함으로써 이윤을 창출하는 경우 1인 창조기업이라 할 수 있음
- 이를 경영하는 사람이 1인 창조기업가임

2) 기업가와 경영자 비교

비교의 준거	기업가	경영(관리)자
전략의 출발점	기회를 인식함 (외부시장지향)	통제하의 자원 (내부자원지향)
기회포착	현실적이고 단기간	점진적이고 장기간
경영구조	다양한 비공식 네트워크를 가진 평면조직	계층조직(관료조직)
특징 (가치창출)	無에서 有를 창출	작은 有에서 큰 有를 창출

3) 기업가정신

■ 기업가정신의 정의

- '기업가'의 개념에 포함시키는 견해
- '기업가가 행하는 행동' 또는 '창업과정'이라는 견해

■ 최근의 경향

- 창업 과정을 중시
 - 자원이나 인력의 제약을 기꺼이 감수하고 기회를 포착하여 사업화하려는 행위 또는 과정

■ 기업가정신

- 기업가에게 필요한 능력 자체를 의미
 - 기업가의 심리적인 상태가 아님
- 개념
 - 주도적 역할 수행 능력(기술, 투자, 경영능력)
 - 자원활용의 효율화, 최적화 의사결정 능력
 - 위험과 실패의 수용자세

■ 기업가정신란?

- 새로운 기회를 발견하고 변화를 위해 도전하는 것
- 생각한 것을 실행하는 것
 - 실행없는 계획은 그저 생각일 뿐
- 나의 생각을 나의 이야기로 디자인하고 차별화된 나의 브랜드로 만들어가는 것

■ 론스탑(Bobson College)

- 빨간 신호등 앞에서도 때로는 이를 무시하고 돌진하는 것
- 기업가 정신은 스스로 사업을 일으키고 자기 인생에서 가장 즐거운 일로 여기는 것

■ 리처드 브랜슨 : 사업의 핵심은 자본이 아닌 기업가정신

■ 꼭 창업자에게만 필요한 것일까?

■ 경제를 배워서 지식은 있지만 기업가정신은 없다

■ 기업의 본질인 이윤추구와 사회적 책임의 수행 미래를 예측하고 새로운 것에 과감히 도전하는 혁신적이고 창의적인 정신이 기업가정신

■ 사례 : 서산간척지와 정주영 공법

- 1차 시도 : 트럭에 돌을 실어 부음
 - 결과 → 물살에 다 쓸려 내려감
- 2차 시도 : 돌을 묶어 투하
 - 결과 → 물살에 다 쓸려 내려감



<출처 : 뉴시스>

- 3차 시도 : 폐 유조선을 가라앉혀 물살을 막음
 - 1984년 최종 물막이 공사
 - 마지막 270m 구간
 - 유속 8m/s
 - 고철로 사용하려고 30억에 구입한 332m짜리 유조선 침하
 - 계획공기 45개월에서 35개월 단축
 - 총 공사비 280억 절감

■ 사례 : 정주영회장의 창의적 기업가정신

- 부산의 UN군 묘지단장 사업
 - 아이젠하워 대통령 방한계획
 - 유엔묘지 방문
 - 한겨울에 묘지 전체에 푸른 잔디를 깔아줄 것을 요구
 - 정주영 회장의 창의적 기업가정신
 - ☞ '대통령이 지나가면서 보기에 풀만 푸르게 나 있으면 되는 것 아닌가?'
 - ☞ 낙동강변 보리밭에서 보리를 사고 30대의 트럭으로 옮겨 심어 묘지를 단 5일 만에 녹색바다로 변신
 - ☞ 당초 입찰금액의 3배 공사비 지급받음

■ 사례 : 알리바바의 마윈 회장

- 돈 없고, 뺨 없던 알리바바의 마윈 회장
• 실패의 연속
• 불도저 정신
• 도전정신
• 발상의 전환 : 물구나무 서기
• 비전 : 3세기에 걸친 기업(1999년 창업, 102년 경영)
• 기업가정신 : 환경이 변하기를 기다리는 것이 아니라 스스로 창조해 가는 것임

■ 시대적 요구

- 계속되는 저성장 시대
- 기업가정신이 사라졌기 때문

■ 한국의 세계 기업가정신지수 하락

■ 기업가정신을 통해 경제 성장 필요

■ 2018 기업가정신지수 · 경제규모 비교

순위	국가	기업가정신지수(GEI)	총GDP순위(2017기준)
1	미국	83.6	1
2	스위스	80.4	19
3	캐나다	79.2	10
4	영국	77.8	6
5	호주	75.5	13
6	덴마크	74.3	36
7	아이슬란드	74.2	105
8	아일랜드	73.7	35
9	스웨덴	73.1	23
10	프랑스	68.5	5
24	한국	54.2	11

4) 기업가정신의 구성요소

■ 창의성(Creativity)과 창의성 키우기

- 새롭고 독창적이고 유용한 것을 만들어 내는 능력

■ 기업가치 창출의 동력인 혁신(Innovation)

- 혁신은 기존 잠재력보다 더 큰 가치를 창출하는 가치창출 활동
- 창조적 파괴, 경쟁이 필요 없게 만드는 것

■ 끈기와 도전정신(Challenge Spirit)

- 실패를 두려워하지 않는 도전정신
 - '실패를 즐기는 사람이 세상을 지배한다.'

5) 기업가의 심리적 특성

■ 성취욕(Need for Achievement)

- 목표지향적이고 이익과 부의 획득
- 기업성장의 실현, 신제품의 실시 등과 같은 도전적인 목표를 달성하는데 동기부여

■ 위험감수성향(Risk - taking Tendency)

- 기업가는 불확실성에 도전하고 계산된 위험을 감수(Calculated Risktaking)함
- 새로운 기회와 가능성을 추구

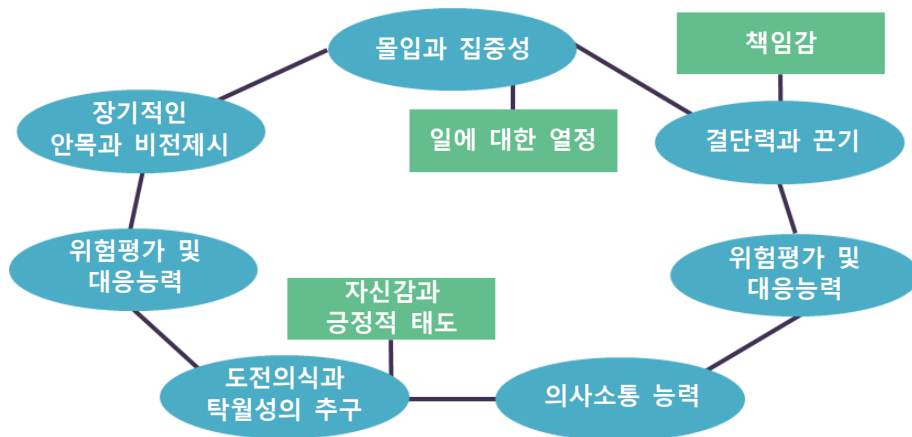
■ 내적 통제 소재(Internal Locus of Control)

- 창업기업가가 자기자신을 믿는 성향을 의미
- 사업의 성패가 운이나 타인이 아닌 자신의 노력과 통제에 달려있다고 믿음

■ 모호함에 대한 관용(Tolerance for Ambiguity)

- 창업기업가가 사업을 수행하는 중 환경변화, 돌발적 사건 등에 의해 야기되는 불확실성에 대한 수용경향을 의미

6) 성공적인 기업가의 특성



■ 사례 : 기업가와 기업가정신

- 언스트앤영 조사발표

- 기업가는 선천적이 아니라 후천적으로 양성됨
- 45%의 기업가는 30세 이후부터 첫 사업 시작
- 10%의 기업가는 10군데 이상 창업 경험 있어
- 자금, 인재, 노하우가 창업 성공의 가장 큰 걸림돌
- 기업 리더의 가장 중요한 자질에 대해 4분의 3의 기업가들은 '비전'을, 73%는 '열정', 64%는 '추진력'을 꼽았다. 유연성(33%), 품질에 대한 끊임없는 추구(18%), 충성도(14%)와 같은 요인의 점수는 상대적으로 낮았음

3. 창업 아이템의 원천

1) 창업아이디어의 원천(Karl H. Vesper)

- 외부로부터의 권유
 - Invitation as an Idea Source
- 이전 직장의 경험
 - Venture Ideas from Prior Employment
 - Spin-off (파생형 창업) : 기술창업의 85% (Cooper)
- 권리의 획득
 - Obtaining Rights(지식재산권)
 - 특허권, 실용신안권, 디자인권, 상표권, 저작권
 - 각종 자격증
- 의도적인 탐색
 - deliberate Search
- 취미
 - Ideas from Hobbies
 - 덕업일치(취미가 직업이 된다.)
- 사회적인 접촉
 - Ideas from Social Encounter
- 일상생활의 관찰
 - Pedestrian Observations
 - 일상의 불편함 속에서 찾음
- 자기 사업과의 관련
 - Self - Employment as Idea Sources
 - 사업의 연속적 기회 제공

옆길효과(Side - Street Effect)	통로원리(Corridor Principle)
<ul style="list-style-type: none"> • 골목길을 걷다 보면 전에 보이지 않던 새로운 길이 보이는 경우 • 사업을 하다 새로운 사업기회를 찾는 경우로서, 사업을 진행하는 과정에서 연관된 사업기회를 인지하게 되어 사업을 창업하거나 확장 	<ul style="list-style-type: none"> • 벤처를 창업하는 행동 자체가 창업기업가로 하여금 전에는 '보지 못하고' 활용할 수 없었던 또 다른 사업기회를 인식하게 한다는 원리 • 실제로 많은 창업자들이 창업 후에 보다 매력적인 사업기회를 발견하게 되는 경우가 많음

2) 창업아이템의 원천과 성과

- '사업아이디어의 원천'과 '기업성과'와의 관계 연구
- Teach, Schwartz & Tarpley(1989)
 - S/W산업을 대상
 - 우연히 사업아이디어를 발견한 기업들이 의도적인 탐색과 계획하에 설립한 기업보다 손익분기점에 더 빨리 도달함

- 우연히 시작한 기업들이 타인자본보다 자기자본으로 운영
- 일정기간이 지난 후 총 매출액은 두 집단간에 차이 없음
- 창업의 성공 여부는 아이디어 원천 그 자체라기보다는 그 과정에서 어떤 노력을 얼마나 기울이느냐가 중요함