

조직 및 조직행동의 이해 / 1주차 1차시

1. 조직의 의미와 조직의 정의

1) 조직의 의미

- 인간과 그 관계를 통해 이해할 수 있음
 - 현대사회에서 인간과 조직의 불가분한 관련성
 - 병원, 학교, 직장, 종교기관, 정부기관
 - 개인이 혼자서 할 수 없는 여러 가지 활동을 집단을 통해 수행
 - 조직은 개인능력의 한계를 넘어서 목표를 달성할 수 있는 기능을 수행

2) 조직의 정의

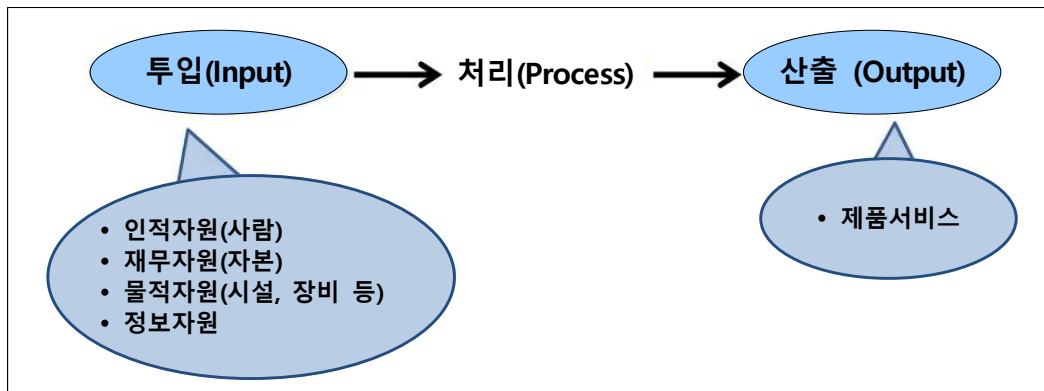
■ 학자별 정의

학자명	정의
Weber	특정한 목적을 가지고 그 목적을 달성하기 위하여 조직 구성원 간에 상호작용하는 인간의 협동집단
Barnard	공동의 목적을 달성하기 위해 공헌할 의욕을 가진 2인 이상의 인간이 상호 의사소통하는 실체
Katz & Kahn	공동의 목표를 가지고 내부관리를 위한 규제 장치와 외부환경 관리를 위한 적응구조를 발달시키는 인간의 집단

■ 조직이란

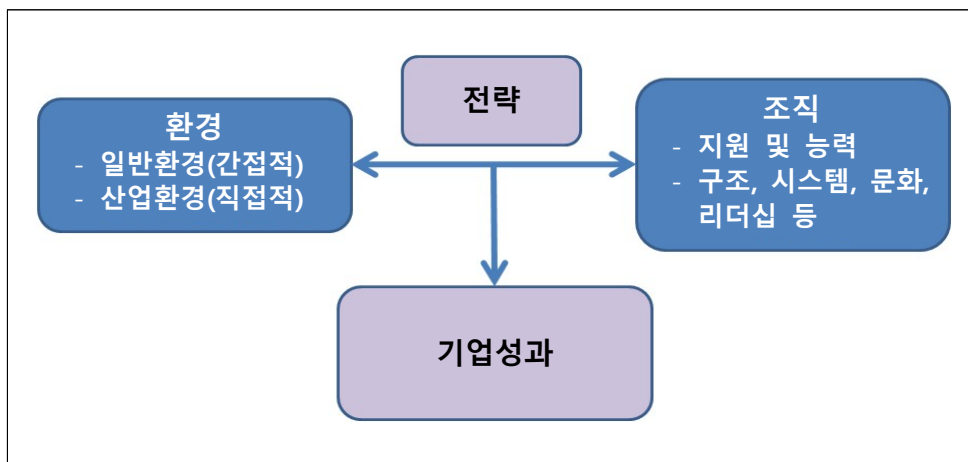
- 조직은 공동의 목표를 가진 사회적 단일체
 - 조직은 체계화된 인간관계로 이루어진 구조
 - 조직은 책임, 기능, 역할이 분담된 합리적 협력활동 기구
 - 조직은 개인의 상호관련 행위가 모여서 이루어진 오픈 시스템
- 조직이란 사람들이 모여 상호작용을 하면서 공동의 목표를 추구하는 집합체

3) 조직의 활동



- 제품 및 서비스의 생산/판매와 관련된 계획과 설계
- 생산 장비와 시설에 대한 유지 및 보수
- 제품에 대한 실제 생산 활동
- 제품의 판매와 유통
- 구성원간의 상호작용
- 외부와의 협상, 계약, 정보교환

4) 환경과 조직의 연관성



2. 조직행동론의 정의와 연구대상 및 관련주제

1) 조직행동

■ 조직행동

- 조직의 성과 향상을 위해 조직 내 인간의 행동과 조직에 대해 연구하는 학문

■ 조직행동론의 의미

- 조직의 성과를 높이기 위해 조직 내 인간의 행동과 인간 행동의 주체가 되는 조직에 대해 연구하는 학문

■ 조직행동론의 범위

연구대상	연구주제
개인행동	성격, 지각, 태도, 동기부여, 학습
집단행동	집단, 리더십, 갈등(관리), 권력과 정치
조직	조직구조, 조직문화, 의사결정, 직무설계

■ 조직행동론의 목적(김성국, 2010, 조직과 인간행동)

- 인간행동에 대한 설명
 - 현상의 원인을 규명하기 위한 전 단계로 현상에 대한 이해를 하는 단계
- 인간행동에 대한 예측
 - 행동에 대한 예측을 통해 어떤 특정한 조치가 어떤 결과를 초래할 것인가를 규명하고 조직 내 개인이 변화에 대해 어떠한 행동 반응을 보일지 예측할 수 있음
- 인간행동의 통제
 - 조직행동에 관한 지식을 조직에 적용하여 구성원들의 태도 및 행동에 변화를 줄 수 있음

■ 조직행동론 학습의 성과

- 개인의 적합성을 고려한 정확한 직무배치를 통한 생산성 향상 및 비용절감 가능
- 개인의 스트레스 절감과 구성원들 간 관계의 질 향상
- 결근과 이직의 감소 가능
- 공정성의 중요함을 인지함으로써 공정한 보상을 통해 금지와 만족감 제공 가능
- 사회 내 개인 간 관계의 질 향상

3. 조직행동론의 연구적 / 학문적 특성

1) 조직행동론의 학문적 성격 : 종합학문, 실천학문, 인간존중학문

■ 종합학문

- 다양한 학문 영역의 범위와 체계적 특성을 지님
- 조직행동 연구의 수준을 높임
- 조직행동 연구의 주제를 확대시킴
- 종합학문으로써의 조직행동

학문분야	관련내용	연구단위	결과
심리학	학습, 동기유발, 성격, 의사결정, 리더십효과, 직무만족, 성과평가, 태도측정, 행동변화	개인	조직행동연구
산업공학			
사회학	집단역할, 규범, 역할, 커뮤니케이션, 지위, 권력, 갈등	집단	
	조직이론, 관료제, 조직변화, 사회화	조직	

경제학	행동변화, 태도변화, 집단커뮤니케이션	집단	조직행동연구
사회심리학			
인류학	비교문화, 규범 및 태도의 비교	집단	
	조직문화, 국가문화	조직	
정치학	갈등, 정치, 권력, 리더십	조직	

■ 실천학문

- 관리자 및 모든 구성원에게 경영관리 측면에서 성과창출을 위한 토대를 제공
- 관련 연구들이 성과를 위한 이론적 근거로 활용
- 위계를 기준으로 한 조직행동 이론 확보
- 조직행동에서의 조직성과 강조 : 조직유효성, 조직효율성
 - 조직유효성 : 조직목표 가운데 가치와 관련
 - ☞ 창의성, 고객만족, 직무만족, 조직시민행동, 기업의 사회적 책임, 직무몰입, 동기부여 등
 - 조직효율성 : 조직목표 중 가격과 관련된 것
 - ☞ 생산성, 수익성, 주가, 배당금 등
 - 조직유효성과 조직효율성은 조직의 성장 및 발전에 있어서는 반드시 필요하지만 서로 다른 차원의 이슈
 - 서로 충돌하거나 완전히 별개인 상황이 발생하기도 함
 - 예) 구조조정은 효율성 측면을 상승시킬 수 있지만 남은 구성원들의 만족감을 감소시켜 유효성을 낮춤
 - ☞ 조직행동에 관한 개인, 집단, 조직차원의 연구 영역들은 조직유효성과 조직효율성의 균형과 발전 가능성을 높이도록 하는 실천적 의미를 가짐

■ 인간존중학문

- 인간존중에 대한 실천
- 화폐적 동기에만 의존하여 행동이 이루어진다는 전제에서 벗어나 감정적이고 심리적인 측면에 집중하는 경영관리를 통해 정신적으로 육체적으로 건강하게 일할 수 있는 조직을 만들 수 있음
- 개인이 서로 다르게 느끼고 다르게 행동하는 원인에 대한 설명이 가능하도록 함으로써 인간관계와 상호관계의 발전에 도움이 될 수 있음
- 구성원의 욕구를 효과적으로 충족시키면서 자아실현과 QWL(Quality of Work Life : 근로생활의 질)을 향상시키는 데 도움이 될 수 있음

조직 행동 연구범위 및 방법 / 1주차 2차시

1. 조직행동 연구 범위(학문적 영역)

1) 조직행동론의 실천학문과 종합학문적 성격을 반영하는 연구범위

■ 광범위한 연구영역 실천

	조직이론 및 전략	노사관계
거시적	<ul style="list-style-type: none"> • 환경, 변화와 혁신, 조직문화 • 조직구조 • 전략적 의사결정 	<ul style="list-style-type: none"> • 생산성 • 노동조합 • 노동법
미시적	조직행동 <ul style="list-style-type: none"> • 성격 • 지각 • 태도 • 동기부여 • 리더십 	인적자원관리 <ul style="list-style-type: none"> • 확보관리 • 개발관리 • 보상관리 • 유지통합관리 • 이직관리
	이론적	실천적

■ 조직행동 연구의 범위

- 인적자원관리 : 개별기업 차원의 인사관리 과정에 활용
예1) 동기부여이론 : 아담스의 공정성 이론을 통해 보상설계에 활용
예2) 성격이론 : 모집과 선발에 중요한 도구를 개발하기 위해 활용
- 노사관계론 : 노동자라는 주체를 활용하기 위한 방안을 거시적 관점에서 논의
- 조직이론 : 환경과 조직관계, 조직문화에 관한 논의 등 거시적 관점에서 조직을 이해

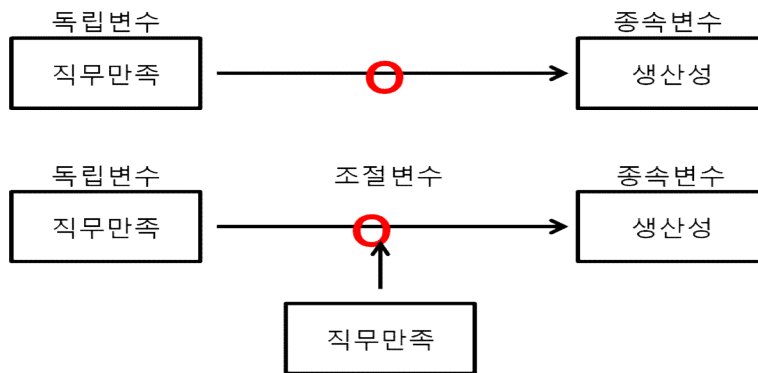
2. 조직행동이론으로써 관련변수와 가설검증 방법

1) 조직행동 연구의 특성

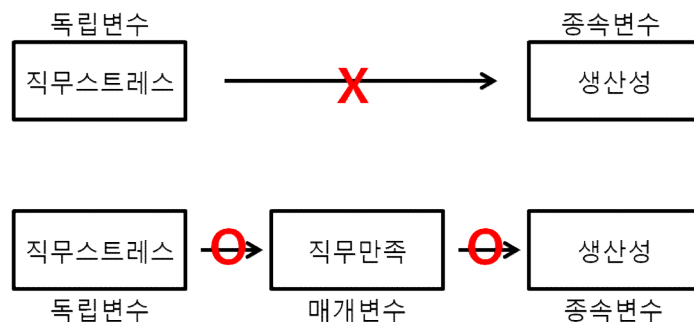
- 인간을 대상으로 연구를 수행하기 때문에 정해진 명제에 대한 검증을 하는 것이 아니라 연구 결과를 논리적으로 정연하게 일반화하여 명제의 형태로 체계화시킴
- 인간 행동은 개인이 처한 환경이나 상황에 따라 달리 행동하거나 자주 변화한다는 속성이 전제된 연구임
- 조직행동 관련 기존 이론들이 일반적으로 연구에 수용되기는 하지만 수정, 보완, 도전, 부정의 가능성을 언제나 갖고 있음

2) 조직행동 연구에서 활용되는 구성개념과 변수

- 구성개념 : 연구와 이론화를 위해 구체화시키는 유, 무형의 개념
예) 직무만족, 동기부여, 공정성, 조직시민행동 등
- 변수란 : 측정할 수 있는 개념을 의미하며 분명한 의미 혹은 범주가 있고 계량화가 가능한 것
- 변수들 간의 상관관계 : 변수들 사이에 관계는 있으나 어떤 것이 원인이고 어떤 것이 결과인지 알 수 없을 때의 관계
- 변수들 간의 인과관계 : 변수들 사이에서 원인(독립변수)과 결과(종속변수)의 관계를 갖는 것으로 독립변수는 종속변수에 영향을 미친다/영향을 준다고 표현됨
- 매개변수 : 독립변수(원인변수)와 종속변수(결과변수) 사이에 존재하는 변수로써 원인과 결과 사이에 결과를 이끌어 내는 이유를 설명해 주는 개념



- 조절변수 : 변수들 간 관계에 영향을 주는 변수로써 독립변수와 종속변수간 관계가 제3의 변수의 조건(정도, 상황, 수준)에 따라 그 정도 및 크기가 달라지는 효과를 나타내는 변수



3) 가설검증 방법

- 타당성
 - 측정하는 변수의 무엇에 해당하는 것
 - 어떤 변수를 측정할 것인가
 - 목적을 위한 수단의 선택과 관련
 - 연구목적과 직결되기 때문에 신뢰성에 비해 좀 더 중요함

- 타당성 확보 사례

- 선발도구 설계 시 대학성적을 포함시켰을 때 대학성적과 업무성과 간 상관관계 분석시 성적이 좋은 사람일수록 성과가 높았다면 선발도구의 타당성은 확보된 것으로 판단

■ 신뢰성

- 측정하는 변수의 '어떻게'에 해당하는 것
- 변수를 어떻게 측정할 것인가
- 목적을 위한 수단의 운용과 관련
- 신뢰성 확보 사례

- 인사고과 평가 시 리더십이나 직무태도와 같은 주관적 견해가 포함되기 쉬운 항목들은 상사 한 사람에 의한 것이 아니라 평가 당사자 주변(상하관계자, 동료, 고객 등) 모두의 평가를 함께 함으로써 신뢰성(정확성)을 확보할 수 있음

■ 실험실 실험과 현장 실험

- 실험 참여자들을 무자위로 실험 조건하에 배치하기 때문에 영향을 줄 수 있는 다른 요인들을 통제함으로써 변수들 간의 인관관계를 분명히 검증할 수 있음
→ 현실 적용 및 비용의 문제 때문에 준실험적 방법(추이분석을 통한 시계열 분석 방법)을 주로 사용함

■ 자료획득 방법

- 설문조사 방법

- 모집단에서 체계적으로 추출된 표본을 대상으로 설문지, 면저, 전화인터뷰, 이메일, 웹기반 설문 등을 통해 변수에 대한 자료를 수집하는 방법
 - ☞ 가장 널리 활용되는 방법
 - ☞ 설문지와 면접을 동시에 활용함으로써 풍성한 자료를 획득할 수 있음

- 사례연구 방법

- 하나 혹은 여러 개의 조직을 대상으로 정서적으로 분석하는 방법
 - ☞ 실증분석 전후에 현장정보를 획득하기 위함이나 연구 결과 해석에 도움을 얻기 위해 활용되는 방법
 - ☞ 실무현장에서는 다른 기업의 사례를 통해 문제해결에 도움을 얻고자 활용하는 방법
 - ☞ 관찰과 해석 시 연구자의 주관이나 편견이 개입될 수 있음을 고려해야 함

3. 조직유효성의 개념과 모델

1) 조직유효성의 개념

- 조직의 목표를 달성하는 정도
- 조직이 얼마만큼 성공했는지를 나타내는 척도
- 조직이 얼마나 잘하고 있는지를 나타내는 개념
- 조직의 성과를 평가하는 기준

2) 조직유효성에 대한 기준 : 조직유효성의 기준

- 목표 접근법
 - 조직유효성을 조직목표에 대한 인식 정도나 조직목표 달성 정도를 통해 평가하는 것
 - 조직목표 중요성을 구성원들이 인식함으로써 달성할 수 있는 기준임
 - 활용되는 목표는 운영상 목표로서 수익률, 성장률, 시장점유율 등이 될 수 있음
- 자원기준 접근법
 - 자원의 획득, 결합, 관리 능력에 대한 평가를 통해 유효성을 평가하는 것
 - 예) 희소성 있는 자원을 획득할 수 있는 협상지위, 의사결정자의 환경 인식능력, 자원관리 능력 등
- 내부과정 및 외부적응 접근법
 - 조직의 내부건전성(안정과 유지)과 외부환경의 적응을 통해 평가하는 방법
 - 직무만족, 조직몰입, 조직문화, 구성원 간 상호작용, 의사결정 과정, 조직분위기 등이 측정지표로 활용될 수 있음
 - 조직행동 측면을 반영한다는 데서 의의가 있으나 평가가 주관적이라는 한계점 보유

3) 조직유효성 통합모델

- 조직유효성 통합모델 : 조직행동 방향을 가늠하는 도구



- 통합모델의 2가지 차원

- 조직역량의 집중방향
 - 유효성을 추구함에 있어 조직의 역량을 내부에 집중하는지 외부에 집중하는지를 의미
 - ☞ 내부집중 : 구성원들의 행복과 만족에 집중
 - ☞ 외부집중 : 환경에 대한 조직 스스로의 경쟁력에 집중(재무건전성, 주가 총액 등)

- 조직구조상 특징

- 조직구조의 안정성과 유연성

☞ 안정성 강조 : 조직의 효율성과 수직적 통제를 강조

☞ 유연성 강조 : 학습과 변화를 강조

■ 통합모델에 대한 논의

- 인간관계 강조

- 인적자원 개발을 핵심목표로 하여 교육훈련, 경력개발, 동기부여 등이 필요

- 개발시스템 강조

- 조직성장과 스스로의 자원획득을 핵심목표로 하여 유연성, 혁신, 긍정적 외부 평가 등을 필요로 함(자원기준 접근법과 유사)

- 내부 프로세스 강조

- 조직의 안정적 유지가 핵심목표로 커뮤니케이션 시스템, 의사결정 시스템이 중요함

- 합리적 목표 강조

- 성장률과 수익률이 핵심목표가 되며 전략과 목표 설정이 중요함(목표 접근법과 유사)

고전적 조직론 / 2주차 1차시

1. 테일러의 과학적 관리법의 개념과 원칙

1) 목적

- 산업혁명 이후 늘어난 저임금 미숙련 인력을 효과적으로 관리하여 생산성을 높이기 위한 것

2) 테일러의 생각

- 관리의 목적은 노사 간 최대번영이다

- 사용자의 최대번영

- 높은 수익률, 기업의 각 부분별 최대한의 발전, 기업 번영의 영속성 획득

- 종업원의 최대번영

- 높은 임금, 각자 최대의 능력을 발휘하도록 발전, 개발된 역량에 적합한 직무에의 배치

- 노사 간 이해는 일치한다

- 종업원들이 원하는 높은 임금을 제공함과 사용자가 원하는 낮은 인건비는 동시에 실현 가능한 것이라고 전제함

- 최대의 번영은 높은 능력에 의해 실현된다

- 높은 능력을 위해서는 최대 생산이 필요하며 이를 위해 생산과정에서 노력, 자원, 기계 등에 필요한 자본비용을 최소한으로 관리해야 하고 종업원과 기계는 최대의 생산력을 발휘해야 함

- 태업의 문제

- 일에 대한 태만함으로 일일 작업량에 못 미치게 만드는 태업은 본능에서 비롯된 자연적 태업보다 타인과의 관계로부터 비롯된 조직적 태업이 심각하다고 제시
 - 조직적 태업 원인 1 : 근로자들의 잘못된 생각
 - 조직적 태업 원인 2 : 사용자들의 잘못된 관리방법

3) 과학적 관리를 위한 전제 요소

- 시간 및 동작연구

- 작업의 수행 시 활용하는 기본적인 동작과 도구에 대한 연구를 하고 이 동작 수행에 소요되는 시간을 측정하여 동작 수행의 가장 빠른 방법과 도구를 연구

- 공구의 표준화

- 임의로 만들어 쓰던 여러 가지 도구를 상세히 조사하여 특정 공구를 사용해서 낼 수 있는 속도에 대한 시간 연구를 실시하고 장점만을 취합하여 해당 작업에 대한 표준 도구를 제작

- 과업관리와 차별성과급

- 노동자들에게 일정한 과업을 정밀 계산하여 부여하고 시간 내에 작업하도록 표준 과업량을 부여하고 과업량에 따라 임금을 지급하는 차별성과급 제도를 제안

4) 과학적 관리법 원칙

- 직무에 대한 과학적 분석
- 과업의 전문화와 분업
- 행동수칙의 제정과 세분화
- 과학적인 직원선발과 배치
- 동기부여를 위한 경제적 보상

5) 과학적 관리법에 대한 비판

- 생각과 사상의 물인간화 이론임
- 노동자들의 창의력을 저해함
- 노동력 착취이론임
 - 내부노동시장의 육성 및 활성화를 강조함으로써 노동시장에서 입지를 좁힐 뿐만 아니라 특정 직무에 예속됨으로써 다른 직무로의 전환이 어렵게 됨
- 조직 내 조정과 통제의 비용을 증대시킴
 - 분업이 확대 실시됨에 따라 구성원 간 사회적 상호작용 감소에서 비롯되는 비용이 증가하는 것을 의미

2. 페올의 일반관리론의 개념과 원칙

1) 특징

- 조직 전반적인 차원(거시적 접근)에서 효율성을 추구(테일러와의 차이점)
- 관리자들에 경영교육을 위한 전반적인 구조와 틀 형성
- 경영관리능력은 학습을 한 후에 현장에 적용해야 한다고 제시
- 공식적 조직구조와 기능에 관한 것을 규정지어 놓고 그에 부합하는 구성원들의 능력과 행동을 요구(테일러와의 공통점)

2) 페올이 제시한 6가지 기업 운영을 위한 기능

기능	활동 내용
기술적 기능	생산, 제조, 가공 활동
상업적 기능	구매, 판매, 교환 활동
재무 기능	자본의 조달과 관리 활동
안전의 기능	재산 보호와 인원 확보 활동
회계 기능	재산목록, 대차대조표, 원가계산, 통계 활동
경영관리 기능	가장 중요 기능으로 계획, 조직, 지위, 조정, 통제하는 활동

3) 페올의 경영관리 5요소

■ 경영지식의 체계 수립이자 경영이 무엇인지에 대한 답

- 계획

- 앞으로 일어날 일을 미리 결정하는 것으로 경영관리에서 가장 중요하고 어려운 요소
- 좋은 계획을 위한 조건 : 통일성, 지속성, 유연성, 정확성
- 계획의 효과 : 자원의 효율적 활용 및 좋은 방법 선택이 가능해짐
시간낭비와 실수를 줄이고 직원들의 능력을 향상시킬 수 있음

- 조직

- 인사관리 활동을 결정하는 조직화
- 계급의 서열화, 업무분장에 관한 내용을 결정

- 지휘(명령)

- 구성원들이 주어진 역할을 수행할 수 있도록 하는 것
- 지휘와 명령을 하는 리더에게 요구되는 능력과 행동
 - ☞ 구성원에 대한 깊은 이해, 직무능력이 부족한 직원에 대한 과감한 도태, 회사와 직원 간 계약에 대한 이해, 모범적 행동 수행, 정기적으로 조직 점검, 회의와 보고를 충분히 활용, 분위기와 타이밍의 적극적 활용

- 조정

- 업무와 구성원들의 행동이 적정 수준을 유지하도록 하는 활동
- 부서 간 작업속도와 수준을 맞추으로써 업무의 질서 유지
- 관련된 부서끼리 상호 간 업무 내용과 협조를 명확히 이해
- 상황에 따라 계획이 변화될 수 있는 유연성 보유

- 통제

- 계획과 수행 상황, 계획과 수행 결과를 비교하는 것
- 실패를 방지하고 잘못을 교정하며 수행 결과를 평가하는 것
- 정해진 시간과 순서에 맞추어 즉시 시행해야 함
- 통제권한을 명확히 해야 함

4) 페올의 일반관리원칙 14가지

- 분업의 원칙 : 기업의 모든 활동은 각자에게 분담
- 권한과 책임의 원칙 : 책임을 부여하면 권한도 함께 주어야 함
- 규율의 원칙 : 규정, 작업방식은 사전에 명시되어야 하며 준수해야 함
- 명령일원화의 원칙 : 한 사람의 상사로부터 명령 받음
- 지휘통일의 원칙 : 동일 목적 필수 활동에 대해서는 1명의 책임자와 하나의 계획만 있어야 함
- 조직이익 우선의 원칙 : 개인의 목표는 부서 목표에 부합, 부서 목표는 조직 목표에 부합되어야 함
- 보상의 원칙 : 성과에 따라 공정한 보상
- 집권화의 원칙 : 권력은 조직 상부에 집중되어야 함

- 권한계층 구조의 원칙 : 명령과 보고를 위한 계층 구조가 있어야 함
- 질서의 원칙 : 구성원 간 권한, 지휘, 명령, 복종의 질서가 필요
- 공정성의 원칙 : 부하직원을 다룰 때는 공정해야 함
- 인사안정의 원칙 : 직무에 익숙하기 전에는 이동이나 해고가 있어서는 안 됨
- 주도성의 원칙 : 구성원들은 주도성을 갖고 노력할 수 있어야 함
- 단체정신의 원칙 : 구성원들은 단체정신으로 무장, 단결해야 함

3. 막스베버의 관료제론의 개념

1) 관료제 배경

- 기업조직 뿐만 아니라 정부기관, 군대조직 등 다양한 조직에서 비효율성을 방지하는 가장 효과적 방법으로 관료제를 제시함
- 인간적 요소를 철저히 배제한 것으로 인간을 조직과 수단적 관계로 이해한다는 점을 전제로 하고 있음

2) 관료제 특징

- 분업을 통한 과업의 전문화
 - 전문기술에 기반을 둔 분업을 통해 효율성이 달성될 수 있으며 전문적 능력에 의한 관료 선발이 이루어지고 여기서 권한과 책임이 발생한다고 제시
- 권한관계와 위계제도
 - 관료제에서 서열은 권한의 정도에 따라 순서가 정해지며 권한은 전문기술과 지식을 기반으로 함
- 문서에 의한 규칙과 규정
 - 이상적 조직을 위해 구성원의 모집 및 선발에서부터 부서의 구성과 운영, 권한과 책임 등 조직 내 모든 요소를 법률과 제도로 명확히 규정해야 함.
 - 이때 규정은 모든 구성원이 수용한 것이기 때문에 합리적이고 이상적인 특징을 지님 (예외는 존재하지 않음 : 정실배제의 원칙 적용)
- 비개인화 : 관료제하의 지시 및 명령은 문서화된 규정에 의한 것

4. 호손실험의 주요내용과 인간관계론의 연관성

1) 호손실험의 특징

- 배경
 - AT&T의 자회사인 웨스턴 일렉트릭의 호손 공장에서 메이요의 주도로 이루어진 실험연구
 - 테일러리즘의 확대 적용을 위한 이론적 근거 마련을 위해 시작된 연구였으나 예상에서 벗어난 결과가 나오므로써 새로운 연구로 자리 잡음
 - 인간관계론의 발전 계기가 됨

■ 주요 실험내용

- 조명실험

- 과학적 관리법에서 제시하는 작업조건과 생산량의 관계에 근거하는 조명변화에 따른 작업성과의 변화는 의미 있는 결과를 얻지 못했음

- 계전기 조립 실험

- 5년간의 실험실 연구로 휴식시간의 길이나 빈도, 1주간의 근무일수의 변화, 온도 및 습도 변화, 1일 근무시간의 변화를 제공하면서 생산량을 확인한 결과 작업조건과 생산량의 관계보다 '존중해 주는 분위기', '실험에 대한 스스로의 흥미', '실험실에 집중된 관심'이 생산성의 원인으로 밝혀지면서 재량권, 참여기회, 직무만족의 중요성을 시사하였음

- 배전반 실험

- 근로자의 집단 협동과 인간관계가 생산성에 미치는 영향을 검증하는 실험으로 집단 성과급 지급에 따른 구성원들의 행동변화와 생산성 변화를 확인한 결과 비공식적 조직이 정한 규범이 집단 구성원들에게 압력을 가함으로써 생산량을 제어하는 것으로 나타났음

- 면접실험

- 근로자들이 자신의 직무와 작업환경, 감독자, 회사의 정책, 고충들에 대해 어떻게 이해하는지, 개선방안에 대한 의견은 어떠한지 청취하는 형태의 실험으로 면접이 주는 심리적 안정성, 인간관계의 개선 기능, 조직과 구성원 간의 협력 증대에 도움, 관리자리의 리더십 교육 기회, 면접에서 얻는 정보가 갖는 가치성 등을 시사하였음

2) 호손실험의 의미(인간관계론의 연관성)

■ 조직의 인간화 현상

- 올바른 작업조건을 통해 작업자들로부터 잠재된 에너지와 협력을 얻을 수 있으며 근로자의 태도가 올바른 작업조건을 결정짓는 가장 중요한 요소임

■ 의사소통의 중요

- 조직은 심리적 집합체로 움직여야 하며 개인적 상황에 따른 견해를 들어주고 이해하는 것이 필요함

■ 비공식적 집단 개념의 중요성

- 조직을 사회적 집합체로 인식해야 함을 의미하며 산업현장에서도 사회적 요소들이 생산성에 영향을 준다는 것을 제시

■ 민주적 리더십

- 스스로 목표를 설정하고 구성원들이 따르도록 영향력을 행사해야 함

3) 호손실험에 대한 비판

- 조직 내 갈등을 간과하고 친경영자 관점에서 일방적으로 연구가 이루어짐
- 인간관계라는 명분하에 관리자의 권위가 숨겨져 있음
- 협력을 강조하면서 협력의 진정한 목표가 무엇인지를 명확히 제시하지 못함
- 인간의 심리와 인간관계를 비공식적 집단에서만 강조하고 공식조직과 관련해서는 연구하지 않아 두 조직의 대립관계만 부각시켰음

현대 조직론 / 2주차 2차시

1. 버나드에 의한 조직의 정의와 관련이론

1) 조직의 개념

■ 정의

- 목적을 달성하기 위해 2인 이상의 사람들의 힘과 활동이 의식적으로 조정되는 협동시스템

■ 조직의 구성요소

- 공동의 목표, 자발적인 협동, 구성원 간의 원활한 커뮤니케이션

■ 조직 내 사람(개인)의 의미

- 정신적, 육체적 능력의 한계 아래 자유의지와 선택능력을 갖는 활동체

2) 조직의 존속조건

■ 개인의 공헌의욕을 환기시킬 수 있는 유인(보상)의 제공

■ 공헌과 유인의 균형유지

3) 조직에서 권한의 의미

■ 조직의 목표와 개인 목표의 일치에 도움이 되는 커뮤니케이션을 위한 수단

- 주관적 수용

- 권한은 조직 구성원에 의해서 정당한 것으로 수용되어야 함

☞ 합법적인 권한 행사 : 구성원들의 깊은 이해, 조직목표와의 일치, 개인적 이익과의 일치에 대한 믿음, 정신적/육체적인 지지

☞ 구성원들이 권한에 대해 아무런 의심을 갖지 않고 무관심으로 받아들여야 함

☞ 권한에 대한 무관심은 과거에 경험한 유인이나 보상과 정비례

- 객관적 권한

- 정보교류의 중심 위치에 존재하기 때문에 발생하는 권한
- 상급자로부터 부여되는 지위에 따른 권한
- 공식적 커뮤니케이션 통로를 확립하는 것이 전제조건임

- 직무에 대한 권한

- 협동체계인 조직 내에서 직무에 대한 권한은 직무수행자들의 선택과 판단에 의존하기 때문에 부하수용적인 상향적 성격을 보임

2. 사이먼의 조직행동이론

1) 정의

- 인간의 주체성을 강조하고 인간적 관점에서 조직을 이해하려는 관점의 이론
- 인간과 조직을 유기적으로 통합하여 인간 중심의 경영이라는 논리적 근거를 도출한 이론

2) 조직구조의 중요성

- 조직 구성원들의 행동과 관련이 있기 때문이라고 제시
 - 구성원들이 조직으로부터 도움을 받아 행동을 결정할 수 있게 해줌
 - 조직은 의사결정의 주체자가 아니라 구성원들의 의사결정을 위해 많은 양의 정보를 제공하는 존재임

3) 사이먼이 제시한 조직의 기능

- 조직을 통해 개인이 얻을 수 있는 지식의 한계 극복 가능
 - 분업화와 전문화를 통해 명확한 역할 수행이 가능하고 의사결정에 필요한 많은 정보를 얻을 수 있음
- 조직 내 사람들의 행동패턴을 이해하고 예측할 수 있게 되어 돌발행동을 미연에 방지하고 관리할 수 있음
 - 행동에 대한 예측 가능성은 개인의 목표와 조직의 목표를 일치시키는 데 도움을 줌
- 조직이 제시하는 공동목표를 통해 보편적 가치를 근거로 한 협력이 가능해짐
 - 분명하고 명확한 기준에 근거한 의사결정이 가능함

3. 시스템이론의 개념과 이론의 분류

1) 시스템의 개념 및 속성

- 시스템이란
 - 공동의 목표를 달성하기 위해 함께 기능하는 공동체
 - 목표, 구조, 기능으로 구성
 - 예) 국가, 사회, 학교, 병원 등
 - 시스템 안의 하위시스템들은 상호 연결됨으로써 환경에 대한 대응과 구성원 간의 관계유지를 가능하게 함
- 시스템의 속성
 - 목표 : 전체시스템과 하위시스템은 목표지향적 특성을 지님
 - 전체성 : 부분 간 요소와 기능들의 통합을 통한 유효성 향상
 - 개방성 : 외부 환경과의 상호작용을 통한 동태적 균형 유지
 - 상호관련성 : 시스템과 환경 요소 간, 시스템 내 부분 간의 상호작용은 중요함
 - 통제 메커니즘 : 지속적인 피드백을 통한 자기통제 메커니즘

2) 시스템의 분류

■ 폐쇄시스템과 개방시스템의 분류

- 자원의 유용성을 기준으로 분류하는데 자원은 목표 달성을 위한 활동에 사용 가능한 모든 것(자본, 자연, 기술, 지식 등)을 의미

■ 폐쇄시스템(자체완결형 시스템)

- 시스템 속에 필요로 하는 모든 자원이 내재되어 있는 시스템
- 시스템 외부의 환경의 존재가 없어 자원의 유입, 타 시스템과의 충돌 및 상호작용이 없음
- 실제 존재여부에 대해서는 논란이 많지만 연구목적 차원에서는 유용한 개념으로 간주
예) 어떤 결과의 예측에서 단기간의 개략 파악, 개념정립 차원에서 관련 변수들의 통제

■ 개방시스템

- 환경으로부터 자원을 받아들여 내부 프로세스를 통해 산출물로 전환하고 환경으로 내보내는 과정을 계속하는 것
- 외부 환경에 대한 인지와 상호작용이 존재함
- 환경으로부터 자원을 얻고 언제나 열려있음

4. 상황이론의 특징과 관련연구

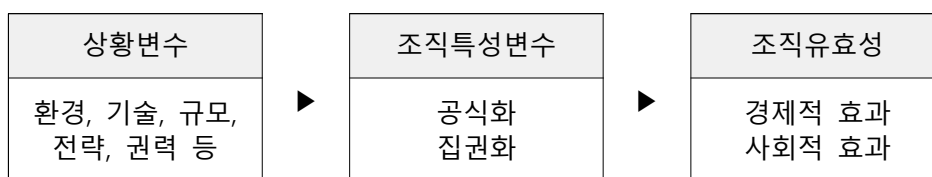
1) 상황이론의 정의

- 환경을 포함한 상황적 요인과 조직 특성 간 적합성이 조직 유효성을 결정한다는 전제에서 출발

2) 상황이론의 특징

- 상황요인과 조직 특성의 적합성이 조직 유효성에 영향을 주기 때문에 조직의 상황적 능동성을 강조
- 상황과 조직의 적합성의 결과인 조직 유효성을 중시
- 조직의 구조와 기능을 중시하며 조직 전체의 관점을 중시

3) 상황이론의 연구모델



■ 사례 1 : 환경과 조직의 적합성

- 번스 & 스토크(Burns & Stalker)
 - 안정적 환경에서는 기계적 조직구조, 동태적 환경에서는 유기적 조직구조가 적합
- 로쉬(Lorsch)
 - 환경의 불확실성이 높을수록 조직 내 부의 구조들이 더욱 세분화됨

■ 사례 2 : 기술과 조직의 적합성

- 우드워드(Woodward) 연구

- 기술의 복잡성

☞ 제품 제작에서 기계화의 수준 : 단위소량 생산, 대량생산, 연속 공정 생산에 따른 적합한 조직구조가 존재한다고 제시

- 톰슨(Thomson) 연구

- 각 부서별 기술들 간의 상호의존성 수준에 따른 적합한 조직구조가 존재한다고 제시

지각의 개념 / 3주차 1차시

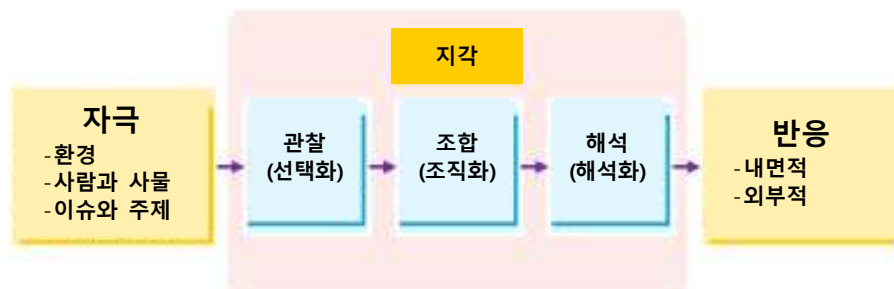
1. 지각의 의미와 진행과정

1) 지각의 의미

- 개인이 접하게 되는 환경과 대상에 의미를 부여하기 위해 선택화, 조직화, 해석화 하는 과정
- 감각으로 받아들인 자료를 걸러내고 수정하고 해석하여 정보화하는 과정
- 특정상황과 그와 관련한 행위 사이에서 발생하는 것
- 감각과는 다른 것(예. 부하직원들의 행동은 그들의 상사로부터 들은 것(지각)에 근거하며 실제로 상사가 말한 것(감각)에 근거하지 않음)

2) 지각의 모델(지각의 진행과정)

- 선택단계 : 관찰
 - 개인의 본능적 감지기능에 따라 달라지며 이때 감지는 자신에게 유리한 자극만 선택하여 이루어짐
- 조직화 단계 : 조합
 - 선택된 정보를 조합화하는 단계
- 해석단계 : 이성적 인식
 - 조합해 놓은 자극들을 해석하는 단계
 - 선택된 정보와 조직화 과정에 의해 해석은 영향을 받게 됨
 - 성격, 가치관, 욕구, 자아개념, 과거 경험 등과 같은 개인의 준거체계에 의해 해석
- 주어진 자극(환경, 사람과 사물, 사건 및 상황과 같은 이슈)을 오감을 통해 확인하면서 선택, 조직, 해석이 이루어짐
- 이에 대한 내면적 반응으로 태도, 동기부여, 감정 등이 형성되고 외부적으로 신경적 반응이나 행동이 나타나게 됨.



3) 지각의 중요성

- 현실 세계와 지각의 세계는 일치하지 않음
 - 관리자가 구체적으로 설명해 주지 않고 포괄적 차원의 정책을 제시한다면 이에 대해 구성원들이 지각하여 이해하게 되는 내용은 관리자의 의도와 달라질 수 있음
 - 현실적으로 원했던 행동이나 반응과 상대가 지각하여 나타내는 행동이나 반응 간의 차이(Gap)는 조직의 의사결정의 질이나 성과에 부정적 영향을 끼칠 수 있음
 - 전달, 지시되는 내용에 대한 이해가 다른 것은 지각의 차이이기 때문에 이에 대한 이해는 중요함
- 인지적 일관성의 효과
 - 인지적 일관성은 인지부조화 이론에 근거한 것으로 사람은 지각-태도-행동 간 일치를 이루려고 하는 기제를 의미
 - 인지적 일관성의 효과로 인해 현재의 지각을 통해 미래의 행동과 태도를 예측할 수 있으며 현재의 행동과 태도를 통해 과거의 지각상황을 유추할 수 있음
 - 인간행동에 대한 예측 관점에서 중요함

2. 지각의 선택화에 영향을 미치는 요인

1) 외부적 요인

- 지각의 선택화 과정은 환경에서 제공되는 여러 자극 중 일부만 받아들여 반응하게 함
 - 상사가 말한 것이 아닌 상사로부터 들은 행동을 하도록 만들며 이는 차이를 만들어 갈등의 소지가 될 수 있음
- 특정 자극에 반응할 준비를 갖추고 있거나 특정 분야에 관심이 있는 경우
 - 해당 자극에 용이하게 주의를 집중함
 - 빠르고 정확하게 진단
- 강도
 - 자극으로 세기가 강할수록 더욱 잘 지각하게 되는 원리
 - 예1) 형광색 알람판이나 안전복
 - 예2) TV 광고의 경우 프로그램에 비해 음량을 높이고 밝기를 높은 수준으로 조절함으로써 지각 선택의 효과를 키움
- 크기 : 클수록 지각이 잘 이루어짐
- 대조 : 배경이나 환경에 대해 잘 두드러지거나 전혀 예측할 수 없었던 자극은 주의를 집중하도록 만듦
- 반복 : 여러 번 반복되는 자극은 지각의 효과가 더욱 커진다는 원리
 - 반복 교육을 통해 중요 내용을 인지시켜야 함
- 움직임 : 움직이는 경고판을 통해 안전사고에 대비할 수 있음

- 새로움과 친숙함 : 직무에 대한 새로움은 집중이나 몰입을 증가시킬 수 있으며 직무상 이루어지는 대화에서 익숙한 용어 사용은 내용의 효과적 전달을 가능하게 함

2) 내부적 요인

- 학습과 경험 : 학습은 특정 방식으로 지각하게 만드는데 이러한 이유로 실제 경험한 것과 다르더라도 자신이 예측하는 대로 지각을 하게 됨
 - 학습과 경험의 결과로 지각
- 관찰자-행위자 효과
 - 지각자 때문에 발생할 수 있는 오류로 간주될 수 있는 것
 - 타인의 행동
 - 상대의 행동양식(내부적 특성)으로 지각
 - 자신의 행동
 - 상황의 요구(외부적 특성)에 의한 선택적 대응으로 지각하게 됨
 - ☞ 관점의 차이
- 동기과 욕구
 - 생리적 욕구, 관계욕구(귀속욕구) 등과 같은 개인별로 처한 상황에서 필요로 하는 욕구에 의존하여 지각이 이루어짐
 - 개인차, 상황의 차이가 존재함

지각의 유형과 특징 / 3주차 2차시

1. 지각의 조직화와 관련요인

1) 지각 조직화

■ 자극을 받아들인 후의 지각과정에서의 현상

- 집단지각

- 형태심리학의 이론을 근거로 함
- 종류, 숫자 등의 여러 자극을 인지할 수 있는 하나의 집단 형태로 받아들이는 것
 - ☞ 지각폐쇄
 - ★ 지각과정에서 감각을 통해 받아들인 요소를 중 부족하고 불완전한 부분을 채우려고 하는 경향
 - ★ 집단 의사결정 과정의 경우 의사결정이 완성되고 난 후 구성원들은 만장일치가 있던 것으로 지각하는 것처럼 반대의견이 있었음에도 완전한 통일로 지각하는 것
 - ★ 실존하지 않는 전체를 있는 것처럼 지각

☞ 지각접근성

- ★ 위치가 근접하는 여러 자극에 대해 하나의 형태를 이루는 것처럼 지각하는 것
- ★ 작업과정에서 물리적으로 가까이 존재하는 작업자들을 하나의 집단으로 지각하여 제품에 대한 문제가 발생하였을 경우 집단 모두에게 문제가 있는 것으로 지각

☞ 지각유사성

- ★ 자극간의 유사성이 클수록 동일한 자극으로 지각할 가능성이 높음

- 지각불변성

- 환경의 변화에도 불구하고 지각 대상의 크기, 색상 등에 대해 고정적이고 안정적으로 갖게 되는 지각의 특성
- 작업수행시 어떤 도구를 사용해야 할지 단번에 판단할 수 있는 것은 객체에 대해 가지고 있는 지각불변성의 효과임

- 지각방어

- 수용불가능하거나 위험적 요소가 있는 자극에 대해서 방어하는 특성
- 외부관계자들과의 협상, 노사관계에서 협상에서 효과적인 타협안을 이끌어내는데 도움이 될 수 있는 특성
- 개인에 따라 지각방어의 정도차이가 있겠으나 모든 인간에게 내재되어 있는 것
- 기존의 지식, 학습된 내용, 경험한 바, 사회적 통념 등과 일치하지 않는 어떤 상황, 사실에 직면하게 되는 경우 지각방어기제가 발생
- 감정을 지나치게 해치게 될 정보나 자극에 대해 대체적 지각과정이 이루어지고 왜곡현상이 발생하여 정확하고 사실적인 지각이 이루어지지 못하게 됨

- 조직행동 관련하여 지각방어기제 대한 이해와 시의적절한 포기는 중요한 사항임
- 억압 : 원하지 않는 생각이나 욕구, 감정 등을 무의식의 세계로 억눌러 버리는 과정(긴장된 경험에 대해 잊어버리려는 상황)
- 투사 : 자신이 갖고 있는 바람직하지 않은 감정을 타인에게 옮겨 그 감정이 외부로부터 비롯되는 것으로 표현하는 특성
- 퇴행 : 발전하고 성장하는 과정에서 갈등이나 위험을 경험할 경우 발생하는 것으로 심리적 상태가 과거의 낮은 수준으로 후퇴되는 특성
- 합리화 : 위협적인 행동의 참된 이유를 그럴싸하게 합리적인 것처럼 표현하는 특성

2. 사회적 지각의 의미와 관련 이론

1) 사회적 지각(지각해석화)

- 타인을 어떻게 지각하느냐의 관한 것
- 지각과정에서 지각 내용을 어떻게 해석하는지에 관한 지각 해석화 과정에 관련된 것

2) 귀인(Attribution)

- 다른 사람의 행동관찰을 통해 원인을 찾고 그 원인을 근거로 평가하는 것
- 귀인과정을 통해 행동에 이해하거나 행동에 영향을 주는 원인을 파악할 수 있음
- 조직행동과 관련하여 작업에 대한 동기부여, 업적평가, 리더십 행동 등에 중요한 영향을 끼침
- 유사하거나 동일한 행동일 경우에도 같은 원인으로 지각하지 않음을 의미하며 행동이 이루어질 당시 상황이 어떠한지에 따라 지각이 상이함을 의미

- 귀인의 종류

- 내적귀인 : 내부적 요인으로 동기, 능력, 성격 등
- 외적귀인 : 외부적 요인으로 도구, 장비, 상황적 요인 등

- 기본 귀인오류(관찰자-행위자 효과)

- 타인의 행동에 대해 귀인 할 경우 그 사람의 기질적 특성이나 성격을 통해 행동의 원인을 파악하려는 경향
- 그렇게 행동할 수밖에 없는 상황이라 판단하는 것이 아닌 그런 사람이라 판단하는 것

- 공변이론

- 켈리(H. Kelly)에 의해 정립된 이론으로 사람들은 특정 행위를 여러 번 관찰한 후 행동과 함께 변화하는 요인들을 고려하여 외적귀인인지 내적귀인인지를 판단하게 됨
- 일관성, 합일성, 특이성을 근거로 하여 판단

☞ 일관성

- ★ 행위자가 시간의 변화와 무관하게 특정 상황에서 항상 동일한 행동을 하는 경향
- ★ 항상 이루어지는 행동인지 아닌지를 관찰을 통해 파악하는 것으로 일관성이 높은 정보는 내적귀인으로 하고 일관성이 낮은 정보는 외적귀인을 함.

☞ **합일성**

- ★ 특정한 행동이 많은 사람들에게 동일하게 나타나는 경향으로 사람의 수에 관련된 것
- ★ 합일성이 높으면 외적귀인을 합일성이 낮으면 내적귀인을 함.

☞ **특이성**

- ★ 특정 행위가 기존의 행위와 다른 정도를 의미하며 같은 위치에서 승차하는 행동이 버스, 지하철, 승강기 등 모든 행위에 적용된다면 특이성이 높은 것으로 판단할 수 있음
- ★ 특이성이 높으면 내적귀인을 하고 특이성이 낮으면 외적귀인을 함.

3) 고정관념(Stereotype)

- 지각하려고 하는 대상을 그 사람이 속한 집단이나 영역, 계층에 넣고 지각하는 경향으로 편견, 선입견 등의 의미로 이해될 수 있음
- 관리자에 대한 고정관념, 상사에 대한 고정관념, 여성에 대한 고정관념 등

4) 후광효과(Halo Effect)

- 특정 개인이 갖고 있는 특성에 근거하여 그 사람을 지각하는 것
- 한 가지나 그 이상의 특성들을 통해 그 사람 전체를 지각함으로써 발생하는 오류
- 업적평가 시 평가대상자의 능력, 호감정도, 친절 수준 등에 근거하여 판단하거나 평가점수를 부여함으로써 오류가 발생할 수 있음
- 발생요인
 - 지각되는 특성이 행동양식으로 잘 표출되지 않을 때, 지각 특성의 빈도가 적을 때, 지각되는 특성이 윤리적, 도덕적인 것과 연관될 때

5) 자성적 예언(Self-Fulfilling prophecy) = 피그말리온 효과(Pygmalion effect)

- 특정인에 대한 기대가 그 사람의 행동결과로 나타나는 현상
 - 관련모델
 - 상사가 부하에 대해 높은 기대를 갖음
 - 보다 나은 리더십을 발휘하게 됨
 - 부하는 리더의 기대, 칭찬 등 긍정적 자극을 받음
 - 자기 기대가 가능해지고 동기부여가 발생함
 - 성과창출이 가능해짐
 - 해당 성과를 통해 상사는 다시 기대감을 갖게 됨으로써 선순환이 일어남

의사결정의 개념 및 관련 모델 / 4주차 1차시

1. 의사결정의 개념

1) 의사결정이란?

- 현재 상태(as-is)와 바람직한 상태(to-be)간의 차이(gap)에 대한 인식으로부터 출발
- 모든 사람들은 두 가지 이상의 대안 가운데 바람직한 대안을 선택하게 되는 상황을 직면하게 되며 이를 의사결정이라 함
- 조직에서 수 없이 반복하는 계획이라는 활동은 의사결정의 가장 대표적 유형으로 사업 전략, 사업 진행에 필요한 과정 선택 등 광범위한 차원에서 의사결정이 이루어짐
- 의사결정의 방법, 선택된 대안, 최종 결정된 내용 등 의사결정 과정의 전반은 지각과 태도를 기초로 하여 이루어짐
- gap에 대한 존재여부 인식에서부터 개인차가 발생하게 됨

2. 완전한 합리성 모델과 제한된 합리성 모델

1) 완전한 합리적 의사결정

- 최선의 의사결정으로 제약조건하에서 일관성 있게 가치를 극대화하는 의사결정
- 합리적 의사결정 모델
 - 문제에 대한 정의
 - 문제에 대한 정확한 인식이 중요하며 그렇지 않을 경우 엉뚱한 결과가 초래될 수 있음,
 - 의사결정이 제대로 이루어지지 못하는 대부분의 원인은 문제 대한 간과나 정확하지 못한 문제에 대한 정의임.
 - 의사결정 기준 수립
 - 의사결정의 적절성을 판단할 수 있는 기준을 결정하는 단계, 의사결정 기준에 이해관계, 가치관, 개인적 선호 등이 반영되며 이에 근거하여 목표가 다양해질 수 있음.
 - 수립된 의사결정 기준에 가중치 부여
 - 의사결정의 우선순위를 부여하는 단계로 개인별로 기준의 상대적 중요성이 달라질 수 있음
 - 가치의 기준이 될 수 있는 것은 점수, 타당성의 여부, 가치(금액) 등이 될 수 있음
 - 문제해결을 위한 대안 도출
 - 문제를 해결할 수 있는 여러 개의 대안을 찾는 단계, 가능한 여러 대안을 발견하고 찾아내는 과정
 - ☞ 충분한 시간과 노력이 투입되지 않으면 효과적 의사결정이 이루어지지 않을 수 있음.

- 각 대안에 대해 기준에 근거한 순위 부여
 - 도출된 대안에 대한 분석, 평가가 이루어지는 단계로 이전 단계에서 결정된 기준, 가중치에 근거하여 대안의 장단점을 비교하는 단계
 - ☞ 대안이 목표를 얼마나 충족할지 여부를 평가하는 단계이기 때문에 미래 발생 사건에 대한 예측력이 적용되어야 함.
- 최적의 대안 선택
 - 각 대안에 대해 평가 기준 달성도와 가중치를 곱한 값을 근거로 가장 높은 대안을 선택함

■ 합리적 의사결정 모델의 전제조건

- 문제의 명확성
 - 문제가 분명하게 인식
 - 의사결정을 내려야 하는 상황에 관해 완전한 정보를 가지고 있음
- 선택 대안에 대한 완전한 지식
 - 의사결정에 반영해야 할 모든 기준을 확인할 수 있음
 - 모든 대안의 발견, 대안 실행으로 인한 결과까지 완벽하게 알 수 있음
- 우선순위에 대한 명확한 기준 및 결정
 - 의사결정 기준은 중요도에 따라 정확한 가치 부여가 가능
 - 명백하게 순위를 결정할 수 있음
- 선호의 불변성
 - 특정 의사결정의 기준이 변하지 않음
 - 각 기준별 중요성 역시 불변함
- 시간 및 비용에 대한 제약이 없음
 - 대안 탐색, 대안 평가 시 시간이나 비용의 제약이 없음
 - ☞ 관련 기준이나 정보획득에 있어 완전성을 확보할 수 있음
- 최대의 가치 추구 가능
 - 가장 큰 가치를 얻을 수 있는 대안 선택이 가능함

2) 제한된 합리성

- 완전한 합리성 모델에서 제시하는 수준으로 의사결정을 함
 - 인간의 정보처리 능력을 부조한데 이는 인간의 인지능력이 제한되어 있기 때문이라고 제시하는 이론
- 인간의 제한된 합리성에 근거한 의사결정이 이루어질 수 밖에 없다고 제시
 - 핵심적 요소만을 통한 문제의 단순화를 통해 의사결정이 이루어짐
- 정보처리능력, 시간, 자원, 능력의 제한됨은 문제나 상황을 단순화시키며 충분하다고 생각하는 수준에서 만족할 만한 해결책을 선택하는 '적정의 원리', '만족화 모형'을 따르게 됨.

■ 제한된 합리성 모델

- 문제를 인식하면 기준과 대안에 대한 탐색을 시작
- 대안의 집합을 심의
- 첫 대안이 설정해 둔 평가 기준을 통과하면 탐색을 종료

■ 제한된 합리성 모델의 특징

- 친숙하고 분명한 대안부터 평가가 이루어짐
 - 가장 쉽게 근접할 수 있는 대안부터 평가하는데 이때 먼저 평가되는 대안의 선택 가능성이 높음
- 특별하고 창의적으로 평가될 대안에 대해서는 많은 정보 탐색이 요구
 - 선택되지 않을 가능성이 높으며 이 과정에서 정보의 왜곡이 발생할 수 있음
- 현실적, 일상적 모델임

3. 직관적 의사결정 모델

1) 특징

■ 축적된 경험에서 비롯되는 무의식적 과정

■ 직관

- 의사결정에 충분히 활용될 수 있는 개인의 능력이기 때문에 합리적 의사결정을 보완할 수 있음

■ Bunker&Miller, 1999

- 직관에 의존한 의사결정에 대한 관심이 증가하고 있음

2) 직관적 의사결정이 필요한 경우

■ 불확실성의 수준이 높고 참고할만한 사례나 경험이 거의 없는 경우

■ 사실 확인에 대한 접근이 제한되어 과학적 분석이나 예측이 어려울 경우

■ 사실을 통해서도 분별하게 판단할 수 없을 경우

■ 제한된 시간과 올바른 의사결정에 대한 압력이 크게 작용할 경우

3) 합리적, 제한적 의사결정 모델과의 비교

■ 정보획득을 위한 시간과 비용이 무제한이라면 합리적 근거를 바탕으로 한 의사결정을 수행함

■ 제한된 합리성 모델에서는 시간과 비용의 소모가 어느 정도 존재하기 때문에 만족화 수준의 의사결정이 이루어짐

■ 정보획득에 필요한 시간과 비용이 지나치게 클 경우 유사한 경험이나 무의식적인 판단으로써 직관에 근거한 의사결정을 수행함

의사결정의 모델 / 4주차 2차시

1. 휴리스틱 의사결정

1) 특징

- 불확실하고 복잡한 상황에서 직관적 판단, 경험과 상식에 근거한 추론 등을 통해 신속하게 문제 해결을 하는 편의적, 발견적 의사결정
- 일부 요인에만 집중하여 시간과 비용을 절약함
 - 제한적 탐색으로 발생가능한 손실을 보상할 수 있음
- 부분적으로 옳은 대안을 선택할 가능성이 있기 때문에 가장 나쁜 의사결정보다 좀 나은 의사결정이 가능함
- 복잡한 의사결정에서 효과적으로 사용될 수 있음
- 휴리스틱한 의사결정은 그 자체에 대한 인지가 잘 이루어지지 않기 때문에 부작용도 클 수 있음
 - 역기능에 대한 이해 필요

2) 가용성 휴리스틱

- 휴리스틱의 가장 큰 특징은 이용 가능성임
 - 회상의 용이성에 근거한 휴리스틱
 - 사건의 발생원인, 발생빈도를 평가할 때 그 사건을 얼마나 쉽게 기억할 수 있는지(가용성)를 평가의 근거로 활용함
 - 지각폐쇄이론, 크기 및 강도에 따라 달라지는 지각의 이론이 적용되는 의사결정 방법
 - 생동감 있는 정보가 그렇지 못한 정보에 비해 영향력이 크게 작용함
 - ☞ 자극성과 연관
 - 인사고과에서 최근의 성과를 이전 성과보다 두드러지게 평가하는 경우
 - ☞ 최근효과 작용
 - ★ 긍정이든 부정이든 생동감 있는 행동에 대해 쉽게 기억하는 경우
 - ★ 발생빈도 높은 경우
 - 사후판단의 용이성에 근거한 휴리스틱
 - 특정 사건이 발생한 후에 그것이 기억구조상 사실로 인식됨에 따라 이를 통해 예측한 가치를 의사결정시 과대평가하는 것
 - 음식점, 주유소, 백화점 매장이 특정 속성을 기준으로 응집되어 있는 것은 손님들이 제품이나 상점별로 위치를 기억하고 그에 따라 가격과 가치를 부여하기 때문에 쉽게 연상하여 찾아올 수 있도록 하기 위한 것임
 - 상점 집단들이 전달하고자 하는 가치를 사실처럼 인식하게 되는 효과에 따른 판단

3) 대표성 휴리스틱

- 고정관념이나 준거의 틀에 비추어 일치하는 특성을 찾아서 판단하려는 것
- 과거의 결과를 통해서 미래를 예측하고 판단하는 휴리스틱
예) 전년도 매출과 올해 매출간의 상관관계를 기대하는 것
- 기저율을 무시한 휴리스틱
 - 판단이나 의사결정에 필요한 사건의 상대적 빈도인 기저율을 무시하고 이루어지는 의사결정
 - 실패 기저율에 대해서는 자신에게 해당되지 않을 것이라 생각하고 해당 수치를 무시한 의사결정을 행하게 됨

4) 확인 휴리스틱

- 확인함정 휴리스틱
 - 자신의 믿음과 일치하는 것을 기준으로 하여 증거를 편향적으로 활용하고 해석하는 것
- 기준점 효과 휴리스틱
 - 기준점 효과는 불확실한 상황에서 어떤 기준점을 정하고 그다음 단계별 조정을 통해 최종적 의사결정을 하는 것으로 기준점에 얽매이는 의사결정을 하게 될 수 있음
 - 피그말리온 효과가 적용될 수 있음

2. 창의적 의사결정

1) 창의적 의사결정의 선행요인

- 성격특성 가운데 새로운 것에 대한 개방성의 수준이 높은 경우
- 높은 지능
- 개인의 태도적 특성 : 독립성, 자신감, 위험가수, 내적통제위치, 모호성을 견디는 능력 등

2) 창의적 의사결정의 구성요소

- 구성요소들이 수준이 증가할수록 창의적 의사결정의 수준이 높아짐
 - 전문성
 - 모든 창의적 활동의 기초로 기존의 패러다임에서 전문가로서 경력을 쌓은 경우
 - 전문성을 바탕으로 하여 혁신이 생겨날 수 있으며 잠재적 창의성은 지식, 숙련, 능력과 정비례함
 - 독특한 사고방식
 - 사물을 다른 방식에서 볼 수 있는 능력
 - 은유를 효과적으로 사용하여 아이디어를 다르게 활용할 수 있는 능력의 개념이 포함된 것
예) 3M사의 제품

- 과업에 대한 내적 열정

- 일에 흥미를 갖고 참여적이며 만족해하고 도전적인 업무를 수행하려는 의지
- 내적 열정은 자신의 능력과 창의적 기술을 어느 정도로 발휘하게 할지를 결정하는 요인임
- 업무환경에 영향을 받음
- 필요한 업무환경

☞ 아이디어 확산을 장려하는 문화, 아이디어에 대한 공정하고 건설적 평가, 창의적 과업에 대한 인정과 보상, 아이디어 현실화에 필요한 충분한 지원, 자율권, 효과적인 의사소통을 갖춘 상사, 신뢰적이고 지지적인 작업집단 등

3. 윤리적 의사결정

1) 기본적 관점

- 의사결정 시 개인의 기본적인 자유와 인권을 존재해야 한다는 관점
- 결과와 무관하게 행동 자체(행위자의 동기)에 대한 옳고 그름을 기준으로 판단함
- 기본권, 사생활보호, 의사표현의 자유, 이의 제기권 등이 보장되어야 함
- 민주주의나 사생활 보호 등의 가치에는 충분히 부합하는 기준
 - 지나치게 규범적인 조직과 기업을 지향하게 되어 생산성이나 효율성에는 장애가 될 수 있음

2) 공리주의적 기준

- 결과와 산출물에 근거한 의사결정
- 행위의 영향을 받는 모든 사람들의 행복을 증진시키는 경향을 보유하고 있어야 옳은 행위로 여겨질 수 있음
- 최다다수의 최대 행복의 관점
- 기업의 효율성, 생산성, 이윤 등과 연관된 의사결정이 해당됨
- 효율성과 생산성에 기반한 것으로 의사결정 과정에서 개인의 기본권이나 소수의 권리는 간과될 수 있음

3) 정의적 기준

- 의사결정 시 규정과 절차를 공정하게 적용하여 비용 및 혜택이 공평하게 분배되도록 하려는 공정성에 근거함
 - 예) 동일 직무수행자에게는 동일임금을 지급하는 것
- 자신의 이익을 대변할 기회가 없는 사람들의 이익을 보호할 수 있음
- 보상을 당연한 혜택으로 인식하게 하여 동기부여, 혁신, 생산성, 위험감수 시도 등을 저해할 수 있음

학습 / 5주차 1차시

1. 학습의 개념과 중요성

1) 학습의 개념 및 중요성

- 직, 간접적으로 경험한 결과로 나타나는 영구적인 행동의 변화
 - 좋은 태도나 행동의 버릇들이기 : “학습되었다”
 - 연습이나 경험을 통해서 형성되는 비교적 영구적인 행동의 변화
 - 직접 혹은 간접적인 경험의 결과로 발생하며 상대적으로 연속적인 행동의 변화
 - 직접적인 관찰이 불가능하나 행동의 변화를 통해 간접적 관찰이 가능

2) 학습의 중요성

- 복잡한 환경속에서 선천적인 행동을 수정해 가면서 새로운 반응을 획득해야 하는 학습의 필요성이 요구되기 시작하였음
- 학습할 수 있어야 생존이 가능하기 때문에 생존차원에서 중요함
 - 조직과 내부요소들, 외부 환경과의 상호작용, 행동의 영향력 등
 - 학습을 통해 익혀야 하며 미래예측능력을 키우고 그 과정에서 행동의 수정을 하여야 함
- 조직 안에서의 대부분의 행동은 학습에 영향을 받음
- 학습도 개인의 행동을 좌우하는 요인이기 때문에 직원들의 행동을 이해, 관리하기 위해서 관련 지식이 필요
- 인간의 모든 행동에 영향을 끼침
 - 예) 작업자의 기술, 경영자의 태도, 감독자의 동기유발, 비서의 의복양식 등은 학습에 의해 형성

3) 학습의 구성요소

- 행동의 변화
 - 행동잠재력의 변화까지 포함
 - 행동 자체의 직접통제와 측정이 효과적이라는 관점
- 영구적 변화
 - 일시적 행동의 변화는 자극에 대한 반응일 뿐 학습이라고 볼 수 없음
- 연습과 훈련
 - 직, 간접적인 경험과 연습의 결과로써 수행
 - 신체의 성장에 의한 행동의 변화는 학습이 아님

2. 학습이론 - 행동주의 심리학, 인지심리학

1) 행동주의 심리학

■ 정의

- 자극과 반응 간의 관계
 - 외적으로 보이는 행동이 중요함을 강조

■ 자극- 반응 행동주의(Watson, 1930)

- 모든 행동은 경험을 통해 형성된 자극에 대한 반응체계에 의해 결정된다는 이론에 근거
- 특정 행동을 학습시키기 위해서는 당사자의 자극-반응 체계를 이해하고 행동을 유발시킬 수 있는 자극을 제공함으로써 가능

■ 효과의 법칙(Thorndike, 1932)

- 호의적인 결과(만족을 수반하는 결과)가 따르게 되는 행동은 반복, 비호의적인 결과(불만족을 수반하는 결과)가 드러나는 행동은 반복되지 않음
- 자극-반응 행동주의와 같은 원리
- 결과에 대한 행동의 통제를 강조
 - 강화이론과 관련

■ 작동적 조건화(Skinner, 1957)

- 자극-반응 행동주의 이론과 강화이론의 결합한 이론
- 환경의 자극과 행위의 결과에 의해서 행동이 학습되거나 강화된다는 이론
- 자극에 대해 반사적으로 취하는 행동과 달리 자발적 의지에 대한 행동, 결과를 위한 의식적 행동, 원하는 결과를 위해 조절된 행동, 학습을 통해 강화되는 행동
- 조직행동에서 요구하는 행동의 변화와 관련된 이론

2) 인지심리학

- 사회적 학습이론을 통해 설명될 수 있는 것으로 환경과 인간의 인지가 상호작용을 통해 행동을 결정한다는 이론

- 다른 사람들의 행위를 관찰하고 이야기를 들음으로써 이뤄지는 학습

- 인간의 심리적 기능수행은 개인적 결정요인과 환경적 결정요인의 연속의 상호작용으로 설명될 수 있음

- 대리적, 상징적, 자기조정적 과정이 중요

- 대리적 성격 : 관찰학습(Modeling), 모델의 행동을 관찰함으로써 학습

- 상징적 성격 : 인간은 언어적, 상징적 부호를 이용하여 경험을 표상형태로 처리, 보존하고 사후의 행동을 관리하는 능력이 있음
 - 인간의 의도적 행동이 가능한 이유

- 자기조정능력 : 인간이 환경자극이나 인지적 지지를 조정 작동시키고 자신의 행위에 대한 결과를 제시함으로써 자기들의 행동을 통제하기 위해 어떠한 조치를 취하는 것

3. 학습의 종류

1) 적응적 학습

- 외부 자극에 반응함으로써 변화를 이끌어 내는 것으로 자극의 압력을 줄이거나 제거하는 방법으로 학습이 이루어짐
 - 행동주의 심리학
- 개인이나 조직이 갖고 있는 기존의 가치와 패러다임을 그대로 유지하면서 학습

2) 생성적 학습

- 새로운 기술과 지식의 습득
- 행동과 성과의 개선을 위해 필요한 상호작용의 패턴을 내부적으로 학습하고 적용하는 것
 - 인지심리학

3) 변혁적 학습

- 개인이나 조직의 목표, 핵심역량, 개인의 본성을 변화시키거나 재창조하는 학습, 새로운 방향 설정 및 패러다임의 변화가 수반되어야 함
 - 믿음/태도/가치관 등
 - 개인의 삶이나 조직운영의 근본적 변화를 창출함

4. 강화(Reinforcement)이론

1) 강화의 방법과 행동변화에의 적용방법

- 개인의 행동을 증가 또는 소멸시킬 수 있는 학습기법들을 통한 행동의 변화
- 외부 자극에 대한 반응 행동
 - 긍정적 결과를 가져오는 행동은 강화
 - 부정적 결과를 가져오는 행동은 소멸되는 것
- 긍정적 강화
 - 특징
 - 특정 상황에서 작동적 행위의 발생 가능성을 높이기 위해 사용하는 방법
 - 자극과 반응과의 관계에 있어 반응행동의 결과가 만족스러울 때 자극과 반응의 관계를 강하게 해주는 강화요인
 - 강화물은 바람직한 행동이 수행되었을 때 즉시 제공
 - 강화물을 받지 못한 사람일수록 강화물의 효과가 큼
 - 1차적 강화요인
 - ☞ 생리적 요인
 - 2차적 강화요인
 - ☞ 승진, 칭찬, 인정, 보상
 - 1, 2차의 강화요인들이 구성원에게 보상의 효과를 갖게 되면 업무 수행을 촉진시킬 수 있음

- 필요성

- 일정 수준 이상의 행동을 유발하고 유지시키기 위해
- 처벌에 비해 바람직한 행동과 직접적으로 연관되며 해야 할 행동에 초점을 두고 이루어짐
 - ☞ 행동을 직접 이끌어 내는 방법
- 개인의 성장과 발전, 자율성을 고취시킬 수 있는 방법
- 능동적, 생산적, 창조적 행동을 이끌어 내는데 다른 강화방법보다 효과적임

- 방법

- 연속강화법, 단속강화법(고정간격, 변동간격, 고정비율, 변동비율)으로 분류
- 연속강화법
 - ☞ 바람직한 자발적 행위가 발생했을 때마다 보상을 제공하는 방법으로 바람직한 행동의 빈도는 증가시킬 수 있지만 강화요인 제거시 바람직한 행동은 급속히 감소됨
- 단속강화법
 - ☞ 바람직한 행동을 하더라도 매번 연속으로 보상하지 않고 일부 행동에 대해서만 보상하는 것으로 행위에 보상 간에 시간적 간격을 두는 방법
- 단속강화-고정간격법
 - ☞ 최초 강화가 이루어진 이후에 일정한 시간이 경과함에 따라 다른 보상을 제공하는 것(시급, 주급, 월급과 같은 고정급)
 - ☞ 조직이 요구하는 행동이 최소한으로 발생하면 보상이 제공되기 때문에 열심히 일하고자 하는 사람에게는 효과가 적을 수 있음
- 단속강화-변동간격법
 - ☞ 강화가 이루어지는 시간 간격을 달리하면 변화를 주는 방법(승진이 이루어지는 시기는 직급별로 차이가 있음)
 - ☞ 임금과 같은 직접보상에 활용하기에는 부적절하며 칭찬이나 인정, 승진 등에 적합한 방법임, 예상치 못한 시기에 보상이 이루어지기 때문에 반응효과를 높일 수 있음
- 단속강화-고정비율법
 - ☞ 바람직한 반응이 미리 정해 둔 빈도(횟수), 기준치에 도달했을 때만 보상을 제공하는 방법
 - ☞ 성과도달까지의 시간은 고려되지 않는 방법이며 고정간격/변동간격법보다 효과가 높음
- 단속강화-변동비율법
 - ☞ 예측적이지 않은 횟수의 바람직한 행동 후에 제공하며 횟수와 금액을 정하지 않고 불규칙하게 지급
 - ☞ 지속적 행동을 유도할 수 있으며 강화요인이 소거되어도 지속되는 경향이 강함

■ 부정적 강화(회피학습)

- 불유쾌하고 부정적인 결과를 제거함으로써 바람직한 행동이 반복되도록 하는 것
- 바람직한 행동을 강화시키기 위한 방법
- 일을 잘못했을 때 환경에서 오는 해로운 결과를 피하기 위해 노력을 가하게 되는 방법
 - 결과를 얻기 위해 노력을 가하는 긍정적 강화와는 차이가 있음

■ 소거

- 바람직하지 않은 행동을 감소시키거나 중지하도록 하기 위해 제공하던 보상을 제거하는 것
- 지각을 자주하는 직원에게 연장근무수당을 받을 기회를 박탈하여 행동의 변화를 의도하는 것
- 어떤 행동을 줄이거나 중지하도록 하기 위해 제공해 주던 긍정적 결과를 제거하는 방법
- 감소되거나 제거되어야 할 행동 규명 → 행동을 유지하는 강화물 규명 → 강화물 중단

■ 처벌(벌)

- 바람직하지 못한 행동을 중지시키거나 발생빈도를 줄이기 위해 사용하는 방법
- 어떤 행동의 발생빈도를 감소시키는 불쾌한 자극을 제공하는 방법
 - 행동의 발생빈도를 감소시키기 위해 보상을 제거하는 소거와의 차이점
- 일시적으로 행동을 중단시킬 수는 있지만 내재된 속성의 변화는 만들 수 없기 때문에 진정한 학습방법이라 할 수 없음

태도 / 5주차 2차시

1. 태도의 개념과 구성요소

1) 태도의 개념

- 어떤 대상에 대한 지속적인 감정이나 행위가 독특한 방식으로 표출되는 것
- 변화를 위한 행위가 이루어지기 전까지는 지속적으로 표출
- 측정 가능한 것(매우 좋음에서 매우 나쁨까지 일련의 선상에서 평가할 수 있음)
- 믿음이나 감정과 관련된 것
- 특정한 사람, 사물, 의견, 이슈, 사건 등에 대한 호의적/ 비호적인 느낌, 비교적 지속적인 믿음
- 어떤 대상에 대해 지속적으로 호의적/비호의적으로 반응하려는 학습된 사전적 견해
 - 안정적이며 시공간을 뛰어넘어 일관성을 유지

2) 태도의 구성요소

- 인지적/정보적 요소(Cognitive Component : Beliefs)
 - 어떤 대상에 대해 알고 있는 지식 또는 그에 대한 믿음
 - 정보나 믿음은 사실에 근거했는지, 정확한지의 여부와 무관할 수 있음
- 감정적 요소(Affective Component : Feelings)
 - 어떤 대상에 대해 좋아하거나 싫어하는, 긍정적이거나 부정적인 느낌이나 정서
- 행동적/행위 요소(Behavioral Component : Intentions)
 - 어떤 대상에 대한 느낌의 결과로 어떻게 행동에 옮기겠다는 생각
 - 행동자체는 아직 아니며 행동의도를 의미
 - 객체나 대상을 위해 특정 행동을 하려는 경향

3) 태도의 형성에 영향을 주는 것

- 유전요인과 성격
 - 성격과 마찬가지로 유년기에 부모의 교육이나 관계를 통해 영향을 받을 수 있음
- 가정 및 소속집단
 - 가정은 개인 심리와 사회 환경의 중개자적 위치로써 영향을 주며 성장하면서 맺게 되는 주변의 가까운 집단, 개인적 신봉자들도 태도에 영향을 끼침
- 사회적 성격
 - 사회 지배집단의 사상은 개인을 둘러싼 환경적 요소 중 하나로 문화와 예절 등을 통해 개인의 태도에 영향을 끼침
- 학습과 훈련
 - 태도는 같은 여건에 여러 번 부딪치면서 되풀이될 때 훈련되고 강화될 수 있음

2. 인지 부조화 이론

1) 개념

- 태도와 행동간 연결성을 설명하는 것
- 2개 이상의 태도 간에 부조화, 행동과 태도 간에 불일치가 발생했을 때 불안, 불편, 긴장, 불쾌감 등의 부정적 감정이 형성
 - 이러한 부정적 감정을 감소시키려는 노력이 생기게 됨을 설명하는 이론
- 인간은 가급적 인지의 일관성(Consistency)을 추구하는 것에 근거

2) 인지부조화를 감소시키려는 행동에 영향을 주는 것

- 부조화를 지각하는 상황에서 그것을 해소하기 위해 노력하지 않은 이유가 될 수 있음
- 부조화를 발생시킨 요소들의 중요성
 - 중요성의 크기에 따라 부조화를 줄이려는 욕구의 강도도 달라짐
- 부조화 발생시킨 요인에 대한 자신의 통제력의 크기
- 부조화된 수반된 보상
 - 부조화로 인해 얻게 될 보상이 클수록 부조화를 줄이려는 욕구는 감소하게 됨

3) 부조화를 해소하기 위한 방법

- 인지된 정보 및 상황과 행동이 연관성을 갖지 못할 경우
 - 행동의 변화 : 부조화를 일으키는 행동을 멈춤
 - 감정의 변화 : 부조화를 일으킨 인지된 정보나 상황이 그리 중요하지 않은 것이라고 생각함
 - 신념의 변화 : 부조화 요인보다 더 큰 조화요인을 탐색함
 - 수행하는 행동이 인지된 정보에서 주는 불편함보다 더 큰 가치를 제공할 수 있다고 생각하는 것에 근거함

3. 직무만족, 조직몰입, 조직시민 행동, 직무몰입의 개념

1) 직무만족

- 직무에 대한 태도로 직무내용이나 직무와 관련된 경험을 평가할 때 발생하는 만족감이나 긍정적인 감정상태
- 구성원들이 직무상 중요하다고 여기는 것을 얼마나 잘 제공받느냐에 따라 결정됨
- 직무상황에 대한 감정적 반응으로 측정 가능함
- 영향요인
 - 직무내용, 금전적 보상, 기회보상(승진)의 기회, 회사의 정책과 경영관리, 동료, 직무환경과 작업조건 등
- 측정방법 : 미네소타 측정법, 직무기술 척도법, 주요사건 기술법, 인터뷰법, 행동경향측정법

2) 조직몰입

- 조직 전반에 대한 구성원들의 태도에 관련된 것
- 특정 조직의 구성원으로 남고 싶은 욕구
- 조직의 유익을 위해 높은 수준의 정신적, 육체적 노력을 기꺼이 할 수 있다는 의지
- 높은 조직몰입은 조직의 목표 및 가치관에 대한 수용수준, 신뢰도를 높여줌
- 정서적 몰입
 - 조직에 대한 감정적 밀착
 - 조직의 가치에 대한 믿음
 - 조직에 대한 애정과 신뢰
- 체류적 몰입
 - 조직 구성원으로 남아 있음으로써 얻게 되는 경제적 가치에 대한 인식
 - 조직을 떠나면 얻게 되는 손실이 크기 때문에 조직에 남아있으려는 태도
- 규범적 몰입
 - 직업윤리상, 도덕적인 이유로 조직 구성원으로 잔류하려는 의무감과 같은 태도
- 영향요인
 - 개인의 연령/연공 등
 - 조직의 직무설계/상사의 리더십 스타일
 - 직무의 내용/역할갈등 수준
 - 직장선택의 대안 유무 등

3) 조직시민행동

- 공식적으로 부여받지는 않았으나 조직 및 구성원들에게 도움이 되는 행동
- 의무도 아니고 보상도 없지만 자발적으로 수행하게 되는 업무외의 부차적 행동
- 직무만족이나 조직몰입 뿐만 아니라 조직 유효성에도 긍정적 영향을 끼침
- 선행조건
 - 조직의 공정하고 합리적인 보상
 - 신뢰와 상호존중감을 형성할 수 있는 리더십
- 조직시민행동 유형
 - 이타적 행동, 양심적 행동, 신사적 행동, 배려행동, 참여행위

4) 직무몰입

- 구성원들이 스스로 자신의 직무와 동일시하고 직무성과의 달성 수준을 스스로의 가치를 평가하는 척도로 삼는 태도
- 직무몰입 수준이 높으면 자신의 직무를 중요하게 생각하고 성과를 창출하기 위해 상당한 노력과 관심을 기울이게 됨
- 심리적 임파워먼트가 일어나는 것으로 자신의 역량에 대해 인식하고 직무환경에 대해 영향력을 행사할 수 있으며 직무에 대한 자율성을 소유할 수 있음

성격의 개념 및 발전과정 / 6주차 1차시

1. 성격의 개념, 성격연구의 필요성

1) 성격의 개념

- 라틴어의 Personare에서 유래된 것으로 per(~을 통하여)와 sonare (말하다)의 합성어로서 배우가 사용하는 가면/탈이나 배우 그 자신의 고귀한 성질을 의미하는 말로 사용하기 시작
- 타인과 구별할 수 있는 개인의 고유한 것을 의미
- 한 개인과 다른 개인을 지속적으로 구별시켜 주는 일관되고 독특한 개인의 심리적 특성을 의미
- 개인이 자신이 처한 환경에 독특하게 적응해 나가도록 하는 심리적, 사회적 구조이자 시스템
- 개인의 복잡한 심리과정으로 내부적 힘(인지행위, 감정 등), 외부적 힘(환경, 상황)에 의해 동기가 유발되고 표출됨.

2) 성격연구의 필요성

- 성격이 인간의 행동을 형성함
 - 때문에 조직 내 개인의 행동을 이해하기 위해 성격을 이해한다면 도움이 될 것이며 성과를 향상시킬 수 있음
 - 성격은 개인들을 구분할 수 있는 기준이자 심리적 특성의 집합이면서 안정화된 특성임
 - 상황과 환경에 각자 적응할 수 있는 기능을 가짐
 - 성격구조를 통해 개인의 행동원인을 밝힐 수 있으며 모집, 선발, 직무배치, 경력개발 등에 활용할 수 있음
- 조직 내 구성원들에 대한 이해를 증진시킬 수 있음
 - 개개인이 조직에 유입될 때 가지고 들어오는 성격은 조직 안에서 보여주는 가치관과 태도에 영향을 미침
 - 가치관과 태도의 차이가 클수록 조직 생존에 위협이 될 수 있음
 - 구성원들의 핵심역량, 핵심가치의 혼란은 조직 내 공유, 조직학습, 커뮤니케이션에 부정적 영향을 끼침
 - 구성원들의 성격적 특성을 어느 정도 형상화할 필요성이 있음
- 성격이 조직에 미치는 영향
 - 성격이 조직의 본질을 결정한다고 제시하는 유인-퇴출이론(슈나이더)에 근거함
 - 조직성격과 비슷한 성격을 가진 사람은 조직에 끌리어 선발되고 남아있으며(유인), 이와 다른 성격을 가진 사람은 선발되지도 않음
 - 초기 유인되더라도 불만을 느끼게 되기 때문에(퇴출) 결국 조직에는 조직의 전형적 성격에 맞는 사람들로만 구성됨.

2. 성격이론

1) 생애단계이론(Levinson)

- 성인의 전 생애에 걸쳐 정해진 순서에 따른 단계로 성격이 진화한다는 이론
- 연령에 근거한 단계이론
- 성인의 안정된 생애를 4단계로 연령순으로 구분

1단계 (성인 세계의 입문 단계)	과도기	2단계 (정착단계)	과도기
22~28세		33~40세	
	28~33세		40~45세

3단계 (중년기 입문 단계)	과도기	4단계 (중년기 정점기 단계)	과도기
45~50세		55~60세	
	50~55세		60~65세

- 과도기 : 전후 단계의 특징이 공통적으로 발현되는 기간

2) 경력단계이론(Hall)

- 레빈슨의 생애단계이론과 여러 가지 성격 단계이론을 종합하여 제시한 이론
- 각 단계별 명칭과 특징

명칭	탐색단계	정착단계	유지단계	퇴조단계
연령 특징	<ul style="list-style-type: none"> • ~25세에 해당하는 단계로 욕구에서 정체성이 확립되는 시기 	<ul style="list-style-type: none"> • 25세~45세에 해당하는 단계로 교류의 시기 	<ul style="list-style-type: none"> • 45세~60세에 해당하는 단계로 생산적 시기 	<ul style="list-style-type: none"> • 65세 이상의 단계로 성숙의 시기
단계 특징	<ul style="list-style-type: none"> • 사회 입문자들이 스스로의 모습을 찾기 위해 자발적으로 시험과 시도를 하는 기간 • 경력상 안정되지 못하고 비생산적인 시기 	<ul style="list-style-type: none"> • 경력단계에 있어서 성장하는 시기 • 생산적인 시기 	<ul style="list-style-type: none"> • 높은 생산성이 이어지는 시기이자 멘토역할을 수행하는 시기 • 성장, 유지, 부진으로 나뉠 수 있는 시기 	<ul style="list-style-type: none"> • 자신의 인생에서 내린 선택이나 경력에 있어서 전반적으로 만족을 느껴야 하는 시기

3) 성인단계이론(Hogan)

- 성인기의 성격에 영향을 주는 발달단계를 4단계로 제시
- 각 단계는 해당 단계에서 해결되어야 할 문제가 내포되며 해결여부, 해결방향에 따라 성인기의 성격이 영향을 받음
- 각 단계별 특징

단계명	단계별 특징
영아기	<ul style="list-style-type: none"> • 출생~4/5세 • 부모의 요구에 적응하는 것에 일차적 관심을 두는 시기 • 부모가 얼마나 따뜻하게 애정을 갖고 대하며 얼마만큼 제약을 하는지의 정도에 따라 자존감, 권위에 대한 태도 형성에 영향을 줌 • 자존감은 역경을 건디는 능력에 영향을 끼치며 권위에 대한 태도는 자기통제력과 규칙을 준수하는 의지, 성실성에 영향을 끼침
청소년기	<ul style="list-style-type: none"> • 또래 집단에 관심을 두는 시기(또래 집단의 영향력 증가) • 타인의 기대를 파악하는 능력은 또래 집단으로 진입과 참여를 원활하게 해줌 • 자신과 상호작용하는 상대방의 관점에서 자신의 행동을 생각하는 방법을 알게 됨 • 성공적 단계 발달은 역지사지의 성향을 만들어 냄
초기성인기	<ul style="list-style-type: none"> • 또래 집단을 떠나 직업의 세계로 진입하는 과도기 • 자신의 삶에 책임을 지며 사회에 기여할 준비를 하는 단계 • 자신의 부모나 또래 집단이 아닌 다른 사람들과 함께 어울려 생활하고 일하는 기술과 능력을 상대적으로 적은 기회비용을 통해 형성할 수 있는 단계 • 일반적으로 IQ를 통해 기술과 능력을 평가
성인기	<ul style="list-style-type: none"> • 자신의 삶에 대한 스토리를 개발하는 단계 • 자신의 경력에 대한 비전을 만들과 자신이 무엇을 위해 일하는지에 대한 정답을 찾는 단계 • 정체성을 찾는 단계로 자신이 누구이고 무엇을 위해 존재하는지 자기 내부에서 파악함으로써 성격 형성 • 성공적으로 정체성을 찾게 되면 성숙하고 성숙한 사람으로 인정받을 수 있음

3. 성격을 결정짓는 요인

1) 유전적, 생물학적 요인

- 유전적/생물학적 요인의 영향력에 대한 연구는 많으나 일관된 결과가 없음
- 대표적 연구로 미네소타 대학의 쌍둥이 연구
 - 쌍둥이들 대상으로 한 연구에서 유사성(강한 리더십, 전통고수, 권위순종, 소외감, 스트레스에 저항, 강한 모험심)의 발견을 유전적 요소를 지지할 수 있었지만 그렇지 못할 때는 환경에 영향을 받는 것으로 나타났음

2) 문화적 요인

- 문화적 요인이 성격발달에 영향을 주는 것은 학습과정 때문에 비롯됨
- 사람들이 접하게 되는 모든 문화적 요인은 학습과정을 통해 강화가 이루어짐
- 모든 학습과정에서 배우는 것, 학습의 목적은 문화라고 할 수 있음
- 조직의 여러 가지 제약은 개인을 구속하게 되어 성격에 영향을 미침
- 국가의 전통문화는 사회적 성격으로 굳혀져 있고 개인은 그러한 사회조직에 적응하면서 살기 위해서는 그 요구에 응하고 닮아가므로 개인의 성격에 영향을 끼침

3) 가족

- 성격발달의 초기단계에 큰 영향을 주는 요인
- 부모는 성격의 초기발달 과정에서 동일화라는 측면에서 중요한 역할을 함
 - 동일화는 자신의 무능력에 대한 감정을 회피하기 위해서 다른 사람이 가지고 있는 바람직한 특징을 자신에게 끌어들이는 것을 의미
- 가정의 분위기도 성격발달에 영향을 끼침

4) 사회화 과정

- 사람, 집단, 조직 등과 접하게 되면서 성격이 형성되는 것을 사회화 과정이라고 함
- 개인의 전생애를 통해 진행되는 것
- 조직의 관점에서는 새로운 구성원이 조직 안으로 들어옴으로써 그 조직의 목표, 규범, 가치관, 작업방식 등을 배우고 학습하는 것
- 사회화 과정의 성과
 - 역할행위 습득(업무내용, 업무 영역, 일의 우선순위, 갈등관리, 시간과 노력의 배분방법 등), 새로운 기술의 학습과 업무능력에 대한 제고 기회, 집단의 규범과 가치관 수용 가능, 상호 간 영향력에 대한 인식을 통해 효율성 제고, 조직적응(다양한 배경에 대한 이해)

5) 상황요인

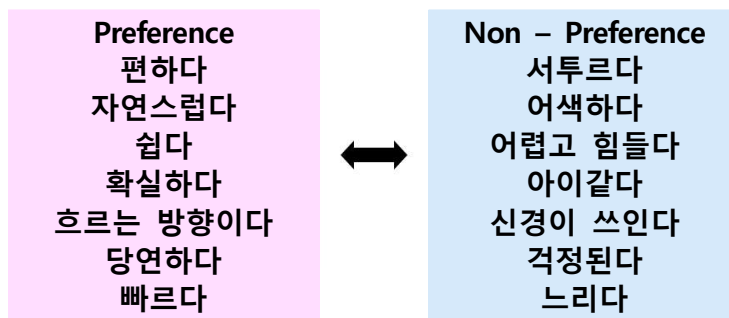
- 성격발달과정에서 형성된 성격이 있음에도 상황 요인으로 인해 다른 성격특성으로 변화가 일어남
- 조직의 분위기, 상사의 관리방식, 직무에서 필요로 하는 역량 등에 영향받음

성격유형 및 관련 이론 / 6주차 2차시

1. MBTI 모형의 틀, 성격유형의 의미

1) MBTI 모형의 틀

- 융(Jung)의 심리유형론에 근거하는 모델
- 심리유형론에서는 지각에 영향을 주는 정신적 과정(감각, 직관)과 판단에 영향을 주는 정신적 과정(사고, 감정)이 상이함을 제시
- 융(Jung)의 이론에 외향-내향, 판단-인식의 2가지 기준을 추가하여 이론을 발전시킨 것
- 성격평가를 위한 설문지를 통해 스스로가 어떻게 느끼고 행동하는지를 선택하는 방식으로 측정
- MBTI는 IQ나 지능, 정신상태를 측정하는 것이 아니라 "선호경향"을 알아내는 작업
- 선호경향의 의미



2) MBTI 네 가지 기준(차원)

- 에너지 방향 및 주의 초점을 기준으로 한 '외향형' VS '내향형'
 - 외향형 활발하고 사회성이 높으며 폭넓은 대인관계를 유지하며 정열적이고 활동적임
 - 내향형 수줍음이 많은 편이고 소극적이며 깊이 있는 대인관계를 유지하며 조용하고 신중하며 이해한 다음에 경험함.
- 인식기능(정보수집)을 기준으로 한 '감각형' VS '직관형'
 - 감각형은 사람이나 사물을 인식할 때 실용성에 가치를 두며 세부사항에 관심이 많음, 반복과 질서를 선호하고 오감에 의존하여 실제의 경험을 중시하며 지금, 현재에 초점을 맞추고 정확하고 철저하게 일처리 하려고 함
 - 직관형은 사물 인식이 무의식적으로 이루어지며 육감, 영감에 의존하며 미래지향적이고 가능성과 의미를 추구, 신속, 비약적으로 일처리하려 함.
- 판단기능(판단 및 결정)을 기준으로 한 '사고형' VS '감정형'
 - 사고형은 이성과 논리를 사용하여 객관적으로 문제를 해결하고 진실과 사실에 주된 초점을 둠
 - 감정형은 개인적 가치와 감정에 의존하여 판단하며 사람과 관계에 주관심을 갖고 상황적이며 정상을 고려한 평가를 하려 함

■ 생활양식을 기준으로 한 '판단형' VS '인식형'

- 판단형은 자선이 상황을 통제하기를 좋아하고 구조/질서를 선호함, 분명한 목적과 방향이 있으며 기한을 엄수하고 철저히 사전계획하고 체계적임
- 인식형은 목적과 방향은 변화가능하고 상황에 따라 일정이 자율적이고 융통성이 있음

3) MBTI 검사가 지니는 의의

- 개인의 선호유형 확인하고 신뢰할 수 있는 기회 제공
- 성격에 대한 결론을 짓는 잣대가 아닌 자기탐색의 도구
- 덜 선호하는 과정을 충분히 발달시킬 기회 창출
- 인간관계 상의 갈등을 이해하는 데 도움
- 조직 내 갈등관계 해결

2. Big5의 5요인, 조직 내 행동과의 관계

1) Big 5

- 성격유형에 기본적으로 다섯 가지 차원이 존재한다는 연구결과에 기반하는 유형

2) Big 5요소

■ 외향성

- 개인이 사회적 관계 속에서 편안함을 느끼는 성향으로 외향형의 경우 모임을 좋아하고 활발하며 남과 잘 어울림, 직무 및 생활전반에 만족하는 경향을 보이며 사회활동에 더 많은 시간을 투입, 반대로 내향형은 소극적, 조용함, 수줍어하는 특성을 가지고 있음,

■ 친화성

- 타인을 존중하는 개인의 성향으로 수준이 높으면 협조적이고 온화하며 신뢰가능성이 높지만 반대일 경우는 냉정하고 의견일치가 어려우며 적대적임.

■ 성실성

- 신뢰성을 의미하는 것으로 성실성이 높은 사람은 책임감이 있고 사고 및 행동이 잘 조직화되어 있고 일관성이 있음
- 규칙성이 순기능을 갖고 있으나 질서와 구조를 좋아하는 성향은 상황의 변화에 적응력을 낮출 수 있고 성과중심적 성향은 조급한 성향을 드러나게 할 수 있음
- 낮은 경우는 마음이 쉽게 분산되고 조직화되어 있지 않아 신뢰가 어려움

■ 정서적 안정성

- 스트레스에 대처하는 개인의 능력으로 이 수준이 높을 경우 침착하고 자제력과 인내심이 많겠지만 반대의 경우는 신경질적이고 조바심을 내며 인내심이 부족하여 쉽게 좌절할 수 있음

■ 개방성

- 새로운 것에 호기심을 갖고 빠져드는 성향으로 수준이 높을 경우 창의적이며 호기심이 많고 미적 감각을 갖추고 있음
- 조직이나 상황의 변화에 대체로 잘 적응함
- 개방성의 수준이 낮으면 보수적이며 익숙한 환경에서 안주하기를 선호함

3) Big 5 모델의 활용

■ 단순 성격측정용으로 뿐만 아니라 직무성과와 Big 5요인 간의 관련성을 파악하는데 많이 활용됨

■ 성실성

- 모든 직업군에서 성과가 높은 것과 연관된 특성이며 조직시민행동과도 관련이 있음이 발견됨

■ 외향성

- 높은 수준의 상호작용을 필요로 하는 직업군과 연관되었으며 경영관리직이나 영업직이 해당됨.

■ 개방성

- 훈련과정 중 보여지는 성숙도와 연관된 요소

■ 정서적 안정성

- 직무성과와의 관련성이 잘 밝혀지지 않았으며 정서적 안정성의 수준이 매우 높은 경우에만 성과가 높은 것으로 나타났음

3. 조직행동에 영향을 주는 성격요소

1) 자기평가

■ 긍정적으로 자기평가를 할 경우 스스로를 좋아하며 자기유능감이 크고 환경을 통제할 수 있다고 판단

■ 부정적으로 자기평가를 하는 사람은 스스로를 싫어하고 자신의 능력에 대해 확신이 없으며 환경 대항 능력이 부족하다고 판단

■ 자기 평가를 결정하는 요소 : 자존감, 통제위치

- 자존감

- 자신을 얼마나 가치 있는 존재로 여기는지를 의미
- 자신과 자신의 능력에 대해 긍정적으로 여길 경우 직무만족과 동기부여 수준을 높일 수 있음
- 자존감이 낮을 경우 외부 환경으로부터 영향을 많이 받으며 외부로부터의 좋은 평가에 많은 관심을 기울이기 때문에 타인의 행동과 신념에 부합하고자 노력하는 경향이 있음(외부의 영향에 민감하게 반응)

- 통제위치

- 자신의 행동이 스스로의 운명을 통제할 수 있다고 믿는 정도
- 내재론자 : 자신에게 일어나는 일을 스스로 통제할 수 있다고 믿는 것
- 외재론자 : 자신에게 발생하는 일이 타인과 외부에 의해 통제된다고 믿는 것
- 자기평가의 구성요소로 중요한 이유는 자신의 삶에 대해서 스스로가 통제력을 갖고 있지 못하다고 생각하는 사람은 자신에 대해 확신을 갖지 못하는 것이기 때문임

2) 마키아벨리즘

- 권력을 획득하고 사용하는 방법을 다룬 책을 서술한 마키아벨리에서 비롯된 개념
- 마키아벨리즘 성향이 강한 경우 일을 더 많이 벌이고 내용을 꾸미고 더 많은 승리를 하지만 남에게 덜 설득당하며 남을 설득함
- 마키아벨리즘 성향이 높은 사람이 적합한 상황
 - 다른 사람과 직접 대면하면서 상호작용을 하는 상황, 규칙이나 제약이 없어서 현장에서 즉흥적으로 대응해야 하는 상황 등
- 마키아벨리즘 성향을 지닌 사람이 우수 직원인가는 직무유형과 성과평가 시 윤리적 측면을 고려하는지 여부에 달려 있음

3) 자기감시성향

- 일상 생활이나 조직에서 외부 상황조건의 변화에 잘 적응하는 성향
- 외부 상황변화에 잘 적응하기 위해 스스로의 감정과 태도를 감시하는 성향
- 자기감시성향이 높은 경우
 - 외부 자극에 대해 민감하고 상황에 따라 다른 방식으로 행동하는 데 능숙한 것으로 나타남
- 자기감시성향이 낮은 경우
 - 자신을 잘 변장하지 못하고 대부분의 상황에서 자신의 태도와 성향을 그대로 드러냄
- 자기감시성향의 수준이 높은 것은 타인 행동에 대한 민감성과 적합성을 높이게 하여 좋은 평가를 받게 하고 승진의 기회를 많이 얻게끔 하지만 외부의 자아와 실제의 자아간에 차이를 만들어 조직몰입의 수준을 낮추기도 함.

4) 위험감수성향

- 위험을 감수하려는 성향
- 경영자들의 경우 의사결정에 소요되는 시간과 정보의 양에 영향을 받음
- 위험감수성향이 높으면 적은 정보를 가지고도 신속한 의사결정을 하는 것으로 나타남
- 신속한 의사결정이 필요한 직무에 대해서는 위험감수성향이 높은 직원을 배치하는 것이 적합함(펀드매니저 ↔ 리더치 센터의 분석업무 수행자)

동기부여 / 7주차 1차시

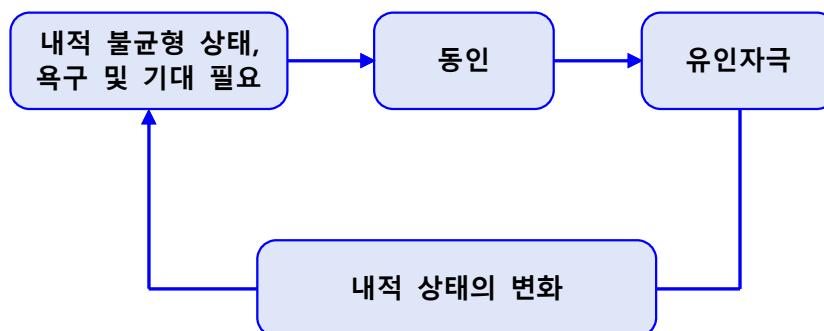
1. 동기부여의 개념 및 구성요소를 통한 과정

1) 동기부여의 개념

- 생리적, 심리적 불충분이나 필요에 의해 행동(동인)을 촉진시켜 목적으로 향하게 하는 과정
- 개인으로 하여금 구체적이고 목표지향적인 행동을 추구하도록 하는 과정
- 욕구를 만족시키려는 행동을 이끌어 내는 내부적인 과정
- 인간이 행동하게 되는 원인을 설명하고자 하는 것
- 성과 = f(동기부여 x 능력 x 환경)

2) 동기부여의 구성요소

- 욕구와 필요
 - 생리적, 심리적 불균형 시 발생할 수 있는 것, 욕구의 불충분으로 인해 발생하는 것으로 판단하지만 예외의 경우도 있음
 - 경제적 욕구가 강한 사람일수록 과거의 지속된 성공으로 인한 경우가 있을 수 있음
- 동인
 - 욕구를 완화시키는 첫 단계에서 작용하는 것으로 동기유발 요인을 의미, 어떤 것을 하고자 하는 의욕으로 사람들은 욕구 충족을 위해 동기가 유발됨, 배고픔과 같은 생리적 욕구가 생겨날 때 음식을 취하게 하는 힘 그 자체를 의미
- 유인자극
 - 욕구를 완화시키고 동인을 증감시킬 수 있는 유인요소, 목적을 의미, 유인자극을 획득하게 되면 욕구를 줄이거나 불충분한 상태를 회복함으로써 생리적, 심리적 균형을 되찾게 됨(음식, 잠, 친구 등)
- 동기부여 모델



3) 동기부여의 과정

- 목표달성을 향해 행동하도록 자극하여 동기가 생기도록 하고(유발/각성), 구체적 행동으로 유도하고 이끌며(지향/방향 지시성), 그 행동을 지속하게 하는 것(지속/유지)
- Needs → Effort → Organizational Goals
- 욕구 → 동인 → 행동 → 방향의 지속성 → 목표달성

2. 동기부여의 중요성 및 적용과정

1) 동기부여의 중요성

- 구성원들의 심리적 근거의 이해
 - 동기부여는 무엇인가를 지향하도록 하는 행동의 심리적 기반과 그 과정을 이해하도록 함
 - 혁신과 창의성이 요구되는 상황에서는 구성원들의 내적 세계에 대한 이해가 필요함
 - 수평적 관계 구성을 통한 이해의 필요성 증대
 - 구성원들의 자발적 행동의 이유, 심리적 근거, 과정에 대한 이해 필요
- 구성원들을 관리할 수 있는 수단의 개발
 - 동기부여 과정에 대한 이해를 통해 구성원들의 행동을 유발하고 지향하고 지속시키는 심리적 내용과 과정을 이해함으로써 사용가능한 수단을 개발할 수 있음
 - 동기부여 수단
 - 다양한 보상, 피드백, 고과 방법 등
 - 구성원들의 행동에 초점을 둔 노력의 중요성이 강조되는 현실을 반영할 수 있음
- 인력개발, 개발관리예의 활용
 - 조직 생존 및 성장에 필요한 창의적, 자발적, 혁신적 행동이 일어나도록 하게 할 수 있음
 - 개인의 인지에 근거한 교육훈련을 제공하여 경쟁력 제고를 위한 인적자원을 장기적 관점에서 개발하는데 도움이 될 수 있음
 - 더 높은 수준의 기술과 지식 습득을 위해 인력개발, 직무재설계의 필요성을 인식할 수 있음

2) 동기부여의 적용

- 전통조직 관점
 - 일을 안 하려는 사람을 열심히 일하도록 하기 위해 동기부여를 적용함
 - 일을 잘하고 있는 사람이 일을 더욱 잘 하도록 하기 위해 동기부여를 적용함
- 현대조직 관점
 - 변화 수용의 동기
 - 기존의 행동, 규범적 절차에 얽매인 사람들에게 새로운 것을 받아들이도록 하기 위해 동기부여를 적용
 - 동기 기준의 전이
 - 평가 및 작업기준의 전이 및 변화를 적용하도록 하기 위해 동기부여를 적용
 - ☞ 새로운 작업과정 및 프로세스를 위해 새로운 노력을 가하도록 하기 위해

- 규정 수준의 동기
 - 규정과 가치의 준수는 현대기업의 중요 가치이기 때문에 구성원들이 실행도록 하기 위해 동기부여를 적용
- 조직시민행동 동기
 - 조직이나 다른 구성원들에게 도움이 되는 일을 스스로 하도록 하기 위해 동기부여를 적용
- 경쟁몰입의 동기
 - 경쟁에서 더욱 분발하도록 고취시키기 위해 동기부여를 적용

3. 동인의 종류

- 1) 1차 동인
 - 생리적, 생물적 동기로 학습되지 않은 기본 동인을 의미
 - 배고픔, 목마름, 졸음, 고통을 줄이고자 하는 본능
 - 자극에 대해 반응을 통해 긴장을 감소시키는 역할
 - 일반적으로 생리적 구성이 동일하기 때문에 1차 동인은 사람마다 동일함
 - 일반 동인이나 2차 동인(학습된 동인)에 반드시 선행되는 것은 아님
 - 예) 정치적, 종교적 이유로 하는 단식투쟁은 2차 동인이 1차 동인보다 더 강하게 작용됨
- 2) 일반 동인(자극 동인)
 - 1차 동인과 2차 동인 사이에 위치하는 것으로 생리적 동인은 아니지만 학습되지 않은 동인임
 - 자극을 이끌어 내는 동인으로 호기심, 조작능력, 활동성 등이 해당됨
 - 학습되지 않은 동인으로서 무언가를 탐구하려 하고 문제를 조작해보려 하며 활동성향을 내보이려 하게 만드는 동인
- 3) 2차 동인
 - 학습된 동인으로 조직행동 연구의 대상
 - 강화이론과 관련됨
 - 권력 동인
 - 애들러(Adler)에 의해 연구된 동인으로 경쟁과 미래지향성, 권력에 대한 갈망이 동기부여에 영향을 주는 것으로 제시
 - 부모로부터 경험했던 열등감이 내재해 있는 권력동인과 결합하여 행동을 지배하게 됨
 - 초기 경험에서 발생한 열등감을 극복하고 보상받기 위해 권력에 대한 의지가 발생하게 됨
 - 열등감을 극복하고 우월성을 추구하기 위한 노력 차원에서 상호작용에서 발생하는 문제들에 적극적으로 관심을 갖고 미래 지향적 삶을 개발해 냄
 - 미래지향성과 권력에 대한 의지와 갈망이 행동의 중요한 동기가 됨

■ 성취 동기

- 맥클랜드(McClelland)에 의해 연구된 동인으로 동기부여와 도전을 통해 성취를 얻기위해서 적극적인 태도를 가짐
- 적정 수준의 위험을 선택하는데 성취동기가 높을수록 중간수준의 위험감수행동을 하는 것으로 나타남
- 자신들이 목표를 향해 어떻게 나아가고 있는지에 대해 즉각적이고 정확한 피드백을 선호함
- 스스로의 과업 수행에서 본질적 보상을 통해 만족을 추구하는 경향이 있으며 이러한 특성으로 인해 일을 끝내게 되며 좋은 보상이 주어지는 쉬운 일과 어려운 일이라도 보상이 적은 일 중 선택을 할 때 후자를 택할 가능성이 높음
- 목표가 정해지면 성공적으로 마무리가 이루어질 때까지 전념하고 몰입하는 경향으로 과도한 몰입은 다른 특성과 결합을 통해 부정적으로 표출될 수 있고 다른 구성원들과 조화를 어렵게 만들 수 있음

■ 귀속 동기

- 사회적 동인, 친교동인으로 서로 교류하고 지지받고 싶고, 존중받고 있는 욕구에 해당
- 사람 사귀는 일에 적극적이며 우정, 의리, 신뢰를 중요하게 여김
- 경쟁보다는 협력을 선호하며 커뮤니케이션을 강조
- 여러 명이 모여 있는 무리에 대한 기억 실험에서 집단을 형성하여 있는 구성원들에 대한 기억수준이 높았음

■ 안전 동기

- 고통이나 공포를 피하려고 하는 인간의 본능과 연관
- 위협, 위험으로부터 자신을 방어하고 지키는 방법을 사회적 학습을 통해 얻게 되므로 2차 동인에 해당

■ 지위 동기

- 집단, 조직, 사회에서 개인이 차지하고 있는 상대적 위치인 지위를 확보하려는 동인
- 성장 초기 단계부터 발달되는 것
- 현존하는 문화적 가치와 사회적 역할에 의해 영향을 받음

동기부여의 내용이론 / 7주차 2차시

1. 매슬로우 이론의 각 단계별 욕구의 종류와 원칙

1) 각 단계별 욕구와 특징

- 인간은 기본적 욕구가 결핍된 상태에서는 건강하지 않으며 사회에 적응하지 못한다는 기본전제에서 시작
- 5단계 욕구
 - 생리적 욕구, 안전 및 안정욕구, 소속감 및 애정 욕구(사회적 욕구), 자존 및 존경 욕구, 자아실현 욕구
- 5가지 욕구는 하위 단계에서 상위 단계로 진전
- 생리적 욕구
 - 생명 유지를 위한 가장 기본적인 욕구(1차 동인)로써 동기부여의 출발점으로 여겨지는 욕구
 - 저차원적 욕구이지만 이것이 충족되지 않는 한 인간은 다른 욕구를 생각할 수 없음
 - 조직 내에서는 기본임금(최저임금제), 휴식 등이 해당됨
- 안전 및 안정의 욕구
 - 2차 동인 중 안전 동인과 유사한 것
 - 생리적 욕구가 충족되는 시점으로부터 느끼는 욕구
 - 미래에도 의, 식, 주, 성을 보장받고 싶어하며, 외부로부터 자신을 보호, 보장받고 싶어하는 자기 보전의 욕구
 - 자기방위의 욕구라고도 불리우며 신체적, 정신적 위험에 대한 두려움으로부터 멀어지려는 욕구
 - 물가상승에 따른 임금인상, 직무안정, 직업보장, 작업환경의 안전 등이 해당됨
- 소속 및 애정의 욕구 = 사회적 욕구
 - 2차 동인인 귀속동인에 해당하는 것
 - 소외감, 고독을 극복하고 집단에 소속되길 바라는 욕구
 - 동료나 이성 간의 교제 갈구하고 결혼을 원하는 것의 근거
 - 작업집단의 분위기를 조성하는 것, 각종 단체를 통해 소속감과 동료애를 높이는 것 등이 해당됨

■ 존경 욕구

- 상위욕구에 해당하며 2차 동인인 권력동인, 성취동인, 지위동인이 해당됨
- 내·외적 존경욕구
 - 내적 존경욕구
 - ☞ 내적으로는 자존, 자율을 성취하려는 욕구
 - 외적 존경욕구
 - ☞ 외적으로는 타인으로부터 주의를 받고 인정을 받으며 집단 내에서 어떤 지위를 확보하려는 욕구
- 본인 스스로를 중요하게 느끼며 다음으로 타인에게 인정받아야 진정한 의미의 자기존중의 욕구가 충족됨
- 직위상승, 어려운 업무의 성공적 완수, 동료보다 높은 성과급, 승진 등이 해당됨

■ 자아실현의 욕구

- 상위욕구이며 자신이 갖고 있는 능력과 잠재력을 최대한으로 발휘하려고 노력하여 자기 발전과 창조성을 통하여 성취감과 자기만족을 얻으려는 욕구
- 자기완성에 대한 갈망을 의미하며 성장욕구이기도 함
- 도전적 과업, 창의성 개발, 잠재능력발휘 등이 해당

2) 욕구단계설 작동원칙

- 5가지 욕구는 저차원에서 고차원 순으로 나타남
- 단계를 건너뛰어 상위의 욕구가 나타나는 경우는 없음
- 욕구의 출현과 소멸은 결핍과 충족의 원리에 의해 이루어짐(만족-진행 원리)
- 행동에 동기를 부여하는 것은 결핍으로부터 비롯됨
- 만족된 욕구는 더 이상 동기유발 되지 않음
 - 그러나 자아실현 욕구는 다른 욕구와는 달리 충족되면 될수록 욕구의 크기가 커짐

3) 비판사항

- 저차원 욕구가 충족되고 나서야 다음 단계 욕구 충족을 위한 동기가 유발된다는 가설이 검증되지 않았음
- 하나의 욕구충족을 위해 하나의 행동이 일어난다고 보았으나 인간은 두 가지 이상의 복합적 욕구에 의해 하나의 행동을 유발한다고 많은 학자들에 의해 제시되고 있음
- 다섯 가지 욕구 외에는 존재하지 않는가에 대한 의문
- 욕구가 결핍되어 특정행동을 했다고 할 때 왜 다른 행동을 하지 않고 그 행동을 하는지 설명하지 못함
- 개인차를 밝히고 있지 않음

2. ERG 이론에서 제시하는 각 욕구의 개념 및 매슬로우 이론과의 비교

1) ERG 욕구 특징

- 매슬로우의 욕구단계설에서 진보한 이론
- 욕구를 3단계로 구분

2) 각 욕구별 특징

- 존재(E : existence) 욕구
 - 생리적 욕구나 물리적 측면, 안전과 관련된 욕구로 배고픔, 목마름, 거처등과 같은 모든 형태의 생리적, 물질적 욕구를 의미(임금, 쾌적한 물리적 작업조건 등)
- 관계(R : relatedness) 욕구
 - 대인관계 측면의 안전욕구, 소속 및 애정욕구로 작업장에서 타인과의 대인관계와 관련된 모든 욕구가 해당
- 성장(G : growth) 욕구
 - 자신의 잠재력 개발과 관련된 욕구로써 대인관계에 있어 타인과 비교하여 얻은 자존심이 아니라 스스로 얻게 되는 자신감과 자기완성의 욕구로 자신의 능력을 극대로 이용할 수 있을 뿐만 아니라 새로운 능력개발을 필요로 하는 일에 종사함으로써 얻을 수 있음(이것이 충족되지 않으면 하위욕구에 집착함)

3) 기본원칙

- 하위욕구가 충족되면 상위욕구에 집중(욕구강도)
- 상위욕구가 충족되지 않으면(좌절) 하위욕구에 집중(퇴행)(욕구좌절)
- 각 수준의 욕구가 덜 만족될수록 그 욕구에 대한 기대는 더욱 커질 것임(욕구만족)
- 성장욕구는 충족될수록 더욱 강해짐

4) 매슬로우 이론과의 차이점

- 매슬로우의 5단계를 단순화하였지만 각 개념은 포괄적임
- 동시에 둘 또는 세 가지 욕구가 작용하여 동기가 유발 될 수 있음
- 고차원적 욕구가 만족되지 않거나 좌절되면 저차원적 욕구가 더 커져 하위욕구로 돌아가는 좌절-퇴행의 개념 도입
- 고차원 욕구가 행위에 영향력을 미치기 전에 반드시 하위욕구가 충족되어야 한다는 가정에서 벗어남

3. XY 이론에서 제시하는 인간본성의 두 가지 관점, 이론의 의미

1) 인간본성에 대한 2가지 가설

■ X 이론

- 지시와 통제가 주된 관리수단이 되는 근거가 되었음
- 책임을 싫어하고 일하기 싫어하는 수동적 인간형에 근거
- 동기부여 방식
 - 통제와 지시를 통한 관리, 철저한 감독관리, 물질적 보상 제공
- 관리차원에서는 X 이론형의 관점이 옳지 않음이 제기됨

■ Y이론

- 인간을 능동적이며 자율적 존재로 인식
- 적절한 조건하에서는 적극적으로 책임 맡은 일을 완수하려 함
- 스스로를 통제, 목표달성을 위한 자발적 노력이 이루어짐
- 동기부여 방식
 - 자율성 부여, 자긍심과 위신을 세워줌, 정신적 보상

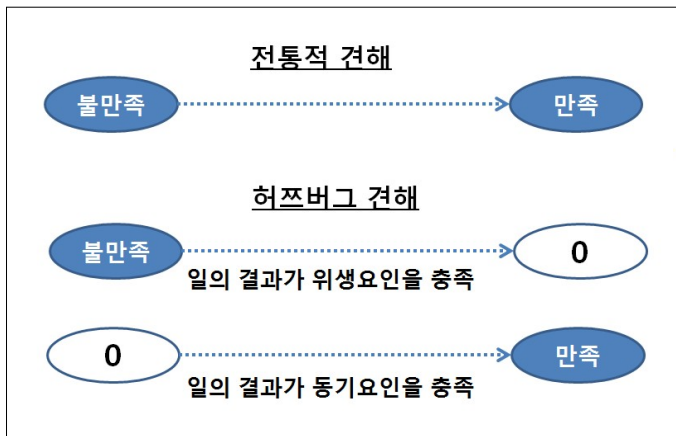
2) 시사점

- 단순 경영관리 방법상 차이를 나타내는 것이 아니라 경영이념의 차이를 제시한 것
- 인간에게는 Y형 기질이 많이 있음을 제시하면서 구성원의 동기부여를 위해서는 권한위임이 필요함
- 조직에 대해 수평적 관점이 필요함

4. 위생요인과 동기 요인의 개념, 2요인 이론의 시사점

1) 이론의 배경

- 중요사건서술법을 통해 직무수행과 관련하여 1,600명 이상의 대상들을 12회에 걸쳐 직무만족을 조사하면서 "특별히 좋았던 사건", "특별히 나빴던 사건"을 조사하여 이를 바탕으로 불만 제거를 목적으로 할 때와 동기부여를 목적으로 할 때 관리해야 할 요소가 다름을 밝혀냄
- 만족과 불만족에 대한 개념 재정립



- 급여가 적어서 불만족을 하지만 많다고 만족하는 것은 아닐 수 있음

2) 2요인 특징

■ 위생요인

- 직무 불만족에 영향을 미친 요인
- 불만족을 초래하는 요인으로 주로 직무 외재적 요소가 해당됨
- 이 요인이 적당하면 불만을 느끼지 않지만 이 요인에 대한 불만이 해소되었다는 것이 만족을 의미하지는 않음
- 항목
 - 극도의 불만족을 일으키는 직무상의 1,844가지의 사건을 특징짓는 요소들을 범주화시킴
 - 회사정책과 행정, 감독, 감독자와의 관계, 작업조건, 봉급, 동료와의 관계, 개인의 생활, 하급자와의 관계, 지위, 직장의 안정성

■ 동기요인

- 직무만족에 영향을 미친 요인
- 사람들에게 만족감을 주게끔 동기부여 하는 요인
- 이 요인은 충족되지 않아도 불만은 없지만 충족되면 만족감을 주고 동기부여의 역할을 할 수 있음
- 항목
 - 극도의 만족으로 이끄는 직무상의 1,753개의 사건을 특징짓는 요소(성취감, 인정, 직무자체, 책임감, 도전성, 성장가능성)

3) 2요인 이론의 의미와 시사점

- 직무만족에 영향을 주는 요인과 직무불만족에 영향을 주는 요인이 서로 다른 것임을 밝힘
- 경영관리 차원에서 구성원들의 동기유발에 초점을 둔 이론
- 위생요인은 매슬로우의 하위욕구처럼 적절히 충족시켜야 한다는 점을 제시
- 동기부여의 원천으로 내재적 요인을 주목(동기요인 중요)
- 직무내용을 개선, 향상, 과학적으로 설계하여 내재적 동기부여를 시킬 수 있는 방안을 제시
- 직무확대 및 직무충실화와 같은 설계에의 시사점 제시

동기부여의 과정이론 / 9주차 1차시

1. 목표의 특성, 상황 등에 따라 달라지는 동기부여 수준에 대한 이해

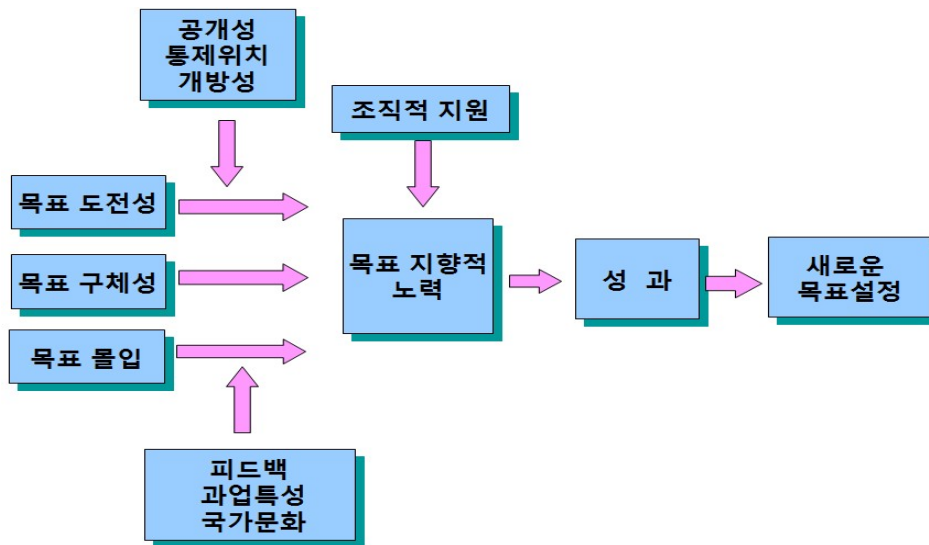
1) 목표의 특성, 상황 등에 따라 달라지는 동기부여 수준

- 목표의 특성
- 목표의 상황
 - 동기부여의 수준이 달라짐을 제시한 이론
- 조직 내 인간의 행동이 목표지향적 특성을 갖고 있음을 제시
- 목표에 대한 인지가 어떻게 이루어지느냐는 행동유발, 목표지향, 행동유지에 영향을 끼침
- 조건1. 목표의 구체성
 - 목표가 구체적일수록 높은 성과와 연관될 수 있음
 - 목표의 구체성은 내적자극의 기능을 수행
 - 예) 열심히 잘 하겠다는 목표보다는 어느 정도(수치)만큼의 성과를 내겠다는 식의 목표가 더욱 좋은 성과를 일으킴)
- 조건2. 목표의 도전성
 - 목표가 어렵고 도전적일수록 성과가 높음
 - 수용 가능한 어려운 목표는 쉬운 목표에 비해 목표 달성을 위한 많은 노력을 기울이게 함
 - 도전적 목표가 더 큰 동기부여를 일으키는 이유
 - 주의가 분산되는 것을 줄이고 과업에 집중하게 만듦
 - 어려운 목표에 대한 달성 의욕은 커짐
 - 목표가 어려울수록 더 많은 시간을 투입하게 됨
 - 어려운 목표일수록 과업이나 직무 수행을 더욱 효과적으로 수행할 수 있는 전략을 세우려고 노력함
- 조건3. 피드백
 - 일이 어떻게 진행되는지에 대한 피드백 제공은 성과향상에 도움이 될 수 있음
 - 피드백을 통해 업무 수행과정에 대한 진단이 가능하며 이로 인해 학습과 행동수정이 가능함
 - 자기발생적 피드백이 외부에서 주어진 규범적 피드백보다 동기부여의 효과가 높음
- 조건4. 목표설정과정에서의 참여
 - 참여적 목표는 목표에 대한 수용가능성을 높임으로써 성과향상에 도움이 될 수 있음
 - 참여를 통해 어려운 목표를 수용할 수 있는 가능성이 높아짐

■ 조건 5. 상황적 요인

- 목표의 공개적 제시, 개인의 내적 통제위치, 참여적 목표는 목표에 대한 몰입 수준을 증가시켜 동기부여의 수준을 높임
- 과업이 단순한 편이며 익숙한 사업 영역에서 상호의존적이지 않고 독립적일 때 목표설정이론의 적용이 효과적임
- 불확실성에 대한 회피 수준이 낮고 성취동기가 높을 때 효과적으로 작동됨

2) 목표설정이론의 모델



- 피터드러커에 의해 정립된 목표에 의한 관리법(Management By Objectives : MBO)
- 인사평가 방법으로 활용되며 로크의 목표설정이론을 현장적용적 성격으로 발전시켰다는 점에서 의의가 있음
- 구체적이고 확인가능하며 측정할 수 있는 목표를 설정하는 것

2. MBO의 전제요소와 과정

1) 특징

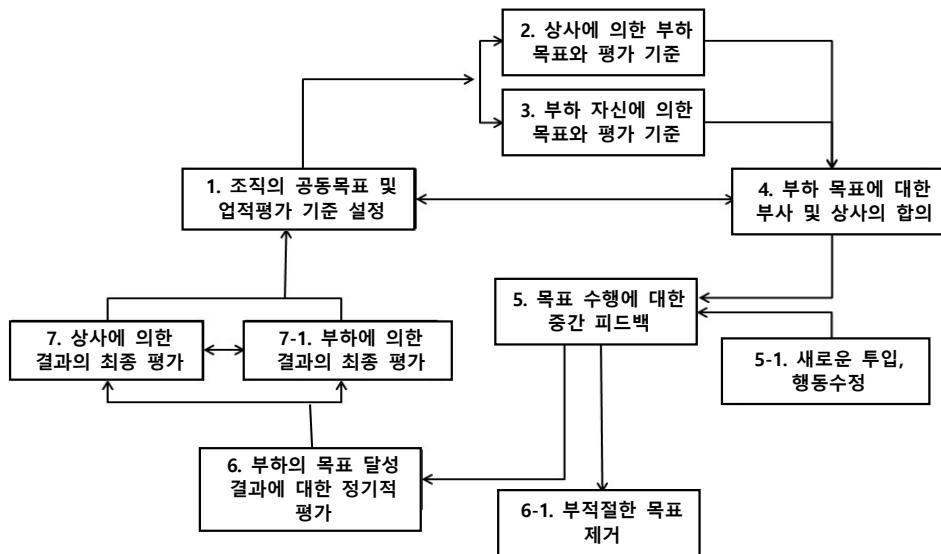
- MBO의 개념 및 의의
 - 피터드러커에 의해 정립된 목표에 의한 관리법(Management By Objectives : MBO)
 - 인사평가 방법으로 활용되며 로크의 목표설정이론을 현장적용적 성격으로 발전시켰다는 점에서 의의가 있음
 - 구체적이고 확인가능하며 측정할 수 있는 목표를 설정하는 것
- 조직 전반적인 목표를 구체적인 부서목표와 개인목표로 전환하는 것, 조직 단위별로 구체적 목표 설정을 통해 동기부여 효과 추구
- 각각의 하부 단위(사업부문-부서-개인)별로 세분화된 목표를 설정할 때 관리자와 당사자가 참여하기 때문에 상향적 성격도 포함됨

- 계층적으로 목표의 연계가 이루어지며 구성원 각자는 소속 단위의 목표 달성을 위해 구체적으로 무엇을 해야 하는지 명확히 할 수 있음

2) 전체요소

- 목표의 구체성
- 참여적 의사결정(목표 수준, 목표 내용 결정에의 참여)
- 명확한 기한 설정
- 성과피드백

3) MBO 모델



4) MBO 활용에 있어 실패 이유

- 비현실적인 기대
 - MBO 자체가 단기간에 효과성을 갖지는 않음
- 최고 경영진의 관심과 참여부족
 - MBO를 위한 철학, 보상, 훈련, 적용에 전사적 참여와 동의가 필요
- 목표 달성에 대한 보상의지의 부족
 - 구성원들이 명확하게 인식할 수 있는 수준의 보상이 필요
- 문화적 요인
 - 상하 간 부담의 공유, 의사결정 과정에의 참여, 개방성 등의 문화적 환경이 필요

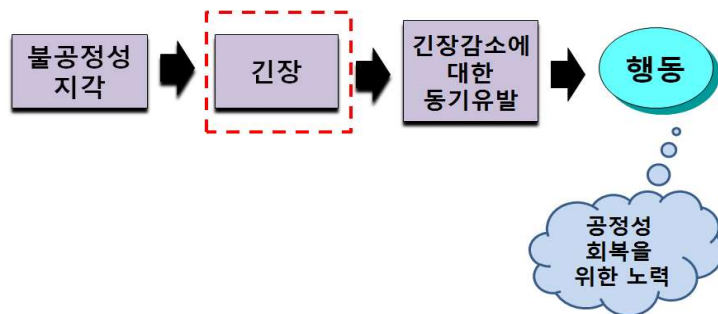
3. 공정성 이론의 개념과 공정성 회복과정

1) 공정성 이론의 개념 및 특징

- 개인 간 혹은 개인과 조직 간의 교환관계에 근거한 이론
- 교환과정에서 발생하는 불균형에서 느끼게 되는 불공정이 동기부여를 하게 된다고 제시하는 이론
- 직무수행에서 투입하는 노력 대비 조직에서 부여받은 보상 간의 비율을 준거 인물의 것과 비교함으로써 발생(비율이 비슷하거나 같아야 공정하다고 지각)
- 불공정성을 지각하는 상황에서 공정으로의 회복을 위한 노력이 동기부여임을 제시
- 공정성 지각 기준

- $\frac{\text{산출}}{\text{자신의 투입}} < \frac{\text{산출}}{\text{자신의 투입}}$: 부적 불공평(과소보상)
- $\frac{\text{산출}}{\text{자신의 투입}} = \frac{\text{산출}}{\text{준거대상의 투입}}$: 공평
- $\frac{\text{산출}}{\text{자신의 투입}} > \frac{\text{산출}}{\text{준거대상의 투입}}$: 종적 불공평(과다보상)

■ 공정성 이론 모델



2) 준거인물의 범위

- 자신-내부 : 조직 안에서 다른 직무를 수행하던 과거의 자신의 경험과 현재를 비교
- 자신-외부 : 조직 밖 다른 곳에서 겪었던 상황이나 직무상 자기 경험과 현재를 비교
- 타인-내부 : 현재 조직 안에 있는 다른 개인이나 집단과 자신을 비교
- 타인-외부 : 현재 조직 밖에 있는 다른 사람이나 집단과 자신을 비교
- 어떤 비교 대상이 선택될 것인지는 비교대상에 대한 자신의 정보수준과 준거 대상들의 매력도에 의해 결정될 수 있음

3) 공정성 회복의 과정

- 투입물의 변화 : 자신이 하는 일의 양적, 질적 차원을 조절하여 준거인물이나 준거집단과의 균형을 맞추기 위해 노력
- 산출물의 변화 : 산출물을 더 얻기 위해 직/간접적인 행동 선택, 노조활동을 통한 보상의 수준 확대 노력 등이 해당됨

- 투입물과 산출물에 대한 인지적 왜곡 : 인지적 왜곡을 통해 균형관계를 변화시키려는 노력, 과다보상일 경우 준거인물과 시간적 투입은 같았으나 질적으로 차이가 있다고 지각함으로써 과다보상을 합리화하려 함
- 준거인물에 대한 영향력 행사 : 채용과정에서 우수한 인재보다는 심리적으로 편안할 것 같은 사람을 뽑는 경우, 독주하려는 사람에게 압력을 가해 최선의 노력을 하지 못하도록 방해하는 경우 등
- 준거인물의 변경 : 비교대상의 변화를 통해 공정성을 회복하는 것
- 작업장의 이탈 : 불공정한 비교 결과를 가져다주는 상황을 이탈함으로써 공정성을 회복하는 것, 공정성 회복에 대한 다른 대안이 없거나 불공정성 지각에 따른 정신적, 심리적 비용이 큰 경우에 선택하는 방법

4) 시사점

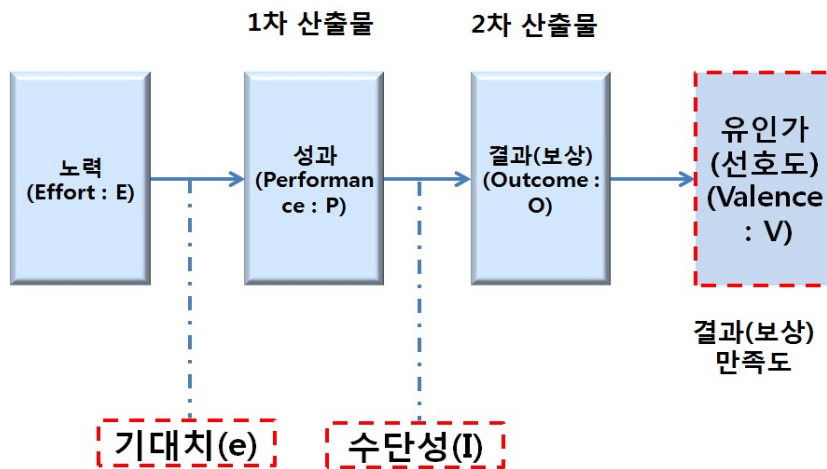
- 사회적 비교이론임
 - 공정한 대우를 받는다는 느낌 제공
- 종업원의 동기수준은 절대적 보상뿐 아니라 상대적 보상에 더욱 영향을 받음
- 불공정성을 지각하면 불공정성 회복을 위해 노력을 가함
- 경영자 자신과 종업원의 지각세계가 다를 수 있다는 사실을 기억해야 함

4. 기대이론의 관련 요인과 동기부여 과정

1) 기대이론의 전제조건 및 특징

- 전제조건
 - 인간행위의 본능이론을 거부하고 사고와 이성을 통해 현재와 미래의 행위에 대해 의식적 선택을 한다고 가정
 - 동기부여는 행위의 결과에 대한 매력의 정도(유의성)와 결과의 가능성(기대), 성과에 대한 보상 가능성(수단성)이 결정
- 특징
 - 인간은 행동 대안이나 전략을 평가하여 원하는 결과를 가져올 전략을 선택
 - 인간행동의 목적지향성과 행동상황의 단서, 결과에 대한 기대감과 예상확률 등에 대한 여러 이론을 근거로 함

2) 기대이론 모델 및 세 가지 요인



■ 요인1 : 기대감

- 일정수준의 노력을 하면 성과가 향상될 것이라 생각하는 개인의 주관적 확률
- 목표달성을 위해 자신이 가지고 있는 능력과 가능성에 대해 인식하는 정도
- 성과에 대한 확신이 완전히 결핍된 것(기대치:0)이나 완벽한 확실성(기대치:1)으로 나타남

■ 요인2 : 수단성

- 일정수준의 성과가 원하는 보상을 가져오리라고 생각하는 개인의 믿음 정도
- 1차 결과물(노력을 통한 특정 성과)과 2차 결과물(성과달성에 대한 조직의 보상) 간의 기대치

■ 요인3 : 유인가

- 조직의 보상이 개인목표나 욕구를 충족시키는 정도
- 2차 산출물의 중요성이나 가치의 정도
- 산출에 대한 개인의 선호도/만족도
- 긍정적, 부정적, 중립적일 수 있음

3) 동기부여 수준의 결정

■ 기대 X 수단성 X 유인성

4) 동기부여 방안

- 기대의 증가 : 종업원의 능력과 역량, 자신감의 향상을 통해 가능하므로 교육프로그램, 코칭, 능력 높은 종업원 선발, 목표의 명확화, 직무설계에 유의해야 함
- 수단성의 증가 : 경영층과 종업원 간의 신뢰가 필요하므로 보상에 대한 약속을 지키고 직무수행의 성과를 정확하고 공정하게 측정해야 함
- 유인가의 증가 : 종업원의 욕구체계와 관련 있으므로 개인의 태도, 욕구체계, 성격에 대한 파악과 보상내역이 개인의 욕구와 일치하는가를 파악하는 것이 중요

동기부여와 직무설계 / 9주차 2차시

1. 직무설계의 개념

1) 동기부여 방안

- 개인의 욕구 충족을 통한 동기부여를 넘어서 직무 설계를 통한 동기부여가 중요하다는 내용이 제기되고 있음
- 직무설계란?
 - 직무가 가지고 있는 구조적, 사회적 특성이 직무수행자에게 미치는 영향을 고려하여 계획적으로 설계하는 것을 의미
- 직무 중심
 - 직무에 사람을 어떻게 적응시키느냐의 문제 해결을 위한 직무설계
- 사람 중심
 - 직무를 어떻게 설계할 것인가의 문제 해결

2. 직무특성모델에서 제시하는 핵심직무특성과 동기잠재력지수

1) 특징

- 직무특성모델이란?
 - 직무설계에 관한 주요 특징을 포괄한 이론으로 직무설계의 기본 전제로 볼 수 있음
 - 어떠한 직무특성이 어떠한 심리상태를 일으키는 요인인지를 설명하는 이론
 - 열심히 노력하면 목표에 도달할 수 있다는 확신을 줄 수 있는 직무설계가 되어야 함
 - 개별 직무가 갖고 있는 특성과 개인별로 상이한 성장욕구 수준 등을 고려하여 직무설계가 이루어질 때 조직유효성이 생길 수 있음을 제시하는 이론

2) 5가지 핵심직무특성

- 기술다양성
 - 직무가 다양한 활동을 요구하는 정도이자 작업자에게 얼마나 다양한 기술과 재능을 사용하도록 요구하느냐를 의미
- 과업정체성
 - 직무가 독립적으로 완결되는 것을 확인할 수 있는 정도로 설계-재료선택-제작과 조립-품질확인까지 개별적으로 완성되는 작업 단위가 분명한 과업일 경우 그 수준이 높다고 할 수 있음
- 과업중요성
 - 직무가 타인의 생명이나 업무에 중요한 영향을 미치는 정도를 의미
- 자율성
 - 작업 수행 일정과 수행 방법에서 독립성과 재량권, 자율권을 허용하는 정도

■ 피드백

- 직무를 수행하는 과정에서 직무성과와 직무수행 효과에 관해 직접적이고 명확한 정보를 획득할 수 있는 정도

3) 3가지 중요 심리 상태(내적보상의 조건)

■ 직무경험의 의미성

- 기술 다양성, 과업 정체성, 과업 중요성의 3가지 직무특성이 존재할 경우 직무수행자는 자신의 직무를 중요하고 가치 있는 것으로 여길 수 있음

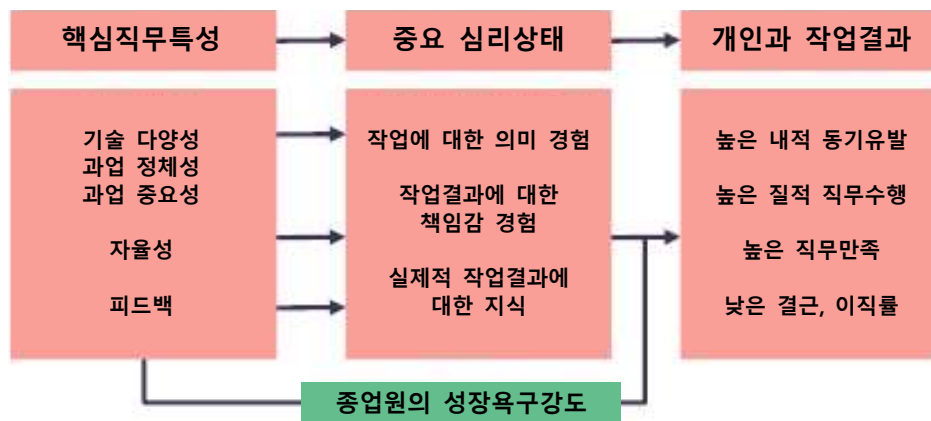
■ 업무에 대한 책임감

- 자율성의 특성 충족을 통해 직무수행 시 일정계획과 작업방법, 절차 등을 결정하게 되면 작업 결과에 대한 책임감을 느낄 수 있음

■ 직무수행 결과에 대한 인식

- 상사, 동료, 고객, 정보시스템 등을 통한 피드백이 정기적으로 이루어지면 직무 결과에 대한 인식할 수 있음

4) 직무특성이론 모델



5) 동기잠재력지수

■
$$\frac{\text{기술다양성} + \text{과업정체성} + \text{과업중요성}}{3} \times \text{자율성} \times \text{피드백}$$

- Motivation Potential Score (MPS) 가 높다는 것은 직무의 의미를 경험하게 되는 3요소 가운데 1개 이상이 높으며 자율성과 피드백의 수준도 다 높다는 것을 의미

- MPS가 높으면 동기부여, 직무만족, 직무성과에 긍정적인 영향을 주어 결근이나 이직 수준을 낮출 것임

6) 직무특성이론의 의미와 시사점

- 업무수행에서 의미를 느끼고 업무수행 결과에 대해 스스로 책임을 지며, 자신의 작업결과에 대해 알 수 있을 때 내적보상이 제공된다고 주장
- 직무특성으로 인한 결과는 성장욕구에 의해 조절됨

3. 직무순환, 직무확대, 직무충실화의 개념 및 영향

1) 직무순환

■ 특징

- 주기적으로 근로자의 직무를 서로 바꾸도록 하는 것
- 직무순환, 교차훈련을 통해 지나치게 단순화된 과업수행으로 인한 지루함을 감소시키려 함
- 비슷한 수준에서 유사한 기능을 요구하는 다른 직무로 순환시키는 방법
- 더욱 큰 책임을 맡을 수 있는 근거를 제공
- 자신의 업무가 조직 전체에서 차지하고 있는 비중과 중요도를 이해할 수 있음
- 다양한 범위의 기술을 보유하게 됨으로써 조직은 작업계획을 더욱 탄력적으로 수립할 수 있음
- 교차훈련을 통해 이루어진 업무능력 향상으로 빈자리로의 전환배치가 용이하며 환경 변화에 대한 적응이 쉬워짐

■ 한계점

- 교육훈련비용의 증가로 초기 생산성 감소
- 업무미숙, 업무중복으로 인한 수평적 갈등의 발생 가능성이 높음
- 전문영역을 구축하고자 하는 구성원들에게는 동기를 저하시킬 수 있는 요소임
- 관리감독자의 업무과중

2) 직무확대(직무분담의 수평적 확대)

■ 특징

- 개인이 수행하는 과업의 숫자와 종류를 증가시킴으로써 전체 직무의 다양성을 늘리는 것
- 직무순환과 유사하지만 직무순환과는 달리 재설계가 필요한 방법임
- 지루함, 단조로움을 감소시킬 수 있음
- 학습을 통한 직무만족과 동기부여 가능

■ 한계점

- 인력감축의 수단으로 활용될 수 있음
- 직무내용의 질적 변화 없이 과업의 숫자와 종류만 증가

3) 직무충실화(직무의 수직적인 향상)

■ 특징

- 직무순환, 직무확대에 비해 더 진보된 이론으로 허츠버그의 2요인 이론을 직무설계에 적용한 것
- 직무수행 시 동기부여를 위해서는 직무의 양적확대에 더하여 직무로 인해 성취감, 인지도, 책임감, 발전 및 성장의 기회를 얻도록 설계해야 한다는 것을 의미
- 직무수행자에게 더 높은 수준의 지식과 기술을 요구, 자신의 업무를 계획, 지휘, 통제 하도록 하는 자율권을 부여, 개인의 발전 및 경력개발의 기회 획득이 이루어지도록 설계하는 것

■ 직무특성 모델과의 연계적 특성

- 과업의 결합 : 세분화된 과업을 통합하여 완결된 작업이 되도록 결합하여 설계
- 과업진행 흐름에 따른 과업 단위 : 직무수행의 처음부터 끝이 연결됨으로써 의미 있는 과업 단위가 되도록 프로세스에 맞게 과업 단위를 구성하여 설계
- 고객관계 수립 : 수행자와 고객이 직접 접촉 가능하도록 설계
- 권한위임 : 관리자가 담당하던 책임과 통제가 수행자에게 위임되도록 설계
- 피드백 경로의 공개 : 수행결과 뿐만 아니라 진행과정에 대한 정보도 직접 확인할 수 있도록 설계

■ 한계점

- 기술상 모든 직무를 충실화할 수 없음
- 과도한 비용소모가 발생할 수 있음
- 기술, 훈련, 임금보상 등 고려항목이 많이 있기 때문에 효율성 측정이 어려울 수 있음
- 개인차가 고려되지 못함
- 감독자 및 다른 부서와의 대립 갈등이 발생할 수 있음

4. 대안적 직무설계 방법

1) 유연시간 근무제

- 출퇴근 시간대를 선택할 수 있는 재량권을 부여하는 것
- 하루 총 근로시간은 정해져 있으나 시간 구성에 대해서는 선택권을 부여하는 것
- 공통 근무시간대를 설정하고 그 전후 시간으로 유연시간을 배치하여 설계
- 효율적 시간대에 근무함으로써 생산성 향상 가능
- 유연시간 근무제
 - 근로자의 근로시간과 연계하여 기계 가동시간을 연장할 수 있음
 - 자율성과 책임감 제고를 통한 동기부여를 통해 직무만족 수준을 높일 수 있음
 - 외부고객과 대면 기회가 적은 직무에서만 가능

2) 직무공유

- 파트타임 직무의 특별한 형태로 하나의 직무가 두 사람의 작업자에게 배분되는 것
- 직무를 공유하는 두 사람이 유사하거나 보완적 기능을 수행하는 경우에 가능
- 종업원 주도의 직무설계 방법

3) 재택근무

- 전문적이고 관리 직무에 한하여 이루어지는 방법
- 재택근무자는 낮은 스트레스, 높은 생산성, 자율성의 효과를 얻을 수 있으나 상사나 감독자는 통제권의 상실로 저항감이 나타날 수 있음

4) 압축근무

- 정상적인 1주의 작업시간을 5일 이하로 스케줄링 하는 방법
- 압축근무로 인해 생산성, 결근율, 직무만족 등에 긍정적인 효과가 있었으나 단기적이고 지속적이지 못하였음
- 압축근무로 인한 정신적, 육체적 노력 강도의 증가는 압축근무로 인한 동기부여 효과를 상쇄시킬 수 있음

리더십의 개념과 특성이론, 행동이론 / 10주차 1차시

1. 리더십의 개념, 리더십 연구의 발전과정

1) 리더십의 개념

■ 리더십이란?

- 특정의 목적을 달성하기 위하여 리더가 구성원에게 의도적으로 영향력(권력보다 포괄적 의미)을 행사하는 과정
- 리더와 구성원 간의 일방적인 관계가 아닌 상호적 관계에 초점을 둠(역동적 특성)
- 권력과 구분되는 것
- 조직구성원들이 각자 비전을 가지고 자신의 능력을 모두 쏟아 그 비전을 실현하게끔 하는 것
- 리더십 → transform, renew, energize, inspire → 조직목표달성
- 조직 활동과정에서 black box에 해당하는 과정 → 효율성 달성에의 도움

2) 리더십 연구의 흐름

■ 특성이론

- 리더를 중심으로 성공적인 리더의 특성을 연구하는데 초점을 둠
- 리더의 일방적인 특성에 대해서만 연구한 것
- 리더 중심의 일방적 연구라는 측면이 조직을 중심으로 조직의 필요에 부합하는 자질과 능력을 갖춘 사람을 선발하는 것이 핵심인 과학적 관리법과 유사함

■ 행동이론

- 리더와 부하 간 관계를 중심으로 리더의 행동을 연구
- 효과적인 리더와 비효과적인 리더의 행동을 파악하기 위해 노력
- 관찰 가능하고 개발 가능한 인간의 행동을 대상으로 연구

■ 상황이론

- 리더십 과정에서 작용하는 주요 상황을 중심으로 리더와 상황의 관계를 연구
- 경영학의 상황적합성 연구의 틀에서 진행된 연구
- 모든 조직에 활용될 수 있는 최선의 경영방식이나 모든 조직에 효율적으로 적용할 조직설계 방식이 한계에 부딪히게 됨으로써 등장한 흐름

■ 새로운 리더십

- 리더는 비전을 가져야 하며 구성원들에게 강한 정서적 반응을 이끌어 내야 한다는 것을 주장한 이론들
- 조직문화의 연구와 관련되며 발전되어 옴

2. 리더십 특성이론의 개념

1) 리더의 특성연구

- 전반적으로 어떠한 특성이 리더에게 공통적으로 내재하고 있을 것이라는 전제에서 출발
- 성공적인 리더는 남과 다른 특성을 지니고 있다는 가정을 바탕으로 리더의 특성을 연구
- 리더는 태어나는 것이지 만들어지는 것이 아니라는 관점
- 리더가 고유한 개인적 특성만 있으면 그가 처해 있는 상황이나 환경에 관계없이 항상 리더가 될 수 있다는 관점
- 스톡그딜의 연구에서 밝힌 리더의 특성
 - 신체적 특성(연령, 신장, 체중 등)
 - 사회적 배경(교육, 사회적 지위 등)
 - 지적 능력(판단력, 결단력, 대화능력 등)
 - 성격(환경적응성, 자신감, 인내력, 독립성 등)
 - 과업관련특성(성취욕구, 주도성, 책임감, 자율성 등)
 - 사회적 특성(대인관계능력, 협동심, 통합력, 권력욕구 등)

3. 리더십 행동이론의 개념 및 종류

1) 특징

- 리더는 타고난 것이 아니라 교육훈련에 의해 개발될 수 있다는 전제에서 출발
- 리더십을 결정하는 특정 행동에 관심을 두고 밝히려 한 이론
- 교육 및 훈련을 통한 리더의 양성, 관련 프로그램 등에 초점을 두고 있음

2) 연구1 : 아이오와 대학 연구

- 의사결정과정에서 나타나는 리더의 행동을 중심으로 구분
- 권위형 : 조직목표와 운영방침 및 상벌을 리더가 독단적으로 결정, 조직의 기능을 독점
- 민주형 : 조직 계획과 운영방침은 리더의 조언에 따라 구성원의 토의를 거쳐 결정, 업적이나 상벌은 객관적 자료에 의하여 평가하고 수여
- 자유방임형 : 부하에게 권력이나 영향력을 거의 사용하지 않음으로써 완벽한 자유를 부여, 부하 스스로 의사결정을 하도록 방치, 조직운영에 관한 결정에 관여하지 않고 수동적 입장에서 리더십 행사

3) 연구2 : 오하이오 대학 연구

- 리더행동기록설문지(Leader Behavior Description Questionnaire: LBDQ)를 통해 리더십 분석
- 리더십 유형이 조직의 성과와 만족에 미치는 효과를 규명하여 구조주도형(생산 강조 포함)과 배려형(사회적 감수성 포함)의 리더십 유형 도출

■ 2개의 유형을 병립 가능한 개념으로 인식

- 구조주도형 리더

- 하급자들을 직무중심으로 이끄는 스타일
- 목표를 달성하기 위해 자신의 역할과 종업원의 역할을 정의하고 구조화하는 정도
- 공식적 의사소통 경로를 설정

- 배려형 리더

- 부하의 의견을 존중하며 자유로운 대화와 참여를 지원
- 하급자들을 인간적 관계 중심으로 이끌며 신뢰, 존중, 관계를 중시

4) 연구3 : 미시건 대학 연구

■ 집단성과 증진을 기준으로 유능한 리더와 무능한 리더를 구분하기 위해 인터뷰와 설문을 통해 연구

■ 2가지 리더의 유형을 양극단으로 개념으로 인식

- 직무중심적 리더 (생산지향적인 리더)

- 과업을 중요시하고 생산방법, 절차, 세부사항에 관심
- 공식적 권한 및 권력에 비교적 많이 의존하면서 부하들을 치밀하게 감독

- 부하중심적 리더(종업원 지향적인 리더)

- 부하와의 관계를 중요시하고 권한을 위임
- 지원적 업무환경을 조성하는데 부하의 심리적이고 사적인 측면을 배려하면서 종업원의 만족에 초점

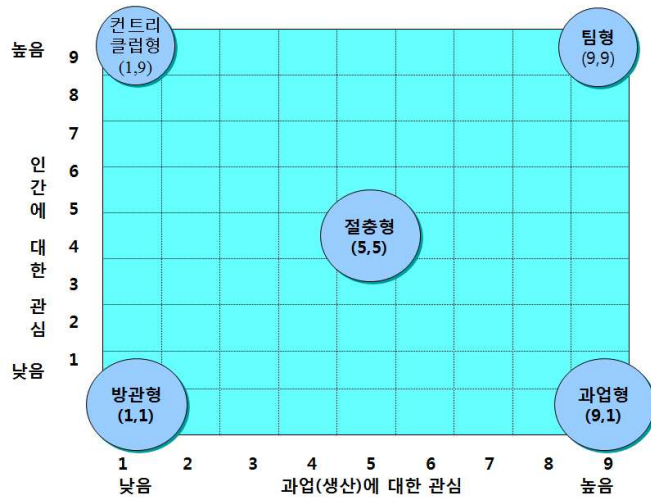
5) 연구4 : 관리격자이론(리더십격자이론)

■ 오하이오 대학 연구 개념을 기초로 개발한 리더십 훈련 프로그램

■ 구조주도와 배려 대신에 생산에 대한 관심과 인간에 대한 관심으로 용어로 변경하여 각 차원을 9등분

■ 현실의 리더가 어느 좌표에 해당하는지 부하, 동료, 본인 평가를 통해 부족한 부분을 보충하고자 노력하도록 이끄는 도구로 사용

■ 관리격자모델



- (1.1) : 무책임형, 방임형, 무관심형
 - 리더 자신의 직분 유지에 필요한 최소의 노력만 투입
- (9.1) : 생산지향형, 과업지향형
 - 인간에 대한 관심은 적고 생산에는 최대의 관심을 가짐
- (1.9) : 인간중심지향형, 인간관계형, 컨트리 클럽형
 - 인간에 대한 관심이 매우 높고 생산에 대한 관심은 매우 낮음
 - 구성원의 만족과 친밀한 분위기 조성을 위해 노력
- (9.9) : 이상형
 - 인간과 생산에 모두 최대의 관심 보유
 - 구성원들과 조직체의 공동목표와 상호의존관계를 강조
 - 상호 신뢰하는 행동유형
- (5.5) : 중용형, 중간형
 - 과업의 능률과 인간적 요소를 절충하는 행동유형

리더십의 상황이론, 새로운 유형 / 10주차 2차시

1. 리더십 상황이론의 개념 및 종류

1) 피들러의 상황모델

■ 리더십 유형

- 개인의 리더십 유형이 리더십 성공에 핵심적 요소임을 제시하면서 LPC 설문지를 통해 리더십 유형 구분
- LPC 설문은 18개 문항으로 구성되어 있으며 '가장 선호하지 않는 동료'에 대한 평가를 하도록 설계되어 있음
- 64점 이상을 주는 응답자는 비교적 높은 점수를 준 것으로 평가되며 동료와 좋은 인간관계 형성에 주된 관심을 두는 관계 중심적 리더로 구분
- 57점 이하를 주는 응답자는 비교적 낮은 점수를 준 것으로 평가되며 과업의 성공적 수행에 주된 관심을 두는 업무 중심적 리더로 구분

■ 리더십 상황

- 리더와 구성원 간 관계 : 리더에 대한 확신, 신뢰, 존경의 정도를 의미함
- 과업 구조화의 정도 : 업무영역의 명확성, 규정과 절차 등의 구조화 수준을 의미, 과업의 일상성 혹은 복잡성을 의미하며 높을수록 리더의 영향력이 높음
- 지위영향력 : 공식적 권한, 영향력의 수준을 의미, 리더의 지위에 따른 권력으로서 부하에 대한 보상과 처벌을 결정할 수 있는 권한

■ 리더와 상황의 연결

	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII
1.리더-성원관계	○	○	○	○	×	×	×	×
2.과업구조	고	고	저	저	고	고	저	저
3.지위권력	강	약	강	약	강	약	강	약
상황호의성 (1,2,3의 조합을 통해 결정)	← 고			중		저		
적합한 리더십스타일	과업중심			관계중심		과업중심		

■ 리더십 효과향상을 위한 방법

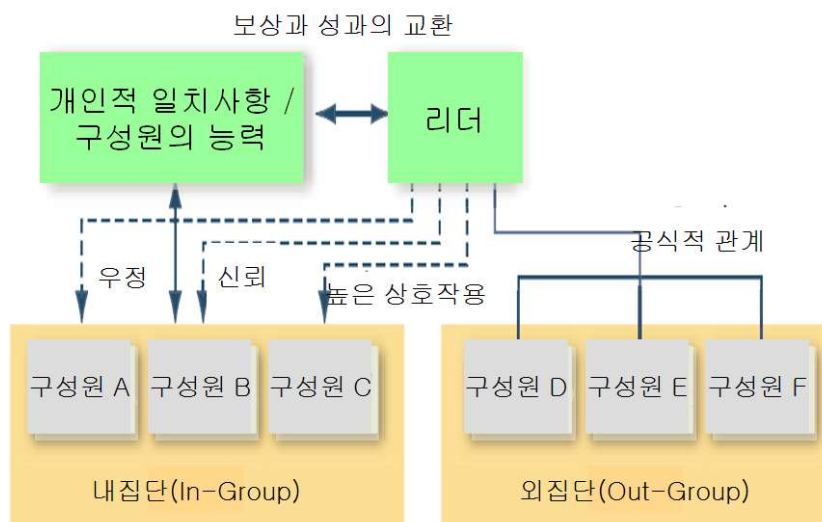
- 상황에 적합하도록 리더를 배치하거나 교체
- 리더와 구성원간의 관계 변화를 위해 비공식적 접촉시간과 빈도를 증가시킴
- 직무구조화 정도를 변화시키기 위해 완전히 새롭거나 전혀 예기치 못한 문제를 제기하여 구조화 수준을 낮춤, 혹은 많은 양의 정보요구나 계획의 구체적 준비를 지시함으로써 구조화의 수준을 높임
- 지위영향력을 높이기 위해 직무의 전문가가 되도록 노력하거나 보상이나 처벌 등을 통제하는 권력을 증가시킴, 낮추기 위해서는 계획수립과 의사결정과정에 구성원들을 참여시킴

2) 리더-구성원 교환관계 이론

■ 특징

- 리더의 행동을 강조하는 리더십
- 교환관계는 구성원이 누군가에 따라 여러 가지의 교환 형태가 존재한다고 가정하는 리더십
- 리더는 구성원들에게 동일한 역할을 전달하는 것이 아니라 구성원 개개인에 대해서 차별적으로 역할을 전달한다는 이론
- 리더와 부하간의 교환관계 개선에 초점
- 부하 개개인을 고려하여 차별적으로 전달되게 함에 따라차별적 교환관계가 발생(내부자 집단(In-Group)과 외부자 집단(Out-Group)에 대한 차별적 행동 존재)
- 리더십 이미지는 각각의 부하에 따라 상이함
- 리더와 상호 교환관계 호의에 따라 사기와 충성심의 수준이 달라짐

■ 모델



3) 목표-경로 이론

■ 특징

- 오하이오 대학의 리더십 연구와 동기부여 이론 중 기대이론에 근거하였음
- 구성원들이 갖는 조직 안에서의 여러 목표(승진, 직무, 보상, 직무만족, 신뢰, 기대, 자존감 등)에 잘 도달할 수 있는 경로를 열어주고 개발해 주는 것이 리더의 역할을 강조
- 목표를 위한 경로 상에 장애가 있으면 제거하고 지원과 조언을 해주어야 하며 목표에 도달했을 때는 보상과 연계시켜 주어야 함
- 리더의 핵심역할은 목표에 도달할 수 있도록 경로를 명확하게 해주는 것

■ 리더십 행동유형

- 지시적 리더십
 - 권위주의적 유형으로 구체적 지시를 내리고 구성원들의 참여는 없거나 제한적임(오하이오 연구의 구조주도형과 유사)
- 지원적 리더십
 - 구성원들의 욕구, 복지에 관심을 갖고 동지적 관계를 중요시하는 리더십 유형(오하이오 연구의 배려형과 유사)
- 참여적 리더십
 - 의사결정 과정에서 구성원들이 제안하도록 하고 구성원들의 제안을 활용하지만 결정은 리더가 함
- 성취지향적 리더십
 - 구성원들이 도전적인 목표 설정을 할 수 있도록 도와주며 목표달성을 통한 성과창출이 가능하다는 확신을 제공함

■ 리더십 상황변수

- 구성원들의 특징 : 구성원들의 욕구, 과업수행능력, 개인적 특성
- 업무환경, 리더의 역할 : 직무의 구조화 수준, 작업집단의 특성, 조직의 공식화 수준

4) 허쉬 앤 블랜차드의 상황적 리더십 모델

■ 특징

- 리더십 유형과 구성원의 성숙도가 부합되는 상황에서 리더십 효과를 얻을 수 있다고 제시
- 오하이오 대학 연구와 관리격자이론을 토대로 구성원들의 성숙도라는 상황변수를 통해 리더십 효과를 발휘할 수 있는 실무차원의 유용한 이론임
- 3단계를 통한 리더십 전개

■ 1단계 : 부여할 업무와 역할의 명확한 이해

- 구성원의 성숙도에 대한 판단을 위해 전제가 되는 것
- 업무와 역할에 대한 세분화를 통해 성숙도를 정확하게 예측할 수 있음

■ 2단계 : 상황요인으로써 구성원들의 성숙수준에 대한 판단

- 능력과 의지를 통해 성숙도를 파악할 수 있는데 능력은 경험, 지식, 기술을 통해 측정할 수 있고 의지는 동기, 욕구, 자신감을 통해 알 수 있음
- 성숙도 수준 구분
- 상황요인으로써 구성원들의 성숙수준에 대한 판단

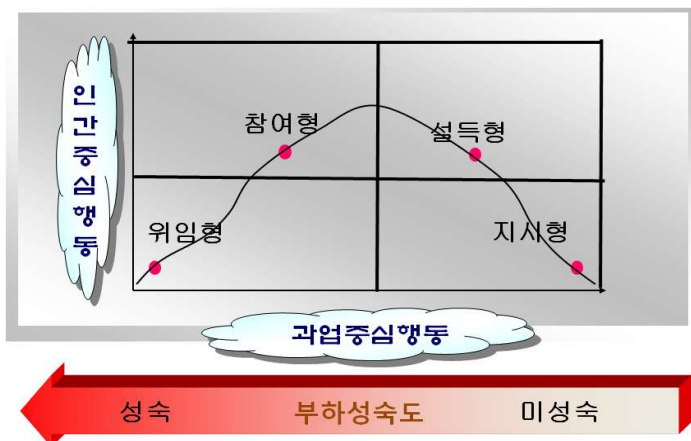
성숙 수준 1(미성숙)	성숙 수준 2	성숙 수준 3	성숙 수준 4(성숙)
능력 낮음 의지 낮음	능력 낮음 의지 높음	능력 높음 의지 낮음	능력 높음 의지 높음

■ 3단계 : 상황에 부합되는 리더십 유형 선택

- 오하이오 대학 연구의 두 가지 리더십 유형(과업중심행동, 관계중심행동)을 활용
- 리더의 행동 구분

S1 지시형	S2 설득형	S3 참여형	S4 위임형
낮은 관계중심행동 높은 과업중심행동	높은 관계중심행동 높은 과업중심행동	높은 관계중심행동 낮은 과업중심행동	낮은 관계중심행동 낮은 과업중심행동
- 일방적 커뮤니케이션에 의존하며 부하에게 기준을 제시 - 리더 중심의 결정을 취하는 리더 유형	- 쌍방향적 커뮤니케이션 활용하여 결정사항을 부하에게 설명	- 정보를 부하와 함께 공유하며 의사결정에 참여시킴 - 부하와의 인간관계를 중시	- 의사결정과 과업수행에 대한 책임을 부하에게 위임 - 부하의 자율적 행동과 자기통제를 강조

■ 모델



2. 새로운 리더십 유형

1) 카리스마 리더십

■ 개념

- 리더의 카리스마적 자질은 부하들이 리더의 비전이나 가치관에 대해 신뢰감을 갖게 하고 리더에 대해 열정적 감정을 느끼도록 함
- 카리스마는 그리스어로 "타고난 재능(Gift)"이며 구성원들은 초인적, 신비주의적이며 매우 우수한 능력을 지닌 사람들을 카리스마적 리더로 평가
- 부하직원들은 특정 행동이 관찰될 때 영웅적이거나 비범한 리더십 능력이 있는 것으로 간주

■ 특성

- 비전수립과 명확화 : 현상유지보다는 보다 나은 미래를 제시하는 비전을 가지고 있으며 구성원들이 쉽게 이해할 수 있는 용어로 비전의 중요성을 제시
- 개인적 위험 : 비전달성을 위해 기꺼이 개인적 위험을 감수하고 높은 비용을 부담하며 자기희생을 함
- 구성원들의 욕구에 대한 민감성 : 다른 사람의 능력을 파악할 수 있고 그들의 욕구와 감정에 반응할 수 있음
- 관습을 따르지 않는 행동 : 규범, 전통 등에 얽매이지 않는 행동을 함

■ 카리스마 리더십의 효과적 발휘를 위한 구성원들의 자아개념 변화 4단계

- 개인적 동일화 : 구성원들이 카리스마 리더의 행동과 태도를 모방함으로써 리더처럼 되고자 하는 단계, 리더와의 밀접한 관계를 형성하고 리더와의 동일체라는 것에 자부와 긍지를 느낌
- 사회적 동일화 : 카리스마 리더와 구성원 집단 전체가 동일한 태도와 행동을 나타내게 되는 단계, 조직을 위한 희생이 준비되는 단계이며 조직의 목표를 개인의 목표보다 우선시하게 됨
- 내면화 : 카리스마 리더의 가치관과 이념을 자신의 가치로 받아들이는 단계로 리더의 비전, 이상, 판단 등을 아무런 저항 없이 자신의 것으로 받아들이
- 집단효능감 : 집단이 특정 과업에 대해 갖게 되는 수행능력에 대한 믿음으로 앞의 사회적 동일화와 내면화 과정을 통해 얻게 된 협동체계에 대한 인식강화의 결과임

2) 변혁적 리더십

■ 개념

- 구성원들이 리더를 신뢰, 존경하게 함과 동시에 애초에 기대된 이상의 노력을 기울이게 하는 과정
- 구성원들이 과업수행결과에 대한 중요성을 인식하게 하고 자신의 기본욕구보다 더 높은 수준의 욕구를 충족을 위해 자기개발을 하도록 하며 학습조직을 활성화 시키는 리더십
- 직무 및 성과에 있어 부하의 지각수준 상승을 중요시하는 리더십
- 현상 변화를 위한 노력이자 보통 이상의 이상적 목표설정을 중요시 함

■ 구성요소

- 카리스마 : 비전을 제시하고 사명감 및 자부심을 고취시키고 존경과 신뢰를 받음
- 영감에 의한 동기유발 : 높은 기대감을 전달하고 노력을 기울이도록 하기 위해 상징을 사용하며 목표에 대한 단순 표현, 직관을 강조
- 지적자극 : 구성원들이 당면한 문제를 새로운 관점으로 보도록 이끌어 주면서 사안에 대한 인식을 근본적으로 변화시킴
- 개별적 배려 : 개별 구성원의 관심사와 욕구에 주의를 기울이면서 구성원들 각자의 발전을 위한 역할과 임무를 부여함

3) 슈퍼 리더십과 셀프 리더십

- 패러다임 변화에 의한 수평조직의 등장으로 인해 구성원 각자에게 리더의 역할을 요구하게 되면서 필요해진 리더십
- 슈퍼리더십 : 구성원들에게 자발적으로 셀프리더가 될 수 있도록 역량과 기술을 개발해 주고 환경을 만들어 주는 것(구성원들을 셀프리더로 육성하는 리더십)
- 셀프리더십 : 스스로가 리더가 되는 것

- 특징

- 구성원들에게 초점을 두고 있으며 각자가 능력을 발휘할 수 있도록 여건을 제공하고 지원함
- 구성원들에게 필요한 능력을 개발하고 교육훈련을 통해 모두를 셀프리더로 육성
- 구성원들은 셀프리더로서 자신의 역할을 통해 직무에 대한 몰입과 주인의식을 경험

- 육성 과정

셀프리더십 모델링 실행 → 구성원들에게 자기목표를 설정하도록 함 → 긍정적 사고방식을 교육 → 내재적 보상을 통해 바람직한 행동을 강화 → 건설적으로 자기비판을 할 수 있는 분위기 조성 → 자율작업팀의 운영 등 직무를 재설계 → 셀프리더십 문화를 확산하고 정착시킴

4) 서번트 리더십(그린리프)

■ 개념

- 뛰어난 능력을 가진 사람이 그것을 발휘하는데 정당성을 부여할 수 있는 방법이 무엇인지에서 논의한 것
- 처음은 서번트 즉, 진정으로 섬기고 싶어하는 마음에서 시작하는 것으로 그 이후에 앞에서 끌어가고 싶은 열망을 갖게 되는 리더
- 자신보다는 부하, 고객, 지역사회에 봉사하는 것을 우선으로 삼으며 장기적 관점에서 부하들의 생활과 과업수행 방식의 변화에 초점
- 구성원들의 성장을 도우며 팀워크와 공동체를 형성하는 리더십

■ 특징

- 경청하는 자세 : 말로 표현된 것이나 그렇지 못한 것 모두 수용하며 귀를 기울임
- 공감하는 자세 : 타인을 이해하고 공감하기 위해 노력, 각자의 독특성을 인정하고 감정을 나누는 자세
- 치유에 대한 관심 : 사람들이 갖고 있는 상처와 고통의 치유에 관심
- 분명한 인식 : 상황에 대한 분명한 인식을 기반으로 타당한 대안을 제시
- 설득 : 권력과 지위가 아닌 설득에 의존하고 구성원에 대해 순종을 강요하기 보다는타인을 이해시킴
- 폭넓은 사고 : 폭넓은 사고를 통해 미래에 대한 비전을 가지고 현실에 적합한 조치를 취하기 위해 노력
- 직관과 통찰력 : 무의식의 차원에서 이끌어내는 판단력이 필요
- 청지기 의식 : 타인을 섬기고 그들에게 헌신하는 수단으로 직분을 사용하여 개방과 설득을 이용
- 사람들의 성장을 위한 노력
- 공동체 형성

조직구조의 개념과 중요성 / 11주차 1차시

1. 조직구조 및 설계에 대한 정의

1) 조직구조의 개념 및 중요성

- 잘 설계된 조직의 구조는 경영관리를 위한 여러 가지 활동에 효과를 발휘할 수 있음.
- 조직의 구조화는 조정, 책임과 권한의 부여, 커뮤니케이션, 업무 효율성에 영향을 끼침
- 조직을 구성하는 형태, 틀
- 잘 설계된 조직구조의 효과
 - 전체 업무의 흐름을 명확히 해줌
 - 개인 직무에 관한 지침이 될 수 있음
 - 업무수행에 필요한 행동체계 형성에 도움
 - 커뮤니케이션과 의사결정의 경로를 수립
 - 업무의 중복이나 갈등을 예방
 - 개별 구성원들의 활동을 조직목표와 연계시킴

2) 조직설계의 개념

- 조직의 목표를 달성하기 위해서 구조화를 통해 조직 내 주요요소 간 관계를 설정하는 활동
- 조직구조를 구축하거나 변화시키는 활동

3) 조직설계가 지향하는 목표

- 1차적 목표
 - 상품과 서비스의 창출과 배분
 - 보상 및 육체적 정신적 건강을 기반으로 한 욕구 충족
 - 지역사회에 대한 책임과 기업의 사회적 책임
- 2차적 목표
 - 1차적 목표를 달성하기 위한 생산성의 추구
 - 1차적 목표를 달성하기 위한 창의성의 제고
 - 구체적인 실행 목표의 달성은 2차 목표를 통해 이루어짐

2. 복잡성, 공식화, 집중화, 통제범위, 권한, 구조화와 같은 설계변수의 개념

1) 조직구조의 3차원

■ 조직구조를 형성하는 개별 요인들

■ 조직구조를 설명하는 개념

- 복잡성

- 조직 안에서 분화가 이루어져 있는 정도
- 분화의 수준이 높을수록 복잡성 증대
- 수평적 분화 : 분업을 목적으로 함
- 수직적 분화 : 통제 범위의 유지 목적

- 공식화

- 조직 안에서 직무 및 직무와 관련된 여러 활동이 표준화 되어 있는 수준
- 명문화된 규정, 절차, 규칙을 통해 알 수 있음
- 태도를 통해서도 확인할 수 있음
- 구성원들의 행동의 일관성 유지를 위해서 필요
- 조정, 의사결정, 판단의 근거가 될 수 있음

- 집중화

- 의사결정이 조직 내 한 곳에 집중되어 있는 수준
- 권한의 분산 정도
- 권한의 위임은 의사결정 속도를 높이고 동기부여 및 훈련의 기회를 제공할 수 있음
☞ 이로 인해 상층부는 전략적 의사결정에 몰두할 수 있음

2) 조직설계의 주요요소(원칙)

■ 통제범위

- 한명의 관리자가 관리하는 구성원의 수를 의미
- 통제범위의 확대는 한계가 있기 때문에 또 다른 계층을 만들게 하며 이러한 이유로 조직의 규모가 클수록 오래될수록 상하가 긴 계층구조를 갖게 됨
 - 그러나 수평적 구조화(통제범위가 넓은 상황)에서 근무할 경우에 만족도는 더 높은 것으로 나타났음
- 통제의 폭을 결정하는 요인
 - 관리자의 능력, 구성원들의 업무 수행방식, 기업의 역사

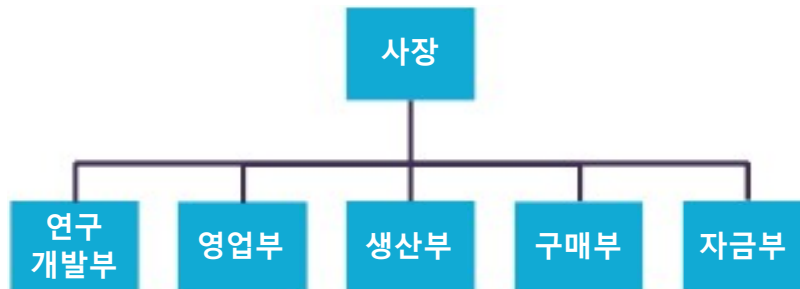
■ 관계

- 조직설계에서는 공식적 관계를 설정함
- 공식적 관계란 업무 분담과 관련된 것으로 책임, 권한 등이 제시됨.
- 책임 : 개인에게 주어진 책무로 최대한의 능력을 발휘하여 수행해야 하는 기능
- 기능 유사성의 원칙
 - 할당된 개인별 기능은 전문적으로 활성화되기 위해서 유사한 배경을 가진 사람들과 집단을 구성해야 함

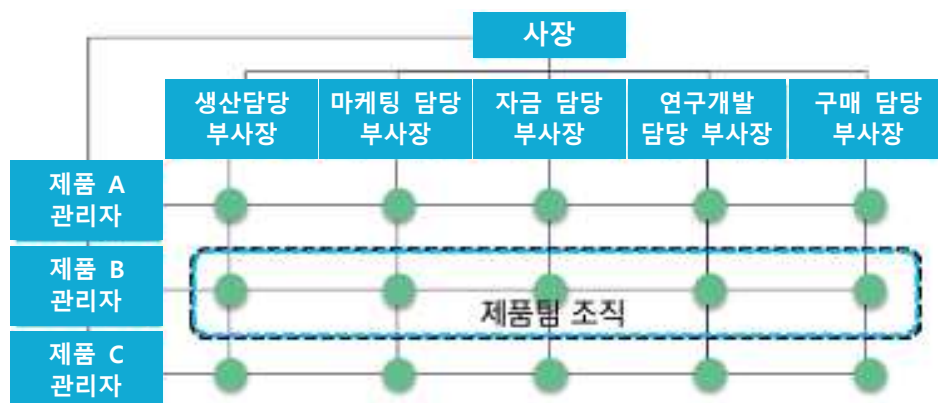
- 책임 중복금지의 원칙
 - 한 사람에게 주어진 책임이 다른 사람에게 중복되어서는 안 됨
- 권한 : 성과에 영향을 미칠 수 있는 인적/물적 자원에 관한 의사결정을 할 수 있는 합법적 권력으로 위임되는 권한의 양에 비례하는 책임이 존재함(권한 책임 동등성의 원칙)

■ 구조화

- 라인(서비스와 상품을 생산하는 기능) 조직구조 : 주요 기능 부서별로 분화된 구조
 - 주요 기능 부서별로 분화된 구조



- 라인-스태프
 - 조직 내부적으로 소비되는 가치를 창출하는 기능
 - 스태프의 역할을 수행하는 기능부서들이 존재하는 구조
- 팀 구조
 - 특별히 추진하는 사업이나 조직 내 기능을 강조하기 위해 전문인력들 간의 상호작용이 요구될 때 사용되는 조직형태
 - ☞ ~팀, 프로젝트 팀, 태스크포스 등
- 매트릭스 구조
 - 기능별 조직(종축)과 프로젝트별 조직(횡축)을 결합한 형태로 명령 일원화의 원칙에 어긋난 명령이원화 구조임
 - 여러 기능부서의 노력이 필요한 환경에서 업무 간 조정을 촉진시킬 수 있고 환경변화에 신속히 대응할 수 있음



- 네트워크 조직

- 핵심 기능을 제외한 다른 주요 기능부서의 역할을 외부 조직과의 계약관계를 통해 수행하는 조직구조

☞ 분사, 아웃소싱, 기술제휴, 사업제휴 등

3. 전략, 규모, 기술, 환경과 같은 영향 변수에 대한 개념

1) 전략

시기	창업기	성장기
전략	- 제한 영역에 기업 활동을 집중하여 전개하는 전략을 활용	- 신제품 생산, 인수합병, 다각화를 통한 성장전략 추구 - 업무 규모의 확대에 의한 권한위임 증가
구조적 특성	높은 집권화 낮은 복잡성 낮은 공식화	낮은 집권화 높은 복잡성 높은 공식화

2) 조직규모

- 조직의 규모는 전체 구성원의 숫자에 의해 결정되며 규모의 증가에 따라 더욱 높은 수준의 합리적 업무 수행, 관리방법이 필요해짐
- 규모의 증가는 수평적 분화를 촉진시켜 복잡성의 수준을 높임(복잡성 증대)
- 직접감독보다는 표준화를 통한 조정을 촉진하게 되기 때문에 공식화 증대
- 규모의 증가에 따라 관리 감독의 한계 및 구성원들의 요구로 인해 분권화 촉진

3) 기술

- 투입 요소를 산출물로 전화하기 위한 내부 프로세스 상 주요 요소
- 일상적 기술 : 정형화되어 있고 반복 사용되며 제품이나 고객별로 거의 차별화로 이루어져 있지 않음
- 비일상적 기술 : 정형화되어 있지 않고 사안별로 다양한 방식으로 달리 사용되는 기술
- 일상적 기술과 비일상적 기술의 비교

일상적 기술	비일상적 기술
- 필요 인력이 줄어들며 분화가 적게 일어남 - 기술이 일상적일수록 이해하기 쉽고 변화가 적기 때문에 공식화의 수준이 높아짐	- 다양한 전문가 집단이 필요하게 되므로 수평적 분화가 활발히 일어남 - 통제의 폭이 확대되어 수직적 분화도 촉진됨 - 공식화가 어려움

4) 환경

- 환경의 불확실성이 높을수록 여러 관련 요인들에 대한 거시적 판단과 평가가 필요하기 때문에 스페셜리스트보다 제너럴리스트가 선호되며 조직의 복잡성 수준을 낮춰 즉각적 대응을 할 수 있어야 함
- 안정적 환경은 신속한 대응이 요구되지 않기 때문에 공식화의 수준을 증대시킴
- 환경의 변화가 급속히 이루어지고 복잡할수록 집중화 수준은 낮아짐
 - ↔ 위기에 처한 상황에서는 일시적으로 집중화 현상이 나타날 수 있음

다양한 조직설계 / 11주차 2차시

1. 기술의 복잡성 수준에 따른 적합한 조직설계 형태

1) 특성

- 조직의 사용기술에 따라 적합한 조직구조가 결정된다는 상황이론이 제시됨
- 기술결정조직 관점을 통한 상황이론 전개
- 영구의 100개 제조업체를 대상으로 연구한 결과에서 사용하고 있는 생산기술의 형태에 따라 기업을 분류하는 것이 의미 있는 차이를 나타냄을 발견
- 생산기술의 변화는 조직과 구성원에게 서로 다른 역할과 기능을 요구하게 되며 이러한 요구는 조직의 구조적 특성에 의해 충족되어야 함을 제시
- 성과가 높은 기업이란 기능(Function)과 형태(Form)가 상호 보완적인 기업들임을 제시
- 생산기술의 유형에 따라 제품 개발과 생산, 판매의 순서와 비중이 상이함

2) Woodward의 연구의 기술의 복잡성에 따른 기업분류표

기술분류	기술의 복잡성 수준	생산방식	기업 수
단위소량 생산기술	1	주문 제품의 단위생산	5
	2	표본제품의 생산	10
	3	대형설비의 단계별 조립생산	2
	4	주문 제품의 단위소량생산	7
대량생산 기술	5	대규모 일괄생산	14
	6	조립공정에 의한 대규모 일괄 생산	11
	7	대량생산	6
연속공정 생산기술	8	다목적 공장을 이용한 다양한 공정과 제품 라인	13
	9	액체, 가스, 결정체의 연속공정 생산	12
기타	10	표준화된 다용도 부품의 대량 일괄 단위 생산	3
	11	표준화 생산 방법에 의한 판매용 결정 물질의 연속공정 생산	9
분류불가			9
합계			100

3) 기술분류에 따른 조직의 구조적 특성

■ 단위소량 생산기술 / 연속공정생산기술

- 노동인력이 소규모 작업집단이기 때문에 일선 관리자의 관리범위가 대량 생산 기술에 비해 좁음
 - 규칙, 표준화된 절차와 같은 공식적 통제보다는 노사 간 인간관계 의한 경우가 빈번함
- 숙련 노동자의 고용률이 높음
 - 기술적 능력을 바탕으로 영향력 행사
- 직접대면에 의한 언어적 의사소통이 빈번함
- 유기적 관리형태가 적합
- 마케팅에 의한 수주가 제품 개발에 선행되고 생산은 마지막에 이루어짐
 - 제품개발부서가 중요한 역할을 하며 위상도 높음

■ 대량생산기술

- 정교한 생산통제 시스템 구축을 위해 라인과 스태프의 관계를 명확히 함
- 공식적 절차나 규정에 의한 관리
- 문서에 의한 의사소통
- 제품개발과 생산시스템 설계가 판매에 앞서 이루어짐
 - 생산부서가 전략적으로 가장 중요한 역할을 하며 위상이 높음

■ 기술별 분류

	단위소량생산기술	대량생산기술	연속공정생산기술
기술적 복잡성	낮음	중간	높음
기계에 의한 통제	낮음	높음	매우높음
조직 내 계층	3	4	6
관리자의 비율	낮음	중간	높음
일선관리자의 관리 범위	23	48	15
공식화	낮음	중간	높음
집중화	낮음	중간	높음
숙련공의 수	많음	적음	많음
문서화된 의사소통	낮음	높음	낮음
언어적 의사소통	높음	낮음	높음

2. 네트워크 조직의 개념, 네트워크 조직의 종류

1) 네트워크 조직의 개념

- 상대기업이 기회주의적 행동 → 거래비용 증가(시장실패) → 해당 자원이나 서비스를 제공하는 기능을 내부에 위계조직으로 설계 → 비대화 초래 → 시장실패와 비대화로 인한 조직실패를 해결하기 위한 시도로써 네트워크 조직 운영(거래비용경제학 관점)
- 업무적인 상호의존성이 크에도 불구하고 자본적으로 연결되지 않은 조직들이 서로의 자원을 내부 자원처럼 활용하기 위하여 형성된 조직간 협력관계

2) 네트워크 조직의 형성조건

- 거래비용 : 거래에 필요한 정보수집비용이나 거래 과정에서 소용되는 비용으로 낮출 수 있는 관계이어야 함
- 신뢰 : 다른 구성원들이 보편적인 규범에 의하여 규칙적이며 정직하고 협동적인 행동을 할 것이라는 기대감으로 사회문화적 배경이나 과거행동이나 평판 등을 통해 결정됨

3) 네트워크조직의 필요성

- 전략적 공생의 필요성(위험분산) : 생존을 위해 필요한 혁신을 단독으로 수행하는데 수반되는 위험과 거래비용을 공유하여 공생하려는 시도
- 조직슬림화 : 혁신적 차원으로 비대화, 관료화로 인한 경직성, 관리비용 증가와 같은 문제를 해결하기 위한 차원
- 정보통신기술의 발전 및 세계화 : 조직의 외부 관계자들과의 실시간 협력 및 정보 공유의 원활성을 높일 수 있게 되었음
- 한계 사업의 구조조정 : 핵심사업을 중심으로 한계사업을 정리하는 구조조정에 도움이 될 수 있음

4) 네트워크 조직의 종류

■ 내부네트워크

- 소규모 자율적 사업단위를 조직 내에 구축하여 시장 경쟁과 기업가 정신을 도입
- 사업단위에 대한 자산 소유권은 내부화하면서 운영에 대한 권한은 단위조직에 위양
- 소사장제 : 연구개발, 생산, 판매 부분 중 일부의 자산은 소유하면서 경영은 독립시켜 네트워크 형태로 관리
- 사내벤처 : 모기업이 연구개발비를 지원해 성공하면 지분을 나누는 조건으로 공모

■ 외부 네트워크

- 환경이 급변, 불연속성의 증가로 모든 기능이나 활동을 내부에서 수행하는 것이 불가능하기 때문에 위험과 비용을 최소화하면서 불확실성을 감소하기 위한 전략으로 외부 공급자와 연계를 추구하는 전략
- 수직적 외부 네트워크 : 최종 제품을 완성하는 제조업체가 중심이 되어 네트워크 조직을 형성하는 것으로 완성업체의 주도하에 개별 부품업체들이 참여하여 조립, 유통을 실행

- 전략적 제휴 : 제휴에 참여하는 기업들이 기여도, 힘의 균형을 유지하면서 공동의 기술을 개발, 독과점 기업의 시장에 침투하도록 전략적 제휴를 체결하여 네트워크를 형성하는 것

권력의 개념 / 12주차 1차시

1. 권력의 개념, 권한의 개념, 영향력의 개념

1) 권력의 개념 및 속성

- 사회적 관계 속에서 특정 개인이 특정 위치에서 저항 요소에도 불구하고 자신의 의지를 관철시킬 수 있는 능력(베버)
- 개인이나 집단이 다른 개인이나 집단의 행동에 영향을 미쳐서 특정 행동을 하도록 하는 능력
- 속성
 - 상호성(권력 주체자에 대해 대상이 반드시 존재)
 - 상대성
 - 가변성(행위의 결과에 따라 권력의 원천이 이동하거나 주체가 변할 수 있음)

2) 권력, 권한, 영향력

- 권력
 - 동기부여에서 거론되는 권력동인의 정의인 타인을 다루고 군림하고자 하는 욕구라는 의미에서도 확인할 수 있음
 - 복종에 의해서 개인적인 목표나 특정 목표를 추구하는 것
- 권한
 - 합법적인 권력을 의미하며 정당한 절차와 과정에 의해 주어진 권력을 의미
 - 이 관점을 확대시킬 경우 권력은 반드시 합법적인 것이 아닌 경우도 존재함
 - 버나드에 의한 권한은 조직 구성원들과 대리인에 의해 공히 수용되고 받음으로써 공식조직 안에서 대리인의 통치 행위를 가능하게 하는 것
 - 커뮤니케이션의 일종으로 권위주의적인 하향시과 수용을 바탕으로 하는 상향식 권한으로 구분될 수 있음
 - 집단의 합의에 의해 특정 목표를 추구하거나 지향하도록 함
 - 합법적이고 수용적임
- 영향력
 - 권력보다 범위가 넓은 것으로 객체를 어떤 특정부분이나 요소에 국한하지 않고 어떤 방향으로 이끌고 변화시키는 능력

2. 보상권력, 강제권력, 합법적권력, 준거권력, 전문가권력

1) 권력의 원천(종류)

원천	내용
보상권력	대상에게 보상을 제공할 수 있는 능력에 기반을 둔 권력
강제권력	공포에 근거한 권력으로 대상에게 처벌을 가할 수 있다는 가능성에 기반을 둔 권력
합법적권력	대리인이 보유하고 있는 지위와 역할에 기반을 둔 권력(권한)
준거권력	대리인의 개인적인 특성에 기반을 둔 권력
전문가권력	대리인이 갖고 있는 전문적인 기술과 지식에 기반을 둔 권력

2) 보상권력

- 타인에게 보상을 해 줄 수 있는 자원을 가진 사람에게 해당하는 권력
- 제공 가능한 보상의 종류
 - 임금인상, 승진, 유리한 업무배당, 권한과 책임의 부여, 새로운 장비, 칭찬, 피드백 등이며 이 보상이 그것에 받는 사람에게 의미를 주어야 함
- 보상을 받는 사람이 보상을 의미 있는 것으로 지각해야 함(보상받을 사람의 지각이 중요함)

3) 강제권력(처벌권력)

- 공포에 근거한 권력으로 조직 내에서 실제로 많이 활용되고 있음
- 주체가 객체에 대해서 어떠한 형태의 처벌을 가할 수 있다는 가능성에 기반하는 권력
- 행동적 폭력, 말솜씨, 정서적 지지의 철회 등의 방법이 활용될 수 있음
- 징계권, 전출권, 특권몰수, 사무실 이동에 대한 권한 등으로 나타남

4) 합법적 권력(권한)

- 개인의 내면화된 가치가 권력주체자로 하여금 자신에게 영향력을 행사할 수 있는 합법적인 권리를 부여함으로써 형성
- 반드시 수용해야 한다는 의무감을 갖게 됨
- 보상과 처벌을 동시에 할 수 있기 때문에 보상권력 및 강제 권력과 관련성이 있음
- 권력주체자의 지위와 역할(사장, 팀장, 관리자 등)에 근거

5) 준거권력

- 권력주체자의 특질에 기반한 권력
 - 권력주체자와 동일화 혹은 일부분이 되고 싶은 욕구에서 발생하는 권력
- 권력주체자가 외견상 매력적이거나 바람직한 인격의 소유자라면 준거 권력은 더욱 강화될 수 있음
- 광고에서는 이러한 형태의 권력을 이용하여 유명 인사를 활용함
 - 구매 대중은 유명 인사들을 광고에서 발견하게 되고 그들에게 무엇을 팔도록 말할 수 있는 권력을 부여함

6) 전문가 권력

- 전문가 권력은 다른 권력에 비해 대상에 주는 영향력이 미약한 것으로 볼 수 있음
 - 현대 기업조직들은 경쟁상황에 대한 대응을 위해 각 부문별 스태프 전문가들의 역할의 중요성이 증가하고 있음
- 전문가 권력이 갖추어야 할 속성
 - 신뢰성 : 특정 영역에서 전문적인 지식, 이해력, 능력을 갖고 있음을 객관적으로 입증할 수 있어야 함
 - 진실성 : 정직하고 곧은 사람이라는 평판을 받고 있는 사람이어야 함
 - 적절성 : 해당 상황에서 적절함과 유용함을 갖추어야 함

3. 순응, 동일화, 내면화의 권력화 과정, 권력의 종류에 따른 권력화 과정

1) 권력화 과정

- 순응
 - 권력 대상자는 권력 주체자로부터 유리한 보상을 얻고 처벌을 회피하기 위해서 순응을 하게 됨
 - 관리자의 보상과 처벌 능력, 감시자의 역할이 있어야 순응이 이루어짐
- 동일화
 - 권력 대상자 스스로가 동일화를 통해 만족을 얻기 때문에 나타나는 권력화 과정
 - 준거적 권력을 통해 나타남
- 내면화
 - 특정 가치를 내재화하는 것으로 가장 강력하고 효율적인 권력화 과정
 - 권력 주체자의 가치구조가 권력 대상자 스스로의 가치구조와 병존하기 때문에 권력주체자의 가치를 내면화 하게 됨

2) 권력에 대한 종합적 이해

권력의 원천	권력화 과정	대상에 주는 효과	상황조건	구성원의 반응 효과		
				저항	순응	몰입
보상권력	순응	권력주체자로부터 호의적 반응과 처벌의 회피	감시, 감독	○	○	×
강제권력				○	×	×
합법적 권력	내면화	내면적 가치가 일치함으로 인해 권력주체자에 대해 찬성하고 행동	신뢰성, 적절성	○	○	○
전문가권력				○	○	○
준거권력	동일화	권력주체자와 자기충만적 관계 모색, 관계설정 및 유지	권력 대상자의 주요 관심사 범주에 속하는 확실한 특징	○	○	×

임파워먼트와 조직정치 / 12주차 2차시

1. 임파워먼트의 개념, 임파워먼트의 필요성, 임파워먼트의 촉진방법

1) 임파워먼트란

- 구성원들에게 권력이 부여되어 각자의 직무에 대해서 소유감과 통제감을 경험함으로써 조직 유효성을 얻고자 하는 활동
- 관리자들이 갖고 있는 권한을 실무자에게 이양함으로써 실무자들의 권한 확대와 업무 수행능력을 높이는 것
- 권한과 책임영역의 확대는 잠재능력과 창의력을 최대한 발휘할 수 있게 하는 기반이 되기 때문에 권한부여와 능력부여는 서로 연관됨
- 임파워먼트 = 권한부여 + 능력부여

2) 임파워먼트의 필요성

- 산업구조의 변화와 함께 기존의 피라미드식의 조직구조는 적절성이 떨어지게 되었음
 - 기존의 정보는 아래에서 위로, 의사결정은 위에서 아래로 내려오는 형태의 조직구조는 정보의 손실과 왜곡현상을 일으킴
- 현장에서는 고객을 직접 대면하며 새롭고 정확한 정보를 일상적으로 접하고 있어 일선 현장에 권한을 이양할 경우 가장 정확한 정보에 근거한 효율적 의사결정이 가능해짐

3) 임파워먼트 촉진방안

- 조직의 가치, 비전과 임파워먼트 간의 연계성
 - 조직 및 직무내에서 임파워먼트에 대해 일관성을 맞추어야 하기 때문에 리더의 역할과 리더십 행동이 중요해짐
- 조직문화
 - 관료제 문화가 아닌 긍정적인 조직문화, 실패에 대한 용인범위가 넓은 문화를 형성해야 함
 - 업무의 범위와 내용 차원에서 구성원들의 자율권이 많이 부여될 수 있는 조직구조
- 구성원들에 대한 지속적인 교육훈련
 - 교육을 통한 개별 구성원들의 지식, 경험, 기술의 증가는 조직의 자산가치를 늘리는 것이며 노동시장에서의 유연성을 키워주기 때문에 임파워먼트 실천에 도움이 됨
- 공정한 보상체계
 - 권한과 책임감의 증가에 따른 공정한 보상은 직무만족이나 직무몰입과 연관될 수 있음

4) 임파워먼트 결정요인(상황요인)

- 기본사업전략
 - 회사의 경쟁우위 요소가 무엇인가에 관한 것
 - 가격중심의 양적 접근인지, 품질이나 기능중심의 질적 접근인지에 따른 임파워먼트의 효과는 달라짐

- 고객과 관계
 - 고객과 기업 간 관계의 유형과 관계 지속기간에 따라 달라질 수 있음
- 기술
 - 사용기술의 확대는 구성원들을 분리시킬 수 있기 때문에 임파워먼트를 제약하게 됨
- 사업환경
 - 예측 불가능하고 가변적인 상황에서는 임파워먼트의 효과가 커짐
- 종업원 특성
 - 성격적 특성이 영향을 끼침

2. 임파워먼트의 효과과 부정적인 측면

1) 임파워먼트 효과

- 구성원들은 더욱 많은 책임의식을 갖게 됨
 - 권한과 책임의 증가
- 책임의식은 더욱 높은 능력을 발휘하게 함
 - 주도성과 동기부여
- 결과적으로 양적, 질적 성과향상과 금지와 자부심을 갖게 됨
 - 조직유효성 증대

2) 임파워먼트의 부정적인 측면

- 서비스 제공의 일관성 문제
 - 임파워먼트를 통한 서비스 제공은 기존 라인 방식의 서비스 제공에 비해 속도가 느린 경우가 발생할 수 있음
 - 서비스 제공자의 기술수준 및 태도에 따라 서비스의 수준과 질의 차이가 발생할 수 있음
- 절차를 준수한 서비스 제공을 원하는 고객에 대해서는 만족감이 결여됨
- 과도한 선물제공의 상황이 발생할 수 있으며 나쁜 의사결정이 이루어질 수 있음
 - 규칙의 파괴현상이 일어날 수 있음
 - 임파워먼트의 의미와 충돌하게 되며 이에 대한 후처리가 늦어질 경우 나쁜 조직문화나 관행이 될 수 있음

3. 조직정치 개념, 조직정치 발생원인, 권력획득 방법으로써 조직정치 방법

1) 조직정치의 개념

- 개인이나 집단 간 갈등 발생 시 스스로의 이익을 강화하거나 방어하기 위한 의도적 행위
- 스스로의 이익을 위해 정치적 행위를 수행하기 때문에 정치적 행위는 기회주의적 특성이 나타남

2) 조직정치의 원인

- 자원 : 조직 내 새로운 인적/물적자원이 들어오는 경우, 새로운 자원의 사용자가 확정되지 않은 경우 정치적 활동은 활발해짐
- 의사결정
 - 애매하거나 명확하지 않은 의사결정
 - 합의점을 이끌어 내지 못한 의사결정
 - 불확실한 의사결정
 - 장기적 관점의 전략적 의사결정이 이루어질 경우
 - 위와 같을 때는 일상적 의사결정에 비해 더 많은 정치적 활동이 발생함
- 목표 : 목표가 불분명하거나 여러 가지일 경우 정치적 행위는 빈번해짐
- 기술과 외부환경 : 조직 내부의 사용기술이 복잡할수록 조직정치행동이 증가함
- 조직변화 : 외부의 힘이나 영향력으로 인한 조직구조 개편, 조직개발, 인수합병 시 정치적 행동이 등장함
- 개인적 특성 : 성격(마키아벨리즘 성격), 욕구(권력 및 소속욕구), 능력(공헌할 능력이 거의 없을 경우 과대 포장을 위해), 근속기간(짧을 경우 조직에 투자 시간이 적기 때문에 정치적 행동 증가), 외부노동시장에 대한 많은 기회, 제한된 합리성

3) 권력획득을 위한 정치적 전략

- 조직 내 권력자와 동맹관계를 유지
- 정보의 통제 : 정치적으로 민감한 구성원들은 권력 획득을 위해 정보를 적절하게 통제하는 전략을 익숙하게 활용함
- 가시적 효과가 큰 단기 프로젝트의 수행을 통해 조직 내에서 주목을 받을 경우 권력획득의 기회는 증가함
- 타인에게 호의를 베풀고 빚을 지고 있다는 것을 알림으로써 권력을 유지할 수 있음
- 위기를 활용하여 권력을 획득, 유지할 수 있음

갈등의 개념과 개인갈등 / 13주차 1차시

1. 갈등의 정의, 갈등과 조직유효성

1) 갈등이란

- 조직 내 무엇이든지 일치(동의)가 이루어지지 않을 경우 심리적으로 불쾌함이 생기는 상황
- 갈등은 상대적인 것으로 어느 한쪽의 개인이나 집단은 주어진 상황을 갈등으로 인식하게 되나 다른 쪽은 그것을 갈등으로 인식하지 않을 수 있음

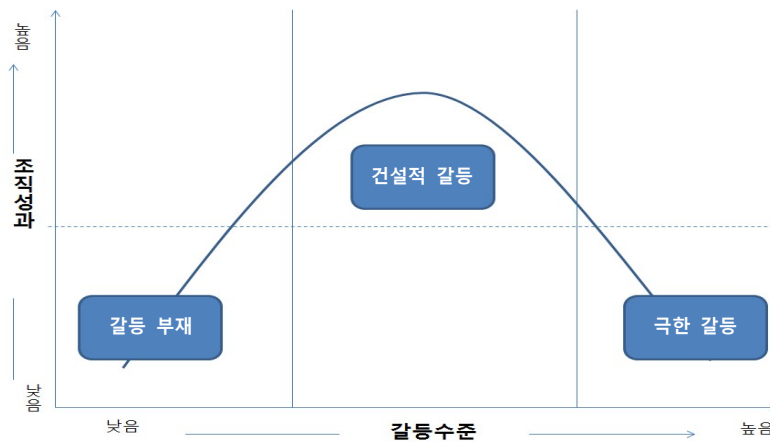
2) 갈등에 대한 관점(전통적 VS 현대적)

전통적 관점	현대적 관점
<ul style="list-style-type: none"> • 갈등은 제거되어야 하는 것으로 조직활동과 성과달성을 방해함 • 좋은 조직에는 갈등이 없음 • 갈등은 피하는 것이 최선임 • 갈등은 신뢰의 부족, 직무정의의 불확실성, 의사소통의 문제 등 관리 활동의 잘못에서 비롯됨 • 갈등은 높은 스트레스, 개인 간 적대행동 등에 이르기 때문에 본질적으로 나쁜 것임 	<ul style="list-style-type: none"> • 갈등은 실제로 조직성과를 증대시킬 수 있기 때문에 최선의 결과를 얻도록, 조직성과에 공헌할 수 있도록 관리해야 함 • 좋은 조직은 적정 수준의 갈등이 있으며 높은 성과를 위해 사람들을 자극하고 동기부여 함 • 갈등은 조직행동을 위한 통합적 요소가 될 수 있음 • 조직 내 갈등은 서로 다른 조직구조, 보상, 목표, 가치관에서 발생하며 인간 내부에 존재하는 자연적인 공격성으로 인해 발생할 수 있음 • 갈등은 개인과 집단의 문제를 해결하도록 촉진하며 필요한 것임

3) 갈등과 집단유효성

- 적정 수준의 갈등은 집단의 유효성에 도움이 될 수 있음.
- 갈등의 필요성을 제시한 이야기
 - 톰 피터스(1992)
 - 두 사람이 항상 같은 의견을 갖고 있다면 그 중 한 사람은 불필요한 사람임 상대방과 다른 의견 때문에 갈등하고 있는가? 그렇다면 당신은 지금 필요한 일을 하고 있는 것임

■ 갈등과 조직성과간의 관계



2. 역할갈등, 좌절갈등, 목표갈등의 개념

1) 개인갈등

- 욕구-동인-목표라고 하는 동기부여 과정이 조직 내 개인의 역할에서 기대한 만큼 이루어지지 않을 때 발생하는 것
- 역할갈등, 좌절갈등, 목표갈등으로 구분

2) 역할갈등

- 개인의 욕구와 맡은 바 역할의 상충 때문에 발생
- 여러 동인과 역할 간의 상충 때문에 발생

3) 좌절갈등

- 동인과 목표 사이에 발생하는 여러 가지 장애물 때문에 발생
- 개인이 원하는 목표에 도달하기 전에 장애물(물질적/심리적) 때문에 목표 달성의 가능성이 낮아지면서 발생
- 좌절갈등의 발생
 - 욕구불만 모델에 의해 방어적 기능을 작동시킴
 - 예) 구직을 원하는 사람의 경우 자신이 갖고 있는 장애요인들(편견, 차별, 교육수준 등)로 인해 구직하지 못할 경우 욕구 방어 기능 발생
 - 방어적 기능
 - 공격성(폭력, 미움, 증오 등)
 - 철회(무관심 등)
 - 고착화(장애물이 없는 것처럼 행동을 지속)
 - 타협(더 낮은 수준의 목표로의 후퇴에 대해 합리화)

■ 직무수행 상 좌절

- 부정적 영향을 끼치는 것으로 나타남
- 실제 다양한 형태의 방어적 기능을 드러나게 하였음
→ 직무상 좌절에서 비롯된 행동전이

■ 좌절 경험의 긍정적 기능

- 성취동기와 학습동기가 큰 사람일수록 자기인식이 강하고 일을 잘 할 수 있다는 확신이 강하기 때문에 좌절을 통해 더욱 열심히 노력하는 계기를 갖거나 장애를 극복하여 새로운 방향으로 목표를 수정함으로써 조직목표에 부합하려 함

■ 좌절로 인해 나타나는 자기방어적 기능은 조직 안에서 심리적 적응과정의 중요한 역할을 할 수 있음

4) 목표갈등

■ 목표와 관련된 부정적 혹은 긍정적 측면의 상충 때문에 발생하는 갈등

■ 2개 이상의 상충하는 목표로 인하여 발생하는 갈등

■ 개인이 추구하는 목표가 개인에게 갈등으로 작용하는 경우

- 접근-접근 갈등

- 2개 이상의 긍정적이며 상호 배타적인 목표에 이르도록 동기부여 되었을 때 발생하는 갈등
→ 조직 행동에서 가장 영향력이 적은 갈등
- 개인목표와 조직목표가 개인에게 모두 긍정적으로 인식되는 경우
- 어느 것을 먼저 추구하기 위해 노력을 투입해야 하는지 등이 갈등으로 작용하는 경우
- 신속한 선택을 통해 갈등을 제거하는 것은 부조화된 요인을 줄이거나 제거하는 것의 동기부여이기 때문에 좋은 갈등관리 방법임.

- 접근-회피 갈등

- 어떤 목표에 도달하기 위해 동기부여 됨과 동시에 그것을 회피하고자 동기부여 될 때 발생하는 갈등
- 여기서는 목표는 긍정적인 것과 부정적인 것을 동시에 갖게 되는 것으로 조직의 목표가 다가서고 시피도 하고 물러서기도 하고 싶은 수준에서 같거나 유사하기 때문에 갈등이 발생하게 됨
- 인지부조화 해결처럼 신속한 선택을 통한 해결방법과 조직목표의 수준을 개인적 목표 수준으로 끌어내는 방법이 있음

- 회피-회피 갈등

- 2개 이상의 부정적이며 상호 배타적인 목표를 회피하고자 동기부여 되었을 때 발생하는 갈등
- 개인 측면에서 가장 영향력이 큰 갈등
- 2개의 부정적인 목표에 당면하는 사람이 그 상황을 떠나는 것이 해결방법이 될 수 있지만 조직행동에서 그러한 갈등을 벗어나는 것은 쉽지 않음

- 갈등관리가 쉽지 않은 상황으로 가장 직무불만족과 관련이 큰 갈등유형

3. 개인 간 갈등의 의미, 조하리의 창을 통한 갈등분석

1) 개인 간 갈등

- 두 사람 이상의 개인 간에 발생하는 갈등
- 갈등분석방법 : 교류분석, 조하리의 창
- 교류분석을 위한 자아상태의 종류
 - 일상적인 용어를 통해 개인 간 갈등상황을 설명
 - 3개의 자아상태를 가정하여 설명(프로이트의 개념 활용)
 - 어린이 자아상태, 성인 자아상태, 부모 자아상태
 - 프로이트의 개념
 - 자아(Ego)
 - ☞ 스스로를 의식하는 개인으로 현실을 대변하면서 충동적인 이드(id)를 이성적으로 통제하며 초자아(Super Ego)를 적당한 수준에서 머무르도록 하는 기능
 - 이드(id)
 - ☞ 본능적 개인이자 충동의 원천
 - ☞ 시간관념/도덕/선의/논리적 사고가 없으며 무의식적임
 - ☞ 어린아이의 정신상태
 - 초자아(Super Ego)
 - ☞ 상위적 자아
 - ☞ 자아를 평가하고 감시하려는 무의식적 자아
 - ☞ 자아를 이상과 비교하여 비판, 책망, 처벌의 고통스런 정서를 형성하기도 하고 칭찬과 보상을 통한 자존감을 제공하기도 함
 - 3개의 자아상태
 - 어린이 자아상태
 - ☞ 어린이 자아상태는 마치 어린이와 같이 충동적으로 행동하는 상태
 - ☞ 감정에 따라 행동하며 즐겁고, 반항적, 복종적, 유수한 등의 특성과 연관됨
 - ☞ 미성숙한 행위의 주체
 - 예) 상사의 질책에 분노부터 표출하거나 울음을 터뜨리는 경우
 - 성인 자아상태
 - ☞ 개인이 성숙한 성인과 같이 행동하는 상태
 - ☞ 이성적 태도와 지성을 갖고 문제 해결에 접근
 - ☞ 관련 정보를 통해 신중하게 분석하며 대안을 만들어 내고 타당성 있는 선택을 함
 - ☞ 타인에 대해 공정하고 직관적임

- 부모 자아상태
 - ☞ 부모처럼 행동하는 상태
 - ☞ 지나치게 보호와 애정을 나타내거나 지나치게 엄격하거나 비판적으로 행동
 - ☞ 타인에 대해 어떤 기준이나 잣대를 준하여 대하고 어린아이처럼 대하는 행동을 보이기도 함

■ 교류분석을 위한 자아상태 간 교류의 형태

- 각 개인은 3가지의 자아를 모두 갖고 있으나 그 중 하나가 다른 것에 비해 두드러지는 경우 특별한 성격의 표출될 수 있음
- 교류분석에서는 인간의 건전한 성격 형성을 위해서는 3가지 모두 필요한 것이라고 제시
- 상호작용에 있어 어떻게 특정 자아가 다른 자아와 적절하게 호응하느냐 갈등을 일으키느냐를 분석하는 것이 교류분석임
 - 보완적 교류
 - ☞ 특정 자아상태에서 어떤 사람이 보낸 메시지나 행동에 대해 상대방이 기대한 자아상태 혹은 적절한 자아상태에서 반응을 보여주는 것
 - ☞ 성인 자아상태에서 이루어지는 보완적 교류가 가장 효과적임
 - 엇갈리는 교류
 - ☞ 특정 자아상태에서 보낸 메시지나 행동에 대해서 상대방이 기대하지 않았던 상태의 자아나 혹은 부적절한 자아를 통해 반응을 하는 경우
 - ☞ 조직 내 개인 간 갈등의 원인이 됨
 - ☞ 감정을 상하게 하거나 좌절갈등을 발생시킴
 - 조직에 역기능적 효과 발생
 - 이면적 교류
 - ☞ 이면적 은폐형태를 일컫는 것
 - ☞ 개인 간 갈등을 발생시키며 부정적 효과는 다른 교류보다 더욱 크게 나타남
 - ☞ 성인 자아상태의 자아를 투영하여 커뮤니케이션을 하면서도 실상은 부모 자아상태의 의미를 내포하는 경우
 - ☞ 알아차리는 것도 어렵고 교류분석도 쉽지 않기 때문에 정확한 교류를 포착하지 못할 수 있음

2) 조하리의 창(Johari's window = JOseph luft + HARry Ingham)

- 개인 간 커뮤니케이션 형태를 통해 개인 간 갈등분석에 활용하는 것
- 나와 타인과의 관계 속에서 내가 어떤 상태에 처해 있는지를 보여주고 어떤 면을 개선하면 좋을지를 보여주는 데 유용한 분석틀
- 조하리의 창

		자신이 아는 부분	자신이 모르는 부분
타인에게 알려진 부분	이상형 공개영역		고삐 풀린 황소 맹인영역
타인에게 알려지지 않은 부분	심문자 비밀영역		거북이 미지영역

- 이상형 = 공개영역
 - 자신도 알고 타인도 아는 '열린 창'
 - 개방적이고 교류가 활발하며 방어기제가 일어나지 않는 상황
 - 피드백을 주고 받는 수준이 증가함에 따라 서로간의 신뢰가 증가
- 심문자 = 비밀영역
 - 자신은 알지만 타인은 모르는 '숨겨진 창'
 - 스스로가 자신에 대해서 잘 알고 있으나 타인이 어떻게 반응할지에 대한 두려움으로 자신을 숨기며 드러내지 않는 형태
 - 자신의 진짜 감정이나 태도를 드러내지 않고 상대방에게 계속 질문만 하는 경우
 - 상대방에게 화, 거부감, 불신을 일으키며 갈등 발생의 가능성이 잠재되어 있음
- 고삐 풀린 황소 = 맹인영역
 - 나는 모르지만 타인은 아는 '보이지 않는 창'
 - 자신에 대해서는 잘 알지 못하나 다른 사람은 자신에 대해 잘 알고 관찰하고 있는 경우
 - 타인이 자신에 대해서 이야기하면 두려움이 일어나 상처를 받음
 - 자신에 행동 가운데 많은 부분에 대해 둔감한 경우가 많음
 - 타인의 행동과 커뮤니케이션에는 피드백을 많이 제공하지만 자신에 대한 피드백은 거의 취하지 않음
 - 갈등의 가능성이 잠재되어 있음

■ 거북이 = 미지영역

- 나도 모르고 타인도 모르는 '미지의 창'
- 다른 사람들은 그 사람이 어떤 위치에 있으며 어떻게 대처해야 하는지 알지 못함
- 자신의 주위에 장막을 치는 유형

■ 시사점

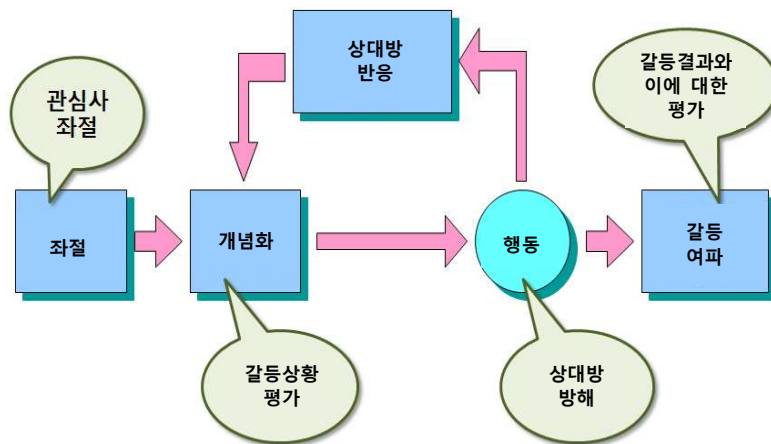
- 네 가지의 창을 잘 이해하고 활용하면 타인과 좋은 관계를 맺는 데 도움을 받을 수 있음
- 4가지 영역의 넓이는 우리가 살면서 계속 변화함
예) 내가 상대방에게 마음을 열고 나의 마음속 깊은 이야기들을 하기 시작한다면 내 마음의 숨겨진 영역은 줄어드는 동시에 열린 공간은 늘어감
- 심문자의 영역을 줄이고 이상형의 영역을 늘리도록 함

집단갈등 / 13주차 2차시

1. 집단 갈등의 원리

1) 특징

- 집단의 기대나 목표지향적 행위가 타인이나 타 집단에 의해서 좌절되거나 차단되는 상황
- 갈등 과정



2) 집단 간 갈등의 원인

- 자원배분
 - 조직 내 제한된 자원(예. 예산, 인력, 공간, 비품, 서비스 등)을 차지하기 위해 갈등발생
- 역할의 의존성
 - 조직 내 두 집단이 상호의존적이거나 일방적으로 의존하는 경우는 상호 의존관계가 없을 때 보다 갈등 발생 가능성이 높음
 - 목표/우선순위/가용인력의 분화 정도가 심할수록 갈등 발생가능성이 높음
- 관할의 모호성
 - 영역다툼이나 책임소재의 중복으로 인해 발생
예) 조직구조 개편-팀제 전환
- 지위경쟁
 - 특정 집단이 조직 내 지위를 향상(금전보상, 작업조건, 직무, 지위상승 등)시키기 위한 시도가 있는 경우에 상대방은 그것이 조직의 위계에 위협이 된다고 생각하면서 갈등 발생

2. 집단 갈등의 특징 및 상황

1) 갈등관계에 있는 집단이 보여주는 특징

- 내집단과 외집단의 분명한 구분
- 다른 집단과 갈등 관계에 있다고 인식하는 집단은 감정적으로 강력한 연합체를 형성하고 응집력이 커짐
- 내적집단의 긍정적 감정과 응집력은 외부에 대한 공격성으로 나타남.
- 위협을 받는 집단은 스스로의 능력을 과대평가하고 상대방 구성원들을 과소평가하게 되는 경향이 있음
- 갈등관계에 있는 집단 간 커뮤니케이션의 양이 급격히 감소(있는 경우에는 부정적 내용이나 적대감 표출의 내용이 대부분임)
- 특정 집단이 갈등 상황에서 불리해지는 상황에서는 응집력이 감소하고 구성원 간 긴장이 높아짐 → 실패의 책임을 전가할 희생양을 찾음
- 집단 간 갈등과 그로 인한 적대감은 대부분 집단 상호작용의 결과물이기 때문에 집단 구성원들이 정상적으로 적절하게 환경에 적응하는 경우에도 발생할 수 있음

2) 집단 간 갈등의 상황요인

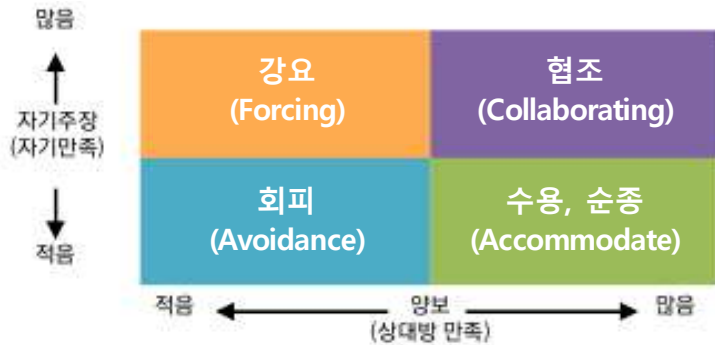
- 갈등관리와 관련한 연구에서 집단의 특성과 직무구조화 수준이 조직 유효성에 영향을 주는 것으로 나타남.
- 유효성의 차이

구분기준	내용	
집단의 특성	명령과 지시에 의해 형성된 집단	자발적으로 형성된 집단
직무구조화 수준	명확한 집단	느슨한 집단
갈등으로 인한 유효성의 차이	다른 집단과 갈등 상황에 처할 경우 구성원들의 직무만족과 업무성고가 현저히 저하됨	다른 집단과 갈등 상황에 처하게 되면 직무만족도나 생산성이 향상됨

3. 갈등관리 방법-회피, 경쟁, 순응, 타협, 협력

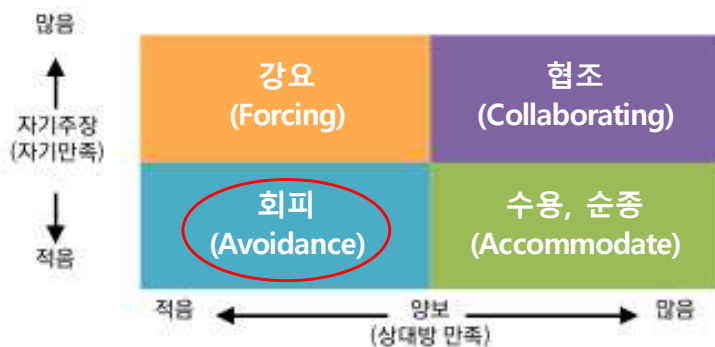
1) 갈등관리 모델 특징

- 관리격자이론을 활용하여 갈등관리 기법을 개발
- 자기만족(대립적)과 상대방 만족(협조적)이라는 두 가지 차원을 통해 설명



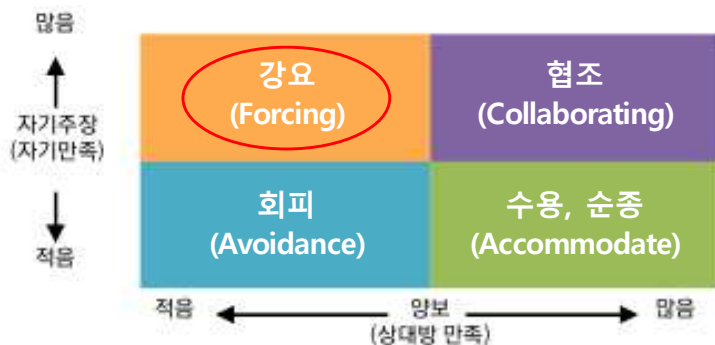
2) 갈등관리 방법

■ 회피기법



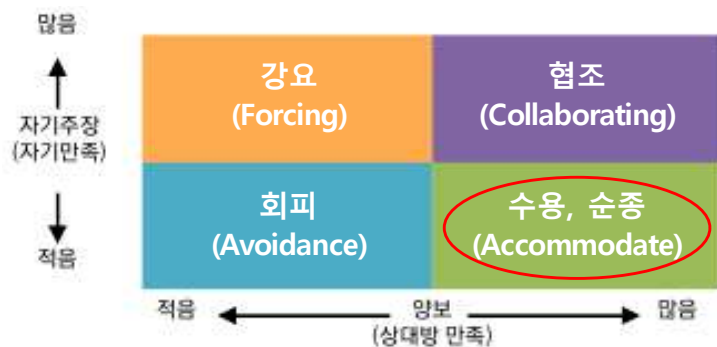
- 갈등이 표면화되는 것을 봉쇄하는 것으로 갈등을 무시하거나 갈등의 해결책을 규범적으로 적용
 - 갈등의 수준이 미미하거나 갈등 발생이 초기진화, 신속한 조치가 요구될 때 사용
- 회피로 인해 당사자 간 스트레스의 증가와 갈등의 심화가 증가될 수 있는 역효과가 많은 방법

■ 경쟁기법



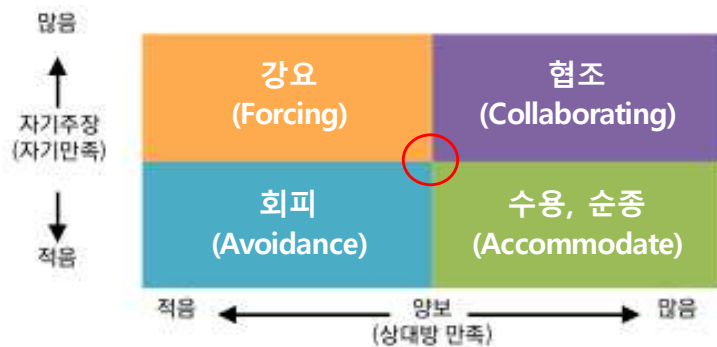
- 자신의 이익, 주장, 관심을 다른 집단의 비용을 통해 관철하는 방법
- 권력에 근거한 갈등관리 방법으로 지위, 논쟁, 전문지식, 경제적 제제 등의 특정 종류의 권력을 이용
- 구조화된 권력의 상하관계를 신속히 형성
- 윈-루즈(Win-Lose) 전략에 해당되며 경쟁사회에서 보편적으로 사용되는 방법
- 자신의 승리와 상대방의 패배를 위한 상황과 분위기를 만들기 위해 노력함
- 자신의 관점에서 문제에 접근함
- 목표의 달성, 가치관, 객관성 등을 추구하기 보다는 당면 과제의 해결을 우선시 함
- 사안에 대해 단기적 안목을 가짐
- 순기능 : 신속하고 분명한 의사결정이 요구될 때 유용하며 경쟁몰입의 동기를 활성화함으로써 개인이나 집단의 응집력, 단체의식, 창의성 등을 제고시킴
- 역기능 : 협력이나 상호 이해를 통한 결과의 도출과 같은 다른 해결방안을 무시하며 내부적으로 조직에 순응하도록 압력을 가해 의문제기 자체를 억압함

■ 순응기법



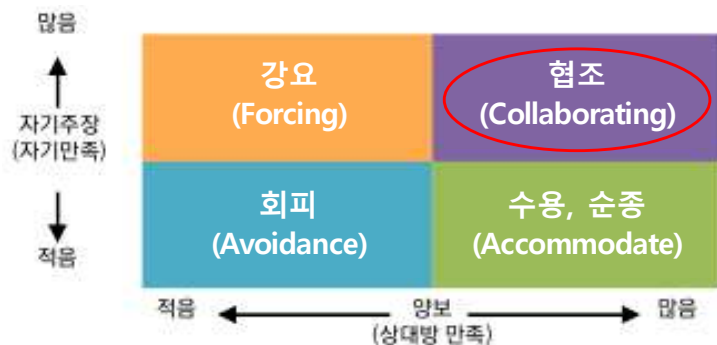
- 경쟁기법의 반대 전략으로 자신의 이익에 개의치 않고 자기희생을 하는 방법
- 상대의 이익과 욕구를 통해 자신의 이익을 무시하거나 포기하는 방법
- 갈등상황에서 발생하는 불쾌한 감정으로부터 벗어날 수 있으며 평화와 조화를 추구할 수 있고 신속한 해결이 가능함
- 순응하는 집단은 스스로의 가치, 더욱 나은 의사결정의 가능성까지 포기하는 방법이기 때문에 개인의 의견과 감정이 표출되지 못하고 평가나 보상이 제대로 이루어지지 못함.

■ 타협기법



- 대립과 협동의 중간으로 갈등 상황에서 임시방편, 편의주의적 효과 등을 위해 사용하는 방법
- 순기능 : 상호 간 수용할 수 있는 해결책이 제시되며 쌍방이 부분적으로 만족하게 됨(주고받기 전략)
- 역기능
 - 대립을 완전히 배제하는 것은 아니지만 동시에 갈등 상황의 문제 해결을 위해 노력을 기울이지 않기 때문에 양쪽 모두에게 손실이 발생할 수 있는 루즈-루즈 전략이 될 수 있음
 - ☞ 뇌물공여, 외부 간섭이나 중개자 개입 등

■ 협력기법



- 회피기법의 반대 전략으로 쌍방 모두를 만족시킬 해결책을 찾기 위해 노력하는 방법
- 가장 바람직한 갈등관리 방법으로 갈등 상황에 대한 직접적 대응이 필요함
- 집단 간 공통의 문제 해결이나 갈등 발생의 원인이 된 업무 영역이나 권한관계를 공식적으로 재설계하는 것이 해당됨
- 상호 간 신뢰를 높일 수 있는 방법이며 직무수행의 효율성을 위해 협력이 필요한 집단에서 사용되는 방법
- 윈-루즈의 기능적 측면을 취하고 역기능적 측면을 제거한 방법
- 갈등상황의 결과에 대해 보상을 얻을 수 있으며 더 나은 의사결정, 긍정적 경험, 긍정적 거래결과를 얻을 수 있음

- 양 당사자에게 많은 시간과 노력이 필요하고 공동의 권한을 활용해야 하기 때문에 가장 성공하기 어려운 관리 방법임

4. 갈등협상원칙

1) 특징

- 갈등관리를 위한 협상원칙으로 문제 자체의 중요성 인식을 통해 갈등 상황에서 문제에 대한 접근과 해결을 강조
- 경쟁적인 흥정, 과도한 수용이 아닌 원칙에 근거하여 상호존중과 신뢰에 기반한 자신의 몫을 얻을 수 있는 방법
- 제시되는 협상원칙
 - 사람, 이익, 대안, 기준을 핵심요소로 삼고 있음

2) 원칙

- 원칙 1. 사람을 문제로부터 분리한다.
 - 사람요인을 문제요인으로부터 분리하여 각기 다른 관점을 적용
- 원칙 2. 상황이 아닌 이익에 초점을 맞춘다.
 - 갈등이해당사자들이 각자의 상황이 아니라 각자의 이익(욕구, 가치)에 초점을 맞추어야 함
 - 이를 위해서는 각자의 욕구가 무엇인지 파악하는 것이 중요해짐
- 원칙 3. 상호이익을 위한 대안을 개발한다.
 - 원칙 2의 실행을 바탕으로 상호 이익(욕구)이 어떤 부분에서 서로 부합하고 겹치게 되는지를 탐색하여 모두에게 이익이 되는 해결책을 발견할 수 있음
- 원칙 4. 객관적 기준을 사용한다.
 - 협상의 목표는 원칙에 근거한 해결책에 이르는 것이기 때문에 당사자들이 갈등 상황을 제대로 바라볼 수 있는 객관적 기준이 중요함
 - 과거의 선례, 법원의 판례, 전문분야의 기준, 윤리적 기준, 과학적 판단 등

조직문화 / 14주차 1차시

1. 조직문화의 개념, 조직문화 논의의 필요성

1) 조직문화의 개념

- 특정 조직을 다른 조직과 구분할 수 있도록 해 주는 구성원들이 공유하고 있는 의미체계
 - 공유하는 의미체계란 조직이 중요하게 여기는 핵심가치의 집합체

2) 조직문화의 중요 핵심가치(여러 연구에서 공통적으로 도출)

- 혁신과 위험감수 : 혁신과 위험감수를 장려하는 특성
- 세부 사항에 대한 관심 : 업무상 구성원들에게 정확한 표현, 분석, 세부항목에 대한 집중을 요구하는 특성
- 성과지향성 : 결과물을 얻기 위해 사용한 방법이나 과정보다는 결과나 산출물을 중요시하는 특성
- 사람지향 : 의사결정 결과가 구성원들에게 미치는 영향을 고려하여 의사결정 하는 특성
- 팀 지향 : 작업활동이 개인보다는 팀을 중심으로 조직화되는 정도가 두드러지는 특성
- 적극성 : 구성원들이 공격적이고 경쟁적인 특성이 높은 조직문화적 특성
- 안정성 : 조직활동이 성장보다는 현상유지를 강조하는 특성

3) 조직문화 논의의 필요성

- 개인차원의 성격처럼 구분점이 될 수 있는 특성임
- 조직특성(딱딱한, 혁신적인, 보수적인, 절차중심적인 등)에 대한 이해를 통해 조직 내 개인의 행동과 태도를 예측하는데 활용할 수 있음
- 핵심가치의 집합체인 조직문화에 대한 이해를 통해 문화가 구성원들의 태도와 행동에 미치는 영향을 알 수 있음
- 조직문화의 형성, 유지, 발전, 활용에 대한 논의는 중요함

2. 조직문화의 분류

1) 지배적 문화와 하위문화

- 지배적 문화
 - 조직 구성원 다수가 공유하고 있는 핵심가치
 - 일반적인 조직문화를 의미
 - 조직의 독특한 특성을 규정해 주는 것
 - 구성원들에게 행동의 기준과 지침을 제공하는 강력한 수단으로 작용

■ 하위문화

- 특정 구성원들이 직면하고 있는 공통의 문제나 상황, 경험을 반영하고 있는 것
- 부서별, 지리적 영역에 의해 정의될 수 있음
- 지배문화에 하위문화의 독특한 가치를 반영하여 구성됨
- 어떤 조직이 지배적인 문화를 갖고 있지 않고 다수의 하위문화로만 구성되어 있다면 이 조직의 조직문화 가치는 낮을 것임
 - 구성원들에게 무엇이 핵심가치이며 적절한 행동인지에 대한 통일된 해석이 불가능하기 때문임.

2) 강한 문화와 약한 문화

■ 강한 문화

- 조직의 핵심가치를 강렬하게/널리 공유하고 있는 것
- 조직문화가 강해지는 경우
 - 핵심가치를 수용하는 구성원들의 숫자가 많을수록
 - 핵심가치에 대한 몰입이 커질수록 조직문화는 강해짐
- 행동을 강력하게 통제할 수 있는 내부분위기를 만들기 때문에 구성원들의 행동에 많은 영향을 끼침
- 구성원들 대부분이 규칙에 대한 완벽한 이해가 이루어지며 조직만의 독특한 분위기, 서비스, 가치를 만들어냄
- 조직의 목표에 대한 구성원 간 높은 의견일치가 가능하기 때문에 이직률이 낮으며 응집력, 충성심, 조직몰입의 수준은 높아짐

■ 약한 문화

- 조직의 핵심가치가 느슨하게 공유되어 있는 상태

3) 딜과 케네디의 모델

■ 미국 10대 산업부문의 2600개 기업을 대상으로 한 연구에서 밝힌 조직문화의 공통적 특징

■ 관리자들이 예측하는 위험의 정도, 의사결정 결과에 대한 피드백 속도를 기준으로 4가지 프로파일 제시

- 유형 1(거친 남성의 문화)
 - 높은 위험선호적 특성을 갖고 있는 문화이자 행동의 결과 성공과 실패를 곧바로 알 수 있는 개인주의 문화
 - ☞ 예시 기업 : 건설, 화장품, 스포츠, 컨설팅, 엔터테인먼트 등
- 유형 2(열심히 일하고 열심히 놀자는 문화)
 - 판매노력이 곧바로 피드백되는 문화로 팀워크가 중요시되며 의식과 의례가 활성화되어 있음
 - ☞ 예시 기업 : 보험, 방문판매, 백화점, 부동산 등

- 유형 3(사운을 거는 문화)
 - 투기적 의사결정으로 위험부담이 크며 결과에 대한 피드백이 오래 걸리기 때문에 올바른 의사결정을 위해 조직 전체적으로 신중함이 강조되는 문화임
 - ☞ 예시 기업 : 광산, 유전, 우주항공 등
- 유형 4(프로세스 중심의 문화)
 - 현재 수행하고 있는 일의 결과를 예측하기 어렵기 때문에 일의 절차나 과정에 초점을 두는 문화, 관료제 문화
 - ☞ 예시 기업 : 은행, 보험회사, 정부 등

3. 조직문화의 순기능, 조직문화의 역기능

1) 조직문화의 순기능

- 경계를 정의하는 기능
 - 조직과 조직이 아닌 것을 구분 짓는 역할
- 구성원들에게 정체성을 지각하도록 하는 역할
- 개인적인 이익보다 더 큰 가치에 몰입할 수 있도록 하는 역할
- 사회시스템의 안정성을 높이는 역할
 - 말과 행동에 대한 적절한 표준을 제공하여 조직을 사회적 공동체로 만들어 줌
- 구성원들의 행동을 유발하고 태도를 변화시키기 위한 원천이자 행동 및 태도 통제의 메커니즘 역할
 - 규칙제공

2) 조직문화의 역기능

- 변화에 대한 장벽
 - 순기능으로 작용한 구성원들의 일관성 있는 행동은 안정적 환경에 속한 조직에게는 그럴 수 있지만 변화하는 환경에서는 조직의 대응능력을 낮추는 요인이 될 수 있음
- 다양성에 대한 장벽
 - 다양성이 조직에 가져올 수 있는 이점 때문에 다양한 채용을 원하지만 이들이 조직에 들어올 경우 그러한 이점은 강한 조직문화를 약화시킬 수 있는 요인이 됨
 - 지배적인 가치를 수용하게 하는 것과 동시에 다양성을 확대하는 것의 균형을 유지하는 것이 중요함(관리자 역할의 중요성)
- M&A에 대한 장벽
 - M&A 실패의 2/3 이상이 조직문화 간의 상충이 원인이 된 것으로 나타났음을 근거로도 조직 간 문화의 조화는 중요한 성공 요소임

4. 조직문화의 유지 및 발전

1) 의미

- 조직문화 형성 이후 조직문화 유지를 위한 노력 필요
- 조직 내 인사관리제도의 구성과 실행을 정교화 하여 조직문화를 강화시켜야 함
- 선발, 평가기준, 보상체계, 교육 및 훈련, 경력개발, 승진절차 등이 조직문화의 유지와 발전을 위해 중요한 기능을 함

2) 조직문화 유지 및 발전의 요소

■ 선발

- 선발의 목적

- 직무를 성공적으로 수행할 수 있는 지식, 기술, 능력을 갖춘 사람을 선택하여 고용하는 것
- 조직에 적합한 사람을 선발하려는 노력은 조직의 핵심가치와 일관성을 갖고 있거나 핵심가치의 많은 부분을 공유하고 있는 사람을 선택함
- 모집공고를 통해 조직의 가치와 자신의 가치의 적합성을 파악

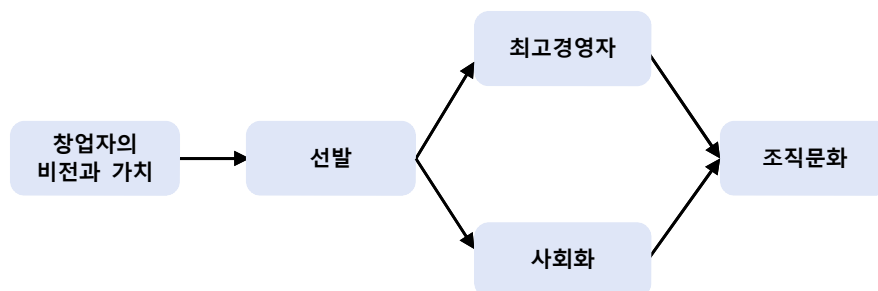
■ 최고경영자

- CEO의 행동은 조직문화에 영향을 주는 중요한 요소이며 CEO의 말과 행동에 의해 구성원들의 행동과 태도에 관한 규범이 형성됨
- 위험감수, 자율권 부여 분위기, 옷차림, 필요 행동과 같은 문화적 표현은 CEO에 의해 결정됨

■ 사회화 과정

- 사회화 과정은 새로운 구성원들이 조직문화에 잘 적응할 수 있도록 도와주는 과정
- 사회화 과정의 단계
 - 사전단계(조직 진입 전 갖는 조직에 대한 가치, 태도, 기대감 등)
 - 직접대면단계(조직 진입 후 사회화 과정으로 이전 단계에서 기대한 내용과 비교가 이루어짐)
 - 변화단계
 - 생산성, 조직몰입, 이직

3) 조직문화의 형성과 유지발전 모델



국가문화 / 14주차 2차시

1. 문화의 정의

1) 문화란 무엇인가

- 일정 환경 속에서 살고 있는 사람들에 대한 집단적인 정신 프로그램(Hofstede)
- 상이한 집단에 소속된 구성원들을 구분하게 하는 심리적 경향
- 유사한 교육과정, 인생경험, 사회화 과정을 통해 조건화된 어떤 무리의 사람들이 공유하는 것
- 같은 자극이라고 하더라도 다른 문화권에서 조건화된 사람들은 동일한 자극에 대해 달리 해석할 수 있음
- 공유하고 있는 사람들의 마음속에 내재된 것
 - 관련 시스템, 가족제도, 교육제도, 작업조직 등의 내부에 구체적으로 자리 잡고 있음
 - 쉽게 변화하지 않음
- 구성원들이 보이는 상이한 가치관을 의미하며 개인의 행동을 이해하는데 주요한 변수로서 고려되어야 함
- 기업조직 관련 연구에서 문화
 - 조직 구성원의 동기유발에 영향을 줌
 - 결과적으로 성과를 설명하는 요인이 될 수 있음

2. 국가문화의 분류

1) 특징 : Hofstede의 연구

- 국가문화나 국민성을 나타내거나 비교하기 위해서 척도가 필요함을 제시
- IBM이 진출해 있던 40개국 국가의 지사에 일하던 직원들을 대상으로 연구
- 미숙련 근로자, 관리자, 연구원 등 다양한 대상으로부터 116,000개의 응답 자료를 획득하여 국가문화를 비교하는 근거로 활용
- 국가문화를 분류하기 위한 4개의 척도를 밝혀냄
 - 권력거리, 불확실성의 회피, 개인주의-집단주의, 남성적-여성적

2) 척도 1. 권력거리

- 사회구성원들이 자신의 시스템이나 조직 속에서 권력이 불평등하게 배분되어 있음을 어느 정도까지 용인하고 있는지를 알려주는 척도
- 한 사회의 권력을 덜 소유한 구성원들이 사회 내에 파워가 불균등하게 분포하는 정도를 지각하는 정

■ 짧은 권력거리

- 제도나 조직에서 권력이 평등하게 배분되어 있는 상태를 사람들이 선호하고 있음을 의미
- 구성원들이 사회 내 위계적 질서를 자연스럽게 받아들임
- 북미, 서유럽

■ 긴 권력거리

- 사람들이 제도나 조직에 내재하고 있는 권력의 차이, 불평등을 자연스러운 것으로 인정한다는 것을 의미
- 구성원들이 파워 분포의 균형을 위해 노력하고 불균형에 대한 합리화를 요구
- 아시아, 동유럽

3) 척도 2. 불확실성의 회피

■ 어떤 사회나 국가가 불확실하거나 애매한 상황에 두려움을 느껴서 불확실성에서 오는 두려움을 회피하는 노력을 의미

■ 강한 수준이라면 개인 차원에서는 더욱 확실한 경력의 보장, 집단 차원에서는 더욱 공식적인 규칙의 제정, 사회적 차원에서는 일탈행위에 대한 강력한 제재 조치, 전문성을 강조하는 행위 등을 통해 안정을 확보하려 함

■ 높은 불확실성 회피 수준

- 사람들이 높은 불안감과 공격성을 나타내는 경향이 두드러지고 열심히 일하고자 하는 강한 동기를 갖게 됨.(그리스, 포르투갈, 벨기에, 일본 등 ↔ 덴마크, 스웨덴, 북미, 싱가포르, 홍콩 등)
- 완고한 믿음과 행동을 보이며 정상적이지 않은 행동과 사고에 대해 불편해 함(↔ 약한 수준의 문화에서는 보다 느긋하게 대처)

4) 척도 3. 개인주의-집단주의

■ 개인주의

- 자신과 가족만을 위하고 그것을 최우선 관심사로 하는 특징
- 인간관계가 느슨하게 짜여진 사회구조적 특징을 보임
- 개인의 이익이 집단의 이익 때문에 희생되어서는 안 된다고 여김
- 미국, 호주, 영국, 서유럽, 북유럽

■ 집단주의

- 내적집단과 외적집단을 분명하게 구분함.
- 내집단이 자신을 돌보아 줄 것을 기대하고 그 대신 집단에 충성해야 할 것으로 믿음
- 집단의 이익을 위해 개인의 이익은 희생가능하다고 여김
- 콜롬비아, 페루 등 중남미 국가, 파키스탄, 대만, 태국 등 아시아, 포르투갈, 그리스 등 유럽
- 소속된 집단을 중시하고 집단 내에서 타인과의 관계를 강조
- 집단주의적 성향
 - 미미한 수준이지만 중국에서 발원한 유학사상이 문화적 전통과 의식에 반영되어 일상생활 속에서 구성원의 행동과 태도 등에 반영된 것으로 설명될 수 있음

5) 척도 4. 남성적-여성적

■ 남성적

- 사회의 지배적 가치가 얼마나 남성다운가 하는 것을 의미
- 남에 대한 배려와 애정, 삶의 질적 측면보다는 공격성, 경쟁 등과 같은 경제적 동기에 기울이는 관심의 척도
- 성취, 영웅주의, 강한 주장, 성공에 대한 물질적 보상의 선호와 같은 특성을 보임
- 남성다움을 강조하는 국가에서는 남성과 여성 간 가치관에서 차이가 존재함(오스트리아, 베네수엘라, 멕시코 등)
- 남성과 여성 간 역할 구분이 명확하고, 적극적, 모험적임

■ 여성적

- 남녀 간 역할이 분명하지 않으며 애정, 따뜻함 등을 강조
- 협조적, 겸손하고 약자를 배려하고 삶의 질을 중시하는가의 특성을 의미
- 태국, 스웨덴, 덴마크, 노르웨이 등

3. 조직행동과 국가문화의 연구의 관계

1) 조직행동에서 국가문화 논의의 의미

- Hofstede의 연구는 동기유발 이론, 리더십 이론, 조직구조 이론 등이 모든 나라에서 효과적으로 적용 가능한 보편성을 갖고 있는지에 대한 명확한 답을 제공
- 조직행동 이론의 적용 과정에서 국가문화에 관한 논의가 필요한 근거를 제공
- 경영학에서 비교문화 연구
 - 주로 현대기업이 어떻게 다른 문화 간의 충돌을 극복하여 효과적인 관리를 할 것인지에 대한 지식을 제공

2) 동기부여 이론

- 동기부여 이론을 적용하는 직무설계의 최근 내용
 - 사람중심의 설계
 - 미국에서는 직무충실화의 형태로 스웨덴이나 노르웨이에서는 자율작업팀의 형태로 구체화
- 미국
 - 남성적 문화, 개인의 발전, 재화의 획득, 직장경력 및 경쟁의 강조로 나타남
- 스웨덴/노르웨이
 - 여성적 문화, 사람 사이의 사랑, 교류를 강조

3) 리더십 이론

■ 미국

- 리더십 측면에서 참여 경영을 강조(제안제도, 이익분배, ESOP 등)하는데 짧은 권력거리 문화가 작용하기 때문임.
- 불확실성 회피 수준이 낮기 때문에 상하와 부하가 함께 상당한 수준으로 위험을 감수함
→ MBO 실행
- 남성성 강조, 성과주의 강조, 개인주의 강조
→ MBO 실행

■ 프랑스

- 권력거리가 긴 문화로 참여경영이 주목받지 못하며 노조에 의해 기업 운영이 주도되고 주요 사항이 결정되는 산업민주주의를 채택
- 불확실성 회피수준이 높기 때문에 위험 감수 성향이 낮음
→ MBO 실행에 부적합

4) 조직이론

■ 매트릭스 조직 구조 실천은 불확실성의 회피 수준이 낮은 국가에서 잘 활용될 수 있음

- 프랑스 : 집권화와 공식화의 수준이 높음
- 영국 : 공식화의 수준이 낮으며 분권화의 수준이 높음
- 독일
 - 확실성을 추구하기 때문에 영국, 프랑스와 달리 매트릭스 구조를 취하기 어려움
 - 공식화와 분권화의 수준이 높음