11주차 학습

1교시 학습 키워드 – 조직변화, 조직개발, 감수성훈련

## 1. 조직변화의 의의와 유형

1. 1) 조직변화의 3가지 요인
   * ① 조직구조의 변화, ② 기술의 변화, ③ 구성원의 변화
2. 2) 조직변화의 유형
   * 자연적 변화 : 얘기치 않는 외부환경의 변화로 인해 조직의 생존, 성장을 위해 어쩔 수 없이 수동적으로 조직이 변화하는 것을 말함
   * 계획적인 변화 : 어떤 목적을 달성하기 위하여 의도적으로 일으키는 변화를 말함
3. 3) 조직변화의 과정
   * 단계별 조직개발과정
     + ① 제1단계 : 해빙(unfreezing)단계, ② 제2단계 : 변화(changing)단계, ③ 제3단계 : 재동결(refreezing)단계

## 2. 조직개발의 실제

1. 1) 조직개발(Organization Development : OD)의 의의
   * 행동과학의 지식과 기법을 적용하여 조직의 유효성과 변화에 대한 대응능력을 제고시키려는 계획적이고 장기적인 과정
2. 2) 조직개발의 실제
   * 제1단계 : 조직진단
   * 제2단계 : 개입활동
   * 제3단계 : 과정관리

## 3. 조직개발 기법

1. 1) 감수성 훈련(T그룹 훈련)
   * 자신의 태도가 타인에게 미치는 영향을 이해함으로써 태도와 행동 변화를 초래하려는 교육적 전략
2. 2) 팀 구축법(Team building)
   * 개념 : 부서별 집단 팀워크를 개선하려는 방법에 초점, 감수성훈련의 변형
   * 목적 : 낮은 집단성에서 높은 집단성으로 바꾸어서 응집력 제고
3. 3) 조사연구 피드백 기법
   * 구성원들이 가지고 있는 태도를 측정해서 구성원들 간 태도에 따른 지각의 차이를 수정해 주는 방법 ⇒ 조직의 유효성 증대
4. 4) 매니지얼 그리드 훈련
   * 리더십이론에 기초한 조직개발기법(R. Blake & J. Mouton이 개발)
   * 과업과 인간관계 모두 높은 관심을 가지도록 관리자를 고무시키는 방법
5. 5) 시스템 4
   * 시스템 4는 Likert의 시스템 4 론에서 나왔음.
   * 관리자의 집단중심적 리더십과 참여적 의사결정을 통해 조직의 성과를 올리는 방법
   * 결론 : 참여적 조직형태로 가야 함. 그럴 경우 매개변수가 저절로 생기면서 조직유효성이 높아짐
6. 6) MBO(목표에 의한 관리)
   * 계획, 평가, 개발, 통제시스템으로 조직목표를 명확히하여 체계화함으로써 관리의 효율을 기하고자 하는 기법

Q1. 조직변화와 관련해서 틀린 것은?

1. [조직변화의 요인 중 구성원의 변화는 지식, 가치관 등 행동의 변화를 의미한다.](http://lms.studywill.net/Contents/2019/000378/index.html?wk=11&th=01?isEnd=1)
2. [조직변화의 요인 중 조직구조변화는 조직의 환경에 맞게 복잡화, 집권화, 공식화의 변화를 의미한다.](http://lms.studywill.net/Contents/2019/000378/index.html?wk=11&th=01?isEnd=1)
3. [조직변화의 요인 중 기술의 변화는 시장상황에 맞게 작업과정, 방법의 변화를 말한다.](http://lms.studywill.net/Contents/2019/000378/index.html?wk=11&th=01?isEnd=1)
4. [조직변화의 유형은 자연적 변화와 계획적 변화가 있다.](http://lms.studywill.net/Contents/2019/000378/index.html?wk=11&th=01?isEnd=1)
5. [HRD는 자연적 변화에 관심이 있다.](http://lms.studywill.net/Contents/2019/000378/index.html?wk=11&th=01?isEnd=1)

HRD는 어떤 목적을 가지고 의도적으로 변화를 도모하는 계획적 변화에 관심이 많다.

Q2. 조직개발의 설명 중 틀린 것은?

1. [인간 중심의 변화지향이다.](http://lms.studywill.net/Contents/2019/000378/index.html?wk=11&th=01?isEnd=1)
2. [조직개발전문가들의 참여가 필요하다.](http://lms.studywill.net/Contents/2019/000378/index.html?wk=11&th=01?isEnd=1)
3. [과학적 관리기법을 사용한다.](http://lms.studywill.net/Contents/2019/000378/index.html?wk=11&th=01?isEnd=1)
4. [조직개발실행과정은 조직진단, 개입활동, 과정관리 단계가 있다.](http://lms.studywill.net/Contents/2019/000378/index.html?wk=11&th=01?isEnd=1)
5. [조직개발에서 조직진단단계는 그 첫 단계이다.](http://lms.studywill.net/Contents/2019/000378/index.html?wk=11&th=01?isEnd=1)

조직개발의 특성은 ①번, ②번과 행동과학 연구전략을 사용한다. 그리고 조직개발실행과정은 조직진단, 개입활동, 과정관리 단계가 있고, 첫 단계는 조직진단단계이다.

Q3. 다음 중 조직개발의 기법이 아닌 것은?

1. [감수성 훈련](http://lms.studywill.net/Contents/2019/000378/index.html?wk=11&th=01?isEnd=1)
2. [코칭](http://lms.studywill.net/Contents/2019/000378/index.html?wk=11&th=01?isEnd=1)
3. [팀 구축 훈련](http://lms.studywill.net/Contents/2019/000378/index.html?wk=11&th=01?isEnd=1)
4. [매니지얼 그리드 훈련](http://lms.studywill.net/Contents/2019/000378/index.html?wk=11&th=01?isEnd=1)
5. [조사연구 피드백 기법](http://lms.studywill.net/Contents/2019/000378/index.html?wk=11&th=01?isEnd=1)

조직개발의 기법은 ①,③,④,⑤와 시스템4, MBO기법이 있다. 코칭은 개인적 차원의 교육훈련으로 개인개발에 해당된다.

2교시 학습 키워드 – 조직학습, 학습조직

## 1. 조직학습

1. 1) 개인학습과 조직학습
   * 개인학습 : 반복적인 경험을 통하여 현재의 행동이 변화하거나 잠재적 행동상의 변화가 이루어진 상태를 의미함. 즉 조직구성원 개인차원에서 전개하는 모든 학습활동(자기계발학습)을 말함
   * 조직학습 : ‘조직이 환경변화에 대응하여 새로운 지식과 통찰력을 창출, 습득, 전파, 공유하며 저장하고 활용하는 과정’이며, 조직의 행위를 변화시키는 과정으로 조직학습에 능숙한 조직을 학습조직이라 함.
2. 2) 조직학습화의 기본체계
   * 개인과 집단 수준의 지식과 정보를 조직차원으로 공유하는 학습변환과정을 통해 조직학습으로 전환하여 조직의 시너지 효과를 창출하게 됨
3. 3) 조직학습 프로세스와 기법
   * 조직학습 프로세스 : ① 지식창출 활동, ② 지식공유 활동, ③ 지식저장 활동, ④ 지식폐기 활동
4. 4) 조직학습의 유형
   * 행동학습과 인지학습
   * 내부학습과 외부학습
   * 국지적 학습과 전체학습
   * 빠른 학습과 느린 학습
   * 저차원 학습과 고차원 학습
   * 학습과정 : 창출학습, 공유학습, 저장학습, 폐기학습(unlearning) 등으로 구분함

## 2. 학습조직

1. 1) 학습조직의 개념과 특징
   * 구성원들의 학습활동을 촉진시킴으로써 조직전체에 대한 근본적인 변화를 지속적으로 촉진시키는 조직을 말함
2. 2) 학습조직의 설계
   * 학습조직의 5가지 주요훈련사항 : ① 전문적 소양, ② 사고 모형, ③ 비전 공유, ④ 팀 학습, ⑤ 체제적 사고
   * 미들-업-다운 관리
     + ① 미들-업-다운관리의 개념
     + - Nonaka와 Takeuchi는 지식창출조직에 적절한 관리 방식으로 ‘미들업다운관리(middle-up-down manage ment)’라는 새로운 관리 개념을 제시함
     + - 중간관리자가 중심이 되어 최고경영진과 구성원 사이를 흐르는 정보와 지식을 주도적으로 연결, 관리함으로써 효과적인 지식창출을 가능하게 함
     + ② 하이퍼텍스트 조직(hypertext organization)
     + - 동일한 조직 내에 완전히 다른 세 개의 층이 동시에 존재함
     + - 관료제와 프로젝트팀을 결합함으로써 양자의 장점을 취함
3. 3) 학습조직구축
   * 지식창출의 주체인 개인을 대상으로 하는 미시적 접근
   * 조직학습이 효과적으로 이루어질 수 있도록 학습시스템을 설계하고 구축하는 거시적인 조직설계 및 변화전략

Q1. 조직학습의 프로세스로 옳은 것은?

1. [지식공유, 지식저장, 지식창출, 지식폐기의 순이다.](http://lms.studywill.net/Contents/2019/000378/index.html?wk=11&th=02?isEnd=1)
2. [지식공유, 지식창출, 지식저장, 지식폐기의 순이다.](http://lms.studywill.net/Contents/2019/000378/index.html?wk=11&th=02?isEnd=1)
3. [지식창출, 지식공유, 지식저장, 지식폐기의 순이다.](http://lms.studywill.net/Contents/2019/000378/index.html?wk=11&th=02?isEnd=1)
4. [지식창출, 지식저장, 지식공유, 지식폐기의 순이다.](http://lms.studywill.net/Contents/2019/000378/index.html?wk=11&th=02?isEnd=1)
5. [지식저장, 지식공유, 지식창출, 지식폐기의 순이다.](http://lms.studywill.net/Contents/2019/000378/index.html?wk=11&th=02?isEnd=1)

조직학습의 프로세스는 지식창출, 지식공유, 지식저장, 지식폐기의 순이다.

Q2. 조직학습의 특징이 아닌 것은?

1. [적응학습과 생성학습을 동시에 포함한다.](http://lms.studywill.net/Contents/2019/000378/index.html?wk=11&th=02?isEnd=1)
2. [자신과 타인의 경험과 시행착오를 통한 학습을 중시한다.](http://lms.studywill.net/Contents/2019/000378/index.html?wk=11&th=02?isEnd=1)
3. [외부전문가의 도움을 중시한다.](http://lms.studywill.net/Contents/2019/000378/index.html?wk=11&th=02?isEnd=1)
4. [특정시점에 종료되는 경영핵심기법이 아니다.](http://lms.studywill.net/Contents/2019/000378/index.html?wk=11&th=02?isEnd=1)
5. [기본정신은 인간존중을 통한 생산성 향상이다.](http://lms.studywill.net/Contents/2019/000378/index.html?wk=11&th=02?isEnd=1)

외부전문가를 중시하기보다는 구성원 모두가 맡은 분야에서 전문가가 될 수 있도록 제도적 도움을 주는 특징이 있다.

Q3. 전통적 교육훈련과 학습조직의 차이를 설명한 것 중 틀린 것은?

1. [전통적 교육훈련은 교수자 중심 학습이다.](http://lms.studywill.net/Contents/2019/000378/index.html?wk=11&th=02?isEnd=1)
2. [학습조직은 자율적 접근 학습이다.](http://lms.studywill.net/Contents/2019/000378/index.html?wk=11&th=02?isEnd=1)
3. [전통적 교육훈련은 경쟁력 중심 학습이다.](http://lms.studywill.net/Contents/2019/000378/index.html?wk=11&th=02?isEnd=1)
4. [학습조직은 현재와 요구능력과의 차이를 목표로 하는 학습이다.](http://lms.studywill.net/Contents/2019/000378/index.html?wk=11&th=02?isEnd=1)
5. [전통적 교육훈련은 일반적인 교육훈련요구분석에 기초한다.](http://lms.studywill.net/Contents/2019/000378/index.html?wk=11&th=02?isEnd=1)

전통적 교육훈련은 프로그램 중심이고 학습조직은 경쟁력 중심학습이다.