11주차 학습

1교시 학습 키워드 – 인간관계, 호손의 실험, 동기부여

## 1. 인간관계관리의 이해

1. 1) 인간관계관리의 개념
   * 인간관계(Human Relation: HR)는 집단 내지 조직 구성원 개인의 행동, 즉 욕구, 동기, 태도 등을 깊이 인식. 이해하고 개인 대 개인, 개인 대 집단, 집단 대 집단 등 조직의 사회관계를 말하며 이를 조정하는 것을 인간관계관리(HRM: Human Relations Management)라 함
2. 2) 인간관계관리의 전개과정(호손의 실험)
   * 조사연구 기간 : 1924년~1932년(8년간) 4차 실시
   * 호손실험의 결과

작업능률을 좌우하는 것은 임금, 근로시간 등의 근로조건과 조명, 환기 및 기타의 작업환경으로서 물리적 조건만이 아니라, 근로자들의 태도와 감정이 더 중요하다는 것

작업환경과 작업조건 등 물리적 조건도 능률 개선에 영향을 줄 수 있으나, 종업원들의 심리적 요소가 더 중요하다는 결과를 가져옴

근로자의 태도나 감정을 좌우하는 요소는 개인적 환경, 사회적 환경, 조직 내의 역학관계 및 소속하는 비공식집단의 힘이라는 것

1. 3) 동기부여 인간관계론
   * 동기부여의 정의 : 동기부여(motivation)란 조직 목표를 향하여 인간행동을 자극하고, 방향을 설정하고, 유지하는 일련의 과정이며, 개인의 목표 지향적 행위에 영향을 주는 심리적인 과정으로 정의
   * 동기부여의 구성 요소  
      ① 인간행동을 자극(arousal)하는 것  
      ② 인간의 행동에 대해 방향설정(direction)을 하는 것  
      ③ 인간행동을 유지(maintaining)하는 것

## 2. 인간관계관리의 기본적 요건

1. 1) 인간관계의 3대 목표
   * 인간관계의 3대 목표는 사람으로 하여금 ① 협동하고 ② 생산하며 ③ 자신의 작업에서 만족을 얻도록 하는 것임
   * 목표가 달성되었을 때 결과는 성공적인 집단노력으로 나타남
2. 2) 인간관계의 등식
   * 지식 × 기능 = 능력(ability)
   * 상황 × 태도 = 동기부여(motivation)
   * 능력 × 동기부여 = 인간의 성과(human performance)
   * 인간의 성과 × 물적 요인 = 경영의 성과(business performance)
3. 3) 행복을 측정하는 등식
   * 행복의 공식 = P+(5×E)+(3×H)
     + P = 개인적 특성(인생관, 적응력, 탄력성), E=생존조건(건강, 인간관계, 재정상태), H = 더 높은 수준의 조건(자존심, 기대, 야망)
   * 주장학자: 영국의 심리학자인 캐럴 로스웰(Rothwell, K), 인생상담사인 피트 코언(Cohen, P)
4. 4) 인간관계를 구성하는 기본개념
   * 동기부여(Motivation)
   * 개인차(Individual differences)
   * 공통의 이해(Mutual interest)
   * 인간의 존엄(Human dignity)

## 3. 인간관계관리의 주요 기법

1. 1) 제안제도 : 제안제도(suggestion system)란 조직 자체의 운영이나 업무 개선, 비용 절감, 능률 향상, 경영합리화 등을 제고하기 위하여, 종업원들의 아이디어를 체계적으로 수집하고 평가하여 이를 공식적으로 활용하는 제도
2. 2) 고충처리제도 : 우리나라의 경우 “근로자 참여 및 협력증진에 관한 법률”(제5장 26조~28조)에 고충처리제도의 운영에 관한 규정을 두어, 구성원들의 고충을 체계적으로 신속하게 해결하도록 하고 있음
3. 3) 인사상담제도 : 인사상담제도(personnel counselling)는 종업원과 면담을 통해서 조직에 대한 불만이나 구성원의 사기 등에 대하여 문제를 해결하는 제도를 의미
4. 4) 멘토링제도 : 멘토링은 조직에서 업무에 대한 경험과 지식이 많은 사람이 구성원을 일대일로 전담하여 구성원의 역량 및 잠재력을 강화하는 것
5. 5) 사기진작 기법 : 사기란 종업원이 만족감과 자부심을 갖고 결속, 집단과 조직의 공통목적 달성을 위해 적극적으로 노력하는 태도
6. 6) 의사소통법 : 매체를 통하여 사실과 감정, 사상의 내용을 타인에게 전달
7. 7) 리더십 기법 : 관리격자(Managerial grid), 감수성 훈련(Sensitivity training), 감독자 훈련(Supervisory training)

Q1. 인간관계론의 발전사유가 아닌 것은?

1. [태도, 감정무시 등 인간성 경시 시정](http://lms.studywill.net/Contents/2018/000367/index.html?wk=11&th=01?isEnd=1)
2. [기업의 사회적 책임 인식](http://lms.studywill.net/Contents/2018/000367/index.html?wk=11&th=01?isEnd=1)
3. [종업원의 정신적, 경제적 안정 도모](http://lms.studywill.net/Contents/2018/000367/index.html?wk=11&th=01?isEnd=1)
4. [노사화합이 정착되었기 때문](http://lms.studywill.net/Contents/2018/000367/index.html?wk=11&th=01?isEnd=1)
5. [경영참가제도 같은 근대적 기업문제 대두](http://lms.studywill.net/Contents/2018/000367/index.html?wk=11&th=01?isEnd=1)

인간관계론의 발전사유는 노사문제가 야기되었기 때문에 문제를 해결하기 위해서였다.

Q2. 인간관계의 주요 기법이 아닌 것은?

1. [고충처리제도](http://lms.studywill.net/Contents/2018/000367/index.html?wk=11&th=01?isEnd=1)
2. [제안제도](http://lms.studywill.net/Contents/2018/000367/index.html?wk=11&th=01?isEnd=1)
3. [노사관계](http://lms.studywill.net/Contents/2018/000367/index.html?wk=11&th=01?isEnd=1)
4. [인사상담](http://lms.studywill.net/Contents/2018/000367/index.html?wk=11&th=01?isEnd=1)
5. [멘토링제도](http://lms.studywill.net/Contents/2018/000367/index.html?wk=11&th=01?isEnd=1)

노사관계는 인간관계의 주요 기법이 아니라 인사관리의 유지관리 방법이다.

Q3. 인사상담 시 고려사항이 아닌 것은?

1. [상대를 보면서 할 것](http://lms.studywill.net/Contents/2018/000367/index.html?wk=11&th=01?isEnd=1)
2. [충분히 말하게 할 것](http://lms.studywill.net/Contents/2018/000367/index.html?wk=11&th=01?isEnd=1)
3. [강제성을 띠고 깊은 질문을 할 것](http://lms.studywill.net/Contents/2018/000367/index.html?wk=11&th=01?isEnd=1)
4. [성급한 해답을 주려고 하지 말 것](http://lms.studywill.net/Contents/2018/000367/index.html?wk=11&th=01?isEnd=1)
5. [비밀을 항상 유지할 것](http://lms.studywill.net/Contents/2018/000367/index.html?wk=11&th=01?isEnd=1)

강제성을 띠고 깊은 질문을 하지 말아야 한다.

2교시 학습 키워드 – 갈등관리, 갈등수준, 역할갈등

## 1. 갈등의 의의

1. 1) 갈등의 정의
   * 루탕스(F. Ruthans)는 갈등을 ˝목표나 가치관이 양립할 수 없는 상태이며, 타인의 목표나 성취를 의도적으로 방해하는 행위이고 감정적으로는 적개심˝이라 정의
   * 슈미트와 코컨(S. Schmidt, & K. Kochan)은 행동측면에서 갈등과정을 구체화하여 몇 가지 요소를 갈등의 특성으로 들고 있음   
      ① 상호 의존성   ② 한정된 자원   ③ 상반된 목표   ④ 상대의 목표과정에의 개입   ⑤ 표출된 대립관계
2. 2) 갈등의 관점과 관점의 변화
   * 고전적 관점 : 갈등해악론
   * 행동학적 관점 : 갈등불가피론
   * 상호작용적 관점 : 갈등촉진론
3. 3) 갈등의 순기능과 역기능
   * 역기능  
     - 상처, 반목, 질시, 이탈, 와해 위험  
     - 조직의 안정성과 생산성 저하  
     - 조직의 심리적, 물리적 자원 소모  
     - 정당성 경쟁, 갈등의 확대생산
   * 순기능  
     - 더 큰 갈등이나 파국 예고  
     - 잠재된 문제점과 해결단서 제공  
     - 긴장감, 자기발전 노력 및 생동감 제공  
     - 해결과정의 서로 간 이해 및 개선, 성숙 도모
4. 4) 갈등의 중요성
   * 적정 수준의 갈등관리는 조직성과에 중요한 영향을 미침

## 2. 갈등의 원인, 유형, 결과

1. 1) 갈등의 원인 : 상호 의존성, 집단 간 행동특성의 차이, 자원의 제한성, 책임영역의 모호성
2. 2) 갈등의 유형 : 개인적 갈등, 개인 간 갈등, 집단 간 갈등, 조직 간 갈등
3. 3) 집단 간 갈등의 결과
   * 집단 내의 변화  
      ① 응집성의 증가  
      ② 집단 간의 과업지향성 강화  
      ③ 리더십의 전제화  
      ④ 조직과 구조의 엄격화 : 규정의 제정  
      ⑤ 통일성 강조
   * 집단 간 관계의 변화  
      ① 적대감과 부정적 태도의 증가  
      ② 부정적 상동적 태도의 증가  
      ③ 집단 간 커뮤니케이션 감소  
      ④ 타 집단에 대한 엄격한 감시

## 3. 갈등관리 방안

1. 1) 갈등의 관리유형 : 회피, 경쟁(지배), 양보(수용), 타협(절충), 협력(협동)
2. 2) 조직수준의 대응전략 : 상위목표의 설정, 자원의 확충, 제도화, 커뮤니케이션 활성화, 조직구조의 변화
3. 3) 갈등관리 방안
   * 갈등관리의 해결전략  
      ① 잠재적 갈등 요소의 예방관리  ② 갈등관리자의 역량강화  ③ 갈등의 신속 대처
   * 갈등관리의 리더십  
      ① 건설적이고 긍정적인 해결 마인드 : 협력 상생, 감정조절이 중요함  
      ② 화합에 대한 과도한 기대는 욕심임 : 삶에는 항상 장애물이 있음  
      ③ 갈등상황이 발생하는 원인을 인식해야 함 : 상호감수성 필요  
      ④ 갈등발생 시에 합리적인 처리원칙을 세우고 알림  
      ⑤ 갈등의 두 방향 처리 : 공론화하여 처리할 부분과 조기에 차단할 부분으로 구분  
      ⑥ 갈등의 원인이 된 원천을 해소함  
      ⑦ 리더는 모든 갈등처리의 만능열쇠가 아님 : 당사자 간에 풀도록 하는 것이 좋음

Q1. 자신의 이익과 상대방의 이익을 공평하게 나누는 갈등관리 유형은?

1. [회피](http://lms.studywill.net/Contents/2018/000367/index.html?wk=11&th=02?isEnd=1)
2. [타협](http://lms.studywill.net/Contents/2018/000367/index.html?wk=11&th=02?isEnd=1)
3. [협력](http://lms.studywill.net/Contents/2018/000367/index.html?wk=11&th=02?isEnd=1)
4. [양보](http://lms.studywill.net/Contents/2018/000367/index.html?wk=11&th=02?isEnd=1)
5. [경쟁](http://lms.studywill.net/Contents/2018/000367/index.html?wk=11&th=02?isEnd=1)

자신의 이익과 상대방의 이익을 공평하게 나누는 갈등관리 유형은 타협(절충)이다.

Q2. 집단 간 갈등 시 집단 내 변화가 아닌 것은?

1. [리더십의 전제화](http://lms.studywill.net/Contents/2018/000367/index.html?wk=11&th=02?isEnd=1)
2. [집단 간의 과업지향성 강화](http://lms.studywill.net/Contents/2018/000367/index.html?wk=11&th=02?isEnd=1)
3. [응집력의 약화](http://lms.studywill.net/Contents/2018/000367/index.html?wk=11&th=02?isEnd=1)
4. [조직의 엄격화](http://lms.studywill.net/Contents/2018/000367/index.html?wk=11&th=02?isEnd=1)
5. [통일성 강조](http://lms.studywill.net/Contents/2018/000367/index.html?wk=11&th=02?isEnd=1)

집단 간 갈등 시 응집력은 약화되는 것이 아니라 집단 내 응집은 강화된다.

Q3. 개인이 목표를 달성하는 과정에서 목표 지향적 행위가 장애물로 인하여 좌절되어 발생하는 갈등은?

1. [역할 갈등](http://lms.studywill.net/Contents/2018/000367/index.html?wk=11&th=02?isEnd=1)
2. [좌절 갈등](http://lms.studywill.net/Contents/2018/000367/index.html?wk=11&th=02?isEnd=1)
3. [역할 모호성](http://lms.studywill.net/Contents/2018/000367/index.html?wk=11&th=02?isEnd=1)
4. [목표 활동](http://lms.studywill.net/Contents/2018/000367/index.html?wk=11&th=02?isEnd=1)
5. [개인 간 갈등](http://lms.studywill.net/Contents/2018/000367/index.html?wk=11&th=02?isEnd=1)

개인이 목표를 달성하는 과정에서 목표 지향적 행위가 장애물로 인하여 좌절되어 발생하는 갈등은 좌절갈등이다.