

# 경영조직론 마스터시트 (Simulation)

김유미 노무사

< 본 자료는 김유미 노무사와 YM연구소 연구진이 수년간 막대한 시간과 비용을 투입해 완성한 소중한 지적 재산입니다. >  
무단 배포·거래 시 저작권법에 따라 법적 조치를 받을 수 있음을 유의하시기 바랍니다.

■ 시험 당일 꼭 기억할 사항					
- (경조는 서론 결론 필수 아님) 개념은 “깔끔하게 전문성 있게” 쓸 것! 학자가 있는 경우 우선 학자 + 유래가 있다면 연혁 or 유래 + 예시 첨가 - 출제 취지(주제의 중요도)를 생각하자! 교수님이 왜 수많은 주제들 중에서 굳이 이 문제를 출제했는지?를 생각해보고 ‘의미부여’해서 중요성에 쓰자! - 문제 침착하게 읽기!(무엇을 묻는지? 누락되는 항목이 없도록 꼼꼼하게 읽자!) 쉬운 주제는 공격적으로 쓰고 어려운 주제는 기본 방어라도 잘하자! - 합격생의 태도 : 중요 주제는 최대한 디테일하게 공부하되(15회독) + 나머지는 시간 되는데로 눈에 바른다느 느낌으로(5회독) ‘버리는 것 없이’ 공부하자!					
구분	개념	중요성 or 등장배경	구성 내용	이론	
조직개관	조직	① 공동의 목표 ② 의도적으로 정립된 ③ 체계화된 구조 ④ 상호작용하며 ⑥ 외부환경에 적응하는 ⑦ 사회적 결합체	거래비용(Transaction cost) - Williamson, 거래비용을 줄이기 위해 Hierarchy 사용. 불확실성을 줄이고 안정성 확보. 거래비용을 최소화하는 방향으로 설계. (인제기환불소)	Mintzberg 조직성장경로 : 단기사애전 5가지 기본부문 : 핵전중기지 조정압력 : 전집분포협	Brown : 개인의 노력을 보다 효과적으로 협력하는 수단이자, 목표 향한 관리 이루어지는 제 과정
조직개관	조직효과성	조직이 추구하는 목표를 궁극적으로 달성하는 정도	조직을 분석하고 현상황을 분석하고 Feedback 하여 성과를 개선할 수 있기에	① 목표기준 접근법 ② 자원기준 접근법 ③ 내부프로세스 접근법 ④ 이해관계자 접근법	⑤ BSC : 재고내학 ⑥ Competing Value Approach : Quinn & Rohrbaugh : 인개내합, 유통 구조 수목 정보의사 결정관점
개인	다양성	구성원들의 이질성(Heterogeneity) D(Diversity) E(Equity) I(Inclusion) B(Belonging)로 확장	과거 Minority Group 존중(차별 철폐 관점)에서 논의, 최근 다양성의 긍정성에 초점.	① 표면 Surface level 성별, 인종, 민족, 나이 ② 내면 Deep level 능력, 역량, 창의성	Information decision making perspective 유사성 매력관점 Similarity attraction perspective
개인	지각	개인이 환경을 이해하고 해석하는 과정. 개인이 외부환경으로부터 오는 자극을 선택, 조직화, 해석하는 총체적 심리적 과정 (Selection-Organization-Interpretation)	개인은 사실 그 자체가 아니고 사실에 대한 지각, 즉 <지각된 세계>에 기초를 두고 행동을 하기 때문. <cognitive miser> (선발 배치, 커뮤니케이션, 오해 갈등 면에서 문제)	① 상황적 요인 시간, 작업조건, 사회적 조건 ② 지각자 관련 요인 욕구, 성격, 과거 경험, 동기 ③ 지각대상 관련요인 크기, 강도, 대비, 반복, 운동	인상형성이론 초현일중합, 사회정체성이론 범동비, Heider 귀인이론, Weiner 원안통, Kelley Covariation Model, 합특일 Bandura : Self Efficacy 과업수준, 확신강도, 일반화 [과대구개]

< 본 자료는 김유미 노무사와 YM연구소 연구진이 수년간 막대한 시간과 비용을 투입해 완성한 소중한 지적 재산입니다. >

무단 배포·거래 시 저작권법에 따라 법적 조치를 받을 수 있음을 유의하시기 바랍니다.

개인	성격	한 개인의 독특한 환경적응방식, 개인내부에 존재하는 동태적인 심신시스템, 개인의 독특한 사고, 감정 및 행동패턴 (Gordon Allport), 라틴어 Persona에서 유래	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 고정적 안정적 변수, 특정 상황에서 어떤 행동을 할지 예측할 수 있다.</li> <li>② 고정적 변수이기에 개선이 어렵다. 신중하게 선발해야 한다.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 유전적(Heredity)</li> <li>② 문화적(Cultural)</li> <li>③ 사회적(Social)</li> <li>④ 상황적(Situational)</li> </ul>	Schneider 유인퇴출이론 ASA framework ① Attraction ② Selection ③ Attrition 통해 ④ Group culture 형성. 전형적인 사람들만 조직에 남음 MBTI, BIG 5, 접근회피, A/B형 성격, 통제위치,DT(마나싸) Holland : RIASEC
개인	가치관	어떤 특정한 행동방식이나 존재양식이 그 반대의 행동양식 존재양식보다 더 바람직하다는 신념, 옳고 그름의 판단기준 (Milton Rokeach)	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 목적을 달성하는 데 사용될 도구를 선택하는 기준,</li> <li>② 형성되는데 오랜 기간 필요,</li> <li>③ 행동을 결정하는 변수.</li> </ul>	Hofstede : 개별권장남자 House : 적집인성(추가) Allport : 이경심사정중 HOUSE : 5+적집인성	정보의사 결정관점 Information decision making perspective Schneider 유인퇴출이론 ASA framework 획일적 가치관의 위험성
개인	태도	특정 대상에 대해서 좋아하고 싫어하는 선유경향(predisposition), Readiness to respond	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 후천적으로 학습되며,</li> <li>② 태도가 변화될 수 있다.</li> <li>③ 지각-태도-행동으로 표현된다.</li> </ul> <p>기능(D. Katz) : 적자가탐</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 인지적 (Cognitive)</li> <li>② 정서적 (Affective)</li> <li>③ 행동적 (Behavioral)</li> </ul> <p>장이론 : 해변(순동내)재 인지부조화 : 신태행</p>	직무만족 영향요인 : 조작직개 조직몰입 Meyer Allen ①정서적②지속적③규범적 OCB-I : ① Altruism, ② Courtesy OCB-O : ③ Conscientiousness, ④ Sportsmanship, ⑤ Civic virtue
개인	감정	특정 사람이나 사물을 향한 격한 느낌. 특정 사건에 의해 발생하고 짧은 지속시간 가지고 정서와 구별	Spillover effect, 감정적 사고가 의사결정에 미치는 영향이 크다. <ul style="list-style-type: none"> <li>① 부정적 감정 파급력 &gt; 긍정적 감정</li> <li>② 리더로부터 더 빨리 전염</li> <li>③ 3단계까지만 파급력 가짐</li> </ul> <p>정서적 사건 반응 이론(AET)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 느낌</li> <li>② 신체적 각성</li> <li>③ 목적의식</li> <li>④ 사회적-표면적 현상.</li> </ul> <p>감정노동(emotional labor) : Hochschild(1983), 감정부조화(전시적≠실제적), 가식적/내면화/진실된 행동</p>	긍정심리자본(Psycap) Luthans ① Hope, ② Self efficacy, ③ Resilience, ④ Optimism Daniel Goleman 자사자관 감성지능 ① 자기인식 self awareness ② 사회적 인식 ③ 자기관리 ④ 관계관리

<p><b>개인</b></p>	<p>신뢰</p>	<p>① 정직함, 언행일치, 거짓이나 위선이 아닐 것이라는 기대, ② 제대로 수행하리라는 기대. Honesty와 High Performance</p>	<p>Expectation과 Risk를 수반하는 것으로서, 활발한 상호작용으로 OE 향상, 거래비용 절감, 변화 시 저항감소 등 긍정적</p>	<p>성실능호개 : ① 성과 Performance ② 성실성 Conscientiousness ③ 능력 ability ④ 호의 Benevolence ⑤ 개방성 Openness</p>	<p>심리적 계약 Argyris - Rousseau Blau의 교환관계 포괄/한정 Obligation에 대한 분명한 규정이 있는지 여부</p>
<p><b>개인</b></p>	<p>스트레스</p>	<p>환경변화에 대한 반작용, 개인의 심리적 생리적 변화. 라틴어 Stringere에서 유래</p>	<p>Luthans, 스트레스는 보이지 않는 살인마! 조직 공헌도, 건강, 시민안전에 영향 고등동물이라 더 취약</p>	<p>① 개인수준 ② 집단수준 ③ 조직수준 ④ 조직외부 Job demands Job Resources Selye 일반적 적응증후군 : 경자탈</p>	<p>Optimal Stress-OE 달성 Selye GAS, JDR 모형 ① 대인 ② 조직 ③ 문화 포함. Karasek 직무긴장모델 (직무관련 의사결정수준 x 직무요구) 활성화 이론 Gardner</p>
<p><b>개인</b></p>	<p>동기 부여</p>	<p>어떤 목표 성취하기 위해서 자극, 지휘, 유지하는 과정 Intensity, Direction, Persistence (Pinder)</p>	<p><math>P = f(M \times A)</math> : 라틴어 movere에서 유래 구체적으로 행동을 이끌어내 목표달성의 원동력</p>	<p>① Need theory ② Cognitive motivation theory ③ Intrinsic moviation theory ※ SDT : 제정참/역자연/외표동통내/성학자월건</p>	<p>내재적 동기부여 적용사례 ① 절차적 공정성 ② 의미 있는 사회적 보상 ③ Employee Recognition Program ④ Flextime</p>
<p><b>개인</b></p>	<p>학습</p>	<p>반복적 연습이나 경험에 의한 영구적인 행동변화 (Blau Boal) Track 고랑이라는 뜻에서 유래</p>	<p>Locke &lt;백지설&gt; : 인간은 백지의 상태이며, 경험과 학습을 통해 형성되는 것</p>	<p>Classical conditioning, Operant conditioning, 공소벌부 / 고간 고비 변간 변비 Social Learning Theory</p>	<p>Complex man, One best way는 없다. 강화이론만으로 변화 X, 변혁적리더십, 서번트리더십 등 인간적인 대우 필요</p>

<p><b>개인</b></p>	<p>조직 사회화</p>	<p>어느 조직에 소속되면서 그 조직의 과업관련 규범, 가치, 지식, 생활양식을 습득해가는 과정</p>	<p>① Entry shock 의 완화 ② 조직정체성 유도로 OE 향상 ③ 심리적 계약(psychological contract)으로 OE 향상 ④ 충원비용 절감 ⑤ 우수인재의 유지</p>	<p>조직사회화 단계 Feldman ① Anticipatory socialization ② Encounter ③ Change &amp; Acquisition</p>	<p>Kurt Lewin : Unfreezing Changing(순응 동일화 내면화) Refreezing.</p>
<p><b>집단</b></p>	<p>집단</p>	<p>공동의 목표 위해 상호작용, 서로를 인식하는 둘 이상의 모임</p>	<p>집단행동은 단순 개인행동들의 합 그 이상, 효과적인 조직 관리를 위해서 Group Dynamics에 대한 이해 필요</p>	<p>Formal group : ① 고정집단 (명령, 과업), ② 임시집단 (TF, 위원회), Informal group : ① 이해집단, ② 우호집단</p>	<p>공식집단과 비공식집단의 비교 - 호손공장 실험. 점진적 발전모델 : Tuckman (형혼구성해), 단절적 균형모델 : Gersick</p>
<p><b>집단</b></p>	<p>집단 응집력</p>	<p>집단에 이끌리는 매력의 정도, 공동체 의식, 집단구성원들이 뭉치는 정도, 우리주의</p>	<p>[집단응집성 조직성과 관계] 집단목표=조직목표인 경우 높은 응집력이 있다면 높은 조직성과창출 가능 [리더십 관계 연구] : 응집성(고) + 리더십(부정적)의 경우 낮은 성과 [성과규범 관계 연구] : 응집성(고) × 성과규범(저)의 경우 가장 낮은 생산성</p>	<p>&lt;구성요소&gt; : ① 매력 ② 일체감 ③ 팀워크 &lt;유형&gt; : 정서적/도구적 &lt;결정요인&gt; : 규동안만지성</p>	<p>[Fiedler의 연구] 상황호의성이 너무 좋거나 나쁜 경우에는 과업지향 리더십이 유효</p>
<p><b>집단</b></p>	<p>역할</p>	<p>기대되는 행동 패턴. 부여된 Position에 요구된 행동</p>	<p>셰익스피어 “단지 배우일 뿐이다”, 짐바도의 최수 실험 : 역할이 주어지는 경우 역할에 몰입하게 된다.</p>	<p>① Task role ② Relationship role</p>	<p>조직시민행동 - 역할외 행동 (이예양스시)</p>
<p><b>집단</b></p>	<p>집단 규범</p>	<p>① 구성원이 공유하는 수용 가능한 표준화된 행동. ② 인정된 비공식적 행위기준</p>	<p>집단이 요구하는 행동을 구성원들이 하고 있는지 판단할 수 있는 근거</p>	<p>① 중심규범 (목표달성 관련), ② 주변 규범</p>	<p>Asch 실험(규범에의 동조) 바람직하다고 인정되는 규범 따르려는 경향</p>

집단	팀	① 공동목표에 몰입하여, ② 상호책임을 가지고 ③ 협동하는 집단	구성원, 집단 간 관계를 상호보완적으로 만들고, 집단행위를 “자율기반” 구축에 이바지 하도록	<팀의 유형> ① 문제해결팀 ② 자율 관리팀 ③ 다기능팀 ④ 가상팀 <팀 효과성> ① context ② composition ③ process	잠재적 집단 효과성 + 과정이익 - 과정 손실 = 실질적 집단 효과성
집단	갈등	개인이나 집단이 ① 다른 사람이나 집단과의 상호작용이나 활동으로 ② 상대적 손실을 지각한 결과, ③ 대립 다툼 적대감이 발생하는 행동의 형태 (Litterer)	Robbins 전통적-행동과학적-상호작용적 관점에서의 변화. 적절한 수준의 갈등은 성과의 수준을 높여줄 수 있기에 갈등관리 필요.	① 인적요인 ② 과업요인 ③ 조직요인 갈등관리 : ① 기능적 C-type, ② 역기능 A-type	[갈등 조장 전략] : 보상 구조 변화, 악마의 옹호자, 토론, 경쟁시스템 도입 [갈등 축소 전략] : 자원 확충, T-group, 공동의 적, 역할명확화
집단	협상	상이한 이해와 관심을 가지고 있는 둘 또는 그 이상의 당사자들이 합의에 이르기 위해 노력하는 과정	① 세상은 거대한 협상의 장, ② 경제 개방화, 기업 세계화, 국제화에 따라 협상 결과가 확대되었지만, 협상기술에 대한 연구는 여전히 미미	① 배분적 Distributive ② 통합적 Integrative <BATNA> Best Alternative to Negotiated Agreement <ZOPA> Zone of Possible Agreement	Blau : 의존성의 권력, 희소자원을 통제할 능력이 있다면 다른 조직에 비해 큰 권력을 갖게 된다. Pfeffer의 자원의존이론
집단	권력	사회적 관계에서 상대방의 의지와 관계없이 나의 의지를 상대방에게 관철시킬 수 있는 잠재적 실체적 힘 또는 능력	다수의 집합체이기에 완전히 합리적이기 어렵다. 자신에게 유리한 방향으로 영향력 행사하는데 이로 인해 조직 생애 여부 결정되기도	개인수준 (French, Raven) 보강합준전 집단수준 불기업자 (Irreplaceability, Centrality)	권력 행사에 대한 반응 Kelman, Etzioni 순동내분
집단	임파워먼트	조직원들에게 자신의 조직을 위해 중요한 일을 할 수 있다는 능력을 가지고 있다는 확신 심어주는 것	무력감(Powerlessness) : 조직원들이 느끼게 되는 권력결핍으로 탈진한 모습. 이와 반대되는 임파워먼트의 모습	4가지 구성요인 의미성 (meaning) 역량감(competence) 자기결정력(self-determination) 영향력(Impact)	Spreitzer 스프라이쩌 역량감이 있거나, 영향력이 크다고 느끼는 사람들은 자신의 일에 있어 보다 큰 성과 창출

<p><b>집단</b></p>	<p>조직 정치</p>	<p>조직 내에서 자신이나 집단의 이익을 극대화하기 위해 다른 사람들에게 비공식적으로 영향을 미치는 과정</p>	<p>조직정치는 상황에 따라 변화할 뿐이지, 결코 완전히 소거할 수 없다. 억제보다는 효율적 관리 필요. 긍정적인 활용 유도 필요</p>	<p>[조직정치의 원인] : ① 개인적 원인 ② 조직적 원인 [관련 반응] : ① 인상관리 ② 자기방어</p>	<p>적정수준의 갈등 Optimal conflict의 상태는 High Performance 창출에 기여</p>
<p><b>집단</b></p>	<p>커뮤니케이션</p>	<p>의사나 정보를 가지고 있는 자가 타인에게 전달하고 그것이 해석되는 과정</p>	<p>① 기업조직 관리자들 근무시간의 75~90%을 커뮤니케이션에 할애 ② Fortune지 100대 기업의 인사팀장, &lt;성공적인 관리자&gt;에게 요구되는 상위 10개 능력 상담, 코칭 등 모두 커뮤니케이션 관련 능력</p>	<p>[커뮤니케이션 과정] SMCRE ① 전달자의도 ② 부호화 ③ 매체 ④ 수신 ⑤ 해석 [커뮤니케이션 장애요인] ① 메시지구성 ② 매체 ③ 메시지 수신 ④ 메시지 해석</p>	<p>Johari's Window (Joseph Ruft, Harry Ingham) ① Open ② Hidden ③ Blind ④ Unknown HURIER - Hearing, Understanding, Remembering, Interpreting, Evaluating, Responding</p>
<p><b>집단</b></p>	<p>리더십</p>	<p>① 각자 비전을 가지고 능력을 쏟아 실현하게 하는 것. Bennis, ② 특정목표 지향, 실제 행동하도록 영향력 행사. Stogdill</p>	<p>① <math>B = f(P,E)</math> ② 조직응집성이 높아도 부정적 리더십에 있으면 오히려 역효과</p>	<p>Leadership trait theory Behavioral theory of L Contingency theory of L</p>	<p>Fiedler 리더십상황모델 관계/과업 - 상호/관구직 Hersey Blanchard SLT 부하의 성숙도, 능력 의지 LMX : 이면파 역영교관 카리스마 : 환욕전개비 변혁 : 영이지개 / 거래 : 조능수 진정성 리더십 : 인편가대</p>
<p><b>집단</b></p>	<p>의사 결정</p>	<p>문제를 ① 인식, 진단하여 해결에 필요한 대안을 ② 탐색 개발하여 ③ 최적의 대안을 선택 적용하는 일련의 과정</p>	<p>① 그레삼 Gresham's low ② 의사결정의 질=성패 (Simon) ③ 조직운영=의사결정의 연속 (Nissan)</p>	<p>전형적오류 : 과유대고인물 Tversky Kahneman 몰입상승 원인 : 심사관과외 집단사고, 집단양극화, Asch</p>	<p>Rational Decision Making Bounded Rationality M March Simon 조직 의사결정 : 경카점쓰 카네기 : 불갈합탐만 점증 : 확-개-선 쓰레기 : 선불일 문잠결선</p>

<p><b>조직</b></p>	<p>조직</p>	<p>개방시스템 open system으로 외부 환경으로부터 투입물을 획득하고 이것을 가공 변환하여 그 산출물을 환경으로 돌려주는 시스템</p>	<p>① 고전적 이론 - 신고전이론 - 현대적 조직이론으로,                  ② 폐쇄 조직관에서 적극적 환경론으로,                  ③ 합리적 경제적 인간관에서 자기실현적 복잡 인간관으로,                  ④ 공식적, 비공식 구조에서 매트릭스, 가상, 네트워크 등 조직</p>	<p>조직 : 공목구 상경 적사조                  관리 : 계조지조통</p>	<p>개방시스템 : 순환부향확군이                  Astley : 조시공구전자</p> <p>Daft : 자조협제                  Scott : 합사폐개</p>
<p><b>조직</b></p>	<p>조직 구조</p>	<p>조직 안에서 과업(task)들이 분리되고, 분리된 과업이 연결되어 과업의 집단들이 모여 부서를 이루고, 다시 부서들끼리 연결된 상태</p>	<p>① Division of labor,                  ② Coordination과 Integration, Decision making and control의 역할</p>	<p>조직성장경로 : 단기사애전                  5가지 기본부문 : 핵전중기지                  조정압력 : 전집분표협</p>	<p>상황적합이론 (Contingency)                  OE 높이기 위해서 조직과 환경과의 Fit.                  조직구조와 관리체계를 상황변수에 맞게</p>
<p><b>조직</b></p>	<p>조직 설계</p>	<p>여러 과업과 과업담당자, 부문을 Differentiation하고 Integration하는 것. (조직개념, 구조부터 시작)</p>	<p>환경에 따라 조직의 분화와 통합 정도가 달라져야하기 때문. 또한 조직의 규모가 커짐에 따라 조직설계도 유효하게 변경되어야 한다 (복집공 상승 그래프)</p>	<p>① Complexity                  ② Centralization                  ③ Formalization                  ④ Specialization                  ⑤ Hierarchy of authority                  환경의 분류 : 단복 안동 풍희</p>	<p>Child : Strategic choice theory, 의사결정자에 의해 전략에 따라 선택되는 것.                  ① 대안선택 ② 환경조작통제                  ③ 주관적 환경지각을 통해 극복</p>
<p><b>조직</b></p>	<p>조직 쇠퇴</p>	<p>장기간에 걸쳐 나타나는 절대적이고 상당한 조직자원기반의 감소. (조직의 대처능력, 소비자 수요의 변화와 관련)</p>	<p>D. Miller : 이카로스 패러독스 역량함정. 성공에 취하는 것을 경계해야 한다. 그리스로마 신화에서 유래.</p>	<p>[조직쇠퇴의 원인]                  ① 조직 구조문화 inertia                  ② 환경부적응                  ③ 경쟁의 심화                  ④ Vulnerability(slack부족)                  ⑤ 맹목적 다각화 / 경영진</p>	<p>Global : 제품지매초                  Greiner : 창업권조협                  Quinn&amp;Cameron : 창집공정                  Weitzel : 지대오위해                  Miller : 발집모이 개장건영                  현수제표</p>

<p><b>조직</b></p>	<p>조직 문화</p>	<p>구성원들 간 공유되어 당연히 되는 내재적 가정(Basic Assumption and Beliefs). 일정한 패턴을 갖는 조직활동의 기본가정 또는 전제, 믿음. Schein</p>	<p>① 운영과정(커뮤니케이션, 갈등조정) ② 전략과정(Risk taking) ③ 경쟁력 원천(구성원 중심) ④ 성과와 관련</p>	<p>[형성과정] ① 조직의 역사, 창업자, CEO ② 사회문화 (국가, 관습, 규범) - 조직사회화(조직 내) ③ External-adaption (외부적응) &amp; Internal-adaption(몸에 익힘)</p>	<p>7S : 공전구제원기리 Deal : 무노전관 Quinn : 내외유통-관혁위시 Denison : 사적참일 Harrison&amp;Handy : 플테제디 Trompenaars : 인미가에 Ouchi - Z이론 ① 장기적고용, 집단이사결정 ② 개인적평가, 장기적평가승진</p>
<p><b>조직</b></p>	<p>윤리</p>	<p>옳고 그름과 관련하여 개인이나 집단의 행동을 이끌어가는 도덕적 원칙이나 가치 윤리 경영 : 기업윤리를 최우선가치로 여겨 투명공정합리 업무수행 경영정신</p>	<p>윤리경영의 대두배경 : 선택 아닌 필수. 엔론사 대규모 회계부정사건, 국제표준화기구 ISO 26000, 부패방지경영시스템</p>	<p>[원천] ① 개인윤리 ② 조직문화 ③ 조직시스템 ④ 이해관계자 ⑤ 법, 제도</p>	<p>정보비대칭으로 인한 역선택, 거래비용 증가시킴. Jensen Meckling : Agency theory, 대리인과 주인은 상호불신 이해상충의 관계 ① Monitoring cost ② Bonding cost ③ Residual loss</p>
<p><b>조직</b></p>	<p>CSR</p>	<p>경영자윤리가 확장된 것으로 이해관계인의 복지와 이익에 기여할 수 있게 의사결정하고 행동해야하는 경영자의 문제</p>	<p>Jim Collins : 30년 이상 장수기업은 30% 되지 않는다.</p>	<p>[Sustainable management (TBL)] 경제적 수익성, 환경적 건전성, 사회적 책임성.</p>	<p>Carroll : 경법윤자 ① Economic, ② Legal ③ Ethical ④ Philanthropic</p>
<p><b>조직</b></p>	<p>조직 변화</p>	<p>적응적(Unplanned), 인위적(Planned)으로 조직의 구조, 기술, 사람을 변화시키는 것</p>	<p>외부압력 : 기술발전, 경제통합, 내부압력 : 구조조정, 고용불안, 노동의 질 추구, 가치관 붕괴</p>	<p>[John Kotter] 변화실행8단계 ① Crisis ② Unity ③ Vision ④ Spreading ⑤ Empowerment ⑥ Rewarding ⑦ Expanding ⑧ Refreezing * ①-④: 해/ ⑤-⑦: 변 / ⑧: 재</p>	<p>전제기문(Daft) 기관, 수개크, 대팀부, 유기탐활, 상황에 따른 리더십 사용, 불확실한 상황일수록 카리스마리더십 수용 가능</p>

< 본 자료는 김유미 노무사와 YM연구소 연구진이 수년간 막대한 시간과 비용을 투입해 완성한 소중한 지적 재산입니다. >  
무단 배포·거래 시 저작권법에 따라 법적 조치를 받을 수 있음을 유의하시기 바랍니다.

조직	조직 개발	조직이 직면하는 문제 해결하고 조직의 재생능력 증진시키기 위한 장기적 노력, French Bell	등장 배경 : Kurt Lewin의 T group 활동을 모제로 시작	[조직개발 제 기법] 개인 : 감교역 집단 : 팀브명조 조직 : 그조시	시스템 IV : 약원 자원 상민 참민 변혁적 리더십의 사용 개별 배려, 이상적 모델 지적자극, 영감적 동기부여
조직	지식	경험을 체계적으로 정리한 정보, 실력 노하우, 기술정보	노동, 자본, 토지 등 경영자원 더하여 최근 제5의 경영자원	Polanyi : 형식지/암묵지 Nonaka : 사외내조	Senge 학습조직 : 시개사공팀 Takeuchi-하이퍼텍스트조직 지프사