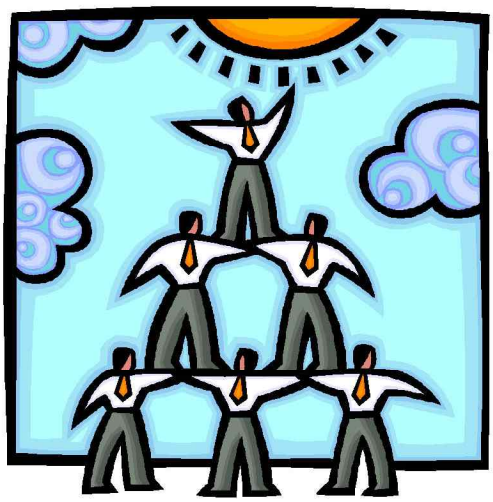
직업기초능력 가이드북 : **교수자용**

Ⅱ 조직이해능력



HRDK 한국산업인력공단

활용안내

개 요

이 교수자용 가이드북은 우리나라 직업인에게 공통으로 요구되는 10가지 직업기초능력 가운데 하나인 조직이해능력에 대한 것이다.

조직이해능력이란 일상적인 일 경험에서 요구되는 조직의 체제와 경영 및 업무 수행, 그리고 국제감각을 이해하는 능력을 의미한다. 직업기초능력으로서 모든 직업인이 공통으로 지녀야 할 조직이해능력을 의미하는 것이기 때문에 높은 수준을 요구하는 것은 아니다. 그러나 일부 교육훈련기관이나 산업체 등에서 관리자 및 특정 분야의 종사자들을 대상으로 교육을 할 때 수준이 매우 높거나 전문성을 요하는 내용을 포함하는 경우가 있기 때문에 신중하게 주의를 기울여 지도할 필요가 있다.

교수자용 가이드북은 학교나 직장에서 직업인에게 공통으로 요구되는 조직이해능력을 보다 효과적으로 지도하기 위한 지침으로 활용할 수 있으며, 조직이해능력표준에 기초하여 개발된 학습자용 가이드북을 보다 효과적으로 지도하기 위한 것이다.

조직이해능력은 조직경영을 이해하고 경영마인드를 가지며, 조직을 구성하는 체제를 이해하고, 조직의 큰 그림에서 자신의 업무를 이해하고, 글로벌화된 현대 사회에서 국제감각을 갖춰야 경쟁력이 있다는 측면에서 매우 중요하다고 할 수 있다. 그러므로 이 가이드북은 조직이해능력과 관련된 다양한 사례와 활동, 관계지식에 대한 지도 방법 및 해설을 구체적으로 제시함으로써 교수자가 조직이해능력을 보다 효과적으로 지도할 수 있도록 하는 데 목적이 있다.

구 성

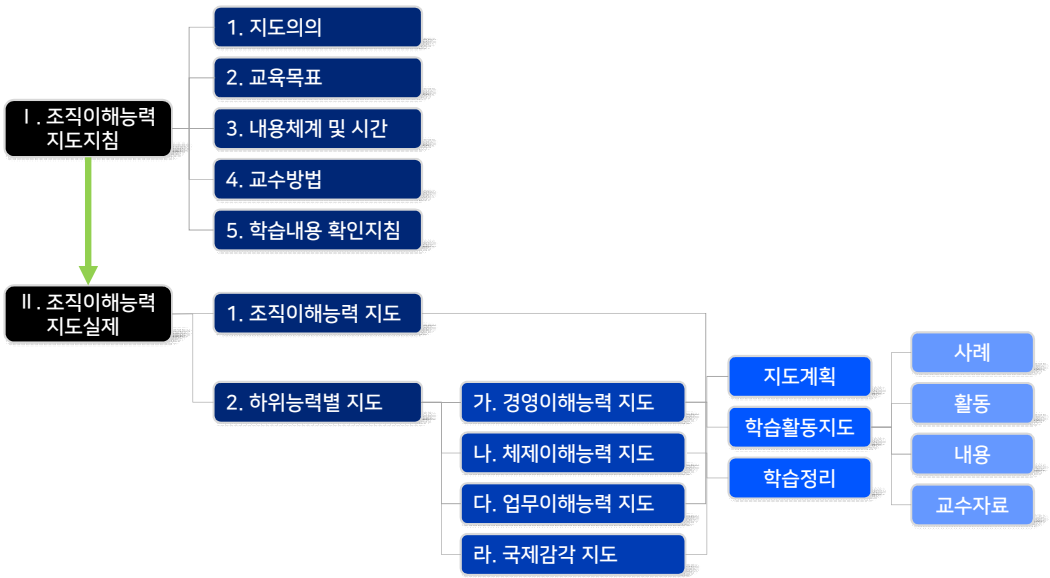
조직이해능력 교수자용 가이드북은 크게 'Ⅰ. 조직이해능력 지도지침'과 'Ⅱ. 조직이해능력 지도실제'로 구성되어 있다.

'Ⅰ. 조직이해능력 지도지침'은 조직이해능력을 지도할 때 기본이 되는 내용으로 지도의의, 교육목표, 내용체계 및 시간, 교수방법, 학습내용 확인지침으로 구성된다. 지도의의에는 조직이해능력의 개념, 중요성, 구조 및 내용이 제시되어 있다. 교육목표에는 조직이해능력표준에 따른 성취수준이 제시되어 있고, 성취수준을 토대로 학습목표를 일반목표와 세부목표로 구분

하여 제시하였다. 내용체계 및 시간에는 조직이해능력을 지도할 때 포함되어야 할 지식(knowledge), 기술(skill), 상황 및 도구(condition)와 함께 각 내용요소별로 지도하는 데 필요한 소요시간을 알기 쉽게 정리하였다. 또한, 교수방법에는 조직이해능력 지도에 활용할 수 있는 지도 전략을 체계적으로 정리하였으며, 학습내용 확인지침에는 학습자들의 학습활동을 확인하고 촉진하는 데 필요한 평가 방법 및 유의사항을 제시하였다.

현행화 이후 직업기초능력 가이드북은 별도의 '학습내용 확인하기'를 제공하고 있다. 직업생활의 다양한 환경과 상황에 따라 정답이 달라질 수 있으므로, '학습내용 확인하기'는 가이드북에서 학습한 내용을 확인하는 참고자료로만 활용하여야 한다.

'Ⅱ. 조직이해능력 지도실제'는 각 학습모듈에 대한 지도계획, 학습활동 지도 및 학습정리로 구성하였다. 지도계획에는 각 학습모듈 지도에 필요한 학습주제와 학습목표, 지도시간, 교수자료, 학습활동별 소요시간, 주요내용, 유의점 등을 간략하게 제시하였다. 학습활동 지도는 조직이해능력에 대한 학습모듈(1. 조직이해능력 지도)과 조직이해능력을 구성하는 각 하위능력에 대한 학습모듈(가. 경영이해능력 지도. 나. 체제이해능력 지도, 다. 업무이해능력 지도, 라. 국제감각 지도)로 구성하여, 각 학습모듈의 지도계획과 학습활동(사례, 활동, 내용)에 대한 지도방법 및 해설을 수록하였다. 교수자료에는 보충학습 시 활용할 수 있는 다양한 자료들이 제시되어 있으며, 마지막으로 해당 학습모듈을 모두 학습한 후 학습정리를 통해 주요 학습내용을 정리할 수 있다.



〈조직이해능력 교수자용 가이드북 구성도〉

사용되는 심벌

각 학습활동에는 다음과 같은 심벌을 사용하였다. 심벌은 기본(Basic), 심화(Advanced) 및 보충(Remedial)으로 학습활동을 구분하고, 학습활동을 구성하는 주요용어와 사례, 활동, 내용을 시각화하여 전달한다. 따라서 교수자는 학습자들이 심벌을 통해 기호화하여 편리하게 학습하도록 안내할 수 있다. 특히 직업기초능력 프로그램에서는 10가지 직업기초능력에 동일한 심벌을 사용하여 하나의 형식으로 통일하였다.

기본(Basic) 학습활동 : 모든 학습자가 반드시 알아야 되는 내용

보충(Remedial) 학습활동 : 기본 학습활동을 이수하기 어려운 학습자를 위한 기초 내용

심화(Advanced) 학습활동 : 기본 학습활동이 충분한 학습자를 위한 심화 내용

주요용어 : 학습모듈에서 사용되는 중요한 단어(Key word)

사례 : 학습활동에 대한 이해를 돕기 위한 대표 사례

활동 : 학습내용에 대해 학습자들이 직접 작성하게 하는 활동

활용방법

조직이해능력 교수자용 가이드북은 학습자용 가이드북의 학습모듈에 따라 직업기초능력으로서의 조직이해능력에 대한 학습모듈(1. 조직이해능력 지도)과 조직이해능력을 구성하는 각 하위능력에 대한 학습모듈(가. 경영이해능력 지도. 나. 체제이해능력 지도. 다. 업무이해능력 지도. 라. 국제감각 지도)로 구성되어 있다. 조직이해능력을 지도할 때에는 가이드북 구성에 따라 처음부터 순차적으로 교육해도 되지만, 사전확인 체크리스트를 활용하여 학습자들의 선수학습능력을 진단한 후에 부족한 부분을 먼저 지도하는 등 학습 순서를 재구성하거나 일부 학습내용은 제외하고 진행할 수도 있다. 그러나 조직이해능력에 대한 전반적인 내용을 담고 있는 '1. 조직이해능력 지도'를 먼저 교육한 후에 세부 내용인 '가. 경영이해능력 지도', '나. 체제이해능력 지도', '다. 업무이해능력 지도'. '라. 국제감각 지도'를 학습하는 것이 바람직하다.

또한 교수자용 가이드북은 학습자용 가이드북을 활용하여 조직이해능력을 지도하는 교수

자뿐 아니라 기존에 학교나 직장에서 조직이해능력을 지도하던 강사들이 모두 활용할 수 있다. 따라서 학습자용 가이드북을 활용할 때와 교수자용 가이드북만 활용할 때로 활용방법을 나누어 제시할 수 있다.

학습자용 가이드북을 활용하여 조직이해능력을 지도하려는 교수자가 이 가이드북을 사용할 때에는 다음에 따라 지도할 수 있다. 첫째, 학습자의 학습요구를 파악하기 위해 사전확인 체크리스트를 활용하여 학습자의 현재 수준을 진단한다. 둘째, 확인결과를 토대로 학습자의 수준을 파악한 후 학습의 방향, 내용, 수준을 고려하여 교수자용 가이드북을 활용한다. 셋째, 교수자용 가이드북을 이용하여 사례, 학습활동, 내용, 학습보조자료 등을 제시한다. 넷째, 학습자용 가이드북에 제시된 기본 내용 이외의 심화 활동을 교수자용 가이드북을 사용하여 제시한다. 다섯째, 학습자의 학습수준을 확인하기 위해 '학습내용 확인하기'를 활용한다.

기존에 학교나 직장에서 조직이해능력을 지도하던 강사가 교수자용 가이드북을 활용하는 방법은 다음과 같다. 첫째, 조직이해능력 지도지침을 통해서 조직이해능력의 개념, 중요성, 구조 및 내용을 파악한다. 둘째, 조직이해능력 지도지침과 자신의 현재 지도 방법을 비교하여 교육목표, 교수방법, 학습내용 확인지침 설정 시 문제점과 보완해야 하는 사항을 파악한다. 셋째, 학습활동 지도에 제시된 사례 및 활동을 직업상황에 적합한 조직이해능력을 지도하는 교수자료 및 워크시트로 활용할 수 있다. 마지막으로, 추가 보충자료가 필요한 경우 교수자용 가이드북의 교수자료를 활용한다.

Ⅰ. 조직이해능력 지도지침 ····· p. 9
1. 지도의의 ····· p. 10
2. 교육목표 ····· p. 12
3. 내용체계 및 시간 ····· p. 18
4. 교수방법 ····· p. 21
5. 학습내용 확인지침 ····· p. 25

Ⅱ. 조직이해능력 지도실제 ····· p. 35
1. 조직이해능력 지도 ····· p. 37
지도계획 ····· p. 37
학습활동 지도 ····· p. 38

: 조직 생활의 특징 ····· p. 38

: 조직의 구성요소 ····· p. 47

: 조직의 환경변화 적응 ····· p. 56

2. 하위능력별 지도 ····· p. 65
가. 경영이해능력 지도 ····· p. 65
지도계획 ····· p. 65
학습활동 지도 ····· p. 66

: 경영자의 역할 ····· p. 66

: 조직의 의사결정과정 ····· p. 75

: 조직의 경영전략 ····· p. 84

나. 체제이해능력 지도 ····· p. 95
지도계획 ····· p. 95
학습활동 지도 ····· p. 96

: 조직의 목표 ····· p. 96

: 조직의 구조 ····· p.106

: 집단의 특성 ····· p.115

다. 업무이해능력 지도 ····· p.125
지도계획 ····· p.125
학습활동 지도 ····· p.126

: 업무의 특징 ····· p.126

: 업무 수행 계획 수립 ····· p.135

: 올바른 업무 수행 ····· p.145

라. 국제감각 지도 ····· p.153
지도계획 ····· p.153
학습활동 지도 ····· p.154

: 국제감각의 필요성 ····· p.154

: 다른 문화 이해와 소통 ····· p.162

: 글로벌 시대의 국제매너 ····· p.169

I 조직이해능력 지도지침

1. 지도의의
2. 교육목표
3. 내용체계 및 시간
4. 교수방법
5. 학습내용 확인지침

1 지도의의

모든 직업인에게 공통으로 요구되는 조직이해능력은 조직의 경영과 체제를 이해하고 이에 기초하여 자신의 업무특성을 파악하며 국제적인 감각을 기르는 능력이다. 조직은 단순히 개인의 합이 아닌 하나의 유기체로서 공동의 목표를 지향한다. 따라서 조직의 목표를 달성하는 데 기여할 수 있도록 자신이 속한 조직의 경영원리와 전체 체제 내에서 조직을 이해하는 능력을 함양하는 것은 필수적이다. 또한 최근에는 조직을 둘러싸고 있는 환경이 끊임없이 변화하고 있으며, 그 변화의 속도가 점점 빨라지고 있다. 이에 따라 직업인에게는 국제환경을 비롯하여 조직에 영향을 미치는 환경변화를 인지할 수 있는 능력이 요구된다. 따라서 학습자들에게 조직이해능력을 함양하기 위해서는 다음과 같은 사항에 주안점을 두어 지도하는 것이 필요하다.

첫째, 학습자 스스로 조직이해의 필요성을 인식하고 자신의 현재 상태를 점검하여 미래의 업무 성과를 높이기 위한 계획을 수립할 수 있도록 지원해야 한다. 일 경험에서 각 개인은 끊임없이 조직이해능력을 발휘해야 하는 상황을 만나게 된다. 이때 업무 성과를 높이고자 하지만, 자신이 속한 조직을 이해하는 방법이나 필요한 일련의 행동을 알지 못해 원하는 성과를 얻지 못하는 경우가 많다. 따라서 조직이해능력이 요구되는 상황, 정보를 효과적으로 수집하여 활용하는 방법 등에 대한 가이드를 제시해 주는 것이 중요하다.

둘째, 학습자들이 조직이해능력과 그 하위능력인 경영이해능력, 체제이해능력, 업무이해능력 및 국제감각을 갖추도록 지도해야 한다. 조직이해능력은 조직생활의 특징과 조직의 구성요소, 조직의 환경변화 적응 등을 이해하는 것이고, 경영이해능력은 경영자의 역할, 조직의 의사결정과정, 조직의 경영전략을 이해하는 능력이다. 체제이해능력은 조직의 목표와 구조, 집단의 특성 등을 이해하는 능력이며 업무이해능력은 조직의 문화와 큰 틀 안에서 자신에게 주어진 업무의 특징, 업무 수행 계획 수립, 올바른 업무 수행 등을 할 수 있는 능력이다. 국제감각은 일 경험을 하는 중에 국제감각의 필요성, 다른 문화 이해와 소통, 글로벌 시대의 국제 매너 등을 이해하고 활용하는 것을 말한다.

조직이해능력을 효율적으로 지도하기 위해서는 조직의 경영, 의사결정 과정, 조직경영 전략 등 경영이해와 관련된 내용, 자신이 속한 조직의 목표, 조직의 구조 집단의 유형과 관계 등 체제이해와 관련된 내용, 조직문화와 업무의 특성 이해, 업무 수행에 필요한 계획 수립, 방해요인 관리 등 업무이해능력에 대한 내용, 국제감각을 키우고, 다른 나라의 문화를 이해

하는 방법, 글로벌시대의 국제매너 등 국제감각과 관련된 내용을 동시에 활용해야 한다.

셋째, 학습자들의 다양한 경험과 요구를 바탕으로 기초적인 개념과 원리를 간단하고 구체적인 것에서 추상적인 순으로 지도해야 한다. 특히 학습을 통해 습득한 조직이해능력과 관련된 지식을 실생활 혹은 업무상황에 활용하는 방법을 찾아보게 하거나, 생활 주변 현상이나 구체적 사실을 학습 소재로 하여 기초적인 개념과 원리 등을 지도하고 업무 상황에서 발생할 수 있는 실제 상황에서의 조직이해능력을 길러주어야 한다.

넷째, 학습자들이 실제 현장 상황에 대처하는 능력을 발휘하도록 하는 것이 중요하다. 전반적인 조직이해능력을 함양시키기 위해서는 조직이해의 필요성과 조직이해 방법에 대해 중점을 두고 지도해야 한다. 경영이해능력을 함양시키기 위해서는 조직운영 원리, 의사결정 과정, 운영상 문제점과 해결방법 파악에 중점을 두어야 하며 체제이해능력을 함양시키기 위해서는 조직의 목표와 구조 등을 이해하는 데 중점을 두어야 한다. 업무이해능력을 함양시키기 위해서는 업무의 특성과 업무 수행에 필요한 자원, 방해요인을 파악하고 업무 수행 계획을 수립할 수 있는 능력을 갖추도록 해야 한다. 국제감각을 함양시키기 위해서는 국제비즈니스에서 국제동향을 파악하고 국제매너를 갖추도록 지도해야 한다.

다섯째, 학습자들의 조직이해능력 수준을 정확하게 판단하는 것이 중요하다. 이를 판단하기 위해서는 조직의 개념과 조직을 이해하고 있는지, 조직변화 계획을 효과적으로 수립하는지를 살펴보아야 할 것이다. 경영이해능력을 어느 정도 갖추고 있는지 판단하기 위해서는 조직의 경영원리와 의사결정 과정, 운영상의 문제점, 경영전략 등의 이해정도를 살펴보아야 하며, 체제이해능력을 어느 정도 갖추고 있는지 판단하기 위해서는 조직의 목표와 구조 등의 이해정도를 살펴보아야 한다. 업무이해능력을 어느 정도 갖추고 있는지 판단하기 위해서는 조직문화의 특징과 자신에게 주어진 업무의 특성, 자원, 방해요인 등을 이해하고 효과적으로 업무 수행 계획을 수립하는지를 살펴보아야 하며, 국제감각을 어느 정도 갖추고 있는지 판단하기 위해서는 국제적인 동향을 파악하고 업무에 적용하는 정도와 다른 나라에 개방적인 태도를 견지하고 국제매너를 갖추고 있는지를 살펴보아야 한다.

결론적으로 조직이해능력의 지도는 학습자들이 업무를 수행할 때 조직의 특성을 이해하여 적용하는 데 중점을 두어야 하며, 실제 업무 상황과 밀접한 사례를 토대로 지도해야 한다.

2 교육목표

교육목표는 일정한 수업이 이루어진 후 학습자가 최종적으로 획득해야 할 특성을 명확하게 규정해 놓은 것이다. 교육목표는 가르치는 교수자의 입장에서는 교수목표, 배우는 학습자의 입장에서는 학습목표 등으로 다양하게 사용할 수 있다. 그러나 교수목표도 궁극적으로 학습자가 학습목표를 얼마나 성취했는가에 따라 그 달성 여부가 결정되기 때문에 학습자를 중심으로 학습목표로 표현하는 것이 더 일반적이다.

가. 학습목표의 개념

조직이해능력을 성공적으로 지도하기 위해서는 사전에 계획과 준비를 철저히 해야 하며 이는 학습목표를 설정하는 데서 출발한다. 학습목표는 해당 학습모듈에서 학습자가 최종적으로 성취해야 할 목표를 구체적인 수준에서 측정 가능하고 관찰 가능하게 진술한 것이다. 따라서 조직이해능력을 학습하기 위해 교수자는 '학습자들이 조직이해능력을 학습한 후 무엇을 할 수 있기를 기대하는가?'라는 질문을 고민하고, 학습자와 어떠한 목표를 향해 함께 학습해 나갈 것인가를 정해야 한다.

학습목표는 학습자가 학습과정을 끝마쳤을 때 교수자의 가르침이나 도움을 받지 않고 스스로 조직이해능력을 효과적으로 발휘할 수 있는 상태를 제시하며, 학습자의 학습목표 달성 정도를 확인하는 기준이 된다. 아울러 학습자가 성취해야 할 학습 범위를 제한하고 명확하게 설명해 주며, 교수자가 수업을 체계적으로 전개하기 위한 기본 지침이 된다.

나. 학습목표 설정 시 고려사항

조직이해능력 지도 시 학습목표를 명확히 제시하지 않을 경우, 학습자는 어떤 내용을 학습해야 하는지 제대로 알지 못하며 조직이해능력 학습의 최종 목적인 행동의 변화를 도모할 수 없게 된다. 교수자 또한 불명확한 학습목표로 인해 어느 단계에서 어떠한 내용을 지도해야 하는지 몰라 중요한 내용을 지나칠 위험이 있다.

먼저, 학습목표를 제대로 진술하기 위해서는 조직이해능력의 성취수준을 고려해야 한다. 같은 조직이해능력도 학습자나 상황에 따라 요구되는 성취수준이 다를 수 있으므로 교수자는 어떠한 수준으로 지도할지 염두에 두어야 한다. 조직이해능력에 대한 성취수준은 직업기초능력으로서의 조직이해능력표준(한국산업인력공단, 2005)을 참고할 수 있다(〈표 1〉 참조).

여기에 제시된 성취수준은 조직이해능력과 그 하위능력인 경영이해능력, 체제이해능력, 업무이해능력 및 국제감각을 학습자들이 갖추고 있는지를 판단하는 기준이다. 직업기초능력 가이드북의 성취기준은 기본(Basic), 심화(Advanced), 보충(Remedial)으로 구분된다. 보충(R) 수준은 일반적인 직업생활에서 정보를 이해하고, 간단하게 의사표현하는 수준이고, 기본(B) 수준은 보충(R) 수준에 더해 정보를 요약하고, 주제에 맞게 의사표현을 하는 수준이며, 심화(A) 수준은 보충(R), 기본(B) 수준에 더해, 다양한 정보를 종합하고 논리적으로 의사표현을 할 수 있는 단계이다. 조직이해능력 및 조직이해능력의 각 하위능력별 성취수준은 〈표 1〉에 제시되어 있다.

〈표 1〉 조직이해능력표준에 따른 성취수준

구분		성 취 수 준	
조직이해 능력		심화	직업생활에서 업무와 관련된 국제동향을 업무에 적용하고, 전반적인 조직 체제에 대해 설명하며, 조직의 경영을 평가한다.
		기본	직업생활에서 업무와 관련된 국제동향을 파악하고, 자신이 속한 조직의 체제를 설명하며, 조직의 운영을 설명한다.
		보충	직업생활에서 일반적인 국제동향을 이해하고, 자신이 속한 조직 체제를 이해하며, 조직의 운영을 이해한다.
하위능력	경영이해 능력	심화	조직 전체의 경영목표와 경영방법을 이해하고, 이를 바탕으로 업무를 수행한다.
		기본	자신이 속한 부서와 관련 부서의 목표와 운영 방법에 대해 이해하고, 이를 바탕으로 업무를 수행한다.
		보충	자신이 속한 부서의 목표와 운영 방법에 대해 이해하고, 이를 바탕으로 업무를 수행한다.
	체제이해 능력	심화	조직 전체의 목표와 구성을 이해하고, 조직의 전체적인 규칙, 규정을 파악하여, 이를 바탕으로 업무를 수행한다.
		기본	자신이 속한 부서와 관련 부서의 목표와 구성을 이해하고, 자신이 속한 부서 구성원들에게 적용되는 규칙, 규정을 파악하고, 이를 바탕으로 업무를 수행한다.
		보충	자신이 속한 부서의 목표와 구성을 이해하고, 자신에게 해당하는 규칙, 규정을 파악하여, 이를 바탕으로 업무를 수행한다.
	업무이해 능력	심화	조직 전체의 업무에 대해 이해하고, 자신에게 주어진 업무를 분석하여 업무처리 계획 및 절차를 수립한다.
		기본	자신이 속한 부서와 관련 부서의 업무에 대해 이해하고, 자신에게 주어진 업무를 이해하여 업무를 처리하기 위한 계획과 절차를 이해한다.
		보충	자신이 속한 부서의 업무에 대해 이해하고, 자신에게 주어진 업무를 확인하여 업무를 처리하기 위한 간단한 절차를 확인한다.
	국제감각	심화	일 경험에 관련된 국제적인 동향을 분석하여, 이를 대부분의 업무상황에서 활용한다.
		기본	일 경험에 일반적인 국제 동향을 이해하여, 이를 특정한 업무 상황에서 활용한다.
		보충	일 경험에 특정한 국제 동향을 이해하여, 이를 한 가지 업무 상황에서 활용한다.

다음으로, 조직이해능력의 학습목표를 설정하기 위해서는 학습자의 특성을 제대로 파악해야 한다. 직업기초능력은 모든 직업인에게 요구되는 능력이지만, 실제로 직업인은 업종과 직급, 업무, 사전경험, 연령, 학습양식, 흥미, 사회경제적 배경, 적성, 태도 등의 특성이 매우 다양하다. 특히 앞서 제시한 성취수준을 그대로 교수목표로 전환하여 활용할 수 있지만, 이 경우 다양한 학습자의 특성을 반영하는 데 한계가 있으므로 성취수준을 토대로 학습자의 특성을 파악하여 학습목표를 다양하게 설정하는 노력이 필요하다. 교수자가 학습자의 특성을 지도활동에 반영한다면 보다 우수한 교수과정을 전개할 수 있을 것이며, 개개인의 능력을 충분히 발휘할 수 있도록 유도할 수 있다. 학습자의 특성을 파악하는 방법은 학습자 설문조사 및 면담, 동료 교수자로부터 정보 획득, 각종 정보가 기록된 학습자 개인정보 카드, 표준화 검사 등이 있다. 또한, 조직이해능력의 내용과 관련된 학습자들의 흥미나 관심사, 사전경험 정도를 파악하여 반영한다면 보다 흥미롭고 의미 있는 학습활동을 조직할 수 있을 것이다. 특히, 조직이해능력의 경우 일 경험이 없는 학습자들은 조직과 관련된 내용에 흥미가 없고, 이를 이해하는 데 어려움이 있을 수 있다. 따라서 학습자들의 사전경험을 파악하여 학습목표를 구체적으로 설정하여야 한다.

다. 학습목표 진술방법

학습목표는 학습자 입장에서 교수목적과 교수내용, 학습자 특성 등을 고려하여 설정되어야 한다. 구체적인 목표는 다음과 같이 학습자가 학습해야 할 내용(주제)과 도착점 행동을 나타내는 동사로 표현된다.

학습목표 = 학습내용(주제) + 도착점 행동(동사)

학습목표를 진술할 때에는 먼저 학습자가 성취해야 할 도착점 행동이 무엇인지를 확인해야 한다. 도착점 행동은 첫째, 지식, 지적 능력 및 기능 등과 관련된 인지적 영역, 둘째, 태도, 흥미, 감상 및 적응방식 등과 관련된 정의적 영역, 셋째, 육체적 기능과 관련된 심동적 영역으로 구분된다. 학습을 통해서 학습자가 성취해야 할 도착점 행동이 무엇인지 구체적으로 확인해야만 적절한 동사를 선택하여 학습목표를 진술할 수 있다. 따라서 학습목표의 진술은 학습자가 학습 후에 '궁극적으로 나타내야 하는 도착점 행동', '그러한 행동을 나타낼 수 있는 상황과 조건', 그리고 '그 행동을 평가하기 위한 기준'을 포함하도록 제시해야 한다.

또한 학습목표는 학습자가 성취해야 할 도착점 행동을 관찰 가능한 동사를 사용해서 진술

하는 것이 바람직하다. 이 때 관찰 가능한 동사란 “~을 말할 수 있다”, “~을 분류할 수 있다”, “~을 도표로 나타낼 수 있다” 등처럼 관찰 가능한 용어로 표현되는 것을 말한다. 반면 “~을 안다”, “~을 감상하다”와 같이 관찰할 수 없거나 추상적인 용어는 사용하지 않아야 한다.

라. 학습목표 설정

학습목표는 학습자들이 도달해야 하는 도착점 행동과 관련이 있으므로, 학습목표를 설정할 때에는 조직이해능력표준에 제시된 성취수준을 활용할 수 있으며, 일반목표와 세부목표로 구분하여 제시할 수 있다. 일반목표는 전체 학습에서 학습자가 달성해야 할 포괄적인 목표를, 세부목표는 일반목표를 구체화 및 상세화한 학습활동별 목표를 의미한다. 조직이해능력과 그 하위능력인 경영이해능력, 체제이해능력, 업무이해능력, 국제감각에 대한 학습목표를 제시하고 있다. 다만 각 학습목표들은 하나의 예시이므로 교수자는 학습상황과 학습자의 특성에 따라 적절한 학습목표를 수립하도록 한다.

1) 조직이해능력 학습목표

조직이해능력표준에 제시된 조직이해능력 성취수준을 토대로 조직이해능력의 학습목표를 일반목표와 세부목표로 구분하여 예시하면, 조직이해능력의 학습내용은 조직의 의미와 종류, 구성요소 등을 이해하고 변화하는 환경을 인지하는 것이며, 도착점 행동은 조직을 이해하는 능력을 기를 수 있다는 것이다. 따라서 조직이해능력의 일반목표는 “일 경험을 할 때, 자신이 속한 조직의 경영, 체제, 업무 등을 이해하고 글로벌 시대에 적합한 국제감각을 기른다.”로 설정할 수 있다. 이러한 일반목표를 달성하기 위한 세부목표로는 자신이 속한 조직 나열, 조직이해의 필요성 설명, 조직이해의 다양한 측면 구분, 변화하는 환경에 대응한 조직의 변화방향 설정이 포함되도록 수립할 수 있다.

〈표 2〉 조직이해능력 학습목표

구분	학습목표
일반목표	일 경험을 할 때, 자신이 속한 조직의 경영, 체제, 업무 등을 이해하고 글로벌 시대에 적합한 국제감각을 기른다.
세부목표	1. 자신이 속한 조직들을 나열할 수 있다. 2. 조직이 어떻게 운영되는지 설명할 수 있다. 3. 자신이 속한 조직의 체제를 설명할 수 있다. 4. 조직변화 과정을 설명할 수 있다.

2) 하위능력별 학습목표

가) 경영이해능력 학습목표

경영이해능력의 학습내용은 조직의 경영목표와 경영방법 이해이며, 도착점 행동은 조직의 경영을 이해할 수 있다는 것이다. 따라서 경영이해능력의 일반목표는 “일 경험을 할 때, 자신이 속한 조직의 경영목표와 경영방법을 이해하고, 경영의 한 주체로서 조직경영에 참여하는 능력을 기른다.”로 설정할 수 있다. 이러한 일반목표를 달성하기 위한 세부목표는 자신이 속한 조직의 경영방법 설명, 조직의 의사결정 과정 설명, 조직의 경영전략과 다른 조직의 경영전략 간 구분이 포함되도록 설정할 수 있다.

〈표 3〉 경영이해능력 학습목표

구분	학습목표
일반목표	일 경험에서 자신이 속한 조직의 경영목표와 경영방법, 의사결정 과정을 이해하고, 조직의 경영전략이 다른 조직의 경영전략과 어떻게 다른지 구분할 수 있는 능력을 기른다.
세부목표	1. 자신이 속한 조직의 경영방법을 설명할 수 있다. 2. 자신이 속한 조직의 의사결정 과정을 설명할 수 있다. 3. 자신이 속한 조직의 경영전략을 다른 조직의 경영전략과 구분할 수 있다.

나) 체제이해능력 학습목표

체제이해능력의 학습내용은 조직의 목표, 구조, 문화, 규칙과 절차 확인, 조직 내 집단의 특성 확인에 대한 것이며, 도착점 행동은 체제를 이해할 수 있다는 것이다. 따라서 체제이해능력의 일반목표는 “일 경험을 할 때, 자신이 속한 조직의 구조와 목적, 문화, 규칙 등과 같은 조직체제를 파악하는 능력을 기른다.”로 설정할 수 있다. 이러한 일반목표를 달성하기 위한 세부목표는 자신이 속한 조직의 목표 설명, 전체 조직구조에서 자신의 위치 확인, 조직 내 집단특성에 대한 설명이 포함되도록 설정할 수 있다.

〈표 4〉 체제이해능력 학습목표

구분	학습목표
일반목표	일 경험을 할 때, 자신이 속한 조직의 목표와 구조, 특징을 설명할 수 있는 능력을 기른다.
세부목표	1. 자신이 속한 조직의 목표를 설명할 수 있다. 2. 조직구조에서 자신이 속한 위치를 확인할 수 있다. 3. 자신이 속한 조직 내 집단의 특징을 설명할 수 있다.

다) 업무이해능력 학습목표

업무이해능력의 학습내용은 조직문화와 업무의 특성 파악, 조직의 업무 이해, 업무 수행에 필요한 자원과 방해요인 확인이며, 도착점 행동은 자신의 업무를 이해할 수 있다는 것이다. 따라서 업무이해능력의 일반목표는 “일 경험을 할 때, 자신에게 주어진 업무의 성격과 내용을 알고 업무처리절차에 따라 효과적으로 업무를 수행할 수 있다.”로 설정할 수 있다. 이러한 일반목표를 달성하기 위한 세부목표로는 업무의 특성에 대한 설명, 조직의 업무처리과정 및 절차 설명, 업무 수행에 필요한 자원과 방해요인 구분이 포함되도록 설정할 수 있다.

〈표 5〉 업무이해능력 학습목표

구분	학습목표
일반목표	일 경험을 할 때, 자신에게 주어진 업무의 성격과 내용을 알고 업무처리절차에 따라 효과적으로 업무를 수행할 수 있다.
세부목표	1. 자신에게 주어진 업무특성을 설명할 수 있다. 2. 자신이 속한 조직의 업무처리과정 및 절차를 설명할 수 있다. 3. 자신에게 주어진 업무의 필요자원과 방해요인을 구분할 수 있다.

라) 국제감각 학습목표

국제감각의 학습내용은 국제감각의 의미와 필요성을 공감하고 다른 나라의 문화를 이해하여 국제적인 동향을 파악하는 것이며, 도착점 행동은 국제적인 식견과 능력을 기를 수 있다는 것이다. 따라서 국제감각의 일반목표는 “일 경험을 할 때, 다른 나라의 문화를 이해하고 국제적인 동향을 파악하는 능력을 기른다.”로 설정할 수 있다. 이러한 일반목표를 달성하기 위한 세부목표로는 국제감각의 개념과 중요성 설명, 글로벌 문화환경과 다른 나라의 문화 이해, 글로벌시대에 적합한 국제매너 수행 등이 포함되도록 설정할 수 있다.

〈표 6〉 국제감각 학습목표

구분	학습목표
일반목표	일 경험을 할 때, 다른 나라의 문화를 이해하고 국제적인 동향을 파악하는 능력을 기른다.
세부목표	1. 일 경험에서 국제감각이 필요한 경우를 설명할 수 있다. 2. 글로벌시대에 적합한 국제매너를 가질 수 있다.

3 내용체계 및 시간

내용체계란 조직이해능력을 지도할 때 반드시 다루어야 할 기본적인 개념과 원리, 방법, 사례 등의 교육내용을 체계화한 것이다. 조직이해능력을 지도할 때 포함되어야 할 내용은 조직이해능력에 요구되는 지식(knowledge), 기술(skill), 상황 및 도구(condition)이다. 여기서 지식은 산업체 종사자가 조직이해능력과 해당 하위능력을 갖추기 위해서 필요한 지식, 기술은 산업체 종사자가 조직이해능력과 해당 하위능력을 갖추기 위해서 필요한 기술, 상황은 조직이해능력과 해당 하위능력이 요구되는 업무 상황과 하위능력에 필요한 도구를 의미한다.

본 가이드북의 내용체계는 〈표 7〉의 조직이해능력표준(한국산업인력공단, 2005)에서 제시한 지식, 기술, 상황을 토대로 설정되었다. 조직이해능력표준에서 제시한 조직이해능력의 지식, 기술, 상황 등의 선정은 미국의 SCANS, 호주의 Mayer 위원회, 영국의 AQA 등의 직업기초능력 표준과 하위능력요소를 분석하고 전문가 집단의 타당성 검토를 받아 이루어졌다. 조직이해능력 학습활동은 표준의 지식, 기술, 상황에서 제시한 핵심적 용어를 중심으로 주요 용어를 기술하고, 기본 교육내용에 따라 학습내용을 구성하였으며, 학습목표의 성취수준을 마련하였다.

〈표 7〉 조직이해능력 하위능력별 내용요소로서의 지식, 기술, 상황

하위능력	내용요소	
경영이해능력	K(지식)	- 조직 내에서 자신의 역할 이해 - 조직의 목적과 목표 이해 - 조직 구성원의 역할과 업무 분담에 대한 이해 - 경영상 변화에 대한 이해
	S(기술)	- 조직의 구조와 운영체제 파악 - 하위조직의 역할 파악 - 전체 조직 속에서 나의 역할 확인 - 조직의 운영과정과 의사결정 과정 참여 - 조직의 운영상의 문제점 분석과 해결책 제시
	C(상황)	- 조직의 운영에 참여하는 경우 - 조직의 효과성 증대를 위해 조직의 체제를 개선해야 하는 경우 - 업무 수행에 필요한 국제적인 추세를 파악하여야 하는 경우 - 업무가 진행되는 단계를 관리해야 하는 경우 - 경제변화를 업무 수행에 반영하여 활용해야 하는 경우 - 수출 · 수입 등 국제무역을 행해야 하는 경우 - 조직 구성원의 사기와 심리적 상태를 이해해야 하는 경우

(표 계속)

하위능력	내용요소	
체제 이해 능력	K(지식)	- 조직의 목표에 대한 인식 - 조직의 구성 이해 - 조직 내의 규칙과 절차
	S(기술)	- 조직의 구조, 기능 및 목표에 대한 공유 - 조직 내 규칙과 절차를 준수한 업무 추진 - 다른 조직과의 구조 및 특성 비교
	C(상황)	- 조직의 성과를 판단하는 경우 - 조직에 대한 구조조정이 시행되는 경우 - 조직의 운영 관련 회의에 참여하는 경우 - 조직 내의 인사관련 업무를 하는 경우 - 조직 체제 개선 또는 개편에 대한 의견을 제시하는 경우 - 조직 내의 규칙 또는 규정에 대해 의견을 제시하는 경우 - 조직 구성에 대해 고객에게 설명해야 하는 경우
업무 이해 능력	K(지식)	- 업무의 특성 이해 - 주어진 업무 확인 - 업무처리 과정 및 절차에 대한 이해 - 업무처리 시 방해요인 이해
	S(기술)	- 자신에게 주어진 업무를 확인하는 방법 - 주어진 업무의 중요도를 파악 - 업무 처리 계획 수립 - 업무 수행에 필요한 인적, 물적 자원 파악 - 업무처리 단계별 효과적인 방법 도출
	C(상황)	- 자신의 업무에 있어 문제점이 발생하는 경우 - 신입 사원으로 들어와 업무를 파악하는 경우 - 후배에게 업무에 대해 설명해야 하는 경우 - 동료의 업무를 대신할 경우 - 업무를 인수인계할 경우 - 부서 이동으로 새로운 위치에서 업무를 수행하는 경우 - 기존의 업무와 다른 새로운 업무가 주어지는 경우
국제 감각	K(지식)	- 일반적 국제 이슈 이해 - 관련 업무의 국제적 동향 분석 방법 이해 - 업무와 관련 국제적 법규 및 규정 이해
	S(기술)	- 각종 매체를 활용한 동향 파악 - 관련 업무의 국제적인 동향 파악 - 국제적인 상황변화 파악 - 국제적인 이슈 분석 - 다른 나라와의 문화적 차이 분석
	C(상황)	- 업무 수행에 필요한 국제적인 동향을 파악하여야 하는 경우 - 외국인과 함께 업무를 수행하는 경우 - 업무 수행 중 외국 출장을 가야 하는 경우 - 조직의 운영 관련 회의에 참여하는 경우 - 조직의 성과 증대를 위한 조직 체제에 대한 의견을 제시하는 경우 - 업무가 진행되는 단계를 타조직과 비교해야 하는 경우 - 수출 · 수입 등 국제무역을 행해야 하는 경우

구체적으로 조직이해능력 교육내용은 〈표 7〉의 지식, 기술, 상황 및 도구를 주제 중심으로 분류하고, 교육목표 달성에 핵심이 되는 내용으로 선정해야 한다. 교육내용을 선정한 후에는 내용의 계속성과 계열성, 통합성을 고려해서 적절하게 조직해야 한다. 이러한 조직이해능력의 교육내용은 조직이해능력, 경영이해능력, 체제이해능력, 업무이해능력, 국제감각에 관한 것으로 〈표 8〉과 같다.

조직이해능력은 조직의 개념과 조직을 이해하는 방법에 대한 전반적인 내용을 다루는 것이다. 따라서 조직의 개념 및 조직이해의 필요성, 조직의 경영, 체제 및 업무이해, 국제감각, 환경변화에 따른 조직변화 계획 수립, 조직과 개인의 관계를 교육내용으로 선정할 수 있다. 경영이해능력은 조직경영의 방법과 전략을 이해하는 것을 주요 교육내용으로 다루고 있으며, 조직경영의 방법, 조직의 의사결정 과정, 다양한 조직경영 전략을 교육내용으로 선정할 수 있다. 체제이해능력은 조직의 다양한 체제들을 이해하는 것을 주요 교육내용으로 다루고 있으며, 조직목표 개념, 조직구조의 결정요인 및 형태, 조직 내 집단의 기능과 유형을 교육내용으로 선정할 수 있다. 업무이해능력은 업무의 특성을 이해하고 효과적인 업무 수행 계획을 수립하는 것을 주요 교육내용으로 다루고 있으며, 업무특성의 개념 및 구분, 업무 수행 계획 수립, 업무 수행에 방해요인을 교육내용으로 선정할 수 있다. 국제감각은 세계화에 따라 다른 나라의 문화를 이해하고 국제적인 동향을 파악하는 것을 주요 교육내용으로 다루고 있으며, 세계화의 개념 및 국제감각의 필요성, 다른 나라 문화이해 방법, 국제매너의 중요성 및 예시를 교육내용으로 선정할 수 있다.

〈표 8〉 조직이해능력의 교육내용과 소요시간

교육내용		소요시간
조직이해 능력	조직의 개념 및 조직이해의 필요성	3~4시간
	조직의 체제이해	
	조직의 환경변화 적응	
경영이해 능력	조직경영의 구성요소 및 과정	2~3시간
	조직의 의사결정 과정	
	조직의 경영전략	
체제이해 능력	조직목표 개념	2~3시간
	조직구조의 결정요인 및 형태	
	조직 내 집단의 기능과 유형	

(표 계속)

교육내용		소요시간
업무이해 능력	업무의 개념 및 특성	2~2.5시간
	업무 수행 계획 수립	
	업무 수행 방해요인	
국제감각	국제감각의 필요성	2~3시간
	다른 나라 문화 이해방법	
	국제매너의 중요성 및 예시	

4 교수방법

교수방법이란 교육목표를 달성하기 위해서 학습활동을 효과적으로 지도하기 위한 방법을 의미한다. 조직이해능력을 지도하기 위해서는 우선 지도 방향을 설정하고, 이에 따라 효과적인 교수방법을 활용하는 체계적인 교수설계가 이루어져야 한다.

가. 조직이해능력 지도 방향

조직이해능력 교수방법의 방향은 지식의 이해와 고차원적 사고력의 신장, 실생활과 관련된 교수학습, 수준별 지도, 다양한 교수방법의 활용으로 요약할 수 있다.

1) 지식의 이해와 고차원적 사고력의 신장

조직이해능력에 대한 수업은 단순한 암기 위주의 수업이 되어서는 안 된다. 암기 위주의 수업에서 획득하는 지식의 종류는 특정한 장소와 시간에 관한 지식, 즉 단편적인 지식이지만 이해를 통하여 얻어지는 지식은 일반화, 원리, 법칙과 같은 고차원적인 지식이다. 조직이해능력을 향상하기 위한 수업에서 획득해야 할 지식은 후자이다. 조직이해능력에 관한 현상을 '이해'한다는 것은 겉으로 드러난 현상을 아는 데 그치는 것이 아니라, 그 현상이 왜 일어났는가를 설명할 수 있어야 한다. 그러기 위해서는 이러한 현상에 들어 있는 요소들 사이의 관계를 파악하고, 원인과 결과를 밝혀, 추론을 하는 고차원적인 사고력을 신장해야 한다. 따라서 이러한 사고력을 기를 수 있는 교수학습이 이루어져야 한다.

2) 실생활과 관련된 교수학습

조직이해능력에 관한 지식은 본래 실제 직업생활과 업무 상황에서 발생하는 현상을 잘 관찰하여 얻어진 것들이다. 즉 실제 현장에서 일어나는 많은 사례들을 관찰한 후 지식을 얻는 것이 바람직하다. 그러나 실제 수업에서는 그 순서가 반대로 진행된다. 즉 교수자가 기존에 확립되어 있는 지식을 먼저 학습자들에게 이해시키는 것이다. 그러다 보니 학습자들이 추상적인 지식을 무조건 받아들이는 문제가 나타난다. 따라서 교수자가 설명을 할 때에는 실제 현장에서 일어나고 있는 사례를 예로 드는 것이 필요하다. 그러기 위해서는 교수자가 문제가 발생하는 상황에 대해 관심을 가지고, 그것들에 대해 학습자들이 어떻게 반응하고 있는지를 생각해야 한다. 또 학습자들이 배운 내용을 실제 현장에서 적용시키는 활동을 많이 하는 것이 필요하다.

3) 수준별 지도

조직이해능력에 대한 수업을 위해서는 수준별 지도가 바람직하다. 수준별 교수학습을 위해 학습내용을 전체 학습자들이 배워야 하는 기본(B) 내용과 학습자의 속도를 감안한 보충(R) 내용 및 심화(A) 내용으로 나눠야 한다. 특히 심화(A) 내용에서는 앞에서 배운 지식을 실제 생활에 적용해 볼 수 있는 내용, 공간적·시간적으로 확대해 볼 수 있는 내용, 하나의 프로젝트 등 다양한 형식으로 생각해 볼 수 있다.

4) 다양한 교수방법의 활용

효과적인 수업이 되기 위해서는 다양한 교수방법을 사용해야 한다. 수업 내용에 따라 질문, 조사, 토의, 관찰 및 면담, 현장견학, 모형 제작, 실험, 역할 놀이, 시뮬레이션 게임과 같은 다양한 교수방법을 활용하여 학습자들의 관심과 흥미를 높이고 학습 능률을 향상하는 데 도움을 줄 수 있다.

나. 효과적인 조직이해능력 지도를 위한 교수방법

조직이해능력을 향상하기 위한 교수방법으로는 강의와 같은 직접 교수방법보다 학습자가 경험을 통해 자신을 발견하고 계획을 수립할 수 있게 하는 문제중심 학습, 프로젝트 학습, 역할극, 프로그램 학습, 시뮬레이션 학습, 뉴스활용 교육, e-learning 등이 적절하다.

1) 문제중심학습(PBL)

문제중심학습(Problem based learning : PBL)은 실제 문제를 중심으로 수업 상황을 구조화하는 방법이다. 학습자들이 소그룹 학습에 능동적으로 참여하여 협력적이고 자기주도적으로 문제를 해결하고, 이를 통해 문제해결능력을 기르도록 하는 교수 학습 형태로서 '문제에 대한 이해와 문제 해결을 위해 이루어지는 활동과정에서 산출되는 학습'을 의미한다.
문제중심학습을 이용한 수업에서 교수자는 학습자들이 생각하고 있는 것이 무엇인지 질문하고, 학습과정을 모니터링하고, 학습자들에게 도전심을 주고, 학습자들이 그룹 활동에 잘 참여하도록 도와주는 등 촉진자와 안내자, 동료 학습자, 멘토, 코치, 전문적 조언자로서의 역할을 수행해야 한다. 또한 먼저 전체 학습과정에 대한 시연(modeling) 뒤 부분적으로 학습자의 학습활동에 대한 촉진자(facilitator)의 역할만 하고 궁극적으로는 학습에 개입하지 않도록 한다. 특히, 시연을 할 때 주의할 것은 교사의 생각이나 행동을 학습자들이 모방하거나 습득할 객관적 기준으로 여기지 않도록 하며, 교사의 시연은 단지 여러 다양한 학습자원 중의 하나임을 분명히 해야 한다.

2) 프로젝트 학습

프로젝트 학습은 소집단 혹은 전체 학습자들이 학습할 가치가 있는 특정 주제에 대해 서로 협력하면서 심층적으로 연구하는 목적 지향적 학습활동이다. 프로젝트 학습은 학습자가 학습 전 과정에 주도적으로 참여하는 활동으로, 학습자가 모든 과정에 의사 결정권을 행사할 수 있는 기회를 가지며, 학습에 대한 책임도 동시에 가진다. 프로젝트 학습은 또한 주제와 문제, 쟁점 등에 관한 탐구 활동과 그 결과에 대한 표현 활동이다. 프로젝트 학습에서 탐구활동이란 문헌조사, 현상조사(현장활동과 견학활동), 현상실험, 면담 등의 다양한 방법을 활용하여 그 결과를 토의하고 분류, 정리하는 활동이다. 표현 활동은 문집, 그림, 구성물, 멀티미디어 등의 자료형식을 만들고, 이를 동료와 교사에게 발표하기, 전시하기, 극 활동하기와 같은 다양한 방법으로 제시하는 활동을 의미한다. 프로젝트 학습이 잘 진행되기 위해서는 학습능력이 각기 다른 학습자들이 동일한 학습목표를 향하여 소집단 내에서 함께 활동할 수 있도록 교수자가 역할분담을 잘 해야 한다.

3) 역할극(role-playing)

역할극(role-playing)은 어떤 가상의 역할을 수행하게 함으로써, 문제시되는 태도나 행동을 변화시키려는 기법의 일종으로 정서적 역할놀이이다. 어떤 행동적인 경험, 즉 어떤 모델 속의 실제 인물이라는 가정하에 행하는 행동을 통한 문제해결 교수방법으로 학습자의 능동

적인 참여를 바탕으로 한 학습효과를 기대한다.

역할극의 기본 형태는 방법중심 역할극 모델과 발전적 역할극 모델 두 가지로 구분할 수 있다. 방법중심 역할극 모델은 학습자가 제시된 상황에 적절하게 대처할 수 있도록 타당하고 일관성 있는 테크닉을 단기적으로 학습하는 데 그 목적이 있으며, 적용 가능한 상황의 예로는 비즈니스 전화 응대, 신입생 등록 및 환자 입원 절차, 세일즈맨의 고객 불만처리법, 서비스업체에서 고객을 다루는 법, 일상적인 은행업무 처리 방법 등이 있다. 발전적 역할극 모델은 문제 상황에서 야기된 감정과 태도를 탐구하여 역할 연기자가 자신과 타인에 대한 이해를 넓히는 데 그 목적이 있으며, 조직이해능력에 대한 교수에서는 이를 통해 자신의 특성을 발견하게 한다.

4) 프로그램 학습

프로그램 학습은 복잡한 행동을 간단한 행동으로 분석하고 그것을 단계적으로 계속하여 목표에 접근할 수 있도록 강화함으로써 목적한 바를 이루는 학습 방법이다. 프로그램 학습을 하기 위해서 교수자는 교재의 내용을 되도록 작은 격차(small step)의 방법으로 분석해서 제시하며, 교재는 다만 제시하는 것으로 그치지 않고 학습자가 응답하고 처리하도록 제시하고, 제시된 내용에 대해서 학습자는 옳고 틀림의 응답을 표해야 하며, 각 학습단계를 자기 능력으로 통과하도록 해야 한다. 이러한 프로그램 학습의 단계는 대체로 ① 문제의 제시 ② 반응 ③ 측정 ④ 정착과 피드백의 과정을 거쳐 수행된다.

5) 시뮬레이션 학습

시뮬레이션 학습은 가상의 실제 상황에 직면하여 현실적인 해결책을 마련해 보는 학습형태이다. 시뮬레이션 학습을 위해서 교수자는 상호작용을 통한 교수보다 관리자 기능을 해야 하며, 무엇을 배우고 경험하는지를 인식시키고, 학습 내용에 대한 설명과 심판, 코칭, 논의를 해야 한다. 시뮬레이션 학습을 위한 단계는 ① 오리엔테이션 ② 참가자 훈련 ③ 활동 전개 ④ 참가자의 결과에 대한 논의를 거쳐서 수행되며, 실제의 환경을 단순한 요소들로 재구성하여 학습함으로써, 학습자가 자발적인 시행착오를 경험하도록 해야 한다.

6) 신문활용 교육(NIE)

신문활용 교육(Newspaper In Education)은 신문을 교재 또는 보조교재로 활용하여 지적인 성장을 도모하고 학습효과를 높이기 위한 교육방법이다. 신문에는 매일 다양한 분야의 새로운 정보가 실리므로 이를 활용하면 유익하고 실용적인 교육이 가능하다. 따라서 교수자

는 학습자가 신문의 기능과 역할, 제작 과정을 개론적 수준에서 이해하여 바르고 정확한 정보를 취사선택하는 방법을 스스로 터득할 수 있도록 하는 학습에도 중점을 둘 필요가 있다. 교수자는 학습자의 수준이나 목표에 따라 신문기사를 활용하는 방법과 사진을 활용하는 방법, 시사만화를 활용하는 방법, 광고를 활용하는 방법과 뉴스의 형식 자체를 활용하는 방법 중에서 선택할 수 있으나 주된 방법은 정보가 가장 많이 들어 있는 기사를 활용하는 것이 일반적이다.

신문활용 교육은 학습자에게 다양한 정보와 현상에 대한 이해, 간접적 경험 등 다양한 교수자료를 제공해 주기 때문에 학습자들의 종합적인 사고 및 학습능력 향상, 문제해결 및 의사결정 능력 배양, 정보 및 자료의 검색, 분석, 종합, 활용능력 제고를 가능하게 한다.

7) e-Learning

e-Learning은 인터넷을 활용하여 개인 및 조직의 목적과 연결되는 학습경험과 네트워크 기술을 이용하여 상호작용하는 자기주도적인 학습활동이다. e-Learning은 일방적인 지식의 전달과 습득을 위한 기존의 교수자 중심의 교육방식과 달리 학습자가 능동적으로 학습할 수 있도록 하기 위한 학습자 중심의 교육방법이다. 즉 e-Learning은 학습자가 개인의 학습목표에 도달할 수 있도록 돕기 위해 정보와 교수기법이 포함되어 있는 내용을 오디오나 텍스트, 그리고 시연, 사진, 애니메이션 또는 비디오와 같은 그림을 사용할 수 있는 컴퓨터를 통해서 전달하는 교수학습 방식을 의미한다. 따라서 e-Learning을 구현하기 위해서는 ① 콘텐츠(Contents) ② 인프라(Connectivity) ③ 학습공동체(Community)가 필요하다. 콘텐츠는 학습내용과 이를 지원하는 학습자원을 의미하며, 인프라는 학습자와 콘텐츠를 연결하는데 필요한 각종 전달체제 및 e-Learning 지원 시스템을 의미한다. 학습공동체는 학습을 위해, 인프라와 콘텐츠를 기반으로 한 원활한 커뮤니케이션을 통해 협력하는 학생과 교수자, 운영자로 이루어진 공동체를 의미한다.

5 학습내용 확인지침

학습내용 확인지침은 학습자가 학습목표를 얼마나 성취했는지를 확인하는 것으로, 학습이 진행되고 있는 동안 학습자에게 피드백을 주거나, 학습이 모두 끝난 후 학습목표의 달성도를 확인하기 위한 것이다.

가. 학습내용 확인영역

조직이해능력에 대한 학습목표는 인지적 영역, 정의적 영역, 심동적 영역으로 나눌 수 있다. 따라서 학습내용 확인영역도 인지적, 정의적, 심동적 영역으로 구분하여 볼 수 있다.

1) 인지적 영역

조직이해능력 학습자용 가이드북에서 다루는 인지적 영역은 사실적 지식과 일반화원리의 두 가지로 나눌 수 있다. 사실적 지식이란 특정 공간과 시간에 일어난 사건에 관한 지식을 말한다. 이전에는 사실에 관한 지식을 평가할 때 주로 지식을 검사(test)했다. 그러나 사실에 관한 지식은 여러 사회 현상을 설명해 주지 못하며 그 수명도 짧다. 반면에, 일반화원리는 사실적 지식보다 상위의 지식이다. 일반화는 개념과 개념 사이의 원리를 나타낸다. 일반화원리는 사실적 지식보다 적용 가능성이 더 넓기 때문에 상위의 지식이라 할 수 있으며, 조직이해능력 학습목표의 성취수준을 확인할 때에도 중요하게 다루어져야 하는 종류의 지식이다. 지식을 사실적 지식과 일반화원리의 두 층으로 나눈다면, 전자를 습득하는 데 사용되는 인지 작용은 주로 암기 이하의 수준이며, 후자를 습득하는 데 사용되는 인지 작용은 적용, 분석, 종합, 평가일 것이다. 따라서 학습자의 조직이해능력의 인지적 영역에 대한 성취수준 확인은 일반화원리 위주로 이루어져야 한다.

2) 정의적 영역

정의적 영역이란 태도, 흥미, 감상 및 적응방식에 관한 것이다. 조직이해능력 학습에서의 정의적 영역으로는 업무 수행 계획 수립, 자신의 경험 반성, 국제감각 향상 계획 수립 등을 들 수 있다. 이러한 조직이해능력의 정의적 영역의 성취수준 확인방법은 지필 평가보다는 관찰법이나 포트폴리오 같은 방법이 더 적절하다. 정의적 영역 성취수준을 확인하기 위해서는 그 기능이 발휘되는 장면을 포착하여 그것을 누적하여 기록해 가는 방법이 좋다.

3) 심동적 영역

심동적 영역은 조직이해능력 학습내용 확인지침에서 중요한 목표이지만, 성취수준을 확인하기에는 어려운 영역이다. 일반적으로 심동적 영역이란 행동의 어떤 성향을 나타낸다. 예를 들어, 다른 사람의 의견에 대한 관용의 태도라고 하면, 자기와 다른 의견을 받아들이거나 자기 의견을 강요하지 않는 행동을 말한다. 따라서 심동적 영역 성취수준을 확인하기 위해서는 조직이해 방법이나 원리를 실천하고 습관화한 정도를 확인하며, 확인방법은 관찰법이 바람직

하다. 특히 태도나 행동은 '억지로 꾸며' 보일 수가 있으므로, 피평가자가 학습내용을 확인하기 위한 상황을 의식하고 있으면 정확하게 확인을 할 수 없다. 그러므로 조직이해능력의 심동적 영역에 대한 평가는 학습자가 알지 못하는 가운데 평소에 꾸준히 이루어지는 것이 바람직하다. 그리고 그것을 체크리스트 같은 것에 누적하여 기록해 나가는 것이 좋다.

나. 학습내용 확인절차

조직이해능력 학습내용 확인은 ① 교육목표의 이해 및 성취 기준의 구체화 ② 학습내용 확인 기준의 명료화 ③ 학습내용 확인 도구의 개발 ④ 학습내용 확인 실시 및 결과 활용의 절차를 거쳐 수행된다.

1) 교육 목표의 이해 및 성취 기준의 구체화

조직이해능력에 대한 학습내용 확인을 하기 위해서는 먼저 교육 체계상의 목표와 내용을 잘 이해해야 한다. 그런데 한 학습모듈을 교수-학습해 나갈 때는 학습모듈을 좀 더 상세화할 필요가 있으며, 이를 성취 기준이라고 한다. 즉, 성취 기준이란 교수-학습에서 실질적인 기준 역할을 할 수 있도록 학습모듈을 구체화하여 학습자들이 성취해야 할 능력 혹은 특성의 형태로 진술한 것이다. 성취 기준은 내용과 활동 수행(performance)의 두 가지 요소를 포함해야 한다. 내용이란 예를 들어 '조직의 의미', '조직변화 계획' 등과 같이 가르쳐야 할 것을 말한다. 활동 수행이란 '설명할 수 있다', '수립할 수 있다' 등과 같이 실제로 할 수 있는 행동을 가리킨다.

2) 학습내용 확인 기준의 명료화

성취 기준이 결정되면 학습내용 확인 기준을 정해야 하는데, 기준은 교수자가 평가 문제 및 평가 상황의 내용과 수준을 결정할 때 지침 역할을 한다. 평가 기준을 명료화하기 위해서는 각 평가 영역에 대하여 학습자들의 성취 정도를 상·중·하의 수준으로 나누고, 각 수준의 의미를 밝히며, 그 근거를 생각한다.

3) 학습내용 확인 도구의 개발

학습내용 확인 기준이 결정되면, 이에 따라 각 내용별로 확인 도구를 개발한다. 대체로 사실적 지식은 다지 선택형 지필 고사가 적당하고, 그 이상의 지식은 지필 고사로는 측정이 불가능하다고 생각되고 있으나 꼭 그런 것은 아니다. 그러나 하나의 목표는 한 가지 평가 방법

보다는 여러 방법을 동시에 사용하여 평가하는 것이 바람직하다. 예를 들어 자신의 업무를 이해하고 적합한 업무 수행계획을 수립할 줄 아는 능력을 평가하기 위해서는 지필 검사는 물론이고 포트폴리오, 관찰 등 다양한 평가 방법이 필요할 것이다.

4) 학습내용 확인 실시 및 결과 활용

다지 선택형 지필 고사에서는 하나뿐인 정답이 숫자로 표시되기 때문에 채점 기준이 비교적 간단하다. 그리고 균등 배점을 하는 것이 보통이다. 그러나 경우에 따라서는 난이도에 따라 배점을 달리 할 수도 있다. 같은 지필 고사라 해도 서술형 문제는 채점 기준을 만들고 이를 적용하여 채점을 할 때, 일반적으로 타당성과 신뢰성을 확보하는 것이 쉽지 않다. 또한 인터뷰, 관찰 평가 등도 채점의 객관성을 확보하는 것이 쉽지 않으므로 많은 노력을 해야 한다. 확인으로 모든 것이 끝나는 것은 아니다. 그것은 다음 교수-학습에 환류(feedback)되어야 한다. 학습자의 학업 성취도를 보여 주는 확인결과에 따라 보충(R) 또는 심화(A)의 필요성이 나올 것이다. 나아가 교수자는 그것을 자신의 교수에 대한 검토 자료로 삼아야 한다.

다. 학습내용 확인방법

조직이해능력 학습내용 확인방법은 서술형 및 논술형, 구술시험 및 면접, 관찰 및 체크리스트, 포트폴리오로 구분할 수 있다.

1) 서술형 및 논술형

주어진 주제에 대하여 자유롭게 기술하도록 함으로써 학습자의 학업 성취도를 알아보는 방법이다. 서술형은 그 해답이 3~4행 정도로 좀 더 간단하게 나올 수 있는 것을 가리키며, 논술형은 원고지 양식에 맞춰 각자의 생각을 비교적 길게 논리적으로 답하는 형식을 가리킨다. 이 방법은 학습자들의 응용력과 종합력, 표현력 등 고등 정신 능력을 측정하는 데 적합하다. 다만 채점의 객관성을 확보하는 것이 중요한 과제이다.

2) 구술시험 및 면접

구술시험은 교수자가 묻는 말에 학습자가 대답하는 형식의 시험이다. 구술시험의 특징은 피험자의 반응에 따라 교수자가 즉각적으로 후속 질문을 할 수 있다는 점이다. 이는 교수자가 피험자를 곤란하게 만드는 것이 아니라 피험자가 생각하는 것에 대해서 정확하게 후속 질문을 던질 수 있고, 그럼으로써 피험자의 이해 정도를 알 수 있음을 의미한다. 한편 구술

시험은 내향적이고 발표력이 좋지 못한 학습자들에게는 불리하다는 단점이 있다. 구술시험을 실시할 경우, 가장 유의해야 할 점은 학습자에 대한 선입관을 없애야 한다는 점이다.
구술시험이 학습자들이 특정 내용을 알고 있는지 확인하는 데 초점이 있다면, 면접은 수업의 분위기 등에 대하여 학습자가 생각하고 있는 것을 끄집어내는 데 중점을 둔다. 그러므로 면접에서는 학습자가 자신의 생각을 솔직하게 드러낼 수 있도록 더 자유스러운 분위기를 만들어야 한다.

3) 관찰 및 체크리스트

관찰은 수업 중의 행동이나 토론, 발표, 토의 실습 등 학습자의 실제 행동을 관찰하여 학습자의 학업 성취도를 알아보는 방법이다. 관찰법이 다른 평가 방법과 다른 점은 만약 자신이 관찰을 받고 있다는 것을 학습자가 모른다면, 학습자의 가장 자연스러운 상태를 평가할 수 있다는 점이다. 다른 평가 방법에서는 피험자가 준비를 갖추고 평가에 임하기 때문에 그 본모습이 좀처럼 드러나지 않는다. 관찰 장면은 일회적 혹은 순간적으로 지나가기 때문에 메모 또는 체크리스트를 이용해 관찰 결과를 기록해야 한다. 또한 관찰은 지속적으로 여러 번에 걸쳐 이루어져야 한다.

4) 포트폴리오

포트폴리오를 이용한 평가 방법은 어떤 주제에 대한 학습자의 관심·능력·진도·성취·노력·성장 등의 증거를 보여 주는 학습자의 작품을 평가하는 방법이다. 포트폴리오는 한 주제에 대해 학습자가 학습해 온 궤적을 나타내 준다. 그런 의미에서 포트폴리오법은 수행 평가 취지에 잘 부합하는 평가 방법이라 할 수 있다. 포트폴리오법이 보고서법과 다른 점은 그것이 보고서와 같은 결과물만을 보는 것이 아니라, 그 보고서가 나오게 되는 과정들까지도 볼 수 있다는 점이다. 그러므로 교수-학습을 할 때에는 학습자들에게 최종적인 보고서만을 준비하도록 하는 것이 아니라, 그 보고서를 준비하기 위해 했던 과정들이 자신이 했던 일을 되돌아보고 미래를 위한 자료로 삼을 수 있다는 점에서 필요하다는 사실을 깨닫도록 지도해야 한다.

라. 학습내용 확인유형

조직이해능력 학습내용 확인은 학습활동이 이루어지는 시점, 특히 학습과정에서의 기능적 역할을 기준으로 사전확인, 학습내용 확인하기, 사후확인으로 구분할 수 있다.

1) 사전확인

사전확인은 학습의 적절한 출발점을 결정하기 위해 학습 시작 전에 실시하는 활동이다. 사전확인은 학습자들의 개인차가 매우 크다는 것을 전제하고 그에 적극적으로 대처하려는 확인활동이다. 사전확인의 목적은 학습자가 앞으로 학습할 내용을 성공적으로 학습하기 위해 충분한 준비가 되었는지를 확인하는 데 있다. 즉 사전확인을 활용함으로써 학습자들이 갖고 있는 능력이나 흥미 등의 장점과 단점을 분석하여 정확한 진단을 내리고 이에 입각해서 적절한 지도를 할 수 있다. 사전확인은 이러한 목적을 달성하기 위해 과거의 성적, 사전검사점수, 자기보고식 검사점수, 관찰결과 등을 활용할 수 있다.

본 가이드북에서는 사전확인의 방법으로 학습자용 가이드북에 예시된 조직이해능력 사전확인 체크리스트를 활용하도록 하였다. 체크리스트를 통해 학습자는 본인의 수준을 확인하고, 확인결과 부족한 부분이 무엇인지 확인할 수 있다. 이러한 자기진단 체크리스트에 제시된 관련 학습내용과 가이드북 해당 페이지를 참조하여 확인결과 부족한 부분이 어느 곳으로 연결되는지 알 수 있도록 하였다.

사전확인을 통해 학습자의 선수학습 수준이 밝혀지면, 교수자는 학습자가 충분히 알고 있는 부분은 다음 학습활동으로 넘어가고, 부족한 부분은 심층적으로 학습하는 등 지도계획을 수립하는 데 활용할 수 있다.

〈표 9〉 조직이해능력의 사전확인 체크리스트

문항	그렇지 않은 편이다	그저 그렇다	그런 편이다
1. 나는 조직의 의미를 설명할 수 있다.	1	2	3
2. 나는 조직이해가 왜 필요한 것인지 설명할 수 있다.	1	2	3
3. 나는 조직이 어떻게 운영되는 것인지 설명할 수 있다.	1	2	3
4. 나는 조직의 체제를 구성하는 요소를 구분할 수 있다.	1	2	3
5. 나는 전체 조직에서 내가 맡은 업무를 설명할 수 있다.	1	2	3
6. 나는 글로벌화가 직업생활에 미치는 의미를 설명할 수 있다.	1	2	3
7. 나는 조직변화 계획을 수립할 수 있다.	1	2	3
8. 나는 조직과 나와의 관계를 설명할 수 있다.	1	2	3
9. 나는 경영의 의미와 과정을 설명할 수 있다.	1	2	3
10. 나는 조직에서 의사결정이 어떻게 이루어지는지 설명할 수 있다.	1	2	3

(표 계속)

문항	그렇지 않은 편이다	그저 그렇다	그런 편이다
11. 나는 내가 속한 조직의 경영전략을 설명할 수 있다.	1	2	3
12. 나는 근로자들이 조직경영에 참여하는 방법을 설명할 수 있다.	1	2	3
13. 나는 내가 속한 조직의 목표를 설명할 수 있다.	1	2	3
14. 나는 내가 속한 조직의 구조를 설명할 수 있다.	1	2	3
15. 나는 내가 속한 조직문화의 특징을 설명할 수 있다.	1	2	3
16. 나는 내가 속한 집단의 특성을 설명할 수 있다.	1	2	3
17. 나는 나의 업무 특성을 설명할 수 있다.	1	2	3
18. 나는 적절한 업무 수행 계획을 수립할 수 있다.	1	2	3
19. 나는 업무 수행의 방해요인을 확인할 수 있다.	1	2	3
20. 나는 국제감각을 길러야 하는 필요성을 설명할 수 있다.	1	2	3
21. 나는 다른 나라 문화를 이해하는 방법을 설명할 수 있다.	1	2	3
22. 나는 국제동향을 파악하고 업무에 적용할 수 있다.	1	2	3
23. 나는 글로벌시대의 국제매너를 갖출 수 있다.	1	2	3

2) 학습내용 확인하기

학습내용 확인하기는 학습이 진행되고 있는 상황에서 학습자들이 학습목표를 달성하고 있는지 수시로 점검·확인하여 학습자 및 교수자에게 피드백을 제공하기 위한 목적으로 실시되는 활동을 의미한다. 피드백은 학습에 성공했을 때는 강화를 제공하고, 학습에 실패했을 때는 구체적인 학습오류를 확인하게 해준다. 학습내용 확인하기의 기능은 ① 학습속도를 개별화하고 ② 학습동기를 높이며 ③ 학습곤란을 진단해서 교정하고 ④ 학습방법을 개선하여 궁극적으로는 학습효과를 극대화하는 데 있다. 이러한 목적을 달성하기 위해 활용할 수 있는 방법으로는 5분 고사, 퀴즈, 쪽지시험 등이 있다. 또한 의도한 기능을 제대로 수행하기 위해서는 자주 실시하는 것이 바람직하고, 확인결과를 학습자에게 즉시 피드백해 주는 것이 좋다.

본 가이드북에서는 학습내용 확인의 방법으로 학습자들이 각각의 학습활동을 마친 후 학습내용 확인을 통해 적절한 피드백을 받을 수 있도록 하였다. 또한, 학습내용 확인의 활용방법과 정답 및 해설을 활용해서 학습자들의 학습수준을 확인할 수 있도록 구성하였다.

《예시》

1. 전략의 각 유형과 이에 대한 설명을 연결하시오.

차별화 전략 •	• 대량생산, 새로운 생산기술 개발
원가우위 전략 •	• 생산품이나 서비스 차별화
집중화 전략 •	• 산업의 특정부문 대상

3) 사후확인

사후확인은 일련의 활동이나 프로그램이 종료되었을 때 그 효과와 적합성을 최종적으로 확인하기 위한 목적으로 실시하는 판단활동이다. 일정 기간의 학습이 끝난 다음 학습의 효과를 판단하기 위해 실시된다.

본 가이드북에서는 사후확인의 방법으로 모든 학습모듈에 대한 학습을 마친 후 학습자들이 스스로 성취수준을 확인하도록 체크리스트를 제시하였다. 또한 사후확인 체크리스트의 활용방법, 확인방법, 확인결과를 통해 학습자의 전체적인 교육목표의 달성 정도를 확인하고, 부족한 부분을 파악하여 피드백할 수 있도록 구성하였다.

사후확인이 이루어지면 교수자는 학습자의 성취수준을 점검하고, 확인결과 부족한 부분에 대하여 문항별로 제시된 관련 학습모듈 및 페이지를 참고하여 해당 학습활동을 추가적으로 학습하거나, 별도의 과제를 부여하여 해당 학습내용을 충분히 숙지할 수 있도록 지도하여야 한다.

〈표 10〉 조직이해능력의 사후확인 체크리스트

구분	문항	매우 미흡	미흡	보통	우수	매우 우수
I-1 조직이해 능력	1. 나는 내가 속한 조직들을 나열할 수 있다.	1	2	3	4	5
	2. 나는 조직이해의 필요성을 설명할 수 있다.	1	2	3	4	5
	3. 나는 내가 속한 조직의 유형을 구분할 수 있다.	1	2	3	4	5
	4. 나는 조직체제의 구성요소를 구분할 수 있다.	1	2	3	4	5
	5. 나는 환경이 조직에 미치는 영향을 설명할 수 있다.	1	2	3	4	5
	6. 나는 조직변화 전략을 수립할 수 있다.	1	2	3	4	5

(표 계속)

구분	문항	매우 미흡	미흡	보통	우수	매우 우수
I-2-가 경영이해 능력	1. 나는 내가 속한 조직의 경영 구성요소별 특징을 설명할 수 있다.	1	2	3	4	5
	2. 나는 내가 속한 조직의 경영 과정을 설명할 수 있다.	1	2	3	4	5
	3. 나는 내가 속한 조직의 의사결정 과정을 설명할 수 있다.	1	2	3	4	5
	4. 나는 효과적으로 집단의사결정에 참여할 수 있다.	1	2	3	4	5
	5. 나는 내가 속한 조직의 경영전략을 설명할 수 있다.	1	2	3	4	5
	6. 나는 경영전략 추진과정을 설명할 수 있다.	1	2	3	4	5
	7. 나는 경영전략 유형을 구분할 수 있다.	1	2	3	4	5
I-2-나 체제이해 능력	1. 나는 내가 속한 조직의 목표를 설명할 수 있다.	1	2	3	4	5
	2. 나는 다양한 조직목표를 분류할 수 있다.	1	2	3	4	5
	3. 나는 전체 조직구조에서 나의 위치를 확인할 수 있다.	1	2	3	4	5
	4. 나는 내가 속한 조직구조의 특징을 설명할 수 있다.	1	2	3	4	5
	5. 나는 내가 속한 집단의 특징을 설명할 수 있다.	1	2	3	4	5
	6. 나는 내가 속한 집단과 다른 집단 간 관계를 설명할 수 있다.	1	2	3	4	5
I-2-다 업무이해 능력	1. 나는 내가 속한 조직의 업무를 분류할 수 있다.	1	2	3	4	5
	2. 나는 주어진 업무의 특성을 설명할 수 있다.	1	2	3	4	5
	3. 나는 조직의 업무지침을 설명할 수 있다.	1	2	3	4	5
	4. 나는 주어진 업무를 수행하는 데 활용할 수 있는 자원을 설명할 수 있다.	1	2	3	4	5
	5. 나는 업무 수행 시트를 작성할 수 있다.	1	2	3	4	5
	6. 나는 나의 업무 수행의 방해요소를 나열할 수 있다.	1	2	3	4	5

(표 계속)

구분	문항	매우 미흡	미흡	보통	우수	매우 우수
I-2-다 업무이해 능력	7. 나는 조직 내 갈등을 효과적으로 관리할 수 있다.	1	2	3	4	5
	8. 나는 업무스트레스를 효과적으로 관리할 수 있다.	1	2	3	4	5
I-2-라 국제감각	1. 나는 직장생활에서 국제적 식견과 능력이 필요한 이유를 설명할 수 있다.	1	2	3	4	5
	2. 나는 다른 나라 고유의 문화를 인정할 수 있다.	1	2	3	4	5
	3. 나는 이문화 커뮤니케이션의 종류를 구분할 수 있다.	1	2	3	4	5
	4. 나는 업무와 관련된 경제적, 정치적, 사회적, 문화적 국제이슈를 설명할 수 있다.	1	2	3	4	5
	5. 나는 업무와 관련된 국제적 법규와 규정을 설명할 수 있다.	1	2	3	4	5
	6. 나는 외국인의 문화를 고려하여 적절히 인사할 수 있다.	1	2	3	4	5
	7. 나는 외국인의 문화를 고려하여 식사예절을 갖출 수 있다.	1	2	3	4	5

II 조직이해능력 지도실제

1. 조직이해능력 지도
2. 하위능력별 지도
   - 가. 경영이해능력 지도
   - 나. 체제이해능력 지도
   - 다. 업무이해능력 지도
   - 라. 국제감각 지도

학습모듈 Ⅰ-1

조직이해능력 지도

조직이해능력은 일 경험을 할 때, 자신이 속한 조직의 경영과 체제, 업무를 이해하고, 일 경험에 관련된 국제감각을 가지는 능력을 의미한다. 조직이해능력을 지도할 때에는 일 경험에서 조직의 경영, 체제, 업무 등의 구성요소와 조직을 둘러싼 환경을 이해하는 역량을 개발할 수 있도록 지도해야 한다.

지도계획

• 학습모듈 Ⅰ-1 지도계획

학습주제	조직이해능력
학습목표	일 경험을 할 때, 자신이 속한 조직의 경영, 체제, 업무 등을 이해하고 글로벌시대에 적합한 국제감각을 기른다.
지도시간	3~4시간
교수자료	학습자용 가이드북, 교수자용 가이드북, 프레젠테이션 자료, 신문기사, 인터넷

• 학습활동별 지도계획

학습활동	소요시간	주요내용	유의점
B1 조직 생활의 특징	40~50분	조직 및 기업의 의미 조직이해의 필요성 조직의 유형	사례 및 활동을 통한 조직의 의미 이해와 조직이해의 필요성 논의
B2 조직의 구성요소	20~30분	조직이해능력의 개념 및 필요성 조직체제 구성요소	사례 및 활동을 통한 체제이해의 필요성에 대한 논의
A1 조직의 환경변화 적응	30~40분	조직변화의 필요성 조직변화의 과정 조직변화의 유형	사례 및 활동을 통한 조직변화 계획 수립

학습활동 지도

조직 생활의 특징

일 경험에서 직장은 직업생활을 하는 물리적 장소이면서 동시에 심리적 안정을 느끼게 하는 공간이다. 누구나 직장 외에도 병원이나 학원에 가는 등 여러 조직생활을 경험하며 살아간다. 조직의 개념과 조직이해의 필요성에 대해 알아보자.

사람들은 다양한 조직 속에서 살아간다. 모든 사람은 하나 이상의 조직에 속해 있으며, 조직에 영향을 미치거나 받고 있다. 따라서 프레스더스(Presthus)는 현대사회를 '조직 사회(organizational society)'라고 하였다. 조직이란 두 사람 이상이 어떤 목적을 추구하는 사회적 집단, 단체 혹은 기관이라 할 수 있다. 그렇기 때문에 조직은 조직의 공식화, 영리성 추구, 규모 등에 따라 다양하게 분류된다. 오늘날 사회가 급변하면서 많은 조직들이 생성되거나 변화하여 조직이 인간 생활에서 차지하는 비중은 더욱 커지고 있다.

사례

[지도 방법]

학습자들이 'L의 하루' 사례를 통해서 매일의 일상생활이 조직과 밀접하게 이루어짐을 느끼도록 한다. 특히 사례에서 직장뿐만 아니라 다양한 조직 생활을 하고 조직과 관계 맺는 것을 알고 학습자들끼리 서로 공유하도록 한다.

L의 하루

L은 아침에 일어나서 부리나케 준비를 하고 회사에 출근하였다. 오전 10시쯤 총무팀으로부터 가족관계증명서가 필요하다는 연락을 받고 인터넷으로 해당 사이트에 접속하여 증명서를 발급받았다. 그리고 점심시간에는 주거래은행 홈페이지에 접속하여 필요한 업무를 처리하였다.

오후 시간이 되자 배가 살살 아팠다. 아마 점심시간에 이것저것 처리하기 위해 밥을 빨리 먹은 것이 원인인 것 같았다. 배가 아픈 걸 참던 L은 결국 도저히 못 참을 것 같아서 근처 병원에 가서 진료를 받았다. 스트레스성 위궤양이 있으니 조심하라면서 의사가 처방을 해주었다. 업무를 마친 L은 저녁시간에 영어를 배우기 위해 학원으로 향했다. 항상 열심히 공부하는 동료들을 보고, 피곤하지만 마음을 다잡고 수업을 열심히 들었다. 영어수업을 마치고 저녁 9시쯤 L은 편의점에 들러 로션과 목욕용품 등을 구입해서 집으로 향했다.

[사례 해설]

제시된 사례는 조직과 관계된 생활을 보여 주는 사례이다. 사례에서 L은 회사와 공공기관, 은행, 병원, 학원 등의 조직과 관계를 맺으며, 조직에서 생산한 물품을 활용한다. 이처럼 우리는 하나 이상의 조직에 속해 있으며, 조직에 영향을 주고받고 있으므로 조직의 개념과 특성을 명확히 알 필요가 있다.

활동

[지도 방법]

학습자들이 활동의 빈칸을 직접 작성한 뒤 발표를 하게 한다. 현재 자신이 속한 조직을 체크하여 다양한 조직에 속해 있는 것을 깨닫고, 그 조직들의 특성을 알아본다. 이때 학습자가 자신의 상황에 맞추어 작성하도록 강조한다.

'L의 하루'를 통해 우리는 매우 많은 조직에 속해 있으며, 많은 조직들에 둘러싸여 생활하고 있다는 것을 알 수 있다. 나와 관련 있는 조직은 어떤 것이 있으며 어떤 특징을 가지고 있는지 생각해 보자.

1. 나와 관련 있는 조직은 어떤 것이 있을까? 다음 중 ✔표 해보자.	
☐ 학교 ☐ 학급 조직(HR) ☐ 학교 동아리(CA) ☐ 학원 ☐ 병원 ☐ 동사무소	☐ 정부 ☐ 교회 ☐ 시민단체 ☐ 인터넷 동호회 ☐ 기타( )

2. 1번에서 선택한 조직 중 3가지를 선정하여 각 조직의 특성을 작성해 보자.

조직명	목적	구조, 기능, 규정이 조직화되어 있다.	영리를 추구한다.	조직의 규모
1. _____		☐ YES ☐ NO	☐ YES ☐ NO	☐ 대규모 ☐ 소규모
2. _____		☐ YES ☐ NO	☐ YES ☐ NO	☐ 대규모 ☐ 소규모
3. _____		☐ YES ☐ NO	☐ YES ☐ NO	☐ 대규모 ☐ 소규모

[활동 해설]

제시된 활동은 학습자가 속한 조직의 종류와 특징을 작성해 봄으로써 조직의 개념과 유형을 파악하도록 하는 활동이다. 각 활동은 학습자들이 속한 조직에 따라 작성하는 것이므로 정답은 없지만, 다음과 같은 예를 제시할 수 있다.

◦ 조직명 : ○○건설

◦ 목적 : 세계 최고 수준의 건설회사 달성

◦ 구조, 기능, 규정이 조직화되어 있다. : ✔ YES, ☐ NO

◦ 영리를 추구한다. : ✔ YES, ☐ NO

◦ 조직의 규모 : ✔ 대규모, ☐ 소규모

내용

[지도 방법]

학습자들이 사례와 활동을 통하여 인식한 조직에 대한 이해를 조직의 의미, 기업의 의미, 조직의 유형으로 구분하여 지도한다. 조직의 의미를 지도할 때에는 단순한 사람들의 모임과 구분되는 특징을 강조하고, 이 중 일을 하는 공간이 직장이며, 제품과 서비스를 산출하는 기관이 기업임을 구분하여 제시한다. 조직의 유형은 공식화, 영리성, 조직 규모를 기준으로 구분할 수 있음을 강조한다.

우리의 삶은 조직과 밀접하게 이루어진다. 우리는 병원에서 태어나고, 학교를 다니며, 일 경험을 하고, 정부에 세금을 납부한다. 각종 건설회사가 지은 집에 살며, 은행에 가서 저금을 하기도 한다.

현대 조직론의 대가인 에치오니(Etzioni)는 "우리는 조직 속에서 태어나고, 조직에 의해 교육 받으며, 우리 생애의 태반을 조직 속에서 보낸다. 많은 여가 시간을 조직 내에서 놀며 기도하며 보낸다. 인간은 대부분 조직 속에서 숨을 거둘 것이며, 죽어서 매장을 해야 할 때가 오면 조직 중 가장 큰 조직인 국가로부터 매장 허가를 받아야 할 것이다."라며 조직생활이 인간에게 미치는 중요성을 강조하였다.

◈ 조직이란?

조직은 두 사람 이상이 공동의 목표를 달성하기 위해 의식적으로 구성된 상호작용과 조정을 행하는 행동의 집합체이다. 그러나 단순히 사람들이 모였다고 해서 조직이라고 하지는 않는다. 조직은 목적을 가지고 있고, 구조가 있으며, 목적을 달성하기 위해 구성원들이 서로 협동을 하고, 외부 환경과 긴밀한 관계를 가지고 있다. 조직은 일반적으로 재화나 서비스의 생산이라는 경제적 기능과 조직구성원들에게 만족감을 주고 협동을 지속시키는 사회적 기능을 갖는다. 사람들은 조직에 속하거나 다른 조직에서 생산한 상품이나 서비스를 이용하고, 다른 조직과 함께 일을 하면서 관계를 맺는다.

현대사회에서 인간의 생활은 조직 내에서 또는 조직과의 관계 속에서 이루어지는데 특히 일 경험에서 조직이란 직장을 의미한다. 직장은 사람들이 일을 하는 데 필요한 물리적 장소이며 심리적 공간이다. 물리적 장소란 외형적으로 건물의 형태를 가지고 있으며 것을 의미하

며, 이곳은 자신의 업무를 처리하는 활동영역이다. 최근에는 재택근무와 같은 원격근무(Remote work)가 활성화되면서 물리적 장소의 개념이 점차 확대되고 있다. 심리적 공간으로서 직장은 일을 하면서 만족을 얻기도 하고, 좌절을 경험하기도 하는 무형의 공간이다.

◈ 기업이란?

우리가 일 경험을 하는 대표적인 조직이 기업이다. 기업은 노동과 자본, 물자, 기술 등을 투입하여 제품이나 서비스를 산출하는 기관이다. 전통적으로 기업의 존재목적은 최소 비용으로 최대 효과를 얻음으로써 차액인 이윤을 극대화하는 것이었다. 그러나 최근에는 기업의 지속가능성(sustainability)을 위해 이윤창출만큼이나 고객에 대한 가치 전달이나 직원에 대한 투자, 공급자와의 윤리적인 거래, 지역사회에 대한 책임, 장기적 관점의 주주가치 창출 등이 강조되고 있다. 특히 기업은 고객에게 보다 좋은 상품과 서비스를 제공하고 잠재적 고객에게 마케팅을 하는, 고객을 만족시키는 주체로 이해되고 있다. 또한 정보화시대가 도래함에 따라 사람들의 창조적인 지적활동이 새로운 가치를 창출하는 데 기초가 되고 있어, 기업들은 구성원들을 경쟁력의 원천으로 바라보며, 그들의 능력개발을 위해 노력하고 있다.

◈ 조직이해능력은 왜 필요한 것일까?

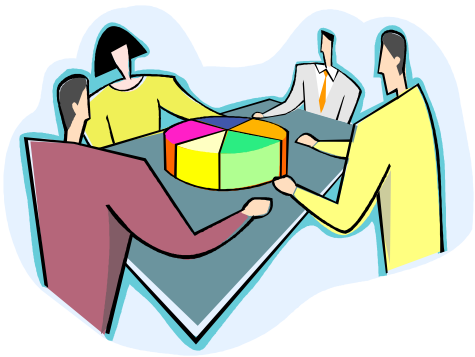
우리는 대부분의 시간을 일 경험을 하거나 자신의 직업과 관련 있는 사람을 만나는 데 쓴다. 일 경험을 하는 과정에서 우리는 한 조직의 구성원이 되기도 하지만, 업무를 처리하는 중에 다른 조직의 고객이 되기도 한다. 일의 종류와 내용은 조직과 개인마다 다르지만 사람들은 자신이 좋아하는 일을 하고 싶어 하며, 더 잘하고 싶어 한다. 조직에서 자신에게 주어진 일을 성공적으로 수행하기 위해서는 조직이 돌아가는 기본 원리를 알아야 한다. 개인과 조직은 유기적인 관계를 맺고 있기 때문에 하나가 잘못되면 다른 하나도 영향을 받게 된다. 개인은 조직에 필요한 지식과 기술, 경험 등 개인이 갖고 있는 여러 가지 자원을 제공한다. 조직은 구성원들이 해야 할 일을 정해 주고, 개인은 조직이 정해 준 범위 내에서 업무를 수행한다. 따라서 자신의 업무를 효과적으로 수행하기 위해서는 조직의 체제와 경영, 국제적인 동향 등을 파악하는 조직이해능력을 길러야 한다.

조직의 구성원인 개개인을 안다고 조직의 실체를 완전히 알 수 있는 것은 아니다. 구성원들을 연결하는 조직의 목적, 구조, 환경 등을 알아야 조직을 제대로 이해할 수 있게 되며, 업무 성과도 높일 수 있다.

조직의 규모가 작다면 공통된 목적과 조직의 구조를 이해하고 서로 도움을 주고받는 것이 별도의 노력 없이 가능할 수도 있지만, 조직의 규모가 커지면 구성원들이 정보를 공유하고 하나의 방향으로 나아가 최상의 성과를 창출하는 것이 어렵게 된다. 그래서 많은 기업들은

신입사원들에게 조직의 목표와 체제를 이해시키는 데 많은 시간과 관심을 기울이고 있다.

즉, 조직의 구성원이 개인의 업무성과를 높이고 나아가 조직 전체의 경영 효과를 높이기 위해서는 개개인과 긍정적인 인간관계를 갖는 것뿐 아니라 조직의 체제와 경영원리를 이해하는 것이 중요하다.



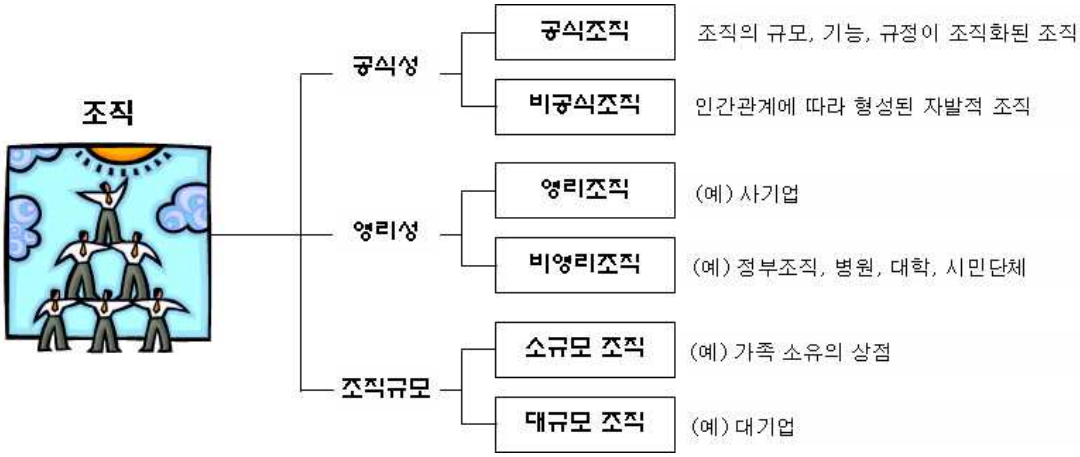
◈ 조직의 유형

우리 주위에서 볼 수 있는 조직으로는 정부와 기업, 학교, 병원, 군대, 가정, 경찰서, 연구소, 시민단체, 종교단체, 노동조합 등이 있다. 이러한 조직들은 어떠한 기준으로 구분할 수 있을까? 조직의 유형을 아는 것은 조직의 성격과 활동을 이해하는 데 좋은 나침반이 된다.

먼저 조직은 공식화 정도에 따라 공식조직(formal organization)과 비공식조직(informal organization)으로 구분할 수 있다. 공식조직은 조직의 구조, 기능, 규정 등이 조직화되어 있는 집단을 의미하며, 비공식조직은 개인들의 협동과 상호작용에 따라 형성된 자발적인 집단을 의미한다. 조직 발달 역사를 보면 비공식조직으로부터 공식화가 진행되어 공식조직으로 발전한 것을 알 수 있다. 비공식조직은 인간관계에 따라 형성된 것으로, 이러한 조직의 규모가 커지면서 점차 조직구성원들의 행동을 통제할 장치를 마련하는 등 공식화가 진행된다. 즉 비공식조직이 공식조직으로 발전하는 것이다. 그러나 공식조직 내에서 인간관계를 지향하는 비공식조직이 새롭게 생성되기도 한다. 이는 자연스러운 인간관계가 형성되면서 서로 일체감을 느끼고, 바람직한 가치체계나 행동유형 등을 공유하는 하나의 조직문화가 되어 공식조직의 기능을 보완해 주기도 한다.

또한 조직은 영리성을 기준으로 영리조직과 비영리조직으로 구분할 수 있다. 영리조직은 기업과 같이 이윤을 목적으로 하는 조직이며, 비영리조직은 정부를 비롯하여 병원, 대학, 시민단체와 같이 공익을 추구하는 조직을 가리킨다.

조직은 규모에 따라 나누기도 한다. 가족 소유의 상점과 같은 소규모 조직도 있지만 대기업 같은 대규모 조직도 있으며, 다수의 국가에서 활동하는 글로벌기업도 증가하고 있다. 글로벌기업이란 동시에 둘 이상의 국가에서 법인을 등록하고 경영활동을 벌이는 기업으로 대표적으로 애플과 3M, 화이자, 스타벅스 등이 있으며 우리나라 기업으로는 삼성전자, LG전자, 포스코 등이 있다.


조직
공식성
공식조직
조직의 규모, 기능, 규정이 조직화된 조직
비공식조직
인간관계에 따라 형성된 자발적 조직
영리성
영리조직
(예) 사기업
비영리조직
(예) 정부조직, 병원, 대학, 시민단체
조직규모
소규모 조직
(예) 가족 소유의 상점
대규모 조직
(예) 대기업

교수자료 : 북리뷰 〈조직의 성쇠〉

조직이란 무엇인가?

조직에 대한 연구는 그다지 활발하게 이루어지지 않았다. 세상의 모든 것은 사람들의 유기적 조합체인 조직에 의해 움직인다 해도 과언이 아니다. 우리가 살아가는 사회 환경이 변하지 않는다면 조직의 문제는 그리 심각한 것은 아닐지 모른다. 그러나 세계 구조가 변하고 역사의 발전 단계가 전환하려는 시대에는 역사적, 조직론적 고찰과 연구가 불가피하다.

크고 견고하고 강한 조직은 소멸하지 않는다. 그러나 이러한 세 가지 강점은 서로 모순되는 속성을 가졌다. 그래서 막연히 '좋은 조직'을 만들려고 하면 자기모순과 내부 반발이 생기게 마련이다. 조직의 목적 역시 전체 목적과 부분 목적이 다를 수 있고 또 조직과 구성원의 목적이 괴리될 수 있다.

공동체와 기능체

조직은 공동체(Gemeinschaft)와 기능체(Gesellschaft)로 구분할 수 있다. 본래 이 둘은 구조, 기능, 목적이 다르다. 따라서 조직을 관리하고 운영할 때 이 구별을 명확히 할 필요가 있다.

■ 공동체
· 전형 : 가족, 지역사회, 취미모임, 사교클럽
· 목적 : 내적 목적의 달성 (구성원의 만족)
· 좋은 조직의 추구도 : 견고성 (결속력, 동아리 의식)
· 이상적 상태 : 공평과 안주감 (편안함)
· 인재 평가의 척도 : 내적 평가에 따른 인격

■ 기능체
· 전형 : 기업, 관공서, 군대
· 목적 : 외적, 목적의 달성 (인윤, 행정 서비스, 방위)
· 좋은 조직의 추구도 : 강성 (목적 달성력)
· 이상적 상태 : 최소 비용으로 최대 달성 (효율, 기타)
· 인재 평가의 척도 : 최적 평가에 따른 능력과 실적

출처: 삼성경제연구원. 북리뷰. 이해익(리즈경영컨설팅 대표).
http://www.seri.org/bk/bkBookReviewV.html?menucd=0302&pubkey=265

조직의 구성요소

일 경험 과정에서 가끔 한 측면만 보고는 조직을 전부 이해하고 있다고 생각하는 경우가 있다. 그러나 조직을 이해하기 위해서는 조직의 다양한 구성요소들을 모두 고려해야 한다. A씨는 조직의 목표를 열심히 숙지하고 보고서를 작성했지만, 조직의 규칙이나 규정을 몰라 잘못된 결과를 낳았다. 조직의 구성요소들에 대해 알아보자.

조직은 다양한 요소들로 구성되어 있어서 조직을 제대로 알기 위해서는 여러 국면들을 모두 이해할 필요가 있다. 조직은 다양한 유형을 가지고 있지만, 조직체제는 조직목표, 구조, 조직문화, 규칙 및 규정 등으로 비슷하게 구성되어 있다.

사례

[지도 방법]

사례를 읽고, A가 조직의 업무성과를 향상하기 위한 보고서를 작성했으나 실패한 이유를 찾아보도록 한다. 학습자들끼리 조직을 이해하기 위해 알아야 할 것들에 대한 의견을 공유할 시간을 주는 것이 효과적이다.

도대체 뭘 더 알아야 되는 거야?

A는 R팀장으로부터 업무성과를 높이기 위한 방안을 보고하라는 지시를 받았다. R팀장은 특히 조직의 체제를 파악해서 실현 가능한 방안을 도출해 보라고 했다. 이에 A는 조직의 목적과 전략방향, 조직구조에 대한 사내문서를 꼼꼼히 검토하고, 조직의 문화까지 반영하여 보고서를 작성했다.

"휴, 이만하면 됐다. 완벽해." 다음날 A는 뿌듯한 마음으로 R팀장을 찾아가 보고서를 내밀었지만 R팀장은 보고서를 찬찬히 검토한 후, 아래와 같이 말했다.

"열심히 한 것 같기는 한데... 보고서에 있는 방법은 우리 회사에서는 적용할 수가 없습니다. 관계 법령 때문에 근무시간을 늘리는 건 어렵습니다. 근무시간을 늘려서 업무성과를 높이자는 건 바람직한 해결책이 아니군요. 회사의 사업 전략을 고려해서 관련된 부서의 이해관계자들과 충분한 협의를 한 다음, 실행 가능한 해결책을 도출해야 합니다."

칭찬을 받을 줄 알았는데, 도대체 조직의 업무성과를 높이기 위한 방안을 작성하기 위해서 뭘 더 알아야 되는 것일까?

[사례 해설]

제시된 사례는 조직을 이해할 때 조직체제의 다양한 국면을 모두 이해해야 됨을 보여주는 사례이다. 사례에서 A가 작성한 보고서는 회사 규정을 반영하지 않아 활용할 수 없는 보고서가 되고 말았다. 이를 통해 조직에서 업무의 효과성을 높이기 위해서는 조직에 영향을 미치는 조직의 목표, 구조, 문화, 규칙과 규정 등 모든 체제요소를 고려해야 함을 알 수 있다.

활동

[지도 방법]

학습자들이 자신이 속한 조직을 얼마나 이해하고 있는지 알아보는 활동이다. 조직을 제대로 이해하기 위해서는 조직의 목표나 문화 등 일부만 알아서는 안 된다는 것을 강조해서 지도한다.

'도대체 뭘 더 알아야 되는 거야?' 사례에서 A는 우수한 보고서를 쓰기 위해 밤을 새우는 노력을 했고 그 결과물에 만족하였지만 왜 상사로부터는 칭찬을 받지 못한 것일까?

조직의 구성원으로 활동하면서 조직의 목표나 구조를 이해하지 못해 잘못된 결정을 했던 경험을 작성해 보자.

나는 내가 속한 조직을 얼마나 이해하고 있을까? 내가 속한 조직들 가운데 하나를 선택하여 해당 조직의 홈페이지를 방문하거나 안내 책자를 구입해 조직의 미션과 비전, 목표, 구조, 관련 규정 등을 알아보자.

조직 : _____

미션 / 비전	
목표	
구조	
조직의 규칙이나 규정	

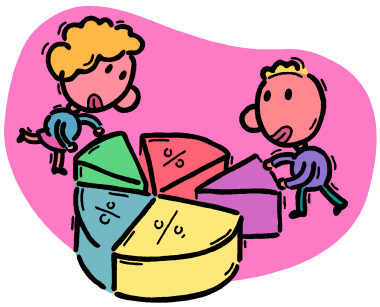
[활동 해설]

1. '도대체 뭘 더 알아야 하는 거야' 사례에서 A가 상사에게 꾸중을 듣게 된 것은 조직의 근무규정을 제대로 검토하지 못했기 때문이며, 이는 조직이해가 부족했기 때문이다.
2. 제시된 활동은 학습자들이 자신의 상황에 따라 작성하는 것으로 정확한 정답은 없지만 다음과 같이 예를 제시할 수 있다.
   - 외국 바이어와 계약을 체결하는 데 조직의 목표를 제대로 몰라서 결정을 내리지 못한 경우
   - 조직의 구조를 잘 몰라서 담당자가 아닌 사람에게 업무를 요청한 경우
3. 학습자가 속한 조직에 따라 다양한 비전, 미션, 목표, 구조, 규칙이나 규정을 수립하고 있겠지만, 다음과 같이 예를 제시할 수 있다. (예 포스코)
   · 미션 : 더불어 함께 발전하는 기업시민
   · 비전 : With POSCO
   · 목표 : 영속기업으로 발전

내용

[지도 방법]

학습자들이 사례와 활동을 통해 조직을 이해하기 위해서는 다양한 국면을 알아야 한다는 것을 인식하면 조직체제 이해의 국면이 구체적으로 어떻게 구분되는가를 지도한다. 특히 체체이해능력의 중요성을 느끼고 조직체제가 조직목표, 조직구조, 조직문화, 조직의 규칙과 규정 등으로 구성되어 있음을 이해하는 데 중점을 둔다. 특히 이 부분은 조직이해능력의 하위능력인 체제이해능력의 학습내용과 연관해서 지도할 수 있다.



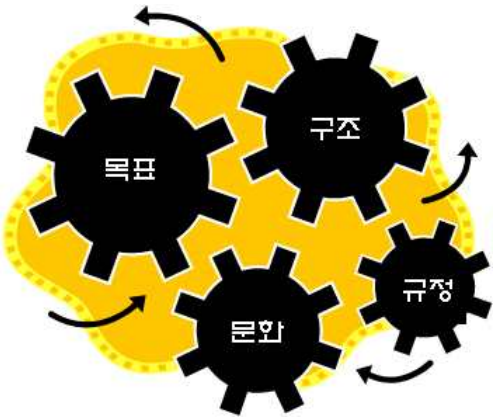
조직은 하나의 체제(system)이다. 조직은 다양한 구성요소들이 서로 연결되어 있기 때문에 조직을 이해하기 위해서는 조직의 한 단면만을 보고 판단해서는 안 된다. 이처럼 구성 요소들이 특정한 방식으로 서로 결합된 부분들의 총체를 체제라고 한다. 체제(system)는 인풋, 업무 프로세스, 아웃풋 관점에서 살펴볼 수 있다. 인풋(Input)은 시스템에 유입되는 것을 의미하고, 업무 프로세스(Process)는 시스템의 연결망, 즉 조직의 구조를 통해서 인풋이 아웃풋으로 전환되는 과정이며, 아웃풋(Output)은 업무 프로세스를 통해 창출된 시스템의 결과물을 의미한다.

조직은 목적과 목표를 가지고 있으며, 이를 달성하기 위해 다양한 조직구조를 사용한다. 이렇게 조직이 형성되고 발전되면 조직구성원들이 공유하는 가치관, 신념, 규범 등의 조직문화가 형성된다. 또한 조직의 효율성을 높이기 위해 규칙과 규정을 제정하고 업무를 분화한다. 따라서 조직의 구성원에게는 조직의 구조와 목적, 체제 구성요소, 규칙, 규정, 업무 프로세스 등 자신이 속한 조직의 체제를 이해하는 체제이해능력이 요구된다.

◈ 조직체제 구성요소

조직의 체제는 조직목표와 조직구조, 업무 프로세스, 조직문화, 규칙 및 규정 등으로 이루어진다. 조직의 목표는 조직이 달성하려는 장래의 상태로 조직이 존재하는 정당성과 합법성을 제공한다. 조직목표에는 전체 조직의 성과와 자원, 시장, 역량개발, 혁신과 변화, 생산성에 대한 목표가 포함된다.

조직의 구조는 조직 내의 부문 사이에 형성된 관계로 조직목표를 달성하기 위한 조직구성원들의 상호작용을 보여 준다. 조직구조는 의사결정권의 집중정도, 명령계통, 최고경영자의



통제, 규칙과 규제의 정도에 따라 달라지며 구성원들의 업무나 권한이 분명하게 정의된 기계적 조직과 의사결정권이 하부구성원들에게 많이 위임되고 업무가 고정적이지 않은 유기적 조직으로 구분할 수 있다. 조직의 구조는 조직도로 쉽게 파악할 수 있다. 조직도는 구성원들의 임무와 수행하는 과업, 일하는 장소 등을 알 수 있게 해준다. 업무 프로세스는 조직에 유입된 인풋 요소들이 최종 산출물로 만들어지기까지 구성원 간의 업무 흐름이 어떻게 연결되는지를 보여 준다. 조직에는 개발 프로세스와 오더처리 프로세스, 고객관리 프로세스 등 다양한 업무 프로세스가 존재한다.

조직이 지속되면 조직구성원들이 생활양식이나 가치를 공유하게 되는데 이를 조직문화라고 한다. 조직문화는 조직구성원들의 사고와 행동에 영향을 미치며, 일체감과 정체성을 부여하고, 조직이 안정적으로 유지되게 한다. 최근에는 조직문화에 대한 중요성이 부각되면서 조직문화를 긍정적인 방향으로 조성하기 위한 경영층의 노력이 강조되고 있다.

조직의 규칙과 규정은 조직의 목표나 전략에 따라 수립되며, 조직구성원들의 활동 범위를 제약하고 일관성을 부여하는 기능을 한다. 조직규정에는 인사규정, 총무규정, 회계규정, 윤리규정, 안전규정 등이 있다. 특히 조직이 구성원들의 행동을 관리하기 위하여 규칙이나 절차에 의존하고 있는 공식화 정도에 따라 조직의 구조가 결정되기도 한다.

교수자료 : 관련 자료

"이번 회식은 선약 때문에 힘들 것 같아요."(30대 초반 A사원)

"아니 회식 공지한 게 언젠데 선약이라니… 어차피 술도 안 먹고 1차 끝나면 바로 가는 X이."(40대 후반 B차장)

"X이라뇨."(A사원)

1974년생 차장과 1988년생 사원 사이 말다툼은 1970년생 부장의 중재로 일단락됐다. 냉랭한 분위기가 부서 전체를 감쌌다. 회의실을 박차고 나가던 B차장은 "매주 하자는 것도 아니고 1년에 한 번 있는 송년회인데, 그렇게 개인 약속이 중요하면 자영업을 하든가, 하여튼 요즘 것들은"이라고 '누구 들으란 듯' 혼잣말을 했고, 회의실에 남겨진 A사원의 얼굴은 벌겋게 달아올랐다. 두 사람은 기안서 방향을 두고도 이미 여러 번 충돌한 적이 있다. 조직·부서의 발전과 개인 발전을 동일시하는 선배, 반대로 조직은 조직이고 개인은 개인으로 구분될 존재라는 후배 사이 전형적 갈등 사례다. A사원은 "의견을 내라 해서 낸 것뿐인데 저렇게 나오니 '꼰대' 소리 듣는 것"이라고 했다. '저 선배처럼 되지 말아야지' '닮고 싶은 선배가 없다'라는 말은 A사원 동기 카카오톡 단체 대화방에 가장 많이 등장하는 푸념이다.

밀레니얼 세대에게 직장은 '내가 아닌 타자'다. 나의 완성, 나의 시간, 나의 여유는 모두 직장 밖에 있는 것이다. 반면 40~50대는 직장 내 친밀감과 조직력을 중요시한다. 어차피 하루 대부분 시간을 보내는 곳이 직장인 만큼, 그 안에서 여유도 행복도 성취도 느껴야 한다는 것이다. 즉 직장의 발전이 곧 나의 발전이라는 등식이 성립한다.

"밀레니얼은 원한다. 모두가 수긍하는 문화를"

양립하기 어려운 이 차이를 어떻게 극복해야 할까? 모두가 밀레니얼 세대의 요구에 따라 맞춰야 하는 걸까? 혹은 권력을(경험을) 가진 선배의 말을 따르는 것이 현명한 일인가? 기성세대에게는 미안한 말이지만 전문가들은 대체로 '선배의 이해(혹은 양보)'를 요구하는 게 현실이다. 조영태 서울대 보건대학원 교수는 "밀레니얼 세대에게는 '인구압박'이 매우 크다"고 했다. 인구압박이란 직장에서 경쟁해야 할, 자신보다 나이 많은 사람의 규모를 말한다. 조 교수는 "회사에서 열심히 일하면 자연스레 직급이 올라가고 연봉이 많아질 것이란 기대를 밀레니얼 세대는 할 수 없다고 본다"며 "이들의 성과를 이끌어 내려면 회사가 연공서열을 파괴해 능력이 있으면 인정과 보상을 해주는 구조로 변해야 한다"고 말했다.

(자료 계속)

전문가들의 이야기를 종합하고 해석해 보면 이런 결론도 가능하다. 조직이 발전해야 나도 발전한다는 생각은 기성세대 가치관이다. 새로운 세대가 방향성을 수긍하고 흔쾌히 따라오는 조직만 발전할 수 있다. 이들이 납득하지 못하는 조직문화를 고집한다면 기업은 도태될 수밖에 없다. 이은형 국민대 경영학과 교수의 말이다. "밀레니얼 세대는 기업 내에서는 직원이지만 시장에서는 유행을 선도하는 소비자이기도 하죠. 이 세대를 이해하지 못하고, 이 세대의 변화를 이끌어 내지 못하는 기업이 어떻게 시장에서 살아남을 수 있을까요."

기성세대는 묻는다. 친밀함도 없고 단합도 되지 않는 조직이 어떻게 발전할 수 있느냐고. 팀워크가 모래알을 이기는 건 지고지순의 가치가 아니냐고. 밀레니얼은 반문한다. "적절한 보상과 유연한 조직문화를 가진 회사라면 근속기간이 당연히 길어질 테고 조직력과 애사심도 자연스레 생기는 것이다. 그런 것도 없이 그저 조직에 충성하면 언젠가 보상은 따라올 것이라는 공언을 어떻게 믿고 따를 수 있는가." 3년 차 직장인 '킹덤(30·별칭)'의 항변.

흔하게 언급되듯, 이런 가치관은 평생직장론 폐기에서 비롯됐다. '언제가 될지 모르지만 너의 노력은 보상을 받을 것이다'라는 약속은 대체로 지켜져 왔다. 고용의 안정성이다. 그런데 전제조건이 달라졌다. 밀레니얼에게 '평생 함께 동고동락할 가족 같은 직장'은 이미 없다. 직장인 7년 차에 접어든 '인천 센언니(33)'는 "언제 잘릴지 모르는 회사인데 무슨 이유로 회사 사람들과 가족 같은 관계를 맺어야 하나"라며 "현실이 그런데 주말에는 등산 같이 가고 평일 밤 회식에 필참하라는 말은 앞뒤가 맞지 않는 것"이라고 했다.

결국 핵심은 '지켜야 할 선'이 어디인가로 귀착된다. 기성세대도 무조건 개인의 삶을 포기하라고 외치진 않는다. 기성세대에게도 가족은 중요하고 개인의 삶 역시 양보할 수 없는 가치다. 반면 밀레니얼에게 지켜야 할 선이란 '모두가 합의해 만든' 규칙과 계약 같은 것을 공정하게 준수하는 것을 의미한다. 사규(혹은 채용계약서)에 '6시까지 근무한다'는 조항은 있다. 그러나 '때때로 회식에 참석해 조직 단합에 참여하라'는 규정은 없다. 7년 차 직장인 '여의도 슈가맨(31)'은 "업무시간 종료 후에는 연락하지 말 것, 후배라도 인격체로 대할 것 등 직장 내에서도 지켜야 할 선이 있다"며 "이 선을 넘어서는 조직의 사무실에는 이직 기회만 노리는 직원들로 가득하게 될 것"이라고 잘라 말했다. 케이블 방송PD로 4년째 일하는 '말티즈는 참지않긔(29)'도 "일부 40~50대는 외모·학벌·인종 등에 대한 편견과 혐오를 부끄럼없이 말하고 선을 넘는다"며 "먹고 사는 일에 대한 걱정을 하면서도 가슴에 사표 한 장쯤은 들고 있는 이유"라고 했다.

(자료 계속)

근무 수칙뿐 아니라 갑질 · 성인지감수성 등 '인격체로서 서로 마땅히 지켜야 할 것'도 밀레니얼이 중시하는 '선'에 해당된다. 치열한 입시와 취업난을 통과한 밀레니얼세대는 '더 이상 참지도, 착취당하지도 않겠다'는 생각으로 무장하고 출근한다. '내 힘으로 얻은 권리는 스스로 지켜 내야 한다'는 선에 대한 강박도 강하다. 타인이 나의 영역을 침범할 때 '선 넘네'라고 직설적으로 꼬집는 유행어는 괜히 생긴 말이 아니다.

"공멸할 것인가, 공존할 것인가"

결론은 밀레니얼세대의 가치관에 부합하는 새 조직문화를 창출해야 한다는 것으로 모아진다. 기존 가치관을 폐기하라는 뜻보다는, 새 가치관 위에서 이 작업이 시작돼야 한다는 걸 더 강조하는 취지다. 그러나 현재 우리 사회는 이 작업에서 대부분 실패하고 있다. 극심한 취업난을 겪은 밀레니얼세대가 의외로 쉽게 조직을 떠나는 현상이 이를 방증한다. 한국경영자총협회 조사에 따르면 대졸 신입사원의 1년 내 퇴사율은 2010년 15.7%, 2012년 23.2% 2014년 25.2%, 2016년 27.7%로 증가 추세를 보인다. 조기퇴사의 가장 큰 이유는 조직 · 직무적응 실패(49.1%)다. 통계청에 따르면 지난해 5월 기준 청년층의 첫 직장 평균 근속기간은 1년 5개월에 불과했다.

밀레니얼세대를 이렇게 떠나보낼 수밖에 없는 걸까. '부리기 까다롭고 어렵다'며 '철부지 요즘 것들'이라고 치부하면 되는 걸까. 전문가들은 세대와의 공존이 결국 조직의 생존으로 직결된다고 강조한다. 밀레니얼세대와의 갈등은, 4차 산업혁명 시대에 우리 사회가 겪게 될 신구(新舊) 패러다임의 갈등 양상을 미리 보여 주고 있는 것이란 분석은 예리하다. 밀레니얼들과의 공존 노력은 그들을 위한 것이 아니라 어쩌면 우리 조직을 위한 것일 수 있다. 공존의 전제조건은 결국 혁신이 될 수밖에 없다.

출처: 아시아경제, 2020. 1. 6
https://www.asiae.co.kr/article/2020010611293123666

조직의 환경변화 적응

조직은 환경의 변화에 따라 끊임없이 변화해야 생존할 수 있다. 따라서 일 경험 발전을 위해서 조직의 변화 방향을 미리 예측하고 대비할 필요가 있다. H부장은 회사의 변화 방향을 고민하고 이에 따른 개선방안을 마련하여 사내에서 인정을 받았다. 조직의 변화하는 과정을 알아보고, 적합한 변화 방향을 수립해 보자.

조직은 생존하기 위하여 환경의 변화를 읽고 적응해 나가야 한다. 환경의 변화를 인지하고 바람직한 조직변화의 방향을 제언하거나 이끌어 나가기 위해 조직변화의 과정은 어떻게 이루어지는지 알아보자.

사례

[지도 방법]

학습자들이 H부장의 성공사례를 통해 환경변화의 흐름을 읽고 이에 따른 조직변화를 이끌어 내는 것이 중요함을 깨닫도록 한다. 사례에서 H부장이 사내에서 인정을 받는 원인을 알아보고, 학습자가 자신이 속한 조직에서는 어떻게 적용할 수 있을지 생각해 보는 데 주안점을 둔다. 또한 사례를 읽고 학습자들끼리 의견을 공유할 시간을 주는 것이 바람직하다.

우리 조직은 어떻게 변할까?

공학기계를 제작하는 S사에서 근무하는 H부장은 지난달 보너스를 받았다. 경쟁업체의 도약으로 하마터면 망할 번했던 회사를 살려낸 것이다. 처음 공학기계 제작 신기술이 세계적으로 알려졌을 때, 다른 사람들은 이를 잘 알지 못했지만 H부장은 신기술 도입의 중요성을 인지하고 이를 사내에 소개하였다.

그러나 다른 사람들은 새로운 기술이 도입될 경우, 기술을 새로 배워야 하는 번거로움과 생산라인의 변경 등에 따른 추가 비용이 발생한다는 이유로 도입을 꺼려하였다.

H부장은 경쟁업체가 이를 받아들일 경우 회사에 막대한 손실을 끼칠 것이라는 구체적인 예상결과를 제시하였고, 신기술 도입에 따른 조직변화 방향을 수립하였다.

실제로 경쟁업체에서도 신기술을 받아들여 획기적인 발전을 이루었지만, 이에 대해 대비를 하고 철저하게 준비한 S사는 계속해서 동종업계 1위 자리를 고수할 수 있었다.

[사례 해설]

제시된 사례는 환경의 변화 흐름을 읽고 조직변화 방향을 수립해서 인정을 받은 H부장의 사례이다. 사례를 통해 새로운 기술이 도입될 경우 조직은 변화해야 될 필요성을 가지며, 이에 적합한 변화 방향을 수립해서 대처해야 됨을 확인할 수 있다.

활동

[지도 방법]

학습자들이 활동의 빈칸을 자신이 속한 조직의 상황에 따라 직접 작성해 보도록 한다. 이 때 조직변화 방향을 글뿐 아니라 그래픽이나 이미지 등을 이용하여 다양하게 작성해 보게 하면 더욱 효과적일 수 있다. 다 작성한 뒤에는 발표를 통하여 작성 결과를 서로 공유할 수 있도록 한다.

'우리 조직은 어떻게 변할까?' 사례에서 S사가 계속해서 동종업계 1위 자리를 유지할 수 있었던 이유는 무엇인지 생각해 보자.

조직을 둘러싼 환경변화를 분석하고 이에 따른 구체적인 조직변화 계획을 수립하면 조직의 지속적 발전이 가능하다. 학급 조직의 부서 중 필요 없는 부서와 추가될 필요가 있는 부서를 찾아보고, 그 이유를 작성해 보자.

학급 조직의 전체 부서명	

필요 없는 부서	부서명: _____ 이 유:

추가할 부서	부서명: _____ 이 유:

[활동 해설]

1. 사례에서 S사가 계속해서 동종업계 1위 자리를 고수할 수 있었던 이유는 공학기계 제작 신기술이 세계적으로 알려졌을 때 H부장이 이 기술을 사내에 소개하고 신기술 도입에 따른 조직변화 방향을 수립하였기 때문이다. 이처럼 조직이 지속적으로 경쟁우위를 차지하기 위해서는 조직을 둘러싼 환경의 변화를 읽고 적응해 나가야 한다.
2. 제시된 활동은 학습자들이 환경변화에 따라 자신이 속한 조직의 변화 방향을 도출해 보는 활동이다. 이러한 활동은 개인에 따라 다양한 결과가 나올 수 있으므로 정답은 없다. 이 활동에서는 학습자가 스스로를 조직변화의 능동적인 주체로 인식하고 환경변화에 따른 조직변화 방향을 수립할 수 있도록 지도하는 것이 중요하다.

내용

[지도 방법]

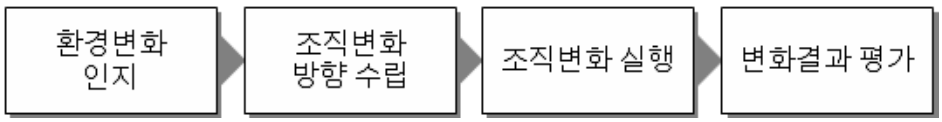
학습자들이 사례와 활동을 통해 인식한 조직변화의 중요성과 변화과정에 대한 내용을 제시한다. 특히 학습자들이 조직변화 과정에 따라 조직변화 유형별로 변화계획을 수립할 수 있도록 지도한다.

조직과 환경은 서로 영향을 주고받는다. 조직도 환경에 영향을 미치지만, 환경은 조직의 생성과 지속, 발전에 지대한 영향력을 가지고 있다. 오늘날 조직을 둘러싼 환경은 급변하고 있으며, 조직은 생존하기 위하여 이러한 환경의 변화를 읽고 적응해 나가야 한다. 이처럼 조직이 새로운 아이디어나 행동을 받아들이는 것을 조직변화 혹은 조직혁신이라고 한다.

일 경험의 발전을 위해서 환경의 변화를 인지하고 이것의 수용가능성을 평가한 후, 새로운 아이디어를 내거나, 새로운 기술을 채택하거나, 또는 관리자층의 변화 방향에 대해 공감하고 실행하는 역할이 요구된다.

◈ 조직변화의 과정

조직의 변화는 환경의 변화를 인지하는 데에서 시작된다. 환경의 변화는 해당 조직에 영향을 미치는 변화를 인식하는 것으로 이는 조직구성원들이 현실에 안주하려는 경향이 있으면 인식하기 어렵다. 환경의 변화가 인지되면 이에 적응하기 위한 조직변화 방향을 수립한다. 이때는 조직의 세부목표나 경영방식을 수정하거나, 규칙이나 규정 등을 새로 제정하기도 한다. 특히 체계적으로 구체적인 추진전략을 수립하고, 추진전략별 우선순위를 마련해야 한다. 이에 따라 조직변화를 실행하며, 마지막으로 조직개혁의 진행사항과 성과를 평가한다.



◈ 조직변화의 유형

조직변화는 제품과 서비스, 전략, 구조, 기술, 문화 등에서 이루어질 수 있다. 제품이나 서

비스의 변화는 기존 제품이나 서비스의 문제점을 인식하고 고객의 요구에 부응하기 위한 것으로 고객을 늘리거나 새로운 시장을 확대하기 위해서 필요하다. 전략이나 구조의 변화는 조직의 경영과 관계된 것으로 조직의 목적을 달성하고 효율성을 높이기 위해 조직구조나 경영방식, 각종 시스템 등을 개선하는 것이다. 기술변화는 신기술이 발명되었을 때나 생산성을 높이기 위해 새로운 기술을 도입하는 것이다. 문화의 변화는 구성원들의 사고방식이나 가치체계를 변화시키는 것으로 조직의 목적과 일치시키기 위해 새로운 문화를 유도하기도 한다.

교수자료 : 변화관리경영

변화를 두려워하는 기업은 결코 생존할 수 없다

시대의 조류는 예고 없이 급변하면서 기업의 생존 자체를 위협한다. 따라서 적체된 기존 관행의 틀과 고정관념을 극복하며 예측 불가능한 변화의 물결에 얼마나 합리적·적극적으로 대처하느냐는 기업의 생존과 직결된다. 그렇다면 21세기 기업경영의 화두로 자리 잡은 '변화관리경영'이란 무엇일까?

변화관리 경영이란 '기업이 다양한 환경변화에 적극적으로 대처하는 체계적 활동'이라고 정의할 수 있다. 즉 급격하거나 완만한 변화속도에 대처할 수 있는 혁신전략인 동시에 순간 돌발 상황에도 민첩하게 대응할 수 있는 기업의 전반적 활동이 바로 변화관리 경영이다.

변화관리 경영은 기획 단계부터 목표 달성에 이르기까지의 각 분야—조직구조, 제도(시스템), 제품개발, 고객만족 등—에 걸쳐 전방위적으로 적용된다. 변화의 흐름에 뒤쳐지거나 정체된 조직의 체질을 개선하고, 기존의 제도를 수정·보완하여 이를 생산성 향상으로 연결시키는 것이다. 이를 통해 기업의 이미지와 수익을 보장해 주는 '고객만족'까지 실현할 수 있게 된다.

변화 국면을 정면 돌파하기 위해서는 무엇보다 조직구성원이 어떻게 결집되고 능력을 발휘하느냐에 달려 있다고 해도 과언이 아니다. 최고경영자부터 간부, 팀장급, 그리고 평사원까지, 하나의 꼭짓점을 향해 강한 구심력을 발휘해야만 한다.

그러나 조직에는 변화에 적극적인 사람이 있는가 하면, 수동적인 방관자, 변화 자체를 훼방하거나 거부하는 부류 등이 다양하게 포진돼 있기 때문에 리더는 조직의 목표에 역행하려고 하는 조직원들을 하나의 테두리 안으로 끌어모아야 하는 과제를 안고 있다. 또한 한 조직이 변화에 성공적으로 대처하는가의 열쇠는 결국 개개인이 쥐고 있으므로 조직 내 조직원들의 동기부여를 활발히 유도할 수 있는 다양한 제도들이 마련돼야 한다.

출처: 칼럼리스트 김익수. http://cafe.naver.com/p7d/555

학습정리

[활용 방법]

학습자들이 '학습모듈 I-1. 조직이해능력'을 모두 학습한 후 학습한 내용을 최종적으로 정리하기 위해서 학습정리를 활용한다. 조직이해능력에서 학습한 주요 내용인 조직의 개념 및 조직이해의 필요성, 조직의 체제이해, 조직의 변화 방향 수립 순으로 스스로 학습한 내용을 정리할 시간을 주고, 자신이 생각했던 내용과 학습정리의 내용을 비교하여 확인하게 한다.

1. 개인들의 삶은 조직과 밀접하게 이루어지며, 조직이란 두 사람 이상이 공동의 목표를 달성하기 위해 의식적으로 구성된 상호작용과 조정을 행하는 행동의 집합체이다.

2. 일 경험에서 직장은 일을 하는 데 필요한 물리적 장소이며 심리적 공간이다. 일 경험 과정에서 만족감을 얻기도 하고, 좌절감을 경험하기도 한다.

3. 조직은 공식화 정도에 따라서 공식조직과 비공식조직으로 구분할 수 있으며, 사기업과 같이 영리를 추구하는 영리조직과 정부조직과 같은 비영리조직으로도 구분할 수 있다. 또한 조직의 규모에 따라 소규모 조직과 대규모 조직으로 나눌 수 있다.

4. 조직은 외부로부터 끊임없이 영향을 받으며 목적, 체제, 구조와 같은 다양한 요소로 구성된다. 따라서 일 경험을 할 때, 여러 국면에서 조직을 이해해야 조직전체의 경영효과를 높이는 데 기여할 수 있다.

5. 일 경험을 위해 조직 전체의 체제에서 자신이 속한 위치를 확인할 수 있어야 한다. 따라서 체제를 구성하는 조직목표, 조직구조, 조직문화, 조직의 규칙이나 규정을 이해하고 전체 조직의 목적 달성에 합목적적으로 행동할 수 있어야 한다.

6. 환경의 변화에 따라 조직은 변화해야 생존할 수 있으므로, 일 경험의 발전을 위해 조직변화에 영향을 미치는 환경변화를 인지하고, 조직변화 방향을 수립하여 이를 평가하고 실행할 수 있어야 한다.

2. 하위능력별 지도

학습모듈 I-2-가

경영이해능력 지도

경영이해능력은 조직의 경영목표와 경영방법을 이해하는 능력을 의미한다. 경영이해능력을 지도할 때에는 조직의 구성원으로서 경영원리를 이해하고 경영상의 문제점을 개선하는 역량을 개발할 수 있도록 지도해야 한다.

지도계획

• 학습모듈 I-2-가 지도계획

학습주제	경영이해능력
학습목표	일 경험을 할 때, 자신이 속한 조직의 경영목표와 경영방법, 의사결정 과정을 이해하고, 조직의 경영전략이 다른 조직의 경영전략과 어떻게 다른지 구분할 수 있는 능력을 기른다.
지도시간	2~3시간
교수자료	학습자용 가이드북, 교수자용 가이드북, 프레젠테이션 자료, 신문기사, 인터넷

• 학습활동별 지도계획

학습활동	소요시간	주요내용	유의점
B1 경영자의 역할	30~50분	경영의 의미 경영의 구성요소 경영의 과정 경영활동 유형 경영 참가제도	사례 및 활동을 통한 경영의 의미와 경영과정 이해
B2 조직의 의사결정과정	30~40분	의사결정과정 집단의사결정의 특징	사례 및 활동을 통한 조직 내 의사결정과정에 대한 논의
A1 조직의 경영전략	30~50분	경영전략의 추진과정 경영전략의 유형	사례 및 활동을 통한 경영전략 추진과정 이해 및 경영전략 구분

학습활동 지도

경영자의 역할

경영자는 조직의 목적을 달성하기 위해 경영전략을 수립하고 관리하며 운영한다. 최근 컨설팅 회사를 설립한 A는 경영목적에 따라 경영전략을 마련하고, 자금을 모아 종업원을 고용하였다. 내가 만약 CEO가 된다면 회사를 어떻게 운영해야 할까?

조직은 목적을 달성하기 위하여 지속적으로 관리, 운영된다. 비록 대부분의 경우 경영자들이 이러한 역할을 담당하지만 조직의 구성원들이 조직 내에서 자신에게 주어진 업무를 효과적으로 수행하기 위해서는 경영이라는 큰 그림을 이해할 수 있어야 한다. 그렇지 않으면, 업무 능률이 떨어지고 조직의 효과성을 높일 수 없다. 따라서 자신이 속한 조직의 경영원리와 방법에 대한 이해가 요구된다.

사례

[지도 방법]

학습자들이 '경영의 첫 걸음' 사례를 통해서 회사를 경영하기 위해 필요한 구성요소들을 확인할 수 있도록 한다. 특히, 이러한 경영 구성요소들에 대한 계획이 경영에서 먼저 이루어져야 함을 확인할 수 있도록 지도한다.

경영의 첫 걸음...

A는 최근 직장을 그만두고 지인들과 컨설팅 회사를 설립하였다. A가 직장을 그만두게 된 이유는 최고경영자의 사업 방향성(mission)이 자신의 방향성과 상충되었기 때문이다.

이전 직장의 최고경영자는 신기술을 가장 빠르게 받아들이고 꾸준히 '기술적인 혁신'을 이룩할 것을 사업 방향성으로 삼았지만, A는 조직을 운영하는 데 가장 기본이 되는 것은 사람이므로 '인간존중의 가치실현'이 최우선이라고 생각하였다.

(사례 계속)

이에 따라 A씨와 지인들은 '인간존중의 가치실현'을 경영목적으로 하고, 구체적인 경영전략을 수립하였다. 또한 회사를 운영하기 위한 자금을 마련하여 법인으로 등록하고 근로자를 모집, 채용하였다.

[사례 해설]

제시된 사례는 조직을 운영하는 데 기초가 되는 경영요소가 무엇인지 보여 주는 사례이다. 조직 운영 즉 경영을 위해서는 경영목적과 인적자원, 자금, 전략 등이 마련되어야 함을 확인할 수 있다.

활동

[지도 방법]

학습자들이 자신이 속한 조직의 상황에 비추어 빈칸을 직접 작성하여 발표하도록 한다. 이를 통해 경영의 구성요소에 경영목적, 인적자원, 자금 및 경영전략이 있음을 깨닫도록 할 수 있다. 이때 학습자가 경영자가 아니라고 하더라도 조직의 구성원으로서 조직경영을 이해해야 함을 강조한다.

'경영의 첫 걸음' 사례를 통해 회사를 경영하기 위해서는 경영목적과 구성원, 자금, 경영전략 등이 마련되어야 함을 알 수 있다. 관련 자료나 담당자와의 면담을 통해 내가 속한 조직의 경영상 특징과 현황을 알아보자.

기업명	
기업의 비전	
경영목적	
구성원	전체 구성원 수 : 관리자 수 :
자금	작년 총수입 : 작년 총지출 :
경영전략	

[활동 해설]

제시된 활동은 학습자가 속한 조직의 종류와 특징을 작성해 봄으로써 조직의 개념과 유형을 파악하도록 하는 활동이다. 각 활동은 학습자들이 속한 조직에 따라 작성하는 것이므로 정답은 없지만, 다음과 같은 예를 제시할 수 있다.

◦ 기업비전 : 지속가능한 에너지 활용

◦ 경영목적 : 전기차 개발 및 판매

◦ 경영전략 : 혁신적인 기술력과 매력적인 디자인의 차를 개발하여 전기차 판매 활성화

내용

[지도 방법]

학습자들이 사례와 활동을 통하여 인식한 조직에 대한 이해를 경영의 의미, 경영의 구성요소, 경영의 과정, 경영활동 유형으로 구분하여 지도한다. 경영의 의미를 지도할 때에는 조직의 목적을 달성하기 위해 경영이 필요하며, 조직구성원으로서 조직의 경영을 이해하고 경영마인드를 가질 때에 조직목적을 효과적으로 달성할 수 있음을 강조하여 지도한다.

조직은 목적을 가지고 있기 때문에 목적을 달성하기 위하여 지속적인 관리와 운영이 요구된다. 경영이란 조직이 수립한 목적을 달성하기 위하여 계획을 세우고 실행하고 그 결과를 평가하는 과정이다. 과거에는 경영을 단순히 관리라고 생각하였으나 경영은 관리 이외에도 조직의 목적을 설정하고, 이를 달성하기 위하여 전략을 수립하는 활동을 포함한다. 조직은 다양한 유형이 있기 때문에 모든 조직에 공통적인 경영원리를 적용하는 것은 불가능하다. 그러나 특정 조직에게 적합한 특수경영 외에 일반경영은 조직의 특성에 관계없이 공통으로 적용할 수 있는 개념이다.

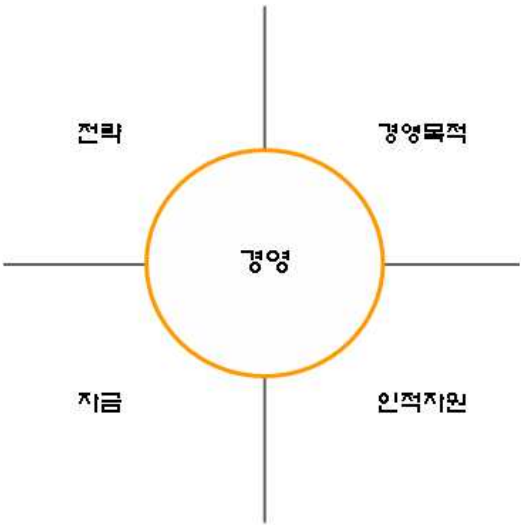
◈ 경영의 구성요소

경영의 구성요소에는 일반적으로 경영목적과 조직구성원, 자금, 전략의 4요소가 있다. 경영목적은 조직의 목적을 어떤 과정과 방법을 택하여 수행할 것인가를 구체적으로 제시해 준다. 조직을 이끌어 나가는 경영자는 조직의 목적이 얼마나 효과적으로, 그리고 얼마나 효율적으로 달성되었는지에 대해 평가를 받게 된다.

조직구성원은 조직에서 일하고 있는 임직원들로서, 이들이 어떠한 역량을 가지고 어떻게 직무를 수행하는지에 따라 경영성과가 달라진다. 경영자는 조직의 목적과 필요에 부합하는 구성원을 채용하고 이를 적재적소에 배치, 활용할 수 있어야 한다.

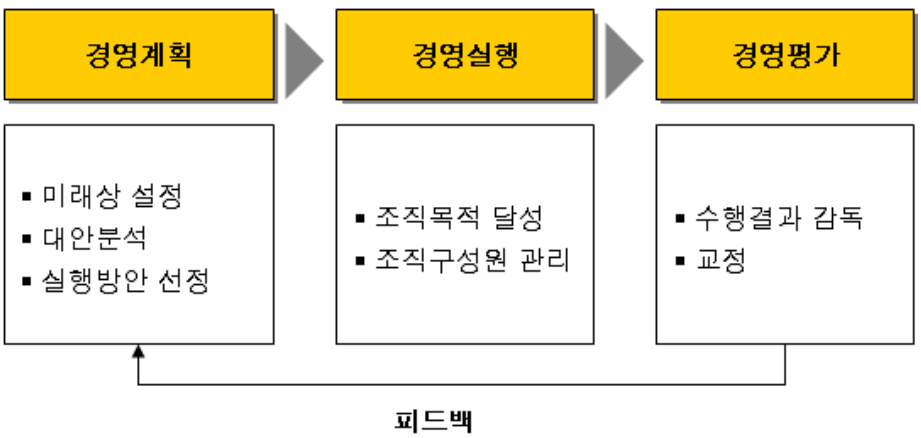
자금은 경영활동에 사용할 수 있는 금전을 의미한다. 자금이 부족할 경우 원하는 경영목표를 달성하는 데 어려움을 겪게 된다. 특히, 조직의 지속가능성(sustainability)을 유지하기 위하여 사기업에서 자금은 재무적 기초가 된다.

전략은 조직이 가지고 있는 자원을 효과적으로 운영하여 무엇을 하고 무엇을 달성해야 하는가를 알려준다. 즉, 경영전략이란 기업 내 모든 역량과 자원을 경영목적을 달성하기 위해 조직화하고, 이를 실행에 옮겨 경쟁우위를 달성하는 일련의 방침 및 활동이다.



◈ 경영의 과정

경영자는 조직의 변화방향을 설정하는 리더이며, 조직구성원들이 조직의 목표에 부합된 활동을 할 수 있도록 이를 결합시키고 관리하는 관리자이다. 경영은 경영자가 경영목표를 설정하고, 경영에 필요한 인재와 자원을 확보·배분하여 경영활동을 실행하고, 이를 평가하는 일련의 과정으로 이해될 수 있다. 계획이란 조직의 미래상을 결정하고 이를 달성하기 위한 대안을 분석하고 목표를 수립하며 실행방안을 선정하는 과정이다. 이에 따라 경영실행이 이루어지며 이 단계에서는 조직목적을 달성하기 위한 활동과 조직구성원을 관리한다. 경영실행에 대한 평가는 수행결과를 감독하고 교정하여 다시 피드백하는 단계로 이루어진다.



◈ 경영활동 유형

경영활동은 고객가치를 높이고 비용과 원가를 낮추는 활동이라고 할 수 있는데, 외부경영활동과 내부경영활동으로 구분하여 볼 수 있다. 외부경영활동은 조직 외부에서 조직의 효과성을 높이기 위해 이루어지는 활동이다. 예를 들어 기업에서는 주로 시장에서 이루어지는 활

동으로 자사의 차별적 가치를 고객들에게 효과적으로 알려서 새로운 고객을 창출하고 기존 고객을 유지하는 것이다. 대표적으로 마케팅 활동이 있다. 한편, 내부경영활동은 조직 내부에서 인적·물적 자원 및 생산기술을 효율적으로 관리하는 것이다. 여기에는 인사관리, 재무관리, 생산관리 등이 해당된다.

◈ 경영참가 제도

산업민주주의의 발달과 함께 근로자 또는 노동조합을 경영의 파트너로 인정하는 협력적 노사관계가 중시됨에 따라 이들을 조직의 경영의사결정 과정에 참여시키는 경영참가제도가 논의되고 있다. 특히 최근에는 국제경쟁의 가속화와 급격한 기술 발전 같은 환경변화에 따라 대립적인 노사관계만으로는 한계가 있다고 지적되면서 점차 경영참가의 중요성이 커지고 있다.

경영참가제도의 가장 큰 목적은 경영의 민주성을 제고하는 것이다. 근로자 또는 노동조합이 경영과정에 참여하여 자신의 의사를 반영함으로써 공동으로 문제를 해결하고, 노사 간의 세력 균형을 이룰 수 있다. 또한 근로자나 노동조합이 새로운 아이디어를 제시하거나 현장에 적합한 개선방안을 마련함으로써 경영의 효율성을 높일 수 있다. 이를 통해 궁극적으로는 노사 간 대화의 장을 마련하고 상호 신뢰를 증진시킬 수 있다.

경영참가제도는 조직의 경영에 참가하는 공동의사결정제도와 노사협의회제도, 이윤에 참가하는 이윤분배제도, 자본에 참가하는 종업원지주제도 및 노동주제도 등이 있다.

교수자료 : 팔로워십(Followship)

팔로워십이 뜬다

외국계 제조업체의 경영기획 파트에서 근무하는 직원 윤모(31)씨는 지난해 말 상관의 지시로 2017년도 사업계획서를 작성하다 기존 투자 포트폴리오에서 비효율적으로 집행돼 온 지출 내역을 발견했다. 하지만 이 투자 포트폴리오는 이미 임원진의 승인까지 받은 상황이었다. 주위에 있던 상관은 윤씨가 괜한 문제를 만들지 않았으면 했지만 그는 고민 끝에 임원진에게 새로운 투자 포트폴리오를 제안했다. "걱정이 많았죠. 도리어 혼날 수도 있고요. 혼자 튄다는 시선도 신경 쓰였는데, 오히려 한 임원이 합리적인 제안에 대해 고맙다고 하더군요. 제안은 받아들여졌고 실제로 쓸데없는 지출도 줄었죠."

모바일게임 개발업체에서 근무하는 이모(31)씨는 지난해 말 업체 대표가 신작 게임 기획안을 발표하는 자리에 참석했다. 회사의 미래 성장동력으로 지목된 게임이어서 임직원의 관심이 컸다. 발표가 끝나고 환호하는 직원들과 달리 이씨는 그 자리에서 신작 게임의 일부 시스템이 유행에 뒤처진다고 지적했다. "사장님이 당황했지만 문제를 메일로 보내 달라고 정중히 요청했어요. 그래서 시스템의 문제점을 바로잡는 대안을 제시했죠. 이후 사장님은 기획안을 수정해 다시 발표했어요. 굳이 면전에서 지적할 필요가 있느냐는 주위 의견도 있었지만 정작 사장님은 칭찬했습니다."

새해 경제 상황이 더욱 어두워지고 직원들의 가치관이 다양화되면서 리더십 못지않게 '팔로워십'이 주목을 받고 있다. 독단적인 리더의 결정이나 일부 참모진의 아첨 섞인 호응이 우리 사회에 각종 부작용을 낳으면서 전 직원의 지성을 모으는 형태의 업무 문화가 확산되고 있는 셈이다. 중소기업 임원인 이모(55)씨는 "예전에는 '할 말 하는 부하'를 '나댄다'거나 '싸가지 없다'고 생각했지만, 최근에는 겸손한 자세로 임한다면 '자기 주도적으로 업무를 하는 능력자'로 여기는 성향이 강해졌다"며 "잘못된 결정으로 회사의 존폐가 결정되는 엄혹한 경제 상황에서 임원 입장에서도 소통의 필요성이 더 커졌다"고 설명했다. 팔로워십을 주창한 로버트 켈리 카네기멜런대 교수는 조직 성공의 8할은 팔로워십이 좌우한다고 본다. 그는 좋은 팔로워에 대해 '조직의 목표를 추구하는 데 열정적이고, 지적이고, 자발적으로 참여하는 사람'이라고 규정한 바 있다. 좋은 팔로워는 리더가 조직의 목표와 어긋난 결정을 할 경우 '반란'을 일으키기도 한다. 그러나 상사를 비판만 하는 게 아니라 대안을 제시할 수 있어야 한다. 심윤섭 유어파트너 대표는 "대안 제시 능력은 팔로워십의 중요한 요소"라며 "특히 좋은 팔로워는 상사가 눈앞의

(자료 계속)

이윤을 위해 비합리적이고 비윤리적인 지시를 할 경우 장기적인 이윤을 보장하는 윤리적 대안을 제시하곤 한다"고 말했다. 이경묵 서울대 경영대 교수는 "과거 우리나라는 선진국을 빠르게 쫓아가기 위해 수직적이고 위계적인 조직이 하나의 목표를 향해 일사불란하게 움직여야 했다"면서 "하지만 지금은 창의와 혁신을 통해 시장을 선도해야 할 때이며 이를 위해서는 팔로워들의 자발적인 참여와 창의적인 아이디어가 필요하다"고 지적했다. 또 그는 "리더가 조직의 이익과 팔로워들의 생각을 이해하지 못하고 과거의 방식대로 조직을 운영하려 한다면 팔로워들의 집단적인 저항을 받을 수 있다"며 "리더와 팔로워 간 소통과 팔로워의 자발적 참여, 헌신이 중요하다"고 전했다.

출처: 서울신문. 2017년 1월 4일자
http://www.seoul.co.kr/news/newsView.php?id=20170105012016&wlog_tag3=naver

조직의 의사결정과정

조직의 의사결정은 개인의 의사결정에 비해 복잡하고 그 효과는 불확실하다. 따라서 조직의 의사결정은 집단 지성을 발휘하여 기존의 결정을 지속적으로 발전시키는 방향으로 이루어진다. 조직의 의사결정과정과 그 특징을 알아보자.

조직에서 여러 문제가 발생하면 조직구성원들은 의사결정과정에 참여하게 된다. 이때 조직의 의사결정은 집단적으로 이루어지는 경우가 많으며, 여러 가지 제약요건이 존재하기 때문에 적합한 과정을 거쳐야 한다.

사례

[지도 방법]

학습자들이 '불량률 해결방법' 사례를 읽고 조직에서 의사결정이 이루어지는 과정을 발견하도록 한다. 특히 사례에서 나오는 과정들이 자신의 조직에서 이루어지는 의사결정과정과 어떤 점이 비슷하고 다른지를 파악한 뒤 학습자들끼리 의견을 공유할 시간을 주는 것이 바람직하다.

불량률 해결방법

L은 전자회사의 부품조립라인에 근무하는 근로자이다. 최근 계속 불량품이 발생하자 L과 그의 동료들은 이에 대한 해결책을 마련하기 위하여 회의를 개최하였다.

먼저 조직 내에서 그동안 부품 불량문제가 발생할 경우 어떻게 해결을 해왔는지 관련 자료를 살펴보았으나 만족스러운 해결책을 발견하지 못하였다. 참석자들은 문제해결을 위해 가능한 대안을 모두 도출한 뒤, 관련 자료를 찾아보고 토의를 거쳐 이들의 장단점을 분석하였다.

회의에서 나온 대안별 장단점을 비교한 결과, 부품 불량 문제가 발생하는 원인을 좀 더 과학적으로 분석할 필요가 있다고 판단되었다.

[사례 해설]

제시된 사례는 L이 조직 내에서 문제를 발생하고 이를 해결해 나가는 과정에 대한 사례이다. 이 사례를 통해 조직 내 의사결정이 어떠한 과정으로 이루어지는지를 이해할 수 있다. 또한 자신이 속한 조직의 의사결정과정과 비교해 봄으로써 다음에 이루어지는 조직 내 문제해결 방법을 발견하고 대안을 마련하는 활동과 연결할 수 있다.

활동

[지도 방법]

이 활동은 조직 의사결정과정에 따라 학습자가 속한 조직의 문제를 발견하고 해결방안을 마련하는 것이다. 학습자가 조직 내 기존 해결방법과 가능한 대안, 대안별 장단점, 적절한 선택방법을 통해 의사결정이 이루어지는 일련의 절차를 학습할 수 있도록 지도한다.

'불량률 해결방법' 사례에서 부품조립라인은 조직 내에서 그동안 이와 유사한 문제를 해결해 온 방법을 검토하고, 가능한 대안별 장단점을 분석하고 있다. 이러한 방법을 활용하여 내가 속한 조직에서 최근에 의사결정이 이루어졌던 문제나 의사결정이 필요한 현재 문제에 대하여 생각해 보고, 다음 빈칸을 채우거나 ✔표해 보자.

문제	1	2
조직 내에서 이런 문제를 해결하는 방법		
가능한 대안	A B C	A B C
대안별 장단점	장점 / 단점 A B C	장점 / 단점 A B C
적절한 선택방법	□ 의사결정권자의 판단 □ 과학적 분석기법 적용 □ 이해관계 집단의 토의와 교섭	□ 의사결정권자의 판단 □ 과학적 분석기법 적용 □ 이해관계 집단의 토의와 교섭

[활동 해설]

학습자가 속한 조직에 따라 다양한 문제가 있을 수 있으므로 학습자의 경험에 근거하여 작성토록 하는 것이 중요하다. 따라서 정해진 답은 없지만 예시를 제시하면 다음과 같다.

문제 : 불량률 증가

조직 내에서 이러한 문제를 해결하는 방법 : 신기술 도입

가능한 대안 : 신기술 도입, 업무시간 단축, 생산라인 변경

대안별 장단점 :

	장점	단점
신기술 도입	신제품 출시 가능	많은 투자비용 새로운 신기술 교육 필요
업무시간 단축	직무만족도 증가	직원 채용에 대한 시간, 비용 인건비 증가
생산라인 변경	별도의 추가비용이 들지 않음	새로운 생산라인에 익숙해지는 데 시간 소요

적절한 선택방법 : 비용에 대한 과학적 분석기법 적용

내용

[지도 방법]

학습자들이 사례와 활동을 통해서 조직 내 의사결정과정을 이해하게 되면, 의사결정과정별로 세부내용을 보다 자세히 지도한다. 또한 조직 내에서 이루어지는 집단의사결정의 특징을 통해 의사결정 시 주의해야 할 점을 지도한다.

조직에서 의사결정은 개인의 의사결정에 비해 복잡하며, 신속하게 이루어져야 할 때가 많고, 확실하지 못한 환경에서 이루어지기도 한다. 또한 한 사람의 관리자에 의해 결정되는 것이 아니라 많은 구성원들의 참여와 협력이 요구된다. 문제를 해결하기 위해서 여러 부서가 관여하고, 다양한 견해를 내기도 하며, 심지어 외부 조직이 개입되기도 한다.

◈ 의사결정의 과정

조직에서 의사결정을 내릴 때 문제가 분석 가능하고 해결방안이 확실한 경우도 있지만, 대부분 정보가 제한되어 있고 여러 견해들이 공존하게 된다. 또한 혁신적인 결정뿐만 아니라 현재의 체제 내에서 기존의 결정을 지속적으로 개선하는 방식이 자주 활용된다. 의사결정에 대한 여러 모형들이 있지만 문제 발견에서 해결안 제시까지 구조화된 행동 순서를 나타내고 있는 점진적 의사결정 모형을 활용하는 것이 일반적이므로 해당 내용을 충분히 이해할 필요가 있다.

1. 확인 단계

확인 단계는 의사결정이 필요한 문제를 인식하고, 이를 진단하는 단계이다. 진단단계는 문제의 중요도나 긴급도에 따라서 체계적으로 이루어지기도 하며, 비공식적으로 이루어지기도 한다. 또한 문제를 신속히 해결할 필요가 있는 경우에는 진단시간을 줄이고 즉각 대응해야 한다. 일반적으로는 다양한 문제를 리스트한 후 주요 문제를 선별하거나, 혹은 문제의 증상을 리스트 한 후 그러한 증상이 나타나는 근본원인을 찾아야 한다.

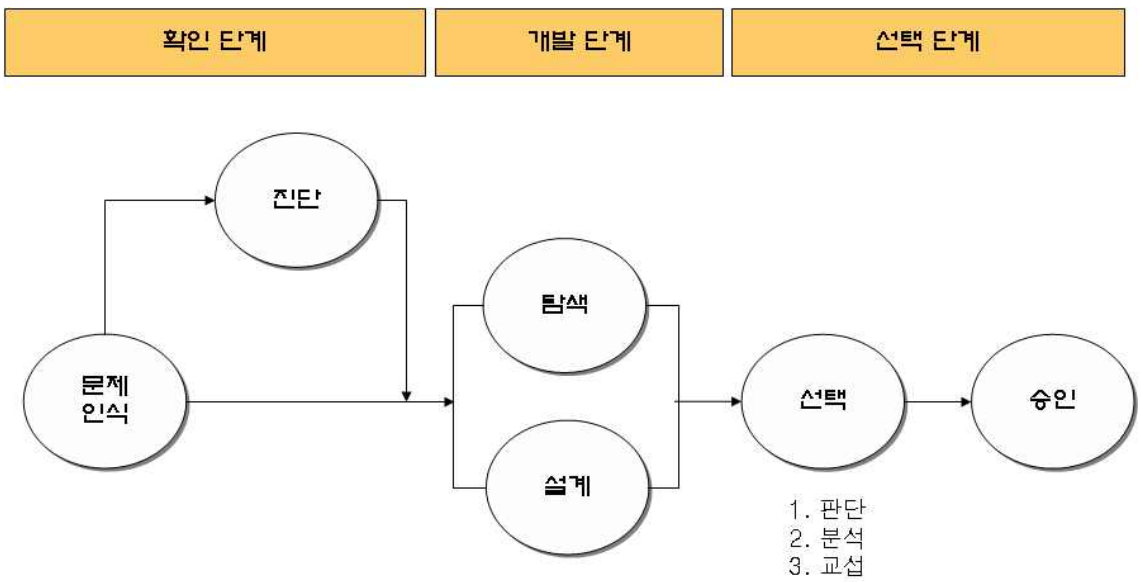
2. 개발 단계

개발 단계는 확인된 주요 문제나 근본 원인에 대해서 해결방안을 모색하는 단계이다. 개발 단계는 두 가지 방식으로 이루어질 수 있다. 먼저 조직 내의 기존 해결방법 중에서 당면한 문제의 해결방법을 찾는 탐색과정이다. 이는 조직 내 관련자와의 대화나 공식적인 문서 등을 참고하여 이루어질 수 있다.

이전에 없었던 새로운 문제의 경우 이에 대한 해결안을 설계해야 한다. 이 경우에는 의사결정자들이 불확실한 해결방법만을 가지고 있기 때문에 다양한 의사결정 기법을 통하여 시행착오 과정을 거치면서 적합한 해결방법을 찾아 나간다.

3. 선택 단계

해결방안을 마련하면 실행 가능한 해결안을 선택한다. 선택을 위한 방법에는 3가지가 있다. 의사결정권자 한 사람의 판단에 의한 선택, 경영과학 기법과 같은 분석에 의한 선택, 이해관계집단의 토의와 교섭에 의한 선택 등이다. 이렇게 해결방안이 선택되면 마지막으로 조직 내에서 공식적인 승인 절차를 거친 후 실행한다.



◈ 집단의사결정의 특징

조직 내에서는 개인이 단독으로 의사결정을 내리는 경우도 있지만 집단이 의사결정을 하기도 한다. 집단의사결정은 한 사람이 가진 지식보다 집단이 가지고 있는 지식과 정보가 더 많아 효과적인 결정을 할 수 있다. 또한 다양한 집단구성원이 갖고 있는 능력은 각기 다르므로 각자 다른 시각으로 문제를 볼 수 있어 다양한 견해를 가지고 접근할 수 있다. 집단의사결정은 의사결정에 참여한 사람들이 결정 사항을 수월하게 수용하고, 의사소통의 기회도 향

상되는 장점이 있다. 반면에 의견이 불일치하는 경우 의사결정을 내리는 데 시간이 많이 소요되며, 특정 구성원에 의해 의사결정이 독점될 가능성이 있다.

◈ 브레인스토밍

집단에서 의사결정 시 사용하는 대표적인 방법으로 브레인스토밍(brain storming)이 있다. 브레인스토밍은 여러 명이 한 가지의 문제를 놓고 아이디어를 비판 없이 제시하여 그 중에서 최선책을 찾아내는 방법으로, 다음과 같은 규칙을 준수하는 것이 중요하다.

① 다른 사람이 아이디어를 제시할 때에는 비판하지 않는다.
② 문제에 대한 제안은 자유롭게 이루어질 수 있다.
③ 아이디어는 많이 나올수록 좋다.
④ 모든 아이디어들이 제안되고 나면 이를 결합하여 해결책을 마련한다.

브레인스토밍을 응용한 방법으로 브레인라이팅(brain writing)도 자주 활용된다. 브레인스토밍이 구두로 의견을 교환한 것이라면, 브레인라이팅은 포스트잇 같은 메모지에 의견을 적은 다음 메모된 내용을 차례대로 공유하는 방법이다.

교수자료 : 의사결정 방해요인 및 성공전략

편향을 저격하는 레드팀(Red Team)

기업들의 의사결정 이면에는 '조직 편향'이 스며들어 있다. 이는 비단 폭스바겐과 GM 두 기업만의 문제가 아니다. 모든 조직이 공통적으로 갖고 있는 문제이다.

조직 편향은 개인적 편향과 집단적 편향으로 분류할 수 있다. 개인적 편향에는 평가 대상의 부분적 특성에 주목하여 그 대상의 전반적 평가에 영향을 주는 후광효과(halo effect), 자신의 사고의 틀에서 벗어나기보다 오히려 자신의 생각을 더 뒷받침해 주는 말 또는 증거만 확인하려는 '확증편향(confirmation bias)', 초기 정보에 사고가 얽매여 그 사고의 틀에서 벗어나지 못하는 '앵커링(anchoring)' 등이 있다. 한편, 집단적 편향이란 집단과 상호 작용하면서 개인의 사고와 행동에 미치는 편향이다. 가장 대표적인 것으로, 응집력이 강한 집단의 구성원들이 의사결정을 내릴 때 조직 구성원들의 갈등을 최소화하며, 만장일치를 이루려는 '집단사고(groupthink)'가 있다.

개인적 편향과 집단적 편향은 기업 내 회의실에서 '심리적 덫'으로 동시 작용하여, 회의 중 자신의 의사가 다르게 받아들여지기도 하고, 의도치 않는 방향대로 흘러가기도 한다. 대표적으로, 리더의 첫 한 마디에 조직 구성원들 의견이 리더의 의견으로 동시에 모아지는 폭포효과(cascade effect) 때문에, 조직 구성원들이 리더와 다른 의견이 있더라도 말하지 못하는 자기 검열 현상에 이르는 경우는 흔하다.

기업에서는 지금까지 이러한 편향을 해소하고자, 델파이 기법(Delphi Technique)이나, 예측 시장(Prediction Market) 기법을 활용하기도 한다. 구글(Google)에서는 개인 평가의 등급 보정 시 발생할 수 있는 편향에 대한 일람표를 제공함으로써, 최대한 의사결정에 편향이 개입되는 것을 예방하려고 한다. 왜냐하면 자신이 현재 특정 편향에 사로잡혀 있다는 것을 인식하게 되면, 어느 정도 그 편향을 누그러뜨리게 하려는 경향이 있기 때문이다.

하버드 로스쿨 교수이자 오바마 행정부에서 규제정보국 국장을 역임하고 대통령 직속 기관인 정보통신기술 검토그룹(Review Group on Intelligence and Communications Technology)에 몸담았던 캐스 선스타인(Cass Sunstein) 교수는 조직 편향으로 그룹 의사결정에 미치는 부정적 문제들을 감소시키는 방안으로 회의의 초반부에 리더의 자발적 침묵, 역할 지정, 그리고 레드팀(Red Team) 도입이 중요함을 언급했고, 이는 조직 문제의 60%를 감소시킬 수 있다고 주장한다.

(자료 계속)

여기서 우리에겐 아직 익숙하지 않는 기법인 레드팀(Red Team)이 소개된다. 레드팀은 해외에서의 그 중요성에 비해 아직 우리나라에는 잘 알려지지 않은 기법이다.

레드팀(Red Team)이란?

레드팀이란, 미군이 모의 군사훈련 때 아군을 블루팀, 적군을 레드팀으로 이름 붙여온 데서 비롯되었다. 이는 조직 내부의 전략 수립에 개입되지 않은 독립적인 팀을 경쟁자들처럼 생각하고 시뮬레이션하여 기존에 세워진 가설을 검증하고, 취약점을 살피고, 나아가 대체 방안을 분석하는 과정을 거쳐 복잡하게 얽힌 문제에 대해 새로운 시각으로 해결책을 제시하는 팀이다.

레드팀은 악마의 대변인(Devil's Advocate)에 그 뿌리를 두고 있다. 레드팀은 냉전시기(Cold War)를 거치며 집단사고(groupthink)와 위계질서가 강한 군대에서 개념이 정립되었다. 처음으로 한 칼럼니스트에 의해 출판물에서 언급된 것은 1963년이었으며, 2000년대에 들어와서 의사결정 기법으로 표준화되었다. 현재 레드팀은 악마의 대변인보다 효과적인 방법으로 간주되고 있으며, 군대의 합동 작전뿐만 아니라 기업과 정부 등 다양한 영역에서 활용되고 있다.

레드팀의 기능

미국 드라마 '뉴스룸(The Newsroom)'에서 레드팀 조직이 등장할 정도로 레드팀은 미국인들에게 친숙하고 중요하게 여겨진다. 이곳에서 등장하는 레드팀은 일종의 특별팀으로 기존 취재팀이 담당한 뉴스의 타당성과 사실 여부 등을 공격하고, 취재팀은 레드팀의 공격에 대응하는 과정을 통해 뉴스 내용의 취약점을 발견하고 철저하게 대체 분석하여 검증한다. 이러한 레드팀의 구체적인 기능은 크게 세 가지로 분류된다. 그것은 시뮬레이션(Simulations), 취약점 발견(Vulnerability probes), 대체 분석(Alternative analysis)이다.

출처: LG경제연구원. LG Business Insight 2016. 김은정
http://www.lgeri.com/report/view.do?idx=19236

조직의 경영전략

조직은 경영전략을 통해 조직이 나아가야 할 방향을 설정한다. 글로벌 리딩 기업들은 그 조직만의 독특한 경영전략을 가지고 있다. 조직의 경영전략은 어떻게 이루어지고 어떤 것이 있을까?

조직의 경영전략은 조직이 목표를 달성할 수 있도록 경영활동을 체계화하는 수단이 된다. 조직은 전략목표를 설정하고 환경을 분석하여 경영전략을 도출할 수 있으며, 해당 사업에서 경쟁우위를 확보하기 위한 다양한 전략을 구사할 수 있다.

사례

[지도 방법]

학습자들이 사례를 읽고, 조직 경영전략의 특징을 찾아보도록 한다. 또한 이를 자신이 속한 조직의 경영전략과 비교하여 학습자들끼리 의견을 공유할 시간을 주는 것이 효과적이다.

아마존(Amazon)

아마존은 미국 시애틀에 본사를 두고 있는 세계 최대의 온라인 기반 업체이다. 아마존은 1995년에 온라인 서점으로 시작하였지만 점차 제품 라인을 소매품, 가전제품 등으로 다양화하면서 온라인 유통기업으로 성장하였고, 현재는 클라우드 컴퓨팅 서비스와 인공지능 서비스 분야에서 탁월한 경쟁우위를 구축해 나가고 있다. 아마존은 창업 이후 지속적으로 낮은 이익률을 기반으로 당장의 이익보다는 고객 점유율을 높이는 전략을 유지하고 있다. 즉 낮은 가격을 이용해 고객 만족도를 높여서, 점차 시장 점유율을 높이는 것이 최선의 전략이라고 판단한 것이다. 또한 아마존은 자사와 시너지를 낼 수 있는 다양한 분야의 마켓 리딩 업체를 인수하여 온라인의 강점에 오프라인과의 시너지를 모색함으로써, 확고한 경쟁우위를 구축해 나가고 있다. 대표적인 사례가 온라인 신발 소매업체인 '자포스' 인수, 유기농 식료품 체인 업체 '홀푸드마켓' 인수 등이다.

(사례 계속)

픽사(Pixar)

픽사는 토이스토리, 니모를 찾아서, 인크레더블, 라따두이, 월-E 등 다양한 작품을 제작한 세계적인 애니메이션 영화 제작사다. 픽사의 지속적인 성공비결은 무엇일까? 픽사는 신선한 소재와 뛰어난 상상력으로 관객을 놀라게 한다. 그 창의성의 비결은 브레인트러스트라고 알려져 있는 자율과 협력의 정신이다. 또한 픽사는 영화를 제작하는 과정에서 어떤 비판적인 의견뿐 아니라 실패도 수용할 수 있는 조직문화를 구축하고 있다. 수평적인 의사소통을 통해서 집단 지성을 발휘하고, 실패로부터 신속하게 학습하여, 고객의 기대를 뛰어넘는 창의적인 작품을 연달아 출시하고 있는 것이다.

픽사가 오직 픽사의 작품에서만 경험할 수 있는 창조적 스토리를 만들어 내며 성공할 수 있었던 경쟁력은 기술력뿐 아니라 바로 이와 같은 조직문화에 있다고 할 수 있다.

[사례 해설]

제시된 사례는 세계적인 기업에서 어떤 경영전략을 가지고 있는지 보여 주는 사례이다. 아마존은 낮은 이익률을 기반으로 고객 점유율을 높이는 전략을 유지하면서 서비스 영역을 확대해 나가고 있다. 픽사는 자율과 협력의 조직문화를 기반으로 창의적인 작품을 연달아 출시하면서 세계적인 인기를 얻고 있다. 이러한 사례를 통해 우수 기업들은 자신만의 독특한 경영전략을 가지고 있음을 이해할 수 있다.

활동

[지도 방법]

학습자들이 사례에 기초하여 자신이 속한 조직의 경영전략을 비교해 보고, 이에 따라 조직이 배울 점을 찾아보는 활동이다. 이를 통하여 학습자들이 경영마인드를 가지고 조직의 경영전략을 수립해 볼 수 있도록 지도하는 것이 중요하다.

사례에 제시된 2가지 조직의 경영전략을 통해 우리 조직의 경영전략을 분석해 보자. 이들 조직의 경영전략으로부터 우리 조직에서 배울 수 있는 것은 무엇인가?

경영전략		우리 조직의 경영전략과 비교	배울 것
아마존	저렴한 가격을 통한 고객점유율 확대		
	인수를 통한 시너지 창출		
픽사	수평적인 의사소통		
	창의적 스토리를 통한 차별화 전략		

[활동 해설]

제시된 활동은 학습자들이 자신이 속한 조직의 경영전략을 작성해 보는 활동이다. 따라서 정해진 정답은 없지만 하나의 예를 제시하면 다음과 같다. 아마존의 사례에서, 우리 조직의 경영전략은 기존의 사업 영역에 머물지 않고, 지속적으로 서비스 영역을 넓혀 나가면서 기존 고객에서 더 많은 서비스를 제공할 수 있을 것이다. 또한 픽사 사례에 비추어 보았을 때, 우리 조직은 자유로운 소통과 새로운 시도를 더 장려함으로써 지속적으로 발전하는 문화를 만들어 갈 수 있을 것이다.

내용

[지도 방법]

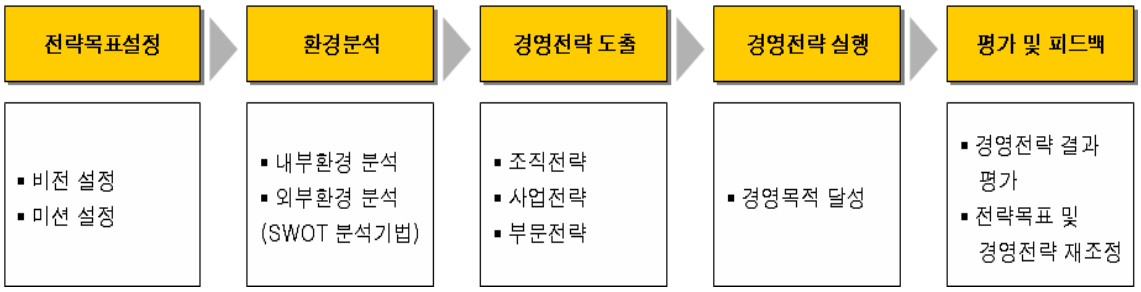
학습자들이 사례와 활동을 통하여 조직의 경영전략의 중요성과 조직마다 특성에 따라 다양한 경영전략이 있을 수 있음을 이해하면, 경영전략의 개념, 경영전략의 추진과정, 경영전략의 유형을 지도한다. 특히 경영전략은 조직이 변화하는 환경에 적응하기 위하여 경영활동을 체계화하는 것으로 환경변화에 따라 바뀔 수 있음을 강조하여 지도한다.

조직의 경영전략은 조직이 변화하는 환경에 적응하기 위하여 경영활동을 체계화하는 것으로, 전략은 목표달성을 위한 수단이 된다. 경영전략은 조직의 경영자가 수립하지만, 조직의 구성원은 자신이 속한 조직의 경영전략을 이해해야 조직목표를 달성하는 데 기여할 수 있다.

◈ 경영전략의 추진과정

조직은 먼저 경영전략을 통해 도달하고자 하는 미래의 모습인 비전을 규명하고, 전략목표를 설정한다. 전략목표를 설정하면 전략대안들을 수립하고 실행 및 통제하는 관리과정을 거치며 최적의 대안을 수립하기 위하여 조직의 내·외부 환경을 분석한다. 조직의 내·외부 환경을 분석하는 데에는 SWOT 분석이 가장 많이 활용되고 있다. SWOT 분석에서 조직 내부 환경으로는 조직이 우위를 점할 수 있는 강점(Strength)과 조직의 효과적인 성과를 방해하는 자원, 기술, 능력 면에서의 약점(Weakness)이 있다. 조직의 외부 환경은 기회요인(Opportunity)과 위협요인(Threat)으로 나뉘며, 기회요인은 조직 활동에 이점을 주는 환경요인이고, 위협요인은 조직 활동에 불이익을 주는 환경요인이다.

환경 분석이 이루어지면 이를 토대로 전략을 도출한다. 조직의 경영전략은 조직전략과 사업전략, 부문전략으로 구분할 수 있으며 이들은 위계적 수준을 가지고 있다. 가장 상위단계 전략인 조직전략은 조직의 사명을 정의하고, 사업전략은 사업수준에서 각 사업의 경쟁적 우위를 점하기 위한 방향과 방법을 다룬다. 그리고 부문전략은 기능부서별로 사업전략을 구체화하여 세부적인 수행방법을 결정한다. 경영전략의 예로는 원가우위전략, 차별화전략 등이 있다. 경영전략이 수립되면 이를 실행하여 경영목적을 달성하고 결과를 평가하여 피드백하는 과정을 거친다.



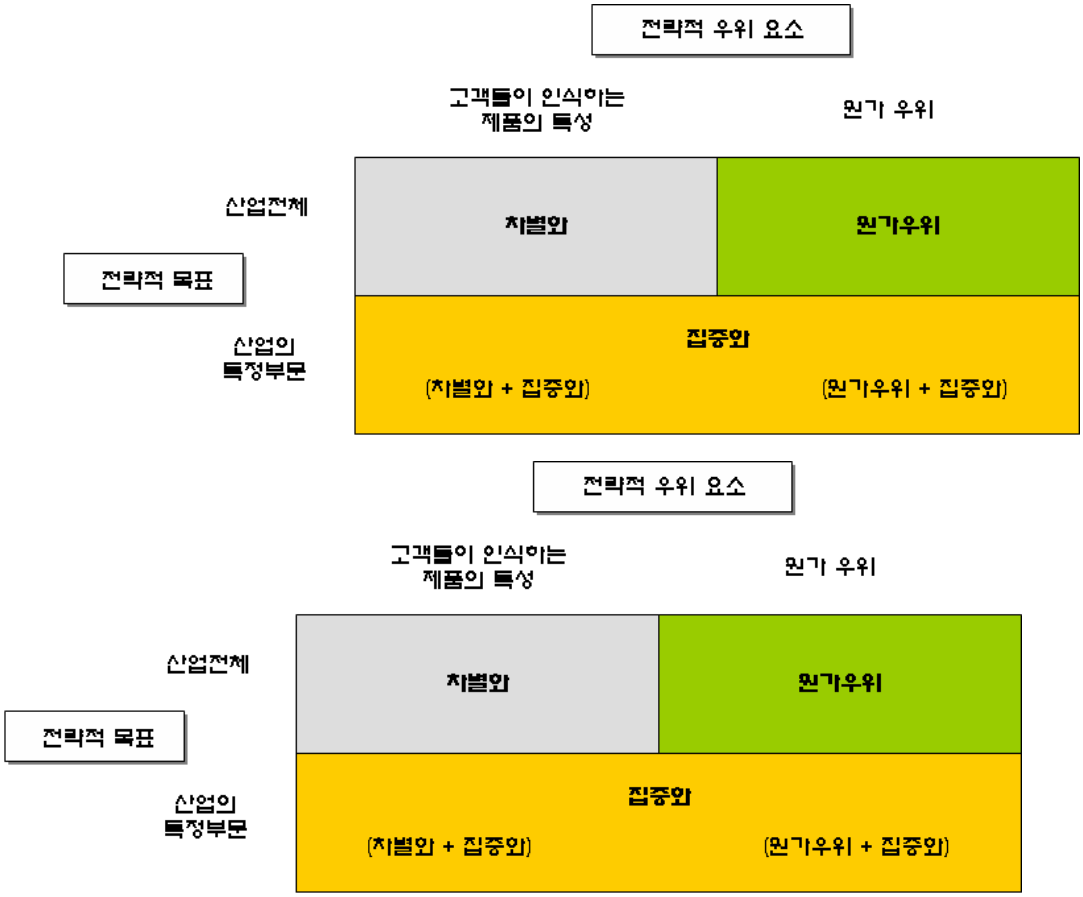
◈ 경영전략의 유형

조직의 경영전략은 경영자의 경영이념이나 조직의 특성에 따라 다양하다. 이 중 대표적인 경영전략으로 마이클 포터(Michael E. Porter)의 본원적 경쟁전략이 있다. 본원적 경쟁전략은 해당 사업에서 경쟁우위를 확보하기 위한 전략으로 원가우위 전략, 차별화 전략, 집중화 전략으로 구분된다.

원가우위 전략은 원가절감을 통해 해당 산업에서 우위를 점하는 전략으로, 이를 위해서는 대량생산을 통해 단위 원가를 낮추거나 새로운 생산기술을 개발할 필요가 있다. 온라인 소매업체가 오프라인에 비해서 저렴한 가격과 구매의 편의성을 내세워서 시장 점유율을 넓히는 사례가 대표적이다.

차별화 전략은 조직이 생산품이나 서비스를 차별화하여 고객에게 가치가 있고 독특하게 인식되도록 하는 전략이다. 차별화 전략을 활용하기 위해서는 연구개발이나 광고를 통하여 기술, 품질, 서비스, 브랜드 이미지를 개선할 필요가 있다. 국내 주요 가전업체들이 경쟁업체의 저가 전략에 맞서 고급 기술을 적용한 고품질의 프리미엄 제품으로 차별화를 하여, 고가 시장의 점유율을 높여 나가는 사례가 대표적이다.

집중화 전략은 특정 시장이나 고객에게 한정된 전략으로, 원가우위나 차별화 전략이 산업 전체를 대상으로 하는 것과 달리 특정 산업을 대상으로 한다. 즉 경쟁조직들이 소홀히 하고 있는 한정된 시장을 원가우위나 차별화전략을 써서 집중 공략하는 방법이다. 대표적인 사례가 저가 항공사들이다. 저가 항공사는 국내외 단거리 지역으로 비즈니스 출장이나 여행을 가는 사람들이 매우 저렴하게 비행기를 이용할 수 있도록 함으로써, 새로운 시장 수요를 만들어 내고 있다.


전략적 우위 요소
고객들이 인식하는 제품의 특성
원가 우위
산업전체
차별화
원가우위
전략적 목표
집중화
산업의 특정부문
(차별화 + 집중화)
(원가우위 + 집중화)
전략적 우위 요소
고객들이 인식하는 제품의 특성
원가 우위
산업전체
차별화
원가우위
전략적 목표
집중화
산업의 특정부문
(차별화 + 집중화)
(원가우위 + 집중화)

교수자료 : SWOT 분석

기업의 환경분석을 통해 강점(strength)과 약점(weakness), 기회(opportunity)와 위협(threat) 요인을 규정하고 이를 토대로 마케팅 전략을 수립하는 기법. 어떤 기업의 내부환경을 분석하여 강점과 약점을 발견하고, 외부환경을 분석하여 기회와 위협을 찾아내어 이를 토대로 강점은 살리고 약점은 죽이고, 기회는 활용하고 위협은 억제하는 마케팅 전략을 수립하는 것을 말한다.

이때 사용되는 4요소를 강점·약점·기회·위협(SWOT)이라고 하는데, 강점은 경쟁기업과 비교하여 소비자로부터 강점으로 인식되는 것은 무엇인지, 약점은 경쟁기업과 비교하여 소비자로부터 약점으로 인식되는 것은 무엇인지, 기회는 외부환경에서 유리한 기회요인은 무엇인지, 위협은 외부환경에서 불리한 위협요인은 무엇인지를 찾아낸다. 기업 내부의 강점과 약점을, 기업 외부의 기회와 위협을 대응시켜 기업의 목표를 달성하려는 SWOT분석에 의한 마케팅 전략의 특성은 다음과 같다.

① SO전략(강점-기회전략): 시장의 기회를 활용하기 위해 강점을 사용하는 전략을 선택한다.

② ST전략(강점-위협전략): 시장의 위협을 회피하기 위해 강점을 사용하는 전략을 선택한다.

③ WO전략(약점-기회전략): 약점을 극복함으로써 시장의 기회를 활용하는 전략을 선택한다.

④ WT전략(약점-위협전략): 시장의 위협을 회피하고 약점을 최소화하는 전략을 선택한다.

학자에 따라서는 기업 자체보다는 기업을 둘러싸고 있는 외부환경을 강조한다는 점에서 위협·기회·약점·강점(TOWS)으로 부르기도 한다.

내적요소 / 외적요소	강점(S)	약점(S)
기회(O)	SO 전략	WO 전략
	기회의 이점을 얻기 위해 강점을 활용하는 전략	약점을 극복하면서 기회의 이점을 살리는 전략
위협(T)	ST 전략	WT 전략
	위협을 피하기 위해 강점을 활용하는 전략	약점을 최소화 하고 위협을 피하는 전략

출처: 두산세계대백과 EnCyber & EnCyber.com
https://terms.naver.com/entry.nhn?docId=1203458&cid=40942&categoryId=31915

학습정리

[활용 방법]

학습자들이 '학습모듈 I-2-가. 경영이해능력'을 모두 학습한 후 학습한 내용을 최종적으로 정리하기 위해서 학습정리를 활용한다. 경영이해능력에서 학습한 주요 내용인 조직경영의 구성요소 및 과정, 조직의 의사결정 과정, 조직의 경영전략, 근로자의 조직경영 참여방법 순으로 스스로 학습한 내용을 정리할 시간을 주고, 자신이 생각했던 내용과 학습정리의 내용을 비교하여 확인하게 한다.

1. 경영이란 조직의 목적을 달성하기 위한 전략, 관리, 운영활동으로 특정 조직에게 적합한 특수경영과 조직의 특성에 관계없이 적용할 수 있는 일반경영이 있다. 경영은 경영목적, 구성원, 자금, 전략의 4요소로 구성되며 경영계획, 경영실행 및 경영평가의 단계를 거친다.

2. 조직의 구성원들은 경영참가제도를 통해 조직의 경영의사결정 과정에 참여할 수 있다. 경영참가제도는 경영의 민주성을 제고하고, 현장에 적합한 해결방안을 마련할 수 있다는 장점이 있다.

3. 일 경험을 하다 보면 집단적으로 의사결정을 내려야 할 경우가 많이 있다. 조직의 의사결정과정은 개인의 의사결정에 비해 복잡하며 불확실한 환경에서 이루어지는 경우가 많다. 조직의 의사결정과정에서 혁신적인 결정뿐만 아니라 점진적인 개선을 위한 의사결정을 내리는 경우가 많다.

4. 일 경험 과정에서 점진적 의사결정모형을 활용하여 확인 단계(의사결정이 필요한 문제를 확인하는 단계와 주요 문제나 혹은 근본원인을 도출하기 위한 정보를 얻는 진단 단계), 개발 단계(조직 내 기존 해결방법을 찾는 탐색단계와 새로운 문제에 대한 해결안을 설계하는 설계 단계), 선택 단계(실행가능한 해결안을 선택하고 이를 승인하는 단계)의 순으로 의사결정을 내릴 수 있다.

5. 조직 경영전략은 조직이 변화하는 환경에 적응하기 위하여 경영활동을 체계화하는 것으로 목표달성을 위한 수단이 된다. 경영전략의 추진과정은 전략목표를 설정하고, 내·외부 환경을 분석하며, 경영전략을 도출하고, 이를 실행하여, 평가하는 과정으로 이루어진다.

6. 조직의 경영전략 중 해당 사업에서 경쟁우위를 확보하기 위한 본원적 경쟁전략은 원가절감을 통해 우위를 점하는 원가우위 전략, 생산품이나 제품의 차별화를 통한 차별화 전략, 특정 산업을 대상으로 하는 집중화 전략으로 이루어진다.

학습모듈 I-2-나

체제이해능력 지도

체제이해능력은 조직의 목표와 구조, 집단 특성 등을 이해하는 능력을 의미한다. 조직이 사회적, 조직적, 기술적으로 어떻게 작용하고 작동하는지를 이해할 때에 조직의 요구에 효과적으로 부응할 수 있다. 따라서 조직체제의 다양한 요소의 작용원리를 이해하고 문제점을 개선할 수 있는 체제이해능력을 개발하도록 지도해야 한다.

지도계획

• 학습모듈 I-2-나 지도계획

학습주제	체제이해능력
학습목표	일 경험을 할 때, 자신이 속한 조직의 구조, 특징을 설명할 수 있는 능력을 기른다.
지도시간	2~3시간
교수자료	학습자용 가이드북, 교수자용 가이드북, 프레젠테이션 자료, 신문기사, 인터넷

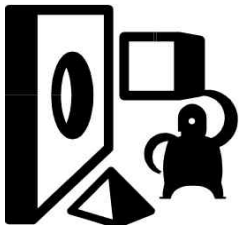
• 학습활동별 지도계획

학습활동	소요시간	주요내용	유의점
B1 조직의 목표	30~40분	조직목표의 개념 조직목표의 기능 및 특징 조직목표의 분류	사례 및 활동을 통한 조직목표의 기능 및 특징에 대한 논의
R1 조직의 구조	30~50분	조직구조의 개념 조직구조의 구분 조직구조의 결정요인 조직구조의 형태	사례 및 활동을 통한 조직구조의 결정 및 형태에 대한 논의
A1 집단의 특성	30~40분	조직 내 집단의 유형 조직 내 집단 간 관계 팀의 역할과 성공조건	사례 및 활동을 통한 조직 내 집단의 유형 및 관계에 대한 논의

학습활동 지도

조직의 목표

모든 조직은 목표를 달성하기 위하여 조직된 것이다. 회계담당자인 W는 조직의 회계 전반을 담당하고 있지만 조직의 목표에 대해서는 잘 알지 못한다. 이처럼 조직구성원들이 자신의 업무에만 충실히 임하고 조직의 목표는 잘 모른다면, 조직의 목표를 달성할 수 있을까? 조직목표의 개념 및 특징에 대하여 알아보자.



조직은 공동 목표를 달성하기 위하여 모인 사람들의 집합체로 정의할 수 있다. 이처럼 조직은 특정 목표달성을 목적으로 하고 있으므로, 조직구성원들이 조직의 목표를 제대로 알지 못한다면 자신에게 주어진 업무를 성실히 수행하더라도 조직의 목표를 달성하지 못하고, 오히려 조직 전체에 손실을 끼칠 수 있다.

사례

[지도 방법]

학습자들이 '당신의 업무가 회사 목표와 어떻게 연결되어 있는가?'를 통해 조직의 목표를 이해하는 것이 중요함을 깨닫도록 한다. 특히 자신의 업무에 아무리 충실하더라도 조직의 목표를 모르면 조직 전체가 추구하는 목표를 달성할 수 없음을 강조하여 지도한다. 이 사례에 제시된 목표관리제에 대한 내용은 교수자료를 참고하도록 한다.

당신의 업무가 회사 목표와 어떻게 연결되어 있는가?

조직에서는 다양한 기능이 서로 어우러져 고객을 위한 최종 산출물을 만들어 낸다. 그런데, 조직이 커질수록 각 기능 간의 소통과 협력은 점차 어려워지고, 부서 이기주의 등의 문제가 발생한다. 즉 전체 목표를 위해 함께 협력하지 않고, 각 부서의 이해관계를 앞세우면서 서로 책임공방이나 책임전가를 하는 경우가 많아진다.

이러한 문제를 해결하기 위해서 피터 드러커는 1954년에 출간한 '경영의 실제(The Practice of Management)'에서 자율과 협력을 기반으로 한 목표관리(Management by objectives and self-control through measurement)를 주장하였다. 이것은 전체 목표를 위해서 구성원들이 자율적으로, 서로 협력하면서 일하도록 하는 것을 강조하는 성과관리 기법이다.

실제로 국내외 많은 기업들이 기업의 목표를 각 부서와 팀, 팀원 등의 순서에 따라 하향전개(cascading)하는 방법으로 성과를 관리하고 있다. 이것은 조직의 구성원들이 자신의 업무 목표가 조직 전체 목표와 어떻게 연계되어 있는지 파악하여, 자신에게 주어진 업무의 의미와 가치를 이해하고, 목표에 열중하도록 함으로써, 성과관리의 효과성을 높이는 방법이다.

[사례 해설]

제시된 내용은 조직의 모든 사람이 자신의 업무에만 몰입하고 전체 조직의 목표에 대해 알지 못하면 기업의 전략방향을 달성할 수 없다는 것을 보여 준다. 특히 저명한 피터 드러커의 목표관리제에 대한 내용을 제시하여 조직의 목표 아래 각 부서와 해당 구성원들이 이에 부합된 목표를 가져야 함을 확인할 수 있다.

활동

[지도 방법]

학습자들의 자신이 속한 조직의 목표를 다양한 예시들을 통해 확인하도록 한다. 또한 이러한 방법을 통하여 조직이 하나 이상의 목표를 가지고 있을 수 있음을 알 수 있도록 지도한다. 또한 조직목표의 분류를 통해 조직 목표가 다양한 측면에서 정의될 수 있음을 깨닫도록 지도한다.

'당신의 업무가 회사 목표와 어떻게 연결되어 있는가?' 사례를 통해 조직구성원들이 조직의 목표를 왜 알아야 하는지 생각해 보자.

다음은 다양한 조직의 목표를 나열한 것이다. 이 중 내가 속한 직장의 목표에 해당하는 것에 ✔표를 해보자. 조직은 하나 이상의 목표를 가지고 있을 수 있으므로 해당하는 목표에 모두 표기한다.

체크	조직목표	체크	조직목표
□	수익성	□	연구개발
□	성장	□	다각화
□	시장 점유율	□	효율성
□	사회적 책임	□	재무적 안정
□	종업원 복지	□	자원보호
□	제품의 질과 서비스	□	관리기법 개발

내가 좋아하는 기업을 하나 선택하여 그 기업의 경영목표를 알아보고, 나의 가치나 생활 방식과 일치하는 점과 다른 점을 찾아보자.

나의 가치나 생활 방식과 일치하는 점	
나의 가치나 생활 방식과 다른 점	

[활동 해설]

1. 사례에서 조직구성원이 자신의 업무에만 몰입하고 조직의 목표에 대해 알지 못하면 기업 전체는 한 방향으로 굴러갈 수 없음을 시사하고 있다. 특히, 피터 드러커는 목표관리제를 통해 조직의 전체 전략과 부합하는 부서 혹은 개인의 목표를 수립해야 함을 강조하고 있다.

2~3. 제시된 활동은 학습자들이 직장의 목표를 체크하고, 기입하도록 하는 활동이다. 조직에서 구성원들이 한 방향으로 정렬된 목표를 향해 일할 때와 다른 방향으로 각자의 목표를 향해 일할 때, 어떤 차이가 있는지 생각해 보도록 한다.

내용

[지도 방법]

학습자들이 조직목표의 개념을 이해하고 그 기능과 특징, 분류를 이해할 수 있도록 구분하여 내용을 제시한다. 특히 조직구성원으로서 조직목표를 이해해야 하는 필요성을 공감하고, 자신이 속한 조직의 목표가 무엇인지, 우리 조직에서 조직목표는 어떠한 기능을 하는지를 중점적으로 지도한다.

조직구성원들이 자신의 업무에 몰입하고 성실하게 일을 수행한다고 하여, 전체 조직의 목표가 달성되는 것은 아니다. 조직목표는 조직이 달성하려는 미래의 상태이며 대기업과 정부부처, 종교단체를 비롯하여 작은 가게에 이르기까지 모두 가지고 있는 것이다. 조직의 목표는 미래지향적이지만 현재의 조직행동의 방향을 결정해 주는 역할을 한다.

◈ 조직목표의 기능 및 특징

조직목표는 장기적 방향성과 단기적 목표로 구분할 수 있다. 이는 조직이 존재하는 이유와 관련된 장기적 관점의 조직 사명과 사명을 달성하기 위한 단기적 관점의 세부목표를 가리킨다. 조직의 사명은 조직의 비전, 가치와 신념, 조직의 존재 이유 등을 공식적인 목표로 표현한 것이다. 세부목표 혹은 운영목표는 조직이 실제 활동을 통해 달성하고자 하는 것으로 사명에 비해 측정 가능한 형태로 기술되는 단기적인 목표이다. 조직의 사명은 조직이 존재하는 정당성과 합법성을 제공하며, 운영목표는 조직이 나아갈 방향을 제시하고 조직구성원들이 여러 가지 행동 대안 중 적합한 것을 선택하고 의사를 결정할 수 있는 기준을 제시한다.

조직목표는 조직구성원들이 소속감과 일체감을 느끼고 행동수행의 동기를 가지게 하며, 조직구성원들의 수행을 평가하는 기준이 된다. 또한 조직구조나 운영과정과 같이 조직체제를 구체화할 수 있는 기준이 되기도 한다.

조직목표의 기능

- 조직이 존재하는 정당성과 합법성 제공
- 조직이 나아갈 방향 제시
- 조직구성원 의사결정의 기준
- 조직구성원 행동 수행의 동기유발
- 수행평가 기준
- 조직설계의 기준

한편, 조직은 다수의 조직목표를 추구할 수 있다. 이러한 조직목표들은 위계적 상호관계가 있어서 서로 상하관계에 있으면서 영향을 주고받는다. 또한 조직목표들은 조직의 구조, 조직의 전략, 조직의 문화 등과 같은 조직체제의 다양한 구성요소들과 상호관계를 가지고 있다. 그런데 이러한 조직목표들은 한번 수립되면 달성될 때까지 지속되는 것이 아니라 환경이나 조직 내의 다양한 원인들에 의하여 변동되거나 없어지고 새로운 목표로 대치되기도 한다. 조직목표가 수정되거나 새로운 목표가 형성되는 데 영향을 미치는 조직 내적 요인으로는 조직 리더의 결단이나 태도변화, 조직 내 권력구조 변화, 목표형성과정 변화 등이 있으며, 외적 요인으로는 경쟁업체의 변화, 조직자원의 변화, 경제정책의 변화 등이 있다.

조직목표의 특징

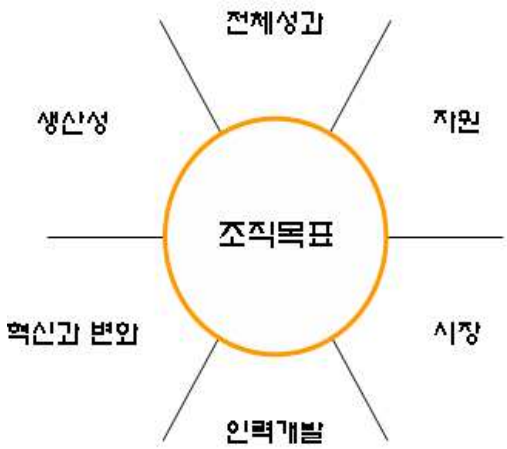
- 공식적 목표와 실제적 목표가 다를 수 있음
- 다수의 조직목표 추구 가능
- 조직목표간 위계적 관계가 있음
- 가변적 속성
- 조직의 구성요소와 상호관계를 가짐

◈ 조직목표의 분류

조직설계 학자인 리처드(Richard L. Daft)는 조직이 일차적으로 수행해야 할 과업인 운영목표에는 조직 전체의 성과, 자원, 시장, 인력개발, 혁신과 변화, 생산성에 관한 목표가 포함된다고 하였다.

전체성과란 영리조직의 수익성, 사회복지기관의 서비스 제공과 같은 조직의 목표를 가리킨다. 자원에 관한 목표는 조직에 필요한 재료와 재무자원을 획득하는 것이며, 시장과 관련된

조직목표는 시장점유율이나 시장에서의 지위향상과 같은 목표이다. 인력개발은 조직구성원에 대한 교육훈련, 승진, 성장 등과 관련된 목표이며, 혁신과 변화는 불확실한 환경변화에 대한 적응가능성을 높이고 내부의 유연성을 향상시키고자 수립하는 것이다. 생산성은 투입된 자원에 대비한 산출량을 높이기 위한 목표로 단위생산비용, 조직구성원 1인당 생산량 및 투입비용 등으로 산출할 수 있다.



교수자료 : 통계 관련 칼럼-알아두면 유익한 정보

최근 한화그룹 금융 계열사는 기존 성과관리지표인 KPI(핵심성과지표) 대신 주간에서 분기 단위로 성과를 관리하는 새로운 성과관리체계 'OKR(Objective Key Results, 잠깐용어 참조)'을 도입했다고 밝혔다. OKR은 목표(objective)와 핵심 결과(key result)의 합성어다. 한화생명 관계자는 "이미 지난해부터 신사업 관련 부서 등 일부 조직에서 시범 시행했던 것을 전체로 확장했다. 기존 KPI 방식은 연초에 세운 목표가 연말까지 지속되다 보니 환경변화가 있을 때 목표 수정이 어렵다는 한계가 있었다. OKR은 보통 분기 단위로 팀원이 경영목표에 맞춰 구체적인 목표를 세우기 때문에, 유연성이 높고 직원들의 자발적인 참여가 활발한 편"이라고 밝혔다. OKR은 한화 금융 계열사 외에도 블랭크, 당근마켓 등 국내 스타트업은 물론 대웅제약과 같은 중견기업도 적극 도입을 검토할 만큼 각광받고 있다.

▶ OKR이 뭐길래

▷ 구글 3-3-3 원칙 유명

"나는 좀처럼 서문을 쓰지 않는다. 하지만 이번에는 흔쾌하게 수락했다. 그동안 존은 구글에 많은 선물을 줬기 때문이다. OKR은 오랜 기간에 걸쳐 우리가 열 배 성장에 도전하도록 재촉했다."

래리 페이지 구글 공동 창업자가 존 도어 클라이너퍼킨스 회장이 쓴 'OKR'에 올린 서문이다. 애초 OKR 개념을 처음 생각해 낸 인물은 앤디 그로브(Andy Grove) 인텔 창업자였다. 존 도어 회장은 1970년대 인텔에 근무하던 당시 현장에 적용해 보며 OKR을 구체화했다. 회사에서 나와 투자자로 활동하며 구글에 전수해 유명해졌다. 이후 포춘 500대 기업 중 25%가 도입했을 정도로 이슈가 됐다.

OKR은 의외로 그리 어렵지 않다. 가슴 뛰는 목표를 설정하고, 목표를 달성하기 위해 각 조직원이 단기적인 전략을 세우고 달성하는 방식을 말한다.

예를 들면 'K뷰티 업계 3강 안에 든다'는 목표를 세운 화장품 회사가 있다고 치자. 실행 가능하고 숫자로 검증 가능하게 '그동안 진출하지 못한 색조화장품, 키즈, 남성 부문에서 이전에 볼 수 없던 신제품을 만들어 국내와 중국, 동남아에 출시한다'와 같은 핵심 결과를 설정한다. 그리고 목표 시점에 맞춰 결과를 평가하고 실패 사례를 공유한다. 김석집 네모파트너즈POC 대표는 "빠르게 바뀌는 산업 환경 속에서 단기 목표와 장기 성장 비전을 동시에 달성할 수 있는 방법으로 OKR이 뜨고 있다"고 설명했다.

(자료 계속)

▶ 종전 MBO와는 어떤 차이?

▷ 결과보다 과정에 초점

이미 많은 회사는 1950년대 경영학자 피터 드러커가 제시했던 MBO(Management by Objectives), 즉 목표에 의한 성과관리 기법을 기본 인사정책으로 써왔다. 그러다 구글의 성공 비결이란 인식이 퍼지면서 OKR로 갈아타고 있다. MBO와 OKR의 결정적인 차이는 뭘까.

둘 다 기업의 사업 전략, 사업 계획에서 출발해 목표를 정하고 결과를 측정, 평가하는 것은 같다.

다만 MBO는 좀 더 높은 목표치를 내걸면 여기에 부합하기 위해 노력하는 과정에서 생산성 향상을 막연히 기대한다. 더불어 측정 단위도 연간 1회가 정석이다. 반면 OKR은 단기간에 구체적인 수준의 목표를 달성하라고 요구하고 이를 확인하는 성과관리 시스템에 가깝다. 구글의 '3-3-3 원칙'을 예로 들어보자. 3개월간 3개 목표에 집중하고 목표당 3개의 핵심 결과를 도출해내도록 했다. 이런 식으로 OKR이 자리 잡자 구글은 혁신적인 성과를 배출했다.

네모파트너즈POC의 보고서는 이를 좀 더 쉽게 설명한다.

'MBO에 따라 어떤 학생이 반에서 1등을 하겠다는 목표를 세웠다고 치자. 그 학생이 세운 KPI는 국영수 100점, 사회과학 98점 이상, 기타 과목 97점 이상이었다. 그런데 달성을 못 했다면? 성과 달성 여부에 따라 점수 또는 등급을 부여하고 학생 간 순위를 매긴다. OKR을 활용한다면 목표는 1등으로 동일하다. 그런데 핵심 결과는 다르게 설정 가능하다. 국어는 근대문학 집중 학습, 영어는 교재에 제시된 읽기 부분 반복 연습, 수학은 1학기 오답노트 반복 학습과 같이 단순 점수 획득이 아닌, 각 과목별 보완 포인트를 명확하게 수립하고 그에 따른 학습을 진행해 나가는 것이다.'

김석집 대표는 "MBO 관점에서는 목표를 달성하지 못하면 '실패'한 결과지만, '과정이 좋으면 결과도 좋다'는 말처럼 OKR 관점에서는 목표를 달성하지 못하더라도 과정 활동의 성과가 인정된다면 그 자체도 의미 있는 '성과'로 인정한다. 해당 학생이 1등은 못 했어도 목표를 달성하기 위한 과정 중 발생한 활동의 결과가 장기 목표 달성을 위한 '플러스 요인'으로 작용했다면 다시 핵심 결과를 재조정해서 단기적으로 또 시도하고 결과를 측정하는 방식"이라고 말했다.

NH투자증권이 WM(Wealth Management, 자산관리)부서 성과관리체계를 OKR로 최근 바꾸기로 한 것도 이런 맥락에서다. 직원 평가 시 단기 실적에 연연하지 않고 '고객

(자료 계속)

을 위해 얼마나 노력했는가'에 가중치를 두기 위해 WM사업부에 한해 KPI를 폐지한 대신 OKR 지표를 도입할 예정이다.

NH투자증권 관계자는 "자율성과 목표 달성률이 높아지고 고객관리 측면에서도 효과가 있을 것으로 내다본다"고 설명했다.

▶ OKR 실행 잘하려면

▷ 직원 스스로가 고민하고 정해야

물론 OKR 도입이 만병통치약은 아니다. 목표와 핵심 성과 달성을 했는데도 조직문화가 바뀌지 않았다거나 혁신이 잘 일어나지 않았다는 업체도 있다.

김기찬 가톨릭대 경영학과 교수는 "이때 중요한 것은 하향식 목표 설정 후 경영자가 행동 방향을 정해 주는 것이 아니라 목표 설정부터 핵심 결과까지 직원들이 주도적으로 협력해 설정하고 일하는 방식도 그에 맞춰 바꿀 수 있도록 해야 한다는 것이다. 이런 동참을 이끌어 내는 데 실패하면 그 꿈은 그냥 꿈이 된다"고 조언했다.

'OKR' 저자도 형식상 OKR 도입은 경계한다.

존 도어 회장은 "목표 설정은 구체적이고 행동지향적이어야 한다"며 "애매모호한 생각과 행동으로 짜인 목표는 오히려 조직을 망칠 수 있다"고 지적했다. 더불어 핵심 결과도 "측정과 검증이 가능하도록 해야 한다"고 덧붙였다.

잠깐용어*OKR OKR에서 'O'는 목표(Objective), 'KR'은 핵심 결과(Key Result)를 뜻한다. 회사와 팀, 그리고 각 구성원이 제대로 된 목표를 설정하고 달성하도록 돕는 시스템이다.

출처: 매일경제. 2020년 2월 17일자
https://www.mk.co.kr/opinion/columnists/view/2020/02/161135/

조직의 구조

조직은 나를 비롯한 다양한 사람들의 관계로 이루어져 있다. L은 업무를 수행하는 중에 협조를 구하고자 하였으나, 조직의 구조를 잘 알지 못하여 누구에게 요청해야 할지 몰라 당황하는 상황을 겪었다. 그렇다면 조직구조는 어떻게 이루어지며 어떤 형태를 가지는지 알아보자.

일 경험 과정에서 자신이 맡은 업무를 수행할 때 조직의 한 구성원으로 조직 내의 다른 사람들과 상호작용할 필요가 있다. 특히 최근에는 환경변화에 적극적으로 대응하기 위하여 조직의 구조가 유기적으로 변화함에 따라 상호의사소통 기회가 증가하고 있다. 따라서 자신이 속한 조직의 구조를 이해하고, 이를 자신의 업무에 적용할 수 있는 능력이 필수적으로 요구된다.

사례

[지도 방법]

학습자들이 사례를 읽고 조직구조를 제대로 알지 못하여 일 경험에 어려움을 겪었던 경험을 생각해 보도록 지도한다. 사례를 모두 읽은 후에 자신의 경험을 학습자들끼리 공유하고, 조직구조를 파악하기 위한 방법은 무엇이 있을지 알아보도록 한다.

누구한테 이야기하지?

L은 은행의 자금 결제 업무를 하고 있다. 그런데 최근에 넘어온 결제 건에서 금액계산 오류를 발견하였다. 이것은 새롭게 시행되는 개인고객의 정보보호 강화를 위한 관련 시스템 구축 건이었다.

L은 상사에게 보고하기 전에 급하게 담당자에게 전화를 연결해서 수정하고 싶었지만 업무 담당자가 누구인지 알 수 없었다. 당황하는 L을 보고 옆자리에 앉은 직장동료가 "조직도를 한번 보는 게 어때?"라고 충고해 주었다. '아! 조직도!'

사내 조직도를 찾아 확인하니 개인고객 시스템과 관련된 부서는 IT본부인 것을 알 수 있었다. L은 IT본부에 전화를 걸어 담당자와 통화를 하였고, 무사히 오류를 해결할 수 있었다.

[사례 해설]

제시된 사례는 L이 문제가 발생했으나 조직에서 이 업무를 담당하는 사람을 알지 못하여 당황하는 사례로 이를 통해 학습자들은 조직구조 이해의 중요성을 공감하고, 조직도를 통해 이를 파악할 수 있음을 깨달을 수 있다.

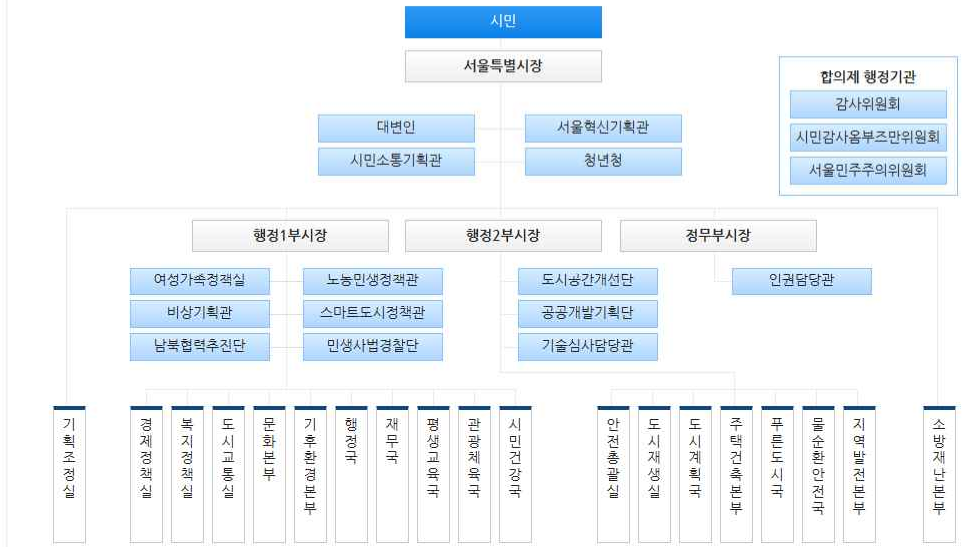
활동

[지도 방법]

학습자들이 조직도를 그려서 조직에서 자신이 차지하는 위치를 파악해 보도록 지도한다. 자신이 속한 조직의 조직도를 모르는 경우 홈페이지를 통해 조직도를 파악해 볼 수 있도록 한다. 특히 조직도를 통해 자신의 위치를 파악하고 조직구성원의 임무, 수행 과업, 장소 등을 파악할 수 있음을 확인할 수 있도록 지도한다. 또한 작성한 이후 발표하도록 하여 조직마다 다양한 구조를 가지고 있음을 알 수 있도록 한다.

'누구한테 이야기하지?' 사례와 같이 조직 내에서 업무를 수행할 때 전체 조직의 구조를 몰라 당황할 때가 있다. 내가 속해 있는 조직의 구조는 어떻게 구성되어 있는지 회사 홈페이지를 활용하거나 관련 부서에 자료를 요청하여 조직 구조도를 아래 빈칸에 그려 보자.

〈조직 구조도 예시 : 서울시 본청 조직도〉



〈내가 속한 조직의 구조도 그리기〉

[활동 해설]

제시된 활동은 학습자들이 자신이 속한 조직의 조직도를 그려서 자신의 위치를 확인하고 조직도의 유용성을 발견하도록 하는 활동이다. 이러한 활동을 통해서 학습자들은 조직도가 구성원들의 임무, 수행과업, 장소 등의 체계를 알려줌을 확인할 수 있다.

내용

[지도 방법]

학습자들이 사례와 활동을 통하여 조직구조 이해의 필요성과 조직 구조도의 유용성에 대해 알게 되면, 조직구조의 구분, 결정요인, 형태 등에 대하여 자세하게 지도한다. 이러한 과정을 통해 학습자들은 자신이 속한 조직구조를 이해하는 것뿐만 아니라 조직구조의 변화방향을 깨달을 수 있도록 유도한다.

조직은 일정한 양식과 관계가 확립되어 있으며, 조직구성원들은 조직의 유형화된 형태에 따라 상호작용을 한다. 조직구조는 조직 내의 부문 사이에 형성된 관계로, 조직목표를 달성하기 위한 조직구성원들의 유형화된 상호작용과 이에 영향을 미치는 매개체이다. 일 경험을 할 때, 자신에게 주어진 업무를 혼자서만 수행할 수 없으며, 조직의 구성원들과 상호작용할 필요가 있다. 이때, 자신이 속한 조직구조의 특징을 모르면, 자신에게 주어진 업무의 범위와 권한이 어디까지인지, 필요한 정보를 누구에게 얻어야 할지, 어떤 방식으로 구해야 할지 알지 못하게 된다.

◈ 조직구조의 구분

조직구조는 의사결정 권한의 집중정도, 명령계통, 최고경영자의 통제, 규칙과 규제의 정도 등에 따라 기계적인 조직과 유기적인 조직으로 구분할 수 있다. 기계적 조직은 구성원들의 업무가 분명하게 규정되며, 많은 규칙과 규제가 있고, 상하 간 의사소통이 공식적인 경로를 통해 이루어지며, 엄격한 위계질서가 존재한다. 대표적인 기계적 조직으로는 군대와 정부, 공공기관 등이 있다.

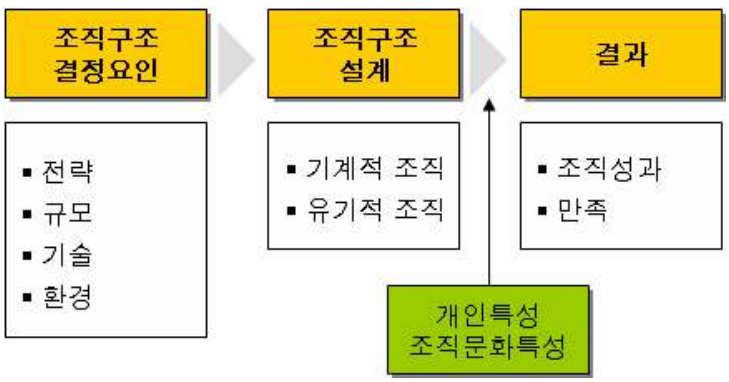
반면에, 유기적 조직은 의사결정권한이 조직의 하부구성원들에게 많이 위임되어 있으며 업무도 고정되지 않아 업무 공유가 가능한 조직이다. 유기적 조직에서는 비공식적인 상호 의사소통이 원활히 이루어지며, 규제나 통제의 정도가 낮아 변화에 맞춰 쉽게 변할 수 있는 특징을 가진다. 대표적인 유기적 조직으로는 권한위임을 받아서 독자적으로 활동하는 사내 벤처팀, 혹은 특정한 과제 수행을 위해 조직된 프로젝트팀 등이 있다.

◈ 조직구조의 결정요인

조직구조는 조직마다 다양하게 이루어지며, 조직목표의 효과적 달성에 영향을 미친다. 조직구조에 영향을 미치는 요인으로 조직의 전략과 규모, 기술, 환경 등이 있으며, 이에 따라 기계적 조직 혹은 유기적 조직으로 설계된다. 조직 활동의 결과로서 조직의 성과와 구성원들의 조직만족이 결정되는데 조직성과와 만족은 조직구성원들의 개인적 성향과 조직문화의 차이에 따라 달라진다.

조직구조 결정요인으로서 조직전략은 조직의 목적을 달성하기 위하여 수립한 계획으로 조직이 자원을 배분하고 경쟁적 우위를 달성하기 위한 주요 방침이다. 따라서 조직의 전략이 바뀌면 구조도 바뀐다. 최근에는 환경의 변화 속도가 빠르고 변화의 방향이 불확실해지면서, 환경변화에 신속하게 대응하여 사업 전략을 변경할 수 있도록 조직구조를 유연하게 운영하는 사례도 많아지고 있다.

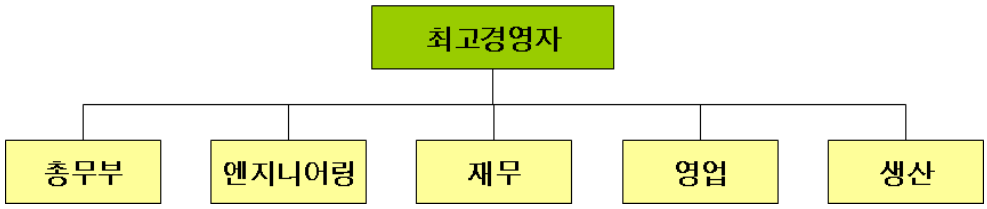
조직 규모에 따라서도 조직구조가 달라진다. 대규모조직은 소규모조직에 비해 업무가 전문화, 분화되어 있고 많은 규칙과 규정이 존재한다. 조직이 투입요소를 산출물로 전환하는 지식과 기계, 절차 등을 기술이라 하는데, 소량생산기술을 가진 조직은 유기적 조직구조를, 대량생산기술을 가진 조직은 기계적 조직구조를 따른다. 조직은 환경의 변화에 적절하게 대응해야 하므로 환경에 따라 조직의 구조를 달리한다. 안정적이고 확실한 환경에서는 기계적 조직이 적합하고, 급변하는 환경에서는 유기적 조직이 적합하다.



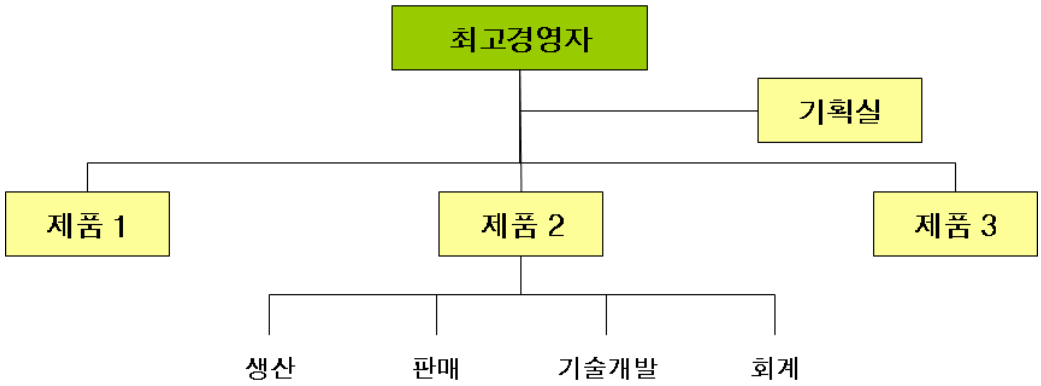
◈ 조직구조의 형태

조직도는 구성원들의 임무와 수행하는 과업, 일하는 장소를 알려 주기에 한 조직을 이해하는 데 유용하다. 조직도를 통해 조직 내적인 구조는 볼 수 없지만 조직이 어떻게 구성되어 있는지, 조직에서 하는 일은 무엇인지, 조직구성원들이 어떻게 상호작용하는지를 파악할 수 있다. 대부분의 조직은 CEO가 최상층에 있고, 조직구성원들이 그 아래에 단계적으로 배열

되는 구조를 가지고 있다. 환경이 안정적이거나 일상적인 기술과 조직의 내부 효율성을 중요시하며 기업의 규모가 작을 때에는 그림과 같이 관련 있는 업무를 결합한 기능적 조직구조 형태를 이룬다.



급변하는 환경변화에 효과적으로 대응하고 제품, 지역, 고객별 차이에 신속하게 적응하기 위해서는 분권화된 의사결정이 가능한 사업별 조직구조 형태를 이룰 필요가 있다. 사업별 조직구조는 개별 제품, 서비스, 제품그룹, 주요 프로젝트나 프로그램 등에 따라 조직화된다. 즉, 그림과 같이 제품에 따라 조직이 구성되고 각 사업별 구조 아래 생산, 판매, 회계 등의 역할이 이루어진다.



교수자료 : 관련 기사

'유연하고 민첩하게'…금융권, 애자일 조직 도입 '대세'

금융권에 애자일(Agile, 민첩한, 기민한) 경영이 급속하게 확산하고 있다. 신종 코로나바이러스 감염증(코로나19) 확산, 디지털 시대로의 전환 등 금융환경이 시시때때로 변화하는 데 따른 금융권의 대처법이다. 애자일 조직은 급변하는 시장 환경 속에서 다양한 수요에 유연하고 민첩하게 대응하기 위한 경영방식으로, 부서 간 경계를 허물고 필요에 맞게 소규모팀을 구성해 업무를 수행하는 조직문화를 뜻한다. 구글, 애플, 마이크로소프트 등 주요 글로벌 기업들이 도입하기도 했다. 국내에서도 IT기업들을 중심으로 애자일 방식을 적용해오다 지난해 주요 기업들에서도 화두로 떠올랐다. 금융권에선 기민함을 무기로 한 인터넷전문은행과 핀테크 업체들이 성과를 내자 몸집이 큰 시중은행들도 애자일 조직 체계를 갖추기 시작했다. 물론 애자일 도입이 매번 성공으로 끝난 것은 아니다. 금융회사들이 지난해부터 애자일을 적용하거나 검토했지만 지속가능한 애자일을 구축하지 못한 사례도 상당했다. 하지만 애자일을 도입하려는 움직임은 꾸준하다. 특히 코로나19 사태를 맞아 언택트(비대면) 거래가 늘면서 금융권에 변화가 필요해졌고 애자일 조직의 성과도 나타나고 있다. 13일 금융권에 따르면 우리은행은 최근 조직개편을 실시하면서 애자일 조직 체계를 도입했다. 부서와 팀의 중간 형태인 ACT(Agile Core Team) 조직체계를 신설해 새로운 사업기회를 발굴해 추진하기 위한 특공대 역할을 맡기기로 했다. ACT는 프로젝트 단위 사업을 실행하는 애자일 조직이다. ACT는 필요할 경우 수시로 설립돼 경영진으로부터 부여 받은 미션을 수행하게 된다.

우리은행은 ACT의 장에게는 부서장의 권한을 부여하고 ACT내 지원업무는 관련 소관부서가 대행하도록 했다. ACT의 권한은 크게 하고 업무는 간소화해서 미션에만 집중할 수 있게 했다. 부서 간 협업사업을 애자일 형태로 운영하면서 민첩한 조직 체계를 마련하고 전결권을 부여해 조직의 역동성과 유연성을 강화하겠다는 계획이다.

다른 은행들도 이미 애자일 조직 체계를 꾸려 놓고 운영하고 있다. 지난 2017년 애자일 조직을 도입한 국민은행은 'ACE'(Agile Centric Efficient)라는 조직을 효과적으로 활용하고 있다.

국민은행은 RPA 고도화 업무를 추진하고자 추진한 PRA ACE팀을 가동했다. 그 결과 125만 시간 업무량 자동화로 업무의 효율성을 개선하는 효과를 봤다. 또한 딥러닝 기반 인공지능 챗봇으로 업무상담 서비스를 시행하기 위한 챗봇 ACE, KB마이머니 서비스 개편을 위한 마이머니 ACE 등의 프로젝트팀을 꾸려 성과를 톡톡히 냈다.

(자료 계속)

신한은행도 상품과 서비스 개발 및 고도화 과정에서 빠른 의사결정과 업무 담당자 간의 협업을 위해 애자일 방식으로 조직을 구성하는 등 애자일 조직 시스템을 활용하고 있다. 디지털과 ICT는 물론 여러 부서에서 타 부서와의 장벽을 허물고 실무 중심으로 운영되고 있다.

하나은행도 애자일 경영을 위해 '셀' 조직을 도입했다. 셀은 부서 업무의 기능별 구분 단위다. 예컨대 기획셀, 마케팅셀, 운영셀 등이다. 셀은 기존의 고정화된 조직에서 탈피해 신속하고 본연의 업무를 수행하기 위해 도입한 애자일 조직 체계다. 직급과 직제 단위에 제한을 받지 않고 30~40대 실무 책임자들에게 업무 권한과 자율성을 부여했다.

하나은행은 조직 규정에도 시장 대응을 위해 필요한 경우 별도의 셀조직을 운영할 수 있다는 문구를 통해 셀장에게 실질적인 부서장 전결권한의 업무도 수행하게 했다.

내년 7월 신한생명과 오렌지라이프의 통합 법인 출범을 앞두고 신한생명은 애자일 방식을 적용한 고객전략그룹을 신설했다. 고객전략그룹에선 부서 간의 경계를 없애고 필요에 따라 소규모 팀을 꾸려 업무를 수행할 예정이다. 신한금융투자도 주요 현안에 대한 신속한 의사결정, 업무실행을 위해 애자일 조직을 도입하기로 했다.

출처: NEWS1. 2020년 7월 13일자
https://www.news1.kr/articles/?3992538

집단의 특성

S는 직장에서 새롭게 조직된 작업팀에 들어가게 되었다. S는 일주일에 한 번씩 신기술을 소개하고 익히는 학습공동체에 참여하고 있으며, 직장 내 봉사동아리에서도 활동하고 있다. 이처럼 조직 내에는 다양한 집단이 있다. 조직 내에 있는 집단의 유형과 역할을 알아보자.

일 경험을 할 때, 조직 내에서 하나 이상의 집단에 소속되는 경우가 많다. 조직의 구성원들은 소속감을 느끼거나 필요한 정보를 획득하기 위하여 자발적으로 집단에 참여하거나 집단을 조직하기도 한다. 특히, 최근에는 조직 차원에서 학습을 장려하기 위하여 비공식적 학습공동체를 전략적으로 지원하고 있다.

사례

[지도 방법]

학습자들이 사례를 읽고 신문기사에서 시사하는 점이 무엇인지 생각해 보도록 한다. 최근 직무 역량을 키우기 위한 학습공동체(CoP)가 강조되고 있음을 알 수 있으며, 이를 통해 조직이 다양한 집단으로 구성될 수 있음을 이해할 수 있다. 학습자들에게 이와 같은 학습공동체에 참여한 경험이 있는지 자유롭게 이야기해 볼 수 있도록 지도한다.

산업시대 조직은 허물고, 직원의 지적 역량 키워라

최근 맥킨지 컨설턴트들이 펴낸 `직원의 지력을 움직여라(Mobilizing Minds)'는 지식경영의 핵심인 CoP(Community of Practice · 학습공동체)를 활성화할 것을 촉구하고 있다. 이것은 자본이 아닌 직원이 가지고 있는 지적 역량을 극대화할 때 기업 성과가 높아진다고 분석하고 있다.

따라서 이 책의 저자인 로웰 브라이언 맥킨지 뉴욕사무소 디렉터와 클라우디아 조이스 맥킨지 뉴욕사무소 파트너는 '디지털 시대 기업은 직원들끼리 직무에 필요한 지식을 공유할 수 있도록 비공식 네트워크 체제를 구축해 이 네트워크가 경쟁력을 발휘할 수 있도록 하라.'고 권고하고 있다.

실질적인 가치는 지식을 관리하는 것보다 직원들이 지식을 창출하고 효율적으로 교류할 수 있도록 하는 데서 탄생하기 때문이다.

출처: 매일경제. 2007. 7. 15일자.
https://www.mk.co.kr/news/special-edition/view/2007/07/372237/

[사례 해설]

제시된 사례는 조직 내에 학습을 장려하기 위한 집단들이 생성되고 있음을 알려주는 사례이다. 이 사례를 통해 학습자들은 집단의 생성원인과 역할 및 기능에 대해 생각해 볼 수 있다.

활동

[지도 방법]

학습자들이 자신이 속한 집단의 목적, 특징, 참여 이유 및 장점에 대해 작성해 보도록 지도한다. 이 활동을 통해 조직은 여러 집단으로 구성되어 있으며, 집단의 특성이 다양한 것을 확인할 수 있다. 또한 학습자들이 스스로 작성하게 한 후 발표하도록 하여 학습자가 속한 집단 외에 다양한 집단들의 특성을 이해할 수 있도록 지도한다.

'산업시대 조직은 허물고, 직원의 지적 역량 키워라' 사례에서 조직 내 집단인 학습공동체(CoP)가 활성화되고 있음을 알 수 있다. 이처럼 조직 내 집단이 활성화되는 이유를 생각해 보자.

현재 혹은 과거에 자신이 속한 집단 중 2개를 선정하여 집단명, 목적, 특징, 참여 이유 등을 ✔표하거나 직접 작성해 보자. 중복되는 경우 모두 표기하도록 한다.

집단명		
목적		
특징	☐ 인위적으로 형성 ☐ 자발적으로 형성	☐ 인위적으로 형성 ☐ 자발적으로 형성
참여이유	☐ 인간관계 형성 ☐ 업무 관련 정보획득 ☐ 소속감 향상 ☐ 조직적응 ☐ 봉사활동	☐ 인간관계 형성 ☐ 업무 관련 정보획득 ☐ 소속감 향상 ☐ 조직적응 ☐ 봉사활동

	□ 기타 (직접기입) _____ _____ _____	□ 기타 (직접기입) _____ _____ _____
집단 활동의 장점		

[활동 해설]

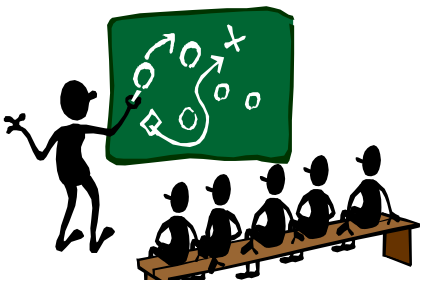
1. 사례를 통해 조직 내 학습공동체(CoP)가 활성화되면 조직구성원들이 직무에 필요한 지식을 공유하고 이를 통해 경쟁력을 발휘할 수 있으며, 보다 효율적으로 지식을 공유하고 교류할 수 있다는 장점이 있음을 알 수 있다. 따라서 조직 내 집단은 소속감을 느끼고, 필요한 정보를 획득하며, 인간관계를 확장하는 등의 이유로 최근 증대되고 있다.
2. 제시된 활동은 조직 내 집단의 특성에 대해 학습자가 자유롭게 기술하도록 한 것이다. 조직은 학습을 장려하기 위한 집단 외에도 사교를 목적으로 하는 등 다양한 집단으로 구성될 수 있다. 이 활동은 학습자가 자신의 경험을 바탕으로 작성하는 것이므로 정답이 없으며, 다양하게 작성하여 학습자들이 서로 공유하는 것이 바람직하다. 다만 예시를 제시하면 다음과 같다.

- 집단명 : 교육프로그램개발 학습공동체
- 목적 : 교육프로그램개발에 대한 실무지식 및 기능 습득
- 집단 활동의 장점 : 소속감을 느낄 수 있다. 내가 모르는 선배들의 노하우를 습득할 수 있다 등

내용

[지도 방법]

사례와 활동을 통하여 조직의 하위체제로 집단이 있음을 깨닫게 되면, 집단의 개념, 유형, 집단 간 관계에 대하여 지도한다. 특히 최근에 자율적인 환경 하에서 인적자원을 효율적으로 활용하기 위한 팀에 대한 관심이 증가하고 있음을 알려준다.



조직체제 안에는 집단이 있다. 집단은 조직구성원들 몇 명이 모여 일정한 상호작용의 체제를 이룰 때에 형성된다. 하나의 대규모 조직은 집단이라는 하위체제로 구분될 수 있다. 조직구성원들은 자신이 속한 집단에서 소속감을 느끼며, 필요한 정보를 획득하고, 인간관계를 확장하는 등의 요구를 충족할 수 있다. 특히 최근에는 수직적·수평적 장벽을 허물고 보다 자율적인 환경 속에서, 조직구성원을 효율적으로 활용하고 내부 유연성을 강화하기 위해 팀제를 많이 활용하고 있다.

◈ 집단의 유형

조직 내 집단은 공식적인 집단과 비공식적인 집단으로 구분할 수 있다. 공식적인 집단은 조직의 공식적인 목표를 추구하기 위해 조직에서 의도적으로 만든 집단이다. 따라서 공식적인 집단의 목표나 임무는 비교적 명확하게 규정되어 있으며, 여기에 참여하는 구성원들도 인위적으로 결정되는 경우가 많다. 공식적 집단의 예로는 상설 혹은 임시위원회, 임무수행을 위한 작업팀 등이 있다.

비공식적인 집단은 조직구성원들의 요구에 따라 자발적으로 형성된 집단이다. 이는 공식적인 업무 수행 이외에 다양한 요구들에 의해 이루어진다. 예를 들어 업무 수행능력 향상을 위해 자발적으로 형성된 스터디 모임, 봉사활동 동아리, 각종 친목회 등이 있을 수 있다.

◈ 집단 간 관계

조직 내에는 다양한 집단이 존재하기 때문에 집단 간 경쟁이 일어나기도 한다. 집단 간 경쟁이 일어나는 원인은 조직 내의 한정된 자원을 더 많이 가지려고 하거나 서로 상반되는 목표를 추구하기 때문이다. 집단 간 경쟁이 일어나면 집단 내부에서는 응집성이 강화되고 집단의 활동이 더욱 조직화되기도 하지만, 경쟁이 과열되면 공통된 목적을 추구하는 조직 내에서

자원의 낭비, 업무 방해, 비능률 등의 문제를 초래하게 된다. 따라서 일 경험 과정에서 집단에 참여하여 소속감을 느끼고 다양한 요구들을 충족하는 것은 바람직하지만, 집단 간 경쟁이 심화되어 조직 전체의 효율성을 저해하는 일이 없도록 관련 집단과 원활한 상호작용을 위해 노력해야 한다.

◈ 팀의 역할과 성공조건

팀은 구성원들이 공동의 목표를 성취하기 위하여 서로 기술을 공유하고 공동으로 책임을 지는 집단이다. 팀은 다른 집단들에 비해 구성원들의 개인적 기여를 강조하고, 개인적 책임뿐만 아니라 상호 공동책임을 중요하게 여기며, 공동목표를 추구하기 위해 헌신해야 한다는 의식을 공유한다. 또한 다른 집단과 비교하여 팀은 자율성을 가지고 스스로 관리하려는 경향이 있다. 따라서 팀은 생산성을 높이고 의사결정을 신속하게 내리며 구성원들의 다양한 창의성 향상을 도모하기 위하여 조직되지만, 팀이 성공적으로 운영되기 위해서는 조직구성원들의 협력의지와 관리자층의 지지가 필요하다.

교수자료 : 팀제

팀(Team)제 : 시너지를 일으키기 위해 모였다

최근, 가장 보수적인 조직이랄 수 있는 공무원 조직에 팀제를 도입하겠다는 뉴스가 있었습니다. 연공서열 순서대로 승진하며 엄격한 부서 구분에 따라 각자 주어진 임무만 잘 수행하면 되었던 관료조직에 많은 변화를 가져올 것으로 예상됩니다.

팀제의 도입은 민간기업에서는 오래전부터 있어 왔던 일입니다. 왜 민간기업을 비롯해서 공조직까지도 팀제를 도입하는 곳이 급증하고 있는 것일까요? 팀제의 도입이 실제 퍼포먼스 향상과 직무만족도로 이어질까요?

직무그룹(work group)과 직무팀(work team)

직무그룹(work group)과 직무팀(work team)은 다릅니다. 직무그룹은 단순히 정보공유를 위해 모인 것입니다. 이에 반해, 팀은 시너지 창출을 위해 구성한 것입니다. 멤버가 서로 부족한 점을 보완해 주면서 상승작용을 일으킬 수 있도록 구성한 것이 팀이며, 팀은 특별한 목표를 갖고 있는 경우가 많습니다.

팀에는 크게 세 종류가 있습니다. 먼저, 특별한 문제해결을 위해 같은 부서 멤버 몇 명을 모아 구성한 problem-solving team이 있습니다. 현장직원 5-10명이 모여서 매주 몇 시간씩 품질관리 문제에 관해 의견을 나누고 개선책을 모색하며 의사결정을 하는 품질분임조(quality circle)가 여기에 속합니다.

또 다른 팀의 형태로는 관리자 역할을 팀 단위에 맡긴 self-managed work team이 있습니다. 자가경영 직무팀은 직무관련 일상적 의사결정은 물론이고 예산집행, 심지어 인사권까지 부여받아서 관리자의 역할을 대체합니다.

마지막으로 태스크포스(task force)나 위원회처럼 특별한 직무를 완수하기 위해서 다양한 부서에서 멤버를 차출해서 구성하는 cross-functional team이 있습니다.

팀제, 효과적인가?

최근 들어 팀제가 크게 유행하고 있는 가장 큰 이유는 환경이 급변함에 따라 유연한

(자료 계속)

조직(flexible organization)의 필요성이 갈수록 커져 가고 있기 때문입니다. 업무의 성격도 예전에 비해 훨씬 복잡해지고 있어서 단일부서에서만 처리하기 곤란하다는 것도 개인적으로 직무를 수행하는 경우와 팀을 구성해서 수행하는 경우 중 어느 쪽이 더 높은 퍼포먼스와 더 높은 직업만족도를 나타내는가에 대해서는 논란이 많습니다. 이것은 특히 문화적 영향이 크기 때문에 나라에 따라 팀제의 효과가 클 수도 있고 작을 수도 있습니다. 집단적으로 의사결정을 하고, 집단적으로 품질관리를 하는 형태가 일본에서 특별히 많이 만들어지고 또 효과가 컸던 것이 우연이 아닙니다.

팀제의 성과를 높이기 위해서는 구성원의 수를 적게(10명 전후) 하는 게 좋습니다. 그리고 기술적 전문성이 있는 멤버와 대인관계에 능숙한 멤버, 문제해결 능력이 큰 멤버, 이 세 가지 각각에서 우수한 멤버를 적절히 섞어서 구성하는 것이 좋습니다.

이외에도 의미 있는 비전을 갖게 하는 것(애플 컴퓨터의 '매킨토시 개발 팀')이나 구체적인 목표(goals)를 설정하는 것, 개인적 보상뿐만 아니라 그룹의 퍼포먼스에 대해서도 별도의 보상체계를 마련하는 것(삼성전자의 이익공유(PS)시스템) 등도 팀제의 성과를 높이는 데 있어 중요합니다.

팀제의 가장 큰 문제는 멤버 개인이 갖는 거부감입니다. 모든 사람이 다 팀 플레이어인 것은 아니기 때문입니다. 홀로 일할 때 훨씬 더 큰 성과를 내는 주도적이고 큰 능력을 갖고 있는 멤버에게는 의사결정이 오래 걸리고 다른 사람과의 인간관계까지 신경을 써야만 하는 팀제가 제약이 될 수도 있습니다. 그리고 많은 경우 무임승차자가 있어서 자신은 노력하지 않으면서 다른 팀원에게 기대어서 가려는 사람이 나타나고 그 때문에 팀 내에 감정적인 골이 생기기도 합니다. 감정적인 문제 때문에 시너지 대신 퍼포먼스가 더 떨어질 수도 있는 것입니다.

조직 내 상명하복 문화가 강하거나 기존의 보상체계가 개개인의 퍼포먼스에 기반해서 오랫동안 유지되어 온 경우도 팀제 도입에 실패할 수 있습니다.

그러므로 팀을 구성할 때는 가급적 팀 플레이에 익숙하고 여러 사람과 일을 할 때 더 높은 퍼포먼스를 내는 사람을 위주로 구성하고, 필요하다면 트레이닝을 통해 여러 사람과 함께 성과를 만들어 내는 것의 즐거움과 효과를 느끼게 하는 기회를 제공하고, 개인적 보상뿐만 아니라 팀 차원에서도 보상이 될 수 있는 시스템을 구성해야 합니다.

출처: 이명헌 경영스쿨 홈페이지. http://www.emh.co.kr/xhtml/work_teams.html

학습정리

[활용 방법]

학습자들이 '학습모듈 I-2-나. 체제이해능력'을 모두 학습한 후 학습한 내용을 최종적으로 정리하기 위해서 학습정리를 활용한다. 체제이해능력에서 학습한 주요 내용인 조직목표 개념, 조직구조의 결정요인 및 형태, 조직문화의 특징, 조직 내 집단의 기능과 유형 순으로 스스로 학습한 내용을 정리할 시간을 주고, 자신이 생각했던 내용과 학습정리의 내용을 비교하여 확인하게 한다.

1. 조직목표는 조직이 달성하려는 장래의 상태로, 모든 조직은 목표를 가지고 있다. 조직의 목표는 미래지향적이지만 현재의 조직행동의 방향을 결정해 주는 역할을 한다. 조직목표는 다수일 수 있으며, 이들 사이에는 위계적 관계가 있다. 이러한 조직의 목표는 조직 전체의 성과, 자원, 시장, 인력개발, 혁신과 변화, 생산성 측면에서 분류될 수 있다.

2. 일 경험을 할 때, 자신에게 주어진 업무를 혼자서 수행할 수 없으며 조직구성원들과 상호작용해야 한다. 조직구조는 조직 내의 부문 사이에 형성된 관계로, 조직목표를 달성하기 위한 조직구성원들의 유형화된 상호작용과 이에 영향을 미치는 매개체이다.

3. 조직구조에는 조직의 전략과 규모, 기술, 환경 등이 영향을 미친다. 이에 따라 기계적 조직과 유기적 조직으로 조직구조가 구분되고, 조직 활동의 결과 조직성과와 만족을 가져온다. 조직은 환경의 변화에 적절하게 대응하기 위하여 환경에 따라 조직의 구조가 달라지며 오늘날과 같은 급변하는 환경에서는 유기적 조직이 적합하다.

4. 조직구성원은 조직 내에 여러 집단에 소속된다. 집단은 조직구성원들 몇 명이 모여서 일정한 상호작용의 체제를 이룰 때에 형성된다. 집단에는 공식적 집단과 비공식적 집단이 있으며, 집단 간의 상호작용을 위해 노력해야 한다.

학습모듈 I-2-다

업무이해능력 지도

업무이해능력은 자신에게 주어진 업무의 성격과 내용을 알고 그에 필요한 지식과 기술, 행동을 확인하는 능력이다. 업무이해능력을 지도할 때에는 자신에게 주어진 업무의 특성을 파악하고 조직 내에서 업무처리 절차를 이해하여 업무를 효과적으로 수행할 수 있도록 지도해야 한다.

지도계획

• 학습모듈 I-2-다 지도계획

학습주제	업무이해능력
학습목표	일 경험을 할 때, 자신에게 주어진 업무의 성격과 내용을 알고 업무처리절차에 따라 효과적으로 업무를 수행할 수 있다.
지도시간	2-2.5시간
교수자료	학습자용 가이드북, 교수자용 가이드북, 프레젠테이션 자료, 신문기사, 인터넷

• 학습활동별 지도계획

학습활동	소요시간	주요내용	유의점
B1 업무의 특징	30~40분	업무의 개념 업무의 종류 업무의 특성	사례 및 활동을 통한 업무의 개념 이해 및 특성 구분
B2 업무 수행 계획 수립	50~60분	업무 수행 계획 - 업무지침 확인 - 활용 자원 확인 - 업무 수행 시트 작성	사례 및 활동을 통한 업무 수행 계획 수립
R1 올바른 업무 수행	40~50분	업무 방해요소 - 방문, 인터넷, 전화 등 - 갈등관리 - 스트레스	사례 및 활동을 통한 업무 방해요소 확인 및 통제

학습활동 지도

업무의 특징

업무는 각각 다양한 특성을 가지고 있다. 선박회사에 다니는 P는 그동안 업무를 효과적으로 수행해 왔음에도, 자신의 업무 특성을 제대로 이해하지 못하여 후임자에게 인수인계를 하는 데 어려움을 겪고 있다. 내가 맡은 업무는 조직 내에서 어떤 특성을 가지고 있을까?

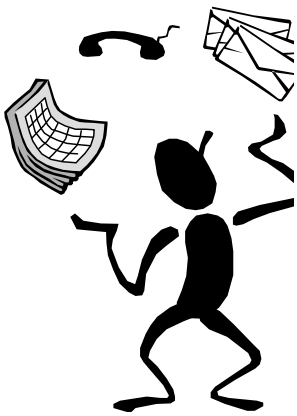
하나의 조직이 운영되기 위해서는 조직구성원들이 총무, 인사, 기획, 회계, 영업 등 다양한 업무를 수행해야 한다. 모든 업무가 같은 특성을 가지고 있는 것은 아니며 업무가 조직에 미치는 영향력, 요구되는 지식, 기술, 태도, 역량 등이 다르다. 따라서 일 경험을 할 때, 자신에게 주어진 업무의 특성을 이해할 필요가 있다.

사례

[지도 방법]

학습자들이 '내 업무의 특징은?' 사례를 통해서 각 업무는 다양한 특징을 가지고 있으며, 이러한 업무를 이해할 필요가 있음을 깨달을 수 있도록 지도한다. 특히 학습자들이 자신의 업무를 잘 알고 있다고 생각하기 쉽지만, 실제적으로는 모르는 경우가 있음을 상기시킨다.

내 업무의 특징은?



선박회사 기획부서에 근무하는 P는 오늘 기분이 좋다. 승진이 되어서 다른 부서로 발령이 났기 때문이다. 오늘 아침에 부장님을 뵈었더니, "P가 그동안 일을 잘 해온 것처럼 새로 온 D가 잘 적응할 수 있도록 업무 인수인계를 잘 해주세요."라고 말씀하셨다.

D가 들어오고, 인수인계를 해주는데 P는 당황하게 되었다. 그동안 업무를 잘 추진해 왔다고 생각했고, 직장 내에서도 어느 정도 인정을 받아왔는데... 업무를 잘 수행하기 위해서 갖춰야 될 조건은 무엇인지, 조직에서 관련된 업무는 무엇이 있으며, 내가 독립적으로 처리할 수 있는 것은 무엇이며, 상사에게 반드시 보고해야 될 것은 무엇인지 말문이 막혔기 때문이다.

P는 그동안 자신이 이제까지 하던 식으로 업무를 추진해 왔을 뿐, 상대방에게 설명해 주기에는 업무에 대한 이해가 부족하다는 것을 깨달았다.

[사례 해설]

제시된 사례는 인수인계를 하게 된 P가 그동안 자신이 업무를 잘 추진해 왔음에도 업무의 특성을 잘 알지 못하고 있다는 걸 깨닫게 된 사례이다. 이를 통해 학습자들은 업무의 특성을 이해하는 것의 중요성을 깨닫고 자신의 업무 특성을 생각해 볼 수 있게 된다.

활동

[지도 방법]

학습자들이 활동의 빈칸을 직접 작성하게 한 후, 발표를 하도록 한다. 현재 자신에게 주어진 업무와 조직의 업무지침, 관련 업무를 작성하도록 하여 조직의 전체 체제 안에서 업무가 주어진 것임을 깨달을 수 있도록 지도한다.

'내 업무의 특징은' 사례를 통해 업무에 대한 이해의 중요성을 알 수 있다. 현재 학급에서 또는 활동하고 있는 동아리나 소속된 조직에서 맡고 있는 업무(역할)에 대하여 작성해 보자. 자신이 맡고 있는 업무(역할)에서 주로 수행해야 하는 내용과 요구되는 지식, 기술, 태도, 그리고 업무 수행에서 나에게 주어진 재량은 무엇인가?

나의 업무	
업무 지침	
관련 업무	(담당자 :)
	(담당자 :)
	(담당자 :)
요구되는 지식	
요구되는 기술	
요구되는 태도	
나의 재량권	

[활동 해설]

제시된 활동은 학습자가 자신에게 주어진 업무의 특성을 조직 체제 내에서 파악하도록 하는 활동이다. 각 활동은 업무에 따라 작성하는 것이므로 정답은 없지만, 다음과 같은 예를 제시할 수 있다.

◦ 나의 업무 : 정보검색

◦ 관련 업무 : DB 구축, 고객 관리 등

◦ 요구되는 지식 : 인터넷 활용법, 정보원에 대한 지식(정보의 범위, 요금체계 등)

◦ 요구되는 기술 : 원가계산, 검색보조도구 사용, DB 디렉토리 활용방법 등

◦ 요구되는 태도: 고객관점에서 업무를 바라보는 태도 등

◦ 나의 재량권 : 정보원에 자유롭게 접속하여 의뢰자의 정보요구에 적합한 정보원을 선택

내용

[지도 방법]

학습자들이 사례와 활동을 통하여 업무에는 다양한 특성이 있으며, 자신의 업무는 어떠한 특성이 있는지를 이해하면 업무의 개념, 종류, 특성에 대하여 구분하여 지도한다. 특히 직업기초능력인 조직이해능력의 하위능력으로서 업무이해능력을 지도할 때에는 특정 업무를 숙달하는 능력이 중요한 것이 아니라, 전체 조직의 체제 내에서 자신의 업무가 가지는 역할과 기능을 이해하고 업무를 이해하는 것이 왜 중요한 것인지를 강조하여 지도할 필요가 있다.

조직 전체를 운영하는 것이 경영이라면, 조직구성원들은 조직의 목적을 달성하기 위해서 주어진 업무를 수행한다. 업무는 조직이 개인에게 부여한 의무이자 책임이다. 조직은 목표달성을 위해서 통합되어야 하기 때문에, 자신에게 주어진 업무의 성격과 내용을 알고 그에 필요한 지식과 기술, 행동을 확인하는 업무이해능력을 길러야 한다. 자신이 속한 조직의 다양한 업무를 통해 조직의 체제를 이해할 수 있으며, 자신에게 주어진 업무의 특성을 파악하여 전체 조직의 체제 내에서 효과적으로 업무를 수행할 수 있다.

◈ 업무의 종류

조직의 업무는 조직 전체의 목적을 달성하기 위해 배분되는 것으로 목적 달성을 위해 효과적으로 분배되고, 원활하게 처리되는 구조가 되어야 한다. 이는 조직을 세로로 분할하는 것으로 업무의 종류, 성격, 범위를 명확하게 하고 구분하는 기준에 따라 나누어진다. 조직의 목적이나 규모에 따라 업무는 다양하게 구성될 수 있다.

예를 들어, 연구소에는 인사, 회계 관련 업무 외에 연구 개발업무가 있다. 또한, 같은 규모의 조직이라 해도 업무의 종류와 범위가 다를 수 있다. 이처럼 업무의 종류를 세분화할 것인가, 업무의 수를 줄일 것인가의 문제도 조직에 따라 다양하게 결정될 수 있다. 이는 각 조직마다 외부적인 상황이 서로 다르고 오랜 세월에 걸쳐 형성된 특유의 조직문화와 내부권력구조, 그리고 성공여건 내지 조직의 강점과 약점이 서로 다르다는 점에서 그 원인을 찾을 수 있다. 대부분의 조직에서는 총무, 인사, 회계, 생산 등의 업무를 담당하며 각 업무의 예시를 제시하면 다음과 같다.

부서	업무 (예)
총무	주주총회 및 이사회 개최 관련 업무, 의전 및 비서업무, 집기비품 및 소모품의 구입과 관리, 사무실 임차 및 관리, 차량 및 통신시설의 운영, 국내외 출장 업무 협조, 복리후생 업무, 법률자문과 소송관리, 사내외 홍보 광고업무
인사	조직기구의 개편 및 조정, 업무분장 및 조정, 직원수급계획 및 관리, 직무 및 정원의 조정 종합, 노사관리, 평가관리, 상벌관리, 인사발령, 교육체계 수립 및 관리, 임금제도, 복리후생제도 및 지원업무, 복무관리, 퇴직관리
기획	경영계획 및 전략 수립, 전사기획업무 종합 및 조정, 중장기 사업계획의 종합 및 조정, 경영정보 조사 및 기획보고, 경영진단업무, 종합예산수립 및 실적관리, 단기사업계획 종합 및 조정, 사업계획, 손익추정, 실적관리 및 분석
회계	회계제도의 유지 및 관리, 재무상태 및 경영실적 보고, 결산 관련 업무, 재무제표 분석 및 보고, 법인세, 부가가치세, 국세 지방세 업무자문 및 지원, 보험가입 및 보상업무, 고정자산 관련 업무
영업	판매 계획, 판매예산의 편성, 시장조사, 광고 선전, 견적 및 계약, 제조지시서의 발행, 외상매출금의 청구 및 회수, 제품의 재고 조절, 거래처로부터의 불만처리, 제품의 애프터서비스, 판매원가 및 판매가격의 조사 검토

◈ 업무의 특성

조직 내에서 업무는 조직의 목적을 보다 효과적으로 달성하기 위하여 세분화된 것이므로 궁극적으로는 같은 목적을 지향한다. 이처럼 조직의 목적을 달성하기 위하여 업무는 통합되어야 하므로, 개인이 선호하는 업무를 임의로 선택할 수 있는 재량권이 적다. 또한 업무는 조직 내 다른 업무와 밀접한 관련성을 가지고 있다. 즉, 업무가 독립적으로 이루어지지만 업무 간에는 서열이 있어서 순차적으로 이루어지기도 하며, 서로 정보를 주고받기도 한다.

한편, 조직이라는 전체로 통합되기 위하여 업무는 다양한 특성을 가지고 있다. 개별 업무들은 요구되는 지식, 기술, 도구의 종류가 다르고 이들 간의 다양성도 차이가 있다. 또한 어떤 업무는 구매에서 출고와 같이 일련의 과정을 거치는 반면, 어떤 업무는 상대적으로 독립되어 이루어지기도 한다.

업무는 요구되는 지식, 기술, 도구의 종류가 다르고 다양하게 이루어지며, 자율성이나 재량권도 다르다. 조직의 구성원들이 업무를 공적으로 수행할 수 있는 힘을 업무 권한이라고 하며, 이는 자신의 결정에 다른 사람들이 따르게 할 수 있는 힘이기도 하다. 조직의 구성원들은 업무 권한에 따라 자신이 수행한 일에 대한 책임도 부여받는다. 예를 들어 연구, 개발 등과 같은 업무는 자율적이고 재량권이 많은 반면 조립, 생산 등과 같은 업무는 주어진 절차에 따라 이루어지는 경우가 많다.

업무의 특성

- 공통된 조직의 목적 지향
- 요구되는 지식, 기술, 도구의 다양성
- 다른 업무와의 관계, 독립성
- 업무 수행의 자율성, 재량권

교수자료 : 직업명세서 (예)

1. 직업분류				
①직 업 명	전 자 출 판 공		②K.S.C.O. (No)	31712
③현 장 직 업 명	편집디자이너		④직 무 수 준	준 다 능 공
⑤훈 련 직 종 명	전 자 출 판		⑥자 격 종 목 명	전자출판기능사
2. 직무 수행 조건				
⑦성 별	남·여		⑧적 정 연 령	18세 이상
⑨적 정 학 력	고 졸		⑩소요자격수준	기능사
⑪적정훈련기관	공공·사업 내·민간직업전문학교			
⑫훈 련 기 간	1년		⑬수습기간(OJT)	2~3개월
⑭신체제약조건	색맹(색약 포함)			
⑮직 업 활 동 영 역	○ 인쇄전문업체 ○ 종합인쇄 및 출판인쇄 ○ 광고회사 ○ 전자책 업체 및 인터넷 업체 ○ 신문사, 잡지사, 정기간행물 발간업체			
⑯ 승진 및 전직	승 진	○ 컴퓨터의 보급이 일반화되고 주변기기가 디지털화됨에 따라 전자출판의 직무범위가 교정, 편집, 제판 등 주변직무를 통합하여 넓어지고 있는 추세이다. 따라서 예전의 단순기능보다는 보다 과학적인 사고능력과 심미적인 안목이 요구되고 있다. 이러한 소질과 기능을 갖추고 현장에서 2~4년 정도의 경력을 쌓으면 인쇄·출판물 제작을 총괄하는 관리자로 승진할 수 있다.		
	전 직	○ 기능을 갖추고 있어 얼마든지 전직이 가능하며, 출판·편집대행사, 창업을 하거나 여성의 경우 결혼 후에도 일을 하거나 프리랜서로 활동할 수 있다.		
⑰ 소요 특질	정신적	○ 컴퓨터의 운용에 따른 논리적 사고와 지적, 정서적, 행동적 측면에서 주어진 직무를 수행하는 데 필요한 기본 능력으로 이해력과 판단력 및 기획력이 요구되고, 동료와 상사 및 다른 부서와의 협조성이 요구되며, 예능적인 미를 감안하여 처리하는 심미성이 요구된다. 또한 교정-교열 능력을 겸비한 복합기능이 요구된다.		
	신체적	○ 대상의 형태나 윤곽을 정확히 지각하고, 대상을 감지·판별·재인식하며, 색의 인식과 치수나 움직이는 속도 등을 측정하는 시각의 예민성이 요구되며, 아울러 입력 작업에서 정상적인 손동작이 요구된다.		

(자료 계속)

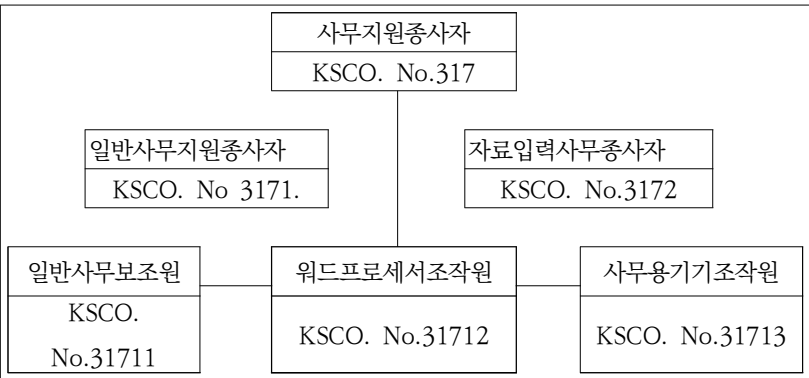
3. 직무수행에 있어서의 책임의 한계⑱

○ 컴퓨터 및 주변기기를 항상 최적의 상태로 유지관리하고 소프트웨어의 오류에 의한 간단한 기기 고장은 보수하여야 한다.
○ 자재 및 소모품에 관한 관리를 철저히 하여 원가절감을 기하고, 제품의 불량이 발생할 경우 불량 원인을 분석하여 재발방지를 위한 대책을 세워야 한다.
○ 인쇄 공정별 책임자의 작업지시에 따라 수행하는 작업내용과 진행상황을 서류나 구두로 보고하고, 인쇄원고의 보관관리는 물론 기밀유지의 책임이 있다.
○ 제품의 품질에 관한 지도, 감독을 상급자로부터 받아야 하며 업무와 관련된 교육훈련을 성실히 받을 책임이 있고, 주문자로부터 대외비를 요구받는 인쇄물에 대해서는 비밀을 유지해야 한다.
○ 컴퓨터, 주변기기, 각종 공구 등을 사용할 때 부주의로 인한 안전사고가 일어나지 않도록 각자가 조심하여야 하고, 공정 진행상 주의 소홀로 야기되는 공정 지연 등이 되지 않도록 노력하여야 한다.
○ 오탈자에 대한 최종 교정책임을 진다.
○ 사진이 잘못 게재된 것에 대한 책임을 진다.

4. 작업 환경 조건

⑲집 무 자 세	앉아서 손 쓰기(90%), 서서보거나 구부리기(10%)
⑳작 업 장 소	실내(100%)
작업장 조 건	○ 컴퓨터 관리에 적합한 항온, 항습, 방진, 방음장치가 필요하고, 정전기 방지 장치와 일정한 조도 유지장치를 갖추어야 한다.
안전 및 위생 사항	○ 유해 전자기파로 인한 시력의 감퇴, 피로, 통증, 두통, 신경통, 무기력증, 정신적 스트레스 등 건강장해 예방을 위하여 보안기 및 유해파 중화장치를 설치하여야 한다. ○ 적정한 작업시간을 준수하고 적당한 휴식을 취할 수 있도록 하여야 한다. ○ 과전압이나 정전기에 의한 충격에 유의하여야 한다. ○ 작업장 내에서는 분진발생을 피하고 금연하여야 한다.

5. 관련 직업과의 관계

직업행렬	
설 명	전자출판의 직무와 직접적으로 관련된 세분류 직업은 일반사무보조원, 워드프로세서조작원, 사무용기기조작원 등으로 나타났으며, 직무상 KSCO. No.317 사무지원종사자의 KSCO. No 3171 일반지원종사자, KSCO. No.3172 자료입력사무종사자와 함께 포함되있다.

업무 수행 계획 수립

업무 수행 계획을 수립하면 더욱 효과적으로 업무를 수행할 수 있다. K는 항상 열심히 일을 하는데도 같은 사무실에 근무하는 L에 비해 업무성과가 좋지 않다. K가 업무성과를 높이기 위해서는 어떻게 해야 할까? 체계적으로 업무 수행 계획을 수립해 보자.

업무를 효과적으로 수행하기 위해서는 사전에 계획을 수립하는 것이 필요하다. 계획을 수립하고 체계적으로 업무를 수행하면 조직의 목적에 부합될 수 있고, 업무 마감일에 쫓기지 않고 시간적 여유를 가지며, 업무 활동의 각 단계별로 정확하게 수행할 수 있는 장점이 있다. 따라서 많은 조직들이 업무를 효과적으로 수행하는 방식을 표준화하여 구성원들이 공유하는 조직문화로 만들어 가는 경우가 많다.

사례

[지도 방법]

학습자들이 사례를 읽고 K가 열심히 업무를 수행하지만, L이 더 인정을 받는 이유를 찾아보고 학습자들끼리 의견을 공유할 수 있는 시간을 준다. 특히 사례를 통해 학습자들이 체계적인 업무 계획 수립의 중요성을 공감할 수 있도록 지도한다.

업무 수행 계획과 조직문화, 성과의 관계

의류회사에 근무하는 K는 매일 허둥지둥 일을 하느라 바쁘다. 항상 업무 마감일에 쫓기기 때문이다. 반면에 같은 사무실에 근무하는 L은 언제나 그렇듯 차분하게 일을 하고 있다. K는 L에 비해 자신이 야근도 더 많이 하고 점심도 거를 정도로 더 열심히 하는 것 같은데, 정작 회사에서 인정을 받는 사람은 L인 것이 마음에 걸렸다.

그래서 K는 오늘 L의 일과를 유심히 관찰해 보기로 했다. 우선 L은 회사에 오자마자 다이어리에 무언가를 열심히 적었다. 가까이 가서 보

(사례 계속)

니, 동그라미, 네모, 세모로 그림을 그리고 있는 게 아닌가! “아니 뭐야? 왜 이런 사람이 인정을 받는 거지?” L의 행동에 의구심을 느낀 K가 L에게 다이어리에 대해 물었다. 그것은 단순한 그림이 아닌 업무 추진도였다. 언제 일을 시작해서, 언제 누구를 만나고, 세부적으로 언제까지 무슨 일을 끝내고 등등의 일정이 자세하게 적혀 있었다. K는 이제야 자신이 L에 비해 업무에 대해 체계적으로 계획을 수립하지 못하고 있었으며, 그로 인해 업무 성과도 낮다는 것을 깨달았다.

더구나 회사에서 체계적인 업무 처리가 점차 새로운 조직 문화로 자리 잡고 있다는 것을 까맣고 모르게 있다는 것도 알게 되었다. 몇 달 전부터 회사에서 스마트하게 일하는 방법을 전 직원 대상으로 교육하며, 효율적인 업무 처리를 강조했는데, K는 업무에 바쁘다는 핑계로 해당 교육을 참여하지 않아서 새로운 조직 문화의 변화를 눈치채지 못했던 것이다.

[사례 해설]

제시된 사례는 업무를 열심히 했지만 체계적인 계획을 수립하지 못하여 항상 쫓기면서 일을 하는 K와 새로운 조직문화의 변화에 부응하여 체계적으로 업무 추진도를 그려서 일을 하는 L을 비교하여 제시하고 있다. 이를 통해 학습자들은 조직문화에 대한 이해와 체계적인 업무 수행 계획을 수립하는 일의 중요성을 깨닫고, 업무 수행 계획을 세우는 방법에 대해 생각해 볼 수 있다.

활동

[지도 방법]

이 활동은 사례를 참고하여 구체적인 업무 수행 계획을 수립해 보게 하는 활동이다. 학습자가 회사의 새로운 조직문화와 업무지침에 근거하여 자신의 업무지침을 수립할 수 있도록 지도하고, 활용 가능한 자원을 확인하도록 한다. 또한 작성한 표를 토대로 하여 업무 수행 차트를 구성하는 실습을 지도한다.

조직문화의 의미와 조직문화가 중요한 이유를 적어 보자.

‘업무 수행 계획과 조직문화, 성과의 관계’ 사례에서 K보다 L이 일을 더 잘하는 이유는 무엇인가?

업무성과를 높이기 위하여 업무추진 계획을 수립하여 보자. 먼저 업무지침을 확인하고, 주어진 자원을 작성한다.

회사의 업무지침		
나의 업무지침		
활용 자원	시간	
	예산	
	기술	
	협력부서 협력업체	

작성한 표를 토대로 구체적인 업무 수행 차트를 만들어 보자. 업무는 세부단계로 구분하되, 주된 업무와 세부 업무로 나누어 오른쪽에 기입한다. 기간은 주 단위 혹은 월단위로 나누고, 해당 업무를 수행해야 할 기간만큼 빈칸에 색칠한다.

업무		기간															
		( )월				( )월				( )월				( )월			

[활동 해설]

1. 조직문화는 '조직구성원이 가지는 가치관과 사고방식, 행동양식'으로 정의되고 있다. 기업에서 조직문화가 중요한 이유는 21세기 글로벌화 추세에 따라 시장의 범위가 전 세계로 넓어지고 조직 분화가 심화되면서, 조직문화가 구성원들을 하나로 묶어 주고 경영전략을 실현하는 기반이 되기 때문이다.

2. 사례에서 K보다 L이 일을 더 잘하는 이유는 체계적이고 세부적인 계획을 세워 업무를 수행하고 있기 때문이다.

3~4. 업무성과를 높이기 위한 업무추진 계획의 수립은 학습자에게 주어진 업무에 따라 다양하게 이루어질 수 있다. 따라서 여기에서는 한 가지 예시를 제시하고자 한다.
   - 나의 업무지침 : 하루에 한 시간씩 인터넷을 통해 새로운 정보와 국제동향을 파악한다. 하루에 하나씩 정보수집 계획서를 작성한다.
   - 시간 : 오전 9시-12시, 오후 1시-6시
   - 기술 : 인터넷 활용법, 외국어능력

작성한 표를 토대로 한 구체적인 업무 수행 차트의 예시는 '내용'의 간트 차트를 활용하도록 한다.

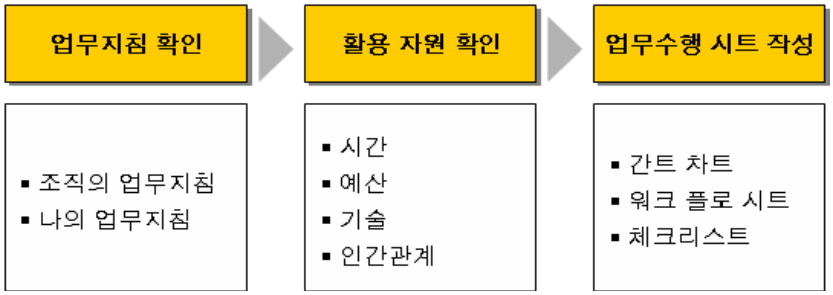
내용

[지도 방법]

학습자들이 사례와 활동을 통해서 업무 수행의 자원과 업무 수행 시트의 예를 확인하면, 업무 수행 절차인 업무지침 확인, 활용 자원 확인, 업무 수행 시트 작성의 단계로 나누어 지도한다. 이러한 일련의 절차를 통해 최종적으로 학습자가 자신의 업무 수행 시트를 작성할 수 있도록 한다.

사람들이 있는 곳에는 문화가 형성된다. 사람들은 자신이 속한 문화에 따라 사고하고 행동한다. 조직문화는 조직구성원들의 공유된 생활양식이나 가치이다. 즉, 조직문화는 한 조직체의 구성원들이 모두 공유하고 있는 가치관과 신념, 이데올로기와 관습, 규범과 전통 및 지식과 기술 등을 모두 포함한 종합적인 개념으로 조직 전체와 구성원들의 행동에 영향을 미친다. 조직의 구성원들은 조직문화 속에서 활동하고 있지만 이를 의식하지 못하는 경우가 많다. 조직문화에 자연스럽게 융화되어 생활하는 경우도 있지만, 새로운 직장으로 옮겼을 때와 같이 조직문화의 특징을 알지 못하여 조직적응에 문제를 일으키는 경우도 있다. 따라서 조직문화의 특징은 어떤 것이 있으며, 자신이 속한 조직의 특징은 무엇인지 이해할 필요가 있다. 즉, 자신이 속한 조직에서 사람과 일을 바라보는 관점이 무엇인지, 일을 수행하는 적절한 방식은 무엇인지 등을 파악하여, 업무에 적절히 활용할 수 있어야 한다.

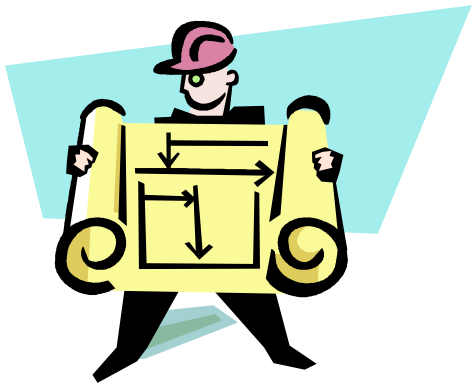
조직문화는 이처럼 업무를 수행하는 대강의 가이드라인 역할을 하지만, 조직에는 다양한 업무가 있으며, 업무에 따라 이를 수행하는 절차나 과정이 다르다. 또한 개인의 선호도에 따라서 효과적인 업무 수행 방법이나 노하우도 다르다. 그러나 일반적으로 조직에서의 업무는 조직이 정한 규칙과 규정, 시간 등의 제약도 있다. 따라서 업무를 효과적으로 수행하기 위해서는 조직문화에 대한 이해를 바탕으로 자신에게 주어진 자원과 제약요건을 확인하고, 이에 따라 구체적인 계획을 수립할 필요가 있다.



1. 업무지침 확인

업무지침은 업무를 수행할 때 안내자 역할을 한다. 특히, 조직의 업무지침은 개인이 임의로 업무를 수행하지 않고 조직의 목적에 부합할 수 있도록 안내한다. 따라서 업무와 관련된 지침을 확인하는 것이 첫 단계이다.

조직의 업무지침을 토대로 개인의 업무지침을 작성할 수 있으며, 이는 업무 수행의 준거가 되고 시간을 절약하는 데 도움이 된다. 개인의 업무지침을 작성할 때에는 조직의 업무지침, 장단기 목표, 경영전략, 조직구조, 규칙 및 규정 등을 고려하도록 한다. 다만, 조직이나 개인의 업무지침 모두 환경변화에 따라 신속하게 수정되지 않으면 오히려 잘못된 결과를 낳을 수 있으므로 지속적인 개정이 필요하다.



2. 활용자원 확인

업무지침을 수립하면 자신에게 주어진 자원을 확인한다. 업무와 관련된 자원으로는 시간, 예산, 기술 등의 물적 자원과 조직 내·외부에서 공동으로 일을 수행하는 구성원이 있다. 조직 내에서 이러한 자원과 구성원들은 무한정으로 주어지는 것이 아니므로, 제한된 조건하에서 효과적으로 활용할 수밖에 없다. 또한 자신의 업무를 수행하는 데 요구되는 지식이나 기술이 부족하다면 이를 향상하기 위한 계획을 수립해야 한다.

3. 업무 수행 시트 작성

활용자원과 구성원을 확인한 다음 구체적인 업무 수행 계획을 수립한다. 여기에는 간트 차트, 워크 플로 시트, 체크리스트 등이 있으며 개인의 경험에 따라 자유롭게 작성할 수 있다. 업무 수행 시트를 작성하면, 마지막에 급하게 일을 처리하지 않고 주어진 시간 내에 끝마칠 수 있으며, 세부적인 단계로 구분하여 단계별로 협조를 구해야 할 사항과 처리해야 할 일을 체계적으로 알 수 있고, 문제가 발생할 경우 발생지점을 정확히 파악하여 시간과 비용을 절약할 수 있는 장점이 있다.

1) 간트 차트 (Gantt chart)

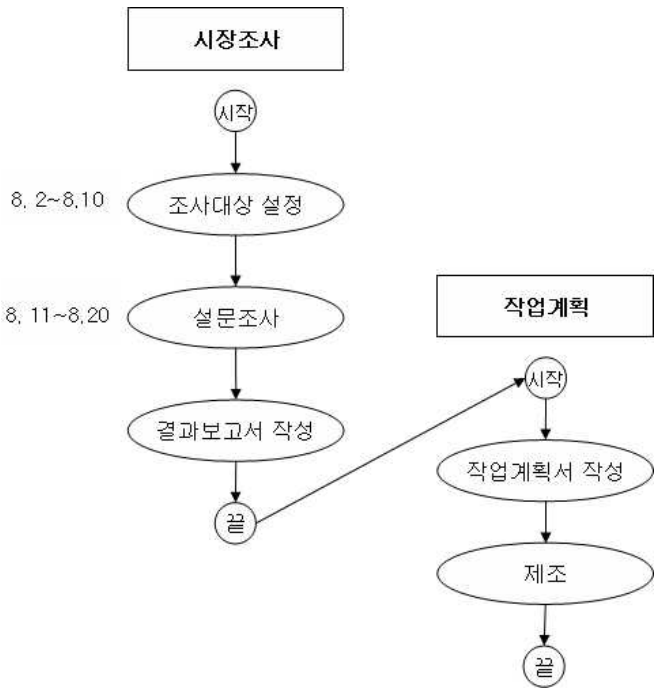
간트 차트는 미국의 간트(Henry Laurence Gantt)가 1919년에 창안한 작업진도 도표로, 단계별로 업무를 시작해서 끝나는 데 걸리는 시간을 바(bar) 형식으로 표시한 것이다. 전체 일정을 한눈에 볼 수 있고, 단계별로 소요되는 시간과 각 업무활동 사이의 관계를 알 수 있다. 최근에는 마이크로 엑셀 등의 프로그램으로 단계별 시작일과 종료일을 기입하면 쉽게 간

트 차트를 만들어 사용할 수 있다.

업무	6월	7월	8월	9월
설계				
자료수집				
기본설계				
타당성 조사 및 실시설계				
시공				
시공				
결과 보고				

2) 워크 플로 시트 (Work flow sheet)

워크 플로 시트는 일의 흐름을 동적으로 보여 주는 데 효과적이다. 특히 워크 플로 시트에 사용하는 도형을 다르게 표현함으로써 주된 작업과 부차적인 작업, 혼자 처리할 수 있는 일과 다른 사람의 협조를 필요로 하는 일, 주의해야 할 일, 컴퓨터와 같은 도구를 사용해서 할 일 등을 구분해서 표현할 수 있다. 예를 들어 다음의 예시에서 사각형은 주된 업무를, 타원은 세부 절차를, 원은 시작과 종료를 나타낸다. 또한, 각 활동별로 소요시간을 표기하면 더욱 효과적이다.



3) 체크리스트 (Checklist)

체크리스트는 업무의 각 단계를 효과적으로 수행했는지를 스스로 점검해 볼 수 있는 도구이다. 체크리스트는 시간의 흐름을 표현하는 데에는 한계가 있지만, 업무를 세부적인 활동들로 나누고 각 활동별로 기대되는 수행수준을 달성했는지를 확인하는 데에는 효과적이다.

업무		체크	
		YES	NO
고객관리	고객 대장을 정비하였는가?		
	3개월에 한 번씩 고객 구매 데이터를 분석하였는가?		
	고객의 청구 내용 문의에 정확하게 응대하였는가?		
	고객 데이터를 분석하여 판매 촉진 기획에 활용하였는가?		

교수자료 : 북리뷰 〈일 잘하는 그들에겐 뭔가 비밀이 있다〉

일 잘하는 그들에겐 뭔가 비밀이 있다

하루가 다르게 변화하고 있는 정보기술의 발달로 인해 지식기반 사회는 더욱 빠르게 진행되고 있다. 아무도 가르쳐 주지 않았던 '그들만의 노하우' 일 잘하는 사람들은 〈프로세스 관리능력〉이 남다르다.

업무효율화 도구 5총사란 무엇인가

1. 세부업무추진구조도 (Work Breakdown Structure, WBS) 작성

WBS(Work Breakdown Structure)는 목표를 이루는 데 필요한 업무를 경정할 때 이용하는 도구

2. 책임분석표 작성

업무책임을 명확히 할 때 이용하는 도구로, 세부업무추진구조도(WBS)를 바탕으로 작성

3. PERT/Critical Path 작성

PERT/Critical Path는 일의 순서와 소요기간을 결정할 때 이용하는 도구로, 업무를 달성하는 데 필요한 전 작업을 작업내용과 순서를 기초로 하여 네트워크 상으로 표시

4. 간트 차트(Gantt Chart) 작성

일의 시작일과 완료일을 결정할 때 이용하는 도구로, 작업공정이나 제품별로 계획된 작업이 실제로 어떻게 진되고 있는가를 보여주며 시간적 일정 관리를 가능하게 함

5. SWOT 분석표 작성

SWOT이란 Strength(강점), Weakness(약점), Opportunity(기회), Threat(위협) 의 합성어로, 강점과 약점은 주로 내부환경을 분석하는 요소로 경쟁자와 비교하여 자사의 강점·약점을 분석할 때 쓰이며, 기회와 위협은 외부환경을 분석하는 요소로 자사를 제외한 모든 것을 기술함

출처: 충청남도청양교육청. 혁신자료방
http://www.cncyed.go.kr/htm/board.php?mode=read&Bid=5881&Bdb=biz_innovation&word=&ST=&sort=&biz_innovation=9

올바른 업무 수행

일 경험을 할 때, 미처 인식하지 못한 여러 방해요소들 때문에 업무성과가 떨어지는 경우가 있다. 마찬가지로 C는 여러 가지 일들로 업무에 집중할 수가 없다. 업무를 방해하는 요소는 무엇이 있을까? 어떻게 하면 이러한 요소를 효과적으로 관리할 수 있을까?

업무를 수행하다 보면, 한 일은 별로 없는데 시간이 훌쩍 지나가 버리는 경우가 있다. 이는 여러 가지 방해요소들이 업무 수행을 방해하기 때문이다. 이러한 방해요소들을 잘 관리할 수 있는 방법은 무엇일까?

사례

[지도 방법]

학습자들이 사례를 읽고, C가 업무에 집중할 수 없는 이유를 찾아보도록 한다. 또한 유사한 경험이 있는 경우 발표를 통해 학습자들이 경험을 공유할 수 있도록 지도한다. 이를 통하여 일 경험에 많은 방해요인이 있음을 깨닫고 이를 효과적으로 통제하기 위해서는 어떻게 해야 할지를 생각해 보도록 한다.

할 일은 많은데...

C는 요즘 도통 업무에 집중할 수가 없다. 아침에 오자마자 열어보는 이메일에는 온갖 광고메일로 꽉 차 있어 이 중에 필요한 메일을 선별해서 읽는 데도 시간이 많이 걸린다. 메일을 읽고 답장이 필요한 메일을 작성한다. 그리고 메신저에 접속하면 기다렸다는 듯이 직장동료나 친구들이 말을 건다. 이는 업무에 관련된 것보다 '잘 지내고 있냐?'는 인사가 대부분이다.

그럭저럭 아침을 보내고 난 뒤, 점심을 먹고 나면 왜 이렇게 졸린지... 팀장의 눈치를 보면서 슬쩍슬쩍 졸게 된다. 그러다 거래처 혹은 지인들이 찾아오고 이들과 삼십 분에서 한 시간 정도 이야기를 한다. 다시 흐트러진 마음을 다잡고 업무를 처리한다. 조금 일을 하다 보니 이번에는 부서회의라고 연락이 온다. 회의가 끝난 후에 머릿속이 복잡해져서 머리를 식힐 겸 인터넷 검색을 해본다. 그러다 보니 퇴근시간이 다되어 간다.

"오늘 한 일이 뭐지? 휴, 오늘 못한 일은 내일 해야겠다."

그렇게 C는 오늘도 하루를 마감한다.

[사례 해설]

제시된 사례는 직장에서 업무를 추진하는 데 많은 방해요소들이 있으며, 이를 잘 통제하지 못하면 업무의 비효율을 초래함을 보여주는 사례이다. 이 사례에서 C는 이메일, 메신저, 졸음, 지인들의 방문, 회의, 인터넷 검색 등을 통해 정작 자신의 주요 업무에는 집중하지 못하고 있다.

활동

[지도 방법]

학습자들이 자신이 업무를 수행하는 데 어느 정도 집중하고 있으며, 업무 시간에 업무 외의 활동으로 얼마나 많은 시간을 소요하고 있는지 알아보도록 하는 활동이다. 학습자들이 소요시간을 모두 작성하면 업무시간 내 활동들을 주요 활동과 부수적 활동으로 구분하고 주요 활동에 어느 정도 시간을 소요하는지를 계산해 보도록 한다. 학습자들이 경험을 발표하고 공유하도록 지도한다.

'할 일은 많은데' 사례를 통해 자신도 모르는 사이 업무와 관련 없는 일들로 많은 시간이 소비되고 있음을 알 수 있다. 어제 하루 동안 자신이 공부 외의 활동들에 소비한 시간이 어느 정도인지 작성해 보자.

활동	소요시간 (분)
등하교	
전화 통화	
취미활동( )	
친구와의 잡담	
식사 시간	
인터넷 검색	
메신저	
TV 시청	
가족과의 대화	
운동	
화장실 가기	
기타( )	

[활동 해설]

학습자의 경험에 따라 활동별로 소요시간을 기입해 보도록 한다. 이는 학습자들이 자신의 경험에 따라 작성하는 것이므로 정답은 없으며, 자유롭게 작성해 보도록 한다.

내용

[지도 방법]

학습자들이 사례와 활동을 통하여 업무를 수행하는 데 미처 깨닫지 못한 방해요소들이 있으며, 또한 여기에 많은 시간들을 소비하고 있다는 것을 느끼면 구체적으로 어떤 요소들이 있으며 이를 어떻게 통제할 수 있는지를 중점적으로 지도한다. 이는 방문, 인터넷, 전화 메신저와 갈등관리, 스트레스로 구분하여 제시할 수 있다.

업무를 수행하다 보면 아무리 계획을 체계적으로 세웠다고 하더라도 여러 가지 방해요인에 의해 좌절감을 경험하는 경우가 있다. 이러한 방해요인들은 사소해 보이지만 생산성을 방해하는 가장 큰 주범이다. 따라서 업무를 효과적으로 수행하기 위해서는 이러한 방해요인에는 어떤 것이 있는지 알아야 한다. 특히, 방해요인들을 잘 활용하면 오히려 도움이 되는 경우도 있으므로 이를 효과적으로 통제하고 관리할 필요가 있다.

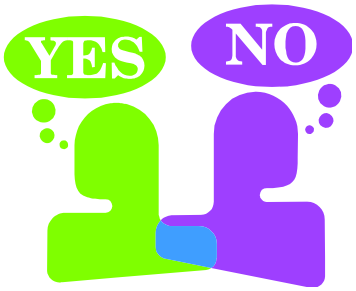
◈ 방문, 인터넷, 전화, 메신저

다른 사람들의 방문이나 인터넷, 전화, 메신저 등은 업무계획과 관계없이 갑자기 찾아오는 경우가 많다. 특히 최근에는 쉴 새 없이 쏟아지는 광고메일을 정리하고 업무에 도움이 되는 메일을 선별하는 것이 문제가 되고 있다. 그러나 무조건적으로 다른 사람들과 대화를 단절하는 것은 비현실적이며 바람직하지도 않다.

이들을 효과적으로 통제할 수 있는 제1의 원칙은 시간을 정해 놓는 것이다. 반드시 모든 메일에 즉각적으로 대답할 필요가 없으며, 걸려 오는 전화마다 바로 통화할 필요는 없다. 하루 일과 중 메일을 확인하는 시간을 3시간에 10분 단위로 계획하거나, 외부 방문시간을 정하거나, 메신저에 접속하는 시간을 정한다. 또한 각 통화마다 3분 이내 통화원칙을 세우거나, 사적인 전화는 나중에 다시 걸겠다고 한 후, 업무 시간 외에 통화하도록 한다.

◈ 갈등관리

조직 안에서는 개인적인 갈등이 아니더라도, 집단적 갈등이나 타 조직과의 갈등 등이 발생할 수 있다. 이러한 갈등은 업무시간을 지체하게 하고, 정신적인 스트레스를 가져오지만 항상 부정적인 결과만을 초래하는 것은 아니다. 갈등은 새로운 시각에서 문제를 바라보게 하



고, 다른 업무에 대한 이해를 증진해 주며, 조직의 침체를 예방해 주기도 한다.

갈등을 효과적으로 관리하기 위해서는 먼저, 갈등상황을 받아들이고 이를 객관적으로 평가해야 한다. 갈등을 유발시킨 원인은 무엇인지, 장기적으로 조직에 이익이 될 수 있는 해결책은 무엇인지 생각해 본다. 그리고 갈등을 해결하는 데 가장 중요한 것은 대화와 협상으로 의견일치에 초점을 맞추고, 양측에 도움이 될 수 있는 해결방법을 찾는 것이다. 한편, 어떤 경우에는 직접적인 해결보다 일단 갈등상황에서 벗어나는 회피전략이 더욱 효과적일 수 있으므로, 갈등의 해결이 중대한 분열을 초래할 가능성이 있을 때에는 충분한 해결시간을 가지고 서서히 접근하도록 한다.

◈ 스트레스

업무 스트레스는 새로운 기술, 과중한 업무, 인간관계, 경력개발 등에 대한 부담으로 발생한다. 과중한 업무 스트레스는 개인뿐만 아니라 조직에도 부정적인 결과를 가져와서 과로나 정신적 불안감을 조성하고 심한 경우 우울증이나 심장마비 등 질병에 이르게 한다. 그러나 적정수준의 스트레스는 사람들을 자극하여 개인의 능력을 개선하고 최적의 성과를 내게 해준다.

스트레스를 관리하기 위해서는 시간 관리를 통해 업무과중을 극복하고 명상 등으로 긍정적인 사고를 하며 운동을 하거나 전문가의 도움을 받는다. 조직차원에서는 직무를 재설계하거나 역할을 재설정하고 심리적으로 안정을 찾을 수 있도록 학습동아리 활동과 같은 사회적 관계형성을 장려한다.

교수자료 : 관련 통계자료

현대인의 적, 집중력을 분산시키는 요인들

매일 새롭게 등장하는 기계들과 살아가는 현대인은 본의 아니게 집중을 하지 못하게 된다. 사무실에서 일을 좀 하려다 보면 동료가 말을 걸기도 하고, 회의에 참석하라는 요청도 오고, 메신저로 누군가 부르고, 이메일이 왔다는 신호가 알려지고, 전화도 오고, 컴퓨터에서는 새로운 업데이트나 바이러스 감염을 알리는 메시지가 뜬다.

이러다 보니 일에만 집중할 수 있는 시간은 점점 줄어들게 된다. 한 연구 결과에 따르면 일반적으로 사무실에서 근무하는 사람은 근무시간 중 평균 11분마다 일을 중단시키는 방해요소가 등장해 주의를 다른 곳으로 분산시킨다고 한다. 한번 분산된 집중력을 다시 원상태로 돌리는 데는 놀랍게도 25분가량이나 걸리는 것으로 나타났다. 일에 집중할 시간을 이러저러한 이유로 뺏기다 보니, 하던 일은 계속 밀리고 또 새로운 업무가 주어지게 되면 본의 아니게 잠도 덜 자게 되고, 야근을 밥 먹듯 하게 된다는 것이다.

그러나 정작 돌이켜 보면, 이런 집중력 분산은 본인 스스로가 만드는 것이다. 컴퓨터나 인터넷이 잠깐 동안이라도 작동을 안 하면 이곳저곳에서 탄성이 나오고, 휴대폰 벨소리만 들리면 자신의 휴대폰을 먼저 쳐다보게 된다. 친구들의 메신저 대화명이 어떻게 바뀌었는지 궁금해지고, 괜히 누군가에게 메신저로 이야기를 시작하게 된다. 실시간으로 업데이트되는 뉴스에 눈이 가고, 초단위로 바뀌는 주식변동 차트에 눈이 돌아가게 된다. 이런 증상이 심해지면 주의력결핍증(Attention Deficit Disorder, ADD)까지 유발하게 된다.

이렇게 직원의 집중력 분산으로 하루 업무 시간 중 버리는 시간은 하루의 1/4에 해당된다고 한다. 돈으로 환산하면 기업마다 매년 수많은 비용이 그냥 날아가는 것과 마찬가지이다. 실제로 미국에서는 집중력 분산으로 매년 기업에서 그냥 날리는 돈이 5,580억 달러에 달한다고 한다.

전문가들은 집중력 분산을 예방하기 위해서는, 업무 수행 중에 잠깐 동안 이메일을 읽고, 주가를 체크하고, 잠깐 잡담도 나눌 수 있다는 생각을 버려야 한다고 한다. 또한 한 번에 하나씩 일을 집중해 처리하고 30분 정도는 명상의 시간을 갖는 것도 도움을 준다고 조언한다.

출처: 시사영어사 홈페이지. http://www.ybmallinall.com/

학습정리

[활용 방법]

학습자들이 '학습모듈 I-2-다. 업무이해능력'을 모두 학습한 후 학습한 내용을 최종적으로 정리하기 위해서 학습정리를 활용한다. 업무이해능력에서 학습한 주요 내용인 업무의 개념 및 특성, 업무 수행 계획 수립, 업무 수행 방해요인 순으로 스스로 학습한 내용을 정리할 시간을 주고, 자신이 생각했던 내용과 학습정리의 내용을 비교하여 확인하게 한다.

1. 조직구성원은 업무를 수행하여 조직의 목적을 달성한다. 업무는 조직의 목적이나 규모에 따라 다양하게 구성될 수 있고, 다양한 특성을 가진다.

2. 조직구성원은 공통된 조직의 목적을 지향하고, 조직문화를 공유하거나 조직문화의 영향을 받지만, 업무에서 요구되는 지식, 기술 및 도구가 다르다. 또한 업무는 다른 업무와의 관계에서의 독립성, 업무 수행의 자율성이 각각 다르다. 따라서 자신에게 주어진 업무의 특성이 무엇인지를 알고 이에 따라 효과적으로 업무를 수행해야 한다.

3. 업무를 효과적으로 수행하기 위해서는 사전에 계획을 수립할 필요가 있다. 먼저 조직과 나의 업무지침을 확인하고, 업무 수행에 활용할 수 있는 자원과 보완해야 할 자원으로 시간, 예산, 기술 및 인적자원을 확인한다. 그리고 이를 토대로 구체적인 업무 수행 시트를 작성한다.

4. 업무를 수행하다 보면, 아무리 계획을 체계적으로 세웠다고 하더라도 여러 방해요소를 경험하게 된다. 이러한 방해요인은 잘 활용하면 오히려 도움이 되는 경우도 있으므로 자신의 업무에 방해요소로 작용하는 것들이 무엇인지를 확인하고 이를 효과적으로 통제하고 관리할 필요가 있다.

5. 방해요소 중 방문, 인터넷, 전화, 메신저 등과 같은 문제를 해결하기 위해서는 시간을 정해 놓는 등 방해를 받지 않기 위한 자신만의 원칙을 설정할 필요가 있다. 또한 조직 내 갈등이 발생하는 경우 대화와 협상으로 이를 해결하고, 업무 스트레스를 관리하여 적정수준의 스트레스를 유지하도록 한다.

학습모듈 **I-2-라**

국제감각 지도

국제감각은 일 경험을 하는 동안에 다른 나라의 문화를 이해하고 국제 동향을 파악하는 능력이다. 오늘날 개방화, 정보화, 세계화가 이루어짐에 따라 일 경험 중에 국제적인 이슈에 영향을 받고 다른 나라 사람들과 함께 일을 하는 경우가 많아졌다. 따라서 글로벌시대에 필요한 역량 및 자질을 개발하도록 지도해야 한다.

지도계획

• 학습모듈 I-2-라 지도계획

학습주제	국제감각
학습목표	일 경험을 할 때, 다른 나라의 문화를 이해하고 국제적인 동향을 파악하는 능력을 기른다.
지도시간	2~3시간
교수자료	학습자용 가이드북, 교수자용 가이드북, 프레젠테이션 자료, 신문기사, 인터넷

• 학습활동별 지도계획

학습활동	소요시간	주요내용	유의점
B1 국제감각의 필요성	30~40분	글로벌화의 개념 국제감각의 필요성 국제동향 파악방법	사례 및 활동을 통한 국제감각의 필요성에 대한 논의
B2 다른 문화 이해와 소통	30~40분	다른 나라 문화 이해의 장애요인 : 문화충격 이문화 커뮤니케이션의 개념과 방법	사례 및 활동을 통한 타문화 이해방법에 대한 논의
R1 글로벌시대의 국제매너	30~50분	국제매너의 중요성 국제매너 예시(인사, 시간약속, 식사예절)	사례 및 활동을 통한 국제매너 실제

학습활동 지도

국제감각의 필요성

직업생활을 하다 보면 언어와 생활방식이 다른 외국인을 만나게 된다. 원단수출업체에 다니는 S는 외국 B사와 계약을 추진했지만 경쟁국 업체의 사정을 제대로 알지 못해 조직에 엄청난 손실을 안겼다. 일 경험에서 국제감각은 왜 필요한 것일까?

점차 세계가 지구촌화되고 밀접하게 영향을 주고받음에 따라 조직을 둘러싼 환경은 세계로 확대되고 있으며, 일 경험 과정에서 다양한 문화의 사람들을 만나고 대화하며 협상하는 일이 증가하고 있다. 그러나 이때 다른 나라 사정을 제대로 알지 못하면 의도하지 않은 실수를 저지르게 되고, 이는 조직 전체의 손실로 이어지기도 한다. 따라서 다른 나라의 문화를 고유한 것으로 인정하고 이해할 수 있는 이문화(異文化) 커뮤니케이션과 글로벌매너를 견지하고, 국제정세를 파악하여 업무를 추진하는 능력이 중요시되고 있다.

사례

[지도 방법]

학습자들이 사례를 읽고 업무를 처리하는 중에 국외 동향이나 시장도 고려할 필요가 있음을 깨닫게 한다. 특히 국제동향을 고려하지 않으면 개인의 실수가 조직 전체에 손실을 입히게 됨을 강조한다. 학습자들은 이와 같은 경험은 없었는지 서로 의견을 공유할 수 있도록 지도한다.

우리나라 시장이 전부가 아니었어?

국내 원단수출업체 T사에서 일하는 S는 미국 대형 할인점에 수년간 의류를 공급해 온 바이어 B사와 수출 상담을 추진했다. T사는 자사 생산 원단이 중국이나 동남아시아 제품보다 품질 면에서 월등히 우수하다는 점을 부각시켰고, B사는 T사가 가격수준과 공급량을 맞출 수 있는지 문의해 왔다.

T사에 근무하는 S는 가격과 물량 면에서 맞추기 어려운 점을 인식했지만 대량 주문을 받기 위해 무리해서 정해진 날짜에 바이어가 원하는 물량만큼 공급할 수 있다고 했다. 또한, 경쟁국 섬유업체들의 가격 구조를 모르는 S는 B사가 제시하는 가격으로는 공급 자체가 불가능하다고 설득했지만 B사가 경쟁국 업체의 가격 수준을 제시하며 수용하지 않으면 거래를 할 수 없다고 버티는 바람에 B사의 요구를 수용할 수밖에 없었다.

그러다, 결국 오더를 진행하는 과정에서 예상치 못한 비용이 발생하여 엄청난 손실을 입게 되었다.

[사례 해설]

제시된 사례는 외국 바이어와 계약을 추진하면서 경쟁국 업체의 현황을 제대로 파악하지 못하여 문제가 생긴 사례이다. 이를 통하여 학습자는 업무를 처리할 때 국제적인 동향에 영향을 받음을 알 수 있다.

활동

[지도 방법]

학습자들이 글로벌화가 조직과 개인에게 미친 영향을 작성해 보도록 한다. 특히 국제적인 업무를 담당하지 않더라도 모든 일 경험은 세계화에 영향을 받고 있다는 점을 강조해서 지도한다.

'우리나라 시장이 전부가 아니었어?' 사례에서 S는 경쟁국 업체의 가격구조 등을 면밀하게 파악하지 못한 채 대량 주문에 현혹되어 섣불리 계약했다가 어려움에 처했다. 글로벌화가 우리 조직(사회)과 나에게 미친 영향을 생각해 보자.

글로벌화가 내가 속한 조직이나 사회에 미친 영향	

글로벌화가 나에게 미친 영향	

[활동 해설]

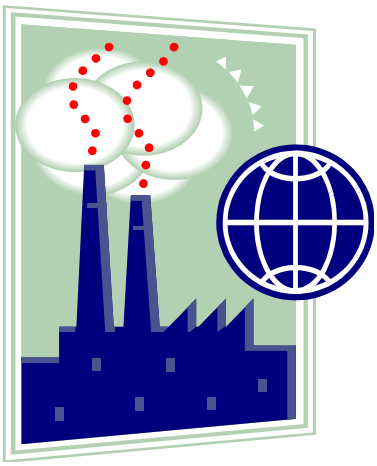
제시된 활동은 글로벌화가 조직과 나에게 미친 영향을 알아봄으로써, 국제감각의 필요성을 느끼도록 구성되었다. 학습자들은 글로벌화가 나에게 미친 영향으로 국제적인 정세나 동향이 자신의 업무에 영향을 미치고, 다른 나라 사람과 업무를 공동으로 수행하거나, 인터넷을 통해 고객이 전 세계로 확대되는 내용 등을 작성할 수 있다.

내용

[지도 방법]

학습자들이 세계화의 개념과 세계화가 자신의 조직에 미치는 영향에 대해 학습할 수 있도록 내용을 제시한다. 특히 세계화가 조직에 영향을 미치면 자신의 업무방식도 국제 동향을 고려하여 개선되어야 하며, 국제적인 식견과 능력을 지속적으로 함양해야 함을 강조하여 지도한다.

세계는 이제 3Bs(국경: Border, 경계: Boundary, 장벽: Barrier)가 완화되고 있다. 국가 간 자원과 사람의 이동이 자유롭게 이루어지며, 통신 산업의 발달로 네트워크가 형성되었다. 이처럼 세계는 하나의 지구촌이라는 말로 표현될 만큼 밀접하게 서로 영향을 주고받으며 살아가고 있다.



◈ 글로벌화란

글로벌화란 활동범위가 세계로 확대되는 것을 의미한다. 개인은 글로벌화에 따라 자유롭게 다른 나라로 이동을 하고, 다른 나라에서 생산된 상품이나 서비스를 이용한다. 조직은 세계시장에서 경쟁하고 살아남아야 하는 역량을 가져야 한다. 최근에는 다국적 내지 초국적 기업이 등장하여 범지구적 시스템과 네트워크 안에서 기업 활동이 이루어지는 국제경영이 중요시되고 있다. 또한 글로벌화는 경제나 산업 등의 측면에서 벗어나 문화와 정치 등 다른 영역까지 확대되고 있다.

구체적으로 글로벌화에 따른 변화는 어떤 것이 있을까? 먼저 가장 큰 변화는 세계적인 경제통합이다. 20세기가 되면서 기업은 새로운 기술을 확보하여 국경을 넘어 세계적인 주도기업으로 확장하게 되었으며, 다국적 기업의 증가에 따라 국가 간 경제통합이 강화되었다. 우리나라는 다른 나라들과 자유무역협정(Free Trade Agreement: FTA)을 체결하여 국가 간 무역장벽을 없애기 위해 노력하고 있다. 이러한 경제적인 변화는 정치적인 전망이나 산업에 대한 조직들의 태도 변화를 야기하고 있으며, 전 세계적으로 국가에서 운영하거나 관리하던 공기업을 민영화하는 등 새로운 경쟁과 시장 환경이 조성되고 있는 추세이다.

◈ 국제적 식견과 능력은 왜 필요한 것일까?

글로벌화가 이루어지면 조직은 해외에 직접 투자할 수 있으며, 원자재를 보다 더 싼 가격에 수입할 수 있고, 수송비가 절감되며, 무역장벽이 낮아져 시장이 확대되는 경제적인 이익을 얻을 수 있다. 반면에 그만큼 경쟁이 세계적인 수준에서 치열해지기 때문에 국제적인 감각을 가지고 세계화 대응 전략을 마련해야 한다.

세계화가 진행됨에 따라 조직구성원들도 다양한 문화의 사람들을 만나고 대화하며 거래 혹은 협상을 해야 하는 일이 증가하고 있다. 조직의 시장이 세계로 확대되는 것에 맞춰 조직구성원들의 의식과 태도, 행동도 세계수준에 이르러야 한다. 세계 경제포럼(World Economic Forum:WEF)이 조사한 국가 경쟁력 순위에서 한국의 순위는 2017년 17위, 2018년 15위, 2019년 13위로 해마다 상승하고 있다. 그만큼 우리나라 국민의 국제적 식견이나 능력이 점차 향상되고 있음을 알 수 있다.

국제감각은 단순히 영어만을 잘하는 것을 의미하지 않는다. 다른 나라의 문화를 이해하는 이문화 이해와 국제적 동향을 자신의 업무에 적용하는 능력을 모두 포함하는 개념이다. 즉, 65억 인류가 살고 있는 세계를 하나의 공동체로 인식하고, 문화적 배경을 달리하고 있는 다른 나라 사람과의 효과적인 커뮤니케이션을 위해 각 국가의 문화적 특징과 의식, 예절 등 세계 각국의 시장과 다양성에 적응할 수 있는 능력을 말하며, 자신의 업무와 관련하여 국제적인 동향을 파악하고 이를 적용할 수 있는 능력을 의미한다.

◈ 국제동향 파악 방법

국제동향을 파악하기 위해 일상생활에서 실천할 수 있는 방법들은 다음과 같다. 국제감각은 하루아침에 길러지는 것이 아니므로, 매일 규칙적으로 실행해서 축적해 나가는 것이 중요하다.

- 관련 분야 해외사이트를 방문하여 최신 이슈를 확인한다.
- 매일 신문의 국제면을 읽는다.
- 업무와 관련된 국제잡지를 정기 구독한다.
- 고용노동부, 한국산업인력공단, 산업통상자원부, 중소벤처기업부, 상공회의소, 산업별인적자원개발협의체 등의 사이트를 방문해 국제동향을 확인한다.
- 국제학술대회에 참석한다.
- 업무와 관련된 주요 용어의 외국어를 알아둔다.
- 해외서점 사이트를 방문해 최신 서적 목록과 주요 내용을 파악한다.
- 외국인 친구를 사귀고 대화를 자주 나눈다.

교수자료 : 관련 신문기사

전국경제인연합회 산하 한국경제연구원에 따르면 OECD(경제협력개발기구) 국가들의 청년고용지표를 분석한 결과 한국의 청년(15~29세) 실업률이 지난해 9.5%로 세계 금융위기 당시인 2008년(7.1%)에 비해 2.4%포인트 상승했다.

같은 기간 OECD 평균은 10.4%에서 9.1%로 1.3%포인트 하락했다. 이에 따라 OECD 회원국 36개국 가운데 한국의 청년실업률 순위는 11위에서 22위로 떨어졌다. 10년 전엔 한국의 실업률이 OECD 평균보다 3.3%포인트 낮았는데 이젠 0.4%포인트 높아졌다. 한국의 청년실업률이 세계 금융위기 때보다 높아지며 경제협력개발기구(OECD) 주요국과 반대로 움직인 셈이다.

상황이 이렇다 보니 해외 일자리로 눈을 돌리는 젊은이들이 늘고 있다. 취업포털 인크루트의 올해 '하반기 취업트렌드' 설문조사 결과 1천118명 가운데 47.6%가 국내 취업이 안 되면 해외취업을 고려하겠다고 응답했다.

해외 취업을 생각하고 있는 지역(복수선택)으로는 미주가 33.5%로 가장 많았고, 유럽(23.9%), 일본(14.1%), 중국(13.7%), 동남아(12.2%) 순이다. 미주를 선호한 가장 큰 이유로는 '다양한 기회'(공평한 기회와 보상, 다양한 산업군과 한국보다 덜한 차별)라는 대답이 가장 많았고, 유럽을 선택한 가장 큰 장점으로는 '복지'(한국보다 나은 근무 환경과 여유로운 삶)를 선택했다. 일본과 중국 희망자는 '접근성'을, 동남아 취업을 고려한 청년들은 '발전 가능성'을 각각 꼽았다.

산업인력공단의 연도별 취업통계에 따르면 지난해 해외 취업자는 5천783명으로, 2013년 1천607명에 비해 3.6배 증가했다. 올해 전체 청년 취업인구가 399만 명가량인 점을 고려하면 아직까지 해외취업자 규모는 미미한 수준이지만 계속 늘어날 전망이다. 작년 해외취업자를 국가별로 구분하면, 일본(1천828명), 미국(1천380명), 싱가포르(405명), 호주(397명), 베트남(383명), 중국(198명) 등 순이다. 업종별로 보면 사무·서비스(3천567명), IT(정보기술·1천65명), 기계·금속(223명), 건설·토목(114명), 의료(95명), 전기·전자(74명) 등으로, 전문기술 보유자가 해외에서 상대적으로 일자리를 많이 찾았다. 다만 농림·어업과 단순 노무의 경우에는 해외 취업자가 거의 없었다.

정부도 우리나라 청년들의 해외 취업을 적극 장려하고 있다. 고용노동부·산업통상자원부·외교부·코트라·한국산업인력공단 등의 해외 진출 프로그램을 통합해 '케이무브(K-Move) 센터'를 구축해 체계적인 지원에 나서고 있다. 직무경력이 풍부하고 외국어

(자료 계속)

능력이 우수한 사람은 산업인력공단의 월드잡 사이트(www.worldjob.or.kr)에서 일자리를 쉽게 찾을 수 있다. 맞춤형 교육이나 해외 취업 연수 또는 인턴 프로그램을 활용해 해외 진출을 고려해볼 수 있다.

이 프로그램의 특징은 구직자가 최종 취업에 이르기까지 원스톱으로 지원을 받을 수 있다는 점이다. 산업인력공단 관계자는 “개인별 맞춤형 정보를 제공하는 한편 해외일자리 지원 방법을 상담해주고 있는데 반응이 매우 좋다"고 전했다.

예전에는 해외 일자리가 생기면 여기에 맞는 청년을 취업시켜 주던 방식에서 벗어나 우수한 인재를 먼저 확보한 후 구직자에게 맞는 기업을 맞춤형으로 소개해주는 ‘책임 알선제' 도입이 큰 효과를 거두고 있다는 이야기다.

정부기관 외에 인크루트, 잡코리아, 건설워커, 미디어잡, 커리어, 사람인, 잡투게더, 동포경제인 단체인 세계한인무역협회(월드옥타) 등을 활용해 해외 일자리에 도전할 수 있다. 그러나 해외취업이 장밋빛 청사진만을 제시하는 것이 아니라는 것이 전문가들의 지적이다.

장기적으로 외국 기업문화와 현지화 등에 적응해야 하는데 여기에 실패할 경우 조기에 퇴직 또는 귀국하는 이들도 적지 않기 때문이다.

산업인력공단이 지난해 케이무브로 베트남, 인도네시아, 아랍에미리트, 카타르, 독일에 취업한 220명을 대상으로 설문조사를 한 결과 취업 기업의 전반적인 만족도는 100점 만점에 56점에 불과했으며, 특히 해외취업을 다른 사람에게도 추천하겠다는 응답은 49%에 그치기도 했다.

구인공고와 실제 근로조건에 차이가 있다는 대답도 19%에 이르렀다.

박창규 글로벌잡센터 대표는 “해외 기업은 지원자의 ‘잠재능력' 보다 당장의 ‘직무능력'을 중시하므로 전공도 중요하고, 상당한 어학실력을 갖추고 있어야 한다"며 “국가와 분야, 대·중소기업·공기업 등 취업하려는 대상을 확실하게 정해 철저히 분석하고, 해당 기업에 매달 ‘입사 지원서'를 보낼 정도의 노력과 끈기도 필요하다"고 조언했다.

또 “정부의 ‘케이무브' 사업 가운데 대학 졸업학년 또는 졸업생을 대상으로 교육을 시킨 후 해외취업을 연계해주는 ‘케이무브 스쿨'을 활용하는 것도 한 방법"이라고 덧붙였다.

서미영 인크루트 대표도 “국내 인재들은 다른 아시아 국가 인재들과 비교하면 평균적으로 뛰어난 외국어 실력을 보유하고 있기 때문에 자신감을 가질 필요가 있다"며 “월드잡이나 월드옥타 등을 활용해 해외 취업 정보와 성공 사례 등을 충분히 숙지하고 나간다면 적응하는 데 많은 도움을 받을 수 있을 것"이라고 강조했다.

출처: 연합뉴스. 2020년 1월 1일자
https://www.yna.co.kr/view/AKR20191227077500371

다른 문화 이해와 소통

다른 나라의 문화를 제대로 이해하지 못하면 어색해지거나 직업생활에 어려움을 겪는 경우가 있다. L은 사우디아라비아에 계약을 체결하러 갔지만, 순조롭게 진행되던 협상이 갑자기 결렬되는 상황을 겪게 되었다. 외국인과 효과적으로 커뮤니케이션하기 위한 방법을 알아보자.

일 경험에서 점차 다양한 문화를 접할 기회가 증가하고 있다. 우리나라 문화를 중심으로 다른 나라의 문화를 평가해서는 안 되며, 그 나라의 문화를 고유한 문화로 인정하고, 그들의 문화 안에서 커뮤니케이션하는 능력을 길러야 한다.

사례

[지도 방법]

학습자들이 사례를 읽고 업무를 훌륭히 수행했음에도 업무 외적인 일로 계약을 성사시키지 못한 이유를 생각해 보도록 한다. 이를 통해 학습자들이 다른 나라의 문화를 이해하는 것이 중요함을 깨달을 수 있도록 지도한다. 사례를 모두 읽은 후에, 다른 나라의 문화를 이해하기 위하여 어떠한 노력을 할 수 있을지 학습들끼리 의견을 나누도록 한다.

커피 한 잔 거절했을 뿐인데...

L은 회사를 대표해서 사우디아라비아에 계약을 체결하러 갔다. 체결이 되면 회사에 큰 이익을 줄 수 있는 계약이었다. 계약 진행 중에 상대측 사우디아라비아인이 커피 한잔을 권했다.

평소에 커피를 별로 즐겨 마시지 않던 L은 커피를 거절하고 생수를 한 잔 달라고 했다. 그런데 순조롭게 진행되던 협상이 갑자기 결렬되는 사태가 발생했다. 사우디아라비아인은 매우 기분이 상한 듯 더 이상 계약 건에 대해 이야기하고 싶어 하지 않았고, L이 각고의 노력을 기울였음에도 강경한 태도를 보였다.

결국 L은 영문도 모른 채 계약을 성사하지 못하고 한국으로 돌아왔다. 며칠 후, L은 사우디아라비아에 몇 번 방문한 적이 있었던 선배와 복도에서 우연히 마주치게 되었고, 궁금했던 이유를 물어보았다.

"뭐야, 커피를 거절했단 말이야? 큰 잘못을 했네. 사우디아라비아에서 이런 거절은 모욕으로 생각하거든..."

[사례 해설]

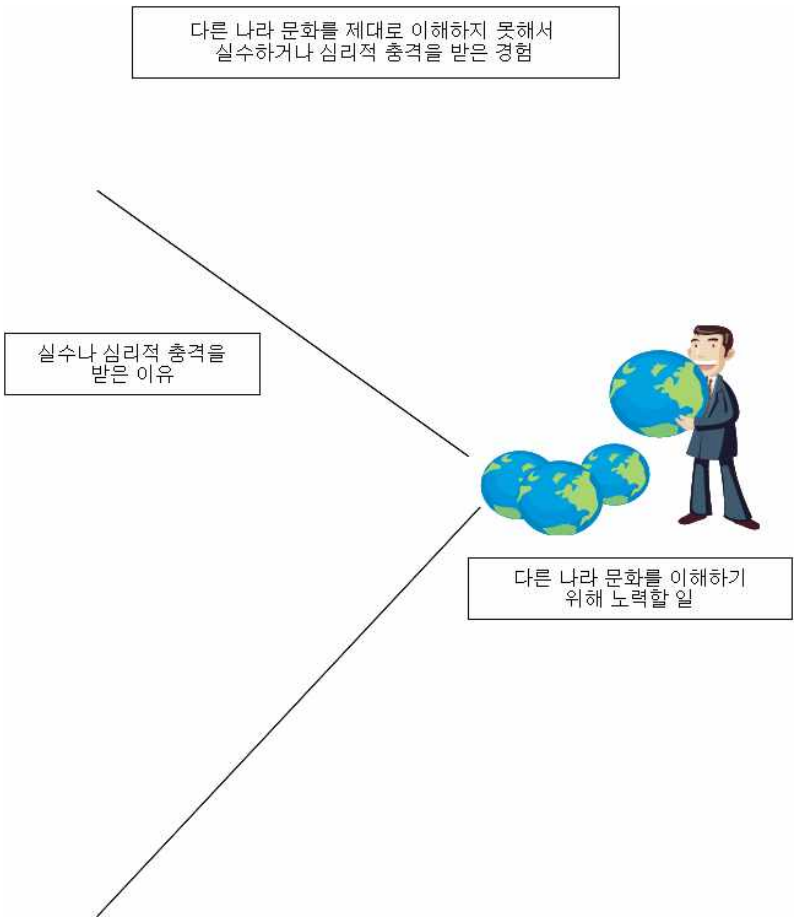
제시된 사례는 L이 계약 성사를 눈앞에 두고 커피 한 잔을 거절함으로써 계약이 고사된 내용으로, 학습자들에게 다른 나라의 문화를 이해하는 것이 중요함을 알려 준다. 따라서 학습자들은 외국인을 상대할 때에는 업무 수행을 잘하는 것도 중요하지만 문화적인 요인도 고려해야 함을 알 수 있다.

활동

[지도 방법]

학습자들이 3~4명씩 조를 이루어서 다른 나라 문화를 잘 알지 못해 실수하거나 심리적 충격을 받은 경험을 교환하도록 한다. 그 이유를 생각해 보고, 앞으로 다른 나라의 문화를 이해하기 위해 어떤 노력을 해야 하는지 개인 혹은 집단으로 작성해 보도록 한다. 이러한 활동을 통해 학습자들이 다른 나라의 문화를 이해하는 것이 얼마나 어려운지, 그럼에도 업무를 수행할 때 타문화를 이해하는 것이 왜 중요한지 느끼게 하고, 구체적인 타문화 이해 방법을 스스로 찾도록 하는 데 주안점을 둔다.

'커피 한 잔 거절했을 뿐인데...'의 사례와 같이 다른 나라 문화를 잘 알지 못해서 실수하거나 심리적 충격을 받은 경험을 떠올려 보자. 그 이유를 생각해 보고 앞으로 다른 나라의 문화를 이해하기 위해 어떤 노력을 해야 하는지 알아보자.



[활동 해설]

제시된 활동은 다른 나라 문화를 잘 알지 못하여 심리적 충격을 받거나 실수한 경험을 작성해 보고 이를 해결하기 위한 방안을 찾아보게 하는 활동이다. 이러한 활동을 통해서 학습자들은 다른 나라 문화를 이해하기 위한 장애요인을 확인하고, 타문화 이해를 위한 방법들을 알 수 있다. 제시된 활동은 개인의 경험에 따라 다르게 나올 수 있지만 예시를 제시하면 다음과 같다. 다른 나라 문화를 이해하기 위해 노력할 일로는 외국인 친구 사귀기, 다른 나라 문화 이해를 위한 서적 찾기, 외국 문화에 개방적인 마음 가지기, 외국어 공부하기 등이 있을 수 있다.

내용

[지도 방법]

학습자들이 사례와 활동을 통하여 타문화 이해의 어려움과 필요성을 느끼면, 세계화 시대의 도래에 따른 타문화 이해의 중요성, 타문화 이해의 장애요인으로서 문화충격의 개념과 극복 방안, 이문화 커뮤니케이션의 개념과 방법에 대해 구분하여 내용을 지도한다. 이러한 과정을 통해 학습자들이 타문화 이해의 중요성을 느끼는 것뿐만 아니라 실제적인 실천계획을 수립할 수 있도록 유도한다.

글로벌시대가 도래하면서 다른 나라 사람과 함께 일할 기회가 많아졌지만, 다른 나라의 문화를 잘 이해하지 못하면 종종 심각한 결과에 이르는 경우가 있다. 이러한 실수를 막기 위해서는 먼저 다양한 문화에 호의적인 태도를 가져야 한다. 우리나라 문화와 다르다고 해서 나쁘거나 저급한 문화로 여겨서는 안 되며, 그 나라 고유의 문화를 인정할 수 있어야 한다. 그리고 다른 나라에서 해야 할 일과 하지 말아야 할 일, 해도 되는 일과 해서는 안 되는 일을 구별하기 위한 노력을 기울여야 한다. 그러나 모든 나라에 공통으로 적용되는 기준은 없으며, 문화란 글로써 설명할 수 없는 부분도 많이 있기 때문에 외국문화를 완벽하게 이해하기란 어려운 일이며, 장시간 동안 많은 분야에 걸친 폭넓은 지식이 필요하다.

◈ 문화충격

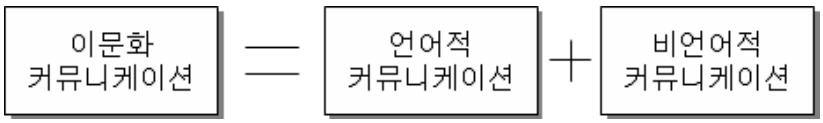
문화충격(culture shock)은 한 문화권에 속한 사람이 다른 문화를 접하게 되었을 때 체험하는 충격을 의미한다. 문화는 종종 전체의 90%가 표면 아래 감추어진 빙하에 비유된다. 우리가 눈으로 볼 수 있는 음악, 음식, 예술, 의복, 디자인, 건축, 정치, 종교 등과 같은 문화는 10%밖에 해당되지 않는 것이다. 따라서 개인이 자란 문화에서 체험된 방식이 아닌 다른 방식을 느끼게 되면 의식적 혹은 무의식적으로 이질적으로 상대 문화를 대하게 되고 불일치, 위화감, 심리적 부적응 상태를 경험하게 된다.

문화충격에 대비하기 위해서 가장 중요한 것은 다른 문화에 대해 개방적인 태도를 갖는 것이다. 자신이 속한 문화의 기준으로 다른 문화를 평가하지 말고, 자신의 정체성은 유지하되, 새롭고 다른 것을 경험하는 데 즐거움을 느끼도록 적극적 자세를 취한다.

◈ 이문화 커뮤니케이션이란

주로 외국인과 함께 일하는 국제 비즈니스에서는 커뮤니케이션이 매우 중요하며 자신이 속한 조직의 목적을 달성하기 위해 외국인을 설득하거나 이해시켜야 한다. 이와 같이 서로 상이한 문화 간 커뮤니케이션을 이문화 커뮤니케이션(intercultural communication)이라고 한다. 국제 커뮤니케이션(international communication)은 국가 간의 커뮤니케이션인 반면 이문화 커뮤니케이션은 자신의 일을 수행하는 가운데 문화배경을 달리하는 사람들과의 사이에서 이루어지는 커뮤니케이션이다.

이문화 커뮤니케이션은 언어적 커뮤니케이션과 비언어적 커뮤니케이션으로 구분된다. 언어적 커뮤니케이션은 의사를 전달할 때 직접적으로 이용되는 것으로, 외국어 사용능력과 직결된다. 그러나 국제관계에서는 이러한 언어적 커뮤니케이션 외에 비언어적 커뮤니케이션 때문에 여러 가지 문제를 겪는 경우가 많다. 즉, 아무리 외국어를 유창하게 하는 사람이라도 문화적 배경을 잘 모르면 언어에 내포된 의미를 잘못 해석하거나 수용하지 않을 수도 있다. 또한, 대접을 잘하겠다고 한 행동이 오히려 모욕감이나 당혹감을 주는 행동으로 비춰질 수도 있다. 따라서 국제 사회에서 성공적인 업무 성과를 내기 위해서는 외국어 활용능력을 키우는 것뿐만 아니라 상대국의 문화적 배경에 입각한 생활양식과 행동규범, 가치관 등을 이해하기 위한 노력을 지속적으로 해야 한다.



교수자료 : 관련 통계자료

우리나라에 거주하는 외국인주민이 지난해 11월 기준으로 200만 명을 넘어섰다.

31일 행정안전부가 통계청의 인구주택총조사 자료를 활용해 발표한 '2018년 지방자치단체 외국인주민 현황'에 따르면 작년 11월 1일 기준 외국인주민(장기체류 외국인·귀화자·외국인주민 자녀)은 모두 205만4천621명이다.

이는 2017년 11월1일의 186만1천84명에서 19만3천537명(10.4%) 증가한 것이다. 총인구(국내에 실제로 거주하는 내국인과 외국인) 5천162만9천512명 중에서는 4%를 차지한다.

외국인주민은 2009년 110만6천884명으로 처음 100만명을 넘었다. 이후 9년 만에 약 두 배 수준으로 늘었다.

지난해 외국인주민 수를 17개 시·도 인구와 비교하면 9번째에 해당한다. 충남(218만1천416명)보다 적고 전북(181만8천157명)보다 많다.

유형별로는 외국인근로자와 외국국적동포, 결혼이민자 등 장기체류 외국인이 165만1천561명으로 전체 외국인주민의 80.4%를 차지했다.

귀화자는 17만6천915명(8.6%), 외국인주민 자녀는 22만6천145명(11.0%)으로 집계됐다.

거주지역별로는 경기도에 67만2천791명(32.7%), 서울 44만6천473명(21.7%) 등 수도권에 외국인주민의 60.1%가 사는 것으로 나타났다.

시·군·구별로는 경기도 안산(8만9천93명)이 가장 많고 경기 수원(6만3천931명), 화성(5만9천278명), 서울 영등포구(5만6천483명)순으로 뒤를 이었다.

외국인주민이 1만명 이상이거나 인구 대비 5% 이상 거주하는 시·군·구는 모두 82곳이다. 경기도 23곳, 서울 17곳, 경북·경남 각 7곳, 충남 6곳 등의 순이었다.

출처: 연합뉴스. 2019년 10월 31일자
https://www.yna.co.kr/view/AKR20191031012900004?input=1195m

글로벌 시대의 국제매너

같은 말이나 행동도 나라에 따라 다르게 받아들여질 수 있기 때문에 국제매너를 갖춰야 한다. "우리 집에 언제 한번 오세요."라는 말은 미국에서는 예의상 하는 말이지만, 인도에서는 진심으로 하는 초대이다. 이처럼 국제비즈니스와 관련된 주요 국제매너에는 어떤 것이 있는지 알아보자.

일 경험에서 국제매너를 잘 알지 못하면, 문제라고 생각하지 않았던 행동들이 심각한 문제가 되는 경우가 있다. 다른 나라의 문화에 대해 개방적인 태도를 취하는 것도 중요하지만 업무상의 실수를 하지 않기 위해 주요 국제매너를 알아 둘 필요가 있다.

사례

[지도 방법]

학습자들이 사례를 읽고 신문기사가 시사하는 점이 무엇인지 생각해 보도록 한다. 이를 통해 다른 나라의 문화가 다를 수 있음을 이해하는 것도 중요하지만 실제 업무를 수행할 때 국제매너를 갖추는 일이 요구됨을 알 수 있도록 하는 데 주안점을 둔다. 학습자들에게 유사한 경험담을 서로 공유해 보도록 지도한다.

비즈니스맨, 당신의 무(無)교양은 유죄!

직장인들에게는 교양도 돈이다. 교양이 있고 없음에 따라 비즈니스의 성패가 갈리는 경우가 많기 때문이다. 한 중소기업 최고경영자(CEO) 김모씨는 클래식 음악을 좋아하는 외국 바이어와 연주회에 갔다가 계속 졸고, 악장 중간에 박수를 치는 등 사소한 실수로 거래가 깨진 경험을 털어놓았다.

특히 외국 비즈니스 파트너들과 거래할 때는 에티켓이나 상대국 문화와 관련된 지식 등이 거래 성사에 결정적인 구실을 하는 경우가 많다. 그 이유가 뭘까. 비즈니스맨을 대상으로 교양과 국제 에티켓 등을 강의하는 국제매너아카데미 김 원장은 "외국 비즈니스 파트너들은 저녁식사를 함께 하거나 사교 골프를 치면서, 또는 파티에서 비즈니스 상대와 편안한 대화를 통해, 그 직원이 속한 회사를 평가하기 때문"으로 풀이한다.

출처: 주간동아. 2007. 6. 5일자(588호).

[사례 해설]

제시된 사례는 일 경험에서 국제매너가 필요함을 한 중소기업 최고경영자의 실수담을 통해 알려 주고 있다. 사례에서 중소기업 최고경영자는 외국 바이어와 함께 간 연주회에서 사소한 실수들을 하는 바람에 거래가 깨진 경험을 하였다. 이를 통해 국제매너의 중요성을 공감하고, 알아야 할 국제매너에는 어떤 것들이 있는지 호기심을 느끼도록 유도한다.

활동

[지도 방법]

학습자들이 국제매너가 잘못 기술된 부분을 찾아 고치는 활동을 통하여 구체적인 국제매너를 연습할 수 있도록 지도한다. 이 활동은 정답이 있는 활동이므로, 학습자들이 스스로 작성한 후 발표하게 하여 학습자들의 사전지식을 수정하고 올바른 국제매너를 함양하도록 하는 데 주안점을 준다.

'비즈니스맨, 당신의 무(無)교양은 유죄!' 사례는 직업생활에서 국제매너가 중요함을 보여 준다. 국제비즈니스 중에 이루어지는 인사하는 법, 시간약속 지키기, 식사예절 등에 대해 다음 예시에서 틀린 부분을 수정해 보자. 틀린 부분이 여러 개인 경우 모두 고치고, 없는 경우 수정사항에 '없음'이라고 적는다.

예시	수정사항
오늘은 미국 바이어를 만나 상담을 했다. 처음 만나는 날이라 긴장이 되었다. 나는 만나자마자 내 소개를 위해 명함을 내밀었는데 그는 반갑게 악수를 청했다. 긴장해서인지 손에 땀이 조금 났기 때문에 눈을 마주치면서 예의상 손끝만 살짝 잡았다. 악수를 한 후, 그가 명함을 주었다. 명함에서 이름을 확인한 후 명함지갑에 넣었다.	
회사를 대표하여 이라크에 출장을 가게 되었다. 상대편 회사 담당직원과 오후 1시에 대사관 앞에서 만나기로 했으나 아직까지 깜깜무소식이다. 시계를 보니 오후 2시가 다 되어 간다. 약속이 잘못된 것인가? 슬슬 기다리는 게 지루해지고 화가 나기 시작한다. 오늘은 그냥 들어가고 다시 연락을 취해야겠다.	
오늘은 협력업체에 다니는 영국인으로부터 저녁식사 초대를 받았다. 멋지게 정장을 차려입고 집을 방문하였다. 오늘의 식사는 비프스테이크. 먼	

저 수프가 나왔다. 내가 좋아하는 양송이크림수프라 식기도 전에 입으로 불어가면서 먹었다. 주요리인 비프스테이크가 나와서 입에 넣기 알맞게 모두 자른 후 먹기 시작했다. 주요리가 끝나고 디저트가 나왔다. 배가 너무 고팠던 것일까? 아직까지 배가 다 차지 않아서 빵을 조금 잘라 먹었다.	

[활동 해설]

제시된 활동은 국재매너에 대한 예시를 인사, 시간약속, 식사 예절의 3가지로 구분하여 제시한 것이다. 학습자들이 제시된 내용을 수정하는 과정을 통해 국제매너를 연습할 수 있도록 구성되었다. 이 활동에서는 올바른 국제매너를 가지고 행동할 수 있도록 중점적으로 지도한다.

먼저, 인사법에서는 '소개를 위해 명함을 먼저 내밀어서는 안 되며 명함은 악수를 한 이후 주어야' 한다. 그리고 미국인들과 악수할 때에는 '손끝만 살짝 잡아서는 안 되며 오른손으로 상대방의 오른손을 잠시 힘주어서 잡아야' 한다.

시간약속과 관련하여 이라크 사람들은 시간약속을 할 때 정각에 나오는 법이 없으며 상대방이 으레 기다려 줄 것으로 생각하므로 좀 더 여유를 가지고 기다리는 인내심이 필요하다.

식사예절에서는 수프를 먹을 때에 입으로 불어서 식히지 않고 숟가락으로 저어서 식혀야 한다. 또한 스테이크는 처음에 다 잘라 놓지 않고 자르면서 먹는 것이 좋다. 빵은 수프를 먹고 난 후부터 디저트 직전까지 먹으며, 칼이나 치아로 자르지 않고 손으로 떼어 먹어야 한다.

내용

[지도 방법]

일 경험에서 외국인과 커뮤니케이션을 할 때에 조직을 대표하는 사람으로 국제매너를 지켜야 함을 강조하여 지도한다. 그러나 나라별로 문화가 다르므로 주요국들의 국제매너를 숙지할 수 있도록 한다.

국제사회에서 일 경험을 할 때 외국인과 적절한 커뮤니케이션을 하기 위해 노력해야 한다. 외국인들은 여행객들의 실수는 그냥 넘어가기도 하지만, 업무추진 중에 저지르는 실수에는 관대하지 않다. 조직을 대표하여 파견된 사람들이므로 한 사람의 실수는 자칫하면 조직 전체의 모습으로 비춰질 수 있으며, 이러한 실수의 결과는 업무성과에 큰 영향을 미친다. 따라서 자국문화 중심적으로 행동하지 않고, 다른 나라 문화를 순응하고 관습을 존중해 주어야 한다. 그러나 문화권마다 다른 관습과 행동양식을 가지고 있어서 공통된 기준으로 이해하기는 어렵다. 비즈니스에서 글로벌 경쟁력을 갖추기 위해 알아 두어야 할 몇 가지 국제매너를 알아보자.

◈ 인사하는 법

악수는 전 세계에서 많이 통용되는 인사법이다. 악수를 할 때 친밀감의 표현으로 손을 꽉 잡는 사람도 있고, 예의를 표시하기 위해 손끝만 살짝 잡는 사람도 있다. 그러나 미국에서는 악수할 때 손끝만 잡으면 예의에 어긋난다고 생각한다. 영미권에서 악수를 할 때에는 일어서서, 상대방의 눈이나 얼굴을 보면서, 오른손으로 상대방의 오른손을 잠시 힘주어서 잡았다가 놓아야 한다. 또한 미국에서는 이름이나 호칭을 자신의 마음대로 부르지 않고 어떻게 부를지 먼저 물어보는 것이 예의이며, 인사를 하거나 이야기할 때 너무 다가가서 말하지 않고 상대방의 개인공간(personal space)을 지켜 줘야 한다. 아프리카의 경우는 오히려 상대방과 시선을 마주보며 대화하면 실례이므로 코 끝 정도를 보면서 대화하도록 한다. 러시아와 라틴아메리카에서는 포옹을 주로 하는데, 우리나라 사람들은 포옹을 하거나 입을 맞추는 인사법에 익숙하지 않아 어색해하는 경우가 많다. 그러나 이는 친밀함의 표현이므로 자연스럽게 받아주는 것이 좋다.

업무와 관련해서 사람들을 만나면 명함을 많이 주고받는다. 영미권의 명함은 사교용과 업무용으로 나뉘며 업무용 명함에는 이름과 직장주소, 직위가 표시되어 있다. 업무용 명함은 악수를 한 이후 교환하며, 아랫사람이나 손님이 먼저 꺼내 오른손으로 상대방에게 주고, 받는 사람은 두 손으로 받는 것이 예의이다. 그리고 받은 명함은 한 번 보고나서 탁자 위에 보이게 놓은 채로 대화를 하거나, 명함지갑에 넣는다. 명함을 꾸기거나 계속 만지는 것은 예의에 어긋나는 일이다.

◈ 시간약속 지키기

각 문화권에 따라서 시간에 대한 관념이 다르다. 미국인은 시간을 돈과 같이 생각해서 시간엄수를 매우 중요하게 생각하며, 시간을 지키지 않는 사람과는 같이 일을 하려고 하지 않는다. 반면 라틴아메리카나 동부 유럽, 아랍지역에서는 약속된 시간에 나오는 법이 없다. 시간 약속은 형식적일뿐이며, 상대방이 당연히 기다려 줄 것으로 생각한다. 따라서 이 지역 사람들과 일을 같이 할 때는 인내를 가지고 예의바르게 기다려 주는 것이 필요하다.

◈ 식사예절

일을 하다 보면 같이 식사를 하게 되는 경우가 있다. 이때 다음과 같은 매너를 지켜야 한다. 먼저 서양요리에서 포크와 나이프는 바깥쪽에서 안쪽 순으로 사용한다. 수프는 소리 내면서 먹지 않으며, 뜨거울 경우 입으로 불어서 식히지 않고 숟가락으로 저어서 식혀야 한다. 빵은 수프를 먹고 난 후부터 디저트 직전까지 먹으며, 칼이나 치아로 자르지 않고 손으로 떼어 먹어야 한다. 생선요리는 뒤집어 먹지 않고, 스테이크는 처음에 다 잘라 놓지 않고 자르면서 먹는 것이 좋다.

교수자료 : 나라별 비즈니스 매너

중국의 비즈니스 문화

중국은 하루가 다르게 변모하고 있고 세계에서 가장 잠재력이 큰 시장으로 부각하고 있다. 중국의 비즈니스 문화는 사기업에서도 여전히 집단적인 분위기와 체면을 중시하는 문화가 농후하다. 비즈니스 상담 시 통역을 대동하는 것이 좋으며 속어나 어려운 낱말은 피하도록 한다. 중국인들은 명함을 교환하는 것을 좋아하므로 반드시 충분한 양을 준비하고 명함의 한쪽은 영어로 다른 한쪽은 가능하면 중국어로 표기하는 것이 좋다. 중국에서는 황금색이 위상과 번영을 나타내므로 명함을 금색으로 인쇄하는 것이 좋다.

중국인들은 첫 인사 때 악수나 목례를 하거나 허리를 약간 굽힌다. 중국인 파트너가 하는 방법을 관찰하고 이를 따르는 것이 무방하다. 중국은 결혼 후에도 남편의 성을 택하지 않고 본래의 성을 그대로 갖는다. 많은 중국인들이 서구인들의 편의를 위해 서양식 이름을 같이 쓰고 있다. 중국인은 겸허함이 미덕이라고 여기기 때문에 중국인과의 비즈니스 협상이나 교제 시 뻣뻣한 태도는 좋지 않다.

일본의 비즈니스 문화

일본기업은 신뢰관계를 매우 중요시한다. 그리고 품질요구 수준이 높고 납기가 엄격하므로 일본시장에 뿌리를 내리기 위해서는 장기적인 안목에서 사업을 진행해야 한다. 일본은 인맥을 통하지 않고는 비즈니스를 하기가 어려운 특징이 있다. 따라서 일본기업과 새로운 거래를 하고자 할 때는 반드시 양측을 잘 아는 사람의 소개가 필요하다.

◦ 호칭

호칭은 보통 성 뒤에 '~ 상'을 붙이면 된다. 보통 이름은 4자로 된 이름이 많은데 앞의 두 자가 성이며 뒤의 두자가 이름이다. 아주 친한 사이가 아니면 이름을 불러서는 안 된다.

◦ 접대 매너

일본에서는 공식적으로 손님을 집으로 초청하는 일이 드물다. 따라서 일본인이 자기 집을 개방한다는 것은 곧 자기의 마음을 연다는 의미이다. 또한 우리의 음주문화와 다르므로 주의한다. 술을 따를 때도 한 손으로 하고 받을 때도 마찬가지인데 전혀 실례가 되지 않으니 오해하지 않도록 한다.

(자료 계속)

◦ 에티켓

일본인들은 관습적으로 사소한 일에도 '감사합니다.', '미안합니다'라는 말을 입버릇처럼 한다. 일본인과 대화할 때는 인내심을 가지고 상대의 의견을 끝까지 들으며 의견이 다소 다르더라도 의견에 반박하거나 틀린 곳을 지적하지 않고, 상대방의 말에 수긍하는 의미로 맞장구를 치는 것도 좋은 매너이다.

미국의 비즈니스 문화

미국에서는 상대방에게 추후 연락할 필요가 있을 때만 명함을 주고받는다. 명함을 받은 후 바로 지갑에 넣는 행위는 형식을 따지지 않는 미국인들의 편의주의 사고방식을 이해하면 이를 무례하다고 생각할 필요가 없다.

◦ 접대문화

미국인들에게 조찬모임은 흔한 일이며, 보통 아침 7시나 7시 반에 약속한다. 식사를 하게 되면 미국인들의 식성에 맞게 전체요리부터 와인까지 주문하는 것이 좋다. 식사시간은 최소한 한 시간 이상이 소요되므로 두 시간 정도의 충분한 시간을 생각하고 약속을 정하도록 한다.

◦ 시간과 약속

미국에서는 업무시간과 시간 약속에 있어서 정확성을 가져야 한다. 미국은 약속사회라고 불릴 만큼 많은 약속 속에 하루하루를 쪼개어 살며, 약속은 점심이든 저녁이든 적어도 1주일 전에 해야 한다.

독일의 비즈니스 문화

독일은 질서와 원칙과 완벽주의를 추구한다. '브레인스토밍', '리스크테이킹(Risk-taking)' 또는 원칙과 권위에 대한 도전과 같은 관념들을 좋아하지 않는다. 협상 시 독일인이 어떤 식으로든 실망했다면 즉석에서 사과하고, 또한 보상도 해야 한다.

◦ 상담의 매너

독일인은 허세나 과장을 싫어하고 상담 시에도 거래에 있어서 상품에 대한 자세한 정보를 알기를 원한다. 회의 도중 다른 사람의 말을 자르지 않도록 유의하며 각각 자신의 의견을 말할 수 있도록 해야 한다. 독일인의 경우 사업상 신의를 중요하게 여기며 비즈니스파트너가 곤경에 처하더라도 계약기간 동안 다른 파트너와 계약하는 일은 없다.

(자료 계속)

◦ 시간과 약속

독일 비즈니스 문화에서 약속시간에 2~3분 늦게 도착하는 것도 결례이다. 금요일 2시나 3시에 업무를 종료하는 회사도 많으므로 금요일 오후에는 약속을 잡지 않아야 한다.

◦ 에티켓

도착이나 출발을 할 때는 일반적으로 악수를 한다. 얼굴을 맞대고 눈을 보며 말하는 것이 신뢰감을 주며 아주 친한 사이가 아니면 결혼 여부, 나이와 같은 개인적 사항은 묻지 않는 것이 좋다.

출처: 한국인재교육개발원 인터넷카페. http://cafe.daum.net/foreverkhedi

학습정리

[활용 방법]

학습자들이 '학습모듈 I-2-라. 국제감각'을 모두 학습한 후 학습한 내용을 최종적으로 정리하기 위해서 학습정리를 활용한다. 국제감각에서 학습한 주요 내용인 세계화의 개념 및 국제감각의 필요성, 다른 나라 문화이해 방법, 국제동향 파악방법, 국제매너의 중요성 및 예시순으로 스스로 학습한 내용을 정리할 시간을 주고, 자신이 생각했던 내용과 학습정리의 내용을 비교하여 확인하게 한다.

1. 최근 글로벌화가 이루어지면서 일 경험의 활동무대도 세계 속으로 넓어지고 있다. 글로벌화는 활동범위가 세계로 확대되는 것으로, 조직은 세계시장에서 경쟁하고 살아남아야 하는 역량을 가져야 한다. 최근에는 다국적 기업이 등장하면서 범지구적 시스템과 네트워크 안에서 기업 활동이 이루어지는 국제경영이 중요시되고 있다.
2. 조직의 시장이 세계로 확대되는 것에 맞춰 의식과 태도, 행동도 세계수준에 이르러야 한다. 따라서 다른 나라의 문화를 이해하고 국제동향을 이해하며, 이를 업무에 활용하는 국제감각을 키워야 한다.
3. 국제동향을 파악해서 업무에 적용할 수 있는 방법으로는 관련 분야 해외사이트 주기적으로 방문하기, 신문의 국제면 읽기, 국제잡지 구독하기, 해외 서점 사이트에서 최신 서적 확인하기 등이 있으며, 국제감각은 하루아침에 길러지는 것이 아니므로 매일 꾸준히 실행해야 한다.
4. 사람들은 하나의 문화권에 속한 사람이 다른 문화를 접하게 되었을 때 불일치, 위화감, 심리적 부적응과 같은 문화충격을 경험하게 된다. 문화충격에 대비하기 위해서 자신의 정체성은 유지하되 다른 문화에 대한 개방적인 태도를 견지하고 새롭고 다른 것을 경험하는 데 적극적인 자세를 가져야 한다.
5. 외국인과 함께 일하는 국제비즈니스에서 조직의 목적을 달성하기 위해 문화배경을 달리하는 사람과 커뮤니케이션을 하는 이문화 커뮤니케이션을 해야 한다. 이문화 커뮤니케이션은 언어적, 비언어적 커뮤니케이션으로 이루어진다.
6. 조직을 대표해서 외국에 파견된 사람들의 실수는 조직 전체의 모습으로 비춰지고, 이는 업무성과에 큰 영향을 미치게 된다. 따라서 직업인은 나라별 주요 국제매너를 숙지할 필요가 있다.

참고자료

- 김광점 외(역), 『조직 이론과 실제』, 한경사(2007).
- 김동규 외, 『직업윤리』, 학교법인 기능대학(2000).
- 김기홍, 『디지털시대 직장인의 생존전략』, 한국성경교육연구소(2005).
- 김복자 외(역), 『CEO가 당신이 알고 있길 원하는 것들』, 황금가지(2001).
- 김병철, 『프로젝트 관리의 이해』, 도서출판 세화(2003).
- 김승용, 『이런 팀장이 회사를 살린다』, 미래지식(2006).
- 김영래, 『글로벌 경영』, 법문사(2006).
- 김중배 외, 『글로벌 시대의 국제경영학』, 형설출판사(2006).
- 문소라(역), 『세계 500대 초일류 기업의 관리기법』, 이코노믹북스(2006).
- 박남규, 『전략적 사고: 왕대리를 구하라』, 트라일러 앤 컴퍼니(2007).
- 박동열 외, 『성공적인 직장생활』, 한국직업능력개발원(2011).
- 박민생 외, 『조직론의 이해』, 형설출판사(2006).
- 박우순, 『조직생활의 이해』, 도서출판 금정(2006).
- 박의범, 『세계화와 글로벌 기업』, 두남(2004).
- 손원재(역), 『최고의 직장생활을 하는 법』, 주변인의길(2002).
- 손진혁, 『회사의 운명을 바꾸는 경영의 법칙』, 원앤원북스(2004).
- 오준석 외, 『전략경영시대의 경영학』, 웅지세무대학출판부(2005).
- 유종현, 『세계화와 글로벌 에티켓』, 한울 아카데미(2004).
- 이봉수, 『직업탐색 및 직장매너 중심의 취업전략과 직장적응』, 도서출판 대명(2003).
- 이원장, 『현대조직의 이해』, 호남대학교 출판부(2007).
- 이현수 외, 『문제해결 잘하는 사람 잘하는 회사』, 더난출판(2002).
- 정지연(역), 『나의 인생, 나의 방귀?: 국제 비즈니스에서의 황당한 실수들』, EIN and Company(1999).
- 조동성, 『21세기 경영 패러다임』, 민음사(1995).
- 차대운 외, 『경영조직론』, 형성출판사(2003).
- 한국산업인력공단(2006), "직업기초능력프로그램 자원관리능력"
- 한국직업능력개발원(2012), "직업기초능력프로그램 자원관리능력"
- 한국표준협회(역), 『놀랄 만큼 이익이 오르는 업무 개혁 성공의 길』, 한국표준협회(1997).

🗁 한혜란(역), 『일 잘하는 사람들의 업무 실행 원칙』, 나무의 꿈(2006).
🗁 국제매너아카데미, http://www.ima-korea.com/, 2020.08.11.

직업기초능력 가이드북

J. 직업윤리	J. 직업윤리
I. 조직이해능력	I. 조직이해능력
H. 기술능력	H. 기술능력
G. 정보능력	G. 정보능력
F. 대인관계능력	F. 대인관계능력
E. 자원관리능력	E. 자원관리능력
D. 자기개발능력	D. 자기개발능력
C. 문제해결능력	C. 문제해결능력
B. 수리능력	B. 수리능력
A. 의사소통능력	A. 의사소통능력

학습자용 가이드북 (총 10권)

교수자용 가이드북 (총 10권)

학습내용 확인하기 (총 10권)