

매니지얼 그리드 이론

블레이크와 모튼(R. R. Blake and J. S. Mouton)은 리더의 행위를 개발할 목적으로 동료와 과업중심의 양극적인 리더십유형이다.



프레드 피들러(Fred Fiedler)

‘리더상(像)을 인간중심형과 과업중심형으로 나누고, 이를 알아내기 위해 설문을 이용하여 LPC(least preferred co-worker)점수를 측정하여 가장 같이 일하고 싶지 않은 동료에게 주는 점수가 높으면 인간관계지향형, 낮으면 과업지향형으로 분류하였다’ 리더십이론에 관한 위의 내용과 관련이 있는 사람이다.

카리스마적 리더십(Charismatic leadership)

카리스마적 리더십은 사회학자나 정치학자, 역사학자 등에 의해서 1920년대부터 연구되기 시작하였다. 리더십에 관한 연구는 크게 리더의 특성, 부하의 특성, 상황의 특성으로 나눌 수 있고, 카리스마적 리더들은 부하에게 이데올로기적 목표를 제시할 가능성이 높다.

사람들이 위기의식을 느낄 때, 자신들이 처한 어려운 상황에서 자신들을 구해낼 수 있는 리더를 찾게 되며, 업무처리를 하는 데 있어서 소속집단 구성원 간의 상호의존도가 높을 경우 그 집단의 리더는 카리스마적 리더가 나타날 가능성이 높다.

카리스마적 리더들은 부하들이 모방하도록 자신의 행동으로 예를 보여주는 역할이나 모범을 이용할 가능성이 크고, 추종자들에게 리더가 유능하고 성공적인 사람이라는 인상을 심어줄 수 있는 행동을 많이 할 가능성이 크며, 집단의 업무달성에 관계된 동기를 유발하는 방향으로 행동할 가능성이 매우 크다. 카리스마적 리더십에 있어 중요한 요소는 비전이다.

그рей프바인(grapevine) 조직

가장 적절한 것은 비공식적 의사소통 체계 또는 경로를 말하는 것이다, 조직의 커뮤니케이션은 공식적인 커뮤니케이션체계 뿐만 아니라 자생적으로 형성된 비공식적 커뮤니케이션 체계도 존재하며, 비공식적 커뮤니케이션체계를 포도넝쿨을 닮았다 하여 그рей프바인이라 칭한다.

인사 이동이 임박해서 발생하고 여러 가지 소문, CEO의 행동에 대한 비밀스런 이야기들, 동료나 상사에 대한 입바른 평가 등이 이에 해당하는데, 정확성이 떨어지기는 하지만, 조직변화의 필요성에 대하여 경고를 해주고 조직문화 창조에 매개역할을 하는 등 순기능도 있다.

가상 조직

필요한 핵심 능력과 자원을 보유한 기업들이 기회에 대응하기 위하여 결합하고 기회가 소멸됨과 동시에 해체하거나 다른 기회에 대응하기 위해 재결합하는 방식이다..

가상 조직은 개별 구성원이 지닌 능력과 자원을 정보 네트워크를 통하여 공유하고 결합함으로써 사업을 수행하는 단일한 가치사슬을 형성한다. 가상 기업의 거래방식은 정보 네트워크상의 가상공간을 통해 안으로는 구성 기업간의 거래를 밖으로는 소비자와 거래를 수행하는 복합적인 형태의 전자 상거래이다. 주문, 생산, 판매, 유통, 마케팅 등 기업의 업무 전반에 걸쳐 컴퓨터 네트워크를 활용하고, 기업의 핵심역량을 제외하고는 나머지 비즈니스의 기능을 외부위탁(out-sourcing)하고 있다.

현재의 전통적인 기업과는 달리 가상조직은 특정한 필요성에 의해서만 존재하며 각 팀 멤버들은 이 특정한 요구 조건을 위해 신중하게 선택된다. 또한 팀의 구성원들은 각자 숙련된 기술이나 생산설비, 창의적 능력, 특정 제품, 또는 저렴한 비용 같은 경쟁 무기를 가지고 세계 전 지역으로부터 모이게 된다.

예컨대, (주)명품 건설은 핵심적인 업무에 대해서는 최소한의 인력만으로 정보기술을 이용하여 처리한다. 나머지 업무는 협력 혹은 계약관계에 의해 운영한다. 부지 매입은 전문 부동산업체에게 맡기고, 설계는 디자인 전문 업체에, 건설은 전문건설회사에, 조경은 조경업체에게 맡기는 계약을 맺고 있다.

조직몰입(Organizational Commitment)

March & Simon(1958)은 “인간은 기계와 달라서 그들 자신의 위치를 상대방의 가치와 관련지어 생각하며 상대방의 목표를 자기의 것으로 만듦으로써 자신의 위치를 평가한다” 고 몰입을 정의하고, 정서적 몰입, 지속적 몰입, 규범적 몰입 등으로 구성 된다.

몰입의 대상이 되는 조직은 일반적으로 다양한 조직이 대상이며, 기업이나 직장, 조직에 해당되고 직업 자체에 대한 몰입을 전문직몰입이라 한다.

심리적 부담이나 의무감 때문에 조직에 몰입하는 것을 정서적 몰입이며, 지속적 몰입은 소속된 조직과 결별하는 데 따르는 비용이 많이 들기 때문에 구성원으로서의 자격을 유지 하려는 심리적 상태를 말한다.

리더(Leader)의 역할 패런(C. Farren)과 케이(B. Kaye)

지원자(facilitator)역할

직업의 가치와 일에 대한 관심을 가질 수 있도록 돕는 지원자의 역할을 하며, 구성원 직원들이 장기적인 경력개발계획의 중요성을 깨달을 수 있다.

구성원 직원들이 직업의 가치와 아울러 일에 대한 관심 그리고 경쟁력있는 기술을 개발 할 수 있도록 도와준다.

직원들이 자신의 경력개발과 관련된 문제를 상의하러 올 수 있는 개방적이고 수용적인 분위기를 만든다.

직원들이 각자의 직무에서 원하는 것이 무엇인지 이해하고 이를 명확히 표현할 수 있도록 도와준다.

평가자(evaluator)역할

직원들의 작업 수행평가 기준과 기대치를 명확히 하는 평가자의 역할을 하며, 팀원들에게 그들의 작업수행과 평판에 관한 솔직한 피드백을 제공하고, 직원들의 작업수행평가 기준과 기대치를 명확히 한다.

현재작업에서 중요하게 생각하는 개선점과 개선점 및 방법을 찾아내기 위해 직원들의 말을 경청하고, 작업수행과 평가 그리고 커리어상의 최종목표 사이의 관계를 지적해준다.

직원들이 그들의 작업수행과 그에 대한 평가를 개선하기 위해 할 수 있는 구체적인 행동을 제시해준다.

예측자(predictor)역할

기업이나 해당 산업에 대한 정보를 제공하는 예측자의 역할을 하며, 기업, 직업 그리고 해당산업에 대한 정보를 제공한다.

직원들의 부가적인 정보의 원천을 찾아서 이용할 수 있도록 도와주고, 경력개발, 전망을 위한 새로운 추세와 발전내용을 지적해 준다.

직원들이 기업의 문화적, 정치적 현실을 이해할 수 있도록 도와주고, 기업의 전략적 방향을 충분히 설명해 준다.

조언자(advisor)역할

직원들이 잠재의식 속에 가지고 있는 커리어를 목표를 찾도록 도와주며, 그 중에서 현실적인 목표를 선택할 수 있도록 도움을 준다.

잠재되어 있는 커리어 목표를 비즈니스의 요구와 기업의 전략적 요구에 연결시켜준다.

커리어 목표를 성취하는데 도움이 될만한 것들과 아울러 장애가 될만한 것들도 지적해준다.

격려자(encourager)역할

경력개발을 위한 행동계획을 이행하는데 필요한 자원을 연계시켜 주는 격려자의 역할을 하며, 직원들이 경력개발을 위한 행동계획을 이행하는데 필요한 자원을 연계시켜 준다.

직원들을 키워줄 수 있는 지위와 능력이 있는 사람들에게 직원들의 재능과 '경력개발' 목표를 알려준다.

주식매수선택권(株式買受選擇權)

회사가 정관이 정한 바에 따라 대한민국 상법의 규정에 의한 주주총회의 결의로 회사의 설립, 경영과 기술혁신등에 기여하거나 기여할 수 있는 회사의 이사, 감사 또는 피용자에게 미리 정한 가액(주식매수선택권의 행사가액)으로 신주를 인수하거나 자기의 주식을 매수할 수 있도록 하는 것을 말한다. 다만, 주식매수선택권의 행사가액이 주식의 실질가액보다 낮은 경우에 회사는 그 차액을 금전으로 지급하거나 그 차액에 상당하는 자기의 주식을 양도할 수 있다. 이 경우 주식의 실질가액은 주식매수선택권의 행사일을 기준으로 평가한다.

조직개발(Organization Development)

대표적인 Cummings and Worley(1993)의 정의에 따르면 조직 개발이란 조직효과성 향상을 목적으로 조직의 전략, 구조 및 과정을 계획적으로 개발하고 강화하는 데에 있어 시스템 전반적으로 행동과학지식을 적용하는 것을 의미한다.

이 때 행동과학적 지식이란 조직구조나 과업관리의 방법이나 기술을 주로 변화대상으로 삼고 변화에 접근하는 구조적, 과정적 접근방법과는 달리 인간(행위자)의 가치관이나 행동 등을 대상으로 삼고 변화를 추진하는 인간행동적 접근방법을 의미한다.

한마디로 조직개발은 조직 전반에 걸쳐 총체적으로 조직력을 강화함으로써 조직의 장기적인 효과성과 변화를 모색하는 체계적인 활동이라고 할 수 있다. 그것은 조직 변화나 변화 관리와는 차이를 갖는 개념이다.

조직이 의도하는 특정한 방향으로의 변화를 계획한다는 점에서 조직의 진화나 흥망을 포괄하는 조직 변화 개념보다는 협의의 의미를 갖는다. 반면 변화 관리와는 계획적 변화 활동이라는 점에서 공통점을 갖지만, 근본적인 가치의 폭과 기간에서는 차이를 보인다. 변화 관리가 원가, 품질, 일정 등 더 좁은 영역의 가치에 초점을 맞춘 반면, 조직개발은 인간의 잠재성, 참여, 개발 등의 가치를 지지하고 있다.

조하리의 창(Johari's Windows)

미국 심리학자 조셉 루프트(Joseph Luft)와 해리 잉햄(Harry Ingham)은 사람에게에는 ‘자기도 모르는 자기’가 있다고 했다.

두 심리학자는 사람의 자아를 마치 네 개의 창(窓)이 있는 것과 같은 구조로 파악했다. 이 네 개의 창을 자신들의 이름을 따서 ‘조하리의 창(Johari's Windows)’이라고 불렀다.

나도 알고 남도 아는 영역(열려진 창, Public, Open), 나는 모르지만 남이 아는 영역(숨겨진 창, Private), 나는 알지만 남이 모르는 영역(가려진 창, Blind), 나도 모르고 남도 모르는 영역(모르는 창, Unknown) 등이 바로 그것이다.

공개 영역이 넓을수록 참여자들이 서로에 대해 정확한 지각 상의 판단을 내릴 수 있는 기회가 적어진다.

관계당사자들이 타인에게 자신을 노출하고 그들에게서 피드백을 받을수록 공개 영역은 확장된다. 참여자들이 상호 공개 영역을 늘릴 때 허식과 방어적 행동이 증가하게 된다.

이상적인 소통은 자신과 다른 사람이 아는 것과 일치되는 ‘열려진 창’을 통해서만 가능하다. 다른 사람들은 다 알지만 자신만 모르는 ‘가려진 창’, 정반대의 ‘숨겨진 창’은 불통의 원인이 된다. 내가 상대방에게 마음을 열고 내 이야기들(자기표현)을 하기 시작하면 내 마음의 숨겨진 영역은 줄어들어 동시에 열린 공간은 늘어간다.

수요예측(Demand forecasting)기법

수요예측(demand forecasting)기법의 정의

수요예측은 판매계획, 생산계획, 구매계획, 물류계획 등 모든 공급사슬 계획의 수립의 기초를 형성기업의 제품과 서비스에 대한 수요의 양과 시기를 예측하는 것이다.

수요를 예측하는 방법은 예측목적이나 상품의 종류에 따라 달라진다. 예를 들어, 쌀소비와 같이 적어도 단기적으로 어느 정도 변화가 없는 경우에는 예측이 비교적 수월하여 방법이 간단하다. 그러나 냉장고, 에어컨, 스키용품 같은 것은 계절적인 수요 변동이 심하여 예측기법이 복잡해진다.

수요예측(demand forecasting)기법의 종류

정성적 예측기법 (qualitative forecasting method)	정(계)량적 예측기법 (quantitative forecasting method)	
시장조사법 (Market Research) 패널동의법 (Panel Consensus) 중역의견법 (Executive Opinions) 판매원의견합성법 (Sales force Composite) 수명주기 유추법 (Life Cycle Analogy) 델파이법 (Delphi Method)	시계열 예측기법 (time series forecasting method)	인과형 예측기법 (causal forecasting method)
	이동평균법 (moving average) 가중이동평균법 (weighted moving average) 지수평활법 (exponential smoothing)	회귀분석 (regression analysis)

정성적 예측방법

예측자의 주관적인 판단에 의하여 예측하는 판단적 예측방법

전문가 의견법 : 전문가들이 의견을 자유롭게 교환하여 일치된 예측결과를 얻는 기법

시장조사법 : 앙케이트를 통해 조사하는 방법. 시간과 비용 소요.
정성적 기법중 가장 수리적 예측법

수명주기 유추법 : 신제품과 비슷한 기존제품의 제품수명주기 단계에서의 수요변화에 관한 과거의 자료를 이용하여 수요의 변화를 유추해보는 방법. 중장기 수요예측에 적합하며 비용이 저렴하나 어떤제품을 선정하느냐에 따라 결과변화

델파이법 : 설계된 절차의 앞부분에서 어떤 일치된 의견으로부터 얻어지는 정보와 의견의 피드백을 중간중간 삽입하여, 연속적으로 질문 적용하는 기법. 생산용량을 위한 장기적 수요예측, 기술혁신이 발생하였을때 적용.

정량적 예측방법

예측하고자하는 상품의 수요량이 과거 일정기간동안 어떤 수요의 형태나 패턴으로 이루어졌는지 분석.

시계열 예측법 : 장기추세 / 순환변동 / 계절변동 / 불규칙변동

인과형 예측기법 : 수요를 종속변수로 수요에 미치는 요인을 독립변수로 설정하여 양자간의 수요에 미치는 영향. 즉, 인과관계에 있는 요인들을 분석하여 수요를 예측하는 방법

지수평활법(Exponential smoothing)

단기예측에 있어서 매우 유용한 기법으로, 관찰된 실제수요와 이전 예측치에 상대적인 가중치를 두어 새로운 예측치를 구하는 방법이다. 지수평활법에서는 새로운 자료가 추가되면 가장 오래된 자료는 버리고 계산한다. 가장 최근의 값에 가장 많은 가중치를 두고 자료가 오래될수록 가중치는 지수적으로 감소시키면서 예측하는 방법으로 평활상수(α)를 이용하여 현재에서 과거로 갈수록 더 적은 비중을 주는 방법이며, α 의 값이 높을수록 최근의 수요 수준에 더 큰 비중이 주어진다.

▣ 공식 : $F_{t+1} = \alpha Y_t + (1-\alpha)F_t$ α : 평활 상수 ($0 \leq \alpha \leq 1$)

(F_{t+1} : 기간 $t+1$ 에서의 예측 값, Y_t : 기간 t 에서의 실측치, F_t : 기간 t 에서의 예측치)

□ 공식 : 다음기 예측치 = 당기의 예측치 + α (당기의 실제치 - 당기의 예측치)
= $\alpha \times$ 당기의 실제치 + (1 - α) 당기의 예측치

(예제1) 당월 예측치가 5,000이고 실제치가 6,000, 지수 평활상수 α 가 0.3이라고 했을때 다음달의 판매량을 예측하라 ?

□ 공식 : 다음기 예측치 = $5,000 + 0.3(6,000 - 5,000) = 5,300$ 개
= $0.3 \times 6,000 + (1 - 0.3) 5,000 = 5,300$ 개

매출액 예측기법

델파이기법 : 정성(주관)적 예측기법으로, 여러 명의 전문가로부터 자료를 취합하여 평균을 도출 후 회사의 판매액을 예측하는 기법

이동평균법 : 정량(객관)적 예측기법으로, 제품의 판매량을 기준으로 일정기간별로 산출한 평균추세를 통해 미래수요를 예측하는 기법

회귀분석법 : 정량(객관)적 예측기법으로, 매출액에 영향을 미치는 변수들을 독립변수로, 매출액을 종속변수로 선정하여 이들 간 (선형)관계의 정도를 추정하기 위한 기법

영업사원 예측합산법 : 정성(주관)적 예측기법으로, 영업사원으로부터 자신이 담당하고 있는 구역에서 향후 일정기간 동안 판매될 것으로 예측되는 제품수량에 대한 자료를 수집한 후, 이를 회사 차원에서 합산하여 판매를 예측하는 기법

경영진 의견법 : 정성(주관)적 예측기법으로, 경영진으로부터 판매에 대한 예측치를 수집하여 이를 기반으로 회사의 판매액을 예측하는 기법