KAIST 테크노경영대학원 **2018 봄학기**

EMBA **김 영배**

EMB510 리더십 및 조직변화

(Leadership & Organization Change)

강의 시간: 토 오후 1 시반 – 4 시반

학생 면담 시간: 토 오후 12 시 -1 시반, 금 오후 1 시 – 3 시 혹은 개별 약속

강의 조교: 유은규 (Tel: 010-7234-8398, 연구실: S389)

강의 교재:

1. A. Kinicki & M. Fugate, Organizational Behavior: Key concepts, skills & best practices, 5th ed. McGraw Hill, 2012
2. 기타 논문이나 사례자료는 course packet 으로 배부될 예정임.

강의 소개:

본 과목은 조직 환경 하에서 일어나는 개인 행태 (예를 들어 개인의 가치관이나 인성의 차이, 태도나 동기부여 등) 에 대한 이해와 그룹 혹은 팀 조직의 관리, 그리고 전체 조직의 효과적인 설계 및 운영 관리를 위해 필요한 이론적 이해와 실제적인 문제해결 역량의 습득 모두를 목표로 한다. 특히 국제화와 정보통신 기술의 발달 등 환경 변화에 적응하기 위한 최근 새로운 조직관리 접근 방법들을 소개하고, 구체적으로 체험을 통해 자기 학습을 할 수 있도록 실제 사례에 대한 토론과 Role Playing, 학습문제에 대한 자기성찰 등을 도입하여 강의를 진행하도록 하며, 각 주제 별로 새로운 추세에 대한 지식도 학습한다. 이를 통해 장래 경영자로서의 리더십 배양과 조직 변화 관리에 대한 역량을 습득하도록 한다.

강의 목표:

본 강의를 통해 조직에서 일어나는 제반 행태적인 현상을 논리적으로 이해할 수 있어야 하며, 조직 행태에 대한 최신 이론 및 최근 관리 기법에 대한 지식을 갖출 수 있도록 한다. 개인 및 팀, 조직 수준에서의 이론적 지식뿐 아니라 이 지식을 응용하여 실제 기업 상황 하에서 개인이나 팀, 그리고 전체 조직의 효과성을 높이기 위한 문제해결 능력을 배양하도록 한다. 수강생들은 각자 이 과목을 통해 학습할 목표를 구체적으로 설정하여 두 번째 수업 시간에 제출하고 term project 계획도 가능하면 이 학습목표와 align 시키도록 노력한다. 이러한 목표를 달성하기 위해서는 다음과 같은 과제를 충실히 준비해야 한다.

강의 과제:

1. **사전 예습:** 학생들은 매 시간 미리 배정된 학습문제와 Reading Assignments, 사례 등을 사전에 충분히 읽고 강의에 참석하도록 한다. 사례 및 reading 에 대한 보고서는 전체 평가의 20%를 차지한다. 학습 주제에 따라 강의식으로 진행되는 경우도 있고, 주제에 관련 된 사례 토론 등을 중심으로 진행되는 경우도 있다. 어느 경우나 미리 부과 된 교과서나 논문, 사례가 숙지 되지 않으면 충분한 교육효과를 거두기 어렵다는 것을 유념하도록 한다. 대개는 수업 앞 부분에서 강의를 통해 전체 내용에 대한 핵심을 소개하고, 이를 바탕으로 사례 토의나 실습 등을 진행한다. 수업 마지막 15 분 가량은 사례 토의 결과나 실습 체험을 통해 학습한 내용을 정리하고, 실제 경영환경에서 적용하기 위한 시사점 등을 결론으로 제시한다. (그러나 학습 주제에 따라 강의 진행방법이나 강의시간 등이 탄력적으로 운영될 수 있으며, 학생들의 강의 참여도를 높이고 보다 효과적인 강의진행 방법을 강의가 진행되면서 상호 모색할 예정이다.) 강의 참여도와 토론 내용에 대한 평가는 전체 배점의 10%를 차지한다.

2. **Term Project**

본 과목은 중간고사 및 기말고사 대신 실제 조직 현장의 문제를 해결하는 term project 를 통해 평가를 한다. Term project 의 목적은 수업 시간에 학습한 리더십 및 조직관리 분야의 이론과 사례 분석 내용을 현실에서 경험하는 제반 조직 문제를 해결하는 데 적용할 수 있는 역량을 배양하는 데 있다.

학생들은 강의 첫 시간이 끝난 후 4-5 명으로 구성된 연구팀을 구성하도록 한다. 각 연구팀은 경영조직 행태 분야의 연구주제를 공동으로 정한 후 연구목표와 내용, 연구대상 조직, 팀 구성원 명단에 대해 2 월 24(토)일까지 제출하도록 한다.

2-1. Term project I (20%): 현실 문제에 대한 사례 기술 보고서 (3 월 24 일)

개인이나 팀은 3 월 24 일(토) 까지 해결하고자 하는 조직 문제에 대한 사례를 구체적으로 기술한 보고서를 제출해야 한다. 보고서는 다음과 같은 사항이 포함되어야 한다.

가) 대상 조직에 대한 개요 및 연구 주제에 대한 배경과 연구 목표 (예: 연구개발 부서와 생산 부서간의 갈등 관리, 팀제 조직 개편에 따른 문제점과 대안, 조직 개혁의 추진 과정과 성패 요인 분석 등)

나) 대상 조직의 연구 주제에 관련 된 현상 또는 문제점의 기술

보고서에 기술된 사례는 최소한 A4 용지, 11point 의 double space 형식으로 10 페이지 이상 되어야 하며 (그림이나 표 제외) 가능한 구체적인 스토리가 이해될 수 있도록 기술되어야 한다. 보고서는 수업 시간에 다루는 사례 형식을 참조하여 작성할 수 있으며 사전에 개인 면담을 통해 아이디어를 구체화할 수 있다.

3. **Term Project II (40%):** 사례 프로젝트 보고서 (5 월 19 일)

최종 프로젝트 보고서는 5 월 19 일(토)까지 제출하며 (제출기한을 넘기는 경우 하루 지날 때 마다 20%씩 감점), 보고서는 다음과 같은 사항이 모두 포함되어야 한다.
가) 대상 조직에 대한 개요 및 연구 주제에 대한 배경과 연구 목표 (예: 연구개발 부서와 생산 부서간의 갈등 관리, 팀제 조직 개편에 따른 문제점과 대안, 조직 개혁의 추진 과정과 성패 요인 분석 등)
나) 대상 조직의 연구 주제에 관련 된 현상 또는 문제점의 기술
다) 대상 조직의 현상이나 문제점을 분석하고 이를 해결하기 위한 대안을 도출하기 위한 이론적, 개념적인 틀의 제시
(이를 위해 관련 주제의 책이나 논문, 자료 등을 수집, 정리하여 가장 적합한 분석모형을 스스로 개발하고, 그 근거를 기존 문헌의 고찰과 실제적인 논리로 제시하기 바람. 이때 관련문헌은 수업 시간에 다룬 논문 외에 최소한 3 편 이상의 논문이나 책, 보고서 등이 고찰되기를 바라며, 두 번째 개별 프로젝트 보고서와 연계함이 바람직 함)
라) 조직 현상이나 문제점의 원인을 제시하고, 이를 처방할 수 있는 현실적인 대안을 도출 (원인 분석과 대안 제시의 근거에 대한 **논리성**과 **현실 실행가능성이** 주요한 평가의 기준임)
마) 보고서는 typing 되어야 하며, A4 용지로 30 page 를 넘지 않기를 바라며, 쉽게 이해되고 설득력이 있어야 함.

4. 학생 주제 관련 기업 사례 발표

- 학생들은 개별 혹은 조별로 매주 과목 주제별로 관련된 자신의 기업 사례에 대해 준비해서 발표함으로써 각 기업과 동료에 대한 이해를 넓히고 보다 많은 사례를 공유하는 자리를 갖도록 한다. 여기에는 각 조의 팀 프로젝트 대상인 조직도 포함된다. 학생들은 첫 시간이 끝난 후 미팅을 거쳐 원하는 주제와 관련 사례 발표 계획을 사전에 제출한다.
발표는 15 분 이내를 원칙으로 하며 개별 혹은 조별로 준비를 할 수 있다. 가능하면 서로 다른 과목 주제를 선택하여 발표 내용이 중복되지 않도록 서로 협의하는 것이 바람직하다. 발표 내용은 기업에 대한 간략한 소개와 관련 주제에 대해 각 기업에서 어떤 제도와 운영 practice 를 시행하고 있고, 시행과정에서의 어려움이나 문제점 그리고 성과에 대한 평가를 포함하되 발표자에 따라 탄력적으로 운영할 수 있다. 발표는 수업 시간 말미에 이루어질 예정이다.

5. Grading policy

- reading assignments 에 대한 Quiz 와 Case 정리물 평가를 합쳐서 20%의 배점을 이루며, 강의 참여도 및 교과목 포럼 참여도가 10%의 배점을 이룬다.
- 출석은 10%의 배점을 차지한다

- Term project Ⅰ, Ⅱ 가 각각 20, 40%의 배점을 차지한다

6. Code of ethics:

- 학생들은 사례 정리 혹은 Quiz, 과제물 제출 시 윤리적인 행동을 해야 한다. Cheating 이나 어떠한 비윤리적인 행동을 한 경우에는 학점이 부과되지 않음을 충분히 인지하며, 다른 사람들의 아이디어나 자료를 인용한 경우에는 반드시 그 출처를 밝혀야 한다.

강의 계획표

강의주일 강의 주제 교과서 목차

1. Introduction to Organizational Behavior and Management (2/3) Ch 1

Case: HP Video

Reading: Pfeffer and Veiga., "Putting people first for the organizational success,

- 21 세기 초우량 기업의 특징
- 사람과 조직 관리를 통한 기업의 경쟁 우위 확보 전략
- 인력관리 방식의 변천과 기업 성과
- 조직 행태론의 전반적인 소개

2. Foundation of OB Theories of Managing People (2/10) Ch 4

Case: SAS Institute

- 개인의 가치관, 태도, 귀인, 학습의 이해
- 지각의 오류: 인사고과의 유의 사항
- 직무만족과 성과와의 관계
- 신입사원 선발 관리와 Mentoring
- Great Work Place 의 중요성

3. Personality and Emotions (2/24) Ch 5 & proposal

Reading: Leonard & Straus, "Putting your Company's Whole Brain to Work,"

Exercise: MBTI 혹은 EI Test

- 개인의 personality 개념과 유형
- Personality 차이에 따른 조직 행태의 영향
- 다양한 개성을 가진 인력의 효과적인 관리

- Management of emotion and emotional intelligence

4. Individual Motivation and Organizational Behavior (3/3) Ch 6 & 7

Reading: Nohria et al, "Employee Motivation: A powerful new model,"

Exercise: need structure or motivation skill

- 동기부여 관련 이론의 이해
- 동기부여 기법의 소개

5. Group Behavior and Work Teams (3/10) Ch 9

Case: Medisys: The IntensCare product development team

Optional Reading: Jassawalla and Sashittal, "Building collaborative CFT."

- 그룹과 팀의 차이점
- 팀 유형의 비교
- 팀 발전단계 및 프로세스
- 효과적인 팀 관리 방안과 리더십
- 우리나라 기업의 팀제 조직의 운영 현황

6. Conflict management & Communication (3/17) Ch 10 & 11/ 1st Term 제출

Exercise: active listening

Reading: Amason et al (1995), Conflict

- 갈등의 원인 및 해결 방안
- 의사소통의 개념과 중요성
- 문화와 의사소통

7. Leadership (3/24) Ch 12 & 14

Reading: Goleman, "What makes a good leader,"

Exercise: Leader Role questionnaire & Career Plan: life goal inventory

- 전통적 리더십 이론의 이해
- New Leadership 에 대한 이해
- Coaching 및 empowerment
- Vision Setting

8. Organizational Analysis and Design (3/31) Ch 15

- 조직 분석 및 설계의 원리
- 전통적 조직과 새로운 조직의 비교
- 상황 요인 (환경, 전략, 기술 등) 의 이해
- 프로세스, 팀제, 네트워크, Module 조직의 소개

9. Organizational Culture (4/7) Ch 2

Case: Building the culture at Agilent Technologies: Back to the future

- 조직 문화의 개념
- 조직 문화와 전략, 경영 성과와의 관계
- 조직 문화의 변화 관리

10. Global Organization (4/14) Ch 3/ 2nd Term

Case: P&G Organization 2005 (A)

- 조직의 국제화 과정
- 국제화 조직의 유형과 장단점

- 국제화 조직의 경영자 역할
- 일본의 국제화와 우리 기업의 국제화

11. HR Practice and Performance Appraisal (4/21) Ch 8

Case: Southwest Airline's Nonstop Culture: Flying High with Transparency and Empowerment

- 인적자원관리 Framework
- 새로운 인사제도의 추세
- 인적자원관리와 기업 성과
- 360 degree performance appraisal

12. Managing Organization Change (4/28) Ch 16

Case: GE's two decade transformation

- 조직 변화 및 변혁 과정의 이해
- 경쟁력의 원천으로서 변화 역량과 학습 조직
- 조직 변화의 접근방법
- 조직 변화의 성공요인.

13. Organization and Leadership for Innovation (5/12) Ch 13

Dialogue with a guest speaker (subject to change)

Antorini et al. (2012), "Collaborating With Customer Communities" (Lego Case)

- Efficiency Vs Creativity
- Innovation Strategies
- Leadership for managing innovative organizations
- Free discussion

14. Project presentation & Wrap-up (5/19) 3rd term paper

- Project presentation

- Class wrap-up: - 21 세기 Global Leader 의 조건

Case List

1. SAS Institute (A): A Different Approach to Incentives and People Management Practices in the Software Industry, Stanford Graduate School of Business Case: HR6-A
2. Medisys: The IntensCare product development team, Harvard Business Publishing Brief Case: 4059, 2009.
3. Building the Culture at Agilent Technologies: Back to the Future, Stanford Graduate School of Business Case: HR-20
4. P&G Organization 2005 (A), Harvard Business School Case: 9-707-401
5. Southwest Airline's Nonstop Culture: Flying High with Transparency and Empowerment, Michigan Ross School of Business Case W94C04
6. GE's Two-Decade Transformation: Jack Welch's Leadership, Harvard Business School Case: 9-399-150

Reading List

1. Pfeffer, J. and Veiga, J. (1999), "Putting people first for the organizational success," *Academy of Management Executive*, pp. 37-48.
2. D. Leonard and S. Straus(1997), "Putting your Company's Whole Brain to Work," *Harvard Business Review*, pp. 111-121
3. Nohria et al (2008), "Employee Motivation: A powerful new model," *Harvard Business Review*, pp 78-84.
4. Jassawalla and Sashittal (1999), "Building collaborative cross functional new product teams," *Academy of Management Executive*, 13(3), pp. 50-63.

5. Amason et al. (1995) Conflict: An Important Dimension in Successful Management Teams, *Organizational Dynamics*, pp. 20-35.
6. Goleman, D. (1998), "What makes a good leader," *Harvard Business Review*, pp. 73-102.
7. Antorini et al. (2012), "Collaborating With Customer Communities: Lessons From the Lego Group, *" Sloan Management Review*, 53(3), pp. 71-79)