

학습자료 (조직이해 능력)

1차시. 조직이해능력 개요

*조직의 특성

- 조직은 목적을 가지고 있다.
- 조직은 구조를 가지고 있다.
- 목적을 달성하기 위해 구성원들은 서로 협동적인 노력을 한다.
- 조직은 외부환경과 긴밀한 관계를 유지한다.

*비영리조직(non-profit organization, NPO)

- 정부의 지원이나 기부금 등의 자원을 가지고 공익(公益)추구를 목적으로 운영되는 조직이다.
- 정부, 시민단체, 종교단체, 대학

*조직의 일정한 목적을 달성하기 위한 경영활동 요소

- 인적자원
- 물적자원
- 경영목적
- 전략

*중간경영자

- 재무관리, 생산관리, 인사관리 등과 같은 경영부문별로 경영목표, 전략, 전책을 집행하기 위한 제반활동을 수행

*경영자의 역할

- 정보전달자 역할
- 탐색자 역할
- 혁신가 역할

*조직구조

- 조직 내의 부문 사이에 형성된 관계로 조직목표를 달성하기 위한 조직구성원들의 상호작용을 보여준다.
- 의사결정권의 집중정도, 명령계통, 최고경영자의 통제, 규칙과 규제의 정도에 따라 달라진다.
- 구성원들의 업무나 권한이 분명하게 정의된 기계적 조직과 의사결정권이 하부구성원들에게 많이 위임되고 업무가 고정적이지 않은 유기적 조직으로 구분된다.
- 조직도로 조직의 내적인 구조는 알아볼수 없지만 임무, 수행하는 과업, 일하는 장소 등을 파악하기 용이하다.

*조직 내 업무의 배정과 관련한 원칙

- 업무의 종류, 성격, 범위를 명확하게 하고 기준에 따라 나누는 것
- 일의 성격이 완전히 같거나 비슷할 때에 그것을 하나의 그룹으로 동일한 부문에 배정하는 것
- 일의 상호관련성에 따라 구분하는 것

***업무수행계획서 작성**

- 업무수행계획서 작성에 있어 가장 중요한 것 목표를 설정하는 것이다.
- 업무수행 시트는 간트차트, 워크 플로시트, 체크리스트 등이 있다.
- 업무수행 시트를 작성하면 계획된 일정에 따라 일을 끝마칠 수 있다.

***모든 조직들에 공통적으로 영향을 미치는 일반적인 환경요인**

- 경제적 환경
- 기술적 환경
- 사회문화적 환경

***세계화의 촉진 요인**

- 기술 혁신에 따른 통신시설과 운송수단의 발달
- 소비자의 수요나 구매행태가 전 세계적으로 동질화 됨
- 자본시장이 개방되어 국가 간 자본이동이 전 세계적으로 활발하게 일어남

2차시. 경영이해능력1

***경영목적**

- 경영의 4요소 중 하나
- 기업의 존재 이유와 방향성을 알려주는 내부의 나침반과 같은 역할
- 기업이 목표를 달성하기 위해서 지향하는 신념과 기준
- 기업의 경영행위나 의사결정 방식을 결정하는 원칙과 기준

***경영의 과정 중 경영계획**

- 조직의 미래 목표를 결정하고 이를 달성하기 위해 실행방안을 선정하는 과정이다.
- 조직이 나아가야 할 경영목적을 분명히 하고 목적에 적합한 목표를 정하는 과정이다.
- 향후 경영활동 결과에 대한 경영평가 시 평가 기준으로 적용된다.

***의사결정모형-점증적 모형**

- 합리 모형을 전적으로 거부하고, 문제해결의 실현 가능성을 중요시하는 의사결정 이론
- 의사결정 결과에 따라 실행 후 그 결과에 대한 평가 때문에 의사결정 내용을 다시 수정·보완해 나가는 환류(feedback)의 방식으로 연속적으로 의사결정을 한다

***경영활동의 유형 중 내부경영활동(보조활동)**

- 기술개발
- 재무관리

- 인사관리

*점증적 의사결정모형의 의사결정과정 중 개발단계

- 이전에 없었던 새로운 문제의 경우 이전 것과 다른 새로운 해결안을 모색하는 설계방법
- 의사결정자들이 모호한 해결방법만을 가지고 있으므로 다양한 의사결정 기법(브레인스토밍, 명목 집단법, 델파이 기법 등)을 통하여 시행착오 적 과정을 통해 적합한 해결방법을 찾는다.

*점증적 의사결정모형의 의사결정 과정에서 해결안을 선택하는 방법

- 체계적인 근거에 의해 대안을 평가하여 선택하는 분석방법
- 최종결정자 한 사람의 판단에 따라 대안이 선택되는 판단방법
- 의사결정자 집단 간의 교섭에 따라 대안이 선택되는 교섭방법

*집단의사결정의 장점

- 결정된 사항에 대하여 의사결정에 참여한 사람들은 해결책을 수월하게 수용
- 결정된 사항의 실천 시에도 높은 동기부여 제공
- 조직원간 의사소통의 기회가 향상

*브레인스토밍(Brain Storming)

- 창의적 발상 기법으로 집단에 소속된 인원들이 자발적으로 자연스럽게 제시된 아이디어 목록을 통해서 특정한 문제에 대한 해답을 찾아가는 집단의사결정 기법이다.

*브레인스토밍(Brain Storming)의 4가지 기본 규칙

- 아이디어의 질보다는 양에 집중
- 아이디어에 대한 비판과 비난을 자제
- 새롭고 특이한 아이디어의 환영
- 아이디어의 조합 및 개선

*집단의사결정이 가질 수 있는 문제점

- 구성원 간의 상호관계 때문에 적당한 수준에서 타협할 가능성이 크다.
- 구성원 간의 다양한 견해차에 의해 조직 내 갈등 및 분열 가능성이 커질 수 있다.
- 리더가 회의를 올바르게 이끌어 가지 못하면 효율적 토의가 이루어지기 어렵다.

3차시. 경영이해능력2

*경영전략의 추진과정

- 전략목표설정 → 환경분석 → 경영전략 도출 → 경영전략 실행 → 평가 및 피드백

*마이클 포터의 가치사슬(Value Chain) 모형

- 내부환경분석을 위해 사용되는 대표적인 분석모형
- 기업에서 수행되는 모든 활동을 지원활동과 본원적 활동으로 구분

- 하부구조, 인적자원관리, 기술개발, 조달프로세스로 구분하고, 본원적 활동은 물류투입, 운영, 물류산출, 마케팅, 서비스로 구분
- 배송차량 및 스케줄링은 물류산출에 해당하며 재고관리는 물류투입, 기계가공은 운영활동에 해당

*공유가치(Shared Values)

- 조직구성원이 함께하는 가치관으로서 다른 조직의 구성요소에 영향을 주는 7S 모델의 핵심 요소이다. 따라서 이는 조직운영에 가장 큰 영향을 미치는 요소라고 할 수 있다

*맥킨지의 7S 모델

- 조직이 보유한 자원을 경쟁사와 객관적으로 비교·평가하고 자사의 강점 및 약점을 파악하는 대표적인 분석기법 중 하나

*마이클 포터의 5 세력 모형(Five Forces Model)

- 기존 경쟁자
- 신규 진입자
- 대체 제품과 서비스
- 고객(Customers)
- 공급자(suppliers)

*시장의 진입장벽을 높이기 위한 기업의 활동

- 기존 기업이 거대유통망과 원재료 공급시설 등을 보유
- 기존 기업의 제품이 높은 브랜드 충성도를 확보
- 산업을 선점하고 있는 기존 기업이 유통 채널을 장악

*SWOT분석의 필요성

- 잠재적인 시장에서 가장 중요한 세분시장의 선택
- 세분시장의 파악 및 특성 분석
- 마케팅의 전략방향 선정

*사업전략

- 경쟁전략(competitive strategy)이라고도 하며 각각의 사업영역에서 '어떻게 경쟁할 것인가'를 결정짓는 문제를 다룸.
- 일반적으로 사업마다 핵심 성공 요인이 다르게 때문에 특정 산업이나 시장에서 기업의 제품 혹은 서비스의 경쟁우위를 향상하기 위한 경쟁전략을 의미

*경영전략에 대한 평가와 피드백 단계

- 목표설정
- 성과측정
- 분석 및 평가
- 피드백

- 전략수정

*마이클 포터(Michael E. Porter)의 본원적 경쟁전략 중 원가우위전략

- 규모의 경제를 달성할 수 있는 대량생산을 통해 단위 원가를 낮추는 전략
- 새로운 생산기술을 개발하여 단위 원가를 낮추는 전략
- 경쟁사에 비교해서 상대적으로 높은 시장점유율을 확보하는 전략

*경영참가제도가 가진 문제점

- 경영능력이 부족한 근로자가 경영에 참여할 경우 조직의 의사결정이 늦어지고 합리적인 방향으로 내려질 수 없다.
- 대표로 참여하는 근로자가 조합원들의 권익을 지속해서 보장하거나 대표할 수 있는가도 문제가 된다.
- 경영참가제도 자체가 경영자의 고유한 권리인 경영권을 약화할 수 있다.

4차시. 체제이해능력1

*조직목표

- 전체 부서와 구성원의 노력이 집중됨으로써 달성하게 될 최종의 결과물이다.
- 조직이 나아가야 할 미래의 모습을 제시하고 있다.
- 현재의 조직 구성과 조직 전체의 행동 방향을 결정해 주는 역할을 한다.

*조직목표의 기능

- 방향제시 : 설정된 목표는 행동이나 방향을 결정해 주는 기능을 제공
- 조직설계 : 조직의 측면에서 볼 때 조직의 구조 즉, 의사소통 형태, 권위나 권력관계, 지위의 배정 등에 직접적인 영향
- 동기유발 : 목표를 연구함으로써 다른 방법으로는 알아낼 수 없었던 조직 구성원이나 조직의 감추어진 동기, 성격 및 행동 등에 대한 통찰력 제공

*조직목표의 특징

- 공식적 목표와 실제적 목표가 다를 수 있음
- 다수의 조직목표 추구 가능
- 조직목표간 위계적 상호관계가 있음

*조직목표 설정 방법

- 목표의 구체성 : 막연한 목표보다는 구체적인 목표가 성과를 높일 수 있는 행동을 불러일으킨다. 구체적인 목표는 모호성을 감소시켜 주고 행동방향을 명확하게 제시해 준다.
- 노력에 대한 피드백 : 노력에 대하여 피드백이 주어질 때 성과가 향상될 수 있다.
- 목표의 수용성 : 일방적으로 강요된 목표보다는 구성원이 자발적으로 수용한 목표가 더 큰 동기를 유발시킬 수 있다.

*조직목표의 분류 기준과 그 예시

- 시장 - 시장점유율, 고객만족도 향상
- 자원 - 자금확보, 자재확보
- 인력개발 - 교육훈련, 승진

***조직구조의 일반적인 특징**

- 공식화
- 집권화
- 분권화

***유기적 조직**

- 의사결정권한이 조직의 하부구성원들에게 많이 위임되어 있으며 업무 또한 고정되지 않고 공유 가능한 조직이다.
- 조직에서는 비공식적인 상호의사소통이 원활히 이루어지며, 규제나 통제의 정도가 낮아 변화에 따라 쉽게 변할 수 있는 특징을 가지고 있다.

***매트릭스 조직의 조직도**



***MBO**

- 기존의 상사에 의한 부하의 업적평가 대신 부하가 자기 자신 혹은 상위자와의 협의에 의한 양적으로 측정 가능한 관리기법

***MBO의 장점**

- 직무 및 부문별 목표를 구성원 스스로 설정하도록 하기 때문에 직무에 대한 책임감이 증가하고 목표달성 의지를 고취시킨다.
- 직무 및 부문에 따라 목표가 설정됨으로 평가 시 직무특성을 고려한 평가가 이루어지며 결과적으로 성과평가에 대한 불만과 불신을 낮출 수 있다.
- MBO는 조직의 모든 활동을 상하위로 연계된 목표에 집중시키게 되므로 조직의 효율성과 효과성을 높일 수 있다.

5차시. 체제이해능력2

***운영목표**

- 장단기의 혼합적인 성격을 가지고 있지만, 통상적으로 장기, 중기, 단기로 구분하여 더욱 구체적으로 표현될 수 있으며, 조직의 전년도 성과나 외부환경의 변화, 업계동향, 경쟁기업의 성과 등을 바탕으로 년 단위로 재조정된다.

***조직문화가 갖는 기능**

- 조직문화는 구성원들에게 일체감과 정체성을 부여한다.
- 조직문화는 조직몰입을 높여준다.
- 조직문화는 조직의 안정성을 가져온다.

***7S 모형의 구성요소와 해석**

- 공유가치(Shared Value) : 조직구성원들이 공유하고 있는 가치관이나 이념, 기업의 존재 목적
- 스타일(Style) : 구성원들을 이끌어 나가는 경영자들의 조직관리스타일로서, 해당 조직의 경영방식
- 구조(Structure) : 조직도라고 말할 수 있지만 조직도에는 나타나지 않는 조직별 역할이나 권한, 책임 등도 포함
- 스킬(Skill) : 조직의 전략을 어떻게 실행할 것인가를 말한다. 스킬에는 조직의 각종 물리적 하드웨어스킬과 이를 작동시키는 소프트웨어스킬, 구성원의 동기부여 및 목표관리, 예산관리등과 같이 조직운영에 활용되는 경영관리스킬 등이 있다.

***산업문화**

- 상품과 고객의 성격, 기술과 기술변화, 산업의 수명주기 등에 따라 이들 조직이 추구하는 목적과 행동 등 문화적 특성이 다르게 나타남.

***조직문화의 중요성**

- 조직문화는 가치창출의 원동력이며 기업 경쟁력의 원천이다.
- 구성원의 사고와 행동 양식을 규정하고 일체감을 강화한다.
- 조직문화는 조직의 원활한 의사소통에 도움을 준다.

***공식집단**

- 조직구조에 의해 인위적·형식적으로 정의 내려진 작업집단
- 조직의 공식적인 목표를 추구하기 위해 조직에서 의식적으로 만든 집단
- 공식적인 집단의 목표나 임무는 비교적 명확하게 규정되어 있음
- 기업체, 정부기관, 조직 내에서 특별한 과업을 수행하기 위해 조직된 팀 등이 있음

***집단의 특성**

- 정기적으로 대면접촉을 통한 상호작용을 합니다.
- 서로 긴밀한 의사소통을 통해 영향을 주고받습니다.
- 함께 달성하려는 공동의 목표 혹은 공통의 관심사가 있습니다.

***집단 간의 갈등 원인**

- 집단의 목표성취 과정에서 다른 집단의 간섭, 방해 받을 때
- 집단 간의 서로 다른 입장, 목표, 가치, 인지 등이 존재할 때
- 개인과 집단 간의 서로 다른 입장, 목표, 가치, 인지 등이 존재할 때

***팀(Team)이 갖는 특성**

- 소수의 인원으로 구성되어야 함
- 구성원들 간 공유된 목표합의가 필요함
- 직무수행 결과에 대한 책임을 상호 공유해야 함

***기능부서간 팀(Cross-functional Team)**

- 어떠한 목적을 달성하기 위해 서로 다른 업무 영역의 종업원들로 구성된 작업팀
- 조직 내 다양한 영역의 사람들이 정보를 교환·공유하고 새로운 아이디어를 개발해 문제를 해결하며 복잡한 프로젝트를 조정하는데 효과적인 것으로 알려졌다.

***조직 내에서 공식적인 실행공동체가 구성되기 위한 요소**

- 구성원 간의 연계 : 구성원들 간 신뢰·협조망 구축 및 숨어있는 전문가 발굴
- 개인역량 개발 : 경험과 아이디어 공유를 통해 개인적 문제해결 및 역량 개발
- 조직역량 개발 : 우수사례에 대한 개발·관리를 통해 조직의 총체적 역량 제고

6차시. 업무이해능력1

***직무체계의 분류항목**

- 직군(Job Family)
- 직렬(Sub Job Family)
- 요소(Element)

***직책**

- 직무상 책임과 권한이 부여된 보직을 의미
- 승진을 하더라도 직책은 그대로인 경우가 있다. 예를 들어 직위가 차장에서 부장으로 승진 하더라도 직책은 그대로 팀장인 경우입니다.
- 예로는 파트장, 팀장, 실장, 본부장, 사업부장 등이 있다.

***과업(Task)**

- 특정 역할을 구성하는 구체적이고 명확한 작업 활동
- 근로자에게 부여된 일의 한 단위로서 일정한 목적을 가지고 있음
- 분업이나 분담이 가능한 정리된 일
- 조직 안에서 직업상 책임을 갖고 담당하여 맡은 일
- 사회생활상의 지위를 근거로 하여 계속 또는 반복하여 행하는 사무를 의미
- 회사 전체의 비전과 전략의 달성을 위한 비슷한 특성을 가지고 유사한 성격의 조직공헌을 보여주는 직무들의 집합

***직무(Job)**

- 비슷한 업무 내용을 가진 직위들을 하나의 관리 단위로 설정한 것을 의미
- 사무직에는 총무, 재무, 인사, 구매 등이 있다
- 직책이나 직업상 책임을 갖고 담당하여 맡은 일을 의미

***직무와 업무와의 관계**

- 조직의 규모 및 특성에 따라 직무의 종류와 업무의 범위가 다르고 같은 규모의 조직이라 하더라도 모두 다르게 구성될 수 있다.

***직무가 가진 특성**

- 기술의 다양성
- 과업의 정체성
- 목적 지향성

***직무역량에 대한 설명**

- 직무를 효과적으로 수행하여 탁월한 성과를 얻는 데 필요한 작업자의 내재적 특징
- 고성과자와 저성과자를 분별하는 특별하고 일관된 행동 동기, 특질, 기능 등
- 우수인재의 성과를 평가할 때 기준이 되는 지표

***직무기술서**

- 어떠한 직무에 대한 직무분석의 결과로 해당 직무의 성격이나 직무개요, 요구되는 자질, 직무내용, 직무방법 및 절차, 작업조건, 업무의 범위, 직무수행요건 등을 알아낸 후, 분석한 직무에 대한 주요사항 등을 직무에 관한 정보를 정리, 기록한 문서

***직무명세서(Job Specification)의 구성요소**

- 담당자의 성격
- 담당자의 능력 및 적성
- 경험 및 경력

7차시. 업무이해능력2

***업무수행계획서**

- 주어진 업무목표 및 목표달성을 위해 제공되는 한정된 자원과 제약요건을 확인하고, 이에 따라 구체적인 계획을 수립하는 것이다.
- 업무수행계획서는 팀 또는 개인이 최종목표를 달성할 수 있도록, 세부 목표와 업무 순서에 대해 기록해 놓은 문서를 말한다.
- 업무를 진행하는 동안 해야 할 일을 정리할 수 있으며, 언제 무엇을 해야 하는가 쉽게 파악하는 데 도움이 된다.

***업무수행계획 수립 시 검토사항**

- 조직비전 및 경영목표

- 중장기 사업계획서
- 연간업무 계획서

***SMART 기법**

- 구체적(Specific)인 계획은 “정확하게 무엇을 위해 어떤 일을 할 것인가?”에 대한 내용
- 측정 가능한(Measurable) 계획은 “이 일은 수치로 측정 가능한가? 어떻게 측정해야 하는가?”에 대한 내용
- 마감 기한이 결정된(Timely) 계획은 “이 계획의 마감 기한은 언제이며, 이 계획을 달성했다는 것을 알려면 어떻게 해야 하는가?”에 대한 내용

***업무수행계획 수립 시 주의사항**

- 업무수행계획서를 작성하는 목적을 파악.
- 지금 갖고 있는 자원을 활용해 제한 시간 내로 업무를 끝낼 수 있는지를 확인.
- 업무를 수행하는데 있어서 관련된 조직 내 지침을 확인.

***간트차트**

업무	1월	2월
행사계획		
행사일정 수립	■	
예산인력 운영안 작성	■	
프로그램 구성	■	
행사운영		
장소선정		■
진행자 섭외		■
현장운영		■

- 전체 일정을 한눈에 볼 수 있음
- 각 업무 사이의 관계를 보여줄 수 있음
- 단계별로 걸리는 시간과 각 업무 활동 사이의 관계를 보여줄 수도 있음

***업무결과를 점검하기 위하여 작성하는 체크리스트 서식**

- 업무의 각 단계를 효과적으로 수행했는지 자가진단해볼 수 있는 도구이다.
- 수행 단계별 업무확인을 통해 업무진행 시 문제점과 업무 제반사항에 대한 파악이 매우 쉽다.
- 실제 업무수행에 대한 세부적인 활동 사항과 각 활동별로 기대되는 수행수준을 달성했는지를 확인하는 데에는 효과적이다.

***업무수행의 방해요인과 올바른 해결방법**

- E-mail : 개인 메일과 업무용 메일을 구분하고 필요한 경우에만 업무용 메일을 사용하며 개인적인 용도로는 사용하지 않은 것이 좋다.
- 인터넷 : 직장인 스스로 공적공간과 사적공간에 대한 명확한 이해를 통해 업무공간을 공격

공간으로 인식하여 사적인 활동을 직장인 스스로 절제하려는 올바른 태도를 갖도록 한다.

- 전화 : 각 통화마다 3분 이내 통화원칙을 세우거나, 업무적으로 중요한 내용만 간단히 통화하고 필요한 경우 메일을 통해 그 이외의 업무내용을 정리하여 소통한다.

*갈등이 업무환경에 미치는 영향

- 갈등은 업무의 진행을 중단 또는 지연시킴.
- 갈등은 정신적인 스트레스를 가져온다.
- 갈등은 다른 업무에 대한 이해를 증진시킴..

*효과적인 갈등관리 방법

- 갈등상황을 받아들이고 이를 객관적으로 평가.
- 갈등을 유발시킨 원인은 무엇인지, 장기적으로 조직에 이익이 될 수 있는 해결책은 무엇인지를 생각
- 대화와 협상으로 의견일치에 초점을 맞추고, 양측에 도움이 될 수 있는 해결방법을 찾는 데 주력.

*직장생활 중 발생하는 업무과중에 따른 스트레스 관리

- 시간관리 매트릭스를 활용하여 업무를 우선순위에 따라 처리함으로써 업무과중을 극복한다.
- 업무처리 중 발생하는 문제에 대해 긍정적인 사고방식을 가진다.
- 직무재설계를 통해 업무의 간소화 및 다양성을 제공한다.

8차시. 국제감각

*국제화(Internationalization)의 개념

- 국제화는 한 나라가 다른 나라의 국경과 고유성을 인정하면서 이뤄지는 나라 간의 교류를 의미한다.

*세계화의 변화

- 20세기에 들어오면서 기업은 새로운 기술을 확보하여 세계적인 주도기업으로 국경을 넘어 확장하게 되었다.
- 자유무역협정(FTA)에 의해 글로벌경제의 통합이 가속화되었다.
- 기업들은 국제경쟁력 제고를 위하여 수출확대, 해외자회사 설립, 합작투자 강화 등의 노력을 기울이고 있다.

*글로벌마인드(Global Mind)

- 서로 다른 문화에 대한 폭넓은 이해와 융통성을 바탕으로 세계인을 대하고 비즈니스를 처리하는 기본 자세이다.
- 문화적 차이에 대해 적절하고 긍정적인 반응을 보이는 국제 비즈니스의 중요한 기법이다.
- 국가 글로벌화를 위해 세계 모든 국가의 다양한 문화적 정체성을 가진 사람들이 서로 동등한 가치를 누리며 존중과 소통을 통해 공존하고자 하는 마음가짐이다.

***글로벌마인드 개발의 필요성**

- 세계화가 진행됨에 따라 조직구성원들도 다양한 문화의 사람들을 만나고 대화하며 거래 혹은 협상해야 할 일이 증가하고 있습니다.
- 직업인으로서 국제적인 식견과 능력을 갖추고 새로운 경쟁과 시장환경에 맞서야 하는 상황이 현실로 다가왔다.
- 통신산업의 발달로 전 지구적 네트워크가 형성되었다.

*** 글로벌마인드 함양을 위한 3가지 핵심요소**

- 글로벌 소통능력
- 글로벌 문화 이해력
- 글로벌 비즈니스 역량

***글로벌 문화 이해력**

- 타문화에 호의적인 태도를 보여야 한다.
- 타문화권에서 해야 할 일과 하지 말아야 할 일, 해도 되는 일과 해서는 안 되는 일을 구별하기 위해 노력한다.
- 거래 당사국의 문화적 특성을 이해하지 못하면 조직은 투자비용에 대한 막대한 손실을 볼 수 있다.

***문화충격**

- 문화는 일반적으로 한 사회의 주요한 행동양식이나 상징체계를 말하며, 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 않기 때문에 개인이 자란 문화에서 체화된 방식이 아닌 다른 방식을 느끼게 되면 나머지 90%에 의해서 의식 혹은 무의식적으로 상대 문화를 이질적으로 대하게 되고 불일치, 위화감, 심리적 부적응 상태를 경험하게 된다.

***글로벌 비즈니스 역량의 구성요소**

- 글로벌 비즈니스 필요지식
- 글로벌 비즈니스 필요기술
- 글로벌 비즈니스 필요태도

***글로벌 비즈니스 필요기술 항목**

- 커뮤니케이션 능력
- 외국어 활용 능력
- 해외 비즈니스 수행능력

***직업인들이 국제동향 및 주요 이슈를 정확하게 파악할 수 있는 방법**

- 각종매체(신문, 잡지, 인터넷 등)를 활용하여 국제적 동향을 파악합니다.
- 업무와 관련된 국제적인 법규나 규정을 숙지합니다.
- 특정 국가에서 업무와 관련한 동향을 점검합니다.