1.구성원 발당 4단계에 따른 요구사항에 대하여 단계별로 서술하라.

1)열성적초보자(D1): 낮은 역량과 높은 의욕

업무에 대한 방향감각과 필요한 지식이나 기술은 없으나 의욕은 높은 신입사원 등이 이에 해당되는 단계이다. 이 시기의 직원들은 막연한 의욕은 매우 크지만 실패에 대한 불안감으로 자신감이 부족하고 독자적인 업무수행과 의사결정이 곤란한 경우로 과업수행에 투입된 시간과 노력에 비해 성과는 크게 미치지 못한 경향을 보인다. 이 시기의 리더는 정확한 지시형 리더십을 발휘하여야 한다. 직원 의 열정을 인정하고 정확한 지시를 해주어 공식을 습득할 수 있게 해주어야 하며 구체적인 지시를 하고 지시한 직무의 처리가 잘되고 있는지 꼼꼼히 살펴보고 잦은 피드백을 해주어야 한다. 분명한 목표와 바람직한 결과의 기준을 제시하고 업무의 실시계획 등에 관한 구체적 지시와 결과에 대한 빈번한 피드백을 주어야 한다.

2)좌절한 학습자(D2): 약간의 역량과 낮은 의욕

업무에 필요한 지식이나 기술은 조금 있으나 막연한 기대나 의욕이 시행착오를 통해 저하된 상태이다. 높은 열의로 현장에서 역량은 조금씩 쌓여가고 일에 대한 핵심을 파악할 능력이 형성되지만 있지만 갑작스러 돌발상황이나 조금 어려운 문제는 스스로 해결하기에는 역량이 부족한 단계이다. 이 단계에서는 응용문제에 대한 해결을 리더와 함께 하고픈 마음이 생기기도 한다. 리더는 지시와 지원의 수준을 한 차원 더 높여 조언을 해주는 동시에 질문이나 제안을 할 수 있도록 칭찬과 지원을 아끼지 않는 지도형 리더십을 발휘하여야 한다. 리더는 명확한 목표를 제시하고 리더의 기대를 알려주며 결과에 대해 좀 더 잦은 피드백을 제공하고 과정에 대한 칭찬 실수에 대한 부담감을 덜어주고 이유에 대한 설명과 고충에 대한 협의를 통해 문제해결에 다가갈 수 있도록 항상 격려해주어야 한다.

3)소극적 수행자(D3): 상당한 역량과 불안정한 의욕

이미 상당한 역량을 습득하여 스스로 업무를 수행할 수 있는 능력은 있지만 성과에 기복이 있어 자신감이 불안정한 상태로 자신의 능력과 성과에 대한 충분한 인정이 부족한 경우 좌절하게 된다. 이런 과정에서 이 정도면 되지않을까? 라는 매너리즘에 빠지기도 한다. 이 시기에 리더는 불필요한 지시는 줄이고 지원을 늘이는 지원형 리더십을 발휘하여야 한다. 부담없이 이야기를 들어주는 상담자나 코치가 되어 직원을 칭찬하며 어려움이나 제안을 잘 들어주고 격려함으로써 자신감으로 갖고 스스로 해결방안을 찾을 수 있도록 한다. 그런 과정으로 통해 직원은 목표 달성을 위한 자신의 의욕을 표현할 수 있으며 자신감을 갖을 수 있다.

4) 자주적 성취자(D4): 높은 역량과 높은 의욕

스스로 진취적이고 도전전으로 업무처리를 하는 직원으로 업무에 필요한 충분한 지식과 기술이 있으며 독자적으로 성공적인 업무성취를 이룬다. 해당분야의 전문가로서의 소양이 있으며 독자적 업무수행이 가능하므로 자율성과 권한을 부여 받는다. 이 시기의 리더는 직원이 스스로 관리할 수 있도록 권한을 위임하여 문제해결이나 의사결정에 대한 책임을 넘겨주어 다양성과 도전의식을 인정해주고 상사보다는 동료나 조언자로서의 리더가 되어야하며 공헌에 대해 인정하고 신뢰를 주어야한다.

)