**계층적 리더십(사원대리 편) B**

|  |
| --- |
| **◆ 과제물 작성 시 주의사항**   * 문제에서 요구하는 사항에 대해 충실하게 작성하시오. * 과제물 제출 시 다른 분이 작성하신 내용을 첨부하여 제출하는 경우 불이익(반려, 감점, 0 점 처리)을 초래할 수 있으니 주의하시기 바랍니다. * 답안문서 파일명은 본인의 이름으로 저장하신 후 아래와 같은 형식으로 첨부해주시기 바랍니다.   (예 : 파일명 - 홍길동.doc, 홍길동.docx, 홍길동.hwp) |

|  |
| --- |
| **1. SCAMPER는 어떤 사물이나 프로세스 등을 새로운 것으로 변형하기 위해 ‘7가지 아이디어 발굴 키워드’를 활용하는 발상 도구입니다. 'Substitute 대체하기'(예시)를 제외한 나머지 키워드의 설명과 대표적인 사례 1개씩을 작성하십시오. (총 30점)**  **예시**  **◆Substitute:**  **- 대체하기, 기존의 것을 다른 것으로 대체하는 것**  **- 기존 쇠젓가락을 나무젓가락으로 대체** |
| **1) Combine**  **- 결합하기, 두 가지 이상의 것을 결합하여 새로운 것을 도출**  **- 연필 + 지우개 = 지우개 달린 연필**  **2) Adapt**  **- 응용하기, 어떤 것을 다른 목적과 조건에 맞게 응용해 볼 수 있도록 하는 방법**  **- 우엉씨를 활용한 벨크로**  **3) Modify**  **- 변형하기, 형태나 색, 소리, 크기, 동작, 의미 등을 변형하기**  **- 큰 사이즈의 번호 키패드가 있는 효도전화**  **4) Put to other uses**  **- 다르게 활용하기, 어떤 것을 전혀 다른 용도로 사용될 가능성을 생각하는 것**  **- 진흙을 머드팩으로**  **5) Eliminate**  **- 제거하기, 어떤 것의 일부 또는 제거가 가능한 기능들을 찾아보기**  **- 날개 없는 선풍기**  **6) Reverse**  **- 거꾸로 하기, 어떤 것의 순서, 위치, 기능, 모양 등을 바꾸거나 재정렬하기**  **- 김과 밥을 뒤집어 누드김밥** |
| **세부 채점** |
| **\* 참고 사항 : 2차시**  **\* 세부 채점 사항(부분점수 있음, 기본점수 없음)**  **- 세부 채점에 맞추어 모두 작성 시 총 30점**  ◆ 스캠퍼 6개 항목에 대한 설명(총30점, 각 5점씩)  - 굵은 글씨 포함하여 항목과 설명, 예시 작성 시 각5점  - 굵은 글씨 포함하여 항목과 설명 작성 시 각 4점  - 굵은 글씨 제회하여 설명 작성 시 각 3점  - 설명 없이 항목만 작성 시 각 2점  - 각 항목당 예시 추가  1) Combine  - '공기청정기 + 가습기’ or ’지우개 달린 연필’ or ‘다양한 도구를 결합한 맥가이버 칼’ or ‘집과 자동차를 결합한 캠핑카’ 등 언급 시  2) Adapt  - '벨크로(찍찍이)’ or ’빠루, 장도리’ or ‘공사현장의 미술작품 판넬’ or ‘집 외벽을 캔버스로, 벽화 마을’ 등 언급 시  3) Modify  - '큰 버튼의 효도전화’ or ’와플을 강도를 높여 아이스크림콘 와플로’ or ‘큰 삽을 작게 만든 모종삽’ or ‘노트북을 간소화한 아이패드, 갤럭시 패드’ 등 언급 시  4) Put to other uses  - ‘진흙을 머드팩으로’ or ’잘 붙지 않는 접착제의 포스트잇’ or ‘세제나 냄새 탈취제로 활용하는 베이킹파우더’ or ‘폐기된 열차, 폐기된 유람선을 음식점으로’ 등 언급 시  5) Eliminate  - ‘날개 없는 선풍기’ or ’무선 전화기’ or ‘손가락 없는 장갑’ or ‘바퀴를 없앤 자기부상열차’ or ‘자동차 지붕을 없앤 컨버터블(오픈카)’ 등 언급 시  6) Reverse  - ‘누드 김밥’ or ’무선 전화기’ or ‘장갑을 거꾸로 발가락 양말’ or ‘위아래의 냉장/냉동고를 좌우로 배치한 양문형 냉장고’ or ‘바닥과 뚜껑을 뒤집은 마요네즈 용기’ 등 언급 시 |

|  |
| --- |
| **2. 계획은 다소 부족하지만 하나씩 끈기있게 실행하는 사람이 결국 성과를 달성할 수 있습니다. 행동보다 중요한 건 없습니다. 실행력을 높이기 위한 6가지 방법에 대해 설명하십시오. (총 30점)** |
| **◆ 실행력을 높이기 위한 6가지 방법**  **1)** **명확한 목표를 설정하라.**  우리가 바라는 것을 달성하기 위해서는 우선 **목표로 하는 것을 구체적으로 선명하게 설정해야 합니다.** 목표는 사람이 의식적으로 얻고자 하는 사물이나 상태를 말합니다. **목표는 인간의 행동과 심리에 높은 영향을 끼칩니다. 목표를 설정하면 그와 관련된 의식적인 생각과 행동에 영향을 가함으로써, 실행에 자극을 주는 효과가 발생합니다.**  **2) 계획을 step by step, 작은 목표로 재설계하라.**  실행력을 높이기 위해서는 다소 손쉽게 **실현 가능한 난이도로 단계별 작은 목표로 낮춰야 합니다.** 목표를 실현할 수 있는 구체적인 방법으로 재설계 하는 것입니다. 목표달성에 성공하기 위해서는 실행할 것들을 **단계별로 세분화한 목표로 계획을 다시 수립하는 것이 좋습니다**.  **3) 장기적인 로드맵을 수립하라.**  Step by step 단기적인 작은 목표를 세우더라도 **장기적인 로드맵을 구상해야 합니다.**  장기적인 로드맵은 **실행의 과정에서 목표를 잃지 않게 해주며, 작은 단계의 목표를 달성한 이후, 어디에서 어디로 가야 할지, 혹은 가지 말아야 할지를 가르쳐 줍니다.** 이는 자신이 어떤 길을 따라야 할지를 알려주는 것으로, 현재 목표와 일치되는 로드맵을 따라 행동할 수 있게 합니다. **마치 지도위의 나침반과 같은 역할입니다.**  **4) 체크 리스트를 만들어라**  당초 계획했던 실행을 미루는 상황은 누구에게나 나타날 수 있습니다. 하지만 체크 리스트만 제대로 활용하더라도 목표에 따른 업무를 실행하는 것이 훨씬 수월해질 수 있습니다**. 실행 목표를 세운 후, 목표에 부합하는 실행을 하는 중이라면, 체크 리스트를 만들어서 지속적으로, 주기적으로 중간 상황들을 점검하고 확인해야 합니다.**  이 체크리스트를 통해 **중간에 더 추가해야 될 것을 적용하고, 또 할 필요가 없는 것들은 신속하게 제거해야 할 필요가 있습니다.**  **5) 단기적인 실패에 좌절 금지**  실행에 있어 단기적인 실패는 필수적입니다. 오히려 한두번의 실패는 아무런 문제가 되지 않고 **더욱 성장할 수 있는 기회가 될 수 있습니다.** 하지만 **한두번의 작은 실패나 실수는 과감히 무시해도 됩니다.** 이 과정에서 어느 정도의 실패는 당연한 것입니다. **자책하지 말고 스스로를 다독여 꿋꿋이 다시금 시도하는 것이 중요합니다.**  **6) 실행의 목적과 이득을 기억하라**  목표달성에 실패하는 사람들은 목표에 대한 **동기부여**가 스스로 명확히 되어 있지 않습니다. 그러다 보니, 항상 다른 유혹에 쉽게 휘둘리며 우선순위에서 뒤로 밀리는 경우가 다반사입니다.  사람마다 동기를 발휘할 수 있는 방법에 차이가 있지만, **스스로를 움직이게 만드는 가장 쉬운 동기부여 방법은 실행의 목적을 되새기고 결과가 나에게 어떠한 이득을 줄 것인지를 생각하는 것입니다.** |
| **세부 채점** |
| **\* 참고 사항 : 4차시**  **\* 세부 채점 사항(부분점수 있음, 기본점수 없음)**  **- 세부 채점에 맞추어 모두 작성 시 총 30점**  ◆ 실행력을 높이는 방법 6가지(총30점, 각 5점씩)  - 굵은 글씨 포함하여 설명 작성 시 각5점  - 굵은 글씨 제외하고 작성 시 각4점  - 설명 없이 6가지 방법만 작성시 각 2점 |

|  |
| --- |
| **3. 기대와 칭찬을 받는 것은 긍정적 정서 함양에 효과적이고 문제해결력을 향상시켜줍니다. 효과적인 칭찬을 하는 방법 4가지를 설명하시오.** **(총 40점)** |
| **1) 중간 과정을 칭찬하라**  **먼저 칭찬은 결과가 아닌 과정을 칭찬해야 합니다**. 직장에서도 직원들이 어려운 과제를 성공적으로 완수하게 하는 방법은 **노력하는 과정 자체를 응원해 주는 것입니다**. 중간 과정을 칭찬하지 않는 것은 마라톤에서 골인 지점에서 지켜보다가 성적이 좋을 때에만 박수를 치는 것과 같습니다. **결과가 나와서 하는 칭찬만으로는 성과를 더욱 높일 수 있는 에너지를 줄 수 없습니다**. **그래서 과정에 대한 칭찬을 해야 상대방을 성장시키고 발전시키는 기회를 가질 수 있습니다.** 더구나 결과를 보고 칭찬하는 방법으로는 칭찬을 자주할 수 없습니다. 결과가 나오기까지 시간이 걸리기도 하지만 결과가 좋지 않으면 칭찬을 아예 할 수가 없습니다. **직원들의 성장과 발전을 제대로 도와줄 수 있는 것은 중간 과정을 응원하고 격려하는 것에 있습니다.**  **2) 다른 사람과 비교하지 마라**  **사람들은 다른 사람과 비교하는 습관에 익숙해져 있습니다. 하지만 비교만하며 칭찬한다면, 칭찬받을 수 있는 사람은 소수에 불과할 것입니다.** 직장에서는 우수 직원이어야 하며, 학교와 가정에서는 공부 잘하는 모범생이어야 합니다. ‘칭찬을 하고 싶어도 칭찬거리가 없어서’라고 말하는 것도 다른 사람과 비교하기 때문에 나타납니다. **다른 사람과 비교하지 않고 상대방을 격려할 수 있는 방법은 과거의 상황과 비교하는 것입니다.**  예컨대 70점 받은 학생이 75점으로 성적이 높아졌으면 그것을 칭찬하는 것입니다. **다른 사람과 비교를 하면 다소 부족하더라도, 부진한 상황이 과거에 비해 개선될 때마다 칭찬과 격려가 가능합니다. 지난 상황에 비해 잘한 점을 부각시키는 것이 효과적인 칭찬 방법입니다.**  **3) 팩트 중심으로 칭찬하라**  **모호하고 추상적인 상황에 대한 칭찬 보다는 관찰이 가능한 행동이나 사실을 언급하는 팩트 중심의 칭찬이 더욱 효과적입니다.**  **관찰 가능한 팩트나 사실로 칭찬하는 것은 상대방의 공감을 쉽게 얻어낼 수 있습니다.** 상대의 태도나 일 처리를 칭찬하는 경우에도 무엇이, 어떻게 좋은지 증거를 제시하며 말하는 방법입니다. **어떤 경우에도 관찰 가능한 행동이나 사실 중심으로 칭찬하면 상대방이 오해하지 않고, 있는 그대로의 칭찬으로 받아들입니다.** 칭찬이 어렵다는 사람들은 상대방의 상황에 대해 조금 더 면밀히 관찰하고 칭찬받을 수 있는 행동과 사실을 끄집어 내어 칭찬을 하는 연습을 해야 합니다.  **4) 작은 것을 자주 칭찬하라**  회사에서 직원에게 줄 수 있는 승진이나 보너스 같은 물질적 보상은 제한적일 수밖에 없습니다. **그러나 직원들에 대한 인정과 격려, 칭찬을 하는 심리적 보상은 언제든지 자주 할 수 있습니다. 회사에서 작은 칭찬을 자주 해 주는 것은 돈을 들이지 않으면서도 직원의 성취감을 높일 수 있는 효과적인 방법입니다.** **또 큰 성과가 아니라 작은 성공에도 칭찬을 하게 되면 더욱 많이, 자주 할 수 있습니다.** 평소에 칭찬을 잘 하지 않는 사람들은 어떤 프로젝트가 성공적으로 끝났거나 월말 실적이 우수하게 됐을 때에 비로소 칭찬할 때라고 판단합니다. **그러나 더욱 효과적인 것은 프로젝트를 준비하면서 이루어진 하루하루의 작은 성과들을 칭찬하는 것입니다.** |
| **세부 채점** |
| **\* 참고 사항 : 7차시**  **\* 세부 채점 사항(부분점수 있음, 기본점수 없음)**  **- 세부 채점에 맞추어 모두 작성 시 총 40점**  **◆ 효과적인 칭찬 방법 4가지** (총40점, 각 10점씩)  - 굵은 글씨 포함하여 설명 작성 시 각 10점  - 굵은 글씨 제외하고 작성 시 각 8점  - 설명 없이 4가지 방법만 작성시 각 5점 |