**직급별 리더십- 중간관리자**

|  |
| --- |
| **◆ 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. 로체스터 대학의 에드워드 데시와 리처드 라이언이 인간의 동기 요인에 관한 프레임워크를 제시했던 자기 결정론 이론(self determination theory)에 근거한 동기이론으로, 사람들이 어떤 행동을 하는 주요 동기를 정리한 총 동기이론에서 제시하고 있는 주요 동기 6가지를 설명하시오(총30점)** |
| **◆ 총 동기이론에서 제시한 6가지 주요 동기**  **1.일의 즐거움(play)**  즐거움 동기는 단지 어떤 일을 좋아해서 그 일을 할 때 생기게 되는 동기로서 일 자체가 보상이 될수 있다. 어떤 일을 하는 동기가 일 자체의 즐거움에 있을 때 좋은 성과를 낼 확률이 가장 높다. 즐거움 동기는 업무 그 자체에서 발현되기 때문에 가장 직접적인 동기이자 높은 성과를 이끄는데 가장 강력하게 작용하는 요인이다.  **2. 일의 의미(purpose)**  일의 의미는 업무에서는 한발짝 정도 멀어진 동기로서, 우리가 어떤 행위를 함으로써 나온 결과를 가치 있게 여기기 때문에 그 행위를 할 때 발생하게 된다. 어떤 일 자체를 좋아할 수도, 아닐 수도 있지만, 그 일을 함으로써 발생하는 영향력을 중요하게 여길 때 발생한다.  **3. 일의 성장(potential)**  일의 성장 동기는 업무에서 오는 2차적 결과가 자신이 믿는 가치와 신념에 상응할 때 발생한다. 개인의 목표 등 자신이 중요하다고 여기는 무언가를 결과적으로 이끌어내기 때문에 일에 몰입하는 경우다.  **4. 정서적 압박감(emotional pressure)**  정서적 압박감은 실망, 죄의식, 수치심 등의 감정으로 인해 어떤 일을 제대로 수행할 수 없을 때 나타난다. 일자체가 아닌 외부적 요인과 관련이 있다. 일을 하는 주된 이유가 단지 정서적 압박감 때문이라면 장기적으로 조직의 성과는 현저히 떨어질 수 있다.    **5. 경제적 압박감(economic pressure)**  경제적 압박감은 단지 보상을 받을 목적이나 처벌을 피할 목적으로 어떤 행동을 할 때 발생한다. 어떤 일을 하지 않을 경우 벌금을 내야 한다거나, 적절한 보상이 주어지지 않을 경우가 해당된다. 소득 수준과 관계없이 누구나 일터에서 경제적 압박감을 느낄 수 있다.  **6. 타성(inertia)**  일 자체와 관련이 없는 가장 간접적인 동기이다. 지금까지 해왔고 남들도 하기 때문에 동기가 된다는요인이다. 어떤 사람이 일을 하는 주된 이유가 타성이라면 업무 자체와는 전혀 관계가 없기 때문에 동기가 있는지조차 확실히 말하기 어려운 상태라고 할 수있다. |
| **세부 채점** |
| **\* 참고 사항 : 6차시**  **\* 세부 채점 사항(부분점수 있음, 기본점수 없음)**  **- 세부 채점에 맞추어 모두 작성 시 총 30점**  **◆ 총 동기이론에서 제시한 6가지 주요 동기**  - 밑줄 그어진 단어를 포함하여 설명시 각 항목당 5점  - 밑줄 그어진 단어와 유사한 의미를 사용하여 설명시 각 항목당 3점 |

|  |
| --- |
| **2. 코칭에서 사용되는 기본 대화 모델 중 가장 간략하면서 효과적인 모델이 코칭 DNA이다. 코칭 DNA 모델을 이루고 있는 3가지 단계의 핵심 내용을 설명하고, 각 단계별로 활용되는 핵심 질문을 각각 2개이상 제시하시오(총 30점)** |
| **◆ 코칭 DNA 모델의 단계별 핵심 내용(총 15점)**  **1. Discover(발견하기)**  직원이 자신이 달성하고자 하는 목표를 발견하도록 격려하는 것이다. 코치를 하는 사람이 목표가 무엇인지 말해 주는 것이 아니고 직원이 이미 자신의 내면에 가지고 있는 것을 발견한다는 의미이다. 외부로부터 주어지는 게 아니라 내면에 이미 있는 걸 발견하는 것이고 그 과정에서 코치가 푸시 하는게 아니라 격려하는 개념이다.  **2.Now & New (전략수립 지원하기)**  직원이 현재 상태를 점검하도록 도와주고 전략을 수립할 수 있도록 도와주는 단계이다. 리더가 전략을 알려 주는 것이 아니라 직원 스스로 전략을 수립할 수 있도록 지원하는 것이다. 리더는 때로는 질문하고 때로는 경청하면서 직원이 전략을 수립할 수 있도록 돕는다.  **3. Action & Achieve(행동 지원하기)**  수립된 전략을 실행하게 하고 성취할 수 있도록 돕는 단계이다. 코칭은 대화 그 자체가 목적이 아니라 대화를 통해 이끌어낸 계획을 실천하고 성취하게 하는 것이 목적이다. 코칭 대화를 통해 이끌어낸 계획을 실천할 때 코칭은 비로소 완성된다고 할 수 있다.  **◆ 코칭 DNA 모델의 단계별 핵심 질문( 각 단계별 2가지 이상 제시)(총 15점)**  **1. Discover(발견하기)**  - 오늘 어떤 이야기를 해볼까요?  - 오늘 무엇에 대하여 이야기를 해볼까요?  - 오늘 코칭을 통해 무엇을 얻고 싶습니까?  - 오늘 코칭을 마쳤을 때 무엇을 얻고 싶습니까?  - 그것을 얻게 되면 어떤 점이 좋습니까?  - 오늘 코칭의 성공은 어떻게 정의할 수 있을까요?  **2.Now & New (전략수립 지원하기)**  - 현재 상태는 어떻습니까  - 지금 어떤 일이 일어나고 있습니까?  - 이 일은 언제 일어납니까, 얼마나 자주 발생합니까?  - 그걸 해결하기 위해 지금까지 어떤 노력을 해보셨나요?  - 어떤 것이 효과가 있었습니까?  - 이제 더 이상 참고 싶지 않은 것이 있다면 무언가요, 무엇을 개선하고 싶은가요?  **3. Action & Achieve(행동 지원하기)**  - 구체적으로 무엇을 하겠습니까?  - 그것은 현실적인가요?  - 어떻게 측정할 수 있습니까?  - 언제까지 하겠습니까?  - 실행한 내용을 다른 사람이 어떻게 알 수 있을까요? |
| **세부 채점** |
| **\* 참고 사항 : 7차시**  **\* 세부 채점 사항(부분점수 있음, 기본점수 없음)**  **- 세부 채점에 맞추어 모두 작성 시 총 30점**  **◆ 코칭 DNA 모델의 단계별 핵심 내용(총 15점)**  - 밑줄 그어진 단어를 포함하여 설명시 각 항목당 5점  - 밑줄 그어진 단어와 유사한 의미를 사용하여 설명시 각 항목당 3점  **\* 참고 사항 : 7차시**  **\* 세부 채점 사항(부분점수 없음, 기본점수 없음)**  **- 세부 채점에 맞추어 모두 작성 시 총 30점**  **◆ 코칭 DNA 모델의 단계별 핵심 질문(각 단계별 2가지 이상)(총 15점)**  - 밑줄 그어진 단어를 포함하여 질문을 2가지 이상 제시할 경우 각 항목당 5점  - 밑줄 그어진 단어와 유사한 의미를 사용하여 설명시 각 단계별 4점  - 각 단계별로 제시된 2가지 질문이 모두 내용에 부합하여야 함.  - 단계별로 1가지만 제시하거나 1가지 이상 내용에 부합하지 않을 경우 항목당 0점 |

|  |
| --- |
| **3. 임파워먼트와 델리게이션을 포함한 권한위임을 할 때 지침이 되는 모델인 M.O.R.E를 사용하면 더욱 효과적으로 권한위임을 시행할 수 있다. M.O.R.E의 각 단계에 대하여 설명하시오(총40점)** |
| **◆ 권한위임을 위한 효과적 모델인 M.O.R.E 의 4가지 지침**  **1. Motivation(동기유발)**  명확한 기준에 의해서 업무를 나누고, 어떤 목적에 의해서 그 업무를 위임할 것이냐를 정하고 서로 공유하는 것이다. 팀이 달성해야 하는 성과목표를 분명하게 한 후, 그것을 달성하기 위해 업무를 구성하는 요소를 세부적으로 다시 한번 잘게 쪼개놓은 작은 목표들을 만들어 놓으면 큰 도움이 된다. 팀이 달성해야 하는 목적을 다시한번 공유하고, 그것을 달성하기 위해 왜 내가 그 일을 감당해야 하는지를 서로 공유하는 것이 동기 유발이라고 할 수 있다.  **2. O:Orientation(방향성 제시)**  성과 목표가 달성되었을 때의 기대모습을 명확하게 알려주는 것이다. 업무를 위임할 때 회사가 원하는 방향, 팀이 그것을 처리하는 기준 등에 대하여 서로 정확히 알고, 업무를 위임하는 방향을 명확하게 알려주는 것이 방향성 제시이다.  **3. R:Resources(자원)**  업무를 수행하기 위해서 참고할 수 있는 문서, 도움을 줄 수 있는 사람과 부서, 예전에 했던 업무 결과, 그리고 문제가 가 생겼을 때 처리하는 방법 등에 대하여 미리 알려주는 것이다. 성공적인 권한위임을 좌우하는 중요 요소는 업무를 실행하는 팀원에게 적정한 자원과 정보를 제공하는 것이다.  **4. E:Effective Feedback(효과적 피드백)**  위임받은 팀원이 그 업무를 완전히 숙달 할 때까지 도와주는 것이다. 팀원의 업무 수행 성향에 따라 피드백을 주고 받는 시기를 조절하여 누구에게든지 적절하게 피드백을 제공해 주어야 한다. |
| **세부 채점** |
| **\* 참고 사항 : 8차시**  **\* 세부 채점 사항(부분점수 있음, 기본점수 없음)**  **- 세부 채점에 맞추어 모두 작성 시 총 40점**  **◆ 권한위임을 위한 효과적 모델인 M.O.R.E 의 4가지 지침**  - 밑줄 그어진 단어를 포함하여 내용 설명시 각 항목당 10점  - 밑줄 그어진 단어와 포함하지 않고, 유사한 의미를 사용하여 설명시 각 항목당 7점 |