**계층별 리더십 팀리더 편**

|  |
| --- |
| **◆ 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. '애자일(Agile)'의 의미와 애자일 경영을 도입한 조직의 특징을 설명하고, '애자일(Agile)' 방법론을 적용하여 효과적으로 팀 업무를 수행할 수 있는 방안을 제시하시오. (총 36점)** |
| **◆ '애자일(Agile)'의 의미**  - 애자일(Agile)은 **'기민한', '민첩한'**이라는 뜻을 가진 형용사로, 애질리티(Agility), 즉 ‘민첩성’이란 **‘환경의 변화에 재빨리 그리고 효율적으로 적응하는 능력’**을 의미한다.  - 연구자들은 애질리티를 ‘내·외부 환경의 요구에 맞게 가치를 창출하기 위해, 효율적, 효과적으로 자원을 재분배하는 역량’과 ‘예측, 혁신, 학습을 통해 환경 변화를 빠르게 감지하고 대응하는 능력’, ‘시기 적절하고, 효과적이며, 지속적으로 유지되는 변화를 만들어 내는 역량’ 등으로 정의한다.  - 소프트웨어 개발 방식의 하나로 통용되던 말로, ‘작업 계획을 짧은 단위로 세우고 시제품을 만들어 나가는 사이클을 반복함으로써 고객의 요구 변화에 유연하고도 신속하게 대응하는 개발 방법론’을 의미한다.  - 애자일 방법론을 적용하면 큰 과제를 작은 단위로 세분해서 점진적으로 수행하고 검증을 반복하면서 항로 수정이 이루어지기 때문에 위험의 크기는 줄고, 보다 빠르게 조직이 목표한 성과를 달성할 수 있다.  **◆ 애자일 경영을 도입한 조직의 특징**  - 책 [네이키드 애자일]에서 제시한, ‘애자일 경영을 도입한 조직의 특징’은 다음과 같다.  **첫째, 애자일 조직은 계획 세우기에 과도한 시간을 투입하지 않는다.** 애자일 조직의 관점에서는, 전략 수립의 근거로 사용되는 시장 예측의 가정들조차 몇 개월만 지나도 유효하지 않는 것이 현재의 환경이라고 판단한다. 애자일 조직의 전략은 기본적인 조직의 가치관과 비전 아래 단위조직이 시장의 변화를 즉시 포착하고 실행하기 위한 실질적인 가이드를 수립하고 지속적으로 업데이트를 하는 행위 자체가 된다.  **둘째, 권한을 고객과 접점에 있는 조직과 구성원에게 상당 부분 위임한다.** 애자일 조직은 개인의 의사결정 권한을 늘려 구성원이 개인의 판단력과 지식, 역량을 최대한 발현하도록 유도한다. 권한을 위임받은 단위조직이 중심이 되어 의사결정과 업무를 진행할 수 있도록 하며, 모든 것을 상부에 보고하고 지시받지 않는다. 리더는 문제 상황의 해결 조력자는 될 지 언정 직접적으로 개입해 명령을 내리지 않는다.  **셋째, 민첩하면서도 효과적인 의사결정이 이루어진다.** 애자일 조직은 강력한 조직의 가치, 원칙에 기반한 조직 구성원 간의 룰 세팅을 통해 개인의 역할을 명확히 하면서도 상당한 수준의 자유와 재량권을 갖는다. 모든 구성원에게는 자신의 과업을 온전히 책임질 수 있도록 높은 수준의 정보 공유가 이루어지고, 권한 내의 의사결정, 이행 실패나 실수에 대해 책임을 추궁하지 않는다. 구성원은 이 것을 바탕으로, 목표 달성을 위해 정진하는 과정 중에 시장 상황의 변화나 돌발적 변수에 흔들리거나 책임을 회피하지 않고 신속히 대응할 수 있다.  **넷째, 정보가 조직원 모두에게 높은 수준으로 공유된다.** 애자일 조직에서는 의사결정에 필요한 권한이 단위조직에까지 내려와 있기 때문에 정보의 비대칭이 줄어들게 된다. 애자일 조직의 초점은 모두가 가능한 한 질적인 정보를 접해 최선의 의사결정을 내릴 수 있도록 하는 것이다.  **다섯째, 애자일 경영은 '빠른 속도'나 '저렴한 비용'만을 뜻하지 않는다.** 애자일 조직의 목표는 '효율성'보다는 '효과성'에 있는데, 이것은 단순히 '속도'를 의미하지 않는다.  - 맥킨지 보고서는 애자일한 조직이 보이는 특성을 다음과 같이 5가지로 제시하였다.  ‘조직 전체에 공유된 목적과 비전’,  ‘권한 위임을 받은 네트워크 구조’,  ‘빠른 의사결정과 학습 사이클’,  ‘역동적인 사람 중심 모델’,  ‘차세대 기술 활용’  비전 공유를 통해 조직원에게 수행과 의사결정에 대한 명확한 기준을 제공하고, 위계적 구조를 허물고 팀 중심의 네트워크 조직을 구축해 권한위임을 통해 빠르게 실행하고 학습할 수 있게 하며 조직 관리에 기술을 활용하여 업무 효율을 높인다.  **◆ '애자일(Agile)' 방법론을 적용하여 효과적으로 팀 업무를 수행할 수 있는 방안**  - 책 [네이키드 애자일]에 소개된, 애자일 방법론이 적용된 환경 하에서의 팀원의 행동 플로우flow는 다음과 같다.  **1. 문제 상황을 재정의 한다.**  해결해야 할 문제나 과업이 완전히 새로운 문제 영역에 해당하는 지 기존 문제 해결에 활용했던 스킬을 응용할 수 있는 범주인 지 가설을 분류한다.  **2. 분류된 가설의 해결 접근 방법을 대입한다.** 이 때 문제를 명료하게 정의하고 이해 당사자의 피드백을 요청한다. 즉, 직접적 접근과 간접적 접근을 통해 총체적인 접근 방법을 구축한다.  **3. 아이디어 개발을 위한 개인적인 노력과 주변 피드백을 반복하며 시행착오를 거친다.**  **4. 문제를 해결한다.**  **5. 문제 해결의 과정 중 발견한 학습 내용을 공유한다.**  **6. 공유한 프로젝트에 대해 유사 문제를 경험한 혹은 경험할 수 있는 팀원들의 인정, 반론, 추가 문제 해결 의견을 자유롭게 기술하여 반영한다.**  **7. 팀장은 공유 프로젝트를 통해 얻은 결론과 교훈, 대안 등을 함께 회고하고 아카이빙화 한다**.  - 애자일 업무 방식에서는 과제를 모듈화 해서 우선 순위가 높은 순서대로 진행하고, 하나의 작은 프로젝트가 끝날 때마다 과제의 효과성 검증을 기반으로 이후 목표를 설정한다. |
| **채점 기준** |
| **\* 참고 사항 : 1, 2차시**  **\* 세부 채점 사항(부분점수 있음, 기본점수 없음)**  **- 세부 채점에 맞추어 모두 작성 시 총 40점**  ◆ **애자일의 의미** (12점)  - 굵은 글씨 포함하여 설명을 모두 작성 시 12점  - 굵은 글씨 포함하지 않고 설명 작성 시 5점  ◆ **애자일 경영을 도입한 조직의 특징** (12점)  - 굵은 글씨 포함하여 설명을 모두 작성 시 12점  - 굵은 글씨 포함하지 않고 설명 작성 시 5점  ◆  **'애자일(Agile)' 방법론을 적용하여 효과적으로 팀 업무를 수행할 수 있는 방안** (12점)  - 굵은 글씨 포함하여 설명을 모두 작성 시 12점  - 굵은 글씨 포함하지 않고 설명 작성 시 5점 |

|  |
| --- |
| **2. 변혁적 리더십의 구성요소 4가지와 변혁적 리더의 행위적 특성을 기술하시오.(총 32점)** |
| **◆ 변혁적 리더십의 구성요소 4가지**  ① **카리스마**  구성원이 할당된 업무에 열중하도록 만드는 능력, 조직에 대한 충성심을 불어넣는 능력, 모든 구성원으로부터 존경받는 특성, 조직에 중요한 것을 파악할 수 있는 능력을 의미한다.  에 대한 사명감 리더는 구성원들이 리더에 대해 신뢰를 갖게 해 줄 수 있는 카리스마를 지녀야 한다. 구성원들 모두가 조직변화의 필요성을 인지하고 변화에 동참할 수 있게 할 **새로운 비전을 제시**해야 하며, 구성원들에게 **비전과 사명감을 부여**하고 **자긍심을 심어주고 구성원에게 높은 신뢰감을 표시하며 자신감, 관리적 기술, 상황판단능력**을 가지고 있으며, 항상 올바른 일을 하는 것으로 여기기 때문에 구성원으로부터 존경과 신뢰를 받는다.  ② **영감적** **동기부여**  변혁적 리더는 영감적 동기부여를 통해 구성원들에게 **높은 수준의 기대감**을 심어주고 구성원들이 **비전과 미션의 달성을 위해 자신들의 노력을 집중**할 수 있도록 하는 것이다. 리더의 영감적 동기부여란 구성원들에게 **높은 기대**감을 표시하며, 공유된 비전을 실현하는 데 최선을 다하도록 **업무의 동기에 대한 믿음**을 확고히 하거나 구성원들의 **자신감을 높이는 행동**을 통해 동기유발을 통해 구성원의 의욕을 끊임없이 고무시키는 것을 의미한다.  ③ **개별화 된** **배려**  개별적 배려는 구성원 **개개인의 이질적 욕구를 인정하고 수용**하며 **각자의 문제에 관심**을 갖는 등 **개별적 차원에서** 도전적 조언과 지도를 하며 과업과 권한 위임을 통해 동기를 부여하는 것이다. 특히 리더는 구성원들의 개인적인 욕구에도 세심한 관심을 기울이고, 지원을 아끼지 않아야 한다. 따라서 변혁적 리더는 구성원들이 자신이 맡은 일에 완전히 익숙해지도록 돕는 코치와 조언자로서의 역할을 수행한다. 구성원 개개인을 하나의 인격체로 간주하여 **각자의 감정, 욕구 등을 존중**하며 동기를 부여한다.  ④ **지적** **자극**  지적 자극은 구성원들의 **창의성과 혁신성을 자극**하고 **신념과 가치를 새롭게 바꿔 나가려고 노력하는 리더십**을 말한다. 리더는 구성원들이 **조직의 문제점을 해결하는 데 있어서 혁신적인 방법을 개발하도록 지원**하고, **새로운 접근방법을 시도하는 것을 허용하고 지원**해야 한다. 그 결과 구성원들은 스스로 판단을 내리고 보다 신중해질 수 있다.  **◆ 변혁적 리더의 행위적 특성**  ① 변혁적 리더십은 구성원을 리더로 개발한다.  조직 구성원 개개인의 능력과 감정을 중시하는 변혁적 리더십은 조직원의 오늘의 가시적 보상 제공이 아닌, **향 후의 성장 방향에 집중한다**.  ② 변혁적 리더십은 낮은 수준의 신체적인 필요에 대한 **구성원들의 관심을 높은 수준의** 정신적인 필요로 끌어올리고자 한다.  팀원이 저차원의 욕구에 얽매여 살아갈 때 미래의 비전과 같은 원대한 목적 즉 고차원의 욕구를 추구하도록 마음 속 가치체계를 완전히 다른 모습으로 변혁시키고자 한다.  ③ 변혁적 리더십은 구성원들이 본래 **기대했던 것보다 더 넘어설 수 있도록 고무시킨다**.  ④ 변혁적 리더십은 **요구되는 미래 수준의 비전을 가치 있게 만드는 변화의 의지와 방법에 대해 팀원과 의사소통** 한다. |
| **세부 채점** |
| **\* 참고 사항 : 3차시**  **\* 세부 채점 사항(부분점수 있음, 기본점수 없음)**  **- 세부 채점에 맞추어 모두 작성 시 총 30점**  ◆ **변혁적 리더십의 구성요소 4**가지 (24점)  - 굵은 글씨 포함하여 4가지 항목과 설명을 모두 작성 시 24점, 각 6점씩  - 굵은 글씨 설명없이 항목만 작성 시 각 항목당 3점씩  ◆ **변혁적 리더의 행위적 특성** (8점)  - 굵은 글씨 포함하여 설명을 모두 작성 시 8점  - 굵은 글씨 포함하지 않고 설명 작성 시 5점 |

|  |
| --- |
| **3. 팀 목표를 전략적으로 수립하고 실행력을 높이는 효과를 제공하는 SMART 목표설정기법의 5가지 구성요소를 설명하시오. (총 32점)** |
| ◆ ‘스마트 SMART목표 설정 기법’은 **달성하고자 하는 것의 목표를 정의하고 실천하기 위한 기준을 제시하기 위해** 1981년 조지 도란이 만든 **목표달성 기법**이다. 이후 GE는 이것을 스마트 목표 SMART Goals라는 시스템으로 발전시켰다.  ◆ **Specific:**  현재 설정한 목표는 누가 봐도 쉽게 이해가 될 수 있을 만큼 **구체적**이어야 한다. 문제를 해결하기 위해서는 목표가 분명해야 한다. 명확하고 **구체적인 목표는 막연한 목표보다 실현의 가능성이 높다. ‘누가, 무엇을, 어디서, 언제, 어떻게, 왜’의 6하원칙을** 따르면 구체적인 목표 설정이 가능해진다.  구체적인 팀 목표 설정을 위한 6가지 질문  - Who: 누구의 목표이며, 누가 하는 것인가?  - What: 무엇을 달성하고 싶은가?  - Where: 어디에서 달성하려고 하는가?  - When: 목표 달성에 필요한 시간은?  - Which: 목표 달성에 필요한 조건이나 제약은 무엇인가?  - Why: 목표 달성의 이유와 목적은 무엇인가?  ◆ **Measurable:**  목표 달성 여부를 **측정할 수 있는 지표가** 있어야 한다. 이 때 **지표를 정량적으로 측정할** 수 있어야 정확한 분석이 가능해지며 목표 달성을 위한 성과 관리가 가능해진다. 가능하면 숫자로 구체적인 판단 기준을 정하는 것이 좋다. 가령, 팀의 역량 강화를 목표로 하는 실행방법에 대한 진행 여부를 판단하기 위해 단순히 ‘문서 작성 역량 강화하기’로 잡기보다, ‘일주일 동안 보고서 작성 관련 온라인 강의 2개 이수하기’와 같이, **달성 여부를 측정할 수 있는 기준을** 포함하여 작성하는 것이 좋다.  ◆ **Achievable/attainable:**  목표는 **실천 지향적이면서 달성 가능한 목표여야** 한다. 목표의 달성 항목들이 구체적으로 그 **목표를 실현하는 데 필요한 항목들인지 고려하여** 목표를 구상해야 한다.  **◆ Relevant:**  **팀의 중장기 목표 혹은 팀의 비전, 팀의 역량과 부합이** 되어야 한다. 지나치게 이상적인 목표 보다는 **현실적인 목표를** 만들어야 한다. 구체적인 계획을 세웠다 해도 목표 달성까지의 시간과 노력이 충분히 확보되지 않는다면 실현 불가능 하다. 예를 들어 팀워크의 향상을 위해 월 1회 새벽 등산을 하겠다라는 목표를 정한다면, 이 목표에 대해, 팀원들이 모두 월 1회 새벽 등산이 가능한 체력과 충분한 시간이 확보되는 지 여부를 점검해야 한다.  **◆ Time bound/time base/timely:**  **달성 목표의 마감 시한 역시 구체적으로 명시**되어야 한다. 마감 시한은 올바른 시간 관리를 할 수 있는 지표가 된다. 목표 작성 시 주의할 점은 **추상적인 표현을 피해야한다는** 것이다. ‘상반기 내에’, ‘올해 안에’ 등의 표현 보다는 ‘몇 년 몇 월’, ‘6월30일까지’ 등의 표현을 활용한다. |
| **세부 채점** |
|  |