

부하직원 수준별 맞춤형 리더십 과정

상황 대응 리더십



A close-up photograph of a hand in a grey suit sleeve pointing forward. Overlaid on the hand is a white bar chart with four bars of varying heights. The second bar from the left is the tallest and has a white outline.

Contents

1. 우수 리더의 역량
 2. 구성원 맞춤형 리더십
 3. 구성원 맞춤형 상황 대응 리더십
 4. 상황 대응 리더십 유형 분석
 5. 세부 교육내용
 6. 기대효과
- 별첨 1. 진단지 예시
2. 추천 강사 프로필

1. 우수 리더의 역량

우수한 리더는 업무(Task)와 사람(People)을 동시에 고려한다

일본의 닛산자동차는 어느정도 실적을 내고 있는 3,000명의 매니저를 대상으로 실적과 함께 고객만족, 직원만족, 리더십을 평가했다.

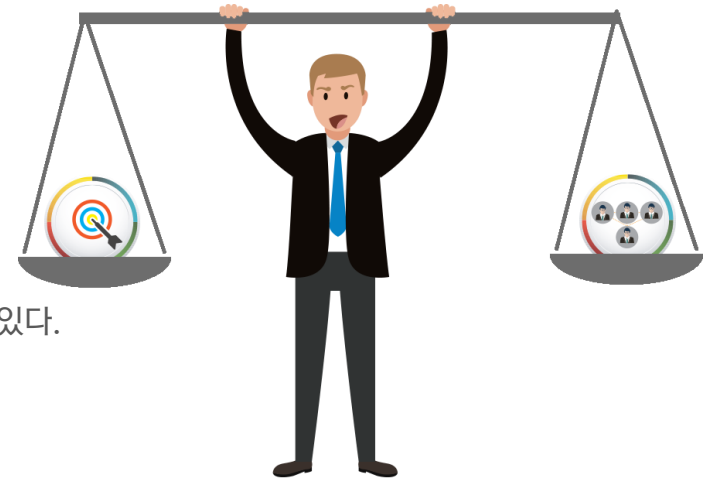
그 결과, 이 네 가지 요건이 모두 만족스럽다고 평가된 매니저는 3000명중 20명(0.6%)에 불과했다.

닛산의 조사결과를 분석한 보고서에 따르면, 실적은 맞추고 있지만 그 외의 부분은 놓치고 있는 매니저들이 많았다고 한다.

그럼 전체 0.6%에 해당하는 이들이 99.4%와 다른 점은 무엇이었을까?

매니저로서 주어진 실무 외 중요한 역량은

업무관리, 업무개선 등 **업무적 측면**과 인간관계, 부하육성 등 **인적 측면**으로 나눌 수 있다.



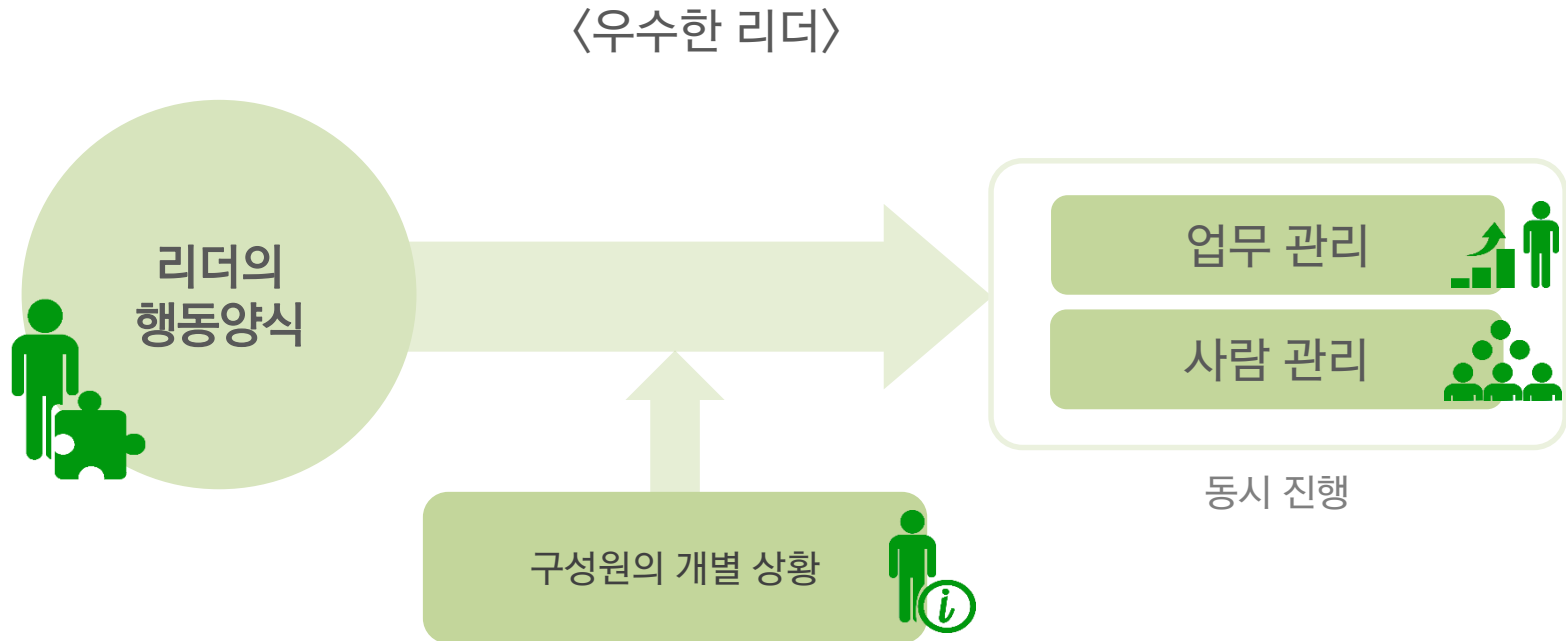
20명의 우수 매니저들이 자신의 실적관리와는 별도로 부하직원에 대한 실천 행동으로 옮긴 횟수는 70회에서 많게는 160회까지 편차가 컸다.

그래서 조직운영에서 매니지먼트의 효율성·효과성을 평가함에 있어 양보다는 질이 중요할 수 있음을 시사한다.

결과적으로 우수매니저들은 매니지먼트에 필수적인 업무적 측면(업무관리; Task Management)과 인적 측면(사람관리; People Management)을 별도로 분리하지 않고, 동시에 실현한 것이다.

2. 구성원 맞춤형 리더십

닛산자동차의 앞선 예에서 보듯이, 우수한 리더는 업무 측면과 인적 측면을 동시에 고려하고 실현함으로써 실적, 고객 만족, 직원 만족, 리더십의 4가지 영역에서 모두 만족스러운 평가를 받았다.

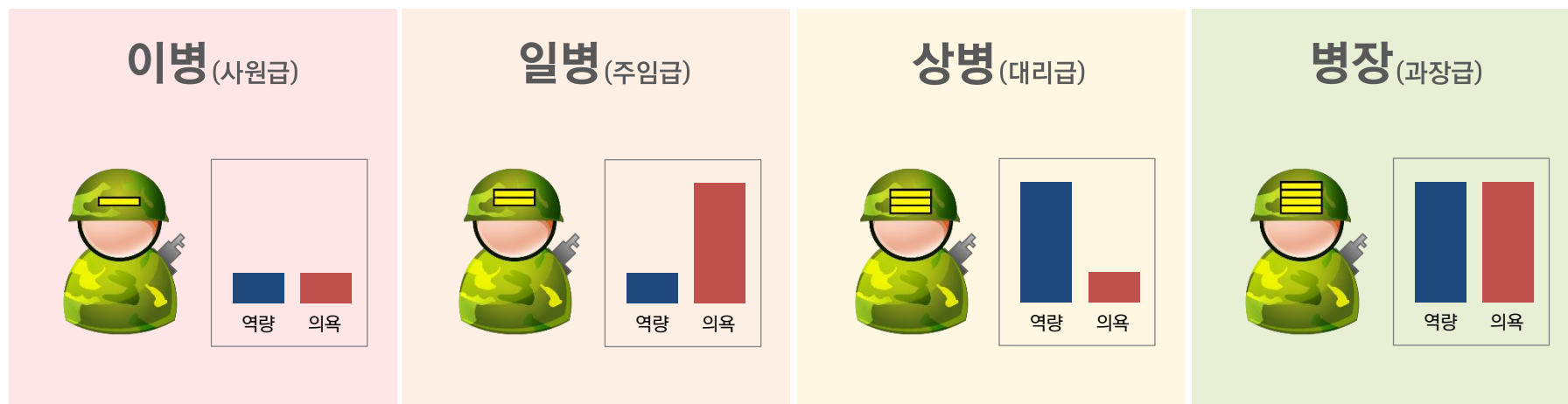


우수한 리더는 자신의 특성이나 고정된 행동스타일을 통해서 일방적으로 업무 관리와 사람 관리를 해내는 것이 아니라, 구성원(부하직원)이 처한 상황(역량과 의욕)에 따라서 행동양식을 결정할 때, 원하는 성과를 내는 것으로 나타났다.

3. 구성원 맞춤형 상황 대응 리더십

허쉬와 블랜차드라는 학자는 리더십 차원을 인간중심과 과업중심으로 나누고, 상황 변수를 고려하는 연구를 수행하였다. 리더십 스타일이 구성원(부하직원)의 성숙도 수준에 따라 달라져야 한다고 주장하였다. 참빛파트너즈는 이 성숙도의 차이를 이해하기 쉽도록 군대의 계급에 따라 그 의미를 부여했다.

성숙도란 구성원의 자율의식, 책임의식, 자신감 등의 차이



역량 ■ 의욕 ■

역량 : 직무경험, 직무지식, 직무역할 등
의욕 : 책임감, 성취욕구, 직무몰입/조직 헌신 정도 등

※ 현재 병사 계급별 복무기간(육군 기준)은 이등병이 3개월, 일등병과 상등병이 각 7개월, 병장이 4개월이다. 최근에는 상병 중 분대장으로 선발된 병사만 병장으로 진급시키는 계급 체계 개편안을 검토 중이다. 이처럼 군에서도 교육훈련, 병영생활, 자기계발, 상훈/처벌 실적 등의 역량과 의욕이 높은 병사를 키우려는 노력을 하고 있다.

4. 상황 대응 리더십 유형 분석

※부하직원의 성숙도 수준에 따른 맞춤형 리더십 스타일

미성숙

성숙

이병 (사원급)



열정적 초보자 (Enthusiastic Beginner)

- 업무가 생소하고 경험이 없으며, 필요한 역량을 갖추고 있지 않음
- 학습과 새로운 경험에 대해 호의적이며 열정을 나타냄

효과적인 리더십 스타일은?

지시형

- 리더가 결정한다.
- 우선순위를 정해준다.
- 가르치고 시범을 보여준다.
- 체크하고 모니터링 한다.

일병 (주임급)



회의에 빠진 학습자 (Disillusioned Learner)

- 초보적인 지식과 스킬을 보유하고 있고, 학습 단계에 있음
- 낙담과 좌절에 빠져있거나 의욕이 없이 무기력함

효과적인 리더십 스타일은?

지도형

- 논의를 하고, 리더가 결정한다.
- 방향을 재설정해 준다.
- How보다 Why를 강조한다.
- 격려하고 칭찬하며 이끌어준다.

상병 (대리급)



유능하지만 조심스러운 성과자 (Capable, but Cautious, Contributor)

- 경험이 많고 숙련되어 있으며, 능숙하게 일을 처리할 수 있음
- 때때로 의욕이 떨어지거나 망설이며 무관심한 태도를 보임

효과적인 리더십 스타일은?

참여형

- 논의를 하고, 부하가 결정한다.
- 질문하고 경청하며, 확신을 심어준다.
- 스스로 해결할 수 있도록 촉진한다.

병장 (과장급)



자기 주도적 고성과자 (Self-Reliant Achiever)

- 전문가로 인식될 정도로 뛰어난 역량을 보유하고 있음
- 스스로 동기 부여되어 있으며, 주도적으로 일을 처리함

효과적인 리더십 스타일은?

위임형

- 부하가 결정한다.
- 신뢰를 바탕으로 위임을 하고, 승인과 인정을 제공한다.
- 도전할 수 있는 기회를 만들어 준다.

5. 세부 교육내용

모듈명	학습 목표	모듈 내용	시간/교수법
<p>상황 대응 리더십의 기본적 이해</p>	<p>상황 대응 리더십의 철학과 전제 상황 대응 리더십의 필요충분조건</p>	<ul style="list-style-type: none"> > 리더십에 대한 이해 및 정의 > 상황 대응 리더십 이론 개관 > 사람에 대한 비전과 가치 > 성공적인 리더십과 효과적인 리더십 > 상황 대응 리더에게 요구되어지는 세가지 기술 <ul style="list-style-type: none"> - 구성원 발달단계에 대한 정확한 진단, 유연성, 파트너십 	<p>2.0 H 강의 토의</p>
<p>구성원(부하직원)의 발달단계 진단</p>	<p>각 발달단계 별 행동적 특징 이해 직원 발달단계 진단 및 요구 파악</p>	<ul style="list-style-type: none"> > 진단의 의미와 필요성 <ul style="list-style-type: none"> - 진단의 예시 및 의미 - 부하직원의 발달단계 진단을 해야 하는 이유와 필요성 > 리더십 상황 변수 분석 > 부하 직원의 발달단계 <ul style="list-style-type: none"> - 발달단계를 구성하는 두 가지 축 : 역량과 의욕 - 역량과 의욕에 따른 발달단계 그래프 - 역량과 의욕에 따른 발달단계의 4가지 유형 - 직원 발달단계 진단 연습 - 발달단계 별 직원의 요구 분석 	<p>4.0 H 강의 진단 토의</p>

5. 세부 교육내용

모듈명	학습 목표	모듈 내용	시간/교수법
리더십 스타일 유연성 개발	리더십의 행동 및 유연성 진단 능력 습득 상황에 따른 리더십 활용기술 개발	<ul style="list-style-type: none"> > 리더십 스타일 분류 > 리더십 스타일 별 특성 분석 > 의사결정/의사소통 스타일 분석 > 유연성을 가지기 위한 리더십 행동의 2가지 기준 <ul style="list-style-type: none"> - 지시적 행동 & 지원적 행동 - 지시적/지원적 행동의 특성 및 행동 예시 > 리더십 스타일 유연성 실습 	4.0 H 강의 진단 토의
리더십 효과성과 유형 합의	직원 발달단계와 리더십 조화 체득 감독 소홀과 감독 과잉의 영향 개선	<ul style="list-style-type: none"> > 직원의 발달단계와 적절한 대응 리더십 스타일 간의 조화 > 리더가 할 수 있는 3가지 선택 <ul style="list-style-type: none"> - 일치, 지나친 관리, 부족한 관리 > 리더십 효과성과 유형 합의 > 부적합한 리더십 스타일 분석 	4.0 H 강의 진단 사례연구
리더십 적용 전략 및 실천계획	팀원의 성장을 도모하는 방법 습득 상황 대응 리더십 적용 전략	<ul style="list-style-type: none"> > 효과적인 직원 지도와 육성 방법 > 발달 사이클과 퇴행 사이클 <ul style="list-style-type: none"> - 역행 : 부하직원의 발달 단계가 퇴행하는 것 - 역행의 징후 파악 및 역행 관리를 위한 4단계 > 사례연구 및 역할극 > 변화 실천계획 수립 	2.0 H 강의 토의 작성 역할극

6. 기대효과



별첨 2. 추천 강사 프로필

엄 민 영



현 직	참빛파트너즈 전문강사
학 력	고려대학교 대학원 최고위 과정 고려대학교 경영학과 졸업
경 력	현) 나라에이치알디 대표 연대최고경영자(외식부문)강의 中 국방혁신평가위원 연희정보통신(주) 교육사업부장 일화 교육부(영업부문담당) (재)PBI교육원 교육훈련팀장
강의 분야	변화와 혁신 : 상황 대응 리더십, 변화관리 리더십, 변화와 도전 비전설계 : 현재의 삶, 미래의 삶 조직/개인 개발 : 21C는 아마추어를 원하지 않는다/ 21C의 진정한 경쟁력 신뢰조직문화 프로그램 : 우.분.투 프로그램 DISC 교육 : DISC를 통한 자기개발, 커뮤니케이션 ,리더십 코칭
출강 및 컨설팅 경력	외환은행, 로엔엔터테인먼트, 롯데 하이마트, 롯데손해보험, 롯데쇼핑, 롯데쇼핑롯데마트사업본부, 롯데월드, 롯데인재개발원, 롯데정보통신, 롯데제과, 메드트로닉코리아, 법무연수원, 보령제약, 보쉬코리아, 북이십일, 볼스원, 삼성에버랜드, 삼성전자 구매전략팀, 삼성전자 첨단기술연수소, 삼성전자반도체 연구소, 삼화왕관, 새마을금고연합회, 서울시 인재개발원, 소상공인시장진흥공단, 수원시청, 스태츠칩팩코리아, 쌍용자동차, 쌍용자동차 대전연수원, 아라마크, 아모레퍼시픽, 더케이손해보험,, 유니복스, 제주롯데호텔, 한림대병원 외 다수

별첨 2. 추천 강사 프로필

김 관 주



현 직	참빛파트너즈 전문강사
학 력	중앙대학교 경영대학원 경영학 석사 인천시립대학교 전자공학 학사
경 력	<p>現) 지아이연구소 소장 前) 명지대학교 겸임교수 前) (주)9FruitsMEDIA 제작국장 前) (주)쌍용정보통신 교육센터 교육 과정설계, 컨설팅, 강의, 기획마케팅 총괄 TA AIA DISC 활용한 판매촉진 강사 전문과정 수료 (한국교육컨설팅연구소) PURE Facilitation Program 수료 (KFA 한국퍼실리테이터협회) "The Law of Attraction" 퍼실리테이터 양성과정 (G2G커뮤니케이션그룹) Laughter Performance Master Course 수료 (ENERGY FRIEND) ISMP (IT Sales Marketing Professional) 자격 취득 (한국능률협회) 한국보건복지인력개발원 우수강사 - 2010년, 2011년, 2014년</p>
강의 분야	<ul style="list-style-type: none"> 성과향상 부문 : 시대변화와 우리의 대응, 기획역량 향상과정, 성공 프레젠테이션, 문제해결 역량 향상과정, 조직활성화, 행성TOUR(행복한 성공을 위한 여행), Positive Self-Management, 갈등관리, 감성 커뮤니케이션, 조직과 나를 살리는 커뮤니케이션, 비즈니스 글쓰기, 스마트워킹, 모의경영 리더십 부문 : 상황 대응 리더십, 중간관리자 리더십, 셀프 리더십, Followership, 리더의 자기계발 HR : 영사강 Project(영향력 있는 사내강사 양성 프로젝트), 참여식 교수기법
출강 기업	<p>기업: 한국수출입은행, SC제일은행, KTB투자증권, SH&C 생명보험, LIG손해보험, 동양그룹, 롯데카드, 새마을금고, 새마을금고연합회, 현대캐피탈, 아주캐피탈, IBK증권, 한국투자증권, KB아카데미, LS그룹, 현대기아차그룹, 대성그룹, 포스코, GS칼텍스, LS전선, 웅진케미칼, LG생명과학, 도레이첨단소재, 휴맥스, 삼화페인트, 울촌화학, 후너스, 한국SMC, 쌍용자동차, 경신공업, KISWEL, 쌍용레미콘, 제일모직, 아가방, 좋은사람들, 무림제지, 삼성전자, 스마트전자, Nov Korea, 페어차일드코리아, 동우화인켐, (주)한국중부발전, 평화발레오, 쌍용건설, 한화건설, 대우건설, 현대산업개발, 남광토건, 동양건설산업, 연세의료원, 한림대학교 의료원, 가톨릭중앙의료원, 국립암센터, 제일약품, 녹십자, 동아제약, 중외제약, 일동제약, 일양약품, 종근당, 선진그룹, GS글로벌, 홈플러스, 조선호텔 등</p>

Light your way~!

