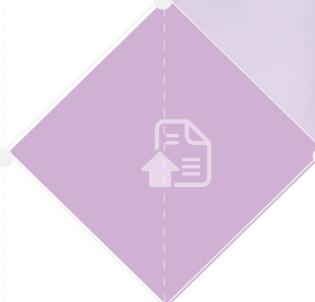


Be Only One Business Partner
Culture Partner
Performance Partner

신임부장과정

온보딩(On-Boarding) 프로그램



신임부장과정
온보딩(On-Boarding)
프로그램



Contents

온보딩프로그램 개요 / 04

[1단계] 부서 차원의 리더십모델 / 05

[2단계] 부서 현황 파악 / 09

[3단계] 부서 강·약점 및 핵심과제 도출 / 16

[4단계] 리더십모델 점검 및 핵심과제 세부 실천계획 수립 / 20

온보딩 프로그램 개요

온보딩프로그램은 '제때 제 시간에 탄다'라는 온보딩 (On-boarding)의 개념에서 착안한 것으로, 부장 보임 초기 3개월 간 리더로서 역할과 책임을 효과적으로 수행할 수 있도록 체계적인 활동 가이드를 지원 및 제공하는 프로그램입니다.

신임부장 온보딩프로그램은 수요 조사를 통해 최대한 현업과 교육이 연계될 수 있도록 설계되었으며, 실질적인 역할 수행에 도움이 될 수 있는 내용으로 구성되어 있습니다. 프로그램은 원격으로 운영되며, 교육 담당자가 제공하는 가이드에 따라 참여자가 주도적으로 단계별 과제를 수행하는 방식으로 진행됩니다.

또한 2단계, 4단계 과제 수행 시기와 맞물려 합숙교육이 2회 진행됩니다. 합숙교육은 평가자로서의 역량 및 리더로서의 역량을 보완할 수 있도록 내용을 구성하였고, 최종보고회 및 간담회를 통해 온보딩프로그램 수행 결과를 공유하는 시간으로 마무리됩니다.

[1단계] 부서 차원의 리더십모델

●
도입Story

리더십 강연을 할 때 항상 참석자들에게 던지는 질문이 있다.

“당신은 어떤 리더가 되고 싶습니까?”

의외로 이 질문에 황설수설하는 리더들이 아주 많다. 질문을 다음과 같이 바꾸어도 결과는 똑같다.

“당신은 어떤 리더입니까?”

위의 두 질문은 리더로서 ‘핵심 역할’을 묻는 것이다.

핵심 역할은 리더가 자신의 리더십 발휘에 있어 가장 중요하게 생각하는 가치와 행동 방향이다.

동시에 자신의 리더십을 평가하는 기준이 된다. 자신에게 요구되는 핵심 역할을 알지 못하는 리더는 대개 리더 전과 이후의 행동의 차이가 없다. 어울리지 않는 옷을 입고 리더의 자리를 차지하고 있는 꼴이다.

●
1단계 개요

온보딩프로그램 1단계의 테마는 '부서 차원의 리더십 모델'입니다.

아래 활동을 수행하시면서 향후 부서운영의 밑그림을 그리시는 데 필요한 통찰을 얻으시기 바랍니다.

1. 리더십모델 리마인드
2. 부서 차원의 리더십모델 수립

01

리더십모델 리마인드 (미션, 비전, 가치)

부장 발령 후 가장 먼저 하셔야 하는 것은 현재 상황 속에서 가장 바람직한 최적의 리더십 행동을 찾아내는 것입니다. 이를 위해서는 중요한 원천이 되는 부장님만의 고유의 리더십 모델, 즉 '미션, 비전, 가치'를 구축해야 합니다.

다음 내용을 통해 다시 한번 리더십모델의 개념을 상기해 보시고, 현재 부서 상황에 맞는 미션, 비전, 가치를 찾아보시기 바랍니다.

[리더십모델]

미션은 궁극적인 존재이유(why)를 의미하며, 비전은 그 미션을 달성하기 위한 청사진(what)으로서 미션에 근거한 중장기적 목표로 볼 수 있습니다.

마지막으로 가치는 미션과 비전을 이루기 위한 가이드라인을 의미합니다.

미션(Mission) 우리 조직이 존재하는 근본적인 목적과 기본 철학

- “왜 존재하는가?”에 대한 답
- 우리 조직이 사회에 제공하는 가치이자 직원들이 일하는 의미
- 회사를 둘러싼 모든 이들이 받아들일 수 있는 개념이어야 함
- 조직의 존재 목적이므로 가장 우선시 해야 하며 변하지 않아야 함

비전(Vision) 우리 조직의 미션에 따라 달성해야 할 미래의 목표

- 미션에 따라 구체적으로 달성해야 하는 중장기적 목표
- 전략을 통해 구현하고자 하는 중장기적 미래상
- 실질적이며 직원들을 선도할 수 있어야 하며,
- 구체적이고 명확하게 조직의 미래를 표현할 수 있어야 함

가치(Value) 우리 조직의 일하는 원칙과 기준

- “어떻게 일하는가”, “무슨 기준으로 판단하는가?”에 대한 답
- 모든 구성원이 반드시 지켜야 할 원칙과 기준
- 조직과 구성원들이 마주할 수많은 의사결정에서의 가치판단 기준

02

부서 차원의 리더십모델 수립

발령 후 첫 번째 과제는 발령 받으신 부서의 리더십모델을 새롭게 정비하는 것입니다. 회사에서 우리 부서가 존재하는 이유(미션)을 생각해 보시고, 그 미션에 따라서 구체적인 중장기 목표(비전)를 설정해 보시기 바랍니다. 또한 조직 내 의사결정 및 구성원들의 행동에 스며들어야 하는 중요한 원칙과 기준(가치)도 세워보시기 바랍니다.

리더십모델은 사실 부서원들과의 커뮤니케이션을 필요로 합니다. 부서원들과의 적극적인 커뮤니케이션이 전제되어야만 전체가 같은 생각과 같은 방향으로 나아갈 수 있기 때문입니다. 커뮤니케이션 과정에서 리더와 구성원 간의 생각의 차이가 무엇인지 알 수 있고, 원론적이고 본질적인 질문을 통해 조직과 개인의 위치와 역할을 재점검하고 이정표를 다시 설정하는 계기를 마련할 수 있습니다. 리더십모델을 설정하는 과정에 어떻게 부서원들을 참여하게 하고, 효과적으로 공유, 전파할 수 있을지에 대한 내용은 '합속 I'에서 구체적으로 다룰 예정입니다.

미션(Mission)을 찾는 질문

- ① 우리 부서는 누구를 위해 존재하는가? 누구에게 영향을 미치고 싶은가?
- ② 우리 부서의 업무를 통해 구현하고 싶은 가치는 무엇인가? 이 가치를 구현할 수 있는 부서원들의 독특한 재능은 무엇인가?
- ③ 위의 가치를 구현하기 위해 해야 하는 행동은 무엇인가? 어떤 일이 우리를 흥분시키는가? 어떤 일이 우리를 몰입시키는가? 어떤 행동을 하는 것이 우리를 의미 있게 만드는가?

비전(Vision)을 찾는 질문

- ① 3~5년 뒤, 현 부서에게 긴장감을 주는 미래의 어느 날은 언제인가?
- ② 그때 성취하고자 하는 것은 무엇인가?
- ③ 그때 주변 사람들로 부터 어떤 평가를 받고 싶은가?
- ④ 그때 현 부서의 모습은 어떤 면으로 변모하는가?(성과, 구성원, 분위기 등)

가치(Value)를 찾는 질문

- ① 보상 여부에 상관없이 당신을 붙들고 있는 가치는 무엇인가?
- ② 조직이 경쟁적으로 불리하게 되더라도 계속 이어 나가기 원하는 것은?
- ③ 10년이 지난 후에도 위 가치가 지속되는 것을 마음 속에 그릴 수 있는가?

과제 위 질문들을 활용하여 우리 부서의 리더십모델 초안을 작성해 보시기 바랍니다. 초안을 바탕으로 '합속 I'에서 타 부장님들과 공유 및 토론을 통해 내용을 보다 발전시킬 수 있습니다. (→ 8페이지 샘플을 참고하세요.)

[참고] 리더십모델 Sample

00000 부(파트)

●
원안

미션(Mission)

보험 환경 정화를 통해 고객 행복과 회사 번영에 기여한다.

☞ 변경사항 없음

비전 Vision

급변하는 외·내부 보안 위협을 두려하지 않는 최고의 보안 전문가

☞ 비전으로 옮겨도 그럴 듯 할 만큼 미션과 비전의 차이가 없어 적절하지 않음.

일정한 시간이 지난 후의 우리 부서의 모습으로 구체화 필요!

핵심가치 Values

- 선택과 집중의 조사업무
- 전문성 향상을 위한 지속적 역량개발 협력과 소통의 공조 강화

☞ 우리 부서만의 차별화된 가치가 명확히 제시되지 않은 추상적 표현임.

차별성 있는 유무형 자산으로 수정필요!



●
수정안

미션(Mission)

보험 환경 정화를 통해 고객 행복과 회사 번영에 기여한다.

비전 Vision

보험사기 적발·환수 실적 업계 1위 달성

핵심가치 Values

- 효율화 - 전산 및 인공지능 시스템 개발 및 조사 프로세스 개선
- 전문화 - IT 및 보험사기 전문 인력 양성을 통한 효과적인 보험 조사 인프라 확충
- 협력과 소통 - 수사기관, 금융감독원 등과의 원활한 공조 및 공동대응력 강화

[2단계] 부서현황 파악

● 도입Story

“우리는 월드컵 4강 신화를 이루어냈던 히딩크 감독을 기억합니다. 아시아에서는 강국이었지만 세계 무대에서는 늘 힘없이 무너지곤 했던 한국 축구팀을 세계 4강으로 이끌었던 전략의 비결은 무엇이었을까요? 유럽 선수들에 비해 개인기도 부족하고 체격도 열세인 선수들을 보면서 히딩크 감독은 먼저 현재 상황을 정확하게 분석했습니다. 한국 축구 국가대표팀을 맡은 짧은 기간에 개인기를 새로 조련하는 것은 불가능해 보였을 것입니다. 결국 그의 선택은 체력을 보강한 팀워크였습니다. 전후반 90분을 열심히 뛰어 상대 선수들을 체력적으로 지치게 만드는 작전을 채택했습니다. 히딩크 감독이 이끌던 한국 축구 국가대표팀의 체력은 정말 대단했지요. 히딩크 감독이 세웠던 스타팅 포인트와 파이널 골이 월드컵 4강이라는 결과를 만들어 낸 것입니다.

그러므로 자기 상태를 정확하게 알아야 합니다.

자기 회사의 스타팅 포인트를 먼저 알아야 합니다. 자기 개인의 경영 능력만을 말하는 것이 아닙니다. 자신이 맡고 있는 회사의 상태를 정확하게 알아야 합니다. 내가 경영하는 회사의 현재 상태가 최고 수준인지, 중간 정도인지, 아니면 바닥을 헤매고 있는지, 자기 자신이 그 정확한 상태를 먼저 알아야 합니다. 그런 냉정한 자기 성찰과 평가를 통해서 새로운 전략을 수립해나가야 합니다. 자기 자신을 모르는 사람들은 절대로 미래의 변화를 준비하지 못해 실패하게 됩니다.”

- 권오현 「초격차(2018)」 중 -

● 2단계 개요

온보딩프로그램 2단계의 테마는 '부서현황파악'입니다. 아래 활동을 수행하시면서 향후 부서운영의 밑그림을 그리시는 데 필요한 통찰을 얻으시기 바랍니다.

1. 상사 인터뷰 실시
2. 부서원 면담
3. 현황파악 체크리스트

01

상사 인터뷰 실시

보임초기 상사(본부장 또는 부문장) 인터뷰의 목적은 부서장에 대한 기대 사항을 명확히 파악하고, 부서 운영 방향의 큰 틀을 잡기 위해서입니다. 아울러 인터뷰를 통하여 친밀감 형성, 지원과 지지 확보의 계기가 될 수 있습니다. 상사 인터뷰가 진행됨을 해당 임원님께 안내를 드렸으니, 일정 약속 후 진행하시면 됩니다.

상사 인터뷰 진행 절차는 아래와 같습니다.

상사 인터뷰 진행 절차

- 인터뷰 일정 확보: 충분한 대화가 가능하도록 적정 시간 확보(1시간 이상)
- 질문지 작성: 인터뷰 질문 샘플 참조(상황에 맞게 수정하여 사용)
- 인터뷰 실시
- 결과 정리

상사 인터뷰 표준 질문지

- ① 본부를 운영함에 있어 가장 중요하게 생각하시는 것은 무엇입니까?
- ② 그 동안 보아 오신 저희 부서의 전반적인 이미지는 어떠십니까?
- ③ 개선해야 할 것들에는 어떤 것들이 있습니까?
- ④ 부서에 기대하시는 성과 목표는 무엇입니까?
- ⑤ 부서장인 저에게 기대하시는 역할은 무엇입니까?
- ⑥ 개인적으로 조언해 주실 것들이 있으십니까?



과제

상사 인터뷰를 실시하신 후 요약 및 소감을 과제 작성사이트에 작성하시기 바랍니다. (→ 14페이지 샘플을 참고하세요.)

02

부서원 면담

부임 초기 부서 문화를 파악하고, 신뢰 확보를 위해서 필요한 활동 중의 하나는 부서원 면담입니다. 부임 초기는 면담을 실시할 수 있는 최적의 시기입니다. 아래는 리더십 도서에서 제시하는 면담 TIP입니다. 면담 시 참고하시기 바랍니다

부서원 면담 Tip

- 가급적 일대일로 만날 것 (회의나 그룹 미팅에서는 자신의 생각이나 상황을 밝히는 것을 꺼려하는 직원이 있음)
- 미리 작성된 시나리오를 가지고 면담에 임할 것 (앞 면담자의 영향 최소화)
※ 아래 [부서원 면담 시나리오] 참조
- 면담이 끝나면 결과를 정리해 볼 것: 공통점 확인(부서상황 진단) 및 개인성향(개방성) 파악
- 면담 내용은 절대 비밀에 부칠 것

부서원 면담 시나리오

- ① 면담 취지 설명
- ② 개인에 관한 질문 또는 대화
 - 가족사항(자녀, 배우자, 미혼인 경우 결혼계획)
 - 취미 또는 개인 관심사
 - 올해 개인적 목표, 희망, 계획 등
※ 사전 파악할 수 있는 정보들을 최대한 모을 것
- ③ 부서 상황 질문
 - 전임 부장 강조사항(계승 또는 개선 여부 판단)
 - 우리 부서의 장점은?
 - 앞으로 문제가 예상되거나 개선해야 할 부분은?
- ④ 부서(사업부) 단위, 개인업무관련 질문
 - 부서(사업부)의 장점은?
 - 앞으로 문제가 예상되거나 개선해야 할 부분은?
 - 본인업무 관련한 목표
- ⑤ 개인적인 고충 사항(육아, 원거리 출퇴근, 유관부서 비협조 등)
- ⑥ 건의사항 확인 및 마무리 인사



과제

부서원 면담을 실시하고, 면담 결과 구성원들이 공통적으로 인식하고 있는 부서 상황을 정리해 보시고, 느끼신 소감을 과제 작성시트에 작성하시기 바랍니다. (개인별 면담 내용은 별도 기록 후 보관하시기 바랍니다)
(→ 15페이지 샘플을 참고하세요.)

03

현황파악 체크리스트

사전조사(설문, 인터뷰, 문헌조사)에 따르면 부장 부임 후 1개월 동안은 신속하게 부서 현황을 파악하고 부서원 및 이해 관계자와의 우호적인 관계를 형성하는 데 집중해야 한다고 합니다.

당장 무언가 행동을 해야 한다는 압박은 자칫 구성원의 저항을 불러 일으킬 수 있습니다. 진심으로 학습하고 이해하겠다는 모습을 보여 주셔야 리더로서 신뢰와 영향력을 확보할 수 있습니다.

기존 부장님들께서 공통적으로 제시하신 현황 파악을 위한 활동은 다음과 같습니다.

업무관련 자료 학습 실적 및 평가 자료, 업무 회의자료, 주요 이슈 관련 자료 등

부서원 파악 인사자료 검토, 일대일 면담, 비공식적 접촉 등

이해관계자 파악 핵심파트너(플래너, 주요GA), 유관부서, 대외기관, 주요거래선 등

보임초기는 매우 바쁜 시기로 무엇을, 어떻게, 누구를 통해 학습할 것인지 계획하지 않으면, 중요 사항이 누락되거나 시기를 놓치게 됩니다.

이는 향후 원하는 방향으로 부서를 이끄는 데 장애가 될 수 있습니다.

[체크리스트 예시]

구분	세부활동	수행여부	비고
현황자료 학습	<p>▶전년 매출실적현황 확인</p> <ul style="list-style-type: none"> - 일반보험 달성율 및 신장율 추이 - 장기인보험 달성율 추이 - 장기보장성 달성율 추이 - 장기월납 달성율 추이 - 장기계속분 신장율 - 자동차보험 달성율 및 신장율 - 자동차보험 대형대리점 실적 추이 <p>▶전년 조직부문 실적현황 확인(사업부소속지점)</p> <ul style="list-style-type: none"> - 합격 및 위촉 현황 - 신인정착율 현황 - RS 달성율 및 육성 단계별 인원 		
부성원 파악	<p>▶직원 기본인적사항 확인(e-hr, 부서보유인사철)</p> <ul style="list-style-type: none"> - 이름, 얼굴 익히기 - 나이, 거주지, 가족사항 확인 - 입사일, 발령일, 최근 승진일 확인 <p>▶개인평가 현황</p>		
이해관계자 파악	<p>▶지점별 주요 플래너 확인</p> <ul style="list-style-type: none"> - 리스트정리(실적 및 증원우수 영향력) - 이름, 얼굴 익히기 - 티타임, 식사 등 미팅일정 수립 <p>▶육성실 신인 확인</p> <p>▶GA 대리점 실적규모별 분류</p> <ul style="list-style-type: none"> - 초기 유선통화 및 방문일정 수립 - 성향 파악 및 업추비 지원규모 		

※ 체크리스트는 인터뷰/설문을 바탕으로 작성한 샘플입니다.
부서 특성에 맞게 수정하시기 바랍니다.

과제 부서 파악을 위해 어떤 항목들을 확인하고 학습하실지 체크리스트를 작성해 보시고 목록과 함께 실행여부를 과제 작성시트에 작성하시기 바랍니다.

OOOO부(파트) 상사인터뷰 결과정리

1. 일시 및 장소 : 20XX. XX. XX(목) 임원실
2. 인터뷰 대상자 : OOO 상무님 (OOOO본부장)
3. 인터뷰 내용 요약

OOOO부의 역할 인식

- 우리 부서의 역할이 과거에 비해 크게 증가
- 단순 산출에 그치지 않고 회사 발전 및 경영 의사결정에 도움이 되는 유용한 정보 지원
- 특히, 가장 중점에 두어야 할 항목은 손해율과 사업비임
- * 본부의 다른 부서와 co-work 및 유관부서를 통해 높은 실행력을 보여 주어야 함

적극적인 업무수행을 주문

- 유관부서와의 적극적인 커뮤니케이션 필요(신임부서장으로서 어려울 수도 있는 부분임)
- 제도, 규정 탓하지 말고 제도, 규정까지도 바꾸려는 적극성이 필요함

신임부서장으로서 기대

- 업무 관행 개선하고, 부서원의 마음을 얻는 진정한 리더십 발휘

4. 소감 및 시사점

- 부서장으로서 책임감과 자부심을 느낄 수 있었음
- 경영환경의 절박함을 인식하고 회사발전에 도움이 될 수 있도록 적극적인 자세로 업무에 임하고 부서를 운영하여야 하겠다고 생각
- 부서 이기주의를 버리고 회사 발전을 최우선에 두어 유관부서와 커뮤니케이션을 강화,
- 부서원의 마음을 얻을 수 있는 리더십을 발휘하여 인재 육성 및 관리에 힘써야겠다고 생각

[참고] 부서원 면담 요약 Sample

OOOOO부(파트) 부서원 면담 결과정리

1. 면담인원 : OOO 수석 외 9명

2. 부서원들이 말한 우리 부서의 장점

업무 측면

- 계리관련 전문적인 실무능력을 키울수 있다.
- 회사 전체 결산 및 손익 자료를 다루는 업무가 많아서 회사 전반에 대한 흐름을 볼 수 있음
- 장래 이익을 예측하여 회사가 나아가야 할 방향을 구체적인 숫자로 제시할 수 있음
- 부서원들 본인이 대학시절부터 본 업무를 하기 위해 많은 준비를 해왔고, 원했던 일들을 하기 때문에 업무에 대한 열정 및 만족도가 상대적으로 높음
- 부서장 및 팀장이 실무적으로 강해 부서원들이 의지할 수 있고 업무적으로 의사소통이 원활함

부서 분위기

- 부서원이 전반적으로 젊어서 분위기가 밝고 활기 있음
- 부서원들간의 의사소통이 자유로워 업무 협조가 잘 됨
- 가족적인 분위기로 업무 외적인 트러블이 적음

3. 부서원들이 말한 우리 부서의 개선점 또는 과제

- 부서 내 사원 및 주임이 많아 업무 경험이 다소 부족할 수 있으므로 업무에 대한 책임감을 갖고 자신의 능력을 키우기 위한 노력 필요
- 유관부서와의 커뮤니케이션 기능을 강화 필요 : 산출 및 생성하는 정보들이 전문적이어서 타부서 직원들이 좀더 쉽게 이해할 수 있게 해석 또는 설명하려는 노력이 필요
- 주기적인 부서 내 교육, 업계 정보 수집 등 필요

4. 소감 및 시사점

: 부서원 각자가 갖고 있는 부서와 업무에 대한 자부심을 느낄 수 있어서 부듯했습니다. 자유로운 의사소통과 활기찬 부서 분위기를 계속해서 유지하고 개개인의 업무 능력을 개발하도록 잘 지원한다면 좋은 부서로 만들 수 있겠다는 자신감이 생겼습니다.

[3단계] 부서 강·약점 및 핵심과제 도출

● 도입Story

“간단히 말해 우선과제는 ‘해야할 일과 그 일이 중요한 이유’입니다. 우선과제란 말을 쓰는 건 목표설정과 우선과제 설정에는 차이가 있고, 우선과제 설정이 훨씬 어렵고 중요하기 때문이에요.

목표가 있다는 건 당신이 무엇을 달성하고 싶은지 알려 주지만, 목표만으로는 그게 왜 중요한지 또 어떤 목표가 가장 중요한지 알 수 없어요. 우선과제를 세우면 정말 중요한 몇 가지 일에 주력할 수 있습니다.

조사에 따르면, 목표를 설정하는 리더는 많았지만 우선과제를 갖춘 리더는 거의 없었습니다. ‘우선과제’ 항목에서 점수가 저조한 리더의 90퍼센트는 우선과제를 너무 적게 설정했거나 너무 많이 설정했어요. 중요하지 않은 사안을 과감히 쳐내지 않고 여지를 남겨두는 겁니다. 많은 조직이 이렇습니다. 우선과제 설정에 소홀한 리더는 목표를 달성하지 못합니다. 구성원들 에너지가 분산되면 성과는 늘 평범할 뿐이죠.”

- 제프 스마트 외, 「사장의 질문: 어떤 상황에서도 최고의 성과를 내는 3가지 질문(2016)」 중 -

● 3단계 개요

온보딩 프로그램 3단계의 테마는 '부서 강점 및 약점 도출'입니다.

앞서 수행한 2단계 활동을 바탕으로 우리 부서가 가지고 있는 강점과 약점은 무엇인지 정리하시고 그에 따른 강화/개선 방안을 구성원과의 논의를 통해 도출해 보시기 바랍니다.

1. 부서 강·약점 정리
2. 부서원 면담 내용 비교
3. 구성원 공유를 통한 핵심과제 선정
4. 핵심과제 실행 아이디어 수집

01

부서 강·약점 정리

지난 3주간 상사 인터뷰, 부서원 면담, 현황 파악 체크리스트 등의 활동을 통해 부서 진단을 위한 기초 자료를 확보하셨습니다. 이를 토대로 부장님께서 생각하시는 부서의 강점과 약점을 나열하고, 우선순위 별로 정리해 보시기 바랍니다.

아래 질문에 대한 답을 하시면서 정리하셔도 좋습니다.

부서 진단을 위한 질문

- ① 시장환경은 어떤 상황이며, 고객/내부 파트너/경쟁업체/대외기관 등 관계는 어떤가?
- ② 부서의 최근 실적이나 성과는 어떠했으며, 그 원인은 무엇이었나?
- ③ 부서 분위기와 문화는 어떠한가?(활력, 자발성, 소통 정도 등)
- ④ 부서의 임무와 나아가야 할 방향에 대한 공감대가 형성되어 있는가?
- ⑤ 업무 프로세스는 최적화 되어 있는가?
(의사결정 방식, 보고/회의, 불필요한 업무 등)
- ⑥ 구성원들의 업무 능력은 어떠한가?(업무에 대한 자부심, 책임감, 숙련도 등)



과제 온보딩프로그램 2단계 수행 결과물을 검토하신 후 부장님께서 생각하시는 부서의 강점과 약점 및 개인적 의견을 과제 작성시트에 작성하시기 바랍니다.
(→ 19페이지 샘플을 참고하세요.)

02

부서원 면담내용 비교

온보딩프로그램 2단계 중 부서원 면담을 통해 구성원들이 생각하고 있는 부서 강/약점에 대한 의견을 청취하셨습니다. 부서원들의 의견과 부장님께서 정리하신 내용을 비교하여 공통된 부분과 인식의 차이가 있는 부분을 정리해 보시기 바랍니다.

공통된 부분은 발전/개선해야 하는 과제로 판단됩니다. 차이가 있는 부분은 직원들의 시야 한계, 관행으로 깨닫지 못하고 있는 사항이거나 부장님께서 파악하지 못하신 숨은 문제점 일 수 있으므로 다시 한 번 확인이 필요합니다.

부서 운영에 대한 전략, 방향, 행동 지침을 선정할 때 반드시 구성원들이 참여할 수 있는 기회를 제공하고 그들의 의견을 바탕으로 리더의 경험, 통찰력을 덧붙이는 것이 가장 최선의 방법이라고 합니다. 리더의 일방적인 제시는 내용의 옳고 그름을 떠나 구성원들을 수동적으로 만들 수 있습니다.

03

부서원 공유를 통한 핵심과제 선정

다음으로 그 동안 부서 현황 파악 활동을 수행하시면서 부장님 마음 속에 떠오르는 과제를 우선순위 또는 단계별로 정리해 보는 것이 필요합니다.

부서 혁신의 시작은 바로 과제 도출이라고 해도 과언이 아닐 만큼 핵심과제를 선정하는 것은 매우 중요합니다. 자칫 부서의 미션과 비전에 어긋나는 잘못된 방향으로 핵심과제를 도출한다면 쏟아 부은 노력에 비해 큰 효과를 기대할 수 없습니다.

부서의 핵심과제를 도출하는 방식은 다양하지만, 간단한 방법으로는 '개선과제'와 '전략과제'로 분류하여 선정해 볼 수 있습니다.

개선과제 

부서가 가진 약점이나 잘못된 관행이 있었다면 이를 개선하기 위한 과제로, 피터 드러커의 표현을 빌리면 'Do things right(일을 올바르게 하라)'입니다.

전략과제 

부서의 중장기 비전에서 비롯된 새로운 가치 창출 및 목표 달성을 위한 과제로, 개선과제에 비해 변화와 혁신의 폭이 훨씬 큼니다. 피터 드러커가 말한 'Do right things(올바른 일을 하라)'에 해당됩니다.

한 단계 더 나아간다면, 하위 분류 기준으로 실행 가능성과 효과를 고려해 '단기 성공 과제'인지 '중장기 성공 과제'인지 검토하여 정리해 볼 수도 있습니다.

핵심과제 선정에 있어 가장 중요한 것 중 하나가 바로 부서원들과의 공유입니다. 부장님 단독 결정이 아닌 부서원 의견 공유와 동의를 전제한 결정일 때 강력한 추진력과 높은 몰입을 발휘할 수 있습니다.

공유 방법은 핵심 구성원 미팅(팀장, 선임 직원 등) 후 전파, 전체 직원 조회, 정기 회의 시간 활용 등 부서 상황에 맞게 진행하시면 됩니다

과제 앞서 활동1~2에서 정리한 내용을 구성원들과 공유하시고 그 중 가장 우선적으로 발전/개선해야 하는 핵심과제 3 ~ 5개를 선정하시어 과제 작성시트에 작성하시 바랍니다. (→ 19페이지 샘플을 참고하세요.)

04

핵심과제 실행 아이디어 수집

끝으로 위에서 선정하신 핵심과제를 전체 구성원에게 전파하시고, 이를 해결하기 위한 실천 아이디어를 모아 보시기 바랍니다. 부서원들이 제출한 아이디어는 다음 단계 '핵심과제 세부 실천계획 수립' 시 참고하시기 바랍니다.

[참고] 부서 강약점 및 핵심과제 도출 Sample

00000부 강약점 및 핵심과제

강 점

1. 매출 규모가 상대적으로 소규모이다.
(매출 증가시 쉽게 달성율 상승)
2. 사업부 매출 규모에 비하여 많은 구성원 보유
3. 긍정적으로 변화하려는 시도
4. 구성원 모두 일관 된 목표를 가지고 수행

약 점

1. 사업부내 상위권/하위권 지점간 편차가 크다
2. 지점 대부분이 외곽으로 소통, 단합의 부재
3. 플래너/직원 교육 등 상대적 열세
4. 건물의 노후화
5. 책임감, 업무의 숙달 미흡



핵심과제

1. 영업 접점인 지점 중심의 지원
 - 매출 / 도입 최대 성과 달성 가능하도록 인적, 물적 지원
2. 지속적인 소통을 위하여 주기적 교류 실시
 - 사업부 내 매일 08:00시 티타임을 가지며 본인의 업무 및 주요진행 사항 공유
 - 외곽지점 순차적으로 방문하며 지점 및 플래너 독려(중식 실시, 간식 제공)
3. 플래너 역량 강화를 위한 교육 실시
 - 테마별 교육 강화 및 과정확대(육성지점 종료 후 5~7차월 집합교육 실시)
 - 신인교육과정 재수립
 - 본부 전문실장 / 인재원 연구원 등 초빙하여 별도 교육실시
 - 영업팀장 주관 신인 강의실시(본인 교육역량 강화, 실제우수사례 신인플래너와 공유)
4. 사무실 및 교육장 환경정리
 - 책상 및 집기 재배치, 부착물 정리를 통하여 개선된 업무 환경 조성

[4단계] 리더십모델 점검 및 핵심과제 세부 실천계획 수립

● 도입Story

생각만으로 헬렌켈러나 테레사 수녀가 것처럼 위대한 족적을 남길 수 있었을까? 아이디어만으로 스티브 잡스나 빌 게이츠가 최고의 CEO가 될 수 있었을까? 그들이 위대한 이유는 그들의 지식이나 아이디어가 남달라서가 아니라 그들의 실천 때문이다. 99%의 평범한 사람들 역시 수천 가지의 좋은 생각을 가지고 있다. 그러나 그들은 실천하지 않는다. 반면 1%의 특별한 사람들은 다르다. 그들은 생각을 반드시 행동으로 옮긴다. (중략) 평범한 사람과 성공한 사람의 차이는 지식이 아니라 실천에 있고, 성공한 기업과 그렇지 못한 기업의 차이는 전략이 아니라 실행에 있다. 개인이든 조직이든 실행력이야말로 진정한 경쟁력이다.
- 이민규, 「실행이 답이다(2011)」 중에서 -

● 4단계 개요

온보딩 프로그램 4단계의 테마는 '부서 리더십모델 점검 및 핵심과제 세부 실천계획 수립'입니다. 또한 전체 활동을 요약, 정리하는 '최종 보고서'를 작성하는 것으로 온보딩 프로그램은 마무리 됩니다.

1. 부서 리더십모델 실천 결과 정리
2. 부서 핵심과제 세부 실천계획 수립
3. 최종보고서 작성

01

부서 리더십모델 실천 결과 정리

합숙 1에서는 부서 리더십모델을 시뮬레이션 해보는 시간을 가졌습니다. 무엇보다 중요한 것은 부서에 돌아가셔서 부서원 간의 합의를 통해 리더십모델을 구축하는 것이며, 이를 지속적으로 전파하고 공유하는 것입니다. 아래 질문을 통해 부서 리더십모델을 실천하고 모니터링 해보시기 바랍니다.

가. 부서의 리더십모델 작성(주체: 신입부장)

- 우리 부서는 왜, 무엇을 위해, 누구를 위해 존재합니까?(미션)
- 1년 내 혹은 2~3년 내 이루고 싶은 부서의 꿈은 무엇입니까?(비전)
- 비전달성을 위해 우리 부서는 어떠한 원칙과 방식으로 일해야 할까요?(가치)

나. 부서의 리더십모델에 대한 부서원 의견 수렴

- **미션** : 우리 부서의 존재를 이유를 어떻게 생각하는지
- **비전** : 미션 달성을 위해 이루어야 하는 단기 목표는 무엇인지
(수치, 구체적인 상황으로 표현하도록)
- **가치** : 미션, 비전을 달성하기 위해 부서원들이 함께 지켜야 할 원칙은 무엇인지

다. 수렴한 내용을 기반으로 부서의 리더십모델 수정 및 정교화

- 미션에 대한 표현은 공감을 얻었는가?
- 비전은 부서의 성장 외에 부서원들의 성장을 함께 이끌어내는가?
- 부서원들도 열광하는 목표인가?
- 부서원들이 공감하는 가치를 도출하였는가? 이를 위해 충분히 소통하였는가?



과제 부서원들과 합의 및 공유하신 부서 리더십 모델을 정리하시고, 그에 따라 부서장으로서 해야 할 행동과 하지 말아야 할 행동(Do&Don't)을 정리해 보시기 바랍니다.

(※ 최종보고서에 담아주시면 됩니다.)

02

부서 핵심과제 세부 실천계획 수립

이번 활동은 온보딩프로그램 3단계에서 선정한 부서 핵심과제를 해결하기 위한 세부 실천 계획을 수립해 보는 것입니다. 부서원들로부터 실행 아이디어를 수렴하시어 부장님의 생각을 각 과제별로 정리해 보시기 바랍니다. 정리하신 실천계획은 반드시 부서 나 전파활동 및 공감대 형성이 뒷받침 되어야 합니다.

과제 부서원의 실행 아이디어와 부장님의 생각을 조합하셔서 핵심과제 별 실천 전략을 정리해 보시기 바랍니다. (※ 최종보고서에 담아주시면 됩니다.)

03

최종보고서 작성

마지막 활동은 온보딩프로그램 수행 결과를 최종보고서 양식(PPT)에 작성하는 것입니다. 작성된 온보딩프로그램 최종보고서는 대표이사 및 각 본부장님께 보고되며, 합숙II에서는 발표회를 가질 예정입니다.

보고서의 목차는 아래와 같이 구성하시면 됩니다.

- 1) 부서 리더십모델(미션, 비전, 가치)
- 2) 현황 파악 활동 요약 : 상사 인터뷰, 부서원 면담, 체크리스트 등 요약
- 3) 부서 강, 약점 분석
- 4) 부서 핵심과제(강·약점 분석을 통해 도출된 개선 과제)
- 5) 부서 비전 및 핵심과제 달성을 위한 세부 전략
- 6) 나의 다짐(Do & Don't)

※ 작성방법

- 1) 새롭게 고민하셔서 작성하시지 마시고 이미 수행하셨던 과제를 발표/보고용으로 정리하시면 됩니다.
- 2) 슬라이드 페이지는 15 Page 이내로 하시기 바랍니다.
- 3) 발표 시간 및 운영 방식은 추후 별도 안내드리겠습니다.

과제 온보딩 1~3단계 활동내용을 별첨 '최종보고서 양식(PPT)' 에 작성하시어 담당자 하이메신저로 제출해 주시기 바랍니다.
(→ 23페이지 샘플을 참고하세요.)

[참고] 최종보고서 Sample

현황 파악 활동(본사후선)

1. 상사 인터뷰

인터뷰 개요

- 대 상 : 000 상무
- 일 시 : 20XX. XX. XX(월) 16:30
- 장 소 : 상무님실

주요 내용

- 본부 운영 중점사항 및 현안
- 부서 성과목표 및 개선점
- 부서장 역할 조언

2. 부서원 면담

면담 개요

- 대 상 : 부서원 5명
- 일 시 : 20XX. XX. XX(화) ~ XX(목)

주요 내용

- 수년간 업무수행으로 **연속성 확보**와 **인력 충원**
 - : 유관기관 관계 및 프로그램별 수행능력 뛰어남
 - : 인력충원으로 추가역량 확보
- **신규 프로그램 발굴**과 **기존 프로그램 재검토** 필요
 - : 성과 달성과 신규 런칭을 위한 시장조사 등 업무 부담
- 구성원간 **협력을 통한 함께 일하고 나누는 부서**

[참고] 최종보고서 Sample

강/약점 분석 및 핵심과제 도출(본사후선)

우리 부서의 강점

1. 부서의 업무체계가 잘 정립됨
2. 다양한 업무/경력/연령 스펙트럼
3. 직원들의 업무책임감/자기관리
(고직급, 고연령 직원 다수)
4. 팀원들간의 유대감 강함
5. 부서의 역할 중요성 증대
(소비자 권익강화 환경)

우리 부서의 약점

1. 부서역할에 대한 통합적 인식 부족
(대외민원 관리부서로 제한)
2. 팀간 담당업무의 우열의식 존재
3. 팀간 인사평가 관련 피해의식 有
4. 팀간 업무 소통 및 정보공유 부족
5. 특정업무에 대한 경험/지식 부족
(장기 손사, 자동차 대인, 상품)



부서비전 공유/공감

- 부서의 리더십모델 공동작업(미션, 비전, 과제, 가치)
- 부서/팀/개인 업무 추진방향, 목표, 성과측정 기준 활용



부서/팀간 펠로십 강화

- 팀간 공동 추진과제 부여로 상호 업무이해, 관계쉽 강화
- 부서내 유사업무 담당자 "Fellowship day" 운영(월2회)



공정평가 및 전문성 강화

- 팀/개인별 객관적 KPI 기준 마련 및 SMART 목표설정
- 전환배치 활용한 전문인력 보강, 사내외 위탁교육 육성

[참고] 최종보고서 Sample

부서 리더십모델(사업부)

1 Mission 우리의 존재이유

전국에서 플래너가 가장 일하기 좋은 사업부

2 Vision 미션에 근거한 목표

2018년은 8888!

정보미팅 참석률 80%
신인정착 인원 80명 / 정착률 80%
1인당 평균소득 80만원 순증

3 Values 신조와 원칙

함!께

성장전략 목표 수립
무합격, 무위축 Zero
우수사례 발굴 공유

하!나로

칭찬과 격려
자부심과 책임감
신나는 점포문화

자!신있게

플래너 모닝스쿨
점포장 학습회
자율운영 & 성과창출

[참고] 최종보고서 Sample

부서 리더십모델(사업부)

1 Mission 우리의 존재이유

플래너와 직원이 함께 성장하는 사업부

2 Vision 미션에 근거한 목표

1 PLUS, 10 UP

리쿠르팅, 평가 → 1 PLUS

매출목표 달성율, 신인 정착율, 정보미팅 참석율 → 10% UP

3 Values 신조와 원칙

소 통

- 사업부/지점
- 플래너/직원

공 감

- 소득 향상
- 평가 상승

배 려

- 지점간 상호보완

[참고] 최종보고서 Sample

핵심과제 및 세부 실천 계획(대인보상)

소 통

- 직급과 연령을 고려한 업무량 조절
- 멘토링 제도 활성화를 통한 협력강화 및 노하우전수

전문가 육성

- 신속공정한 보상서비스를 제공하는 전문가 육성
- 자격증취득지원 및 부서내 교육 활성화

목표의식 함양

- 명확한 미션 & 비전 제시 후 피드백 시행
- 긍정적 경험부각을 통한 자신감 부여

소 통

구성원간 세대차 극복을 위한 소통기회 부여

- : 멘토링제도 지원
- : 직급간 문화행사 등 확대를 통한 인간적 유대관계 강화
- : 직급별 간담회 정기적 운영상 국내외 감독제도 교육

전문가 육성

보상전문가를 넘어 보험전문가로 육성

- : 직무관련 자격증취득 장려
- : 본사, 사업부 전문가를 총빙한 사내교육 실시
- : 약관, 지침 및 사내공표자료에 대한 주기적 교육

목표의식 함양

목표의식 함양을 통한 업무추진능력 강화

- : 미션과 비전을 제시하고 주기적인 피드백 시행
- : 동일한 목표, 공정한 보상, 능력이 평가받는 부서
- : 마인드 컨트롤 '할 수 있다'

→ [참고] 최종보고서 Sample

나의 다짐(Do & Don't)

Do !

- ▶ 긍정적인 思考를 하자!
- ▶ 기본과 원칙을 지킨다!
- ▶ 즐겁고 신나게 웃으면서 일하자!
- ▶ 말하기 보다는 듣는 것이 먼저다!
- ▶ 칭찬과 격려를 많이 하자!
- ▶ 신념과 열정을 갖자!
- ▶ 부서원의 고충과 불만, 일상에 관심을 갖자!

Don't !

- ▶ 부정적인 생각은 하지 않는다!
- ▶ 꿈수와 유혹에 흔들리지 않는다!
- ▶ 짜증이나 화를 내지 않는다!
- ▶ 일방적 지시, 독단을 버린다!
- ▶ 가식과 편견을 버린다!
- ▶ 불신과 건성은 없다!
- ▶ 무관심, 방임하지 않는다!