

[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.

[참고] 상사인터뷰 요약 Sample

00000부(파트) 상사인터뷰 결과정리

1. 일시 및 장소 : 20XX. XX. XX(목) 임원실
2. 인터뷰 대상자 : 000 상무님 (0000본부장)
3. 인터뷰 내용 요약

00000부의 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.