

[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 나아가간다면, 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