

[2단계]

팀 핵심과제 도출 및 팀원 육성계획 수립

2개월차

● 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 -

● 2단계 개요

온보딩 프로그램 2단계의 테마는 '팀 핵심과제 선정 및 팀원 육성계획 수립' 입니다.

앞서 수행한 1단계 활동을 바탕으로 아래 3가지 주제에 대해 정리해 보시기 바랍니다.

1. 팀(센터) 강·약점 정리(자율수행)
2. 팀 핵심과제 도출
3. 팀원 육성계획 수립

01

팀 강·약점 정리

1단계 활동인 상사 인터뷰, 팀원 면담, 현황자료 학습을 통해 팀 진단을 위한 기초 자료를 확보하였습니다. 이를 토대로 팀장님께서 생각하시는 팀의 강점과 약점을 정리해 보시기 바랍니다.(자율수행)

아래 질문에 대한 답을 하시면서 정리하셔도 좋습니다.

팀 진단을 위한 질문

- ① 시장환경은 어떤 상황이며, 고객/내부 파트너/경쟁업체/대외기관 등 관계는 어떤가?
- ② 팀의 최근 실적이나 성과는 어떠했으며, 그 원인은 무엇이었나?
- ③ 팀 분위기와 문화는 어떠한가? (활력, 자발성, 소통 정도 등)
- ④ 팀의 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)

02

팀 핵심과제 도출

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

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

개선과제 팀이 가진 약점이나 잘못된 관행이 있었다면 이를 개선하기 위한 과제로, 피터드러커의 표현을 빌리면 'Do things right(일을 올바르게 하라)'입니다.

전략과제 팀의 중장기 비전에서 비롯된 새로운 가치 창출 및 목표 달성을 위한 과제로, 개선과제에 비해 변화와 혁신의 폭이 훨씬 큼니다. 피터드러커가 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

과제 팀장님께서 정리하신 우리 팀의 강/약점 분석 결과, 부서장 인터뷰 및 팀원 면담 결과를 바탕으로 우리 팀의 핵심과제를 3~5개를 선정하시어 과제 시트에 작성해 주시기 바랍니다

03

팀원 육성계획 수립

지속적인 팀 성과 창출을 위해서는 구성원의 역량을 지속적으로 발전시키는 한편, 업무몰입을 위한 동기부여가 필요합니다. 리더는 구성원 특성에 맞춘 육성계획 및 동기부여 방법을 고민해야 합니다.

아래는 리더십 도서에서 제시하는 팀원 파악기준입니다.

역량(Competency) 맡은 일을 효율적으로 수행할만한 역량을 보유하고 있다.

열정(Passion) 어떤 난관에도 식지 않는 뜨거운 열정을 가지고 있다.

소통과 협업(Communication & Cooperation) 누구와도 함께 소통과 협업에 능하다.

기타 인성, 개인적 사항(가정, 연애 등) 등



과제

위의 기준을 참고하셔서 팀 구성원 강/약점을 정리하시고 그에 따른 육성 방안 또는 동기부여 방안을 과제 작성시트에 작성하시 바랍니다.

[참고] 팀 핵심과제 도출 Sample

0000팀 핵심과제 도출

부서장 의견

1. 상품개발 사후책임 강화에 대한 대응 중요
2. 상품개발 관련 법규 준수 필수
3. 매출 및 손익에 기여할 수 있는 상품 개발
4. 상품개발 업무 프로세스 누락 없도록 유의
5. 기초서류 및 통계의 정확성 중요
6. 현장의 요구시 효율산출 및 조정 주기 관련 유연성을 제고할 수 있는 체계 구축

팀원 의견

1. 법령의 대대적 개정에 맞는 적절한 대응
2. 제도 변경과 관련하여 모호하고 불확실한 부분의 명확화를 통한 불확실성 제거
3. 업무, 영업과의 원활한 협력 체계 구축
4. 효율적인 업무처리를 위한 업무 개선
5. 다양한 상품을 효과적으로 관리할 수 있는 방안에 대한 지속적 검토 및 개선
6. 통계의 정확성 지속적 개선



핵심과제

1. 상품개발 관련 내부통제 기준 개선
2. 상품개발 프로세스 개선
3. 기초서류 작성 및 변경 업무 정확성 제고
4. 기초통계 자료 정확성 제고
5. 효율산출DB 업데이트 및 검증 업무 개선

[참고] 팀원 육성계획 수립 Sample

이OO 과장	강 점	약 점
	▶ 상대방에 대한 포용력과 친화력 우수	▶ 맺고 끊음 불분명(상대방 싫은 얘기 잘 못함) ▶ 변화노력 부족(현실에 순응)
	팀원육성/동기부여 계획	
	▶ 팀 운영에 있어 팀장에 대한 지원(어머니) 역할 부여 ▶ 다양한 과제의 리더 역할 기회 부여 및 적극적 권한 위임 통한 책임감 강화	

박OO 대리	강 점	약 점
	▶ 준비성 뛰어남 (업무시 다양한 변수 고려 등)	▶ 스스로 활동범위를 일정 한도로 규정 (지나친 예의 / 역량 발휘에 제약) ▶ 내성적 성격(낮가림 심함)
	팀원육성/동기부여 계획	
	▶ 창의성 요하는 업무 부여를 통해, 본인 활동범위 재정립 시도 ▶ 팀 단합행사 등 다양한 기회 마련 및 '보이지 않는 배려' 시행	

김OO 주임	강 점	약 점
	▶ 업무에 대한 열정 높음 ▶ 팀워크를 중시하여 팀내 분위기 형성 주도	▶ 후선 업무 스킬 부족 ▶ 스트레스 관리 부족
	팀원육성/동기부여 계획	
	▶ 통계추출 및 분석 스킬 코칭: 관련 업무분장 完 ▶ 팀내 분위기 형성 주도시 적극 호응 및 참여	