

Be Only One Business Partner
Culture Partner
Performance Partner

신입팀장과정

온보딩(On-Boarding) 프로그램



신입팀장과정
온보딩(On-Boarding)
프로그램



Contents

온보딩프로그램 개요 / 04

[1단계] 리더관 수립 및 팀 현황 파악 / 05

[2단계] 팀 핵심과제 선정 및 팀원 육성계획 수립 / 12

[3단계] 리더 행동원칙 및 팀 핵심과제 실천계획 수립 / 17

부 록 온보딩프로그램 수행 결과 샘플 / 19

온보딩 프로그램 개요

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

신입팀장 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.

단계별 수행한 결과물은 교육담당자에게 제출하여야 하며, 제출기한 및 양식등은 하이메신저를 통하여 별도 안내 예정입니다.

[1단계] 리더관 수립 및 팀 현황 파악

1개월차

● 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 인기를 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.

● 1단계 개요

온보딩프로그램 1단계의 테마는 '리더관 수립 및 팀 현황 파악' 입니다. 아래 활동을 수행하시면서 향후 팀 운영의 밑그림을 그리시는 데 필요한 통찰을 얻으시기 바랍니다.

1. 리더관 정립: 리더의 핵심 역할 정의
2. 부서장 인터뷰: 기대사항 파악 / 부서 목표 및 중점 추진사항
3. 팀 현황 파악: 현황파악 체크리스트 / 팀원 면담

01

리더관 정립

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

<이상한 나라의 앨리스>를 보면 앨리스가 나무 위의 고양이에게 다음과 같은 질문을 한다. “내가 어디로 가야 하는지 알려주겠니?” 그러자 고양이는 이렇게 대답한다.

“그것은 네가 어디로 가고 싶느냐에 달려 있지.”

목적지가 정해져 있지 않으면 어느 곳에도 갈 수 없다. 리더십도 마찬가지이다. 어떤 리더가 되고 싶은지 명확히 정해져 있지 않으면 어떤 리더도 될 수 없다



과제

팀장님께서 추구하는 리더십을 표현할 수 있는 단어 3가지를 적으시고, 그 이유를 과제 작성시트에 작성하시기 바랍니다.

[참고] 리더관 수립 Sample

나는 네비게이션, 청백리, 주유소 같은 리더이다.

- 1) 리더는 직원들에게 가장 최적화된 길을 알려주고, 혹시 잘못된 길로 가게 되면 즉시 바른 길로 안내해야 하기 때문이다.
- 2) 리더는 도덕적으로 직원들에게 부끄럼이 없어야 하기 때문이다.
- 3) 리더는 직원들의 사기가 떨어져 나가지 못하고 있을때, 에너지를 불어넣어 다시 힘을 내도록 해야 하기 때문이다.

02

부서장 인터뷰 실시

보임초기 부서장 인터뷰의 목적은 팀장에 대한 기대 사항을 명확히 파악하고, 팀 운영 방향의 큰 틀을 잡기 위해서입니다. 아울러 인터뷰를 통하여 친밀감 형성, 지원과 지지 확보의 계기가 될 수 있습니다. 상사 인터뷰 진행 절차는 아래와 같습니다.

[부서장 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

부서장 인터뷰 표준 질문지

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

과제

부서장 인터뷰를 실시하신 후 요약 및 소감을 과제 작성시트에 작성하시기 바랍니다.

03

현황파악 체크리스트

사전조사(설문, 인터뷰, 문헌조사)에 따르면 팀장 부임 후 1개월 동안은 신속하게 팀 현황을 파악하고 팀원 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 팀장님들께서 공통적으로 제시하신 현황 파악을 위한 활동은 다음과 같습니다.

업무관련 자료 학습 목표 및 평가결과, 업무 회의자료, 주요 이슈 관련 자료 등

부서원 파악 인사자료 검토, 일대일 면담, 비공식적 접촉 등

이해관계자 파악 핵심파트너(플래너, GA등), 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 팀을 이끄는데 장애가 될 수 있습니다.

체크리스트 예시

구분	세부활동	수행여부	비고
현황자료 학습	전년 매출실적현황 확인 - 일반보험 달성율 및 신장율 추이 - 장기인보험 달성율 추이 - 장기보장성 달성율 추이 - 장기월납 달성율 추이 - 장기계속분 신장율 - 자동차보험 달성율 및 신장율 - 자동차보험 대형대리점 실적추이		
	전년 조직부문 실적현황 확인(사업부/소속지점) - 합격 및 위촉 현황 - 신인정착율 현황 - RS 달성율 및 육성단계별 인원		
부서원 파악	직원 기본인적사항 확인(e-hr) - 이름, 얼굴 익히기 - 나이, 거주지, 가족사항 확인 - 입사일, 발령일, 최근 승진일 확인		
	개인평가 현황		
이해관계자 파악	지점별 주요 플래너 확인 - 리스트정리(실적 및 증원우수, 영향력) - 이름, 얼굴 익히기 - 티타임, 식사 등 미팅일정 수립		
	육성지점 신인 확인 GA대리점 실적규모별 분류 - 초기 유선통화 및 방문일정 수립 - 성향 파악 및 업추비 지원규모		

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

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

04

팀원 면담

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

[팀원 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 [팀원 면담 시나리오] 참조
- 면담이 끝나면 결과를 정리해 볼 것: 공통점 확인(팀상황 진단) 및 개인성향(개방성) 파악
- 면담 내용은 절대 비밀에 부칠 것

팀원 면담 시나리오 예시

- ① 면담 취지 설명
- ② 개인에 관한 질문 또는 대화
 - 취미 또는 개인 관심사
 - 개인적 목표, 계획
 - ※ 사전 파악할 수 있는 정보들을 최대한 모을 것
- ③ 팀 상황 질문
 - 전임 팀장 강조사항(계승 또는 개선 여부 판단)
 - 우리 팀의 장점은?
 - 앞으로 문제가 예상되거나 개선해야 할 부분은?
- ④ 개인적인 고충 사항(육아, 출퇴근, 업무장애요인 등) 확인
- ⑤ 건의사항 확인 및 마무리 인사

※ 팀장님 개인 성향에 따라 수정하여 구성하시기 바랍니다.

과제 팀원 면담을 실시하고, 면담 결과 구성원들이 공통적으로 인식하고 있는 팀 상황을 정리해 보시고, 느끼신 소감을 과제 작성시트에 작성하시기 바랍니다. (개인별 면담 내용은 별도 기록 후 보관하시기 바랍니다)

00000부 인터뷰 결과정리

1. 일시 및 장소 : 0000년 0월 00일 회의실

2. 인터뷰 대상자 : 000 부장

3. 인터뷰 내용 요약

- 부서 직원들의 업무 스킬 강화 및 제도변화, 경쟁력 심화에 대한 적극적 대응
- 다수계약 처리에 대한 많은 업무로드와 주요 대형계약 관리에 대한 높은 계약관리 능력으로 원활히 잘 운영되고 있는 것으로 보임
- 상대적으로 낮은 업무 경험에 대한 보완 위해 내부 스터디 및 커뮤니케이션 강화
- 팀 중요한 계약인 주요 대형계약 관리철저
- 팀원 화합과 커뮤니케이션 활성화. 팀원들의 Role Model 이 될 수 있도록 자기관리 철저
- 기업보험 급격한 변화에 대비하기 위한, 데이터 관리강화, 언더라이팅 스킬함양
- 사회생활과 개인생활이 균형이 될 수 있도록 팀원들 자율적인 회사생활 분위기 독려
- * 본부의 다른 부서와 co-work 및 유관부서를 통해 높은 실행력을 보여 주어야 함

4. 소감 및 시사점

- 부서장의 부서 운영방향과 철학을 파악하는 계기가 되었음
- 팀원들의 업무역량을 높이기 위한 방법을 함께 찾아가겠음
- 일과 삶의 균형을 조화를 이룰 수 있도록 지원하는 리더가 되겠음

[참고] 팀원 면담 요약 Sample

OOOOO팀 팀원 면담 결과정리

1. 면담인원 : OOO 대리 외 2명
2. 팀원들이 말한 우리 팀의 장점
 - 팀 구성원들이 젊어 의욕적이고 열정적으로 업무를 처리할 수 있음
 - 보고 및 협의 과정에서 의사소통이 잘됨
 - 업무를 통해 뚜렷한 전문성을 기를 수 있는 기회가 주어짐
 - 팀 규모가 작아 친밀감 높이고 단합하는데 유리함
3. 팀원들이 말한 우리 팀의 개선점 또는 과제
 - 팀원 모두 경험이 적고 업무 경력이 짧음
 - 다른 부서나 팀과 업무 협의시 소위 짬밥으로 밀리는 경우 발생
 - 업무량과 기한에 쫓겨 보다 충분한 검토와 성찰을 하지 못하는 경우 있음
 - 업무에 대한 문의를 용이하게 할 수 있는 베테랑 부족
4. 소감 및 시사점
 - 멘토(업무, 회사생활, 인생) 역할을 수행할 수 있도록 지속적으로 노력해야 함
 - 팀내 Case Study 활성화를 통해 팀원들의 역량 향상 도모 필요
 - 질문, 토론, 위임을 통해 팀원들의 문제해결능력, 업무처리능력 향상 도모 필요
 - 사무실 내 대화, 사무실 밖 대화가 원활할 수 있도록 노력
 - 개인역량 향상, 커뮤니케이션에 있어서 본이 되는 행동 추구

[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	

[3단계] 리더 행동원칙 및 팀 핵심과제 실천계획 수립

3개월차

● 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 -

● 3단계 개요

온보딩 프로그램 3단계의 테마는 ' 리더 행동 원칙 및 핵심과제 세부 실천계획 수립'입니다.

또한 전체 활동을 요약, 정리하는 '최종 보고서'를 작성하는 것으로 온보딩 프로그램은 마무리 됩니다.

1. 리더 행동 원칙 수립(Do & Don't)
2. 팀 핵심과제 세부 실천계획 수립
3. 최종보고서 작성

01

리더 행동 원칙 수립

1단계에서 팀장님이 추구하는 리더관을 키워드로 정리하는 과제가 있었습니다. 구성원에게 처음 정리하셨던 이미지와 유사한 모습으로 비추어 지고 계십니까?

과제 팀 특성을 반영하여 팀장님이 추구하는 리더십 키워드 3가지를 재정리 하시고, 그에 따른 팀장으로서 해야 할 행동과 하지 말아야 할 행동(Do&Don't)을 정리해 보시기 바랍니다.
 (※ 정리된 내용은 온보딩 최종보고서에 담아 주시기 바랍니다.)

02

팀핵심과제 세부 실천계획 수립

온보딩프로그램 2단계에서 우리 팀의 핵심 과제를 도출하셨습니다. 과제별 실천 계획 수립시 구성원의 의견을 반영하여 주시고, 도출된 실천 계획은 반드시 전 팀원이 공유하여 함께 동참할 수 있도록 해주시기 바랍니다.

과제 2단계에서 도출한 핵심과제별 세부 실천 계획을 정리해 보시기 바랍니다.
 (※ 정리된 내용은 온보딩 최종보고서에 담아 주시기 바랍니다.)

03

최종보고서 작성

마지막 활동은 온보딩프로그램 수행 결과를 최종보고서 양식(PPT)에 작성하는 것입니다. 작성된 온보딩프로그램 최종보고서는 직속 본부장 및 부서장에게 전달하여 팀 운영 방향을 공유할 수 있도록 할 예정입니다.

[보고서의 목차는 아래와 같이 구성하시면 됩니다.]

- 1) 현황 파악 활동 요약: 부서장 인터뷰, 팀원 면담, 체크리스트 등 요약
- 2) 팀 핵심 과제 및 세부 실천 계획
- 3) 팀원 육성 계획
- 4) 리더관 및 행동원칙

작성방법

- 1) 새롭게 고민하셔서 작성하지 마시고 이미 수행하셨던 과제를 발표/보고용으로 정리하시면 됩니다.
- 2) 슬라이드 페이지는 15 Page 이내로 하시기 바랍니다.

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

[참고] 최종보고서 Sample

I. 현황파악 활동

1) 팀핵심과제 세부 실천계획 수립

KEY WORD

- ▶ 매출목표 필달
- ▶ 혁신 & 내실 강화
- ▶ 업무의 효율화
- ▶ 현장과의 적극적인 소통
- ▶ 업무기한 준수

인터뷰 요약

- ▶ 어떤 일이 있어도 주어진 목표는 반드시 달성
- ▶ 정책변화 리드 : 외형 + α (유지율/집금율 등)
- ▶ 과거 답습하지 말고, 개선과제 찾아서 실행
- ▶ 현장의견 적극 청취 & 빠른 피드백
- ▶ 스케줄에 맞춰 신속한 업무처리



소감 및 시사점

- ▶ OO 영업을 관리하고 있는 팀이므로 무엇보다 매출목표 달성이 제일 중요 : 특히 장기보장성, 일반
- ▶ OO 및 업계 관계자들과의 밀접한 교류를 통하여 정보를 신속하게 파악하여 현장에 전달하는 것은 기본
→ 한발 더 나아가 현장업무에 어떻게 적용할지를 찾아서 실행될 수 있도록 독려하고 관리하는 것이 중요
- ▶ 근거도 이유도 모른채 과거에 해왔기 때문에 지속되고 있는 업무/규정들을 파악하여 cut-out하고 과감하게 개선
- ▶ OO 뿐만 아니라 제휴관련 업무에도 관심을 가져서 업무영역을 넓히도록 노력 필요
- ▶ 팀원이 업무를 기한을 준수하여 진행하도록 팀장으로서 이끌고 관리할 수 있는 역량 중요

[참고] 최종보고서 Sample

I. 현황파악 활동

2) 팀원 면담 요약

장 점

- ▶ 숙련된 인적 구성 : 근무경력 ↑
- ▶ 현장 경력 有 : 현장과의 소통 원활
- ▶ 완성도 높은 협업체계
- ▶ 연령대가 비슷해서 단합이 용이

과제

- ▶ 동일직무 장기간 담당으로 업무개선 의지 자극 필요
- ▶ 갑작스러운 발령에 대비 필요(순환근무 관련)
- ▶ 승진 장기누락자 문제 해결 필요
- ▶ 수행 업무에 비해 인력이 부족



소감 및 시사점

- ▶ 업무 진행과정에서 수시로 팀원들과 진행상황을 공유 필요 : 팀원들의 참여의욕 고취
- ▶ 팀원 개인별로 구체적인 미션/목표를 함께 설정함으로 책임감 부여
- ▶ 팀장이 상황에 따라서는 실무를 팀원들과 함께 수행하면서 적극 개입 필요

[참고] 최종보고서 Sample

I. 현황파악 활동

3) 체크리스트 수행 결과

구분	세부활동	수행여부	비고
팀 주요업무 및 현황 확인	▶주요 업무 확인		
	- 업무분장표 확인	Y	
	- 거래처별/월별 실적 현황	Y	
	- 월별/보종별 목표 수준	Y	
	- 월별 주요일정 확인: 본부/영업부 회의 등	Y	
	- 연간 주요행사 확인 : 마케팅협의회, 교육과정 등	Y	
팀원 파악	▶직원 기본 인적사항		
	- 이름, 나이, 거주지, 가족사항	Y	
	- 입사일, 발령일, 최근승진일	Y	
	- 개인별 성향 파악	Y	
이해관계자 확인	▶주요 유관부서 담당자 파악		
	- 장기상품부, 장기업무부, 장기심사부, 재물특종 업무부 등	Y	
	▶거래처 및 경쟁사 담당자 파악		
	- 각 거래처별 결재라인 확인 및 인사	Y	
	- 타 손보사 본점담당자 확인	Y	

→ [참고] 최종보고서 Sample

II. 팀 핵심 과제 및 세부 실천계획

1) 강, 약점 분석을 통해 도출된 발전 및 개선과제

부서장 의견

1. 목표달성 최우선
2. 영업방향의 변화를 선제적으로 리드
3. 유지율/집금율 관리 강화
4. 단순 정보전달이 아닌 활용방안을 제시하고 실행까지 관리
5. 거래선과의 우호적 관계 증진

팀원 의견

1. 최우선 팀 과제 = 영업부 목표 달성 지원
2. 회사 정책에 부합하는 방향으로 현장을 리드
3. 발로 뛰는 업무진행 중요
4. 주어진 일은 끝까지 책임지고 마무리
5. 「네 일」, 「내 일」을 구분하지 않는 적극적 태도

1

시장의 니즈에 부합하는 장기보장성 신상품 개발 및 런칭

2

일반보험 매출 활성화를 위한 직원 역량 강화

3

계약건전성 제고

4

생산성 강화 방안 마련

→ [참고] 최종보고서 Sample

II. 팀 핵심 과제 및 세부 실천계획

2) 세부 실천계획

주 제	현 황	개선내용
<ul style="list-style-type: none"> 장기보장성 신상품 개발 및 런칭 	<ul style="list-style-type: none"> 현재 거래처 손보 보장성 시장의 상품의 보장으로 차별화 안됨 : 환급율/수수료 경쟁 특화된 보장에 대한 니즈는 있으나 부합되는 상품 없음 	<ul style="list-style-type: none"> 치아보험/어린이보험과 같이 보장이 특화된 신상품 개발 및 런칭 추진

추진내용
<p>[치아보험 런칭]</p> <ul style="list-style-type: none"> 전용 치아보험 개발 : '18.0월 완료 판매처 : OO/OO (4.9일 판매개시 예정) <p>[어린이보험 개발]</p> <ul style="list-style-type: none"> 그동안 어린이보험(실손의료비 포함)에 대한 수요 있었으나 실손담보의 손해를 우려로 검토 안함 → '18.4월 실손담보 분리 판매제도 시행으로 상황 변화 담보구성 <ul style="list-style-type: none"> - 어린이에게 많이 발생할 가능성이 있는 담보 (예 : 자전거탑승중상해후유장해 등) - 진단비 형태의 담보 : 보상기준이 명확하여 판매인이 이해/설명하기 쉬움 - POM형태로 인수지침의 영향 최소화하여 판매할 수 있는 담보

[참고] 최종보고서 Sample

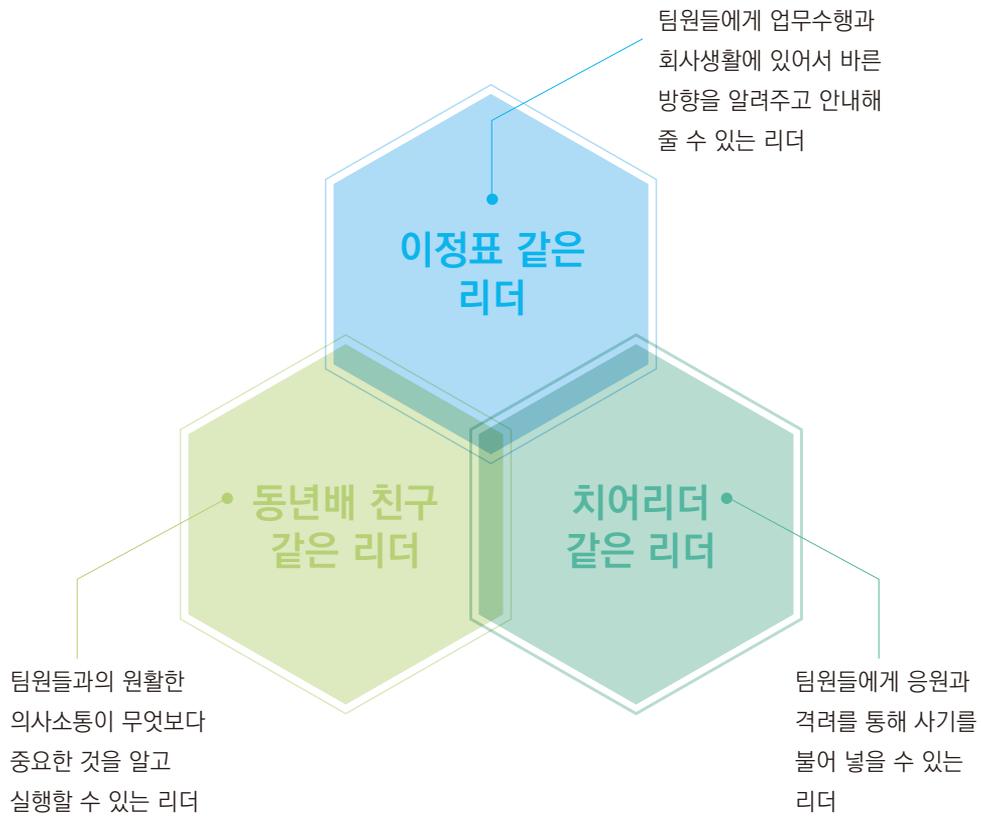
Ⅲ. 팀원 육성계획

박OO 대리	강점	약점
	<ul style="list-style-type: none">▶ 폭넓은 지식 소유▶ 팀원들 중 가장 활발한 의견 제시▶ 희생정신 有 : 타인들이 담당하기 싫어 하는 업무도 흔쾌히 수락 (하트리더 등)	<ul style="list-style-type: none">▶ 업무진행에 있어 적극성/책임감 부족▶ 거래처 담당자와 우호적 관계 형성 못함▶ 입사연차에 비해 승진이 매우 늦어 동기부여가 필요
	팀원육성/동기부여 계획	
	<ul style="list-style-type: none">▶ 세부적인 업무지시 → 진도관리 → 피드백을 통한 밀착관리▶ 팀장이 함께 담당 거래처 관리함으로써 역량 개선 유도	

[참고] 최종보고서 Sample

IV. 나의 다짐

1) 나의 리더관



IV. 나의 다짐

2) Do & Don't

Do !

- ▶ Open Mind
- ▶ Listen carefully
- ▶ 역지사지
- ▶ 팀원을 인격적으로 존중
- ▶ 팀원 모두를 최대한 공정하게 편견 없이 대하기
- ▶ 「일방적 지시」가 아닌 「함께 참여」를 유도
- ▶ 팀원이 어려워 하는 일은 내가 먼저 나서서...
- ▶ 변화는 작은 것부터 실천
- ▶ 팀원에게 비전 제시

Don't !

- ▶ 업무의 방향성이 일관되지 못함
- ▶ 팀장으로서의 책임을 회피
- ▶ 팀원을 구속
- ▶ 내 생각을 팀원들에게 강요
- ▶ 복지부동
- ▶ 팀원을 무시하는 권위적인 태도
- ▶ 자기합리화
- ▶ 우유부단
- ▶ 하나는 알고 둘은 모르는 좁은 안목