

유능한 팀장으로 자리잡고 더 높은 자리에 오르는 노하우  
**신임리더 보직장악 및 리더십개발 아카데미**

2018.03.08

*M*ANAGER *S*OCIETY

핵심인재육성 전문기업 - (주)매니저소사이어티

# 과정 개요

## 신임리더 보직장악 및 리더십개발 아카데미

- 대 상**
- 신임 조직책임자: 팀장, 임원 등
  - 보직이동 간부: 조직/부서이동, 이직 등
  - 예비 리더, 더 높은 자리를 꿈꾸는 현직 리더

- 학습 기간**
- 총 24시간(6시간/일), 2주(주 2회, 금/토)

- 일 정**
- 상반기 출시 예정

- 등록비**
- 출시 시점에 확정

- 문의**
- 유선: (02) 582-1487, 582-5132
  - 메일: [parkcg@managersociety.com](mailto:parkcg@managersociety.com)
  - 페이스북 메시지: @managersociety
  - 카카오톡: @매니저소사이어티

## 승진, 이직, 직무전환 ...

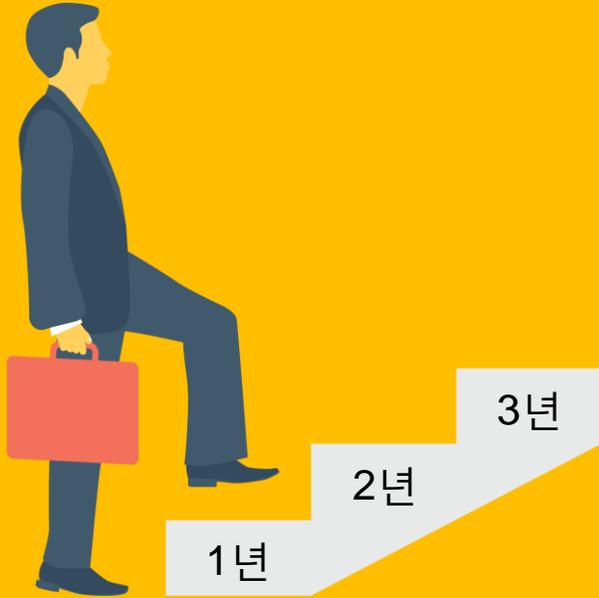
뭘 해야 되는지도 모른 채  
새로 맡은 배에 올라보지도 못하고 익사할 것인가  
올바른 행동으로 새로운 자리에 안착하고  
승승장구할 것인가

## 3개월만에 조직과 업무를 완벽히 장악하는 마스터플랜을 세우고

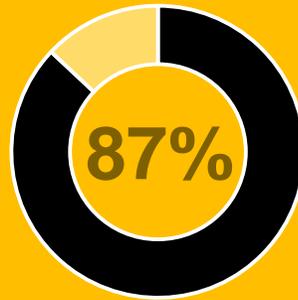
유능한 리더가 갖춰야 할 핵심역량을  
습득하는 과정입니다

# 조직의 사다리에 첫발을 올린 기쁨도 잠시, 현실은 ...

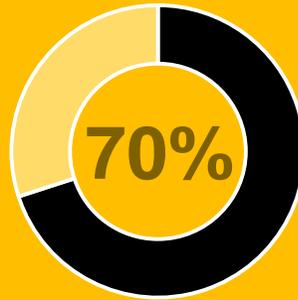
## 보직이동에 대한 HR 임원의 생각



신임 리더의 **절반이**  
**3년**도 다 못 채우고 **실패**



중요한 임무를 맡은 새로운 자리로 옮기는 것은 리더의 직장생활에서 가장 중요한 시기다



보직이동 초기의 성공과 실패가 그 자리에서 성공할 것인지 실패할 것인지를 가늠하는 강력한 지표다

자료: IMD 경영대학에서 고위급 인사담당을 대상으로 2008년 조사 결과  
(Michael Watkins, *Your Next Move*, Harvard Business Press, 2009, p.3)

# 신임팀장이 보직장악에 실패하면

## 조직에 미치는 영향



**12.4명**

중간관리자 한명이 바뀔 때 업무에 지장 받는 사람의 수 (직속부하, 상사, 동료)



**\$270만**

임원급 영입인사 한명이 실패할 때마다 기업이 입는 직간접 손실



**40~50%**

외부영입 임원이 기대한 성과를 얻는데 실패할 확률

## 팀장 개인에 미치는 영향



**실패자라는 낙인**

자원지원이 제한되어 잠재력 발휘 어려움  
성공기회나 경력개발기회도 제한됨



**남은 경력 전체가 훼손**

승진이 어렵고, 해고/이직이 뒤따를 수도  
보직이동에 실패하면 성공 확률 희박해짐

# 능력을 인정받아 승진한 팀장들이 실패하는 이유는?

승진의 기반이 되어 준 업무능력(Hard Skills)보다 사람을 다루는 기술(Soft Skills)이 더 많이 요구되기 때문

	실무자 Individual Contributor	팀장 Team Manager
역할과 권한	자기 업무 내에서 의사결정	팀 전체 자원(사람/장비/돈)과 활동에 대한 의사결정 권한
책임의 범위	개인 과업의 성과	팀 전체 성과
책임을 완수하는 방식	자신이 직접 수행 자신의 의지와 지적능력, 기술 등 Hard Skill을 사용	남에게 시켜서 수행 타인이 가진 창의력과 전문 지식, 에너지를 이끌어내는 Soft Skill 사용
일의 대상	과업 자체	과업을 수행하는 사람

- ☞ 더구나 보직이동기는 인재가 탈피하는 시기처럼 당사자에게는 매우 취약한 시기
  - 안정적인 업무관계도 구축하지 못했고, 새로운 일을 자세히 파악하지도 못한 상태

# 부임초기 몇 달간 어떤 식으로 행동하느냐에 따라 그 자리에서의 성패가 갈립니다

대부분 조직은 부임초기에는  
당장의 성과보다는 적응기간을 주는데 ...



허니문기간  
100일



적응기간  
3개월

조직 책임자로  
승진하는 것은  
기회이자 위험  
(승진자에게는  
**가장 취약한 시기**)

신뢰를 쌓고  
초기 승리를 확보한다면  
남은 임기를 위한  
**추진력을 확보**하여  
**선순환** 고리에 편승

초기 함정에 빠져  
신뢰를 얻지 못한다면  
**학습과 성공의 기회**에서 **배제**되면서  
**악순환**의 희생자가 될 수도

**리더들이 실패하는 주요 원인은 초기 몇 달 동안 형성된 악순환 때문**

# 이런 분들을 위한 과정입니다

## 조직책임자 자리에 처음 오른 신입 리더

- 내부에서 체계적 보직장악 프로그램을 운영하지 않는 회사의 신입팀장, 조직책임자급 신입리더
- 이제 팀장을 맡았는데 뭐부터, 어떻게 해야 하는지, 지금 하는 게 맞는 것인지 막막하고 불안한 분
- 실무는 자신 있고, 그걸로 승진했지만, 조직과 사람들을 이끄는 데 어려움을 느끼는 분

## 승진, 내부이동, 이직하는 조직의 리더

- 외부영입 간부는 내부 승진자보다 훨씬 더 심각한 도전에 직면하고 성공확률도 훨씬 낮음
- 다른 회사에 부임하는 하는 것은 내부 승진과는 다른 종류의 도전
  - 업무프로세스, 정치구조, 문화
  - 배척, 소외 등
- 다른 조직으로 이동하는 것도 정도의 차이는 있지만 이직과 비슷한 종류의 어려움 직면

## 팀장후보자 및 리더 경력에서 최고 자리를 꿈꾸는 현직리더

- 리더십 스킬은 오랜 세월을 걸쳐 부단한 노력에 의해 개발되는 것
- 자리란 그 역할을 수행할 능력을 보여준 사람에게 주어지는 것. 가능성만으로 조직을 맡기지 않음
- 리더로 성장한다는 것은 계속해서 더 큰 조직이나, 새로운 조직으로 이동하고 장악해 나가는 과정
- 서구의 경우 리더는 평균 1.3년에 한번씩 자리 이동\*

자료: 제네시스/HBR/IMD 공동조사(2011), Michael Watkins, 90일 안에 장악하라(개정판), 박상준 옮김, 동녘, 2014, pp.16~18에서 인용

## 이 과정을 마치고 나면

**1**

부임 조기에 해야 할 일과 해서는 안되는 일을 구분 가능  
어설픈 행동으로 조기에 신뢰를 잃고 탈락하는 위험을 줄일 수 있습니다

**2**

3개월 안에 맡은 조직을 장악할 수 있는 전략과 실행계획 수립  
단기간에 업무를 장악, 초기 성과를 창출하여 신뢰를 얻고 업무추진력을 확보할 수 있습니다

**3**

맡은 조직을 고성과팀으로 만드는데 필요한 통찰력 확보  
조직을 간파하고 재정렬하는데 필요한 지침과 기술을 습득하게 됩니다

**4**

조직생활의 지렛대가 되어줄 핵심인물과의 관계구축 전략 개발  
상사, 부하, 주변동료들을 파악하고 관계를 형성하여 협력적 업무기반을 구축할 수 있습니다

**5**

리더 경력에서 장기적 성공에 필요한 리더십 개발 마스터플랜 수립  
리더십 수준 진단결과와 학습내용을 바탕으로 사람/조직/성과관리 역량개발계획을 얻게 됩니다

# 전체 프로그램 구성

**마인드 형성**

- 리더십 진단 (온라인)
- 역할 인식과 요구스킬 이해
- 리더십, 권한, 영향력

**보직 장악 프로그램 (Onboarding Program)**

현상 분석	업무 기반 구축	선순환 고리 확보
보직이동기의 학습법	경영요소 재정렬	초기승리 확보
상황 분석	고성과팀 구축	
성공기준 합의	핵심인물과 협력관계 구축	

**리더십 역량개발 프로그램**

사람 관리	조직 관리	성과 관리
위임	고성과팀 구축	성과관리
동기부여	팀 활성화	
코칭		

**과정 산출물**

- 보직장악 계획 (30-60-90일)
- 리더십 역량 자기개발 계획

# Onboarding Program의 주요 학습내용 및 Activities

Step	주요 학습 내용	Activities
1	자기진단	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 자신의 리더십 스타일과 강·약점 파악</li> </ul>
2	보직 이동기의 학습법	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 학습할 사항 List-up, 우선순위 선정, 학습전략 수립</li> </ul>
3	비즈니스/업무 환경 진단	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 사업 및 자신의 업무 상황 진단하기</li> </ul>
4	상사와 성공기준 정의 관계구축	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 상사와 성공기준 정의하고 효율적 업무대응 전략 수립</li> </ul>
5	핵심 관리 요소 재정렬	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 주요 경영관리 요소를 점검하고 요소간 불균형점 찾기</li> </ul>
6	팀 구축	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 현재 조직 평가: 업무프로세스, 과거성과, 이슈 발굴 및 해결 방안</li> <li>• 팀원 평가: 역량, 신뢰, 열정, 팀워크 등</li> </ul>
7	주변 사람과 파트너십 구축	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 관계망/영향력 작성과 영향력 행사 전략 수립</li> </ul>
8	우선순위 결정과 초기 성공 확보	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 최우선 업무 선정</li> <li>• 초기 성공 확보 계획</li> </ul>
9	보직 장악 30-60-90일 계획 설정	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 30-60-90일 단계별 실행계획 정리</li> </ul>

# 리더십 역량개발 프로그램에서 학습하는 내용



성과관리

성과관리

목표를 달성할 수 있도록  
팀의 자원과 활동 관리



조직관리

팀 구축

보직장악에 편성됨

고성과 낼 수 있는 구조로  
팀을 구축하고

팀활성화

팀에 활력을 불어넣고  
팀워크를 증진시켜서



사람관리

위임

부하직원에게 효과적으로  
일을 맡기고

동기부여

일을 맡은 부하직원의  
노력 이끌어내고

코칭

일을 제대로 수행하도록  
부하직원을 코칭하여 육성

조직 내에서  
신뢰를 확보하고  
지원을 얻어  
성공의 선순환  
궤도에 편승

# Manager Society 신임리더 과정만의 차별점



## 국내 유일의 보직장악 Full Package

- 왓킨스 교수의 『The First 90 Days』 및 최신 논문을 활용하여 보직장악의 거의 모든 내용을 12 시간에 걸쳐 빠짐없이 다룸
- 리더십 개발 프로그램도 함께 편성하여 보직장악 과정을 돕고 진정한 리더로 지속 성장할 수 있도록 길을 제시



## 실행에 중심을 두고 설계된 프로그램

- Onboarding Program의 단계별 Template을 채워나감으로써 과정을 마치면 30-60-90일 실행계획 완성
- 리더십 자기진단과 과정 학습을 통해 자신의 리더십 자기개발 실행계획서 완성



## 세부 주제별 전문가로 교강사진 구성

- 프로그램 전체 관점이 아닌 세부 주제별로 전문가를 교강사진으로 편성
- 세부주제의 이론과 실무의 상대적 중요도를 고려하여 대학교수와 산업계강사 맞춤 편성



## 참여적 학습과 풍부한 학습보조자료

- Template/실행계획서 작성, Role Play, 사례 분석/토론, 자기경험 공유/토론 등 참여 강조
- 각종 도서, Article 등 엄선된 자료에서 다양한 학습보조자료 제공

# 학습 스케줄

	1 일차 (1st Week – 금)	2 일차 (1st Week – 토)	3 일차 (2nd Week – 금)	4 일차 (2nd Week – 토)
0교시	오리엔테이션			
1교시	마인드 형성	고성과팀의 이해	위임	동기부여
2교시	보직이동기의 학습법			
3교시		팀 구축	코칭	
4교시	상황분석	핵심인물과 협력관계 구축		성과관리
5교시	성공기준 합의	초기승리 확보		
6교시	경영요소 재정렬	30-60-90일 계획서 발표 / 벤치마킹	리더십 개발 계획 발표 / 벤치마킹	

# Manager Society는 19년의 역사를 가진 핵심인재육성 전문기업입니다

2000년 3월 '매니저의 경쟁력이 기업경쟁력을 결정하며, 기업경쟁력이 곧 국가경쟁력을 결정한다'는 이념으로 설립되어 현재 또는 미래 매니저(Manager)의 역량과 경력개발을 지원하는 강력한 네트워크를 이룸으로써 지식기반 사회(Society)를 실현해 나가는 인재육성 전문기관입니다.

## 사업영역

기업 맞춤형 프로그램	e-Learning 프로그램	Outplacement Service & The Life School
사내 맞춤형 MBA 전략전문 과정 리더십 역량향상 과정 Action Learning 문제해결/기획력 향상 과정 Capstone(경영시뮬레이션) 직급별 승진자 교육	M-Society MBA (舊 EBS-MS MBA: Blended) 온라인 MBA 시리즈 - Power-up MBA - Case MBA - 이론과 사례로 배우는 MBA - 논하다 MBA 역량별 온라인 과정 - 리더십, 커뮤니케이션, 인문학 등 8대 역량 편성	전직지원 - 생애커리어플랜, 재취업, 창업, 커리어개발 The Life School - 일, 사랑, 관계, 자기, 영성

## 교수진

온라인 MBA	오프라인 교육
서울대 경영대 교수진 - 박철순, 이경목, 김병도, 안태식, 조재호 교수 등	국내 정상급 교수진 분야별 산업계 전문강사

## 주요 고객사

국내 대기업과 중소기업 수백 개 기업을 교육

SAMSUNG 삼성전자    LOTTE    POSCO    LG전자    LG화학    LGU+    현대중공업  
 DOOSAN    HYOSUNG    SK telecom    HAESUNG    MBC    S-OIL  
 KB    KEB 하나은행    유한킴벌리    KOLON H 현대예상    HYUNDAI STEEL    LS전선