1. 성과목표 달성의 조직적인 원동력

가. 좋은 역량, 좋은 리더십, 좋은 영향력

- 조직 리더의 분류와 좋은 역량

① 개인적인 매력
② 조직운영 Style
③ 업무처리 능력

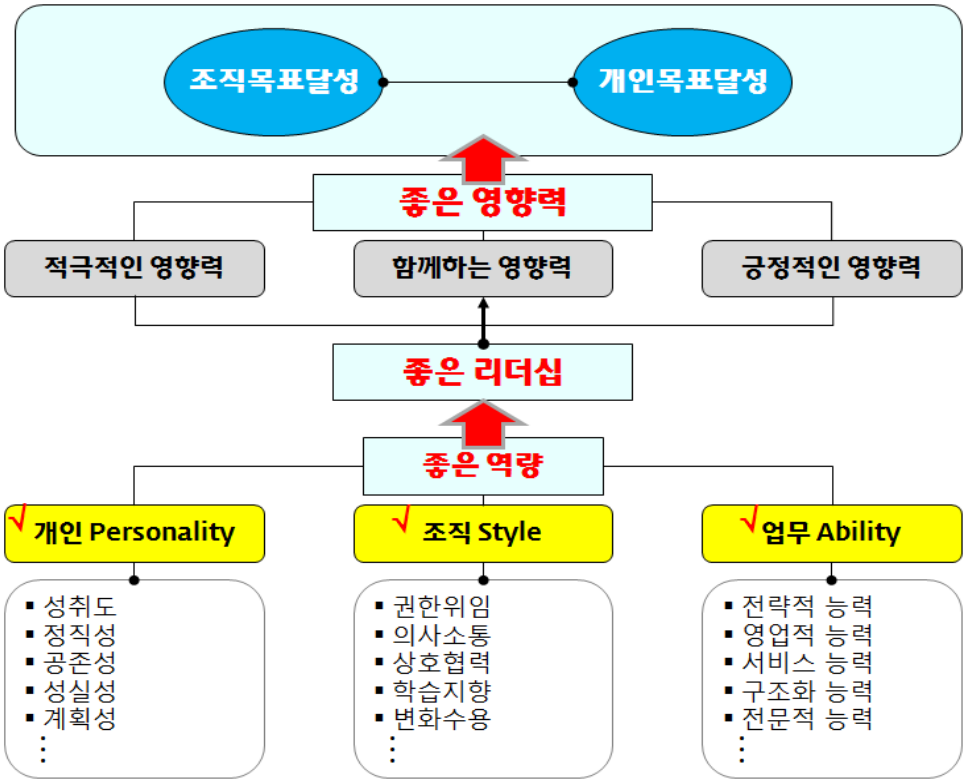
맡겨진 일을 빈틈없이 처리하고 일을 더 해내는 사람

맡겨진 일을 수행하는데 무난한 사람

맡은 일을 감당하지 못하고 주위의 도움을 받아야 하거나 일을 망치는 사람

가. 좋은 역량, 좋은 리더십, 좋은 영향력

- 성과창출을 위한 역량, 리더십, 영향력 모델



나. 효율적인 조직운영과 인적자원 투자

- 인적자원의 비용이 아닌 가치창출 자산

① 인적자원은 기업의 성패를 좌우하는 요소
② 기업가치 창출의 궁극적인 공헌자로 인식
③ 한국기업의 문화와 전통, 글로벌스탠다드

나. 효율적인 조직운영과 인적자원 투자

- 조직설계의 3가지 전제조건

1. 효율적이어야 한다.

2. 환경변화에 적응할 수 있어야 한다.

3. 인간관계중심의 조직이어야 한다.

2. 업무추진 및 역량개발

가. 5가지 차원의 업무추진능력

▪ 전략적인 능력

구분	질문항목	O or X
전략적	경영환경의 변화에 따른 차기 대안을 수립할 수 있다	
	우리사업 및 부서 업무와 관련한 거시환경의 위협과 기회를 안다	
	우리조직 및 부서의 강점과 약점을 분석하고, 자신의 일을 한다	
	위협과 기회, 강점과 약점의 전략적 이용방안을 수립한다	
	우리부서의 전략은 전사 전략과 논리적으로 일관성이 있다	
	합계(O으로 표시한 문항 수)	

가. 5가지 차원의 업무추진능력

▪ 영업적인 능력

구분	질문항목	O or X
영업적	다른 부서에게 우리부서의 매력과 노하우를 잘 설명할 수 있다	
	아침에 고객과 전화 후 상품판매를 위해 오후 미팅시간을 잡을 수 있다	
	영업을 위한 대상자의 이름, 전화번호를 찾아내는 것은 어렵지 않다	
	어떤 상품의 품질이 우수하다면 무슨 수를 써서라도 팔 수 있다	
	어떤 상품을 개인/기업/단체/정부 중 어디에 판매할지 확실히 구분한다	
	합계(O으로 표시한 문항 수)	

가. 5가지 차원의 업무추진능력

▪ 서비스 능력

구분	질문항목	O or X
서비스	준수한 용모와 깔끔한 복장이 가능하다	
	다른 사람의 비위를 맞추어 호감을 살 수 있다	
	조금 전 누구와 심하게 다투었더라고 웃으며 손님을 맞을 자신이 있다	
	친절이라면 일본사람 못지 않게 해낼 자신 있다	
	구성원 중에서 전화응대가 불친절한 사람을 보면 짜증이 난다	
	합계(O으로 표시한 문항 수)	

가. 5가지 차원의 업무추진능력

▪ 구조화 능력

구분	질문항목	O or X
구조화	10명이 모인 프로젝트 팀의 개인별 업무를 적절히 배분한다	
	개인화된 분위기보다 조직화된 분위기가 좋다	
	정해진 단계별 일을 완수하여 무엇인가를 만드는 것은 즐거운 일이다	
	다양한 의견을 조율하고 조정하여 조직의 상승효과를 본다	
	여러 팀원에게 배분된 목차별 작업내용을 모아 보고서를 작성한다	
	합계(O으로 표시한 문항 수)	

가. 5가지 차원의 업무추진능력

▪ 전문적 능력

구분	질문항목	O or X
전문적	어느 분야에 전문적이며 독특한 노하우를 쌓는 것이 나의 장점이다	
	자격시험 등에 곧잘 합격하여 시험 운이 있는 편이다	
	내 분야에서 나만이 할 수 있는 노하우나 기술을 가지고 있다	
	과정에서 고생이 많더라도 평범하지 않은 전문성을 키운다	
	독특한 기술력과 노하우를 가지고 자신의 일을 하고 있다	
	합계(O으로 표시한 문항 수)	

나. 구성원의 업무분장과 능력개발

▪ 조직 업무 및 개발의 흐름

요인원과 업무절차를 정립하기 위해서 직무분석을 실시하고 직무분석을 통해 팀원의 필요능력과 소요인원을 산출, 조직의 내부구조를 설계함. 다음으로 책임과 권한의 기준을 마련하고 팀원의 능력개발계획을 수립.

세부내용

- 직무의 범위, 책임, 정신적 작업강도, 신체동작, 작업조건 등으로 분석
- 숙련정도, 자격요건, 필요능력을 추출
- 소요인력의 수와 인력의 요건을 정리
- 이것을 토대로 조직의 구조를 설계, 직무의 책임과 권한의 기준 마련
- 조직 차원의 능력개발 필요점과 개인차원의 능력개발 필요점을 정리
- 조직능력개발계획은 전사 인적자원개발체계도와 조정, 실행, 평가

다. 인적자원개발의 의의와 체계

- HRD(Human Resource Development)의 의의

개인, 경력, 조직의 지식과 기술 및 태도를 개선/개발하고 혁신시켜
개인과 조직 발전을 도모하려는 일련의 시스템화된 노력

전사적 입장에서 기획되고 실행되어야 함.
전사적인 교육훈련체계는 경영이념과 방침, 인사관리방침, 중장기 사업계획, 경영환경의 변화, 상기에서 파악된 교육훈련 필요점을 토대로 수립됨.

다. 인적자원개발의 의의와 체계

- HRD의 3가치 차원

다. 인적자원개발의 의의와 체계

- HRD의 체계의 내용

HRD 체계의 내용	
개별교육과정 개발	
교육과정의 실행	
4단계 평가체계	

3. 조직운영 스타일 및 조직의 발전단계

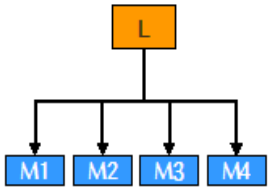
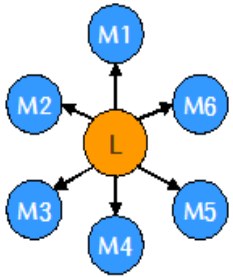
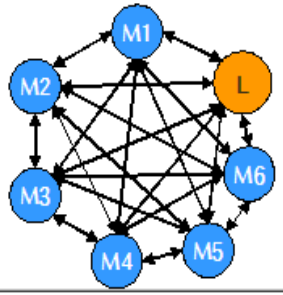
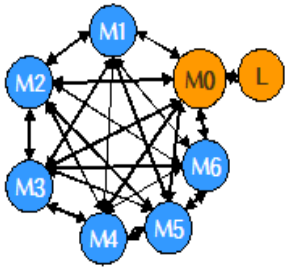
가. 리더의 조직운영

▪ 팀장 리더십

팀의 업무는?	팀 업무의 성과가 명확히 파악되고 평가될 수 있어야 하며, 팀 업무는 팀 내에서 시작/완결되어 다른 프로세스로 넘겨져야 함
리더의 비전	팀의 비전과 목표를 공유해야 하며, 팀의 비전과 목표달성을 위한 동기부여 진작이 필요
리더 영향력	자기개발과 솔선수범이 필요, 팀원에게는 팀장의 태도와 마음가짐이 자연스러운 동경과 벤치마킹의 대상, 팀 문제해결 전도사
커뮤니케이션	팀웍을 유지하고, 팀 내 커뮤니케이션의 활성화, 적절한 업무의 분담, 책임과 권한의 설정이 필요
코칭 및 학습	항상 팀원의 능력향상에 열정을 보여야 하고 팀 스스로 그리고 더불어 배우고 가르치는 학습지향 조직
변혁마인드	팀 전체가 변화를 적극 수용하면서 끊임없이 개선, 개발, 혁신시킬 수 있도록 창의적이며 혁신적 조직 운영

나. 조직운영의 발전단계

- 조직운영 발전의 4단계

발전단계	1단계	2단계	3단계	4단계
조 직 도				
권한위양	절대권한	절대권한	권한위양	권한위양
의사소통	일방향	일방향	쌍방향	쌍방향
전략관점	직감적	규약적	전술적	전략적

4. 집단 지성의 창출과 리더의 회의기법

가. 회의의 목적과 기대효과

▪ 회의목적, 원칙, 기대효과

회의 목적	회의 진행의 원칙
가. 문제해결 능력 신장 나. 집단 사고력의 훈련 다. 문제의식의 고취 라. 의사표현력 증진 마. 집단의사의 결정 바. 협동정신의 함양	가. 다른 사람의 의견을 비판 또는 평가하지 않음 나. 자유분방한 분위기에서 전원 참석으로 많은 의견을 내도록 함 다. 의제는 우리가 해결하고 행동으로 실천해야 될 사항 라. 토의 종료시간을 철저히 준수 마. 반드시 진행자(리더)와 서기를 선정하여 기록으로 남김 바. 토의결과는 평가함

회의의 기대효과
가. 직장 내의 불평불만, 비능률, 비합리의 요인에 대한 체계적 도출 나. 대화를 통한 집단지성으로 문제를 발견, 해결하는데 절대적 역할과 효과 기대 다. 고정관념에서 탈피해서 창의적 사고로 전환 라. 인간관계의 친화를 도모하고 협동심을 일으켜 조직을 활성화 함 마. 개인보다 다수의 생각이 보다 건전하고 합리적이라는 것을 알게 됨 바. 개인으로서는 해결하기 어려운 문제들을 해결하는데 도움이 됨 사. 민주주의 회의진행의 기법훈련 및 습득이 가능

나. 회의의 준비와 진행

- 리더의 회의 준비와 내용

구 분	내 용
목표 설정	(1). 목표를 명백히 한다. (2). 회의의 주제(제목) 및 항목을 설정한다. (3). 중점을 어디에 둘 것인가를 확실히 한다. (4). 다른 사람(상사 혹은 구성원)과 상의한다.
진행 계획 수립	(1). 누가 참가할 것인가? (2). 주제(제목) 및 항목을 어떻게 설명할 것인가? (3). 주제(제목) 및 항목에 대해 어떻게 토의할 것인가? (4). 시간을 어느 정도 배분할 것인가? (5). 어떤 반응이 예상되며, 거기에 어떻게 대응할 것인가? (6). 예상되는 결론은 어떤 것이 될 것인가?
자료 수집	(1). 제목에 대한 필요한 지식 및 정보 (2). 참가자에 대한 정보 (3). 자료를 충분히 수집, 정리
통지	(1). 리더는 참가자가 홀가분한 마음으로 여유를 갖도록 배려한다. (2). 의제나 자료를 붙여서 사전에 통지한다.(최소한 1일 전)

나. 회의의 준비와 진행

▪ 리더의 회의 진행 제 단계

1. 개회

- 예정된 시간대로 개최
- 개회인사를 말하고 참가자가 홀가분한 마음을 갖도록 함
- 회의목적이나 취지를 설명
- 토의할 문제의 배경을 설명한다
- 토의할 의제를 발표
- 토의방법을 결정

2. 의제제시

- 사실의 진술, 질문, 의제에 대한 의견개진, 실례, 도표, 사진 등의 제시로 의제 제시함
- 의제의 요점을 설명
- 토의 시 고려해야 할 조건을 설명

3. 토의진행

- 참가자 전원에게 적극적으로 토의에 참가하도록 유도
- 개인적 감정을 폭발시키는 사람, 너무 장황하게 길게 말하는 사람, 토의를 독점하는 사람 통제
- 토의가 옆길로 빠져 나가지 않도록 조정
- 토의가 진행되는 방향을 생각해서 때때로 지금까지의 토의내용 이나 결과를 요약

4.결과요약

- 토의로서 얻은 결과를 강조
- 실행방법을 확인
- 폐회인사를 말하고 마무리
- 예정시간대로 끝마치고 산회

다. 브레인스토밍 기법

- Brain Storming의 의의

브레인스토밍?

몇몇 사람이 모여 어떤 과제를 둘러싸고 자유 분방하게
아이디어를 내며 토의하는 회의의 일종
문제에 대해 Brain(두뇌)로 Storm(격돌)하는 것

주안점

- 참가자들이 아이디어를 자유로이 제출
- 참가자가 발언한 내용에 대해 좋다 나쁘다는 비판을 금지
- 아이디어 제시는 자유분방한 것을 환영/되도록 많은 아이디어를 제출하도록 요구
- 자기의 아이디어 뿐만 아니라, 타인의 아이디어에 편승하여 개선하거나, 발전 또는 몇 가지 아이디어를 결합해도 무방