



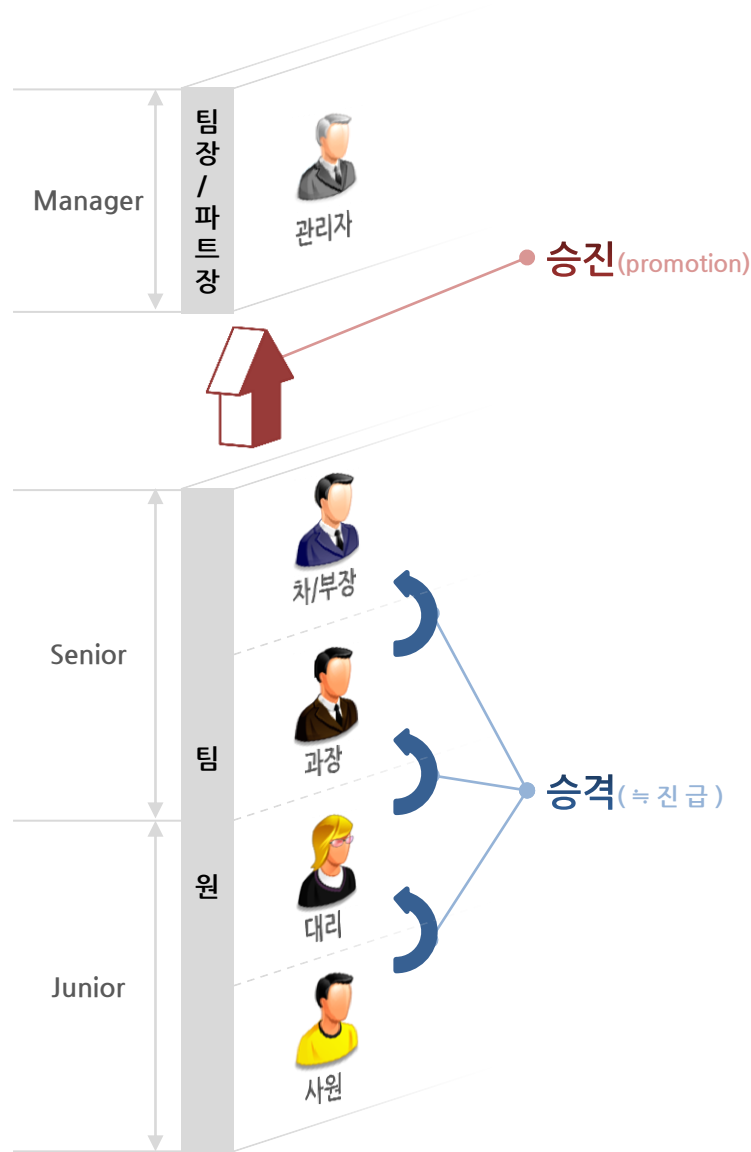
AtoZ Consulting

승진/승격자 교육 소개서

2011

(주)에이투제트컨설팅

1. 승진/승격의 개념



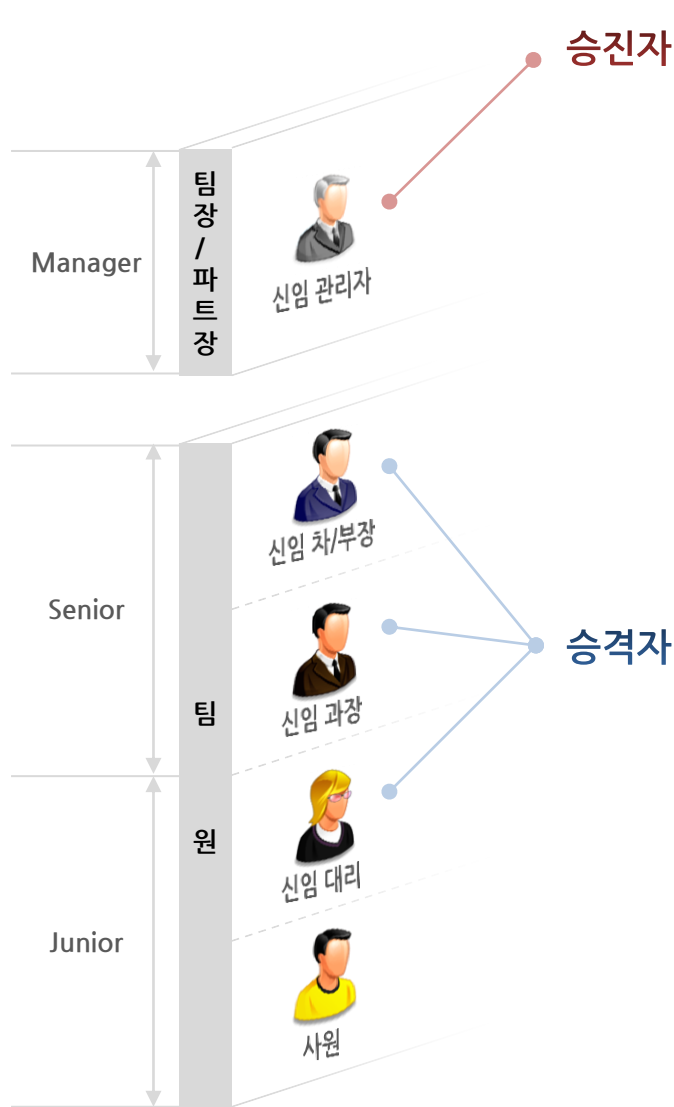
**관리자(Manager)로의
역할과 책임이 변화되는 것을 의미**

Ex) 팀원에서 팀장으로 진급한 경우 Manager로서의
역할과 책임이 발생하였으므로 '승진'이라고 표현

**역할과 책임상의 큰 변화는 없으며,
팀 내에서 단지 직급이나 호봉이 올라가는 것을 의미**
호칭은 변할 수도 있으나 Manager로의 역할 변경이
없다는 점에서 이전 직위와 큰 차이가 없음

Ex) 4년차 대리에서 신임과장으로 진급하였으나,
팀원이라는 점에서는 그 역할과 책임이
이전과 다를 바 없으므로 '승격'이라고 표현

2. 승진/승격자 교육의 필요성과 교육내용



■ 교육의 필요성

- 역할과 책임이 명확히 변하였으므로, 교육을 통해 새로운 역할을 수행하는데 필요한 지식과 스킬을 학습하게 하고, 관리자로서의 마인드를 확립시킬 필요가 있음

■ 주요 구성내용

- 공통적으로 적용이 가능한 정해진 교육내용이나 형태는 없음
- 조직별로 승진자에 대해 요구하는 퍼포먼스나 역량의 내용에 따라 차별적으로 교육과정이 구성
- 일반적으로는 리더십, 조직관리, 성과관리 등 '**Management 역량**'과 관련된 교육이 많이 적용되고 있는 추세임

■ 교육의 필요성

- 그 역할과 책임에 있어 '명목상'으로는 변화는 없으나, 조직경험이 많은 'Senior'로 인정되고 그에 걸맞은 역량을 보유하여야 한다는 점에서 교육이 요구됨

■ 주요 구성내용

- 공통적으로 적용이 가능한 정해진 교육내용이나 형태는 없음
- 조직별로 승격자에 대해 요구하는 퍼포먼스나 역량의 내용에 따라 차별적으로 교육과정이 구성
- 일반적으로는 해당 직위나 직급에 맞는 '**업무수행역량**' 교육이 적용
- 그러나 과장~부장에 해당하는 직급에 대해서는 **중간관리자**로서의 역할이 요구되는 경우가 많아, 업무수행역량 뿐만 아니라 Management 역량에 대한 기초내용이 적용되는 경우도 많음

3. 승진/승격자 교육의 구성 사례

▪ A사 사례 : 승격자 교육 사례 (필요역량 - 교육모듈 매트릭스)

Sample

| 대상 | | 필요역량 | 과정명 | 프로그램 모듈구성 |
|--------|------|----------------------------------------|--------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 차세대 리더 | 신임부장 | 팀 비전제시 의사결정 목표수립 팀워크 조성 | 신임부장과정 | <ul style="list-style-type: none"> 기업가적 관리자 육성 존재감 회복 팀 활성화 |
| | 신임차장 | 성과관리 변화대응 동기부여 의사소통 | 신임차장과정 | <ul style="list-style-type: none"> 리더십의 이해 변화/혁신의 셀프리더십 신뢰형성 커뮤니케이션 |
| 시니어 | 신임과장 | 문제해결 훈련, 지도 기획력 계획 실행 갈등관리 | 신임과장과정 | <ul style="list-style-type: none"> 관리자의 존재 이유 역동적 플레이 매니저 기획력-문제해결력 과정관리와 조정능력의 개발 |
| | 신임대리 | 업무처리 후배지도 인간관계 형성 설득능력 | 신임대리과정 | <ul style="list-style-type: none"> 신임대리의 역할 이해 업무실행의 리뷰 대화의 커뮤니케이션 스킬 후배지도와 코칭스킬 Followership의 발휘 |
| 주니어 | 신임주임 | 주도성 확립 프로정신 자기개발 업무협조 의사소통 | 신임주임과정 | <ul style="list-style-type: none"> 주도적인 삶을 위하여 효율적인 관계를 위한 커뮤니케이션 프로가 말한다 새로운 시대의 행동전략 |

3. 승진/승격자 교육의 구성 사례

▪ H사 사례 : 팀장 승진자 교육 사례

Sample

| 시간 | 1일차 | 2일차 | 3일차 | 4일차 |
|---------------|--------------------------|---------------------|----------------|-----------|
| 09:00 - 10:00 | 과정안내 | (조직관리) 인력운영과 PMR | 분석적 사고와 전략적 기획 | 특강 |
| 10:00 - 11:00 | | | | H - Way |
| 11:00 - 12:00 | | | | 중식 |
| 12:00 - 13:00 | | | | 중식 |
| 13:00 - 14:00 | 팀 리더의 역할과 과제 | 중식 | 중식 | 과정리뷰 및 종료 |
| 14:00 - 15:00 | (커뮤니케이션) 원활한 소통과 정보공유 | (팀원육성) 성과리뷰 스킬 | ONE Team Event | |
| 15:00 - 16:00 | | | | |
| 16:00 - 17:00 | | | | |
| 17:00 - 18:00 | | | | |
| 18:00 - 19:00 | 석식 | 석식 | 석식 | |
| 19:00 - 20:00 | (커뮤니케이션) 커뮤니케이션 게임 | 자기경영 | ONE Team Event | |
| 20:00 - 21:00 | | | | |

4. AtoZ 승진/승격자 교육 프로그램 : 'AtoZ Module Bank'

- AtoZ Module Bank -

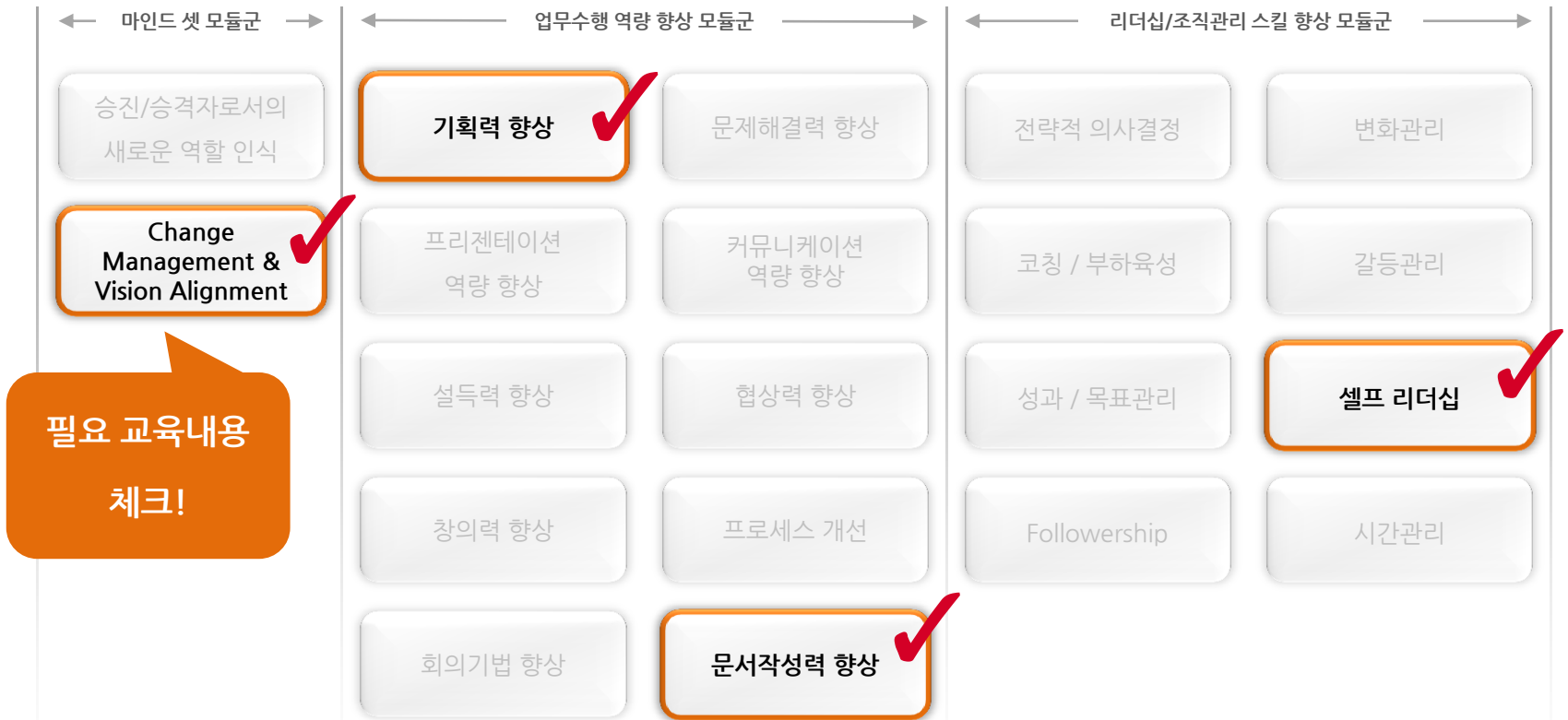


조직의 니즈에 따라 필요모듈을 조합해 과정을 편성하는 **카페테리아 방식**으로 프로그램 구성

4. AtoZ 승진/승격자 교육 프로그램

AtoZ Module Bank를 통한 프로그램 구성 사례

- 교육명칭 : ○○社 신입대리과정
- 교육대상 : 전부서 신입대리 24명
- 교육시간 : 22시간
- 교육니즈 : 조직과의 비전 일치 / 기획문서작성 / 셀프 리더십



5. 모듈별 세부내용 - 마인드 셋 모듈군

▪ 모듈명 : 승진자/승격자로서의 새로운 역할 인식

| 교육주제 | 세부내용 | 방법 |
|------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|
| 승진/승격자의 역할 | 승진/승격의 의미 회사에서 요구하는 승진/승격자의 역할 <ul style="list-style-type: none"> - 전략기획가의 역할 - 커뮤니케이터의 역할 - 후배육성자의 역할 | 토의 발표 강의 |
| 승진/승격자의 역할 하나, 전략기획가로의 역할 | 기획자의 역할 실행자의 역할 리뷰자의 역할 | 토의 발표 사례연구 강의 |
| 승진/승격자의 역할 둘, 커뮤니케이터의 역할 | 정보수집가의 역할 정보가공자의 역할 정보전파자의 역할 | 토의 발표 사례연구 강의 |
| 승진/승격자의 역할 셋, 후배육성자의 역할 | 후배육성의 중요성 후배육성 전략수립 후배육성 스킬 | 토의 발표 사례연구 강의 |

5. 모듈별 세부내용 - 마인드 셋 모듈군

▪ 모듈명 : Change Management & Vision Alignment

| 교육주제 | 세부내용 | 방법 |
|------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|
| 변화인가? 안주인가? | <p>최근의 변화(경영 및 경쟁환경의 변화/ 고객들의 변화/ 조직내부의 변화) “내가 만약 왕이라면 바꾸고 싶은 것들은 ……………이다” 나의 가치 진단</p> <p>Great Company Bench Marking 변화의 함정 - 변화의 5w1h 우리 조직의 Vision - 조직의 문화/가치</p> | <p>토의 발표 강의 진단</p> |
| Vision Alignment | <p>Mission과 Vision 우리 조직의 비전 우리 조직의 비전달성을 위한 전략 공유</p> <p>나의 비전 나의 비전을 달성하기 위한 Steering Wheel</p> <p>조직의 비전과 개인의 비전에 대한 Alignment</p> | <p>강의 토의 발표</p> <p>개인별 계획</p> <p>팀 활동</p> |

5. 모듈별 세부내용 - 업무수행 역량 향상 모듈군

▪ 모듈명 : 기획력 향상

| 교육주제 | 세부내용 | 방법 |
|--------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|
| 기획달인 훑쳐보기 | 오프닝 게임 - 전략체험 팀 대항 율놀이 게임 우리는 모두 기획자다! - 기획에 대한 새로운 정의와 인식 기획 달인이 세상을 보는 법 - 아웃풋 지향적 사고 / 제로베이스 사고 / 팩트 베이스 사고 기획과 계획의 차이점 기획의 프로세스 | 강의, 사례연구 토의, 동영상 |
| 기획의 Start Point | 기획의 출발점 - 우리 회사의 청사진 : 비전과 전략목표 기획의 목표점 - 전략의 달성 과제와의 숨바꼭질 - 핵심과제 발굴을 위한 기법 | 강의, 사례연구 토의, 실습 |
| 핵심에 집중하라 | 핵심을 보게 하는 논리의 안경 쓰기 - 논리적 사고와 로직 트리 문제의 본질, 숫자로 말합시다 - 측정 시스템 / 핵심원인의 영향도 평가 기법 | 강의, 토의, 실습, 피드백 |
| 최선안을 선택하라 | 최선안 선택을 위한 의사결정 기법 - 우선순위법 / 쌍대비교법 / 매트릭스법 / 통계적 의사결정 등 게임으로 체험해 보는 의사결정 - 컬럼버스 어드벤처, 25일 간의 항해! | 강의, 실습 피드백 |
| 자원을 활용하고 만일의 사태에 대비하라 | 활용 가능한 자원의 효율적, 효과적 사용을 위한 실무양식 제시 및 사용법 학습 유비무환! Risk 관리하기 - 리스크 예측 및 도출 기법 / 예방 대책 수립 기법 | 강의, 실습 |
| 문서로 표현하고 상사를 설득하라 | Full Page 기획서에 포함될 필수 요소와 목차 Full Page 기획서 작성 프로세스와 Best Practice 1 Page 기획서 작성의 이유와 필요성 1 Page 기획서에 포함될 필수 요소와 목차 1 Page 기획서 작성 실습 및 피드백 | 강의, 실습 피드백 |

5. 모듈별 세부내용 - 업무수행 역량 향상 모듈군

▪ 모듈명 : 문제해결력 향상

| 교육주제 | 세부내용 | 방법 |
|-------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| 문제 인식 및 문제해결 Process Overview | 문제란 무엇인가? 문제해결을 위한 기본적 사고와 행동 문제해결 Process별 장, 단점 비교 - Mckinsey vs 6 Sigma vs TRIZ 문제해결 Process Overview | 강의 |
| 과제 분석 기법 | 경영환경 분석을 통한 과제의 위치 파악 과제 명확화를 위한 기법 - MECE 와 Logic Tree 기법 - Cause & Effect Diagram - 모순법(TRIZ) - 전략 Canvas - FMEA / QFD(연구개발 직종 대상) | 강의 실습, 피드백 |
| 창의적 해결안 도출 기법 | Brain Storming / SCAMPER / 40가지 발명원리 및 모순테이블 활용(TRIZ) Mandal-art / 벤치마킹 | 강의 실습, 피드백 |
| 전략적 의사결정 기법 | Matrix 기법 / Paired Comparison Analysis 기법 / AHP 기법 / 통계적 의사결정 기법 | 강의 실습, 피드백 |
| 자원배분 기법 | 효과적인 자원 분배 - WBS / OBS / TBS / CBS 등의 실무활용 시트 제공 | 강의 실습, 피드백 |
| Risk 관리 기법 | Risk 도출 및 우선순위 결정 방법 예방 대책 vs 발생시 대책 Contingency Plan 수립 기법 | 강의 |
| 종합실습 | 실습도구를 활용한 문제해결 체험, 내재화 | 실습 |

5. 모듈별 세부내용 - 업무수행 역량 향상 모듈군

▪ 모듈명 : 프리젠테이션 역량 향상

| 교육주제 | 세부내용 | | 방법 |
|-----------|------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| 분석 | Warming Up | • 자기소개를 통한 발표력 실습 / 프리젠테이션 역량 진단 테스트 | 실습, 피드백, 진단 |
| | PPT 분석기법 | • PPT (Purpose, People, Tools)의 분석 • Purpose 분석을 통한 전달내용 구조화 • People 분석을 통한 특성파악과 Key man 분석 • Tools 분석을 통한 전달기법 선정 | 강 의 피드백 |
| | 실습 | • PPT실습 | 실 습 |
| 원고작성 | 원고설계 | • 심리적 설득의 적용 • 설득력을 높이는 3가지 기법 | 강의, 토의, 사례연구 |
| | 실습 | • 원고작성 실습 | 실 습 |
| Visual 작성 | Visual 작성 | • Visual 작성의 기본원칙 • Color의 활용과 Lay out의 원리 • Chart 작성과 Graph의 활용 | 강의 토의 |
| | 실습 | • Visual작성 실습 | 실 습 |
| 전달기법 | 언어적 전달기법 | • 조음과 발음 • 음성전달의 고저, 장단, 음조를 통한 강조기법 | 실습, 피드백 |
| | 비언어적 전달기법 | • 발표자 기본자세와 제스처의 활용 • Eye contact 의 활용 | 실습, 피드백 |
| 종합실습 | 질문처리 | • 질문에 대한 기본 대응기법 • 질문의 유형 파악 - 질문인가 공격인가 • 질문 유형별 대처 기법 | 강의, 실습, 피드백 |
| | 반론극복 | • 반론에 대한 기본 대응기법 • 반론의 유형 파악 - 오해인가 우려인가 • 반론 유형별 극복 기법 | 강의, 실습, 피드백 |
| | 종합실습 | • 종합실습 | 실습 |
| | F/B 및 정리 | • '분석, 작성, 제시설득'의 단계별 핵심 정리 • 참고도서, site 추천, supportive materials 제공 | 강의 |

5. 모듈별 세부내용 - 업무수행 역량 향상 모듈군

▪ 모듈명 : 커뮤니케이션 역량 향상

| 교육주제 | 세부내용 | | 방법 |
|----------------------------|-----------------|--------------------------------------------------------------------|----------------|
| 정의 | 평소 커뮤니케이션 습관 진단 | • M-W 게임 | 실습, 피드백 |
| | 정의와 구조 | • 커뮤니케이션의 정의 • 커뮤니케이션의 구조 | 강의 |
| Win - Win | 패러다임 | • 패러다임의 이해 • 가치관 경매게임 | 강의, 실습 피드백 |
| | 성격유형에 맞는 커뮤니케이션 | • 행동유형 진단 - 베풀자, 챙기자, 즐기자의 4가지 유형 진단 - 행동유형별 특징, 장, 단점, 행동전략 | 실 습, 피드백 토의 |
| | 신뢰 | • 신뢰의 정의 • 신뢰진단(신뢰계좌) | 실습, 피드백 |
| Verbal vs Non-verbal | I - Message | • I - Message의 정의 • I - Message vs You - Message | 강의, 실습 피드백 |
| | | • 스파이 게임 | 실습, 피드백 |
| | 경청 | • 경청스킬 진단 • 듣기 게임 • 주도적 경청 | 실습, 강의 피드백 |
| | Non-verbal | • 비언어적 커뮤니케이션(몸짓, 동작, 맞장구) | 강의 |
| Conflict | 갈등의 정의와 기능 | • 갈등의 정의 • 갈등의 순기능과 역기능 | 강의 |
| | 세대차이 | • 연령별 세대차이의 이해 | 강의 |
| | 갈등해소 skill | • 갈등처리 스타일 진단 • 갈등방지 화법 • 갈등해소의 원칙 | 강의, 실습 피드백 |

5. 모듈별 세부내용 - 업무수행 역량 향상 모듈군

▪ 모듈명 : 설득력 향상

| 교육주제 | 세부내용 | 방법 |
|--------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| 설득체험 | <ul style="list-style-type: none"> • 독도는 우리 땅 - 설득해 봅시다 • 본인의 설득 수준에 대한 인식 | 실습 피드백 |
| 설득의 정의와 설득의 원리 | <ul style="list-style-type: none"> • 설득의 개념과 기본 구조 • 설득이 필요한 상황과 시기 • 설득 성공에 영향을 미치는 요소 - 지식, 감성, 공감, 행동 • 주장에 대한 판단의 기준과 관점에 따른 차이 인식 | 강의 |
| 설득과 심리 | <ul style="list-style-type: none"> • 설득하는 자의 심리 vs 설득 당하는 자의 심리 • 설득내용 인식의 3가지 차원 : 파충류의 뇌, 영장류의 뇌, 인간의 뇌 • 뱀의 뇌에게 말을 걸지 말라! | 강의 사례 |
| 설득의 기술 | <ul style="list-style-type: none"> • 설득을 성공으로 이끄는 5가지 행동양식 • 주장과 근거 : 주장과 근거의 차이 인식 및 구분 • 준비된 근거 없이 설득하는 것의 위험 • 설득력을 날카롭게 만드는 3가지 무기 : Ethos, Pathos, Logos • 설득 Pyramid를 활용한 설득 Map 그리기와 전략수립 • 3가지 무기를 다양하게 활용하여 전방위적으로 설득하라 | 강의 실습 피드백 |
| 설득 Battle과 개인별 클리닉 | <ul style="list-style-type: none"> • 대립주제 선정 설득 Battle <ul style="list-style-type: none"> - 설득 피라미드 설계 및 설득 실습 / 피드백 • 개인별 장/단점 피드백 | Debate / 피드백 |
| Wrap up | <ul style="list-style-type: none"> • 설득기법의 핵심 정리 • 참고도서, Site 추천, supportive materials 제공 | 강의 |

5. 모듈별 세부내용 - 업무수행 역량 향상 모듈군

▪ 모듈명 : 협상력 향상

| 교육주제 | 세부내용 | | 방법 |
|--------|--------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|
| 협상의 개념 | 협상에 대한 정의 및 협상의 유형 | <ul style="list-style-type: none"> • 협상의 개념과 특징, 종류, 필요성 • 협상의 구조와 중요개념의 이해 • 협상의 주요 요소 <ul style="list-style-type: none"> - 협상목표, 협상력, 상대방과의 관계, BATNA • 협상전략 6가지 • 상담에서 협상으로 전환하는 시점 | 진단 토의 강의 |
| 협상의 준비 | 상황 분석 | <ul style="list-style-type: none"> • 고객에 대한 분석 • 경쟁자에 대한 분석 • 우리 자신에 대한 분석 | 강의/실습 |
| | 협상 전략 | <ul style="list-style-type: none"> • 협상 대안 5가지 개발 및 평가 | 강의, 실습 토의, 발표 |
| 협상의 실행 | 협상 실행 | <ul style="list-style-type: none"> • 협상 시작(오프닝 - 아젠다 공유) • 상호 니즈 확인 • 협상 테크닉 제안 스킬/ 조정 및 양보 스킬 • 개인 사례 발표 및 분석 | 강의 토의 발표 실습 |
| | | <ul style="list-style-type: none"> • 클로징 단계에서의 협상전략 • 계약 성립 - 거래조건 확인 • 교착상태에서의 협상 • 협상성과 분석 • 개인 사례 발표 및 분석 | 실습 |
| 종합실습 | 종합실습 | <ul style="list-style-type: none"> • 협상 사례분석 및 롤플레이 | 실습 |

5. 모듈별 세부내용 - 업무수행 역량 향상 모듈군

▪ 모듈명 : 창의력 향상

| 교육주제 | 세부내용 | | 방법 |
|------------------------|------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Why Am I Here | Why 창의력 | <ul style="list-style-type: none"> • 우리에게 창의력이 필요한 이유는 • 컨버전스 시대의 Consumer vs Prosumer vs Cresumer | 강의 토의 |
| 창의 한마당 - 롤러코스터 제작 - | Operation I | <ul style="list-style-type: none"> • Roller Coaster Inc. 개요 : 롤러코스터 제작을 통한 창의 체험 • Product concept & Story Line 브레인 스토밍 • Idea Battle / Idea 보완 | 실습 |
| | Operation II | <ul style="list-style-type: none"> • Manufacturing 1 • 문제와 창의적 해결책 공유 • Manufacturing 2 | 실습 토의 |
| | Wrap-up | <ul style="list-style-type: none"> • 작품 Contest • 실습 Feedback과 Wrap up | 강의 피드백 |
| 창의적 문제인식 | 문제인식론 | <ul style="list-style-type: none"> • 모순 • 기능분석 • 이상해결책 | 강의 실습 |
| 창의적 문제해결 | 확산사고와 수렴사고를 이용한 문제해결기법 | <ul style="list-style-type: none"> • 확산사고를 이용한 문제해결 <ul style="list-style-type: none"> - Brain storming, Brain Writing, Lotus 기법 • 수렴사고를 이용한 문제해결 <ul style="list-style-type: none"> - KJ법, PCA, Dotting | 강의 실습 |
| | 트리즈의 문제해결기법 | <ul style="list-style-type: none"> • 39가지 개선속성 • 40가지 발명원리 • 모순테이블활용 | 강의 실습 |
| Wrap up | Wrap up | <ul style="list-style-type: none"> • 창의적 문제해결의 핵심 정리 • 참고도서, Site 추천, supportive materials 제공 | 강의 |

5. 모듈별 세부내용 - 업무수행 역량 향상 모듈군

▪ 모듈명 : 프로세스 개선

| 교육주제 | 세부내용 | | 방법 |
|--------------|----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| 프로세스의 이해 | 프로세스에 대한 이해 | <ul style="list-style-type: none"> • 프로세스의 정의 • 프로세스 혁신의 개념 • 프로세스 이해를 위해 필요한 논리적 사고 | 강의 실습 피드백 |
| 프로세스 Mapping | 프로세스 Level 및 체계 | <ul style="list-style-type: none"> • 프로세스 Leveling Skill | 강의 |
| | 프로세스 Mapping | <ul style="list-style-type: none"> • Process Mapping Skill • Process Map의 종류 • 나의 업무 Process는? • Process Mapping 실습 • Pert | 강의 |
| 프로세스 개선 | 프로세스 개선 방향 | <ul style="list-style-type: none"> • 프로세스의 개선 방향 • 프로세스 개선방향 도출의 5가지 원칙 | 강의 실습, 피드백 |
| | 개선점 도출 실습 | <ul style="list-style-type: none"> • 프로세스 개선점 도출 실습 | 실습, 피드백 |
| 개선우선순위 결정 | 개선 우선순위 결정 | <ul style="list-style-type: none"> • Paired Comparison Analysis • Matrix 법 | 강의 실습, 피드백 |
| 자원 배분 기법 | 자원배분 | <ul style="list-style-type: none"> • 효과적인 자원 분배를 위한 시트 공유 - WBS / OBS / TBS / CBS | 강의, 실습 |
| Wrap up | 학습내용 핵심 정리 및 참고자료 소개 | <ul style="list-style-type: none"> • 학습내용 핵심 정리 • 참고도서, Site 추천, supportive materials 제공 | 강의 |

5. 모듈별 세부내용 - 업무수행 역량 향상 모듈군

▪ 모듈명 : 회의기법 향상

| 교육주제 | 세부내용 | 방법 |
|---------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| 회의 이해하기 | <ul style="list-style-type: none"> • 회의란 무엇인가? (종류, 목적) • 실패하는 회의, 바람직하지 않은 회의 • 4무 회의의 결과, 회의의 낭비요소 • 불필요한 회의 줄이는 법 • 효과적 회의를 위한 1T 3P | 강의 실습 |
| 회의 준비하기 | <ul style="list-style-type: none"> • 회의전 계획의 중요성 • 아젠다의 필요성, 아젠다 실습 • 회의계획 점검 체크리스트 | 강의 실습 피드백 |
| 회의 진행하기 | <ul style="list-style-type: none"> • 회의 시작과 실행 • 문제상황 대응 • 아이디어 발상을 위하여. • Ground rule, Expectation | 강의 실습 피드백 |
| 회의 종료하기 | <ul style="list-style-type: none"> • 회의 종료방법 • 회의 요약정리 • 업무분장 Skill • 회의 평가 • 회의 실습 | 강의 실습 피드백 |
| Wrap up | <ul style="list-style-type: none"> • 학습내용 핵심 정리 • 참고도서, Site 추천, supportive materials 제공 | 강의 |

5. 모듈별 세부내용 - 업무수행 역량 향상 모듈군

▪ 모듈명 : 문서작성력 향상

| 교육주제 | 세부내용 | | 방법 |
|--------------|----------------|---------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|
| 나를 돌아보다 | 문서작성 실습/진단 | • 자유주제 선정 → 간략 보고서 작성 | 실습/피드백 |
| 문서작성의 시작과 끝 | 문서작성의 이해 | • 문서의 유형 - 정보전달형, 제안설득형 • 문서 유형별 작성기법 | 실습 피드백 |
| | 문서작성 프로세스 | • 문서작성 프로세스 • Plan ; 수명과 자료수집 분석 • Do ; 초안작성, 수정보완, 최종교정 • Review ; 보고와 후속조치 | 강 의 실 습 피드백 |
| 전체 구조 만들기 | story line 구성 | • Story line 이해 • MECE 기본개념과 Pyramid 구조의 작성 • 논리력 강한 STORY 구성 | 강의 토의 사례연구 |
| | 표제와 본문구성 | • Story에서 표제 만들기 • Story에서 목차 만들기 | 강의 토의, 실습 |
| | 요약문 구성 | • Story에서 요약문 작성법 | 강의 / 실습 |
| | Blank Sheet 구성 | • Story에서 Blank Sheet 구성 방법 | 강의 / 실습 |
| 비주얼 자료 제작 기법 | 도식의 활용 | • 도식화의 기본원리 • 2x2 matrix / 개념도 작성 방법 | 강의 / 실습 피드백 |
| | 그래프의 활용 | • 그래프 작성의 기본원리 • 그래프 유형별 작성기법 • 정성 차트 작성 / 정량 차트 작성 | |
| 텍스트 자료 작성 기법 | 핵심용어 활용 | • 복잡한 문장을 한 문장으로 명쾌하게 줄이는 방법 • 단문 만들기 | 강의 / 실습 피드백 |
| | 명확한 표현 | • 표현 다듬기 | |
| 종합실습 | 종합실습 | • story line 구성 / 요약문 작성 / 목차구성/ 본문작성 | 실습/피드백 |

5. 모듈별 세부내용 - 리더십/조직관리 스킬 향상 모듈군

▪ 모듈명 : 전략적 의사결정

| 교육주제 | 세부내용 | | 방법 |
|-------------------|---------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|
| Opening | 전략적 의사결정 Simulation | <ul style="list-style-type: none"> • 전략적 의사결정 Simulation Game • 의사결정의 핵심 요소 Review | 강의, 토의, Simulation |
| 의사결정의 이해 | 의사결정이란? | <ul style="list-style-type: none"> • 전략적 의사결정 과정 Overview • 의사결정이 어려운 이유 - 복잡성/불확실성/가변적 가치관/다양한 선택기준 | 강의, 사례연구 토의, 실습 피드백 |
| | 전략적 의사결정의 사례와 필요성 | <ul style="list-style-type: none"> • 의사결정 사례연구 <ul style="list-style-type: none"> - 초성장 주식 선별능력 - 승률 반반 게임에서의 필승전략 - 생산성 게임 - 식당을 어디에 지을까? • 의사결정 실습 / Review | |
| 분석적 의사결정 | 의사결정 문제의 구조화 | • 논리적 사고와 Logic Tree / Cause & Effect Diagram / Mind Map | 강의, 사례연구 토의, 실습, 피드백 |
| | 숫자로 말하는 본질 파악 | • 측정 시스템 구축 / 영향도 평가 및 핵심요소 도출 | |
| 의사결정 문제의 유형과 평가기준 | 의사결정 문제의 유형 | • 개인의사결정 vs 집단의사결정 / 불확실과 의사결정 | 강의, 사례연구 토의, 실습, 피드백 |
| | 의사결정 기준 | • 불확실성하의 의사결정 / 위험상황에서의 의사결정 | |
| Decision Trees | 의사결정 나무 | <ul style="list-style-type: none"> • 구성요소 / Decision Tree 모형구축 방법 • 불완전한 정보의 처리 / 결정기준이 다수인 경우 | 강의, 사례연구 토의, 실습 |
| | 의사결정나무 기법 응용사례 | • 의사결정나무를 이용한 의사결정 / 의사결정나무 기법 응용사례 | |
| 통계적 의사결정 | 통계적 의사결정의 이해 | • 의사결정 모형화 / Data 수집 및 분석 방법 / 회귀분석, 상관분석 | 강의, 토의, 실습, 피드백 |
| | 통계적 의사결정 사례 | • 통계적 의사결정 사례연구 | |
| Wrap up | Wrap up | • 과정 Q&A / 참고도서, Site 추천, supportive materials 제공 | 강의 |

5. 모듈별 세부내용 - 리더십/조직관리 스킬 향상 모듈군

▪ 모듈명 : 변화관리

| 교육주제 | 세부내용 | 방법 |
|------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|
| 변화감수성과 변화관리의 필요성 | <ul style="list-style-type: none"> ▪ 변화를 감지하라 ▪ 조직 외부 환경변화를 인식하기 위한 민감성 키우기 ▪ 변화에는 변화로 대응하라 ▪ 변화를 효과적으로 이끌어내기 위한 관리스킬 : 변화관리 4 Steps | 강의 토의 |
| 공감대를 형성하라 | <ul style="list-style-type: none"> ▪ 변화관리 Step 1 : 변화 공감대 형성 <ul style="list-style-type: none"> • 변화의 필요성과 당위성 설명하기 - Why를 설명하라! • 위기 기회 매트릭스(TO matrix) 사용하기 <ul style="list-style-type: none"> - 우리가 처한 상황의 위기요소와 기회요소를 인식시켜 변화의 필요성 깨우치게 하기 | 강의 토의 |
| 비전을 제시하라 | <ul style="list-style-type: none"> ▪ 변화관리 Step 2 : 변화의 미래상 제시 <ul style="list-style-type: none"> • 변화의 미래상 제시를 위한 More of와 Less of의 기법 <ul style="list-style-type: none"> - 변화될 때 얻을 수 있는 이점과, 없어지는 안 좋은 것들에 대한 제시 • Stop, Start, Continue 찾기 | 강의 토의 |
| 적극적 참여를 유도하라 | <ul style="list-style-type: none"> ▪ 변화관리 Step 3 : 참여 유도 <ul style="list-style-type: none"> • 변화의 핵심 이해관계자 파악 • 변화에 따른 감정주기 그래프와 감정관리를 통한 참여유지 | 강의 토의 |
| 소통을 통해 변화를 주도하라 | <ul style="list-style-type: none"> ▪ 변화관리 Step 4 : 지속적 소통 <ul style="list-style-type: none"> • 효과적 소통을 위한 일관된 메시지 개발 • Communication Planner • 효과적 말하기 Elevator speech 기법 | 강의 토의 |
| Wrap up | <ul style="list-style-type: none"> ▪ 학습내용 핵심 정리 ▪ 참고도서, Site 추천, supportive materials 제공 | 강의 |

5. 모듈별 세부내용 - 리더십/조직관리 스킬 향상 모듈군

▪ 모듈명 : 코칭/부하육성

| 교육주제 | 세부내용 | | 방법 |
|----------------------|-------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| 코칭의 이해 | 코칭의 필요성 이해 | <ul style="list-style-type: none"> • 변화하는 우리 조직과 조직에서 요구하는 리더의 모습 • 조직의 차세대 리더로서의 필요 역할 - 후배육성가 • 코칭의 중요성과 효과 | 강의 |
| | 성향별 코칭 포인트 이해 | <ul style="list-style-type: none"> • 성격 유형 진단 • 성향별 코칭 포인트 | 강의, 진단, 피드백 |
| 효과적 코칭을 위한 커뮤니케이션 스킬 | 주도적 경청 및 효과적인 Feed Back | <ul style="list-style-type: none"> • 주도적 경청 스킬 • 주도적 경청 사례 학습 • 효과적인 Feed back 스킬 • Feed back 화법 • I Message & 효과적인 거절방법 | 강의 실습 피드백 |
| | 갈등관리 | <ul style="list-style-type: none"> • 갈등 관리의 이해 • 갈등관리 유형 진단 • 성향 대응 갈등 처리 기법 | 강의, 진단, 피드백 |
| 코칭의 실제 | 코칭의 핵심 요소 | <ul style="list-style-type: none"> • 탁월한 코치의 특징 • 코칭을 방해하는 장애 요소 | 강의, 토의 피드백 |
| | 코칭 상황 및 피 코치자 분석 | <ul style="list-style-type: none"> • 코칭이 필요한 상황 • 팀원의 유형과 유형별 코칭의 스타일 | 강의, 토의 피드백 |
| | 코칭 실습 | <ul style="list-style-type: none"> • 효과적 코칭을 위한 질문 스킬 • 사례별 질문 실습 (3인학습) | 강의, 실습 피드백 |
| Action Plan 수립 | Action Plan | <ul style="list-style-type: none"> • 피코치자 역량에 따른 코칭계획 수립 • 코칭스킬 진일보를 위한 Action Plan 수립 | Planning |

5. 모듈별 세부내용 - 리더십/조직관리 스킬 향상 모듈군

▪ 모듈명 : 갈등관리

| 교육주제 | 세부내용 | 방법 |
|------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| 갈등관리자로서 역할 인식 | <ul style="list-style-type: none"> • 리더와 관리자의 차이 알기 • 리더에게 요구되는 갈등관리자로서의 역할 • 나의 리더십 진단 • 갈등해결 역량 인식 | 강의 진단 피드백 |
| 갈등의 정의와 갈등의 기능 | <ul style="list-style-type: none"> • 무엇을 갈등이라 부르는가 - 갈등의 정의 • 찾아봅시다 - 주변에서 발생했던 갈등들에 대한 토의 • 갈등의 주요 원인 • 갈등의 순기능과 역기능 | 강의 토의 |
| 갈등과 신뢰 | <ul style="list-style-type: none"> • 갈등과 신뢰의 관계 • 신뢰 체험 PQ게임 • 나의 신뢰계좌는? • 신뢰 쌓기를 위한 노력 | 강의 실습 |
| 갈등예방과 해소를 위한 커뮤니케이션 스킬 | <ul style="list-style-type: none"> • 주도적 경청 스킬 • 주도적 경청 사례 학습 • 효과적인 Feed back 스킬 과 Feed back시의 화법 • I Message & 거절 시 갈등을 예방하기 위한 효과적인 거절화법 | 강의 실습 피드백 |
| 갈등해소 skill | <ul style="list-style-type: none"> • 나의 갈등처리 스타일 진단 • 갈등해결을 방해하는 요소 • 갈등해결을 위한 원칙과 핵심 스킬 및 행동 • 갈등을 예방하기 위한 화법 | 강의, 실습 피드백 |
| Wrap up | <ul style="list-style-type: none"> • 학습내용 핵심 정리 • 참고도서, Site 추천, supportive materials 제공 | 강의 |

5. 모듈별 세부내용 - 리더십/조직관리 스킬 향상 모듈군

▪ 모듈명 : 성과/목표관리

| 교육주제 | 세부내용 | 방법 |
|---------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|
| 성과관리를 위한 비전과 전략에 대한 이해 | <ul style="list-style-type: none"> 성과목표의 출발점, 비전과 전략 이해하기 경영전략 및 전략수립 기법에 대한 이해를 위한 사례학습 <ul style="list-style-type: none"> 일류기업 전략 사례 분석 5 Forces Model, 7S's 전략과제와 부서 목표와의 Align을 통한 성과목표 명확화 | 강의, 토의 실습, 피드백 |
| 성과관리의 중요성과 성과관리의 장애요인 | <ul style="list-style-type: none"> Equity Theory 본 성과관리의 중요성(under/Over paid) 성과관리의 장애요인에 대한 토의 → KJ법을 이용한 장애요인의 정리 및 유형화 성과관리의 문제 : 성과관리전략상의 문제, 운영제도상의 문제, 조직구조상의 문제 성과관리의 문제를 극복하기 위한 방안토의 | 강의 사례연구 토의 |
| 성과관리의 방향잡기 | <ul style="list-style-type: none"> 성과관리에 대한 흔한 오해 성과관리의 목적과 방향에 대한 이해 성과관리 리더십을 이루고 있는 3가지 요소 성과관리 3 Skills : 목표설정, 목표수정, 목표지원 | 강의 토의 |
| 성과관리의 실행기법 | <ul style="list-style-type: none"> 현행 성과관리의 프로세스 리뷰 현행 프로세스의 문제점 발견 : 제도적, 운영적 측면 토의 효과적인 성과관리의 Plan Do Review 연간 성과관리 프로세스 실행계획 작성, 공유 성과관리 실행 Stop, Start, Continue | 강의 토의 발표 |
| Wrap up | <ul style="list-style-type: none"> 학습내용 핵심 정리 참고도서, Site 추천, supportive materials 제공 | 강의 |

5. 모듈별 세부내용 - 리더십/조직관리 스킬 향상 모듈군

▪ 모듈명 : 셀프 리더십

| 교육주제 | 세부내용 | | 방법 |
|------------------------|----------------|------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|
| Life Curve와 마이더스의 손 | My Curve 그리기 | • Life Curve, Value Curve, Energy Curve, Financial Curve | 강의 |
| | 삶을 바꾸는 마이더스의 손 | • 엄지(주도성), 검지(비전), 중지(강점), 약지(약점), 소지(약속과 실천) | 강의 |
| 엄지의 법칙 | 주도성 | • 상황의 힘 • 게임 복불복: 주사위게임 Activity • 자기 주도성 진단과 자기 주도성의 확보 | 강의 게임 진단/피드백 |
| | 원칙 | • 원칙중심의 셀프리더십 • 주도적인 사람의 5가지 원칙 | 강의 토의 |
| 검지의 법칙 | 미션 설정 | • 크로노스 vs 카이로스 • 인생의 3대질문(Be, Do, Have), Want & Have Matrix • Mission Statement 작성 | 강의 발표 |
| | 비전 설정 | • 미래를 설계는 헬리콥터 뷰 • Life Pyramid • 인생의 수레바퀴(Steering Wheel) | 강의 발표 |
| 중지와 약지의 법칙 | 강점의 개발 | • Self SWOT • 강점(Strength) 혁명 | 강의 피드백 |
| | 약점의 극복 | • 10년 전, 그리고 10년 후 • 약점 극복을 위한 과제선정 | 강의 발표 |
| 소지의 법칙 | 약속과 실천 | • 아이젠하워 매트릭스 • 소중한 것을 먼저 하는 Weekly Plan, Daily Plan | 강의 실습 |
| | Trigger | • Trigger 를 찾아라 • Planner 21 작성 | 강의 실습 |

5. 모듈별 세부내용 - 리더십/조직관리 스킬 향상 모듈군

▪ 모듈명 : Followership

| 교육주제 | 세부내용 | 방법 |
|------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|
| WF (What is followership) | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Followership의 정의 <ul style="list-style-type: none"> • 어떤 부하가 좋은가? • 어떤 상사가 좋은가? ▪ 유능한 follower의 태도 | 강의, 토의 실습, 피드백 |
| TF (Team followership) | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Followership 진단과 피드백 <ul style="list-style-type: none"> • 상사 유형별 대응 | 강의 토의 |
| SF (Self followership) | <ul style="list-style-type: none"> ▪ 시간관리의 의의 ▪ 시간관리 진단 ▪ 시간관리의 4영역 <ul style="list-style-type: none"> • 긴급도&중요도 Matrix ▪ 일상적인 시간낭비요소 <ul style="list-style-type: none"> • 시간을 창조하라 ▪ Life Steering Wheel <ul style="list-style-type: none"> • 건강, 직업, 사회, 자아실현, 가정 5가지 영역으로 목표수립 | 강의 실습 진단 |
| CF (Company followership) | <ul style="list-style-type: none"> ▪ 조직의 목표와 창의적 문제해결/팀웍의 이해 ▪ 롤러코스터 제작 <ul style="list-style-type: none"> • 개요 • 생산 컨셉 및 디자인 • 제작 및 테스트 • 피드백 | 강의 실습 진단 |

5. 모듈별 세부내용 - 리더십/조직관리 스킬 향상 모듈군

▪ 모듈명 : 시간관리

| 교육주제 | 세부내용 | | 방법 |
|-------------|---------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| 시간과 시간경영 | 걸어온 길 걸어갈 길 | <ul style="list-style-type: none"> • 지나온 길을 리뷰하고 걸어갈 길 그려보기 | 실습 피드백 |
| | 인생게임 | <ul style="list-style-type: none"> • 주사위게임 Activity | 실습 피드백 |
| | 시간관리 | <ul style="list-style-type: none"> • 크로노스 vs 카이로스 • 시간관리의 2가지 영역 | 강의 |
| 거시적 시간경영 | 헬리콥터 뷰 | <ul style="list-style-type: none"> • 인생의 3대질문(Be, Do, Have) • Want & Have Matrix • 사명서, 미래이력서 작성 | 강의 실습 피드백 |
| | Life Steering Wheel | <ul style="list-style-type: none"> • Life Steering Wheel의 이해 및 작성 | 강의 실습 |
| 미시적 시간경영 | 효과성과 시간관리 | <ul style="list-style-type: none"> • 효율성과 효과성 • 시간관리 매트릭스 | 강의 |
| | 실습 | <ul style="list-style-type: none"> • 주간계획 및 일일계획 작성 실습 | 실 습 |
| 효율적 시간경영 | 시간도둑 | <ul style="list-style-type: none"> • 일상적인 시간 낭비요소 리뷰 및 개선방안 수립 | 강의, 실습 피드백 |
| | 시간창조 | <ul style="list-style-type: none"> • 우선순위에 따른 시간관리법(위임,거절) | 강의 |
| | 21플래너 | <ul style="list-style-type: none"> • 플래너 소개 및 1일차 실습 | 강의, 실습 |

HR의 처음부터 끝까지!

Thank you

경기도 성남시 분당구 야탑동 342-1 야탑리더스빌딩 307호 에이투제트컨설팅
WEB www.AtoZcon.com TEL 031-702-2869 FAX 031-703-2869