

C-Player Mindset Course

『CM 과정』



1. 저성과자(C-player)는 있으되 회복방안은 없다

지난 정부에서 저성과자 이슈(이른바 ‘쉬운 해고’)는 떠들썩하기만 하다가 이번 정부에서는 없던 일로 처리되었다.

그러면 조직에서 저성과자 문제는 없어진 것인가?

2016년 2월, 취업포털 인크루트(대표 이광석 www.incruit.com)는 1,700개 상장사의 인사담당자들에게 설문을 실시했다.

그 결과 조사기업 중 17.2%가 연내 일반 해고지침을 따를 계획이 있다고 답했고, 해당기업 중 32.5%만이 저성과자 업무능력 향상 교육 프로그램을 보유하고 있음이 확인됐다. 업무능력에 대한 평가 기준을 갖춘 곳은 42.6% 정도 였다.

해고 계획에 비해 해고 기준이나 저성과자 교육프로그램에 대한 대비는 미비한 것으로 나타났다.

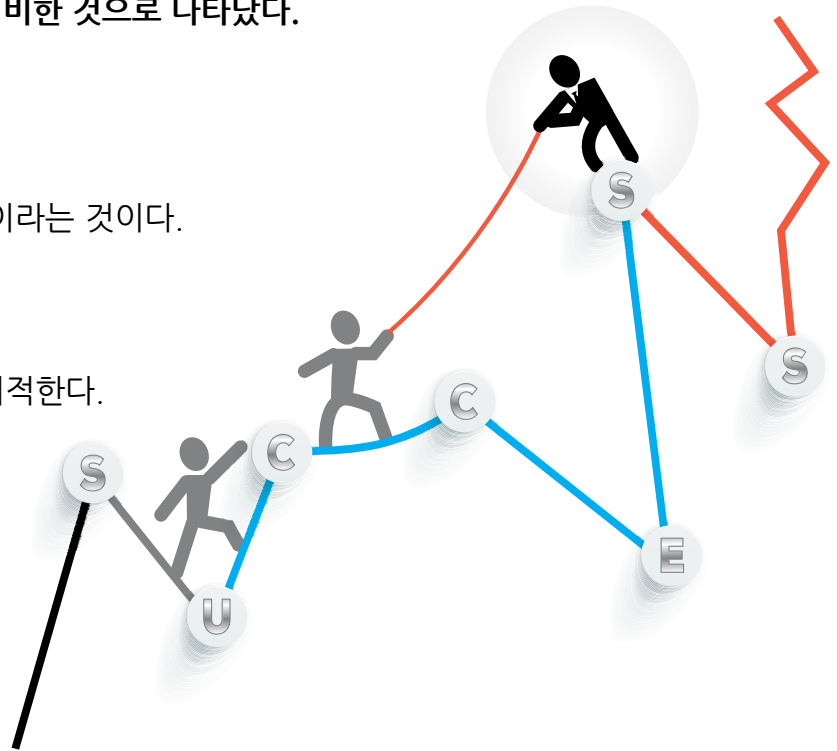
그야말로 저성과자를 위한 업무능력 향상 프로그램을 마련한 기업들은 상대적으로 적은 것으로 조사된 것이다.

나머지 67.5%의 기업은 이러한 교육 프로그램이 없거나 아직 도입 미정이라는 것이다.

전문가들은 “이른바 쉬운 해고에 앞서,

많은 기업에서 직원들의 성과를 평가할 수 있는 공정한 기준과

저성과자에 대한 교육 프로그램을 갖추는 풍토가 마련되기를 바란다”고 지적한다.

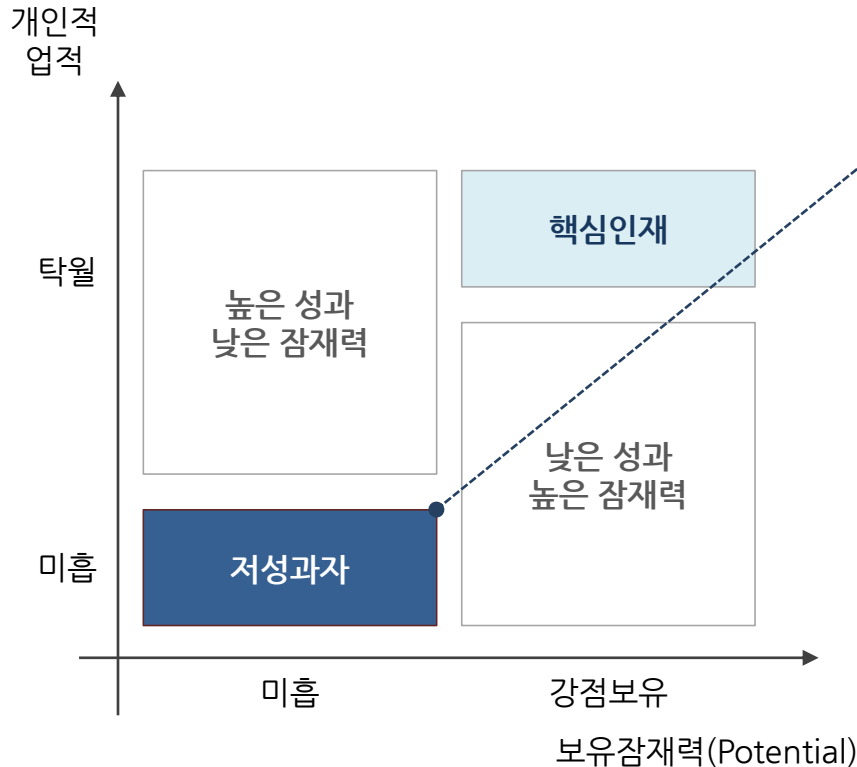


참고) C-player: 기업 등의 조직에서 A·B·C 등급으로 이루어지는 근무평정의 결과 업무 능력이 떨어지는 것으로 평가되는 C등급에 속하는 직원을 가리킨다. 흔히 외국계 회사에서는 업무 성과가 낮아 '일 못하는 사람'으로 평가받는 직원을 C-player로 지칭하기도 한다.

2. 저성과자(C-player)의 개념과 발생 원인

최근의 기업 동향은 C-player를 회사의 효율성을 저해하는 그룹으로 인식하여, 성과와 역량을 향상시켜야 하는 직원 또는 최악의 경우 퇴출을 고려해야 하는 직원을 의미하기도 한다.

저성과자(C-player)에 대한 개념과 발생원인



한국경영자총협회의 「2015년 저성과자 실태조사」

저성과자(C-player)의 개념

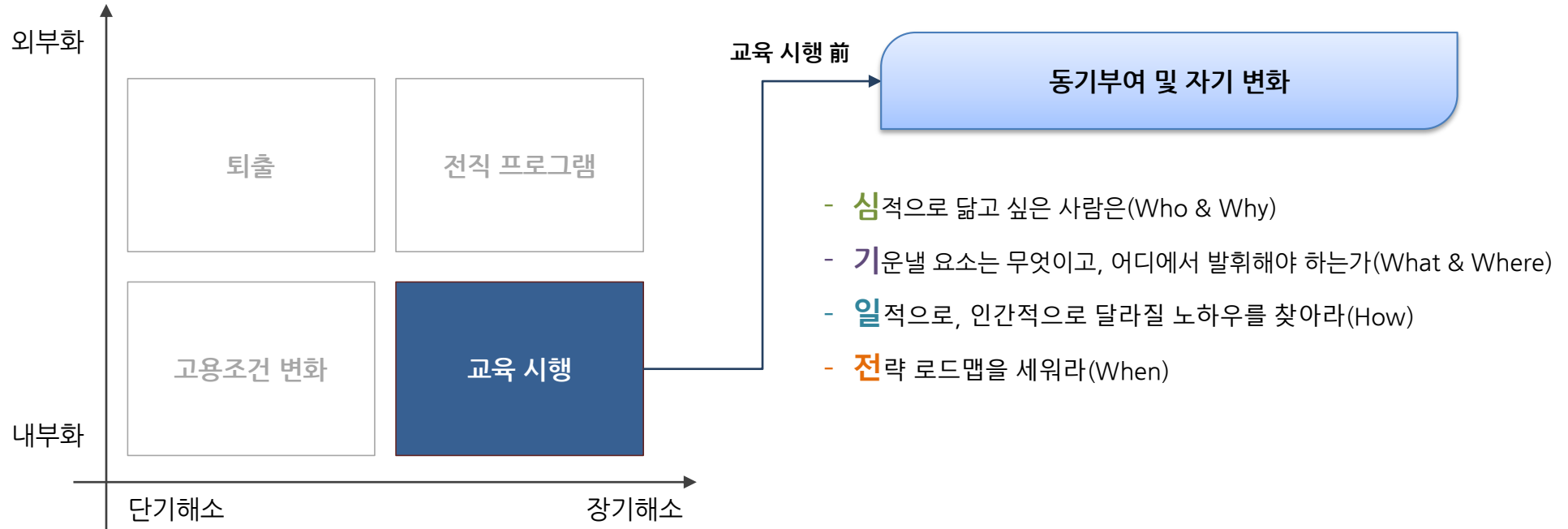
- 개인업적(Performance)이 자신에게 주어진 요구수준보다 미흡한 동시에, 미래의 성장을 위한 보유잠재력(Potential) 또한 낮은 수준에 있는 자
- 저성과자(C-player)란 단순히 현재 시점에서 낮은 성과를 내는 자를 일컫는 것이 아니라 미래에도 낮은 성과를 낼 것이라 충분히 예측되는 자를 말하기도 함

저성과자(C-player)의 발생 원인

- 업무수행에 필요한 **동기(Motivation)**가 부족한 경우 발생
- 직무에 대한 적합도가 떨어지거나, 성과를 창출함에 있어 필요한 개인 본연의 **역량(Competency)**이 부족한 경우 발생

3. C-player 육성을 위한 마인드셋

살펴본 바와 같이, 저성과자의 발생원인은 동기(Motivation)와 역량(Competency)의 부족이 주된 이유로 조사되었다. 이런 연유로 저성과자 교육 프로그램(예시 별첨)에 앞서 MindSet을 할 수 있는 과정으로 동기부여와 자기 변화의 테마로 모듈을 구성하였다.



▣ 저성과자 교육 프로그램 도입 前 Mindset 과정

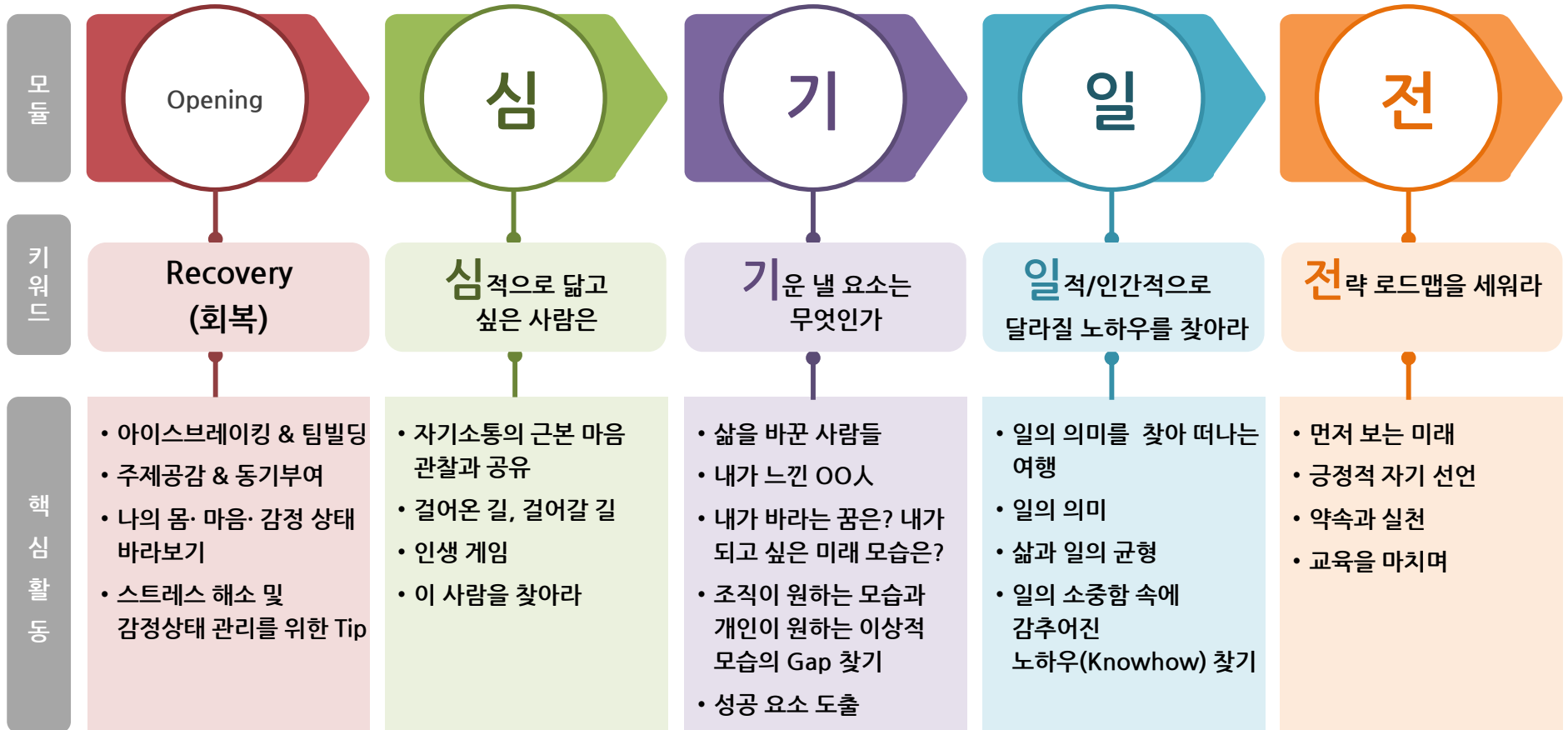
- 저성과자의 교육에 따른 저항 최소화 & 저성과자 교육에 대한 퇴출 이미지 제거
- 동기부여와 자기변화를 통해 의식전환 유도(역량은 회사 고유의 몫으로 할애)
- 핵심 키워드로 심기일전(心機一轉)을 선정함

※ 심기일전: 어떠한 계기를 통해 지금까지 지냈던 생각과 자세를 완전히 바꿈

4. Course Map

C-Player Mindset 과정을 『심기일전(心機一轉)』이라는 키워드를 활용하여 아래와 같이 개념도로 구성하였다.

C-Player Mindset 과정 Course Map



Module #1

Opening

총 2시간 / 게임, 체조, 토의

- 📌 본격적인 과정 전 강사와 학습자, 학습자와 학습자 간 라포(Rapport)를 형성하고 학습팀을 편성
- 📌 지친 몸과 마음에 여유를 주고, 새로운 충전을 이끌어 내기 위한 참여동기를 부여

주요 내용

1. 아이스브레이킹 & 팀빌딩
 - 강사소개 및 전체 일정안내
 - 아이스브레이킹 게임
 - 팀 빌딩 액티비티 & 팀 발표
2. 주제공감 & 동기부여
 - Why Am I Here? 참여동기 유발
 - 동기부여와 자기 변화란?
 - 자기 변화의 진정한 의미 이해하기
3. 나의 몸·마음·감정 상태 바라보기
 - 재미있는 동작을 통한 내 몸과 마음의 유연도 측정
 - 진단 : 나의 스트레스 정도 진단(K-OSI 진단)
 - 성찰 : 나의 습관화된 감정은 무엇인가?
4. 스트레스 해소 및 감정상태 관리를 위한 Tip
 - 업무 속에서 몸과 마음을 다스릴 수 있는 간단한 체조
 - 체조 및 스트레칭 실습

Activity



Module #2

심적으로 답고 싶은 사람은?

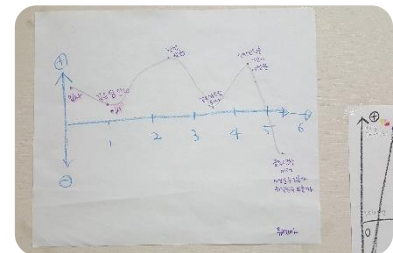
총 3시간 / 강의, 실습, 토의

- 자신의 성공적 업무 성취 경험을 공유하고, 조직이 원하는 구성원의 모습을 구체화
- 자기 안의 강점과 긍정에너지를 발굴하고 확산할 수 있는 계기 마련

주요 내용

- 자기소통의 근본 마음관찰과 공유
 - 마음관찰 : 최근 나의 모습 객관화(체크리스트 기법 활용)
 - 공유 : 최근 나의 습관화된 감정, 생각, 관념, 집착들에 대한 토의
 - 습관화된 감정이 생기는 원인과 해소법
- 걸어온 길, 걸어갈 길(실습)
 - 내 인생의 7대 사건을 떠올려 그래프를 그려봄으로써, 지금까지의 삶을 짚어보고 정리함
 - 앞으로 만들어 가야 할 인생 7대 사건을 구체적으로 작성하여 성공적이고 희망적인 인생을 설계함
- 인생게임(실습)
 - 아무런 목표나 노력이 없는 인생은 원하는 대로 안 된다는 것을 비유적 게임을 통해 인식함
 - 내가 원하는 삶은 '자기통제'로 가능함을 깨달음
- 이 사람을 찾아라(토의)
 - 개인의 강점과 긍정에너지를 가지고 있는 교육생 Search
 - 교육생이 가지고 있는 구체적인 강점 요소 도출

Activity



5. 세부 내용

Module #3

기운 낼 요소는 무엇인가

총 3시간 / 강의, 토론, 발표, 피드백

- 📌 주도적으로 삶을 바꾼 사람들의 이야기를 공유함으로써 미래의 역량이 충만한 프로 회사원의 모습 상상
- 📌 조직과 개인의 이상적 Gap 요소를 통해 조직원의 성공 요소 도출

주요 내용

1. 삶을 바꾼 사람들(영상)
 - 강한 의지와 목표의식으로 역경과 좌절을 극복해 가는 삶의 현장을 영상으로 간접 체험함
2. 내가 느낀 OO인(토의 및 피드백)
 - 주도적으로 삶을 바꾼 사람들에 대한 생각을 교육생 상호 간 공유함
 - 공유의 과정을 통해 OO인으로서 가져야 할 핵심요소(DNA)를 생각하도록 유도함
3. 내가 바라는 꿈은? 내가 되고 싶은 미래모습은?(토의 및 실습)
 - 우리가 꿈꾸는 역량이 충만한 회사원의 모습 상상하기
 - 조직이 원하는 바람직한 모습(Work관점)
 - 개인이 원하는 바람직한 모습(People관점)
4. 조직이 원하는 모습과 개인이 원하는 이상적 모습의 Gap 찾기(실습)
5. 성공 요소 도출(토의 및 피드백)

Activity



Module #4

일적/인간적으로 달라질 노하우를 찾아라

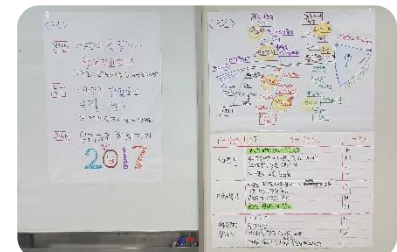
총 3시간 / 강의, 영상, 실습, 토의

- 📌 삶과 일의 의미 재탐색을 통한 나의 긍정적 가치관 형성
- 📌 성공 요소를 토대로 일(Work)적 / 인간(People)적으로 벤치마킹할 수 있는 노하우 도출

주요 내용

1. 일의 의미를 찾아 떠나는 여행(영상)
 - 보이지 않는 곳, 숨은 곳에서 열심히 사는 사람들의 모습을 영상으로 시청
 - 직업의 귀천을 떠나 열심히 살고 있는 사람들을 보고 인생에 있어 '직업'이 가지고 있는 중요함을 인식함
2. 일의 의미(실습)
 - '업'이 나에게 주는 의미들을 정리해 보고, 정리된 내용을 토대로 조별 대항 빙고게임을 진행함
 - 다른 교육생들이 생각하는 일의 의미를 공유함
3. 삶과 일의 균형(영상, 토의)
 - 일의 소중함과 관련된 영상 시청
 - '업'의 종류에 상관 없이 '업'과 '일'이 내 삶에 주는 의미와 신성함을 정리함
 - 다른 교육생들과 생각을 공유하여 일에 대한 긍정적 가치관을 형성함
4. 일의 소중함 속에 감추어진 노하우(Knowhow) 찾기(실습)

Activity



Module #5

전략 로드맵을 세워라

총 2시간 / 강의, 실습, 게임

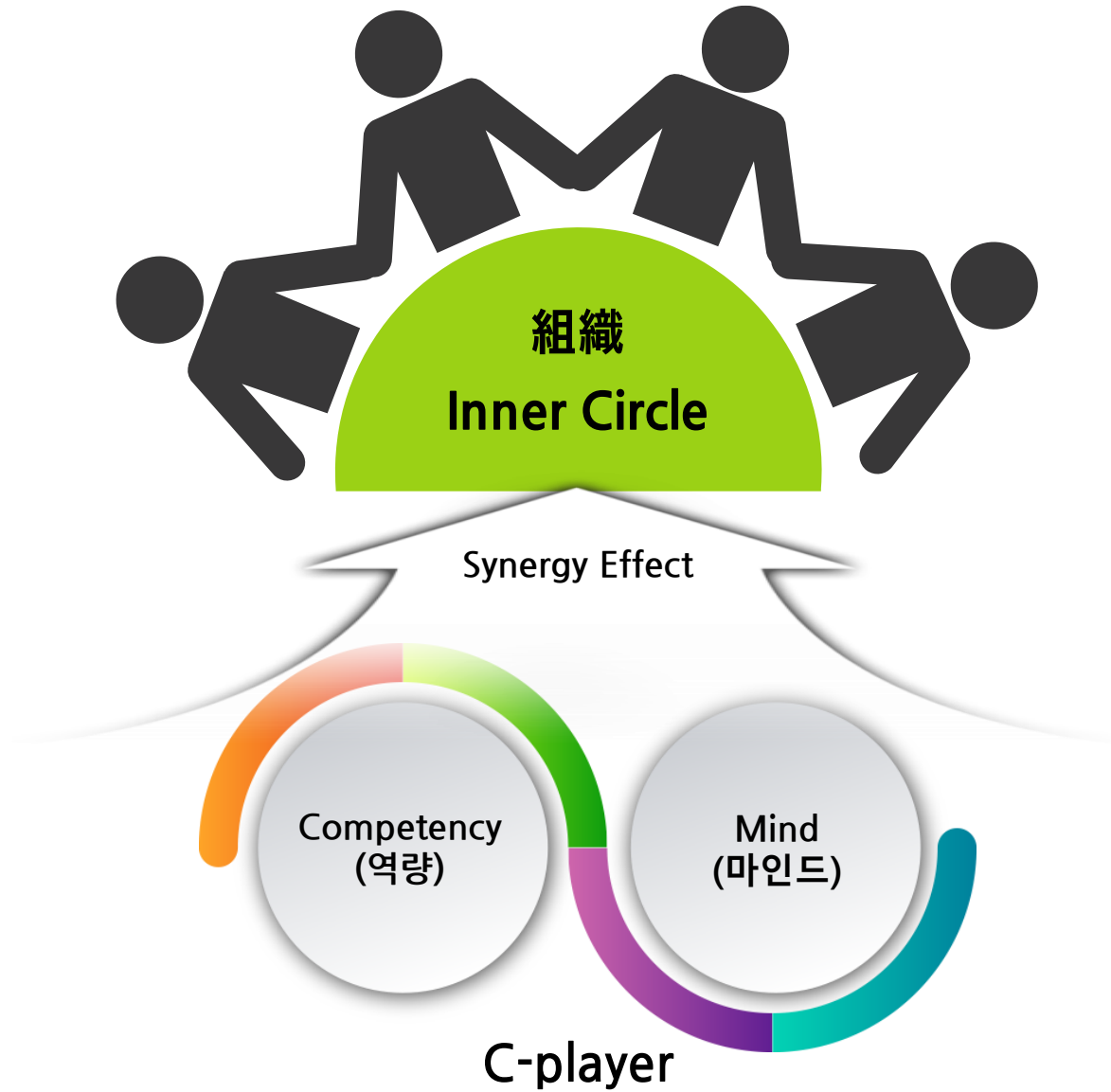
- 새로운 자기 변화를 다짐하기 위한 전략 로드맵 수립
- 수립된 전략 로드맵을 공유하고 그에 따른 핵심 실천 Action Plan 작성

주요 내용

- 먼저 보는 미래(실습)
 - 자긍심이 최대한 실현된 가상의 상황을 전제하여 미래의 신문 기사를 작성하도록 함
 - TV뉴스 형식의 발표를 통해 미래에 대한 긍정적 기대를 형성함
- 긍정적 자기 선언(실습)
 - 교육을 통해 배운 점을 어떻게 현장에 접목할 것인지 고민함
 - 고민한 내용을 3~5가지의 각오로 정리하고, 구체적이고 현실적인 문장으로 표현함
 - 정리된 문장을 모든 교육생 앞에서 직접 발표하여 자기 신념화함 (형식적 발표가 아닌 적극적 발표가 되도록 분위기 조성)
- 약속과 실천
 - Planner 21작성 '미래 이력서'
- 교육을 마치며(강의)
 - 학습내용을 다시 한번 리뷰하며 앞으로의 변화의지를 되새김
 - 나와 내 삶을 바꾸는 원칙들을 모든 교육생들이 한 목소리로 크게 외치며 교육을 종료함

Activity





별첨: 저성과자 교육 프로그램 사례

(1) 한전KDN의 저성과자 교육 프로그램

한전KDN은 2008년부터 업무저성과자 선별 및 재교육을 위한 ‘자기재창조’ 교육프로그램을 도입, 시행하고 있다. 한전KDN은 저성과자 관리프로세스 안에서 저성과자 역량교육 프로그램을 운영한다.

자기재창조 1차 역량개발 교육					
구분	월	화	수	목	금
1주(1.28~30)	-	-	(정보화 교육) 한글		
2주(2.2~6)	(정보화 교육) 엑셀, 파워포인트				
3주(2.9~13)	(극기훈련) 해병대 캠프			(봉사활동)복지관	(봉사활동)종교
4,5주(3.2~6)	(변화관리 교육) 전략적 문제해결, 커뮤니케이션, 성과관리, 자기관리 등				
6주(3.2~6)	(특강) 6시그마	(특강) 고객만족		(봉사활동) 밥퍼	(봉사활동)복지관
7주(3.9~13)	(직무역량) 전산분야				
8주(3.16~20)	(직무역량) 통신분야				(직무역량)해외
9주(3.23~27)	(직무역량) 배전분야				
10주(3.30~4.3)	(직무역량) 발전, 송전, 변전분야				
4.6~7	워크샵(결과발표, 평가)		실무부서 배치(3개월, 4.8~7.10)		

자기재창조 2차 역량개발교육					
구분	월	화	수	목	금
1주	OT	자기진단 및 개선계획 보고 과제수행계획 수립	과제수행계획 수립	(정신교육 1) 윤리교육 바람직한 KDN맨	
2주	(정신교육 2)반부패의식교육		(팀과제 1) 회사매출 30% 증대방안		
3주	(봉사활동)노인요양원		(개인과제 1) 기업아웃소싱 방안		
4주	(현장과제)			(중간발표 및 평가) 계획 대비 평가	
5주	(정신교육) 가나안농군학교 의식개혁과정			(과제2)KDN지적재산권 활성화 전략	
6주	(팀과제)전사 공통표준 Template 작성(제안서)			(봉사활동)사회복지관	
7주	(현장과제2)전력통신설비 업무개선			(개인과제3)업무위탁사업 확대전략	
8주	(팀과제3)스마트그리드 분야를 선도하는 핵심기술			(과정종료 및 평가)계획 대비 성과	

출처: 인사관리 (2009. 11월호).

<한전 KDN의 역량교육 프로그램>

별첨: 저성과자 교육 프로그램 사례

(2) B 자동차사의 저성과자 교육 프로그램

B 자동차사는 전문역량(technical competency) 교육과 행동역량(behavioral competency) 교육으로 구분하여 저성과자 교육을 실행하였다. 전문 역량 교육에 1주일 그리고 행동역량 교육에 1주일을 진행하였다.

① 전문역량 교육(1주일 집합교육) 전문역량 교육은 해당직무에서 반드시 알아야 할 지식을 전달하는 교육과정으로서 다음과 같다.

	월	화	수	목	금
08:00 ~ 12:00	국내외 자동차 산업동향	생산계획 및 공정 소개	독과점 규제법규	차세대자동차 산 업전망 및 판매 전략에의 영향	생산공정과 TQM
13:00 ~ 18:00	회사 SWOT 분석	출고센터업무 개 요 및 탁송 법규	판매 전산 시스템 이해	VOC 종합 및 분석	결과 진단

② 행동역량 교육(1주일 집합교육) 행동역량 교육은 가장 일반적인 역량모델 구조에 따라 공통역량, 리더 역량, 그리고 직무역량으로 나누어 다음과 같이 실시한다.

	월	화	수	목	금
08:00 ~ 12:00	핵심가치교육	조직목표와 협력 (비즈니스 게임)	고객만족과 서비스 리더십	트리즈를 통한 솔루션 개발	의사결정 이론과 설계
13:00 ~ 18:00	전략적 사고와 리더십	시간경영과 우선순위 관리	창조적 문제해결	대인관계와 갈등관리	결과 진단



Light your way~!