



People Pathways

진행자 가이드

내용

소개	2
경력경로(Career Pathways)	3
진행자 역할	4
실행 제안	4
도구 및 리소스	6
리더십경로(Leadership Pathways)	7
진행자 역할	8
실행 제안	9
고급 도구 및 리소스	14
경력 및 리더십 대화	16
진행자 역할	16
도구 및 리소스	17

이 문서는 인터내셔널 캠퍼스 대학생 선교회(CCCI)의 인사배치 과정에서의 구현에 중점을 두었으므로 CCCI 외부의 조직 문화 및 구조에 '적합'하려면 약간의 조정이 필요합니다.

참고: CCCI에서 인사 기능은 주로 리더십 개발 및 인적 자원부서 (이 문서에서는 LDHR이라고 함) 아래에 있습니다.



인적 자원 배치 경로(People Pathways)

(소개)

인적경로(**People Pathways**)는 간사(**staff**)의 경력과정이 조직의 리더십 요구와 일치하도록 돕는 두 가지 구별된 경로가 있습니다. 두가지 경로는 경력 경로(**Career Pathways**)와 리더십 경로(**Leadership Pathways**)입니다.

- 경력경로의 초점은 간사 개인이 가장 적절한 최선의 성취를 이루도록 돕는 것입니다.(개인의 경력 경로) .
- 리더십 경로는 조직의 현재와 미래 리더십 필요에 따라 적절한 사람(**the right person**)을 적절한 시간(**the right time**)에 적절한 역할(**the right time**)로 배치하는 것에 초점을 맞추고 있습니다.

진행자는 (CCCI의 경우 LDHR*)는 두 경로 모두를 실행, 자원 확보, 모니터링하는 중요한 역할을 수행합니다.

이 사용자 가이드는 이러한 프로세스의 인사배치 실무자를 위한 리소스입니다. 프로세스를 실행하는데 포함된 구체적인 정보와 제안 사항들이 모든 조직에 적용되는 것은 아니지만, 경로 실행하는데 있어서 막히거나 추가적 정보가 필요한 경우 참고할 수 있는 리소스가 됩니다.

*LDHR stands for Leadership Development & Human Resources, and is the primary facilitator of this process within CCCI



경력 경로(Career Pathway)

경력경로(Career Pathway) 계획은 개인이 자신의 경력 개발을 위해서 조직 내에서의 경력 코스를 기록하는 프로세스입니다. 이것은 개인이 조직에서 자신의 잠재적 '적합성'을 인식하고 주어지는 역할 수행을 위한 개발/성장 단계를 시작하도록 돕는 역할을 합니다.

경력경로(Career Path) 계획 프로세스는 경력경로 지도(Career Path Map)를 중심으로 이루어지며 개인이 하나님께서 주신 계획과 소망을 이해하고(**KNOW**), 자신이 할 수 있는 최고의 헌신이 무엇인지 인식하며(**DISCERN**), 현재와 미래의 역할에서 풍성한 열매를 맺기 위한 성장 및 개발 계획(**PLAN**)을 세우는데 도움이 되는 도구입니다.

이해하기(KNOW): 하나님께서 당신을 어떻게 만드셨고 어떤 마음(은사, 감정, 능력, 성격 유형, 열정, 부담, 하나님의 부르심/인도 포함한)들을 주시는지 명확하게 이해하십시오.

인식하기(DISCERN): 당신이 하나님을 섬기려고 할 때, 당신이 가장 잘 할 수 있는 것이 무엇인지 평가하고 확인하십시오(개인 사명에 대한 명확성, 이상적인 역할, 가능한 옵션을 포함합니다).

계획하기(PLAN): 현재 역할 안에서 더 많은 열매를 맺고 미래의 역할을 준비하기 위해서 더 성장하고 개발해야 할 영역들에 대한 실행 단계를 계획하십시오.

진행자 역할

간사들에게 필요한 리소스를 제공하고 간사들이 다른 사람으로부터 받은 피드백을 수집, 평가, 해석 및 적용하도록 돕는 역할을 합니다. 또 그 피드백을 경력경로 지도에 포함하여 효과적인 개발 단계를 계획하도록 하는 역할을 합니다.

경력경로 지도(Career Pathway Map)은 간사 개인이 잠재적인 경력 경로를 스스로 계획할 수 있도록 쉽게 고안되었지만, 진행자가 정보를 수집하는 것을 돕고, 또 간사들이 프로세스를 잘 따라가도록 지도해야 하는 중요한 역할을 갖고 있습니다.

진행자의 역할은

- 간사들이 피드백을 수집하는 것을 돕습니다.
- 동료 피드백 시트로 부터 얻은 결과를 객관적으로 평가하고 요약하도록 돕습니다.
- 그들을 향한 하나님의 계획과 소망함을 요약하도록 돕습니다.
- 필요하다면 가능한 사역 옵션을 제안합니다.
- 개발을 위한 행동 단계를 만드는 것을 코칭합니다.
- 코칭할 사람을 간략하게 소개하고 함께 하도록 합니다.

실행 제안

일부 국가에서는 LDHR*이 모니터링하는 시스템으로서 경력경로(Career Pathway) 프로세스를 구현하기 시작했습니다. 프로세스의 구체적인 실행방법은 각 국가의 필요와 상황 그리고 국가의 발전 단계에 따라 약간 다르지만, 아래 경력경로(Career Pathway) 프로세스에 대한 몇 가지 실행 제안이 당신에게 도움이 될 것입니다.

경력경로(Career Pathway) 프로세스의 범위:

각각의 국가들은 다른 그룹을 대상으로 프로세스를 시작합니다. 여기에 3가지 모델이 있습니다.

- 미래에 대한 명확성을 추구하고 변화를 감지하는 간사(새로운 것에 도전하거나 현재 역할에 약간의 정체성을 느끼는 간사)들이 경력경로 프로세스 진행자와 연결되어 프로세스에 참여하는 것에 동기를 부여받습니다. 이런 모델은 프로세스의 문이 자발적 지원자(일반적으로 프로세스를 함께 시작하는 간사들과 리더 및 친구들의 도전으로 참석하게 된 지원자)들에게 열려있습니다.
- 어떤 국가들은 일정기간(예: 7년) 이상 사역하고 있는 간사들에게 필수적으로 참여해야 하는

*LDHR stands for Leadership Development & Human Resources, and is the primary facilitator of this process within CCCI

과정이 됩니다. 이것은 일반적으로 동료들이 조직에서 떠나거나 조직 내에서 다른 역할로 이동하게 되는 시기에 설정됩니다.

- 어떤 경우는 변화를 인지하는 모든 간사들과 조직에서 잠재적 리더로 고려되고 있는 간사들에게 필수적으로 참여해야하는 과정됩니다.

경력경로(Career Pathway) 프로세스 실행:

다음은 프로세스를 구현하기 위한 일반적인 가이드라인입니다.

- 진행자는 프로세스에 참석하는 모든 간사들에게 경력경로 지도를 제공하고 모든 섹션 들을 기도하며 마무리 할 수 있도록 지도해야 합니다.
 - 만약 자발적 지원자들이 참여하는 프로세스(위 모델 1)의 경우, 경력경로 지도는 요청시 분배됩니다.
 - 그러나 만약 모델 2와 모델3의 경우에는 진행자는 정보추적 시스템을 갖추어 언제 누구와 프로세스를 시작할지를 알고 있어야 합니다.
 - 그들의 참여를 환영하고 프로세스가 어떻게 진행되는지 명확한 설명을 제공하는 소개 공문을 준비해야 합니다.
- 참가자는 피드백을 받고 싶은 사람들(자신이 존경하고 잘 아는 사람들)의 목록을 그들의 연락처와 함께 제공해야 합니다. 당신은 인원 수 또는 피드백을 하는 사람들의 범주를 정하여 요구할 수 있습니다. 그런 다음 진행자는 각 사람과 연락하고 피드백 정보를 수집합니다.
 - 각 사람은 프로세스에 대한 설명과 함께 경력 피드백 시트를 통해서 지원자들을 피드백하는 초대 메시지를 받게 됩니다.
 - 작성을 완료한 경력 피드백 시트를 언제 /어떻게 제출해야 하는지에 대해 안내를 해야합니다.
 - 마감일까지 피드백이 제출되지 않으면 진행자는 피드백 제출 요청 연락을 취해야합니다 .
- 진행자는 피드백에 대한 내용을 분류해야 합니다(분명한 패턴과 유용한 관점들).
- 프로세스를 진행하는 개인과 약속 만남을 설정합니다(대면하는 것이 바람직하지만 필요한 경우 비대면으로 수행할 수 있음).
 - 참가자는 그들의 경력경로 지도를 작성하고 진행자의 요구시 약속 만남 전 그것을 보내야 합니다. 만약 성격 검사나 은사테스트를 사용하려고 한다면 이것 또한 만남 전에 참여자가 작성을 완료해야만 합니다.
 - 약속만남 동안 참여자는 작성한 경력경로 지도를 진행자와 나누고 진행자는 경력 피드백 시트 내용을 간략하게 그들과 공유합니다. 시트로부터 얻은 의미있는 피드백은 개인의 경력경로 지도에 추가할 수 있습니다.
 - 진행자는 그들을 향한 하나님의 계획과 소망을 요약하도록 합니다. 필요한 경우 개인 사명 선언문을 수정하고 작성하는 것을 돕습니다. 또한 가능성 있는 사역 선택 표를 제안하여 도움을 줄 수 있습니다.
 - 마지막으로 진행자는 구체적이며 측정 및 실현 가능한 현실적이고 시기적절한(SMART) 성장/개발 실행 단계를 만들도록 지도하고, 그것을 구현하기 위해 팀 리더/코치와 공유합니다..
- 진행자는 성장/개발 계획을 성공적으로 작성하도록 도울 코치들에게 정보를 제공하고

지원합니다.(대부분의 팀 리더들이 실행 단계의 구현에서 코칭에 직접 관여합니다).

경력경로(Career Pathway) 프로세스의 후속조치:

진행자는 최종 경력 경로 지도의 사본을 보관하고 개인의 팀 리더와 함께 실행 단계의 진행 상황을 조정/추적합니다. 이를 용이하게 하려면 적절한 보고와 데이터베이스 구조를 설정해야 합니다.

도구 및 리소스

경력경로(Career Pathways)의 주요 도구는 경력경로 지도입니다. 효과적인 보관 시스템과 인적 자원 정보 시스템도 경력경로 프로세스를 구현하는 데 도움이 됩니다. 다음은 경력경로 지도 각 섹션에 사용할 수 있는 특정 도구입니다.

이해하기(KNOW):

- 도구/리소스:
 - [경력경로 지도\(Career Pathway Map\)](#)
 - ["명확한 부르심" 읽기자료](#)
 - [동료 피드백 시트](#)
 - [경력 경로 순서도 - 국가 모델](#)

인식하기(DISCERN):

- 도구/리소스:
 - 조직에서 제공하는 업무 옵션 리스트

계획하기(PLAN):

- 도구/리소스:
 - [SMART 목표](#)



리더십 경로(Leadership Pathways)

리더십 경로 프로세스는 조직의 증가하는 요구에 질적/양적으로 필요한 리더들을 적절하게 배치하는 것입니다(리더십 요구에 맞게 잠재적 리더를 매칭 및 준비). 리더십 파이프라인 프로세스의 처음 세 단계를 구성합니다(아래 다이어그램 참조).

참고: 리더십 파이프라인 프로세스의 네 번째 단계는 자격을 갖춘 리더를 리더십 역할에 배치하는 것입니다. 이 단계는 잠재적인 리더를 광범위하게 식별, 평가 및 개발하는 정기적인 연간 주기와는 뚜렷한 구분을 나타냅니다. 필요에 따라 특정 리더를 선택/배치하고 그들이 새로운 역할에 열매를 맺는 변화들을 누릴 수 있도록 합니다. 이 단계는 리더 전환 도구 (*Leader Transitions Toolkit*)에서 별도로 다룹니다.

(leadertransitions.org 참조)



리더십 경로는 두 번의 연례 회의(리더십 전략 회의 및 인사 회의)와 개발 프로세스(간사 개발 주기)가 정기 주기에 포함합니다. 이는 조직의 리더십 필요를 충족하기 위한 리더들의 지속적인 공급을 가져오는데 도움이 됩니다. 이 경로의 세 단계는 다음과 같습니다. 우리에게 필요한 리더를 파악(**IDENTIFY**)하고, 어떤 잠재적 리더가 있는지 평가(**ASSESS**)하고, 리더십 필요를 효과적으로

충족할 수 있도록 개발(**DEVELOP**)하는 단계입니다.

파악하기(IDENTIFY): 리더십에 관한 전략을 생각하고 현재 및 미래의 리더십 필요에 대한 정확한 정보를 수집하기 위한 연간 리더십 전략 회의(연간 전략 계획 주기와 함께)를 준비하고 실시합니다. 이 단계는 “우리에게 필요한 리더는 누구인가?”라는 질문에 대한 답을 찾는 과정입니다.

평가하기(ASSESS): 연간 인사 회의 필요한 정보를 수집/준비하고 회의를 진행합니다. 이 단계는 “우리에게 어떤 잠재적 리더가 있습니까?”라는 질문에 답하기 위한 것입니다.

개발하기(DEVELOP): 인사회의 에서 요구된 개발/성장 실행 단계에 대한 제안들을 코치의 지원 속속소 소통하고 마무리 및 실행되어야 하며 진행 상황을 추적 및 모니터링해야 합니다. 이 단계는 “잠재적 리더에게 필요한 준비는 무엇입니까?”라는 질문에 답하기 위한 것입니다.

진행자 역할

리더십 필요의 전략적인 인식을 촉진하고, 인사 회의에 필요한 데이터 수집 및 요약하는 것을 돕습니다. 필요한 경우 회의를 촉진시키고, 개발 실행 단계의 완료에 대한 추적과 관리를 진행합니다.

리더십 경로(Leadership Pathway)는 지속적인 리더를 공급하기 위한 조직의 리더십 필요를 채워가는 세 가지 명확한 단계들로 구성됩니다. 각 단계에서 진행자의 역할을 살펴보겠습니다.

파악하기(IDENTIFY):

- 연간 리더십 전략 회의 준비과정에서 적절한 리더의 필요 정보를 수집합니다.
- 필요한 경우 리더십 전략 회의를 진행합니다.

평가하기(ASSESS):

- 인사회의 동안 검토할 잠재적 지도자 목록을 작성합니다.
- 검토할 각 사람에 대한 리더 프로필을 수집합니다.
- 인사회의 팀 구성원에게 관련 정보를 배포합니다.
- 요청이 있을 경우, 인사회의 진행자 역할을 합니다.
- 필요한 경우 회의 중에 추가 정보를 제공할 수 있도록 준비합니다.
- 회의 결과 및 조치 단계가 정확하게 기록되고 보관되는지 확인합니다.
- 실행 단계 완료에 대한 책임이 명확하게 할당/위임되었는지 확인합니다.

개발하기(DEVELOP):

- 잠재적 리더에게 인사회의 결과 및 개발 실행 단계의 제안들을 전달합니다.
- 그들을 코치할 팀 리더를 격려하고 지원합니다.
- 완료까지의 실행 단계 진행 상황을 추적하고 기록합니다.

실행 제안

프로세스의 구체적인 구현은 필요와 상황에 따라 다를 수 있지만 다음은 리더십 경로(Leadership Pathways) 실행을 위한 제안들입니다. LDHR*은 이 과정을 모니터링하고 촉진시킵니다.

IDENTIFY

기대하는 결과 - 현재 미래의 필요한 전략적 리더의 수(양적)와 특정 역할에 반드시 필요한 기술/태도(질적)들을 간결한 목록을 평가/생성하는 과정에 리더십 팀을 참여시킵니다.

이를 달성하기 위한 핵심 장소는 연간 리더십 전략 회의가 됩니다.

- 리더십 필요에 대한 전략적 생각과 인식을 갖기 위해 리더십 전략 회의로서 국가 리더십 회의를 적어도 일년에 한번은 마련하십시오.
 - 리더십 필요는 연간 전략 계획 과정을 통해서 명확하게 파악되겠지만, 만약 이 과정에서 완벽하게 인식되지 않더라도 리더십 전략 회의에서 대략적인 프로세스로 사용할 수 있습니다.
 - 리더 필요 워크시트를 사용하여 현재와 미래(3-5년)의 리더십 요구 사항을 파악합니다.
 - 리더 필요 상황에 대해서 파악합니다.(세 가지 영역 안에서 전략적 생각에 도움이되는 전략적 질문들을 사용하십시오.)
 - 현재 필요한 리더: 현재 공석이고 리더십 전환에 대한 계획이 아직 시행되고 있지 않은 주요 리더십의 위치를 의미합니다.
 - 승계로 인해 필요한 리더: 승진, 퇴직, 사임, 해고 또는 직위 변경(예: 신학교 직원으로의 이동, 국제 선교 등)으로 리더십 역할에서 물러날 리더들의 리스트를 작성하십시오.
 - 확장 계획에 따른 필요한 리더: 이것은 국가 또는 MCC 전략 계획을 통해 제공되는 경우가 많습니다(예: SLM이 향후 2년 동안 최대 10개의 캠퍼스를 개척하는 것을 계획을 갖을 경우 10명의 팀 리더들은 그 필요를 충족하기 위해서 간사들을 선택하고 준비 시켜야 할 것입니다.)
 - 각 리더십 지위의 역할들을 성공적으로 수행하기 위해 요구되는 3-4개의 필수적이고 특별한 기술/태도를 포함합니다.

- 이것은 모든 리더들에게 나타나는 일반적인 특징이 아니라 특별한 역할에 요구되는 구별된 기술/태도를 의미합니다.
- 구체적이고 명확하게 정의된, 측정 가능한 역량들은 최적의 적합성/일치성을 쉽게 결정하게 돕습니다
- 가장 중요한 10가지 필요한 리더십 직위를 우선순위로 정하고 필요한 기간과 요구되는 핵심 기술/태도와 함께 포함합니다.
- 현재 준비가 되었거나 미래의 리더십 필요를 위한 잠재적 가능성이 있는 사람들에게 대한 브레인스토밍하십시오.

일정: 연간 리더십 전략 회의는 전략 계획 과정의 일부로 진행되어야 합니다 (일반적으로 내년도 사역 일정을 위해 금년도 사역 하반기에 포함 시키거나 또 연간 인사회의 몇 개월 전에 준비합니다). 리더십 전략 회의는 적어도 1년에 한 번 2-3시간의 일정을 잡아야 합니다.

중요 도구 및 리소스:

- [리더 필요 워크시트](#)
- [직무설명서](#)

ASSESS

기대하는 결과 - 잠재적 리더 목록을 작성하고 잠재적 리더십 역할에 대한 적합성을 평가합니다. 개발 단계 제안 및 리더십 선택 프로세스에 참여하는 일정을 결정하여 잠재적 리더십 평가에 선배 리더들을 참여시킵니다.

인사회의를 위한 준비:

- 리더의 필요와 특정 리더십 역할을 성공적으로 수행하는데 필요한 3~4개의 필수적인 기술/태도를 검토합니다(파악하기 단계 - 리더 필요 워크시트로 부터).
- 현재 준비된 사람과 리더십 요구 사항에 대한 잠재적 가능성이 있는 사람을 결정합니다.
- 현재 준비 상태 또는 잠재성을 기준으로 잠재적 리더들을 선별하고 인사회의에서 평가할 대상들을 선택합니다.
 - 어떤 간사가 리더십을 발휘할 준비되었는지 또 잠재성을 갖고 있는지 결정하는데 유용한 정보는 다음에서 얻을 수 있습니다.
 - 연간 리더십 전략 회의 - 국가 리더십팀은 브레인스토밍을 통해서 현재 뛰어난 리더십을 발휘할 준비가 되었다고 생각하는 사람들과 리더십 필요 사항을 만족시킬 만한 잠재력이 있다고 생각하는 사람들의 목록을 작성할 수 있습니다.
 - 프로세스과정에서 팀 리더로부터 얻은 정기적 정보(예: 간사 개발 주기)
 - 팀 리더와 사역 책임자의 팀원 목록 제공 요청서(특별 /연간): 리더십을 발휘할 준비된 팀원 및 향후 2년 안에 현재보다 1-2단계 더 높은 수준의 역할을 수행할 가능성이 있는 팀원의 목록을 제공하도록 하는 특별 또는 연간 요청서를 보냅니다.
- 인사회의 기간동안 잠재적 지도자 인원을 5-8명으로 제한합니다. 각 사람에 대해서

토론하고 평가할 수 있는 충분한 시간을 갖습니다. 당신이 찾을 사람은..

- 현재 역할에서 탁월한 성과를 보여주며 높은 수준의 단계에서도 지도력을 발휘할 수 있는 잠재력을 보여주는 사람들입니다.(예: 앞으로 2년 이내에 현재 역할보다 1-2단계 높은 역할을 수행함). 다음은 잠재력 지표입니다.
 - 조직 가치 및 조직 문화와의 일치 정도
 - 리더십 역량과 성장(리더의 마음, 관계, 역할, 책임 및 결과)
 - 더 높은 리더십 단계에서 섬기고자 하는 열망과 의지
 - 우리의 사역에 대한 소명과 장기적인 헌신
 - 더 높은 리더십 단계를 수행에 영향을 미치는 문제 또는 상황
- 잠재력 리더들을 평가하기 위해서는 인사회의로 부터 적절한 정보들을 수집해야 합니다.
 - 인사회의 두달 전에는 그들의 팀리더들에게 그들을 평가하는 리더 프로필을 작성하도록 요청하십시오.
 - 정해진 기간 안에 작성하여 제출할 수 있도록 확인해야 합니다.
- 회의 전까지 리더 프로필과 리더 필요 요약(파악하기 단계)을 리더십 팀 구성원들에게 분배하고 대상자들에 대한 예비 평가를 할 수 있도록 지도해야 합니다.

인사회의 진행

- 인사회의의 목적, 기본 원칙, 진행흐름 대한 부분들을 설정합니다(15분).
- 인사회의의 목적은 사역의 목표와 사명을 성취하도록 돕는 것입니다. 이것은 다음을 통해서 실행됩니다.
 - 모든 곳에 영적 운동을 일으키기 위한 리더십 필요를 채우기 위해 잘 준비되고 잠재력있는 간사들을 식별합니다.
 - 적절한 사람을 적절한 기간에 적절한 위치로 배치하기 위한 잠재적 역할 적합도를 평가합니다.
 - 잠재적 리더들을 리더십으로 준비하도록 돕는 행동 단계를 시작합니다.
- 인사회의에 대한 기본원칙은 다음을 포함합니다.
 - 리더십 팀 구성원 각자가 토의에 적극적으로 참여합니다.
 - 각 사람의 장점과 약점을 정직하게 토의합니다. 나누어진 내용은 비밀을 유지하고 밖으로 나가지 않도록 하십시오.
 - 세밀하고 객관적으로 각 사람에 대해 논의하되 지나치게 복잡하게 만들지 마십시오.
 - 제안: 가장 준비가 잘 됐다고 느끼거나 잠재력이 가장 높은 사람부터 시작하십시오. 이는 다른 잠재적 리더와 비교할 수 있는 기준을 세우는 데 도움이 될 것입니다.
- 회의의 진행 흐름과 일반적인 일정을 전달하십시오.
- 하나님의 지혜와 인도하심을 위해서 기도하십시오.
- 검토중인 각 사람들에 대해서 토의하십시오(각 사람당 30 - 40분)
 - 준비와 가능성을 결정하는데 도움이되는 평가도구를 사용하십시오(리더십 프로필이나 9가지 수행/잠재력 매트릭)(15분)
 - 현재 직무 수행에 기초한 평가만으로는 충분하지 않습니다. 이것은 “피터의법칙”(승진한 위치에서 무능한 리더가 됨)의 결과를 야기할 수 있습니다.

- 승진 단계에서 성공에 대한 잠재성을 평가해야만 합니다
- 평가는 그들의 현재 역할에서의 열매와 충성도뿐만 아니라 승진 단계에서 성공 잠재력을 포함합니다.
- **Note:** 리더프로필 정보가 논의 될수 있으며 리더들이 인사회의 과정에서 채워야하는 항목이 포함됩니다.
- 준비가 된 높은 잠재력을 가진 리더들에 대해 가장 적합한 잠재적 리더십을 제안합니다(5분).
- 개발 필요를 인식하고 핵심 개발 과제를 제안합니다(10분) 개발에 필요한 영역은 다음과 같습니다.
 - 리더십역할에 대한 기술/태도(리더십 필요 워크시트 요약)- 그들에게 요구되는 지위에서의 기술/태도가 자신의 강점,흥미,기술들과 일치하는가?
 - 리더십 특성 평가(리더십 프로필) - 조직이 요구하는 리더십 특징에서 성장과 효율성을 나타내고 있는가?
 - 리더십 태도/기술의 전환(리더십 전환 개요) - 각 영역에서 역할들을 성공적으로 완수하기 위한 필수적인 조정과정들을 수행 할 수있는가?
- 요구하는 기간을 제안하십시오.
- 인사회의를 통해서 실행단계에 대한 후속계획을 결정하십시오(15분).
 - 인사회의 실행 단계를 기록하고 보관하십시오.
 - 실행단계 과정에대한 추적과 관리책임을 갖게될 진행자를 지정하십시오.

NOTE: 인사회의는 배치회의가 아니므로 당신의 기존의 배치 프로세스를 무너뜨려서 안됩니다. 주요 역할이든 아니든 향후 고려사항으로서 잠재적 리더십 역할이 논의될 수 있습니다.

인사회의의 후속 조치 대부분은 개발 단계와 직접 관련되지만 다음 몇 가지 일반적 실행 영역이 있습니다.

- 회의 및 회의 실행 단계의 결과가 정확하게 기록되고 보관되는지 확인하기
- 실행 단계 완료에 대한 책임 할당/위임하기
- 진행 상황 추적 및 보고하기

일정: 최소한 인사회의 2개월 전에 정보 수집 및 분류를 시작하십시오. 최소 1년에 한 번 인사회의을 위해 최소 3-4시간(검토 대상의 인원수에 따라 다름)을 계획해야 합니다.

주요도구 및 리소스:

- [리더 프로필](#)
- [인사회의 요약](#) 시트
- [리더십 단계 개요](#) 차트

DEVELOP

기대하는 결과 - 인사회의에서 제안된 개발 실행 단계가 효과적으로 전달되고, 개인화 및 개선, 완료될때 까지 후속조치와 추적및 관리해야합니다.

- 인사회의 요약 시트 또는 인사회의 실행 단계 추적 스프레드시트를 사용하여 진행 상황 추적하십시오.
 - 스프레드시트를 사용하는 경우, 요약 시트/ 메모(**Summary Sheet/note**)를 사용하여 회의 중 또는 회의 후 **24-48시간** 이내에 스프레드시트를 작성합니다.
 - 순위/보고 구조를 설정하십시오.
- 개인 격려와 피드백을 전달할 수 있는 계획을 세우십시오.
 - 회의의 결과와 제안된 개발 실행 단계를 검토된 잠재적 리더에게 전달합니다.
 - 팀 리더 또는 잠재적 리더들을 코칭하고 정해진 개발 계획을 완료하는 데 도움을 줄 다른 사람들과 소통하십시오. 팀 리더/코치는 다음을 수행해야 합니다.
 - 개발 계획이 개인화되고 개선되도록 하며 그것이 핵심 개발 과제 및 개인 개발 계획으로서 개인의 포지션 포커스(**Position Focus**)에 포함되도록 합니다.
 - **SMART** 목표를 가지고 개발 및 실행 계획안에서 잠재적리더들을 코칭하십시오.
 - 진행 상황 추적하고 보고하십시오.
- 개발 진행 상황을 추적하기 위한 보고프로세스를 설정하고 필요에 따라 중간 프로세스를 수정하십시오.
- 필요에 따라 리더십 팀에 정기적으로 진행 상황을 보고하십시오.
- **Note:** 잠재적 리더 대부분이 비슷한 개발 필요 사항을 가지고 있는 경우 필요 사항을 충족하기 위해 정기 리더십 개발 프로세스를 조정하거나 특별한 개발 프로세스(예: 초급 리더 교육)를 구성할 수 있습니다.

일정: 회의가 끝난 직후에 바로 시작하여 정해진 시간에 종결하거나 실행 단계에서 만족스러운 결과가 나타날때 종료합니다(일반적으로 1년 이내).

주요 도구 및 리소스:

- [포지션 포커스 - 핵심 개발 과제](#)
- 인사회의 실행 단계 추적 스프레드시트

고급도구 및 리소스

위의 실행 제안에서는 리더십 경로 프로세스(**Leadership Pathways Process**)에서 사용할 수 있는 기본 도구가 포함되어 있습니다. 이 도구와 리소스는 간단하고 사용자에게 친숙하도록 설계되어 프로세스 구현을 위한 최소 요구 사항을 나타냅니다. 만약 이러한 리소스가 너무 단순하거나 요구

사항을 충족하지 못한다고 생각된다면 이 섹션에서 깊이 있고 세부적인 정보를 제공받고 프로세스의 효율성을 높이는 데 도움이 될 수 있는 고급 도구와 리소스를 소개받을 수 있습니다. 여기서는 고급 리소스를 간략하게 소개하고 자세한 설명을 위한 문서들을 다운로드 할 수 있도록 했습니다.

파악하기(Identify) 단계:

전략 계획 프로세스는 일관된 국가적 또는 사역적 전략 계획을 개발하기 위해 고안되었습니다. 리더십 필요 전략 계획의 틀을 제공하는 데 도움이 되는 다양한 원리들을 사용할 수 있습니다.

- 도구 및 리소스:
 - 전략 계획 프로세스 예시 및 가이드라인 (부록 12)

평가하기(Assess) 단계:

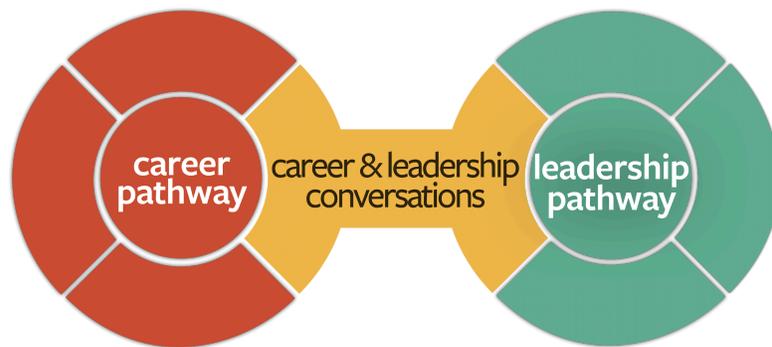
9가지 수행/ 잠재력 매트릭스는 많은 회사의 인사회의에서 널리 사용되는 유용한 도구입니다.

- 도구 및 리소스:
 - [9가지 수행/ 잠재력 매트릭스 예시](#)
 - [9가지 수행/ 잠재력 매트릭스 설명서](#)
 - 9가지 수행/ 잠재력 매트릭스 파워포인트 (부록 15)

리더십 파이프라인 프로세스:

리트릿 시간에 충분히 집중하는 시간을 갖는 것은 리더십 팀을 훈련하고 새로운 평가 환경을 생성/지원하는 데 도움이 될 수 있습니다. 프로세스안에서 2박 3일 리트릿 모델은 매우 유용하다는 것이 발견되었습니다.

- 도구 및 리소스:
 - 리더십 파이프라인 프로세스 가이드북 (부록 16)



경력및 리더십 대화

경력 경로와 리더십 경로 사이의 연결 다리는 주로 개인과 팀 리더 간에 발생하는 경력 및 리더십 관련 대화로 이루어집니다. 팀 리더는 그들의 사역과 현재 성과 및 앞으로의 경력에 대한 논의 과정에 간사들을 참여시킵니다. 이러한 집중된 논의 과정은 간사 개발 주기에 제공되어 팀 구성원의 성과와 개발 및 리더십 잠재력을 검토하기 위해 실행될 수 있습니다.

팀 리더 또는 진행자는 팀 구성원에게 사역/리더십 기회를 제시함으로써 국가적 사역을 대리합니다(인사회의 후속 조치 포함).

진행자 역할

진행자는 팀리더들이 경력 및 리더십 대화를 하도록 자료제공, 동기 부여, 준비, 추적의 역할을 합니다. 또한 인사이동을 원하는 간사에게 사역 및 리더십 기회를 제공한다.

경력 및 리더십 대화는 주로 개인과 팀 리더 간에 이루어지지만 진행자가 중요한 역할을 할 수 있습니다.

진행자의 역할은 다음을 포함합니다.

- 팀리더들에게 자료를 제공하고 동기부여하여 효과적 대화를 이끌어갈 준비를 시킵니다.
 - 간사 개발 주기를 위한 자료와 동기를 제공합니다..
 - 모든 사람이 간사 개발 주기에 온전히 참여할 수 있도록 연간 일정/기간을 설정합니다. 진행자는 프로세스를 추적하고 모니터링합니다.
 - 필요한 경우, 진행자는 팀 리더를 위한 기본 대화/코치 교육을 제공할 수 있습니다.
 - 대화 관련된 적절한 정보를 수집합니다(간사개발주기, **Review Conversation** 요약 시트).
- **Review Conversation** 요약 시트를 보관하고 관련 정보가 LDHR 데이터베이스/인적 자원 정보 시스템(HRIS)에 업로드되도록 합니다.
- 필요에 따라 필요한 정보 요청(예: 리더 프로필 정보)합니다.
- 간사들에게 현재와 미래의 사역 및 리더십 필요와 기회에 대해서 알릴 수 있는 커뮤니케이션 시스템을 설정하고 유지합니다.

도구 및 리소스

대인관계 및 의사소통 기술과 마찬가지로 경력 및 리더십 대화의 주요 도구 및 리소스는 간사 개발 주기로 부터 얻은 좋은 정보들입니다.

- 도구 및 리소스:
 - 간사개발주기 자료
 - 기본 코치 훈련
 - LDHR 커뮤니케이션 시스템
 - LDHR 데이터베이스 /인적 자원 정보 시스템(HRIS)