CJ 리더십 역량 모델링 제안서

- 하이브리드 시대의 리더십 역량강화 프로그램 -

㈜ 한양 HRD 컨설팅

(2조) 조재원 박철용 진단비 김성우

EXECUTIVE SUMMARY

프로젝트 추진 배경

팬데믹 이후, 구성원에게 근무 장소와 시간의 선택권 확대, 업무 환경 변화 등에 대응한 새로운 형태의 리더십 변화 미흡

>> 조직내 갈등, 이직률 증가 등으로 경영성과에 문제를 초래 함에 따라 Hybrid Work 시대의 리더십 변화 필요

추진 프로세스 및 일정

EMPATHIZE 공감하기
- Survey
- 팔로워 대상
- 조직 책임자 대상

~'22.11.7.

DEFINE 정의하기
- 리더의 역할
- 핵심 이슈 도출

'22.11.10.

IDEATE 아이디어발상
- Brainstorming
- 아이디어 수렴
- 아이디어 구체화

'22.11.14.

PROTOTYPE 프로토타입 만들기
- 리더십 세미나 프로그램
- 조직 리더 과정 프로그램
- 코칭 리더십 프로그램
- 리버스 멘토링 프로그램

'22.12.10.

TEST 테스트

완성된 프로토타입을 기반으로 아이디어가 구현가능한지 테스트 해보는 단계

'22.12.30. ~

프로젝트 추진 결과

주요 과제		과정명	주요 내용
리더십 역량 향상	개편	조직 리더 과정	· 경영현황 공유 · 포용 리더십 배양 · 공정한 성과 관리 · 창의적 문제 해결능력 · 혁신적 일하는 방식 변화
세대 이해	신설	리더십 세미나 : MZ세대에 대한 이해와 소통	· MZ 구성원 특성 이해 · 소통 실습 및 상호 피드백 · 리더와 구성원 차이 (일하는 방식, 평가/보상, 상호기대사항 등) · Best Practice 공유 · 실천계획서 수립 / 발표

커뮤니케이션 역량 향상	확대	코칭 리더십 과정	· 리더십의 원리와 코칭리더십에 대한 이해 · 리더들이 직면하는 다양한 상황에 필요한 리더십 역량 개발 코칭리더십 실천 촉진 · 개인별 실천 경과에 대한 공유 및 성찰을 통한 지속적 변화 촉진
	신설	리버스 멘토링	· 상호 알기 · 문화 이해 · 생각 이해 · 일하는 방식 이해 · 실천 약속

목차

01. 제안 배경 / 프로젝트 수행절차

02. 1단계 : 공감하기 (FGI - SURVEY)

03. 2단계 : 정의하기

04. 3단계 : 아이디어 도출하기 (Brainstorming)

05. 4단계 : 프로토타입 제안

BACKGROUND

팬데믹 이후, 구성원에게 근무 장소와 시간의 선택권 확대, 업무 환경 변화 등에 대응한 새로운 형태의 리더십 변화 미흡
>> 조직내 갈등, 이직률 증가 등으로 경영성과에 문제를 초래 함에 따라 Hybrid Work 시대의 리더십 변화 필요

기업 환경

근무장소 다양화	- 재택 근무제 - 원격 근무제 (거점 오피스, 출장지 등) - 워케이션 등
근무시간 유연화	- 탄력적 근로 시간제 - 선택적 근로 시간제 - 재량 근로 시간제 - 집중 근로제 - 시차출퇴근제 등
업무환경 변화	- 노동 법규 (주 52시간제 등) 준수 - DT 가속화에 따른 스마트 위크 - 일하는 방식과 협업 방식의 변화 - 구성원 세대 (MZ세대) 증가 - 이직 증가 - 평가/보상의 공정성 요구

목표

"구성원과 지속적인 대면접촉이 없는
비대면 상황에서 구성원의 성과를
관리하고 소속감을 유지할 수 있는 자질을 갖춘
Hybrid Work 시대의 리더십 필요"

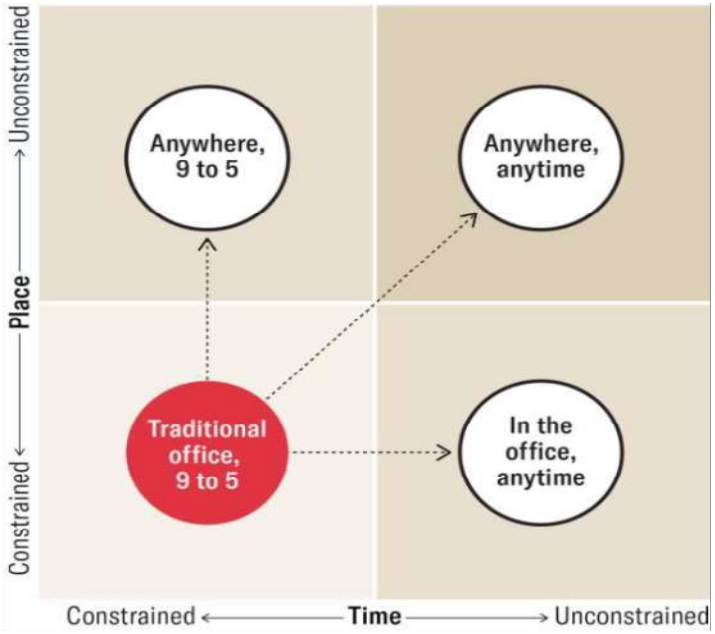
이는 경영성과에 기여함

BACKGROUND

하이브리드 워크는 구성원들이 이러한 근무환경을 원하기에 불가피하게 지속 운영될 것으로 예상되며,
이에 글로벌 기업의 84%가 하이브리드 워크 모델을 개발 중임

- APPLE, Google : 3+2 하이브리드 업무 방식 적용
- 국내 : 매출 100대 기업 91.5% 사무직 기준 재택근무

재택근무제

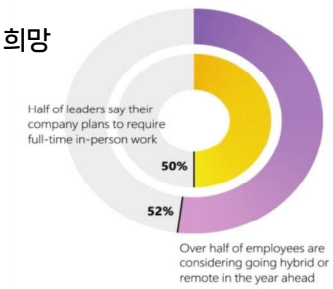


자율근무제

출처 : https://www.viewsonic.com/library/business/workplace-design/redesigning-offices-hybrid-work/

하이브리드 워크에 대한 리더와 구성원간의 인식 차이가 있음

리더 : 사무실 복귀 희망



구성원 :
하이브리드/재택근무 선호

출처 : Work Trend Index, Microsoft (2021)

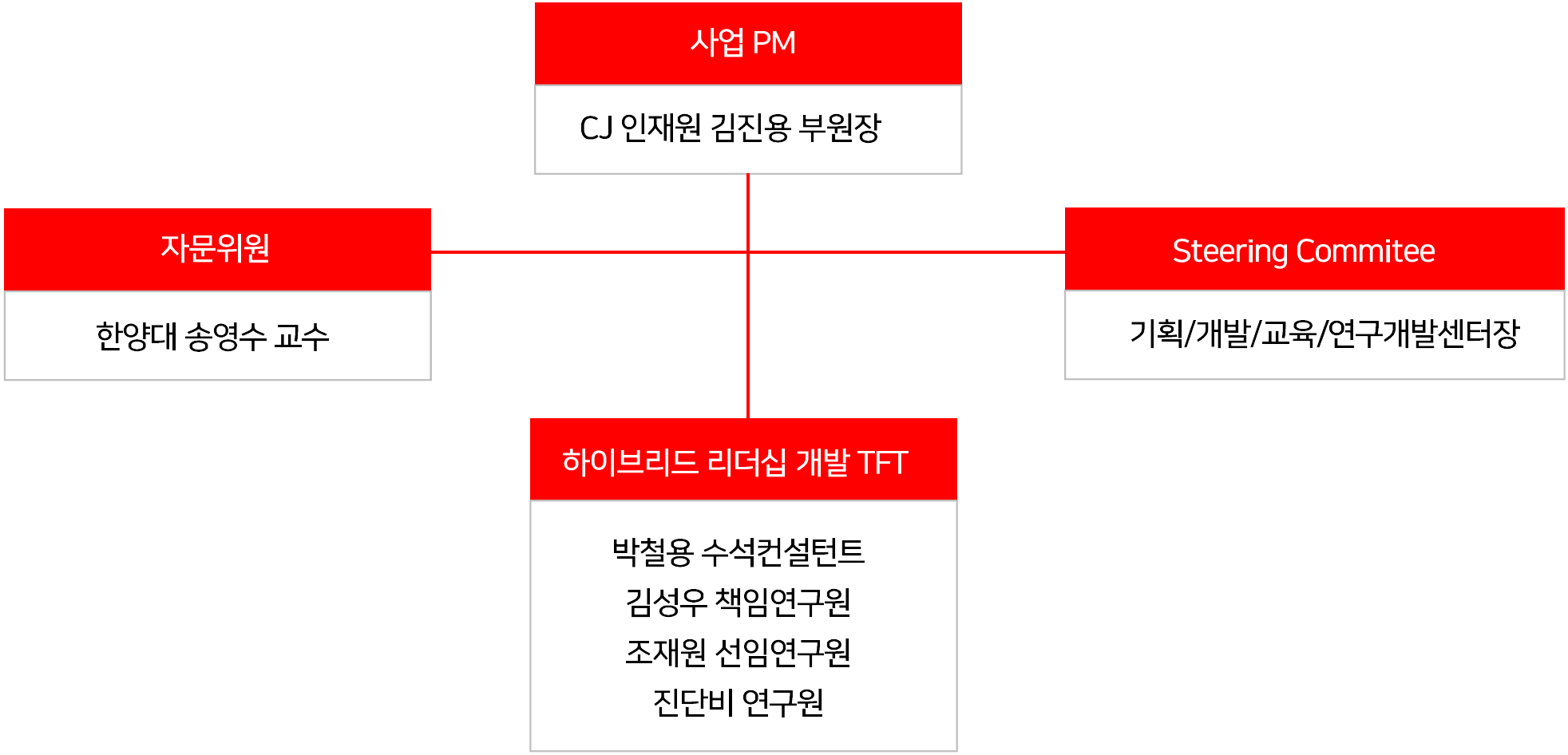
대부분의 글로벌 기업들이 하이브리드 워크 모델 개발 중 임

- 10개 중 8개의 글로벌 기업이 하이브리드 워크 모델을 준비 중임
- 조직내 60%인력이 하이브리드를 지지함



출처 : ATD (2022)

사업 추진 체계


사업 PM
CJ 인재원 김진용 부원장
자문위원
한양대 송영수 교수
Steering Commitee
기획/개발/교육/연구개발센터장
하이브리드 리더십 개발 TFT
박철용 수석컨설턴트
김성우 책임연구원
조재원 선임연구원
진단비 연구원

프로젝트 예산(안)

항목		산출근거	합계	비고
운영 및 회의비	전문서적 구입	1,000,000원	1,000,000원	-
	간담회비	100,000원 X 10회	1,000,000원	-
	자료제작	15,000원 X 1,100권	16,500,000원	-
	소계		**18,500,000원**	-
전문가 활용비	문제분석 및 정의	5,000,0000원 X 1명 X 1개월	5,000,000원	-
	아이디어 설계 및 구체화	5,000,000원 X 2명 X 2개월	20,000,000원	-
	리더십 역량 도출	5,000,0000원 X 2명 X 1개월	10,000,000원	-
	소계		**35,000,000원**	-
프로그램 설계 및 개발 비용	프로그램 설계 개발 투입인력 인건비	6,000,000원 X 2명 X 3개월	36,000,000원	-
	프로그램 개발 투입인력 인건비	5,500,000원 X 3명 X 3개월	49,500,000원	-
	디자인 투입인력 인건비	4,000,000원 X 2명 X 2개월	16,000,000원	-
	소계		**101,500,000원**	-
프로그램 운영 비용	잠재력 인재 대상 프로그램 운영비	700,000원 X 850명	595,000,000원	-
	임원 후보군 대상 프로그램 운영비	1,500,000원 X 200명	300,000,000원	-
	CEO 후보군 대상 프로그램 운영비	5,000,000원 X 50명	250,000,000원	-
	소계		**1,145,000,000원**	-
총 소계			**1,300,000,000원**	-

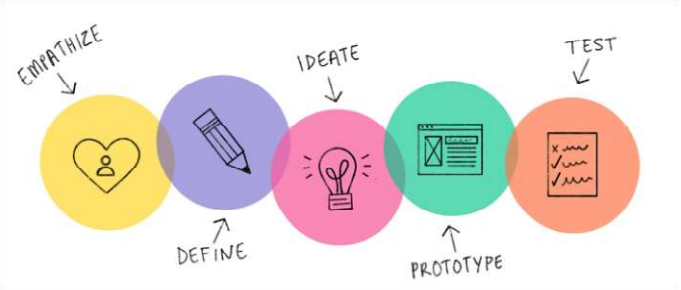
프로젝트 개요

프로젝트명	CJ 리더십 역량 개발 프로젝트
목적	하이브리드 워크 시대의 변화한 근무 환경과 기업내 높은 비중을 차지해가는 MZ 세대의 특성을 고려하여 하이브리드 리더 역량을 개발하고자 함. 이는 리더와 구성원 간 높은 이해와 신뢰감을 바탕으로 건강한 조직 문화 개선을 통해 기업의 성장을 기대할 수 있음
대상	전 임직원 (임원 포함 조직 책임자 및 구성원)
기간	2022년 10월 24일 (월) ~ 2023년 3월 31일 (금)
방법	Design Thinking을 통한 하이브리드 리더십 역량 개발 프로그램 설계
결과물	리더십 세미나 프로그램, 조직 리더 과정 프로그램, 코칭 리더십 프로그램, 리버스 멘토링 프로그램 설계 및 운영

프로세스 추진 방법론

DESIGN THINKING

- 다양한 형태의 문제 해결에 적용할 수 있는 사용자 중심의 혁신 프로세스
- 공감과 소통, 이해에 기초하여 근본적인 문제를 구체화하여 최선의 해결책을 마련할 수 있는 장점



EMPATHIZE 공감하기

인터뷰, 관찰 등 다양한 방법을 이용하여 대상에 대한 공감대를 형성하고 이를 통해 문제를 파악

- Survey
- 팔로워 대상
- 조직 책임자 대상

DEFINE 정의하기

공감하기 단계에서 발견한 다양한 니즈들 중 가장 중요하다고 생각되는 니즈에 집중

- 리더의 역할
- 핵심 이슈 도출

IDEATE 아이디어 발상

앞서 정의한 문제를 중심으로 팀원들과 다양한 해결 방법모색

- Brainstorming
- 아이디어 수렴
- 아이디어 구체화

PROTOTYPE 프로토타입 만들기

아이디어 구체화로 프로토타입/시나리오를 빠르게 제작하여

- 리더십 세미나 프로그램
- 조직 리더 과정 프로그램
- 코칭 리더십 프로그램
- 리버스 멘토링 프로그램

TEST 테스트

완성된 프로토타입을 기반으로 아이디어가 구현가능한지 테스트 해보는 단계

DT. 1

공감하기

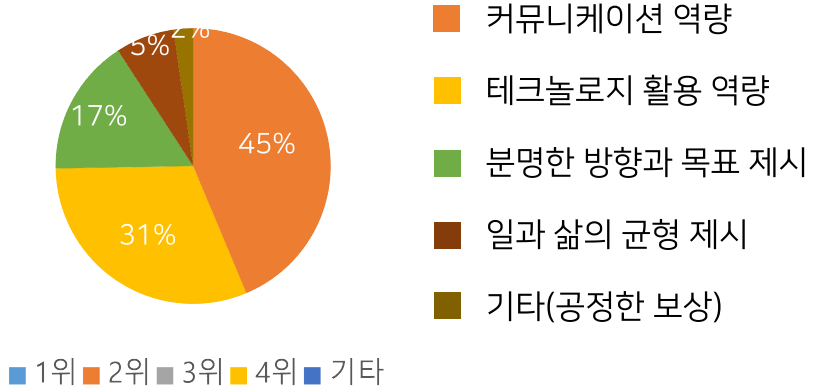
1. 공감하기

- Survey
- FGI (팔로워 대상)
- FGI(조직 책임자 대상)

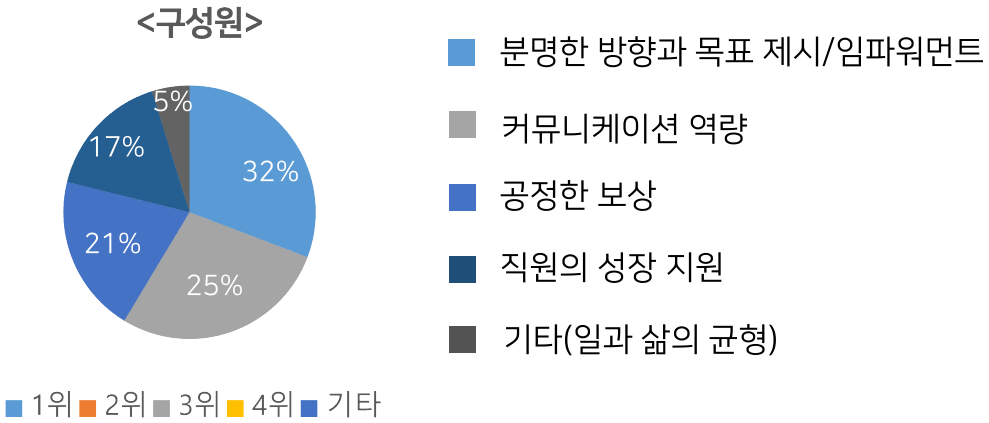
DT 1단계 : 공감하기(설문조사)

목적	팬데믹 이후 하이브리드 워크 시대의 필요한 리더십 역량이 무엇인지 파악보고자 함
기간	2022.10.24.(월) ~ 10.28.(금)
조사방법	설문조사
대상	전 임직원 (임원 포함 조직 책임자 및 구성원)
결과	조직책임자는 '커뮤니케이션 역량과 테크놀로지 활용 역량'을 구성원은 '분명한 방향과 목표제시와 커뮤니케이션 역량' 순으로 답변함

<조직 책임자>



<구성원>



DT 1단계 : 공감하기(FGI) – 조직 책임자 대상

FGI 일시 / 장소	2022.11.2.(수) 11:30 ~ 13:00 / CJ ENM 회의실 504호
FGI 대상	CEO, CHO, CFO, 임원 4명 (수석 컨설턴트 박철용, 컨설턴트 김성우)
FGI 결과	비대면 소통에 어려움 호소 및 MZ세대와 일하는 방식과 특성에 있어서 차이를 느끼고 있다고 답변함





"어쩔 수 없이 대면으로 대화할 때보다는 사내 메신저나 전화처럼 비대면으로 대화할 때가 더 답답하고 어렵죠… "



"불확실성이 강한 새로운 환경 속에서 우리가 직면한 문제를 해결하기 위해 문제를 명확하게 식별하고 해결방법을 제안하는 것이 쉽지 않은 것 같습니다. 아무도 가보지 않은 길이잖아요."



"우리 때랑 요즘 MZ세대 일하는 방식이나 특성이 많이 다르긴 해요. 눈치 안보고 자기 할말을 가감없이 다 말하거나, 워라밸을 중시하고 또 공동체 의식보단 개인주의가 강한 모습도 있는 것 같고… 서로 알아갈 필요는 있어보여요. 우리도 MZ세대를 이해하고 받아들여야 겠죠."



"팬데믹을 겪으면서 테크놀로지 활용 역량이 좀 높아진 것 같아요.
저도 시대 흐름에 뒤쳐지지 않으려면 자기계발을 통해 열심히 익혀야 할 것 같아요"

DT 1단계 : 공감하기(FGI) – 조직 구성원 대상

일시 / 장소	2022.11.7.(화) 11:30 ~ 13:00 / CJ ENM 회의실 514호
대상	연구원 2명, 선임/책임연구원 각 1명 (컨설턴트 : 진단비, 조재원)
결과	이직에 대한 생각이 열려 있으며, 더 좋은 기회를 잡기 위해 자기계발에 충실함 아울러 투명한 평가와 보상은 신뢰감을 형성하는 요소라고 답변함.





"평생직장이란 개념은 우리 부모님 세대 이야기죠. 솔직히 저는 제가 원하면 언제든 이직할 수 있다고 생각해요. 그리고 그만큼 저도 더 좋은 기회를 잡기 위해서 퇴근 후에 자기계발을 게을리 하지 않아요"



"우리 상무님은 자꾸 말을 바꾸시니까 일 진행하는데 답답하기도 하고 그만큼 신뢰감도 좀 떨어져요."



"저조차 잘 모르는 ICT 지식이나 트렌드를 우리 전무님이 꿰뚫고 계시는 모습을 보고 진짜 멋져보였어요. 저도 나중엔 전무님 처럼 나이가 들어도 신기술에 뒤쳐지지 않는 전문가가 되고 싶어요!"



"제가 일한만큼은 인정받고 보상받아야 된다고 생각해요. 투명한 평가와 보상이 있어야 서로간 신뢰감도 생기는 게 아닐까요?"

DT. 2

정의하기

2. 정의하기

- 핵심 과제 도출
- 핵심 이슈 도출

DT 2단계 : 정의하기(핵심 과제 도출)

FGI결과를 바탕으로 분야별 SME 선발하여 2일간 (11/14~11/15) 리더의 핵심역량을 도출하였음

[하이브리드 업무 환경에서의 리더의 역할]

명확한 방향설정

- 조직이 발전하는데 근본적이고 혁신적인 변화의 방향을 명확하게 설정하는 것

수평적 소통

- 구성원과 적극적으로 소통하고 자율성을 부여 함으로서 신뢰를 구축하는 것

- 구성원의 업무를 밀착 감시하거나 작은 업무마다 참견하는 '마이크로 매니지먼트'에 치우치지 않도록 주의 하는 것



이해와 공감

- 구성원의 요구(Need)를 파악하고 구성원의 관점에서 이해하고 공감하는 것

DT 2단계 : 정의하기(핵심 과제 도출)

리더입장

- 의사소통이 제대로 되지 않아, 목표와 방향성을 명확히 결정하지 않은 상황에서 업무가 진행되며, 이로 인해 협업을 진행하는 것에도 어려움이 있음

- 팀 구성원들 중 업무를 소홀히 행하는 소수의 구성원이 발견되면 모든 구성원들이 일을 제대로 하고 있지 않다고 생각하게 되는 경향이 있음

- 그렇기 때문에 업무는 사무실에 나와서 해야 한다고 주장하고 있음

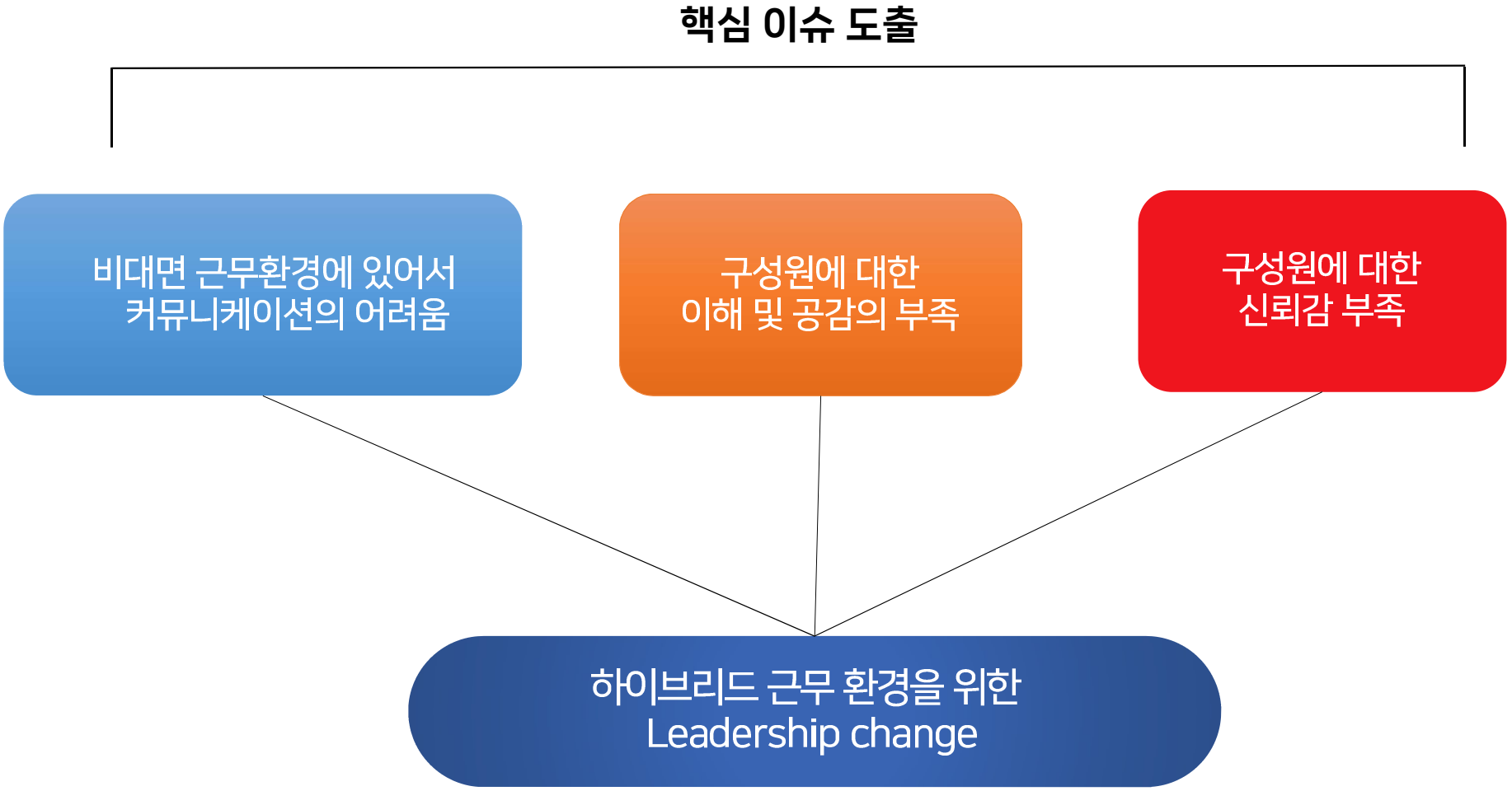


구성원입장

- 재택근무와 사무실 근무의 성과의 차이가 크게 나타나지 않기 때문에 출퇴근 시간을 절약할 수 있고, 일하는 시간과 방식을 선택할 수 있는 재택근무가 업무의 더 효율적이라고 생각하고 있음

- 리더에게 공감을 받지 못하고, 지나친 마이크로 매니지먼트때문에 어려움을 호소하고 있는 상황임

DT 2단계 : 정의하기(핵심 이슈 도출)



DT. 3

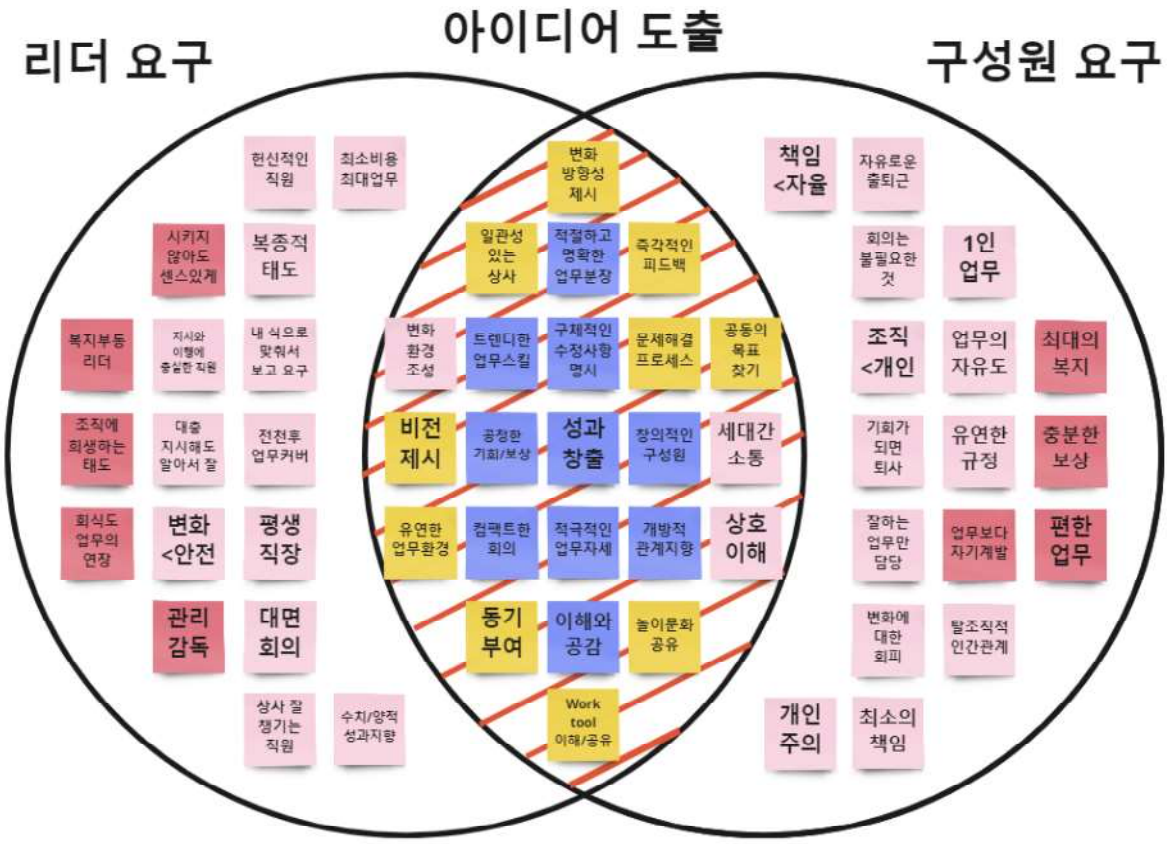
아이디어 도출하기

3. 아이디어 도출하기

- Brainstorming
- 아이디어 수렴
- 아이디어 구체화

DT 3단계 : 아이디어 도출하기(Brainstorming)

하이브리드 리더십 역량 모델링을 위한 아이디어 도출



- 대상 : SME (리더 및 구성원, 30명)
- 장소 : 2022.11.22.(수) 11:30 ~ 13:00
  / CJ ENM 회의실 504호
- 도출방법 : 포스트잇을 통한 브레인스토밍
- 응답빈도

적음  많음

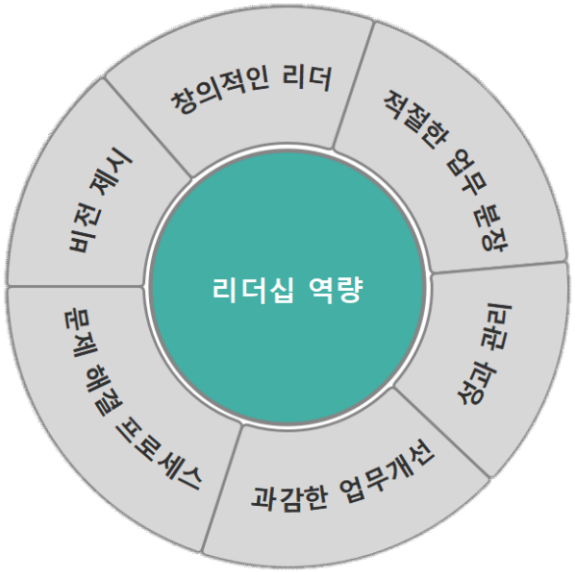
[리더 요구]
- 센스 있는 업무태도, 관리감독의 체계화
- 조직에 희생적인 태도, 대면회의

[구성원 요구]
- 조직보다 개인주의, 편한 업무, 복지or보상
- 의무보다 권한, 책임보다 자율성
- 자유로운 출퇴근, 1인 위주 업무

[아이디어 도출]
- 비전 제시, 창의적인 태도, 변화 환경 조성
- 세대간 소통, 이해와 공감, 트렌디한 업무 스킬
- Work tool 이해/공유, 동기부여, 공동의 목표 찾기

DT 3단계 : 아이디어 수렴 & 구체화하기

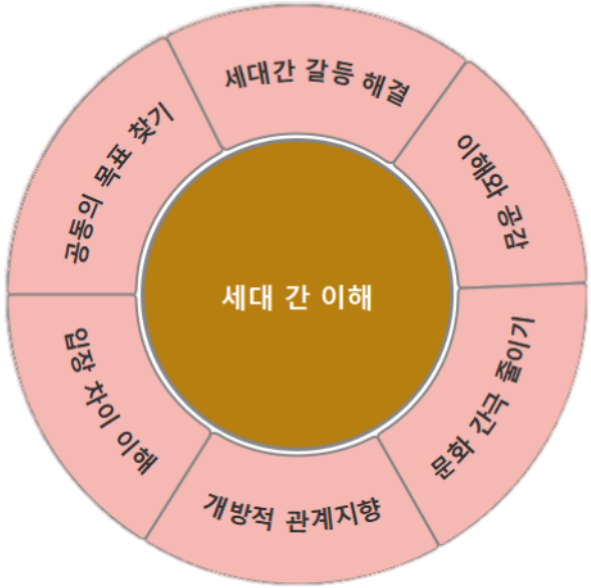
기존 역량



리더십 역량

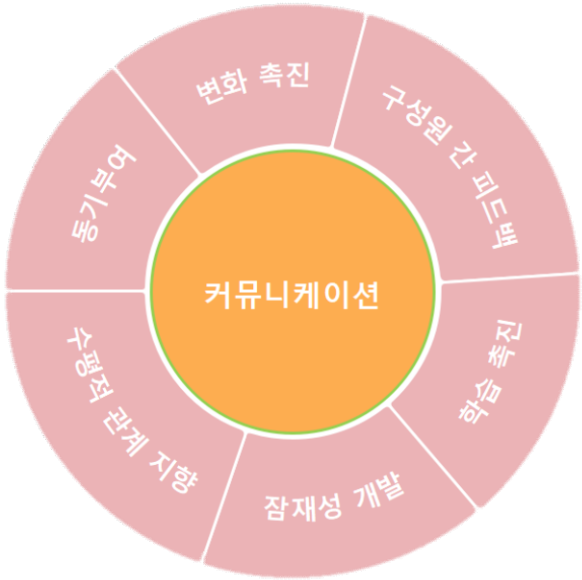
- 비전 제시
- 창의적 리더 역량
- 전문적/신속한 문제해결력
- 혁신성/민첩성 제고
- 성과관리

신규 역량 (신속성 + 유연성)



세대 간 이해

- 구성원에 대한 신뢰
- 세대간 갈등 극복
- 역지사지 리더십
- IT기반 소통 스킬 강화



커뮤니케이션

- 동기부여 / 소속감 증진
- 소통 스킬
- 잠재성 개발
- 학습 촉진

DT. 4

프로토타입 제안

4. 프로토타입제안

- 리더십 세미나 프로그램
- 조직 리더 과정 프로그램
- 코칭 리더십 프로그램
- 리버스 멘토링 프로그램

DT 4단계 : 프로토타입 적용

주요 과제		과정명	주요 내용
리더십 역량 향상	개편	조직 리더 과정	· 경영현황 공유 · 포용 리더십 배양 · 공정한 성과 관리 · 창의적 문제 해결능력 · 혁신적 일하는 방식 변화
세대 이해	신설	리더십 세미나 : MZ세대에 대한 이[redacted]와 소통	· MZ 구성원 특성 이해 · 소통 실습 및 상호 피드백 · 리더와 구성원 차이 (일하는 방식, 평가/보상, 상호기대사항 등) · Best Practice 공유 · 실천계획서 수립 / 발표
커뮤니케이션 역량 향상	확대	코칭 리더십 과정	· 리더십의 원리와 코칭리더십에 대한 이해 · 리더들이 직면하는 다양한 상황에 필요한 리더십 역량 개발 코칭리더십 실천 촉진 · 개인별 실천 경과에 대한 공유 및 성찰을 통한 지속적 변화 촉진
	신설	리버스 멘토링	· 상호 알기 · 문화 이해 · 생각 이해 · 일하는 방식 이해 · 실천 약속

DT 4단계 : 조직 리더 과정

교육 목표

리더로서 회사의 경영방침과 비젼을 이해하고, 특히 하이브리드 업무 환경하에서 성공적인 리더로서 역할을 수행하기 위한 필요 역량을 습득할 수 있도록 지원코자 함

교육 대상/시간

조직 책임자 / 104 시간

교육 내용

Module (학습시간)	주요 내용	학습 방법
M1 포용 리더십 배양 (24H)	◆ 본인 리더십 진단을 통한 개인의 특성 파악 ◆ 리더로서 역할 및 반드시 갖춰야할 역량 습득 ◆ 구성원 커뮤니케이션 스킬 함양	◆ 온라인 / 오프라인 ◆ PBL
M2 창의적 문제 해결능력 (32H)	◆ 문제 해결 프로세스 습득 (Design Thinking Process) ◆ 현업 과제 해결	◆ 온라인 / 오프라인 ◆ Action Learning
M3 공정한 성과 관리 (16H)	◆ 팀 미션 수립 및 달성 방안 수립 ◆ 구성원 목표 설정 및 피드백 / 권한과 책임 부여 방법	◆ 온라인
M4 혁신적 일하는 방식 변화 (8H)	◆ ICT 커뮤니케이션 법 (Teams, Webex, Zoom등)	◆ 온라인
M5 경영현황 공유 (24H)	◆ VUCA 시대 위기를 어떻게 극복할것인가? ◆ 우리의 경영현황 및 대응 전략	◆ 온라인

DT 4단계 : 리더십 세미나 - 'MZ세대에 대한 이해와 소통'

목적

- 조직내 과번수이상을 차지하는 MZ 세대의 자발적 이직이 급격히 증가하고, 이직 사유 중 리더십이 원인 임
- 재택근무로 인해 리더와 구성원간의 소통과 이해의 부족으로 세대 갈등으로 조직 문화 및 경영성과에 부정적 영향을 미치는 걸로 확인 됨.
- 이에 리더십 세미나를 통해 MZ 구성원의 특성을 파악하고, 상호 토론을 통해 해결안을 모색 함

참석 대상 / 시간

조직 책임자 (전 임원 포함) / 8시간

과정 내용

Module 1 (4H) 이해의 場	Module 2 (4H) 소통 및 실천의 場
◆ MZ 세대의 특성과 이해 ◆ 리더와 구성원 차이 - 일하는 방식 - 평가/보상 - 상호 기대 사항 등 ◆ Best Practice 소개 - MZ 세대와의 소통을 위한 타사 사례	◆ 터 놓고 이야기 합시다!!! ◆ MZ 세대와 소통 실습 및 상호 피드백 - 소통 시나리오 선정 - MZ세대와 소통하기 어려운 상황은? - 상호 피드백 ◆ 실천 계획 수립 - 나의 소통 강점 및 보완점 - Action Plan

과정 방법

- 사전 학습 (온라인) + 강의/발표 (오프라인)
- 패널 논의 + 롤 플레잉 + 개인 발표 + 과정 평가 (오프라인)

DT 4단계 : 리버스 멘토링

목적

- 사원이 임원에게 직접 멘토링을 하여 상호 이해와 소통의 기회를 마련코자 함
- 조직책임자는 구성원에게 신 기술 지식 및 트렌드, 젊은 세대의 사고와 문화 등 신세대를 이해하고, 구성원은 조직책임자로부터 통찰력 및 비즈니스에 대한 이해, 삶의 가치 등 상호 이해의 기회를 제공 함

대상

- 멘토 : 조직 책임자
- 멘티 : MZ 세대 구성원

* 상호 희망자에 한하여 실시하되, 직속 상사와 부하관계는 지양 함

실시 횟수

월 1회(1H) / 5회 이상 권장 함

주제

1회 상호 알기	2회 문화 이해	3회 생각 이해	4회 일하는 방식 이해	5회 실천 약속
- 라포 형성 - 자기 소개/기대사항 - 조직책임자와 구성원간, MZ세대에 대한 오해와 진실	- 소통 / 놀이 문화 - 신조어 - 취미 - SNS - 디지털 멘토링 등	- 가치관 / 사고 방식 - MZ 세대 생각 - 삶의 우선 순의	- 신 테크놀로지 소통 - 비대면 소통 방법 - 성과관리 - 불합리한 관행	- 상호 기대 사항 - 실천 계획

DT 4단계 : 코칭리더십 과정

교육 목적

- 현업 리더들에 대한 코칭리더십 역량 함양을 통해 조직 성과 및 구성원 성장에 기여할 수 있도록 함.
- 현업 팀장들이 코칭리더십 전략을 수립하고, 수립한 전략을 조직 구성원들에게 적용할 수 있음
- 조직 구성원들에게 적용한 코칭리더십에 대해 성찰하고, 리더 본인의 리더십을 지속적으로 개선해 나갈 수 있음

교육 내용

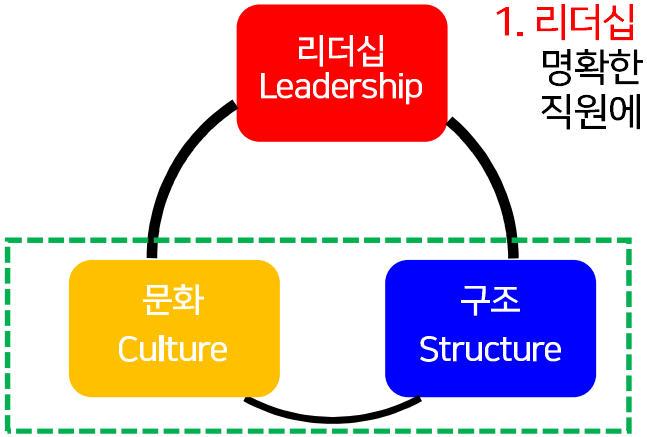
모듈명	목표	주요 교육 내용		학습 방법	시간
사전 학습	리더십의 원리와 코칭리더십에 대한 이해	▪ 성과창출 프로세스로서 리더십의 원리에 대한 이해 ▪ 코칭리더십의 의미와 필요성		VOD 교육	3H
학습	리더들이 직면하는 다양한 상황에 필요한 코칭 리더십 역량 개발	오프닝	▪과정 개요, 과정의 목적 소개 ▪ 과정에 대한 기대사항, 그라운드 설정	강의/ 팀 활동	1H
		상황별 코칭리더십 노하우 학습	▪ 개인별 직면해 있는 리더십 이슈에 대한 공감대 형성 ▪ 상황별 리더십 이슈에 대한 코칭리더십 노하우 학습	그룹코칭 (분반)	12H
		본인 코칭리더십 전략 수립	▪ 현장에서 실천을 위한 나만의 코칭리더십 실천전략 수립 ▪ 개인별 코칭리더십 전략에 대한 팀별 공유	워크숍	5H
실행 촉진	코칭리더십 실천 촉진	▪ 나만의 코칭 리더십 실천 ▪ 실천 과정에 대한 1:1 코칭 세션 지원 ▪ 그룹 코칭을 통한 집단지성 발현 ▪ 학습 플랫폼을 활용한 팀장들 간의 상시 학습 촉진		Action Learning	6Mon.
F/up 세션	개인별 실천 경과에 대한 공유 및 성찰을 통한 지속적 변화 촉진	▪ 개인별 실천 경과에 대한 공유 및 성찰 ▪ 향후 지속적 실천 및 변화에 대한 의지 다지기		워크숍	5H

제언

- 본 프로젝트는 하이브리드 업무 환경하에서 기존 리더십 역량 모델이 현 경영상황에서 적합한지, 보완할 사항은 없는지를 다양한 조사 기법을 통해 리더들에게 필요한 역량을 도출했고, 현 비즈니스 성과에 영향을 미치는 세가지 과제(리더십역량, 세대이해, 커뮤니케이션 역량)를 실행 운영해보고자 함

- 이들 역량 중 리더대상으로 시급성과 중요성을 고려하여 시급히 해결해야 할 역량 향상을 목적으로 HRD에서 4개 과정 개발 (조직 리더과정, 리더십 세미나, 코칭 리더십과정, 리버스 멘토링)을 완료하였고 가급적 빠른 시일내 Pilot 과정 실시를 제안 드림.

- 끝으로 본 프로젝트는 하이브리드 업무 하에 조직 리더십 모델만 다루었지만, 기업이 성공적이고 지속 가능한 하이브리드 업무 환경을 구축하려면 리더십(Leadership) 뿐만 아니라, 구조(Structure), 조직문화(Culture)도 통합적 관점에서 심도 있는 검토가 필요하다고 사료됨.



1. 리더십
명확한 방향 설정과
직원에 대한 공감필요를 말한다.

2. 구조
수평적이고 열린 의사소통과 직원들 선호도를 고려한 업무체계를 말한다.

3. 문화
직원간 활발한 교류 보장할 수 있는 문화를 확보해야 함을 말한다.