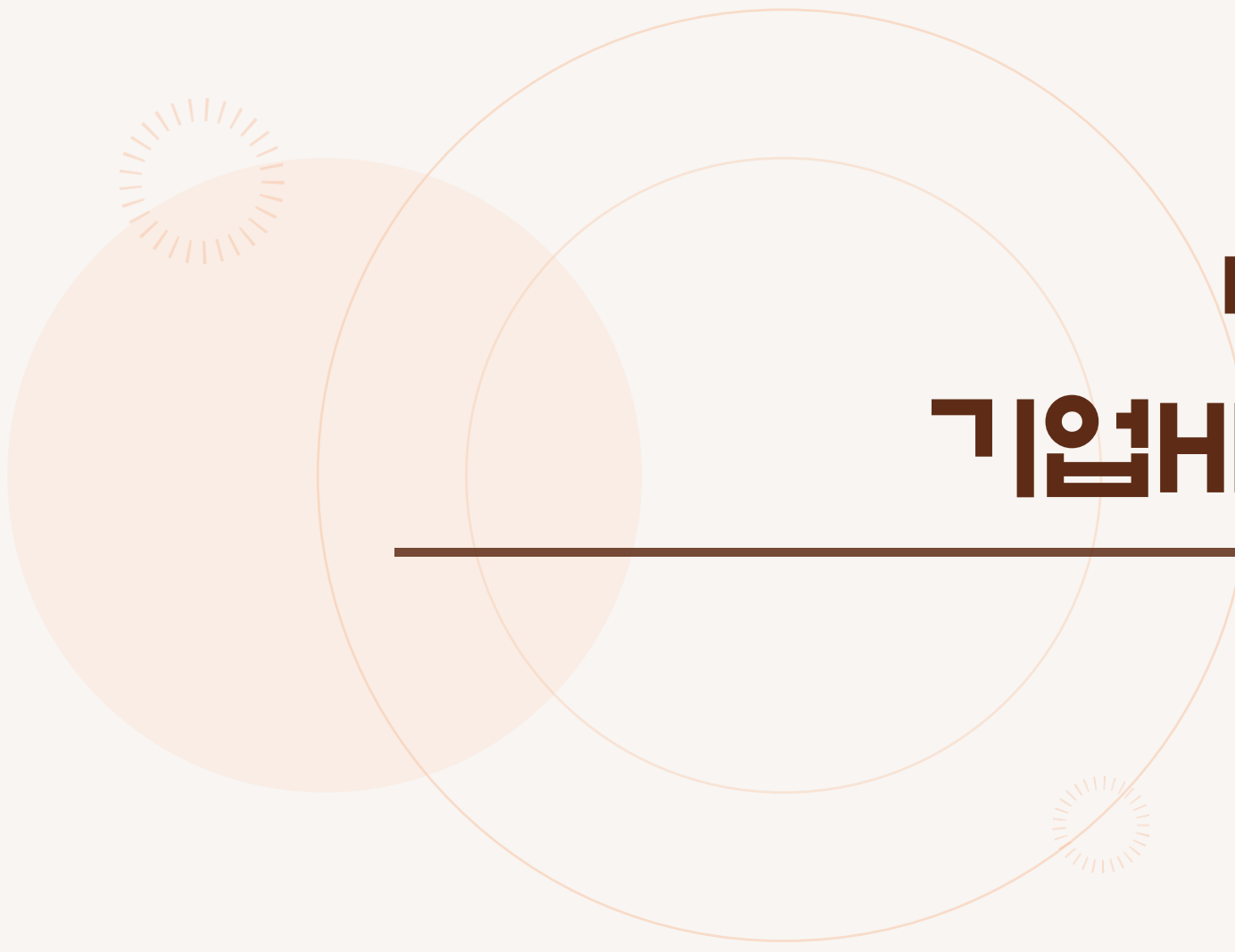




버크만을 활용한 기업HR 교육과정 사례

강사 김승호

어제보다 성장하려는 사람을 돕습니다

김승호 강사	주요 경력
	국제경영학 석사(MBA, 인적자원경영전공), CFP 현)현대씨앤알 자문역 현)베가컨설팅 과정개발 위원 전)현대씨앤알 교육담당 임원(현대해상 교육 총괄) 현대해상 영업교육부장, 인력개발 팀장, 사업부장, 조직육성팀장 지점장, 육성지점장 KPC(한국코치협회 전문코치) PCC(Professional certified Coach) ▪ 자격: 호건, 해리슨, 버크만, MBTI 디브리퍼 ▪ 저서: 마음도 퇴근이 되나요?/ 열린길/ 2017.12

CONTENTS

- **들어가며** 버크만 진단 교육에...
- **01** 교육사업본부 교육
- **02** 교육과정별 소개
신입사원교육 / 리더그룹 / 지점장교육 / 팀 빌딩 / 개별선택교육 / 기타
- **마무리** HR 담당자에게

교육과정

1. 베이직과정 2017.04.22
2. FT과정 2017.06.21
3. 프리뷰 2017.09.08
4. Basic & FT Better Team Workshop
(버크만 팀 워크숍 활용과정)
5. 버크만코칭역량 향상과정

교육(진단)실시현황

1. 자체교육
 - 교육사업본부 리더 팀빌딩
 - 교육부서별 팀 빌딩(4개부서)
2. OO회사(2018년-2020년)
 - (신임)임원, 부서장, 팀장
 - 신임지점장
 - 신입사원
 - 팀빌딩
 - 회사에서 개인별
 - 강사 개인 및 코칭시

I. 교육사업본부 자체교육

1. 교육사업본부리더(임원, 부서장, 팀장: 팀빌딩 / 프리뷰)

- 인원 : 18명
- 시간 : 4시간

주요내용

기본 내용

- 버크만 도구의 이해
- 사람에 대한 일반적인 오해
- 대인관계방식의 4가지 데이터(흥미, 평소행동, 욕구, 스트레스행동)
- 개인별 성향 인식과 강점의 활용
- 욕구와 스트레스행동에 따른 예방과 대응가이드
- 일하는 방식에 따른 성과내는 방식

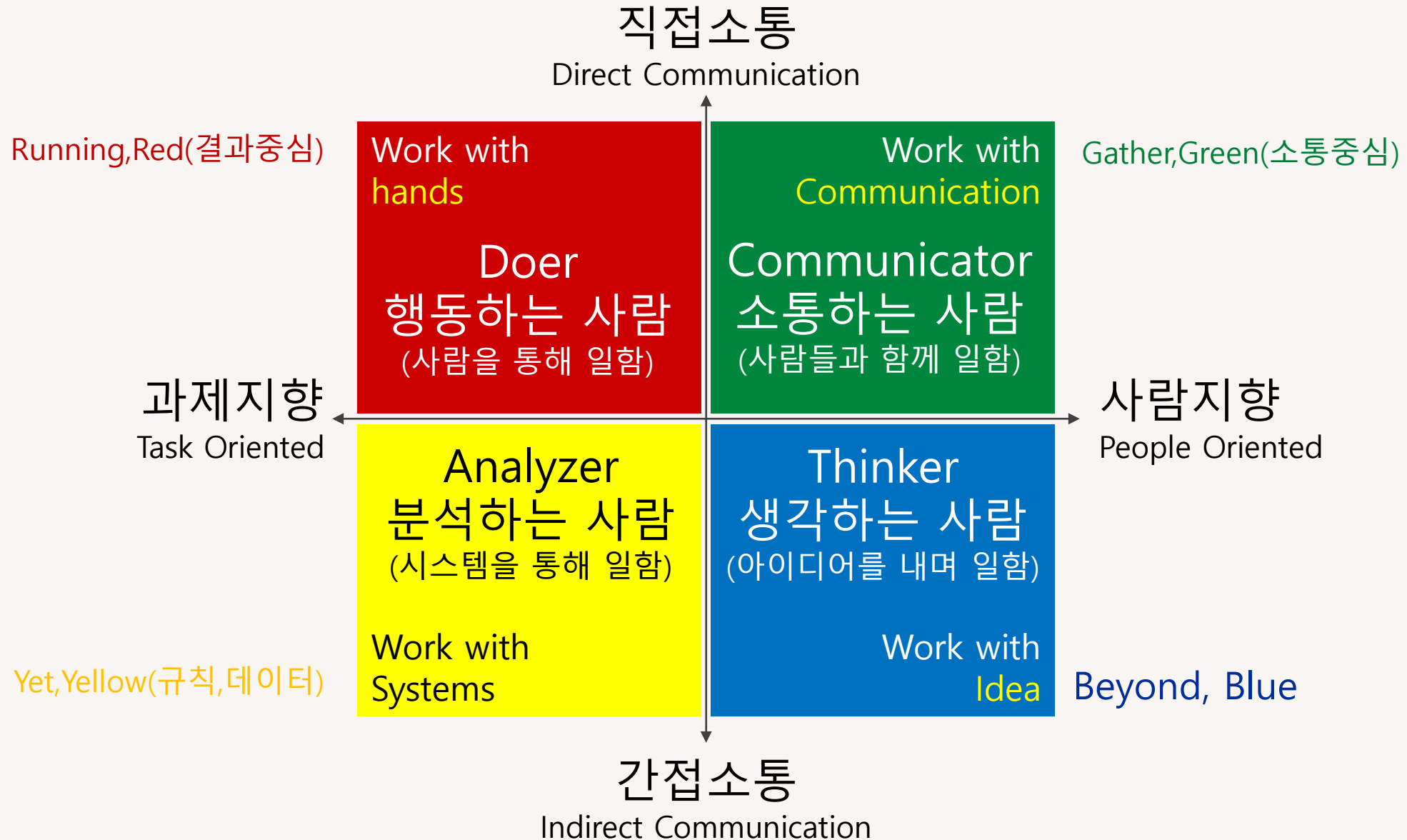
추가 내용

- 목표설정수준: 도전
- 커뮤니케이션: 존중, 수용, 공감
- 업무통제방식: 체계, 권위
- 의사결정방식: 사고, 활동

성과

직책별로 사례를 통하여, 관계방식의 11개 요소를 통한 조직활성화, 행동과 욕구의 알아차림

버크만 진단 이해



I. 교육사업본부 자체교육

1. 교육사업본부리더(임원, 부서장, 팀장: 팀빌딩 / 프리뷰)

- 인원 : 18명
- 시간 : 4시간

주요내용

기본 내용

- 버크만 도구의 이해
- 사람에 대한 일반적인 오해
- 대인관계방식의 4가지 데이터(흥미, 평소행동, 욕구, 스트레스행동)
- 개인별 성향 인식과 강점의 활용
- 욕구와 스트레스행동에 따른 예방과 대응가이드
- 일하는 방식에 따른 성과내는 방식

추가 내용

- 목표설정수준: 도전
- 커뮤니케이션: 존중, 수용, 공감
- 업무통제방식: 체계, 권위
- 의사결정방식: 사고, 활동

성과

직책별로 사례를 통하여, **관계방식의 11개 요소**를 통한 조직활성화, 행동과 욕구의 알아차림

1. 교육사업본부 자체교육

2. 부서별 팀빌딩(4개 부서 / 베이직, 프리뷰)

- 인원 : 12-35명
- 시간 : 5시간

주요내용

- 기본적인 내용
- 버크만의 이해
- LSG-4가지 지표별 Activity, 조직지향점
- 조직지향점에 따른 사례를 통한 토의

성과

부서구성(10년) / 서로의 다름, **일처리방식**(팀장 특징과 팀원들 일처리 방식에 따른)
향후 일처리 방법에 대한 룰을 만들게 됨

II. 교육과정별 소개

1. 신입사원 교육

- 인원 : 25명 이내
- 시간 : 4시간

주요내용

기본 내용

- 사람에 대한 일반적인 오해
- 대인관계방식의 4가지 데이터(흥미, 평소행동, 욕구, 스트레스행동)
- 개인별 성향 인식과 **강점의 활용**
- 욕구와 스트레스행동에 따른 예방과 대응가이드
- 일하는 방식에 따른 성과내는 방식
- 대인관계에서 내가 실천해야 할 계획 수립 토의

추가 내용

- **BOD 리포트를 통한 강점과 보완점 토의**
- 배치 후 해당 부서장과 내용 공유 (당사자 허락 후)

성과

입사부터 배치 후 멘토링까지 연계, 회사에서의 관계관리, 커리어 관리(이동, 배치)



평소행동 (Usual Style)

직접 소통 (Direct Communication)

과제 지향
(Task Oriented)

✓현재를 다룸
✓사람들을 통해서 결과를 얻음

- 현실적인 (Practical)
- 행동지향적인 (Doers)
- 결단력 있는 (Decisive)
- 솔직한 (Straightforward)
- 즉각적인 (Urgent)
- 논리적인, 솔직한

✓현재를 다룸
✓사람들과 함께 결과를 얻음

- 경쟁적인 (Competitive)
- 자기주장이 강한 (Assertive)
- 융통성 있는 (Flexible)
- 새로운 일에 열정적인 (Enthusiastic about the new)

사람 지향
(People Oriented)

✓과거를 다룸
✓시스템을 통해서 결과를 얻음

- 성실한 (conscientious)
- 질서정연한 (Orderly)
- 집중하는 (Concentrative)
- 끈기있고 집요한 (Insistent)
- 신뢰할만한 (Reliable)
- 공평한

✓미래를 다룸
✓혁신을 통해 결과를 얻음

- 통찰력 있는 (Insightful)
- 선택적으로 사교적인 (Selectively Sociable)
- 사려 깊은 (Thoughtful)
- 사색적인 (Reflective)

간접 소통 (Indirect Communication)

Work sheet 1. 강점 인터뷰



1

당신의 강점은 무엇인가요?



2

현재 이러한 강점을 어디에 사용하고 있고 앞으로 어디에 더 사용할 수 있을까요?



3

당신이 몰랐던 강점이 있다면 무엇입니까?

한 줄 평

- **이 사람과 대화하는 방법**

- 이 사람에게 맞추어 줍니다. 적어도 처음에는 일부 사안을 수긍해 줄 각오를 합니다. 대립을 피합니다.
- 대화 중인 논제를 성취 가능한 것으로 보이도록 시도합니다. 성공적으로 잘 할 수 있다고 당신이 믿고 있다는 것을 보여줍니다.

- **회의에서 발생할 수 있는 비효과적 행동**

- 큰 소리로 논쟁을 시작하며 권위적이 되거나 심지어 공격적이 될 수 있습니다.
- 자기방어적이 되고 본인이 틀렸다는 것을 인정하지 않을 수 있습니다.
- 감정적으로 기진맥진해져 지쳐버릴 수 있습니다.

- **좋은 성과를 위해 동기부여 하는 법**

- 전문적인 경영관리 업무보다 일반적인 것에 더 긍정적으로 반응할 것입니다.
- 운영적 성향을 많이 띤 업무에 의해 스스로 동기부여가 될 것 같지는 않습니다만 일반적인 경영관리의 강점을 가지고 있습니다.
- 다른 사람들에게 직접적으로 영향력을 끼칠 수 있는 기회를 필요로 합니다.
- 옥외의 작업을 좋아합니다.

- **강점**

- 창의적이고 독창적이며 가능성의 측면에서 생각합니다.
- 사람 중심적이고 서비스 중심적입니다. 사람들이 필요로 하고 사용 가능한 제품이나 서비스를 제공하는 관점에서 생각합니다.
- 체계적이고 절차 중심적입니다. 효율적이고 제대로 작동하는 시스템이나 절차들을 세우는 것 위주로 사고합니다.

- **극복할 점**

- 지배적인 것을 넘어 공격적이 됩니다.
- 일이 잘못되었을 때도 지나친 자신감을 보이며 체면세우기에 급급할 수 있습니다.
- 최악의 가능성만을 보고 부정적 감정을 갖는 경향이 있습니다.
- 너무 집중한 나머지 변화에 잘 대응하지 못합니다.
- 의사결정을 불필요하게 지체하고 결정을 복잡하게 만듭니다.

- **갈등을 다루는 방법**

1. 갈등해소를 위한 효과적인 접근방식

- 문제를 피하려고 하지 않고 핵심인물과 직접적으로 마주쳐 대면합니다.
- 일반적으로 갈등이 있는 사안을 회의에서 공개적으로 다루는 것을 선호합니다.
- 갈등을 해결하는데 있어서 구조적, 또는 단계별 접근방식을 취하는 것을 선호합니다.

2. 비효과적인 접근 방식

- 사람들과 건설적으로 소통하려고 하기 보다는 지배하려는 시도로 그들을 다루려고 할 수 있습니다.
- 갈등의 근본원인을 제공하는데 자신이 일조한 것은 인정하기 어려워하면서 다른 사람에 대한 비난은 너무 쉽게 하는 경향이 있습니다.
- 자신의 부정적인 감정이 갈등에 대해 효과적으로 대응하는 능력을 방해할 수 있습니다.

3. 이 사람의 능력을 높이는 방법

- 이 사람에게 위압적으로 대하지 않기 위해 모든 노력을 다 하십시오. 당신이 같은 편이라는 것을 최대한 이 사람이 볼 수 있게 하십시오.
- 적절한 상황이라면 자신이 성공을 거두기 위한 잠재적인 측면에서 문제점을 보게 허용하십시오.
- 부정적인 감정이 있다면 사안에 직접 관련되지 않은 사람을 찾아가 이야기 하라고 격려하십시오.

II. 교육과정별 소개

1. 신입사원 교육

- 인원 : 25명 이내
- 시간 : 4시간

주요내용

기본 내용

- 사람에 대한 일반적인 오해
- 대인관계방식의 4가지 데이터(흥미, 평소행동, 욕구, 스트레스행동)
- 개인별 성향 인식과 강점의 활용
- 욕구와 스트레스행동에 따른 예방과 대응가이드
- 일하는 방식에 따른 성과내는 방식
- 대인관계에서 내가 실천해야 할 계획 수립 토의

추가 내용

- BOD 리포트를 통한 강점과 보완점 토의
- 배치 후 해당 부서장과 내용 공유 (당사자 허락 후)

성과

입사부터 배치 후 멘토링까지 연계, **회사에서의 관계관리, 커리어 관리(이동, 배치)**

II. 교육과정별 소개

2. 리더그룹: (신임)직책별 차별화 교육

교육내용

공통 내용

- 기본적인 내용
- BOD를 통한 리더로서의 장,단점
- 나를 찾아 떠나는 여행(자신의 모습, 성찰)
- **스토리 만들기(흥미),**
- 동기부여(욕구)

직책별 중점사항

- ✓ 임원: 일하는 방식의 변화에 중점(**변화관리**)
리더십기본: 목표, 의사결정, 관리방식, 소통
- ✓ 부서장: 리더십 기본, **관계관리**
- ✓ 팀장: 욕구를 통한 **동기부여, 역량향상**



평소행동 (Usual Style)

직접 소통 (Direct Communication)

과제 지향
(Task Oriented)

✓현재를 다룸
✓사람들을 통해서 결과를 얻음

- 현실적인 (Practical)
- 행동지향적인 (Doers)
- 결단력 있는 (Decisive)
- 솔직한 (Straightforward)
- 즉각적인 (Urgent)
- 논리적인, 솔직한

✓현재를 다룸
✓사람들과 함께 결과를 얻음

- 경쟁적인 (Competitive)
- 자기주장이 강한 (Assertive)
- 융통성 있는 (Flexible)
- 새로운 일에 열정적인 (Enthusiastic about the new)

사람 지향
(People Oriented)

✓과거를 다룸
✓시스템을 통해서 결과를 얻음

- 성실한 (conscientious)
- 질서정연한 (Orderly)
- 집중하는 (Concentrative)
- 끈기있고 집요한 (Insistent)
- 신뢰할만한 (Reliable)
- 공평한

✓미래를 다룸
✓혁신을 통해 결과를 얻음

- 통찰력 있는 (Insightful)
- 선택적으로 사교적인 (Selectively Sociable)
- 사려 깊은 (Thoughtful)
- 사색적인 (Reflective)

간접 소통 (Indirect Communication)

II. 교육과정별 소개

3. 지점장 교육

- 대상 : 사원4년차 - 과장(입사4~15년)
- 인원 : 20명 내외

교육내용

- 기본적인 내용
- 관계관리(영업조직들과의 관계)
- 욕구를 통한 동기부여 방법과 관계관리

성과

- 구성원에 따라 맞춤형의 리더십
- 소통과 인정, 칭찬방법

직접 소통
(Direct Communication)

지휘,
만들기

흥미가 Red에 위치한 사람의 특성은?

- 정확한 목표를 달성하는
- 프로젝트를 완료하는
- 참여하기를 선호하는
- 실질적인 문제에 집중하는
- 조직화하는, 만들기
- 문제해결, 완성된 결과물

흥미가 Green에 위치한 사람의 특성은?

- 영업력있는
- 다른 사람에게 동기부여
- 사람들과 관계된
- 이익에 집중하는
- 사람들과 함께 일하는
- 홍보, 설득, 동기부여

설득,
판매

과제 지향
(Task Oriented)

세부업무,
수치관련

- 시스템을 구현하는
- 관리 감독하는
- 성과를 측정하는
- 결과를 측정하는
- 시스템을 중심으로 일하는
- 일정수립, 규칙&절차
- 숫자, 회계, 구체적인 업무

흥미가 Yellow에 위치한 사람의 특성은?

- 기획하는
- 장기적인 계획을 보고 일하는
- 새로운 접근을 시도하는
- 혁신적인, 추상적인 아이디어
- 아이디어를 중심으로 일하는
- 가능성을 시각화 하기

흥미가 Blue에 위치한 사람의 특성은?

인간 지향
(People Oriented)

혁신,
계획하기

간접 소통
(Indirect Communication)

II. 교육과정별 소개

4. 팀빌딩

- 대상 : 사업부 내 리더(7~11명)
사업부장, 팀장, 지점장, 기타(1~2명)

교육내용

주요 내용

- 사람을 안다는 것(아는 만큼 보인다)
- 기본적인 내용을 바탕으로(LSG, 조직지향점)
고성과 부서를 구축하기 위한 방안 모색

활동: 팀 그라운드 룰 작성

- 소통과 일하는 방식
- 성과로 연결시키는 활동

갈등관리

- ✓ 커뮤니케이션, 피드백 방법(존중, 권위)
- ✓ 일하는 방식에서의 어려움(변화, 도전)
- ✓ 행동과 욕구(수용)
- ✓ 조직지향점(일하는 방식)

욕구 : 당신이 타인에게 바라는 것

- . 딱 부러지는 태도
- . 할 일을 많이 제시함
- . 이익/이득

- . 집단의 상호작용을 장려
- . 명확한 상황 제시(명확한 결정)
- . 충분한 업무량 부여(많은 활동)
- . 직접적이고 논리적인 행동
- . 분명한 상황, 구체적인 결과

- . 경쟁을 장려
- . 주장을 관철
- . 융통성을 허락
- . 참신하고 다양한 소재
- . 사람들과 일하는 환경
- . 토의&토론, 참신함&변화

- . 융통성을 허용해줌
- . 새로움과 다양성을 추구
- . 인정

- . 업무에 집중하게 해줌
- . 일관성
- . 공정성

- . 규칙적인 일정, 체계적 접근
- . 구체적인 지시와 관리
- . 작업(과제)에 집중을 허용
- . 신뢰할 수 있는 환경을 제공
- . 조직화된 접근을 장려

- . 개인적인 지원을 제공
- . 감정에 대한 표현을 장려
- . 생각할 수 있는 시간을 허락
- . 어려운 결정을 위한 시간을 제공
- . 개인 감정 존중
- . 제안하는 방식의 지시
- . 스스로 일정 통제

- . 개성을 지지 해줌
- . 감정 표현을 북돋아 줌
- . 존중



직접 소통 (Direct Communication)

· 일부러 바빠짐
· 타인의 감정을 무시

- 마음으로부터 호응하기 어려움
- 참을성 없는
- 바쁘기 위해 바쁜
- 문제를 축소하는
- 충동적이고 경솔한
- 다른 사람의 감정 무시

- 쉽게 산만해지는
- 타인을 신뢰하지 못하는
- 거만한
- 계획을 따르지 않는
- 개인적 이익을 방어하는

· 위압적으로 변함
· 계획을 따르지 않음

과제 지향 (Task Oriented)

· 필요한 변화를 거부
· 타인과 대면하기를 꺼림

- 지나치게 규칙을 중요
- 변화에 저항하는
- 사람들과 직면하기를 꺼리는
- 흥정할 때 불편한
- 사고, 태도가 경직되는

- 사회관습을 무시하는
- 결단력이 없는
- 실행하기 어려운 행동을 찾아서 함
- 지나치게 예민한
- 최악의 상황을 상상함
- 문제를 확대 해석하는

사람 지향 (People Oriented)

· 행동을 주저
· 최악의 가능성만 생각

간접 소통 (Indirect Communication)

나의 강점이 동료에겐 스트레스가 될 수도!

◆ 추진력 있고 단호하며 행동
지향적이고 즉각적임

화끈하다!
시원스럽고 명쾌하다!

◆ 흥길동

● (단호함)은 융통성 있고 상황적인 Green에게는
수용하기 어려움
“사람이 너무 융통성이 없어!”

● (즉각적이고 추진력)은 질적완성도나 준비도를
중요시하는 Yellow에게 이해할 수 없음
“준비는 없고 밀어붙이기만? 너무 즉각적이야!”

● (행동지향적이고 단호함)은 사람 지향적이고 의
미나 본질을 중요시하는 Blue가 수용하기 어려
운 특성
“감정에 무감각하고 의미없이 빨리만 하라고?”

Work sheet 3. BOD 롤링페이퍼_동기부여 & 갈등해결

나에게 동기부여 되는 것 5가지

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

나의 갈등 해결을 위해 내가 할 것

_____에게 해 줄 수 있는 것은?(동료작성)

나의 갈등 해결을 위해 이해를 바라는 것



II. 교육과정별 소개

5. 개별선택교육

- ✓ 대상자의 요청에 따라, 다양하게 진단브리핑
- ✓ 기본적으로 나를 아는 것, 다르다는 것, 리더로서, 팔로워로서, 관계관리,

『버크만진단을 활용한 텔레코칭』 대상자모집 안내

(2020. 3.19./ 지원교육부)

1. 교육 목표

- 가. 행동 변화를 이끌어 내고 조직이 원하는 목표에 도달하도록 지원하는 리더 육성
- 나. 스트레스 상황을 현명하게 조절할 수 있는 유연한 직원 육성

2. 교육 개요

- 가. 대상 : 총 15명 이내
 - 직원을 성장시키고 성과로 이끄는 소통리더십을 강화하고 싶은 팀, 부장 ↓
 - 자신의 강점을 알고 개발하고 싶은 과장급 이상 직원↓
 - 업무스트레스로 인한 고민을 해결하고 싶은 직원 ↓

※ 코칭 결과는 본인 외 공유되지 않습니다.
- 나. 강사 : 하이인재원 버크만 전문 강사
- 다. 운영 : 신청 접수 - 버크만진단(온라인) - 진단분석에 따른 텔레코칭(2H, 2회이내)
※ Personal Report 제공
- 라. 일정 : 대상모집 (3.25 ~ 31) / 진단(4. 1 ~ 7) / 코칭(4. 6 ~)

버크만진단 결과 활용

• 개인

- 강점 극대화로 성과 향상
- 동기 부여 및 코칭
- 원활한 소통
- 개인의 성장 발달
- 진로 지도
- 커리어 관리
- 커리어 전환
- 부부 카운슬링
- 은퇴 계획



• 조직

- 갈등 관리/ 스트레스 관리
- 조직문화 관리/ 위기 관리
- 인력 다양화/ 승계 계획
- 채용 전 단계/ 퇴직
- 팀 빌딩/ 팀 발달
- 코칭/ 임원 코칭
- 리더십 개발
- 인재 선발
- 인재배치 &유지



II. 교육과정별 소개

6. 기타교육

개인교육

개인적으로 리더십, 커리어, 관계관리,
스트레스관리 등의 이슈와
그룹교육 이후 개별적으로 추가 요청시

부부교육

그룹교육 이후 개인적으로 추가 요청시
부부관계의 변화를 위한 진단과 코칭

III. 성과

1. 자기 자신과 행동을 이해하고 개인차이를 건설적으로 받아들이고 타인을 인정
2. 문제에 대한 다양한 접근방식을 통한 업무처리
 - 문제해결 방법은 선호도이며 다르다
3. 같음과 다름의 활용을 통해 갈등을 줄이고 커뮤니케이션(업무, 정서)의 비용을 줄인다
 - 평소행동과 욕구의 차이에서 발생하는 스트레스 인식
 - 상대방에게 요청할 것과 배려할 요소
4. 강점을 통하여 역량개발을 시도할 수 있다
 - 자신과 상대의 강점을 수용
5. 선호도를 통한 노력방안(일처리방식)
6. 아는 만큼 보인다(신뢰와 협업) - 성과로 연결

마치며: HR담당자에게

1. 교육대상과 목표에 맞는 내용 설계
 - 교육 대상자별 중점내용으로 설계(시간 관계상 내용 축소)
2. 직무를 이해하는 강사 육성
 - 직무경험이 있는 강사
 - 리더십이론, 일잘러, 강점활용, 스트레스 등 다양한 강의 내용과 연계
3. 맞춤형 내용과 사례
 - 직무에 맞는 사례와 업무내용
4. BOD 리포트의 활용

감사합니다

김승호 ysbink@naver.com 010-9446-2949