

< 복잡성 시대에 팀을 움직이는 사람들 >

# 한국능률협회 **헥사곤 팀장 리더십 프로그램**

KMA

## HEXAGON HISTORY

# 복잡성 시대에 팀은 어떻게 움직이는가

단순한 전략이나 표준적인 정답으로는 조직이 나아갈 길을 설명하기 어려운 시대가 되었습니다.

그 안에서 팀을 이끄는 리더는 누구보다 많은 질문과 부담을 안고 있습니다.

조직과 사람 사이의 균형을 잡아야 하고, 성과와 성장 사이의 무게를 감당해야 하는 자리.

그리고 그들이 흔들리면, 조직도 흔들리는 자리가 바로 팀장이기 때문입니다.

KMA는 오래도록 기업 현장에서 팀장의 역량과 조직 수준 간의 관계를 분석해왔습니다.

**‘어떻게 하면 이 복잡성의 시대에, 단단하고 균형 있게 팀을 이끌 수 있을까?’**

KMA는 그 답을 ‘육각형’에서 찾았습니다.

균형과 완전함, 연결과 확장을 동시에 담은 가장 정교한 구조인 육각형은

각 6개의 축이 전체 구조 속에서 맞물릴 때, 안정성과 지속성을 확보합니다.

KMA hexagon 리더십 프로그램은,

육각형의 원리를 프로그램의 정체성과 운영 철학으로 삼아 설계되었습니다.

팀장의 6가지 역량은 팀을 이끄는 사람의 내면과 그들이 영향력을 발휘하는 방식을 다듬기 위해 준비되었습니다.

지금, 팀장을 위한 리더십 교육은 선택이 아닌 필수입니다. hexagon 리더십 프로그램은 그 필수인 기준이 되고자 합니다.

**복잡성 시대를 이기는 팀, 그 팀을 움직이는 사람들을 위해 KMA가 제시합니다.**



지금 우리 기업은 조직의 지속을 위해 사업의 재편과 단위 조직(팀) 중심의 권한 위임을 전략화 하고 있습니다.

## 경영환경의 복잡성에 대응하는 조직의 전략

### 저성장 고착화

#### 수익성 중심 내실 경영

- 더딘 경기회복과 이익 중심 경영 강화
- 비용 효율을 위한 조직 슬림화
- 기존 자산의 활용 및 회수 전략



### 사업 포트폴리오 조정

#### 핵심 역량 강화 및 혁신 시도

- 수익/성장 기준의 비핵심 사업 정리
- 전략 사업군 중심의 R&D 및 인력 재배치
- M&A, 외부 협약 등 신사업 확장 또는 철수



### 팀 단위 실행력 강화

#### 빠른 실행과 민첩성 확보

- 현장 중심 문제 해결 및 실행 권한 이양
- 팀 단위 목표 및 성과 지표 정교화
- 신속한 문제해결과 의사결정 체계 구축



### 팀장 중심의 운영

#### 단위 조직 성과와 문화의 실질 주체

- 단위 조직의 목표 관리와 성과 책임
- 변화 환경에서의 팀 방향성 제시와 몰입 유도
- 자율성과 책임을 기반으로 한 협업 문화 형성

조직 전략 달성을 위한 실행 주체로서의 팀장



# Trend Sensing

조직의 구조적 변화는 팀장에게 요구되는 역할 또한 다변화 시킴으로써 팀장들은 역할수행에 많은 부담을 느끼고 있습니다.

### < 구성원이 꼽은 직장 유형별 팀장의 주요 역할 >



출처: 대학내일20대연구소, 2025년 5월 조사

## 95.9%의 구성원,

### 팀장의 리더십이 조직 성장에 큰 영향을 미친다고 응답

출처: 휴넷, 직장인이 생각하는 팀장 리더십, 2024년 7월

### < 팀장 역할 수행 기피 현상 >

## 47.1%

대기업

업무량 증가에 대한 우려로 기피

출처: 동아일보, "승진이요? 권장합니다"(2025)

## 46.0%

중견·중소  
·광기업

팀 조직 성과 책임 부담으로 기피

출처: 동아일보, "승진이요? 권장합니다"(2025)

### < 팀장 직책 수행의 어려움 >

## 51.0%

“리더 역할을 효과적으로 수행할 준비가 되어 있지 않다”

출처: Gartner(2024)

## 53.0%

“중간관리자 과반수 업무 과중으로 번아웃 경험 및 리더십 역량 개발 부족 지적”

출처: LG경영연구원(2024)

### 리더 포비아(Leaderphobia)

리더 역할에 대한 두려움과 회피성향

### 언보싱(Unbossing)

관리자 위치를 거부하고 개인 전문성에 집중

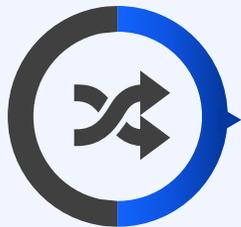
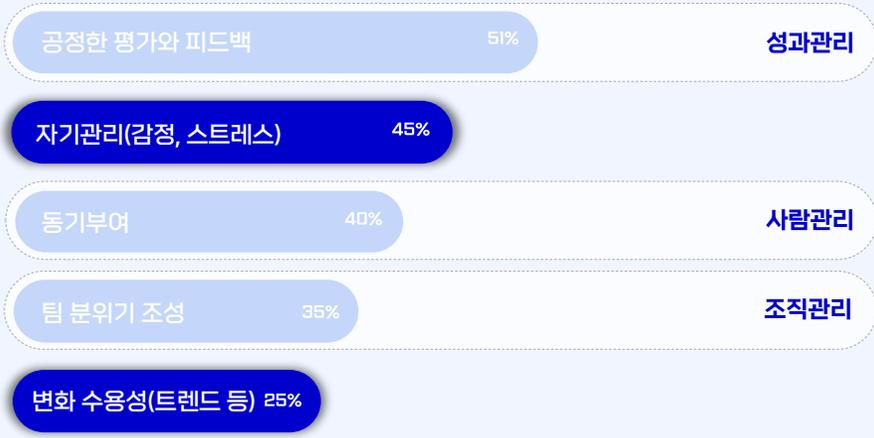
실제 조직과 팀장은 기존의 관리 스킬을 넘어 정서·사고·변화 대응까지 리더십의 새로운 기준이 요구되고 있음을 체감하고 있습니다.

〈 조직에서 요구하는 팀장의 주요 역할 Top5 〉

[출처] KMA 회원사 교육·인사담당자 대상 설문

〉 2024.10 시행

〉 표본 : 회원사 450사 중 210사 응답



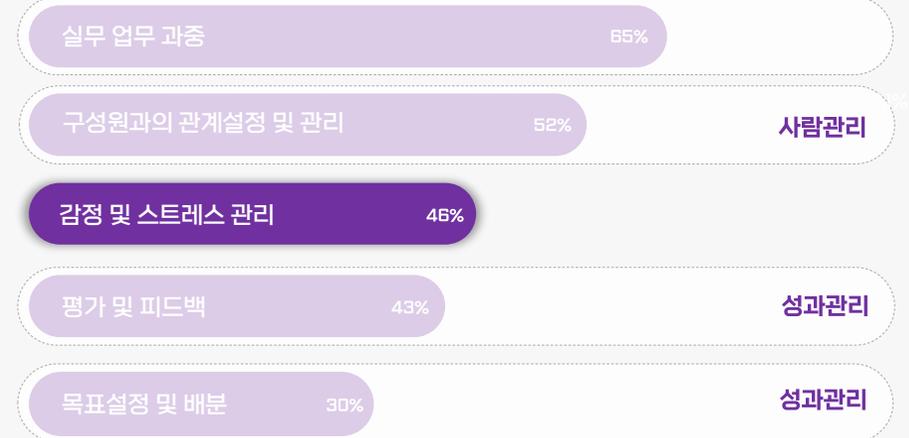
조직이 팀장에게 요구하는 역할은 기존의 리더십 스킬 (평가와 피드백, 동기부여, 팀 분위기 조성)에 더해 자기관리와 변화관리(트렌드, 기술 등) 영역으로까지 확장됨

〈 팀장 역할 수행의 주요 어려움 Top5 〉

[출처] KMA 팀장 리더십 과정 입과자 인터뷰

〉 2024.01 ~ 2025.03

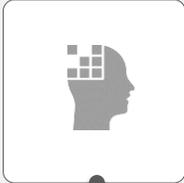
〉 표본 : SK그룹 계열사, LG그룹 계열사, 미래에셋그룹 계열사, 한화그룹 계열사, 미원그룹 계열사 외 12사



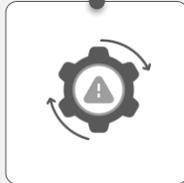
동시에, 팀장들은 기본 리더십 스킬(성과관리, 사람관리)을 발휘하는 데서 오는 어려움뿐 아니라, 과중한 업무와 역할 부담으로 자기관리조차 쉽지 않은 상황에 놓여 있음

이제 팀장은 팀 운영의 명확한 목적과 리더십 스킬 간 균형을 이룰 때만이 복잡성의 시대 속 흔들리지 않는 팀을 구축할 수 있습니다.

### 팀장 역할 부재가 야기하는 문제

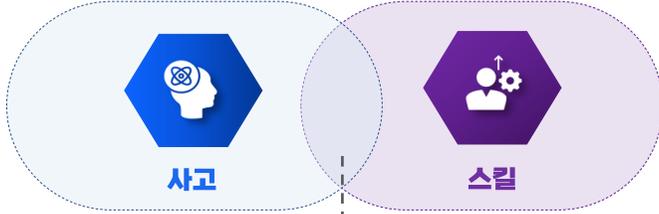


**정체성이 확립되지 않은 팀장은,**  
조직의 전략을 팀 수준으로  
연결(Cascading) 하는 것 불가  
팀 성장을 위한 변화 필요성에 대한  
인지와 공감 부족



**목적성이 명확하지 않은 팀은,**  
구성원의 업무 실행력과  
효율성이 저하되어 성과 지연  
갈등과 혼선이 잦은 업무환경으로  
몰입과 무기력 발생

### 팀장 역할 수행을 위한 2가지의 핵심 요인



**사고**  
팀과 자신의  
역할을 '정립'하는 힘

팀장은 팀의 방향성과  
존재 이유에 대한  
내면적 정립이 필요

**안정적인 영향력 발휘를  
위한 기반**



**스킬**  
목표 실현을 위해  
팀을 '운영' 하는 힘

팀장은 구성원을 이끌어  
목표 달성을 위한  
구체적 실행으로의 전환이 필요

**팀 목표 달성을 위한  
실질적 실행 도구**

팀장으로서의 사고와 스킬의 균형이 가능할 때,  
팀은 실질적으로 움직이며 결과를 만들어낼 수 있습니다.

### 균형잡힌 팀장 역할 수행의 결과

**정체성이 확립된 팀장은,**  
조직 내 팀의 위치와 역할을  
명확히 인식하고 일관성 있는 팀 목표 정립  
팀을 둘러싼 환경 변화를 캐치하고,  
팀 성장과 목표달성을 위한 방향성 확립



**목적성이 분명한 팀은,**  
구성원과의 소통을 통해 전략을  
공유하고 공감대를 형성  
실제 운영 측면에서 조직화된  
실행력과 피드백으로 지속 성장



리더는 타고나는 것이 아니라, 체계적 훈련을 통한 사고와 스킬의 균형 속에서 완성될 수 있습니다.

안정적이고 지속적인 영향력 발휘를 위한 팀장의 행동 양식

교육 지원 방향성

사고



균형 잡힌 정서관리

자신의 감정을 객관적으로 인식하고 상황에 따라 즉시 조절하는 동시에 구성원의 감정을 읽고 불필요한 갈등을 예방하여 조직 분위기를 안정시킴



정서 인식과 조절 역량 강화를 위한 정서지능 교육, 감정 피드백 코칭, 시뮬레이션 훈련



민첩한 변화관리

환경 변화를 빠르게 감지하여 필요성을 설득력 있게 전달하고 새로운 제도나 프로세스 도입 시 적극 수용하며 팀이 적응할 수 있도록 이를 주도함



변화 감지와 실행 민첩성 강화를 위한 변화 시나리오 학습, 케이스 기반 토론, 상황 대응 워크숍



실용적 기술이해

최신 디지털 도구를 능숙하게 활용해 팀 효율을 높이고 이를 적극 전파함으로써 단순 도구 사용을 넘어 디지털 친화적인 조직 문화를 만드는 데 앞장섬



디지털 리터러시와 활용 역량 제고를 위한 디지털 툴 실습, 협업 플랫폼 적용 교육, 기술 친화적 문화 조성 이니셔티브

스킬



공감적 조직관리

조직의 방향성과 가치를 구성원과 공유하여 공감대를 형성하고 구성원이 몰입할 수 있는 환경을 조성하고 불필요한 장벽을 제거함



비전 공유와 조직 공감력 고도화를 위한 조직 몰입 환경 설계 워크숍, 팀 협업 문화 구축 교육



체계적 성과관리

명확한 목표를 설정하고 자원을 효율적으로 배분하는 동시에 성과 진행 상황을 지속적으로 모니터링하며 필요한 경우 즉시 피드백을 제공함



목표 설정과 성과 운영 체계 강화를 위한 목표 수립 교육, 공정한 평가를 위한 상시관리 훈련 및 피드백 세션



성장 중심 사람관리

신뢰를 기반으로 관계를 구축하며 구성원에게 권한을 위임해 자율성을 부여하고 구성원의 동기를 부여하고 개인과 팀이 함께 성장하도록 지원함



구성원의 몰입과 성장을 위한 리더-구성원간 신뢰 구축 프로세스, 동기부여 전략 교육

KMA의 hexagon 모델은 팀장의 안정적인 역할 수행에 필요한 2가지 요소와 6가지의 핵심 역량군을 기반으로 설계되었습니다.

## | KMA hexagon 모델 전개



**KMA 행사곤 모델의 사고 영역은 팀장 스스로의 심리적 안정에서 시작해 팀 구성원으로서의 안정적 영향력 발휘 지원을 목적으로 합니다.**

### | KMA 행사곤 모델 ‘사고 영역’

안정적이고 지속가능한 영향력 발휘를 위한 팀장의 인식 관점

역량군	역량군 정의	하위역량	역량 정의
<p><b>정서관리</b></p>	<p>리더 스스로의 감정과 구성원의 감정을 인식·조절·활용한다.</p>	자기 감정 인식	자신의 감정과 문제(스트레스, 갈등) 상황을 정확하게 인식하는 능력
		자기 감정 조절	감정인식을 기반으로 부정 감정의 원인을 찾고, 부정 감정과 원하는 바를 적절하게 표현하는 능력
		구성원 감정 관리	안정된 정서를 기반으로 구성원을 대하고, 구성원의 감정 상태를 인식하고 공감 하는 능력
<p><b>기술이해</b></p>	<p>디지털 전환과 기술 트렌드를 이해하고, 이를 팀의 운영과 협업 방식 혁신에 주도적으로 연결한다.</p>	디지털 리터러시	디지털 기술과 데이터의 기본 원리를 이해하고, 새로운 기술 흐름을 빠르게 받아들이는 능력
		스마트 생산성	실제 업무에 필요한 디지털 툴(협업툴, 분석툴, 자동화툴)을 능숙하게 활용하여 생산성을 높이는 능력
		디지털 협업 문화	디지털 도구를 활용하여 팀 안에 데이터 중심, 공유·협업 중심, 학습 중심의 문화를 정착시키는 능력
<p><b>변화관리</b></p>	<p>환경변화에 기민하게 대응하여 자신과 팀의 방향을 설정하고 발전을 선도한다.</p>	변화 감지	내외부 환경의 작은 변화에 대한 빠른 포착으로 중요한 정보를 알아내고, 변화 필요성을 인식하는 능력
		변화 설득	조직 또는 구성원의 변화 저항 이유를 공감/이해해하고 업무 방식에의 긍정적 적용을 위해 변화를 자연스럽게 이끌어내는 능력
		변화 실천	변화관리 프로세스에 대한 이해를 기반으로, 자신과 팀의 정체성을 설정하고 비전을 확립하여 조직에 변화를 정착시키는 능력

KMA 행사곤 모델의 스킬 영역은 팀장이 단위 조직(팀)을 운영함에 있어 필요한 관리 스킬 향상과 실질적인 팀 개선을 목적으로 합니다.

### | KMA 행사곤 모델 ‘스킬 영역’

조직 실행력을 갖춘 팀장으로서의 영향력 확장을 위한 팀장의 조직 운영 측면

역량군	역량군 정의	하위역량	역량 정의
<p><b>사람관리</b></p>	<p>구성원에 대한 이해를 바탕으로, 성장과 전문성을 촉진하고, 구성원 간 협력적 관계를 구축한다.</p>	구성원 및 팀 이해	구성원 개인의 성향, 동기, 강점, 역량 등을 파악하여 팀의 다양성과 역동성을 이해하고, 잠재적 갈등 요인 인식 및 상호 신뢰를 구축하는 능력
		구성원 육성 및 성장 지원	구성원이 일상적 업무 속에서 지속적으로 성장할 수 있도록 코칭과 피드백을 제공하고, 발전적 경력 목표를 가질 수 있도록 경력 개발 및 전문성을 지원하는 능력
		갈등관리 및 관계 구축	구성원 간 갈등을 건설적으로 해결하고, 심리적 안전감을 기반으로 협력적인 업무관계를 구축하는 능력
<p><b>성과관리</b></p>	<p>팀 목표를 명확히 수립하고, 실행 과정을 체계적으로 관리하여 목표 달성과 타당도 높은 결과를 도출한다</p>	성과목표 설정	전사 목표에 cascading된 팀 성과 목표를 수립하고, 이를 달성·측정 가능하도록 명확한 지표를 설정하는 능력
		성과 측정 및 평가	조직의 평가 지표를 통해 성과를 측정하고, 결과를 객관적 기준에 따라 평가하는 능력
		성과 피드백 및 코칭	성과에 대해 정기적이고 구조적인 피드백을 제공하여, 구성원의 역량 개발과 동기 부여를 지원하는 능력
<p><b>조직관리</b></p>	<p>팀 역할 유형 및 팀 문화를 파악하여 구체적인 개선 포인트를 모색하고, 팀워크 기반 생산성 제고를 도모한다.</p>	팀 역할 유형 분석	조직의 전략적 방향성 아래, 팀의 역할 유형을 명확히 분석하고 팀워크에 대한 이해를 토대로 팀원의 기능과 팀 역할을 구분하는 능력
		팀 문화 파악과 해석	단위 조직(팀) 관리에 필요한 핵심 요인을 이해하고, 팀의 현재 수준을 객관적으로 진단 하고 해석하는 능력
		팀 개선 촉진	구성원이 지속적으로 성장하고 업무에 몰입할 수 있는 환경 조성을 위해 구성원들과 함께 업무 프로세스를 구축하고 개선을 촉진하는 능력

KMA 행사곤 리더십 프로그램은 ‘인식-학습-실천-개선’으로 이어지는 학습 여정을 통해, 팀장과 조직의 실질적인 변화를 목적으로 합니다.



※ 본 프로세스는 표준 학습 여정으로, 고객의 니즈에 따라 조정 및 선택 진행 가능합니다.

### | 사고 영역(1) 정서관리: 리더 스스로의 감정과 구성원의 감정을 인식·조절·활용한다.

총 4.0H

Course Overview	Module	Details	Tool	Time
<p><b>학습 주제</b></p> <p>: 팀장과 구성원의 심리적 안정을 위한 팀장 정서관리</p> <p><b>학습 역량</b></p> <p>① 자기 감정 인식 ② 자기 감정 조절 ③ 구성원 감정 관리</p> <p><b>학습 목표</b></p> <p>① 자신과 구성원의 감정을 정확히 인식하여, 상황별로 적절한 언어와 행동을 선택할 수 있다.</p> <p>② 감정을 조절·활용하는 전략을 익히고, 팀 내 신뢰와 긍정적 분위기 확산에 적용할 수 있다.</p> <p><b>주요 특징</b></p> <p>① SSC, KCI급 논문 기반 학습 콘텐츠 ② 공식적으로 검증된 진단도구 기반 개인 정서 인식</p>	<p><b>Module 1.</b> 팀장의 자기감정 인식</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>[진단] 오늘의 감정 톤 체크로 평소 나의 감정 인식 민감성 파악</li> <li>[디브리핑] 정서관리 영역 진단 결과 공유</li> <li>[강의] 리더의 자기 감정 인식이 중요한 이유</li> <li>[토의] 최근 팀장으로서 가장 부정적인 감정이 들었던 사건, 상황 공유 및 그 순간의 구체적 감정 단어 인식하기</li> <li>[실습] 신체, 언어, 후각의 변화를 활용한 자기 감정 인식 *감정오일 활용</li> </ul>	<p>강의 진단 그룹토의 및 발표</p>	1.0 H
	<p><b>Module 2.</b> 팀장의 자기 통제와 조절</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>[강의] 자기 감정 인식 후 조절까지의 프로세스</li> <li>[토의] 최근 감정을 제대로 다스리지 못해 팀이 흔들렸던 사례 공유</li> <li>[실습] 팀원 실수·마감 압박·업무 분장 갈등 상황 제시 및 롤플레잉</li> <li>[강의] 조절이 어려운 리더 자신의 트리거 찾기                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 중요하게 생각하는 가치, 관계에서 상대방에게 바라는 점</li> </ul> </li> <li>[개인실습] 자기감정 조절 플랜 세우기: 조절 기법(호흡, 시각화, 언어조절 등) 설계</li> </ul>	<p>강의 토의 그룹 및 개인실습</p>	1.5 H
	<p><b>Module 3.</b> 팀장의 구성원 감정관리</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>[토의] 구성원 감정 인식 : 최근 캐치한 구성원의 감정변화 떠올리기</li> <li>[개인실습] 각 구성원의 감정의 신호(언어/비언어) 세부화 하기</li> <li>[강의] 구성원 감정 공감 및 조절                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 공감적 경청을 표현하는 리더의 언어 습관, 상황별 공감 표현과 피드백 방법</li> </ul> </li> <li>[실습] 부정적 감정의 전환 전략</li> <li>[강의] 업무 몰입도를 향상시키는 우리 팀 긍정 감정 확산</li> <li>[토의] 긍정 정서 루틴 만들기 위한 방안</li> </ul>	<p>강의 토의 그룹 및 개인실습</p>	1.5 H

### | 사고 영역(2) 기술이해: 디지털 전환과 기술 트렌드를 이해하고, 이를 팀의 운영과 협업 방식 혁신에 주도적으로 연결한다.

총 4.0H

Course Overview	Module	Details	Tool	Time
<p> <b>학습 주제</b></p> <p>: 팀 생산성 향상과 지속을 위한 팀장의 디지털 리더십</p> <p> <b>학습 역량</b></p> <p>① 디지털 리터러시 ② 스마트 생산성 ③ 디지털 협업 문화</p> <p> <b>학습 목표</b></p> <p>① 디지털 환경과 최신 기술 트렌드를 이해하고, 팀 운영과 성과 관리에 적용할 수 있다.</p> <p>② 협업 툴과 디지털 기반 문화를 활용하여 팀의 생산성과 협업 방식을 혁신할 수 있다.</p> <p> <b>주요 특징</b></p> <p>① 디지털 협업툴 기반 교육 산출물로 협업 즉각 활용 ② 글로벌 DX·AI·Agile 사례 기반 맞춤 실행안 제시</p>	<p><b>Module 1.</b> 디지털 리터러시</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• [디브리핑] 우리 조직의 디지털 인식 수준과 팀장·구성원 간 디지털 인식 격차 인지</li> <li>• [강의] 디지털 기술과 데이터의 기본 원리 및 최신 트렌드 그리고 디지털 리더십의 필요성</li> <li>• [사례] 국내외 기업의 디지털 전환(DX) 성공·실패 사례 비교</li> <li>• [토의] 새로운 기술 흐름 속에서 우리 팀이 직면한 기회와 위협은 무엇인가?</li> </ul>	<p>강의 진단 사례제시 그룹토의 및 발표</p>	1.0 H
	<p><b>Module 2.</b> 스마트 생산성</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• [강의] 협업툴·분석툴·AI 자동화 툴을 활용한 업무 프로세스 혁신 전략</li> <li>• [진단] 팀 차원의 업무 프로세스 병목과 디지털 활용 수준 점검</li> <li>• [토의] 아이디어 워크숍: “내 업무에서 자동화할 수 있는 부분 찾기”</li> <li>• [사례] “우리 팀의 프로세스 중 자동화·디지털화 가능한 영역”을 도출하고 실행 로드맵 설계</li> </ul>	<p>강의 진단 사례제시 그룹토의 및 발표</p>	1.5 H
	<p><b>Module 3.</b> 디지털 협업 문화 디자인</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• [진단] 우리 팀 협업 방식과 조직문화 현주소 확인(소통·신뢰·심리적 안전감)</li> <li>• [사례] 마이크로소프트, 구글 등 글로벌 기업의 디지털 협업 문화 구축 사례</li> <li>• [강의] 하이브리드·글로벌 환경에서의 협업 리더십과 포용적 조직문화 조성 전략</li> <li>• [피드백] 학습 전후 디지털 협업 문화 인식 차이 확인, 실행 과제 및 리더십 행동 계획 공유</li> </ul>	<p>강의 진단 사례제시 그룹토의 피드백</p>	1.5 H

### | 사고 영역(3) 변화관리: 환경변화에 기민하게 대응하여 자신과 팀의 방향을 설정하고 발전을 선도한다.

총 4.0H

Course Overview	Module	Details	Tool	Time
<p> <b>학습 주제</b></p> <p>: 팀장의 환경 변화 센싱 기반 팀 방향성 및 목적 설정</p> <p> <b>학습 역량</b></p> <p>① 변화 감지 ② 변화 설득 ③ 변화 실천</p> <p> <b>학습 목표</b></p> <p>① 작은 변화의 신호를 포착하고, 자연스럽게 변화를 유도할 수 있다.</p> <p>② 변화관리 과정을 이해하고 자신과 팀의 비전을 수립할 수 있다.</p> <p> <b>주요 특징</b></p> <p>① 감지력 제고와 변화 설득 위한 구체적 기술 학습 ② 팀장 개인과 팀 목적 명확화 위한 전문가 FT 제공</p>	<p><b>Module 1.</b> <b>Sensing 변화 감지</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>[디브리핑] 변화관리 영역 진단 결과 공유 및 학습 방향 확인</li> <li>[강의] 변화 감지와 감지력의 차이점</li> <li>[강의] 변화 감지력이 뛰어난 팀장의 특성 : 팀장으로서 나의 변화 감지력은?</li> <li>[토의] 감지력을 키우는 4가지 기술 : 신호 포착, 판세 파악, 역지사지, 질문하기</li> </ul>	<p>강의 사례제시 그룹토의 및 발표</p>	1.0H
	<p><b>Module 2.</b> <b>Setting 변화 설득</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>[강의] 개인과 조직이 변화에 적응하는 이유</li> <li>[강의] 변화를 촉진하는 방법 (Hard 전술과 Soft 전술)</li> <li>[실습] 변화 설득을 위한 3가지 기술                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 파장과 효과 예측</li> <li>- 수용과 긍정 해석</li> <li>- 중립적 타인 활용</li> </ul> </li> </ul>	<p>강의 사례제시 그룹토의 및 발표</p>	1.0H
	<p><b>Module 3.</b> <b>Saying 변화 실천</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>[강의] 변화관리 5단계 프로세스                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 긴장감 조성 → 비전 수립 → 작은 성공 체험 → 지속 변화 독려 → 조직 문화 정착</li> </ul> </li> <li>[실습] 팀장 자신의 정체성 발견                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 나의 핵심 이해관계자와 핵심 가치</li> </ul> </li> <li>[실습] 팀의 미션과 비전 수립                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 우리의 고객, 고객의 기대 사항, 우리의 제공 가치</li> </ul> </li> </ul>	<p>강의 개별작성 및 공유 피드백</p>	2.0H

**스킬 영역(4) 사람관리: 구성원에 대한 이해를 바탕으로, 성장과 전문성을 촉진하고 구성원 간 협력적 관계를 구축한다.**

총 4.0H

Course Overview	Module	Details	Tool	Time
<p><b>💡 학습 주제</b></p> <p>: 구성원과 신뢰 기반 심리적 안전 구축 스킬 향상</p> <p><b>🧬 학습 역량</b></p> <p>① 팀원 및 팀 이해 ② 직원 육성 및 성장 지원 ③ 갈등관리 및 관계 구축</p> <p><b>🎯 학습 목표</b></p> <p>① 구성원과 팀의 다양성을 이해하고 구성원의 성장과 성과를 촉진할 수 있는 역량을 개발할 수 있다.</p> <p>② 갈등을 건설적으로 해결하고, 신뢰와 협력을 바탕으로 긍정적인 팀 문화를 형성할 수 있다.</p> <p><b>★ 주요 특징</b></p> <p>① 추상적 개념이 아닌 구체적 상황과 사례 중심 학습 ② 팀맥락, 구성원 특성 기반으로 현업 괴리 최소화</p>	<p><b>Module 1.</b> 구성원 및 팀 이해</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>[디브리핑] 사람관리 영역에서의 팀장-조직 간 인식 차이 확인 및 학습 방향 확인</li> <li>[사례] 구성원의 다양성과 팀 역동성을 이해해야 하는 이유</li> <li>[강의] 개인의 특성 차이 및 팀 성숙도를 확인하는 다양한 방법</li> <li>[개인실습] '역량(Skill)x의지(Will)' 매트릭스 차트 분석</li> <li>[토의] 공통 패턴, 숨겨진 위험 요소 분석는?</li> </ul>	<p>디브리핑 사례제시 강의 개별작성 그룹토의</p>	1.5 H
	<p><b>Module 2.</b> 구성원 육성과 성장 지원</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>[강의] 팀원별 경력 목표 설정 및 전문성 개발 방법</li> <li>[개인실습] 성장 및 육성을 지원하기 어려운 팀원은 누구인가?</li> <li>[롤플레이] 고성과자, 저성과자, 몰입 저하 직원 등 다양한 구성원 케이스 선정 후 1:1 성장 대화 실습하기</li> </ul>	<p>강의 개별작성 롤플레이</p>	1.0 H
	<p><b>Module 3.</b> 갈등관리 및 관계 구축</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>[강의] 심리적 안전감이 조직 성과에 미치는 영향 이해 및 심리적 안전감 조성 방법 학습</li> <li>[사례] 갈등 대응 스타일, 세대 차이, 업무 불균등 등 다양한 갈등 상황 시뮬레이션 및 팀장 개입 방안 모색</li> <li>[개인실습] 팀 차터(Team Charter) 작성 및 신뢰 원칙 도출</li> <li>[개인실습] 즉각적인 실행을 위한 액션플랜 수립 및 선언</li> </ul>	<p>강의 사례제시 개별작성 및 발표 피드백</p>	1.5 H

**스킬 영역(5) 성과관리: 팀 목표를 명확히 수립하고, 실행 과정을 체계적으로 관리하여 목표 달성과 타당도 높은 결과를 도출한다.**

총 4.0H

Course Overview	Module	Details	Tool	Time
<p><b>💡 학습 주제</b></p> <p>: 조직과 구성원 성과달성을 위한 팀장의 성과관리 스킬</p> <p><b>🧬 학습 역량</b></p> <p>① 성과목표 설정 ② 성과 측정 및 평가 ③ 성과 피드백 및 코칭</p> <p><b>🎯 학습 목표</b></p> <p>① 성과관리의 필요성을 인식하고 조직원 개별성과 및 조직의 성과를 정렬하여 관리할 수 있다.</p> <p>② 구성원 유형 및 상황에 맞는 코칭과 피드백 기법을 활용하여 상시적인 관리와 지원을 할 수 있다.</p> <p><b>★ 주요 특징</b></p> <p>① 실제 구성원과 유사한 성향의 가상 팀원과 실습 ② 실습 산출물 기반 성과관리 미니북 제작 및 제공</p>	<p><b>Module 1.</b> 시대적 변화와 리더십 및 성과관리의 필요성</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>[디브리핑] 성과관리 영역에서의 진단 결과 공유 및 학습 방향 확인</li> <li>[토의] '좋은' 성과관리의 기준은 무엇일까? 그리고 우리 조직의 성과관리 수준은 어떠한가?</li> <li>[강의] 시대적변화의 흐름과 리더십의 진화 : 성과평가에서 성과관리로!</li> <li>[강의] 진화하는 리더십과 성과관리의 필요성 대두</li> <li>[강의] 성과관리 프로세스의 이해: 목표 설정 ) 중간 점검 및 코칭 ) 성과 평가 및 피드백</li> </ul>	강의 토의	0.5 H
	<p><b>Module 2.</b> 공정한 성과관리를 위한 목표설정과 성과코칭</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>[강의] 올바른 목표설정 방법론 : SMART의 개념과 적용</li> <li>[강의] 핵심성과지표(KPI) 및 CSF(Critical Success Factors) 개념</li> <li>[실습] 목표설정과 CSF의 도출 KPI 설정 및 목표합의 면담</li> <li>[강의] 정기적인 원온원(One-on-One) 면담의 중요성</li> <li>[강의] 중간점검 및 코칭의 이해</li> <li>[시뮬레이션] 다양한 페르소나의 가상 팀원과 중간 성과공유 및 중간 점검 면담 실습</li> </ul>	강의 실습 피드백	2.0 H
	<p><b>Module 3.</b> 성과평가와 피드백</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>[강의] 올바른 평가 방법과 오류 대응을</li> <li>[강의] 피드백 대화 구조: 인정 피드백과 발전적 피드백의 구분</li> <li>[시뮬레이션] AAR을 활용한 평가 및 다양한 페르소나의 가상 팀원과 피드백 실습</li> <li>[강의] 총평 및 피드백</li> </ul>	강의 실습 피드백	1.5 H

**스킬 영역(6) 조직관리: 팀 역할 유형 및 팀 문화를 파악하여 구체적인 개선 포인트를 모색하고, 팀워크 기반 생산성 제고를 도모한다.**

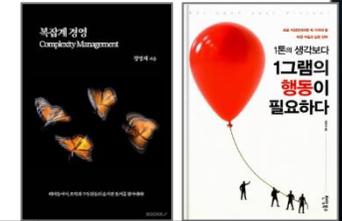
총 4.0H

Course Overview	Module	Details	Tool	Time
<p><b>💡 학습 주제</b></p> <p>: 팀의 실질적인 개선을 위한 팀장의 조직관리 스킬</p> <p><b>🧬 학습 역량</b></p> <p>① 팀 역할 유형 분석 ② 팀 문화 파악과 해석 ③ 팀 개선 촉진</p> <p><b>🎯 학습 목표</b></p> <p>① 팀워크와 조직 내 각 팀원 역할의 개념을 명확히 이해 할 수 있다.</p> <p>② 팀 문화 진단 및 해석 능력을 통해 개선 방안을 팀원들과 논의하고 실천 할 수 있다.</p> <p><b>★ 주요 특징</b></p> <p>① 팀 생산성 제고 위한 팀 그라운드를 셋팅 ② 실제 팀원과 워크숍 진행 위한 필요 스킬 학습</p>	<p><b>Module 1.</b> 팀 역할 유형 분석</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>[디브리핑] 조직관리 영역에서의 진단 결과 공유 및 학습 방향 확인</li> <li>[강의] 팀워크의 두 가지 측면 : 업무 활성화 측면과 관계 유대감 측면</li> <li>[사례] 팀 성과가 높은 조직과 낮은 조직의 차이, 팀워크를 촉진하는 요인 연구</li> <li>[강의] 9가지 팀 역할 유형과 특성</li> <li>[실습] 팀장과 팀원의 팀 역할 유형 파악과 팀워크 증진 방안</li> </ul>	<p>강의 사례제시 진단 개별작성</p>	1.0 H
	<p><b>Module 2.</b> 팀 문화 진단과 해석</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>[진단] 단위 조직(팀) 관리를 위한 진단: 경쟁, 통제, 협력, 창조 중심의 단위 조직 진단</li> <li>[피드백] 단위 조직(팀) 문화 진단 결과 해석과 우리 팀 분석 - 외부와 내부 지향, 유연과 안정 지향</li> <li>[사례] 시간에 따른 팀(조직)문화 변천사 사례</li> <li>[강의] 팀(조직) 변화에 요구에 따른 팀장 리더십 성찰</li> </ul>	<p>진단 해석 사례제시 강의</p>	1.0 H
	<p><b>Module 3.</b> 팀 개선 방안 도출</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>[강의] 팀 생산성 제고를 위한 워크숍 운영 프로세스 : 이슈도출 → 아젠다 선정 → 발생 원인 → 해결안 모색 → 의사결정 → 실행 계획</li> <li>[실습] 이슈도출 및 아젠다 선정 방법</li> <li>[실습] 발생 원인 및 해결안 모색 방법</li> <li>[실습] 팀장의 의사결정과 팀원 실행 계획 수립 방법</li> </ul>	<p>운영방법 실습 피드백</p>	2.0 H

**사고 & 스킬 | 변화관리 및 조직관리 담당**

### 정영재 주임 교수

- **강의 분야** 리더 육성과 팀원 동기, 성과 코칭과 전략 실행, 핵심 인재와 미래 사고, 조직 문제와 이슈 해결
- **학력/자격** aSSIST 인사조직 박사(리더십 전공), 고려대학교 교육학 석사(기업교육 전공)  
Action Learning Practitioner (한국액션러닝협회)  
PXR 성과코칭 Master (한국성과코칭협회)
- **주요 경력** 現 리더와 촉진 연구소 대표  
現 aSSIST 인적자원관리 & 인적자원개발 객원교수  
現 대한리더십학회 대외협력 위원장 / 글로벌 리더십 개발원 전문위원  
前 (주)LS 인사혁신팀 People Lab 부장, 그룹 연수원(미래원) 리더십 & 조직개발 PM 20년 경력  
前 고려대 기업교육 전공 Facilitation & 교수법 강의  
저서 <복잡계 경영 Complexity Management>, <1톤의 생각보다 1그램의 행동이 필요하다>



연번	주관 기업	진행 시기(차수)	대상자	프로젝트명
1	GC녹십자	2025	팀장	2025 GC녹십자 리더 조직관리, 변화관리, 사람관리 교육 과정
2	한솔아이원스	2025	팀장&부팀장	2025 한솔아이원스 변화 관리와 브릿지 리더십 교육 과정
3	광동제약	2025	팀장	2025 광동제약 팀장 정체성 및 조직 미션 비전 수립 교육 과정
4	JW제약	2025	팀장	2025 JW제약 팀 생산성 제고 워크샵 진행법 교육 과정
5	서울신용보증재단	2025	팀장 센터장	2025 서울신용보증재단 변화 관리 및 조직 관리 리더십 교육 과정

# 06

「한국능률협회 행사곤 팀장 리더십 프로그램」

## Program Leaders

KMA



사고 | 정서관리 역량 담당

### 유 현 옥 교수

● 강의 분야 리더십, 감정관리, 조직 커뮤니케이션, 심리적 안전감

● 학력/자격 연세대학교 일반대학원 박사 수료(교육학/조직학습 전공)  
숙명여자대학교 인적자원개발대학원 석사 졸업  
숙명여자대학교 경영학과 학사 졸업

● 주요 경력 現 라마드컴퍼니 대표  
現 연세대학교 교육연구소 연구원  
前 삼성물산 경험혁신아카데미 근무 (2012~2023)  
논문) Li, Y., You, H., & Oh, S. (2024). A study on the structural relationship between emotional labor, job burnout, and turnover intention among office workers in Korea: the moderated mediating effect of leader-member exchange. BMC psychology, 12(1), 1-16.



● 유사 강의

연번	주관 기업	진행 시기(차수)	대상자	프로젝트명
1	삼성전자	2025(8차수)	팀원	2025 삼성전자 조직 커뮤니케이션 교육 과정
2	경찰청	2025(5차수)	중간관리자	2025 경찰청 중간관리자 리더십 교육 과정
3	삼성물산	2024~2025(30차수)	팀장, 팀원	2025 삼성물산 감정관리역량 향상 '비타민캠프'
4	한국능률협회	2025	팀장	2025 한국능률협회 소통 공감 리더십 교육 과정
5	LG인화원	2024(10차수)	신입, 경력사원	2024 LG인화원 감정오일 활용 감정관리 교육 과정



사고 | 기술이해 역량 담당

### 이 화 자 교수

- 강의 분야** 디지털 리더십, 전략적 사고, 비즈니스모델, 디자인씽킹, PSDM(문제해결 의사결정), 애자일 리더십
- 학력/자격** 건국대학교 대학원 벤처기술경영(경영학) 박사  
 건국대학교 대학원 벤처기술경영(경영학) 석사  
 TRIZ 3rd LEVEL, 퍼실리테이터(CF), 전문코치(KCA), 마인드맵, ICAgile(애자일)
- 주요 경력** 現 메티스경영연구소 대표  
 現 건국대학교 신산업융합학과 겸임교수  
 서울경제진흥원 창업정책팀 책임  
 숭실대학교/경원대학교 경영학부 겸임교수  
 저서) Chat GPT와 함께하는 디자인씽킹 워크숍



● 유사 강의

연번	주관 기업	진행 시기(차수)	대상자	프로젝트명
1	AIA	2025	팀장급	2025 AIA 리더 비즈니스 스킬 강화 교육 과정
2	LGU+	2025(8차수)	점장급	2025 LG유플러스 채널관리자 문제해결 역량강화 교육 과정
3	HMM	2025	전직원	2025 HMM 디지털 분석툴 기반 신사업개발 교육 과정
4	현대자동차	2024-2025(2년 연속)	G3	2025 현대자동차 G3 Collaborative A.C.E 교육 과정
5	현대 CNR	2024	팀장급	2024 현대 CNR 리더의 자기이해와 AI 리더십 교육 과정

# 06

「한국능률협회 행사곤 팀장 리더십 프로그램」

## Program Leaders

KMA



스킬 | 사람관리 역량 담당

### 김선영 교수

- 강의 분야** 리더십 전반, 코칭 및 피드백, 리더의 소통, 저성과자 관리 방안 등
- 학력/자격** 연세대학원 심리과학이노베이션대학원 사회혁신트랙 재학  
 광운대학교 교육대학원 코칭심리 석사  
 KPC 한국코치협회 코치 인증 · AMCP (Master Coach Training Course) 인증 · 美PMI PMP(Project Management Professional) 인증
- 주요 경력** 現 한국능률협회 PIP(Performance Improvement Program) 프로그램 책임교수  
 前 현대케피코 연구기획그룹장 (주요수행 업무: R&D 기획, 선행 및 양산 프로젝트 관리, 프로세스 혁신, 특허전략 수립 및 관리 外)  
 前 현대자동차그룹 핵심가치 퍼실리테이터  
 前 아주대학교 평생교육원 코칭리더십 외래교수  
 저서) 부드럽고 솔직한 리더의 대화법 (2023.08, 파지트) · 굿 피드백, 팀장은 팩트(F.A.C.T)로 말한다 (2022.02 플랜비디자인)



● 유사 강의

연번	주관 기업	진행 시기(차수)	대상자	프로젝트명
1	아모레 퍼시픽	2025(8차수)	경영진 및 팀장	2025 아모레 퍼시픽 구성원 관리 강화 리더십 교육 과정
2	칩스앤미디어	2025(5차수)	팀장 및 파트장	2025 칩스앤미디어 구성원 육성을 위한 피드백 교육 과정
3	삼성물산	2024~2025(30차수)	현장소장 및 팀장	2024 삼성물산 코칭 리더십 교육 및 필드코칭 교육 과정
4	현대자동차	2024~2025(5차수)	관리자급	2024 현대자동차 세대 차이 극복을 위한 소통 리더십 교육 과정
5	JYP Ent	2024(10차수)	사장 및 임원	2023 JYP Ent 사람관리와 코칭리더십 교육 과정

# 06

「한국능률협회 행사곤 팀장 리더십 프로그램」

## Program Leaders

KMA

스킬 | 성과관리 역량 담당

### 권병희 교수

- 강의 분야** 관리자 리더십, 목표관리 및 성과관리, 동기관리, 코칭 리더십, 문제해결, 변화관리 등
- 학력/자격**
  - 아주대학교 대학원 박사수료(평생교육 및 HRD 전공)
  - NLP Trainer & Consultancy
  - ICC International Certificated coach 등
- 주요 경력**
  - 現 QAS리더십 연구 소장
  - 現 디다이스 대표
  - 現 한국교육컨설팅 코칭 학회 상임이사
  - 現 아주대학교 글로벌리더십 코칭 최고위과정 주임교수
  - 前 한국NLP상담학회 이사
  - 前 세계인재개발원 전략기획실장
- 유사 강의**



연번	주관 기업	진행 시기(차수)	대상자	프로젝트명
1	유플러스	2025 (1차수)	핵심인재(예비 팀장)	2025 LG유플러스 예비 리더 성과관리 교육 과정
2	인테그리스코리아	2025(3차수)	리더	2025 인테그리스코리아 리더십역량 강화 DC 과정
3	유한양행	2025(6차수)	임원/팀장/지점장	2025 유한양행 성과관리 리더십 교육 과정
4	한국석유공사	2025(4차수)	팀장	2025 한국석유공사 팀장 성과관리 리더십 교육 과정
5	투썸플레이스	2025(2차수)	팀장/파트장	2025 투썸플레이스 성과관리 리더십 교육 과정

리더십 다면 진단을 통해 팀장 스스로의 명확한 자기 인식을 지원하여 학습에 대한 몰입과 동기를 제고합니다.



## 리더십 역량 진단

### Key Points

- # 온라인
- # 다면진단
- # 자기인식
- # 변화인식

### 제공 시점

- [1차] 사전: 전 과정 진행 前 1회
- [2차] 사후: 전 과정 종료 後 1회



### 제공 방법

- [온라인] KMA 자체 진단 플랫폼 or 구글 독스 활용
- [소요시간] 전체 54개 문항 15분 내외
- [대상자] 팀장 자기 진단 + 팀원 상향 진단



※ 1차, 2차 공통 적용

### 콘텐츠 구성

- [문항] 사고 영역 및 스킬 영역 각 27개, 총 54개 문항  
※ 행동지표(세부 하위역량 별) 기반 문항 구성
- [측정] (팀장 자기기입 결과 - 팀원 상향 평가 결과) 값 기준
  - ① 팀장 그룹 내 개인 수준
  - ② 전체 구성원 중 우리 팀원의 인식 수준
- [산출물] 개인 리포트 + 그룹 리포트



### 활용 방식

- [공통] 과정 시작 시 진단 디브리핑 기반 학습 방향 제시
- [1차] 팀장 전반 역량 수준 및 '팀장-조직' 간 인식 차이 인지
- [2차] 모든 학습단계 종료 후, 교육 전/후  
'팀장-조직' 간 인식 차이 변화 확인 및 향상도 파악
- [산출물] 개인 리포트 기반 개별 학습 방향 제시



### 개인 진단 레포트 샘플



본학습 전 교육의 핵심 주제가 담긴 짧은 영상 제공을 통해 학습 방향에 대한 참여자 스스로의 인식을 지원합니다.



## Key Points

- # 마이크로러닝
- # LMS
- # 사전학습
- # 흥미유발

### 제공 시점



- [1차] 사전: 전 과정 진행 前 1회
- [2차] 중간: 사고 영역 교육 종료 및 스킬 교육 진행 전 1회

### 제공 방법



- [온라인] KMA LMS or 유튜브 링크 활용(재배포 제한)
- [소요시간] 콘텐츠별 약 10분~15분 분량의 영상  
※ 정해진 기간 내에서만 수강 가능

※ 1차, 2차 공통 적용

### 콘텐츠 구성



- [영상] 영역별 모듈 주제와 연계된 사전 학습 콘텐츠 6개  
※ 표준 과정 기준 사고 영역 3개, 스킬 영역 3개 영상
- [형태] 각 모듈 담당 강사 직접 출연 및 학습 내용 요약 제시
- [주제] ① 리더의 정체성 확립 + ② 리더십 스킬 이해

### 활용 방식



- [사전학습] 각 영역에 대한 본교육 시작 전 학습 예정 주제에 대한 사전 이해 및 생각해볼 거리 제시
- [리마인드] 교육 종료 후 2주 간 추가 재생 지원으로 학습 내용 복기 및 상기 지원

### 숫폼 영상 샘플



ChatGPT와의 가상 대화를 통해 실제 현업에서 경험할 수 있는 구성원과의 다양한 상황을 훈련할 수 있도록 지원합니다.



## 생성형AI 시뮬레이션

### | Key Points

- # 툴 활용
- # 시뮬레이션
- # 자가학습
- # 학습몰입

### | 제공 시점



- [영역] 스킬 영역 모듈 중 원운원 코칭 및 피드백 스킬 학습 시간 중 실습 활동으로 진행

### | 제공 방법



- [오프라인] 그룹별 또는 개인별 노트북 지급(대여)
- [플랫폼] ChatGPT 무료 버전 및 임시 계정 부여 (학습자 계정 활용 가능)

※ 사내 자체 생성형 AI, AI Agent 보유 시 활용 가능

### | 콘텐츠 구성



- [GPT] 구성원 성향과 관련된 페르소나 부여
- [시나리오] 원운원 코칭 또는 성과 피드백 등 시나리오 제시
- [시뮬레이션] 페르소나를 부여받은 ChatGPT 구성원과 실제 현업 유관 시나리오 기반의 대화 실습 진행

### | 활용 방식



- [훈련] 서로 다른 유형의 팀원 및 현업에서 경험할 수 있는 상황에 대한 간접 경험과 시행 착오를 통한 자가학습
- [사후연계] 다양한 페르소나의 ChatGPT와의 대화 모델 정리 및 실습 내용에 대한 강사 가이드가 담긴 미니북 산출

### 강의 현장 샘플



ChatGPT 대화 시뮬레이션을 통해 산출된 대화 모델을 집약하여 산출물로 남김으로써 지속적인 학습을 지원합니다.



대화 모델 미니북

### Key Points

- # 요약/정리
- # 산출물
- # 전문가 피드백
- # 사후학습

### 제공 시점



- [사후] 전 과정 교육 종료 후 교육 참여자 인당 1부 제공

### 제공 방법



- [산출물] ChatGPT 시뮬레이션을 통해 산출된 대화 모델 집약
- [우수모델] 사후 정제 기반 상황별/유형별 우수모델 제공
- [컬러북] B5 규격의 풀페이지 컬러북 형태 인쇄본 제공 가능

### 콘텐츠 구성



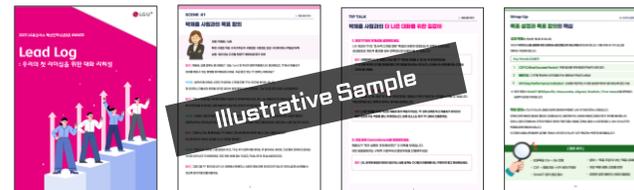
- [우수모델] 사후 정제 기반 상황별/유형별 우수 모델 제시
- [코멘트] 산출물에 대한 감사 피드백 또는 학습 포인트 제시
- [리마인드] 학습 내용 전반에 대한 요약 챗터로 복기 지원

### 활용 방식



- [사후학습] 미니북으로 실습 내용을 정리하여 제공함으로써 자율적인 사후학습 및 지속적인 참고 도서로 활용

### 대화 모델 미니북 샘플



본 행사곤 팀장 리더십 프로그램의 진행 비용은 다음과 같습니다(표준형, 팀장 10명 기준 산출).

구분		단가	수량 (단위)		수량 (단위)		견적가	비고
교육 비용	사고 영역(정서관리, 기술이해, 변화관리)	500,000	4	H	3	모듈	6,000,000	
	스킬 영역(사람관리, 성과관리, 조직관리)	500,000	4	H	3	모듈	6,000,000	
운영 비용 (선택 사항)	사전 진단	150,000	1	회	10	명	1,500,000	팀장 1명 기준 단가 - 개인 레포트, 1차 과제 평가/피드백 포함
	사후 진단	150,000	1	회	10	명	1,500,000	팀장 1명 기준 단가 - 개인 레포트, 1차 과제 평가/피드백 포함
	팀 워크숍 운영	600,000	1	팀	2	회	1,200,000	팀 목적서 수립 워크숍 1회, 팀 그라운드수 워크숍 1회
	숏폼 영상 개발비	1,000,000	1	과정	6	회	6,000,000	스튜디오 및 기자재 사용비 포함
	미니북 개발	500,000	4	단원	1	set	2,000,000	※ 인쇄 시(전면 컬러) 출력 비용 별도 발생
	교재 인쇄 및 교보재 구매	15,000	10	명	2	set	300,000	사고 영역 1set, 스킬 영역 1set 기준 ※ 교육장 물품 배송 포함
	교육 운영자	200,000	1	명	4	일	800,000	사고 영역 2일, 스킬 영역 2일 기준
<b>합 계 (Vat 면세)</b>							<b>25,300,000</b>	

※ 본 계약은 면세로 진행됩니다.

※ 교육 시간, 교육 인원, 교육 장소 등 협의 사항에 따라 산출 내역은 변동 될 수 있습니다.

KMA 한국능률협회

상근부회장 최권석



**KMA 한국능률협회**

**인재혁신그룹 인재개발센터**

**Tel : 02-3274-9336**

**E-mail : nykim@kma.or.kr**