



케이스 스터디: **Dillard's Case Study**

멘토십 프로그램 운영, 직원 참여도 증진에 적용된 버크만 활용사례



Dillard's는 미국에 약 300개의 매장을 운영 중인 패션 소매업체입니다.

■ 개요

1938년에 설립된 Dillard's Inc.는 미국 내 최대 패션 소매업체 중 하나로서, 딜라드 매장은 의류와 가정용품을 포함한 다양한 상품을 제공하며, 국내 및 독점 브랜드 공급원의 제품들을 갖추고 있습니다. 직원 수가 4만 명이 넘는 이 회사는 29개 주에 걸쳐 300개에 가까운 매장과 운영센터를 운영하고 있습니다. 딜라드는 버크만을 활용하여 멘토링과 인재개발을 실시함으로써 팀워크와 참여도, 업무성과를 향상시켰습니다.

■ 도전과제

엘리자베스 칠더스는 딜라드사의 재무통계분석 책임자로 부임하면서 미 전역에서 근무하고 있는 전 직원을 대상으로 직원 참여도를 높이고 업무에 더 많은 의미를 부여할 방법을 모색하고 있었습니다. 대안을 모색하던 중, 그녀는 성격 진단을 활용하여 팀 커뮤니케이션을 증진시키고, 각 개인의 스트레스 유발 요인을 이해하며, 하나로 연합된 집단으로서의 연결성을 높일 수 있음을 알게 되었습니다.

시장에는 많은 진단도구들이 있었으며 그녀는 회사의 니즈에 적합한 진단도구를 찾아야 했고, 이를 이행하기 위해 경영진의 승인을 얻고자 애를 썼습니다. 칠더스는 대부분의 진단이 성격에 대한 정보가 모호하거나, 회사가 얻을 정보에 비해 비용이 많이 들거나, 적합한 직무 유형에 대해 너무 구체적이라는 것을 발견했습니다.

새로운 진단도구인 "버크만"을 사용하여 상사와 피드백 시간을 가진 후, 칠더스는 이 진단이 직설적이고 실제적인 데이터를 제공해주면서 진로에 대해서는 열린 가능성을

제시해주는 균형을 유지함으로써 조직 내에서 직원들의 성장에 도움이 된다는 것을 증명할 수 있었습니다.



■ 해결방안

경영진의 승인을 얻은 후 그녀가 다음 단계로 해야 할 일은 딜라드의 인재풀 안에서 '버크만'을 어떻게 적용할지를 구체화하는 것이었습니다. 칠더스와 그녀의 팀은 인성적합성을 바탕으로 전국의 멘토와 멘티가 짝을 이루는 1년 멘토링 프로그램을 시행하기로 했습니다. 멘토링 프로그램은 동료들에게 개인 성장을 위한 도구를 제공할 뿐만 아니라, 직원들 사이에 더 깊은 유대를 형성하여 일상 업무에 대한 목적의식과 공동체 의식을 자아내는 방법으로 생각되었습니다. 멘토와 멘티 짝이 성공적으로 이루어져서 학습의 효과도 높이고 전반적으로 긍정적인 경험을 할 수 있도록 서로 행동이 잘 어울리는 짝을 찾기 위해 칠더스와 그녀의 동료들은 버크만 진단결과를 면밀히 검토했습니다.

이 프로그램은 그룹 내 연결고리 구축과 함께 직원들에게 안정적인 심리적 환경을 제공하는데 도움이 되었고, 따라서 직원들이 멘토에게 본인의 생각과 아이디어를 편안하게 표현할 수 있었습니다. “버크만을 통해 직원들은 팀 동료들과 자신을 더 잘 이해할 수 있게 되었어요. 버크만은 자기 인식, 팀 역동성 이해, 개인의 성장 및 기여를 위한 목표 설정에 정말 좋은 도구예요.” 라고 칠더스는 말합니다. 제대로 짝을 맺어준 덕에 멘토와 멘티들은 빠르게 유대감을 갖게 되었고, 이것을 기회로

직원들은 서로를 통해 직장생활의 목적과 의미를 찾게 되었습니다.



1년 동안 진행되는 딜라드의 멘토링 프로그램은 성공의 척도를 각 멘토/멘티가 파트너십으로 정하기 때문에 각 개인의 개성과 사회적 연결을 허용하여 아주 개인적인 경험이 가능합니다. 점검과 균형의 방법으로서 위원회가 중간점검 및 종료 후 설문조사를 통해 멘토링 프로그램이 성과를 거두는지 확인합니다. 프로그램에 참여하는 직원들은 개인별 성취감을 조성하기 위해 프로그램을 통해 무엇을 얻고 싶은지 참여자 스스로 목표를 정하도록 합니다.

■ 결 과

딜라드에서 시범 프로그램이 자리잡아 갈 즈음에 칠더스는 멘토링 그룹에 대해 최초의 긍정적인 피드백을 받았습니다. 이 프로그램은 이제 회사의 다른 몇몇 부서로 확장되었고 칠더스와 그녀의 동료들은 직원 연결에 대한 투자를 계속하기를 기대하고 있습니다.

지금까지의 성공을 감안할 때 칠더스의 다음 목표는 이 프로그램과 진단을 전국적으로 더 폭넓게 시행하는 것입니다. “저는 이것이 우리 매장 가족 모두에게 경이로운 도구가 될 것이라는 것을 진심으로 느끼고 있어요.”라고 칠더스는 말합니다.

버크만이 제공하는 성격진단 데이터의 강력한 효과성을 경험한 칠더스는 “이 진단은 정말로 회사에 다시 불을 붙였어요. 우리는 지금 투자를 하고 있으며, 이것은 회사의 성공에 큰 도움이 될 것이란 걸 우리 팀은 알고 있어요.”라고 말합니다.



“버크만을 통해 직원들은 팀 동료들과 자신을 더 잘 이해할 수 있게 되었어요. 버크만은 자기 인식, 팀 역동성 이해, 개인의 성장 및 기여를 위한 목표 설정에 정말 좋은 도구예요.”

엘리자베스 칠더스

(딜라드사 재무통계분석 책임자)