

Vol. 02  
FEB 2021

 대한상공회의소

# 기업문화 Insight Report

## 스마트하게 일하는 기업들의 6가지 키워드

Sharing Core Values | Dos & Don'ts | Efficiency through Autonomy  
Communication & Co-working | Meetings with Conclusions | Learning & Development

\* 본 보고서는 대한상의가 매월 개최하는 '기업문화 커피살롱' 발표사례((주)네오위즈플레이스튜디오, 동아쏘시오그룹, 스마트스터디(주), 오렌지라이프생명보험(주), (주)KT, (주)토스랩, (주)퍼시스, (주)풀무원)를 바탕으로 작성되었습니다.

# EXECUTIVE SUMMARY

## 1.

### 핵심가치 공유

#### Sharing Core Values

일하기에 앞서 기업과 직원들이 핵심가치를 정하고 공유하는 것은 기본. 서로 다른 생각을 하고 있거나 핵심가치에 공감하지 못한다면 목적지로 부터 계속 멀어질 뿐

- 이웃사랑과 생명존중의 정신에서 출발한 (주)풀무원은 신뢰성, 직업적 정직성, 연대의식, 개방성, 열정을 5대 핵심가치로 정함. 선언에 그치는 것이 아니라 우수실천사례 공모전, 전 임직원 실천서약 등 다양한 활동을 통해 조직원들과 공유하며 조직문화로 정착될 수 있도록 지속적으로 실천
- (주)네오위즈플레이스튜디오는 ‘안주하지 않습니다’, ‘솔직하게 표현합니다’, ‘프로답게 행동합니다’, ‘함께 일합니다’, ‘서로 믿습니다’라는 5가지 핵심가치를 통해 One-Team의 조직문화 구축

## 2.

### 업무 행동규범 수립

#### Dos & Don'ts

핵심가치를 실천하려면 어떻게 해야 할지 알려주는 행동규범 필요. 구성원 스스로 그라운드룰을 정한다면 자발적인 참여와 실천 가능

- 동아쏘시오그룹은 두돈텐텐(DoDon't1010) 프로젝트가 있음. 동아쏘시오 그룹 임직원들이 지켜야 할 문화 10가지 'Do 10' 과 사라져야 할 문화 10가지 'Don't 10' 으로 구성되어 있으며, 시작부터 실행까지 모든 과정에 전 임직원이 함께하는 참여형 프로젝트임
- (주)풀무원은 핵심가치를 실천하기 위한 행동기준 수립 시 온라인을 통해 전 직원이 아이디어를 제안할 수 있도록 제도를 마련하였으며, SME(Subject-matter expert) 대상 1 day 그린미팅을 통해 최종 선정. '그린박스' 프로그램 등 다양한 내재화 프로그램을 통해 실행여부를 지속적으로 점검

## 3.

### 효율성 높이는 자율

#### Efficiency through Autonomy

자율을 부여하면 효율적인 업무 가능. 정해진 장소와 시간에 근무를 해야 한다는 고정관념은 이제 그만

- 스마트스터디(주)는 근무시간과 업무공간을 개인이 결정할 수 있고 신규 비즈니스와 직무에 도전 가능. 자율복장과 함께 필요시 자유롭게 업무자산 이용이 가능하며 개인형 법인카드를 지급
- (주)퍼시스는 자율좌석제와 함께 모바일 환경에 맞는 다양한 옵션을 도입 하여 자율성에 기반한 업무방식을 구축

## EXECUTIVE SUMMARY

### 4.

#### 원활한 소통과 협업

##### Communication & Co-working

업무 추진에 있어 대내외 소통과 협업은 필수.

효율성 증대를 위해 원활한 소통과 협업에 주목해야

- (주)토스랩은 협업툴 ‘잔디(JANDI)’ 를 통해 효율적으로 사내외 소통. 특히 ‘주제별 대화방(토픽)’ 기능을 통해 업무 관련자간의 빠르고 정확한 정보 공유 및 업무 협의 가능. 잔디(JANDI)내 화상회의 기능으로 불필요하고 형식적인 대면 미팅 최소화
- 스마트스터디(주)는 협업 필요시 ‘캘린더 초청하기’를 통해 관련 임직원에게 회의에 참석해 줄 것을 요청할 수 있으며, 참석하고 싶은 미팅이 있으면 초대받지 않아도 참석 가능
- (주)네오위즈플레이스튜디오는 한달에 한번 소속 리더와의 **체크인 미팅**을 통해 상호 피드백을 받고 향후 해야 할 일에 대해 논의

### 5.

#### 결론 내는 회의

##### Meetings with Conclusions

충분한 검토가 이루어졌다면 결정을 내려야 할 시간.

책임과 결정을 미루는 회의는 이제 그만

- 여러 기관에서 벤치마킹하고 있는 (주)KT의 ‘1등워크숍’은 1박2일에 걸쳐 격의 없는 토론이 이루어지며 **의사결정권자가 그 자리에서 결정**
- 동아쏘시오그룹의 **회바회바**(회의문화가 바뀌면 회사가 바뀝니다) 프로젝트는 **결론내는 텐텐 회의**를 운영. 회의 주관자와 참석자가 지켜야 할 룰을 정한 것으로 효율성 있는 회의를 위한 자기 진단 기능 수행

### 6.

#### 학습을 통한 성장

##### Learning & Development

회사에서 정하는 내용을 학습하는 것이 아니라 직원 스스로 학습방향과 내용을 설정. 학습동기 부여로 개개인의 역량 향상

- 오렌지라이프생명보험(주)는 법정필수 교육 외에는 **자율적으로 선택**. 현업 이해도가 높은 사내외 전문가가 참여하는 200여개의 다양한 교육과정 운영
- 스마트스터디(주)는 멤버들이 자유주제로 무엇이든 공유할 수 있는 자리인 ‘**윌로데이**’를 상시적으로 운영

# 1. 핵심가치 공유 : Sharing Core Values

## ◎ 업무의 출발은 기업과 구성원의 핵심가치 공유에서 시작

### <기업 가치체계와 핵심가치>

- 기업 가치체계는 미션-비전-핵심가치로 구성. 미션은 기업이 ‘왜 존재하고 영속해야 하는가?’에 대한 것으로 기업 가치체계 중 가장 상위의 개념임. 비전은 ‘무엇을 이룰 것인가?’에 대한 것으로 미션을 실천해 가는 과정에서 달성해야 할 중장기 목표를 말함
- 핵심가치는 목표달성을 위해 일하는 방식을 규정한 것으로 ‘어떻게 일하는가?’와 ‘일할 때 판단기준은 무엇인가?’에 대한 것임. 핵심가치는 회사 차원의 중대한 정책결정에서부터 구성원들의 일상적인 행동까지 영향을 미침. 기업과 구성원이 핵심가치를 공유해야 목표를 향해 함께 나아갈 수 있음

## ◎ 풀무원의 5대 핵심가치

### <가치체계와 핵심가치의 정립>

- (주)풀무원은 가치체계를 미션-비전-핵심가치로 나누어 정립. 최상위 개념인 미션은 ‘사람과 자연을 함께 사랑하는 LOHAS\*기업’임. 비전은 ‘Global New DP5\*\*로 LOHAS 미션 실천 과정에서 경제적, 사회적, 환경적 가치 관점에서 ‘22년까지 반드시 달성해야 할 중기 경영목표를 5가지로 구성

\* Lifestyles Of Health And Sustainability의 약자로 건강과 지속가능한 발전을 생각하는 생활양식을 의미

\*\* ①NNR(유통거래 비용을 제외한 순매출) 3조 ②사업장 재해율 40% 감축 (현재 1.28%→ 0.76%). ③기업의 사회적 가치창출 활동을 평가하는 글로벌 인증 B-Corp 획득 ④동물복지 적용 200% 이상 확대(현재 23%~50% 확대) ⑤전 제품에 100% 재활용 우수포장재 적용



그림 1. 풀무원의 목적지향경영 전사 캠페인

- 풀무원의 핵심가치는 Passion with TISO로 지식 사회의 보편적 가치인 ①약속과 규정을 지키는 신뢰성 (Trust) ②바른 직무 수행을 위한 직업적 정직성(Integrity) ③조직의 가치체계와 목표에 자기 업무를 연계시키는 연대의식(Solidarity) ④늘 열린마음으로 협력하는 개방성(Openness) ⑤지식작업자로서 혁신에 몰입하는 열정(Passion)임

핵심가치

# Passion with TISO



그림 2. 풀무원의 핵심가치

## <핵심가치의 확산과 공유>

- 풀무원은 핵심가치 정립과 선언에 그치지 않고, 확산과 공유를 통해 조직문화로 정착할 수 있도록 다양한 활동을 수행
- ‘히든 히어로를 찾아라’를 통해 핵심가치 우수실천 사례를 발굴하여 연말 정기포상을 실시. 조직원의 추천을 접수하면 추천인 인터뷰 등을 통해 상세 내용을 조사하고 평가를 통해 포상
- 특히 핵심가치 실천을 상시 확인하고 기억할 수 있도록 전 사업단위 임원을 대상으로 별도 액자를 제작해 배포 각 사업단위 대표는 서명 사진을 촬영해 조직원과 공유
- 이외에 직원들에게 변경된 핵심가치를 지속적으로 노출하기 위해 PC 배경화면 이미지 및 스크린 세이버를 제작하여 배포. 핵심가치 관련 사진전과 함께 직원들의 ‘열정을 불러 일으키는 한마디’를 적은 열정 열매로 ‘열정Tree’ 행사를 진행

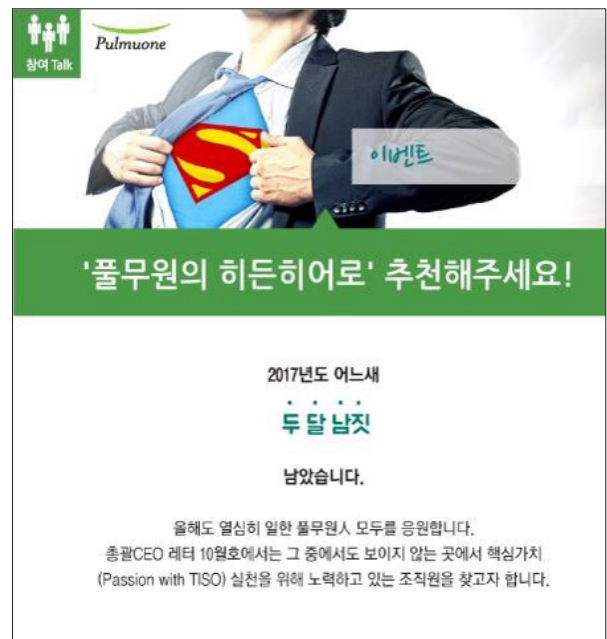


그림 3. 풀무원의 핵심가치 실천 우수사례 발굴 캠페인

## ☉ 네오위즈플레이스튜디오의 핵심가치

### <5가지 핵심가치와 One-Team의 조직문화>

- (주)네오위즈플레이스튜디오는 피망 포커 · 피망 뉴맛고 등 모바일 게임을 개발하고 서비스하는 회사로 카드/카지노 게임 분야에서 상위에 랭크(\*모회사인 (주)네오위즈와 '20.12.15 합병)
- ‘안주하지 않습니다’, ‘솔직하게 표현합니다’, ‘프로답게 행동합니다’, ‘함께 일합니다’, ‘서로 믿습니다’라는 5가지 핵심가치를 통해 One-Team의 조직문화 구축
- 신입직원에게 대표가 편지를 보내 팀워크를 강조. 혼자만 잘해서는 성과를 낼 수 없으며 모두가 ‘One-Team’으로서 유기적으로 협력해야 함. 축구 리그 득점왕인 스트라이커가 팀 승리를 위해 수비에 가담하는 것처럼 나를 잠시 뒤로 하고 ‘One-Team’을 우선
- 프로페셔널하게 일하는건 1인분을 해내는 것. 내가 1인분을 할 때 옆에 있는 사람도 1인분을 할거라는 믿음이 프로의 개념
- 더 좋은 결론을 위해 모든 구성원이 자기 의견을 솔직히 말할 수 있도록 함. 이를 위해 의사결정을 하는 리더와 구성원 사이에 정보의 불균형을 해소시켜 구성원이 심리적 안정감을 가지고 소통 할 수 있도록 함



그림 4. 네오위즈플레이스튜디오의 핵심가치

## 2. 업무 행동규범 수립 : Dos & Don'ts

### ☉ 핵심가치를 구체화한 행동규범

#### <무엇을 해야 할 것인가?>

- 핵심가치는 추상적인 경우가 많아 핵심가치를 실천하려면 구체적으로 무엇을 어떻게 해야 하는지 모호한 면이 있음. 실천을 위한 그라운드룰이 필요
- 회사에서 일방적으로 정할 수도 있겠지만 임직원이 직접 참여해 정한다면 구성원이 자발적으로 참여하고 실천하는 분위기 형성 가능

#### <원칙과 행동규범>

- 구성원이 어떤 일에 대해 승복하지 않는다면 이는 원칙이 없고 그때 그때 기준이 바뀌기 때문임
- 누구나 인정할 수 있는 원칙과 행동규범을 미리 정해 놓으면 의사결정 시간이 절약되고 문제점도 쉽게 발견 할 수 있음

### ☉ 동아쏘시오그룹의 두돈텐텐(DoDon't1010)

#### <임직원이 결정하고 실천하는 행동규범>

- 동아쏘시오그룹은 동아쏘시오홀딩스, 동아ST, 동아제약, 에스티팜, 용마로지스, 동아오츠카 등으로 구성되어 있으며, '인류의 건강과 행복을 위한 끝없는 도전'이라는 미션을 가지고 있음
- 2018년도에 동아쏘시오그룹 임직원들에게 '우리가 함께 지켜야 할, 사라져야 할 문화는 어떤 것들이 있을까요?' 라는 질문을 던지고 자유롭게 주관식으로 답변을 기재하도록 함
- 접수된 답변을 카테고리화 해서 20개 항목을 만들고 전직원 투표를 통해 '지켜야할 것' 10가지와 '하지 말아야할 것' 10가지의 '두돈텐텐'을 선정
- 두돈텐텐은 '계획대로 당당히 휴가가요 - 휴가갈 때 눈치주지 마요', '책임감 갖고 출퇴근 해요 - 출근, 야근에 눈치주지 마요', '서로 예의를 지키고 존중해요 - 불쾌한 농담, 뒷담화 하지 마요' 등으로 구성
- 임직원들이 직접 투표를 하여 정한 것으로 자발적·지속적 실천을 위해 포스터를 회사 곳곳에 부착하고 두돈텐텐 중 잘 지켜지지 않는 항목은 무엇인지 조직진단을 통해 확인하고 후속조치

	Do	Don't
1	계획대로 당당하게 휴가가요	휴가갈 때 눈치주지 마요
2	책임감 갖고 출퇴근해요	출근, 야근에 눈치주지 마요
3	서로 예의를 지키고 존중해요	불쾌한 농담, 뒷담화하지 마요
4	상대를 이해하고 배려해줘요	내가 다 옳다는 권위적인 생각을 버려요
5	회의는 사전에 준비하고 짧고 굵게 해요	불필요한 회의하지 마요
6	자기 일은 자기가 해요	자기 일을 남에게 미루지 마요
7	술은 자기 주량껏 자유롭게 마셔요	술잔을 돌리지도 마요
8	업무 성과에 따라 공정하게 평가해요	학연, 지연, 친분에 따라 평가하지 마요
9	가정을 지킬수 있게 출산(육아)휴가를 장려해요	출산(육아) 남녀 구분하지 마요
10	자신을 먼저 돌아보고 맡은 일에 책임감을 가져요	다른 사람 탓하지 마요

그림 5. 동아쏘시오그룹의 두둔텐텐

## ◎ 풀무원의 행동기준

### <핵심가치를 실천할 행동기준>

- Passion with TISO의 5가지 핵심가치를 실천하기 위한 구체적인 행동기준을 전 직원 대상으로 제안 받음. 각 핵심가치별로 총 5차례 이벤트(테마 제안)를 진행하였으며 직원들이 각 키워드에 맞는 다양한 행동 기준을 제시
- 내부 직무전문가들의 1day 그린미팅을 통해 제안된 내용을 검토하고 행동기준을 선정. 조별로 임원이 스폰서를 맡고 퍼실리테이터를 배정해 운영
- 직원들이 지켜야 할 행동기준을 직원 스스로 정함에 따라 행동기준에 대한 인식 및 실천 제고가 가능. 지속적 실천을 위해 팀 활성화 프로그램인 그린박스를 개최해 실천과제를 정하고 있음

핵심가치	Key Word	행동기준
Trust	약속과 규정을 지키는 신뢰성	약속과 규정에 따라 일관성 있게 업무를 수행하여 행동의 예측가능성을 높인다
Integrity	바른 직무수행을 위한 직업적 정직성	직업에 대한 소명의식으로 항상 성실하게 업무를 수행하고, 그 과정과 결과를 투명하게 한다
Solidarity	조직의 가치체계와 목표에 자기 업무를 연계시키는 연대의식	풀무원의 LOHAS 가치를 이해하고, 이를 조직의 목적과 전략에 반영하여 실천한다
Openness	늘 열린 마음으로 협력하는 개방성	다양한 관점을 존중하고 자유로운 의견 개진과 건설적 비판을 권장하여 창조적 협업을 촉진한다
Passion	지식작업자로서 혁신에 몰입하는 열정	일의 목적과 의미를 알고, 전문성과 사명감으로 업무에 몰입하여 공유가치창출에 공헌한다

그림 6. 풀무원의 핵심가치에 따른 행동기준



### 3. 효율성 높이는 자율 : Efficiency through Autonomy

#### ◎ 자율과 효율 사이의 균형

##### <책임이 뒤따르는 자율>

- 무엇을 위한 자율인가를 먼저 고려해야 함. '자율을 주었으니 알아서 하라'가 아니라 효율적 업무라는 범주를 정하고 이에 걸맞는 책임도 요구
- 효율적 업무의 범주 안에서 구성원들이 누구의 눈치도 보지 않고 일할 수 있도록 조치. 익숙하지 않다고 하여 간섭하고 트집을 잡게 되면 자율의 의미는 퇴색

#### ◎ 최대한 자율을 보장하는 스마트스터디

##### <효율적인 업무를 위한 최대한의 자율>

- 스마트스터디(주)는 영상 콘텐츠·애니메이션·게임 등을 개발하고 서비스하는 IP회사로 핑크퐁·베이비 샤크등으로 유명. 다양한 브랜드와 채널로 성장을 거듭해 19년도의 경우 전년 대비 92.5% 증가한 770억 원의 매출을 기록
- 근무시간과 업무공간의 자율 부여. 출퇴근 시간은 개인의 업무 효율과 협업하는 동료의 효율을 극대화 할 수 있는 시간을 선택해 개개인이 직접 결정. 업무공간은 효율을 낼 수 있는 공간을 각자 선택. 재택 근무, 공유 오피스 등 원격근무도 가능
- 휴가사용도 자율이며 연간 휴가 사용일수에 제한이 없고 원하는 시기에 원하는 기간만큼 사용할 수 있음. 이는 휴가를 충분히 사용할 수 있는 환경인데 주변의 눈치 때문에 사용하지 못하는 경우가 없도록 하기 위해 시행



그림 7. 스마트스터디의 효율적 업무를 위한 자율

- 복장은 다른 사람이 일 하는데 불편을 주지 않으면 별다른 제한이 없음. 업무자산도 승인절차가 있기는 하지만 노트북, 프로그램 등 일을 효율적으로 하는데 필요한 자산이라면 요청 가능. 개인형 법인카드도 지급하고 있는데 이는 사용처와 내용에 대한 믿음이 전제
- 신규 비즈니스와 직무 도전의 자유도 있음. 다만 본인이 맡은 영역에서 우선 성과가 있어야 함. 이를 통해 구성원의 자율과 책임을 기반으로 업무 효율의 극대화를 꾀하고 있음

## ☉ 사무공간을 통해 자율 뒷받침 하는 퍼시스

### <자율좌석제와 다양한 옵션>

- (주)퍼시스는 직원들의 공간 활용도를 높이기 위해 본사 로비를 리뉴얼. 유선전화를 없애고 앱으로 업무를 볼 수 있도록 조치
- 본사 로비에서 무엇을 하든 간섭하지 않는다는 가이드라인 시행. 자유롭게 모이고 소통하는 공간으로 변신
- 자율좌석제에 따라 층을 공용공간, 미팅전용 공간, 프로젝트 오피스, 직원전용 라운지, 사무공간으로 나누고 모바일시스템을 전층에 적용
- 고정좌석제는 업무상 자기 자신의 PC를 사용해야 하는 경우로 한정하고 이외에는 모두 자율좌석제를 시행
- 자율좌석제는 리더의 강력한 의지로 시행. 사무공간의 변화가 기업문화 변화를 뒷받침해 선순환 되면서 공간과 일하는 방식이 일치한다는 인식 형성

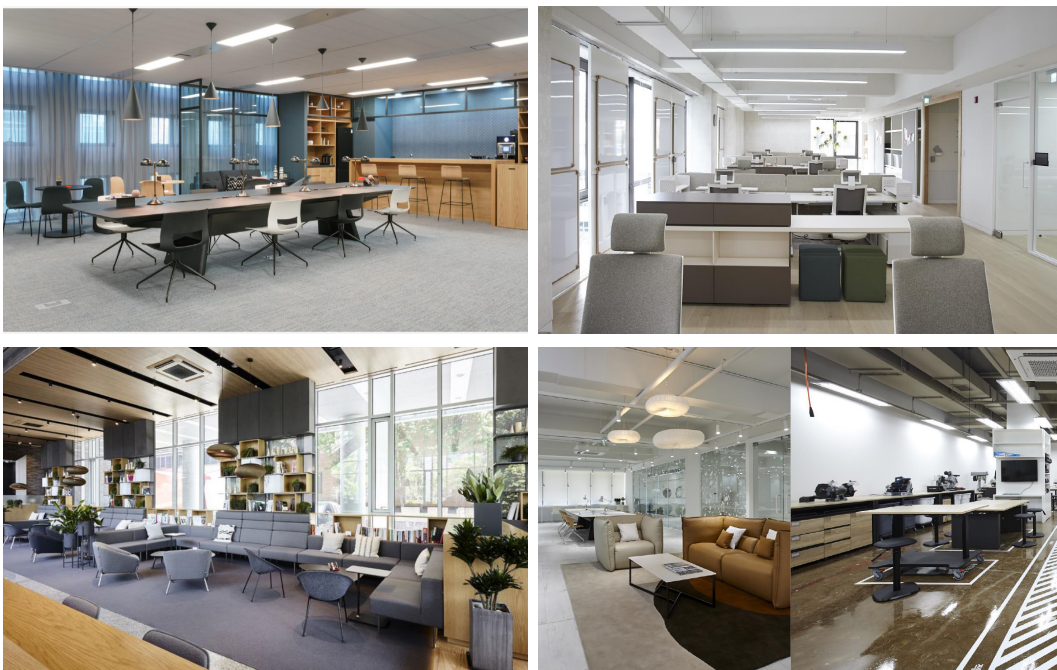


그림 9. 퍼시스의 사무공간

## 4. 원활한 소통과 협업 : Communication & Co-working

### ◎ 업무추진에 소통과 협업은 필수

#### < 진정한 소통과 협업 >

- 리더와 구성원이 업무에 대한 고민을 자연스럽게 피드백 주고 받을 수 있어야 진정한 소통. 협업보다 내부경쟁이 만연하면 회사 전체적 손해. 부분 최적화가 아니라 회사 전체의 최적화가 필요
- 자연스럽게 불편함과 어려움을 이야기 할 수 있는 분위기를 조성하는 것이 중요. 이는 리더의 신뢰가 바탕이 되어야 하며 리더의 말과 행동이 다르면 상호간에 신뢰가 형성될 수 없고 원활한 소통도 어려움

#### < 소통과 협업시 일하는 방식 변화에 주목 >

- 예전에는 대부분 대면결재를 통해 업무를 진행. 이후 이메일, 전자결재, 그룹웨어를 사용하고 메신저가 도입. 이제는 모바일로 업무툴이 옮겨가고 있음
- 업무툴의 변화에 따라 누구나 제안하고 참여하여 빠르게 의사결정 할 수 있는 문화, 다양한 정보를 폭넓게 공유하여 의사결정할 수 있는 문화 필요

### ◎ 토스랩, 협업툴을 통한 상시 소통

#### < 주제별 대화방을 통한 업무 논의 >

- (주)토스랩은 2014년 창립한 이후, 스타트업부터 대기업까지 20만개의 팀이 사용중인 협업툴 잔디(JANDI)를 개발 및 서비스
- 토스랩은 잔디(JANDI)의 주제별 대화방을 통해 신속·정확하게 업무 논의. 파일을 바로 업로드할 수 있고, 파일 및 메시지의 댓글을 통해 관련 논의를 실시간으로 진행하며 업무 관련자 간의 빠른 피드백 가능
- 또한 잔디(JANDI)의 화상회의 기능을 통해 불필요한 대면미팅을 최소화. 모바일·웹 등 어떤 환경에서도 업무협의 및 파일 공유가 가능한 잔디(JANDI)를 통해 코로나19 이전부터 시공간의 제약을 받지 않고 효율적이고 신속한 의사결정

### < 효율적인 협업을 위한 업무자료의 통합관리 >

- 토스랩은 파일의 형식에 상관없이 잔디(JANDI)를 통해 공유가 필요한 자료를 빠르고 쉽게 업로드 및 검색 할 수 있음. 공유된 자료는 잔디(JANDI)에서 영구보관 되어 정보의 자산화 가능. 또한 한번 업로드된 자료는 확인이 필요한 경우 다양한 검색 필터를 통해 3초 이내 조회 가능
- 그룹웨어, 캘린더 등과 같은 외부 서비스와의 연동을 통해 다양한 정보를 간편히 확인할 수 있어 업무 자동화 가능

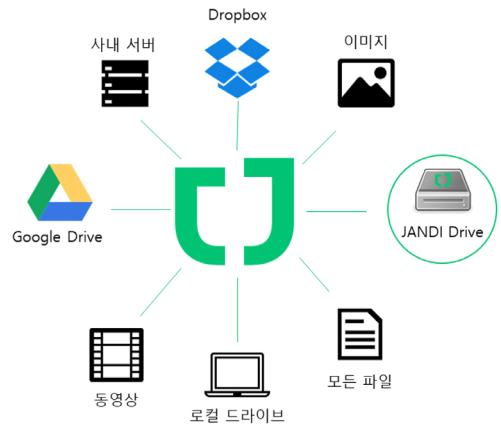


그림 10. 토스랩의 협업 인프라

### ☉ 스마트스터디의 소통과 협업 환경

#### < 원활한 소통과 협업을 위한 수평적 조직문화 >

- 스마트스터디(주)는 수평적인 조직문화를 통해 소통과 협업환경을 조성. 수평적인 조직문화는 다수에 의한 의사결정을 의미하는 것은 아님. 의사결정은 리더가 하지만 의사결정 과정에 모두가 참여하고 소통하는 것을 의미
- 수평적인 조직문화를 위해 직책을 부르지 않고 닉네임에 '님'자를 붙여 호칭(예 : 푸우님). 수평적 호칭을 통해 동료에 대한 배려와 존중을 담은 커뮤니케이션을 지향

#### < 파티션 없는 사무실 >

- 자유로운 논의와 구성원 간의 적극적인 커뮤니케이션을 위해 파티션 없는 사무실을 운영
- 의지만 돌리면 바로 회의를 할 수 있는 문화 조성. 업무 관련 회의 외에 일상적인 대화도 나누며 이 과정에서 창의적인 아이디어를 도출

#### < 캘린더 초대하기와 초대받지 않은 미팅 참여하기 >

- ‘캘린더 초대하기’를 통해 협업 과정을 효율화. 캘린더 초대시스템에 관련 임직원의 일정이 비어 있으면 허락받을 필요없이 캘린더 초대하기를 통해 회의 참석을 요청할 수 있고 요청을 받은 임직원은 수락 여부를 결정
- 정식으로 초대 받지 않았어도 참석하고 싶은 미팅이 있으면 참여할 수 있음. ‘초대받지 않은 미팅 참여하기’는 불필요한 간섭 우려가 있을 수 있지만 이를 상쇄할 만큼 효과가 큼

## ☉ 네오위즈플레이스튜디오의 상호 피드백

### <한달에 한번 만나는 체크인 미팅>

- (주)네오위즈플레이스튜디오는 소속 리더와 한달에 한번 ‘체크인 미팅’을 통해 상호 피드백과 향후 할 일에 대해 논의. 피드백시 먼저 서로의 생각을 나눌 수 있는 개방형 질문을 하고 적극적으로 경청
- 상황과 행동에 집중한 피드백을 하며, 부정적 피드백의 경우 좀 더 강하게 기억하는 경향이 있는 만큼 밸런스에 유의하면서 미팅 진행
- 더불어 상황과 행동에 집중한 피드백을 위해 ‘SBI Formula’에 유의하면서 진행
- 체크인 미팅은 충실한 미팅이 될 수 있도록 사전에 약속하여 1:1로 진행. 사전에 약속함으로써 리더의 일방적 소통을 피할 수 있고 구성원도 미리 준비하여 리더에 대한 피드백이 가능
- 체크인 미팅시 이야기 나누어 볼 주제로 4가지를 제시
  - ① ‘우리 팀의 성과를 위해 우리는 각자 어떻게 기여하고 있나요?’
  - ② ‘다섯가지의 핵심가치 영역에 있어, 우리가 각자 실천한 것은 무엇인가요?’
  - ③ ‘좀 더 나은 성과를 위해, 우리가 서로 도움을 주고 받아야 하는 것은 무엇인가요?’
  - ④ ‘다음 미팅 전까지 해야할 일, 지켜야할 약속은 무엇인가요?’

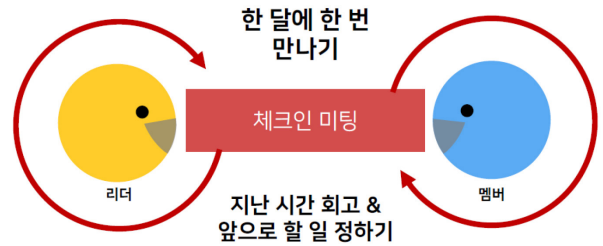


그림 11. 네오위즈플레이스튜디오의 체크인 미팅

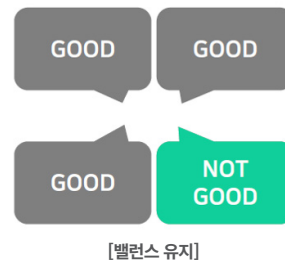


그림 12. 체크인 미팅시 고려사항

## 5. 결론 내는 회의 : Meetings with Conclusions

### ◎ 효율적인 회의

#### <의사결정이 이루어지는 회의>

- 효율적인 회의는 많은 횟수와 시간을 할애하지 않더라도 다양한 의견이 교환되고 향후 어떻게 추진할 것인지 의사결정이 이루어지는 회의라 할 수 있음
- 회의가 효율적으로 이루어지려면 사전에 준비해야 할 사항들이 있음. 첫째 회의의 목적이 명확해야 함. 목적이 불명확한 상태의 회의는 비효율을 초래함. 회의전에 목적을 미리 알려 참석자들이 준비할 수 있도록 해야 함
- 둘째 활발한 토론이 이루어질 수 있도록 분위기를 조성해야 함. 리더만 일방적으로 의견을 말하거나 책임 회피를 위해 의견을 제시하지 않는 참석자가 없도록 해야 함
- 특히 회의에서는 의사결정이 이루어져야 함. 권한을 가진 사람을 참석시켜 신속하게 의사결정을 하도록 하거나 최종 결론을 이끌어 내 의사결정권자에게 전달되도록 해야 함. 의사결정이나 결론 없이 반복되는 회의는 비효율을 초래

### ◎ KT의 격의 없는 토론과 결정

#### <1등워크숍 배경 및 특징>

- (주)KT는 의사결정 방식의 문제점으로 Top-down 방식, 근본적 문제 미해결, 수직적 일방적 소통이 지적되고 소통, 협업, 임파워먼트의 필요성이 제기되면서 '1등워크숍' 시행
- 1등워크숍은 1박2일간 치열한 끝장토론을 통해 도출된 해결방안을 의사결정권자인 스폰서가 시행 여부를 즉시 결정하고 이행하는 혁신 프로그램임
- 1등워크숍의 특징으로는 핵심주제, 전문성, 수평적 소통, 신속성임. 우선 주제에 대해 최적의 해결방법이 나올 때까지 토론 실시. 두 번째로 주제와 관련된 내외부의 전문가가 참석해 토론에 대한 몰입도 향상
- 세 번째는 직급, 연령, 성별, 사회적 위치와 상관없이 수평적으로 토론. 네 번째는 그 자리에서 의사결정권자가 결정하고 빠른 실행을 위해 할 수 있는 모든 수단을 강구
- 2020년말 기준으로 1등워크숍에 87,005명이 참가하였고, Agenda는 5,418개에 이룸. 1등워크숍의 원활한 진행을 이끄는 EFT(Empowering Facilitator) 898명을 육성함



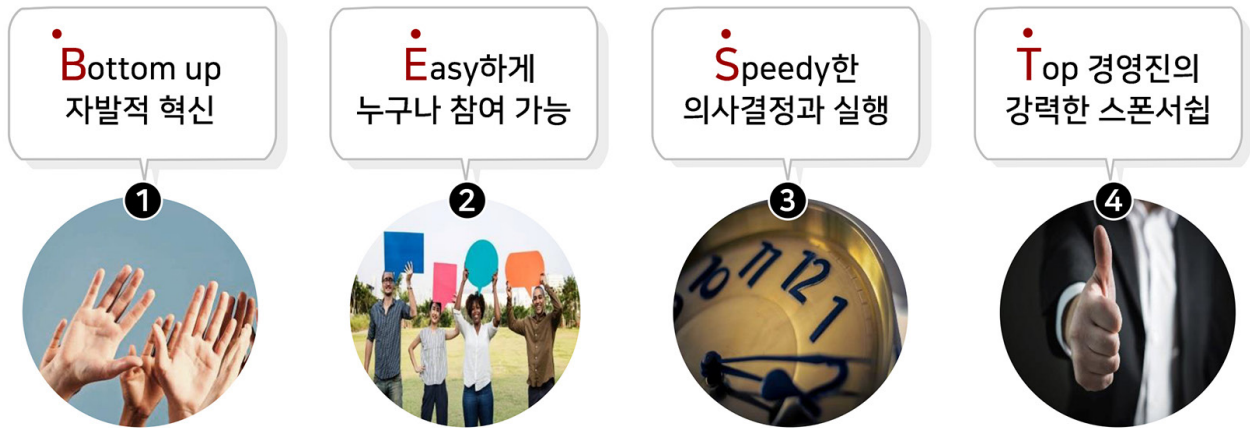


그림 13. KT 1등워크숍의 특징

### <1등워크숍 진행과 이행관리>

- 1등워크숍의 process는 크게 4단계로 나누어 진행. 사전준비(D-14) 단계에서는 토론주제 선정, 의견 수렴, 참석자·스폰서 선정, 이슈점검과 퍼실리테이션 계획 수립을 위해 사전미팅 실시
- 워크숍 1일차에는 Ice Breaking, 핵심이슈 공유, 토론, 제안서 초안 작성. 워크숍 2일차에는 최종 제안서 작성과 스폰서 미팅을 통해 최종 의사결정
- 결론 도출에 머무르지 않고 이행관리도 철저. 실행계획 확정, 실행 모니터링, 성과관리의 3단계 Step으로 구성

### 🕒 동아쏘시오그룹의 회باه바

#### <결론내는 텐텐 회의록>

- 동아쏘시오그룹은 ‘회باه바’(회의문화가 바뀌면 회사가 바뀝니다) 프로젝트를 통해 회의 주관자와 참석자들이 지켜야 할 룰을 정해 업무효율과 성과향상을 이끄는 회의문화를 조성하고 있음
- 회باه바 포스터(결론내는 텐텐 회의록)에는 효과적인 회의를 위해 주관자, 참석자가 지켜야 할 룰이 담겨 있으며 각각 준비룰(4개), 진행룰(4개), 결론룰(2개)로 구성
- 이를 실천하기 위해 전략적 회의도구로서 주관자/참석자 체크리스트, 스탠다드 회의록, 타이머(결론내 시계) 등을 그룹의 모든 회의실에 비치해 활용하고 있음
- 우선 체크리스트는 주관자와 참석자가 역할에 맞게 참여할 수 있도록 자가 진단의 기능을 함. 회의록은 회의내용을 객관적으로 전달하고 명확한 의사결정을 이끌어 냄. 타이머는 시간설정을 최대 60분으로 하며 알람이 울리기 전까지 결론 도출을 하도록 유도

- 회باه바의 지속적인 실천을 위해 회باه바 X D-Style HERO를 진행. 회باه바 실천을 위해 노력하고 있는 임직원을 추천 받고 격려해주며 실천하고 있는 행동 스토리를 공유해 줌
- 더불어 회의 방법, 회의 도구 사용법 등을 안내하기 위해 카드뉴스를 만들어 홍보하고 회의문화를 위해 변해야 하는 것 등에 대한 설문도 진행
- 회باه바 프로젝트 시행후 실시한 설문조사에서 '우리 회사는 회의를 통해 더 나은 결론을 효과적으로 도출하고 있다'라는 항목과 '우리 회사는 회의에서 결정된 사항을 즉각적으로 업무에 반영시키고 있다' 항목에서 긍정적 응답률이 각각 17.7%, 14.0% 향상



그림 14. 동아쏘시오그룹의 회باه바 포스터



그림 15. 동아쏘시오그룹의 카드뉴스

	주관자를	참석자를
준비 Rule	회의가 꼭 필요한가!	참석이 꼭 필요한가!
	회의목표를 명확히!	약속했다면 반드시 참석!
	안건과 준비사항을 미리 공유!	미리 발언준비!
	진짜 담당자만 소집!	고민하고 Go!
진행 Rule	소요시간을 설정!	회의에 집중!
	편안한 분위기 조성!	1인 1발언!
	경청과 존중!	건강한 비판!
	논점일탈 발언 중재!	정리된 발언!
결론 Rule	결론 공유, 다음 Step 조율!	다음 Step 제시!
	회의 개선 피드백 요청!	대충동의 금지!

그림 16. 동아쏘시오그룹의 텐텐 회의룰



## 6. 학습을 통한 성장 : Learning & Development

### ☉ 전문성과 자기주도 계발

#### < 스스로 정하는 학습방향과 내용 >

- 밀레니얼 세대 직장인들은 회사에서 정해주는 교육보다 실제 업무에 바로 활용할 수 있고 자기계발에 도움이 되는 교육에 관심이 많음. 즉 자신이 학습방향과 내용을 설계할 수 있는 개인별 맞춤형 교육 선호
- 다양한 교육 필요한 이유는 다양성이 있어야 서로 상승작용을 일으키는 시너지 효과 기대 가능

### ☉ 오렌지라이프의 자율적 선택 학습

#### < 자기주도 학습 >

- 오렌지라이프생명보험(주)는 학점이수 위주의 학습에서 법정필수 교육 외에는 자율적으로 선택하여 학습할 수 있도록 변경. 필수교육은 직장내 성희롱 예방 등 법적으로 시행되어야 하는 교육으로 회사 주도로 실시
- 이에 비해 자율적으로 선택할 수 있는 교육과정은 200여 개에 달하며 현업 이해도가 높은 사내·외 전문가가 참여

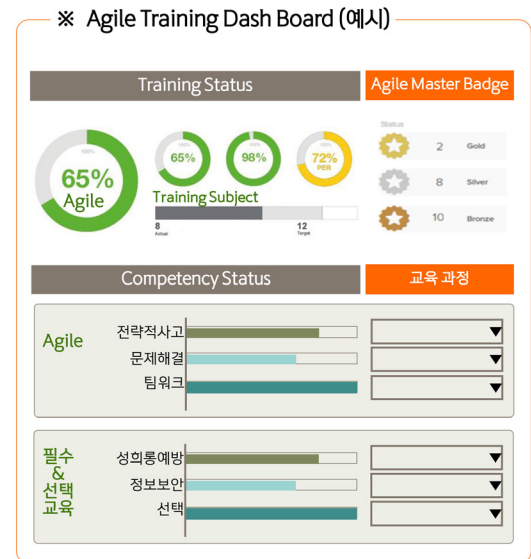


그림 17. 오렌지 라이프의 Agile Training Dash Board

#### < 다양한 프로그램과 학습하는 조직 >

- ‘오렌지 클래스’는 현업의 이해도가 높은 사내전문가가 소그룹 대상(10명 내외)으로 진행하며, 니즈 기반의 유연한 포맷과 최적화된 교육내용을 특징으로 함
- ‘오렌지 열린 배움터’는 매월 2째·4째 주에 열리는 배움의 장으로 직원들이 흥미를 가질만한 주제를 중심으로 진행되며 누구나 참가할 수 있음
- ‘Agile Demo Day’는 매 분기마다 진행되는 Agile 업무성과 공유의 장이며, ‘Cross learning’은 같은 역할을 맡은 사람들끼리 공통된 주제를 가지고 워크숍을 진행. 이외에도 Facilitation Skill 향상 교육, 팀 단위 교육 등 다양한 교육 실시

## ☉ 스마트스터디의 공유 학습 문화

### <무엇이든 공유할 수 있는 웰로데이>

- 스마트스터디(주)는 상시적으로 멤버들이 자유 주제로 무엇이든 공유할 수 있는 자리인 '웰로 데이'를 운영. 독일의 기계 엔지니어 프란츠 뢰로의 '뢰로 삼각형'에서 딴 이름. 정삼각형의 각 꼭짓점을 3개의 원호가 연결하고 있는 모양
- 자신이 알고 있는 것을 직원들에게 공유할 수 있고, 궁금한 주제에 대해 외부강사를 초빙해 진행하기도 함. 배우고 싶은 내용을 회사에 요청할 수도 있음
- 예를 들면 게임아트 작가와의 만남, 해외사업 관련 부가세 및 원천세, 환절기 피부관리와 클렌징 방법 등 직원들이 궁금해 하는 모든 것에 대해 배움의 장을 마련하고 있음
- 스마트스터디의 뢰로 삼각형은 나, 조직, 당신으로 구성되어 있으며 서로 더 잘 알고 싶어 한다는 의미를 담고 있음

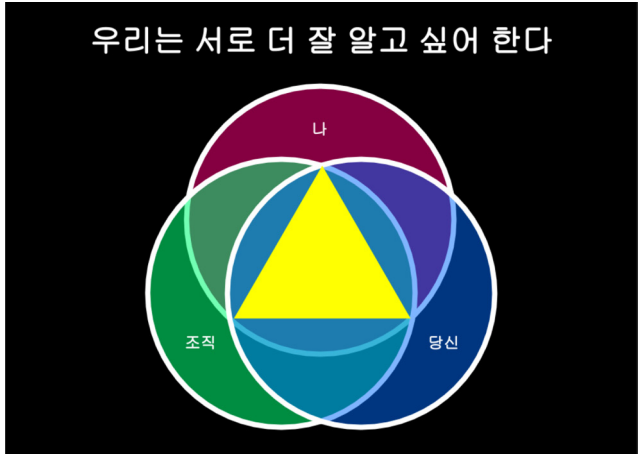


그림 18. 스마트스터디의 뢰로삼각형

- 15분으로 150억 만드는 방법 - 비트코인 이야기  
2017년 7월 13일 (목요일) · 오후 4:00~ 4:30
- Get it Beauty  
2017년 11월 14일 (화요일) · 오후 2:00~ 3:30
- 몬슈리 X 작가 정현희  
2018년 5월 25일 (금요일) · 오후 4:00~ 5:00
- 티비스쿨 런칭 쇼케이스  
2018년 7월 11일 (수요일) · 오후 2:00~ 3:00
- 해외사업 관련 부가세 및 원천세  
2018년 11월 29일 (목요일) · 오후 3:00~ 3:30

그림 19. 스마트스터디의 웰로데이

## ② Why?

노하우를 나누어 조금 더 쉽고, 빠르게 기업문화를 개선할 수 있도록

## ③ What?

우수 기업의 사례를 공유하고 논의하는 캐주얼 미팅

## ④ Who?

기업의 기업문화 실무자라면 누구나

## ⑤ When?

매월 1회 원칙. 07:30~09:30 @대한상공회의소



## ⑥ History

### 2019

- 1월 티몬
- 2월 신상원 신과기업 대표
- 3월 현대카드
- 4월 이경민 마인드루트 리더십랩 대표
- 5월 MS코리아
- 6월 두산
- 7월 LG유플러스
- 8월 김태용 EO 대표
- 9월 오렌지라이프

- 10월 퍼시스
- 11월 토스랩
- 12월 장영학 테너지먼트 대표

### 2020

- 1월 풀무원
- 5월 KT
- 6월 스마트스터디
- 7월 네오위즈플레이스튜디오
- 10월 동아쏘시오그룹
- 11월 휴넷