



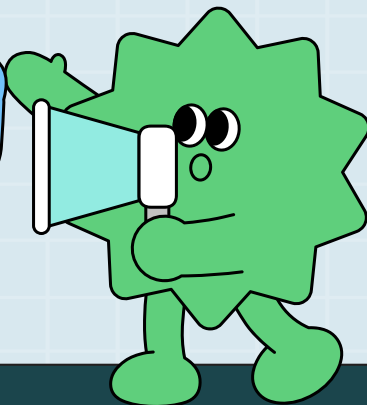
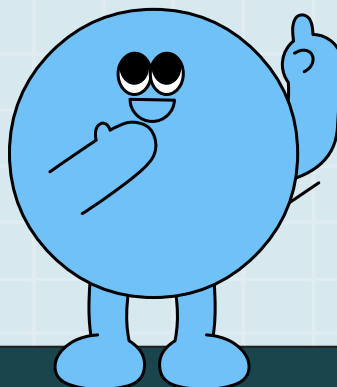
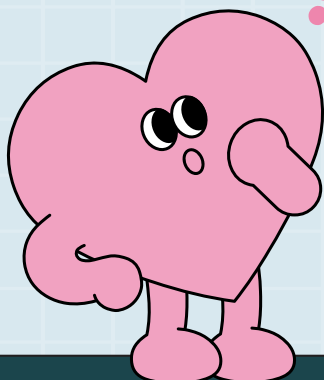
cultureengine.co.kr
조직문화 전문기업, 컬처 엔진



CULTURE ENGINE



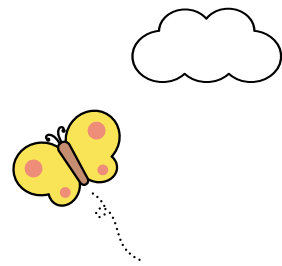
조직문화 전문가 자격과정(OCEC) 활용 사례집



200여개 기업 조직문화 담당자/HR매니저들 참여, 만족도 95%
이론과 실무! 6개의 조직문화 진단 모델 라이선스 보유
300여 기업의 컨설팅 프로젝트를 수행한 경험 기반

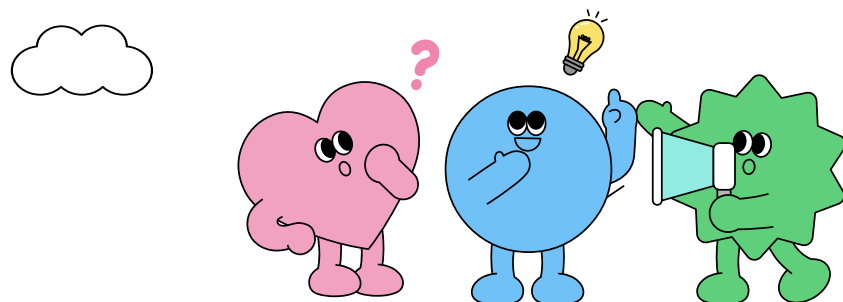
”

조직문화 전문가 자격과정(OCEC) 활용 사례집



01	HR Data Analytics I 한화인재경영원 Value Innovation팀 설민준 팀장	01
02	스타트업 조직문화 (진단/프로그램) I 두들린 People experience팀 송민호 이사	03
03	Workshop & Facilitation I (주)LS 미래원 인재육성팀 유준선 차장	05
04	조직문화 담당자 임명 & 프로그램 기획 I 부산대 기술지주회사 신성현 매니저	07
05	조직문화 진단 / CA 선발 국도화학 손용원 선임	10

06	조직문화 콘텐츠 제작 및 배포 박송이 작가	12
07	더 컬처타임즈 기고 SK Academy Research Fellow 장수재 RF	14
08	더 컬처타임즈 기고 HD현대미포 기업문화팀 백승일 팀장	17
09	더 컬처타임즈 기고 더 파르나스호텔 인수진 매니저	20
10	팀 단위 수강 DRB동일 김진혁, 김다연, 김지광 매니저	23
11	커리어 & 이직 기업은행 유지상 과장	25



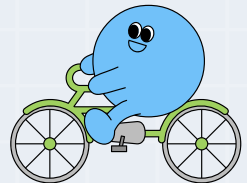
HR Data Analytics과도 연결되는 과정!

조직문화 진단 데이터 해석 수준이 높아졌습니다!



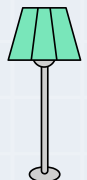
Interview

한화인재경영원 / Value Innovation팀 | 설민준 팀장



- 조직문화 진단리포트 작성에 큰 도움
- 조직문화 진단 FrameWork 재구성
- 조직문화 개념 및 요인을 알게 된 것, Data를 선별&분석능력 업!

현재 한화인재경영에서/ Value Innovation팀(HRD Platform팀 겸직) 하고 있는 설민준 팀장입니다.
현재 저는 팀을 리드하고 있는 관점에서 자격활용 사례를 공유드리고 싶습니다.
조직문화 전문가 자격과정(OCEC)을 통해 크게 3가지를 얻게 되었습니다.



1) 진단 리포트 작성

과정 수강 전에는 조직문화에 영향을 미치는 요소들에 대한 부분을 살펴보기 보다는 개선이 필요한 영역이나 수치로만 결과를 보고 해온 경향이 있었습니다. 과정 수강 이후에는 조직문화에 영향을 미치는 요소들을 파악하고, 조직의 전체 양상을 살피고 그것을 보고서에 녹여낼 수 있었습니다.
결과적으로 진단결과 데이터를 보고 해석할 수 있는 수준이 향상된 것에 만족감을 느끼고 있습니다.

2) 조직문화 프로젝트 진행

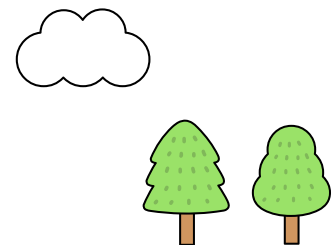
저희 회사의 경우 계열사 별로 매년 진단을 진행하게 되는데 각 진단의 FrameWork를 직접 구성하고 있습니다.
과정에서 조직문화를 바라보는 관점에 대해서 지속적으로 고민을 하게 되기 때문에 진단 문항을 설계하는데 있어서도 조직을 바라보는 관점에서부터 고민하고, 이에 영향을 미치는 요인들을 파악하며 새롭게 FrameWork를 구성해볼 수 있었습니다.

3) HR Data Analytics의 핵심요소 파악

이 부분 또한 저에게 가장 큰 인사이트를 준 부분 중 하나입니다.

지금까지 경험/직관에 의한 의사결정이 대부분이었다면 데이터를 기반한 전략적 의사결정이 대두되는 요즘 분석 가능한(정리된 데이터)를 어떤 기준으로 선별하고 분석해야 하는가에 대한 고민이 해결되었기 때문입니다.

조직 내 사람과 연계된 요소를 파악하는 것, 조직 문화와 연결된 요소들을 파악하여 데이터를 분석하다보니 조직문화를 효과적으로 관리하고 발전시켜 나가는데 큰 도움이 되었습니다.

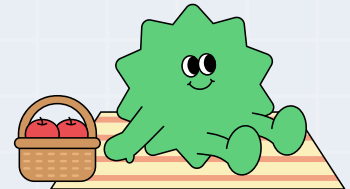


조직의 규모가 커질수록 문화의 중요성 커져 컬쳐엔진 교육 통해 근본적으로 다루어야 할 것들 고민해



Interview

두들린 | People eXperience팀 송민호 이사



- 조직문화에 대한 개념 정립
- 조직 내 서베이 수정 보완 및 FGI 진행
- 심화반, 조직문화에서 직원경험까지 확장해서 생각해볼 수 있는 계기



OCEC Step1 9기, 그리고 Step2 1기를 수강하면서 조직문화에 대해 머릿속 곳곳에 흩어져 있던 수많은 조각들을 최대한 정리하면서 합칠 수 있는 계기가 되었습니다.

Step1 기본과정을 통해 조직문화에 영향을 끼치는 요인은 매우 다양하며, 단순히 눈에 보이는 것만으로 조직문화를 생각하지 않아야겠다는 다짐을 했습니다.

Step2 심화과정에서는 HR에서 자주 등장하는 '몰입'의 개념을 직무만족과 조직몰입의 차원에서 구분해서 볼 수 있었고, 조직문화를 직원 경험으로까지 확장해서 생각해볼 수 있었습니다.

저는 스타트업에서 인사 및 경영지원 업무를 총괄하고 있습니다. 조직의 규모가 커지면서 조직문화에 대한 이해도와 행동 기준 등이 사람마다, 또는 팀마다 차이가 나는 부분을 어떻게 맞춰나가야 할지 고민이 많았습니다.

〈구성원 경험(People eXperience) 서베이〉

우선, 연 2회 진행하고 있던 구성원 경험(People eXperience) 서베이의 문항들을 일부 수정, 보완하였고, 조직문화적 측면에서는 어떤 문제들이 있는지를 보다 심도 깊게 파악하기 위해 전 구성원을 대상으로 그룹별 인터뷰를 진행했습니다.



인터뷰를 통해 몇 가지 조직문화 어젠다를 도출하고 이를 위한 조직문화 활동 및 프로그램을 실행해나가고 있습니다.

〈리더십 프로젝트 / 조직문화 프로그램 기획&실행〉

저희 회사의 경우, 조직문화에 영향을 미치는 다양한 요인들 중에서 '리더십'과 '목표/전략 얼라인먼트'가 가장 핵심이라고 보고, 리더십 개발과 얼라인먼트 강화 프로젝트를 진행하고 있습니다.

이전에는 조직문화 활동이라고 하면 한 두가지의 이벤트와 같은 프로그램을 기획했을 텐데, 컬처엔진 과정을 수강한 후에는 보다 근본적으로 다루어야 할 것이 무엇인지를 먼저 고민하게 되었습니다.

Q. 심화반까지 수강하시는 열정, 조직문화에 대해 어떤 생각을 갖고 계신가요?

절대적으로 '좋은 조직문화'는 없다고 생각합니다. 대신 '우리만의 조직문화'가 있다고 생각합니다. 정답은 없지만, 우리만의 조직문화를 만들어가기 위해서는 우리 조직의 상황에 맞는 접근이 필요합니다. 결국 우리 조직이 겪고 있는 상황과 문제의 근본 원인이 무엇인지를 파악하고, 어떤 방향으로 어떻게 접근하는 것이 가장 임팩트가 있는지 고려하며 일관성있게 실행해야 합니다.

이를 위해서는 외부의 재미있는 행사 벤치마킹보다 내부의 조직문화를 제대로 조망하고, 조직문화의 지향점을 세우고 그 방향으로 이끌어갈 수 있는 기본 역량을 키울 수 있도록 탄탄한 커리큘럼의 전문교육과 전문가 네트워크를 통한 성장을 끊임 없이 추구해보시기를 추천 드립니다.

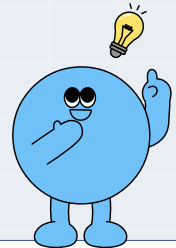


컬처엔진 교육과정을 통해 진단의 중요성 체감, 팀 발전을 위한 항목 체계적 확인!



Interview

(주)LS 미래원 인재육성팀 | 유준선 차장



- 다양한 조직문화 모델 참고하여 살펴볼 항목을 체계적으로 확인 가능
- OCAI모델 참조하여 조직역량, 비전, 분위기 등 항목 파악
- 팀별/부문별 워크숍 설계 실시(가치카드& Rich Picture)



Q1. 인재육성의 요람, 인재개발원에서 어떤 업무를 맡고 계신가요?

저는 주로 조직/팀을 전략 방향에 맞게 변화시키기 위한 목적으로,
구성원이 함께 참여하여 소통을 통해 이슈를 정의하고 변화 행동약속을 상호 합의하기 위한
워크숍을 설계/Facilitation 하는 Intervention 활동을 주로 담당하고 있습니다.



Q2. 체계적이고 파워풀한 워크숍을 설계와 실행!

조직문화 전문가 자격과정(OCEC)의 어떤 부분이 도움이 되셨나요?

과정에서 학습한 다양한 조직문화 모델을 참고하여, 부문/팀의 이슈에 따라 팀의 발전을 위해 구성원들이
함께 살펴봐야 할 항목들이 무엇이 있는지 체계적으로 확인해볼 수 있었습니다.

학습 전 상대적으로 사전 진단은 생략하거나, 조직 건강도/효과성 항목별로 종합적으로 살펴보기 보다는
구성원들이 선정한 이슈 주제를 구성원과 Facilitator의 경험/인사이트 속에서 Facilitation 기법을 활용하여
합의/도출해왔습니다. 과정 이후 예를 든다면, OCAI 모델을 참조하여, 성장을 지향하는 조직에서 조직역량 보유,
공감되는 장기비전 및 개인 비전 보유, 아이디어를 자유롭게 제시할 수 있는 분위기 개인에게 창의적 기회
제공 등과 같은 활동들이 잘 진행되고 있는지 항목별 빠짐없이 들여다볼 수 있었습니다.



또한 OCI Culture Change 8단계/OCAI Culture Change 9단계 등을 참고하여, 조직 구성원들이 희망하는 일터 (이상적 문화)로 변화하기 위해 상호합의할 수 있는 부문/팀별 전 사 워크숍을 설계하여 실시한 경험도 있습니다.

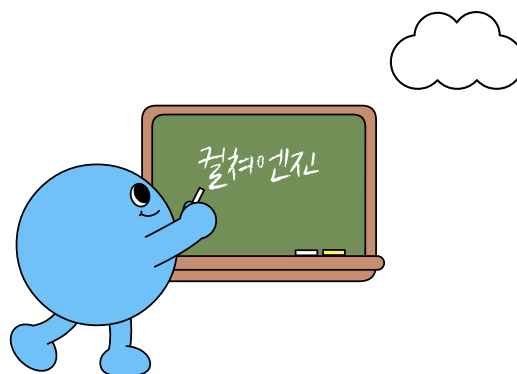
현재-이상 문화 차이 비교를 위해 가치 카드를 활용하기도 하고, 문화 변화의 이점 정의를 위해 Rich Picture 등의 활동을 진행하였습니다.

그리고 부문별 행동 약속을 수립하고(문화 변화 수단 확정), 구성원들의 합의된 의견에 대해 리더 또한 지원 약속/Confirm될 수 있도록 진행하였습니다.

Q3. 수강 이후 개인적으로 달라진 부분을 한 가지 더 말씀해주신다면?

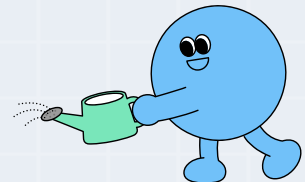
그동안 컬처엔진 등에서 진행되는 스터디 활동에 꾸준히 참여하여, 조직 내에 다양한 이슈/문제에 적용/해결해오며 진단의 중요성에 대해 체감하고 있습니다. 또한 전문가 자격과정의 Lesson처럼 조직의 단위 관점에서 종합적/체계적으로 조직개발을 볼 수 있는 눈을 가지게 된 것이 성장 포인트 중 하나 인 것 같습니다.

앞으로도 조직 전반차원의 거시적인 학습이 필요하다고 생각하며, 전문역량(Facilitation/코칭)을 개발하여, 현장과 학습내용이 선순환되는 Scientist-Practitioner의 전문가로 성장하고 싶습니다.



조직문화 담당자 권한을 취득하다!

우리 회사에 맞는 프로그램을 기획할 수 있게 되었어요!



Interview

부산대학교 기술지주회사 | 신성현 대리

- 조직문화 담당자가 되었습니다
- 조직문화 담당자로서 역량을 갖추고 있다는 증명원, OCEC
- 우리 조직만의 문화를 위한 프로그램, 제도를 기획할 수 있게 된 점이 포인트

저희 조직은 소기업으로 아래와 같이 조직문화 전문가 자격증(OCEC) 활용 사례를 소개하고 싶습니다.
 △조직문화 담당 권한의 취득 △사내 조직문화 분석 및 그에 따른 프로그램 기획에 사용하고 있습니다.
 소기업이나 초기 스타트업의 경우, 리더급에서 조직문화 담당자 또는 조직문화 관련 직무 배치의 필요성을 느끼지 않는 경우가 많고 실제로 저희 조직도 그랬습니다. 그래서 조직문화 관리의 필요성을 느끼는 구성원이 스스로 조직문화의 필요성을 어필하고 조직문화 담당자로서의 권한을 부여받는 것이 최우선이더라구요.
 그러기 위해서는 객관적으로 "내가 조직문화 담당자로서의 역량을 갖추고 있다"를 증명할 수 있는 것이 필요합니다.
 그리고 그 증명원으로 효과가 있는 것이 OCEC였습니다. 제가 직원교육만 담당하다가 조직문화 담당자로서의 직무를 부여받게 된 것도 필요성 어필 뿐만 아니라 자격증을 취득한 것의 영향이 있었으니까요.

Q1. 조직문화 담당자가 되시고 난 후, 새로 맡게 된 업무는 어떤 것이셨나요?

조직문화 직무를 배정한 바는 없었습니다. 구성원들도 "조직문화"라는 단어를 사용하기 보다는 막연하게 "우리 회사 분위기", "우리 회사 성격"이라는 단어로만 사석에서 얘기를 하기만 했으니까요. 아마 많은 중소기업들이 이런 상황일거라 생각합니다.

조직문화 업무를 만든 다음에는 본격적으로 조직의 구성원들과 리더급의 가치를 정렬(align)하는 업무를 수행했습니다. 리더급에서 구성원에게 바라는 점과 구성원이 회사에 바라는 점에는 어쩔 수 없는 괴리가 발생하는데, 조직문화 업무를 처음 시작한다면 이 괴리를 줄이는 것이 1순위라고 생각했기 때문이죠.

Q2. 우리 회사 만의 조직문화 프로그램은 어떤 것이 있으셨나요? 구체적인 예시가 있으신지요?

그래서 연초 비전 공유 워크숍, 연말 전사 워크숍(팀 빌딩 게임을 통한 가치 심어주기), 창립기념일 행사, 신규직원 온보딩 프로세스 구축, 직원 건강 증진 캠페인, 구성원 간 지식 공유회 등을 기획하고 시행했습니다.

사실 저희 회사만의 프로그램이라기보다는 다른 기업들도 당연히 하고 있던 프로그램들이지만, 저희는 몇몇 워크숍 빼고는 거의 없었거든요.

그럼에도 자체적으로 시행하고 있는 프로그램들의 기획의도와 결과를 간략하게 말씀드리면 아래와 같습니다.

연초 비전 워크숍, 연말 전사 워크숍

- 기획의도: 업무 과중으로 인해 팀원 간, 팀 간, 리더-구성원 간 비전과 계획이 공유되지 않는 현상을 방지 하기 위해 연초 비전 워크숍을 통해 직무 수행 시 바라보는 목표점을 정렬시키고, 직무의 존재 이유를 고민하게 하여 몰입을 증진시키고자 함.

-결 과: 구성원들이 자신의 직무 존재 이유에 대해 고민하고 비전을 함께 꾸려나가면서 몰입이 증진된 점에서는 의의가 있으나, 여전히 목표점을 정렬하는 데는 어려움이 있음.

창립기념일 행사

-기획의도: 회사의 특성 상 창립자나 있는 것은 아니나, 구성원들이 회사가 설립된 날을 기억하고 대표자가 구성원들에게 응원의 메시지를 전함으로써 협력과 의지를 다지고자 하였으며 간단한 디저트 박스 등을 구성원들에게 선물로 배포함. (부산대학교기술지주회사는 산학협력촉진법에 의거 설립됨)

-결 과: 올해 처음 시행하였고 리더와 구성원 모두 만족하며 창립기념일을 모르던 사람들도 모두 외우고 회사에 대한 긍정적 감정을 가지게 됨



신규직원 온보딩 프로세스 구축

-기획의도: 강한 조직문화를 만들기위해서는 문화에 fit한 사람을 채용하고 fit하게 만들어나가는 것이 중요하기에, 온보딩 프로세스를 구축하여 신규직원이 조직의 문화를 이해하고 적응할 수 있도록 이끌고자 함.

또한 소기업일지라도 직원을 아끼는 마음을 전하기 위해 웰컴키트를 제작 중에 있으며 직원 소개 카드를 만들어 구성원들에게 배포함.

-결 과: 신규직원이 생소한 대학기술지주회사의 문화와 업무에 훨씬 빠르게 적응하고 문화에 fit한 태도를 만드는데 도움이 됨. 신규 직원 소개 카드는 신규직원과 소통하기 위한 진입장벽을 낮추는 효과가 있어 신규직원의 적응에 도움이 됨.

직원 건강 증진 캠페인

-기획의도: 구성원들이 보다 건강한 직장 생활을 할 수 있도록 체성분 검사, 금연 클리닉 등을 위한 시간을 보장하고 결과에 따른 보상을 지급하여 회사가 개인의 웰빙도 괘시하지 않고 있다는 메시지를 전달하여 로열티를 높이고자 함.

-결 과: 4월 시행 예정이며, 만족도 조사는 캠페인 종료 시 진행 예정

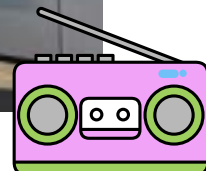
구성원 간 지식 공유회(PNU D.I.O)

기획의도: 학습하고 성장하는 문화를 정착시키기 위해 한달에 한 번, 내부 구성원이 멘토가 되어 다른 구성원들에게 자신만의 업무 노하우, 지식, 취미 등을 공유하는 자리를 마련함.

-결 과: 멘토의 섭외가 어려울 것으로 예상했으나, 생각보다 멘토를 자발적으로 지원하는 사람들이 많았으며, 구성원 전체의 약 50%가 매달 멘티로 참석하고 공유회 만족도도 평균 4점 이상으로 만족도가 높은 편. 업무 중에도 지식 공유와 학습이 어려운일이 아님을 느끼게 만드는 중임.

조직문화 전문가 자격증을 취득을 위한 부를 하고 이후에도 지속적으로 학습을 하면서 이런 프로그램들이 단지 재미있는 이벤트가 아니라 회사가 지향하는 가치를 심어주고 공유하기 위한 메시지를 필수로 포함시켜야함을 절실히 느끼고 있습니다.

조직문화를 간절히 강력하게 만들고 싶다면 꼭 체계적 학습이 필요하다고 생각해요.



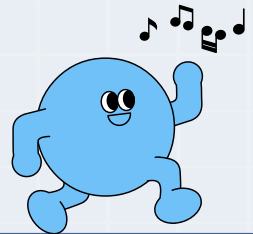
2024 조직문화 정립에 도전해보기로 했습니다!



Interview

국도화학 | 손용원 선임

- 2024년 조직문화 진단 및 CA선발 KPI설정
- 변화관리에 대한 개념 정립



Q1. 자격과정 이후 현업에 어떻게 적용해보셨나요?

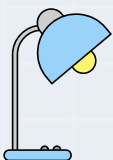
과정 이후 2024년 부문 KPI로 조직문화진단, CA(Change Agent)선발, 개선과제 도출을 선정했으며 이를 실행 중에 있습니다. 첫째, 과정 2,3일차에 배웠던 조직문화 진단에 대한 전반적인 프로세스, 설문조사, 인터뷰 등을 통해 얻은 인사이트를 통해 조직문화 진단을 준비하고 있습니다. 둘째, CA선발 및 양성을 계획 중에 있습니다.

국도화학 CA(Change Agent) 워크숍 기록표 (3H)

- 목적: 1. 조직문화 개선을 위한 CA 자발적 참여방법 제고 2. CA의 역할과 책임 학습을 통한 실무역량 확보
- 비전: 부서 조직문화 개선 활동을 주도적으로 계획/실행하여 국도화학 경쟁력 강화 및 조직문화 확성에 기여함
- 역할:
 1. '신뢰', '의량', '지속'의 핵심가치 및 경영철학 전파 및 행동변화
 2. 조직 내 송선수범 및 변화방향 실천 과제 도출
 3. 구성원 의견 수렴 및 지속가능한 조직문화 프로그램 운영

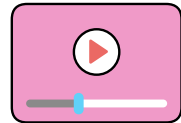
저녁과업	세상내용	시간	비고
M1	국도화학의 문화 신뢰, 의량, 지속의 핵심가치	0.5	
M2	Change Agent의 역할과 책임 CA활동을 위한 필수역량	1	
M3	해결방안 도출 및 구체화 Action Plan	1.5	

© KUKDO



Q2. .조직문화 & 변화관리 자격과정을 함께 수강하셨는데 어떤 시너지가 있으셨나요?

조직문화 전문가 자격과정(OCEC) & 조직 변화관리 전문가 자격과정(CMEC)를 통해 조직의 기본적인 개념과 중요성, 모델들을 배운 것은 물론이며, 특정 기업 사례에 적용해 봄으로써 리스크 나열을 통한 우선순위에 따른 문제 해결까지 생각해볼 수 있는 계기가 되었습니다.



조직문화 작가, 박송삼

OCEC를 통해 이론적 인사이트를 얻다!

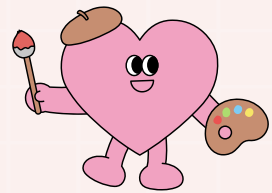


Interview

박송이 작가



- 조직문화 학습을 통한 나만의 아웃풋 만들기 위해
- OCEC과정 중 진단결과 실습시간 가장 의미있게
- 앞으로 탄탄한 이론이 기반된 전문적인 작가로 성장하고 싶어



Q1. 어떤 계기로 이렇게 웹툰을 그리게 되셨나요?

직장에서 하던 일은 공공기관 직원을 대상으로 교육을 기획, 운영하는 업무였어요. 일전에 민간기업을 다니다 공공조직으로 한 번 이직을 했던 터라 그 때 느낀 조직문화의 차이가 흥미롭더라고요. 그리고 회사를 다니며 느꼈던 불만들이 조직문화와 연결되어 있다는 것을 알게 되면서 조직문화 스터디도 하게 되었어요. 그러다 회사의 직무순환 정책으로 인해 HRD가 아닌 다른 업무를 하게 되면서 이 일을 계기로 저의 커리어를 유지하고 발전시키기 위해 퇴사 후 본격적으로 조직문화를 공부하기 시작했어요. 하지만 직무를 공부한다는 것은 단순히 시험공부 하듯 인풋만 넣는 것은 옳은 방향이 아니라고 생각해서 '공부한 내용을 바탕으로 나만의 아웃풋을 만들어보자'고 생각했어요.

저는 어렸을 때부터 그림 그리는 걸 좋아했는데, 성인이 되어서는 아이패드로 디지털 드로잉을 하곤 했거든요. 그러던 차에 그림과 조직문화를 같이 해봐야겠다는 생각이 들었어요. 조직문화를 이해하는 것은 경영자 뿐만 아니라 구성원들에게도 중요하고 도움이 되는 내용인데 이를 이해하기 쉽게 그림으로 전달해주면 많은 사람들의 조직생활에 도움이 되지 않을까 싶은 마음이었어요.

이렇게 인스타그램에 박송삼이라는 캐릭터로 조직문화를 공부하며 느낀 것들을 툰 형식으로 만들어 게시하기 시작했습니다. 이렇게 한 두 개 만든 것이 조금씩 쌓여 저만의 포트폴리오가 되어갔습니다. 그 덕에 더컬쳐타임즈에서 조직문화툰까지 연재할 수 있었던 것 같아요.

Q2. 조직문화 전문가 자격과정(OCEC)전부터 콘텐츠 기획 및 제작을 해오셨다고 들었는데요. 과정 수강 이후 어떤 점이 달라지셨나요?

이전에는 책에 의존해 저의 경험을 돌아보는 식으로 콘텐츠를 만들었어요. 그러다 보니 제 경험 소재의 한계가 느껴지기도 했고, 책 내용도 점점 재미없어지는 느낌이 들더라고요.

그러던 중 조직문화 전문가 자격과정을 듣고 공부하며 제 경험을 조금씩 달리 돌아볼 수 있는 관점이 생긴 것 같아요. 교육과정이 전반적으로 많은 도움이 되었지만, 특히 교육 과정 3일차에 조직문화 진단 결과 샘플을 해석하는 실습 시간이 있는데요, 가장 저에게 의미있고 유익한 시간이었어요. 그 중 가장 중요하고 어려웠던 것이 ‘보이는 대로만 관찰하기’였어요. 예를 들어 직급별 조직문화에 대한 문항별 결과값이 있다면 보통은



‘이 직급은 전반적으로 결과 값이 높으니 애사심이 높겠다’는 식의 추측을 바로 하게 되거든요. 하지만 이런 방식이 추후 결과에 대한 시사점을 잘못된 방향으로 이끌 수 있는 선입견이 될 수 있겠더라고요. 왜곡을 막기 위해 결과 자체를 객관적으로 보는 것이 우선이라는 것을 깨달았어요. 이런 배움을 통해 제 경험을 회고할 때도 어떤 사실 관계나 상황이 있었는지, 내가 느낀 감정은 무엇이었는지 등을 분리해서 생각해보려고 했어요.

그 과정에서 새롭게 알게 되는 저의 모습도 있었구요. 자격과정이 단순히 조직문화에 국한해 배우는 것이 아니라 제가 삶을 살아가는 부분에서도 적용할 점들이 있어 매우 유익했답니다!

Q3. 앞으로 조직문화 관련하여 다뤄보고 싶은 주제들이나 웹툰 팬분들께 어떤 내용을 공유하고 싶으신가요?

저는 초기 조직에 관심이 많아요. 중견, 대기업과 같이 조직문화 전담 팀이나 담당자가 있는 조직과 다르게 초기 조직들은 한 사람이 HR과 관련된 다양한 업무를 맡고 있을 가능성이 큰데, 이러한 부분에서 오는 어려움이나 한계들이 분명 있을 것이라고 생각해요. 초기 조직이 성장해갈 때 좋은 구성원들을 지속 시키는 것이 중요한데 위와 같은 이유로 팀이 약해지고 없어지기까지 한다면 너무 안타까울 것 같더라고요. 그래서 작은 조직 차원에서 쉽게 접근해볼 수 있는 내용들로 구성을 해보려고 합니다. 많은 기대해주세요!! :)



Q4. 최초 조직문화 웹툰작가 박송삼님, 앞으로의 작가활동에서 OCEC는 어떤 영향을 줄 것이라 예상하세요?

단순히 제 경험이나 의견만 녹여내 독자들의 공감을 얻는 수준의 가벼운 톤 정도로 그치는 것을 넘어 퀄리티가 업그레이드 될 것 같습니다. 교육에서 배운 이론적인 부분을 연결시켜 좀 더 설득력 있게 만들 수 있지 않을까?라는 기대를 가지게 됩니다! 앞으로 담당자와 또 조직 구성원 모두가 공감할 수 있는 콘텐츠를 만들기 위해 노력하는 전문성있는 작가가 되기 위해 노력하겠습니다!

바람직한 조직문화의 3가지 조건



Interview

SK Academy

장수재 RF(Research Fellow)



조직이란, 공동의 목표를 달성하기 위해 두 사람 이상이 의도적으로 결합하여 상호작용을 하는 사람들의 집합이다. 이 중에 기업은 새로운 가치를 창출하며 계속 존재하기 위해 만들어진 사람들의 조직이다. 그렇기 때문에 기업에 있어 함께 모인 구성원들이 얼마나 각자 역할에 몰입하고, 상호 간에 강한 연대와 상호작용을 통해 시너지를 창출하느냐가 기업의 목표 달성과 생존 여부를 결정한다. 그리고 이러한 방식은, 외부 환경변화에 적응하고 내부의 통합을 이루는 데 필요했던 문제 해결의 과정에서 Lessons Learned를 축적하며, 고유한 '조직문화'로 자리잡게 된다.

사람과 조직문화야말로 차별화된 기업 경쟁력의 핵심이다. 그렇다면 바람직한 조직문화를 만들고 유지하기 위해서는 무엇을 고려해야 할까?

바람직한 조직문화의 조건 1. 비즈니스 전략과 연결하라.



조직문화는 기업의 재무적, 비재무적 성과에 영향을 준다.

예를 들어, 시장점유율, 혁신, 품질, 직무만족, 조직몰입 등과 밀접한 관계가 있다. 그래서 탁월한 기업들은 조직문화를 그들의 전략적 요소로 활용한다. 모든 전략과 제도의 중심에 모방하기 힘든 그들만의 문화가 존재하며 특히, 비즈니스 전략과 기업문화를 정렬하기 위해 많은 노력을 기울인다. 한 때 경영 위기에 놓였던 Microsoft는, 그들만의 영혼(문화)을 회복하는 데에 집중했고, 이에 맞춘 새로운 비즈니스 전략을 통해 글로벌 시총 1위까지 도약할 수 있었다.

이러한 특징은, 사회와 경제, 기술, 경쟁의 방식 등 완전히 다른 패러다임의 전환 속에서도 여전히 생존/성장하고 있는 100년 기업들의 성공 방정식에서도 뚜렷하게 확인할 수 있다. 이들은 필연적으로 변곡점에서 위기를 겪어 왔는데, 환경 변화를 돌파할 혁신적인 전략과 이를 뒷받침할 강한 기업문화를 바탕으로 차이를 만들어 냈다.

예를 들어 IBM, Disney, Siemens, Daimler, John Deere와 같은 기업들은 위기의 순간에 그들만의 기업문화의 본질, 특히 존재이유(미션)와 핵심가치를 재정비하고, 변화된 환경에 맞춰 전략적인 피봇을 성공적으로 이뤄냈다. 반대로 조직문화와 어긋난 전략은 장기적 성공을 거두기 어려우며, 이전과 전혀 다른 전략을 추진할 때는 조직문화의 변화에 훨씬 더 긴 시간을 투자해야 한다.

바람직한 조직문화의 조건2. 조직문화 요소를 정렬하라.



조직문화란 한 조직의 구성원들에게 공유되는 기본 가정, 가치, 신념의 총합이다.

조직문화는 조직의 구성원들이 '무엇이 옳바르다 거나, 무엇이 더/덜 중요한지'와 관련하여, 의사결정 및 행동에 중요한 영향을 미친다. 이러한 조직문화의 요소에는 Artifacts, Values, Assumptions이 있는데, 각 요소가 밀접하게 연결되어야 비로소 바람직한 조직문화를 만들 수 있다. 만약 Culture Disconnect가 있다면 구성원들은 의사결정 상의 혼란, 목표와 행동의 불일치 등의 문제점을 경험하게 될 것이다.

먼저, 문화 요소 간에 정렬을 위해서는 외부로 표방하는 조직의 미션(존재이유)과 핵심가치가 조직 내의 근본 가정, 신념, 그리고 Artifacts 등과 얼마나 합치되는지가 매우 중요하다. 액자 속의 가치가 아니라 구성원들이 가치를 실제로 행동으로 옮길 때 강한 조직문화를 유지할 수 있다. 예를 들어, 국내 대기업인 A사는 긴 역사에서 핵심 가치의 뿌리를 이어 오되, 경영 환경과 구성원 인식의 변화를 관찰, 반영하여 새로운 시대를 준비하는 노력을 한다.

또한 Values in Action의 관점에서, 간부급 승진자들이 경험했던 일상의 실천 사례들을 매년 수집, 재생산, 유통하여, 현장에서 실천의 공감대를 확산하기도 한다. 만약 가치체계가 있다면 실천 관점에서 공유와 내재화에 많은 노력을 기울여야 한다. 여기에 더해 조직풍토에 관심을 가져야 한다.

조직풍토란 조직 내의 정책, 제도, 관행 또는 보상되고, 지지/기대되는 행동들에 부여되는 공유 인식을 말한다.

이러한 표면적인 인식이 구성원들의 전반적인 행동을 바꾸기 때문이다. 최근 평가 수용도 관점에서, 평가와 보상 제도를 개선하기 위해 Microsoft, 아마존, 넷플릭스, 보잉 등 글로벌 기업들을 벤치마킹한 적이 있다.

평가 방식, 상시평가 프로세스, 보상 연계 등 전 과정에서 그들이 일관되게 강조한 것은 조직문화였다.

제도 자체 보다는, 각자의 고유한 문화에 기반하여 이를 유지하는 것이 더 중요하다고 말한다. 조직이 추구하는 가치와 각종 제도들이 Disconnect 된다면 제도는 유명무실해지고, 문화는 강력한 힘을 발휘하지 못할 것이다.

바람직한 조직문화의 조건3. 리더십을 통해 조직문화를 이끌어라

리더십은 조직문화의 개발과 내재화, 그리고 변화에 있어서 Casual Factor가 된다. 리더들이 어떻게 행동을 하며, 무엇이 중요하다고 강조하는가에 따라서 조직문화가 형성된다. 구성원들은 리더십의 특성과 행동에 대해 암묵적 신념을 갖게 되는데, 리더의 실제 모습이 이러한 원형과 얼마나 일치하는 지가 중요하다.

일반적으로 인식이 믿음을 결정하기 마련이고, 구성원들은 리더의 모습을 통해 소속한 조직의 조직문화를 경험하는 것이다.

이는, 리더십 진단 결과와 리더별 담당 조직의 Culture Survey 결과를 연계하여 분석했을 때에도 확인할 수 있었다. 구성원들이 인식하는 리더십 상위 리더의 조직문화가 우수한 반면, 하위 리더의 조직문화는 위험 수준에 있다는 상관관계를 확인할 수 있었다. 전문성과 성과는 매우 뛰어나지만, 성과를 달성하기 위해 조직문화를 희생시키거나 후순위로 생각하는 리더들도 꽤 존재한다. 하지만 이는 결국 성과를 저해하거나 장기적으로 손실을 초래할 수 있다.

조직문화는 리더십 하나만으로 설명되지는 않지만, 리더십 만큼 중요한 것도 없다. 바람직한 조직문화의 형성과 변화 관리를 위해서는, 무엇보다도 먼저 리더들이 조직문화의 중요성을 인식하고, 행동 변화와 함께 리더십 개발을 하도록 적극적으로 지원하는 것이 매우 중요하다.

Outro : 바람직한 조직문화 형성을 위한 노력

만 내부적으로 다양한 성격의 Sub-culture 들이 존재하기 때문에 각 하위 조직의 문화적 특성을 존중하고 신중하게 접근해야 할 필요가 있다. 어떤 변화든지 갈등이 있기 마련이다. 조직문화를 바라볼 때 균형적인 관점을 견지하고, 전체적인 변화 방향에 대한 구성원들의 합의를 도출하는 과정이 매우 중요하다.

진단을 통해, 現 조직문화의 특징에 대한 구성원들의 인식을 확인하고, 기대하는 조직문화와의 Gap을 발견하는 것이 도움이 될 수 있다. 다만, 조직문화는 종합적인 현상이기 때문에 겉으로 보이는 Data만으로는 본질을 설명할 수 없다. 따라서 FGI 등 현장의 Voice를 적극적으로 청취해야 본질에 접근할 수 있을 것이다.

이와 같은 신중한 접근법을 바탕으로,

① Biz. 전략과 조직문화의 연결 ② 조직문화 요소의 정렬 ③ 리더십을 통한 조직문화 형성에 노력한다면 바람직한 조직문화를 형성하는 데 도움이 될 것이다.

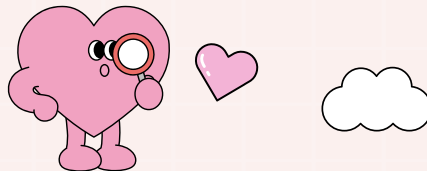


조직문화 전문 언론사 더 컬쳐타임즈 기고



Interview

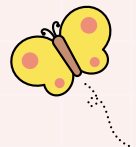
HD현대미포 기업문화팀 | 백승일 팀장



오늘날 K-POP을 위시한 한류가 있기 전, 대한민국이라는 나라를 세계에 알린 것은 고도의 압축 성장이었다. 전쟁을 거치고 폐허가 된 척박한 환경에서, 세계 1위 산업을 몇 개나 배출해 낸 대한민국의 발전사는 가히 한강의 기적이라 불릴 만 했다. 오늘날 한국을 세계에 알리고 있는 것이 문화산업이라면, 한강의 기적을 만들어냈고, 지금도 우리 경제의 중요한 한 축을 담당하고 있는 산업은 바로 철강, 조선, 자동차와 같은 제조업이라고 할 수 있다.

하지만, 오늘날 우리 사회는 미국의 한 작가가 “가장 우울한 사회”라고 부를 정도로 고도 성장에 따른 성장통을 앓고 있다. 높은 강도의 경쟁을 경험하며 자란 오늘날의 부모 세대들은 아이를 낳기를 꺼린다. 매년 100만명의 베이비붐세대가 은퇴하고있지만 외국인 노동자는 여전히 우리 사회의 이방인이고, 사람들은 0.7이라는 출산율에 경악하면서도 “고딩엄빠”를 보며 대책없는 문제가 취급을 한다. 청년들은 점점 더 “그냥 쉬고” 있으며, 30년전 일본에서 유행했던 프리터족이 점차 등장하고 있다.

이런 소용돌이 속에서 가장 크게 변화의 요구에 직면하고 있는 산업은 바로 과거 한강의 기적을 불러일으켰던 제조업일 것이다. 인력 수급, 조직문화, DX를 비롯한 산업 전환에 이르기까지, 바야흐로 제조업은 생존하기 위해, 지금 치열하게 변화하고 있다.



제조업이 처한 가장 현실적인 문제는 바로 “인력 확보의 문제”이다. 저출산으로 인한 인구 감소는 수도권 집중화와 더해져, 생산 시설이 대부분 지방에 위치한 제조업의 인력 수급을 어렵게 하고 있다. 대규모의 외국인 노동자 도입으로 급한 불은 끄고 있는 실정이나, 이를 지속가능한 모델로 만들기 위해서는 보다 정책적인 접근이 필요한 상황이다.

특히, 제조업은 핵심 기술의 전수가 중요하다. 다수의 베이비붐 세대가 이탈하는 지금, 그에 대한 고민 역시 인력 확보와 함께 생각해 봐야 될 문제다.



먼저, 인력 확보 영역의 맨 앞단에 위치한 변화 과제들부터 살펴보자. 바로 외국인 노동자이다. 외국인 노동자 기량화를 위해, 지속적인 한국어 교육, 통역 직원 채용, 기술 교육 등이 추진되고 있다. 그리고, 국가 차원의 이민 정책 변화와 더불어, 각 사업장 단위에서도 외국인들의 문화에 대한 이해와 존중에 대한 문화적 접근 또한 필요하다.

다음, 수도권 집중화의 문제다. 국가적인 차원에서의 지역 균형 발전 정책 외에, 각 사업장에서 생각해볼 수 있는 내용들에는 무엇이 있을까. 먼저, 지역 대학과의 산학 연계의 강화이다. 채용 프로세스 시작 전 단계에서부터 적극적으로 지역과 연계, 인재 풀을 사전에 넓혀 갈 필요가 있다. 프리 보딩(Pre-Boarding)의 중요성이 보다 강조되는 것이다.

두 번째, 로컬과의 연계이다. 인력 확보의 측면에서 기업과 지역 사회는 공동 운명체에 가깝다. 인력이 이탈하지 않아야 지역의 인구가 유지될 것이고, 지역이 그 지역에 위치한 기업의 직원에게 유의미한 경험을 제공할 때 인력이 이탈하지 않을 것이다. 서울 강남에 위치한 회사라면 굳이 기업이 신경을 쓰지 않더라도 구성원들은 충분한 지역 사회의 인프라를 경험할 것이다. 하지만, 비수도권, 특히 공장이 위치한 지역들은 그렇지 않을 가능성이 높다. 이는 지방 소재 제조업에서의 직원 경험의 정의는, 지역사회에서 직원들이 겪는 경험까지도 포함하는 것으로 변화한다는 뜻이다.

과거, 가성비 좋은 제품을 차질 없이 대량생산하고, 품질관리를 잘 하는 것이 우리 나라 제조업의 경쟁력이었다면, 앞서 살펴본 일련의 변화들은 과거의 전략을 포기할 수 밖에 없는 경영 환경을 만들어 냈다. 인력 확보와 인건비 상승 문제, 후발 국가들의 추격에 따라 많은 제조업들이 이제는 과거의 전략인 Fast Follower를 버리고, First Mover를 지향한다. 이미 First Mover로 시장을 선도하고 있는 기업들 역시 원천 기술의 확보, 엔지니어링 역량 강화 등을 강조하며, R&D에 대한 투자를 대폭 확대하고 있다.

과거의 경영환경 속에서, 대부분의 제조업이 취했던 조직관리 전략은 효율성과 관료주의였다. 이러한 전략은 필연적으로 수직적인 의사결정 구조, 사일로 현상, 성장/학습에 대한 저평가, Speak-UP 문화의 부재와 같은 조직문화를 발생시켰다. 하지만, 변화하는 경영환경은 필연적으로 혁신과 창의성, 일하는 방식의 변화를 요구하고 있다.

이를 위해서는 조직간 협업을 활성화하며, 직원들의 성장과 학습을 촉진시켜야 되고, 심리적 안전감을 구축하고, "왜"를 소통하는 조직을 만들어야 한다. 변화하는 경영환경에 FIT한 조직문화를 리빌딩 해나가는 작업은 이제 전통 제조업에서도 더 이상 회피하고 미룰 수 없는 숙제가 되고 있다.

그리고 이러한 숙제를 해결하기 위해 무엇보다 HR의 역할에도 변화가 요구된다.

과거 제조업 HR 담당자의 핵심 역량은 매니지먼트였다. 구성원들의 잠재력을 발견하고, 변화를 촉진하기보다는 정해진 프로세스의 유지와 관리가 HR의 주된 역할로 요구되어 왔다.

하지만, 변화한 경영환경은 HR 담당자들에게 변화관리의 적극적인 주체이자, 조직의 퍼실리테이터로 현장과 함께 인파이팅할 것을 요구하고 있다. 바야흐로, 리스킬링이 필요한 시점이 도래한 것이다.

다행히, SaaS와 AI의 발달은 매니지먼트 업무에 대한 부담을 줄여주고 있다. "

모든 것은 나로부터 비롯된다"라는 유명한 관용구처럼,

" 변화하는 경영환경에서 성공적인 전사적 변화관리를 위해 가장 먼저 필요한 것은 HR담당자 자신들의 변화가 아닐까?"



Q1. 조직문화 전문가 자격과정(OCEC)를 업무에 어떻게 활용하고 계신가요?

신입직원 오리엔테이션과 내부 전문가 육성에 활용하고 있습니다.

먼저는 조직문화 팀 내부 교육에 활용하여 육성에 집중하고 있습니다.

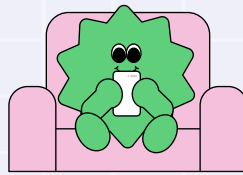


‘가치’를 다루는 차이



Interview

더파르나호텔 | 인수진 매니저



몇 년 전 회사의 '일하는 방식'이 제정되었다. 많은 회사들이 그러하듯 모든 구성원들이 전사 차원의 '일하는 방식'을 일괄적으로 행할 수 있도록 우리도 다양한 노력을 해왔다. 마우스패드나 포켓카드를 만들고, 다양한 사이즈의 포스터를 벽에 붙이고 시험도 봤었다. 하지만 이런 노력에도 불구하고 제정한 '일하는 방식'이 진정으로 모두에게 통용되고 있을까 곰곰히 생각한다면 아직 흔쾌히 고개를 끄덕이기엔 쉽지 않아 보인다.

그에 반해 미국의 CISCO라는 기업은 표방하는 가치가 직원들의 사소한 행동도 제한할 수 있음을 깨달은 기업이었다. 그들이 표방했던 가치인 '검소함'은 일을 할 때 무조건 비용 절감을 해야한다 라고 잘못 해석되고 있던 차였다. CISCO는 이를 그대로 방치할 수 없었다. 그들은 가치 재정립을 통해 직원들에게 그들이 추구하려 했던 검소함의 정의와 반드시 투자해야 할 항목들을 명확히 했다. CISCO의 사례를 보며 '표방하는 가치'에 대해 두 기업의 태도와 책임감의 차이가 느껴졌다.



가치, 신념, 방향성. 중요한 개념들이라는 건 알면서도 당장 책상으로 들고와 펼쳐 놓기는 다소 애매한 것들이다 우리에게 당장 오늘 제출해야 할 보고서가 있고, 이번 달에는 달성해야 하는 월매출이 있고, 올해는 작년 영업이익을 뛰어넘어야 하는 현실이 있기 때문이다.

그러다보니 기업의 '가치'는 사내에서 마우스패드 등으로 제작되어 의미 없이 표류하고 있기 일쑤다. 이윤을 추구하도록 만들어진 기업이기 때문에 어쩔 수 없는 일이라고들 하지만, 정말 모두가 다 그런 것일까?

해외 기업이 ‘가치’를 다루는 방법(1)

이세탄 백화점 “마음을 움직이는, 사람의 힘으로”

얼마 전 일본 도쿄에 여행을 갔다가 백화점 주변 거리에 걸린 수많은 플랜카드들이 보였다.

자세히 보니 별다른 정보 없이 남색 바탕에 흰색 글씨만 쓰여있었다. ‘마음을 움직이는, 사람의 힘으로’. 짧지만 묵직한 문구였다. 타지에서 온 외국인에게도 묵직한 여운을 주는 문구라니, 자연스레 구글에 검색 버튼을 눌렀더니 한 신문기사가 나왔다. 이세탄 백화점의 운영사인 미츠코시 이세탄 홀딩스는 ‘23년 5월, 기업이념의 재정리를 실시해 새롭게 이념을 제정했다는 내용이었다. 기사에 따르면, 모든 직원이 다시 자신의 일하는 목적이나 회사의 존재 의의에 대해 더 생각할 필요가 있다는 생각에서 이념 체계 재정리가 시작되었다고 한다

이를 위해 약 1만 4천 명에 의한 ‘일 속에서의 자신의 보람’, ‘소중히 하고 있는 것’, ‘이세탄 그룹의 존재의의’에 대한 설문을 실시하고, 그룹 내에서만 1,600회가 넘는 토론회를 진행했다. 상하관계 불문 또는 심지어 모르는 직원끼리와의 논의까지 거듭한 끝에 ‘공통의 생각’을 찾아냈다. 그 결과가 바로, 내가 거리에서 봤던 문장이었다.

해외기업이 ‘가치’를 다루는 방법(2) 스타벅스 재팬의 ‘제3의 장소’

전 세계적인 커피 브랜드 스타벅스는 이런저런 말들이 많아도 시장에서 여전히 입지를 굳건히 하고 있다.

커피가 이유가 아니더라도 스타벅스는 ‘왠지 모르게’ 가게 된다. 편안한 조명, 노트북을 들고 가도 부담 없는 콘센트 테이블, ‘스벅매장음악’이란 말이 있을 정도로 특유의 무드가 있는 매장 음악까지.

이 모든 인공물들은 사실 창립자 하워드 숄츠가 세운 가치인 ‘제3의 장소’를 뒷받침해 주는 요소들이다.

‘제3의 장소’란 현대인에게 집도 아닌 직장도 아닌 그 어느 곳이 필요하다는 사실에서 착안한 개념이다.

스타벅스는 집과 직장을 떠나 온전히 편안해질 수 있는 공간을 제공하고자 했다. 스타벅스 재팬 또한 이와 일관된 방향성을 가져가야 했다. 그리고 창립 25주년이 되는 2021년, 중요한 결정을 내리게 된다. 바로 ‘직원의 복장규정 폐지’였다. 과거에는 고객에게 청결한 이미지를 주고 불쾌감을 조성하지 않게 하기 위해 복장규정이 존재했다.

하지만 시간이 흘러 시대가 변함에 따라, 점차 다양한 니즈를 가진 다양한 고객들이 매장을 방문하기 시작했다.

스타벅스 재팬은 ‘제3의 장소’를 제공해야 하는 공간인 만큼, 다양한 고객이 편안함을 느낄 수 있도록 해야 한다고 보았다.

따라서 그곳에서 일하는 직원 역시도 진정으로 편안함을 느껴야 고객에게도 그 가치를 전달할 수 있을 것이라 생각했다.

즉 직원들의 암묵적 가정 역시 ‘제3의 장소’라는 가치에 동의하고 이를 제공할 수 있도록 제도 자체를 바꾼 것이다.

다시 ‘일하는 방식TF’가 있던 미팅룸으로 돌아와본다. 지금까지 둘러보았던 곳들은 모두 이윤을 추구하는

우리 회사와 다를 바 없는 ‘기업’들이다. 모두 매출과 영업이익이라는 개념이 존재한다는 공통점은 있지만 표방하는 ‘가치’를 다루는 태도와 순서는 달랐다. 마치못한 자세로, 심도 있는 고민대신 알팍한 현상 몇 개를 짜깁기해 만들어진 가치와, 자발적인 자세로 수없이 많은 논의를 통해 추려낸 가치. 이 둘이 각각 가진 힘은 분명 다를 것이다.

이쪽에선 매출 같은 정량적인 목표를 우선 달성하고보자 한다면 누군가는 그와는 반대로 공동의 가치에 대해 고민하고, 눈에 보이는 것부터 보이지 않는 것들까지 바꿔 나간다.

그리고 그 두 종류의 기업이 가져온 차이는 이미 우리가 알고 있는 대로다. 어쩌면 단지 눈에 보이지 않는다는 이유로 가치를 너무 가볍게만 여겨온 것은 아닐까. ‘눈에 보이지 않는 것=중요하지 않은 것’이란 어리석고 알팍한 선입견에 사로잡혀 정작 논의해야 할 것을 그동안 일부러 피해온 것일지도 모른다. 눈에 보이지 않기 때문에 더 강력한 힘을 가질 수 있다. 이제라도 기업의 ‘가치’에 대해 제대로 자세를 잡고 바라볼 수 있도록 인식의 전환이 필요한 때다.

Q1. 조직문화 전문가 자격과정(OCEC)을 업무에 어떻게 활용하고 계신가요?

먼저 저희 팀 내에서 자격과정에서 배웠던 내용을 전반적으로 브리핑하는 시간을 가졌습니다.
더불어 신규입사자 OT에 조직문화 세션을 추가하여 교육과정에서 배운 내용을 활용해 넣기도 했고
(ex: 우리회사의 조직문화 구성요소 찾아보기), 리더들을 대상으로 교육을 진행하기도 했습니다.

또한 조직문화 프로그램 일환으로 팀 개별로 찾아가 구성원 개개인과 1on1 인터뷰를 하면서
Culture Gap서베이를 진행했습니다. 개인이 생활하며 느낀 조직문화 갭이 어느 방면에서
가장 두드러지는지 살펴보고 해당 리더에게 전달할 예정입니다. 구성원들의 애로사항에 대해 조금 더 심도있게
접근할 수 있는 조직문화 차원의 가시적 데이터를 제공한다는 측면에서 해당 OCEC 자격과정이 큰 도움이 되었습니다.

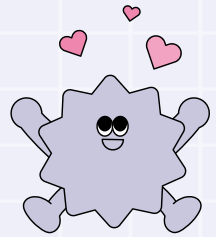
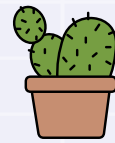


DRB동일 팀! 조직문화 팀의 이해도 업! & 커뮤니케이션 업!



Interview

김진혁, 김다연, 김지광매니저



- 조직문화 학습을 통한 나만의 아웃풋 만들기 위해
- OCEC과정 중 진단결과 실습시간 가장 유의미해
- 앞으로 탄탄한 이론이 기반된 전문적인 작가로 성장하고 싶어

Q1. 해당 과정을 수강하신 후 팀원들에게 교육을 추천하셨는데요! 혹시 추천 하셨던 이유가 있으실까요?

회사의 조직문화를 관리하는 팀에 소속된 팀원들이 조직문화에 대한 이해도와 관점 수준이 어느 정도 일관화되어야 할 필요성을 느끼고 있었는데요, 해당 과정은 조직문화의 개념부터 관점, 기업의 성과와 전략 리더십까지 다양한 영역에서 이론적으로, 또 실무적으로 인사이트를 많이 얻어 갈 수 있는 교육이라 느꼈기 때문에 추천했습니다.

Q2. 실제로 팀원들과 함께 DRB동일의 조직문화를 변화시켰던 사례, 어떤 것이 있으실까요?

DRB에선 조직과 팀 내 업무관행 및 문화 개선, 활력 증진 등을 위해 Change Agents/Change Supporters 제도를 운영하고 있는데요, 이런 변화 관리자들을 대상으로 조직문화에 대한 이해도와 활동의 당위성을 제고할 수 있는 워크숍 프로그램을 기획/운영하였습니다. 워크숍 콘텐츠를 구성할 때 이론적 전문성을 높이는 데 있어서 조직문화 전문가 자격과정에서 배웠던 내용들이 많은 도움이 되었습니다.

Q3. DRB동일의 기업문화팀에 대해 자랑/소개하고 싶으신 부분이 있으시다면 어떤 것이 있으실까요?

조직문화 내재화, 팀 빌딩, 소통 활성화 등을 위한 다양한 체험형 프로그램을 자체 제작/진행하고 있습니다. 꾸준히 쌓인 노하우와 창의적인 팀원들 덕분에 내재화 콘텐츠들의 수준이 높을 뿐만 아니라 콘셉트화 능력이 뛰어나 참여자들의 반응이 매우 좋은 편입니다.

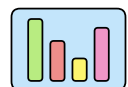
또한 이런 활동들을 보여줄 수 있는 대외 브랜딩 콘텐츠(SNS 등)를 팀에서 직접 기획/제작해 기업이미지 제고에도 긍정적인 영향을 주고 있습니다.

이를 위해 팀 내부적으로 주기적인 '성장 미팅'을 운영하며 서로의 관점을 맞추고 동반 성장하며, 팀 차원의 다양한 콘텐츠 체험 활동도 활발히 하고 있습니다.

Q4. 실제 팀에 어떤 변화가 있었나요!?

우선 팀 차원에서 조직문화에 대한 이해도가 증가하다보니 문제를 바라보는 관점에 대한 이해와 공유가 더 쉬워졌습니다.

이는 다양한 업무 영역에 영향을 주고 있는데요, 팀 내에선 구성원 대상 다양한 가치내재화 프로그램 기획시 Why에 대한 이야기들을 더 충실히 할 수 있었습니다. 이는 각 팀내 변화관리 역할을 맡고 있는 구성원들에게도 좋은 영향을 줄 수 있었는데요, 조직문화 활동의 의미를 더 깊게 공감할 수 있게 되어 전보다 더 자연스럽게 받아들이게 하고 활동 의지도 제고할 수 있었습니다.

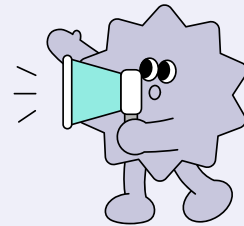


HR커리어에 대한 시야 확장 이직에도 활용!



Interview

기업은행 | 유지상 과장



- 조직문화에 대한 이해도 높일 수 있어
- 면접 시 해당 자격증에 대해 질의응답 시간 진행
- 조직문화와 관련된 커리어 지속적 개발할 수 있도록 기반을 다지게 도와줌

Q1. 조직문화 전문가 자격과정을 통해 HR 커리어에 대한 시야를 확장하는 것에 도움이 되셨다고 하셨는데요. 실제로 어떤 직무/범위를 생각해보셨나요?

컬처엔진에서 취득한 조직문화 전문가 자격증은 저에게 더 큰 꿈을 갖게 해주었습니다.

기업교육 전문강사의 꿈을 가진 저는 이 과정을 통해 교육 콘텐츠에 대해 더 넓은 시각을 갖게 되었는데요.

기존에도 조직활성화와 같은 교육은 꾸준히 진행해 왔었지만, 조직문화 전문가 자격 공부를 하며 보다 조직의 변화를 실질적으로 만들어낼 수 있는 방법에 대해 고민하게 되었습니다. 이론이 탄탄한 전문가 자격과정을 이수한 이후 조직문화에 대한 이해도가 높아지면서 조직문화에 영향을 줄 수 있는 기업체 리더급 대상으로 조직문화에 대한 교육을 하는 것이 저의 최종 목표가 되었습니다.

Q2. 면접 당시, OCEC 자격증에 대한 질의응답이 꽤 길었다고 하셨는데요, 어떤 내용이셨나요?

네, 제가 사회생활을 CS강사로 시작했고, 이전 직장은 인재개발원 사내강사로 근무 했습니다.

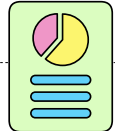
그래서 CS관련 자격증, MBTI나 버크만과 같은 진단 자격증을 보유하고 있었고,

작년에는 컬처엔진의 조직문화 전문가자격까지 취득하게 되었는데요. 자격증들을 보시더니

앞으로의 최종 커리어 목표가 무엇인지에 대한 질문이었습니다.



저는 처음에는 고객응대 근로자에게 도움이 되고자 CS관련 공부를 시작했지만 근무하다보니 응대 교육뿐만 아니라, 서비스를 기획하는 시스템, 직원들과 관계를 맺는 방식, 소통하고 업무하는 방식 등이 중요하다는 것을 알게 되었습니다. 그래서 인재개발원에 근무하며 CS뿐만 아니라 커뮤니케이션, 조직활성화 관련 교육을 하게 되었고, 이제는 조직의 실질적인 변화를 만들기 위해 조직문화, 리더십 등에 관심을 갖게 되었으며 이후로도 서비스 조직 내 변화를 만들어낼 수 있는 방법들에 대해 강의를 하고 싶다고 답변했습니다.



Q3. 앞으로 조직문화와 서비스 관련하여 어떠한 커리어를 만들어 갈 계획이신가요?

조직문화도 공부할 수록 정말 광범위한 분야라고 생각하는데요. 아무래도 최근 CS트렌드인 고객경험과 함께 이야기할 수 있는 '직원경험'이라는 주제에 관심이 많습니다. 최근에 컬처엔진에서 진행해주신 직원경험 특강도 덕분에 즐겁게 참여 했었는데요! 회사생활을 하는 동안에는 여러 조직에서 근무하면서 느끼는 저와 동료들의 '직원경험'을 몸소 학습하고 싶습니다. 그 이후에는 기업교육강사로 활동하며 여러 기업체에 보다 나은 직원경험을 만드는 다양한 교육을 하고 싶습니다.

그렇게 열심히 공부하고, 열심히 교육해서 좋은 기반을 다져서 앞서 말씀드린 것처럼 리더분들 앞에서 더 좋은 조직을 만드는 조직문화에 대해서 교육할 수 있는 날도 꼭! 왔으면 좋겠습니다. :)

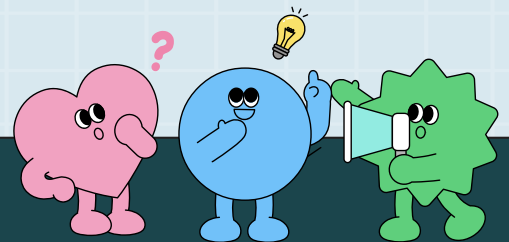
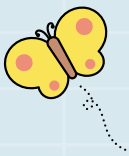




cultureengine.co.kr
조직문화 전문기업, 컬처 엔진



조직문화 전문가 자격과정(OCEC) 활용 사례집



(주)컬처엔진 Copyrights © 2024 CULTURE ENGINE. All rights reserved

| TEL | 02-6403-5552 | E-MAIL | contact@cultureengine.co.kr