

Way**정립** & **내재화** & Culture Change Program

Sample Case

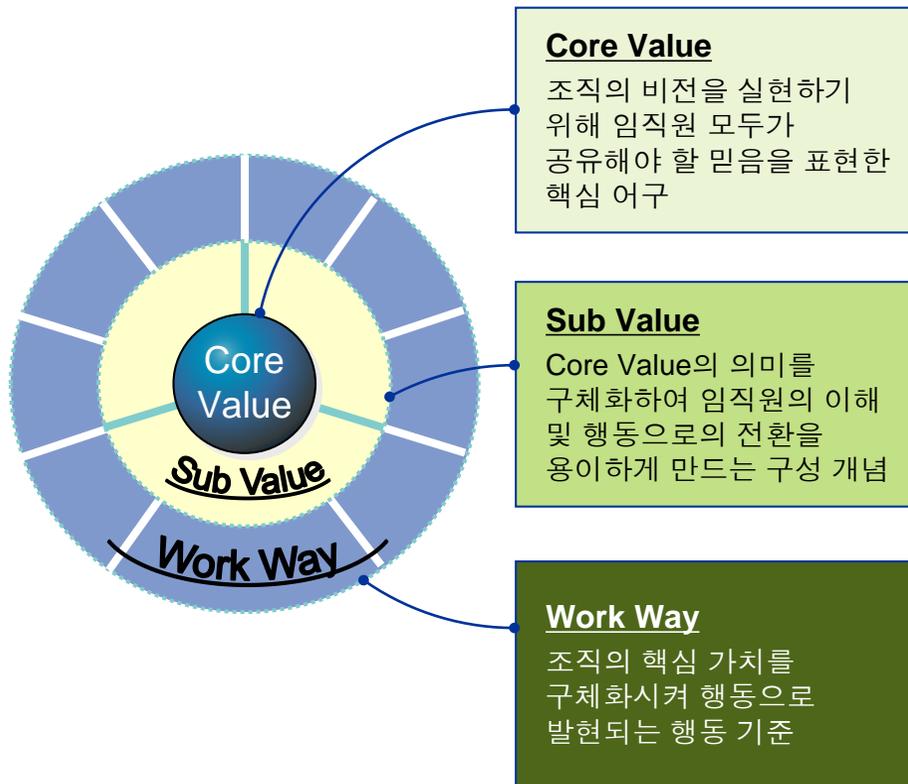
2023. 1.

This document contains intellectual property of Impactlab.
Reproduction or redistribution without official permission is strictly forbidden.

1. Value 체계정립 (Way 정립)

바람직한 가치체계 구축을 위해 지향할 'Value 체계'는 Core Value, Sub-Value, Work Way로 구성되며, 구체적인 정의를 통해 조직 구성원들에게 공유되어야 함

Value 체계



Value 체계 예시

Core & Sub-Value

협력하는 관계

- 국내외 다양한 사업주체들(공공기관, 민간기업, 해외 정부 등)과 현장에서의 긴밀한 협력을 통해 실효적인 상생을 가능하게 함

오픈 콜라보레이션

- 부서, 회사, 사업 주체 간 경계를 넘어 상호 협력을 통해 공동의 목표를 달성한다

소통

- 서로의 입장과 다양성을 인정하고 열린 마음으로 소통한다

Work Way

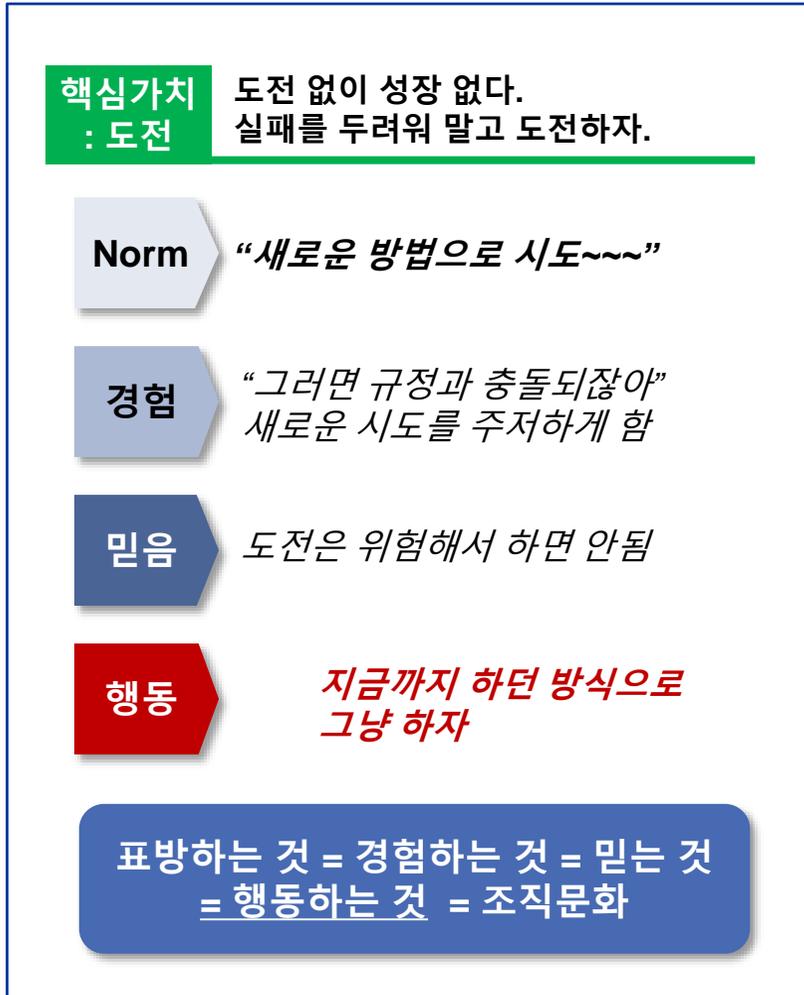
- 조직 내·외부의 다양한 역량과 자원(지식, 기술 등)을 활용하여 시너지를 창출한다
- 서로의 장점을 극대화하고 부족한 부분을 보완할 수 있도록 지원하여 공동의 목표 달성에 기여한다
- 자신(부서/회사)의 개인적 이익 또는 목적에 따라 선택적으로 협력하지 않는다
- 단기적 이익과 편리를 우선으로 의사 결정하지 않는다

- 상대가 이해하기 쉽게 업무를 설명한다
- 의견과 아이디어를 자유롭게 주고 받을 수 있는 환경과 분위기를 만든다
- 개방적인 사고와 편견 없는 마음으로 소통의 벽을 없앤다
- 나와 생각이 다른 상대방의 의견을 무시하고 비난하지 않는다
- 감정을 앞세운 질책부터 하지 않는다

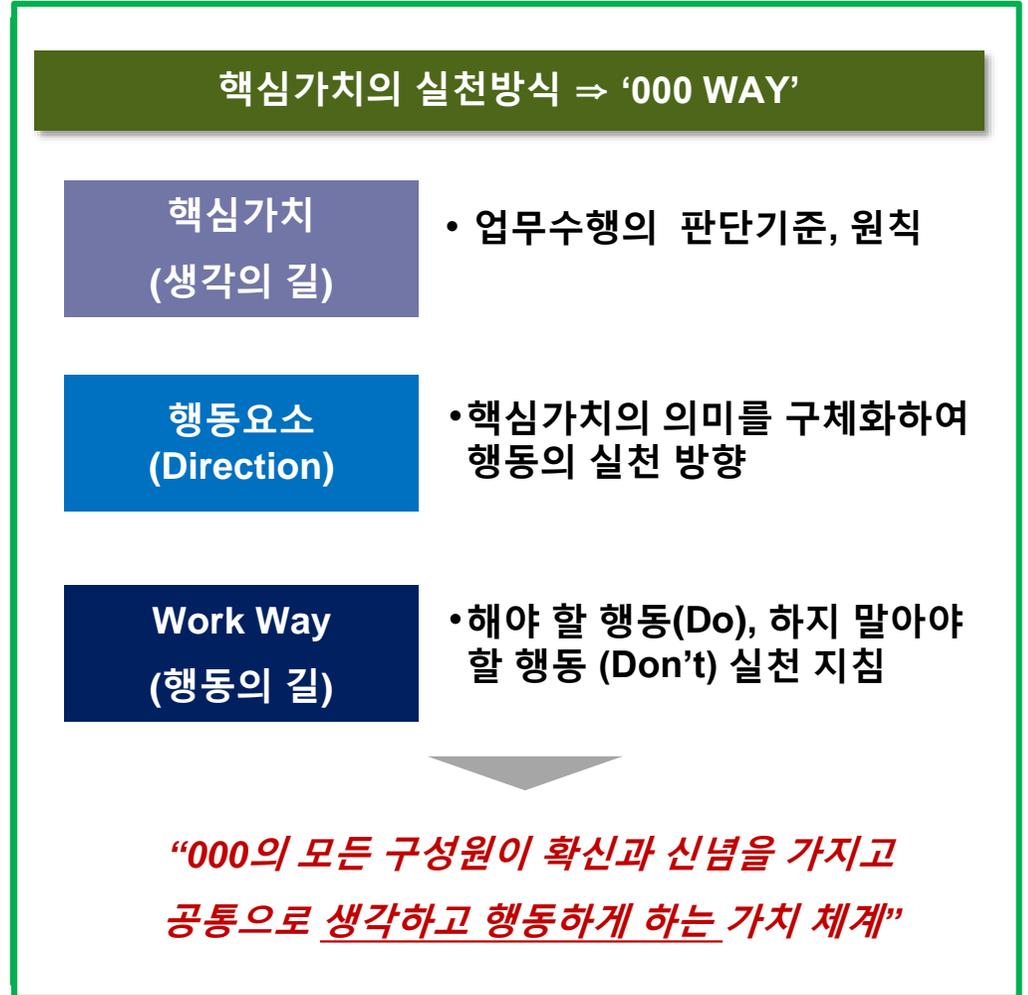
1. Value 체계정립 (Way 정립)

WAY는 핵심가치 실천방식을 정의한 것이며, WAY 실천이 조직문화 구축 임

핵심가치 & 조직문화



00 WAY = 핵심가치 실천 방식 = 조직문화



1. Value 체계정립 (Way 정립)

액자 및 홈페이지에 잡자는 핵심가치를 깨워 업무수행과 의사결정의 기준이 되도록 핵심가치를 내재화 함

1 업의 본질에 기반한 핵심가치 재정의

첫번째 W : WORK VALUE

핵심가치를 **업의 본질**에 맞게
직무별 ← '재정의' → 사업부별

두번째 W : WORK WAY

2 업무 상황별 구체적 행동 도출



상황에 따라
해야 할 행동을 정하기
ex) 개발 회의 시 새로운
아이디어를 1개 이상 제시한다
점검, 평가를 위한
KBI (Key Behavior Index)

세번째 W : WORK DIET



비본질적 업무 제거하기
꼭 해야 할 일
ex) 도전 아이디어 없는
관행적 회의 폐지

3 핵심가치에 맞지 않는 비본질 업무 제거

이를 위해서는 4가지 핵심가치를 사업과 업무수행 과정에서 어떻게 실천할 것인지에 대한 구체적인 행동지침 Do & Don't 를 설정하고 이를 실천 함

핵심가치 & 행동규범 예시

협력적
관계

상대방의 입장을 존중,배려하고, 'Open Collaboration'관점에서 상호 협조로 Win-Win의 성과를 창출한다



[업무를 요청할 때: ARCS로 요청한다]

A	R	C	S
마음 속 니즈를 파악해 관심 (Attention)을 전하라	꼭 해야하는 이유, 적임자 (Relevance)임을 알려라	일에 대한 자신감 (Confidence)을 심어줘라	일에 대한 혜택 (Satisfaction)을 강조하라

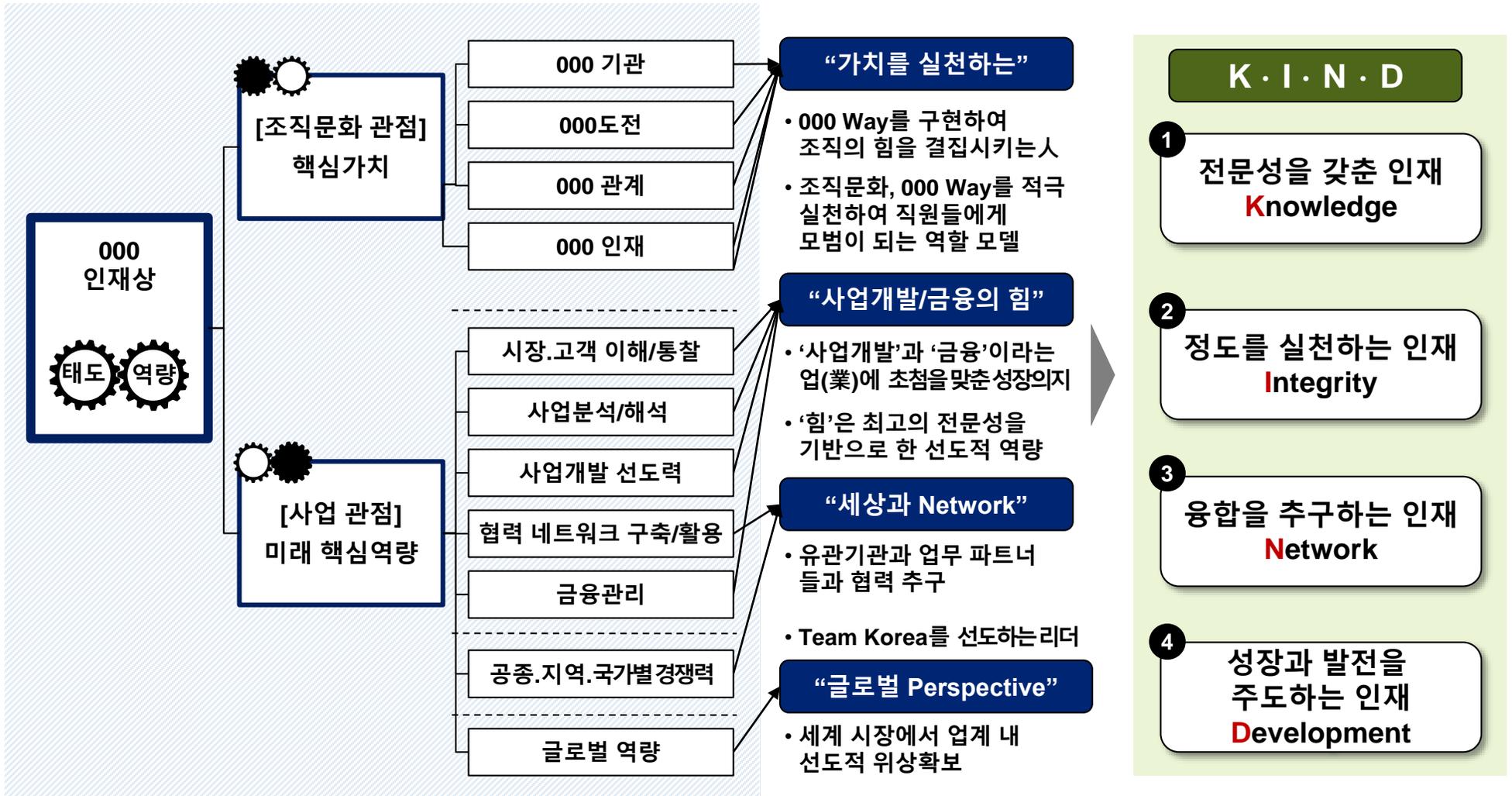
[업무 거절할 때: 3S로 세련되게 거절한다]

01 Sympathy	02 Sorry	03 Suggestion
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 거절할 땐 먼저 상대방의 니즈에 공감부터 하자 ✓ Fact 중심으로 미안한 마음을 전하자 ✓ 상대가 납득할 수 있는 대안을 제시하자 	

Work Way
(Do & Don't)

1. Value 체계정립 (Way 정립)

조직문화 & 사업 관점의 미래 핵심역량 기반으로 인재상 설정

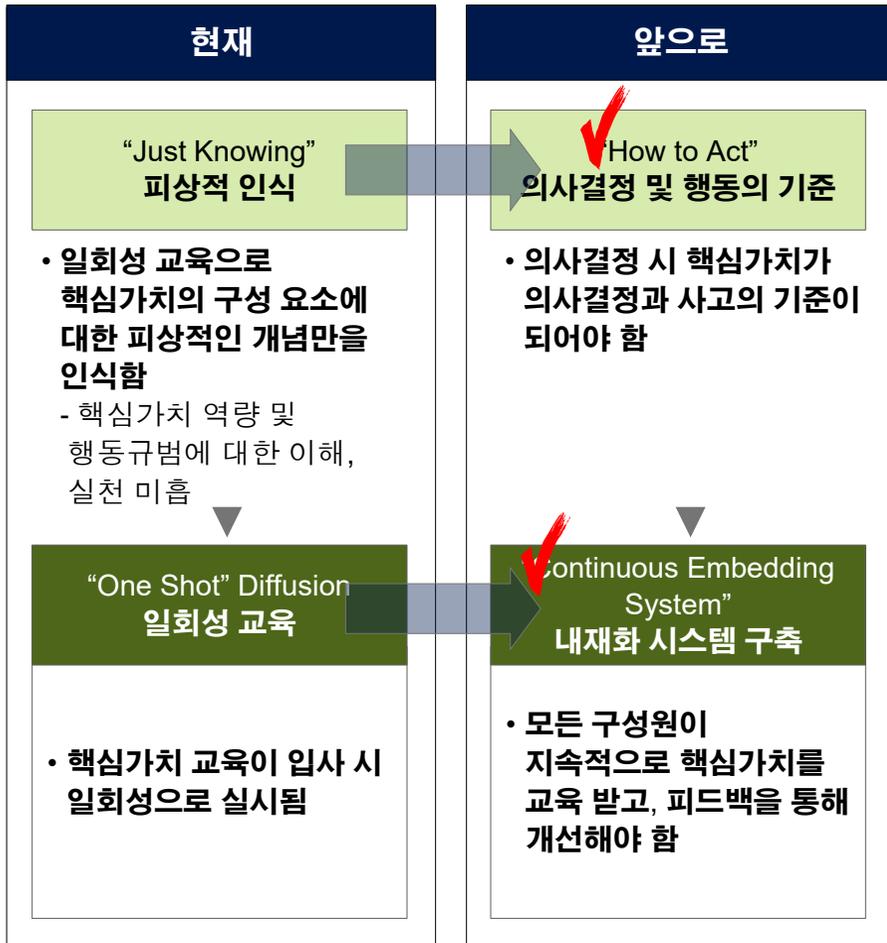


2. 내재화 방안

핵심가치 확산 필요성 및 방법

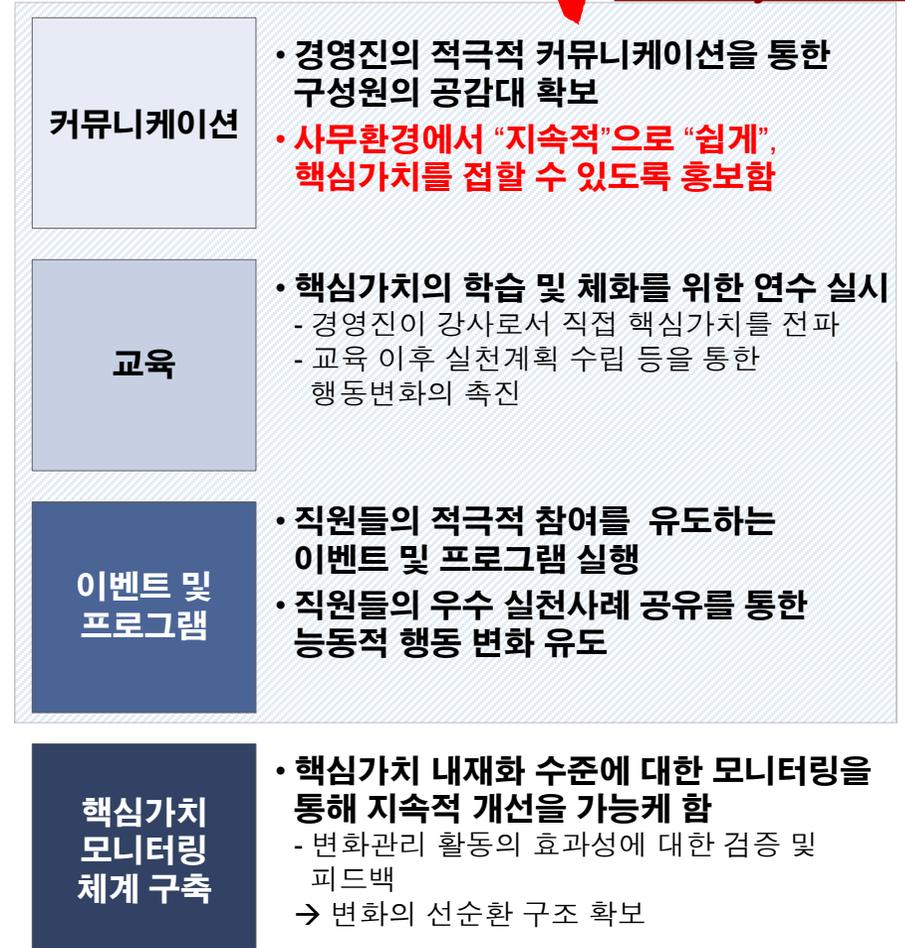
핵심가치가 구성원의 의사결정 및 행동의 기준으로 활용되고 실질적으로 작용할 수 있도록 다양한 커뮤니케이션, 지속적인 교육, 그리고 변화 모멘텀에 맞는 이벤트 및 프로그램 운영이 필요 함

핵심가치 확산 필요성



핵심가치 확산 방법

Teach by Leader



2. 내재화 방안

WAY 교육은, 전 임직원 필수교육이며, 리더가 주축이 되어(Teach by Leader) 전파하여, WAY 확산 및 내재화 촉진

000 Way 교육 체계 및 프로그램



000 WAY 교육		
<ul style="list-style-type: none"> 과정 목적 <ul style="list-style-type: none"> -000 WAY에 대한 인식을 강화 및 실천계획 수립 프로그램 운영 개요 <ul style="list-style-type: none"> -대상; 전 임직원 -핵심가치 및 행동요소 관련 Activity 위주로 운영 -사내 강사를 활용하여 사례 및 피드백 등의 수용성을 높임 		
[직급별 교육 내용의 주안점]		
구분	학습목표	주요내용
리더	<ul style="list-style-type: none"> 새로운 조직문화의 창조를 주도하는 효과적인 리더 양성 	<ul style="list-style-type: none"> 방향성 공유 역할 명확화 실행계획 수립 결의문 작성
구성원	<ul style="list-style-type: none"> 핵심가치 및 행동요소의 세부 내용, 의미에 대한 이해도 제고 000 WAY실천을 위한 행동계획 수립 	<ul style="list-style-type: none"> Awareness / Action Planning

전 구성원이 참여할 수 있는 이벤트 프로그램을 기획하여 000 Way에 대한 관심과 흥미를 유도하고 실천의 Commitment를 확보함

이벤트 주요 내용 및 운영 방법(예시)

온라인 이벤트

[사언절구 부문]

최우수작 : 체험학습팀 남아 주임
제목 : 함께가요
 땅얼어다 갈라느니 갈러들어 갈성최오
 이땅할거 고를지기 이제상의 최고향최
 온자가면 팔라가고 할에가면 열라기요

우수작 : Wells상담파트 이수연 사원
제목 : 흙요깁던
 때르르릉 진화말에 두근두근 맑은종매
 맑고맑은 흙요깁꼭 사운들만 만성일세
 가 깃약속 10분후에 다시면만 명원부죄
 최망고글 요기말들 끌간말기 오다책결
 권 활용을 살성하자

[사진 부문]



최우수작 : 매거진팀 유영섭 과장
아이들이 웃는 세상
 2017년 2월, <과학소년> 통신원 발대식 사진입니다. 환호하는 아이들의 모습에서 진정함, 도전의 가치를 느낄 수 있었습니다! 아이들이 웃는 세상을 만드는 것이 나의 도전이자, 팀의 도전 그리고 교원의 도전이 아닐까 하는 생각을 해봅니다!"

[개요]

- 핵심가치를 주제로 한 퀴즈, 사진(영상) 공모전, 삼행시 짓기 등을 시리즈로 기획하여 핵심가치에 대한 관심이 식지 않게 주기적/지속적으로 실시
- 사진 공모, 삼행시 등은 전 직원의 투표에 의해 당선작 결정
- 당첨자 또는 우수작을 뽑아 시상

숨겨진 보물을 찾아라!



[개요]

- 핵심가치 카드를 제작, 회사 곳곳에 숨겨진 카드를 찾는 미션
- 제시된 미션을 모두 수행한 사람에게 시상 (예: 모든 핵심가치 카드 찾기, 정해진 숫자 완성 등)
- '카드 상호 교환하기'를 통해 구성원간 소통 촉진

핵심가치 동영상 Award



Core Value
고객 Customer



eBID사업부
김지수 사원

40%



nCISON사업부
최명인 대리

37%



이름누리사업부
고수빈 사원

23%

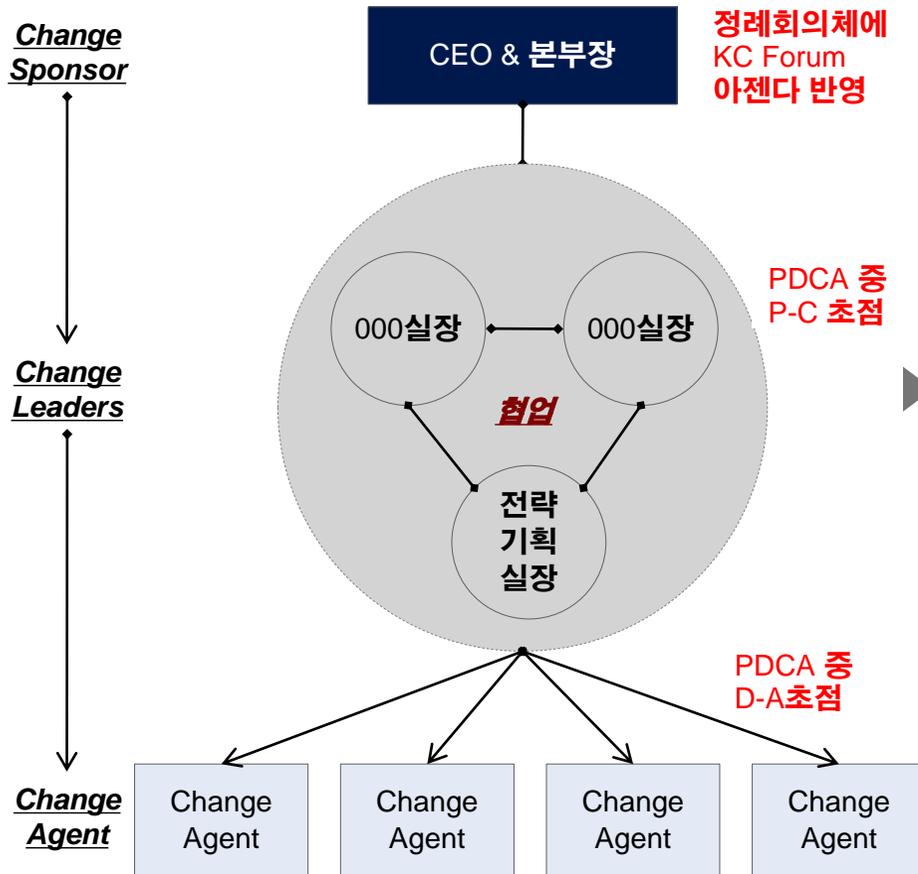
[개요]

- 핵심가치 교육에서 제작한 동영상 게시 (교육 종료 후 Upload)
- 온라인 투표 및 댓글 달기 기능을 통해 핵심가치 기반의 소통 활성화
- 온라인 상에서 실시간으로 투표결과 확인할 수 있게 진행률 Open
- 주제별(핵심가치별) 우수작 시상

2. 내재화 방안

경영진의 Sponsorship(변화방향 제시)을 바탕으로 실장 리더십 팀이 상호 협력하여 변화 과제 선정, 실행방안 수립을 총괄 관리하며, 각 조직의 Change Agent는 구성원 요구를 수렴하여 실행방안(프로그램)을 설계함

Change Agent 운영 방안

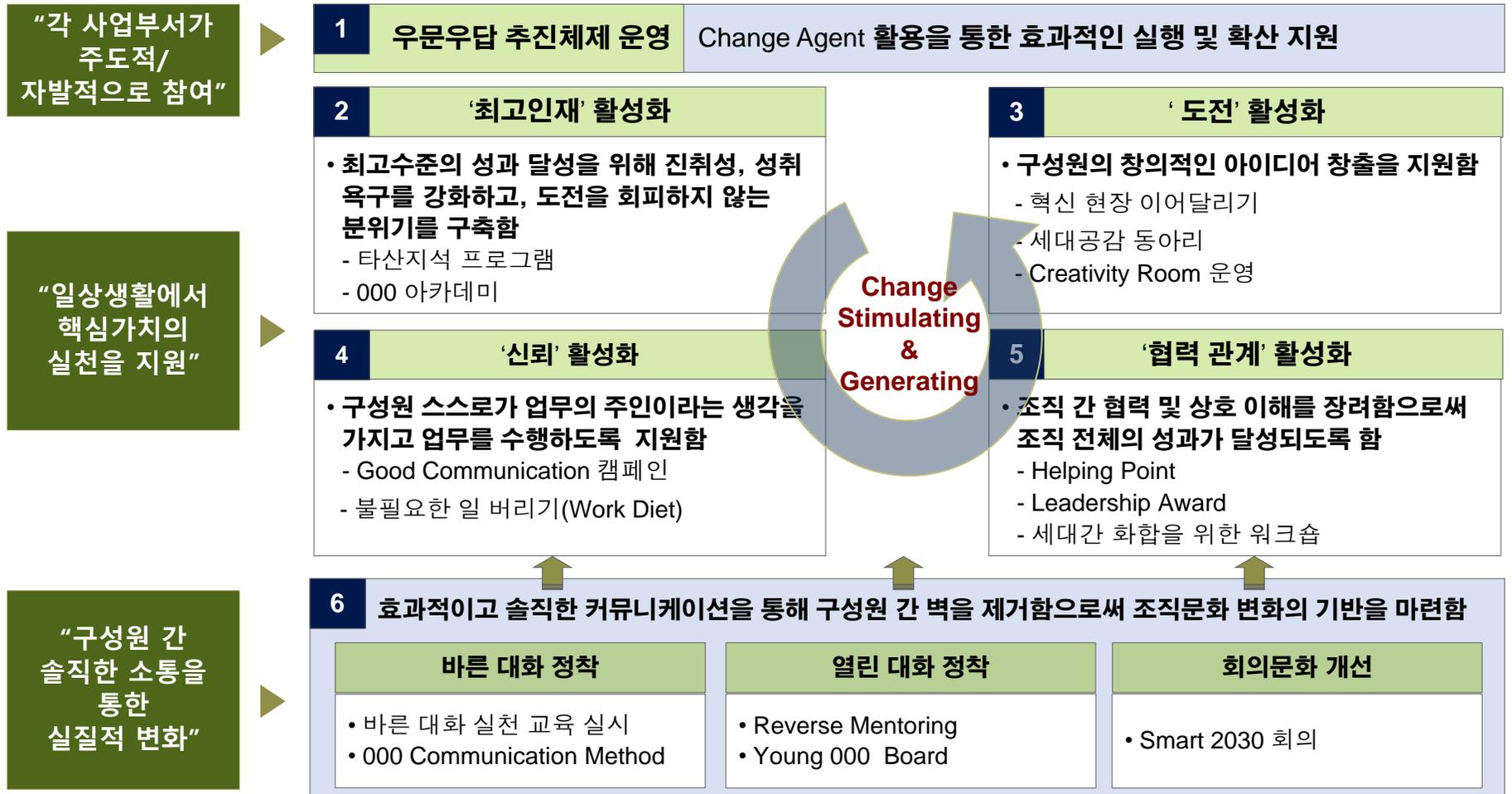


관련 주체		책임 및 역할
CEO/임원		<ul style="list-style-type: none"> 조직문화 프로그램 실행의 Sponsor 역할 : 방향제시 & 구성원 동기부여 변화 프로그램의 진행 등에 대한 의견 제시 및 경과 인지
협업 부서	00지원실	<ul style="list-style-type: none"> 진단, 변화방향, 전략/실행 방안마련
	00개발	<ul style="list-style-type: none"> 방안에 대한 Screening 프로그램에 대한 모니터링
	00관리	<ul style="list-style-type: none"> Change Agent 관리 및 확산 관련 지원
Culture (Change) Agent		<ul style="list-style-type: none"> 상하좌우 커뮤니케이터 조직문화 활성화 PDCA 조직문화 활성화 기회 제안 <ul style="list-style-type: none"> - 현장의 조직문화 개선 기회 발굴, 과제제안 활성화 프로그램의 효과성 모니터링 핵심가치 내재화 우수 인력을 1차 선발대상으로 고려함 <ul style="list-style-type: none"> - 설득력, 갈등관리, 계획수립 및 관리 등에 대한 검증 필요

3. Culture Change Program

각 사업부서의 주도적 & 자발적 참여와, 일상 생활에서 핵심가치가 실천될 수 있는 메커니즘이 작동되도록 설계하며, 핵심가치 별로 실질적 변화를 유도하는 실행 프로그램이 필요 함

실행 프로그램 및 실행 과제



일 자체에서 실질적이고 즉각적인 변화를 만들어 내는 시도으로써, 조직문화 혁신이 자연스럽게 실행되도록 공감대를 형성하고 선도적으로 확산시킬 수 있는 과제를 선정하여 우선적으로 실행함

Quick Win 프로그램 세부내용

프로그램 개요

- 현장에서 조직문화 혁신이 자연스럽게 실행될 수 있도록 핵심 실천 과제 10가지 선정
- 즉시 실행이 가능한 과제 중심으로 다양한 프로그램을 실행할 수 있음 (업무 프로세스 개선, 의사결정 시스템 구축 등)

*실천 과제 (예시)

- | | |
|---|---|
| <p>근무 관행 바꾸기
<i>오래하는 것보다 제대로!</i></p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. 정시퇴근 2. 유연한 근무 3. 업무 집중도 향상 |
| <p>일하는 방식 바꾸기
<i>똑똑하게 일하기!</i></p> | <ol style="list-style-type: none"> 4. 똑똑한 회의 5. 명확한 업무 지시 6. 센스 있는 보고 |
| <p>일하는 문화 바꾸기
<i>일과 생활을 균형 있게!</i></p> | <ol style="list-style-type: none"> 7. 건전한 회식 8. 과하지 않은 의전 문화 9. Happy Friday 10. 관리자부터 실천 |

기대효과

- 불필요한 일의 축소
- 업무 프로세스 개선
- 업무에 대한 자율성 및 주도성 촉진
- 유연하고 탄력적인 조직문화

근무 관행 개선과 관련된 실천 과제는 1)정시퇴근, 2)유연한 근무, 3)업무 집중도 향상이며, 구체적인 세부실천 사항은 기관의 필요성과 직원 요구의 관점에서 Customizing함

‘근무관행 바꾸기’ 프로그램

1. 정시 퇴근



[퇴근 문화 개선 방법]

- 정시 퇴근제: 주 1회 이상 모든 직원 퇴근, 리더의 솔선 수범
- 퇴근 독려방송: 퇴근 10분전 퇴근 알람
- E-셋다운: 조명, PC 전원 차단
- 근무시간 외 전화, 문자, (단체)카톡 자제
- 퇴근 직전 업무지시 자제

2. 유연한 근무



[유연한 근무 문화 만들기]

- 업무의 질과 성과로 평가하는 문화 확산
- 다양한 유연근무의 적극 도입 및 눈치보지 않는 활용 유도
 - 시차출퇴근제
 - 재량근무제
 - 시간선택제
 - 재택/원격 근무제

3. 업무 집중도 향상



[업무 집중도 높이는 방법]

- 집중시간 근무제 활용
 - 집중시간(예:10~11시)을 정해 집중 근무제 실시
 - 알람, 방송으로 시작 알리기
 - 사내 메신저 셋 다운제 등 시행
- 업무 체크리스트 사용
- 자율좌석제 시행: 유연적 사고 확대

똑똑하게 일하는 방식과 관련된 실천 과제는 일상의 업무에서 빈번하게 발생하는 4)똑똑한 회의, 5)명확한 업무 지시, 6)센스 있는 보고로 구성됨

‘일하는 방식 바꾸기’ 프로그램

4. 똑똑한 회의



[회의 하는 방법 개선]

- 스마트한 회의 시간
 - 알람 활용, 회의 시간 설정
- 스마트한 회의 방식
 - 자료 공유는 1일 전, 회의는 1시간 이내로, 결과 공유는 1일 이내
 - 일상적인 회의는 온라인으로
 - 스탠딩 회의
- 중복되는 회의 줄이기

5. 명확한 업무 지시



[지시하는 방법 개선]

- 지시배경, 보고 방법 및 대상, 기한 등 명확히 제시
- 보고(결재) 단계 줄이기
- 협업의 경우 업무 권한, 역할을 명확히

6. 센스 있는 보고



[보고하는 방법 개선]

- 간소한 보고 양식 표준화
 - 1page 보고서
- 꼭 필요한 사항만 대면 보고 진행
- 구두보고, 서면 보고, 메모 보고, 유선 보고를 적절히 사용

일하는 문화를 바꾸기 위한 주요 실천과제는 7)건전한 회식, 8)과하지 않은 의전, 9)Happy Friday 10) 관리자부터 실천

‘일하는 방식 바꾸기’ 프로그램 예시

7. 건전한 회식



[회식 문화 개선 방법]

- 점심시간 활용
- 구성원들의 다양한 의견 수렴
- 꼭 필요한 경우에만
- 119 회식: 1주일 전 공지, 1차에서 종료, 9시 전에 끝내기!

8. 과하지 않은 의전



[의전 문화 개선 방법]

- 엘리베이터는 먼저 도착한 사람이 잡아 주기
- 회식 후 집으로 이동은 대리운전으로
- 식당 내 테이블 세팅은 종업원 또는 각자가 알아서

9. Happy Friday

[가족 사랑의 날 이행하기]

- 월 1회 ‘Happy Friday’ 도입
- 가족, 문화와 함께하는 저녁 실천

10. 관리자부터 실천



[관리자 인식 개선]

- 부서장부터 장시간 근무, 일하는 방식 및 문화 바꾸기 실천
- 직원과 근무혁신 가치 공유하기

3. Culture Change 프로그램 설계

구성원 스스로 맡은 직무에서 최고의 성과를 달성하기 위해 노력하고, 창의적인 아이디어를 창출할 수 있도록 'CoP 프로그램'과 '주니어 보드 제도' 운영

프로그램 개요

최고 수준 인재: Community of Practice (CoP 프로그램)

개요 및 효과

- 특정 관심 분야에 대해 커뮤니티를 조직하여 자료/정보 공유 및 심층적인 분석/연구 활동
⇒ 조직 내 지식의 창출·전파·공유

운영 방식

- 주제별로 4~5씩 커뮤니티 구성
 - 리더, 스폰서 임명
- 전문가초청 세미나, 특정 주제 토론 등을 통해 개선 계획, 행동 모델 수립
- 적용 결과 공유
 - 적용 내용의 지식화 및 시스템 등록

운영 시 고려사항

- 표준화된 CoP 운영 프로세스 필요
- 운영성과를 지속적으로 측정/평가하여 피드백해야 함
- 모든 연구/학습 결과를 공유할 수 있는 온라인 게시판 필요

혁신적 도전: Junior Board 제도 (000 혁신 어벤저스)

개요 및 효과

- 과장급 이하 직원들로 구성된 청년 중역 회의체
- MZ세대의 참신한 관점으로 현장의 분위기와 목소리를 경영진에게 가감없이 전달하는 역할 수행

운영 방식

- **Agenda:** 건강한 조직문화 조성을 위한 중점 실천 사항 수립
- **주요 활동:** 정기적 온/오프라인 토론, 벤치마킹, 직원 의견 수렴, 조직문화 관련 캠페인 진행 등
- 경영진 회의 참석, CEO와 주기적 간담회 실시

운영 시 고려사항

- 프로그램을 통해 도출된 실행 방안이 반드시 경영에 반영
- 의사 결정권자들의 인식의 전환 필요

3. Culture Change 프로그램 설계

업무에 대한 Ownership과, 조직간 협력 및 상호 이해를 통한 전사 성과 최적화를 위한,
 '솔직한 건의 프로그램'과 '즐거운 다른 부서 만나기 프로그램' 운영

프로그램 개요

신뢰받는 기관: 솔직한 건의 (온라인 제안) 프로그램

개요 및 효과

- 형식이나 격식 없이 조직 전반에 대한 불만과 개선 사항을 제안할 수 있는 온라인 게시판 개설
- 문제해결의 출발점을 마련하는 프로그램

운영 방식

- **Program Operation**
 - 별도의 가이드 라인 없이 자유로운 발언 보장
- **Feedback**
 - 제안된 내용들을 정리 후 인사팀은 1달 내에 내용에 대한 검토 결과를 해당 부서와 협의 후 피드백 제시

운영 시 고려사항

- 문제 해결에 대한 경영진 및 리더들의 의지, 실질적인 Feedback 필요
- 제안으로 인정 수 없는 사항에 대한 guideline 마련
- 제시된 의견에 대해서는 철저한 익명성을 보장

협력하는 관계: 즐거운 다른 부서 만나기 프로그램

개요 및 효과

- 정기적으로 타 부서 직원들과 식사 또는 문화 활동의 기회를 가지며 공식/비공식적 커뮤니케이션을 활성화
- 개인 네트워크 확장 및 조직간 이해와 협력을 지원

운영 방식

- 업무목표 수립 시, 내부 이해관계자를 Mapping하고 업무연관도 및 중요도 등을 기준으로 Crossing 대상 조직을 협의/확정함
- Agenda에 따라 자유로운 형식의 미팅
- 논의 결과를 바탕으로 간략한 회의록을 작성, 공유하여 지속적인 성과를 누적함

운영 시 고려사항

- 부서장의 적극적인 참여의식, 지원
- 상대 부서의 업무 내용/성격에 대한 사전적 이해

일하는 방식 개선으로 실질적 변화를 유도할 수 있는 **정시 퇴근 제도, Family Day, 건전한 회식 문화 만들기, Casual Day 등을 Quick 실행 프로그램으로 운영**

프로그램 개요

PC-Off 제도

근무 시간 외
PC가
자동으로 차단,
정시 퇴근
유도

[운영방식]

- 업무시간 종료 및 PC 차단을 미리 안내하는 Pop up창으로 차단 전 알림 (전원 차단 전 작업 중인 문서들을 미리 저장할 수 있도록 사전 알림)
- 6개월 정도 프로그램 시험 운영, 인사팀에서 수시로 퇴근 상황을 점검/모니터링하여 결과를 CEO에게 보고함

Family Day

가족,
지인들과 더
많은 시간을
보내도록
조기퇴근을
장려하는
프로그램

[운영방식]

- 월 1회 'Happy Friday' 시행 (주중 30분 씩 초과 근무, 'Family Day'에 2시간 단축 근무)
- Family Day에 회식 금지, 퇴근 시간 1시간 전 회의 자제, 초과근무 불인정

건전한 회식 문화 만들기

회식에 대한
인식 개선 및
다양한 회식
문화 전개

- 다양한 회식 Contents 발굴
 - 스포츠 레저형, 웰빙형, 문화체험형 등
- 회식 원칙 정하기
 - 회식 일정 사전 공지
 - 술잔 돌리기, 건배사 강요 금지
 - 회식 없는 날 지정 (예: Family Day)
 - 회식 종료 시간 지정

Casual Day

Family
Day에
간편한
복장으로
근무하는
프로그램

- 공공기관 직원으로서 품위를 유지할 수 있는 범위에서 편안한 옷차림 착용
- 간편 복장과 허용되지 않는 복장 예시 제공
- Casual Day가 어느 정도 정착된 후 별로 팀/실별로 특정 색깔, 디자인의 옷을 맞춰 입는 프로그램으로 발전시킬 수 있음