

변화와 혁신을 위한

조직문화 Build Up 프로그램





CONTENTS



1. 우리나라 조직 문화의 실태와 지향성
2. 초일류 기업의 긍정적 조직문화 구축사례
3. 프로그램 단초
4. 프로그램 지향점
5. 조직문화 Build up 프로그램 구현
6. 프로그램의 전개구조
7. 프로그램 세부내용
8. 프로그램 기대효과
9. 궁상각치우 관련 사업실적



1. 우리나라 조직 문화의 실태와 지향성

- ✓ 지난 40여년 동안 대기업을 중심으로 양적 성장을 한 우리 경제는 21세기를 맞아, 질적 성장을 모색해야 하는 패러다임에 직면해 있다. 그런 이유로 조직의 가치와 능력, 조직 내 구성원의 역할이 나날이 증가하는 것이 현실이다. 세계 유수의 기업들처럼 영속적인 발전을 위해서 소규모의 조직은 물론이거니와 지역사회, 국가차원으로 조직문화의 중요성이 확대되고 있는 것이다.

국내기업의 현실

○ 여전히 옥상옥인 **수직적 명령체계**

- ☞ 라인중심의 수직적인 상명하복식 조직운영,
복지부동의 형식적 조직문화

○ **공유문화와 단결력의 부재**

- ☞ 자기부서의 개별적인 이해관계만을 추구하여
통합적 의사결정이 어려움(기업 내부의 파워게임이 상존)

○ **조직 내 동기부여의 어려움**

- ☞ 조직의 몸집이 커져 과다한 업무와 규율을 설정,
구성원들은 수동적으로 업무에 임함

조직(기업)문화 Build Up 지향성

- ▶ 일부 라인 중심의 명령체계가 아닌 합의와 공감체계로, 직원의 의견을 수렴하고 반영하는 **수평적 조직분위기 조성**
- ▶ **기업의 가치(경쟁력)를 전사적으로 공유**함으로써 생산성향상, 고객만족, 미래를 위한 조직의 전략 개발 추구
- ▶ **자발적 참여와 몰입을 통해 동기부여**가 활발히 이루어짐으로써 치열한 경영환경에서 생존하고, 성과 향상이 필요함

2. 초일류 기업의 긍정적 조직문화 구축사례

✓ 초일류 기업들은 경쟁에 적합한 긍정적 조직(기업)문화를 형성했다는 점에서 그 성공사례를 찾아 볼 수 있다.

● 오라클

컴퓨터업계의 젊은 주자인 '오라클'은 기업문화를 바꾸어 나가는 혁신 경영의 좋은 예다. 고대 그리스어에서 유래한 '신탁(神託)'이라는 의미의 회사명에서도 알 수 있듯 사내 평등주의를 원칙으로 하는 회사다. 지난 77년 설립된 이 회사는 젊은 직원들로 이루어진 팀제를 중심으로 경영되고 있는 독특한 조직이다. 많은 사람들은 오라클의 성공 요인을 '**고정 관념을 타파하는 젊은 마인드**'로 꼽는다. 새로운 아이디어를 중요시하는 오라클은 임원을 제외하고는 직급이 없는 것이 특징이다. 팀제로 운영된다고 해서 팀장이 특별한 대우를 받는 것도 아니다. 이는 자율경영을 원칙으로 권한을 대폭 아래로 하향시킨 점이 핵심이다.

● 프록터 앤드 갬블(P&G)

'메모를 제대로 작성하지 못하는 사람은 회사 내에서 절대 승진할 수 없다.' 이 말은 미국의 프록터 앤드 갬블(P&G)이 세계적인 생활용품 제조업체로 자리매김하는데 가장 큰 힘이 되었던 말이다. P&G는 **인력개발에 열성적인 기업**이다. 모든 부서에는 훈련프로그램이 계획되어 있고, 사무실 내에는 언제든지 등록 가능한 워크숍이나 세미나의 카탈로그가 비치되어 있는 등 자기계발을 의욕을 북돋우고 있다. 지난 92년부터는 사내교육기관인 'P&G대학'에 매년 4천여 명의 직원들을 참가시키면서 최고 경영진과 관리자들이 내부강사로 참가해 그들의 경영마인드를 심어주고 있다.

● 3M

100년 역사를 통해 6만여 종의 제품을 생산하고 있는 3M은 기업문화를 유지하기 위해 다양한 제도와 관행을 시행하는 기업이다. **창의성을 중시하고 실패를 용인해주는 기업**으로 정평이 난 3M의 상징어는 '아무것도 안하는 것보다 무슨 일이든 벌여 실패하는 것이 낫다'라는 말이다. '15%법칙'은 이를 가장 잘 나타내는 제도다. 회사 임직원은 누구든지 근무시간의 15%를 할애해 연구활동을 할 수 있도록 보장한 제도다. 3M에서는 도전하지 않는 직원은 가장 낮은 평가를 받는다. 조직의 결속력은 직원들의 사기를 부추김으로써 더 큰 효과를 낸다. 이런 점에서 3M은 자율성과 창의성을 강조함으로써 기업과 직원 모두가 성장할 수 있는 계기를 마련하고 있다.

※ 출처: Harvard Business Review July-August 2005

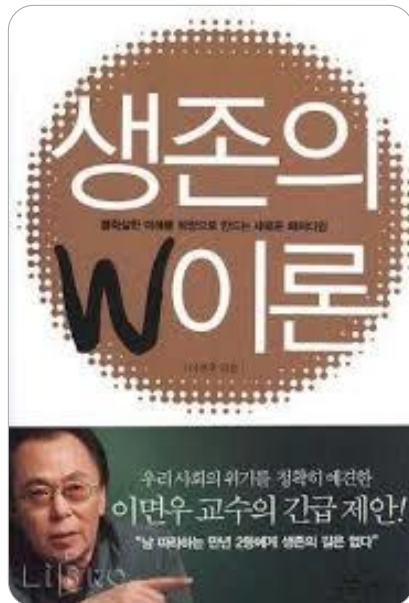
3. 프로그램 단초

프로그램 도입의 단초 <W이론>

한국의 전통적 기질인 **신바람**, 흥을 산업현장과 우리 생활에서 불러 일으켜 현재 상황을 획기적으로 돌파해 나가야 한다는 주장으로, 이면우 교수가 서울대학교 재직시인 1993년에 주창

‘W이론’ 실체는 한민족 고유의 특성인 ‘**신바람**’에 있으며 이론을 정립하기 위한 정신적 기반은 선조들이 제창한 실사구시 정신으로 각계 각층에서 신바람 나는 나라를 만들자는 이론이다. 현재 울산과학대 석좌교수인 이면우 교수는 현대 산업 패러다임의 전환은 기업, 시민의 새로운 발상과 사고의 전환을 요구하고 있다며, 새로운 성장과 도약을 위해 한국사회의 전통과 창의성을 토대로 한 새로운 비전(한국인의 New Vision)과 전략을 반드시 마련해야 한다고 역설함

‘W이론’ 실체는 한민족 고유의 특성인 ‘**신바람**’에 있으며 이론을 정립하기 위한 정신적 기반은 과거 우리 선조들이 제창한 실사구시 (사실에 입각하여 진리를 탐구하려는 태도)정신으로 각계 각층에서 신바람나는 나라를 만들자는 이론이다.



4. 프로그램 지향점

‘W이론’을 바탕으로 구성원의 자발적 참여와 실행을 유도하는 강점을 강화하여 조직의 비전달성을 위한 변화과제를 발굴하고, 신바람 조직문화 구축을 위한 Tool로 우리의 고유음계인 ‘**궁/상/각/치/우**’ 단계를 활용하고자 함

1

과거 개인의 성공경험 중 최고의 순간을 떠올리며,
미래를 위한 긍정적 동기부여

궁금해하자!

‘**마음 깊은 울림(공명)**’ : 조직 생활 중 최고의 기억(성공Story)을
궁금해하고 떠올리게 하여 이를 서로의 공유속에서 상호간의 경험을
바탕으로 미래 가치의 의미에 대한 공감적 재해석 유도

2

조직 차원의 강요가 아니라
개인의 동기에 의한 **자발적 참여와 실행을 유도**

상상하자!
각도를 달리하자!
치유하자!

‘**변화 실천 행동 촉구**’ : 사람들과 함께 신바람나는 미래 조직모습을
꿈꾸며 구체적으로 상상해 봄으로써 자발적 참여를 이끌어낸다. 또한
미래 모습 성취를 위해 지금 현재 자신이 처해있는 상황과 문제들을
다르게 보고, 치유함으로써 핵심가치 실천행동의 자발적 실행을 모색

3

대화를 통해 조직 내 **잠재된 변화 실천 Story**를
스스로 발굴하여 구성원들과 구체적으로 공유

우리화하자!

‘**변화 의미 탐색**’ : 질문을 통해 스스로 변화실천 Story를 발굴하는 시간
속에서 사람들간 활발한 교감적 상호작용 활동이 일어나고, 그 안에서
가치에 대한 고유의 의미를 구체화하여 우리화할 수 있도록 함

비전달성을 위한 변화과제 도출

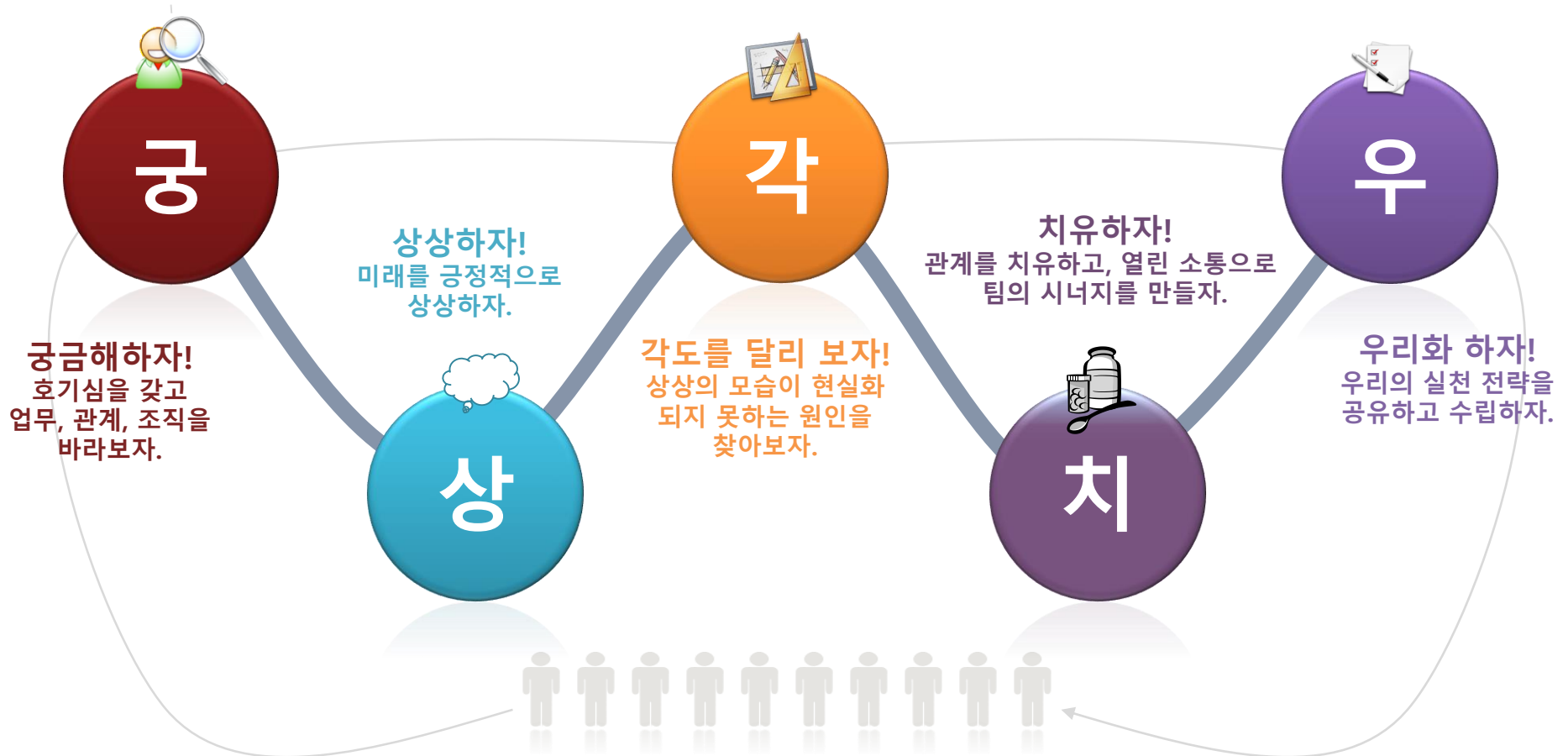
- 조직 내 변화실천 과제 도출
- 조직의 핵심 공유가치 발견

신바람 조직문화 구축

- 우리 조직에 대한 긍정적 기대창출
- 조직 내 잠재된 문제극복 및
성공적 미래 전력화 유도

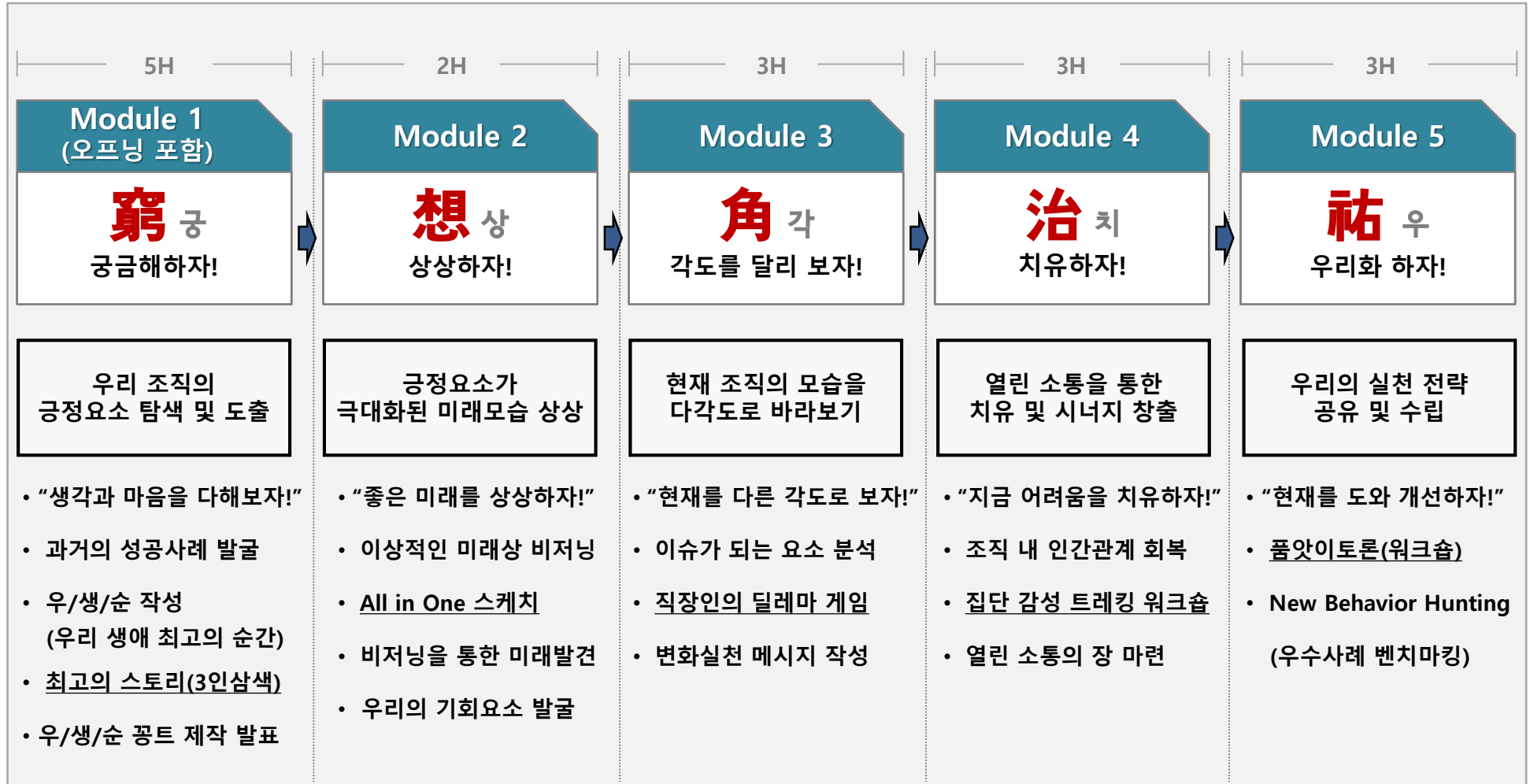
5. 조직문화 Build up 프로그램 구현

- ✓ 조직의 미래적 관점에서 Positive Model에 기반을 두고 긍정과 가능성, 잠재력이 주는 힘으로 국악의 5음계인 **궁/상/각/치/우**의 프로세스를 통해 한국적 **新바람** 문화를 조직에 뿌리내리게 하여 조직의 가치를 공유하고 구성원들이 열정을 갖고 창의적으로 일할 수 있는 조직문화를 만들 수 있다.



6. 프로그램의 전개구조

궁상각치우 모델에 기반하여 조직에 내재된 가능성의 요소를 발굴하고 미래모습을 상상하며, 현재의 문제를 조직 내에서 공유하고 이를 실현하기 위한 행동전략을 수립하는 단계를 거치도록 설계함



7. 프로그램 세부내용

신바람 문화 구축을 위한 참여 구성원간 아이스브레이킹 및 마음열기 단계



Opening(마음열기)!

Course Contents		
모듈	주요 학습내용	학습방법
오픈	▪ <u>조 구성 및 조구호</u> - 게임을 통한 조구성 - 조장 및 조별(조원) 역할부여 - 응원막대를 활용한 조구호 제작	발표 조별 활동
	▪ <u>조원별 유사성 찾기 게임</u> - 공통점 찾기 게임을 통해 화합의 장 마련	
	▪ <u>남이 보는 나와 내가 보는 나</u> - 동영상 시청을 통한 자존감 고취 - 조별 구성원 서로의 얼굴을 보고, 세부적(부위별)그림 그리기	
	▪ <u>퀴즈를 통한 학습목표 게임</u> - 학습목표에 해당하는 자음퀴즈를 통해 교육에 관한 키워드를 사전에 학습함	

Activity

남/나/내/나, 조구호, 학습목표 게임

❖ 남/나/내/나(남이보는 나와 내가보는 나)

- ✓ 동영상 시청 후 남이 보는 나와 내가 보는 나의 Gap 이해
- ✓ 조 구성원간의 얼굴 그림 그리기로 자존감 고취



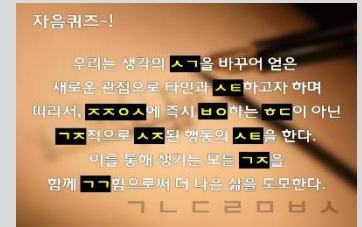
❖ 조구호

- ✓ 응원도구를 이용한 조별 구호 제작



❖ 학습목표 게임

- ✓ 자음퀴즈를 통한 학습목표 인식



7. 프로그램 세부내용

우리 조직에 생명을 주는(신명나는) 가치를 발견하고, 조직의 강점과 최고의 사례를 발굴하여 성공 DNA를 찾음



모듈1: 궁금해하자!

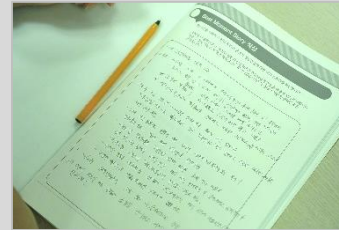
Course Contents		
모듈	주요 학습내용	학습방법
M1	▪ <u>궁상각치우 전체 개념소개</u> - 신바람나는 조직이란? - 궁상각치우의 조직이 되려면...	발표 조별 활동
	▪ <u>우리 생애 최고의 순간(우/생/순) 작성</u> - 직장생활 최고의 순간을 연상시키는 토픽제시 - 토픽과 관련한 최고의 순간 연상 후 개인별 스토리 작성	
	▪ <u>3인 3색 스토리 만들기</u> - 기자그룹과 인터뷰 그룹 구분 - 토픽과 관련한 긍정적 질문 던지기와 답하기 (One & Two 진행)	
	▪ <u>최고의 스토리 선정</u> - 인터뷰 내용에 대한 팀별 공유 - 팀별 '최고의 스토리' 선정	
	▪ <u>선정된 최고의 스토리로 Conte 제작</u> - 조별 '최고의 스토리' 를 Conte로 발표	

Activity

3인 3색 스토리, 콩트(Conte)

❖ 우/생/순/ 인터뷰

- ✓ 입사 이후 조직생활에서 **변화/혁신**을 통한 성공의 사례는?
- ✓ 우리의 **비전달성**을 위한 노력을 통해 성취한 경험은?



- 인터뷰를 통해 우리 조직 최고의 성공 스토리 발굴

❖ 우/생/순/ 콩트(Conte)

- ✓ 조별 '최고의 스토리'로 Conte 제작 발표



7. 프로그램 세부내용

우리 조직의 성공 DNA가 최적화되고 극대화된 미래모습을 상상하여 기회요소들을 발굴함



모듈2: 상상하자!

Course Contents		
모듈	주요 학습내용	학습방법
M2	▪ <u>All in One 스케치</u> - 우리의 성공적 / 이상적인 미래 스케치 (조별 구성원 각자의 스케치 및 결합) - 우리 회사(혹은 개인)의 강점이 극대화된 상태(3~5년 후)를 자유롭게 표현 - 조별(개인별)제작 마무리 및 발표	실습 토론 발표
	▪ <u>우리의 기회요소 발굴</u> - 기회요소 발굴을 위한 질문에 답하기 - 상상미래를 위해 내가 해야 할 공헌은? - 상상미래 속 나의 모습은? (Time, Place, Condition) - 고객과 사회가 원하는 우리의 모습은?	

Activity

All in One 스케치, 기회요소 발굴

❖ All in One 스케치

- ✓ 성공 DNA가 최적화 된 상태 자유롭게 표현하기
- ✓ 제작 마무리 및 발표



❖ 기회요소 발굴

- ✓ 상상미래를 위해 내가 해야 할 공헌 찾기
- ✓ 고객과 사회가 원하는 우리의 모습 도출하기



7. 프로그램 세부내용

현재 우리 조직이 처한 문제 상황들을 창의적인 게임을 통하여 다르게 봄으로써 긍정적 해결책을 모색함



모듈3: 각도를 달리해보자!

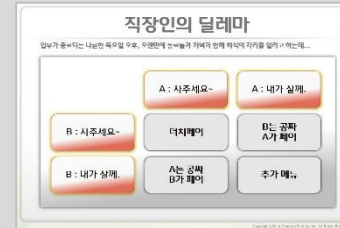
Course Contents		
모듈	주요 학습내용	학습방법
M3	■ <u>현재 이슈가 되고 있는 업무를 해체하여 다른 각도로 바라보자!</u> - Break-down(일/사/천/리) 워크숍 ■ <u>직장인의 딜레마 게임(역지사지/신뢰)</u> - 게임을 통해 역지사지와 신뢰의 중요성을 인식하고, 이슈화된 현재의 문제들을 재정립함	강의 토론 발표
	■ <u>변화 실천선언 메시지 작성</u> - 나만의 실천행동을 주변 사람들에게 문자로 알리고 공유 - From Me(나로부터)! 정신에 입각하여 나부터 변화할수 있는 요소를 선정함	

Activity

직장인의 딜레마 게임, 변화실천 선언 메시지

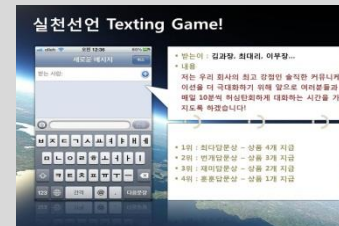
❖ 직장인의 딜레마 게임

✓ 서로의 입장과 신뢰를 확인하는 게임



변화실천 선언 메시지

✓ 팀원에게 '나만의 실천행동' 문자 전송



7. 프로그램 세부내용

조직 내 인간관계로 인해 발생하는 갈등요소들을 집단 감성 트레킹과 열린 소통을 통해 치유함



모듈4: 치유하자!

Course Contents		
모듈	주요 학습내용	학습방법
M4	▪ <u>업무개선 이후 관계(감성)를 회복하자!</u> ▪ <u>집단 감성 트레킹 워크숍 소개</u> - 감성 트레킹을 통해 동료, 상사, 부하간의 열린 소통 유도 - 개인별 현재의 감성파이를 제작 - 팀 내 공유 집단 감성 체크	강의 발표
	▪ <u>감성 실천행동 도출</u> - 긍정으로 디자인된 우리 조직의 모습을 현실화하기 위한 감성 실천행동 도출 - 감성 실천행동의 성공을 위한 전략 수립 - 발표 및 공유	

Activity

집단 감성 트레킹, 감성 실천행동 도출

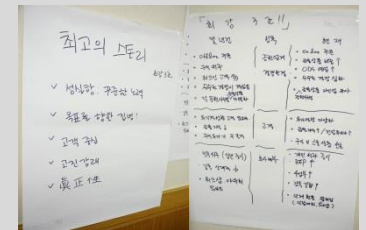
❖ 집단 감성 트레킹

✓ 동료, 상사, 부하 간의 열린 소통으로 팀 시너지 창출



❖ 감성 실천행동 도출

✓ 발표 및 공유
✓ 성공 DNA 도출(예)



7. 프로그램 세부내용

조직의 구성원과 함께 행동 전략을 우리(조직)화 할 수 있도록 실천목록을 작성 및 선언



모듈5: 우리화하자!

Course Contents		
모듈	주요 학습내용	학습방법
M5	▪ 품앗이 토론(Open Space Technique) - 현재의 문제점을 해결할 수 있는 구성원 아이디어공유(품앗이 토론 활용) - 강점 극대화를 위해 변화되어야 할 조직의 모습에 대한 토론 - 조별 내용 정리(발표 및 공유)	토론 발표
	▪ 우리 조직화 할 수 있는 우선순위 전략화 (회사나 부서에 적합한 조기전력화 요소) ▪ New Behavior Hunting - 발표된 내용에 대한 갤러리워크(Walk) - 개인별로 필요한 실천행동 수집, 자기화	게임 피드백

Activity

품앗이 토론, New Behavior Hunting

❖ 품앗이 토론

- ✓ 강점 극대화를 위해 변화되어야 할 조직의 모습에 대한 토론
- ✓ 조별 내용 정리(여러 조의 활동에 골고루 참여 및 협력)



❖ New Behavior Hunting

- ✓ 변화/혁신을 위한 아이디어 열람 및 수집
- ✓ 산출물들을 보며 실천내용 벤치마킹



8. 프로그램 기대효과

전사적인 신뢰와 협력적 분위기 제고로 구성원의 자발적 참여와 동기부여를 유도하고, 긍정의 조직문화 구축에 기여

임직원의 신뢰 조성을 통해 수평적 조직분위기 조성

자발적 참여와 동기부여로 긍정의 조직문화 구축

상호협력과 솔선수범으로 일터에 대한 자부심 제고

GWP 실현

(Great WorkPlace)

9. 궁상각치우 관련 사업실적

참빛파트너즈는 최적화된 과정 설계 및 커스트마이징을 통해 [궁/상/각/치/우]과정 운영의 성공적인 수행을 보장합니다.

사업명	사업내용	사업 기간	교육 인원	차수	발주처	비고
한마음 Restart Follow Up 과정	본부 팀장 / 점포 점장 워크숍	2014.11.14~2014.12.16	약 460명	총 16차	롯데슈퍼	
한마음 Restart 과정	조직문화 빌드업	2014.07.17~2014.10.16	총 1,914명	총 45차	롯데슈퍼	
사내협력사 현장관리자 직무교육	조직문화를 이끄는 현장관리자	2014.06.02~2014.06.24	총 131명	총 6차	현대파워텍	
현장 조반장 워크숍	조직활성화	2014.04.07~2014.04.14	총 128명	총 2차	롯데제과	
핵심가치내재화 과정	궁상각치우를 통한 가치 내재화	2014.02.11~2014. 02.27	총 150명	총 5차	서울시농수산물공사	

End of Document

Thank you

Light your way!