

조직관리 및 커뮤니케이션 강화

토닥토닥협동조합 이영희

1

친밀감 형성 (ICE-BREAKING)

“당신의 첫 인상은 어떠신가요?”

ICE-BREAKING

관계증진 몸풀기 게임

+

등을 기대고 눈을 감고 서로를 신뢰하기

ICE-BREAKING

“당신의 첫 인상의 어떠신가요?”

2

치유 & 힐링

“너도 아프냐? 나도 아프다!”

조직

당신의 조직은 안녕하십니까?

조직 관계

**“우리는 서로를 비참하게 만들 수도 있고
강인하게 만들 수도 있다.
둘 다 드는 힘은 똑같다!”**

관계성?

내가 상대에게
중요한 존재인 걸 깨닫는 것!

결국 대부분의 관계 문제는
자신 안에서의 **결핍**으로부터 시작!

사
삶
50
사

당신은 행복하십니까?

“내가 생각하는 나는?”

자신의 장점 50가지 적어보기(나25+타인25)

(1박2일 워크숍 기간 동안 완성하기)

“만약 자신이 1년 밖에 못 산다면?”

당신은 무엇을 할 건가요?

딱 3가지만 적어보세요!

그것이 당신이 진정 원하는 **갈망**입니다.

감정과 갈망을 통해 자신을 사랑하기!

- 1) 매일 자신의 감정을 세 번 이상 살펴주세요.
- 2) 자신의 갈망을 매일 하나 씩만 적어서 실천해 보세요.
- 3) 매일 감사한 일 한 가지씩 기록해 보세요.

감정 체크

기쁨 슬픔 행복 우울 설렘 지루함 아득함

아찔함 짜증 화남 아쉬움 애처로움 애통함

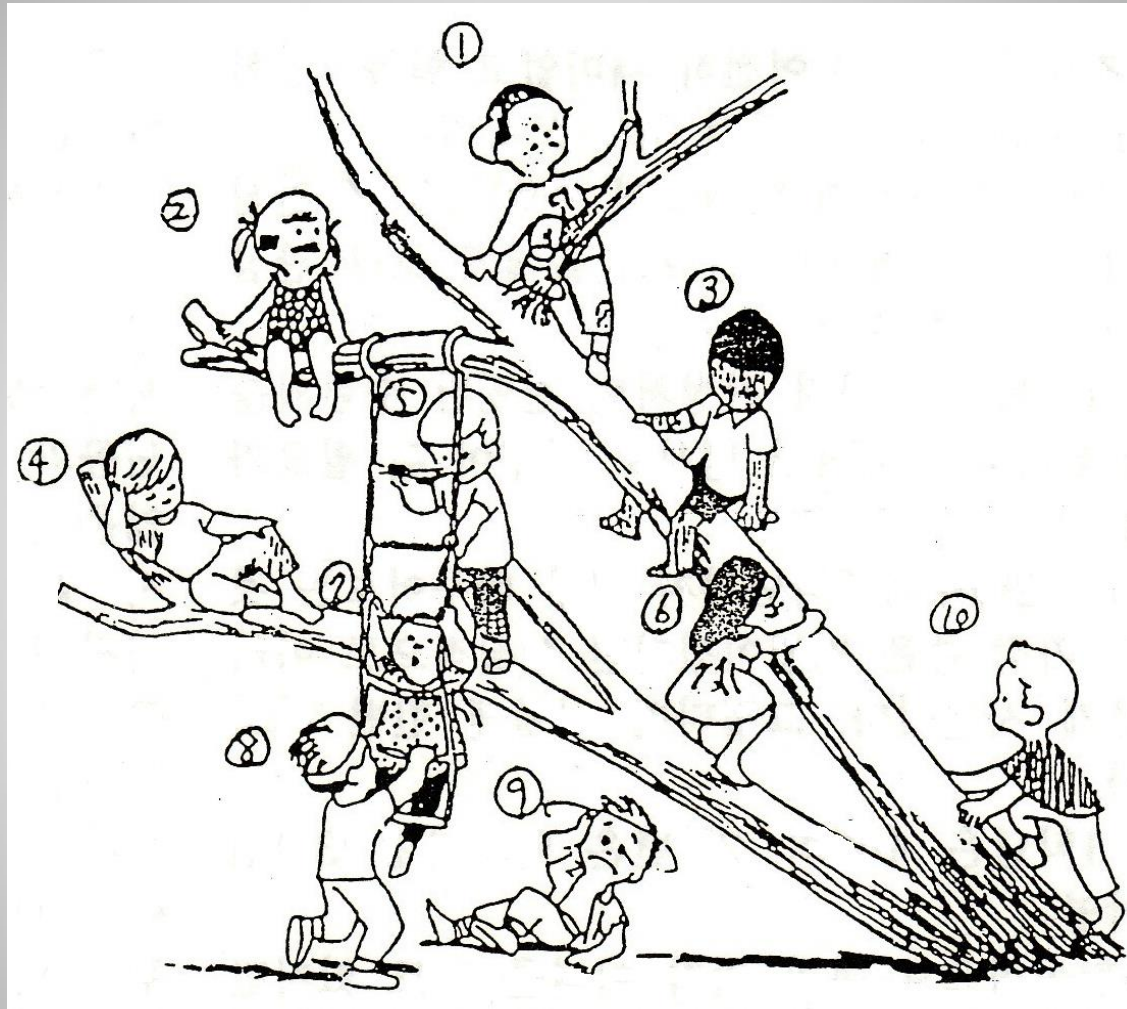
공허함 속상함 흥분 혐오 당혹스럽 창피함

자랑스러움 허무함 놀람 실망 뿌듯함 부끄럼

자기 점검 심리검사

“비 오는 날에 한 사람이
서 있는 모습을 그려보세요.”

자기 점검 심리검사



- 1) 과거 나의 위치는?
- 2) 현재의 나의 위치는?
- 3) 미래에 내가 있고 싶은 위치는?

자기 점검 심리검사

상담사 문제아 아빠의희생양 잃어버린아이 모두의행복 바보짓하는아이
아픈아이 마스코트 가해자 반항아 악당 거짓말쟁이 조정자 걱정거리
보호자 어린왕자 자학하는이 은따 종교적인사람 공격자 조연자 주인공
공주 성취도낮은사람 지목된환자 광대 성취도높은사람 연인 착한사람
게으른사람 귀염둥이 영악한사람 책임감강한사람 나쁜사람 스타 영웅
천재 눈치보는사람 승자 예쁜이 지목된문제아 나무같은존재 완벽한자
패자 친밀한친구 왕따 피해자 모범생 햇살 돌보는사람 보호받는사람
사고뭉치 늘웃는사람 돈내주는사람 분위기메이커 화풀이대상자 연약한이
챙겨주는사람 만만한대상자 지혜로운사람 천사 까불이 잊혀진존재
쓸모없는사람 악마 바보 구두쇠 우는사람 말없는사람 든든한사람

- 1) 내가 보는 나는?
- 2) 타인이 보는 나는?
- 3) 내가 보는 상대는?
- 4) 내가 꿈꾸는 나는?

역할극

- 1) 어깨 누르기를 통한 대표들의 부담과 고통
- 2) 대표는 직원이, 직원은 대표가 되어 꿈트극

자기사랑

- 1) 모든 것을 내탓 하는 내부 귀인 경향성 극복
- 2) 부정적 상황과 고통의 영속감을 극복
- 3) 삶의 건강한 구획을 마련하여 부정적 잠식 방지

3

관계 향상

“사랑해도 될까요?”

먼저 자신을 성찰하는 것이
관계 회복의 출발점이며

그 다음 단계는 바로 **대화**입니다!

[사티어의 의사소통유형 심리검사]

* 검사지 별도 첨부 *

5가지 의사소통 유형?

- 1) 회유형
- 2) 비난형
- 3) 초이성형
- 4) 산만형
- 5) 일치형

회유형

- 1) 내 감정 < 상대 감정
- 2) 늘 미안하다는 말을 하고 사과하는 화법
- 3) 갈등에 대한 스트레스가 커서 갈등을 회피
- 4) 결국 참고 있던 감정이 폭발하면 순식간에 등짐

비난형

- 1) 내 감정 > 상대 감정
- 2) 상대를 탓하는 말을 하면서 자신을 보호
- 3) 일종의 방어기제로 자신에 대한 자책도 있음

초이성형

- 1) 감정보다는 이성이 중요한 사람
- 2) 따스한 가슴보다는 냉철한 머리를 지님
- 3) 옳고 그름과 맞고 틀리고가 확실

산만형

- 1) 현실을 직면하지 못하고 회피함
- 2) 대화의 주제를 전환하거나 침묵으로 일관
- 3) 가장 소극적인 대화 방식을 취함

일치형

- 1) 가장 이상적인 의사소통 방식
- 2) 부정적인 대화도 성숙하기에 가능
- 3) 원만한 인간관계를 지님

[5가지 사랑의 언어 심리검사]

* 검사지 별도 첨부 *

5가지 사랑의언어 유형?

- 1) 인정과 칭찬
- 2) 함께하는 시간
- 3) 선물
- 4) 봉사
- 5) 스킨십

인정과 칭찬

- 1) 칭찬의 말과 인정을 받을 때 사랑을 느낌
- 2) 일 중독자가 될 가능성이 큼
- 3) 대표자 입장에서는 가장 든든한 직원
- 4) 단, 채찍질은 오히려 사기 저하가 됨

함께하는 시간

- 1) 함께 있는 시간 동안 온전한 집중을 바라
- 2) 시간의 양도 중요하지만 질적인 면이 더 중요
- 3) 어려운 사랑의 언어에 속함

* 온전한 집중이란?

- (1) 시선 고정시키기
- (2) 말을 들으며 다른 일 하지 않기
- (3) 상대방의 감정에 귀 기울이기
- (4) 바디랭귀지를 주의 깊게 보기
- (5) 상대방의 이야기를 가로막지 않기

선물

- 1) 비교적 쉬운 사랑의 언어
- 2) 사랑의 상처가 많은 사람들이 높은 편
- 3) 보고 확인할 수 있는 것을 사랑으로 믿음

봉사

- 1) 가장 적극적인 사랑의 언어
- 2) 도움을 원하는 것과 행하는 것의 구별 필요
- 3) 봉사의 언어가 낮은 사람에게 도와주는 건
오히려 오해의 소지가 큼

스키십

- 1) 성적인 영역과는 구별이 필요
- 2) 하이파이브와 어깨두드림이 대표적 예
- 3) 부모와 관계 속에 규정되는 경우가 많음

4

소통의 기술

“너의 목소리가 들려~”

1단계. 상대의 감정 인식하기

- 1) 상대방의 감정에 따른 행동관찰
- 2) 부정적인 감정을 지닌 상대의 감정을 객관화 해 줌

2단계. 인정하기

- 1) 바이올린 장한나 이야기
- 2) 있는 모습 그대로 바라보기
- 3) 절대 **왜?** 라는 말 쓰지 않기

3단계. 반영하기

- 1) 피아노 치는 두 남매 이야기
- 2) 상대방의 감정을 읽어주기
- 3) 상대방의 끝말을 따라하기
- 4) **BUT** 계통의 접속사 금기어

“많이 속상했구나!”

“나라도 화났을거 같아.”

4단계. 자기감정을 표현하기

- 1) I_MESSAGE의 힘
- 2) YOU_MESSAGE는 절대 금지
- 3) 바램을 담은 경우에는 YOU 라는 말을 써도 됨

“난 요즘 많이 속상하고 힘들어”

“난 당신이 이 일을 도와주면 참 고마울거 같아요.”

5단계. 칭찬을 넘어선 격려(1)

- 1) 격려와 칭찬의 차이를 인식
- 2) 칭찬 = Doing
- 3) 격려 = Being

“너가 청소를 도와주니 참 고마워”

VS

“너는 늘 앞장서서 다른사람을 도와주니
어디서나 사람들의 기쁨이 될거야!”

5단계. 칭찬을 넘어서 격려(2)

“외부에서 오는 격려도 좋지만 그것이 반드시 외부에서 와야 할 필요는 없습니다!”

- 매일 자신을 한 번 이상 격려해 주세요.
- 그것을 기록하는 격려수첩을 간직해 보세요.

가족 같은 분위기?

조직원 들의 일상을 존중!

언제나 yes 맨?

그것은 주종관계!

비 올때 곁을 같이 지켜준 이는

무지개를 함께 볼 자격이 있다!

5

2

강점 발견

“당신은 최고입니다!”

성격강점검사(CST)란?

성격강점검사는 긍정심리학에 근거해 개인의 성격강점을 측정하는 유용한 검사.

인간은 누구나 나름대로의 성격강점을 지니고 있다고 보고, 자신의 강점을 분명하게 인식하고 일상생활 속에서 잘 발휘하여 행복하고 성공적인 삶을 영위할 수 있도록 하기 위한 목적으로 개발.

검사의 특징?

1. 검사결과는 원점수를 기준으로 24개 강점 중 가장 높은 점수를 얻은 강점의 순위를 정하는 방식으로 산출되며, 원점수 평균과 사회적 선호도(사회적으로 바람직하게 보이려는 의도로 자신을 과대평가하려는 경향성)를 보정한 T점수가 제시됨.
2. 본 검사를 통해 자신의 대표강점을 좀 더 명료하게 파악함으로써 자기이해를 증진하는 동시에, 자기계발과 자기성장을 위한 토대로 활용할 수 있음.

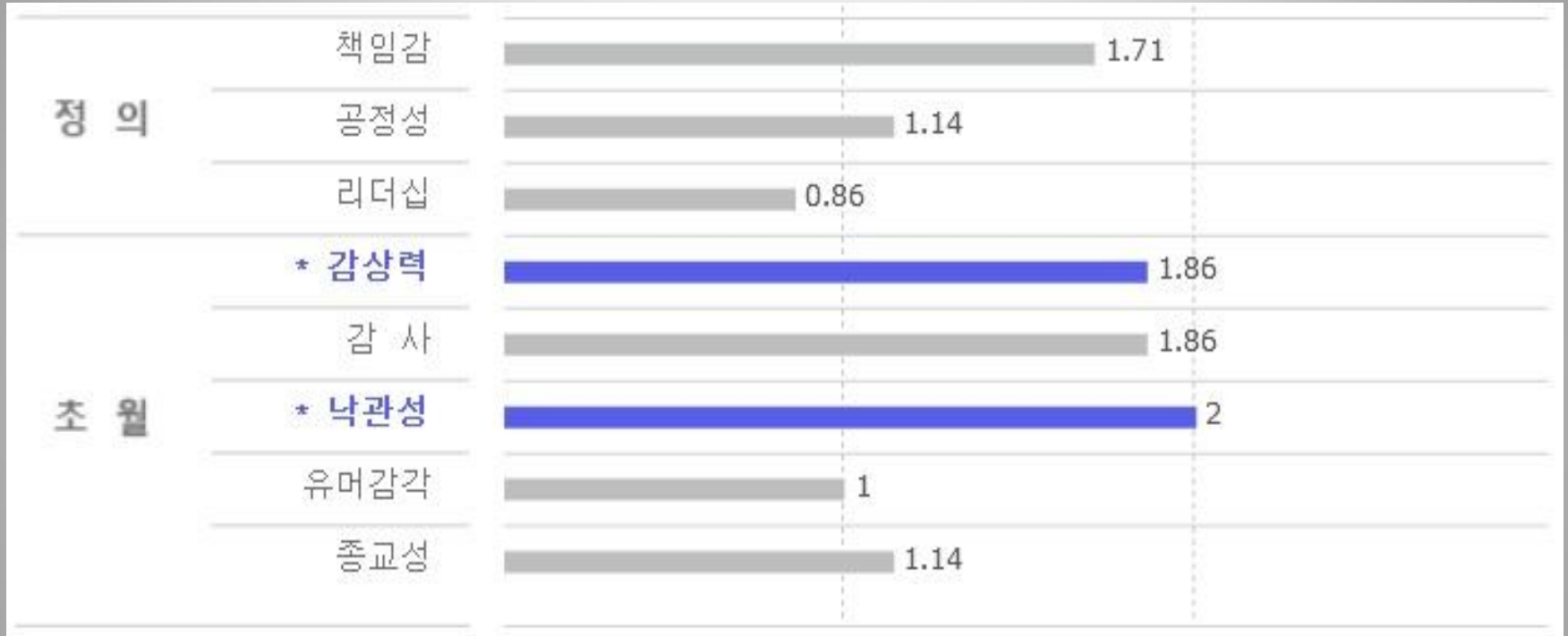
성격강점검사의 구조

지혜 관련 강점	인간애 관련 강점	용기 관련 강점	절제 관련 강점	정의 관련 강점	초월 관련 강점
1. 창의성 2. 호기심 3. 개방성 4. 학구열 5. 지혜	6. 사랑 7. 친절성 8. 사회지능	9. 용감성 10. 끈기 11. 진실성 12. 활력	13. 관대성 14. 겸손 15. 신중성 16. 자기조절	17. 시민의식 18. 공정성 19. 리더십	20. 심미안 21. 감사 22. 낙관성 23. 유머감각 24. 영성

1. 강점별 프로파일(1)



1. 강점별 프로파일(2)



파란색 표시 된 다섯 개 요소가 강점

2. 대표강점 결과해석(1)

순위	대표강점	활용방안
1	사랑	당신의 첫 번째 강점은 사랑 입니다. 당신은 다른 사람과의 친밀한 관계를 소중하게 여기고 실천하며 깊이 있는 애정을 주고받는 탁월한 능력 을 지니고 있습니다. 대인관계 상황에서 다른 사람에 대해 따뜻한 긍정적 관점 을 지니며 깊이 있는 우정과 애정 을 나눌 수 있는 사랑의 능력 은 당신의 대표강점이 될 수 있습니다.
2	이타성	당신의 두 번째 강점은 이타성 입니다. 당신은 다른 사람에게 이타적인 도움을 베풀고 친절할 행동을 하려는 선한 동기 와 실천 능력 을 탁월하게 지니고 있습니다. 어려움에 처한 사람에 대한 연민 을 느끼며 다른 사람을 따뜻하게 배려하고 보살피며 돕는 친절성 을 당신의 대표강점으로 발전시키기 바랍니다.

2. 대표강점 결과해석(2)

3	낙관성	<p>당신의 세 번째 강점은 낙관성입니다. 당신은 미래를 긍정적으로 바라보고 희망 속에서 최선을 예상하며 그것을 성취하기 위해 노력하는 낙관적인 태도를 탁월하게 지니고 있습니다. 낙관성은 행복의 가장 중요한 요소로서 긍정 정서와 활기찬 행동을 통해서 목표를 달성하게 만드는 긍정적인 강점이므로 당신의 대표강점으로 발전시키기 바랍니다.</p>
4	겸손	<p>당신의 네 번째 강점은 겸손입니다. 당신은 자신의 장점이나 성취에 대해서 불필요하게 과장된 허세를 부리지 않고 다른 사람의 주목을 구하지 않는 겸허한 태도를 탁월한 강점으로 지니고 있습니다. 자신을 객관적으로 잘 이해하여 다른 사람으로 인정받으려는 욕구를 잘 절제하는 겸손한 태도는 당신의 대표강점이 될 수 있습니다.</p>
5	감상력	<p>당신의 다섯 번째 강점은 감상력입니다. 당신은 세상의 다양한 영역으로부터 아름다움과 탁월함을 섬세하게 인식하며 즐거움을 느끼는 뛰어난 심미적 감수성을 지니고 있습니다. 자연세계, 예술작품, 인간행동 속에 담긴 아름다움과 탁월함을 잘 포착하여 깊은 감동을 느끼고 의미를 발견하는 심미안과 감수성을 당신의 대표강점으로 발전시키기 바랍니다.</p>

3. 대표강점 활용방안(1)

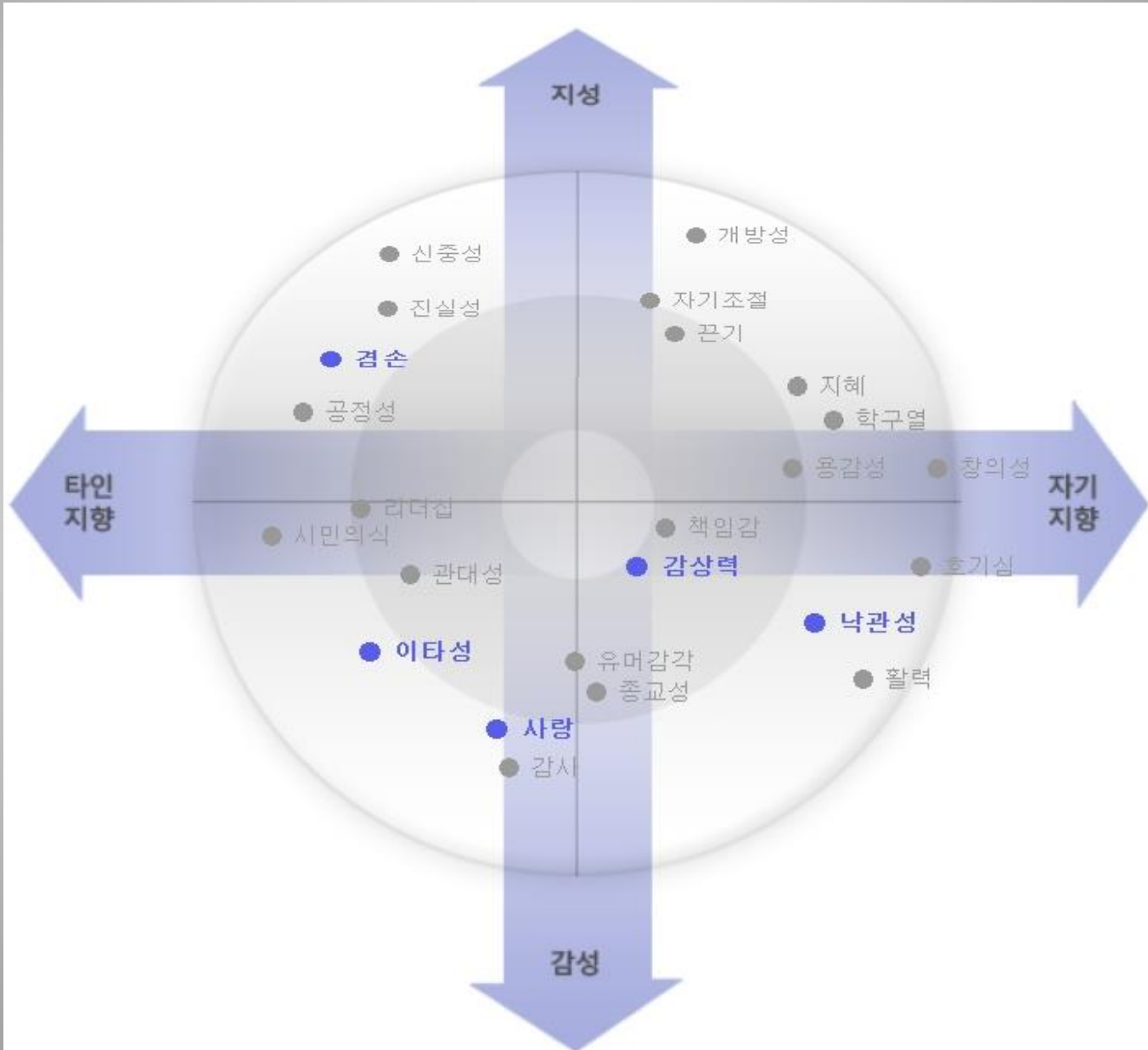
순위	대표강점	활용방안
1	사랑	<ul style="list-style-type: none"> • 좋아하는 사람(가족이나 친구)의 강점을 찾아내어 칭찬해준다. • 서로에게 중요한 날이거나 좋은 일이 있으면 항상 축하해준다. • 좋아하는 사람과 영화, 콘서트, 연극을 함께 보거나 취미 활동을 함께 즐긴다. • 누군가 나를 칭찬하면 어색해하거나 주저하지 말고 '고맙다'고 말하며 칭찬을 받아들인다. • 어깨동무, 하이파이브, 팔짱끼기와 같은 친밀한 신체적 동작을 통해서 애정을 표현해본다.
2	이타성	<ul style="list-style-type: none"> • 친구나 가족을 위해 매주 세 가지 다른 친절한 행동을 한다. • 내가 모르는 사람을 위해 매주 한 가지 친절한 행동을 한다. • 이메일을 쓰거나 전화통화를 할 때 좀 더 친절하고 부드럽게 말한다. • 몸이 아프거나 어려움에 처한 사람을 방문하여 위로해준다. • 봉사나 나눔 활동을 하는 단체에 가입하여 정기적으로 활동해본다.
3	낙관성	<ul style="list-style-type: none"> • 매주 두 번씩 15분 정도 긍정적이고 낙관적인 사고를 하는 시간을 갖는다. • 나의 성격강점을 되새기며 이를 발휘하여 미래에 성공한 모습을 떠올려본다. • 다음 주, 다음 달 그리고 내년에 이루고 싶은 것들을 적어본다. 그러한 목표를 실현할 수 있는 구체적인 계획을 세워본다. • 나의 부정적이고 비관적인 생각들을 알아차리고 반박한다. • 역경과 좌절을 딛고 성공한 사람들에 관한 책을 읽는다.

3. 대표강점 활용방안(2)

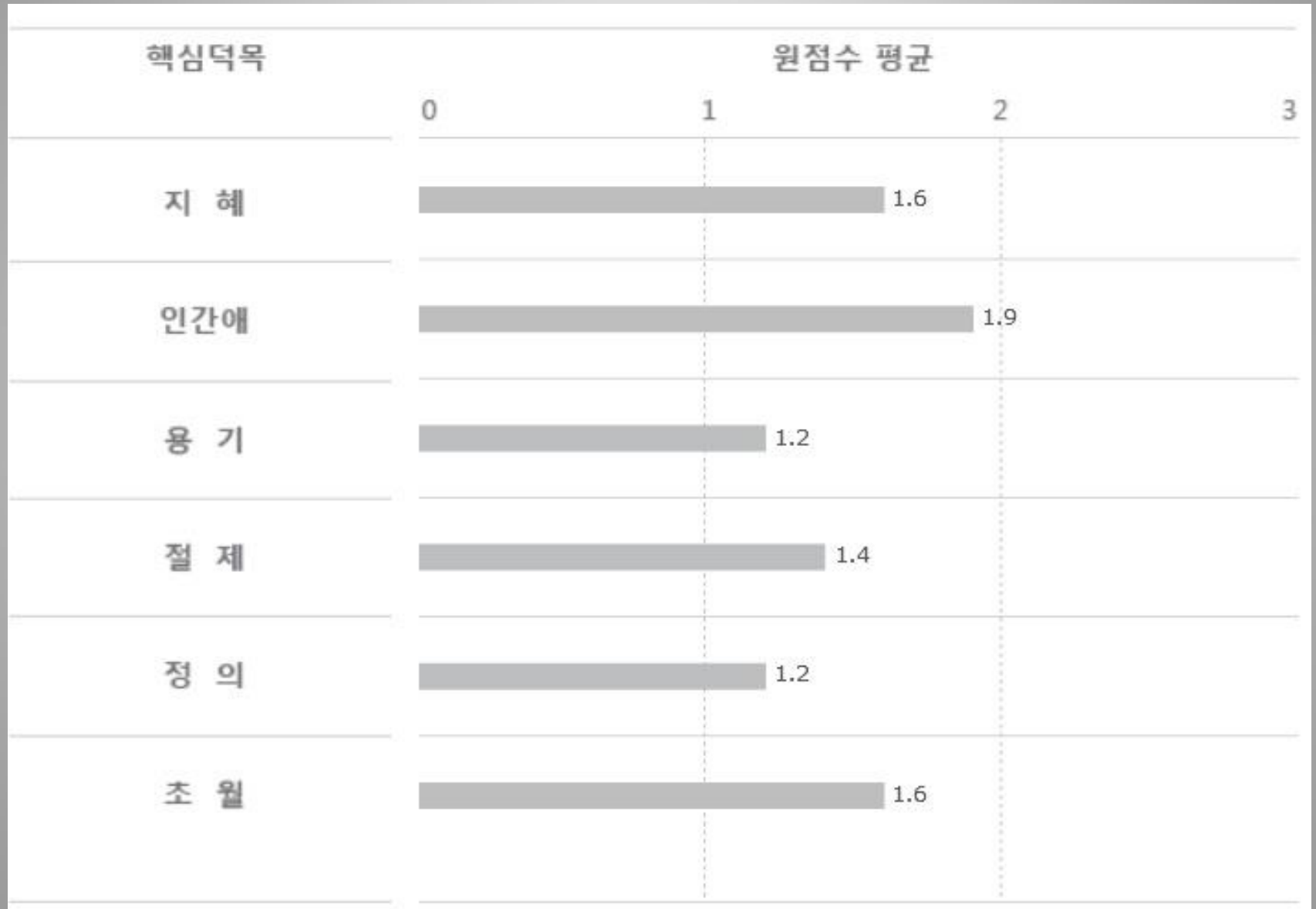
4	겸손	<ul style="list-style-type: none">• 하루 동안 자신을 주장하거나 내세우는 말을 전혀 하지 않는다.• 아무도 나에게 주의를 주지 않을 평범한 옷차림새를 하고 지내본다.• 친구가 나보다 훨씬 더 잘 하는 것들에 대해서 생각해본다. 그리고 그것에 관해서 친구를 칭찬해준다.• 모임에서 다른 사람들보다 말을 더 많이 하지 않도록 유의한다.• 나의 실수를 인정하고 상대가 나보다 어린 사람이라 하더라도 정중히 사과한다.
5	감상력	<ul style="list-style-type: none">• 적어도 하루에 한 번씩 잠시 멈추어 자연의 아름다움(예: 꽃, 나무, 하늘, 노래하는 새)을 느껴본다.• 친구들이 지닌 성격강점이나 뛰어난 능력을 알아차리고 존중해준다.• 기회가 있을 때마다 예술작품을 감상하거나 문화공연에 참석한다.• 아름다운 자연풍경이나 사랑하는 사람의 사진을 컴퓨터 바탕화면에 깔아둔다.• 매일 내가 본 아름다운 것들을 기록하는 '아름다움 일지'를 만들어 작성해본다.

실생활에 적용할 수 있는 리스트 재작성

4. 2차원 구조상 대표강점 위치



5. 핵심덕목별 프로파일



6. 주관적 행복도 점수 및 해석

주관적 행복도	해 석
9점	당신이 현재 자신의 삶에 대해서 느끼는 행복감은 보통 수준입니다. 학업성적, 가족관계, 학교생활 등에 대한 커다란 불만이나 걱정을 지니고 있지는 않지만 일상생활에서 느끼는 즐거움과 의욕도 그다지 높지 않은 상태입니다. 당신은 여러 가지 성격강점을 지니고 있기 때문에 이러한 대표강점을 잘 발휘하며 좀 더 긍정적인 태도를 지닌다면 더욱 즐겁고 행복한 삶을 성취할 수 있습니다.

주관적 행복도 점수 범위 : 0 ~ 21점

- 0~4점 : 스스로 불행하다 평가
- 5~8점 : 행복감이 약간 낮은 수준
- 9~12점 : 평균 수준의 행복감
- 13~16점 : 평균 이상의 행복감을 느낌
- 17~21점 : 매우 행복하다고 스스로 평가

7. T점수 프로파일(1)



7. T점수 프로파일(2)



이 그래프는 사회적 선호도로서 평균인 50점보다 높은 점수를 얻은 강점일수록 다른 사람들에 비해 피검자가 탁월하게 지니고 있는 강점이라고 할 수 있습니다.

강점 발견 심리검사 결과 공유

“가장 높게 나온 강점 5가지를 서로 공유하고
자신이 5가지 강점이 실제 삶이나 업무 가운데
발휘되었던 에피소드를 이야기 나누기”

강점 발견 심리검사 결과 적용

“조직원 각자가 지닌 5가지 강점을 적절히 공유하여 기업 내에 가장 적절한 업무 분장과 역할 분담을 하는데 활용해 볼 것”

6

조직 정체성 찾기

“우리는 누구인가?”

1단계. 존재의 목적

“우리 조직은 왜 존재하는가?”

- 우리 기업을 알고 있는 지인 5명에게 연락해서 조직의 존재 이유에 대해서 물어보기!

2단계. 핵심 가치

“우리는 어떻게 행동해야 하는가?”

- 기업 조직원들이 지니고 있는 가치관의 공유를 통해서 행동 지침을 구체화 해야 함

3단계. 사업의 정의

“우리는 무엇을 하는가?”

- 한 줄로 기업의 사업에 대해 모든 조직원이 설명할 수 있어야 함

4단계. 핵심 성공전략

“우리는 어떻게 성공할 것인가?”

- 경쟁사들 사이에서 시장을 선도해 나가기 위한 핵심 성공 전략이 존재해야 하고 이 전략은 대부분은 직원들의 강점 중에 나오게 됨

5단계. 표준 경영 목표

“현재 가장 중요한 것이 무엇인가?”

- 최상위 목표를 먼저 선정하고 그에 따른 주요 과제와 단기적 차원의 표준경영 목표를 선정해 이를 슬로건으로 정의해 보고 세부목표를 세움

6단계. 실행방안

“누가 무엇을 해야하나?”

- 조직 내 팀 별로 목표에 따른 실행 방안을 정하고
조직원 별로 업무 분장을 명확히 하여 경영 목표
달성을 위해 각자가 무엇을 해야 하는지 명확히 함

7단계. 점검 및 보완

“잘 실행되고 있으며 보완할 점은 없는가?”

- 분기 별/년도 단위로 경영 목표와 실행에 대한 점검을 실시 하고 이는 팀별/개인별로 나눠 진행

예시 프로세스

“토닥토닥협동조합”

1단계. 존재의 목적

“우리 조직은 왜 존재하는가?”

- 사회적 문제를 인식한 사람들이 모여 직원들 각자 비전과 역량을 투입해 병원이나 학교 등의 기존 기관이 가지고 있는 한계점을 뛰어넘어 건강하고 따뜻한 서비스로 세상을 변화시키고자.

2단계. 핵심 가치

“우리는 어떻게 행동해야 하는가?”

- 내부적으로는 기본에 충실하고 서로 배려하는 공동체 완성하고, 외부적으로는 한 사람 한 사람의 마음을 돌보기 위해 세심하고 정성스런 서비스를 제공한다.

3단계. 사업의 정의

“우리는 무엇을 하는가?”

- 우리는 문턱을 낮춘 카페라는 공간에서 적절한 가격에 전문적인 심리상담 서비스를 제공하고, 토닥토닥만의 특별한 커피와 수제베이커리 및 관련 교육을 제공하고 있다. 그리고 방과후 학교로 예술매개치료프로그램을 통해 청소년들의 마음을 돌보고 있다.

4단계. 핵심 성공전략

“우리는 어떻게 성공할 것인가?”

- 일하고 싶어하는 기업(기업의 건강함), 예방적 차원의 상담 서비스 제공, 조합원 각자가 전문성을 가지고 각자의 방식을 살려 마음을 돌보는 것, 차별화 되고 혁신적인 교육 심리 프로그램 제공

5단계. 표준 경영 목표(1)

“현재 가장 중요한 것이 무엇인가?”

- 최상위 목표: 안정적 매출구조 확립
- 주요과제
 - 자체 로스팅 원두로 전면 교체
 - 정형화된 레시피와 행동양식 속에 히트 신메뉴 개발
 - 고객에게 건의, 생각들을 모을 수 있는 건의함 만들기
 - 온라인 홍보 : 파워블로거 활용한 온라인 마케팅 활성화

5단계. 표준 경영 목표(2)

“현재 가장 중요한 것이 무엇인가?”

- 표준경영 목표: 있을 때 잘하자! 나부터 잘하자!
 - 1) 고객만족도(설문지 비치)
 - 2) 기존고객 감동 서비스
 - 3) 신규고객 유입확보
 - 4) 열린 서비스제공
 - 5) 트렌드에 맞춘 홍보

6단계. 실행방안

“누가 무엇을 해야하나?”

•1분기- 커피매출 000만원 달성

- 1) 음료,사이드 포스터 월 2회 제작하기 (이성은 디자이너 담당)
- 2) 베이커리 재고 주 2회 공급 (방요한 파티쉐 담당)
- 3) 차(티) 종류 메뉴 기존 2배로 다양화 (권엄지 바리스타 담당)
- 4) 핸드드립 2월달 부터 시작하기 (박현주 사무장 담당)

7단계. 점검 및 보완

“잘 실행되고 있으며 보완할 점은 없는가?”

- 세부 점검 및 평가표 작성 방법은 조직성과 관리 부분에서 구체적으로 설명

7

조직 성과 관리

“참 잘 했어요!”

1단계. 조직원 별 역할 명확화

- 1) 직원 개개인 별로 업무 분장을 명확히 함
- 2) 업무의 적절한 분배와 분량을 고려하여 정함
- 3) 업무의 교집합이 있을 시 책임자를 반드시 둠

1단계. 조직원 별 역할 명확화 (예시)

[000 바리스타 교육 팀장]

- 1) 로스팅 책임자로 원활하고 질 높은 원두 공급
- 2) 바리스타 교육 팀장으로 교육 활성화 주도
- 3) 신메뉴 개발 책임자로 월별 신메뉴 창출

2단계. 개인성과 목표 작성

- 1) 직원 개개인의 매년 분기별 세부 목표를 정리
- 2) 세부목표의 도합이 표준경영목표와 연결되도록
- 3) 수치화할 수 있도록 명확히 함

2단계. 개인성과 목표 작성 (예시)

[000 바리스타 교육 팀장]

2분기

- 1) 1호점 원데이 클래스 진행 (월2~3회)
- 2) 여름대비 음료 신메뉴 5가지 이상 개발
- 3) 커피 감별사 수업듣기 (감별사 자격증 취득 준비)

3단계. 핵심강점 분석 및 공유

- 1) 직원들 개개인의 핵심강점을 정리함
- 2) 강점 발견은 강점 발견을 위한 별도의 검사 또는
- 3) 직원들끼리의 피드백을 종합하여 작성
- 4) 모두가 한 눈에 볼 수 있도록 표로 정리함

3단계. 핵심강점 분석 및 공유(예시)

[OOO 바리스타 교육 팀장]

* 핵심강점

- 1) 활발하고 적극적인 자세로 분위기 메이커 역할
- 2) 뛰어난 대인관계 능력으로 교육 담당자로 적임
- 3) 솔직하고 소신 있는 한결같은 모습과 태도

4단계. 개선영역 공유

- 1) 전문 심리검사를 통해 개선사항을 발견
- 2) 직원들끼리의 피드백을 종합하여 작성
- 3) 단, 직원들끼리의 피드백을 받을 시에는 서로간에 어느정도의 신뢰관계나 관계의 성숙도가 이뤄졌다는 전제 하에 실행

4단계. 핵심강점 분석 및 공유(예시)

[000 바리스타 교육 팀장]

* 개선사항

1)청소 및 정리정돈이 약함

2)이상주의적 성향이 있어 현실적 상황을 좀 더
고려할 필요가 있음

5단계. 상호평가제도 운영

- 1) 직원들끼리 정기적으로 익명으로 상호평가 실시
- 2) 대표자 한 명은 취합하여 채점을 실시(비밀보장)
- 3) 미리 정한 10개의 주요 평가 항목대로 실시
- 4) 0~10점 사이의 점수를 부여
- 5) 최저점과 최고점 제외 제도 운영 정확도 증가
- 6) 질문 문항 별 평균 점수를 채점하여 당사자에게 제공(평균점이 낮은 문항이 개선해야 할 부분)
- 7) 가장 열심히 일한 직원을 한 명 추천(인센티브)

5단계. 상호평가제도 운영(예시)

상호 평가지	철수	영수	민수	은수	만수	혜수
1. 청소 및 정리정돈에 최선을 다해 임하는가?	5	8	9	7	8	8
2. 근무시간을 철저히 준수하고 지각 결석을 하지 않는가?	7	8	9	10	8	9
3. 개별 성과목표를 성실히 수행하고 있는가?	9	9	10	8	8	9
4. 상호간에 서로 배려하고 존중하는 태도를 지니고 있는가?	8	6	8	9	10	9
5. 수동적인 자세가 아닌 능동적 자세로 임하고 있는가?	8	9	8	7	10	9

5단계. 상호평가제도 운영(예시)

상호평가 결과 분석지				추천		추천	평균점
1. 청소 및 정리정돈에 최선을 다해 임하는가?	5	8	9	7	8	8	8
2. 근무시간을 철저히 준수하고 지각 결석을 하지 않는가?	10	10	10	10	10	10	10
3. 개별 성과목표를 성실히 수행하고 있는가?	8	7	6	9	7	8	7
4. 상호간에 서로 배려하고 존중하는 태도를 지니고 있는가?	9	10	8	9	8	9	9
5. 수동적인 자세가 아닌 능동적 자세로 임하고 있는가?	9	7	9	9	9	9	9

6단계. 상호평가제도 바탕의 연봉제도

- 1) 상호평가제도 순위에 따라 연봉 차등을 실시
- 2) 사전에 논의 및 협의를 통해 제도화 하고 명시
- 3) 상호평가제도는 기본적으로 서로를 감시하는 목적이 아닌 격려하고 동기부여 하는 것이 목적
- 4) 대표(사장)의 권력 남용을 방지할 수 있음
- 5) 연봉 협상 기간에 원활한 협의와 계약 가능

6단계. 상호평가제도 바탕의 연봉제도 (예시)

[상호평가제도 결과를 기준으로 제시]

* 근속 1년 초과하는 직원 대상으로 적용

- 1) 상호평가 1등 : 직전 해 대비 20% 연봉 상승
- 2) 상호평가 2~3등 : 직전 해 대비 10% 연봉 상승
- 3) 상호평가 4~6등 : 직전 해 대비 7% 연봉 상승
- 4) 상호평가 7~10등 : 직전 해 대비 5% 연봉 상승
- 5) 상호평가 11~12등 : 직전 해와 동결

7단계. 기업성격을 고려한 인센티브

- 1) 기본적으로 상호평가 최다 추천자에게 인센티브
- 2) 인센티브는 현금의 형태 외에도 가능
- 3) 인센티브가 꼭 일부에게만 돌아갈 필요는 없음
- 4) 직원들 전체의 사기 증진을 위한 단체 여행도 좋은 인센티브 수단이 될 수 있음

직원 프로파일 상시 비치

이름	사티어	L언어	MBTI
	일치형 회유형	스킨십 칭찬과 인정	ISFJ
	회유형 산만형	봉사 함께하는 시간	ESFP
	일치형 초이성형	선물 함께하는 시간	ISTP
	초이성형 회유형	봉사 칭찬과 인정	ISTJ
	일치형 회유형	스킨십 함께하는 시간	ISFP
	회유형 산만형	봉사 함께하는 시간	INTP
	일치형 회유형(비난형)	봉사 함께하는 시간	ESTJ
	회유형	봉사 칭찬과 인정	ISFP
	회유형 산만형(비난형)	봉사 함께하는 시간	ESTP
	일치형 초이성형	함께하는 시간 선물	ENFP
	회유형	함께하는 시간	ISFP

8

프리젠테이션 특강

“WHY NOT CHANGE THE WORLD?”

첫인상

- 1) 시작부터 달라야 함
- 2) 의문형 시작도 GOOD!
- 3) 절대 대본을 보는 것은 금지
- 4) 지나친 겸손 < 지나친 자신감
- 5) 의상은 기본 에티켓

STORY의 힘

210K사회의 힘

- 1) 사람들은 발표가 아닌 대화를 원함
- 2) 사업동기를 에피소드로 표현
- 3) 호기심을 가지게 만들어라
- 4) 사업이기 이전에 인생사다!

동선

- 1) 걸음으로 대화하는 것
- 2) 로봇트가 아닌 사람이기에
- 3) 강조할 때는 전진
- 4) 좌우 평등의 법칙
- 5) 동선과 시선은 일치

바디랭귀지

바디랭귀지

- 1) 몸짓으로 하는 언어
- 2) 3가지 정도의 동작을 사전에 연습
- 3) 지나치면 산만하게 보일 수 있음
- 4) 거울을 보며 적절한 수준을 연습

PPT

bbi

- 1) 명사형으로 핵심만 표현
- 2) PPT 내용을 절대 그대로 읽지 마라
- 3) 돈 주고라도 디자이너의 손길을 빌려라
- 4) 처음과 끝은 강렬하게
- 5) 5분 발표에 8장 정도가 적절

주위환기

- 1) 도입부에 집중을 하게 만드는 힘
- 2) 의도적으로 PT화면을 가리기도
- 3) 침묵의 강력한 효과
- 4) 15분 이상의 발표일 시 잠시 옷매를 정돈

기타 포인트

- 1) 자신의 목소리를 녹음해서 들어보라
- 2) PPT가 아닌 대중과 심사위원을 보라
- 3) 프로젝터 포인터도 연습이 필요하다
- 4) 시간은 반드시 엄수해라

How vs Why

당신은 이것을
왜 해야만 하나요?

한 줄로 당신의
메시지를
설명해 보세요!

자신감

“자신감은 당신의 제안에 확신을 심어줍니다!”

S기업 합격비결



특별한 열정

9

조직 동기부여

“WHY NOT CHANGE THE WORLD?”

신문지 글자 퍼즐 맞추기

“강사가 지정하는 문장과 일치하는 글자를
신문지에서 찾아서 오려 붙여 완성해 보기”

행복한 순간 추억하기

“각자 A4 종이에 자신이 이 기업에서 일하며
가장 행복했던 순간을 그려보기.
그리고 서로 그림을 보여주며 이야기 나눠보기.”

내가 10년 후 꿈꾸는 우리 기업은?(1)

“각자 A4 종이에 자신이 이 기업에서 일하며
10년이 흘렀을 때 기대하는 기업의 모습을
구체적으로 적어보기(5가지)”

내가 10년 후 꿈꾸는 우리 기업은?(2)

“기대하는 5가지를 서로 이야기 나누고
서로의 생각을 적절히 조합하여서 기업 구성원
전체가 공유할 수 있는 10년 후 기업의 미래상을
5가지 명료하게 서술하기”

조직 내 동기부여?

“많은 리더들이 직원들에게 동기를 부여할 수 있는 가장 좋은 수단은 돈이라고 믿는다. 그 결과, 대부분의 리더는 진정성이 담긴 구체적인 칭찬과 격려의 효과를 과소 평가하게 된다!”

건강한 회의를 통한 동기부여

**“회의는 그 조직을 병들게 만들 수도 있고
그 조직의 인공 호흡기가 되어 줄 수도 있다!”**

건강한 회의 체크리스트

- 1) 모든 회의는 명료함이 생명
- 2) 핵심 목표와 성과목표 달성 중심으로 회의 진행
- 3) 미리 회의시간을 정해놓고 반드시 준수
- 4) 사전에 회의 안건에 대해서 며칠 전에 공지
- 5) 분기별로 사무실이 아닌 장소에서 전체 조직 or 팀별로 허심탄회하게 회의할 수 있는 시간 가짐
- 6) 회의를 마칠 때 짬에는 반드시 오늘 회의에 대해 요약 정리하고 실행 여부 체크할 수 있도록 조치

달빛 데이트?

“매 달 직원과 대표가 멘투맨으로 만나서 소통할 수 있는 대화의 시간을 가지면 건강한 조직문화를 형성하는데 많은 도움이 됨”

* 이왕이면 고급스러운 분위기에 맛있는 음식과 함께

“대표와 직원은 서로 마음 속에 이 말을
되새길 수 있기를 바랍니다.

[참는다]는 단어 대신 **[이해한다]**

모두 한 번 따라해 보세요~!”

당신에게 꿈이란?

**“꿈은 날짜 옆에 적어두면 목표가 되고
목표를 잘게 나누면 계획이 되고
그 계획을 실행에 옮기면 꿈은 실현됩니다!”**

480번의 도전 425번의 실패

**“또 실패했나요? 괜찮습니다.
다시 실행하시길 바랍니다.
그리고 더 나은 실패를
꼭 해보시길 바랍니다!”**

**“우리 모두는 내 삶의 CEO 입니다!
내 삶을 경영하고 마케팅하는 주체입니다!
내 이름을 나의 브랜드로 걸고
내 삶의 고객들에게 나를 마케팅하는 것,
그것 또한 경영입니다!
업종과 직종을 불문하고 이것은
누구나 알아야 할 삶의 교양인 것입니다!”**

Q & A TIME

Face-book: dunce202@hanmail.net