



Change up! 지역의 변화와 혁신을 응원합니다!

# 로컬 챌린지 프로젝트

조직관리 및 커뮤니케이션  
토닥토닥협동조합 이영희

# 조직관리 및 커뮤니케이션 강화

토닥토닥협동조합 이영희

# 1

## 조직의 출발점은 나

“나부터 건강해야 조직이 건강하다~!”

조직  
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 존재**인 걸 깨닫는 것!

결국 대부분의 관계 문제는  
자신 안에서의 **결핍**으로부터 시작!

사  
삶  
50  
50

당신은 행복하십니까?



**“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

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?

# 자기사랑

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

# 2

## 관계 향상

“사랑해도 될까요?”

먼저 자신을 성찰하고 아는 것이  
관계 회복의 출발점이며

그 다음 단계는 바로 **상대를**  
**제대로 아는 것**입니다!

# [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

# 기타 포인트. 칭찬을 넘어선 격려

- 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!”



## \* 건강한 관계의 3원칙!

- 1) 나를 제대로 아는 것!
- 2) 상대를 제대로 아는 것!
- 3) 우리를 제대로 아는 것!

# 3

# 3

## 조직 성과 관리

“참 잘 했어요!”

# 0단계. 조직 정체성부터 명확화(1)

- 1) 핵심가치(우리 조직을 표현하는 핵심 키워드)
  - 친근한, 전문적인, 포근한
- 2) 미션(궁극적 목표)
  - 모든 사람은 심리상담을 통해 더 행복해질 자격이 있다!
- 3) 비전(미션의 실행방안)
  - 문턱을 낮춘 공간, 적절한 상담료, 예방적 상담과 돌봄
- 4) 타겟(우리가 목표하는 서비스 제공자)
  - 위로와 격려를 받고 자신을 더 잘 보고픈 사람들
- 5) 페르소나(브랜드의 의인화)
  - 친정엄마

# 0단계. 조직 정체성부터 명확화(2)

## 6) 브랜드 아이덴티티(사람들이 직접 경험할 모습)

- 네이밍 : 토닥토닥
- 슬로건 : 삶이라는 긴 여정, 당신을 위한 오아시스
- 톤&매너 : 편안한, 따스한, 흥가분한
- 디자인 : 초록, 심플, 세련

# 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)



## 3분기 목표

- 1) 슈퍼비전(월1회 슈퍼비전 및 슈퍼비전 일지 정리) .....
- 2) 상담 관련 전문서적 정독 및 정리(월1~2권정독, 강의수강→내용정리)  
대중분들과 공유하고 싶은 내용은 읽기 쉬운 상담 콘텐츠로 제작 .....
- 3) 개인분석을 통한 자기성장 및 이해(월 2회 정신역동을 기반으로 한  
개인분석).....

## 4분기 목표

- 1) 슈퍼비전(월 1회 슈퍼비전 및 슈퍼비전 일지 정리) .....
- 2) 상담관련 전문서적 정독 및 정리(월 1~2회 정독, 강의수강 →내용정리)  
대중분들과 공유하고 싶은 내용 읽기 쉬운 상담 콘텐츠로 제작하여  
토닥토닥 SNS게시 .....
- 3) 집단상담 프로그램 커리큘럼 구성 및 실시  
(1년간의 상담을 통해 내담자들의 주된 호소문제 유형 파악하여 그에 도움을  
줄 수 있는 집단 프로그램 커리큘럼 구성하여 소규모 집단으로 진행  
\* 10월: 프로그램 구성  
\* 11~12월: 주 1회, 총 8회기 집단 프로그램 진행 .....
- 4) 대외부 기존 프로그램 내실화 및 신규 콘텐츠 보강  
- 기존 프로그램 진행 메뉴얼 보강(참고자료: 위기 청소년 자립지원 프로그램  
'두드림 메뉴얼 참고)  
- 신규 콘텐츠 기획 및 보강 .....



## 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. 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) 주관식 문항도 포함(구체적인 피드백 위해서)
- 8) 상위 점수자에게 인센티브 지급

# 5단계. 상호평가제도 운영(예시)



<p>* 10점 만점 기준으로 토닥토닥협동조합 전체와 팀원 개개인의 성장과 발전을 위해 정직하고 솔직하게 평가해 주시기 바랍니다. (더불어 자신도 자기 이름 란에 스스로 평가해 보시길 바랍니다.)</p>	TODACTODAC COOP									
<p>1. 부서/팀별 업무에 최선을 다하고 있습니까?(대표/부서장평가) 더불어 원더리스트를 미루지 않고 성실히 이행합니까?(대표평가)</p>										
<p>2. 근무시간 출퇴근 시간 준수를 성실히 이행합니까?</p>										
<p>3. 카톡 그룹채팅을 확인하고 답글을 달며, 친절하게 배려하며 소통합니까?</p>										
<p>4. 분기별 성과 목표를 성실히 이행해 나가고 있습니까?</p>										
<p>5. 담당 업무에 대한 전문성과 숙련성을 갖추고 그에 따른 실제적 성과들이 보입니까?</p>										
<p>6. 청소 및 청결상태, 정리정돈에 최선을 다해 노력합니까?</p>										
<p>7. 팀원 간에 상대를 존중하고 배려하며 화합을 도모하는데(직원들 간의 화합을 깨뜨리는 행위를 하지 않고) 최선을 다 하고 동료들에게 긍정의 에너지를 주고 있습니까?</p>										
<p>8. 새로운 프로젝트나 아이디어를 제시하는 적극성을 보입니까?</p>										
<p>9. 상담에 적절한 복장 또는 바리스타로 유니폼, 앞치마 착용 및 정기적 세탁, 명찰착용을 잘 합니까?</p>										
<p>10. 고객 및 내담자들에게 친절하고 일관된 서비스로 임합니까?</p>										

# 5단계. 상호평가제도 운영(예시)



Local Challenge Project

## [소속 직원 평가]

1. \_\_\_\_\_ 칭찬 :

칭찬 :

개선 :

2. \_\_\_\_\_ 칭찬 :

칭찬 :

개선 :

3. \_\_\_\_\_ 칭찬 :

칭찬 :

개선 :

4. \_\_\_\_\_ 칭찬 :

칭찬 :

개선 :

# 5단계. 상호평가제도 바탕으로 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

# 5단계. 상호평가제도 바탕으로 연봉제도 (예시)

[상호평가제도 결과를 기준으로 제시]

\* 근속 1년 초과하는 직원 대상으로 적용

- 1) 상호평가 1등 : 직전 해 대비 15% 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

# 4

## 조직 동기부여

“WHY NOT CHANGE THE LOCAL?”



# 행복한 순간 추억하기

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

# 내가 5년 후 꿈꾸는 우리 기업은?(1)

“각자 A4 종이에 자신이 이 기업에서 일하며  
5년이 흘렀을 때 기대하는 기업의 모습을  
구체적으로 적어보기(3가지)”

# 내가 5년 후 꿈꾸는 우리 기업은?(2)

**“기대하는 3가지를 서로 이야기 나누고  
서로의 생각을 적절히 조합하여서 기업 구성원  
전체가 공유할 수 있는 5년 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!”**

# 인센티브

## \* 인센티브란?

구성원이 가지지 못했던 경험을 선물해 주는 것!

- 1) 기본적으로 상호평가 최다 점수자에게 인센티브
- 2) 지난 평가대비 최대 상승자에게도 인센티브
- 3) 인센티브는 현금의 형태 외에도 가능
- 4) 인센티브가 꼭 일부에게만 돌아갈 필요는 없음
- 5) 직원들 전체의 사기 증진을 위한 단체 여행도 좋은 인센티브 수단이 될 수 있음(단 워크샵 X)

# 인센티브

## \* 인센티브 원칙

- 1) Calling : 소명, 천직임을 일깨워주기
- 2) Job-crafting : 의미부여(중요한 일임을)  
-> 자랑스럽게 생각해 주는 것!
- 3) 4대1의 법칙 : 4번의 칭찬과 한 번의 개선 피드백
- 4) 2/7/1의 법칙 : 정말 열심히 하는 20% + 평범한 70% + 문제의 10%

# 건강한 회의를 통한 동기부여

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

# 건강한 회의란?

- 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



1. 회의록은 우리의 약속이고 역사다.
2. 아이디어를 내는 시간과 실천자를 정하는 시간을 구별하자.
3. 발언권은 계급순이 아니라 고민순이다.
4. 회의 시작 전 목적과 목차, 예상시간 공표는 예이다.
5. 회의는 창조가 아니라 공유에 목적을 둔다.  
막히면 흩어졌다가 다시 모이자.
6. 책임은 실행한 사람이 아닌, 결정한 사람이 진다.
7. 대안 없는 비판은 회의를 망친다. 되는 방법을 말하자.
8. 말하지 않는 사람은 중간이 아니라 악덕 무임승차자다.
9. 회의 시간은 30분이 가장 적정하다.
10. 공유되지 않는 회의록은 술김에 한 약속과 같다.

# 1:1 데이트?

**“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~!”**

# 협동이란?

**“협동은 함께 일하고 짐을 나누어 지는 것입니다. 혼자서는 할 수 없는 일도 함께하면 훌륭히 해낼 수 있습니다. 우리는 우리 모두를 안전하고 행복하게 지켜주는 규칙을 기꺼이 따릅니다. 힘을 합치면 우리는 큰 일을 해낼 수 있습니다.”**

# Q & A TIME

Face-book: [dunce202@hanmail.net](mailto:dunce202@hanmail.net)