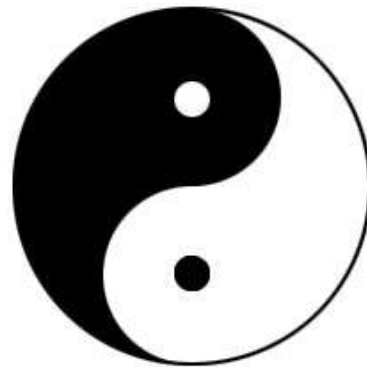


Netflix Culture: Freedom & Responsibility



한국어 버전(Korean Version)

번역 : 스마트스터디 황석인(알파카) 외 5인

원제 : Reference Guide on our Freedom & Responsibility Culture

원작자 : Reed Hastings

번역 : 황석인(Seokin Hwang), 손동우(Dongwoo Son), 이강영(Gangyoung Lee)

도움 : 윤혜경(Hyekyoung Yun), 김승호(Seungho Kim), 박현우(Hyunwoo Park)

이 문서는 Creative Common 라이선스를 따릅니다.

원 문서에는 저작권이 따로 명시되지 않았으므로 번역 문서 역시 저작권을 표시하지 않으려 했지만

SlideShare의 공유 정책상 하나를 정해야 했으므로,

원 문서의 의도를 최대한 해치지 않는 범위의 저작권이라고 생각한 크리에이티브 커먼즈 라이선스를 적용하게 되었습니다.



스마트스터디의 황석인 외 5인이 번역한 '넷플릭스의 문화 : 자유와 책임'은 크리에이티브 커먼즈 [저작자표시-비영리 4.0 국제 라이선스]에 따라 이용할 수 있습니다.

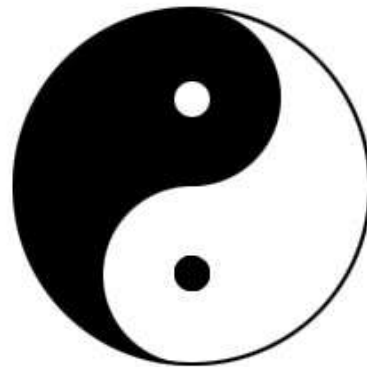
이 문서는 넷플릭스의 기업 문화를 스터디하고, 동료들과 함께 읽기 위해 번역한 문서입니다.

넷플릭스의 CEO인 리드 헤이스팅스(Reed Hastings)가 공유한 “Netflix Culture: Freedom & Responsibility”은 시간이 지나도 많은 이들에게 사랑받고 있습니다. 일견 제가 다니고 있는 스마트 스터디에서 추구하는 문화와도 많이 일치한다고 느꼈는데, 좀 더 자세히 읽어 보려니 한글이 아니어서 쉽게 파악이 되지 않았습니다. 또 회사 동료들에게도 소개하고 싶었고요. 한글로 번역된 자료가 없을까 검색을 하다 보니, 회사 밖의 많은 사람들도 원문을 끝까지 완전하게 파악하고 싶어한다는 사실을 발견하게 되었습니다.

그 계기로 번역을 시작하게 되었고, 동료들의 도움을 받아 무사히 마칠 수 있었습니다. 넷플릭스의 전강훈 님께서도 도움을 주셨습니다. 다시 한 번 감사의 말씀을 전합니다.

넷플릭스의 문화 : 자유와 책임

원문 : [Reference Guide on our Freedom & Responsibility Culture](#)



번역 : 스마트스터디 황석인(알파카) 외 5인
<https://www.facebook.com/SmartStudyKR>

우리는 탁월함을 추구한다.

우리 문화의 목적은,
우리 스스로 탁월함을 이루는 것이다.

우리 문화의 일곱 가지 관점

- 우리가 실제로 가치 있게 여기는 것이 가치다.
- 높은 퍼포먼스
- 자유와 책임
- 통제가 아닌 맥락의 전달
- 강하게 연결되어 있지만, 느슨하게 짝 지어진 조직 구성
- 동종 업계에서 최고 임금으로 대우
- 승진과 자기 계발

많은 기업들이,
듣기에 그럴듯 한 단어들을
로비에 걸어둔다.

청렴, 소통, 존중, 탁월함



파산한 엔론은 이런 가치를 자신들의 로비에 걸어두었다.
(CEO는 사기 혐의로 감옥에 갔다.)



청렴, 소통, 존중, 탁월함



NETFLIX

(그러나 위의 가치들은 엔론에서 정말 가치 있는 것이 아니었다.)

회사에서의 진짜 가치는
그렇듯 해 보이는 구호가 아닌,
누가 보상 받고, 승진하고, 해고되는지로 나타난다.

회사의 실제 가치는
동료 직원들이 가치있게 여기는
행동과 능력 속에 있다.

넷플릭스에서는 특히,
아래 아홉 가지 행동과 기술을 가치있게 여긴다.

...다시 말해, 이 아홉 가지를 만족하는 사람을
고용하고 승진시킨다.

판단력

모호한 상황에서도 현명한 결정(사람, 기술, 사업, 창의적 결과물)을 내려야 한다.

겉으로 드러난 현상 뒤에 있는, 근본 원인을 파악해야 한다.

전략적으로 생각해서,
자신이 할 수 있는 일과 하지 않아야 할 일을 분간하려고 노력해야 한다.

지금 잘해야 하는 일과 나중에 손봐도 되는 일을 영리하게 구분해야 한다.

소통

경거망동 하기 전에, 잘 경청함으로써 상대방을 잘 이해한다.

간명하게 글을 쓰고, 말한다.

직위나 의견 차이에 관계 없이 상대방을 존중한다.

스트레스가 많은 상황에서도 침착함을 유지한다.

임팩트

엄청나게 많은, 중요한 일을 처리한다.

동료들이 신뢰할 수 있을 만큼 높은 퍼포먼스를 꾸준히 유지한다.

과정과 절차보다, 뛰어난 결과에 집중한다.

행동주의자가 되어야 하며, 분석에만 몰두하느라 아무 일도 못하는 상황을 피한다.

호기심

빨리, 열정적으로 배운다.

우리의 전략과 시장, 고객과 업체를 이해하려고 노력한다.

사업과 기술, 엔터테인먼트에 대한 지식을 두루 파악한다.

자신의 전문 분야를 넘어서도 효과적으로 기여한다.

혁신

어려운 문제를 해결할 실용적인 방안을 찾기 위해 이슈들을 재구성한다.

타당하고 더 나은 가정을 세우기 위해 도전하며, 더 나은 방법을 제안한다.

새로운 아이디어를 만들어서 유용함을 증명한다.

복잡성을 최소화하고 간소화하는데 시간을 들여,
회사의 민첩성에 도움을 준다.

용기

논란이 생길 일이라도 여러분이 생각한 것을 말한다.

어려운 결정을 대범하게 내린다.

리스크를 지혜롭게 다룬다.

우리의 가치와 부합하지 않은 행동에 문제를 제기한다.

열정

탁월함을 추구함으로써,
다른 사람들에게 영감을 준다.

넷플릭스의 성공에 지대한 관심을
갖는다.

성취를 축하한다.

끈기를 갖는다.

정직

공정하고 단도직입적이라고 인정 받는다.

다른 사람에게 동의하지 않더라도 정치적으로 굴지 않는다.

동료에 대해 이야기할 때, 동료 앞에서 이야기할 수 있는 것만 이야기한다.

실수를 빨리 인정한다.

이타적 행동

여러분이나 여러분이 속한 그룹이 아닌, 넷플릭스에 최선인 것을 찾는다.

가장 좋은 아이디어를 찾기 위해 이기심을 버린다.

동료를 돕는 데 시간을 낸다.

정보를 활발하게 공유한다.

우리는 이 아홉 가지의 가치가
내재된 직원들과 일하길 원한다.

이러한 가치들은
채용, 동료 간 평가, 연봉 협상,
퇴사와 승진에서 핵심 기준이 된다.

우리 문화의 일곱 가지 관점

- 우리가 실제로 가치 있게 여기는 것이 가치다.
- 뛰어난 퍼포먼스
- 자유와 책임
- 통제가 아닌 맥락의 전달
- 강하게 연결되어 있되, 느슨하게 짝 지어진 조직 구성
 - 동종 업계에서 최고 임금으로 대우
 - 승진과 자기 계발

넷플릭스에 근무하는 모든 사람들이,
존경할 만하고 배울 만한 사람이면 어떨지 상상해 보자...

훌륭한 일터는 *멋진 동료들이 있는 곳이다.*

훌륭한 일터란 에스프레소 기계, 많은 복지 혜택, 점심 초밥,
성대한 파티, 고급 오피스가 제공되는 곳이 아니다.

우리도 그 중 몇 가지를 제공하긴 하지만,
가장 효과적인 것은 멋진 동료들이 가득한 환경을 만들고 유지하는 것이다.

다른 모든 회사가 그렇듯이,
우리도 잘 채용하려고 애쓴다.

여느 회사와 다른 점이 있다면,
어지간한 성과를 내는 사람들을,
퇴직금을 많이 주면서 내보낸다는 것이다.

우리는 가족이 아니고 팀이다.

우리는 **프로 스포츠 팀이지**,
아이들을 위한 레크리에이션 팀이 아니다.

‘고용’과 ‘성장’, ‘해고’를 **현명하게** 수행함으로써
모든 직위에 스타급 플레이어를 앉혀 놓을 수 있다.

매니저들이 사용하는

지키기 테스트

내 직원 중 누군가가

경쟁사로 떠나겠다고 말할 경우,

그 사람을 잡기 위해 노력할 것인가?

그렇지 않은 사람들에게 상당한 퇴직금을 줌으로써,
스타급 인력을 위한 자리를 만들 수 있다.

매니저들이 사용하는 **지키기 테스트**

내 직원 중 누군가가
경쟁사로 떠나겠다고 말할 경우,
그 사람을 잡기 위해 노력할 것인가?

항상 정직하라

여러분이 리더인 그룹의 단 한 사람도,
여러분이 던진 견해와 관점에 놀라는 일이 없게 해라.

항상 정직하라

당황스러운 상황을 피하기 위해서
주기적으로 매니저에게 물어야 한다.

“만약 내가 떠나겠다고 하면, 내 마음을 돌리기
위해서 어떻게 노력할 건가요?”

우리 모두는 이러한 가치를
계속 영위할 수 있게 만들 책임이 있다.

“항상 우리의 가치와 부합하는 일을 하고 있는지 의문을 가져라”

이것은 명예 서약과 비슷하다.

“나는 거짓말을 하지도, 사기를 치지도, 훔치지도,
묵인하지도 않을 것이다. 그 대상이 누가 되었든.”

**프로 스포츠 팀이라는 비유는 좋지만,
회사의 팀과는 개념이 조금 다르다.**

스포츠 팀은 포지션 별로 정해진 숫자가 있기
때문에, 멤버들끼리 경쟁하게 되어 있다.

회사 같은 팀은 다르다.

재능 있는 사람이 많을수록
더 많은 것을 해낼 수 있고, 따라서
항상 서로가 서로를 돕게 된다.

내부 동료 사이의 '치열함' 혹은 '죽든 살든 알아서 해'
같은 행동들은 거의 없으며, 있어도 허용되지 않는다.

우리는 최고가 되도록
서로를 돕는다.

충성스러운 직원은 좋지 않나?

열심히 일하는 사람은?

똑똑한 싸가지는?

회사에 대한 충성은 좋다.

- 기업 안정성에 있어 회사 충성도가 높은 것은 좋다.
- 한 번 스타가 된 사람은 슬럼프가 오더라도, 조금 지나면 다시 스타가 될 수 있을 거라고 생각하기 때문에 그 기간을 잘 버틴다.
- 우리도 마찬가지다. 혹시라도 넷플릭스가 잠시 어렵더라도, 사람들이 우리와 함께 하길 원한다.
- 하지만 추락하는 회사, 또는 무능한 직원에 대한 무한한 충성은 우리가 원하는 것이 아니다.

열심히 일하는 것과는 관련이 없다

- 우리는 업무 시간을 포함해서, 사무실에 얼마나 오래 있었는지 따지지 않는다.
- 멋진 일을 해내는 것에 집중한다. 노력이 아닌 효율성의 문제다.
- A급의 노력을 보였다 하더라도 B레벨의 성과가 지속되면, 퇴직금을 많이 주고 회사를 떠나도록 정중하게 권한다.
- 최소한의 노력으로도 A레벨의 성과가 지속되면, 권한을 더 주고 급여도 높인다.
- 우리는 (특히, 데드라인 안에서) 얼마나 많이, 얼마나 빨리, 얼마나 일을 잘 했는지를 중요하게 생각한다.

똑똑한 싸가지

- 어떤 회사들은 그들을 묵인한다.
- 우리의 경우, 이런 사람들과 효과적으로 협업하는 데 드는 비용이 너무 크다고 느낀다.
- 스타일이 다양한 것은 좋다. – 앞의 아홉 가지 가치를 지킨다면 다양성을 인정한다.

우리가 높은 퍼포먼스를 고집하는 이유

절차적인 일은 아무리 잘해도
평균 대비 **두 배** 정도의 성과를 올리지만,
창의적이고 독창적인 일은,
잘하면 평균보다 **열 배**의 성과를 낸다.

따라서 최고로 창의적인 팀은 그 가치가 엄청나다.

우리가 높은 퍼포먼스를 고집하는 이유

훌륭한 일터란

멋진 동료들이 있는 곳이기 때문.

높은 퍼포먼스 지향 문화가 모두에게 어울리는 것은 아니다.

- 많은 사람들은 우리 문화를 사랑하고, 장기 근속한다.
 - 그들은 탁월한 능력과 정직함, 그리고 변화를 통해 성장해나간다.
 - 그들은 따뜻한 상호 존중과 존경 대신, 퇴직금을 받는 상황이 온다면 실망할 것이다.
- 하지만 몇몇 사람들은 퍼포먼스보다 직업적 안정성과 보장을 더 가치 있게 여기고, 우리의 문화를 좋아하지 않는다.
 - 그들은 넷플릭스에서 불안해하며 지낸다.
 - 떠나게 될 경우, 그들은 때때로 억울해하면서, 회사가 정치판 같다고 느낄 수 있다.
- 우리는 전자에게 더 매력적으로 대하며, 후자에게는 우리와 그들이 맞지 않다고 깨닫게 하기 위해 도움을 준다.

우리 문화의 일곱 가지 관점

- 우리가 실제로 가치있게 여기는 것이 가치다.
- 뛰어난 퍼포먼스
- 자유와 책임
- 통제가 아닌 맥락의 전달
- 강하게 연결되어 있되, 느슨하게 짝 지어진 조직 구성
 - 동종 업계에서 최고 임금으로 대우
 - 승진과 자기 계발

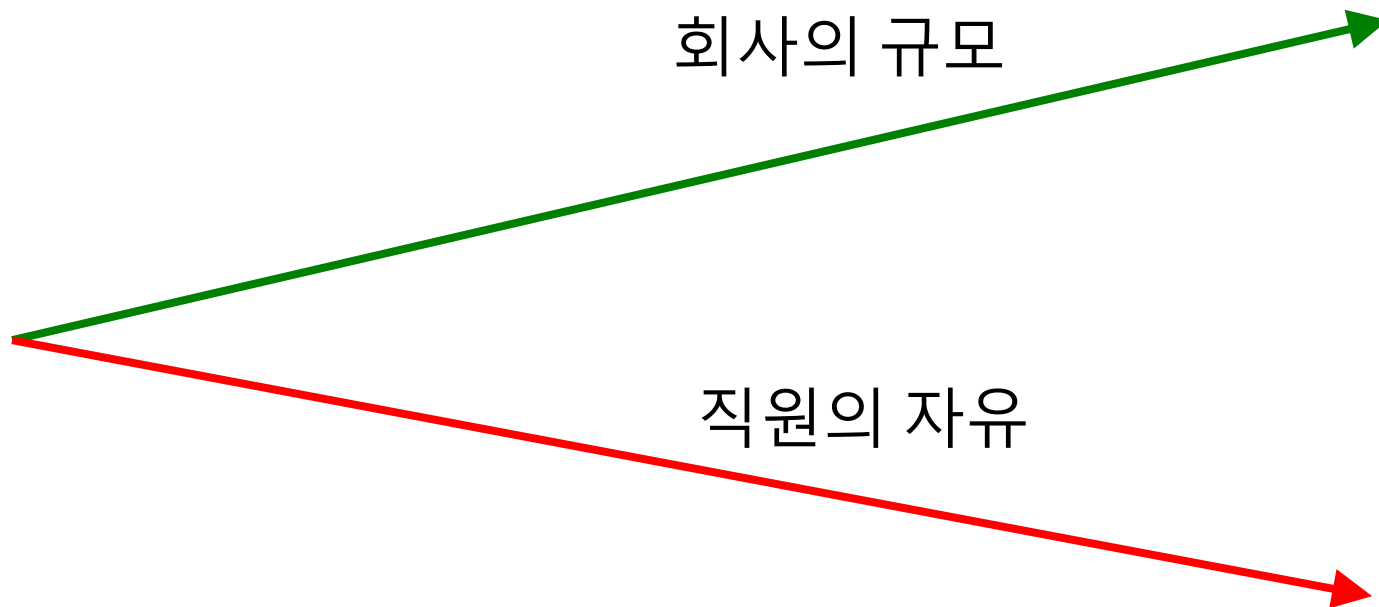
드물고 희귀한, 책임감 있는 사람들

- 스스로 동기를 부여하는 사람
- 스스로 자각하는 사람
- 자기 수양이 된 사람
- 스스로를 개선하는 사람
- 리더처럼 행동하는 사람
- 누가 무엇을 하라고 말하기 전까지 기다리지 않는 사람
- 사무실 바닥의 휴지를 주워 버리는 사람

책임감 있는 사람은
자유 속에서 **성장**하고,
자유를 누릴 **가치**가 있다.

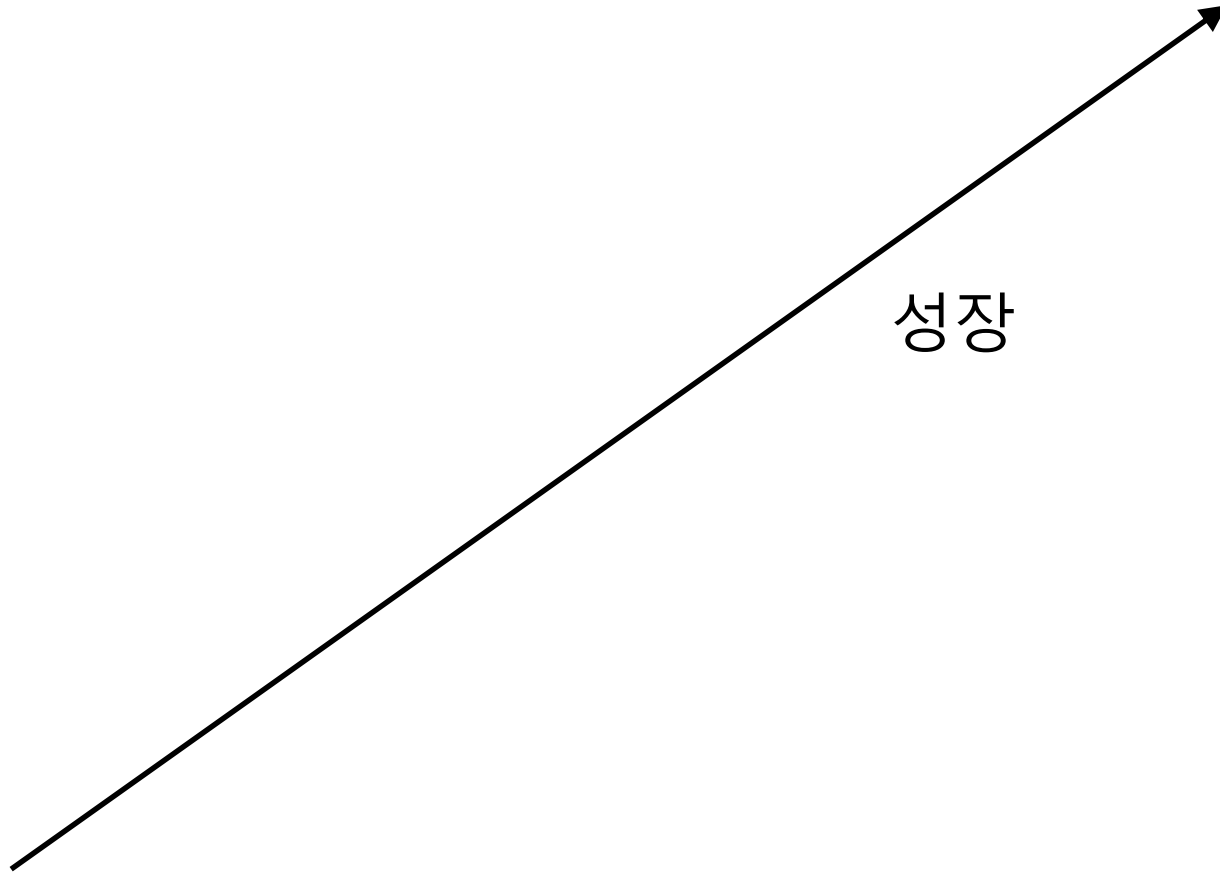
우리의 모델은 회사가 성장함에 따라
직원의 자유를 제한하지 않고 오히려 늘려서,
창의적인 사람을 계속 고용하고 키워가는 것이다.
우리는 이를 통해 지속적인 성장의 기회를 얻는다.

대부분의 회사에서는
규모가 커질수록 자유가 줄어든다.

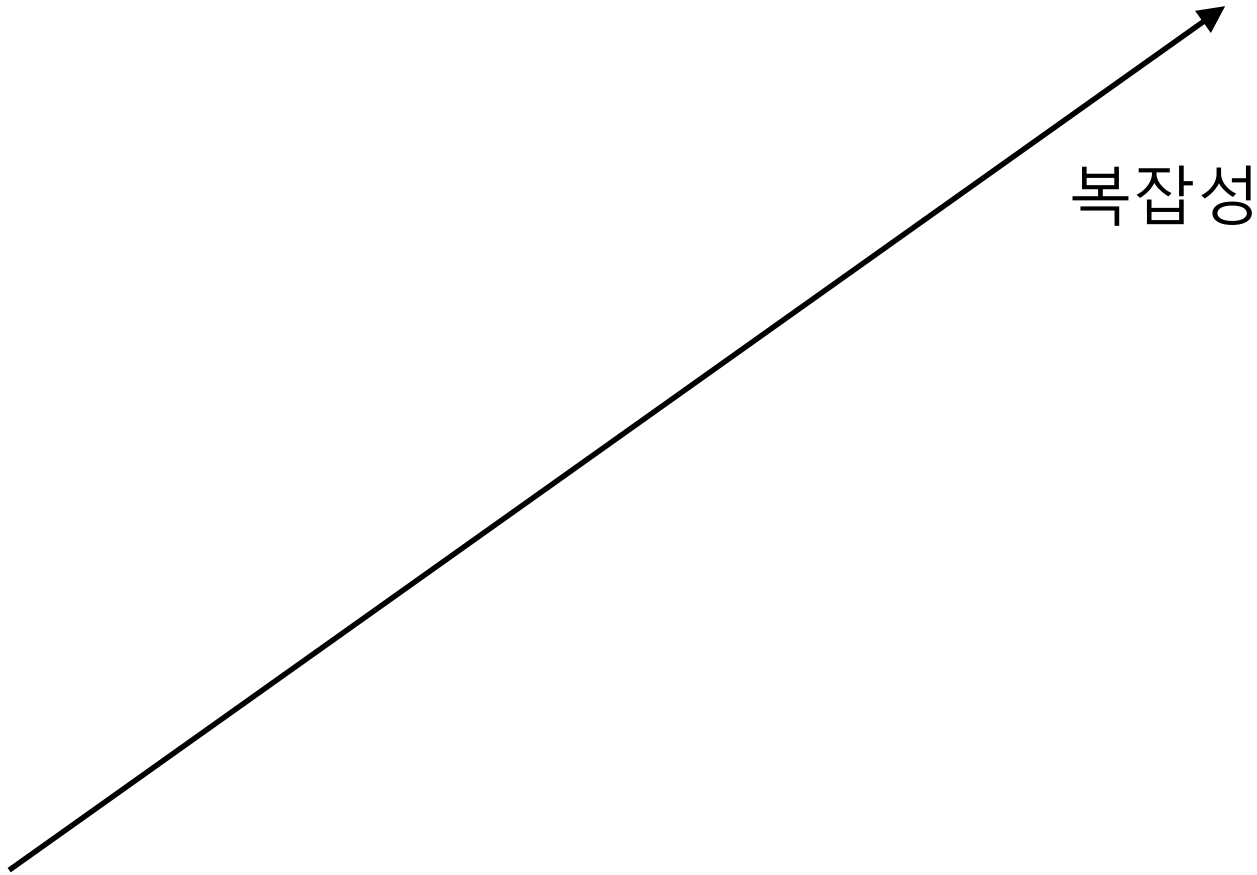


왜 대부분의 회사들은
성장하면서 자유를 줄이고,
관료적으로 변하는 걸까?

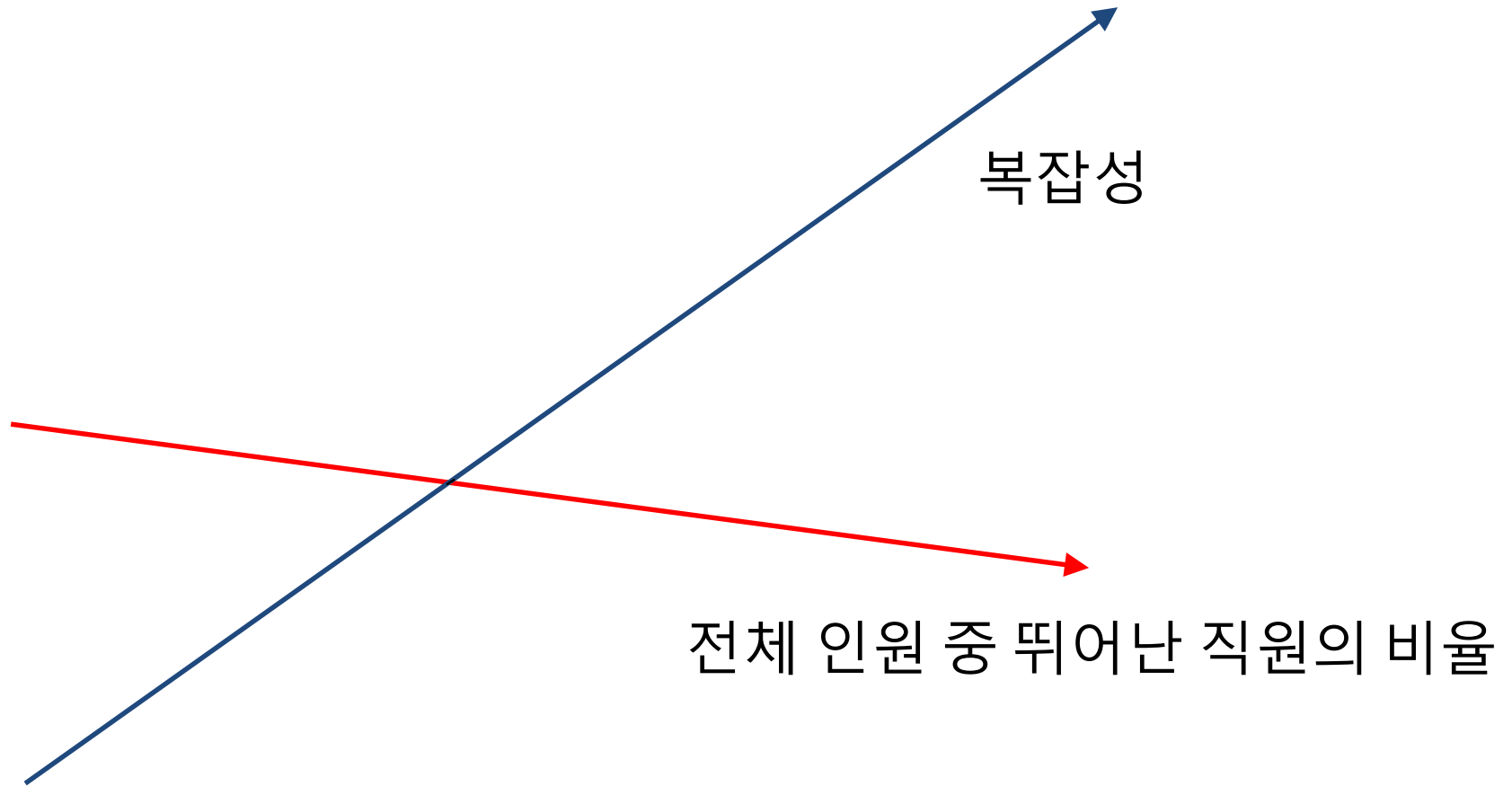
더 나은 것에 대한 갈망은 성장을 만든다.



성장은 복잡성을 증가시킨다.



대부분의 회사에서는 성장할수록 뛰어난 직원의 비율이 줄어든다.



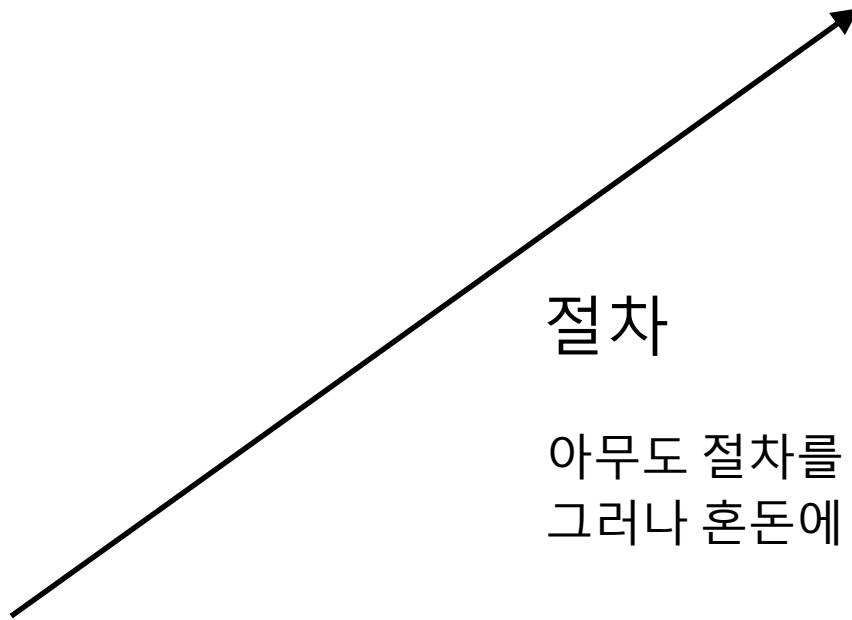
혼돈의 발생

이 지점에서 혼란과 오류들이 발생한다. 보유한 능력에 비해 사업이 너무 복잡해져버린다.

복잡성

전체 인원 중 뛰어난 직원의 비율

혼돈을 줄이기 위해 규칙들이 만들어진다.



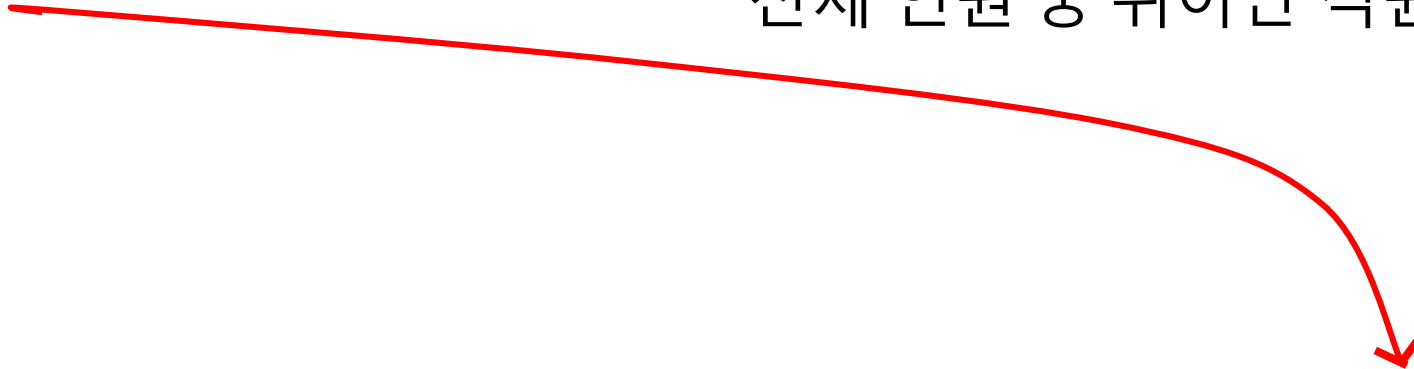
절차

아무도 절차를 좋아하지 않는다.
그러나 혼돈에 비해서는 편하게 느낀다.

"성장할 시점"이라는 말은
전문 경영인들의 지상명제가 되어 간다.

규칙에 집중할수록 점점 재능이 소진된다.

전체 인원 중 뛰어난 직원의 비율



‘절차’는 달콤하고 강력한 단기적 성과를 낸다.

- 높은 성과에 초점을 맞춘 절차 중심형 기업
 - 해당 마켓을 주도하고 있다.
 - 생각은 아주 조금만 하면 된다.
 - 실수가 매우 적게 발생한다. (매우 효율적)
 - 호기심 있고 개성있는 혁신가는 거의 남아 있지 않게 된다.
 - 이미 존재하는 마켓을 위한 매우 최적화된 프로세스로 구성된다.
 - 효율성은 유연성을 떨어뜨린다.

그런데, 시장은 움직인다...

- 새로운 기술과 경쟁자, 사업 모델에 의해 시장이 변한다.
- 앞서 언급한 기업은 이러한 시장에 빠르게 적응하기 어렵다.
 - 왜냐하면, 직원들이 이미 존재하는 절차를 따라 수행하는 것만을 매우 잘 하고, 이러한 시스템에서의 가치는 절차를 잘 지키는 것이기 때문이다.
- 기업은 보통 별 대책 없이 마구 갈아넣는다.

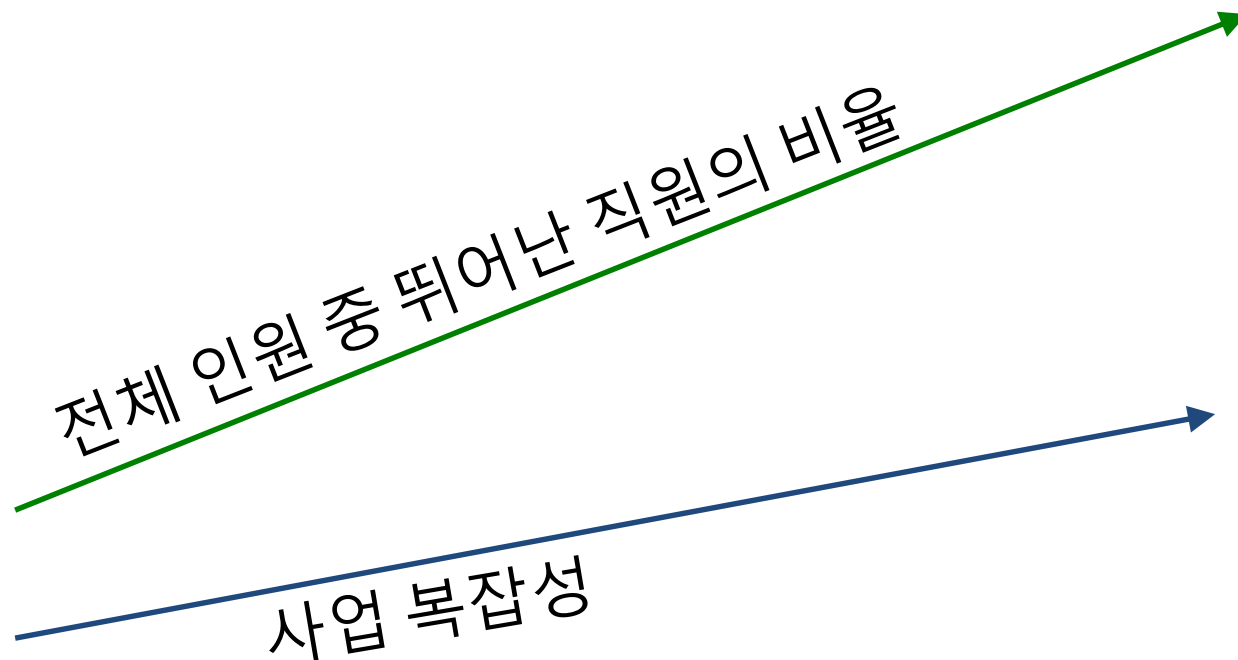
나빠 보이는 세 가지 선택지

1. 소규모의 창의적인 집단으로 남음 : 시장에 영향력을 크게 미치지 못한다.
2. 성장하면서도 규칙을 세우지 않음 : 혼란에 빠진다.
3. 성장하면서 현재 모델의 효율적인 경영을 위해 절차들을 만듦 : 점유한 시장은 계속 변하므로, 창의성과 유연성, 성장 동력에 금이 가기 시작한다.

네 번째 선택지

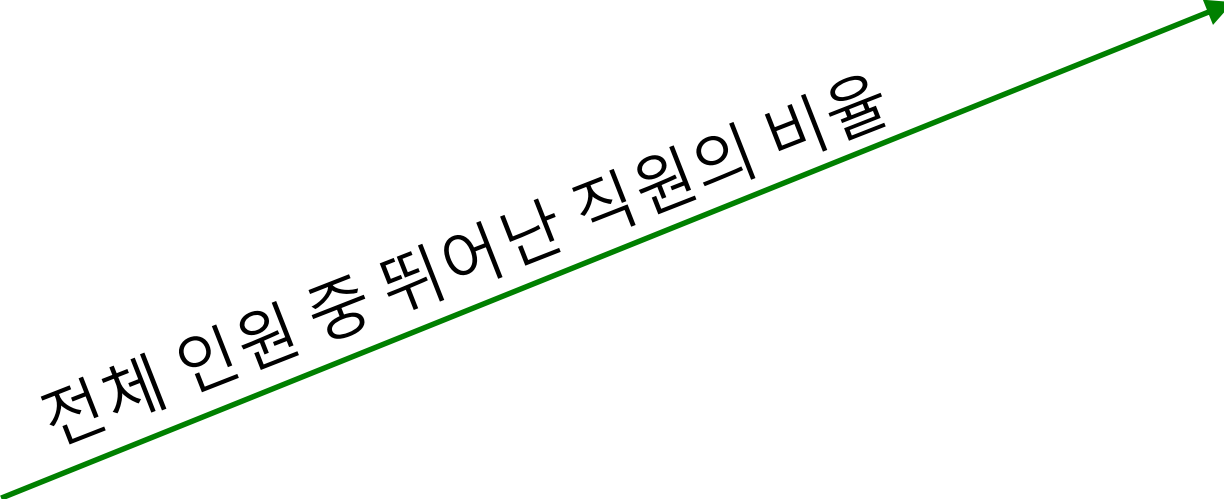
- 성장을 통한 혼란을 피하면서도, 퍼포먼스가 더 높은 사람들을 통제하지 않고 성장하기
 - 형식에 구애받지 않는 자기 규율을 통해 혼란을 겪지 않고 계속해서 나아갈 수 있다.
 - 무엇이 창의성을 가능하게 하고, 이끌어 낼 수 있는지가 중요한 부분이다.

핵심 : 사업 복잡성이 증가하는 속도보다
더 빠르게 재능의 밀집도를 높이는 것



재능 밀집도의 증가

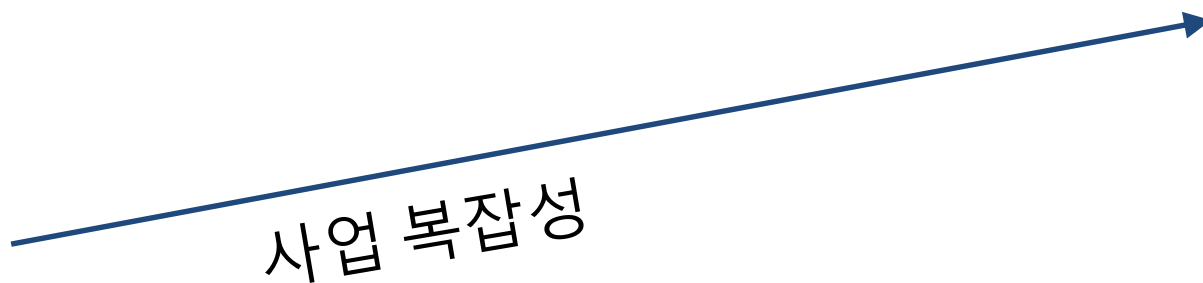
전체 인원 중 뛰어난 직원의 비율



- 업계 최고 수준의 임금
- 거대한 임팩트를 낼 수 있는 자유를 제공함으로써 뛰어난 직원을 유치한다.
- 뛰어난 문화가 요구된다.

복잡성을 최소화하는 성장

- 몇몇 거대 제품 vs. 소량 다품종
- 성가신 복잡성들을 제거하라(따개비 같은...)
- 효율 극대화에 대한 고려는 복잡성과 경직성을 증가시킨다.



일러두기: 종종, 현재 시스템을 고치려다 복잡함에 빠지는 것보다 장기적인 단순함이 성과를 내기도 한다.

올바른 사람에게는 절차가 깃든 문화 대신,
창조성과 자기 규율, 자유와 책임의 문화를 갖게 한다.

자유는 완벽한가?

모든 규칙과 절차는 나쁜가?

자유는 완벽하지 않다.

“표현의 자유”와 같이 “일의 자유”에는
몇 가지 제한된 예외 사항들이 있다.

필요한 규칙 두 가지

1. 돌이킬 수 없는 재앙은 예방하라.

- 금융 상황이 악화되는 것
- 해커가 우리 고객들의 신용 정보를 훔치는 것

2. 도덕적, 윤리적, 법적인 문제들

- 정직하지 못하거나, 해를 끼치는 것은 용납되지 않는다.

그렇지만, 대개 **빠른 회복** 모델이 바른 모델이다.

- 그냥 빠르게 문제를 고치는 것
 - **뛰어난 사람들이 저지르는 오류는 정말 적다.**
- 우리는 제약이나 원자력 같이 안전이 극히 중요한 곳이 아니라, 창의적이고 혁신적인 곳에 있다.
- 오류 예방에 드는 비용이 그것을 고치는 비용보다 훨씬 적다는 사실을 떠올릴 지도 모르겠다.
 - 제조업이나 제약에서는 분명 그렇다.
 - **하지만 창의적인 환경에서는 그렇지 않다.**

“좋은” 절차 vs. “나쁜” 절차

- “좋은” 절차는 사람들이 더 많은 것을 할 수 있게 돕는다.
 - 여러분이 코드를 업데이트했을 때 다른 사람이 알게 하는 것
 - 각 분기의 예산 내에서 지출함으로써 각 지출에 대해 부서간 협의를 하지 않아도 되는 것
 - 주기적인 전략 회의와 상황 파악 미팅(context meeting)
- “나쁜” 절차는 만회 가능한 실수까지 방지하려 한다.
 - 5천 달러가 넘는 비용은 미리 승인을 받아야 함
 - 배너 광고물에는 세 명이 승인해야 함
 - 벽에 포스터를 붙이려면 허가를 받아야 함
 - 프로젝트에 존재하는 여러 단계의 승인 절차
 - 한 명을 뽑으려고 열 명을 면접하는 것

슬슬 생겨나는 규칙들

- “나쁜” 절차들은 몰래 생겨나기 시작한다.
 - 잘못을 예방한다는 말은 좋게 들리기 마련이다.
- 우리는 그러한 점을 경계해서, 가능할 때마다 규칙을 없애려 했다.

예시 : 넷플릭스의 휴가 정책과 휴가 기록

2004년까지는 우리는 1년에 n 일이라는
휴가일 기준을 갖고 있었다.

반면에...

우리는 밤이나 주말에 온라인으로 일하기도 하고, 아무 시간에라도 이메일로 회신하고, 개인적인 시간을 쓰기도 하며, 휴가를 가기도 한다.

어느 날, 한 직원이 지적했다.

우리는 하루 혹은 주당 근무 시간을 체크하지
않는데 왜 휴가 시간은 체크하지?

우리는 깨달았다...

우리는 사람들이 얼마나 많은 시간을 일했는지가 아닌,
이뤄낸 것에 집중해야만 한다.

정시 출근 정책이 없듯, 휴가에 대한 정책도 사라졌다.

넷플릭스의 휴가 정책과 기록

“정책도 기록도 없다.”

넷플릭스의 휴가 정책과 기록

“정책도 기록도 없다.”

넷플릭스에는 복장에 관한 규칙이 없지만
아무도 발가벗고 출근하지는 않는다.

교훈 : 어떤 정책도 필요 없다.

휴가 정책이 없다고 해서 휴가가 없다는 말은 아니다.

넷플릭스의 리더들이 먼저 긴 휴가를 쓰는 모범을 보인다.
그리고 휴가 후 돌아와서는 멋진 아이디어들을 내놓는다.

자유와 책임에 대한 또다른 예...

대다수 회사는 지출, 출장비,
선물 받기 등에 대해 복잡한 정책을 가지고 있다.

거기다 모든 부서들이 정책을 준수했는지
확인하는 절차가 있다.

넷플릭스의
지출, 엔터테인먼트, 선물, 출장 정책 :

“넷플릭스에 가장 이로운 방향으로 행동하라”

(다섯 어절로 충분하다)

“넷플릭스에 가장 이로운 방향으로 행동하라.” 의 일반적인 의미는...

1. 비용은, 일하는 데 가치가 있고 꼭 써야 하는 곳에만 사용하기
2. 본인의 돈을 쓴다고 가정하여 출장비를 산정하기
3. 사소하지 않은 선물을 받았을 때는 알리기
4. 넷플릭스의 자원을 쓰지 않을 경우 비효율적이거나 사소한 물건이면 그냥 사용하기
 - 예를 들어 회사 프린터를 개인 목적으로 사용하거나 개인적인 전화를 회사 전화로 하는 것: 이런 행동을 전부 피하는 것은 비효율적이며, 쓸데 없는 일이다.

자유와 책임

- 많은 사람들이 규모가 커지면 할 수 없을 것이라고 한다.
- 2002년 (주식) 공개 시점부터 전통적인 자유는 끝났지만, 재능 있는 사람과 직원의 자유도는 점점 더 **증가**했다.

자유와 책임에 대한 요약 :

성장하면서도, 규칙을 최소화하라.

뛰어난 직원을 고용함으로써 혼돈을 억제하라.

효율성보다 유연성을 갖는 것이
장기적으로 더 중요하다.

우리 문화의 일곱 가지 관점

- 우리가 실제로 가치있게 여기는 것이 가치다.
- 뛰어난 퍼포먼스
- 자유와 책임
- 통제가 아닌 맥락의 전달
- 강하게 연결되어 있되, 느슨하게 짝 지어진 조직 구성
 - 동종 업계에서 최고 임금으로 대우
 - 승진과 자기 계발

*배를 만들고 싶다면, 사람들을 시켜 나무를 모으고
역할을 나누고 명령을 내리면서 북을 칠 것이 아니라,
거대하고 끝없는 바다를 갈망하게 만들어라.*

- 앙투안 드 생텍쥐페리, 어린 왕자의 저자

훌륭한 매니저는 사람들을 통제하는 대신,
적절한 맥락을 설정하여 전달함으로써
어떻게 좋은 결과를 얻을 수 있을지를 생각한다.

통제가 아닌, 맥락의 전달

올바르게 결정하는 데 필요한 통찰과 이해를 제공한다.

맥락 (지향할 것)

- 전략
- 핵심 지표 설정
- 가정, 추론 설정
- 목적(목표) 설정
- 맡은 역할을 명확히 설정
- 핵심 지식 숙지
- 투명한 의사 결정 과정

통제 (지양할 것)

- 상명하복식 결정
- 승인(허가) 절차 관리
- 위원회
- 결과보다 계획과 절차 중심적인 것

좋은 맥락이란

- 회사/직무의 목표와 연결지어진
- 우선 순위와 관련된 (얼마나 중요한지/ 얼마나 촉박한지)
 - 대단히 중요한 지(지금 해야 하는 일인지), 혹은 ...
 - 챙기면 좋은 것들(가져갈 수 있을 때)
- 신중하고 개선된 관점
 - 실수 없는 (신용카드를 다루는 일 등), 혹은 ...
 - 매우 좋은 / 오류를 수정할 수 있는 (웹사이트), 혹은...
 - 초안 (실험적인)
- 핵심 이해 당사자
- 핵심 지표 / 성공의 정의

관리자에게:

여러분이 관리하는 우수한 사람들 중에
한 명이 멍청한 짓을 하더라도,
그를 비난하지 마라.

대신,
여러분이 그 사람에게 어떤 맥락을
전달하지 못했는지
스스로 물어라.

관리자에게 : 사람들을 통제하고 싶을 때,
통제하는 대신 어떤 맥락을 전달하면 될지 스스로에게 물어라.

관리자 여러분은 목표와 전략에 대해
뚜렷한 생각과 충분한 영감이 있는가?

왜 맥락을 통해 사람과 소통해야 하는가?

퍼포먼스가 뛰어난 사람들은,
맥락을 '이해'하고 행동할 때
일을 더 잘 해낸다.

맥락에 투자하기

이러한 이유 때문에 우리는
신입 직원용 연수 과정을 만들고,
자주 부서 모임을 하며,
전략과 결과를 내부적으로 항상 공개한다.

“통제가 아닌, 맥락”에서 예외인 경우들

- 응급 상황에서는 통제가 중요할 수 있다.
 - 장기적으로 능력을 발전시킬 시간이 없을 때
- 해당 영역에서 수습일 경우에는 통제가 중요할 수 있다.
 - 필요한 맥락을 골라서 시간을 배분한다.
- 역할에 맞지 않는 사람이 있을 때 통제가 중요할 수 있다.
 - 이 통제는 ‘임시로’만 이루어져야한다.

우리 문화의 일곱 가지 관점

- 우리가 실제로 가치있게 여기는 것이 가치다.
- 뛰어난 퍼포먼스
- 자유와 책임
- 통제가 아닌 맥락의 전달
- 강하게 연결되어 있되, 느슨하게 짝 지어진 조직 구성
 - 동종 업계에서 최고 임금으로 대우
 - 승진과 자기 계발

기업에서의 협업, 세 가지 모델

1. 소수 핵심 구성원끼리 단단하게 결속된 조직
2. 독립적인 의사결정 조직
3. 강하게 연결되어 있되, 느슨하게 짝지어진 조직

소수 핵심 구성원끼리 단단하게 결속된 조직

- 고위 관리자가 거의 모든 행위(tactics)를 검토한다.
 - 예를 들어, CEO가 모든 채용과 구직광고를 검토하는 것.
- 관련 부서가 많이 참석하는 구매 회의
- 내부 조직을 행복하게 유지하는 것이 고객을 행복하게 하는 것과 같거나 우선한다.
- 개성이 강한 사람은 혁신하기 위해 노력하느라 진이 빠질 수 있다.
- 권력 집중을 통해 강하게 협동하지만, 매우 느리고, 규모가 커질수록 더 느려진다.

독립적인 의사결정 조직

- 각 조직이 적은 협동을 통해 목표를 수행한다.
 - 모두가 본인 고유의 일을 한다.
- 그러나 협력이 필요한 일도 있다.
- 부서 간 소외와 의심이 존재할 수 있다.
- 독립적일 때만 일이 잘 돌아간다.
 - 예: GE의 비행기 엔진과 믹서기

넷플릭스가 선택한 세 번째

1. 소수 핵심 구성원끼리 단단하게 결속된 조직
2. 독립적인 의사결정 조직
3. 강하게 연결되어 있되, 느슨하게 짝지어진 조직

강하게 연결되어 있되, 느슨하게 짝 지어진 조직

- 강한 연결
 - 전략과 목표가 명확하고 구체적이며, 구성원 전체가 이해하고 있다.
 - 팀 간 상호작용은 구체적인 행위(tactics)보다는 전략과 목표에 집중한다.
 - 간단하고 표현이 분명하고 통찰력이 있으려면 관리에 많은 시간을 들여야 한다.
- 느슨한 짝
 - 크로스 직군 미팅은 최소화 (연결과 목표와 전략에 의한 것은 제외)
 - 각 그룹은 서로의 행동(tactics)을 검토하거나 승인하지 않고 신뢰한다. 그러면 빨리 움직일 수 있다.
 - 리더는 상황에 맞는 협동과 적절한 시각으로 상황을 주도해야 한다.
 - 행동에 대한 주기적인 사후검토(post-mortems)는 연결성을 높이는 데 필요하다.

강하게 연결되어 있되,
느슨하게 짝 지어진 팀웍의 유효성은
높은 퍼포먼스를 가진 구성원과
좋은 맥락에 달려있다.

거대하고 빠르고 유연하게
되는 것이 목표다.

우리 문화의 일곱 가지 관점

- 우리가 실제로 가치있게 여기는 것이 가치다.
- 뛰어난 퍼포먼스
- 자유와 책임
- 통제가 아닌 문맥의 전달
- 강하게 연결되어 있되, 느슨하게 짝 지어진 조직 구성
- 동종 업계에서 최고 임금으로 대우
- 승진과 자기 계발

시장에서 가장 높은 보상을 지불하는 것이
최고의 성과를 내는 문화의 핵심이다.

일반적인 두 명의 직원보다 한 명의 월등한 직원이
더 많은 성과를 거두면서 비용은 더 적게 든다.

우리는 뛰어난 직원만을
찾기 위해 노력한다.

사람에 대해, 시장 가치를 책정하는 세 가지 테스트

1. 다른 회사에 가면 이 사람이 얼마를 받고 일할까?
2. 이 돈을 다른 곳에 쓴다면?
3. 저 사람을 계속 붙잡기 위해 얼마를 지불할 것인가?
 - 다른 회사에서 더 좋은 제안을 받을 수도 있다.

동종 업계에서 최고 임금으로 대우

- 우리의 목표는 각 직원들의 임금을 업계 최고로 유지하는 것이다.

-다른 어떤 회사보다 높은 대우

- 대체 인력을 구하는 비용만큼 높은 대우

- 다른 회사가 더 높은 임금을 제시한 사람에게, 같은 조건
을 제시

직함은 전혀 중요하지 않다.

- 수많은 사람들이 “메이저 리그 투수”라는 직함을 가지고 있지만, 성적이 똑같지는 않다.
- 비슷하게, “선임 마케팅 매니저” 혹은 “기술 감독”이란 직함을 가진 모든 사람의 능력이 똑같지도 않다.
- 따라서 보상 전략은 앞의 세 가지 테스트를 각 직원에게 적용해 보는 것이다.

매년 행하는 연봉 협상

- 많은 회사에서 직원을 새로 고용할 때, 업계의 임금 상승률을 반영한다.
 - 그러나 연봉 협상 때는 더이상 적용하지 않는다.
- 넷플릭스에서는 업계의 임금 상승률을 항상 적용한다.
 - 필수적으로 업계의 최고 임금 상승률을 매해 반영한다.
 - 매년 있는 연봉 협상에서 관리자들은 각 직원이 속한 직군의 인력 시장에 대한 세 가지 질문에 답해야 한다.

고정되지 않는 예산

- 매년 중앙에서 관리하는 “인상 분”은 없다.
- 대신, 각 관리자는 자신의 사람들의 임금을 매년 인력 시장의 최고 수준으로 맞춘다.

-시장 상황은 분야에 따라 각각 다르다.

근속에 따른 연봉 인상

- 시장에서 몸 값이 빨리 올라가거나, 기술력이 증가해서, 혹은 인력 시장의 요구에 따라서, 일부 사람들은 연봉이 매우 빨리 올라간다.
- 시장에 변화가 없을 경우 일부 사람들의 연봉은 일정하다.
 - 인플레이션과 경제에 달려 있다.
 - 그래도 그 사람의 임금은 항상 인력 시장의 최고 수준이다.

보상은 넷플릭스의 성공과 관계 없이 이루어진다.

- 회사가 잘 나가든 그렇지 않든, 우리는 항상 업계 최고 임금을 지불한다.
 - 계속 지고 있는 스포츠팀도, 이기기 위해서는 시세에 맞게 임금을 지불한다.

나쁜 연봉 인상 사례

- 관리자가 전체를 %로 분리하여 인상률을 결정하는 것
 - “메이저 리그 투수” 문제가 발생한다.
- 외부 시장 가치 대신 내부적인 평등에 신경 쓴 경우
 - 시장을 통해 결정되어야만 진정으로 공평한 것이다.
- 관리자가 모든 사람의 임금을 4% 인상하는 것
 - 시장 상황을 반영했다고 믿기 어렵다.

업계 최고치로 연봉 인상이 잘 될 경우

- 항상 최고의 임금을 주고, 매년 업계의 최고치로 인상해 주기 때문에, 직원이 더 높은 연봉을 받기 위해 이직하는 경우는 거의 없다.
- 직원들은 다른 곳에서 받을 수 있는 임금과 혜택을 따져 봤을 때, 관찮은 임금을 받고 있다고 느낀다.

전통적 모델 대비

- 전통 모델에서는 업계의 흐름과는 별개로, 작년에 잘한 만큼 연봉이 오른다.
 - 문제는 시간이 흐르면서 월급이 업계의 상황에 비해 실질적으로 적어지거나 많아진다는 점이다.
 - 실질적으로 월급이 적으면, 직원은 월급을 더 많이 주는 곳으로 옮긴다.
 - 실질적으로 월급이 많으면, 직원은 현재 회사에 갇힌다.
- 항상 업계 상황을 반영한 임금을 주는 것이 가장 나은 모델이다.

직원들의 성공

- 우리 사회에는 고질적인 병폐가 있다. 작년에 잘한 만큼 연봉이 올라간다는 것이다.
 - 하지만 우리에게만 외부 시장이라는 다른 요소가 있다.
- 직원의 성공은 연봉에 여전히 큰 요소이다. 왜냐하면 시장에서 몸 값에 영향을 주기 때문이다.
 - 구체적으로, 그 사람을 붙잡아 두려면 얼마나 줘야할까?

직원 각자가 몸 값에 대해서 이해할 때의 장점

- 다른 회사 사람들과 이야기하면서 그 회사가 나에게 줄 수 있는 임금 수준을 알아보는 일은 비열한 짓이 아니라 정상적인 행동이다.
 - 타 회사에서 책정한 본인의 몸 값을 매니저에게 이야기하라.
 - 회사의 비밀 정보에 대해서는 주의하라.

효율

- 고액 연봉은 복지 방식 중 **가장 효율적**이다.
 - 대부분 동기 부여는 연봉 수준에 의해 이루어진다.
 - 보너스는 없고, 경조사 지원금(philanthropic match)도 없다.
 - 대신, **모든 비용을 고액 연봉으로 집중 투자**하여 사람들이 자기 연봉을 알아서 쓸 수 있는 자유를 준다.
- 직원은 받을 연봉에서 현금과 주식 비율을 원하는 대로 설정할 수 있다.

연차별 보상이나 이연지급*은 없다.

- 관리자가 "보상 권한"을 가지고 사람들을 "소유"하기를 원하지 않는다. - 주기로 한 보상은 반드시 제공된다. (중간에 퇴직을 하더라도)
- 관리자들은 일하기 좋은 회사를 만드는 일, 그리고 업계 최고 연봉을 제공하는 일에 대해 책임을 가지길 바란다.
- 직원은 어떤 불이익도 받지 않고 언제든지 떠날 수 있지만, 거의 모든 직원이 남아 있다.
- 직원이 남아 있는 이유는 자신의 일에 열정적이고 돈을 많이 받기 때문이지, 이연 지급* 때문이 아니다.

*역주 : 이연지급이란 성과급이나 근로소득을 즉시 제공하지 않고, 시기를 미뤄 제공하는 것을 말한다.

직원들을 줄 세우지 않는다.

- 우리는 상위 30%나 하위 10% 같은 식으로 직원들을 분류하지 않는다.
- 우리는 직원끼리 경쟁심이 생기는 것을 원치 않는다.
- 우리는 모든 직원들이 전세계 인력 중 상위 10%가 되길 원한다.
- 우리는 직원들이 서로를 돕길 원하고, 그들은 그렇게 한다.

우리 문화의 일곱 가지 관점

- 우리가 실제로 가치있게 여기는 것이 가치다.
- 뛰어난 퍼포먼스
- 자유와 책임
- 통제가 아닌 문맥의 전달
- 강하게 연결되어 있되, 느슨하게 짝 지어진 조직 구성
- 동종 업계에서 최고 임금으로 대우
- 승진과 자기 계발

넷플릭스의 특정 기간, 특정 팀에서는
수많은 기회와 성장이 있을 것이다.

행운과 재능을 모두 가진 일부는 특별
한 커리어 성장이 있을 것이다.

야구를 통한 비유 : 마이너에서 메이저로

- 아주 재능있는 사람은 일반적으로 메이저로 올라간다. 다만, 아주 재능 있는 사람만 그렇다.
- 자리가 열리고, 그 속에서 경쟁을 해 이기는 것은 이른바 운이다.
- 어떤 사람들은 그들이 원하는 기회를 얻으려고 다른 팀으로 이동한다.
- 위대한 팀은 최고의 재능을 유지한다.
- 어떤 마이너 리그 선수는 메이저로 올라가지 못하더라도, 야구를 사랑하기 때문에 경기를 계속한다.

넷플릭스가 평생 직장이 될 필요는 없다.

- 때때로, 어떤 팀에서는, 성장 기회가 충분하지 않을 수도 있다.
- 그에게 똑같은 제안을 할 수 없는 경우에는, 더 큰 일과 직급을 맡기 위해 이직하는 직원을 축하해야 한다.
 - 그 사람이 그것을 원한다면 더욱 그렇다.

승진에 필요한 세 가지 조건

1. 해당 역할에서 할 일이 충분히 많은지

- 자리가 그렇게 크지 않을 때, 뛰어난 팀장 정도는 괜찮겠지만 이사 (director)는 필요 없다.
 - 뛰어난 팀장이 떠나더라도, 평범한 팀장으로 대체하면 된다. 이사가 아니라.

2. 현재 역할에서 최고의 기량을 발휘하고 있어야 한다.

- 외부 인사가 지원하는 경우 우리가 지원자의 능력을 잘 알고 있어야 한다.
- 동료들이 승진 대상자의 능력을 잘 알고 있는 상태여야 승진이 가능하다.

3. 우리 문화와 가치를 훌륭하게 대변하는 사람이어야 한다.

승진 시기

- 만약 관리자가 어떤 직원의 퇴사를 막기 위해 승진을 시키려고 한다면, 기다리지 말고 즉시 승진시켜라
- 그래도 세 가지 테스트는 통과해야한다.
 1. 해당 역할에서 할 일이 충분히 많은지
 2. 현재 역할에서 충분히 기량을 발휘하고 있는지
 3. 우리 문화와 가치를 훌륭하게 대변하는 사람인지

자기 계발

- 우리는 그들 스스로 성장할 기회를 제공한다. 주위에 뛰어난 동료들을 채우고, 도전적인 업무를 계속해서 제공한다.
 - 수준 낮은 동료들과 함께 하거나, 너무 쉬워서 재미 없는 일은 하는 것은 각 개인의 능력을 성장하지 못하게 만든다.

커리어 “계획”은 우리를 위한 것이 아니다.

- 형식화된 계발은 거의 효과가 없다. 우리도 그렇게 하지 않는다.

– 예) 멘토 과제, 회사 직무 이동, 커리어를 쌓는 진로 등

우리는 자기 발전을 지원한다.

- 뛰어난 사람들은 일반적으로 경험과 관찰, 자기 성찰, 독서, 토론을 통해 자기 발전한다.
 - 훌륭한 동료들과 함께 도전적인 업무 속에서 일할 수 있는 한 그렇다.
 - 우리는 서로의 성장을 돕기 위해 최선을 다한다.
 - 우리는 서로를 정직하게 대한다.

우리는 사람들이 각자의 커리어를 관리하길 원하며,
스스로의 경력에 대한 '계획'을 회사에
의존하지 않길 원한다.

여러분의 경제적 안정은
여러분의 실력과 명성에 기반한다.

우리는 여러분이 훌륭한 인재들 속에서
함께 성장할 수 있는 기회를 꾸준히 제공하기 위해 노력한다.

우리 문화의 일곱 가지 관점

- 우리가 실제로 가치있게 여기는 것이 가치다.
- 뛰어난 퍼포먼스
- 자유와 책임
- 통제가 아닌 문맥의 전달
- 강하게 연결되어 있되, 느슨하게 짝 지어진 조직 구성
- 동종 업계에서 최고 임금으로 대우
- 승진과 자기 계발

우리는 성장하면서도 우리의 문화를 향상시키고 있다.

우리는 탁월함을 더 잘 추구하고자 노력한다.

이 문서는 스마트스터디의 동료들과 공유하기 위해 번역하였습니다.

스마트스터디가 궁금하신 분은 아래 링크를 확인해주세요.

<https://www.facebook.com/SmartStudyKR>

함께 할 멋진 동료들을 기다리고 있습니다.

<http://www.smartstudy.co.kr/withyou/>



번역은 스마트스터디 알파카, 너굴, 마에, 가이, 윙, 매생이가 함께 했습니다.

오자, 탈자 혹은 잘못 번역된 부분을 발견하셨다면 알파카(alpaca@smartstudy.co.kr)에게 알려주세요.