



입사자를 위한
핸드북



입사자를 위한
핸드북

두려움 없는 모험이란
아무도 알려주는
사람이 없는 곳에서
무엇을 해야하는지
아는 것이다

FIRST EDITION
2012



이 책을 모든 밸브
가족들에게 바칩니다.

놀라운 곳으로 만들 수 있게
도와줘서 감사합니다.

Table of Contents

Preface	vii
How to Use This Book	viii
Part 1: Welcome to Valve	1
Your First Day	
Valve Facts That Matter	
Welcome to Flatland	
Part 2: Settling In	7
Your First Month	
What to Work On	
Why do I need to pick my own projects?, But how do I decide which things to work on?, How do I find out what projects are under way?, Short-term vs. long-term goals, What about all the things that I'm not getting done?, How does Valve decide what to work on? Can I be included the next time Valve is deciding X?	
Teams, Hours, and the Office	
Cabals, Team leads, Structure happens, Hours, The office	
Risks	
What if I screw up?, But what if we ALL screw up?	
Part 3: How Am I Doing?	25
Your Peers and Your Performance	
Peer reviews, Stack ranking (and compensation)	
Part 4: Choose Your Own Adventure.....	35
Your First Six Months	
Roles, Advancement vs. growth, Putting more tools in your toolbox	
Part 5: Valve Is Growing	41
Your Most Important Role	
Hiring, Why is hiring well so important at Valve?, How do we choose the right people to hire?, We value “T-shaped” people, We’re looking for people stronger than ourselves, Hiring is fundamentally the same across all disciplines	
Part 6: Epilogue	51
What Is Valve <i>Not</i> Good At?	
What Happens When All This Stuff Doesn’t Work?	
Where Will You Take Us?	
Glossary.....	55

시작하면서

1996년. 우리는 위대한 게임을 만들기 위해 출발했다. 하지만 그때부터 그 위대함을 담을 수 있는 환경을 먼저 만들어야 한다고 생각했다. 놀랄 정도로 뛰어난 사람들이 자신들의 최상의 결과물을 수많은 사람들에게 걸리적 거리는 장애물 없이 전달 할 수 있는 그런 환경. 이 책은 밸브를 가이드 하는 원칙들을 짧게 묶어서 쓴 것이다. 밸브가 지속적으로 성장하면서, 여기에 있는 원칙들이 새로 동참하는 사람들에게 우리와 함께 할 수 있는 가이드가 됐으면 하는 바램이다.

당신이 밸브에 처음 왔다면, 환영한다. 이 책에 있는 목표들은 중요한 것들이지만, 정말 중요한 것은 밸브가 계속 빛나게 할 수 있는 당신의 아이디어와 능력, 그리고 에너지이다. 여기에 있어줘서 고맙다. 이제 같이 위대한 걸 만들어 보자.

© 2012 Valve Corporation. All Rights Reserved. Printed in the United States of America.

This handbook does not constitute an employment contract or binding policy and is subject to change at any time. Either Valve or an employee can terminate the employment relationship at any time, with or without cause, with or without notice. Employment with Valve is at-will, and nothing in this handbook will alter that status.

First edition: March 2012

Valve Corporation
Bellevue, Washington USA
www.valvesoftware.com

*Designed by Valve
Typeface: ITC New Baskerville*

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

이 책을 사용하는 법

이 책은 회사의 복지나, 컴퓨터를 세팅하는 방법이나, 소스 코드를 어디서 찾아야 하는지 설명하는 책이 아니다. 밸브는 처음에 보면 비직관적으로 일하는 것처럼 보일 수 있다. 이 책은 이 속에서 당신이 앞으로 만들어 나가야 할 결정들과 어떤 식으로 생각해야 되는지에 대한 책이다. 제 1의 목적은, 여기 있으면서 멘붕하지 않는 방법에 대한 책이다.

좀 더 실무적인 정보는 밸브 인트라넷에서 확인 할 수 있다.
(<http://intranet>). 스팀 계정을 만드는 법이라던지, 의료보험에
안경이 포함되어 있는지 아닌지 등이 여기 써있다.

이 책은 인트라넷에도 존재하기 때문에 당신이 수정 할 수도 있다.
다 읽고 나면 새로운 입사자를 위해 더 좋게 만들 수 있도록
도와줬으면 한다. 새로운 섹션을 건의하거나, 기준 것을
변경하거나, 단어집에 단어를 추가한다던가 말이다. 혹 수정을
하는 것이 불편하면 댓글을 달아라. 전사적으로 리뷰를 한 후
다음 버전에 포함 시키도록 하겠다.

1

밸브에 온 것을 환영한다

당신의 첫날



Fig. 1-1

면접도 끝났고, 계약서도 사인했고, 이제 정말 밸브에 출근했다. 축하한다. 환영한다.

밸브는 당신에게 최고의 경험을 선사할 매우 독특한 방법으로 일을 하고 있다. 하지만 약간의 적응이 필요하다. 이 책은 한때 현재 당신의 처지에 있었던 사람들에 의해 쓰여졌고, 당신의 초반 몇 달이 부드럽고 쉽길 원해서 쓰여진 것이다.

중요한 밸브 팩트들



Fig. 1-2

밸브는 자금적으로 독립되어 있다. 우린 외부의 투자를 한번도 받아 본 적이 없다. 창립때부터 회사를 자유롭게 키워나갈 수 있도록 이 부분을 매우 중요하게 생각했다.

밸브는 모든 지적 재산권을 소유하고 있다. 이 부분은 문화 컨텐츠를 생산하는 모든 업계의 관행과 매우 거리가 먼 부분이다. 우리도 언제나 그랬던 것은 아니다. 하지만 하프라이프 출시 후에 법 관련해서 충돌을 몇 번 거치고 우리 것이 되었다. 그로 인해 우리 제품에 대해 자유로운 결정을 할 수 있게 되었다.

밸브는 게임 회사 그 이상이다. 시작은 일반적인 게임 회사로 시작 했다. 그리고 지금도 중심은 그렇지만, 영역은 매우 넓어졌다. 이 것은 우리가 더 좋은 게임을 만들 수 있게 해주기 때문에 매우 좋은 것이다.

그리고 회사를 다양화 할 수 있게 해주었다. 우리는 엔터테인먼트 회사고, 소프트웨어 회사고, 플랫폼 회사다. 하지만 제일 중요한 것은, 우리는 우리의 제품을 사랑하는 열정적인 사람들이 모인 회사다.

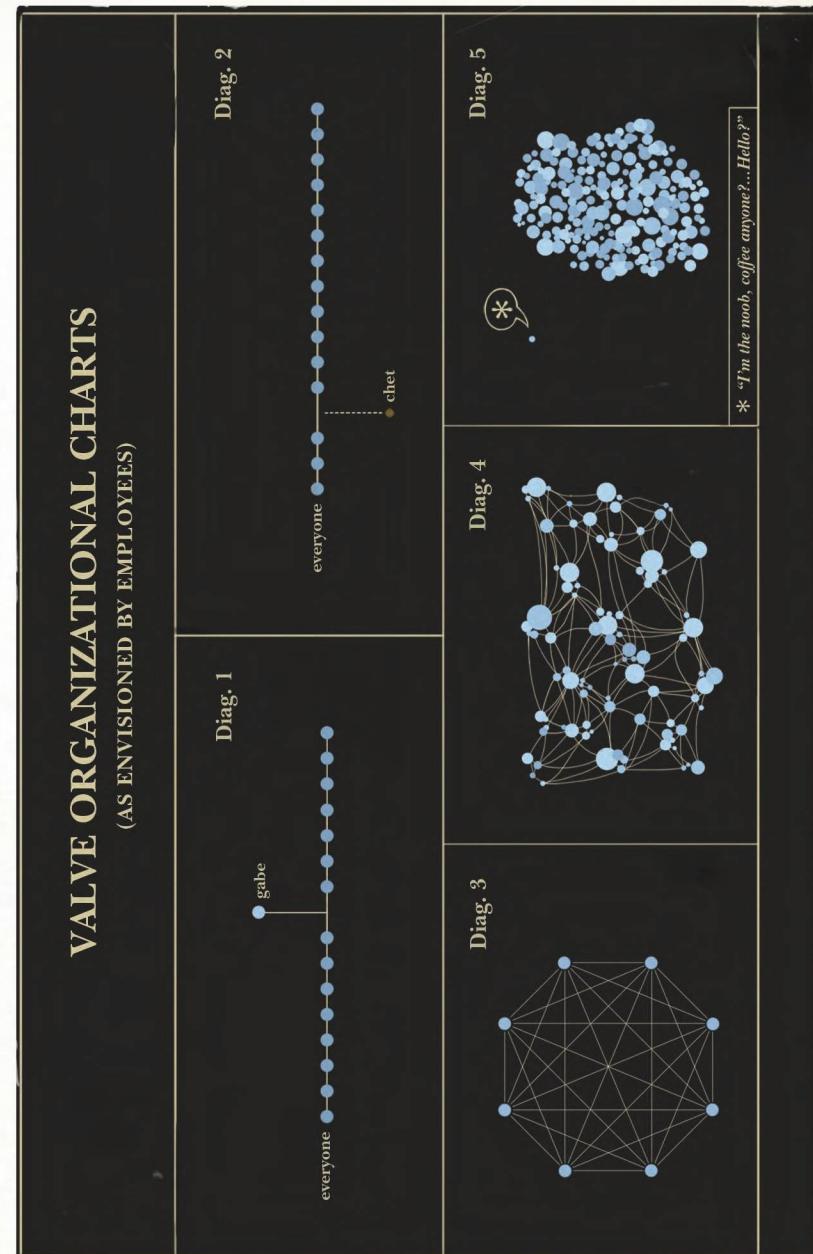
수평의 나라에 온 것을 환영한다

수직구조는 예측성과 반복성을 유지하는데 매우 좋은 구조다. 계획 수립이 심플하고, 많은 인력들을 상부에서 컨트롤하기 쉽다. 그래서 군대가 이 구조를 선봉하고 있는 것이다.

하지만 지구 상에서 가장 머리 좋고, 창의적이고, 뛰어난 사람들을 뽑기 위해 모든 노력을 쏟아붓는 회사가 직원들에게 책상에 앉아서 시키는 일만 하라고 하면 그들의 가치 중에 99%는 그냥 버리는 것이다. 우리는 혁신적인 사람들을 원하고, 그럴려면 그 사람들이 활개 칠 수 있는 환경을 만들어야 한다.

그래서 벨브는 수평이다. 짧게 얘기하면 관리자가 없으며, 아무도 아무에게 보고하지 않는다. 창업자도 있고, 대표도 있지만 그 사람 역시 당신의 관리자는 아니다. 이 회사는 당신에게 달렸다- 더 기회의 땅으로, 리스크로부터는 좀 더 멀리. 당신에게 프로젝트를 시작 할 수 있는 권한이 있고, 제품을 출시 할 권한이 있다.

수평 구조는 당신과 당신의 결과물을 즐기는 고객(유저) 사이에 있을 수 있는 모든 조직상의 벽을 없앤다.



모든 회사가 '고객은 왕이다'라고 말하지만, 밸브에서는 그 뜻에 상당한 무게를 둔다. 여기서는 고객이 무엇을 원하는지 생각하고, 만들고, 전달하는데 당신을 방해는 것이 전혀 없다.

만일 당신이 '이야.. 그거 굉장히 큰 책임인데?'라고 생각하고 있다면 정확히 옳은 생각이다. 때문에 채용은 밸브에서 하는 최고 중에 최고로 중요한 일이다.

(pg43참조) 당신이 입사 가능성이 있는 사람의 면접을 보게 된다면, 능력있고 협업을 잘 하는지를 보는 것 뿐만 아니라, 그 사람이 이 회사를 실제로 이끌어 갈 수 있는지 까지 봐야 한다. 왜냐면 그게 실체가 될 것이기 때문이다.

* See Page 18, Chap 2.2
왜 책상에 바퀴가 달려있죠? 바퀴를 심볼이라고 생각해라. 당신이 더 가치가 있는 곳이 어디인지 항상 고민하고, 언제나 그 곳에 갈 수 있다는 의미로. 하지만 말 그대로 바퀴라고 생각도 해라. 정말 바퀴이기도 하고, 그 바퀴로 책상을 옮겨다닐 것이기 때문이다.

사람들이 이사를 자주 하는 것을 보게 될 것이다. 흔히 같은 팀이 책상을 모여 앉는다. 당신이 도와주고 도움을 받을 사람 근처에 앉는 것을 막을 것은 없다.

사람들이 언제나 이사를 하기 때문에 어디에 누가 앉아 있는지 찾기 어려울 때가 많다. 그래서 <http://user>를 꾹 확인해봐라. 우린 당신이 어디 앉아있고 어디에 당신 컴퓨터가 연결되어 있는지 알고 있다. 그러니 사람들이 어디 있는지 지금 한번 확인해 봐라.

2

정착하기

당신의 첫번째 달

책상을 어디에 둘지도 결정했고, 커피 기계도 어디 있는지 안다. 저 사람의 이름이 뭔지도 알 것 같다. 더 이상 불안하지도 않다. 이젠 아침에 출근해서 책상도 정리하고 컴퓨터도 켰는데... 이젠 뭐하지?

이 섹션은 당신이 앞으로 회사에서 무슨 일을 할지 찾아낼 수 있도록 도와줄 것이다. 프로젝트가 어떻게 돌아가고, 어떻게 제품이 출시되는지 알게 될 것이다.

무슨 일을 해야 하나

왜 내가 일할 프로젝트를 내가 선택해야 되나요?

다른 회사들은 자신이 하고 싶은 프로젝트를 위해 어느 정도의 개인 시간을 할애 할 수 있게 한다고 들었다. 밸브에서는 그 비율이 100%다.

밸브는 수평구조이기 때문에, 사람들은 누가 시켜서 프로젝트에 참여하지 않는다. 대신에 자신에게 직접 질문들을 던지고 자신이 일할 프로젝트를 스스로 선택한다. 직원들은 책상을 옮김으로서 그 프로젝트에 지원한다. 좋은 프로젝트는 주위 사람들이 그 가치를 쉽게 알 수 있고, 쉽게 사람을 모을 수 있다. 때문에 회사 내부에서는 서로 서로 팀원 모집이 언제나 이루어지고 있다.

밸브에서 일하고 있다는 것은, 당신은 일을 잘하는 사람이란 얘기다. 때문에 그들은 프로젝트에서 당신과 일하기를 원하고 있을 것이고, 그러기 위해 많은 사람들이 노력할 것이다. 하지만 결정은 당신의 몫이다. (가끔은 너무 혼란스러워서 수십명이 아니라 특정한 누구 한 명이 그냥 이거 하라고 얘기해줬으면 하고 바라게 될 것이다.)

무슨 일을 할지 어떻게 정하죠?

앞으로 무슨 일을 할지 결정하는 것이 밸브에서 하는 일 중에 가장 어려운 일일지도 모른다. 지금쯤은 느끼겠지만, 당신은 미리 만들어진 포지션과 일을 하기 위해 채용된 것이 아니기 때문이다. 당신은 회사 내에서 당신이 할 수 있는 가장 가치있는 일을 하라고 채용된 것이다. 프로젝트 막바지 즈음엔, 당신은 당신의 코어 스킬 외에 일을 하고 있을지도 모른다. 프로젝트나 일을 선택하는 규정집 같은 것은 밸브에 없다. 하지만 아래와 같은 질문에 답을 해보는 것이 도움이 될 수 있다.

- 진행되고 있는 프로젝트 중에, 어떤 것이 내가 가장 가치있게 일할 수 있는 것인가?
- 어떤 프로젝트가 고객(유저)에게 가장 직접적인 영향을 주는가? 내 일이 얼마나 그들이게 이익을 가져다 줄까?
- 밸브가 꼭 해야 할 일이 있는데 안하고 있는게 있나? 보람있나? 뭐가 내 강점을 제일 많이 발휘 할 수 있나?

어떤 프로젝트들이 진행되고 있는 어떻게 아나요?

현재 진행되고 있는 프로젝트들의 리스트 같은 건 있지만, 가장 좋은 방법은 주위 사람들에게 물어보는 것이다. 아무나 진짜로 물어보면 회사랑 동료들 사이에서 무슨 일이 일어나고 있는지 알게되는 것 뿐만 아니라, 꺼꾸로 그들이 당신에 대해서도 알게 된다. 밸브에 있는 많은 사람들은 당신이 뭐에 관심 있는지, 뭘 잘하는지, 무슨 걱정이 있는지, 무슨 경험이 있는지 등을 궁금해 한다. 그리고 그걸 알리는 방법은 사람들에게 얘기해주기 시작하는 것이다. 그래서 당신이 주변을 알아가고 프로젝트들에 대해 알아가는 동시에 주위 관련자들에게 당신의 상태와 정보를 알리는 것이다.

혹시 밸브가 프로젝트나 회사 상황을 내부에 더 잘 알릴 수 있는 좋은 아이디어가 있는가? 잘됐다. 해라. 그게 이루어지기 전까지는, 다른 사람 책상 옆에 열심히 가서 얘기해라.

단기 vs 장기 목표

우리 모두가 개인의 일에 대한 우선순위에 책임이 있기 때문에, 그리고 성실하고 가치있는 사람이 되기 위해 안달하기 때문에, 각 개인의 입장에서는 측량이 되고, 예측이 되고, 회사에 보상이 큰 프로젝트에 끌리기 마련이다. 그래서 단기적으로 명확한 보상을 가져다 줄 기회가 눈 앞에 놓여져 있으면 모두가 그걸 하고 싶어 한다. 또한 예상 되는 피해가 명확한 일이 생기면 바로 해결하고 싶어 한다.

Jump on a team that's shipping!

이런 현상들은 좋아 보이기도 하고, 흔한 경우 실제로 그렇지만 단점도 있다는 것을 항상 염두에 두어야 한다. 각별히 주의하지 않으면 이런 성향들은 우리를 단기적 기회들만 보고 왔다갔다 거리고, 능동적 보다 수동적이 되게 만든다.

그래서 일반적인 조직구조가 없다는 것은 매우 중요한 책임도 동시에 동반한다. 우리 모두가 회사의 장기적인 목표가 무엇 일지에 대해 항상 집중하고 있어야 한다는 것이다.

누가 이 일을 하라고 (혹은 하지말라고) 했어요. 그 사람은 여기 오래 있었고요!

이 이야기에 대한 옳은 답은 그 동료의 말이 맞는지 틀린지 계속 생각해보라는 것이다. 대화를 넓혀라. 그 사람이 맞아도 당신 개인의 목표를 놓치지마라. 당신이 가정하고 있는 것들을 다시 체크해봐라. 사람들을 좀 더 끌어들여라. 그리고 들어라. 당신이 하는 결정에 누군가 좌지우지 할 권한을 가지고 있다고 절대 생각하지 마라. 그런 권한은 그들에게 없다. 하지만 소중한 그들의 경험, 당신에 없는 정보들, 새로운 관점에는 귀를 기울여라. 결정을 할 때는 그 누구도 아닌 바로 당신이 '주권자'임을 잊지마라. 당신이다. 당신이 서비스를 제공하는 사람들은 밸브의 고객들, 유저들이다. 유저에게 뭐가 옳은지를 결정하고 행동하라.

게이브(밸브대표)가 독자적으로 중요한 결정을 내린 헤프닝에 대한 이야기들이 참 많이 돌아다닌다. 예를 들어 미팅 하다 말고 포탈1 개발팀을 인수하기로 했던 일 같은. 실제로 일어난 일이고, 결과는 성공적이었지만, 이런 일들은 밸브에서 흔하고 당연하게 여겨지는 일이 아니다. 만일 당연한 일이었다면, 밸브는 게이브나 관리 부류의 사람들 만큼만 똑똑했을 것이고, 그들이 우리를 대신해 모든 중요한 결정들을 했을 것이다. 게이브는 자신이 먼저 '나는 그런 방식으로 일할 만큼 옳은 결정만 선택 할 수 있는 사람이 아니다'라고 얘기한다. 게이브의 결정이나 요청은 다른 사람이 하는 것 만큼 검토와 의심의 대상이다. (그래서 게이브가 카운터 스트라이크에 자기가 좋아하는 칼 디자인을 넣자고 하면 그냥 싫다고 해도 된다.)

당신이 어떤 그룹에 있든지, 스팀 서버를 만들고 있던지, 고객 지원 문서를 번역하고 있던지, 아니면 팀포트리스 2의 만번짜 모자를 만들고 있던지, 이건 당신에게 해당되는 일이다. 당신이 이걸 믿고 있다는 것이 매우 중요하기 때문에, 앞으로 책에서도 몇번 더 언급할 예정이다.

내가 끝내지 못한 일들은 어떻게 하죠?

이런 환경에서는 당신이 하려는 일 한가지를 선택 할 때마다 하지 못하는 일 여러가지가 떠올라서 당신이 지속적으로 실패하고 있다고 느낄 것이다. 이게 정상이고 자연스러운거다. 믿어라. 아무도 당신이 당신한테 오는 모든 일을 다 할 수 있을 거라 기대하지 않는다. 대신에, 당신이 그 중 가장 중요한 일을 선택할 수 있는 능력을 가지기를 원한다.

밸브(회사 차원)가 뭘 할지는 어떻게 정하나요?

다른 모든 결정을 하는 방법과 똑같다 : 누군가 밸브를 위해 옳은 일이라고 결심하고, 주위 사람들을 끌어 모으고 같이 일을 할 수 있는 환경을 제공한다. 우린 서로의 결정을 신뢰하고 있고, 이 신뢰는 여러분에 걸쳐 좋은 결과를 가져온다는 것이 입증되었다.

하지만 무작정 상대방이 똑똑하니까 잘 할거라고 믿는 것 보다는, 우리의 결정을 지속적으로 테스트를 해본다. 모르는 새로운 것을 할 때마다 깨닫게 되는 것들은, 인정하기 쟁피할 정도로 우리의 예상을 벗어나곤 한다. 그래서 가능한한 가정이나, 증명되지 않은 이론이나, 조상의 지혜 같은 것을 기반으로 움직이면 안되는 것이 매우 중요하다는 걸 알게 되었다.

이런 테스트들은 사업 분야건, 게임 개발이건, 채용이건, 스팀에서 게임을 판매 하는 것인든 모두 적용된다.

다행히도 스팀은 사업을 배우기에 매우 좋은 플랫폼이다. 스팀의 존재는 우리 고객들을 위한 엔터테인먼트/서비스 플랫폼이고, 우리와 고객들을 잇는 좋은 통로이다.

세일즈, 마케팅, 지역특성, 시기적특성, 인터넷, 구매 패턴, 게임 기획, 경제, 채용 등의 부분에서 업계에서 당연스럽게 '진리'라고 불리는 것들이 틀렸다는 것을 얼마나 자주 겪었는지 모른다. 그래서 어떤 액션을 취하던, 측정이 가능하고, 결과를 예측할 수 있고, 결과를 분석 할 수 있는 방법으로만 진행해야 된다는 것을 배웠다.

채용은 시스템을 만들고 측량하기에 매우 어려운 분야일 수 있다. 우린 항상 매우 합리적으로 채용을 하려고 했지만, 매해 지날 때마다 더 잘 할 수 있는 부분이 언제나 보인다. 우린 채용에 있어서 좀 더 예측가능하고, 예상이 되고, 분석이 될 수 있도록 많은 발전을 해왔다. 많은 사람들이 채용은 인간을 대상으로 하고, 성격과, 언어와, 뉴앙스를 포함하고 있기 때문에 비정형화된 기술이라고 하지만, 실제로는 과학적인 접근을 할 만한 부분은 충분히 있다. 하지만 아직 채용을 로보트에 맞길 생각은 없다. (채용은 pg43을 참고)

다음에 밸브가 뭔가 하려고 할때 내가 참여 할 수 있나요?

물론이다. 밸브 안에서 비밀스럽게 움직이는 카발(개발 그룹)은 없다. 프로젝트가 뛰든지 간에, 당신은 이미 초대되어 있다. 당신이 할 일은 (1) 그 일을 그냥 시작하던지, 아니면 (2) 그 일을 할 것 같은 사람들에게 물어봐서 당신이 어떤 가치를 만들어 낼 수 있을지 알아내라. 당신은 환영 받을 것이다. 승인 과정 같은 것도 없고, 동참 금지 같은 것도 없다. 오히려 그 반대로, 당신이 필요하다고 느끼는 곳에 당신을 그냥 포함시키면 된다.

팀, 근무시간, 그리고 사무실 카발 (Cabals)

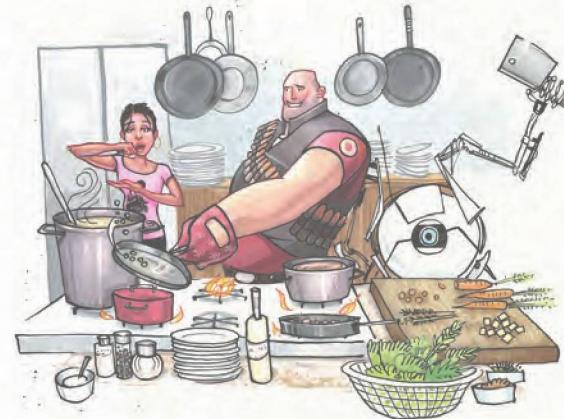


Fig. 2-1

카발이란 단순히 '여러 분야의 사람들이 모여 있는 팀'을 의미한다. 밸브 초기부터 우리는 자발적으로 구성된 임시 그룹들로 구성되었다. 그룹은 제품을 만들거나, 큰 기능을 만들기 위해 구성되었다. 사내에 있는 다른 그룹들과 마찬가지로, 그들은 유기적으로 구성된 것이다. 그 그룹의 일이 중요하다고 믿는 사람들이 그 그룹에 참여 했다.

좀 더 정보가 필요하면, 켄 베드웰이 쓴 카발 관련 글을 읽어봐라. 카발이 어디서 나왔는지, 초반에 우리에게 어떤 의미가 있었는지 알 수 있다. <http://parkpd.egloos.com/3730476> (한글 번역판)

팀 리드

일하다 보면 종종 그룹 안에 누군가가 프로젝트의 '리드'로서 역할을 하기 시작할 것이다. 이 사람의 역할은 다른 사람들을 관리하기 위함이 아니다. 대부분의 경우, '리드'라는 사람들의 주요 역할은 정보 교환소와 비슷하다. 그들은 전체 프로젝트를 머리 속에 집어 넣고, 사람들이 스스로 내린 결정을 확인 할 때 사용되는 리소스인 것이다. 팀의 중심이지만, 팀을 섬기는 역할이다.

구조는 생긴다

프로젝트 팀 내부에서는 그룹의 목표와 필요에 따라 임시적으로 구조가 생기는 경우가 자주 있다. 벨브에서 일하는 사람들은 자신들의 업무 정의나 자신이 책임져야 할 범위에는 제약이 없지만, 자신들이 그 날에 뭘 해야하는지는 대부분 명확히 알고 있다. 그룹원들은 동료들과 함께 그룹의 목표에 맞는 개인 업무를 효과적으로 만들어낸다. 목표가 바뀌면 업무도 바뀌지만, 임시적인 구조를 통해 누구에게 무엇을 바래야 하는가에 대한 정보는 공유 된다. 만일 어떤 사람이 다른 그룹을 옮기거나, 그룹의 우선순위가 변경되면 그룹원들은 새로운 목표에 따라 전혀 다른 업무를 할 수도 있다. 벨브는 모든 조직 구조에 대해 반대하는 것이 아니다. 여기저기서 다른 구조가 임시적으로 생겼다 없어지곤 한다. 문제는 그룹원들이 만든 것이 아닌 구조, 혹은 스스로 만들었더라도 너무 장기간 동안 지속되는 상하구조, 혹은 명문화된 업무 분장이 존재 할 때 나타난다.

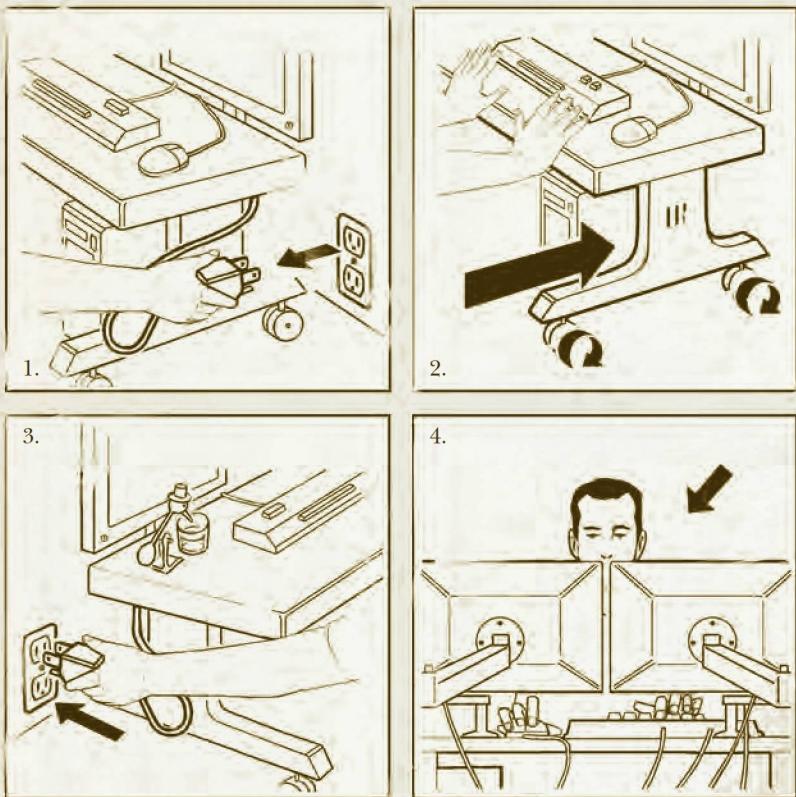
이런 구조는 필연적으로 중요한 벨브의 고객들을 위해서가 아니라, 구조를 위해 일하게 만든다. 짜여진 구조는 구조를 더 튼튼하게 만들기 위해 구조에 맞는 사람들만 뽑게 되고, 그 사람들의 조수 역할들로 채워진다. 구성원들은 고객을 위한 가치를 추구하기 보다는 구조로부터 오는 권력과 이점들을 취하기 위해 쓸데없는 힘의 낭비를 하기 시작한다.

근무 시간

사람들은 이따금 제품 출시나 큰 컨텐츠가 공개 되기 전에 좀 더 많은 시간을 일하곤 하지만, 대부분의 경우 야근이 일정기간 이상 지속된다는 것은 계획이나 커뮤니케이션에 치명적인 오류가 있다는 것을 말한다. 만약 이런 일이 벨브에서 생기면, 뭔가 다시 평가되고 고쳐져야 된다는 사인이다. 만일 당신이 주위를 둘러보면서 '왜 크런치 모드로 일하지 않지?'라는 궁금증이 생기면, 대답은 간단하다. 벨브가 가장 열심히 하는 부분은 좋은 사람들을 채용하는 것이고, 그렇기 때문에 일, 삶, 그리고 다른 중요한 것들 사이의 밸런스를 잘 맞추고 살면서 오래 오래 다니기를 원하기 때문이다. 만일 당신이 너무 오래 일하고 있거나, 전반적으로 밸런스가 무너지고 있다고 느끼면 도와줄 만한 사람에게 반드시 이야기를 해라.(19pg에 계속)

A Timeline of Valve's History

Fig. 2-2 책상을 옮기는 방법



- step 1. 벽에서 플러그를 뺀다
- step 2. 책상을 옮긴다
- step 3. 플러그를 벽에 꼽는다
- step 4. 일을 시작한다

1996



Valve is formed in Kirkland, WA, by Gabe Newell and Mike Harrington.

Formation papers are signed on the same day as Gabe's wedding.

Quake engine license is acquired from id Software.

Production commences on the game soon to be known as *Half-Life (HL)*.

Production commences on Valve's second game, *Prospero*.

Valve recruits and hires two game teams, including the first international employee from the UK.



1997



Gabe promises that if *HL* becomes the #1-selling game, the company will take everyone on vacation.

After internal review, *HL* deemed not good enough to ship.

HL team returns to the drawing board and essentially starts over.

Prospero permanently shelved.

1998



— **Half-Life: Day One** OEM demo is released.

Released as a demo bundled with the Voodoo Banshee graphics card, the OEM release circulates far beyond its original intended audience. Valve realizes the level of anticipation for the full game.



— **Half-Life** is released.



Following a certain Black Mesa Incident, the world is never the same again.

— Team Fortress Software Pty. Ltd. is acquired.

— Creators of **Team Fortress (TF)** join Valve and commence work on **Team Fortress Classic**.

— Valve's first company vacation to Cabo San Lucas, Mexico.
of employees: **30**
of children: **0**

1999

— Valve establishes a pattern of supporting the best mods and occasionally acquiring them.

— **Half-Life: Opposing Force** is released.

Expansion pack follows events in Black Mesa from the viewpoint of an invading soldier.

— **Team Fortress Classic** is released.



2000

— Mike Harrington amicably dissolves his partnership with Gabe Newell, leaving Newell as the sole head of Valve Corporation.

— **Counter-Strike (CS)** is released.



— **Ricochet** is released.
Robin Walker demonstrates to the mod community how a game can be created quickly and easily with Valve's SDK.

2001

— **CS** soon becomes the world's #1 premier online action game.

— **Half-Life: Deathmatch Classic** is released.

— **Half-Life: Blue Shift** is released.



2002



Valve outgrows its original Kirkland office space and moves to downtown Bellevue, WA.

Steam is announced at GDC.

Valve's Steam offers to third parties its new suite of tools and services, which it had originally built to service its own games like **HL** and **CS**.

Valve Anti-Cheat (VAC) is released.

In a field where rampant online cheating ruins the experience for many customers, Valve aggressively addresses the issue.

2003

Half-Life 2 (HL2) source code is stolen.

A thief infiltrates Valve's network to steal and disperse the code base for the still-in-production **HL2**.

Years of speculation regarding the Borealis and Kraken Base begin...

Steam is released.



CS is released as Valve's first Xbox title.

Day of Defeat is released.

A popular mod gets full Valve support, becoming one of its stalwart products.



2004

Source engine is unveiled.



Half-Life 2 (HL2) is released.

The world's first (legal) look at the Source engine, along with the game it powers: **HL2**.

HL2 appears as the first game available both through Steam and in retail locations.



HL2 also becomes Valve's second Xbox title.



Counter-Strike: Source (CSS) is released.

Years of work on Valve's new Source engine technology finally come to light.



Counter-Strike: Condition Zero is released.

Half-Life: Source is released.

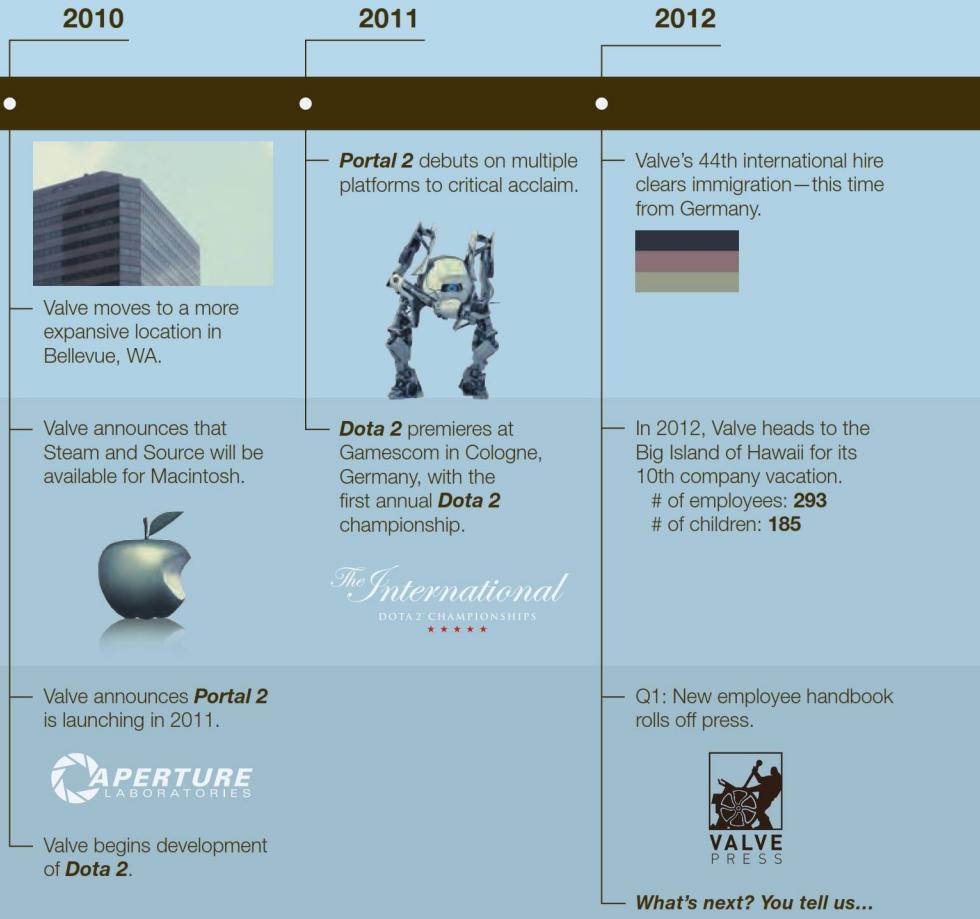
The original **HL** gets a visual upgrade.

2005	2006	2007	2008	2009
<ul style="list-style-type: none"> First third-party games are released on Steam. A landmark in digital distribution, Steam gives PC developers an alternative to retail for their games. 	<ul style="list-style-type: none"> Half-Life 2: Episode One is released. Valve's first experiment in episodic storytelling. 	<ul style="list-style-type: none"> The Orange Box is released with two previously-released titles and three new products:  <p>Team Fortress 2 (TF2), the long-awaited sequel to the classic multiplayer game. Half Life 2: Episode Two – raising the bar for emotional storytelling. Portal – hailed worldwide as an instant classic.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Left 4 Dead is released.  <p>STEAMWORKS</p> <p>Steamworks is unveiled, making the business and technical tools of the Steam platform available to third-party developers free of charge.</p> <p>Steam hits over 20 million users and over 500 games.</p> <p>TF2 gets major class updates for Medic, Pyro, and Heavy characters. These updates are delivered via Steam to all TF2 customers.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Steam ships its first downloadable content update for indie game <i>The Maw</i>. Steam Cloud is released, offering seamless online storage of any file types, including saved games, configuration files, etc.
<ul style="list-style-type: none"> Half-Life 2: Lost Coast tech demo is released. Supported by the first version of Valve's popular developer commentary. 	<ul style="list-style-type: none"> Half-Life Deathmatch: Source is released. 	<ul style="list-style-type: none"> Steam Community is released with the first wave of features designed to help friends connect and socialize via the Steam platform. 	 <p>Steam reaches 15 million active users, playing over 200 games.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Steam hits over 25 million users and over 1,000 games. TF2 releases <i>The Sniper vs Spy Update</i>, followed by outright WAR! After this release, the TF2 updates increase rapidly: more than 280 have shipped in total.
<ul style="list-style-type: none"> Day of Defeat: Source is released. Valve hires six students from DigiPen Institute of Technology after seeing their demo of the game, <i>Narbacular Drop</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> Half-Life Deathmatch: Source is released. 	<ul style="list-style-type: none"> Steam reaches 15 million active users, playing over 200 games. 		<ul style="list-style-type: none"> TF2 ships its first hat.

디나(HR담당인듯)는 사람들을 강제로 쉬게 만드는 걸 즐기기 때문에 제일 먼저 찾아가면 좋을 것이다.

사무실

가끔씩 사무실 환경이 좋아도 너무 좋다고 느낄 때가 있을 수 있다. 한 손에 파일을 들고, 다른 손에 향기 좋은 에스프레소를 들고 사무실을 거닐면서 빨래감을 맡기고, 마사지실을 향해 가고 있다면 패닉에 빠질 필요가 없다. 그 모든 것들이 당신 쓰라고 있는 것들이다. 이런 것들을 사용한다고 다른 사람들이 자신을 어떻게 볼까 걱정할 필요가 없다. 릴렉스해라! 마사지실에서 돌아오는 길에 다크 게임을 몇판하거나 헬스장에 들린다고 해도 벨브가 복에 겨워서 파탄의 길로 가고 있는 것이 절대 아니다. 만일 상어알이 올려져 있는 점심이 제공되기 시작하면, 그땐 제대로 패닉해도 된다. 아니, 상어알이 나오면 꼭 패닉해야 된다.



리스크들

내가 망치면 어떻하나요?

그 누구도 실수나 실패를 해서 벨브에서 해고된 적은 없다. 그런 식으로 운영되는 건 우리 방식에 맞지 않는다. 실패의 자유가 있는 환경은 회사의 매우 중요한 부분이다. 사람들의 실수에 패널티를 주기 시작하면 개개인에게 이렇게 많은 기대를 할 수가 없다. 업계에 공개적으로 알려지는 치명적인 실수라고 하더라도, 우리는 배울 수 있는 기회라고 진심으로 생각한다. 실수는 언제나 수정하거나 만회 할 수 있다. 망친다는 건 당신의 가정이 틀렸거나 당신의 관점을 조금 수정할 필요가 있다는 걸 알게되는 매우 좋은 기회다. 당신이 관점을 수정하고 좀 더 나은 방향으로 가고 있다면 잘하고 있는 것이다. 언제나 당신이 믿는 것을 테스트 할 수 있는 방법을 찾아라. 실험을 해보거나 좀 더 많은 데이터를 모으는 것을 절대 두려워하지 말아라.

예측을 하고 실패를 기대하는 것도 도움이 된다. 당신 자신에게 질문을 해라. "내가 옳으면 무슨 결과가 나올까?", "내가 틀리면 무슨 결과가 나올까?" 그리고 또 물어라. "내가 지금 보고 있는게 뭐지?" 만일 전혀 예상하지 못한 결과가 나왔다면 왜 그런지 파악해라.

물론 올바르지 않게 실패하는 경우가 있다. 똑같은 잘못을 계속 반복하는 게 그 중 하나다. 일의 시작 전이나 끝난 후에 고객의 소리나 동료의 소리를 듣지 않는 것도 또 하나다. 절대 증거를 무시하지 마라. 특히나 그 증거가 당신이 틀렸다고 얘기하고 있다면 말이다.

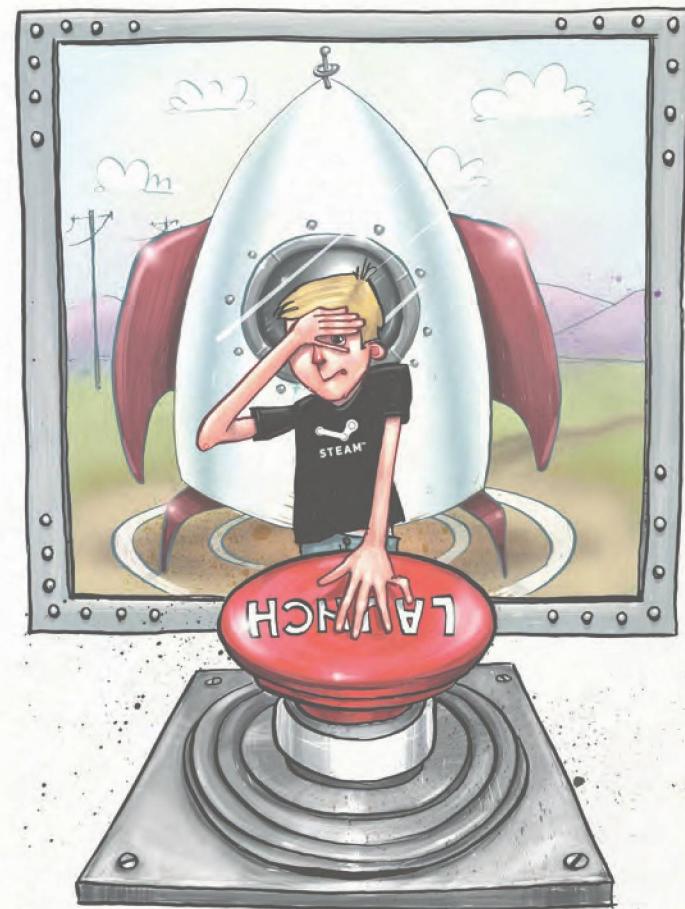
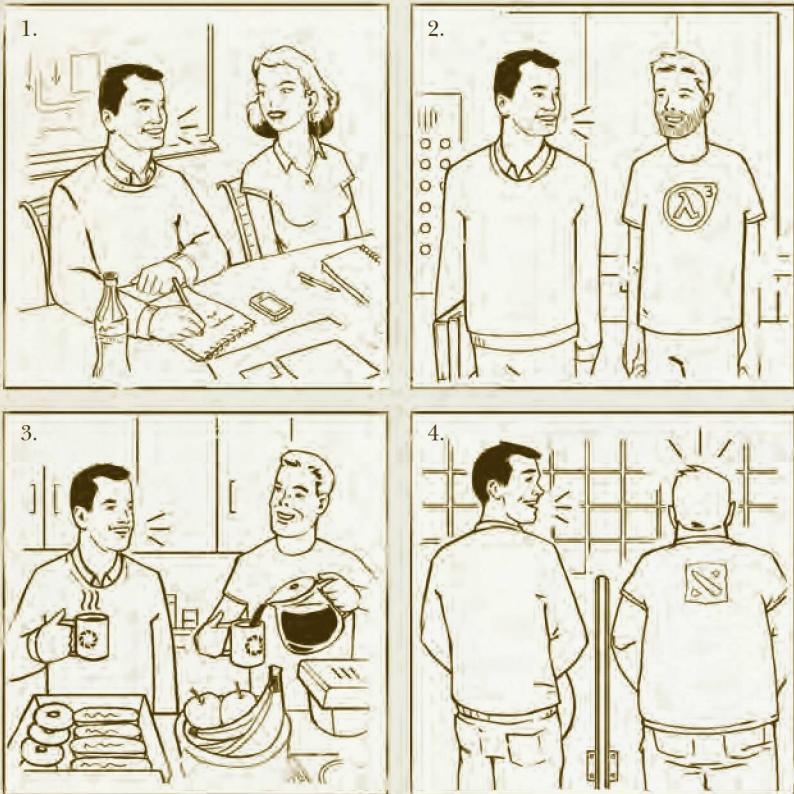


Fig. 2-3

Fig. 2-4 무슨 일이 있는지 아는 방법



- step 1. 미팅에서 누군가와 얘기한다
- step 2. 엘리베이터에서 누군가와 얘기한다
- step 3. 탕비실에서 누군가와 얘기한다
- step 4. 화장실에서 누군가와 얘기한다

우리 모두가 망치면 어떻게 하나요?



Fig. 2-5

모든 직원들이 스스로 결정을 내리고 있다면, 그게 어떻게 혼돈이 아닐 수 있지? 밸브가 올바른 길로 가고 있는지 어떻게 알 수 있지? 모두가 핸들을 잡고 있다면, 그 중 한명이 길 옆 낭떠러지로 차를 몰고가진 않을까 두려운게 당연하지 않나?

시간이 흐르면서, 도전을 할 때나, 기회를 잡을 때나, 위협에 맞설 때나, 책임을 최대한 넓게 나눠서 집단으로서 대응할 때 더 높은 능력을 낸다는 것을 배우게 되었다. 콕찝어서 얘기하자면 회사에 모든 직원들과.

우리는 모두 고객과 장기적인 관계를 키워나가는 비행기의 승무원들이다. 고객들은 우리가 실수하는 것을 매우 공개적으로 지켜보고 있다.

가끔은 우리에게 화를 내기도 한다. 하지만 우리는
언제나 고객의 이익이 최우선임을 가슴에 품고 있고,
언제나 더 나아질 것이라는 믿음을 가지고 있다. 만일
우리가 실수를 했다면, 그건 누구를 이용하거나 등쳐먹기
위해서 그런 것이 아니다.

3

난 잘하고 있나요?

당신의 동료와 당신의 퍼포먼스

우리는 두 가지의 공식화된 상호평가 방식이 있다 : 동료 리뷰와 스택랭킹. 동료 리뷰는 개개인이 더욱 성장할 수 있도록 서로에게 유익한 피드백을 주기 위해 하는 것이다. 스택 랭킹은 처우(연봉 등)를 조절하기 위해서 하는 것이다. 두 방식 모두 동료들과 상호적인 방법으로 얻어진 정보를 바탕으로 한다.

동료 리뷰

우리 모두가 더욱 성장하고 실수하고 있지는 않은지 알기 위해 개인의 퍼포먼스에 대한 피드백이 필요하다. 일년에 한번씩 전사 모두가 서로가 하고 있는 일에 대한 피드백을 준다. 공식적인 동료 리뷰 뿐만 아니라, 필요할 때마다 동료로 부터 피드백을 받고 있다고 가정하고 진행하는 것이다.

동료 리뷰의 기본 틀은 다음과 같다. 특정 그룹의 사람들이 (멤버는 매번 바뀐다) 모든 직원을 인터뷰한다. 지난번 동료 리뷰 이후로 누구 누구와 일을 했는지, 각각의 사람들과 일한 경험이 어땠는지를 묻는다. 이러한 피드백의 목적은 개개인이 성장하는데 도움이 되는 정보를 제공하기 위한 것이다. 그러기 위해선 피드백은 친절적이고, 설명이 잘되어야 하며, 이해하고 실행 할 수 있게끔 해야 한다.

피드백이 다 모이면, 분석하고, 익명으로 만든 후에 해당 개개인에게 전달 된다. 피드백을 익명으로 만드는 것은 분명한 장점과 단점이 있지만, 그래도 이 방식이 가장 유익한 피드백을 끌어내는 방법이라고 생각한다.

그렇다고 다른 사람에게 빨리 주고 싶은 피드백을 공식 동료 리뷰 때까지 미뤄두고 있을 필요는 없다. 사실은 공식 동료 리뷰 때 말고도 자주하면 할 수록 좋다.

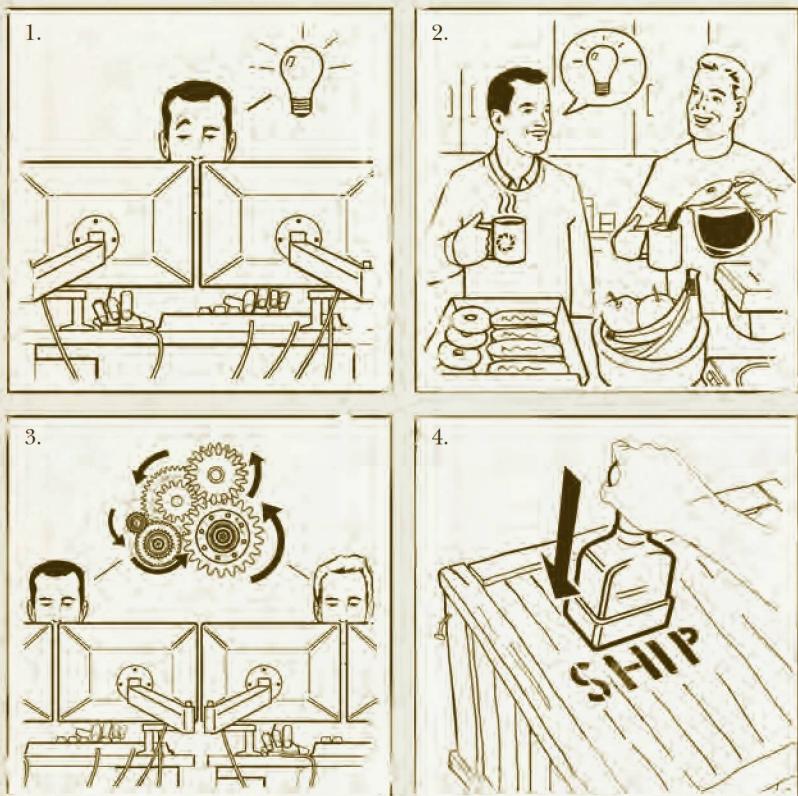
동료에게 피드백을 전달 할 때는 스택 랭킹에서 사용하는 4가지 분류를 염두에 두고 주는 것이 좋다. 그 4가지 분류가 밸브 내에서 그 사람이 어느 정도의 가치를 가지는지 알려주는 확실한 기준이기 때문이다..

스택 랭킹 (그리고 처우)

일년마다 한번씩 하는 또 다른 평가 방식은 서로가 서로를 랭크화 시키는 것이다. 동료 리뷰는 각 개인을 위한 것이지만, 스택 랭킹은 회사 안에서 누가 가장 높은 가치를 창출하고 있는지 알아보고, 그 가치에 따라 개개인의 처우를 조절하는데 그 목적이 있다.

밸브는 업계 평균보다 높은 급여를 지급하는 편이다. 개인 당 창출 이익 금액은 구글, 아마존, 마이크로소프트 보다 높으며, 이런 상황이라면 가능한한 많은 돈이 사원들에게 지급되는 것이 맞다고 믿는다.

Fig. 3-1 보스 없이 일하는 법



- step 1. 좋은 아이디어를 생각해낸다
- step 2. 동료하고 얘기해본다
- step 3. 같이 만든다
- step 4. 완성해서 내보인다

HOW AM I DOING?

당신이 창출하는 가치보다 낮은 처우가 지급되는 것은 벨브의 손실이다. 그리고 당신이 창출하는 가치보다 높은 처우가 지금되는 것은 궁극적으로 다른 일하는 사람들의 손실이다.

때문에 개인의 처우에 대한 벨브의 목표는 처우가 '알맞게' 지급되는 것이다. 직원이 처음 입사할 때는 그 사람의 처우에 대한 요구와 다른 요청 사항을 맞춰주기 위해서 상당히 유동적으로 결정한다. 하지만 시간이 지나면서 처우는 동료들의 상호 평가를 통해 조절된다. 이 것이 우리가 말하는 '알맞는' 방법이다. 동료의 의견을 통해 최대한 그 사람에게 알맞는 처우를 제공하는 것이다.

만약 당신의 처우가 하고 있는 일과 맞지 않다는 생각이 들면 언제든지 얘기하라. 벨브에서 그런 얘기는 깜짝 놀랄 정도로 쉽고 솔직하게 진행된다. 처우의 조절은 여기서 얘기한 방식을 통해 이루어지지만, 처우에 대한 이슈가 있을 때 바로 얘기하는 것이 옳다. 정확한 정보가 없는 상태에서 당신의 처우에 대해 고민하는 것은 당신에게나 벨브에게나 매우 손실이 큰 일이다.

이 과정에서 편견을 없애는 것이야 말로 가장 중요한 일이다. 우리는 동료들이야 말로 개개인의 평가하는 가장 좋은 평가자들이라고 믿는다. 우리의 수평 구조는 다른 보통 회사의 동료 평가 시스템에 동반되는 편견을 없애준다. 스택 랭킹의 디자인 의도는 그 외 남은 편견들을 없애는데에 있다.

각 프로젝트 혹은 제품 그룹에 속해 있는 사람들에게 같은 그룹의 멤버들을 평가하게 한다. (자신을 평가 할 수는 없다. 그룹 내의 사람들을 몇개의 소그룹으로 나누고, 개인은 다른 소그룹에 있는 사람들을 평가한다.) 평가는 다음과 같은 4개의 분류로 하게 된다.

1. 스킬의 수준 / 기술적 능력

그 사람이 해결하는 문제들이 얼마나 어렵고 가치있는 것들인지? 어느 정도의 중요하고 치명적인 문제들을 맡길 수 있는 사람인지? 특정한 분야의 문제 해결이든, 특정 분류의 아트 에셋의 제작이든, 기획에 대한 기여든, 문장력이든, 음악이든, 이러한 것들을 행하는데 있어 그 사람이 보유한 스킬이 회사 내에서나 업계에서나 얼마나 독특한 것인가?

2. 생산성 / 결과물

사용 될 수 있고(내부나 외부에서), 가치가 있고, 완결된 결과물을 얼마나 만들어 냈는지? 일반적으로 장시간 근무(야근)는 생산성과 큰 연관성이 없으며, 어느 이상이 되면 오히려 비효율의 반증이 된다. 하루 종일 근무 하는 것보다 회사에 있는 시간을 효율적으로 사용하면서 일과 삶의 밸런스를 맞추는 것이 훨씬 가치있는 일이다.

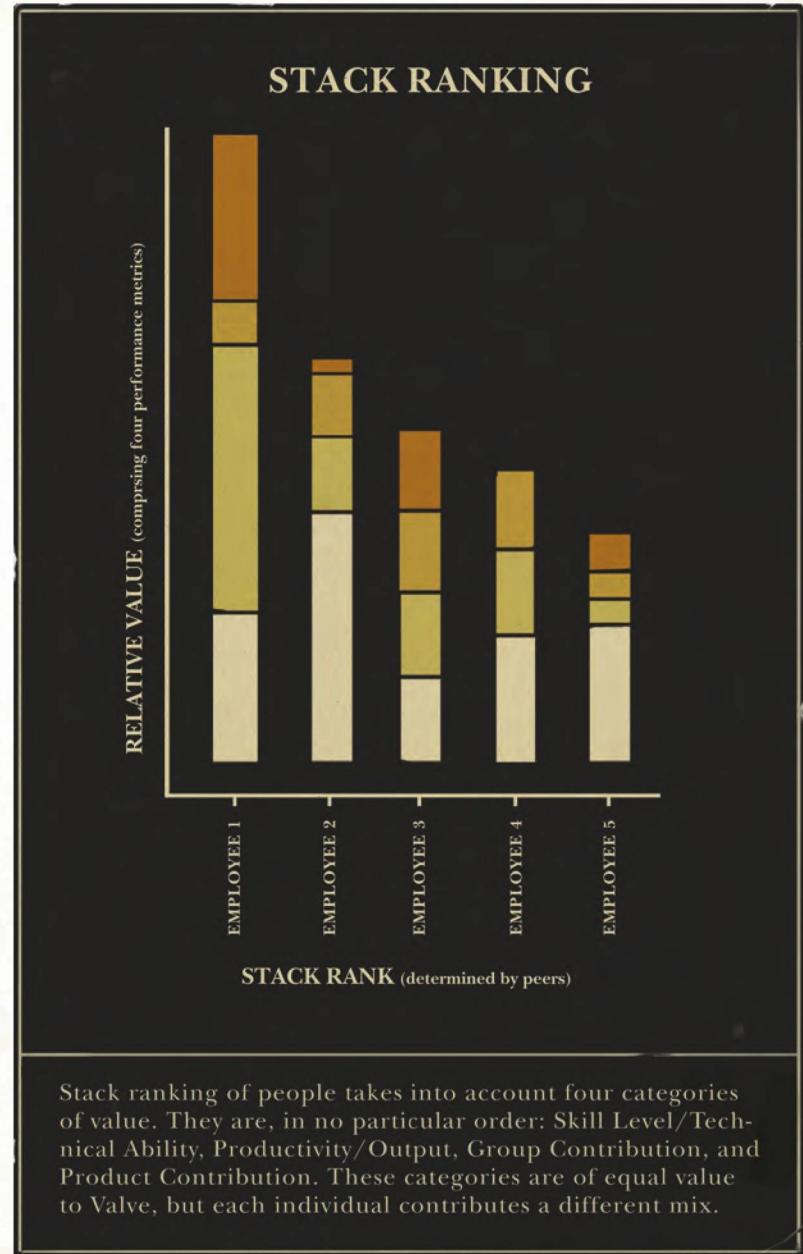


Fig. 3-2 4가지의 분류의 가치는 모두 동등하고, 개개인의 혼합이 모두 다르다

3. 그룹 기여도

회사의 프로세스나, 채용이나, 다른 팀원들의 적응을 돋는다던가, 일의 흐름을 좋게 만든다던가, 동료의 사기를 올린다던가, 다른 사람이 잘쓰는 툴을 만든다던가 하는 그룹에 대한 기여를 얼마나 하는가? 일반적으로 그룹 기여도가 높다는 것은 개인 기여도와 반비례가 되는 경우가 많다. 동료들 앞에 나서서 리더의 역할을 하는 것은 그룹 기여도에 좋지만, 리더가 된다는 것이 높은 스택 랭킹을 보장해 주지는 않는다. 리더란 필요에 따라 할 수도 있고 안 할 수도 있는 여러 역할 중에 하나이다.

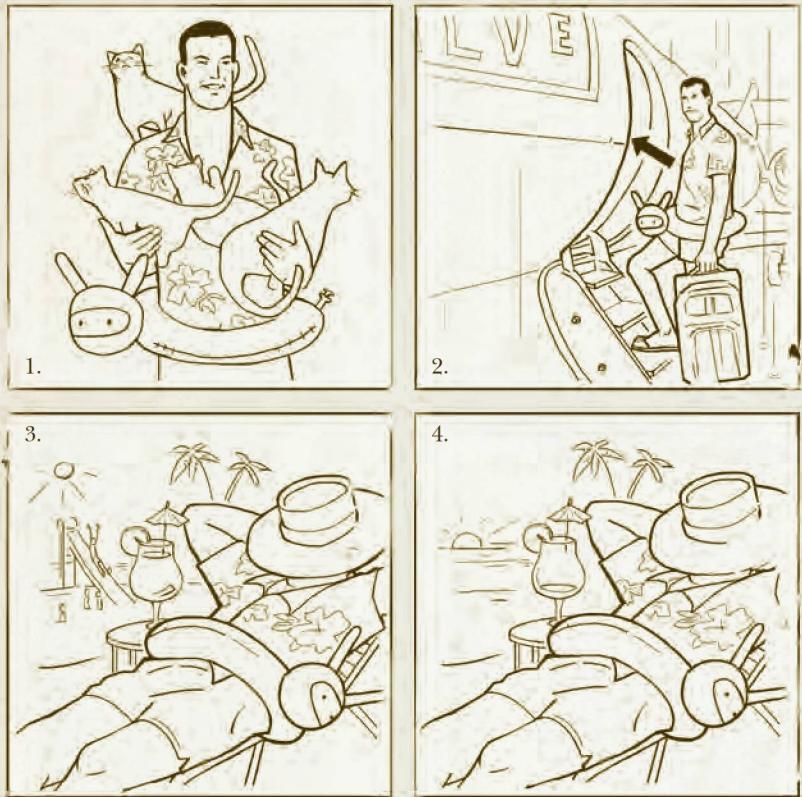
4. 제품 기여도

당신의 주요 스킬 이외에 더 큰 범주에서 얼마나 많은 기여를 하고 있는지? 당신이 하고 있는 일이 제품에 얼마나 많은 영향을 미치는지? 일이나 리소스의 올바른 우선순위를 정하고 득실을 따지는데 있어 얼마나 기여를 했는지? 당신은 내부의 결정들이 유저에게 어떤 영향을 미치는지 예상하는 장점을 가지고 있는지? 제품이 출시될 즈음에 좋은 플레이 테스터나 버그 발견자가 되는 것도 이 분류에 해당된다.

이런 분류들을 선택하고 그 기반으로 스택 랭킹을 한다는 의미는 회사가 "이것들이 밸브 안에서 가치가 있는 것이다"라고 명확히 얘기하는 것이다. 우린 이 분류들이 큰 범주 안에서 여러가지 방법으로 회사에 가치를 더할 수 있는 방법을 제공해 준다고 믿는다.

인트라넷을 통해 스택 랭킹이 모두 이루어지면, 정보는 회사 전체로 반영된다. 자세한 방식은 여기서 다루진 않겠고, 회사 위키에 보면 동료 리뷰와 스택 랭킹에 대한 좀 더 자세한 정보를 알 수 있다.

Fig. 3-3 회사 여행을 가는 방법



- step 1. 고양이를 봐줄 사람을 찾는다
- step 2. 전세 비행기를 탄다
- step 3. 풀장 근처에서 쉰다
- step 4. 풀장 근처에서 좀 더 쉰다

4

자신의 모험을
직접 선택하라

당신의 첫 6개월

당신 주위의 이런 저런 자잘한 문제들은 해결됐고, 하루 하루 생산적으로 사는 것 이상의 것을 생각하고 싶어진다.

밸브 내부에서도, 밖에서도, 당신의 미래를 만들어갈 준비가 된 것이다. 개인의 성장과 밸브의 성장 두 가지 모두 당신의 손 안에 있다. 다음 이야기들은 그 두 가지를 모두 성공적으로 이끄는데 있어 생각해 볼 만한 이야기들이다.

역할

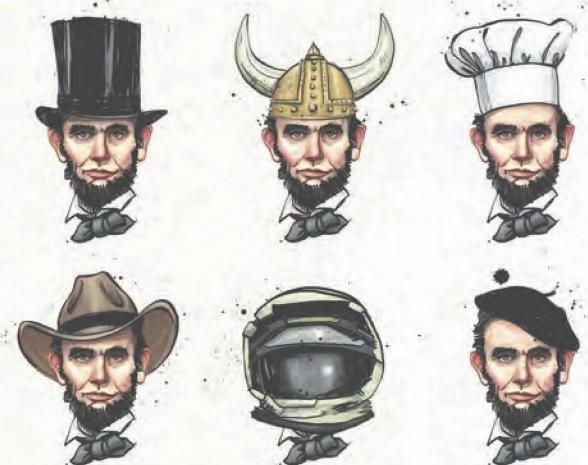


Fig. 4-1

지금까지 있어 봤으면, 밸브에는 각자의 역할이 매우 유동적이라는 걸 알게 됐을 것이다. 전통적으로 밸브에서는 아무도 명확한 타이틀을 가지고 있지 않다. 이것은 구조적인 벽을 없애기 위해 의도적으로 그렇게 한 것이다. 대신 편리를 위해 스스로 타이틀을 짓기도 한다. 특히 외부와 연락이 많은 사람들은

필요에 따라 업무를 수월하게 하기 위해 갖가지 타이틀을 붙이기도 한다.

하지만 내부에서는 자신 앞에 놓인 일을 하기 위해서 역할을 맡는다. 모두가 기획자이고, 모두가 서로의 업무에 대해 물어볼 수 있고, 모두가 자신의 프로젝트에 사람을 끌어들일 수 있다. 모두가 고객(유저)를 위해 무엇을 어떻게 할 것인가 고민하는 전략가이며, 모두가 분석하고 측량하고 예측하고 평가 할 수 있다.

이런 우리의 의지를 외부에 내보였던 방법 중에 하나는 게임 크레딧에 사람들을 리스트하는 방식이다. 그냥 알파벳 순서대로 쭈욱 이름만 나열한다. 그뿐이다. 하프라이프의 출시 때 의도적으로 이렇게 했으며, 지금까지도 이렇게 해온 것을 자랑스럽게 생각한다.

승진 vs 성장

밸브는 일반적인 조직구조가 없기 때문에 개인의 커리어 계획 안에서 밸브가 어떤 부분을 차지 할지 혼란 스러울 수 있다. "밸브에 들어오기 전에 저는 헬리우드에서 애니메이션 기술 조감독의 보조 였어요. 5년 안에 감독이 되는 것이 목표였고요. 여기서는 어떻게 해야 성장해 나갈 수 있나요?"

밸브에서 일한다는 것은 매우 효율적이고 대부분의 경우 더 빠르게 성장 할 수 있는 기회를 제공하고 있다.

특히 자신의 영역에 한정되는 보통 회사와 달리 다른 영역의 기술을 익힐 수 있는 좋은 기회를 제공한다.

때문에 성장할 수 있는 방법은 당신에게 맞춰져 있다. 당신이 감당할 수 있는 속도로 성장 할 수 있는 것이다.



Fig. 4-2

당신의 성장은 당신의 뜻에 달렸고, 주위 사람에게 언제나 도움을 청할 수 있다. 추가적으로 하나 더 알려주자면, 우리는 강의를 한다던지 멘토링과 같은 공식적인 '교육'을 하지 않는다. 그 이유는 시니어라 불리는 사람들에게는 이 것이 매우 비효과적 이기 때문이다. 우리는 퍼포먼스가 뛰어난 사람들은 스스로 성장한다고 믿는다.

밸브에 잘 적응하는 사람들의 경우, 다른 회사에서 일할 때 보다 밸브에서 일 할 때 더 잘 어울리는 포지션에 들어가 있는 경우가 많다.

자신의 공구박스에 좀 더 많은 공구를 담아라

밸브 안에서 가장 성공하는 사람은 (1) 여러 가지 방면에 수준 높은 기술을 가지고 있으며 (2) 그 중 하나의 분야에 세계적인 기술을 가지고 있다. (pg46의 T자형 인간 참조) 밸브에는 매우 다양한 종류의 재능들이 있기 때문에, 자신의 주요 스킬들 외의 스킬들이 더 발전되기 쉽다.

프로그래머들 : 코드는 시작일 뿐이다

당신이 프로그래머로 채용되었다면, 이제는 다양한 분야의 전문가가 섞인 그룹들에 둘러 쌓여 있을 것이다 – 기획, 법무, 재무, 심리학까지. 이런 사람들은 대부분 당신과 같은 방안에 매일 앉아있을 것이고, 그렇기 때문에 당신이 배울 수 있는 기회는 무궁무진하다. 기회가 있을 때 마다 이 환경을 이용해라. 다른 분야의 메커니즘과, 단어와, 방식을 알게되면 될 수록 당신의 가치는 더욱 높아질 것이다.

비프로그래머들 : 프로그램 하던지 프로그램화 하던지

밸브의 중심 경쟁력은 소프트웨어를 만드는 것이다.

물론 다른 분야들도 제품을 만들어내는 부분 중에
하나지만, 그래도 우린 프로그램 중심의 회사이긴 하다.
그 이유는 소프트웨어를 만드는 방법 자체가
프로그래밍이기 때문이다. 코드를 짜는 것 말이다. 만일
당신의 주요 스킬이 프로그래밍이 아니라면,
프로그래밍을 이해하는데 들이는 노력 하나하나가
당신과 밸브에게 도움이 될 것이다. 당신이 프로그래머가
될 필요도 없고, 그 누구도 프로그래머가 당신 보다 가치
있다고 얘기하는 건 절대 아니다. 하지만 기술적인
부분에 관심을 가지는 것은 절대 손해 볼 일이 없다.
그렇게 되면 유저에게 질적이나 양적으로 기여하는
부분이 더 많아지게 되고, 그 얘기는 당신의 가치가 더
높아진다는 이야기 이다.

5

밸브는 성장하고 있다

당신의 가장 중요한 역할

이 책에 써있는 개념들은 소규모 신생 개발사에 적합 할 것 같고, 수백명이 있고 수십수백억의 매출을 내는 회사에서는 안 될 것 같은 생각이 들 수도 있다. 이런 방식을 규모가 커지면서도 계속 적용 할 수 있을까?

적어도 현재까지는 그렇다. 그리고 주의 깊게 나아간다면 더 커질수록 더 좋아질 것이라고 믿는다. 상식적으로 맞지 않는다고 느낄지 모르겠지만, 뛰어나고, 능력있고, 기량이 높은 사람들을 뽑는 것으로 가능하다. 좋은 사람을 뽑는 건 쉬운 일이 아니며, 두 눈을 크게 뜨고 지속적으로 채용에 집중하는 것에 좌우된다. 에너지가 높고, 자기 자신을 관리하고, 스스로 결정을 내릴 줄 알아야 하는 우리 같은 환경에 적응하지 못하는 사람을 뽑기 시작한다면 이 책에서 얘기하는 대부분의 것들은 작동하지 않을 것이다. 우리가 성장하면서 약해지는 것은 중에 하나는 더 이상 모든 사람들에게 정보를 효율적으로 전달하지 못하는 것이다. (52페이지의 "밸브가 못하는 것들" 참조)

긍정적인 면을 보자면, 임직원 당 이익은 매해 올라가고 있다. 이 관점에서 보면 우리는 올바르게 성장하고 있다. 우리는 채용율은 오랜 동안 매해 평균 10~15% 이었고, 2010년에는 스피드가 붙어서 20% 였다. 2011년에도 고객지원 쪽에 채용이 늘어날 것 같아서 20%를 유지 할 것 같다.

우린 성장 목표 같은건 세우지 않는다. 우리의 목표는 최고의 사람들을 최대한 빠르게 뽑고, 같이 하는 사람을 바탕으로 최대한 빨리 사업을 키워가는 것이다. 운이 좋게도 우린 성장에 대한 외부의 압력이 없기 때문에 우리가 스스로 목표를 정해도 된다. 그리고 장기적인 성공이라는 목표 아래 여러가지 목표들을 수시로 변경해 나갈 수 있다. 궁극적으로, 채용의 기준을 매우 높임으로서 성공해 나갈 수 있는 것이다.

채용



Fig. 5-1

채용 잘하기가 우주에서 제일 중요하다. 다른 모든 것들은 좋은 사람을 찾고 채용 기준을 높이는 일보다 아래급들이다.

채용을 잘하는 것은 우주에서 제일 중요한 일이다. 그 어떤 것도 이만큼 중요한 건 없다. 숨쉬는 것 보다 중요하다. 때문에 채용에 관련된 일을 하게 되면 – 면접에 참여 한다던가, 채용에 관련된 일에 참여 한다던가 – 다른 것들은 모두 바보 같은 짓이며 바로 무시해야 한다!

밸브에 입사한지 얼마 안됐다면, 면접 과정에 참여하는 것이 매우 중요하다. 오랜동안 면접을 해오던 사람과 같이 들어가보라. 우리의 면접과정은 일반 회사랑 닮아있는 부분이 많지만, 그 중 밸브만의 독특한 부분은 연습을 통해서만 배울 수 있다. 자세한 방법에 대해서는 이 책에서 설명하진 않겠다. 다른 사람에게 물어보고, 면접 과정에 참여하기 시작해라.

좋은 채용을 하는게 밸브에서 왜 그렇게 중요한가요?

밸브에 한 명이 추가된다는 것은 다른 어떤 회사보다 회사의 성공에 – 긍정적이던 부정적이던 – 크나큰 영향을 미친다. 우리 회사는 사람들을 파트별로 나누지 않길 끝마련엔, 차별화되어 날뛰었어. 회사 전체적으로

친구를 불러들여라. 새로 입사해서 할 수 있는 가장 가치있는 일 중에 하나는 회사가 누구를 더 뽑아야 할지 알려주는 것이다. 밸브가 지구 상에서 가장 일하기 좋은 곳이라고 생각한다면, 누가 가장 좋은 사람들인지 알려줘라. 우리가 데려올 수 있게. 만약 가장 일하기 좋은 곳이라는 생각이 안들면, 6개월 동안 기다려보고 다시 한번 자신에게 질문을 해봐라.

그 뛰어난 인력을 놓치는 것이 가장 손실이 큰 잘못이다

보통 한 사람의 채용을 잘 했는지 못 했는지는 빠른 시간에 드러난다. 하지만 우리는 수시로 체크하고 조율하는 관리자가 없기 때문에 가끔씩 새로운 사람이 잘 적응하고 있는지 아닌지 아는데 시간이 좀 걸리기도 한다. 이 점은 유기적으로 디자인 된 회사의 단점이다. 채용을 잘못하면 엄청난 피해를 가져 올 수 있고, 너무 늦게 발견 할 수도 있다. 마지막에는 결국 다 발견되고 퇴사하게 되지만, 그동안 남긴 피해는 심각 할 수 있다.

어떻게 해야 맞는 사람을 채용 할 수 있나요?

채용에 관한 길고 자세한 방법은 별도의 책을 써야 할 정도고, 쓸 가치도 있다. 하지만 명쾌하게 쓰기도 어려울 것이다. 왜냐하면 채용에 있어 매우 중요한 부분들을 지속적으로 배우고 있기 때문이다. 그 책이 쓰여지기 전까지는, 채용을 할 때 다음 질문들을 자신에게 던져봐라.

- 이 사람이 내 상관이 되도 좋을까?
- 이 사람에게 많은 것을 배울 수 있을까?
- 이 사람이 경쟁사에 가서 일하면 어떻게 될까?

전사적으로 볼 때 우리는 협업을 잘하는 사람들에게 높은 가치를 부여한다. 다르게 설명하면 다방면으로 넓고 효과적으로 협력하는 사람을 얘기하는 것이다.

문제를 앓은 자리에서 분리하고 분류해 낼 수 있고, 그렇게 하면서 다른 사람과 대화하고, 동시에 신선하고, 점층적이고, 창의적이고, 말이 많고, 즉각적으로 반응하는 사람들이다. 이런 부분들이 좁은 한 가지 분야에 지식과 기술이 깊은 것보다 훨씬 중요하다. 그래서 우리는 종종 그들의 전문 분야에서 최고인 사람들을 채용하지 않을 때가 있다.

물론 협업을 잘 하는 것만이 최고라고 얘기하는 것은 부족한 부분이 있다. 면접을 보고 평가를 할 때도 내부 인력에게 적용하는 '스택 랭킹(pg27)'의 4가지 부분을 같이 적용해서 판단한다.

우리는 T자형 인간을 소중히 여긴다

풀어 말하자면 말하면, 다양한 방면에 수준 높은 기술을 가지고 있고(제네럴리스트), 그 중 한가지 분야에서는 해당 분야의 최고 중 하나라고 불릴만한 기술을 가진 사람(스페셜리스트)을 말한다.

이 부분은 밸브 안의 개인의 성공에 있어 매우 중요하다. 우린 종종 특출난 기술이 없는 매우 강력한 제네럴리스트나, 혹은 그 반대의 경우의 사람들을 채용하지 않을 때가 많다. 분야가 너무 좁은 실력자들은 협업을 어려워 하고, 깊은 분야가 없는 제네럴리스트는 크게 기여하는 것이 없는 주변 사람이 되버리는 경우가 많다.

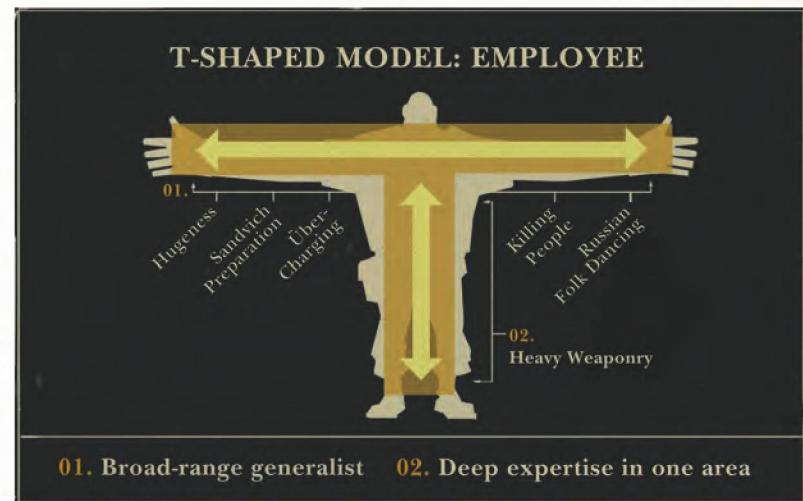


Fig. 5-2

우린 우리보다 나은 사람을 찾고 있다

주의하고 있지 않으면 사람들은 자신 보다 못하는 사람을 채용하는 성향을 나타낸다. 위에서 언급한 질문들은 우리보다 못한 사람들이 채용되는 경우를 막기 위해 있는 것이다. 우리는 우리보다 나은

사람을 채용해야지, 더 못한 사람을 채용하면 안된다. 할 일이 너무 많아 보일 때는 조금 못한 사람을 채용하는 것이 자연스러운 방법처럼 보인다. 단기적으로 보면 아무도 채용하지 않는 것보다 일이라도 할 수 있는 사람을 채용하는 것이 더 나은 선택으로 느껴진다. 하지만 이 것은 매우 큰 잘못이다.

일이 너무 많고 어려울 때는 언제든지 외주나 외부의 도움을 활용 할 수 있기 때문에, 절대 채용 기준을 내려서는 안된다. 자신보다 못한 사람을 채용하는 또 다른 이유는 정치적인 이유이다. 대부분의 조직에서는 자신의 뜻에 따라 움직이는 '부대'가 있는 것이 얻는 것이 많다. 밸브는 그렇지 않다. 그렇게 하면 회사에 피해를 입하게 되고, 결국 자기 자신을 부서진 조직의 일원으로 만들어 버린다.

채용은 분야에 상관 없이 똑같다

분야에 상관 없이 - 프로그래머이던, 아티스트이던, 애니메이터이던, 회계사이던 - 채용 기준이나 방법은 다르지 않다. 아티스트나 작가의 경우 포폴을 미리 제출하는 것 처럼 세부적인 부분은 조금 다를 수 있지만 실제적인 면접은 누구와 면접을 보든 개념적으로는 다 똑같다.

"이렇게 채용 기준이 높은데 내가 오늘 면접 보면 밸브에 들어 올 수 있었을까?" 매우 좋은 질문이다. 질문의 답은 '아니오' 일 수 있겠지만, 그건 우리에겐 매우 좋은 일이다. 매우 축하할 만한 일인 이유는 우리가 올바르게 성장하고 있다는 반증이기 때문이다. 당신이 회사에서 계속 가치 있는 사람이고, 회사를 즐기고 있다면 전혀 신경쓸 필요가 없다. 진짜로.

Q: 밸브의 방식이 매우 좋고 잘 되어 왔다면, 왜 다른 회사들은 이렇게 하지 않죠?

A: 음, 이 방식은 매우 힘들다. 가장 큰 이유는 회사 창립 첫 날부터 다른 회사들과는 전혀 다른 채용 기준을 꾸준히 지켜와야 하기 때문이다. 또한 회사의 구성이 그 어떤 단기적 사업 목표보다 우선시되어야 한다는 의지가 필요하다. 그리고 이렇게 할 수 있도록 외부의 금전적 압박이 없어야 한다는 점이 키포인트이다. 그리고 이 방식에 자신을 가지고 이런 환경을 만들어 나가는 창업자가 있다는 것은 매우 드문 일이다.

또 다른 이유는 지속적인 각성과 세심한 주의를 요구하기 때문이다. 중심 가치가 흔들리면 구렁텅이에 빠져버리기 때문에, 가치를 지키기 위해 모든 사람들의 혼신이 필요하다. 특히나 회사에 오래된 사람들은 더욱더. 보통의 회사에서 '오래된 사람들'이란 구조적으로 상위에 서서 돈과 권력을 누리지만 밸브는 그런 곳이 아니다.

6

마치며

밸브가 잘 못하는 건 뭔가?

이와 같은 회사의 모습은 단점들도 가지고 있다.

대부분의 경우 이런 단점들은 회사 방향을 위해 감수할 만한 가치가 있다고 생각하지만, 이 부분들을 계속 염두에 두면서 더 잘했으면 좋겠다고 생각한다.:

- 사람들에게 가이드를 제시하는 것. 도움이 되었으면 해서 이책을 썼지만, 책은 확실히 한계가 있다.
- 사람들을 멘토링 하는 것. 새로운 입사자를 돋는 것 뿐만 아니라, 도움과 성장이 필요한 사람들에게 능동적으로 손을 내미는 것을 잘 못한다. 동료 평가가 도움이 되긴 하지만, 이 역시 한계가 있다.
- 회사 내부에 정보를 고르게 전달하는 것.
- 새로운 분야의 사람들을 고용하는 것. (예를 들어 경제학자나 산업디자이너 같은)
- 두세달 이 후의 시간에 대한 예상을 못하는 것.
- 일반적인 개발 구조를 선호하는 뛰어난 개발자를 고용하지 못하고 놓치는 것.

다시 한번 얘기하지만 이 부분은 회사 방향 때문에 생기는 일이며, 앞으로도 바뀌지 않겠지만, 현상이 이렇다는건 알 필요가 있다.

이러한 회사 방향과 하는 일들이 실패하는 경우엔 어떻게 할 건가?

가끔씩 이 책에 써있는 내용들과 회사의 일상 생활이 어긋나는 경우가 생긴다. 하지만 문제가 어느 정도 지속되더라도, 시간이 지나면서 밸브 내부에서 해결되고 없어지리라 강하게 믿는다.

주위를 둘러보면, 이 책에서 얘기하고 있는 우리의 이상들이 좀 더 잘 이뤄지고 있는 부분들이 회사 안에서 보이는가? 그런 것들에 대해선 어떻게 해야 하는가? 그룹 간에 회사 이상의 적용도 차이는 자연스러운 건가? 당신은 여기에 무엇을 바꿀 것인가? 이 책은 우리가 믿고 있는 목표를 얘기하고 있다. 만일 당신이 속한 그룹이나 프로젝트에서 우리의 목표들이 이루어지지 않고 있다면 변화의 매개체가 되어라. 그룹이 제자리로 돌아올 수 있도록 도와줘라. 이런 목표들에 관해 팀과 주위 사람들과 이야기 해라.

우리는 어디로 가는가?

지금부터 몇 년만 지나도 밸브는 다른 회사가 되어 있을 것이다. 왜냐면 당신이 더 좋게 바꿔놓을 것이 때문이다. 우리는 그 순간이 너무 기다려진다. 당신이 고객(유저)들을 위해 만들어낸 제품들, 기능들, 경험들이 우리를 정의 할 것이기 때문이다.

그 것이 새로운 게임이던, 스팀에 있는 기능이던, 유저의 돈을 절약해 줄 수 있는 방법이던, 우리에게 아름다움이 뭔지 알게 해주는 그림이던, 고소를 막아주는 방법이던, 새로운 폰트던, 더 건강하게 일 할 수 있는 방법이던, 팀포트리스 2를 위한 새로운 모자 제작 툴이던, 멋진 애니메이션이던, 우릴 더 현명하게 만드는 테스트이던, 유저의 공포를 느낄 수 있는 게임 컨트롤러던, 4살짜리 아이를 웃게 만드는 장난감이던, 아무도 생각하지 못했던 그 무엇이 되었던 - 우리는 당신이 밸브에 어떤 미래를 만들어 줄지 기대가 된다.

Glossary

Jargon. Lingo. Code words.

14-Year-Old Boy—If you see one running your project, don't worry. That's actually 57-year-old Josh Weier (*see Josh Weier*). If you have any extra stem cells, give them to him! He bathes in them daily.

Australia—A place that's either very near or is New Zealand where more than half of Valve's employees were born.

City of Seattle—Where Valve's founders promised we'd locate our office before pulling a massive bait and switch to the Eastside (*see also Greg Coomer*).

Coffee Machine, Right-hand Dispenser—The dispenser in all coffee machines at Valve that holds the decaffeinated coffee beans. To the best of our knowledge, these have never needed to be refilled. For all we know, the beans are decorative plastic.

Company Vacation—Every year, the company gathers all the employees and our families, flies us somewhere tropical, and gives us a free weeklong vacation. Popular pastimes include beard contests, snorkeling, ice cream socials, jet skiing, or just sitting on the beach chatting with the locals about how many googly-eyed seashells you should buy from them. (Your feeling: none. Their counteroffer: Just buy five then.)

Empty Shelf on Fifth Floor—Place we're planning on putting all those awards for *Ricochet* once the gaming world finally catches up with it.

Fishbowl—The conference room by the lunchroom. The one with a big glass wall. Don't let the name throw you—we don't actually use it as a fishbowl! Except, of course, on Fishbowl Fridays, where we fill it up with ten thousand gallons of putrid saltwater so that all the manta rays and sharks will have something to breathe while they fight to the death. You won't see it in your list of benefits, not because it isn't fun, but because it is illegal.

Freight Elevator—(*See "Method to move your desk," on page 18.*)

Gabe Newell—Of all the people at this company who aren't your boss, Gabe is the MOST not your boss, if you get what we're saying.

Greg Coomer—The only person who cares or remembers that somebody once might have said we'd move to Seattle.

Knives—That which one can never own enough of. A vast collection of them is in no way a Freudian compensation.

Manager—The kind of people we don't have any of. So if you see one, tell somebody, because it's probably the ghost of whoever was in this building before us. Whatever you do, don't let him give you a presentation on paradigms in spectral proactivity.

Mann Co.—Maker of square, unsafe products for men that occasionally catch on fire, and more occasionally, work as advertised. Owned and operated by Saxton Hale (*see Australia*).

Parking Garage Elevators—Autonomous hostage-taking devices with a will of their own. Beware.

Playtesting—What we do early and often. And loudly, if Karen is the tester.

Ponies—The animals most beloved by those away from their computers, and most despised by people who prefer to hear jokes just once.

Scorpions, Poison, Queen—Repeated exposure to our bathrooms' Pavlovian rock block soundtrack will ensure that you'll never be able to relieve yourself again unless someone hums "Rock You like a Hurricane."

Shitty Wizard—Person responsible for all *Dota 2* bugs. *Aka Finol.*

Talk Alias—Marc Laidlaw's internal blog.

(Un)weighted Companion Pillow—The thing Erik Wolpaw carries around with him and covers his mouth with after others have sat on it.

Valve Activities—You will learn to love blacksmithing.

Josh Weier—Variously pronounced "Josh Weere," "Josh Wire," "Josh Woe-Rue," "Josh wuhh...[trailing off]," and "Josh Joshington" by those of us who stopped caring. They're all equally valid!

WFH—Working From Home. What to do if a single snowflake falls out of the sky.