

---

# 달리는 마차 바퀴 같아 끼우 기

송재하@야놀자 • 2017-12-16

---

# Overview

Introduction

Scale-up의 과제: 선순환과 악순환

Structured Meeting과 프로세스 개선

프로세스 개선과 회고

Wrap-up

---

Time (Min.)		Item	Slide	Expected Result
Est.	Act.			
5		Initiation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 누구?</li> <li>• 어디?</li> <li>• 뭐가 문제지?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 세션 시작 / Ice break</li> <li>• 발표자와 발표 내용에 대한 관심과 신뢰 확보</li> <li>• 발표 흐름 궤도 진입</li> </ul>
7		Contents 소개 <ul style="list-style-type: none"> <li>• Structured Meeting</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 그래서 해법은?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Key Contents인 Structured Meeting에 대한 이해</li> </ul>
4		Contents 소개 II <ul style="list-style-type: none"> <li>• Structured Meeting Sample</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sample</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Structured Meeting에 대한 이해 강화</li> <li>• 야놀자에서의 실제 업무 방식 공감</li> </ul>
7		Main Idea <ul style="list-style-type: none"> <li>• 4P - Process Improvement - Reflection</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 효과가 있었나?</li> <li>• 이게 왜 통하지?</li> <li>• 회고와 무슨 상관이지?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Scale-up의 4요소와 그 악순환 소개</li> <li>• 악순환의 해결의 공략 지점으로 Process 개선 지목</li> <li>• Process 개선에는 회고가 최고의 처방임을 이해</li> </ul>
2		Warp-up	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 결론은...</li> <li>• Wrap-up</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 발표 내용 요약을 통한 콘텐츠 상기</li> <li>• 발표에 대한 우호적인 인상 확보</li> </ul>
5		Q&A	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Q&amp;A</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 발표 중에 생긴 궁금증 해소</li> <li>• Meta-Level 이해 및 참여 유도를 통한 콘텐츠 이해 심화</li> </ul>
30		합계		

누구?

---

## 첫 10년

- 병특 SI
- R&D Burn-out
- MSE

프로그래머 / 개발자 /  
Software Architect 지망생

## 두 번째 10년

- ncsoft
- SKPlanet

기술 리더 / 팀장 /  
Software Architect

Scale-up 무경험  
초짜 CTO

---

어디?

---

— 어디?

---

yanolja

절묘한 사업 포지션 / 빠른 성장세 / 치열한 경쟁

Offline 및 영업 중심 / 빈번한 M&A와 부진한 시스템 통합 / 부족한 일손 / 끝내주는 전략 / 그에 미치지 못하는 허약한 프로젝트

---

뭐가 문제지?

---



- 산적한 업무와 밀리는 일정
- 저하된 사기
- 정신 없는 업무 조율

“ 조직 전체에 영향을 줄 수 있는 곳에서 변화를 시작하자! “  
시작점은 **내가 관할하는 조직장 회의**

---

그래서 해법은?

---

---

## 구조적 회의 기법

- 사전 주제 선정 및 검토
  - 회의 참여자 역할 부여
  - 주제별 시간 할당 및 관리
  - 실시간 회의록 작성 및 공유
  - 명확한 회의 결과 기록
    - Key Information
    - Opinion
    - Decision
    - Action Item
  - 이행 결과 추적 및 확인
  - 회고를 통한 자기조직화 추구
-

---

## Structure

- 회의의 Quality Criteria에 대해 분명한 인식이 있어야 함
    - 정해진 시간 내에,
    - 목표한 범위의 사안들을,
    - 충분한 깊이로 다뤄서,
    - 만족스러운 결과를 도출하는 것
  - 따라서, 회의는 다음과 같은 항목들을 가지고 소집 또는 구성되어야 함
    - 회의 목적
    - 참석자 및 회의내 책무, 역할, 관심사
    - 회의 Agenda
    - 회의 장소, 시작 시간, 예상 소요 시간
-

## \_\_\_ 그래서 해법은?

---

- 회의 전에 Agenda를 미리 준비함
    - 아래 사항들을 미리 준비
      - 예상 소요 시간
      - 배경 및 취지
      - 논의 주체
      - 논의를 통해 얻고자 하는 결론
  - 참석자들이 회의 전에 숙지할 수 있도록 미리 공유함
  - 이를 위해서는 회의 전에 미리 정해진 회의록 template에 따라 회의록 페이지를 마련해 두는 것이 좋음
    - 정기적인 회의일 경우, 이전 주기 회의록을 복사해서 내용을 바꿔둬도 됨
-

---

## Attendees

### 회의 주재자

- Quality Criteria를 충족한 회의가 되도록 할 책무가 있음
  - 회의 참석자들이 각자의 책무, 역할, 관심사를 마음에 새기고 본론에 진입할 수 있도록 할 책무가 있음
  - 각 Agenda 별로 할당된 시간 내에 논의가 될 수 있도록 할 책무가 있음
    - Time keeper를 선임해 위임
  - 정규 회의일 경우, 이전 회의 결과를 점검하는 시간을 가지도록 함
    - 주로 Action Item 위주로 진행 현황을 살핌
    - (기한 내에) 완료되지 않은 사항들에 대해 애로점이나 장애물을 살피고, 해소하기 위해 노력함
  - 회의 진행 중에 나오는 Key Information, Opinion, Decision, Action Item 등을 캐치하고 기록되도록 할 책무가 있음
    - Scribe를 선임해 위임
    - 추후 회의 참석자들이 Scribe의 초벌을 보완하도록 함
  - 회의 완료 전에는 회의 내용을 wrap-up하는 시간을 가지는 것이 좋음
    - 회의를 통해 도출된 주요 의사결정과 Follow-up Action Item을 Remind 수행
    - 회의 내용이 아니라 방식이나 과정을 돌아보고, 더 나은 향후 Quality의 회의체가 될 수 있도록 Reflection 수행
-

### Time Keeper

- 회의 Quality Criteria 충족을 위해,
    - 논의가 밖으로 새거나,
    - 시간을 낭비하거나,
    - 예상 소요 시간을 초과하지 않도록 관리함으로써,
    - 준비된 Agenda를 모두 다룰 수 있도록 함으로써 원하는 결과를 도출하는데 기여
  - 회의의 가장 중요한 자원인 시간을 관리함
    - 적절한 시점에 남은 시간을 remind 하고,
    - 시간이 과도하게 초과할 경우 별도 논의로 빼는 제안을 하고,
    - 시간관리 관점에서 전반적인 논의 흐름에 개입함
  - 후일의 참고와 발전을 위해 소요 시간을 회의록 내에 기록해 둬
-

---

### Scribe

- 회의 주재자의 위임을 받음
  - 회의 진행 중에 나오는 KODA를 캐치하고 초벌 기록함
    - KODA: Key Information, Opinion, Decision, Action Item
  - KODA 작성 Guide에 따라 상세하되 응집도 높게 기록함
    - ▼ [Click here to expand...](#)
      - Key Information / Opinion
        - 누구로부터 제시된 것인지를 밝힘 (Agent)
      - Decision
        - 누구의 의사결정인지 밝힘 (Agent)
      - Action Item
        - 누가 수행할지 밝힘 (Agent)
        - 언제까지 수행할지 밝힘 (Due)
        - 수행 과정과 결과를 밝힘 (Status)
      - 공통
        - 관련 제반 정보나 맥락 정보를 추가해 후일 보는 이들의 이해를 높임 (Remark)
  - Action Item에 대한 Status 표기는 Emoticon을 통해 인지도를 높이는 것이 바람직함
    - ▶ [Click here to expand...](#)
-



### 일반 회의 참석자

- 회의 주재자를 중심으로, 회의 참석자들은 회의 후에 후속 작업을 수행할 책무가 있음
  - 회의록 검토 및 보완
    - 특히, 자신이 Agent로 적시된 KODA 중심으로 Review & Refine
  - Executive Summary 작성
    - 회의 맨 상단에 회의의 주요 내용을 간추려 몇 개의 Bullet으로 정리
    - 회의 결과의 빠른 파악을 위해 남기는 회고성 기록이므로, emoticon을 활용해 수용 효과를 제고하는 것이 바람직함
      - › [Click here to expand...](#)
  - Action Item 수행 상태 및 관련 정보 기록
    - 자신이 Agent인 Action Item의 수행 과정 및 결과를 표시하고, 관련 정보를 추가 기록함
-

### 정규 회의 회의록 작성 Tip

- 이전 회의 결과를 금번 회의록 내에 넣어 놓으면 편리함
    - 복사할 필요 없이, 심어 넣을 수 있음
    - "multiexcerpt"와 "multiexcerpt include" 기능을 활용
    - 평소에는 접어놓고 보고싶을 때만 볼 수 있도록 위의 multiexcerpt를 "expand"로 담아두면 깔끔함
  - 이번 회의의 Executive Summary도 외부의 다른 회의체에서 손쉽게 참조할 수 있도록 "multiexcerpt"로 노출해 놓으면 좋음
    - CX실 Weekly -> R&D PM Weekly -> 온라인 전략 미팅 Weekly -> 임원 회의
    - CX실 Weekly <- R&D PM Weekly <- 온라인 전략 미팅 Weekly <- 임원 회의
-

## 그래서 해법은?

Action Item에 대한 Status 표기는 Emoticon을 통해 인지도를 높이는 것이 바람직함

▼ [Click here to expand...](#)

의미	Emoticon	기입방식	remark
Action Item에 대한 Status 표기법			
완료됐다.	✅	(/)	
잘 되고 있다.	👍	(y)	
잘 안 되고 있다.	👎	(n)	
포기 또는 취소했다.	❌	(x)	
나중에 추가했다.	➕	(+)	다른 emoticon과 병기 가능 (병기시 맨 앞에 표기)
회고나 회의 결과에 대한 빠른 전달을 위한 감정 표기법			
좋았다	😊	(+)	중복 표기시 증폭 감정 표시 가능
아쉬웠다	😞	(-)	중복 표기시 증폭 감정 표시 가능
고민해 봐야겠다.	⚠️	(!)	
정보 공유	ℹ️	(i)	
기타			
일정 및 일자 표기	📅 01 Mar 2017	//	편집 지점에서 슬래시 두개 연속 기입하면 캘린더 팝업됨

# Sample

---

## 구조적 회의 기법

- 사전 주제 선정 및 검토
  - 회의 참여자 역할 부여
  - 주제별 시간 할당 및 관리
  - 실시간 회의록 작성 및 공유
  - 명확한 회의 결과 기록
    - Key Information / Opinion / Decision / Action Item
  - 이행 결과 추적 및 확인
  - 회고를 통한 자기조직화 추구
-

# 2017-12-12 R&D Group Weekly (Sample)

Created by 송재하(CTO) less than a minute ago

## Executive Summary

-  TBD
-  TBD

## Last Weekly Executive Summary

> [Click here to expand...](#)

## Date & Place

-  12 Dec 2017 10:10 ~ 12:00
- 6층 VIP 회의실

## Attendees

▼ [Click here to expand...](#)

Attendee	Role	Interest
@ 송재하(CTO)	회의 주재 & Presenter	PM 간 이슈 도출, 공유, 대안 수립, 중재 유도 환경 조성. 업무 애로사항 파악 및 해결
XXX	회의 참석 & Time Keeper	PM 간 이슈 도출, 공유 및 해결 방안 논의
...	...	...
XXX	회의 참석 & Scribe	CX실 이슈 공유, 논의
...	회의 참석	QA, QE 이슈 파악

## Goals

- PM 간 주간 이슈 및 해결 방안 논의

## Discussion items

Time (Min.)		Item	Lead	Expected Result
Est.	Act.			
5	6	ice break	@ 송재하(CTO)	<ul style="list-style-type: none"> <li>회의 소집 및 회의 구성원 참석</li> <li>회의 분위기 조성</li> </ul>
5	2	공지사항 <ul style="list-style-type: none"> <li>Roadmap Completion Week. II</li> <li>&gt; <a href="#">Click here to expand...</a></li> </ul>	@ 송재하(CTO)	전사 업무 상황 및 조직내 공지 사항 공유 및 의견 수렴
5	13	Top Team Meeting Summary Review	@ 송재하(CTO)	<ul style="list-style-type: none"> <li>K: Top Team Meeting에서 논의된 사항들을 R&amp;D 리더들에 공유</li> <li>A: R&amp;D 차원에서 Follow-up 추진</li> </ul>
10	7	Last Weekly Review	@ 송재하(CTO)	지난 회의 Action Item Tracking & Update
25	28	Initiation Summary		
10	5	CX실 Weekly 이슈 Review	XXX	각 실/팀 별 Weekly를 통해 공지 및 타팀과의 논의 필요한 사안 공유 및 인식 제고
...	...	...	XXX	각 실/팀 별 Weekly를 통해 공지 및 타팀과의 논의 필요한 사안 공유 및 인식 제고
4	4	XX팀 Weekly 이슈 Review	XXX	각 실/팀 별 Weekly를 통해 공지 및 타팀과의 논의 필요한 사안 공유 및 인식 제고
50	46	Team별 Weekly Summary		
10	5	2017년 R&D 함께 일하는 문화 회고 워크샵 진행 제언 <ul style="list-style-type: none"> <li>주간회의, 이데로 컨찰문가?               <ul style="list-style-type: none"> <li>소요비용, 정보의 밀도, 조직 내 역할, 참석자</li> </ul> </li> <li>협업 방식               <ul style="list-style-type: none"> <li>요구사항의 생성/전달/리뷰</li> <li>복합 조직 관련 건의 결함/장애 F/U</li> </ul> </li> <li>회고 방식               <ul style="list-style-type: none"> <li>Incident Review</li> <li>5 why 의 힘</li> <li>각 조직별 회고</li> </ul> </li> <li>조직 간의 정보 교류를 위한 기획/개발 세미나</li> </ul>	XXX	<ul style="list-style-type: none"> <li>워크샵 필요성에 대한 공감대 형성 및 가능하다면 스케줄링</li> </ul>
...	...	...	XXX	<ul style="list-style-type: none"> <li>...</li> </ul>
10	9	R&D Lobby 방에 자주 이슈가 되고 있는 "XXX 건" <ul style="list-style-type: none"> <li>XXX이 있는데 XXX 않는 이슈</li> <li>...</li> </ul>	XXX	<ul style="list-style-type: none"> <li>Freezing 기간 이후에 배포 필요한 건의 의사결정</li> </ul>
10	7	장애 공유 <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; <a href="#">Click here to expand...</a></li> <li>...</li> <li>2017-12-06 CMS Monitor 장애보고 (H)</li> </ul>	@ 엄대욱 @ 설지혜	<ul style="list-style-type: none"> <li>한 주간 발생한 장애 및 결함 상황 인식</li> <li>시스템/프로세스 품질 개선을 위한 의식 고취</li> <li>시스템/프로세스 품질 개선을 위한 방안 도출</li> </ul>
55	42	Discussion Summary		
5	4	wrap-up <ul style="list-style-type: none"> <li>됐고</li> <li>FROM 송재하 1회</li> <li>TO XXX 1회</li> </ul>	@ 송재하(CTO)	회의 결과 remind, meta 회고
130	120	합계		

## Announcements

### Last Weekly Top Team Meeting Minutes (Edited)

› [Click here to expand...](#)

### Last Weekly Online Strategy Meeting Executive Summary

› [Click here to expand...](#)

## Last Week Action Items

▼ [Click here to expand...](#)

K/O/D/A	Item	Agent	Due	Status	Remark
K	XXX 개편에 따른 성과 분석	@송재하(CTO)			
L A	일전에는 정량적인 분석만 하였으나, 데이터도 꽤 쌓이고 시간이 흘렀기 때문에 심층적인 분석을 해서 공유할 필요가 있음(상단 공지사항 참고)	XXX	08 Dec 2017	✓	<ul style="list-style-type: none"><li>임원 보고 : 08 Dec 2017 완료<ul style="list-style-type: none"><li>XXX 개선 결과 보고</li><li>supplement - XXX를 통한 XXX 안화 및 XXX를 유지하는 분석 필요</li></ul></li></ul>
K	... 분석&의견에 대해 살펴보고 무엇이 문제인지 판단하고 이에 대해 각 서비스에서의 활용 가능하고 분석해볼 수 있는 접근법 검토 필요	@송재하(CTO)			
L A	CX - ... 분석 report 검토 및 의견	XXX	08 Dec 2017	✓	<ul style="list-style-type: none"><li>의견 feedback<ul style="list-style-type: none"><li>...</li><li>...</li></ul></li></ul>
K	야놀자앱 업데이트 일정 안내 <ul style="list-style-type: none"><li>12-12 업데이트시 XXX은 XXX 일정으로 진행 불가 update 계획 fix 필요</li></ul>	XXX			
L O	<ul style="list-style-type: none"><li>XXX 님이 01-18 업데이트를 제안하였으나 ... 진행하지 않으면 좋겠음</li><li>... 업데이트시 ... 의 f.u 불가</li></ul>	XXX			
L D	<ul style="list-style-type: none"><li>야놀자앱의 업데이트 계획 의사 결정<ul style="list-style-type: none"><li>12 Dec 2017 - ...</li><li>18 Jan 2018 - ...</li></ul></li></ul>	XXX			
...	...	XXX	...	...	



## JIRA Issues

› [Click here to expand...](#)

## Team Weekly Issue Circulation

( 좋았다 / 아쉬웠다 / 고민해봐야겠다 / 정보 공유 / 진행중 / 대기&hold.... )

### CX

› [Click here to expand...](#)

...

### XXX

› [Click here to expand...](#)

## Key Information/Opinion/Decisions/Action items

K/O/D/A	Item	Agent	Due	Status	Remark
K	Roadmap Completion Week. II	@송재하(CTO)			
A	QA "Epic" 상세화 필요 <ul style="list-style-type: none"><li>"Epic" Item 상세화<ul style="list-style-type: none"><li>2nd level key feature 첨부: 2~3개</li><li>타 조직에 대한 의존성/요청 추가</li></ul></li></ul>	XXX	13 Dec 2017		QA KPI
...	...	XXX	...	...	
A	XXX의 서버이 자료 R&D 내부 공유	XXX	13 Dec 2017		
K	2017년 R&D 함께 일하는 문화 회고 워크샵 진행 요청	XXX			
A	04 Jan 2018 진행 - agenda 와 발제 (숙제)	XXX			
D	<ul style="list-style-type: none"><li>... 건에 대해서는<ul style="list-style-type: none"><li>...가 예상되는 이슈는 건건이 @송재하(CTO) 님과의 협의</li><li>...</li></ul></li></ul>	@송재하(CTO)			
...	...	XXX	...	...	...

효과가 있었나?

---

일은 너무 많고 손은 부족해서 일이 줄줄 새는 상황에서

**직책자 회의체 혁신**

→ 관할 범위 내의 가장 강력한 파급력 투사

(+) Accountability & Traceability

(+) Predictability & Productivity

---

## **Best Practice 확산**

- Downstream : 단위 조직 Weekly 회의체
- Upstream : 상위 / 전사 조직 Weekly 회의체

(+) Pride & Confidence

(+) Performance

---

이게 왜 통하지?

---

## 4P의 악순환

### 균열과 파열

- 확장에 급급하다 보니, 사람이 들락이고 조직이 흔들리면서,
- Process가 무너지고,
- Product는 누더기가 되며,
- Performance도 정체된다.

### 악순환

- 성과에 집착해 무리하게 압박하고,
  - 절차를 무시하며,
  - 단기적인 고강도 노동으로 떼우다가,
  - 또 떠나고 또 채운다. 유물발굴!
-

# Focal Point

## Process!

- People과 Product의 사이에서 조화를 부릴 여지가 있다.

## Keep Process Improving

- People을 강화하고,
  - Product를 다듬어 나가다보면,
  - Performance가 자연스레 우러나길...
-

그런데  
이게 회고와  
무슨 상관이지?

---



저 복잡하고, 입체적이며, 내용이 무거운 Process/Format  
을 어떻게 십 수 명의 단위 조직 Leader/PO 들에게 체화시  
킬 수 있었을까?

- 자기 주도적 Process 탐색과 교정을 할 수 있어야 한  
다.
  - 이 Process와 이 Format은 완성된 것이 아니며, 일방  
적으로 주어지는 것도 아니다. 당신까지도 편해지도록  
함께 고치자!
-

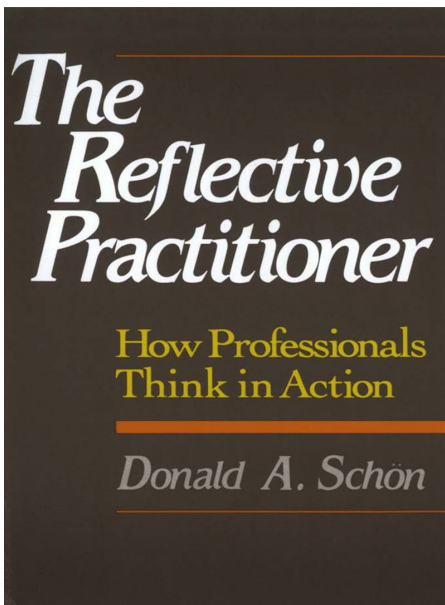
# Reflection

## 자발성

- Process를 다듬는 최적의 방법
- 새로운 Process를 정착시키는 최고의 방법
- 타의가 아닌 자의/자력에 의해 한걸음씩, 차근차근 나아지도록 한다.

## Learning by Doing

- 회고를 통해 몸으로 익힌다.
- 성과를 내면서 다듬는다.



# Reflective Mechanism

## 회고적인 장치 설계

- Last Weekly Review & Traceability
- Time Keeping, Logging, Summarizing
- Wrap-up & Meta 회고

## 개선을 위한 장치 설계

- (의도된) 투박한 Process에서 시작
- Role Rotation을 통한 주체적 시각 인식 기회 제공

## 대증 처방 급급 해소 - 행동 설계에 초점

---

---

결론은  
회의 문화 변화는  
야놀자 변화의 Key  
Stone

---

지금의 야놀자와 같은 **Scale-up**은  
**People, Process, Product, Performance** 전반에 걸쳐  
탈이 나기 쉬운데 **Process 개선**을 통해 상황 반전을 시도  
해야 하며 이 과정에서 **회고가 매우 유용**하다.

---

# Wrap-up

1. Scale-up 무경험 초짜 CTO가,
  2. 4P 악순환 문제에 직면해서,
  3. Structured Meeting이라는 것을 통해,
  4. Process 개선과 4P 악순환을 끊어나가고 있는데,
  5. 이 과정에서 회고가 요긴했다.
-

Time (Min.)		Item	Slide	Expected Result
Est.	Act.			
5		Initiation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 누구?</li> <li>• 어디?</li> <li>• 뭐가 문제지?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 세션 시작 / Ice break</li> <li>• 발표자와 발표 내용에 대한 관심과 신뢰 확보</li> <li>• 발표 흐름 궤도 진입</li> </ul>
7		Contents 소개 <ul style="list-style-type: none"> <li>• Structured Meeting</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 그래서 해법은?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Key Contents인 Structured Meeting에 대한 이해</li> </ul>
4		Contents 소개 II <ul style="list-style-type: none"> <li>• Structured Meeting Sample</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sample</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Structured Meeting에 대한 이해 강화</li> <li>• 야놀자에서의 실제 업무 방식 공감</li> </ul>
7		Main Idea <ul style="list-style-type: none"> <li>• 4P - Process Improvement - Reflection</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 효과가 있었나?</li> <li>• 이게 왜 통하지?</li> <li>• 회고와 무슨 상관이지?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Scale-up의 4요소와 그 악순환 소개</li> <li>• 악순환의 해결의 공략 지점으로 Process 개선 지목</li> <li>• Process 개선에는 회고가 최고의 처방임을 이해</li> </ul>
2		Wrap-up	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 결론은...</li> <li>• Wrap-up</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 발표 내용 요약을 통한 콘텐츠 상기</li> <li>• 발표에 대한 우호적인 인상 확보</li> </ul>
5		Q&A	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Q&amp;A</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 발표 중에 생긴 궁금증 해소</li> <li>• Meta-Level 이해 및 참여 유도를 통한 콘텐츠 이해 심화</li> </ul>
30		합계		

# Q&A