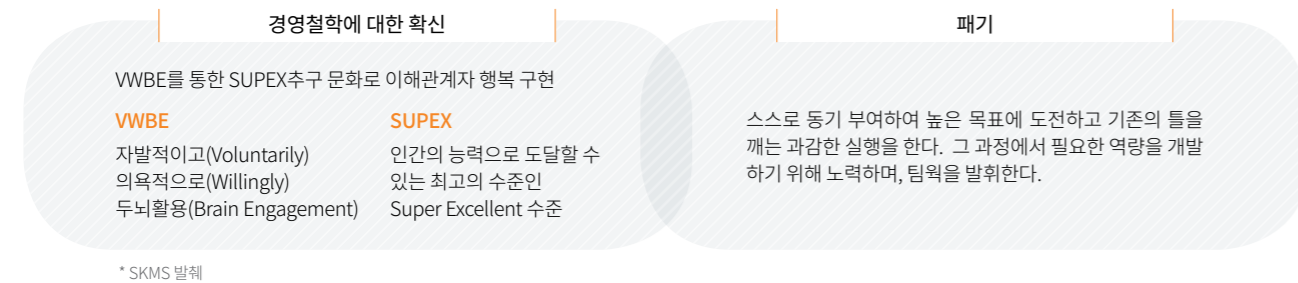


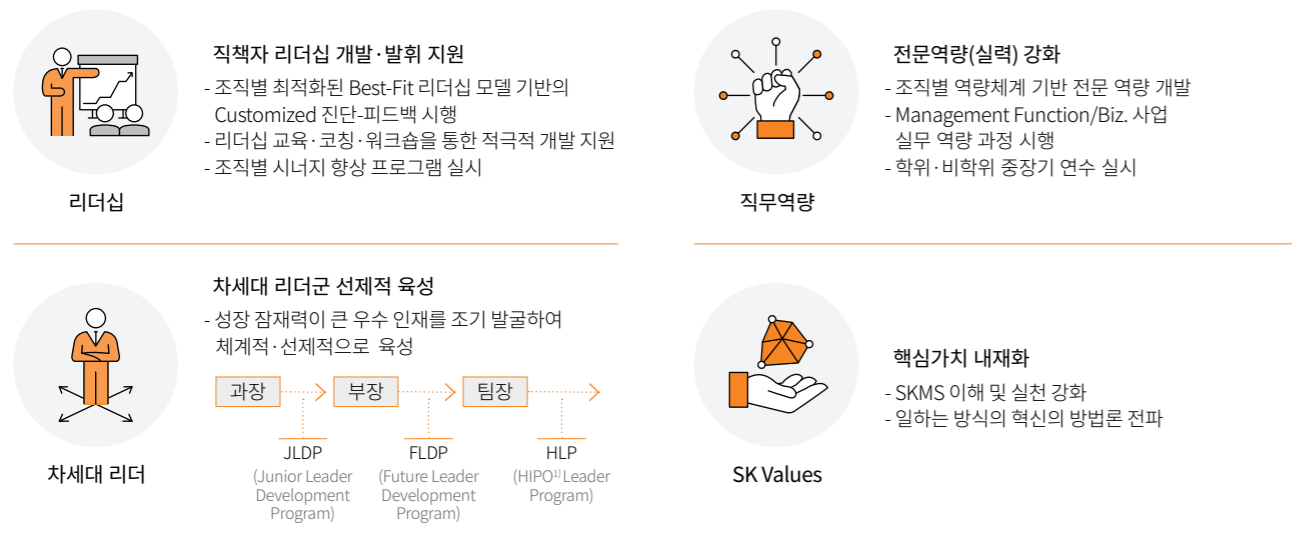
구성원

조직의 새로운 변화와 혁신을 이루기 위해서는 경영활동의 근간인 구성원에 대한 역량강화 체계를 구축하고, 건강한 조직문화를 조성하는 것이 중요합니다. SK이노베이션은 ‘더 강하고 더 좋은 회사’를 목표로 ‘잘 하는 것은 더욱 잘 할 뿐만 아니라, 안 하던 것을 새롭게 잘 함’으로써 Deep Change를 이끌어 나갈 구성원을 육성하고자 합니다. 또한 Deep Change 2.0의 본격적인 추진을 위하여 리더-구성원간 ‘일하는 방식의 혁신’과 ‘할 말 하는 문화’가 조기에 정착될 수 있도록 구성원과의 커뮤니케이션을 지속적으로 강화해 나갈 것입니다.

인재상



인재육성 체계



인재 육성

SK이노베이션 인재육성 체계

SK이노베이션은 ‘경영철학에 대한 확신’을 바탕으로 일과 싸워서 이기는 패기를 실천하는 인재상을 추구하고 있습니다. 리더, 역량, 핵심가치의 3가지 축을 중심으로 인재육성 체계를 운영하여 구성원들의 지속적인 성장과 역량 강화를 지원하고 있으며, 이를 통해 궁극적으로 SK이노베이션의 인재상을 실현하고자 합니다.

주요 HRD 프로그램

Best-fit 리더십 진단-피드백-개발 선순환

조직별로 사업 및 조직의 특성에 최적화된 Best-fit 리더십을 정의하고, 이에 기반하여 매년 리더들의 리더십 효과성을 진단·피드백하고 있습니다. 이를 통해 모든 리더들은 본인에게 Customized된 리더십 육성 가이드를 제공받게 되며, 각기 필요한 교육에 참여하여 리더십 역량을 개발합니다.

차세대 리더 육성 프로그램 시행

미래 성장 잠재력이 높은 우수 구성원들을 대상으로 차세대 리더 후보군으로서의 선제 교육을 진행하고 있습니다. 전략·재무적 관점 등 리더로서의 필수역량뿐만 아니라 조직 및 인적 관리 측면에 대한 스킬을 향상시켜 조기에 준비된 차세대 리더를 양성하고 있습니다.

조직별 육성 체계 구축

자발적 학습 문화 구축 차원에서 각 조직별 역량개발 체계를 운영하고 있으며, 엔지니어 및 연구원의 경우 정해진 커리큘럼에 따라 개인별 계획을 수립하여 역량 강화에 힘쓰고 있습니다.

SK에너지의 울산 CLX 공장에서는 글로벌 경쟁력을 갖춘 엔지니어 양성을 목표로, 고유의 기술역량 교육 체계인 CLX University를 운영하고 있습니다. CLX University는 연간 공통직무과정(70개 과목), 기술세미나(15개 주제), 핵심역량과정(258개 과목), 신입 Eng'r 과정(5개월), 리더직강의 Leader Initiative 특강(분기1회)으로 구성되어 있으며, 지난 56년간의 생산시설 운전 경험 및 노하우가 축적된 교재와 엄격한 학사관리를 기반으로 운영되고 있습니다.

리더와 사내전문가를 통한 직무 역량 개발

조직 성과에 기여할 수 있는 다양한 주제를 중심으로 리더와 사내 전문가들이 활발하게 역량 전이를 시행하고 있습니다. Learning by Teaching으로 리더와 전문가는 본인의 지식 및 경험을 정리하고, 구성원들은 살아있는 생생한 지식을 배울 수 있는 기회로 활용하고 있습니다.

Biz. Insight Seminar

월 2회 점심시간을 활용하여 사업과 관련된 트렌드 및 글로벌 인사이트를 공유하고 있습니다. 연간 5,000여 명의 구성원이 세미나에 자발적으로 참여하는 등 혁신적인 자극을 불어넣는 유의미한 학습의 장이 되고 있습니다.

공정한 성과 평가와 보상

SK이노베이션은 연간 구성원 육성 및 성과관리를 위해 정기적인 팀장·팀원 면담과 조직단위의 중간점검 세션을 운영하고 있으며, 이를 바탕으로 역량/자질/업적 등을 다각적으로 평가하는 체계적이고 공정한 평가제도를 실시하고 있습니다. 구성원의 평가 수용도를 높이기 위해 평가 결과는 감사 과정을 거쳐 확정되며, 구성원들은 이에 대해 소원할 수 있도록 제도화하고 있습니다.

또한 평가 결과는 승진, 육성은 물론 보상에 활용되어 성과주의에 기반을 둔 차등보상제도를 적용하고 있습니다. 더불어 구성원 개인의 성과뿐만 아니라 기업의 지속가능성과 관련된 장·단기 목표를 종합적으로 고려한 보상 정책을 시행하고 있으며, 성별·나이·학력 등에 의한 부당한 평가 및 차등 보상은 없습니다.

2017년에는 국내 대기업 최초로 임금 인상률을 물가 상승률과 연동하는 '물가연동제'에 합의하였으며, 2018년 3월 이 제도를 적용하였습니다. 이를 통해 소모적인 임금협상 갈등을 해소하고, 구성원의 생산성을 제고하는 계기가 될 것으로 기대하고 있습니다.



주1) SK Values



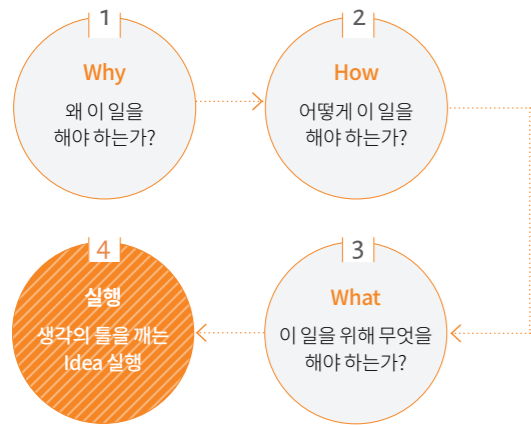
Biz. Insight Seminar 강연

— 일하는 방식의 혁신

SK이노베이션은 SKMS의 실천은 근본에서부터 변화를 꾀하는 딥체인지(Deep Change)를 통해 이를 수 있다는 믿음을 바탕으로, 이를 실현하기 위해 ‘일하는 방식의 혁신’을 추진하고 있습니다.

일하는 방식의 혁신은 당연하게 수행하던 업무에 대해 문제의식을 갖고 생각의 Frame을 전환하는 것으로, 현장에서의 일하는 방식 혁신을 촉진하기 위해 워크숍 프로그램을 개발하여 계층별·조직별 워크숍에 활용하고 있으며, 이를 통해 실질적인 기업경쟁력 강화에 기여하고 있습니다. 또한 ‘일하는 방식의 혁신’ 사례를 발굴하여 우수 사례 포상제도를 운영하고, Newsletter 및 사내 방송(gbs)을 통해 사내에 전파하는 등 전 구성원이 일하는 방식의 혁신을 내재화할 수 있도록 노력하고 있습니다.

● 일하는 방식의 혁신 실천 프로세스



일하는 방식의 혁신 워크숍

— 일하기 좋은 기업문화 조성

구성원 복리후생

구성원의 업무 환경뿐만 아니라 실생활에서의 편의 및 만족도를 제고하기 위하여 다양한 복리후생 제도를 시행하고 있습니다. 정기적인 건강진단 및 의료비 지원과 주택 구입·임차 시 용자제공 제도 등을 운영하고 있으며, 구성원의 자긍심 고취를 위한 장기 근속자 포상 제도를 시행하고 있습니다. 또한 휴가는 개인의 고유한 권리라는 원칙에 따라 기존의 휴가 승인절차를 폐지하고, 개인의 자율·책임 하에 휴가를 사용하는 ‘휴가 신고제’를 실시하고 있습니다. 구성원의 충분한 리프레시를 위하여 2주 이상의 Big Break(장기휴가) 및 샌드위치 휴가 사용 등을 독려하고 있으며, 이 외에도 경조사 지원, 휴양소·콘도 시설 제공 등으로 구성원의 여가생활을 지원하고 있습니다.

특히 2017년 11월에는 구성원의 안정적인 노후를 지원하기 위하여 기존의 퇴직금 제도 외에 행복연금 제도를 새롭게 도입하였습니다. 매월 구성원의 납입액과 회사 지원금을 매칭하여 퇴직연금 계좌에 납입함으로써 보다 안정적인 노후 자금 관리가 가능하도록 하였습니다.

● 행복연금 운영 방식



● 복리후생 제도

<p>금전적 지원 SK행복카드, 개인연금지원 등</p>	<p>건강 관리 정기 건강검진, 의료비 지원 (배우자, 자녀포함)</p>	<p>주거 지원 주택 구입 및 전세 용자, 지방 근무 시 기숙사 or 주거비 지원 (배우자, 자녀포함)</p>
<p>가정 및 육아 지원 경조휴가 및 경조금, 출산·육아 휴직, 어린이집, 자녀 학자금</p>	<p>취미/레저활동 휴양소·콘도 및 휘트니스 센터, 사내 동호회 활동 지원</p>	<p>기타 구내식당 내 중·석식 제공, SK패밀리 카드, 장기근속자 포상 등</p>

구성원 커뮤니케이션 활성화

SK이노베이션은 CEO와 리더, 구성원 등 전사 임직원 간 자유로운 소통이 이루어질 수 있도록 다양한 커뮤니케이션 채널을 운영하고 있습니다. 소통의 효과를 제고하기 위하여 커뮤니케이션 목적과 대상에 따라 특화된 온·오프라인 채널을 통하여 다채로운 Contents를 전달하는 한편, 구성원의 의견을 수렴하여 경영활동에 반영할 수 있도록 IT시스템 운영과 여러 행사를 진행하고 있습니다. 또한, CEO와 구성원이 서로 커뮤니케이션하면서 회사의 방향성에 대하여 토론하는 시간을 수시로 마련하여 진행하고 있습니다. 특히 리더-구성원 간 소통의 가교이자 Change Facilitator인 250여 명의 ‘iCON(innovation Communication ON)’을 선별하여 구성원 중심의 진정성 있는 소통을 실현하고 있습니다.

또한 SK이노베이션 계열 내 CEO를 비롯하여 리더와 구성원 모두가 동일한 목표를 지향하고, 이에 대한 조직별 점검 및 개선이 신속하고 유기적으로 진행될 수 있도록 임원·팀장 및 구성원 워크숍을 주기적으로 운영하고 있습니다.

더불어 조직문화의 혁신 수준을 모니터링하기 위해 주기적으로 인터뷰 및 설문을 진행하고 있으며, 수렴된 결과를 경영활동 및 내부 시스템 개선 등에 활용하는 등 구성원의 의견과 아이디어를 적극 반영하고 있습니다.



CEO-구성원 간의 대화



행복산책 활동

● 온·오프라인 커뮤니케이션 채널

운영 채널	내용
tong tong	구성원들이 조직 운영이나 제도 등 회사에 대한 아이디어 제안, 문의사항 등을 게재하고 실시간으로 답변하는 온라인 게시판을 운영하여 양방향 커뮤니케이션을 강화
온라인	<p>Leader's Blog: CEO 블로그를 통해 주요 경영 철학, 방침과 구성원에게 전하는 메시지를 주제별로 정리하여 구성원의 이해도를 제고</p> <p>사내방송(gbs): SK이노베이션 계열 전 사업장의 구성원을 대상으로 동 시간대 사내방송을 통해 경영총 활동, 주요 사업 현황, 조직별 활동, 구성원 소식 등을 전사에 공유</p>
iCON	사내 소통의 메신저이자 Change Facilitator로서 구성원 의견 수렴이 필요한 사안에 대한 의견과 변화 추진 아이디어를 개진하며, 리더들과의 수시 소통을 통해 경영현안에 대한 생각을 공유(2017년 기준 250여명 활동)
CEO-구성원간의 대화	SK이노베이션 계열 내 각 CEO와 구성원간의 접점을 확대하고, CEO와 구성원이 직접 커뮤니케이션 할 수 있는 Comm. Day(Well-Comm. Day, 담소 등)를 개최하여, ‘할 말 하는 문화’ 분위기를 조성
오프라인	<p>행복산책: CEO와 구성원들이 업무 외적으로 다양한 문화·야외 활동을 함께하며 격의 없이 소통하고, 의미 있는 휴식시간을 공유 (매월 사별 경영진 주최로 구성원 및 가족이 자발적으로 참여)</p> <p>계층별 워크숍: 경영 목표와 조직별 변화 추진 과제를 공유하고 그 과제에 대한 토의와 제안의 장을 마련</p> <p>리더스 포럼: CEO와 전 임원, 팀장을 대상으로 매월 주요 사업 이슈 및 변화·혁신에 대해 사내·외 전문가의 강연과 경영현안을 공유</p> <p>Harmonia: 구성원의 마음 건강과 역량 개발을 돕기 위한 상담코칭센터로, 구성원뿐만 아니라 가족에게도 전문 심리 상담사와 외부 전문가가 참여하는 Life, Career, Work, Family 분야의 상담 및 코칭을 제공</p>

— 인권 존중

인권 보호 및 실사(Due Diligence) 정책

SK이노베이션은 사업 운영 과정에서 직접 사업 운영 또는 사업 관계에 의해 인권 침해가 발생하지 않도록 인재 채용 및 육성 전략, 안전 보건환경(SHE) 방침, 윤리규범 등을 제정하여 경영활동 상에서 인권 보호 원칙을 엄격히 준수하고 있습니다.

또한 기업 시민으로서의 사회적 책임과 의무를 다하고자 2007년 10월부터 글로벌 지속가능경영 이니셔티브인 UNGC(United Nations Global Compact)에 가입하여 인권, 노동, 환경, 반부패 4개 영역의 10대 원칙에 대한 지지를 천명하고 있습니다.

● 인권 방침 및 적용 범위

- 첫째, SK이노베이션은 지속가능한 행복 실현을 위해 모든 구성원의 인간으로서 존엄과 가치를 존중한다.
- 둘째, SK이노베이션은 인본정신을 바탕으로 모든 구성원이 행복을 추구할 수 있도록 일하기 좋은 근로 환경 유지를 위해 최선의 노력을 다한다.
- 셋째, SK이노베이션은 UN, ILO 등 노동 관련 국제 기구의 인권보호 및 노동기준을 지지하고 존중하며, 성별·인종·국적·종교·연령 등 어떤 사유로도 차별하지 않는다.
- 넷째, SK이노베이션은 당사 인권정책 및 사업장이 있는 각 국가 또는 지역의 노동 관계 법규를 준수하며, 본 방침은 당사와 거래하는 모든 협력회사 및 사업 파트너가 준수해야 할 기본 의무임을 확인한다.

공정한 채용기회 부여

SK이노베이션은 모두에게 열려있는 공정한 사회형평적 채용을 실시하고 있습니다. 서류·필기전형의 평가는 외부 전문기관의 협조 아래 철저히 독립적으로 진행되며, 블라인드 심사 도입을 통해 학력, 성별 등 특정 사유로 인한 미연의 불이익을 엄격히 차단하는 등 투명한 채용 원칙·절차를 운영하고 있습니다.

또한, 사회적 가치 창출을 위해 장애인과 보훈인력의 경우 가점을 부여하여 고용 소외계층에 대한 채용을 강화하고 있습니다. 2016년 이후 장애인 공채과정을 정식 운영하고 있으며, 2018년부터는 국가유공자(보훈인력) 공채를 추가하여 사회형평적 채용을 확대해나갈 예정입니다.

여성인재 성장 지원

SK이노베이션은 사내 여성 협의회 W-Network를 운영하여 여성 인력이 경험할 수 있는 부당한 관행을 사전에 방지하는 동시에 여성 친

화적인 기업 문화를 촉진하고 있습니다. W-Network에서는 여성 관련 정책 및 제도 개선, 여성인력 채용 확대 및 역량 개발 지원, 여성친화적 근무환경 조성 등을 중점적으로 논의하고 있으며, 이러한 노력을 인정받아 2018년 ‘남녀평등고용’ 대통령 표창을 수상하였습니다.

● 직급별 여성이슈 해결을 위한 활동 체계



일과 삶의 균형 확보

구성원들이 일과 삶의 안정적인 균형을 유지할 수 있도록 유연한 근무 환경을 조성하고 있습니다. 동종업계 최초로 출퇴근 시간을 자율적으로 조정할 수 있는 ‘탄력근무제’를 시행하고 있으며, 스마트워크시스템을 도입하여 회의 및 보고의 절차를 간략화하는 동시에 업무 효율을 제고하였습니다. 또한 자녀가 있는 구성원들이 부담 없이 육아를 병행할 수 있도록 출산휴직 신청 시 자동적으로 1년간의 육아휴직이 함께 신청되는 육아휴직 자동전환제를 시행하고 있습니다. 이 외에도 임신기 여성 임직원을 위한 모유수유실/여성 휴게실을 운영하고, 2016년 사내 어린이집을 확장하는 등 일·가정 양립에 기여하고 있습니다. 2017년에는 이러한 가족친화경영 노력을 인정받아 여성가족부로부터 가족친화기업 인증을 수여 받았습니다.

성희롱 예방

SK이노베이션은 구성원의 성 관련 인권의식을 함양하고, 직장 내 성희롱을 엄격히 방지하기 위해 성희롱 예방 교육을 실시하고 있습니다. 연 1회 온라인 교육과 더불어 승진자·Values 과정, 신입사원·경력사원 대상 오프라인 교육을 지속적으로 진행하고 있습니다. 또한 사내 성희롱 고충상담실을 운영하고, 성희롱 신고가 접수된 경우 여성 변호인을 포함한 진상 조사위원회를 구성하여 혐의가 인정된 가해자는 즉각 퇴사 처리하는 등 사내 성 이슈에 엄중히 대응하고 있습니다.

지속가능한 공급망 조성



최근 글로벌 경영환경을 고려할 때, 공급망 내에서 발생하는 문제가 회사의 운영 및 평판에 미치는 영향이 증가하고 있습니다. 특히, 기업의 사회적 책임 준수에 대한 이해관계자들의 요구 증가로 회사 밸류체인 전반에서 발생할 수 있는 리스크를 선제적으로 대응하는 것이 중요합니다. 회사는 안정적인 공급처 확보를 통해 경쟁력을 제고하고, 협력회사로 인한 리스크를 관리함으로써 지속가능한 성장을 추진해야 합니다.

SK이노베이션은 공급망 관리체계를 구축하고, 지속적인 평가 및 모니터링을 통해 협력회사의 지속가능성 관리를 위해 노력하고 있습니다.

— 공급망 관리정책

SK이노베이션은 Cost 경쟁력(Total Cost Ownership), 품질(Reliability), 납기(On-Time Delivery & Customer Service Level), SHE(Safety, Health, Environment) 관리, 재무 및 비재무적 요인(ESG)에 대한 리스크 관리 측면을 종합적으로 고려하여 공급망을 관리하고 있습니다.

뿐만 아니라, 투명하고 공정한 거래환경 조성과 협력회사 지속가능성 관리를 위해 2017년 구매윤리규범과 협력회사 행동규범을 제정하였으며, 통합구매시스템(BiOK)을 활용한 협력회사 등록 및 평가, 구매계약관리 등 구매 프로세스 전반에 대한 체계적인 관리를 하고 있습니다.

 구매 윤리규범 주요 내용	공정거래, 투명거래, 법규 및 국제협약의 준수 (인권선언, UNGC 등)
 협력회사 행동규범 주요 내용	인권 및 노동, 안전·보건, 환경친화적 사업장 관리, 기업윤리 준수, 분쟁광물 사용 금지, 경영시스템 구축 등



통합구매시스템(BiOK) 화면

— 공급망 현황

SK이노베이션은 거래규모, 대체불가능성, 핵심기술 보유 여부, 비재무적 요인(ESG)에 대한 리스크 발생 가능성 등을 종합적으로 고려하여 핵심 협력회사를 분류·관리하고 있습니다.

당사의 주요 핵심 공급업체는 주요 생산공장인 울산, 인천, 증평, 청주, 서산 등에서 대규모 공사·용역을 수행하거나 사업과 관련하여 핵심 원·부재료 등(배터리 원재료, 첨가제, 촉매 등)을 취급하는 협력회사로, 2017년 기준 전체 3,030개 협력회사 중 295개 업체를 핵심 협력회사로 분류하고 있습니다. 특히, 주요 생산공장의 대규모 공사·용역, 일부 기자재 및 공정거래 이슈 발생 가능성이 높은 협력회사 등의 경우에는 거래 규모를 고려하여 2차 협력회사(Non-Tier 1)까지 관리 범위를 확대하고 있습니다.

● 2017년 협력회사 현황 분석

(단위: 개사, %)

	구분	협력회사 수	구매 비중
Tier1	전체 협력회사 ¹⁾	3,030	100
	핵심 협력회사	295	85
Non-Tier 1	핵심 협력회사 ²⁾	57	-

주1) 최근 3개년 간 거래실적이 있는 협력회사
주2) 주요 생산공장 대규모 공사·용역 또는 일정 규모 이상의 물품 관련 중간 도급업체(SK 건설, 행복나래 자료 활용)

● 협력회사 물품구매액

(단위: 억 원, %)

	구분	2015	2016	2017
물품 구매액		7,436	9,536	11,866
현지 ¹⁾ 협력회사 물품 구매액		3,767	4,833	7,371
현지 ¹⁾ 협력회사 물품 구매비율		51	51	62

주1) 대한민국에 해당함