

1 '몰입' 과 기업 성과



Case.1

2



- 김대리가 팀장에게 새로운 시장창출에 대한 반짝이는 아이디어를 제안
- 팀장은 사업계획을 직접 작성해 보라고 격려
- 김대리는 임원회의에서 사업계획을 발표, 임원들의 박수를 받음



- 박대리의 팀장은 업무에 대해 질문할 때마다 “아직 그것도 몰라?”라며 핀잔을 줌
- 박대리는 팀장의 신뢰를 얻지 못하고 있는 것 같아 용기를 잃음
- 박대리는 많은 아이디어를 가지고 있지만 끝내 팀장에게 말하지 못함



Case.2

3



- 김대리의 팀장은 정기적으로 김대리에게 성과에 대한 피드백을 진행하고 본인이 김대리에게 원하는 바를 명확하게 제시
- 김대리의 장단점과 성과 향상 방안에 대해서도 적극적으로 표현



- 박대리의 팀장은 성과에 대해 정확한 피드백을 주지 않고 가끔 얼굴만 찌푸림
- 박대리는 주위 사람들을 통해 그에 대한 팀장의 평가를 들음
(“방향을 못 잡는다”, “지식이 부족하다” 등)
- 박대리는 열악한 환경에서도 일을 잘하고 있다고 생각했으나... 일할 맛이 나지 않음



Case.3

4



- 김대리는 수시로 자신에게 앞으로 어떤 일을 하고 싶은지 묻고 어떤 교육과 경력경로가 필요한지 설명해 주는 팀장에게 무척 고마움을 느낌
- 김대리는 본인과 팀장이 서로의 성장과 발전을 돕고 있다고 확신함



- 박대리는 현재 회사에서 5년 후 어떤 일을 할 수 있을 지 전혀 예상할 수 없음
- 박대리는 업무 스트레스가 상당함에도 불구하고 본인의 성장기회가 없다고 생각
- 헤드헌팅 회사와 지속 접촉 중...



몰입이란

직원이 자신이 근무하는 기업의 성공을 위해 자발적으로 추가적인 시간, 지력, 에너지를 투입하는 상태를 말함.

몰입이 왜 중요한가

재무성과 측면

3.74%



2.06%



몰입도 낮은 기업

몰입도 높은 기업

영업 이익율

순 이익율

-1.38%

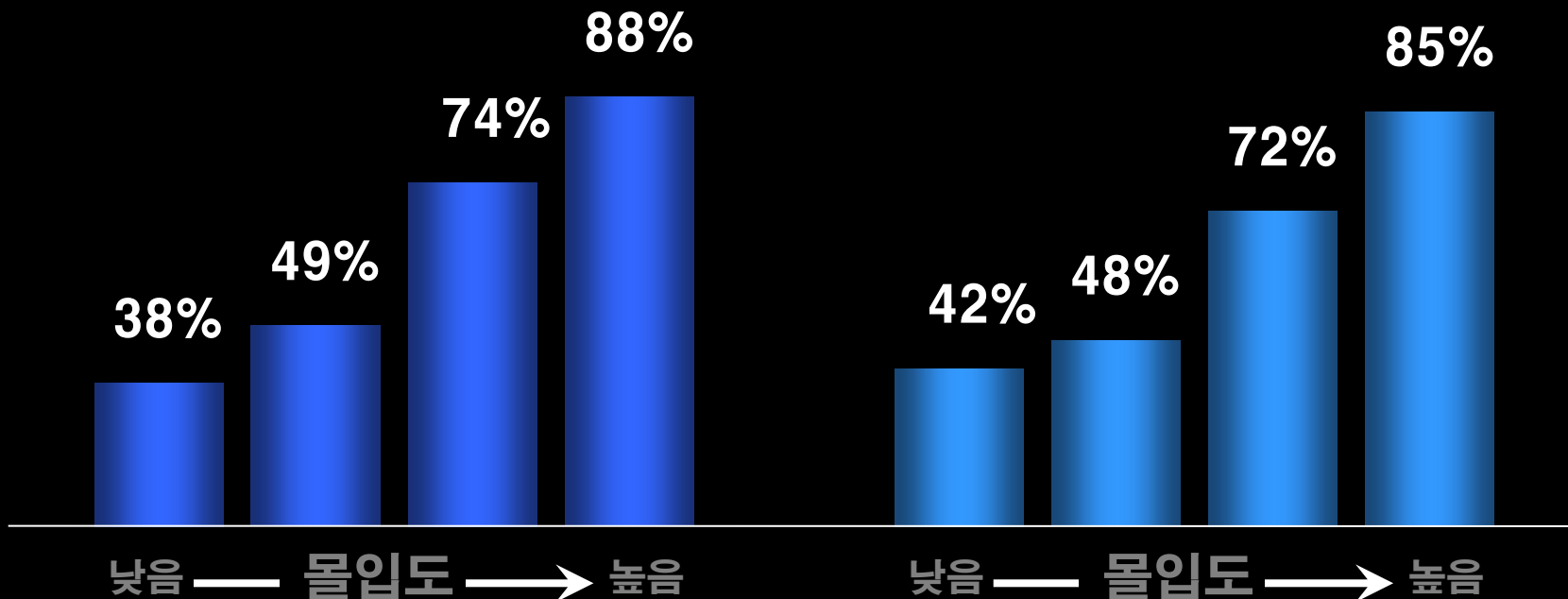
-2.01%

*자료 : Towers Perrin(41개 글로벌 기업, 임직원 36만명)

개인성과 측면

나는 업무, 제품, 서비스,
품질에 영향을 미칠 수 있다.

나는 고객만족에 영향을
미칠 수 있다.



주요 영향 요인

▪리더십		100%
▪교육/인재개발		60%
▪급여/복리후생	30%	
▪고용 안정성	20%	
▪존중 및 공정성	20%	
▪권한 위임	20%	
▪전략 및 방향성	20%	
▪전사적 변화	20%	
▪이미지/브랜드	10%	
▪고객 중심	10%	

*자료 : Towers Perrin(2009)

몰입도 제고 방안(주요 영향요인별)

·리더쉽

- 교육.인재개발
- 급여.복리후생
- 고용 안정성
- 존중 및 공정성
- 권한 위임
- 전략 및 방향성
- 전사적 변화
- 이미지/브랜드
- 고객 중심

- 몰입도 상승의 가장 큰 원동력
- 장기적 방향제시를 통해
심적 안정감을 주는 역할

- ✓목표를 명확히 제시
- ✓직원들에게 진심으로 관심을
- ✓공개적, 진실된 의사소통
(리더는 쉬운 접촉대상이 되어야)

▪리더쉽

▪**교육.인재개발**

▪급여.복리후생

▪고용 안정성

▪존중 및 공정성

▪권한 위임

▪전략 및 방향성

▪전사적 변화

▪이미지/브랜드

▪고객 중심

▪사업환경 악화 시 '있으면 좋으나
없어도 무방한 것' 으로 인식

▪직원들, 소모품 취급 당하는 느낌

▪사기 저하 등 부작용

✓교육 비용 삭감 지양

✓불가피할 경우 선별적 삭감 진행

✓중요 부분에는 집중 전략 필요

- 리더쉽
- 교육.인재개발
- 급여.복리후생
- 고용 안정성
- 존중 및 공정성
- 권한 위임
- 전략 및 방향성
- 전사적 변화
- 이미지/브랜드
- 고객 중심

- 자신의 미래에 대한 직원들의 우려와 밀접하게 연관
- 적절한 보상책 없을 경우 몰입도 저하 및 대규모 이직도 가능

- ✓ 보상의 전체적인 규모 유지
- ✓ 필요 시, 전체 규모 유지 범위 내에서 세부 항목 조정
- ✓ 세부 내용 수시 공유(신뢰)

전략

변화의 목적을 명확하게 설명하고
기대되는 결과에 대해서는 지속적으로 반복해서 공유

커뮤니케이션

좋은 정보, 안 좋은 정보 모두를
최대한 자주 구체적으로 공유

조직문화

변화된 구조와 유기적으로 연계될 수 있는
조직문화를 면밀하게 고려

고객중심

내부적 변화에만 치중하지 말고
외부의 고객 및 시장에도 지속적으로 집중

리더십

변화가 지속되는 동안
가시적이고 신뢰할 수 있는 리더십을 발휘하여 변화를 주도

인재개발

기업 발전과 개인 발전의 연계성 강조
이행할 수 없는 약속은 하지 말 것

몰입도 제고 방안(주요 시점별)

- 입사와 직장 생활 초기
- 성과 관리 과정
- 경력 개발 과정

▪ 입사와 직장 생활 초기

- 직장인의 몰입도는 입사 1년간 가장 높고 2~5년차에 가장 낮음

	1년	2~5년	6~10년	11~20년	20년이상
경영진 신뢰도	45%	42%	50%	51%	46%
직속상사의 공정성	54%	42%	42%	48%	50%
경영진 정보 신뢰	45%	38%	41%	48%	50%

- 2~5년차 직원들은 조직의 중추가 될 사람들
→ 업무교육, 코칭과 멘토링, 연차별 교육 필요

■ 성과 관리 과정

- 신입사원부터 임원까지 전 직급에 해당
 - 성과에 대한 논의의 빈도, 수준에 따라 직원 몰입도가 달라짐
 - 대부분의 한국 직장인들은 제대로 된 피드백을 받지 못하고 있다고 함
-
- 명확한 목표 제시, 지속적인 성과 피드백 필요
 - 부정적 사실(fact)만 피드백 할 경우 역효과, 적절한 설명과 함께 피드백 필요

■ 경력 개발 과정

- 직원들은 회사가 가능한 많은 경력개발 기회를 제공해 주기를 기대함
 - 회사가 이를 충족시켜 줘야 높은 충성심과 몰입 수준을 유지할 수 있음
-
- 개인별 경력개발 경로 명확화
 - 경력개발을 위해 해야 할 일에 대한 인식 공유
 - 경력개발에 필요한 적절한 지원

몰입도 높은 직원의 특징

- 경영 목적/목표에 대한 믿음
- 회사가 추구하는 가치에 동의
- 목표성취를 위한 개인역할 인식

인지적
측면

- 직장을 일하기 좋은 일터로 인식
- 조직에 대한 자긍심
- 업무수행을 위한 최고의 지원을 받고 있다고 느낌

정서적
측면

행동적
측면

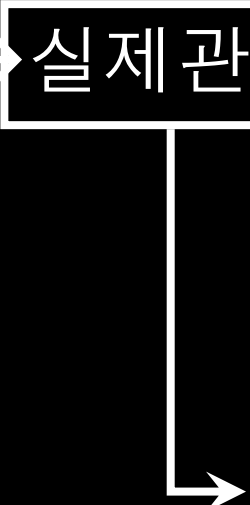
- 조직 성공을 위한 기대 이상의 노력
- 개인 능력 발휘의 기회가 충분하다고 인식



사 례(SC제일은행)

▪ 리더 행동 교정 프로그램

- 리더들의 바람직한 행동 유형 16 선정
- 학습 → 자기기술 → 실제관찰 → 피드백

- 
- 역할극
 - 그룹 토의
 - 심층 면접
 - 사례 분석 및 발표

※ 리더들의 바람직한 행동 유형 16 중 일부

팀원의 니즈	상사의 행동
나를 알아준다	<ul style="list-style-type: none"> • 팀원의 강점을 파악하고 이해한다 • 팀원 스스로 자신의 강점을 활용하게 할 방안을 찾는다 • 팀원과 개인적으로 친밀해진다 • 경험과 기술보다는 재능에 맞는 업무를 준다
나에게 관심을 기울인다	<ul style="list-style-type: none"> • 잘한 일을 인정해 주고 칭찬을 아끼지 않는다 • 성과에 대한 명확한 기준을 세운다 • 고성과자들에게 피드백을 통해 도전적 목표를 준다 • 저성과자의 용기를 북돋우는 동시에 강하게 개선을 요구한다
나를 배려해 준다	<ul style="list-style-type: none"> • 팀원들이 장애를 극복하고 문제를 해결하도록 돕는다 • 팀원 각자가 더 효율적으로 일할 수 있도록 돕는다
나에게 영감을 준다	<ul style="list-style-type: none"> • 커뮤니케이션을 통해 팀원들과 뚜렷한 목표의식을 공유한다 • 팀원 개인의 역할이 어떻게 전략적 목표에 기여하는지 알려준다 • 일의 배경과 의미가 전달되도록 영감을 주는 이야기를 한다

사 례(수자원 공사)

▪ 집중 근무 시간제

- 10시~12시 집중 근무 시간제 도입
- 담배, 커피, 잡담, 사적 전화/인터넷 금지 및 회의, 상급자의 직원 호출 제한
- 순번을 정해 직원들이 직접 모니터링 (“오늘은 제가 모니터링 합니다” 육성 공지)

※ 업무 집중도 높은 시간대 : 10시~11시

※ 높은 업무집중력 지속되는 시간 : 2시간 30분

*자료 : 인크루트, 엠브레인(직장인 2,036명 대상 조사)

사 례(3M)

■ 15% Rule제

- 자기 시간의 15%를 새로운 창조를 위해 자유롭게 사용할 수 있도록 제도화
- 하고 싶은 일에 집중, 업무 몰입도를 높여 창조적 성과 유도(ex. 포스트잇)

사 례(B&Q : 인테리어 유통업체)

- **몰입도 측정, 몰입 촉진요인 지속 관리**
 - 2000년부터 시행
 - 몰입도 증가에 따른 이직률 감소로 큰 폭의 인력 관리 비용 절감

몰입도를 높이는 요인의 75%가 리더십과 관련이 있다.

**탁월한 리더는 직원의 몰입도를 높이고
몰입된 직원은 고객만족을 통해 조직성장에
기여한다.**

[참고자료]

- DBR
- e-MBA 교육자료
- 변화/혁신 관련 인터넷 카페,블로그