

SYNERGY INSIGHT

NO.151

왜 인게이지먼트가 중요한가?

CONTENTS

- 세계의 성장이 계속해서 도입
- 정답이 없는 시대이기 때문에 인게이지먼트가 중요
- 인게이지먼트는 기업의 업적에 직결한다

SYNERGY
INSIGHT

INSIGHTS NO.151

세계의 성장 기업이 계속해서 도입

인게이지먼트는 유럽 기업을 시작으로 세계에서 성장 기업에서 주목되고 있는 개념입니다. 자사의 경영 지표와 구성원의 인게이지먼트의 강도를 진단한 스코어를 채용하고 있는 예도 증가하고 있으며, 지금은 인태 매니지먼트의 새로운 상식이 되고 있다고 해도 과언이 아닙니다. 구체적으로는 어떤 회사가 도입하고 있는지, 몇 가지 예를 들겠습니다.

- 애플에서는 구성원 인게이지먼트를 다면적으로 파악하는 구조를 2007년부터 도입하고 있습니다. 고객의 로열티를 가시화하는 지표 NPS를 점포 스템의 인게이지먼트 진단에 응용. 점포마다 결과를 바탕으로 개선하고 있습니다.
- 구글은 포춘 지의 "일할 맛이 나는 회사" 평판에서 늘 1위를 차지합니다. 구글은 데이터를 활용해 인게이지먼트 향상을 도모하고 있습니다. 근무 시간인 20%를 자신이 열중할 수 있는 프로젝트에 자유롭게 할당할 수 있는 제도, 직장에 마련된 놀장과 경명진에게 무엇이든 질문할 수 있는 **매주 금요일의 전사 회의** 등, 많은 제도가 구성원의 높은 인게이지먼트를 끌어내고 있습니다.
- 다즈니는 리더들에게 구성원에게 감사를 나타내는 액티브 리스닝, 좋은 스토리 공유 등, 인게이지먼트를 높이는 대처를 일상적인 우선 사항으로 하고 있습니다.
- Zappos는 구성원끼리 보너스를 주는 제도, 부딪을 들어주는 프로그램, 여원동물을 직장에 데려오는 이벤트, 매월의 생일 파티 등 많은 대처를 하고 있습니다. 그 모든 바탕에는 인게이지먼트를 중시한다는 생각이 있습니다.

확실하게 성장하고, 시장으로부터의 평가도 높은 우량기업이 모두 인게이지먼트는 중시하는 이유는 무엇일까요? 이 장에서는 오늘의 비즈니스 환경에서 인게이지먼트가 중요한 이유를 기관하고, 인게이지먼트와 기업 업적과 이직률의 관계성 등, 인게이지먼트가 조직에 주는 임팩트에 대해서 해설합니다.



정답이 없는 시대이기 때문에 인공지능이 중요

왜 지금, 인공지능이 주목되고 있는가? 배경에는 큰 2개의 현상을 말할 수 있습니다.

배경 1. 인재의 유동화가 진행되고, 이직이 보편화 되었다.

한나는 인재의 유동화가 진행된 것입니다. 본래 중신고용 문화가 강했던 한국 기업입니다만, IMF 이후 장기 불황부터, 인재의 유동화가 더욱 진해되었습니다.

중신 고용이 당연했던 시대에는, 구성원의 인재가 지멘스는 그다지 문제되지 않았었습니다. 그만두지 않는 것이 전제라면, 사람을 조직에 묶어 두기 위한 제도는 필요 없습니다. 경영자층의 관심이 고용한 구성원을 어떻게 활용할 것인가, 어떻게 배치할 것인가에 멈추어 있어도 이상하지 않았었습니다.



하지만 현재, 이제는 이직이 보편화가 되었습니다. 구성원이 애착을 갖지 않고, 보람을 느낄 수 없는 직장에서는 사람이 사라지고 있습니다. 기업이 개인을 선택하고, 일생에 관여하는 시대에서, 개인이 기업을 선택하고, 옮겨가는 시대가 되었습니다. 그리고 앞서 말한 인재 유출과 이직률은 기업에 있어서 **치명적인 타격을 주고 있습니다. 인재 획득 경쟁 "워포탈렌트"에 이기기 위해, 기업은 구성원의 인재가 지멘스를 높이고, 여기서 일하고 싶다, 여기서 계속 있고 싶다** 라고 생각하도록 해야 하는 것입니다.

배경 2. CREATIVITY가 요구되고 있다



또 하나의 배경은 변화가 격하고, 종래의 방식이 통용하지 않는 시대가 되어 업무 중 creativity(창조성)이 더욱 요구되게 된 것입니다. 현재는 Volatility(변동성), Uncertainty(불확실성), Complexity(복잡성), Ambiguity(애매성)의 이나들을 따 VUCA시대라고 합니다. 본래 고도경제성장기와 같이, **선배 사원이 하고 있는 것을 그대로 반복하는 것이 아닌 시대입니다.** 경영자도 선배사원도 "정답"을 알 수 없습니다. 그런 상황에서 creativity를 발휘하고, 0부터 1을 창출하는 것이 보다 강하게 요구되고 있습니다.

그러기 위해서는, 젊은 층도 경영자도 모두가 의욕적으로 업무를 하고, 지혜를 짜내야 합니다. creativity는 위에서의 명령에 따르는 것으로 생기는 것이 아닙니다. 자발적 및 주체적으로 생각하고, 자유롭게 발상할 때 좋은 아이디어가 생기는 것입니다.

즉, 조직으로서 이노베이션을 창출하고, 개인으로서 creativity를 발휘하기 위해서는 자발적인 공헌 의욕(인공지능이)가 생기는 것입니다.

이런 2개의 배경에서 인공지능이 기업에 있어서 매우 중요한 것입니다.

인게이지먼트는 기업의 업적에 직결한다

실제로 인게이지먼트는 조직의 퍼포먼스에 다양한 영향을 주는 것이 과학적으로 검증되어 있습니다.

아래 그래프는 인게이지먼트가 기업의 KPI(중요업적평가지표)에 어떤 영향을 주는가를 결렬이 조사한 결과입니다.

인게이지먼트가 높은 팀은 낮은 팀보다 수익성이 22%, 생산성 21%, EPS(주가수익률)은 47%로 상회하고 있다는 결과가 나왔습니다. 고객 만족도도 10% 상회했습니다. 한편, 이직률은 대폭 낮고, 사고와 품질의 결함도 적으며, 결근도 적다는 상관도 명확합니다.

인게이지먼트와 기업 업적의 관계

상위 25%, 하위 25%의 팀의 중앙치의 차이, 결렬조사



■ 인게이지먼트가 높아지면 이직률은 낮아진다.

이직률과의 관계에 대해서는 미국 경영, 인사 관리 컨설팅 회사 CEB사도 조사 결과를 발표했습니다. 동사가 한 조사는 27개국 10종류의 59사, 5만명을 대상으로 한 대규모 조사입니다. 그에 의하면 인게이지먼트가 높은 구성원이 1년 이내에 이직할 가능성은 1.2%, 낮은 구성원은 9.2%로 큰 차이가 보입니다. 이는 인게이지먼트가 낮은 구성원에게 어떠한 자극을 주어, 인게이지먼트를 향상시키는 것이 가능하면 이직을 87% 감소시킬 수 있는 것을 의미합니다.



■ 서비스화가 진행되면 인게이지먼트는 더욱 중요하게 된다.

또한 산업의 흐름으로서 비즈니스의 서비스화가 진행되고 있는 것에도 이해하고 있어야 합니다. 즉 "물건을 파는 것"에서 "행동을 파는 것"에 변화합니다.

예를 들어, 오피스 기기 등의 메이커가 제품을 팔고 끝내는 것이 아닌, 메인터넌스로 수익을 올리는 비즈니스 모델에 전환하는 움직임이 과거 수년간 많이 보였습니다. 소프트웨어를 패키지로 판매하고 있던 회사가 서브스ک립션 모델에 이행한 것도 같습니다.

인게이지먼트와 이직률의 관계 1년 이내의 이직가능성



인게이지먼트가 특히 약한 상태에서 특히 강한 상태로 이행하면 1년 이내 이직 가능성이 87% 저하된다



제품 그 자체에 의한 차이화가 어려워져, 상품의 라이더 사이클도 단기화하고 있습니다

그러므로, 서비스의 질을 높이는 것이 비즈니스의 성공의 열쇠가 된다는 것입니다만, 여기에 인게이지먼트가 중요한 영향을 미칩니다.

하버드 비즈니스 스쿨 교수(당시) 제임스 헤스켓은 1994년에 발표한 논문 “서비스 프로피트 체인의 실천 법”(putting the service-profit chain to work)

헤스켓이 명시한 것은, 우선 조직이 구성원을 중요시하면 (그게 따라 구성원의 인게이지먼트가 높다면), 구성원은 고객에 좋은 서비스를 제공한다는 것입니다. 이에 따라 고객은 더욱 서비스를 이용하게 되며, 기업의 매출과 이익이 증대합니다. 기업은 그 이익을 사용해 더욱 구성원을 소중히 할 수 있습니다. 이러한 **호순환**이 생기는 것으로, 헤스켓은 실증하고 있습니다.

또한 구성원의 인게이지먼트가 높아지면 고객의 만족도도 높아진다는 이 상관은 “거울효과”라고 불립니다.

서비스의 제공자와 이용자, 구성원과 고객은 함께 거울 같은 관계를 가지고 있다는 것입니다. 고객의 만족은 구성원의 만족에 이어지며, 그것이 구성원에게 보다 좋은 서비스를 촉진하고, 고객의 만족도를 더욱 높이는 것입니다.

비즈니스 서비스화가 진행되는 가운데, 이러한 관점에서도 인게이지먼트를 높이는 것은 더욱 중요시될 것입니다.