

HR MAGAZINE

OPINION

최고의 팀을 위한
5가지 집중 전략

직원들의 업무몰입도와 생산성을 높이고 싶다면 팀 경험을 개선하는 데 투자하고 에너지를 쏟아야 한다. 잘 기능하는 팀은 잘 기능하는 조직의 기본이다.

최고의 팀을 위한 5가지 집중 전략

마커스 버킹엄

강점 기반 기술 프로그램을 개발하는 기업 TMBC의 설립자

ADPRI에서 People + Performance 연구를 이끌고 있고, 얼마 전 글로벌 업무 몰입도 연구 프로젝트를 주도했다.

애슐리 구달

Deloitte Service LP 리더십 개발 담당 임원

현재 시스코에서 리더십 및 팀 인텔리전스 부문 수석 부사장으로 활동하고 있다.

intro

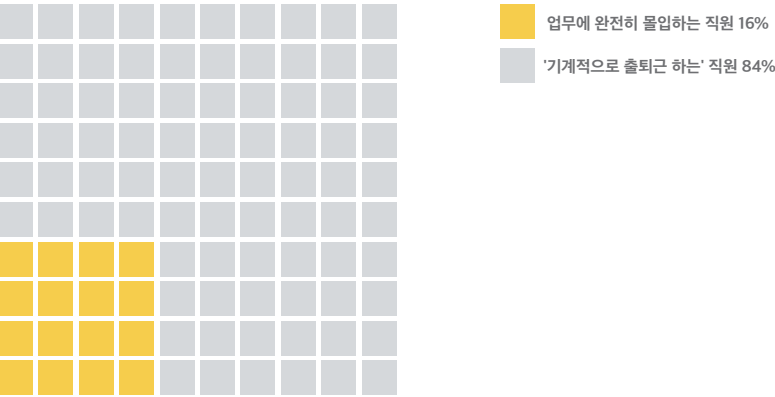
같은 직종에 종사하는데 누구는 아주 성공적인 직장생활을 하고 누구는 하루하루 견디는 것도 버거워하는 사례는 지금 전 세계 어디에서나 찾아볼 수 있다. 오늘날 기업들은 직원들의 업무몰입도를 높이는 방법을 강구하고 있다. 하지만 기업들의 시도는 일관된 결과를 보여주지 못했다. 우리는 어디가 잘못됐는지 알고 싶었다.



우리는 왜 업무몰입을 중요하게 생각할까?
그리고 무엇을 잘못하고 있을까?

업무몰입engagement이 정확히 무엇일까? 우리는 이 용어가 사람들이 업무에 얼마나 열중하고 열의를 보이는지와 관련돼 있다는 걸 안다. 그리고 업무몰입을 어떤 태도의 집합으로 더 엄밀하게 정의한 덕분에, 우리는 업무몰입도를 측정하고 업무몰입이 성과에 끼치는 영향을 이해할 수 있게 됐다. 이런 연구는 1980년대와 1990년대 갤럽에서 시작했고 우리를 비롯한 수많은 연구자들에 의해 이어져 왔다. 이제 우리는 직원들의 특정한 태도를 보고 생산적인 행동을 할 것인지 예측할 수 있으며, 기업과 관리자와 개인이 이런 태도를 개선하거나 바꾸는 방법이 있다는 사실을 알게 됐다.

직원들의 저조한 업무 몰입도
전 세계 근로자의 대부분이 업무에 완전히 몰입하지 않고 있다.



여러 시기와 다양한 국가의 업무몰입도 집계 수준을 보면, 조직문화를 개선하려는 노력부터 철저한 성과관리에 이르기까지, 기업이 업무몰입도를 높이기 위해 지금까지 취해온 각종 조치가 별 효과를 거두지 못했음이 금세 명확해진다. 필자 중 한 명인 마커스는 갤럽과 함께 진행한 업무몰입도 연구를 계기로 ADP 연구소에 합류해, 일터에서 직원과 업무성과에 대한 연구를 이끌고 있다. 마커스 연구팀은 지금까지 수행된 업무몰입도 연구 중 가장 광범위하고 방법론적으로 일관되게 진행한 글로벌 연구를 얼마 전 마무리했다. 연구팀은 19개국 성인 근로자의 대표 표본(국가별 응답자 1000명)을 대상으로 신빙성 있게 업무몰입도를 측정할 수 있는 여덟 가지 질문에 답하도록 했다. 연구 결과 근로자 가운데 약 16%만이 업무에 완전히 몰입했고, 약 84%는 기계적으로 일했다.

이런 태도가 어떤 일관된 주제들을 중심으로 형성돼 있다는 사실도 알게 됐다. 명확한 목적의식, 직원들이 공통적으로 가치 있거나 중요하게 여기는 것, 심리적 안정감, 미래에 대한 확신 등이다. 또한 이런 태도의 집합이 한 사람, 하나의 팀, 혹은 한 기업에서 발현되는 것을 보고 이를 '업무몰입'이라고 부를 수 있다는 것도 우리는 알게 됐다. 마지막으로, 직원의 개인적 감정과 경험에 대한 명확한 진술 몇 가지를 이용해 측정할 업무몰입도를 기반으로, 어떤 근무환경이 생산성, 혁신, 이직 방지 등 다양한 긍정적 효과를 이끌어낼 수 있는지 파악할 수 있다는 것도 안다.

결과는 갤럽을 비롯한 많은 연구자들이 진행한 과거의 조사 결과보다 희망적이지 않다. 게다가 직원들의 업무몰입이 사업부 단위의 직원 생산성을 이끌어내기 때문에, 지난 40년간 미국의 1인당 생산성 증가율이 연 1%를 겨우 웃도는 수준에 머물러 있고 영국 독일 등 다른 선진국의 수치는 이조차도 안 된다는 사실은 예측했던 바다. 확실히 다른 대안이 필요하다. 핵심은 업무몰입을 실질적으로 이끌어내는 동력을 이해하는 것이다.

지난 몇 년 동안 우리는 그 답을 찾는 데 실패했다. 대부분의 사람은 업무몰입도의 차이를 보통 다음 두 가지 중 하나의 방식으로 설명한다. 첫 번째는 업무몰입도가 높은 직원은 그와 잘 맞는 직장에서 일하고, 그렇지 못한 직원은 그와 잘 맞지 않는 직장에서 일한다는 것이다. 그래서 업무몰입도가 낮은 직원의 삶과 성과를 개선하려면 그가 일하는 직장 전체에 초점을 맞춰야 한다. 즉, 기업이 직원들을 더 많이 지원해야 한다. 기업이 자사의 '인재 브랜드'를 홍보하고, 기업이 원하는 바람직한 인재상을 더 명확히 밝혀서 직원들이 올바른 업무태도를 더 잘 이해할 수 있도록 도와야 한다. 이런 발상을 흔히 '문화'라고 부른다. 본래 문화를 우선시해서 직원들의 경험에 관심을 두는 기업의 경우에는 중요한 첫걸음을 내딛은 셈이지만, 기업 수준에서 직원의 업무경험을 개선하는 건 완전한 해결책이 아니다.



“연구 결과 근로자 가운데 약 16%만이
업무에 완전히 몰입했고, 약 84%는
기계적으로 일했다.”

두 번째 설명 방식은 정반대 입장을 취한다. 문화라는 폭넓은 개념에 주목하는 대신, 업무성과 및 몰입도의 차이가 개인적 특성에서 비롯된다고 말한다. 즉, 업무몰입도가 높은 직원이 잘하는 무언가를 업무몰입도가 낮은 직원은 잘 못하고 있다고 본다. 따라서 업무몰입도가 낮은 직원의 업무방식에 대해 피드백을 제공하고, 더 많은 교육을 실시하고, 다른 일을 할 경우 더 좋은 성과를 낼지 모른다는 가능성을 염두에 두고 다양한 직무를 경험할 기회를 줘서 그의 업무몰입도를 높일 수 있다. 아니면 업무에 몰입할 수 있는 다른 직원을 구해 대체한다는 해결책을 도출할 수 있다.



본질적으로 우리는 기업 조직을 점점 더 복잡해지는 기계처럼 다뤄왔다. 그래서 인간을 부품 정도로만 취급하고, 문제가 생기면 조직문화 전반을 바꾸기 위해 경영진이 조직시스템을 손보거나, 인간이라는 개별 부품을 업그레이드해서 해결해야 한다고 생각해 왔다.

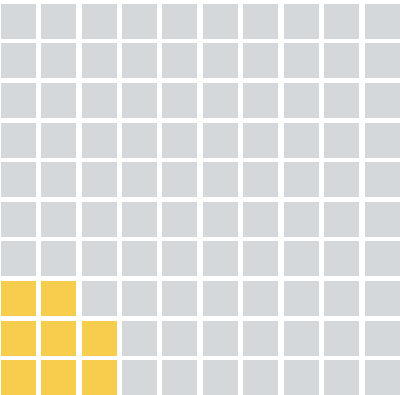
하지만 이 아티클을 뒷받침하는 ADPRI 연구는 너무나 간단하지만 지금까지 거의 무시돼 온 한 가지 방법으로 직원의 건강과 생산성을 향상시킬 수 있음을 보여준다. 직원의 삶과 성과를 개선하는 가장 효과적인 방법은 문화 혹은 독립적으로 일하는 직원 개인이 아닌 팀에 초점을 맞추는 것이다.

“우리는 문제가 생기면 조직문화 전반을 바꾸기 위해 경영진이 조직시스템을 손보거나, 인간이라는 개별 부품을 업그레이드해서 해결해야 한다고 생각해 왔다. 하지만 가장 효과적인 방법은 문화 혹은 독립적으로 일하는 직원 개인이 아닌 팀에 초점을 맞추는 것이다.”

팀이 중요한 이유

팀의 힘

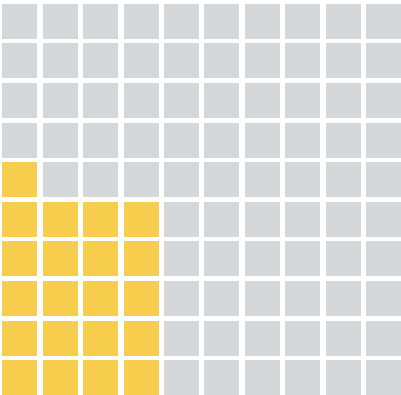
팀에 소속된 직원들 가운데 업무에 완전히 몰입한 이들의 비율이 독립적으로 일하는 직원들에 비해 두 배 이상 높다.



■ 업무에 완전히 몰입하는 직원 8%

■ 팀에 소속되지 않은 직원

업무몰입을 이끌어내는 가장 효과적인 수단을 알아내기 위해, 우리는 특정 직원이 업무에 완전히 몰입하는 이유를 설명해줄 수 있는 다양한 변수를 분석하기 시작했다. 나이가 많을수록 직장생활에 적응을 느끼는 경향이 있으니 고령직원이 업무에 완전히 몰입하는 경향이 덜할까? 교육수준이 높을수록 업무몰입도가 높을까? 고용형태에 따라 업무몰입도가 달라질까? 그러니까, 파트타임 직원이 풀타임 직원보다 업무몰입도가 높을까 아니면 그 반대일까? ADPRI 연구는 이를 비롯한 다양한 변수를 면밀히 살펴보고, 업무몰입과 생산성을 가장 잘 설명해 줄 수 있는 변수를 찾아냈다. 그 결과 응답자가 단순히 업무를 주로 팀 단위로 수행하는지 아닌지가 가장 강력한 요인으로 밝혀졌다. 팀 단위로 일하는 응답자들은 독립적으로 일하는 응답자들보다 업무에 완전히 몰입하는 경향이 두 배 이상 높았다. 업무 현장에서의 경험, 즉 함께 일하는 동료 및 동료들끼리의 상호작용이 다른 어떤 변수보다 더 강력했다.



■ 업무에 완전히 몰입하는 직원 17%

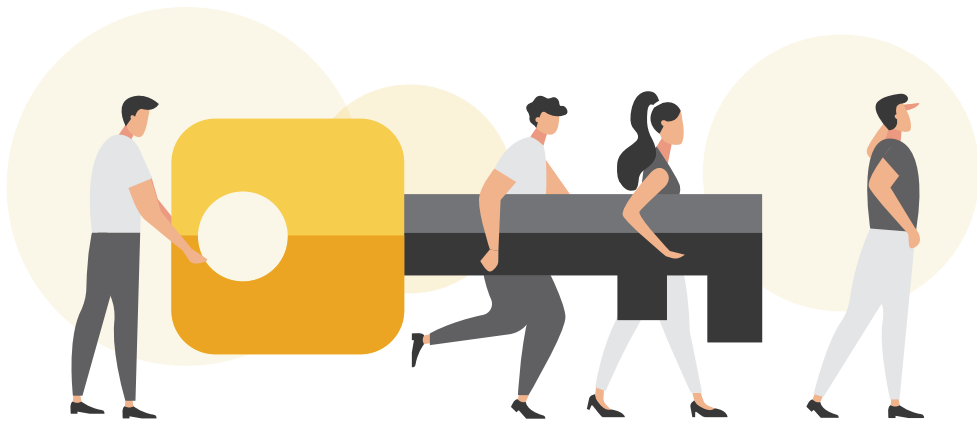
■ 팀에 소속된 직원

일리 있는 설명이다. ADPRI 연구에 따르면 모든 산업, 전 세계 모든 지역, 조직의 모든 수준에서 이뤄지는 대부분의 업무는 사실 팀워크이며, 근로자의 83%가 거의 모든 업무를 팀 단위로 수행한다.(물론 업무몰입도 수준은 팀마다 제각각이다.) 업무경험은 사실상 팀 경험이다. 당신이 맡은 업무는 다른 사람들의 업무와 연계돼 있다. 당신의 강점은 다른 사람들의 강점을 뒷받침해 준다. 당신의 주변에는 당신을 보살펴주고, 당신의 비밀을 지켜주고, 당신의 업무에 반응해주고, 당신의 의견을 들어주고, 당신이 일을 버거워 하면 함께 도와주고, 일에 차질이 생기면 조언해 주는 사람들이 있다. 이런 팀 경험의 질이 곧 회사 경험의 질인 셈이다.

“업무경험은 사실상 팀 경험이다. 팀 경험의 질이 곧 회사 경험의 질인 셈이다.”

팀에 소속감을 느끼기 위해 반드시 조직문화에 융화되거나, 특정한 훈련과정 혹은 개발 이니셔티브를 거칠 필요는 없다. 소속감은 팀의 리더와 동료들을 매일 만나 대화를 나누고, 서로 의지하고, 상호 지지해 주는 지 아닌지에 달려 있다. 팀에서 겪는 일들은 업무생산성, 직업만족도, 창의성, 혁신, 회복력, 근속의지 등 많은 부분에 영향을 끼친다. 다시 말해, 업무에 관한 한 훌륭한 팀과 팀워크는 권장 요소가 아니라 필수 요소다.

실제로 우리의 연구 결과에 따르면 이것이 유일한 방법이다. 그리고 직원들의 업무몰입도와 생산성을 높이고 싶다면 기업들이 왜 조직에 실재하는 팀들을 쉽게 파악할 수 없으며, 이런 상황이 지금 어떻게 변화하고 있는지를부터 이해해야 한다. 그런 다음 이런 팀 경험을 개선하는 데 투자하고 에너지를 쏟아야 한다.



최고의 팀

팀에 대한 소속감이 업무몰입도를 이끌어내는 기본 요소이기는 하지만, 업무몰입도가 유독 높은 팀들이 있다. 업무몰입도 수준이 가장 높은 상위 25%의 팀에 속한 팀원들 가운데 59%가 업무에 완전히 몰입하는 반면, 하위 25%의 팀에 속한 팀원들의 경우는 0%였다. ADPRI 연구는 최고의 팀과 그렇지 않은 팀을 구분 짓는 핵심 요소가 한두 가지가 아니라는 점을 강하게 암시한다. 여기서 우리는 리더가 팀을 개선하는 방법에 관해 다음과 같은 결론을 얻을 수 있다.

“직원들의 업무몰입도와 생산성을 높이고 싶다면 팀 경험을 개선하는 데 투자하고 에너지를 쏟아야 한다.”

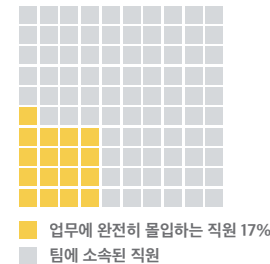
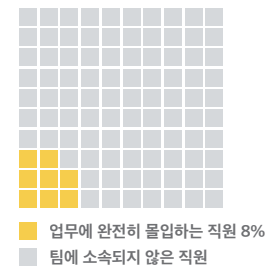
“업무몰입도 수준이 가장 높은 상위 25%의 팀에 속한 팀원들 가운데 59%가 업무에 완전히 몰입하는 반면, 하위 25%의 팀에 속한 팀원들의 경우는 0%였다.”

■ 신뢰에 초점을 맞춰라.

우리 자료를 보면 고성과팀과 저성과팀을 가르는 가장 큰 요소가 바로 팀 리더에 대한 팀원들의 신뢰라는 점을 대변해 알 수 있다. '팀 리더를 매우 신뢰한다'고 응답하는 팀원은 그렇지 않다고 답하는 팀원에 비해 업무에 완전히 몰입하는 비율이 여덟 배나 높다. 이런 팀원은 리더를 의심의 여지없이 깊이 신뢰할 것이다. 그런데 '팀 리더를 신뢰하는 편이다'라고 응답하는 팀원은 팀 리더를 완전히 불신하는 팀원과 거의 비슷한 수준의 업무몰입도를 보인다. 즉, 신뢰가 업무몰입도에 의미 있는 영향을 주려면 그 수준이 극도로 높아야 한다.

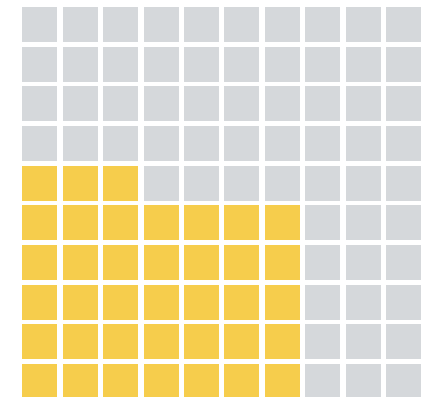
신뢰의 힘

앞서 말했듯이, 업무에 완전히 몰입하는 이들의 비율은 팀에 소속된 경우가 독립적으로 일하는 경우보다 두 배 이상 높게 나타난다. 팀 리더를 강하게 신뢰하는 직원의 경우에는 그 비율이 다시 두 배 이상 높아진다.



더 나아가 이런 신뢰를 구성하는 핵심 요소도 알아낼 수 있다. 말하자면, 팀 리더가 팀원들과 강한 신뢰를 구축하기 위해 어떤 활동을 해야 하는지 알 수 있다. 신뢰와 가장 관련 깊은 개념들을 알아내기 위해 ADPRI 연구를 분석한 결과, 우리 조사 자료에 포함된 '회사에서 나에게 기대하는 것을 명확히 이해한다'와 '회사에서 내 강점을 발휘할 기회가 매일 있다'라는 두 진술에 강하게 동의하는 사람이 팀 리더를 고도로 신뢰한다는 사실을 알게 됐다. 이는 오늘날 직장 세계의 유동성에도 불구하고, 최고의 팀 리더는 각 팀원이 이해와 관심을 받고 있다고 느끼게 해줄 수 있음을 시사한다. 자신의 강점을 파악한 뒤 그에 걸맞은 업무에 집중하는 것. 이 두 가지는 모든 팀원의 근본적인 바람이자 고성과팀의 기반이다.

“팀 리더를 매우 신뢰한다'고 응답하는 팀원은 그렇지 않다고 답하는 팀원에 비해 업무에 완전히 몰입하는 비율이 여덟 배나 높다.”



❑ 직원 개개인에게 관심을 줄 수 있도록 팀을 설계하라.

스탠퍼드대학병원과 시스코, 딜로이트, ADPRI, 미션헬스, 리바이스 등 여러 조직에서 이뤄진 연구들은, 각 팀원들의 업무에 자주 관심을 기울이는 게 이른바 '팀 리더십'의 핵심 의제라는 사실을 보여준다. 이들 조직은 모두 팀 리더와 각 팀원이 매주 간단한 대화를 나누는 시간을 정례화했고, 이런 점검시간의 빈도가 높아질수록 팀원들의 업무몰입도가 향상되는 결과를 얻었다. 팀 리더는 점검시간을 통해 '금주의 우선순위는 무엇인가?'와 '내가 어떻게 도울 수 있을까?'라는 두 가지 단순한 질문의 답을 얻고, 각 팀원이 맡은 업무에 최선을 다할 수 있도록 챙겨주는 기회를 갖는다. 두 질문은 향후 업무방향과 각 팀원의 사기를 진작하는 데 초점을 맞추고 있다. 즉, 문제 개선을 위한 질문이 아니라 강점에 기반한 질문이다.



업무몰입도가 가장 높은 팀과 가장 효과적인 팀 리더는, 업무몰입도의 핵심이 각 팀원에 대한 실질적 관심이라는 점을 잘 안다. 이는 '모든 조직에 적용될 수 있는 최적의 관리 폭은 어느 정도인가' 하는 해묵은 질문의 해답을 알려준다. 8~10명이 적정 인원이라고 주장하는 연구도 일부 있고, 콜센터처럼 관리자 한 명당 무려 70명까지 허용되는 조직도 있다. 개별 점검시간과 이를 통해 팀원에게 자주 관심을 표현하는 것이 업무몰입도를 끌어내는 핵심 동인으로 지목된다는 점은, 관리의 폭이 더 정확히 말하자면 '관심의 폭'이라는 사실을 일러준다. 이 연구는 직원들의 업무몰입도를 높이려면, 팀 리더가 연중 내내 매주 한 번씩 각 팀원을 대상으로 점검시간을 가질 수 있을 정도의 관리 폭이 필요하다는 점을 보여준다. 팀원에게 이만큼 자주 관심을 기울이지 못하도록 가로막는 모든 업무 재배치, 조직구조 단순화나 재설계는 결국 직원의 비몰입, 번아웃, 이직을 불러온다.

이 연구는 팀 리더와 팀원들 간 대화의 빈도가 얼마나 중요한지 확실하게 입증한다. 앞서 언급한 ADP의 스탠퍼드대학병원 연구에서는, 매주 한 번 점검하는 팀 리더가 한 달에 한 번 점검하는 팀 리더에 비해 업무몰입도 수준이 평균 21점 더 높은 것으로 나타났다. 얼마 전 실시한 시스코 관련 연구도 비슷한 결과를 보였다. 데이비드 존스는 말한다. "우리 데이터는 점검을 더 자주한 팀의 업무몰입도가 극적으로 높다는 사실을 보여줍니다. 그래서 우리는 앞으로 더 작은 규모의 보다 민첩한 환자 중심적 팀으로 실험을 계속하고, 관리의 폭과 환자 회복 결과 간 연관성을 지속적으로 살펴 예정입니다. 직원에 대한 관심과 팀 조직, 환자 간호 사이에 연관성이 있는 건 확실하니까요."

“업무몰입도가 가장 높은 팀과 가장 효과적인 팀 리더는, 업무몰입도의 핵심이 각 팀원에 대한 실질적 관심이라는 점을 잘 안다. 이는 ‘모든 조직에 적용될 수 있는 최적의 관리 폭은 어느 정도인가’ 하는 해묵은 질문의 해답을 알려준다.”

❑ 함께 배워라.

팀을 개선하려면 어떻게 해야 할까? 문제는 직원들을 더 나은 팀원으로 육성하기 위해 조직들이 보통 공감, 적극적 경청, 프로젝트 관리 등을 가르치는 수업만 듣게 한다는 점이다. 그리고 나서도 팀 동료들 간 소통이 여전히 원활하지 않으면 두 번째 문제적 개입이 일어난다. 실제 팀의 업무환경과 무관한 '트러스트 폴 trust falls' 같은 팀 빌딩 활동을 시키는 워크숍과 외부 교육장에 직원들을 보내는 것이다. 이런 곳에서는 직원들이 실제 업무의 맥락 속에서 서로 신뢰하고 업무의 투명성과 예측가능성을 높이는 방법을 가르치지 않는다.

필자 중 한 명인 애슐리가 수석부사장으로 있는 시스코는, 직원과 팀 리더에게 '팀워크 기술'만 따로 교육하는 대신 '파워 오브 팀스Power of Teams'라는 프로그램을 통해 교육을 실시한다. 프로그램의 각 세션은 현재 팀의 업무몰입도에 대한 논의와 함께 시작된다. 팀원들은 다른 동료의 강점에 초점을 맞추고 서로에 대해 알아간다. 그리고 이런 정보를 기반으로 지금 이 순간, 이 팀 안에서 협력을 통해 팀원들의 성장을 가속화할 수 있도록 새로운 습관과 관행을 만들어간다. 시스코는 각 팀의 상황에 맞춘 팀 개선 프로그램을 지난 3년간 600차례 가까이 실시해 왔다. 시스코는 각 팀이 자신의 현재 상태를 이해하고 팀원들과 팀의 당면과제에 뿌리를 둔 새로운 접근방식을 찾도록 돕는 것이, 각 팀원에게 추상적인 팀워크 기술을 교육하는 것보다 훨씬 가치 있다는 사실을 알게 됐다.



❏ 팀이 일하는 장소보다 팀 경험을 더 중시하라.



업무몰입도를 두고 고심하는 대기업 사이에서 원격근무와 각 일자리라는 최근 두 가지 노동계 트렌드가 큰 화제를 모으고 있다. 아마도 원격근무가 업무몰입도를 떨어뜨리고, 각 일자리가 외롭고 원자화된 일자리라는 인식이 있는 듯하다. 지난 몇 년 사이에 직원들을 다시 사무실로 불러들이려는 움직임이 계속됐다. 2013년 이후의 CEO 마라사 메이어가 내린 재택근무 금지령, 이후 보험사 애틀라와 IBM의 재택근무제 폐지, 이와 함께 개방형 사무공간과 차세대 인사육에 대한 기업들의 과도한 관심을 보더라도, 원격근무가 생산성과 업무몰입도 측면에서 사무실 근무보다 못하다는 통념이 널리 퍼져 있는 것 같다. 즉, 팀원들이 효과적으로 협력하고 함께 혁신하려면 복도에서 자주 마주치고 회사 휴게실에서 수다를 떨어야만 한다고 믿는 것이다.

“원격근무가 생산성과 업무몰입도 측면에서 사무실 근무보다 못하다는 통념이 널리 퍼져 있는 것 같다. 즉, 팀원들이 효과적으로 협력하고 함께 혁신하려면 복도에서 자주 마주치고 회사 휴게실에서 수다를 떨어야만 한다고 믿는 것이다. 그런데 ADPRI 연구는 이런 통념과 배치되는 뜻밖의 결과를 보여준다.”

그런데 ADPRI 연구는 이런 통념과 배치되는 뜻밖의 결과를 보여준다. 우선 전체 근로자의 23%가 대부분의 업무를 재택으로 하고 있으며, 이들 중 업무에 완전히 몰입하는 근로자의 비율(20%)이 사무실 근로자(15.8%)보다 더 높게 나타났다. 게다가 원격근무자의 절반 이상(55%)이 고립감을 느끼지 않으며, 팀에 대한 소속감을 느낀다고 말했다. 그리고 팀에 대한 소속감을 느끼는 근로자의 27%가 업무에 완전히 몰입하고 있었다. 반면, 팀에 대한 소속감을 느끼는 사무실 근로자 가운데 업무에 완전히 몰입한 사람은 17%에 불과하다.

이런 초기 연구 결과를 종합해 원격근무 대 사무실 근무의 관점이 아니라 팀 소속 여부에 따라 살펴보면 이렇게 확실히 말할 수 있다. 업무몰입도를 높이려면 매일 사무실에 출근하도록 강제하지 말아야 한다. 그리고 원격근무 직원이 다른 팀원들과 가까워지고 팀의 지원을 받는다고 느끼게 하기 위해 시간을 투자하면, 업무몰입도 향상이라는 결실을 맺게 될 것이다. 업무몰입도는 어디서 일하느냐보다 누구와 일하느냐에 따라 달라진다.

❏ 모든 일자리를 각 일자리처럼 만들어라.

ADPRI 연구는 각 일자리가 전통적 일자리보다 업무몰입도가 더 높다는 사실을 보여준다. 이에 따르면 각 근로자의 18%가 업무에 완전히 몰입하는 반면, 전통적 근로자는 15%만이 업무에 완전히 몰입한다. 각 근로자가 자신의 각 일자리를 좋아하는 두 가지 주요 이유를 보면 이와 같은 결과를 이해할 수 있다. 첫째, 근로자가 직장생활에 대한 더 많은 통제권을 누릴 수 있다. 둘째, 자신이 사랑하는 일을 더 자유롭게 할 수 있다.

현재의 고용형태를 상세히 설명해 달라고 요청했을 때 '두 회사에서 풀타임과 파트타임으로 일하는 근로자' 집단에서 업무에 완전히 몰입하는 이들의 비율이 25%로 가장 높은 수준을 보였다. 풀타임 일자리는 안정성과 급여 외 수당이라는 이점이 있지만, 각 일자리와 같은 파트타임 업무는 유연성이 높고 자기실현의 기회와 더불어 부수입까지 얻게 해준다. 결과는 각 일자리가 업무몰입도가 높을 뿐만 아니라, 전통적 일자리에 이식할 수 있고 이식해야만 하는 요소들도 담고 있음을 보여준다.



모든 일자리가 각 일자리처럼 변해야 한다. 직원은 자신의 업무에 대해 더 많은 통제권을 갖고, 자신이 사랑하는 일을 할 수 있는 기회를 더 많이 누려야 한다. 두 세계의 장점을 최대한 활용해야 한다. 다시 말해, 대개 조직도상에 표시되는 고정적 팀인 '홈 팀 home team'에서는 예측가능하고 안정적인 역할을 맡고, 동일 조직 내에 존재하는 임시 팀에 합류할 수 있는 '부업 side hustle' 기회를 얻어야 한다. 직원들은 이런 팀에서 특별하고, 훌륭하고, 특이한 강점을 발휘할 것이다. 보통 이런 식으로 업무나 경력 경로를 설계하지 않지만, 이 방법은 업무몰입도를 최고로 높여줄 것이다.

“조직도상에 표시되는 고정적 팀인 ‘홈 팀 home team’에서는 예측가능하고 안정적인 역할을 맡고, 동일 조직 내에 존재하는 임시 팀에 합류할 수 있는 ‘부업 side hustle’ 기회를 얻어야 한다.”

업무몰입의 구성요소

Employee Engagement



2019년 ADPRI 연구의 목적은 전 세계 근로자 1만 9000여명의 업무 몰입도 수준을 측정하고 인재를 끌어 모으고 유지하는 데 가장 큰 영향을 끼치는 요인을 파악하는 것이었다. 이 연구는 업무몰입도의 다양한 측면 가운데 정치, 경제, 개인적 관심사처럼 조직이 통제할 수 없는 측면보다는 조직이 영향을 기칠 수 있는 측면에 초점을 맞췄다.

ADPRI는 모든 팀원에게 여덟 가지 간단한 진술을 읽고 해당 진술에 동의하는 정도를 5점 척도로 표시하게 하는 설문을 통해 업무 몰입도의 본질을 포착하고자 했다. 이 진술은 갤럽 연구원이 처음 사용한 설문을 이후 딜로이트, 시스코, ADPRI 등 여러 기업이 다듬은 것으로, 최고의 업무경험과 그렇지 않은 업무경험 간 차이를 설명할 수 있는 가장 믿을 만하고 강력한 수단이다. ADPRI 연구에서 실제로 사용한 다음 여덟 가지 설문은, 업무몰입도의 정서적, 태도적 전조와 이에 따라 나타나는 생산적 직원 행동을 포착한다.

업무몰입 측정을 위한 8가지 설문

- 1 나는 우리 회사의 미션에 상당한 열정을 갖고 있다.
- 2 회사에서 나에게 기대하는 것을 명확히 이해한다.
- 3 팀에서 나는 나와 같은 가치관을 공유하는 사람들에 둘러싸여 있다.
- 4 회사에서 내 강점을 발휘할 기회가 매일 있다.
- 5 팀 동료들은 나의 지원군 역할을 해준다.
- 6 내가 업무를 훌륭히 수행하면 그에 따른 인정을 반드시 받을 것이다.
- 7 나는 우리 회사의 미래를 매우 신뢰한다.
- 8 나는 직장에서 성장할 수 있는 도전적인 기회를 항상 얻는다.

여기서 중요한 점은 응답자들이 자신의 상사나 회사에 직접 점수를 매기는 대신 자신의 느낌과 경험에 점수를 매겼다는 사실이다. 인간이 다른 사람에 대해 매기는 점수는 그리 신뢰할 만한 게 못되기 때문이다. 우리가 공감, 비전, 전략적 사고, 포용성 같은 추상적 속성과 관련해 다른 사람이나 특정 회사를 평가해 달라고 누군가에게 요청하면, 그 응답은 평가 대상자보다는 평가자 자신에 대해 더 많은 것을 알려준다. 양질의 데이터를 얻으려면 응답자의 개인적 경험에 대해서만 질문해야 한다.

이 연구에서 19개 국가에 완전히 동일한 방법론을 적용했다. 국가별로 응답자 1000명을 선정하고, 이들을 각 국가의 노동인구 통계에 맞춰 계층화했다. 각 참여자에게 동일한 여덟 가지 진술을 제시하고 같은 조건에서 비교해야 하기 때문에, 국가에 따라 유의미하게 다른 응답패턴을 평가 척도에 반영할 수 있도록 데이터분석 시 보정을 거쳤다. (이를테면 브라질인들은 긍정적으로 응답하고 일본인들은 부정적으로 응답하는 경향이 있으며, 영국인들은 중간 정도의 성향을 나타낸다.)

응답패턴을 분석한 뒤 응답자들은 두 가지 범주로 분류할 수 있었다. 우리는 거의 모든 진술에 상당히 긍정적으로 응답한 사람을 묘사할 때 '업무에 완전히 몰입한다'라는 용어를 사용한다. 이들은 직장 상사로부터 매우 생산적이고 향후 6개월 안에 퇴사할 가능성이 낮다고 평가받는 것으로 나타났다. 한편, 대부분의 진술에 중립적이거나 부정적으로 응답한 사람은 '기계적으로 출근한다'라는 용어로 설명한다. 이 범주에 속한 이들은 회사에 반드시 해로운 영향을 주지는 않지만 열심히 일하지도 않는 사람들이다. 그저 먹고 살기 위해 자신의 시간과 재능을 회사에 팔 뿐이다.



팀을 통해 어떻게 해결할 수 있을까

이 모든 증거를 보면, 한쪽에서는 조직문화를 강화하고 다른 한쪽에서는 직원 개개인에게 초점을 맞추는 식으로 시소의 양끝에만 집중하는 방식으로는, 기업이 원하고 직원들이 필요로 하는 결과를 이끌어낼 수 없다. 기업 조직은 어떤 연속체의 양끝보다는 업무의 지렛대 역할을 하는 팀 조직에 더 주목해야 한다. 성과 관련 문제나 혁신의 기회를 만났을 때, 우리는 “우리 팀을 통해 어떻게 해결할 수 있을까?” 자문해 봐야 한다.



첫째, 정보 구조 information architecture 를 갖춰야 한다. 즉, 팀을 가시화할 수 있어야 한다. 팀 리더가 조직 경영진에게 자기 팀에 누가 있는지 실시간으로 알려주는 기술을 찾아 활용해야 한다. 이런 기술은 팀 리더에게 분명 도움이 되기 때문에, 팀 리더는 일상업무에서 팀원들을 이해하고 더 잘 지원해 주기 위해 이 기술을 자신해서 활용하려 들 것이다.

둘째, 리더십에 대한 우리의 관점을 더 구체화해야 한다. 물론 대규모 조직에는 다양하고 다채로운 리더십 역할이 존재하지만, 그중에서도 팀 리더의 역할이 가장 중요하기 때문에 최우선순위에 뒀다. 최상의 팀을 만드는 경험에 필요한 요소들 중에서도 팀 리더의 행동과, 팀 리더가 팀원들의 신뢰를 얻고 팀원들에게 관심을 주는 방식이 가장 중요하다. 따라서 우리는 리더를 선정하고, 훈련하고, 보상을 제공하고, 승진시킬 때 일반적인 리더십 역량을 나열한 추상적 목록에 근거하는 대신, 팀 리더가 되고자 하는 욕구와 팀 리더로서 보여준 입증 가능한 실적에 근거해야 한다.

“최상의 팀을 만드는 경험에 필요한 요소들 중에서도 팀 리더의 행동과, 팀 리더가 팀원들의 신뢰를 얻고 팀원들에게 관심을 주는 방식이 가장 중요하다.”

셋째, 조직도의 족쇄에서 벗어나야 한다. 이 연구 결과가 주는 가장 근본적인 교훈은, 업무가 팀을 통해 이뤄진다는 것이다. 중복적이고 역동적이고 임의적인 팀이든 철저히 설계된 팀이든, 장기적인 팀이든 단기적인 팀이든 관계없다. 현실 세계의 일은 결코 깔끔하게 정돈돼 있지 않다. 우리는 실제 업무를 처리하는 실제 팀의 풍요로운 세계로 발을 들여야 한다. 그리고 다음과 같은 새로운 질문을 던져야 한다.

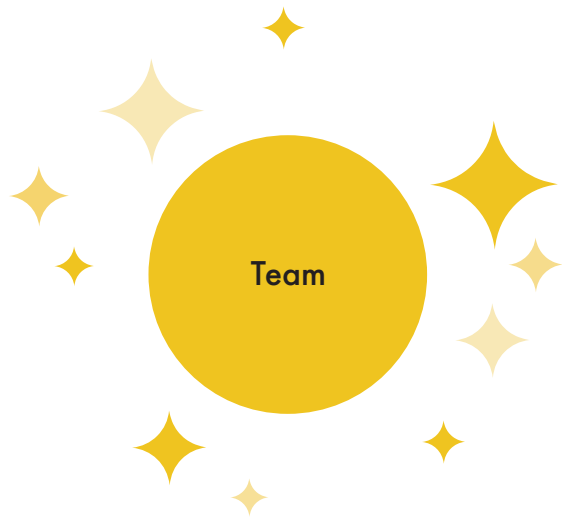
- 성공적인 대규모 팀과 성공적인 소규모 팀의 습관과 리듬은 같을까?
- 팀을 시작하는 방법은 몇 가지나 될까?
- 팀원끼리 정보를 공유하는 최상의 방법은 팀의 유형에 따라 달라질까?
- 팀의 업무몰입도 면에서 확실히 더 좋은 방법들이 있을까?
- 가상 팀 virtual teams과 사무실 근무 팀의 업무 리듬은 서로 다를까?



팀 리더는 일반적 요소에서 구체적 요소로 관심을 옮겨야 한다. 팀 리더는 다음과 같은 단순하면서도 쉽지 않은 역할을 해야 한다. 팀 리더는 매일 각 팀원이 자신만의 독특한 강점을 제공할 수 있게 하고, 이들이 기여한 바를 융합해 혼자 힘으로는 이뤄낼 수 없는 성과로 만들어야 한다. 리더의 이런 역할이 독특한 의례와 행위measures 속에 단단히 자리잡게 해야 한다. 여기서 의례와 행위는 최고의 팀이 가진 업무방식을 다른 팀으로 확대할 수 있도록 설계된 모든 걸 말한다. 이를테면 개인별 주간 점검미팅, 팀원들의 강점을 활용하는 방법에 대한 팀원 개인 및 팀 전체와의 잦은 논의, 우리가 고안한 측정방법론의 항목을 활용하는 것 등이 있다. 책임 소재를 명확히 하기 위해서가 아니다. 깊은 이해와 궤도 수정을 위해 하는 일들이다.

“팀 리더는 매일 각 팀원이 자신만의 독특한 강점을 제공할 수 있게 하고, 이들이 기여한 바를 융합해 혼자 힘으로는 이뤄낼 수 없는 성과로 만들어야 한다.”

그리고 마지막으로 팀이라는 것의 핵심 존재 목적을 이해해야 한다. 팀은 인류가 각 개인의 독특함을 유용하게 활용하기 위해 고안한 최고의 방법이다. 우리는 강점을 자주 활용할 때 높은 성과를 낼 수 있고, 사람마다 강점이 다르다는 사실을 알고 있다. 잘 기능하는 팀은 잘 기능하는 조직의 기본이다. 팀원들이 발휘할 수 있는 강점에 따라 당면한 업무를 분담하면, 개개인이 자신의 강점을 활용할 기회를 더 많이 얻을 수 있기 때문이다. 팀은 특이함을 쓸모 있게 만들어 준다. 팀은 개인과 전체 조직의 니즈를 통합하는 메커니즘이다. 우리가 팀을 제대로 이해한다면 수많은 문제를 해결할 수 있다. 결국 사람들의 완전한 업무몰입을 이끌어내려면, 팀 리더가 팀원들의 특이함을 쓸모 있게 조직하고 팀원들의 별난 점을 포착하는 역할을 하는 사람이라고 스스로 받아들일 수 있도록 도와야 한다. 팀 리더의 이런 역할이 조직에서 가장 중요하며, 팀 리더라는 자리에서만 할 수 있는 일이라는 사실을 알게 해야 한다.





© 2024. JAINWON Inc. All rights reserved.

성남시, 분당구, 판교로, 228번길 17,판교세븐벤처밸리2 마이다스아이티동 10층,13487