

SYNERGY INSIGHT

NO.150

조직의 미래는 인게이지먼트
(Engagement)로 결정된다

CONTENTS

- 스타벅스의 구성원은 왜 생기가 넘치는가?
- 인게이지먼트의 정의

SYNERGY
INSIGHT

INSIGHTS NO.150

스타벅스 구성원은 왜 생기가 넘치는가?



“인게이지먼트”란 무엇인가?

정의와 그 외 비슷한 개념과의 차이를 비교하며 설명하겠습니다. 인게이지먼트란 무엇일까요? 이것을 이해하기 위해서는 우선 인게이지먼트가 높은 조직의 예를 떠올리며 이해하는 것이 빠를 것입니다.

인게이지먼트가 높은 조직의 예로 자주 보이는 것이 스타벅스입니다. 가본 사람이라면 누구든 스타벅스의 점원의 밝은 표정과 친절함, 그리고 친근한接客 태도, 센스, 밝게 웃는 모습에 좋은 인상을 받은 경우가 많을 것입니다. 테이크아웃 컵에 메시지를 적거나, 매우 섬세한 서비스로 알려져 있습니다.

스타벅스의 점원은 왜 그렇게 생기가 넘치게 일을 할 수 있는 것일까요?

생각해 보면, 카페 업무는 (조금은 심심하게 느껴지는) 루틴 워크도 많을 것이며, 점원의 대부분은 아르바이트로, 특별히 고액의 급여를 받고 있는 것도 아닙니다. 또한 계속해서 서서 일을 하는 경우가 대부분이며, 신체적으로도 힘들 것입니다. 그럼에도 불구하고, 늘 밝고 즐겁게 일을 할 수 있는 것은 왜일까요? 그 답은 높은 인게이지먼트입니다.

예를 들어, 스타벅스에는 사람들에게 있어 집과 회사에 이은 세 번째의 주요 장소 “서드 플레이스”를 만들겠다는 비전이 있습니다. 또한 “커스터머 서비스 비전”으로 “우리들은 한 명 한 명의 손님의 일상에 밝고 편안한 순간을 만들어 낸다”라는 비전을 두고 있습니다. 알기 쉽게, 마음을 울리는 비전은, **스텝이 자신의 업무의 의미를 이해하고, 의의를 느끼고, 자긍심을 가지고 일을 하는 것을 서포트합니다.**

또한, 스타벅스에서는 함께 일하는 멤버를 “파트너”라고 하며 “서로 마음으로 인정하고, 누구든 자신이 있어야 하는 곳이라고 생각할 수 있는 장소를 만듭니다”라는 행동 지침을 두고 있습니다. 누구든 자신이 있어야 할 장소라고 느낄 수 있는, 그런 귀속 의식, 양호한 팀 워크와 주체적인 행동, 손님을 위해 할 수 있는 모든 것을 하자라는 자발적 공헌 의식에 이어진다고 생각됩니다.

그 외에도 다양한 요인이 있습니다만, 이러한 일을 하는 사람 자신이 업무의 의미를 잘 이해하고, 조직에 애착을 가지고, 그 비전을 위해 자발적으로 공헌하려는 상태를 “인게이지먼트가 높은 상태”라고 할 수 있습니다.

또한 스타벅스는 채용에 관련한 경우가 없다고 합니다. 스타벅스에서 일하고 싶은 사람이 많이 있는 것이 아닌, 본래 일을 하고 있던 사람이 돌아오는 경우가 많은 모양입니다. 급히 사람이 부족해진 점포에, 본래 일을 하던 사람이 돌아와 도와준다는 경우도 몇 번이고 있는 모양입니다. 스타벅스의 구성원의 인게이지먼트의 높음을 상징하는 에피소드라고 할 수 있습니다.

또 하나, 인게이지먼트가 높은 조직의 예로서 유명한 것이 디즈니입니다. 디즈니의 “캐스트”라고 불리는 스태프들도 센스 있는 서비스를 손님들 감동시키는 것으로 정평이 나 있습니다.

인게이지먼트가 높다는 것이 어떤 의미인지 조금은 아셨나요?

인게이지먼트의 정의

여기서 인게이지먼트의 정의를 봅시다. 다음의 정의는 컨설팅 회사 위스 타워즈 왓슨이 정의한 내용입니다.

구성원 한 명 한 명이 기업의 전략, 목표를 적절하게 이해하고, 자발적으로 자신의 힘을 발휘하는 공헌 의욕

앞서 말한 스타벅스의 점원의 이미지와 꼭 맞다고 생각하지 않으십니까? 본 인사이드에서도 기본적으로 이러한 의미로 “인게이지먼트”라는 단어를 사용하고 있습니다.

하지만, 인게이지먼트라는 단어에 대해서는, 다른 의미를 떠올리는 사람도 있을 것입니다. 조금 다른 해석을 해봅시다. Engagement의 약어에는 약속, 합의, 계약, 혼약, 고용, 교섭, 접촉 등이 있습니다. 자주 보이는 용어 예로는, make an engagement (약속한다), engagement ring (혼약 반지), have a previous engagement(선약이 있다), meet m

y engagement (책무를 다하다), military engagement(무력충돌), engagement of the gear(기어 바퀴) 등이 있습니다. 이렇게 보면 Engagement는 단체의 존재에 대해서 사용하는 단어가 아닌, 복수의 존재가 있어서 이루어 지는 단어라는 것을 알 수 있습니다. 즉, “관계” “관계성”이 중핵이 되는 개념입니다.

“구성원 한 명 한 명이 기업의 전략, 목표를 적절하게 이해하고, 자발적으로 자신의 힘을 발휘하는 공헌 의욕”이라는 정의에도, 관계성이 포함되어 있습니다. 개개인이 조직의 전략, 목표를 이해하고 있다는 관계성, 자발적으로 조직에 공헌한다는 관계성입니다. 조직이 전략과 목표를 세울 뿐, 개인이 힘을 발휘할 뿐만아니는 인게이지먼트는 성립되지 않습니다.

최근, 코칭 세계에서 개인에 대한 코칭이 아닌, 사람과 사람의 관계성에 대한 코칭이 주목되고 있습니다. “팀 코칭”과 “시스템 코칭”이라고 불리며, 관계에 시선을 두어, 대화를 통해 이해와 학습을 촉진시켜 갑니다. 이런 수법이 전파되는 배경에는, 개인이 시작한 퍼포먼스를 높이기 위해서는 한계가 있으며, 보다 좋은 결과를 창출하기 위해서는 관계성이 중요하다는 일반적인 이해가 있기 때문이라고 생각합니다.

구성원 인게이지먼트와 워크 인게이지먼트

엄밀하게 말하면, 인게이지먼트에는 “구성원 인게이지먼트”와 “워크 인게이지먼트”가 있습니다. 이 두 개를 하나로 “인게이지먼트”라고 표현하는 경우가 많고, 그것이 문제는 아닙니다만, 문맥에 따라서는 차이를 의식해 두는 것이 좋으므로 조금 해설하겠습니다.

- 구성원 인게이지먼트(employee engagement)... 기업, 조직과 개개인의 구성원 사이의 관계. 조직에 대한 자발적인 공헌 의욕.
- 워크 인게이지먼트... “업무의 내용”과 개개인의 구성원의 관계. 주체적으로 업무를 하고 있는 심리 상태를 나타내는 것

예를 들어, 워크 인게이지먼트가 높아서 업무에는 몰두하고 있지만, 구성원 인게이지먼트는 낮다라는 경우도 있습니다. “프로그래밍의 일은 좋지만, 이 회사는 싫어”라는 경우입니다. 반대로, 구성원 인게이지먼트는 높지만 워크 인게이지먼트가 낮다, 즉 “회사에는 애착이 있지만 눈 앞의 업무는 힘이 든다”라는 경우입니다.

본서에서는 특별히 구분할 필요가 없는 이상, 양쪽을 총칭하여 인게이지먼트라 부르겠습니다.

구성원 만족도, 동기, 로열티와의 차이

인게이지먼트라는 단어가 한국에서 사용되게 된 것은 최근 일입니다. 과거에 비슷한 문맥으로 사용된 단어로, 구성원의 만족도, 동기, 로열티가 있습니다. 비슷한 면도 있습니다만 본질적인 차이가 있으므로, 여기서 정리해 두겠습니다.



구성원 만족도와 차이

구성원 만족도는 “구성원이 얼마나 회사와 직장에 만족하고 있는가”를 정량화한 것입니다. 주로 급여, 복리후생, 직장 환경, 인간관계에 대해서 반성하며 평가합니다. 의미가 있는 지표는 아닙니다만, 개개인의 구성원이 “만족하고 있는” 상태와, “구체적, 자발적으로 업무를 하고 있는” 상태는 꼭 $\neq$ (동호) 이 아닙니다. **구성원 만족도가 높아져도, 기업의 수익과 개인의 생산성이 높아진 것은 아닙니다.**

오히려 득을 보려 구성원 만족도를 높이기 위한 시책은 코스트의 증가에 연결되며, 업적을 압박하는 요인이 됩니다.

한편, 인게이지먼트는 열의와 활력 등, 개인의 의욕이 조직과 업무에 얼마나 향하고 있는가를 측정하는 것입니다. 자기의 성장에 연결되고 있는가, 보람이 있는가, 승인을 얻고 있는가 방침에 납득하고 있는가 등, 조직과 업무에 대한 개인의 감각과 상태를 평가합니다. 이는 구성원 만족도와는 다르며, 업무 상의 **퍼포먼스에 큰 영향을 줍니다.**

동기와와의 차이

동기는 업무에 집중하는 의욕을 꺼내는 “동기 부여”를 의미합니다. 옛날부터 있는 개념입니다만, 한국의 비즈니스계에서는 1990년대부터 자주 사용되게 되었습니다. 동기는 행동을 일으키는 “동기(드라이브)”와 외부로부터의 유발 “유인(인센티브)”에 관계가 있다고 합니다. 성과 보수라는 인센티브에 의해 동기를 꺼내는 것이, **한동안 많은 한국 기업에서 도입**되었습니다. 동기는 업무의 퍼포먼스에도 영향을 미친다고 기대되는 경우도 있습니다.

하지만, 진짜로 그럴까요?

동기의 높음과 인게이지먼트의 높음은 관계가 있습니다만, 동기가 개개인의 사람의 “동기 부여”인 것에 비해, 인게이지먼트는 그 여원 자체에서 알 수 있듯이 개개인과 업무, 조직의 “관계성”을 나타냅니다. 이 차이는 중요합니다. 동기가 높아도, 개인의 주체적 행동을 촉진하는 것이 가능해도, 그것이 조직의 성과에 **이어지게 하는 것은 한계가 있습니다.**

조직에서 일하는 사람에게 있어서 본질적으로 중요한 것은, 인게이지먼트라고 할 수 있습니다.



로열티와의 차이

로열티(Loyalty)는 충성, 충의, 충실, 성실 등의 의미를 가진 단어입니다.



본래는 국가와 주군에 충성심을 나타내는 단어였습니다. 비즈니스에 있어서는 구성원의 자사에 대한 귀속 의식, 애사 정신, 충성심 등을 말합니다. 관계성에 근거한 개념인 점에서는 인게이지먼트와 달랐습니다만, 로열티라는 단어에는 주종관계, 상하관계가 전제로 함의되어 있습니다. 기업과 경영자가 위에서 구성원을 지시한다는 전근대적인 뉘앙스가 있습니다. 하지만 인게이지먼트의 개념에는 그러한 뉘앙스는 없고, 조직과 개인은 어디까지나 대응할 수 있는 존재로서 관계를 만드는 것이 전체입니다.

이러한 비슷한 개념과의 차이를 보는 것으로, 인게이지먼트의 의미가 보다 쉽게 이해할 수 있는 것은 아닐까라고 생각합니다. 정리하면 이하와 같습니다.

- 구성원 만족도... 직장 환경과 급여, 복리후생 등에 만족도 = 조직이 주는 것
- 동기... 행동을 일으키기 위한 동기 = 개인이 느끼는 것
- 로열티... 조직에 대한 귀속 의식, 충성심 = 상하관계가 창출하는 것

- 인게이지먼트... 주체적, 의욕적으로 대처하고 있는 상황 = 상호 대등한 관계에 근거한 것

동기와 충성심을 말하면, 요즘 세상이 있는, 보람을 강하게 의식하는 것으로 열악한 조건에서의 노동을 강요하는 “보람 착취”와 “블랙 기업” 문제를 생각하는 사람도 있을 것입니다. 이것이 문제가 되는 것은, 미숙한 젊은 층을 속여 착취하는 경우와, 애당초 노동 조건이 위법인 경우입니다. 또한, 이러한 문제는 **없어도, 개인이 조직의 명목적인 충성심에 의해 자신을 희생해 일하는 것이라면, 그것은 건전하다고 할 수 없습니다.** 한편, 개인이 자발적인 공헌 의욕에 의해 임무를 하고 있다면, 노동 시간이 길어도 (물론 위법 레벨이 되어서는 안됩니다) 큰 문제는 없을 것입니다. “자발적인 공헌 의욕”인 인게이지먼트가 있는가의 시점으로 보면, 그 직장의 무엇이 문제인가가 알기 쉬워집니다. **개인이 자발적인 공헌 의욕을 가지고 조직에 관계한다. 인게이지먼트는 향후의 개인과 조직의 모습에 맞는 개념이라고 할 수 있습니다.**