

리더십

| 이기는 조직의 힘,  
임플로이 인게이지먼트 |

# 미꾸라지가 조직을 망친다

김성남  
타워스왓슨 이사

# 대한민국 팀 효과성 설문조사

“내가 속한 팀은  
업무 상의 도전을 효과적으로 해결한다.”

(2012년 타워스왓슨 글로벌 조사)

## 긍정 응답비율



한국 응답자  
**58%**



글로벌 평균  
**72%**

## 팀 효과성과 직원 몰입의 관계



지속적으로  
몰입하는 직원들의  
긍정응답비율  
**95%**



몰입하지 못하는  
직원들의  
긍정응답비율  
**23%**

# 대한민국 팀 효과성 설문조사

“내가 속한 팀은  
업무 상의 도전을 효과적으로 해결한다.”  
(2012년 타워스왓슨 글로벌 조사)

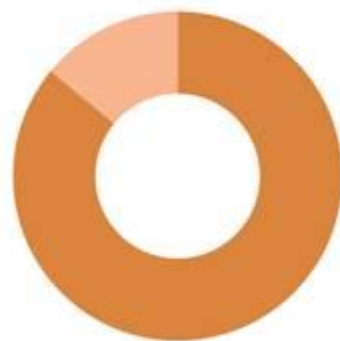
팀효과성 문제에 대한 긍정 응답비율



일반 직원들  
56%



관리자들  
72%



임원들  
86%

# 몰입, 성과, 그리고 팀워크의 상관관계

“나의 비즈니스 모델은 비틀즈다.  
팀 멤버가 서로의 결점을 고쳐나가며  
최상의 하모니를 만들었듯,  
탁월한 성과는 팀을 이루어야만 가능하다.”  
- 스티브 잡스

# 팀원간의 '관계'가 '경쟁'보다 중요

최근 많은 글로벌 기업들의  
**상대평가제도 폐지 선언**

→ 팀워크와 사기에 부정적 영향

마이크로소프트의 **Stack ranking 제도\***

→ 내부 직원간의 경쟁 심화의 원인

## 스택 랭킹(Stack Ranking)제도

잭 웰치(前 GE CEO)가 고안한 상대평가 제도로,  
임직원을 상위 20%, 필수 70%, 하위 10%로 나누는  
인사평가 방식

“회사에 가장 해를 끼치는 프로세스”

# 직원몰입에 대한 상사의 영향력

01

몰입을 가져오는 요인의 약 **70%**는 **팀장**과 관련  
→ 직원들의 몰입도는 **팀장에 좌우된다**

업무 결과 위주의 팀장 평가가 아닌  
직원몰입 관리 평가도 중요함

02

팀원들이 회사를 계속 다닐지를  
결정하는 요인 1위, **상사와의 관계**

\* 미국 내 400여 개 기업 관리자 인터뷰  
(8만 명 이상)

# 직원몰입에 대한 상사의 영향력

상사 때문에 퇴직을 고려해봤다 **77%**

상사의 어떤 점이 퇴직을 고려하게 하는가?



\* 자료: 2009년 취업포털 인크루트 조사(직장인 753명 대상)

로버트 서튼 교수의 연구 결과  
(스탠포드 대학교)

- 나쁜 리더가 팀 성과를 30% 떨어뜨린다
- 직원들에게 가하는 비인격적 언행 1번은 긍정적 언행 5번의 효과를 상쇄

# 넷플릭스, 최고의 동료가 최고의 보상

팀 효과성에 중요한 영향을 미치는 **동료**

넷플릭스의 인사철학  
“최고의 동료가 최고의 보상”

- 1997년 영화 DVD 대여업으로 시작
- 2014년 패스트컴퍼니 선정 세계 5대 혁신 기업





# 넷플릭스, 최고의 동료가 최고의 보상

## 강한 팀 중심의 조직문화

- 모든 직원을 A급 팀원으로만 유지
- 아무리 우수해도 동료들과 팀워크 부족 시  
입사 후 1년 안에 해고(약 10%)

공식 문서화된 조직문화

“지금까지 실리콘벨리가  
만든 가장 중요한 문서”

- 셰릴 샌드버그(페이스북 COO)

# 팀원간의 '관계'가 '경쟁'보다 중요

〈직원몰입 관리에 중요한 5가지 요인〉 중 하나  
**'팀원 간의 관계'**

- 데이비드 락(옥스포드 대학 연구원, 뇌과학 기반 몰입연구)



나쁜 환경을 조장하는 원인 중 하나,  
**맹목적인 상대평가 제도**

성과 창출을 위한 과정, 노력, 환경에 관계 없이  
**무조건 상위 10%, 하위 10%를 강제로 할당하는 식의 평가**

# 팀원간의 '관계'가 '경쟁'보다 중요

최근 많은 글로벌 기업들의  
**상대평가제도 폐지 선언**

→ 팀워크와 사기에 부정적 영향

마이크로소프트의 **Stack ranking 제도\***

→ 내부 직원간의 경쟁 심화의 원인

## 스택 랭킹(Stack Ranking)제도

잭 웰치(前 GE CEO)가 고안한 상대평가 제도로,  
임직원을 상위 20%, 필수 70%, 하위 10%로 나누는  
인사평가 방식

“회사에 가장 해를 끼치는 프로세스”

여러분 기업의 '팀'은 몰입을 높이고 있습니까?

인간은 사회적 동물, 직원들의 업무와 몰입은  
'관계'에서 결정된다

감사합니다