

## 8차시

### 잡(Job)를 이해하기 위한 경영상식

#### 학습 내용

1. 페이스북으로 취업하기, 소셜 리쿠르팅
2. P&G사의 세계 최고 인턴제, 인턴십
3. 장소와 시간 상관없는 유연 근무, 스마트 워크
4. 나사 경비원의 생각을 바꾼, 잡 크래프팅
5. Biz Insight

## 1. 페이스북으로 취업하기, 소셜 리크루팅

최근 들어 우리나라에 소셜미디어를 활용하여 기업과 채용 정보를 구직자들에게 제공하고 인력을 채용하는 방식인 소셜 리크루팅(Social Recruiting)이 활성화되고 있다. 특히 정부는 ‘스펙 초월 프로젝트’라는 소셜 리크루팅 방식의 인재 선발 방식을 진행하고 있으며 민간기업들도 하나 둘씩 이 프로젝트를 도입하고 있다.

물론 우리나라는 미국을 중심으로 한 글로벌 트렌드에 비하면 아직도 갈 길이 먼 것은 사실이다. 미국기업들의 경우 2011년에 이미 80%가 넘는 기업이 소셜 리크루팅을 통한 인재 선발을 추진하고 있다. 이러한 소셜 리크루팅의 유행에 유럽과 아시아도 같이 동참하게 되는 상황인데 북미 기업들은 링크드인(LinkedIn) 활용이 압도적으로 많은 데 반해 유럽 및 아시아는 페이스북을 선호하는 편이라고 한다.

그렇다면 소셜미디어를 이용한 인재 선발 방식인 소셜 리크루팅이 이렇게 각광받는 이유는 무엇일까? 그것은 적은 비용을 큰 효과를 낼 수 있다고 여겨지기 때문이다.

일반적인 오프라인 발굴 방식은 비용이 많이 소요됨에도 불구하고 제한된 지원자만 접촉하게 되어 인재를 다방면으로 폭넓게 검증하기에는 무리가 따른다. 하지만 소셜 리크루팅은 언제 어디서든 수많은 지원자를 검토할 수 있으며 더 나아가 실시간 쌍방향 커뮤니케이션이 가능해 우수 인재를 선발하기 위한 많은 소스들을 얻을 수 있다. 인텔의 경우는 헤드헌팅 업체가 아닌 링크드인을 통한 소셜 리크루트로 수백만 달러의 비용을 절감했다고 한다.

소셜 리크루팅은 일반적으로 세 가지 방식으로 나뉘 볼 수 있다. 첫 번째는 인재 채용과 관련된 SNS를 정기적으로 방문하여 인재 후보들을 발굴하는 것이다. 즉 링크드인, 페이스북 등을 이용하는 것을 말한다.

두 번째 방식은 기업 스스로가 SNS를 개설하여 직원 후보들 간의 네트워크를 형성 시키고 이를 통해 채용하는 방식이다. 다우(Dow)의 경우 ‘My Dow Network’라는 사이트를 통해 전현직 직원들의 소통 공간을 제공하여 업무 스킬을 공유하는 한편 이곳에서 필요한 인재를 선발하고 있다.

세 번째 방식은 회사에 대한 정보를 SNS를 통해 잠재 구직자들에게 적극적으로 전달해 잠재 구직자들이 회사에 관심을 갖고 스스로 입사를 희망하게 만드는 방식이다. 스타벅스나 P&G등 많

은 기업들이 페이스북에 기업 페이지를 개설해 적극적으로 자사를 홍보하고 자사의 브랜드에 대한 호감도를 올린 후 직원을 채용을 유도하고 있다.

물론 소셜 리크루팅 실시할 때 입사 희망자들에 대한 대응이나 이후 선발 프로세스가 원활하지 않았을 경우 오히려 평판이 더 나빠지는 경우도 있으며 특정 인재에 접근할 때에 그가 남긴 온라인 정보가 왜곡되어 선발 후 큰 낭패를 보는 한계점이 없는 것은 아니다.

하지만 소셜 리크루팅은 적은 비용으로 큰 효용을 내는 매우 탁월한 인재 채용 방식임이 이미 미국 기업들을 중심으로 증명되고 있다. 잘만 준비하고 멋지게 실행할 수만 있다면 소셜 리크루팅은 우수 인재를 적은 노력으로 얻을 수 있게 해 줄 뿐 아니라 기업의 평판도 동시에 올라가게 하는 일석이조라는 선물을 기업에게 줄 수 있을 것이다.

## 2. P&G사의 세계 최고 인턴제, 인턴십

인턴십(Internship)은 일반적으로 학생이나 예비 직장인이 신입사원이 되기 전에 받는 기업 체험이나 관련된 직무 활동을 말한다. 인턴십은 좀 더 세분화해서 나누면 현장 실습이나 직무 체험이 목적인 체험형이 있고 신입사원을 채용하는 채용연계형이 있는데 인턴십 실시 기업 중 95%는 채용연계용으로 운영하고 있다. 그리고 몇몇 기업들의 경우는 신입사원 전원을 인턴십으로 뽑고 있다. 그러다보니 구직자들 사이에서는 취업 전 1~2회의 인턴 경험은 필수라는 인식이 확산되고 있는 실정이다.

지금은 사기업뿐만 아니라 공익기관도 청년인턴제를 실시하고 있는데 인턴십을 통해 신규 채용된 정규직원이 20%가 넘는다. 하지만 현실은 그리 만만치가 않다. 대부분의 기업들이 인턴십을 운영하고 있지만 정작 인턴십에 참여하는 인턴들은 기업의 미숙한 운영으로 인해 불만이 많은 상태이다.

대기업 종합상사의 자원개발팀에서 인턴으로 일하던 24세 여대생은 상사가 성희롱을 해 고소를 하였고 서울의 한 대학에서 행정인턴으로 일하고 있는 28세 남자 인턴은 회식자리에는 인턴이라고 열외를 당한다고 한다. 커피 심부름 등 잔심부름은 물론이거니와 개인의 쿼서비스 업무를 인턴에게 시키는 경우도 있으며 쥐꼬리만한 월급에 출장비까지 떼어 먹는 일까지 있다고 하니 일부사례라고 할지라도 현재 우리나라의 인턴십의 문제점을 알 수 있는 대목이다.

삼성경제연구소가 조사한 인턴들의 불만을 보면 업무량 과다(25.6%), 상사의 무시(24.7%), 인턴 간의 경쟁(24%), 시간낭비라는 생각(18.7%)으로 나타났으며 배치된 팀에서 자신에게 어떤 업무를 주어야 할지 몰라 고민한다든가 평가 기준을 알려주지 않아 혼란스럽다는 의견도 있었다.

그런데 인턴십에 대한 불만은 인턴만 있는 것이 아니다. 인턴 관리와 업무를 병행해야 했던 담당자들은 업무로 바빠서 인턴까지 신경을 쓸 수 없다면서 인턴 관리와 평가에 대한 어려움을 호소했다.

그렇다면 어떻게 성공적인 인턴십을 시행할 수 있을까? 먼저 세계적으로 스마트한 인턴십을 운영하는 P&G의 인턴십 프로그램을 중심으로 살펴보자.

P&G는 인력 충원이 필요한 현업부서가 상세한 인턴 실습계획서를 인사부서에 제출하면서 본격적인 프로세스가 시작된다. 부서에 상관없이 일괄적인 인턴십을 실시하는 것이 아닌 선제적 준비

를 통해 직무와 사업 특성을 고려하여 다양한 인턴십을 기획하는 것이다.

또한 이렇게 결정된 상세한 인턴 계획서를 중심으로 업무환경이나 직무정보를 구직자들에게 제공하게 되면 지원자들은 목표하는 기업이나 직무에 대한 정보를 사전에 검토할 수 있어서 전공 연계성이나 경력비전 등을 고려하여 지원하는 장점을 얻을 수 있다. 마이크로소프트의 경우는 잡 블로그(JobsBlog)를 운영하여 업무환경과 인터뷰 방법 등에 대한 정보를 공유하고 있다.

상세하게 기술된 인턴실습계획서를 받은 P&G 인사부서는 인턴십 프로그램의 적합성과 타당성을 따져보고 해당부서의 인건비 예산 등을 검토하여 인턴 실습을 승인하고, 승인하게 되면 관련 부서에 적정 인력을 배치하는 데 보통 필요 인력의 2배수를 배치한다.

이후 인턴은 부서 배치 후 실습 과제와 연계하여 멘토의 적절한 도움을 받아 자기 완결형 프로젝트를 수행하고 인턴평가 담당자는 과제수행도, 프레젠테이션 능력, 리더십 등을 종합 평가하여 실습 인력의 50%를 선발하게 되는 것이다.

인턴십은 단순히 직무능력만을 측정하는 형태가 아닌 조직문화나 팀워크 등의 업무환경에 적응하기 위한 사회적 역량을 배양하고 시야를 넓혀주는 역학을 할 때 큰 힘을 발휘할 수가 있다. 지멘스의 경우는 매주 금요일에 '경영진과 함께하는 점심식사'를 운영해 상사의 조언을 듣는 기회를 인턴에게 만들어주고 있다. PWC도 우수 인턴의 경우 경영진과 하루 일과를 함께하는 경험을 제공하여 비즈니스 시야를 넓힐 수 있도록 하고 있다.

요즘 우리나라 인턴을 '忍turn' 이라고 한다. 인내하지(忍) 않으면 돌아버린다(turn)라는 뜻이다. 아직 우리 사회에 인턴에 대한 이런 용어가 회자되고 있다는 것은 성공적인 인턴십을 위해 우리 기업이 해야 할이 많다는 뜻일 것이다.

### 3. 장소와 시간 상관없는 유연 근무, 스마트 워크

스마트워크(smart work)란 정해진 근무 장소나 고정된 근무시간에 일하는 방식이 아닌 스마트 기기 등을 이용해 장소와 시간에 구애를 받지 않고 일하는 유연한 근무 방식을 말한다.

예를 들어 자택에서 PC와 전화기 등을 이용해 근무하는 재택근무, 모바일 기기 등을 이용해 현장에서 업무 수행하는 모바일 오피스(이동근무), 자택 인근 원격 사무실에 출근하여 업무를 수행하는 스마트워크센터 근무 등이 있는데 한 마디로 더 효율적인 성과를 내기 위해 기존의 근무 방식에 변화를 주는 ‘똑똑한 일하기’를 모두 스마트워크라고 할 수 있다.

그럼 스마트워크가 직장 생활과 회사의 효율성 측면에서 어떠한 효과를 기대할 수 있는지 알아보도록 하자.

일반적으로 직장인이 일하는 곳은 사무실이었다. 하지만 스마트워크는 어느 곳이든 내가 일하는 그곳이 사무실이 된다. 그 사무실은 집이 될 수도 있고 무선 인터넷이 화끈하게 터지는 카페일 수도 있다.

한국여성정책연구원의 스마트워크 근무자들에 따르면 스마트워크로 인해 출근 시 항상 겪는 교통 혼잡 등에 따른 신체적 피로감이 감소되었을 뿐 아니라 시간 낭비도 줄어 직무 만족도가 올랐다고 한다.

회사 차원에서는 사무 공간이나 운영비용 절감을 할 수 있게 된다. AT&T나 Cisco의 경우 스마트워크 도입으로 인해 사무공간을 20~30% 줄일 수 있었고 IBM도 스마트워크 도입으로 인해 사무 공간 및 운영비용이 50%나 절감되었다고 한다.

스마트워크는 장소뿐만 아니라 일하는 시간 또한 큰 변화를 가져온다. 일반적인 근무시간인 오전 9시에서 오후 6시라는 틀에서 벗어나는 것이다. 하지만 아이를 어린이집에 데려다 줘야 하거나 개인 특성 상 오전 잠이 많은 경우라면 9-6시 근무 시간이 매우 부담이 될 수 있다. 아모레퍼시픽은 ‘ABC 워킹타임’이라는 스마트워크를 실시하고 있는데 임직원들이 오전 7시부터 10시까지 출근 시간을 탄력적으로 선택할 수 있도록 하고 있다. 이런 탄력적인 출퇴근 제도로 인해 육아 부담을 줄이거나 라이프스타일 상 가장 생산성이 높은 시간에 근무를 할 수 있게 되어 직원들의 만족도 높이고 회사의 효율성도 높일 수 있게 되는 것이다.

그런데 스마트워크가 최근 주목받고 있는 것은 단순히 개인이나 회사차원에서의 기대효과 때문

이 아니라 국가적 차원에서 큰 효용이 기대되기 때문이다. KT종합기술원의 연구에 의하면 국내 350만 명이 스마트워킹을 한다고 가정했을 때 출퇴근 시간 2.5만년, 이산화탄소 46만톤, 직접 비용 절감 3,300억 원 그리고 직원 만족도와 자기계발 여지를 넓혀 실제적인 삶의 질도 개선될 것으로 내다보았다.

그렇지 않아도 저출산, 노령화 및 고령화 그리고 기후 변화 문제 등 풀기 힘든 구조적 문제들을 어떻게 풀어야 하는지 국가적으로 골치를 썩고 있는데 스마트워킹이 일정부분 이러한 구조적 문제를 해결할 수 있는 좋은 수단이 되는 것이다.

그러기에 미국은 이미 1980년대부터 스마트워킹을 도입하기 시작했으며 특히 IT 인프라가 잘 갖춰진 우리나라도 스마트워킹 도입을 위해 국가적으로 애를 쓰고 있다.

2012년 말 기준으로 우리나라 주요 기업(코스피, 코스닥 상장)의 스마트워킹 도입 비율은 7.7%에 도입 근로자 수는 약 24만 명 정도라고 한다. 정부는 2015년까지 전체 노동자의 30%가 스마트워킹을 할 수 있도록 노력하게 하겠다고 한다.

하지만 스마트워킹은 한계점도 뚜렷이 갖고 있다는 점도 우리가 알아야 한다.

모두 다 알 수 있듯이 스마트워킹을 모든 직원에게 적용할 수가 없다. 특히 협업이 많은 직무나 생산 관련 직무는 스마트워킹을 하면 오히려 효율성이 저하될 수 있다. 또한 형평성에도 문제를 줄 수 있다. 누구는 스마트워킹을 하고 누구는 하지 못한다면 스마트워킹에 제외된 사람의 불만은 커질 수 있으며 이는 조직의 단결성을 해칠 수 있다.

그러므로 스마트워킹은 얼굴을 맞대고 해야 하는 커뮤니케이션이 적고 업무 내용이 비교적 명확하고 독립적인 일에 적합하다고 할 수 있다.

그리고 스마트워킹의 경우 직원들 개인의 철저한 시간관리가 선행되지 않는다면 유연한 출퇴근을 시간을 이용해 생산성을 높이려고 했던 것이 오히려 독이 될 수 있다. 관리자가 직접 감독하지 않는다고 해서 하루 5시간만 일하게 된다면 스마트워킹은 스마트해질 수가 없는 것이다.

반대로 관리자나 팀장이 시도 때도 없이 모바일 메세지나 이메일로 지시를 내리게 된다면 정해진 근무 시간 이외에도 초과 근무를 해야 하는 상황이 벌어지게 된다. 자연히 스마트워킹 대상자들의 불만은 높아질 수밖에 없으며 이런 스마트워킹 도입은 도입하지 않은 만 못하게 된다.

그러므로 기업은 스마트워킹을 도입함에 있어 스마트워킹에 가장 적합한 직무가 무엇인지를 바

## 8. 잡(Job)를 이해하기 위한 경영 상식

르게 선별해야 하며 남들이 하니 유행 따라 쫓아서 하는 스마트워크는 자제해야 한다. 자신의 비즈니스에 걸 맞는 스마트워크를 올바르게 도입하게 될 때 그때서야 비로소 ‘스마트’하다고 할 수 있을 것이다.



#### 4. 나사 경비원의 생각을 바꾼, 잡 크래프팅

직업에는 귀천이 없다고 한다. 하지만 대부분의 직장인들은 그렇게 생각하지 않고 있다. 페이오픈과 한국리서치가 500명을 대상으로 한 설문조사에 의하면 일하는 이유를 묻는 질문에 74%가 '보수를 받기 위한 수단'이라고 답했고 '일하는 자체가 좋다'라고 응답한 이유는 18%에 불과했다. '직업에 귀천은 없다'라고 얘기하기 위해서는 직장인 모두 자신의 하는 일이 일 자체로 가치를 느껴야 한다. 하지만 4명 중 3명에게는 일이라는 돈을 버는 수단일 뿐이며 당연히 돈을 많이 버는 직업은 귀하고 돈을 많이 받지 못한 직업은 천하다는 인식이 깔려 있을 수밖에 없다.

그렇다고 직장을 옮기기란 여간 쉬운 게 아니다. 경기 침체의 여파로 구조적으로 재취업이 쉽지 않는 상태일 뿐만 아니라 업무 환경 때문에 옮기는 것이라면 기업마다 큰 차이점이 없어 오히려 기존의 직장에서 쌓아 놓은 여러 가지 장점들마저 잃을 수 있다. 그렇다면 그냥 주어진 현실을 받아들이면서 수동적으로 일을 하며 살아야 할까? 그렇지 않다. 잡 크래프팅(Job crafting)을 통해 일을 더욱 의미 있게 만들 수 있다.

잡 크래프팅이란 일을 단순히 돈을 벌기 위한 수단이라는 인식을 넘어서 업무만족도와 행복감을 높이기 위해 자기에게 주어진 일을 자발적이고 능동적인 자세로 의미 있는 변화를 만들어내는 과정을 말한다.

이는 개인 자신이 아니라 회사 시스템이나 관리자들에 의해 변화가 만들어지는 잡 디자인(Job design)과는 다른 개념이다. 또한 잡 크래프팅은 현실이 어쩔 수 없으니 눈높이를 낮추어 만족하라는 것도 아니다. 구조적인 문제를 해결하기에는 개인의 역량은 한계가 있지만 그 한계를 넘어 해결책을 고민하고 더 나아가 자신이 할 수 있는 업무의 영향력을 스스로 확대해 나가는 것을 말한다.

잡 크래프팅은 펜실베이니아 대학교 교수 저스틴 버그(Justin Berg), 미시건 대학교의 제인 두튼(Jane Dutton), 예일 대학교의 아미 교수(Amy Wrzesniewski)가 발전시킨 개념인데 잡 크래프팅에는 3가지 방법이 있다고 한다.

먼저 업무의 범위를 조정하는 것으로 자신의 권한 내에서 새로운 업력에 도전하는 것을 말한다. 장애인용 안구마우스 아이캔(eyecan)은 한 직원의 지속적인 관심으로 만들어진 작품이다. 그 직원은 자신의 주업무가 아니었음에도 TED x Samsung에 아이디어를 제안했고 몇몇 직원이 자발적으로 동참이 이루어지졌다. 회사는 이 소식을 듣고 별도의 개발 시간과 사무실을 제공했다. 상

업 목적으로 사용하지 않겠다는 개발자의 의견을 존중해 제작매뉴얼과 소프트웨어를 무료로 공개되었으며 제작비용이 5만원에 불과해(기존 1000만원) 장애인들에게 실질적 도움을 줬을 뿐 아니라 기업 이미지 제고에도 큰 역할을 하였다.

잡 크래프트의 두 번째 방식은 동료와 고객와의 관계를 재구축하는 것이다. 유튜브에서 2014년 5월 현재 1400만 조회수에 근접한 ‘Pink Glove Dance’라는 동영상은 청소부뿐만 아니라 모든 근로자들이 공통의 비전을 품은 팀의 일원을 강조하고 있다. 이렇게 동료에 대한 인식을 재구축함에 따라 자신의 일에 대한 가치도 다시금 바라 볼 수 있는 것이다. 헤어디자이너 경우는 단순히 머리를 손질해 주는 것을 넘어 고객과 자연스러운 대화를 통해 긍정적인 관계를 형성함에 따라 고객의 재방문을 높여 매장의 매출 신장에 기여를 할 수 있다. 고객과의 관계를 재정의하여 잡 크래프팅을 하는 것이다.

잡 크래프팅의 세 번째 방식은 자신의 일 자체를 긍정적으로 재정의하는 것을 말한다. NASA의 경비원들은 자신의 하는 일이 단순히 국가 중요 시설을 보호하는 것을 넘어 ‘달나라로 가는 꿈을 실현하는 사람들의 안전을 책임지고 있다’고 인식하고 있다. 장의사의 경우도 죽은 시신을 수습한다는 의미를 초월해 슬픔에 빠진 고인의 친지와 친구들을 돕는다는 일의 재정의를 통해 잡 크래프팅을 할 수 있는 것이다.

어쩔 수 없는 현실에 자조하기보다 자신의 업무의 범위를 적극적으로 확장시키고 동료와 고객과의 관계를 재구축하며 자신의 하는 일에 대해 긍정적으로 재정의하는 잡 크래프팅은 일을 넘어 삶을 크래프팅 할 수 있을 것이다.

## Biz insight

### 〈존중하라〉 - 존중 받는 직원이 일을 즐긴다

직원들의 생산성을 높이기 위한 방법을 떠올려보라고 하면 십중팔구 ‘돈’ 등의 인센티브일 것이다. 좋은 성과를 내었을 때 돈을 더 주고 여러 가지 혜택이 있는 인센티브를 제시하면 생산성이 오를 것이라는 것. 틀린 말이 아니다. 하지만 돈이라는 인센티브가 직원들의 생산성을 높이는 경우는 단 두 가지 조건 하에서 만이다.

첫째, 급여수준이 워낙 낮아서 시급 1000원 차이가 개인에게 큰 의미를 갖는 경우다. 둘째, 시장 평균이나 동료에 비해 자신이 급여를 적게 받고 있다는 것을 알게 되는 경우다. 특히 새로 들어온 직원이 기존 직원과 같은 일을 하면서 급여는 많이 받는 상황이 되면 지금까지 급여에 만족하고 있었던 기존 직원도 화가 나 급여 인상을 요구하거나 직장을 그만두거나 그리고 전보다 훨씬 저조한 생산성을 보이게 된다.

이 두 가지 경우를 제외하고는 인센티브가 생산성에 미치는 영향력은 미비하다. 바로 20년 이상 조직발전 분야에 활동한 〈존중하라〉의 저자 폴 마르시아노(Paul Marciano)의 주장이다. 〈존중하라〉의 원제는 〈Carrots and Sticks Don't Work〉인데 ‘당근과 채찍’이라는 인센티브 제도, 즉 성과보상제도는 직원 생산성에 아무런 작동도 하지 않는다는 말이다.

그는 심지어 〈존중하라〉에서 성과보상제도가 통하지 않는 20가지나 나열하면서 성과보상 제도를 과감히 버리자고 한다. 그리고 직원들을 존중(RESPECT)모델로 몰입(Engagement)시켜야 한다고 주장한다.

그렇다면 몰입이란 무엇인가? 몰입도가 높은 직원들의 특징을 통해 몰입이 무엇인지 엿볼 수 있다.

몰입도가 높은 직원은

1. 업무에 관해 새로운 아이디어를 제시한다.
2. 업무에 열정과 의욕을 보인다.
3. 일을 주도적으로 처리한다.
4. 자신과 동료의 능력 향상과 회사 발전을 위해 적극적으로 노력한다.
5. 목표와 기대수준을 항상 뛰어넘는다.
6. 매사에 호기심이 많고 질문을 자주 한다.

7. 동료를 격려하고 지지해준다.
8. 긍정적이고 낙관적인 태도를 보인다. 표정이 밝다.
9. 어려움을 극복하고 업무에 계속 집중한다. 끈기가 있다.
10. 조직에 헌신적이다.

종합적으로 판단한다면 몰입도가 높은 직원은 회사가 자기 것처럼 행동하면 조직의 성공을 위해 할 수 있는 일을 최대한 하려고 한다. 그렇다면 몰입이 직원에게 어떠한 영향을 미치는 지 알아보자.

23,910개 기업에 대해 갤럽의 짐 하터 박사가 실시한 분석에 따르면 직원 몰입도가 가장 낮은 4분위에서는 몰입도가 가장 높은 1분위에 비해 이직률이 42%가 높았다. 미국의 기업리더십협회의 연구에서도 몰입도가 가장 낮은 직원들이 몰입도가 가장 높은 직원들에 비해 조직을 떠날 확률이 9배나 더 높은 것으로 나타났다. 미국의 근로현황보고서에 따르면 몰입도가 높은 근로자는 몰입도가 낮은 근로자에 비해 생산성이 26%가 더 높은 것으로 나타났고 결근도 20%가 더 적은 것으로 나타났다. 타워스 왓슨이 1년에 걸쳐 50개의 글로벌 기업을 연구한 결과 직원 몰입도 수치가 높은 기업은 주당순이익과 영업이익이 각각 28%, 19% 증가했다. 반면 직원 몰입도가 낮은 기업은 주당순이익과 영업이익이 각각 11%, 32% 감소해 큰 대비를 보였다.

<존중하라>의 저자는 실제로 직원 몰입이 조직의 수익과 활력에 결정적인 요소라는 사실을 뒷받침하는 증거는 매우 방대하며 많은 연구가 동일한 결론을 내리고 있다고 한다. 그리고 저자는 직원의 몰입도를 향상시키기 위해서 RESPECT라는 존중 모델을 도입하라고 한다.

RESPECT는 존중 모델에서 7대 핵심요소의 머리글자를 연결시킨 것이다. RESPECT는 Recognition(인정), Empowerment(역량강화), Supportive Feedback(긍정적 피드백), Partnering(파트너십 형성), Expectation(기대), Consideration(배려), 신뢰(Trust)를 뜻한다. 7대 핵심요소를 저자는 다음과 같이 설명하고 있다.

인정(Recognition) : 인정은 자신의 기여에 대해 가치를 인정받고 칭찬받는 것을 말한다. 상사는 정기적으로 칭찬받을 만한 직원을 찾아 인정해주어야 하고 직원들은 업무의 성과에 따라 보상을 받아야 한다.

역량강화(Empowerment) : 역량강화는 상사가 직원의 성공에 필요한 도구, 자원, 교육을 제공하는 것을 말한다. 직원에게 높은 수준의 자율성을 보장하고 위험을 감수하는 것을 장려해야 한다. 상사는 주도적으로 직원들과 소통하고 직원들이 업무를 성공적으로 수행하기 위해 필요한 여

건이 마련되어 있는지 확인해야 한다.

긍정적 피드백(Supportive Feedback) : 긍정적 피드백은 상사가 건설적이며 진정성 있는 방식으로 적절한 시점에 직원에게 구체적인 피드백을 제공하는 것을 제공하는 것을 말한다. 피드백은 직원에게 불이익이나 망신을 주는 것이 아니라 어디까지나 바람직한 행동을 강화하고 개선하는 것을 목적으로 해야 한다.

파트너십 형성(Partnering) : 파트너십 형성은 직원을 진정한 파트너로 대우하고 사업 관련 결정을 내릴 때 적극적으로 협력하는 것을 말한다. 직원들은 조직의 재정상황과 큰 그림을 이해하고 있어야 하며, 의사결정에 있어 폭넓은 자율성을 보장받아야 한다. 상사는 부하직원의 발전과 성장을 위한 대변자 역할을 해야 한다. 각 팀원과 부서 사이에 적극적 소통과 정보공유가 이루어져야 한다.

기대(Expectation) : 기대는 상사가 최종 목적, 세부 목표, 사업 우선순위 등을 명확히 수립하고 직원들과 공유하는 것을 말한다. 직원들은 자신의 성과가 어떤 기준에서 평가될 것인지 정확히 알아야 하며, 성과목표를 달성할 책임이 있다는 사실도 인지해야 한다.

배려(Consideration) : 배려는 상사, 경영진, 팀 동료들이 서로 아끼고 사려 깊게 대하는 것을 말한다. 관리자는 직원들의 의견과 우려를 이해하기 위해 적극적으로 노력해야 하며, 직원들이 개인적으로 어려움을 겪을 때 그 상황을 이해하고 도움을 주어야 한다.

신뢰(Trust) : 신뢰란 상사가 직원들의 능력과 역량에 대한 믿음과 확신을 갖는 것을 말한다. 직원은 상사가 자신을 올바르게 대할 것이라 신뢰할 수 있어야 한다. 리더는 언제나 약속을 지키고 헌신적이어야 하며 이를 통해 직원들의 신뢰를 얻어야 한다.

북미 원주민 부족인 아라파호족의 속담에는 이런 말이 있다.

“다른 생명에 대한 존중은 우리에게 대한 존중으로 돌아온다.”

인센티브라는 ‘당근과 채찍’을 초월해 RESPECT라는 존중 모델로 직원을 대할 때 직원의 몰입도는 상승할 것이며 결국 그 결과는 리더에게 돌아올 것이다