

Global HR Forum 2023

더 높은 성과를 위한 구성원 몰입 관리

권민석 / 2023년 11월

© 2023 Lemonbase.





권민석

레몬베이스 CEO

Lemonbase / 현재

- 리더의 성장을 10년 간 함께 이끌었던 동료들과 함께, 회사와 구성원들의 건강한 성장을 돕기 위한 서비스(SaaS) **레몬베이스** 공동 창업.
- 2020년 성과관리 서비스 런칭.
- 2023년 몰입관리 서비스 런칭.

Ridi / 과거

- 국내 1위 전자책/콘텐츠 서비스 **리디북스** 공동 창업.
- 10년 간 COO / Product, Device, Contents, 경영관리 등 다양한 리더십 역할을 수행하며, 구성원 수 200명 이상, 연매출 1,500억원 이상 규모의 조직으로 성장하는 과정을 함께 경험.

01 구성원 몰입 관리의 시대

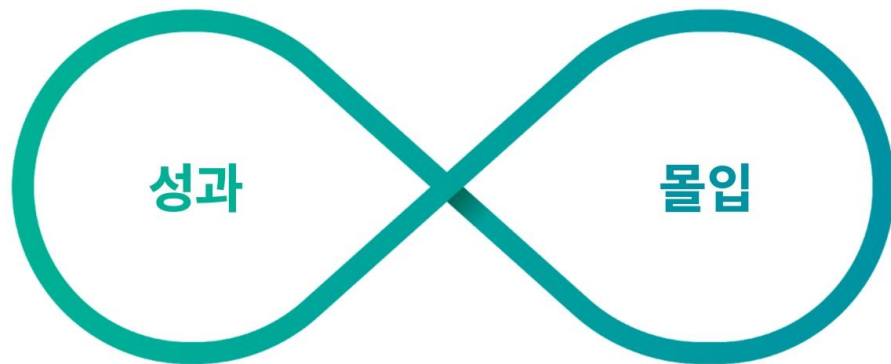
02 지속적 몰입 관리를 위한 4가지 포인트

03 맺음말

구성원 몰입(인게이지먼트)이란 무엇일까요?

구성원 각자가 회사와 **연결**되어 있고 자신의 일상 업무가 회사의 목표와
가치 실현에 **기여**하고 있다고 느끼는 **자발적인 전념**의 상태

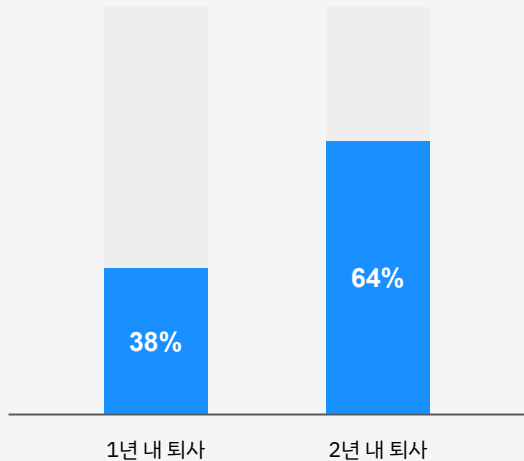
구성원 몰입이 왜 중요할까요?



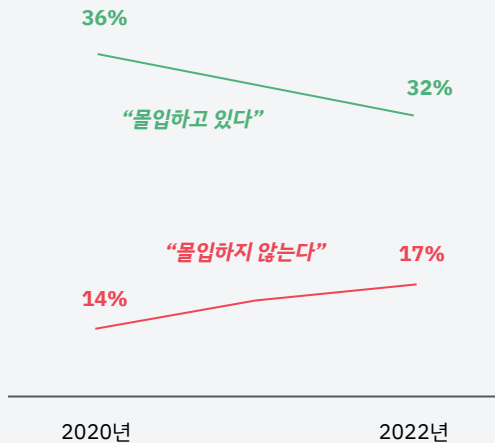
지금, 구성원 몰입 관리가 더 중요한 이유

“몰입 상실의 시대”

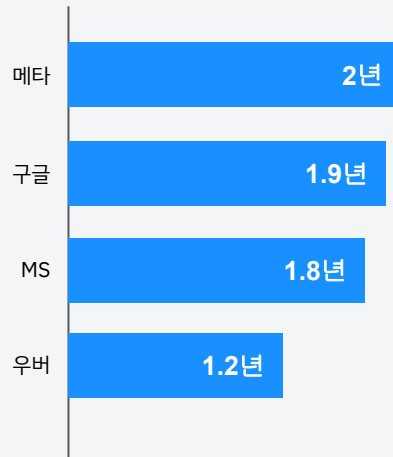
[한국] MZ 높은 조기 퇴사율 1)



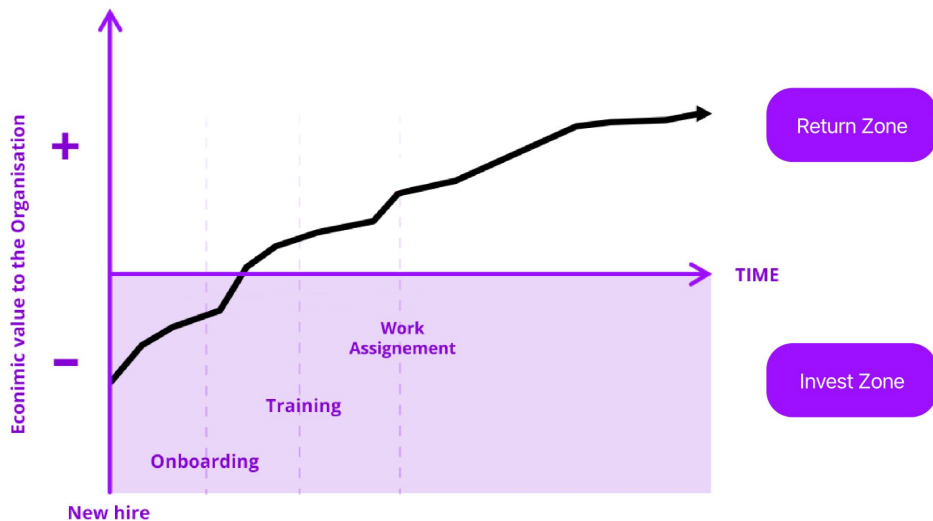
[한국] 구성원 몰입도 2)



테크 엔지니어 평균 근속기간 3)



지금, 구성원 몰입 관리가 더 중요한 이유



구성원 1명의 경제적 가치 관점

최소 6개월의 Ramp-Up 시간 필요

- 입사 전 프리보딩 기간
- 입사 후 온보딩 기간
- 기업 / 팀 문화, 산업, 사업, 프로세스 이해 소요 시간
- 기술 직군은 더 오랜 시간 소요

1~2년의 근속기간은 심각한 손실

- 적응과 학습이 완료되고 성과를 창출하는 시점에 퇴직
- 팀 전체, 동료들의 성과 저하
- 회사 전체적인 재무적 손실이 막대
- 1천명 규모 x 15% 퇴사율 = 연간 50억원 규모의 비용

지금, 구성원 몰입 관리가 더 중요한 이유



세대별 니즈의 다양화

Z 세대

- 일을 통한 성장 욕구

Y 세대

- 육아 부담을 낮출 수 있는 방법

X 세대

- 리스킬 / 업스킬을 통한 조직 내 경쟁력 증대

01 구성원 몰입 관리의 시대

02 지속적 몰입 관리를 위한 4가지 포인트

03 맺음말

1 / 구성원 여정 전체를 진단하고 관리합니다

여정으로서의 구성원 경험



* 출처 : 갤럽

몰입에 있어서 $100 - 1 = 0$

모집 / 채용

- 신규 구성원 대상 채용 경험에 대한 서베이
- 채용 및 프리-온보딩 프로세스, 프로그램의 개선

온보딩

- 신규 구성원의 적응 상황, 온보딩 프로그램에 대한 서베이
- 합류 첫 날 또는 첫 주 후, 온보딩 종료 시점

몰입

- 업무 몰입을 방해하는 요소를 수시로 서베이
- 업무 몰입도 / 협업 / 근무 형태 / 소속감 / 역할 만족도 등

성과 평가 및 보상

- 평가 및 보상의 공정성, 타당성에 대한 인식 서베이
- 경쟁력 있는 보상 수준 파악 및 구성원 유지를 위한 전략

퇴사

- 구성원 경험 개선의 솔직한 힌트
- 퇴사자 간 비교를 통해 팀 / 업무간 비교

1 / 구성원 여정 전체를 진단하고 관리합니다

레몬베이스 서버이에서 제공되는 템플릿 예시

×

서베이 템플릿 탐색

lb

온보딩 Day 1 서베이

온보딩 Day 1 서베이
신규 입사자에게 조직 적응을 위한 필수 정보가 효과적으로 전달될
수 있도록 설문지를 구성합니다.
1. 입사 당일 주중 및 주말 근무 가능 여부 확인
2. 소속 부서별 근무 희망 여부
3. 근무 희망 시간대
4. 근무 희망 장소
5. 근무 희망 인원

온보딩 Day 1 서베이
입사 첫날 입사자에게 조직 적응을 위한 필수 정보가 효과적으로 전달될
는지 확인할 수 있습니다.

11

0

lb

온보딩 프로그램 만족도 서베이

온보딩 프로그램 만족도 서베이
온보딩 프로그램에 대한 만족도를 확인하고, 향후 온보딩 프로그램
에서 개선해야 할 사항을 발굴할 수 있습니다.
1. 온보딩 프로그램에 대한 만족도 평가 (1~5점)
2. 온보딩 프로그램에 대한 개선 사항
3. 온보딩 프로그램에 대한 만족도 평가 (1~5점)
4. 온보딩 프로그램에 대한 만족도 평가 (1~5점)

온보딩 프로그램 만족도 서베이
온보딩 프로그램에 대한 만족도를 확인하고, 향후 온보딩 프로그램
에서 개선해야 할 사항을 발굴할 수 있습니다.

11

0

lb

온보딩 메이트 프로그램 만족도 서베이

온보딩 메이트 프로그램 만족도 서베이
온보딩 메이트 프로그램에 대한 만족도를 확인하고, 향후 온보딩 메이트
프로그램에서 개선해야 할 사항을 발굴할 수 있습니다.
1. 온보딩 메이트 프로그램에 대한 만족도 평가 (1~5점)
2. 온보딩 메이트 프로그램에 대한 개선 사항
3. 온보딩 메이트 프로그램에 대한 만족도 평가 (1~5점)
4. 온보딩 메이트 프로그램에 대한 만족도 평가 (1~5점)

온보딩 메이트 프로그램 만족도 서베이
온보딩 메이트 프로그램에 대한 만족도를 확인하고, 향후 온보딩 메이트
프로그램에서 개선해야 할 사항을 발굴할 수 있습니다.

11

0

lb

구성원을 위한 팀 소속감 서베이

구성원을 위한 팀 소속감 서베이
구성원들이 팀 소속감에 대한 만족도를 확인하고, 향후 팀 소속감
을 높이기 위한 방안을 마련할 수 있습니다.
1. 팀 소속감에 대한 만족도 평가 (1~5점)
2. 팀 소속감에 대한 개선 사항
3. 팀 소속감에 대한 만족도 평가 (1~5점)
4. 팀 소속감에 대한 만족도 평가 (1~5점)

구성원을 위한 팀 소속감 서베이
팀 구성원이 직무/역할에 대한 이해, 정보/지원 접근성, 동료의 피드백
등을 통해 팀 소속감을 높일 수 있습니다.

16

0

lb

팀 간 협업 경험 서베이

팀 간 협업 경험 서베이
팀 구성원들이 팀 간 협업 경험에 대한 만족도를 확인하고, 향후 팀
간 협업을 개선할 수 있습니다.
1. 팀 간 협업 경험에 대한 만족도 평가 (1~5점)
2. 팀 간 협업 경험에 대한 개선 사항
3. 팀 간 협업 경험에 대한 만족도 평가 (1~5점)
4. 팀 간 협업 경험에 대한 만족도 평가 (1~5점)

팀 간 협업 경험 서베이
팀 구성원이 다른 팀과 협업할 때의 경험을 파악할 수 있습니다. 협업 요청,
정보 공유, 피드백 등 팀 간 협업 경험을 향상시킬 수 있습니다.

8

0

lb

재택근무/하이브리드 근무 적합도 서베이

재택근무/하이브리드 근무 적합도 서베이
재택근무/하이브리드 근무에 대한 적합도를 확인하고, 향후 재택근무/하이브리드
근무 환경을 개선할 수 있습니다.
1. 재택근무/하이브리드 근무에 대한 적합도 평가 (1~5점)
2. 재택근무/하이브리드 근무에 대한 개선 사항
3. 재택근무/하이브리드 근무에 대한 적합도 평가 (1~5점)
4. 재택근무/하이브리드 근무에 대한 적합도 평가 (1~5점)

재택근무/하이브리드 근무 적합도 서베이
구성원의 직무 특성, 물리적 환경을 토대로 재택 근무가 적용되어야 할
지 여부를 판단할 수 있습니다.

12

0

아마존과 마이크로소프트의 공통점이 무엇일까요?

아마존과 마이크로소프트의 공통점은 무엇일까요?

구성원들이 **매일 서베이에 응답**을 남기는 것으로 하루를 시작합니다

어도비와 엔비디아의 공통점은 무엇일까요?

어도비와 엔비디아의 공통점은 무엇일까요?

드러커인스티튜트가 선정한 Management Top250에서 구성원 몰입/개발 부문 1위, 2위 차지
분기마다 구성원들의 몰입도를 측정하는 펄스 서베이(짧은 주기의 설문조사)를 실시합니다

2 / 더 자주 진단하고 즉시 해결합니다



Spot / Pulse 서베이

1년에 한 번, 종합 진단의 문제점

- 낮은 응답률과 성실성
- 리더와의 관계 부담에서 오는 솔직함
- '사후약방문' 시의성

더 자주, 더 가볍게

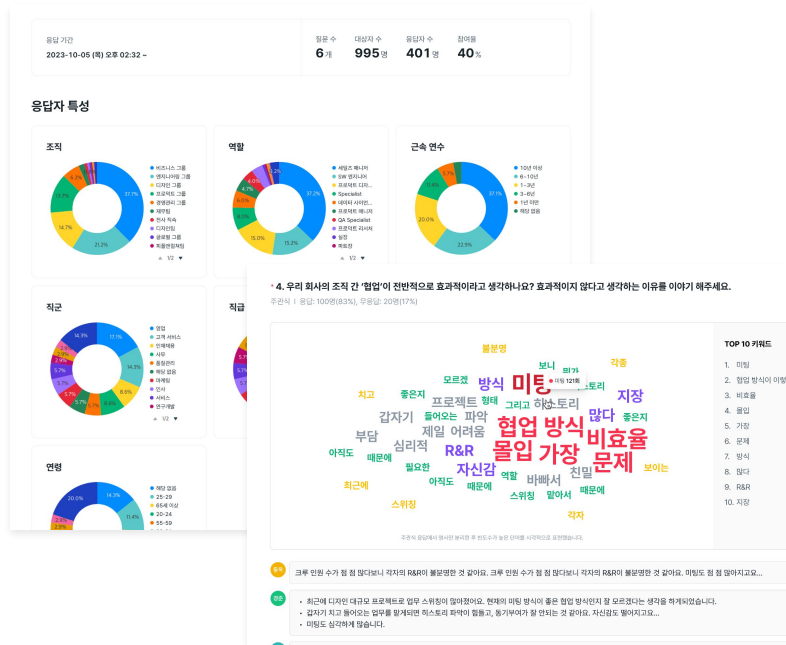
- 사람의 맥박을 재듯 구성원의 인식/감정을 수시로 파악
- 일/주/월 단위 등 목적에 맞게 주기 선택
- 질문의 개수와 내용 최대한 단순하게
- 보다 적시에, 몰입도를 정확하게, 즉각적으로 해결

글로벌 TOP 기업들 이미 대중화

- 엔비디아: 연간에서 분기별 펄스 서베이로 전환
- MS: 매일 2,500명에게 랜덤으로 펄스 서베이 진행
- 아마존: 매일 1개의 질문으로 구성원 피드백 청취

2 / 더 자주 진단하고 즉시 해결합니다

HR 테크를 활용한 실시간 분석



구성원들이 더 쉽게 접근할 수 있는 모바일 / 메신저 연동

10:23 LTE

은보딩 프로그램 만족도 서베이

• 1. 소속 조직을 선택하세요.

- 전라기획본부
- 경영지원본부
- 마케팅영업본부
- 솔루션사업부
- 인프라사업부
- 연구소

• 2. 직군/직무를 선택해주세요.

★ Allie

/allie feedback

Hi, I'm here to promote workplace inclusion - giving you a quick report issues and identify trends.

What type of issue would you like to report on?

Exclusions keep people out and creates a division
Stereotypes happen when people make assumptions
Interruptions occur when someone speaks over

Exclusions Stereotypes Interruptions

Would you like to include your name on this report?

Yes No

2 / 더 자주 진단하고 즉시 해결합니다



핀포인트 솔루션 Spot 서베이

호주 최대 통신사 Telstra 사례

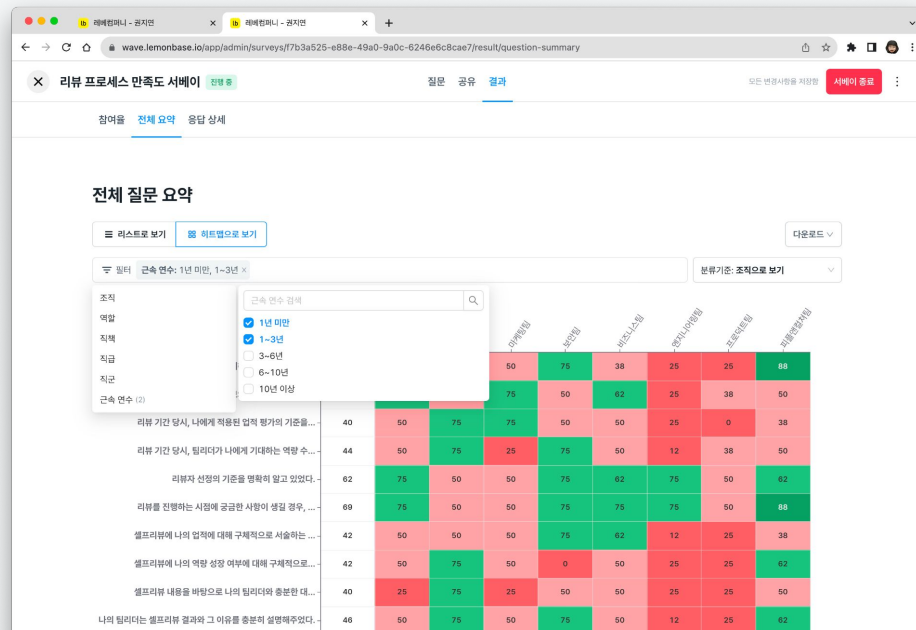
- '사내에서 제거되어야 할 프로세스가 무엇인지?' 사내 설문
- 1시간 만에 700개의 답변
- 이 답변에서 시작해서 추가 분석 후 프로세스 개선

3 / 더 데이터 기반으로 진단합니다

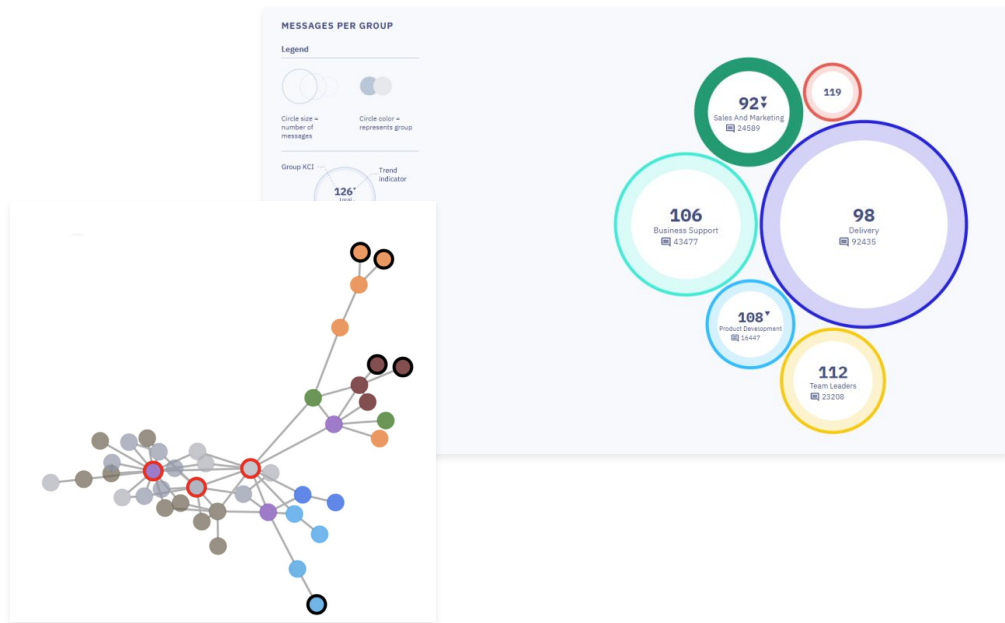
직관에서 과학으로

구성원 설문에 대한 입체적인 데이터 분석은 기본

- 히트맵, 키워드, 필터/그룹 상세분석 등 다양한 분석 도구를 활용한 입체적 분석
- 일부 리더들의 직관적 판단 최소화
- 조직 문화 / 리더십의 강점과 약점을 객관적으로 파악



3 / 더 데이터 기반으로 진단합니다



직관에서 과학으로

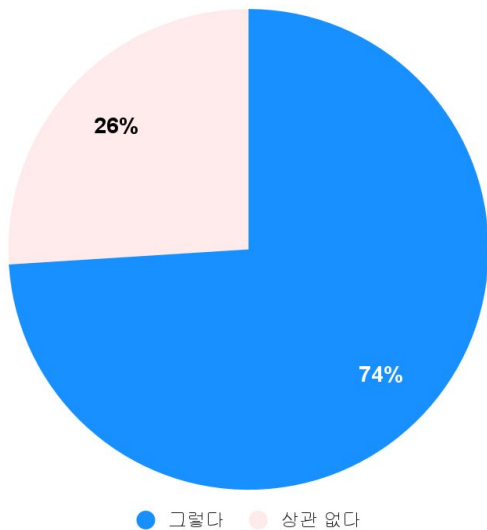
더 다양한 데이터와 통합 분석

- [링크드인 사례] 메신저, 이메일, 스케줄 데이터 통합 분석을 통해 업무 피로도 및 몰입도 분석
- 1:1 미팅, 이메일 및 메신저 등 관계 데이터를 분석하여, 소통 활성화 및 업무 몰입도 분석
- 사내 SNS, 게시판, 메신저 등의 텍스트 데이터를 분석하여, 긍정/부정 정서 파악, 트렌드 변화 분석

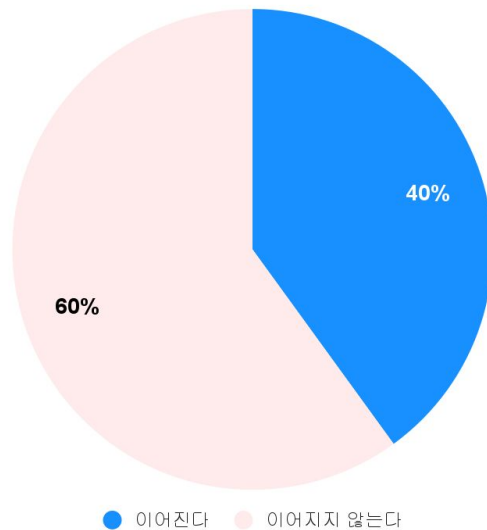
데이터 기반으로, 더 자주 진단하고, 구성원 여정 전반을 관리하는
지속적인 몰입관리가 성공하고 결과적으로 더 높은 성과로 이어지기 위한
가장 핵심적인 요인이 무엇일까요?

‘조직이 내 말을 듣는다’
구성원의 인식과 신뢰

**‘나의 의견을 조직이 듣는다고 느낄 때
업무 효율성이 올라간다’**



‘나의 피드백이 실행 가능한 변화로 이어진다’



4 / 리더의 열린 마음가짐



무엇보다 중요한건 리더의 마음가짐

Trash-In & Trash-Out

- 양적: 높은 참여율 (서베이 응답률)
- 질적: 구성원의 솔직한 감정과 인식

'소용있다' 구성원의 신뢰를 얻기 위해서는

- 익명 서베이를 통한 솔직한 의견 청취
- 투명하고 신속한 결과 공유
- 리더의 개선점 약속과 실행

리더의 열린 마음가짐

- 발전을 위해 현재를 마주할 용기
- 평가가 아닌 발전의 시작

01 구성원 몰입 관리의 시대

02 지속적 몰입 관리를 위한 4가지 포인트

03 맺음말

지속적인 몰입 관리 변화의 지향점

정해진 미래

이미 높은 MZ 세대의 비중 (2022년 기준)

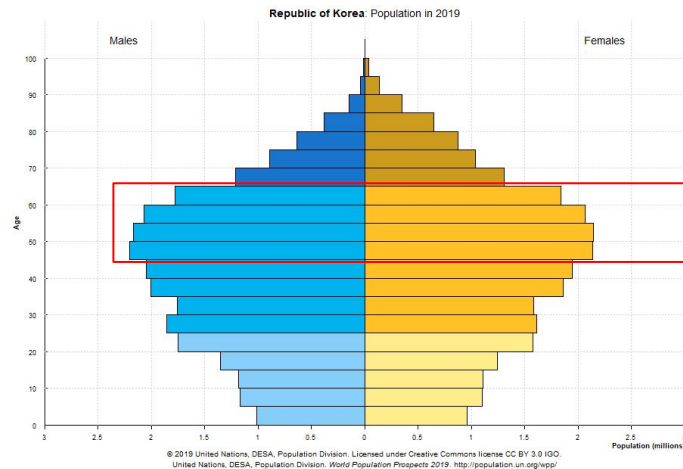
39%

25-60세 인구 대비
25-35세 세대 비중

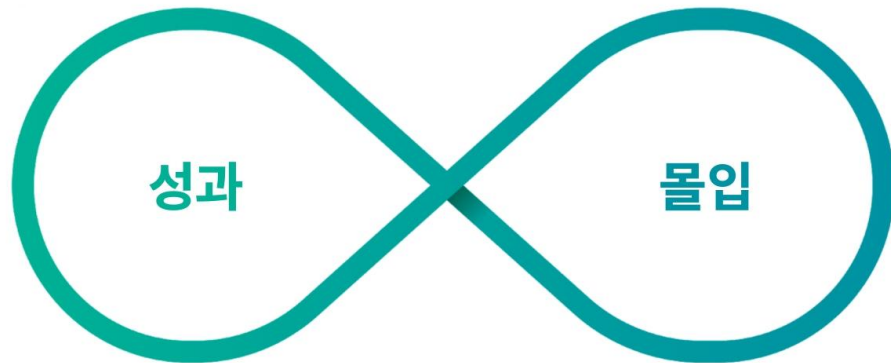
51%

25-60세 인구 대비
20-40세 세대 비중

베이비부머 은퇴 시작 / MZ 세대 구성원의 비중은 향후 10년 간 급증



더 높은 구성원 몰입이 더 높은 성과로,
더 높은 성과가 더 높은 몰입으로 이어지는 선순환 구축



감사합니다

성과관리 플랫폼 레몬베이스 일회성 평가 대신 지속적인 성과관리

레몬베이스는 리뷰 - 목표 - 1:1미팅 - 피드백 - 서베이 기능을 통해
흘러진 성과 데이터를 통합하여 회사와 구성원의 성장을 돕습니다.

- 평가를 손쉽게 운영할 수 있는 **리뷰**
- 목표를 공유하고 진척도를 실시간으로 확인할 수 있는 **목표**
- 1:1대화 내용을 기록할 수 있는 **1:1 미팅**
- 인정, 감사 등의 메시지를 수시로 주고받을 수 있는 **피드백**
- 데이터 기반으로 구성원 몰입을 개선할 수 있는 **서베이**

도입 문의 lemonbase.com | biz@lemonbase.com

