

기업 내 코칭문화 조성, 주안점을 뒤편에 할 부분은?

리더와 구성원 간 커뮤니케이션 이슈를 해결하고, 동기를 부여하며, 구성원과 조직의 목적을 얼라인하고자 사내코칭제도를 도입하는 기업들이 늘고 있다. 사내코칭제도를 통해 조직 내 코칭문화를 조성하고자 하는 기업이라면 사내코칭 교육이나 자격증 취득에 앞서 사내코칭제도를 도입하는 목적과 코칭 대상자, 사내코칭 적합자, 지속가능한 사내코칭 시스템 구축 등에 대해 먼저 검토할 필요가 있다.

CiT코칭연구소는 지난 4월 6일 기업 인사담당자 등이 참여한 가운데 ‘사내코치양성이 제일 쉬웠어요?’라는 주제로 온라인 세미나를 개최했다. 이번 세미나에서는 사내코칭제도를 성공적으로 도입하고 성과를 내기 위해 필요한 점은 무엇인지에 대해 안내하고 현대모비스, LG유플러스에서 진행 중인 생생한 코칭 사례를 소개해 관심을 모았다.

사내코칭제도 운영 성공 전략

▣ 박정영 CiT코칭연구소 대표

코로나 팬데믹을 지나 엔데믹을 겪고 있는 리더들은 최근 커뮤니케이션, 동기 유발, 심리적·감정적 이슈로 고민하고 있으며, 리더와 구성원 간의 대화의 양에 대해서도 부족함을 느끼는 경우가 많다. 성과관리와 관련해서도 대다수 기업에서 개선의 필요성을 느끼고 있는데, 특히 개인과 조직의 목적 얼라인, 피드백, 동기부여 요인에 대해 깊이 고민하고 있다. 그리고 많은 기업들이 이러한 문제에 대한 해답을 조직 내 의미 있는 대화를 풍성하게 만드는 ‘코칭 조직문화 조성’에서 찾고 있으며, 그 중심에 사내코칭제도가 있다. 실제로 CiT코칭연구소가 지난 3월 이번 세미나에 참석한 177개사 HR 담당자들을 대상으로 조사한 설문조사에 따르면 응답자 중 87%가량이 ‘사내코칭제도를 이미 도입하고 있거나 도입에 관심을 갖고 있다’고 답변했다. 이들은 사내코칭제도를 도입하며 ▲지속적인 코치형 리더 역할 ▲

조직의 성과관리와 육성을 지원하는 역할 ▲코칭 조직문화를 주도하는 역할을 기대하는 것으로 나타났다.

사내코칭제도 도입을 고려하는 많은 조직에서는 주로 사내코치를 어떻게 교육하고 양성할지와 전문코치 자격증 취득에 대해 고민한다. 그런데 이 부분은 충분한 예산과 시간이 있다면 얼마든지 성공 가능한 부분이다. 오히려 사내코칭제도의 조직 내 정착을 위해 기업에서 더욱 관심을 가져야 할 부분은 사내코칭제도 도입의 목적을 고민하는 것이다. 만약 코치자격증을 취득해 구성원들과의 일상적인 업무대화에서 코칭 접근법을 사용하는 ‘코치형 리더’를 육성하거나 팀장과 핵심인재의 리더십 개발을 지원하는 것이 목적이라면 코칭의 역본능적 특성이 가장 큰 걸림돌이 될 수 있다. 경험이 많은 리더들에게 코칭교육을 진행하는 것은 자신이 기준에 지니고 있던 성공경험과 지식, 정보를 내려놓고 구성원들 개개인의 방법을 끌어내도록 하는 새로운 형태로, 본능을 거스르라는 주문과도 같다. 이 때문에 코칭교육 당시에는 모든 것을 이뤄낼 수 있을 것 같지만 막상 교육이 끝나고 나면 원래의 습관과 코칭교육에서 새롭게 익힌 지식과 방법이 뒤섞여 평소보다도 못한 효과를 내게 된다. 그래서 리더들에 대한 코칭은 교육과 실습이 지속적으로 병행되어야 성과로 이어질 수 있다. 또한 코칭은 구성원의 개인성을 반영한 새로운 판, 즉 개개인을 존중하는 믿음과 철학에서 이뤄져야 한다. 구성원들을 MBTI로만 구분해도 각기 다른 유형

코칭 플랫폼 활용한 사내코칭 지원

코칭 플랫폼을 활용한 코칭 신청부터 이력관리까지 'One stop service' 지원

- 희망하는 임직원 대상 일대일 코칭 지원
- 코칭 플랫폼 내 사내코치 프로필 등재 및 지속적인 풀Pool 관리
- 사내코치와 교육생 매칭 지원 및 활동 정례화
- 사내코치 활동비 지원

코칭 신청부터 이력관리까지 'One stop service'

▲정희원 현대모비스 전임코치가 코칭 플랫폼을 활용한 사내코칭 지원에 대해 설명하고 있다.

이 나오는 상황에서 코칭을 상황별로 카테고리화해 배우고 그에 따른 솔루션을 제시하겠다는 생각은 그야말로 불가능에 가깝다. 코칭은 10인 10색을 지닌 구성원들이 무한한 가능성을 펼칠 수 있도록 개인성을 존중하는 형태로 이뤄져야 한다.

결국 사내코칭제도를 성공적으로 안착시키기 위해서는 사내코칭을 도입하는 목적The end image에서부터 시작해 ▲코칭 대상자는 누구인지 ▲사내코치로 가장 적합한 사람은 누구인지 ▲사내코치들의 지속적 성장과 자부심을 어떻게 키울 것인지 ▲사내코치들의 중심(리드 코치)은 누구인지 ▲우리 조직의 지속가능한 사내코칭 시스템은 무엇인지에 대해 꾸준히 생각하고 제도에 반영해나가는 것이 중요하다.

사내코칭제도를 통한 자기주도 성장 지원

정희원 현대모비스 전임코치

현대모비스는 글로벌 자동차 부품기업에서 소프트웨어를 결합한 모빌리티 솔루션 제공 기업으로 변화하고 있으며, '회사의 전략과 얼라인하는 자기주도 성장'이라는 인재육성 지향점을 바탕으로 다양한 교육 프로그

램을 운영하고 있다.

현대모비스는 교육을 통해 지식을 전달하는 것뿐만 아니라 ▲오픈 플랫폼 ▲CoP ▲직무자격증 ▲전임코치 ▲사내코치라는 4가지 축을 통해 자기주도 성장 문화를 구축해 나가고 있다. 오픈 플랫폼은 기존의 LMS와 같이 정형화된 프로그램을 구성원들에게 제공하는 것을 넘어, 구성원이 생산자이자 소비자가 되어 본인들의 지식을 바탕으로 동료들의 니즈를 충족하는 양질의 콘텐츠를 제작·공유하는 선순환 자기주도 학습 플랫폼이다. CoP는 문제해결, 지식공유, 목표달성을 위해 형성된 학습 동아리로 구성원들이 자율적으로 자기계발 목적의 학습을 하는 것을 돕고자 조직 차원에서 학습비를 지원하는 형태다. 또한 현대모비스의 코치들은 '전임코치'와 '사내코치'로 나뉘는데, 풀타임으로 업무를 수행하는 전임코치는 사내 구성원의 코치이자 팀 빌딩 프로그램의 퍼실리테이터로서 코칭문화 확산을 돕는다. 사내코치는 현업과 병행하며 KAC, KPC 자격을 취득한 코치로, 상시 성과관리, 인재육성 등 전 구성원 대상의 코칭 리더십 강화를 위해 활동하고 있다.

사내코칭을 통해 자기주도 성장 문화를 조성하고자

현대모비스에서는 2021년부터 조직 내 리더들이 코칭형 리더로 성장할 수 있도록 사내코칭 육성에 나섰다. 초기에는 조직 내에서 큰 영향력을 발휘하게 되는 임원들을 대상으로 사내코칭 과정을 운영했다. 이후에는 실장급, 팀장급까지로 사내코칭 과정 대상자를 확대하고 코칭 기본 과정과 KAC 자격 취득을 희망하는 리더들을 대상으로 교육 대상자를 선정하는 등 그 저변을 넓혀나가고 있다. 지난해에는 전임코치를 별도로 선발했는데 전사 공지를 통해 현업 중심에서 전임코치로의 커리어 전환을 원하는 이들로 선발했다.

올해 초에는 코칭문화를 확산시키기 위한 방법을 고민하며 임직원들의 코칭인식 상황을 조사했다. 그 결과 팀장 이상 직급인 리더들의 경우 ‘코칭 리더십에 대해 들어봤고 막연하게라도 이해하고 있다’고 답했으나, 구성원 대부분은 코칭에 대한 이해가 리더들에 비해 상대적으로 부족하고, ‘사내코치를 통해 개인적인 이야기가 조직 내부로 퍼지진 않을까’ 하는 걱정에 사내코칭에 대한 신뢰도가 낮은 상황이었다. 이러한 조사 결과를 토대로 현대모비스에서는 리더 대상 코칭 육성에서 나아가 사내 구성원들을 대상으로 인증코치를 육성해 구성원들에게 코칭 경험을 제공하는 통로를 확대하고, 단계별 코칭 스킬 및 대화법을 교육, 코칭문화를 확산하고자 했다.

이를 위해 현대모비스에서는 ‘KAC 코치 자격인증 취득 지원 과정’을 운영하고 있다. 해당 과정은 온·오프라인 20시간 교육 과정으로 구성된 코칭 기본 과정과 12시간의 비대면 실습, 현대모비스 내 사내코치들의 코칭 장면을 보며 상위코치가 피드백해주는 ‘코치더코치(Coach the Coach)’ 과정을 통한 50시간의 코칭 실습으로 이루어져있다. KAC를 취득하는 과정이 단순히 자격증

취득 과정에 그치는 것이 아니라 코칭의 의미를 발견하고 스스로의 변화를 경험하는 과정이 될 수 있도록 지원하는 것이다. 실제로 해당 과정에 참여한 한 리더는 “코칭 연습 과정에서 때로는 깨지고, 아픔을 경험하면서 코칭을 내 것으로 만드는 과정을 거쳤다”며 “지금은 코칭이 동료뿐만 아니라 가족과 다른 이들을 연결해주는 다리가 되고 있다”는 가슴 뭉클한 후기를 전하기도 했다.

이러한 성과에 힘입어 현대모비스는 올해 팀장급 30명 이상을 KAC 인증코치로 육성하고, 신입팀장이나 핵심인재와 같은 주요 리더군을 대상으로 코칭을 지원할 계획이다. 또한 코치들을 대상으로 변화된 제도를 설명하는 사내코치 설명회를 진행하고, 사내코치 커뮤니티 운영을 통해 코칭과 코치더코치 활동을 독려하고 코칭 역량을 지속적으로 강화해나갈 방침이다.

특히 4월에는 코칭 플랫폼인 ‘코칭지원센터’를 오픈, 사내코치들을 등록하고 임직원들이 시스템을 통해 코칭을 신청할 수 있도록 지원할 예정이다. 코칭지원센터에서는 앞으로 ▲희망하는 임직원 대상 일대일 코칭 지원 ▲코칭 플랫폼 내 사내코치 프로필 등재 및 지속적인 풀(Pool) 관리 ▲사내코치와 교육생 매칭 지원 및 활동 정례화 ▲코칭일지 작성 ▲사내코치 활동비 지원 등 사내코칭과 관련된 모든 과정을 윈스톱으로 지원하게 된다.

코칭문화가 조직 내에 제대로 자리잡기 위해서는 코칭문화 조성을 위한 노력이 지속적으로 이어져야 한다. 현대모비스에서는 경영진의 스폰서십과 사내코치 지원자의 자발적 의지를 기반으로 사내코치들이 지속적으로 조직 내에서 역량을 발휘하고 강화해 나가는 방법을 고안하고, 선순환을 위한 혜택을 부여하며, 코칭

플랫폼을 통한 시스템화를 통해 사내코칭 문화를 정착 시켜 나갈 계획이다.

모두를 윈윈하게 만드는 사내코칭

박지영 LG유플러스 코칭지원실 리드코치

LG유플러스는 사내코칭을 통해 코치형 리더의 육성 그리고 구성원의 잠재역량 극대화를 통한 개인과 조직의 성장과 성과창출이라는 윈윈Win-win 전략의 코칭문화를 지향하고 있다.

이를 위해 지난 2021년부터 사내코칭을 전담하는 풀타임 사내 코치 7명이 활동 중이며, 사내코치들은 모두 LG유플러스 내에서 IT, 네트워크, 영업, 사업, 스텝 등 다양한 영역에서 현장 경험과 리더 역할을 경험한 이들로 구성되어 있다. 따라서 리더십 코칭, 경력개발 코칭 등으로 조직 내 리더급과 구성원들이 만났을 때 자연스럽게 라포가 형성되며, 신뢰관계를 기반으로 코칭 대화가 진행된다는 장점이 있다. 또한 급변하는 환경변화에 따른 조직과 구성원의 요구에 맞는 맞춤형 코칭 프로그램을 민첩하게 제공할 수 있다는 장점도 있다.

사내코칭제도 도입 3년차인 현재는 신입팀장 리더십 코칭이 활발히 진행 중이며, 리더십 코칭은 일대일 코칭 5회기와 팀 코칭 1회기 그리고 3개월 뒤 팔로우업 세션으로 구성된다. 일대일 코칭을 통해 새로운 리더의 역할에 적응해가며 자신만의 방향과 방법을 찾아가는 한편, 팀 코칭을 통해 팀 모두가 서로에 대해 더욱 깊이 이해하며 팀의 의미, 신뢰 관계 그리고 성과 창출을 위한 요인 등에 대해 함께 탐색해 보는 시간을 갖게 된다. 그 결과 팀장 리더십 코칭과 팀 코칭의 순추천의향은 2022년 기준 90%가 넘는 정도로 코칭에 대한 만족도가 높은 프로그램으로 자리매김했다.

이처럼 LG유플러스 사내코칭이 성공적으로 자리잡을 수 있었던 가장 큰 동인은 전국 어디에서건 사내코칭을 원하는 조직구성원들이 있다면 직접 방문해 대면 코칭을 제공할 정도로 열정적이고, 조직 내 리더와 구성원들에 대한 깊은 애정을 지닌 사내코치들이라 할 수 있다. 조직구성원들이 요청한다면 일대일 코칭, 팀 코칭, 그룹 코칭, 그리고 코칭 교육 방식 등 다양한 코칭과 교육들을 직접 수행하고, 매일 구성원들과 함께 호흡하며 이들을 지원하고자 하는 사내코치들의 진정성이 성공적 코칭의 핵심인 것이다. 사내코칭을 경험한 리더들의 경우 구성원과의 윈윈 대화에서 자연스럽게 목표 설정, 성과 피드백, 경력 개발 면담 등을 진행할 수 있기 때문에 사내코칭의 파급력은 더욱 크다고 할 수 있다.

또한 유플러스 내 사내코칭은 늘 전심전력하는 사내코치들뿐만 아니라 사내코칭을 주관하는 코칭지원실, 그리고 전사 리더십과 육성을 관할하고 있는 인재개발팀, 구성원의 경력개발을 지원하는 경력개발지원실 그리고 각 부문의 인사부서들 간 협업을 통해 매년 새로운 도전과 시도들을 만들어 가고 있다.

사내코칭은 리더와 구성원들이 주도적으로 성장의 계기를 만들고 성과를 위해 한 걸음 나아가는 여러 방법 중 하나일 수 있다. 그러나 사내코칭을 통해 코치도, 조직구성원도 함께 성장하며 조직의 비전을 향해 나아가는 코칭문화의 체인지 에이전트가 될 수 있음은 분명한 사실이다. 문화가 바뀐다는 것은 시간과 노력 그리고 지속성이 핵심일 수 있기에 좀더 긴 호흡으로 사내코칭을 진행, 코칭문화를 확산해 나갈 것을 제안해 본다. **HR**

취재 이현아 기자 halee@hrinsight.co.kr