

중소기업 코칭 적용 사례

영성이 있는 일터를 지향하는
당근영어 (주)캐럿글로벌 코칭문화기업



(사)한국코치협회(회장 김재우) 제10주년 기념 ‘2013년 대한민국코치대회’에서 ‘코칭문화확산 우수기업’으로 선정된 (주)캐럿글로벌의 코칭도입 배경 및 코치형 리더들의 생생한 변화사례 소개를 통해 중소기업의 코칭 도입시 고려요소 및 성공 요인을 파헤쳐 본다.

글 안남섭 (사)한국코치협회 부회장

클 싣는 순서
1회 영성이 있는 일터를 지향하는 당근영어(주)캐럿글로벌 코칭문화기업 사례
2회 (주)캐럿글로벌 코칭도입에 따른 개인과 조직의 변화

(주)캐럿글로벌은 어떤 회사인가?

대한민국 기업들의 글로벌 역량강화를 미션으로 하는 (주)캐럿글로벌은 최고의 전문 교육회사로 2001년 설립 이후 120명의 임직원과 매출 250억으로 수평조직문화와 사내 인트라넷 당근농장 시스템을 통해 모든 정보가 공개되는 투명경영으로 지속 성장하고 있고 영성이 있는 일터를 지향하는 작지만 강한 중소기업이다.

코칭도입 배경 및 진행방법

2006년 저자가 HR 고문 및 Company Coach로 한국코치협회 이사를 맡던 당시 CEO 노상충 대표가 직원들이 일과 삶의 균형을 갖추고 심리적 안정 속에서 일할 수 있도록 코칭해 달라고 요청했다. 이에 따라 직원들의 이직률을 줄이고, 경영자의 관점이 아닌 직원의 관점에서 사적인 고민을 해소해주는 한편, 일과 삶에 대한 올바른 태도 형성을 위한 조언과 격려를 주기 위해 라이프코칭적 접근에서부터 시작했다. 긍정마인드와 인간존중의 코칭문화를 리더들부터 조직에 스며들게 하며 직원들의 잠재력 개발과 몰입도를 높이고 창의성과 생명력이 넘치는 조직문화로의 변화차원으로 코칭을 도입했다. 그동안 수차례 리더십 워크숍을 통해 코칭을 소개하고 전 직원을 대상으로 한 코칭리더십특강과 코칭체험 및 실습을 위해 부서장과 팀장급 대상 ‘3CS STAR모델’을 소개하는 코칭워크숍을

3차례 진행했다. 또한 매주 1회 4시간 방문 CEO와 임원 그리고 부서장 심지어 신입 및 퇴직예정인 직원까지 전 임직원을 상대로 하루에 2-3명을 대상으로 지속적으로 코칭면담을 진행하고 있다. 진정한 의미에서의 외부 컴퍼니코치 활용 사례인 셈이다.

2011년부터는 결혼 적령기의 여성 직원들 위주인 회사의 특성을 감안해 글로벌 기업의 인사담당 임원을 지낸 오철숙 코치가 월 2회 여성 리더들 코칭을 하기 시작했다. 이에 오 코치는 그룹코칭을 실시하며 경력단절 여성 직원의 개인 문제와 조직의 이슈를 현장에서 바로 해결하고 시너지를 낼 수 있도록 하는 등 상황에 적절한 코칭리더십을 발휘했다.

운영방식과 성과

코칭의 효과를 스스로 체험한 부서장과 팀장과 파트장 등 중간 관리자 코치형 리더들이 두 명의 외부 코치로부터 멘토코칭을 수시로 받으며 직원들에 대한 면담을 코칭 방식으로 전환하여 실시하고 있고 코칭 결과는 사내 인트라넷 당근농장을 통해 인사DB에 기록하여 관련 책임자들이 참조할 수 있도록 공유하고 있다.

한때 30%를 넘던 이직률도 10% 대로 떨어지고, 상시 코칭 이슈가 생길 때마다 스스로 자신의 이슈를 해결할 수 있는 계기를 얻으면서 코칭 문화가 빠르게 자리 잡아가고 있다. 새로 입

사한 직원들이나 경력직원들은 자연스럽게 시스템과 건강한 코칭 조직 문화에 잘 적응해 나가고 있다.

개인과 조직, 리더의 변화

2012년 봄부터 리더들에게 전문코치자격을 갖추도록 CEO가 독려하여 실습시간을 확보하도록 사내에서 타부서 직원들과도 매칭하여 지원하고 있다. 2014년 8월 현재 8명의 부서장과 팀장 등 중간관리 리더들이 전문코치 자격인 KAC 인증코치 자격을 갖추었으며 캐럿의 모든 리더들을 전문 코치형 리더로 만들겠다는 목표를 가지고 KPC 자격을 준비하고 있고 사내 코치로서의 활동도 활발하게 하고 있다.

KAC 자격을 딴 S팀장 과 M실장 두 부서장의 이야기에서 코칭의 효과성의 일면을 느낄 수 있다.

“처음에는 코칭이 낯설어, 적응에 어려움도 있었지만, 지속적으로 접하고 코칭을 받고 해보면서 익숙해졌어요. 스스로 성찰하는 시간을 갖게 되고 상대중심의 소통을 하는 자신을 보고 놀라곤 합니다.”

S 팀장은 “결국은 기업의 성공열쇠는 일보다 사람인데 코칭을 통해 직원들의 마음을 열고 근본적인 욕구를 읽을 수 있는 가운데 직원을 대하는 관점과 시야가 달라졌고 수용능력이 커졌다”고 소감을 나타냈다. M실장도 “중소기업에서 그룹코칭은 시너지와 팀워크를 강화하는 효과는 분명히 있지만 시간투입 대비 효과성을 높이기 위한 방법을 찾아 지속적으로 발전시킬 필요도 있겠다”고 밝혔다.

리더의 변화가 우선이다

중소기업 조직에서 CEO와 리더는 새로운 커뮤니케이션 방식의 코칭적 접근을 통해 사업성과와 인재육성에 대한 책임을 지고, 자신의 변화와 솔선수범을 통해 강한 영향력을 미치는 존재다.

리더들은 스스로도 변화와 성장을 위해 셀프코칭 능력향상과 함께 익숙해진 STAR 모델의 코칭대화 방식을 통해 ▲직원들을 대하는 관점과 태도의 변화로 친밀감과 진정성으로 직원들의 마음을 열게 하고(Story) ▲조직의 현재 상태를 정확히 파악하여 객관적인 입장에서 원하는 목표를 명확히 하게 해주고(Target) ▲구체적인 실행계획을 세우게 하고(Action Plan) ▲약속한 목표에 도전하도록 의지를 확고히 하게 하고 학습포인

트를 정리하게 하며, 지지하고 격려하며 다음 세션으로 연결시키는 작업을 자연스럽게 할 수 있어야 한다(Recap).

캐럿 글로벌의 CEO와 리더들은 직원 면담을 STAR모델 코칭 대화 방식으로 진행했다. 그 결과 일방적 지시와 교육하려는 태도에서 벗어나 직원들의 잠재력과 가능성에 대한 믿음을 가지고 시도 해 보게 하며 기다리는 여유가 생겼다. 관리자로서 비전 공유와 목표부여 그리고 성과평가 시 공감대 형성이 훨씬 쉬워졌을 뿐 아니라 각자의 강점 파악 및 커리어개발을 맞춤형으로 제시하며 부하 육성에 대한 적기 개입과 적극적 지원을 통해 더 효과적인 리더십을 발휘하고 있다.

중소기업 코칭 도입 시 고려사항 및 성공요소

양질의 인력 확보 애로와 임직원들에게 다양한 교육 기회를 제공하기가 쉽지 않은 상황에서 중소기업이 코칭을 통해 성과를 내기 위해서는 몇 가지가 반드시 전제가 되어야 한다.

즉 CEO의 확고한 의지, 회사의 도입여건을 감안한 단계적 확산 전략, 조직문화가 정착되고 성과가 나올 때까지 인내와 기다림 등이 그것들이다. 우선 CEO의 코칭에 대한 충분한 이해와 지속적인 투자 마인드와 확고한 믿음이 중요하다. 코칭은 일회성 교육으로 성과를 기대할 수 없다. 조직원 각자의 가능성과 잠재력을 믿어주며, 다양한 수준과 성향에 맞추는 1:1 대화의 기회를 통해 일정기간 동안 진행되는 가운데 개인의 변화와 성장을 지원해야 한다. 또한 회사의 성과 달성으로 이어지는 최소한의 과정도 필요하다. 그래서 짧게는 1년 심지어 2~3년을 지속적으로 투자하며 코치형 리더를 세우고 사내 코치를 양성하며 조직문화가 완전히 바뀌어 질 때까지 과정을 진행할 필요가 있다. **HRD**

안남섭 (사)한국코치협회 부회장



(사)한국코치협회 안남섭 부회장은 상사맨으로서의 74개국 출장 및 독일에서의 10년 주재생활의 다양한 해외경험과 귀국 후 16년 전원생활을 통해 우리가 급속히 잃어버린 공동체적 가치의 소중함을 깨닫고 다시 찾아 키워나가는 행복실현을 통해 일과 삶의 균형된 삶을 살며 주변에 영향력을 확대해가고 있다. 11년 전부터는 코칭을 공부하고 전문 코치로 활동해온 경험을 지닌 비즈니스 라이프 멘토코치로 활약하고 있다.

(사)한국코치협회 인증 KSC(Korea Supervisor Coach)이며 대외협력위원장 및 인증코치 심사위원으로 활동하고 있다. 그동안 대기업, 중소기업, 대학, 정부기관과 지자체 및 공공기관 등 대상으로 다양한 코칭과 코칭강의를 해왔고 현재 연세상담코칭아카데미의 협력 코치로 활동하고 있으며 (주)캐럿글로벌의 HR교문 및 Company Coach 와 Salsdmaster Well-being Partners Company Coach로도 활동하고 있다.