

[프롤로그]

- 1) 4차 산업 혁명의 핵심은 분권화, 인간화, 개인화다. 여기에 걸맞게 사람 중심의 경영철학을 기반으로 자율책임경영 문화를 확산해야 한다.
- 2) 클라우드와 모바일 기술을 적극적으로 활용하면 SMART 업무가 가능하고 협업의 효율성이 높아져 직원들의 근로시간이 단축되며, 나아가 업무 생산성을 높일 수 있게 된다.
- 3) 성과관리가 과거 평가 기반의 시스템에서 코칭 기반의 시스템으로 변화되어야 한다. 클라우드 및 모바일 기술을 활용하여 다져진 자율책임경영과 내재적 동기부여의 기반 위에 코칭 기반의 성과관리시스템은 효과적으로 뿌리내리게 될 것이다.

이 책에서 제시하는 경영의 매니지먼트 흐름이나 성과관리방식이 이동하는 것은 구글, GE, 삼성과 같은 글로벌 기업들이 최근 경영환경의 급변에 발맞추어 인사의 틀을 과감하게 혁신하고, 성과관리의 방향을 연1회 평가에서 수시로 바꾸고 상대평가를 절대평가로 바꾸어 시행하고 있는 것과 맥을 같이 한다.

◎ 이제는 협업의 시대.

- 2008년 10월, 제9회 세계지식포럼에서 “협력의 마법, 아시아의 시대(Collabonomics and Greater Asia)”라는 슬로건으로 콜라보노믹스(Collabonomics)라는 말이 처음 사용되었다. Collabonomics는 협동을 뜻하는 Collaboration과 경제를 뜻하는 Economics의 합성어로서 신조어이다. 사회의 모든 분야에서 통섭(Consilience)과 융합(Convergence)이 유행이다. 정보통신 기술과 바이오기술이 융합되고 인문학과 자연과학, 한방과 양방, 뇌 과학과 신체 과학 등 서로 합쳐지기 어려울 것 같은 분야에서 통합적인 방법을 찾아내고 있다. 통섭은 “소통”을 뜻하는 통섭과 “전체를 도맡아 다스림”이란 뜻의 통섭 두가지 성격을 가져야 한다고 한다. 서로 이질적인 학문들이 섞여 새로운 지식을 창출해 내는 다이내믹한 과정이라는 것이다.

◎ 구글의 연구 사례

- 직원의 생산성 상승을 위해 4년간 생산성이 높은 팀들에 대한 연구결과를 2015년 말 발표했다.
- 생산성을 높이는 데 업무량이나 물리적인 공간은 크게 중요하지 않다.
- 중요한 것은 발언권(타인에 대한 배려)과 사회적 감수성(공감)
- 서로의 주장만 펼치다 불협화음으로 팀이 와해하는 경우 생산성 하락으로 이어진다는 것이다. 성공하는 그룹에서는 서로 배려하고 공감대 형성이 매우 잘 이뤄졌다.

◎ 우리 기업들의 성과관리를 어렵게 만드는 요소

- 1) 최고경영자 및 중역들이 정보시스템을 전혀 사용하지 않는다.
- 2) 평가 프로세스의 초점이 직원들의 매일의 성과를 관리하는 데 있지 않고 양식을 채우는 데 있다.
- 3) 성과 평가가 직원들의 역량을 개발하기 위한 도구로서 가 아니고 보상 결정을 하기 위한

도구로 활용되고 있다.

- 4) 성과 프로세스에서 Top-down 형태로 실행되기 때문에 직원들의 개입을 최소화시키고 있다.
- 5) 대부분의 평가 프로세스가 무엇을 달성했는가 또는 어떻게 달성했는가 들 중의 하나에 초점이 맞추어져 있다. 두 가지 모두에 초점이 맞추어져야 한다.
- 6) 성과 관련 IT 시스템이 너무 낙후되어 있고 통합되어 있지도 않으며, 시스템 측정 방안도 없다.

◎ 측정의 역기능 (실패 사유를 KPI와 연계하여 잘못된 측정들에 대해서 연구)

1) 보상에 의한 역기능

- 러시아 체조선수 바실리 알레세예프 사례
 - 러시아 정부가 신기록을 갱신할 때마다 일정금액을 주겠다는 인센티브 제
 - 5Kg이상을 갱신할 수 있음에도 불구하고 1Kg씩만 기록 갱신하여 추가 인센티브를 수령
- 닭고기 판매 사례
 - 비용절감을 위해 버려지는 닭고기 숫자를 줄이는 것을 KPI로 채택
 - 매장마다 재고로 남아, 버리는 닭고기 숫자를 줄이기 위해 고객이 밀리는 시간에도 제품을 미리 충분하게 만들어 놓지 않아 손님의 대기시간이 너무 길어지는 바람에 고객수가 줄어 들고 매출액이 크게 줄음.

2) 두려움에 의한 측정 역기능 (부정적인 압박)

- 승객들의 짐 내리는 시간을 KPI로 채택
 - 담당 근로자들이 짐 내리는 시간을 줄이기 위해 가방을 함부로 처리
 - 고객들로부터 많은 클레임 발생
- 콜센터에서 고객응대 건수를 KPI로 채택
 - 고객은 물어볼 것이 남아있는 데도 불구하고 전화 응대 건수를 늘리기 위해 전화를 끊음
 - 고객 불만이 크게 증대
- 소프트웨어 품질검사원에서 KPI로 결함 발견 수를 채택
 - 정상적인 어플리케이션에 자신들이 오히려 결함을 발생시키고 그 결함을 다시 고치는 수법은 사용

3) 잘못된 것 측정

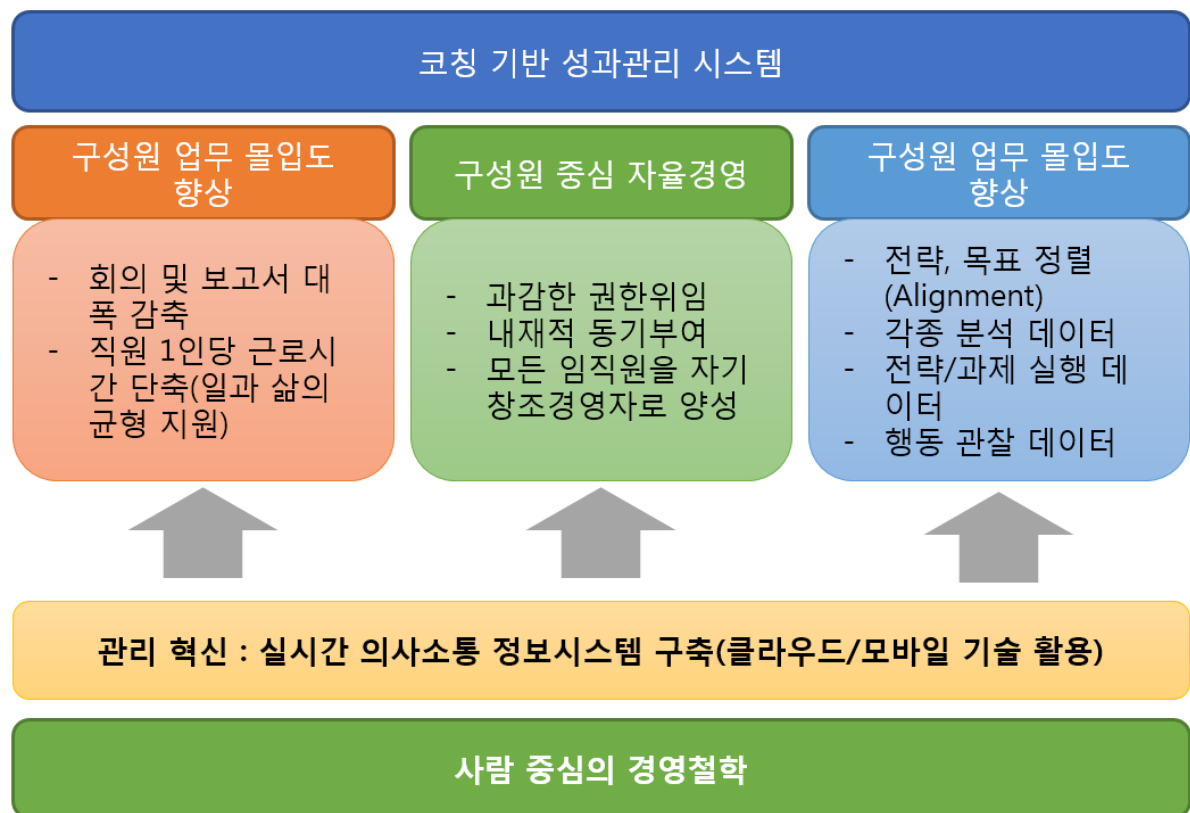
- 호텔에서 무자비한 경비 절감책을 써서 서비스 품질이 저하되는 바람에 고객이 이탈
- 제품 다변화를 KPI로 채택
 - 너무 많은 제품 취급으로 인해 고비용 저이익에 공헌
- 생산에 관계된 것을 모두 측정하면서 고객에 관한 것은 하나도 측정하지 않는 문제

4) 실체보다 외관 측정

- 고용직원수, 교육훈련 프로그램 수, 헬프 데스크 전화응대 건수, 수선기계 대수, 검사실시

- 수, 감사횟수, duddq를 위한 방문횟수, 임상실험횟수, 특허 출원 수 등 외관만 측정
- 5) 부분 최적화(전체적인 관점에서 생각하지않고 자신의 것만 챙기는 문제)
- 팀당 1명 감원 지시에 따라 우편배달 담당 직원 감축
- 6) 속이기
- 회계 장부 조작
 - 소프트웨어 검사자들이 오히려 버그를 심는 문제
- 7) 과도하게 측정하기
- 생산관리에서 측정할 수 있는 모든 것을 측정. 그러나 중요한 것은 하나도 없다.

◎ 성공적인 한국형 성과관리를 위한 혁신 과제



◎ 사람 중심의 경영 국내 사례

회사	대표	주요방향
마이다아이티	이형우	자연 인본주의 실천을 통한 직원 행복 추구
휴넷	조영탁	일을 통해 자신의 꿈과 행적을 실현하는 기업
서린바이오	황을문	마음경영으로 100년 기업을 꿈꾸고 준비하는 회사
여행박사	신창연	한국의 미라이공업을 목표로 행복을 파는 회사
범우연합	김명원	직원을 위한, 직원에 의한, 직원 중심 인본 경영
삼구아이앤씨	구자관	직원을 소중히 하고 직원이 주인인 회사
한국콜마	윤동한	사람을 키우고 미래의 꿈을 키우는 유기농 경영

유한킴벌리	최규복	인간존중으로 사람 냄새가 나는 착하고 강한 회사
대정요양병원	이지원	직원이 행복해야 환자가 행복해지는 병원 구현
네패스	이병구	감사경영과 협업의 실천으로 직원행복 경영 실현

◎ 기업들이 성과를 내기 위한 4가지 요소

- 존 휘트모어(John Whitmore)가 “성과향상을 위한 코칭리더십”에서 제시

1) 휴식과 재충전에 대한 욕구

→ 최신 정보기술의 강점을 최대한 활용하여 쓸데없이 낭비되는 시간을 최소화시켜야 함

2) 인정과 관계에 대한 욕구

→ 앞선 신체적 단계를 넘게되면 인간은 감정적인 단계인 안전욕구를 추구한다. 안전이란 자신의 가치와 역할이 제대로 인정받고, 또한 평가받고 있다고 확신함으로써 느끼는 행복감이다. 조직 구성원의 반 이상을 차지하는 세대들은 타인 의존도가 높으며 남들로부터 인정받기를 기대한다는 점을 중요하게 받아들여야 한다.

3) 몰입에 대한 욕구

→ 신체와 감정에 대한 욕구가 충족되면 이성단계로 넘어간다. 이 단계에서 인간은 자신의 재능과 기술을 자신의 주변에 자유롭게 드러내고 싶어 한다. 이 때 한 가지 주제를 정하고 그 주제에 집중할 수 있을 때 그 욕구는 몰입상태에 이르고 자기 표현욕구가 충족된다. 요즘 세대들은 SNS를 통해 교신의 생활화로 인해 자신의 주장을 자유롭게 드러내는 데 매우 익숙해져 있는 세대이다.

4) 일의 가치에 대한 욕구

→ 신체, 감정, 이성 단계를 넘어 영적 단계로 넘어간다. 영적단계에서 중요한 것은 의미욕구이다. 의미욕구는 원대한 목표를 세우고 그것을 향해 달려가는 가운데 충족될 수 있다. 의미욕구란 자신의 잠재력까지도 끌어내는 최고의 에너지 원천이 된다. 요즘 세대들은 자신이 관심이 있는 분야에는 무섭게 파고드는 특성을 가지고 있다고 한다. 자신이 원하는 일이 무엇인지 찾아내고 그 일에 대한 원대한 목표를 세우고 그 일에 무섭게 몰입함으로써 성과를 창출하도록 하는 것이 코칭 기반의 성과관리시스템의 궁극적인 목표이다.

◎ 코칭에 대한 정의

- 미국경영협회(American Management Association)에서는 “팀 멤버의 과제와 목표설정을 도와주고, 적극적인 자세로 업무수행에 필요한 주의사항을 전달하면서 격려하고, 도전의지를 촉구하고, 현재의 업무성과를 개선하여 회사에 대한 공헌도를 높이는 동시에 미래의 가능성을 이끌어내는 방법이다”라고 정의했다.

- 티모시 골웨이(Timothy Gallway)는 “코칭은 성과를 극대화하기 위해 묶여 있는 개인의 잠재능력을 풀어주는 것이다. 사람들이 코치의 가르침에만 의존하지 않고 스스로 배우도록 도와주는 것이다”라고 정의했다.

- 에노모토 히데다케는 “부하의 자아실현을 서포트하는 시스템이다.”라고 정의했다.

히다다케는 이에 덧붙여 코칭의 철학을 다음과 같이 세 가지로 함축했다.

1. 누구나 잠재력을 가지고 있다.
2. 필요한 해답은 그 사람 내부에 있다.
3. 그 해답을 이끌어 내는 데는 파트너가 필요하다. 회사라는 조직에서는 파트너가 바로 코치인 상사를 의미한다.

◎ 관리자들이 이해해야 하는 코칭의 의미

- 1) 부하직원의 잠재력을 끌어내고 영감을 불러내어 가능성을 극대화시키는 것이다.
- 2) 서로가 합의한 업무목표를 달성해 가면서 성과를 올리는 것이다.
- 3) 코치와 코칭 받는 사람 사이에 지식과 경험을 공유하는 쌍방향의 과정이다.
- 4) 효과적인 코칭을 위해서는 긍정적이면서도 지원적 이고 또한 정서적인 유대가 필요하다. 특히 이를 위해서는 작은 소통에서부터 시작해야 한다.

◎ 우리 기업 관리자들의 코칭이 잘못 운영되는 이유

- 1) 정(情)은 코칭의 걸림돌이 될 수 있다.
- 2) 질문을 할 줄 모른다.
- 3) 상사가 모든 것을 해결해야 한다는 강박관념
- 4) 적는 습관이 안 되어 있다.

◎ 질문의 힘

- 도로시 리즈(Dorothy Leeds, 미국 질문전문가이자 경영 컨설턴트)의 저서 "질문의 7가지 힘 (The 7 Powers of Questions: Secrets to Successful Communication in Life and at Work)"에서 제시

- 1) 질문을 하면 답이 나온다.
- 2) 질문은 생각을 자극한다.
- 3) 질문을 하면 정보를 얻는다.
- 4) 질문을 하면 감정 통제가 된다.
- 5) 질문은 마음을 연다.
- 6) 질문은 귀를 기울이게 한다.
- 7) 질문에 답하면 스스로 설득이 된다.

◎ 코칭기반 시스템과 평가기반 시스템의 차이

	코칭 기반의 시스템	평가 기반의 시스템
목적	직원들이 일하는 방식을 개선	합리적인 보상 수준 결정
시간에 대한 관점	미래에 초점	과거에 초점
	1년 중 11개월 함께 일한 부하직원의 코치는 누구?	
급여결정과의 관계	간접적	직접적

◎ 대화 노력의 성공을 위한 지침이 될 수 있는 5가지 요소

- 1) 관리자는 솔직한 대화를 위해 적절한 환경을 만들어야 한다.
- 2) 관리자와 부하직원은 열린 대화를 통해 소원한 관계의 근원이 무엇인지 서로가 이해해야 한다.
- 3) 관리자와 부하직원은 특정영역에서 미흡한 성과를 발생시키는 요인이 무엇인지에 대해 서로 이해할 수 있어야 한다.
- 4) 상사와 부하직원은 상호관계 개선과 성과목표에 대해 합의해야 한다.
- 5) 관리자와 부하직원은 앞으로도 지속적인 코칭활동을 통해 더욱더 열린 마음으로 대화를 하는 데 동의해야 한다.

◎ 코칭에 대한 올바른 접근법

[1] 코칭 시 일반적으로 저지르는 실수와 그 해결책

1) 자기 자신이 부하직원보다 말을 많이 하는 것

→ 자신의 설명을 앞세우기 보다는 “어떤 방식으로 시간을 이용하지?” 또는 “무엇이 자네의 발목을 잡고 있나?”등 필요한 정보를 끌어내기 위해 탐색용 질문을 많이 해서 가능한 코칭 대상자가 많은 말을 하고 또한 직접 해답을 찾아나갈 수 있도록 유도해 주어야 한다.

2) 적극적으로 경청하지 못하는 것

→ 코칭 대상자의 말을 들을 때에는 그 말에 집중하고, 그 말 자체를 평가하거나 또는 판단하고자하는 충동을 억제해야 한다.]

→ 부하직원의 핵심적인 발언이나 우려사항이나 혹은 질문이 필요한 사항이 있다면 코칭 대상자의 말을 끊기보다는 그 내용들을 노트에 적어 놓고 코칭 대상자의 말이 끝난 다음에 다시 확인하고 대화해 보는 것이 좋다. 이렇게 적은 내용들은 코칭세션이 끝나기 전에 필히 코칭 대상자와 함께 확인해야 한다.

3) 감정을 통제하지 못하는 것

→ 코칭 당일 날 자신의 감정을 통제하기 어려운 경우나 기분이 내키지 않는 경우에는 면담 일정을 늦추더라도 코칭 면담을 하지 않는 것이 좋다.

4) 간섭을 코칭으로 오해하는 것

→ 과거 통제 중심의 조직문화에서는 부하직원이 잘못하는 것을 지적해 주고 가이드해주는 것이 관리자의 주된 역할이라고 인식되어 상하 간에 서로 방어적인 성격을 나타낸 반면, 이제는 코치가 먼저 자신의 마음을 열고 코칭 대상자가 마음을 열 수 있도록 유도하며 그 마음을 열고 부하직원 자신이 답을 얻을 수 있도록 지원함으로써 상호 개방적인 대화를 할 수 있게 된다.

5) 자기 중심적, 권위주의적 모습을 보이는 것

→ 우선 코치가 자기 중심적, 그리고 권위주의적인 모습에서, 자신의 진실성을 담아 감정을 이입하는 모습으로 변화하게 되면 코칭 대상자도 자신을 인정해 주고 또한 신뢰하고 있다는 믿음 속에 감정이입을 하게 될 것이다.

6) 사전 준비 없이 코칭하는 것

→ 이제까지는 상사가 부하직원의 일거수일투족의 행동에 대해 별로 관심을 기울일 필요가 없었다면, 이제는 올바른 코칭을 위해서도 세심한 관찰이 필요하며 부하직원이 잘 할 수 있는 분야가 어떤 분야이며 또한 부족한 스킬이나 역량은 무엇인지 등에 대해 제법 높은 수준의 이해를 하지 못한다면 코칭의 효과는 떨어질 수 밖에 없을 것이다.

7) 갈등을 조성하는 것

→ 상하 간, 그리고 동료간에 갈등이 형성되는 대신 상호 긍정적인 관계가 형성되어야 한다.

8) 부서 이기주의

→ 과거 자신만을 아는 이기주의 내지 부서간 싸일로 문화에서 벗어나 이타주의, 다시 말해 최소한 기브 앤 테이크의 조직문화로 들어갈 수 있도록 노력해야 한다.

9) 코칭 대상자가 새로운 도전 과제에 대비하도록 하지 못하는 것

→ 코칭 대상자가 상부의 지시와 통제에 의거하여 실행하는 것 보다는 본인 스스로가 자신감을 회복하고 내재적으로 동기부여되어 업무에 몰입함으로써 그 결과 업무생산성을 높이도록 하는 것이 효과적이다.

10) 결과만 가지고 코칭하는 것

→ 결과의 잘잘못을 가려주는 활동이 코칭이 아니고 결과를 내기 위한 과정을 지원해 주어 좋은 결과를 낼 수 있도록 유도해 주는 것이 코칭이다.

11) 비쳐진 일부의 행동으로 판단하는 것

→ 일부의 행동만으로 부하직원의 성과를 판단하는 것은 조직의 노시보 현상의 대표적인 원인이 된다.

* 노시보(Nocebo) 현상

→ 플라시보 현상의 반대되는 개념으로 효과가 있는 약을 효과가 없다고 생각하고 복용하면 효과가 약하게 작용하거나 효과가 없어질 수 있음.

[2] 바람직한 코칭

1) 코치는 헬퍼(Helper)가 되는 것이 아니라 지원자(Supporter)가 되는 것이다.

2) 자존심을 살려 주어야 한다.

→ 그 사람의 어떤 행동이 나타나게 되는 성품이나 또는 성격에 대해서 논의하는 것이 아니라 그 사람이 가지고 있는 문제 자체에 초점을 맞추어야 한다.

→ 가능한 한 코칭 받는 사람 자신이 진솔하게 인정을 받음으로 인해 얼마나 중요한 사람인지를 느끼게 해 주고, 그 사람이 시행한 일에 대해서도 작은 성과에서부터 큰 성과에 이르기까지 적극적인 지지와 인정해 주어야 한다.

→ 코칭 대상자를 한 인간으로서 존중하며 관심을 가지며 항상 신뢰하고 있다는 것을 표현해 주어야 한다.

3) 공감적으로 경청해야 한다.

→ 느낌까지 경청해야 한다.

→ 코칭세션에서 대화한 내용들을 요약하고 그 요약한 내용들을 상대방과 함께 확인해야 한다.

→ 어떤 상황에서도 코치가 감정적으로 흔들리거나 조급해 지지 않으며 인내심을 가지고 끝까지 들어주어야 한다.

4) 부하직원의 행동을 지속적으로 관찰하고 그 관찰한 행동이 다른 사람에게 미치는 영향을 연결하라.

5) 사람에 맞추어 접근해야한다.

6) 질문하라! 스스로 해답을 찾도록

→ 일방적인 지시보다는 해답을 스스로 찾도록 유도하는 질문을 하라

→ 과거형이나 부정형 질문보다는 미래형이나 긍정형 질문을 하라

7) 후속 조치를 미리 체계적으로 준비하고 실행해야 한다.

[3] 바람직한 코치의 모습

1) 코칭 대상자로 하여금 공포심을 조금이라도 느끼도록 해서는 안되며 그가 자존감과 자신감을 가지고 할 수 있다는 신념을 심어줄 수 있어야 한다.

2) 코치는 "내가"라는 말을 앞세우는 대신에 항상 "우리가 함께"라는 표현을 사용하도록 한다.

3) 코치가 알고 있는 재능이나 지식은 자기만을 위해 활용하도록 존재하는 것이 아니고 부하직원을 위해 아낌없이 가르쳐주어야 한다.

4) 잘못을 꾸짖는 것이 아니라 고쳐 주는 것이며 더 나아가 대상자의 실수에 대해 관대해야 한다.

5) 코치 자신이 가지고 있는 권위에 의존하여 코칭 하는 것이 아니고 팀워크를 중심으로 생각해야 한다.

6) 부하직원을 부리고 일을 시키는 것이 아니라 오히려 내가 술선수범하여 본을 보이는 것이다.

[4] 칭찬의 효과를 높이려면

- 심리학자 에론슨(Eronson)이 추천하는 칭찬을 효과적으로 하는 방법 소개

1) 소유가 아닌 재능을 칭찬한다.

2) 결과보다는 그 결과를 얻게 된 과정을 칭찬한다.

3) 작은 것을 칭찬하는 것 - 별 것도 아닌데 감탄사 같은 리액션을 취하는 것

4) 칭찬을 할 때에는 개인적인 자리에서 가 아니고 공개적으로 한다.

5) 공감의 칭찬을 한다.

6) 남만큼 자신도 칭찬하라.

◎ 실시간 의사소통 시스템을 구축하고 효율적으로 활용할 경우

1) 회의 및 보고서가 대폭 감축된다.

-
- 2) 업무 진척상황 및 애로요인들을 언제, 어디서나 실시간으로 확인할 수 있기 때문에 보다 과감한 권한위임을 시행함으로써 자율책임경영 문화를 정착시킬 수 있다.
 - 3) 효과적인 성과관리는 객관적이고 풍부한 데이터베이스가 없이는 성과를 거둘 수 없다.