

HR MAGAZINE

OPINION



조직 성장의 핵심 엔진,
HRL 성장 시스템

조직 성장의 핵심 엔진, HRL 성장 시스템



최원호 이사 | 글로벌 인사총괄(CHO)
마이다스아이티 행복경영실 실장

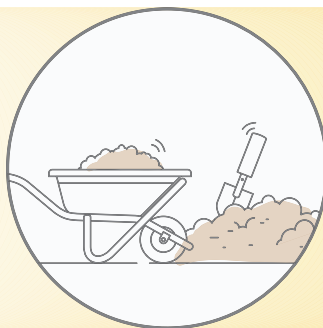
intro

지난 칼럼에서는 사람중심 경영을 위하여 신뢰의 본질은 무엇이며, 신뢰 기반의 조직문화는 어떻게 만들 수 있는 지에 대하여 HR경영의 HRM(기반시스템)을 중심으로 소개하였다. 오늘은 본질기반 HR경영의 핵심 엔진이며, 구성원의 성공경험 지원을 통해 개인의 성과와 조직의 성장을 돕는 HRL(성장시스템)에 대하여 살펴보고자 한다.

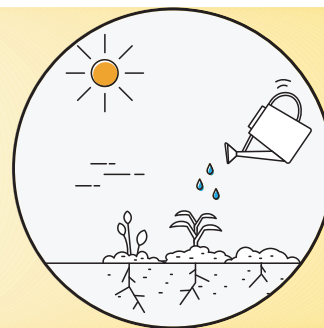
HR경영을 위한 4가지 핵심시스템



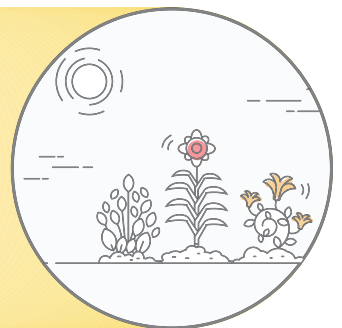
HRR
채용시스템



HRM
기반시스템



HRL
성장시스템



HRD
육성시스템



리더는 어떻게 사람을 키워야 할까?

사람의 몸은 밥을 먹고 크지만, 삶은 성공 경험을 먹고 크다. 왜 성공 경험일까요? 우리는 성공을 경험해야만 한 걸음 더 앞으로 나갈 수 있기 때문이다. 갓난아이가 걸음마를 시작하려면 수없이 많은 실패를 딛고 일어서야 한다. 그러다가 두 다리로 몸을 지탱하는 순간, 비로소 세상을 향해 걸어나갈 수 있다. 두 다리로 올곧게 서는 성공 경험이 없다면, 아이의 걸음마는 계속 늦어질 수 밖에 없다.

성인이 되어서도 마찬가지다. 마라톤을 하는 사람이 처음부터 풀 코스를 완주하기는 어렵다. 풀 코스를 완주하려면 5킬로미터와 10킬로미터, 하프 코스를 완주하는 성공 경험을 해야 한다. 풀 코스를 완주하기 전까지는 두려움이 앞선다. 그러나 풀 코스를 완주하는 성공 경험을 하고 나면 풀 코스에 대한 두려움이 사라진다. 이때부터는 풀 코스를 완주하는 것이 목표가 아니라 기록을 단축하는 것이 목표가 된다. 아무리 어려워도 우리가 삶을 포기하지 않는 이유는 오늘보다 나은 내일을 기대하기 때문이다. 성공 경험은 오늘의 어려움을 딛고 내일을 향해 발걸음을 내디딜 수 있는 자신감을 심어준다.

성공 경험은 성과를 통해 주어진다. 뇌의 성과메커니즘에 따르면 성과는 신뢰→열정→전략(지식/기술)→실행 유지를 통해 얻어진다. 조직과 리더를 신뢰하는 상태에서 기회가 생기면 열정과 전략적 사고가 발현되어 지속적으로 목표지향적인 행동을 하게 된다. 성과는 이 과정에서 만들어진다고 할 수 있다.

이 과정에서 가장 중요한 것은 신뢰라고 강조한 바 있다. 신뢰란 곧 긍정을 여는 것이다. 성과는 긍정에서 시작된다. 긍정성이 열려야 기회가 보이고 열정이 샘솟기 때문이다. 리더의 역할은 구성원들에게 신뢰감을 주어 긍정의 마음을 열도록 하는 것이다. 긍정은 긍정을 부른다.

어린 시절엔 무뚝뚝한 아버지에게 가까이 가기조차 어려울 때가 있었을 것이다. 아버지가 무섭게 느껴지면 늘 눈치를 보며 행동할 수밖에 없다. 하지만 아버지를 따뜻한 사람으로 느끼면 주눅들지 않고 거리낌없이 가까이 다가가게 된다. 리더의 역할도 아버지의 역할과 비슷하다. 리더를 신뢰하면 구성원들은 긍정의 마음을 열어 자주적이고 자발적이며 자율적으로 일에 몰입한다. 긍정의 마음을 연 다음에 리더가 해야 할 역할은 적절한 기회를 제공하고, 전략적 코칭을 통해 성과를 달성할 수 있도록 지원하는 것이다. 이러한 과정을 뇌 과학의 성과메커니즘에 기반해서는 신뢰구축→동기부여→지혜전수→술선수범으로 표현할 수 있다.

리더는 구성원들이 성과를 창출하는 과정에서 핵심적인 역할을 한다. 리더는 구성원의 긍정을 열어 신뢰를 구축하는 후원자이고, 명확하고 도전적인 기회를 제공하여 열정 발현의 동기를 부여하는 지원자이며, 축적된 지식과 지혜로 전략을 코칭 하는 조력자인 동시에, 구성원이 성과 중심적인 사고와 행동을 할 수 있도록 돕는 안내자이다.

대개 우리는 누군가의 리더이면서 동시에 팔로워이기도 하다. 바람직한 리더십은 내가 과거에 리더에게 원했던 것을 구성원에게 그대로 실천하는 것이고, 팔로워십은 내가 과거에 구성원에게 원했던 것을 리더에게 그대로 실천하는 것이다. 성공 경험의 주체는 구성원이고, 성과를 만들어내는 것도 구성원이다. 따라서 진정한 리더십은 구성원의 바람직한 성장을 위해 성공 경험을 돕는 것이라 할 수 있다. 세상에는 수많은 리더십 이론이 존재하지만, 결국 리더의 역할은 구성원들의 성공 경험을 도와 좋은 인재로 키우는 것이다.

성공경험이란 무엇이며 왜 중요한가?

사람의 육성을 목적으로 하는 HR경영에서 성공경험이 구성원의 성장을 돕는 동력이다. 그렇다면 성공경험이란 무엇이며 왜 중요한지에 대해서 다시 한번 살펴보자.

사람은 목표하는 바를 달성했을 때 성취감을 느낀다. 영업 담당자는 매출목표를 달성했을 때, 개발자는 특정 기능을 완성하거나 제품이 출시되었을 때, 기획자는 자신이 기획한 시스템이 성공적으로 정착되었을 때 성취감을 맞본다. 성공경험이 의미가 있는 것은 바로 성공을 했을 때 느끼는 성취감 때문이다. 성공경험에 의한 성취감은 자신의 성과에 대해 만족감을 느끼게 하고, 스스로에 대한 자신감을 고양시키며, 더 나아가 더 큰 성취를 이루기 위한 도전의식과 열정을 불러일으킨다.

최종 목표를 달성한 사람만 성공경험을 한다면, 우리는 매우 드물게 성공을 경험하는 셈이다. 목표를 달성했을 때 느끼는 성취감만이 성공경험일까? 목표를 향해 나아가는 과정에서 느끼는 작고 사소한 긍정 정서도 성공경험의 일부라고 할 수 있다. 성공경험은 목표 달성뿐 아니라 성과를 창출해 가는 과정에서 느끼는 모든 긍정적 경험을 포함한다.

따라서 우리가 어떤 태도와 정서를 가지고 있느냐에 따라 성공경험의 빈도를 늘릴 수 있다. 우리 뇌는 가치를 창출할 수 있다고 판단할 때마다 기대감 같은 긍정 정서를 느끼게 한다. 긍정적 감정이야말로 내재적 보상이라 할 수 있다. 구성원들은 업무를 계획하고 실행하면서 리더로부터 긍정적인 피드백이 주어질 때마다 즐거움을 느끼게 된다. 이 긍정적 경험은 자신이 수행하고 있는 일에 가치를 제공하기도 한다. 이는 물질적 보상보다 훨씬 중요한 보상이라고 할 수 있다.

리더십의 목적은 구성원들의 역량을 강화하고 성과 향상을 돕는 것이다. 모든 사람은 행복을 추구한다. 행복을 추구하고 달성할 수 있도록 하는 힘을 '행복역량'이라 부른다. 행복역량을 강화할 수 있는 가장 효과적인 방법이 바로 성공경험이다. 성공경험은 일을 통해 성취감을 느끼게 하고 타인의 인정을 통해 자신감과 존재감, 자존감을 키워준다. 따라서 성공경험은 자연스럽게 행복역량을 강화시키고, 욕망의 성장을 견인하는 인재 육성의 핵심 동력이다.

앞서 여러 차례 강조하였듯이 이러한 성공경험은 뇌 신경과학의 성과 메커니즘을 통해 이해하고 정의 내릴 수 있다. 성공경험은 신뢰, 열정, 전략, 실행을 통한 성과의 달성과 누적에 의해 느낄 수 있는 자신감과 존재감과 같은 긍정적인 만족감이다. 성과 메커니즘에 의하면 성과는 기반이 되는 신뢰가 형성되고 동력이 되는 열정이 발현되어 전략적 사고를 통해 성과지향적 실행을 지속할 때 만들어진다. 그러므로 성공경험 지원체계를 설계하기 위해서는 성과 메커니즘에 대한 이해와 함께 지원환경의 조성 그리고 성공경험 지원의 주체인 리더의 역할이 매우 중요하다.

행복역량을 강화할 수 있는 가장 효과적인 방법이 바로 성공경험이다. 성공경험은 일을 통해 성취감을 느끼게 하고 타인의 인정을 통해 자신감과 존재감, 자존감을 키워준다. 따라서 성공경험은 자연스럽게 행복역량을 강화시키고, 욕망의 성장을 견인하는 인재 육성의 핵심 동력이다.





리더의 역할은 적절한 과제와 목표를 제시하되, 구성원들이 주도적으로 업무의 전 과정을 계획하고 실행할 수 있도록 돕고 코칭하는 것이다.

성공경험 지원체계

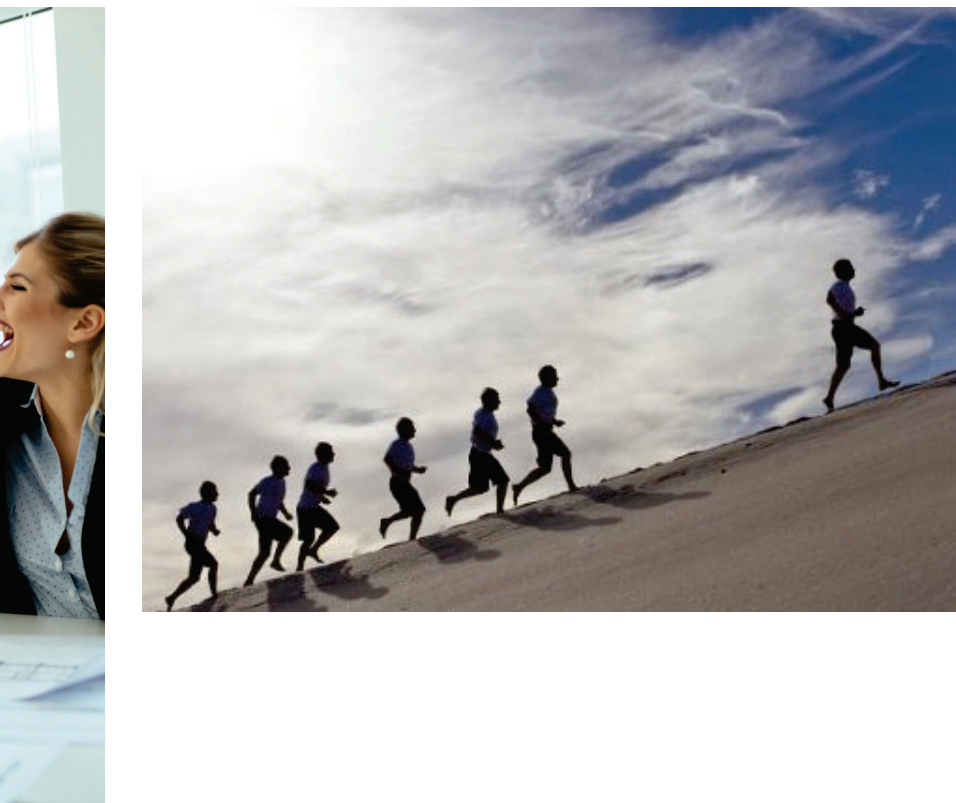
성공경험을 돕기 위한 리더의 역할과 코칭에 대하여 조금 더 구체적으로 살펴보자. 구성원들이 업무에 몰입할 수 있게 하려면 구성원 스스로 일의 주체가 되도록 하는 것이 중요하다. 일의 주인이 되게 하려면 목표 수립부터 실행까지 구성원 스스로 할 수 있도록 해야 한다. 리더의 역할은 적절한 과제와 목표를 제시하되, 구성원들이 주도적으로 업무의 전 과정을 계획하고 실행할 수 있도록 돕고 코칭하는 것이다. 구성원들이 자신의 현재 역량보다 다소 높은 도전적인 목표를 수립할 수 있도록 가이드하고, 구성원들이 성공경험을 할 수 있도록 지속적으로 관심을 기울이는 것이다.

먼저 과제 부여와 목표 설정에 대해 돕는 것은 기회코칭이라고 할 수 있다. 과제를 선정하고 목표를 설정할 때는 위에서 아래로 과제를 지시하는 탑 다운(Top-down) 방식을 버리고, 구성원의 참여가 가능한 바텀 업(Bottom-up) 방식으로 하는 것이 바람직하다. 예컨대 워크숍 방식으로 과제를 선정하고 목표를 수립하면 자연스럽게 구성원들이 참여하고, 재미와 흥미를 유발하면서도 성장의 욕망을 충족시킬 수 있는 도전적 과제를 선정하도록 유도할 수 있다.

구성원에게 과제를 부여할 때는 강점과 역량 수준을 고려하되, 반드시 공유하고 공감하는 시간을 갖는 것이 중요하다. 이때 중요한 것은 권한을 대폭 위임하여 자율적으로 실행할 수 있도록 하는 것이다. 일상 업무 외에 전문성을 강화하거나 업무 영역의 확대 등 성장을 견인할 수 있는 성장과제를 포함시키는 것도 중요하다. 성장과제의 제시가 어려운 단순 반복적인 업무의 경우에는 프로세스를 혁신할 수 있는 방안 도출을 과제로 제시하는 것도 구성원의 성장에 도움을 줄 수 있다.

과제를 실행하는 과정에서의 지원하고 돕는 것은 실행코칭이다. 이 단계에서는 구성원이 주체가 되어 세부목표를 수립하고 실행할 수 있도록 권한을 위임한다. 리더의 역할은 구성원들에게 새로운 관점을 유도하거나 필요한 자원을 적시에 지원하고, 필요한 경우 추가 정보의 제공이나 직무교육의 기회를 지원하는 것이다. 일반과제를 수행할 때는 가능한 많은 권한을 위임하되, 과제가 지닌 가치를 정확히 제시하여 구성원이 해당업무의 가치를 인식하도록 하는 것이 필요하다. 또 리더가 해당 과제에 관심을 기울이고 있음을 주기적으로 표현해야 하는 것도 매우 중요하다.

그리고 리더는 실행의 과정에서 구성원을 존중하는 태도로 항상 긍정적인 피드백을 제공함으로써 구성원들이 실행과정에서 긍정 경험을 맛 볼 수 있도록 해야 한다. 이것을 점검코칭이라고 할 수 있다. 구성원 스스로 실행하고 있는 과제를 주체적으로 점검할 수 있도록 리더가 질문하고, 필요한 경우 업무의 가치와 성과에 대해 분명한 피드백을 제공하는 것이 필요하다.



본질기반 HR경영에서 HRL(성장시스템)의 역할과 내용에 대하여 살펴보았다. 구성원과 조직 성장의 엔진과 동력의 역할을 지는 사람이 바로 리더이다. 바람직한 리더의 역할이란 구성원들이 성공경험의 선순환에 의하여 성장하는 것을 돕는 것이다. 성공경험은 행복역량을 강화시키고, 역량 강화를 통해 자신감과 존재감과 자존감이 쌓이게 된다. 이러한 긍정 정서의 내적보상을 통해 욕망이 바람직하게 천이되며, 자기실현의 삶을 살 수 있는 것이다. 그런 의미에서 조직의 크기는 리더의 크기를 결코 넘을 수 없다는 말은 진리이다.





© 2024. JAINWON Inc. All rights reserved.

성남시, 분당구, 판교로, 228번길 17,판교세븐벤처밸리2 마이다스아이티동 10층,13487