

박사학위논문

경영자코칭에서 지각된 전문코치의
역량이 코칭효과성에 미치는 영향
-라포의 매개효과와 직속상사지원의 조절효과-

2021년

한 성 대 학 교 대 학 원

경 영 학 과

인사·조직관리전공

이 명 현

박사학위논문
지도교수 하성욱

경영자코칭에서 지각된 전문코치의
역량이 코칭효과성에 미치는 영향

-라포의 매개효과와 직속상사지원의 조절효과-

A Study on the Impact of Perceived Professional
Coach's Competency on the Coaching Effectiveness
in Executive Coaching

-Rapport and Immediate Supervisor Support-

2020년 12월 일

한 성 대 학 교 대 학 원

경 영 학 과

인사·조직관리전공

이 명 현

박사학위논문
지도교수 하성욱

경영자코칭에서 지각된 전문코치의
역량이 코칭효과성에 미치는 영향

-라포의 매개효과와 직속상사지원의 조절효과-

A Study on the Impact of Perceived Professional
Coach's Competency on the Coaching Effectiveness
in Executive Coaching

-Rapport and Immediate Supervisor Support-

위 논문을 경영학 박사학위 논문으로 제출함

2020년 12월 일

한 성 대 학 교 대 학 원

경 영 학 과

인 사·조직관리전공

이 명 현

이명현의 경영학 박사학위논문을 인준함

2020년 12월 일

심사위원장 _____(인)

심 사 위 원 _____(인)

국 문 초 록

경영자코칭에서 지각된 전문코치의 역량이 코칭효과성에 미치는 영향 -라포의 매개효과와 직속상사지원의 조절효과-

한 성 대 학 교 대 학 원
경 영 학 과
인 사 · 조 직 관 리 전 공
이 명 현

최근 세계적으로 주목받는 경영자 리더십개발 도구는 경영자코칭이다. 빠르게 확산하고 있는 경영자코칭의 현장 상황과는 달리 그에 관한 연구는 매우 부족하다. 또한 기업 내 코칭에 관한 기존의 연구는 주로 관리자의 코칭 행위에 편중되어 경영자코칭의 실증연구가 미흡하다. 따라서 본 연구는 경영자코칭에 관한 실증연구를 하였다.

본 연구는 경영자코칭에서 지각된 전문코치의 역량이 코칭효과성에 미치는 영향에 관해서 실증연구를 하되 양자 간의 매개변수를 라포로 설정하고 라포와 코칭효과성 사이의 조절변수를 직속상사의 지원으로 설정하여 연구하였다. 지각된 전문코치의 역량은 관계스킬, 의사소통스킬, 학습/성과 촉진스킬로 구성하였고, 코칭효과성은 경영자의 자기인식과 행동변화로 구분하였다.

연구목적을 성취하기 위해서 코칭 받은 경영자 153명을 대상으로 실증조사를 수행하였다.

실증분석 결과, 관계스킬은 자기인식과 행동변화에 정(+)¹의 영향을 미치는 못하였다. 관계스킬은 기능의 특성상 직접적으로 코칭효과성에 영향을 주지 못하지만 라포가 완전매개 역할을 하고 있고 관계스킬이 라포에 미치는 영향이 가장 큰 것을 고려하면 코칭에서 매우 중요한 역할을 하고 있다는 것을 확인할 수 있다. 의사소통스킬은 경영자의 자기인식에 정(+)¹의 영향을 주는 것으로 나타났지만 행동변화에는 유의한 영향을 미치지 않았다. 또한 의사소통스킬은 역량 요소 중 영향력이 가장 약한 것으로 나타났다. 의사소통스킬이 직접 자기인식에 유의한 영향을 주고 있다는 것은 의미가 있으며 의사소통스킬을 통해 자기인식이 높아지고 행동변화로 이어지는 것을 추론할 수 있다. 한편, 의사소통스킬이 행동변화에 유의한 영향을 주지 못하고 있으나 관계스킬과 긍정의 적절한 상관계수를 가지고 있다. 이 같은 결과를 고려할 때 의사소통스킬이 관계스킬의 부분으로 작용하여 라포를 이루고 라포가 행동변화에 영향을 주는 것으로 해석할 수 있다.

학습/성과 촉진스킬은 경영자의 자기인식과 행동변화에 정(+)¹의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 학습/성과 촉진스킬은 상관관계 분석과 회귀분석에서 다른 변수에 비해 코칭효과성에 가장 큰 영향을 나타내고 있어 전문코치의 핵심역량임이 발견되었다. 학습/성과 촉진스킬이 높은 영향력을 보이는 이유는 경영자가 코칭목표를 이루고 발전해 나가는 과정에서 어려움을 극복하는 데에 학습/성과 촉진스킬이 실질적인 도움을 주는 역할을 했기 때문으로 해석된다.

본 연구의 매개변수인 라포는 지각된 전문코치의 역량과 코칭효과성 간에 부분적으로 매개효과를 나타내었다. 관계스킬과 코칭효과성 간에는 완전매개를 하였고 학습/성과 촉진스킬과 코칭효과성 간에는 부분매개효과를 나타내어 경영자코칭에서도 상담 분야와 마찬가지로 두 사람 사이에 마음이 통하는 관계가 형성되어야 코칭의 목표가 이루어지는 것을 확인하였다. 조절변수로 고려한 라포와 코칭효과성 사이에서 직속상사의 조절효과는 나타나지 않았다. 직속상사지원의 주 효과는 나타났으나 조절효과가 유의하지 않은 것은 라포와 직속상사지원이 대체 관계에 있어 효과가 발생하지 않는 것으로 해석될 수 있다.

본 연구결과를 종합하면 지각된 전문코치의 역량은 코칭효과성 변수인 자기인식과 행동변화에 큰 영향을 미치는 중요한 요인임을 알게 되었다. 지각된 전문코치의 역량 중 학습/성과 촉진스킬과 관계스킬의 비중이 높은 것으로 나타났으며 의사소통스킬은 직접영향은 약하나 다른 변수들과 연대하여 작용하거나 부속된 기능을 하는 것으로 해석된다. 또한 매개변수인 라포는 관계스킬과 코칭효과성을 완전매개하고 학습/성과 촉진스킬을 부분매개하는 중요한 변수임을 규명하였다. 이러한 연구결과가 날로 확장되고 있는 경영자코칭의 발전과 기업의 성과향상에 기여하기를 기대한다.

【주요어】 경영자코칭, 지각된 전문코치 역량, 코칭효과성, 라포, 직속상사지원

목 차

제 1 장 서론	1
제 1 절 연구의 목적	1
제 2 절 연구의 범위 및 방법	3
1) 연구 범위	3
2) 연구 방법	3
제 2 장 이론적 배경	4
제 1 절 경영자코칭	4
1) 경영자코칭의 역사	4
2) 경영자코칭의 정의	4
3) 경영자코칭과 관리적 코칭의 차이	6
4) 조직 내 코칭의 종류	7
5) 경영자코칭과 유사 영역과의 차이	8
6) 경영자코칭의 형태	9
7) 경영자코칭의 진행 단계	9
제 2 절 전문코치 역량	15
1) 전문코치 역량의 개념	15
2) 전문코치 자격증	16
제 3 절 경영자코칭의 효과성	19
1) 코칭효과성 총괄평가	20
2) 코칭효과성 형성평가	21
3) 키클패트릭 평가모형	21
제 4 절 라포	23
1) 라포의 정의	24
2) 라포의 구성 요소	24
제 5 절 직속상사지원	25

제 3 장 연구 설계	26
제 1 절 연구모형 설계	26
제 2 절 연구가설 설정	27
1) 지각된 전문코치 역량이 코칭효과성에 미치는 영향	27
2) 지각된 전문코치 역량과 코칭효과성 간의 관계에 미치는 라포의 매개효과	28
3) 라포와 코칭효과성과의 관계 간에 미치는 직속상사지원의 조절효과	30
제 4 장 연구방법	31
제 1 절 자료 수집과 표본	31
제 2 절 변수의 조작적 정의와 측정 도구	31
1) 지각된 전문코치 역량	32
2) 경영자코칭의 효과성	33
3) 라포	35
4) 직속상사지원	36
제 5 장 연구결과	37
제 1 절 인구통계 특성	37
제 2 절 신뢰도와 타당도 검증	39
1) 신뢰도	39
2) 타당도	40
제 3 절 상관관계 분석	43
제 4 절 기술통계량 분석	44
제 5 절 가설 검증	45
1) 지각된 전문코치 역량과 코치의 효과성 관계 검증	45
2) 지각된 전문코치 역량과 코칭효과성 간의 관계에 라포의 매개효과 검증	47
3) 라포와 코칭효과성 간의 관계에 직속상사지원의 조절효과 검증	49

제 6 장 토의 및 결론	52
제 1 절 연구결과 요약	52
제 2 절 연구의 시사점	55
1) 이론적 시사점	55
2) 실무적 시사점	56
3) 연구의 한계점 및 향후 연구방향	56
참 고 문 헌	58
부 록(설문지)	65
ABSTRACT	71

표 목 차

[표 2-1] 조직내 코칭의 종류	8
[표 2-2] 전문코치 역량에 관한 연구 비교	15
[표 2-3] 전문코치 자격인증 제도	16
[표 2-4] 인증코치 증가 추이	18
[표 2-5] 코칭효과성 총괄평가 구조	20
[표 2-6] 코칭효과성 형성평가 구조	21
[표 4-1] 지각된 전문코치 역량 관련 설문	33
[표 4-2] 경영자 행동변화 관련 설문	34
[표 4-3] 경영자 자기인식 관련 설문	35
[표 4-4] 라포 관련 설문	36
[표 4-5] 직속상사지원 관련 설문	36
[표 5-1] 표본의 인구통계학적 특성	38
[표 5-2] 전문코치의 인구통계학적 특성	39
[표 5-3] 신뢰도 분석표	40
[표 5-4] 구성타당도 분석표	42
[표 5-5] 변수의 상관관계 분석표	43
[표 5-6] 기술통계량 확인 및 정규성 검토	44
[표 5-7] 지각된 전문코치 역량과 코칭효과성과의 관계에서 라포의 매개효과	46
[표 5-8] 매개효과 분석표	47
[표 5-9] 라포와 코칭효과성과의 관계에서 직속상사지원의 조절효과	51

그림 목 차

[그림 2-1] M사 코칭진행단계 예시	11
[그림 2-2] 코칭목표합의서 예시	14
[그림 2-3] 조하리의 창(Johari's Window)	22
[그림 3-1] 연구모형	26
[그림 5-1] 라포의 매개효과 분해도	49

제 1 장 서론

제 1 절 연구의 목적

최근 전 세계적으로 경영자 리더십개발 도구로 이슈화되고 있는 것 중의 하나가 경영자코칭(Executive Coaching)이다. 1800년대 후반 스포츠 분야에서 처음 시작된 코칭이 비즈니스 영역에 적용된 것은 1950년대 후반으로 그 후 빠른 성장을 이루었다. Peterson & Hicks(1999)는 미국 내 글로벌기업 1,000개 중 93%가 경영자코칭을 하고 있으며 미국 외 글로벌기업 65%가 경영자코칭을 하는 것으로 밝혔다(고현숙, 백기복, 이신자, 2011). 경영자코칭은 기업이나 행정조직을 운영하는 경영자의 리더십 개발과 성과향상을 위해 코칭 전문가인 외부의 코치가 경영자에게 일대일의 코칭서비스를 제공하는 것을 말한다(Smith, 2011; Joo, 2005).

한국의 경우 2000년 초반 소수의 대기업이 경영자코칭을 도입하였고 현재는 중견기업 이상의 기업이 임원 리더십개발의 수단으로 코칭을 활용하고 있어 전문코치에 의한 경영자코칭이 일반화되어 가는 추세이다. 경영자코칭에서 말하는 경영자는 기업체 임원급이 대부분이고 공무원의 경우에는 서기관급 이상의 고위공직자가 해당된다. 코칭이 기업 현장에서 확산하는 추세에 비해 코칭에 관한 연구는 부족할 뿐만 아니라 연구 대상도 중간관리자의 코칭행동이 구성원과 조직에 미치는 영향을 다루는 관리적 코칭(Managerial Coaching)에 편중되어 있다.

관리적 코칭과 경영자코칭의 차이는 관리적 코칭의 대상은 관리자의 부하직원이지만 경영자코칭의 대상은 경영자인 점이다. 또한 관리적 코칭은 코칭 주체인 관리자가 코칭의 비전문가로서 부하직원을 코칭 방식으로 육성하는 개념이지만 경영자코칭은 외부 코칭전문가가 조직에 큰 영향을 미치는 경영자에게 일대일 맞춤 코칭을 통해 리더십개발을 돕는 과정이다. 코칭의 중요성이 확산하면

서 관리자에게 코칭적 리더십을 적용하도록 요구되고 있지만, 관리자는 미숙한 코칭기술과 조직지원의 부족으로 어려움을 겪고 있다(Beattie et al., 2014). 이에 반해 경영자는 조직의 지원으로 경영자코칭을 통해 자신의 리더십개발을 이루고 있다.

이러한 현실에도 불구하고 그간의 연구가 관리적 코칭에 집중된 것은 코칭효과성을 연구하면서 표본수집의 접근성이 쉬운 장점이 있기 때문이었을 것으로 추론된다. 이에 반해 경영자코칭은 대부분 일대일 코칭으로 이루어지기 때문에 조사대상자를 충분히 확보하기 어렵고 코칭기간이 평균 3~4개월 소요되므로 코칭 전후의 변화를 진단하는 어려움이 있다.

경영자코칭에 관한 그간의 연구는 주로 해외에서 연구되었으나 대부분이 코칭 이론연구여서 실증연구는 매우 부족한 실정이다. 본 연구가 주된 연구 자료로 참고한 Baron & Morin(2009)은 경영자코칭에 대한 실증연구였지만 대상 표본의 수가 충분하지 못하였고 코칭효과성에 관한 연구가 단편적으로 진행되었다.

본 연구는 경영자코칭의 핵심 성공요인인 전문코치 역량체계를 Baron & Morin(2009) 연구를 기반으로 설정하고 변수 명은 지각된 전문코치의 역량이라고 한다. 그 이유는 전문코치에게 코칭 받은 10~15명의 서로 다른 경영자가 전문코치의 역량을 평가하도록 하는 방식이어서 전문코치 한 명에 대해 다수의 주관적인 평가가 혼재한다는 것을 고려한 판단이다.

종속변수인 코칭효과성의 세부변수로는 경영자의 자기인식과 행동변화로 세분화하였다. 행동변화를 변수로 설정한 이유는 코칭 받은 결과는 현장에서 경영자의 행동전이로 나타나기 때문이다. 또한 전문코치 역량과 코칭효과성과의 관계에서 라포의 매개효과와 직속상사지원의 조절효과를 실증하고자 한다. 전문코치와 경영자 간 관계의 질을 뜻하는 라포의 매개효과를 연구함으로써 상담과 서비스 분야에서 중요하게 인식되어 온 라포의 영향을 경영자코칭에서 실증한다. 코칭에 대한 상사지원을 지각한 경영자의 현장 활용도가 높다는 선행연구를 기반으로 직속상사지원의 긍정적인 조절효과를 연구한다(Colquitt et al., 2000). 경영자코칭의 대상은 주로 주니어 임원이므로 상사의 범위를 좁혀 코칭대상자를 가까이에서 관찰하고 격려할 수 있는 직속상사로 한정하였다.

제 2 절 연구의 범위 및 방법

1) 연구 범위

본 연구는 지각된 전문코치 역량과 코칭효과성을 연구하면서 코칭을 받은 경영자는 민영기업체 임원급 경영자와 서기관급 이상의 국가 고위공직자 또는 금융기관 지점장급을 대상으로 조사하여 표본의 다양화를 통해 선행연구와의 차별성을 추구하였다. 지각된 전문코치 역량 측정은 이들에게 코칭 서비스를 제공한 전문코치를 대상으로 경영자가 역량평가를 하도록 하였다. 설문조사는 2020년 9월 중순 전문코치 15명에게 2년 안에 코칭 받은 180명의 경영자를 대상으로 온라인 설문을 시행하여 153명의 응답을 받았다.

2) 연구 방법

본 연구의 목적에 부합하도록 이론연구와 실증연구를 시행하여 이론연구에서는 지각된 전문코치 역량, 코칭효과성인 자기인식과 행동변화, 라포, 직속상사지원의 관계에 대한 이론 고찰을 위해 주로 국내외 논문을 활용하였으며 이를 토대로 연구모형을 설정하였다. 또한 주요 변수들의 분석을 위해 기존 연구자의 자료를 기준으로 설문을 재구성하여 조사를 실시하였다. 수집된 자료의 분석은 데이터입력을 한 후 SPSS 24.0를 이용하여 분석하였으며 연구모형과 연구가설을 검증하기 위해서 일반적인 기술통계, 변수에 대한 신뢰도 및 타당성 분석, 상관관계 분석, 다중회귀 분석, 매개효과 검증을 위한 3단계 회귀 분석, Sobel test, 조절효과 분석 등을 실시하였다(Baron & Kenny, 1986).

제 2 장 이론적 배경

제 1 절 경영자코칭

1) 경영자코칭의 역사

코치(Coach)라는 말이 등장한 것은 1500년대로, 헝가리에서 네 개의 바퀴가 있는 마차가 만들어진 마을의 이름인 'kocs'에서 유래되었다. 코칭은 처음에는 말을 끄는 마부나 마차로 불리다가 점차 '특정한 사람이 가기를 원하는 곳까지 데려다준다'라는 의미로 전환되었다. 그 후 1840년대에 영국 옥스퍼드 대학에서 학생을 지도하는 개인교사를 코치라고 부르게 되었다(Evered & Selman, 1989).

현대에는 코치라고 하면 스포츠 지도자를 연상하게 되는데 스포츠 세계에서 코치라는 말이 사용되기 시작한 것은 1880년대로서 보트 경기의 트레이너가 그 효시이다. 스포츠에서 시작된 코치가 일반인의 삶의 발전에 도움을 주는 직업인으로 발전하게 된 것은 재무 플래너였던 레오나드가 시작한 1980년대 이후라고 보는 것이 일반적인 주장이다(이소희, 2008; 조성진, 2008; 김환영, 2006; 이희경, 2005).

경영 분야에서 코치라는 말이 사용되기 시작한 것은 1950년이다. 하버드 대학의 조교수였던 마이루즈 메이스는 자신의 저서에서 '관리의 중심은 사람이고, 사람 중심의 관리에는 코칭이 중요한 기술이다'라고 하였다(Mace, 1950).

2) 경영자코칭의 정의

코칭은 코치가 고객의 잠재력을 확대하여 현재의 문제를 해결하고 나아가 변화와 성장을 이루도록 지원하는 수평적 대화 과정으로 정의할 수 있다.

Peterson & Hicks(1995)는 ‘코칭은 스스로 발전하고 나아가 더 효과적으로 되도록 도구, 지식, 기회를 얻도록 하는 과정’으로 정의한다. 국내에서 가장 많은 코치를 배출한 한국코치협회(Korea Coach Association: KCA)는 코칭을 ‘개인과 조직의 잠재력을 극대화하여 최상의 가치를 실현하도록 돕는 수평적인 파트너십’으로 정의한다(한국코치협회, 2003). 국제적인 코치의 모임인 국제코치연맹(International Coach Federation: ICF)은 코칭을 ‘고객의 개인적, 직업적 잠재력을 극대화하도록 영감을 불어넣고 사고확장과 창의적인 과정에서 고객의 파트너 역할을 하는 것’으로 정의하고 있다(국제코치연맹, 1996).

Joo(2005)는 ‘경영자코칭은 코칭 받는 경영자의 자각과 배움을 통해 행동변화를 강화할 목적으로 전문코치와 코칭 받는 경영자 간의 일대일 관계 과정’이라고 정의하였고, Smither(2011)는 ‘경영자코칭을 조직의 가치와 성과를 올리기 위해 전문코치에 의해 진행되는 협동적이고 목표 중심적인 관계를 활용하는 일대일의 배움과 발전의 수단’이라고 하였다.

이러한 경영자코칭은 코칭 받는 경영자의 배움, 개발, 성과, 리더십의 4가지 영역에서 실행된다(Joo et al., 2012). 학자에 따라서는 심리적 접근방식과 컨설팅적 접근방식을 강조하는데, 심리적 접근방식을 주장하는 학자인 Sherman & Freas(2004)는 경영자코칭에서 자기인식과 자기성찰의 중요성을 창과 거울의 비유를 통해 강조하고 있다. 경영자가 창밖으로 자기 외의 다른 것들을 바라보기보다는 경영자코칭을 통해 거울로 자기 자신의 내면을 봄으로써 자기인식을 하게 되는 것이 경영자코칭의 목적이라고 주장하였다. 그러나 경영자코칭은 자기인식만으로 완성되지 않고 조직운영에 대한 전략적인 도구에 대한 배움도 중요한 부분을 차지한다(Wanberg et al., 2003).

컨설팅적 접근방식에서는 경영자코칭의 목적을 새로운 업무수용, 파괴적 행동 축소, 팀워크 증대, 조직의 목표와 개인의 목표 연결, 조직의 변화를 지원하기 위한 것으로 설정하고 경영자의 리더십 개발을 지원한다(Joo et al., 2012).

경영자코칭의 바람직한 접근방법은 코치가 코칭 받는 경영자의 필요를 파악한 후에 심리적 접근방식과 컨설팅적 접근방식의 비중을 적절히 운영하는 것이 바람직하다고 판단된다. 중요한 것은 둘 중 하나의 선택이 아니라 적절한 비율로 경영자의 필요를 충족하고 코칭목표를 이루는 것이다.

3) 경영자코칭과 관리적 코칭의 차이

조직에서 행해지는 코칭이라는 점에서 경영자코칭과 관리적 코칭은 유사하게 보이나 경영자코칭과 관리적 코칭의 차이는 매우 크다. 서론에서 설명한 대로 경영자코칭은 외부 전문코치가 조직의 상위리더인 경영자를 개별적으로 코칭하는 것이고 관리적 코칭은 중간관리자가 본인의 부하직원을 코칭하는 것이다. 양자의 차이를 코칭주체, 코칭대상자, 코칭목적, 코칭 진행과정, 코칭에 대한 조직지원의 측면에서 살펴본다.

첫째, 코칭의 주체적 측면에서 경영자코칭은 조직 외부에 있는 전문코치가 코칭을 담당하고 관리적 코칭은 조직 내부에 있는 코칭 비전문가인 중간관리자가 코칭을 하게 된다. 외부전문코치는 대부분 [표 2-3]에 나타난 국내외 코치 자격증을 보유하고 있으며 대부분 기업체 임원 출신으로서 경영자와 조직에 대한 이해도가 높다. 이에 반해 관리적 코칭을 담당하는 조직의 관리자는 대부분 코치자격증이 없는 코칭 비전문가이므로 관리자마다 코칭역량의 편차가 크다. 다시 말해, 전문코치는 코칭에서 프로이지만 관리적 코칭을 하는 관리자는 아마추어라고 볼 수 있다.

둘째, 코칭대상자 측면에서의 차이는 경영자코칭에서의 코칭대상자는 경영자인 반면 관리적 코칭의 코칭대상자는 관리자의 부하직원이다. 경영자코칭에서 전문코치와 경영자는 상하관계가 아닌 수평적관계이나 관리적 코칭의 코칭대상자와 관리자의 관계는 수직적인 상하관계이다. 이러한 차이는 코칭과정에서 코칭대상자의 자율성과 집중력에서 차이를 나타낼 수 있다.

셋째, 코칭의 목표측면에서 경영자코칭의 목표는 경영자의 리더십개발과 효과적인 조직운영이다. 전문코치가 경영자에게 일대일 맞춤 서비스를 제공하는 경영자코칭은 코칭목표를 달성하기에 용이하다. 이에 반해 관리적 코칭의 목표는 부하직원의 업무역량 개발로서 코칭의 비전문가인 관리자에게는 코칭목표 달성이 용이하지 않은 편이다.

넷째, 코칭 진행과정에서의 체계성이다. 전문코치의 리드로 이루어지는 경영

자코칭은 [그림 2-1]에 나타나듯이 코칭목표합의서를 사용하는 등 매우 체계적인 시스템으로 진행되고 있는 반면, 관리적 코칭은 관리자의 개인 경험과 능력에 의존되고 있어 체계성이 낮은 편이다.

다섯째, 코칭에 대한 조직지원에 있어 경영자코칭은 HR 부서의 적극적인 지원을 받고 있다. HR 부서는 경영자코칭을 위해 외부 전문코치의 코칭서비스를 이용하는 비용을 지불하고 코칭 시작과 종료 시에 부사장급 경영진이 배석하여 경영자에게 동기를 부여하는 워크숍을 진행하는 등 경영자 코칭에 대한 지원이 크다. 이에 비해 관리적 코칭을 하는 관리자에게는 조직의 지원이 매우 부족한 실정이다.

4) 조직 내 코칭의 종류

조직에서 이루어지는 코칭은 내부와 외부, 전문과 비전문의 구분되며 외부 전문코치에 의해 진행되는 경영자코칭, 기업 내 인재개발부서의 사내 전문코치가 진행하는 사내 코칭, 다른 기업의 관리자 간에 이루어지는 기업 간 관리자 코칭, 직속상사가 부하직원에게 업무 관련한 코칭을 하는 관리적 코칭으로 나누어 볼 수 있다(Jones et al., 2018; Blackman et al., 2016; Beattie et al., 2014).

외부 전문코치는 경영자코칭을 전문으로 하는 전문가로서 조직의 성과향상과 경영자의 리더십 역량 개발을 목적으로 경영자를 대상으로 일대일 코칭을 하게 된다. 사내 코치는 기업 조직에서 직원을 코칭하는 업무를 담당하는 내부 코치로서 선발과 전문코치 육성과정을 거쳐 코칭을 주 업무로 하는 사내 코치로 임명되어 코치로 활동한다. 또한 다른 조직의 관리자 코치는 한 기업의 관리자 코치가 다른 기업의 관리자 코치에게 조직에서 발생하는 어려운 이슈들을 코칭하는 것을 말한다. 동종 업종에 있는 기업 간의 워크숍 등에서 유사한 관리업무를 수행하면서 관리자들이 겪는 어려움을 주제로 하여 조직의 관리자가 코치가 되고 다른 조직의 관리자가 코칭대상자가 되어 코칭을 진행한다.

또한, 관리적 코칭은 관리자가 조직의 목표를 달성하는 과정에서 팀원을 코칭 하는 것을 의미하며 관리자가 코치가 되고 직원이 코칭대상자가 된다 (Jones et al., 2018; Blackman et al., 2016; Beattie et al., 2014).

[표 2-1] 조직내 코칭의 종류

	전문	비전문
외부	경영자코칭 (Beattie et al., 2014)	기업 간 관리적 코칭 (Beattie et al., 2014)
내부	사내 전문코칭 (Jones et al., 2018)	관리적 코칭(계층적 코칭) (Blackman et al., 2016; Beattie et al., 2014)

5) 경영자코칭과 유사 영역과의 차이

조직 내에서 이루어지는 경영자코칭과 유사한 형태의 코칭은 동료코칭(Peer Coaching), 멘토링 코칭(Mentoring Coaching)으로 나뉘질 수 있으며 경영자코칭은 조직 외부의 전문가가 코칭을 담당하는 데 반해 동료코칭과 멘토링은 조직 내부의 코치가 담당한다. 관리적 코칭은 경영자코칭의 종류에서 보았듯이 매니저가 구성원에게 업무상의 지침을 부여하고 격려함으로써 구성원의 학습을 돕고 업무능력을 향상하게 만드는 매니저의 활동이다(Ellinger et al., 2010). 또한 구성원이 존중되고 가치 있다는 것을 알게 함으로써 구성원의 잠재력을 최대한 끌어내도록 하는 건설적인 피드백에 기초한 리더십 접근방식으로 정의되고 있다(Hudson, 1999; Hargrove, 1995). 경영자코칭이 외부 전문가에 의해서 조직의 경영자에 대해 이루어는 반면에 관리적 코칭은 조직 내의 직속상사가 구성원의 업무역량을 개발하기 위해 이루어진다는 점에서 차이가 있다.

멘토링은 조직 내에서 경험이 적은 사람의 개인적이고 전문적인 성장을 촉진하기 위하여 경험이 적은 사람과 경험이 풍부한 사람 사이에 맺어지는 일대일의 관계(Mullen, 1994), 멘토가 멘티의 지식을 높이고 역량을 개발시킬 목적으로 하는 목표중심적인 활동으로 정의된다(Godshalk & Sosik, 2003). 경영자

코칭과 멘토링의 차이는 코칭은 외부 전문가에 의해서 이루어지지만 멘토링은 경험이 풍부한 조직 내부 직원에 의해서 이루어지고 경영자코칭은 그 기간이 단기간이고 구체적인 개발이슈가 있는 것에 반해 멘토링은 더 넓은 영역의 전문적 발전을 꾀하는 것에 있다(Hawkins & Smith, 2013; Witherspoon & White, 1996).

동료코칭은 조직 내에서 직급이 같은 직원 간에 개인적 혹은 업무적 발전을 위해 이루어진다(Parker et al., 2013; Parker et al., 2008). 직급이 같은 직원 간의 상호 코칭이라는 점에서 전문코치와 코칭대상자로 역할이 구분되어 행해지는 경영자코칭과 차이가 있다.

6) 경영자코칭의 형태

경영자코칭은 주로 대면으로 이루어지지만 영상전화, 전화, 인터넷 같은 통신 수단을 이용하는 비대면 코칭도 점차 증가하고 있다. 최근에는 대면과 비대면을 혼합한 형태(Blended Format)의 코칭이 연구되고 있다(Bozer & Sarros, 2012). Judge & Cowell(1997)은 일대일 대면코칭을 활용하는 것이 85%라고 밝혔다. 국내에서는 고현숙, 백기복, 이신자(2011)의 ‘경영자코칭에 대한 조사연구 자료’에서 일대일 대면코칭이 85%, 전화가 78%를 차지하고 있음을 알 수 있다. 2020년에는 ‘코로나19 팬데믹’으로 인해 불가피하게 비대면 코칭이 확산되면서 향후 경영자코칭의 형태에 큰 변화가 예상된다.

7) 경영자코칭의 진행 단계

경영자코칭의 진행 단계는 자료수집 및 분석, 신뢰관계 형성, 피드백 제공, 코칭목표 설정, 정기적 코칭세션, 평가단계로 이루어진다(Joo et al., 2012).

첫째, 자료수집 및 분석은 코칭에 대한 기대, 고객의 성격/행동유형 진단, 360도 피드백, 직속상사 및 구성원과의 인터뷰, 조직효과성진단자료를 통해 이

루어진다. 데이터는 경영자로부터 받을 수 있는 코칭에 대한 기대와 성격/행동 유형 진단자료가 있고 HR부서로부터의 자료는 조직에서 시행한 360 피드백이 있다. 조직구성원으로부터 받는 자료는 인터뷰를 통해 확보하는 조직현황과 경영자의 장단점에 대한 자료이다(Kilburg, 2000).

둘째, 신뢰관계 형성은 코치와 코칭대상자인 경영자와의 코칭관계를 구축하는 것으로 1차 미팅 시 첫 대면이 가장 중요하다. 신뢰관계를 구축하는 요소로는 코치의 자기 개방과 코칭대상자에 대한 헌신서약, 코칭에 대한 상호 간의 기대 나눔, 비밀유지서약, 코칭세션에서의 규칙 나눔 등이 있다. 신뢰관계가 형성되면 경영자는 마음을 열고 코칭세션에 임하게 된다(Feldman, 2001).

셋째, 피드백 단계에서 코치는 고객관련 데이터의 분석결과를 제시함으로써 고객이 피드백을 소화하도록 지원하고 고객의 장점과 직무성과에서 개선이 필요한 부분을 논의하게 된다(Feldman & Lankau, 2005).

넷째, 코칭목표설정 단계는 피드백을 통해 발견한 고객의 장점과 개선영역을 근거로 고객이 변화와 성장을 위한 행동목표를 설정하는 단계이며 코치와 고객의 상호합의로 이루어진다(Feldman & Lankau, 2005).

다섯째, 목표를 설정한 후에는 정기적인 코칭세션 단계가 이뤄진다. 이 단계에서 코치는 고객과 함께 목표로 정한 행동변화를 모니터하고 강화하며 변화추진의 장애요인을 극복하는 방안을 논의하는 구조화된 시간을 가지게 된다(Feldman, 2001).

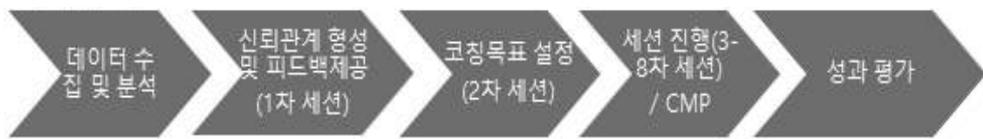
마지막 평가단계인 성과평가는 코치가 코칭대상자의 학습경험과 코칭 동안 코칭이 고객의 조직 내에서 어떤 효과를 나타냈는지에 대한 자료를 수집하는 활동이다(London, 2003).

코칭의 수수료를 조직에서 부담하였을 때 HR부서가 코칭 효과성에 대한 독자적인 평가작업을 하거나 코칭 종료 후 경영자의 업무성과가 증가하였는지를 분석한다(Feldman & Lankau, 2005).

성과평가는 조직구성원의 사후진단, 코칭대상자인 경영자의 평가, 코치의 평가 및 HR부서의 평가로 이루어진다. 사후진단의 목적은 코칭 효과성에 대한 객관적인 평가로 조직구성원이 사전에 진단한 항목에 대해 사후에 동일한 항목의 평가를 받아 항목별 사전점수 대비 사후점수의 개선 여부 및 정도를 파악한

다. 코칭대상자인 경영자의 평가는 코칭과정 전반에 대한 만족도, 코치의 전문성에 대한 평가, 자신의 코칭과정에 대한 몰입도, 코칭목표에 대한 주관적인 평가를 하는 과정이다. 코치의 평가는 코칭대상자의 장점과 보완점, 향후 발전 가능성, 코칭 종료 후 지속 성장을 위한 포인트 등을 피드백하는 것이다.

HR부서의 종합평가서는 직원의 사후진단, 코칭대상자와 전문코치의 평가를 종합하여 정리한 것으로 향후 진행될 코칭프로그램의 개선계획수립의 밑바탕이 된다.



[그림 2-1] M사 코칭진행단계 예시

코칭의 실제사례는 국내에서 다년간 코칭 비즈니스를 영위하고 있는 상기 M사의 코칭진행 단계(일대일 코칭 8차 세션)에 따라 설명한다.

첫째, 자료 수집 및 분석단계에서는 고객의 행동유형 검사, 리더십역량진단, 조직효과성진단, 회사 내에서 실시한 360 피드백의 자료를 수집하여 고객의 강점과 약점을 분석한다. 국내 M사에서 활용하는 행동유형 검사는 영국 B사의 K 진단도구를 사용한다. 이 진단도구는 업무수행 시 개인이 어떤 행동들을 자주 반복하는지를 분석해서 행동특성유형을 제공할 수 있다.

조직효과성진단은 미국 M사의 리더십역량진단 도구를 사용하는데 이 진단은 조직 내의 구성원이 리더를 평가하는 것으로서 목표, 역할/업무분장, 의사결정 프로세스, 구성원과의 관계, 리더십의 다섯 영역에 대해 영역마다 7개의 진단질문을 사용하여 리더의 효과적인 조직운영 수준을 진단한다. 임원 리더십 진단도 미국 M사의 리더십 진단 도구인 Q를 사용한다. 이 도구는 비전, 목표, 전략, 의사소통스킬, 혁신, 패러다임, 자기 개발, 변혁의 8가지 영역 별로 6가지의 진단질문을 활용하여 조직구성원이 경영자의 리더십 수준을 진단한다. 360도 평가 자료는 HR부서에서 제공하는 것으로 경영자의 직속상사, 구성원, 동료가 경영자에 대한 다면평가에 해당하며 사전분석단계에서 매우 중요

한 자료로 사용된다.

둘째, 신뢰관계 형성 및 피드백제공 단계에서는 코치의 자기개방적인 소개와 코칭대상자에 대한 헌신 및 비밀보장 서약을 통해 짧은 시간이지만 경영자가 코치에게 편안함과 신뢰감을 느끼게 한다. 1차 세션에서 처음 상호인사를 하고 코치 주도로 코칭과정에 대해 안내를 하면서 경영자인 코칭대상자와 깊은 신뢰 관계를 형성하고 추후 세션마다 이 관계를 유지하고 강화하는 것이 코칭효과성을 높이는 핵심요소가 된다.

피드백제공은 1차 세션에서 이루어지는데 각종 데이터 및 진단자료를 분석하여 경영자의 강점과 개선 필요성을 토의하고 경영자의 의견을 경청한다. 이 단계에서는 코칭목표합의서의 3가지 주제와 실행방안에 대한 개략적인 의견이 교환되고 이것을 2차 세션에서 확정하게 된다.

셋째, 목표설정 단계에서는 주로 2차 세션에서 이루어지는데 이 과정에서는 경영자가 성취하거나 성장시키기를 원하는 3가지 구체적인 목표와 실행방안을 확정하게 된다. 이때 [그림 2-2]에서 보이는 대로 실행계획의 현재 수준과 목표 수준을 1-10점 척도로 확정하고 마지막 8차 세션에서 목표달성도를 코치와 경영자의 합의로 평가하게 된다. 경영자는 이 코칭목표 이외에 현업과제수행으로 인한 부담이 있으므로 코치는 경영자가 코칭목표가 지니는 의미와 목표를 달성한 결과가 본인에게 주는 유익을 상상케 함으로써 코칭목표에 대한 강한 의지가 생기도록 동기부여 하는 것이 중요하다.

넷째, 3~8차에 걸친 세션진행은 세션 당 약 60~90분을 원칙으로 하고 코칭 목표에 대한 실행방안 논의 및 확정, 코칭스킬 학습, 고객의 현안 이슈 해결 등으로 진행된다. 세션당 60분을 예로 들면 10분은 현업실행상황 검토 및 관련 이슈 발전방안 모색, 30분은 목표달성과 이슈해결을 위한 실행계획수립, 15분은 소통과 코칭대화 스킬(경청, 질문, 피드백, 코칭대화 등) 학습, 5분은 세션에서의 유익에 대한 피드백과 다음 세션 실행 내용을 정리한다.

3차~8차 세션은 2차에서 정한 목표를 달성하는 구체적인 방안을 정하고 실행을 가속화하는 변화 촉진과정이다. 세션마다 코치는 고객이 관점을 전환하도록 지원하고 나아가 변화가 필요한 행동의 습관화를 지원하는 생각 파트너나 트레이너 역할을 담당한다.

세션의 구조는 앞에서 설명한 코칭주제에 대한 논의, 코칭스킬 학습, 고객의 현안이슈해결 등으로 진행된다. 마지막 세션인 8차에서는 7차까지 진행해온 코칭과정을 정리하면서 목표합의서의 결과를 평가하고 고객으로부터 코칭과정의 유익과 아쉬운 점에 대해 솔직한 피드백을 받는다. 또한 코치도 코치로서의 소감과 고객의 발전을 위해 필요한 건설적인 피드백을 제공하고 고객 스스로 변화를 지속하는 변화지속계획서(Change Maintenance Plan)를 작성하게 된다.

변화지속계획서는 코칭종료 후 3개월 동안 경영자가 스스로 조직의 가장 중요한 변화를 끌어낼 수 있는 목표를 세우고 실행하는 과정이다. 변화주제는 업무, 조직운영, 자기개발 3가지이며 약 3개월간의 실행계획을 수립하여 진행한다. 경영자는 3개월간 진행되는 기간 중 전문코치와 약 2회 전화 코칭을 진행하며 실행의 완성도를 높이는 코칭지원을 받는다.

다섯째, 성과평가는 조직구성원의 사후진단, 코칭대상자인 경영자의 평가, 코치의 평가 및 HR부서의 평가로 이루어진다.

코칭목표 1		현재 점수 / 목표점수 (10점)
실행방안		->
		->
		->
코칭목표 2		현재 점수 / 목표점수 (10점)
실행방안		->
		->
		->
코칭목표 3		현재 점수 / 목표점수 (10점)
실행방안		->
		->
		->
<p>위의 목표설정에 합의합니다.</p> <p>2020. . .</p> <p>코치 : _____ (서명)</p> <p>경영자 : _____ (서명)</p>		

[그림 2-2] 코칭목표합의서 예시

제 2 절 전문코치 역량

1) 전문코치 역량의 개념

경영자코칭을 전문으로 하는 코치가 어떠한 역량을 갖추어야 하는지는 코칭의 목표를 달성하기 위한 중요한 과제이다. 전문코치의 역량은 크게 관계스킬, 의사소통스킬, 학습/성과 촉진스킬로 나누어 볼 수 있다(Baron & Morin, 2009).

관계스킬에는 공감하기, 존중하기, 존재감, 헌신적 자세 등이 있고 의사소통스킬에는 질문하기, 재구성해서 확인하기, 강화하기, 직면하기 등이 있다. 학습/성과 촉진스킬에는 발전목표 세우기, 학습 평가하기, 장애물 파악하기 등이 있다(Baron & Morin, 2009).

[표 2-2] 전문코치 역량에 관한 연구 비교

Baron & Morin (2009)	Blackman et al. (2016)	Joo (2005)	국제코치연맹 (2020)
-관계 형성 스킬 (공감, 존중, 신뢰, 존재감, 유용성)	-피 코치에 대한 지지와 공감 -판단하지 않음 -넓은 관점으로 보게 함	-높은 수준의 품격 -코칭에 대한 올바른 자세 -올바른 기질	-적극적인 경청 -신뢰와 안전감 구축
-의사소통스킬 (질문, 재구성 표현 강화, 직면)	-의사소통스킬 -목표 협의 -구체적 피드백	-	-목표 협의 -알아차림이 일어나게 함
-학습/성과 촉진스킬	-	-자신감 -지식 -신뢰성 -풍부한 경험	-성장을 촉진하는 스킬
-	-Integrity(진실성) -믿음직함 -비밀보장	-Integrity(진실성) -통찰력 -판단력 -갈등 해결 능력	-윤리 규범 준수 -코칭 정신 구현 -코치의 존재감

Blackman et al.(2016)의 연구에서는 전문코치 역량을 진실성, 고객에 대한 지지, 의사소통스킬, 신뢰성의 네 가지로 구분하였으며 진실성을 믿음직스러움과 비밀유지로 구분하고 고객에 대한 지지를 공감하기, 비판하지 않기, 넓은 관점으로 보기로 세분하였다. 의사소통스킬은 명확한 목표합의, 구체적인 피드백으로 세분하고 신뢰성은 전문인으로서의 존재감으로 연구하였다. 또한 세계적으로 가장 많은 전문코치를 배출하고 있는 국제코칭연맹의 8가지 핵심역량은 적극적인 경청, 신뢰와 안전감 구축, 목표합의, 알아차림 지원, 성장촉진스킬, 윤리규범준수, 코칭정신 구현, 코치의 존재감이 있다(국제코치연맹, 2020).

2) 전문코치 자격증

경영자코칭을 하는 전문코치의 자격증 보유는 점점 보편화되고 있다. 국내의 경우 전문코치의 74%가 자격증을 가지고 있다고 응답하였다(고현숙, 백기복, 이신자, 2011). 자격증은 한국에서 표준으로 자리 잡은 한국코치협회의 자격증과 국제코치연맹이 주도하는 국제자격증으로 구분할 수 있다.

[표 2-3] 전문코치 자격인증 제도

	한국코치협회	국제코치연맹
단계	KAC < KPC < KSC	ACC < PCC < MCC
교육시간	수준별 20~150시간	수준별 60~200시간
실습시간	최소 50~800시간	최소 100~2,500시간
서류심사	교육수료증, 코칭실습 기록 등	교육수료증, 코칭실습 기록 등
필기시험	코칭 철학, 코치윤리, 핵심 코칭역량 등 기본지식	코칭 철학, 코치윤리, 핵심 코칭역량 등 기본지식
실기시험	15~20분간 전화로 코칭 대화 시연	코칭 시현 녹음파일

출처: 한국코치협회(2020); 국제코치연맹(2020)

가) 한국코치협회의 자격증 제도

한국코치협회의 자격증은 역량 수준에 따라 세 단계로 구분된다. 가장 처음 받게 되는 초급단계인 KAC(Korea Associate Coach), 중급단계인 KPC(Korea Professional Coach), 고급단계이면서 코치를 지도할 수 있는 KSC(Korea Supervision Coach)로 구분된다. 국제코치연맹의 자격증도 ACC(Associate Certified Coach), PCC(Professional Certified Coach), MCC(Masterful Certified Coach)로 나뉘며 단계별 개념은 KAC 제도와 유사하다. 자격증은 상위 단계로 갈수록 교육시간, 코칭 실습시간 및 심사기준의 난이도가 높아진다. 이러한 자격증 취득조건은 인정된 교육시간 이수, 코칭 실습시간 확보, 서류심사, 온라인심사 및 실기심사로 이루어진다. 한국코치협회의 자격증 취득과정은 다음과 같다.

첫 단계는 교육수강이다. 민간협회로부터 인증된 교육프로그램을 인증 자격증 수준에 따라 20~150시간의 교육을 수강하고 교육수료증을 제시해야 한다. 이수 교육지원 종류에는 협회가 인증한 프로그램을 이수하고 지원하는 ACPK(Accredited Coach Program in Korea)지원과 미인증 프로그램을 이수하고 지원하는 포트폴리오 지원 2가지가 있다.

둘째 단계는 코칭 실습시간이다. 코칭 실습시간은 최소 50~800시간 이상으로 지원자는 정해진 양식에 코칭일지를 기록하여 제출하여야 한다.

셋째 단계는 서류심사이다. 교육과 코칭실습 시간을 완료한 지원자는 수료증과 코칭일지를 첨부하여 서류심사를 받게 되고 이를 통과하게 되면 실기와 온라인 필기시험을 보게 된다.

넷째 단계는 온라인 필기시험이다. 서류심사를 통과한 응시자는 온라인에서 실시되는 필기시험을 치른다. 일반적으로 70점 이상이면 합격이며 시험문제는 코칭 철학, 윤리, 핵심 코칭역량을 중심으로 출제된다.

다섯째 단계는 실기시험이다. 실기시험은 응시자 두 명이 15~20분간 전화로 코칭대화를 시연하게 되는데 두 명의 심사위원이 응시자의 코칭역량을 평가한다. 합격점은 자격증 수준에 따라 다르지만 65점~70점 이상이면 합격선이다.

나) 국제코치연맹의 자격증 제도

전체적인 인증시험 절차는 한국코치협회와 유사하나 인증단계에 따라 부분적인 차이가 있다.

첫 단계는 교육 수강이다. 60~200시간의 인증 교육을 수강하고 수료증을 받는다. 이수한 교육 종류에 따라 3가지 지원 경로가 있다. 연맹이 인증한 프로그램을 이수하고 지원하는 ACTP(AccreditedCoach Training Program) 경로와 ACTP 부분 이수/ACSTH 전체 이수가 혼합된 ACTP ACSTH 경로 및 미 인증 프로그램을 이수하고 지원하는 포트폴리오 경로로 구분 된다.

둘째 단계는 코칭 실습시간이다. 100~2,500시간의 일대일 코칭 실습을 하고 코칭일지를 작성한다.

셋째 단계는 서류심사이다. 소정의 시험 비용을 지불 후 상기 교육수료증과 코칭 실습 서류를 제출하여 심사를 받는다.

넷째 단계는 온라인 필기시험이다. 지원형태에 따라 온라인상에서 코칭 철학, 코칭스킬, 코칭윤리 등에 대해 필기시험이 요구되며 70점 이상 취득 시 합격하게 된다.

다섯째 단계는 코칭역량 평가이다. 한국코치협회는 실시간 전화코칭대화를 통해 심사하는 반면 국제코치연맹은 지원자가 제출한 녹음파일로 심사한다.

[표 2-4] 인증코치 증가 추이

	KCA-designated Coach		ICF-designated Coach	
2008	334	-	4,598	-
2009	437	31%	5,791	26%
2010	649	49%	7,061	22%
2011	960	48%	8,290	17%
2012	1,486	55%	9,447	14%
2013	2,144	44%	11,336	20%
2014	2,914	36%	15,654	38%
2015	3,737	28%	18,072	15%
2016	4,763	27%	21,590	19%
2017	5,753	21%	24,018	11%
2018	6,542	14%	27,142	13%
2019	7,453	14%	29,803	10%
평균 증가율	-	33%	-	19%

출처: 한국코치협회(2020); 국제코치연맹(2020)

제 3 절 경영자코칭의 효과성

코칭효과성은 코칭으로 인한 개인과 조직의 변화를 말한다. 코칭효과성은 그 평가요소를 설정하고 코칭 전후를 비교함으로써 측정할 수 있다. Goldstein & Ford(2002)는 경영자코칭의 효과성 평가에 대해 기업에서 연수의 유용성을 결정하고 변화와 개선이 필요한 영역을 확인하는 데 필요한 기술적이고 평가적인 정보의 집합이라고 정의하고 있다. 경영자의 역량을 개발하기 위해 코칭을 도입하고 있는 기업이 매년 증가하고 있고 코칭 프로그램의 대중성과 프로그램 평가의 중요성에도 불구하고 코칭을 평가하는 실증적 평가의 부족은 체계적인 불만으로 남아있다(Feldman & Lankau, 2005; Joo, 2005). 또한 기업의 리더십 개발 교육방법으로 일반화되는 경영자코칭의 효과성에 대한 실증연구와 표준화된 모델은 아직 정립되어 있지 않다.

경영자코칭의 평가에 관심이 있는 당사자는 경영자 전문코치, 코칭 고객인 경영자, 경영자가 속한 조직과 코칭 비즈니스를 하는 기업이다. 코치에게 코칭평가는 코칭과정 혹은 코칭관계의 개선점에 대한 피드백을 제공하고 경영자의 진척상황을 알게 하며 다음 단계를 결정하는 데에 도움을 준다. 경영자에게 평가정보는 코칭을 통한 변화를 정리한 문서로써 그들의 성장 노력에 대한 지지와 증거를 제공하는데, 이러한 자료는 그들의 경력을 쌓아가는 과정에서 지속적인 노력을 기울이게 하는 데에 중요한 역할을 한다.

경영자가 속한 조직에게 평가 자료는 경영자의 역량을 개발하기 위해 투자한 비용 대비 성과의 증거가 되고 나아가 미래의 리더십개발을 위한 교육투자의 예산 배분을 결정하는 기준이 되는 역할을 한다. 코칭회사에게 평가 자료는 향후 추가적인 기업고객 확보를 위해 영업전략을 수립하는 데 사용될 수 있고 경영자 전문코치를 고용하고 훈련하는 피드백 자원으로 활용할 수 있다. 경영자코칭의 결과평가는 코칭의 유효성을 평가하기 위한 총괄적인 평가(결과)와 코칭의 역동성과 고객 맞춤형 특성을 평가하는 형성평가(과정)로 구분된다(Ely et al., 2010).

1) 코칭효과성 총괄평가

코칭효과성 총괄평가는 결과 중심적인 평가 기준을 나타내고 있어 코칭 효과의 총괄적 진단을 위해 사용될 수 있다.

[표 2-5] 코칭효과성 총괄평가 구조

	평가의 중심	관련 데이터 원천
반응	<ul style="list-style-type: none"> • 코칭효과성에 대한 고객인식 • 코치에 대한 고객인식 (예: 자신감) • 코치와의 관계에 대한 만족 (예: 신뢰감) • 코칭 진행 과정에 대한 만족 (예: 만남 횟수) 	<ul style="list-style-type: none"> • 고객 자신의 리포트 • 행위기준 평정척도(피 코치)
학습	<ul style="list-style-type: none"> • 자기인식 • 인지 유연성 • 자기효능감 • 직무 태도 (예: 직무만족 등) 	<ul style="list-style-type: none"> • 코칭 전후 자기 평가(피 코치) • 인지 유연성, 자기효능감, 직무 태도에 대한 자기 보고서(피 코치)
행동	<ul style="list-style-type: none"> • 고객의 리더십 행동변화 (예: 인적 자원 관리) • 고객의 코칭목표 성취 	<ul style="list-style-type: none"> • 리더십 행동의 코칭 전후 피드백 (피 코치, 직원, 직속상사) • 목표달성 수준 (피 코치 및 관련된 사람들)
결과	<ul style="list-style-type: none"> • 직원 유지율 • 잠재적 상위직급 승진 대상자에 포함됨 • 구성원의 변화 (예: 직무만족과 성과) • 고객만족 점수 증가 • 고객만족 조사 • 투자 대비 수익 	<ul style="list-style-type: none"> • 조직의 기록 • 승계 계획서 • 직무만족 및 직무몰입도

출처: Ely et al.(2010)

2) 코칭효과성 형성평가

형성평가는 총괄평가와 달리 코칭목표의 달성 가능성을 높이기 위한 훈련 수단의 질을 높이는 과정평가이다(Beyer, 1995).

[표 2-6] 코칭효과성 형성평가 구조

	평가의 중심	관련 데이터 원천 (평가자)
고객	<ul style="list-style-type: none"> • 고객의 준비 • 코칭에 대한 기대 • 조직의 지원, 목표와 분위기 	<ul style="list-style-type: none"> • 자세와 기술 진단(피 코치) • 기대와 욕구(피 코치) • 조직의 대표적 인물
코치	<ul style="list-style-type: none"> • 코치 역량 • 특정 코칭스킬의 전문가 혹은 특정 산업의 전문가 	<ul style="list-style-type: none"> • 코칭경험과 자격증(코치) • 경력(코치)
상호관계	<ul style="list-style-type: none"> • 라포 • 협력 • 헌신 • 신뢰와 자신감 	<ul style="list-style-type: none"> • 자기 리포트(코치, 피 코치)
코칭과정	<ul style="list-style-type: none"> • 평가 (예: 피 코치의 평가 결과에 대한 수용성) • 도전 (예: 개발 목표에 대한 양과 질) • 지원 (예: 코칭목표 달성을 위한 피 코치 정보제공) 	<ul style="list-style-type: none"> • 피 코치의 수용성에 대한 평가(코치) • 개발계획 수립을 학습함(코치) • 행동으로 정착된 등급평가(피 코치)

출처: Ely et al.(2010)

3) 키클패트릭 평가모형

코칭에 대한 효과성평가는 ‘키클패트릭 평가모형’에 따라 반응, 학습, 행동, 성과의 영역으로 구분된다. 첫 번째 반응영역은 경영자코칭의 효과성에

대한 인지, 코치에 대한 인지, 코치와의 관계에 대한 만족, 코칭과정에 대한 만족으로 분류되며 두 번째 학습영역은 자신에 대한 알아차림, 인지 유연성, 자기효능감, 직무 태도로 구분된다. 세 번째 행동 영역은 경영자의 행동변화와 코칭목표의 달성이 있으며 네 번째 영역인 결과영역에는 직원유지률, 조직 생산성, 상위직급으로 승진, 구성원의 변화(예: 직무만족과 성과), 고객 만족의 변화가 포함된다(Ely et al., 2010).

가) 자기인식

경영자의 자기인식은 경영자가 자신의 장점과 한계에 대해서 아는 것과 그가 다른 사람에게 영향을 미치는 것을 다른 사람이 어떻게 생각하고 있는지에 대한 인식 정도이다(Avolio & Gardner, 2005).

자기인식은 내적 자기인식과 외적 자기인식으로 구분된다. 내적 자기인식은 스스로 자신의 장점, 약점, 가치 등을 잘 알고 있는 것이며 외적 자기인식은 다른 사람들이 자신의 장점, 약점, 가치 등을 판단하고 있는 것에 대해 인식하는 것이다(Eurich, 2018). 일대일 코칭을 통해 피 코치인 경영자는 자신에 대한 내·외적 인식을 명확히 함으로써 행동변화로 이어지는 기반을 형성하게 된다. 경영자가 자기인식을 하도록 하는 데에는 행동 및 심리유형 진단도구와 조직의 360 피드백, 전문코치의 피드백 등이 자원으로 활용된다. [그림 2-3]의 조하리의 창(Joseph & Harry, 1955)에서 볼 수 있듯이 경영자는 자신에 대한 인식영역을 확장함으로써 리더십 행동변화를 이루어 갈 수 있다.

	내가 아는 나	내가 모르는 나
남이 아는 나	개방 영역	시각장애인 영역
남이 모르는 나	비밀 영역	미지의 영역

[그림 2-3] 조하리의 창(Johari's Window)

나) 행동변화

코칭과정에서 경영자는 진단과 코치의 피드백을 통해 자신이 개선해야 할 발전목표를 정하고 그 목표 달성을 위해 노력하게 되는데 그 과정에는 자기 자신에 대한 이해의 확장과 그에 따른 행동변화가 수반된다. 코칭효과성의 네 가지 영역 중 반응과 학습은 과정상의 개념이고 행동과 결과는 개인과 조직의 성과와 연결되는 개념이다(Ely et al., 2010).

컬크패트릭 교육평가모형에서 교육에 대한 반응 후 학습전이와 지속적 행동변화의 미흡 현상은 교육 대상자에게 더 개인적이고 집중적이며 맥락적 학습제공이 필요하다는 주장에 근거하여 코칭효과성을 측정하는 도구로 행동변화를 연구하는 것이 필요하다(Bacon & Spear, 2003).

경영자의 행동변화의 구성요소는 실행계획수립, 비전제시, 소통, 상호관계로 나누어 볼 수 있다(Sherman & Freas, 2004). 다른 분류방법은 직무관련 행동과 관계 행동으로 구분한다. 직무관련 행동은 단기계획 수립, 직무와 역할 명확화, 업무와 성과관리로 구분되고 관계 행동은 지지와 격려, 성취와 기여 인정, 구성원의 역량과 자신감 향상, 의사결정을 위한 의견수렴, 문제해결을 위한 권한위임으로 구분되기도 한다(Yukl et al., 2002).

제 4 절 라포

효과적인 코칭관계는 코칭의 가장 중요한 핵심과정 중의 하나이며 성공적인 코칭결과를 이루게 한다(Baron & Morin, 2009; Gyllensten & Palmer, 2007; Wasylshyn, 2003; Thach, 2002; Hall et al., 1999).

코칭관계의 핵심요소는 라포형성과 유지, 신뢰의 구축과 유지, 헌신의 3가지인데 이 중 가장 핵심적인 부분이 라포형성이다(Ely et al., 2010; Ting & Riddle, 2006; Ting & Hart, 2004).

1) 라포의 정의

라포는 18세기 후반 오스트리아에서 환자와 의사 사이의 공감을 표현하기 위해 최초로 사용되었으며 Tickle-Degnen & Rosenthal(1990)은 라포를 ‘마음이 서로 통함’이라고 정의하였다.

라포는 서비스 제공자와 고객 사이에서 개인적 결속으로 나타나는 즐거운 상호작용에 대한 인식이다(오서경, 윤희현, 2017; Gremler & Gwinner, 2000).

특히 상담 심리학에서 라포는 내담자와 상담자 간의 관계에 놓여 있는 ‘상호 신뢰와 정서적 친화’의 상태를 말한다. 라포가 형성되면 어떤 문제든지 거리낌 없이 허심탄회하게 말할 수 있는 허용적인 분위기 혹은 관계를 만들 수 있다(Collins & Miller, 1994). 경영자코칭에서 전문코치와 경영자 간에 연결된 관계 속에 대화의 편안함과 즐거움이 이어지는 것은 코칭효과성을 높이는 데에는 매우 필수적인 과정이라 할 수 있다.

2) 라포의 구성 요소

라포의 구성 요소에는 두 가지가 있는데 한 가지는 호의적인 관계이고 다른 하나는 연결 관계이다. 호의적인 관계는 전문코치와 경영자 사이에 서로 따뜻하고 우호적인 관계가 형성되어 피 코치인 경영자가 자신의 내면에 있는 이슈를 편안하게 이야기할 수 있는 관계를 뜻하며 연결 관계는 전문코치와 경영자가 결속되어 상호 간에 관심을 보이면서 열린 대화를 할 수 있는 가까운 관계를 의미한다(Gremler & Gwinner, 2000).

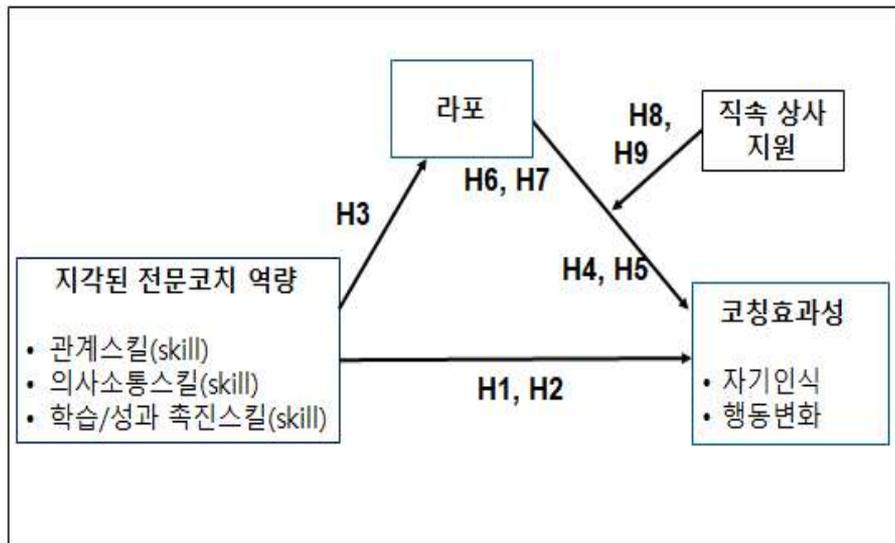
제 5 절 직속상사지원

경영자 일대일 코칭에서 코칭을 받는 경영자를 지원하는 자원에는 HR 조직과 경영자의 직속상사가 있다. 코칭과정에서 자신의 변화와 성장을 위해서 노력하고 있는 경영자에게 HR부서와 직속상사가 관심을 표명하고 격려하는 지지활동은 경영자의 자기개발을 위한 동기부여를 높이는 효과가 있다(Baron & Morin, 2009). 선행 연구결과는 인사부서, 직속상사, 동료와 같은 자신 주변의 지지자로부터 코칭에 대한 높은 지지를 받는 경영자가 낮은 수준의 지지를 받고 있다고 느끼는 경영자보다 코칭을 통해 습득한 기술을 더욱 적극적으로 활용하고 있다는 사실을 보여준다(Colquitt et al., 2000).

제 3 장 연구 설계

제 1 절 연구모형 설계

Baron & Morin(2009)의 연구에서는 경영자코칭에서 전문코치의 코칭 역량은 코칭효과성에 긍정적인 영향을 나타내었다. 본 연구에서는 지각된 전문코치의 역량을 독립변수로 하고 코칭효과성을 종속변수로 설정하여 양자 간의 관계성을 연구한다. 또한 양자관계 간에 미치는 라포의 매개효과와 라포와 코칭효과성 간의 관계에 미치는 직속상사지원의 조절효과를 연구하는 다음과 같은 [그림 3-1] 모형을 만들고 연구를 진행한다.



[그림 3-1] 연구모형

제 2 절 연구가설 설정

본 연구는 지각된 전문코치의 역량과 코칭효과성에 관한 연구를 수행하기 위해 지각된 전문코치의 역량 유형을 관계스킬, 의사소통스킬, 학습/성과 촉진스킬 3가지로 구분하였다. 코칭효과성은 자기인식과 행동변화로 보았으며 이들 간의 관계에 대한 가설과 라포의 매개효과 및 직속상사지원의 조절효과에 대한 가설을 각각 설정하였다. 이러한 가설설정을 검증함으로써 전문코치의 역량 유형과 경영자의 자기인식과 행동변화에 대한 영향요인 및 라포와 직속상사지원의 관계에 대해서 종합적인 고찰을 하고자 한다.

1) 지각된 전문코치 역량이 코칭효과성에 미치는 영향

전문코치의 역량은 피 코치인 경영자와 좋은 관계를 형성하고 효과성을 높이는 요소로 연구되었다(Blackman et al., 2016; Baron & Morin, 2009).

선행연구에서 전문코치의 역량과 코칭효과성에 대해 연구자의 의견이 모아진 공통된 모델이 도출되지 못한 실정이다. Baron & Morin(2009)은 전문코치의 역량이 업무연대(Working Alliance)에 미치는 영향을 입증하였다. 본 연구는 Baron & Morin(2009)의 연구를 원용하여 전문코치 역량을 관계스킬, 의사소통스킬, 학습/성과 촉진스킬 3가지 차원으로 분류한다.

코칭효과성의 하위차원 변수로는 자기인식과 행동변화로 정하여 두 변수의 관계를 측정하고자 한다. 이는 교육의 효과성에 대한 ‘컬크패트릭 학습모형’과 Ely et al.(2010)에 의거한 판단이다. 교육효과의 4가지 단계인 ‘반응, 학습, 행동, 결과’ 중에서 개인차원과 관계된 경영자의 자기인식과 행동변화에 중점을 두었다.

자기인식을 코칭효과성의 하위차원으로 설정한 근거는 Ely et al.(2010)의 코칭효과성 연구로서 Ely et al.(2010)은 학습영역을 자신에 대한 알아차림, 인지유연성, 자기효능감, 직무태도로 구분하였다. 또한 Sutton et al.(2015)의 연구는 자기인식이 소통과 자신감 및 직무성과를 높인다고 주장하였다. 따라서 본

연구는 상기의 이론적 근거를 바탕으로 전문코치의 역량인 관계스킬, 의사소통스킬, 학습/성과 촉진스킬이 코칭효과성의 하위차원인 경영자의 자기인식과 행동변화에 미치는 영향에 대한 가설 1과 가설 2를 다음과 같이 설정한다.

<p>가설 1. 지각된 전문코치 역량은 경영자의 자기인식에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.</p>
<p>1-1. 전문코치의 관계스킬은 경영자의 자기인식에 정(+)의 영향을 미칠 것이다. 1-2. 전문코치의 의사소통스킬은 경영자의 자기인식에 정(+)의 영향을 미칠 것이다. 1-3. 전문코치의 학습/성과 촉진스킬은 경영자의 자기인식에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.</p>

<p>가설 2. 지각된 전문코치 역량은 경영자의 행동변화에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.</p>
<p>2-1. 전문코치의 관계스킬은 경영자의 행동변화에 정(+)의 영향을 미칠 것이다. 2-2. 전문코치의 의사소통스킬은 경영자의 행동변화에 정(+)의 영향을 미칠 것이다. 2-3. 전문코치의 학습/성과 촉진스킬은 경영자의 행동변화에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.</p>

2) 지각된 전문코치 역량과 코칭효과성 간의 관계에 미치는 라포의 매개효과

다수의 연구에서 전문코치와 피 코치인 경영자와의 신뢰의 관계인 라포는 성공적인 코칭결과를 이루어내는 핵심요소임을 나타내고 있다(Baron & Morin, 2009; Gyllensten & Palmer, 2007; Wasylshyn, 2003; Thach, 2002; Hall et al., 1999).

본 연구는 심리치료 분야에서 사용하는 업무연대가 심리 치료자와 고객과의 관계로서 심리치료에 긍정적인 결과를 나타낸다는 기존의 연구에 근거한다(Meyer et al., 2002; Hardy et al., 2001). 또한 업무연대는 코치와 피 코치의 관계로 가정하고 연구한 Baron & Morin(2009)의 연구결과에 기반을 둔다.

Baron & Morin(2009)은 ‘전문코치의 역량은 업무연대에 긍정적 영향을 미치고 업무연대는 코칭 횟수와 경영자의 자기효능감 사이를 긍정적으로 매개한다’라는 연구결과를 도출하였다. 본 연구는 업무연대를 긍정적인 코칭관계로

간주한 Baron & Morin(2009)의 연구와 같은 맥락으로 전문코치와 경영자 간에 미치는 라포의 매개효과에 대한 가설 3, 가설 6, 가설 7을 다음과 같이 설정한다. 또한 Boyce et al.(2010)은 전문코치와 경영자의 라포가 경영자의 코칭 만족, 리더십개발에 긍정적인 영향을 미치는 것을 입증하였고, Baron & Morin(2009)은 라포와 같은 개념인 업무연대가 경영자의 자기효능감을 높이는 것을 실증하였다. 따라서 본 연구는 상기 연구에 기반하여 라포는 자기효능감과 유사한 내적 변화인 자기인식에 긍정적 영향을 미칠 것이라는 가설 4와 라포가 리더십개발과 유사한 개념인 경영자의 행동변화에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 가설 5를 아래와 같이 설정한다.

가설 3. 지각된 전문코치 역량은 라포에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

- 3-1. 전문코치의 관계스킬은 라포에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 3-2. 전문코치의 의사소통스킬은 라포에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 3-3. 전문코치의 학습/성과 촉진스킬은 라포에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 4. 라포는 경영자의 자기인식에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 5. 라포는 경영자의 행동변화에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 6. 지각된 전문코치 역량과 경영자의 자기인식 간의 관계에서 라포는 정(+)의 매개효과를 나타낼 것이다.

- 6-1. 관계스킬과 경영자의 자기인식 간의 관계에서 라포는 정(+)의 매개효과를 나타낼 것이다.
- 6-2. 의사소통스킬과 경영자의 자기인식 간의 관계에서 라포는 정(+)의 매개효과를 나타낼 것이다.
- 6-3. 학습/성과 촉진스킬과 경영자의 자기인식 간의 관계에서의 라포는 정(+)의 매개효과를 나타낼 것이다.

가설 7. 지각된 전문코치 역량과 경영자의 행동변화 간의 관계에서 라포는 정(+)의 매개효과를 나타낼 것이다.

7-1. 전문코치의 관계스킬과 경영자의 행동변화 간의 관계에서 라포는 정(+)의 매개효과를 나타낼 것이다.

7-2. 전문코치의 의사소통스킬과 경영자의 행동변화 간의 관계에서 라포는 정(+)의 매개효과를 나타낼 것이다.

7-3. 전문코치의 학습/성과 촉진스킬과 경영자의 행동변화 간의 관계에서 라포는 정(+)의 매개효과를 나타낼 것이다.

3) 라포와 코칭효과성과의 관계 간에 미치는 직속상사지원의 조절효과

Baron & Morin(2009)의 연구에 의하면 ‘경영자코칭과정에서 직속상사의 지원은 업무연대에 긍정적인 영향을 미치고 결과적으로 경영자의 자기효능감을 높인다’라고 하였다. 또한 이런 연구결과를 기반으로 ‘직속상사가 자신의 코칭 과정에 대해 지원하고 있음을 인지하고 있는 경영자는 그렇지 못한 경영자에 비해 코칭을 통한 자기개발에 더욱 적극적이고 현장 활용도가 높다고 주장 한다(Baron & Morin, 2009; Colquitt et al., 2000). 본 연구는 상기 연구에 근거하여 직속상사의 지원은 라포와 코칭효과성 사이를 긍정적으로 조절할 것이라는 가설 8과 가설 9를 다음과 같이 설정한다.

가설 8. 라포와 경영자의 자기인식 간의 관계에서 직속상사지원은 정(+)의 조절효과를 나타낼 것이다.

가설 9. 라포와 경영자의 행동변화 간의 관계에서 직속상사지원은 정(+)의 조절효과를 나타낼 것이다.

제 4 장 연구방법

제 1 절 자료 수집과 표본

본 연구는 경영자코칭을 받은 경영자를 대상을 표본으로 연구한다. 경영자는 일반기업체 임원급이고 금융기관은 지점장급 이상이며 공무원은 서기관과 부이사관급이다. 코칭대상자는 설문조사 일인 2020년 9월 18일로부터 약 2년간 코칭 받은 경영자 153명이고 전문코치는 20년간 경영자코칭 비즈니스를 영위해 온 (주)CMOE KOREA에서 활동하는 15명이다. 지각된 전문코치의 역량을 비롯한 코칭효과성의 하위변수인 자기인식, 행동변화, 라포, 직속상사지원에 대한 설문은 코칭 받은 경영자가 응답하였다.

제 2 절 변수의 조작적 정의와 측정 도구

본 연구에서 사용한 설문지는 변수의 정의에서 설명하였듯이 선행 연구자의 설문항목을 기본으로 설계하였다. 독립변수는 지각된 전문코치의 역량으로 설정하였고 하위변수로는 관계스킬, 의사소통스킬, 학습/성과 촉진스킬, 윤리기준 준수 스킬을 설정하였다. 종속변수는 코칭효과성이고 하위변수로 자기인식과 행동변화를 설정하였다. 매개변수로는 라포를 조절변수로는 직속상사 지원을 설정하였다. 일반사항에 대한 설문 항목은 성별, 학력, 나이, 경력 연수, 직위, 전공 분야, 조직명, 조직규모 유형으로 구성하였다. 변수의 측정 방법은 5 점 Likert 척도를 이용하였다.

1) 지각된 전문코치 역량

지각된 전문코칭 역량은 전문코치가 경영자코칭을 효과적으로 수행하는 데 필요한 역량(Blackman et al., 2016; Baron & Morin, 2009)이다. 본 연구에서는 지각된 전문코치역량 정의를 기존 연구와 같이 경영자코칭을 수행하는 데 필요한 역량으로 정의하고 측정도구를 활용하여 설문지를 구성한다.

전문코치 역량을 평가하는 방식에는 코칭대상자가 코치를 평가하는 방식(Moen & Federici, 2013)과 코치가 스스로 코칭에 대한 자기효능감을 측정하는 방식(Baron & Morin, 2009)이 있다.

본 연구는 Moen & Federici(2013)가 활용한 방식과 같이 전문코치로부터 코칭서비스를 경험한 경영자가 측정하는 것이 객관적인 방법이라 판단하였다.

다만 이 방식은 한 명의 전문코치 역량을 그에게 코칭 받은 다수의 경영자가 평가함에 따라 개인의 주관이 반영되어있으므로 지각된 전문코치의 역량이라고 표현하였다.

지각된 전문코치역량의 하위차원 변수로는 Baron & Morin(2009)의 연구에서 제시된 코칭관계와 업무연대의 긍정성 요인을 참고하여 관계스킬, 의사소통스킬, 학습/성과 촉진스킬의 3가지 차원을 고려한 후 국제코치연맹(2020)의 윤리기준 준수를 추가하여 총 4가지 차원으로 구성하였다. 차원별로 4항목 설문을 설정하였고 총 16개 항목으로 설문을 작성하였다.

지각된 전문코치 역량 중 관계, 소통, 학습/성과 촉진스킬의 문항은 Baron & Morin(2009)의 연구를 참고하여 12문항으로 구성하였고 윤리기준 준수는 국제코치연맹과 한국코치협회의 윤리규정을 참고하여 4문항으로 구성하였다. 지각된 전문코치의 역량에 관련된 문항은 [표 4-1]과 같으며 코칭 받았던 경영자가 응답하였다.

[표 4-1] 지각된 전문코치의 역량 관련 설문

<p>관계 스킬 (4문항)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 전문코치는 나와 나의 성장 성장계획 수립에 진지하게 협력한다. • 전문코치는 나와 좋은 관계를 맺기 위해 최선을 다한다. • 전문코치는 나를 존중한다. • 전문코치는 나의 상황을 이해하려고 노력한다.
<p>의사 소통 스킬 (4문항)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 전문코치는 질문을 통해 내가 상황을 파악하고 그 원인과 개선행동을 찾게 돕는다. • 전문코치는 나와 대화 시 자신의 이해를 돕기 위해 다른 표현으로 재확인한다. • 전문코치는 나의 행동을 강화하고 건설적으로 비평한다. • 전문코치는 필요하면 나의 참된 실제(신념과 실존)를 파악한다.
<p>학습/성과 촉진 스킬 (4문항)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 전문코치는 나의 필요와 기대를 반영하여 코칭목표를 합의한다. • 전문코치는 내가 코칭에서 배운 것을 실제상황에 적용하여 실행하도록 지원한다. • 전문코치는 내가 받는 코칭 상황을 이끌어 가는 책무와 능력이 내게 있음을 깨닫도록 돕는다. • 전문코치는 내가 목표를 이루어 가는 과정에서 발생하는 어려움과 극복 방안을 찾도록 지원한다.
<p>윤리 기준 준수 스킬 (4문항)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 전문코치는 신의 성실원칙을 지킨다. • 전문코치는 나의 비밀정보에 대한 비밀을 지킨다. • 전문코치는 나와 자신의 이익이 대립하지 않도록 한다. • 전문코치는 나에게 자신의 경력, 실적, 역량 등을 과장하지 않는다.

2) 경영자코칭의 효과성

가) 리더십 행동변화

Goldstein & Ford(2002)는 경영자코칭의 효과성 평가에 대해 ‘기업이 연수의 유용성을 결정하고 변화와 개선이 필요한 영역을 확인하는 데에 필요한 기술적이고 평가적인 정보의 집합’이라고 보았다. 교육훈련에 대한 컬크패트릭 모형의 네 가지 영역 중 반응과 학습은 과정상의 개념이고 행동과 결과는 개인과 조직의 성과와 연결되는 개념이다(Ely et al., 2010).

본 연구에서는 코칭효과성을 경영자코칭을 통해 나타나는 개인차원의 긍정적인 변화라고 정의하고 하위차원을 자기인식과 행동변화로 구분하였다. 기존 연구에서 코칭효과성에 대한 실증 표준모형이 없으므로 행동변화 측정을 위해서 Sherman & Freas(2004)의 연구를 기반으로 공통적인 행동변화의 요소를 비전, 소통, 상호 관계의 영역으로 설정하였다. 경영자 행동변화에 대한 표준설문이 없으므로 영역별로 지난 43년간 국제적으로 코칭 비즈니스를 영위해온 CMOE GLOBAL 진단자료를 부분 활용하여 [표 4-2]와 같이 10개의 문항을 작성하였다

[표 4-2] 경영자 행동변화 관련 설문

코칭을 통해서 나는---

<p>조직 방향 (3문항)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 조직이 나아갈 방향제시를 더 잘하게 되었다. • 조직의 비전 달성을 위한 목표설정을 더욱 잘하게 되었다. • 조직의 비전 달성을 위한 구성원 동기부여를 더욱 잘하게 되었다.
<p>의사 소통 (4문항)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 구성원과의 대화가 더욱더 개방적이고 진솔하게 되었다. • 구성원이 업무수행 중 범한 실수에 대해 더욱 침착하게 대화하게 되었다. • 구성원의 업무에 대해 칭찬과 격려를 더욱 적극적으로 하게 되었다. • 구성원에게 요구되는 개선점을 객관적으로 피드백하게 되었다.
<p>관계 형성 (3문항)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 구성원과의 관계가 상호신뢰에 바탕을 둔 긍정적 관계로 발전하였다. • 구성원과의 관계가 존중에 바탕을 둔 긍정적 관계로 발전하였다. • 구성원과의 관계가 더욱 편안해졌다.

나) 자기인식

경영자의 자기인식은 경영자가 자신의 장점과 한계에 대해서 그리고 리더인 경영자 자신과 그가 다른 사람에게 어떻게 영향을 미치는지에 대해 다른 사람이 어떻게 생각하고 있는지에 대한 인식 정도이다(Avolio & Garder, 2005). 본 연구에서는 경영자의 자기인식을 Avolio & Garder(2005)과 같이 경영자가 자기 생각과 감정을 스스로 인식하고 자신의 행동에 대해 구성원이 생

각하는 것을 이해하는 것이라고 정의한다. 경영자의 자기인식에 대한 표준 설문 이 부재하여 Grant et al.(2002)이 연구한 자기인식 질문을 활용하여 [표 4-3] 과 같이 4가지 항목을 작성하였다.

[표 4-3] 경영자 자기인식 관련 설문

코칭을 통해서 나는 ---

자기 인식 (4문항)	<ul style="list-style-type: none"> • 내 생각과 감정을 더 잘 이해 및 인식하게 되었다. • 내가 느끼는 감정을 더 잘 이해 및 인식하게 되었다. • 내 말과 행동을 더 잘 이해하고 인식하게 되었다. • 구성원이 나의 장점과 개선점을 판단하고 있는 것을 더 잘 인식하게 되었다.
-------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

3) 라포

라포는 18세기 후반 오스트리아의 메지모가 환자와 의사 사이의 공감을 표현하기 위해 최초로 사용하였고 ‘마음이 서로 통함’이라고 정의하였다(Tickle-Degnen & Rosenthal, 1990). 본 연구에서는 메지모의 정의를 인용하여 라포는 전문코치와 경영자 사이에 마음이 통하는 상태라고 정의한다. 라포에 대한 설문은 Gremler & Gwinner(2000)의 연구 설문을 활용하였고 호의적인 관계영역 3문항과 상호 연결관계 3문항으로 하여 [표 4-4]와 같이 총 6항목을 작성하였다. 라포는 본래 양자관계에서 발생하는 현상으로 이를 측정하기 위해서는 코치와 경영자가 각각 응답하도록 하는 것이 타당하다. 하지만 전문코치의 경우 고객인 경영자와의 라포형성을 최우선으로 하고 있고 관계스킬도 충분하므로 본 연구의 측정에서는 피 코치인 경영자만 평가토록 한다.

[표 4-4] 라포 관련 설문

호의적인 관계 영역	<ul style="list-style-type: none"> • 나는 전문코치와의 코칭 대화를 즐기고 있다. • 나는 전문코치와의 만남에서 따뜻함을 받는다. • 나는 전문코치와 소통하는 것이 편안하다.
상호 연결 관계 영역	<ul style="list-style-type: none"> • 나는 전문코치와 유대감을 느낀다. • 전문코치는 내게 인간적인 관심을 보여 준다. • 나는 전문코치와 친밀한 관계를 맺는다.

4) 직속상사지원

코칭과정에서 자신의 변화와 성장을 위해서 노력하고 있는 경영자에게 HR 부서와 상사가 관심을 표명하고 격려하는 행동은 경영자의 자기 발전을 위한 동기부여를 높이는 효과가 있다(Baron & Morin, 2009; Colquitt et al., 2000).

본 연구는 서론에서 언급한 바와 같이 직속상사를 경영자를 가장 가까이에서 관찰하고 격려할 수 있는 상사로 정의한다. 직속상사지원에 대한 설문은 Baron & Morin(2009)과 Edwards(2013)의 상사지원 관련 예문을 활용하여 [표 4-5]와 같이 작성하였다.

[표 4-5] 직속상사지원 관련 설문

직속 상사의 지원 (4문항)	<ul style="list-style-type: none"> • 직속상사는 내가 코칭을 받는 것에 관심을 보인다. • 직속상사는 코칭을 받아 내게 나타난 행동변화를 격려해 준다. • 직속상사는 나의 코칭목표 달성 정도를 주기적으로 확인한다. • 직속상사는 내가 학습한 것을 조직운용에 활용하도록 조언해 준다.
--------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

제 5 장 연구결과

제 1 절 인구통계 특성

본 연구에 사용된 표본의 인구통계학적인 특성은 [표 5-1]에 나타난 바와 같이 임원급 경영자 153명 중 성별로는 남성이 124명(81%), 여성이 29명(19%)으로 남성 비율이 매우 높게 나타남을 알 수 있다. 이는 일반적으로 경영자 중 남성 비율이 높은 현상을 반영한다고 볼 수 있다. 연령대는 30세부터 60세까지의 분포를 보이고 있는데 30대가 2명(1.3%), 40대가 31명(20.3%), 50대가 115명(75.2%), 60대 이상이 5명(3.3%)으로 경영진은 50대의 나이에 임원으로 승진하여 활동하는 것이 일반적인 현상이라는 것을 알 수 있다. 다음으로 학력을 살펴보면 전문대졸 이하가 16명(10.5%), 대졸이 74명(48.4%), 석사가 40명(26.1%), 박사가 23명(15%)으로 나타났다. 현 직장에서의 근무연수는 10년 미만이 10명(6.5%), 10년 이상 15년 이하가 10명(6.5%), 15년 이상 20년 이하가 8명(5.2%), 20년 이상이 125명(81.7%)으로 경영진이 되기 위해서 20년 이상의 경력이 필요하다는 것을 알 수 있다. 표본 153명 중 민간기업 경영자는 116명(75.8%), 고위공직자는 37명(24.2%)이며 민간기업 경영자 116명 중 중소기업 경영자는 13명(11.2%), 중견기업 경영자는 22명(19.0%), 대기업 경영자는 81명(69.8%)으로 경영자코칭의 주된 대상기업은 규모가 큰 대기업 위주로 진행되고 있음을 알 수 있다.

이번 연구에서 경영자를 코칭하고 있는 전문코치의 인구통계학적 특성은 [표 5-2]에 나타난 바와 같이 총 15명으로 남성이 13명(86.7%), 여성이 2명(13.3%)이며 학력은 대졸이 1명(6.7%), 석사가 8명(53.3%), 박사가 6명(40.0%)으로 대부분 석사 이상의 고학력자로 나타났다. 또한 나이는 50대가 1명(6.7%), 60대 이상이 14명(93.3%)으로 나타나 경영자코칭을 담당하는 코치는 60대가 주류를 이루고 있음을 보여 주고 있지만, 전문코치의 표본수가 많지 않은 15명임을 고려하면 전문코치의 주류가 60대라고 일반화하기에는 이르다

고 판단된다. 전문코치의 코칭 경력은 10년 이상 20년 미만이 13명(86.7%)이고 20년 이상이 2명(13.3%)으로 최소 10년 이상 20년 이하의 경력이 주류임을 보이고 있다. 또한 전문코치의 과거 경력은 팀(부)장급이 1명(6.7%), 임원급이 11(80%)명, CEO 1명(6.7%), 기타 1명(6.7%)으로 나타나 기업체 임원급 경력을 보유한 전문코치가 그 경험을 바탕으로 경영자 전문코치로서 활동하고 있다는 것을 보여준다.

[표 5-1] 표본의 인구통계학적 특성

구분	범주	빈도	백분율	구분	범주	빈도	백분율
성별	남성	124	81.0%	직위	상무 이하	98	64.1%
	여성	29	19.0%		전무 이상	10	6.5%
학력	전문학사 이하	16	10.5%		서기관 이하	20	13.1%
	학사	74	48.4%		부이사관 이상	14	9.2%
	석사	40	26.1%	CEO	11	7.2%	
	박사	23	15.0%	인문	47	30.7%	
나이대	30대	2	1.3%	전공	사회	39	25.5%
	40대	31	20.3%		자연	16	10.5%
	50대	115	75.2%		공학	51	33.3%
	60대	5	3.3%		중소기업	13	8.5%
경력 년수	10년 미만	10	6.5%	조직 유형	중견기업	22	14.4%
	10년-15년 미만	10	6.5%		대기업	81	52.9%
	15년-20년 미만	8	5.2%		국가 행정 조직	37	24.2%
	20년 이상	125	81.7%	계		153	100.0%

[표 5-2] 전문코치의 인구통계학적 특성

구분	범주	빈도	백분율
코치 성별	남성	13	86.7%
	여성	2	13.3%
코치 교육	학사	1	6.7%
	석사	8	53.3%
	박사	6	40.0%
코치 나이대	50대	1	6.7%
	60대	14	93.3%
코치 경력	10년~15년 미만	6	40.0%
	15년~20년 미만	7	46.7%
	20년 이상	2	13.3%
코치 이전 경력	팀/부장급	1	6.7%
	임원급	11	80.0%
	CEO	1	6.7%
	기타	1	6.7%
계		15	100.0

제 2 절 신뢰도와 타당도 검증

1) 신뢰도

신뢰도는 동일한 설문을 반복 측정할 때 얼마나 동일한 결과가 나타나는지에 대한 통계 데이터이다. 본 연구에서는 신뢰도 측정의 3가지 방법인 재검사법, 반분법, 내적일관성법 중에서 내적일관성법을 활용하여 산출된 Cronbach's α 로 신뢰도를 분석하였다. [표 5-3]에서 보는 바와 같이 모든 변수에 대한 신뢰도는 0.6 이상으로 신뢰 수준에 있음을 알 수 있다.

[표 5-3] 신뢰도 분석표

변수		문항 수	Cronbach's α
전문코치 역량	코치역량 관계	3	.62
	코치역량 소통	2	.65
	코치역량 학습	2	.72
행동변화		10	.86
자기인식		4	.87
라포		6	.87
직속상사지원		4	.96

2) 타당도

본 연구에서는 독립변수를 지각된 전문코치의 역량으로 하여 하위요소를 관계스킬, 의사소통스킬, 학습/성과 촉진스킬로 분류하였다. 종속변수를 코칭효과성으로 하여 하위차원을 자기인식과 행동변화로 설정하고 독립변수와 종속변수 간의 매개변수를 라포로, 라포와 코칭효과성 사이의 조절변수를 직속상사 지원으로 구성하였다. 다음으로 전문코치의 역량을 측정하기 위한 16개 항목, 행동변화 10개 항목, 자기인식 4개 항목, 라포 6개 항목, 직속상사지원 4개 항목에 대해 실시한 요인분석 결과는 [표 5-4]와 같다.

구성개념이 상이한 요인에 높은 적재량을 보이거나 요인 적재량이 낮은 항목으로 전문코치 역량변수의 하위차원 중 관계1, 소통1, 소통4, 학습1, 학습2와 윤리차원 전체를 삭제한 결과 고유값이 1이상으로 나타난 7개의 요인이 도출되었으며, 이러한 7개의 요인의 총 분산 설명 비율은 69.1%로 나타났다.

요인분석 결과를 구체적으로 살펴보면, 요인 1은 행동변화 요인으로 고유값 11.3, 설명변량 36.6%, 요인 2는 라포 요인으로 고유값 2.6, 설명변량 8.5%, 요인 3은 직속상사지원 요인으로 고유값 2.4, 설명변량 7.6%, 요인 4는 자기인식 요인으로 고유값 1.7, 설명변량 5.4%, 요인 5는 코치역량_관계로 고유값 1.2, 설명변량 4.0%, 요인 6은 코칭역량_학습으로 고유값 1.1, 설명변량 3.5%, 마치

막으로 요인 7은 코치역량_소통으로 고유값 1.1, 설명변량 3.4%로 각각 나타났다.

각 요인에 대한 요인 적재값(Factor Loading)이 0.4이상으로 연구에서 구성한 하위개념의 문항에 대한 구성이 매우 적절함을 알 수 있다. ‘각 요인의 고유값은 해당요인에 적재된 모든 적재량의 제곱 합(Sum of Squared Loadings)이며 표준화된 분산 값으로 해석할 수 있고, 일반적으로 1 이상의 값을 가져야 한다’는 Pett et al.(2003)의 연구결과에 부합하게 나타났다. 이에 따라 본 연구에서 사용하고자 하는 7개 전체 요인에 의한 누적설명 비율이 69.1%로 상당히 높은 것을 알 수 있으므로 구성 타당도는 적절하다고 판단된다.

[표 5-4] 구성타당도 분석표

문항	요인 1	요인 2	요인 3	요인 4	요인 5	요인 6	요인 7
변화관계3	.80	.14	.14	.22	.08	-.11	.15
변화비전3	.74	.22	.15	.02	.09	.06	.05
변화관계1	.74	.25	.17	.27	.02	.15	.13
변화소통1	.72	.28	.03	.07	-.11	-.12	.09
변화관계2	.70	.21	.21	.29	.00	.09	.23
변화소통3	.67	.11	.09	.21	.04	.18	-.01
변화소통4	.61	.03	.18	.32	.11	.32	-.06
변화소통2	.56	.02	.04	.33	.14	.26	.01
변화비전1	.52	.37	.25	.08	.09	.32	-.11
변화비전2	.46	.32	.23	.35	.12	.21	-.01
라포연결1	.12	.79	.09	.14	-.02	.29	.07
라포관계3	.23	.78	.07	.22	.04	.08	-.07
라포연결3	.21	.74	.26	.06	.12	-.01	.24
라포연결2	.20	.67	.14	.05	.19	.15	.04
라포관계1	.14	.66	.05	.18	.14	.29	.10
라포관계2	.25	.63	.08	.20	.22	-.11	.08
직속상사지원4	.13	.12	.92	.13	.06	.04	.05
직속상사지원2	.14	.17	.91	.10	.02	.11	.06
직속상사지원1	.18	.18	.89	.08	.00	.07	.03
직속상사지원3	.22	.05	.88	.13	.07	.11	.07
자기인식3	.24	.14	.19	.80	.03	.11	.10
자기인식2	.30	.22	.09	.74	.06	.06	.12
자기인식1	.30	.26	.08	.74	.13	-.02	.18
자기인식4	.39	.17	.15	.58	.03	.25	.05
관계스킬3	.02	.11	.10	.16	.84	.08	-.05
관계스킬4	.10	.23	.07	.08	.71	-.04	.34
관계스킬2	.08	.19	-.06	-.08	.54	.37	.13
학습/성과스킬3	.19	.27	.17	.15	.14	.70	.21
학습/성과스킬4	.21	.31	.22	.20	.11	.58	.17
의사소통스킬2	.08	.19	.04	.04	.06	.28	.79
의사소통스킬3	.15	.02	.12	.28	.20	.01	.76
고유값	11.3	2.6	2.4	1.7	1.2	1.1	1.1
분산설명력	36.6	8.5	7.6	5.4	4.0	3.5	3.4
누적분산설명력	36.6	45.1	52.7	58.1	62.1	65.7	69.1

제 3 절 상관관계 분석

연구가설에 대한 검증에 선행하여 전문코치의 역량(관계, 의사소통스킬, 학습/성과 촉진), 행동변화, 자기인식, 라포, 직속상사지원의 평균과 표준편차 및 변수의 상호 관계성을 분석하기 위해서 상관관계 분석을 하였다. 상관관계 분석은 연구 모델에 포함된 변수 간의 상호연관성의 정도와 본 연구결과에서 설정한 변수의 개략적인 특징을 확인할 수 있다.

분석 결과 [표 5-5]에서 보는 바와 같이 대부분의 변수 간에 유의한 상관관계가 나타나 매개 및 조절효과 분석을 기대할 수 있으며 변수 중 전문코치역량 학습이 모든 변수와 가장 높은 관계를 보이는 것이 두드러진다.

[표 5-5] 변수의 상관관계 분석표

	1	2	3	4	5	6	7
1. 전문코치역량 관계							
2. 전문코치역량 소통	.39*** (.000)						
3. 전문코치역량 학습	.39*** (.000)	.40*** (.000)					
4. 행동변화	.28*** (.000)	.33*** (.000)	.53*** (.000)				
5. 자기인식	.29*** (.000)	.39*** (.000)	.48*** (.000)	.68*** (.000)			
6. 라포	.42*** (.000)	.33*** (.000)	.56*** (.000)	.57*** (.000)	.51*** (.000)		
7. 직속상사지원	.17* (.041)	.22** (.006)	.38*** (.000)	.43*** (.000)	.36*** (.000)	.35*** (.000)	

주) ***p < .001, **p < .01, *p < .05.

제 4 절 기술통계량 분석

[표 5-6]에 나타난 바와 같이 연구변수의 기술통계량을 확인하고 정규성을 검토하였다. 절대값을 기준으로 왜도(Skewness)는 3, 첨도(Kurtosis)는 10 이상인 경우가 없었으므로 정규성에는 문제가 없는 것으로 나타났다(Kline, 2005).

지각된 전문코치 역량 중 관계스킬의 평균은 4.83, 표준편차는 0.28이었고 전문코치 의사소통스킬의 평균은 4.57, 표준편차는 0.48이었다. 전문코치 학습/성과 촉진스킬의 평균은 4.60, 표준편차는 0.48이었고 행동변화의 평균은 4.37, 표준편차는 0.44이었으며, 자기인식의 평균은 4.40, 표준편차는 0.50이었다.

라포의 평균은 4.60, 표준편차는 0.41이고 직속상사지원의 평균은 3.57, 표준편차는 1.00이었다. 이처럼 대부분 변수의 평균은 4.5 이상이나 행동변화는 4.37, 자기인식은 4.40으로 타 항목 대비 낮은 편이고 가장 평균이 높은 것은 전문코치의 관계스킬로 4.83으로 나타났다.

[표 5-6] 기술통계량 확인 및 정규성 검토

변수	최소값	최댓값	평균	표준편차	왜도	첨도
지각된 전문코치 역량 관계	4.00	5.00	4.83	0.28	-1.62	1.67
지각된 전문코치 역량 소통	2.50	5.00	4.57	0.48	-0.96	1.25
지각된 전문코치 역량 학습	3.00	5.00	4.60	0.48	-0.84	-0.34
행동변화	3.00	5.00	4.37	0.44	-0.35	-0.29
자기인식	3.00	5.00	4.40	0.50	-0.42	-0.55
라포	3.67	5.00	4.60	0.41	-0.64	-0.96
직속상사지원	1.00	5.00	3.57	1.00	-0.58	-0.06

제 5 절 가설 검증

1) 지각된 전문코치 역량과 코칭의 효과성 관계 검증

본 연구에서 지각된 전문코치의 역량인 관계스킬, 의사소통스킬, 학습/성과 촉진스킬은 코칭효과성인 경영자의 자기인식과 행동변화와의 관계에 긍정적인 영향을 미친다고 가정하였다. 가설의 검증결과는 [표 5-7]과 같다.

가) 지각된 전문코치의 역량과 자기인식과의 관계 검증

가설1 ‘지각된 전문코치의 역량이 경영자의 자기인식에 정(+)의 영향을 미칠 것이다’에 대한 검증결과는 [표 5-7]과 같이 지각된 전문코치 역량인 의사소통스킬 $B=.206(p<0.05)$ 과 학습/성과 촉진스킬 $B=.305(p<0.001)$ 은 자기인식에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났고(가설 1-1, 1-2 채택), 관계스킬은 통계적으로 유의하지 않았다(가설 1-1 기각).

나) 지각된 전문코치 역량과 경영자의 행동변화의 관계검증

가설 2 ‘지각된 전문코치의 역량이 경영자의 행동변화에 정(+)의 영향을 미칠 것이다’에 대한 검증결과는 [표 5-7]과 같이 지각된 전문코치 역량인 학습/성과 촉진스킬 $B=.378(p<0.001)$ 은 행동변화에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으나(가설 2-3 채택) 관계스킬과 의사소통스킬은 통계적으로 유의하지 않았다(가설 2-1, 2-2 기각).

[표 5-7] 지각된 전문코치 역량과 코칭효과성과의 관계에서 라포의 매개효과

	1단계		2단계				3단계		2단계				3단계	
	라포		자기인식								행동변화			
	B	S.E.	B	S.E.	B	S.E.	B	S.E.	B	S.E.	B	S.E.	B	S.E.
(상수)	.328	.587	4.157	.307	1.431	.713	1.312	.684	4.052	.277	1.650	.630	1.512	.582
여성	-.055	.081	-.092	.109	-.116	.099	-.096	.095	-.088	.099	-.121	.087	-.098	.081
교육	.060	.040	-.059	.053	-.052	.048	-.074	.047	-.050	.048	-.047	.043	-.072 ⁺	.040
나이대	.015	.062	-.116	.082	-.034	.075	-.040	.072	-.097	.074	-.013	.066	-.019	.061
경력년수	.023	.036	.209 ^{**}	.047	.143 ^{**}	.044	.134 ^{**}	.042	.161 ^{***}	.042	.095 [*]	.039	.086 [*]	.036
전문이상	.145	.119	-.056	.159	.049	.145	-.004	.139	-.022	.144	.065	.128	.004	.119
서기관이하	.081	.136	-.143	.181	-.151	.165	-.180	.158	-.139	.163	-.162	.146	-.196	.135
부이사관이상	.110	.151	.064	.201	.061	.184	.021	.177	-.103	.181	-.121	.163	-.168	.150
CEO	.233 ⁺	.128	.288 ⁺	.172	.300 ⁺	.156	.215	.151	.256	.156	.243 ⁺	.138	.145	.129
전공 사회	-.058	.077	-.240	.104	-.199 [*]	.094	-.178 ⁺	.090	-.139	.094	-.099	.083	-.075	.077
전공 자연	-.017	.108	-.386 ^{**}	.142	-.245 [*]	.131	-.239 ⁺	.125	-.316 [*]	.129	-.173	.116	-.166	.107
전공 공학	.006	.071	-.068	.094	-.021	.086	-.023	.083	-.053	.085	-.026	.076	-.028	.070
중견기업	.000	.124	-.071	.166	-.023	.150	-.023	.144	.138	.150	.175	.133	.175	.123
대기업	-.043	.113	.042	.152	.040	.137	.056	.131	.221	.137	.225 ⁺	.121	.243 [*]	.112
행정조직	-.181	.160	.313	.208	.276	.194	.342 ⁺	.187	.440 [*]	.188	.426 [*]	.172	.502	.159
관계스킬	.400 ^{**}	.115			.069	.140	-.076	.140			.041	.124	-.128	.119
의사소통스킬	.085	.067			.206 [*]	.081	.175 [*]	.078			.094	.072	.058	.067
학습/성과촉진스킬	.374 ^{***}	.067			.305 ^{***}	.081	.169 ⁺	.086			.378 ^{***}	.072	.220 ^{**}	.073
라포							.364 ^{**}	.100					.421 ^{***}	.085
R2	.427		.276		.428		.480		.244		.429		.452	
F	5.9 ^{***}		3.7 ^{***}		5.9 ^{***}		6.8 ^{***}		3.1 ^{***}		5.9 ^{***}		7.9 ^{***}	

주) ⁺ : p<.1; ^{*} : p<.05; ^{**} : p<.01; ^{***} : p<.001; 비표준화된 회귀 계수이며 S.E는 표준 오차임.

[표 5-8] 매개효과 분석표

	자기인식			행동변화		
	총효과	직접효과	매개효과	총효과	직접효과	매개효과
관계	.069	-.076	.146** (Z=2.51)	.041	-.128	.168** (Z=2.84)
소통	.206*	.175*	.031	.094	.058	.036
학습	.305***	.169 ⁺	.136** (Z=.304)	.378***	.220**	.157*** (Z=3.7)

주) ⁺ : p<.1; * : p<.05; ** : p<.01; *** : p<.001; 괄호안은 Sobel Test 결과로 계산된 Z값임

2) 지각된 전문코치의 역량과 코칭효과성 간의 관계에 라포의 매개효과 검증

가설 3 ‘지각된 전문코치의 역량은 라포에 정(+)의 영향을 미칠 것이다’에 대한 검증결과는 [표 5-7]과 같이 지각된 전문코치 역량인 관계스킬 B=.400(p<.01)과 학습/성과 촉진스킬 B=.374(p<0.001)은 매개변수인 라포에 유의한 정(+)의 영향을 주었으나(가설 3-1, 3-3 채택) 의사소통스킬은 유의하지 않았다(가설 3-2 기각).

가설 4 ‘라포는 경영자의 자기인식에 정(+)의 영향을 미칠 것이다’에 대한 검증결과는 [표 5-7]과 같이 라포는 경영자의 자기인식에 유의한 영향 B=.364(p<0.01)을 미치는 것으로 나타났다(가설 4 채택).

가설 5 ‘라포는 경영자의 행동변화에 정(+)의 영향을 미칠 것이다’에 대한 검증결과도 [표 5-7]과 같이 라포는 경영자의 행동변화에 유의한 영향 B=.421(p<0.001)을 미치는 것으로 나타났다(가설 5 채택).

가설 6 ‘지각된 전문코치의 역량과 경영자의 자기인식 간의 관계에서 라포는 정(+)의 효과를 나타낼 것이다’에 대한 검증결과는 [표 5-7]과 [표 5-8]에 따라 라포는 관계스킬과 자기인식 간에 부분매개가 아닌 완전매개 역할을 하는 것으로 나타났다. 관계스킬이 자기인식에 미치는 영향은 유의하지 않으나 관계스킬은 라포에 정(+)의 영향 B=.400(p<.01)을 미치고 라포는 자기인식에 정(+)의 영향 B=.364(p<.001)을 미치는 것을 통해 완전매개를 확인할 수 있다(가설 6-1 채택).

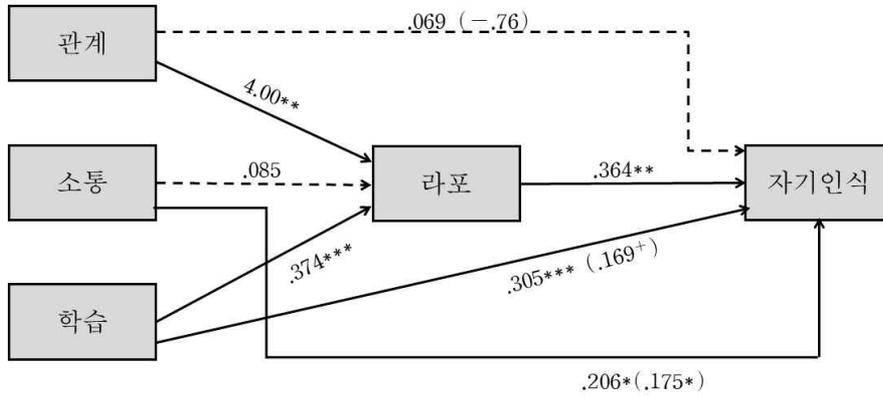
라포는 [표 5-7]에 따라 의사소통스킬과 자기인식과의 관계에서 정(+)²의 매개효과를 나타내지 못하는 것으로 나타났다(가설 6-2 기각). 또한 라포는 [표 5-7]과 [표 5-8]에 의거 학습/성과 촉진스킬과 경영자의 자기인식 사이의 관계를 부분매개 하는 것으로 나타났다. 학습/성과 촉진스킬의 총 효과는 $B=.305(p<.001)$ 이고 학습/성과 촉진스킬의 직접효과는 $B=.169(p<.1)$ 이며 매개효과는 $B=.136(p<.01)$ 로 입증되었으며, 학습/성과 촉진스킬이 자기인식에 미치는 총 효과 $B=.305$ 보다 직접효과가 $B=.169$ 로 감소한 것으로 나타나 매개효과가 있음을 확인할 수 있다(가설 6-3 채택).

가설 7 ‘지각된 전문코치의 역량과 경영자의 행동변화와의 관계에서 라포는 정(+)²의 효과를 나타낼 것’에 대한 검증결과는 [표 5-7], [표 5-8] 따라 라포는 관계스킬과 행동변화 간에 부분매개가 아닌 완전매개 역할을 하는 것으로 나타났다. 관계스킬이 행동변화에 미치는 영향은 유의하지 않으나 관계스킬은 라포에 정(+)²의 영향 $B=.400(p<.01)$ 을 미치고, 라포는 행동변화에 정(+)²의 영향 $B=.421(p<.001)$ 을 미치고 있음을 통해 완전매개를 확인할 수 있다(가설 7-1 채택). 라포는 [표 5-7]과 [표 5-8]에서 볼 수 있듯이 의사소통과 행동변화의 관계에서 정(+)²의 매개효과를 나타내지 못하는 것으로 나타났다(가설 7-2 기각).

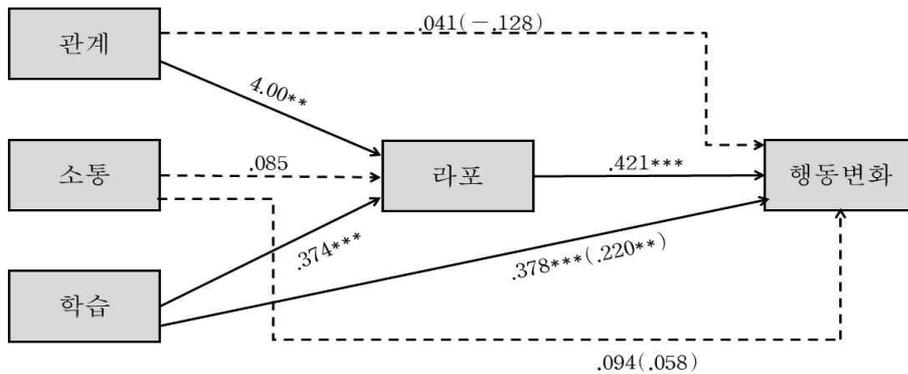
라포는 [표 5-7]과 [표 5-8]에 의거 학습/성과 촉진스킬과 경영자의 행동변화 사이의 관계를 부분매개 하는 것으로 나타났다. 학습/성과 촉진스킬의 총 효과는 $B=.378(p<.001)$ 이고 학습/성과 촉진스킬의 직접효과는 $B=.220(p<.01)$ 이며 간접효과는 $B=.157(.38^*, .42)$ 로 입증되었으며 학습/성과 촉진스킬이 행동변화에 미치는 영향이 총 효과는 $B=.378(p<.001)$ 보다 직접효과가 $B=.220(p<.01)$ 로 감소한 것으로 나타나 매개효과가 있음을 확인할 수 있다(가설 7-3 채택).

라포가 전문코치의 역량과 코칭효과성 간의 관계를 매개하는 효과를 도식화하면 [그림 5-1]과 같다.

매개효과 (자기인식)



매개효과 (행동변화)



주) + : $p < .1$; * : $p < .05$; ** : $p < .01$; *** : $p < .001$

[그림 5-1] 라포의 매개효과 분해도

3) 라포와 코칭효과성 간의 관계에 직속상사지원의 조절효과 검증

가) 라포와 경영자의 자기인식 간의 관계에 직속상사지원의 조절효과

라포와 경영자의 자기인식 간의 관계에서 직속상사지원의 조절역할에 대하여 알아보기 위해 가설 8을 설정하여 이들의 관계를 검증하였다. 가설 8

을 검증하기 위하여 조절회귀분석을 실시한 결과는 [표 5-9]와 같다. [표 5-9]는 라포가 코칭효과성에 미치는 영향에 직속상사지원의 조절효과를 분석한 결과표이며 이 분석에서 다중공선성의 문제를 피하고자 독립변수와 조절변수의 평균값을 각각의 변수값에서 차감하여 평균집중화(Mean Centering)값으로 변수 계산을 한 뒤 다시 조절 회귀분석을 시행하였다.

1단계에 통제변수로 일반적 특성을 입력한 후 2단계로 라포가 자기인식에 미치는 영향을 분석하였다. 3단계로 라포와 직속상사지원이 자기인식에 미치는 영향을 분석한 후 4단계로 라포, 직속상사지원, 라포와 직속상사지원의 상호작용 변수를 포함하여 자기인식에 미치는 영향을 단계별로 분석하였다. 분석결과 라포는 자기인식에 정(+)의 영향 $B=.464(p < .001)$ 을 미치고 있었고 직속상사지원도 자기인식에 정(+)의 영향을 미치고 있다는 것이 나타났다. 하지만 가설과 다르게 조절효과는 유의하지 않은 것으로 나타났다(가설 8 기각).

나) 라포와 경영자의 행동변화 간의 관계에 직속상사지원의 조절효과

라포와 경영자의 행동변화 간의 관계에서 직속상사지원의 조절역할에 대하여 알아보기 위해 가설 9를 설정하여 이들의 관계를 검증하였다. 가설 9를 검증하기 위하여 조절 회귀분석을 실시한 결과는 [표 5-9]와 같다. 분석 결과 라포는 행동변화에 정(+)의 영향 $B=.473(p <$

$.001)$ 을 미치고 있고 직속상사지원도 자기인식에 정(+)의 영향을 미치고 있음이 나타났으나 가설과 다르게 조절효과는 유의하지 않은 것으로 나타났다(가설 9 기각).

[표 5-9] 라포와 코칭효과성과의 관계에서 직속상사지원의 조절효과

	자기인식						행동변화									
	B	S.E	B	S.E	B	S.E	B	S.E	B	S.E	B	S.E	B	S.E		
(상수)	4.157	.307	1.859	.455	1.752	.456	.579	1.000	4.052	.277	1.617	.388	1.460	.381	1.799	
여성	-.092	.109	-.077	.097	-.051	.097	-.019	.100	-.088	.099	-.073	.082	-.034	.081	-.043	
교육	-.059	.053	-.079+	.047	-.069	.047	-.059	.048	-.050	.048	-.071*	.040	-.056	.039	-.059	
나이대	-.116	.082	-.063	.073	-.037	.074	-.042	.074	-.097	.074	-.041	.062	-.002	.061	-.001	
경력년수	.209***	.047	.160***	.042	.151***	.042	.152***	.042	.161***	.042	.109**	.036	.095*	.035	.095**	
전무 이상	-.056	.159	-.056	.141	-.030	.140	-.026	.140	-.022	.144	-.022	.120	.015	.117	.014	
서기관이하	-.143	.181	-.161	.160	-.124	.160	-.121	.160	-.139	.163	-.158	.136	-.104	.134	-.105	
부이사관이상	.064	.201	.044	.178	.087	.178	.062	.179	-.103	.181	-.124	.151	-.061	.149	-.053	
CEO	.288+	.172	.181	.153	.134	.155	.151	.155	.256	.156	.143	.131	.074	.129	.069	
전공 사회	-.240*	.104	-.173+	.092	-.167+	.092	-.174+	.092	-.139	.094	-.068	.079	-.059*	.077	-.057	
전공 자연	-.386**	.142	-.305*	.127	-.318*	.126	-.322	.126	-.316*	.129	-.231*	.108	-.249	.105	-.247*	
전공 공학	-.068	.094	-.060	.083	-.055	.083	-.063	.083	-.053	.085	-.044	.071	-.037	.069	-.035	
중견기업	-.071	.166	-.068	.146	-.047	.146	-.042	.146	.138	.150	.141	.125	.173	.122	.171	
대기업	.042	.152	.051	.134	.053	.133	.060	.133	.221	.137	.230*	.115	.233*	.111	.231*	
행정조직	.313	.208	.328+	.184	.329+	.183	.346+	.183	.440*	.188	.456**	.157	.458**	.153	.453**	
라포			.510***	.081	.464***	.085	.72***	.215			.541***	.069	.473***	.071	.398*	
직속상사지원					.067+	.039	.070+	.039					.097**	.032	.097**	
라포x 직속상사지원							-.336	.256							.097	
R2	.276		.438		.450		.45		.244		.477		.509		.510	
F	3.7***		7.1***		6.9***		6.7***		3.1***		8.3***		8.8***		8.2***	

주) + : p<.1; * : p<.05; ** : p<.01; *** : p<.001; 비표준화된 회귀 계수이며 S.E는 표준 오차임.

제 6 장 토의 및 결론

제 1 절 연구결과 요약

본 연구는 최근 많은 기업에서 경영자의 리더십 역량을 높이기 위해 도입하고 있는 경영자코칭과 관련하여 지각된 전문코치 역량이 코칭효과성에 미치는 영향을 실증하기 위해 경영자코칭을 받았던 153명의 경영자를 대상으로 조사하였다. 분석결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 지각된 전문코치 역량과 코칭효과성과의 관계를 살펴보면 관계스킬은 자기인식과 행동변화에 정(+)^{의 영향을 미치지}는 못하였다(가설 1-1, 2-1 기각). 관계스킬은 기능의 특성상 직접적으로 코칭효과성에 영향을 주지 못하지만, 라포가 완전매개역할을 하고 있고(가설 6-1, 7-1 채택) 관계스킬이 라포에 미치는 영향 $B=.400(p<.01)$ 이 가장 큰 것을 고려하면 코칭에서 매우 중요한 역할을 하고 있음을 확인할 수 있다.

의사소통스킬은 경영자의 자기인식에 정(+)^{의 영향을 주는 것으로} 나타났지만(가설 1-2 채택) 행동변화에는 유의한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다(가설 1-2 기각). 의사소통스킬은 역량요소 중 영향력이 가장 약한 것으로 나타났으나 의사소통스킬이 직접 자기인식에 유의한 영향을 주고 있는 것은 의미가 있으며 의사소통스킬을 통해 자기인식이 높아지고 행동변화로 이어지는 것을 추론할 수 있다. 또한 의사소통스킬이 행동변화에 유의한 영향을 주지 못하고 있으나 관계스킬과 정(+)^{의 상관계수는 .39를 가지고} 있음을 고려할 때 의사소통스킬이 관계스킬의 부분으로 작용하여 라포를 이루고 라포가 행동변화에 영향을 주는 것으로 해석할 수 있다.

학습/성과 촉진스킬은 경영자의 자기인식과 행동변화에 정(+)^{의 영향을 미치는 것으로} 나타났다(가설 1-3, 가설 2-3 채택). 학습/성과 촉진스킬은 상관관계분석과 회귀분석에서 다른 변수에 비해 코칭효과성에 가장 큰 영향을 나타내고 있어 전문코치의 핵심스킬이라는 것이 발견되었다. 학습/성과

촉진스킬이 높은 영향력을 보이는 이유는 경영자가 코칭목표를 이루고 발전해 나가는 과정에서 어려움을 극복하는 데 실질적인 영향을 주는 것에 기인한다고 볼 수 있다.

둘째, 지각된 전문코치 역량은 매개변수인 라포에 부분적으로 정(+)^의 영향 미치는 것이 검증되었다. 지각된 전문코치 역량 중 관계스킬과 학습/성과 촉진스킬은 라포에 정(+)^의 영향을 미치는 것으로 나타났고(가설 3-1, 3-2 채택) 의사소통스킬은 정(+)^의 관계를 보였으나 통계적으로 유의하지 않았다(가설 3-3 기각). 이러한 결과는 전문코치의 세 가지 스킬 중에서 학습/성과 촉진스킬만이 업무연대에 긍정적 영향을 미친것으로 나타난 Baron & Morin(2009)의 연구결과와 학습/성과 촉진스킬의 영향은 일치하나 관계스킬은 일치하지 않는다. 이런 차이는 본 연구의 매개변수인 라포와 Baron & Morin(2009)의 매개변수인 업무연대(working alliance)의 개념차이에서 기인하는 것으로 볼 수 있다. 업무연대(working alliance)는 구성요소가 목표(Goal), 책무(Task), 연대(Bonding)인 점에 비추어 현장의 업무와 관련이 높은 반면에 라포는 두 당사간의 순수한 관계를 의미하므로 본 연구에서의 관계기술은 Baron & Morin(2009)의 연구와 다르게 라포에 영향을 미친 것으로 해석할 수 있다

셋째, 매개변수인 라포는 자기인식과 행동변화에 정(+)^의 영향을 미치는 것이 검증되었다(가설 4, 가설 5 채택). 이와 같은 결과는 라포가 코칭효과성에 큰 영향을 미치고 있다는 연구자의 주장에 부합한다(Baron & Morin, 2009; Gyllensten & Palmer, 2007; Wasylshyn, 2003; Thach, 2002; Hall et al., 1999). 라포는 정신분석과 상담심리 분야에서 그 효과성이 입증되었으며 본 연구를 통해 경영자코칭 실증연구에서도 역할의 중요성이 확인되었다.

넷째, 라포는 지각된 전문코치의 역량과 경영자의 자기인식 간에 부분적인 매개효과를 나타냈다. 또한 관계스킬과 경영자의 자기인식 사이에 부분매개가 아닌 완전매개의 영향을 보였다(가설 6-1 채택). 전문코치의 관계스킬이 직접 자기인식에 영향을 미치지 못하고 라포를 통해서만 영향을 보이는 것은 전문코치의 관계스킬이 우수해도 코칭파트너인 경영자와의 라포가 형성되어야 하는 중요성을 확인할 수 있다.

그리고 라포는 의사소통스킬과 자기인식 간에 매개 역할을 하지 못하는 것으로 나타났다(가설 6-2 기각). 그 원인은 의사소통스킬이 라포에 유의한 영향을 미치지 못한다는 것에 기인한다. 반면, 라포는 학습/성과 촉진스킬과 자기인식 간에서는 정(+)²의 매개 역할을 하는 것으로 나타났다(가설 6-3 채택). 이 같은 결과는 경영자코칭에서 라포가 지각된 전문코치의 역량과 경영자의 자기인식을 긍정적인 방향으로 이끄는 핵심변수라는 것을 보여준다.

다섯째, 라포는 지각된 전문코치의 역량과 경영자의 행동변화 간의 관계에서 부분적으로 매개효과를 나타내었다. 라포는 관계스킬과 경영자의 행동변화 사이에서 완전매개의 영향을 나타내고 있다(가설 7-1 채택). 경영자코칭에서 라포가 형성되지 않으면 전문코치의 관계스킬은 경영자의 행동변화에 영향을 미치지 못하는 것이 검증되었으므로 전문코치는 관계스킬 향상을 통한 라포형성과 유지에 역점을 두어야 한다. 그리고 라포는 의사소통스킬과 행동변화 간의 관계에는 매개역할을 하지 못하는 것으로 나타났다. 이 현상은 의사소통스킬이 라포에 유의한 영향을 미치지 못함에서 기인하였다(가설 7-2 기각). 라포는 학습/성과 촉진스킬과 행동변화 간의 관계에서 매개 역할을 하는 것으로 나타났다(가설 7-3 채택).

이는 경영자코칭에서 라포가 전문코치의 역량과 경영자의 행동변화에 매우 중요한 역할을 차지하고 있음을 확인시켜 준다는 것에 의미가 있다. 또한 Baron & Morin(2009)의 연구는 업무연대가 본 연구의 라포와 같은 매개 역할을 하여 경영자의 자기효능감에 긍정적인 영향을 미치는 것을 입증하였다면 본 연구는 라포가 경영자의 내적 변화인 자기인식을 넘어 행동변화에 영향을 주는 결과를 입증했다는 것에 의미가 있다.

여섯째, 직속상사의 지원은 라포와 경영자의 자기인식 및 행동변화의 관계에서 조절효과를 나타내지 못하였다. 직속상사의 지원은 독립적으로는 자기인식과 행동변화에 정(+)²의 영향을 미치고 있으나 조절효과는 나타내지 못했다(가설 8, 가설 9 기각). 본 연구는 직속상사지원의 코칭효과성에 관한 연구인 Colquitt et al.(2000)과 Baron & Morin(2009)에 근거하여 직속상사지원의 조절효과 가설을 설정했으나 직속상사지원은 독립적으로는 긍정적인 영향을 미쳤지만 조절효과를 나타내지 못했다. 이는 라포와 직속상사지원이 대체관계에 있

어 라포와 코칭효과성 간에 정(+)의 조절효과가 나타나지 않은 것으로 해석된다.

제 2 절 연구의 시사점

1) 이론적 시사점

본 연구는 다음과 같은 이론적 시사점을 가진다.

첫째, 기존 코칭연구가 주로 중간관리자의 코칭행동이 조직구성원에게 미치는 영향을 연구한 것에 비해 본 연구는 연구의 범위를 전문코치에 의한 경영자 코칭으로 확대하여 실증하였다

둘째, 민간기업의 경영자와 고위공직자를 대상으로 경영자코칭의 효과성을 검증함으로써 다양한 영역의 경영자에게 코칭이 미치는 효과성을 확인하였다.

셋째, 경영자코칭이 산업현장에서 지속해서 확대되어 가는 추세에 비해 국내외적으로 경영자코칭에 대한 실증연구는 매우 부족한 상황에서 경영자코칭에 대한 실증연구를 시행하였다. 선행연구인 Baron & Morin(2009)의 연구에 비해 연구 표본을 153명으로 확보하여 연구를 진행하였다. 또한 기존연구에서는 코칭효과성 변수를 자기효능감에 한정하여 연구했으나 본 연구에서는 행동변화까지 확장하였다.

넷째, 전문코치 역량과 코칭효과성 간의 관계에서 매개변수로 라포를 설정하여 연구하였다. 라포는 심리상담 분야에서 많은 연구가 진행되었으나 경영자코칭에서는 거의 다루어지지 않았다. 하지만 본 연구는 라포가 지각된 전문코치 역량과 경영자의 자기인식과 행동변화 사이에 긍정적인 영향을 미치는 것을 확인하였다. 이는 경영자의 이슈해결과 리더십개발을 지원하기 위해 코칭서비스를 제공하는 전문코치에게 라포의 중요성을 확인시켜 준다.

다섯째, 교육훈련의 현장전이 연구에서 활용되었던 직속상사지원의 효과성을 연구함으로써 경영자코칭 연구의 영역을 확장하였다.

2) 실무적 시사점

본 연구는 다음과 같은 실무적 시사점을 가진다.

첫째, 전문코치 역량의 하위요소인 관계스킬, 의사소통스킬, 학습/성과 촉진스킬 중에서 학습/성과 촉진스킬이 코칭효과성에 가장 큰 영향을 미치고 있으므로 전문코치와 경영자코칭 비즈니스를 하는 코칭회사는 이를 강화하도록 지원할 필요가 있다.

둘째, 외부 전문코치를 활용하여 경영자의 리더십개발과 조직운영을 지원하는 HR부서는 외부 전문코치의 코칭경력 검토와 인터뷰 등을 통해 전문코치의 역량을 검증한 후에 적합한 코치를 선택함으로써 코칭효과성을 높일 필요가 있다.

셋째, 라포와 경영자 행동변화 간의 관계에서 직속상사지원은 유의한 조절효과를 보이지 못했지만, 직속상사지원 자체는 독립적으로 행동변화에 정(+)의 영향을 준다. 이와 같은 결과는 라포의 대체 효과를 추정해 볼 수 있다. 즉 코칭 초기, 라포형성 전에 직속상사의 지원이 실행된다면 경영자의 행동변화에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다.

넷째, 본 연구의 매개변수인 라포는 관계스킬과 경영자의 자기인식 및 행동변화 간의 관계를 완전매개하고 학습/성과 촉진스킬과 자기인식 및 행동변화 간의 관계를 부분매개 하는 변수로 확인되었다. 라포는 전문코치와 경영자간에 동질성이 있을 때 자연스럽게 형성 될 수 있다는 연구에 기반 하여 전문 코치와 경영자의 특성을 감안한 매칭이 이루어지도록 HR부서와 코칭회사 간에 긴밀한 협조가 필요하다(Boyce et al., 2010).

3) 연구의 한계점 및 향후 연구방향

본 연구의 한계점과 향후 연구 방향은 다음과 같다.

첫째, 본 연구는 경영자코칭의 효과성을 측정하기 위해 설문일로부터 약 2년 전까지 코칭을 종료한 경영자를 대상으로 연구를 진행하였다. 하지만 연구의 적

시성을 위해서는 경영자가 과거의 코칭경험을 회상하여 응답하기보다는 최근에 코칭을 종료한 경영자를 대상으로 설문을 하는 것이 적절하다. 따라서 향후 연구는 경영자코칭의 시작시점과 종료시점을 분리하여 응답을 받는 방안이 시도될 필요가 있다.

둘째, 동일응답편의 문제점을 개선할 필요가 있다. 코칭효과성의 평가 주체를 코칭 받은 경영자가 아니라 해당 경영자의 조직구성원으로 대체하면 동일응답편의 문제를 해결하고 실제적인 코칭효과성을 측정할 수 있다.

셋째, 연구범위의 확장이 요구된다. 본 연구는 전문코치 역량을 Baron & Morin(2009)의 3가지 하위차원으로 구분하였으나 Blackman et al.(2016)의 연구에서 전문코치가 지닌 비즈니스의 경험과 자격증 보유를 전문성이라는 항목으로 전문코치 역량에 포함한 것을 반영하여 전문코치 역량 모델을 연구할 필요가 있다.

넷째, 새로운 변수의 탐색이 필요하다. 전문코치의 의사소통스킬은 코칭효과성 중 자기인식에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 의사소통스킬이 자기인식에 영향을 미치는 과정에 심리학과 교육학 분야에서 활발히 연구하고 있는 자기성찰의 매개 가능성이 있다고 판단된다. 따라서 자기성찰에 관련된 연구가 진행될 필요가 있다.

다섯째, 전문코치와 경영자의 매칭에 관한 실증연구가 필요하다. 라포가 경영자코칭에서 주요한 변수로 검증되었으므로 Boyce et al.(2010)의 연구에 근거하여 전문코치와 경영자의 적절한 매칭이 라포와 코칭효과성에 미치는 영향에 관해 실증 연구할 필요가 있다.

참고문헌

1. 국내 문헌

- 고현숙, 백기복, 이신자. (2011). 경영자코칭(executive coaching)에 대한 조사 연구. 『코칭능력개발지』, 13(2), 31-46.
- 국제코치연맹. (1996). <https://coachfederation.org/>
- 국제코치연맹. (2020). <https://coachfederation.org/>
- 김환영. (2006). 코칭이란 무엇인가?. 공무원 교육, 47(봄호). 76-79.
- 오서경, 윤혜현. (2017). 레스토랑 이용고객의 라포, 고객참여행동, 고객시민 행동 및 고객만족간의 관계 연구. 『외식경영연구』, 20(3), 189-214.
- 이소희. (2008). 『멋진 응원 코칭』. 신정.
- 이희경. (2005). 『코칭 입문』. 교보문고.
- 조성진. (2008). 『코칭 ABC』. 심포 지움 출판사.
- 한국코치협회. (2003). <http://www.kcoach.or.kr/>
- 한국코치협회. (2020). <http://www.kcoach.or.kr/>

2. 국외 문헌

- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315-338.
- Bacon, T. R., & Spear, K. L. (2003). *Adaptive Coaching: The Art and Practice of a Client-Centered Approach to Performance Improvement*. Palo Alto, CA: Davis-Black
- Baron, L., & Morin, L. (2009). The coach-coachee relationship in executive coaching: A field study. *Human Resource Development*

Quarterly, 20(1), 85–106.

- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173.
- Beattie, R. S., Kim, S., Hagen, M. S., Egan, T. M., Ellinger, A. D., & Hamlin, R. G. (2014). Managerial coaching: A review of the empirical literature and development of a model to guide future practice. *Advances in Developing Human Resources*, 16(2), 184–201.
- Beyer, B. K. (1995). *How to Conduct a Formative Evaluation*. Alexandria, VA: Association for Supervision and Curriculum Development.
- Blackman, A., Moscardo, G., & Gray, D. E. (2016). Challenges for the theory and practice of business coaching: A systematic review of empirical evidence. *Human Resource Development Review*, 15(4), 459–486.
- Boyce, L. A., Jackson, R. J., & Neal, L. J. (2010). Building successful leadership coaching relationships: Examining impact of matching criteria in a leadership coaching program. *The Journal of Management Development*, 29(10), 914–931.
- Bozer, G., & Sarros, J. C. (2012). Examining the effectiveness of executive coaching on coachees' performance in the Israeli context. *International Journal of Evidence Based Coaching & Mentoring*, 10(1), 14–32.
- Collins, N. L., & Miller, L. C. (1994). Self-disclosure and liking: A meta-analytic review. *Psychological Bulletin*, 116(3), 457–475.
- , J. A., LePine, J. A., & Noe, R. A. (2000). Toward an integrative theory of training motivation: A meta-analytic path analysis of 20 years of

- research. *Journal of Applied Psychology*, 85(5), 678–707.
- Edwards, J. S. (2013). *Factors Affecting Training Transfer in Supervisors and Hourly Employees in a Manufacturing Organization*, PhD thesis, Southern Cross University, Lismore, NSW.
- Ellinger, A. D., Ellinger, A. E., Hamlin, R. G., & Beattie, R. S. (2010). *Achieving Improved Performance Through Managerial Coaching*. In: Watkins R, Leigh D (eds). *Handbook of Improving Performance in the Workplace Volume 2: Selecting and Implementing Performance Interventions*. San Francisco, CA: Pfeiffe.
- Ely, K., Boyce, L. A., Nelson, J. K., Zaccaro, S. J., Hernez, B. G., & Whyman, W. (2010). Evaluating leadership coaching: A review and integrated framework. *The Leadership Quarterly*, 21(4), 585–599.
- Eurich, T. (2018). Working with people who aren't self-aware. *Harvard Business Review Digital Articles*, 27–33.
- Evered, R. D., & Selman, J. C. (1989). Coaching and the art of management. *Organizational Dynamics*, 18(2), 16–32.
- Feldman, D. C. (2001). Career coaching: What HR professionals and managers need to know. *Human Resource Planning*, 24(2), 26–35.
- Feldman, D. C., & Lankau, M. J. (2005). Executive coaching: A review and agenda for future research. *Journal of Management*, 31(6), 829–848.
- Godshalk, V. M., & Sosik, J. J. (2003). Aiming for career success: The role of learning goal orientation in mentoring relationships. *Journal of Vocational Behavior*, 63(3), 417–437.
- Goldstein, I. L., & Ford, J. K. (2002). *Training in Organizations: Needs Assessment, Development, and Evaluation(4th ed.)*. Belmont, CA: Wadsworth.

- Grant, A. M., Franklin, J., & Langford, P. (2002). The self-reflection and insight scale: A new measure of private self-consciousness. *Social Behavior and Personality*, 30(8), 821–835.
- Gremler, D. D., & Gwinner, K. P. (2000). Customer-employee rapport in service relationships. *Journal of Service Research*, 3(1), 82–104.
- Gyllensten, K., & Palmer, S. (2007). The coaching relationship: An interpretative enomenological analysis. *International Coaching Psychology Review*, 2(2), 168–177.
- Hall, D. T., Otazo, K. L., & Hollenbeck, G. P. (1999). Behind closed doors: What really happens in executive coaching. *Organizational Dynamics*, 27(3), 39–53.
- Hardy, G. E., Cahill, J., Shapiro, D. A., Barkham, M., Rees, A., & Macaskill, N. (2001). Client interpersonal and cognitive styles as predictors of response to time limited cognitive therapy for depression. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 69(5), 841–845.
- Hargrove, R. (1995). *Masterful Coaching*. San Francisco, CA: Pfeiffer.
- Hawkins, P., & Smith, N. (2013). *Coaching, Mentoring and Organizational Consultancy: Supervision, Skills & Development*. (2nd ed.). Maidenhead, UK: Open University Press.
- Hudson, F. M. (1999). *The Handbook of Coaching: A Comprehensive Resource Guide for Managers, Consultants, and Human Resource Professionals*. San Francisco: Jossey Bass Publishers.
- Jones, R. J., Woods, S. A., & Zhou, Y. (2018). Boundary conditions of workplace coaching outcomes. *Journal of Managerial Psychology*, 33(7/8), 475–496.
- Joo, B. (2005). Executive coaching: A conceptual framework from an integrative review of practice and research. *Human Resource Development Review*, 4(4), 462–488.

- Joo, B. K. B., Sushko, J. S., & McLean, G. N. (2012). Multiple faces of coaching: Manager as coach, executive coaching, and formal mentoring. *Organization Development Journal*, 30(1), 19–38.
- Joseph, L., & Harry, I. (1955). *The Johari Window: A Graphic Model of Interpersonal Awareness*. Los Angeles: University of California Extension Office.
- Judge, W. Q., & Cowell, J. (1997). The brave new world of executive coaching. *Business Horizons*, 40(4), 71–77.
- Kilburg, R. R. (2000). *Executive Coaching: Developing Managerial Wisdom in a World of Chaos*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Kline, R. B. (2005). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling(2nd Ed.)*. New York: Guilford Press.
- London, M. (2003). *Job Feedback: Giving, Seeking, and Using Feedback for Performance Improvement*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Association.
- Mace, M. L. (1950). *The Growth and Development of Executives*. Boston: Harvard University Press.
- Meyer, B., Pilkonis, P. A., Krupnick, J. L., Egan, M. K., Simmens, S. J., & Sotsky, S. M. (2002). Treatment expectancies, patient alliance, and outcome: Further analyses from the National Institute of Mental Health Treatment of Depression Collaborative Research Program. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 70(4), 1051.
- Moen, F., & Federici, R. A. (2013). Coaches' coach competence and influence on organizational Learning. *Organization Development Journal*, 31(2), 32–46.
- Mullen, E. J. (1994). Framing the mentoring relationship as an information exchange. *Human Resource Management Review*, 4(3),

257–281.

- Parker, P., Kram, K. E., & Hall, D. T. (2013). Exploring risk factors in peer coaching: A multilevel approach. *Journal of Applied Behavioral Science*, 49(3), 361–387.
- Parker, P., Hall, D. T., & Kram, K. E. (2008). Peer coaching: A relational process for accelerating career learning. *Academy of Management Learning & Education*, 7(4), 487–503.
- Peterson, D. B., & Hicks, M. D. (1995). *The Leader as Coach: Strategies for Coaching and Developing Others*. Minneapolis, MN: Personnel Decisions.
- Peterson, D. B., & Hicks, M. D. (1999). *The Art and Practice of Executive Coaching: Presented at the Annual Conference of the Division of Consulting Psychology*. AZ: Phoenix.
- Pett, M. A., Lackey, N. R., & Sullivan, J. J. (2003). *Making Sense of Factor Analysis: The Use of Factor Analysis for Instrument Development in Health Care Research*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Sherman, S., & Freas, A. (2004). The wild west of executive coaching. *Harvard Business Review*, 82(11), 82–90.
- Smither, J. W. (2011). Can psychotherapy research serve as a guide for research about executive coaching? An agenda for the next decade. *Journal of Business Psychology*, 26(2), 135–145.
- Sutton, A., Williams, H. M., & Allinson, C. W. (2015). A longitudinal, mixed method evaluation of self-awareness training in the workplace. *European Journal of Training and Development*, 39(7), 610–627.
- Thach, L. (2002). The impact of executive coaching and 360 feedback on leadership effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(4), 205–214.
- Tickle-Degnen, L., & Rosenthal, R. (1990). The nature of rapport and

- its nonverbal correlates. *Psychological Inquiry*, 1(4), 285–293.
- Ting, S. & Hart, E. (2004). *Formal Coaching*. In C. McCauley & E. Van Velsor (Eds.), *The Center for Creative Leadership Handbook of Leadership Development*. San Francisco, CA: John Wiley & Sons.
- Ting, S. & Riddle, D. (2006). *A Framework for Leadership Development Coaching*, in Ting, S. & Scisco, P. (Eds), *The CCL Handbook of Coaching: A Guide for the Leader Coach*. San Francisco, CA : John Wiley & Sons.
- Wanberg, C. R., Welsh, E. T., & Hezlett, S. A. (2003). Mentoring research: A review and dynamic process model. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 22, 39–124.
- Wasylyshyn, K. M. (2003). Executive coaching: An outcome study. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 55(2), 94–106.
- Witherspoon, R., & White, R. (1996). Executive coaching: A continuum of roles. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 48(2), 124–133.
- Yukl, G., Gordon, A., & Taber, T. (2002). A hierarchical taxonomy of leadership behavior: Integrating a half century of behavior research. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(1), 15–32.

설문지

전문코치의 코칭역량이 코칭효과성에 미치는 영향 연구 설문
- 라포의 매개효과와 직속상사지원의 조절효과를 중심으로 -

안녕하십니까?

바쁘신 가운데서도 설문에 응해 주셔서 진심으로 감사드립니다.

본 설문은 설문을 부탁하신 코치님과 같이 일하고 있는 동료코치인 제가 공부하고 있는 한성대학교 경영학과(인사조직) 박사학위논문을 작성하기 위해 실시됩니다. 귀하가 경험하신 일대일 코칭에 대한 조사하고자 합니다. 귀하의 답변은 경영자 일대일 코칭의 발전을 위해 기여하게 될 것으로 기대됩니다. 타당성 있는 연구결과를 위해 성실하게 응답하여 주시기를 부탁드립니다.

※ 본 조사의 내용은 통계법 제 8조에 의거하여 비밀이 절대 보장되며, 통계 목적 이외에는 사용되지 않습니다.

* 작성 중 문의사항 및 답변은 아래 연락처로 보내주시기 바랍니다.

연락처	문의처	
	연구총괄	연구자
010-5231-2061 leepaul3620@naver.com 이명현	하성욱 교수 02-760-4310	이명현 010-5231-0261

■ 다음 질문은 귀하가 일대일 코칭에서 함께한 전문코치의 코칭역량에 대한 의견을 묻는 문항입니다. 각 문항에 가장 가깝다고 생각되는 곳에 체크 (√) 하여 주시기 바랍니다.

< 참고. 1-4 : 관계 맺는 스킬, 5-8 : 의사소통스킬, 9-12 : 학습/성과 촉진스킬, 13-16 : 윤리 준수 >

설문 내용	전혀 아니다	거의 그렇지 않다	그저 그렇다	대체로 그렇다	매우 그렇다
	1	2	3	4	5
1. 전문코치는 나와 나의 성장 계획수립에 진지하게 협력한다.					
2. 전문코치는 나와 좋은 관계를 맺기 위해 최선을 다한다.					
3. 전문코치는 나를 존중한다.					
4. 전문코치는 나의 상황을 이해하려고 노력한다.					
5. 전문코치는 질문을 통해 내가 상황을 파악하고 그 원인과 개선 행동을 찾게 돕는다.					
6. 전문코치는 나와 대화 시 자신의 이해를 돕기 위해 다른 표현으로 재확인한다.					
7. 전문코치는 나의 행동을 강화하고 건설적으로 비평한다.					
8. 전문코치는 필요하면 나의 참된 실제(신념과 실존)를 파악한다.					
9. 전문코치는 나의 필요와 기대를 반영하여 코칭목표를 합의한다.					
10. 전문코치는 내가 코칭에서 배운 것을 실제 상황에 적용하여 실행하도록 지원한다.					

11. 전문코치는 내가 받는 코칭 상황을 이끌어가는 책무와 능력이 내게 있음을 깨닫도록 돕는다.					
12. 전문코치는 내가 목표를 이루어가는 과정에서 발생하는 어려움과 극복방안을 찾도록 지원한다.					
13. 전문코치는 내게 신의성실의 원칙을 지킨다.					
14. 전문코치는 나의 개인 정보에 대해 비밀을 지킨다.					
15. 전문코치는 나와 자신의 이익이 대립하지 않도록 한다.					
16. 전문코치는 나에게 자신의 경력, 실적, 역량, 등을 과장하지 않는다.					

■ 다음 질문은 일대일 코칭을 통한 귀하의 리더십 행동변화에 대한 의견을 묻는 문항입니다. 각 문항에 가장 가깝다고 생각되는 곳에 체크 (√)하여 주시기 바랍니다

< 참고. 1-3 : 조직 방향 제시, 4-7 : 의사소통, 8-10 : 관계형성 >

설문 내용 코칭을 통해 나는...	전혀 아니다	거의 그렇지 않다	그저 그렇다	대체로 그렇다	매우 그렇다
	1	2	3	4	5
1. 조직이 나아갈 방향 제시를 더 잘 하게 되었다.					
2. 조직의 비전 달성을 위한 목표설정을 더욱 잘하게 되었다.					
3. 조직의 비전 달성을 위한 구성원 동기부여를 더욱 잘하게 되었다.					

4. 구성원과의 대화가 더욱더 개방적이고 진솔하게 되었다.					
5. 구성원이 업무 수행 중 범한 실수에 대해 더욱 침착하게 대화하게 되었다.					
6. 구성원의 업무에 대해 칭찬과 격려를 더욱 적극적으로 하게 되었다.					
7. 구성원에게 요구되는 개선사항을 객관적으로 피드백하게 되었다.					
8. 구성원과의 관계가 상호신뢰에 바탕을 둔 긍정적 관계로 발전하였다.					
9. 구성원과의 관계가 존중에 바탕을 둔 긍정적 관계로 발전하였다.					
10. 구성원과의 관계가 더욱 편안해졌다.					

■ 다음 질문은 일대일 코칭에서 귀하의 자기인식에 대한 의견을 묻는 문항입니다. 각 문항에 가장 가깝다고 생각되는 곳에 체크 (√)하여 주시기 바랍니다

설문 내용 코칭을 통해 나는...	전혀 아니다	거의 그렇지 않다	그저 그렇다	대체로 그렇다	매우 그렇다
	1	2	3	4	5
1. 내 생각을 더 잘 이해 및 인식하게 되었다.					
2. 내가 느끼는 감정을 더 잘 이해 및 인식하게 되었다.					
3. 내 말과 행동을 더 잘 이해하고 인식하게 되었다.					
4. 구성원이 나의 장점과 개선점을 판단하고 있는 것을 더 잘 인식하게 되었다.					

- 다음 질문은 일대일 코칭에서 전문코치와 고객인 귀하와의 라포형성에 대한 의견을 묻는 문항입니다. 각 문항에 가장 가깝다고 생각되는 곳에 체크 (√)하여 주시기 바랍니다

〈 참고 . 1-3 : 호의적인 관계, 4-6 : 상호 연결 관계 〉

설문 내용 코칭을 받는 동안...	전혀 아니다	거의 그렇지 않다	그저 그렇다	대체로 그렇다	매우 그렇다
	1	2	3	4	5
1. 나는 전문코치와의 코칭 대화를 즐기고 있다.					
2. 나는 전문코치와의 만남에서 따뜻한 느낌을 받는다.					
3. 나는 전문코치와 소통하는 것이 편안하다.					
4. 나는 전문코치와 유대감을 느낀다.					
5. 전문코치는 내게 인간적인 관심을 보여준다.					
6. 나는 전문코치와 친밀한 관계를 한다.					

- 다음 질문은 일대일 코칭에서 직속상사의 지원에 대한 의견을 묻는 문항입니다. 각 문항에 가장 가깝다고 생각되는 곳에 체크 (√)하여 주시기 바랍니다.

설문 내용	전혀 아니다	거의 그렇지 않다	그저 그렇다	대체로 그렇다	매우 그렇다
	1	2	3	4	5
1. 내 직속상사는 내가 코칭을 받는 것에 관심을 보인다.					
2. 내 직속상사는 코칭을 받아 내게 나타난 행동변화를 격려해 준다.					

3. 내 직속상사는 내가 코칭목표를 달성한 정도를 주기적으로 확인한다.					
4. 내 직속상사는 내가 코칭에서 학습한 것을 조직운영에 활용하도록 조언해 준다.					

■ 마지막으로 귀하에 대한 기본적인 질문입니다. 빈칸에 쓰시거나 해당 사항을 선택하여 주시기 바랍니다.

피 코치인 경영자의 특성	
1. 성별	① 남 ② 여
2. 학력	① 전문학사 이하 ② 대졸 ③ 대학원 (석사) ④ 대학원 (박사)
3. 연령	① 30대 ② 40대 ③ 50대 ④ 60대 이상
4. 근속연수	① 10년 미만 ② 10~15년 ③ 16~20년 ④ 20년 이상
5. 직위	① 상무 이하 ② 전무 이상 ③ 서기관 이하 ④ 부이사관 이상
6. 전공 분야	① 인문 계열 ② 사회 계열 ③ 자연 계열 ④ 공학 계열
7. 소속 조직	① 중소기업 ② 중견기업 ③ 대기업 ④ 행정조직

업무 수행에 바쁘신 가운데에도 끝까지 설문에 응답해 주셔서 대단히 감사합니다.

ABSTRACT

A Study on the Impact of Perceived Professional Coach's Competency on the Coaching Effectiveness in Executive Coaching -Rapport and Immediate Supervisor Support-

Lee, Myung-Hyun

Major in Human Resource/
Organization Management

Dept. of Business Administration

The Graduate School

Hansung University

Lately executive coaching became worldly desirable executive leadership development tool. While executive coaching is getting actively widespread, there is a big shortage of the studies of coaching. Because there are much more studies about act of manger's coaching rather than verification of the executive coaching, this study researched the verification of the executive coaching.

This study researched to verify the effect of competency of received professional coach on effectiveness of coaching, putting rapport as mediating variable between the two and putting immediate supervisor's support as moderating variable between rapport and effectiveness of

coaching. Received competence of a professional coach consists of 'relationship skill', 'communication skill' and 'learning/result facilitation skill', while effectiveness of coaching were divided by 'self-awareness' and 'behavior change'. To achieve the goal of the research, this study investigated 153 executives who have received executive coaching.

The results of the empirical analysis showed that relationship skill did not have a positive(+) effect on self-awareness or behavioral change. Although relationship skill do not give direct effect on coaching effectiveness due to its characteristics, it can still be found to have an important role in coaching since rapport takes on a role as a complete mediation and relationship skill have the largest effect on rapport. Communication skill showed to have a positive(+) effect on the executive's self-awareness, however, it did not have a significant effect on behavior change.

Communication skill was found to have the smallest effect among skill elements, however, it is meaningful that communication has a significant effect on self-awareness. It is possible to infer that self-awareness increases through communication, which in turn leads to behavioral change. Also, although communication does not have significant effect on behavior change, when considering that it has a relevant positive correlation coefficient with relationship skill, communication can affect relationship skill and create rapport, and rapport in turn can influence behavioral change. Learning/result facilitation skill showed to have a positive(+) influence on the executives' self-awareness and behavioral change. Learning/result facilitation skill was found to have the highest effect on coaching effectiveness among other variables according to the correlation analysis and regression analysis. Thus, it was found to be the core competency of professional coach. It is interpreted that learning/result facilitation skill has high effect because it practically helped

executive to overcome the difficulties while achieving coaching goal and being developed.

The rapport, which is the mediating variable of this study, partly mediated the relationship between received professional coaching competency and coaching effectiveness. It fully mediated the relationship between relationship skill and coaching effectiveness, while it partly mediated the relationship between learning/result facilitation skill and coaching effectiveness. This implied that in executive coaching, just like counseling, the two people would have to build a congenial relationship with each other in order to accomplish the coaching goal. The controlling effect of the immediate supervisor's support which was studied as a control variable was not found between the rapport and coaching effectiveness. It is interpreted that the substituting relationship between the rapport and the supervisor's support was the reason why the controlling effect was not significant even though the main effect of the immediate supervisor's support was found.

To sum up the results of this study, professional coaching competency were found to be important factors of influencing self-awareness and behavioral change which are variables of coaching effectiveness. Among professional coaching competency, learning/result facilitation skill and relationship skill were found to have a high influence while communication skill showed to have little direct influence but make some effect by aligning with other variables or by taking on an affiliated function. The rapport as a mediating variable showed its importance as it fully mediated the relationship between relationship skill and coaching effectiveness, and partly mediated the relationship between learning/result facilitation skill and coaching effectiveness.

Through the results of this study, we hope to contribute to the development of executive coaching which is broadening day by day and

to the development of corporate performance.

【Key Words】 Executive Coaching, Perceived Professional Coach's Competency, Coaching Effectiveness, Rapport, Immediate Supervisor Support