

경영자의 코칭역량모델 개발 및 요구분석

우수명¹, 장영철^{1*}
¹경희대학교 경영학과

Executive coaching competency model development and needs analysis

Soomuyung Woo¹ and Youngchul Chang^{1*}

¹Graduate School, Kyunghee University

요약 본 연구의 목적은 경영자의 코칭역량모델을 개발하고 요구를 분석하는 데 있다. 이를 위하여 경영자 코칭에 종사해온 전문가 집단과 실제 경영 현장에서 코칭을 경험하고 사용하고 있는 경영자 및 임원들을 대상으로 3차에 걸친 수정 델파이 조사를 실시하였다. 3차에 걸친 조사를 통해 총 5개 역량군과 34개 하위 역량이 도출되었다. 이어서 34개의 역량 항목을 측정하는 102개의 설문 문항을 설계하여 272명의 경영자 및 임원 등을 대상으로 타당도를 검증하였다. 분석 결과 26개의 역량항목에 대해서 타당도가 확보되었다. 이어서 경영자가 중요하게 생각하는 역량을 조사하기 위하여 요구분석을 실시하였다. Borich 요구도를 활용해 경영자 코칭역량에 대한 우선순위를 실시한 결과 5개 역량군에 속한 26개 하위역량 중 사업적 통찰력이 가장 요구도가 높은 역량으로 분석되었다. 이어서 동기유발, 조직 관리, 갈등 관리, 전략적 사고, 협상 등으로 나타났다.

Abstract The paper is aimed to develop coaching competency model for executives and analyze their needs. For better outcome, we take coaching experts and executives and managers with business coaching experience as the target and conduct Delphi survey three times. According to the 3 surveys, we derived 5 coaching competency clusters and 34 individual competency items. The next thing, we have designed 102 survey questions which measure the 43 competency items and verified the validity for 272 respondents composed of managers and executives participated. As a result, the Analysis is secured with the validity at the 26 competency items. To investigate the competency that is important to executives, we carry needs analysis into execution. Borich's needs to utilize executive coaching competencies results conducted on 5 priority groups that belong to the competence of the 26 sub-competencies have business acumen the needs of high-capacity was analyzed. followed by motivation inspiring, organizational management, conflict management, strategic thinking and negotiation skills.

Key Words : Executive coaching competency, Coaching competency model, Delphi survey, Borich's Needs Analysis

1. 서론

경영자 코칭은 기업의 핵심 리더들의 리더십 역량과 조직의 성과를 향상시키는 중요한 수단으로 미국을 중심으로 지난 30여 년간 급속히 발달되어 왔다[1], [2]. 2000년대 초에 코칭이 들어온 지 10여년이 지난 한국에서도

그동안 전문 코치를 양성하고 기업에 코칭서비스를 제공하는 코칭전문 회사들이 성장함에 따라 대기업을 중심으로 경영자 코칭 또는 매니저 팀코칭을 실시하는 사례들이 증가하고 있다. 한국에서는 특히 지난 5년 사이에 경영자 코칭이 대기업뿐만 아니라 중소기업과 공기업에까지 광범위하게 확산되면서 코칭은 기업의 리더들의 리더

*Corresponding Author : Youngchul Chang(Kyunghee Univ.)

Tel: +82-10-2292-7897 email: ycchang@khu.ac.kr

Received May 23, 2013

Revised (1st July 4, 2013, 2nd July 24, 2013, 3rd August 26, 2013, 4th November 6)

Accepted November 7, 2013

십 역량 및 성과를 향상시키는 주요한 수단으로 자리 잡아 가고 있다.

경영자 코칭은 조직의 중간관리자 또는 고위급관리자들의 행동을 강화시키는 방법으로 1990년대부터 주목을 받기 시작했다. 특히 50% 이상의 미국 기업의 고위급 리더들이 자신의 자리를 유지하는 데에 실패하는 것으로 추정되었는데[3], 그 실패 원인이 대부분 전문적인 스킬의 문제가 아니라 “소프트 스킬” 즉 리더십 스킬의 부족으로 나타났다[2]. 이러한 상황에서 경영자 코칭은 경영자들의 리더십 역량을 개발하고 비즈니스 과제들을 해결하는 중요한 톨로서 권장되어 왔다[2].

코칭의 수많은 장점들로 인해 미국 기업들의 70% 이상이 정기적으로 코칭을 실행하고 있고[4], 미국 내 1000대 기업의 93%가 경영자 코칭을 실행[5]하는 등 미국 기업들 사이에서 경영자 코칭이 보편화되고 있다.

마찬가지로 한국에서도 코칭 방법이나 시스템이 더욱 발전되어 가고 있고 컨설팅 등 다른 많은 영역에서도 코칭을 주요 인재개발툴로 활용하는 등 최근 몇 년간 경영자 코칭이 일상화되어가고 있다.

그러나 미국과 마찬가지로 한국에서도 현장의 필요에 의해 경영자 코칭이 실행되어 왔기 때문에 경영자 코칭에 대한 학문적 연구나 효과성에 대한 연구가 아직 미비한 실정이다. 또한 경영자 코칭의 효과를 측정하는 도구나 프로그램의 표준화에 대한 요구가 높아지고 있고, 경영자 코칭이 조직의 성과나 기업 목표 달성에 직접적으로 얼마나 영향을 미치는지에 대한 실증 연구에 대한 필요성도 커지고 있다. 특히 기존에 개발된 경영자 코칭역량모델은 경영자를 코칭하는 전문가들의 코칭역량 개발에 초점이 맞추어져 있어서 실제 경영자의 코칭역량을 개발하고 비즈니스 과제를 해결하는 데에는 한계가 있다. 이를 반영하듯이 경영자 코칭을 도입하는 HR이나 코칭대상자들로부터 코치의 전문성이나 코칭의 효과성에 대한 의문이 지속적으로 제기되어 왔다.

이러한 문제점에 주목하여 본 연구에서는 첫째, 경영자 및 임원 등 조직의 핵심리더의 목표, 조직 환경, 개인 특성, 리더십 요구 등에 초점을 맞춘 경영자의 코칭역량 모델을 개발하여 기존 코칭역량 연구의 한계를 보완하고, 둘째, 경영자의 코칭역량에 대한 요구를 조사하여 경영자의 코칭성과를 극대화할 수 있는 전략을 제시하고자 한다.

2. 이론적 배경 및 선행연구

2.1 경영자 코칭의 정의

경영자 코칭(Executive Coaching)이라는 용어는 1980

년대 후반부터 사용되기 시작하여 심리학자나 컨설턴트들에 의해 기업에서 실행되기 시작했다[3]. 1990년대까지도 컨설팅 회사에 의해 컨설팅을 확장 적용하는 정도로 경영자 코칭이 시행되었으며 1990년대 후반에 국제적인 코칭인증기관인 ICF(International Coach Federation)가 설립된 후 점차 전문성이 강화되면서 성장단계로 이동하였다[7]. 그리고 2000년대에 들어서면서 경영자 코칭에 대한 성공사례 발표나 연구가 활발해졌고 관련 저서들의 출판도 활기를 띠면서 그 어느 때보다도 경영자 코칭이 주목을 받게 되었다[8].

코칭에서도 주로 기업의 경영자와 임원 그리고 핵심 리더들을 대상으로 하는 경영자 코칭은 그 실행범위가 넓고 사용되는 스킬과 방법들이 복잡하고 다양하기 때문에 정의에 대해서도 학자마다 다양하고 복합적인 관점을 나타내고 있다. Diedrich[9]는 ‘경영자 코칭은 경영자의 개인적인 목표와 조직의 전략적 목표가 함께 통합적으로 다루어지고, 중단기적으로 지속된다’는 점을 중심으로 정의하였다. 또 다른 학자는 코치는 지시자가 아니라 과정의 촉진자[10]라는 점과 자기개발을 위해 필요한 도구와 지식과 기회들을 준비하고 학습하는 과정이라는 점[8]과 경영자의 행동변화를 강화하는 프로세스라는 점[11] 등을 중심으로 정의를 하였다.

한편 학자들은 경영자 코칭에 대해 정의할 때 크게 다음과 같은 6개의 주제 범주 안에서 정리되어야 한다고 주장했다. 즉, 경영자와 코치의 관계 그리고 경영자 코칭 프로세스와 경영자 코칭의 조직적 문맥과 코칭의 결과 등이 포함되어야 한다는 것이다[3,12].

이렇듯 학자마다 목적과 입장에 따라 다양한 관점에서 정의를 내리고 있지만 가장 많이 인용되는 것은 Kilburg[3]의 정의다. 그는 경영자 코칭은 조직이라는 제 3자를 포함한다는 것이 라이프 코칭 또는 상담과 분명한 차이를 만드는 점이라고 강조하면서 경영자 코칭이란 ‘다양한 행동 스킬과 방법들을 통해 개인의 성취와 업무 성과를 향상시킴으로써 조직의 성과를 달성하기 위해 리더와 조직과 컨설턴트 사이에 형성된 협력관계’라고 정의하였다. 그의 정의에는 코칭의 방법 및 결과와 코칭의 관계 등이 포함되어 있다. 특히 그는 코치 대신 컨설턴트라는 용어를 사용하고 있어 코칭이 초기에 주로 심리 상담가나 컨설턴트들에 의해 실시되었음을 추측하게 한다.

또한 IECS[12]는 ‘장단기적인 조직의 목표를 성취하기 위한 리더의 능력을 기르는 경험적이고 개인적인 지도자 개발 과정’이라고 정의하였다. 이상 학자들이 정의를 통해 강조하고 있는 것을 정리하면 다음과 같다. 첫째, 대상이 개인과 조직을 함께 다룬다는 점이다. 둘째, 방법적으로 1:1 협력관계로 진행된다는 점이다. 셋째, 목표로써

인과 조직의 성과 향상에 중점을 두고 있다는 점이다. 이를 토대로 본 연구에서는 경영자 코칭의 대상과 방법, 목적 등을 고려하면서 경영자의 입장에서 경영자 코칭을 ‘경영자가 의식과 행동을 변화시켜 성과를 극대화하도록 경영자와 조직과 코치가 협력하며 진행하는 지도자개발 과정’이라고 정의하였다.

2.2 경영자 코칭의 특징

코칭을 논할 때에 학자들은 코칭이 심리치료, 상담, 컨설팅, 리더십 이론 등과 같은 다양한 학문과 이론 등을 차용하여 사용하고 있음에도 불구하고 다른 형태의 개입이 일어나고 있다는 점을 강조하며 그 차이점을 명확히 규명하는 노력을 기울였다. Kilburg[13]는 경영자 코칭은 전통적인 조직개발 방법, 성인학습, 관리자 트레이닝, 산업조직심리학, 일반적인 컨설팅 기법 등 다양한 개발방법들을 통합한 개념과 방법을 사용하고 있다고 하였다. 또한 Brock[14]는 코칭이 심리학, 컨설팅, 멘토링의 원리에 영향을 받았다고 말한다. 학자들이 주장하는 대표적인 교육 방법들과 코칭의 차이를 비교해보면 다음과 같다.

컨설팅은 조직 내의 문제를 안고 있는 관리자들이 업무목표를 달성하는 것을 목표로 6개월에서 3년간 중장기적으로 외부 컨설턴트에 의해 공식적으로 진행된다. 여기서 컨설턴트는 전문가로서 문제를 분석하고, 관리자와 HR 등에게 해답과 훈련을 제공한다. 또한 결과측정은 직장의 최종 성과 또는 숫자로 측정된다.

멘토링은 젊고 덜 숙련된 부하직원의 잠재력 및 경력 개발을 목표로 경험이 많은 상사에 의해 비공식적으로 진행된다. 멘토링은 성숙한 멘토가 미숙한 멘티에게 지식이나 조언 등을 제공하는 것으로서 진행된다[11,15].

심리치료는 병이나 마음의 상처를 가진 사람의 과거의 감정적인 고통의 뿌리를 찾아내서 치료하는 것을 목표로 한다. 대상자의 상태에 따라 기간의 제한 없이 단기부터 장기간에 걸쳐 자격을 가진 심리치료사에 의해 치료될 때까지 진행된다[16].

이와 비교하여 경영자 코칭은 조직 내의 건강하고 영향력 있는 고위급 리더의 역량 및 성과 향상을 목표로 6개월에서 1년이라는 중단기의 기간에 걸쳐 외부 전문코치에 의해 이루어진다. 경영자 코칭은 리더가 스스로 답을 찾을 수 있도록 질문과 피드백을 제공함으로써 진행된다. 또한 결과측정은 리더의 역량개발, 직장의 최종 성과로 측정된다.

이상 경영자 코칭과 다른 영역의 특징을 간략히 비교 분석해 보았는데, 여기서 얻을 수 있는 통찰은 경영자 코칭은 기존의 조직개발 또는 다양한 인재개발 방법의 핵심들을 차용하고 통합하여 사용하고 있음에도 불구하고

다른 학문이나 교육 방법들과는 확연히 차별화된 다른 형태의 개입이 일어나고 있다는 점이다. 리더십 역량개발과 비즈니스 성과를 향상시키려는 의도를 가진 건강한 리더들을 대상으로 하며, 1:1 개인맞춤식으로 이루어지면 서도 개인뿐 만 아니라 상사, 동료, 부하 등을 포함한 조직 차원에서 이루어진다는 것이다. 또한 경영자 코칭에서 중요시 여기는 것은 경영자가 일방적으로 가르치거나 명령하는 것이 아니라 협력하고 지원하는 파트너의 역할을 하면서 경청·질문·피드백을 통해 조직구성원들의 빠른 행동변화를 이끌어낸다. 특히 경영자 코칭은 발전에 대한 의지를 가진 건강한 사람을 대상으로 하기 때문에 미래 지향적이며 실행력을 중요시한다. 이러한 특징들은 경영자들이 안고 있는 다양한 문제를 해결해주고 경영 목표를 보다 효과적으로 이루도록 돕는 중요한 요인이다.

3. 경영자 코칭의 역량모델

3.1 경영자 코칭의 역량모델

위에서 정의와 특징들을 통해 보았듯이 경영자들은 다양한 기능과 목적을 달성하기 위해 고도한 역량이 요구된다. 여기서는 선행연구에 나타나는 경영자 코칭의 역량 모델을 분석함으로써 경영자에게 필요한 코칭역량의 구성요소가 무엇인지를 구체적으로 탐구하고자 한다.

경영자 코칭과 경영자의 역량 개발에 대한 독창적인 모델을 제시하여 경영자 코칭의 발전에 기여를 한 것으로 평가되는 Kilberg[3]의 17차원모델은 경영자의 정신역학 및 조직적 측면을 포괄한 코칭 모델이다. 17차원 모델은 ①6가지 시스템요인(투입·변환·산출·구조·과정·맥락), ②4가지 심리학 구조(의식·이상적 자아·내적 자아·합리적 자아), ③4가지 개인기능의 내적요소(감정·인지·방어·갈등), ④3가지 관계 스타일(과거·현재·초점) 등으로 구성되어 있다. 이 모델은 4개의 상위 요소 속에 17가지 하부 요소를 포함하여 경영자 개인의 관계와 행동을 포괄적으로 나타내고 있어서 경영자 코칭의 방향을 설정하는데 도움을 준다고 평가받고 있다[7].

Kappenberg[2]는 코칭성과 모델로서 ①신뢰: 고객의 신뢰·코치의 신뢰·코치매칭·비즈니스 지식, ②조직적 지원: 관리적 지원, 지원적 조직문화, 현상태에 대한 도전, ③고객참여: 실행의자·저항·현신·내적 동기·개방성, ④코칭실행: 피드백·목표설정·평가·지속적 피드백·후속조치 등을 제시했다.

IECS[12]는 다음과 같이 크게 3가지 영역에 걸친 역량군을 제시하고 그 하위역량으로써 20가지의 개별 역량요

소를 제시하였다. ①4가지 코칭지식: 심리학적 지식·비즈니스 감각·조직 지식·코칭 지식, ②코칭스킬: 관계형성·계약 평가·계획설계·개발과 변화추진·후속조치, ③10가지 고성과를 위한 특성과 능력: 자신감·긍정적 에너지·자기주장·상호관계·융통성·목표지향·파트너십과 영향력·지속적 학습과 개발·통합력 등이다.

또한 Bono[5]는 ①진단과 계획능력: 질문·경청·커뮤니케이션스킬·평가분석 및 계획·평가, ②문제해결 능력: 도구사용·동기부여·관계형성·상당스킬·피드백·상호책임, ③지식: 비즈니스 지식·인간행동 지식·참여자 배경 지식, ④개인특성: 자기이해·정직함·성품·일과 삶의 경험·지속적 학습·자기관리·고객지향 등을 제시했다.

이상 코칭역량 연구 문헌에서는 관계형성, 신뢰구축, 솔직한 커뮤니케이션, 윤리 등 코칭에서 중요하게 다루어지고 있는 요소들이 공통적으로 나타나고 있다. 또한 코칭의 스킬역량인 질문·경청·피드백·행동설계·상호책임 등도 공통적으로 포함이 되고 있다. 그밖에도 역량의 설계 목적에 따라 비즈니스 역량, 조직역량, 관리역량 등의 요소들이 제시되고 있다. 이 연구들은 경영자의 코칭역량의 구성요소를 도출하는데 중요한 통찰을 주고 있다. 그러나 이러한 모델들의 대다수가 경영자를 코칭하는 전문코치의 역량개발에 초점이 맞추어져 있거나 실증 분석되지 않은 이론 모델이라는 한계를 가지고 있다.

한편 전문 코치들이 연마하고 실제 현장에서 사용하는 ICF 11가지 코칭스킬[17]이나 IAC(International Association of Coaching) 9가지 코칭스킬[18]은 코칭 대상자가 여기서 제시된 행동을 실행하는 과정에서 스스로 변화와 성장이 일어나도록 설계되었다는 점에서 현존하는 가장 실효성이 있는 코칭 스킬 또는 코칭역량이라고 할 수 있다. 이러한 이유로 현재 세계의 코칭 현장에서는 ICF에서 제시한 11가지 코칭 스킬과 IAC에서 제시한 9가지 코칭 스킬이 가장 광범위하게 사용되고 있다.

이상과 같은 선행연구를 종합하여 본 연구에서는 Spencer[19] 및 Boyatzis[20] 등의 역량모델 개발 기준에 따라 경영자의 코칭역량의 구성요소를 도출하였다. 구성요소로 리더십·스킬·인성·조직관리·자기관리의 5가지 역량군을 설정하였다. 그리고 리더십 역량의 하위요소로 영감을 주는 능력·비전목표전략제시·임파워먼트·통솔력·동기유발·문제해결·협상력을 설정하였다. 스킬역량의 하위요소로는 경청·질문·피드백·실행책임·관계형성·진단·목표도출·효과적 대화를 설정하였다. 다음으로 인성역량의 하위요소로는 유연성·책임감·배려·포용·신뢰·정직·솔선수범·인내심·존중·창의성을 구성하였다. 조직관리역량의 하위요소로는 리스크 관리·성과관리·전략적 사고·시스템적 사고·자원발굴·사업적 통찰력·변화관리·조직개발·팀빌딩·사

회적 책임·부하육성·네트워킹·갈등관리를 설정하였다. 마지막으로 자기관리역량의 하위요소로는 자기감정인식·자기통제력·스트레스 내성·자신감·자기표현·독립성·자기주도학습·현실인식·논리적 사고 등으로 구성하였다.

4. 연구 방법

4.1 조사방법 및 과정

본 연구에서는 경영자의 코칭역량모델 개발을 위해 먼저 선행문헌을 통해 경영자의 코칭역량 요소를 도출하였다. 이어서 도출된 경영자의 코칭역량 요소들이 타당한지를 검증하기 위해 델파이 조사를 실시하였다. 구체적으로 코칭전문가 15명을 대상으로 델파이 조사를 실시하여 선행연구를 통해 도출된 경영자의 코칭역량 요소에 대한 내용 타당화 작업을 실시하였다.

다음으로 경영자 코칭역량모델의 외적 타당도를 검증하고 우선순위를 분석하기 위해 272명의 조직 리더들을 대상으로 2013년 4월 5일부터 4월 19일까지 온라인을 통한 설문조사를 실시하였다. 설문조사 결과는 SPSS 18.0 프로그램을 활용하여 주성분분석과 베리맥스 회전을 활용한 요인분석을 실시하였다. 요인분석의 기준은 고유치 1.0으로 설정하였고, 탐색적 요인분석을 실시하였다.

그리고 경영자 코칭역량의 우선순위를 분석하기 위해 현재 수준과 바람직한 수준의 2가지 차원의 설문지를 Borich 요구도 공식을 활용하여 분석하였다. Borich 요구도는 설문조사를 통해서 현재의 수준과 바람직한 미래 수준을 확인하고 바람직한 수준에 가중치를 두어 분석의 결과 값을 순서대로 나열하는 요구도 공식에 따라 우선순위를 분석하는 방법으로 진행하였다.

4.2 조사대상

본 연구에서는 경영자 코칭 역량의 내용타당도를 확보하기 위해 수정 델파이 기법(Modified Delphi Technique)을 활용하였다. 수정 델파이 기법은 연구자가 처음부터 구조화된 설문 문항을 사용하여 설문지를 작성하는 것이다. 이렇게 구조화된 설문지를 1차 조사에서 사용할 경우에 조사가 편리하고, 적은 회수에도 효율성을 높일 수 있다는 장점을 갖고 있다[22].

본 연구에서는 의도적 표집(Purposeful Sampling)을 통해 델파이 조사대상으로 경영자 코칭에 대한 전문성과 실무경험 모두를 고려하여 석·박사 학위를 가진 경영자 전문코치 7인(46.7%)과 석·박사 학위를 가지고 있으며 코칭을 경험한 적이 있는 경영자 및 임원 8인(53.3%) 등 총

15인을 델파이 조사의 패널로 선정하였다. 이중 남자가 11명(73.3%)이고 여자가 4명(26.7%)이다. 이들의 연령대는 50-59세가 8명(53.3%)으로 가장 많고, 다음으로 40-49세가 5명(33.3%), 60세 이상이 2명(13.4%)이다. 코치의 최소 경력은 4년 이상으로써 10년 이상도 1명(6.7%) 포함되어 있다. 코치 중 PCC(Professional Certified Coach) 자격증자는 5명(33.3%), ACC(Associate Certified Coach) 자격증자는 1명(6.7%), MCC(Master Certified Coach) 자격증자가 1명(6.7%)이다. 의도적 표집은 비확률표집의 가장 일반적인 형태로 연구자가 원자료로부터 이론을 도출하고 검증하는 귀납적인 논리과정을 촉진시키기에 용이하도록 고안되었다[23].

5. 연구 결과

5.1 내용 타당도 분석 결과

수정 델파이 조사를 사용하여 1차 조사에서 구조화된 설문지를 제시하였기에 델파이 조사는 2회에 걸쳐 진행되었다. 1차 델파이 조사는 사전에 인적자원관리(HRM) 전공 교수 2인, 교육학 박사 1인의 검증을 거쳐 이메일(E-mail)을 통해 2013년 3월 18일부터 1주일간 실시되었다. 1차 델파이 조사에서는 경영자 코칭역량의 구성요소에 잠정적으로 도출된 요소들에 대해 중심화 경향의 오류를 피하기 위해 Likert 6점 척도를 활용하여 타당도를

분석하고 추가적으로 요구되는 경영자 코칭역량 요소에 의견을 기술할 수 있도록 하였다. 1차 델파이 조사에서 수집된 자료는 Windows 용 SPSS 20.0을 이용해 평균, 표준편차, CVR(Content Validity Ratio: 내용타당도 비율) 값을 구해 경영자 코칭역량 요소의 신뢰도를 분석하였다.

CVR은 Lawshe[21]에 의해 고안된 것으로 다음과 같은 특징을 갖는다. 첫째, 어떠한 문항이든 중요하다고 응답한 패널의 수가 50%이상일 때 그 문항은 내용 타당도를 어느 정도 가지고 있다. 둘째, 그 문항이 중요하다고 인식하고 있는 패널들이 많으면 많을수록(50%이상) 그 문항의 내용 타당도 정도 또는 범위는 증가한다. CVR을 계산하는 공식은 위와 같으며 다음과 같은 특성들로부터 유도되었다.

$$CVR = \frac{N_e - N/2}{N/2}$$

Ne는 타당하다고 응답한 패널의 수로 본 연구에서 사용한 Likert 6점 척도에서 각각의 항목에 대해 4(동의한다), 5(약간 동의한다), 6(매우 동의한다)에 응답한 응답자들의 빈도를 의미한다. N은 연구에 참여한 전체 델파이 패널의 수를 의미한다. 즉, 중요하다고 응답한 패널수가 50%보다 적을 때 CVR은 음수, 50%일 때 CVR은 0, 100%일 때 CVR은 1.00, 50%이상 100%이하일 때 CVR은 0과 1.00사이에 위치하게 된다. 이러한 CVR 값은 테

[Table 1] 34 Coaching Competencies for Executives

competency clusters	competency	CVR	competency clusters	competency	CVR
Leadership Competencies	Ability to inspire	1.00	Organizational Management Competencies	Performance Management	1.00
	Vision, Goals and Strategy Proposal	1.00		Strategic Thinking	1.00
	Empowerment	1.00		Resource Search	0.69
	Motivation Arosal	1.00		Business Acumen	0.78
	Problem Solving	0.89		Organizational Development	0.67
	Negotiation Ability	1.00		Team-Building	0.55
Skill Competencies	Listening	1.00	Self- Management Competencies	Action Responsibility	1.00
	Questions	1.00		Evaluation	1.00
	Feedback	1.00		Conflict Management	0.87
	Relationship building	0.89		Self Emotional Awareness	1.00
Character Competencies	Goal Deriving	0.89		Self-Control	1.00
	Flexibility	1.00		Independence	0.89
	Responsibility	1.00		Recognition of Reality	0.67
	Consideration	1.00		Confidence	0.78
	Consideration	1.00		Self-Expression	
	Trust	0.89			
	Honest	0.89			
	Initiative	1.00			
Patience	0.89				

이터에 의해 델파이 조사에 참여한 패널 인원수에 따라 최소값이 결정된다. 유의도 0.05 수준에서 전문가 패널 수에 따라서 최소값 이상의 CVR 값을 가진 항목들만이 내용 타당도를 갖는다[24]. 또한 Anderson(1997)은 10~15명의 전문가로도 유용한 델파이 결과를 얻을 수 있다고 제시했다. 본 연구에서는 전문가 패널의 수가 15명이므로 전문가 패널은 적합한 규모로 선택되었으며, Lawshe([21]가 제시한 패널수 대비 적정 CVR 값에 따라 CVR 값이 0.49이상의 항목들만이 내용타당도가 있다고 판단하였다.

1차 델파이 조사에서 5개 역량군 47개 하위역량에 대해 CVR값을 분석한 결과, 5개 역량군에 대해서는 모두 타당하다는 결과가 나왔다. 그러나 47개의 하위역량 중 CVR 값 0.49미만인 항목이 10개로 분석되었다.

CVR이 충족되지 않은 10개 하위역량을 제거하고 37개의 하위역량을 중심으로 2차 델파이 조사를 실시했다. 2차 델파이 조사는 2013년 3월 25일부터 일주간에 걸쳐 수행되었다. 2차 델파이 조사는 1차와 동일한 15명의 패널을 대상으로 실시되었으며, 그 결과는 Table 1과 같다. 2차 델파이 조사 결과 CVR이 낮은 3개의 항목을 제거하였다. 이로써 내용 타당도가 검증된 총 5개 역량군 및 34개의 하위역량이 확정되었다.

다음으로 경영자의 코칭역량 측정문항 개발을 위해 2차 델파이 조사를 통해 확정된 34개의 역량요소를 문항으로 제작하는 작업을 실시하였다.

34개의 역량요소를 측정하기 위해 총 102개의 문항을 개발하여 인적자원관리(HRM) 전공 교수 2인, 교육학 박사 1인의 검증을 거쳐, 이를 3차 델파이 조사를 통해 안면타당도를 검증하였다. 3차 델파이 조사는 1차 및 2차와 동일한 15명의 패널을 대상으로 실시되었으며, 3차 델파이 조사를 통해 102개의 설문문항이 확정되었다.

5.2 외적 타당도와 신뢰도 분석 결과

요인분석(factor analysis)은 정보의 손실을 최소화하면서 많은 변수들을 동질요인으로 묶어 변수를 축소, 단순화시키는 방법이다. 이러한 요인을 추출하는 방법은 여러 가지가 있지만, 가장 널리 이용되는 요인분석 모델은 주성분 분석(principle component analysis)과 공통요인분석(common factor analysis)이다.

본 연구에서는 관련된 변수를 축소, 압축하여 의미 있는 과정을 파악하기 위해서 주성분 분석을 사용하였다. 그리고 요인을 회전하는 방법에는 직교회전 방법을 이용하였는데 직교회전은 회전시 요인들 간의 독립성을 유지시키는 장점이 있다. 본 연구에서는 직교회전을 사용하였으며, 여러 방법 중 Kaiser 정규화가 있는 베리맥스

회전(varimax rotation) 방법을 사용하였다. 또한 본 연구에서는 요인추출의 기준이 되는 요인부하량을 .50 이상으로 설정하였다.

이 역량군과 하위역량이 내적타당도와 외적신뢰도를 확보하고 있는지를 검증하기 위해 본 연구는 272명의 경영자 및 임원을 대상으로 설문조사를 실시하였다.

설문조사는 2013년 4월 5일부터 4월 19일까지 진행되었다. 이들 조사대상자의 표집은 전수조사를 할 수 없는 물리적 한계로 인해 편의표집법(convenience sampling)을 활용하였으며, 온라인에서 설문을 실시하는 방법을 사용하였다. 설문에 응답한 대상자는 총 272명으로 모두 성실하게 응답했다. 조사대상자의 인구통계학적 특성은, 먼저 성별에 있어 남성(212명, 77.9%)이 여성(60명, 22.1%)보다 많았다. 다음으로 학력은 대학교 졸업(122명, 44.9%)이 가장 많았으며, 석사(106명, 39%), 박사(22명, 8.1%), 전문대학 졸업(22명, 8.1%)의 순으로 분석되었다. 연령에 있어서는 40대(96명, 35.3%)가 가장 많았고 30대(80명, 29.4%), 50대(72명, 26.5%), 60세 이상(12명, 4.4%), 30세 미만(12명, 4.4%)의 순으로 나타났다.

그리고 직위에 있어서는 차/부장급(132명, 49.2%)이며 CEO/임원급(138명, 50.8%)로 조사되었다.근속년수에 있어서는 10년 이상 20년 미만(114명, 41.9%)이 가장 많았으며 10년 미만(76명, 27.9%), 20년 이상 30년 미만(64명, 23.5%), 30년 이상(18명, 6.6%)의 순으로 분석되었다. 먼저 리더십 역량군에 대한 요인분석 결과 Table 2와 같이 조사도구에서 요인부하량 .50 이상, 고유치 1이상을 만족하는 문항으로 구성된 6개의 군이 나왔다. 하지만 문제해결 역량에 관한 문항 중1-15번 문항은 요인부하량 값을 충족시키지 못해 삭제되었다. 또한 문항들에 의해 설명되는 설명량은 69.802로 나타나 영감을 주는 역량, 미션과 비전 제시 역량, 임파워먼트 역량, 동기유발 역량, 문제해결 역량, 협상 역량이 리더십 역량군을 69.802% 설명하고 있는 것으로 분석되었다.

그리고 신뢰도를 측정하기 위해 내적일관성을 나타내는 신뢰도 계수인 Cronbach's α 값을 분석하였다. Ven de Ven & Ferry[27]에 의하면 조직 단위의 분석 수준에서 일반적으로 요구되는 Cronbach's α 값이 .60 이상이면 측정도구의 신뢰도에는 별다른 문제가 없는 것으로 일반화되어 있다. 리더십 역량군에 대한 신뢰도분석 결과 영감을 주는 역량의 Cronbach's α 값은 .722, 미션과 비전 제시 역량은 .795, 임파워먼트 역량은 .767, 동기유발 역량은 .796, 문제해결 역량은 .693, 협상 역량은 .777로 하위역량 6개 군 모두 .60 이상을 충족하여 조사도구는 내적 일관성을 갖춘 것으로 나타났다.

상기와 같은 방법으로 나머지 4개의 역량군 즉, 조직

[Table 2] factorial analysis and reliability analysis result about leadership competence

division of question		ingredients					
item	number	1	2	3	4	5	6
Ability to inspire	1-1	.322	.233	.558	.215	.259	.024
	1-2	.043	.207	.846	.118	.041	.103
	1-3	.137	.327	.620	.087	.224	.042
Vision, Goals and Strategy Proposal	1-4	.165	.753	.210	.051	.258	-.149
	1-5	.090	.796	.203	.009	.124	.186
	1-6	.059	.727	.241	.127	.286	.099
Empowerment	1-7	.167	.110	.012	.871	.026	.002
	1-8	.098	.097	.109	.870	.054	.090
	1-9	-.022	-.069	.285	.657	.260	.123
Motivation Arosal	1-10	.169	.131	.470	.147	.613	.042
	1-11	.045	.283	.431	.145	.654	-.040
	1-12	.207	.310	.154	.078	.723	-.066
Problem Solving	1-13	.199	.039	.178	.084	.068	.808
	1-14	.070	.033	-.005	.066	-.008	.845
Negotiation Ability	1-16	.782	.126	.112	.148	.010	.138
	1-17	.796	-.004	.060	.149	.168	.047
	1-18	.832	.143	.112	-.049	.067	.096
eigenvalue		5.759	1.932	1.654	1.426	1.285	1.045
ratio of explanation	69.802	31.994	10.731	9.186	7.925	5.185	4.780
Cronbach's α	.864	.777	.795	.722	.767	.796	.693

관리, 스킬, 인성, 자기관리 등의 역량군을 분석하였다.

그 결과 총 5개 역량군의 34개 하위역량 중 8개의 항목이 제거 또는 통합되고 나머지 26개의 항목에 있어서 타당성 및 신뢰도가 확보되었다. 이로써 최종적으로 5개의 역량군 및 26개의 하위역량으로 구성된 경영자의 코칭역량모델이 확정되었다.

5.3 경영자의 코칭역량에 대한 우선순위 분석

다음은 경영자 코칭역량에 대한 우선순위를 분석하기 위해 Borich 요구도를 활용하여 우선순위를 분석하였다. t검정은 두 수준 평균사이의 차이만을 고려할 뿐 차이의 바람직한 방향성에 대한 판단이 어렵다는 단점을 극복하기 위해서 본 연구에서는 Borich 요구도를 활용하여 우선순위를 분석하였다.

Borich[26]는 설문조사를 통해서 현재의 수준과 바람직한 미래 수준을 확인하고 바람직한 수준에 가중치를 두어 분석의 결과 값을 순서대로 나열하는 요구도 공식을 제안하였다. Borich가 제안한 요구도 분석을 위한 공식은 아래와 같다.

$$\text{Borich's Needs} = (\text{future level} - \text{current level}) \times \text{future level mean} / N$$

5.3.1 리더십 역량군에 대한 우선순위 분석

먼저 리더십 역량군에 있어 우선순위를 분석한 결과

Table 3에서 볼 수 있듯이 동기유발 역량에 대한 요구도가 가장 높게 나타났다. 이는 조직 구성원의 적극적인 참여를 통해 성과를 창출해야하는 경영자에게 가장 필요한 리더십 역량이 동기부여임을 의미한다. 이어서 협상, 임파워먼트, 영감을 주는 역량, 미션과 비전 제시, 문제해결 등의 역량순으로 분석되었다.

[Table 3] priority of Leadership Competencies cluster

competency	Borich's Needs	priority
Ability to inspire	3.18	4
Vision, Goals and Strategy Proposal	3.05	5
Empowerment	3.29	3
Motivation Arosal	3.81	1
Problem Solving	2.54	6
Negotiation Ability	3.65	2

5.3.2 조직관리 역량군에 대한 우선순위 분석

조직관리 역량군에 있어 우선순위를 분석한 결과 Table 4에서 볼 수 있듯이 사업적 통찰력 역량에 대한 요구도가 가장 높게 나타났다. 사업의 미래를 열어 나가야 하는 경영자에게 사업적 통찰력이 중요하게 인식되는 것은 당연한 결과라고 할 수 있다. 다음으로 전략적 사고, 갈등관리, 실행, 자원발굴, 진단과 평가, 팀빌딩 역량순으로

로 분석되었다.

[Table 4] priority of Organizational Management Competencies cluster

competency	Borich's Needs	priority
Strategic Thinking	3.69	2
Resource Search	3.15	5
Business Acumen	4.02	1
Team-Building	2.83	7
Conflict Management	3.76	3
Action Responsibility	3.36	4
Evaluation	2.85	6

5.3.3 스킬 역량군에 대한 우선순위 분석

스킬 역량군에 있어 우선순위를 분석한 결과 Table 5에서 볼 수 있듯이 질문 역량에 대한 요구도가 가장 높게 나타났다. 다음으로 관계형성, 목표설정 순으로 분석되었다.

[Table 5] priority of Skill Competencies cluster

competency	Borich's Needs	priority
Questions	3.34	1
Relationship building	2.87	2
Goal Deriving	2.59	3

5.3.4 인성 역량군에 대한 우선순위 분석

인성 역량군에 있어 우선순위를 분석한 결과 Table 6에서 볼 수 있듯이 배려 역량에 대한 요구도가 가장 높게 나타났다. 다음으로 유연성, 책임감, 인내심, 정직, 솔선수범 등의 역량순으로 분석되었다.

[Table 6] priority of Character Competencies cluster

competency	Borich's Needs	priority
Flexibility	2.24	2
Responsibility	1.84	3
Consideration	2.30	1
Honest	1.64	5
Initiative	1.46	6
Patience	1.75	4

5.3.5 자기관리 역량군에 대한 우선순위 분석

자기관리 역량군에 있어 우선순위를 분석한 결과, Table 7에서 볼 수 있듯이 자기통제 역량에 대한 요구도가 가장 높게 나타났다. 다음으로 자기표현, 현실인식, 자기 감정인식, 독립성 등의 역량순으로 분석되었다.

[Table 7] priority of Self-Management Competencies cluster

division	Borich's Needs	priority
Self Emotional Awareness	2.17	4
Self-Control	2.63	1
Self-Expression	2.55	2
Recognition of Reality	3.18	3
Independence	1.18	3

5.3.6 경영자 코칭역량 전체의 우선순위 분석

다음으로 5개 역량군에 대한 전체적 요구분석을 실시한 결과는 Table 8과 같다. 5개 역량군을 종합한 결과 조직관리 역량군 중 사업적 통찰력 역량이 가장 요구도가 높은 역량으로 분석되었다. 다음으로 리더십 역량군의 동기유발 역량이 두 번째로 높은 요구도를 나타냈다. 세 번째는 조직관리 역량군에 속한 갈등관리, 네 번째는 조직관리 역량군에 속한 전략적 사고, 다섯 번째는 리더십 역량군에 속한 협상 역량이 높은 요구도를 나타냈다.

여기서 특이한 것은 우선순위 5위 안에 속한 하위역량이 모두 리더십 역량군과 조직관리 역량군에 속해 있다는 것이다. 반면 코칭스킬 역량군 및 인성 역량군에 속한 하위역량들은 하위권에 위치하였다. 이러한 결과를 볼 때에 그동안 코칭스킬 중심으로 경영자의 코칭역량을 개발해온 코칭 프로그램들에 있어서 일부 수정이 필요함을 알 수 있다. 경영자 코칭에서는 새로운 리더십 스킬이며 인간관계 스킬, 인재개발 스킬이라고도 할 수 있는 코칭스킬 역량의 개발이 필요한 것은 사실이다. 그러나 실제 경영자 입장에서는 사업적 통찰력, 동기유발, 갈등관리, 전략적 사고, 협상 등 리더십 및 조직관리 영역에서 다루어지는 역량들에 대한 요구가 더 크다는 것을 주지해야 한다.

본 연구의 결과를 종합해 보면 경영자를 위한 코칭역량모델은 단순히 코칭스킬만이 아니라 경영환경에서 필요로 하는 다각적인 지식과 스킬, 경험, 특성 등이 포함되어야 한다는 것을 알 수 있다. 이는 경영자 코칭을 현장에서 실행할 때에 기존의 코칭스킬을 중심으로 한 경영자 코칭 프로그램이나 이슈해결 방법에서 더 발전하여 더 전문적이고 광범위한 영역을 포괄하는 코칭프로그램 및 운영체계가 설계되어야함을 시사한다.

[Table 8] Priority Coaching Competency for Executive

	division	Borich's Needs	priority
Leadership Competencies	Ability to inspire	3.18	9
	Vision, Goals and Strategy Proposal	3.05	11
	Empowerment	3.29	8
	Motivation Arosal	3.81	2
	Problem Solving	2.54	18
	Negotiation Ability	3.65	5
Organizational Management Competencies	Strategic Thinking	3.69	4
	Resource Search	3.15	10
	Business Acumen	4.02	1
	Team-Building	2.83	14
	Conflict Management	3.76	3
	Action Responsibility	3.36	6
	Evaluation	2.85	13
Skill Competencies	Questions	3.34	7
	Relationship building	2.87	12
	Goal Deriving	2.59	16
Character Competencies	Flexibility	2.24	20
	Responsibility	1.84	23
	Consideration	2.30	19
	Honest	1.64	25
	Initiative	1.46	26
	Patience	1.75	24
Self-Management Competencies	Self Emotional Awareness	2.17	22
	Self-Control	2.63	15
	Self-Expression	2.55	17
	Recognition of Reality	2.18	21
	Independence	1.18	27

6. 결론

본 연구의 목적은 경영자 코칭의 선행문헌을 검토, 분석하여 경영자의 코칭역량모델을 개발하고, 요구분석을 통해 경영자의 코칭역량의 우선순위를 분석하는 것이다. 이를 위해 먼저 선행연구를 통해 도출된 5개 역량군 47개 하위역량을 기초로 2차에 걸친 델파이 조사를 실시한 결과 5개 역량군의 34개 하위역량으로 구성된 경영자의 코칭역량모델이 설계되었다. 이어서 앞서 개발된 경영자의 코칭역량모델을 측정하는 문항을 개발하고 요인분석을 통해 내적 타당도 및 외적 신뢰도를 검증하였다. 이를 위해 5개 역량군의 34개 하위역량에 대해 3문항씩 총 102개의 문항을 제작하여 요인분석을 실시하였다. 요인 분석에서 요인부하량 .50이상을 충족하지 못하는 8개의

역량이 삭제되었고 최종적으로 타당도 및 신뢰도를 충족하는 26개의 역량이 확정되었다.

두 번째, 상기 개발된 문항을 사용하여 요구조사를 실시해 현재 수준과 미래 바람직한 수준의 차이를 분석하여 경영자에게 요구되는 코칭역량의 우선순위를 도출하였다. 5개 역량군을 종합한 결과 조직관리 역량군 중 사업적 통찰력 역량이 가장 요구도가 높은 역량으로 분석되었다. 다음으로 리더십 역량군의 갈등관리, 조직관리 역량군의 동기유발, 전략적 사고, 리더십 역량군 중 협상 역량이 차례로 높은 요구도를 나타냈다. 구체적으로 본 연구의 의의와 시사점은 다음과 같다.

첫째, 본 연구는 우선 학문적으로는 기존의 경영자 코칭역량 또는 자질에 대한 연구가 전문코치에 초점이 맞추어져 있거나 실증 분석이 이루어지지 않은 이론적인

모델이 대부분이라는 한계점을 보완하였다. 본 연구에서는 실제 경영자 전문코치 및 경영자들로 이루어진 전문 패널들을 통해 모델의 내적 타당도를 검증하였고, 또한 조직의 리더들을 대상으로 광범위한 조사를 실시하여 모델의 외적 타당도와 신뢰도를 실증분석하였다는 데에 의의가 있다.

둘째, 본 연구는 경영자에게 실제 경영환경 속에서 필수적으로 요구되는 코칭역량이 무엇인지 인지하고, 코칭역량을 효과적으로 개발해 나갈 수 있는 명확한 기준을 제시하였다. 본 연구를 통해 도출된 5개의 역량군은 기존의 전문코치 역량에서 사용되어온 코칭 스킬이외에도 실제 조직의 리더에게 요구되는 리더십 및 조직관리, 또한 모든 개인 및 리더들의 능력의 차이를 나타낼 수 있는 공통 요소인 인성 및 자기관리 등의 범주로 구성되었다. 이것은 기존의 전문코치를 위한 코칭역량모델과는 확연히 다른 요소들을 포함하고 있다. 전문코치들을 위한 역량모델이 코칭스킬을 중심으로 이루어져 있는 것과는 다르게 본 연구를 통해 완성된 경영자들을 위한 코칭역량모델은 리더십, 조직관리, 자기관리 등 조직의 리더들에게 요구되는 핵심역량을 중심으로 이루어졌다는 것이다. 이것은 실제 경영환경에서는 코칭스킬뿐만 아니라 리더들이 발휘해야 하는 다각적인 기능과 역량이 동시에 다루어져야 함을 의미한다. 또한 기존의 코칭역량 연구에서 중요하게 다루어지던 리스크 관리, 네트워킹, 경청, 피드백 등의 요소는 선행연구와는 달리 타당하지 않은 것으로 분석되었다. 이는 앞으로는 코칭의 대상자인 경영자가 실제로 경영현장에서 사용하고 적용할 수 있는 도구나 프로그램에 대한 연구가 더 체계적으로 이루어져야함을 시사한다.

셋째, 본 연구는 경영자 전문코치들에게 조직의 고위급 리더들을 코칭하기 위해서 스스로 어떠한 역량과 기능을 갖추어야 하며, 리더들의 필요와 요구에 어떻게 대응해야 하는지에 대한 명확한 기준을 제시해주었다. 본 연구에서 도출된 경영자 코칭역량 구성요소를 활용할 때 그동안 제기되어 온 전문코치의 질적 수준이나 코칭의 내용에 대한 의문을 상당 부분 해결할 수 있을 것이라 기대된다.

넷째, 본 연구는 HR 등 경영자 코칭과정을 운영하는 전문가에게 보다 전문적이고 광범위한 영역을 포함한 경영자를 위한 코칭프로그램 및 운영체계를 설계할 수 있는 근거를 제시하였다. 또한 경영자의 코칭 전의 역량의 수준과 코칭 후의 역량의 향상 정도를 명확히 측정하고 비교함으로써 코칭의 효과를 객관적으로 평가할 수 있다. 이는 1:1 코칭으로 인해 객관적인 코칭효과를 측정하기 어렵다는 한계를 가지고 있는 경영자 코칭의 난제를 어느 정도 해결해주고, 과정 운영자들의 코칭에 대한 신뢰

를 한층 높이는 결과를 가져다 줄 것이다.

References

- [1] Wycherley, M. & Cox, E. "Factors in the selection and matching of executive coaches in organisations", *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 1(1), 39–53, 2012.
- [2] Kapenberg, E. S. A. "Model of Executive Coaching: Key Factors In Coaching", *Clarmont University, Ph.D. Dissertation*, 2008.
- [3] Kilburg, R. R. "Facilitating intervention adherence in executive coaching: A model and methods", *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 53(4), 251, 2001.
DOI: <http://dx.doi.org/10.1037/1061-4087.53.4.251>
- [4] Meuse, K, P. "valuating the effectiveness of executive coaching: beyond ROI? Coaching: An International Journal of Theory", *Research and Practice*, 2009.
- [5] Bono, J. E., Purvanova, R. K., Towler, A. J. & Peterson, D. B. "A survey of executive coaching practices", *Personnel Psychology*, 62(2), 361-404, 2009.
DOI: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1744-6570.2009.01142.x>
- [6] Brand, H and Marina Coetzee. "An Explorative Study of the Experiences of the Coach and Coachee during Executive Coaching", 2013.
- [7] Kampa-Kokesch, S. & Anderson, M. Z. "Executive coaching: A comprehensive review of the literature", *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 53: 205-228, 2001.
DOI: <http://dx.doi.org/10.1037/1061-4087.53.4.205>
- [8] Feldman, D. C. &Lankau, M. J. "Executive coaching: A review and agenda for future research", *Journal of Management*, 31(6), 829-848, 2005.
DOI: <http://dx.doi.org/10.1177/0149206305279599>
- [9] Diedrich, R. C. "An iterative approach to executive coaching", *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 48(2), 61, 1996.
DOI: <http://dx.doi.org/10.1037/1061-4087.48.2.61>
- [10] Witherspoon, R. & White, R. P. "Executive coaching: A continuum of roles", *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 48(2), 124, 1996.
DOI: <http://dx.doi.org/10.1037/1061-4087.48.2.124>
- [11] Joo, B. K. "Executive coaching: A conceptual framework from an integrative review of practice and research", *Human Resource Development Review*, 4(4),

- 462-488, 2005.
DOI: <http://dx.doi.org/10.1177/1534484305280866>
- [12] International Executive Coaching Summit. The Executive Coaching Forum, from: www.coachfederation.org/exec-coaching-summit.htm, 2008.
- [13] Kilburg, R. R. "Toward a conceptual understanding and definition of executive coaching", *Consulting Psychology Journal: Practice & Research*, 48(2), 134-144, 1996.
DOI: <http://dx.doi.org/10.1037/1061-4087.48.2.134>
- [14] Brock, G. "Grounded Theory of the Roots and Emergence of Coaching", *International University of Professional Studies.*, 2008.
- [15] Passmore, J. "The psychology of Coaching and Mentoring", *Wiley-Blackwell*, 2013.
- [16] Williams, P. "The potential perils of personal issues in coaching", *International Journal of Coaching in Organizations*, 2: 21-30, 2003.
- [17] ICF. "Core competencies", Retrieved November 12, 2006, from: www.coachfederation.org, 2006.
- [18] IAC. The IAC Coaching Masteries Overview, from: http://www.certifiedcoach.org/index.php/get_certified/the_iac_coaching_masteries_overview, 2007.
- [19] Spencer, L. M. and Spencer, S. M. "Competency at work", *John Wiley & Sons*, 1993.
- [20] Boyatzis, R. E. "The competent manager: Amdel for effective performance", *wiley*, 1982.
- [21] Lawshe, C. H. "A quantitative approach to content validity", *Personal Psychology*, 28(4), 563-575, 1975.
DOI: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1744-6570.1975.tb01393.x>
- [22] Young, S. H., Dae, B. K. "Continuing education is based on Delphi survey of workers targeted for life changing trends in education management", *HRD Research*, 9(1), 1-26, 2007.
- [23] Mason, J. "Qualitative research", *Sage*, 1996.
- [24] Jae, H. K. "College Education Services is a professional impact on the employability of students", *Korea University, PhD thesis*, 2011.
- [25] Jung, H. K. "Psychosocial Health reliability and validity of measurement tools black", *Journal of Nursing*. 18 (4). 12-32, 1999.
- [26] Borich, G. D. "A Needs Assessment Model for Conducting Follow-up Studies", *The Journal of Teacher Education*, 31(3), 39-42, 1980.
DOI: <http://dx.doi.org/10.1177/002248718003100310>
- [27] Van de Ven, A. H., & Ferry, D. L. "Measuring and assessing organizations", *Wiley*, 1980.

우 수 명(Soomyung Woo)

[정회원]



- 1991년 4월 ~ 1994년 3월 : 일본 요코하마국립대학교 (경영학 석사)
- 2009년 3월 ~ 2013년 7월 : 경희대학교 경영학 박사

<관심분야>
인사조직

장 영 철(Youngchul Chang)

[정회원]



- 1988년 2월 ~ 1992년 3월 : 캐나다 토론토대학교 (경영학 박사)
- 1992년 6월 ~ 1996년 12월 : 싱가포르 국립대학교 경영대학 수
- 1998년 12월 ~ 1999년 4월 : 싱가포르 국립대 경영대학 교수
- 2001년 1월 ~ 현재 : 경희대학교 경영학과 교수

<관심분야>
인사조직