

리더의 코칭리더십이 구성원의 경력계획 및 태도에 미치는 영향에 대한 연구

Study of Impact of Leader's Coaching Leadership on members' Career planning and Attitudes

원 상 봉*, 이 지 현**

Sang-bong Won*, Jee-Hyun Lee**

요 약

경쟁환경의 변화로 인해 리더에게는 새로운 리더십 스타일이 요구되고 있고 이에 등장하고 있는 것이 코칭리더십이다. 이에 본 연구에서는 코칭리더십이 경력개발에 어떠한 영향을 미치는지를 구성원의 경력계획에 한정하여 살펴보고, 또한 코칭리더십이 구성원의 태도에 어떤 영향을 미치는지를 검토하고자 하였다. 이에 기존 연구를 종합하여 코칭리더십의 하위 구성요소를 방향제시, 촉진, 지지, 경청 및 질문으로 제시하고 경력계획과 조직몰입, 직무만족, 이직의향에 미치는 영향에 대하여 국내 대기업을 대상으로 분석하였다. 분석결과 코칭리더십의 하위요소는 구성원의 경력계획의 구체성 및 도전성에 정(+)적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 특히 경력계획의 구체성과 방향제시와 경청이, 경력계획의 도전성과는 지지가 높은 영향을 미치고 있었다. 조직몰입과 직무만족에도 정(+)적인 영향이 있었고, 이직의향과는 부(-)적인 영향이 나타났다. 코칭리더십의 하위 요소 중 조직몰입에는 촉진과 질문이, 직무만족에는 촉진이, 그리고 이직의향에는 방향제시와 질문이 높은 영향을 미치는 것으로 나타났다.

코칭리더십이 제대로 발휘될 경우 구성원이 경력계획을 보다 구체적이고 도전적으로 수립하게 되며, 조직몰입 및 직무만족이 커지며, 이직의향은 낮아짐을 알 수 있다. 본 연구는 통해 조직에서 리더의 리더십 육성프로그램으로 코칭리더십을 도입할 경우 조직에 긍정적인 효과가 있음을 보여줌에 의의가 있다고 하겠다.

Key Words : Coaching leadership, Career planning, Organizational commitment, Job satisfaction, Turnover intention

ABSTRACT

This study was conducted to investigate how coaching leadership affects organizational members' career planning and attitudes; organizational commitment, job satisfaction and turnover intention. For this purpose, this study used as its subjects at the major companies and subsidiary companies in Korea. The independent variable coaching leadership composed of the 5 factors; guidance, facilitation, inspiration, listening and questioning.

The result of the study, coaching leadership was shown to have a significant effect on career planning, organizational commitment, job satisfaction and turnover intention. The case of coaching leadership is being more, the level of career planning, organizational commitment and job satisfaction are increased and the level of turnover intention are decreased .

The findings of this study are particularly important because they contribute the evidence that support the effects of coaching leadership development program in the company.

* 한국기술교육대학교 테크노인력개발전문대학원 교수(sbwon@kut.ac.kr)

** LG CNS 부장 (redica@gmail.com)

제1저자 (First Author) : 원상봉

교신저자 : 이지현

접수일자 : 2011년 11월 19일

수정일자 : 2011년 12월 07일

확정일자 : 2011년 12월 21일

I. 서론

21세기 한국은 국제적으로 가장 빠른 변화와 성장을 하고 있는 국가로 알려져 있다. 전 세계에서 가장 높은 인터넷 보급률, 경영학계에서 발표되는 새로운 경영전략이 도입되는 test bed라는 명성을 얻을 만큼 빠른 변화와 혁신을 해나가고 있다. 이러한 변화는 산업의 발전, 도시 개발 등 가시적으로 드러나는 것 뿐 아니라 사회와 조직 구조, 의사소통의 방법, 가치관 등 비가시적인 부분에서도 일어나고 있다. 특히 기업은 변화를 가장 빨리 수용하고 인식하여 그에 맞는 변신을 해 나가는 것에 조직의 사활을 걸만큼 변화의 첨병역할을 하고 있다. 많은 기업에서 혁신활동을 진행하고 있으며, 조직 내 변화를 다양한 측면에서 관리하고 있다.

경영환경의 변화로 인한 관리자의 리더십 변화요구, 조직구성원의 직업관 변화, 지식근로자의 증가 등은 조직에 새로운 관리체계를 요구하고 있다. 또한 구성원 개인의 입장에서 자신의 능력개발이 무엇보다도 중요한 목표가 되고 있다. 특히 최근 조직 구성원이 지식이라는 자원을 직접 소유한 지식 노동자로 전환함에 따라 우수한 지식을 가진 구성원이 조직에 남아 성과를 내게 하는데 관심이 높다. 구성원의 특성도 과거와는 달리 개인주의 성향이 강해져 개성을 중시하고, 구성원이 바라는 리더의 리더십도 통제하고 관리하는 형태에서 개인을 배려하는 형태의 리더십을 보다 더 많이 요구하고 있다(김명연, 2000; 이주일, 2001)[1,2]. 이런 환경 하에서 리더의 새로운 리더십으로 거론되고 있는 것이 코칭(coaching)이다. Haberleither 외(2002)는 코칭이란 모든 직원의 잠재력을 개인적 발전단계에 부합되게 개발하여 능력을 극대화하는 것이며, 자신의 능력을 스스로 통제하며 상승시킬 수 있는 인간의 능력을 키워주며 직원이 스스로의 가능성을 인지하고 확대하여 능력과 의욕을 높일 수 있게 하는 리더링 방식이라고 하였다[3]. 코칭은 코치이(coachee)¹⁾가 스스로

자신의 문제를 파악하고 해결방안을 찾아내고 실행할 수 있도록 지원하는 것으로 이를 통해 조직의 성과는 물론 개인의 발전까지 이룰 수 있다고 하였다. 그러나 코칭의 정체성과 효과성에 대한 철저한 학문적 검토가 이루어지지 않고 있으며, 특히 우리나라에서는 현장에서의 높은 관심과는 달리 이 분야에 대한 학문적 접근은 이제 시작되고 있는 단계이다(이선희, 2009)[4].

이에 본 연구에서는 최근 관심이 높아지고 있는 코칭리더십을 리더가 발휘할 경우 구성원에게 어떤 영향이 있는지를 파악하고자 하며, 특히 개인의 역량 개발 활동인 경력계획활동에 어떤 영향을 미치는지를 중점적으로 살펴보았다. 부하직원의 태도는 일반적으로 많이 활용되는 직무만족과 조직몰입을 함께 검토하였다. 조직몰입과 직무만족은 기존 연구에서 조직의 성과에 영향을 주는 요소로 인정받고 있으며(백기복, 2003)[5], 조직측면에서 지식노동자의 조직 내 유지가 중요한 문제(Drucker, 2000)이므로 구성원이 가진 이직의향도 함께 파악해 보았다[6].

이를 통해 향후 관리자의 코칭리더십 육성을 통한 효과를 예측하고, 관리자의 리더십 육성을 위한 바람직한 방향성을 제시할 수 있을 것이다.

II. 이론적 배경과 가설설정

1. 코칭리더십

국내외의 기존 연구를 검토해볼 때, 조직 내에서 리더가 행하는 코칭활동을 지칭하는 용어에는 혼선이 있어 보인다. 많은 연구자들의 연구에서는 물론 현장에서 직접 코칭을 진행하고 있는 경우에도 리더의 코칭에 대해 정확한 정의가 내려지지 않고 있다. 외국 연구에서는 coaching이라는 용어가 통상적으로 사용되고 있으나, 국내 연구자와 관련 문헌에서 조직 내 리더들이 코칭을 하는 것에 대해서 코칭리더십, 코칭행동, 코칭, 코칭관계력, 코칭기술 등 다양한 용어가 활용되고 있다. 각 용어별 사용현황을 표 1에 정리하였다[3, 7-19].

조직 내 리더의 코칭에 대한 여러 가지 견해가 있으나, 리더가 조직의 목표달성을 위해 부하를 이끄는 방법으로 태도나 스킬, 능력을 발휘한다는 측면에서 본 연구에서는 리더의 코칭 행위를 리더십의 관점에서 파악하고자 한다.

리더십에 대한 정의를 살펴보면 Robbins(1996)는 '일정한 상황에서 다른 구성원들로 하여금 조직이나

1) 코칭에서 코칭을 받는 사람을 일컫는 용어는 영어권에서는 coachee라는 용어를 사용한다. 국내 코칭 현실에서는 코칭을 접근한 방법에 따라 코치이, 피코치, 피코치자, 내담자, 클라이언트 등 다양하게 번역되어 사용하고 있다. 본 연구에서는 한국코치협회에서 정의한 바에 따라 코치에게서 코칭을 받는 대상자를 "코치이"로 통일하여 사용하고자 한다.

집단의 공동목표를 달성하는 데 필요한 행위를 하도록 영향을 미치는 과정 또는 그러한 능력'을 리더십이라고 하였고[20], 신유근(1997)은 '리더가 집단이 처한 상황과 집단구성원의 특성이나 기대를 고려하여 구성원들로 하여금 집단 목표를 달성하도록 사회적 영향력을 행사하는 과정'을 리더십이라고 하였다[21]. 코칭에 대한 정의로는 Heslin 등(2006)이 제시한 '코치에게 직무수행 방법을 제시하고, 조직의 기대를 전달하며, 피드백을 주고, 스스로 문제를 해결할 수 있도록 격려하고, 가능성을 깨닫도록 돕는 과정'이라고 하였고[22], Hunt와 Weintraub(2002)의 '상대방에 대한 충분한 지원을 통해 긍정적인 반응을 일으키고 리더의 충분한 피드백을 통해 구성원의 성과에 영향을 주는 것'이라고 하였다[23]. 따라서 앞에서 살펴본 리더십에 대한 개념과 코칭에 대한 개념을 종합하여, 코칭리더십은 "리더가 집단이 처한 상황과 집단구성원의 특성이나 기대를 고려하여 구성원들로 하여금 집단 목표를 달성하도록 구성원들에게 조직의 기대를 전달하고, 피드백을 주고, 문제를 해결할 수 있도록 격려하고, 가능성을 믿고, 경청하고 질문함으로써 구성원 스스로 역량을 개발하고 발휘할 수 있도록 영향력을 행사하는 것"으로 정의한다.

표 1. 연구자별 코칭관련 용어
Table 1. Terminology of Researchers'

용어	주요 연구자	
코칭 리더십	Haberleither, Deistler, & Ungyari (2002), Whitmore(2007), 박선영(2009), 우경화(2009)	
코칭행동	이수홍·한태영(2008), 홍금주·박제연(2006), 백평구(2008)	
코칭	최치영(2003), 이희경(2005), 유동수 외(2008), 김종성(2009),	
기타	코칭 관계력	홍의숙·윤현덕 (2009)
	코칭 기술	최용범 외(2006)
	개인 지도	최용범(2005)

본 연구에서는 기존 연구에서 제시한 행동이나 행위를 검토, 종합하여 코칭리더십의 하위 구성요소를 도출하였다.

조직 내 구성원을 관리해야 하는 관리자의 측면에서 살펴본다면 관리자가 구성원을 대상으로 코칭을 하기 위해서는 일반적으로 관리자에게 요구했던 해당 직무에 대한 지식과 의사결정력뿐 아니라 상당한

수준의 대인관계 기술, 리더십, 의사소통기술이 필요하다(한희정, 2007)[24].

Stowell(1986)과 최치영(2003)은 방향제시(direction), 개발(development), 수행평가(accountability), 관계(relationship)를 코칭의 핵심요소로 보았다[25,13]. Enomono(2004)는 코칭의 주요 스킬을 다섯 가지로 정의하고 있다. 그는 코칭의 스킬을 항상 사용하는 핵심스킬인 코어스킬과 상황에 따라 사용하는 부차적인 스킬인 서브스킬로 구분하고 코어스킬로 질문스킬, 경청스킬, 직관스킬, 자기관리스킬, 확인스킬을 제시하고 있다[26]. 이희경(2005)은 코칭의 스킬을 듣기, 말하기, 태도로 정의하고 있는데, 코치이를 이해할 수 있는 가장 중요한 수단인 '듣기'는 코치는 코치이가 표현하는 것을 들음으로써 정보를 수집하고 상황을 파악한다고 하였다[14]. 말하기 스킬은 질문과 피드백으로 구성되어 있다. 태도는 코치가 코치에게 언어적, 비언어적으로 전달하는 지지, 기대, 신뢰로서 모든 코칭 스킬이 효과적으로 활용될 수 있는 기반이 되며, 코치와 코치이 간의 신뢰관계를 형성하고 코칭의 성과를 촉진하는 필수적인 스킬이라 하였다. 태도는 지지(support), 기대(expect), 신뢰(trust)로 구성되어 있다고 하였다[14].

Heslin 외(2006)는 지금까지의 코칭에 대한 연구결과를 종합하여 구성원의 직무수행을 향상시키기 위한 코칭에 대해서 세 가지 행동유형을 제시하였다. 먼저 "방향제시"는 부하들에게 수행을 향상시키는 방법, 명확한 성과기대, 수행 결과와 관련된 건설적인 피드백을 제공하는 것을 말한다. "촉진"은 부하들이 스스로 문제를 해결하고 수행을 향상시킬 수 있는 방법을 찾을 수 있도록 돕는 것을 말하며, 셋째로 "지지"는 부하들이 그들이 지난 잠재성을 깨닫도록 하고 또 그것을 발휘하도록 돕는 것을 말한다[22].

국제코치연맹(International Coach Federation: ICF)은 미국을 중심으로 한 코치들의 연합회로 수백명의 전문코치의 경험을 통해 코칭역량을 도출하였다. 이를 공통성이 있는 스킬을 모아서 네 개의 집단으로 구분하였다[27]. 첫째 기초세우기(setting the foundation), 두 번째 관계의 공동구축(co-creating the relationship), 세 번째로는 효과적으로 의사소통하기(communication effectively), 네 번째 스킬그룹은 학습촉진과 효과적인 목표달성(facilitating leaning and results)이다. 최용범 외(2006)는 코칭절차에서 대화의 기본 기술로 질문, 경청, 피드백을 제시했다[18]. 이 세 가지 기술은 코칭의 바탕을 이루는 기본 기술이며 고도의 숙련이 필요한 기술이다.

Whitmore(2007)는 코칭교육을 진행하면서 바람직한 코치의 자질을 분석하였는데, 이는 인내심, 공평성, 지원적 자세, 관심, 경청하는 자세, 통찰력, 자각력, 자아인식력, 주의력, 기억력이라고 하였고[7], Park et al.(2008)은 관리자 코칭에서 필요한 기술은 개방적 대화(open communication), 팀접근(team approach), 사람중심(value people), 다양성수용(accept ambiguity), 발전 촉진(facilitate development)으로 정의하였다[28]. 홍의숙 외(2009)는 코칭리더십을 발휘하는데 필요한 스킬로 대인관계스킬, 경청스킬, 질문스킬, 지원스킬을 제시하였다 [17]. 기존 연구자들의 연구결과를 표 2 에 정리하였다.

표 2. 코칭리더십의 구성요소
Table 2. Factors of coaching leadership

연구자	코칭리더십 구성요소
Stowell(1986), 최치영(2003)	방향 제시 (direction), 개발(development), 수평평가 (accountability-피드백), 관계(relationship-인정, 격려, 경청)
Enomono(2004)	질문스킬, 경청스킬, 직관스킬, 자기관리스킬, 확인스킬
이희경(2005)	듣기(적극적 경청), 말하기(질문, 피드백), 태도(지지, 기대, 신뢰)
Heslin et al.(2006)	안내 (guidance), 촉진 (facilitation), 감화(inspiration)
국제코치연맹	기초세우기(setting the foundation), 관계의 공동구축(co-creating the relationship), 효과적으로 의사통하기 (communication effectively), 학습촉진과 효과적목표달성 (facilitating learning and results)
최용범 외(2006)	질문, 경청, 피드백
Whitmore(2007)	인내심, 공평성, 지원적 자세, 관심, 경청하는 자세, 통찰력, 자각력, 자아인식력, 주의력, 기억력, 경청, 질문
Park et al.(2008)	개방적 대화(open communication), 팀접근(team approach), 사람중심(value people), 다양성수용(accept ambiguity), 발전 촉진(facilitate development)
홍의숙 외(2009)	대인관계스킬, 경청스킬, 질문스킬, 지원스킬

선행연구를 토대로 코칭리더십이 효과적으로 발휘 되는데 필요한 행동이나 행위는 방향제시, 촉진, 지지, 경청과 질문의 다섯 가지로 요약하여 활용하고자 한다.

방향제시는 ‘리더가 구성원에게 기대하는 성과를 알려주고 현재의 상황을 파악하게 하고 건설적인 피드백을 하는 과정’, 촉진은 ‘코치가 스스로 자신의

한계를 넘어서 창의적인 생각을 하고 새로운 시도를 할 수 있도록 하는 행동’, 지지는 ‘코치의 가능성과 잠재력을 믿어주고, 이를 토대로 코치의 성장을 장려하는 것’, 경청은 ‘코치의 이야기를 적극적으로 듣고 반응하는 것’. 질문은 ‘질문을 통해 스스로 자신을 되돌아보고 해결방안을 찾도록 하는 방법’이다.

2. 코칭리더십과 경력계획

리더의 코칭행동이나 코칭리더십이 조직구성원의 경력개발활동에 미치는 영향에 관한 연구는 팀 리더 코칭 (Edmondson, 2003)과 리더 활동(Edmondson, Bohmer, & Pisano, 2001)이 팀 학습활동에 유의한 영향을 주었음을 보고하고 있는 정도이다[29,30].

이기은(2008)은 경력계획에 영향을 미치는 요인들과 경력계획에 따른 결과요인들간의 관계를 연구원 182명을 대상으로 조사하였다. 그는 사회적 지원변수 중 상사의 지원이 경력계획과 긍정적인 관련성을 보임을 보고하였다[31].

기존 연구결과를 토대로 리더의 코칭리더십은 구성원의 경력계획에 정(+)의 영향이 있을 것이라고 가설을 세웠다. 세부 가설은 다음과 같다.

가설1. 조직 내에서 리더의 코칭리더십은 구성원의 경력계획 정(+)적인 영향이 있을 것이다.

3. 코칭리더십과 구성원의 태도

홍의숙 외(2009)는 중소기업의 리더 코칭에 대한 연구에서 코칭관계력을 대인관계스킬, 경청스킬, 질문스킬, 지원스킬로 구분하여 부하직원의 직무관련태도에 대한 영향력을 연구하였는데, 코칭관계력은 직무만족 및 조직몰입과 정(+)의 관계가 있다고 보고 하였다[17]. 우경화(2009)는 Stowell(1986)이 제시한 코칭리더십 요소인 방향제시, 개발, 수평평가, 관계가 조직몰입 및 직무만족에 유의한 영향이 있다고 하였다[9, 25].

이를 통해 구성원들에게 스스로 문제를 해결할 수 있도록 도와주고, 잠재력을 끌어올릴 수 있도록 이끌어 주며, 인정과 격려를 통한 진정한 관계는 구성원들의 직무만족 및 조직몰입의 수준을 향상시킬 수 있는 동력이 될 수 있다고 하였다.

Fleishman & Harris(1962)는 트럭제조 공장의 현장 감독들을 대상으로 한 리더십 연구에서 리더십의 행동을 업무적 행동과 배려적 행동으로 구분하여 근로자들의 이직율과 상관관계를 파악했는데, 배려적 행동이 높을수록 이직율이 낮아짐을 보고하였다[32].

Cheong(2008)은 관리자코칭이 조직몰입과 이직의향에 미치는 영향을 연구하였는데, 관리자 코칭은 조직몰입과 정(+)의 관계가 있으며, 이직의향과는 부(-)의 관계가 있다고 보고하였다[33].

이에 본 연구에서는 리더의 코칭리더십이 구성원의 태도 중 조직몰입과 직무만족과는 정(+)의 관계가 있으며, 이직의향과는 (-)의 관계가 있다고 가설을 설정하였다

가설2. 리더의 코칭리더십은 구성원의 조직몰입에 정(+)적인 영향을 미칠 것이다.

가설3. 리더의 코칭리더십은 구성원의 직무만족에 정(+)적인 영향을 미칠 것이다.

가설4. 리더의 코칭리더십은 구성원의 이직의향에 부(-)적인 영향을 미칠 것이다.

지금까지의 논의를 통해 도출된 가설을 검증하기 위해서 본 연구에서는 그림 1과 같은 연구모형을 제시하였다.

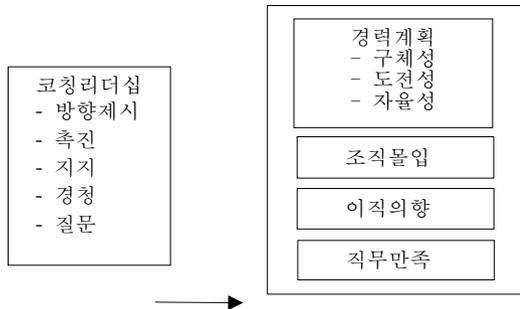


그림 1. 연구모형
Fig.1 Study Model

III. 연구방법

1. 연구표본 및 자료수집

표본은 대기업과 그 계열사로 한정하여 실시하였다. 이는 국내 코칭교육이나 활동이 대부분 대기를 중심으로 확산되고 있고, 코칭을 접할 기회가 상대적으로 적은 중소기업까지 대상을 확대할 경우 설문지의 오류가 발생할 것으로 판단하였기 때문이다. 설문지는 대상기업의 인사부서를 통해 협조를 구하여 배포하고 설문지의 배포 및 취합은 2010년 2월 22일부터 3월 11일까지 약 3주간 실시하였다. 설문에 참여한 기업은 총 7곳의 대기업 및 그 계열사이다.

설문지는 총 360매를 배포하여 265매를 회수하였다. 이중 coding 과정 중 응답이 불성실한 8매를 제외하여 최종 257매를 분석에 활용하였다. 설문 표본

의 인구통계학적 특성은 표 3에 표시하였다.

표 3. 인구통계학적 특성
Table 3. Demographic factor

구분		빈도수	분포(%)
성별	남	209	81.3%
	여	48	18.7%
연령	30세 미만	19	7.4%
	30-34세	62	24.1%
	35-39세	86	33.5%
	40-44세	75	29.2%
	45세 이상	15	5.8%
학력	고졸이하	2	0.8%
	초대졸	10	3.9%
	대졸	203	79.0%
	석사	40	15.6%
	박사이상	2	0.8%
현직장근무연수	1년미만	8	3.1%
	1년-3년	35	13.6%
	3년-5년	43	16.7%
	5년-10년	85	33.1%
	10년이상	86	33.5%
호칭	사원	30	11.7%
	대리	56	21.8%
	과장	93	36.2%
	차장	57	22.2%
	부장이상	21	8.2%

2. 변수의 조작적 정의 및 측정

(1) 독립변수 : 코칭리더십

기존 연구결과를 토대로 코칭리더십은 "리더가 집단이 처한 상황과 집단구성원의 특성이나 기대를 고려하여 구성원들로 하여금 집단 목표를 달성하도록 구성원들에게 조직의 기대를 전달하고, 피드백을 주고, 문제를 해결할 수 있도록 격려하고, 가능성을 믿고, 경청하고 질문함으로써 구성원 스스로 역량을 개발하고 발휘할 수 있도록 영향력을 행사하는 것"으로 정의하였다. 이의 측정을 위하여 기존연구의 코칭리더십의 내용을 검토하여 하위 요소로 방향제시, 촉진, 지지, 경청 및 질문을 제시하였다.

코칭리더십의 요소 중 방향제시, 촉진, 지지는 Heslin et al.(2006)이 제시한 방향제시, 촉진, 지지를 적용하였다[22]. 코칭리더십의 또 하나 중요한 요소로 Enomono(2004) 및 이회경(2005) 등은 경청을 제시하였다[26, 14]. Mishma et al.(2000)은 Rogers(1979)의 연구에 기반하여 active listening 설문을 개발하였는데 본 연구에서는 요인적재치가 0.5

이상인 7개 항목을 설문으로 활용하였다[34, 35]. 코칭리더십의 질문은 최용범(2005)이 개발한 설문을 활용하였다[19].

(2) 결과변수 : 경력계획, 조직몰입, 직무만족, 이직의향

경력계획이란 개인이 자신의 미래 경력과 관련하여 관계된 제반 여건을 고려하여 자신의 경력목표를 설정해 가는 종합적인 과정이라고 할 수 있다(김홍국, 2000)[36]. 본 연구에서는 경력계획을 "조직구성원 개인이 원하는 경력목표를 성취하기 위한 활동"으로 정의한다. 측정도구는 효과적인 목표수립 방법을 제시한 Steers(1984)의 연구를 토대로 구체성, 도전성, 그리고 자율성의 세 가지로 경력계획의 하위항목을 제시한 김희경(2005)의 측정도구를 활용하였다 [37, 38]. 조직몰입이란 "개인이 특정조직에 대하여 애착을 가짐으로써 그 조직에 남아있고 싶어하고 조직을 위해서 더 노력하려 하며 조직의 가치와 목표를 기꺼이 수용하게 되는 심리적 상태"이라고 정의하고자 하며, 강신규(1998)과 주해식(2002)의 논문에서 활용한 McGee & Ford (1987)의 설문을 활용하였다[39-41]. 직무만족은 "구성원 개인이 가진 직무에 대한 긍정적인 마음가짐"으로 정의하고 김익균(1992)에서 활용한 Brayfield & Rothe(1951)의 설문을 활용하였다[42, 43]. 이직의향은 "구성원이 해당조직의 일원이기를 포기하고 자발적으로 조직을 떠나려는 의도"로 정의하고 이 변수 측정을 위하여 Michael & Spector(1982)의 3문항을 사용하였다[44].

설문지는 인력개발 및 경영학관련 학과 교수 및 박사급 연구원, 국내 인사부서 담당자들의 사전 검토를 통해 설문 내용 점검 및 pilot test를 하였다.

VI. 연구결과

1. 측정도구의 타당성 및 신뢰성 검증

측정도구의 타당성 및 신뢰성 검증을 위해 확인적 요인분석을 실시하였다. 요인분석은 고유값을 1을 기준으로 하였고, 요인적재치는 .4이상으로 설정하였다. 그리고 회전방법은 베리맥스방법을 활용하였다.

각 요인별 코칭리더십의 요인분석을 실시한 결과 방향제시, 촉진, 경청, 질문에서 각각 1항목이 제거되어 총 4항목이 제거되었다. 각 요인별 Cronbach α 값은 경청태도, 방향제시, 촉진, 지지의 값은 각각

.831, .817, .778, .774로 나타나 요인으로 사용시 문제가 없는 것으로 분석되었다. 그러나 질문은 .561로 나타나 신뢰도에 문제가 없음을 가르는 기준인 .6보다 낮은 것으로 나타났으나, 본 연구에서 코칭리더십의 구성요소로 질문의 중요성을 감안하여 문제점을 감안하고 활용하였다. 경력계획에서는 경력계획의 구체성에서 1항목이 제외되었고, 경력계획의 자율성은 전체 항목이 해당항목에 적재되지 않아 제외하였다. 각 요인별 Cronbach α 값은 경력계획 구체성이 .784, 경력계획 도전성이 .632으로 나타났다. 구성원의 태도에서는 조직몰입의 한 항목이 제외되었고, 요인별 Cronbach α 값은 조직몰입이 .877, 직무만족이 .858, 이직의향이 .920으로 사용에 문제가 없는 것으로 나타났다. 각 요인별 분석결과를 표 4에 표시하였다.

표 4. 측정도구의 Cronbach's α 및 요인분석결과
Table 4. Results of Cronbach's α and factor analysis

요인	하위 변수	문항	Cronbach α	고유값	설명량	누적 설명량	
코칭 리더십		경청	6	.831	3.283	19.312	19.312
		방향제시	3	.817	2.396	14.097	33.409
		지지	3	.778	2.330	13.708	47.117
		촉진	2	.744	1.607	9.455	56.572
		질문	3	.561	1.516	8.92	65.492
경력 계획		구체성	3	.784	2.132	35.537	35.537
		도전성	3	.632	1.755	29.25	64.787
조직몰입		7	.877	4.048	25.302	25.302	
직무만족		6	.858	3.676	22.973	48.275	
이직의향		3	.920	2.716	16.974	65.249	

2. 기술통계 및 상관관계

변수들간의 상관관계를 분석해 보면, 코칭리더십의 방향제시는 종속변수 중 조직몰입(.418)>직무만족(.407)>이직의향(-.364)의 순으로 나타났고, 촉진은 조직몰입(.419)>직무만족(.402)>경력계획 구체성(.312), 지지는 조직몰입(.418)>이직의향(-.393)>직무만족(.370), 경청은 경력계획 구체성(.310)>직무만족(.207)>경력계획 도전성(.190), 질문은 조직몰입(.371)>직무만족(.361)>이직의향(.314)로 나타났다 이를 통해 볼 때 코칭리더십은 구성원의 경력계획 및 태도에 영향을 미치는 것을 알 수 있다.

3. 가설검증

가설검증을 위하여 우선 코칭리더십의 하위요소를 평균하여 단일변수로 활용하여 종속변수에 어떤 영향을 미치는 지를 살펴보았다. 두 번째로 종속변수에 가장 큰 영향을 미치는 코칭리더십의 하위요소를 과

악하기 위해 다중회귀 분석을 실시하였다.

가설1의 검증결과, 코칭리더십과 경력계획 구체성간의 회귀분석에서 코칭리더십은 경력계획 구체성과 도전성에 유의적인 정(+)적인 영향을 보이는 것으로 나타났다(표 5, 표 6).

표 5. 코칭리더십과 경력계획 구체성간의 단순회귀분석결과
Table 5. Results of Regression analysis of coaching leadership and career planing's concreteness

모형	독립변수	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의 확률	VIF
		B	표준 오차				
1	(상수)	1.279	.327		3.912	.000	
	코칭리더십	.577	.083	.401	6.984	.000	1
R ² = .161 F = 48.777 p = .000							

a. 종속변수: 경력계획 구체성

표 6. 코칭리더십과 경력계획 도전성간의 단순회귀분석결과
Table 6. Results of Regression analysis of coaching leadership and career planing's challenge

모형	독립변수	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의 확률	VIF
		B	표준 오차				
1	(상수)	2.576	.263		9.806	.000	
	코칭리더십	.344	.066	.309	5.192	.000	1
R ² = .096 F = 26.958 p = .000							

a. 종속변수: 경력계획 도전성

두 번째 다중회귀분석에서는 코칭리더십의 하위 항목 중 구성원의 경력계획의 구체성에는 방향제시와 경청이, 경력계획의 도전성에는 지지가 유의적이며 정(+)적인 영향을 미치는 것으로 나타났다(표 7, 표 8).

표 7. 코칭리더십 하위요소와 경력계획 구체성간의 다중회귀 분석 결과
Table 8. Results of Multiple regression analysis of factors of coaching leadership and career planing's concreteness

독립변수	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의 확률	공선성통계량 공차 VIF	
	B	표준오차					
(상수)	1.368	.337		4.062	.000		
방향제시	.180	.085	.169	2.118	.035	.516 1.937	
촉진	.112	.080	.112	1.409	.160	.524 1.909	
지지	.095	.090	.083	1.052	.294	.533 1.876	
경청	.190	.062	.192	3.045	.003	.830 1.205	
질문	-.024	.092	-.019	-.259	.796	.630 1.588	
모델요약 : R ² = .157, F = 10.525***							

*** P<.001, ** p<.01, * p<.05

표 8. 코칭리더십 하위요소와 경력계획 도전성간의 다중회귀 분석결과
Table 8. Results of Multiple regression analysis of factors of coaching leadership and career planing's challenge

독립변수	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의 확률	공선성통계량 공차 VIF	
	B	표준오차					
(상수)	2.495	.271		9.216	.000		
방향제시	.017	.068	.021	.252	.801	.516 1.937	
촉진	.011	.064	.014	.172	.863	.524 1.909	
지지	.189	.072	.213	2.604	.010	.533 1.876	
경청	.059	.050	.078	1.185	.237	.830 1.205	
질문	.084	.074	.085	1.136	.257	.630 1.588	
모델요약 : R ² = .107, F = 6.034***							

*** P<.001, ** p<.01, * p<.05

가설2의 검증결과, 코칭리더십은 조직몰입에 유의적인 정(+)적인 영향을 보이는 것으로 나타났다(표 9). 코칭리더십의 하위 요소 중 촉진과 질문이 조직몰입에 정(+)적인 영향이 있는 것으로 나타났다(표 10).

표 9. 코칭리더십과 조직몰입간의 단순회귀분석 결과
Table 9. Results of Regression analysis of coaching leadership and organizational commitment

모형	독립변인	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의 확률	VIF
		B	표준 오차				
1	(상수)	1.537	.255		6.033	.000	
	코칭리더십	.601	.064	.505	9.336	.000	1
R ² = .255 F = 87.156 p = .000							

a. 종속변수: 조직몰입

표 10. 코칭리더십과 조직몰입간의 다중회귀분석 결과
Table 10. Results of Multiple regression analysis of factors of coaching leadership and organizational commitment

독립변수	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의 확률	공선성통계량 공차 VIF	
	B	표준오차					
(상수)	1.597	.258		6.183	.000		
방향제시	.123	.065	.140	1.888	.060	.516 1.937	
촉진	.232	.061	.280	3.803	.000	.524 1.909	
지지	.061	.069	.065	.889	.375	.533 1.876	
경청	-.013	.048	-.016	-.282	.778	.830 1.205	
질문	.180	.070	.172	2.561	.011	.630 1.588	
모델요약 : R ² = .289, F = 20.402***							

*** P<.001, ** p<.01, * p<.05

가설3의 검증결과, 코칭리더십은 직무만족에 유의한 정(+)적인 영향을 보이는 것으로 나타났다(표 11). 코칭리더십 하위 요소 중 촉진이 직무만족에 정(+)적인 영향이 있는 것으로 나타났다(표 12).

표 11. 코칭리더십과 직무만족간의 단순회귀분석 결과
Table 11. Results of Regression analysis of coaching leadership and job satisfaction

모형 독립변인	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의 확률	VIF
	B	표준 오차	베타			
(상수)	1.225	.281		4.361	.000	
1 코칭리더십	.604	.071	.471	8.520	.000	1
R ² = .222 F = 72.588 p = .000						

a. 종속변수: 직무만족

표 12. 코칭리더십과 직무만족간의 다중회귀분석 결과
Table 12. Results of Multiple regression analysis of factors of coaching leadership and job satisfaction

독립변수	비표준화 계수		표준화 계수(β)	t	유의 확률	공선성통계량 공차	B
	B	표준 오차	계수(β)				
(상수)	1.295	.289		4.485	.000		
방향제시	.140	.073	.148	1.923	.056	.516	1.937
촉진	.217	.068	.242	3.175	.002	.524	1.909
지지	.025	.077	.024	.318	.750	.533	1.876
경청	.056	.054	.063	1.039	.300	.830	1.205
질문	.151	.079	.133	1.918	.056	.630	1.588
모델 요약 : R ² = .236***, F = 15.464***							

*** P<.001, ** p<.01, * p<.05

표 13. 코칭리더십과 이직의향간의 단순회귀분석 결과
Table 13. Results of Regression analysis of coaching leadership and turnover intention

모형 독립변인	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의 확률	VIF
	B	표준오차	베타			
(상수)	4.759	.370		12.857	.000	
1 코칭리더십	-.719	.093	-.434	-7.688	.000	1
R ² = .188 F = 59.106 p = .000						

a. 종속변수: 이직의향

표 14. 코칭리더십 하위요소와 이직의향간의 다중회귀분석 결과
Table 14. Results of Multiple regression analysis of factors of coaching leadership and turnover intention

독립변수	비표준화 계수		표준화 계수(β)	t	유의 확률	공선성통계량 공차	VIF
	B	표준오차	계수(β)				
(상수)	4.870	.380		12.825	.000		
방향제시	-.259	.096	-.212	-2.704	.007	.516	1.937
촉진	.050	.090	.043	.557	.578	.524	1.909
지지	-.194	.102	-.147	-1.907	.058	.533	1.876
경청	-.105	.070	-.092	-1.498	.135	.830	1.205
질문	-.241	.103	-.165	-2.336	.020	.630	1.588
모델 요약 : R ² = .207***, F = 13.075***							

*** P<.001, ** p<.01, * p<.05

가설4의 검증결과, 코칭리더십은 이직의향에 유의적인 부(-)적인 영향을 보이는 것으로 나타났다(표

13). 코칭리더십의 하위 요소 중 방향제시와 질문이 이직의향에 부(-)적인 영향이 있는 것으로 나타났다(표 14).

V. 결론 및 제언

본 연구는 조직 내 리더의 코칭리더십이 구성원의 경력계획 및 조직에 대한 태도에 어떤 영향을 미치는지를 파악하기 위해 실증분석을 실시한 것이다. 이를 위해 국내 대기업을 중심으로 설문조사를 하여 총 257명의 설문을 실증분석에 활용하였다. 분석을 위한 도구로 코칭리더십은 방향제시, 촉진, 지지, 경청, 질문의 다섯 가지 하위영역을 활용하였고, 구성원의 경력계획은 구체성과 도전성을 활용하여 실시하였다. 그리고 조직몰입과 직무만족, 이직의향은 하위요소를 두지 않고 종합적인 개념으로 활용하였다. 코칭리더십이 경력계획 및 태도에 미치는 영향을 세 부적으로 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 코칭리더십이 부하직원의 경력계획에 미치는 영향에서는 코칭리더십은 부하직원의 경력계획의 구체성과 도전성에 정(+)적인 효과가 있는 것으로 나타났다. 부하직원의 현재 상황을 충분히 파악하면서 꿈을 잘 가르도록 하고 커리어플랜과의 적합성을 유지하는 일이 우수인재의 확보와 직결되고(Honda & Ishikawa, 2002), 현대의 조직은 능력 있고 역량 있는 구성원을 얼마나 보유하고 있느냐가 조직의 성패를 좌우한다(Drucker, 2000; E. Michaels, Handfield-Jones, & Axelrod, 2002)고 볼 때, 본 연구의 결과는 중요하다 하겠다[45, 6, 46]. 조직 내에서 코칭리더십을 발휘하는 관리자가 있을 경우, 하위 조직내의 구성원은 경력개발을 잘 할 수 있을 것이며, 역량이 높아지고, 보다 높은 성과를 달성할 수 있는 선순환 구조가 형성될 수 있음을 유추해 볼 수 있다. 이는 개인의 역량이 높아진다는 개인적인 차원 뿐 아니라 조직 차원에서도 효과적인 코칭리더십을 가진 관리자와 이를 통해 역량이 높아진 구성원을 보유하게 됨으로써 조직의 역량도 높아지는 효과가 있을 수 있음을 보여주는 것이다.

둘째, 관리자의 코칭리더십은 부하직원의 조직몰입, 직무만족, 이직의향에도 영향을 미치는 것으로 나타났다. 조직몰입과 직무만족과는 정(+)적인 영향을 미치고, 이직의향과는 부(-)적인 영향을 미치고 있었는데 이는 홍의숙 외(2009), 우경화(2009)와 같은 결과이며, 코칭리더십이 부하직원의 직무태도에 대해서 긍정적인 영향을 미친다는 연구결과(박선영,

2009)와도 같다[17, 9, 8]. 특히 홍의숙 등(2009)이 중소기업을 대상으로 한 코칭리더십의 효과측정과도 같은 결과를 보인 것을 보면 코칭리더십은 조직의 규모와는 상관없이 부하직원의 직무만족과 조직몰입과는 정(+)적인 효과가 있음을 알 수 있다[17]. 코칭리더십과 이직의향은 부(-)적인 영향이 있는 것으로 분석되었는데, 이는 기존의 Fleishman & Harris(1962), Cheong(2008)과 같은 결과이다[32].

조직 내에서 관리자가 적절한 코칭리더십을 발휘할 경우 조직의 발전에 긍정적인 영향이 있고, 관리자를 대상으로 코칭리더십을 육성하는 것이 앞으로 구성원의 조직몰입이나 직무만족, 이직의향을 낮추는 등 조직에서 요구하는 효과적인 리더십 교육이 될 수 있다고 할 수 있겠다. 이는 Whitmore(2007)는 "관리자들이 코칭 원칙에 따라 관리한다면 더 높은 성과를 거두는 동시에 직원개발에도 일조할 수 있다. 즉 동시에 두 가지 일을 해낼 수 있는 셈이다. 이는 관리자가 코치가 됨으로써 얻을 수 있는 결과다"라고 한 것을 증명하는 것이다[7].

앞서 코칭리더십이 조직과 구성원에게 긍정적인 영향이 있음을 살펴보았으나, 향후 추가 연구를 위해 다음과 같이 제언하고자 한다.

첫째, 리더십 연구는 다양한 방향으로 진행될 수 있는데, 중요한 것은 리더십을 육성하여 그 효과성을 측정하고 향후 육성의 방향성을 제시하는 것이다. 이를 위해 본 연구에서 제시한 코칭리더십의 하위요소를 교육프로그램으로 개발하고 이를 조직 내 관리자들에게 교육한 후 효과성을 검증하는 것이 반드시 필요하다고 본다.

둘째, 다양한 변인이 고려된 코칭리더십 효과성 연구가 필요하다. 리더십의 효과성 연구는 다양한 변인을 고려한 상호작용을 연구하여야 하며(Yukl, 2002)[47], 따라서 본 연구도 중간관리자의 코칭리더십을 측정하기 위한 미시적 관점의 연구이므로 향후 보다 발전적인 코칭리더십 효과성 연구를 위해서는 다양한 상황변인 및 개인 특성, 그리고 본 연구에서 고려하지 못한 코칭리더십 행동이 추가로 고려되어야 할 것이다.

셋째, 본 연구에서는 개인의 경력개발 활동 중 경력계획 만을 활용하여 코칭리더십 연구를 진행하였다. 경력개발은 개인의 목표와 조직의 목표를 연계시키는 과정이며, 단순한 하나의 행위가 아닌 프로세스를 가진 활동이다. 따라서 향후 연구에서는 경력개발 프로세스 전체를 대상으로 코칭리더십의 효과 검증이 필요하다.

참 고 문 헌

- [1] 김명연. "한국 기업조직에서 부하가 갖는 상사에 대한 신뢰와 불신의 기반". *한국심리학회지 연차학술대회 발표논문*, 91-107, 2000
- [2] 이주일. "조직에서의 정서: 리더와 구성원간의 신뢰와 불신을 중심으로". *한국심리학회지*, 20(1), 91-128, 2001.
- [3] Haberleither, E., Deistler, E., & Ungvari, R. *코칭 리더십* (이영희, 역.). 서울: 국일증권경제연구소, 2002
- [4] 이선희. "리더십 코칭 연구의 현재와 향후 연구방향". *사회과학연구*, 20(1), 115-142, 2009.
- [5] 백기복. *조직행동연구 (제3판): 조직과 인간의 새로운 만남*. 서울: 창민사, 2003.
- [6] Drucker, P. F. *변화 리더의 조건 : 어떻게 변화를 이끌어 갈 것인가* (이재규, 역.). 청림출판, 서울, 2000
- [7] Whitmore, J. *성과 향상을 위한 코칭리더십* (김영순, 역.). 서울:김영사, 서울, 2007.
- [8] 박선영. "리더의 코칭리더십이 부하직원의 조직몰입과 경력몰입에 미치는 영향". *고려대학교 석사학위논문*, 서울, 2009
- [9] 우경화. "코칭리더십이 조직구성원의 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향". *한양대학교 석사학위논문*, 서울, 2009
- [10] 이수호 · 한태영. "성과관리 코칭과 피드백 환경이 인사평가 공정성에 미치는 영향". *한국심리학회지 산업 및 조직*, 21(1), pp. 59-81, 2008
- [11] 홍금주 · 박재연. "코칭요인이 종업원의 직무만족에 미치는 영향-외식업체의 코칭제도 실시 유무에 따른 비교분석을 중심으로". *한국식품조리과학회지*, 22(2), pp. 131-139, 2006.
- [12] 백평구. "조직 문화와 관리자 코칭 행동에 관한 연구". *중앙대학교 석사학위논문*, 서울, 2008.
- [13] 최치영. "상사의 코칭이 직원 및 고객만족에 미치는 영향에 관한 연구: 우리나라 대학병원 간호사를 중심으로". *수원대학교 박사학위논문*, 수원, 2003
- [14] 이희경. *코칭입문*. 교보문고, 서울, 2005
- [15] 유동수, 김현수, 한상진. *한국형 코칭*. 학지사, 서울, 2008

- [16] 김종성. "리더의 코칭이 구성원의 직무몰입과 직무만족에 미치는 영향: 신뢰의 매개효과를 중심으로". 한국기술교육대학교 석사학위논문, 천안, 2009
- [17] 홍의숙 · 윤현덕. "연구논문 : 중소기업 리더 코칭이 직무관련 태도에 미치는 영향에 관한 연구". 기업경영연구 (구, 동림경영연구), 30(0), pp. 259-275, 2009.
- [18] 최용범 · 이기성. "기업체 교육에서 조직의 코칭환경 및 조직구성원의 코칭기술인지 분석". 산업교육연구, 13, pp. 35-50, 2006
- [19] 최용범. "기업교육에 있어서 개인지도 환경 및 기능에 대한 인지도 분석". 연세대학교 석사학위논문, 서울, 2005
- [20] Robbins, S. *Organizational behavior concepts, controversies, applications*. New Jersey: Prentice-Hall, 1996.
- [21] 신유근. *인간존중의 경영*. 다산출판사, 서울, 1997
- [22] Heslin, P. A., Vandewalle, D., & Latham, G. P. "Keen to help? Manager's implicit person theories and their subsequent employee coaching." *Personnel Psychology*, 59(4), pp. 871-902, 2006.
- [23] Hunt, J. M., & Weintraub, J. *The Coaching Manager, Developing Top Talent in Business*. Newbury Park, CA: Sage, 2002
- [24] 한희정. "조직 중간관리자의 코칭역량에 관한 연구". 서울대학교 석사학위논문, 서울, 2007
- [25] Stowell, S. *Leadership and Coaching. University of Utah, Ph.D Dissertation*. 1986.
- [26] Enomono, H. *부하의 능력을 열두 배 키워주는 마법의 코칭 (황소연, 역.)*. 새로운 제안, 서울, 2004.
- [27] ICF. Core Competencies. from <http://www.coachfederation.org/research-education/icf-credentials/core-competencies/>
- [28] Park, S., McLean, G. N., & Yang, B. "Revision and Validation of an Instrument Measuring Managerial Coaching Skills" in Organizations Paper presented at the Online Submission, Paper presented at the *Academy of Human Resource Development International Research Conference in the Americas*, 2008.
- [29] Edmondson, A. C. "Speaking up in the operating room: how team leaders promote learning in interdisciplinary action teams." *Journal of Management Studies*, 40(6), pp. 1419 - 1452, 2003.
- [30] Edmondson, A. C., Bohmer, R. M., & Pisano, G. P. "Disrupted routines: Team learning and new technology implementation in hospitals." *Administrative science quarterly*, 46(4), pp. 685 - 716. 2001.
- [31] 이기은. "경력계획의 영향요인과 결과에 관한 연구". 산업경제연구, 21(2), pp. 783-803, 2008
- [32] Fleishman, E. A., & Harris, E. F. "Patterns of leadership behavior related to employee grievances and turnover." *Personnel Psychology*, 15(2), pp. 43-56. 1962.
- [33] Cheong, L. H. "Investigating the Impact of Managerial Coaching on Employees' Organizational Commitment and Turnover Intention in Malaysia." *University of Malaya*, MB, 2008.
- [34] Mishima, N., Kubota, S., & Nagata, S. "The development of a questionnaire to assess the attitude of active listening." *Journal of Occupational Health*, 42(3), pp. 111 - 118, 2000.
- [35] Rogers, C. R., & Farson, R. E. "Active listening" In Kolb D, Rubin I, MacIntyre J. *Organizational Psychology*. Third edition. New Jersey: Prentice Hall, 1979.
- [36] 김홍국. *경력개발의 이론과 실제*. 서울: 다산출판사, 2000
- [37] Steers, R. M. *Introduction to organization behavior (2nd)*: Foreman and Ccompany, 1984.
- [38] 김희경. "경력계획의 속성이 경력 만족, 경력 몰입에 미치는 영향에 관한 연구", 서울대학교 석사학위논문, 서울, 2005
- [39] 강신규. "M&A에 대한 인식이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 실증적연구합병 및 통합기업의 종업원을 중심으로". 경희대학교 박사학위논문, 서울, 1998
- [40] 주해식. "M&A 기업의 조직변화가 구성원의 태도에 미치는 영향에 관한 연구". 서강대학교 박사학위논문, 서울, 2002.
- [41] McGee, G. W., & Ford, R. C. "Two (or

more?) dimensions of organizational commitment: Reexamination of the affective and continuance commitment scales.” *Journal of Applied Psychology*, 72(4), pp. 638-642. 1987.

[42] 김익균. “MIS요원의 경력지향에 따른 직무만족 및 조직몰입의 차이에 관한 연구”. *서강대학교 석사학위논문*, 서울, 1992.

[43] Brayfield, A. H., & Rothe, H. F. “An index of job satisfaction.” *Journal of Applied Psychology*, 35(5), pp. 307 - 311, 1951.

[44] Michaels, C. E., & Spector, P. E. “Causes of employee turnover: A test of the Mobley, Griffeth, Hand, and Meglino model.” *Journal of Applied Psychology*, 67(1), pp. 53 - 59. 1982.

[45] Honda, K., & Ishikawa, H. *알기쉬운 비즈니스 코칭* (송원재, 역.). 새로운 사람들, 서울, 2002.

[46] Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. *인재전쟁* (최동석 & 김성수, 역.). 세종출판, 서울, 2002.

[47] Yukl, G. *현대조직의 리더십 이론 (제5판)*, 시그마프레스, 서울, 2002.

원 상 봉 (Sang-bong Won)

정회원



1988.1-1991.10 한국산업인력공단 직업훈련연구소 책임연구원

1992년 3월~현재 : 한국기술교육대학교 교수

<관심분야> 인력개발, 직업기술교육, 직무분석, 교육과정개발, 교육평가

이 지 현 (Jee-hyun Lee)

정회원



1991년 7월~1999.9 : LG전자

1999.10~현재 : LG CNS

2011년 2월:한국기술교육대학교
인력개발학 박사

<관심분야> 인력개발, 코칭리더십, 조직문화, 조직개발, 교육과정개발