



커리어 개발, 조직문화, MZ세대의 차원으로 본 조직 내 인적자원개발을 위한 코칭의 역할과 전망

남상은(한국커리어학습코칭연구소, 부소장)

I. 서론

팬데믹이 우리 삶의 모든 측면, 특히 고용과 인재개발에 있어 예상치 못했던 변화를 초래했다는 것은 이제 더 이상 뉴스가 아니다. 인적자원관리협회(SHRM: Society for Human Resource Management)의 설문조사에 따르면 미국 근로자의 40%가 새로운 직업을 찾고 있거나 곧 이직을 계획하고 있다고 한다. 이런 상황에서 조직 내에서 어떻게 인재를 유지할 것인지, 구성원들이 어떻게 자신의 역량과 커리어를 개발할 수 있도록 지원할 것인지에 대해 고민하고 적절한 답을 찾는 것은 기업이 갖는 중대한 소임이라고 할 수 있다. 실제 Lighthouse Research & Advisory의 연구에 따르면 직장을 떠난 근로자의 3분의 2는 성장의 기회가 부족하기 때문이라고 답했고 이들의 90%는 성장 및 자기 개발의 기회가 제공된다면 계속 일할 수도 있다고 답했다. 조직 내부에서의 기회를 창출하고 조직구성원의 조직몰입을 향상시키기 위해 애자일 조직은 더욱 인재 양성 프로그램 개발에 집중하고 있는 것도 사실이다.

비즈니스 환경이 빠르게 변화하고 있고 변화하는 환경에서 역할의 변화도 급변함에 따라 전통적인 경력 개발 방식은 그 속도를 따라갈 수 없게 되었다. 단계적이고 선형적이던 경력 개발 방식에서 개인의 변화가 자유로운 프로틴 경력으로, 이동 영역의 의미가 무력해진 무경계 경력, 다양한 삶의 측면과 더불어 경력의 패턴이 변화하는 만화경 경력 등으로 경력 개념에 대한 초점이 조직 중심에서 개인 중심으로 이동하고 있다. 그러나 경력은 조직과 개인의 관계에서 형성되고, 개인의 경력 개발에 미치는 조직의 영향력은 여전히 중요하다. 현재도 조직 구성원의 적응, 조직사회화, 역량 향상 등의 목적으로 조직 차원의 경력개발이 이루어지고 있다(이정아, 김근호, 2021).

얼마 전 모 기업의 인재개발원으로부터 핵심인재들의 경력 개발을 위한 커리어코칭을 수행하는 임원들에 대한 코칭 교육을 요청받아 실행했다. 작년 모 대형병원에서는 점점 높아지는 구성원들의 이직률을 감소시키고 조직과 직무에 몰입시키기 위해 커리어코칭 전략을 선택했다고 하면서 코칭 교육을 의뢰하여 실시하기도 했다. 모 중소기업에서는 동료 간 코칭을 상시화 함으로써 조직 자체에 코칭문화를 만들어가는 시도를 하고 있다. 이는 모두 구성원들의 커리어 및 역량 개발에 대한 지원을 코칭으로 실시한 사례이다. 이처럼 조직 내 개인은 조직 안에서 자신의 발전과 성장에 관심을 기울여주는 사람들과의 상호작용을 통해 조직활동에 대한 영향을 주고받는다(Cross & Cummings, 2004). 따라서 조직은 조직 구성원들 간의 다양한 상호작용을 지원함으로써 개인의 경력 개발을 견인할 수 있고, 코칭은 상호작용을 통한 대표적인 인적자원 개발 지원 활동이라고 할 수 있다.

따라서 본 글에서는 조직 내 인적자원 개발 방식으로 코칭과 관련하여 다음의 질문에 대한 답을 탐색해보고자 한다. 첫째, 조직 구성원의 커리어 개발 도구로서의 코칭은 어떠한가? 둘째, 조직문화로서의 코칭은 어떠한가? 셋째, MZ세대와 코칭은 어떻게 맥락을 같이 하는가?

II. 조직구성원의 커리어 개발 도구로서의 코칭

1) 코칭은 무엇인가?

흔히 코칭은 스포츠 분야에서 자주 등장하는 용어였지만, 2000년 이후 학습과 커리어, 비즈니스 등 개인의 인생 전반에 걸친 영역에서 사용되고 있다는 것을 알 수 있다. 미국이나 영국의 전통적인 스포츠 트레이닝에서 시작되었던 코칭은 성공이나 동기부여, 성취 및 성장 등과 관련된 영역에서 목표를 설정하고 수립할 수 있는 잠재력과 가능성을 견인한다는 측면에서 각광을 받고 있다. 코칭은 코칭을 받는 사람의 변화와 성장에 관심을 두고, 그의 현재를 탐구하는 것을 통해 미래를 설계할 수 있도록 도움으로써 잠재력을 극대화시켜 자신의 삶을 주도적으로 이끌어가는 셀프 리더로 성장시키는 과정이다(도미향, 정미현, 김응자, 2011). 또한 집중적인 상호작용을 통해 적절한 전략, 기법과 도구를 활용하여 지속적인 변화를 위해 구조화하는 인간개발의 과정이기도 하다(Cox, Clutterbuck, & Bachkikova, 2019).

이처럼 코칭의 정의는 코칭을 연구하는 학자들마다 다양한 견해를 제시하고 있는데 이는 접근하는 관점에 따라 개인의 학습 촉진 유형, 리더십 유형, 커뮤니케이션 스킬, 통합적 관점 등으로 구분하여 설명할 수 있다(남상은, 유기웅, 2017).

〈표 1〉 코칭에 대한 학자별 정의

학자		정의
개인의 학습 촉진 유형	Whitmore (2002)	피코치가 학습을 촉진하도록 돕는 과정
	Miller & Homan (2002)	코치와 피코치 간의 대화를 통하여 피코치 개인의 성장과 지속적인 발전을 위한 의도적인 프로세스
	에노모노히데다케 (2003)	자아실현을 지원하는 시스템
	Rosinski(2003)	의미 있고 중요한 목표를 성취하기 위해 개인의 잠재력을 찾아내는 기술
리더십 유형	Gallwey(2000)	성과를 최대화하기 위하여 개인의 잠재력을 발휘하도록 하는 것
	Hunt & Weintraub (2002)	상대의 충분한 지원을 통해 긍정적인 피드백을 일으키고 관리자의 충분한 피드백으로 조직원의 성과에 영향을 주는 과정
	Greene & Grant(2003)	개인의 성장과 자기주도적인 삶의 경험을 통해 업무 성과를 촉진하는 협력적이고 문제해결중심의 체계적 과정
	Cook (2003)	스스로 보고 배울 수 있도록 돕고 참여를 통하여 성과를 높이도록 하는 것
	Rogers (2004)	피코치의 목적과 이유에 따라 학습을 통한 삶과 직업에서 효과성을 높여주고 이를 지속할 수 있도록 하는 것
	Crane (2011)	코치가 피코치의 성과 개선을 위해 피드백을 제공하는 포괄적인 프로세스
커뮤니케이션 스킬	Aldag & Kuzuhara(2002)	구성원과의 커뮤니케이션을 바탕으로 서로 존중하며 상대방의 욕구에 관심을 가지는 과정
	스즈키요시유키(2003)	상대방의 자발적 행동을 촉진하는 커뮤니케이션 기술
통합적 관점	Collins (2011)	개인이나 집단을 현재 있는 지점에서 그들이 원하는 지점으로 갈 수 있도록 인도하는 기술이자 행위

출처: 남상은, 유기웅(2017)

정리하면, 코칭은 개인이나 조직의 변화와 성장을 돕는 커뮤니케이션 기술이면서 동시에 과정이며 시스템이라고 할 수 있다.

코칭이 다른 휴먼 케어 기술과 가장 비교되는 점은 관계성과 상호성이다. 코치는 도움을 받는 대상에게 문제 해결을 위해 조언을 하거나 정보를 제공하거나 기술을 전수하는 방법이 아닌 고객이 스스로 자신의 문제를 해결할 수 있도록 영감을 주는 파트너의 역할을 한다. 코칭에서 주로 질문을 활용하는 이유가 바로 생각 파트너로서의 역할 때문이라고 해도 과언이 아니다. 자기주도적으로 취득하지 않은 방법은 아무리 매력적인 것처럼 보인다 하더라도 결국 쉽게 증발해 버린다. 따라서 코칭을 받는 사람의 내면에 이미 답이 있다는 코칭 철학을 전제로 질문을 통해 고객의 내면적 탐구를 자극한다. 코칭을 통해 조직의 리더십 형태가 바뀌고 있고, 더 나아가 조직문화가 변화하고 있다.

2) 조직구성원의 커리어 개발 도구로서의 코칭: 커리어코칭(Career coaching)

실제로 코칭은 조직 구성원의 동기부여에 도움을 주고 잠재력을 이끌어내어 조직성과를 극대화시키는 강력한 도구가 된다. 국내에서는 2000년 이후부터 인적자원개발 전략의 하나로 적극적으로 수용되고 있다. 초기에는 리더들의 리더십 향상을 위해 외부 전문코치로부터 코칭을 받게 하는 경우가 많았으며 최고경영자와 임원들을 위한 코칭, 팀 단위로 특정 프로젝트의 성과를 위해 팀코칭을 진행하기도 하고 동일 직급의 리더들을 그룹 단위로 묶어 그룹코칭을 진행하기도 한다. 최근에는 외부 전문코치가 아니라 조직 내부에서 전문코치를 육성하여 사내코치로 활동할 수 있도록 구조화하는 기업도 늘어나고 있다.

조직이 모든 수준에서 훌륭한 리더십을 구축하고 육성하는 것은 구성원의 참여와 생산성을 향상시키는 데 기여한다. 그러나 오늘날의 기업 환경에서는 민첩하고 탄력적이며 디지털에 능한 차세대 리더가 필요하고, 그 리더는 변화에 영향을 미칠 수 있는 자신의 능력에 대한 확신을 가지고 그 능력을 키우는 것이 중요하며, 코칭은 이를 위한 가장 효과적인 방법 중 하나이다(Rashim, 2022). 실제로 조직의 72%는 리더에게 리더십 역량이 부족한 이유로 코칭의 부재를 지적하고 있다(Brandon Hall Group, 2020). 이처럼 구성원의 개인 역량을 개발하는 데에 코칭이 긍정적인 영향을 미쳤음은 여러 연구 결과를 통해서도 알 수 있다. 그러나 최근 조직이 가진 구성원의 개인 개발에 대한 코칭 이슈는 과거처럼 역량 및 리더십 개발에 그치는 것이 아니라, 개인의 커리어에 대한 관심으로 그 영역이 확대되고 있다.

서론에서 언급한 것처럼 모 대형병원에서는 최근 구성원들을 대상으로 커리어 코칭을 실시했다. 이유는 구성원들의 니즈 파악이 제대로 되지 않아 부서 배치 및 이동 후 불만을 갖게 되거나 더 나아가 퇴직 및 이직을 하는 비율이 증가했을 뿐만 아니라 이를 통해 야기된 정서적 이슈와 관련하여 제대로 파악되지 않는 부분이 있었기 때문이었다. 이 병원에서는 중간관리자를 대상으로 커리어 코칭 교육을 실시했고, 그들로 하여금 부서 이동, 개인 개발 등의 커리어 이슈를 가진 구성원들을 코칭할 수 있도록 지원했다. 개인의 경력 계획과 경력 단계, 경력과 관련한 비전과 경력닷 등을 조직에서 제공하는 인적자원 계획 및 개발 시스템과 연결하는 방법으로 코칭을 선택한 것이다.

일찍이 Greenhaus 등(2002)은 그의 책에서 조직이 성장과 개발에 대한 목표를 가지고 있는 것처럼 개인도 자신의 성장과 개발에 대한 니즈를 가지고 있으며 개인의 목표는 조직의 니즈와 일치해야 한다고 했다. 또한 Schein의 주장을 언급하면서 개인과 조직의 니즈 및 계획이 일치할 수 있도록 도와주는 연결과정을 제시했다. 구체적으로 말하면, 조직은 인적자원의 수행성과와 잠재력을 평가해야 하고, 그 자료를 목록화하여 현재의 인적자원과 미래의 예측된 니즈를 비교해야 한다. 인적자원 목록에는 구성원의 재능, 수행성과, 잠재력뿐만 아니라 개인의 경력 니즈에 대한 평가도 포함되어야 한다. 개인의 경력 니즈에는 개인의 흥미, 성향, 가치, 적성 등을 포함한 경력닷을 포함하여, 앞으로 개인이 성취하고자 하는 비전과 조직이 구성원의 경력니즈 및 경력 단계와 관련한 과제와 비전을 이해함으로써 구성원을 위한 최선의 길이 무엇인지 잘못 가정하는 우를 범하는 것을 방지할 수 있다. 이는 조직의

인적자원 계획과 개인의 경력 계획이 상호 의존성을 갖고 있기 때문이다.

앞서 언급했던 모 대기업 인재개발원도 마찬가지다. 핵심인재들을 선발하고 발굴한 후 그들의 경력 개발 계획서를 활용하여 도움을 제공해야 하는데, 이를 수행해야 하는 임원들은 핵심인재들의 경력개발을 돕는 방법으로 코칭을 선택했다. 멘토링이나 컨설팅이라는 방법이 젊은 인재들에게 도움이 되지 않을 것이라는 이유 때문이었다. 이들이 멘토링이나 컨설팅이 아닌 코칭을 선택한 이유는 임원들이 해왔던 방식이나 생각이 현재의 구성원들에게 정답이 아닐 수 있기 때문이다. 물론 경력담, 살아온 방식, 개인적 비전에 대해 다른 임원들의 이야기를 듣는 것이 도움이 될 수도 있다. 그러나 자신만의 방식으로 자신만의 비전과 가치를 가지고 자신만의 경력 역사를 펼쳐야 하는 구성원들에게는 들어주기와 질문하기를 통한 자각 인식, 심리적 안아주기를 통한 지원, 권한 위임을 통한 주도성 및 자발성 증진 등이 더 필요한 시대가 되었다.

조직과 구성원의 니즈 간의 상호의존성은 현대 사회로 올수록 그 무게중심이 개인적 니즈로 기울고 있다. 경력 성공에 대한 기준이 주관적으로 변화했기 때문이다. 조직의 비전과 미션에 동의하고 조직이 향유하는 가치를 지향했던 과거는 이미 지나갔다. 구성원들은 자신의 비전과 미션에 조직의 그것이 일치하는지를 검토한다. 『트렌드 코리아 2022』에서는 2021년 사회 경제적인 변화의 하나로 ‘나중시대(나 + 중심 시대)’에 대해 언급했다. 현대사회는 내가 중심이 되는 시대이며 자신이 옳다고 여기는 가치를 적극 표현하는 시대가 되었다는 것이다. 조직 안에서도 개인의 목소리를 들을 수 있는 시스템을 만드는 것, 개인의 방향성과 개인의 경력 니즈에 무게 중심을 두고 개인의 정체성이 발현될 수 있도록 돕는 것이 필요한 또 다른 이유가 되는 것이다. 코로나로 전 세계가 통증을 경험하기 바로 직전, 이직을 결심하고 이직 이후를 계획하려는 한 청년을 코칭했었다. 그는 이름만 대면 알 수 있는 대기업에 입사했으나 기업의 비전과 미션, 기업이 추구하는 가치, 일의 방향성이 자신의 그것과 일치하지 않는다는 것을 발견했고 과감하게 퇴사를 결정했다고 했다. 만약 그 기업에 커리어 갈등과 관련하여 이야기할 수 있는 환경이 조성되어 있었다면 어땠을까? Greenhaus나 Schein이 제시했던 것처럼 개인의 경력 니즈를 조직과 연결하는 시스템이 갖춰져 있었다면 어땠을까? 지금 여러 기업들이 채택하여 운용하고 있는 커리어 코칭을 활용하고 있었다면 어땠을까? 그래도 그는 어렵게 입사한 그 기업을 그렇게 쉽게 나왔을까?

Ⅲ. 조직문화로서의 코칭: 동료코칭(Peer coaching)

그래서 이제는 기업의 규모가 크든 작든 coachable한 문화를 만들 수 있어야 한다. 심리적 안정감, 자율성, 권한 위임, 자각인식 등을 통해 심리적 안아주기와 들어주기, 질문하기, 건강하고 주도적으로 책임을 함께 하기 등과 같은 조직문화가 형성되어야 한다. 앞서 코칭의 정의에서 코칭이 가진 특징으로 관계성과 상호성을 설명했다. 학교, 비영리단체, CEO 학습조직, 의료계, 비즈니스, 정부 등에

서 사람들은 개인적, 전문적 개발을 지원하기 위해 협력 관계를 형성하고 있다. 교사와 학생, 조직에서의 동료 관계, 비즈니스 관계 등 다양한 맥락에서 협력이 발생하며, 이 협력 관계를 통해 학습이 이루어진다. 이렇듯 관계성과 상호성을 구축하고 유지하는 시스템으로 동료코칭이 대두되고 있다.

1) 동료코칭이란 무엇인가?

동료코칭은 1980년대 이후 상담, 교육, 간호, 의학 교육, 환자 교육, 조직 구성원의 개발 등의 다양한 교육 훈련에 효과적인 도구로 활용되어왔다(Gattellari et al., 2005; Patrick et al., 2019). 학습이나 도움, 지원이라는 특정 코칭 프로세스와 매커니즘을 통해 성과 향상 및 개선과 관련하여 목표에 도달하기 위한 노력의 일환으로 둘 이상의 동등한 동료 간에 수행되는 자발적이고 상호 유익한 관계를 맺는 과정이라고 할 수 있다(Hagen et al., 2017). 또한 동료코칭은 조직 구성원들의 전문성 개발이나 커리어 개발, 심리적 개선에 이르는 다양한 영역에서 효과가 있는 것으로 나타났으며, 특히 경력개발의 영역에서는 목표 달성의 증가, 전문성 개발, 전문적 네트워크 및 관계 개선, 업무 환경 내에서의 회복탄력성의 향상과 웰빙으로 이어지기도 했다(Jones, Woods, & Guillaume, 2016).

Parker, Hall, Kram, & Wasserman(2018)은 그들의 책에서 동료코칭에 대해 다음과 같이 정의했다.

“Peer coaching is a focused relationship between individuals of equal status who support each other’s personal and professional development goals.”

최근에는 조직 내에서 구성원들의 전문적 성장과 발전을 촉진하는 비즈니스 환경에서 동료코칭을 점점 더 많이 채택하고 있다(Paker et al., 2008). 기업에서의 동료코칭은 단순히 인적자원 개발을 위한 개입 방법의 하나를 넘어 환경이자 시스템이 되어야 한다. Parker와 그의 동료들(2018)은 동료코칭의 가장 첫 번째 단계는 상호 화합하고 협력할 수 있는 관계를 만드는 것이라고 했다. 긍정적인 보호 환경을 만들 필요가 있다는 것이다. 이는 업무 현장에서 자신의 생각이나 질문, 우려 등을 표현하지 못하는 이유로 ‘인간관계에 대한 두려움’이 크다는 최근의 연구들과도 그 맥락을 같이 한다. 이와 관련하여 ‘심리적 안전감’ 혹은 ‘심리적 안정감’이라는 용어가 대두되기도 했다. Amy(2019)는 심리적 안전감에 대해 ‘근무환경이 인간관계의 위협으로부터 안전하다고 믿는 마음’이라고 정의했다. 이는 Parker가 언급했던 긍정적인 보호 환경과 일치한다. 동료코칭은 신뢰와 존중으로 개방적인 소통을 할 수 있는 고품질 관계에서 가능하고 이는 조직의 환경이나 시스템, 즉 문화가 되어야 한다는 것이다.

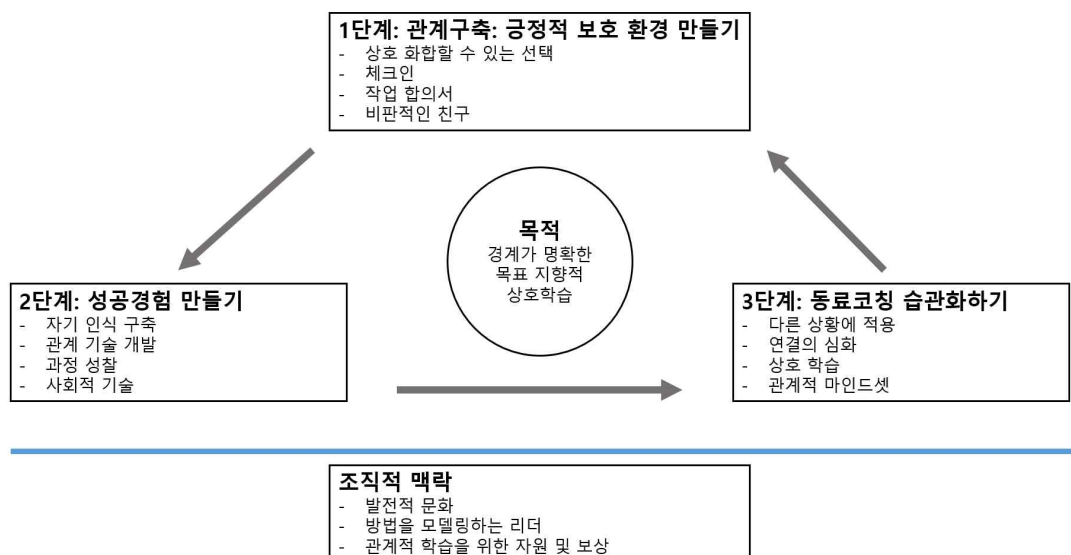
과거에는 조직 경영의 목표가 이윤추구에 있다고 했다. 그 다음으로는 고객에게 좋은 가치를 제공하

는 것이라고 했다. 좋은 가치를 제공하기 위해 노력하다보면 이윤은 저절로 따라온다는 것이다. 최근의 견해는 경영은 그 자체로 가치를 추구하는 것이고, 그 목적은 좋은 관계를 만드는 것이기 때문에, 경영의 목적에 대해 '좋은 이웃'이 되는 것이라고 한다(최지훈, 2020). 따라서 조직 안에서 각각의 구성원들은 서로에게 좋은 이웃이 되어야 한다고 했다. 조직 내에서 공유된 가치에 근거해 의사결정을 하고 전략보다는 문화를 중시하며 구성원 각자에게 책임과 권한을 부여하는 모습은 최근 많은 조직들이 관심을 가지고 있는 애자일 조직의 모습이기도 하다. 흔히 VUCA(volatile, uncertain, complex, ambiguous)로 표현되는 변동적이고 불확실하며 복잡하고 애매한 가속화 환경에서 조직이 살아남고 번성하기 위해서는 긍정적이고 적응적인 VUCA(vision, understanding, clarity, agility)를 개발해야 한다(Robert, 2012). 즉, 비전과 이해력, 명료함, 민첩성이다. 관계성은 이러한 적응적 특성들을 개발하기 위해 매우 중요하며 동료코칭은 개인이 4가지의 적응적인 VUCA를 강화하고 개발할 수 있도록 돕는 데 기여한다.

2) 동료코칭의 모델

Parker 등은 그의 책에서 동료코칭 모델을 [그림1]과 같이 소개했다.

[그림1] 동료코칭 모델



*출처: Parker, Hall, & Kram(2014)

1단계 관계구축 단계에서는 긍정적인 마인드와 진정한 호기심을 가지고 함께 시작하기, 작업을 합의하기와 같은 구조를 만드는 것을 통해 효과적인 상호작용을 촉진한다. 2단계 성공경험 만들기에서는 효과적이고 발전적인 관계를 만들기 위해 동료코치들이 활용할 수 있는 자기개방, 자기조절, 경청 등과 같은 관계적 기술을 습득하고 상호작용을 통해 만들어진 의미의 패턴을 발견함으로써 동료코칭 관계에서 더 큰 활력을 발생시키는 성공경험을 만든다. 3단계 동료코칭을 습관화하기에서는 1, 2단계를 통해 습득한 학습 경험을 다양한 상황에 적용해보고 직장 안팎으로 연결하여 동료코칭이 지속될 수 있도록 한다.

3) 조직문화로서의 동료코칭

조직의 차원에서는 동료코칭을 위한 지원과 보상이 이루어지고 동료코칭을 통해 안전하면서도 발전적인 조직문화를 구축할 수 있다. 그러나 문화라는 것은 본래 오랜 기간에 걸쳐 축적되었기 때문에 잘 변하지 않는 특성이 있다. 외부환경에 적응하고 내부의 문제를 해결해나가는 오랜 과정을 통해 학습되고 공유된 것들이기 때문이다. Schein은 조직문화를 구성하는 세 가지 차원에 대해 물리적 공간과 겉으로 드러난 행동 등 인공물, 집단이 표방하는 신념이나 가치관, 신념이나 가치관 이면에 있는 암묵적인 가정들이라고 제시했다. 동료코칭이 조직문화의 가장 안쪽인 암묵적인 가정들의 위치에까지 도달하기 위해서는 동료 간 자연스러운 소통과 학습이 이루어질 수 있는 공간의 변화, 그와 관련한 다양한 교육 및 훈련이 우선되어야 할 것이다.

성공적인 기업들은 조직구성원들에게 자율과 책임, 권한을 부여함으로써 수평적인 조직구조와 자율적인 기업 문화를 만들기 위해 노력하고 있다. 이는 조직구성원들을 관리와 통제의 대상이 아니라 신뢰와 존중의 대상으로 보는 인식의 전환과 그에 부합하는 조직문화가 급변하는 현대의 경영환경에 효과적이고 효율적이라는 것을 보여준다. 신뢰와 존중의 조직문화 안에서 동료코칭이 이루어질 수 있고, 동료코칭은 다시 조직 내 신뢰와 존중의 문화를 강화할 것이다. 왜냐하면 조직은 동료에 대한 믿음을 통해 성장하며 신뢰를 통한 목표 달성 및 공헌은 팀 문화를 구축하는 데 기여하기 때문이다(신경수, 2019)

IV. MZ 세대와 코칭

1) MZ 세대는 누구인가?

그렇다면 MZ 세대들은 어떤가? 먼저 MZ 세대는 밀레니얼 세대라고 불리는 Y세대와 Z세대를 합친 말이다. 밀레니얼 세대는 1980년~1994년에 출생한 세대로 흔히 무한도전 세대, 월드컵 세대라고 불린다. Z세대는 1995년~2009년 사이에 태어난 세대로 스트리밍 세대, 유튜브 세대라고 불리기도 한다. MZ 세대는 자신의 생각이나 콘텐츠를 미디어를 통해 확산시키는 능력이 탁월하며 자신의 핵심가치를 추구하는 경향이 두드러진다(대학내일20대연구소, 2019). 또한 특정 이슈에 대한 평가나 태도에 있어 자신만의 기준이 분명하게 설정되어 있고, 자신의 취향 중심의 가치관이 형성되어 있으며, 자신의 소신을 거리낌 없이 이야기하는 스피커로서의 특성이 강하게 나타난다(대학내일20대연구소, 2018). 또한 다른 세대들에 비해 새로운 디지털 기술에 대해 능숙하고 새로운 콘텐츠를 선호하는 경향이 있다(손정희, 김찬석, 이현선, 2021). 최근 조직에서 중추적인 역할을 하고 있는 밀레니얼 세대는 평생직장보다는 평생직업을 선호하며 개인의 직업가치와 조직의 비전이 일치하기를 희망하고, 조직에서 자신의 가치를 인정받을 수 있는 일에 의미를 부여하며, 일과 삶의 균형을 추구한다(윤동현, 유기웅, 2021).

MZ 세대가 사회의 전반에서 중추적인 역할로 등장하면서 베이비붐 세대의 권위주의적 리더십은 쇠퇴하고 수평적이고 공감적인 리더십이 확대되면서 리더십에서의 세대교체가 이루어지고 있다. 이들은 타인에게 지시하거나 성과를 강요하는 리더 역할에 익숙하지 않다. 또한 조직에 대한 충성도는 하락한 반면 개방적인 협업 마인드가 확산되었다. 앞선 세대보다 학교에서 모둠활동을 활발하게 배웠고, 온라인 게임이나 모바일 SNS를 활용하는 과정에서 여러 사람들과 어울려 문제를 해결하는 방식에 익숙하기 때문이다. 또한 동기부여의 요소도 변화되었다. 과거 세대는 성과에 따른 보상과 처우로 인해 동기부여 되었다면 MZ 세대는 성과에 따른 보상과 처우는 당연하고 탄력근무제 등 업무시간에의 자율성 확대, 일과 삶의 균형을 통한 삶의 안정감 유지로 동기부여 된다.

2) MZ 세대와 코칭

자기주도적이고 가치지향적인 경력개발을 추구하는 MZ 세대들에게는 개인맞춤형의 인적자원개발 제도가 필요하며, 교육 및 훈련, 커리어 개발, 조직 개발에 있어 개인의 심리적인 성공을 높일 수 있는 접근이 필요하다(윤혜신, 윤우제, 이상섭, 2021). 글로벌 식품기업인 Nestle는 현재의 리더와 미래에 리더로 육성할 후보를 대상으로 'Talking Talent Session'을 주기적으로 운영하면서 현재의 역량 수준을 진단한 결과를 바탕으로 약점을 보완하기 위한 리더십 교육과 멘토링을 어떻게 할 것인지

논의한다(천성현, 2021). 일과 삶의 균형을 중시하는 MZ세대가 조직구성원이 되기 시작하면서 조직 이익 중심의 리더십은 좋은 성과를 내기 어려워졌다. MZ 세대 조직 구성원들에게는 스스로 동기부여하는 셀프리더십이 필요하다.

코칭이 자신의 목표를 설정한 후 그 목표를 달성하기 위한 답을 스스로 찾아갈 수 있도록 돕는 과정이라고 한다면, 셀프리더십을 구축해야 하는 MZ 세대 조직 구성원들에게 적합한 인적자원개발 방법이라고 할 수 있다. 코칭은 다음과 같은 몇 가지 철학을 가지고 있다. 첫째, 모든 인간은 온전하다. 이는 모든 사람이 완벽하다는 의미가 아니라 완전성을 추구하려는 경향성을 갖고 있음을 의미한다. 둘째, 모든 인간은 자신의 문제에 대한 답을 자신의 내면에 가지고 있다. 코칭에서 함부로 조언하거나 판단하지 않는 이유이기도 하다. 코치는 자신이 갖고 있는 답을 함부로 주장하지 않으며 코칭 대상자에게 강요하지도 않는다. 그 사람만의 가치와 경험을 바탕으로 한 답이 있음을 믿기 때문이다. 셋째, 모든 사람은 창의적이다. 모든 사람은 다양한 문제에 대한 창의적인 아이디어를 만들어낼 수 있다고 믿는다.

MZ 세대는 자신의 가치로, 자신의 언어로, 자신에 대해 표현하고 싶은 욕구가 누구보다도 강한 세대이다. 건강한 연결성을 가지고 신뢰성을 확보한 코치의 공감과 경청, 질문 등은 이들의 성장에 도움이 될 것이다. 코치는 코칭 대상자가 자신만의 긍정적인 미래를 구상하도록 도우며, 실행 및 훈련 능력을 점검하고, 경청을 잘하며, 적절한 질문과 지지로 균형감을 갖는다. 도전적이고 통찰력 있는 질문을 하기도 하고, 지혜와 경험을 공유하되 조언을 하거나 대상자의 문제를 직접 해결하려 하지 않는다. 다만 정직하고 신뢰할 수 있으며 낙관적이고 지지적인 사람이라는 것을 드러낸다. 코칭을 통해 MZ 세대들의 조직 적응, 커리어 개발 등의 영역에서 긍정적인 효과를 거둘 수 있을 것이다.

V. 결론

조직 내 인적자원개발에서의 코칭의 역할과 전망을 탐색하기 위해 커리어 개발, 조직문화, MZ 세대라는 세 가지 차원으로 살펴보았다. 코칭은 개인의 자기다움을 가장 크게 발현시켜주는 도구이며, 개인과 조직을 삶의 관점에서 하나로 통합하고 연결할 수 있는 시스템이다. Scott Peck은 『아직도 가야 할 길』이라는 그의 책에서 공동체에 대해 다음과 같이 언급했다.

“공동체란 검투사들이 무기와 갑옷을 내려놓는 원형 경기장, 듣기와 이해하기의 기술을 배우는 곳, 상대방의 재능을 인정하고 한계를 수용하는 곳, 서로의 차이점을 인정하고 상처를 감싸주는 곳, 서로 싸우기보다 함께 투쟁하기로 결단을 내리는 곳이다. 사실상 공동체는 가장 특이한 전투장이다. 공동체가 갈등을 해소하는 효과적인 장소인 이유도 바로 여기에 있다.”

시대가 변하면서 업무 중심의 차가운 곳이었던 조직은 이제 그 모습을 변형할 때가 되었다. 조직구성원들의 니즈가 업무 성과뿐만 아니라 관계, 연결, 마이싸이더(내 안의 기준을 세우고 그것을 따르는 사람을 의미함: my_나의 + side_중심으로 한 + er_사람)를 지향하게 되었기 때문이다. 개인의 독특하고 유일한 경력 역사를 펼쳐야 하는 구성원들에게는 들어주기와 질문하기를 통한 자각 인식, 심리적 안아주기를 통한 지원, 권한 위임을 통한 주도성 및 자발성 증진 등이 가능한 코칭이 효과적이다. 또한 긍정적 마인드와 호기심, 협력을 통한 관계구축, 자기개방과 조절, 경청 등과 같은 관계적 기술을 습득하고 상호작용을 통해 성공을 경험하는 것을 습관화할 수 있는 동료코칭을 조직문화의 차원에서 구조화하는 것이 필요하다. 마지막으로 자기중심성과 자기 가치 지향성을 표방하는 MZ 세대에게 건강한 상호 연결성을 바탕으로 신뢰, 공감, 경청, 질문을 통해 자기정체성을 발견하게 하고 조직 내에서 자신의 비전을 연결하며 자신만의 방법으로 목표에 도달할 수 있도록 돕는 코칭은 가장 적절한 대안으로 제시될 수 있을 것이다.

조직에서는 이미 비즈니스 코칭, 임원코칭 등에서 코칭이 적절한 방법으로 활용되고 있다. 앞으로는 조직구성원들의 역량 및 리더십 개발, 커리어 개발, 조직문화 형성에도 코칭이 필요하며, 미래세대들의 적응과 소통, 역량 향상, 기성세대들과 미래세대들 간의 소통을 위한 도구로서도 코칭을 제안한다.

참고문헌

- 김난도 외(2021). **트렌드코리아 2022. 미래의 창**.
- 남상은, 유기웅(2017). 대학생 학사경고자를 위한 코칭 프로그램의 개발 및 적용에 관한 실행연구. **교양교육연구**, 11(1), 281-311.
- 대학내일20대연구소(2018). **밀레니얼-Z세대 트렌드2019**. 위즈덤하우스.
- 대학내일20대연구소(2019). **밀레니얼-Z세대 트렌드2020**. 위즈덤하우스.
- 도미향, 정미현, 김응자(2011). **성격과 코칭의 이해**. 서울: 신정.
- 손정희, 김찬석, 이현선(2021). MZ세대의 커뮤니케이션 고유 특성에 대한 각 세대별 반응 연구. **커뮤니케이션디자인학연구**, 77(14), 203-215.
- 신경수(2019). **조직문화 핀 포인트**. 클라우드나인.
- 윤동현, 유기웅(2021). Q방법을 활용한 밀레니얼 세대 직장인의 경력성공에 대한 인식유형 분석. **역량개발학습연구**, 16(1), 111-141.
- 윤혜신, 윤우제, 리상섭(2021). 공무원의 인적자원개발이 혁신행동에 미치는 영향: 프로티언 경력태도의 매개효과를 중심으로. **교육컨설팅코칭연구**, 5(4), 25-59.
- 이정아, 김근호(2021). 경력개발 지원 관련 국내 실증연구 동향 분석. **사회과학연구**, 14(1), 203-231.
- 천성현(2021). **HR 메가 트렌드: 패러다임의 전환**. 가디언.
- 최지훈(2020). **조직문화 재구성: 개인주의 공동체를 꿈꾸다**. 플랜비디자인.
- Amy, C. E. (2019). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. John Wiley & Sons, Inc.
- Brandon Hall Group(2020). Improving Leadership Development in the Post-COVID Era.
- Cox, E., Clutterbuck, D., & Bachkirova, T. (2019). 코칭 이론의 모든 것 [*The complete handbook of coaching (2nd ed.)*] (장환영, 백평구, 연경심 공역). 교육과학사. (원저 2014년 출판).
- Cross, R., & Cummings, J. N. (2004). Tie and network correlates of individual performance in knowledge-intensive work. *Academy of Management Journal*, 47(6), 928-937.
- Gattellari, M., Donnelly, N., Taylor, N., Meerkin, M., Hirst, G., & Ward, J. E. (2005). Does "peer coaching" increase GP capacity to promote informed

- decision making about PSA screening? A cluster randomised trial. *Family Practice*, 22(3), 253–265.
- Greenhouse, J. H., Callanan, G. A., & Godshalk, V. M. (2010). *Career management*. SAGE Publications.
- Hagen, M. S., Bialek, T. K., & Peterson, S. L. (2017). The nature of peer coaching: Definitions, goals, processes and outcomes. *European Journal of Training and Development*, 41(6), 540–558.
- Johansen, R. (2012). *Leaders make the future*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Jones, R. J., Woods, S., & Guillaume, Y. (2016). The effectiveness of workplace coaching: A meta-analysis of learning and performance outcomes from coaching. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 89, 249–277.
- 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.
- Parker, P., Hall, D. T., & Kram, K. E. (2014). Peer coaching: An untapped resource for development. *Organizational Dynamics*, 43, 122–129.
- Parker, P., Hall, D. T., Kram, K. E., & Wasserman, I. C. (2018). *Peer coaching at work*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Patrick, W. C., Lindsay, S., Gray, W., Sang, Q., Katherine, N., & Kiersten, M. (2019). *Strengths and challenges of peer coaches for supported education in colleges and universities*. Psychiatric Rehabilitation Journal. Advanced online publication.
<http://dx.doi.org/10.1037/prj0000390>
- Rashim, M. (2022). *Building and Nurturing Future-Fit Leaders Across Your Organization*. ATD blog. (<https://www.td.org/atd-blog>)
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. John Wiley & Sons.
- Scott Peck, J. (2011). *아직도 가야할 길*. (최미양 역). 올리시즈. (원저 1978년 출판)



남 상 은

교육학 박사

본: 길_진로학습코칭센터 대표, 한국커리어학습코칭연구소 부소장, 커리어코치협회 이사이자 송실대학교 교육대학원 겸임교수로 커리어·학습코칭, 프로그램 개발, 코칭심리학 등을 강의하고 있다. 현장에서 코칭을 하는 현장 전문가이자, 대학생 코칭, 커리어코칭, 학습코칭 등을 연구하는 코칭 이론 전문가이다. 고려사이버대학교와 교육부가 주관한 '커리어코칭' 강의를 개발하여 현재는 고려사이버대학교와 KOCW에서 본 강의를 제공하고 있다. 저서로 『한국형 커리어코칭을 말한다』, 『오늘이 미래다』, 『현장중심 실천코칭』 등이 있다.



발행인 편집인 : 조대연
인쇄 : 고려대학교 HRD 정책연구소
이메일 : Kuhrd@korea.ac.kr

서울특별시 성북구 안암로5길 고려대학교 사범대학 본관 218호 | 02-3290-5213