

2026년 HR 교육 설계를 위한 코칭 프로그램

코칭의 한 끗 차이, 코칭을 코칭답게 디자인하는 (주)CiT코칭연구소

목 차

임원코칭	p.3
신임 팀장 온보딩 그룹코칭	p.9
고성과 팀을 만드는 팀코칭	p.17

Executive Coaching

임원코칭

사업과 사람을 함께 성장시키는
임원코칭

기업성장본부 김지은 매니저

✉ projectone@citkorea.co.kr

☎ 010-5493-6132

임원코칭 개요

상사·구성원·HR과 함께 설계하는 다자 연계 코칭 프로그램

대상

- 조직의 사업 성과와 사람을 함께 책임지는 임원
- 조직의 주요 사업 전략을 총괄해야 하는 임원
- 역할과 책임의 전환을 경험하고 있는 임원
- 조직의 중요한 의사결정을 내리고 책임져야 하는 임원

주제

- **개인 역량:** 리더십, 커뮤니케이션
- **조직 이슈:** 온보딩, 승계, 구성원 육성
- **전략/성과:** 성과 창출, 사업전략, 혁신

목적

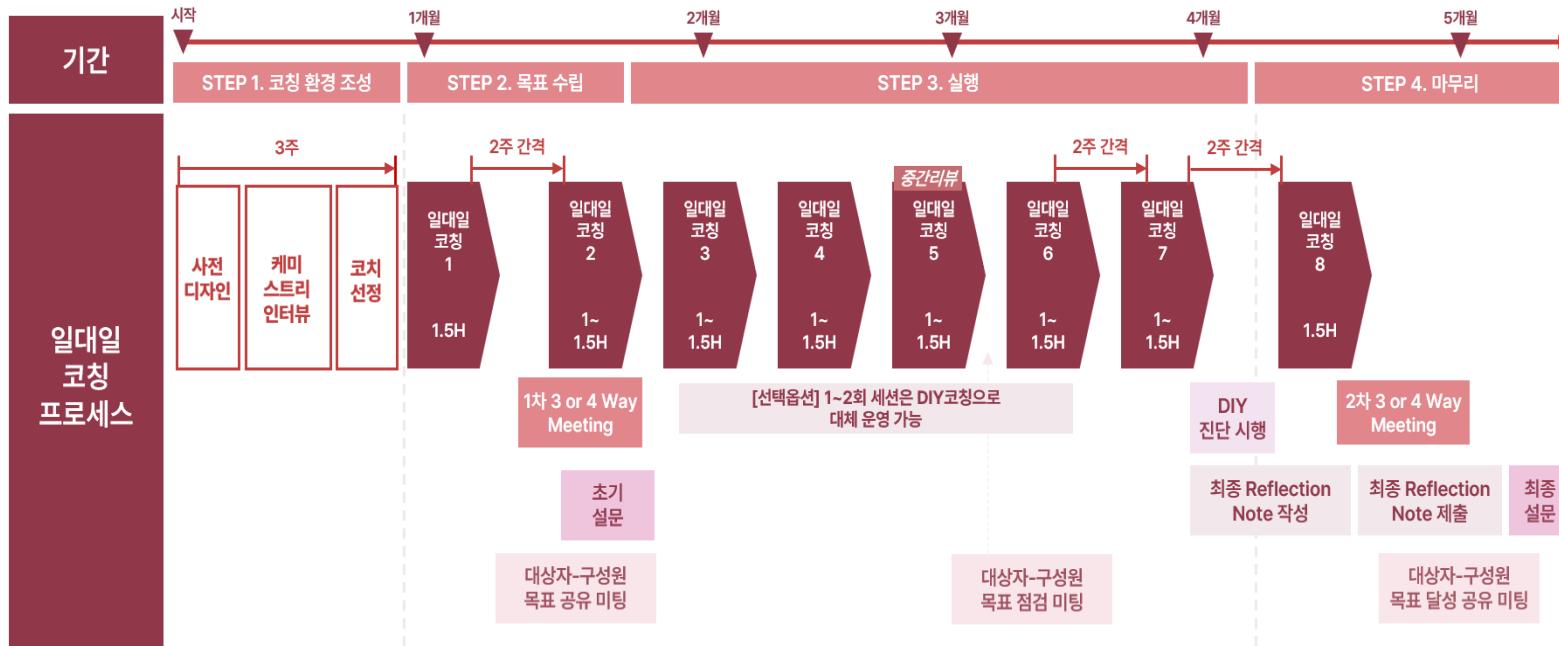
- 자기 성찰을 통한 리더의 판단과 행동 변화
- 열린 리더십을 통한 신뢰 기반 조직 문화 구축
- 리더십 성장을 통한 지속가능한 성과 창출

구성

- 사전 디자인/케미스트리 인터뷰
- 3 or 4 Way Meeting(목표 얼라인먼트, 결과 공유)
- 1:1 코칭 + 실행 점검
- DIY 진단/리플렉션/랩업

프로세스 8회기 기본 패키지(예시)

조직 맥락에 맞게 회기/구성은 유연하게 설계됩니다



옵션(필요 시)

- **3 or 4 Way Meeting:** 대상 임원과 코치, 직속 리더, HR이 함께 코칭의 목적과 기대, 역할을 정렬하고 코칭 결과를 리뷰하는 대화의 장
- **DIY 진단:** 코칭의 특성을 반영하여 코칭성과(ROI)를 측정하는 CiT만의 방법
- **하이브리드 코칭:** 그룹코칭을 병행하는 형태
- **DIY 코칭:** 일대일 코칭 외에 팀코칭, 팀워크숍, 구성원 일대일코칭 등 다양한 인터вен션을 추가

운영 포인트

- 코칭 성과는 “세션”이 아니라 세션과 세션 사이의 실행에서 만들어집니다.
- 이해관계자(상사/구성원)와 목표를 공유해 리더십 멀라인을 체험합니다.
- 전담 PM 기반으로 진행·소통·보고 체계를 표준화해 HR 운영 부담을 낮춥니다.

추가 적용대상

- 팀장 리더십 코칭
- 신임팀장 온보딩 코칭
- 핵심인재 성장 코칭

AI 시대, 임원에게 필요한 것은 “정답”이 아닌 “더 나은 질문”입니다

사람은 정보(Information-Based Learning)에 의해서 움직이는 것이 아니라, 통찰(Insight-Based Learning)에 의해 움직입니다.
임원코칭의 차별 포인트는 성찰을 통한 통찰의 기회를 얼마나 많이 제공하는가에 있습니다.

핵심 메시지

코칭 대화(③)에서
창의성과 관련된 뇌 영역 활동이 가장 높게 나타남
→ 임원에게 필요한 것은 “정답”보다
더 나은 질문과 통찰을 만드는 대화 구조

이 연구에서 강조하는 것은
창의적인 통찰이 변화 과정을 가속화할 수 있다는 것입니다.

인간을 움직이게 하는 힘은, 정보에 근거한 러닝이 아닌 진짜
변화는 **통찰(Insight)**에 근거한 러닝에서 시작됩니다.
코칭은 **성찰적인 대화**를 통해 변화 과정을 가속화할 수 있으며,
더 큰 자신감과 열정을 가지고 **행동**에 나서게 합니다.



Bartolomé G., Vuka S., Nadal C. and Blanco E. (2022) "Right cortical activations during generation of creative insights: An electroencephalographic study of coaching." *Frontiers in Education*, 7:753710.

▶ 문제해결과 관련된 뇌 영역 활동 연구

- ① 혼자서 정리하고 해결하려는 접근을 할 때 뇌 활동
- ② 직접적인 의견이나 조언을 받는 접근을 할 때 뇌 활동
- ③ 성찰하도록 하는 질문과 열린 질문을 활용하는 코칭 방식을 사용했을 때의 뇌 활동

※ 뇌파(EEG, Electroencephalography) 기반 연구:
코칭(비자시적 질문) 조건에서 통찰·창의성 관련 활동이 더 높게 관찰됨

CiT 차별포인트

코칭 효과를 만드는 5가지 장치 (FIT-ALIGN-MEASURE + 품질·운영 체계)

1 FIT

케미스트리 인터뷰

- 코치 선택으로 피동적 참여 → 주도적 참여 전환
- 프로필 3~4인 제공 → 2인 인터뷰 → 최종 선정
- 초기 몰입·주인의식(Ownership) 강화

2 ALIGN

3 or 4 Way Meeting

- 대상자·코치·상사(3-way) + HR(4-way) 참여
- 1차 목표 얼라인먼트 / 2차 결과 공유
- 조직 지원과 실행을 연결해 변화 지속

3 MEASURE

DIY 진단(코칭 효과성 측정)

- 코치·대상자가 3~5개 문항 공동 설계
- 구성원 설문으로 코칭 전·후 변화 측정
- 회고적 사전 진단(과거평정측정치) 활용으로 수용도 제고

4 QUALITY

숙련된 코치풀

- PCC(ICF) 90%+ / 5~20년 코칭 경력
- 산업·이슈 맞춤 매칭 + 코치 OT·가이드
- 품질(QC) 일관성 확보

5 OPERATION

운영 체계 · 전담 PM

- 코칭 로그시스템: 언제 어디서든지 코칭 진행상황 확인 가능
- 대규모 프로젝트 운영 경험
- 일정·안내·리마인드·이슈 대응 등 운영 부담 최소화
- 이해관계자 커뮤니케이션·산출물·보고 표준화

임원이 말하는 '변화의 순간'

“좋았다”가 아니라, ‘**무엇이 어떻게 달라졌는지**’를 확인할 수 있습니다.

처음에는 이 나이에 코칭을 받는다고
뭐가 달라질 것인가 하는
회의적 태도로 코칭에 임했으나,
코칭을 통해서 자신이 막연히 생각하고 있던
개념들을 구체화하고 실천하면 변화가
일어날 수 있음을 깨닫게 되었다.
앞으로 학습과 변화를 위한 노력의 끈을
놓지 않아야겠다고 생각이 들었다.
여러 가지 Insight를 얻을 수 있었다.

- S사 임원대상 일대일 코칭 소감 중

회사 내 업무에 oriented되어 있다 보니 이해나
상황판단에 있어 내가 더 낫다는 생각에서
일방적인 대화를 해왔었다. 나름 상대 구성원들을
존중하려는 차원에서 기다려 주기도 하였으나,
나도 모르게 내면의 염려나 실망감을 누르고
참다가 오히려 직설적으로 표현했음을 발견했다.
다양성을 미리 인정 수용하고,
상대방 입장에서 이야기를 하도록 먼저
기회를 주고 더 들어주어야겠다고 깨달았다.

- L사 임원대상 일대일 코칭 소감 중

가장 큰 느낌은 내가 행복한 리더라는 것과
그런 후배들의 마음에 부응하는 좋은 리더가
되어야 하겠다는 다짐을 하게 되었다는 것이다.
구성원들이 리더의 작은 변화나 노력도
알아채는 것을 발견하고 많은 것을
생각하게 되었고,
보다 나은 리더가 되기 위해
생각만 하고 있었던 것들을 작지만
실천해 볼 수 있는 좋은 기회가 되었다.

- B사 임원대상 일대일 코칭 소감 중

신임 팀장 온보딩 그룹코칭

**Landing 2026,
집단지성으로 여는 리더의 첫걸음**

기업성장본부 오향화 리드 매니저

✉ citpm@citkorea.co.kr
☎ 010-6337-8521

신임 팀장 온보딩 그룹코칭 개요

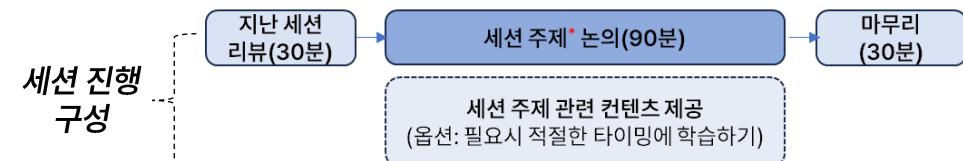
신임 팀장들이 팀장 역할에 대한 이해와 기대를 정렬하고,
실제 업무 맥락 속에서 리더로서의 관점과 행동을 정착시키는 온보딩 그룹코칭

대상

- 신임 팀장 (직책 전환 후, 온보딩이 필요한 리더)
- 그룹
 - ① 한 그룹당 5~6인
 - ② 다양한 시각이 교차할 수 있도록 직무와 배경의 경계 없는
입체적 그룹 구성

프로그램 구성

- 기본 6세션(세션 및 구성은 조직 맥락에 따라 유연하게 설계)
- 세션 당 2.5~3.0H



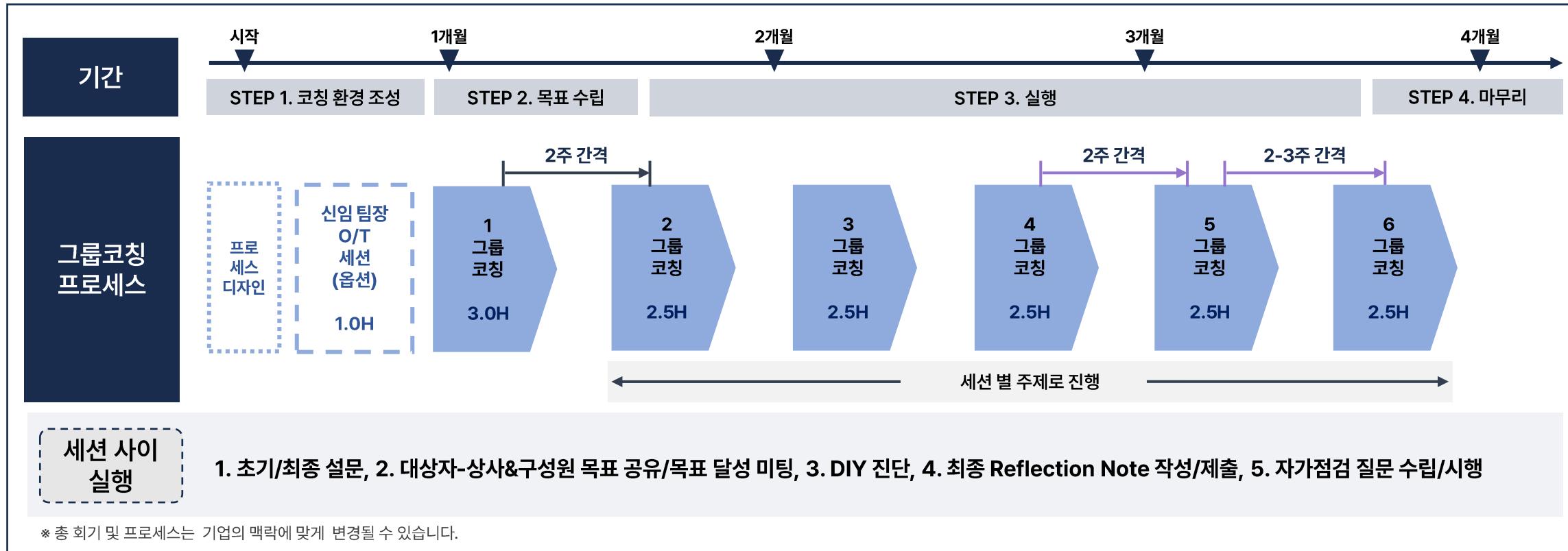
기대효과

- 개인: 유능한 실무자에서 준비된 리더로의 정착 가속화
- 팀: 심리적 안전감 증대 및 관계·소통 개선
- 조직: 신임 팀장 육성 기간 단축 및 팀 성과 가시화

제공 솔루션

- 코칭 대상자: 성장을 돋는 핵심 도구(코칭 저널, 목표관리시트, Reflection Note, DIY 진단 보고서)
- HR: 체계적 운영 지원 체계(코칭 로그 시스템-일정/출석/코칭 목표/주요 내용/진척도 등 언제 어디서든지 확인 가능), 최종 결과 보고서

신임 팀장 온보딩 그룹코칭 프로세스: 6회기



Goal-Focused Process: 강력한 코칭 목표 수립을 통한 선택과 집중

- 리더십 정체성에 기반한 코칭목표 수립: 자신의 스토리에 기반한 '리더상'을 수립하고, 실질적인 변화를 이끌어 낼 '집중 개발 영역' 정의
- 성장 매니지먼트 시스템: '목표관리 시트', 'Reflection Note'를 활용해 코칭 전체 과정에서의 배움을 내재화 및 변화 경로 체계적 관리
- 조직적 임팩트 얼라인: 상사 및 구성원과 목표를 공유함으로써 리더의 변화가 조직의 성장과 성과로 연결되는 것을 체험
- 실행 중심의 학습: 현업 실행에 대한 지속적인 리뷰와 피드백, 자가 점검을 통해 경험 기반의 성장 가속화 프로세스 제공

신임 팀장 온보딩 그룹코칭 주제 선정

개발 또는 해결이 필요한 조직적 이슈(리더십, 커뮤니케이션, 성과, 관계, 혁신 등)를 다양한 방법으로 그룹코칭 세션 주제 세팅

- **참가자 직접 선정** 첫 세션에서 그룹별로 리더들이 논의를 통해 현업 밀착형 주제로 직접 선정(몰입도 제고)
- **전략적 사전 세팅** 조직적 맥락과 이슈에 따라 필요한 주제로 사전 세팅
- **하이브리드 설계** 공통 필수 주제(사전 세팅)와 그룹별 선정 주제(직접 선정)를 혼합 설계



코칭 주도성 및 몰입도 극대화
조직 목표와의 일관된 얼라인
체계적인 역량 개발과 현업 유연성 확보

주제 예시

팀원 관리 및 육성

- 1on1면담(일대일 면담)
- 상시성과관리
- 인재육성
- 자율성과 내재적 동기부여
- 성장을 위한 동기부여
- 시간관리와 워라밸
- 구성원의 성장과 성과창출

소통 및 관계 구축

- 리더의 대화법/소통스킬
- 상위 리더와의 커뮤니케이션
- 설득력 있는 커뮤니케이션(소통)
- 의미있는 대화
- 갈등관리
- 공감하기, 인정하기
- 피드백
- MZ세대와의 소통

성과 관리 및 목표 달성

- 성과목표 수립
- 성과관리와 공정한 성과평가
- 저성과자 관리
- 다면적 사고
- 문제해결능력/합리적인 의사결정

조직문화 및 팀 빌딩

- 팀 문화와 조직문화
- 신뢰
- 협업
- 다양성, 공정성, 포용성, 소속감(DEIB)
- 혁신 조직 만들기
- 다양한 사람들과 시너지 내는 법

리더십 역량 강화

- 리더로서의 자기인식과 역할
- 리더의 Self-Management
- 비저닝
- 스트레스 관리
- 심리적 안전감

신임 팀장 온보딩 그룹코칭 효과성 측정

코칭의 특성을 반영하여 코칭 성과(ROI)를 측정하는 CiT만의 방법

● DIY(Do it yourself) 진단

- 코치·대상자가 3~5개의 문항 공동 설계
- 구성원 대상 설문으로 코칭 전·후 변화 측정

① 코칭의 ROI를 '행동 변화'로 검증

- 만족도나 주관적 인상이 아닌 리더의 실제 행동 변화 측정
- 현업에서 변화를 관찰하는 구성원의 응답을 통해 객관성 확보

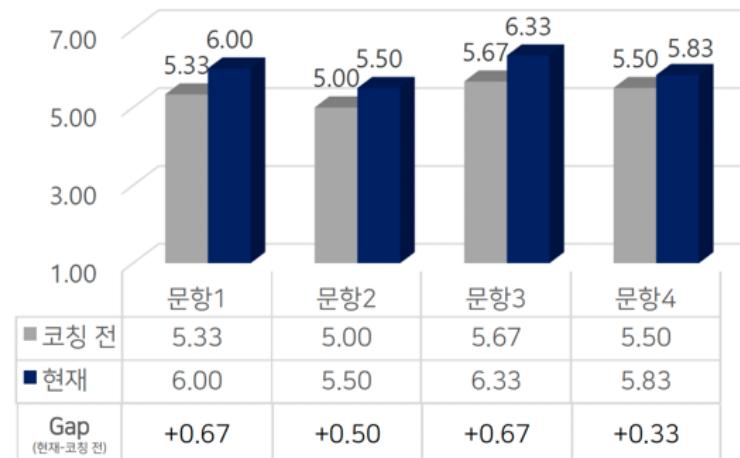
② 동일한 기준으로 사전·사후 갭 측정(과거평정측정치)

- 하나의 동일한 문항과 기준(동일 시점: 마지막 세션 직전에 실시)으로 코칭 전·후 비교
- 평가 기준 변화로 인한 왜곡 없이 변화의 크기를 명확히 확인

③ 코칭의 특성을 반영한 DIY 기반 다면 진단

- 평가가 아닌 개발 관점의 진단으로 결과 수용력 제고
- 코칭 목표에 맞춘 핵심 행동만 정밀 측정
- 진단 결과가 코칭 대화와 행동 변화로 자연스럽게 연결

● 코칭 목표 기반 맞춤 진단 결과 예시



1. 실장은 나의 성장에 영감을 주는가?
2. 실장은 공감에 기반한 소통을 추구하는가?
3. 실장은 지금보다 미래에 더 강한 조직을 지향하며 조직을 운용하는가?
4. 실장은 결정이 필요할 때, '편함'보다는 '옳음'에 따라 의사결정하는가?

동일 문항 기준으로 사전·사후 점수 차이를 비교하여 코칭을 통해 변화된 행동 수준을 객관적으로 확인할 수 있습니다. 일반적으로 주관식 문항 1~2개가 추가됩니다.

워크숍과 그룹코칭의 결정적 차이

동료 리더들과 함께 고민을 나누며 형성되는 '리더십 안전망'의 가치

수동적 학습자가 아닌, 스스로 답을 찾는 '주도적 리더'로의 패러다임 전환

■ 문제해결과 관련된 뇌 영역 활동 연구

- ① 혼자서 정리하고 해결하려는 접근을 할 때 뇌 활동
- ② 직접적인 의견이나 조언을 받는 접근을 할 때 뇌 활동
- ③ 성찰하도록 하는 질문과 열린 질문을 활용하는 코칭 방식을 사용했을 때의 뇌 활동



Bartolomé G., Vuka S., Nadal C. and Blanco E. (2022) "Right cortical activations during generation of creative insights: An electroencephalographic study of coaching." *Frontiers in Education*, 7:753710.

* 뇌파(EEG, Electroencephalography) 기반 연구: 코칭(비지시적 질문) 조건에서 통찰·창의성 관련 활동이 더 높게 관찰됨

정보 전달(Information)을 넘어 통찰(Insight)로

'뇌는 조언'받을 때보다 '통찰'할 때 가장 활발하게 움직입니다.

그룹코칭의 차별 포인트는 어떤 컨텐츠를 제공하는지가 아니라 성찰을 통한 통찰의 기회를 얼마나 많이 제공하는가에 있습니다.

이 연구에서 강조하는 것은

창의적인 통찰이 변화 과정을 가속화할 수 있다는 것입니다.

인간을 움직이게 하는 힘은, 정보에 근거한 러닝이 아닌 진짜 변화는 통찰(Insight)에 근거한 러닝에서 시작됩니다.

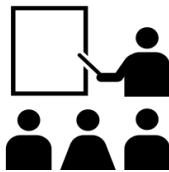
코칭은 성찰적인 대화를 통해 변화 과정을 가속화할 수 있으며, 더 큰 자신감과 열정을 가지고 행동에 나서게 합니다.

CiT 그룹코칭의 구조적 차별성과 검증된 강점



1. 세계 최초 그룹코칭 구조의 특징과 효과성 정의: 2010년 논문

- 세계 최초 그룹코칭 구조의 특징과 효과성을 정의한 개발자가 직접 디자인하는 코칭 프로세스
- '효과적인 그룹코칭 프로세스 개발에 관한 연구' 박정영 대표, 한국코칭학회 제3권 1호, 2010



2. 그룹코칭 국제인증과정 및 숙련된 코치풀 보유

- 3Cs III Group Coaching 과정은 (사)한국코치협회 심화인증 프로그램이자 국제코치연맹(ICF)의 인증프로그램 (2013년부터)
- 지속적인 R&D로 그룹코칭 전문기관으로 한국 최고의 코치를 프로젝트 별로 선발하여 진행
- 철저한 코치OT와 코칭 가이드를 제공함으로써 코치의 충분한 역량 발휘와 성장 지원



3. 프로세스 중심의 다양한 그룹코칭 프로젝트 개발 및 운영 노하우 보유

- 임원, 팀장 대상에 따른 그룹코칭(일대일코칭을 포함한 하이브리드코칭) 프로세스 개발 및 진행
- 최대규모의 그룹코칭 프로젝트 동시 진행 : (주)두산(전체 계열사 포함) 3개년 총 143그룹, SK하이닉스 57그룹



4. 데이터 기반으로 확인된 그룹코칭의 효과성

- 초기설문, 사후설문을 통한 참가자 voice 반영
- CiT코칭연구소 그룹코칭 프로젝트 서베이 결과 중 그룹코칭의 효과
동료참가자들과의 공유, 지지와 격려 (75%), 코치의 인정, 질문, 피드백 (63%), 그룹코칭과 연계된 주제들에 대한 논의 (62%)

리더가 직접 경험한 그룹코칭의 가치

“좋았다”는 소감보다, “어떻게 달라졌는지”로 증명합니다.

“나의 성과가 아닌 팀의 성장을 바라보는 리더의 시각을 갖게 되었습니다.”

실무자로서의 유능함이 리더로서의 성공을 보장하지 않는다는 사실이 충격이었습니다. CiT 그룹코칭을 통해 구성원들이 바라보는 나의 모습을 처음으로 직면했고, 그 과정에서 발견한 ‘리더십 공백’을 어떻게 채워야 할지 명확해졌습니다. 단순한 기술 전수가 아니라 리더로서의 태도와 철학을 세우는 귀중한 시간이었습니다.

- S사 신임 팀장 그룹코칭 -

“막막했던 팀 관리가 손에 잡히는 루틴으로 바뀌었습니다.”

신임 리더에게 가장 절실한 것은 당장 써 먹을 수 있는 도구입니다. 그룹별로 우리가 직접 선정한 주제로 토론하고, 1on1을 현업에 즉시 적용해 본 것이 큰 도움이 되었습니다. 특히 나의 변화를 구성원들에게 객관적으로 확인받을 때의 긴장, 쾌감은 잊을 수 없습니다.

- H사 팀장 그룹러닝코칭 -

“고립된 섬 같은 신임 팀장들이 집단지성의 안전망으로 연결되었습니다.”

처음 팀장되고 느낀 고립감, 막연한 두려움이 동료 팀장님들과의 진솔한 나눔을 통해 해소되었습니다. 우리가 공통으로 겪는 문제들을 함께 논의하며 얻은 인사이트는 그 무엇보다 강력했습니다. 서로의 성공과 실패 경험을 바탕으로 함께 성장하는 과정 자체가 신임 리더로서의 최고의 안전망이 되어주었습니다.

- C사 팀장 그룹코칭 -

고성과 팀을 만드는 팀코칭

성과와 협업을
동시에 작동시키는 팀의 방식

기업성장본부 오향화 리드 매니저

✉ citpm@citkorea.co.kr
☎ 010-6337-8521

팀의 변화에 대한 오해와 팀코칭의 필요성



Team Performance 중요성 대두

- 전세계적으로 고정된 부서 및 직무의 경계를 넘어 프로젝트와 문제 중심의 팀 중심 조직구조로의 전환이 가속화 되는 중임(Deloitte Global Human Capital Trends 2024)
- 팀이 조직의 문화, 유연성, 민첩성, 다양성을 육성하는 최적의 장소
→ 탁월한 개인이 아니라 협업하는 팀의 중요성 부각

팀코칭

공동의 목표를 달성하고자 하는 팀이 서로의 기술, 정보, 경험, 지혜를 상호 공유하고 협업하여 목표를 달성할 수 있도록 전문코치가 팀의 업무 수행 장면에서 실시간으로 팀의 역동성과 업무 방식을 팀 스스로 성찰하고 개선하도록 촉진하는 프로세스

팀코칭 개요

팀의 변화는 팀이 주도할 때 가능합니다.

대상

- 5~8인으로 구성된 리더와 구성원 한 팀(10인 이상의 팀일 경우 다루고자 하는 이슈·문제에 따라 참여하는 팀원을 사전에 정함)
- 추천 팀: 새롭게 구성된 팀, 합병 시, 프로젝트 팀, 경영진 팀, 갈등/커뮤니케이션 이슈 등 어려움에 직면한 팀, 스타트업 등

기간

- 4~6개월
- 두 단계 프로세스 (팀코칭 1단계, 팀코칭 2단계)

프로세스



- 코치 2인 투입 (코치1: 아젠다 논의에 대한 코칭 진행, 코치2: 고성과 팀 행동 특성 관찰하고 데이터 기반 진행)
- 팀이 성과를 달성하는데 있어서 중요하면서도 긴급한 아젠다/팀코칭이 아니더라도 팀이 함께 논의해야만 하는 아젠다
- 팀코칭 아젠다 예시: 'A 프로그램 개발 속도가 계획대로 되지 않고 있다. 어떻게 하면 납기일을 맞출 수 있을까?'

세션 아젠다

팀 워크숍/퍼실리테이션 vs. 팀코칭

[1] 팀워크숍/퍼실리테이션



[2] 팀코칭



- 코치 주도하에 대화를 리딩 합니다.
- 팀은 코치의 질문과 반응에 의존하며 대화를 진행합니다.
- 코치가 부재할 경우 모든 것이 다시 원상태로 되돌아갈 위험성이 있습니다.

- 팀이 대화를 주도합니다.
- 팀이 성과를 내기 위해서 필요한 업무 아젠더를 논의합니다.
- 코치가 부재할 경우에도 고성과팀의 행동 특성이 팀에 내재화되어 팀코칭의 성과가 지속됩니다(**코칭의 성과=팀의 성과**).

팀코칭이 모든 팀의 Best Solution일까?



- 팀코칭은 팀의 성과를 직접적으로 다루는 동시에 팀의 커뮤니케이션과 관계개선까지 고성과팀의 행동특성을 체화하도록 하는 효과적인 솔루션이지만 모든 팀에게 최고의 솔루션이 아닐 수도 있습니다.
- 팀코칭만으로 효과적이지 않는 케이스 예시**
 - ✓ 소통 스킬 업그레이드가 목적이거나 기본적인 소통역량이 많이 떨어진다면 팀 트레이닝이 독립적으로 혹은 먼저 시행되는 것이 효과적입니다.
 - ✓ 리더의 역량이 현저히 낮고 그것이 문제로 판단된다면 교육/일대일 코칭 등의 다른 인터вен션이 독립적으로 혹은 팀코칭과 병행되어야 합니다.
 - ✓ 갈등의 정도가 심각하여 서로 대화조차 하지 않는 팀이라면 팀퍼실리테이션/팀빌딩이 우선적으로 진행되는 것이 효과적일 수 있습니다.
 - ✓ 조직의 구조적인 이슈라면 컨설팅이 효과적일 수 있습니다.
 - ✓ 1회성의 다양한 논의가 목적이라면 퍼실리테이션이 효과적일 수 있습니다.

단순히 좋은 경험을 넘어, 조직의 실질적 변화를 설계합니다.

2026, CiT와 함께 시작하세요.



[상세 안내 및 미팅 신청서]



[CiT 기업코칭 홈페이지]

- | | | |
|------------------|------------|--|
| • 임원 코칭 | 김지은 매니저 | projectone@citkorea.co.kr / 010-5493-6132 |
| • 신임 팀장 온보딩 그룹코칭 | 오향화 리드 매니저 | citpm@citkorea.co.kr / 010-6337-8521 |
| • 고성과 팀을 만드는 팀코칭 | | |
| • 성과관리 면담 실전 워크숍 | 박민호 매니저 | pmone@citkorea.co.kr / 010-2274-6778 |
| • 사내코치 양성과정 | 최보윤 리드 매니저 | pm@citkorea.co.kr / 010-3453-1209 |