

코칭요인이 종업원의 직무만족에 미치는 영향

— 외식업체의 코칭제도 실시유무에 따른 비교분석을 중심으로 —

홍금주 · 박재연¹
경민대학 호텔조리과, ¹T.G.I Friday's

Effect of coaching system on the employee's job satisfaction

Geum-ju Hong, Jae-Yeon Park¹
Dept. of Hotel Culinary Art, Kyungmin College,
¹T.G.I Friday's

Abstract

This study investigated the effect of a coaching system(CS) on the employee's job satisfaction(JS) between the food service industry conducting and not conducting CS. A total of 342 employees were enrolled and the results were as follow.

Firstly, relationship and willingness factors directly affected JS. Indirectly, work and relationship factors affected JS through the willingness factors.

Secondly, when JS was compared at the service company conducting CS with that not conducting CS, work and relationship factors directly affected JS in the industry conducting CS, but only the relationship factor indirectly affected JS in the company not conducting CS. In addition, at the food service industry conducting CS, work factor affected willingness and competence factors, and therefore JS was affected indirectly, but relationship factor did not affect the willingness and competence factors.

However, in the company not conducting CS, willingness only affected JS indirectly.

Work factors directly affected JS, but through competence and willingness factors, work factor indirectly affected JS in the industry conducting CS. In the company not conducting CS, the relationship factor between employees affected the JS.

In summary, CS increased JS through its direct effect on the work factor and indirect effect on the willingness and competence factors. Studies about CS are insufficient and CS remains in the introductory stage now, so further studies are necessary.

Key words : job satisfaction, CS, work, relationship, competence, and willingness

1. 서론

우리나라 서비스 산업은 경제 성장 속도와 비례하여 그 비중이나 중요성은 꾸준히 높아져 왔다. 전체 취업

자 중 서비스 산업에 종사하는 인력의 비중도 꾸준히 증가하여 2000년에는 대략 57%를 상회하고 있다. IMF 외환위기 이후 서비스업의 비중이 줄어들기는 하였지만 장기적인 추세로 볼 때 경제의 서비스화는 꾸준히 진전되고 있는 상황이다(김기승 2001).

서비스산업의 꾸준한 성장에 발맞추어 서비스의 생산성 향상을 위해 외식산업계에서는 전문화된 인력이 절실히 요구되고 있으며 이를 위해 종업원의 서비스 능력을 향상시키는 것에 대한 관심은 높아지고 있다

Corresponding author : Hong geum ju, kyungmin college, 605-16,
Bupyeong 6 Dong, Bupyeong ku, Incheon 403-016, Korea
Tel : 82-32-522-5633 H·P 011-441-5633
Fax : 82-32-522-5633
E-mail : kjhong06@naver.com

(Lee OS 2003). 오늘날과 같은 감량경영의 시대에 소수의 종사원으로 기업의 가치를 최대한 끌어올리기 위해서는 교육훈련을 통한 서비스 능력 향상 및 이와 연계된 수익성 증대가 바람직하다(Kwak SY 1999). 종사원의 질 높은 서비스는 외식산업 경영에 있어서 절대적인 경쟁적 요소가 되므로 성공적인 서비스 교육훈련은 직무 자긍심 고취뿐만 아니라, 외식업체 경영 수익을 증대시킬 수 있는 중요한 변수가 된다(Seo SH 2001).

기존 외식산업의 주요 교육제도는 사례연구(case study), 역할연기(roleplaying), 직장훈련(OJT: on the job training) 등이 주를 이루고 있다.

코칭문화의 국내 도입은 최근이지만, 국내 코칭제도는 빠르게 성장하고 있다(중앙일보 2005). 그러나 코칭에 대한 체계적인 시스템과 자료의 부족으로 제도의 활성화가 미흡한 실정이다. 대부분의 외식업체들 역시 인적 자원의 중요성이 갈수록 강조되고 있는 상황임에도 불구하고 인적 자원 개발을 위한 교육 훈련의 인식 부족과 체계적인 실천 대안을 강구하지 못하고 있으며, 뿐만 아니라 종사원의 교육 시기나 교육 기법을 충분히 고려하지 않고 진행되고 있어 형식적인 교육이 되는 경우가 많다(Phillips 1994, Zink 1998).

코칭에 대한 통일된 정의는 찾아 볼 수 없지만, 상대방의 역량을 개발하고 함께 문제를 해결해 가면서 보다 높은 성과를 추구하기 위한 리더들의 경영 프로세스로 인식되고 있다(Stowell 1986, Beaty 1981, Sergeant 2000).

코칭은 구성원들이 더 높은 성과를 올릴 수 있도록 하는 리더들의 행동과 연관이 있는 것으로 해석하는 경향이 지배적으로(Stowell, Porter 1986, Whitmore 2002), 리더십 차원에서의 새로운 교육방법이라고 말할 수 있다. 최초로 코칭에 대해 구체적으로 연구한 Stowell (1986)은 코칭에 대한 정의를 리더가 토의나 대화로 개입 또는 중재(intervention)하는 것으로 구체적인 기능이나 행동을 포함하는 프로세스라고 조작적으로 정의(operational definition)하였다. Stowell의 코칭 행동의 중심은 즉, 방향제시(direction), 개발(development), 수행평가(accountability), 관계(relationship) 등 네 가지 요인으로 구분하여 상사의 코칭이 직원들에게 미치는 영향에 관하여 연구하였다(Stowell 1986, Katz 1985, Hackman 등 2002).

첫째, 방향제시(Direction)는 코칭을 하는 사람은 상대방의 업무나 과제가 어떤 목적 또는 목표를 향해 가야 하는지 방향을 설정하여야 한다. 성과는 그 시작이 목표를 정하는 것에서 시작하기 때문이다. 둘째, 개발(Development)은 코칭에서 가장 중요한 목적 중의 하나인 상대방의 재능, 역량, 기술 등을 향상하여 더 높은 성과를 올릴 수 있도록 도와주는 것이다. 셋째, 수행평가(Accountability)는 상대방이 수행한 업무나 과제에 대해서 책임을 지도록 하며, 그 결과를 진지하고 공정하게 평가하고 피드백(Feedback)하는 것이다. 넷째, 관계(Relationship)는 상대방과 개방적이고 신뢰적인 인간관계를 맺어야 효과적으로 조직 내 업무를 수행하는 과정에서 구성원들과 관계에 따라 성과에 다른 영향을 미친다고 본다(CMOE 2003).

이처럼 해외에서는 코칭제도에 대한 연구가 빈번히 이루어지고 있으나 우리나라에서는 스포츠 및 의료업계를 제외하고는 전무한 실정이다. 특히 서비스산업의 성장에 발맞춘 외식산업에서도 서비스교육은 매우 중요하므로 이에 대한 연구가 절실한 실정이다.

본 연구는 외식업계에서 도입 초기 단계인 코칭 제도의 인지도 및 직원들의 코칭제도 수행 능력과 조직 리더의 코칭행동이 직원 만족도에 미치는 영향을 파악하고자 하며, 연구를 위해 국내에서는 유일하게 코칭제도를 실시하고 있는 외식업체와 실시하고 있지 않은 외식업체를 대상으로 하여 비교 분석하고자 한다.

II. 연구방법

1. 연구모형 및 가설의 설정

코칭 제도에 있어 구성원의 만족은 이미 과거에 일어난 일에 대한 것이고, 기대하는 것에 대한 것은 동기부여로 나타난다. 따라서 만족감은 과거로부터, 동기부여는 미래로부터 오는 기대에서 영향을 받는다. 이미 한 업무에 대해 정신적 보상(칭찬, 격려, 인정 등)에 의해 업무 만족감을 갖게 된다. 좋은 기대를 주면 동기부여가 되고, 또 이것은 역량(Competence)이나 의욕(Willingness)에 영향을 준다(Sharpley 1994).

Choi CY(2003)의 연구에서는 코칭이 역량과 의욕에 미친다는 것은 Hersey, Blanchard and Johnson(1996)의 리더십 모형에서 볼 수 있는 리더의 행동에서 배경을 찾을 수 있다. 구성원의 역량에 관하여는 McClelland

와 Burnham(1995)의 연구에 근거를 두고 있고, 구성원의 의욕에 관해서는 Nielson(1993)이 많은 근거를 제공하였다. 또 Mitchell(1995)의 연구에 의하여 비추어 볼 때 구성원들의 역량과 의욕은 직원만족에 커다란 영향을 미칠 것이라는 사실을 예측 가능케 하였다.

따라서 본 연구 목적을 위해서 Sharpley(1994) 개념 및 Choi CY(2003)의 연구결과를 수정 보완하여 Fig. 1과 같이 모형을 도출하고, 이에 따른 가설을 설정하였다.

- 가설 1. 코칭제도는 직원만족에 직접적으로 영향을 미칠 것이고, 역량·의욕을 매개로 직원만족에 간접적으로 영향을 미칠 것이다.
- 가설 2. 코칭을 실시하고 있는 업체와 실시하고 있지 않은 업체는 직원만족에 역량·의욕을 매개로 직접적으로 미치는 영향에 차이가 있을 것이고, 역량·의욕을 매개로 간접적으로 미치는 영향에 차이가 있을 것이다.

2. 설문지 구성

설문지의 구성은 Choi CY(2003)의 연구를 기초로 설문지를 수정 보완하여 코칭이 종업원의 직무만족에 미치는 영향을 알아보기 위하여 크게 4개 항목으로 구성하였다. 첫째 항목은 인구통계학적 요인인 개인적인 특성 사항에 관한 질문으로 성별, 결혼여부, 연령, 학력, 직위, 근무 연수에 의한 유의적인 차이를 알고자 5개의 세부사항을 명목척도로 구성하였다. 둘째 항목은 상사의 행동 요인에 관한 11개 항목, 상사의 코칭 행동의 요인에 관한 8개 항목, 직무만족에 관한 2개 항목 등 총 21개의 항목으로 구성하였으며, 설문지 항목은 리커트(Likert) 5점 척도를 기준으로 응답하도록 하였다. 또한 각 척도의 기준으로 1점은 '전혀 그렇지 않다', 2점은 '그렇지 않다', 3점은 '보통이다', 4점은 '그렇다', 5점은 '매우 그렇다'로 제시하였다.

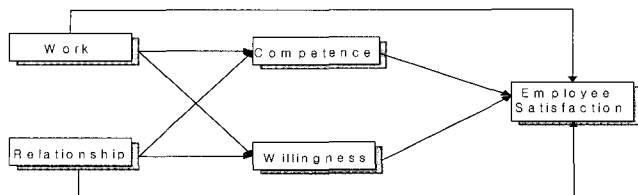


Fig. 1. Research Model

3. 자료수집과 분석방법

본 연구를 위한 설문조사는 코칭제도를 실시하고 있는 업체와 미실시하고 있는 업체를 대상으로 2005년 9월 10일에서 9월 21일까지 실시하였다. 표본추출은 편의표본 추출하여 사전 교육된 조사원이 설문 취지를 설명하고, 응답자가 직접 자기기입식 방법으로 설문 조사하였다.

표본의 크기결정은 모집단의 비율추정을 통한 표본의 크기로 결정하였으며, 그 수식은 다음과 같다(Israel 1992).

$$n_0 = \frac{Z^2 \cdot PQ}{E^2}$$

n_0 = 표본수, E = 최대허용오차,
 P = 모집단의비율, $Q = 1 - P$

표본크기 결정을 위해 신뢰수준 95%, 최대허용오차 5%, PQ는 최대의 표본크기를 구하기 위해 각 0.5를 부여하여 표본크기는 약 385매를 산정하였다. 하지만 모집단수가 작고 모집단수를 이미 알고 있다면 위의 공식을 변형하여 표본수를 조정할 수 있다(김사현 2002).

$$n = \frac{n_0}{1 + \frac{(n_0 - 1)}{N}}$$

N = 모집단수, n = 표본샘플수

위의 공식에 코칭을 실시하고 있는 외식업체의 모집단수 2,612명으로 산출한 표본수는 335매로 나타났다. 설문지는 총 360부를 배포하여 350부를 회수하였는데 (회수율 97.2%) 불성실하게 응답한 8부를 제외하고 342부를 통계 처리하였다. 수집된 자료의 통계처리는데이터 코딩 과정을 거쳐, 통계 패키지 프로그램을 이용하였으며, 통계분석 중 조사대상자의 특성을 분석하기 위하여 빈도분석(Frequency analysis), 신뢰도 분석(Reliability analysis), 요인분석(Factor analysis), 경로분석(Path analysis)을 실시하였다. 모든 실증분석을 위한 통계 유의도는 $p=0.05$ 로 설정하였다.

III. 결과 및 고찰

1. 조사 대상자의 일반적 특성

조사대상자의 인구통계학적 변수 분석은 Table 1과

같다. 남녀 비율은 각각 40.0%와 56.0%였으며, 연령별로는 20대가 88.1%로 많았으며, 30세 이상이 11.9%로 나타났다.

결혼여부는 기혼 34명(10.1%), 미혼 308명(89.9%)이며, 학력은 고졸 113명(33.0%), 전문대졸 154명(45%), 대학졸업 이상 75명(21.9%)이며 직위에는 파트타이머가 187명(54.8%)으로 가장 많았으며, 사원 127명(37.0%), 매니저 28명(8.2%)이며, 근무연수는 6개월 미만 155명(45.5%)으로 가장 많았으며, 1~2년은 145명(42.2%)으로, 3년 이상은 42명(12.3%)으로 나타났다.

2. 설문지의 신뢰성 및 타당성 검증

본 연구에서는 측정척도의 신뢰성을 검증하기 위해 크론바 알파(cronbach's alpha)계수를 활용하여 분석하였다.

크론바 알파는 신뢰성분석의 개념 중 내적 일관성에 관한 것으로, 본 연구에서는 일반적으로 요구되고 있는 기준값을 0.6으로 설정하였다.

측정척도의 타당성 검증을 위해서 여러 가지 분석방법 중 가장 보편적으로 활용되는 요인분석중 주성분분석법(PCA: principal component analysis)을 실시하였고, 요인들간의 상호독립성을 유지하여 회전하는 방법인 직각회전(varimax rotation)을 시행하였다. 요인추출 방법으로는 카이저(Kaiser 1974)가 제안한 기준고유값(아이겐 값: eigen-value) 1이상을 사용하였다. 또한 각 변

수와 요인간에 상관관계 정도를 나타내어 주는 요인적재량(factor loading)은 0.4이상의 것을 사용하였다(원태연 등 2004).

1) 코칭에 대한 상사의 행동 정도에 대한 요인분석 결과

코칭에 대한 상사의 행동 정도에 대한 요인분석 결과는 Table 2와 같다.

분석결과, 요인들은 각각 41.43%, 19.02%를 설명하여 전체 설명력을 의미하는 총 설명력은 60.45%로 나타났다. 각 요인의 적재량은 0.48에서 0.77까지 나타났다. 이 코칭에 대한 상사의 행동 정도에 대해서는 업무, 관계 2개의 요인으로 도출되었다. 업무 요인의 Cronbach's Alpha는 0.87로 높은 신뢰성을 갖고 있는 것으로 나타났고, 관계 요인의 Cronbach's Alpha는 0.67로 신뢰성을 갖고 있는 것으로 나타났다.

Choi CY(2003)의 대학병원 간호사를 중심으로 한 연구에서는 상사의 코칭이 직원 및 고객 만족에 미치는 영향에 관한 요인 분석결과 방향제시, 개발, 수행평가, 관계의 4개의 요인으로 분류되었으나, 외식업체 종업원을 중심으로 한 본 연구에서는 13개의 항목을 통해 2개의 요인, 즉 업무, 관계요인이 도출되었다.

이는 연구대상이 코칭 제도가 활성화되어 있는 병원과 도입단계인 외식업체를 조사한 결과라고 판단된다.

Table 1. General characteristics of respondents

Characteristics	Food service industry conducting coaching system		Food service industry not-conducting coaching system		Total		
	frequency	%	frequency	%	frequency	%	
Gender	Male	72.0	40.7	65.0	39.4	137.0	40.0
	Female	105.0	59.3	100.0	60.6	205.0	60.0
Marital status	Married	15.0	8.1	19.0	12.1	34.0	10.1
	Single	170.0	91.9	138.0	87.9	308.0	89.9
Age	20 years	63.0	90.6	138.0	85.7	301.0	88.1
	30 years and over	17.0	9.4	23.0	14.3	40.0	11.9
Education	high school	49.0	28.7	64.0	37.4	113.0	33.0
	junior college	83.0	48.5	71.0	41.5	154.0	45.0
	university and over	39.0	22.8	36.0	21.1	75.0	8.2
Job position	part timer	86.0	49.1	101.0	60.5	187.0	54.8
	staff	73.0	41.7	54.0	32.3	127.0	37.0
	manager	16.0	9.1	12.0	7.2	28.0	8.2
Working year	Less than 6 months	59.0	34.1	96.0	56.8	155.0	45.5
	1~2 years	95.0	54.9	50.0	29.6	145	42.2
	more than 3 years	19.0	11.0	23.0	13.6	42	12.3

2) 코칭 행동이 직원의 도움 정도에 대한 요인분석

결과

코칭 행동이 미치는 직원의 도움 정도에 대한 요인 분석 결과는 Table 3과 같다.

분석결과, 역량 요인의 Cronbach's Alpha는 0.88로 높은 신뢰성을 갖고 있는 것으로 나타났고, 의욕 요인의 Cronbach's Alpha 역시 0.82로 높은 신뢰성을 갖고 있는 것으로 조사되었다.

코칭 행동이 미치는 직원의 도움 정도에 대한 변수들의 요인분석 결과 역량, 의욕 2개의 요인으로 도출되었으며, 총설명력은 약 77.81%로 나타났다.

3. 연구 변수간의 상관관계 분석

요인들간에 관계여부를 측정을 위해 상관분석(Correlation Analysis)을 사용하였다. 분석 결과는 Table 4와 같다.

업무와 가장 상관관계가 높은 요인은 관계요인(0.55), 역량요인(0.46) 순이며, 관계는 업무요인(0.55), 만족요인(0.44) 순으로 나타났다.

역량은 의욕요인(0.77), 업무요인(0.46), 만족요인(0.41) 순이며, 의욕은 역량요인(0.77), 만족요인(0.49) 순으로 나타났다.

Table 2. Factor analysis of senior's action among coaching variables

Factor	Variables	Factor loading	Communality	Eigenvalue	Propotion (%)	Cronbach's α
Work	Purpose of work	0.56	0.31	5.37	41.43	0.87
	Direction of work	0.77	0.60			
	Vision of the future	0.72	0.55			
	Information and date about the work	0.69	0.51			
	Opportunity of education	0.73	0.54			
	Knowledge of work	0.68	0.52			
	Objectively pointing out	0.61	0.48			
	Evaluation of work	0.57	0.50			
Relationship	Feedback of working activity	0.48	0.55	1.30	19.02	0.67
	Listening courteously as staff	0.68	0.61			
	Encouragement and praise	0.64	0.42			
	Good relationship	0.74	0.63			
	Familiarity	0.63	0.39			

Table 3. Factor analysis of assistance of staff among coaching variables

Factor	Variables	Factor loading	Communality	Eigenvalue	Propotion (%)	Cronbach's α
Willingness	Enough knowledge of work	0.87	0.76	5.02	62.81	0.88
	Meeting the situation of any work	0.80	0.77			
	Skill of work	0.83	0.80			
	Pride of work	0.62	0.61			
Competence	Voluntary and active conduction	0.44	0.66	1.78	15.0	0.82
	Determination for working well	0.78	0.76			
	Willingly work after the working time	0.85	0.74			
	Passion of charged work	0.59	0.66			

Table 4. Between research variable Correlation Analysis

	Work	Relationship	Competence	Willingness	Satisfaction
Work	1	0.55**	0.46**	0.43**	0.27*
Relationship		1	0.36**	0.39**	0.44**
Competence			1	0.77**	0.41**
Willingness				1	0.49**
Satisfaction					1

(* : p<0.05, ** : p<0.01)

만족요인은 의욕요인(0.49), 관계요인(0.44) 순으로 나타났다.

4. 가설검증

가설 1. 코칭제도는 직원만족에 직접적으로 영향을 미칠 것이고, 역량·의욕을 매개로 직원만족에 간접적으로 영향을 미칠 것이다.

상사의 코칭 행동이 직무만족에 미치는 직간접영향을 살펴보면 Table 5, Fig. 2와 같다.

직무만족에 미치는 직접 영향요인은 관계요인 0.17 (t=2.21), 의욕요인 0.46(t=4.39)로 나타났으며, 간접효과는 의욕요인을 매개로 하여 업무요인(0.13)과 관계요인(0.10)이 만족도에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

상사의 코칭행동이 직원만족에 미치는 직간접 효과는 Table 6과 같다.

요인별 효과는 살펴보면 의욕요인 0.46, 관계요인

Table 5. Effect of senior staff's coaching action on the job satisfaction

Path	Path coefficient	t-value	P-value
Work → Employee satisfaction	0.14	1.77	0.07
Relationship → ES ¹⁾	0.17	2.21	0.02*
Competence → ES ¹⁾	0.04	0.46	0.64
Willingness → ES ¹⁾	0.46	4.39	0.0001**
Work → Competence	0.38	4.68	0.0001**
Relationship → Competence	0.15	1.86	0.05*
Work → Willingness	0.30	3.78	0.002**
Relationship → Willingness	0.22	2.72	0.007**

1) ES : Employee Satisfaction
 (* : p<0.05, ** : p<0.01)

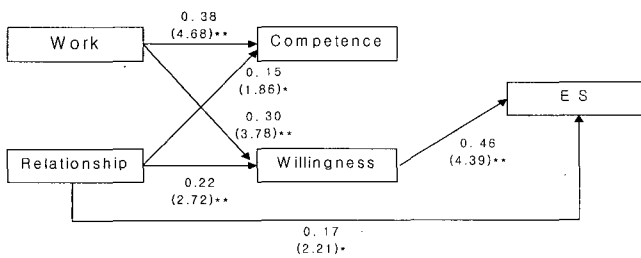


Fig. 2. Diagram about effect of senior staff's coaching action on the job

1) ES : Employee Satisfaction
 (* : p<0.05, ** : p<0.01)

0.27 순으로 영향력이 큰 것으로 나타났으며, 간접효과는 0.23, 직접효과는 0.63으로 총 효과는 0.86으로 나타났다.

가설 2. 코칭을 실시하고 있는 업체와 실시하고 있지 않은 업체는 직원만족에 역량·의욕을 매개로 직접적으로 미치는 영향에 차이가 있을 것이고, 역량·의욕을 매개로 간접적으로 미치는 영향에 차이가 있을 것이다.

1) 상사의 코칭 행동이 직무만족에 미치는 직간접 영향력 측정(코칭제도를 도입해서 실시하고 있는 업체)

코칭제도를 실시하고 있는 외식업체의 상사의 코칭 행동이 직무만족에 미치는 직간접 영향을 살펴보면 Table 7, Fig. 3와 같다.

Fig. 3에서 직무만족에 미치는 직접영향 요인은 관계요인 0.17(t=2.21), 업무요인 0.35(t=2.56), 역량요인

Table 6. The direct and indirect effect of senior staff's coaching action on the job satisfaction

Factor	Parameter	Indirect effect	Direct effect	Total effect
Work	Competence	-	-	0.13
	Willingness	0.13	-	
Relationship	Competence	-	0.17	0.27
	Willingness	0.10	-	
Competence		-	-	-
Willingness		-	0.46	0.46
Total		0.23	0.63	0.86

1) ES : Employee Satisfaction
 (* : p<0.05, ** : p<0.01)

Table 7. Effect of senior staff's coaching action on the job satisfaction in food service industry conducting coaching system

Path	Path coefficient	t-value	P-value
Work → Employee satisfaction	0.35	2.56	0.01*
Relationship → ES ¹⁾	0.38	3.00	0.00**
Competence → ES ¹⁾	0.14	2.04	0.03*
Willingness → ES ¹⁾	0.16	2.12	0.02*
Work → Competence	0.39	3.30	0.00**
Relationship → Competence	0.13	1.11	0.26
Work → Willingness	0.39	3.29	0.00**
Relationship → Willingness	0.20	1.75	0.08

1) ES : Employee Satisfaction
 (* : p<0.05, ** : p<0.01)

0.14 (t=2.04), 의욕요인 0.16(t=2.12)과 같으며 역량을 매개로 한 업무 요인은 0.55, 의욕을 매개로 한 업무요인은 0.06으로 직무만족에 간접적으로 영향을 미치는 것으로 나타났다.

코칭 제도를 실시하고 있는 업체에서는 연구모형에서 제시하였던 것 중 관계가 의욕에 미치는 간접적인 영향과 관계가 역량에 미치는 간접적인 영향을 제외하고는 모두 유의적으로 나타났다.

코칭제도를 실시하고 있는 외식업체의 상사의 코칭 행동이 직무만족에 미치는 직간접 효과는 Table 8과 같다.

직접효과는 업무 0.35, 관계 0.17, 역량 0.14, 의욕 0.16으로 나타났으며, 간접효과는 업무요인이 역량을 매개로 하여 0.05, 의욕을 매개로 하여 0.06으로 나타났다. 코칭 제도를 실시하고 있는 외식업체 직원들은 업무와 관계가 직무 만족도에 직접적으로 영향을 미치며, 또한 코칭 제도를 통한 업무 능력의 향상은 개인 역량 향상과 의욕 증진에 간접적인 영향을 주어 직무 만족도 향상에 도움을 주는 것으로 인지하고 있는 것으로 나타났다.

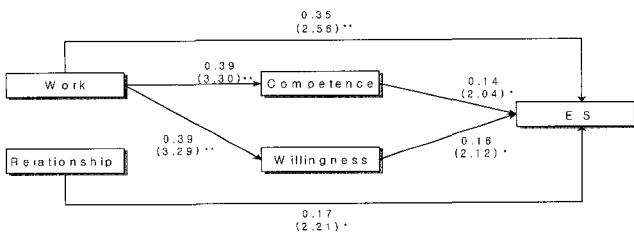


Fig. 3. Diagram about effect of senior staff's coaching action on the job satisfaction in food service industry conducting coaching system

1) ES : Employee Satisfaction
 (* : p<0.05, ** : p<0.01)

Table 8. The direct and indirect effect of senior staff's coaching action on the job satisfaction in food service industry conducting coaching system

Factor	Parameter	Indirect effect	Direct effect	Total effect
Work	Competence	0.05	0.35	0.46
	Willingness	0.06		
Relationship	Competence	-	0.17	0.17
	Willingness	-		
Competence		-	0.14	0.14
Willingness		-	0.16	0.16
Total		0.11	0.82	0.93

2) 상사의 코칭 행동이 직무만족에 미치는 직간접 영향력 측정(코칭제도를 도입해서 실시하고 있지 않은 업체)

코칭을 실시하지 않은 외식업체에서 상사의 코칭 행동이 직무만족에 미치는 직간접 영향을 살펴보면 Table 9, Fig. 4와 같다.

Fig. 4에서 직무만족에 미치는 직접영향 요인은 관계요인 0.22(t=1.96), 의욕요인 0.48(t=3.61)과 같으며 역량, 의욕을 매개로한 업무에서 관계 요인은 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 이는 업무보다는 관계요인이 직무만족에 더 영향을 미치고 있는 것임을 알 수 있다.

코칭 제도를 실시하고 있지 않은 외식업체의 상사의 코칭 행동이 직무 만족에 미치는 직간접 효과는 Table 10과 같다.

직접효과는 0.70(의욕 0.48, 관계 0.22)으로 나타났으며 간접효과는 없는 것으로 나타났다.

Table 9. Effect of senior staff's coaching action on the job satisfaction in food service industry not conducting coaching system

Path	Path coefficient	t-value	P-value
Work → Employee satisfaction	0.08	0.99	0.32
Relationship → ES ¹⁾	0.008	0.09	0.92
Competence → ES ¹⁾	0.20	1.55	0.12
Willingness → ES ¹⁾	0.48	3.61	0.00**
Work → Competence	0.16	1.44	0.15
Relationship → Competence	0.16	1.38	0.17
Work → Willingness	0.12	1.07	0.28
Relationship → Willingness	0.22	1.96	0.05*

1) ES : Employee Satisfaction
 (* : p<0.05, ** : p<0.01)

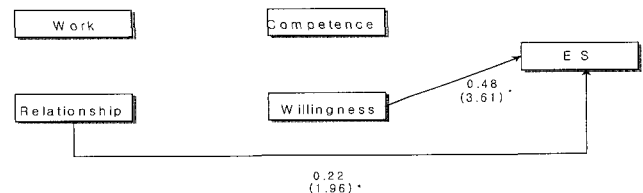


Fig. 4. Diagram about effect of senior staff's coaching action on the job satisfaction in food service industry not-conducting coaching system

1) ES : Employee Satisfaction
 (* : p<0.05, ** : p<0.01)

Table 10. The direct and indirect effect of senior staff's coaching action on the job satisfaction in food service industry not-conducting coaching system

Factor	Indirect effect			Direct effect	Total effect
	Competence	Willingness	Total		
Work	-	-	-	-	-
Relationship	-	-	-	0.22	0.22
Competence	-	-	-	-	-
Willingness	-	-	-	0.48	0.48
Total	-	-	-	0.70	0.70

IV. 결론 및 제언

현재 우리나라 외식업체는 서비스산업의 발전에 발맞추어 매우 두드러진 성장을 보이고 있다. 따라서 외식업체에서도 보다 나은 서비스제공 및 원가절감을 통한 수익증대를 위해 종사원의 교육훈련에 많은 투자와 함께 노력을 기울이고 있다.

이에 본 연구는 최근 우리나라 스포츠 및 의료산업에서 매우 활성화되어 있으나 외식산업에서는 도입단계인 코칭 교육훈련이 종사원의 만족도에 미치는 직간접 효과에 대해 살펴보았다.

연구를 위해 현재 코칭제도를 실시하고 있는 업체와 실시하고 있지 않은 업체를 대상으로 설문조사하여 약 342부를 실증분석에 사용하였다. 상사의 코칭이 직원 및 고객만족에 미치는 영향에 관한 요인분석결과 13개 항목 중 2개의 요인, 업무요인과 관계요인이 도출되었다. 기존 Choi CY(2003)의 연구에서는 방향제시, 개발, 수행평가, 관계요인인 4개 요인이 도출되었으나 이는 코칭이 활성화되어 있는 병원과 아직 도입단계인 외식업체가 연구대상이라는 차이점 때문이라고 판단된다.

코칭이 만족도에 미치는 직간접 영향측정결과를 세부적으로 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 만족도에 미치는 직접효과는 관계요인, 의욕요인이 영향을 미치는 것으로, 간접효과는 업무요인이 의욕요인을 매개로 관계요인이 의욕을 매개로 하여 영향을 미치는 것으로 나타났다.

둘째, 코칭을 실시하고 있는 업체와 코칭을 실시하고 있지 않은 업체를 구분하여 살펴보면, 코칭 제도를 실시하고 있는 외식 업체는 업무와 관계가 직무 만족에 직접적으로 크게 영향을 미치는 반면, 코칭 제도를 실시하고 있지 않은 외식업체에서는 관계만이 직무 만족에 직접적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한,

코칭 제도를 실시하고 있는 외식 업체는 업무가 의욕과 역량에 영향을 주어 직무 만족에 간접적으로 영향을 주지만, 관계는 의욕과 역량에 영향을 주지 못하는 것으로 나타났다. 그러나 코칭 제도를 실시하고 있지 않은 외식업체에서는 의욕만이 만족도에 간접적으로 영향을 미치는 것으로 나타났다.

코칭제도를 실시하고 있는 업체는 직접적으로 업무요인과 간접적으로 업무가 역량, 의욕요인을 매개로 하여 만족도에 영향을 미치는 것으로, 코칭제도를 실시하고 있지 않은 업체는 종사원과의 인간적인 관계요인이 만족도에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

이는 코칭제도가 업무에 대한 자신감뿐만 아니라 역량, 의욕요인을 매개로 하여 만족도가 증가하는 것으로 나타나, 이를 관련 산업에 적용시킬 경우 종사원의 서비스 교육 향상과 수익증대 등에 상승효과(synergy effect)를 발휘할 수 있을 것으로 판단된다.

이러한 결과로 볼 때 가장 긍정적인 영향을 미치는 것은 관계라고 생각한다. 따라서 외식업체에서 관계지향적인 역량을 가질 수 있도록 코칭 제도를 강화하는 것이 효과적이라고 생각한다.

본 연구는 코칭제도가 현재 외식산업에 있어 도입시기이므로 외식업체 종사원의 인식 부족으로 조사가 용이하지 않았으며, 또한 관련논문이 부족하여 비교, 고찰하기 어려운 한계점이 있었다. 따라서 추후에 코칭제도가 외식업체에 정착화 되었을 때 코칭이 직무만족에 미치는 영향에 대한 면밀한 조사가 이루어져야 할 것으로 보인다.

참고문헌

- 김기승. 2001. 서비스업 생산성제고가 시급하다. [주간경제], LG경제연구소.
 김사현(2002). 『관광학연구방법론』, 백산출판사

- 원태연, 정성원 공저. 2004. 통계조사분석 spss 12k, SPSS 아카데미, 서울.
- 중앙일보. 2005.
- Beaty, RW, Craig, ES. 1981. Personnel Administration; An Experimental/Skill Building Approach, 2nd ed. NY, Addison Wesley Publishing Co.
- Choi CY. 2003. An Empirical Study on the Effects of Leader's Coaching for the Employee and Customer Satisfaction, D. Dissertation, The Suwon University of Korea.
- COME. 1992. A research on the Authoritarian Leaders and Coaching Leaders, Company Resource, Sandy, UT.
- Hackman, RJ, Oldham, GR. 1976. Motivation through the Development of Work; Test of a Theory, Organizational Behavior and Human Performance, Vol. 16.
- Hersey, Paul, Blanchard, Kenneth H, Johnson, DE. 1996. Management of Organizational Behavior, Utilizing Human Resources, NJ, Prentice Hall.
- Israel, GD. 1992. Determining sample size, Florida Cooperative Extension Service Fact Sheet PEDO-6, University of Florida.
- Katz, H, Kochan, T, Weber, M. 1985. Assessing the Effects of Industrial Relations Systems and Efforts to Improve the Quality of Working Life on Organizational Effectiveness, Academy of Management Journal, Vol. 28, pp. 509-526.
- Kwak SY. 1999. Effect of the components of educational training on the education performance of Family Resturant employee, M. thesis, The Sejong University of Korea.
- Lee OS. 2003. Effect of educational training on the Job performance of Food service industry employee, M. thesis, The Kyonggi University of Korea.
- McClelland, D, Burnham, David H. 1995. Power is the Great Motivator, Harvard Business Review, Vol. 73(January-February).
- Mitchell, TR. 1995. Motivation : New Directions for Theory, Research and Practice, Academy of Management Review, (january).
- Nielson, G. 1992. Delivering Quality though Business Processes, The Planning Forum Network, Vol.5, No.4 (April).
- Phillips, R. 1994. Coaching for Higher Performance, Management Development Review, Vol. 7, No.5, pp 19-20.
- Seo SH. 2001. Effect of job satisfaction on the performance of Food service industry employee, M. thesis, The Sejong University of Korea.
- Sharpley, D. 1994. Exploring Work Behavior, Personnel Management, Vol. 26(August), pp. 53-61.
- Stowell, S. 1986. Leadership and Coaching, University of Utah, Ph, D. Dissertation.
- Whitmore, J. 2002. Coaching for Performance, 3rd ed., London, UK, Micholas Brealey Publishing.
- Zink, KJ, Schmidt, A. 1998. Practice and Implementation of Self-assessment, International Journal of Quality Science, Vol. 3, No. 2, pp.147-170.

(2005년 10월 31일 접수, 2006년 4월 27일 채택)