

직무특성과 직무성과 간의 관계에 미치는 코칭 리더십의 조절효과

The Moderating Effects of Managerial Coaching between Job Characteristics and Job Performance

우형록

한양대학교 글로벌기업가센터

Hyung-Rok Woo(luckiwoo@gmail.com)

요약

코칭에 대한 실무적 관심이 높아졌음에도 불구하고 이에 대한 학문적 정의와 발전은 아직 미약한 실정이다. 본 연구의 목적은 기업현장에서 이미 광범위하게 수용된 코칭이 직무성과에 기여하는 실제적 영향과 메커니즘을 밝히는 것이다. 대다수 선행연구들은 코칭교육의 우수성이나 효과성에 대한 선언적 평가에 그쳤다는 한계가 있었다. 이를 극복하고자 코칭 리더십(managerial coaching)이 직무특성이론의 동기부여 과정에 개입하는 영향을 실증하고, 코칭교육이 아니라 관리자의 코칭활동에 집중하는 행동주의적 접근을 시도하였다. 연구모형을 검증하기 위하여 국내 금융기업의 조직구성원 453명에 대한 설문자료를 바탕으로 다수준 분석을 실시하였다.

분석 결과, 코칭 리더십이 조직구성원의 직무성과에 미치는 긍정적인 직접효과를 확인할 수 있었다. 또한 핵심직무특성 중에서 직무유의성(job meaningfulness) 및 자율성(autonomy)과 직무성과의 관계를 코칭 리더십이 긍정적으로 조절하는 수준 간 영향(cross-level moderating effect)이 유의하게 나타났다. 직무특성의 요건에 따라 집중해야 할 코칭의 기술과 방향이 최적화 관점에서 모색되어야 한다는 본 연구의 시사점은, 기업현장에서 광범위하게 수행된 코칭교육이 간과했던 실천적 공백을 메우는 데 기여할 것으로 기대한다.

■ 중심어 : | 코칭 리더십 | 직무특성이론 | 직무성과 |

Abstract

While managerial coaching has increased popularly as an effective leadership initiative in organization, the relationship between managerial coaching and its effects on performance has not been scholarly well defined. This study examined the role of managerial coaching as a moderator between job characteristics and job performance. Based on the sample of 453 employees in a financial firm, HLM was conducted to test the research model at multiple levels of organizational hierarchies. First, we found that managerial coaching has a direct impact on employee performance. Second, the strength of the relationship between job meaningfulness and job performance is positively related to the level of managerial coaching. Third, managerial coaching positively moderates the association between autonomy and job performance. However, any cross-level moderating effects of managerial coaching on the relationship between feedback and job performance is not observed. These results show that managerial coaching by managers could promote employees' performance through maximizing the impact of job characteristics on employees' motivation.

■ keyword : | Managerial Coaching | Job Characteristic Theory | Job Performance |

I. 서론

경쟁우위의 원천인 핵심역량을 확보하려는 기업의 다각적인 노력은 인적자원관리 분야에서도 우수한 인재를 확보, 개발, 유지하려는 전략적 활동으로 표출되고 있다. 조직성공을 설명하는 복잡다단한 요인들이 존재하지만, 실행의 관점에서 조직구성원의 역할과 행위는 조직효과성에 직결되기 때문이다. 이와 같은 맥락에서 조직구성원의 효과적인 업무수행을 지원하고 견인해야 할 관리자의 역할 또한 새롭게 도전받고 있다. 급격한 기업환경 변화에 대한 적응과정에서 생겨난 이러한 도전적 요구는 전통적인 리더십 이론으로는 충족시키기 곤란한 측면이 강하다. 1930년대부터 1990년대까지 특성이론(trait theory), 행동이론(behavioral theory), 상황이론(contingency theory)에서 제시된 리더십의 특성은 수직적 조직구조에서의 하향식 영향력을 전제하고 있다. 그러나 이러한 특성은 수직적 통제보다 수평적 소통방식과 유연성이 더욱 중요해진 다원화, 정보화, 글로벌화된 사회적 패러다임에는 부합하지 않는다.

작금의 경영환경에서 관리자가 주도적으로 통솔하여 적절한 목표 및 임무를 제시하던 방식의 한계가 드러나면서, 조직구성원에게 경력개발이나 발전의 기회를 제공하고 개인 간 상호작용을 통해 조직몰입을 유도하는 관리자의 역할이 강조되고 있다. 최근 학문적, 실무적으로 제시되고 있는 변혁적(transformational) 리더십, 서번트(servant) 리더십, 슈퍼(super) 리더십, 진정성(authentic) 리더십 등에 대한 다각도의 탐구와 관심은 이를 반영하고 있다. 하지만 새로운 리더십을 체계적으로 개발하는 방법에 대한 학문적인 논의는 부족하다[1].

본 연구는 관리자의 역할로서 새롭게 부각되고 있는 코칭(coaching)을 학문적으로 검증하고 실무적인 시사점을 도출하고자 수행되었다. 최근 기업현장에서 코칭이 조직구성원뿐만 아니라 기업의 성과에도 긍정적으로 작용한다고 알려지면서[2] 실무적인 적용과 관심이 확산되고 있다[3]. 지금까지 코칭은 리더십, 목표성취 및 성과와 연관된 개념으로 논의되어 왔다[4]. 하지만 코칭의 개념과 그 실행양식에 대한 해석이 분분하며 학문적인 실증연구는 부족한 실정이다[5][6].

본 연구의 목적은 기업의 관리자들이 조직구성원들과 상호작용하는 과정에서 수행하는 코칭활동(managerial coaching)을 ‘코칭 리더십’으로 구명하고, 조직구성원의 성과에 미치는 영향과 기여도를 검증하는 것이다. 코칭 리더십이란 조직구성원의 잠재력을 발굴, 성장시키는데 코칭기술을 활용하는 관리자의 역량이다. 하지만 대다수 코칭 리더십 연구들은 코칭 교육 프로그램의 효과에 집중하여 코칭교육을 이수한 관리자의 코칭행동, 그리고 성과로 연결되는 개연성을 확인하는 데 그쳤다는 한계를 갖는다. 코칭 리더십이 성과에 미치는 영향을 관리자의 코칭활동에 집중하여 성과로 발현되는 실제적 메커니즘을 밝힌 연구는 부족한 실정이다.

이러한 한계를 극복하고자 본 연구는 코칭 리더십이 동기부여 과정에 긍정적으로 개입할 것으로 연구가설을 설정하고, 직무특성이론(Job Characteristics Theory) 관점에서 이를 해석하고자 시도하였다. 직무특성이론은 1970년대에 조직구성원의 성과를 제고할 수 있는 핵심직무특성(core job characteristics)을 제시한 Hackman과 Oldham[7]의 연구에서 시작되었다. 지금까지 핵심직무특성이 조직구성원의 동기부여에 미치는 긍정적인 영향은 다수의 연구를 통해 실증되었고, 그 성과는 기업현장에서 직무설계의 중요성을 전파하고 효과적인 직무를 설계하는 데 공헌하였다. 핵심직무특성과 직무성과의 관계에 작용하는 코칭 리더십의 영향을 밝힌 본 연구의 성과는 바람직한 리더십 행위와 코칭의 적용에 실무적 시사점을 제시할 것으로 기대한다.

II. 이론적 배경 및 가설 수립

1. 코칭

코칭(coaching)이라는 용어는 헝가리에서 개발된 마차인 Koczi에서 유래하였다는 주장[8]이 있다. Koczi는 험난한 지형에서도 승객들을 안전하고 편안하게 목적지까지 이송할 수 있도록 고안된 덮개가 있는 마차였다. 이러한 Koczi의 특성으로부터 코칭의 어원을 유추하는 이 주장은 허구이지만[9], 코칭이 내담자(client)를

현재 상태에서부터 원하는 상태로 효율적으로 인도한다[10]는 핵심개념을 잘 전달하고 있다.

코칭은 주로 스포츠 영역에서 선수의 경기력 향상을 위해 지도하는 행위를 통칭하는 용어였으며, 경영학에는 1950년대 “On the Job Coaching[11]”에서 처음으로 소개되었다. 이후 상당한 연구가 수행되었으며 교육훈련, 조직개발, 성인교육, 상담 등의 영역에서 포괄적이고 중첩된 개념으로 발전하였다. 따라서 관점, 연구분야, 목적에 따라 코칭의 정의는 아직도 상이하다[12].

따라서 코칭의 차별적 특성은 코칭 자체의 정의보다는 조직에서 유사한 기능을 담당하는 리더십이나 멘토링(mentoring)과 비교하여 보다 명확하게 파악할 수 있다. 기존의 리더십과 코칭의 차이는, 리더십이 수직적 관계를 전제한다면 코치(coach)와 내담자는 수평적 관계라는 점이다. 리더십은 목표달성을 위해 부하직원의 역량이나 동기부여 수준을 제고하는 직접적인 행위에 중점을 두고 현재 상태를 개선하거나 재구축하는 개념이다[13]. 이에 비해 코칭은 목표달성을 위해 조직구성원과 협력하여 해결대안을 찾아가는 과정에 보다 집중함으로써 개인적인 성장과 학습을 촉진하고 지원한다는 차이가 있다[14].

한편 코칭이 일대일의 지속적 상호작용 과정을 강조한다는 측면에서 멘토링(mentoring)과 유사하다[15]. 멘토링은 주로 연장자이거나 전문성을 지닌 멘토(mentor)가 보다 젊고 경험이 부족한 멘티(mentee)에게 심리적 지원과 사회적 자원을 제공하여 장기적인 성장이나 경력개발을 추구한다[16]. 코칭의 경우, 반드시 코치가 연장자이거나 전문가일 필요는 없으며 조직구성원이 업무상 직면한 문제를 해결하고 직무역량을 개발·발휘하여 성과를 창출하도록 촉진한다[17]. 멘토는 공식적인 명령체계의 직속상사가 아니지만 수직적 관계를 형성하여 멘티에게 역할모델로서 방향을 제시하지만(giving advice), 코치는 내담자의 직속상사나 외부의 전문컨설턴트가 말지만 수평적, 협력적 관계를 형성하여 내담자에게 시의적절한 피드백(asking questions)을 제공하는 특징이 있다[18][19].

2. 코칭 리더십

코칭은 ‘효과적인 리더십의 일환으로 내담자의 학습을 촉진시켜 발전을 도모하는 활동[20]’으로 정의될 만큼 리더십과 밀접한 관련이 있다[21]. 리더십과 관련된 가장 활발한 연구주제는 코칭 리더십(managerial coaching)과 리더십 코칭(leadership coaching)으로 구분할 수 있다. 두 가지 모두 관리자의 코칭역량이 연구 대상이라는 공통점이 있지만 다음과 같은 차이가 있다.

코칭 리더십은 관리자가 코칭을 관리도구로 활용함으로써 부하직원의 학습 및 개발을 촉진하여 성과를 개선하는 것이다[22]. 즉, 관리자 스스로가 코치가 되어 부하직원을 코칭하는 행위를 의미한다. Beattie 등[6]은 코칭 리더십을 다시 위계적(hierarchical) 코칭, 동료(peer) 코칭, 팀(team) 코칭, 조직 간(cross-organizational coaching) 코칭으로 세분하기도 한다. 코칭의 내용은 업무와 직무성과에 집중되며, 내담자의 목표는 조직이나 팀에서 사전에 주어진 경우가 많다.

리더십 코칭은 일반적으로 임원 및 최고경영진을 내담자로 설정하고, 이들이 발휘하는 리더십의 성과를 개선하려는 목적으로 수행되기 때문에 이를 임원코칭(executive coaching)이라고도 부른다[23][24]. 코치의 역할은 주로 외부 컨설턴트가 맡는다[25][26]. 코칭의 범위는 정신건강, 복원력(resilience), 복리, 좌절 및 스트레스관리까지 포함하고 있어 코칭 리더십보다 포괄적이다[27]. 내담자의 목표는 내담자가 스스로 설정하는 경우가 많다[26][28-30].

본 연구는 기존의 관리자 활동에 코칭의 장점을 수용·활용함으로써 부하직원의 학습 및 경력개발을 통해 동기부여를 촉진할 수 있는 코칭 리더십의 유효성을 중점적으로 분석하고자 한다. 코칭 리더십은 조직구성원의 성과, 조직의 학습과 변화에 결정적인 영향을 미치는 것으로 알려져 있다[31]. 코칭 리더십이 조직구성원의 자기효능감을 제고하여[30] 기술, 역량, 성과의 현수준을 개선하고 개인의 개발, 효과성, 성장을 증대시키기[32] 때문이다. 다수의 선행연구에서 코칭 리더십은 동기부여와 직무성과[31], 조직학습[33], 품질몰입[34], 조직몰입[35][36] 등에서 긍정적인 영향이 실증되었다. 그러나 지금까지 연구는 코칭 리더십의 직접효과에만 편중되었기 때문에 선언적인 결과에 그쳤고 실질적 설명

력을 제시하기에는 한계가 있었다. 이를 극복하기 위해 선행연구에서 신뢰롭게 실증된 조직성과요인의 선행요인을 연구모형에 반영하여 연계할 필요가 있다. 본 연구는 코칭 리더십과 직무특성이론을 연계함으로써 코칭 리더십이 성과로 발현되는 메커니즘을 밝히고자 한다.

3. 직무특성

직무특성은 리더십과 함께 조직구성원들이 업무에 몰입하여 성과를 제고할 수 있도록 동기부여하는 핵심 요인이다[37]. 조직구성원이 자신이 맡은 과업의 의미를 파악할 수 있고, 업무의 결과 및 영향을 인지할 수 있고, 업무성과에 책임감을 느낄 수 있도록 설계된 직무는 조직구성원의 내재적 동기, 몰입, 성과를 제고한다[38].

직무특성이론에서 대표적으로 제시하는 핵심직무특성은 다섯 가지이다[7]. 첫째, 기술다양성(skill variety)은 업무에서 활용되는 지식과 기술의 다양성을 의미한다. 둘째, 과업정체성(task identity)은 업무의 시작으로부터 완결까지의 범위에서 과업이 차지하는 범위를 말한다. 셋째, 과업중요성(task significance)은 업무의 중요성이나 위상이 조직과 사회에 미치는 영향을 뜻한다. 넷째, 자율성(autonomy)은 업무수행에서 담당자가 가진 독립적인 재량권을 의미하며, 규율, 절차, 지시 등에 의존하여 일하는 경우에는 자율성이 낮다고 할 수 있다. 다섯째, 피드백(feedback)은 업무의 진행과정, 상태, 결과를 인지할 수 있는 정확한 정보를 제공하는 정도이다.

핵심직무특성이 부족하다면 동기부여가 되지 않으며 직무만족[39], 조직몰입[40]이 낮아지고, 이직의도[41]가 높아지게 된다. 현재까지의 관련연구들은 Hackman과 Oldham[7]이 제안한 다섯 가지 핵심직무특성을 비교적 안정적으로 지지하고 있다. 그러나 상황적 측면을 고려하지 못하거나 직무특성을 협소하게 정의했다는 비판도 있다. Morgeson과 Humphrey[42]는 다섯 가지 직무특성 외에 전문화, 복잡성, 정보처리, 문제해결 등을 추가적으로 제시하였다. 별도로 고려해야 할 상황적 측면으로는 조직의 전략, 문화, 인사제도, 정보통신의 발달, 리더십 등이 있다. Parker 등[43]은 이들을 종합하여 개인, 집단, 조직수준으로 나누어 제안하였다.

이와 같이 직무특성은 코칭 리더십 실행의 조건적 맥락임에도 불구하고, 직무특성이 직무성과에 미치는 영향관계에 작용하는 코칭 리더십의 기여도를 밝힌 연구는 아직 없다. 이상의 논의를 바탕으로 코칭 리더십, 직무특성, 직무성과의 관계를 설정하여 [그림 1]과 같은 연구모형을 수립하였다. 관리자의 코칭 리더십은 부하직원의 명확한 역할부여, 위임, 업무의 수행방법 등에 영향을 미치기 때문에, 직무특성 및 직무성과에도 영향을 미칠 것으로 예상하였다.

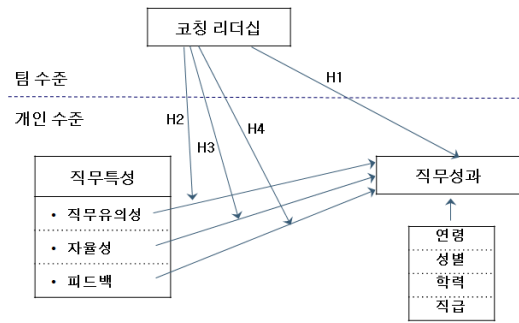


그림 1. 개념적 연구모형

본 연구의 분석자료는 위계적인 비독립성이 존재하므로 코칭 리더십을 팀 수준으로 분리하여 다수준 연구(multilevel study)를 수행함으로써 연구결과의 타당성을 제고하였다. 관리자별로 측정된 코칭 리더십은 팀 수준의 자료로, 하위수준의 개체인 직속 부하직원에게 유사한 영향력이 미치는 위계적 구조를 갖기 때문이다. 이를 반영하지 않으면 팀 수준의 고유한 효과가 개인수준에서 해석되는 생태학적 오류(ecological fallacy)가 발생하며 검증력이 감소하게 된다[44]. 신뢰성 높은 측정문항을 포함하여 Hackman과 Oldham[7]이 제안한 동기부여 잠재지수(motivating potential score: MPS) 산출식의 적함을 고려하여 자율성과 피드백은 그대로 사용하고, 기술다양성, 과업정체성, 과업중요성은 평균을 산출하여 '직무의의성(job meaningfulness)'이라는 변수로 통합하였다.

$$MPS = \frac{\text{기술다양성} + \text{과업정체성} + \text{과업중요성}}{3} \times \text{자율성} \times \text{피드백}$$

연구가설은 다음과 같이 설정하였다.

가설1: 코칭 리더십은 직무성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설2: 코칭 리더십은 직무유의성과 직무성과의 관계를 긍정적으로 조절할 것이다.

가설3: 코칭 리더십은 자율성과 직무성과의 관계를 긍정적으로 조절할 것이다.

가설4: 코칭 리더십은 피드백과 직무성과의 관계를 긍정적으로 조절할 것이다.

III. 연구방법

1. 연구대상과 자료수집

본 연구는 국내 금융업 회사인 S사를 대상으로 실시되었다. S사는 16개 사업본부, 127개 팀의 조직구조로 운영되고 있다. 설문조사는 2015년 1월부터 4월까지 S사의 인터넷을 통해 진행되었다. 대상 직급은 업무와 리더십에 대해 보다 객관적인 의견을 표현할 것으로 기대되는 대리부터 차장까지로 국한하였다. 부부장급과 일반사원은 정치적 입장이나 업무경험이 짧은 관계로 응답에 편향이 발생할 수 있다고 판단했기 때문이다.

회수된 자료에서 불성실응답, 미응답, 팀 업무 경험이 1년 미만인 경우는 우선 제거하고 일치도 검증을 통해 추가로 제거하였다. 최종 표본은 83개 팀, 453명의 자료이다. 연구표본의 특성은 평균 연령이 34.1세이며, 남성이 362명(79.9%)이고, 420명(92.7%)이 대졸 이상의 학력으로 나타났다. 직급분포는 대리가 188명(41.5%), 과장이 117명(25.8%), 차장이 148명(32.7%)이다.

2. 측정도구

코칭 리더십은 Ellinger 등[22]이 개발한 7개 문항을 활용하였다. 이 문항은 철저한 이론적 기반과 통계적 검증을 거친 신뢰할 수 있는 척도로 알려져 있다[2]. 본 연구에서는 신뢰도검증을 통해 2개 문항을 제외하고, '회사가 요구하는 기대수준을 조절', '거시적으로 접근할 수 있도록 격려', '업무에 필요한 자원 지원' 등의 5개 문항을 사용하였다. 직무특성의 측정은 Hackman과

Oldham[45]이 개발한 직무진단설문(Job Diagnostic Survey)을 활용하였다. 신뢰도검증을 통해 '업무의 단순반복성'을 제외한 19개 문항을 사용하였다. 직무성과는 Bacha[46]의 연구를 참고하여 Williams와 Anderson[47]이 개발한 12개 문항을 활용하였다. 신뢰도검증을 통해 3개 문항을 제거하여, '부여된 의무 완수', '업무부하로 힘들어 하는 동료를 도움', '직무기술서에 명기된 책임 완수' 등의 9개 문항을 분석에 포함하였다. 이상의 주요변수들은 구성타당성을 유지하면서 신뢰성을 확보하는데 유리한 6점 척도[48]로 측정하였다. 또한 분석결과의 설명력을 제고하기 위하여 직무성과에 영향을 미칠 수 있는 응답자의 연령, 성별, 직급, 학력을 수집하여 통제변수로 분석하였다.

수집된 자료는 확인적 요인분석을 통해 요인적재값 0.6이상을 만족하도록 문항을 제거하였다. 최종적인 요인별 문항 수와 신뢰도 계수(Cronbach's α), 결합신뢰도(CR), 평균분산추출치(AVE)는 [표 1]과 같다. 일반적인 판정기준치인 신뢰도 계수 0.6[49], 결합신뢰도 0.7, 평균분산추출치 0.5[50]를 모두 상회하는 것으로 나타나, 문항 간 신뢰도와 수렴타당성에 문제가 없는 것으로 판단하였다.

표 1. 타당도 및 신뢰도 분석 결과

	문항 수	CR	AVE	Cronbach's α
코칭리더십	5	.899	.644	.787
직무유의성	11	.950	.636	.803
자율성	4	.891	.675	.715
피드백	4	.878	.644	.772
직무성과	9	.924	.578	.839

코칭 리더십은 팀 수준의 변수이므로 집단 내 동의도와 합산의 정당성을 점검할 필요가 있다. 먼저 삼각분포를 기준으로 보수적으로 도출한 모든 팀의 $r_{wg}(5)$ 중 위수는 .801로 양호하고, η^2 은 .509($F=4.682, p<.01$)로 유의미하게 나타났다. r_{wg} 는 팀 내 일치도를 나타내는 지표로 0.7이상이면 우수한 것으로 판단한다[51]. ICC(1)은 .403으로 나타나 판정기준치 0.2[52]를 상회하였다. 이는 개인 수준의 분산 중 40.3%가 팀 간 분산에 의해 설명된다는 의미이다. 집단별 평균치에 대한 신뢰

도인 ICC(2) 또한 판정기준치 0.7[52]을 상회하였다. 따라서 개인 수준의 코칭 리더십 자료를 팀 수준으로 통합하는데 무리가 없다고 판단하였다.

IV. 연구결과

자료 분석은 다수준 분석을 지원하는 HLM 7을 이용하였다. 개인 수준의 연구변수에 대한 상관분석 결과는 [표 2]와 같다. 학력은 고졸을 기준으로 대졸, 석사, 박사를 각각 학력1, 학력2, 학력3으로, 직급은 대리를 기준으로 과장, 차장을 각각 직급1, 직급2로서 더미변수화하였다. 코칭 리더십은 팀 수준의 변수이므로 상관분석에서 제외하였다. 분석결과, 직무유의성($r=.406, p<.01$), 자율성($r=.340, p<.01$), 피드백($r=.365, p<.01$)은 직무성과와 높은 상관성이 확인되었다. 이는 직무특성이 직무성과를 위한 동기부여에 기여한다는 기존의 연구결과를 지지하는 결과로 해석된다.

표 2. 상관분석 결과

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. 연령	1									
2. 성별	-.045	1								
3. 학력1	.057	.031	1							
4. 학력2	-.020	.020	.063	1						
5. 학력3	.037	.129**	.038	-.028	1					
6. 직급1	-.015	.044	-.058	.028	.079	1				
7. 직급2	.001	.044	-.005	.006	.056	-.035	1			
8. 직무유의성	-.169**	.099*	.060	.022	.115*	-.006	.026	1		
9. 자율성	-.141**	.056	.004	-.030	.044	.024	.001	.261**	1	
10. 피드백	-.057	.048	.131**	-.002	.060	-.025	.054	.312**	.065	1
11. 직무성과	-.082	.041	.063	-.109*	.085	-.020	.002	.406**	.340**	.365**

* $p<.05$, ** $p<.01$

2:성별더미(남성=1), 3:학력더미(대졸=1), 4:학력더미(석사=1), 5:학력더미(박사=1), 6:직급더미(과장=1), 7:직급더미(차장=1)

전형적인 다수준 분석 절차를 참고하여 네 단계의 회귀분석을 실시하였다[표 3]. 모형1과 모형2는 개인 수준의 독립변수만 투입한 결과이다. 모형1은 연령, 성별 등의 통제변수들이 직무성과에 미치는 영향을 확인하기

위한 기본 모형이다. 모형1에 직무유의성, 자율성, 피드백의 직무특성요인들을 추가한 모형2는, 직무유의성($\beta=.257, p<.01$), 자율성($\beta=.255, p<.01$), 피드백($\beta=.266, p<.01$)이 모두 직무성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 모형1에서 집단 내 설명력(R^2)이 3.2%로 낮았지만, 모형2에서 집단 내 설명력(R^2)이 30.3%로 증가하였다.

표 3. 직무성과의 위계적 선형 모형

	모형1	모형2	모형3	모형4
연령	-.092(.053)	-.006(.037)	-.010(.050)	-.018(.049)
성별	.027(.047)	.010(.041)	.027(.117)	.034(.118)
학력1	.071(.051)	.018(.043)	.034(.099)	.039(.099)
학력2	-.107(.047)*	-.105(.041)*	-.311(.122)*	-.312(.123)*
학력3	.082(.048)	.029(.041)	.149(.198)	.185(.198)
직급1	-.025(.048)	-.017(.039)	-.036(.106)	-.020(.105)
직급2	-.006(.045)	-.020(.041)	-.058(.102)	-.060(.099)
직무유의성(A)		.257(.056)**	.253(.064)**	.279(.061)**
자율성(B)		.255(.041)**	.296(.058)**	.300(.057)**
피드백(C)		.266(.050)**	.283(.056)**	.267(.051)**
코칭 리더십(M)			.185(.064)**	.101(.049)*
A × M				.106(.049)*
B × M				.092(.041)*
C × M				-.039(.054)

* $p<.05$, ** $p<.01$, 괄호의 수치는 표준오차

모형1

1수준:

$$\text{직무성과} = \beta_{0j} + \beta_{1j}(\text{연령}) + \beta_{2j}(\text{성별}) + \beta_{3j}(\text{학력}) + \beta_{4j}(\text{직급}) + r_{ij}$$

2수준:

$$\beta_{0j} = \gamma_{00} + u_{0j}, \beta_{1j} = \gamma_{10}, \beta_{2j} = \gamma_{20}, \beta_{3j} = \gamma_{30}, \beta_{4j} = \gamma_{40}$$

모형2

1수준:

$$\text{직무성과} = \beta_{0j} + \beta_{1j}(\text{연령}) + \beta_{2j}(\text{성별}) + \beta_{3j}(\text{학력}) + \beta_{4j}(\text{직급}) + \beta_{5j}(\text{직무유의성}) + \beta_{6j}(\text{자율성}) + \beta_{7j}(\text{피드백}) + r_{ij}$$

2수준:

$$\beta_{0j} = \gamma_{00} + u_{0j}, \beta_{1j} = \gamma_{10}, \beta_{2j} = \gamma_{20}, \beta_{3j} = \gamma_{30}, \beta_{4j} = \gamma_{40}, \beta_{5j} = \gamma_{50}, \beta_{6j} = \gamma_{60}, \beta_{7j} = \gamma_{70}$$

모형3

1수준:

$$\begin{aligned} \text{직무성과} &= \beta_{0j} + \beta_{1j}(\text{연령}) + \beta_{2j}(\text{성별}) + \beta_{3j}(\text{학력}) \\ &+ \beta_{4j}(\text{직급}) + \beta_{5j}(\text{직무유의성}) + \beta_{6j}(\text{자율성}) \\ &+ \beta_{7j}(\text{피드백}) + r_{ij} \end{aligned}$$

2수준:

$$\begin{aligned} \beta_{0j} &= \gamma_{01}(\text{코칭 리더십}) + u_{0j}, \beta_{1j} = \gamma_{10}, \beta_{2j} = \gamma_{20}, \\ \beta_{3j} &= \gamma_{30}, \beta_{4j} = \gamma_{40}, \beta_{5j} = \gamma_{50}, \beta_{6j} = \gamma_{60}, \beta_{7j} = \gamma_{70} \end{aligned}$$

모형4

1수준:

$$\begin{aligned} \text{직무성과} &= \beta_{0j} + \beta_{1j}(\text{연령}) + \beta_{2j}(\text{성별}) + \beta_{3j}(\text{학력}) \\ &+ \beta_{4j}(\text{직급}) + \beta_{5j}(\text{직무유의성}) + \beta_{6j}(\text{자율성}) \\ &+ \beta_{7j}(\text{피드백}) + r_{ij} \end{aligned}$$

2수준:

$$\begin{aligned} \beta_{0j} &= \gamma_{00} + \gamma_{01}(\text{코칭 리더십}) + u_{0j}, \beta_{1j} = \gamma_{10}, \beta_{2j} = \gamma_{20}, \\ \beta_{3j} &= \gamma_{30}, \beta_{4j} = \gamma_{40}, \beta_{5j} = \gamma_{50} + \gamma_{51}(\text{코칭 리더십}) + u_{5j}, \\ \beta_{6j} &= \gamma_{60} + \gamma_{61}(\text{코칭 리더십}) + u_{6j}, \\ \beta_{7j} &= \gamma_{70} + \gamma_{71}(\text{코칭 리더십}) + u_{7j} \end{aligned}$$

모형3은 코칭 리더십을 추가한 회귀모형이다. 관리자의 코칭 리더십($\beta = .185, p < .01$)이 직무성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타나 가설1이 지지된 것으로 해석하였다. 모형4는 모형3의 직무특성요인들의 회귀계수와 절편을 코칭 리더십으로 해석하는 모형(intercept- and-slopes-as-outcomes model)이다. 직무특성요인들이 직무성과에 미치는 영향관계에서, 직무유의성($\beta = .106, p < .05$)과 자율성($\beta = .092, p < .05$)을 긍정적으로 조절하였다. 이러한 결과는 가설2와 가설3을 지지하는 결과이다. 반면, 직무성과에 미치는 피드백의 영향은 조절하지 않는 것으로 나타났다($\beta = -.039, p > .05$).

V. 결론

본 연구는 기업현장에서 이미 광범위하게 수용된 코칭이 직무성과에 미치는 영향과 메커니즘을 밝히는 목적으로 수행되었다. 산업경쟁이 격화될수록 조직구성

원의 직무성과를 제고하기 위한 전략은 모든 기업에서 다방면으로 시도되고 있다. 이와 함께 조직구성원 참여와 적극적인 변화를 견인하는 데 관리자의 역할이 무엇보다 중요해졌다. 관리자와 부하직원들의 관계개선[53], 동기부여[3] 등의 가치를 강조하는 코칭은 이러한 경영환경요구에 적합한 리더십 유형으로 제안되고 있다. 본 연구 결과와 의의는 다음과 같다.

우선, 연구의 방향을 코칭교육과 무관한 관리자의 코칭행동에 집중하였다. 대다수 선행연구들은 코칭교육의 우수성이나 효과성을 평가하는 데 그치고 있다. 하지만 코칭교육의 유의성은 교육전후의 긍정적인 변화가 아니라, 코칭행위의 유효성이 선행적으로 입증되어야 실질적인 의미가 있다. 더구나 교육효과와 특성상 장기적이고 가외변인의 통제가 어렵기 때문에, 분석결과와 검증력을 제고하는 데 제약이 있다. 따라서 그동안 코칭행위의 효과성은 리더십, 조직몰입, 이직률 등에 긍정적인 영향을 미친다고 입증되었지만, 선언적인 연관성을 넘어 성과발현과정에 개입하는 방식을 연구한 사례는 미흡한 실정이다.

본 연구는 선행연구의 한계를 극복하고자 조직구성원의 동기부여에 관여하는 직무특성이론과 코칭 리더십을 접목하였다. 직무특성이론에 의하면 기술다양성, 과업정체성, 과업중요성과 같은 직무유의성이 자신이 맡은 직무를 긍정적으로 인식하도록 영향을 미치고, 자율성은 직무에 대한 책임감을 부여하며, 피드백은 업무의 성과를 높이는 방안을 모색하도록 유도한다[7].

연구 결과, 코칭 리더십은 핵심직무특성들의 이러한 효과를 극대화하는 데 기여하는 것으로 확인되었다. 직무유의성 및 자율성과 직무성과의 관계를 코칭 리더십이 긍정적으로 조절하는 가설이 지지되었다. 이러한 결과는 조직구성원의 자아효능감을 높이고[30][54] 잠재력을 발굴하고 신장시키는[35] 코칭의 기본 특성이 긍정적으로 작용한 것으로 해석된다. 코칭은 지시적인 학습보다 자기 스스로 배울 수 있는 능력을 발휘하도록 기회를 제공하는 성격이 강하므로, 과업의 중요성을 인식하고 자율성이 높은 경우에 긍정적인 업무활동으로 발현될 가능성이 높다. 또한 전통적인 직무특성이론에서 핵심직무특성의 효과성을 조정하는 요인으로 조직

구성원의 성장욕구(growth need)를 강조하고 있다[7]. 코칭 리더십은 조직구성원의 성장과 경력개발을 위한 학습을 도모하는 발전적인 개입이므로[55], 조직구성원의 성장욕구를 긍정적으로 자극하여 직무성과를 제고하는 것으로 해석된다. 한편 피드백과 직무성과의 관계를 조절하는 코칭 리더십 영향(가설4)은 기각되었다. 이에 대한 심층적인 후속연구가 필요하지만, 코칭 리더십 또한 양방향 의사소통 및 피드백을 내포하므로 [18][19] 중복된 영향력의 상쇄된 결과로 예상해 본다.

본 연구의 결과는 직무특성의 조건에 따라 코칭의 기술과 방향이 적절하게 상승적 작용을 한다는 시사점을 제시하였다. 코칭교육의 효과와 관리자의 코치로서의 역할을 분리하여 본 연구가 추진되었지만, 역으로 이러한 시사점은 코칭교육이 간과해 왔던 공백을 메우는 데 기여할 것으로 기대한다. 본 연구의 결과는 코칭이 실천적 기술이나 단순한 행동의 집합이 아니라, 태도, 신념, 기술을 포함한[56] 리더십을 정의하는 데에도 시사점이 될 것으로 기대한다. 끝으로 본 연구는 코칭 리더십의 효과를 엄밀히 분석하고자 팀 수준과 개인 수준을 분리한 다수준 분석을 실시하였다. 그럼에도 불구하고 조직구성원 개인의 인식수준에만 의존하였다는 한계가 있다. 후속연구에서는 직무성과에 대한 객관성을 확보하고 자료수집의 원천을 다르게 적용하여 팀 수준의 통제를 강화한다면 보다 실질적인 시사점을 발굴하리라 기대한다.

참 고 문 헌

- [1] B. J. Avolio, J. B. Avey, and D. Quisenberry, "Estimating return on leadership development investment," *The Leadership Quarterly*, Vol.21, No.4, pp.633-644, 2010.
- [2] M. S. Hagen and S. L. Peterson, "Coaching scales: A review of the literature and comparative analysis," *Advances in Developing Human Resources*, Vol.16, No.2, pp.222-241, 2014.
- [3] S. Kim, T. M. Egan, and M. J. Moon, "Managerial coaching efficacy, work-related attitudes, and performance in public organizations: A comparative international study," *Review of Public Personnel Administration*, Vol.34, No.3, pp.237-262, 2014.
- [4] M. S. Hagen and S. L. Peterson, "Measuring coaching: Behavioral and skill-based managerial coaching scales," *Journal of Management Development*, Vol.34, No.2, pp.114-133, 2015.
- [5] A. D. Ellinger, "Supportive supervisors and managerial coaching: Exploring their intersections," *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol.86, No.3, pp.310-316, 2013.
- [6] R. S. Beattie, S. Kim, M. S. Hagen, T. M. Egan, A. D. Ellinger, and R. G. Hamlin, "Managerial coaching: A review of the empirical literature and development of a model to guide future practice," *Advances in Developing Human Resources*, Vol.16, No.2, pp.184-201, 2014.
- [7] J. R. Hackman and G. R. Oldham, "Motivation through the design of work: Test of a theory," *Organizational behavior and human performance*, Vol.16, No.2, pp.250-279, 1976.
- [8] L. R. Stern, "Executive coaching: A working definition," *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, Vol.56, No.3, p.154, 2004.
- [9] A. Athanapoulou and S. Dopson, *Developing leaders by executive coaching: Practice and evidence*, Oxford University Press, 2015.
- [10] J. E. Wenson, "After-coaching leadership skills and their impact on direct reports: Recommendations for organizations," *Human Resource Development International*, Vol.13, No.5, pp.607-616, 2010.
- [11] M. L. Mace and W. R. Mahler, On-the-job

- coaching, In Harwood F. Merrill, and Elizabeth Marting (eds.), *Developing executive skills*, American Management Association, 1958.
- [12] W. Carey, D. J. Philippon, and G. G. Cummings, "Coaching models for leadership development: An integrative review," *Journal of Leadership Studies*, Vol.5, No.1, pp.51-69, 2011.
- [13] M. D. Mühlberger and E. Traut-Mattausch, "Leading to effectiveness: Comparing dyadic coaching and group coaching," *The Journal of Applied Behavioral Science*, Vol.51, No.2, pp.198-230, 2015.
- [14] D. R. Stober and A. M. Grant, *Evidence based coaching handbook: Putting best practices to work for your clients*, John Wiley & Sons, 2010.
- [15] D. Clutterbuck, *Everyone needs a mentor: Fostering talent in your organisation*, Chartered Institute of Personnel and Development, 2014.
- [16] B. R. Ragins and K. E. Kram, *The handbook of mentoring at work: Theory, research, and practice*, SAGE Publications, 2007.
- [17] X. Liu and R. Batt, "How supervisors influence performance: A multilevel study of coaching and group management in technology-mediated services," *Personnel Psychology*, Vol.63, No.2, pp.265-298, 2010.
- [18] R. Luecke, *Coaching and mentoring. How to develop top talent and achieve stronger performance*, Harvard Business School, 2004.
- [19] S. Kim and T. Egan, "Establishing a formal cross-cultural mentoring organization and program: A case study of international student mentor association in a higher education context," *Journal of European Industrial Training*, Vol.35, No.1, pp.89-105, 2011.
- [20] R. G. Hamlin, A. D. Ellinger, and R. S. Beattie, "Coaching at the heart of managerial effectiveness: A cross-cultural study of managerial behaviours," *Human Resource Development International*, Vol.9, No.3, pp.305-331, 2006.
- [21] 박종혁, "다기능프로젝트팀의 설계, 팀 코칭, 팀 개발과 성과", 한국콘텐츠학회논문지, 제11권, 제8호, pp.260-273, 2011.
- [22] A. D. Ellinger, A. E. Ellinger, and S. B. Keller, "Supervisory coaching behavior, employee satisfaction, and warehouse employee performance: A dyadic perspective in the distribution industry," *Human Resource Development Quarterly*, Vol.14, No.4, pp.435-458, 2003.
- [23] G. Ladegard and S. Gjerde, "Leadership coaching, leader role-efficacy, and trust in subordinates. A mixed methods study assessing leadership coaching as a leadership development tool," *Leadership Quarterly*, Vol.25, No.4, pp.631-646, 2014.
- [24] K. Ely, L. A. Boyce, J. K. Nelson, S. J. Zaccaro, G. Hernandez-Broome, and W. Whyman, "Evaluating leadership coaching: A review and integrated framework," *The Leadership Quarterly*, Vol.21, No.4, pp.585-599, 2010.
- [25] D. C. Feldman and M. J. Lankau, "Executive coaching: A review and agenda for future research," *Journal of management*, Vol.31, No.6, pp.829-848, 2005.
- [26] B. K. B. Joo, J. S. Sushko, and G. N. Mclean, "Multiple faces of coaching: Manager-as-coach, executive coaching, and formal mentoring," *Organization Development Journal*, Vol.30, No.1, pp.19-38, 2012.
- [27] A. M. Grant, L. Curtayne, and G. Burton, "Executive coaching enhances goal attainment, resilience and workplace well-being: A randomised controlled study," *The Journal of Positive Psychology*, Vol.4, No.5, pp.396-407, 2009.

- [28] B. K. B. Joo, "Executive coaching: A conceptual framework from an integrative review of practice and research," *Human Resource Development Review*, Vol.4, No.4, pp.462-488, 2005.
- [29] C. Pousa and A. Mathieu, "The influence of coaching on employee performance: Results from two international quantitative studies," *Performance Improvement Quarterly*, Vol.27, No.3, pp.75-92, 2014.
- [30] C. Pousa and A. Mathieu, "Is managerial coaching a source of competitive advantage? Promoting employee self-regulation through coaching," *Coaching*, Vol.8, No.1, pp.20-35, 2015.
- [31] A. Gilley, J. W. Gilley, and E. Kouider, "Characteristics of managerial coaching," *Performance Improvement Quarterly*, Vol.23, No.1, pp.53-70, 2010.
- [32] R. G. Hamlin, A. D. Ellinger, and R. S. Beattie, "The emergent 'coaching industry': A wake-up call for HRD professionals," *Human Resource Development International*, Vol.11, No.3, pp.287-305, 2008.
- [33] M. S. Hagen and M. G. Aguilar, "The impact of managerial coaching on learning outcomes within the team context: An analysis," *Human Resource Development Quarterly*, Vol.23, No.3, pp.363-388, 2012.
- [34] A. B. Elmadağ, A. E. Ellinger, and G. R. Franke, "Antecedents and consequences of frontline service employee commitment to service quality," *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol.16, No.2, pp.95-110, 2008.
- [35] S. Park, G. N. Mclean, and B. Yang, "Revision and validation of an instrument measuring managerial coaching skills in organizations," In T. J. Chermack, J. Storberg-Walker, and C. M. Graham (eds.), *Academy of Human Resource Development International Research Conference*, 2008.
- [36] S. Kim, T. M. Egan, W. Kim, and J. Kim, "The impact of managerial coaching behavior on employee work-related reactions," *Journal of Business and Psychology*, Vol.28, No.3, pp.315-330, 2013.
- [37] S. Pentareddy and L. Suganthi, "Building affective commitment through job characteristics, leadership and empowerment," *Journal of Management and Organization*, Vol.21, No.3, pp.307-320, 2015.
- [38] J. R. Hackman and G. R. Oldham, *Work redesign*, Addison-Wesley, 1980.
- [39] N. A. Said and R. Munap, "Job characteristics and job satisfaction: A relationship study on supervisors performance," 5th IEEE International Conference on Management of Innovation and Technology, 2010.
- [40] J. B. Abbott, N. G. Boyd, and G. Miles, "Does type of team matter? An investigation of the relationships between job characteristics and outcomes within a team-based environment," *The Journal of Social Psychology*, Vol.146, No.4, pp.485-507, 2006.
- [41] A. Li and J. Bagger, "Linking procedural justice to turnover intentions: A longitudinal study of the mediating effects of perceived job characteristics," *Journal of Applied Social Psychology*, Vol.42, No.3, pp.624-645, 2012.
- [42] F. P. Morgeson and S. E. Humphrey, "The work design questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work," *Journal of Applied Psychology*, Vol.91, No.6, p.1321, 2006.
- [43] S. K. Parker, T. D. Wall, and J. L. Cordery, "Future work design research and practice:

- Towards an elaborated model of work design," *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol.74, No.4, pp.413-440, 2001.
- [44] R. H. Heck and S. L. Thomas, *An introduction to multilevel modeling techniques: MLM and SEM approaches using Mplus*, Routledge, 2015.
- [45] J. R. Hackman and G. R. Oldham, "Development of the job diagnostic survey," *Journal of Applied Psychology*, Vol.60, No.2, pp.159-170, 1975.
- [46] E. Bacha, "The relationship between transformational leadership, task performance and job characteristics," *Journal of Management Development*, Vol.33, No.4, pp.410-420, 2014.
- [47] L. J. Williams and S. E. Anderson, "Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors," *Journal of management*, Vol.17, No.3, pp.601-617, 1991.
- [48] R. Chomeya, "Quality of psychology test between Likert scale 5 and 6 points," *Journal of Social Sciences*, Vol.6, No.3, pp.399-403, 2010.
- [49] J. C. Nunnally, *Psychometric theory*, McGraw-Hill, 1978.
- [50] R. P. Bagozzi and Y. Yi, "On the evaluation of structural equation models," *Journal of the Academy Marketing Science*, Vol.16, No.10, pp.74-94, 1988.
- [51] G. Chen, J. E. Mathieu, and P. D. Bliese, A framework for conducting multilevel construct validation, In Francis Yammarino and Fred Dansereau (eds.), *Research in Multilevel Issues: Multilevel issues in organizational behavior and processes*, Emerald Group Publishing Limited, Vol.3, pp.273-303, 2004.
- [52] P. D. Bliese, Within-group agreement, non-independence, and reliability: Implications for data aggregation and analysis, In K. J. Klein and S. W. J. Kozlowski (eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations*, Jossey-Bass, 2000.
- [53] G. N. Mclean, B. Yang, M. H. C. Kuo, A. S. Tolbert, and C. Larkin, "Development and initial validation of an instrument measuring managerial coaching skill," *Human Resource Development Quarterly*, Vol.16, No.2, pp.157-178, 2005.
- [54] 김정식, 이동우, 유호상, 윤태식, "리더의 코칭이 조직구성원들의 직무만족과 직무몰입에 미치는 영향: 자기효능감의 매개효과를 중심으로", *한국콘텐츠학회논문지*, 제11권, 제7호, pp.374-386, 2011.
- [55] A. D. Ellinger and R. P. Bostrom, "Managerial coaching behaviors in learning organizations," *Journal of Management Development*, Vol.18, No.9, pp.752-771, 1999.
- [56] M. S. Hagen, "Managerial coaching: A review of the literature," *Performance Improvement Quarterly*, Vol.24, No.4, pp.17-39, 2012.

저 자 소 개

우 형 록(Hyung-Rok Woo)

정희원



- 1995년 8월 : 고려대학교 심리학
과(문학사)
- 2009년 2월 : 고려대학교 경영전
문대학원(경영학 석사)
- 2013년 8월 : 한양대학교 대학원
(경영학 박사)

▪ 2014년 3월 ~ 현재 : 한양대학교 산업공학과, 글로벌
기업가센터 겸임교수

<관심분야> : 전략경영, 변화관리, 조직개발