

# 상사코칭 구성개념의 상대적 영향력

## Relative effects of Managerial Coaching Constructs

양 병 철\* · 김 병 우\*\* · 김 정 훈\*\*\*

(Yang, Byong-Chul · Kim, Byong-Woo · Kim, Jung-Hoon)

### 목 차

1. 서론
2. 이론적 배경 및 가설 설정
3. 연구설계
4. 실증분석
5. 결론

## I. 서론

오늘날 현대사회는 변화의 속도가 빨라지고 있으며, 변화로 인한 불안정성의 증가와 무한한 지식이 창출되고 있다. 변화되는 환경에서 개인은 지속적인 변화에 대응하기 위한 적응을 강요받고 있으며, 개인이 직면하는 적응환경 가운데 급격한 경쟁이 있다. 이러한 사회·문화적 환경의 변화는 조직에도 영향을 미치고 있으며, 이전 조직에 비해 현대조직에서 구성원들은 변화가 양산하는 급격한 경쟁에 노출되어 있다. 이러한 변화에 대응하기 위한 방법으로 개인에게 학습의 중요성이 증가되고 있으며, 이러한 현상은 상사의 행동과도 연결되고 있다.

Robinson(2011)은 조직에서 리더 및 상사는 외부 인물들과의 연락책, 문제해결사, 갈등조정자, 코치 4가지 역할을 수행할 것을 주장하고 있다. 이 가운데 변화하는 환경과 관련

\* 제주대학교 대학원 경영학과 박사과정

\*\* 제주대학교 대학원 경영학과 박사과정

\*\*\* 제주대학교 경상대학 경영학과 부교수(교신저자)

해서 주목받는 리더 및 상사의 역할로 코치의 역할이 있다(강영순·김정훈, 2013). 코치로써 리더 및 상사의 역할은 부하들에게 명확한 역할을 부여하고, 학습을 지원하고, 지원하는 역할을 하는 것이다(Stowell, 1986). 이러한 역할은 변화하는 환경에서 부하가 직무 및 조직에 대해 빠르게 적응하도록 도와주며, 부하의 경쟁력을 강화시키는 요인으로 작용하게 된다. 이와 관련하여, 상사코칭 및 코칭리더십에 대한 연구자들의 관심이 증대되고 있으며, 상사코칭의 측면에서 접근하고자 한다.

우선, 상사코칭은 방향제시와 부하의 학습지원을 통한 역량 강화를 통해 조직의 목표달성을 위한 동기를 부여하는 과정이다(Stowell, 1986). 이러한 과정은 구성원의 변화에 대한 적응뿐만 아니라 조직의 목표달성을 위한 변화 및 혁신과 관련하여 구성원의 자발성을 불러일으킬 수 있다는 점에서 의미가 있다. 또한 기존연구에서 상사 코칭은 조직구성원의 조직 및 직무에 대한 긍정적 태도와 LMX 질, 조직 목표달성을 위한 생산적 행동에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 확인되고 있다(Hagen, 2012; 김정식·서문교, 2008; 조성진·송계충, 2011; 김정식·김현철, 2012).

그러나 상사코칭 연구와 관련하여 나타나는 특징 가운데 한 가지는 상사코칭의 구성개념은 다차원으로 구성되어 있으나 상사코칭을 단일차원으로 접근하고 있다(양병철·지성호·강영순, 2015). 하지만 상사코칭의 유효성을 극대화하기 위해서는 상사코칭을 구성하고 있는 하위개념의 상대적 영향력 중요도를 규명하여 이를 실제 코칭현장에서 반영할 필요성이 있다. 따라서 본 연구에서는 상사코칭을 다차원으로 접근하여 상사코칭의 구성개념이 생산적 행동에 미치는 상대적 영향력을 규명하고자 한다.

## II. 이론적 배경 및 가설 설정

### 2.1 상사코칭

코칭에 대한 정의는 학자들마다 차별적으로 설명되고 있다. Fleishman(1957)은 코칭을 조직구성원에게 관심, 존경, 감사, 지지 행동을 통해 성과를 개선으로 정의한다. Fournies(2000)는 코칭을 직무수행의 과정에서 구성원의 업무성과를 향상시키는 과정으로 접근하고 있다. Orth(1987)는 조직구성원의 능력과 성과를 향상시키기 위한 기회인식 과정으로 보고 있다. 또한 Stowell(1986)은 코칭을 구성원의 역량 향상을 위한 방향제시, 역량개발, 수행평가, 관계형성 과정으로 설명한다. 본 연구에서 상사코칭은 Stowell(1986)이 제안한 역량개발, 수행평가, 관계형성, 방향제시로 접근하고자 한다. 역량개발은 피코치

자의 기술, 능력, 재능을 개발하기 위한 지원 행동을 의미하고, 수행평가는 피코치자의 직무수행에 자율성을 부여하고 수행된 직무를 합리적으로 평가 및 정보를 제공하는 것을 뜻하고, 관계형성은 코칭과 피코치자 간의 수평적 관계형성을 위한 관심, 칭찬, 격려 행동이고, 방향제시는 피코치자가 조직을 위해 수행할 과제의 목적과 목표를 뜻한다.

경영학 분야에서 코칭은 1970년대를 전후하여 활용되고 있으며, 코칭의 유형은 경영자 코칭 대 관리적 코칭, 외부코칭 대 내부코칭으로 구분된다. 우선, 경영자 코칭과 관리자 코칭을 살펴보면, 경영자 코칭은 조직에서 저성과의 경영자의 성과 향상을 목적으로 하는 코칭이며(Tobias, 1996), 관리적 코칭은 조직에서 상사 또는 리더가 조직구성원이 효과적으로 목표를 달성할 수 있도록 구성원의 능력을 향상시키는 것을 뜻한다(양병철·지성호·강영순, 2015). 즉, 코칭의 역할이 저성과 경영자 또는 조직구성원의 능력 향상이라는 점에서 코칭은 피코치자의 성과 향상 및 조직목표 달성에 기여하는 피코치자의 성장과정으로 볼 수 있다. 경영자 코칭은 외부에서 고용된 전문코치가 경영자 임원을 대상으로 조직의 성과를 높이는 것을 의미하며, 관리적 코칭은 조직내에서 관리자가 하급자를 대상으로 팀 성과 및 목표달성을 위해 코칭행위를 하는 것을 말한다(Peterson & Little, 2005). 또한, 외부코칭은 경영자 코칭처럼 외부로부터 코치가 도입되어 조직구성원을 코칭하는 것이며, 내부코칭은 관리적 코칭처럼 조직 내부에서 코치를 선정하여 구성원을 코칭하는 것을 뜻한다.

기존연구에서 다수의 상사코칭에 관한 실증연구가 수행되어 그 효과성이 입증되고 있다. 우선, 상사코칭은 구성원의 태도, 감정, 지각에 영향을 미치는 것으로 확인되고 있으며, 직무만족, 인지적 유연성, 조직몰입에 긍정적 영향력이 있는 것으로 확인되고 있다(김정식·서문교, 2008; 최일환·김남숙·기영화, 2012). 또한 상사코칭은 구성원의 생산적 행동에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 입증되고 있으며, 조직시민행동, 지속경력학습, 과업수행에 영향을 미치는 것으로 확인되어 그 효과성이 규명되고 있다(김정식·서문교, 2008; 조은현·탁진국, 2011; 최일환·김남숙·기영화, 2012; 지성호·강영순, 2014).

## 2.2 상사코칭과 과업행동 및 혁신행동의 관계

과업행동은 조직의 목표 달성을 위한 개인차원에서의 생산적 행동을 의미한다(Campbell, 1990). Borman & Motowidlo(1993)는 과업수행은 조직의 주요 변화 및 유지 활동과 같은 조직에 기여하는 행동으로 설명한다. Motowidlo & Scotter(1994)는 과업수행은 조직이 생산하는 재화나 서비스로 원자재를 변화시키는 행동과 기업의 기술적 핵심 활동을 지원하고 유지하는 것으로 설명하고 있다. 본 연구에서는 과업행동은 기능적 측면에서 종업원이 수행하는 직무와 그에 대한 평가를 의미한다(Campbell, 1990).

한편, 혁신행동은 조직의 문제 및 변화와 관련한 자발적 변화행동이다(이문선, 강영순 2003). 혁신행동에 대한 접근은 학자들마다 차별적으로 설명되고 있다. Kanter(1988)는 혁신행동을 문제인식-아이디어 채택-해결안 생성의 과정으로 설명한다(이문선·강영순, 2003). 또한 Scott & Bruce(1994)는 혁신행동의 시작점을 개인의 창의성을 보고 있으며, 조직에 요구되는 새로운 기술과 아이디어 생성 및 실행을 위한 행동을 설명하고 있다. 이러한 접근은 혁신행동을 과정적인 접근과 개인특성을 창의성에 의해 표출되는 후행적 행동으로 접근하는 것이다. 하지만 혁신행동은 개인의 조직의 문제 및 변화에 대한 인식에서부터 시작되는 자발적 행동의 측면에서 접근하는 개인의 자발적 변화행동으로 접근하고자 한다.

상사코칭의 목적은 조직 목표달성을 위한 부하의 역량개선 및 성과 향상을 지원하는 것이다(Stowell, 1986; Hagen, 2012). 즉, 상사코칭은 조직의 목표달성을 위한 생산적 행동을 더 향상시키기 위한 지원과정을 의미한다. 이와 관련하여 기존연구에서 상사코칭은 조직목표 달성을 위한 생산적 행동인 과업수행, 조직시민행동, 맥락수행에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 확인되고 있다(Hagen, 2012; 김정식·서문교, 2008; 최일환·김남숙·기영화, 2012; 양병철·지성호·강영순, 2015). 이러한 선행연구의 결과들은 상사코칭이 생산적 행동을 설명하는 주요한 변수임을 의미한다. 하지만 상사코칭은 상사의 구조적 행동과 관계지향적 행동 가운데 관계지향적 행동으로 구분된다(Yukl, 2010). Yukl(2010)에 의하면, 상사의 관계지향적 행동은 지원과 격려, 관계형성을 위한 친목도모, 공헌과 성취 인정 등이 있다. 이러한 역할은 상사코칭을 구성하고 있는 하위개념인 관계개선, 수행평가의 역할을 포함하는 것으로 상사코칭이 관계지향적 행동임을 의미한다. 그러나 결과변수인 과업행동과 혁신행동의 경우, 과업행동은 조직에서 조직구성원이 자신의 역할을 수행하는 것으로 조직에서 지속적인 고용가능성을 유지하기 위한 코칭의 역할이 우선적으로 고려될 수 있다. 반면에, 혁신행동은 구성원의 자발적 행동으로 이러한 행동을 위해서는 관계개선을 위한 노력이 우선적으로 병행될 필요성이 있다. Bass(1985)는 리더가 변화지향적 행동을 할 때, 개별배려, 지적자극, 영감적 동기부여, 영향력의 이상화를 강조하고 있다. 즉, 구성원이 변화를 수용하여 동조하거나 자발적으로 변화에 동참하기 위해서는 리더와 구성원이 위계적 관계를 줄일 수 있는 개별 배려와 같은 수평적 접근의 필요성을 제안하고 있다. 따라서 상사코칭이 구성원의 자발적 변화행동이 일어나도록 유도하기 위해서는 관계개선 행동이 영향력이 큰 것을 고려할 수 있다. 따라서 이러한 논의를 토대로 아래의 가설을 제안한다.

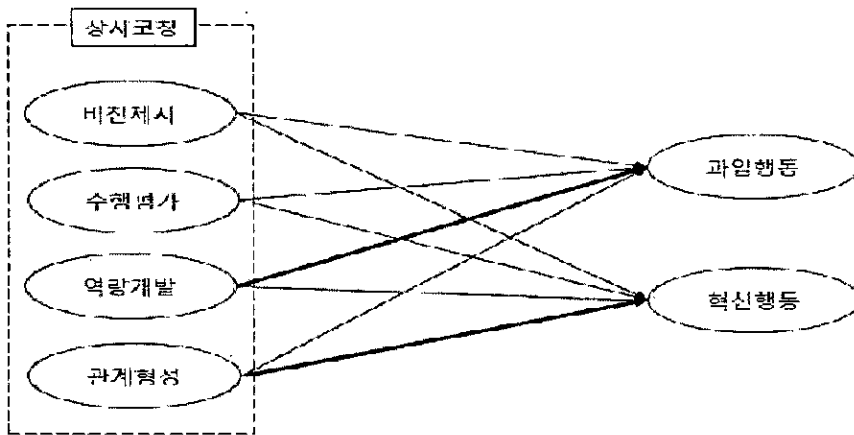
가설 1. 상사코칭의 하위개념(비전제시, 수행평가, 역량개발, 관계개선) 가운데 수행평가의 과업행동에 미치는 상대적 영향력이 다른 하위개념에 비해 클 것이다.

가설 2. 상사코칭의 하위개념(비전제시, 수행평가, 역량개발, 관계개선) 가운데 관계개선의 혁신행동에 미치는 상대적 영향력이 다른 하위개념에 비해 클 것이다.

### Ⅲ. 연구 방법

#### 3.1 연구 모형

본 연구의 목적은 다차원 상사코칭이 생산적 행동에 미치는 상대적 영향력 검증이다. 다차원 상사코칭은 비전제시, 수행평가, 역량개발, 관계형성으로 구성되었으며, 생산적 행동은 과업행동과 혁신행동으로 구성되었다. 상대적 영향력의 정도는 다차원 상사코칭과 과업행동의 관계에서는 역량개발의 중요성을 높게 보고 있으며, 혁신행동과의 관계에서는 관계형성의 상대적 영향력이 높을 것으로 예상하였다. 이를 도식화하면, 아래 그림 1과 같다.



<그림 1> 연구모형

#### 3.2 변수의 조작적 정의 및 측정

상사코칭은 상사가 조직구성원에게 방향제시, 수행평가, 역량개발, 관계개선을 위한 행동을 하는 것을 뜻한다(Stowell, 1986). 측정도구는 Stowell(1986)에 의해 개발된 문항을 사용했다. 총 13개의 문항으로 구성되었으며, 방향제시, 수행평가, 역량개발은 각 3개의

문항으로 구성되었으며, 관계개선은 4개의 문항으로 구성되었다. 과업행동은 조직의 목표 달성을 위한 개인의 역할에 대한 이행과 평가이다(Campbell, 1990). 측정문항은 Williams & Anderson(1991)에 의해 개발된 5문항을 본 연구목적에 맞게 일부 수정하여 활용하였다. 혁신행동은 조직의 문제 및 변화에 대한 필요성 인식을 통해 자발적으로 변화를 주도하는 행동을 의미한다(이문선·강영순, 2003). 측정문항은 Scott & Bruce(1994)에 의해 개발된 5문항을 본 연구목적에 맞게 일부 수정하여 활용하였다. 모든 문항은 Likert 5점 척도(1=전혀 그렇지 않다, 5=매우 그렇다)로 측정되었다.

### 3.3 자료 수집과 조사 설계

연구대상은 제주지역 금융/보험업, 호텔서비스업, 공기업 종사자를 대상으로 하였다. 제주지역은 관광산업이 중심이며, 타 시도에 비해 관광객의 영향을 많이 받는다. 최근 제주지역은 중국인 관광객의 증가로 인해 많은 변화가 있으며, 이러한 변화는 서비스업종 전반에 영향을 미치고 있으며, 공기업 및 공공기관 종사자에게도 영향을 미치는 특징이 있다. 연구대상 선정은 무작위표본추출 방식을 하였으며, 조사방법은 연구자가 조사 대상자를 직접 방문하여 연구의 목적을 설명하고 회수하였다. 총 300부의 설문지를 배부하였으며, 250부를 수령하였다. 그 중 불성실한 응답을 한 33부를 제외한 총 217부를 분석에 활용했다.

연구의 대상의 성별은 남성이 73.3%, 여성이 26.7%로 나타났다. 연구대상의 연령은 40대가 43.3%로 가장 높았으며 30대가 30.4%, 20대가 13.8%, 50대가 12.4% 순으로 확인됐다. 연구대상의 근무연수는 15년 이상이 41%, 1-5년 미만이 27.2%, 5-10년 미만 19.8%, 10-15년 미만이 12% 순으로 나타났다. 직무는 사무직이 48.8%, 영업직이 28.1%, 기술직 14.3%, 기타가 8.8% 순이었다. 마지막으로 업종은 기타가 47.0%로 가장 높았으며, 금융/보험업 20.3%, 호텔서비스업 18.0%, 공무원 및 공기업 14.7%로 나타났다.

## IV. 실증분석

### 4.1 타당성 및 신뢰성 검증

측정도구의 타당성 및 신뢰성 검증결과는 다음과 같다. 우선 측정도구의 신뢰성 분석은

Cronbach's  $\alpha$  값을 활용하였으며, 모든 변수가 기준인 0.7을 상회하여 신뢰성이 입증되었다. 타당성 검증은 탐색적 요인분석(exploratory factor analysis)을 수행하였으며, 독립변수와 결과변수를 분리하여 수행하였다. 탐색적 요인분석은 주성분 분석(principle component analysis)과 직교회전방식(varimax rotation)을 활용하여 수행하였다. 변수의 타당성 기준은 고유치(initial eigenvalue) 1 이상을 기준으로 하였으며, 표 1과 표 2에서 모든 변수들의 고유치가 1 이상으로 확인되었다. 관찰변수의 타당성은 공통성(communality)과 요인부하량을 통해 검증하였으며, 각각 0.4이상, 0.5이상을 기준으로 하였다. 분석결과, 독립변수와 결과변수의 모든 관찰변수가 공통성 및 요인부하량의 기준을 충족시키는 것으로 확인되었으며, 상사코칭의 전체분산은 81.483으로 확인되었다. 또한 결과변수의 전체분산은 69.804로 나타났다. 이를 통해, 상사코칭 하위개념과 과업행동, 혁신행동의 신뢰성과 타당성이 충족되었다.

<표 1> 상사코칭의 타당성 및 신뢰성

	Com	F-loading	Eigen	Var	$\Delta$ Var	Cron' $\alpha$
나의 상사는 내가 달성해야 할 구체적 업무 목표를 스스로 세우도록 적극적으로 도와준다.	.869	.784	2.443	18.790	18.790	.912
나의 업무에 대한 방향을 명확히 제시해 준다.	.800	.617				
내가 장래 비전을 갖고 일할 수 있도록 리드한다.	.868	.729				
나의 업무와 관련된 정보와 자료를 제공해 준다	.811	.728	2.502	19.244	38.034	.856
나의 발전을 위한 교육기회를 준다.	.716	.641				
나의 업무에 필요한 지식을 가르쳐 준다.	.859	.812				
내가 잘못된 점이 있다면 좀 더 객관적으로 분명히 지적해 준다.	.835	.812	2.102	16.172	54.206	.858
나의 업무 성과를 정기적으로 공평하게 평가해 준다.	.754	.512				
나의 업무 활동에 대해 상세히 피드백 해 준다.	.803	.662				
좀 더 관심을 가지고 내가 하는 말을 경청한다.	.823	.772	3.546	27.277	81.483	.923
나를 수시로 격려하고 칭찬하는 일에 인색하지 않다.	.833	.796				
나의 가치를 인정하고 나와 좋은 관계를 가진다.	.846	.795				
상사가 아닌 동료처럼 나를 대해 준다.	.776	.782				

〈표 2〉 결과변수의 타당성 및 신뢰성

	Com	F-loading	Eigen	Var	ΔVar	Cron' a
맡은 업무를 항상 정확하고 깔끔하게 처리한다는 말을 듣는다.	.720	.720	3.389	33.886	33.886	.882
주어진 업무목표를 항상 달성한다.	.601	.601				
나의 업무에서 타인과 구별되는 전문성을 발휘한다는 말을 듣는다.	.675	.675				
상사나 동료들로부터 업무수행 능력을 인정받는다.	.737	.737				
처리한 업무의 질은 탁월하다고 생각한다.	.692	.692				
직무와 관련된 새로운 기술이나 아이디어를 찾는다.	.705	.705	3.592	35.918	69.804	.897
창의적인 아이디어를 내는 편이다.	.777	.777				
다른 사람들에게 아이디어를 자극하게 하고 증진시킨다.	.729	.729				
새로운 아이디어를 실행하는데 필요한 적절한 계획을 세운다.	.699	.699				
다른 사람과 비교해 혁신적이다.	.645	.645				

## 4.2 상관관계

변수들 간 관계의 정도 및 방향성을 확인하기 위해 상관관계 분석을 수행하였다. 분석 결과 독립변수인 상사코칭 하위개념들 간의 상관관계는 0.693-0.781로 각 하위개념들의 결과변수(과업행동, 혁신행동)와의 상관관계에 비해 높았으며, 모든 변수들은 정(+의 상관관계가 있는 것으로 나타났다.

〈표 3〉 상관관계

	Mean	SD	1	2	3	4	5
1. 방향제시	3.670	.843	1				
2. 역량개발	3.659	.811	.780**	1			
3. 수행평가	3.634	.829	.781**	.719**	1		
4. 관계개선	3.704	.825	.729**	.693**	.764**	1	
5. 과업행동	3.532	.607	.260**	.169*	.257**	.277**	1
6. 혁신행동	3.371	.675	.311**	.272**	.305**	.311**	.712**

N=235, \*<0.05, \*\*<0.01

## 4.3 가설 검증

본 연구는 상사코칭을 구성하고 있는 하위개념들의 과업행동 및 혁신행동에 대한 상대



적 영향력 검증은 목적으로 하고 있다. 하지만 상관관계 분석에서 상사코칭 행동 구성개념들의 상관관계가 0.693-0.780로 구성개념 간 상관관계가 높은 것으로 나타났다. 이로 인해, 다중회귀분석을 수행하는 경우, 독립변수들 간의 높은 상관관계로 인한 다중공선성의 발생가능성이 있다. 이를 보완하기 위해, 다중회귀분석은 요인 값(factor score)를 도출하여 이를 분석에 활용하였다(김종현·강영순, 2012). 또한 다중회귀분석은 상사코칭 행동의 모든 변수를 동시에 고려하여 회귀계수의 유의성을 확인하고, 유의한 독립변수들을 활용하여 전진제거법(forward regression)을 실시하였다. Fielde, Pang, & Chiu(2000)는 독립변수의 상대적 효과를 검증하는 방법으로 독립변수의 투입순서 변화에 따른 증분 R2 비교를 제안하고 있다(김종현·강영순, 2012). 다중회귀분석에서 전진제거법의 경우, 독립변수의 결과변수에 대한 설명력이 높은 변수에서 낮은 변수 순으로 위계가 형성되기 때문에 증분 R2의 비교가 용이하다.

분석결과, 상사코칭의 하위개념(방향제시, 역량개발, 수행평가, 관계개선)과 과업행동 및 혁신행동의 인과관계는 아래 <표 4>과 같다. 상사코칭 하위개념 가운데 방향제시( $S\cdot\beta = .149, p < .05$ )와 관계개선( $S\cdot\beta = .243, p < .001$ )만이 과업행동에 유의한 영향력이 있는 것으로 나타났다. 다중공선성의 가능성을 사후적으로 검증하는 Tolerance와 VIF의 경우, 상사코칭 하위개념은 Tolerance(.949-.997), VIF(1.003-1.053)이며, 통제변수로 투입된 연령, 성별, 근속연수는 Tolerance(.352-.867), VIF(1.153-2.841)로 Tolerance 기준 0.1 이상, VIF 10 이하 기준을 충족시키고 있어 다중공선성의 가능성이 낮은 것으로 확인되었다. 또한 상사코칭과 혁신행동의 관계에서 관계개선( $S\cdot\beta = .227, p < .001$ ), 방향제시( $S\cdot\beta = .148, p < .01$ ), 역량개발( $S\cdot\beta = .141, p < .05$ )이 유의한 영향력이 있는 것으로 나타났다.

<표 4> 상사코칭 구성개념과 과업행동 및 혁신행동의 관계

변수		과업행동		혁신행동	
		1단계	2단계	1단계	2단계
통제변수	연령	-.026	.033	-.079	.020
	성별	.017	.032	-.114	-.097
	근속연수	.265*	.194	.227*	.125
독립변수	방향제시		.149*		.148*
	역량개발		.010		.141*
	수행평가		.085		.116
	관계개선		.243***		.227***
R <sup>2</sup>		.059	.145	.048	.150
F-value		4.464**	5.081***	3.565*	5.267***

\*<0.05, \*\*<0.01, \*\*\*<0.001, S·β(표준화 회귀계수)

상대적 효과의 영향력 검증은 전진제거법을 실시하였으며, 과업행동은 관계개선과 방향제시를 독립변수로 설정하였으며, 혁신행동은 관계개선, 방향제시, 역량개발이 고려되었다. 상사코칭 하위개념의 과업행동에 대한 영향력은 관계개선, 방향제시 순서로 나타났다. 이러한 결과는 조직의 목표달성을 위한 개인수행에 목적을 둔 코칭을 실행하는 경우, 상사는 관계개선을 위한 노력이 우선적으로 수행되어야 하며, 조직의 나아갈 바에 대한 코칭이 필요한 것을 의미한다. 더불어, 구성원의 변화에 대한 능동적 참여를 촉진하기 위한 행동을 촉진하는 경우도 구성원에 대한 코칭을 수행함에 있어 관계개선을 위한 노력이 중요하며, 개인이 수행할 업무에 대한 목적과 목표에 대한 설명, 그리고 구성원의 기술, 재능, 역량 향상을 위한 지원 행동이 요구되는 것으로 확인되고 있다.

<표 5> 상사코칭 구성개념의 상대적 영향력

변수		과업행동		혁신행동		
		1단계	2단계	1단계	2단계	3단계
독립변수	관계개선	.241***	.241***	.229***	.229***	.229***
	방향제시		.193**		.180**	.180**
	역량개발		-			.134*
R <sup>2</sup>		.058	.096	.052	.085	.103
Δ R <sup>2</sup>			.037		.033	.018
F-value		13.314***	8.850**	11.878***	7.602**	4.273*

\*<0.05, \*\*<0.01, \*\*\*<0.001, S·β(표준화 회귀계수)

## V. 결론

본 연구의 목적은 다차원 상사코칭이 과업행동 및 혁신행동에 미치는 상대적 영향력을 검증하기 위해 수행되었다. 기존연구에서 상사코칭은 구성원의 생산적 행동을 예측하고, 인지적 유연성, 긍정적 직무 및 조직에 대한 태도 형성에 기여하는 주요 변인으로 확인되고 있다. 그러나 상사코칭 연구에서는 코칭을 위한 어떤 행동이 구성원의 생산적 행동을 위해 더 주요한 요인이 되는가에 관한 연구는 부족한 실정이었다. 따라서 본 연구에서는 조직에서 개인의 역할인 과업행동과 자발성을 강조하는 혁신행동을 결과변인으로 설정하여 다차원 상사코칭의 차별적 영향력을 검증하였다.

연구결과를 논의하면 다음과 같다. 첫째, 다차원 상사코칭(방향제시, 수행평가, 역량개발, 관계개선)의 구성개념은 과업행동에 대한 차별적 영향력이 있는 것으로 확인되었다. 상사코칭 하위개념 가운데 방향제시와 관계개선은 과업행동을 설명하는 주요변인으로 확인되었으나, 수행평가와 역량개발은 과업행동에 영향력이 없는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 기존연구에서 단일차원 상사코칭이 과업행동에 영향을 미친다는 기존 연구결과와 차이가 있으며(Hagen, 2012; 김정식·서문교, 2008), 상사코칭을 다차원으로 접근하면 방향제시와 관계개선이 주요 원인이 됨을 의미 한다. 또한 상대적 영향력의 정도에 있어서도 관계개선이 방향제시보다 상대적 영향력이 큰 것으로 확인되어, 코칭에 있어 상사와 부하 간 수평적 관계인식의 중요성을 보여주고 있다. 이러한 결과는 상사코칭 유효성 연구에 있어 다차원 접근의 필요성을 제안하고 있으며, 실무적으로 상사코칭을 통해 구성원의 과업행동을 증진하기 위해서는 상사와 부하의 수평적 관계형성을 위한 상사의 노력이 중요함을 보여주는 것이다.

둘째, 다차원 상사코칭(방향제시, 수행평가, 역량개발, 관계개선)의 혁신행동에 대한 차별적 영향력이 입증되었다. 상사코칭 하위개념 가운데 방향제시, 관계개선, 역량개발이 혁신행동에 긍정적인 영향력이 있는 것으로 확인되었으며, 수행평가는 영향력이 없는 것으로 밝혀졌다. 이러한 결과는 상사코칭이 혁신행동에 긍정적인 영향력이 있다는 기존연구 결과를 입증하는 것이다(Hagen, 2012). 그러나 수행평가와 혁신행동의 관련성이 없다는 점은 코칭연구에 시사하는 바가 있다. 이는 상사가 코칭을 하는데 있어, 구성원의 수행에 대한 평가를 제공하는 경우, 구성원의 자발적 행동이 일어나지 않을 수 있음을 뜻한다. 즉, 코칭을 통해 구성원의 자발적 행동을 증진하기 위해서 상사는 수행에 대한 평가를 하기 보다는 방향제시, 관계개선, 역량개발을 위한 지원적 행동에 초점을 맞출 필요성이 있다. 또한 혁신행동을 위한 코칭 행동에 있어서, 관계개선, 방향제시, 역량개발 순으로 상대적 영향력이 있는 것을 확인되었다. 이러한 결과는 구성원의 변화지향적 행동을 촉진하기 위해서 상사와 부하의 수평적 관계개선의 필요성이 주요한 부분임을 의미하며, 변화에 있어 구성원이 수용할 수 있는 방향제시와 변화와 관련된 활동을 지속유지하기 위한 역량개발이 필요함을 보여주는 것이다. 따라서 조직에서 구성원의 변화지향적 행동을 유도하기 위한 코칭을 수행할 때, 관계개선에 대한 노력이 우선적으로 이행되어야 하며, 방향제시, 역량개발이 병행될 필요성이 있다.

이러한 시사점에도 불구하고 다음과 같다. 첫째, 동일방법편의(common method bias)로부터 자유롭지 않다. 본 연구의 자료수집 과정은 자기보고식 조사방법을 활용하여 이루어져 응답과정에서 맥락효과로 인한 연구결과 편의 가능성이 있다. 후속연구에서는 동일방법편의를 해결하기 위한 자료수집 방법의 보완이 요구된다. 둘째, 상사차원의 특징이 반

영되지 못하였다. 본 연구에서는 부하의 측면에서 상사코칭과 행동의 관계를 접근하고 있다. 그로 인해, 부하의 입장에서 다차원 상사코칭이 생산적 행동 유형에 미치는 상대적 영향력을 고려하고 있다. 그러나 상사의 관점에서 접근한 다차원 상사코칭과 생산적 행동 유형의 관계는 차이가 있을 수 있으며, 후속 연구에서는 상사의 관점에서 접근할 필요성이 있다. 셋째, 연구결과의 일반화에 한계가 있다. 본 연구에서는 제주지역 소재하고 있는 기업 종사자를 대상으로 하여 연구결과를 한국기업으로 확대 해석하는 데 한계가 있다.

## 참고문헌

- 강영순·김정훈(2013), 코칭리더십, 기본심리육구, 혁신행동, 조직시민행동의 구조적 관계, 대한경영학회지, 26(7), 1909-1928.
- 김정식·김현철(2012), 리더의 코칭과 부하직원들의 성과간의 관계에서 내재적 동기부여, 직무만족 및 직무몰입의 영향. 대한경영학회지, 25(2), 675-695.
- 김정식·서문교(2008), 리더의 코칭행위가 조직구성원들의 인지적 유연성과 성과에 미치는 영향. 인적자원관리연구, 15(3), 31-48.
- 김종현·강영순(2012), 목표지향성과 직무수행간의 차별적 관계와 직무 및 학습동기의 매개효과, 상업교육연구, 26(4), 221-241.
- 양병철·지성호·강영순(2015), 상사 코칭과 직무수행의 관계에서 건설적 사고와 직무열의의 이중매개효과, 상업교육연구, 29(4), 205-231.
- 이문선·강영순(2000), 변혁적 리더십과 조직시민행동간의 자긍심 및 조직몰입의 매개효과. 인사관리연구, 24(1), 33-57.
- 조성진·송계충(2011), 코칭이 자기효능감, 조직유효성 및 가족관계에 미치는 영향에 관한 현장실험 연구. 인사·조직연구, 19(2), 201-252.
- 지성호·강영순(2014), "주도성 및 상사코칭과 조직경력성장의 관계에서 지속경력학습의 매개효과", 조직과 인사관리연구, 38(3), 151-180.
- 최영근·김규배(2012), 일중독과 직무열의의 결과변수에 대한 비교 연구, 대한경영학회지, 25(5), 2341-2363.
- 최일완·김남숙·기영화(2012), 다수준(Multi-level)분석을 통한 공공기관 중간관리자의 코칭과 조직시민행동 간의 관계연구. 인적자원관리연구, 19(5), 119-139.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986), "The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations", *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*, New York: Free Press
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In Schmitt, N. & Borman(Eds.), *Personnel selection in organizations* : 71-98.

- Campbell, J. M. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette & L. M. Hough(2nd Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 1: 687-732. Palo Alto, CA: consulting Psychologists Press.
- Fleishman, E. (1957). A leader behavior description for industry. In R. Stogdill & A. Coons(Eds.), *Leader behavior: Its description and measurement*. Columbus, OH: Ohio State University, Bureau of Business Research.
- Fournies, F. F. (1978). *Coaching for Improved Work Performance*. New York: Van Nostrand Reinhold.
- Hagen, M. S. (2012). Managerial Coaching: A Review of the Literature, *Performance Improvement Quarterly*, 24, 17-39.
- Kanter, R. E. (1988). When a thousand flowed bloom: Structural, collective, and social conditions for innovation in organization, *Organization Behavior*, 10, 169-211.
- Motowidlo, S. J., & Van Schotter, J. R. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 79(4), 475-480.
- Peterson, D. B. & Little. B. (2005). Invited Reaction: Development and Initial Validation of an Instrument Measuring Managerial Coaching Skill, *Human Resource Development Quarterly*, 16, 179-183.
- Robinson, P. S. (2011). *Organization behavior*(11th Ed), Pearson Education: Prentice Hall.
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: a path model of individual innovation in the workplace, *Academy of Management Journal*, 37(3), 580-607.
- Stowell, S. J. (1986). *Leadership and coaching*. University of Utah. Ph.d, Dissertation.
- Tobias, L. L. (1996). Coaching executive, *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 48, 87-95.
- Willians. L. J., & Anderson, S. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 601-617.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations*. 6th edition. Person Education.