

상사코칭과 직무수행의 관계와 상사의 커뮤니케이션 능력과 직무열의의 조절효과

The Relationship on Coaching Behaviors and Job
Performance, and Moderating Effects of Supervisor's
Communication Abilities and Job Engagement

김 병 우* · 강 영 순**

(Kim, Byeong-Woo · Kang, Young-Soon)

— 목 차 —

1. 서론
2. 이론적 배경 및 가설설정
3. 연구방법
4. 실증분석
5. 결론

I. 서론

최근 급변하는 경영환경은 기업 조직으로 하여금 수많은 불확실성 속에서 지속적인 변화와 혁신을 통해 경쟁우위를 확보하고 유지할 방안들을 요구하고 있다. 기업은 효과적인 운영을 위한 다양한 경영기법을 도입하며 존속을 위한 노력을 해 나가고 있다. 하지만 경쟁우위를 위한 가장 중요한 요소인 조직을 구성하는 인적자원과 관련하여, 이미 조직구성원은 조직인에서 경력인으로 변화하고 있으며, 조직 내에서의 경쟁력 확보가 강조되고 있

* 제주대학교대학원 경영학과 박사과정(주저자)

** 제주대학교 경상대학 경영학과 교수(교신저자)

고, 노동시장은 내외부를 막론하여 매우 유연한 것이 현실이다. 이러한 상황에서 기업은 성장과 존속을 위해 조직과 개인의 목표를 일치시키고, 조직구성원들로 하여금 직무만족과 조직몰입을 통해 직무기술서 상의 직무수행만이 아니라 평가나 보상과 직접적인 연관이 없는 일들도 자발적으로 수행하도록 유도해야 한다. 특히 전사적 차원에서 조직구성원 개인별 또는 팀별로 이루어지는 성과관리는 단순한 측정이나 평가가 아닌 궁극적 목적인 성과향상을 위해 조직환경 개선을 통한 지속적인 모니터링과 커뮤니케이션의 활성화가 필요하다.

조직의 성과향상 차원에서 특히, 저성과자에 대한 성과개선을 위해 많은 학자들이 코칭의 중요성을 강조하고 있다. 코칭에 관한 연구는 주로 낮은 성과를 내는 구성원에 대한 개선방안으로 인식되었지만(Fournies, 1987), 최근에는 단순히 부족한 부분을 채워주는 것을 넘어 보다 장기적 관점에서 구성원의 개발을 위한 개념으로 넓어지고 있다(최일완, 김남숙 & 기영화, 2012). 이와 관련하여, 상사코칭과 조직유효성을 결정하는 조직구성원의 직무수행과의 관계에 대해, Hargrove(1995)와 Ellinger(2003)는 조직에서 상사코칭이 활발할수록 개인의 역량 향상과 가치 체계에 영향을 미치게 되며, 이는 조직이 추구하는 목표달성에 기여하게 된다고 주장하였다. 이러한 점에서 코칭에 대한 연구는 다양한 각도에서 이루어질 필요가 있으며, 이러한 측면에서 본다면, 상사의 개별적 행동이나 역할 내외 수행에 미치는 영향에 관한 연구에 비해 코칭과 혁신행동의 관계에 대한 연구는 다소 미흡한 편이다.

실제 경영현장에서 업무를 수행함에 있어 목표를 달성하기 위한 과정에서 가장 영향력을 갖춘 상대는 상사(supervisor)이며, 가장 빈번하게 상호작용하게 된다. 이러한 상사와 부하간의 상호작용 과정에서 상사의 커뮤니케이션 능력은 효과적인 조직의 운영을 위해 조직구성원의 직무수행뿐만 아니라 조직차원 내지는 팀 차원의 목표를 설정하고, 각자의 역할과 책임을 규명하며, 행동에 미치는 문화를 형성하고 통제할 수 있다(최항석 & 조찬식, 2014). 상사의 리더십 특성은 커뮤니케이션을 통해 분위기를 환기시킬 수 있을 뿐만 아니라 조직구성원의 동기부여와 직무에 대한 태도를 개선할 수 있을 것으로 기대된다.

또한, 조직구성원의 동기와 직무태도와 관련된 변수인 직무열의는 직무소진과 반대되는 개념으로 설명되는데(Leiter & Maslach, 2004), 조직행동 연구 분야에서 기존의 부정적인 심리상태나 행동을 개선하는 데 초점이 맞춰져 있던 것과는 대비되는 부분으로 최근 등장한 긍정심리학(Positive Psychology)과 함께 많은 관심을 받고 있다. 이와 관련하여, Sonnentag 등(2008)은 조직구성원의 직무열의 수준이 높으면 긍정적 정서수준도 높다고 주장하였다. 하선미와 문재승(2013)은 직무열의는 조직구성원의 조직과 직무에 대한 열정과 동기수준을 끌어 올릴 수 있도록 도울 수 있으며, 상사의 비인격적 행동이 조직구성원

의 직무열의에 부(-)의 영향을 미친다고 보고한 바 있다. 또한, 직무수행과정에서 자신의 성과개선과 역량개발에 대한 의지는 코칭과정의 필수적인 요소이며, 코칭의 성패를 좌우하는 중요한 요소라고 할 수 있기 때문에 직무열의는 본 연구에 포함된 코칭과 직무수행 간의 관계를 조절해 줄 변수로써 고찰할 필요가 있다고 판단된다.

본 연구에서는 조직의 유효성 극대화에 필수적인 조직구성원의 과업수행과 자발적으로 이루어지는 혁신행동에 영향을 미치는 요인으로 업무수행 과정에서 가장 큰 영향력을 행사하고 빈번하게 상호작용 하는 상사차원의 요인으로 상사코칭을 독립변인으로 설정하였다. 또한, 양자 간의 관계에서 상사의 커뮤니케이션 능력과 조직구성원의 직무열의의 조절효과 검증하고자 한다.

II. 이론적 배경 및 가설설정

2.1 상사코칭

코칭이란 용어는 스포츠를 비롯한 다양한 분야에 접목되어 많은 학자들에 의해 연구되었으며, Kilburg(1996)는 코칭이 경영학 분야에 적용된 것은 1970년대를 전후해서 라고 설명한다. 또한 Kilburg(2001)와 Berglas(2002)는 코칭에 대한 연구가 스포츠 및 심리치료, 교육뿐만 아니라 조직관리 같은 다양한 분야에서 폭넓게 이루어지고 있다고 주장하였다. 조직차원에서 코칭은 관리자적인 활동의 핵심(Evered & Selman, 1989)으로 자리매김한 이후, 지금은 경영학뿐만 아니라 현대 사회과학 분야에서 흔히 사용하는 용어가 되었다.

하원식과 탁진국(2012)은 코칭을 무언가를 가르치는 것만이 아닌 학습 능력을 키우고 조직구성원 스스로 가능성을 인지하고 확대하여 자신의 잠재력을 극대화할 수 있도록 도와주는 것이라고 설명하였다. 조직차원에서 코칭은 Hall, Otazo, & Hollenbeck(1999)이 조직 외부의 코치에 의해 이루어지는 경영자 코칭과 조직 내부에서 상사가 부하를 대상으로 코칭하는 관리적 코칭으로 구분하고 각각의 장점을 제시하였다. 또한 Peterson & Little(2005)은 외부 코칭과 내부 코칭의 주안점과 의미에 대해 언급하였다. 이지현(2010)은 코치의 위치에 따라 외부 코칭과 내부 코칭으로 구분하면서 각각의 장단점을 설명하였다. 이상의 연구들을 종합해 볼 때, 외부 코칭으로 구분되는 경영자 코칭은 외부전문가를 활용하여 조직의 성과 향상(Peterson & Little, 2005)과 경영자의 개인 경력 유지를 위한 학습과정(강영순·김정훈, 2013)이라 할 수 있다. 반면 내부 코칭으로 구분되는 관리자 코

칭은 조직 내부에서 팀과 개인의 성과를 향상시키기 위한 것(Peterson & Little, 2005)으로, 코치와 코칭 수혜자 상호간의 이해를 바탕으로 외부 코칭에 비해 더 큰 영향력을 가질 수 있다(이지현, 2010). 실제 조직 내 업무현장에서 주로 이루어지는 코칭의 유형은 관리자 코칭이라 할 수 있으며, 관리자는 코칭에 관한 교육이나 학습을 통해 코치의 역할을 할 수 있는 직위 및 업무상 상위에 있는 자를 말한다(이지현, 2010). 따라서 관리자 코칭을 상사코칭이라 칭해도 무방하다고 판단된다.

상사코칭은 다양한 학자들에 의해 정의되었다. 상사코칭은 조직 구성원의 성과와 역량 향상을 지원하는 상사의 행동으로(Stowell, 1986), Fournies(1987)는 부하의 직무수행에 문제를 개선하여 성과를 향상시키는 과정이라고 설명하였다. Mink 등(1993)은 코칭은 코치가 다른 사람들의 학습을 잘 도와주기 위해 그들과의 관계를 형성해 나가는 과정이며, 그 결과가 업무향상으로 이어진다고 제시하였다. Ellinger 등(2011)은 상사가 부하의 업무수행과 관련된 기술과 능력을 학습하고 개발할 수 있도록 지원해 줌으로써 조직 구성원의 학습과 성과를 향상시키는 강력한 영향력을 갖는다고 주장하였다.

상사코칭에 대한 구성개념 역시 학자들마다 다양하게 제안되었다. Stowell(1986)은 상사코칭의 구성개념으로 방향제시, 역량개발, 수행평가, 관계 행동을 제시하였다. Orth 등(1987)은 관찰, 분석, 면담, 피드백 스킬로 구분하였고, Heslin 등(2006)은 지도, 촉진, 영감을 구성개념으로 설명하였다. 국내 연구로는 조대연·김희영(2009)이 문제해결 지원과 학습을 통한 역량 향상에 초점을 두고 비즈니스 코칭 프로세스에 기초하여 제시한 코칭 행동 20가지가 있고, 조은현·탁진국(2011)은 코칭리더십 척도 개발 연구를 통해 존중, 목표제시와 피드백, 관점변화, 성장가능성에 대한 믿음이라는 4가지 범주로 분류하였다.

본 연구에서는 상사코칭의 구성개념을 부하의 성과와 관련하여 평가하고, 부하가 문제점을 개선할 수 있도록 방향을 제시하여 역량을 향상시키는 물론 호의적 관계를 형성하는 일련의 행동과정이라는 점에서 Stowell(1986)이 제시한 방향제시, 역량개발, 수행평가, 관계 행동으로 보았다.

2.2 상사코칭과 직무수행의 관계

Campbell(1990)은 과업수행을 조직의 목표와 관련된 수행으로 정의하고, 개인의 수행 정도에 따라 드러나는 결과에 대한 평가를 의미한다고 설명하였다. Borman과 Motowidlo(1993)은 과업수행을 직무기술서에 명시되어 있는 행동들로 구성되어 있고, 조직 내 변환 및 유지에 직접적으로 기여한다고 주장하였다.

혁신행동은 개인이 문제 및 변화의 필요성을 인식하여 변화의 과정을 주도하는 것을 의

미하는 개념이다(이문선·강영순, 2003). Kanter(1988)는 개인의 혁신행동을 문제인식, 아이디어 채택 또는 해결방안 생성에서 시작하여 아이디어에 대한 후원을 찾아 나서고 이의 실현을 위한 지지자를 연합하여 개인의 아이디어를 제품이나 서비스 공정 등으로 만드는 과정이라고 정의하였다(이문선·강영순, 2003). Scott & Bruce(1994)는 창의성을 혁신행동의 시작으로 인식하여 혁신행동을 통해 새로운 기술과 아이디어를 찾고, 새로운 아이디어를 실행하는 데 필요한 적절한 행동이라고 제시한 바 있다.

상사코칭은 조직구성원의 문제개선을 위한 방향제시를 통해 성과향상에 긍정적인 영향을 미친다(Ellinger et al., 2003). 또한 Li-Yan(2008)은 학습과 변화를 위한 일대일 상사코칭이 부하의 성과개선에 기여하는 것을 검증했으며, 박소희(2010)는 상사코칭이 조직구성원의 역량 개발을 위한 학습을 촉진시켜 직무수행과 관련하여 유의미한 영향력이 있다고 보고하였다. 박재진과 최은수(2013)는 기업체 중간관리자의 코칭리더십이 조직구성원의 문제해결능력에 직간접적인 효과가 있음을 확인하였다. 김정식과 서문교(2008)는 익숙치 않은 상황에서 적절한 대응을 할 수 있는 능력을 말하는 인지적 유연성을 통해 리더의 코칭행위가 업무성과 향상과 함께 다양한 해결책을 찾아내는 능력에도 영향을 미친다고 밝혔다. 지성호와 강영순(2014)은 조직차원에서 상사코칭은 부하의 수행에 대한 평가를 통해, 부하로 하여금 직무수행과정에서의 문제점을 발견하고 이를 개선하기 위한 다양한 방법을 모색하게 하고 공식적 또는 비공식적 학습을 촉진하게 한다고 설명하였다. 이처럼 상사코칭은 상사와 부하의 관계를 바탕으로 문제개선을 위한 과정에서 조직구성원을 참여시켜 주도적인 문제해결이 가능하도록 돕고, 외부 환경에 대한 반응성을 높여(Cohen et al., 1997) 과업수행과 혁신행동에 기여할 것으로 추론해 볼 수 있다. 이상의 선행 연구들을 종합하여, 본 논문에서는 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 1. 상사코칭은 조직구성원의 직무수행에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-1. 상사코칭은 조직구성원의 과업수행에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-2. 상사코칭은 조직구성원의 혁신행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2.3 상사 커뮤니케이션 능력의 조절효과

커뮤니케이션은 공통 또는 공유라는 의미를 가진 라틴어 'communis'에 어원을 두며, 우리 나라에서는 이를 의사소통으로 번역해 사용되고 있다(차베근, 1993). 어원이 가진 의미를 있는 그대로 해석하면, 커뮤니케이션은 어떤 유기체가 다른 유기체와 지식, 정보, 감정 등을 공유하는 행동의 과정으로 정의할 수 있다(황재선·최화열, 2009). Rogers와

Kincaid(1981)는 커뮤니케이션을 상호이해에 도달하기 위하여 정보를 생산해 내고 공유하는 과정이라고 정의하였다. 이러한 커뮤니케이션에 관한 연구는 경영학 분야뿐만 아니라 관광, 의료, 교육 등의 서비스 분야 등 매우 다양한 분야에서 이루어지고 있다. 특히, 경영학에서 커뮤니케이션은 조직을 효율적으로 지휘·통제하는 데 요구되는 리더십 수단이라고 할 수 있다.

Norton(1983)은 경영 현장에서 조직구성원들의 커뮤니케이션 활동에 가장 큰 영향을 미치는 구성원을 동료나 부하보다 자신의 업무에 직접적 영향력을 행사하게 되는 직속 상사라고 주장하였다. 경영 현장에서 직속 상사는 주로 부서장 또는 팀장급의 간부를 일컫는다고 이해할 수 있다. 이혁진과 최화열(2010)은 상사의 커뮤니케이션은 부하에게 명령이나 지시를 내리는 하향적 커뮤니케이션뿐만 아니라 부하의 말에 귀 기울이는 상사의 태도와 개방적인 사고와 같은 상향적 커뮤니케이션도 포함된다고 지적하였다. 커뮤니케이션 능력은 타인에게 자신의 의사를 적절하게 표현하거나 서로의 의견이 불일치할 때 자신의 의사를 명확하게 기술하는 능력을 의미하는 것(Rubin, 1985)으로, Papa(1989)는 조직 내에서 커뮤니케이션 수단을 직무를 수행하는 과정에서 활용할 수 있는 능력에 따른다고 주장하였다.

커뮤니케이션 능력에 대한 구성개념은 학자들마다 다양한 관점에서 설명된다. Spitzberg & Cupach(1989)는 효과성과 적절성이라는 두 가지 차원으로 커뮤니케이션 능력을 구분하였다. 효과성은 커뮤니케이션을 통제하고 자신의 목적을 성공적으로 달성하는 능력을 말한다(Wiemann, 1977). 적절성은 상호작용의 과정에서 사회적·대인적 규칙, 기대를 위반하지 않으면서 타인과 의사소통하는 능력을 의미한다(Spitzberg & Hecht, 1984). 정확하고 개방적인 커뮤니케이션 활동은 다른 사람의 입장에 대한 이해와 협업, 타인에 대한 신뢰에 긍정적 영향을 미치게 된다(Johnson & Johnson, 1989). Richmond와 Martin(1998)은 커뮤니케이션은 공유하고자 하는 내용 못지않게 공유하는 방식이 적절할 때 그 목적을 달성할 수 있다고 주장하였다. 즉, 내용 이상으로 적절하게 전달하고 공유하는 것이 성공적인 커뮤니케이션의 관건이라고 할 수 있다(김정기·안호림, 2014).

Zeev와 Ben-Sira(1980)는 협력형(affiliation)과 통제형(control)이라는 척도 개발을 통해 커뮤니케이션 유형을 구분하였고, 이와 관련하여 Ashford(1986)는 상사의 커뮤니케이션 능력이 부하의 조직몰입과 만족에 영향을 미치는 주요한 원인이라고 주장하면서 상사의 협력적 커뮤니케이션 활동이 부하로 하여금 자신의 상사가 더 많은 피드백을 제공하고, 더 높은 사회적 지원을 해 준다고 인식하게 만들기 때문에 상사에 대한 긍정적인 태도와 함께 조직에 대한 몰입을 더욱 높인다고 설명하였다.

경영 현장에서 코칭은 조직 내·외부에서 성과향상이 증명된 교육·훈련 프로그램을 통해

다양한 방법으로도 진행할 수 있다. 하지만 업무수행에 있어 가장 직접적이고 자연스럽게 접촉하고 공유함으로써 역량 향상에 영향을 미칠 수 있는 상대는 상사이며(Hunt & Weintraub, 2002), 이 과정에서 지속적인 커뮤니케이션과 모니터링은 필수적인 요소라고 할 수 있다.

상사코칭이 직무수행에 미치는 영향에 대한 커뮤니케이션 능력의 조절효과는 상사의 리더십 특성과 관련하여 설명될 수 있을 것이다. 이는 전술한 바와 같이 커뮤니케이션은 경영 현장에서 조직을 효율적으로 지휘·통제하기 위한 상사 개인의 특성이 반영된 리더십이자 자질이라고 할 수 있기 때문이다. 이는 본 연구에서 상사의 커뮤니케이션 능력은 상사의 커뮤니케이션 활동에 대해 조직구성원이 지각하는 정도(최항석·조찬식, 2014)를 의미한다. Goleman(2000)은 상사코칭을 조직구성원과의 대화를 통해 스스로 문제를 해결할 수 있도록 이끌어 간다는 점에서 보다 향상된 형태의 리더십이라고 주장하였다. 직무수행에 대한 시기적절한 상사의 커뮤니케이션은 상사에 대한 신뢰수준을 높여줄 뿐만 아니라 효과적이다(신지화·탁진국, 2011). 최항석과 조찬식(2014)은 도서관 종사자를 대상으로 한 연구에서 상사의 커뮤니케이션 능력이 직무수행을 자신에 대한 투자인 동시에 조직에 대한 애착을 바탕으로 자발적인 노력을 투입하는 조직몰입에 긍정적인 영향이 있음을 밝혔다.

또한, 조직의 유효성을 극대화하기 위한 상사코칭이 더 효과적으로 이루어지기 위해서는 상사 차원의 특성뿐만 아니라 지원과 수용, 신뢰, 그리고 커뮤니케이션이 가능한 분위기 조성이 요구된다(Joo et al., 2012). 따라서 상사의 커뮤니케이션 능력이 조직의 성과 개선을 위한 프로세스를 원활히 함으로써 직무에 대한 태도에 영향을 주어 상사코칭과 직무수행의 관계를 더욱 촉진할 것으로 추론해 볼 수 있다. 이러한 논의를 토대로 아래의 가설을 제안한다.

가설 2. 상사코칭이 조직구성원의 직무수행에 미치는 영향력은 상사의 커뮤니케이션 능력에 의해 조절될 것이다.

가설 2-1. 상사코칭이 조직구성원의 과업수행에 미치는 영향력은 상사의 커뮤니케이션 능력에 의해 조절될 것이다.

가설 2-2. 상사코칭이 조직구성원의 혁신행동에 미치는 영향력은 상사의 커뮤니케이션 능력에 의해 조절될 것이다.

2.4 직무열의의 조절효과

직무열의는 Kahn(1990)에 의해 조직구성원이 일상에서 겪는 경험들을 반영하지 못한다는 비판 하에 처음 제안된 개념으로, 직무소진의 반대되는 개념으로 연구가 시작되었다(Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001). 직무열의는 조직구성원들이 갖는 자신의 업무에 대한 긍정적이고 성취적인 마음가짐으로 정의된다(Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma, & Bakker, 2002). Kahn(1990)은 직무열의에 대해 조직구성원이 직무를 수행함에 있어 육체적, 인지적, 정서적인 차원에서 정신적 에너지를 투입하는 것을 의미한다고 정의하였다. 직무열의는 자신의 직무 가치 등에 대한 지각을 통해 태도를 형성하고, 행동이 발현되기 위한 직전 단계인 행위의도라는 점에서 조직차원에서 구성원들의 직무열의에 대한 관리 위해 배치나 조직환경의 개선이 매우 중요하다.

직무열의의 구성개념을 살펴보면, Maslach와 Leiter(1997)는 직무소진의 구성요소인 고갈, 냉소, 무능(Maslach & Jackson, 1996)과 상반되는 관점에서 직무열의를 에너지, 관여 및 효능감으로 설명하였다. Rothbard(2001)는 관심과 몰두의 두 가지 차원으로 구분하였고, Schaufeli et al.(2002)은 직무열의의 구성개념으로 헌신, 활력, 몰두라는 세 가지 하위차원을 제시하였다. May, Gilson, & Harter(2004)는 Kahn(1990)의 연구를 바탕으로 직무열의의 하위 구성개념을 육체적, 인지적, 정서적 차원으로 구분하여 설명하였다.

상사코칭이 직무수행에 미치는 영향에 대한 직무열의의 조절효과는 조직구성원의 직무환경과 관련하여 설명될 수 있을 것이다. 이와 관련하여, Schaufeli와 Bakker(2004)는 직무요구(Job-Demand) 차원과 직무자원(Job-Resource) 차원의 직무특성을 접목하여 JD-R 모델을 제시하였다. JD-R모델을 통해 직무열의와 관련한 변수로 육체적, 정신적 건강과 같은 개인관련 변인에서부터 직무관련 변인으로 이직의도, 조직몰입과 같은 다양한 변수들을 제시하면서 대인갈등과 같은 직무요구는 직무열의를 감소시키고, 직무목표 달성을 위한 기술의 습득과 같은 직무자원은 직무열의를 증가시킨다고 설명하였다(Schaufeli & Bakker, 2004; Hakanen et al., 2008). 먼저, Gouldner(1960)의 호혜성의 원칙에 기반해 볼 때 상사는 상호작용하는 부하의 직무에 대한 태도나 행동을 통해 더 많은 코칭을 실행할 수 있다. 바꾸어, 부하는 상사로부터 자신의 업무수행에 대한 정확한 방향을 안내받을 수 있고, 직무수행에 필요한 새로운 기술, 지식의 습득과 능력의 배양 등 개인 역량의 개발을 통해 직무과부하에 따라 나타날 수 있는 부정적인 문제를 방지할 수 있을 뿐만 아니라 보다 많은 정신적 에너지를 투입함으로써 과업을 효과적으로 수행할 수 있게 할 것이다. 또한, 상사코칭은 상사와 부하간의 신뢰를 바탕으로 한 상호작용을 통해 관계가 이루어지기 때문에 높은 사회적 지원을 받고 있다고 인지하고, 정서적으로 안정감을 갖게 된

다. Amabile(1983)은 심리적으로 안정적인 환경의 조직구성원들은 자신의 직무에 대해 보다 적극적이며, 수행과정에서 새로운 방식을 추구하게 된다고 주장하였다. 또한, Sonnentag(2003)는 스트레스를 느끼는 직무에 대해서도 건강과 긍정적인 직무정서를 통해 새롭고 유익한 방법을 찾도록 도와준다고 언급하였다. Spreitzer 등(2005)은 인지적 차원의 학습감과 정서적 차원의 활력감을 하위차원으로 개인의 에너지를 긍정적으로 활용할 수 있으며 조직환경의 영향을 받는 번영감(thriving)을 개념화하면서 조직구성원들이 번영감을 가질 때, 새로운 지식, 타인과의 관계 강화 등 긍정적인 자원을 생성한다고 설명하였다. 또한, 번영감은 조직구성으로 하여금 장·단기적으로 업무를 향상시키고, 역량 개발과 적응성을 높여 개인 성장의 근간이 된다고 언급하였다(Carmel & Spreitzer, 2009). 따라서 조직구성원의 직무열의가 상사코칭을 통한 직무수행에 미치는 영향을 증대시킬 것으로 추론해 볼 수 있다. 이러한 논의를 토대로 아래의 가설을 제안한다.

가설 3. 상사코칭이 조직구성원의 직무수행에 미치는 영향력은 조직구성원의 직무열의에 의해 조절될 것이다.

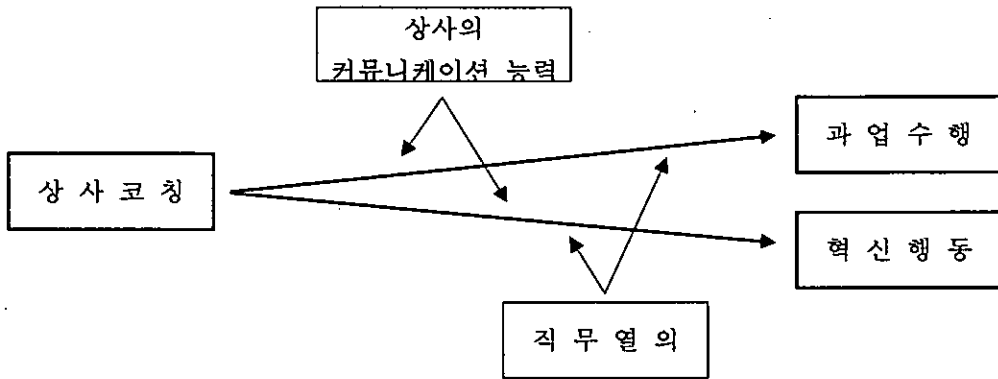
가설 3-1. 상사코칭이 조직구성원의 과업수행에 미치는 영향력은 조직구성원의 직무열의에 의해 조절될 것이다.

가설 3-2. 상사코칭이 조직구성원의 혁신행동에 미치는 영향력은 조직구성원의 직무열의에 의해 조절될 것이다.

Ⅲ. 연구방법

3.1 연구모형 및 분석방법

본 연구모형은 상사코칭이 조직구성원들의 직무수행 중 직무관련 변수인 과업수행과 개인관련 변수인 혁신행동에 미치는 영향력을 검증하고, 상사코칭과 직무수행 간의 관계에서 상사의 커뮤니케이션 능력과 조직구성원의 직무열의의 조절효과를 검증하기 위한 목적으로 설계되었다.



<그림 3-1> 연구모형

3.2 변수의 정의 및 측정

실증연구를 수행하기 위한 변수들의 조작적 정의와 측정방법은 다음과 같다. 상사코칭은 조직의 목표 달성을 위해 상사가 조직구성원에게 방향제시, 개발, 수행평가, 관계를 촉진하는 행동을 의미하며(Stowell, 1986), 본 연구에서는 상사코칭의 방향제시, 개발, 수행평가, 관계의 구성개념을 단일 차원으로 접근한다. 측정도구는 Stowell(1986)에 의해 개발된 척도를 활용하였으며 측정문항의 예로는 “나의 상사는 나의 업무에 대한 방향을 명확히 제시해 준다”, “나의 상사는 나의 가치를 인정하고 나와 좋은 관계를 가진다” 등 13개 문항으로 구성되어 있다.

커뮤니케이션 능력은 조직 내 타인과의 관계에서 얼마나 커뮤니케이션 수단을 잘 활용하여 상호작용 하는가를 말한다(Papa, 1989). 본 연구에서는 Canary(2000)가 개발한 커뮤니케이션 능력 18개 측정문항 중 김준석(2007)이 변안하여 활용한 커뮤니케이션 능력의 적절성과 효과성의 개념을 연구목적에 맞게 일부 수정하여 측정하였다. 측정문항은 8개로 구성되어 있으며 “상사는 부하들의 행동과 기분을 잘 알기 때문에 상황에 맞게 어떻게 대화해야 하는지를 잘 안다”, “상사는 대화 목표를 정해 놓고 그 목표를 달성하기 위해 해야 할 행동을 잘 알고 있다” 등이다.

직무열의는 조직구성원이 직무를 수행함에 있어 육체적, 인지적, 정서적인 차원에서 정신적 에너지를 투입하는 것으로 정의하였다(Kahn 1990). 본 연구에서는 직무열의의 구성개념을 단일 차원으로 접근한다. 측정도구는 Saks(2006)에 의해 개발되고 박노운(2011)의 연구에서 타당성과 신뢰성이 검증된 6개 문항 중 본 연구의 목적에 부합하도록 5개 문항으로 조정하여 활용하였다. 측정문항은 “나는 업무를 수행할 때 시간 가는 줄 모른다”, “나는 업무를 할 때 업무에만 몰입한다” 등으로 구성되어 있다.

과업수행이란 조직의 목표와 관련한 수행을 의미하며, 조직구성원의 수행에 따른 결과에 대한 평가이다(Campbell, 1990). 과업수행은 김도영·유태용(2002)이 번안한 Williams & Anderson(1991)의 측정도구를 사용하였다. “나는 주어진 업무목표를 항상 달성한다”, “나는 맡은 업무를 잘 처리한다는 말을 회사 내 사람들로 부터 자주 듣는다”를 포함한 6개 문항으로 구성되어 있다.

혁신행동은 개인이 문제 및 변화의 필요성을 인식하여 변화의 과정을 주도하는 것을 의미하는 개념이다(이문선·강영순, 2003). 혁신행동의 측정은 Scott & Bruce(1994)가 개발하고 지성호·강영순(2012)에 의해 타당성이 검증된 5개 문항을 사용하였다. 측정문항의 예로는 “나는 직무와 관련된 새로운 기술이나 아이디어를 찾는다”, “나는 다른 사람들에게 아이디어를 자극케하고 증진시킨다” 등이다. 각 변수에 대한 측정은 Likert 5점 척도로 이루어졌다.

3.3 조사방법 및 표본특성

본 연구에서는 변수들 간의 관계를 설정하고, 설문조사를 통해 제시된 가설을 검증하였다. 연구의 표본은 제주특별자치도에 소재지를 두고, 전국적인 네트워크를 갖춘 공기업과 사기업 중 조직 내에서 업무와 관련하여 상사코칭이 이루어지고 있는 조직의 조직구성원을 대상으로 하였다. 설문지는 연구자가 조사원에게 연구목적을 설명하고, 조사원이 직접 조사 대상 기관을 방문하여 배부 및 회수하도록 하였다. 총 260부를 배부하여 회수한 233부 중 응답이 불성실하거나 편향적인 분포를 보인 설문지를 제외한 212부를 분석에 활용하였다.

연구표본의 특성을 보면 남성 72.6%, 여성 27.4%이며, 연령대로는 30대 이하 45.3%, 40대 이상 54.7%이다. 직무별로는 사무직이 49.5%, 영업직 26.9%, 기타/기술직이 23.6%였다. 마지막으로 근속기간은 5년 미만 31.1%, 5년 이상 10년 미만 20.8%, 10년 이상 48.1%이다.

IV. 실증분석

4.1 신뢰성과 타당성 검증

본 연구에서는 측정도구의 타당성 검증을 위해 탐색적 요인분석을 실시하였다. 검증방법으로는 주성분 분석(principle component analysis)과 회전방식은 직교회전방식

(varimax rotation)을 사용하였다.

<표 4-1> 신뢰성 및 타당성 분석

개념 / 측정변수	상사코칭	커뮤니케이션 능력	직무열의	과업수행	혁신행동	Cronbach's α
	요인적재량					
Q 1	.785					9.56
Q 2	.845					
Q 3	.788					
Q 4	.796					
Q 5	.705					
Q 6	.772					
Q 7	.669					
Q 8	.785					
Q 9	.762					
Q 10	.750					
Q 11	.701					
Q 12	.762					
Q 13	.693					
Q 14		.634				9.11
Q 15		.720				
Q 16		.743				
Q 17		.595				
Q 18		.677				
Q 19		.657				
Q 20		.663				
Q 21		.671				
Q 22			.754			8.46
Q 23			.752			
Q 24			.738			
Q 25			.742			
Q 26				.730		
Q 27				.648		9.10
Q 28				.736		
Q 29				.792		
Q 30				.772		
Q 31				.807		
Q 32					.709	8.97
Q 33					.708	
Q 34					.731	
Q 35					.682	
Q 36					.666	
총 누적분산 67.64%, 요인별 분산 39.58%, 5.44%, 3.20%, 14.90%, 4.52%						

연구모형에 투입된 변수들은 예상대로 <표4-1>에 제시된 바와 같이 총 5개의 요인이 추출되었고, 이들 요인은 총 분산의 67.64%를 설명해 주고 있다. 다만, 직무열의의 다섯 번째 측정문항은 요인추출에 저해되는 문항으로 파악되어 분석에서 제외하고 4개 문항을 활용하였다. 요인의 구분은 고유값(Eigenvalue) 1을 기준으로 이를 상회하는 요인들을 추출하였으며, 제1요인의 요인 부하량은 .669에서 .845로 39.58%의 설명력을 나타내었다. 다른 요인들의 측정문항의 요인 부하량 역시 .595에서 .807로 각 요인에 적절하게 적재된 것으로 나타났다. 또한, 추출된 각각의 요인들의 신뢰성을 검증한 결과에서는 신뢰성 계수(Cronbach's α)가 모두 0.7 이상으로 비교적 높은 신뢰성을 나타냈다.

4.2 기술통계 및 상관관계

본 연구에 투입된 변수들 간의 관계가 어떤 방향이고, 어느 정도의 관련성을 갖는지를 살펴보기 위해 상관관계분석을 실시한 결과는 <표 4-2>와 같다.

<표 4-2> 변수들의 기술통계량 및 변수간 상관관계

변 수	평균	표준 편차	1	2	3	4
상사코칭	3.66	.75				
커뮤니케이션 능력	3.68	.65	.723**			
직무열의	3.81	.65	.386**	.455**		
과업수행	3.52	.61	.264**	.353**	.514**	
혁신행동	3.37	.68	.327**	.380**	.407**	.711**

N=212, **: $p < .01$

본 연구모형에 포함된 변수들 간의 상관관계를 살펴보기 위해 피어슨(Pearson) 상관계수를 제시하였다. 위의 분석결과는 연구모형과 가설설정에서 예측한 바와 같이 각 변수 간의 관계에서 모두 통계적으로 유의한 정(+의 상관관계를 나타냈으며, 변수들의 평균과 표준편차를 함께 제시하였다.

4.3 가설검증

상사코칭과 과업수행, 혁신행동의 관계에서 상사의 커뮤니케이션 능력과 직무열의의 조절효과를 검증하기 위하여 Baron & Kenny(1986)가 제안한 위계적 회귀분석을 실시하였다. 상호작용효과의 검증을 위한 회귀분석에서는 Aiken과 West(1991)가 제안한 평균중심화(Mean-centering)를 통해 상호작용변수를 생성하여 분석에 활용하였다.

<표 4-3> 상사코칭과 결과변인의 관계

단 계		과업수행		혁신행동	
		Model 1	Model 2	Model 3	Model 4
		S·β	S·β	S·β	S·β
1	연령	.059	.101	.052	.104
	성별	.038	.042	-.107	-.101
	근속기간	.188	.147	.072	.022
	직무더미 1	-.018	-.021	.033	.029
	직무더미 2	-.141	-.148	.020	.011
2	상사코칭		.264***		.329***
	R2	.060	.128	.031	.138
	Δ R2	-	.068	-	.107
	Δ F-value	-	16.131***	-	25.311***

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

먼저, 상사코칭이 과업수행, 혁신행동에 미치는 영향력을 살펴보았다. 1단계에서는 본 연구의 인구통계적 변수(연령대, 성별, 근속기간, 직무더미1, 직무더미2)들을 통제하고, 2단계에서는 1단계에 추가로 독립변수인 상사코칭을 투입하여 분석한 결과 상사코칭과 과업수행, 혁신수행 간에 정(+)의 영향이 있는 것으로 확인되었다(상사코칭과 과업수행 Δ R2=0.63, Δ F-value=14.825, p<0.001, 상사코칭과 혁신수행 Δ R2=0.99, Δ F-value=23.566, p<0.001). 따라서 가설 1-1과 1-2는 모두 채택되었다.

가설 2-1과 2-2는 각각 상사코칭이 조직구성원의 과업수행과 혁신행동에 미치는 영향력은 상사의 커뮤니케이션 능력에 의해 조절된다는 것이다. 이를 검증하기 위해 위계적 회귀분석을 하였다. 먼저 1단계에서 본 연구의 인구통계 변수들을 통제하고, 2단계에서는 독립변수인 상사코칭과 상사의 커뮤니케이션 능력을 추가로 투입하였고, 3단계에서는 두

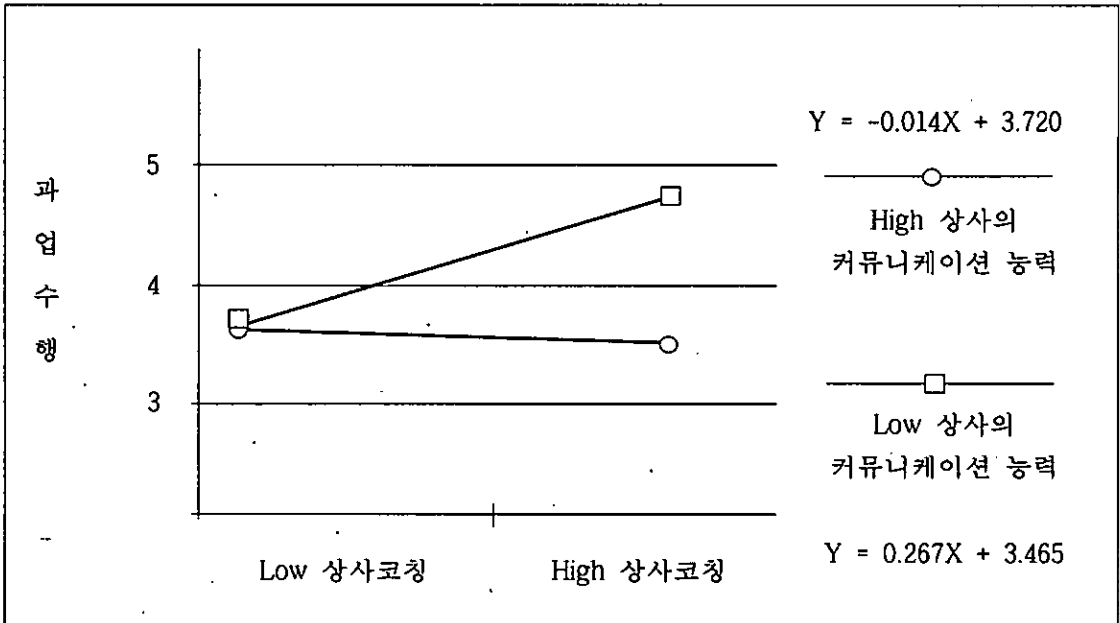
독립변수의 상호작용 값을 추가하여 투입하였다. 상호작용 값은 다중공선성의 오류를 최소화하기 위해 두 변수를 각각 센터링(원래의 값 - 평균 값)한 뒤, 두 값을 곱하여 분석에 활용하였다. 또한 조절효과의 여부는 3단계에서의 ΔR^2 의 통계적 유의성(ΔF -value)을 기준으로 확인하였다. <표4-4>에 제시한 바와 같이, 과업수행과 혁신행동에 대한 상사코칭과 상사의 커뮤니케이션 능력의 주효과가 유의한 영향력을 나타내었다. 상호작용 값을 투입한 Model 4를 통해 조절효과를 확인해 볼 수 있다. 상사의 커뮤니케이션 능력의 조절효과는 상사코칭과 과업수행, 혁신행동의 관계에서 각각 $\Delta R^2=0.18$ (ΔF -value=4.503, $p<0.05$)와 $\Delta R^2=0.17$ (ΔF -value=4.262, $p<0.05$)로 모두 유의한 것으로 나타났다. 이는 가설 2-1과 2-2가 모두 채택되었음을 의미한다.

<표 4-4> 상사의 커뮤니케이션 능력의 조절효과

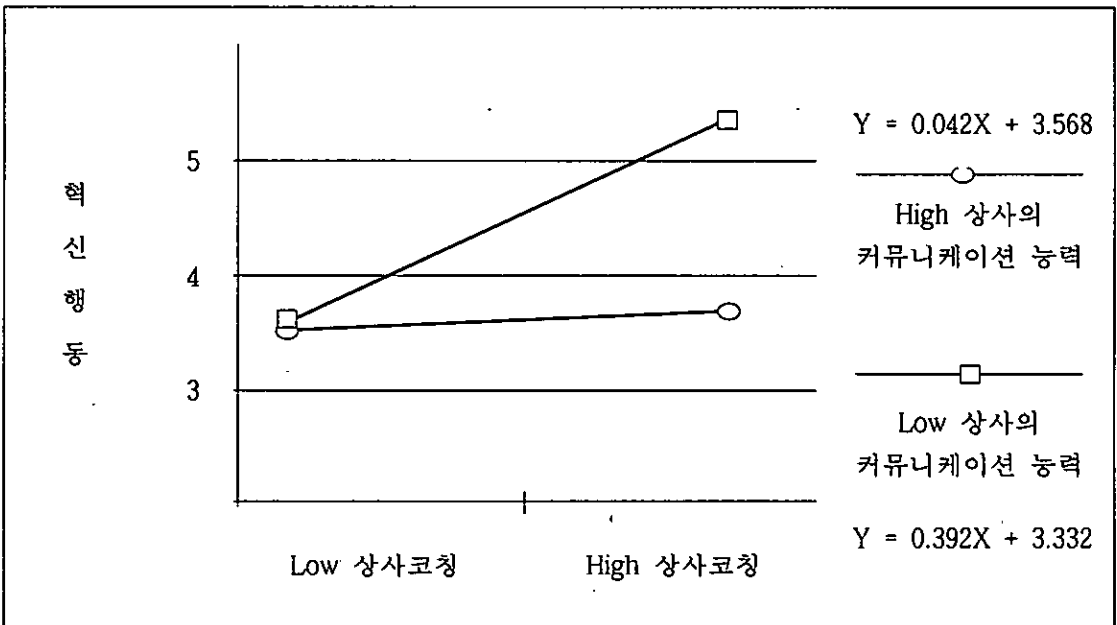
단 계		과업수행				혁신행동				
		M 1	M 2	M 3	M 4	M 5	M 6	M 7	M 8	
		S·β	S·β	S·β	S·β	S·β	S·β	S·β	S·β	
1 통 제 변 인	연령	.013	.067	.034	.062	-.025	.043	.011	.039	
	성별	.039	.043	.034	.053	-.103	-.098	-.107	-.088	
	근속기간	.250*	.191*	.181	.153	.181	.107	.098	.071	
	직무더미 1	-.021	-.022	-.016	-.024	.018	.016	.022	.014	
	직무더미 2	-.147	-.151	-.136	-.147	.005	.000	.014	.004	
A	상사코칭		.254***	.045	.042		.319***	.120	.117	
2	B	상사의 커뮤니케이션 능력			.287**	.305**			.274**	.291**
3	A X B				-.138*				-.134*	
	R2	.072	.135	.172	.190	.044	.143	.177	.194	
	ΔR^2	-	.063	.038	.018	-	.099	.034	.017	
	ΔF -value	-	14.825***	9.293**	4.503*	-	23.566***	8.502**	4.262*	

조절효과를 보인 변인들이 조절의 방향성을 살펴보기 위해 <그림4-1>, <그림 4-2>와 같이 도식화 하였다. 이는 조절변수의 값을 높은 집단과 낮은 집단으로 구분(평균을 기준으로 1표준편차 상·하위값)하여 독립변수와 결과변인, 조절변수의 관계를 회귀선으로 나타낸 것이다. <그림 4-1>과 <그림 4-2>에서 보듯이 상사의 커뮤니케이션 능력을 낮다고 인식하는 집단에서 각각 상사코칭이 과업수행, 혁신행동에 미치는 영향력의 효과가 더 큰

것으로 나타났다.



<그림 4-1> 상사코칭과 과업수행의 관계에서 상사 커뮤니케이션 능력의 조절특성



<그림 4-2> 상사코칭과 혁신행동의 관계에서 상사 커뮤니케이션 능력의 조절특성

가설 3-1과 3-2는 상사코칭이 조직구성원의 과업수행과 혁신행동에 미치는 영향력은 조직구성원의 직무열의에 의해 조절된다는 것이다. 이를 검증하기 위하여 위의 상사의 커뮤니케이션 능력의 조절효과 검증과 같은 방법으로 실시하였다. <표 4-5>에 제시된 결과에서 보듯이 상사코칭과 직무열의는 과업수행과 혁신행동에 긍정적인 영향을 미치지만, 상호작용 값을 투입하였을 때 ΔR^2 은 모두 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다. 이는 직무열의가 상사코칭과 결과변인과의 관계를 조절하는 효과가 없음을 의미한다. 따라서 가설 3-1과 3-2는 기각되었다.

<표 4-5> 직무열의의 조절효과

단 계		과업수행				혁신행동			
		M 1	M 2	M 3	M 4	M 5	M 6	M 7	M 8
		S·β	S·β	S·β	S·β	S·β	S·β	S·β	S·β
1 통 제 변 인	연령대	.013	.067	-.069	-.066	-.025	.043	-.053	-.057
	성별	.039	.043	-.006	-.003	-.103	-.098	-.133*	-.137*
	근속기간	.250*	.191*	.257**	.254**	.181	.107	.154	.159
	직무더미 1	-.021	-.022	-.054	-.054	.018	.016	-.006	-.005
	직무더미 2	-.147	-.151	-.144	-.145	.005	.000	.005	.005
2	A 상사코칭		.254***	.057	.060		.319***	.179**	.175*
	B 직무열의			.481***	.479***			.342***	.344***
3	A X B				-.028				.034
R ²		.072	.135	.321	.321	.044	.143	.237	.238
ΔR^2		-	.063	.186	-	-	.099	.094	.001
ΔF -value		-	14.825***	55.898***	.219	-	23.566***	25.143***	.300

이러한 원인은 다양한 관점에서 추가적인 연구가 필요하겠지만, 우선 고려해 볼 수 있는 것은 조직구성원이 수행하는 직무특성 변인이다. 예를 들어, 자신의 직무를 통해 노하우를 축적할 수 있는 다분히 개인적 역량에 따라 성과를 창출할 수 있거나 근속기간에 따라 직능에 대한 자부심이 높은 경우라면 상사코칭과 같은 지원보다는 업무환경의 개선 또는 다른 형태의 위생요인적 지원이 직무수행에 더 큰 영향력을 발휘할 것으로 예상해 볼 수 있다. Bakker와 Demerouti(2007)은 앞서 제시했던 JD-R 모델을 확장시킨 상호작용 모형을 통해 직무열의에 직무자원뿐만 아니라 개인적 자원이 미치는 영향을 검증한 바 있다. 이에 연구는 후속연구를 위한 과제로 남겨둔다.

V. 결론

본 연구는 상사코칭과 조직구성원의 직무수행 간의 관계에서 조절변인에 의한 구체적인 매커니즘을 규명하기 위해 크게 두 가지 관점에서 수행되었다. 첫째, 상사와 조직구성원의 관계를 바탕으로 성과개선과 역량개발을 위한 상사코칭이 직무수행에 미치는 영향력을 규명하였다. 둘째, 양자 간의 관계에서 상사의 커뮤니케이션 능력과 조직구성원의 직무열의의 조절효과를 검증하였다. 그 결과를 요약하면 다음과 같다. 첫째, 상사코칭은 조직구성원의 과업수행과 혁신행동에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 이는 기존의 상사코칭과 조직구성원의 업무향상 및 역량개발의 관계를 검증한 선행연구들(예, Orth, Wilkins, & Benfari, 1987; Mink et al., 1993; Cohen et al., 1997; 김정식·서문교, 2008 등)을 지지하는 것이다.

둘째, 상사의 커뮤니케이션 능력은 상사코칭과 두 결과변인 간의 관계에서 통계적으로 유의한 조절효과가 있음을 검증하였다. 다만, 독립변수와 조절변수의 상호작용 효과를 검증하는 과정에서 과업수행과 혁신행동에 미치는 정(+)의 영향이 상사의 커뮤니케이션 능력을 낮게 인식하는 집단에서 더욱 강하게 작용하는 것으로 나타났다. 이에 대한 원인은 다양한 관점에서 살펴볼 필요가 있지만, 상사코칭이 직무수행에 미치는 효과가 상사의 커뮤니케이션 빈도나 양만을 가지고 판단하는 것이 아니라 커뮤니케이션의 질적 차원과 상사의 커뮤니케이션 스타일을 중요한 요소로 여긴다고 해석해 볼 수 있다.

셋째, 조직구성원의 직무열의가 상사코칭과 두 결과변인 간 관계에서의 조절효과는 통계적으로 유의하지 않아 가설 3-1과 3-2는 채택되지 못했다. 이는 전술한 바와 같이 직무열의는 직무요구(job demands) 및 직무자원(job resources)뿐만 아니라 개인적 자원이 영향을 미친다는 점을 주목해야 한다. 이는 조직차원에서 조직구성원에 대한 동기적 요인을 통한 성과추구만이 아니라 위생적 요인에 대한 관심과 지원이 확대될 때 조직유효성을 증대하는데 더욱 기여할 수 있음을 의미한다.

본 연구의 시사점을 제시하면 다음과 같다. 첫째, 다양한 연구에서 상사코칭의 직무수행에 미치는 영향력을 검증됨으로 인해 효과적인 상사코칭 방법에 대한 투자가 필요하다. 특히 과거의 지시적·통제적인 상사가 아닌 조직구성원과의 신뢰를 바탕으로 한 관계를 통해 팀과 개인의 성과향상과 프로세스를 개선할 수 있도록 촉진하는 다양한 부서장의 역할 확대가 필요하다. 최세경과 강정애(2013)에 의하면, 팀원들의 커뮤니케이션 참여는 팀 공유감을 매개로 팀 학습에 긍정적인 영향을 미치게 된다. 또한, 과거 Drucker(1966)는 조직 내에서 커뮤니케이션이 활발해질수록 조직의 목표에 대한 조직구성원들의 인식이 더

분명해진다고 밝혔다. 이는 팀장급 상사의 커뮤니케이션 능력이 조직구성원들의 커뮤니케이션 참여를 유도하여 팀 비전의 수립과정에서부터 개인 목표의 설정, 업무수행 과정에서의 방향제시 등을 통해 팀과 개인의 개발을 촉진할 수 있음을 의미한다.

둘째, 급변하는 경영환경은 국내로 눈을 돌려볼 때에도 노동시장의 유연화로 인해 경쟁우위 확보의 원천인 인적자원관리의 중요성이 날이 강조되고 있다. Kilburg(1996)는 조직관리의 패러다임이 물적자원에서 인적자원으로 그 비중이 바뀌면서 조직구성원을 개발시키는 전략으로서 코칭에 대한 관심이 증가하고 있다고 지적하였다. 이에 조직구성원 간의 상호작용은 우수한 인재의 유지, 관리뿐만 아니라 성과개선을 통한 개인 및 조직차원의 경쟁력을 제고하는 밑거름이다. 따라서 기업 조직에서는 팀장급 인사에 있어 객관적인 코칭능력과 자격을 갖춘 인원을 승진·배치할 필요가 있으며, 아울러 효과적인 코칭의 실천전략을 수립하여 시행해야 한다. 조직구성원에게 있어 조직에 솔선수범적이며 믿고 따를 수 있는 상사의 존재는 단기적인 성과개선에 그치는 것이 아니라 현대 조직구성원들의 관심사인 자기 경력관리에 대한 로드맵을 제시해 줄 뿐만 아니라 개인의 내적 동기요인을 증폭시키는 데 큰 역할을 하게 될 것이다. 최근 코칭에 관한 연구는 자기효능감 제고(Nielsen & Munir, 2009; Baron & Morin, 2010; 조은현, 2010), 기본심리욕구와의 관계(강영순·김정훈, 2013)와 같이 조직구성원의 잠재력을 최대화할 수 있는 효과에 관한 연구가 이루어지고 있다. 이는 오늘날 모든 기업 조직의 관심사항인 핵심인재 육성(Talent management), 후계자 양성관리(Succession plan) 방안과도 부합된다고 할 수 있다.

본 연구는 몇 가지 한계를 지니고 있다. 첫째, 본 연구의 자료 수집은 설문지를 통한 단일 응답자의 자기보고식(self-report) 조사방법에 의해 이루어졌으며, 횡단적 연구로 인해 동일방법편의(Common Method Bias)로부터 자유로울 수 없다. 따라서 변수들 간의 인과관계를 설명하는데 한계가 있다. 향후에는 변수들 간의 보다 확실한 인과관계를 검증하기 위해 종단적 연구설계를 통한 연구가 이루어질 필요가 있다. 또한 제주지역에 거주하는 조직구성원들을 대상으로 했다는 점과 측정도구의 신뢰성이 검증되었음에도 조사대상의 업종이 한정되어 있어 연구결과를 일반화 하는데 한계가 있다.

둘째, 본 연구에 포함된 변수들 간의 상관관계에 있어 상사코칭과 상사의 커뮤니케이션 능력, 과업수행과 혁신행동은 상관관계가 .70 이상으로 비교적 높게 나타났다. 이는 응답자들의 응답에 있어 혼란을 야기시킬 수 있으므로 변수들 간의 관계를 설명하는데 제한이 따른다. 따라서 변수들 간의 고유한 영향력을 검증하기 위한 개선이 필요하다.

셋째, 상사코칭과 두 조절변인의 상호작용 효과가 발휘될 수 있는 업무 분야를 검증하기 위해 세부 업종 및 직무별로 구분하여 연구할 필요가 있다고 판단된다. 현대 조직은 기업과 공공기관 등 추구하는 바와 업무 프로세스가 매우 다양하다. 전술한 바와 같이, 소

속되어 있는 조직의 성격과 업무환경과 형태, 수행하는 업무가 개인의 역량에 기반하는지 아니면 정해져 있는 매뉴얼에 따른 것인지에 따라 조직구성원의 직무수행에 미치는 영향력이 차별적일 것으로 예상된다.

마지막으로 향후 연구에 있어서는 상사코칭과 같은 대인적 차원에서의 지원과 상호작용이 효과적인 직무수행만이 아닌 최근 경영학 연구의 이슈로 떠오른 선제적 행동 등에 미치는 영향에 대해 연구함으로써 연구영역을 확장할 필요가 있다.

참고문헌

- 강영순·김정훈(2013), 코칭리더십, 기본심리욕구, 혁신행동, 조직시민행동의 구조적 관계, 대한경영학회지, 26(7), 1909-1928.
- 김정식·서문교(2008), 리더의 코칭행위가 조직구성원들의 인지적 유연성과 성과에 미치는 영향, 인적자원관리연구, 15(3), 31-48.
- 김정기·안호림(2014), 교수자와 학생의 커뮤니케이션 요인과 교육효과의 관계, 커뮤니케이션학 연구, 22(1), 65-93.
- 김준석(2007), 변혁적 리더십이 커뮤니케이션 능력에 따라 팀제 조직의 유효성에 미치는 영향, 고려대학교 석사학위논문.
- 박노윤(2011), 직무열의의 선행요인과 효과, 경영교육연구, 69, 543-563.
- 박소희(2010), 리더의 코칭행동이 부하 직원의 학습과 조직몰입 및 이직의도에 미치는 영향, 직업능력개발연구, 13(3), 75-99.
- 박재진·최은수(2013), 기업체 중간관리자의 코칭리더십, 학습조직, 구성원의 문제해결능력 및 조직유효성 변인 간의 구조적 관계, 기업교육연구, 15(2), 1-28.
- 신지화·탁진국(2011), 상사의 언행일치, 리더정당성인식이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향: 상사의 협력적 커뮤니케이션과 부하의 성실성의 조절효과를 중심으로, 한국심리학회지: 산업 및 조직, 24(2), 385-407.
- 이동우(2011), 코칭리더십과 조직유효성의 관계: 자기효능감과 환경의 불확실성 지각의 매개효과를 중심으로, 성균관대학교 박사학위논문.
- 이문선·강영순(2003), 창의성과 혁신행동의 관계와 집단특성의 조절효과, 조직과 인사관리연구, 27(1), 251-272.
- 이지현(2010), 관리자의 코칭리더십이 부하직원의 경력계획과 태도에 미치는 영향, 한국기술교육대학교 박사학위논문.
- 이혁진·최화열(2010), 외식업체 서비스제공자의 커뮤니케이션 스타일이 고객만족과 충성도에 미치는 영향, 외식경영연구, 13(3), 333-356.
- 조대연·김희영(2009), 비즈니스 코칭 프로세스와 코칭행동 탐색, 평생교육·HRD연구, 5(4), 51-71.
- 조영복·주규하(2013), 코칭행동이 조직구성원의 역할행동에 미치는 영향: 번영감의 매개효과, 대한경영학회지, 26(10), 2711-2728.
- 조은현(2010), 코칭리더십 척도개발 및 타당화와 코칭리더십이 조직태도에 미치는 영향,

광운대학교 박사학위논문.

- 조은현·탁진국(2011), 코칭 리더십 척도 개발 및 타당화, 한국심리학회지: 산업 및 조직, 24(1), 127-155.
- 지성호·강영순(2014), 주도성 및 상사코칭과 조직경력성장의 관계에서 지속경력학습의 매개효과, 조직과 인사관리연구, 38(3), 151-180.
- 차배근(1993), 신문의 사회적 기능, 교수아카데미총서, 6, 297-302.
- 최항석·조찬식(2014), 상사의 커뮤니케이션 능력이 하급직원의 직무효능감과 조직몰입에 미치는 영향-서울지역 공공도서관을 중심으로-, 지역산업연구, 37(4), 155-176.
- 최세경·강정애(2013), 커뮤니케이션, 팀 공유감과 팀 학습유효성, 대한경영학회지, 26(2), 311-332.
- 하원식·탁진국(2012), 코칭리더십이 맥락수행 및 창의적 행동에 미치는 영향: 조직미덕과 학습목표지향성의 조절효과, 한국심리학회지 : 산업 및 조직, 25(1), 195-213.
- 황재선·최화열(2009), 외식업체 서비스제공자의 커뮤니케이션 스타일이 브랜드 이미지와 재방문 의도에 미치는 영향에 관한 연구, 한국호텔리조트학회, 8(1), 187-203.
- Aiken, L. S., & West, S. G.(1991), *Miltiple regression: Testing and interpreting interactions*, Sage, Newbury Park, CA.
- Amabile, T. M.(1983), *The social psychology of creativity*, New York: Springer.
- Ashford, S. J.,(1986), Feedback-seeking in individual adaptation: A resource perspective, *Academy of Management Journal*, 29(3), 465-487.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E.(2007), The job demands-resources model: State of the art, *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328.
- 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(6), 1173-1182.
- Baron, L., & Morin, L.(2010), The impact of executive coaching on self-efficacy related to management soft-skills. *Leadership and Organization Development Journal*, 3(1), 18-38.
- Berglas, S.(2002), The very real danger of executive coaching, *Havard Business Review*, June, 86-92.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J.(1993), Expanding the criterion domain to include elements of conceptual performance, In Schmitt, N. & Borman(Eds.),

Personnel selection in organizations: 71-98.

- Cameli, A. & Spreitzer, G. M.(2009), Trust, connectivity, and thriving: Implications for innovative behaviors at work, *Journal of Creative Behavior*, 43(3), 169-191.
- 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.
- Cohen, S. G., L. Chang, & G. E. Ledford, Jr.(1997), A hierarchical construct of self management leadership and its relationship to equality of work life and perceived work group effectiveness, *Personnel Psychology*, 50, 275-308.
- Drucker, P.(1966), *The Effective Executive*, NY: Harper and Row.
- Ellinger, A. D.(2003), Antecedents and consequences of coaching behavior, *Performance Improvement Quarterly*, 16(1), 5-28.
- Ellinger, A. D., Ellinger, A. E., Bachrach, D. G., Wang, Y. L., & Bas, A. B. E.(2011), Organizational investments in social capital, managerial coaching, and employee work-related performance, *Management Learning*, 42(1), 67-85.
- Ellinger, A. D., Ellinger, A. E., & Keller, S. B.(2003), Supervisory coaching behavior, employee satisfaction, and warehouse employee performance: A dyadic perspective in the distribution industry, *Human Resource Development Quarterly*, 14(4), 435-458.
- Evered, R. D., & Selman, J. C(1989), Coaching and the art of management, *Organizational Dynamics*, 18, 16-32.
- Fournies, F.F.(1987), *Coaching for improved work performance*. Kansas, MO: Liberty Hall Press.
- Goleman, D.(2000), Leadership That Gets Result, *Harvard Business Review*, March 2000, 78-90.
- Gouldner, Alvin W.(1960), The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement, *American Sociological Review*, 25, 161-178.
- Hakanen, J. J., Schaufeli, W. B., & Ahola, K.(2008), The job demands-resources model: A three-year cross-lagged study of burnout, depression, commitment, and work engagement, *Work & Stress*, 22 , 224-241.

- Hall, D. T., Otazo, K. L., & Hollenbeck, G. P.(1999), Behind closed doors: What really happens in executive coaching, *Organizational Dynamics*, Winter, 39-53.
- Hargrove, R.(1995), *Masterful coaching: Extraordinary results by impacting people and the way they think and work together*: San Francisco: Pfeiffer/Jossey-Bass.
- Heslin, P. A., Vandewalle, D., & Latham, G. P.(2006), Keen to help? Managers' Implicit Person Theories and their subsequent employee coaching, *Personnel Psychology*, 59, 871-902.
- Hunt, J. M., & Weintraub, J.(2002), *The coaching Manager, Developing Top Talent in Business*, Newbury Park, CA: Sage.
- Johnson, D. W., & Johnson, R. T.(1989), *Leading the cooperative school*, Edina, MN: Interaction.
- Joo, B. K., J. S. Sushko, & G. N. McLean(2012), Multiple faces of coaching: Managers-as-coach, executive coaching, and formal mentoring, *Organization Development Journal*, 30(1), 19-38.
- Kahn, W.(1990), Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work, *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Kanter, R. E.(1988), When a thousand flowed bloom: Structural, collective, and social conditions for innovation in organization, *Organizaion Behavior*, 10, 169-211.
- Kilburg, R. R.(1996), Toward a conceptual understanding and definition of executive coaching, *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 48(2), 134-144.
- Kilburg, R. R.(2001), Facilitating intervention adherence in executive coaching: a model and method, *Consulting Psychology Journal: Research and Practice*, 53, 251-267.
- Leiter, M. P., & Maslach, C.(2004), Areas of worklife: A structured approach to organizational predictors of job burnout, In P. L. Perrewe & D. C. Ganster(eds.), *Research in Occupational Stress and Well Being*, 3, 91-134, Elsevier, Oxford.
- Li-Yan, Z.(2008), Multidimensional managerial coaching behavior and its impact on employee performance, *Proceedings of the International Conference on*

- Management Science and Engineering, Long Beach, CA:Author. Retrieved from http://ieeexplore.ieee.org/xpl/freeabs_all.jspamumber=466031.
- Maslach, C., & Jackson, S. E.(1981), The measurement of experienced burnout, *Journal of Occupational Behavior*, 2(2), 99-113.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P.(2001), Job burnout, *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422.
- May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M.(2004), The Psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(1), 11-37.
- Mink, O. G., Owen, K. Q., & Mink, B. P.(1993), *Developing high-performance people: The art of coaching*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Nielsen, K., & F. Munir(2009), How do transformational leaders influence followers' affective well-being? Exploring the mediating role of self-efficacy, *Work & Stress*, 23(4), 313-329.
- Norton, R. W.(1983), *Communicator Style: Theory, Application, and Measure*, Beverly Hills: Sage.
- Orth, C. D., Willkinson, H. E., & Benfari, R. C.(1987), The manager's role as coach and mentor. *Organizational Dynamics*, 15(4), 66-74.
- Papa, M. J.(1989), Communicator competence and employee performance with new technology: a case study, *The southern communication journal* 55.
- Peterson, D. B., & Little, B.(2005), Invited reaction: Development and initial validation of an instrument measuring managerial coaching skill, *Human Resource Development Quarterly*, 16(2), 179-184.
- Redshaw, B.(2000), Do we really understand coaching? How can we make it work better?, *Industrial and Commercial Training*, 32(3), 106-108.
- Richmond, V. P., & Martin, M. M.(1998), Sociocommunicative style and sociocommunicative orientation, In J. C. McCroskey, J. A., Daly, M. M. Martin, & M. J. Beatty(Eds.), *Communication and personality////////; /trait perspectives*(pp. 133-148), Cresskill, NJ: Hampton Press.
- Rogers, E., & D. Kincaid(1981), *Communication Networks: Toward a New Paradigm for Research*, NY: Free Press.
- Rubin, R. B.(1985), The validity of the communication competency assessment

- instrument, *Communication Monograph*, 52, 173-185.
- Saks, A. M.(2006), Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619.
- 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.
- Spitzberg, B. H.; & Cupach, W. R.(1989), *Handbook of interpersonal competence, research* NewYork: Springer-Verlag.
- Spitzberg, B. H., & Hecht, M. L.(1984), A component model of relational competence, *Human Communication Research*, 10, 575-599.
- Spreitzer, G., K. Sutcliffe, J. Dutton, S. Sonenshein, & A. M. Grant(2005), A socially embedded model of thriving at work, *Organization Science*, 16(5), 537-549.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V., & Bakker, A. B.(2002), The measurement of engagement and Burnout: A confirmative analytic approach, *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B.(2004), Job demands, job resources and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study, *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315.
- 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, 580-607.
- Sonnentag, S.(2003), Recovery, work engagement, and proactive behavior: A new look at the interface between nonwork and work, *Journal of Applied Psychology*, 88, 518-528.
- Sonnentag, S., Mojza, E. J., Binnewise, C., & Scholl, A.(2008), Being engaged at work or detached at home: A week-level study on work engagement, psychological detachment, and affect, *Work & Stress*, 22, 257-276.
- Stowell, S. J.(1986), *Leadership and coaching*, Doctoral dissertation, University of Utah.
- Wiemann, J. M.(1977), Explication and test of a model of communication competence, *Human Communication Research*, 3(3), 195-213.