



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

경영학석사학위논문

코칭리더십과 직무만족간의 관계에 자기효능감의 조절효과 분석

- 금융공기업을 중심으로 -



2017년 2월

부경대학교 대학원

기술경영협동과정

박원식

경영학석사학위논문

코칭리더십과 직무만족간의 관계에 자기효능감의 조절효과 분석

- 금융공기업을 중심으로 -

지도교수 홍재범

이 논문을 경영학석사 학위논문으로 제출함

2017년 2월

부경대학교 대학원

기술경영협동과정

박원식

박원식의 경영학석사 학위논문을 인준함

2017년 2월 24일

주 심 경영학박사 박 병 무



위 원 경영학박사 임 계 환



위 원 경영학박사 홍 재 범



목 차

표 목차	iii
그림 목차	iv
Abstract	vi
제 1 장 서 론	1
제 1 절 연구배경 및 목적	1
제 2 절 연구방법 및 구성	4
제 2 장 이론적 배경	6
제 1 절 코칭리더십	6
1. 코칭리더십의 개념	6
2. 코칭리더십의 선행연구	8
제 2 절 자기효능감	12
1. 자기효능감의 개념	12
2. 자기효능감의 선행연구	14
제 3 절 직무만족	16
1. 직무만족의 개념	16
2. 직무만족의 선행연구	18

제 3 장 연구설계	20
제 1 절 연구모형 및 가설의 설정	20
1. 연구모형	20
2. 가설설정	21
제 2 절 변수의 조작적 정의 및 측정	22
1. 코칭리더십	23
2. 자기효능감	23
3. 직무만족	24
4. 인구통계학적 변수	24
제 3 절 연구방법	25
1. 표본대상 및 구성	25
2. 설문지 구성 및 측정	25
3. 자료수집 및 분석	26
제 4 장 결과분석	29
제 1 절 연구표본	29
제 2 절 타당도 및 신뢰도 분석	30
제 3 절 상관관계 분석	33
제 4 절 가설검정	34
제 5 장 결론	38
제 1 절 연구결과의 요약 및 시사점	38
제 2 절 연구의 한계 및 향후 연구방향	39

참고 문헌	40
부록	49



<표 목차>

<표 2-1> 코칭 리더십 정의	8
<표 2-2> McLean 코칭 리더십 구성요인	9
<표 2-3> 코칭 리더십 선행연구 결과	11
<표 2-4> 자기효능감 개념 정의	13
<표 2-5> 코칭 리더십 선행연구 결과	15
<표 2-6> 직무만족의 정의	17
<표 2-7> 직무만족 선행연구 결과	19
<표 3-1> 표본 대상	25
<표 3-2> 설문지 구성 및 출처	26
<표 3-3> 설문지 배포 및 회수현황	27
<표 3-3> 자료 분석기법	28
<표 4-1> 조사대상자의 일반적 특성	29
<표 4-2> 타당성 및 신뢰도 검증 결과	31
<표 4-3> 변수간의 상관관계 분석 결과	34
<표 4-4> 회귀분석 결과	36
<표 4-5> 가설 검증 결과 종합	37

<그림 목차>

<그림 1-1> 연구구성의 흐름도	5
<그림 2-1> McLean 의 코칭의 이론적 틀	11
<그림 3-1> 연구 모형	20
<그림 4-1> 코칭리더십과 만족도와의 관계	37



**A Study On Moderating Effects Of Self-efficacy Between
Coaching Leadership And Job Satisfaction
– Focused on the public finance enterprise –**

Park, Won Sik

*Department of Business Administration, The Graduate School,
Pukyong National University*

Abstract

Since the globalization of business management and IMF economic crisis which have been recently accelerated, the idea of satisfying one's own members in order to satisfy the customers is in its expansion. In such corporate environment, the role of leaders in organization has been on the rise as a very important topic, and the leaders' coaching leadership has become a big issue around the world.

The coaching leadership is an act that promotes mutually constructive development and affects the outcome of an organization through open-minded communication in variety of situations. In Korea, it was imposed on and applied to corporations in early year 2000 and it began to show results from various coaching programs, including senior officers' coaching, group coaching, and personal life coaching.

The purpose of this research, which targeted group members engaged in public finance enterprise, was set to empirically investigate the effect of coaching leadership on one's jobs satisfaction and the self-efficacy in

between. Total of 218 surveys on Korea Technology Finance Corporation, Small & Medium Business Corporation, Korea Asset Management Corporation, Korea Housing Finance Corporation, Korea Credit Guarantee Fund were analyzed. The survey was conducted for four weeks, from August 8th to September 3rd 2016. The investigator himself explained the purpose, instruction, and few remarks, distributed and collected the questionnaire. In case of Seoul regions, the questionnaire was collected via airmail. SPSS/Win(Ver. 23.0) was used as statistic technique and the summary of the results is as follows:

First, the coaching leadership by managers in public finance enterprise showed significant effect on junior staffs. Therefore, in order to meet junior staffs' job satisfaction, the managers in public finance enterprise should actively impose coaching leadership that manages the interactive, open communication and humanly respective relationship between them. Second, the self-efficacy was analyzed to show significant regulation effect in the relationship between the manager's coaching leadership and the junior staffs' job satisfaction. Therefore, it is necessary to develop various programs and implement those training courses that promote the coaching skills of managers.

This study empirically applied and analyzed the coaching leadership theory to public finance enterprise in such changing corporate environment, and it suggested its implication, the limitation and future of the study.

Keyword: Coaching leadership, Self-efficacy, Job satisfaction,
public

제1장 서론

제1절 연구배경 및 목적

오늘날 리더십은 크고 작은 조직 또는 집단뿐만 아니라 정치, 경제, 외교 등의 국가경영에 까지 매우 중요하다. 지도자에게는 신념을 토대로 일관성이 있는 행동과 분명한 미래 비전의 제시, 위기 상황에서의 뛰어난 대응력 등이 요구되며 지도자가 업무현장에서 최초의 정보를 토대로 현장 일선에서 일하고 있는 부하가 창의적으로 스스로 결정하여 업무를 수행가능 하도록 하는 것을 코칭이라 한다. 이러한 상황에서 리더십은 포지션 권력은 아니다. 상사와 부하는 일방적인 아닌 쌍방향의 커뮤니케이션이 가능해야 하며, 이때 상사가 행하는 코칭이 코칭리더십이다.

코칭(coaching)리더십은 개인에 대한 코칭을 집단에 적용하여 리더십을 행하는 것으로 성립한다. 즉 집단은 누구라도 집단 스스로가 집단을 성장시켜 실현시키는 힘(growth drive)을 가지고 있다고 인식하며, 지도자는 집단이 스스로 목표를 달성할 수 있도록 지원하는 것을 말한다. 코칭 리더십은 다양한 상황 속에서 개방적인 의사소통과 피드백을 통해 상호 건설적인 발전을 촉진하고 조직의 성과에 영향을 주는 행동으로서 기업, 공공 조직, 비영리단체 및 학교 등에 빠르게 확산되고 있다(박근수 등, 2011).

코칭리더십은 어떤 조직이 목표를 달성하기 위해 상사의 진심어린 그리고 적극적인 태도가 아주 중요하다. 이는 조직목표를 효과적으로 달성하기 위해 조직 구성원 개인 및 집단의 협조가 매우 중요한데, 이들의 협조를 이끌어내고자 한다면 이들과 상호작용을 하는 리더의 역할이 무엇보다

다 중요하다. 여기서 리더의 리더십은 개인행동과 집단행동의 형성은 물론이고 이들의 행동을 조직성과에 연결시키는 핵심요소이며(이학중, 2014), 나아가 조직의 성과향상 및 달성은 기업의 존재 목적과도 부합되며 끊임없이 급변하는 경영환경에서 생존하기 위한 기반이다.

오늘날 현대 크고 작은 기업조직에서 조직성과와 관련하여 일정한 목표를 달성하기 위해서는 전문성을 완비한 인재들을 조직몰입과 경력개발 기회 제공을 통해 조직에 근무하게 하는 것은 기업들의 핵심과제로서 이를 위해서는 리더십이 필요하다고 보고 있다.

기존 리더십에 대한 선행연구는 초기에 리더십 특성이론과 행동이론에서 리더십 상황이론으로 발전하였다. 여기에서 리더십 특성이론과 행동이론은 가장 바람직한 리더특성이나 리더십 스타일(one best way)이 있다고 가정하고 리더의 특성이나 리더십스타일을 살펴본 연구였다. 이후 제시된 리더십 상황이론은 상황에 따라 효과적 리더십을 각각 다르다고 가정하고 상황요인과 리더십 스타일 간의 적합성에 초점을 둔 연구였다. 이는 상황이 다르면 효과적인 리더십 스타일도 다르다는 것이다.

오늘날 급변하는 시대의 흐름에 적합한 조직의 리더십을 고민해볼 필요가 있다. 이러한 고민 속에서 리더는 조직구성원을 섬겨야 한다는 서번트 리더십이 제기되었으며(Greenleaf, 1970), 나아가 사회적 책임을 강조하는 윤리적 리더십이 나타났다. 급변하는 시대에 부합하는 조직의 변혁적인 리더십이 필요하다고 제기했던 Bass(1990)는 리더들이 헌신하는 조직은 지속적인 성장이 가능하다고 보았다. Goleman(1995)은 감성적 리더십을 가지고 조직 구성원들의 마음에 영향을 줄 수 있어야 조직이 보다 더욱 지속적으로 효과를 얻을 가능성이 있다고 주장하였다.

이처럼 리더십은 1980년을 전후하여 제2차 오일쇼크의 영향으로 지속적으로 불경기가 되면서 공사 조직 모두가 경영혁신 및 구조조정의 소

용돌이에 휩싸이면서 새로운 리더십 패러다임에 대한 필요성이 증대되었다(이태식 등, 2015).

오늘날 급변하는 외부 환경에 즉시적으로 대응하기 위해 이른바 새로운 현대적 리더십이론이 기존이론을 대신하여 나타나게 되었는데 이러한 신조류 리더십은 조직의 비전 제시, 변화와 혁신을 강조하는데 초점을 맞추고 있다(홍성관, 2008). 즉, 이는 시대의 흐름을 반영하고 보다 합리적이고 효과가 있는 리더십을 필요로 하는 것으로서 글로벌화의 영향도 아주 크다고 볼 수 있다.

오늘날 리더십의 유형에 따라 조직원들의 정서 상태를 반영하기 때문에 리더십이 구성원의 자긍심과 자기효능감의 변화에 어떠한 영향을 미치는가를 규명하고 있다. 이는 구성원의 자긍심과 자기효능감을 변화시키지 않고는 조직 내의 혁신행동을 유도하는데 한계가 있기 때문이다. 또한, 직무성과는 개인의 태도에 따라 직무와 주위 환경에 대한 감정적, 정서적인 만족상태를 말하기 때문에 직무성과를 높이기 위해서는 자기효능감을 가지는 것이 중요하다.

리더십의 중요성이 제고되는 상황에서 오늘날 코칭리더십에 대한 다양한 연구도 이루어지고 있다. 하지만 금융공기업에서는 조직구성원 개인 및 조직의 성장을 위해 리더의 역할이 중요함에도 불구하고 코칭리더십에 대한 이론적 및 실증적인 연구가 미흡한 실정이다. 금융공기업의 종사자들은 공기업과 금융기관의 이중적인 특성을 지니고 있다. 이러한 이유로 인해 공기업으로서 공익추구목적과 금융기관으로서 기관 존속이라는 사익 추구해야하는 목적이 서로 상충하게 되므로 종종 갈등 속에서 고민하기도 한다.

본 연구의 목적은 금융공기업에 종사자를 대상으로 코칭리더십과 직무만족에 미치는 영향관계에서 자기효능감이 어떠한 역할을 하는지를 알

아보고자 함에 있다. 본 연구를 위해 국내에서 많이 연구되지 않은 McLean(2005)의 연구에 기초하여 코칭리더십의 효과성을 규명하였다. 이는 새로운 리더십 이론으로 연구되고 있는 McLean(2005)의 코칭리더십을 금융공기업에 적용 분석하여, 향후 국내에서 진행하는 코칭에 대한 연구의 기초자료로서 활용되었으면 한다.

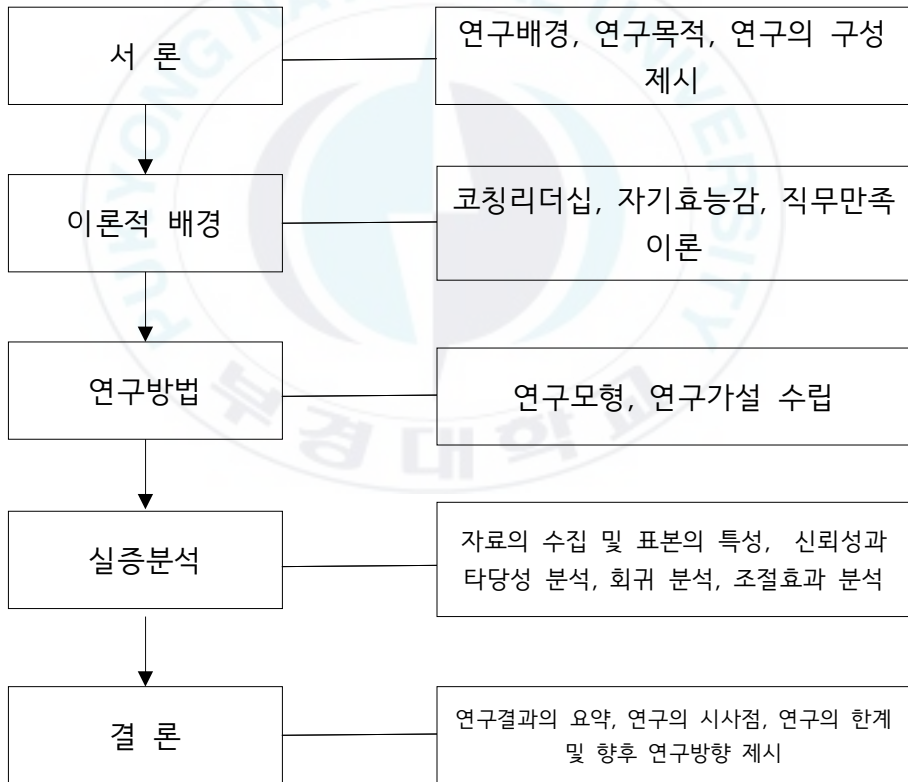
제2절 연구방법 및 구성

금융공기업에 종사자를 대상으로 코칭리더십과 직무만족에 미치는 영향관계에서 자기효능강감이 어떠한 역할을 하는지를 알아보기 위한 연구 방법은 다음과 같다. 우선 기존 선행 연구들 토대로 연구를 위한 이론적 토대를 구축하고 가설을 설정하였다. 설문조사를 통해 가설을 검증하였다.

설문지 분석에 SPSS/Win(Ver. 23.0)을 이용하였고, 인구통계학적 특성을 위해 빈도분석(Frequency Analysis)을, 각 요인에 대한 설문 문항의 구성 타당도와 내적 일관성을 조사하기 위하여 Cronbach' s Alpha를 이용하여 요인분석(Factor Analysis)과 신뢰도 검증(Reliability Test)을 하였다. 측정변수간의 상관관계 분석을 위해 피어슨의 상관관계 분석(Correlation Analysis)을 하였다. 관리자의 코칭리더십과 직무만족간의 관계에 대한 조절효과를 검증하기 위해서 위계적 조절회귀분석(Hierarchical Regression Analysis)을 실시하였다.

본 연구는 총 5장으로 구성된다. 제1장은 서론으로 연구의 배경과 연구의 목적을 제시하고 연구의 범위 및 논문의 구성을 서술하였다. 제2장은 이론적 고찰에 대한 장으로서 코칭리더십과 자기효능감, 직무만족에

이론을 기존 선행연구들을 참조하여 본 연구를 위한 이론적 틀을 제시하였다. 제3장은 실증적 분석을 위한 연구모형 및 가설을 설정하였고, 자료수집 및 표본의 특성, 독립변수 및 종속변수, 조절변수에 대한 조작적 정의와 측정, 설문지 구성과 분석방법을 제시하였다. 제4장은 연구결과 분석 및 가설에 대한 검증의 장으로서, 변수에 대한 요인분석과 신뢰도 검증, 상관관계 분석, 회귀분석을 통해 연구가설의 검증 및 해석을 진행하였다. 제5장은 결론으로서 분석된 연구결과에 대한 요약을 제시하고, 연구결과의 시사점과 한계점, 그리고 향후 연구방향을 제시하였다.



<그림 1-1> 연구구성의 흐름도

제2장 이론적 배경

본 연구의 근거가 되는 코칭리더십, 자기효능감, 직무만족에 대한 이론과 개념들 간의 관계에 대한 기존 연구를 검토하고 연구가설을 도출하였다.

제1절 코칭리더십

1. 코칭리더십의 개념

코칭리더십의 개념은 많은 학자들에 의해 다양하게 정의되고 있다. 이는 현재 사회의 일면을 반영하는 현상으로서, 우리사회나 집단 및 국가가 보다 발전적인 방향으로 나아가기 위한 리더의 역량과 구성원들이 발전할 수 있는 잠재력을 의미한다. 오늘날 지식정보화 사회에서는 직원의 수보다는 이들이 가지고 있는 개인적 역량이 중요하기 때문에, 리더의 코칭은 구성원들의 잠재력을 끌어내어 조직에 더 많은 기여를 할 수 있도록 하게 하는 중요한 역할을 한다(Hackman & Wageman, 2005).

이는 기존에서와 같이 지시나 명령, 통제 등의 일방적 지시 및 명령 중심의 리더십으로는 조직 구성원들의 저항과 사기 저하를 유발할 수 있는데, 경쟁이 치열한 기업 환경에서 조직이 인적자원 유지와 개발 및 상사의 역할이 통제에서 협업과 상호의존으로 변화해야 했기 때문에 기업에서 코칭의 필요성이 대두된 것이다(Wenzel, 2000).

코칭이 어떠한 조직에서도 리더에게 절대적으로 요구되는 능력이라는 측면에서 리더십과 연결되면서 코칭리더십 개념이 제기되었다(Grant,

2007). 이러한 코칭리더십에 대한 정의가 다양하지만 대표적으로 어떤 조직에서 구성원 자신들이 문제를 스스로 해결하도록 하면서 이들의 수행 능력과 관련하여 보다 향상된 성과를 지향하는 리더의 체계적인 행동 방식이라고 한다(Greene & Grant, 2003). 나아가 조직 내부의 관리자인 리더와 조직 구성원 사이의 성과 목표를 위한 공동으로 함께하는 상호작용이다.

코칭리더십에 대해 국내의 기존 선행 연구자들도 다양하게 정의를 내리고 있다. 예를 들어 “코칭리더십이 조직구성원의 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향에 대한 연구”를 진행한 우경화(2008)는 코칭리더십에 대한 정의와 관련하여 커뮤니케이션이나 행동으로 조직 구성원 역량 개발 및 동기부여를 하여 스스로 일을 할 수 있게 피드백과 지원을 통한 격려하고 했다(K. H. Woo, 2008). 조직의 리더가 구성원들에게 조직공동목표 달성을 위한 방향제시와 성과를 달성하기 위한 수행과정 지도를 통해 지속적인 자신감을 부여하는 영향력을 행사하는 일련의 과정이다(D. W. Lee, 2011).

코칭 리더십의 등장은 리더가 무조건적 상의하달식의 수직적인 관계가 아닌 수평적인 지원자로 변화된 것을 의미한다(홍종혁, 2008). <표 2-1>과 같이 기존 선행연구를 살펴보면 코칭 리더십에 대해 학자나 기관에 따라 다양한 정의를 내리고 있다. 선행연구를 살펴보면 공통적 키워드가 인간적 관계, 행동, 목적으로 분류되는데 다음과 같이 정리할 수 있다.

리더와 부하는 상호간의 믿음, 지원, 격려, 수평적 관계 여야 하며, 동기부여, 가능성, 잠재력, 자발적 등은 부하에게 초점이 맞추어져 한다. 이들 양자 사이에서 일어나는 행동은 개방적 커뮤니케이션, 문제와 임무해결 등으로서, 지향하고 있는 목적은 역량개발과 확대, 향상, 조직의 성과

향상이 공통적이다. 특히 기존 학자들은 코칭을 학습과 역량개발의 관점, 성과와 목표 달성의 관점에서 조직 구성원들의 성과향상을 위한 기술로 보았다.

<표 2-1> 코칭 리더십 정의

구분	내용
ICF (국제코치연맹)	인생, 경력, 비즈니스와 조직에서 뛰어난 결과를 달성할 수 있도록 도와주는 지속적이며 전문적인 관계
Redshaw (2000)	업무 관련한 직무나 경험에 노출시켜 학습 기회와 피드백을 제공함으로써 개인의 능력과 업무 성과를 체계적으로 향상시키는 과정
Whitmore (2002)	구성원에게 동기부여를 통해 조직에 몰입하게 하는 성과 지향적인 행동
Haberleither (2002)	조직구성원이 스스로의 가능성을 인지하여 능력과 의욕을 높일 수 있도록 하는 리더십
Hunt & Weintraub (2002)	상대방에 대한 충분한 지원을 통해 긍정적인 반응을 일으키고 리더의 충분한 피드백을 통해 구성원의 성과에 영향을 주는 것

출처: 임계환(2016), 코칭 및 지시적 리더십이 군 조직의 효과성에 미치는 영향, p. 31을 재인용

2. 코칭 리더십의 선행연구

코칭리더십은 급변하는 사회에서 조직이 유연하게 대처하기 위해서 기존의 강한 리더십이 아닌 보다 수평적인 코칭과 리더십이 결합된 코칭 리더십은 그 중요성을 꾸준히 인정받고 있다(권기창, 양해술 2016). Buckkin gham & Coffman(1999)의 조사연구에 의하면, 최고의 리더는 조직 구성원들의 잠재능력을 향상시켜 성과로 이어지게 만드는 사람이며 조직 구성원들이 자신의 역량을 펼칠 수 있게 코칭을 발휘하는 사람이라

고 하였다. 코칭리더십에 대한 국내의 선행연구결과를 <표 2-2>과 같이 정리하였다.

<표 2-2> 코칭 리더십 선행연구 결과

학 자	연구 결과
임계환 (2016)	소대장의 코칭 리더십이 소대성과와 응집력에 유의한 미치므로 군에서도 코칭스킬 교육이 필요
이동우 (2011)	코칭리더십은 구성원들의 자기효능감에 정(+) ¹ 의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 리더가 구성원과 대화를 통해 업무에 대한 분명한 목표설정과 방향제시 및 피드백을 함으로써 현실에 대해 분명한 인식을 할 수 있도록 도와주고 지속적인 동기부여를 함으로써 더 높은 목표를 향해 도전할 수 있도록 격려함으로써 구성원들 스스로 자신의 능력을 믿게 됨.
류숙영 (2009)	관리자의 코칭 행동은 간호사들에게 자율성을 부여하고, 자발적인 참여와 창의력으로 스스로 일을 할 수 있는 책임과 권한을 부여할 때, 간호업무성과가 보다 향상될 수 있음
김정식· 서문교 (2008)	리더의 코칭행위는 조직구성원들의 인지적유연성에 정(+) ¹ 의 영향을 미치고, 인지적, 유연성은 업무성과와 조직시민행동에 정(+) ¹ 의 영향을 미침 리더의 코칭행위가 성과에 미치는 정(+) ¹ 의 영향은 인지적유연성에 의해 부분 매개됨
우경화 (2009)	방향제시, 개발, 평가, 관계의 조직몰입과 직무만족에 정(+) ¹ 의 영향력을 가지며, 요인에 따라 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향력에 크기 및 순서의 차이가 있음
이순희 (2007)	교사들이 인식한 학교장의 코칭리더십은 교사들의 직무만족에 큰 정(+) ¹ 의 영향을 미침
하원식 (2012)	리더의 코칭리더십이 부하의 맥락수행에 정적인 영향을 미치고 이 관계는 조직미덕에 의해 조절되는 것으로 나타났고, 구성원의 창의적 행동 간에도 정적인 영향을 미치지만 이 관계에서 개인의 학습목표지향성의 조절효과는 없는 것으로 나타남.

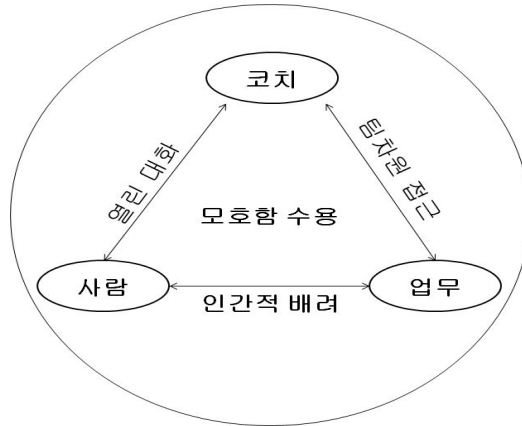
자료 : 선행연구를 바탕으로 연구자 정리

코칭 리더십에 대한 국외 연구를 살펴보면, 코칭 리더십은 웰빙 (Green et al., 2006), 직무태도(Liden et al., 2011), 조직시민행동 (Bambale, 2014; Ellinger, 2008) 및 임파워먼트(Mehrara & Bahalo, 2013)뿐만 아니라, 목표달성(Grant, 2003), 리더십 유형(Smith et al., 2003; Wasylyshyn, 2003), 팀 성과(Hu & Liden, 2011; Schaubroeck, Lam, & Peng, 2011), 조직성과(Peterson, Galvin & Lange, 2012) 등에 긍정적 영향을 미치고 있음을 제기하였다.

Gregory(2010)는 진정한 관계, 효과적인 의사소통, 개발 촉진 등이 코칭스킬의 구성요인이라고 하였고, Stowell(1988)은 코칭리더십이 조직구성원들에게 미치는 영향을 연구한 결과 성과로 이어지는 구성요인을 방향 제시(Direction), 개발(Development), 수행평가(Accountability), 관계(Relationship)라고 하였고 이를 통해 코칭 리더십을 발휘할 수 있다고 했다.

국내 연구의 대부분은 Stowell(1988)의 구성요인에 중점을 두고 연구가 진행되고 있다. 그리고 코칭 리더십은 구성원들 간에 개방적 커뮤니케이션을 통해서 집단행동을 유도하여 문제해결 위한 능력시도가 매우 효과적이라고 제기하였다(Kimberly & Nielson, 1995).

코칭 리더십의 구성요소와 관련하여 McLean(2005)은 열린 대화(Open Communication), 팀차원 접근(Team Approach), 인간적 배려(Value People), 모호함의 수용(Accept Ambiguity)을 <그림 2-1>과 같이 제시하였다. 이후 Peterson & Little(2005)의 비평을 토대로 기존 McLean(2005)이 제기한 4가지 요소에 포함되지 않았던 개발촉진항목(Facilitate Employee' Development)을 추가 포함하여 <표 2-3>과 같이 5개의 구성요소를 제기했다.



<그림 2-1> McLean 의 코칭의 이론적 틀

<표 2-3> McLean 코칭 리더십 구성요인

구 분	내 용
개방적 대화 (Open Communication)	사고, 감정, 정보의 열린 교환. 개방적 대화는 리더와 조직원 서로 간의 이해를 돕고 관계를 형성하는 밑바탕이 됨.
팀 접근 (Team Approach)	부하들과 함께 일하며 서로의 의견을 존중하여 결정하는 파트너십 촉진.
일보다 사람 중시 (Value People over Task)	일과 사람 사이에서 사람의 요구를 더 중시.
다양성 수용 (Accept Ambiguity)	새로운 아이디어를 수용하고 다양한 해결책을 탐색. 다른 사람들로부터 의견을 수렴하고 의사결정시 다양한 관점을 고려하는 것을 포함.
개발 촉진 (Facilitate Employees' Development)	구성원의 개발을 촉진하는 구체적인 스킬. 자원 제공, 피드백 제공, 목표 설정, 예시 사용, 역할극, 질문법 등 포함.

자료 : 임계환(2016), 상계서

기존의 많은 리더십 코칭에 대한 많은 실증적 연구를 통해 코칭에 대한 장점들이 입증되었다. 하지만 조직에서 코칭을 촉진하거나 지지 및 보상이 어려운 조직문화가 존재하고 있기 때문에 리더가 조직에서 코칭하는 것은 아주 드물다고도 인식하는 부정적인 연구도 있었다(Hunt & Weintraub, 2002; Beattie, 2002). 이는 코칭리더십 또는 때로는 조직문화가 소통이 불가능하거나 폐쇄적일 경우 얻을 수 있는 성과는 우리가 생각하는 것과 달리 효과를 얻지 못할 경우도 있음을 의미한다.

제2절 자기효능감

1. 자기효능감의 개념

자기효능감(self-efficacy)이라 함은 개인이 어떤 과업의 성공적인 수행에 요구되는 행동적, 인지적, 정서적 자원을 보유하고 있다고 생각하는 스스로의 믿음이다. 이처럼 자기 능력에 강한 믿음을 가지고 있는 사람들은 주어진 문제에 대해 해결해야 할 도전으로 보고 효과적으로 강한 내재적 관심과 집중을 촉진한다고 보았다(Bandura, 1986). 나아가 개인이 소유하고 있는 구체적인 능력이나 기술 그 자체를 의미하는 객관적 개념이 아니라, 행동 수행을 위해 필요한 활동들을 해 나갈 수 있는 동기가 함께 결합되어 특정 활동을 성공적으로 수행할 수 있다는 주관적이고 인지적인 판단과 관련된 개념이다(Lee and Bobko, 1994).

자기효능감은 주어진 목표를 달성하기 위한 행동과정들을 조직하고 실행하는 능력에 대한 신념과 관계가 있기 때문에, 개인의 동기나 리더십의 효과, 조직의 성과를 설명하는 데 중요한 변수로 인식되어 연구자들 사이에 큰 관심을 불러일으키고 있다(이목화, 2003). 자기효능감은 직접

적인 성공경험에 의해, 다른 사람의 관찰을 통한 대리학습에 의해 또는 격려와 같은 사회적 설득에 의해, 그리고 자신의 정서 상태 등에 의해 영향을 받는다(Bandura, 1982, 1986). 자기효능감에 대한 지각은 과업 지속성, 긍정적 혹은 부정적인 사고나 감정, 실제 역할행동 등 다양한 유형의 행위적 선택에 있어 핵심 예측변수이다(Bandura, 1997; Gist, 1992).

자기효능감은 구체적인 상황과 업무 속에서 만들어 지는데, 리더의 믿음이 높을 때 더욱 큰 리더십 시도와 함께 더욱 큰 성과를 만들어낸다. 이미 기존연구에서 리더가 조직에서 미치는 영향력 가운데 가장 중요하다는 사실이 증명되었다(Leithwood, Seashore-Louise, Anderson & Wahlstrom, 2004). 이러한 선행연구 결과들을 통해 조직의 성과달성에 리더십과 자기효능감이 긍정적인 상관관계가 있다.

<표 2-4> 자기효능감 개념 정의

학 자	정 의
Bandura (1986)	부여된 과업을 달성하기 위해 반드시 필요한 일련의 행동과정을 조직하고 수행할 수 있는 자신의 능력에 대한 개인들의 판단 및 신념
Wood and Bandura (1989)	상황적인 요구를 충족시키기 위해 필요한 행위의 과정, 동기, 인지적 자원을 동원하는 개인의 능력
Lee & Bobko (1994)	개인이 소유하고 있는 구체적인 능력이나 기술 그 자체를 의미하는 객관적 개념이 아니라, 행동 수행을 위해 필요한 활동들을 해 나갈 수 있는 동기가 함께 결합되어 특정 활동을 성공적으로 수행할 수 있다는 주관적이고 인지적인 판단과 관련된 개념
Mitchell et al.(1994)	자신들이 특별한 과업에서 할 수 있다고 생각하는 것과 관련이 있는 가치관

자료 : 선행연구를 바탕으로 연구자 정리

자기효능감은 몇 가지 효과를 가지는데 다음과 같다(조강혜·노형봉, 2013). 첫째 행동의 지속성을 결정한다. 자기효능감이 낮은 소유자는 어려운 상황에서 노력을 포기 또는 늦추려 하고, 자기효능감이 높은 소유자는 오히려 도전할 수 있는 기회로 보고 보다 큰 노력을 한다(Bandura and Wood, 1989). 둘째, 자기효능감은 성공, 실패의 원인 지각에 영향을 미친다. 낮은 자기효능감 소유자는 실패원인을 자신의 능력 부족으로 보지만, 반대로 높은 자기효능감이 소유자는 실패 원인을 자신의 충분하지 못한 노력으로 본다(Collins, 1982). 셋째, 자기효능감은 정서에 영향을 미친다. 따라서 자기 자신은 능력이 부족하다고 생각하는 사람은 일반적인 사람보다 비교적 높은 우울성향 및 스트레스를 보인다(Hornfolk, 1998).

2. 자기효능감의 선행 연구

오랫동안 연구자들은 개인의 성향 혹은 태도와 행동 간의 관계를 연구해 왔다. 연구를 통해 자기효능감이 조직의 성과와 구성원들의 동기부여 간에 강력한 연결 관계가 있음이 확인되면서 조직행동연구에서 매우 중요한 연구주제로 다루어져 오고 있다. 자기효능감과 유관한 기존 선행 연구들을 살펴보면 <표 2-5>와 같다.

Bandura(1986)는 자기효능감이 목표나 성과 기준의 설정 수준, 노력의 투입 정도, 어려움을 극복하려는 노력정도 및 의지 등에 정(+)적인 영향을 미친다고 주장하였으며, 또한 Gardner & Pierce(1998)는 자기효능감이 집단자아존중감(OBSE)을 매개로 하여, 직무성과 및 직무와 관련된 감정에 긍정적인 영향을 검증하였다.

<표 2-5> 코칭 리더십 선행연구 결과

학 자	연구 결과
Chen & Bliese (2002)	업무 경험(work experience), 역할 명확성(role clarity), 그리고 심리적인 긴장감(psychological strain)이 자기효능감에 대한 중요하고도 직접적인 예측변인임을 확인함
Farr, Hofmann, & Ringenbach, (1993)	개인의 능력과 학습목표지향, 그리고 통제 위치는 자기효능감에 긍정적인 영향을 미치는 반면, 성과목표지향은 자기효능감에 부정적인 영향을 미친다는 함.
Bandura (1986)	자기효능감이 목표나 성과 기준의 설정 수준, 노력의 투입 정도, 어려움을 극복하려는 노력 정도 및 의지 등에 정(+)적인 영향을 미친다고 함.
Gardner & Pierce (1998)	자기효능감이 집단자아존중감(OBSE)을 매개로 하여, 직무 성과 및 직무와 관련된 감정에 긍정적인 영향을 미치고 있음을 실증하였음.
한광현 (2003)	자기효능감이 과업의 중요성이나 자율성, 피드백 등과 직무 스트레스 사이의 관계를 조절하고 있음을 실증함.
서재현 (2002)	자기효능감이 은 개인이 자기효능감이 낮은 개인에 비해 높은 수준의 경력몰입을 하고 있다는 것이 이미 실증함.

자료 : 선행연구를 바탕으로 연구자 정리

제3절 직무만족

1. 직무만족의 개념

오늘날 사회가 다양화되면서 직무만족에 대한 연구가 활발하게 진행되어 오고 있다. 직무만족이란 어떤 조직 구성원이 소속 집단에서 자신이 맡고 있는 직무에 대해 가지고 있는 태도를 의미한다(Kim, 2002). 일반적으로 직무만족이 높다고 한다면 자신의 직무에 대해 비교적 긍정적 태도를 가지고 있다고 하며, 반대로 직무만족에 대한 낮은 수준의 사람은 자신의 직무에 대해 부정적 태도를 가지고 있다고 본다.

직무만족도가 높다고 한다면 근로의욕 향상과 자기개발 노력에 전력하여 조직의 목표달성을 위해 자발적 참여의욕 및 창의성에 긍정적인 영향을 준다(Shin, 2001). 따라서 조직목표와 개인목표가 균형 있는 발전을 통한 조직유효성을 제고하기 위해서는 개인직무만족 제고가 아주 중요하다. 이처럼 조직에 대한 조직구성원들의 호의적인 태도가 성과에 커다란 영향을 준다는 생각과 함께 조직구성원들이 자기가 맡고 있는 직무에 대해 어느 정도의 만족을 느끼고 있는가에 깊은 관심을 갖게 되어 많은 학자들 사이에 주요 관심사가 되었다.

직무만족은 자신의 직무에서 느끼는 만족감의 정도로서, 자신의 업무경험과 직무 평가에 대한 긍정적이고 즐거운 감정상태(Locke, 1976), 혹은 직무의 내재적·외재적 요소들에 대해 자신의 긍정적 혹은 부정적 느낌의 정도(Hunt et al., 1985)로 정의되기도 한다. 또한, 내재적 만족은 개인의 감정, 태도, 신념과 같은 심리적 상태로부터 비롯되는 것이며, 외재적 만족은 보상, 승진, 작업환경 등과 같은 직무수행의 성과에 따른 보상의 가치에 대한 자신의 만족을 의미한다(손주영, 2011).

오늘날 기업의 직무만족정도는 다음과 같이 경영조직의 운영상태를 평가하는 중요한 기준이 되고 있다(최은정, 2005), 첫째로, 직무만족은 조직구성원의 측면에서 살펴보면 인간의 삶의 만족에 중요한 영향을 미치는 것은 물론 직무만족은 신체적인 여건과 스트레스와도 관련되어 있기 때문에 중요하다. 따라서 구성원들의 직무만족은 기업이 사회에 대하여 지는 사회적 책임의 한 범주로 강조되고 있다. 둘째로 기업의 입장에서 보면, 직무에 만족하는 직장인이 불만족한 사람 보다 효과적이고 사려 깊은 행동을 한다. 또한, 조직에 대해 호감을 갖고, 조직 내·외부에서도 원만한 인간관계를 갖으며, 이직율과 결근율이 감소하므로 이에 따른 조직의 성과와도 관련이 있다.

<표 2-6> 직무만족의 정의

구 분	내 용
Smith	각 개인이 자기직무와 관련하여 경험하는 모든 호감과 악감의 총화, 또는 균형상태에서 기인되는 태도
McCormick	조직구성원이 자신의 직무에 대하여 지속되는 태도로써 직무에 대한 감정적 변화
Locke	개인 직무를 평가하거나 직무를 통해서 얻게 되는 경험을 평가함으로써 얻게 되는 경쾌함이나 좋은 정신상태
Beatty	조직구성원의 직무평가에서 얻은 명쾌한 감정적 상태
Mccormick	직무를 통해 얻거나 또는 경험하는 욕구만족 차원의 함수조직구성원들이 현재 담당하고 있는 직무에 얼마나 만족하고 있는지의 감정적인 상태
박동수 등	구성원이 직무를 수행하는 과정에서 조직 내외적인 환경에 의해 갖게 되는 긍정적 감정의 총족 상태
이화석 등	직무뿐만 아니라 직무와 관련된 인관관계, 개인의 감정적 느낌과 태도, 임금 및 근무시간과 같은 근로 조건 등에 대한 정서적 반응으로 정의

자료 : 선행연구를 바탕으로 연구자 정리

오늘날 직무만족의 중요성이 제고되면서 연구 또한 많이 진행되고 있는데, 이러한 직무만족에 영향을 주는 요인 또한 많이 있음을 알 수 있는데 크게 개인적 요인과 조직 특성 혹은 문화에 따른 구조적 요인으로 구분할 수 있다. 개인적 차원 변수에는 인구사회학적 배경변수(성별, 연령, 교육), 인성, 재직기간, 직종의 위세 등이 있다. 구조적 차원 변수에는 조직부분의 특성, 일의 특성과 구조, 노동조합의 유무 등이 있다 (Hackman & Oldham, 1980; Rainey, 1983; Gordon & Denisi, 1995).

2. 직무만족의 선행 연구

직무만족을 다룬 지금까지의 실증적 연구결과들을 살펴보면, 직무만족측정을 위해 사용된 내용이 서로 다를 수 있었다. 이유는 직무만족에 대한 서로 다른 개념정의를 위해 서로 다른 측정방법을 사용하여 연구들이 수행되었기 때문이다.

하지만 직무만족과 작업성과의 관계에 대해 많은 부분의 논란이 제기되고 있다(Pinder, 1984; Iaffaldano & Muchinsky, 1985). 이는 개인 직무만족도와 작업생산성에서 긍정적 관계는 업무성과가 훌륭한 근로자가 보다 높은 보상을 받아서 이러한 상황이 직무만족도 제고로 연결된다는 논리에 기초를 두고 있다. 반대로 훌륭한 업무성과가 있었던 개인이 상응하는 보상을 받지 못한다고 개인적으로 생각할 때 직무만족도와 성과 간에는 부정적인 관계가 발견된다는 의미이다. 이러한 의미와 반대로 개인 직무만족도와 성과 간에는 일관성이 있는 관계설정은 어렵다고 보는 논의도 제기되고 있음은 주목할 만하다,

<표 2-7> 직무만족 선행연구 결과

학 자	연구 결과
Shamir (1998)	동기부여적 자아개념의 기존연구에서 집단효능감과 자부심은 자신의 직무에 긍정적 경험을 주게 됨으로써 직무 자체에 대해 더욱 만족할게 될 것
Brian & Stewart (1996)	캐나다 간호사를 대상으로 자기효능감이 직무만족과 생애 만족도에 미치는 영향을 파악한 연구에서 자기효능감은 직무만족과 생애 대한 만족감과 유의한 순 상관관계가 있는 것으로 확인
Parauramam & Alutto (1984)	생산직 종업원을 대상으로 한 연구에서 직무스트레스와 직무 만족이 강한 부(-)의 상관관계가 있으며, 역할이 모호하거나 갈등이 심할수록 직무만족이 낮아진다고 주장하였다
브롬(Vroom)	직무만족이 성과에 영향을 미치는 것이 아니라 오히려 성과가 직무만족에 영향을 미친다는 것이다.
남선이 · 남미애 (2006)	사회복지 생활시설에 근무하는 종사자의 자기효능감과 요인별 직무만족이 전반적 직무만족에 미치는 영향
정정옥 · 송귀숙 (2008)	치과위생사를 대상으로 한 연구에서 직무스트레스와 직무만족도는 부(-)의 상관관계를 갖고 있으며, 직무만족도에 가장 큰 영향을 미치는 직무스트레스 요인으로 업무량 과중 요인과 부적절한 대우 요인

자료 : 선행연구를 바탕으로 연구자 정리

제3장 연구설계

제1절 연구모형 및 가설설정

1. 연구모형

본 연구에서는 금융공기업에서 관리자의 코칭리더십이 직무만족에 미치는 영향이 자기효능감에 따라 달라질 것이라 가정하였으므로 자기효능감은 코칭리더십과 직무만족에 대한 조절변인이라고 볼 수 있으며, 아래 <그림 3-1>과 같은 연구모형을 설정하였다. 조절변인이란 독립변수와 종속변수의 관계에 대하여 방향의 유무나 강도에 영향을 미치는 변수를 말한다(Barron & Kenny, 1968).



<그림 3-1> 연구 모형

2. 가설의 설정

가. 코칭리더십과 직무만족

코칭은 행동적인 것으로서 프로세스라고 할 수 있으며, 코칭리더십은 구성원들이 주도적으로 문제해결에 참여할 수 있도록 해주고, 업무생활의 질을 향상시켜줌으로써 구성원들의 성과에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다고 제시하고 있다(Cohen et al, 1997). 또한 코칭리더십은 구성원들의 역량을 향상시키고 구성원들이 조직에 더욱 더 많은 기여를 하도록 하는데 있어서도 중요한 역할을 한다(Hackman & Wageman, 2005).

이러한 코칭리더십은 단순히 역량향상이나 성과향상에만 초점을 두기 보다는 개방적인 의사소통, 인간적인 관심과 배려를 바탕으로 한 내적 동기부여에도 많은 관심을 둔 행동이라고 볼 수 있다. 따라서 이러한 코칭리더십은 궁극적으로 직원의 직무만족에도 영향을 미칠 것이라고 본다.

최근 선행연구(Bambale, 2014; 조은영; 2015, Hu & Liden, 2011)에서도 코칭의 효과성을 확인할 수 있으며, 금융공기업에서 관리자의 코칭리더십은 부하직원의 직무만족에 유의미한 영향을 미칠 것으로 예측할 수 있으므로 아래와 같은 가설을 설정하였다.

가설1: 코칭리더십은 직무만족에 정(+)¹의 영향을 미칠 것이다.

나. 자기효능감의 조절효과

자기효능감이 코칭리더십과 직무만족의 관계에서 수행하는 조절 역할을 확인하는 것은 본 연구의 주요 과제라고 할 수 있다. 자기효능감이란

‘주어진 목표를 달성하기 위해 자신의 행동을 효과적으로 조직화하고 실행해 갈 수 있다고 믿는 신념’을 말하며(Bandura & Adames, 1997), 조직구성원에 개인 관련 성향을 변화에 대한 긍정적 태도와 진취적 행동을 효과적으로 유도하고 실행에 옮기도록 하는 데 중요한 특성으로 이해되고 있다(백윤정, 2003; Bradley & Roberts, 2004).

지금까지 자기효능감과 다양한 업무관련 성과 간의 관계를 검증한 선행연구 결과, 자기효능감이 개인성과에 대한 강력한 한 예측변수임을 검증하였다(Chen, et al., 2002; Gist, 1987; Stajkovic & Luthans, 1998; Wood, et al., 1990).

자기효능감은 조직구성원의 태도 및 행동에 대해 조절효과를 갖는다고 여러 연구에서 확인할 수 있으며(Elangovan & Xie, 1999), 자기효능감이 긍정적으로 발현된 직장인은 내적 통제력과 적응력이 높기 때문에 조직에 잘 적응하며, 효과적인 성과를 거두는데 중요한 원동력이 될 수 있다(이지영, 2009).

결론적으로 선행연구들을 살펴본 결과, 자신의 능력에 대한 믿음이 큰 사람일수록 직무만족을 더 느낄 가능성이 크다고 볼 수 있으므로 금융공기업에서 관리자의 코칭리더십과 부하직원의 직무만족간의 관계에서 자기효능감의 조절효과에 대한 가설을 설정하였다.

가설2 : 자기효능감은 코칭리더십과 직무만족간의 관계를 조절할 것이다.

제2절 변수의 조작적 정의 및 측정

본 연구는 금융공기업 관리자의 코칭 리더십 직원의 직무만족에 미치

는 영향과 이들의 관계에서 자기효능감이 어떠한 역할을 하는지를 검증하는 것을 목적으로 하고 있다. 독립변수로는 코칭 리더십, 종속변수로는 직무만족을 설정하고, 자기효능감을 조절변수로 설정하였으며 인구통계학적 변수들을 제외한 나머지 문항들은 Likert 5점 척도(전혀 중요하지 않다=1, 매우 중요하다=5)를 사용하여 측정하였다.

1. 코칭리더십

코칭 리더십은 다양한 상황 속에서 인간중심의 개방적인 의사소통으로 상호 건설적인 발전을 촉진하게 하는 리더의 영향력이라고 정의하고, McLean(2005)이 개발한 설문을 바탕으로 열린 대화(open communication), 팀차원 접근(team approach), 인간적 배려(value people), 모호함의 수용(accept ambiguity), 개발 촉진(facilitate employees' development) 등의 5개 구성요소를 본 연구의 목적에 맞게 수정, 보완하여 활용하였으며, 관련된 총 15개 문항을 본 연구의 문맥에 맞도록 수정하여 리커트 5점 척도로 측정하였다. 문항의 예는 다음과 같다. “나의 리더는 구성원들의 애로사항을 듣고 이를 해결해 주려고 노력한다. “나의 리더는 업무를 수행할 때 팀워크를 강조한다. “나의 리더는 구성원들과의 의견 차이를 건설적으로 받아들인다.” “나의 리더는 구성원들을 위해 위험을 감수하는 의사결정을 한다” .

2. 자기효능감

본 연구에서 자기효능감은 주어진 상황에서 맡은 바 책임을 수행할 수 있다는 자신감이나 능력에 대한 자기신념으로 정의한다. 자기효능감의

측정도구는 Bandura(1997)와 박연임·박계홍(2012)의 연구를 바탕으로 본 연구에 맞게 수정·보완하여 총 10문항으로 측정하였으며, 문항의 예는 다음과 같다. “나는 다른 사람과 효과적으로 업무를 수행할 수 있다”, “나는 나의 직무기술과 능력에 자부심을 가지고 있다”, “나는 지금 내가 수행하는 업무보다 어려운 업무를 해낼 수 있으리라 믿는다”

3. 직무만족

직무만족은 개인의 태도와 가치, 신념 및 욕구 등의 수준이나 차원에 따라 조직구성원이 직무와 관련하여 갖는 심리적 상태로 정의한다. 직무만족에 대한 설문은 Wheeler, Farland, & Kleiner(2007)등의 연구에서 제시된 측정항목을 바탕으로 변재우·고재운(2012)에서 신뢰도와 타당성이 검증된 총 6개 항목을 최종적으로 사용하였으며, 문항의 예는 다음과 같다. “나는 내가 하고 있는 일에 만족감을 느낀다”, “나는 직무는 장래성과 나의 발전에 도움된다”, “나는 나의 근무환경에 만족한다”

4. 인구통계학적 변수

설문에 응답한 유효 표본 집단의 구성이 어떠한 특성을 가지고 있는지를 알아보기 위해 기본적인 인구통계학적 변수로는 성별(남성, 여성), 연령(20대, 30대, 40대)로 구분하였다. 또한 근무연수(5년 미만, 10년 미만, 15년 미만, 20년 미만, 30년 이상)와 담당업무(현업, 지원업무)로 구분하여 분포의 특성을 분석하였다.

제3절 분석방법

1. 표본대상 및 구성

본 연구는 금융공기업 관리자의 코칭 리더십 직원의 직무만족에 미치는 영향과 이들의 관계에서 자기효능감이 어떠한 역할을 하는지를 알아보기 위해 설정한 가설을 검증하고자 하였다. 연구대상의 표본 선정에 있어 모집단은 서울과 부산에 위치한 금융공기업을 대상으로 하였다. 실증적 검증 및 표본의 대상은 <표 3-1>과 같다.

<표 3-1> 표본 대상

구 분	대 상
기술보증기금	60
중소기업진흥공단	30
자산관리공사	60
주택금융공사	50
신용보증기금	25
계	225

2. 설문지 구성 및 측정 방법

본 연구를 위한 설문지는 <표 3-2>에서와 같이 크게 세 부분으로 구성되었다. 먼저, 설문지의 겉표지는 본 연구를 하게 된 배경, 작성방법과 연구윤리 준수 및 연구자 연락처 등에 대한 내용이 기술되었다. 그리고 두 번째 부분은 본 연구에 이용된 연구단위에 대한 부분으로 코칭 리더십, 자기효능감, 직무만족을 측정하는 부분이며, 세 번째 부분은 응답자

에 대한 인구통계학적 문항으로 구성되어 있다. 설문지의 문항은 총 35개 문항으로 이루어졌으며, 각 변수의 설문항목은 리커트 5점 척도(강한 반대, 반대, 중립, 찬성, 강한 찬성)를 사용하였다.

<표 3-2> 설문지 구성 및 출처

변수		문항수	출 처
독립 변수	코칭 리더십	15	McLean(2005)
종속 변수	직무 만족	6	Wheeler et al.(2007) 변재우·고재운(2012)
조절변수	자기 효능감	10	Bandura(1997) 박연임·박계홍(2012)
인구통계학적 변수		6	
계		37	

3. 자료수집 및 분석 방법

본 연구의 실증분석을 위해 필요한 자료는 금융공기업에 근무하는 직원을 대상으로 설문지를 통해 자기기입 방식으로 설문조사가 이루어졌다. 설문조사는 2016년 8월 8일부터 9월 3일까지 4주간에 걸쳐 연구자가 직접 설문취지와 설문방법, 유의사항 등을 설명한 후 현장에서 설문지를 배포하고 회수하는 방식으로 이루어졌으며, 서울지역은 우편을 이용하여 회수하였다.

설문지 배포 및 회수현황은 <표 3-3>과 같이 225부 설문지를 배포하였으며, 이중 218부가 회수되었고 회수된 설문지중 일부 답이 표기되지 않았거나 불성실하게 응답한 설문지 11부를 제외한 207명의 설문지

를 최종 분석에 사용하였다. 설문지의 통계적 자료처리는 표본에 대한 자료수집 후 유효자료를 사전 선별하여 자료를 코딩하여 연구모형의 적합도 및 가설을 검증하고 통계기법은 SPSS/Win(Ver. 23.0)을 이용하였으며 세부적 통계처리의 절차는 다음과 같다.

<표 3-3> 설문지 배포 및 회수현황

설문지 배부	회수된 설문지	무효 설문지	유효 설문지	회수율
225	218	11	207	92 %

첫째, 인구통계학적 특성을 알아보기 위해 빈도분석(Frequency Analysis)을 실시하였다. 둘째, 각 요인에 대한 설문 문항의 구성 타당도와 내적 일관성을 조사하기 위하여 Cronbach' s Alpha를 이용하여 요인 분석(Factor Analysis)과 신뢰도 검증(Reliability Test)을 실시하였다. 셋째, 측정변수간의 상관관계를 분석하기 위하여 피어슨의 상관관계 분석(Correlation Analysis)을 실시하였다. 넷째, 관리자의 코칭리더십과 직 무만족 간의 관계에 대한 조절효과를 검증하기 위해서 위계적 조절회귀분석(Hierarchical Regression Analysis)을 실시하였다. 이들 자료 분석기법을 요약하면 <표 3-4>와 같다.

<표 3-4> 자료 분석기법

구 분	내 용	통계적 분석기법
기술 통계	조사 대상자의 특성 분석	빈도 분석
	각 요인 간 구성 타당도 검증	요인 분석
	측정 문항들의 내적 일관성 검증	상관관계 분석
	변수들 간의 상관관계	상관관계 분석
	측정 변수의 집단 간 차이 분석	분산분석
가설 검정	영향 관계 검증(가설)	회귀분석
	조절효과 검증(가설 2)	위계적 조절회귀분석

제4장 연구결과

제1절 연구표본

설문에 응답한 유효 표본 집단의 구성이 어떠한 특성을 가지고 있는지를 알아보기 위해 기본적인 인구통계 분포를 살펴보면 <표 4-1>과 같다. 먼저, 성별에서는 남성은 134명(61.5%), 여성이 84명(38.5%)이다. 연령대는 20대(4.4%), 30대(64.7%), 40대(30.9%)로 30대의 응답자가 제일 많았다. 근무연수는 5년 미만(37.2%), 10년 미만(16.9%), 15년 미만(16.4%), 20년 미만(15.9%), 20년 이상(13.5%)이었으며, 담당업무는 현업(47.3%), 지원업무(52.7%)로 분포하였으며, 직급은 팀원(78.2%), 팀장(21.8%)이다.

<표 4-1> 조사대상자의 일반적 특성

구 분		빈도(명)	비율(%)
성별	남성	134	61.5
	여성	84	38.5
연령	20대	10	4.4
	30대	141	64.7
	40대	67	30.9
근무연수	5년 미만	81	37.2
	10년 미만	37	16.9
	15년 미만	36	16.4
	20년 미만	35	15.9
	20년 이상	29	13.5
계		218	100.0

제2절 척도의 타당도 및 신뢰도 분석

본 연구에서는 가설 검증을 위해 먼저, 사용된 변수들의 구성개념 타당성을 알아보기 위해 탐색적 요인분석(exploratory factor analysis)을 실시하였다. 타당성(validity)은 측정도구가 측정하고자 하는 것을 제대로 측정하고 있는가를 의미한다. 즉, 측정도구가 실제로 무엇을 측정하였는가, 또는 조사자가 측정하고자 하는 추상적인 개념이 실제로 측정도구에 의해서 적절하게 측정되었는가를 검증하기 위한 방법으로 본 연구에서는 요인분석을 이용하여 타당성을 확인하였다.

사회과학에서는 대체로 추출된 요인들이 전체 분산의 60% 이상을 설명할 경우 요인으로서 유의한 것으로 간주하고 있지만, 절대적인 기준은 아니며, 심지어 60% 미만인 경우에도 유의성이 있다고 할 수 있다(Hair et al., 1995). 또한, 적정 요인적재치(factor loading)의 크기는 표본크기에 영향을 받는데, Hair 등의 연구(1996)에 의하면 표본의 수가 120일 경우 0.5이상의 요인적재치가 유의하고 그 이하는 유의하지 않는 것으로 제시되고 있다.

본 연구에서는 주성분 분석방법(principal components analysis)을 사용하였으며, 요인행렬의 회전은 직교회전(varymax)방식에 의해 고유값(eigenvalue)이 1이상인 요인만 선택하였고, 변수와 요인간의 상관관계를 나타내는 요인적재치(factor loading)는 0.5이상인 경우를 유의적인 것으로 판단하였으며, 그 결과는 <표4-2>와 같다. 요인분석 결과, 각 변수가 단일항목으로 3개의 요인이 추출되었고, 코칭리더십의 분산은 28.1%, 자기효능감의 분산은 19.6%, 직무만족의 분산은 14.2%이다. 이들 요인들은 전체 분산의 61.9를 설명하고 있어 구성개념의 타당성이 양호하다.

<표 4-2> 타당성 및 신뢰도 검증 결과

문항 내용		요인 1	요인 2	요인 3	크론 바 알파
B12	나의 리더는 구성원들의 애로사항을 듣고 이를 해결해 주려고 노력한다.	0.81	0.17	0.15	0.95
B10	나의 리더는 구성원들간의 워만한 인간관계를 형성하기 위해 노력한다.	0.81	0.14	0.07	
B13	나의 리더는 구성원들과의 의견차이를 건설적으로 받아들인다.	0.81	0.17	0.24	
B01	나의 리더는 내가 개인적인 생각을 얘기할 때 편하게 대해준다.	0.77	0.14	-0.05	
B04	나의 리더는 나의 의견에 관심을 갖고 경청한다.	0.76	0.19	0.04	
B08	나의 리더는 문제가 생겼을 때 공동으로 해결대안을 모색한다.	0.74	0.18	0.25	
B09	나의 리더는 인간적으로 존중해 준다.	0.74	0.24	0.10	
B07	나의 리더는 뭔가를 결정할 때 전체 의견을 반영한다.	0.73	0.24	0.23	
B03	나의 리더는 새로운 문제에 봉착했을 때 나의 의견을 묻곤한다.	0.72	0.18	0.02	
B05	나의 리더는 업무를 수행할 때 팀워크를 강조한다.	0.72	0.16	0.14	
B15	나의 리더는 구성원들이 새로운 방식으로 문제해결을 하고자 할 때 이를 받아들인다.	0.71	0.28	0.27	
B14	나의 리더는 구성원들을 위해 위험을 감수하는 의사결정을한다.	0.71	0.21	0.21	
B02	나의 리더에게 과거의 근무수행 경험을 물어보면 기꺼이 잘 말해준다	0.69	0.11	-0.14	
B11	나의 리더는 업무수행뿐만 아니라 구성원들의 개인적인 사정에도 관심을 둔다.	0.68	0.15	0.18	
B06	나의 리더는 어떤 일을 추진할 때 개인의 의견보다는 팀의 의견을 강조한다.	0.68	0.10	0.11	

C06	예기치 못한 문제가 발생했을 경우에도 잘 처리할 수 있는 자신감이 있다.	0.24	0.80	0.07	0.92
C07	나는 다른 사람과 효과적으로 업무를 수행할 수 있다.	0.20	0.77	0.13	
C05	나는 내가 하고 있는 일에 대한 기술과 능력에 대해 매우 자랑스럽게 여긴다.	0.16	0.77	0.24	
C03	나는 새롭고 개선된 방법으로 일을 해보기를 좋아한다.	0.20	0.76	0.10	
C04	나는 내가 수행하고 있는 일에 관한 전문가이다.	0.14	0.75	0.15	
C02	나는 나의 직무기술과 능력에 자부심을 가지고 있다.	0.24	0.74	0.13	
C01	나는 지금 내가 수행하는 업무보다 어려운 업무를 해낼 수 있으리라 믿는다.	0.25	0.72	0.17	
C08	나는 어떤 일을 한번 시도하여 해내지 못하면 해낼 때까지 계속 시도한다.	0.20	0.70	0.06	
C09	나는 내 자신을 믿는다.	0.19	0.66	0.18	
C10	나는 무언가 하려고 하면 바로 그 일을 착수한다.	0.06	0.63	0.22	
D02	나는 나의 업무에 만족한다.	0.11	0.23	0.83	0.91
D04	나는 내가 하고 있는 일에 만족감을 느낀다.	0.10	0.26	0.83	
D05	나는 직무는 장래성과 나의 발전에 도움이 된다.	0.14	0.07	0.80	
D06	나는 현재의 직무가 적성에 맞다	0.10	0.22	0.78	
D03	나는 나의 근무환경에 만족한다.	0.21	0.13	0.77	
D01	나는 내가 일하는 회사에 만족한다.	0.14	0.20	0.73	
고유치(Eigen Value)		8.71	6.08	4.41	0.94
설명된 변량(Percentage of Variance; %)		28.1	19.6	14.2	
누적 변량(Cumulative Percentage; %)		28.1	47.7	61.9	

신뢰성(reliability)이란 유사한 측정도구 혹은 동일한 측정도구를 사용하여 동일한 개념으로 반복 측정하였을 때 내적일관성(internal consistency)을 의미한다. 본 연구에서는 신뢰성을 검증하기 위해 신뢰도 계수(Cronbach's alpha)를 활용하였다. 신뢰도 계수 알파 값은 하나의 개념에 대하여 여러 개의 항목으로 구성된 척도를 이용할 경우 해당문

항을 갖고 가능한 모든 반분 신뢰도를 구하고 이들의 평균치를 구한 것이다.

신뢰도 계수는 항목들 간의 상관관계로서 평가되는데, 0에서 1사이의 값을 가지며 높을수록 바람직하나 일반적으로 Hair et al.(2006)은 신뢰도 계수는 .70이상이면 적합하며 .50이상이면 사용할 수 있다고 주장한다. <표 4-2>에서 <요인1>은 코칭 리더십을 나타내는 것으로 15개 문항을 포함하고 있으며 신뢰도 계수는 .950로 가장 높으며, <요인2>와 <요인3>은 각각 자기효능감과 직무만족을 나타내며, 이들 문항의 신뢰도는 .920과 .910이다. 따라서 본 연구에 사용된 측정 항목들의 신뢰성은 확보되었다고 평가할 수 있다.

제3절 상관관계 분석

상관관계분석(Correlation Analysis)은 연구하고자 하는 변수들 간의 관련성을 분석하기 위해 사용한다. 즉, 한 변수가 다른 변수와의 관련성이 있는지 여부와 관련성이 있다면 어느 정도의 관련성이 있는지를 알고자 할 때 이용하는 분석기법이다. 본 연구에서는 피어슨 상관분석(Pearson Correlation Analysis)을 실시하였다.

피어슨 상관계수는 -1에서 +1까지의 값을 지닌다. 두 변수간의 상관계수의 절대 값이 1.00이면 완전한 상관관계, 0.90이면 매우 높은 상관관계, 0.70 ~ 0.80이면 상관관계가 높다고 말할 수 있으며, 0.50 ~ 0.60이면 보통의 상관관계, 그리고 0.40이하이면 약한 상관관계가 있다고 할 수 있다(Nunnally et al., 1976).

<표 4-3>는 본 연구의 모형에 포함된 구성개념들 간의 상관관계와

각 변수들의 평균 및 표준편차를 보여주고 있다. 상관관계 분석이란 두 변수가 등간 또는 비율 척도로 측정되었을 경우 두 변수 간에 얼마나 밀접한 선형관계를 가지고 있는가를 분석하는 통계분석기법으로서 두 변수 간의 강도를 파악할 수 있다. 상관관계 결과를 살펴보면 첫째, 코칭 리더십은 자기효능감($r=.584, p<.01$) 및 직무만족($r=.447, p<.01$)과 유의미한 정(+)의 상관관계가 있다. 또한, 자기효능감과 직무만족($r=.413, p<.05$)간에도 유의적인 상관관계가 있으며, 따라서 상관관계 분석 결과를 볼 때, 본 연구의 가설 설정 방향과 일치한다.

<표 4-3> 변수간의 상관관계 분석 결과

구 분	평균	표준편차	코칭리더십	자기효능감	직무만족
코칭리더십	3.95	.64	1		
자기효능감	3.79	.63	.58*	1	
직무만족	3.76	.70	.45*	.41*	1

제4절 가설의 검증

가설검증을 위해서 4개의 모형을 추정하였다, 모형1은 코칭리더십과 직무만족간의 관계를 가설 1을 검증하기 위한 것이다. 모형 2와 모형3은 자기효능감의 조절효과를 분석하기 위한 것이다. 모형 2는 자기효능감을

독립변수로 모형1에 추가한 것이며 모형 3은 모형2에 코칭리더십과 자기 효능감의 상호작용을 추가로 투입한 것이다.

이때 상호작용 항을 독립변수들 간에 곱으로 계산하는 과정에 독립변수 간 다중공선성이 발생하므로 평균중화방법을 적용하여 다중공선성 문제를 해결하였다. 평균중심화 방법은 독립변수와 조절변수의 평균값을 구한 다음 독립변수와 조절변수 각각에서 변수의 평균을 빼주고 계산한 그 차이를 곱해서 계산하였다.

가설1(코칭리더십, 직무만족)의 검증을 위한 모형1에서 회귀계수 β 는 .47($p=0.000$)로 정(+)의 영향을 주고 있어 가설1은 채택되었다. 즉, 코칭리더십은 직무만족에 긍정적인 영향을 미친다. 모형2에서 코칭리더십과 자기효능감의 회귀계수 β 는 각각 .37($p=0.000$), .26($p=0.000$)으로 정(+)에 영향을 미치고 있다. 모형3에서 코칭리더십과 자기효능감의 회귀계수 β , 상호작용 항이 각각 .29($p=0.000$), .37($p=0.000$), .29($p=0.000$)로 모두 정(+)에 영향을 미치고 있다. 즉, 자기효능감은 코칭리더십과 직무만족 간의 관계에서 조절효과가 있는 것으로 분석되었다. 이러한 결과는 자기효능감이 높은 경우 직무만족이 보다 강화됨을 의미한다고 하겠다. 따라서 가설 2도 채택되었다.

<표4-4> 회귀분석 결과

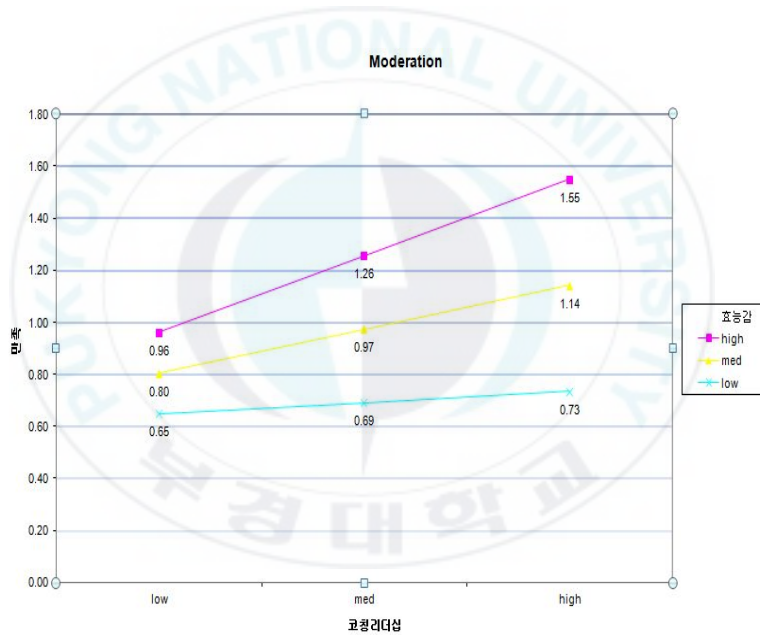
구 분	직무만족					
	모형1		모형2		모형3	
상수	3.79	***	3.79	***	3.74	***
코칭리더십	0.47	***	0.37	***	0.29	***
자기효능감			0.26	***	0.37	***
코칭리더십*자기효능감					0.29	***
F	61.5**		44.61		41.13	
R2	.023		0.30		0.37	
R2 variation					0.07	

주: **p<.01, ***p<.001

본 회귀분석만으로 조절효과가 확인된 변수들 간의 정확한 양상을 파악하는데 한계가 있어 중간값 분할법을 통해 변수들 간의 상호작용 효과를 살펴볼 필요가 있다. 이를 위해 독립변수와 조절변수의 평균을 구하여 평균을 중심으로 코칭리더십과 자기효능감 수준이 높은 집단과 낮은 집단을 각각 구분하여 직무만족에 차이가 있는지를 GLM(General Linear Model)을 통해 살펴본 결과 <그림 4-1>과 같이 자기효능감이 낮다고 인식하는 집단과 높다고 인식하는 집단 모두 강도의 차이는 있으나 자기효능감의 증폭이 클수록 직무만족에 정의 영향을 주고 있는 것으로 나타났다. 이상의 가설검정 결과를 종합 정리하면 다음 <표 4-5> 과 같다.

<표 4-5> 가설 검증 결과 종합

변수	내용	비고
가설 1	지시적 리더십은 조직성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	기각
가설 2	코칭 리더십은 조직성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택



<그림 4-1> 코칭리더십과 만족도와의 관계

제5장 결 론

제 1 절 연구의 요약과 시사점

심화되고 있는 경쟁과 불확실성의 시대에 기업들은 창의성을 포함한 인적자원의 역량을 높이는 데 기여하는 리더의 역할을 강조하고 있다. 즉, 변화에 유연하게 대응하면서, 열린 대화와 인간 존중을 바탕으로 구성원의 잠재력을 끌어 올릴 수 있도록 동기를 부여하고 개인의 역량을 향상시킬 수 있도록 하는 코칭리더십의 중요성이 부각되고 있는 상황이다.

본 연구에서는 금융공기업의 종사하는 구성원을 대상으로 코칭리더십이 직무만족에 미치는 영향과 그 사이에 자기효능감의 조절효과를 실증적으로 규명하는 것을 연구목적으로 설정하였다. 이를 위해 기술보증기금, 중소기업진흥공단, 자산관리공사, 주택금융공사, 신용보증기금 등에서 설문조사를 실시하였으며, 총 218개 설문지를 회수하여 분석하였다. 연구결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 금융공기업에서 관리자의 코칭리더십은 부하직원의 직무만족에 유의한 영향을 미쳤다. 이는 외식기업 관리자의 코칭리더십이 자아개념과 직무성공에 정(+)의 영향을 미치며(김기영, 2010), 조직문화유형과 코칭리더십이 조직몰입과 직무만족에 유의한 영향을 미친다(신준섭, 2010)는 기존 연구결과와 맥락을 같이한다. 따라서 금융공기업의 관리자는 부하직원의 직무만족을 충족시키기 위해서는 부하직원들과 상호 열린 소통과 인간적으로 존중하는 관계를 유지하는 코칭 리더십을 적극 발휘해야 할 것이다.

둘째, 자기효능감은 관리자의 코칭리더십과 부하직원의 직무만족간의 관계에서 유의한 조절효과가 있는 것으로 분석되었다. 이 결과는 리더의 코칭리더십의 수준이 높아질수록 자기효능감이 높아진다는(박연임, 2013;

백은엽, 2011)의 연구결과와 적극적이고 효능감이 높은 직원일수록 조직 몰입에 유의한 영향을 미친다(정경희, 현영섭, 2007) 등의 주장들을 실증적으로 확인시켜 주었다. 즉, 업무수행에 강한 자신감을 가진 직원일수록 업무수행 간 겪을 수 있는 어려움에도 자신을 격려하고, 효과적으로 대처방안을 모색함으로써 직무만족에 긍정적 영향을 미친다. 따라서 관리자의 코칭스킬을 증진시킬 수 있는 다양한 프로그램을 개발하여 교육을 시행할 필요가 있다.

제 2 절 연구의 한계 및 향후 연구 방향

본 연구는 다음과 같은 한계점을 지니고 있다. 표본의 대표성에 관한 문제로 본 연구에서는 표본의 대상을 금융공기업을 대상으로 하였다. 따라서 모든 기업에 일반화하기에는 신중을 기해야한다. 직원을 대상으로 관리자의 코칭리더십과 자기효능감, 직무만족을 자기보고식으로 측정하였는데, 이는 응답자의 주관적인 요소가 개입될 여지가 있다. 향후 연구에서 개인수준이 아닌 집단 또는 조직수준으로 분석하는 것이 필요하다.

본 연구는 금융공기업 관리자의 코칭리더십이 직원의 직무만족에 미치는 영향관계에서 조절변수를 직원의 자기효능감만을 활용함으로 인해 너무 단편적인 연구이다. 향후 연구에서는 추가적인 변수를 반영하여 연구할 필요가 있다. 리더십의 성과는 일정한 시간이 지난 시점에서 효과를 갖는다고 볼 수 있다. 본 연구는 일정한 시점에서 이루어진, 즉 횡단적 데이터를 이용하였기 때문에 향후 연구에서는 일정기간 경과후의 얻은 데이터를 통한 종단적 연구를 실시하여 리더십의 수준과 효과성의 정도를 비교 연구하면 보다 체계적인 연구가 될 것이다.

<참고 문헌>

-국문-

고현숙(2011), “변혁적 리더십과 경영자 코칭에 관한 연구”, 서울과학
종합대학원 대학교 박사학위논문.

국제코칭연맹(ICF), <http://www.icfkorea.org/about.htm>

권기창, 양해술(2016), “기업의 융복합 환경에서 코칭리더십, 직무특성,
조직효과성 변인 간의 구조적 관계”, Journal of Digital
Convergence 2016 May; 14(5): 247-262.

권혁기(2012), “변혁적 리더십과 거래적 리더십이 조직성과에 미치는 영
향”, 경영정보학연구, 31(2): 1-21.

김기영(2010), “외식기업 관리자의 코칭리더십이 자아개념과 직무성과
에 미치는 영향”, 경기대학교 대학원 외식조리관리학과 박사학위
논문.

박근수(2012), “중간관리자 코칭스킬 측정도구 개발 및 타당화”, 아주
대학교 대학원 박사학위논문.

박소희(2010), “리더의 코칭행동이 부하 직원의 학습과 조직몰입 및 이
직의도에 미치는 영향”, 「직업능력개발연구」, 제13권(3),
75-99.

박연임(2013), “코칭리더의 코칭행동이 팀 성과와 팀 만족에 미치는 영
향에 관한 연구”, 대전대학교 대학원 박사학위논문.

박연임·박계홍(2012), “리더의 코칭행동이 팀 성과와 팀 만족에 미치
는 영향에 있어서 자기효능감, 진정추구 리더십 조절효과”, 「한국
상업교육학회」, 26(4), 153-182.

박재진(2012), “기업체 중간관리자의 코칭리더십, 학습조직, 구성원의

- 문제해결능력 및 조직유효성 변인 간의 구조적 관계”, 숭실대학교 박사학위논문.
- 박창섭(2008), “신뢰와 조직유효성의 관계에서 집단응집력의 조절효과”, 대전대학교 대학원 박사학위논문.
- 이경우(1999), “코치의 리더십 행동유형과 집단응집력의 관계”, 단국대학교 대학원 박사학위논문.
- 이동우(2011), “코칭리더십과 조직유효성의 관계”, 성균관대학교 대학원 박사학위논문.
- 이선희(2009), “리더십 코칭 연구의 현재와 향후 연구방향”, 「사회과학연구」, 20(1), 115-142.
- 이학중·김영조(2014), 「조직행동의 이해와 관리」, 오래.
- 정경희, 현영섭(2007), " 리더의 학습지원 리더십이 부하직원의 조직몰입에 미치는 영향 ", 산업교육연구 제14호, 51- 65.
- 조당혜·노형봉(2013), “자아효능감이 직무스트레스에 미치는 영향에 관한 연구: 집단효능감의 매개변수역할을 중심으로”, 「기업경영연구」 제0권 제4호, 175-188.
- 조대연·김희영(2009), “비즈니스 코칭프로세스와 코칭행동 탐색”, 「평생교육 HRD 연구」, 5(4), 51-71.
- 조성진(2013), “코칭이 자기효능감, 성과 및 가족관계에 미치는 영향과 이에 대한 감성지능의 조절효과”, 충남대학교 대학원 박사학위논문.
- 조성진·송계충(2011). “코칭이 자기효능감, 조직유효성 및 가족관계에 미치는 영향에 관한 현장실험 연구”, 「인사·조직연구」, 9(2). 201-252.
- 조은현(2010), “코칭 리더십 척도 개발 및 타당화와 코칭 리더십이 조

- 직 태도에 미치는 영향” , 광운대학교 대학원 박사학위논문.
- 최은정(2005), “코칭리더십이 동기부여적 자아개념과 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구” , 중앙대학교 석사학위논문.
- 탁진국·조은현(2011), “코칭리더십 척도 개발 및 타당화. 한국심리학회 산업 및 조직. 24(1).
- 하원식(2012), “코칭리더십이 맥락수행 및 창의적 행동에 미치는 영향” , 한국산업및조직심리학회지, 25(1), 195-213.
- 홍성관(2008), “리더십 유형이 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구” , 전북대학교 대학원 박사학위논문.
- 홍희숙·윤현덕(2009), “중소기업 리더 코칭이 직무관련 태도에 미치는 영향에 관한 연구” , 한국기업경영학회, 16(2).

-영문-

- A. M. Grant(2007) “Enhancing coaching skills and emotional intelligence through training” , Industrial and Commercial Training, Vol. 39 Issue 5, pp.257-266.
- Agarwal, R., Angst, C. M., & Magni, M.(2009), “The performance effects of coaching: A multi-level analysis using hierarchical linear modeling,” The International Journal of Human Resource Management, 20(10), 2110-2134.
- Bandura, A. and R. Wood(1989), “Effect of Perceived Controllability and Performance Standards on Self-regulation of Complex Decision Making,” Journal of Personality and Social Psychology, 56(5), 805-814.
- Bandura, A.(2001), “Social cognitive theory, An agentic

- perspective,” *Annual Review of Psychology*, 52, 1–26.
- Baron, L., & Morin, L.(2010), “The impact of executive coaching on self-efficacy related to management soft-skills,” *Leadership and Organization Development Journal*, 31(1), 18–38.
- Bass, B. M.(1981), *Handbook of leadership : A survey of theory and research*. New York: Free Press.
- Bass,B.M.(1990), From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational dynamics*,18(3),19–32.
- Beattie,R.S.(2002), *Developmental managers: Line managers as facilitators of workplace learning in voluntary organizations*, unpublished doctoral thesis, University of Glasgow, Glasgow.
- Brocato R.(2003), “Coaching for improvement: An essential role for team leaders and managers,” *Journal for Quality and Participation*, 26, 17–22.
- Chen, X.-P.(2005), “Organizational citizenship behavior: A predictor of employee voluntary turnover, In D. L. Turnipseed(Ed.)” , *Handbook of organizational citizenship behavior*, New York: Nova Science.
- Collins, J.(1982), *Self-Efficacy and Ability in Achievement Behavior*, Unpublished Doctoral Dissertation, Stanford University.
- D. W. Lee(2011), “The Relationship between Coaching

- Leadership and Organizational Effectiveness” , doctoral dissertation, The Graduate School of Sungkyunkwan University, 2011.
- Douglas, C. A., & Morley, W. H.(2001), Executive coaching An annotated bibliography, Greensboro, NC: Centre for Creative Leadership.
- E. A. Fleishman, “A leader behavior description for industry. In Stogdill, R. M, Coons, A. E.(Eds.), Leader behavior: Its description and measurement” , Columbus, OH: Ohio State University, Bureau of Business Research. 1957.
- Ellinger, A. D. & Bostrorm, R. P.(1999), “Managerial coaching behaviors in learning organizations,” Journal of Management Development, 18(9), 752–771.
- Elmadağ A. B.(2011), “Organizational investments in social capital, managerial coaching, and employee work–related performance,” Management Learning, 42, 49–65.
- Evers, W. J. G., Brouwers, A., & Tomic, W.(2006), “A Quasi–experimental Study on Management Coaching Effectiveness,” Consulting Psychology Journal, 58(3), 174–182.
- Feldman, D. C., & Moore, D.(2001), “Career coaching: What HR professionals and managers need to know,” Human Resource Planning, 24(2), 26–35.
- Forsyth, D. R.(2009), Group Dynamics, fifth edition, Wordsworth Centage: bellwort CA.

- Fournies, F. F.(1987), Coaching for Improved Work Performance, Liberty.
- Gardner, D. G, & Pierce, J. L. (1998). Self-esteem and self-efficacy within the organizational context. Group and Organization Management, 23, 48-70.
- George, J. M.(2000), "Emotions and Leadership: The Role of Emotional Intelligence," Human Relations, 53, 1027-1055.
- Goldsmith, M. Lyons, L. & Freas, A.(Eds.)(2000), Coaching for leadership: How the world's greatest coaches help leaders learn. San Francisco: Jossey-Bass.
- Goleman, D. P.(1995).Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ for Character, Health and Lifelong Achievement. Bantam Books, New York.
- Gordon, Michael E. and Angelo S. Denisi. A Re- Examination of the Relationship between Union Membership and Job Satisfaction . Industrial and Labor Relations , 48(2): 222-236.
- Greenleaf, R. (1970). The servant as leader. Indianapolis : The Robert K. Greenleaf Center,1-37.
- Hackman, Richard, & Oldham, Greg, R., 1976. Motivation throughout the redesign of work: test of a theory. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 16: 250- 279.
- Hobfoll, S. J.(1998), Stress, Culture, and Community, The Psychology and Philosophy of Stress, New York: Plenum

Press.

- Hunt, J. M. , & Weintraub, J. R.(2002), How coaching can enhance your brand as a manager. *Journal of Organizational Excellence*,21(2),39–44.
- Hunt, J. M., & Weintraub, J. R.(2004), “Learning developmental coaching,” *Journal of Management Education*, 28(1), 39–61.
- Iaffaldano, M.T . and P.M. Muchinsky . 1985. Job Satisfaction and Job Performance: A Meta-Analysis . *Psychological Bulletin*, 97:251– 273.
- J. Greene, A. M. Grnat, “Solution-focused coaching: A manager’ s guide to getting the best from people” , London: Peason Education Limited.
- K. H. Woo.(2009), "The Effects of Coaching Leadership on Organizational Member's Job Satisfaction and Organizational Commitment “, master dissertation, The Graduate School of Education Hanyang University.
- Kim, S. K. (2002). *Human Behavior in Organizations*. 3rd. Mk publishing company
- Lowe, P. (1995), *Coaching and counseling skills*, New York: McGraw–Hill.
- Luecke, R.(2004), *Coaching and mentoring: How to develop top talent and achieve stronger performance*, Boston: Harvard Business School Publishing Corporation.
- Marsh, L.(1992), “Good manager: Good coach? What is needed

- for effective coaching?," *Industrial and Commercial Training*, 24(9), 3–8.
- McLean, G. N., & Kuo, M.(2000), "Coaching in Organizations: Self–assessment of Competence" , *Proceedings of The Academy of Human Resource Development Conference*, Raleigh–Durham, Morrisville, NC.
- McLean, G. N., Yang, B., Kuo, M. C., Tolbert, A. S(2005), "Development and initial validation of an instrument measuring managerial coaching skill," *Human Resource Development Quarterly*, 16(2), 157–178.
- Minter, R. L., & Thomas, E. G.(2000), "Employee development through coaching mentoring and counseling: a multi dimensional approach," *Review of Business*, 21(1/2), 43–47.
- Moen, F., & Allgood, E.(2009), "Coaching and the Effect on Self–efficacy," *Organization Development Journal*, 27(4), 69–83.
- Orenstein, R. L.(2002), "Executive coaching: It' s not just about the executive," *Journal of Applied Behavioral Science*, 38, 355–374.
- Pinder, C.C. 1984. *Work Motivation*. Glenview: Scott , Foresman.
- Rainey, H. G. 1983. *Public Agencies and Private Firms : Incentive Structures, Goals, and Individual Roles* . *Administration and Society* , 15:207– 242.
- S. J. Stowell.(1986), "Leadership and the coaching process in

organizations” , unpublished doctoral dissertation, The University of Utah.

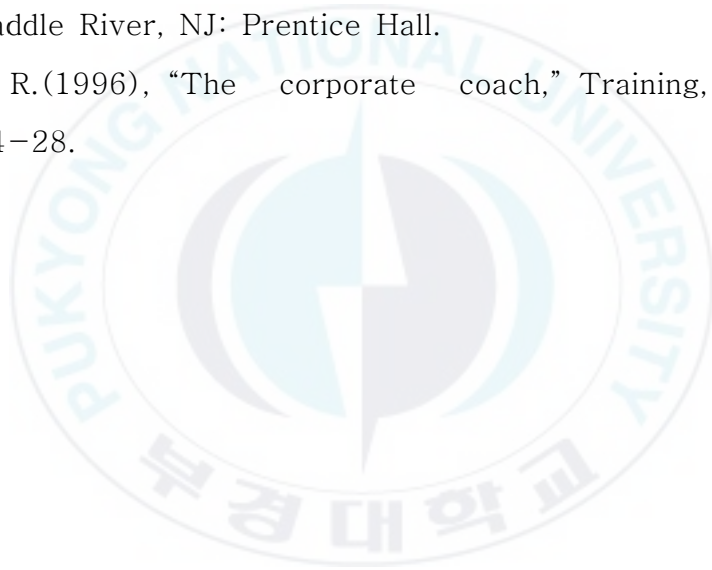
Shin, Y. G. (2001). People Oriented Management. Dasan books.

Stowell, S. J., & Starcevich, M. M.(2003), “The Coach: Creating Partnerships for a Competitive Edge” , CMOE Press.

Whitmore, J.(2002), Coaching for Performance: GROWing People, Performance and Purpose.

Yukl, G.(2006), Leadership In Organizations(6th Edition), Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Zemke, R.(1996), “The corporate coach,” Training, 33(12), 24-28.



<부 록>

설 문 지

안녕하십니까?

업무수행으로 바쁘신 가운데 설문에 참여해 주셔서 대단히 감사합니다.

본 설문조사는 <리더의 코칭리더십이 직무만족에 미치는 영향>을 연구하기 위하여 마련된 것입니다.

본 설문내용은 통계법에 의거 완전히 익명으로 처리되어 학문적 연구목적외에는 사용되지 않으며, 응답자의 개인적인 내용이 별도로 처리되지 않습니다(통계법 제8조에 의거 사적비밀이 보장됨).

각 설문항목에 정답이 있는 것이 아닙니다. 각 항목에 대해 너무 오래 생각하지 마시고, 읽고 난 후의 느낌이나 생각을 솔직하게 응답하시면 됩니다.

귀하께서 성의 있게 응답해 주신 내용들은 본 연구를 위해 매우 소중하게 활용되어질 것입니다.

귀하의 건강하고 행복한 생활을 기원합니다. 감사합니다.

2016년 8월

부경대학교 대학원 기술경영협동과정

지도교수 : 홍 재 범 교수

석사과정 : 박 원 식

E-mail : tf514530@naver.com

연락처 : 010-9707-7521

I. 다음은 리더의 코칭리더십(Stowell)에 관한 문항들입니다. 귀하의 리더에 가장 부합된다고 생각되는 번호에 표시(√)해 주시기 바랍니다.

설문 내용		전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통	그렇다	매우 그렇다
1	나의 상사는 업무에 대한 목표를 명확하게 제시한다.	①	②	③	④	⑤
2	나의 상사는 업무목표를 스스로 세우게 도와준다	①	②	③	④	⑤
3	나의 상사는 장래 비전을 갖고 일하게 해준다.	①	②	③	④	⑤
4	나의 상사는 업무에 대한 정보를 적극적으로 제공한다.	①	②	③	④	⑤
5	나의 상사는 업무에 문제점을 명확하게 지적한다,	①	②	③	④	⑤
6	나의 상사는 업무에 관한 지식을 잘 지도한다.	①	②	③	④	⑤
7	나의 상사는 개인적 발전을 위한 연구 및 교육 기회를 제공한다	①	②	③	④	⑤
8	나의 상사는 업적평가를 정기적으로 공정하게 한다.	①	②	③	④	⑤
9	나의 상사는 업무추진과정에 대한 정보를 적절히 피드백 해준다.	①	②	③	④	⑤
10	나의 상사는 업무추진과정에 나의 의견을 존중하고 수용해주려 노력한다.	①	②	③	④	⑤
11	나의 상사의 나의 일에 관심을 가지고 스스로 격려하고 칭찬한다.	①	②	③	④	⑤
12	나의 상사는 나의 가치를 인정하고 나와 좋은 관계를 유지하려 노력한다.	①	②	③	④	⑤

II. 다음은 리더의 코칭리더십(McLean)에 관한 문항들입니다.

귀하의 리더에 가장 부합된다고 생각되는 번호에 표시(✓)해 주시기 바랍니다.

설문내용		전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통	그렇다	매우 그렇다
1	나의 리더는 내가 개인적인 생각을 얘기할 때 편하게 대해준다.	①	②	③	④	⑤
2	나의 리더에게 과거의 근무수행 경험을 물어보면 기꺼이 잘 말해준다.	①	②	③	④	⑤
3	나의 리더는 새로운 문제에 봉착했을 때 나의 의견을 묻곤 한다.	①	②	③	④	⑤
4	나의 리더는 나의 의견에 관심을 갖고 경청한다.	①	②	③	④	⑤
5	나의 리더는 업무를 수행할 때 팀워크를 강조한다.	①	②	③	④	⑤
6	나의 리더는 어떤 일을 추진할 때 개인의 의견보다는 팀(그룹)의 의견을 강조한다.	①	②	③	④	⑤
7	나의 리더는 뭔가를 결정할 때 전체 의견을 반영한다.	①	②	③	④	⑤
8	나의 리더는 문제가 생겼을 때 공동으로 해결대안을 모색한다.	①	②	③	④	⑤
9	나의 리더는 인간적으로 존중해 준다.	①	②	③	④	⑤
10	나의 리더는 구성원들간의 원만한 인간관계를 형성하기 위해 노력한다.	①	②	③	④	⑤
11	나의 리더는 업무수행뿐만 아니라 구성원들의 개인적인 사정에도 관심을 둔다.	①	②	③	④	⑤
12	나의 리더는 구성원들의 애로사항을 듣고 이를 해결해 주려고 노력한다.	①	②	③	④	⑤
13	나의 리더는 구성원들과의 의견차이를 건설적으로 받아들인다.	①	②	③	④	⑤
14	나의 리더는 구성원들을 위해 위험을 감수하는 의사결정을 한다.	①	②	③	④	⑤
15	나의 리더는 구성원들이 새로운 방식으로 문제해결을 하고자 할 때 이를 받아들인다.	①	②	③	④	⑤

Ⅲ. 다음은 귀하의 자기효능감에 관한 사항입니다. 아래의 항목들에 대하여 가장 가깝다고 생각되는 부분에 체크(✓)해 주십시오.

설문내용		전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통	그렇다	매우 그렇다
1	나는 지금 내가 수행하는 업무보다 훨씬 어려운 업무를 해낼 수 있으리라 믿고 있다.	①	②	③	④	⑤
2	나는 나의 직무기술과 능력에 자부심을 가지고 있다.	①	②	③	④	⑤
3	나는 새롭고 개선된 방법으로 일을 해 보기를 좋아한다.	①	②	③	④	⑤
4	나는 내가 수행하고 있는 일에 관한 전문가이다.	①	②	③	④	⑤
5	나는 내가 하고 있는 일에 대한 기술과 나의 능력에 대해 매우 자랑스럽게 여긴다.	①	②	③	④	⑤
6	예기치 못한 문제가 발생했을 경우에도 나는 그것을 잘 처리할 수 있는 자신감이 있다.	①	②	③	④	⑤
7	나는 다른 사람과 효과적으로 업무를 수행할 수 있다.	①	②	③	④	⑤
8	나는 어떤 일을 한번 시도하여 해내지 못하면 해낼 때까지 계속 시도한다.	①	②	③	④	⑤
9	나는 내 자신을 믿는다.	①	②	③	④	⑤
10	나는 무언가 하려고 하면 바로 그 일을 착수한다.	①	②	③	④	⑤

IV. 다음은 귀하의 직무 만족은 어느 정도인가를 표시하는 사항입니다.
 현 시점에서 자신의 상태를 가장 잘 나타내고 있다고 생각되는
 번호에 표시(✓)해 주시기 바랍니다

설문내용		전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통	그렇다	매우 그렇 다
1	나는 내가 일하는 회사에 만족한다.	①	②	③	④	⑤
2	나는 나의 업무에 만족한다.	①	②	③	④	⑤
3	나는 나의 근무환경에 만족한다.	①	②	③	④	⑤
4	나는 내가 하고 있는 일에 만족감을 느낀다	①	②	③	④	⑤
5	나는 직무는 장래성과 나의 발전에 도움된다.	①	②	③	④	⑤
6	나는 현재의 직무가 적성에 맞다	①	②	③	④	⑤

V. 인구통계학적 사항에 관한 질문

귀하가 해당되는 곳에 표시(✓)해 주시기 바랍니다.

-
1. 귀하의 성별은? (1) 남 (2) 여
 2. 귀하의 연령정도는 어떠합니까?
 (1) 20대 (2) 30대 (3) 40대 (4) 50세 이상
 3. 귀하의 학력정도는 어떠합니까? (1) 고졸 (2) 대졸 (3) 대학원졸
 4. 귀하의 근무 년 수는 어떠합니까?
 (1) 5년 미만 (2) 5년 이상 10년 미만 (3) 10년 이상 15년 미만
 (4) 15년 이상 20년 미만 (5) 20년 이상
 5. 귀하의 업무직종은 어떠합니까? (1) 현업 (2) 지원
 6. 귀하의 직급은 어떠합니까? (1) 팀원 (2) 팀장
-

감사합니다.