

職業能力開發研究
第13卷(3), 2010. 12, pp. 75~99
© 韓國職業能力開發院

리더의 코칭행동이 부하 직원의 학습과 조직몰입 및 이직의도에 미치는 영향

박 소 희*

조직 내 리더의 코칭은 구성원에게 동기를 부여하고 그들을 개발하며 보유하는데 효과적인 새로운 리더십으로 주목받아 왔다. 그러나 실제로 코칭이 조직 구성원에게 미치는 영향을 살펴본 연구는 매우 부족한 편이다. 이에 본 연구는 조직 내 리더의 코칭이 부하 직원의 학습과 조직몰입도, 그리고 이직의도에 미치는 영향을 살펴보고자, 글로벌 IT기업의 직원들을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 연구 결과, 상사의 코칭 행동은 부하 직원의 학습을 증진시키고, 조직몰입을 향상시키며, 이직의도를 감소시키는 데 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이와 같은 결과는 그동안 현장의 경험으로만 알려진 리더의 코칭 영향을 실증적으로 검증한 것으로, 조직에서 리더의 코칭 행동이 구성원의 학습과 태도에 중요한 역할을 한다는 것을 밝혀내었고, 따라서 조직의 리더십 전략으로서의 코칭 활용에 정당성을 부여해 준다. 마지막으로 본 연구의 시사점과 한계를 제시하였다.

- 주제어: 코칭, 직원 개발, 개인학습, 조직몰입, 이직의도

투고일: 2010년 10월 31일, 심사일: 11월 10일, 게재확정일: 12월 16일

* 숙명여자대학교 교양교육원 역량개발센터 조교수 (spark0322@sm.ac.kr)

I. 서론

오늘날 기업의 조직 환경은 글로벌 경쟁과 기술 혁신 등의 영향으로 급변하고 있다. 이에 기업들은 더 이상 명령하달식의 리더십이 효과적이지 않다는 것을 깨달았고, 구성원들의 업무 수행을 높이고 그들의 역량을 보다 효과적으로 개발할 새로운 리더십의 필요성을 느껴왔다. 이 가운데, 코칭은 그 대안적인 리더십으로 상당한 관심을 받아왔다(Gilley, 2000; Hankins & Kleiner, 1995; Larsen, 1997; McGill & Slocum, 1998).

수많은 책과 코칭 스킬 등을 가르치는 훈련 프로그램 등에서 나타나듯이 코칭에 대한 관심은 최근 계속해서 증가되었다(Ellinger, Ellinger & Keller, 2003). 최근 한국에서도 코칭에 대한 관심과 함께 코칭에 대한 연구가 이루어졌다. 예를 들어, 리더의 코칭 행위가 조직 구성원들의 인지적 유연성과 업무 성과 및 조직시민행동(예. 김정식·서문교, 2008), 리더 코칭이 직무관련 태도에 미치는 영향(예. 홍의숙·윤현덕, 2009), 인사평가공정성에 대한 영향(예. 이수호·한태영, 2008) 등을 들 수 있다. 하지만, 여전히 코칭에 대한 관심과 그 실제에 비해 연구 수는 턱없이 부족하다. 이러한 코칭에 대한 연구 부족 현상은 비단 한국에서만 나타나는 문제가 아니라, 코칭 분야 전반에서 나타나고 있는 문제점이다 (Bono, Purvanova, Towler & Peterson, 2009; Ellinger et al., 2003; Kilburg, 1996, 2001; McLean & Kuo, 2000; Talarico, 2002). Lowman(2005)은 코칭에 대해, 이론이나 연구 분야보다는 현장에서 더 많이 나타나는 영역이라고 언급하였다. 그나마 이루어진 선행 연구들은 대부분 조직의 리더들이나 외부 컨설턴트의 실제 경험을 바탕으로 한 사례 연구이거나 코칭 종료 후 참가자들의 효과에 대한 만족도와 같은 반응에 대한 연구였다(이선희, 2009; Wenzel, 2000). 또한, 코칭의 잠재적 영향에 대해 언급한 경우는 많았으나(Evered & Selman, 1989; Orth, Wilkinson & Benfari, 1987; Stowell, 1988; Zemke, 1996), 실제 조직 내 리더의 코칭 행동의 영향, 예를 들어 조직원의 개발이나 태도 등과의 관계를 검증한 연구는 여전히 부족하다(Ellinger, 2003).

그러므로 본 연구에서는 조직 구성원 단계에서, 코칭이 조직원의 개발과 태도에 미치는 영향, 특히 그들의 학습, 조직몰입, 그리고 이직의도에 미치는 영향을 밝히고자 한다.

이 세 변수는 코칭의 잠재적 결과변인으로 제시되어 왔으나(예. 개인의 학습과 개발: Evered & Selman, 1989; Leibowitz & Schlossberg, 1981; Shore & Bloom, 1986; Yarnall, 1998., 조직몰입: Eisenberger, Huntington, Hutchinson & Sowa, 1986., 이직의도: Bedeian, Kemery & Pizzolatto, 1991), 여전히 실질적인 검증이 많이 미비하다. 따라서 이 연구를 통해 직원들의 능력을 개발하고 학습을 증진시키며, 그들의 조직몰입을 높이고, 이직 의사를 감소시키는 코칭의 영향을 실질적으로 검증해 보고자 한다.

II. 이론적 배경

1. 코칭

학자마다 코칭을 조금씩 다르게 정의하는 경향이 있다. 전통적으로, 코칭은 저조한 업무를 수정하고 조직 목표에 개인의 효능성을 연계하는 방법이라고 정의되었다(Fournies, 1987). 또, 이전 업무 능력을 능가하도록 직원들을 임파워먼트(empowerment)하는 과정에 초점을 맞춘 경우도 있었다(Burdett, 1998; Evered & Selman, 1989; Hargrove, 1995). 코칭을 직원이 업무 능력을 향상하기 위한 기회를 찾도록 돕는 매일 매일의 과정이라 설명하기도 하였다(Orth et al., 1987; Popper & Lipshitz, 1992). 코칭 범위에 따라 그 강조점에 차이가 있기도 하였다. 예를 들어, Peterson & Hicks(1996)와 Wenzel(2000)은 코칭에서의 일대일 관계에 초점을 맞추었다. 이에 비해, McLean et al.(2005)은 코칭을 조직개발전략의 하나로 보았으며, 매일 일하는 환경 속에서의 상호작용을 고려해야 한다고 하였다.

본 연구에서 코칭은 포괄적으로 정의되었다. 즉, 코칭은 조직의 상사가 코치로서 조직 구성원들이 스스로를 개발하도록 돕는 과정이다. 이것은 구성원들의 저조한 업무를 수정할 뿐 아니라 그들의 잠재력을 극대화하도록 돕는 것이다. Evered & Selman(1989)이 언급하였던 것처럼, 코칭은 일회적인 이벤트나 기술이 아니라 조직문화에 녹아 있는 것으로, 리더들이 자신의 조직원들을 개발하기 위한 매일 매일의 기회를 활용하는 것을 의미한다.

코칭에 대한 관심과 더불어 학자들은 과연 효과적인 코칭을 구현하는 리더의 행동이

무엇인지에 관심을 갖게 되었고, 효과적인 코칭의 특징을 나타내는 리더의 행동을 수집했다. 학자들이 수집하고 연구한 코칭 행동이나 스킬은 다소 차이가 있다. 예를 들어, Wenzel(2000)은 개인적 특성에 초점을 맞추어, 리더의 과감성과 관계 형성이 코칭과 관련 있다고 하였고, 또, 경청, 상황 분석, 인지적 능력, 적극적 자기주장, 사회성이 코칭과 관계 있다고 하였다. Beattie(2002), Ellinger(1997), Ellinger et al.(2003), 그리고 Talarico(2002)는 코칭을 제공하는 리더를 학습 촉진자로 보고 구성원의 학습을 촉진하는 리더들의 행동을 탐색하였다. 예를 들어, Ellinger et al.(2003)은 학습 상황의 개인화, 사고 확대, 명확한 사고를 위한 질문, 인식 변화, 피드백 제공, 피드백 요청, 기대치 설정 및 커뮤니케이션, 자원 제공의 8가지 행동을 코칭 행동이라 정의하였다.

이러한 다양성 가운데, 본 연구는 문헌 조사를 통해 효과적인 코칭을 구성하는 중요 요소들을 밝혀내고 분류하는 작업을 거쳤다. 이에, 기존의 McLean et al.(2005)는 4개의 코칭 요소(개방적 대화, 팀 접근, 사람 중시, 다양성 수용)에 한 가지 요소(발전 촉진)를 추가하여 5개의 코칭행동영역으로 분류했다. 특히, McLean et al.(2005)는 리더들이 매일 구성원들과 상호작용하는 상황을 고려하였다. 마지막 요소로 추가된, 개발 촉진은, Peterson & Little(2005)의 비평을 바탕으로, 기존의 4가지 요소가 포함하지 않았던, 학습 촉진을 위한 방법들을 포함하였다. 문헌 조사를 통해 나온 구체적인 5개의 코칭행동영역은 <표 1>과 같다.

비록 아직 미비하지만, 최근 들어 상사코칭의 효과성에 대한 연구가 발표되고 있다. 예를 들어, Onyemah(2009)는 세일즈 분야에서 코칭과 조직몰입과 같은 직무태도에 영향이 있음을 밝혔다. 그러나 이 논문은 구체적으로 상사코칭을 살펴보았다기보다는 전반적으로 회사에서 제공하는 훈련과 피드백에 더 초점을 맞추었다. 최근 몇몇의 국내 연구도 이루어졌다. 예를 들어, 홍의숙·윤현덕(2009)은 코칭과 조직몰입과 직무만족도와 같은 직무관련태도와의 관계를 연구하고, 코칭 프로세스와 관계력과 직무관련 태도 간에 상관관계가 있음을 밝혔고, 이들 관계에서 자기효능감이 매개요인의 역할을 하는 것으로 확인되었다. 다만, 이 연구는 조직의 상사가 코치의 역할을 수행하는 상사코칭보다는 외부/임원코칭에 초점을 맞춘 연구로, 상사코칭의 상황처럼 매일 구성원들과 상호작용하는 일반적인 업무 상황에 초점을 맞추지는 않았다. 김정식·서문교(2008)는 리더의 코칭행위가 조직구성원들의 인지적 유연성에 긍정적인 영향을 미치는 것을 밝혔고, 인지적 유연성이 성과에 긍정적인 영향을 미치는 것을 밝혔다. 다만, 이 연구에서 리더의 코칭행위는 구성원들의 임파워먼트에 초점을 둔 Arnold, Arad, Rhoades & Drasgow(2000)

의 검사 도구에서 선별한 4개 문항으로 측정하여, 다양한 리더의 행동으로 코칭을 구성하지는 않았다. 따라서 상사의 코칭행동에 초점을 맞추어, 코칭의 부하 직원의 학습 및 태도에의 영향을 살펴볼 필요가 있다.

<표 1> 5개의 코칭행동영역

코칭 행동	개방적 대화 (Open Communication)	팀 접근 (Team Approach)	일보다 사람 중시 (Value People over Task)	다양성 수용 (Accept Ambiguity)	개발 촉진 (Facilitate Employees' Development)
정의	사고, 감정, 정보의 열린 교환. 개방적 대화는 리더와 조직원 서로 간의 이해를 돕고 관계를 형성하는 밑바탕이 됨.	직원들과 함께 일하며 서로의 의견을 존중하여 결정하는 파트너십 촉진.	일과 사람 사이에서 사람의 요구를 더 중시함을 의미.	새로운 아이디어를 수용하고 다양한 해결책을 탐색. 다른 사람으로부터 의견을 수렴하고 의사결정시 다양한 관점을 고려하는 것을 포함.	구성원의 개발을 촉진하는 구체적인 스킬. 자원 제공, 피드백 제공, 목표 설정, 예시 사용, 역할극, 질문법 등 포함.
관련 문헌	-커뮤니케이션 (Bielous, 1994; Evered & Selman, 1989; Graham, Wedman & Carvin-Kester, 1993; Peterson & Hicks, 1996) -리더의 정보, 의견, 가치공유 (McLean et al., 2005) -효과적인 경청 (Good, 1993; Leibowitz et al., 1986; Peterson & Hicks, 1996; Tyson & Birnbrauer, 1983) -상호 이해(Ellinger et al., 2003; Graham et al., 1993)	-파트너십 구축 (Evered & Selman, 1989; Stowell, 1988) -협력 (Stowell, 1988) -팀워크 구축 (Zemke, 1996)	-직원의 요구에 대한 고려 (Stowell, 1998) -사람 중심의 접근 (Evered & Selman, 1989)	-다양한 관점에 대해 개방성 (Leibowitz et al., 1986) -적응력과 인지적 유연성 (Peterson, 1996; Peterson & Hicks, 1996)	-질문법 (Ellinger et al., 2003; Leibowitz et al., 1986) -피드백 제공 (Ellinger et al., 2003; Good, 1993; Graham et al., 1994; Orth et al., 1987) -자신의 성취를 뛰어 넘으려는 의지의 촉진 (Evered & Selman, 1989) -자원 제공 (Ellinger et al., 2003)

2. 개인 학습(Personal Learning)

직원 개인의 학습은 이 연구에서 코칭과 관련된 첫 번째 종속 변인이다. 본 연구에서 개인학습은, 직원들이 자신의 상사와 일한 이래로 향상된 학습 정도, 혹은 변화된 발전 정도에 대한 그들의 인식을 뜻한다. 보다 구체적으로 Lankau & Scandura(2002)의 개인학습(personal learning)개념을 도입했다. Kram(1996)의 아이디어를 바탕으로, Lankau & Scandura은 개인학습을 “개인 발전을 위한 지식, 스킬 역량 습득” 이라고 정의했다(Lankau & Scandura, 2002). Kram은 인간관계를 통한 학습과 발전은 업무 성취뿐 아니라 인간관계를 통한 발전이 가능하다는 점에서 중요하다고 언급했다.

상사의 코칭이 조직 구성원의 학습에 영향을 미칠 가능성이 있다는 점은 선행 연구들에서 언급되어 왔다. 사실, 코칭의 목표 중 하나도 개인 발전인 만큼 많은 문헌들은 코칭과 개인학습을 연결 지어 언급하였다. 예를 들어, 직속 상사가 코치로서 부하 직원의 개발에 힘써야 한다고 주장한 많은 문헌들이 있다(Evered & Selman, 1989; Leibowitz & Schlossberg, 1981; Shore & Bloom, 1986; Yarnall, 1998). 또한, 직속 상사의 역할을 부하 직원의 학습과 개발이라고 정의하기도 하였다(Anderson, 1973; Buhler, 1994; Crampton, Hodge & Motwani, 1994; Leibowitz & Schlossberg, 1981). Leibowitz & Scholossberg(1981)는 부하 직원의 개발을 위해선 상사가 매일매일의 관계 속에서 개발을 촉진할 수 있는 기술이 있어야 한다고 역설했다. 코칭에서 강조되는 상사의 지지(managerial support)도 직원 개발에 있어 매우 중요한 요소로 언급되었다. Shore & Bloom(1986)은 Kram(1988)이 밝힌 멘토링의 두가지 기능을 코칭에 적용하여 코칭과, 직원의 학습과 개발의 관계성을 설명하였다. Kram(1988)이 밝힌 첫 번째 멘토의 기능은 업무에 관련 측면으로 지원, 새로운 경험 제공, 자원 제공을 의미한다. 두 번째는 사회심리적 측면으로, 관계적인 측면에서 개인의 숙련감, 아이덴티티, 효과성을 향상시키는 기능이다. Yarnall(1998)은 조직 내 상사가 코치로서 자신의 부하 직원을 위해 이러한 역할을 감당해야 한다고 역설했다. 이러한 리더의 코칭과 부하 직원의 학습에 관한 기존 연구들을 바탕으로 다음과 같은 가설을 도출하였다.

가설 1: 리더의 코칭행동은 조직 구성원들의 개인학습에 정(+)적인 영향을 미칠 것이다.

3. 조직몰입(Organizational Commitment)

조직몰입은 자신이 소속된 조직에 대한 개인의 동일화 경향을 뜻하는 것으로, 조직의 목표와 개인의 목표가 일치되는 과정, 조직에의 참여, 그리고 조직에서 근무를 지속해야 한다는 의무감을 포함한다(Meyer & Allen, 1997). Mowday, Steers & Porter(1982)는 조직몰입을 “자신이 속한 조직에 대한 개인의 동일화와 참여 정도”(p. 27)라고 정의했다. 또한, 조직몰입의 세 가지 특징으로 (1)조직의 목표와 가치에 대한 강한 신념과 수용, (2)조직을 위해 노력을 쏟을 의지, (3)조직에 대한 멤버십을 유지하려는 강한 바람을 들었다. 본 연구에서 조직몰입은 개인과 조직사이의 감정적인 유착에 초점을 두었다.

Mathieu & Zajac(1990)는 코칭과 같은 참여적 리더십이 조직몰입과 관계가 있다고 역설했다. 비록 많지는 않지만, 최근의 몇몇의 논문에서 코칭과 조직몰입과의 연관성을 살펴보았다(예. 홍의숙·윤현덕, 2009; Onyemah, 2009). 코칭과 조직몰입의 관계성은 다음과 같이 설명할 수 있다. 첫째로, 코칭이 효과적으로 발휘될 때, 일터에서 구성원의 애정과 소속감의 욕구를 충족시켜 줄 수 있으며, 그 결과 조직에의 유착이 강화될 수 있다는 것이다(Allen & Meyer, 1990). 아울러, 만족스러운 코칭 관계는 그 조직을 좀 더 매력적으로 만들고 따라서 조직몰입이 상승될 수 있다(Kidd & Smewing, 2001; Mottaz, 1988). 코칭에서 중요한 요소인 상사의 지지(Evered & Selman, 1989)는 부하 직원들이 조직과 좀 더 유대감을 가질 수 있도록 한다(Mottaz, 1988). 둘째로, 코칭은, 조직몰입의 중요한 요소인 조직 구성원들의 효능감을 상승시켜준다(Meyer & Allen, 1997). 효과적인 코칭을 통해 직원들이 자신의 능력을 개발토록 도움을 주고, 이 과정에서 직원들은 자신이 상사로부터 신뢰받다는 느낌을 가질 수 있다. 상사의 신뢰감은 구성원의 효능감에 영향을 미친다고 밝혀졌다(Meyer & Allen, 1997). 이에 따라, 다음과 같은 가설을 도출하였다.

가설 2: 리더의 코칭행동은 구성원의 조직몰입에 정(+)-적인 영향을 미칠 것이다.

4. 이직의도(Turnover Intention)

이직 의도는 조직을 떠나려는 직원들의 계획을 의미한다(Bluedorn, 1982). 특히, 능

력 있는 직원들의 이직으로 인한 비용문제가 대두되면서, 많은 연구자들은 조직원의 이직에 영향을 미치는 요인들에 대해 연구하였다. 그중 Cotton & Tuttle(1986)은 메타 분석을 통해 보수, 직무수행, 역할 명확성, 전반적인 직무 만족감, 보수에 대한 만족감, 일에 대한 만족, 상사에 대한 만족, 동료에 대한 만족, 승진에 대한 만족 등을 포함한 25개의 변인을 밝혀냈다.

비록 기존 연구들이 코칭과 이직의도를 직접적으로 연구하지는 않았지만, 두 변수의 관계성을 다음의 연구들을 통해 유추 해볼 수 있다. 인종과 조직 경험, 업무 수행 평가, 경력 결과와의 관계를 밝힌 Greenhaus, Parasuraman & Wormley(1990)의 연구에서 흑인 관리자의 경우 상급자로부터 더 낮은 지지를 받는 경향이 있으며 경력지체에 도달하고 경력 만족도가 더 낮을 가능성이 있음을 밝혔다. 여기서 상사의 지지는 개인의 경력 진전에 중요한 영향을 미치고, 경력에 대한 만족감을 상승시키며 따라서 이직의도를 감소시키는데 영향을 끼친다는 것을 알 수 있다. Bakker, Demerouti & Schaufeli (2003)은 콜센터 직원을 대상으로 조직몰입과 세 가지 업무 자원인 업무 피드백, 사회적 지지, 그리고 코칭과의 관계를 연구했다. 그 결과 이 세 가지 요소는 조직몰입을 예측하게 해주며 결국 이직의도에 영향을 미침을 알아내었다. 기존의 연구를 바탕으로 도출한 세 번째 가설은 다음과 같다.

가설 3: 리더의 코칭행동은 직원의 이직의도에 부(-)적인 영향을 미칠 것이다.

Ⅲ. 연구방법

1. 조사 대상자 및 자료수집 절차

본 연구는 미국에 본사를 두고 있는 글로벌 IT회사의 직원들을 표본 대상으로 하여 자료를 수집하였다. 표본 대상 회사 인사과에서 미국의 22,600명의 직원 중 500명을 무작위로 선택했다. 그런 다음, 연구에 대한 설명과 설문으로 연결되는 URL 링크를 포함하여 자발적 참여를 요청하는 이메일을 보냈다. 설문은 2007년 2월 23일에 시작됐으며 한

달간 지속되었다. 총 193명이 설문에 참여하였으나, 응답이 부실한 설문을 제외하고 최종적으로 187명의 응답이 분석에 사용되었다.

분석에 포함된 조사 대상의 인구통계학적 특성을 살펴보면, 전체 187명 중 남성이 120명(64.2%), 여성이 67명(35.8%)으로 남성이 여성보다 더 많은 비율을 차지하였다. 연령대는 30대와 40대가 각각 56명(29%), 76명(40.6%)으로 많은 비율을 차지하였고, 20대가 17명(9%), 50대가 33명(17.6%)이었다. 인종은 본인을 백인이라고 응답한 비율이 165명(88.2%)로 거의 대부분을 차지하였다. 근무 기간은 5년~10년이 49(26.2%)명으로 가장 많았고, 1년~3년이 40명(21.4%), 10년~15년 34명(18.2%), 3년~5년이 29명(15.5%)순이었다. 현재 상사와 일한 기간은 1년 미만이 72명(38.5%), 1년~2년이 57명(30.5%), 2년~5년이 46명(24.6%)이었다. 직급은 관리자 책임이 없는 일반 사원급이 83명(44.4%)으로 가장 많았고, 일반 관리자가 60명(32.1%), 그리고 디렉터급 이상이 30명(16%)이었다. 직무별 분포는 엔지니어링과 R&D가 72명(38.4%)으로 가장 많았고, 행정 47명(25.1%), 마케팅 및 세일즈 38명(24.8%)순으로 많았다.

2. 측정 도구

가. 코칭 행동의 측정

관리자의 코칭 행동을 측정하기 위해 McLean et al.(2005)의 측정 도구를 개정하여 사용했다. 앞서 밝힌 “개방적 대화”, “팀 접근”, “사람 중시”, “다양성 수용”의 4가지 코칭 행동의 요소를 바탕으로, 선행 문헌연구, 전문가자문, 질적 평가, 파일럿 테스트, 그리고 수집한 데이터를 바탕으로 양적인 타당화 과정을 거쳤다. 그 결과, “개방적 대화”, “팀 접근”, “사람 중시”, “다양성 수용”, “개발 촉진”의 5가지 코칭 행동의 요소를 밝혔다. 개방적 대화는 “나의 상사는 나에게 대한 일의 기대사항을 의논하여 명확히 한다.” 대 “나의 상사는 나와 확인하지 않고, 일에 대한 기대사항을 내가 이해하고 있다고 생각한다.” 등 4개 항목으로 측정했다. 팀 접근은 “의사 결정시 나의 상사는 혼자 결정하는 것을 선호한다.” 대 “의사 결정시 나의 상사는 다른 사람들과 함께 의논하여 결정하는 것을 선호한다.” 등 4개 항목으로 측정했다. 사람 중시는 “나와 의논할 때, 나의 상사는 당장의 업무에 초점을 맞춘다.” 대 “나와 의논할 때, 나의 상사는 나의 개인적인 요구에 초점을 맞춘다.” 등 총

4개 항목으로 측정했다. 다양성 수용은 “나의 상사는 문제의 해결책을 찾을 때, 검증된 방법을 사용한다.” 대 “나의 상사는 문제의 해결책을 찾을 때, 새로운 방법을 시도한다.” 등 총 4개 항목으로 측정했다. 마지막으로 개발 추진은 “나의 상사는 내가 주어진 업무를 잘하는데 초점을 맞춘다.” 대 “내가 더 많은 책임을 부여받도록 기회를 적극적으로 제공한다.” 등 총 4개 항목으로 측정했다. 문항 형식은, McLean et al.(2005)의 기존 연구에서와 같이, 양극으로 반대되는 진술문을 읽고 상사의 행동을 더 근접하게 설명한 쪽을 6점 척도에 따라 표시하게 하였다.

또한 측정 도구의 타당도와 신뢰도를 검증했다. 코칭행동측정을 위한 20개 문항, 5개 요인으로 구성된 모델의 확인적 요인분석을 실시한 결과, 적합성 지수가 통계적으로 수용 가능한 의미 있는 결과를 나타냈다($\chi^2(160) = 427.19, p < .01, CFI = .96, NNFI = .96, IFI = .96, GFI = .81$). 신뢰도 검증을 위해 일관성 계수를 산출하고 기존 McLean et al.(2005)도구의 신뢰도(Cronbach's alpha = .84)와 비교한 결과, 일관성 계수(Cronbach's alpha) .93으로 더 향상된 신뢰도를 보였다.

나. 종속 변수의 측정

첫 번째 종속 변수인 부하 직원의 학습과 개발 정도를 측정하기 위해서 Lankau & Scandura(2002)의 도구를 사용하였다. 이 도구는 Lankau & Scandura가 밝혔듯이, 멘토링 관계에서의 학습을 측정하는 데 사용될 뿐 아니라, 조직 내 발전적 인간관계를 통한 개인학습을 측정하는 데 쓰일 수 있으므로, 코칭 관계에서의 학습 정도를 측정하는 데 적절하였다. 총 12개의 문항으로 구성되어 있으며, 개인 학습의 두 측면인 관계적 업무 학습(relational job learning)과 개인 스킬 개발(personal skill development)을 진단한다. 다른 사람의 업무와 개인 자신의 업무의 상호의존성에 대한 향상된 이해를 의미하는 관계적 업무 학습은, “나는 나의 상사와 일을 한 이후에, 조직 전체에 대한 지식이 향상되었다.” 등 6개 항목으로 측정했다(Lankau & Scandura, 2002). 새로운 스킬과 능력/역량 취득을 의미하는 개인 스킬 개발은 “나는 나의 상사와 일을 한 이후에, 나의 업무를 어떻게 수행할지에 대한 새 아이디어가 생겼다” 등 6개 항목으로 측정했다. 모든 문항은 5점 척도를 사용하였다. Lankau & Scandura(2002)가 획득한 내적일관성계수(Cronbach's alpha)는 관계적 업무 학습과 개인 스킬 개발이 각각 .82와 .84이다. Lankau & Scandura(2002)가 보고한 두 요인 모델 적합성 지수는 $GFI = .89$,

NNFI = .88, CFI = .90이다.

두 번째 종속 변수인, 조직몰입 측정을 위해 Cook과 Wall(1980)의 도구를 사용했다. 이 도구는, 조직 동일시(organizational identification), 조직 참여(organizational involvement), 조직 충성도(organizational loyalty)를 포함하여 직원의 전반적인 조직몰입 정도를 측정한다. 9개의 문항 중, 선행 연구의 제언에 따라(예. Fenton-O'Creavy, Winfrow, Lydka & Morris, 1997; Mathews & Shepherd, 2002; Guest & Peccei, 1993), 부정적으로 논술된 3개의 문항을 제거한 6개 문항을 사용했다. 모두 리커트 5점 척도로 측정하였다. 문항의 예로는 "회사가 금전적으로 어려움을 겪더라도 나는 회사를 옮기기가 꺼려진다."가 있다. 내적일관성계수(Cronbach's alpha)는 .81이었다(Guest & Peccei, 1993). Mathews & Shepherd(2002)가 보고한 적합성 지수는 NNFI = .99 와 AGFI = .95이다.

마지막 종속 변수인 이직 의도를 측정하기 위하여 Landau & Hammer(1986)가 개발한 도구를 사용했다. "나는 더 나은 직장을 찾자마자 이 회사를 떠나겠다."를 포함하여 3개의 문항으로, 리커트 5점 척도로 측정하였다. Lee & Bruvold(2003)의 연구는 이 도구의 내적일관성계수(Cronbach's alpha)를 .80로 보고하였다.

코칭행동변수와 같이, 본 연구의 3개의 종속 변수 측정을 위한 도구 역시 타당도와 신뢰도 검증을 실시했다. 그 결과, 종속 변수 측정을 위한 도구 역시 확인적 요인분석을 통한 적합성 지수가 대체적으로 통계적으로 수용 가능한 결과를 보였다. 내적일관성계수로 살펴본 신뢰도 역시 통계적으로 수용 가능한 범위 내에 있었다. 조직몰입의 경우, 내적일관성계수가 .71로, 상대적으로 낮은 수치를 나타내었다. 그러나 이것도 보수적 기준에서 최소 .70이상이라는 기준에 부합하였다(Hair, Anderson, Tatham & Black, 1995). <표 2>에 연구 변수들의 타당도와 신뢰도를 제시하였다.

<표 2> 연구 변수의 측정 도구에 대한 타당도, 신뢰도 분석

변수	문항 수	요인 수	χ^2	df	CFI	SRMR	NNFI	IFI	Cronbach's α
코칭	20	5	427.19	160	.96	.063	.96	.96	.93
개인 학습	12	2	213.55	53	.96	.052	.95	.96	.93
조직 몰입	6	3	17.16	6	.97	.059	.91	.97	.71
이직 의도	3	1	43.17	3	.85	.067	.85	.85	.91

다. 통제 변수의 측정

연구의 종속 변수에 영향을 줄 수 있는 인구통계학적 특징은 통제 변수로 처리하여 통제하였다. 보다 구체적으로, 나이와 근무 기간에 관련된 변수, 즉 상사와 함께 근무한 기간(근무 기간, 상사), 현재 맡고 있는 역할로 근무한 기간(근무 기간, 현 역할), 그리고 현재 회사에 근무한 기간(근무 기간, 회사)이 포함되었다.

Onyemah(2009)가 제시했듯이, 나이가 어릴수록 삶의 경험과 연륜이 부족할 가능성이 더 크므로 직무를 수행함에 있어서 더 배울 것이 많고 그만큼 학습도 더 많이 이루어질 수 있다고 유추해 볼 수 있다. 아울러, 조직몰입과 이직의도 연구에도 나이는 흔히 사용되는 통제 변수(예: Onyemah, 2009)이므로 본 연구의 분석에 사용되었다.

근무 기간에 관련된 인구통계학적 특징은, 조직 구성원들의 환경에 관한 반응은 그들의 경력 단계에 따라 다르다는 경력 단계에 관한 연구 결과(예: Cron, Dubinsky & Michaels, 1988)에서 유추하여 본 연구에 포함하였다. 개인학습의 경우, 특히 상사와의 관계에서 이루어지므로 근무 기간(상사)와 근무 기간(현 역할)이 포함되었고 조직몰입과 이직 의도는 회사에 근무한 기간도 의미가 있어, 근무 기간(회사)을 포함하여 근무 기간 관련된 총 3개의 인구통계학적 특징이 통제 변수로 사용되었다.

IV. 연구 결과

1. 기술 통계치 및 상관관계

연구가설 검증의 예비 절차로서 상관분석을 실시하였다(〈표 3〉 참조). 상관분석 결과에 의하면 독립 변수와 종속 변수들의 관계 모두 통계적으로 유의미한 것으로 나타났다. 이직의도를 제외하고, 코칭, 개인학습, 조직몰입 변수들은 서로 정(+)의 관계를 갖는 것으로 나타났다. 이직 의도는 다른 연구 변수들과 부(-)의 관계를 갖는 것으로 나타났다. 통제 변수 중 나이 변수는 근무 기간과 관련된 다른 통제 변수와 유의미한 상관관계를 보였는데, 이는 일반적으로 나이가 어릴수록 근무 기간 역시 짧아진다는 점에서 설명할 수 있다. 근무 기간과 관련된 다른 통제 변수, 즉 근무 기간(상사), 근무 기간(현 역할), 근무 기간(회사)은 모두 통계적으로 유의미한 것으로 나타났다. 통제 변수와 몇몇의 종속 변수와도 유의미한 상관관계를 보였다. 나이의 경우, 이직의도와 부적 상관관계를 보였는데, 이는 나이가 많을수록 다른 회사로 이직하고자 하는 의사가 적음을 의미한다. 상사와 보낸 기간은 개인학습과 정적 상관관계를 보였는데, 이는 개인학습 결과가 나타나려면 어느 정도의 시간을 상사와 근무해야 하기 때문이라고 추측할 수 있다. 현재 역할에서 보낸 시간은 개인학습과 부적 상관관계를 보였는데, 이는 새로운 역할일수록 그만큼 배울 것이 많으며 따라서 개인학습도 더 많이 이루어지기 때문이라고 추측할 수 있다.

2. 가설 검증

가설 검증을 위하여 3개의 다중회귀분석을 실시하였다. 먼저, 코칭과 구성원 학습과의 관계에서, 코칭은 독립 변수로, 학습은 종속 변수로 분석을 시행하였다. 통제 변수는 나이와 근무 기간(상사), 근무 기간(현 역할), 근무 기간(회사)을 분석에 사용하였다. 그 결과, 〈표 4〉에서처럼, 코칭은 조직원의 학습에 통계적으로 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다($t=10.196$, $p<.001$). 또한 통제 변수 중 나이($t=-2.413$, $p<.05$), 상

사와의 근무 기간($t=4.835$, $p<.001$), 현 역할에서의 근무 기간($t=-2.926$, $p<.01$)이 조직원의 학습에 통계적으로 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 나이가 어릴수록, 상사와의 근무시간이 길수록, 현 역할에서의 근무 기간이 짧을수록, 조직 구성원들이 더 학습한다고 인식한다고 할 수 있다. 전체 모형의 총 설명량은 41%이며, 모형의 F 값($F(5,181)=26.884$)이 $p<.001$ 수준에서 유의미한 것으로 나타나 회귀모형의 적합성이 검증되었다. 분석 결과, 첫 번째 가설, “리더의 코칭은 조직 구성원들의 개인학습에 정(+)적인 영향을 미칠 것이다”는 지지되었다.

<표 3> 기술통계 및 상관관계

	평균	표준 편차	1	2	3	4	5	6	7	8
1	5	1.76	1							
2	2.22	1.33	.231**	1						
3	2.38	1.15	.381**	.442**	1					
4	3.76	1.70	.428**	.262**	.534**	1				
5	3.58	.92	.021	-.051	-.071	-.112	1			
6	3.40	.87	-.132	.158*	-.152*	-.116	.571**	1		
7	4.07	.61	.113	.052	.111	.020	.495**	.406**	1	
8	1.70	.99	-.155*	-.037	-.031	.020	-.483**	-.287**	-.656**	1

주: $n=187$, * $p <.05$ ** $p <.01$ *** $p <.001$

통계 변수: 나이=1 (1: 25세 미만, 2: 25-30, 3:31-35, 4:36-40, 5:41-45, 6:46-50, 6:51-55, 7: 56-60, 8: 60세 이상), 근무 기간(상사)=2 (1: 1년 미만, 2: 1-2년, 3: 2-3년, 4: 3-5년, 5: 5-7년, 6: 7-10년, 7:10년 이상), 근무 기간(현 역할)=3 (1: 1년 미만, 2: 1-3년, 3: 3-5년, 4: 5-10년, 5: 10년 이상), 근무 기간(회사)=4 (1: 1년 미만, 2: 3-5년, 3: 5-10년, 4: 10-15년, 5: 15-20년, 6: 20-25년, 7:25-30년, 8: 30년 이상)

독립 변수: 코칭=5

종속 변수: 개인학습=6 조직몰입=7 이직의도=8

<표 4> 회귀분석결과: 코칭이 개인학습에 미치는 영향

		비표준화 계수	표준오차	표준화계수	t	p
		B	SE B	B		
독립 변수	코칭	.544	.053	.580	10.196	.000***
통제 변수	나이	-.076	.031	-.154	-2.413	.017*
	근무 기간(상사)	.198	.041	.304	4.835	.000***
	근무 기간(현 역할)	-.161	.055	-.213	-2.926	.004**
	근무 기간(회사)	.025	.036	.049	.696	.487
R^2					.426	
수정된 R^2					.410	
F					26.884***	

주: *p <.05 **p<.01 ***p<.001

조직에서 리더의 코칭 행동이 구성원의 조직몰입에 미치는 영향을 살펴보기 위해, 리더의 코칭 행동과 구성원의 조직몰입, 그리고 통제 변수인 나이, 근무 기간(상사), 근무 기간(현 역할), 근무 기간(회사)과의 다중회귀분석을 실시하였다. 그 결과, <표 5>에서 처럼, 코칭은 구성원의 조직몰입에 유의미한 영향을 보였다($t=7.817$, $p<.001$). 통제 변수의 경우 조직몰입에는 유의미한 영향을 미치지 않았다. 전체 모형의 총 설명량은 25%이며, 모형의 F값($F(5,181)=13.386$)이 $p<.001$ 수준에서 유의미한 것으로 나타나 회귀모형의 적합성이 검증되었다. 따라서 두 번째 가설, “코칭은 구성원의 조직몰입에 정(+)적인 영향을 미칠 것이다”는 지지되었다.

<표 5> 회귀분석결과: 코칭이 조직몰입에 미치는 영향

		비표준화 계수	표준오차	표준화계수	t	p
		B	SE B	B		
독립 변수	코칭	.328	.042	.501	7.817	.000***
통제 변수	나이	.021	.025	.060	.829	.408
	근무 기간(상사)	.005	.032	.011	.152	.879
	근무 기간(현 역할)	.070	.043	.132	1.610	.109
	근무 기간(회사)	-.008	.028	-.023	-.291	.771
R^2					.270	
수정된 R^2					.250	
F					13.386***	

주: *p <.05 **p<.01 ***p<.001

조직에서 리더의 코칭 행동이 구성원의 이직의도에 미치는 영향을 살펴보기 위한 다중 회귀분석을 실시한 결과, <표 6>에서처럼, 코칭은 구성원의 이직의도에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다($t=-7.373$, $p<.001$). 즉, 리더가 코칭 행동을 많이 보일수록 구성원의 이직의도는 감소하는 것으로 나타났다. 통제 변수 중, 나이만이 이직의도에 영향을 끼치는 변인으로 밝혀졌다($t=-2.086$, $p<.05$). 특히 나이가 어릴수록 더 높은 이직의도를 가지고 있는 것으로 나타났다. 전체 모형의 총 설명량은 24%이며, 모형의 F값 ($F(5,181)=12.509$)이 $p<.001$ 수준에서 유의미한 것으로 나타나 회귀모형의 적합성이 검증되었다. 이 다중회귀분석 결과, 세 번째 가설, “코칭은 직원의 이직의도에 부(-)적인 영향을 미칠 것이다”도 지지되었다.

<표 6> 회귀분석결과: 코칭과 이직의도와의 관계

		비표준화 계수	표준오차	표준화계수	t	p
		B	SE B	B		
독립 변수	코칭	-.514	.070	-.477	-7.373	.000***
통제 변수	나이	-.086	.041	-.152	-2.086	.038*
	근무 기간(상사)	-.022	.054	-.030	-.418	.677
	근무 기간(현 역할)	-.018	.072	-.021	-.252	.801
	근무 기간(회사)	.029	.046	.050	.632	.528
R^2		.257				
수정된 R^2		.236				
F		12.509***				

주: * $p <.05$ ** $p <.01$ *** $p <.001$

V. 결론 및 제언

본 연구는 조직 내 리더의 코칭 행동이 구성원의 태도와 행동, 보다 구체적으로 구성원들의 학습, 조직몰입, 이직의도에 어떤 영향을 미치는지를 파악하기 위해 실증분석을 실시했다. 이를 위해 글로벌 IT 기업을 중심으로 설문조사를 하였고 다중회귀분석을 통해 가설을 검증하였다. 그 결과, 코칭은 본 연구의 세 가지 종속 변수인 구성원의 학습, 조

직몰입, 이직의도 모두에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 먼저, 구성원의 학습의 경우, 상사의 코칭 행동이 부하 직원의 학습에 정(+)적인 영향을 미치며, 나이, 근무기간(상사), 근무 기간(현 역할)의 변수를 통제했을 때, 41%의 설명량을 가졌다. 그간 코칭의 직접적인 결과 및 목적을 개인의 학습과 개발 자체라고 주장해왔는데, 이 결과는 조직 내 상사가 어느 정도의 시간을 투자하여 코칭 행동을 나타냈을 때, 부하 직원의 학습과 개발에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 보여준다.

리더의 코칭 행동은 조직몰입에도 정(+)적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그리고 두 변수의 관계에 있어 25%의 설명량을 나타냈다. 그간 많은 선행 연구들은 조직 구성원의 조직몰입 향상에 있어서 리더의 역할을 강조해 왔다(Kidd & Smewing, 2001; Mathieu & Zajac, 1990; Mottaz, 1988). 상사가 자신의 개발을 지지한다고 인식했을 때, 조직구성원들을 조직에 더 몰입하고 집중한다는 것이다(Mottaz, 1988). 하지만, 구체적인 코칭 행동과 연계한 연구는 미비했다. 본 연구 결과는 특히 리더의 코칭 행동들이 구성원의 조직몰입에 영향을 미친다는 것을 밝혔다.

마지막으로, 코칭은 조직 구성원들의 이직의도와 부(-)적인 방향으로 유의미한 영향을 보였다. 또, 나이 변수를 통제한 후의 설명량은 24%였다. Cotton & Tuttle(1986)의 메타분석에서 이직과 상사의 슈퍼비전에 대한 만족도는 매우 높은 상관관계를 보였다. 또한 다른 선행 연구에서도 상사의 지지와 같은 리더의 역할이 구성원들의 이직의도에 큰 영향을 미친다는 것을 보여주었다(예: Greenhaus et al., 1990; Bakker et al., 2003). 본 연구는, 보다 구체적으로, 코칭 행동과 구성원의 이직의도가 관계가 있음을 나타내었다. 즉, 조직 구성원들은 코칭행동을 보이는 상사와의 관계에서 만족감을 느끼고 그 조직에 머물고 싶어 한다는 것을 유추해 볼 수 있다.

본 연구가 이론적, 실무적 측면에서 제공하는 논의와 시사점은 다음과 같다. 많은 선행 연구들은 코칭의 잠재적 영향에 대해 제안해 왔지만(예: Evered & Selman, 1989; Orth et al., 1987; Stowell, 1988; Zemke, 1996), 실증적인 검증은 여전히 부족했다. 본 연구는 리더의 코칭이 구성원의 태도와 행동에 영향을 미치는 것을 보여주었으며, 이를 통해 조직 내 구성원의 개발과 헌신을 위해 리더의 역할이 중요하다는 것을 실증적으로 검증했다. 아울러 본 연구의 결과는, 현장에서 조직의 리더십 전략으로서 코칭을 활용할 수 있다는 근거를 제공한다. 이제까지 개인 발전과 조직몰입 등의 태도와 행동에 코칭이 영향을 끼칠 것이라는 믿음에서 코칭이 지지되어 왔으나, 실증적 검증이 부족하여 코칭에 대한 의구심도 종종 보고되었다(Kelly, 1985; Zemke, 1996). 이러한 코칭에

대한 조직의 이해 부족과 그 결과에 대한 의구심이 코칭의 활용을 저해해 왔던 것이다. 이런 점에서, 본 연구의 실증적 검증 결과는 조직이 리더십 전략으로서 코칭을 활용하여, 조직 구성원의 학습과 조직몰입을 높이고, 이직 의사를 감소시킬 수 있도록 그 근거를 제시하고 있다.

본 연구를 바탕으로 향후 제안점들은 다음과 같다. 첫째, 본 연구는 리더의 코칭 행동에 대한 부하 직원에 대한 인식을 조사하였다. 이 방법은 상사가 자신의 코칭 행동을 평가하는 것보다는 더 바람직한 방법으로, Peterson & Little(2005)과 Wenzel(2000)이 제안한 방법이기도 하다. 부하 직원들의 학습 및 몰입의 관계를 조사함에 있어서, 상사에 대한 부하 직원들의 인식이 더 의미가 있을 것이다. 그러나 실제로 리더의 코칭 행동을 보다 객관적으로 측정하는 방법은 아니다. 앞으로 리더의 코칭행동측정에 있어서, 제3의 평가자를 사용하는 등 보다 객관적인 방법을 사용하여 인식 보고에서 오는 단점을 보완할 수 있을 것이다. 둘째, 본 연구는 표본 선정에 있어서 한계가 있다. 비록 무작위 추출(random sampling)을 통해 다양한 업무 분야에서 표집하였지만, 한 기업을 대상으로 하였고, 온라인 설문을 통해 자발적 응답자만을 참여시킨 점에서 일반화에 한계가 있다. 앞으로 다양한 분야의 다양한 기업으로 그 대상을 넓혀서 연구 결과를 더욱 일반화할 수 있을 것이다. 또한, 본 연구의 종속 변수들안에서의 관련성도 살펴볼 수 있겠다. 특히 조직몰입과 이직의도와 같은 조직행동에 관련된 변수의 경우, 코칭과의 관계를 살펴봄에 있어 가능한 매개변수를 찾아내고 검증하여 보다 심도 있게 코칭의 영향력을 알아낼 수 있을 것이다. 아울러, 본 연구의 대상이 미국에 본사를 두고 있는 기업이었기 때문에, 한국의 기업에서 코칭의 영향을 살펴보는 것이 필요할 것이다. 한국적인 상황에서는 코칭이 어떤 역할을 할지, 혹시 문화적인 측면에서 다른 점은 없을지 고려하여 연구하면 다른 나라, 문화를 대상으로 한 연구와 그 결과를 보다 의미 있게 비교할 수 있을 것이다. 마지막으로, 본 연구는 코칭의 잠재적 결과물에 초점을 맞추었다. 앞으로는 효과적인 코칭을 가능케 하는 다른 요소들, 예를 들어, 코칭 프로세스, 조직 지원 관련 변인들을 연구하여 리더십 전략으로서의 코칭을 보다 더 효과적으로 활용할 수 있도록 돕는 연구가 필요할 것이다.

참 고 문 헌

- 김정식·서문교(2008). 「리더의 코칭행위가 조직구성원들의 인지적 유연성과 성과에 미치는 영향」, 『인적자원관리 연구』, 제15권 3호, 31~48쪽, 한국인적자원관리학회.
- 이선희(2009). 「리더십 코칭 연구의 현재와 향후 연구방향」. 『사회과학연구』, 제20권 1호, 115~142쪽, 충남대학교 사회과학연구소.
- 이수호·한태영(2008). 「성과관리 코칭과 피드백 환경이 인사평가 공정성에 미치는 영향」. 『한국심리학회지: 산업 및 조직』, 제21권 1호, 59~81쪽, 한국산업 및 조직심리학회.
- 홍의숙·윤현덕(2009). 「중소기업 리더 코칭이 직무관련 태도에 미치는 영향에 관한 연구」. 『국제·경영연구』, 제16권 2호, 259~275쪽, 한국기업경영학회.
- Allen, N. J. & Meyer J. P.(1990). "Organizational Socialization Tactics: A longitudinal Analysis of Links to Newcomers' Commitment and Role Orientation", *Academy of Management Journal*, Vol.33 pp. 847~858.
- Anderson, S. D.(1973). "Planning for Career Growth", *Personnel Journal*, Vol.53 No.5, pp. 357~362.
- Arnold, J. J., Arad, S., Rhoades, J. A. & Drasgow, F.(2000). "The Empowering Leadership Questionnaire: The Construction and Validation of a New Scale for Measuring Leader Behaviors", *Journal of Organizational Behavior*, Vol.21, pp. 249~269.
- Bakker, A. B., Demerouti, E. & Schaufeli, W. B.(2003). "Dual Processes at Work in a Call Centre: An Application of the Job Demands-Resource Model", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol.12 No.4, pp. 393~417.
- Beattie, R. S.(2002). "Line Managers as Facilitators of Learning: Empirical Evidence from the Voluntary Sector", *Proceedings of Human Resource Development Research and Practice Across Europe Conference*, Edinburgh, Scotland: Napier University.

- Bedeian, A., Kemery, E. & Pizzolatto, A.(1991). "Career Commitment and Expected Utility of Present Job as Predictors of Turnover Intentions and Turnover Behavior", *Journal of Vocational Behavior*, Vol.39 No.3, pp. 331~343.
- Bielous, G. A.(1994). "Effective Coaching: Improving Marginal Performers", *Supervision*, Vol.55, pp. 3~5.
- Bluedorn, A. D.(1982). "A Unified Model of Turnover from Organizations", *Human Relations*, Vol.35, pp. 135~153.
- Bono, J. E., Purvanova, R. K., Towler, A. J. & Perterson, D. B.(2009). "A Survey of Executive Coaching Practices", *Personnel Psychology*, Vol.62, pp. 361~404.
- Buhler, P.(1994). "Motivating the Employee of the 90s", *Supervision*, Vol.55 No.7, pp. 8~10.
- Burdett, J. O.(1998). "Forty Things Every Manager Should Know about Coaching", *Journal of Management Development*, Vol.17 No.2, pp. 142~152.
- Cotton, J. L. & Tuttle, J. M.(1986). "Employee Turnover: A Meta-Analysis and Review with Implications for Research", *The Academy of Management Review*, Vol.11 No.1, pp. 55~70.
- Cook, J. & Wall, T. D.(1980). "New Work Attitude Measures of Trust, Organizational Commitment and Personal Need for Non-Fulfillment", *Journal of Organizational & Occupational Psychology*, Vol.53, pp. 39~52.
- Crampton, S. M., Hodge, J. W. & Motwani, J. G.(1994). "Diversity and Career Development Issues in the 90s", *Supervision*, Vol.55 No.6, pp. 6~9.
- Cron, W. L., Dubinsky, A. J. & Michaels, R. E.(1988). "The Influence of Career Statges on Components of Salesperson Motivation", *Journal of Marketing*, Vol.52 No.1, pp. 78~92.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchinson, S. & Sowa, D.(1986). "Perceived Organizational Support", *Journal of Applied Psychology*, Vol.71, pp. 500~507.
- Ellinger, A. D.(2003). "Antecedents and Consequences of Coaching Behavior", *Performance Improvement Quarterly*, Vol.16 No.1, pp. 5~28.
- 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*, Vol.14 No.4, pp. 435~458.
- Ellinger, A. M.(1997). “*Managers as Facilitators of Learning in Learning Organizations*”, Unpublished doctoral dissertation, University of Georgia.
- Evered, R. D. & Selman, J. C.(1989). “Coaching and the Art of Management”, *Organizational Dynamics*, Vol.18, pp. 16~32.
- Fenton-O’Creevy, M. P., Winfrow, P., Lydka, H. & Morris, T.(1997). “Company Prospects and Employee Commitment: An Analysis of the Dimensionality of BOCS and the Influences of External Events on Those Dimensions”, *British Journal of Industrial Relations*, Vol.35 No.4, pp. 593~608.
- Fournies, F. F.(1987). *Coaching for Improved Work Performance*, New York: Liberty Hall Press.
- Gilley, J. W.(2000). “Manager as Learning Champion”, *Performance Improvement Quarterly*, Vol.13, pp. 106~121.
- Good, D. J.(1993). “Coaching Practices in the Business-to-Business Environment”, *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol.8 No.2, pp. 53~60.
- Graham, S., Wedman, J. F. & Garvin-Kester, B.(1993). “Manager Coaching Skills: Development and Application”, *Performance Improvement Quarterly*, Vol.6 No.1, pp. 2~13.
- _____.(1994). “Manager Coaching Skills: What Makes a Good Coach?”, *Performance Improvement Quarterly*, Vol.7 No.2, 81~94.
- Greenhaus, J. H., Parasuraman, S. & Wormley, W. M.(1990). “Effects of Race on Organizational Experience, Job Performance Expectations and Career Outcomes”, *Academy of Management Journal*, Vol.33 No.1, pp. 64~96.
- Guest, D. & Peccei, R.(1993). “The Impact of Employee Involvement on Organizational Commitment and ‘Them and Us’ Attitudes”, *Industrial Relations Journal*, Vol.24 No.3, pp. 191~201.
- Hair, J. F. Jr., Anderson, R. E., Tatham, R. L. & Black, W. C.(1995). *Multivariate Data Analysis*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

- Hankins, C. & Kleiner, B. H.(1995). "New Developments in Supervisor Training", *Industrial and Commercial Training*, Vol.27, pp. 26~32.
- Hargrove, R.(1995). *Masterful coaching*, San Francisco: Pfeiffer.
- Kelly, P. J.(1985). "Coach the Coach", *Training and Development Journal*, Vol.39 No.11, pp. 54~55.
- Kidd, J. M. & Smewing, C.(2001). "The Role of the Supervisor in Career and Organizational Commitment", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol.10 No.1, pp. 25~40.
- Kilburg, R. R.(1996). "Toward a Conceptual Understanding and Definition of Executive Coaching", *Consulting Psychology Journal*, Vol.48 No.2, pp. 134~144.
- Kram, K. E.(1988). *Mentoring at Work*, Lanham, MD: University of Press of America.
- _____.(1996). "A Relational Approach to Career Development", in Hall, D. & Associates(eds.), *The Career is Dead~Long Live the Career*, San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Landau, J. & Hammer, T. H.(1986). "Clerical Employees' Perceptions of Interorganizational Career Opportunities", *Academy of Management Journal*, Vol.29 No.2, pp. 385~404.
- Lankau, M. J. & Scandura, T. A.(2002). "An Investigation of Personal Learning in Mentoring Relationships: Content, Antecedents, and Consequences", *Academy of Management Journal*, Vol.45 No.4, pp. 779~790.
- Larsen, H. H.(1997). "Do High-Flyer Programmes Facilitate Organizational Learning?", *Journal of Managerial Psychology*, Vol.12, pp. 48~59.
- Lee, C. H. & Bruvold, N. T.(2003). "Creating Value for Employees: Investment in Employee Development", *International Journal of Human Resource Management*, Vol.14 No.6, pp. 981~1000.
- Leibowitz, Z. B., Kaye, B. & Farren, C.(1986). "Overcoming Management Resistance to Career Development Programs", *Training and Development Journal*, Vol.40, pp. 77~81.
- Leibowitz, Z. B. & Schlossberg, N.(1981). "Training Managers for Their Role in a Career Development System", *Training and Development Journal*, pp. 72~79.

- Lowman, R. L.(2005). "Executive Coaching: The Road to Dodoville Needs Paving with More than Good Assumptions", *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, Vol.57, pp. 90~96.
- Mathews, B. P. & Shepherd, J. L.(2002). "Dimensionality of Cook and Wall's(1980) British Organizational Commitment Scale Revisited", *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, Vol.75 No.3, pp. 369~375.
- Mathieu, J. E. & Zajac, D.(1990). "A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates and Consequences of Organizational Commitment", *Psychology Bulletin*, Vol.108, pp. 171~194.
- McGill, M. E. & Slocum, J. W. J.(1998). "A Little Leadership Please?", *Organizational Dynamics*, Vol.26 No.3, pp. 39~49.
- McLean, G. N. & Kuo, M.(2000). "Coaching in Organizations: Self-Assessment of Competence", *Proceedings of the Academy of Human Resource Development Conference*, Raleigh-Durham, NC: Academy of Human Resource Development.
- McLean, G. N., Yang, B., Kuo, C., Tolber, A. & Larkin, C.(2005). "Development and Initial Validation of an Instrument Measuring Coaching Skill", *Human Resource Development Quarterly*, Vol.16 No.2, pp. 157~178.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J.(1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research and Application*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Mottaz, C. J.(1988). "Determinants of Organizational Commitment", *Human Relations*, Vol.41, pp. 467~482.
- Mowday, R., Steers, R. & Porter, L.(1982). *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*, New York: Academic Press.
- Onyemah, V.(2009). "The Effects of Coaching on Salespeople's Attitudes and Behaviors", *European Journal of Marketing*, Vol.43 No.7/8, pp. 938~960.
- Orth, C. D., Wilkinson, H. E. & Benfari, R. C.(1987). "The Manager's Role as Coach and Mentor", *Organizational Dynamics*, pp. 66~74.
- Peterson, D. B.(1996). "Executive Coaching at Work: The Art of One-on-One Change", *Consulting Psychology*, Vol.48 No.2, pp. 78~86.

- Peterson, D. B. & Hicks, M. D.(1996). *Leader as Coach: Strategies for Coaching and Developing Others*, Personnel Decisions International. Minneapolis: MN.
- Peterson, D. B. & Little, B.(2005). "Invited Reaction: Development and Initial Validation of an Instrument Measuring Managerial Coaching Skill", *Human Resource Development Quarterly*, Vol.16 No.2, pp. 179~184.
- Popper, M. & Lipshitz, R.(1992). "Coaching on Leadership", *Leadership and Organization Development Journal*, Vol.13 No.7, pp. 15~18.
- Shore, L. M. & Bloom, A. J.(1986). "Developing Employees through Coaching and Career Management", *Personnel*, Vol.63 No.8, pp. 34~41.
- Stowell, S. J.(1988). "Coaching: A Commitment to Leadership", *Training and Development Journal*, pp. 34~38.
- Talarico, M.(2002). *Manager as Coach in a Pharmacy Benefit Management Organization: A Critical Incidents Analysis*. Unpublished doctoral dissertation, University of Minnesota.
- Tyson, L. & Birnbrauer, H.(1983). "Coaching: A Tool for Success", *Training and Development Journal*, Vol.37, pp. 30~34.
- Wenzel, L. H.(2000). *Understanding Managerial Coaching: The Role of Manager Attributes and Skills in Effective Coaching*. Unpublished doctoral dissertation, Colorado State University.
- Yarnall, J.(1998). "Line Managers as Career Developers: Rhetoric or Reality?", *Personnel Review*, Vol.27 No.5, pp. 378~395.
- Zemke, R.(1996). "The Corporate Coach.", *Training*, pp. 24~28.

abstract

An Examination of the Impact of Managerial Coaching Behaviors
on Employees' Learning, Organizational Commitment,
and Turnover Intentions

Park, Sohee

Managerial coaching has been popularized as a way of motivating, developing and retaining employees in organizations. Yet, there has been lack of empirical studies to examine the linkage between managerial coaching and its potential impact on employees. This study investigated the relationships among managerial coaching and employees' personal learning, organizational commitment, and turnover intentions. The research results demonstrated that managers' utilization of managerial coaching skills was significantly related to employees' learning, organizational commitment, and turnover intentions.

Keyword: Managerial coaching, Employee development, Personal learning,
Organizational commitment, Turnover intentions