

연구논문

중간관리자 코칭스킬 척도의 확인적 요인분석 및 공인타당도*

박 근 수**

- I. 연구의 필요성과 목적
- II. 이론적 배경
- III. 연구방법
- IV. 연구결과
- V. 논의 및 결론

〈요약〉

이 연구는 중간관리자 코칭스킬 척도의 확인적 요인분석 및 공인타당도 검증을 통해 중간관리자 코칭스킬 척도가 유용한 측정도구로서 조직의 중간관리자를 대상으로 현장에서 사용할 수 있음을 확인하는 데 그 목적이 있다.

이를 검증하기 위하여 중간관리자 코칭스킬 척도의 탐색적 요인분석 결과를 근거로 확인적 요인분석을 한 결과, 중간관리자 코칭스킬 4개의 구성요인과 그 하위문항 간의 관계는 통계적으로 타당함이 검증되었다. 또한 확인적 요인분석결과를 근거로 공인타당도를 검증한 결과, 이 연구에서 개발한 중간관리자 코칭스킬 척도는 구인을 제대로 측정하는 타당한 척도임을 입증하였다. 마지막으로 이 연구결과를 토대로 본 연구의 시사점과 앞으로의 연구과제에 대해 논의하였다.

[주제어: 중간관리자, 코칭스킬, 확인적 요인분석, 공인타당도, 자기효능감]

I. 연구의 필요성과 목적

조직 내에서 코칭(Coaching)이 효과를 내려면 반드시 성과나 측정 또는 평가지표와 연결되어 있어야 한다고 주장하였다(최윤미 외, 2009). 이는 공공부문에서도 공무원 조직에 적합한 코칭 스킬 측정도구와 그 구성요인에 대한 타당화 연구가

* 이 논문은 “중간관리자 코칭스킬 측정도구 개발 및 타당화” 박사학위논문(2012)을 발췌하여 요약함.

**아주대학교 교육학 박사, 안산시청 소셜미디어계장(pgs007@iansan.net)

필요함을 시사한다. 이에 대한 연구가 필요함에도 관공서에서 코칭을 제대로 도입, 활용하지 못하는 이유는 코칭에 대한 인식부족과 코칭스킬에 대한 측정도구가 없었기 때문이다. 코칭은 기업체 뿐만아니라 공무원 조직에서도 확산되고 있다. 공무원 조직에서는 코칭스킬 향상 프로그램, 코칭리더십 프로그램 등과 같은 코칭 훈련이 이루어지고 있으나 그 효과에 대한 보고나 분석이 이루어지지 않고 있다. 그 이유 중의 하나가 교육만족도 위주의 단순 체크리스트 정도만 있어(이용학, 2011) 학술적으로 검증 받은 신뢰롭고 타당한 측정도구는 없기 때문이다. 관공서, 기업체 등에 실효성 있게 적용할 수 있는 대안을 제시하는 학문적 발전은 이에 미치지 못하고 있다는 한계를 지적하고 있다(Grant, 2009; 이선희, 2009). 이런 맥락에서 공공부문중 중간관리자 코칭스킬 척도 개발이 요구되고 있다.

중간관리자 코칭은 중간관리자 자신이 코칭을 받는 것이며, 부하직원을 코칭하는 것을 모두 포함한다(Sheppard et al, 2006). 중간관리자 직무역량을 강화하기 위해서는 코칭이 필요하고 중요하다. 중간관리자 코칭이 중요한 이유(지경이, 2011; 한허정, 2006; Berardi, 2012; Ladyshevsky, 2010)는 첫째, 리더처럼 행동하는 중간관리자를 육성하여 조직의 목표를 달성할 수 있다. 둘째, 중간관리자와 부하직원과의 관계를 향상시킬 수 있다. 셋째, 부하직원의 잠재능력과 역량을 발휘하여 성장시킬 수 있다. 넷째, 중간관리자와 종업원 모두가 유연하게 일을 할 수 있기 때문이다. 이런 인식하에 기업, 공공기관 등에서는 중간관리자로서의 코치 역할(Orth et al., 1987; Hargrove, 2003)과 코칭 능력 함양을 위한 교육투자는 매년 증가하고 있으나(한국HRD협회, 2006) 중간관리자가 어떤 코칭스킬로 코치를 해야 하는지에 대한 연구는 규범적 연구만 일부 있을 뿐(Ellinger et al., 2003, McLean et al., 2005) 중간관리자 코칭스킬 측정도구 연구는 없다.

이 연구에서는 일반적으로 많이 사용되고 있고 공인타당도가 검증된 자기효능감을 통해 중간관리자 코칭스킬 척도의 공인타당도를 검증하여 중간관리자 코칭스킬 척도가 유용한 측정도구로 조직의 중간관리자를 대상으로 현장에서 사용할 수 있음을 확인하는데 목적이 있다. 이 연구목적을 달성하기 위한 연구문제는 중간관리자 코칭스킬 척도의 확인적 요인분석 및 공인타당도는 어떠한가? 이다.

II. 이론적 배경

1. 중간관리자

일반적으로 조직의 관리자는 최고관리자층, 중간관리층, 하위관리층으로 이루어져 있다(김용현, 2007; 박미정, 2007; 박영진, 2011; 최항순, 2007). 중간관리자는 조직에서 최고경영층과 실무자층과의 사이에서 일하는 사람을 의미한다.

최고관리자층은 조직 구조상 최상위층으로 조직의 비전, 미션, 목표기획과 같은 최종 의사결정과 그 결과에 대한 책임과 권한을 가진 계층이다. Gulick은 최고관리자층의 기능으로 기획, 조직화, 인사, 지휘, 조정, 보고, 예산 등 일곱 가지가 있다고 하였다(박미정, 2007; 최항순, 2007). 이들은 주로 CEO, 회장, 사장, 이사장, 이사 등으로 명명한다.

중간관리층은 조직 구조상 중간층으로 각 부문, 영역, 분야의 관리와 책임을 지고 집행을 감독하고 통제하는 계층이다. 이 계층은 최고관리층이 정한 업무의 기본방침을 좀 더 구체화하여 집행하며 계층제의 중간위치에서 조직 전체의 팀워크를 유지하는 역할을 한다고 하였다(박미정, 2007; 최항순, 2007). 이들은 부장, 국장, 차장, 과장, 계장, 팀장, 대리 등으로 명명한다. 이들은 최고관리층에서 결정한 비전, 미션, 방침 등에 따라 각각 맡은 부문, 영역, 분야에서 구체적으로 목표를 정하고 실천하고 조직의 성과를 달성하도록 감독하는 관리자이다.

하위관리층은 조직 구조상 최하위 계층으로 현장에서 구체적으로 과제를 수행하는 이행계층이다. 이들은 현장 감독, 반장, 조장 등으로 명명한다.

이를 요약하면 최고관리자는 명확한 비전과 방향을 제시한다. 중간관리자는 목표를 달성하는 데 장애가 되는 요소를 제거하고 실무자가 목표를 달성할 수 있도록 가능성을 열어주고 자원과 정보를 지원하고 지지해 준다. 일선 실무자는 목표달성을 위한 원인과 문제를 찾고 아이디어를 공유하고 개선하고 실천한다.

최고관리자와 일선 실무자 사이에 있는 중간관리자의 개념은 부서의 장 또는 선임으로서 두 계층 간의 의사소통을 원활하게 하여 조직 전체의 결속력을 강화하며 실제 현장에서의 풍부한 경험을 바탕으로 한 가치관과 기술을 공유한다. 이들은 일선 실무자에게 새로운 정보를 제공하고 이론과 실천의 미숙한 부분을 보

완해 줌으로써 일선 실무자의 업무적 기술을 향상해주는 동시에 선임 전문가로서 모델이 되어 조직의 일반적인 행정이나 관리업무를 책임지고 있다(김용현, 2007).

이런 관리업무를 책임지고 있는 중간관리자의 직무와 기능을 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 중간관리자의 직무는 부하직원의 활동을 설득하고, 다른 사람과 협상하고 조정하는 능력을 요구하는 스킬을 필요로 한다. 이들은 조직의 구조상 전략적 비전과 운영의 핵 사이에 있는 직위를 가진 조직의 구성원들이다(Mintzberg, 1979). 여기서 운영의 핵이란 조직 전체를 이끄는 조직 운영의 최종 책임과 권한이 있는 리더와 리더십이다.

둘째, 중간관리자의 기능은 계획을 작성하고 작업을 지도하는 역할, 업무의 기준을 설정하고 집행하는 역할, 작업환경을 준비하는 역할, 현장 작업자를 감독하는 역할, 작업을 조정하는 역할, 동기부여 역할, 그리고 작업을 개선하는 역할 등을 수행하는 반면 상층부에 의해 정책이 명확하게 제시되어 있지 않거나 정책이 급속하게 변화하고 있는 때에 중간관리자는 정책결정에도 중대한 영향을 미치는 기능을 수행한다(최향순, 2007).

셋째, 중간관리자는 3가지 책임이 있다. 리더로서 목표달성을 위하여 통솔하고 지휘하는 책임, 부하로서 최고관리자를 보좌하는 책임, 직원과의 원만한 신뢰관계를 유지하는 책임이다(Uyterhoeven, 1989).

이는 중간관리자가 최고관리층과 일선 실무층 사이에서 일상적인 직무를 수행할 뿐만 아니라, 때로는 최고관리층의 정책결정에 영향을 미치는 필요역할을 하므로 조직 구조상 중간관리자는 중요하고 유용하다(박영진, 2011)고 할 수 있다.

따라서 이 연구에서의 공무원 중간관리자는 조직의 최고경영층과 일선 실무층 사이에서 의사소통과 신뢰를 바탕으로 조직의 목표나 부하직원의 역량과 학습능력 향상을 돕고 지원해 주는 책임과 권한을 가진 중간층 관리자로 정의한다.

2. 코칭스킬

코칭스킬의 개념은 연구자마다 다양하다. 이희경(2005)은 코칭스킬이란 효과적인 코칭을 위하여 사용하는 구체적인 행동기술로 코칭 과정에서 코치가 어떤 태도로

어떻게 듣고 말할 것인가 하는 기법이라고 행동 관점에서 주장하였다. 반면 Ellinger 외(2003)는 코칭스킬이란 부하직원의 직무몰입, 학습을 통한 성과향상을 위한 중요한 기법이라고 성과 관점에서 주장하였다. 이처럼 코칭스킬은 그 자체의 개념, 전략, 방법, 인지, 태도, 행위와 관점까지 넓게 정의되어 사용되었다(Witherspoon & White, 1996). 또한, 코칭스킬의 유형 역시 다양하다. 다양한 코칭스킬과 코칭유형에도 불구하고 코칭스킬은 경청, 질문, 피드백과 같은 프로세스와 목표지향적 구조에 의해 지지받고 있는 것으로 나타났다(Grant, 2006; ICF, 2009). 코칭스킬의 결과는 목표달성, 자아의식, 행복 향상 등 코칭 효과를 얻은 것으로 보고되고 있다(Campbell & Gardner, 2005; Green, Oades, & Grant, 2006; Spence & Grant, 2005).

이런 효과를 얻고 있는 코칭스킬과 관련하여 국내외 학자들의 연구를 살펴보면 다음과 같다. 우선, 국외 선행연구를 보면 McLean 외(2005)는 조직에서의 관리자 코칭스킬 측정도구를 개발하였다. 그들은 코칭스킬의 4개 요인 20개 문항을 만들었다. 4개의 요인은 열린 커뮤니케이션, 팀 차원의 접근, 인간적 배려, 모호함의 수용이다. 이 도구는 조직에서 코칭스킬을 측정하는 타당하고 신뢰성이 있는 도구로 지지받고 있다. 이 코칭스킬은 직원의 성장을 촉진하는 방법으로 사용되고 있다. 그러나 관리자 차원에서의 코칭스킬은 McLean 외(2005)의 4개 구성요인만으로 이루어진다고는 할 수 없다.

외국의 몇몇 연구자(Ellinger, 1997; Ellinger & Bostrom, 1999; Hamlin et al., 2004)는 이전의 연구를 기초로 하여 부하직원의 학습촉진 도구로서 코칭을 정의하였다. 코칭은 직원을 위하여 자원제공, 피드백하기, 목표설정, 시나리오, 역할연극, 질문하기 등의 행위를 포함하고 있다. 또한, 코칭스킬은 부하직원의 발달을 촉진하기 위한 특정한 기법임이 확인되었는데, 이 기법에는 질문하기(Ellinger et al., 2003; Leibowitz et al., 1986), 피드백 하기(Ellinger et al., 2003; Good, 1993; Graham et al., 1994), 격려하기(Evered & Selman, 1989), 직원의 관점 넓히기(Ellinger et al., 2003), 자원 지원(Ellinger et al., 2003) 등을 포함하고 있다.

Ellinger 외(2003)는 코칭스킬을 경청스킬, 분석스킬, 면접스킬, 효과적인 질문기술, 관찰, 피드백 주고받기, 의사소통과 기대사항 설정, 지원하는 환경조성으로 제시하였다. Choi(2005)는 코칭스킬을 관계형성, 경청스킬, 분석스킬, 질문스킬, 관찰스킬, 피드백스킬, 명료한 목표와 기대설정, 지원하는 환경조성으로 제시하였다.

한편, 국내 선행연구를 보면 홍의숙(2009)은 코칭스킬을 포함한 의미의 코칭 관계력을 제시하였다. 코칭관계력은 코치가 리더와의 상호작용에서 보여주는 대인관계스킬, 경청스킬, 질문스킬, 지원스킬 등의 다양한 스킬을 구사하는 능력을 의미한다고 하였다. 조성진(2009)은 두 가지 코칭스킬을 제시하였다. 첫째, 커뮤니케이션 스킬은 경청하기, 질문하기, 피드백하기 등이었다. 둘째, 대인관계스킬은 코치의 자기관리스킬, 직관스킬 등 이었다. 백명(2010)은 코칭스킬을 효과적인 비언어적 행위 사용하기, 적극 경청하기, 효과적으로 정리하기, 효과적으로 요약하기, 행동 관찰하기, 효과적으로 질문하기, 아이디어와 감정표현하기 및 통찰력 자극하기 등 총 8개 요소로 구성하였다.

상기에서 보았듯이 코칭스킬 요소는 연구자에 따라 다양하다는 것을 알 수 있었다. 이들 요소가 외부코치이나 내부코치이나에 따라 그 구성요소가 다를 수 있기 때문에 조직 차원에서 관리자의 코칭스킬을 개발하는 데 적극 투자하여야 한다고 주장하고 있다(Grant, 2007). 하지만 타당하고 신뢰성 있는 코칭스킬 측정 도구는 거의 없어 개발할 것을 제언하고 있다(Lidbetter, 2003; Sharp, 2011).

3. 중간관리자 코칭스킬

공무원을 대상으로한 코칭 관련 선행연구는 코칭이 자기효능감 등에 미치는 영향 연구(조성진, 2009), 코칭리더십의 공공부문 도입에 관한 사례연구(이민호, 2007), 코칭의 평생학습적 의미와 구성요인 탐색(박근수, 김주후, 2011)뿐이다. 코칭과 관련한 공무원 조직에서의 학문적 발전은 거의 황무지나 다름없다. 공무원 중간관리자를 대상으로한 코칭스킬 척도 개발과 관련하여 우선 기존에 개발된 관리자 코칭스킬 측정에 관한 국내외 선행연구를 살펴볼 필요가 있다. 기존 코칭스킬 측정도구를 크게 성과 관점, 관계 관점으로 나뉘볼 수 있다.

성과 관점의 코칭스킬로 Ellinger 외(2003)는 관리자 코칭스킬의 구성요인으로 직원과의 커뮤니케이션, 다른 관점의 확대, 객관적 피드백 제고, 직원들에게 피드백 요청 등 총 8개 문항을 제시하였다. McLean 외(2005)는 관리자 코칭스킬의 구성요인으로 열린 커뮤니케이션, 팀 차원의 접근, 인간적 배려, 모호함의 수용 총 4개 요인 20개 문항을 제시하였다. Heslin 외(2006)는 관리자 코칭스킬의 구성요

인으로 안내, 촉진, 감화 총 3개 요인 10개 문항을 제시하였다. 이후 Park 외(2008)는 관리자 코칭스킬의 구성요인으로 McLean 외(2005)가 만든 4개의 구성요인에 개발 촉진을 추가하여 총 5개 요인 20개 문항을 제시하였다.

관계 관점의 코칭스킬로 Gregory(2010)는 관리자 코칭스킬의 구성요인으로 진정한 관계, 효과적인 의사소통, 편안한 관계, 개발 촉진 총 4개 요인 12개 문항을 제시하였다.

상기와 같이 역량과 성과 관점의 코칭리더십 코칭스킬과 성과와 관계 관점의 관리자 코칭스킬에 대한 연구는 있으나 성인학습 관점의 중간관리자 코칭스킬에 대한 학문적 연구는 없다. 따라서 이 연구의 코칭스킬 개발과 관련한 구성요인 탐색 및 추출의 대상과 범위를 코칭리더십 코칭스킬과 관리자 코칭스킬로 하였다. 이 이유는 중간관리자는 조직 내 관리자이며 그 부서의 리더로서의 역할을 수행하기 때문이다(Lowman, 2005; Uytendaele, 1989).

상기에서 언급한 코칭리더십 코칭스킬 구성요인과 관리자 코칭스킬 구성요인에 대하여 강조한 관점별로 측정도구의 구성요인을 요약하면 표1과 같다.

〈표 1〉 학자들이 개발한 관점별 코칭스킬 관련 구성요인

연구대상 (개발분야)	학자	구성요인
성과 관점의 코칭스킬	조은현(2010)	①존중 ②목표제시와 피드백 ③관점전환 ④믿음
	Ellinger 외(2003)	①학습에서 활용 ② 다른 관점의 확장 ③객관적인 피드백 제공 ④직원들에게 피드백 요청 ⑤필요한 자원과 정보 제공 ⑥직원 스스로 이슈 생각 ⑦직원과 커뮤니케이션 ⑧타인 이해
	McLean 외(2005)	①열린 커뮤니케이션 ②팀 차원의 접근 ③인간적 배려 ④모호 함의 수용
	Heslin 외(2006)	①안내 ②촉진 ③감화
	Park 외(2008)	①열린 커뮤니케이션 ②팀 차원의 접근 ③인간적 배려 ④모호 함의 수용 ⑤개발 촉진
관계 관점의 코칭스킬	Gregory (2010)	①진정한 관계 ②효과적인 의사소통 ③편안한 관계 ④개발 촉 진
역량 관점의 코칭스킬	Stowell (1987)	①방향제시 ②개발 ③수행평가 ④관계

출처 : 학자들이 제시한 관점별 코칭스킬 구성요인을 연구자가 정리함.

코칭리더십 코칭스킬과 관리자 코칭스킬을 활용한 국내 선행연구들을 살펴보면, 나진(2010), 박선영(2009), 신준섭(2010), 우경화(2009), 정태영(2010)은 주로 Stowell (1987)이 제시한 역량 코칭스킬 측정도구를, 백평구(2007)는 Ellinger 외(2003)가 제시한 성과 코칭스킬 측정도구를, 오효성(2009)은 McLean 외(2005)가 제시한 성과 코칭스킬 측정도구를, 이수호(2007), 이수호와 한태영(2008)은 Heslin 외(2006)가 제시한 성과 코칭스킬 측정도구를 번안하고 수정하여 사용하였다. 그 이후에 Park 외(2008)가 제시한 성과 코칭스킬 측정도구와 Gregory (2010)가 제시한 관계 코칭스킬 측정도구를 이용한 후속연구는 현재 발견되지 않았다.

이들 연구자(Ellinger et al., 2003; Heslin et al., 2006; McLean et al., 2005; Park et al., 2008; Stowell, 1987)가 제시한 측정도구는 모든 조직과 조직계층 구분 없이 일괄 적용하기에는 한계가 도출되고 있다. 예를 들면, McLean 외(2005)의 성과 코칭스킬 측정도구를 사용한 오효성(2009)의 연구는 팀 차원의 접근, 인간적 배려, 모호함의 수용은 조직구성원으로서 이해하고 수용하기에는 부적합 요인으로 지적하였다. Heslin 외(2006)가 제시한 성과 코칭스킬 도구를 사용한 이수호(2007)의 연구는 안내, 촉진, 감화 총 3개의 구성요인을 하나의 요인으로 묶었다. Stowell(1987)의 역량 코칭스킬 측정도구를 사용한 신준섭(2010), 정태영(2010), 홍금주와 박재연(2006)의 연구는 방향제시, 개발, 수행평가, 관계 총 4개의 구성요인을 2개의 요인으로 묶었다.

위의 연구자들(나진, 2010; 박선영, 2009; 신준섭, 2010; 우경화, 2009; 정태영, 2010; Benavides, 2008; Ellinger et al., 2003; Ely & Zaccaro, 2010; Gregory, 2010; Heslin et al, 2006; McLean et al., 2005; Park et al., 2008; Stowell, 1987)이 제시한 측정문항은 주로 기업의 임원이나 조직구성원을 대상으로 한 연구에 사용하였다. 이들 연구의 공통점은 코칭을 HRD관점에서 기업, 컨설팅 업체 등 영리 부문의 조직구성원에게 적용하려고 노력하였다는 점이다. 하지만 문제는 Stowell(1987) 등의 연구물을 경영분야의 응용연구로 한국의 조직문화 등을 고려하지 않고 리더, 임원, 관리자, 직원 모두에 적용하고 있다는 데 있다.

4. 코칭스킬과 자기효능감

코칭과 관련한 연구에서 가장 많이 사용하는 변인은 자기효능감이다. 코칭스

킬과 자기효능감과의 관계를 살펴보면, 첫째, 자기효능감은 피코치가 자신이 하는 일에 대해 특정한 행동이나 업무수행을 하는 과정에서 갖는 자신에 대한 긍정적인 기대감이라고 하였다(홍의숙, 2009). 둘째, 자기효능감은 수행 성과를 예측할 수 있는데, 자기효능감이 높은 사람은 자기주도로 행동하여 높은 성과를 낼 수 있다고 하였다(Olivero et al, 1997; Olson et al, 1996). 셋째, 자기효능감은 자신의 업무수행에 필요한 개인의 능력이 어느 정도인지를 알고 있기 때문에 자신의 실제 능력을 의미하는 것이 아니라 어느 정도 사용할 수 있다는 기대하는 고차원의 능력을 의미한다고 하였다(Bandura & Wood, 1989).

이처럼 코칭스킬과 코칭의 결과는 자기효능감에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다(김봉호, 2008; 백명, 2010; 지경이, 2011; 홍의숙, 2009; 최은정, 2005; Baron & Morin, 2010; Grant, 2006; Latham, 2007). 또한, 스스로 목표를 설정하는 사람들은 성공적인 결과를 만들어낼 가능성이 높고 조직에서 목표달성에 대한 격려는 자기효능감과 긍정적인 상관관계가 있다고 하였다(이동우, 2011; 오부연, 2010; Bandura, 2001).

코칭과 자기효능감에 대한 국내 연구(김정식 외, 2011; 홍의숙, 2009)의 결과, 자기효능감은 대인관계스킬, 경청스킬, 질문스킬, 지원스킬에 유의미한 정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 자기효능감은 코치가 코칭스킬을 통해 신뢰관계를 형성하고 경청과 질문을 통해 반추적인 사고를 할 수 있도록 도와주는 역할을 한다고 하였다(이은숙, 2007; 홍의숙, 2009). 국외 연구(Baron & Morin, 2010; Gegner, 1997)의 결과, 코칭과 자기효능감은 매우 높은 상관관계가 있고 코칭스킬이 자기효능감에 유의한 정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 코칭은 부하직원이 자기주도로 직무역량을 발휘할 수 있도록 함으로써 자기효능감을 높일 수 있다고 하였다(Moen & Allgood, 2009; Nielsen & Munir, 2009). 또한, 코칭스킬은 자기효능감을 개발하고 증가시키는데 효과적이라고 하였다(Gordon-Barnes, 2011). 결론적으로 중간관리자가 스스로 직무역량과 조직의 성과 달성에 대한 자기효능감을 갖게 하는 데 있어 코칭스킬이 중요한 역할을 하고 있음을 알 수 있다.

III. 연구방법

1. 연구대상

본 조사의 연구대상은 서울특별시, 인천광역시, 경기도, 경기도인재개발원, 인천광역시인재개발원 등 직위가 있는 6급 이상 공무원으로 코칭교육을 받은 중간관리자 220명을 대상으로 2012년 5월 14일부터 5월 22일까지 조사하였다. 공무원으로 선택한 이유는 공무원을 대상으로한 연구로는 코칭이 자기효능감 등에 미치는 영향 연구(조성진, 2009)와 코칭리더십의 공공부문 도입에 관한 사례연구(이민호, 2007)뿐이었다. 코칭과 관련한 공무원 조직에서의 학문적 발전은 거의 황무지나 다름없고 중간관리자의 자기개발과 조직의 인적자원개발을 위한 코칭이 중요하기 때문이다. 본 설문지는 직접 방문하여 220부를 배포하고 그중 205부(93.1%)를 회수하였다. 회수한 설문지 중 불성실 응답 4부를 제외한 201부를 분석하였다.

2. 검증도구과 설문내용

이 연구의 분석틀, 척도 구성요인 및 문항수, 문항내용은 표2, 표3, 표4, 표5와 같다.

〈표 2〉 연구 분석틀

측정도구	표본 수
중간관리자 코칭스킬 척도 + 자기효능감 척도	중간관리자(6급 이상 공무원) 220명

〈표 3〉 척도 구성요인 및 문항수

척도 구성요인		문항 수
중간관리자 코칭스킬 척도	목표설정	6
	커뮤니케이션	9
	관계형성	6
	자기주도촉진	7
	계	28
자기효능감 척도		8

〈표 4〉 중간관리자 코칭스킬 설문문항 수(N=28)와 설문내용

NO	문항
1	나는 부하직원이 일정한 기간 내에 달성해야 하는 구체적이고 측정가능한 목표와 그 성과 달성을 위한 방향을 제시한다.
2	나는 부하직원이 스스로 목표와 계획을 수립하고 이행하며 피드백하게 한다.
3	나는 부하직원이 말하는 의미를 이해하고 있음을 대화, 몸짓, 표정으로 보여준다.
4	나는 부하직원이 어떤 목표라도 스스로 관리할 수 있다는 자신감을 갖도록 한다.
5	나는 부하직원의 말을 다 들은 후, 그 말의 의미를 확인하지 않은 상태에서 대답한다.
6	나는 부하직원이 스스로 배우면서 주도적으로 일을 처리하도록 한다.
7	나는 부하직원이 목표를 먼저 설정하고 문제의 원인과 해결과제를 명확히 분석하게 한다.
8	나는 부하직원의 감정, 태도를 따뜻하게 받아주고 좋은 관계를 유지하려고 노력한다.
9	나는 부하직원과 의논해 목표와 중,단기 계획 그리고 실행계획에 따라 처리해야 할 일의 우선순위를 정한다.
10	나는 부하직원의 입장에서 이야기를 들어주지 않고 나의 의견을 말한다.
11	나는 부하직원과 상호간 존중과 신뢰를 위해 윤리, 원리, 원칙을 준수한다.
12	나는 부하직원이 스스로 무엇을 배우고 무슨 일을 해야 하는지를 성찰하도록 한다.
13	나는 부하직원의 사기진작을 위한 동기부여에 소극적이다.
14	나는 부하직원이 일 추진과정과 추진성과를 스스로 반추하게 한다.
15	나는 부하직원이 조직의 성과를 달성할 수 있도록 근무환경을 조성한다.
16	나는 부하직원이 스스로 변화하고 주도적으로 변화된 행동을 하도록 독려한다.
17	나는 부하직원이 이야기 하고 있을 때 더 많은 정보를 얻기 위해 다양한 방법으로 추가 질문을 많이 하게 한다.
18	나는 부하직원이 무엇을, 언제, 어떻게, 왜 해야 하는지를 생각하게 한다.
19	나는 부하직원이 목표를 제대로 달성했는지 확인하고 그 수행과정을 구체적으로 피드백한다.
20	나는 부하직원이 업무적인 협조를 요청할 때 그 과제수행을 위해 적극 참여한다.
21	나는 부하직원이 실패나 성공에 대한 피드백을 통해 자기성찰을 하도록 한다.
22	나는 부하직원을 코칭하기 위해 나 자신 스스로 성찰하고 부하직원의 생각과 행동을 자세히 살펴본다.
23	나는 부하직원의 노력과 성과를 긍정적으로 칭찬한다.
24	나는 부하직원과 목표달성을 위한 역할과 책임을 분담하고 목표를 상호 인지하며 협력적으로 행동한다.
25	나는 부하직원의 직무수행과정에 대한 노고를 인정하고 격려한다.
26	나는 부하직원의 잠재능력을 인정하고 인간적으로 배려하는 마음으로 대한다.
27	나는 부하직원이 자율적으로 자신의 역량을 발휘할 수 있도록 돕는다.
28	나는 부하직원이 다양한 경험과 평생학습을 통하여 미래를 준비하게 한다.

〈표 5〉 자기효능감 설문문항 수(N=8)와 설문내용

NO	문항
1	나는 내가 정한 대부분의 목표를 달성할 수 있다.
2	나는 어려운 과제가 주어져도 그것을 해낼 수 있다고 생각한다.
3	대체로 내가 한 일에서 중요한 성과를 얻을 수 있다고 생각한다.
4	나는 내가 하고자 마음먹은 일을 해낼 수 있다고 믿는다.
5	나는 많은 장애물을 효과적으로 극복할 수 있다.
6	나는 많은 어려운 일을 효과적으로 수행할 수 있다는 믿음을 가지고 있다.
7	나는 다른 사람들보다 일을 잘할 수 있다고 생각한다.
8	나는 어려운 상황에서도 맡은 일을 잘 해 낼 수 있다.

본 연구에서 개발한 중간관리자 코칭스킬 측정도구가 구인을 제대로 측정하고 있는지를 알아보기 위해 공인타당도 검증을 하였다. 이 연구에서 공인타당도 검증을 위해 자기효능감을 선택한 근거는 코칭과 관련한 연구에서 가장 많이 사용하는 변인이 자기효능감이기 때문이다(김정식 외, 2011; 백명, 2010; 전정희, 2009; 이은숙, 2007; 홍의숙, 2009; Baron & Morin, 2010; Gegner, 1997; Gordon-Barnes, 2011; Moen & Allgood, 2009; Nielsen & Munir, 2009). 공인타당도 검증 척도는 이 연구의 척도와 동일한 하위요소와 영역을 포함하고 있는 자기효능감 척도로 Hall 외(1993), Sztucinski(2001), Wales(2003)의 설문을 토대로 변안하여 중소기업의 리더, 임원, 중간관리자를 대상으로 조사했던 홍의숙(2009)의 자기효능감 총 8개 문항을 공인타당도 검증 척도로 사용하였다.

3. 자료분석

본 조사는 응답자의 일반적인 현황을 알아보기 위한 기술적 통계분석과 설문 문항의 신뢰도 검증을 위한 Cronbach's α 계수 분석을 하였고, 측정문항의 구인타당도를 검증하기 위한 확인적 요인분석을 하였다. 구조방정식 모형을 이용한 확인적 요인분석은 잠재변인과 측정문항 간의 측정모형의 타당성을 검정하기 위하여 AMOS 17.0 프로그램을 활용하여 분석하였고, 코칭스킬 측정도구의 공인타당도 검증을 위하여 Pearson 적률상관계수를 산출하여 분석하였다.

Ⅳ. 연구결과

1. 기술통계치 분석

확인적 요인분석을 위한 설문조사 결과, 조사 대상자의 인구 통계적인 특성은 표6과 같다.

〈표 6〉 본 조사 조사대상자의 인구 통계적인 특성Ⅱ(N=201)

변인		구분	빈도(명)	백분율(%)	비고
직위		실장, 국장	5	2.5%	
		과장, 동장, 면장	35	17.4%	
		팀장, 계장, 부면장	161	80.1%	
공무원 경력		10년~15년	2	1.0%	평균 24.88년
		16년~20년	30	15.0%	
		21년~25년	108	53.7%	
		26년 이상	61	30.3%	
중간관리자 경력		3년~5년	27	13.4%	평균 10.55년
		6년~10년	114	56.7%	
		11년~15년	29	14.4%	
		16년~20년	14	7.0%	
		21년~25년	15	7.5%	
		26년 이상	2	1.0%	
주된 업무	1순위	기획	47	23.4%	공통 순위 1순위: 관리 2순위: 기획
		관리	125	62.2%	
		개발	23	11.4%	
		평가	6	3.0%	
	2순위	기획	57	28.4%	
		관리	63	31.3%	
		개발	36	17.9%	
		평가	45	22.4%	
학력		고졸	28	13.9%	
		학사(전문대 포함)	149	74.1%	
		석사(재학 및 수료자 포함)	23	11.5%	
		박사(재학 및 수료자 포함)	1	0.5%	
나이		만 40세 이하	2	1.0%	평균 49.60세
		만 41~45세	17	8.4%	
		만 46~50세	108	53.7%	
		만 51~55세	59	29.4%	
		만 56세 이상	15	7.5%	
성별		남자	170	86.6%	
		여자	31	15.4%	

기술통계치 분석결과, 모든 항목의 평균은 3.76~4.20이고 표준편차는 .398~.703

수준이었다. 왜도는 각각 -.337~.448이고 첨도는 각각 -.895~3.326으로 코칭스킬 문항 6을 제외하고는 정상분포를 가정한 추정에 영향을 주지 않는 범위에 있었다(Curran, West, & Finch, 1996). 최종문항의 기술통계치는 표7과 같다.

〈표 7〉 최종문항의 기술통계치Ⅱ (N=201)

번호		평균	표준편차	왜도	첨도
코칭스킬	1	3.76	.675	.041	-.354
	2	3.95	.567	-.177	.654
	3	4.00	.616	.000	-.334
	4	3.92	.681	.004	-.588
	5	4.01	.579	-.156	.599
	6	3.96	.398	-.337	3.326
	7	4.03	.624	-.020	-.401
	8	4.06	.530	.070	.552
	9	3.94	.580	-.153	.467
	10	3.97	.640	-.206	.165
	11	4.20	.557	-.135	.736
	12	3.99	.703	-.066	-.718
	13	3.76	.585	.097	-.432
	14	3.93	.600	.028	-.216
	15	4.04	.582	-.002	-.014
	16	4.00	.686	-.094	-.573
	17	3.93	.579	.002	-.015
	18	3.95	.657	-.049	-.372
	19	3.96	.573	-.004	.076
	20	3.87	.483	-.335	.877
	21	3.88	.613	.071	-.377
	22	3.94	.625	.046	-.427
	23	4.08	.598	-.030	-.214
	24	4.12	.525	.136	.438
	25	3.94	.584	.007	-.057
	26	4.21	.489	.448	.075
	27	4.11	.567	.017	.020
	28	3.97	.692	.039	-.895
자기 효능감	1	4.02	.484	.067	1.332
	2	3.99	.529	-.011	.634
	3	4.03	.489	.074	1.239
	4	3.95	.517	-.073	.756
	5	3.99	.485	-.040	1.337
	6	4.00	.474	-.016	1.534
	7	4.00	.495	-.011	1.160
	8	3.99	.520	-.014	.770

문항 간의 상관관계를 분석한 결과, 코칭스킬 28개 문항 중 상관이 .2 미만인 4개 문항(문항2, 문항6, 문항9, 문항20)을 제외하고 24개 문항은 기준보다 높거나

낮은 문항이 없는 것으로 나타났다. 또한, 자기효능감 8개 문항도 상관이 높거나 낮은 문항이 없는 것으로 나타났다. 즉, 코칭스킬 24개 문항과 자기효능감 8개 문항 총 32개 문항은 유의미한 상관관계가 있는 것으로 나타났다.

2. 신뢰도 검증

신뢰도 검증은 변인들의 문항 내적 일관성 측정을 위하여 Cronbach's α 계수로 검증하였다. 총 32개 문항에 대한 신뢰도 검증결과, 표8과 같이 요인별 Cronbach's α 계수는 .855에서 .893까지 나타났고 전체 Cronbach's α 계수는 .939로 나타났다. 측정도구의 신뢰도는 만족할만한 수준임을 알 수 있다.

〈표 8〉 5개 요인별 신뢰도(Cronbach's α) 검정

요인	문항 수	요인별 Cronbach's α	전체 Cronbach's α
목표설정	5	.855	.939
커뮤니케이션	7	.889	
관계형성	6	.858	
자기주도촉진	6	.893	
자기효능감	8	.897	

3. 코칭스킬 구성요인 확인적 요인분석

구조방정식 모형을 이용한 중간관리자 코칭스킬 구성요인에 대한 확인적 요인분석의 모형 적합도 지수 결과는 표9와 같다.

〈표 9〉 중간관리자 코칭스킬의 모형 적합도

적합지수	수용기준치	측정치
$\chi^2(df, p)$	$>.05$	361.853(df=246, p=0.000)
표준 $\chi^2(=\chi^2/df)$	<3	1.471
GFI	$>.90$	.874
AGFI	$>.90$	.846
CFI	$>.90$	.954
NFI	$>.90$	.870
TLI	$>.90$	.948
RMR	$<.05$	.018
RMSEA	$<.05$	.049

중간관리자 코칭스킬의 모형 적합도를 검증한 결과, χ^2 통계량의 유의확률이 $p=0.000$ 으로 영가설이 기각되어 모형이 부적합한 것으로 나타났다. 그러나 χ^2 값이 통계적으로 유의적인 차이가 있더라도 이는 절대적 기준이 아니라 상대적 기준이므로 여러 가지 적합지수가 기준치에 부합하면 연구모형의 적합도는 수용할 수 있다고 하였다(김계수, 2007; 김석용, 안성수, 2009; 배병렬, 2009). 여러 가지 적합지수를 통한 모형의 적합도를 평가하면, 표준 χ^2 는 .3 이하, GFI .874, AGFI .846, CFI .954, NFI .870, TLI .948로 거의 .90이고, RMR .018, RMSEA .049로서 .05 이하로 나타나 적합도 평가 기준치는 대부분 맞고 있다. 연구모형 적합도는 수용할 수 있는 양호한 모형이라고 할 수 있다. 이러한 기준을 적용할 때 표7에서 나타난 중간관리자 코칭스킬 구성요인의 하위요소들은 연구모형 적합도 기준을 모두 충족한다고 할 수 있다.

마지막으로 모형의 타당성을 평가하기 위해 각 요인의 요인부하량과 표준화 요인부하량을 살펴보았다. 요인부하량은 통계적으로 유의미해야 하며, 표준화 요인부하량은 최소 .5 이상이 되어야 하고 .7 이상이면 바람직하다고 하였다(이학식·임지훈, 2009). 또한, 이론적으로 개념 신뢰도는 .7 이상, 평균분산추출(AVE)은 .5이상이면 측정모형으로 적합하다고 하였다(김계수, 2007). 구조방정식 모형에서 산출된 중간관리자 코칭스킬의 전체 잠재요인 대상 측정변인 확인적 요인분석 결과는 표10과 같다.

〈표 10〉 중간관리자 코칭스킬 측정변인 확인적 요인분석 결과

			표준화 요인부하량	요인 부하량	C.R.	p	SMC	AVE	개념 신뢰도
문항1	〈—	목표설정	.741	1.000			.618	.746	.888
문항4	〈—	목표설정	.749	1.021	10.197	***			
문항7	〈—	목표설정	.709	.884	9.858	***			
문항18	〈—	목표설정	.803	1.055	10.710	***			
문항27	〈—	목표설정	.679	.770	9.211	***			
문항3	〈—	커뮤니케이션	.760	1.000			.421	.761	.891
문항5	〈—	커뮤니케이션	.594	.734	8.397	***			
문항10	〈—	커뮤니케이션	.736	1.005	10.448	***			
문항17	〈—	커뮤니케이션	.772	.955	11.045	***			
문항19	〈—	커뮤니케이션	.745	.912	10.660	***			
문항23	〈—	커뮤니케이션	.769	.983	10.834	***			
문항25	〈—	커뮤니케이션	.699	.872	9.709	***			
문항8	〈—	관계형성	.657	1.000			.600	.774	.906

문항11	<—	관계형성	.682	1.091	8.358	***			
문항13	<—	관계형성	.779	1.310	9.148	***			
문항15	<—	관계형성	.710	1.187	8.549	***			
문항24	<—	관계형성	.738	1.113	8.862	***			
문항26	<—	관계형성	.678	.952	8.482	***			
문항12	<—	자기주도촉진	.777	.858					
문항14	<—	자기주도촉진	.782	1.030	11.679	***			
문항16	<—	자기주도촉진	.821	.813	12.135	***	.694	.768	.896
문항21	<—	자기주도촉진	.725	.847	10.637	***			
문항22	<—	자기주도촉진	.740	.933	10.933	***			
문항28	<—	자기주도촉진	.737	.888	11.021	***			

*** p < .001

표8에서 보듯이 모든 측정변인들의 요인부하량은 .5 이상이기 때문에 개념 타당성은 확보되었다. 잠재변인들을 살펴보면 목표설정에 대한 표준화 요인부하량은 .679에서 .803까지 나타났고, 다중제공상관(SMC)은 .618, 평균분산추출(AVE)은 .746, 개념 신뢰도는 .888로 통계적으로 유의하게 나타났다. 커뮤니케이션에 대한 표준화 요인부하량은 .594에서 .772까지 나타났고, 다중제공상관(SMC)은 .421, 평균분산추출(AVE)은 .761, 개념 신뢰도는 .891로 통계적으로 유의하게 나타났다. 다중제공상관(SMC=R²)이 높다고 좋은 모델이라고 하지 않고 모델의 좋고 나쁨은 적합도를 참조하여 채택하여야 한다고 하였다(노형진, 2008). 이 요인은 다중제공상관이 .421로 나타났으나 코칭스킬의 필수요인이며 적합도 기준을 충족하고 있어 삭제하지 않고 반영하였다. 관계형성에 대한 표준화 요인부하량은 .657서 .779까지 나타났고, 다중제공상관(SMC)은 .600, 평균분산추출(AVE)은 .774, 개념 신뢰도는 .906으로 통계적으로 유의하게 나타났다. 자기주도 촉진에 대한 표준화 요인부하량은 .725에서 .821까지 나타났고, 다중제공상관(SMC)은 .694, 평균분산추출(AVE)은 .768, 개념 신뢰도는 .896으로 통계적으로 유의하게 나타났다. 따라서 확인적 요인분석의 결과에서 나타난 4개의 구성요인은 그대로 수용할 수 있다고 판단된다. 코칭스킬 구성요인 간 상관관계는 표11과 같다.

〈표 11〉 확인적 요인분석 구성요인 간 상관관계

구분	목표설정	커뮤니케이션	관계형성	자기주도 촉진
목표설정	1.000			
커뮤니케이션	.553**	1.000		
관계형성	.690**	.616**	1.000	
자기주도 촉진	.791**	.543**	.758**	1.000

**, $p < .01$.

표11에서 보듯이 코칭스킬 4개의 구성요인 간 상관관계수는 모두 p 값이 .01이하로 통계적으로 매우 유의한 것으로 나타났으나 일부 구성요인 간 상관관계수는 .7 이상으로 상관관계가 높은 것으로 나타났다.

4. 공인타당도 분석

이 척도의 타당성을 검증하기 위하여 기존에 타당성이 보장된 자기효능감 척도와 상관분석을 통해 새로운 측정도구인 중간관리자 코칭스킬 척도의 공인타당도를 검증하였다. 자기효능감을 선택한 이유는 코칭과 자기효능감에 대한 국내 연구(김정식 외, 2011; 홍의숙, 2009)와 국외 연구(Baron & Morin, 2010; Gegner, 1997)의 결과, 자기효능감이 코칭과 코칭스킬에 정적 영향을 미치는 것으로 나타났다기 때문이다. 이 척도의 공인타당성을 확인하기 위해 코칭스킬 4개 구성요인과 자기효능감 요인 간의 상관관계를 분석한 결과는 표12와 같다.

〈표 12〉 코칭스킬 구성요인과 자기효능감 요인 간의 상관관계

구분	자기주도촉진	커뮤니케이션	관계형성	목표설정	자기효능감
자기주도촉진	1.000				
커뮤니케이션	.488**	1.000			
관계형성	.658**	.537**	1.000		
목표설정	.690**	.479**	.582**	1.000	
자기효능감	.525**	.550**	.503**	.517**	1.000

**, $p < .01$.

표12에서 보듯이 잠재변인 간의 상관관계는 .479에서 .690까지 모두 유의한 정

(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 코칭스킬과 자기효능감이 유의한 정(+)의 영향관계에 있다는 것을 알 수 있다. 중간관리자 코칭스킬의 구성요인과 자기효능감 요인 간의 상관관계가 정(+)의 상관관계를 보여 적절한 측정도구라고 할 수 있다.

코칭스킬 척도의 공인타당도를 알아보기 위하여 중간관리자의 자기효능감과의 상관 분석을 하였다. 그 결과, 표13과 같이 두 척도의 전체 간 상관은 .634로 유의미한 정적 상관을 나타냈다. 자기주도촉진과 자기효능감 전체는 .525, 커뮤니케이션과 자기효능감 전체는 .550, 관계형성과 자기효능감 전체는 .503, 목표설정과 자기효능감 전체는 .517로 모두 유의한 정적 상관을 나타냈다.

〈표 13〉 코칭스킬 척도와 자기효능감 척도 간의 상관관계

		자기주도촉진	커뮤니케이션	관계형성	목표설정	전체
자기 효 능 감	문항1	.439**	.458**	.367**	.449**	.521**
	문항2	.395**	.423**	.347**	.383**	.470**
	문항3	.484**	.400**	.444**	.413**	.528**
	문항4	.381**	.457**	.301**	.331**	.447**
	문항5	.408**	.381**	.393**	.421**	.486**
	문항6	.328**	.328**	.393**	.374**	.429**
	문항7	.404**	.484**	.434**	.382**	.513**
	문항8	.360**	.413**	.395**	.401**	.474**
전체		.525**	.550**	.503**	.517**	.634**

**, $p < .01$.

이 연구에서 개발한 중간관리자 코칭스킬 척도는 구인을 제대로 측정하는 타당한 척도임을 공인타당도 검증을 통해 입증하였다.

V. 논의 및 결론

1. 논의

이 연구에서 확인된 구성요인과 하위요소는 기존 측정도구의 구성요인과 의미상 다른 부분이 있는 것으로 나타났다. 각각의 구성요인과 의미가 다르게 나타난 결과

를 보면, Stowell(1987)은 방향제시, 개발, 수행평가, 관계 총 4개의 구성요인을 사용하였다. 이를 번안하여 사용한 신준섭(2010), 정태영(2010), 홍금주와 박재연(2006)은 2개의 요인으로 묶었다. McLean 외(2005)는 열린커뮤니케이션, 팀 차원의 접근, 인간적 배려, 모호함의 수용 총 4개의 구성요인을 사용하였다. 반면 이를 번안하여 사용한 오효성(2009)은 팀 차원의 접근, 인간적 배려, 모호함의 수용 총 3개는 조직구성원으로서 이해하고 수용하기에는 부적합 요인으로 밝혀졌다. Heslin 외(2006)는 안내, 촉진, 감화 총 3개의 구성요인을 사용하였다. 반면 이를 번안하여 사용한 이수호(2007)는 1개의 요인으로 묶었다. 이처럼 외국의 측정도구를 번안하여 사용한 코칭스킬 구성요인이 다르게 나타나는 것은 문화차이, 서양의 개인주의와 아시아의 집단주의의 경향 차이 때문이라고 주장한 박현정(2008)의 연구 결과를 지지한다.

이 연구에서 개발된 도구를 사용할 때 고려해야 할 사항과 해석방법에 대하여 논의하면, 무엇보다도 이 측정도구를 사용하여 중간관리자 코칭스킬을 측정하고자 할 때 구성요인과 그 하위요소에 대한 개념의 이해가 필요하고 측정결과를 해석할 때 인지 행동주의의 다양하고 복합적인 면과 개인과 조직의 특성을 고려하여 해석해야 할 것이다. 그 이유는 첫째, 이 구성개념과 하위요소는 개인과 조직의 특성, 시대적인 변화, 직무환경 등에 따라 의미전환과 의미 재구성이 계속 변화하고 발전할 수 있다고 보기 때문이다. 둘째, 기술통계치 보듯이 베이비붐세대와 그 전후에 들어온 중간관리자는 지적 수준 향상을 위하여 자기주도로 평생학습을 하고 있으며 개인역량 강화를 위한 변화의 과정에 있다는 것을 간과한 데 그 이유가 있다고 할 수 있다.

다음으로 중간관리자 코칭스킬 척도와 자기효능감 척도 간의 공인타당도를 논의하면, 이 연구는 코칭스킬 척도의 공인타당도를 알아보기 위하여 중간관리자의 자기효능감과 상관을 분석하였다. 그 결과, 두 척도의 전체 간 상관은 .634로 유의미한 정적 상관을 나타냈다. 이는 코칭이 자기효능감에 유의미한 정적 영향을 준다는 선행연구(김봉호, 2008; 김정식 외, 2011; 백명, 2010; 이동우, 2011; 전정희, 2009; 조성진, 2009; Bandura, 2001; Gegner, 1997; Moen & Allgood, 2009; Nielsen & Munir, 2009)의 결과와 일치하고, 코칭스킬은 자기효능감에 유의미한 정적 영향을 준다는 선행연구(홍의숙, 2009; Baron & Morin, 2010; Gordon-Barnes, 2011)의 결과와도 일치하는 것으로 이들의 주장을 지지한다. 코칭스킬이 중간관

리자의 자기효능감을 향상시키는 데 있어 중요한 역할을 하고 있음(홍의숙, 2009; Baron & Morin, 2009)을 확인할 수 있었다.

따라서 이 연구에서 개발한 코칭스킬 측정도구는 공인타당도가 있는 척도임이 입증되었다. 하지만 자기효능감 척도와 상관분석을 한 단일 차원의 연구이므로 직무역량, 직무만족, 조직몰입, 직무성과, 직무스트레스, 이직의도 등의 척도와 상관분석을 통한 다차원의 공인타당도 검증을 추가할 필요가 있다.

2. 결론 및 제언

중간관리자 코칭스킬 4개의 구성요인 간의 상관계수는 모두 유의미한 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 목표설정과 커뮤니케이션이 .445로 가장 낮게 나왔고, 목표설정과 자기주도 추진이 .693으로 가장 높게 나타났다. 구성요인 간 상관계수가 .445~.693으로 통계적으로 유의적인 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 이를 바탕으로한 중간관리자 코칭스킬에 대한 확인적 요인분석 결과, 중간관리자 코칭스킬 4개의 구성요인과 그 하위문항들 간의 관계는 이론적으로 타당함이 검증되었다. 또한 공인타당도 검증결과, 이 연구에서 개발한 중간관리자 코칭스킬 척도와 자기효능감 사이의 상관관계는 높게 나타나 공인타당도의 증거가 적절한 수준임을 나타냈다.

결론적으로 확인적 요인분석과 공인타당도 분석을 통해 검증한 결과, 중간관리자를 대상으로 한 코칭스킬 측정도구는 4개의 구성요인과 24개의 측정문항이 타당함이 검증되었다. 이 연구에서 개발한 측정도구는 문항 적절성, 적합도와 난이도 등을 종합하여 문항의 난이도가 높지도 낮지도 않은 중간 정도의 이해수준으로 측정문항을 만들었기 때문에 척도로서 적합하다고 할 수 있다. 이 연구는 확인적 요인분석과 공인타당도를 위한 상관관계 분석을 통해 코칭스킬 척도로서의 타당도를 재차 검증되었다. 이 연구결론이 주는 학문적 의미는 HRD관점에서 보면 리더의 리더십 코칭스킬 구성요인과 중간관리자 코칭스킬 구성요인과 하위요소와는 직무역량 강화를 위한 역할 등에서 의미상 차이가 있음을 밝혔다는데 의의가 있다.

이 연구결과와 논의를 토대로 다음과 같이 후속연구를 제언하고자 한다. 첫째, 이 연구는 코칭을 받는 부하직원의 입장이 아닌 중간관리자 처지에서만 연구

를 수행하였다는 데 한계가 있다. 그러므로 코칭스킬의 개념 및 측정 내용과 관련해서, 직군과 관계없이 공통으로 바라볼 수 있는 부분과 직업별 특성을 고려해야 할 부분에 대한 이론적인 검토가 요구된다. 현재 국내에서 다양한 직군을 대상으로 코칭 프로그램이 개발되어 적용되고 있는 상황과 관련된 것으로 코칭의 확산을 위하여 직군별 코칭내용을 재구성할 필요가 있다. 직업적 특성과 맥락을 고려하여 직류·직렬별과 등급별 코칭에 대한 연구가 요구된다. 또한 이 연구는 공무원 중관관리자만을 대상으로 이루어졌으므로, 조직문화가 다른 점을 고려하여 일반 기업체 중간관리자를 대상으로 코칭스킬 비교 연구도 요구된다.

둘째, 코칭스킬의 타당도를 위해서는 한국 상황에 대한 보다 구체적인 분석이 요구된다. 코칭이 단순정보의 전달이 아니기에 코칭에 참여하는 사람들이 오랫동안 살아오고 상호작용해 온 조직문화에 대한 맥락적 분석 없이 타당한 측정도구의 개발은 쉽지 않다. 이 연구에서 코칭스킬 구성요인 간 상관관계는 통계적으로 유의한 것으로 나타났으나 일부 구성요인 간 상관관계수는 높은 것으로 나타난바 코칭스킬 구성요인과 그 하위요소의 세련화를 위해서는 델파이 기법을 활용한 내용 타당도는 물론 사회적 타당도(social validity)에 대한 연구가 더 필요하다.

셋째, 이 연구는 확인적 요인분석과 공인타당도를 위한 상관관계 분석을 통해 코칭스킬 척도로서의 타당도를 검증하였다. 이 연구는 자기효능감 척도와 상관분석을 한 단일 차원의 연구이다. 앞으로는 코칭스킬과 자기효능감 향상, 코칭스킬 척도와 직무역량, 직무만족, 조직유효성, 직무스트레스, 가족관계 등의 척도와의 상관분석을 통한 다차원의 공인타당도 검증과 경로분석을 할 필요가 있고, 이 연구 분석자료를 가지고 남자집단과 여자집단 간 반응결과가 동일한지, 동일하지 않은지를 비교하는 다중집단 요인분석도 필요하다.

참고문헌

- 김계수. (2007). NEW AMOS 16.0 구조방정식모형 분석. 서울: 한나래.
- 김봉호. (2008). 부사관의 코칭능력 향상을 위한 코칭훈련 프로그램의 개발과 효과 검증. 경성대학교 대학원 박사학위논문.

- 김석용, 안성수. (2009). 사회행태과학을 위한 구조방정식 모델링 분석: AMOS 16.0. 서울: 삼영사.
- 김용현. (2007). 경찰 중간관리자의 리더십이 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구 : Fielder의 상황적합 모형을 중심으로. 계명대학교 대학원 박사학위논문.
- 김정식, 이동우, 유효상, 윤태식. (2011). 리더의 코칭이 조직구성원들의 직무만족과 직무몰입에 미치는 영향. 한국콘텐츠학회논문지. 11(7), 374-386.
- 나진. (2010). 리더의 코칭이 조직구성원의 직무성과 및 직무만족에 미치는 영향. 중앙대학교 글로벌인적자원개발대학원 석사학위논문.
- 노형진. (2008). Amos에 의한 공분산구조분석. 서울: 한울출판사.
- 박근수, 김주후. (2011). 코칭의 평생학습적 의미와 코칭스킬 구성요인 탐색 : 지방공무원 코칭사례를 중심으로. 한국지방자치학회보, 23(4), 231-255.
- 박미정. (2007). 공공기관 중간관리자의 리더십이 조직몰입과 직무만족에 영향을 미치는 영향에 관한 연구. 경희대학교 테크노경영대학원 석사학위논문.
- 박선영. (2009). 리더의 코칭리더십이 부하직원의 조직몰입과 경력몰입에 미치는 영향. 고려대학교 교육대학원 석사학위논문.
- 박영진. (2011). 기업내 중간관리자의 노무관리 역량이 노사관계에 미치는 영향 연구: 롯데알미늄(주) 사례를 중심으로. 고려대학교 노동대학원 석사학위논문.
- 박현정. (2008). 무용정서표현성 구인 탐색 및 측정도구 개발. 이화여자대학교 대학원 박사학위논문.
- 배병렬. (2009). AMOS 17.0 구조방정식 모델링. 서울: 청람.
- 백명. (2010). 코칭 프로그램이 간호사의 감성지능, 코칭스킬, 자기효능감 및 직무만족에 미치는 효과. 전남대학교 대학원 박사학위논문.
- 백평구. (2009). 조직문화와 관리자 코칭 행동에 관한 연구. 중앙대학교 글로벌인적자원개발대학원 석사학위논문.
- 신준섭. (2010). 조직문화유형과 코칭이 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향. 한양대학교 대학원 석사학위논문.
- 오부연. (2010). Prediction Markets를 활용한 목표설정이 성과예측정확성과 과업성공에 미치는 영향. 홍익대학교 대학원 박사학위논문.
- 오효성. (2009). 관리자의 코칭스킬이 직원의 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구: 조직몰입과 자아효능감의 매개효과를 중심으로. 숙명여자대학교 사회교육

대학원 석사학위논문.

우경화. (2009). 코칭리더십이 조직구성원의 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향.

한양대학교 교육대학원 석사학위논문.

이동우. (2011). 코칭리더십과 조직유효성의 관계: 자기효능감과 환경의 불확실성

지각의 매개효과를 중심으로. 성균관대학교 대학원 박사학위논문.

이민호. (2007). 코칭 리더십의 공공부문 도입에 관한 연구. 단국대학교 대학원 석사

학위논문.

이선희. (2009). 리더십 코칭 연구의 현재와 향후 연구방향. 사회과학연구, 1,

115-142.

이수호, 한태영. (2008). 성과관리 코칭과 피드백 환경이 인사평가 공정성에 미치는

영향. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 21(1), 59-81.

이수호. (2007). 인사평가 공정성 지각 및 목표설정 에 대한 성과관리 코칭과 팀 피드

백 환경의 영향. 광운대학교 대학원 석사학위논문.

이용학. (2011). 공무원의 역량기반 교육훈련 프로그램 평가: 중앙공무원교육원의 5

급 사무관 과정을 중심으로. 공공인적자원과 정책, 4호, 논문05, 1-27.

이은숙. (2007). 리더십 코칭프로그램이 아동의 자아효능감과 주도성 향상에 미치는

영향. 남서울대학교 대학원 석사학위논문.

이학식, 임지훈. (2009). SPSS 16.0 매뉴얼. 서울: 법문사.

이희경. (2005). 코칭입문. 서울: 교보문고.

전정희. (2009). 리조트코칭에 관한 연구: 자기효능감 조절효과. 경기대학교 대학원

박사학위논문.

정태영. (2010). 기업 관리자의 평생교육 코칭과 조직구성원의 문제해결능력 및 대

인관계능력간의 구조적 관계. 아주대학교 대학원 박사학위논문.

조성진. (2009). 코칭이 자기효능감, 성과 및 가족관계에 미치는 영향과 이에 대한 감

성지능의 조절효과. 충남대학교 대학원 박사학위논문.

조은현. (2010). 코칭리더십 척도 개발 및 타당화와 코칭리더십이 조직태도에 미치

는 영향. 광운대학교 대학원 박사학위논문.

지경이. (2011). 중간관리자의 리더십과 조직문화가 조직유효성에 미치는 영향과 자

기효능감의 역할검증: 강원도 지방행정조직을 중심으로. 강원대학교 대학
원 박사학위논문.

- 최윤미, 박정민, 이주실, 하승수. (2009). 리더와 부하직원의 코칭경험 연구: 기업의 인사관련부서를 중심으로. 상담학연구, 10(4), 1823-1853.
 - 최은정. (2005). 코칭리더십이 동기부여적 자아개념과 직무만족에 미치는 영향: 개발 및 관계 코칭리더십을 중심으로. 중앙대학교 대학원 석사학위논문.
 - 최향순. (2007). 신행정조직론(제2판). 서울: 대명출판사.
 - 한국HRD협회. (2006). 국내 코칭교육 프로그램 현황과 기업사례. 월간HRD, 187(3), 67-68.
 - 한허정. (2006). 조직 중간관리자의 코칭역량에 관한 연구. 서울대학교 대학원 석사학위논문.
 - 홍금주, 박재연. (2006). 코칭요인이 종업원의 직무만족에 미치는 영향. 한국조리과학지, 22(2), 131-139.
 - 홍의숙. (2009). 중소기업 리더 코칭이 자기효능감을 매개로 직무관련성장에 미치는 영향에 관한 연구. 숭실대학교 대학원 박사학위논문.
-
- Bandura, A. (2001). Social cognitive theory. An agentic perspective. Annual Review of Psychology, 52, 1-26.
 - Bandura, A., & Wood, R. (1989). Effect of perceived controllability and performance standards on self-regulation of complex decision making. Journal of Personality and Social Psychology, 41, 586-589.
 - 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.
 - Benavides, L. (2008). The relationship between executive coaching and organizational performance of female executives as a predictor for organizational success. Unpublished doctoral dissertation, The University of San Francisco.
 - Berardi, J. (2012). The importance of coaching. Retrieved May 20, 2012, from <http://www.earlytorise.com/the-importance-of-coaching>.
 - Campbell, M. A., & Gardner, S. (2005). A pilot study to assess the effects of life coaching. In M. Cavanah, A. M. Grant & T. Kemp (Eds.), Evidence-based coaching(Vol. 1: Theory, research and practice from the behavioural sciences,

- 159-169). Brisbane: Australian Academic Press.
- Choi, M. S. (2005). A Case Study of an Action Learning Program : Can Action Learning be a Approach to Enhance a Manager's Coaching Skills?. Unpublished doctoral dissertation. University of George Washington.
- Curran, P. J., West, S. G., & Finch, J. F. (1996). The Robustness of Test Statistics to Nonnormality and Specification Error in Confirmatory Factor Analysis. *Psychological Methods*, 1(1), 16-29.
- Ellinger, A. D. (1997). Managers as facilitators of learning in learning organizations. Unpublished doctoral dissertation, The university of Georgia-Athens.
- 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), 435-452.
- Ely, K., & Zaccaro, S. (2010). Advancing Executive Coaching: Evaluating the effectiveness of coaching. Hernez-Broome, Gina.
- Evered, R. D., & Selman, J. C. (1989). Coaching and the art of manage ment. *American Management Association*, 27(6), 194-207.
- Gegner, C. (1997). Coaching: Theory and practice. Unpublished master's thesis, University of San Francisco, California.
- Good, D. J. (1993). Coaching practices in the business-to-business environment, *Journal of Business and Industrial Marketing*, 8(2), p.53-60.
- Gordon-Barnes, S. (2011). How can coaching skills embedded in RE pedagogy enhance the development of self-efficacy in high ability female GCSE students? Retrieved May 16, 2012, from http://www.farmington.ac.uk/documents/2011_reports/TT260.SGordonBarnes.pdf.
- Graham, S., Wedman, J. F., & Garvin-Kester, B. (1994). Manager coaching skills: What makes a good coach?. *Performance Improvement Quarterly*, 7(2), p.81-94.
- Grant, A. M.. (2006). An integrative goal-focused approach to executive coaching. Hoboken, NJ, US: John Wiley & Sons Inc.
- _____. (2007). Enhancing coaching skills and emotional intelligence through training.

- Industrial & Commercial Training, 39(5), 257-266.
- _____. (2009). Workplace, Executive and Life Coaching: An annotated bibliography from the behavioral science and business literature. Coaching Psychology Unit, University of Sydney, Australia.
- Green, L. S., Oades, L. G., & Grant, A. M. (2006). Cognitive-behavioral, solution-focused life coaching: Enhancing goal striving, well-being, and hope. *Journal of Positive Psychology*, 1(3), 142-149.
- Gregory, J. B. (2010). Employee coaching: The importance of the supervisor/subordinate relationship and related constructs. Doctorial dissertation, Akron University.
- Griffiths, K., & Campbell, M. (2009). Discovering, applying and integrating: The process of learning in coaching. *International Journal of Evidence Based coaching and mentoring*, 7(2), 16-30.
- Hall, D. T., Otazo, K. L., & Hollenbeck, G. P. (1999). Behind closed doors: What really happens in Executive coaching. *Organizational Dynamics*, 27(3), 39-53.
- Hamlin, B., Ellinger, A., & Beattie, R. (2004). In support of coaching models of management and leadership: A comparative study of empirically derived managerial coaching/facilitating learning behaviors. the Academy of Human Resource Development International Conference (AHRD), Symp. 27-3, 573-580.
- Hargrove, R. (2003). *Masterful Coaching*(Eds.). San Francisco: Jossey-Bass Pfeiffer. 박재원 역. (2006). 불가능한 미래를 성취하는 마스터풀 코칭 서울 : 김앤김북스.
- Heslin, P. A., Vandewalle, D., & Latham, G. P. (2006). Keen to help? Managers' implicit person theories and their subsequent employee coaching. *Personal Psychology*, 59, 871-902.
- ICF. (2009). Definition of Coaching. Retrieved February 05, 2012, from <http://www.coachfederation.org/includes/media/docs/ethics-2009.pdf>.
- Ladyschewsky, R. K. (2010). The manager as coach as a driver of organizational development. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(4), 292-306
- Latham, G. P. (2007). Theory and research on coaching practice. *American Psychologist*, 42(4), 268-270.
- Leibowitz, Z. B., Kaye, B., & Farren, C. (1986). Overcoming management resistance to

- career development programs. *Training and Development Journal*, 40, 77-81.
- Lidbetter, K. (2003). For good measure, *People Management*, 9(1), 46.
- Lowman, R. L. (2005). Executive coaching: The road to dodoville needs paving with more than good assumptions. *Consulting Psychology Journal: Practice & Research*, 57, 90-96.
- McLean, G. N., Yang, B., Kuo, M. H., Tolbert, A. S., & Larkin, C. (2005). Development and initial validation of an instrument measuring managerial coaching skill. *Human Resource Development*, 16(2), 157-178.
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring organization: a synthesis of the research*, Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Moen, F., & Allgood, E. (2009). Coaching and the effect on self-efficacy. *Organizational Development Journal*, 27(4), 69-83.
- Nielsen, K., & Munir, F. (2009). How do transformational leaders influence followers affective well-being? Exploring the mediating role of self-efficacy. *Work & Stress*, 23, 313-329.
- Olivero, G., Bane, K. D., & Kopelman, R. E. (1997). Executive coaching as a transfer of training tool: Effects on productivity in a public agency. *Public Personal Management*. 26(4), 461-469.
- Olson, J. M., Roese, N. J., & Zanna, M. P. (1996). Expectancies. In E. T. Higgins & A. W. Kruglanski (Eds.), *Social psychology: Handbook of basic principles*(pp. 211-238). New York: Guilford.
- Orth, C. D., Wilkinson, H. F., & Benfar, R. C. (1987). The manager's role as coach and mentor, *Organizationa Dynamics*, 15(4), 66-74.
- Park, S., Mclean, G. N., & Yang, B. (2008). Revision and validation of an instrument measuring managerial coaching skills in organizations. Paper presented at the Academy of Human Resource Development International Research Conference in the Americas. Panama City, FL.
- Sharp, T. (2011), The primacy positivity: Applications in a coaching context. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 4(1), 42-49.
- Sheppard, B., Canning, M., Anderson, L. M. P., Tuchinsky, M., & Campbell, C. (2006).

- Coaching and feedback for performance, Dearbon Trade Publishing.
- Spence, G. B., & Grant, A. M. (2005). Individual and group life coaching: Initial findings from a randomised controlled trial. In M. Cavanah, A. M. Grant & T. Kemp (Eds.), Evidence-based coaching: Theory, research and practice from the behavioral sciences(Vol. 1, 143-158). Brisbane: Australian Academic Press.
- Stowell, J. S. (1987). Leadership and the Coaching process in organizations. Doctor of philosophy, The University of Utha.
- Sztucinski, K. (2001). The nature of executive coaching: An exploration of the executive's experience. Dissertation Abstracts International, 62(10), 4826.
- Uyterhoeven, H. (1989). General Managers in the Middle. Harvard Business Review, September-October.
- Wales, S. (2003). Why coaching?. Journal of Change Management, 3(3), 275-282.
- Witherspoon, R., & White, R. P. (1996). Executive Coaching: A Continuum of Roles, Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 53(3), 124-133.

