

관리자 코칭 행동이 주관적 경력 성공에 미치는 영향: 횡단 다층 모형의 적용*

이윤수**, 조대연***, 김재민****

■ 요약 ■

본 연구의 목적은 관리자 코칭 행동이 주관적 경력 성공에 미치는 영향을 횡단 다층 모형을 중심으로 살펴보는 것이다. 본 연구는 Ellinger, Ellinger, 그리고 Keller(2003)의 관리자 코칭 모델과 관리자 코칭과 관련된 실증 연구들을 기반으로 관리자 코칭행동에 대한 관리자와 조직원의 인식의 차이와 관리자 코칭행동에 대한 이들의 인식이 조직원의 주관적 경력 성공(직무 만족, 경력 만족)에 미치는 영향을 분석하였다. 연구 목적을 달성하기 위해 본 연구는 42명의 영업관리자와 847명의 보험설계사를 대상으로 설문조사를 실시하였다. 분석 결과, 관리자가 인식하는 관리자 코칭 행동과 조직원이 인식하는 관리자 코칭 행동은 조직마다 다른 것으로 나타났고, 이는 다층 모형적 접근이 필요함을 시사했다. 다층모형 분석 결과, 관리자가 인식하는 관리자 코칭 행동은 조직원의 주관적 경력 성공에 유의한 영향을 미치지 못했고, 조직원이 인식하는 관리자 코칭 행동은 주관적 경력 성공에 유의한 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 연구 결과를 바탕으로 본 연구는 조직원의 주관적 경력 성공을 담보하기 위해 코치와 코치이에게 필요한 실천적 제언 및 학문적 시사점을 제안하였다.

[주제어] 관리자 코칭 행동, 주관적 경력 성공, 직무 만족, 경력 만족, 다층모형

* 김재민의 석사학위논문에서 수집된 data를 일부 활용하였음

** 제1저자, 펜실베니아주립대학 박사과정. leoyunsoolee@gmail.com

*** 교신저자, 고려대학교 교육학과 교수. chodae@korea.ac.kr

**** DB손해보험 영업교육파트 과장. y97280@dbins.co.kr

I. 서론

조직원의 학습과 개발을 촉진하기 위해 관리자는 교수자, 코치, 멘토, 개발자, 전략적 학습 관리자 등의 역할을 요구받는다(Ellinger, Ellinger, & Keller, 2003). Hotek(2002)은 성과 향상을 위해 관리자가 팀의 코치가 되어야 한다고 주장하였고, Humphrey와 Stokes(2000)는 관리자들이 권력과 통제의 일부를 양도하고, 코치로서의 새로운 역할에 충실해야 한다고 제안했다. 코칭 관련 책과 프로그램의 증가는 코칭에 대한 관심이 증대되고 있음을 대변하고 있으나, 관리자의 코칭 행동에 대한 실증연구는 상대적으로 부족하다(Ellinger, 2003; Ellinger, Ellinger, & Keller, 2003). 또한 최일환, 김남숙, 그리고 기영화(2012)의 지적처럼, 관리자 코칭 행동에 대한 선행연구들은 주로 개인 수준에서 그 효과를 분석하는 데 그쳐 그 접근이 제한적이었다. 관리자의 코칭 행동은 개인 수준에서의 조직원의 인식뿐만 아니라 조직 수준에서의 관리자의 인식을 통해 행동의 결과가 구현된다는 Ellinger, Ellinger, 그리고 Keller(2003)의 모델은 관리자 코칭 행동 연구에 있어서 다층적 접근이 필요함을 시사한다. 관리자 코칭 행동은 관리자와 조직원의 위계적 관계를 전제한다는 점에서 다층적 접근은 코칭 행동의 본질을 반영할 수 있는 보다 적합한 방법으로 판단된다.

관리자 코칭을 포함한 관리자의 지원은 조직원의 직무 만족과 경력 만족에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 보고되어 왔다(예를 들어, Ellinger, Ellinger, & Keller, 2003; Huang & Hsieh, 2015; Ng et al., 2005). 직무 만족과 경력 만족은 주관적 경력 성공을 구성하는 변수로 가장 많이 활용되고 있다. 주관적 경력 성공은 프로틴 경력과 무경계 경력의 대두로 경력개발에 있어 조직의 요구 못지않게 개인의 요구와 책임이 강조됨에 따라 주목받기 시작했다(Lee et al., 2016). 경력개발(career development)이 개인과 조직의 파트너십을 통해 현재와 미래의 직무에 필요한 직원의 지식, 기술, 역량, 태도를 향상시키는 과정(Gilley, Eggland, & Gilley, 2002)이라는 점에서 경력개발과 그것의 결과물 중 하나인 주관적 경력 성공은 개인이나 조직 중 어느 한 수준만으로 접근한다면 온전한 이해를 담보할 수 없다. Judge 등(1995)과 Mohd Rasdi, Ismail, 그리고 Garavan(2011)의 주관적 경력 성공 모형은 개인적 차원과 조직적 차원의 변수를 모두 제시하고 있으며, 특히 관리자의 지원은 조직 차원의 주요한 변수로 제시되었다. 또한 경력 성공에 대한 인식은 타인의 견해, 사회적 규범, 조직의 맥락 등의 영향을 받는다(Nabi, 2001)는 점에서 주관적 경력 성공에 대한 연구는 개인 수준뿐만 아니라 조직 수준에서의 접근이 필요해 보인다.

관리자 코칭 행동과 주관적 경력 성공에 대한 각각의 선행연구들을 종합하면 관리자 코칭 행동이 주관적 경력 성공에 기여함을 암시한다. 예를 들어, 관리자 코칭 행동은 직무 만족을

포함한 직원의 성과향상에 기여하고(Ellinger, Ellinger, & Keller, 2003; Ellinger, Ellinger, & Keller, 2005), 경력 만족에 직간접적인 영향을 미치는 것으로 나타났다(Huang & Hsieh, 2015; Ng et al., 2005). 또한 주관적 경력 성공의 선행변수 중 조직과 관리자의 지원은 다양한 경력 성공 모형에서 언급되었고(예를 들어, Judge et al., 1995; Mohd Rasdi, Ismail, & Garavan, 2011), 실증연구를 통해 그 유의성이 확인되었다 (예를 들어, 장은주, 박경규, 2004; 권정숙, 2010). Joo(2005)는 조직과 관리자의 지원이 관리자 코칭으로 구체화될 수 있다고 주장하였다. 그럼에도 불구하고 관리자 코칭 행동과 주관적 경력 성공의 관계에 대한 연구는 이루어지지 못했다. 이는 경력과 관련된 관리자의 행동은 업무성과에 초점을 맞춘 코칭보다는 멘토링이나 경력상담의 영역으로 인식되어왔기 때문으로 판단된다. 국내에서 연구된 경력성공과 관련된 72편의 논문을 분석한 이지영, 이희수, 그리고 임경수(2016)는 주관적 경력성공의 선행변인으로 조직 차원의 상사 지원과 멘토링이 많이 연구되었다고 밝혔는데, 이는 관리자의 행동이 코칭보다는 멘토링으로 인식되어 왔음을 단적으로 보여준다. 그러나 관리자 코칭 행동을 문제해결력 향상과 학습기회 제공을 통한 구성원의 역량향상이라는 구체적 행동으로 정의한다면(조대연, 박용호, 2011), 멘토링이나 경력상담과 같은 개념과의 차별화될 수 있을 것이다. 조직원의 주관적 경력 성공에 기여할 것으로 판단된다. 이에 본 연구는 관리자 코칭 행동이 주관적 경력 성공에 미치는 영향을 횡단다층모형을 중심으로 살펴보는 것을 목적으로 한다. 본 연구의 결과는 다층적 접근을 활용함으로써 두 변수 간 개인 차원과 조직 차원의 위계적이고 역동적인 관계에 대해 폭 넓은 정보와 시사점을 제공할 것으로 기대된다.

II. 이론적 배경

1. 주관적 경력 성공

경력 성공은 직장경험에서 축적된 긍정적인 업무적, 심리적 결과로 정의된다(Seibert & Kraimer, 2001). Judge 등(1995)을 비롯한 많은 학자들은 경력 성공이 객관적 경력 성공과 주관적 경력 성공의 두 가지 차원으로 설명해왔다. 객관적 경력 성공은 급여, 승진 횟수와 같이 관찰 가능한 경력 성취를 의미하고, 주관적 경력 성공은 직무 만족, 경력 만족과 같이 개인의 경력에 대한 성취감과 만족감을 뜻한다(Burke, 2001; Judge et al., 1995). 국내연구에서 주관적 경력 성공은 직무 만족, 경력 만족, 고용가능성을 중심으로 측정되었다(배을규, 이민영, 장민영, 김정원, 2014; 신소영, 이수용, 2017). 객관적 경력 성공은 주관적 경력 성공과 부분적으로 관련이 있거나(예를 들어, Judge et al., 1995) 상호의존적이라는 견해가 있지만(Hall & Chandler,

2005), 학자에 따라서는 개념적으로는 관련이 거의 없는 다른 개념으로 간주되기도 한다(Nabi, 2001). 예를 들어, 높은 급여나 직급에도 불구하고 자신의 경력이 성공적이라고 인식하지 않는 사람들이 존재하기 때문이다(Korman, Wittig-Berman, & Lang, 1981).

경력 성공에 두 가지 차원이 존재한다는 것에는 학자들 간의 합의가 이루어졌으나 경력 성공을 설명하기 위한 모델은 다양한 방식으로 제안되어 왔다. Gattiker와 Larwood(1986)는 경력 성공의 요인으로 직무, 인간관계, 재정, 계층, 삶에 대한 성공을 제시한 것을 시작으로 Judge 등(1995)은 주관적 경력 성공이 인구통계학적 변인(예를 들어, 나이, 성별 등), 인적 자본 변인(예를 들어, 경력, 교육수준 등), 동기 변인(예를 들어, 근무시간, 야근 등)과 같은 개인적 변수들뿐만 아니라 조직적 변수(예를 들어, 산업군, 지역 등)의 영향을 받는다고 설명하였다. 비교적 최근의 연구인 Mohd Rasdi, Ismail, 그리고 Garavan(2011)은 사회인구학적 변인, 인적 자본 변인, 개인적 변인(직업 포부, 자기효능감 등), 구조적 변인(조직의 지원, 조직의 사회화), 행동 변인(개인의 경력관리 등)의 다섯 가지 요인을 제안했다.

그러나 여러 학자들이 다층모형의 접근 가능성 및 필요성을 시사했음에도 불구하고 주관적 경력 성공을 개인 차원과 조직 차원으로 접근한 연구는 국내외로 부족하다. 특히 경력개발이 개인과 조직의 파트너십을 통해 현재와 미래의 직무에 필요한 직원의 지식, 기술, 역량, 태도를 향상시키는 과정(Gilley, Eggland, & Gilley, 2002) 또는 개인과 조직의 요구를 최적으로 충족시키기 위해 개인의 경력계획과 조직의 경력관리 과정을 일치시키는 것(McLagan, 1989)이라는 의미를 갖는다는 점을 고려했을 때, 경력 성공에 영향을 미치는 요인들을 개인적인 변수와 조직적인 변수로 구분하는 것은 타당한 접근이다. 이후 Nabi(2001)의 모형은 리더로부터 경력안내를 받는 것을 사회적 지원의 변수로 고려하였고, Mohd Rasdi, Ismail, 그리고 Garavan(2011)의 모형 또한 조직의 지원을 구조적 변인으로 고려하였다.

2. 관리자 코칭행동

업무환경이 시시각각으로 변화하는 오늘날 조직은 구성원 및 조직의 개발 요구를 충족시키기 위해 새로운 경영관리와 리더십 접근을 모색하기 시작했다(Kim et al., 2013). 이에 조직과 관리자는 코칭을 학습조직, 성공적 경영 및 리더십의 가장 바람직한 행동 중 하나로 인식하기에 이르렀다(Ellinger, Ellinger, & Keller, 2003). 관리자 코칭은 직원이 이전의 성과를 초과 달성하고 직무기술을 향상시킬 수 있도록 기회를 인식하도록 돕는 일상적인 업무 프로세스로서 리더십의 독특한 스타일로 간주된다(Ellinger, Ellinger, & Keller, 2005). 직원들은 관리자로부터 더 많은 코칭을 원하며, 코칭이 개인적 발전과 조직 경쟁력 담보를 가져올 것이라고 믿는다(Longenecker & Neubert, 2005).

Hamlin, Ellinger, 그리고 Beattie(2008)는 문헌연구를 통해 총 37개의 코칭에 대한 정의를 분

석하였다. 이들의 분석에 따르면, 코칭은 크게 일반적 코칭, 임원 코칭, 비즈니스 코칭, 그리고 라이프 코칭으로 분류된다. 이 네 가지 용어를 포괄하는 공통점은 코칭이 다양한 영역에서 개인의 성과를 향상시키고, 개인의 효과성, 성장, 개발을 도모하기 위해 촉진활동과 개입을 통해 개인, 그룹, 조직에 명시적/암묵적으로 도움을 제공하는 과정이라는 것이다(Hamlin, Ellinger, & Beattie, 2008).

한편 관리자 코칭 행동은 관리자가 코치로서 제공하는 구체적인 지원 행동을 의미하는 것이다. 조대연과 박용호(2011)는 성과 향상을 위해 관리자 코칭의 핵심적인 두 가지 기능을 바탕으로 관리자 코칭행동으로 문제해결력 향상을 위한 지원과 학습을 통한 역량향상지원을 제안했고, 그 구성요소에 부합하는 측정도구를 개발했다. 문제해결력 향상을 위한 지원은 관리자와 구성원 간의 파트너십을 토대로 성과향상을 위해 개인 또는 직무와 관련된 문제를 해결하는데 초점을 두는 것을 의미하고, 학습을 통한 역량향상지원은 구성원에게 학습기회를 제공하여 전문성 향상과 성장에 기여하는 것을 뜻한다(조대연, 박용호, 2011).

Ellinger, Ellinger, 그리고 Keller(2003)는 Campbell 등(1970)의 모델과 Clawson의 Person-Role 모델(1992)을 기반으로 관리자의 코칭 행동이 조직원들의 직무 만족과 성과에 미치는 영향을 도식적으로 묘사한 이론적 틀을 제안했다. 이 모형은 관리자의 코칭행동이 관리자 자신의 인식과 코칭 행동을 받는 조직원의 인식 과정을 통해 수립되고, 조직원이 인식하는 직무 만족과 관리자가 인식하는 직원의 성과 향상으로 이어진다고 설명한다. Ellinger, Ellinger, 그리고 Keller(2003)의 모형은 많은 실증연구를 통해서 직간접적으로 지지받았다. 예를 들어, 물류산업 분야를 대상으로 연구한 Ellinger, Ellinger, 그리고 Keller(2005)는 관리자의 코칭 행동이 직원의 직무 만족, 조직 몰입, 관리자가 인식하는 직원의 직무관련 성과에 긍정적인 영향을 미치는 것을 보여주었다. Ellinger, Ellinger, 그리고 Keller(2003)의 실증연구 또한 관리자의 코칭행동이 직원의 직무 만족과 직무성과에 기여한다고 보고하였다.

한편, 관리자의 코칭은 직무 성과뿐만 아니라 경력 성공에도 기여하는 것으로 나타났다. Joo (2005)는 문헌분석을 통해 컨설팅 관점에서 관리자의 코칭이 학습을 통해 개인의 성과와 경력 만족에 기여한다고 주장하였다. Huang과 Hsieh(2015)는 관리자 코칭이 적극적 경력행동(경력목표를 깨닫고 달성하기 위한 개인의 의도적 행동에 영향을 미친다고 하였다. 적극적 경력행동은 객관적/주관적 경력 성공과 정적인 관계가 있다고 알려져 있다(Seibert, Kraimer, & Crant, 2001). Ng 등(2005)은 메타분석을 통해 조직의 후원(예를 들어, 경력 후원, 상사의 지원, 경력 향상을 위한 코칭 등)이 경력 만족의 선행변수로 지목하였다. Ng 등(2005)은 경력 성공을 향상시키기 위한 방안으로 직무순환, 공식적 멘토링 프로그램, 개별화된 피드백을 포함한 코칭의 개념을 제안했다.

Ellinger, Ellinger, 그리고 Keller(2003)의 모형이 관리자와 조직구성원의 관리자 코칭에 대한 인식을 2수준으로 제안했음에도 불구하고 관리자 코칭에 대한 연구는 주관적 경력 성공에 대

한 연구들과 마찬가지로 다층모형을 활용한 연구가 부족하다. 국내 연구 중 최일환, 김남숙, 그리고 기영화(2012)는 다층모형을 활용하여 공공기관의 중간관리자의 코칭이 부하직원의 조직 시민행동에 정(+)적인 영향을 미침을 실증적으로 보여주었으나, 주관적 경력 성공과의 관계를 직접적으로 연구한 것은 아니었다.

3. 관리자의 코칭행동과 주관적 경력 성공의 관계

본 연구는 Ellinger, Ellinger, 그리고 Keller(2003)의 모형을 바탕으로 관리자 코칭행동과 주관적 경력 성공의 관계를 설정하였다. Ellinger, Ellinger, 그리고 Keller(2003)의 모형에 따르면, 관리자의 코칭은 관리자와 조직구성원의 인식 과정을 통해 수립된다. 다시 말해, 관리자는 코치로서 자신의 행동에 대해 어떻게 인식하는지에 따라, 조직원은 관리자로부터 지원받는 코칭에 대한 인식에 따라 관리자 코칭의 결과가 달라질 수 있다는 것이다. 따라서 관리자 코칭 행동은 코치(관리자)의 인식뿐만 아니라 코치이(조직구성원)의 인식 또한 고려되어야 한다. 관리자 코칭 행동에 대한 관리자의 자기평가는 조직구성원의 타인 평가와 간극이 존재할 가능성이 높고, 이러한 차이(gap)는 해소되어야 할 교육적 요구가 될 수 있다. 특히 다층모형은 집단 내 차이(조직구성원의 개인차) 뿐만 아니라 집단 간 차이(관리자의 차이)가 주요 관심사 중 하나이기 때문에 두 주체의 인식 차이를 먼저 점검할 필요가 있다. 이에 본 연구는 다음과 같은 가설을 수립했다.

가설1. 관리자 코칭행동에 대한 관리자와 조직원의 인식에는 차이가 있을 것이다.

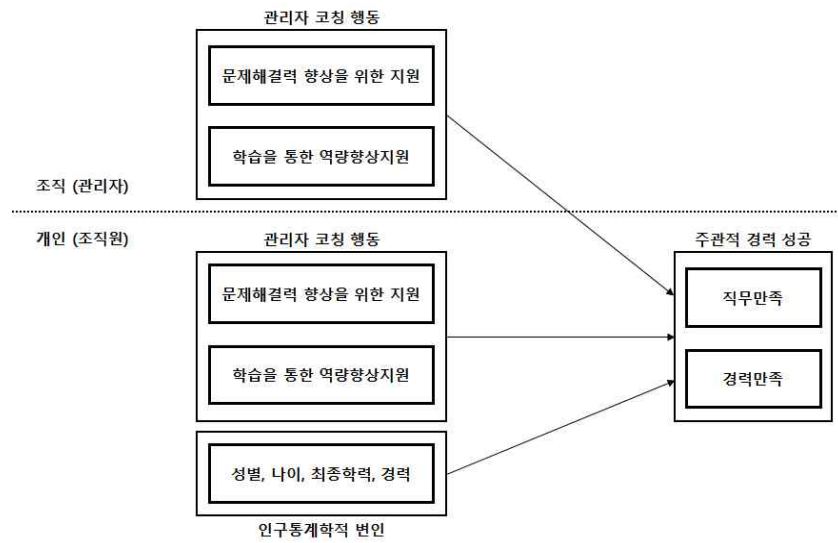
관리자 코칭 행동과 주관적 경력 성공에 대한 선행연구들을 종합하면, 관리자의 코칭 행동은 주관적 경력 성공(직무 만족, 경력 만족)에 정(+)적인 영향을 미칠 것으로 예상된다. 또한 관리자 코칭 행동은 Ellinger, Ellinger, 그리고 Keller(2003)의 모형에서 암시하듯 관리자와 조직구성원의 다층적 구조를 감안할 필요가 있고, 주관적 경력 성공은 Nabi(2001)의 지적처럼 경력 성공에 대한 인식이 특정 조직의 맥락에 영향을 받는다는 점에서 다층적 접근이 적절한 변수로 판단된다. 이에 본 연구는 관리자 코칭 행동을 두 가지 기능적 구성요소, 즉 문제해결력 향상을 위한 지원과 학습을 통한 역량향상지원(조대연, 박용호, 2011)으로 구분하고, 관리자 코칭 행동에 대한 관리자와 조직원의 인식이 조직원의 직무 만족과 경력 만족에 어떤 영향을 미치는지 실증적으로 분석하고자 한다.

- 가설2. 관리자가 인식하는 자신의 코칭행동은 조직원의 경력만족에 정(+)적인 영향을 미칠 것이다.
- 가설3. 조직원이 인식하는 관리자의 코칭행동은 조직원의 경력만족에 정(+)적인 영향을 미칠 것이다.
- 가설4. 관리자가 인식하는 자신의 코칭행동은 조직원의 직무만족에 정(+)적인 영향을 미칠 것이다.
- 가설5. 조직원이 인식하는 관리자의 코칭행동은 조직원의 직무만족에 정(+)적인 영향을 미칠 것이다.

Ⅲ. 연구방법

1. 연구모형

본 연구의 연구목적을 달성하기 위하여 다음 [그림 1]과 같이 연구모형을 설정하였다. 본 연구는 관리자 코칭 행동이 관리자와 구성원의 인식 과정을 통해 수립된다는 Ellinger, Ellinger, 그리고 Keller(2003)의 모형에 이론적 근거를 두기 때문에 독립변인인 관리자 코칭 행동은 관리자와 조직원으로부터 각각 측정되었다. 이를 통해 본 연구는 관리자 코칭 행동에 대한 자기보고식 평가와 타인에 의해 평가된 객관적 평가 데이터를 모두 활용할 수 있었고, 자기보고식 연구가 갖는 동일방법편의와 같은 한계점으로부터도 비교적 자유로울 수 있었다. 또한 조직원은 관리자에게 속한다는 점과, 보험회사의 특성상 관리자에 따라 팀의 특성이 좌우되기 쉽다는 점에 착안하여 다층모형이 설정되었다. 다층모형은 단변량분석이기 때문에 조직원의 직무만족을 종속변인으로 하는 모형1과 조직원의 경력 만족을 종속변인으로 하는 모형2는 각각 분석되었다.



[그림 1] 연구모형

2. 자료 수집 및 분석

본 연구의 연구대상은 손해보험 설계사이다. 손해보험 설계사는 각 지점의 영업 관리자로부터 직접 영업 관련 코칭과 상품에 대한 교육훈련을 받는 특성을 갖는다는 점에서 관리자의 코칭 행동의 직접적인 영향력을 평가하기에 적합한 대상이다. 또한 이들은 비정규직 특수형태근로자라는 점에서 경력 안정성은 열악하나 관측비용과 영업시간을 주도적으로 관리할 수 있고, 실적에 따라 급여와 보상을 지급받는 특성이 있다. 따라서 직무와 경력에 대한 만족과 주관적 성공은 설계사들이 경력을 유지하는 데 결정적인 기여를 할 것으로 판단된다.

자료 수집은 A 보험회사를 중심으로 이루어졌다. A사는 전국에 설계사를 관리하는 294개 지점을 가지고 있다. 연구자들은 A 보험회사 직원을 통해 총 294개 지점에 2016년 11월 7일부터 11월 16일까지 온라인 설문조사를 실시하였다. 설문 결과, 전국 49개 지점의 관리자와 877명의 설계사가 설문에 응답했다. 응답자가 5명 미만인 6개 지점, 지점 확인이 불가능한 지점 1개가 제외되었고, 관리자의 응답이 없는 지점에 속한 설계사들의 응답 또한 제외되었다. 그 결과, 총 42개 지점의 관리자와 847명 설계사의 응답이 최종 분석에 사용되었다.

조사 응답자의 인구통계학적 특성을 살펴보면 다음과 같다. 먼저 설계사의 성별은 대부분 여자(737명, 87.0%)였고, 평균 나이는 48.72세였다. 현 직장 근무 연수는 평균 7년 4개월이었고, 총 근무 연수는 평균 14년 2개월이었다. 학력의 경우 대부분 중학교 졸업 이하(481명, 56.8%)이었고, 고졸 166명(19.6%), 전문대졸 173명(20.4%), 대졸 7명(0.8%), 대학원졸 20명(2.4%)이었다.

팀장의 성별은 대부분 남자 38명(86.4%), 팀장의 평균 나이는 36.05세였다. 현 직장 근무 연수는 평균 1년 8개월이었고, 총 근무 연수는 8년 6개월이었다. 학력의 경우 대부분 대학교 졸업(37명, 88.1%)이었고, 고졸 1명(2.4%), 전문대졸 1명(2.4%), 대학원졸 3명(7.1%), 무응답 2명(4.8%)이었다.

3. 조사도구의 구성 및 분석 방법

관리자 코칭 행동을 측정하기 위해 조대연과 박용호(2011)의 측정도구가 사용되었다. 이 측정도구는 총 18개 문항으로 문제해결력 향상을 위한 지원(9문항)과 학습촉진을 통한 역량향상 지원(9문항)의 2개 차원으로 구성되어 있다. 관리자용 설문지와 설계자용 설문지에서 각 문항은 다음과 같이 변경되었다. 예를 들어, “나의 상사는 나의 업무수행과 관련한 당면한 문제 또는 이슈 등을 파악한다” 라는 문항은 관리자용 설문지에서는 “나는 설계사의 업무수행과 관련한 당면한 문제 또는 이슈 등을 파악한다” 로 변경되었고, 설계자용 설문지에서는 “나의 지점장은 나의 업무수행과 관련한 당면한 문제 또는 이슈 등을 파악한다” 로 변경되었다. 조대연과 박용호(2011)의 연구에서 문제해결력 향상을 위한 지원의 신뢰도는 .927, 학습촉진을 통한 역량향상 지원의 신뢰도는 .910이었다.

주관적 경력 성공은 경력 만족과 직무 만족으로 측정되었다. 경력 만족은 Greenhaus, Parasuraman, 그리고 Wormley(1990)의 측정도구를 사용하였다. 이 측정도구는 총 5문항으로 구성되어있고, 신뢰도는 .85였으며, 신수진(2016)에 의해 국내연구에서 번안되어 사용된 바 있다. 한편, 직무 만족은 Brayfield와 Rothe(1951)의 측정도구를 사용하였다. 이 측정도구는 총 6 문항으로 구성되어 있고, 신뢰도는 .80이었으며, 강효주(2016)에 의해 국내연구에서 활용된 바 있다. 모든 측정도구는 Likert 5점 척도로 측정되었고, 점수가 높아질수록 강하게 동의함을 의미한다.

본 연구는 AMOS와 SPSS를 사용하여 다음과 같은 분석 절차를 거쳤다. 첫째, 측정도구의 타당도를 검증하기 위해 확인적 요인분석을, 신뢰도를 검증하기 위해 Cronbach의 α 계수를 분석하였다. 둘째, 자료의 정상성 가정을 검증하고, 연구변인 간 상관관계를 분석하기 위해 기술 통계분석과 상관관계분석을 실시하였다. 셋째, 관리자 코칭행동에 대한 관리자와 조직원 간의 인식 차이를 분석하기 위해 독립표본 t -test를 실시하였다. 넷째, 관리자와 조직원의 관리자 코칭 행동에 대한 인식이 조직원의 주관적 경력 성공(경력 만족, 직무 만족)에 미치는 영향을 분석하기 위해 횡단다층모형을 사용하여 분석하였다.

IV. 연구 결과

1. 요인분석 및 신뢰도 분석 결과

본 연구에서 사용된 측정도구의 타당성을 검증하기 위해 AMOS를 활용하여 확인적 요인분석을 실시하였다. 확인적 요인분석 결과, 관리자의 관리자 코칭행동과 조직원이 인식하는 관리자 코칭 행동은 각각 2요인으로 구분되었고, 모든 문항은 요인부하량 기준 0.5를 상회했다. 조직원의 경력 만족과 직무 만족 또한 모든 문항이 요인부하량 0.5 이상의 값을 나타냈다. 따라서 본 연구에 사용된 측정도구의 타당성에는 문제가 없는 것으로 판단된다. 다음으로 조사도구의 문항 내적 일관성을 측정하기 위해 Cronbach의 α 를 분석하였고, 모든 변인의 Cronbach의 α 계수 값은 0.8 이상으로 나타났다. 이를 정리하면 다음 <표 1>과 같다.

<표 1> 조사도구의 신뢰도 분석 결과

| 변인 | 하위 변인 | 문항수 | Cronbach' s α |
|-----------|----------------------|-----|----------------------|
| 관리자 코칭행동 | 문제해결력 향상을 위한 지원(관리자) | 9 | .864 |
| | 학습촉진을 통한 역량향상지원(관리자) | 9 | .888 |
| | 문제해결력 향상을 위한 지원(조직원) | 9 | .962 |
| | 학습촉진을 통한 역량향상지원(조직원) | 9 | .970 |
| 주관적 경력 성공 | 경력 만족 | 5 | .937 |
| | 직무 만족 | 6 | .811 |

2. 기술통계 및 상관관계 분석

수집된 자료의 정상성을 점검하기 위해 기술통계분석을 실시하였고, 연구변인 간 상관관계를 분석하기 위하여 Pearson의 적률상관분석을 사용하였다. 기술통계 및 상관관계 분석 결과는 다음 <표 2>와 같다. 조직구성원이 인식하는 관리자 코칭 행동의 하위변인 간의 상관관계는 .90 이상으로 다중공선성이 의심되었다. 기술통계 분석에서 나타나듯이 조직구성원의 인식의 평균은 관리자의 인식의 평균보다 높았는데, 이는 조직구성원들이 관리자에게 대한 평가를 의식하여 대체로 높게 응답한 것에 기인한 현상으로 판단된다. 그러나 다중공선성 진단 결과, 공차 .132~.466, VIF 값 2.147~7.589로 다중공선성이 발생하지 않음을 확인했다. 한편, 모든 변인의 왜도(2 이하)와 첨도(7 이하)는 정상성 가정을 충족하였고(West, Finch, & Curran, 1995), 관리자의 문제해결력 향상을 위한 지원과 조직구성원의 관리자 코칭 행동 대한 인식 및 경력 만족과의 상관관계를 제외한 모든 변인 간 상관관계는 통계적으로 유의한 것으로 분석되었다.

〈표 2〉 연구변인의 기술통계 및 상관관계 분석 결과

| 구분 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|-------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|-------|
| 1. 문제해결력 향상을 위한 지원(관리자) | 1.000 | | | | | |
| 2. 학습촉진을 통한 역량향상지원(관리자) | .729** | 1.000 | | | | |
| 3. 문제해결력 향상을 위한 지원(조직원) | .078* | .175** | 1.000 | | | |
| 4. 학습촉진을 통한 역량향상지원(조직원) | .086* | .184** | .932** | 1.000 | | |
| 5. 경력 만족 | .020 | .088* | .395** | .404** | 1.000 | |
| 6. 직무 만족 | .092** | .103** | .412** | .412** | .741** | 1.000 |
| 평균 | 3.90 | 3.85 | 4.23 | 4.18 | 3.55 | 3.75 |
| 표준편차 | .47 | .53 | .72 | .75 | .86 | .75 |
| 왜도 | .190 | .726 | -.933 | -.786 | -.096 | -.058 |
| 첨도 | .032 | .073 | .765 | .319 | -.321 | -.419 |

* $p < .05$, ** $p < .01$

3. 관리자와 조직원 간 관리자의 코칭 행동에 대한 차이 분석

관리자와 조직원 간 관리자의 코칭 행동에 대한 인식의 차이를 분석하기 위해 독립표본 t 검정을 실시하였다. t 검정 결과, 관리자와 조직원 간 문제해결력 향상을 위한 지원(등분산을 가정하지 않음, $t=3.778$, $p<.001$)과 학습촉진을 통한 역량향상지원에 대한 인식(등분산을 가정하지 않음, $t=3.808$, $p<.001$)의 차이가 통계적으로 유의한 것으로 분석되었다. 이 결과는 본 연구의 가설1을 지지한다. 〈표 2〉에서 알 수 있듯이, 조직구성원의 인식 평균(4.18~4.23)은 관리자의 인식 평균(3.85~3.90)보다 높았는데, 이 결과는 관리자가 상대적으로 높은 수준의 코칭행동을 직원들에게 제공한다고 인식하는 반면, 직원들은 자신의 관리자가 낮은 수준에서 보통 수준으로 코칭행동을 제공한다고 인식했던 Ellinger, Ellinger, 그리고 Keller(2003)의 연구와 상반된다. 그러나 Ellinger, Ellinger, 그리고 Keller(2003)는 집단 수준의 인식 차이를 분석했다는 점에서 직접적인 비교는 적절하지 않아 보인다. 이에 본 연구는 각 지점별로 관리자와 조직원 간 관리자 코칭 행동에 대한 차이를 분석했다. 그러나 일부 지점은 t 검정을 실시하기에 표본수가 부족했고(예를 들어, 10명 미만), t 검정 결과는 지점마다 상이했다. 일부 지점은 유의한 차이가 없었고, 일부 지점은 관리자 코칭 행동 중 하나만 유의한 차이가 발견되었으며, 일부 지점은 모두 유의한 차이가 있었다. 유의한 차이가 있었던 관리자 코칭 행동 또한 일부 지점에서는 관리자의 인식이 조직원의 인식보다 높은 것으로 나타났고, 일부 지점에서는 조직원의 인식이 관리자의 인식보다 높은 것으로 분석되었다. 이러한 결과는 관리자와 조직원 간의 관리자 코칭 행동에 대한 인식은 조직마다 다름을 시사하고, 따라서 다층적 접근이 필요함을 지지한다.

4. 무조건 모형(conditional model) 분석

무조건 모형(conditional model or intercept-only model)은 종속변수인 주관적 경력 성공(경력 만족, 직무 만족)을 투입한 모형으로 종속변수의 총 분산 중 2수준 분산의 비율 또는 동일 집단 내 개인의 상관인 집단 내 상관(Intraclass Correlation Coefficient, ICC)을 계산하는 데 활용된다. 무조건 모형의 방정식과 집단 내 상관의 계산 공식은 다음과 같다.

$$1\text{수준 모형} : Y_{ij}(\text{주관적 경력 성공}) = \beta_{0j} + r_{ij}$$

$$2\text{수준 모형} : \beta_{0j} = r_{00} + u_{0j}$$

$$\text{결합 모형} : Y_{ij}(\text{주관적 경력 성공}) = \gamma_{00} + u_{0j} + r_{ij}$$

$$ICC = \rho = \frac{\text{var}(u_{0j})}{\text{var}(u_{0j}) + \text{var}(r_{ij})} = \frac{\tau_{00}}{\tau_{00} + \sigma^2}$$

주관적 경력 성공을 투입하여 무조건 모형을 분석하면, $r_{ij}(\sigma^2)$ 와 $u_{0j}(\tau_{00})$ 가 추정되고, 2수준 모형의 r_{00} 는 각 전체 조직의 평균값을, β_{0j} 는 각 조직별 평균값이 된다. 다시 말해, 각 조직별 평균값(β_{0j})은 전체 조직의 평균값(r_{00})과 집단차로 구성된다. 경력 만족과 직무 만족을 투입한 각 무조건 모형의 분석 결과는 다음 <표 3>과 <표 4>와 같다.

<표 3> 무조건 모형 분석 결과 (경력 만족)

| 고정효과 | 추정(coefficient) | 표준오차 | t | 유의수준 |
|--------------------|-----------------|------|-------|--------|
| 절편 (r_{00}) | 3.65 | .05 | 78.70 | <.0001 |
| Variance Component | 추정(coefficient) | 표준오차 | | |
| 잔차 (e_{ij}) | .59 | .03 | | |
| 절편 (u_{0j}) | .05 | .02 | | |

<표 4> 무조건 모형 분석 결과 (직무 만족)

| 고정효과 | 추정(coefficient) | 표준오차 | t | 유의수준 |
|--------------------|-----------------|------|-------|--------|
| 절편 (r_{00}) | 3.83 | .04 | 87.82 | <.0001 |
| Variance Component | 추정(coefficient) | 표준오차 | | |
| 잔차 (e_{ij}) | .46 | .03 | | |
| 절편 (u_{0j}) | .04 | .02 | | |

<표 3>과 <표 4>에 제시된 값을 ICC 공식에 대입하면, 경력 만족과 직무 만족은 집단의 차이에 의해서 각각 8.0%씩 설명되고, 개인의 특성에 따라 나머지 92.0%가 설명됨을 알 수 있다.

5. 조건 모형(conditional model) 분석

조건 모형(conditional slope model)은 1수준의 개인변수와 2수준의 집단변수를 투입한 모형이다. 변수를 투입하기에 앞서 변수들은 평균중심화(mean centering)되었다. 평균중심화는 다중공선성의 가능성을 줄이고, 독립변수 척도에서 0점을 정의해줌으로써 회귀계수의 해석을 용이하게 해주는 이점을 지니고 있다. 1수준에 해당하는 변수들은 집단평균 중심화(centering within cluster)되었고, 2수준에 해당하는 변수들은 전체평균 중심화(centering at the grand mean)되었다. 성별(남자=1, 여자=0), 전문대졸업(전문대졸업=1, 나머지=0), 대학교졸업이상(대학교졸업=1, 대학원졸업=1, 나머지=0)은 이미 더미변수로 만들어졌기 때문에 중심화하지 않았다. 경력 만족과 직무 만족에 대한 조건 모형의 방정식은 다음 결합모형과 같다. 경력 만족과 직무 만족에 대한 모형은 각각 분석되었다.

$$\text{결합 모형 : } Y_{ij}(\text{조직원의 경력 만족/직무 만족}) = \gamma_{00} + \gamma_{01}(\text{성별}) + \gamma_{02}(\text{나이}) + \gamma_{03}(\text{최종 학력, 전문대졸업}) + \gamma_{04}(\text{최종학력, 대학교졸업이상}) + \gamma_{05}(\text{총 직장 경력}) + \gamma_{06}(\text{현 직장 경력}) + \gamma_{07}(\text{관리자의 문제해결력 향상을 위한 지원}) + \gamma_{08}(\text{관리자의 학습축진을 통한 역량향상지원}) + \gamma_{09}(\text{조직원이 인식하는 관리자의 문제해결력 향상을 위한 지원}) + \gamma_{10}(\text{조직원이 인식하는 관리자의 학습축진을 통한 역량향상지원}) + u_{0j} + u_{9j} + u_{10j} + r_{ij}$$

결합모형에서 알 수 있듯이, 조직구성원이 인식하는 관리자의 코칭 행동은 임의효과(random effect)로 지정되었다. 왜냐하면 관리자 코칭 행동에 대한 조직원의 인식 수준은 t검정 결과에서도 지지되듯이 관리자마다 다양할 수 있기 때문이다. 경력 만족과 직무 만족에 대한 조건 모형의 분석 결과는 다음 <표 5> 및 <표 6>과 같다.

<표 5> 조건모형 분석결과 (경력 만족)

| Fixed Effect | 추정 (coefficient) | 표준오차 | t | 유의수준 |
|---------------------|------------------|------|--------|--------|
| 절편(r_{00}) | 4.77 | .74 | 6.442 | <.0001 |
| 성별(γ_{01}) | -.14 | .08 | -1.714 | .087 |
| 나이(γ_{02}) | .00 | .00 | -.588 | .557 |

| | | | | |
|--|------|-----|--------|--------|
| 전문대졸업(γ_{03}) | .14 | .07 | 2.022 | .043 |
| 대학교졸업이상(γ_{04}) | .06 | .07 | .872 | .384 |
| 총 직장 경력(γ_{05}) | -.01 | .01 | -1.055 | .292 |
| 현 직장 경력(γ_{06}) | .03 | .01 | 5.083 | <.0001 |
| (조직원) 문제해결력 향상을 위한 지원(γ_{07}) | .10 | .10 | .956 | .340 |
| (조직원) 학습촉진을 통한 역량향상지원(γ_{08}) | .41 | .10 | 4.034 | <.0001 |
| (관리자) 문제해결력 향상을 위한 지원(γ_{10}) | .01 | .14 | .069 | .947 |
| (관리자) 학습촉진을 통한 역량향상지원(γ_{20}) | -.05 | .12 | -.445 | .663 |

경력 만족에 대한 조건모형 분석 결과, 인구통계학적 변인들 중에서 전문대 졸업과 현 직장 경력이 통계적으로 유의한 것으로 분석되었다. 즉, 전문대를 졸업한 설계사들이 고졸 이하 또는 대학원 졸업 이상의 최종학력을 가진 설계사들보다 경력 만족이 높았고, 현재 직장에서의 경력이 높을수록 경력 만족이 높은 것으로 나타났다. 관리자 코칭 행동과 관련하여 조직원이 인식하는 관리자의 학습촉진을 통한 역량향상지원이 높을수록 자신의 경력에 더 만족하는 것으로 분석되었고, 이는 가설 3을 일부 지지한다. 그러나 관리자가 인식하는 코칭 행동은 조직원의 경력 만족에 유의한 영향을 미치지 못했고, 따라서 가설 2는 기각되었다.

〈표 6〉 조건모형 분석결과 (직무 만족)

| Fixed Effect | 추정 (coefficient) | 표준오차 | t | 유의수준 |
|--|---------------------|------|--------|--------|
| 절편(r_{00}) | 4.80 | .66 | 7.308 | <.0001 |
| 성별(γ_{01}) | -.05 | .07 | -.696 | .486 |
| 나이(γ_{02}) | -.01 | .00 | -2.807 | .005 |
| 전문대졸업(γ_{03}) | .05 | .06 | .802 | .423 |
| 대학교졸업이상(γ_{04}) | .12 | .06 | 2.102 | .036 |
| 총 직장 경력(γ_{05}) | .00 | .00 | .197 | .844 |
| 현 직장 경력(γ_{06}) | .01 | .00 | 2.588 | .010 |
| (조직원) 문제해결력 향상을 위한 지원(γ_{07}) | .19 | .08 | 2.249 | .025 |
| (조직원) 학습촉진을 통한 역량향상지원(γ_{08}) | .24 | .09 | 2.738 | .006 |
| (관리자) 문제해결력 향상을 위한 지원(γ_{10}) | -.09 | .09 | -1.036 | .312 |
| (관리자) 학습촉진을 통한 역량향상지원(γ_{20}) | .14 | .11 | 1.272 | .220 |

직무 만족에 대한 조건모형 분석 결과, 인구통계학적 변인들 중에서 연령이 낮을수록, 현 직장 경력이 높을수록 자신의 직무에 더 만족하는 것으로 나타났고, 대학교 졸업 이상의 최종 학력을 가진 설계사들이 고졸 이하 또는 대학원 졸업 이상의 최종학력을 가진 설계사들보다 직무에 더 만족하는 것으로 분석되었다. 관리자 코칭 행동과 관련하여 설계사가 인식하는 관리자의 문제해결력 향상을 위한 지원과 학습촉진을 통한 역량향상지원이 높을수록 자신의 직무에 더 만족하는 것으로 나타났고, 이는 가설 5를 지지한다. 그러나 관리자가 인식하는 코칭 행동은 조직원의 직무 만족에 유의한 영향을 미치지 못했고, 따라서 가설 4는 기각되었다.

V. 논의 및 결론

본 연구는 관리자 코칭 행동이 주관적 경력 성공에 미치는 영향을 횡단다층모형을 활용하여 살펴보는 것을 목적으로 한다. 본 연구의 결과에 대한 논의는 다음과 같다. 첫째, 관리자와 조직원 간의 관리자 코칭 행동에 대한 인식은 조직마다 다양한 것으로 분석되었다. 조직을 구분하지 않은 경우에는 조직원의 코칭 행동에 대한 인식이 관리자의 인식 수준보다 높게 나타났지만, 조직별로 살펴보면 다양한 결과를 보여주었다. 이는 관리자의 코칭 행동에 대한 인식 수준이 높은 응답자가 많이 속해 있는 조직들이 전체 결과에 영향을 미쳤기 때문으로 판단된다. 물론 관리자의 코칭 행동 수준이 실제로도 높은 조직이 그렇지 않은 조직에 비해서 더 많고, 조직원들을 많이 보유하고 있을 가능성을 배제할 수는 없다. 하지만 영업 관리자는 대개 3년에서 5년 단위로 순환배치를 받기 때문에 관리자의 실제 코칭 행동 수준이 높아서 해당 조직의 실적이 높아졌고, 따라서 많은 설계사를 보유하고 있다고는 본 연구의 자료를 바탕으로는 단정 지을 수 없다. 특히 설계사의 숫자는 지역적 위치와 그 지역의 인구수와 관련이 높을 수 있다. 따라서 본 연구의 결과는 관리자와 조직원 간의 코칭 행동에 대한 인식의 차이는 조직마다 상이하다고 해석하는 것이 적절하고, 이는 다층적 접근이 필요함을 시사한다.

둘째, 관리자가 인식하는 관리자 코칭 행동은 조직원의 경력 만족이나 직무 만족에 통계적으로 유의한 영향을 미치지 못했다. Ellinger, Ellinger, 그리고 Keller(2003)는 조직 수준의 관리자 코칭 행동, 즉 관리자가 인식하는 코칭 행동과 조직원의 인식하는 관리자 코칭 행동 간에는 정(+)적인 상관관계가 있기 때문에 조직원의 직무성과나 직무 만족에 관리자가 인식하는 코칭 행동 또한 일정부분 기여할 것이라고 주장하였다. 그러나 그들은 관리자가 인식하는 코칭 행동이 직원들의 직무성과나 직무 만족에 미치는 영향을 직접적으로 분석한 것은 아니었다. 본 연구에서도 관리자 코칭 행동에 대한 관리자와 조직원의 인식은 정(+)적인 상관관계를 나타냈다.

그러나 관리자가 인식하는 코칭 행동이 조직원의 경력 만족이나 직무 만족에 미치는 영향을 분석한 결과, 직접적인 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다.

이러한 결과는 보험회사 영업 관리자와 설계사라는 집단의 특성에 기인하는 것으로 이해된다. Ellinger, Ellinger, 그리고 Keller(2003)의 연구는 창고(warehouse) 관리자와 노동자를 대상으로 수행된 것으로, 그들은 다른 산업군에서는 다른 결과가 도출될 수 있다고 지적한 바 있다. 본 연구는 보험회사 영업 관리자와 설계사를 대상으로 한 연구이고, 이들은 다른 산업군 종사자와 몇 가지 구분되는 특성을 가지고 있다. 예를 들어, 설계사는 수습기간이 지나면 일반적으로 기본급이 없고 실적에 따라 실적급을 지급받는다. 따라서 영업실적을 향상시키기 위한 보험 상품에 대한 지식과 영업 기술을 습득하는 것은 급여와 승진과 같은 객관적 경력 성공과 직결되고, 나아가 설계사의 경력 만족과 직무 만족과 관련된다. 영업 관리자는 일선에서 설계사의 교육과 육성을 전담하는 코치라는 점에서 관리자가 인식하는 코칭 행동이 유의하지 않은 것은 의외의 결과로 보일 수 있다. 하지만 영업 관리자의 모든 코칭 행동들이 설계사에게 반드시 도움이 되는 것은 아닐 수 있다는 점을 주지할 필요가 있다. 즉, 영업 관리자의 코칭 행동이 설계사의 요구에 부합해야 한다는 것이다. 설계사의 입장에서는 실적에 실질적으로 도움이 되는 자신만의 노하우를 개발해야 한다. 이 과정에서 영업 관리자가 적극적으로 문제해결에 개입을 할 수도 있고, 반대로 설계사의 주도성을 높여줄 수 있다. 예를 들어, 문제해결력 향상을 위한 지원에 대한 설문 내용을 살펴보면, 영업 관리자가 업무수행과 관련한 문제를 직접 진단 및 파악하고, 해결방안을 찾으려 돕는 적극적인 개입 행동과 성과 향상을 위한 계획을 설계사에게 주도권을 주고 그것을 함께 논의하고 지원하는 지원적 측면이 내포되어 있다. 설계사가 적극적 개입을 필요로 하는지 또는 자율성과 권한을 중시하는지에 따라 영업 관리자의 코칭 행동은 그 효용은 달라질 수 있다.

셋째, 조직원이 인식한 리더의 코칭 행동은 조직원들의 경력 만족과 직무 만족에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 구체적으로 학습축진을 통한 역량향상지원은 경력 만족과 직무 만족에 모두 정(+)적인 영향을 미쳤는데, 이는 학습을 통한 역량 향상은 장기적으로 설계사들의 성과 향상에 기여할 수 있기 때문에 경력과 직무에 대한 만족감을 증진시키는 것으로 이해된다. 새로운 보험 상품은 계속해서 개발되고, 무형의 보험 상품은 주로 설계사의 설명에 의해 판매가 결정되기 때문에 설계사는 새로 출시된 보험 상품 및 경쟁사의 보험 상품에 대해 끊임없이 추적하고 학습해야 한다. 그리고 보험 상품에 대한 교육은 주로 영업 관리자에 의해 이루어지기 때문에 설계사가 관리자의 학습축진을 통한 역량향상지원을 높게 인식한다면 그것이 경력 만족과 직무 만족의 향상으로 이어질 가능성이 높다.

한편, 문제해결력 향상을 위한 지원은 직무 만족에는 긍정적인 영향을 미쳤으나 경력 만족에는 영향을 미치지 못했다. 대개 영업 관리자는 일정기간 현장 업무를 경험한 뒤 약 1년 정도의 관리자 양성교육을 이수하고 각 지점에 배치된다. 영업 관리자는 전문지식과 기술을 설

계사들에게 전수해줄 수 있지만 실제 계약을 성사시키고 성과를 달성하는 것은 온전히 설계사들의 몫이고 어느 정도 경험과 경력이 축적된 설계사들은 이미 자신만의 영업 기술을 보유하고 있다. 설계사들은 전업주부였거나 경력단절을 경험한 여성의 비중이 높기 때문에 경력 초기에는 문제해결력 향상이 고객과의 마찰 등 당면한 문제를 해결함으로써 성과에 기여할 수 있다. 하지만 영업 기술에 비해 보험 상품은 지식주기가 짧기 때문에 보험 상품에 대한 이해가 뒷받침되지 않으면 설계사로서의 경력을 유지하는 것은 어렵다. 이처럼 특성 때문에 관리자의 학습촉진을 통한 역량향상에 비해 문제해결력 향상은 설계사의 주관적 경력 성공에 기여하는 데 한계가 있는 것으로 판단된다.

연구결과를 바탕으로 본 연구의 실천적, 학문적 제언은 다음과 같다. 첫째, 영업 관리자의 코칭 역량을 향상시키기 위한 프로그램이 필요하다. 영업 관리자와 설계사에 대한 주기적인 역량개발 프로그램이 필요하다. 영업 관리자는 관리자 양성교육 이후 코칭과 관련된 특별한 교육을 받지 않는다. 그러나 본 연구결과에서 알 수 있듯이, 관리자의 코칭 행동은 설계사의 주관적 경력 성공을 향상시킬 수 있다. 주관적 경력 성공은 설계사들의 장기근속을 유도할 수 있기 때문에 관리자들로 하여금 지속적인 코칭 관련 프로그램 교육이 개발될 필요가 있을 것이다. 또한 영업 관리자들은 보험 업무의 핵심인 상품 교육을 현장에서 전담한다. 따라서 그들의 교육역량을 개발할 수 있는 프로그램도 함께 요구된다.

둘째, 설계사들의 코칭 및 교육 요구를 파악해야 한다. 연구 결과, 관리자와 설계사가 인식하는 관리자 코칭 행동에는 차이가 있었고, 특히 문제해결력 향상을 위한 지원은 설계사의 경력 만족을 향상시키지 못하는 것으로 분석되었다. 이에 본 연구는 그 원인으로 영업 관리자의 코칭 행동이 설계사의 요구에 부응하지 못하면 설계사의 주관적 경력 성공을 담보하지 못할 수 있다고 지적하였다. 코치이로서의 요구와 교육 수혜자로서의 설계사의 요구는 반드시 진단되고 처방되어야 할 필요가 있다. 그 결과는 영업 관리자가 코치로서 어떤 역할을 해야 하는지, 어떤 역량을 개발해야 하는지, 설계사들을 위한 어떤 교육 프로그램과 개입(intervention)이 제공되어야 하는지에 대한 기초자료를 제공해줄 것이다.

셋째, 본 연구는 본 연구는 Ellinger, Ellinger, 그리고 Keller(2003)가 제안한 관리자 코칭 행동 모형을 주관적 경력 성공으로 확장하고 이를 실증적으로 분석하였다. 관리자 코칭 행동 및 주관적 경력 성공과 관련된 문헌들을 분석한 결과, 관리자 코칭 행동이 주관적 경력 성공을 구성하는 경력 만족과 직무 만족을 예측함에도 불구하고 이에 대한 연구는 거의 이루어지지 않았다. 또한 두 변인 모두 다층적 접근의 필요성이 요구됨에도 불구하고 대부분의 연구는 개인수준으로 분석되는 데 그쳤다. 이에 본 연구는 관리자의 코칭 행동과 주관적 경력 성공의 관계를 코치-코치이의 위계적 관계를 고려한 횡단다층모형을 적용하였다는 점에서 학문적, 방법론적 의의를 갖는다.

마지막으로 본 연구의 한계점과 후속연구를 위한 제언은 다음과 같다. 첫째, 본 연구는 A

보험회사를 중심으로 자료 수집을 실시했기 때문에 연구결과를 보험회사 전체로 일반화하는데 한계가 있다. 그럼에도 다층모형을 적용하기 위해 42개 지점의 영업 관리자와 보험 설계사들로부터 자료가 수집된 점, HRD 연구에서 상대적으로 주목받지 못했던 보험회사 영업 관리자와 설계사들에 주목한 점은 가치가 있다. 후속 연구에서는 자료 수집의 범위를 좀 더 확대할 필요가 있을 것이다. 둘째, 객관적 경력 성공과 주관적 경력 성공을 모두 고려한 연구가 이루어질 필요가 있다. 실적급을 지급받는 설계사들에게는 주관적 경력 성공 못지않게 객관적 경력 성공이 그들의 경력 성공에 큰 비중을 차지할 가능성이 높기 때문이다. 셋째, 코칭의 수혜는 비단 코치에게만 한정되는 것이 아니라 코치에게도 적용될 수 있다. 본 연구는 코치의 주관적 경력 성공에 초점을 맞추었으나 후속연구에서는 관리자 본인의 성과, 나아가 관리자가 인식하는 조직원의 성과 등을 고려함으로써 코치-코치의 역동적인 관계와 그 효과에 대해서 주목할 필요가 있을 것이다. 마지막으로 종단 연구를 통해 코칭 관계의 변화, 코칭의 효과 변화 등을 탐색하는 것은 코칭에 대한 이해와 그 장기적 효과에 대한 이해의 폭을 넓혀 줄 것이다.

참고문헌

- 강효주 (2016). A사 구성원의 경력목표와 주관적 경력성공의 관계에서 멘토링 기능의 조절효과. 고려대학교 교육대학원 석사학위논문.
- 권정숙 (2010). 조직지원인식과 상사지원인식이 주관적 경력성공에 미치는 영향: 개인-조직 적합성을 중심으로. *조직과 인사관리연구*, 34(4), 87-109.
- 배을규 · 이민영 · 장민영 · 김정원 (2014). 중소기업 구성원의 프로티언 경력태도와 주관적 경력성공의 관계에서 자기주도학습 능력의 매개효과-중소기업 핵심직무능력향상 지원사업 참여업체를 중심으로. *HRD연구*, 16(1), 1-25.
- 신소영 · 이수용 (2017). 프로티언 경력태도가 무형식학습 활동을 매개로 주관적 경력성공에 미치는 영향: 서울지역 호텔 및 외식업 종사자를 중심으로. *HRD연구*, 19(4), 95-121.
- 신수진 (2016). 대기업 사무직 근로자의 주관적 경력성공과 지속학습활동, 경력정체성 및 경력 적응성, 프로티언 경력지향성간의 구조적 관계. 고려대학교 대학원 박사학위논문.
- 이지영 · 이희수 · 임경수 (2016). 내용과 상징 네트워크 분석을 이용한 국내 경력성공 연구동향 분석, *Andragogy Today: International Journal of Adult & Continuing Education*, 19(3), 1-29.
- 장은주 · 박경규 (2004). 주관적 경력성공의 결정요인에 관한 연구. *인사조직연구*, 12(2), 77-104.
- 조대연 · 박용호 (2011). 관리자의 코칭행동과 부하직원이 인식한 직무성과의 관계. *HRD연구*, 13(4), 89-109.
- 최일환 · 김남숙 · 기영화 (2012). 다수준(multi-level)분석을 통한 공공기관 중간관리자의 코칭과 조직시민행동 간의 관계연구-자기효능감 매개효과. *인적자원관리연구*, 19(5), 119-139.
- Brayfield, A. H., & Rothe, H. F. (1951). An index of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 35(5), 307-311.
- Burke, R. J. (2001). Managerial women's career experiences, satisfaction and well-being: A five country study. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 8(3/4), 117-133.
- Campbell, J. P., Dunnette, M. D., Lawler, E. E. III, & Weick, K. E. Jr. (1970). *Managerial behavior, performance, and effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Clawson, V. (1992). *The role of the facilitator in computer supported environments*. Unpublished doctoral dissertation, Walden University.
- Ellinger, A. D. (2003). Antecedents and consequences of coaching behavior. *Performance*

- Improvement Quarterly*, 18(1), 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*, 14(4), 435-458.
- Ellinger, A. E., Ellinger, A. D., & Keller, S. B. (2005). Supervisory coaching in a logistics context. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 33(9), 620-636.
- Gattiker, U. E., & Larwood, L. (1986). Subjective career success: A study of managers and support personnel. *Journal of Business and Psychology*, 1(2), 78-94.
- Gilley, J. W., Egglund, S. A., & Gilley, A. M. (2002). *Principles of human resource development*. New York, NY: Basic Books.
- Greenhaus, J. H., Parasuraman, S., & Wormley, W. M. (1990). Effects of race on organizational experiences, job performance evaluations, and career outcomes. *Academy of Management Journal*, 33(1), 64-86.
- Hall, D. T., & Chandler, D. E. (2005). Psychological success: When the career is a calling. *Journal of Organizational Behavior*, 26(2), 155-176.
- Hamlin, R. G., Ellinger, A. D., & Beattie, R. S. (2008). The emergent 'coaching industry' : a wake-up call for HRD professionals. *Human Resource Development International*, 11(3), 287-305.
- Hotek, D. R. (2002). Skills for the 21st century supervisor: What factory personnel think. *Performance Improvement Quarterly*, 15(2), 61-83.
- Huang, J. T., & Hsieh, H. H. (2015). Supervisors as good coaches: Influences of coaching on employees' in-role behaviors and proactive career behaviors. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(1), 42-58.
- Humphrey, B., & Stokes, J. (2000). *The 21st century supervisor: Nine essential skills for frontline leaders*. Jossey-Bass/Pfeiffer.
- Joo, B. K. (2005). Executive coaching: A conceptual framework from an integrative review of practice and research. *Human Resource Development Review*, 4(4), 462-488.
- Judge, T. A., Cable, D. M., Boudreau, J. W., & Bretz, R. D. (1995). An empirical investigation of the predictors of executive career success. *Personnel Psychology*, 48(3), 485-519.
- Kim, S., Egan, T. M., Kim, W., & Kim, J. (2013). The impact of managerial coaching behavior on employee work-related reactions. *Journal of Business and Psychology*, 28(3), 315-330.
- Korman, A. K., Wittig-Berman, U., & Lang, D. (1981). Career success and personal failure:

- Alienation in professionals and managers. *Academy of Management Journal*, 24(2), 342-360.
- Lee, Y., Kwon, K., Kim, W., & Cho, D. (2016). Work engagement and career: Proposing research agendas through a review of literature. *Human Resource Development Review*, 15(1), 29-54.
- Longenecker, C. O., & Neubert, M. J. (2005). *The practices of effective managerial coaches. Business Horizons*, 48(6), 493-500.
- McLagan, P. A. (1989). Models for HRD practice. *Training & Development Journal*, 43(9), 49-60.
- Mohd Rasdi, R., Ismail, M., & Garavan, T. N. (2011). Predicting Malaysian managers' objective and subjective career success. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(17), 3528-3549.
- Nabi, G. R. (2001). The relationship between HRM, social support and subjective career success among men and women. *International Journal of Manpower*, 22(5), 457-474.
- Ng, T. W., Eby, L. T., Sorensen, K. L., & Feldman, D. C. (2005). Predictors of objective and subjective career success: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 58(2), 367-408.
- Seibert, S. E., & Kraimer, M. L. (2001). The five-factor model of personality and career success. *Journal of Vocational Behavior*, 58(1), 1-21.
- Seibert, S. E., Kraimer, M. L., & Crant, J. M. (2001). What do proactive people do? A longitudinal model linking proactive personality and career success. *Personnel Psychology*, 54(4), 845-874.
- West, S. G., Finch, J. F., & Curran, P. J. (1995). Structural equation models with nonnormal variables: Problems and remedies. In R. H. Hoyle (Ed.), *Structural equation modeling: Concepts, issues, and applications* (pp. 56-75). Thousand Oaks, CA: Sage.

논문접수 2017. 12. 19 / 수정 2018. 02. 13 / 게재확정 2018. 02. 27

- 이윤수: 고려대학교에서 학사와 석사를 취득하고 미국 펜실베이니아 주립대학교에서 HRD 전공으로 박사과정을 수료하였음.
- 조대연: 미국 오하이오 주립대학교에서 박사학위를 취득하고, 현재 고려대학교 교육학과 교수로 재직 중임.
- 김재민: 고려대학교 교육대학원에서 석사를 취득하고 현재 DB손해보험 영업교육파트 과장으로 재직 중임.

Abstract

The effect of supervisor coaching behavior on subjective career success: Application of multilevel analysis

Lee, Yunsoo (The Pennsylvania State University)

Cho, Daeyeon (Korea University)

Kim, Jaemin (DB Insurance Co.)

The purpose of this study is to examine the effect of managerial coaching behavior on subjective career success. Based on the managerial coaching model of Ellinger, Ellinger, and Keller(2003) and relevant empirical studies, this study analyzed the differences in perceptions of supervisors and employees about managerial coaching behavior and the effects of their perceptions on subjective career success such as career satisfaction and job satisfaction. In order to achieve the purpose of this study, we collected data from 42 sales managers and 847 insurance planners. As a result of the analysis, the perceptions of supervisor's and the employees' managerial coaching behavior are different for each organization, which suggest that multi-level analysis is needed. As a result of the multi-level analysis, managerial coaching behaviors recognized by supervisors are not related to the subjective career success of employees, but managerial coaching behaviors recognized by employees are associated with subjective career success of them. Based on the findings, this study discussed practical and academic implications for the coach-coachee relationship in order to guarantee the subjective career success of employees.

[Keywords] Managerial coaching behavior, Subjective career success, Career satisfaction, Job satisfaction, Multilevel analysis