한국심리학회지: 산업 및 조직
Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology
2008. Vol. 21, No. 1, 59-81

성과관리 코칭과 피드백 환경이 인사평가 공정성에 미치는 영향

이 수 호 한 태 영†

광운대학교 산업심리학과

본 연구의 목적은 팀제 조직의 인사평가와 관련하여 팀장의 코칭행동과 팀 피드백 환경이 인사평가 제도에 대한 공정성 지각에 미치는 영향을 밝히는 것이다. 또, 기대-가치 이론을 활용한 팀장의 코칭동기와 온라인 의사소통 활용 정도가 팀원들이 지각하는 팀장의 코칭행동에 미치는 교차수준 영향을 연구하였다. 다양한 기업조직의 73개 팀 365명을 대상으로 팀장-팀원 설문조사를 실시하여 자료를 분석한 결과, 개인수준에서 팀원이 응답한 팀장의 코칭행동은 팀원의 공정성 지각과 정적으로 관련되는 것으로 나타났다. 다수준 분석방법을 활용하여 분석한 결과, 팀 피드백 환경이 팀원의 공정성 지각에 미치는 교차수준 직접효과는 유의미하였으나, 코칭행동-공정성 지각의 관계에 대한 피드백 환경의 교차수준 조절효과는 유의하지 않았다. 팀장의 코칭동기와 온라인 의사소통은 개인수준의 평가 공정성 지각에 정적인 교차수준 직접효과가 있었다. 이와 같은 결과를 바탕으로 팀 성과관리 맥락에서 코칭행동의 영향을 논의하였다.

주요어 : 코칭, 성과관리, 팀 조직, 인사평가 공정성, 다수준 방법론

† 교신저자 : 한태영, 광운대학교 산업심리학과, 02) 940-5426, tyounghan@kw.ac.kr

www.kci.go.kr

인사평가(performance appraisal) 제도는 평가 대상인 구성원뿐만 아니라 관리자들도 불만을 제기하는 시스템이다(Bernardin, Hagan, Kane, & Villanova, 1998). 중견기업 인사 담당자 1500여 명을 대상으로 한 우리나라의 조사에서도 응답자의 95.8%가 인사평가에 문제가 있다고 인식하였다. 구체적으로는 평가 방법, 평가 기준, 절차의 불공정성 등에 대한 문제를 거론하며, 업무 실적과 연봉과의 관련성이 모호하며 공정하지 못하다고 응답하였다(서울경제, 2006, 1, 23). 인사평가에 대한 불만은 제도 운용뿐만 아니라 인적자원관리 시스템에 다른 문제를 야기하기도 한다. Lawler(1994)는 인사평가 제도에 문제가 있을 때 동기부여나 구성원의 육성을 이끌어 내지 못할 뿐 아니라 상사와 부하직원 사이의 갈등을 일으키게 되는 점을 지적하였다. 연구자들은 이러한 문제가 인사평가 제도에 대한 평가에 초점을 둔 대응적인 접근법에 의해 발생한다는 사실을 인식하고 보다 적극적인 육성에 초점을 둔 성과관리(performance management)의 중요성을 제기하였다(Bernardin 등, 1998; Bacal, 2001; Gilliland & Langdon, 1998; Lawler, 1994; Schneier, Shaw, & Beatty, 1995; Antonioni, 1994; Latham, Almost, Mann, & Moore, 2005).

Bacal(2001)은 성과관리를 “직원과 그의 직속 상사 간에 파트너십을 기초로 한 지속적인 커뮤니케이션 과정”(p.24)이라고 정의하고, 성과관리에서 인사평가와 조직의 상위 인적자원관리 기능의 연관성을 강조하였다. 즉, 인사평가 제도의 본래 취지는 직무수행과 성과를 평가하는 것을 넘어서서 구성원의 미래 직무수행을 촉진하기 위하여 보다 적극적이고 거시적인 관점에 있다는 점을 강조한 것이다. 이러한 관점에서는 조직의 목표에 기초하여 개인 및 하부 조직의 성과가 관리되며, 평가 결과가 다양한 용도(예, 피드백, 승진, 승계 계획, 해고, 보상)로 활용된다(Bernardin 등, 1998). 특히, 개별 구성원의 미래 직무 행동은 직무수행과 성과에 대한 평가를 토대로 피드백을 통하여 지속적으로 관리된다(Bacal, 2001). 이러한 성과관리의 과정에서는 직무수행과 밀접하게 관련된 직무 동기를 높이는 것이 중요한 요소이다.

인사평가를 통해 직무 동기를 향상시키기 위해서 평가에 대한 공정성이 핵심적이다(Latham 등, 2005). 인사평가 과정은 조직 내、외의 복잡한 요인들이 결합된 정치적인 과정이며, 대부분의 평가에는 이러한 정치적인 역학이 개입하게 된다(Longenecker, Sims, & Gioia, 1987). 그 결과 인사평가의 결과를 신뢰하지 않는 구성원이 생길 수 있다. 특히, 인사평가의 결과가 보상이나 승진과 같은 인사결정의 목적으로 활용될 때 피평가자의 평가에 대한 불신은 직무동기와 밀접하게 관련된다(Latham 등, 2005). 따라서 평가 결과를 여러 가지 목적으로 활용하는 인사평가 연구에서는 과거 평가도구 개발연구에서 중요시되던 준거들(예, 정확성, 오류) 보다 피평가자의 반응에 대한 관심이 증가했으며, 반응 준거 중에서 평가의 공정성을 성과관리에서 중요한 요인으로 인식하고 있다(Dorfman, Stephan, & Loveland, 1986; Konovsky & Cropanzano, 1991; Moorman, 1991; Murphy & Cleveland, 1995). 본 연구에서도 피평가자가 지각하는 평가제도의 공정성에 초점을 두고 평가공정성을 높이는 데 기여하는 선행요인들을 찾고자 한다.

먼저 본 연구에서는 인사평가 제도의 공정성에 대한 상사의 코치 역할의 중요성을 검증하고자 한다. 관리자는 자신의 부하직원을 평가하는 주요한 주체이며, 부하를 개발하고, 우

www.kci.go.kr

수한 직무수행을 유지하도록 하는 데 책임을 지고 있으며, 부하를 통한 부서의 성과달성의 책임도 진다(Thornhill & Saunders, 1998). 또한, 상사는 부하직원의 문제와 달성해야 할 목표를 잘 알고 있을 뿐 아니라 부하직원의 행동을 관찰하고 적절한 피드백을 줄 수 있는 사람이기 때문에 성과관리 코칭의 효과를 가장 잘 발휘할 수 있는 사람에 속한다. 최근 효과적인 성과관리를 위해서 코칭이 관심을 받고 있는데(Bowles & Picano, 2006; Brocato, 2003; Ellinger, Ellinger, & Keller, 2003; Heslin, VandeWalle, & Latham, 2006), 성과관리를 위해 코칭을 활용하는 조직은 상사가 코칭을 통해서 부하직원들을 개발시키고 학습을 촉진하기를 기대하고 있다(Feldman & Moore, 2001; Brocato, 2003). 예를 들어, McKinsey & Company, YUM! Brands, Inc., KPMG, Motorola 등의 기업 조직에서는 코칭을 상사의 핵심 과업 중 하나로 간주하고 있다(Heslin 등, 2006).

본 연구는 또한 상사가 부하에게 코칭을 제공하도록 하는 요인을 찾고자 한다. 리더십 연구에서는 상사의 다양한 행동 특성이 부하들의 행동에 미치는 영향을 밝혔으며, 이와 같은 리더의 특성에 대한 연구는 리더 교육에 통찰을 제공해왔다(Yukl, 2004). 본 연구에서는 코칭 행동을 예측하는 상사의 특성으로 코칭 동기를 살펴볼 것이다. 또, 상사의 행동특성으로는 상사가 최근의 온라인(예, e-Performance) 시스템과 관련된 매체를 활용하는 정도가 성과관리 코칭에 주는 영향도 고찰하고자 한다. 비약적인 기술의 발전의 덕택으로 조직은 사내 전산망을 이용하여 빠르고 효율적인 의사소통 체계를 구축하고 있다(Cardy & Miller, 2005). 그러나 기술의 진보가 하부조직의 기능에 어떠한 영향을 미치는지에 대한 연구는 기술발달 속도를 따라잡지 못하고 있다(Baltes, Dickson, Sherman, bauer, & Laganke, 2002). 본 연구에서는 성과관리 맥락에서 상사가 온라인으로 의사소통을 활용하는 정도가 부하에 대한 코칭에 미치는 영향을 살펴볼 것이다.

팀제 조직 하에서 팀과 팀 구성원의 과업수행에는 보상구조, 풍토, 가용한 자원, 팀장의 특성 등 다양한 요인들이 영향을 미치게 된다(Cannon-Bowers, Tannenbaum, Salas, & Volpe, 1995). 이러한 팀의 속성들은 팀원들이 팀장의 코칭의 효과로 공정성을 지각하는데 영향을 미칠 가능성이 있다. 예를 들면, 같은 팀에 속한 구성원들은 같은 팀장에게 코칭을 받게 되므로 팀장의 코칭행동에 대한 지각이나 공정성 지각이 유사할 수 있다. 뿐만 아니라, 부하가 받은 코칭이 평가 공정성에 미치는 영향은 이들이 속한 팀의 특성에 따라서 달라질 수 있다. 본 연구에서는 이와 같이 개인 수준에서 코칭의 영향을 연구하면서 팀 수준의 특성을 연구에 포함하여 성과코칭의 영향에 대하여 다각적으로 살펴보고자 한다.

팀 수준에서 성과관리를 연구하기 위하여 본 연구에서 고려하는 팀 수준의 특성은 팀 풍토(team climate)로서의 피드백 환경이다. 이러한 피드백 환경이 좋을수록 팀 내 구성원들은 양질의 정보를 획득할 수 있고, 평가 시스템에 대한 지식을 증가시킬 수 있다. 평가 시스템에 대한 지식은 인사평가에 대한 공정성과 관련되어 있다(Williams & Levy, 2000; Pooyan & Eberhardt, 1989). 그러므로 피드백 환경은 팀원들의 인사평가에 대한 공정성에 직접 정적인 영향을 미칠 수 있다. 뿐만 아니라, 피드백 환경이 강한 팀에서는 그렇지 않은 팀에 비해서 공정성 판단을 위해 필요한 팀원들에 대한 정보를 얻기 쉽다. 그러므로 팀장의

www.kci.go.kr

코칭이 평가공정성에 미치는 효과는 피드백 환경 수준에 따라서 달라질 가능성이 있다. 본 연구에서는 이와 같은 피드백 환경의 교차 수준 효과를 연구하고자 한다. 더불어 팀장의 코칭동기가 이러한 피드백 환경에 영향을 주는지도 살펴볼 것이다.

팀 성과관리 맥락에서의 상사의 코칭

성과관리 시스템 안에서 인사평가 결과는 직무 동기와 밀접하게 관련된 보상이나 승진 등을 결정하는데 활용되므로 인사평가 결과에 대한 공정성 지각은 개인의 직무 동기와 관련된다. 즉, 공정성 지각은 직무동기와 관련된 상사에 대한 신뢰, 직무 만족, 조직몰입에 영향을 주며(Konovsky & Cropanzano, 1991; Korsgaard & Roberson, 1995), 도움행동을 증가시킨다(Moorman, 1991). 인사평가 시스템에 대한 공정성 중에서 분배 공정성은 타인(또는 내적 기준)과 비교하여 자신이 상사나 조직으로부터 받을 것이라고 예상한 보상(즉, 승진이나 연봉인상)을 받은 정도에 따라서 결정되고, 절차 공정성은 구성원들을 대상으로 보상적인 인사결정을 내리는 과정에 대한 판단에 따라 결정된다(Cohen-Charash & Spector, 2001).

인사평가를 통하여 팀 구성원의 직무수행을 높이고 팀의 성과를 극대화하기 위해서 관리자는 구성원을 동기화시키기 위한 요인을 알아야 하며, 구성원과 긴밀한 관계를 유지해야 한다. 성과가 도출되는 과정에서 각 팀원들의 직무수행을 통한 기여도도 파악해야 한다. 코칭이 코칭을 받는 사람들에게 직무수행 방법을 제시하고, 조직의 기대를 전달하며, 피드백을 주고, 스스로 문제를 해결할 수 있도록 격려하고, 가능성을 깨닫도록 돕는 과정이라는 점에서(Heslin 등, 2006), 상사의 코칭을 통하여 성과관리에 필요한 지속적인 커뮤니케이션이 가능하다(Latham 등, 2005).

코칭은 여러 학자들이 다양하게 정의하고 있다. 직무수행 능력을 개선시킬 수 있는 기회를 인식하도록 도와주는 직접적인 과정(Poper & Lipshitz, 1992), 과거보다 높은 수준의 성과를 내도록 하기 위한 권한위임 과정(Burdett, 1998), 학습을 격려하고 지지하는 과정(Redshaw, 2000), 실용적이고 목표에 초점이 맞춰진 개인적인 일대일 학습의 형태(Hall, Otazo, & Hollenbeck, 1999), 성과 향상을 촉진하는 매개물(Brocato, 2003), 결점을 가진 존재인 개인에 초점을 두고 그러한 결점을 통해서 육성과 동시에 성과를 향상시키는 것(Nigro, 2006) 등으로 다양하게 정의되고 있다. 기업조직 내에서 이러한 다양한 정의는 공통적으로 구성원의 직무수행과 관련된 문제에 초점을 맞춘다는 것이다(Hall 등, 1999).

코칭에 대하여 학자들은 유사한 활동인 상담(counseling) 및 멘토링(mentoring)과 개념적인 구별을 시도하였다(Evered & Selman, 1989; Popper & Lipshitz, 1992). 상담은 일반적으로 직무 수행에 방해가 되는 정서나 사적인 문제의 원인을 다루는 단기적인 개입이며, 멘토링은 개인의 개발과 경력전체와 전반적 생활에 관심을 갖는 장기적인 과정이다(Burdett, 1998).

Heslin 등(2006)은 구성원의 직무수행을 향상시키기 위한 코칭에 대해서 세 가지 내용을 제시하였다. 먼저 “안내(guidence)” 행동은 부하들에게 수행을 향상시키는 방법, 명확한 성과기대, 수행 결과와 관련된 건설적인 피드백을 제공하는 것을 말한다. “촉진(facilitation)” 행동은 부하들이 스스로 문제를 해결하고 수행을 향상시킬 수 있는 방법을 찾을 수 있도록 돕

www.kci.go.kr

는 것을 말하며, 셋째로 "감화(inspiration)" 행동은 부하들이 그들이 지닌 잠재성을 깨닫도록 하고 또 그것을 발휘하도록 돕는 것을 말한다. 본 연구에서는 Heslin 등(2006)이 정의한 바와 같이 코칭을 정의하며 이들의 측정도구를 활용하였다.

내부자로서 상사의 코칭은 인사평가 제도를 효과적으로 운영하기 위해 필요한 평가 공정성에 영향을 미쳐 효과적인 성과관리를 가능하게 할 수 있다. Gilliland와 Langdon (1998)은 인사평가 제도가 절차 공정성을 갖추기 위해서는 구성원이 성과관리 과정에 참여하는 기회를 제공하고, 평가의 일관성 유지하고, 평가와 피드백이 직무와 관련되며, 이의를 공식적으로 제기할 수 있는 시스템을 구비해야 한다고 제시한다. 또, 분배 공정성 측면에서는 구성원들이 평가 결과에 대한 예측가능성이 있어야 하고 합리적으로 구조화된 인센티브 시스템을 구축하는 것이 필요하다. 이와 같은 요소는 상사의 코칭 행동과 관련되어 있을 가능성이 있다.

상사가 안내, 촉진, 감화라는 코칭행동을 통해 부하와 지속적으로 커뮤니케이션하게 되고, 이를 통해 부하에게 다양한 직무관련 정보와 직무수행 및 성과에 대한 피드백을 제공하게 된다. 따라서 부하는 성과관리 과정에 참여할 수 있는 기회를 가지게 되고, 직무와 관련된 시기적절한 피드백을 받을 수 있는 기회가 증가하고, 지속적인 피드백을 통해 결과적으로 인사평가의 결과에 대한 수용성이 높아진다. 그 결과 미래의 성과향상을 도모할 수 있는 구체적인 목표를 설정하게 된다(Smither, London, Flautt, Vargas, & Kucine, 2003). 따라서 코칭이 부하의 평가 공정성 지각에 긍정적인 영향을 미칠 것이라고 예측할 수 있으며, 인사평가와 관련해서 상사의 코칭행동과 평가 공정성의 관계에 대한 경험 연구는 현재까지 없지만, 이상의 관련성을 고려할 때 다음의 가설을 도출하였다.

가설 1. 팀장의 코칭행동에 대한 팀원의 지각은 인사평가에 대한 팀원의 분배 및 절차 공정성 지각과 정적으로 관련되어 있을 것이다.

코칭이 평가 공정성에 미치는 영향에서 피드백 환경의 효과

팀제 조직에서 팀장의 코칭행동이 평가 공정성에 미치는 영향은 팀을 둘러싼 환경에서 자유로울 수 없을 것이며, 환경을 고려할 때 다각적인 설명이 가능하고 성과관리를 효과적으로 할 수 있다(Murphy & Cleveland, 1995). 일반적으로 풍토는 공식적인 그리고 비공식적인 조직의 정책이나 절차에 대한 공유된 지각으로 정의되며, 집단 내 개인 행동에 대한 결정적인 요인으로 작용한다(Carr, Schmidt, Ford, & DeShon, 2003; Steelman, Levy, & Snell, 2004).

본 연구에서는 팀 풍토 중에서 피드백 환경의 효과를 알아보고자 한다. 피드백은 개인이 직무에 활용할 수 있는 정보로서, 목표 달성 수준, 조직이 바라는 바 그리고 직무관련 행동에 대한 평가를 전달하는 기능이 있다(Steelman 등, 2004). 피드백 환경은 이런 피드백의 질을 향상시키고, 피드백의 중요성을 강조하고, 구성원들이 원활하게 피드백을 주고받으며, 피드백 교류를 지원하는 피드백 지향적 문화로 정의된다(Levy, Albright, Cawley, & Williams, 1995; Steelman 등, 2004). 피드백 환경이 좋은 조직은 긍정적인 직무행동(예, 직무몰입, 직무 만족, OCB)이 증가한다(Norris-Watts & Levy, 2004).

www.kci.go.kr

팀의 풍토로서 피드백 환경은 평가 공정성 지각에 긍정적인 영향을 미칠 가능성이 있다. 피드백 환경이 좋은 팀에서는 팀원들 간에 서로 피드백을 교환하면서 여러 가지 팀 내 정보를 공유할 가능성이 높다. 즉, 피드백 환경이 좋은 팀에서는 팀원들 개인의 역량이나 특성, 팀원들의 직무수행 수준과 성과수준 등이 공유될 수 있을 것이다. 이러한 정보들은 평가과정, 평가에 사용되는 기준, 평가의 목적 등과 같은 평가 시스템에 대한 지식과 관련되어 있다. 그러므로 피드백 환경이 강한 팀의 구성원들은 평가 시스템에 대한 지식이 많을 것이다. 이전 연구들에 의하면 평가제도와 관련된 이러한 지식은 평가제도에 대한 만족과 공정성 지각에 긍정적인 영향을 미친다(Williams & Levy, 2000; Pooyan & Eberhardt, 1989).

뿐만 아니라 피드백 환경은 팀장의 코칭행동에 대한 팀원들의 지각이 평가 공정성에 미치는 영향을 조절할 가능성도 있다. 조직의 풍토가 구성원의 행동에 미치는 영향에 대한 연구는 직접적 효과를 발견하는 경우도 있으며 교차수준의 조절효과를 제시하는 연구도 있다(예, Hoffman & Stetzer, 1996; Rouillier & Goldstein, 1993; Tracey, Tannenbaum, Kavanaugh, 1995). 이는 조직풍토의 세부적인 내용이나 풍토의 발생과정에 구성원의 공유된 지각이 얼마나 기여하는가에 따라 차이가 나는 것이다. 피드백 환경과 관련하여, 공정성 지각은 비교에 의한 판단에서 도출되며 팀내에서 다른 팀원들이 공정성 판단을 위한 비교대상이 된다(Greenberg, Ashton-James, & Ashkanasy, 2007). 팀 내에서 공정성을 판단하는 데는 다른 팀원들의 역량과 특성, 성과 수준, 보상 수준 등에 대한 정보가 활용되는데, 이러한 정보는 팀원들 간에 피드백을 주고받는 과정에서 공유될 가능성이 있다.

피드백 환경이 좋은 팀에서는 그렇지 않은 팀에 비해서 팀원들에 대한 정보를 얻을 수 있는 가능성이 높다. 이렇게 비교 대상인 팀원들에 대한 정보가 충분한 팀은 그렇지 않은 팀보다 팀장의 행동에 대한 공정성 판단을 확실하게 내릴 가능성이 높다. 즉, 팀원들에 대한 정보가 풍부한 상황에서는 상사의 평가행동에 대한 공정성 판단의 기준이 보다 명확할 수 있고, 따라서 상사의 코칭에 의한 공정성의 효과를 더 강하게 판단할 수 있을 것이다.

이와 같은 논리로 피드백 환경의 직접효과와 조절효과에 관한 다음의 가설이 도출되었다.

가설 2-1. 피드백 환경은 인사평가에 대한 팀원의 절차 공정성 지각과 정적으로 관련되어 있을 것이다.

가설 2-2. 피드백 환경은 팀장의 코칭행동에 대한 절차 공정성 지각 간의 관계를 조절할 것이다. 구체적으로, 코칭과 공정성 지각의 관계는 피드백 환경이 강한 팀에서 더 관계가 강할 것이다.

가설 3-1. 피드백 환경은 인사평가에 대한 팀원의 분배 공정성 지각과 정적으로 관련되어 있을 것이다.

가설 3-2. 피드백 환경은 팀장의 코칭행동에 대한 분배 공정성 지각 간의 관계를 조절할 것이다. 구체적으로, 코칭과 공정성 지각의 관계는 피드백 환경이 강한 팀에서 더 관계가 강할 것이다.

코칭동기: 팀장의 코칭 행동의 추진력

본 연구의 가설대로 코칭행동이 인사평가

www.kci.go.kr

제도의 원활한 운영에 긍정적인 영향을 준다면, 어떤 동기를 가진 상사가 코칭행동을 더 많이 나타내는지 밝혀서 이 원천을 관리하는 것도 실무적으로 중요할 것이다. 본 연구에서는 팀장의 코칭행동에 영향을 미치는 팀장 자신의 동기(motivation)에 초점을 두고자 한다. 동기란 개인 행동을 발현하게끔 하고 방향 지어주는 힘을 기술할 때 사용하는 개념으로, 주로 행동의 방향이나 강도에서 나타나는 차이를 설명하기 위해서 사용된다(Petri, 2001, p.3).

코칭행동을 촉발하는 동기를 세부적으로 다룬 연구는 없지만, 성과코칭은 직무수행과 관련하여 코치의 인지적 역량에 중점을 두는 경향이 강하므로 본 연구에서는 동기에 관하여 대표적인 인지적 접근법인 기대-유인가 이론에 기초한 동기를 팀장의 코칭행동에 대한 동기로 조작적으로 정의하고자 한다. 기대 이론에서는 세 가지 요인에 의해서 동기가 결정된다고 본다. 첫 번째 요인인 유인가(valence)는 결과물 또는 결과적인 상태에 대해 가지고 있는 선호도를 나타낸다. 조직 장면에서는 이를 보상에 대한 선호라고 해석할 수 있다. 두 번째로 도구성(instrumentality)은 직무수행 성과와 결과물(보상)이 연결되어 있는 정도이다. 즉, 일정 수준의 직무수행을 했을 때 보상이 주어질 것이라고 기대하는 정도를 말한다. 세 번째로 기대(expectancy)는 자기효능감(self-efficacy)과 동일한 개념으로 노력을 통해서 하고자 하는 행동을 잘 할 수 있을 것이라는 믿음의 정도이다(Pinder, 1998). 본 연구에서는 기대-유인가 이론에서와 같이 팀장의 코칭에 대한 효능감(기대), 자신의 코칭이 구성원의 직무수행과 인사상 긍정적인 효과를 가져 올 가능성(도구성), 그리고 직무수행과 성과에 대한 보상의 가치(유인가) 등의 함수에 의해 코칭동기를 환산할 수 있다고 보며, 이렇게 도출된 코칭동기는 팀장의 코칭 행동과 정적으로 관련되어 있을 것으로 예상한다.

가설 4. 팀장의 코칭행동에 대한 동기는 팀장의 코칭행동과 정적으로 관련될 것이다.

코칭동기가 피드백 환경에 미치는 영향

다수준 관계가 나타나는 근원에는 팀장의 특성이 존재한다. 팀장은 팀을 이끌어나가는 사람으로서 팀 의사결정의 핵심이며, 팀의 모든 활동에 많은 영향을 미칠 수 있다. 따라서 집단의 리더는 구성원들이 공유하고 있는 풍토와 문화에 영향을 미칠 수 있다(Yukl, 2004). 즉, 리더는 질문이나 보상을 통해 자신이 주의를 기울이는 일이 무엇인지, 위기 상황에서 어떤 신념을 가지고 반응하는지를 보여줌으로써 풍토를 형성한다. 또한, 스스로의 역할 행동으로 가치와 기대를 전달하며, 자원을 어떻게 할당하는지 기준을 제시함으로써 구성원들에게 리더가 중요하게 생각하는 것이 무엇인지 전달함으로써 풍토를 형성하는데 영향을 미칠 수 있다(Schein, 1992).

팀 성과관리의 맥락에서 팀장 역시 Schein (1992)이 제안한 메커니즘을 통해서 팀의 문화에 영향을 미칠 가능성이 있다. 코칭 행동에 대한 동기가 있는 팀장은 그렇지 않은 팀장에 비해 종업원을 개발시키기 위한 코칭 행동을 더 많이 보임으로서 부하들의 성장을 촉진시키는 피드백에 대한 자신의 신념을 더 많이 보일 가능성이 있다. 또한, 코칭은 지속적인 의사소통과 피드백의 과정이므로(Heslin 등, 2006), 코칭동기가 높은 팀장은 구성원들에게 의사소통과 피드백을 중요하게 생각한다는 것

www.kci.go.kr

을 전달할 수 있고, 그 결과 강한 피드백 환경을 조성할 수 있다. 따라서 코칭동기가 높은 팀장들이 부하들에게 코칭을 더 많이 할 가능성이 있듯이 팀장의 코칭동기가 강한 피드백 환경을 형성할 가능성이 높다. 이러한 논리로 다음과 같은 가설을 도출되었다.

가설 5. 팀장의 코칭행동에 대한 동기는 피드백 환경과 정적으로 관련되어 있을 것이다.

상사의 온라인 의사소통의 효과

팀 성과관리 맥락에서 코칭은 팀원들을 안내하고, 촉진하고 감화시키는 것이며 이를 위해서는 팀장과 팀원 간의 지속적인 의사소통이 필요하다(Heslin 등, 2006). 최근 정보통신 기술이 발달하면서 조직에서는 팀원간 대면의 방법 외에도 온라인을 통하여 의사소통 할 수 있는 기술을 활용하고 있다(Cardy & Miller, 2005). 본 연구에서는 팀 성과관리의 맥락에서 팀장이 온라인 의사소통을 활용하는 정도가 구성원이 지각하는 팀장의 코칭행동에 미치는 영향을 살펴볼 것이다.

현재까지 연구들은 첨단기술의 활용이 인사관리 제도 운용에 부정적인 영향을 미친다는 견해가 많았다(Cardy & Miller, 2005). 다양한 관련 연구들을 리뷰한 Hollingshead와 McGrath (1995)는 면대면 의사소통에 비해 온라인 의사소통은 몇 가지 차이가 있다고 주장하였다. 첫째, 온라인 의사소통 방법을 사용한 그룹 안에서는 면대면 의사소통을 사용한 그룹에서보다 상호작용이 더 적게 발생하였다. 둘째, 지적인 과업과 협상과 관련된 과업에서 온라인 의사소통 방법을 사용한 집단보다 면대면 의사소통방법을 사용한 집단의 성과가 더 좋았다. 셋째, 사용자들의 만족과 유용성에 대한 평가는 상황에 따라서 다양하게 나타났다. 이러한 결과가 나타나는 이유는 온라인 의사소통의 경우에는 의사소통의 과정에서 감정의 지각과 표현에 중요한 역할을 하는 사회적 단서를 얻기가 어렵기 때문이다(Baltes 등, 2002).

그러나 온라인 의사소통은 분명히 면대면 의사소통에 비해서 시간과 공간의 제약을 적게 받는다는 장점을 가지고 있다(Baltes 등, 2002). 또한 현장에서는 위와 같은 연구들에서처럼 의사소통의 방법과 양 등을 통제하지 않는다. 개인들은 원하는 방법을 사용하여 원하는 만큼 의사소통을 할 수 있다. 이러한 상황에서 적극적으로 의사소통을 하고자 하는 사람들은 의사소통의 양과 질을 높이기 위하여 면대면 의사소통과 함께 시간이나 공간의 제약을 적게 받는 온라인 의사소통을 활용할 수 있다. 즉, 온라인 의사소통을 적극적으로 활용할 때 의사소통이 더 효과적으로 이루어 질 수 있다.

코칭이란 부하들에게 수행을 향상시키는 방법, 명확한 수행 기대, 수행 결과와 관련된 건설적인 피드백을 제공하고, 스스로 문제를 해결하고 수행을 향상시킬 수 있는 방법을 찾을 수 있도록 돕고, 그들의 가능성을 깨닫도록 하고 또 그것을 발휘하도록 돕는 것이며 이를 위해 팀장과 팀원 사이의 의사소통이 중요하다(Heslin 등, 2006). 온라인 의사소통을 많이 하는 상사는 부하에게 의사소통의 제약이 더 적다고 인식되므로 팀원들은 그러한 상사가 그렇지 않은 상사에 비해서 더 코칭을 많이 한다고 지각할 가능성이 있다. 이와 같은 논리로 아래와 같은 가설을 도출하였다.

가설 6. 팀장이 온라인으로 의사소통 하는

www.kci.go.kr

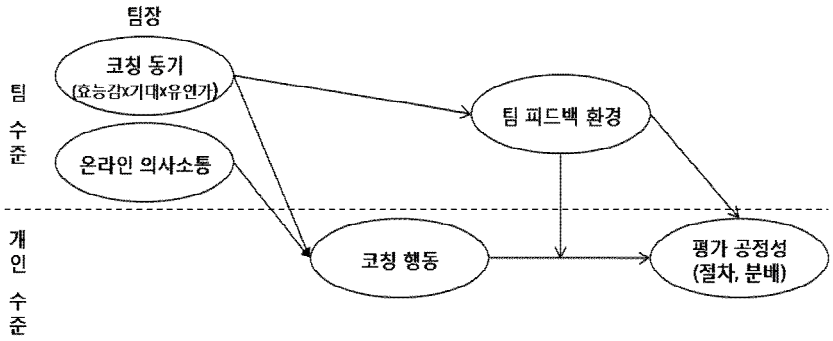

그림 1. 가설의 종합적 제시

정도는 팀장의 코칭행동과 정적으로 관련되어 있을 것이다.

이상의 가설을 종합적인 그림으로 나타내면 그림 1과 같다.

연구 방법

연구 대상 및 자료수집 절차

본 연구는 팀 맥락에서 성과관리 성공요인에 초점을 맞추고 있기 때문에 팀 단위로 표본을 수집하였다. 한 명의 팀장과 두 명 이상의 팀원이 있는 팀을 대상으로 팀장과 팀원들에게 각각 다른 설문지를 배포하였다. 설문조사는 2007년 8월부터 10월까지 3개월에 걸쳐 진행되었으며, 총 27개 조직에서 73개 팀, 365명의 자료를 수집하였다.

73개 팀의 평균 팀원의 수는 팀장을 포함하여 평균 5명이었다. 팀원들의 경우 나이는 평균 34.4세(SD=7.5세)였다. 현재 조직에 근무한 기간은 평균 7년 5개월(SD=6년 5개월)이었다. 현재 소속팀에서 근무한 기간은 평균 4년 6개월(SD=5년 9개월)이었다. 팀장의 나이는 평균 42.1세(SD=7.1세)였다. 팀장들이 현재 조직에 근무한 기간은 평균 13년 9개월(SD= 8년 7개월)이었다. 팀에 근무한 기간은 평균 8년 1개월(SD=8년 11개월)이었다. 그리고 현재 팀에서 팀장으로 근무한 기간은 평균 7년 5개월(SD=6년 7개월)이었다.

측정

본 연구에서는 팀장과 팀원에게 다른 설문지를 사용하여 측정하였다. 팀장에게는 코칭 동기(코칭 효능감, 유인가, 도구성)와 부하와 온라인 의사소통 정도를 측정하였다. 그리고 팀원들에게는 팀장의 코칭행동, 팀 피드백 환경, 평가 공정성을 측정하였다. 코칭행동, 평가 공정성은 팀원이 지각하는 개인수준의 변인으로 측정한 것이며, 팀장의 코칭 동기, 팀장의 온라인 의사소통 정도는 한 팀장에 의해 모든 팀원에게 적용되므로 팀 수준의 변인으로 고려했고, 팀 피드백 환경은 팀원의 측정을 합산한 팀 수준의 변인이다. 문항은 모두 Likert 5점 척도를 사용하였다.

www.kci.go.kr

개인 수준 변인의 측정

코칭 행동

본 연구는 부하들에게 팀장의 코칭 행동을 평가하도록 하였다. Atkins와 Wood (2002)는 실제 상사의 코칭행동을 측정할 때 자신, 상사, 동료의 평가보다 부하 평가가 가장 좋은 예언변인이었음을 발견하였다. 본 연구에서는 이와 함께 부가적으로 상사의 자기보고식 코칭 행동도 측정하여 부하의 지각과 비교해 보았다. 척도는 Heslin 등(2006)의 코칭 행동 척도 10문항을 번안하여 사용하였다. Heslin 등(2006)의 코칭 행동에 대한 척도는 안내(예, 나의 상사는 나에게 기대하는 성과에 대해서 알려준다), 촉진(예, 나의 상사는 내가 기발한 생각을 할 수 있도록 내 얘기를 들어준다), 감화(문항 예, 나의 상사는 나의 능력이 향상될 수 있다고 자신한다) 등의 3가지 측면을 측정한다. 본 연구에서 탐색적 요인분석을 한 결과 코칭행동은 단일 요인이며, 모든 문항이 .7 이상으로 높은 편이었고 신뢰도(α) 값는 .92로 높았다.

평가 공정성

평가 공정성을 측정하기 위하여 Moorman (1991)의 조직 공정성 척도 중 절차 공정성, 분배 공정성 문항을 인사평가 상황에 맞추어 번안하여 사용하였다. 절차 공정성 5문항(예, 평가에 필요한 정확한 정보를 수집한다), 분배 공정성 5문항(예, 나의 책임 정도에 맞게 보상을 받도록 평가한다)으로 총 10문항이었다. 절차 공정성과 분배 공정성의 신뢰도(α) 값은 각각 .80과 .92로 높은 편이었다. 두 공정성 차원의 문항들을 요인분석 한 결과 분배 공정성(eigen value=5.02, 설명량=50.16%)과 절차 공정성(eigen value=1.59, 설명량=15.93%)으로 뚜렷하게 구별되었다.

팀 수준 변인의 측정

상사의 코칭 동기

상사의 코칭 동기를 측정하기 위하여 코칭 효능감과 유인가, 도구성을 측정하였다. 설문은 먼저 코칭행동에 대한 설명을 제시한 후에 문항을 제시하였다. 코칭효능감 척도는 이목화(2003)가 Sherer와 Adams(1983)의 자기효능감 척도를 번안하여 사용한 것을 다시 코칭행동이라는 과업에 맞게 변환하여 사용하였다. 문항은 6문항(예, 나는 내 능력으로 부하들에게 코칭을 잘 할 수 있다)이다. 유인가와 도구성은 Vroom(1964: Pinder, 1998에서 재인용)의 정의에 맞게 각 3문항씩(문항 예, 유인가: 나에게는 팀의 성과가 향상되는 것이 중요하다, 도구성: 부하들을 잘 코치하면 팀 성과가 좋아질 것이다) 연구자가 직접 개발하였다. 코칭 효능감, 유인가, 도구성 신뢰도(α)는 각각 .90, .87, .87 로 높은 수준이었다.

온라인 의사소통

정현제(2003)는 온라인 의사소통이 주로 컴퓨터를 기반으로 하고 있으며, 쌍방향성, 비동시성, 공간적 거리감의 극복, 비언어적 요소의 부재, 익명성, 문서화된 메시지 교류, 지배효과의 약화, 사회 규범적 요소의 상실과 같은 특징을 가지고 있다고 하였다. 본 연구에서는 이러한 특징들을 가진 온라인 의사소통의 정도를 측정하는 척도를 개발하였다. 척도는 단일 차원으로 문항은 총 6문항이다(예, 나는 부하들과 주로 온라인상에서 성과와 관련된 이야기를 한다). 척도의 신뢰도(α) 값은 .89 였다.

www.kci.go.kr

팀 피드백 환경

Steelman 등(2004)의 피드백 환경 척도를 번안하여 팀 피드백 환경에 대한 측정도구를 사용하였다. 원래 척도는 출처 신뢰성(예, 나는 업무에 대한 팀원들의 의견을 존중한다), 피드백 질(예, 팀원들로부터 받은 피드백은 도움이 된다), 피드백 제공 맥락(예, 팀원들은 피드백을 줄 때 협력적이다), 긍정적 피드백(예, 내가 일을 잘 했을 때, 우리 팀 사람들은 나를 칭찬한다), 부정적인 피드백(예, 내가 조직의 성과 기준에 미치지 못할 때 팀원들은 나에게 그것을 알려준다), 피드백 이용 가능성(예, 팀원들은 너무 바빠서 나에게 피드백을 잘 못 준다), 피드백 추구 활성화(예, 팀원들은 내가 직접 수행 피드백을 요구하면 불편해 한다) 7개 차원 31문항으로 구성되어 있다. 그러나 본 연구에서 데이터를 수집하여 요인분석 한 결과, 7개의 요인이 도출되지 않았다. 요인분석 및 내용분석의 결과 5개 요인 22개 문항으로 축약할 수 있었다. 새로운 요인구조에서는 출처 신뢰성과 피드백 질 요인이 하나로 묶여 피드백 신뢰성이 되고, 피드백 이용 가능성과 피드백 추구 활성화 요인이 묶여 피드백 활성화 요인이 되었고, 나머지 세 요인은 그대로였다.

피드백 환경은 팀원 설문으로 측정하였으나 팀 수준의 구성개념으로 연구에 포함되므로 구성개념이 팀 수준에 존재하는지 확인하는 작업이 필요하다. 이를 위하여 Bliese(2000)가 제안한 팀내 동의도(r_{wg})와 두 종류의 계층 내 상관계수(intraclass correlation coefficients; ICC(1), ICC(2))를 사용하여 측정의 타당도를 분석하였다.

분석결과 무선반응 영분포(null distribution)와 비교한 r_{wg}값이 모두 .90 이상이고 삼각영분포(triangular null distribution)와 비교한 r_{wg}값도 최소 .87로 요인들이 모두 높은 수준의 집단내 동의도를 가지고 있다는 것을 증명하였다. 이러한 결과는 팀 피드백 환경에 대한 팀원들의 지각이 동질적이라는 것을 나타내고 있다. r_{wg} 값은 집단 내 변산만을 고려하고 집단 간 변산을 고려하지 않는다는 단점이 있으므로 팀 간 변산을 고려하는 ICC(1)과 ICC(2)를 분석하였다. ICC(1)피드백 활성화 차원 외에는 모두 .14에서 .19사이이다. ICC(2)값도 피드백 활성화 요인을 제외하고 나머지 변인들은 최소 .46에서 최고 .54의 값을 가지고 있다. 피드백 활성화 요인은 r_{wg}값은 높지만(r_{wg}(T)=.87), ICC값이 매우 낮다(ICC(1)=.04, ICC(2)=.16). 이는 팀 내 동의도는 높지만 팀간 변산이 없다는 것을 의미한다. 즉, 팀에 상관없이 모든 사람이 동질적으로 응답했다는 것을 의미한다. 따라서 팀 변인으로 사용할 수 없다고 판단하였다.

위와 같은 결과는 본 연구에서 다루어질 팀 피드백 환경의 피드백 활성화 요인을 제외하고 나머지 4가지 요인은 각 요인들의 변량 중에 일정부분이 팀 수준에 있다는 것을 나타낸다. 따라서 피드백 활성화 요인은 분석에서 제외하였고 나머지 4개 요인의 평균을 피드백 환경 변인으로 활용하였다. 4 요인 구조의 팀 피드백 환경을 다시 개인수준에서 확인적 요인분석을 실시한 결과 대체로 적합한 구조임을 보여주었다(CFI=.96; GFI=.89; NNFI= .95; RMSEA=.07; sRMR=.06).

또한 피드백 환경은 팀원들에게 측정하므로 내용상 개인수준의 코칭과 개념적으로 구분되는지 확인할 필요가 있고, 더불어 준거변인과 평가공정성과 구분되는지도 파악하기 위하여 개인수준의 측정치로 코칭, 공정성, 피드백 환경을 구분한 확인적 요인분석을 실시하였다. 분석결과의 적합도는 높게 나타나서(CFI=.99;

www.kci.go.kr

GFI=.96; NNFI= .98; RMSEA=.06; sRMR=.04), 개념적 연결망(nomological network)은 있으나 구분되는 개념으로 판단할 수 있다.

분석

측정도구의 신뢰도 및 다수준 타당도를 확인한 후 가설을 검증하기 위한 분석은 다수준 분석방법을 활용하였다. 본 연구의 가설 중에서 교차수준 관계인 팀장의 코칭 동기 및 온라인 의사소통이 개인수준의 코칭행동에 미치는 영향, 개인수준의 코칭행동과 공정성의 관계에서 피드백 환경의 직접 및 조절효과를 검증하기 위하여 무선계수모형(random coefficient modeling;RCM)을 활용하였다. 이 분석을 위해서 HLM(Hierarchical Linear Modeling) 6.0패키지를 사용하였다. 교차수준 관계를 검증하는데 있어서 대표점수를 이용하는 비합산(disaggregation)이나 단순평균하는 합산(aggregation) 접근법에 기초를 둔 방법은 각각 원자적 오류와 생태학적 오류를 범할 가능성이 높다. 그러나 RCM방법은 집단 수준과 개인 수준을 동시에 고려하면서 각 수준의 잔차(residuals)를 함께 제공한다. 이것은 오차변량을 수준별로 분할한다는 것을 의미하는 것으로 잔차를 수준 별로 구분하지 못하는 최소자승법(ordinary least square)과 대비되는 장점을 가지고 있다. 이는 독립 변인들에 대한 적합한 수준을 유지하면서 상하위 수준의 변량을 함께 고려할 수 있게 해 준다. 따라서 위와 같은 오류에서 보다 자유로울 수 있다(Bliese, 2000).

결 과

가설 검증

먼저 개인수준의 상호상관 결과를 보면(표 1), 부하가 지각한 코칭행동과 인사평가 공정성의 관계는 정적으로 유의미하였다(절차 공정성 경우 r=.36, p<.01; 분배 공정성 경우 r=.61, p<.01). 이를 통해 코칭행동이 평가 공정성 지각에 대한 가설 1의 관계가 지지되었으며, 특히 코칭행동은 분배공정성과 매우 강한 정적 관계를 보였다.

피드백 환경은 절차 공정성과 유의미한 정적인 관계를 보이며(r=.35, p<.01). 분배 공정성도 유의미한 정적인 관계를 보인다(r=.59, p<.01). 이 결과는 가설 2-1과 3-1을 지지하는 결과이지만, 이는 HLM 분석을 통하여 수준관

표 1. 개인수준 변인들의 기술통계 및 상호상관

변인	M	SD	1	2	3	4	5
1. 코칭 행동	3.50	.63**	(.92)				
2. 절차 공정성	3.04	.62**	.36**	(.80)			
3. 분배 공정성	3.41	.66**	.61**	.49**	(.91)		
4. 피드백 환경	3.47	.43**	.57**	.35**	.59**		
5. 온라인 의사소통	2.59	.72**	.20**	.33**	.24**	.23**	(.89)

주. 괄호 안은 내적일치도 계수

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

www.kci.go.kr

표 2. 팀수준 변인들의 기술통계 및 상호상관

변인			M	SD	1	2	3	4	5	6
코칭 동기	효능감	1	3.59	0.64	*(.90)*					
	PO기대	2	4.20	0.54	.53**	*(.87)*				
	유인가	3	4.31	0.69	.52**	.71**	*(.87)*			
	1*2*3	4	67.6	25.1	.85**	.85**	.82**			
온라인 의사소통		5	2.55	0.78	.14	.07	.08	.09	*(.89)*	
코칭행동		6	3.49	0.46	.26*	.24*	.22	.27*	.25*	
피드백 환경		7	3.49	0.29	.30*	.33**	.21	.32*	.07	.65**

주. 괄호 안은 내적일치도 계수, * $p < .05$, ** $p < .01$

련 오류를 통제하면서 다시 살펴볼 것이다. 팀장의 온라인 의사소통 정도는 팀원이 지각하는 코칭행동과 유의미한 정적 관계를 보인다(r=.20, p<.01). 온라인 의사소통은 평가 공정성과도 유의미한 정적인 관계를 보였다. 또, 개인수준 상관으로 볼 때 팀장의 코칭동기는 코칭행동과 유의미한 정적관계가 있었다(r=.27, p<.05). 이러한 결과는 가설 4와 6이 지지될 가능성을 암시하고 있으며, 이 두 변인을 동시에 고려하는 HLM 분석을 통하여 다시 살펴볼 것이다.

그리고 표 2에서 보듯이, 코칭동기는 피드백 환경과 정적으로 유의미하게 관련되어 있었다(r=.32, p<.05). 이는 코칭동기와 피드백 환경 간의 정적인 관계에 대한 가설 5를 지지하는 증거이다.

교차수준 관계의 검증

가설 2, 3, 4, 6은 교차수준 효과와 관련된 가설들이다. 따라서 이와 같은 가설들을 검증하기 위하여 HLM을 사용하여 분석하였다. 이 가설들에 관한 추정모형의 결과는 표 3, 4, 5에 제시되어 있다. 교차수준 가설을 검증하기 위한 HLM 1단계는 개인 수준에서 준거변인들(즉, 코칭행동, 절차 공정성, 분배 공정성)이 개인수준을 넘어서는 유의미한 집단간 변산이 존재하는지를 검증하는 것이다. 결과에 제시된 바와 같이 준거변인은 팀내 변산성을 넘어서는 팀간 변산성이 유의미하였다(표 3의 절차 공정성 $\tau_{00} = .05$, $p < .01$; 표 4의 분배 공정성 $\tau_{00} = .07$, $p < .01$; 표 5의 코칭행동 $\tau_{00} = .12$, $p < .01$). 이는 준거변인의 변산성 중에서 팀 수준 변인의 효과를 탐색할 수 있음을 나타내는 것이다. 따라서 이를 기본으로 가설검증을 위한 다음 단계를 분석하였다.

가설 2-1은 피드백 환경이 평가 공정성에 직접 영향을 미친다는 것이고, 가설 2-2는 피드백 환경이 코칭행동과 평가 공정성의 관계를 조절한다는 가설이다. 이를 분석하기 위해서는 먼저 절차 공정성을 준거로 HLM 2단계(즉, 코칭행동-절차 공정성 관계)를 분석한 후

www.kci.go.kr

표 3. 위계적 선형모형의 결과-절차 공정성

	γ_{00}	γ_{01}	γ_{10}	γ_{11}	σ^2	τ_{00}	τ_{11}
영모형							
L1: $PJ = \beta_{0j} + r_{ij}$							
L2: $\beta_{0j} = \gamma_{00} + U_{0j}$	3.02**				.342	.05**	
무선계수모형							
L1: $PJ = \beta_{0j} + \beta_{1j}(COA) + r_{ij}$							
L2: $\beta_{0j} = \gamma_{00} + U_{0j}$	3.02**		.30**		.264	.07**	.203**
L2: $\beta_{1j} = \gamma_{10} + U_{1j}$							
준거로써 절편모형							
L1: $PJ = \beta_{0j} + \beta_{1j}(COA) + r_{ij}$							
L2: $\beta_{0j} = \gamma_{00} + \gamma_{01}(FECL) + U_{0j}$	3.03**	.54**	.29**		.268	.05**	.203**
L2: $\beta_{1j} = \gamma_{10} + U_{1j}$							
준거로써 기울기모형							
L1: $PJ = \beta_{0j} + \beta_{1j}(COA) + r_{ij}$							
L2: $\beta_{0j} = \gamma_{00} + \gamma_{01}(FECL) + U_{0j}$	3.03**	.53**	.28**	-.46	.266	.05**	.206**
L2: $\beta_{1j} = \gamma_{10} + \gamma_{11}(FECL) + U_{1j}$							

주. L1 = Level 1(개인수준); L2 = Level 2(팀수준); PJ = 절차 공정성; COA = 코칭행동; FECL = 피드백 환경; $\gamma_{00} = \beta_{0j}$ 를 예측하는 Level 2 회귀의 절편; $\gamma_{01} = \beta_{0j}$ 를 예측하는 Level 2 회귀의 기울기; $\gamma_{10} = \beta_{1j}$(Level 1 기울기의 집합)를 예측하는 Level 2 회귀의 절편; $\gamma_{11,2} = \beta_{1j}$를 예측하는 Level 2 회귀의 기울기; σ^2 = Level 1 잔차의 변산(즉, r_{ij}의 변산); $\tau_{00} = \beta_{0j}$ 를 예측하는 Level 2 모형의 잔차의 변산(즉, U_0의 변산); $\tau_{11} = \beta_{1j}$를 예측하는 Level 2 잔차의 변산(즉, U_1의 변산)

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

에도 팀간 절편과 기울기에 유의미한 변량이 존재하는지를 분석하여 팀 수준 영향력의 존재 유무를 판단하는 분석을 선행해야 한다. 절차 공정성을 준거로 한 표 3의 무선계수모형을 보면 일단 코칭행동의 영향은 유의미하여 가설 1의 지지는 다시 한 번 확인하였다($\gamma_{10} = .30$, $p < .01$). 그리고 $\tau_{11} = .07$($p < .01$)은 코칭행동의 효과를 통제한 이후에도 절차 공정성의 팀간 변산에는 팀 수준 변인으로 설명 가능한 변산성이 남아있다는 것을 의미한다. 따라서 "준거로써 절편 모형(intercepts-as-outcome model)"에 해당하는 HLM 3단계 분석의 선행조건이 충족됨을 의미한다. 그리고 $\tau_{01} = .203$($p < .01$)은 절차 공정성에 대한 코칭행동의 영향(즉, 기울기)에도 유의미한 팀간 변산성이 존재한다는 것을 의미하는 것으로 팀 마다 코칭행동의 영향력이 다를 수 있음을 암시한다. 따라서 "준거로써 기울기 모형(slopes-as-outcome model)"에 해당하는 HLM 4단계 분석의 선행조건이 충족되고 있음을 의미

www.kci.go.kr

표 4. 위계적 선형모형의 결과–분배 공정성

		γ_{00}	γ_{01}	γ_{10}	γ_{11}	σ^2	τ_{00}	τ_{11}
영모형								
L1:	$DJ = \beta_{0j} + r_{ij}$							
L2:	$\beta_{0j} = \gamma_{00} + U_{0j}$	3.43**				.361	.07**	
무선계수모형								
L1:	$DJ = \beta_{0j} + \beta_{1j}(COA) + r_{ij}$							
L2:	$\beta_{0j} = \gamma_{00} + U_{0j}$	3.43**		.61**		.245	.10**	.083
L2:	$\beta_{1j} = \gamma_{10} + U_{1j}$							
준거로써 절편모형								
L1:	$DJ = \beta_{0j} + \beta_{1j}(COA) + r_{ij}$							
L2:	$\beta_{0j} = \gamma_{00} + \gamma_{01}(FECL) + U_{0j}$	3.44**	.81**	.65**		.227	.05**	.096
L2:	$\beta_{1j} = \gamma_{10} + U_{1j}$							

주. L1 = Level 1(개인수준); L2 = Level 2(팀수준); DJ = 분배 공정성; COA = 코칭행동; FECL = 피드백 환경; γ_{00} = β_{0j} 를 예측하는 Level 2 회귀의 절편; γ_{01} = β_{0j} 를 예측하는 Level 2 회귀의 기울기; γ_{10} = β_{1j}(Level 1 기울기의 집합)를 예측하는 Level 2 회귀의 절편; γ_{11} = β_{1j}를 예측하는 Level 2 회귀의 기울기; σ^2 = Level 1 잔차의 변산(즉, r_{ij}의 변산); τ_{00} = β_{0j} 를 예측하는 Level 2 모형의 잔차의 변산(즉, U_0의 변산); τ_{11} = β_{1j}를 예측하는 Level 2 잔차의 변산(즉, U_1의 변산)

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

하는 것이다.

따라서 HLM 3단계 분석은 피드백 환경이 절차 공정성의 팀간 변산을 예측할 수 있는지를 검증하는 것이다. 표 3은 팀 수준의 피드백 환경이 개인 수준의 절차 공정성에 유의미한 예언변인임을 보여주었다(γ_{01} = .54, p< .01). 이는 피드백 환경이 좋은 팀이 그렇지 않은 팀에 비해 절차 공정성 평균이 높다는 것을 의미하는 교차수준 주효과가 유의미하다는 것으로, 절차 공정성에 대한 가설 2-1은 지지되었다. 그러나 HLM 4단계 분석의 결과는 피드백 환경이 코칭행동-절차 공정성 간의 관계인 기울기의 변산성은 유의미하게 설명하지 않는 것으로 나타났다(γ_{11} = -.46, p>.10). 즉 피드백 환경은 코칭행동과 절차 공정성의 관계를 조절하지 않아서 절차 공정성에 대한 가설 2-2는 지지되지 못했다.

가설 3-1과 3-2의 분배 공정성에 대해서 절차 공정성과 동일한 분석을 하였다. 절차 공정성의 경우와 마찬가지로 분배 공정성 지각에 대한 코칭행동의 영향을 확인한 후에도 팀 수준의 변산성이 존재하는지를 HLM 2단계로 분석하였다. 표 4의 무선계수모형에서 τ_{00} = .10($p < .01$)은 코칭행동의 효과를 통제한 이후에도 β_{0j}에 유의미한 팀 수준 변량이 남아있다는 것을 의미한다. 즉, 분배 공정성에 대해 팀간 변산성이 유의미하게 존재한다. 따라서 "준거로써 절편 모형"에 해당하는 HLM 3

www.kci.go.kr

표 5. 위계적 선형모형의 결과-팀원의 코칭 행동 지각

	γ_{00}	γ_{01}	σ^2	τ_{00}
영모형				
L1: $COA = \beta_{0j} + r_{ij}$				
L2: $\beta_{0j} = \gamma_{00} + U_{0j}$	3.50^{**}		.279	$.12^{**}$
준거로써 절편모형				
L1: $COA = \beta_{0j} + r_{ij}$				
L2: $\beta_{0j} = \gamma_{00} +$				
γ_{01} (MOT) +	3.50^{**}	$.004^{*}$	.278	$.11^{**}$
γ_{02} (ONC) +		$.126^{*}$		

주. L1 = Level 1(개인수준); L2 = Level 2(팀수준); COA = 코칭; MOT = 코칭 동기(효능감*기대*유인가); ONC = 온라인 의사소통; γ_{00} = β_{0j} 를 예측하는 Level 2 회귀의 절편; $\gamma_{01\sim4}$ = β_{0j} 를 예측하는 Level 2 회귀의 기울기; σ^2 = Level 1 잔차의 변산(즉, r_{ij}의 변산); τ_{00} = β_{0j} 를 예측하는 Level 2 모형의 잔차의 변산(즉, U_0의 변산)

$^{*}p < .05$, $^{**}p < .01$

단계 분석의 선행조건이 충족되었다. 그러나 τ_{11} = .083($p > .05$)은 코칭행동-분배공정성 관계의 기울기에 유의미한 팀간 변산성이 존재하지 않는다는 것을 의미한다. 따라서 "준거로써 기울기 모형"에 해당하는 HLM 4단계 분석의 선행조건이 충족되지 못했고, 가설 3-2는 지지되지 못했다.

HLM 3단계 분석에서는 피드백 환경이 분배공정성에 유의미한 예언변인이라는 것을 보여주고 있다(γ_{01} = .81, $p< .01$). 이는 피드백 환경이 좋은 팀이 그렇지 않은 팀에 비해 분배공정성 평균이 높다는 것을 의미하는 교차수준 주효과가 유의미하다는 것을 나타낸다. 따라서 가설 3-1은 지지되었다.

가설 4와 6은 부하들이 지각한 팀장의 코칭행동에 영향을 미치는 팀장의 동기 및 행동특성에 대한 것으로 이 두 변인의 영향력을 동시에 검증하였다. 이 또한 개인수준의 준거변인이 팀내 변산성을 가지고 있으므로 팀수준 변인(즉, 코칭동기, 팀장의 온라인 의사소통)의 효과는 다수준 분석방법을 적용하는 것이 수준간 오류를 줄일 수 있는 방법이다. 따라서 HLM 분석을 실시했다. 결과는 표 5에 제시되어 있는 바와 팀장의 코칭동기는 코칭행동에 유의미한 영향을 미친다(γ_{01} = .004, $p< .05$). 즉, 상사의 코칭동기는 코칭행동을 나타나도록 한다는 가설 4는 지지되었다. 그리고 온라인 의사소통역도 코칭행동과 유의미한 정적인 관계가 있었다(γ_{01} = .126, $p< .05$). 그러므로 가설 6도 지지되었다.

논 의

연구의 결과를 요약하면, 먼저 개인수준에서 팀원은 팀장의 코칭행동을 많이 지각할수

www.kci.go.kr

록 인사평가 제도에 대해서 더 공정하게 지각한다. 이러한 결과는 최근 기업 조직에서 관심이 증대하고 있는 성과관리 제도의 운용에 상사의 코칭행동이 하나의 성공요소가 될 수 있음을 밝힌 것이라고 할 수 있다. 또한, 팀 풍토인 피드백 환경과 상사의 코칭행동을 동시에 고려하면, 피드백 환경은 코칭행동과 평가 공정성의 관계를 조절하지는 않지만, 인사평가 공정성에 직접 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 조직에서는 팀 구성원 간의 피드백 환경이 조성될 수 있도록 지원하는 것이 필요하다.

상사의 특성이 코칭행동에 미치는 교차수준 영향을 살펴보면, 코칭동기는 예상대로 부하들이 지각하는 상사의 코칭행동에 정적인 영향을 주었다. 이 결과는 상사가 부하의 성과를 관리하는 코칭활동에 자신감을 갖고, 부하들의 직무수행 향상이 원하는 결과를 가져올 것이라고 믿으며, 그 결과가 가치가 있다고 생각하는 상사일수록 부하들에게 더 많은 코칭행동을 보인다는 것을 나타낸다. 뿐만 아니라, 상사의 온라인 의사소통을 사용하는 정도도 부하들의 코칭지각에 정적인 영향을 주었다. 이전의 연구들에서 온라인 의사소통을 통한 피드백이 면대면 피드백에 비해서 효과가 적었다(Hollingshead & McGrath, 1995). 그러나 본 연구에서는 면대면 피드백과의 비교가 아닌 온라인 의사소통 자체의 활용 정도에 초점을 맞추었고, 예상대로 이러한 기술들을 적극적으로 활용하는 상사가 더 효과적인 것으로 나타났다. 따라서 조직에서 상사가 정보통신 기술을 적극 활용하여 의사소통이 보다 원활하게 이루어 질 수 있도록 지원할 필요가 있다. 일반적으로 면대면 피드백이 리더행동에 효과적이라는 점을 고려하면 두 유형의 피드백을 적극 활용하도록 상사를 돕는 것이 필요할 것이다. 이 점은 온라인 의사소통을 많이 하는 상사가 면대면 의사소통도 많이 한다는 가정에서 제안하는 점이다. 그러나 전체적으로 같은 정도의 의사소통을 하는 상사 중에서 온라인 의사소통을 면대면 의사소통보다 더 많이 하는 경우 상사의 코칭의 효과성이 어떻게 다른지는 본 연구로는 판단하기 어렵다. 이는 추후 의사소통의 전체 양을 통제하면서 두 의사소통 유형을 직접 비교하는 연구를 통해 밝힐 필요가 있다.

이상의 결과를 종합하면, 팀 수준에서 팀장의 영향이 매우 크다는 것을 알 수 있다. 팀장은 코칭동기를 바탕으로 팀원들에게 코칭을 제공하고 이를 통해 팀원들의 공정성 지각에 영향을 미친다. 이때 최신의 의사소통 방법을 사용하는 것도 코칭행동을 도와줄 수 있다. 뿐만 아니라 팀장은 팀원들에게 영향을 미치는 팀의 풍토에도 영향을 미쳐서 간접적으로 팀원들의 공정성에 영향을 미칠 수 있다. 이러한 결과는 팀 성과관리의 맥락에서 상사의 코칭동기와 코칭행동의 중요성을 강조하는 결과라 할 수 있다.

연구의 결과에 부가적으로 분석한 팀장과 팀원의 지각 차이도 유사한 결과를 보여주었으나 다른 점도 발견되었다. 코칭행동에 대한 팀장의 자기보고와 팀원들의 지각을 살펴보면 둘 사이의 상관관계는 매우 유의미하였다 ($r=.33$, $p<.01$). 그러나 그 강도의 절대값이 크지는 않으며, 평균도 팀장의 자기보고가(3.83) 팀원의 평가(3.49)보다 높았다. 이는 팀장은 자신이 충분히 코칭을 제공하고 있다고 생각할지라도 코칭이 부족하다고 지각하는 팀원들이 존재한다는 것을 암시한다고 해석할 수 있다. 본 연구의 결과에서 나타난 바와 같이 팀장의

www.kci.go.kr

코칭행동에 대한 팀원들의 지각은 팀 성과관리 맥락에서 중요한 요인이다. 따라서 팀 성과관리 맥락에서 팀장들은 자신들의 판단을 넘어서서 코칭의 필요성을 느끼는 팀원들을 찾아 코칭을 제공할 필요가 있다. 더 나아가 코칭이 필요한 팀원들이 쉽게 코칭을 요청하도록 권장할 수 있는 분위기가 필요할 것이다.

또한 온라인 의사소통도 팀장과 팀원 모두에게 측정했는데, 평균에서는 거의 차이가 없었지만(팀장 2.55, 팀원 2.56), 상관은 낮았다($r=.15$, $p>.05$). 그러나 온라인 의사소통과 코칭행동 간의 관계에서는 팀장이 보고한 온라인 의사소통 정도는 팀원의 코칭행동 평가와 유의미한 관계를 보였으며($r=.25$, $p<.05$), 팀원이 평가한 상사의 온라인 의사소통 정도도 팀원들의 코칭행동 평가와 유의한 관계를 보였다($r=.28$, $p<.05$). 이러한 결과로 볼 때 팀장과 팀원이 온라인 의사소통이 상관이 낮은 원인을 밝힌다면 코칭행동에 대한 영향력을 더 세밀하게 밝힐 수 있을 것이다.

본 연구는 일부 해결하지 못한 제한점을 가지고 있다. 첫째, 코칭을 성과관리 맥락에서 내부자(즉, 상사)의 코칭행동으로 한정하여 인사평가와 관련된 요소들과 관계를 살펴보았으나, 코칭의 개념이 아직도 학자마다 다르고 그 범위나 용도가 폭넓다는 점에서 코칭의 효과성을 심도 있게 밝혀내는 데는 한계가 있다. 즉, 국내에서 코칭에 대한 실증연구가 매우 적어서 본 연구는 코칭의 범위를 제한하였으나 다른 코칭의 측면과 변별성을 확인하지 않아서 구성타당도의 확인이 충분하지 않았다. 또한 코칭의 과정이나 내용적 특성을 구분하지 않고 Heslin 등(2006)이 제안한 유형의 코칭행동을 상사가 어느 정도 하는지에 입각한 조사방법에 의존한 연구이다. 향후 인적자원관리 체계에 기여하는 내부자 코칭의 경우에도 보다 명확한 구성개념을 도출하여 국내 상황에서 코칭과정의 효과를 밝혀낼 필요가 있을 것이다.

둘째, 본 연구의 측정에 사회적 바람직성이 개입되었을 여지가 있다는 것이다. 본 연구는 팀 단위로 설문조사의 필요성에 의하여 팀제 조직의 직장에서 실시되었고 코칭행동 문항은 상사에 대해서 팀원이 직접적으로 평가하도록 하는 문항들이었다. 따라서 팀원 응답자들이 자신의 응답 결과가 상사 또는 회사에 알려질 가능성을 인식하여 사회적 바람직성에 노출될 가능성이 있다. 연구 결과에서 Heslin 등(2006)의 결과와는 달리 코칭의 하위 차원이 뚜렷이 구분되지 않은 것은 사회적 바람직성에 의한 상관오류의 가능성이 있다. 후속 연구에서 이러한 사회적 바람직성의 영향을 최소화 할 수 있는 연구 방법을 고안해야 할 필요가 있다. 특히 팀 단위로 자료를 수집해야 하는 연구의 경우에는 팀장 또는 회사와 관련된 민감한 사항에 대해서 팀원들의 솔직한 응답을 얻기 위해서 팀원들에게 응답이나 조사 결과가 비밀에 부쳐진다는 것을 확실하게 인식시킬 수 있는 정교한 데이터 수집 방법을 고안할 필요가 있다.

또 하나의 제한점은 팀 환경에서 내부자 코치의 효과에서 팀의 발달단계나 팀 유형을 고려하지 않았다는 것이다. 팀의 발달단계나 팀 유형에 따라 팀에 따라 필요한 역량이 다르고 팀장에게 요구되는 역할 또한 달라진다(Cannon-Bowers 등, 1995; Tuckman, 1965). 상사의 코칭은 기존의 리더십 개념보다 긴밀한 관계를 특징으로 하기 때문에 팀 구성원의 역할 수립의 정도에 따라 효과가 달라질 수 있을 것이다. 예를 들면, 규범이 형성되고 긴밀한

www.kci.go.kr

관계를 갖는 팀에서는 더 많은 코칭행동이 나타날 수 있다. 따라서 같은 수준의 코칭을 받았다고 할지라도 긴밀한 발달단계에 이르지 못한 팀의 구성원들은 코칭이 부족하다고 지각할 가능성도 있다. 또, 구성원이 자주 변하는 팀에서는 팀 풍토의 영향이 상대적으로 작을 가능성이 있다. 따라서 향후 연구에서는 팀의 발달단계와 유형을 고려하면 팀 성과관리 맥락에서 더 풍부한 설명을 제공할 수 있을 것이다.

본 연구에서 횡단적인 연구설계를 사용하였다는 것도 제한점 중 하나이다. 본 연구에서는 피드백 환경과 공정성 지각의 정적인 관계를 피드백 환경이 공정성 지각에 영향을 미쳤다고 해석하였다. 그러나 이러한 관계에 대해서는 반대로 공정성 지각이 피드백 환경에 영향을 미쳤다는 해석도 가능하다. 따라서 이러한 관계에 대한 인과관계를 명확하게 하기 위해서는 종단적인 연구가 필요하다.

전체적으로 요약하면, 본 연구는 효과적인 성과관리를 통하여 팀원들의 직무동기를 향상시키기 위해 고려해야 하는 공정성을 높이기 위해서 팀장의 코칭이 가지는 효과를 검증하고자 하였다. 또한 팀 성과관리 맥락에서 다각적인 설명을 제공하고자 팀 풍토인 팀 피드백 환경, 그리고 팀장의 특성이 가지는 효과를 연구하였다. 그 결과, 팀장은 직접 팀원들을 코칭하는 것을 통해서, 또 팀의 풍토를 조성하는 것을 통해서 팀원들의 공정성에 영향을 미칠 수 있다는 것을 밝혔으며, 이때 팀장의 코칭행동에 대한 동기가 중요한 역할을 한다는 것을 밝혔다. 본 연구는 이러한 발견을 통해서 현장의 팀 성과관리 및 코칭에 대한 연구에 통찰을 제공하고자 하였다.

참고문헌

서울경제 (2006, 1, 23). 인사담당자 95% "인사고과 문제". http://economy.hankooki.com/lpage/industry/200601/e2006012315543048110.htm 에서 2007, 6, 4 인출.

이목화 (2003). 자기효능감이 조직몰입에 미치는 영향: 직무의 경력 유용성과 집단효능감의 조절효과를 중심으로. 고려대학교 일반대학원 석사학위 청구논문.

정현제 (2003). e러닝지도실무. 서울: 콘텐츠미디어.

Antonioni, D. (1994). Improve the performance management process before discontinuing performance appraisals. *Compensation and Benefits Review, 26,* 29-37.

Atkins P., & Wood, R. E. (2002). Self versus others' ratings as predictors of assessment center ratings: Validation evidence for 360° -feedback programs. *Personnel Psychology, 55,* 871-904.

Bacal, R. (2001). *Performance management*. McGraw-Hill Professional,

Baltes, B. B., Dickson, M. W., Sherman, M. P., Bauer, C. C., & LaGanke, J. S. (2002). Computer-mediated communication and group decision making: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 87*, 156-179.

Bernardin, H. J., Hagan, C. M., Kane, J. S., & Villanova, P. (1998). Effective performance management: A focus on precision, customers, and situational constraints, In J. W. Smither (Ed.) *Performance Appraisal* (pp. 3-48). Jossey-Bass: San Francisco.

www.kci.go.kr

Bliese, P. D. (2000). Within-group agreement, non-independence, and reliability: Implications for data aggregation and analysis. In K. J. Klein & S. W. J. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations* (pp.349-381). San Francisco: Jossey-Bass.

Bowles, S. V., & Picano, J. J. (2006). Dimensions of coaching related to productivity and quality of life. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 58*(4), 232-239.

Brocato, R. (2003). Coaching for improvement: An essential role for team leaders and managers. *Journal for Quality and Participation, 26*. 17-22.

Burdett, J. O. (1998). Forty things every manager should know about coaching. *Journal of Management Development, 17(2),* 142-152.

Cannon-Bowers, J. A., Tannenbaum, S. I., Salas, E., & Volpe, C. E. (1995). Defining competencies and establishing team training requirements. In R. A. Guzzo, E. Salas, & Associates (Eds.), *Team effectiveness and decision-making in organizations* (pp. 333-380). San Francisco: Jossey-Bass.

Cardy, R. L., & Miller, J. S. (2005). eHR and performance management. in H. G. Gueutal & D. L. Stone, (Eds.), *The Brave New World of eHR*. San Francisco: Jossey-Bass.

Carr, J. Z., Schmidt, A. M., Ford, J. K., & DeShon R. P. (2003). Climate perceptions matter: A meta-analytic path analysis relating molar climate, cognitive and affective states, and individual level work outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 88, 605-619.

Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 86*, 278-321.

Dorfman, P. W., Stephan, W. G., & Loveland, J. (1986). Performance appraisal behaviors: Supervisor perceptions and subordinate reactions. *Personnel Psychology, 39,* 579-597.

Ellinger, A. D., Ellinger, A. E., & Keller, S. B. (2003). Supervisory Coaching Behavior, employee satisfaction, and warehouse employee performance: A dyadic perspective in the distribution industry. *Human Resource Development Quarterly, 14*(4), 435-458.

Evered, R. D., & Selman, J. C. (1989). Coaching and the art of the management. *Organizational Dynamics, 18*, 16-32.

Feldman, D. C., & Moore, D. (2001) Career coaching: What HR professionals and managers need to know. *Human Resource Planning, 24*, 26-36.

Gilliland, S. W., & Langdon, J. C. (1998) Creating Performance Management Systems That Promote Perceptions of Fairness. In James. W. Smither (Ed.), *Performance appraisal: State of the art in practice*. San Francisco: Jossey-Bass.

Greenberg, J., Ashton-James, C. E., & Ashkanasy, N. M. (2007). Social comparison processes in organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 102,* 22-41.

Hall, D. T., Otazo, K. L., & Hollenbeck, G. P. (1999). Behind Closed Doors: What really happens in Executive coaching. *Organizational*

www.kci.go.kr

Dynamics, 27(3), 39-53.

Heslin, P. A., Vandewalle, D., & Latham, G. P. (2006). Keen to help? Managers' implicit person theories and their subsequent employee coaching. *Personnel Psychology, 59*, 871-902.

Hofmann, D. A., & Stetzer, A., (1996). A cross level investigation of factors influencing unsafe behavior and accidents. *Personnel Psychology, 49,* 307-339.

Hollingshead, A. B., & Mcgrath, J. E. (1995). Computer-assisted groups: A critical review of the empirical research. In R. A. Guzzo, E. Salas, & Associates (Eds.), *Team effectiveness and decision-making in organizations* (pp.46-78). SanFrancisco: Jossey-Bass.

Konovsky, M. A., & Cropanzano, R. (1991). Perceived fairness of employee drug testing as a predictor of employee attitudes and job performance. *Journal of Applied Psychology, 76*, 698-707.

Korsgaard, M. A., & Roberson, L. (1995). Procedural justice in performance evaluation: The role of instrumental and non-instrumental voice in performance appraisal discussions. *Journal of Management, 21*, 657-669.

Latham, G. P., Almost, J., Mann, S. & Moore, C. (2005). New developments in performance management. *Organizational Dynamics, 34,* 77-87.

Lawler, E. E., Ⅲ. (1994). Performance management: The next generation. *Compensation and Benefits Review, 26*(3), 16-19.

Levy, P. E., Albright, M. D., Cawley, B. D., & Williams, J. R. (1995). Situational and individual determinants of feedback seeking: A closer look at the process. *Organizational Behavior & Human Decision Processes, 62*, 23-37.

Longenecker, C. O., Sims, H. P., & Gioia, D. A. (1987). Behind the mask: The politics of employee appraisal. *Academy of Management Executive. 1*, 183-193.

Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology, 76*, 845-855.

Murphy, K. R., & Cleveland, J. N. (1995). *Understanding performance appraisal: Social, Organizational, and goal-based perspectives.* Thousand Oaks, CA: Sage.

Nigro, N. (2006). 팀장 멘토링 & 코칭[*The Everything Coaching & Mentoring Book*]. (임태조 역). 서울: 위즈덤하우스, (원전은 2003년에 출판).

Norris-Watts, C., & Levy, P. E. (2004). The mediating role of affective commitment in the relation of the feedback environment to work outcomes. *Journal of Vocational Behavior, 65*, 351-365.

Petri, H. L. (2001). 동기: 이론, 연구, 그리고 활용[*Motivation: theory, research, and application*], 서울: 시그마프레스.

Pinder, C. C. (1998). *Work Motivation in Organizational Behavior.* NJ: Prentice Hall.

Popper, M., & Lipshitz, R. (1992). Coaching on leadership. *Leadership and Organization Development Journal, 13*(7), 37-48.

www.kci.go.kr

Pooyan, A. & Eberhardt, B. J. (1989). Correlates of performance appraisal satisfaction among supervisory and nonsupervisory employees. *Journal of Business Research, 19(3),* 215-226.

Redshaw, B. (2000). Do we really understand coaching? How can we make it work better? *Industrial and Commercial Training, 32*(3), 106-108.

Rouiller, J. Z., & Goldstein, I. L., (1993). The relationship between organizational transfer climate and positive transfer of training. *Human Resource Development Quarterly, 4,* 377-390.

Schein, E. (1992). Organizational culture and leadership (2nd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.

Schneier, C. E., Shaw, D. G., & Beatty, R. W. (1995). Performance measurement and management: A tool for strategy execution, In D. G. Shaw, C. E. Schneier, R. W. Beatty, & L. S. Baird (Eds.) *The performance measurement, management, and appraisal sourcebook* (pp.3-19). Human Resource Development Press, Amherst MA.

Smither, J. W., London, M., Flautt, R.. Vargas, Y., & Kucine, I. (2003). Can working with an executive coach improve mutisource feedback ratings over time? A quasi-experimental field study. *Personnel Psychology, 56,* 23-44.

Steelman, L. A., Levy, P. E., & Snell, A. F. (2004). The feedback environment scale(FES): Construct definition, measurement and validation. Educational and *Psychological Measurement, 64*, 165-184.

Thornhill, A., & Saunders, M. N. K. (1998). What if line managers don't realize they're responsible for HR? Lessons form an organization experiencing rapid change. *Personnel Review, 27(6)*, 460-476.

Tracey, J. B., Tannenbaum, S. I., & Kavanaugh, M. J. (1995). Applying trained skills on the job: The importance of the work environment. *The Journal of Applied Psychology, 80*, 239-252.

Tuckman, B. W. (1965). Development sequence in small groups. *Psychological Bulletin, 63,* 384-399.

Williams, J. R., & Levy, P. E. (2000). Investigating some neglected criteria: the influence of organizational level and perceived system knowledge on appraisal reactions. *Journal of Business and Psychology, 14,* 501-513.

Yukl, G. (2004). 현대 조직의 리더십 이론 [*Leadership in Organizations*]. (이상욱 역), 서울: 시그마프레스, (원전은 2002년에 출판).

1차 원고접수 : 2008. 1. 7
2차 원고접수 : 2008. 2. 12
최종게재결정 : 2008. 2. 18

www.kci.go.kr

한국심리학회지: 산업 및 조직
Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology
2008. Vol. 21, No. 1, 59-81

The Effects of Performance Coaching and Feedback Environment on the Fairness Perception to Performance Appraisal

Soo Ho Lee **Tae Young Han**

Kwangwoon University

The purpose of this research was to investigate the effects of team leader's coaching and team feedback environment on members' fairness perception to performance appraisal system in team organizations. The study also tested cross-level effects of coaching motivation, that is operationalized from expectancy theory, and computer mediated on-line communication on the team leader's coaching behavior. Two-faceted (i.e., team leader & team member) survey was conducted, and data was collected from 365 individuals of 73 team in various organizations. The result showed positive relationships between team leader's coaching behavior and members' fairness perception to performance appraisal system. Multilevel analyses also revealed that team-level feedback environment had a significant cross-level direct effect on individuals' fairness perception, whereas it failed to show moderation effects on the coaching-fairness perception relationships. Coaching motivation and on-line communication showed significant positive relationships with coaching behavior. Based on these findings, theoretical and practical implications were discussed for better performance management in team-based organizations.

Key words : Coaching, Performance management, Team organization, Fairness in performance appraisal, Multilevel method

www.kci.go.kr