

간호사를 위한 코칭 프로그램 개발 및 효과성 검증

백 명¹, 장금성²

¹전남대학교 간호대학, ²전남대학교 간호대학 · 간호과학연구소

Development and Verification on the Effectiveness of Coaching Program for Nurses

Myeong Baek¹, Keum Seong Jang²

¹College of Nursing, Chonnam National University, Gwangju; ²College of Nursing, Chonnam National University-Chonnam Research Institute of Nursing Science, Gwangju, Korea

Objectives: The purpose of this study was to develop a coaching program for nurses and verify its effects on emotional intelligence, coaching skills, self-efficacy and job satisfaction. **Methods:** A quasi-experimental study applying a non-equivalent control group pre-post test design was used. Sixty staff nurses with three years to ten years career were recruited, 30 nurses for the experimental group and 30 nurses for the control group. The coaching program was composed of coaching education step and coaching application step with lecture, practice used role-playing and fishbowls discussions with team-based learning, and it was implemented with the experimental group over 8 weeks. Data were collected from February 1st to March 31th, 2010, and were analysed using frequency, ratio, chi-square test, Fisher's exact probability, Kolmogorov-Smirnov test, t-test and ANCOVA with the SPSS program. **Results:** The experimental group who had the coaching program showed significant higher scores in emotional intelligence ($p=0.001$), coaching skills ($p<0.001$), self-efficacy ($p<0.001$), and job satisfaction ($p<0.001$) compared with the control group, it was supported for all hypothesis. **Conclusions:** The results of this study is considered to be the foundation assuming the systematic introduction of nursing education and coaching program development.

Key words: Coaching, Emotional intelligence, Coaching skill, Self-efficacy, Job satisfaction

서론

연구의 필요성

간호사는 급변하는 의료환경과 소비자들의 요구에 주도적으로 대응할 수 있는 가장 적합한 자원이자 조직 경쟁력의 원천으로 자리매김하고 있으며, 이에 간호조직은 인적자원관리가 간호서비스의 질 향상과 성과창출에 필수적인 전략임을 인식하고 간호사의 역량을 향상시킬 수 있는 다양한 교육프로그램을 개발하는 데 주력하고 있다. 또한 빠른 환경변화에 유연하게 대응하기 위해 수평적 조직구조로의 변화가 가속화되어 가고 있어 조직 구성원들의 역량강화에 필요한 차별화

된 교육방법이 요구되고 있는 시점이다.

2014년 Human Resource Development (HRD)의 대표적 국제학술대회 American Society for Training & Development (ASTD)가 Association for Talent Development (ATD)로 명칭을 변경한 것은 집합교육의 훈련과 개발에서 총체적 인재를 개발하기 위한 교육으로의 변화를 의미한다고 설명하였다[1]. 이러한 관점에서 볼 때, 자각을 통해 자발적 행동과 학습을 촉진하고 스스로 문제해결을 가능하게 함으로써 조직 구성원의 역량개발과 함께 조직의 성과향상에 기여하는 교육방법으로 부각되고 있는 코칭(coaching)이[2,3] 간호사의 역량강화에도 적합한 행동지향적 교육방법이라 할 수 있다. 따라서 국외 유수의 글로벌

Corresponding author: Keum Seong Jang

160 Baekseo-ro, Dong-gu, Gwangju 61469, Korea
Tel: +82-62-530-4955, E-mail: jangks@jnu.ac.kr

Received: January 19, 2016 Revised: February 11, 2016 Accepted: February 19, 2016

This manuscript is a revision of the first author's doctoral dissertation.

No potential conflict of interest relevant to this article was reported.

How to cite this article:

Baek M, Jang KS. Development and verification on the effectiveness of coaching program for nurses. J Health Info Stat 2016;41(1):57-66. Doi: <http://dx.doi.org/10.21032/jhis.2016.41.1.57>

© It is identical to the Creative Commons Attribution Non-Commercial License (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/3.0>) which permit unrestricted non-commercial use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

© 2016 Journal of Health Informatics and Statistics

기업들이 10여 년 전부터 전사적인 코칭 프로그램을 실시하고 있으며, 국내에서도 2002년 이후 기업 현장에 도입된 코칭은 현재까지 조직의 리더십 개발전략으로 확산되어 가고 있다[4,5].

자기인식과 통찰력 향상에 탁월한 코칭은 감성지능 향상에 기여하는데, 감성지능이 높은 개인은 공감을 이끌어내고 자신뿐 아니라 타인에게도 적절한 방식으로 동기부여가 가능하여 조직구성원의 직무만족 향상과 더불어 리더십 발휘에 영향을 미친다고 보고하고 있다[6,7]. 간호사의 의사소통 능력이 개인의 갈등관리뿐 아니라 대인관계 역량에 영향을 미치는 것으로 보고[8]된 것을 감안할 때 코칭스킬(coaching skill)과 자신의 감성조절 및 타인의 감성이해와 관련된 감성지능의 역량 강화는 환자와 동료간호사간의 유대감 형성뿐 아니라 조직의 성과달성에도 기여하게 된다. 코칭스킬에서 핵심이라 할 수 있는 적극적 경청, 효과적인 질문 그리고 피드백 스킬(feedback skill)은 대인관계, 의사소통 및 의사결정 역량을 강화시킬 수 있으며[9], 스스로 목표를 설정하고 문제를 해결하는 과정에서 긍정적인 자기인식과 함께 자기효능감이 향상되었음을 확인할 수 있다[10,11]. 조직의 인적자원개발에 있어서 코칭이 자아관련 성과와 함께 직무관련 성과를 동시에 창출해내는 효과적인 교육프로그램으로 부각되면서 개인육성, 전문성 개발 및 성과향상에 활용되고 있다[12]. 코칭에 의한 자아관련 성과는 자기인식, 자존감, 감성지능 및 자기효능감의 증가를 의미하며[13], 직무관련 성과는 직무만족과 조직몰입의 증가와 함께 일과 가정의 갈등을 감소시키는 것으로 보고되었다[14,15]. 간호관리 분야에서 지속적으로 연구되고 있는 간호사의 직무만족은 이직의도와 함께 간호조직의 성과를 심리적으로 측정하는 유효성 지표이며, 간호인적자원관리의 주요 개념이다[16]. 하지만 2013년 병원간호사회가 조사한 “병원간호인력 배치현황 실태조사”에 따르면 간호사 이직률은 평균 16.8%이며[17], 특히 근무경력 5-10년 미만의 일반간호사의 경우 직무만족이 낮고 이직률 또한 증가하고 있는 것으로 나타났다[16]. 이는 일반간호사의 직무만족을 높여 이직의도를 감소시키는 전략적 관리방안 마련이 시급함을 시사한다. 직무만족은 자기효능감, 감성지능과 관련이 있으며[11], 특히, 감성지능은 직무만족, 조직몰입 및 이직의도에 영향을 미친다는 선행연구들을 고려할 때[18,19], 간호사의 감성지능, 자기효능감 및 직무만족을 증진, 강화시킬 수 있는 교육 전략이 간호조직 차원에서 이루어져야 함을 알 수 있다.

기업현장의 코칭 도입은 코칭 연구로 이어지고 있지만, 코칭의 효과성을 검증한 실증적 연구는 여전히 부족한 실정이다. 사례연구에 치우친 연구나[20] 코칭의 효과를 참여자들의 반응에 국한하여 평가하고 [21,22], 단일군으로 코칭 전, 후의 변화나 사후 측정된 연구결과[23]로 코칭의 효과를 검증하기에 매우 제한적이라 할 수 있다. 한편 코칭의 효과를 지지하는 실험결과[24,25]가 있었지만 일부 변수들이 부분적

으로 지지되어 일관성 있는 결과를 보여주지는 못하였다. 현재까지 이루어진 코칭에 관한 연구는 코칭 역량을 규명하거나 코칭이 미치는 영향력을 규명하는 연구로 구분할 수 있으며, 코치와 리더에게 필요한 코칭 역량의 규명, 효과적인 코칭 프로세스의 정립, 리더의 코칭리더십이 조직 구성원 및 성과에 미치는 긍정적인 영향에 대한 결과를 제시하고 있다[4,25].

국외 간호연구 분야에서 코칭의 용어가 사용된 것은 2005년 이후이며, 멘토링(mentoring)과의 차별성을 강조하며 임상에서의 전문기술을 학습하는 프로그램으로 제시되었다[27,28]. 또한 간호사의 리더십과 임상기술 향상에 필요한 전략적 방법이라는 근거를 문헌고찰이나 실험연구(action research)를 통해 제시하고 있다[27]. 국내에서는 코칭 프로그램 도입의 필요성 확인[29]을 시작으로 그룹코칭 프로그램을 간호사에게 적용한 연구[15]가 보고되었다. 하지만 코칭의 효과를 측정하는 연구들을 코칭 프로그램의 내용구성 및 방법에 대한 타당성이 미흡하여 코칭 프로그램 개발과 함께 효과성을 검증하는 연구가 필요함을 확인할 수 있었다. 따라서 본 연구는 간호사를 대상으로 코칭 프로그램을 개발하고 적용한 후 간호사의 감성지능, 코칭스킬, 자기효능감 및 직무만족에 어떤 영향을 미치는지 규명함으로써 코칭을 인적자원개발 및 관리전략의 근거로 제시하고자 한다.

연구의 목적

본 연구의 목적은 간호사의 감성지능, 코칭스킬, 자기효능감 및 직무만족을 향상시키기 위한 코칭 프로그램을 개발하여 코칭 프로그램에 참여한 군과 코칭 프로그램에 참여하지 않은 군을 비교하여 그 효과를 검증함으로써 궁극적으로 간호조직 내 코칭교육의 활성화를 촉진하기 위한 근거자료를 마련하는데 있으며 구체적인 목적은 다음과 같다.

- 1) 간호사를 위한 코칭 프로그램을 개발한다.
- 2) 코칭 프로그램이 간호사의 감성지능에 미치는 효과를 검증한다.
- 3) 코칭 프로그램이 간호사의 코칭스킬에 미치는 효과를 검증한다.
- 4) 코칭 프로그램이 간호사의 자기효능감에 미치는 효과를 검증한다.
- 5) 코칭 프로그램이 간호사의 직무만족에 미치는 효과를 검증한다.

이에 본 연구의 가설은 다음과 같다.

- 1) 제1 가설 : 코칭 프로그램에 참여한 실험군은 참여하지 않은 대조군보다 감성지능 점수가 높을 것이다.
- 2) 제2 가설 : 코칭 프로그램에 참여한 실험군은 참여하지 않은 대조군보다 코칭스킬 점수가 높을 것이다.
- 3) 제3 가설 : 코칭 프로그램에 참여한 실험군은 참여하지 않은 대조군보다 자기효능감 점수가 높을 것이다.
- 4) 제4 가설 : 코칭 프로그램에 참여한 실험군은 참여하지 않은 대조군보다 직무만족 점수가 높을 것이다.

연구 방법

연구 설계

본 연구는 코칭 프로그램에 참여한 간호사와 참여하지 않는 간호사 사이에 감성지능, 코칭스킬, 자기효능감 및 직무만족의 차이를 비교하는 비동등성 대조군 전후 설계(nonequivalent control group pretest-posttest design)를 적용한 유사실험 연구이다.

연구 대상

본 연구에서는 G광역시 소재 B 종합병원에 근무하는 간호사 총 227명 중 근무경력이 3년 이상 10년 이하로 연구목적에 이해하고 자발적으로 본 연구 프로그램 참여에 동의한 간호사 30명을 실험군으로 편의표집하였다. 대조군은 본 연구 프로그램에 참여한 실험군과 유사한 부서에 근무하고 있는 간호사 중 실험군의 연령, 근무경력 및 학력이 비슷한 간호사로 matching하여 30명을 의도표출하였다.

연구 대상자의 선정기준을 근무경력 3년 이상에서 10년 이하로 제한한 이유는 임상경험으로부터 다양한 코칭사례를 발굴할 수 있으며, 신규 간호사나 3년차 미만의 간호사와의 교류가 많아 프로그램 적용 시 일대일 코칭실습을 원활하게 진행할 수 있기 때문이었다. 대상자 표집을 위해서 해당 병원 간호부장과 교육담당 수간호사의 동의를 얻은 후, 간호관리자 회의시간을 통해 연구목적과 프로그램의 내용 및 일정 에 대해 설명하고 간호부 각 부서의 간호사들에게 지원자 모집 공고를 하여 자발적인 참여의사를 표명하고 동의서에 서명한 간호사로 선정하였다. 이는 Cohen의 Power analysis에 의해 필요한 대상자 수인 군당 최소인원 26명(유의수준 $\alpha=0.05$, 효과크기 $d=0.4$, 검정력 $1-\beta=0.8$)을 충족시켰다. 본 연구에 최종적으로 참여한 대상자는 실험군 30명, 대조군 30명으로 탈락자는 없었다.

연구 도구

감성지능

감성지능은 자신의 감성을 정확하게 이해하고, 타인의 감성을 인식하고 이해하며, 자신의 감성을 상황에 따라 적합한 행동으로 조절하고 효율적으로 활용하는 능력을 말한다[22]. 감성지능 측정도구는 Wong and Law [19]가 개발하고 Law et al. [30]의 연구에서 신뢰성과 타당성을 검증한 Wong and Law Emotional Intelligence Scale (WLEIS)이다. 이 도구는 자기감성이해, 타인감성이해, 감성조절 및 감성활용의 총 4개 하위요인으로 구성되고 각 하위요인별 4문항씩 총 16문항으로 구성되어 있다. 각 문항은 '전혀 그렇지 않다' 1점에서 '매우 그렇다' 5점의 Likert 척도로 측정되며, 범위는 16점에서 80점으로 점수가 높을수록 감성지능이 높음을 의미한다. 개발 당시 도구의 신뢰도 Cronbach's α

는 자기감성이해 0.92, 타인감성이해 0.91, 감성조절 0.84, 감성활용 0.93 이었고, 본 연구에서의 Cronbach's $\alpha=0.89$ 였으며, 하부영역은 자기감성이해 0.85, 타인감성이해 0.77, 감성조절 0.83, 감성활용 0.84였다.

코칭스킬

코칭스킬은 코칭 주제를 명료화하고 코칭 과정을 원활하게 하는 데 활용되는 기술이며[24], 측정도구는 Rothwell [31]이 개발한 40문항 중 그룹개발단계와 회의기술에 관한 문항을 제외하고 코칭스킬에 해당하는 24개 문항을 선택한 후 코치 자격이 있는 간호학 교수 및 간호학 박사 3인에게 내용타당도를 거쳤다. 코칭스킬은 효과적인 비언어적 행위사용하기, 적극적으로 경청하기, 효과적으로 정리하기, 효과적으로 요약하기, 행동관찰하기, 효과적으로 질문하기, 아이디어와 감성표현하기 및 통찰력자극하기 등 총 8개 요소로 구성되었다. 각 문항은 '전혀 그렇지 않다' 1점에서 '매우 그렇다' 5점의 Likert 척도로 측정되며, 범위는 24점에서 120점까지로 점수가 높을수록 코칭스킬이 높음을 의미한다. 본 연구에서 도구의 신뢰도 Cronbach's $\alpha=0.91$ 이었다.

자기효능감

자기효능감은 주어진 업무를 성취하기 위해 필요한 행동을 조직하고 수행하는 자신의 능력에 대한 개인 자신의 판단이다. 자기효능감 측정도구는 Hong [11]이 개발하여 사용한 8개 문항으로, 자신의 목표와 그것을 달성하고자 하는 의지, 극복하는 마음, 진행되는 일에 대한 믿음 등으로 구성되었다. 각 문항은 '전혀 그렇지 않다' 1점에서 '매우 그렇다' 5점의 Likert 척도로 측정되며, 범위는 8점에서 40점으로 점수가 높을수록 자기효능감이 높음을 의미한다. 개발 당시 도구의 신뢰도 Cronbach's α 는 0.94이었으며 본 연구에서의 Cronbach's $\alpha=0.87$ 이었다.

직무만족

직무만족은 개인이 자신의 직무에 대해서 느끼는 호의적인 태도를 의미하는데, 측정도구는 Ha [32]가 사용한 5개 문항으로 구성되었다. 각 문항은 '전혀 그렇지 않다' 1점에서 '매우 그렇다' 5점의 Likert 척도로 측정되며, 범위는 5점에서 25점으로 점수가 높을수록 직무만족이 높음을 의미한다. 개발당시 도구의 신뢰도는 Cronbach's $\alpha=0.87$ 이었으며, 본 연구에서의 Cronbach's $\alpha=0.88$ 이었다.

연구진행절차

코칭 프로그램 개발

본 연구의 프로그램은 심리교육 프로그램 개발에 적용 가능하도록 제시한 Kim [33]의 모형을 기초로 개발하였다. 선행연구를 토대로 코칭역량 관련 프로그램 요소를 추출하였으며, 연구자 외에 코치 자격과

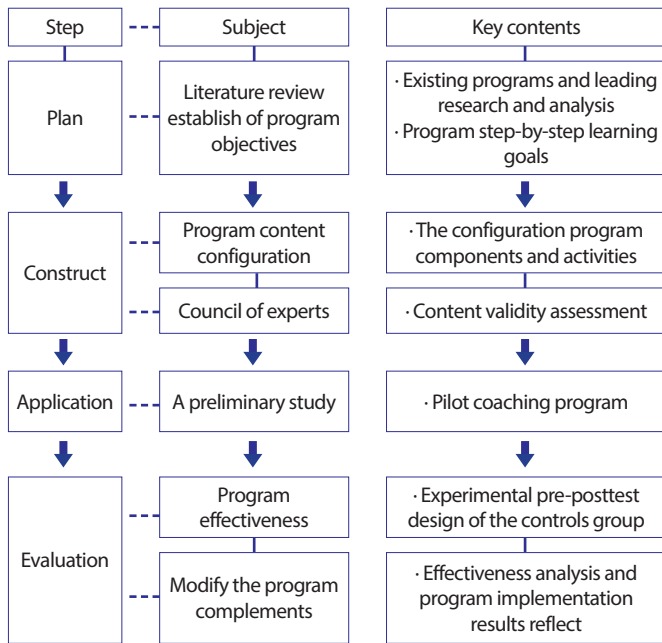


Figure 1. Program development process.

정을 이수하고 코칭교육을 지속적으로 수행해 오고 있는 간호관리학 전공교수 2인과 기업체 코칭교육 전문가 2인의 자문을 거쳐 내용타당도를 확인하였다. 이후 예비조사를 시행하여 효과 검증한 내용을 토대로 수정·보완 후 적용하였다(Figure 1). 예비조사에서는 코칭 프로그램에 대한 필요성과 코칭에 대한 인식수준을 확인하였는데, 대상자의 56.7%가 ‘약간 알고 있다’, ‘전혀 모른다’가 43.3%였으며, 코칭 교육에 대해 매우 필요하다고는 응답한 간호사가 63.3%에 해당하였다. 또한 코칭교육을 통한 기대효과로 원만한 대인관계 형성, 효율적인 의사소통, 문제해결, 잠재력 개발 순으로 나타나 코칭 교육에 관한 요구도를 파악하였고 코칭교육 내용에 반영하였다.

코칭 프로그램의 목적은 간호사가 자기인식의 확장을 통해 현상에 대한 통찰력을 갖고 경청, 질문 및 피드백 등의 코칭스킬과 코칭프로세스에 의한 코칭대화를 학습하여 실무현장에서 경험하는 다양한 문제를 재조명하고 스스로 해결방법을 찾아 대안을 창출해 봄으로써 감성지능, 코칭스킬, 자기효능감 및 직무만족 향상에 기여하도록 하는 데 있다. 프로그램 구성은 코칭교육 단계(1-4주)와 코칭적용 단계(5-8주)로 구분하여 이론, 일대일 실습 및 팀 학습을 통해 코칭스킬과 프로세스를 습득하고, 코칭적용 단계에서 적용과 피드백을 순환하며 코칭대화를 체득하도록 구성하였으며, 각 주제별 주요 내용과 학습방법은 다음과 같다(Table 1). 코칭교육 단계는 프로그램의 학습목표를 달성하는 것으로 4개 주제로 구분하여 코칭의 이해, 코칭스킬, 코칭프로세스(coaching process) 및 코칭의 활용으로 구성하였다. 코칭적용 단계에서는 학습한 코칭을 현장에 적용해보는 것으로 1차 적용 후 그 결과를

토대로 코칭 피드백을 받아 수정·보완하여 2차 코칭을 적용하는 과정이다. 최종 8주차는 코칭 결과에 대한 사례발표를 통해 상호학습하도록 구조화하였다.

사전조사

실험군과 대조군의 사전조사는 프로그램 진행 시작 1주일 전에 실시하였고, 설문지를 배부하기 전에 먼저 해당 병원의 교육담당 수간호사에게 전화와 이메일을 통해 사전조사 과정을 설명한 후 병원의 승인 절차에 의해 동의를 받았다. 설문지는 자기기입식으로 기재하도록 설명하고 배부하였으며, 프로그램을 시작하기 전에 회수하였다. 설문지 작성에 소요되는 시간은 총 20분 정도였다.

실험처치

코칭 프로그램 진행은 2010년 2월 6일부터 3월 27일까지 8주 동안 한 주에 1회기씩 실험군을 대상으로 코칭교육과 코칭적용의 2단계로 진행하였다. 1주차부터 4주차까지 4회에 걸쳐 4시간씩 총 16시간은 코칭교육 단계, 5주차부터 8주차까지는 1단계의 코칭교육의 효과성을 높이기 위한 코칭적용 단계로 운영하였다. 30명의 실험군을 1개 팀당 6명씩 총 5개 팀에 배정하였으며, 팀 학습 진행을 위해 근무부서와 경력을 고려하여 팀원이 편중되지 않도록 구성하였다. 교육기간 중 일대일 코칭적용 및 문제해결을 위한 팀 학습을 진행하기 위해 근무부서가 동일하거나 부서특성이 유사하고 근거리에 인접한 부서의 간호사들로 팀을 구성하였다.

코칭교육 단계 운영(1-4주차)

코칭교육 단계는 코칭의 본질을 이해하고 자기인식과 자기탐색을 통해 타인과의 관계에 있어 신뢰형성 및 대응전략 방안을 모색하도록 하였으며, 적극적 경청, 질문 및 피드백의 코칭스킬을 체득하기 위해 일대일 실습, 역할연기법 그리고 다른 학습자의 역할을 피드백하는 어항 토론기법을 활용하였다. 코칭프로세스를 학습하기 위해 GROW 모델 [3]의 단계별 질문을 구조화하여 코칭대화를 통한 문제해결이 가능하도록 하였다. 코칭활용에서는 학습자가 코칭을 적용하는 데 필요한 코칭도구와 활용방법을 익혀 간호현장에서 코칭을 적용할 수 있는 실제적 접근방법을 제공하였고 간호현장에서 발생한 코칭 사례를 직접 동영상으로 제작하여 이해를 도왔다. 학습자의 코칭교육에 대한 동기유발과 학습경험을 촉진하도록 활용한 팀학습은 팀구축을 시작으로 브레인스토밍, 명목집단법, 브레인라이팅 및 논리적 사고기법을 통해 원활한 토의와 의견도출이 가능하도록 지원하였다. 또한 교육 후 다음 교육이 있기 전까지의 일주일은 학습내용을 현장에서 활용할 수 있도록 실습과제를 부여하여 가족과 직장 동료 각 한 명씩을 선정하여 코칭

Table 1. Coaching program structure and content

Subject	Main content	Lerning method
Coaching education (1-4 wk)		
Understanding of coaching	<ul style="list-style-type: none"> · The concept of coaching philosophy, coaching paradigm · Necessity and benefits of coaching in organizations · Relationship between emotional intelligence and self- cognition expansion in coaching · Comparison of the reaction pattern analysis and coaching style type of situation · Their coaching style and the type of analysis characteristics and coping strategies 	<ul style="list-style-type: none"> · Lecture · Team learning
Coaching skills	<ul style="list-style-type: none"> · Core skills of coaching: rapport forms, active listening, coaching questions, concept of constructive and positive feedback · Principles of coaching skills, effect, utilization · Utilizing coaching skills by situation 	
Coaching process	<ul style="list-style-type: none"> · The purpose of the coaching process and the necessity of the GROW (Goal, Reality, Option, Will) model · Coaching process understanding based on the GROW model, step-by-step learning questions 	<ul style="list-style-type: none"> · Lecture · One to one training · Role playing · Fishbowl discussion
Coaching conversation	<ul style="list-style-type: none"> · Coaching conversation practice applying a process based on the GROW model-Utilization of coaching tools · Analysis of the coaching conversation and the coaching practice using the application · Identify the problem due to coaching practice and derived solutions · Action plan formulation and presentation 	<ul style="list-style-type: none"> · Lecture · Team learning
Coaching practice (5-8 wk)		
First coaching application	<ul style="list-style-type: none"> · One to one apply the coaching conversation (first round): two coachee selection · Coaching worksheets and reflective journal writing coaching 	<ul style="list-style-type: none"> · One to one coaching practice · Online coaching feedback
Coaching feedback	<ul style="list-style-type: none"> · Coaching progress and results confirmed · Feedback on coaching tool utilization 	<ul style="list-style-type: none"> · Coaching feedback · Team learning
Second coaching application	<ul style="list-style-type: none"> · One to one apply the coaching conversation (second round) · Coaching worksheets and reflective journal writing coaching · Feedback of preparing for coaching case study 	<ul style="list-style-type: none"> · One to one coaching practice · Online coaching feedback
Sharing of performance coaching	<ul style="list-style-type: none"> · Coaching case studies · Presentation of coaching troubleshooting applications by team · Sharing of coaching case 	<ul style="list-style-type: none"> · Mutual learning

스킬과 코칭대화를 적용한 후 실행결과를 성찰일지에 기록하여 온라인 학습카페에 올리면 그 내용을 토대로 다음 교육시간을 활용하여 피드백을 제공하였다.

코칭적용 단계 운영(5-8주차)

코칭적용 단계에서는 학습자가 가족 및 직장후배나 동료 2명을 선정하여 2회에 걸쳐 코칭을 실습해 보는 실천 지향적(learning by doing) 방법을 사용하였다. 코칭 체크리스트(coaching checklist) 및 코칭 후 성찰일지를 작성하도록 하였으며, 코칭에 소요되는 시간은 1시간에서 1시간 30분 정도였고 코칭 장소는 간호사실, 퇴근 후 찻집, 차안 등 다양한 장소를 선택하도록 하였다. 코칭디렉터(coaching director)로서 연구자는 1회 코칭 적용 후 도출된 문제나 어려움에 관해 해결 방안을 모색하도록 코칭 피드백을 제공하였고, 그 피드백 결과를 토대로 학습자가 2차 코칭을 적용하도록 하였다. 코칭 피드백은 3시간 동안 팀별로

진행되었고 학습자의 참여와 실행을 촉진시키는 중요한 역할을 하였다. 최종 8주차는 해당 병원의 간호부장을 비롯한 수간호사 이상의 간호관리자 20여명이 참석한 가운데 팀별 코칭 우수사례와 코칭을 적용하며 경험했던 문제해결 사례를 발표하는 상호학습의 시간을 가졌다.

8주간의 프로그램을 진행하는 동안 연구자는 코치로서 역할모델이 되어 코칭 피드백을 제공하였고, 온라인 학습카페(<http://cafe.daum.net/IMCOACH>)를 만들어 학습자와 지속적인 교류를 하였으며 문자와 이메일을 통해서도 코칭적용을 격려하고 확인하였다. 학습카페를 통해 학습자들은 코칭관련 학습자료를 얻고 질의 응답할 기회를 갖도록 하였다.

사후조사

실험군의 사후조사는 코칭성과 공유의 시간이 끝나고 연구자가 설문지 작성요령을 설명하고 배포하여 작성하게 한 후 회수하였으며, 대

조군은 프로그램 종료 직후에 각 간호 단위별로 설문지를 배포하고 3일 후인 2010년 3월 31일에 회수하였다.

자료분석 방법

연구 대상자에게 연구의 목적과 익명성 및 비밀 보장, 연구 참여 철회 가능성에 대해 알린 후 연구에 자발적으로 참여하고자 한 대상자에 한해서만 서면 동의서를 작성하고 설문에 참여하도록 하였다. 연구 결과는 연구목적 이외에 다른 목적으로 사용하지 않을 것임을 알렸고, 작성된 질문지는 회수용 봉투에 담아 일괄 회수되도록 하였다.

수집된 자료는 기호화하여 컴퓨터에 입력한 후 SPSS 12.0 프로그램 (SPSS Inc., Chicago, IL, USA)으로 통계 처리하였으며, 사용된 분석방법은 다음과 같다. 각 변수의 정규성 검증은 Kolmogorov-Smirnov test로 분석하였다. 실험군과 대조군의 일반적 특성과 교육관련 특성은 실수와 백분율을 이용하여 비교하였으며, 두 집단 간 사전 동질성 검증은 변수의 특성에 따라 Chi-square test, t-test, Fisher's exact test로 분석하였다. 프로그램 실시 후 실험군과 대조군 간의 감성지능, 코칭스킬, 자기효능감, 직무만족에 대한 차이는 ANCOVA로 분석하였다. 측정도

구의 신뢰도를 측정하기 위해 Cronbach's α 를 산출하였다.

연구 결과

대상자의 특성 및 사전 동질성 검증

코칭 프로그램 실시 전 실험군과 대조군의 일반적 특성에 대한 동질성을 연령, 근무경력, 결혼여부, 학력수준, 근무부서에 따라 분석한 결과 실험군과 대조군 간에 유의한 차이가 없어($p>0.05$) 두 집단 간 동질성이 확인되었다. 또한 코칭교육 관련 특성에 대한 동질성을 코칭에 대한 인식, 코칭교육의 필요성에 따라 분석한 결과 실험군과 대조군 간에 유의한 차이가 없어($p>0.05$) 두 집단 간 동질성이 확인되었다. 코칭 프로그램 실시 전 실험군과 대조군의 감성지능, 코칭스킬, 자기효능감 및 직무만족에 대한 동질성을 검증한 결과 유의한 차이가 없어($p>0.05$) 두 집단 간에 동질성이 확보되었다(Table 2).

코칭 프로그램의 효과 검증

가설 1. “코칭 프로그램에 참여한 실험군은 참여하지 않은 대조군보

Table 2. Homogeneity test of general characteristics and dependent variables (n=60)

Characteristics	Categories	Exp. (n=30)	Cont. (n=30)	χ^2 or t	p
		n (%) or Mean \pm SD	n (%) or Mean \pm SD		
Age (y)		30.87 \pm 2.28	30.70 \pm 2.48	0.53	0.895
Career (month)		99.77 \pm 30.00	97.93 \pm 24.66	1.06	0.569
Marital status	Married	13 (23.4)	18 (46.6)	1.66	0.196
	Unmarried	17 (76.6)	12 (46.6)		
Working unit ¹	General ward ²	19 (63.3)	19 (63.3)	-	1.000
	Special part ³	6 (19.3)	12 (23.3)		
	Out patient	5 (16.7)	4 (13.3)		
Education level ¹	College	11 (36.7)	14 (46.6)	-	0.795
	University	18 (60.0)	15 (50.0)		
	Over graduate school	1 (3.3)	1 (3.4)		
Perception of coaching	Know	8 (26.6)	8 (26.7)	-	1.000
	Heard	16 (53.4)	15 (50.0)		
	Not know	6 (20.0)	7 (23.3)		
Need of coaching education	Need	21 (70.0)	18 (60.0)	-	0.521
	Not so bad	9 (30.0)	12 (40.0)		
Emotional intelligence		52.77 \pm 6.81	51.10 \pm 5.91	1.10	0.316
	Self-emotional appraisal	12.93 \pm 2.27	12.17 \pm 2.03	1.36	0.174
	Other's emotional appraisal	14.20 \pm 2.00	13.73 \pm 2.27	0.84	0.403
	Regulation of emotion	13.06 \pm 1.89	12.70 \pm 2.18	0.69	0.490
	Use of emotion	12.57 \pm 2.23	12.50 \pm 2.04	0.12	0.905
Coaching skill		77.73 \pm 8.29	76.30 \pm 0.32	0.68	0.496
Self-efficacy		27.90 \pm 2.67	27.17 \pm 3.70	0.87	0.383
Job satisfaction		16.27 \pm 2.26	15.17 \pm 2.52	1.16	0.101

Exp., experimental group; Cont., control group; SD, standard deviation.

¹Fisher's exact prob; ²Medical & surgical unit; ³Intensive care unit, operation room, emergency room.

다 감성지능 점수가 높을 것이다.”를 분석한 결과, 감성지능의 차이는 실험군이 실험 전 52.77점에서 57.73점으로 증가하였고, 대조군은 51.10점에서 50.97점으로 감소하였다. 감성지능의 4개 하부영역인 자기감성 이해($F=13.97, p<0.001$), 타인감성이해($F=7.58, p=0.008$), 감정조절($F=8.93, p=0.004$) 및 감성활용($F=5.71, p=0.020$)에서도 두 집단 간에 통계적으로 유의한 차이가 있었다. 실험 전 감성지능의 차이에 의한 오차를 줄이기 위해 대상자의 사전 점수를 공변량으로 ANCOVA를 실시한 결과 두 집단 간에 통계적으로 유의한 차이가 있어($F=12.81, p=0.001$)있어 가설 1은 지지되었다.

가설 2. “코칭 프로그램에 참여한 실험군은 참여하지 않은 대조군보다 코칭스킬 점수가 높을 것이다.”를 분석한 결과, 코칭스킬의 차이는 실험군이 실험 전 77.73점에서 87.33점으로 증가하였고, 대조군은 76.30점에서 76.60점으로 거의 동일하였다. 실험 전 코칭스킬의 차이에 의한 오차를 줄이기 위해 대상자의 사전 점수를 공변량으로 ANCOVA를 실시한 결과 두 집단 간에 통계적으로 유의한 차이가 있어($F=18.95, p<0.001$) 가설 2는 지지되었다.

가설 3. “코칭 프로그램에 참여한 실험군은 참여하지 않은 대조군보다 자기효능감점수가 높을 것이다.”를 분석한 결과, 자기효능감의 차이는 실험군이 실험 전 27.90점에서 30.27점으로 증가하였고, 대조군은 27.17점에서 26.00점으로 감소하였다. 실험 전 자기효능감의 차이에 의한 오차를 줄이기 위해 대상자의 사전 점수를 공변량으로 ANCOVA를 실시한 결과 두 집단 간에 통계적으로 유의한 차이가 있어($F=19.49, p<0.001$) 가설 3은 지지되었다.

가설 4. “코칭 프로그램에 참여한 실험군은 참여하지 않은 대조군보다 직무만족 점수가 높을 것이다.”를 분석한 결과, 직무만족의 차이는 실험군이 실험전 16.27점에서 17.83점으로 증가하였고, 대조군은 15.71점에서 15.03점으로 감소하였다. 실험 전 직무만족의 차이에 의한 오차를 줄이기 위해 대상자의 사전 점수를 공변량으로 ANCOVA를 실시한 결과 두 집단 간에 통계적으로 유의한 차이가 있어($F=13.93, p<0.001$) 가설 4는 지지되었다(Table 3).

고찰

본 연구는 간호사의 역량향상에 기여하는 체계적인 코칭 프로그램을 개발하고 그 효과를 검증한 것으로 프로그램의 적용과 그 효과를 중심으로 논의하고자 한다. 본 연구에서는 대상자 탈락을 줄이기 위해 간호관리자 회의시간을 이용해 교육의 목적, 효과 및 시행방법에 대해 홍보하고, 근무시간 조정에 대한 지원 요청을 하였으며 연구대상자 선정에 있어 지원동기가 있는 간호사로 제한하였다. 이는 간호사 대상의 교육 프로그램에 대한 연구들[15,16]에서 교대근무로 인한 스케줄 조정의 문제로 1, 2명의 탈락자가 있었던 것을 감안하면 사전 대처가 효과적이었음을 알 수 있다. 하지만 프로그램 종료 후 가장 어려웠던 점을 면담한 결과, 실습과 코칭적용을 위한 시간부족과 일대일 코칭 대상자와의 일정 조정이 힘들었다는 내용이 있었다. 이는 멘토링 프로그램을 일반간호사에게 적용한 연구결과[16]에서 ‘간호사의 직무특성상 서로의 근무시간이 달라 만남의 시간을 정하는 것이 어려웠다’는

Table 3. Differences repeated measures ANOVA of dependent variables between experimental and control group (n=60)

Variables	Groups	Pretest Mean ± SD	Posttest Mean ± SD	The type III SS	F ¹	p
Emotional intelligence	Exp. (n=30)	52.77 ± 6.81	57.73 ± 8.05	536.31	12.81	0.001
	Cont. (n=30)	51.10 ± 5.91	50.97 ± 5.76			
Self-emotional appraisal	Exp. (n=30)	12.93 ± 2.27	15.57 ± 1.75	52.94	13.97	<0.001
	Cont. (n=30)	12.17 ± 2.03	13.67 ± 2.09			
Other's emotional appraisal	Exp. (n=30)	14.20 ± 2.00	14.40 ± 2.35	25.05	7.57	0.008
	Cont. (n=30)	13.73 ± 2.27	12.83 ± 1.98			
Regulation of emotion	Exp. (n=30)	13.06 ± 1.89	14.27 ± 2.76	42.23	8.93	0.004
	Cont. (n=30)	12.70 ± 2.18	12.40 ± 1.92			
Use of emotion	Exp. (n=30)	12.57 ± 2.23	13.50 ± 2.91	29.52	5.70	0.020
	Cont. (n=30)	12.50 ± 2.04	12.07 ± 1.89			
Coaching skill	Exp. (n=30)	77.73 ± 8.29	87.33 ± 10.36	1,435.27	18.94	<0.001
	Cont. (n=30)	76.30 ± 7.89	76.60 ± 9.29			
Self-efficacy	Exp. (n=30)	27.90 ± 2.67	30.27 ± 3.85	233.14	19.48	<0.001
	Cont. (n=30)	27.17 ± 3.70	26.00 ± 3.47			
Job satisfaction	Exp. (n=30)	16.27 ± 2.59	17.83 ± 3.18	88.54	13.92	<0.001
	Cont. (n=30)	15.17 ± 2.52	15.03 ± 1.84			

Exp., experimental group; Cont., control group; SD, standard deviation; SS, sum of squares.

¹F score of from analysis of covariance with pretest scores as covariates.

결과와도 일치하며, 일반간호사를 대상으로 6명을 한 팀으로 5개 팀을 구성하여 실천학습 프로그램을 8주 동안 운영한 Lee [34]의 연구에서도 단기간에 교대 근무를 하는 일반간호사를 대상으로 팀학습을 진행하는데 시간 조정에 어려움이 있었다는 결과와도 유사하다. 한편 Grant [25]는 영업분야의 중간관리자를 대상으로 코칭교육과 실천학습 방법을 적용한 코칭 프로그램을 13주 과정(매주 2.5시간씩 총 32.5시간)으로 운영하여 효과를 검증한바 있다. 따라서 향후 교대근무를 하는 일반간호사를 대상으로 코칭 프로그램을 효율적으로 운영하기 위해서는 최소 10주 이상의 프로그램 운영기간이 필요하리라고 사료되며, 이를 위해서는 간호조직이나 리더들에게 코칭의 효과와 필요성을 인식하는 과정이 선행되어야 하며 교육의 효과를 높이기 위해서는 조직차원의 긍정적이고 적극적인 운영지원이 필수적임을 알 수 있다.

Lee [15]의 연구에서 코칭 교육 후 추후연결이 진행되지 않고 피드백 시간이 없어 실행에 제한이 있었다는 점을 고려해 볼 때, 무엇보다 교육의 효과를 높이기 위한 전략적 방안으로 교육 내용을 실습하는 것은 물론 현장에서 경험할 수 있도록 돕는 교수법이 필요함을 알 수 있다. 따라서 본 연구에서는 코칭교육 후 구조화된 양식에 의해 실습과제를 부여하고 실행한 결과를 온라인 학습카페에 공유하도록 하였으며, 코칭적용 단계에서는 코칭 디렉터로서 연구자가 대상자에게 일대일 코칭 피드백을 제공하면서 코칭 실습을 독려하고 코칭 적용시 문제점을 파악하여 해결하는 과정으로 진행하였다. 이러한 과정을 효과적으로 이끌 수 있는 실천 지향적 접근 방법이 매우 유용했음을 알 수 있다. 학습자의 성찰일지를 분석한 결과, 이러한 코칭 피드백을 통해 학습자들이 코칭 프로세스와 코칭대화를 명료하게 이해할 수 있고 코칭의 필요성을 깨닫는 기회였다는 내용을 확인할 수 있었다. 코칭 프로그램 진행에서 학습자의 주도적인 참여를 위해 적용한 팀학습은 코칭스킬이나 코칭대화를 현장에 적용하기 위한 방안을 모색하여 실행한 결과를 팀별로 발표하며 상호학습하는 과정에서 매우 효과적으로 활용되었다. 이런 과정을 통해 코칭을 효율적으로 진행하는 방법이나 코칭대화를 자연스럽게 하는 방법에 대해 스스로 묻고 답하며 체득하는 자발적 학습이 가능하였고 교육의 효율성으로 연결되었다고 볼 수 있다. 본 연구에서 시행한 교육 프로그램에 대한 반응평가는 5점 만점에 4.27점으로 대상자들의 긍정적인 평가를 보였다. 이는 프로그램 개발과정에서 예비 조사를 통해 코칭 교육의 운영방법과 기대사항에 관한 내용을 보완하여 프로그램 구성에 반영한 결과라 할 수 있다.

프로그램의 효과는 가설 검증의 결과로서 코칭 프로그램이 간호사의 감성지능, 코칭스킬, 자기효능감 및 직무만족을 향상시키는 데 효과가 있었음을 확인할 수 있었고 논의할 점은 다음과 같다. 첫째, 감성지능 향상은 훈련과 경험을 통해 감성지능 개발이 가능하며 자기계발을 위한 다양한 교육 방법이나 코칭으로 감성지능이 향상될 수 있다는

선행연구를 지지하는 것이며[35,36], Grant [25]가 코칭 프로그램을 교육과 실천학습의 과정을 적용하여 감성지능과 코칭스킬이 향상되었다는 연구결과와 유사하다. 또한 Lee [15]가 그룹코칭 프로그램에 참여한 간호사에게 감성지능이 향상되었다는 결과와도 일치한다. 지금까지 진행된 감성지능에 관한 연구들은 감성지능과 조직의 성과관련 변수들과의 상관관계를 알아보는 연구[7,18]가 대부분이었으며, 감성지능을 선행변수뿐 아니라 조절변수로 측정하였고 그 효과도 변수마다 다른 결과를 보였다. 하지만 감성지능이 조직의 성과와 긍정적인 상관관계를 나타내는 연구결과를 살펴볼 때, 감성지능 향상이 가능한 코칭 프로그램의 개발과 효과를 검증한 본 연구는 의의가 있다고 할 수 있다. 또한 코칭 프로그램의 일대일 코칭 대화는 자신과 타인을 이해하는 인식의 영역을 넓히는 것이 가능하며 간호 실무현장에서 동료와 대상자와의 대인관계를 원활히 하기 위해 감성을 조절하고 활용할 수 있는 능력을 향상시키는데 효과적이라 할 수 있다. 둘째, 코칭 스킬 향상은 효과적인 비언어적 행위 사용하기, 적극적으로 경청하기, 효과적으로 정리하기, 효과적으로 요약하기, 행동관찰하기, 효과적으로 질문하기, 아이디어와 감정표현하기, 통찰력 자극하기 아이디어와 감정표현하기 등의 향상을 말한다. 이러한 연구결과는 Kim [9]이 부사관 22명을 대상으로 시행한 8주간의 코칭 프로그램 시행을 통해 프로그램에 참여한 대상자들의 코칭능력으로서 대인관계 기술, 의사소통 기술, 의사결정 기술, 자기개발 및 시간관리 기술이 향상되었다고 보고한 연구결과와 유사하다고 할 수 있다. 셋째, 자기효능감 향상은 대부분의 코칭 관련 연구에서 가장 많이 사용한 변수가 자기효능감이었으며 코칭의 결과로 자기효능감이 향상된다는 연구결과들[9-11]과 일치한 결과를 보였다. 특히, 목표설정과 문제해결을 통한 코칭으로 인해 자기효능감이 향상됨을 알 수 있었고 코칭이 자기효능감을 매개로 대인관계 역량에 간접적인 영향을 미친다는 연구[8]와 코칭이 자기효능감과 직무만족에 유의한 영향을 미치는 연구결과를 지지하고 있다[37]. 또한 한편, 그룹 코칭 프로그램을 적용한 Lee [15]의 연구에서는 자기효능감 증진에 효과를 보이지 않는 것으로 나타났는데, 연구도구를 사용함에 있어 코칭과 관련된 내용이 아니고 일반적인 상황을 전제로 하여 자기인식과 자기이해의 증진을 통하여 향상된 자기효능감을 측정하였기 때문이라 판단되며, 코칭 중재 기간이나 추후 학습을 촉진하는 연결 과정이 부족했기 때문으로 보고하고 있다. 이에 본 연구자는 코칭관련 문헌을 토대로 개발한 Hong [11]의 도구를 사용하였고 코칭을 적용함에 있어 교육에서 필요하다는 결과를 토대로 프로그램을 시행하였기에 자기효능감이 향상된 결과를 얻을 수 있었다. 넷째, 직무만족 향상은 코칭 프로그램 적용 후 직무만족이 향상되었다는 연구결과들 [21,38,39]과 일치하여 코칭과 직무만족의 상관관계를 보고한 기존 연구들을 뒷받침하는 실증적 결과를 통해 직무만족 향상을 위해 코칭

이 유용한 증재 방법이 될 수 있다는 것을 확인할 수 있었다. 코칭이 감성지능 개발을 가능하게 하여 자기효능감과 직무만족을 향상시킬 수 있다는 본 연구 결과는 감성지능이 높을수록 자기효능감, 직무성과 및 조직몰입이 향상된다는 선행연구를 지지하였다[38]. 한편, 교육을 시행하지 않은 대조군의 경우 통계적으로 유의하지는 않지만 변수들의 점수가 사전검사에 비해 사후검사에서 일부 높아지거나 낮은 결과를 보였다. 따라서 향후 연구에서는 실험군과 차별화된 교육방법을 적용한 후 대조군의 변화 결과를 분석할 필요가 있다고 본다.

이상과 같은 논의를 통해 앞으로 효과적인 코칭 프로그램이 운영되기 위해서는 충분한 교육시간 확보와 코칭 스킬 및 코칭 질문에 대한 표준화가 필요하며, 코칭 프로그램을 활성화하기 위해서 조직의 리더를 코치로 양성하는 과정이 필요하다고 판단된다. 또한 코칭 프로그램 효과에 대한 행동변화를 측정하기 위해 3개월에서 6개월 이후 학습전이 정도를 확인하는 과정이 필요하며 장기적으로 조직의 성과에 직접적인 영향을 주는 정도를 측정할 수 있는 변수와 도구가 개발되어야 한다고 본다.

결론 및 제언

본 연구는 간호조직의 성과창출을 위해서 간호사 개인의 성장과 역량을 향상시키는 전략의 하나로 코칭 프로그램을 개발하고 적용한 후 효과를 검증하고자 시도되었다. 그 결과, 코칭교육을 받은 실험군의 감성지능, 코칭스킬 자기효능감 및 직무만족이 코칭교육을 받지 않은 대조군에 비해 유의하게 향상된 것으로 나타났다. 결론적으로 본 연구에서 실시한 코칭 프로그램이 간호사의 감성지능, 코칭스킬, 자기효능감 및 직무만족을 향상시키는 데 효과적인 방법이었다.

국내 간호조직에 코칭 프로그램을 적용하고 코칭의 효과를 검증한 연구가 부족한 실정에서, 본 연구의 결과는 체계적인 간호교육 도입과 코칭 프로그램 개발에 밑거름이 될 수 있으리라 사료된다. 하지만 교육 프로그램의 효과를 성과평가가 아닌 자가평가로 측정하였고, 편의표집한 일 종합병원의 간호사를 대상으로 연구를 수행하였다는 제한점이 있다.

이상의 결과를 토대로 향후 연구를 위해 다음을 제언하고자 한다. 첫째, 코칭의 효과에 영향을 주는 다른 변인들의 효과검증을 위한 연구와 대상자의 다면평가에 의한 교육효과를 검증하는 연구가 필요하다. 둘째, 코칭 프로그램이 간호조직 성과에 미치는 영향을 규명하고 코칭 프로그램에서 학습한 내용이 실무현장에서 적용하여 전이되는 정도를 파악할 필요가 있다. 마지막으로 프로그램의 효과성을 측정하는 양적연구와 더불어 연구자와 대상자가 프로그램에 참여하면서 경험하는 변화과정에 대해 성찰을 수행하고 이를 분석하여 적용하는 질

적 연구로서의 실험연구를 제언한다.

REFERENCES

1. Korean Human Resource Development Association. Global HRD Trends '2014 ASTD ICE' 2014;12(292):26-27.
2. McNamara MS, Fealy GM, Casey M, O'Connor T, Patton D, Doyle L, et al. Mentoring, coaching and action learning: interventions in a national clinical leadership development programme. *J Clin Nurs* 2014; 23(17-18):2533-2541.
3. Whitmore J. Coaching for performance: GROWing human potential and purpose. (4th Ed). Boston, MA: Nicholas Brealey Publishing; 2009, p. 9-19.
4. Lee EJ, Tak JK. The effectiveness of a group coaching program for improving team leader's leadership competency: focused on coaching leadership competency and positive leadership competency. *Korean J Hum Res Dev Q* 2015;17(2):63-91 (Korean).
5. Ladegarda G, Gjerdeb S. Leadership coaching, leader role-efficacy, and trust in subordinates. A mixed methods study assessing leadership coaching as a leadership development tool. *Leadersh Q* 2014;25:631-646.
6. Hamlin RG, Ellinger AD, Beattie RS. The Emergent 'coaching industry': a wake-up call for HRD professionals. *Hum Res Dev Int* 2008; 11(3):287-305.
7. Joung MS, Kim KJ. A study on the effect of emotional labor and leader's emotional intelligence on job satisfaction and organizational commitment for nurses. *Korean J Hosp Manag* 2006;11(4):1-18 (Korean).
8. Yi JE. The structural modeling for nurses' interpersonal competence within an organization. *J Korean Acad Nurs Adm* 2015;21(4):366-374 (Korean).
9. Kim BH. The development and effect verification of coaching training program for noncommissioned officer coaching ability elevation [dissertation]. Kyungsoong University; Korea, 2008.
10. Grant AM. The efficacy of executive coaching in times of organizational change. *J Change Manag* 2014;14(2):258-280.
11. Hong ES. The effect of leadership coaching mediated by self-efficacy on job-related performance at small and medium enterprises [dissertation]. Soongsil University; Korea, 2009.
12. Grant AM. Workplace, executive and life coaching: an annotated bibliography from the behavioural science and business literature. *Coach-*

- ing Psychology Unit, University of Sydney, Australia, 2009.
13. Dingman M. Executive coaching: What's the big deal?. *Int J Leader Stud* 2006;1(2):2-5.
 14. Barrett D. Strong communication skills a must for today's leaders. *Handbook Bus Strateg* 2006;7(1):385-390.
 15. Lee SK. The effects of group coaching on emotional intelligence and self-efficacy of the nurses [dissertation]. Yonsei University; Korea, 2007.
 16. Lee BS, Park JS, Lee JH, Hong SN. Effect of a mentoring program as a strategy for retention of clinical nurses. *J Korean Acad Nurs Adm* 2010;16(1):48-58 (Korean).
 17. Jeon JH, Yom YH. Roles of empowerment and emotional intelligence in the relationship between job embeddedness and turnover intention. *J Korean Acad Nurs Adm* 2014;20(3):302-312 (Korean).
 18. Jung HW. Empirical study on the effect of emotional intelligence on organizational effectiveness [dissertation]. Busan National University; Korea, 2007.
 19. Wong CS, Law KS. The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: an exploratory study. *Leader Q* 2005;13:243-274.
 20. Hagen MS, Peterson SL. Coaching scales: a review of the literature and comparative analysis. *Adv Develop Hum Resour* 2014;16(2):222-241.
 21. Levenson A. Measuring and maximizing the business impact of executive coaching. *Consult Psychol J Pract Res* 2009;61(2):103-121.
 22. Feldman DC, Lankau MJ. Executive coaching: a review and agenda for future research. *J Manag* 2005;31(6):829-848.
 23. Ladyshevsky RK. A strategic approach for integrating theory to practice in leadership development. *Leader Organiz Develop J* 2007; 28(5): 426-443.
 24. Spence GB, Cavanagh MJ, Grant AM. The integration of mindfulness training and health coaching: an exploratory study. *Coaching: an international journal of theory. Res Pract* 2008;1(2):145-163.
 25. Grant AM. Enhancing coaching skills and emotional intelligence through training. *Ind Commer Train* 2007;39(5):257-266.
 26. Kent MB. Executive coaching competencies: a review and critique with implications for coach education. *J of Psych Issues in Org Culture* 2014;5(2):87-97.
 27. Hayes E, Kalmakis KA. From the sidelines: coaching as a nurse practitioner strategy for improving health outcomes. *J Am Acad Nurse Pract* 2007;19(11):555-562.
 28. Kushnir T, Ehrenfeld M, Shalish Y. The effects of a coaching project in nursing on the coaches' training motivation, training outcomes, and job performance: an experimental study. *Int J Nurs Stud* 2008;45(6): 837-845.
 29. Kim HM. Nurses' awareness on coaching in a hospital [dissertation]. Yonsei University; Korea, 2008.
 30. Law KS, Wong CS, Song LJ. The Construct and criterion validity of emotional intelligence and its potential utility for management studies. *J Appl Psychol* 2004;89(3):483-496.
 31. Rothwell WJ. The action learning guidebook: a real-time strategy for problem solving training design, and employee development. San Francisco, CA: Jossey-Bass; 1999, p. 208-220.
 32. Ha MJ. Effect of mentee's perception about mentor's leadership style on the job satisfaction and turnover intention: focusing on the moderator effect of followership [dissertation]. Yonsei University; Korea, 2008.
 33. Kim CD. A career counseling model using "Flow" theory. *Korean J Youth Counsel* 2002;10(1):5-30.
 34. Lee SJ. The Effects of action learning program on nurses' problem solving and communication skills [dissertation]. Chonnam National University; Korea, 2009.
 35. Goleman D, Boyatzis R, McKee A. Primal leadership: the hidden driver of great performance. *Harvard Bus Rev* 2001;79(11):12.
 36. Nini HA, Noorlaila HY, Norfadzilah AR. Assessing emotional intelligence factors and commitment towards organizational change. *Int J Soc Sci Hum* 2014;4(1):5-10.
 37. Kim JS, Lee DW, Yoo HS, Yoon TS. Impact of leader's coaching on employees' job satisfaction and job involvement: focusing on mediating effect of self-efficacy. *J Korean Contents Assoc* 2011;11(7):374-386 (Korean).
 38. Joh SJ. Effects of coaching on self-efficacy, performance, family relations, and moderating effects of emotional intelligence on these domains [dissertation]. Chungnam National University; Korea, 2009.
 39. Kalkavan S, Katrinli A. The effects of managerial coaching behaviors on the employees' perception of job satisfaction, organizational commitment, and job performance: case study on insurance industry in Turkey. *Soc Behav Sci* 2014;15(150):1137-1147.