



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

석사학위논문

코칭 리더십과 직무수행의 관계에서  
직무열의와 건설적 사고의 매개효과

제주대학교 경영대학원

경영학과 인사관리전공

양병철

2013년 8월

코칭 리더십과 직무수행의 관계에서  
직무열의와 건설적 사고의 매개효과

지도교수 고 부 언

양 병 철

이 논문을 경영학 석사학위 논문으로 제출함

2013년 8월

양병철의 경영학과 인사관리전공 석사학위  
논문을 인준함

심사위원장 \_\_\_\_\_ ㉠

위 원 \_\_\_\_\_ ㉠

위 원 \_\_\_\_\_ ㉠

제주대학교 경영대학원

2013 년 8 월

Mediating Effects of Job Engagement and Constructive Thought  
Pattern between Coaching Leadership and Job Performance

**Byung-Cheol Yang**

(Supervised by Professor Bu-Eon Ko)

A thesis submitted in partial fulfillment of the requirement  
for the degree of master of Business Administration.

2013. 8

This thesis has been examined and approved.

Thesis director Young-Soon Kang, prof. of Business Administration

---

---

---

2013. 8

Department of Business Administration  
GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS ADMINISTRATION  
JEJU NATIONAL UNIVERSITY

# 목 차

제 1 장 서 론 .....	1
제1절 연구의 필요성 및 목적 .....	1
1. 연구의 필요성 .....	1
2. 연구목적 .....	3
제2절 연구방법 및 논문구성 .....	4
1. 연구방법 .....	4
2. 논문구성 .....	5
제 2 장 이론적 고찰 .....	7
제1절 코칭 리더십 .....	7
1. 코칭 및 코칭 리더십 개념 .....	7
2. 코칭 리더십 구성요소 .....	12
3. 코칭 리더십 연구동향 .....	16
제2절 직무열의 및 건설적 사고 .....	20
1. 직무열의 개념 .....	20
2. 건설적 사고 개념 .....	26
3. 코칭 리더십과 직무열의 및 건설적 사고의 관계 .....	30
제3절 직무수행 .....	32
1. 과업수행 개념 .....	33
2. 혁신수행 개념 .....	34
3. 코칭 리더십과 과업수행 및 혁신수행의 관계 .....	35
4. 직무열의 및 건설적 사고와 과업수행 및 혁신수행의 관계 .....	36
제 3 장 연구설계 .....	38
제1절 연구모형 및 연구가설 .....	38
1. 연구모형의 설계 .....	38

2. 연구가설의 설정 .....	39
제2절 변수의 조작적 정의 및 조사 설계 .....	45
1. 변수의 조작적 정의 .....	45
2. 조사 설계 .....	48
제 4 장 실증분석 .....	51
제1절 표본특성 및 측정도구 타당성과 신뢰성 .....	51
1. 표본의 특성 .....	51
2. 측정도구 타당성 및 신뢰성검증 .....	53
3. 기술적 통계 및 상관관계 분석 .....	56
제2절 가설검증 .....	57
1. 코칭 리더십과 직무열의 및 건설적 사고의 관계 .....	58
2. 코칭 리더십과 과업수행 및 혁신수행의 관계 .....	60
3. 직무열의 및 건설적 사고와 과업수행 및 혁신수행의 관계 .....	62
4. 직무열의 건설적 사고의 매개효과분석 .....	66
제 5 장 결    론 .....	72
제1절 연구결과의 요약 및 시사점 .....	72
제2절 연구의 한계 및 향후 연구과제 .....	75
참고문헌 .....	76
설    문    지 .....	86

## [ 표 차 례 ]

<표 II-1> 코칭 행동 정의 .....	34
<표 II-2> 코칭 리더십 정의 .....	35
<표 II-3> 코칭 리더십 구성요소 .....	38
<표 II-4> 직무만족, 직무몰입, 직무열의의 개념 비교 .....	35
<표 II-5> 직무관여, 일중독, 직무열의, 조직몰입 비교 .....	38
<표 III-1> 변수의 구성과 조작적 정의 .....	34
<표 III-2> 설문문항의 구성 .....	35
<표 IV-1> 연구대상의 인구통계학적 분석 .....	38
<표 IV-2> 탐색적 요인분석 결과 .....	40
<표 IV-3> 신뢰도 분석 결과 .....	41
<표 IV-4> 상관관계 분석 결과 .....	42
<표 IV-5> 코칭 리더십과 직무열의의 관계 .....	44
<표 IV-6> 코칭 리더십과 건설적 사고의 관계 .....	45
<표 IV-7> 코칭 리더십과 과업수행의 관계 .....	46
<표 IV-8> 코칭 리더십과 혁신수행의 관계 .....	47
<표 IV-9> 직무열의와 과업수행의 관계 .....	48
<표 IV-10> 직무열의와 혁신수행의 관계 .....	48
<표 IV-11> 건설적 사고와 과업수행의 관계 .....	49
<표 IV-12> 건설적 사고와 혁신수행의 관계 .....	50
<표 IV-13> 코칭 리더십과 과업수행에서 직무열의 매개효과 .....	51
<표 IV-14> 코칭 리더십과 혁신수행에서 직무열의 매개효과 .....	52
<표 IV-15> 코칭 리더십과 과업수행에서 건설적 사고의 매개효과 .....	53
<표 IV-16> 코칭 리더십과 혁신수행에서 건설적 사고의 매개효과 .....	54
<표 IV-17> 가설검증 결과 요약 .....	55

## 〈 그림 차례 〉

<그림 I-1> 논문의 구성 .....	6
<그림 II-1> 선행연구 결과 .....	19
<그림 III-1> 연구모형 .....	39
<그림 III-2> 분석방법 .....	50



# ABSTRACT

## Mediating Effects of Job Engagement and Constructive Thought Pattern between Coaching Leadership and Job performance

**Byung-Cheol Yang**

Department of Human Resource Management  
Graduate School of Business Administration  
Jeju National University  
Supervised By Professor Bu-Eon Ko

In recent, the role of leader has been dramatically changed from the driver of change to other roles like teaching, supporting, and helping subordinates for improvement of performance. Coaching leaders facilitate subordinate's learning and development through behaviors as development, feedback, relations, and vision. Furthermore, these behavior has a critical meaningfulness to organizations which are revealed in change and innovation in order to effectively come to meaningful achievement as well as theory of coaching leadership has been started a variety of perspective empirically in the area of organizational behavior.

In this context, this research designed 3 parts at large. First, there is argument that coaching leadership is an antecedent of job engagement and constructive thought pattern in the viewpoint of cognition and emotion. Second, coaching leadership has an impact on job performance such as innovative performance and task performance Third, job engagement and constructive thought pattern as mediators is capable to accomplish the role in the relationship between coaching leadership-job performance.

For the purpose of successful accomplishment of such the purposes, the model designed to collect data from employees who have worked for companies in three service area, local

government or state-owned companies, and privately-owned companies, Jeju province. The questionnaire designed four parts ; demographic variables, coaching leadership, job engagement, constructive thought pattern, task performance, and innovative performance. It took around a month to collect, and was utilized 217 data to analysis.

To accomplish research design, this paper proposes 4 steps(frequency, factor and reliability analysis, correlation, regression and mediating regression). Frequency analysis which describes on demographic characteristics of research target was 73.3% of male and 26.7% of female as well as the respondents average age was 39. Factor and reliability analysis which identify the validation and reliability of measurement scales was missed 4 scales. Correlation demonstrates that all variables have positive relationship. Regression indicates on the casual relationships in order to prove the hypothesis and mediating regression. Mediation analysis followed the steps suggested by Kenny & Baron(1986).

The finding are as follows. First, coaching leadership is significantly related with the job engagement and constructive thought pattern positively. Second, the independent variable also has positive effects on job performance(task performance, innovative performance) like I suggested. Third, mediating effects are proved. The link between coaching and task performance was fully mediated by job engagement and constructive thought pattern, thus the relations in coaching leadership and innovative behavior have different results; not mediated by job engagement, partially mediated by constructive thought pattern.

The implications of the current study are as follows. First, coaching leadership is effective leadership pattern toward innovative performance and task performance. As well as coaching leadership influences subordinate job engagement and constructive thought pattern positively. In other words, coaching leadership is a effective way to facilitate voluntary role-in behavior, role-out behavior, and to change follower's thought and emotion. Second, the mechanism of coaching leadership to display is different. In order to successfully facilitate task performance by subordinates, leaders affect follower's cognition and emotion firstly. However, in case of the mechanism for innovative performance, it has same impact both to directly display coaching leadership and to indirectly influence follower cognition to thing positively.

## 국 문 초 록

### 코칭 리더십과 직무수행의 관계에서 직무열의와 건설적 사고의 매개효과

본 연구는 제주지역 금융·보험업, 호텔서비스업, 공무원 및 공공기관, 기타 서비스 업종 종사자를 대상으로 연구를 수행하였다. 이 연구를 통해 검증하려는 관계는 3가지로 분류한다. 첫째, 코칭 리더십이 직무열의, 건설적사고, 직무수행(과업수행, 혁신수행)에 미치는 유효성을 검증한다. 둘째, 직무열의와 건설적 사고가 직무수행(과업수행, 혁신수행)의 영향력 관계를 규명한다. 셋째, 코칭 리더십과 직무수행의 관계에서 직무열의와 건설적사고의 매개효과를 검증한다.

본 연구목적을 달성하기 위한 조사방법은 양적연구 방법인 설문조사를 통해 이루어졌다. 설문지는 코칭 리더십, 직무열의, 건설적 사고, 과업수행, 혁신수행, 통제변인 6가지로 구성되었으며, 자기보고식으로 구성되었다. 자료 수집은 대략 한 달 동안 제주지역에서 이루어졌으며 분석에는 총 217부의 설문자료가 활용되었다. 분석은 4단계로 수행되었다. 빈도분석으로 연구표본의 특성을 파악, 조사도구의 타당성과 신뢰성을 검증, 변수의 관계를 확인하는 상관관계분석, 변인들 간의 인과관계를 검증하는 회귀분석 및 Kenny & Baron에 의해 제안된 3단계 매개회귀 분석을 수행하였다.

분석결과 첫째, 코칭 리더십은 직무수행(과업수행, 혁신수행), 직무열의 및 건설적 사고에 영향을 미치는 변인임이 확인되었다. 둘째, 직무열의와 건설적 사고는 직무수행(과업수행, 혁신수행)을 설명하는 변인임이 구명되었다. 셋째, 직무열의와 건설적 사고의 매개효과가 부분적으로 규명되었다. 코칭리더십과 과업수행은 직무열의와 건설적 사고에 의해 완전매개 되었다. 그러나 코칭리더십과 혁신수행은 건설적 사고에 의해 부분매개효과가 있었으나, 직무열의는 매개효과가 유의하지 않았다.

본 연구의 시사점을 정리하면, 코칭 리더십이 직무열의, 건설적사고, 직무수행(과업수행, 혁신수행)에 미치는 영향력이 규명되었다. 이는 부하의 성장을 촉진하는 코칭 리더십이 부하의 정서와 인지과정에 영향을 미치는 것을 의미하고, 부하의 수행에 영향을 미치는 것을 의미한다. 둘째, 직무열의 및 건설적 사고의 직무수행에 유의한 변인임이

밝혀졌다. 이러한 연구결과는 향후 직무열의 및 건설적 사고와 관련한 연구범위 확대에 기여한다. 셋째, 코칭 리더십과 직무수행의 메커니즘이 규명되었다. 코칭 리더가 부하의 과업수행을 유도하기 위해서는 부하의 직무열의와 건설적 사고에 영향을 미쳐야하며, 혁신수행은 부하들이 건설적 사고를 할 수 있도록 지원하는 것이 요구된다.

# I. 서 론

## 제 1 절 연구 필요성 및 목적

### 1. 연구의 필요성

오늘날 삶은 변화의 폭이 넓어지고 변화의 속도도 빨라지며 그로 인한 불안정성 역시 증가하고 있다. 변화의 증가는 사회구성원에게 새로운 변화에 적응하기 위한 학습을 강요하며, 이러한 변화는 극심한 경쟁의 원인이 되고 있다. 즉 환경의 변화가 사회구성원들의 삶과 행동방식에 직·간접적으로 영향을 미치고 있다는 것이다.

사회 환경의 변화는 기업에게 예외일 수 없으며 기업의 경우 글로벌 경쟁체제로 인해 이전에는 경험하지 못한 더욱 치열한 경쟁에 노출되어 있다. 시장의 경쟁 환경은 기업에게 자발적이고 지속적인 변화와 혁신을 시행할 것을 요구하며 기업 또한 이러한 변화에 동참하고 있다. 그러나 변화와 혁신의 초기 소수의 변화 주도자만으로 조직의 변화를 시도했던 다수의 조직들은 실패를 경험하였으나 조직구성원의 변화에 성공시킨 기업들은 그러한 범주의 밖에 존재했다. 이러한 경험은 조직이 변화를 수행하는 데 있어 소수의 의해 추진되는 방법보다는 조직구성원의 참여를 통한 변화의 필요성이 더 효과적임을 의미한다.

따라서 변화와 혁신을 추구하는 기업 일련의 노력은 단기적이고 일시적인 현상이 아닌 지속적 노력이 동행되어야 하는 것을 의미한다. 이와 같은 기업의 지속적 변화 방안으로 리더십의 중요성이 증대하고 있으며 효과적인 리더십의 발굴을 통한 기업의 변화노력은 기업의 지속성 확보 및 변화와 혁신에 있어 주요한 요인이 아닐 수 없다. 특히 리더가 비전을 제시하고, 구성원을 동기부여하고 변화에 동참하도록 유도하는 리더십 유형이 그러한 맥락에서 적합할 것이다.

이와 같은 맥락에서 Robinson(2011)은 현대 리더십의 역할에서 리더의 역할을 외부 인물들과의 연락책, 문제해결사, 갈등조정자, 코치의 4가지 역할을 강조한

다. 이 가운데 코치의 역할은 부하들에게 기대와 역할을 분명하게 하고, 가르치며, 지원을 제안하고, 응원하며, 팀원을 도와 성과를 개선하는 것을 의미한다. 즉 현대 리더십에서 리더의 역할은 부하의 역량을 개발하는 지원자 역할수행이라는 것이다.

이러한 상황에서 코칭 리더십은 의미가 있다. 코칭 리더십은 리더가 방향을 제시하고 조직구성원 스스로 자신의 역량을 향상시키는 것을 지원하는 행동을 통해 동기를 부여한다(Stowell, 1986). 따라서 조직의 목표를 달성하기 위한 변화와 혁신을 조직구성원들이 자발적으로 적응하고 수행할 수 있도록 한다는 측면에서 코칭 리더십은 의미가 있다.

코칭 리더십의 선행연구는 코칭 행동에 대한 접근과 코칭 리더십에 대한 접근 두 가지로 분류한다. 코칭 행동에 대한 연구는 경영자 코칭 행동 및 상사의 코칭 행동에 대한 접근에서 시작되었다. 이후 코칭 행동을 코칭 리더십으로 접근하는 연구들(peterson & Hicks, 1996; 조은현·탁진국, 2011; 하원식·탁진국, 2012)이 수행되면서 상사의 코칭행동의 범위를 넘어 코칭 리더십에 대한 연구가 수행되고 있다. 그간의 코칭 행동 및 코칭 리더십 연구에서의 특징은 코칭 행동을 통해 개인의 인지과정에서의 유연성과 수행에서의 역할 외 수행과의 관계에 주로 초점이 맞추어졌다. 즉 코칭 행동과 리더십이 개인의 인지과정 및 태도에 어떠한 영향을 미치는가에 대한 연구가 주류를 이루었다.

하지만 선행연구에서는 개인이 조직에서 수행하는 역할 내 활동과 조직에서 수행하는 변화와 관련된 변인과의 영향력 관계에 대한 연구는 아직까지 미흡한 실정이다. 따라서 조직구성원의 역할 내 수행을 의미하는 과업수행 및 조직에서 수행하는 변화 및 혁신과 관련한 개인의 수행이 코칭 리더십과 영향력 관계가 있는지를 본 연구를 통해서 규명한다. 또한 코칭 리더십이 구성원의 직무에 대한 정서 및 인지적 차원 변인인 열의에 영향을 미치는 지를 확인하며 또한 코칭 리더십이 부하의 긍정적 사고에 영향을 미치는 지를 구명할 필요가 있다.

## 2. 연구목적

코칭 리더십은 조직의 목표달성을 위해 부하들의 개발과 평가 등을 지원하는 리더십 유형으로 새롭게 등장하고 있는 개념이다. 본 연구에서는 상사의 코칭 리더십이 조직구성원의 직무수행(과업수행, 혁신수행)에 미치는 영향과 코칭 리더십과 직무수행의 관계에서 직무열의 및 건설적 사고의 매개과정을 연구한다.

이러한 연구 목적을 달성하기 위해, 본 연구에서는 다음과 같은 내용을 다룬다. 첫째, 코칭 리더십과 직무수행(과업수행, 혁신수행)의 인과관계를 검증한다. 코칭 리더십의 선행연구에서는 상사의 코칭행동, 코칭 리더십 척도 개발 연구에 초점이 맞추어져 왔다. 본 연구에서는 코칭 리더십이 조직구성원의 직무수행에 어떠한 영향을 미치는지를 검증한다. 이를 통해 코칭 리더십과 직무수행의 관계에 대한 이론적 및 실무적 시사점을 제공한다.

둘째, 코칭 리더십과 직무열의 및 건설적 사고의 관계를 검증한다. 선행연구에서 코칭 리더십은 개인의 태도변수(직무만족, 직무몰입 등)와 인지와 관련된 변수(자기효능감, 인지적 유연성 등)와의 관계가 규명되었다. 본 연구에서는 태도변수로 직무열의와 인지관련 변수로 건설적 사고를 활용하여 코칭 리더십이 개인의 태도와 인지과정에 어떠한 영향을 미치는지 확인한다.

셋째, 직무열의와 건설적 사고가 직무수행(과업수행, 혁신수행)에 미치는 영향력을 검증한다. 직무열의는 선행연구에서 주로 결과변인으로 많이 활용되었으며 이로 인해 직무열의와 수행의 관계를 검증한 연구가 제한적이다. 따라서 직무열의와 직무수행 변인의 관계를 확인한다. 건설적 사고는 셀프리더십의 하위개념으로 리더십 단일차원에서 직무수행 변인과의 연구들이 수행되었으나, 건설적 사고와 직무수행 변인간의 선행연구는 그리 많지 않다. 따라서 본 연구를 통해 건설적 사고와 직무수행 변인 간의 관계를 구명한다.

넷째, 코칭 리더십과 직무수행의 관계에서 직무열의와 건설적 사고의 매개과정을 검증한다. 선행연구에서 코칭 리더십과 수행의 관계는 주로 개인수준의 변수를 통해 매개과정을 설명하고 있다. 본 연구에서도 코칭 리더십이 어떤 변인과 함께 개인의 인지과정에 영향을 미치는지를 검증한다. 이를 통해 코칭 리더십에 대한 이론적 및 실무적 시사점을 제시한다.

## 제 2 절 연구방법 및 논문구성

### 1. 연구방법

코칭 리더십과 직무수행(과업수행, 혁신수행)의 관계와 직무열의와 건설적 사고의 매개효과를 연구한다. 이를 수행하기 위해 연구주제에 대한 개념적 정의가 필요하며, 문헌고찰을 통해 이론적 체계를 형성한다. 다음으로 각 변수들 간의 관계를 검증하기 위해 연구조사를 수행 후, 실증 분석을 통해 변수들의 관계를 분석한다. 구체적인 연구 방법은 다음과 같다.

첫째, 연구에 활용되는 모든 개념들과 관련해서 국내·외 선행연구들의 자료를 수집하고 이를 바탕으로 이론적 체계를 형성한다. 이에 기반하여 본 연구에서 수행할 연구방식을 도출한다. 또한 문헌고찰을 통해 변수들이 관계를 잠정적으로 추론할 수 있으며 이를 통해 변수들 간의 관계인 가설을 도출한다.

둘째, 문헌고찰에 근거하여 연구변수들의 개념을 확립하고, 연구대상을 설정하고, 가설을 도출한다. 가설검증을 위해 과학적인 절차를 거쳐 이를 검증한다. 우선 본 연구의 조사방법은 양적 조사방법인 설문조사를 시행한다. 또한 본 연구모형에 적합한 연구대상 및 표본을 설정하고자 한다.

셋째, 연구모형을 과학적으로 검증하기 위한 분석을 실시한다. 분석방법은 SPSS 18.0을 활용한다. 분석과정은 연구대상에 대한 인구통계학적 분석, 측정문항의 타당성과 신뢰성을 검증하기 위한 요인 및 신뢰성 분석, 변수간의 관계를 검증하기 위한 상관관계분석, 변수 간 인과관계를 검증하기 위한 회귀분석을 실시하고자 한다.

넷째, 실증분석 결과를 근거로 본 연구의 학문적 및 실무적 시사점을 도출하고 연구수행에서 나타난 한계점을 제안한다.



## 2. 논문구성

본 연구목적을 수행하기 위한 구성은 총 5장으로 구성된다.

제 I 장은 본 연구의 서론 부분으로 연구를 수행하게 된 이유인 연구 필요성과 연구를 통해 밝히고자 하는 내용인 연구목적, 그리고 본 연구를 수행하기 위해 요구되어지는 연구방법을 언급한다.

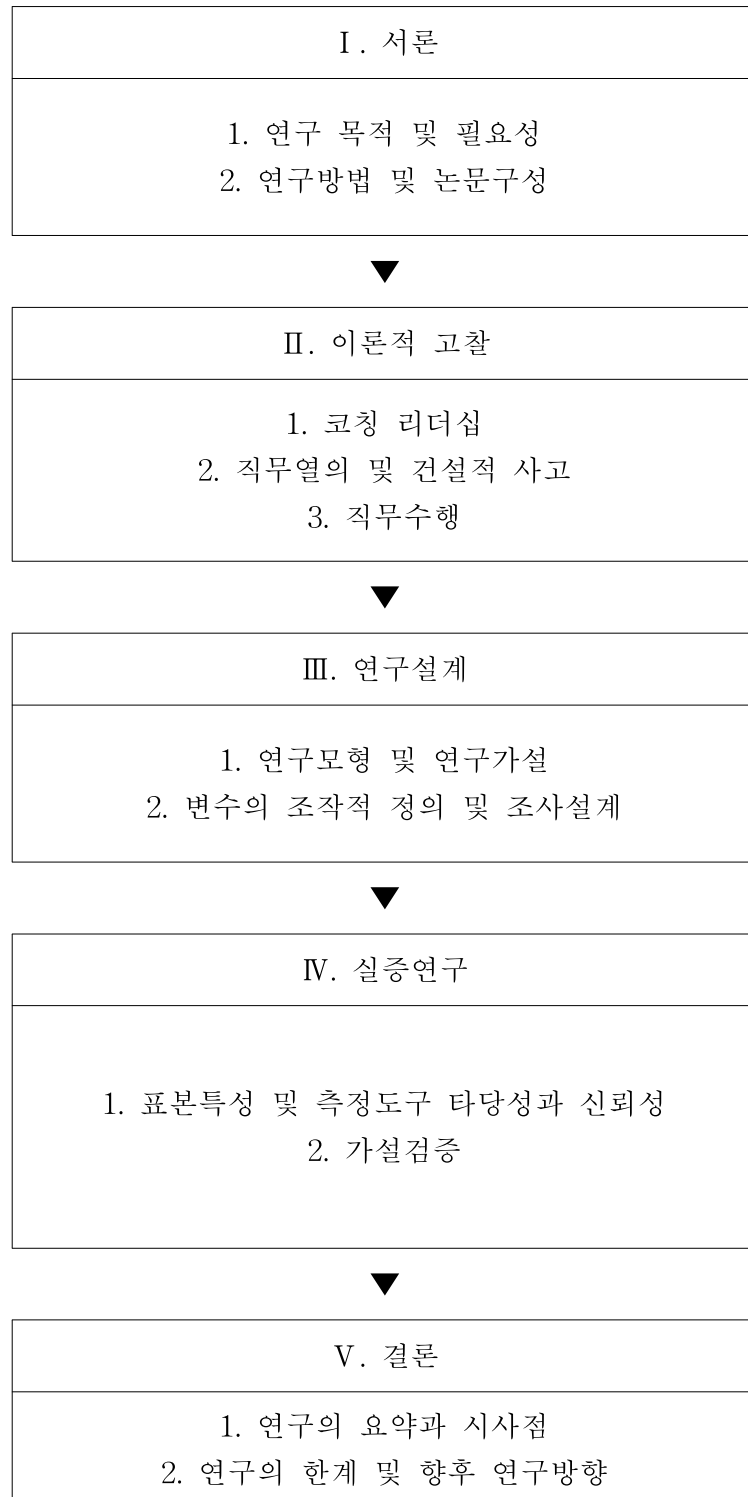
제 II 장은 연구의 이론적 체계를 수립하기 위해 본 연구에 포함되는 모든 변인들에 대한 이론적 배경을 고찰한다. 우선 연구의 독립변수인 코칭 리더십의 개념, 이론, 연구흐름을 고찰한다. 둘째, 연구에 투입되는 매개변수(직무열의, 건설적 사고)의 개념과 연구흐름을 살펴보고, 종속변수인 과업수행과 혁신수행의 개념과 연구흐름을 고찰한다. 이를 근거로 본 연구에서 수행하게 될 변수들 간의 관계인 가설을 도출을 위한 근거를 확인한다.

제 III 장은 실증분석을 위한 연구 설계로 구성된다. 본 연구의 목적은 정량적 방법을 활용한 실증연구 수행이다. 이를 위해 요구되는 연구모형, 연구대상, 측정방법 등 본 연구 수행에 적합하도록 연구방법을 설계한다. 또한 연구수행을 위해 요구되는 변수의 조작적 정의와 분석방법 등을 설명한다.

제 IV 장은 문헌고찰을 통해 형성된 가설을 검증하기 위해 실증분석 수행한다. 실증분석을 위해 사회과학 연구에서 활용되는 방법을 실증분석에 적용한다. 연구 대상에 대한 인구 통계학적 특성을 빈도분석을 통해 실행한다. 본 연구에 활용된 측정도구의 신뢰성과 타당성을 측정하기 위한 요인분석과 신뢰성 분석을 수행한다. 변수들 간의 관계를 설명하는 상관관계, 가설의 검증을 위한 회귀분석 및 매개회귀분석을 수행한다.

제 V 장은 연구의 결론부분으로 연구 결과의 요약 및 연구의 시사점을 제시하며, 본 연구의 한계 및 향후 연구에 대한 방향을 제시한다.

〈그림 I-1〉 논문의 구성



## II. 이론적 고찰

### 제 1 절 코칭 리더십

#### 1. 코칭 행동 및 코칭 리더십 개념

코칭(coaching)의 유래에 대한 일치된 견해는 없지만, Berg & Karlson(2007)은 코칭은 1500년대 처음 등장한 단어로 마차를 이끄는 마부나 마차를 부르는 이름에서 유래한다. 이후 코칭은 주로 스포츠 분야에서 활용되었으며 경영학 분야에서는 1970년대를 전후하여 활용되고 있다(Kilburg, 1996). 코칭은 1980년대 경영자 코칭으로 경영분야에서 사용되었으며, 경영자 코칭은 성과가 낮은 경영자의 성과를 향상시킬 목적으로 시행되었다(Tobias, 1996). 경영자 코칭에 대한 또 다른 접근은 저성가로 인해 이직을 해야 하는 경영자의 개인 경력을 유지하기 위한 방안으로 경영자 코칭이 수행되었다. 이후 관리적 코칭의 개념으로 조직에서 상사 또는 리더가 조직구성원의 효과성 및 목표달성을 위한 방안으로 경영분야에서 적용되고 있다.

코칭의 정의를 살펴보면, Fleishman(1957)은 코칭을 구성원의 성과개선을 위한 관심, 존경, 감사, 지지를 나타내는 것으로 정의했다. Mace & Mahler(1958)은 코칭은 현장에서 직무기술 훈련인 직무 내 훈련(on the job training)으로 정의한다. Fournies(2000)은 업무성과 향상을 위한 직무수행 과정으로 설명하며, Orth(1987)은 코칭을 구성원들의 성과와 역량을 개선하기 위한 기회인식 과정으로 접근한다.

Evered & Selman(1989)은 리더의 임파워먼트에 의한 개인과 팀이 파트너십을 유지하는 것을 코칭으로 주장한다. Hargrove(1995)는 코칭은 개인과 조직, 그들의 세계를 변화시킬 수 있는 사람들의 능력을 확장시키고, 사람들의 비전과 가치에 영향을 주며, 그들이 달성해야 하는 것을 성취할 수 있도록 존재, 사고, 행동을 재창조하기 위한 지원을 제공하는 강력한 파트너십으로 정의한다(조성진·송계

충, 2011 재인용).

Stowell & Starcevic(1996)은 코칭을 프로세스로 접근하여 역량개발 및 문제 해결을 위해 조직구성원과의 이원적 커뮤니케이션 과정으로 설명한다. Redshaw(2000)는 업무와 관계된 직무나 경험에 대한 학습기회와 피드백 제공을 통해 개인의 능력과 업무수행을 향상 시키는 과정으로 언급한다.

Collins(2001)은 개인이나 집단의 유능성을 향상시키고 인도하는 행위를 코칭으로 언급하며, Heslin, Vandewalle, & Larham(2006)은 코칭은 수행을 향상시키기 위한 방법, 수행에 대한 기대, 결과에 대한 피드백, 자발적 문제해결을 지원하는 행동으로 설명한다. 하원식·탁진국(2012)은 코칭은 무엇인가를 가르치는 것 대신 배울 수 있는 능력을 키우고 구성원들이 스스로 가능성을 인지하고 인식하며 확대하여 능력과 의욕을 높일 수 있게 하며 이들의 잠재력을 개인적 발전단계에 부합되게 계발하여 능력을 극대화 할 수 있도록 이끌어 가는 방식으로 언급한다. 선행연구에서 활용된 코칭에 대한 개념적 정의를 종합하면, 코칭은 성과향상을 위해 구성원을 지원하는 행위를 의미한다.

코칭의 유형은 경영자 코칭대 관리적 코칭, 외부코칭 대 내부코칭으로 구분된다. 경영자 코칭은 외부에서 고용된 전문코치가 경영자 임원을 대상으로 조직의 성과를 높이는 것을 의미하며, 관리적 코칭은 조직내에서 관리자가 하급자를 대상으로 팀 성과 및 목표달성을 위해 코칭행위를 하는 것을 말한다(Peterson & Little, 2005). 외부코칭은 경영자 코칭과 유사하게, 조직 외부로부터 코치가 유입되어 코칭하는 것을 의미하며, 내부코칭은 관리적 코칭과 유사하며 조직 내부에서 상사가 부하를 코칭하는 것이다(Hall, Otazo, Hollenbeck, 1999). 경영자 코칭 및 외부코칭은 외부의 조언가로부터 다양한 비즈니스 경험을 획득할 수 있는 장점이 있으나 조직에 대한 비전문성이 단점이 있다. 또한 관리적 코칭 및 내부코칭은 조직에 대한 명확한 이해속에서 코칭을 할 수 있으나 코치의 전문성에 대한 불확실성이라는 단점이 있다.

〈표 II-1〉 코칭행동 정의

학자	코칭 정의
Fleishman(1957)	구성원의 성과개선을 위한 관심, 존경, 감사, 지지를 나타내는 것
Mace & Mahler(1958)	코칭은 현장에서 직무기술 훈련인 직무 내 훈련(on the job training)
Fournies(2000)	업무성과 향상을 위한 직무수행 과정
Orth(1987)	구성원들의 성과와 역량을 개선하기 위한 기회인식 과정
Evered & Selman(1989)	리더의 임파워먼트에 의한 개인과 팀이 파트너십을 유지하는 것
Hargrove(1995)	개인과 조직, 그들의 세계를 변화시킬 수 있는 사람들의 능력의 능력을 확장시키고, 사람들의 비전과 가치에 영향을 주며, 그들이 달성해야 하는 것을 성취할 수 있도록 존재, 사고, 행동을 재창조하기 위한 지원을 제공하는 강력한 파트너십
Stowell & Starceovich(1996)	프로세스로 접근하여 역량개발 및 문제해결을 위해 조직 구성원과의 이원적 커뮤니케이션 과정
Redshaw(2000)	업무와 관계된 직무나 경험에 대한 학습기회와 피드백 제공을 통해 개인의 능력과 업무수행을 향상 시키는 과정
Collins(2001)	개인이나 집단의 유능성을 향상시키고 인도하는 행위
Heslin, Vandewalle, & Larham(2006)	수행을 향상시키기 위한 방법, 수행에 대한 기대, 결과에 대한 피드백, 자발적 문제해결을 지원하는 행동

Hamlin, Ellinger, & Beattie(2008)은 코칭의 유형을 코칭, 임원코칭, 비즈니스 코칭, 라이프 코칭의 4개 유형으로 분류한다. 각 유형은 개인적 목표, 직무목표, 조직 및 기업목표, 사회관련 목표로 구분한다. Ellinger(1997)은 코칭을 관리적 코칭, 종업원 코칭, 감독적 코칭으로 분류하였다.

코칭 행위가 코칭 리더십으로 분류되기 위해서는 코칭 행위가 리더십 이론을 특성을 포함할 경우에 가능하다. 우선 리더십의 정의를 살펴보면, 리더십에 대한 일치된 정의는 없다. Yukl(2010)은 연구자들이 개인적인 관점에 따라 가장 관심을 가지는 측면에서 리더십을 정의한다. Stogdill(1974)은 리더십은 그 개념을 정의하려는 시도만큼 다양한 정의가 존재한다. 따라서 리더십은 영향력 행사의 주제 및 목적, 영향력 행사 방식, 영향력 시도 결과에 따라 다양한 정의가 가능하다. 또한 리더십 개념은 상이한 현상을 연구대상으로 선택하며 그에 따른 결과도 상이하게 나타난다.

리더십으로 분류되기 위한 요건은 리더십 과정 및 효과성과 관련된다. 리더십 과정의 범위는 다음과 같다. 1) 외부사건에 대한 성원들의 해석, 2) 추구하는 목표와 전략의 선택, 3) 목표를 달성하는 성원들의 동기, 4) 성원들의 상호신뢰와 협력, 5) 작업 활동의 조직화, 6) 성원들이 지닌 기술과 자신감의 개발, 7) 새로운 지식에 대한 성원들의 학습과 공유, 8) 외부인들의 지원과 협력이 리더십의 과정 범위이다(Yukl, 2010). 즉 리더와 부하가 이러한 상호작용 과정을 이행 및 달성하는 경우 리더십으로 분류할 수 있다. 리더십 효과성은 리더의 행동이 부하 및 이해관계자에 미치는 결과를 중심으로 설명한다(Yukl, 2010). 리더십 효과성을 평가하는 척도는 목표를 달성하는 정도로 객관적인 기준으로는 수익, 매출증가, 시장점유율, 투자수익률, 생산성 등이 있으며, 주관적인 기준으로는 상사, 동료, 또는 부하로부터 획득된 평정치가 있다(Yukl, 2010). 또한 효과성의 경우 단기적으로 성과가 나타나는 경우와 장기적으로 나타나는 성과가 있다.

이와 같은 리더십 특징과 관련하여, Lussier & Acua(2004)는 리더십 정의는 5가지 요인이 요구된다. 첫째, 리더는 영향력을 행사하는 능력을 갖고 있는 사람이며, 추종자는 리더에 의해 영향을 받고 또한 리더에게 영향을 주는 사람이다. 즉 양자의 관계는 쌍방향적이다. 둘째, 조직은 환경에 적응하기 위해 변화에 직면한다. 효과적인 리더는 성과 향상을 위해 끊임없이 변화가 요구되며, 또한 변화에 개방적이어야 한다. 셋째, 조직의 목표는 리더와 추종자들이 원하는 결과를 향해서 또는 바람직한 미래나 더 좋은 성과를 위해 조직구성원들을 동기부여하기 위한 공유된 목표를 달성해야 한다. 즉 리더는 방향을 제시하고 목표를 설정해야 한다. 넷째, 모든 일에 효과적이기 위해 구성원과의 관계가 중요하다. 효과

적인 리더는 조직구성원과 함께 일하고 그들이 성공하도록 돕는다. 다섯째, 영향력이란 리더가 아이디어를 전달하여 추종자들이 수용하도록 하고 변화를 통해 그들이 아이디어를 실행하도록 동기부여하는 것을 의미한다(이동우, 2011 재인용). 이와 같은 특징을 고려하여 리더십을 정의하면 다음과 같다. 리더십은 무엇을 해야 할 필요가 있으며, 어떻게 하면 효과적으로 수행할 수 있는지를 이해하고, 합의를 위한 영향력 행사 과정이며, 공유된 목표를 달성하기 위한 개인 노력과 집단의 노력을 촉진하는 과정이다(Yukl, 2011).

코칭 리더십의 정의는 다음과 같다. 코칭 리더십(coaching leadership)은 조직의 목표달성을 위해 리더가 조직구성원에게 방향제시, 개발, 수행평가, 관계를 촉진하는 행위를 의미한다(Stowell, 1986). Peterson & Hicks(1996)은 리더와 추종자가 상호 신뢰관계에서 조직이 직면한 문제해결과 구성원의 능력 향상을 위한 영향력 행사과정으로 설명한다. Haberleither(2002)는 조직구성원이 자발적으로 개인의 가능성을 인지하는 능력과 동기를 향상시키는 것을 코칭 리더십으로 설명한다. 코칭 리더십은 조직구성원이 자발적으로 조직이 당면한 문제를 해결하고 그들의 수행능력을 증진시키는 체계적인 리더행동방식이다(Greene & Grant, 2003). Lussier & Achua(2004)에 의하면, 코칭리더십은 조직 목표에 대한 집중과 유연성 확대 및 대인관계 능력을 향상시키기 위해 조직구성원의 강점 극대화 및 약점을 최소화 하는 것이다. 하원식, 탁진국(2012)은 코칭 리더십이 활성화되기 위해서는 리더의 역할에 대한 관점변화가 필요하며, 비전을 제시하고 목표달성을 위해 부하 스스로 성장과 발전을 위한 관리를 촉진하는 것으로 정의한다. 본 연구에서는 코칭 리더십은 조직의 목표달성을 위해 리더가 구성원에게 방향제시, 개발, 수행평가, 관계를 촉진하는 행위로 설명한다.

〈표 II-2〉 코칭 리더십 정의

학자	코칭 리더십 정의
Stowell (1986)	조직의 목표달성을 위해 리더가 조직구성원에게 방향제시, 개발, 수행평가, 관계를 촉진하는 행위
Peterson & Hicks (1996)	리더와 추종자가 상호 신뢰관계에서 조직이 직면한 문제 해결과 구성원의 능력 향상을 위한 영향력 행사과정
Haberleither (2002)	는 조직구성원이 자발적으로 개인의 가능성을 인지하는 능력과 동기를 향상시키는 것
Greene & Grant (2003)	코칭 리더십은 조직구성원이 자발적으로 조직이 당면한 문제를 해결하고 그들의 수행능력을 증진시키는 체계적인 리더 행동방식
Lussier & Achua (2004)	조직 목표에 대한 집중과 유연성 확대 및 대인관계 능력을 향상시키기 위해 조직구성원의 강점 극대화 및 약점을 최소화 하는 것
하원식·탁진국 (2012)	리더의 역할에 대한 관점변화가 필요하며, 비전을 제시하고 목표달성을 위해 부하 스스로 성장과 발전을 위한 관리를 촉진하는 것

2. 코칭 리더십 구성요소

코칭 리더십은 조직의 목표달성을 위해 리더가 구성원에게 방향제시, 개발, 수행평가, 관계를 촉진하는 행위라는 점에서 리더의 행동에 초점을 맞춘다. 코칭 리더십의 구성요인은 학자들마다 차이가 있다. Stowell(1986)은 구성개념으로 방향제시, 역량개발, 수행평가, 관계로 분류한다. 첫째, 방향제시는 조직구성원의 수행할 과제의 목적과 목표를 설명하는 것을 의미한다. 둘째, 역량개발은 추종자의 기술, 재능, 역량 개발을 위한 지원 행동을 뜻한다. 셋째, 수행평가는 부하가 수행하는 직무에 대한 자율성을 부여하고, 수행된 직무를 합리적으로 평가하고 이



에 대한 정보를 제공하는 것이다. 넷째, 관계는 리더와 추종자의 수평적 신뢰관계에 기반한 관심, 칭찬, 격려 행동을 말한다.

Ellinger(1997)은 코칭 리더십을 동기부여와 권한위임의 관점에서 정의한다. 동기부여 관점에서는 추종자에게 피드백을 제공하는 것, 추종자로부터 피드백을 요구하는 것, 커뮤니케이션을 통한 협력적 업무 및 문제 해결, 학습 환경 형성 및 촉진, 목표설정 및 목표달성 기대에 대한 커뮤니케이션, 사물에 대한 차별적 관점을 통한 추종자의 관점 전환, 타인에 대한 학습촉진 및 참여지원, 사례를 통한 학습, 단계별 인식전환의 9가지 동기부여 구성개념이 있다. 또한 권한위임 관점에서는 구성원들이 특정 주제에 대한 사고를 지원하는 사고체계, 장애물 제거 및 지원, 추종자에게 주도권 전이, 문제해결 방안에 대한 직접적 제공보다는 관찰의 4가지를 코칭 리더십의 구성개념으로 설명한다.

Beattie(2002)는 리더십 행동유형으로 사려 깊고, 미래지향적 사고를 의미하는 thinking, 지식을 공유하는 informing, 위임 및 신뢰를 의미하는 empowering, 피드백-인정-개발을 위한 assessing, 지시-코칭-지도-상담과 같은 advising, 역할 모델-표준설정-계획과 준비를 의미하는 being professional, 지원-격려-자신감 회복-몰입-참여의 caring, 추종자의 개발을 지원하는 developing, 구성원 스스로의 역할을 확대하는 challenging으로 코칭 리더십 행동을 구성한다.

Ellinger, Ellinger, & Keller(2003)은 효과적인 의사전달, 학습촉진, 피드백 제공 및 요청, 정보제공, 질문제시, 목표설정 대화, 역할연기 시연을 구성개념으로 설명하며, McLean과 동료 연구자들은 열린 대화, 팀차원 접근, 인간적 배려, 모호함의 수용을 구성개념으로 분류한다(박재진, 2012).

Heslin, Vandewalle, & Larham(2006)은 지도, 촉진, 영감으로 분류하며 각 구성개념의 하위차원을 설명한다. 첫째, 지도는 추종자의 성과에 대한 기대와 수행 결과에 대한 피드백을 제공하는 것을 의미한다. 둘째, 촉진은 리더가 추종자의 직무수행에 관련된 문제를 스스로 해결하도록 돕고 문제해결을 지원하는 것이다. 셋째, 영감은 추종자의 잠재능력을 개발하고 흥미를 제공하며 이를 통해 도전할 수 있도록 격려하는 것이다.

조은현·탁진국(2011)은 코칭 리더십의 하위 요인으로 존중, 목표제시와 피드백, 관점변화, 성장가능성에 대한 믿음의 4가지 차원으로 구성개념으로 분류하고 있

다. 첫째, 존중은 리더가 부하를 인간으로서 존중하고 심리적으로 지지하고 돕는 것을 말한다. 둘째, 목표제시와 피드백은 부하의 성장과 발전을 위한 목표를 제시하고 업무와 관련하여 구체적이고 건설적인 피드백 행동을 뜻한다. 셋째, 관점 변화는 기존과 다른 관점에서 해결책을 찾도록 돕는 것이다. 넷째, 성장가능성에 대한 믿음은 인간은 성장과 발전을 지향하는 잠재능력을 가진 존재로 인식하며 스스로 문제를 해결할 능력을 가지고 있다고 믿는 것을 의미한다.

본 연구에서는 코칭 리더십을 Stowell(1986)의 접근을 적용한다. Hesline, Vandewalle, & Lathan(2006)의 구성개념은 Bass(1985)의 변혁적 리더십의 구성개념과 비교하여 변별력이 없다. Hesline과 동료들(2006)은 지도, 촉진, 영감을 하위차원으로 구분한다. 그러나 Bass(1985)의 변혁적 리더십 또한 이상적 영향력, 개별적 배려, 영감적 동기부여, 지적자극으로 구성개념을 분류한다. 변혁적 리더십 구성개념을 살펴보면, 첫째, 이상적 영향력은 부하에게 강한 정서와 리더와의 동일시를 자극하는 행동을 의미한다. 둘째, 개별적 배려는 지지, 격려, 지도를 포함한다. 셋째, 영감적 동기부여는 매력적인 비전을 전달하고, 상징을 사용하여 부하의 노력을 집중시키는 것으로 설명한다. 넷째, 지적자극은 문제에 대해 부하의 인식을 높이고 새로운 관점에서 문제를 보도록 영향을 미치는 것을 의미한다. 따라서 Hesline과 동료들에 의한 구성개념은 변혁적 리더십과 중복되는 경향이 있으며 이로 인해 변혁적 리더십과 코칭 리더십 개념의 차이를 설명하기에는 한계가 있다.

〈표 II-3〉 코칭 리더십 구성요소

연구자	구성요소
Stowell(1986)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 방향제시(방향, 목표, 비전)</li> <li>- 역량개발(육성, 지식, 기술)</li> <li>- 수행평가(평가, 피드백, 책임)</li> <li>- 관계(지지, 격려, 칭찬, 관심)</li> </ul>
Ellinger(1997)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 동기부여                             <ul style="list-style-type: none"> <li>· 피드백 제공, 피드백 요구, 협력적 업무 및 문제해결, 학습환경 형성 및 촉진, 목표설정 및 달성에 대한 의사소통, 관점전환, 학습촉진 및 참여지원, 사례를 통한 학습, 단계별 인식전환)</li> </ul> </li> <li>- 권한위임                             <ul style="list-style-type: none"> <li>· 사고체계 형성, 장애물 제거 및 지원, 주도권 전이, 관찰</li> </ul> </li> </ul>
Beattie(2002)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- thinking, informing, empowering, assessing, advising, being professional, caring, developing, challenging</li> </ul>
Ellinger, Ellinger, & Keller(2003)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 효과적인 의사전달, 학습촉진, 피드백 제공 및 요청, 정보제공, 질문제시, 목표설정 대화, 역할연기 시연</li> </ul>
McLearn, Yang, Tolbert, & Larkin (2005)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 열린대화, 팀차원 접근, 인간적 배려, 모호함의 수용</li> </ul>
Heslin, Vandewalle, & Larham(2006)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 지도, 촉진, 영감</li> </ul>
조은현, 탁진국(2012)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 존중, 목표제시와 피드백, 관점변화, 성장가능성</li> </ul>

Ellinger(1997)는 피드백 제공, 구성원의 피드백 요구, 대화로 업무해결, 목표설정 및 의사소통, 학습환경 조성 및 촉진, 시각의 전환, 구성원의 인식확대, 비유-시나리오-사례활용, 타인의 학습참여 촉진, 질문프레임을 통한 격려, 자원이 되어 줌, 주도권을 위임함, 해답을 제공하지 않고 기다림의 13가지 유형의 하위차원으로 구분하고 있어 구성개념의 차원이 지나치게 많은 경향이 있어 실증연구 적용에 한계가 있다.

본 연구에서는 Stowell(1986)의 구성개념을 코칭 리더십의 하위차원으로 활용한다. 첫째, Olivero와 동료연구자(1997)는 코칭과정의 주요요소로 목표설정을 언급하고 있으며, 목표설정의 구체성, 현실성, 도전적이며 측정가능함 등이 구성원

들을 동기부여시키는 것으로 설명한다. 또한 개인능력 개발에 대한 비전과 목표 달성을 위한 리더의 방향제시는 코칭 리더십의 주요 요인으로 설명된다. 둘째, 코칭리더십의 주요 기능 중 하나인 개발은 직무수행에 관련하여 조직구성원의 역량과 기술을 향상시키고 이를 고성과 창출로 연결시키는 것이다. 셋째, 수행평가는 조직구성원이 자발적으로 설정한 목표에 대한 과업수행 정도를 평가하고 이를 바탕으로 현재 상황에 대한 판단이 가능하도록 도와주는 활동을 말한다. 넷째, Jones & Spooner(2006)는 리더와 조직구성원 사이의 신뢰형성은 코칭리더십의 효과성을 결정하는 주요 요소로 주장한다. 즉 리더와 추종자의 신뢰관계는 구성원의 자발적 행동에 영향을 미친다. 정리하면, 코칭리더십은 조직의 목표를 달성하기 위하여 리더가 조직구성원에게 방향제시, 개발지원, 수행평가, 관계형성을 수행하는 상호작용 과정이다.

### 3. 코칭 리더십 연구동향

코칭 리더십의 연구동향은 코칭행동, 리더 또는 상사의 코칭행동, 코칭 리더십의 3가지 범주에서 선행연구를 고찰한다. 조성진·송계충(2011)은 광역 지방자치단체 특정시의 6급 지방공무원 87명을 대상으로 코칭행동과 자기효능감, 직무성과, 직무몰입, 조직몰입, 가족관계의 영향력 관계를 실험연구를 통해 수행했다. 그들은 연구에서 파워웰빙 코칭 교육 프로그램을 구성하였으며 하위개념은 코칭환경, 코칭철학 및 핵심가치, 코칭 대화프로세스, 셀프코칭스킬, 코치/코칭 고객성격진단, 코칭 전문직의 코칭 프로그램의 효과에 초점을 맞추었다. 연구결과 코칭이 가족관계, 자기효능감, 직무만족, 조직몰입, 직무성과에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

최일환·김남숙·기영화(2012)는 고용노동연수원의 교육과정 참여경험이 있는 10개 공공기관 직원 316명을 대상으로 공공기관 중간관리자의 코칭과 조직시민행동의 영향력 과정 연구를 수행했다. 그들은 연구에서 코칭 리더십의 하위차원으로 Heslin(2006)의 방향제시, 촉진, 지지의 3개 차원과 조은현·탁진국(2011)에 의해 개발된 코칭리더십 문항 존중, 목표제시, 피드백, 질문, 믿음의 4개 요소를 포

함한 7개 구성개념을 연구에 활용했다. 분석결과 코칭이 자기효능감과 조직시민 행동에 영향을 미치며, 자기효능감이 코칭과 조직시민행동의 관계를 부분매개하는 것으로 나타났다.

김정식·서문교(2008)은 24개 기업 493명을 대상으로 인지적 유연성의 매개효과를 통해 리더의 코칭행위와 업무성과 및 조직시민행동의 관계를 검증했다. 그들은 리더 코칭행동을 단위차원으로 연구를 수행하였다. 연구결과 리더의 코칭행동이 인지적 유연성, 업무성과, 조직시민행동에 영향력을 미치는 것으로 확인되었으며, 인지적 유연성이 변수들 간의 관계를 모두 부분매개 하는 것으로 나타났다. 이 연구에서는 리더의 코칭행위와 업무성과의 상관관계가 0.75로 나타나 코칭행위와 업무성과가 비교적 높은 상관관계를 보이는 것으로 확인되었다.

홍의숙·윤현덕(2009)는 6년 동안 코칭이 진행된 기업에서 6개월 이상 코칭경험이 있는 중소기업리더 109명을 대상으로 리더 코칭과 자기효능감 및 직무관련 태도에 대해 연구했다. 그들은 리더 코칭행동의 하위차원으로 코칭 프로세스와 코칭 관계력으로 구분하였으며, 코칭 프로세스는 공식계약, 사전평가, 목표설정, 피드백 및 반응, 이향 및 사후평가로 구성하였으며, 코칭 관계력은 대인관계 스킬, 경청 스킬, 질문 스킬, 지원 스킬로 구성하였다. 연구결과 코칭 프로세스가 자기효능감 및 직무관련태도인 직무만족 및 조직몰입에 유의한 영향을 미쳤으며, 코칭 프로세스와 직무관련태도 변인의 관계가 자기효능감에 의해 매개되는 것으로 나타났으며, 코칭 스킬 역시 동일한 결과가 있는 것으로 나타났다.

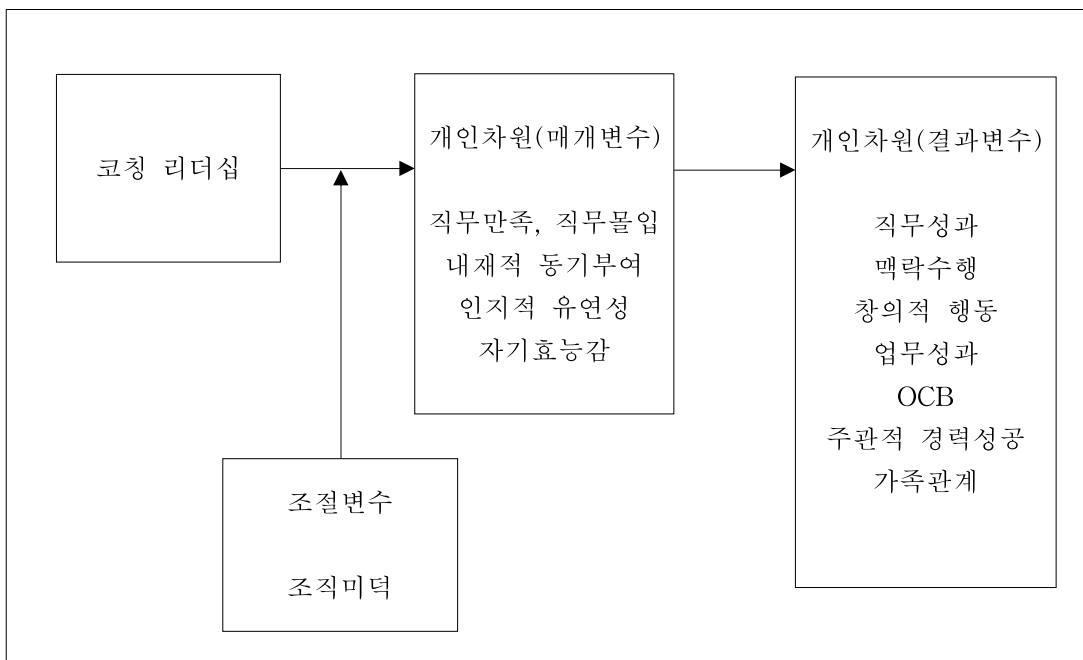
김정식·김현철(2012)는 12개 기업 551쌍을 대상으로 코칭과 성과의 관계에서 내재적 동기부여와 직무만족, 직무몰입의 구조관계를 검증하였다. 그들은 리더의 코칭 행동을 단일차원으로 접근하여 연구를 수행했다. 연구결과 리더의 코칭행동이 부하직원의 내재적 동기부여 및 성과에 영향을 미치는 것으로 나타났으며 코칭과 성과의 영향력 관계는 직접효과 뿐만 아니라 내재적 동기부여, 직무만족, 직무몰입을 통한 간접효과가 있는 것으로 검증됐다. 조은현·탁진국(2011)은 코칭 리더십 척도 개발 및 타당성 연구를 수행했다. 연구결과 존중, 목표제시와 피드백, 관점변화, 부하의 성장과 발전에 대한 믿음을 코칭리더십의 하위차원으로 분류하였다. 또한 코칭 리더십이 자기효능감, 상사신뢰, 조직몰입, 조직시민행동의 변수들과 상관관계가 있는 것으로 나타났다.

하원식·탁진국(2012)은 기업종사자 220명을 대상으로 코칭 리더십과 맥락수행 및 창의적 행동의 관계에서 조직미덕과 학습목표지향성의 조절효과를 연구했다. 그들은 코칭리더십을 단일차원으로 분석하였으며, 코칭 리더십이 맥락수행, 창의적 행동에 영향력이 있는 것으로 검증되었으며, 코칭 리더십과 맥락수행의 관계에서 조직미덕만이 조절효과가 유의한 것으로 밝혀졌다. 오은혜·탁진국(2012)는 국내기업 종사자 291명을 대상으로 경력계획이 주관적 경력성공에 미치는 영향력에 관한 연구에서 긍정심리자본의 조절효과와 미래시간 전망과 코칭 리더십의 조절효과에 관한 연구를 수행했다. 연구결과 코칭 리더십이 주관적 경력성공에 영향력이 있는 것으로 판명되었으며 긍정심리자본과 주관적 경력성공의 관계가 코칭리더십에 의해 조절되는 것으로 나타났다.

Ellinger, Ellinger, & Keller(2003)는 미국에 근무하는 현장 라인 직원 438명과 감 감독자 67명을 대상으로 코칭행동과 직무만족 및 직무성과의 관계를 연구했다. 연구 결과 코칭행동이 직무만족과 직무성과에 정(+의 영향력이 있는 것으로 판명됐다. Bakker, Demerouti, & Schaufeli(2003)은 상사의 코칭행동이 부하의 조직몰입에 영향을 미치며 높은 조직몰입이 이직의도에 부(-)의 영향을 미치는 것을 실증적으로 검증하였다. Ellinger 외 동료들(2008)은 물류서비스 공급회사 직원 123명을 대상으로 코칭 행동과 조직 및 직무성과의 관계 연구를 수행하였다. 연구결과 코칭 행동이 조직성과와 직무성과를 예측하는 변인인 것으로 확인됐다. Agarwal, Angst & Magni(2009)는 다국적 제조회사에 근무하는 종사자를 대상으로 영업사 원과 중간관리자의 관계(dyad)과 중간관리자와 임원의 관계에서 하급자의 상급 자의 평가를 통한 코칭행동 연구를 수행했다. 연구결과 상사의 코칭행동이 직무 만족과 직무성과에 영향력이 있는 것으로 증명됐다. Pousa & Mathieu(2010)는 부하의 학습을 지원하는 경영자와 관리자로서의 코칭 행동이 부하의 장기적인 목표기대에 미치는 영향력을 검증했다. 분석결과 관리자의 코칭행동이 부하의 장 기적인 목표기대에 영향력이 있는 것을 확인했다. Gilley, Gilley, & Kouider(2010)은 코칭 행동의 선행변인에 대한 연구를 수행하였다. 분석결과 성 과향상을 위한 동기부여적 피드백, 장기적인 개발전략, 상사의 적절한 커뮤니케 이션, 상사의 직무수행에 대한 적합한 역량이 코칭의 선행변인임을 확인했다. Elmadag, Ellinger, & Franke(2008)은 서비스 품질에 대한 종업원 몰입의 선행변

인으로 코칭 행동에 대한 연구를 수행하였다. 연구결과 학습을 촉진하는 관리자의 코칭행동이 지속적인 성과개선과 노력을 촉진하는 것에 있어 영향력이 있는 것으로 확인되었다.

〈그림 II-1〉 선행연구 결과



## 제 2 절 직무열의 및 건설적 사고

### 1. 직무열의 개념

직무열의는 조직 구성원이 자신의 직무를 수행하는데 있어 육체적, 인지적, 정서적 차원에서 정신적인 에너지를 투입하는 것을 의미한다(Kahn, 1990). 그에 따르면 직무열의는 조직원들의 업무수행과 관련된 것으로 통합적으로 집중할 때 나타나는 심리적, 정신적 현상을 의미한다. Rothbard(2001)는 직무열의를 심리적으로 조직구성원이 작업에 몰입하는 상태로 설명한다. Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma, & Bakker (2002)는 긍정적이고 성취감을 주는 작업과 관련된 심리상태를 직무열의로 주장한다. Schaufeli & Salanova (2005)는 업무를 긍정적, 열정적, 헌신적으로 몰입하는 직무열의로 접근한다.

직무열의의 구성개념을 살펴보면, Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma, & Bakker (2002)에 의하면, 직무열의는 활력, 헌신, 몰두로 구성된다. 첫째, 활력은 일을 하는 동안 높은 수준의 에너지, 정신 집중과 의지를 유지, 어려움을 만났을 때 포기하지 않는 인내력을 의미한다. 둘째, 헌신은 일에 대한 의미 부여와 자부심을 갖고 열정적인 도전을 의미한다. 헌신은 개인의 가치관과 일치될 때 나타나는 자발적 행동으로 내재된 역량을 모두 쏟아 붓는 것을 의미한다. 셋째, 몰두는 일에 대해 완전한 집중상태로 근무시간의 기준과 무관하게 일을 하며, 일을 떠난 자신을 사고하지 않는 것을 말한다.

Rothbard(2001)는 직무열의를 관심과 몰두의 두 가지 요인으로 구분하고 있다. 그에 의하면, 관심은 어떤 역할에 대한 생각의 정도로 그 역할을 생각하는데 소요되는 시간의 양과 관련된다. 몰두는 어떤 역할에 열중하는 정도를 의미한다(박노윤, 2011).

직무열의와 유사개념의 차이는 다음과 같다. 박노윤(2011)에 의하면, 직무열의는 직무만족, 직무몰입과 비교되는 개념이다. 직무만족은 개인의 직무 또는 직무경험에 대한 평가로부터 발생하는 즐거운 또는 긍정적인 감정 상태를 의미한다(Locke, 1976). 직무만족의 특징은 직무조건 또는 특성에 대한 평가적 판단



에 의해 태도가 형성되며, 욕구와 관련된 감정적 반응에 기반을 두고 있다. 직무 만족과 직무열의의 관련성은 직무에 대한 호의적인 평가로부터 발생하는 긍정적인 감정은 직무열의에 기여할 수 있다는 것이다.

직무몰입직무가 개인과 그의 정체성에서 차지하는 정도를 뜻한다(Lawler and Hall, 1970). 직무몰입의 특징은 직무가 욕구를 충족시켜 주는 능력에 대한 인지적 판단이며, 직무와 관련된 정체성을 유지하기 위해 인지적 에너지에 초점을 맞춘다는 점이다. 따라서 직무몰입은 인지적 개념으로 직무열의의 한 차원으로 간주 될 수 있다.

직무열의는 개인의 역할수행에 자신을 육체적, 인지적, 감정적으로 사용하고 표현하는 것을 의미한다(Kahn, 1990). 직무열의는 직무자체에 대한 지각으로, 직무경험을 표현하는 것이며, 태도가 아니라 자신의 역할수행에 관심을 가지고 몰두하는 것을 의미한다. 또한 인지, 감정, 행동을 동시에 강조하며 인지와 함께 감정과 행동을 적극적으로 사용한다는 것이다. 따라서 박노윤(2011)에 의하면 직무열의는 정서적 차원의 직무만족과 인지적 차원의 직무몰입을 모두 포함하는 개념으로 접근한다.

〈표 II-4〉 직무만족, 직무몰입, 직무열의의 개념 비교

	직무만족	직무몰입	직무열의
정의	개인의 직무 또는 직무 경험에 대한 평가로부터 발생하는 즐거운 또는 긍정적인 감정상태 (Locke, 1976)	직무가 개인과 그의 정체성에서 중요한 정도(Lawler & Hall, 1970)	개인의 역할수행에 자신을 육체적, 인지적, 감정적으로 사용하고 표현하는 것(Kahn, 1990)
특성	직무조건 또는 특성에 대한 평가적 판단으로 직무태도를 나타냄 욕구와 관련된 감정적 반응에 초점	직무가 욕구를 충족시켜주는 능력에 대한 인지적 판단 직무와 관련된 정체성을 유지하기 위해 인지적 에너지에 초점	직무자체에 대한 지각으로, 직무경험을 표현태도가 아니라 자신의 역할수행에 관심을 갖고 몰두하는 것을 말함 인지, 감정, 행동을 동시에 강조 열의는 인지와 함께 감정과 행동을 동시에 사용
관련성	직무에 대한 호의적인 평가로부터 발생하는 긍정적인 감정은 직무열의에 기여할 수 있음	직무몰입은 인지적 개념으로 직무열의의 한 차원으로 간주될 수 있음	높은 열의를 경험한 사람은 직무와 동일시한다는 점에서 직무몰입의 선행요인으로도 간주할 수 있음

출처 : 박노윤(2011), 직무열의의 선행요인과 효과, 경영교육논총 69호, pp 543-573.

최영근·김규배(2012)는 직무관여, 일중독, 직무열의, 조직몰입을 구분했다. 첫째, 직무관여는 직무와 관계되어 있으며 직무수행 필요성에 대한 인지적 판단으로 설명한다. 직무관여의 원인은 긍정적, 부정적일 수 있으며 따라서 결과 또한 긍정적 부정적일 수 있다. 둘째, 일중독은 직무와 관련되어 있고 직무수행에 대한 통제할 수 없는 욕구를 의미한다. 일중독의 원인은 강박적 성향과 같은 부정적 요인이며, 결과는 부정적이다. 셋째, 직무열의는 직무와 관련되며, 직무에 대한 긍정적인 심리적 태도 및 상태로 설명된다. 직무열의의 원인은 긍정적인 동기화와 같은 긍정적 요인이며 결과에 있어서도 요인과 동일한 긍정적 결과를 도출한다. 넷째, 조직몰입은 조직과 관련되며, 조직에 대한 충성심을 기반으로 한

다. 조직몰입의 원인은 조직에 대한 긍정적 교환관계이며 결과는 긍정적이다.

〈표 II-5〉 직무관여, 일중독, 직무열의, 조직몰입 비교

	직무관여	일중독	직무열의	조직몰입
관계 대상	직무	직무	직무	조직
핵심 개념	직무수행 필요성에 대한 인지적 판단	직무수행에 대한 통제할 수 없는 욕구	직무에 대한 긍정적인 심리적 태도 및 상태	조직에 대한 충성심
원인	긍정적 또는 부정적	강박적 성향과 같은 부정적 요인	긍정적인 동기화와 같은 긍정적 요인	조직에 대한 긍정적 교환관계
결과	긍정적 또는 부정적	부정적	긍정적	긍정적

출처 : 최영근·김규배(2012), 일중독과 직무열의의 결과변수에 대한 비교 연구, 대한경영학회지, 제25권 5호, pp2341-2363.

직무열의의 선행연구는 다음과 같다. 이량·김완석·신강현(2006)은 콜센터 상담원 232명을 대상으로 직무탈진과 직무열의의 요구-자원 모델에서 정서노동전략의 역할에 관한 연구를 수행했다. 그들은 연구에서 직무열의의 선행변수로 직무자원이 내면행위를 통해 직무열의에 영향을 미치는 매개과정을 검증했다. 연구결과 직무자원과 직무열의의 관계를 내면행위가 완전매개하는 것으로 나타났다.

신강현·한영석·김완석·김원형(2008)은 백화점 종업원 189명을 대상으로 정서노동과 직무탈진 및 직무열의의 관계에서 정서지능의 조절효과를 검증했다. 연구에서 그들은 정서노동(표면행위, 내면행위)가 정서결과인(직무탈진, 직무열의)에 영향을 미치며 그 관계를 정서지능이 조절한다는 것이었다. 연구결과 내면행위와 정서지능이 직무열의에 영향력이 있었으며, 내면행위와 직무열의의 관계가 정서지능에 의해 조절되는 것으로 나타났다.

심윤희·유태용(2009)은 국내기업 종업원 351명을 대상으로 개인-직무적합성과 직무열의의 관계에서 의미성과 유능성의 매개효과를 확인했다. 그들에 의하면, 개인-직무 적합성이 직무열의에 미치는 영향력이 임파워먼트의 하위차원인 의미

성과 유능성에 의해 설명되는지를 검증했다. 연구결과 의미성과 유능성이 두 변수의 관계를 부분매개하는 것으로 판명됐다.

이인호·탁진국(2010)은 국내기업 일반사무직과 연구개발직 종사자 243명을 대상으로 자기계발동기와 혁신행동 및 직무열의의 관계에서 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 매개효과의 관계를 검증했다. 그들은 자기계발동기를 내재적동기, 동일시동기, 자기증명동기, 외적동기의 4가지로 분류하고 각 동기 유형이 직무열의에 미치는 영향력을 검증했다. 연구결과 내적동기와 변혁적 리더십이 직무열의에 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 외적동기와 거래적리더십이 직무열의와 영향력 관계가 있는 것으로 확인됐다. 그리고 외적동기의 경우 직무열의와 관계에서 거래적 리더십이 두 관계를 조절하는 영향력 변수로 확인되었다.

박노윤(2011)은 국내기업 종사자 419명을 대상으로 내재적직무동기, 외재적직무동기, LMX, 학습지향성, 성과지향성과 개인차원 및 조직차원 시민행동과의 관계에서 직무열의의 매개효과 실증연구를 수행했다. 그는 직무열의의 선행변수를 동기유형과 상사-부하 관계, 개인성향 차원의 변수를 적용하여 검증하였으며, 모든 선행변수들이 직무열의의 선행변수임이 판명됐다. 또한 선행변인들과 조직시민행동의 관계를 부분매개하는 것으로 증명됐다.

권인수·최영근(2011)은 서울지역 소재 14개 기업 사무직 종사자 232명을 대상으로 직무열의의 선행변인을 연구했다. 그들은 연구에서 직무중요성, LMX, 자기효능감과 직무열의의 관계가 심리적 조건인 의미성, 안정성, 가용성에 의한 매개 여부를 확인했다. 연구결과 자기효능감, 의미성이 직무열의에 영향을 미쳤으며, 자기효능감과 직무열의의 관계가 의미성에 의해 간접효과가 있는 것을 판명됐다. 또한 직무중요성과 직무열의의 관계, LMX와 직무열의의 관계 역시 의미성에 의해 간접효과가 있는 것으로 검증됐다.

한태영·박수연 (2011)은 팀 조직을 가진 사기업 종업원 233명을 대상으로 개인수준에서 성과코칭 및 직무열의 관계에서 평가효과성의 매개효과와 팀수준에서 과업상호의존성과 직무열의의 관계에서 피드백 환경의 매개효과를 다수준 검증을 통해 실증연구했다. 연구결과 성과코칭과 평가효과성, 코칭, 피드백 환경이 직무열의에 영향을 미쳤다. 또한 인사평가 효과성이 성과코칭과 직무열의의 관계를 부분매개하고 과업상호의존성과 직무열의의 관계가 피드백 환경에 의해 매개되

는 것으로 판명됐다.

최영근·김규배(2012)는 국내 컨설팅회사에 종사하는 컨설턴트 178명을 대상으로 일중독과 직무열의의 결과변수에 대한 비교연구를 수행했다. 그들은 연구에서 일중독과 직무열의가 일-가정 갈등, 조직시민행동, 이직의도에 미치는 영향력을 공변량분석을 통해 차이를 검증했다. 연구결과 직무열의는 일-가정 갈등, 조직시민행동, 이직의도를 설명하는 변수임이 밝혀졌다.

허창구·신강현(2012)는 대기업 연구직 및 사무직 종사자 382명을 대상으로 개인직무적합성과 직무탈진 및 직무열의의 관계에서 LMX 조절효과를 검증했다. 개인직무적합성은 직무열의에 영향력이 있었으며, LMX가 개인직무적합성 및 직무열의의 관계를 조절하는 것으로 판명됐다.

Schaufeli & Salanova(2005) 직무열의는 낮은 직무 탈진, 높은 직무만족 낮은 결근, 낮은 이직, 높은 조직 몰입과 정(+)의 상관관계가 있다(Schaufeli & Salanova,2005). Bakker & Geurts(2004)는 그의 종단 연구에서 직무열의의 상태가 2년 이상 유지되는 것을 확인하였으며, 따라서 직무열의는 순간적인 상태라기보다는 지속적으로 유지되는 것을 밝혔다. 직무열의는 일중독과 관련이 있다(Schaufeli, Tari & Van Rhenen, 2005). 즉 직무열의와 일중독은 일을 열심히 한다는 점에서 유사한 점이 있으나, 일중독은 부정적인 측면에서의 접근이며, 직무열의는 긍정적인 측면에서의 접근으로 구분하고 있다. Schaufel & Salanova(2005)는 기술의 다양성과 직무의 자율성, 과업 피드백과 같은 업무의 특성이 종업원의 내적 동기를 유발하여 잠재력을 극대화하는 것처럼 기술의 다양성과 개인의 자율성, 피드백은 직무열의를 증가시킨다. 따라서 직무열의는 자율성이나 업무의 다양성과 같은 직무의 긍정적인 특성들과 정적으로 관련이 있고 긍정적 특성이 많을수록 직무열의의 수준이 높아진다. Schaufeli & Bakker(2004)는 성과에 대한 피드백, 상사의 코칭 등 직무자원이 직무열의의 하위자원들인 활력, 헌신, 몰두와 정(+)의 관계가 있음을 검증했다. Llorens, Bakker, Schaufeli & Salanova(2005)는 직무통제감, 상사지원과 조직풍토가 직무열의와 정(+)의 관계가 있음을 밝혔다.

## 2. 건설적 사고 개념

건설적 사고(constructive thought pattern)는 일과 활동에 긍정적으로 영향을 주도록 사고방식과 사고유형을 새롭게 형성하거나 수정하는 것을 뜻한다.(Prussia, 1998; 신구범, 2010). 즉 건설적사고는 어려운 상황을 장애요인으로 인식하기 보다는 이를 기회로 인식하는 긍정적 사고패턴이다. 이를 통해, 조직구성원의 신념, 가정, 정신적 이미지, 자신과의 대화 등을 통해 스스로를 관리하고, 개인의 능력을 개발하고, 과제 수행에 대한 역량을 강화하는 것이다.

건설적 사고는 셀프 리더십(self-leadership)의 하위개념이다. 셀프 리더십은 리더가 종업원에게 영향을 미치는 일반적인 리더십과 달리 개인이 스스로 자신에게 영향을 미치는 과정이다(Mans, 1986). Manz(1986)은 과업이나 직무 수행에 요구되는 자기주도(self-direction)와 자기 동기부여(self-motivation)를 이루기 위해 스스로에게 자기 영향력(self-influence)을 행사하는 과정을 셀프 리더십으로 설명한다. 그에 의하면, 셀프 리더십은 개인이 자신을 주도하기 위해 행하는 책임 있는 행동을 의미하고, 자율과 책임 하에서 자발적으로 행동하는 독특한 행동방식이라고 할 수 있다(Manz & Sims, 1980).

Yukl(2010)은 한 개인이 집단이나 조직에서 활동과 관계하여 다른 사람에게 의도된 영향력을 행사하는 과정을 리더십으로 정의한다. 그러나 셀프 리더십은 리더와 추종자의 관계가 구분되지 않으며 동일인에 의해 이루어진다는 점에서 보편적인 리더십 이론과 차이가 있다. 즉 셀프 리더십은 조직구성원 개인이 자발적으로 자신에게 영향력을 행사하고, 자신을 리드하는데 주목하게 하는 새로운 리더십 이론이다.

셀프 리더십 어원을 살펴보면 셀프(self)는 ‘자아’라는 의미로 이해할 수 있다. Mead(1934)에 의하면 자아는 사회적 맥락의 일방적인 영향을 받는 것이 아니고 사회를 끊임없이 변동시키는 능동자의 역할을 한다. 따라서 사회 행위는 행위자 내부의 상호작용에 의해 유지되고 그것을 통해 변동되는 조정된 활동을 의미한다. 또한 Goffman(1967)은 사회구조는 인간외부에 존재하는 객관적이고 강압적인 실체라기보다는 오히려 인간내부에서 인간의 주체적 해석 작용을 통해 행위의 근거가 되는 자원(resource)이며, 인간들 간의 구체적인 상호작용을 통해 끊임

없이 재해석되고 변화되는 일종의 과정(process)이라고 보았다(김정자, 2011). 이러한 관점에서, 자아란 인간 내부의 기본적인 성향인 ‘자율성’을 기반으로 하며 타율적 성향이 아닌 자율성 성향의 중요성을 강조한다. 따라서 셀프리더십에서 추종자에 대한 통제는 궁극적으로 추종자 스스로가 자신에게 부과하는 자율통제(self-control)를 의미한다.

셀프 리더십 이론의 구성개념(constructs)은 행위중심전략(behavior focused strategies), 자연보상전략(natural reward strategies), 건설적사고전략(constructive thought pattern strategies)의 3가지 유형으로 구성된다(Manz & Sims, 1986). 첫째, 행위중심전략은 부하의 행동적 관리를 통해 개인의 자기 자각(self-awareness)을 높이는 것을 의미한다. 행위중심전략에서 행동의 의미는 꼭 필요하지만 내키지 않는 과업을 수행하는 것을 의미하며, 이와 같이 어렵고 원하지 않는 일이지만 반드시 수행해야하는 과업을 자발적으로 수행하도록 하는 것을 말한다. 행위중심전략은 자기관찰(self-observation), 자기설정목표(self-set goals), 단서(암시)에 의한 관리(management of cues), 리허설(rehearsal), 자기보상(self-reward), 자기비판(self-punishment) 6가지로 구성된다. 첫째, 자기관찰은 자신이 바꾸고자 하는 행동에 대해서 정보를 수집하고 관찰하여 자신의 업무수행의 효율성을 스스로 평가하고 무엇을 어떻게 바꾸어야 할지에 대한 단서(암시)를 스스로 발견하는 행위를 의미한다. 둘째, 자기설정목표는 처리해야 할 일들의 목표와 장기적으로 달성하고자 하는 목표 선정 후 이들의 우선순위를 정하고 자기 스스로에게 실행을 지시하는 행동을 의미(자기 자신의 일의 결과에 대한 목표를 세우고 이들의 우선순위를 정하고 자기 지시를 개발하는 행위)한다. 셋째, 단서에 의한 관리는 자신이 하고자 하는 행동을 용이하게 하기 위해 단서(암시)가 될 만한 것들을 작업장 주위에 설치하거나 작업장을 변경하는 행위를 의미한다. 넷째, 리허설은 실제로 업무를 수행하기 전에 작업 활동에 대한 신체적이며 정신적인 예행연습을 함으로써 업무 수행의 성공률과 효과성을 높이는 행위이다. 다섯째, 바람직한 행동을 완수했을 때 개인적으로 가치 있는 보상을 자기 자신에게 제공함으로써 일할 의욕을 북돋고 차후 행동을 선택하는 데 중요한 영향을 미치는 행위이다. 여섯째, 자기비판은 바람직하지 못한 방법으로 행동했을 때 자신에게 일정한 징계나 비판을 가함으로써 실수를 반복하거나 습관적인 실패에

빠지지 않도록 하는데 도움을 주는 행위. 지나친 비판은 의욕을 저하시키므로 조심해야 하는 행위를 의미한다(Manz & Sims, 1991, 김정자, 2011).

둘째, 자연보상전략은 자신의 일이나 활동에서 진정한 가치와 보람을 찾아 효능감과 자기통제감을 얻게 되는 것을 의미한다(Prussia, 1998). 자연보상전략은 일을 통해서 자연스럽게 얻을 수 있는 자연보상 방법을 활용한다. 즉 조직구성원이 스스로 업무를 즐기고 업무 그 자체에서 자발적으로 동기유발 되는 것을 추구하는 것이다. 따라서 자연보상은 달성하고자 하는 업무와 관련된 긍정적 자각이나 경험에서 비롯된다(Prussia et al., 1998). 효과적인 셀프리더는 스스로 그들의 과제를 재설계할 수 있을 뿐만 아니라 그들이 왜 그 과제를 수행해야 하는지 알고 있으며, 이와 같은 자연적 보상을 통해 직무 수행 그 자체에 대한 즐거움을 획득한다(Manz & Sims, 1991). 자연적 보상을 통해 부하들은 자신의 역량에 대한 강화된 느낌과 자기통제의 느낌, 그리고 목표 달성에 대한 느낌을 경험한다(Manz & Sims, 1991).

셋째, 건설적 사고는 일과 활동에 긍정적으로 영향력인 행사하도록 사고방식과 사고패턴을 형성 또는 수정하는 것을 의미한다(Manz & Neck, 2004). 따라서 건설적 사고는 역기능적 신념과 자신의 생각 속에 건설적이고 효과적인 패턴을 확립한다. 이러한 건설적 사고 유형의 형성 및 획득은 신념과 가정에 의한 관리, 정신적 이미지, 자기대화를 통해서 가능하다(김정자, 2011). 첫째, 신념과 가정에 의한 관리는 문제가 있는 사고 과정의 근거가 되는 왜곡된 개인의 신념과 가정을 제거 또는 변경하고, 기능적인 신념과 가정을 학습하고 관리함으로써 개인의 능력을 개발하고 새로운 직무에 대한 도전과 기회를 발견할 수 있다. 둘째, 정신적 이미지는 업무가 실제로 이루어지기 전에 성공적인 성과를 마음속으로 그려 보는 것을 말한다. 셋째, 자기대화는 자신과의 지속적인 대화로 자기를 설득, 격려, 질책, 비판, 위로 등 때에 따라 적절한 대화를 하며 자신을 이끌어 가는 것을 말한다.

건설적 사고의 선행연구는 셀프 리더십을 다차원으로 분석한 연구가 제한되어 있어 셀프 리더십 연구를 정리한다. 셀프 리더십 실증연구는 다음과 같다. Williams(1997)는 셀프 리더십과 Big5 성격모델, 일반적 자기효능감, 자긍심, 통제 위치, 셀프모니터링과 같은 성격요인과 셀프 리더십과 수행에 관한 연구를 수행



했다.

DiLiello & Houghton(2006)은 창조성과 관련된 문헌으로부터 나온 중요한 개념들이 셀프 리더십과 관련이 있다는 것을 설명하면서 셀프 리더십이 높은 구성원이 셀프 리더십이 낮은 구성원에 비해 잠재된 창의성과 혁신성이 높을 수 있다는 명제를 제시하였다.

Mans & Sims(2001)는 셀프 리더십을 발휘하는 구성원들은 더 높은 통제감과 자율성을 경험하게 되고, 이로 인해 행동과 의사결정에 있어 더 높은 수준의 독립성으로 이어진다고 하였다. Neck 와 Manz(1996)는 America West Lines의 구성원들을 대상으로 한 실증연구에서 사유적 셀프 리더십 훈련이 이후의 긍정적 정서와 직무만족에 유의미한 영향을 미친다는 것을 실증하였다.

Lee & Koh(2001)는 셀프 리더십을 통해 과업수행에 대한 의미성, 목적, 자기결정력, 역량 등을 지각함으로써 임파워먼트를 강화시킬 수 있다고 언급했다. Houghton 등(2004)은 셀프 리더십의 세 가지 차원과 성격요인 중 외향성, 정서적 안정성, 성실성의 관계를 계층적 요인 구조의 비교 분석을 통해 설명하고, 이를 통해 셀프리더십의 세 가지 차원과 이들 성격 특성이 전혀 다른 개념이며, 이들 간 관계가 있는 것을 확인했다.

신제구·백기복(2000)이 연구소 직원 127쌍을 대상으로 슈퍼리더십과 셀프 리더십이 자기효능감과 성과에 미치는 영향을 분석했다. 그들은 상사의 슈퍼 리더십이 부하의 셀프 리더십에 영향을 미치는 것을 검증했다. 연구결과 슈퍼 리더십이 셀프리더십에 영향을 미치며, 셀프 리더십은 조직몰입에 영향을 미치는 것을 나타냈다.

홍세길·김동배·장영철(2005)는 자동차 부품업체 직원 784명을 대상으로 참여적 작업시스템과 셀프리더십이 근로자 태도에 미치는 영향에 관한 연구를 수행했다. 그들은 연구에서 작업시스템과 셀프 리더십이 근로자 태도 변수인 조직몰입과 직무만족에 영향을 미치며, 그러한 관계에서 경영자 신뢰, 내재적보상, 임파워먼트의 매개효과를 검증했다. 연구결과 셀프 리더십이 경영자 신뢰, 내재적 보상, 임파워먼트, 조직몰입, 직무만족에 영향력 관계를 확인했다.

김세화·이희정·심덕섭(2010)은 11개 조직 213명의 종업원을 대상으로 셀프 리더십의 선행요인 및 성과변수의 관계를 실증연구했다. 그들은 연구에서 셀프 리더십

의 선행변인으로 통제위치, 후원적 리더십, 조직후원인식이 의미가 있음을 검증하였다. 또한 셀프 리더십이 자기효능감 및 개인수준 시민행동과 집단수준 시민행동, 혁신행동에 영향력이 있는 것을 확인했다. 본 연구에서 셀프 리더십과 개인수준 시민행동과 혁신행동의 관계가 자기효능감에 의해 부분매개되는 것이 확인됐다.

고형일·송정수·장길상(2011)은 울산지역 의료기관 종사자 572명을 대상으로 셀프 리더십이 상사신뢰와 조직시민행동의 영향력 관계를 검증했다. 그들은 셀프 리더십이 상사신뢰, 조직시민행동에 영향력이 미치고, 셀프 리더십과 조직시민행동의 관계가 상사신뢰의 의해 부분매개 되는 것을 발견했다.

김해룡·김쌍언(2011)은 금융, 보험업종 종사자 260명을 대상으로 직무자율성과 혁신행동의 관계에서 셀프 리더십의 매개효과를 실증연구했다. 그들은 연구에서 셀프 리더십은 다차원으로 접근하였으며, 연구결과 건설적 사고가 혁신행동에 영향을 미치는 것으로 확인됐다. 또한 건설적 사고의 선행변수로 직무자율성이 유의미하며, 직무자율성과 혁신행동의 관계가 건설적 사고에 의해 완전 매개됨을 증명했다.

김경수와 동료연구자들(2011)은 10개 기업 종업원 235명을 대상으로 수퍼 리더십이 부하의 셀프 리더십 및 성과에 미치는 영향을 검증했다. 그들은 연구에서 셀프 리더십이 수퍼 리더십과 직무만족 및 조직몰입의 관계를 부분 매개하는 것을 확인했다. 김해룡·김정자·권영해(2012)는 은행직원 232명을 대상으로 성격특성과 셀프 리더십의 관계를 분석했다. 그들은 연구에서 Big 5 성격특성(외향성, 호감성, 성실성, 정서안정성, 개방성)과 자기효능감의 관계를 셀프 리더십이 매개하는 것을 연구했다. 연구결과 성격특성 모두 셀프 리더십에 영향을 미치며, 셀프 리더십이 모든 관계를 부분 매개하는 것으로 판명됐다.

### 3. 코칭 리더십과 직무열의 및 건설적 사고의 관계

선행연구를 통한 직무열의 및 건설적 사고의 관계는 다음과 같다. 코칭 리더십과 직무열의의 관계를 수행한 선행연구는 전무하다. 따라서 코칭 리더십과 직무 태도 변인과의 관계를 통해 그 관계를 추론한다.

직무열의와 유사한 개념으로 직무만족, 직무몰입의 개념이 있다(박노윤, 2011). 그에 따르면 직무만족은 개인의 직무 또는 직무경험에 대한 평가로부터 발생하는 긍정적인 감정상태를 의미한다(Locke, 1976). 또한 직무몰입은 직무가 구성원의 정체정에 있어 중요한 정도를 의미한다. 직무열의는 개인의 역할수행에 자신을 육체적, 인지적, 감정적으로 사용 및 표현하는 것을 의미한다. 따라서 직무만족은 직무로 인한 감정변인으로 직무몰입은 직무관련 인지변인으로 볼 수 있으며, 직무열의는 인지와 감정을 모두 포함하는 변인으로 볼 수 있다.

선행연구에서 조성진·송계충(2011)은 지방공무원을 대상으로 코칭행동과 직무만족의 관계를 검증하였으며, 코칭행동에 직무만족에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미치는 것으로 확인했다. Ellinger, Ellinger, & Keller(2003)은 미국에 근무하는 현장 라인 직원을 대상으로 코칭행동이 직무만족에 정(+)<sup>1</sup>의 영향력이 있는 것을 확인했다. 김정식·김현철(2012)은 기업 종사자 551쌍을 대상으로 코칭과 직무몰입의 구조적 관계를 검증하였으며, 코칭행동이 직무몰입에 정(+)<sup>1</sup>의 영향력이 있는 것으로 확인됐다. 선행연구의 결과를 통해 코칭 리더십과 직무열의가 정(+)<sup>1</sup>의 관계가 있는 것을 추론해 볼 수 있다.

코칭 리더십과 건설적 사고의 관계는 다음과 같다. 건설적 사고는 개인의 인지과정 변수이다. 코칭 리더십과 건설적 사고의 관계를 수행한 연구가 없는 관계로 코칭 리더십과 인지과정 변인의 관계를 통해 관계를 추론한다. 김정식·김현철(2012)는 코칭행동과 내재적 동기부여의 관계를 검증했으며, 코칭행동이 내재적 동기부여에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미치는 것을 확인했다. 김정식·서문교(2008)은 코칭행위와 인지적 유연성의 관계를 확인하였으며, 코칭행위가 조직구성원의 인지적 유연성과 정(+)<sup>1</sup>의 영향력 관계가 있음을 검증했다. 최일환·김남숙·기영화(2012)는 중간관리자의 코칭 리더십이 조직시민행동에 미치는 영향에서 자기효능감의 매개효과를 검증했다. 그들의 연구에서 코칭리더십이 구성원의 인지과정에 영향을 미치는 과정을 검증하였으며, 코칭 리더십이 자기효능감에 정(+)<sup>1</sup>의 영향력이 있는 것을 규명했다. 선행연구의 결과를 정리하면, 코칭 리더십이 개인의 인지변수에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미치는 것을 볼 수 있으며 따라서 코칭 리더십과 건설적 사고가 정(+)<sup>1</sup>의 관계가 있음을 추론해 볼 수 있다.

### 제 3 절 직무수행

직무수행(job performance)은 조직구성원이 조직 목적을 달성하기 위해 관계되는 행동이다(Campbell, 1990). 윤석화·박희태·손승연·이수진(2009)은 직무수행의 개념은 연구목적에 따라 직무성과(박동수·이희영, 2002), 업무성과(심원술, 1998)로 활용된다. 그들은 job은 work(일, 근로, 업무), task(부여된 일, 과업)를 전반적으로 포함하는 내용으로 주로 직책이나 직위상에 부여된 일로 정의한다. 또한 performance는 조직에 기여하는 행동(Campbell, 1990)과 행동에 대한 결과(Kane, 1996)의 2가지로 접근한다. 전자의 경우는 performance는 수행으로 활용되며(이경근, 2005), 후자는 행동에 대한 결과에 초점을 맞추며 이 경우 performance는 성과로 사용된다(박동수·이희영, 2002). 따라서 job performance는 직무수행으로 구분되며 task performance는 과업과 관련된 행동뿐만 아니라 결과를 포함하는 과업성으로 활용된다(윤석화·박희태·손승연·이수진, 2009, 재인용).

Campbell(1990)은 직무수행을 효과성(effectiveness), 생산성(productivity), 유용성(utility)의 3가지 유형으로 구분한다. 첫째, 효과성은 직무수행 결과에 대한 평가를 의미하며 직무수행 자체에 의해 결정된다. 예를 들어 많은 형태의 생산적 행동을 보여준 경우에도 효과성 측정은 낮을 수 있다. 둘째, 생산성은 비용의 관점에서 수행이나 효과성 달성에 요구된 비용을 반영한다. 이는 비용의 측면에서 평가되므로 수행결과가 동일한 경우 비용이 낮을수록 생산적이다. 생산성의 개념은 효율성과 준용되는 경우가 있으며 이때 생산성은 특정 시간에 달성 가능한 수행 수준을 의미하며 이 경우 생산성과 효율성은 동일개념으로 접근할 수 있다(Jex, & Britt, 2011). 셋째, 유용성은 특정 수행의 효과성과 생산성의 가치를 의미한다. 유용성과 생산성 및 효과성의 관계는 효과성과 생산성은 낮지만 유용성은 높을 수 있으며, 유용성은 낮지만 생산성과 효과성은 높을 수 있다. 즉 직무수행은 단일차원이 아닌 다차원의 개념이다(Campbell, 1990; Borman & Motowidlo, 1993).

Murphy(1994)의 경우, 직무수행을 4가지 차원으로 구분했다. 첫째, 과제지향적

행동(task-oriented behaviors)은 개인이 담당하는 직무와 관련하여 과제 수행을 의미한다. 이는 Campbell(1990)의 역할 내 수행과 동일하다. 둘째, 대인지향적 행동(interpersonally oriented behaviors)은 직무수행에서 일어나는 대인간 상호작용을 의미한다. 이는 Campbell(1990)의 동료 및 대인 간 교류행동과 동일한 맥락이다. 셋째, 시간낭비 활동(down-time behaviors)은 과업현장에서 직무수행자가 현장을 이탈하는 것을 말한다. 이는 조직에서 일어나는 반생산적 활동을 의미한다. 넷째, 파괴적·유해 행동(destructive·hazardous behaviors)은 조직에서 일어나는 안전위반, 결근, 파업과 같은 비생산적 활동을 가리킨다. 이는 Campbell(1990)의 개인적인 규율 지키기와 관련이 있다.

## 1. 과업수행

과업수행은 조직의 목표와 관련된 수행을 의미하며, 개인의 수행에 따라 표면적으로 드러난 결과에 대한 평가이다(Campbell, 1990). 이는 자신이 맡은 과업을 얼마나 잘 수행했는가에 대한 주관적 평가로, 타인의 피드백과 자신의 지각을 통해 이루어진다(김성훈·강영순, 2011). Borman & Motowidlo(1993)는 과업수행은 조직에서 수행되는 주요 변화 및 유지활동이 이루어지는 차원에서 조직문화와 분위기에 기여하는 행동을 의미한다(Befort & Hatrup, 2003) Motowidlo & Schotter(1994)는 과업수행을 두 가지 범주로 구분하였다. 첫째, 조직이 생산하는 재화나 서비스로 원자재를 직접적으로 변화시키는 활동이다. 둘째, 원자재의 지속적인 공급, 완성품의 배분과 같은 기술적 핵심활동을 지원하고 유지시키는 활동이다.

## 2. 혁신수행

혁신수행(Innovative performance)은 개인이 문제 및 변화의 필요성을 인식하여 변화의 과정을 주도하는 것을 의미한다(이문선·강영순 2003). Kanter(1988)는 개인의 혁신행동을 문제인식, 아이디어 채택 또는 해결안 생성에서 시작하여 아이디어에 대한 후원을 찾아 나서고 이의 실현을 위한 지지자를 연합하여 개인의 아이디어를 제품이나 서비스 공정 등으로 만드는 과정으로 정의한다(이문선·강영순, 2003). Scott & Bruce(1994)는 창의성을 혁신행동의 시작으로 인식하여 혁신행동을 통해 새로운 기술과 아이디어를 찾고, 새로운 아이디어를 실행하는데 필요한 적절한 행동으로 언급한다.

혁신수행은 혁신(innovation)과 관련된다. Hellstorm & Hellstorm(2002)은 개념적으로 새로운 유용한 것을 만들고 이를 조직 내에 유통시키고 정착시키는 전 과정을 조직적 아이디어 창출(organizational ideation)으로 설명한다. 조직혁신의 경우 1) 혁신의 책임이 종업원에 있다는 관점에서 종업원들이 혁신적인 아이디어를 창출해 내는 과정(process)과 혁신적인 종업원과 비혁신적인 종업원의 특징 구별, 2) 조직전반에 혁신의 확산(diffusion)에 관심(Greenhalgh, Robert, & McFarlane, 2004), 3) 혁신 유형의 채택과 관련된 의사결정(Frambach & Schillewaert, 2002), 4) 혁신에서 개인과 조직의 중요성 관점의 4가지 연구흐름이 있다(Damanpour, 1991).

혁신수행의 선행요인의 경우, Kanter(1988)는 혁신의 기본요건은 창의성이다. Staw(1990)는 변이단계의 창의성과 선택적 보전단계의 혁신을 별개 영역으로 구분하지 않고 진화론적 관점에서 창의성을 혁신의 출발점으로 인식하고 있다(이문선·강영순, 2003). Scott & Bruce(1994) 또한 창의성을 혁신수행의 시작으로 보고 있다. Hellriegel & Slocum(1993)은 창의적 사고는 조직문제에 대한 해결책의 질을 높이고, 혁신을 자극하며, 개인적 자질을 독려하여 동기부여와 몰입을 증대시키고 팀의 성과에 촉진적 영향을 미치며, 창의성이 높은 사람은 혁신적 과업에서 내재적으로 동기부여되어 혁신성과를 달성한다(이문선·강영순, 2003). Amabile(1983)은 창의성은 과제관련 기술(task-relevant skills), 창의성 관련 기술(creativity-relevant skills), 과제동기(task motivation)에 의해 결정된다. 즉 조

직책락에서 구성원의 창의성과 혁신수행에 영향을 주는 방법은 1) 종업원이 개인적으로 흥미와 관심을 가지고 있는 직무에 배치하는 것, 2) 외적인 제약요소를 파악해서 이를 제거하는 것이다(Jex & Britt, 2010). Amabile & Conti(1990)은 종업원의 창의성을 촉진시키는 조직맥락차원 요소로 1) 창의성 장려하기, 2) 자율성과 자유 제공, 3) 자원제공, 4) 압력제거, 5) 창의성의 대한 장애요인 제거를 제안한다.

### 3. 코칭 리더십과 과업수행 및 혁신수행의 관계

코칭 리더십과 직무수행의 관계는 다음과 같다. 선행연구에서 코칭 리더십과 과업수행 및 혁신수행의 영향력 관계를 검증한 연구가 거의 전무하다. 따라서 코칭 리더십과 수행의 선행연구를 통해 변수들의 관계를 추론해 본다.

윤석화와 동료연구자(2009)들은 Job performance의 개념은 조직에 기여하는 행동으로 접근하면 직무수행으로 분류되며, 행동에 대한 결과로 접근하면 직무성으로 구분된다(윤석화 et. al, 2009). 따라서 선행연구에서 직무수행을 성과에 초점에 맞춰 수행된 과업성과의 개념은 직무수행과 유사한 개념으로 접근할 수 있다.

Ellinger, Ellinger, & Keller(2003)은 미국인을 대상으로 코칭행동이 직무성과에 정(+의 영향력이 있음을 검증했다. Agarwal, Angst, & Magni(2009)는 중간관리자와 임원의 관계에서 하급자의 상급자의 평가를 통한 코칭행동이 직무성과에 영향력이 있는 것을 확인했다. 조성진·송계충(2011)은 코칭행동이 직무성과에 정(+의 영향을 미치는 것을 규명했다. 김정식·서문교(2008)은 리더의 코칭행위가 업무성과에 정(+의 영향력을 미치는 것을 확인했다. 이와 같은 선행연구들의 결과를 토대로 코칭 리더십이 과업수행에 영향력을 미치는 것을 고려할 수 있다.

코칭 리더십과 혁신수행의 관계는 다음과 같다. Campbell(1990, 1994)은 직무수행을 역할 내·외의 행동으로 구분했다. 그는 역할 내 수행 직무수행의 기술적인 측면을 의미하고, 역할 외 수행은 각 구성원들에 의해 수행되는 공통과제를 뜻한다. 즉 직무수행은 과업수행을 의미하고 역할 외 수행은 조직시민행동과 혁신수행과 같은 각 구성원들에 의해 수행되는 공통과제이다. 또한 혁신행동은 개인의 창의적 행동의 후행변수이다. 따라서 개인의 창의적 행동을 통해 혁신행동의 관

계를 고려할 수 있다. 따라서 선행연구에서 코칭 리더십과 역할 외 수행 변수와의 관계를 통해 본 연구에서의 코칭 리더십과 혁신수행의 관계를 추론할 수 있다.

최일환·김남숙·기영화(2012)는 코칭행동이 조직시민행동에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미치는 것을 규명했다. 김정식, 서문교(2008)은 리더의 코칭행동이 조직시민행동에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미치는 것을 검증했다. 조은현·탁진국(2011)은 코칭 리더십 척도개발 연구에서 코칭 리더십이 조직시민행동과 상관관계가 있는 것을 확인했다. 하원식·탁진국(2012)는 기업종사자를 대상으로 한 연구에서 코칭 리더십이 구성원의 창의적 행동에 정(+)<sup>1</sup>의 영향력이 있음을 확인했다. 이와 같은 선행연구들의 결과를 바탕으로 코칭 리더십이 혁신행동에 영향력을 미치는 것을 추론할 수 있다.

#### 4. 직무열의 및 건설적 사고와 과업수행 및 혁신수행의 관계

직무열의 및 건설적 사고와 직무수행(과업 및 혁신수행)의 관계는 다음과 같다. 직무열의의 직무수행의 관계는 예상외로 선행연구가 부족한 실정이다. 이는 국내 선행연구에서 직무열의의 개념을 결과변수로 활용함으로써 인해 직무열의가 수행에 미치는 연구를 통한 접근에 어려움이 있다. 직무열의와 과업수행의 관계는 다음과 같다.

직무열의와 과업수행의 관계는 직무만족과 성과의 관계를 통해 추론할 수 있다. 직무만족과 성과의 관계는 사회교환 이론(Blau, 1964)의 이론에 기반하고 있다. 사회교환 이론에 따르면, 개인이 자신이 수행하는 직무에 만족했을 때 그러한 만족에 대한 보답으로서 자신이 맡은 바 직무를 더 성실히 수행한다는 것이다(오인수 외, 2007). 직무열의는 직무와 관련된 개인의 태도 변수로 직무로 관련하여 인지와 정서의 측면을 모두 포함한다. 따라서 직무만족과 과업수행 및 혁신수행의 관계를 통해서 직무열의와 과업수행 및 혁신수행의 관계를 추론할 수 있다. 오인수와 동료연구자들(2007)은 직무만족과 수행 및 성과와의 메타분석에서 직무만족이 과업수행과 관계가 있는 것을 확인했다.

직무열의와 혁신수행의 관계는 전술한 바와 같이 역할 외 수행의 측면에서 접근



한다. 최영근·김규배(2012)는 직무열의와 조직시민행동의 관계에서 직무열의가 조직 시민행동과 정(+)의 영향력 관계가 있음을 확인했다. 박노운(2011)은 직무열의가 조직차원 시민행동에 정(+)의 영향력 관계를 규명했다. 이와 같은 선행연구의 결과에 기반하여 직무열의와 혁신수행의 영향력 관계를 추론할 수 있다.

건설적 사고와 과업수행 및 혁신수행의 관계는 셀프 리더십 선행연구를 통해 관계를 추론한다. 건설적 사고는 셀프리더십의 하위개념이다. 김세화·이희정·심덕섭(2010)은 조직구성원을 대상으로 한 연구에서 셀프 리더십이 개인수준 시민행동과 혁신행동에 정(+)의 영향력이 있음을 확인했다. 고희일·송정수·장길상.(2011)은 의료기관 종사자를 대상으로 셀프 리더십이 조직시민행동에 정(+)의 영영향력이 있음을 규명했다. 김해룡·김쌍언(2011)은 셀프 리더십과 혁신행동의 관계를 다차원으로 접근하였으며 건설적 사고 전략이 혁신행동에 정(+)의 영향력이 있음을 확인했다. 이와 같은 선행연구들을 토대로 건설적 사고가 과업 및 혁신행동에 정(+)의 영향력을 미치는 것을 고려할 수 있다.

### Ⅲ. 연구설계

본 장에서는 이론적 고찰에 근거하여 본 연구의 목적을 달성하기 위해 이행할 연구모형, 연구가설, 표본설계 및 분석방법 등을 논의한다.

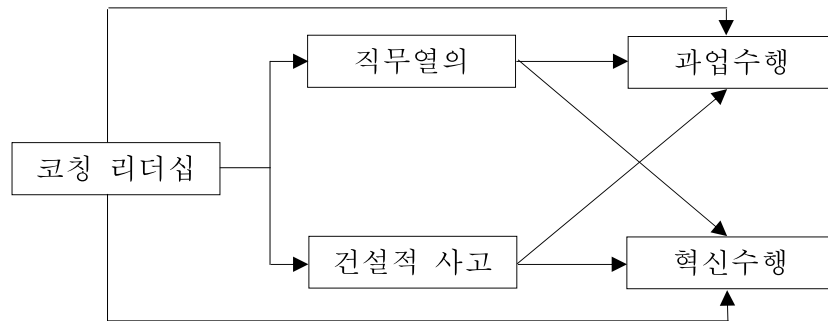
#### 제 1 절 연구모형 및 연구가설

##### 1. 연구모형의 설계

본 연구는 코칭 리더십과 과업수행 및 혁신수행의 관계에서 직무열의와 건설적 사고의 매개효과를 검증하기 위해 설계되었다. 코칭 리더십이 조직구성원이 과업과 혁신을 수행하는데 있어 정서적 변인인 직무열의의 인지적 변인인 건설적 사고의 과정을 통해 이루어지는가를 검증하는 것이다. 이를 통해 코칭리더십이 수행에 미치는 영향력에 있어 조직구성원 정서와의 관련성을 규명하고, 인지과정을 통한 영향력 과정을 구명한다. 본 연구의 모형은 아래 <그림 Ⅲ-1> 과 같다.

<그림 Ⅲ-1> 에서 독립변인은 코칭 리더십이며 결과변인은 조직에서 개인의 수행과 관련된 과업수행과 혁신수행이다. 결과변인으로 과업수행과 혁신수행의 선정이유는 선행연구에서 코칭 리더십과 과업 및 혁신수행 변인과의 관계에 대한 연구가 거의 전무한 실정이며, 본 연구를 통해 변인들간의 관계를 규명할 수 있기 때문이다. 또한 직무열의와 건설적 사고의 경우 코칭리더십과 결과변인의 관계에서 매개변인으로 연구가 부족하기 때문이다. 마지막으로 본 연구모형 코칭 리더십은 단일차원으로 연구를 수행한다.

〈그림 III-1〉 연구모형



## 2. 연구가설의 설정

연구 목표를 달성하기 위해, 연구모형에서 설정된 변수들 간의 잠정적 관계를 검증하기 위해 가설을 설정한다. 가설 설정은 연구모형을 검증하는 절차에 따라 독립변수인 코칭 리더십과 매개변인인 직무열의 및 건설적 사고의 가설을 우선 설정한다. 다음으로 코칭 리더십이 조직구성원의 혁신수행과 과업수행에 미치는 영향력을 검증하기 위한 가설을 설정한다. 그 다음으로 매개변수인 직무열의 및 건설적 사고와 과업수행 및 혁신수행의 관계를 추론한다. 마지막으로 코칭 리더십과 과업 및 혁신수행의 관계에서 직무열의 및 건설적 사고의 매개효과에 관한 가설을 설정한다.

### 1) 코칭 리더십과 직무열의 및 건설적 사고의 관계

코칭 리더십과 직무열의 및 건설적 사고의 영향력 관계를 수행한 선행연구가 거의 전무한 관계로 코칭 리더십과 직무열의의 관계는 직무관련 태도변인인 직무만족과 직무몰입이 선행연구를 통해서 관계를 추론한다. 또한 건설적 사고와의 관계는 선행연구에서 인지관련 변수와의 관계를 통해 잠정적 관계를 추론한다.

직무열의와 유사한 개념으로 직무만족, 직무몰입의 개념이 있다(박노운, 2011). 그에 따르면 직무만족은 개인의 직무 또는 직무경험에 대한 평가로부터 발생하

는 긍정적인 감정상태를 의미한다(Locke, 1976). 또한 직무몰입은 직무가 구성원의 정체성에 있어 중요한 정도를 의미한다. 직무열의는 개인의 역할수행에 자신을 육체적, 인지적, 감정적으로 사용 및 표현하는 것을 의미한다. 따라서 직무만족은 직무로 인한 감정변인으로 직무몰입은 직무관련 인지변인으로 볼 수 있으며, 직무열의는 인지와 감정을 모두 포함하는 변인으로 볼 수 있다.

선행연구에서 조성진·송계충(2011)은 지방공무원을 대상으로 코칭행동과 직무만족의 관계를 검증하였으며, 코칭행동에 직무만족에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미치는 것으로 확인했다. Ellinger, Ellinger, & Keller(2003)은 미국에 근무하는 현장 라인 직원을 대상으로 코칭행동이 직무만족에 정(+)<sup>1</sup>의 영향력이 있는 것을 확인했다. 김정식·김현철(2012)은 기업 종사자 551쌍을 대상으로 코칭과 직무몰입의 구조적 관계를 검증하였으며, 코칭행동이 직무몰입에 정(+)<sup>1</sup>의 영향력이 있는 것으로 확인됐다. 선행연구의 결과를 통해 코칭 리더십과 직무열의가 정(+)<sup>1</sup>의 관계가 있는 것을 추론해 볼 수 있다.

코칭 리더십과 건설적 사고의 관계는 다음과 같다. 김정식·김현철(2012)는 코칭행동과 내재적 동기부여의 관계를 검증했으며, 코칭행동이 내재적 동기부여에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미치는 것을 확인했다. 김정식·서문교(2008)은 코칭행위와 인지적 유연성의 관계를 확인하였으며, 코칭행위가 조직구성원의 인지적 유연성과 정(+)<sup>1</sup>의 영향력 관계가 있음을 검증했다. 최일환·김남숙·기영화(2012)는 중간관리자의 코칭리더십이 조직시민행동에 미치는 영향에서 자기효능감의 매개효과를 검증했다. 그들의 연구에서 코칭리더십이 구성원의 인지과정에 영향을 미치는 과정을 검증하였으며, 코칭 리더십이 자기효능감에 정(+)<sup>1</sup>의 영향력이 있는 것을 규명했다. 선행연구의 결과를 정리하면, 코칭 리더십이 개인의 인지변수에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미치는 것을 볼 수 있으며 따라서 코칭 리더십과 건설적 사고가 정(+)<sup>1</sup>의 관계가 있음을 추론해 볼 수 있다. 위와 같은 논의에 근거하여 아래의 가설을 제시한다.

가설 1 : 코칭 리더십은 직무열의에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미칠 것이다.

가설 2 : 코칭 리더십은 건설적 사고에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미칠 것이다.

## 2) 코칭 리더십과 과업수행 및 혁신수행의 관계

코칭 리더십과 과업수행 및 혁신수행의 영향력 관계를 검증한 연구는 생각보다 많지 않다. 따라서 코칭 리더십과 수행 변인과의 선행연구를 통해 변수들의 관계를 추론해 본다. 윤석화와 동료연구자(2009)들은 Job performance의 개념은 조직에 기여하는 행동으로 접근하면 직무수행으로 분류되며, 행동에 대한 결과로 접근하면 직무성으로 구분된다(윤석화 et. al, 2009). 따라서 선행연구에서 직무수행을 성과에 초점에 맞춰 수행된 과업성과의 개념은 직무수행과 유사한 개념으로 접근할 수 있다.

Ellinger, Ellinger, & Keller(2003)은 미국인을 대상으로 코칭행동이 직무성공에 정(+)<sup>2</sup>의 영향력이 있음을 검증했다. Agarwal, Angst, & Magni(2009)는 중간관리자와 임원의 관계에서 하급자의 상급자의 평가를 통한 코칭행동이 직무성공에 영향력이 있는 것을 확인했다. 조성진·송계충(2011)은 코칭행동이 직무성공에 정(+)<sup>2</sup>의 영향을 미치는 것을 규명했다. 김정식·서문교(2008)은 리더의 코칭행위가 업무성공에 정(+)<sup>2</sup>의 영향력을 미치는 것을 확인했다. 이와 같은 선행연구들의 결과를 토대로 코칭 리더십이 과업수행에 영향력을 미치는 것을 고려할 수 있다.

코칭 리더십과 혁신수행의 관계는 다음과 같다. Campbell(1990, 1994)은 직무수행을 역할 내·외의 행동으로 구분했다. 그는 역할 내 수행 직무수행의 기술적인 측면을 의미하고, 역할 외 수행은 각 구성원들에 의해 수행되는 공통과제를 뜻한다. 즉 직무수행은 과업수행을 의미하고 역할 외 수행은 조직시민행동과 혁신수행과 같은 각 구성원들에 의해 수행되는 공통과제이다. 또한 혁신행동은 개인의 창의적 행동의 후행변수이다. 따라서 개인의 창의적 행동을 통해 혁신행동의 관계를 고려할 수 있다. 따라서 선행연구에서 코칭 리더십과 역할 외 수행 변수와의 관계를 통해 본 연구에서의 코칭 리더십과 혁신수행의 관계를 추론할 수 있다.

최일환·김남숙·기영화(2012)는 코칭행동이 조직시민행동에 정(+)<sup>2</sup>의 영향을 미치는 것을 규명했다. 김정식·서문교(2008)은 리더의 코칭행동이 조직시민행동에 정(+)<sup>2</sup>의 영향을 미치는 것을 검증했다. 조은현·탁진국(2011)은 코칭 리더십 척도개발 연구에서 코칭 리더십이 조직시민행동과 상관관계가 있는 것을 확인했다. 하원식·탁진국(2012)는 기업종사자를 대상으로 한 연구에서 코칭 리더십이 구성원의 창의적 행동에 정(+)<sup>2</sup>의 영향력이 있음을 확인했

다. 이와 같은 선행연구들의 결과를 바탕으로 코칭 리더십이 혁신행동에 영향력을 미치는 것을 추론할 수 있다. 위의 내용을 바탕으로 다음과 같은 가설을 도출한다.

가설 3 : 코칭 리더십은 과업수행에 정(+)<sup>의</sup> 영향을 미칠 것이다.

가설 4 : 코칭 리더십은 혁신수행에 정(+)<sup>의</sup> 영향을 미칠 것이다.

### 3) 직무열의 및 건설적 사고와 과업수행 및 혁신수행의 관계

직무열의와 과업수행의 관계는 직무만족과 성과의 관계를 통해 추론할 수 있다. 직무만족과 성과의 관계는 사회교환 이론(Blau, 1964)의 이론에 기반하고 있다. 사회교환 이론에 따르면, 개인이 자신이 수행하는 직무에 만족했을 때 그러한 만족에 대한 보답으로서 자신이 맡은 바 직무를 더 성실히 수행하다는 것이다(오인수 외, 2007). 직무열의는 직무와 관련된 개인의 태도 변수로 직무로 관련하여 인지과 정서의 측면을 모두 포함한다. 따라서 직무만족과 과업수행 및 혁신수행의 관계를 통해서 직무열의와 과업수행 및 혁신수행의 관계를 추론할 수 있다. 오인수와 동료연구자들(2007)은 직무만족과 수행 및 성과와의 메타분석에서 직무만족이 과업수행과 관계가 있는 것을 확인했다.

직무열의와 혁신수행의 관계는 진술한 바와 같이 역할 외 수행의 측면에서 접근한다. 최영근·김규배(2012)는 직무열의와 조직시민행동의 관계에서 직무열의가 조직시민행동과 정(+)<sup>의</sup> 영향력 관계가 있음을 확인했다. 박노윤(2011)은 직무열의가 조직차원 시민행동에 정(+)<sup>의</sup> 영향력 관계를 규명했다. 이와 같은 선행연구의 결과에 기반하여 직무열의와 혁신수행의 영향력 관계를 추론할 수 있다.

건설적 사고와 과업수행 및 혁신수행의 관계는 셀프 리더십 선행연구를 통해 관계를 추론한다. 건설적 사고는 셀프리더십의 하위개념이다. 김세화·이희정·심덕섭(2010)은 조직구성원을 대상으로 한 연구에서 셀프 리더십이 개인수준 시민행동과 혁신행동에 정(+)<sup>의</sup> 영향력이 있음을 확인했다. 고희일·송정수·장길상(2011)은 의료기관 종사자를 대상으로 셀프 리더십이 조직시민행동에 정(+)<sup>의</sup> 영영향력이 있음을 규명했다. 김해룡·김쌍언(2011)은 셀프 리더십과 혁신행동의 관계를 다차원으로 접근하였으

며 건설적 사고 전략이 혁신행동에 정(+)<sup>2</sup>의 영향력이 있음을 확인했다. 이와 같은 선행연구들을 토대로 건설적 사고가 과업 및 혁신행동에 정(+)<sup>2</sup>의 영향력을 미치는 것을 고려할 수 있다. 따라서 다음과 같은 가설을 도출한다.

가설 5 : 직무열의는 과업수행에 정(+)<sup>2</sup>의 영향을 미칠 것이다.

가설 6 : 직무열의는 혁신수행에 정(+)<sup>2</sup>의 영향을 미칠 것이다.

가설 7 : 건설적 사고는 과업수행에 정(+)<sup>2</sup>의 영향을 미칠 것이다.

가설 8 : 건설적 사고는 혁신수행에 정(+)<sup>2</sup>의 영향을 미칠 것이다.

#### 4) 직무열의 및 건설적 사고의 매개효과

코칭 리더십은 부하들의 성장을 지원하고, 문제를 해결하여 조직목표 달성에 이르도록 지원하는 리더의 행동을 뜻한다. 리더의 코칭 행동의 효과성은 리더의 코칭 행동이 부하에게 수용될 때이며, 코칭 행동의 수용성은 부하의 태도 및 행동의 변화를 통해 달성된다. 따라서 코칭 행동을 하는 리더는 조직의 목표를 달성하기 위해 부하들의 성장을 지원하는 행위를 하는 경우 구성원의 태도변화를 통해 그러한 수행이 되도록 유도하는 것이 요구된다. 선행연구에서 코칭 리더십이 부하의 태도와 관련한 변인인 자기효능감 및 직무만족 등에 영향 관계를 검증하였다(Ellinger, Ellinger, Keller, 2003; 조성진·송계충, 2001, 최일환·김남숙·기영화, 2012). 코칭 리더십이 부하의 태도에 정(+)<sup>2</sup>의 영향을 미치는 변인임이 확인되었다. 또한 상사의 코칭 행동이 구성원의 태도를 변화시키는데 있어 자기효능감의 매개효과를 통해 태도변화의 과정을 설명하였다(조성진·송계충, 2011). 나아가 코칭 행동이 태도변인을 통해 수행에 이르는 과정의 연구는 코칭 행동이 구성원의 자기효능감에 의해 조직시민행동에 영향을 미치는 매커니즘을 검증하였다(최일환·김남숙·기영화, 2012). 리더의 코칭 행위가 수행이 이루는 과정에 있어 개인의 인지과정에 어떠한 영향을 미치는지를 인지적 유연성의 변인을 활용하여 연구하였으며 그를 통해 리더 코칭 행위와 역할 외 활동 매커니즘이 설명되었다(김정식·서문교, 2008). 즉 선행연구에서는 코칭 행동이 부하의 태도변화

메커니즘에 대한 설명과 코칭 행동이 수행에 이르는 과정에 있어 태도 및 인지 과정을 통한 접근에서의 연구가 수행되었다. 본 연구에서도 코칭 행동이 부하의 인지과정 및 태도에 영향을 미치고(김정식·서문교, 2008; 조성진·송계충, 2011; 최일환·김남숙·기영화, 2012) 그들이 조직에서 수행하는 과업과 혁신수행에 영향을 미치는 것을 의미한다. 이는 리더가 부하의 성장지원 및 자발적인 문제해결을 지원하기 위한 코칭 행위를 부하가 긍정적으로 인식할 경우 부하는 직무와 관련하여 긍정적인 사고를 하게 되며 또한 직무와 관련하여 개인적 관심과 열의를 보이게 되는 것을 의미한다. 또한 직무와 관련한 그런 태도는 구성원의 수행에 영향을 미치며 조직에서 그들이 수행하는 과업과 조직이 지향하는 혁신을 수행하는데 긍정적인 영향을 미치게 된다. 이러한 추론을 토대로 아래의 가설을 제안한다.

가설 9 : 코칭 리더십과 과업수행의 관계는 직무열의에 의해 매개될 것이다.

가설 10 : 코칭 리더십과 혁신수행의 관계는 직무열의에 의해 매개될 것이다.

가설 11 : 코칭 리더십과 과업수행의 관계는 건설적 사고에 의해 매개될 것이다.

가설 12 : 코칭 리더십과 혁신수행의 관계는 건설적 사고에 의해 매개될 것이다.



## 제 2 절 변수의 조작적 정의 및 조사 설계

### 1. 변수의 조작적 정의

실증연구를 수행하기 위해 수립된 본 연구 또한 개념적 변수를 측정하기 위해 변수들을 조작적으로 정의한다. 본 연구의 독립변수는 코칭 리더십, 결과변수는 과업수행과 혁신수행, 매개변수는 직무열의와 건설적 사고로 구성되었다. 연구변수들의 조작적 정의 및 측정방법은 다음과 같다.

#### 1) 코칭 리더십

코칭 리더십은 조직의 목표달성을 위해 리더가 구성원에게 방향제시, 개발, 수행평가, 관계를 촉진하는 행동을 의미한다(Stowell, 1986). 코칭 리더십의 측정은 Stowell(1986)에 의해 개발된 문항을 사용했다. 척도는 13개 문항으로 구성되었으며 코칭 리더십의 방향제시, 개발, 수행평가, 관계의 구성개념을 단일차원으로 접근한다. 문항의 예는 “나의 상사는 내가 달성해야 할 구체적 업무 목표를 스스로 세우도록 적극적으로 도와준다”, “나의 상사는 내가 잘못된 점이 있다면 좀 더 객관적으로 분명히 지적해 준다”.

#### 2) 직무열의

직무열의는 조직 구성원이 자신의 직무를 수행하는 데 있어 육체적, 인지적, 정서적 차원에서 정신적 에너지를 투입하는 것이다(Kahn, 1990). 직무열의는 육체적, 인지적, 감정적으로 사용하고 표현가능하다(Kahn, 1990). 본 연구에서는 직무열의를 다차원이 아닌 단일차원으로 접근한다. 측정은 박노윤(2011)의 연구에서 척도의 타당성과 신뢰성이 검증된 Saks(2006)에 의해 개발된 6 문항을 본 연구의 목적에 맞게 5문항으로 조정하여 활용하였다. 문항의 예는 “나는 나의 업무에 전적으로 몰입한다”, “나는 나의 업무를 할 때 업무에만 몰입한다” 등이다.

### 3) 건설적 사고

건설적 사고는 일과 활동에 긍정적으로 영향을 주도록 사고방식과 사고유형을 새롭게 형성하거나 수정하는 것을 의미한다(Prussia, 1998). 건설적 사고의 측정 문항은 Prussia(1998)의 문항과 Houghton & Neck(2002)의 문항이 선행연구에서 주로 활용되고 있다. 그러나 Houghton & Neck(2002)의 측정도구는 선행연구에서 요인분석 결과 제외되는 문항이 Prussia(1998)에 비해 많은 것으로 확인되어 본 연구에서는 Prussia(1998)의 8문항을 활용하였다. 건설적 사고 측정문항의 예는 “나는 내 힘으로 문제를 해결하려고 행동하는 것이 좋다”, “나는 내가 하는 일에 내가 할 수 있는 긍정적인 변화들을 생각하려고 애를 쓴다” 등이다.

### 4) 과업수행

과업수행은 조직의 목표와 관련된 수행을 의미하며, 개인의 수행에 따라 표면적으로 드러난 결과의 평가이다(Campbell, 1990). 과업수행의 측정문항은 김종현, 강영순(2012)에 의해 타당성과 신뢰성이 검증된 Williams & Anderson(1991)의 6 문항을 활용했다. 과업수행 측정문항의 예는 “나는 맡은 업무를 항상 정확하고 깔끔하게 처리한다는 말을 듣는다”, “나는 주어진 업무목표를 항상 달성한다” 등이다.

### 5) 혁신수행

혁신수행은 개인이 문제 및 변화의 필요성을 인식하여 변화의 과정을 주도하는 것이다(이문선, 강영순, 2003). 혁신문항 측정도구는 지성호, 강영순 (2012)에 의해 타당성이 입증된 Scott & Bruce(1994)의 5문항을 활용했다. 측정문항의 예는 “나는 새로운 아이디어를 실행하는데 필요한 적절한 계획을 세운다.”, “나는 창의적인 아이디어를 내는 편이다“ 등이다.

〈표 III-1〉 변수의 구성과 조작적 정의

구분	변수	조작적 정의
독립 변수	코칭 리더십	조직의 목표달성을 위해 리더가 구성원에게 방 향제시, 개발, 수행평가, 관계를 촉진하는 행동
매개 변수	직무열의	조직 구성원이 자신의 직무를 수행하는 데 있어 육체적, 인지적, 정서적 차원에서 정신적 에너지를 투입하는 것
	건설적 사고	일과 활동에 긍정적으로 영향을 주도록 사고방 식과 사고유형을 새롭게 형성하거나 수정하는 것
종속 변수	과업수행	조직의 목표와 관련된 수행을 의미하며, 개인의 수행에 따라 표면적으로 드러나 결과의 평가
	혁신수행	개인이 문제 및 변화의 필요성을 인식하여 변화 의 과정을 주도하는 것

## 2. 조사 설계

### 1) 설문지 구성

설문지의 구성은 I항은 인구통계에 관한 문항으로 연령, 성별, 총 근무연수, 직무, 업종의 총 5문항으로 구성되었다. II항은 독립변수인 코칭 리더십 13개 문항과 직무열의의 5개 문항으로 구성되었으며, 특히 직무열의의 경우 1개의 reverse 문항을 포함하고 있다. II항은 전체 문항은 총 18개로 구성되었다. III항은 매개변수인 건설적 사고와 결과변수인 과업수행 및 혁신수행으로 구성되었다. 건설적 사고는 8개의 문항으로 구성되었으며, 과업수행은 6문항, 혁신수행은 5개 문항으로 III항은 총 19개의 문항으로 구성되었다. 본 연구에 활용된 관찰변수들의 모든 항목들은 인구통계학적 변수를 제외한 모든 항목들은 Likert 5점 척도로 측정하였다.

이와 같이 본 연구에 사용된 측정문항은 5개 연구변수와 5개 통제변수를 포함하여 총 42개 항목으로 구성되었으며 그 내용을 정리하면 <표 III-2>와 같다.

<표 III-2> 설문문항의 구성

변수명	문항번호	문항수	출처
코칭 리더십	II. 1-13	13	Stowell(1986)
직무열의	II. 14-18	5	Saks(2006)
건설적 사고	III. 12-19	8	Prussia(1998)
과업수행	III. 1-6	6	Williams & Anderson(1991)
혁신수행	III. 7-11	5	Scott & Bruce(1994)
인구통계학적 변수 (연령, 성별, 근무연수, 직무, 업종)	I. 1-5	5	

## 2) 표본설계

본 연구는 문헌연구를 기반으로 변수들의 관계를 설정하고 이를 검증하기 위해 실행되었다. 검증방법은 설문조사를 활용한 양적조사 방법을 활용한다. 연구대상은 제주지역 금융/보험업, 호텔서비스업, 공공기관 종사자를 대상으로 한다. 제주지역은 타 산업에 비해 시장변화가 비교적 빠른 서비스업의 비중이 높으며, 공공기관의 경우도 이러한 지역사회 및 산업의 변화에 부응하기 위한 변화에 동행하고 있다. 코칭 리더십의 경우 리더가 변화에 대응할 수 있도록 부하들의 개발을 도와주는 행위와 방향제시 등을 통해 지원하는 역할을 수행하며 이러한 특성을 고려할 때 제주지역 금융/보험업, 호텔서비스업, 공공기관 종사자를 대상으로 한 연구표본 설정은 의미가 있다.

연구대상의 선정방법은 무작위표본추출 방식을 하였다. 조사방법은 연구자가 조사대상자를 직접 방문하여 연구의 목적을 설명하고 회수하였다. 기업 조사기간은 2013년 2월 10일부터 3월 8일까지 대략 한 달간 진행되었다. 설문지는 총 300부를 배부하였으며 250부를 수령하였다. 그 중 불성실한 응답을 한 33부를 제외한 총 217부를 분석에 활용했다.

## 3) 분석방법

본 연구에서는 연구목적을 이행하기 위해 SPSS 18.0 프로그램을 활용하였다. 연구대상에 관한 인구통계학적 분석, 척도의 타당성과 신뢰성을 검증하기 위해 요인분석과 신뢰성 분석을 실시한다. 다음으로 변수들의 관계를 확인하기 위해 상관관계 분석을 실시한다. 본 연구의 주요목적인 변수들의 인과관계를 검증하기 위하여 회귀분석을 실시하며, 직무열의와 건설적 사고의 매개회귀효과를 검증한다. 매개효과검증의 경우 매개회귀효과가 부분매개 효과일 경우 Sobel 검증을 통해 부분매개효과의 유의성을 검증한다. 정리하면 다음과 같다.

첫째, 본 연구 대상의 인구 통계적 특성을 확인하기 위해 빈도분석을 실시한다.

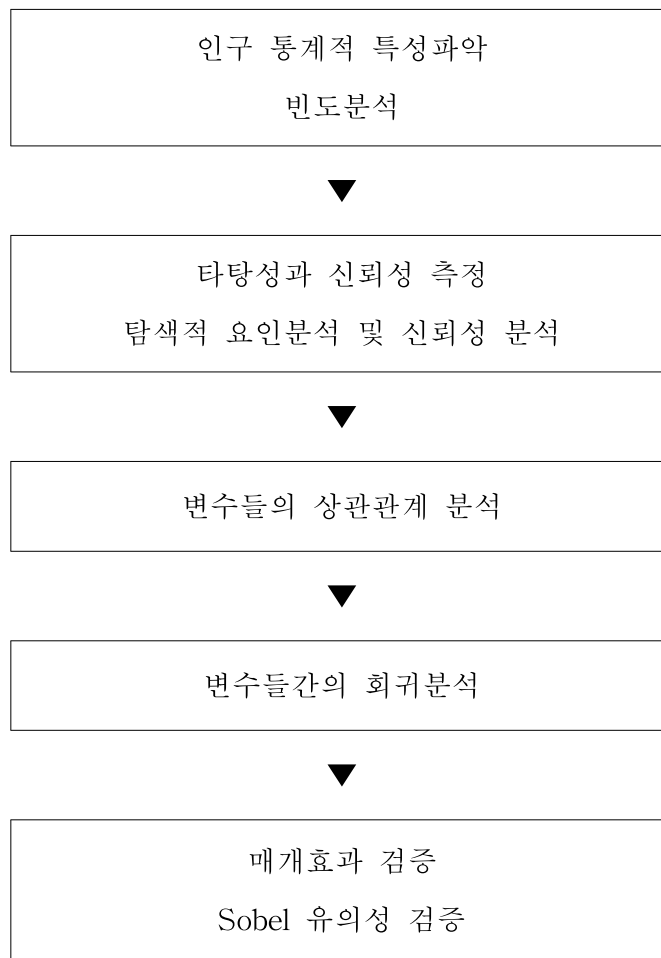
둘째, 연구의 타당성과 신뢰성을 측정하기 위해 탐색적 요인분석, 신뢰성 분석을 실시한다.

셋째, 변수들 간의 관계를 파악하기 위한 상관관계 분석한다.

넷째, 가설 검증을 위해 변수들 간의 회귀분석을 수행한다. 매개효과 검증의 경우 Kenny & Baron(1986)에 의해 제안된 3단계 회귀분석을 시행한다.

다섯째, 부분매개 효과로 나타난 경우 Sobel의 유의성 검증을 실시한다.

〈그림 III-2〉 분석방법



## IV. 실증분석

실증분석 절차는 전술한 바와 같이, 연구대상의 인구 통계적 특성을 확인하는 빈도분석, 측정문항의 타당성과 내적일관성을 검증하는 탐색적 및 확인적 요인분석과 신뢰성 분석, 변수간의 관계를 확인하는 상관관계분석, 마지막으로 위계적 회귀분석과 매개효과 검증의 단계로 구성된다.

### 제 1 절 표본특성 및 측정도구 타당성과 신뢰성

#### 1. 표본의 특성

이 연구와 관련된 표본의 인구통계학적 특징은 <표 IV-1> 과 같다. 본 연구의 대상의 성별은 남성이 73.3%, 여성이 26.7%로 나타났다. 연구대상의 연령은 40대가 43.3%로 가장 높았으며 30대가 30.4%, 20대가 13.8%, 50대가 12.4% 순으로 확인됐다. 연구대상의 근무연수는 15년 이상이 41%, 1-5년 미만이 27.2%, 5-10년 미만 19.8%, 10-15년 미만이 12% 순으로 나타났다. 직무는 사무직이 48.8%, 영업직이 28.1%, 기술직 14.3%, 기타가 8.8% 순이었다. 마지막으로 업종은 기타가 47.0%로 가장 높았으며, 금융/보험업 20.3%, 호텔서비스업 18.0%, 공무원 및 공기업 14.7%로 나타났다.

〈표 IV-1〉 연구대상의 인구통계학적 분석

항목		빈도	비율(%)
성별	남	159	73.3
	여	58	26.7
연령	20대	30	13.8
	30대	66	30.4
	40대	94	43.3
	50대 이상	27	12.4
근무연수	1-5년 미만	59	27.2
	5-10년 미만	43	19.8
	10-15년 미만	26	12.0
	15년 이상	89	41.0
직무	사무직	106	48.8
	영업직	61	28.1
	기술직	31	14.3
	기타	19	8.8
업종	금융/보험업	44	20.3
	호텔서비스업	39	18.0
	공무원 및 공기업	32	14.7
	기타	102	47.0
총계		217	100



## 2. 측정도구 타당성 및 신뢰성 검증

### 1) 타당성 검증

변수들의 타당성과 신뢰성을 검증하기 위해 요인분석과 신뢰성 분석을 실시한다.

본 연구에서 탐색적 요인분석은 절차는 다음과 같다. 첫째, 주성분분석(principal component analysis)으로 요인을 추출하며, 요인의 회전은 Varimax 직교회전 방식을 활용한다. 또한 고유치(eigen value)는 1을 기준으로 하며, 요인부하량(factor loading)은 0.5, 공통성(communality)을 0.4를 기준으로 한다.

탐색적 요인분석 결과 예상한 바와 같이 5개의 요인이 분류되었다. 코칭 리더십은 1개 요인으로 분류되었으며, 모든 문항의 공통성은 0.527~0.758로 확인됐다. 또한 요인부하량은 코칭 리더십 2번째 문항이 0.831로 가장 높게 나타났으며, 7번 문항이 0.717로 가장 낮게 나타났다.

직무열의는 5개 문항을 측정하였으나 분석결과 5번 문항이 기준인 0.5를 상회하지 않아 분석에서 제외하고 4개 문항을 활용하였다. 문항의 공통성은 0.593~0.720으로 나타났으며, 요인부하량은 0.708~0.776으로 나타났다. 건설적 사고는 8개 문항을 측정하였으며 문항의 공통성은 0.593~0.750 사이에 있었으며, 요인부하량은 모든 문항이 0.5 기준을 상회하여 0.605~0.818 사이에 있는 것으로 확인됐다.

결과변수인 과업수행은 6문항을 활용하였으며, 공통성은 0.559~0.783으로 범위가 설정되었으며, 요인부하량은 0.610~0.778로 요인부하량 기준인 0.5를 상회하는 것으로 확인됐다. 혁신수행은 5문항을 사용하였으며, 공통성은 0.619~0.734의 범위에 있었으며, 요인부하량은 최고 0.743, 최저 0.602로 확인됐다.

〈표 IV-2〉 탐색적 요인분석 결과

	공통성	코칭 리더십	건설적 사고	과업수행	혁신수행	직무열의
코칭 리더십1	.674	<b>.796</b>	.150	.094	.036	.087
코칭 리더십2	.722	<b>.831</b>	.118	.041	.095	.078
코칭 리더십3	.732	<b>.811</b>	.117	.028	.176	.166
코칭 리더십4	.710	<b>.792</b>	.151	-.102	.219	.036
코칭 리더십5	.566	<b>.713</b>	.187	-.037	.117	.089
코칭 리더십6	.629	<b>.765</b>	.096	-.109	.151	.000
코칭 리더십7	.527	<b>.717</b>	.068	.028	.006	.085
코칭 리더십8	.758	<b>.829</b>	.083	.246	.059	.016
코칭 리더십9	.687	<b>.807</b>	.012	.087	.154	.062
코칭 리더십10	.718	<b>.816</b>	.119	.149	-.037	.117
코칭 리더십11	.701	<b>.784</b>	.116	.137	.010	.231
코칭 리더십12	.735	<b>.824</b>	.086	.187	-.011	.120
코칭 리더십13	.602	<b>.747</b>	.054	.164	.092	.079
직무열의1	.720	.269	.226	.228	.029	<b>.738</b>
직무열의2	.726	.210	.256	.200	.018	<b>.759</b>
직무열의3	.758	.230	.153	.237	.199	<b>.766</b>
직무열의4	.593	.068	.216	.105	.171	<b>.708</b>
과업수행1	.660	.093	.351	<b>.678</b>	.121	.229
과업수행2	.559	.007	.328	<b>.610</b>	.176	.220
과업수행3	.682	.070	.236	<b>.714</b>	.308	.126
과업수행4	.747	.137	.166	<b>.770</b>	.307	.120
과업수행5	.662	.124	.185	<b>.722</b>	.275	.124
과업수행6	.783	.100	.219	<b>.778</b>	.307	.160
혁신수행1	.715	.202	.230	.251	<b>.743</b>	.076
혁신수행2	.734	.120	.175	.380	<b>.725</b>	.136
혁신수행3	.734	.189	.139	.378	<b>.721</b>	.130
혁신수행4	.696	.104	.192	.439	<b>.670</b>	.083
혁신수행5	.619	.104	.318	.368	<b>.602</b>	.095
건설적 사고1	.598	.082	<b>.605</b>	.364	.111	.283
건설적 사고2	.593	.048	<b>.680</b>	.280	.107	.194
건설적 사고3	.618	.238	<b>.611</b>	.047	.417	.110
건설적 사고4	.625	.121	<b>.718</b>	.001	.278	.135
건설적 사고5	.724	.187	<b>.780</b>	.200	.021	.201
건설적 사고6	.750	.159	<b>.818</b>	.202	.065	.105
건설적 사고7	.720	.180	<b>.764</b>	.260	.128	.141
건설적 사고8	.669	.159	<b>.715</b>	.294	.207	.046
고유치		13.566	5.723	2.276	1.730	1.150
분산(%)		37.685	15.896	6.322	4.805	3.195
누적분산(%)		37.685	53.581	59.903	64.708	67.903

## 2) 신뢰성 검증

신뢰성(reliability)은 측정한 다변량 변수 사이의 일관된 정도를 의미한다(김계수, 2010). 타당성 검증을 통해 제외된 직무열의 1문항을 제외한 변수들의 측정문항을 대상으로 신뢰성 분석을 실시했다.

신뢰성 분석 방법은 신뢰성 계수인 Cronbach's  $\alpha$  값이 기준이 되는 0.6을 상회하는지를 확인한다. 신뢰도 분석 결과 <표 IV-3> 을 보면 코칭 리더십은 13문항의 신뢰도 계수는 0.955로 나타났으며, 직무열의는 0.848, 건설적 사고는 0.914, 과업수행은 0.909, 그리고 혁신수행은 0.897로 모든 변수들의 신뢰도 계수가 비교적 높게 나타났다. 이를 통해 본 연구에 사용된 변수들의 척도가 신뢰성이 입증되었다.

<표 IV-3> 신뢰도 분석 결과

측정변인	문항수	Cronbach's $\alpha$
코칭 리더십	13	.955
직무열의	4	.848
건설적 사고	8	.914
과업수행	6	.909
혁신수행	5	.897

### 3. 기술적 통계 및 상관관계 분석

연구에 사용된 각 변수들의 기술적 통계와 변수들 간의 상호관계를 확인하기 위해 Pearson 상관관계 분석을 실시했다. 기술적 통계는 변수들의 평균과 표준편차를 확인하며, 상관관계 분석은 상관관계 정도를 통해 변수들의 관계 정도를 확인한다. 아래 <표 IV-4> 는 분석에 사용된 모든 변수들 간의 상관관계를 보여주고 있다.

코칭 리더십은 직무열의, 건설적 사고, 과업수행 및 혁신수행과 정(+)의 상관관계가 있는 것으로 나타났으며, 변수들 간의 상관관계 크기는 0.392~0.271로 확인됐다. 이 외 변수들 간의 상관관계 계수는 과업수행과 혁신수행 0.712로 강한 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 상관관계 분석을 통해 다중회귀분석에서의 독립변수들 간의 다중공선성을 의심해볼 수 있으나 본 연구에서는 코칭 리더십을 단일차원으로 접근하여 변수들 간에 다중공선성의 발생 가능성을 고려 대상에서 제외된다. 직무열의와 건설적 사고의 다중회귀 분석의 경우 두 변수간의 상관관계가 0.532로 나타나 다중공선성의 가능성은 낮다.

<표 IV-4 > 상관관계 분석 결과

	1	2	3	4	5
코칭 리더십					
직무열의	.392**				
건설적 사고	.362**	.532**			
과업수행	.271**	.516**	.608**		
혁신수행	.334**	.413**	.565**	.712**	
평균	3.669	3.813	3.913	3.531	3.371
표준편차	0.743	0.652	0.573	0.606	0.674

N = 217, \*p<.05, \*\*p<.01

## 제 2 절 가설검증

가설검증 절차는 다음과 같다. 변수들 간의 인과관계 검증을 위해 회귀분석을 실시한다. 회귀분석 방법은 모든 변수들의 요인 값(factor score)를 활용하여 실행한다. 회귀분석을 위한 요인 값의 설정은 독립/매개/결과 변수별 요인분석을 실시하여, 각 요인별 요인 값을 저장하여 그 값을 회귀분석에 활용했다. 또한 위계적 회귀분석의 단계는 1단계에서 통제변수의 영향력을 확인하고, 2단계에서 원인변수와 결과변수의 관계를 확인한다. 본 연구의 주요 목표인 직무열의와 건설적 사고의 매개효과를 검증하기 위해서 Baron & Kenny(1986)에 의해 제안된 3 단계 회귀분석 방법에 따라 매개회귀 분석을 시행한다. 매개회귀분석 결과 부분 매개 효과가 있는 것으로 나타날 경우, 부분매개효과의 유의성을 확인하기 위하여 Sobel 검증을 실시하여 유의성을 확인한다.

## 1. 코칭 리더십과 직무열의 및 건설적 사고의 관계

〈표 IV-5〉 코칭 리더십과 직무열의의 관계

변수		종속변인 : 직무열의			
		모형 1		모형 2	
		S·β	t	S·β	t
통제 변수	성별	.050	.673	.069	.972
	연령더미1	.129	.931	-.011	-.084
	연령더미2	-.063	-.428	-.145	-1.034
	연령더미3	.153	1.288	.133	1.187
	근속연수	-.007	-.063	-.117	-1.082
	직무더미1	.094	.713	.053	.426
	직무더미2	.045	.363	-.009	-.079
	직무더미3	.050	.469	.022	.216
	업종더미1	-.015	-.190	-.017	-.218
	업종더미2	-.057	-.726	-.014	-.184
	업종더미3	.018	.227	.046	.622
	독립 변수	코칭 리더십			.341***
R <sup>2</sup> <sub>adj</sub>			.007		.115
ΔR <sup>2</sup>					.108
F-value			1.132		3.339***

\*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001

연령더미1 : 20대 미만=1, 30대=0, 40대=0, 50대=0, 연령더미2 : 20대 미만=0, 30대=1, 40대=0, 50대=0  
 연령더미2 : 20대 미만=0, 30대=0, 40대=1, 50대=0, 직무더미1 : 사무직=1, 영업직=0, 기술직=0, 기타=0,  
 직무더미2 : 사무직=0, 영업직=1, 기술직=0, 기타=0, 직무더미3 : 사무직=0, 영업직=0, 기술직=1, 기타=0  
 업종더미1 : 금융/보험업=1, 호텔서비스업=0, 공무원 및 공기업=0, 기타=0, 업종더미2 : 금융/보험업=0, 호텔서비스업=1, 공무원 및 공기업=0, 기타=0, 업종더미3 : 금융/보험업=0, 호텔서비스업=0, 공무원 및 공기업=1, 기타=0

코칭 리더십과 직무열의의 회귀분석 결과는 〈표 IV-5〉와 같다. 회귀분석 결과 코칭 리더십은 직무열의에 유의한 영향이 있는 변수로 확인됐다. 1단계 통제 변수와 직무열의의 관계에서는 유의한 변수가 없었다. 독립변수인 코칭 리더십을 분석에 추가한 모형 2에서, 코칭 리더십의 표준화된 회귀계수가 0.341로 유의수준(p<0.001)에서 유의한 것으로 나타났다. 모형 2의 조정된 설명력(R<sup>2</sup>)은 0.115이며, F-value는 3.339로 유의한 것으로 확인됐다. 이를 통해 가설 1은 지지되었다.

〈표 IV-6〉 코칭 리더십과 건설적 사고의 관계

변수		종속변인 : 건설적 사고			
		모형 1		모형 2	
		S·β	t	S·β	t
통제 변수	성별	.019	.260	.034	.481
	연령더미1	.075	.548	-.040	-.296
	연령더미2	.053	.366	-.014	-.096
	연령더미3	-.006	-.050	-.022	-.196
	근속연수	.268*	2.420	.178	1.638
	직무더미1	.137	1.048	.103	.821
	직무더미2	.116	.937	.071	.594
	직무더미3	-.017	-.158	-.039	-.391
	업종더미1	-.142	-1.775	-.143	-1.857
	업종더미2	-.015	-.190	.021	.275
	업종더미3	.005	.061	.028	.373
독립 변수	코칭 리더십			.280***	4.149
R <sup>2</sup> <sub>adj</sub>			.028		.100
ΔR <sup>2</sup>					.072
F-value			1.576		2.994***

\*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<0.001

코칭 리더십과 건설적 사고의 영향력 관계는 〈표 IV-6〉 과 같이 나타났다. 분석결과 코칭 리더십이 건설적 사고에 영향력을 미치는 선행변인임이 밝혀졌다. 위계적 회귀분석 1단계인 모형1에서 통제변수 가운데 근속연수만이 유의하였다. 코칭 리더십이 투입된 모형 2에서 코칭 리더십이 건설적 사고의 주효과가 확인됐다. 코칭 리더십의 표준화된 회귀계수는 0.280으로 나타났으며 t값은 4.170으로 유의수준(p<0.001)에서 유의한 것으로 확인됐다. 모형 2의 F-value은 2.994로 확인되었으며, 모형 2 회귀식의 결정계수(R<sup>2</sup><sub>adj</sub>)는 0.100으로 나타났다. 따라서 가설 2는 채택되었다.

## 2. 코칭 리더십과 과업수행 및 혁신수행의 관계

〈표 IV-7〉 코칭 리더십과 과업수행의 관계

변수		종속변인 : 과업수행			
		모형 1		모형 2	
		S·β	t	S·β	t
통제 변수	성별	.110	1.527	.118	1.656
	연령더미1	.050	.370	-.014	-.101
	연령더미2	.010	.067	-.027	-.192
	연령더미3	.006	.051	-.003	-.027
	근속연수	.263*	2.433	.213	1.956
	직무더미1	.215	1.684	.196	1.552
	직무더미2	.019	.159	-.005	-.045
	직무더미3	.175	1.716	.163	1.607
	업종더미1	-.161*	-2.068	-.162*	-2.096
	업종더미2	-.118	-1.542	-.098	-1.289
	업종더미3	-.048	-.636	-.035	-.471
독립 변수	코칭 리더십			<b>.154*</b>	2.270
R <sup>2</sup> <sub>adj</sub>			.075		.093
ΔR <sup>2</sup>					.018
F-value			2.584***		2.846***

\*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<0.001

코칭 리더십과 과업수행의 회귀분석 결과는 〈표 IV-7〉 과 같다. 회귀분석 결과 코칭 리더십은 과업수행을 설명하는 변수임이 확인되었다. 1단계 통제변수와 직무열의의 관계에서는 근속연수, 업종더미1 만이 유의한 영향력이 있었다. 독립 변수인 코칭 리더십이 분석에 추가된 모형 2에서, 코칭 리더십의 표준화된 회귀 계수가 0.154로 유의수준(p<0.05)에서 유의한 것으로 나타났다. 모형 2의 F-value는 2.846으로 유의하며, 조정된 설명력(R<sup>2</sup><sub>adj</sub>) 0.093으로 확인됐다. 이를 통해 가설 3은 채택되었다.



〈표 IV-8〉 코칭 리더십과 혁신수행의 관계

변수		종속변인 : 혁신수행			
		모형 1		모형 2	
		S·β	t	S·β	t
통제 변수	성별	-.163*	-2.199	-.148*	-2.069
	연령더미1	.110	.799	-.010	-.077
	연령더미2	.012	.081	-.058	-.412
	연령더미3	-.001	-.012	-.018	-.163
	근속연수	.135	1.218	.042	.381
	직무더미1	.141	1.073	.106	.837
	직무더미2	.181	1.450	.134	1.113
	직무더미3	.096	.915	.072	.715
	업종더미1	-.082	-1.028	-.084	-1.086
	업종더미2	.078	.986	.115	1.514
	업종더미3	-.049	-.633	-.025	-.335
독립 변수	코칭 리더십			.293***	4.340
R <sup>2</sup> <sub>adj</sub>			.018		.097
ΔR <sup>2</sup>					.079
F-value			1.362		2.927***

\*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001

코칭 리더십과 혁신수행과의 영향력 관계는 〈표 IV-8〉 과 같이 나타났다. 분석결과 코칭 리더십이 혁신수행에 영향력을 미치는 선행변인임이 밝혀졌다. 위계적 회귀분석 1단계인 모형1에서 통제변수 가운데 성별만이 유의하였다. 코칭 리더십이 투입된 모형 2에서 코칭 리더십은 혁신수행에 미치는 영향을 미치는 것으로 확인되었으며, 표준화된 회귀계수는 0.293이며 t값은 4.340으로 유의수준 (p<0.001)에서 유의한 것으로 확인되었다. 모형 2의 회귀식의 F-value는 2.927로 유의하였으며, 조정된(R<sup>2</sup><sub>adj</sub>) 는 0.097로 나타났다. 이로 인해 가설 4도 지지되었다.

### 3. 직무열의 및 건설적 사고와 과업수행 및 혁신수행의 관계

〈표 IV-9〉 직무열의와 과업수행의 관계

변수		종속변인 : 과업수행			
		모형 1		모형 2	
		S·β	t	S·β	t
통제 변수	성별	.110	1.527	.092	1.370
	연령더미1	.050	.370	.003	.022
	연령더미2	.010	.067	.032	.245
	연령더미3	.006	.051	-.050	-.464
	근속연수	.263*	2.433	.265*	2.643
	직무더미1	.215	1.684	.180	1.522
	직무더미2	.019	.159	.003	.024
	직무더미3	.175	1.716	.157	1.657
	업종더미1	-.161*	-2.068	-.155*	-2.149
	업종더미2	-.118	-1.542	-.097	-1.364
	업종더미3	-.048	-.636	-.054	-.776
독립 변수	직무열의			.362***	5.785
R <sup>2</sup> <sub>adj</sub>			.075		.201
ΔR <sup>2</sup>					.126
F-value			2.584***		5.533***

\*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<0.001

직무열의 및 건설적 사고와 직무수행 변인(과업수행, 혁신수행)의 회귀분석 결과는 〈표 IV-9〉와 같다. 분석결과 직무열의는 과업수행을 설명하는 유의한 변수로 규명되었다. 모형 1에서 통제변수 가운데 근속연수와 업종더미1이 유의한 영향력이 있었다. 독립변수인 직무열의가 분석에 추가된 모형 2에서 직무열의의 표준화된 회귀계수가 0.362로 유의하였다. 모형 2의 F-value는 5.533으로 회귀식이 유의한 것으로 확인되었으며, 조정된 설명력(R<sup>2</sup><sub>adj</sub>)은 0.201로 확인됐다. 이를 통해 가설 5는 채택되었다.

〈표 IV-10〉 직무열의와 혁신수행의 관계

변수		종속변인 : 혁신수행			
		모형 1		모형 2	
		S·β	t	S·β	t
통제 변수	성별	-.163*	-2.199	-.172*	-2.347
	연령더미1	.110	.799	.088	.642
	연령더미2	.012	.081	.023	.158
	연령더미3	-.001	-.012	-.028	-.241
	근속연수	.135	1.218	.137	1.246
	직무더미1	.141	1.073	.124	.958
	직무더미2	.181	1.450	.173	1.404
	직무더미3	.096	.915	.087	.843
	업종더미1	-.082	-1.028	-.080	-1.008
	업종더미2	.078	.986	.088	1.127
	업종더미3	-.049	-.633	-.052	-.683
독립 변수	직무열의			<b>.175*</b>	2.560
R <sup>2</sup> <sub>adj</sub>			.018		.044
ΔR <sup>2</sup>					.026
F-value			1.362		1.829*

\*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<0.001

직무열의와 혁신수행의 회귀분석 결과는 〈표 IV-10〉 과 같다. 분석결과 직무열의가 혁신수행을 영향력을 미치는 유의미한 변수로 검증되었다. 모형 1에서 통제변수 가운데 성별만이 혁신수행에 유의한 영향력이 있었다. 독립변수인 직무열의가 분석에 추가된 모형 2에서 직무열의의 표준화된 회귀계수가 0.175로 유의하였다. 모형 2의 F-value는 1.829로 유의한 것으로 확인됐다. 모형 2의 조정된 설명력(R<sup>2</sup><sub>adj</sub>)은 0.044로 확인됐다. 이를 통해 가설 6은 채택되었다. .

〈표 IV-11〉 건설적 사고와 과업수행의 관계

변수		종속변인 : 과업수행			
		모형 1		모형 2	
		S·β	t	S·β	t
통제 변수	성별	.110	1.527	.103	1.541
	연령더미1	.050	.370	.022	.174
	연령더미2	.010	.067	-.010	-.078
	연령더미3	.006	.051	.008	.075
	근속연수	.263*	2.433	.163	1.607
	직무더미1	.215	1.684	.164	1.382
	직무더미2	.019	.159	-.024	-.213
	직무더미3	.175	1.716	.181	1.917
	업종더미1	-.161*	-2.068	-.108	-1.491
	업종더미2	-.118	-1.542	-.112	-1.585
업종더미3	-.048	-.636	-.050	-.711	
독립 변수	건설적 사고			<b>.372***</b>	5.883
R <sup>2</sup> <sub>adj</sub>			.075		.205
ΔR <sup>2</sup>					.130
F-value			2.584*		5.641***

\*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<0.001

건설적 사고와 과업수행의 회귀분석 결과는 〈표 IV-11〉 과 같다. 분석결과 건설적 사고는 과업수행을 설명하는 유의한 변수로 분석되었다. 모형 1에서 통제변수 가운데 근속연수와 업종더미1 만이 유의하였다. 독립변수인 건설적 사고가 분석에 추가된 모형 2에서 건설적 사고의 표준화된 회귀계수가 0.372로 유의한 것으로 확인됐다. 모형 2의 F-value는 5.641로 회귀식이 유의한 것으로 확인되었으며, 조정된 설명력(R<sup>2</sup><sub>adj</sub>)은 0.205로 확인됐다. 이를 통해 가설 7은 채택되었다.

〈표 IV-12〉 건설적 사고와 혁신수행의 관계

변수		종속변인 : 혁신수행			
		모형 1		모형 2	
		S·β	t	S·β	t
통제 변수	성별	-.163*	-2.199	-.170*	-2.449
	연령더미1	.110	.799	.083	.644
	연령더미2	.012	.081	-.007	-.054
	연령더미3	-.001	-.012	.001	.006
	근속연수	.135	1.218	.039	.371
	직무더미1	.141	1.073	.091	.743
	직무더미2	.181	1.450	.139	1.188
	직무더미3	.096	.915	.102	1.038
	업종더미1	-.082	-1.028	-.031	-.416
	업종더미2	.078	.986	.083	1.126
	업종더미3	-.049	-.633	-.051	-.700
독립 변수	건설적 사고			.360***	5.479
R <sup>2</sup> <sub>adj</sub>			.018		.140
ΔR <sup>2</sup>					.122
F-value			1.362		3.927***

\*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<0.001

건설적 사고와 혁신수행의 회귀분석 결과는 〈표 IV-12〉와 같다. 분석결과 건설적 사고는 혁신수행에 설명하는 유의한 변수로 규명되었다. 모형 1에서 통제변수 가운데 성별이 혁신수행에 유의한 영향력이 있었다. 독립변수인 건설적 사고가 분석에 추가된 모형 2에서 건설적 사고의 표준화된 회귀계수가 0.360으로 유의한 것으로 확인됐다. 모형 2의 F-value는 3.927로 회귀식이 유의한 것으로 확인되었으며, 조정된 설명력(R<sup>2</sup><sub>adj</sub>)은 0.140으로 확인됐다. 이를 통해 가설 8은 채택되었다.

#### 4. 직무열의 및 건설적 사고의 매개효과 분석

본 연구의 주요 목적인 직무열의와 건설적 사고의 매개효과를 검증한다. 매개회귀분석의 절차는 Baron과 Kenny(1986)에 의해 제안된 3단계 과정을 통해 분석을 수행한다. 그들은 독립변수 X와 종속변수 Y의 관계를 Z 변수가 매개하는 경우 세 가지 유형의 회귀방정식이 분석에 활용된다. 우선, 독립변수 X에 대한 매개변수 Z의 회귀방정식, 둘째, 독립변수 X에 대한 종속변수 Y의 회귀방정식, 마지막으로 독립변수 X와 매개변수 Z에 대한 종속변수 Y의 회귀방정식이 측정되어야 한다. 이를 식으로 정리하면 아래와 같다.

$$1\text{단계} : M(\text{매개변수}) = i_3 + aX(\text{독립변수}) + e_3$$

$$2\text{단계} : Y(\text{결과변수}) = i_1 + cX(\text{독립변수}) + e_1$$

$$3\text{단계} : Y(\text{결과변수}) = i_2 + c'X(\text{독립변수}) + bM(\text{매개변수}) + e_2$$

〈표 IV-13〉 코칭 리더십과 과업수행에서 직무열의 매개효과

단계	독립변인	직무열의		매개 요건 충족 여부
		$\beta$	t	
1	코칭 리더십	<b>.341***</b>	5.108	충족
	$R^2_{adj}$		.115	
	$\Delta R^2$			
	F-Value		3.339***	
2	독립변인	과업수행		충족
		$\beta$	t	
	코칭 리더십	<b>.154*</b>	2.270	
	$R^2_{adj}$		.093	
	F-Value		2.846***	
3	독립변인	과업수행		충족 (완전매개)
		$\beta$	t	
	코칭 리더십	.034	.499	
	직무열의	<b>.351***</b>	5.269	
	$R^2_{adj}$		.198	
	$\Delta R^2(2단계-3단계)$		.105	
F-Value		5.107***		

\*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<0.001

코칭 리더십과 과업수행의 관계에서 직무열의의 매개효과는 〈표 IV-13〉과 같다. 분석결과 1단계에서 코칭 리더십은 직무열의에 유의한 영향력을 미치는 것으로 확인됐다. 분석결과 회귀계수는 0.341로 나타났다. 2단계에서는 코칭 리더십과 과업수행의 관계를 검증했다. 분석결과 회귀계수는 .154였으며 유의한 것으로 나타났다. 3단계에서 코칭 리더십과 직무열의가 동시에 투입된 단계에서 직무열의는 과업수행에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으나, 코칭 리더십은 과업수행에 영향력이 없는 것으로 확인돼 코칭 리더십과 과업수행의 관계가 직무열의에 의해 완전 매개되는 것으로 확인됐다. 따라서 가설 9는 지지되었다.

〈표 IV-14〉 코칭 리더십과 혁신수행에서 직무열의 매개효과

단계	독립변인	직무열의		매개 요건 충족 여부
		$\beta$	t	
1	코칭 리더십	<b>.341***</b>	5.108	충족
	$R^2_{adj}$		.115	
	$\Delta R^2$			
	F-Value		3.339***	
2	독립변인	혁신수행		충족
		$\beta$	t	
	코칭 리더십	<b>.293*</b>	4.340	
	$R^2_{adj}$		.097	
	F-Value		2.927***	
3	독립변인	혁신수행		미충족
		$\beta$	t	
	코칭 리더십	.263***	3.673	
	직무열의	.088	1.246	
	$R^2_{adj}$		.099	
	$\Delta R^2(2단계-3단계)$		.002	
F-Value		2.829***		

\* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < 0.001$

코칭 리더십과 혁신수행의 관계에서 직무열의의 매개효과는 〈표 IV-14〉과 같다. 분석결과 1단계에서 코칭 리더십은 직무열의에 유의한 영향력을 미치는 것으로 확인됐다. 분석결과 회귀계수는 0.341로 나타났다. 2단계에서는 코칭 리더십과 혁신수행의 관계를 검증했다. 분석결과 회귀계수는 .293이었으며 유의한 것으로 나타났다. 3단계에서 코칭 리더십과 직무열의가 동시에 투입된 단계에서 직무열의는 코칭 리더십은 유의한 영향력이 있는 것으로 나타났으나, 직무열의가 유의한 영향력이 없는 것으로 확인되었다. 따라서 코칭 리더십과 혁신수행의 관계에서 직무열의의 매개효과는 없는 것으로 확인되어 가설 10은 기각되었다.



〈표 IV-15〉 코칭 리더십과 과업수행에서 건설적 사고의 매개효과

단계	독립변인	건설적 사고		매개 요건 충족 여부
		$\beta$	t	
1	코칭 리더십	<b>.280***</b>	4.149	충족
	$R^2_{adj}$		.100	
	$\Delta R^2$		.072	
	F-Value		2.994***	
2	독립변인	과업수행		충족
		$\beta$	t	
	코칭 리더십	<b>.154*</b>	2.270	
	$R^2_{adj}$		.093	
	F-Value		2.846***	
3	독립변인	과업수행		충족 (완전매개)
		$\beta$	t	
	코칭 리더십	.054	.815	
	건설적 사고	<b>.357***</b>	5.417	
	$R^2_{adj}$		.204	
	$\Delta R^2(2단계-3단계)$		.111	
F-Value		5.249***		

\* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < 0.001$

코칭 리더십과 과업수행의 관계에서 건설적 사고의 매개효과는 〈표 IV-15〉와 같다. 분석결과 1단계에서 코칭 리더십은 건설적 사고에 유의한 영향력을 미치는 것으로 확인됐다. 분석결과 회귀계수는 0.280으로 나타났다. 2단계에서는 코칭 리더십과 혁신수행의 관계를 검증했다. 분석결과 회귀계수는 .154였으며 유의한 것으로 나타났다. 3단계에서 코칭 리더십과 건설적 사고가 동시에 투입된 단계에서 건설적 사고는 과업수행에 유의한 영향력이 있는 것으로 확인되었으나 코칭 리더십이 유의한 영향력이 없는 것으로 확인되었다. 따라서 코칭 리더십과 과업수행의 관계가 건설적 사고에 의해 완전매개 되는 것으로 나타나 가설 11은 지지되었다.

〈표 IV-16〉 코칭 리더십과 혁신수행에서 건설적 사고의 매개효과

단계	독립변인	건설적 사고		매개 요건 충족 여부
		$\beta$	t	
1	코칭 리더십	<b>.280***</b>	4.149	충족
	$R^2_{adj}$		.100	
	$\Delta R^2$		.072	
	F-Value		2.994***	
2	독립변인	혁신수행		충족
		$\beta$	t	
	코칭 리더십	<b>.293***</b>	4.340	
	$R^2_{adj}$		.097	
	F-Value		2.927***	
3	독립변인	혁신수행		충족 (부분매개)
		$\beta$	t	
	코칭 리더십	<b>.209***</b>	3.104	
	건설적 사고	<b>.302***</b>	4.506	
	$R^2_{adj}$		.175	
	$\Delta R^2(2단계-3단계)$		.078	
	F-Value		4.520***	

\*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<0.001

코칭 리더십과 혁신수행의 관계에서 건설적 사고의 매개효과는 〈표 IV-16〉과 같다. 분석결과 1단계에서 코칭 리더십은 건설적 사고에 유의한 영향력을 미치는 것으로 확인됐다. 분석결과 회귀계수는 0.280으로 나타났다. 2단계에서는 코칭 리더십과 혁신수행의 관계를 검증했다. 분석결과 회귀계수는 0.293이었으며 유의한 것으로 나타났다. 3단계에서 코칭 리더십과 건설적 사고가 동시에 투입된 단계에서 건설적 사고와 코칭 리더십 모두 혁신수행에 유의한 영향력이 있는 것으로 확인되었다. 부분매개 효과를 검증하기 위해 Sobel 검증을 실시했다. 검증결과 Sobel Z=3.064로 양측검정 유의수준(p<0001)에서 유의한 것으로 확인되었다. 따라서 건설적 사고의 부분매개 효과가 유의한 것으로 규명되었다. 따라서 코칭 리더십과 혁신수행의 관계가 건설적 사고에 의해 부분매개 되는 것으로 나타나 가설 H2는 지지되었다.

가설 검증결과를 정리하면 <표 IV-17> 과 같다.

<표 IV-17> 가설검증 결과 요약

구분	가설의 주요변수 관계	채택/기각
가설 1	코칭 리더십 → 직무열의	채택
가설 2	코칭 리더십 → 건설적 사고	채택
가설 3	코칭 리더십 → 과업수행	채택
가설 4	코칭 리더십 → 혁신수행	채택
가설 5	직무열의 → 과업수행	채택
가설 6	직무열의 → 혁신수행	채택
가설 7	건설적 사고 → 과업수행	채택
가설 8	건설적 사고 → 혁신수행	채택
가설 9	코칭 리더십 → 직무열의 → 과업수행	완전매개
가설 10	코칭 리더십 → 직무열의 → 혁신수행	기각
가설 11	코칭 리더십 → 건설적 사고 → 과업수행	완전매개
가설 12	코칭 리더십 → 건설적 사고 → 혁신수행	부분매개

## 제 5 장 결론

### 제 1 절 연구결과의 요약 및 시사점

본 연구는 제주지역에 공기업 및 공공기관 그리고 금융보험업, 호텔/서비스업에 종사하는 직원들을 대상으로 코칭 리더십과 과업수행 및 혁신수행의 메커니즘을 실증적으로 연구하였다. 연구의 주요 초점은 첫째, 코칭 리더십과 직무열의 및 건설적 사고, 과업수행 및 혁신수행의 영향력 관계, 둘째, 직무열의와 건설적 사고와 과업수행 및 혁신수행의 영향력 관계, 셋째, 코칭 리더십과 직무수행(과업수행, 혁신수행)의 관계에서 직무열의와 건설적 사고의 매개효과를 규명하는 것이다. 이를 통해 조직에서 코칭 리더십이 조직구성원의 업무와 관련된 수행에 어떠한 영향력을 미치는 가를 검증한다.

분석결과를 살펴보면 다음과 같다. 첫째, 코칭 리더십과 직무열의 및 건설적 사고, 과업수행, 혁신수행의 관계에서 코칭 리더십은 유의한 영향력 변수임이 확인되었다. 선행변인인 코칭 리더십이 부하의 직무열의 및 건설적 사고에 정(+)<sup>의</sup> 영향력을 미치는 것을 확인하였다. 또한 코칭 리더십과 직무수행 변수인 과업수행 및 혁신수행에 영향력이 있는 변인임이 밝혀졌다. 둘째, 직무열의와 건설적 사고가 과업 및 혁신수행에 유의한 영향력이 관계를 확인했다. 직무열의는 과업수행 및 혁신수행에 유의한 정(+)<sup>의</sup> 영향력이 있는 것이 확인되었으며, 건설적 사고 또한 과업수행 및 혁신수행에 유의한 변인임이 밝혀졌다. 셋째, 코칭 리더십과 직무수행(과업수행, 혁신수행)의 관계가 직무열의와 건설적 사고에 의해 매개되는 것을 검증했다. 코칭 리더십과 과업수행의 관계에서 직무열의와 건설적 사고는 완전매개 효과, 혁신수행과의 관계에서는 건설적 사고만이 부분매개 효과가 있는 것으로 확인되었다.

연구의 시사점은 다음과 같다. 첫째, 코칭 리더십이 구성원의 인지과정과 태도, 행동에 영향을 미치는 것을 확인했다. 우선 코칭 리더십이 직무열의와 건설적 사고에 영향을 미치는 것을 통해 코칭 리더십 또한 기존의 리더십 이론과 같이 구

성원의 태도와 인지과정에 영향력이 있음을 증명하였다. 이는 선행연구에서 코칭 리더십이 직무만족(조성진·송계충, 2011), 직무몰입(김정식·김현철, 2012)과 같은 태도 변수에 정(+)의 영향력이 있는 것으로 확인된 선행연구의 결과와 일치하는 것을 볼 수 있다. 또한 건설적 사고의 경우 선행연구에서 코칭 리더십이 개인의 인지과정에 관련된 변수인 인지적 유연성(김정식·서문교, 2008), 자기효능감(조성진·송계충, 2011; 최일환·김남숙, 기영화, 2012; 조은현·탁진국, 2011)에 정(+)의 영향력을 미치는 것과 같이 본 연구에서도 개인의 인지변수인 건설적 사고에 정(+)의 영향력을 미치는 것으로 확인됐다.

다음으로 선행연구에서 코칭 리더십이 부하의 과업수행과 혁신수행의 관계에 대한 연구는 부족한 실정이었다. 그러나 본 연구를 통해서 코칭 리더십이 과업수행과 혁신수행에 영향을 미치는 것을 확인하였다. 선행연구에서는 코칭 리더십이 직무성과의 창의적 행동에 정(+)의 영향력을 미치는 것을 증명하였으나 본 연구에서는 과업수행과 혁신수행의 영향력 관계 규명을 통해 코칭 리더십과 관련된 연구의 범위에 확대에 기여하였다. 이는 코칭 리더십이 부하의 태도, 인지과정, 행동에 영향력을 미치는 유의한 변인임을 증명한 것으로 이를 통해 코칭 리더십과 관련된 연구범위의 확대에 기여하였다.

둘째, 직무열의와 과업 및 혁신수행의 관계가 검증됐다. 직무열의는 선행연구에서 주로 종속변인으로 활용되어 수행과의 관계를 증명하는 연구가 부족하였다. 직무열의는 선행연구에서 조직시민행동과 영향력이 있는 것으로 나타났으나(최영근·김규배, 2012; 박노운, 2011), 과업수행과 혁신수행의 관계는 설명하지 못하고 있다. 본 연구에서는 과업수행과 혁신수행의 선행변수로 직무열의가 유의한 영향력 변수임을 확인하였다. 건설적 사고의 경우 셀프 리더십을 다차원으로 수행한 연구에서 건설적 사고가 혁신수행에 영향(김해룡·김쌍언, 2011)을 미친다는 선행연구가 있었으며, 본 연구에서 선행연구와 일치하는 결과가 나타났다. 또한 건설적 사고와 과업수행의 관계도 정(+)의 영향력 관계가 있음이 규명되었다. 그러나 본 연구를 통해서 직무열의가 과업 및 혁신수행에 영향을 미치는 것으로 확인되었으며, 이를 통해 이론적으로 언급되던 직무열의 및 건설적 사고 변인과 과업 및 혁신수행의 관계가 실증적으로 영향력 관계임이 규명되었다.

셋째, 코칭 리더십이 부하의 태도변인에 의해 수행에 이르는 메커니즘을 규명

했다. 이는 선행연구들에서 인지와 감정변인을 통한 매개과정의 연구결과와 일치하는 것을 볼 수 있다. 특히 코칭 리더십과 과업수행의 관계는 직무열의에 의해 완전매개 되었으며, 코칭 리더십이 혁신수행의 관계에서는 직무열의의 부분매개 효과가 있는 것이 확인되었으며, 이를 통해 코칭 리더십과 직무수행 변인과의 관계에서의 메커니즘을 실증적으로 규명하였다.

실무적 시사점은 다음과 같다. 첫째, 코칭 리더십이 조직구성원의 인지와 직무와 관련된 태도, 수행과 관련하여 긍정적인 영향력 관계가 있다는 것이다. 코칭 리더십은 리더가 부하에게 방향제시, 개발, 수행평가, 관계와 같은 행동을 통해 영향력을 부하가 조직에서 성장하는 것을 지원하는 것을 의미한다. 이러한 리더의 행위가 부하의 태도와 인지과정에 영향을 미치지 못하면 그러한 노력은 실패로 끝날 수 있으나 본 연구를 통해 리더의 그러한 행위들이 부하의 태도와 인지, 수행에 긍정적인 영향을 미치는 것을 의미한다. 따라서 조직에서 변화와 관련하여 부하의 성장을 지원하는 코칭 리더십이 적합한 리더십 이론임을 의미한다.

둘째, 직무열의 및 건설적 사고가 과업수행 및 혁신수행에 영향을 미친다. 조직심리학에서 태도는 개인의 수행과 관련하여 의미 있는 선행변인으로 언급되고 있다. 직무열의는 조직 구성원이 자신의 직무를 수행하는데 있어 육체적, 인지적, 정서적으로 직무를 수행하려는 태도이며, 건설적 사고는 일과 활동에 긍정적으로 영향을 주도록 사고방식과 사고유형을 새롭게 형성하는 것을 의미한다. 이러한 개인의 태도와 인지가 조직구성원이 조직에서 수행하는 과업과 혁신적인 행동에 영향력을 미치는 것을 의미하며, 조직은 구성원이 이러한 태도와 인지상태를 형성할 수 있도록 지원하는 것이 요구된다.

셋째, 코칭 리더십과 과업 및 혁신수행에서 직무열의 및 건설적 사고의 메커니즘이 규명되었다. 코칭 리더십과 과업수행의 관계는 직무열의 및 건설적 사고에 의해 완전매개 되었다. 부하가 조직에서 개인의 과업과 관련한 행동의 경우 직무에 대한 열의와 과업과 관련된 활동에 대한 사고가 중요한 것을 의미한다. 조직에서 부하의 성장을 지원하는 코칭 리더십을 행사하는 리더의 경우 부하가 과업수행을 더 잘하도록 유도하기 위해서는 부하에게 직무에 대한 열의를 유도해야 하며 부하가 업무와 관련하여 건설적 사고를 형성할 수 있도록 코칭 리더십을 발휘해야 하는 것을 의미한다. 또한 코칭 리더십과 혁신수행의 관계는 건설적 사

고에 의해 부분매개 되었다. 조직이 변화와 관련하여 부하에게 요구하는 수행과 관련하여 코칭 리더십이 유효한 리더십이지만 이 경우 부하들이 건설적 사고를 형성할 수 있도록 유도하는 것이 변화와 관련된 행동에 영향을 미치는 것을 의미한다.

## 제 2 절 연구의 한계 및 향후 연구과제

본 연구의 한계는 다음과 같다. 첫째, 동일방법편의로부터 자유롭지 않다. 본 연구를 위한 설문문항은 자기보고식으로 구성되었다. 동일방법편의의 가능성을 확인하기 위하여 Hamman의 단일요인검증을 실시하였으며 편의의 가능성이 낮은 것으로 확인되었다. 그럼에도 불구하고 자기보고식 문항이 가진 한계로 인해 동일방법편의 발생가능성을 내포하고 있다. 따라서 향후 연구에서는 이러한 문제를 보완할 수 있는 방법이 요구된다.

둘째, 코칭 리더십이 수행과 구성원의 태도 및 인지과정에 영향을 미치는 의미 있는 리더십 이론임에도 불구하고, 코칭 리더십의 구성개념이 변혁적 리더십의 구성개념과 유사한 경향이 있다. 따라서 향후 연구에서는 코칭 리더십이 구성개념 확대와 명확화가 요구되어 진다.

셋째, 본 연구에서는 코칭 리더십이 조직구성원의 수행과 관련한 메커니즘에 초점을 맞추었다. 이로 인해 이러한 메커니즘에 영향을 미치는 상황변인에 대한 고려를 하지 못하였다. 따라서 향후 연구에서는 코칭 리더십과 직무수행의 관계에 영향을 미치는 조절변인에 대한 연구가 요구되어 진다.

넷째, 본 연구에서는 코칭 리더십 척도가 단일요인으로 구성되었다. 하지만 선행연구에서 코칭 리더십의 구성개념들이 개인수행에 어떠한 영향을 미치는가에 대한 다차원의 연구는 부족한 실정이다. 따라서 향후 연구에서는 코칭 리더십에 대한 다원의 연구의 필요성이 있으며, 또한 코칭 리더십의 척도가 단일요인이 아닌 다요인으로 분류될 수 있는 척도의 개발이 요구된다.

## 참고문헌

- 고영일·송정수·장길상(2010), 셀프 리더십이 상사신뢰와 조직행동에 미치는 영향. **인적자원관리연구**, 18(1), 47-69.
- 권인수·최영근(2011), 직무열의의 선행요인과 심리적 조건의 매개효과에 관한 연구. **인적자원관리연구**, 18(4), 113-137.
- 권혁기·박봉규(2010), 변혁적 리더십과 자기효능감이 직무만족에 미치는 영향. **인적자원관리연구**, 17(2), 203-223.
- 김경수·김광숙·노현재·김인숙·양동민(2011), 수퍼 리더십이 부하의 셀프 리더십 및 성과에 미치는 영향: 매개효과 및 조절효과의 검증. **인사·조직연구**, 19(3), 31-65.
- 김미희·신유형·문철우(2012), 개인-직무 적합성과 과업 및 맥락 성과. **인사·조직연구**, 20(1), 93-128.
- 김세화·이희정·심덕섭(2010), 셀프 리더십의 선행요인 및 성과변수와의 관계에 관한 연구: 셀프 에피커시의 매개효과를 중심으로, **대한경영학회**, 23(3), 1287-1312.
- 김정식·김현철(2012), 리더의 코칭과 부하직원들의 성과간의 관계에서 내재적 동기부여, 직무만족 및 직무몰입의 영향. **대한경영학회지**, 25(2), 675-695.
- 김정식·서문교(2008), 리더의 코칭행위가 조직구성원들의 인지적 유연성과 성과에 미치는 영향, **인적자원관리연구**, 15(3), 31-48.
- 김정자(2011), 성격특성과 셀프 리더십의 관계에 관한 연구, 울산대학교 박사학위 논문.
- 김해룡·김쌍연(2011), 직무자율성이 혁신행동에 미치는 영향: 셀프 리더십의 매개효과를 중심으로, **조직과 인사관리연구**, 35(4), 199-229.
- 김해룡·김정자·권영해(2012), Big 5 성격특성과 셀프 리더십의 관계에 관한 연구, **경영교육연구**, 27(3), 115-146.
- 박노윤(2011), 직무열의의 선행요인과 효과. **경영교육연구**, 69, 543-563.
- 박동수·이희영(2002), 자기유능감과 직무성과간의 관계에 대한 셀프 리더십의 매개작용. **인사·조직연구**, 10(1), 135-159.



- 손승연·이수진·박희태·윤석화(2010), 자기지향적 완벽주의, 조직지원인식, 상사의 모욕적 행동이 과업성과에 미치는 영향에 관한 연구. **인사·조직연구**, 18(2), 139-177.
- 손승연·박희태·손승연·이수진(2009), 직무수행과 상사의 동기귀인이 상사의 부하 신뢰에 미치는 영향에 관한 연구, **인사·조직연구**, 17(3), 81-116.
- 신강현·한영석·김완석·김원형(2008), 정서노동과 직무탈진 및 직무열의 관계: 정서능력의 조절효과, **한국심리학회지: 산업 및 조직**, 21(3), 475-491.
- 신구범(2010), 서비스기업 종업원의 셀프 리더십이 자기효능감 및 직무성과에 미치는 영향. **인적자원관리연구**, 17(1), 91-104.
- 신제구·백기복(2000), 집단에피커시의 예측변인과 효과에 관한 연구, **인사조직연구**, 1-32.
- 심원술(1998). 조직몰입과 업무성과의 관계에 대한 상황이론을 개발을 위한 연구, **인사·조직연구**, 6(1), 93-115.
- 심윤희·유태용(2009), 개인-직무 부합이 종업원의 직무열의에 미치는 영향: 의미성과 유능성의 매개효과를 중심으로. **한국심리학회지 : 산업 및 조직**, 22(3), 399-420.
- 오은혜·탁진국(2012), 경력계획이 주관적 경력성공에 미치는 영향: 긍정심리자본의 매개효과와 미래시간전망과 코칭 리더십의 조절효과, **한국심리학회지 : 산업 및 조직**, 25(4), 727-748.
- 윤석화·박희태·손승연·이수진(2009), 직무수행과 상사의 동기귀인이 상사의 부하 신뢰에 미치는 영향에 관한 연구, **인사·조직연구**, 17(3), 81-116.
- 윤정현(2007), 호텔기업 종사원의 셀프 리더십과 팀원 및 서비스품질의 구조적 관계. **인적자원관리연구**, 14(1), 149-166.
- 이경근(2005). 부하의 과업수행, 맥락수행과 상사의 주관적 평가간의 관계와 인상 관리행동의 조절효과, **인사·조직연구**, 13(1), 139-171.
- 이경근·박성수(2010), 변혁적, 거래적 리더십과 역할외 행동 간의 관계에서 동일 화기반신뢰 및 계산기반신뢰의 매개효과. **대한경영학회지**, 23(2), 1161-1183.
- 이량·김완석·신경현(2006), 직무탈진과 직무열의의 요구-자원 모델에서 정서노동 전략의 역할-콜센터 상담원을 대상으로-. **한국심리학회지 : 산업 및 조**

- 직, 19(4), 573-596.
- 이동우(2011), 코칭 리더십과 조직유효성의 관계 - 자기효능감과 환경의 불확실성 지각의 매개효과를 중심으로, 성균관대학교 박사학위 논문.
- 이문선·강영순(2000), 변혁적 리더십과 조직시민행동간의 자긍심 및 조직몰입의 매개효과. **인사관리연구**, 24(1), 33-57.
- 이인호·탁진국(2010), 자기계발 동기가 혁신행동과 직무열의에 미치는 영향: 리더십의 조절효과를 중심으로. **한국심리학회지 : 산업 및 조직**, 23(4), 605-633.
- 조은현·탁진국(2011), 코칭 리더십 척도 개발 및 타당화, **한국심리학회지 : 산업 및 조직**, 24(1), 127-155.
- 조성진·송계충(2011), 코칭이 자기효능감, 조직유효성 및 가족관계에 미치는 영향에 관한 현장실험 연구. **인사·조직연구**, 19(2), 201-252.
- 지성호·강영순(2012), 목표지향성과 혁신행동이 관계에서 지속학습활동의 매개효과. **Journal of Korean Data Analysis Society**, 14(5), 2745-2759.
- 최영근·김규배(2012), 일중독과 직무열의의 결과변수에 대한 비교 연구. **대한경영학회지**, 25(5), 2341-2365.
- 최일완·김남숙·기영화(2012), 다수준(Multi-level)분석을 통한 공공기관 중간관리자의 코칭과 조직시민행동 간의 관계연구. **인적자원관리연구**, 19(5), 119-139.
- 하원식·탁진국(2012), 코칭 리더십이 맥락수행 및 창의적 행동에 미치는 영향: 조직미덕과 학습목표지향성의 조절효과, **한국심리학회지 : 산업 및 조직**, 25(1), 195-213.
- 한태영·박수연(2011), 직무열의에 대한 성과코칭 및 팀 과업의 영향: 인사평가효과성과 피드백 환경의 매개역할. **한국심리학회지: 산업 및 조직**, 24(3), 597-626.
- 허창구·신강현(2012), 개인, 직무 부합과 직무탈진 및 직무열의의 관계 LMX의 조절효과. **한국심리학회지 : 산업 및 조직**, 25(3), 535-556.
- 홍의숙·윤현덕(2009), 중소기업 리더 코칭이 직무관련 태도에 미치는 영향에 관한 연구. **기업경영연구**, 16(2), 259-275.

홍세길·김동배·장영철(2005), 참여적 작업시스템과 셀프리더십이 근로자 태도에 미치는 영향-경영자 신뢰, 내재적 보상, 임파워먼트를 매개변인으로-, **대  
한경영학회**, 18(2), 887-908.

Agarwal, R., Angst, C. M., & Magni, M. (2009). The performance effects of coaching: A multi-level investigation using hierarchical linear modeling, *International Journal of Human Resource Management*, 20(10), 2110-2134.

Amabile, T. M. (1983). *The Social psychology of creativity*, Springer-Verlag, New York, NY. Manual request.

Bakker, A. B., & Geurts, S. (2004). Toward a dual-process model of work-home interference. *Work and Occupations*, 31, 345-366.

Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychology Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.

Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*, New York: Free Press

Beattie, R. S. (2002). *Developmental managers: line managers as facilitators of work place learning on voluntary organizations*, Ph. D. Thesis, University of Glasgow.

Befort, N., & Hatrup, K. (2003). Valuing task and contextual performance: Experience, job roles and ratings of the importance of job behaviors. *Applied HRM Research*, 8(1). 17-32.

Berg, M. E., & Karlson, J. T. (2007). Mental models in project management coaching. *Engineering Management Journal*, 19(3), 3-14.

Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York : John Willey.

Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to

- include elements of contextual performance. In Schmitt, N. & Borman(Eds.), *Personnel selection in organizations* : 71-98.
- Campbell, J. M. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette & L. M. Hough(2nd Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 1: 687-732. Palo Alto, CA: consulting Psychologists Press.
- Collins, J. (2001). *Good to Great*. New York, NY: Harper Collins Publishers
- Damanpour, F. (1991). Organizational Innovation: A Meta analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, 34, 555-590.
- Diliello, T. C. & Houghton, J. D. (2006). Maximizing Organizational Leadership Capacity for the Future: Toward a Model of Self-leadership, Innovation and Creativity. *Journal of Managerial Psychology*, 21, 319-337.
- Ellinger, A. E., D. J. Ketchen Jr., Hult, A. B., Elmada, & R. G. Richey Jr. (2008). Market orientation, employee development practices, and performance in logistics service provider firms. *Industrial marketing Management*, 37(4), 353-366.
- Ellinger, A. M. (1997). Managers as facilitators of learning in learning organizations. Doctoral dissertation, University of Georgia, Athens.
- Ellinger, A. D., Ellinger, A. E., & Keller, S. B. (2003). Supervisory coaching behavior, employee satisfaction, and warehouse employee performance: Adyadic 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 management. *Organizational Dynamics*, 18, 16-32.
- Fleishman, E. (1957). A leader behavior description for industry. In R. Stogdill & A. Coons(Eds.), *Leader behavior: Its description and*

- measurement. Columbus, OH: Ohio State University, Bureau of Business Research.
- Fournies, F. F. (2000). Coaching for improved work performance: How to get better results from your employee(Revised Ed). New York: McGraw-Hill.
- Goffman, E. (1967). Interaction ritual: Essays on face-to-face behavior. Garden City, N. Y. Anchor Books.
- Greene, J., & Grant, A. M. (2003). Coach yourself: Make real change in your life. London: Momentum Press.
- Haberleither, E. (2002). Coaching leadership. Wiley & Sons.
- Hall, D., Otazo, K., & Hollenbeck, G. (1999). Behind closed doors: What really happens in executive coaching, *Organizational Dynamics*, 27(3), 39-58.
- 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.
- Hargrove, R. (1995). Masterful coaching: Extraordinary results bu impacting people and the way they think and work, San Francisco, CA: Jossey-Bass Pfeiffer.
- Heslin, P. A., Vandewalle, D. & Larham, G. P. (2006). Keep to help manager's implicit person theories and their subsequent employee coaching. *Personnel Psychology*, 59(4), 897-902.
- Houghton, J. D. & Jinkerson, D. L. (2004). Constructive Thought Strategies and Job Satisfaction: A Preliminary Examination, Paper presented at the 2004 Western Academy of Management Conference, Alyeska, AK.
- Houghton, J. D. & Neck, C. P. (2002), The Revised Self-leadership Questionnaire, *Journal of Managerial Psychology*, 17(8), 672-691.
- Jex. M. S. & Britt. W. T. (2010). Organizational Psychology. Wiley & Sons.
- Jones, G., & Spooner, K. (2006). Coaching high achievers. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 58(1), 40-50.

- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33, 692-724.
- Kane, J. S. (1996). The conceptualization and representation of total performance effectiveness. *Human Resource Management Review*, 6(2): 123-145.
- Kanter, R. E. (1988). When a thousand flowed bloom: Structural, collective, and social conditions for innovation in organization, *Organization Behavior*, 10, 169-211.
- Kilburg, R. R. (1996), Toward a conceptual understanding and definition of executive coaching. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 48(2), 134-144.
- Lawler, E. E., & Hall, D. T. (1970). Relationship of job characteristics to job involvement, satisfaction and intrinsic motivation. *Journal of Applied Psychology*, 54(4), 305-312.
- Liorens, S., Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., & Salanova, M. (2006). Testing the robustness of the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management*, 13, 378-391.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction, in M. D. Dunnette(Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp.1297-1349). Chicago, IL:Rand McNally.
- Lussier, R. N., & Achua, C. F. (2004). *Leadership: Theory, application, skill development*, 2nd ed.,Eagan, MIN: Thomson-West.
- Mace, M. & Mahler, W. R. (1958). *On the Job-American Management Association*.
- Manz, C. C. & Neck, C. P. (2004). *Mastering Self-Leadership: Empowering Your self for Personal Excellence*, 3rd ed., Pearson Prentic-Hall, Upper Saddle River, NJ.
- Manz, C. C., & Silms, H. P., Jr. (1980). Self-management as a substitute for leadership: A social learning theory perspective. *Academy of Management*

- Review*, 5, 361-367.
- Manz, C. C., & Sims, H. P. Jr. (1991). Super-Leadership: Beyond the myth of heroic leadership. *Organizational Dynamics*, 18-35.
- Manz, C. C., & Sims, H. P. Jr. (2001). The New Super leadership.
- Manz, C. C. (1986). Thought Self-Leadership: The Impact of Mental Strategies Training on Employee Cognition, Behavior, and Affect. *Journal of Organizational Behavior*, 17, 445-467.
- Mead, H. (1934). *Mind, Self and Society*. Chicago: University of Chicago Press.
- Motowidlo, S. J., & Van Schotter, J. R. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 79(4): 475-480.
- Neck, C. P., and Manz, C. C. (1996). Thought self-leadership: the impact of mental strategies training on employee behavior, cognition and emotion. *Journal of Organizational Analysis*, 4, 202-16
- Olivero, G., Bane, K. D. & Kopelman, R. E. (1997). Executive coaching as a transfer of training tool : Effects on productivity in a public agency. *Public Personnel Management*, 26(4), 461-466.
- Peterson, D. B., & Hicks, M. D. (1996). *Leader as coach: Strategies for coaching and developing others*. Personnel Decisions International. Minneapolis: MN.
- Peterson, D. B., & Little, B. (2005). Invited reaction: Development and initial validation of an instrument measuring managerial coaching skill. *Human Resource Development Quarterly*, 16(2), 179-183.
- Purssia, G. E., Anderson, J. S., & Manz, C. C. (1998). Self-leadership and performance outcomes: the mediating influence of self-efficacy. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 523-38.
- Redshaw, B. (2000). Do we really understand coaching? How can we make it work better?. *Industrial and Commercial Training*, 32(3), 106-108.
- Robinson, P. S. (2011). *Organization Behavior*(ed 11), Prentice Hall.

- Rothbard, N. P. (2001). Enriching or depleting? The dynamics of engagement in work and family roles. *Administrative Science Quarterly*, 46(4), 655-684.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315.
- Schaufeli, W. B., & Salanova, M. (2005). Work engagement: An emerging psychological concept and its implications, *Research in Social Issues in Management*, 5: Managing social and Ethical Issues in Organizations. Greenwich, CT: Information Age Publishers.
- Schaufeli, W. B., Taris, T. W., & Van Rhenen, W. (2007). Workaholism, burnout and engagement: Three of a kind or three different kinds of employee well-being? *Applied Psychology: An International Review*, 57, 173-203.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A confirmative analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.
- Scott, S, G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: a path model of individual innovation in the workplace, *Academy of Management Journal*, 37(3), 580-607.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership : A survey of the literature*. New York : Free Press.
- Stowell, S. J. (1986). *Leadership and coaching*. University of Utah. Ph.d, Dissertation.
- Stowell, S. J., & Starcevich, S. (1996). *Win Win Partnerships*. Kindle edition.
- Tobias, L. L. (1996). Coaching executives. *Consulting Psychology Journal: Practice & Research*, 48(2), 87-95..



- Williams, L. J., & Anderson, S. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 601-617.
- Williams, S. (1997). Personality and self-leadership. *Human Resource Management Review*, 7, 139-55
- Yukl, G. (2010). Leadership in organizations. 6th edition. Person Education.

## 코칭 리더십과 직무수행의 관계에서 직무열의와 건설적 사고의 매개효과

안녕하세요.

제주대학교 경영대학원 석사과정에 재학 중인 양병철입니다.

본 의견 조사서는 코칭 리더십의 매개 및 결과변인에 관한 연구를 수행할 목적으로 작성된 것입니다. 응답하신 설문지는 다른 설문지와 동시에 처리되므로 귀하 또는 귀사에 관한 정보가 누출된 가능성이 없으며, 통계법 제8조에 의거해 연구목적 이외에는 사용되지 않습니다. 바쁘신 와중에도 귀한 시간을 내 주셔서 감사합니다.

귀사의 무궁한 발전과 귀하의 가정에 행복이 가득하시길 바랍니다.

2013. 02

제주대학교 경상대학 경영학과 지도교수 고 부 언  
제주대학교 경영대학원 경영학과 석사과정 양 병 철

### I. 인구통계에 관한 질문입니다.

1. 귀하의 연령은? (      )
2. 귀하의 성별은?      ① 남자    ② 여자
3. 귀하의 총 근무연수는? (      )년 (      )개월
4. 귀하의 직무는?  
① 사무직    ② 영업직    ③ 기술직    ④ 기타
5. 귀하의 업종은?  
① 금융/보험업    ② 호텔서비스업    ③ 제조업    ④ 공무원 및 공기업    ⑤ 기타

II. 아래의 문항들은 코칭 리더십에 관한 문항입니다. 가장 가깝다고 판단되는  
 난에 V표하여 주십시오.

문 항		전혀 그렇지 않다	조금 그렇지 않다	보통 이다	조금 그렇다	매우 그렇다
1	나의 상사는 내가 달성해야 할 구체적 업무 목표를 스스로 세우도록 적극적으로 도와준다.					
2	나의 상사는 나의 업무에 대한 방향을 명확히 제시해 준다.					
3	나의 상사는 내가 장래 비전을 갖고 일할 수 있도록 리드한다.					
4	나의 상사는 나의 업무와 관련된 정보와 자료를 제공해 준다					
5	나의 상사는 나의 발전을 위한 교육기회를 준다.					
6	나의 상사는 나의 업무에 필요한 지식을 가르쳐 준다.					
7	나의 상사는 내가 잘못된 점이 있다면 좀 더 객관적으로 분명히 지적해 준다.					
8	나의 상사는 나의 업무 성과를 정기적으로 공평하게 평가해 준다.					
9	나의 상사는 나의 업무 활동에 대해 상세히 피드백해 준다.					
10	나의 상사는 좀 더 관심을 가지고 내가 하는 말을 경청한다.					
11	나의 상사는 나를 수시로 격려하고 칭찬하는 일에 인색하지 않다.					
12	나의 상사는 나의 가치를 인정하고 나와 좋은 관계를 가진다.					
13	나의 상사는 상사가 아닌 동료처럼 나를 대해 준다.					
18	나는 나의 업무에 전적으로 몰입한다.					
19	나는 업무를 수행할 때 시간 가는 줄 모른다.					
20	나는 나의 업무에 푹 빠져 있다.					
21	나는 업무를 할 때 업무에만 몰입한다.					
22	나의 업무를 할 때 가끔은 다른 것을 생각한다					

Ⅲ. 아래의 문항들은 직무수행과 건설적 사고에 관한 문항입니다.

문항		전혀 그렇지 않다	조금 그렇지 않다	보통이다	조금 그렇다	매우 그렇다
1	나는 맡은 업무를 항상 정확하고 깔끔하게 처리한다는 말을 듣는다.					
2	나는 주어진 업무목표를 항상 달성한다.					
3	나는 나의 업무에서 타인과 구별되는 전문성을 발휘한다는 말을 듣는다.					
4	나는 상사나 동료들로부터 업무수행 능력을 인정 받는다.					
5	내가 처리한 업무의 질은 탁월하다고 생각한다.					
6	맡은 업무를 잘 처리한다는 소리를 회사 내 사람 들로부터 자주 듣는다.					
7	나는 직무와 관련된 새로운 기술이나 아이디어를 찾는다.					
8	나의 창의적인 아이디어를 내는 편이다.					
9	나는 다른 사람들에게 아이디어를 자극케하고 증진시킨다.					
10	나는 새로운 아이디어를 실행하는데 필요한 적절한 계획을 세운다.					
11	나는 다른 사람과 비교해 혁신적이다.					
12	나는 내 힘으로 문제를 해결하려고 행동하는 것이 좋다.					
13	만약 나에게 문제가 발생한다면 내 자신이 그 문제를 해결한다.					
14	나는 내가 일하는 방법을 개선하려고 한다.					
15	나는 내가 하는 일에 내가 할 수 있는 긍정적인 변화들을 생각하려고 애를 쓴다.					
16	내 앞에 닥친 문제에 대해서 나는 자진해서 그 문제의 해결하려고 행동한다.					
17	나는 마음속으로 그 문제의 해결방법을 확인한다.					
18	나는 자진해서 그 문제의 해결 방법을 끝까지 생각한다.					
19	나는 그 문제를 해결하는 방법을 생각해 내고 만다.					