

기업의 융복합 환경에서 코칭리더십, 직무특성, 조직효과성 변인 간의 구조적 관계

권기창*, 양해솔**

호서대학교 벤처대학원 정보경영학과 박사과정*, 호서대학교 벤처대학원 정보경영학과 교수**

Structural Relationships between the Variables of Coaching Leadership, Job Characteristics and Organizational Effectiveness in Convergence Environment

Kee-Chang Kwon*, Hae-Sool Yang**

Doctor Course, Dept. of Information Management, Graduate School of Venture, Hoseo University*

Professor, Dept. of Information Management, Graduate School of Venture, Hoseo University**

요 약 융복합 환경에서 창의성을 포함한 인적자원의 역량을 높이는데 기여할 수 있는 코칭리더십의 중요성이 부각되고 있다. 본 연구는 직무특성의 매개적 역할에 주목하여, 코칭리더십이 조직 효과성의 행동적 차원에 미치는 영향을 구조적 모델을 통해 검증하였다. 분석결과 리더의 코칭활동은 직무특성에는 정적, 이직의도에는 부적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 직무특성은 코칭리더십과 조직효과성 간의 관계에서 매개효과를 갖는 것으로 나타났는데, 특히 코칭리더십 자체가 조직시민행동에 직접적인 영향을 미치는 것이 아니며, 코칭 활동을 통해 조직구성원들의 직무에 대한 인식이 긍정적으로 형성될 때 조직시민행동을 증가시킬 수 있다는 점을 의미한다.

주제어 : 코칭리더십, 직무특성, 조직 효과성, 조직시민행동, 이직의도

Abstract The importance of coaching leadership has been highlighted to enhance creativity and competence of human resources in convergence environment. This paper was validated through a structural relationships model, the impact of coaching leadership on behavioral dimensions of organizational effectiveness by focusing on mediating role of job characteristics. Coaching leadership activities showed a significant positive effect on job characteristics and turnover intentions. Job characteristics appear to have a mediating effect on the relationship between coaching leadership and organizational effectiveness, especially the coaching leadership itself not necessarily to improve organizational citizenship behavior, can increase organizational citizenship behavior when formed into a positive awareness of the job characteristics of organizational members.

Key Words : Coaching Leadership, Job Characteristics, Organizational Effectiveness, Organizational citizenship behavior, Turnover intentions

Received 31 March 2016, Revised 25 April 2016
Accepted 20 May 2016, Published 28 May 2016
Corresponding Author: Hae-Sool Yang
(Graduate School of Venture, Hoseo University)
Email: hsyang@hoseo.edu

ISSN: 1738-1916

© The Society of Digital Policy & Management. All rights reserved. This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution Non-Commercial License (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/3.0>), which permits unrestricted non-commercial use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

1. 서론

오늘날 현대사회는 기술의 급격한 발전으로 인한 산업의 융합화와 복합화의 흐름을 겪고 있다. 기업들은 이러한 시류에서 살아남기 위해 다양한 전략을 세우게 되는데 그 중 하나가 인적자원의 활용에 관한 것이다. 기업의 지속적인 성장을 위하여 조직 내 인적자원의 역량을 최대한 효율적으로 이끌어내는 것에 대한 중요성이 강조되며, 그에 따른 리더의 역할이 부각되고 있다. 리더는 조직의 구성원들을 적재적소에 선발하고 이를 평가하며 개발하는 중요한 역할을 수행하는 자를 의미한다[1].

조직과 조직구성원들을 이끄는 리더들에게 필요한 다양한 리더십 중 본 연구에서는 코칭리더십에 주목하고자 한다. 코칭은 기존의 리더십과는 다른 새로운 패러다임으로 조직구성원의 성과를 극대화시키는데 있어 개인의 잠재능력을 이끌어내는 것으로 그 중요성을 인정받고 있다[2]. 코칭이란 조직구성원 개인의 성과가 개선되도록 돕는 것으로 코칭리더십의 구성요소들을 제시한 바 있는 Stowell(1987)은 조직구성원의 행동을 변화시키기 위한 리더의 개입으로 코칭을 정의하였는데, 여기서 개입이란 토론과 대화를 통한 동기부여활동을 의미한다[3]. 코칭은 조직구성원 개인의 성과 개선을 돕기 위한 것이며 그들에게 대한 존경과 관심, 지지를 표현하는 배려라고 정의한 Fleishman(1957)외에도 많은 연구자들이 코칭에 대하여 다양한 정의를 내리고 있다[4]. 이를 정리해보면, 코칭리더십은 조직구성원으로 하여금 자신에게 잠재된 능력을 스스로 발견하고 이를 적절하게 개발하고 활용하도록 도와주는 리더십의 한 종류라고 정의할 수 있다. 급변하는 사회에서 조직이 유연하게 대처하기 위해서 기존의 강한 리더십이 아닌 보다 수평적인 코칭과 리더십이 결합된 코칭리더십은 그 중요성을 꾸준히 인정받고 있다. Goleman(2000)은 코칭리더십이야말로 가장 효과적인 리더십이라고 주장했을 정도로 리더가 일방적으로 이끌어가는 일 방향적인 기존의 리더십이 가지는 한계를 극복할 수 있는 새로운 리더십으로 주목받고 활발히 활용되고 있다[5].

최근 코칭에 대한 관심과 효과에 대한 확신에 따라 실증적인 연구가 이루어지고 있다[6]. 코칭리더십에 대한 국내 선행연구들의 경향을 살펴보면 대다수의 연구들이 조직 효과성에 대한 영향력을 직접적으로 검증한 연구가

많았으나 많은 연구들이 직무만족이나 조직몰입과 같은 태도적 변인에 집중하고 있는 것으로 나타났다[7, 8, 9]. 또한 기존의 연구들은 코칭 리더십과 성과 변인들 사이의 직접 효과만을 규명하는데 그치고 있어 구조적인 관계를 살펴보는 데에는 한계를 보이는 것으로 나타났다.

한편 코칭리더십은 조직구성원의 직무만족, 직무몰입 등 직무관련 태도 및 성과에 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타났다[6, 10, 11, 12]. 직무특성은 조직구성원들이 업무에 몰입하고 성과를 높일 수 있도록 동기를 부여하는 핵심요인이며, 이는 다양성, 정체성, 중요성 등 자신의 직무에 대해 긍정적으로 인식하게 하고, 자율성과 피드백을 통해 업무에 대한 책임감과 성과를 향상시킬 수 있도록 동기를 부여한다. 하지만 직무특성과 코칭리더십의 관계에 대한 실증적인 연구는 드문 실정이며[13], 이에 따라 본 연구는 직무특성과 코칭리더십의 관계를 확인하고자 한다.

이를 토대로 본 연구는 국내 기업의 직원을 대상으로 코칭리더십, 직무특성, 조직 효과성 변인의 구조적 관계를 분석하고자 한다. 구체적으로 Stowell(1987)이 제안한 직무기반의 방향제시, 개발과 수행평가, 그리고 관계 요인 등 코칭리더십이 조직시민행동과 이직의도 등 행동적 차원의 조직효과성에 대한 영향력을 먼저 살펴보고자 한다. 더불어 코칭리더십의 직무특성에 대한 영향력, 그리고 직무특성의 조직효과성에 대한 영향력도 확인하고자 한다. 마지막으로 코칭리더십과 조직효과성 간의 관계모형에서 직무특성의 매개효과를 분석하고자 한다. 이러한 실증적 연구를 통해 코칭리더십의 활용을 통한 인적자원 관리방안과 조직의 성과 향상을 위한 학술적, 실무적 차원의 시사점을 제시하고자 한다.

2. 이론적 배경

2.1 코칭 리더십

2.1.1 코칭 리더십의 개념 및 특성

코칭은 비단 스포츠나 경영학에서뿐만 아니라 조직심리학이나, 청소년 교육 등 다양한 분야에서 폭넓게 논의되어온 개념이다. 연구자들 마다 코칭에 대하여 다양하게 정의하는데 크게 역량개발의 관점과 성과 달성의 관점으로 분류해 볼 수 있다[14].

Law와 그의 동료들은 코치가 학습자의 지각을 돕는 역할을 한다고 보았다. 코칭을 개인과 조직의 역량에 영향을 준다고 강조하는데 이는 개인의 역량과 조직의 성과향상이 서로 연결되어 있는 것임을 보여준다[15]. Stowell은 그의 연구에서 리더의 코칭이 조직 구성원에게 미치는 영향에 대하여 논의하였는데 대화를 통한 리더의 개입을 코칭이라고 보고 이것이 구성원들의 역량 변화를 촉진한다고 보았다[3].

Hunt & Weintraub(2002)는 목표 달성의 관점에서 코칭을 이해하였다. 리더의 진폭적인 지원과 피드백을 통하여 조직구성원들의 성과에 긍정적인 영향을 주는 것으로 코칭을 정의하고 있다[16]. 이밖에도 많은 학자들이 코칭에 대한 다양한 정의를 내리바 있으며, 최근 여러 연구들을 통해 코칭이 효과적인 기업 경영에 있어 필수 요소이며 실제 생산성 증대에 도움이 된다는 연구 결과들이 나오면서 코칭에 대한 관심이 증가하게 된다.

이렇듯 코칭은 리더에게 반드시 필요한 능력이라는 면에서 리더십과도 연결되어 코칭리더십의 개념이 발생하게 된다[17]. Greene와 Grant(2003)에 따르면 코칭리더십이란 조직에서 구성원 스스로가 문제를 해결하도록 하고 그들의 수행능력을 보다 향상시켜 성과를 내는 결과 지향적 리더의 체계적인 행동방식으로 정의내리고 있다[18]. 또 다른 연구자에 따르면 코칭리더십은 조직 내 관리자인 리더와 구성원간의 성과를 목표로 이루어지는 상호작용과정이라 정의하기도 한다[19].

국내 연구자들도 코칭리더십에 대하여 다양하게 정의 내리고 있는데 우경화(2009)는 코칭리더십이 조직구성원의 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향에 대한 자신의 연구에서 코칭리더십을 커뮤니케이션 또는 행동으로서 구성원의 역량을 개발하고 동기를 부여하여 자발적으로 일을 할 수 있도록 수시로 피드백하고 지원하며 격려하는 것이라 정의하였다[8]. 또한 코칭리더십과 조직유효성의 관계를 살펴본 연구에서는 리더가 구성원에게 조직의 공동 목표를 달성하기 위한 방향을 제시하고 이를 성취하기 위한 수행과정을 지도하며 지속적으로 자신감을 심어주는 상호적 영향력을 행사하는 일련의 과정이라 볼 수 있다[6].

이밖에도 국내외 다양한 연구자들이 개념정의를 내리고 있는데 이를 종합해보면 코칭리더십에서 리더는 통제를 위한 감독자나 명령을 하는 사람이 아니며 구성원 역

시 단지 지시에 따르기만 하는 수동적인 존재가 아닌 유기체적인 존재이며 이러한 유기적 과정 속에서 상호간의 신뢰가 반드시 필요하다는 것을 알 수 있다[17, 20]. 또한 일반적인 관리와는 달리 리더와 구성원간의 상호작용을 중시하므로 수평적이고 개방적인 커뮤니케이션을 기반으로 하는 의사결정을 한다는 특성을 가지고 있다. 이렇듯 리더와 조직구성원간의 원활한 의사소통은 의사결정에 있어 구성원의 의견을 반영하여 보다 창의적이며 생산적인 성과를 낼 수 있는 환경을 조성할 수 있다는 특징을 가진다[14].

코칭리더십이 조직구성원의 직무만족과 성과 조직에 대한 몰입과 이직의도에 강한 영향을 미친다는 것은 여러 실증적인 연구들에서 입증된바 있다. 그러나 구성원이 코칭을 거부하거나 자기효능감이 부족하면 리더의 경우 효과적인 코칭을 할 수 없는 등 코칭이 적합하지 않은 경우도 발생할 수 있다는 한계점이 지적되기도 한다[10, 16].

본 연구에서는 기업 내 중간관리자의 코칭리더십이 조직 효과성에 미치는 영향을 실증적으로 살펴보고자 한다. 중간관리자란 최고 관리자와 하위 관리자인 실무자들 사이에서 일하는 사람으로 각 영역의 관리와 책임을 지니고 감독하는 계층을 의미한다. 중간관리자에 속한 사람들은 최고관리자가 정한 업무를 구체화하고 실제로 집행하는 업무를 수행하며 전체 조직의 팀워크를 유지하는 역할을 수행한다[21].

중간관리자들은 조직이 갖고 있는 전략적 비전과 그것의 실질적인 운영의 중심에 있는 직위를 가진 조직의 구성원이라 할 수 있다[22]. 이들에게는 리더로서 목표를 달성하기 위한 지휘관으로써의 책임과, 최고관리자를 보좌하는 책임, 그리고 조직구성원들과의 원만한 관계를 유지하는 세 가지 책임을 가지고 있으며, 특히 부하직원들의 활동을 조정하는 능력이 반드시 요구된다[23]. 따라서 본 연구에서는 중간관리자들의 코칭리더십이 조직구성원들의 역량개발에 직접적인 영향력을 발휘한다고 보고 기업의 중간 관리자를 연구대상으로 선정하였다.

2.1.2 코칭리더십의 구성요소

코칭리더십을 구성하는 요소에 대하여 여러 연구자들은 다양한 차원에서 논의를 진행하였다. Ellinger(1997)는 코칭을 동기부여(Facilitating)와 권한위임(Empowering)의 두 가지 차원으로 정의하여 총 13개의 행동지표를 개

말하였다. 구성원에게 피드백을 제공하거나 요구하는 것, 대화를 통해 업무를 함께 해결하는 것, 학습 환경을 만들고 촉진시키는 것, 목표를 설정하고 기대에 대한 커뮤니케이션을 통한 설정을 하는 등이 동기부여에 해당하며, 장애물을 제공하거나 답을 스스로 구할 수 있도록 유도하는 것 등이 권한위임에 속하는 코칭행동이다[24].

Heslin과 그의 동료들은 기존의 연구들을 정리하여 코칭을 지도(Guidance), 촉진(Facilitaion) 그리고 영감(Inspiration)의 세 가지 차원의 구성요소로 정의하고 각각의 세부행동들을 제시하였다. 지도는 성과 기대치를 분명하게 제공하고 이에 대한 양방향 커뮤니케이션을 통해 피드백을 제시하는 등의 행동을 의미한다. 촉진은 조직구성원들의 문제를 해결하고 성과를 향상시키기 위한 방법을 함께 탐색하고 분석하는 등의 행동, 그리고 영감은 구성원들이 가진 잠재력을 인식하고 개발할 수 있도록 격려하는 코칭행동으로 정의내리고 있다[25].

Stowell(1986)은 조직구성원을 대상으로 하는 심층인터뷰를 통하여 코칭의 구성요소를 네 가지로 구별하고 48가지의 코칭행동을 제시하였다[3]. 첫 번째는 직무기반의 방향제시(Direction)로 구성원들의 과제가 어떠한 목적을 가지고 수행되어야 하는지 목표를 설정하고 이를 설명하는 것을 의미한다. 두 번째 개발(Development)은 조직의 구성원들이 가지고 있는 기술과 역량이 향상될 수 있도록 적절한 도움을 주는 것을 말한다. 세 번째 수행평가(Accountability)는 구성원이 수행한 업무의 결과에 대하여 합리적으로 평가하는 피드백 과정이다. 마지막으로 관계(Relationship)는 리더와 구성원 사이에 수평적인 신뢰관계를 형성하고 관심과 격려를 제공하는 행동이다[3].

본 연구에서는 코칭리더십을 Stowell의 네 가지 코칭리더십 구성요소(방향제시, 개발, 수행평가, 관계)로 구분하고 이를 통해 코칭리더십이 조직 효과성에 미치는 영향을 실증적으로 분석하고자 한다.

2.2 직무 특성

직무 특성은 직무성과에 영향을 미칠 수 있는 요소들로 직무 내에서 또는 직무 간 변화할 수 있는 요인들을 포함하는 개념이다[26]. 직무특성이론은 구성원들로 하여금 동기를 부여하고 만족하게 하는 효율적 조직성과와 관련도 향상을 이루는 역할을 수행하며 이를 통해 직무

재설계를 위한 방법으로 Muchinsky(2006)에 의해 등장하였다[27]. 다시 말해 직무특성이론은 직무의 특성을 정확하게 파악하고 조직구성원들의 직무를 재설계하는데 있어서 제언을 하기 위한 것이라 할 수 있다.

직무 특성의 차원을 분류하는데 있어서 연구자들마다 다양한 의견이 있다. 먼저, Sims와 그의 동료들은 직무 특성을 다양성, 자율성, 정체성, 피드백 그리고 협업으로 분류한다[28].

Hackman과 Oldham은 그들의 연구에서 직무특성을 구성원들의 심리상태는 물론 직무태도에도 영향을 미치는 것으로 보고 이들이 동기가 부여되어야만 업무에 대하여 만족할만한 성과를 거둘 수 있다고 보며 다섯 가지의 핵심차원을 제시한다[29].

첫 번째는 직무의 다양성(skill variety)으로 직무를 수행하는데 있어서 요구되는 개인의 능력의 다양성을 의미한다. 다양성은 직무를 수행하는데 있어서 만족은 물론 조직몰입에도 정적인 영향을 미치는 것으로 드러난바 있다[30].

두 번째, 직무 정체성(task identity)은 직무의 완결성을 의미하는 차원으로 작업의 일부만을 담당하는 것보다 전체에 대한 것을 알고 직무를 수행할 때 그 의미를 더 크게 느끼고 성취감을 느끼게 한다는 것이다[31].

세 번째는 직무 중요성(task significance)으로 자신의 직무가 조직 내부나 사회에서 기여하는 정도가 크다고 느낄수록 직무에 대한 몰입은 물론 조직몰입도 높아질 수 있다고 보는 것이다[31]. 네 번째 자율성(autonomy)은 업무를 수행하는데 있어서 부여되는 독립성과 재량권 정도를 의미한다. 자율성의 정도가 높을수록 작업의 성공 여부에 대해 책임감을 느끼며 구성원 개인은 내적 노력을 기울이게 된다. 즉, 직무 수행과정에서 자율성이 높으면 조직구성원의 조직 몰입 역시 증대될 수 있다[31].

마지막 직무특성의 핵심차원은 피드백(feedback)으로 직무를 수행한 작업자가 자신의 직무 성과와 유효성 정도에 대한 정보 습득 정도를 말하는 것으로 피드백 과정을 통해 수정 또는 개선할 수 있게 된다.

그 밖에도 국내 연구자들은 직무특성을 과업에 대하여 느끼는 중요성과 자율성으로 구분하거나[32], 역할의 모호성, 도전성, 자율성, 중요성 차원에서 구분하는 등 다양한 차원에서 직무 특성을 분류한바 있다[33, 34, 35].

앞서 살펴본 Hackman과 Oldham의 5가지 직무특성은

여러 실증적인 연구를 통하여 그 타당성이 입증된 바 있다[36]. 이에 본 연구에서는 직무 다양성과 정체성, 중요성, 자율성 그리고 피드백으로 직무특성을 분류하였다.

2.3 조직 효과성

조직효과성은 조직이 상호 독립적이며 다양한 기준에 의해 평가되기 때문에 고정적인 정의를 내리고 있지 않은 불확정적인 개념이다[36]. 그러나 일반적으로 조직효과성은 조직의 사회적 정당성 확보를 위한 수단이 되며 다차원적이라는 속성을 지니고 있다[37, 38].

조직효과성에 대한 기존의 연구들은 매출이나 성장률 같은 객관적 지표나 태도변수나 행동변수에 대한 주관적 인식을 통하여 조직효과성을 측정하였다. 이때 태도변수는 조직구성원의 만족도나 조직몰입 등이 해당하며, 행동변수는 조직시민행동이나 이직의도를 포함한다. 본 연구에서는 조직시민행동과 이직의도를 조직효과성의 하위 차원으로 설정한 선행연구를 토대로 행동변수에 대한 분석을 수행하고자 한다[39].

2.3.1 조직 시민행동

Organ(1988)에 따르면 조직시민행동이란 공식적인 보상시스템에 의하여 직접적으로 명백하게 인식되는 것은 아니지만 총체적으로 조직의 효과적 기능을 촉진시키는 개인들의 재량 활동이라 할 수 있다[40]. 그 외에도 조직 시민행동을 친사회적 행동이라고 정의하거나 조직에 있어서 긍정적 효과가 있는 일체의 행동을 포괄하는 개념으로 정의하기도 한다[41, 42].

이처럼 조직시민행동이 다양하게 정의되면서 구성요소에 대해서도 연구자들마다 의견이 다양한데 이 중 국내외 많은 선행연구들을 통하여 채택된바 있는 조직시민행동의 하위구성요소는 Organ이 제시한 다섯 가지 차원이다[40].

Organ(1988)이 제시한 조직시민행동의 다섯 가지 하위차원은 이타주의, 예의 행동, 양심 행동, 스포츠맨십 그리고 시민정신으로 구분된다. 각각의 하위차원들을 자세히 살펴보면 첫 번째, 이타주의(altruism)는 조직구성원이 동료들을 돕기 위하여 자신의 업무시간을 할애하는 직접적·의도적인 자발적 행위를 의미한다. 조직 내에서의 이타적 행위는 협업을 향상시켜 조직의 자원 개발에 도움을 주게 되므로 조직효과성을 증진시키게 된다[40].

두 번째, 예의 행동(courtesy)은 조직구성원들 간에 정보를 공유하는 행동이다. 구성원들 간에 이루어지는 커뮤니케이션을 통해 직무와 관련하여 발생할 수 있는 각종 문제들을 사전에 방지하기 위하여 노력하는 자발적 행위라고 볼 수 있다. 자신의 의사결정에 대하여 정보를 제공하거나 상담을 하는 등의 행위가 예의 행동의 범위에 포함된다.

세 번째는 양심 행동(conscientiousness)으로 이타주의처럼 직접적으로 동료에게 도움을 주는 것과는 달리 간접적으로 조직에 도움을 주는 행위를 의미하는 것으로, 이 역시 자신에게 요구된 역할을 넘어서는 자발적인 행위에 해당한다[40].

네 번째, 스포츠맨십(sportsmanship)은 조직 내부에서 흔히 발생할 수 있는 고충이나 사소한 문제들에 대하여 인내하는 행동이다[40]. 구성원이 조직에 대한 불만을 이야기하는 것에 많은 시간을 소비한다면 조직의 성과는 저조할 수밖에 없기 때문이다.

다섯 번째, 시민정신(civic virtue)은 조직 내에서 생활하는 데에 있어서 중요한 모임이나 회의 등에 책임감을 가지고 적극적으로 참여하며 관심을 기울이는 것을 말한다[40].

본 연구에서는 기업의 융·복합 환경 속에서 중간관리자의 코칭리더십이 조직효과성에 미치는 영향을 알아보고자 하며, 조직효과성의 하위차원으로 조직시민행동과 이직의도를 설정하였다. 위에서 살펴본바와 같이 기존 연구를 토대로 조직시민행동을 다섯 가지 하위차원(이타주의, 예의 행동, 양심 행동, 스포츠맨십, 시민정신)으로 구분하였다.

2.3.2 이직의도

인적자원은 조직이 설정한 직무를 수행하는데 있어서 가장 중요한 자산이라고 해도 과언이 아니다. 이직의도는 조직구성원들이 조직을 떠나려는 의도를 나타내는 것으로 조직 효과성을 살펴보는 데 있어서 중요한 기준이다[43]. 구성원이 조직을 떠나려는 의도를 가진다면 조직이 달성하려는 목표를 수행하는데 있어서 영향을 줄 수 있는 탓에 이직의도는 조직 효과성을 나타내는 가장 강력한 지표라 할 수 있으며 다양한 실증적 연구들이 수행되었다. 이에 본 연구는 조직 효과성의 변인으로 이직 의도를 이용하고자 한다.

3. 연구모형 및 연구가설

본 연구의 첫 번째 목적은 코칭리더십이 구성원들의 조직시민행동과 이직의도 등 조직 효과성에 미치는 영향에 대해 분석하는 것이다. Hagan(2012)은 문헌연구를 통해 코칭 활동이 조직효과성의 태도 변인인 직무만족과 성과, 조직몰입, 구성원의 사기를 향상시키며, 더 나아가 조직시민행동, 학습활동, 과업수행과 같은 조직에 기여하는 생산적 행동을 촉진한다고 밝혔다[44]. 국내외 선행연구들[16, 45, 46, 47]에서도 코칭리더십이 자기효능감과 대재 동기 등의 자아개념, 조직몰입과 직무만족 등 태도 변인, 업무성과, 조직시민행동, 지속경력학습 등을 촉진하는 것으로 확인되었다. 박재진과 최은수(2013)는 제약 회사의 일반직원을 대상으로 관리자의 코칭리더십, 학습조직, 구성원의 문제해결능력, 조직유효성 변인 간의 구조적 관계를 분석한 결과, 코칭리더십은 조직몰입에 직접 효과뿐만 아니라 학습조직을 통한 간접 효과도 있는 것으로 밝혔다[48]. 이동우(2011)는 구성원들을 지속적으로 격려하는 코칭리더십이 조직의 발전을 위해 헌신하는 조직시민행동에 정적인 영향을 미치는 것을 확인했으며 [6], 또한 선행연구들[49, 50, 51]은 코칭리더십이 이직의도에 부적인 영향을 미친다고 주장하였다. 이외에도 코칭리더십과 조직효과성의 관계를 입증한 다수의 선행연구들의 결과와 이론적 논의를 토대로, 본 연구는 방향제시, 개발, 수행평가, 관계 등 코칭리더십이 조직시민행동과 이직의도라는 조직 효과성에 미치는 영향을 규명하기 위해 다음과 같이 연구가설 1과 2를 설정하였다.

연구가설 1 : 코칭리더십은 조직시민행동에 정적인 영향을 미칠 것이다.

연구가설 2 : 코칭리더십은 이직의도에 부적인 영향을 미칠 것이다.

선행연구들에서 리더의 코칭 활동은 조직구성원의 직무만족, 직무몰입 등 직무관련 태도 및 성과에 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타났다[6, 10, 11, 12, 13]. 하지만 직무 관련 변인 중에서 조직구성원들로 하여금 업무에 몰입하여 성과를 제고할 수 있도록 동기를 부여하는 핵심요인인 직무특성에 대한 연구는 드문 실정이다[13]. 직무특성은 다양성, 정체성, 중요성 등 자신의 직무에 대해

긍정적으로 인식하게 하고, 자율성과 피드백을 통해 업무에 대한 책임감과 성과를 향상시킬 수 있도록 동기를 부여하는 것이며, 이러한 직무특성에 대한 만족이 떨어지는 경우에는 직무만족과 조직몰입이 낮아지고 이직의도는 높아지게 된다[52, 53, 54]. 이러한 직무특성의 중요성에도 불구하고, 코칭리더십과 직무특성의 관계에 대한 실증적인 분석은 이루어지지 않은 것으로 드러났다. 이에 본 연구는 코칭리더십이 직무특성에 미치는 영향을 확인하고자 연구가설 3을 제시하였다.

연구가설 3 : 코칭리더십은 직무특성에 정적인 영향을 미칠 것이다.

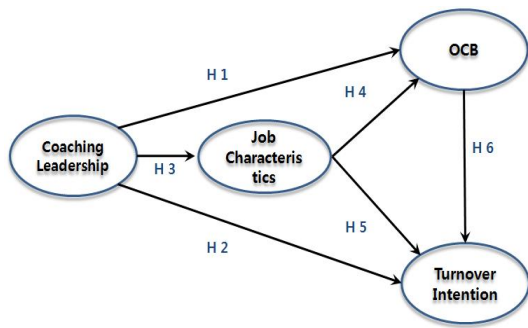
다수의 연구들은 직무특성이 자신의 직무에 대한 책임감을 형성함으로써 직무만족, 조직몰입, 조직시민행동, 조직의 성과 등 조직 효과성 변인에 영향을 미친다는 사실을 밝혔다[55]. Hackman & Oldham(1976)은 직무의 다양성이 높고, 완결성이 높으며, 직무 수행과정에서 자율성을 갖고 중요하다고 인식할수록, 조직몰입과 성취감이 높아진다고 주장하였다[31]. 특히 조직구성원들이 자신의 직무특성에 대해 긍정적으로 인식할수록 기업에 발전적 효과를 가져오는 자발적 행동을 의미하는 조직시민행동이 향상되며[56, 57, 58], 이직의도를 낮출 수 있는 것으로 나타났다[59, 60]. 이러한 선행연구에 따라 직무특성이 조직시민행동과 이직의도에 미치는 영향을 분석하고, 직무특성이 리더의 코칭 활동과 조직 효과성 간의 관계를 매개하는지 파악하기 위해 다음과 같이 연구가설 4와 5, 그리고 가설 6을 설정하였다.

연구가설 4 : 직무특성은 조직시민행동에 정적인 영향을 미칠 것이다.

연구가설 5 : 직무특성은 이직의도에 부적인 영향을 미칠 것이다.

연구가설 6 : 조직시민행동은 이직의도에 부적인 영향을 미칠 것이다.

본 연구의 목적은 리더의 코칭 활동이 직무특성과 조직 효과성에 어떠한 영향을 미치는지 그리고 직무특성이 코칭리더십과 조직 효과성 간의 관계에서 매개효과를 보이는지 검증하고자 하는 것이다. 이러한 연구목적과 연구가설을 도식화하면 [Fig. 1]과 같다.



[Fig. 1] Research Model

4. 연구방법

4.1 변수의 조작적 정의와 설문지 구성

본 연구의 독립변인인 코칭리더십은 Stowell(1986)이 제시한 척도를 기반으로 최지영(2003)이 국내의 상황에 맞게 수정한 문항을 사용하였다[61]. 이는 국내의 여러 선행연구들[8, 9, 48]에서 신뢰도와 타당도가 확보된 척도이다. 코칭리더십은 리더와 조직구성원들 간의 신뢰를 바탕으로 커뮤니케이션을 통해 구성원 스스로 동기부여를 하여 개인의 역량 향상을 통해 문제를 해결하고 조직 성과를 향상시킬 수 있도록 하는 리더십을 의미하며[8], 방향제시 3문항, 개발 3문항, 수행평가 3문항, 관계 4문항 등 4가지 차원의 13개 문항으로 구성된다. 첫째, 방향제시(Direction)는 리더가 조직구성원들에게 업무나 수행과제의 목적과 목표, 비전 등의 방향을 설정하는 것이다. 둘째, 개발(Development)은 구성원의 기술, 재능, 역량을 향상시켜 더 많은 성과를 창출할 수 있도록 돕는 요소이다. 셋째, 수행평가(Accountability)는 충분한 커뮤니케이션을 통해 업무와 과제에 대해 평가하고 개선사항을 피드백 함으로써 조직구성원의 성장을 지원하는 것으로, 리더는 구성원이 수행한 결과를 진지하고 공정하게 평가하고 피드백을 주어야 한다. 넷째, 관계(Relationship)는 경청, 배려와 관심어린 커뮤니케이션을 바탕으로 리더와 구성원 간에 개방적이고 신뢰적인 관계를 맺도록 하는 코칭리더십의 요소이다.

매개변인인 직무특성은 직원들이 수행하고 있는 직무가 지니고 있는 자체적인 특성에 대한 구성원들의 인식을 의미하는 것으로, Hackman & Oldham(1975, 1976)이

제안한 다양성, 정체성, 중요성, 자율성과 피드백 등 5개 요인으로 구분하였다[29, 31]. 직무 다양성(skill variety)은 직무 자체의 다양성과 그로 인해 요구되는 개인 능력의 다양성을 말하며, 직무 정체성(task identity)은 맡은 직무가 처음부터 끝까지 완성시킬 수 있는 완결성을 뜻한다. 직무 중요성(task significance)은 담당하고 있는 직무가 다른 사람의 업무나 행동에 큰 영향을 미치는 정도이며, 자율성(autonomy)은 업무의 일정과 방법을 결정하는데 부여된 독립성과 재량권 등을 의미한다. 피드백(feedback)은 작업자가 행한 직무의 성과와 유효성 정도에 대한 정보를 습득하는 것을 의미한다. 구체적인 문항은 Hackman & Oldham(1975)이 개발한 직무진단조사(JDI)와 Sims 등(1976)이 개발한 직무특성조사(JCI)를 번역해 사용한 이지우(1997)와 김우진, 서원석(2010)의 문항을 수정해 사용했으며[62, 63], 각 요인별 3문항씩 총 15개 문항으로 측정하였다.

마지막으로 조직 효과성은 행동적 차원에 주목하여 조직시민행동과 이직의도로 구분하였고, 조직시민행동은 Organ(1988)의 척도에 따라 이타주의, 예의행동, 양심행동, 스포츠맨십, 시민정신 등 5개 하위요인 15개 문항으로 구성하였다[40]. 먼저 이타주의는 업무나 관련 문제에 대해 자신의 시간을 할애해 신입사원과 동료들을 도와주는 직접적이고 의도적인 자발적 행동을 뜻하며, 예의 행동은 어떤 결정이나 행동에 영향을 받는 구성원들 간에 정보를 공유하는 행동으로, 적절한 의사소통을 통해서 직무와 관련된 문제를 사전에 막기 위해서 노력하는 자발적 행위이다. 양심행동은 어떤 특정한 개인이나 집단이 아닌 조직에 이익이 되는 행동으로 최소한의 역할요구를 넘는 자발적 행위에 해당되고, 스포츠맨십은 조직 내에서 발생하는 사소한 문제나 고충을 인내하는 행동으로 불평이나 불만을 토로하지 않고 조직 생활에서 나타나는 불편이나 성가심을 참는 것을 뜻한다. 또한 시민정신은 조직생활에 있어서 중요한 모임이나 회의, 그리고 조직 활동에 책임감을 가지고 참여하고 관심을 기울이는 것을 의미한다. 마지막으로 이직 의도는 현재 조직의 구성원임을 포기하고, 다른 직장이나 조직으로 이동하고자 하는 심리상태로 정의했으며, Mobley(1977)와 Singh 등(1994)의 척도를 이용해 4문항으로 구성하였다[64, 65]. 주요 변인들인 코칭리더십, 직무특성, 조직시민행동과 이직 의도는 모두 5점 척도로 측정하였다.

한편 응답자의 특성 분석을 위한 인구 통계적 변수에는 성별, 연령, 업종, 직무, 최종학력, 직급, 근속기간 등이 포함되었다.

4.2 조사 개요 및 분석방법

본 연구의 데이터는 국내 기업의 직원을 대상으로 2016년 2월에 온라인 서베이를 통해 수집되었다. 총 305부의 자료를 수거했으나, 무응답 및 불성실한 응답 17부를 제외한 총 288명의 자료를 최종분석에 이용하였다.

자료의 분석은 SPSS 18.0과 AMOS 18.0을 활용했으며, 코칭리더십과 직무특성, 조직시민행동과 이직의도를 구조적 모델로 검증하기 위해 구조방정식모형(Structural Equation Modeling)을 통해 연구 모형을 검증하였다. 구조방정식 모형은 첫째, 여러 개의 측정변수를 이용해서 추출된 공통분산을 잠재변수로 사용하므로 측정오류가 통제되기 때문에, 잠재변수를 바탕으로 구조방정식 모델을 적용해서 추정한 계수 값은 특정변수를 바탕으로 구한 계수 값보다 정확하다고 할 수 있다. 둘째, 공변량을 통해 잠재요인이 갖는 전체효과를 직접효과와 간접효과로 구분하여 제시함으로써 매개변인의 기능을 파악하는데 용이하다는 장점을 지닌다[65]. 따라서 본 연구에서는 이러한 장점을 지닌 구조방정식을 통해 직무특성의 매개적 역할을 확인하고, 연구모델의 인과적 관계를 검토하였다.

분석방법은 기술통계, 신뢰도 분석과 확인적 요인분석을 실시한 후, 독립변인, 매개변인, 종속변인이 포함된 구조방정식 모형 분석을 실시하였다.

5. 연구결과

5.1 표본의 특성

본 연구는 총 288개의 데이터가 최종 분석에 이용되었고, 성별, 연령, 소득, 지역, 학력 등 인구통계학적 자료를 통해 표본의 특성을 파악하였다. 먼저 성별은 남성이 64.6%로 여성에 비해 다소 많았으며, 나이는 30대 42.7%(123명), 40대 28.5%(82명) 순으로 나타났고, 평균 나이는 41세로 드러났다. 최종학력은 대학졸업이 60.1%로 가장 많았고, 석사 27.1%로 뒤를 이었다. 직급은 과장/차장이 31.9%, 부장 24.7%, 임원 21.2% 순으로 나타났고,

근속기간은 2-5년차 32.6%, 5-10년차 28.1%, 10-20년차 20.8% 등이었고, 평균 근속기간은 대략 8년 6개월로 드러났다. 업종은 건설/중공업이 43.4%로 가장 많았고, 서비스/금융업 34.4%, 전자/제조업 22.2%였으며, 직무는 기술지원/R&D가 46.5%, 기획/사업관리 31.3%, 영업/마케팅 12.2% 순으로 나타났다. 표본의 특성은 아래의 <Table 1>과 같다.

<Table 1> Characteristics of the sample

Categories		N	%
Total		288	100
Sex	Man	186	64.6
	Woman	102	35.4
Age	20s	23	8.0
	30s	123	42.7
	40s	82	28.5
	50s	47	16.3
	60s	13	4.5
	Mean	41.0 (S.D.=9.61)	
Scholarship	high school	6	2.1
	college	28	9.7
	university	173	60.1
	master degree	78	27.1
	doctoral degree	3	1.0
Career	below 2 years	33	11.5
	2~5 years	94	32.6
	5~10 years	81	28.1
	10~20 years	60	20.8
	over 20 years	20	6.9
	Mean	8.57 (S.D.=7.26)	
Position	staff	25	8.6
	assistant manager	39	13.5
	manager	92	31.9
	general manager	71	24.7
	director	61	21.2
Team	sales/marketing	35	12.2
	planning/ business management	90	31.3
	personnel/ general affairs/ accounting	24	8.3
	R&D/technical service	134	46.5
	etc.	5	1.7
Industry	manufacturing/electronic	64	22.2
	construction/engineering	125	43.4
	service/financial	99	34.4

5.2 신뢰도와 타당성 검증

5.2.1 신뢰도 검증

각 잠재요인의 신뢰도를 검증하기 위해 내적 일관성(internal consistency)을 확인하였다. 분석결과 Cronbach

α 계수는 .73 이상에서 .92 사이로 드러나, 문항의 신뢰도는 비교적 안정적인 것으로 나타났다[66, 67].

<Table 2> Reliability for measuring

Latent variables		Mean	S.D	Cronbach's alpha
CL	CL_F1	3.56	0.95	.920
	CL_F2	3.33	0.90	.883
	CL_F3	3.74	0.72	.885
	CL_F4	3.64	0.83	.872
JC	JC_F1	3.68	0.62	.731
	JC_F2	3.66	0.63	.848
	JC_F3	3.88	0.73	.891
	JC_F4	3.73	0.79	.786
	JC_F5	3.71	0.66	.733
OCB	OCB_F1	3.80	0.68	.832
	OCB_F2	4.04	0.60	.760
	OCB_F3	4.07	0.64	.740
	OCB_F4	3.57	0.88	.854
	OCB_F5	3.80	0.64	.757
TI	2.52	1.07	.924	

5.2.2 측정모델의 타당성 및 적합도 평가

측정모델의 타당성 및 적합도를 알아보기 위해, 먼저 모든 잠재요인들에 대한 집중타당도를 분석하였다. 2차 요인모형의 확인적 요인분석(Confirmatory Factor Analysis: CFA)을 통해 표준화 요인 적재치(standardized factor loading)를 분석한 결과 모두 .5 이상으로 나타나, 집중 타당도는 유의한 것으로 드러났다. 표준 적재치와 오차를 활용한 계산공식을 통해 평균분산추출(AVE: Average Variance Extracted), 잠재요인의 개념 신뢰도(CR: Construct Reliability) 값을 구한 결과, 모두 적정 기준(AVE > .05, CR > .07)을 넘는 것으로 나타나 수렴타당도가 있는 것으로 판단하였다. 또한 AVE 값과 요인들 간 상관계수의 제곱 값을 비교한 결과, 모든 AVE 값이 상관계수의 제곱 값 보다 큰 것으로 드러나 판별타당도가 확보되었다.

<Table 3> Confirmatory Factor Analysis

Latent Factor		factor loading	S.E.	C.R.	p	Construct Reliability	AVE
2 nd factor	1 st factor						
CL	CL_F1	.901				.906	.713
	CL_F2	.586	.055	11.12	***		
	CL_F3	.708	.040	14.626	***		
	CL_F4	.943	.038	24.126	***		

JC	JC_F1	.518				.896	.637
	JC_F2	.664	.169	7.75	***		
	JC_F3	.63	.191	7.529	***		
	JC_F4	.756	.224	8.274	***		
	JC_F5	.752	.188	8.252	***		
OCB	OCB_F1	.691				.896	.637
	OCB_F2	.784	.087	11.437	***		
	OCB_F3	.656	.09	9.834	***		
	OCB_F4	.511	.122	7.813	***		
	OCB_F5	.764	.092	11.214	***		
TI	TI1	.87				.896	.684
	TI2	.958	.044	24.287	***		
	TI3	.867	.045	2.228	***		
	TI4	.766	.052	16.182	***		

χ²=471.67(df=129, p<.001), χ²/df=3.66 RMSEA=.096, CFI=.891, GFI=.863, RMR=.067

<Table 4> Correlation coefficient and AVE

	CL	JC	OCB	TI
CL	.713			
JC	.747	.637		
OCB	.586	.702	.637	
TI	-.473	-.496	-.568	.684

5.3 연구가설의 검증

확인적 요인분석을 실시한 후 초기에 설정한 연구모형에 해당하는 이론모형을 분석하였다. 적합도 지수를 통해 모형의 적합도를 평가할 때는 가급적 여러 개의 지수를 확인하는 것이 권고되고 있으며, 절대적합도지수인 RMSEA와 증분적합도 지수 가운데 대표적인 CFI 등이 바람직한 적합도로 추천되고 있다[68]. 본 연구의 측정모델에 대한 적합도 지수 검증 결과 χ²=471.67(df=129, p<.001), χ²/df=3.66, RMSEA=.096, RMR=.067, CFI=.891, NFI=.876, GFI=.863 등으로 나타났다. 이는 전반적으로 최적의 적합도 기준치에 미치지 못하는 것으로 드러나, 수정지수(Modification Index; MI)의 사용을 검토하였다. AMOS 프로그램에서는 카이제곱 통계량을 낮추고 경로 간의 유의성을 찾아내는 수정지수 4 이상을 제시해 주며, 본 연구에서는 Byrne(2010)이 제시한 보수적인 기준에 따라 수정지수 10 이상으로 한정해 연결을 검토하였다[39]. 수정지수에 따라 잠재변인 간의 오차항을 하나씩 연결하는 과정을 거쳤다.

<Table 5> Fit Index

Fit Index	Absolute fit measures					Incremental fit measures	
	χ^2	χ^2/df	RMSEA	RMR	GFI	CFI	NFI
Theoretical model	471.67 df=129 p=.000	3.667	.096	.067	.863	.891	.876
Fix model	333.603 df=123 p=.000	2.712	.077	.048	.907	.943	.918
optimum standard	.05 over	3.0 below	.08 below	.08 below	.90 over	.90 over	.90 over

이러한 과정을 통해 수정된 모형을 확인한 결과, $\chi^2=333.603(df=123, p=.000)$, $\chi^2/df=2.712$, $RMSEA=.077$, $RMR=.048$, $GFI=.907$, $NFI=.918$, $CFI=.943$ 의 결과로 나타났다. 수정모형의 적합도 지수들은 표본의 크기가 크다는 점에서 기각이 된 것으로 볼 수 있는 χ^2 값의 유의성을 제외하고, 대체적으로 최적의 적합도 기준치 이상인 것으로 나타났다. 또한 초기모형과 수정모형의 카이제곱 통계량 138.067(471.67-333.603)과 자유도 차이 6(129-123)은 통계적으로 유의하여($p=.000$), 수정모형을 채택하였다.

각 변인 간 인과관계에 대한 검증결과는 <Table 6>과 같다. <가설 1>은 관리자의 코칭리더십이 조직시민행동에 미치는 영향을 검증하기 위한 것으로, 분석결과 기각되었다. 코칭리더십은 조직시민행동에 직접적인 영향력을 미치지 못하는 것으로 나타났다($\beta=.139, t=1.448, p>.05$).

코칭리더십과 이직의도 간의 관계를 검증하고자 한 <가설 2>는 채택되었다. 조직구성원들이 코칭리더십에 대해 긍정적으로 평가할수록 이직의도가 낮아지는 것으로 드러났다($\beta=-.176, t=-1.966, p<.05$).

<Table 6> Path model results

Paths	β	B	S.E.	C.R. (t)	p (sig.)
CL → OCB	.139	.077	.053	1.448	.148
CL → TI	-.176	-.221	.115	-1.966	.048*
CL → JC	.747	.280	.035	7.959	***
JC → OCB	.597	.879	.182	4.826	***
JC → TI	-.074	-.250	.397	-.628	.530
OCB → TI	-.413	-.943	.216	-4.359	***

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

관리자의 코칭리더십의 직무특성에 대한 영향력을 검증하기 위한 <가설 3>은 지지되었다. 코칭리더십의 세부 활동에 대해 긍정적으로 인식할수록 담당 직무특성에 대해 긍정적으로 평가하는 것으로 나타났다($\beta=.747, t=7.959, p<.001$).

다음으로 직무특성과 조직시민행동 간의 관계를 살펴보고자 한 <가설 4>는 채택된 반면, 직무특성과 이직의도 간의 영향력을 검증하고자 한 <가설 5>는 기각되었다. 직무특성에 대해 긍정적으로 평가할수록 조직시민행동을 증가시키는 것으로 나타났지만($\beta=.597, t=4.826, p<.001$), 직무특성과 이직의도 간에는 직접적인 영향력이 없는 것으로 드러났다($\beta=-.074, t=-.628, p>.05$).

마지막으로 종속변인 간의 관계에서 조직시민행동이 이직 의도에 미치는 영향을 검증한 <가설 6>은 채택되었다. 조직구성원들의 조직시민행동이 증가할수록 이직의도는 감소하는 것으로 드러났다($\beta=-.413, t=-4.359, p<.001$).

직무특성에 대한 인식이 관리자의 코칭리더십과 조직효과성 사이에서 매개효과를 나타내는지 확인하였다. 간접효과의 유의성 검증은 모집단으로부터 무작위로 추출한 표본 데이터를 대상으로 재 표본 추출을 통해 표준오차를 추정하는 부트스트래핑(bootstrapping) 방법을 사용해 검증하였다[69]. 직무특성의 매개효과를 분석한 결과, 관리자의 코칭리더십은 직무특성을 매개로 조직시민행동에 정적인 영향을 미치고 있었고($\beta=.446, p<.05$), 코칭리더십은 직무특성과 조직시민행동을 매개로 이직의도에 부적인 영향을 미치는 것으로 드러났다($\beta=-.298, p<.05$).

<Table 7> Indirect effect

ID \ DV	OCB	TI
CL	.446*	-.298*
JC		-.247*

* $p<.05$

관리자의 코칭리더십과 조직시민행동의 관계에서 직무특성의 매개효과를 검증하기 위해, 1단계로 코칭리더십이 직무특성에 미치는 영향력은 <가설 3>에서, 2단계로 직무특성이 조직시민행동에 미치는 영향의 유의성은 <가설 4>에서 검증되었다. 하지만 3단계로 코칭리더십

이 조직시민행동에 미치는 직접적인 영향력을 검증한 <가설 1>은 통계적으로 유의하지 않았다. 즉, 조직시민행동에 대한 코칭리더십의 직접효과는 유의미하지 않았고 직무특성을 매개로 하는 간접효과만 유의한 것으로 드러나, 관리자의 코칭리더십과 조직시민행동 간의 관계에서 직무특성은 완전 매개효과를 갖는 것으로 나타났다. 한편 코칭리더십과 이직의도 간의 관계에서 직무특성의 매개효과를 검증하는 절차는, 1단계로 코칭리더십이 직무특성에 미치는 영향은 <가설 3>에서 확인되었다. 다음으로 2단계 직무특성에서 이직의도에 미치는 직접적인 영향력을 검증한 <가설 5>는 기각되었지만, 직무특성의 조직시민행동에 대한 영향력(가설 4)과 조직시민행동의 이직의도에 대한 영향력(가설 6)이 유의한 것으로 드러났다. 또한 3단계로 <가설 2>에서 코칭리더십의 이직의도에 대한 영향력도 유의한 것으로 확인되었다. 따라서 관리자의 코칭리더십과 이직의도 간의 관계에서 직무특성과 조직시민행동은 부분 매개효과를 보이는 것으로 드러났다.

6. 결론

6.1 연구결과의 요약 및 논의

융복합 환경과 불확실성의 시대에 기업들은 창의성을 포함한 인적자원의 역량을 높이는데 기여할 수 있는 리더의 역할이 강조되고 있다. 이로 인해 조직과 구성원들의 변화에 유연하게 대응하고, 커뮤니케이션을 통해 조직구성원들의 잠재력을 끌어올릴 수 있도록 동기를 부여하고 개개인의 역량을 향상시킬 수 있도록 하는 코칭리더십의 중요성이 부각되고 있는 상황이다. 본 연구는 국내 기업의 직원을 대상으로 관리자의 코칭리더십이 구성원들의 조직시민행동과 이직의도 등 조직 효과성에 미치는 영향에 대해 실증적으로 분석하였다. 특히, 직무특성의 매개적 역할에 주목하여 관리자의 코칭리더십 행동이 조직 효과성의 태도적 변인이 아닌 행동적 차원에 미치는 영향을 구조적 모델을 통해 검증하였다.

본 연구의 구체적인 결과는 다음과 같다. 첫째, 방향제시, 개발, 수행평가 및 관계 등으로 구성된 코칭리더십은 이직의도에 유의한 부적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 리더의 코칭 활동을 긍정적으로 인식할수록 조직을

떠나고자 하는 이직의도가 감소되는 것으로 드러났으며, 이러한 결과는 코칭리더십과 이직의도 간의 관계를 검증한 선행연구들[49, 50, 51]과 일치하였다. 반면, 코칭리더십은 조직시민행동에 유의한 영향력을 미치지 못한 것으로 나타났는데, 이는 코칭리더십과 조직시민행동의 직접적 영향력을 규명한 양일선 등(2015)과 이동우(2011)의 연구결과와 차이를 보였다[6, 70].

둘째, 리더의 코칭 활동은 직무다양성, 정체성, 중요성, 자율성과 피드백 등 직무특성에 정적인 영향력을 지닌 것으로 드러났다. 즉, 리더가 신뢰를 바탕으로 커뮤니케이션을 통해 동기부여, 역량개발 및 적절한 발전방향을 제시하고 있다고 평가할수록 다양성, 정체성, 중요성 등 자신의 직무에 대해 긍정적으로 인식하게 하고, 자율성과 피드백을 통해 업무에 대한 책임감과 성과를 향상시킬 수 있다는 것을 의미한다. 이는 코칭 활동이 조직구성원들의 직무특성에 대한 인식, 직무만족과 직무성공에 유의한 영향을 미친다는 선행연구들[6, 10, 11, 13]의 결과와 맥락을 같이 한다.

셋째, 직무특성은 직원들의 조직시민행동을 증가시키는 것으로 나타났다. 조직구성원들이 자신의 직무에 대해 긍정적으로 인식할수록 기업에 발전적 효과를 가져오는 자발적 행동을 의미하는 조직시민행동이 향상되는 것으로 드러났으며, 선행연구들[56, 57, 58]의 결과와 유사하였다. 반면, 직무특성이 이직의도에 미치는 영향력은 선행연구[59, 60]의 결과와 다르게 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다.

넷째, 조직시민행동에 대한 코칭리더십의 직접효과는 유의미하지 않은 것으로 나타난 반면, 직무특성을 매개로 한 간접효과만 유의한 것으로 드러났다. 이는 리더의 코칭 활동 자체가 조직시민행동을 증가시키는 것이 아니며, 코칭 활동을 통해 구성원들의 직무에 대한 인식이 긍정적으로 형성될 때, 자발적인 행동을 하게 된다는 것으로 이해할 수 있다.

다섯째, 코칭 리더십과 이직의도 간의 관계에서는 직접효과 이외에 직무특성과 조직시민행동을 매개로 한 간접효과도 유의한 것으로 드러났다. 또한 직접효과와 간접효과의 영향력의 크기가 유사하게 나타난 점을 고려하면, 리더의 코칭 활동과 직무특성에 대한 인식 제고가 함께 이루어질 때 조직 효과성의 결정적 기준이 되는 이직률을 감소시킬 수 있다는 점을 의미한다.

본 연구의 이러한 결과는 다음과 같은 점에서 의의를 가진다. 첫째, 코칭리더십의 조직 효과성에 대한 영향력을 분석한 선행연구들이 주로 조직몰입과 직무만족 등 태도적 차원에만 집중된 것과 다르게, 본 연구는 코칭리더십의 효과를 조직시민행동과 이직의도 등 행동적 차원으로 확장해 검증한 점에서 의의를 지닌다. 인적자원관리 차원에서 코칭리더십이 조직시민행동과 이직의도에 긍정적인 효과를 지니고 있는 점을 실증적으로 확인한 점에서 실무적 의의도 가진다고 할 수 있을 것이다. 둘째, 코칭리더십의 조직 효과성에 대한 효과를 규명하는 과정에서 직무특성이라는 매개변인을 통해, 코칭리더십의 효과가 나타나는 구조적 관계에 대해 실증적인 결과를 제시한 점에서 의미가 있다. 즉, 코칭 활동의 효과가 직무특성을 긍정적으로 만들어갈수록 그 효과가 더 커질 수 있다는 것을 확인하였다. 또한 조직구성원들의 동기를 부여할 수 있는 코칭리더십과 직무특성의 관계를 실증적으로 밝혔다는 점에서 학술적 차원에서 의미를 가진다고 할 수 있다. 본 연구의 이러한 결과는 기업의 조직목표와 직무의 특성에 적합한 코칭리더십 전략을 수립하고 활용하는데 실무적 차원에서 도움을 줄 수 있을 것이다.

6.2 연구의 한계 및 제언

본 연구가 지니는 이론적, 실무적 함의에도 불구하고, 다음과 같은 한계점을 지니고 있다. 첫째, 본 연구의 대상 기업은 대기업 위주로 조사됐기 때문에, 본 연구의 결과를 모든 조직에 일반화하기에는 무리가 있다. 추후 연구에서는 기업의 규모를 구분하고 정부기관과 같은 다른 유형의 조직에 적용하거나, 의료 및 고객접점 서비스업 등으로 업종을 세분화해서 연구모델의 타당성을 재확인할 필요도 있을 것이다.

둘째, 본 연구는 코칭리더십 등 주요 변인들을 개인의 인식에 근거하여 측정하였고, 이는 주관적인 평가에 근거할 수밖에 없다. 따라서 후속 연구에서는 객관성을 확보할 수 있는 노력을 통해, 코칭리더십 효과 연구의 확장과 더불어 실무적 차원에도 기여할 수 있을 것이다.

셋째, 본 연구에서 코칭리더십과 조직 효과성 간의 관계에서 직무특성을 매개변수로 투입한 점은 본 연구의 중요한 의의지만, 이외에 또 다른 매개변인을 포함시켜 보다 다양한 측면에서 변인 간의 구조적 관계를 탐구할 필요가 있을 것이다.

REFERENCES

- [1] A. Thornhill, M. N. K. Saunders, "What if line managers don't realize they're responsible for HR?", *Personnel Review*, Vol. 27 Issue. 6, pp.460-476, 1998
- [2] B. Redshaw, "Evaluating organizational effectiveness", *Industrial and Commercial Training*, Vol. 32 Issue 7, pp.245-248, 2000.
- [3] S. J. Stowell, "Leadership and the coaching process in organizations", unpublished doctoral dissertation, The University of Utah, 1986
- [4] E. A. Fleishman, "A leader behavior description for industry. In Stogdill, R. M, Coons, A. E.(Eds.), *Leader behavior: Its description and measurement*". Columbus, OH: Ohio State University, Bureau of Business Research. 1957.
- [5] D. P. Goleman, "Line manager involvement in learning and development: small beer or big deal", *Employee Relations*, Vol 25 Issue 3, pp.281-293, 2000.
- [6] D. W. Lee, "The Relationship between Coaching Leadership and Organizational Effectiveness", doctoral dissertation, The Graduate School of Sungkyunkwan University, 2011.
- [7] M. Baek, "Effects of Coaching Program on Nurses's Emotional Intelligence, Coaching Skills, Self-efficacy and Job Satisfaction", master dissertation, Graduate School Chonnam National University, 2010.
- [8] K. H. Woo. "The Effects of Coaching Leadership on Organizational Member's Job Satisfaction and Organizational Commitment", master dissertation, The Graduate School of Education Hanyang University, 2009.
- [9] E. J. Choi, "Examine influences of leader development and coaching leadership on motivational self-concept, self-efficacy and job satisfaction of staffs", master dissertation, Graduate School of Industrial Management Chung-Ang University, 2005.
- [10] A. D. Ellinger, A. E. Ellinger, R. G. Hamlin and R. S. Beattie, "Achieving Improved Performance Through Managerial Coaching", *Handbook of Improving Performance in the Workplace Vol. 2: Selecting and*

- Implementing Performance interventions, pp.275-298, 2010.
- [11] J. S. Kim, and H. C., Kim, "Linking Leader's Coaching and employees' Performance : the Influence of Intrinsic Motivation, Job Satisfaction, and Job Involvement", *Korea Journal of Business Administration*, Vol. 25, No. 2, 675-695
- [12] E. S. Hong, "The Effect of Leadership Coaching Mediated by Self Efficacy on Job-related Performance at Small and Medium Enterprises", Doctoral dissertation, The Graduate School of Soongsil University, 2009.
- [13] H. R. Woo, "The Moderating Effects of Managerial Coaching between Job Characteristics and Job Performance", *The Korea Contents Society*, Vol. 15, No. 10, 425-435.
- [14] J. J. Park, "An analysis on the trend of theses regarding coaching leadership and the performance variables of organizational members", *The Journal of Lifelong Education and HRD*, Vol. 8, Issue 1, pp.107 -132, 2012.
- [15] H. Law, S. Ireland and Z. Hussain, *The psychology of coaching mentoring and learning*. England: John Wiley & Sons Ltd., 2007.
- [16] J. M. Hunt, J. Weintraub, How coaching can enhance your brand as a manager, *Journal of Organizational Excellence*, Spring, pp.39-44, 2002.
- [17] A. M. Grant, "Enhancing coaching skills and emotional intelligence through training", *Industrial and Commercial Training*, Vol. 39 Issue 5, pp.257-266, 2007.
- [18] J. Greene, A. M. Grant, "Solution-focused coaching: A manager's guide to getting the best from people", London: Peason Education Limited.
- [19] R. Luecke, "Harvard business essentials: Coaching and mentoring", Boston, MA: Harvard Business School Press.
- [20] J. Whitmore, "Coaching for performance(3rd Ed.)" London: Nicholas Bradley.
- [21] H. S. Choi. "Administrative organization", Seoul: Daemyung, 2015.
- [22] H. Mintzberg, "The structuring organization: a synthesis of the research", Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1979.
- [23] H. Uytterhoeven, "General Managers in the Middle", *Havard Business Review*, September-October, 1989.
- [24] A. D. Ellinger, "Managers as facilitators of learning in learning organizations, unpublished doctoral dissertation, University of Georgia, Athens, GA, 1997.
- [25] P. A. Heslin, D. Vandewalle and G. P. Latham, "Keen to help? Managers' implicit person theories and their subsequent employee coaching", *Personal Psychology*, Vol. 59, pp.871-902, 2006.
- [26] B. J. Hodge, W. P. Anthony and L. M. Gales, "Organization Theory: A Strategic Approach (6th Eds)". Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2003.
- [27] P. M. Muchinsky, "Psychology applied to work: An introduction to industrial and organizational psychology (8th ed.)". Belmont, CA: Thomson Learning, 2006.
- [28] H. P. Sims, A. D. Szilagyi and R. T. Keller, "The measurement of job characteristics". *Academy of Management Journal*, Vol. 19, pp.195-212, 1976.
- [29] J. R. Hackman, G. R. Oldham, "Development of the Job Diagnostic Survey". *Journal of Applied Psychology*, Vol. 60 Issue 2, pp.159-170, 1975.
- [30] J. R. Hackman, G. R. Oldham, "Work redesign", MA: Addison -Wesley, 1980.
- [31] J. R. Hackman, G. R. Oldham, "Motivation through the design of work: test of a theory", *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol 16 Issue 2, pp.250-279, 1976.
- [32] P. S. Byun, J. Y. Ko, Y. N. Lee and S. R. Kim, "A Study on Employees' Job Characteristics, LMX and Organizational Effectiveness of Food service Corporation", *Journal of Food service Management*, Vol.10 No.4, pp. 7-28, 2007.
- [33] H. S. Joo, S. H. Yoon, H. K. KIM, "The Impact of Convention Center Employee Job characteristics on Organization Commitment, Job satisfaction, and Citizenship behavior", *Korean Journal of Tourism Research*, Vol. 21 No.4, pp.43-60, 2007
- [34] H. S. Choi, "A Study on the Relation between

- Strategy, Structure, Task Characteristics and Hotel Accounting Information Systems”, *Korean Journal of Hospitality and Tourism*, Vol. 15 Issue. 1, pp. 59-80, 2006.
- [35] S. S. Shick, A Study on the Effects of Organizational characteristics and Task characteristics on Information characteristics of ERP, *Journal of International accounting Studies*, Vol. 14, pp.207-225, 2006.
- [36] Robbins, S. P. “Organizational theory: Structure, design, and application. (3rd ed.)”, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1990.
- [37] J. P. Campbell, “On the nature of organizational effectiveness”. In P. S. Goodman & J. M. Pennings(Eds.). *New perspectives on organizational effectiveness* (pp. 13-56). San Francisco: Jossey-Bass, 1977.
- [38] K. Cameron, “Measuring organizational effectiveness in institutions of higher education”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 23 Issue. 4, pp. 604-632, 1978.
- [39] H. J. Ju, J. G. Kim, “The Influence of Convergence Corporate Cultural Management Activities upon Organizational Effectiveness: Focusing on the Mediating Effects of Organizational Communication”, *Journal of Digital Convergence*, Vol. 13 Issue 8, pp. 191-206, 2015.
- [40] D. W. Organ, “Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome”, Lexington, MA, England: Lexington Books/DC Heath and Com, 1988.
- [41] D. Katz, “The motivational basis of organizational behavior”, *Behavioral Science*, Vol. 9 Issue. 2, pp. 131-146, 1964.
- [42] L. Van Dyne, J. W. Graham, and R. M. Dienesch, “Organizational citizenship behavior: Construct redefinition, measurement, and validation”, *Academy of Management Journal*, Vol. 37 Issue. 4, pp. 765-802, 1994.
- [43] C. Pettijohn, L. Pettijohn, and A. J. Taylor, “Salesperson perceptions of ethical behaviors: Their influence on job satisfaction and turnover intentions”. *Journal of Business Ethics*, Vol. 78, pp. 547-557, 2007.
- [44] M. S. Hagen, “Managerial coaching: A reviews of th literature”, *Performance Improvement Quarterly*, Vol. 24, pp. 17-39, 2012.
- [45] J. S. Kim, and M. K. Seo, “The Impact Of Leader’s Coaching Behavior On Employees’ Cognitive Flexibility And Performance”, *Journal of Human Resource Management Research*, Vol. 15, No. 3, 31-48, 2008
- [46] W. S. Ha, and J. K. Tak, “The Effect of Coaching Leadership on Contextual Performance and Creative Behavior”, *The Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology*, Vol.25 No.1, 195-213, 2012.
- [47] J. S. Sin, “Effects of Organizational Culture and Coaching Leadership on the Organizational Commitment and Job Satisfaction”, master dissertation, Graduate School of Hanyang University, 2010.
- [48] J. J. Park, and E. S. Choi, “Structural Relationships between the Variables of the Middle Managers’ Coaching Leadership, Learning Organization, Employees’ Problem Solving Ability and Organizational Effectiveness”, *Journal of Corporate Education*, Vol. 15, No. 2, pp.1-28, 2013.
- [49] H. M. An, “Study on the influence between the coaching leadership and turnover intentions”, master dissertation, Graduate School of Korea University, 2011.
- [50] Mi-sook Choi, Dong-ha Ji, “The comparative study on changes in job satisfaction and turnover intention according to the convergence mediating factors and the level of emotional labor in dental hygienists”, *Journal of the Korea Convergence Society*, Vol. 6, No. 6, pp. 27-34, 2015.
- [51] S. H. Park, “An Examination of the Impact of Managerial Coaching Behaviors on Employees’ Learning, Organizational Commitment, and Turnover Intentions”, *Journal of Employment and Skills Development*, Vol. 13, No. 3, pp.75-99, 2010.
- [52] N. A. Said and R. Munap, “Job characteristics and job satisfaction: A relationship study on supervisors

- performance," 5th IEEE International Conference on Management of Innovation and Technology, 2010.
- [53] J. B. Abbott, N. G. Boyd, and G. Miles, "Does type of team matter? An investigation of the relationships between job characteristics and outcomes within a team-based environment," *The Journal of Social Psychology*, Vol. 146, No. 4, pp.485-507, 2006.
- [54] A. Li and J. Bagger, "Linking procedural justice to turnover intentions: A longitudinal study of the mediating effects of perceived job characteristics," *Journal of Applied Social Psychology*, Vol. 42, No. 3, pp. 624-645, 2012.
- [55] J. R. Hackman, and E. E. Lawler, "Employee reactions to job characteristic"s. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 55, No. 4, pp.259 -286, 1971.
- [56] H. S. Kim, & S. S. Kwon, "A Study on the Effects of Individual and Job Characteristics on Cooperative Behavior: Mediating Effects of Psychological Empowerment and Moderating Effects of Person-organization Value Fit and Collective Value", *Journal of Business Research*, Vol. 24, No. 3, pp. 183-220, 2009.
- [57] H. S. Ju, S. H. Yoon, and H. K. Kim, "The Impact of Convention Center Employee Job characteristics on Organization Commitment, Job satisfaction, and Citizenship behavior", *Korean Journal of Tourism Research*, Vol. 21, No. 4, pp.43-60, 2007.
- [58] S. H. Choi, D. Y. Cho, and T. H. Hong, "A Study on the Relationship between Organizational Culture, Job Characteristics and Organization Citizenship Behavior in hospitals", *Journal of Human Resource Management Research*, Vol. 13, No. 4, pp.191-207, 2006.
- [59] E. J. Han, "The Effects of Flight Attendant's Job Characteristics on Job Satisfaction and Turnover Intention", *Korean Journal of Tourism Research*, Vol. 30, No. 5, 1-20, 2015.
- [60] S. B. Choi, and J. S. Moon, "The Effects of Sub-constructs of Job Characteristics on Job Strain and Turnover Intention from Korean Human Care Service Workers", *Journal of Human Resource Management Research*, Vol. 20, No. 4, pp.137-156, 2013.
- [61] C. Y. Choi, Empirical Study on the Effects of Leader's Coaching for the Employee and Customer Satisfaction, doctoral dissertation, Graduate School of Suwon University, 2003.
- [62] J. W. Lee, "The Mediating Role of Job Involvement in the Relationships between Job Characteristics and Employee Attitudes", *Korea Academy of management*, Vol. 5, No. 1, pp.87-122, 1997.
- [63] W. J. Kim, and W. S. Seo, "The Effects of Job Characteristics and Employment Relationship Characteristics on Job Involvement of Hotel Employees", *Korean Journal of Hotel Administration*, Vol. 19, No. 1, pp.137-158, 2010.
- [64] W. H. Mobley, "Intermediate linkages in the relationships between job satisfaction and employee turnover", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 62, pp.237-240, 1977.
- [65] J. Singh, J. R. Goolsby, and G. K. Rhoads, "Behavioral and psychological consequences of boundary spanning burnout for customer service representatives", *Journal of Marketing Research*, Vol. 31, No. November, pp.558-569, 1994.
- [66] H. S. Lee, and J. H. Lim, "SPSS 16.0 manual. Paju, Bobmunsa", 2009.
- [67] J. F. Hair, W. C. Black, B. J. Babin, and R. E. Anderson, "Multivariate data analysis (7th Edition). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall", 2009.
- [68] J. H. Kim, S. H. Hong, and B. D. Choo, "Applications of Structural Equation Modeling in Management Studies: A Critical Review", *Korean Management Review*, Vol. 36, No. 4, pp.897-923, 2007.
- [69] Jung-Im Kim, Bo-Ram Choi, "Convergence Study on Emotional Labor, Stress Response and Turnover Intention of Call-center Worker", *Journal of the Korea Convergence Society*, Vol. 6, No. 6, pp. 139 -146, 2015.
- [70] I. S. Yang, S. H. Lee, and D. R. Lee, "A Study on

the Effects of Coaching Leadership on Organizational Effectiveness- The Mediating Role of Subordinates' Emotional Intelligence", *Journal of Human Resource Management Research*, Vol. 22, No. 5, pp.49-72, 2015.

권 기 창(Kwon, Kee Chang)



- 1977년 2월 : 한양대학교 전자공학과 (공학사)
- 1988년 2월 : 건국대학교 산업공학과 (공학석사)
- 2014년 3월~ 현재 : 호서대학교 벤처전문대학원 정보경영학과 박사과정 중
- 관심분야 : 경영, 리더십, 인사조직

· E-Mail : kwon1021@naver.com

양 해 술(Yang, Hae Sool)



- 1975년 2월 : 홍익대학교 전기공학과 졸업(학사)
- 1978년 8월 : 성균관대학교 정보처리학과 졸업(석사)
- 1991년 3월 : 日本 오사카대학 정보공학과 SW공학 전공(공학박사)
- 2006년 2월 : Kazakhstan 유러시안 경제대학(명예경영학박사)

- 1975년 5월 ~ 1979년 6월 : 육군중앙경리단 전자계산실 시스템분석장교
- 1980년 3월 ~ 1995년 5월: 강원대학교 전자계산학과 교수
- 1986년 12월 ~ 1987년 12월 : 日本 오사카대학 객원연구원
- 1995년 6월 ~ 2002년 12월 : 한국소프트웨어품질연구소 소장
- 2010년 3월 ~ 2012년 2월 : 호서대학교 창업대학원 원장
- 2012년 11월 : 대통령표창(SW산업발전유공) 수상
- 1999년 11월 ~ 현재 : 호서대학교 벤처전문대학원 교수
- 관심분야 : SW공학(특히, SW품질보증과 품질평가, 품질 감리 및 컨설팅, SI), SW프로젝트관리, 품질경영.

· E-Mail : hsyang@hoseo.edu