

## 사회적 가치 코칭은 누구에게 유익한가? 사회적 가치 코칭이 일의 의미와 직무만족, 잡크래프팅에 미치는 영향: 조절초점의 조절효과\*

이 수 란<sup>1)</sup>                      조 지 선<sup>2)</sup>                      정 은 경<sup>3)\*</sup>

<sup>1)</sup>경남대학교 심리학과

<sup>2)</sup>연세대학교 심리과학이노베이션연구소

<sup>3)</sup>강원대학교 행정·심리학부 심리학 전공

본 연구는 사회적 가치 코칭이 기업의 재직자들에게 미치는 긍정적인 영향을 살펴보고, 사회적 가치 코칭에서 특히 유익을 얻는 개인 특성으로 조절초점을 상정하고 그 효과를 알아보고자 하였다. 국내 모 대기 기업의 재직자들을 대상으로 코칭 모델을 적용한 사회적 가치 코칭 프로그램이 개발되었다. 사회적 가치 코칭을 받은 집단이 통제집단에 비해 일의 의미, 헤도니아적 직무만족, 유데모니아적 직무만족, 잡크래프팅이 증가하는지를 살펴보았으며, 이를 조절하는 조절초점의 역할이 분석되었다. 향상초점의 조절효과는 전혀 나타나지 않아 예방초점에 대해서만 분석되었다. 분석 결과, 사회적 가치 코칭 집단이 통제집단에 비해 모든 종속변인에서 유의한 증가를 보였으며, 일의 의미, 헤도니아적 직무만족, 유데모니아적 직무만족에 대해서는 예방초점이 낮은 집단보다는 높은 집단에서 코칭이 해당 특성을 증가시키는 데 더 강한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 연구 결과를 바탕으로 시사점과 한계점, 후속 연구를 위한 제언을 제시하였다.

주요어 : 사회적 가치 코칭, 일의 의미, 직무만족, 잡크래프팅, 조절초점

---

\* 이 논문은 사회적가치연구원(CSES, Center for Social value Enhancement Studies)의 지원을 받아 수행된 연구이다. 프로그램 개발과 진행에 도움을 준 사회적가치연구원의 정명은 수석연구원, 김보영 수석연구원에게 감사의 마음을 전한다.

† 교신저자 : 정은경, 강원대학교 행정·심리학부, 강원도 춘천시 강원대학길 1, ekchung@kangwon.ac.kr

지난 2020년 다보스 세계경제포럼에서 ‘이해관계자 자본주의(stakeholder capitalism)’가 주요 화두로 등장하였다. 이해관계자 자본주의는 주주 자본주의(shareholder capitalism)와 대비되는 용어로, 경영의 중심을 주주의 가치 극대화에서 주주 자본주의와 달리 기업에 소속된 모든 종사자 및 거래기업, 정부, 사회 일반에 이르기까지 모든 이해관계자를 고려하는 것을 의미한다. 최근 기업들은 주주나 기업구성원뿐만 아니라 생산자와 소비자, 지역시민사회 등 다양한 이해관계자들의 이익을 높이는 것이 새로운 시대에서 기업이 나아가야 할 방향임을 인식하고 있다(이항심, 2020). 2019년 미국 200대 기업 모임인 비즈니스라운드테이블에서 181명의 CEO들은 더 이상 주주의 이익을 극대화하기 위해서만 일하지 않을 것이며, 고객과 종업원 더 나아가 공동체의 이익을 증진하기 위해 노력하겠다고 선언하기도 했다(김재필, 2021). 최근 뉴스나 인터넷에서 많이 등장하는 ‘착한 자본주의’ 혹은 ‘따뜻한 자본주의’ 또한 이러한 화두와 맞닿아 있다. 기업 스스로 변하고자 하는 노력과 더불어 극대화되는 사회문제 해결에 기업이 책임을 다하며 지속가능한 발전을 이끌어야 한다는 책임론 또한 강력히 대두되고 있다(장용석 외, 2018). 기업이 사회적 가치 실현을 위해 노력하는 것이 피할 수 없는 흐름이 된 것이다.

사회적 가치는 학자들마다 다소 다르게 정의되지만, 일반적으로 시민들의 삶의 질을 향상시키고, 사회문제 해결을 위해 상태를 개선시키며 사회가 중시하는 일에 우선순위를 부여한 활동을 펼침으로써 창출되는 가치를 의미한다(진희선, 2014). 사회적 가치를 추구하는 것에는 자본소유를 기초하지 않은 의사결정, 지속적이고 참여적인 활동, 사회적 이윤분배,

지역사회공헌에 대한 명확한 목표, 공익의 추구 등이 포함된다(Dorado, 2006; Tracey & Phillips, 2007). 기업이 진정성있게 사회적 가치를 추구해 나가기 위해서는 조직 구성원들이 사회적 가치를 내면화하고 이를 진정성 있게 실천하는 것이 중요하다. 이러한 견해는 사회적 가치 추구를 조직문화의 관점에서 접근해야 한다는 견해(이근태, 2016)와 일치한다. 조직문화란 조직 내의 분위기, 가치관과 철학 등이 모두 포함되는 개념이며(주효진, 2004), 조직과 조직 구성원들이 공유하는 가치관과 신념, 이로부터 파생된 규범과 관습, 사고방식 및 행동 패턴으로 계승되는 것이다(Duncan, 1989; Peters & Waterman, 1982). 사회적 가치의 추구가 조직문화로 온전히 자리잡을 때, 진정성 있는 활동이 될 가능성이 높다. 기업이 사회적 책임을 다하는 과정이 어떻게 발전하는지를 6개의 단계로 나눈 Marrewijk와 Werre (2003)의 연구에서도 이러한 활동이 조직문화에 이르는 것이 완성단계로 언급된 바 있다.

기업이 지향하는 가치를 조직 구성원이 내면화하고 조직 문화로 정착시키는 데 있어 코칭이 중요한 도구로 활용될 수 있다. 그동안 코칭은 많은 기업에서 조직문화를 전파하고 조직을 개발하는 데에 활용되어 왔다(Evers, Brouwers & Tomic, 2006). 국내에서는 2000년대부터 여러 기업이 코칭을 경영에 도입하였으며, 코칭을 통해 개인의 능력 개발을 촉진하고 성과가 향상되는 것은 물론 기업의 목표를 달성하고 조직의 분위기를 변화시킨다는 것이 지속적으로 확인된 바 있다(도미향, 2021). 따라서 본 연구에서는 사회적 가치 코칭 프로그램을 개발하고, 사회적 가치 코칭이 조직 구성원에게 어떤 영향을 미치는지 구체적으로 검증하고자 하였다. 특히, 그동안 사회적 가치

추구에 대한 연구가 기업관점에서 이루어져온 것에서 탈피하여 조직 구성원 개인에게 어떤 영향을 미치는지를 밝히고자 하였다.

그동안 기업이 사회적 역할과 책임을 다하는 것과 이러한 활동의 효과에 대해서는 거시적인 관점에서 많은 연구가 이루어져 왔다. 예를 들어, Aguinis와 Glavas(2012)는 기업의 사회적인 활동이 재무적 성과뿐만 아니라 홍보 효과, 이미지 개선, 사회적 기여 등 다양한 효과를 나타낸다는 것을 보여준 바 있다. 그러나 사회적 가치를 추구하는 것이 조직 구성원의 삶에는 어떤 영향을 미치는지, 이러한 기업의 움직임을 구성원이 어떻게 받아들이는지에 대한 연구는 부족한 실정이다. 국내 연구의 경우 사회적기업 종사자들에 대한 연구가 다수를 차지하고 있는데, 기업의 존재 목적 자체가 사회적 가치 추구인 경우와 일반 기업에서 기존의 업무에 더하여 사회적 가치를 추구하는 경우를 직접 비교하기는 어렵다. 기업의 사회적 가치추구 효과를 미시적 관점에서 살펴본 몇몇 연구에 따르면, 대체적으로는 조직구성원들의 조직몰입, 조직시민행동, 조직동일시, 직무성과를 증진시키는 등 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났으나 그 기제에 대한 연구는 매우 부족한 실정이다(Glavas & Kelly, 2014). 또한 조직이 사회적 가치를 추구하는 것이 모두에게 동일한 영향을 미치지 않을 수 있음을 시사하는 연구 결과도 존재한다. 예를 들어, 최근 직장인을 대상으로 실시한 연구에서 기업의 사회적 가치 추구가 개인에게 미치는 영향은 개인의 그릿 수준에 따라 달라짐이 확인 된 바 있다(Choi, Sohn, Lee, 2020). 이러한 결과는 기업의 사회적 가치추구가 조직 구성원 모두에게 동일한 영향을 미치는 것이 아니라, 그 영향의 방향이나 정도를 조절하는 변

인이 존재함을 시사한다. 따라서 본 연구에서는 사회적 가치 코칭이 특히 유용한 사람의 특성을 밝히고자 하였다.

#### 사회적 가치 코칭 프로그램의 긍정적 영향

코칭에서는 단순히 환경적 요구나 자극에 반응하는 차원의 대응적 목표(reactive goal)보다 맥락화와 성찰을 통해 내재화된 조정된 목표(adaptive goal)를 가질 때, 더 강한 동기과 에너지가 유발된다고 본다(David, Clutterbuck, & Megginson, 2013). 이러한 관점은 목표의 진화(goal evolution)로 설명할 수 있다. 이 이론에 따르면, 자극이 주어질 때(예: 조직에서 사회적 가치를 추구하는 방향으로 업무 할 것을 지시함, 혹은 사회적 가치 추구 정도를 성과 평가에 반영한다는 방침을 세움) 일차적으로는 이러한 자극에 반응하는 대응적 목표를 세우게 된다(예: 좋은 성과 평가를 받기 위해 사회적 가치를 실현하겠다). 그러나 이러한 목표만으로는 행동 실행으로 이어지기 힘들고, 행동으로 옮긴다 하더라도 개인의 만족이나 즐거움을 느끼기는 어렵다. 이 때, 이러한 목표가 자신에게 어떤 의미가 있는지, 자신이 왜 이러한 요구에 반응하고자 하는지 등을 숙고하며 자신만의 고유한 의미를 발견하게 되면 조정된 목표를 갖게 된다(예: 평소에 공익을 위한 행동을 하는 것이 좋겠다고 생각해왔는데, 직무와는 별개라고 느껴왔다. 그러나, 이번 기회에 평소 관심있었던 환경문제를 해결하는 방향으로 내 업무를 실행하는 방법을 찾고 실행하겠다). 이와 같이 내재화된 조정된 목표를 갖게 되면 이는 행동으로 실행될 가능성이 매우 높아지고, 지속적이며 강한 동기를 가지고 그 행동을 실행하게 된다. 또한 이러

한 강한 동기를 가지고 실행된 행동은 좋은 성과로 이어질 가능성이 높기에 실제로 높은 성취로 이어지고, 성취에 대한 인식 및 평가는 다시 조정된 목표 수행의 동기가 될 수 있다(David, Clutterbuck, & Megginson, 2013).

이러한 관점에서 사회적 가치 코칭 프로그램을 통해 사회적 가치 실현에 대해 내재화된 동기와 조정된 목표를 수립하게 되면 그 개인은 여러 가지 긍정적인 효과를 경험하게 될 것으로 예상된다. 자신이 사회적 가치를 추구하는 것이 일반적인 조직의 요구에 대한 반응일 뿐이라고 지각하는 것에 비해 자율적인 결정이며 개인에게도 의미있는 것이라는 생각을 하게 되기 때문이다. 이와 같이 목표의 내재화가 개인에게 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 것은 Deci와 Ryan의 자기결정성이론(self-determination theory)을 통해서도 유추할 수 있다(Ryan & Deci, 2000, 2020). 이 이론에 따르면 자율성의 충족은 개인의 동기를 내재화하는데 크게 기여할 뿐만 아니라, 삶 만족이나 행복, 개인의 적응 등에 매우 중요한 영향을 미친다(Ryan & Deci, 2020; Skinner & Belmont, 1993).

따라서, 본 연구에서는 사회적 가치 코칭 프로그램이 개인의 삶에 긍정적인 영향을 미칠 것이라 예상하고 일의 의미, 직무만족, 잡 크래프팅의 변화를 통해 이를 검증하고자 하였다. 다양한 변인에서의 변화를 예상할 수 있으나, 사회적 가치 추구를 내면화 하고 개인만의 목표를 설정하고 실행하는 과정이 개인의 삶 전반과 직무에 대한 태도에 어떤 변화를 만드는지 구체적으로 살펴보는 것이 중요하다고 판단하였기 때문이다.

특히, 사회적 가치 코칭 프로그램은 일의 의미 증진에 기여할 가능성이 높다. 선행 연

구에 따르면, 자신의 일이 타인의 삶에 긍정적으로 기여하고 사회를 더 좋은 곳으로 만든다는 사회에 대한 기여(contribution to society)를 인식할 때 일의 의미가 증진된다(Bauman & Skitka, 2012; Baumeister & Vohs, 2002; Grant, 2007; Rosso, Dekas, & Wrzesniewski, 2010). 일반 기업의 직장인들이 사회적 기여를 통해 일의 의미를 느끼는 것은 쉽지 않다. 예를 들어, 의사나 경찰, 소방관 등 자신의 일이 본질적으로 누군가에 도움을 제공하는 것이고, 도움을 받는 사람과 직접적인 상호작용을 할 때에는 비교적 쉽게 일의 의미를 지각할 수 있다. 그러나 기업 안에서 일부의 업무를 담당하며 자신의 일이 구체적으로 누구에게 어떤 영향을 미치는지 명확히 인식하기 어려운 일반 직장인의 경우에는 의도적으로 사회적 기여에 대해 생각하지 않으면 이를 자각하기 어렵다. 사회적 가치 코칭은 피코치에게 자신의 업무와 사회적 가치 실현을 연결시켜 고민해보고, 다양한 이해관계자에게 어떤 기여를 하고 있는지 생각할 기회를 제공함으로써 일의 의미 증진에 크게 기여할 것이라고 예상하였다.

사회적 가치 코칭은 개인의 직무만족을 증진하는 데에도 기여할 가능성이 높다. 일반적으로 직무만족은 자신의 일 혹은 일과 관련된 대상에 대한 정서적 반응으로 정의되는데(오인수 외, 2007), 자신의 직무를 수행할 때 직무 내용 자체나 상사, 동료, 보상, 환경 등에 스스로 만족하는 정도를 의미한다(박상하, 김중원, 박정식, 2009). 최근에는 일에서 얻는 행복의 관점에서 직무만족을 정의하기도 한다(송인한, 이경원, 김은실, 2018). 행복을 다양한 관점으로 바라보지만 박주언, 강은호, 박영민, 최삼욱 그리고 채정호(2008)는 즉각적이고 일시적인 즐거움을 의미하는 헤도니아(hedonia)

와 삶의 의미에 초점을 맞춘 유데모니아(eudemonia)로 구분하는 것이 유용하다고 제안한 바 있다. 이러한 견해는 Seligman(2004)의 제안과도 일치하는데, 그가 긍정심리학의 세 가지 개념으로 제안한 즐거운 삶, 몰입하는 삶, 의미있는 삶 중에서 즐거운 삶은 헤도니아에, 몰입하는 삶과 의미있는 삶은 유데모니아에 해당한다고 볼 수 있다. 연구자들은 그동안 직무만족이 주로 직업의 수행 및 성과와 관련되어 개인의 정서적 측면, 특히 행복을 충분히 포함하지 못했음을 언급하였고(구재선, 서은국, 2013; 송인한 외, 2018), 유데모니아와 헤도니아가 모두 충족된 통합적인 직무만족 측정을 강조하였다(송인한 외, 2018). 사회적 가치 코칭을 통해 피코치가 자신의 업무를 사회적 기여의 영역으로 확장하고, 긍정적인 경험을 더 많이 하게 됨으로써 직무만족 역시 증진될 가능성이 높다. 특히, 코칭이 본질적으로 개인의 삶과 일에서 행복과 수행을 고양하는 것(Palmer & Whybrow, 2008)임을 고려할 때, 직무만족에 기여할 가능성이 매우 높다. 따라서 본 연구에서는 사회적 가치 코칭을 받는 것이 피코치의 직무만족, 특히 유데모니아와 헤도니아 관점의 직무만족을 증진할 것으로 예상하였다.

사회적 가치 코칭은 잡크래프팅(job crafting)에도 긍정적 영향을 미칠 수 있다. 잡크래프팅은 직무가공, 직무개선, 직무의미창조, 직무재창조 등 다양한 용어로 통용되는데, 자신에게 주어진 업무를 스스로 변화시켜 더욱 의미 있는 것으로 만드는 일련의 활동을 의미한다. 누군가는 자기에게 주어진 일을 기계적으로 수행하지만 또 다른 누군가는 자신의 과업 범위나 양을 변화시키거나, 일을 바라보는 관점을 변화시키거나 또는 상호작용의 대상이나

방식을 변화시키며 주도적으로 일을 수행하기도 한다. 이 개념을 처음 제안한 Wezesneski와 Dutton(2001)는 이러한 잡크래프팅을 과업 경계 변화(changing task boundaries), 인지적 경계 변화(changing cognitive boundaries), 관계적 경계 변화(changing relational boundaries)라는 개념으로 설명한 바 있다. 사회적 가치 코칭은 자신의 업무를 다양한 관점으로 바라보는 기회를 제공하고, 과업의 경계를 스스로 설정하도록 노력함으로써 잡크래프팅을 증진하는데 기여할 것으로 예상하였다. 또한 평소에 인식하지 못했던 다양한 이해관계자들과의 상호작용을 재고하게 함으로써 관계적 경계 변화도 가능할 것으로 예상된다.

#### 조절초점의 조절효과

사회적 가치 코칭은 전반적으로 피코치에게 긍정적인 영향을 미칠 것으로 예상되지만, 피코치 개인의 특성에 따라 그 효과는 달라질 수 있다. 본 연구에서는 조절초점에 따라 사회적 가치 코칭의 유익성에 차이가 날 것이라 예상하였다. 조절초점은 사람들의 접근과 회피 행동을 설명하는 동기 시스템인데(Higgins, 1997), 긍정적인 결과의 유무에 예민하게 반응하는 향상초점과 부정적인 결과의 유무에 민감한 예방초점으로 구분된다. 향상초점을 가진 경우에는 성공하기 위해 접근하는 행동을 주로 하며, 예방초점을 가진 경우에는 손실이나 실패를 회피하는 전략을 주로 사용한다(정은경, 김봄메, 손영우, 2011).

선행 연구에 따르면 조절초점은 직무개선에 차별적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. Tims와 Bakker(2010)는 향상초점 성향이 강한 직원은 예방초점 성향이 강한 직원에 비해 직

무개선에 더 적극적으로 임하며 직무를 변화할 가능성이 높을 것이라고 제안하였다. 이러한 맥락에서 사회적 가치를 자신의 업무에 반영하여 직무를 개선하는 행위에서도 조절초점이 중요한 조절변인의 역할을 할 것으로 예상할 수 있다. 특히, 향상초점은 성공이나 이득을 얻는 것에 민감한 반면 예방초점은 손실을 피하는 것에 민감하다는 점은 사회적 가치 추구하고 관련해서도 다른 양상을 보일 가능성을 시사한다. 사회적 가치와 관련된 업무를 수행하는 것이 본래 자신의 업무가 아닌 경우, 사회적 가치를 자신의 업무에 중요하게 고려하는 것은 기존에 유지해오던 업무 방식이나 과업 영역에 변화를 준다는 것을 의미한다. 이러한 새로운 시도는 이득을 얻을 가능성을 높여 주는 것이기 때문에 향상초점과 밀접하게 관련될 가능성이 높다. 특히, 기업이 사회적 가치 추구를 요구하고, 이를 위한 코칭 서비스를 제공하는 경우, 조직의 요구에 더 적극적으로 반응하는 것은 더 큰 이득이나 보상으로 이어질 가능성이 높다. 그러나 한편으로는 향상초점이 높은 경우, 코칭 참여에 관계없이 이미 사회적 가치 실현에 관심을 가지고 적극적으로 시도해왔을 가능성이 있다. 반면, 예방초점은 사회적 가치에 다른 방향으로 반응할 가능성이 존재한다. 새로운 시도를 하여 더 많은, 다양한 이익을 만들어 내는 것 보다는 원래 자신의 직무를 유지하고 수행하는 것에 관심이 높을 가능성이 있다.

사회적 가치와 조절초점의 관계가 직접적으로 밝혀진 바는 없기 때문에 본 연구서는 조절초점의 영향을 탐색적으로 살펴보고자 한다. 특히, 조절초점을 연구하는 연구자들이 대부분 향상초점과 예방초점을 상호 독립적인 것으로 간주하고, 한 개인을 특정 유형으로 구

분하기 보다는 향상초점과 예방초점의 수준을 각각 고려하고 있다는 점(정소희, 정은경, 2020)을 반영하여 향상초점과 예방초점의 조절효과를 각각 분석하였다.

본 연구의 목적을 요약하면 다음과 같다. 본 연구는 사회적 가치를 추구하는 것이 반드시 필요한 기업의 과제가 된 현시점에서 코칭을 통해 사회적 가치의 내면화를 시도할 때, 이러한 노력이 구성원 개인에게 어떤 유익을 줄 수 있는지 면밀히 살펴보고자 하였다. 구체적으로 사회적 가치 코칭이 일의 의미, 직무만족, 잡크래프팅에 긍정적인 영향을 줄 것으로 예상하였다. 이 때, 그 영향의 크기는 조절초점에 따라 다르게 나타날 수 있는데, 본 연구에서는 조절초점의 조절효과를 탐색적으로 살펴보고자 하였다. 이러한 시도를 통해, 코칭이 기업의 가치와 추구하는 방향을 조직의 문화로 정착시키고 구성원이 이를 내재화하는데 기여할 수 있는지 확인할 수 있을 것으로 기대된다. 무엇보다, 코칭 프로그램 참여가 더 유용한 개인의 특성을 밝힘으로써 프로그램 참여 대상자 선정 및 진행에 유용한 제안을 할 수 있을 것으로 기대하였다.

## 방 법

### 연구대상

본 연구의 참여자는 국내 모 대기업 재직자로, 총 55명이 참가하였으며 설문에 참여하지 않은 7명을 제외한 48명의 자료가 분석에 사용되었다. 실험집단은 21명, 통제집단은 27명이었다. 성별은 남성 43.8%, 여성 56.3%, 연령은 20대 8.3%, 30대 50%, 40대 35.4%, 50대

6.3%, 직급은 사원10.4%, 대리 22.9%, 과장 53.4%, 차부장 31.3%였다. 실험집단과 통제집단은 인구통계학적 특성에서는 유의한 차이가 없었다.

#### 연구절차

먼저 사회적 가치 추구를 내면화하고 이를 자신의 업무에 활용할 수 있도록 사회적 가치 코칭 프로그램을 개발하였다. 사회적가치연구원의 도움을 받아 국내 모 대기업 직원들에게 프로그램을 이메일로 안내하고 자발적으로 참여 신청을 받았다. 신청자들을 무선적으로 실험집단과 통제집단으로 나누었고, 통제집단의 경우, 실험집단의 코칭이 모두 종료된 이후 동일한 프로그램으로 코칭을 받을 수 있도록 하였다. 코칭 프로그램은 온라인 사전검사를 포함하여 총 7회기로 구성되었으며, 1:1 코칭으로 진행하였다. 이 때, 구조화된 프로그램을 정교하게 개발하여 코치 개인의 역량이나 특성이 코칭 내용 및 결과에 미치는 영향을 최소화하고자 하였으며, 이를 위해 15명의 코치를 대상으로 충분한 사전교육을 실시하였다. 연구 참가자는 코칭 프로그램 참여 외에 별도의 보상을 받지 않았으며, 코칭 참여 여부나 내용 및 결과 등에 대해서는 비밀보장의 원칙을 준수하였다.

코칭에 참여하기 이전에 코칭 신청자들에게 이메일로 사전검사 링크를 발송하였으며 연구를 위한 자료수집에 동의를 구했다. 사전에 일의 의미, 직무만족, 잡크래프팅, 조절초점 등 연구변인을 함께 측정하였다. 코칭이 종료된 직후 이메일로 사후검사 링크를 발송하였고, 코칭의 효과성을 살펴보는 종속변인인 일의 의미, 직무만족, 잡크래프팅을 측정하였다.

이 때, 통제집단에 해당하는 대기자 집단도 동일한 시점에 사전, 사후 설문지에 응답하도록 하였다. 사전, 사후 검사 사이 소요된 시간은 개별 코칭의 진행 속도에 따라 피코치별로 상이하였으나, 대체적으로 2개월 정도가 소요되었다. 수집된 자료는 SPSS로 사전동질성검증, 반복측정변량분석 등을 실시하였다.

#### 연구도구

##### 사회적 가치 코칭 프로그램

본 연구의 사회적 가치 코칭 프로그램은 기업이 공식적으로 추구하고 있는 사회적 가치를 구성원 개인이 내면화하고 자신의 욕구와 필요에 적합한 형태로 실행할 수 있는 구체적인 방안을 찾고 실행하는 것을 돕기 위한 목적으로 개발하였다. 프로그램은 사회적가치연구원의 지원을 받아 개발하였으며, 심리학 박사 3인과 심리학 전공 박사과정생 1인이 포함된 연구팀이 내용을 구성하였다. 이 중 2인은 코칭심리 전문가 자격을 보유하고기에 심리학 개념을 반영한 코칭 프로그램 개발에 충분한 전문성을 확보했다고 볼 수 있다.

본 프로그램은 모 대기업이 전사적으로 사회적 가치를 추구하고 구성원을 독려하는 상황에서 조직 구성원에게는 여전히 이러한 행위가 '기업의 일'로만 받아들여지는 상황에 의미 있는 변화를 만들고자 개발되었다. 따라서 개인적 접근을 기반으로 하는 코칭을 통해 사회적 가치 추구가 개인의 삶, 개인적 목표로 전환될 수 있도록 조력하는 것에 초점을 맞추었다. 본 프로그램의 주요 목적은 '나의 일이 어떤 의미를 가지고 있는지, 내가 하는 일의 가치가 무엇인지, 어떤 일에서 행복을 느끼는지 탐색하고 자신에게 적합한 방식으로

표 1. 사회적 가치 코칭 프로그램의 회기별 활동 내용 구성과 주요 내용

사회적 가치(SV) 코칭 프로그램의 주요 목표			
- 자신의 일이 갖는 의미를 탐색하고 확장한다. - 자신의 일이 갖는 사회적 가치를 발견하고 이를 조직이 추구하는 사회적 가치와 연결시켜 이해할 수 있다. - 자신이 원하는 방식으로 사회적 가치를 추구할 수 있는 구체적인 실행 방안을 모색, 실천해본다. - 일을 통해 자신의 행복을 증진할 수 있는 성장동력을 갖는다.			
회기	주제	주요내용	비고
1	개인 특성 변인에 대한 사전진단 / 온라인 검사 실시	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 코칭 프로그램을 신청한 피코치에게 온라인 검사 링크 전송</li> <li>• 일의 의미, 직무만족, 잡크래프팅, 조절초점 등 개인의 특성 관련 설문 실시</li> </ul>	
2	개인 특성에 대한 브리핑 및 코칭 프로그램 소개	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 라포형성 및 코칭과정에 대한 설명</li> <li>• 심리검사 결과 브리핑</li> <li>• 심리검사 결과에 대한 클라이언트 피드백 및 토론</li> <li>• 코칭 전체 목표 설정</li> <li>• 현재 상태 측정</li> </ul>	G
3	내가 하는 일의 의미: 4가지 요인에 근거한 일의 의미 탐색	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 일의 의미에 대한 브레인스토밍</li> <li>• 주요업무 리스트에 대해 일의 의미 구체적 평가 및 사전점수와 비교</li> <li>• 일 의미 증진과 관련된 과제선정</li> </ul>	R
4	일과 행복: 행복의 의미 탐색 및 실행 의도 높이기	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 행복에 대한 브레인스토밍</li> <li>• 업무 도식화하기</li> <li>• 행복의 두 가지 방향에 대한 논의</li> <li>• 업무스트레스 감소 및 즐거움 확장을 위한 실천계획 수립</li> </ul>	R
5	내가 하는 일의 사회적 가치: 나의 일과 사회적 가치의 연계 찾기	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 사회적 가치에 대한 인식 및 태도 탐색</li> <li>• 사회적 가치와 내 업무의 관계에 대한 검사 탐색</li> <li>• 업무에 사회적 가치 적용</li> </ul>	O
6	내가 하는 일의 의미 확장: 내가 하는 일의 의미, 행복, 가치에 대한 통합적 사고	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 자신의 업무와 영향력에 대한 탐색</li> <li>• 일의 의미 확장/가치 창출과 관련된 변화 방향 및 목표 설정</li> <li>• 장애물 파악 및 대처 방안모색</li> <li>• 활동의 실행력을 높이는 방안 모색</li> <li>• 변화 영역의 확장</li> </ul>	O
7	변화의 선순환 구조 만들기 및 코칭 성과 나누기	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 긍정적 경험 및 변화에 대한 인정과 축하, 코칭 경험에 대해 나누기</li> <li>• 자신의 변화 확인</li> <li>• 지속적 변화 의지 다지기</li> <li>• 사후 검사 실시 (코칭종료 직후 온라인 링크 전송)</li> </ul>	W

참조. G: 목표설정(Goal), R: 현실파악(Reality), O: 대안탐색(Options), W: 실천의지다지기(Will)

‘사회적 가치’를 추구할 수 있는 가능성을 발견하도록 조직 구성원 개인을 돕는 것에 있다.

프로그램은 GROW 모델에 따라 구성하였으며, 사전검사를 제외한 6회기의 내용이 목표 설정(Goal), 현실파악(Reality), 대안탐색(Options), 실천의지다지기(Will)의 각 단계에 부합하도록 하였다. 또한, 한 회기 내에서도 GROW 프로세스의 완결성을 확보할 수 있도록 매 회 실천과제를 정하고 실행의지를 다지는 것에 방점을 두었다. 최종 프로그램의 구성과 주요 내용은 표 1에 제시하였다. 특히, 각 회기의 내용을 상세하게 기술한 매뉴얼을 작성하여 코치에게 배포, 교육하였으며 매 회기에서 활용하는 워크시트 등의 자료를 통일하여 구조화된 프로그램의 효과를 극대화하고자 하였다.

#### 일의 의미

일의 의미는 한국판 일의 의미 척도로, Steger, Dik, & Duffy(2012)가 개발한 척도를 김수진(2014)이 번안한 것이다. 일에서의 긍정적 의미, 일을 통한 의미 만들기, 공공의 선을 위한 동기 3개 하위요인, 총 10개 문항으로 구성되어 있다. 문항의 예는 “내가 하는 일은 보다 큰 목적에 기여한다”이며 5점 Likert 척도로 측정되었으며 점수가 높을수록 일의 의미가 높은 것으로 해석된다. 본 연구에서의 신뢰도는(Chronbach'  $\alpha$ )는 .930으로 나타났다.

#### 직무만족: 헤도니아-유데모니아

직무만족은 쾌락적인 차원과 의미적 차원을 모두 측정하기 위해 한국어판 전반적 헤도니아-유데모니아 직무만족 척도를 사용하였다. 해당 척도는 Rothausen(2014)가 개발한 것을 송인한, 이경원, 김은실(2018)이 번안한 것이다. 총 10문항으로 이루어져 있으며, 7점 Likert 척

도로 측정되었다. 헤도니아 직무만족 문항의 예는 “나는 일을 할 때 행복하다”, 유데모니아 직무만족 문항의 예는 “나의 일은 변화를 만든다”이며 점수가 높을수록 자기조절 효능감이 높은 것으로 해석된다. 본 연구에서의 신뢰도(Chronbach'  $\alpha$ )는 각각 .938, .935로 나타났다.

#### 잡크래프팅

잡크래프팅은 Tim, Bakker, & Derks(2012)의 척도를 번안하여 사용하였다. 해당 척도는 구조적 직무자원의 증가, 사회적 직무자원의 증가, 도전적 직무요구의 증가 3개 하위요인으로 구성되어 있으며 총 15 문항이다. 5점 Likert 척도로 측정되었으며 높을수록 잡크래프팅을 많이 하는 것을 의미한다. 문항의 예시는 “나는 내 역량을 개발하려고 노력한다”이며, 본 연구에서의 신뢰도(Chronbach'  $\alpha$ )는 .837로 나타났다.

#### 조절초점

본 연구에서 조절초점은 가장 많이 사용되는 척도 중 하나인 Lockwood, Jordan, & Kunda(2002)의 척도를 번안하여 사용하였다. 총 8개 문항으로, 향상초점의 문항 예는 “나는 내 인생에서 긍정적 결과들을 달성하는 데 초점을 맞춘다”, 예방초점의 문항 예는 “나는 어떻게 내가 내 인생에서 실패를 예방할 수 있는지를 생각한다”이며, 7점 척도 Likert 척도로 측정되었다. 본 연구에서의 신뢰도는 향상 .793, 예방 .546으로 나타났다.

## 결 과

집단간 사전 동질성 검증

심리적 변인의 기술통계치는 표 2에 제시되어 있다. 프로그램 실시 전 실험집단과 통제 집단 간에 차이가 있는지 확인하기 위해 심리적 변인의 사전 검사에 대한 동질성 검증을 실시하였다. 검증 결과, 모든 변인에서 두 집단간 유의한 차이는 나타나지 않았다. 인구통계학적 변인에서도 집단간 차이는 나타나지 않았으나 사회적 가치 코칭을 통해 학습하고 변화하는 정도는 직급에 따라 달라질 수 있을 것으로 생각되어 이후 분석에서는 직급을 통제변인으로 사용하였다.

사회적 가치 코칭의 효과성 및 조절초점의 조절효과 분석

본 연구에서는 프로그램의 효과성과 조절

초점의 조절효과를 알아보기 위해 반복측정변량분석을 실시하였다. 조절초점은 항상초점과 예방초점 점수의 중위값을 기준으로 집단을 구분하여 분석하였는데, 항상초점의 경우 모든 종속변인에서 조절효과가 나타나지 않아 예방초점의 조절효과를 중심으로 기술하였다. 먼저 일의 의미에 대해서는 코칭유무집단과 시점의 상호작용 효과가 유의하여( $F=17.26, p < .001$ ), 통제집단에 비해 실험집단이 프로그램 후 일의 의미를 높게 느끼는 것으로 나타났다. 또한 시점×코칭유무집단×예방초점집단의 삼원 상호작용 효과가 유의하였는데( $F=5.145, p < .05$ ), 그림 1을 살펴보면 전반적으로 실험집단이 프로그램 이후 사후 점수가 상승하였으나 통제집단과의 차이가 예방초점이 높은 집단에서 더 크게 나타나는 것을 알 수 있다. 직무만족 중 쾌락적 즐거움을 나타내는 헤도니아적 직무만족의 경우도 일의 의미와 비슷

표 2. 심리적 변인에 대한 기술통계치

연구변인	기술통계치	실험집단(N=21)		통제집단(N=27)		
		사전	사후	사전	사후	
일의 의미	평균	3.72	4.29	3.35	3.21	
	표준편차	.67	.65	.82	.83	
직무만족	헤도니아	평균	4.74	5.41	4.74	4.36
		표준편차	1.22	1.30	1.21	1.38
	유데모니아	평균	5.28	6.25	4.64	4.35
		표준편차	1.03	.69	1.48	1.46
잡크래프팅	평균	3.67	4.02	3.75	3.66	
	표준편차	.55	.54	.47	.48	
조절초점	항상초점	평균	5.28	-	5.33	-
		표준편차	1.34	-	1.09	-
	예방초점	평균	4.67	-	4.38	-
		표준편차	1.03	-	1.13	-

참조: 실험집단의 일의의미, 직무만족, 잡크래프팅의 사전-사후 점수 차이는 모두 유의하였음 (all  $ps < .05$ ).

이수란 · 조지선 · 정은경 / 사회적 가치 코칭은 누구에게 유익한가?  
 사회적 가치 코칭이 일의 의미와 직무만족, 잡크래프팅에 미치는 영향: 조절초점의 조절효과

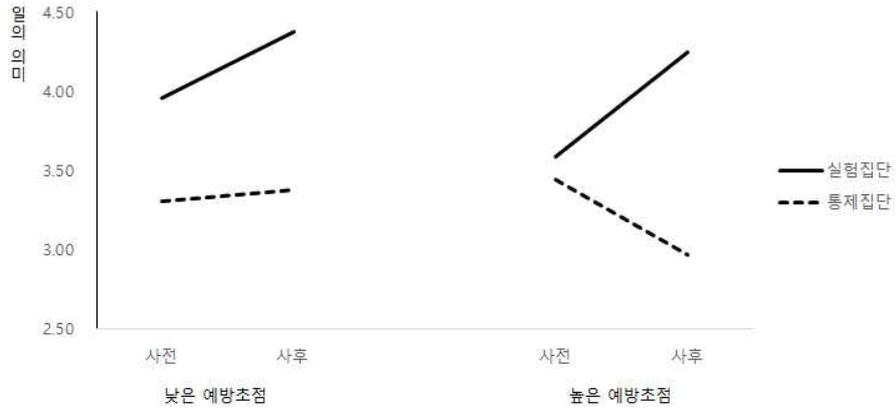


그림 1. 예방초점 고저에 따른 사회적 가치 코칭이 일의 의미에 미치는 영향

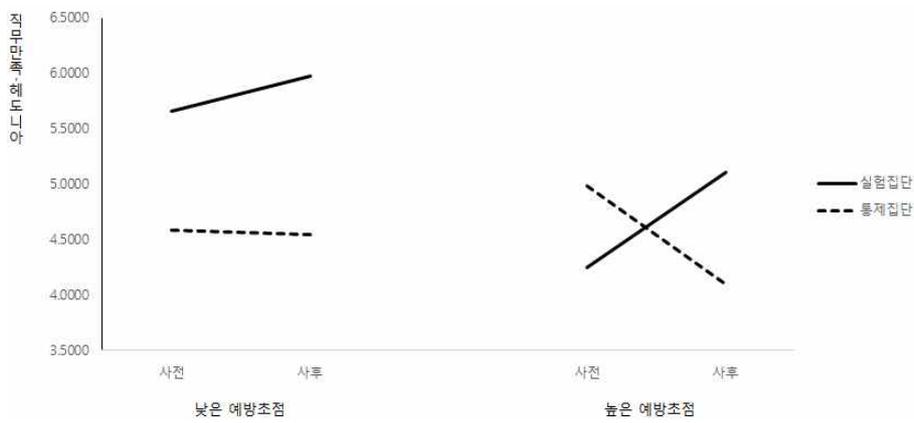


그림 2. 예방초점 고저에 따른 사회적 가치 코칭이 헤도니아적 직무만족에 미치는 영향

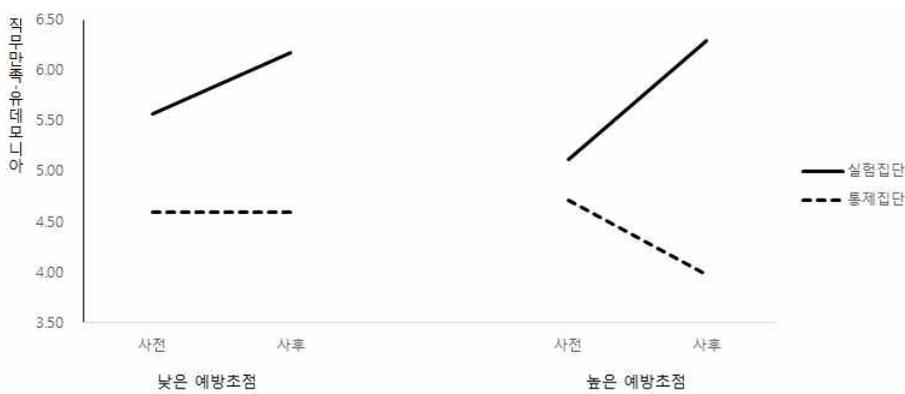


그림 3. 예방초점고저에 따른 사회적 가치 코칭이 유데모니아적 직무만족에 미치는 영향

한 결과를 보였다. 코칭유무집단과 시점의 상호작용 효과( $F=13.77, p < .001$ )와 시점 $\times$ 코칭유무집단 $\times$ 예방초점집단의 삼원 상호작용 효과( $F=6.306, p < .05$ )가 유의하였으며, 그림 2를 보면 역시 예방초점이 높은 집단에서 실험집단의 효과가 더 강하게 나타나는 것을 알 수 있다. 직무만족 중 의미적 만족을 나타내는 유데모니아적 직무만족도 위와 유사하였다. 코칭유무집단과 시점의 상호작용 효과( $F=24.979, p < .001$ )와 시점 $\times$ 코칭유무집단 $\times$ 예방초점집단의 삼원 상호작용 효과( $F=7.072, p < .05$ )가 유의하였다(그림 3). 마지막으로 잡크래프팅의 경우 코칭유무집단과 시점의 상호작용 효과( $F=20.140, p < .001$ )만 유의하였다.

## 논 의

본 연구는 사회적 가치 코칭이 구성원 개인에게 어떤 유익을 가져다 주는지 그 효과를 분석하고자 하였다. 특히, 조절초점에 따라 개인이 얻는 유익이 달라질 것으로 예상하고, 일의 의미, 직무만족, 잡크래프팅에 대한 조절초점의 조절효과를 살펴보았다. 본 연구의 주요 결과는 다음과 같다.

첫째, 실험집단과 통제집단에 대한 사전-사후 차이 검증 결과 실험집단에서는 일의 의미, 직무만족, 잡크래프팅 등 모든 종속변수에서의 변화가 유의하게 나타났다. 반면, 대기자 집단에 해당하는 통제집단의 경우에는 사전-사후의 차이가 나타나지 않았다. 즉, 사회적 가치 코칭 프로그램에 참여한 사람들은 사회적 가치 추구를 기업의 일이 아닌 자신의 일로 받아들이면서 자신의 업무에 대해 더 많은 의미를 느끼고, 일을 통한 즐거움과 만족감을

경험하면서 이러한 긍정적 에너지를 자신의 업무를 확장하는데 쓸 수 있음을 의미한다. 이러한 결과는 사회적 가치 코칭이 구성원 개인에게 실질적인 유익을 주며, 이러한 효과가 시간의 흐름에 따른 자연발생적인 것이 아님을 보여준다. 본 연구에서 개발하고 실시한 사회적 가치 코칭 프로그램은 개인의 일의 의미를 증진하고, 유데모니아 및 헤도니아 직무만족을 높이며 자신의 일을 적극적으로 가공하는(잡크래프팅)데 기여한다고 할 수 있다.

본 연구에서 구체적으로 본 프로그램의 어떤 측면이 일의 의미, 직무만족, 잡크래프팅에서의 변화를 이끌었는지 검증하지는 않았다. 그러나 프로그램의 구성 내용을 고려할 때, 자신의 일과 행복을 사회적 가치와 연결시켜 보는 작업을 통해 사회적 가치를 보다 가깝게 느끼고, 거창하고 특별한 활동이 아니라 다양한 이해관계자와의 관련성을 생각해보도록 독려하는 것이 이러한 변화를 이끌었을 것으로 예상할 수 있다. 실제로, 사회적 코칭 프로그램 운영 시 사용하였던 워크시트에 피코치가 작성한 내용을 분석해보았을 때, 코칭에 참여한 사람들은 자신이 하는 업무가 이미 어떤 부분 사회적 가치로 연결되고 있음을 이해하게 되고, 사회적 가치를 추구하는 것이 자신의 행복을 추구하는 것과 대치되는 개념이 아님을 깨닫게 되었다는 반응을 보였다. 피코치들은 이러한 과정을 통해 기업의 과업으로만 여겼던 사회적 가치추구를 자신의 과업으로 받아들이면서 사소한 업무 방식의 변경이나 일을 바라보는 시선을 넓히는 것에서부터 새로운 사업의 발굴에 이르기까지 사회적 가치 실현을 자신의 고유한 목표 설정에 반영하는 모습을 보였다.

본 연구에서 살펴본 일의 의미, 직무만족,

잡크래프팅 등의 변인은 직무성과나 직무몰입, 이직의도 등 조직 맥락에서 연구되는 다양한 변인들과 밀접한 관련이 있는 변인들이라는 점에서 주목할 만하다. 코칭을 통해 증진된 일의 의미와 직무만족, 잡크래프팅 등이 다른 변인에도 긍정적 영향을 미칠 가능성이 높기 때문이다. 예를 들어, 직장인을 대상으로 기업의 사회적 가치추구가 구성원의 직무성과 및 시민참여에 어떤 영향을 미치는지 살펴본 이정원(2021)의 연구에서 기업의 사회적 가치추구는 기업의 경제적 가치추구에 비해 직원들의 일의 의미 증진에 더 큰 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 뿐만 아니라, 일의 의미는 사회적 가치와 다른 종속변인 사이를 매개하는 것으로 나타났는데, 일의 의미를 통해 직무성과 및 시민참여가 높아지는 것을 확인하였다. 본 연구는 기업의 사회적 가치 추구에 대한 개인의 인식이 아닌, 코칭 프로그램 참여가 어떤 영향을 미치는 것임을 확인했다는 점에서 차이가 있으나, 일의 의미와 같은 변인이 또 다른 변화를 이끄는 견인차의 역할을 가능성이 매우 높다고 볼 수 있다.

두 번째로, 조절초점의 조절효과가 나타났다. 본 연구에서는 조절초점과 사회적 가치의 관계를 직접 살펴본 연구가 없었기 때문에 탐색적으로 그 관계를 확인하고자 하였는데, 향상초점과 예방초점 모두가 조절할 것이라는 예상과는 달리 예방초점의 고저에 따른 조절효과만 유의하게 나타났다. 향상초점 수준에 따른 차이가 없었던 것에 대해서는 보다 면밀한 접근이 필요하지만, 본 연구의 대상이었던 모 대기업 직원들의 향상초점 점수가 비교적 높게 형성되어 있기 때문일 가능성이 있다. 실제로 본 연구 자료를 살펴보면, 실험집단의 예방초점 평균점수가 4.67점인 것에 비해 향

상초점의 평균점수는 5.28로 비교적 높게 나타난 것을 확인할 수 있다. 이러한 경향은 통제집단에서도 동일하게 나타났다(향상초점 평균: 5.33점 / 예방초점 평균: 4.38점). 향상초점이 높은 경우 코칭 프로그램에 참여하기 이전에도 사회적 가치에 관심을 갖고 회사가 추구하는 방향에 적극 동참하고 있었을 가능성이 존재하며, 평균을 기준으로 고, 저 집단을 구분하였다 하더라도 이미 높은 점수를 형성하고 있기 때문에 집단 차이를 보여주기에 점수의 차이가 크지 않았을 가능성이 존재한다. 다만, 향상초점의 조절효과가 모든 종속변인에서 나타나지 않은 것에 대해서는 추가적인 연구가 필요할 것이다.

반면, 예방초점의 조절효과는 분명하게 나타났다. 구체적으로, 사회적 가치 코칭프로그램의 효과(종속변인의 변화)는 예방초점 점수가 높은 경우에 극대화되어 나타났다. 이는 사회적 가치 코칭 프로그램이 특히 예방초점이 높은 개인에게 유용할 것임을 시사한다. 특정 조절초점을 가지는 것 자체를 문제라고 단정할 수는 없지만, 예방초점이 높은 경우 회피적인 행동을 취할 가능성이 높다는 점을 고려할 때, 예방초점이 높은 개인은 조직에서 다소 소극적으로 행동하거나 새로운 도전과 시도 앞에 망설이는 모습을 보일 가능성이 크다. 이러한 개인에게 코칭 프로그램 참여 기회를 부여한다면 자신의 일에 더 큰 만족과 의미를 느끼고 업무의 범위를 스스로 확장해 가는 효과를 기대할 수 있다는 점에서 의의가 있다. 향후, 예방 초점을 가진 개인에게 특히 효과가 있었던 점에 대해서는 보다 면밀한 연구가 필요할 것이다. 예방 초점을 가진 개인은 정해진 규칙과 규범을 준수하는 것을 중시하는 경향이 있는데, 코칭 프로그램을 통해

사회적 가치를 실현한다는 것이 기업의 강력한 방침임을 인식하였기에 코칭 프로그램을 통해 더 큰 변화를 보였을 가능성도 존재한다. 따라서 후속 연구를 통해 조절 초점이 코칭의 효과로 이어지는 기제를 밝히는 것도 중요할 것이다.

종합적으로, 본 연구의 결과는 사회적 가치 코칭이 개인에게 유익함을 보여줌과 동시에 그 유익성이 개인의 특성에 따라 달라질 수 있다는 점을 경험적으로 검증했다는 것에 의의가 있다. 무엇보다, 조절초점과 같은 개인 변인이 코칭으로부터 얻을 수 있는 유익을 조절했다는 결과는 실용적 함의를 갖는다. 기업은 한정된 자원으로 코칭 서비스를 제공하게 되는데, 본 연구의 결과는 단순히 직급이나 특정 시점(예: 승진)이나 결과(예: 고성과자 혹은 저성과자)를 고려하여 코칭 대상자를 선정할 것이 아니라, 코칭 주제에 따라 더 큰 효과를 누릴 것으로 예상하는 대상자를 우선 선정할 필요성이 있음을 보여준다.

최근 많은 기업이 조직개발 및 조직구성원의 역량 개발 등을 위해 코칭을 도입하고 있다. 그러나 대부분의 코칭 서비스는 비용 등의 문제로 인해 임원급에 한정적으로 제공되는 경향이 있는데(김현정, 2014), 본 프로그램은 새로운 방향을 제시한다. 기업의 특성과 기업이 추구하는 방향에 적합한 구조화된 프로그램을 개발하고, 이를 직급에 관계없이 직원에게 실시했을 때 유효한 변화를 확인할 수 있었기 때문이다. 구조화된 프로그램은 코칭 변인의 영향을 최소화하면서 서비스의 질을 비교적 일관되게 유지할 수 있기 때문에 대규모로 코칭 서비스를 제공하는데 유용한 방법이 될 수 있다. 특히 이러한 구조화된 코칭이 기업 내의 많은 직원에게 실시될 경우, 구성

원들이 같은 가치와 방법을 공유하게 되는 효과도 기대할 수 있을 것이다.

본 연구는 그동안 사회적 가치 추구의 효과가 거시적 관점에서 주로 논의되어 오거나 일부 사회적기업만을 대상으로 진행되어온 한계를 극복했다는 점에서도 의의가 있다. 기업이 사회적 가치를 염두에 두고 이를 실천할 때 얻게 되는 경제적 이득이나 기업 이미지 쇄신 등의 효과는 잘 알려져 있으나(Aguinis & Glavas, 2012) 구성원 개인에 초점을 맞춘 연구는 상대적으로 부족했다. 본 연구는 사회적 가치 추구를 내면화하는 코칭 프로그램을 통해 조직 구성원이 사회적 가치 추구를 자신의 업무에 포함시켰을 때 얻게 되는 개인적 이득을 밝혔다는 점에서 의미가 있다. 이러한 결과가 공유된다면 조직 구성원들이 보다 자연스럽게 사회적 가치 추구를 필연적이며 자신에게도 유용한 업무 수행 방향임을 받아들이는데 기여할 수 있을 것이다.

또한 사회적 가치를 개인 수준에서 숙고할 수 있는 기회를 제공하고, 자신의 업무를 사회적 가치와 연결시켜 보는 작업을 통해 일의 의미, 직무만족, 잡크래프팅이 증진되었다는 점은 기업의 실무자들에게도 큰 시사점을 제공한다. 사회적 가치를 추구하고자 하는 기업이 기업 차원에서 일방적으로 목표를 전달하거나 업무를 지시하기보다 개인에게 의미 있는 활동과 방법을 스스로 선택할 기회를 부여하거나, 일의 의미를 스스로 확장시켜 나갈 수 있음을 교육하고 그러한 권한을 보장하는 것을 고려해볼 수 있다. 또한, 본 코칭 프로그램은 GROW 모델에 입각하여 매 회기 주제와 관련된 자신의 실행계획을 수립하고 실제로 시도하는 것을 강조하였는데, 실제로 피코치들이 실행에 성공하고 사회적 가치 실현에 크

게 기여한 활동에 대한 자료를 수집하여 교육 자료 등으로 활용할 수도 있을 것이다.

사회적 가치 추구에 대해 코칭이 어떤 기여를 할 수 있을지에 대해서는 보다 다양한 연구가 필요하다. 본 연구에서 실험집단과 통제집단의 비교를 통해 코칭 프로그램의 효과를 검증했으나, 코칭이 근본적으로 개인적인 접근을 고려할 때, 각 피코치가 경험한 코칭의 성과를 면밀히 파악하는 것도 중요하다. 예를 들어, 본 코칭 프로그램에서는 매 회기 주제와 관련하여 다양한 활동을 하고, 이를 워크시트에 기록하였는데 그 내용을 질적으로 분석하는 것도 고려해볼 수 있다. 또한, 본 연구에서는 조절초점을 중심으로 코칭 프로그램 참여가 미치는 효과의 차이를 살펴보았으나 다른 개인 특성에 따른 차이를 추가적으로 살펴보는 것도 필요하다. 예를 들어, 사회적 가치에 대한 개인의 태도나 친사회적 성향, 친화성 등의 성격 특성 등을 고려해볼 수 있을 것이다.

본 연구의 측정치는 자기보고에 의한 것이기에 보다 다양한 측정 지표를 통해 본 연구의 결과를 재검증하는 것도 중요하다. 또한, 개인이 느끼는 만족이나 행복 외에 실제 개인이 창출한 사회적 가치를 계량적으로 환산하는 등의 방법을 통해 실제로 사회적 가치 추구 측면에서 어떤 변화가 있었는지를 구체적으로 검증하는 것도 중요하다. 본 연구에서 살펴본 변화는 대부분 정서나 태도와 관련된 것이기에 이것이 실제 업무 수행에서 나타나는지 살펴볼 필요가 있다. 또한 본 연구는 코칭 시작 시점과 종료 시점에서의 차이를 살펴보았는데, 이것만으로는 이 변화가 얼마나 지속되는 것인지 혹은 장기적으로도 영향을 미칠 수 있는 변화인지를 알 수 없다. 따라서

일정 시간이 지난 시점에서도 이러한 변화가 유지 혹은 더 증가되는지 등을 검증할 필요도 있다.

## 참고문헌

- 구재선, 서은국 (2013). “행복이 미래 수입과 직업수행에 미치는 영향”. 한국심리학회지: 사회 및 성격, 27(2), 17-36.
- 김수진 (2014). 한국판 일의 의미 척도(Work as meaning inventory: WAMI) 타당화. 석사학위논문, 이화여자대학교.
- 김재필 (2021). ESG 혁명이 온다. 한스미디어.
- 도미향 (2021). ICF 핵심 코칭역량 신·구모델의 비교연구. 코칭연구, 14(1), 71-89.
- 박상하, 김중원, 박정식 (2009). 사회적기업의 사회적가치가 조직구성원의 직무태도에 미치는 영향. 한국인적자원관리학회, 16(4), 99-120.
- 박주언 · 강은호 · 박영민 · 최삼욱 · 채정호 (2008). “행복과 정신건강의 긍정심리학적 접근”. 스트레스연구, 16(2), 107-114.
- 송인한, 이경원, 김은실 (2018). 한국어판 전반적 헤도니아-유테모니아 직무만족(K-GHEJS) 척도 타당화: 행복 척도 국내 적용을 위한 사회복지직 대상 연구. 사회복지연구, 49(1), 191-219.
- 오인수, 김광현, Donald, T. C., 황종오, 유태용, 박영아, 박량희 (2007). 직무만족, 조직몰입, 성과, 이직의도 간의 관련성; 문헌고찰 및 메타분석. 인사·조직연구, 15(4), 43-86.
- 이근태 (2016). CSR 지향성의 개념화와 척도개발에 관한 연구. 숭실대학교 박사학위 청구

구논문.

- 이정원 (2021). 기업의 사회적 및 경제적가치 추구가 구성원 직무성과와 시민참여에 미치는 영향: 일의 의미를 중심으로. *사회적 가치와 기업연구*, 14(2), 87-110.
- 이항심 (2020). 시그니처, 새로운 시대를 대비하는 니만의 경쟁력. *파주: 다산북스*.
- 장용석, 조희진, 김보경, 황정운, 이영동 (2018). 사회적 가치의 재구성. *일산: 문우사*.
- 정소희, 정은경 (2020). 조절초점 관점에서의 직무개선의 차별적 선행요인과 결과변인: 조절초점과 직무만족, 이직의도, 혁신행동을 중심으로. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 33(2), 177-199.
- 정은경, 김봄메, 손영우 (2011). 조절초점이 위험감수에 미치는 영향: 지각된 이득의 매개효과를 중심으로. *한국심리학회지: 사회 및 성격*, 25(2), 209-221.
- 주효진. (2004). 조직구조, 조직문화 및 조직효과성의 관계에 관한 연구: 업무특성별 기관분류를 중심으로. *행정논총*, 42(2), 29-53.
- 진희선 (2014). 한국사회적기업에서의 사회적 가치에 대한 연구. *경희대학교 박사학위 청구논문*.
- Aguinis, H & Glavas, A. (2012). What we know and don't know about corporate social responsibility: A review and research agenda. *Journal of Management*, 38(4), 932-968.
- Bauman, C. W., & Skitka, L. J. (2012). Corporate social responsibility as a source of employee satisfaction. *Research in Organizational Behavior*, 32, 63-86.
- Baumeister, R. F., & Vohs, K. D. (2002). The pursuit of meaningfulness in life. In C. R. Snyder & S. J. Lopez (Eds.), *The handbook of positive psychology* (pp.608-618). New York: Oxford University Press.
- Choi, J., Sohn, Y. W., & Lee, S. (2020). The Effect of Corporate Social Responsibility on Employees' Organizational Citizenship Behavior: A Moderated Mediation Model of Grit and Meaning Orientation. *Sustainability*, 12(13), 5411.
- David, S., Clutterbuck, D., & Megginson, D. (2013). *Beyond Goals Effective Strategies for Coaching and Mentoring*. Ashgate Pub Co.
- Dorado, S. (2006). Social entrepreneurial ventures: Different values so different process of creation, no? *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 11(4), 319-343.
- Duncan, W. J. (1989). Organizational Culture: 'Getting a Fix' on an Elusive Concept. *Academy of Management Executive*, 3, 229-236.
- Evers, W. J. G., Brouwers, A., & Tomic, W. (2006). A quasi-experimental study on management coaching effectiveness. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 58(3), 174-182.
- Glavas, A. & Kelley, K. (2015). The Effects of Perceived Corporate Social Responsibility on Employee Attitudes. *Business Ethics Quarterly*, 24(2), 165-202.
- Grant, A. M. (2007). Relational job design and the motivation to make a prosocial difference. *Academy of Management Review*, 32, 393-417.
- Higgins, E. T. (1997) Beyond pleasure and pain. *American Psychologist*, 52, 1280-1300.
- Lockwood, P., Jordan, C. H., & Kunda, Z. (2002). Motivation by positive or negative role

- models: Regulatory focus determines who will best inspire us. *Journal of Personality and Social Psychology*, 83(4), 854-864.
- Marrewijk, M., & Werre, M. (2003). Multiple Levels of Corporate Sustainability. *Journal of Business Ethics*, 44, 107-119.
- Palmer, S., & Whybrow, A. (2008). Coaching psychology: An introduction. In S. Palmer & A. Whybrow (Eds.), *Handbook of coaching psychology: A guide for practitioners* (pp. 1-20). Routledge/Taylor & Francis Group.
- Peters, Thomas J. Waterman, Jr. & Robert H. (1983). *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*. NY: Warner Books.
- Rosso, B. D., Dekas, K. H., & Wrzesniewski, A. (2010). On the meaning of work: A theoretical integration and review. *Research in Organizational Behavior*, 30, 91-127.
- Rothausen, T. J. (2014). *Endaimonic Job Satisfaction: Exploring Global and Facet Satisfaction with Fulfilled Job Purposes*.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2020). Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination theory perspective: Definitions, theory, practices, and future directions. *Contemporary Educational Psychology*, 61, 101860.
- Skinner, E. A., & Belmont, M. J. (1993). Motivation in the classroom: Reciprocal effects of teacher behavior and student engagement across the school year. *Journal of Educational Psychology*, 85(4), 571-581.
- Steger, M. F., Dik, B. J., & Duffy, R. D. (2012). Measuring meaningful work: The Work and Meaning Inventory (WAMI). *Journal of Career Assessment*, 20(3), 322-337.
- Tims, M., & Bakker, A. B. (2010). *Job crafting: Towards a new model of individual job redesign*. SA Journal of Industrial Psychology, 36(2), 1-9.
- Tims, M., Bakker, A. B. & Derks, D. Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior* 80(1), 173-186.
- Tracey, P. & Phillips, N. W. (2007). The Distinctive Challenge of Educating Social Entrepreneurs: A Postscript and Rejoinder to the Special Issue on Entrepreneurship Education. *Academy of Management Learning and Education*, 6(2), 264-271.
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of management review*, 26(2), 179-201.
- 1차 원고접수 : 2021. 11. 20.  
2차 원고접수 : 2021. 12. 15.  
최종 게재결정 : 2021. 12. 16.

To whom is social value coaching useful?  
The effects of social value coaching on meaning of work,  
job satisfaction, and job crafting:  
The moderating role of regulatory focus

Suran Lee<sup>1)</sup>

Jeesun Cho<sup>2)</sup>

Eun Kyoung Chung<sup>3)</sup>

<sup>1)</sup>Department of Psychology, Kyungnam University

<sup>2)</sup>Psychokogycal Science Innovation Institute Yonsei Universtiy

<sup>3)</sup>Department of Psychology, Kangwon National University

The purpose of this study was to investigate the positive impact that social value coaching has on employees, specifically highlighting the role of regulatory focus. Based on a coaching model, we developed a social value coaching program and applied it to the employees. We investigated whether the experimental group that participated in the social value coaching program would report higher levels of meaning of work, hedonic job satisfaction, eudaimonic job satisfaction, and job crafting compared to the control group, as well as whether regulatory focus would function as a moderator. We only analyzed the moderating role of prevention focus as promotion focus did not show any moderating effects. The results suggest that the experimental group that participated in the social value coaching program reported significant increases in all of the outcome variables compared to the control group. Additionally, for meaning of work, hedonic job satisfaction, and eudaimonic job satisfaction, the effects of the coaching program was stronger for those with a higher level of prevention focus than those with a lower level of it. Based on these results, we discussed the implications and limitations of this research, as well as suggestions for future research.

*Key words* : social value coaching, regulatory focus, meaning of work, job satisfaction, job crafting