

# 상사의 코칭행위가 구성원들의 자기 효능감과 직무 의미성을 통해 직무열의에 미치는 영향: 신뢰의 조절효과\*

조윤희(주저자)  
이화여자대학교 경영대학 경영학과 강사  
(yoonhee8918@gmail.com)  
홍계훈(교신저자)  
청주대학교 경상대학 경영학과 강사  
(nuno14@naver.com)

본 연구는 상사의 코칭행위가 구성원들의 직무열의에 어떠한 영향을 미치는 지를 알아보기 위한 연구이다. 특히, 상사의 코칭행위와 구성원들의 직무열의 간의 관계를 자기 효능감과 직무 의미성이 매개할 것이라고 예측하였다. 즉, 상사의 코칭행위가 향상될수록 구성원 자신의 능력에 대한 믿음과 직무의 중요성에 대한 인식이 높아지며, 이를 통해서 직무열의도 높아질 것으로 예측하고 있다. 또한, 상사의 코칭행위와 자기 효능감 및 직무 의미성 간의 관계들은 상사와의 신뢰관계에 의해 조절될 것이라고 예측하였다. 분석결과, 코칭행위와 직무열의 간에는 정적으로 유의미한 관계가 존재하는 것으로 나타났다. 특히, 코칭행위와 직무열의 간의 관계는 자기 효능감과 직무 의미성에 의해서 완전 매개하는 것으로 나타났다. 또한, 상사의 코칭행위와 자기 효능감 그리고 직무 의미성의 관계는 신뢰에 의해서 조절되는 것으로 나타났다. 즉, 상사와 신뢰관계가 낮은 집단 보다는 높은 집단에서 코칭행위와 자기 효능감 그리고 직무의미성 간의 관계가 더 강한 것으로 나타났다. 결론적으로, 상사의 코칭행위가 긍정적인 효과를 불러올 수 있으며, 상사와 신뢰관계가 확보될 경우에 일부 긍정적인 효과는 더 향상될 수 있다는 점을 확인할 수 있다.

주제어: 코칭행위, 자기 효능감, 직무 의미성, 직무열의, 신뢰

## 1. 서론

오늘날 경영환경은 복잡성과 불확실성으로 특징지어질 수 있다. 기업들은 이러한 환경 속에서 다양한 시도를 통해 경쟁우위를 확보하는데 매진하고 있다. 예를 들어, 조직은 경쟁우위를 확보하기 위해 효과적인 리더십 스타일이나 구성원의 개인 역량, 조직 수준의 자원 등을 획득함으로써 경쟁우위를 확보하려고 노력하고 있다(Grant, 2002; Zahra, Sapienza, & Davidsson, 2006). 특히, 기업 역량의 기저는 조직구성원의 역량에 의해 좌우되기 때문에 구성원

의 태도와 행동은 조직성과에 영향을 미치는 주요요인이다(Grant, 2002). 즉, 내재적 동기부여와 자발성을 이끌어낼 수 있는 구성원의 긍정적인 태도와 적극적인 행동은 조직 목표 달성의 촉진제로서 조직의 성과에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다. 특히, 구성원의 긍정적인 직무 태도 중 하나인 직무열의는 내재적 동기의 증진을 바탕으로 개인 역량향상과 더불어 조직의 성과에도 긍정적인 영향을 미치기 때문에 그 중요성이 지속적으로 부각되어왔다(Bleeker & Roodt, 2002; May, Gilson, & Harter, 2004; Murlis & Schbert, 2002). 직무열의가 높은 구성원들은 활력이 넘치고 회복탄력성이 높기 때문에 직

\* 본 논문에 대한 건설적인 조언을 주신 익명의 두 심사위원님께 감사함을 전합니다.

무를 수행함에 있어서 일의 의미와 중요성에 대한 인식이 뚜렷하고 자신의 직무에 깊게 몰입하는 경향을 보인다(Kahn, 1990, 1992). 이와 같이 직무열의가 높은 구성원들은 자신의 직무에 열정을 느끼고 최대의 성과를 낼 수 있도록 헌신하여 일하기 때문에 개인과 조직의 성장 및 발전에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다. 때문에 많은 기업들은 조직구성원들의 직무열의가 기업의 경쟁우위를 달성하는데 있어서 매우 중요한 요인이라고 인식하고 이에 대한 관리방안들을 모색하여 왔다(Murlis & Schbert, 2002; Schaufeli & Bakker, 2004).

대표적으로 직무요구-자원 모형(JD-R: Job Demand-Resource model)에서는 자율성, 사회적 지지, 상사와 동료의 지원, 학습 기회 등과 같은 직무자원들은 구성원들의 내재적 동기를 증진시켜 직무열의를 향상시킨다고 밝히고 있다(Bakker & Demerouti, 2006; Schaufeli & Bakker, 2004; Schaufeli, Bakker & Van Rhenen, 2006). 또한, 조직이 자신을 어떻게 대우하는지와 팀 분위기가 어떠한지도 직무자원이 될 수 있으며 직무열의에 영향을 미칠 수 있다(조운희 · 홍계훈, 2017). 이와 같이 여러 직무자원들은 구성원들에게 내재적 동기부여의 요인이 되며, 구성원들에게 심리적인 안정감을 줄 수 있다(Nahrgang, Morgeson, & Hofmann, 2011; Schaufeli & Bakker, 2004). 이러한 점에 착안하여 본 연구에서도 직무열의의 향상 과정에서 내재적 동기부여와 심리적 안정감 차원에서 설명될 수 있는 프로세스를 설명하고자 한다. 위에서 언급한 바와 같이 상사의 지원적 행동은 구성원의 역량 제고 및 학습에 지대한 영향을 미칠 수 있다. 요즘같이 복잡하고 불확실성으로 특징지어지는 경영환경에서는 개인의 변화와 성장을 도모하는 효과적인 기제가 필요하다고 판단되는데, 상사의

코칭이 이러한 기제로서의 역할을 수행할 수 있으며, 구성원의 태도에 긍정적인 영향력을 미칠 수 있다(Gregory, 2010; 이지영, 2015; 양일선 · 이승호 · 이덕로, 2015). 코칭 행위는 개인의 변화와 성장을 강조하고 개인과 조직 전체의 역량과 효과성을 증가시킬 수 있는 새로운 대안의 리더십 유형으로 관심 받고 있다(조대연 · 김희영, 2009; 이은주 · 탁진국, 2015; Stowell, 1986; 양일선 외, 2015). 특히, 코칭행위는 비전이나 방향성과 같은 거시적 관점에서 영향력을 미치는 카리스마적이나 변혁적 리더십과는 달리, 구성원에게 일과 관련된 실질적인 피드백을 제공하고 구성원 스스로가 자신의 강점을 찾고 능력을 개발하도록 하는 차이점이 있기 때문에(Homan & Miller, 2008; Stowell, 1986), 다른 리더십 유형보다 개인의 변화와 성장에 더 큰 영향을 미칠 수 있다. 상사가 어떠한 역할을 하느냐에 따라 구성원들의 동기수준 및 심리적 안정감이 달라질 수 있는데, 상사의 코칭행위는 구성원이 조직에서 필요한 존재로 인식되고 발전할 수 있도록 동기 부여 하고 자신이 가지고 있는 잠재력을 극대화 시키는 촉진제 역할을 한다는 측면에서(Arnold, Arad, Rhoades, & Drasgow, 2000; Kim, Egan, Kim & Kim, 2013; Srivastava, Bartol, & Lockett, 2006), 직무열의에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 판단된다.

하지만, 본 연구에서는 코칭과 직무열의 간의 직접적인 관계 보다는 간접적인 효과에 초점을 맞추고자 한다. 실제 코칭이 조직유효성에 미치는 영향에 대한 연구는 적지 않으나, 이들의 관계를 매개할 수 있는 변인들에 대한 연구는 미미한 실정이다(양일선 외, 2015). 특히 본 연구에서는 코칭행위를 통해 얻을 수 있는 두 가지의 효과에 중점을 두고자 한다. 코칭행위의 주목적은 상사가 집중된 대화를 통하여

개인의 성장과 발전을 도모하는 것이기 때문에(이은주·탁진국, 2015; Stowell, 1986), 이러한 과정에 구성원들의 자기 효능감과 직무 의미성이 향상될 것으로 예측된다. 예를 들어, 상사의 피드백은 조직의 성과나 유효성에 긍정적인 영향을 미친다는 측면에서(Ellinger, Ellinger & Keller, 2003; Hannah, 2004; Onyemah, 2009), 구성원들도 높은 성과를 성취함에 따라 자신의 능력에 대한 믿음이 향상될 수 있다. 또한, 상사는 코칭행위를 통해 구성원에게 지식을 공유할 수 있는 기회를 제공하여 이들이 조직성과를 창출함에 있어 중요한 일원임을 일깨워 주고 일의 의미성과 중요성을 깨닫게 해준다는 측면에서(조성진·송계충, 2011; Arnold et al., 2000; Dahling, Taylor, Chau, & Dwight, 2016; Kim, 2014; Srivastava et al., 2006; Stelter, 2007), 개인들의 직무 의미성을 향상시킬 가능성이 존재한다. 자기 효능감과 직무 의미성은 모두 내재적 동기 부여에 해당되며(Bandura & Schunk, 1981; Fried & Ferris, 1987; Gist, 1987; Hackman & Oldham, 1980), 직무열의를 향상시키는데 일조할 수 있다고 생각된다. 이와 같이 상사의 코칭행위는 자기 효능감과 직무 의미성과 같은 구체적인 심리적 동기를 증진시킬 수 있으며, 이는 다시 개인의 직무열의에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다고 생각된다. 이에 본 연구에서는 코칭행위와 직무열의 간의 관계를 자기 효능감과 직무 의미성이 매개하는지 알아보하고자 한다.

또한, 상사의 코칭행위는 개인과 조직에 긍정적으로 영향을 미치지만 코칭을 더욱더 효과적으로 활용하기 위해서는 원활한 의사소통, 몰입할 수 있는 분위기, 그리고 신뢰와 같은 다양한 상황적 요인들이 필요하다(Joo, Sushko, & McLean, 2012). 내재적 동기부여는 환경과의 상호적인 관계에서 비롯

된다는 연구를 통해(Deci, 1976), 상사에 대한 신뢰는 구성원들의 심리적 안정감을 형성하는데 일조하고 이를 통해 구성원들은 상사의 코칭행위를 더욱더 적극적으로 받아들여 개인역량 발전에 필요한 자원으로 습득함에 따라 코칭행위의 효과성이 증대될 수 있다고 판단된다. 그러므로 상사에 대한 신뢰는 코칭행위와 구성원의 자기 효능감 및 직무 의미성 간의 관계들을 조절하는 역할을 수행할 것이라고 예측해 볼 수 있다. 따라서 본 연구에는 코칭행위와 자기 효능감 및 직무 의미성 간의 관계들에서 상사에 대한 신뢰가 어떠한 역할을 하는 지에 대해서도 함께 알아보하고자 한다.

## II. 이론적 배경

### 2.1 직무열의

직무열의는 조직구성원의 긍정적이고 성취감을 주는 심리적 상태이며, 대표적으로 두 가지 관점에서 해석되고 있다. Kahn(1990)은 직무열의를 구성원이 직무를 수행하기 위해 자신을 동력으로 사용하는 상태로, 직무를 수행하는 과정에서 자신이 가지고 있는 육체적, 인지적, 정서적 에너지를 투입하는 정도가 높은 상태라고 정의하였다. 즉, 직무열의가 높은 구성원은 역할수행에 있어 구체적인 행동을 보이고, 인지적으로나 정서적으로 직무와 하나가 되어 긍정적이고 성취적인 심리상태를 경험한다(Kahn, 1990, 1992). Kahn이 설명한 직무열의는 구성원이 자신의 역할을 수행함에 있어서 필요한 자원을 할당하고 그 자원을 지속적으로 적용하는 것과 연관되어 있기 때문에 동기적(motivational) 관점에서 해

석되고 있다(Kanfer, 1990). 즉, 직무열의는 긍정적인 심리적, 정신적 상태를 기반으로 직무와 관련된 행동을 수행하게 된다. 반대로, 직무열의의 낮은 구성원들은 자신의 신체적, 인지적, 정서적 노력을 투입하는 대신에, 기계적이고 수동적으로 직무를 수행하게 된다(Kahn, 1990).

두 번째 관점은 직무소진(job burnout)과 상반되는 개념으로 직무열의에 대한 정의를 내리고 연구되어오고 있다. 직무소진은 직무를 정상적으로 수행할 수 없을 정도로 정서적으로 지친 상태로, 고갈(exhaustion), 냉소(cynicism), 무능(ineffectiveness)로 특정 지어지는 반면, 직무열의는 직무를 수행하는데 열의로 가득 찬 상태로, 에너지(energy), 관여(involve-ment), 효능(efficacy)로 특징지어진다(Maslach & Leiter, 1997). 처음에는 직무소진과 직무열의를 연속선상에서 반대 개념으로 접근하였지만, 이후에는 상반되지만 독립적인 개념으로 접근하기 시작했다. Schaufeli, Salanova, González-Romá, & Bakker(2002)는 직무열의를 긍정적인 에너지가 충만하여 직무와 연결되어 있는 상태로 정의하고, 높은 수준의 에너지와 정신적인 복원력으로 대표되는 활력(vigor), 의미성과 열정, 영감, 자부심, 도전 등으로 대표되는 헌신(dedication), 직무에 완전히 집중하고, 깊이 몰두하는 것으로 대표되는 몰두(absorption) 등을 하위차원으로 두었다. 여기에서 고갈과 활력, 냉소와 헌신은 상반되는 개념이지만, 몰두는 무능과 상반되는 개념이라고 볼 수는 없다(Schaufeli et al., 2002). 또한, Bakker & Geurts(2004)는 직무열의를 일시적인 현상이 아니라 구성원이 장기적으로 자신의 일에서 의미와 활력을 찾을 수 있는 지속적인 긍정적인 심리상태라고 설명하였다.

두 관점들 모두 직무를 수행하는데 있어서 에너지가 충만한 상태로 직무에 몰두하고 있다는 측면에서

개인과 조직에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 판단된다. 즉, 직무를 수행함에 있어서 양적인 측면에서 충분한 활력과 질적인 측면에서 헌신을 하며, 직무에 깊이 몰두하게 되면, 개인들의 긍정적인 성과를 기대할 수 있으며, 조직 효과성의 향상에도 일조할 수 있을 것으로 판단된다. 실제로 많은 연구들에서 직무열의와 직무만족, 조직몰입, 역할 내 행동, 역할 외 행동, 실제 성과, 고객 만족 등과 정(+)-적인 관계들이 존재하는 반면, 이직의도와는 부(-)적인 관계가 존재한다고 보고되고 있다(Halbesleben & Wheeler, 2008; Harter, Schmidt, & Hayes, 2002; Salanova, Agut, & Peiró, 2005; Schaufeli, Taris, & Bakker, 2006).

이러한 긍정적인 측면 때문에 많은 연구들에서 직무열의를 향상시킬 수 있는 요인들을 찾으려는 노력이 있어왔으며, 직무요구-자원(JD-R: job demand-resource) 모형이 대표적이라고 할 수 있다. 직무요구-자원 모형은 직무열의가 직무소진과 대비된다는 측면에서 직무요구(job demand)와 직무자원(job resource)이 직무소진과 직무열의에 미치는 영향들을 통합적으로 제시하였다(Schaufeli & Bakker, 2004). 지속적인 신체적, 정신적 노력이 불가피한 과도한 업무량 및 대인갈등 등과 같은 직무요구는 직무소진을 증가시키는 반면, 구성원들의 학습과 발전을 도모하는데 필요한 성과에 대한 피드백이나 사회적 지지와 같은 직무자원은 직무열의를 증가시킨다(Bakker & Demerouti, 2006; Schaufeli & Bakker, 2004). 이외에도 다양한 연구들에서 직무열의의 선행요인들을 밝혀내려는 노력들이 이어지고 있다. 예를 들어, 직무특성이나 성격 혹은 자기계발 동기와 같은 요인들이 직무열의에 유의미한 영향을 미치는 것으로 알려져 있다(박근수·유태용, 2007; 이인호·탁진국, 2010; Olivier & Rothmann,

2007; Rich, Lepine, & Crawford, 2010; Saks, 2006). 특히, 상사의 역할이 직무자원에 해당된다는 점에 착안하여 리더십과 직무열의 간의 관계를 밝히려는 노력도 있어왔다. 예를 들어, 변혁적 리더십과 진성리더십, 서번트 리더십 등의 리더십이 직무열의에 긍정적인 영향을 준다고 보고되고 있다(이철희·신강현·허창구, 2012; Van Dierendonck, Stam, Boersma, De Windt, & Alkema, 2014; Wang & Hsieh, 2013; Zhau, Avolio, & Walumbwa, 2009). 하지만, 직무열의에 영향을 줄 수 있는 상사의 역할에 대한 연구들이 주로 리더십에 국한되어 있으며, 상사의 구체적인 행동이 직무열의에 어떠한 영향을 줄 수 있는 지에 대한 연구가 거의 없는 편이다. 물론, 어떠한 리더십이 직무열의에 긍정적인 영향을 미치는 지에 대한 연구들도 직무열의에 대한 이해를 돕는데 필요하다고 사료된다. 하지만, 구체적으로 상사의 어떠한 행동이 구성원들의 직무열의에 긍정 또는 부정적인 영향을 주는 지 알아보는 것도 직무열의에 대한 이해의 폭을 넓히는데 필요하다고 판단된다.

## 2.2 코칭행위와 직무열의 간의 관계

코칭행위는 새로운 개념이 아니라 스포츠학에서 주로 사용되어오다가, 최근 조직의 경쟁력 향상에 필요한 수단으로서 경영 상황에 응용되기 시작하였다. 많은 기업들은 코칭이 구성원의 잠재력을 최대화시켜 개인과 조직의 성과에 모두 긍정적인 영향을 미치는 것을 경험하고 있기 때문에 지속적으로 이에 대한 투자를 제고하고 있다(Ellinger, Ellinger, Hamlin, & Beatti, 2010). Arnold et al.(2000)은 코칭행위를 구성원들이 학습을 통해 스스로 직무를 처리하도록 하는 상사의 지원적 행위로 정의하였다. 코

칭행위는 수직적인 관계에서 비전과 미션, 변화를 강조하는 다른 리더십들의 정의와는 달리, 상사가 구성원이 직면하고 있는 문제에 직접적으로 개입하여 이들의 성과와 역량 향상을 증진시키는 실제적인 행동으로 볼 수 있다(Ellinger et al., 2010; Orth, Wilkins & Benfari, 1987; Propper & Lipshitz, 1992; Stowell, 1986). 또한, 직무와 관련해서 코치는 직무에 대한 이해도를 높이거나 의미성을 파악하는데 도움을 줄 수 있다(Stelter, 2007; Dahling et al., 2016; Kim, 2014). 이를 통해 조직 구성원들은 자신의 일에서 의미를 찾고 개인에게 내재되어 있는 잠재력을 극대화하는 정체성 인식 확장을 통해 긍정적으로 변화할 수 있다. 예를 들어, 이지영(2015)과 Gregory(2010)의 연구에 의하면 코칭은 구성원이 상사와의 대화를 통해서 자신의 잠재능력을 인식하고 개인과 조직의 성과 증진에 부합하는 행동을 보일 수 있도록 하는 상사의 지원 행동이라고 하였다.

코칭은 구성원들의 성과 및 역량 향상(Ellinger et al., 2010; Orth et al., 1987; Propper & Lipshitz, 1992; Stowell, 1986)과 문제해결에 도움을 준다는 측면(조성진, 2008; Ellinger, Ellinger, Bachrach, Wang, & Bas, 2011; McLean, Yang, Kuo, Tolbert, & Larkin ; Thach, 2002)에서 구성원들이 직무를 효과적으로 수행할 수 있는 에너지가 향상될 수 있으며, 문제 발생 시 빠르게 원상태로 돌아올 수 있는 복원력도 향상될 수 있다. 에너지와 복원력은 직무열의의 한 하위차원인 활력(vigor)을 구성하는 요소이므로(Schaufeli et al., 2002), 상사의 코칭행위가 활력에 긍정적인 영향을 줄 것으로 예측해볼 수 있다. 또한, 코칭행위를 통해 구성원들은 자신의 잠재능력을 인식하고 조직의 목표와 부합되는 행동을 보일 수 있다는 측면(이지영, 2015;

Gregory, 2010)에서 구성원들의 의미성과 열정, 영감 등을 향상시킬 수 있으며, 직무에 집중할 수 있도록 도움을 줄 것으로 판단된다. 의미성과 열정, 영감은 직무열의의 하위차원인 헌신(dedication)과 관계되어 있으며, 직무에 집중하는 것은 직무열의의 하위차원인 몰두(absorption)와 관계되므로(Schaufeli et al., 2002), 상사의 코칭행위는 구성원들의 헌신과 몰두에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 예측해볼 수 있다. 이와 같이, 상사의 코칭행위는 구성원들의 활력, 헌신, 몰두에 긍정적인 영향을 미칠 수 있으며, 이는 직무열의에 향상을 의미한다고 볼 수 있다. 또한, 상사의 코칭행위는 직무요구-자원 모형에서 직무열의에 긍정적인 영향을 미치는 직무자원에 해당된다(Albrecht & Su, 2012).

하지만, 본 연구에서는 상사의 코칭행위와 직무열의 간의 직접적인 관계 보다는 자기 효능감과 직무의의성을 통한 간접적인 관계에 초점을 맞추고자 한다. 상사의 코칭행위가 직무열의에 직접적인 영향을 미칠 수 있지만, 개인들의 자기 효능감과 직무의의성과 같은 내재적 동기를 향상시킴으로써 해서 영향을 미칠 수 있다고 판단되며, 본 연구에서는 두 변수가 상사의 코칭행위와 구성원의 직무열의 간의 관계를 매개하는 지 알아보려고 한다.

### 2.3 자기 효능감의 매개효과

Bandura(1997)은 자기 효능감을 특정 과업을 수행할 수 있는 자신의 능력에 대한 믿음으로 정의하였다. 자기 효능감은 구성원의 행동 및 태도의 통제능력에 긍정적인 영향을 미침에 따라 직무를 효과적으로 수행할 가능성이 높기 때문에 개인과 조직의 성과에 정적인 영향을 미친다고 보고되고 있다(이선희 · 남기은, 2017; Gist & Mitchell, 1992). 특

히, 조직에서 자기 효능감의 중요성이 지속적으로 부각되는 이유는 구성원의 자기 효능감이 높을수록 직무수행에 필요한 행동을 자신의 역할로 수용하고 이에 상응하는 행동을 보여 결과적으로 조직의 유효성에 정적인 영향을 끼치기 때문이다(Tim, Bakker & Derks, 2014; Morrison & Phelps, 1999).

이러한 자기 효능감은 상사의 코칭행위에 의해 향상될 수 있다. 코칭은 자신이 가진 지식을 구성원과 공유하는 과정이므로(Arnold et al., 2006; Srivastava et al., 2006), 이를 통해서 구성원들은 직무수행에 필요한 피드백과 직무수행 시 발생할 수 있는 문제들의 해결방안들을 찾는데 도움을 받을 수 있다. 직무를 수행할 때 직접적으로 이루어지는 이러한 도움들은 직무의 성공가능성을 높일 수 있으며, 실제 성공으로도 이어질 수 있을 것으로 판단된다. 이러한 성공은 Bandura(1986)가 개인의 자기 효능감을 향상시킬 수 있는 4가지 방법 중 하나인 성취 경험에 해당된다. 즉, 코칭을 통해 이루어질 수 있는 성취 경험으로 구성원들의 자기 효능감은 향상될 수 있다. 또한, 구성원들은 코칭을 통해 상사가 가진 경험이나 노하우를 학습할 수 있는 기회가 주어지는데(Arnold et al., 2006; Srivastava et al., 2006), 이는 대립학습에 해당되는 것이며 구성원들이 자기 효능감을 형성하는 데 일조할 수 있을 것이라고 판단된다. 더군다나, 구성원들은 코칭을 통해서 문제해결이나 직무수행에 필요한 피드백을 받고, 실제 직무에 적용해봄으로서 자기주도 학습(self-directed learning)을 경험할 수 있으며(조영복 · 주규하, 2013; Grant, 2006; Johnstson, 2005), 자신의 잠재능력을 인식하는 계기를 마련하게 된다(이지영, 2015; Gregory, 2010). 이러한 잠재력 발견 및 자아 확장 과정을 통해 구성원들을 심리적으로 각성하여 높은 자기 효능감을 가질 수

있다고 여겨진다. 또한, Bandura (1977)의 사회 학습이론에 따르면 개인은 호의적인 평가를 받을 때 긍정적인 반응을 일으킨다. 코칭 상황에서 상사로부터 성장가능성과 역량에 대한 긍정적인 피드백을 받은 구성원일수록 더 높은 자기 반응을 일으켜 자기 효능감이 향상될 가능성이 존재한다. 이와 같이 상사의 코칭행위는 구성원들의 자기 효능감에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 예측해볼 수 있다.

이와 같이 향상된 구성원들의 자기 효능감은 직무 열의에 긍정적인 영향을 미칠 수 있을 것으로 예측된다. 자기 효능감이 높은 사람들은 자신이 어떠한 일이라도 할 수 있다는 인식과 함께 직무를 수행하려는 동기가 높게 나타나게 된다(Bandura, 1997). 즉, 자기 효능감은 특정 행동의 선택과 투입되는 노력의 양과 지속성의 정도에 대한 선택에 긍정적인 영향을 줌으로서 특정 행동을 수행하는 동기가 높아진다는 것이다(Bandura, 1997). 자기 효능감은 업무를 수행하려는 동기를 향상시킴에 따라 긍정심리자본의 한 요소로 평가받기도 한다(Luthans & Youssef, 2004, 2007). 이와 같이 자기 효능감은 직무를 수행하는데 있어서 긍정적인 에너지원으로 작용할 수 있으며, 구성원들의 활력을 향상시킬 수 있다. 또한, 자기 효능감은 높은 구성원들은 어려운 문제에 부딪히더라도 이를 도전으로 받아들여지며, 긍정적인 결과에 대한 기대와 함께 효과적인 직무수행을 위해 시간과 노력을 투자하게 되는데 (Morrison & Phelps, 1999; Speier & Frese, 1997; Bandura, 2001), 이는 직무열의 중 헌신에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다. 더군다나, 자기 효능감이 높은 구성원들은 주도적인 행동의 결과를 긍정적으로 판단하기 때문에 내재적으로 동기부여가 이루어지며(Bandura & Schunk, 1981; Gist, 1987), 자신이 맡은 직무에 몰두할 가능성이 높다.

이와 같은 이유들로 코칭행위와 직무열의 간의 관계를 자기 효능감이 매개할 것이라고 예측하였으며, 다음의 가설을 도출하였다.

가설 1: 상사의 코칭행위가 조직구성원의 직무열의에 미치는 정(+)의 영향은 자기 효능감에 의해 매개될 것이다.

## 2.4 직무 의미성의 매개효과

직무 의미성은 자신의 이상이나 기준 측면에서 직무의 목적을 가치 있게 인식하는 정도를 말한다(Hackman & Oldham, 1980, Thomas & Velthouse, 1990). 직무 의미성을 높게 인식하는 구성원들은 높은 몰입도와 관여도를 보이는 반면, 직무 의미성을 낮게 인식하는 구성원들은 모든 일에 무관심하거나 중요한 일에서 소외된 것 같은 느낌을 받는다(Thomas & Velthouse, 1990). 특히, 직무 의미성은 구성원들의 내재적 동기를 불러일으키는 한 요소로 작용할 수 있으며(Hackman & Oldham, 1980; Fried & Ferris, 1987), 조직시민행동, 창의성, 직무성과 등과 같은 행동적 결과(behavioral consequence)뿐만 아니라 직무만족과 조직몰입 등과 같은 태도적인 결과(attitudinal consequence)에도 긍정적인 영향을 줄 수 있다(Seibert, Wang, & Courtwright, 2011). 이에 구성원들의 직무 의미성을 어떻게 향상시킬 것인가에 대해서 관심이 있어왔는데, 직무 의미성은 개인이 가지는 가치와 신념, 경험 등에 의해서 영향을 받을 수 있으며, 해당 직무와 동료, 상사, 팀 등에 의해서도 영향을 받을 수 있다(Rosso, Dekas, & Wrzesniewski, 2010).

이러한 직무 의미성도 코칭행위와 직무열의 간의 관계를 매개할 것으로 예측된다. 이전에 언급한 바

와 같이 상사의 코칭행위는 구성원들 개인의 성과와 역량 향상에 주목적으로 하지만, 직무에 대한 이해도를 높이거나 의미성을 파악하는데 도움을 줄 수 있다(Ellinger et al., 2010; Dahling et al., 2016; Kim, 2014; Orth, Wilkins & Benfari, 1987; Propper & Lipshitz, 1992; Stowell, 1986; Stelter, 2007). 코칭은 근본적으로 대화를 통해 개인 스스로에게 내재되어 있는 답을 끌어내는 과정이기 때문에, 이러한 과정을 거친 조직구성원들은 자아인식, 도전적 마인드(work challenges), 학습 그리고 생산성과 같은 영역에서 발전될 가능성이 높으므로(Dahling et al., 2016; Daudelin, 1996; Ellinger, Ellinger, Hamlin, & Beattie, 2010; Kim, 2014), 구성원들이 직무에 대한 의미성을 찾도록 도움을 줄 수 있다. 예를 들어, 구성원들의 업무 수행의 적극성과 내재적 동기를 불러일으키기 위해 현재 직무를 왜 해야 하는지와 현재 직무가 현재 팀 또는 조직에 어떠한 기여를 하는지 등에 대해서 알도록 도움을 줄 수 있다. 실제로도 구성원들이 직무의 의미성을 찾는데 있어서 상사가 긍정적인 역할을 수행할 수 있다고 보고되고 있다(Dust, Resick, & Mawritz, 2014; Newman, Schwarz, Cooper, & Sendjaya, 2017; Shamir, House, & Arthur, 1993; Zhu, May, & Avolio, 2004).

또한, 직무 의미성은 직무열의에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다. 직무 의미성은 개인이 직무의 가치를 느끼는 정도로(Hackman & Oldham, 1980, Thomas & Velthouse, 1990), 직무열의의 한 차원인 현신을 향상시킬 수 있다. 즉, 직무에 대한 가치를 인식함에 따라 그러한 직무를 수행함으로써 자부심을 느끼고 열정적으로 업무를 수행할 것으로 기대된다. 또한, 직무 의미성은 구성원들의 내재적 동기를 향상시킬 수 있으므로(Hackman & Oldham,

1980; Fried & Ferris, 1987), 구성원들의 에너지원으로 작용될 수 있다. 이러한 에너지원은 다시 직무를 수행하는데 있어서 활력을 향상시킬 수 있으며, 직무에 몰두하게 될 수 있다고 판단된다. 또한, Geurts(2004)는 직무열의는 일시적인 현상이 아니라 구성원이 장기적으로 자신의 일에서 의미와 활력을 찾을 수 있는 지속적인 긍정적인 심리상태라고 설명하였는데, 이러한 지속성은 직무에 대한 의미성을 느낄 때 유지될 수 있다. 비록 현재 연구에서 사용하는 개념적 정의와 차이는 있지만, Kahn(1990)은 직무 의미성이 직무열의를 일으키는 중요한 요인들 중 하나라고 하였다. 직무 의미성을 높게 인식하는 구성원들은 자신의 가치도 높게 인식하며 직무도 잘 수행할 수 있다고 느끼는 반면, 직무 의미성을 낮게 인식하는 자신에게 기대되어지는 없다는 인식함에 따라 직무를 수행하려는 동기도 낮아질 수 있다(Kahn, 1990). 이와 같이 상사의 코칭행위는 직무 의미성을 향상시키며, 이는 다시 직무열의에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 예측할 수 있으며, 다음과 같은 가설을 도출할 수 있다.

가설 2: 상사의 코칭행위가 조직구성원의 직무열의에 미치는 정(+)의 영향은 직무 의미성에 의해 매개될 것이다.

## 2.5 상사에 대한 신뢰의 조절효과

신뢰는 조직구성원의 행동과 태도에 긍정적인 영향을 미치는 사회적 자본의 형태이며(Fukuyama, 1995), 특정 거래 관계에서 상대방에 대한 믿음이 손실로 느껴져도 패념치 않음을 의미한다(Mayer, Davis, & Schoorman, 1995). 이후, McAllister(1995)는 신뢰를 대상자를 신뢰할만하다고 인지함



으로서 형성되는 인지적 신뢰와 정서적으로 연결되어 있다는 느낌으로 형성되는 정서적 신뢰로 구분하기도 하였다. 또한, 신뢰가 형성되기 위해서는 대상자가 능력(ability)과 관대함(benevolence), 진실성(integrity) 등의 신뢰할만한 특성을 가지고 있는 경우에 신뢰가 형성될 수 있다고 보고되고 있다 (Colquitt, Scott, & LePine, 2007; Levin, Whitener, & Cross, 2006). 이러한 신뢰가 형성될 수 있는 대상이나 관계는 조직이나 경영진이 될 수 있고 구성원간이 될 수도 있지만(Mayer & Davis, 1999; McAllister, 1995; Robinson, 1996), 조직 내 신뢰 형성 과정에서는 상사의 역할이 가장 중요하기 때문에 상사에 대한 신뢰가 조직효과성에 미치는 영향을 보는 것이 중요하다(김기홍, 2015; 정예지·홍계훈, 2015; Bandura, 1977; Shamir et al., 1993). 상사에 대한 신뢰는 구성원이 자신의 손익과는 무관하게 상사의 행동을 전적으로 신뢰하는 정도를 의미하며(McAllister, 1995), 구성원들이 상사를 신뢰하는 정도가 크다면 상사의 행동을 지지하고 동참할 수 가능성도 높아진다(정예지·홍계훈, 2015). 상사에 대한 신뢰는 구성원이 자신이 속해있는 조직을 심리적으로 안정된 환경으로 받아들일 수 있도록 도와주기 때문에 개인은 방어적인 태도에서 벗어나 개인과 조직의 발전을 위해 긍정적인 태도를 보일 가능성이 높다(Lee, Gillespie, Mann, & Wearing, 2010; 김기홍, 2015). 그러므로 상사에 대한 신뢰는 구성원들에게 안정감과 내재적 동기부여를 고취시키는 주요 요인으로, 조직구성원의 조직시민행동, 자발적인 행동, 열정과 몰입, 효과적인 의사소통 등에 긍정적인 영향을 미쳐 개인과 조직발전에 정적인 영향을 미칠 수 있다(Kramer, 1999; Podsakoff, MacKenzie, Moorman, & Fetter, 1999; McEvily, Perrone, & Zaheer,

2003).

이러한 상사에 대한 신뢰는 코칭행위와 자기 효능감 간의 관계를 조절할 것으로 예측된다. 앞서 논의한 바와 같이 구성원들은 코칭을 통해서 지식을 공유할 수 있는 기회를 얻고 상사와의 대화를 통해서 높은 자기 효능감을 가질 수 있다. 이때 상사에 대한 신뢰할만한 특성을 가지고 있다고 인식할 경우 상사의 피드백을 편견 없이 받아들이고 자신들의 학습과정에 효과적으로 적용시키려는 태도를 보일 수 있다. 특히, 상사에 대한 인지적 신뢰는 상사가 뛰어난 역량을 보유하고 자신에게 관대하게 대하며, 일관되고 진실한 모습을 보일 때 형성된다(Colquitt et al., 2007; Levin et al., 2006; McAllister, 1995). 그러므로 상사에 대한 인지적 신뢰가 높은 경우에 상사에 의해서 이루어지는 코칭행위가 뛰어난 능력에 기반하고 이루어진다는 인식과 코칭행위가 구성원 자신들의 성장을 위해 이루어진다는 인식을 향상시킴에 따라 코칭에 대한 수용도가 높아질 수 있다. 또한, 상사에 대한 정서적 신뢰가 높은 경우에는 상사와 정서적으로 연결되어 있다는 느낌(McAllister, 1995)으로 상사에 대한 동일 시 정도가 높아질 수 있고, 상사의 코칭행위를 통해 자신의 잠재력과 역량에 대한 확신이 생길 수 있으며, 이는 다시 직무를 수행하는 과정에서의 효능감으로 연계될 수 있다. 그러므로 상사에 대한 신뢰는 상사의 코칭행위와 자기 효능감 간의 관계를 강화할 것으로 예측된다.

이러한 조절효과는 상사의 코칭행위와 직무 의미성 간의 관계에서도 나타날 것으로 예측된다. 전술한 바와 같이 코칭행위는 조직구성원에게 직무의 의미와 가치를 깨닫게 해주는 주요 지원적 자원으로서(Stelter, 2007; Dahling et al., 2016; Kim, 2014), 구성원들이 인식하는 직무 의미성을 향상시

킨다. 만약 코칭행위를 통해 직무의 의미를 깨닫는 과정에서 상사에 대한 인지적 신뢰가 형성되어 있다면, 이러한 코칭이 당사 자신의 이익이 아닌 구성원들의 이익을 위해 이루어지는 것이며, 속이는 것이 없이 진실한 마음으로 이루어진다는 인식과 함께 직무에 대한 의미성을 인식하는데 도움을 줄 수 있으리라 판단된다. 더군다나 상사에 대한 정서적 신뢰를 바탕으로 상사와 정서적으로 연결되어 있다는 느낄 때(McAllister, 1995), 상사에 대한 동일 시정도가 높아질 수 있으며, 이때 상사가 가지고 있는 직무에 대한 가치를 자신의 직무에 대한 가치로 받아들일 수 있다. 또한, 상사에 대한 정서적 신뢰는 구성원들에게 높은 심리적 안정감을 제공함으로써(Schaubroeck, Lam, & Peng, 2011), 직무수행에서 오는 몰입과 즐거움이 향상될 수 있으며, 이러한 긍정적인 감정들을 토대로 직무에 대한 의미성을 형성할 수 있을 것으로 사료된다. 그러므로 상사에 대한 신뢰도가 바탕이 된 경우에 상사의 코칭행위가 직무 의미성에 미치는 영향이 강화될 것으로 예측해 볼 수 있다. 이러한 내용들을 종합해보면, 다음과 같은 가설들을 도출할 수 있다.

- 가설 3: 상사에 대한 신뢰가 낮은 구성원들보다는 높은 구성원들에게서 상사의 코칭행위와 구성원들의 자기 효능감 간의 정(+ )적인 관계는 더 강하게 나타날 것이다.
- 가설 4: 상사에 대한 신뢰가 낮은 구성원들보다는 높은 구성원들에게서 상사의 코칭행위와 구성원들의 직무 의미성 간의 정(+ )적인 관계는 더 강하게 나타날 것이다.

### III. 연구방법

#### 3.1 표본 및 분석방법

표본은 7개 국내 기업들의 구성원들을 대상으로 이루어졌으며, 각 기업들의 인사부서의 협조를 통하여 표본의 대상이 선정되었다. 총 500부가 배포되었고, 유효하게 수거된 설문지는 346부이며, 최종적으로 346부를 분석에 활용하였다. 표본들의 성별 분포를 살펴보면, 남성은 253명(73.1%)이고, 여성은 87명(25.1%), 무응답이 6명(1.7%) 등으로 나타났다. 표본들의 평균 나이는 36.82세(SD=6.55)이었으며, 평균 근속년수는 6.39년(SD=4.50)이었다. 이후의 분석에서 무응답은 Listwise 방식으로 처리하였다.

분석절차는 본 연구에서 사용되는 변수들의 구성타당도를 알아보기 위해 확인적 요인분석(Confirmatory Factor Analysis)을 가장 먼저 실행하였다. 특히, 본 연구에서 사용되는 코칭행위와 직무열의, 신뢰 등은 여러 하위차원들이 존재함에 따라 2차 요인(second-order factor)을 설정하는 방식으로 확인적 요인분석이 진행되었다. 2차 요인분석은 측정문항들을 1차 요인인 하위차원들과 연결시킨 후 이 하위차원들을 다시 2차 요인인 코칭행위와 직무열의, 신뢰 등에 연결시키는 방식으로 이루어진다. 또한, 평균분산추출(Average Variance Extracted) 수치도 구하여 수렴타당도와 판별타당도도 함께 알아보았다. 이후 신뢰도가 확보되었는지를 알아보기 위하여 Cronbach's alpha 수치를 구하였으며, 변수들 간에 상관관계들도 함께 알아보았다. 매개효과에 대한 검증은 구조방정식모형(Structural Equation Modeling)을 통해 이루어졌다. 이때 코칭행위와 직

무열의 간의 관계에서 자기 효능감과 직무 의미성이 완전매개를 하는 지 또는 부분매개를 하는 지도 함께 알아보았다. 조절효과에 대한 검증은 다집단 구조방정식모형을 통해 이루어졌다. 이때 사용한 통계 프로그램은 LISREL Ver. 8.52 및 SPSS Ver. 21 이었다. 통제변수로 성별과 연령, 근속년수, 긍정정서 등이 포함되었다. 성별의 경우에는 더미변수로 변환하여 사용하였으며, 여성을 '0'으로 코딩하고, 남성을 '1'로 코딩하여 사용하였다. 특히, 긍정정서의 경우에 직무열의에 긍정적인 영향을 미칠 수 있으므로 (Bledow, Schmitt, Frese, & Kühnel, 2011), 독립변수가 종속변수에 미치는 영향을 과대 또는 과소하게 추정되지 않도록 긍정정서를 통제변수로 활용하였다.

### 3.2 측정도구

코칭행위는 조직구성원들을 교육시키고 스스로 자신의 직무를 처리할 수 있도록 도와주는 행위로 정의하고, Heslin, Vandewalle, & Latham(2006)이 개발한 문항을 사용하였다. 이 문항은 총 10개 문항으로 구성되어있으며, 3개의 하위차원으로 구성된다. 첫 번째 하위차원인 방향제시(Guidance)는 업무를 수행하는데 있어서 건설적 의견과 정보를 제공하는 행동으로, 문항들은 '나의 팀장은 성과에 대한 명확한 기대사항을 제공한다.', '나의 팀장은 나의 실적을 분석하도록 도와준다.', '나의 팀장은 업무상 개선점에 대한 건설적 의견을 제공한다.', '나의 팀장은 나의 성과를 향상시키기 위한 유용한 정보와 의견을 제시한다.' 등이다. 두 번째 하위차원인 촉진(Facilitation)은 업무를 잘 수행할 수 있도록 도움을 주는 행동으로, 문항들은 '나의 팀장은 내가 아이디어를 도출할 수 있도록 하는데 중요한 역할을 한

다.', '나의 팀장은 내가 문제를 창의적으로 해결할 수 있도록 도와준다.', '나의 팀장은 내가 새로운 대안을 찾아볼 수 있도록 격려 한다.' 등이다. 마지막으로 영감(Inspiration)은 자신이 성장 및 발전을 할 수 있도록 지지해주는 행동으로, 문항들은 '나의 팀장은 내가 발전하고 개선될 수 있는 것에 대한 신뢰를 표현한다.', '나의 팀장은 내가 지속적으로 성장할 수 있도록 격려한다.', '나의 팀장은 내가 새로운 도전을 할 수 있도록 지지한다.' 등이다. 모두 모두 Likert 7점 척도로 측정하였다.

자기 효능감은 자신이 특정 업무를 잘 수행할 수 있다는 자신의 능력에 대한 믿음으로 정의하고, Chen, Gully, & Eden(2001)이 개발한 문항을 사용하였다. 총 8개 문항이며, Likert 7점 척도로 측정하였다. 문항들은 '나는 내가 정한 대부분의 목표들을 성취해낼 수 있다.', '어려운 일이 닥치더라도 그 일을 해결할 수 있을 것이라고 확신한다.', '일반적으로 나는 나에게 중요한 것(또는 결과물)들을 얻을 수 있다고 생각한다.', '내가 마음잡고 노력하면 나는 거의 모든 일에서 성공할 수 있다고 믿는다.', '나는 수많은 난관들도 성공적으로 극복할 수 있을 것이다.', '나는 어려운 일도 효과적으로 해낼 자신감을 가지고 있다.', '다른 사람들과 비교해서 나는 대부분의 일을 잘 해낼 수 있다.', '나에게 힘든 고난이 닥치더라도 나는 잘 헤쳐 나갈 수 있다.' 등이다.

직무 의미성은 자신의 이상이나 기준 측면에서 직무의 목적이 얼마나 가치 있게 인식하는 지에 대한 정도로 정의하고, Spreitzer(1995)의 문항을 수정한 박병훈(2008)의 4개 문항을 Likert 7점 척도로 측정하였다. 대표적인 설문문항들은 '내가 하고 있는 일은 나에게 매우 중요한 일이다.', '나의 업무와 관련된 활동은 나에게 의미 있는 것이다.', '내가 하고 있는 일은 나에게 의미 있는 것이다.', '내가 하고 있

는 일은 우리 부서 업무에 중요한 의미를 가진다.’ 등이다.

결과변수인 직무열의는 직무를 수행하는데 있어서 에너지가 충분하며 직무에 몰두하고 헌신하는 정도로 정의하고, Schaufeli et al.(2002)이 개발한 17개 문항을 사용하였으며, Likert 7점 척도로 측정하였다. 직무열의는 3개의 하위차원으로 구성되어 있는데, 첫 번째 하위차원인 활력은 높은 수준의 에너지와 정신적인 복원력을 가지고 있는 정도로, 문항들은 ‘아침에 일어났을 때, 나는 직장에 가고 싶다.’, ‘직무상에서, 나는 넘치는 힘을 느낀다.’, ‘직무상에서, 일이 뜻대로 되지 않았음에도 불구하고 나는 언제나 인내심을 갖는다.’, ‘나는 한 번에 장시간 동안 일을 계속 할 수 있다.’, ‘직무상에서, 나는 정신적으로 쉽게 원기를 회복한다.’, ‘직무상에서, 나는 원기 왕성함을 느낀다.’ 등이다. 두 번째 하위차원은 열정, 영감, 자부심, 도전 등으로 대표되는 헌신으로, ‘내가 생각할 때, 나의 직무는 도전적이다.’, ‘나의 직무는 나를 열심히 일하도록 만든다.’, ‘나의 직무를 수행하는데 있어서 나는 열정적이다.’, ‘내가 맡은 직무에 대해서 자부심을 느낀다.’, ‘내가 맡은 직무는 매우 의미 있고 가치 있는 일이다.’ 등이다. 마지막인 몰두는 직무에 완전히 집중하고, 깊이 몰두하는 정도로, 문항들은 ‘직무를 수행할 때, 나는 직무 이외의 주변의 모든 것을 잊는다.’, ‘직무를 수행할 때, 나는 시간가는 줄을 모른다.’, ‘직무를 수행할 때, 나는 몰입된다.’, ‘나 자신을 직무와 분리시켜 생각하기 어렵다.’, ‘나는 나의 직무에 푹 빠져있다.’, ‘나는 집중해서 일을 할 때면 행복감을 느낀다.’ 등이다.

조절변수인 상사에 대한 신뢰는 상사와의 관계에서 상대방에 대한 믿음이 손실로 느껴져도 꺾임치 않는 정도로 정의하고, McAllister(1995)가 개발한 문항을 사용하였다. 총 11개 문항으로 Likert 7

점 척도로 측정하였으며, 두 개의 하위차원으로 구성된다. 첫 번째는 인지적 신뢰로, 문항들은 ‘나의 팀장(또는 부서장)은 프로정신과 전념을 다해 자신의 일을 한다.’, ‘나의 팀장(또는 부서장)의 실적을 본다면 나는 그의 능력이나 일에 대한 준비성에 대해 의심할 바가 없다.’, ‘나의 팀장(또는 부서장)의 부주의로 내 일을 어렵게 만들 지 않을 것이라고 믿는다.’, ‘대부분의 사람, 심지어 나의 팀장(또는 부서장)과 친하지 않은 사람들까지도 나의 팀장(또는 부서장)을 동료로서 믿고 존경한다.’, ‘대부분의 조직 구성원들은 나의 팀장(또는 부서장)을 믿을만한 사람이라고 평가한다.’, ‘사람들이 나의 팀장(또는 부서장)에 대해 또는 그의 배경에 대해 더 알게 되면, 나의 팀장(또는 부서장)의 성과에 대해 더 걱정하고 철저히 관리할 것이다.(역변환)’ 등이다. 두 번째는 정서적 신뢰로, 문항들은 ‘나의 팀장(또는 부서장)과 나는 서로 아이디어나 느낌, 희망 등을 자유롭게 나눌 수 있다.’, ‘나는 나의 팀장(또는 부서장)에게 내가 업무에서 가진 어려움에 대해서 자유롭게 이야기 할 수 있고 나의 팀장(또는 부서장)도 듣고 싶어한다는 것을 안다.’, ‘만일 나 또는 나의 팀장(또는 부서장) 중 한 명이 다른 부서로 가게 되면 섭섭해 할 것이다.’, ‘만일 내가 처한 어려움을 안다면, 나의 팀장(또는 부서장)은 진심으로 걱정하고 해결책을 찾으려고 할 것이다.’, ‘나와 나의 팀장(또는 부서장)은 서로 인간적인 유대를 맺고 싶어한다.’ 등이다. 통제변수로 사용하는 긍정정서는 Yoon & Thye (1998)이 개발한 3개 문항을 사용하였다. Likert 7점 척도로, 대표적인 문항은 ‘나는 정말 멋진 인생을 살고 있다.’이다. 이들 문항들은 모두 원전이 영어로 구성되어 있기 때문에 이들 문항들은 Back Translation을 통해 번안하여 사용하였다.

## IV. 연구결과

### 4.1 타당도, 신뢰도, 및 상관관계 분석

가설검증에 앞서 측정문항들의 타당도와 신뢰도가 확보되었는지를 알아보았다. 가장 먼저 타당도가 확보되었는지를 알아보기 위하여 확인적 요인분석을 실행하였으며, Byrne(1998)과 Jöreskog & Sörbom (1993) 등이 제시한 방법에 따라 이루어졌다. 본 연구에서 사용되는 변수들은 코칭행위와 자기 효능감, 직무 의미성, 직무열의, 신뢰로 이루어짐에 따라 5요인 모형으로 분석이 이루어졌다. 또한, 코칭행위와 직무열의, 신뢰 등은 여러 하위차원들을 포함하고 있으므로, 2차 요인을 설정하는 방식으로 분석하였다. 이때 신뢰의 한 문항의 요인적재 수치가 .4 이하의 수치를 보임에 따라 이를 제거하고 분석이 이루어졌다(Stevens, 2002). 5요인 모형의 모형 적합도는 다음의 <표 1>과 같다. 일반적으로 root mean square error of approximation(RMSEA)는 .08 이하의 수치를 보이며, normed fit index(NFI)와 comparative fit index(CFI), incremental fit index(IFI)는 .9 이상의 수치를 보여야한다(김진호·홍세희·추병대, 2007; Mulaik, James, Alstine, Lind, & Stilwell, 1989). 5요인 모형의 모형적합도 지수들은 모두 이러한 조건들에 부합되는 것을 알 수 있다. 각 측정문항들의 요인적재수치는 다음의 <표 2>와 같다. 모든 요인적재수치는 .4 이상의 수치를 보이고 있으며, 코칭행위와 직무열의, 신뢰의 하위요인들의 요인적재수치도 .8 이상의 수치를 보이고 있으므로 측정문항들에 대한 타당도가 확보되었음을 알 수 있다(Stevens, 2002).

하지만 본 연구의 데이터는 동일한 시점과 방법을

통해 얻어진 만큼 공통방법 편향성 문제에서 자유로울 수 없다(Podsakoff, MacKenzie, & Podsakoff, 2012). 이에 Harman의 1요인 모형을 분석하여 5요인 모형과 비교하였다. 만약 공통방법 편향성 문제가 심각하지 않은 경우에는 Harman의 1요인 모형 보다 5요인 모형이 더 좋은 모형으로 나타날 것이다. 1요인 모형의 모형적합도는 <표 1>에 제시되어 있으며, 모형적합도의 수치들은 좋은 모형의 기준에 부합되는 것으로 나타났지만(김진호 외, 2007; Mulaik, et al., 1989), 5요인 모형에 비해 낮은 수준을 보이고 있다. 5요인 모형과 1요인 모형 간의  $\chi^2$  차이는 6271.13( $\Delta df=18$ )로 99.9% 신뢰수준에서 유의미한 차이를 보였다. 이는 5요인 모형이 더 좋은 모형이라는 것을 의미하며, 공통방법 편향성의 문제를 그리 크지 않다고 생각해볼 수 있다.

또한, 비측정 잠재 동일방법모형을 통해서도 공통방법 편향성의 문제가 있는 지도 함께 알아보았다(Bagozzi & Yi, 1990; Podsakoff et al., 2012). 비측정 잠재 동일방법모형은 특성과 공통방법을 함께 고려한 모형으로, 5요인 모형에서 각 문항들이 공통방법에 설명되는 부분도 함께 고려한 모형이다. 비측정 잠재 동일방법모형의 모형적합도는 <표 1>에 표시되어 있다. 역시 좋은 모형의 기준에 부합되었으나(김진호 외, 2007; Mulaik, et al., 1989), 5요인 모형 간의  $\chi^2$  차이는 1394.26( $\Delta df=47$ )로 99.9% 신뢰수준에서 유의미한 차이를 보였으므로 5요인 모형이 더 좋은 모형이라는 것을 의미한다. 또한, 방법에 따른 분산이 6.3%로 25%를 넘지 않음에 따라 방법에 따른 분산이 25%를 넘지 않아야한다는 기준에 부합하였다(Williams, Cote, Buckley, 1989). 이러한 결과로 본 연구에서 공통방법 편향성의 문제를 그리 크지 않다고 생각해볼 수 있다.

추가적으로 5요인 모형이 좋은 모형인지를 알아보

기 위해 다른 모형들과도 비교하였다. 우선, 4요인 모형은 매개변수인 자기 효능감과 직무 의미성을 하나의 요인으로 두고 분석한 결과이고, 3요인 모형은 4요인 모형에서 코칭행위와 상사에 대한 신뢰를 하나의 요인으로 놓고 분석한 결과이며, 2요인 모형은 결과변수인 직무열의를 제외하고 모든 변수를 하나의 개념으로 놓고 분석한 결과이다. 결과를 살펴보면, 2요인과 3요인, 4요인 모형 간에 RMSEA와 NFI, CFI, IFI 등에는 큰 차이를 보이지 않았다. 하지만 이들 중 4요인 모형이 가장 좋은 모형으로, 4요인 모형의  $\chi^2$ 와 5요인 모형의  $\chi^2$ 를 비교하여 어떠한 모형이 좋은 모형인지 알아보았다. 두 모형 간의  $\chi^2$  차이는 278.36( $\Delta df=4$ )로 99.9% 신뢰수준에서 유의미한 차이를 보였으며, 5요인 모형이 더 좋은 모형이라는 것으로 나타났다. 이에 5요인 모형을 기초로 하여 분석을 수행하였다.

이후 각 변수들에 대한 평균분산추출(AVE)을 구하여, 수렴타당도와 판별타당도가 확보되었는지를 알아보았다. 각 변수들의 평균분산추출이 .5 이상이 되면 수렴타당도가 확보되었다고 볼 수 있으며, 각 변수들의 평균분산추출이 해당변수와 다른 변수와의 상관관계 수치를 제곱한 수치들 보다 높으면 판별타당도가 확보되었다고 볼 수 있다(Fornell & Larcker,

1981). 각 변수들의 평균분산추출과 상관관계 수치들은 <표 3>에 제시되어 있다.

각 변수들 간의 상관관계 수치는 <표 3>에 제시되어 있으며, 본 연구에서 핵심적으로 다루고 있는 변수들 간의 상관관계를 살펴보면 다음과 같다. 우선, 코칭행위는 자기 효능감, 직무 의미성, 직무열의와 정적으로 유의미한 관계들을 가지는 것으로 나타났다(각각  $r=.42, p<.001$ ;  $r=.48, p<.001$ ;  $r=.51, p<.001$ ). 자기 효능감 및 직무 의미성은 직무열의와 정적으로 유의미한 관계들을 가지고 있으며(각각  $r=.73, p<.001$ ;  $r=.67, p<.001$ ), 신뢰는 코칭행위와 자기 효능감, 직무 의미성 등과 정적으로 유의미한 관계들을 가지고 있다(각각  $r=.77, p<.001$ ;  $r=.56, p<.001$ ;  $r=.55, p<.001$ ). 본 연구에서 사용되는 통제변수들도 본 연구에서 핵심적으로 다루고 있는 변수들과 유의미한 관계를 보임에 따라, 성별, 연령, 근속년수 등이 통제변수의 역할을 수행할 것이라고 유추해볼 수 있다.

#### 4.2 가설검증

매개효과와 검증은 구조방정식모형을 통해 이루어졌으며, Byrne(1998)과 Jöreskog & Sörbom(1993)

<표 1> 확인적 요인분석의 모형적합도 수치 (n=346)

모형	모형적합도
5요인 모형	$\chi^2=3069.66(df=1112, p<.001)$ , NFI=.96, CFI=.98, IFI=.98, RMSEA=.071
4요인 모형	$\chi^2=3348.02(df=1116, p<.001)$ , NFI=.96, CFI=.97, IFI=.97, RMSEA=.077
3요인 모형	$\chi^2=4448.57(df=1122, p<.001)$ , NFI=.95, CFI=.96, IFI=.96, RMSEA=.11
2요인 모형	$\chi^2=6595.47(df=1124, p<.001)$ , NFI=.92, CFI=.93, IFI=.93, RMSEA=.17
1요인 모형	$\chi^2=11122.08(df=1769, p<.001)$ , NFI=.92, CFI=.92, IFI=.92, RMSEA=.20
비측정 잠재 동일방법모형	$\chi^2=4463.92(df=1065, p<.001)$ , NFI=.94, CFI=.96, IFI=.96, RMSEA=.10

〈표 2〉 측정문항들의 요인적재수치 결과

문항	코칭-지도	코칭-촉진	코칭-영감	코칭행위	자기 효능감	직무 의미성	활력	헌신	몰두	직무열의	정서적 신뢰	인지적 신뢰	신뢰	
코칭행위-지도1	.84			.94										
코칭행위-지도2	.90													
코칭행위-지도3	.90													
코칭행위-지도4	.88													
코칭행위-촉진1		.89		.98										
코칭행위-촉진2		.91												
코칭행위-촉진3		.91												
코칭행위-영감1			.91	.94										
코칭행위-영감2			.95											
코칭행위-영감3			.90											
자기 효능감1					.72									
자기 효능감2					.84									
자기 효능감3					.82									
자기 효능감4					.83									
자기 효능감5					.90									
자기 효능감6					.93									
자기 효능감7					.86									
자기 효능감8					.89									
직무 의미성1						.77								
직무 의미성2						.82								
직무 의미성3						.84								
직무 의미성4						.64								
직무열의-활력1							.74			.85				
직무열의-활력2							.87							
직무열의-활력3							.53							
직무열의-활력4							.45							
직무열의-활력5							.79							
직무열의-활력6							.90							
직무열의-헌신1								.81		.95				
직무열의-헌신2								.88						
직무열의-헌신3								.88						
직무열의-헌신4								.88						
직무열의-헌신5								.88						
직무열의-몰두1									.68	.88				
직무열의-몰두2									.81					
직무열의-몰두3									.86					
직무열의-몰두4									.56					
직무열의-몰두5									.74					
직무열의-몰두6									.71					
정서적 신뢰1											.83		.94	
정서적 신뢰2											.83			
정서적 신뢰3											.77			
정서적 신뢰4											.89			
정서적 신뢰5											.86			
인지적 신뢰1												.85	.91	
인지적 신뢰2												.88		
인지적 신뢰3												.85		
인지적 신뢰4												.88		
인지적 신뢰5												.89		

〈표 3〉 변수들의 평균과 분산, 상관관계, AVE, Cronbach's Alpha 수치<sup>1),2)</sup>

변 수	평균	표준 편차	AVE	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)	(16)
(1)포경위-지도	5.53	1.03	.78	(.92)															
(2)포경위-촉진	5.49	1.06	.82	.85***	(.92)														
(3)포경위-영감	5.68	1.02	.85	.79***	.84***	(.93)													
(4)포경위(전체)	5.57	.98	.91	.95***	.95***	.92***	(.96)												
(5)자기 효능감	5.42	.80	.72	.37***	.42***	.41***	.42***	(.95)											
(6)직무 의미성	5.31	.87	.60	.38***	.50***	.48***	.48***	.65***	(.83)										
(7)직무열의-활력	4.66	.92	.54	.47***	.49***	.45***	.50***	.64***	.57***	(.85)									
(8)직무열의-헌신	5.22	.95	.75	.37***	.41***	.44***	.43***	.68***	.70***	.69***	(.93)								
(9)직무열의-몰두	4.78	.89	.54	.38***	.41***	.39***	.42***	.61***	.54***	.66***	.70***	(.86)							
(10)직무열의(전체)	4.86	.81	.80	.46***	.50***	.48***	.51***	.73***	.67***	.89***	.89***	.89***	(.94)						
(11)경서적 신뢰	5.32	1.00	.70	.61***	.67***	.68***	.69***	.55***	.59***	.56***	.59***	.50***	.62***	(.93)					
(12)인지적 신뢰	5.55	.95	.76	.71***	.70***	.73***	.76***	.49***	.43***	.46***	.47***	.44***	.51***	.75***	(.93)				
(13)신뢰(전체)	5.44	.91	.86	.70***	.74***	.75***	.77***	.56***	.55***	.54***	.57***	.50***	.61***	.94***	.93***	(.94)			
(14)공경서	4.85	1.06	-	.40***	.41***	.41***	.43***	.60***	.51***	.67***	.61***	.59***	.70***	.52***	.47***	.53***	(.89)		
(15)성별 <sup>3)</sup>	.74	.44	-	.25***	.30***	.23***	.28***	.21***	.24***	.28***	.25***	.20***	.27***	.18***	.18***	.19***	.16**		
(16)연령	36.82	6.55	-	.14*	.19***	.12*	.16**	.06	.16**	.24***	.07	.16**	.18***	.14*	.08	.12*	.07	.33***	
(17)근속연수	6.39	4.50	-	.08	.14**	.11*	.12*	.01	.10	.13*	.02	.11*	.10	.12*	.08	.11*	.03	.11*	.69***

1) \* : p < 0.05, \*\* : p < 0.01, \*\*\* : p < 0.001

2) 대각선 괄호 안의 수치는 Cronbach's alpha 수치

3) 더미변수로, 여성은 '0'으로, 남성은 '1'로 코딩



이 제시한 방법에 따라 분석하였다. 이때 코칭행위와 직무열의 간의 직접적인 관계를 고려하는 부분매개모형과 직접적인 관계를 고려하는 완전매개모형에 대한 비교가 이루어졌으며, 결과는 다음의 <표 4>와 같다. 두 모형 간에 적합도의 차이는 거의 나타나지 않았으며, 모두 좋은 모형의 조건에 부합하는 것으로 나타났다(김진호 외, 2007; Mulaik, et al., 1989). 두 모형의  $\chi^2$  차이는 1.54( $\Delta df=1$ )로 유의미한 차이를 보이고 있지 않고 있으므로, 자유도가 더 확보된 완전매개모형이 더 좋은 모형이라고 볼 수 있다. 일반적으로 두 모형에 대한 비교에서 모형

적합도를 통해서 더 좋은 모형을 최종 모형으로 선택하지만, 두 모형 간의 모형적합도에 차이가 없을 경우에는 자유도가 더 확보된 모형을 선택한다(김수영, 2016; 배병렬, 2014). 완전매개모형의 결과는 <표 5> 및 <그림 2>와 같다.

우선, 가설1은 코칭행위와 직무열의 간의 관계에서 자기 효능감이 매개변수 역할을 수행할 것이라는 것이었다. <표 5>에서 코칭행위가 자기 효능감에 미치는 영향과 자기 효능감이 직무열의에 미치는 영향들은 모두 정(+ )적으로 유의미하게 나타났다(각각 .17,  $p < .01$ ; .28,  $p < .001$ ). 자기 효능감의 매개

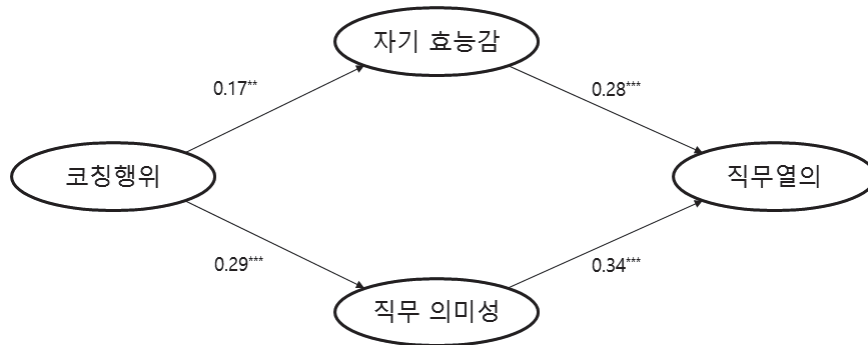
<표 4> 완전 매개모형과 부분 매개모형의 비교

모형	모형적합도
부분매개모형	$\chi^2=3192.87(n=346, df=921, p < .001)$ , NFI=.95, CFI=.96, IFI=.96, RMSEA=.092
완전매개모형	$\chi^2=3194.41(n=346, df=922, p < .001)$ , NFI=.95, CFI=.96, IFI=.96, RMSEA=.092

<표 5> 구조방정식모형 분석결과<sup>1),2)</sup>

변수	자기 효능감			직무 의미성			직무열의		
	직접 효과	간접 효과	총 효과	직접 효과	간접 효과	총 효과	직접 효과	간접 효과	총 효과
(통제변수)									
성별 <sup>3)</sup>	.08		.08	.06		.06	.06	.04	.11**
연령	-.01		-.01	.06		.06	.04	.02	.06
근속년수	-.05		-.05	-.02		-.02	.00	-.02	-.02
긍정정서 (외생변수)	.54***		.54***	.46***		.46***	.40***	.31***	.70***
코칭행위 (내생변수)	.17**		.17**	.29***		.29***		.14***	.14***
자기 효능감							.28***		.28***
직무 의미성							.34***		.34***
R <sup>2</sup>	.44			.45			.77		

1) \* :  $p < 0.05$ , \*\* :  $p < 0.01$ , \*\*\* :  $p < 0.001$   
 2) 모든 수치는 completely standardized solution 수치  
 3) 여성은 '0'으로, 남성은 '1'로 코딩



〈그림 1〉 완전매개모형의 분석결과

효과를 검증하기 위해 Sobel test가 이루어졌다. 분석결과, 자기 효능감의 매개효과는 .05로 99% 신뢰수준에 유의하게 나타남에 따라 가설1이 채택되었다. 이는 코칭행위와 직무의의 간의 관계에서 자기 효능감이 매개변수 역할을 수행한다는 것을 의미한다. 비슷하게 가설2는 코칭행위와 직무의의 간의 관계에서 직무 의미성이 매개변수 역할을 수행할 것이라고 예측하였다. 〈표 5〉에서 코칭행위가 직무 의미성에 미치는 영향과 직무 의미성이 직무의의에 미치는 영향들은 모두 정(+)적으로 유의미하게 나타났다 (각각 .29,  $p < .001$ ; .34,  $p < .001$ ). 역시 직무 의미성의 매개효과를 검증하기 위해 Sobel test가 이루어졌으며, 직무 의미성의 매개효과는 .10로 99.9% 신뢰수준에서 유의미하게 나타났다. 가설2가 채택되었으며, 코칭행위와 직무의의 간의 관계에서 직무 의미성도 매개변수 역할을 수행한다는 것을 의미한다.

가설3과 4는 코칭행위와 자기 효능감 및 직무 의미성 간의 관계들을 상사에 대한 신뢰가 조절할 것이라고 예상하고 있다. 이를 위해 다집단 구조방정식 모형을 실행하였으며, 방식은 Jöreskog & Sörbom

(1993)이 제시한 방법을 따라 진행하였다. 우선, 신뢰가 높은 집단과 신뢰가 낮은 집단으로 구분하였는데,<sup>1)</sup> 중앙값(5.60)을 기준으로 하여 중앙값보다 높은 구성원들은 신뢰가 높은 집단으로(173명), 중앙값보다 낮은 구성원들은 신뢰가 낮은 집단(173명)으로 구분하였다. 이후 두 집단이 서로 동일한 모형이지만 각 집단의 추정치들이 모두 다르다는 설정한 기저모형(base model)의 모형적합도를 구하였다. 기저모형의 모형적합도는 다음의 〈표 6〉에 표시되어 있다. 이후 두 집단 간에 코칭행위가 자기 효능감에 미치는 영향이 동일하다고 설정한 제약모형1과 코칭행위가 직무 의미성에 미치는 영향이 동일하다고 설정한 제약모형2의 모형적합도를 구하였다. 제약모형들의 모형적합도도 〈표 6〉에 표시되어 있다. 마지막으로 기저모형의 모형적합도와 두 제약모형들의 모형적합도를 비교하였다. 만약 제약모형들이 더 좋은 모형으로 선택된다면 두 집단 사이에 코칭행위가 자기 효능감 또는 직무 의미성에 미치는 영향들 간에 차이가 없다는 것을 의미한다. 반대로 기저모형이 더 좋은 모형으로 선택된다면 두 집단 사이에 코

1) 연속형 변수를 높은 집단과 낮은 집단과 같이 범주화할 때 가장 많이 사용하는 방식은 중앙값을 기준으로 하는 것이므로(Iacobucci, Posavac, Kardes, Schneider, & Popvich, 2015), 본 연구에서도 중앙값을 기준으로 신뢰가 높은 집단과 낮은 집단을 구분하였다.

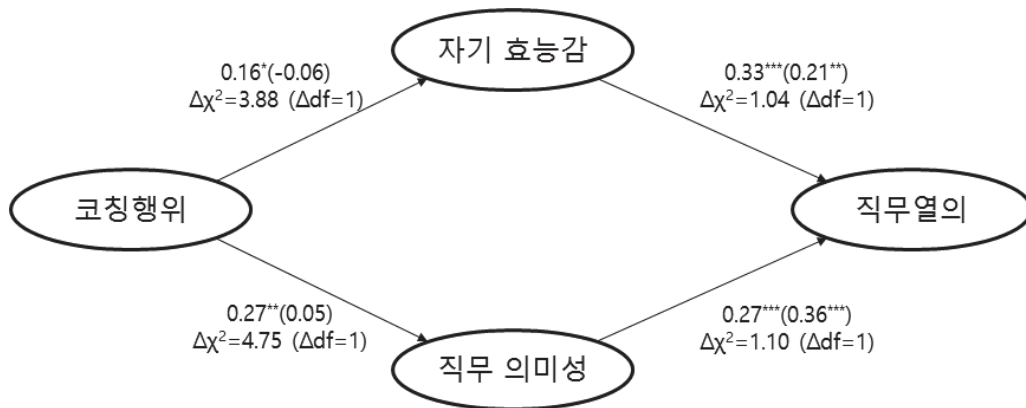
〈표 6〉 다집단 구조방정식모형의 모형적합도 비교

모형	모형적합도
기저모형	$\chi^2=4681.69(df=1886, p < .001)$ , NFI=.87, CFI=.92, IFI=.92, RMSEA=.097
제약모형1	$\chi^2=4685.57(df=1887, p < .001)$ , NFI=.87, CFI=.92, IFI=.92, RMSEA=.097
제약모형2	$\chi^2=4686.44(df=1887, p < .001)$ , NFI=.88, CFI=.92, IFI=.92, RMSEA=.097

코칭행위가 자기 효능감 또는 직무 의미성에 미치는 영향들 간에 차이가 있다는 것을 의미한다.

기저모형과 제약모형1의  $\chi^2$  차이는 3.88( $\Delta df=1$ )로 95% 신뢰수준에서 유의미한 차이를 보이는 것으로 나타났다. 이는 기저모형이 더 좋은 모형이며, 신뢰가 높은 집단과 신뢰가 낮은 집단 간에 코칭행위가 자기 효능감에 미치는 영향들에 차이가 있다는 것을 의미한다. 또한, 기저모형과 제약모형2의  $\chi^2$  차이는 4.75( $\Delta df=1$ )로 역시 95% 신뢰수준에서 유의미한 차이를 보였으며, 신뢰가 높은 집단과 신뢰가 낮은 집단 간에 코칭행위가 직무 의미성에 미치는 영향들에 차이가 있다는 것을 알 수 있다. 이로써 가설3과 가설4도 지지되었다.

신뢰가 낮은 집단과 높은 집단의 결과는 다음의 〈그림 3〉과 같다. 신뢰가 높은 집단에서 코칭행위가 자기 효능감에 정적으로 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타난 반면(.16,  $p < .05$ ), 신뢰가 낮은 집단에서는 유의미한 영향이 나타나지 않았다(-.06, n.s.). 즉, 신뢰가 높은 집단에서는 코칭행위가 높아질수록 자기 효능감이 높아지는 반면, 신뢰가 낮은 집단에서는 코칭행위가 자기 효능감에 아무런 영향을 미치지 않는 것이다. 코칭행위가 직무 의미성에 미치는 영향들을 살펴보면, 신뢰가 높은 집단에서 코칭행위가 직무 의미성에 정적으로 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다(.27,  $p < .01$ ). 하지만, 신뢰가 낮은 집단에서 코칭행위는 직무 의미성에 아무런 영향



- 1) \* :  $p < 0.05$ , \*\* :  $p < 0.01$ , \*\*\* :  $p < 0.001$
- 2) 모든 수치는 completely standardized solution 수치
- 3) 괄호 안의 수치가 신뢰가 낮은 집단(신뢰 수치가 중앙값 미만인 집단)의 결과임

〈그림 2〉 신뢰가 높은 집단과 낮은 집단의 비교

을 미치는 것으로 나타났다(.05, n.s.). 결과적으로, 신뢰가 높은 집단에서는 코칭행위가 자기 효능감과 직무 의미성을 향상시키는 긍정적인 역할을 수행하지만, 신뢰가 낮은 집단에서는 코칭행위의 효과성이 나타나지 않다는 것을 알 수 있다. 또한 신뢰가 높은 집단과 낮은 집단 모두에서 자기 효능감이 직무열의에 미치는 영향들은 정적으로 유의미하게 나타났으며 (각각 .33,  $p < .001$ ; .21,  $p < .01$ ), 직무 의미성이 직무열의에 미치는 영향들도 정적으로 유의미하게 나타났다(각각 .27,  $p < .001$ ; .36,  $p < .001$ ).<sup>2)</sup>

## V. 토론

결과를 요약해보면, (1) 상사에 의해 이루어지는 코칭행위는 부하직원들의 자기 효능감과 직무 의미성을 향상시킬 수 있고, (2) 향상된 자기 효능감과 직무 의미성은 직무열의를 향상시킬 수 있으며, (3) 코칭행위와 직무열의 간의 관계를 자기 효능감과 직무 의미성이 완전 매개하였다. (4) 또한, 코칭행위와 자기 효능감 및 직무 의미성 간의 관계에서 상사에 대한 신뢰가 조절변수로서의 역할을 수행하는 것으로 나타났다.

우선, 상사의 코칭행위는 조직구성원의 직무열의에 정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 코칭은 개인이 직무 수행 과정에서 구성원들의 성과와 역량 향상에 도움을 주며, 문제 해결에 도움을 주기 때문에 (조성진, 2008; Ellinger et al., 2010; Ellinger et al., 2011; McLean et al., 2005; Orth et

al., 1987; Propper & Lipshitz, 1992; Stowell, 1986; Thach, 2002), 구성원들의 직무에 효과적으로 수행할 수 있는 에너지가 향상될 수 있으며 이는 곧 구성원들의 직무열의에 긍정적인 영향을 준 것으로 파악된다.

두 번째로, 상사의 코칭행위가 직무열의에 정적인 영향을 미치는 과정에서 자기 효능감과 직무 의미성과 같은 내적 동기 요소들이 매개하는 것으로 나타났다. 즉, 코칭이 실제 업무와 관련하여 코치가 가진 지식을 구성원과 공유하는 과정으로(Arnold et al., 2006; Srivastava et al., 2006), 구성원들의 해당 업무를 잘 할 수 있으리라는 믿음인 자기 효능감이 높아질 수 있다는 것이다. 또한, 이렇게 향상된 자기 효능감은 내재적 동기부여의 요소로 작용되며 (Bandura & Schunk, 1981; Gist, 1987), 직무열의를 향상시키는데 일조했다고 볼 수 있다. 비슷하게 코칭행위를 통해 구성원들은 직무에 대한 이해도 및 의미성을 파악할 수 있다는 측면에서(Ellinger et al., 2010; Orth et al., 1987; Propper & Lipshitz, 1992; Stowell, 1986; Stelter, 2007; Dahling et al., 2016; Kim, 2014). 구성원들의 직무 의미성이 향상될 수 있다. 특히, 직무 의미성은 내재적 동기 부여의 한 요소로 볼 수 있으므로 (Hackman & Oldham, 1980; Fried & Ferris, 1987), 업무를 수행하는데 있어서 에너지원이 되어 직무열의의 향상에 도움을 줬다고 유추해볼 수 있다.

마지막으로 상사에 대한 신뢰는 코칭행위는 자기 효능감을 증진시키는데 있어서 유의미한 역할을 수행하는 것으로 밝혀졌다. 상사에 대한 신뢰는 상사가 구성원에게 특정 행동을 보여줄 것이라는 믿음

2) 현재 가설로 설정하지는 않았지만, 신뢰가 높은 집단과 신뢰가 낮은 집단 사이에 자기 효능감이 직무열의에 미치는 영향들의 차이는 유의미하지 않았으며( $\Delta\chi^2=1.04$ ,  $\Delta df=1$ , n.s.), 직무 의미성이 직무열의에 미치는 영향들의 차이도 유의미하지 않았다( $\Delta\chi^2=1.10$ ,  $\Delta df=1$ , n.s.)

하에 손해를 볼 수 있는 일에 함께 참여한다는 뜻으로 해석될 수 있다(정예지·홍계훈, 2015; Mayer et al., 1995). 이러한 믿음은 구성원에게 심리적 안정감을 제공하여 코칭의 효과성을 일부 향상시킨 것으로 파악된다. 즉, 상사에 대한 신뢰가 확보되지 않을 경우에 비해 상사에 대한 신뢰가 확보될 경우 코칭행위를 통해 구성원들은 자기 효능감이 더 높아질 수 있다는 것이다. 비슷하게, 코칭행위와 직무 의미성 간의 관계에서 상사에 대한 신뢰는 조절변수로서의 역할을 수행하는 것으로 나타났다. 상사에 대한 신뢰가 높은 집단에서는 코칭행위가 직무 의미성을 향상시키는데 일조한 반면, 신뢰가 낮은 집단에서는 코칭행위가 직무 의미성에 아무런 영향을 미치지 못하였다. 이러한 결과는 코칭행위의 효과성이 상사에 대한 신뢰가 높은 집단에서 주로 나타날 수 있다는 점을 알 수 있다.

이러한 결과들을 토대로 다음과 같은 이론적 시사점들을 제시할 수 있다. 우선, 본 연구는 코칭행위의 역할 및 효과성에 대한 이해의 폭을 넓히는데 도움을 줄 수 있다. 이전에 언급한 바와 같이 본 연구에서는 코칭은 피드백을 통해 구성원들을 스스로 문제를 해결하고 성과를 높이는데 도움을 줄 수 있다는 측면(Ellinger, Ellinger & Keller, 2003; Hannah, 2004; Onyemah, 2009)과 자신들이 조직성과를 창출함에 있어 중요한 일원임을 일깨워 줄 수 있다는 측면(조성진·송계충, 2011; Arnold et al., 2000; Dahling et al., 2016; Kim, 2014; Srivastava et al., 2006; Stelter, 2007)에 중점을 두었다. 이를 통해, 상사의 코칭행위가 높아질수록 구성원들의 자기 효능감이 향상되고 직무 의미성에 대한 인식이 향상된다는 것을 밝혀냈다. 더군다나 코칭행위는 직무자원에 해당되므로(Albrecht & Su, 2012), 직무를 수행하는데 있어서 에너지원

이 될 수 있다는 것이다. 이러한 점에 착안하여 향후의 연구들에서는 코칭이 직무자원이므로 어떠한 결과변수들을 향상시킬 수 있는 지에 대해서 알아볼 필요성이 있다고 판단된다.

비슷한 맥락에서 현재 연구는 상사의 코칭행위가 직무열의에 직접적으로 영향을 미치기 보다는 구성원들의 자기 효능감과 직무 의미성이라는 심리적인 요인들을 매개로하여 영향을 미친다는 것을 밝혀냈다는 점에서 이론적인 의의를 가진다고 판단된다. 즉, 코칭행위는 구성원들이 업무수행을 하는 방법과 왜 해야 하는 지를 알려줌으로서 구성원들의 자기 효능감 및 직무 의미성과 같은 내재적인 동기를 향상시킴으로서 직무에 열정을 투입하고, 몰두하고, 헌신하게 된다는 것이다. 그러므로 향후의 연구에서는 코칭행위의 효과성을 알아보기 위해서는 코칭의 역할들과 각 역할에 따라 구성원들의 심리상태가 어떻게 변화하는지 살펴보고 이를 통해서 궁극적으로 어떠한 결과가 도출될 수 있는 지를 함께 알아보는 프로세스적인 접근이 필요할 것으로 여겨진다.

또 다른 이론적 시사점은 코칭행위의 효과성이 상사와 구성원 간의 관계에 의해서 달라질 수 있다는 것을 알아보았다는 점이다. 즉, 코칭의 역할이 효과적일 수 있는 상황적인 요인들에 주목할 필요가 있다는 것이다. 본 연구에서 살펴본 바와 같이, 상사와 구성원 간의 신뢰관계와 같은 긍정적인 관계가 형성되어있지 않은 상황에서는 코칭행위가 자기 효능감과 직무 의미성에 아무런 영향을 주지 못하였지만, 신뢰관계가 형성되어 있는 상황에서는 코칭행위의 효과성이 증대될 수 있다는 것이다. 이는 단순히 코칭행위가 긍정적인 역할을 수행한다는 측면을 넘어서 효과적인 상황도 함께 고려해야 한다는 점을 밝히고 있으며, 향후의 연구에서도 코칭행위의 효과성을 증대시킬 수 있는 상황적인 변수들에 무엇이 있

는지 알아볼 필요성이 있다고 판단된다.

본 연구는 이러한 학문적 기여도와 함께 다음과 같은 실무적인 제언들을 할 수 있다. 우선, 구성원들의 직무열의를 향상시키기 위해서는 직무자원이 필요하며(Schaufeli & Bakker, 2004), 다양한 요인들이 직무자원으로 활용될 수 있다. 본 연구에서는 코칭행위와 자기 효능감, 직무 의미성 등이 직무자원으로서의 역할을 수행할 수 있다는 점을 보여주고 있다. 그러므로 상사들은 적절한 코칭행위를 통해 구성원들이 직무를 열정적으로 수행할 수 있도록 에너지를 공급해주는 것이 필요할 것으로 여겨진다. 또한, 조직에서는 코칭행위가 원활하게 이루어질 수 있도록 도움을 주는 것도 필요하다. 예를 들어, 조직은 코칭 프로그램을 체계적으로 구성하고 이를 제도화하여 실행할 수 있을 것이다. 이와 더불어 상사들에게 코칭에 대한 교육을 실행하는 것도 도움을 줄 수 있을 것으로 판단된다.

조직과 상사들은 구성원들이 자기 효능감을 향상시킬 수 있도록 하는 것도 필요할 것으로 여겨진다. 자기 효능감은 자신의 능력에 대한 믿음으로 직접경험, 대리학습, 언어적 설득, 각성 등을 통해서 향상될 수 있다(Bandura, 1997). 그러므로 조직과 상사들은 구성원들이 직접 경험할 수 있는 기회를 늘려주는 한편, 시행착오에 대한 너그러운 문화나 분위기를 형성하게 되면 구성원들의 자기 효능감은 향상될 수 있을 것이다. 또한, 성공사례나 모범사례들을 개발하여 구성원들이 서로 공유할 수 있는 장(Field)을 마련해주고, 긍정적인 피드백 또는 부정적인 피드백이 아닌 이들을 모두 포함하는 건설적인 피드백을 통해 자신들이 잘 할 수 있을 것이라는 믿음을 쌓도록 해주는 것도 필요할 것으로 판단된다. 비슷하게 구성원들이 직무의 의미성을 파악하도록 하는 것이 필요할 것이다. 예를 들어, Hackman &

Oldham(1980)은 직무 의미성을 향상하기 위해서는 기술 다양성과 직무 정체성, 직무 중요성 등을 확보해야 한다고 말하고 있다. 그러므로 조직은 직무를 수행하는데 있어서 구성원들은 다양한 기술을 활용할 수 있도록 만들어주는 한편, 직무와 역할을 명확히 하는 직무기술서와 직무명세서를 작성하고 구성원들에게 알려주는 것이 필요할 것으로 판단된다. 더불어, 구성원 각자의 이상이나 기준 등을 파악하고 이에 적합한 직무와 역할을 부여함으로써 직무 중요성을 확보할 수 있을 것으로 사료된다.

마지막으로 상사에 대한 신뢰가 코칭행위의 효과성을 증대하는 만큼 조직과 상사는 부하직원들과의 신뢰관계를 형성하는데 노력하여야 할 것이다. 특히, 부하직원들이 상사를 신뢰하기 위해서는 상사가 뛰어난 능력을 보유하여야 하며, 자신에게는 관대한 모습과 함께 진실한 모습을 보여야한다(Colquitt et al., 2007; Levin et al., 2006). 그러므로 조직은 상사들의 능력을 향상시키기 위해 업무측면과 리더십측면에서 교육을 제공하는 것이 필요할 것으로 여겨진다. 상사들도 부하직원들을 관심과 배려를 하는 한편, 진정성 있고 일관된 모습을 보여줌으로서 자신이 신뢰할만한 특성을 가지고 있다고 부하직원들이 인지할 수 있도록 노력하여야 할 것이다. 이를 위해 공식적인 만남 이외에도 회식이나 개인적인 만남 등의 비공식적인 만남을 활성화하는 하는 것도 필요할 것으로 여겨진다.

이러한 이론적 및 실증적 시사점에도 불구하고 본 연구는 다음과 같은 한계점들을 가진다. 첫째, 현재 연구에서는 공통방법 편향성 문제를 해결하기 위해서 5요인 모형과 Harman의 1요인 모형 및 비측정 잠재 동일방법모형과의 비교하였으며, 긍정정서를 통제변수로 활용하였지만, 공통방법 편향성 문제를 완전히 해결하지는 못하였다(Podsakoff et al.,

2012). 그러므로 향후의 연구들에서는 이를 해결하기 위해 객관적 자료를 활용하거나 데이터의 원천을 다르게 하는 것이 필요할 것으로 여겨진다. 예를 들어, 코칭행위가 얼마나 자주 발생하고 있는지를 직접 관찰하거나, 코칭에 대한 상사와 부하직원 간의 인식의 차이를 사용할 수 있을 것이다. 둘째, 현재 연구는 매개효과를 밝히는 만큼 종단연구로 이루어지는 것이 타당할 것이다. 물론, 외생변수들과 조절변수의 측정시기와 매개변수들과 결과변수의 측정시기 간에 한 달이라는 기간의 차이를 두었으나 이는 공통방법의 편향성 문제를 해결하기 위한 방안으로 종단연구와는 거리가 멀다. 그러므로 향후의 연구에서는 종단연구를 통해 현재 프로세스가 적정한지 아니면 다른 인과관계들이 더 적정한지를 알아볼 필요성이 있다. 셋째, 코칭행위와 신뢰는 상사를 대상으로 이루어지는 만큼 팀 수준의 변수로 활용할 수 있다. 물론, 현재 연구에서 매개변수들과 결과변수는 개인수준의 변수이므로 팀 수준의 연구를 고려하지 않았다. 하지만, 코칭행위의 효과성을 팀 수준에서 알아보는 것이 코칭에 대한 이해의 폭을 넓히는데 있어서 필요할 것으로 여겨진다. 또한, 코칭행위와 신뢰를 팀 수준의 변수로 활용하고 직무열의에 영향을 줄 수 있는 다른 개인수준의 독립변수들을 포함하여 다수준분석을 하는 것도 하나의 방법일 수 있다.

## 참고문헌

- 김기홍 (2015). "상사신뢰가 구성원의 지식공유와 창의성에 미치는 영향: 내재적 동기부여의 매개효과," **인적자원관리연구**, 22(2), 39-63.
- 김수영 (2016). **구조방정식 모형의 기본과 확장**, 서울:학지사.
- 김진호 · 홍세희 · 추병대 (2007). "경영학 연구에서의 구조방정식 모형의 적용: 문헌 연구와 비판," **경영학연구**, 36(4), 897-923.
- 박근수 · 유태용 (2007). "일몰입의 선행요인 및 결과 변인에 관한 연구," **한국심리학회지: 산업 및 조직**, 20(3), 219-251.
- 박병훈 (2008). "자본유형과 임파워먼트 및 조직유효성 간의 관계에 관한 연구," **배재대학교 대학원 박사학위 논문**.
- 배병렬 (2014). **LISREL 9.1 구조방정식모델링: 원리와 실제**, 서울: 도서출판 청람
- 양일선 · 이승호 · 이덕로 (2015). "코칭리더십이 조직유효성에 미치는 영향: 부하의 감성지능의 매개효과를 중심으로," **인사조직연구**, 22(5), 49-72.
- 이선희 · 남기은 (2017). "자기효능감과 조직의 안전행동과 안전행동의 역할 정의에 미치는 영향," **조직과 인사관리연구**, 41(3), 37-59.
- 이인호 · 탁진국 (2010). "자기계발동기가 혁신행동과 직무열의에 미치는 영향: 리더십의 조절 효과를 중심으로," **한국심리학회지: 산업 및 조직**, 23(4), 605-633.
- 이은주 · 탁진국 (2015). "그룹코칭 프로그램이 중간관리자의 리더십역량 향상에 미치는 효과 : 코칭리더십 역량과 긍정리더십 역량을 중심으로," **HRD연구**, 17(2), 63-91.
- 이지영 (2015). "코칭이 리더-부하와의 교환관계(LMX), 조직지원인식, 조직몰입에 미치는 영향," **인적자원관리연구**, 22(3), 89-108.
- 이철희 · 신강형 · 허창구 (2012). "변혁적 리더십과 거래적 리더십이 직무열의에 미치는 영향: 심리적 자본의 매개효과를 중심으로," **한국심리학회지: 산업 및 조직**, 25(1), 147-169.
- 정예지 · 홍계훈 (2015). "구성원이 인지한 경영진 디커플링, 팀장에 대한 신뢰와 팀 정치지각이 구성원 행동에 미치는 영향에 관한 연구: 조직 아노미의 매개효과를 중심으로," **인사조직연구**, 23(3), 93-129.
- 조대연 · 김희영 (2009). "비즈니스 코칭 프로세스와 코칭

- 행동 탐색,” *평생교육 · HRD연구*, 5(4), 43-64.
- 조성진 (2008). *코칭 ABC*, 서울: 심포지움 출판사.
- 조성진 · 송계충 (2011). “코칭이 자기효능감, 조직유효성 및 가족관계에 미치는 영향에 관한 현장실험 연구,” *인사조직연구*, 19(2), 201-252.
- 조영복 · 주규하 (2013). “코칭행동이 조직구성원의 역할행동에 미치는 영향: 번영감의 매개효과,” *대한경영학회지*, 26(10), 2711-2728.
- 조윤희 · 홍계훈 (2017). “조직 공정성이 직무열의에 어떻게 영향을 미칠 것인가?” *조직과 인사관리연구*, 41(2), 21-43.
- 채서일 (1997). *사회과학조사방법론*, 서울: 학현사.
- Albrecht, S. L., & Su, M. J. (2012). “Job resources and employee engagement in a Chinese context: The mediating role of job meaningfulness, felt obligation and positive mood,” *International Journal of Business and Emerging Market*, 4(4), 277-292.
- Arnold, J. A., Arad, S., Rhoades, J. A., & Drasgow, F. (2000). “The Empowering Leadership Questionnaire: The construction and validation of a new scale for measuring leaders’ behaviours,” *Journal of Organizational Behavior*, 21(3), 249-269.
- Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1990). “Assessing method variance in multitrait-multimethod matrices: The case of self-reported affect and perceptions at work,” *Journal of Applied Psychology*, 75(5), 547-560.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). “Towards a model of work engagement,” *Career Development International*, 13(3), 209-223.
- Bakker, A. B., & Geurts, S. A. F. (2004). “Toward a dual-process model of work-home interference,” *Work and Occupations*, 31(3), 345-366.
- Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Bandura, A. (1986). Social foundations of thought and action: A social cognitive theory. *Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-hall*.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*, New York: Freeman.
- Bandura, A. (2001). “Social cognitive theory An agentic perspective,” *Annual Review of Psychology*, 52, 1-26.
- Bandura, A., & Schunk, D. H. (1981). “Cultivating competence, self-efficacy, and intrinsic interest through proximal self-motivation,” *Journal of Personality & Social Psychology*, 41(3), 586-598.
- Bledow, R., Schmitt, A., Frese, M., & Kühnel, J. (2011). “The affective shift model of work engagement,” *Journal of Applied Psychology*, 96(6), 1246-1257.
- Bleeker, M. M. E., & Roodt, G. (2002). “The relationship between work involvement and work performance,” *Journal of Industrial Psychology*, 28(1), 22-32.
- Byrne, B. M. (1998). *Structural equation modeling with LISREL, PRELIS, and SIMPLIS: Basic concepts, applications, and programming*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Chen, G., Gully, S. M., & Eden, D. (2001). “Validation of a new general self-efficacy scale,” *Organizational Research Method*, 4(1), 62-83.
- Colquitt, J. A., Scott, B. A., & LePine, J. A. (2007). “Trust, trustworthiness, and trust propensity: A meta-analytic test of their unique relationships with risk taking and job performance,” *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 909-927.
- Dahling, J. J., Taylor, S. R., Chau, S. L., & Dwight, S. A. (2016). “Does coaching matter? A multilevel model linking managerial coaching



- skill and frequency to sales goal attainment," *Personnel Psychology*, 69(4), 863-894.
- Daudelin M. (1996). "Learning from experience through reflection," *Organizational Dynamics*, 24(3), 36-48.
- Deci, E. L. (1976). "Notes on the theory and meta-theory of intrinsic motivation," *Organizational Behavior & Human Performance*, 15(1), 130-145.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*, New York, NY: Springer.
- Dust, S. B., Resick, C. J., & Mawritz, M B. (2014). "Transformational leadership, psychological empowerment, and the moderating role of mechanistic-organic contexts," *Journal of Organizational Behavior*, 35(3), 413-433.
- Ellinger, A. D., Ellinger, A. E., Bachrach, D. G., Wang, Y. L., & Bas, A. B. E. (2011). "Organizational investments in social capital, managerial coaching, and employee work-related performance," *Management Learning*, 42(1), 67-85.
- Ellinger, A. D., Ellinger, A. E., Hamlin, R. G., & Beattie, R. S. (2010). "Achieving Improved Performance Through Managerial Coaching," *Handbook of Improving Performance in the Workplace*, Volume Two: Selecting and Implementing Performance interventions.
- Ellinger, A. D., Ellinger, A. E., & Keller, S. B. (2003). "Supervisory coaching behavior, employee satisfaction, and warehouse employee performance: A dyadic perspective in the distribution industry," *Human Resource Development Quarterly*, 14(4), 435-458.
- Fried, Y., & Ferris, G. R. (1987). "The validity of the job characteristics model: A review and meta-analysis," *Personnel Psychology*, 40(4), 287-322.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). "Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error," *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Fukuyama, F. (1995). *Trust: the social virtues and the creation of prosperity*. New York: The Free Press.
- Gist, M. E. (1987). "Self-efficacy: Implications for organizational behavior and human resource management," *Academy of Management Review*, 12(3), 472-485.
- Gist, M. E., & Mitchell, T. R. (1992). "Self-efficacy: A theoretical analysis of its determinants and malleability," *Academy of Management Review*, 17(2), 472-485.
- Grant, R. M. (2002). *Contemporary strategy analysis: Concepts, techniques, applications*. Oxford: Blackwell Publishing Ltd.
- Gran, A. M. (2006). "A personal perspective on professional coaching and the development of coaching psychology," *International Coaching Psychology Review*, 1(1).
- Gregory, A. (2010). "Teacher learning on problem-solving teams," *Teaching and Teacher Education*, 6(3), 608-615.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*, Reading, MA: Addison-Wesley.
- Halbesleben, J. R. B., & Wheeler, A. R. (2008). "The relative roles of engagement and embeddedness in predicting job performance and intention to leave," *Work & Stress*, 22(3), 242-256.
- Hannah, C. (2004). "Improving intermediate skills through workplace coaching: A case study within the UK rail industry," *International*

- Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 2(1), 17-24.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). "Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis," *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268-279.
- Heslin, P. A., Vandewalle, D., & Latham, P. G. (2006). "Keen to help? Managers' implicit person theories and their subsequent employee coaching," *Personnel Psychology*, 5(4), 871-902.
- Homan, M., & Miller, L. J. (2008). *Coaching in organizations: Best coaching practices from the Ken Blanchard companies*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Iacobucci, D., Posavac S. S., Kardes, F. R., Schneider, M. J., & Popvich, D. L. (2015). "The median split: Robust, refined, and revived," *Journal of Consumer Psychology*, 25(4), 690-704.
- Johnston, S. (2005). "Applying goal setting theory to coaching," *The Consulting Psychology*, 2(2): 10-12.
- Joo, B. K., Sushko, S. J., & McLean, N. G. (2012). "Multiple faces of coaching: Managers-as-coach, executive coaching, and formal mentoring," *Organization Development Journal*, 30(1), 19-38.
- Jöreskog, K. G., & Sörbom, D. (1993). *LISREL8: Structural equation modeling with the SIMPLIS command language*, Chicago: Scientific Software International, Inc.
- Kahn, W. A. (1990). "Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work," *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Kahn, W. A. (1992). "To be fully there: Psychological presence at work," *Human Relations*, 45(4), 321-349.
- Kanfer, R. (1990). "Motivation theory and industrial and organizational psychology," In M. D. Dunnette, & L. M. Hough (Eds.), *Handbooks of industrial and organizational psychology*, (pp. 75-170), Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Kim, S. (2014). "Assessing the influence of managerial coaching on employee outcomes," *Human Resource Development Quarterly*, 25(1), 59-85.
- Kim, S., Egan, T. M., Kim, W., & Kim, J. (2013). "The impact of managerial coaching behavior on employee work-related reactions," *Journal of Business and Psychology*, 28(3), 315-330.
- Kramer, R. M. (1999). "Trust and distrust in organizations: Emerging perspectives, enduring questions," *Annual Review of Psychology*, 50, 569-598.
- Lee, P., Gilespie, N., Mann, L., & Wearing, A. (2010). "Leadership and trust: Their effect on knowledge sharing and team performance," *Management Learning*, 41(4), 473-491.
- Levin, D. Z., Whitener, E. M., & Cross, R. (2006). "Perceived trustworthiness of knowledge sources: The moderating impact of relationship length," *Journal of Applied Psychology*, 91(5), 1163-1171.
- Luthans, F. & Youssef, C. M. (2004). "Human, Social, and now positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage," *Organizational Dynamics*, 33(2), 143-160.
- Luthans, F. & Youssef, C. M. (2007). "Emerging positive organizational behavior," *Journal of*

- Management*, 33(3), 321-349.
- McLean, G. N., Yang, B., Kuo, M. H. C., Tolbert, A. S., & Larkin, C. (2005). "Development and initial validation of an instrument for measuring managerial coaching skill," *Human Resource Development Quarterly*, 16(2), 157-178.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (1997). *The truth about burnout*. San Francisco: Jossey-Bass.
- McAllister, D. J. (1995). "Affect and cognition based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations," *Academy of Management Journal*, 38(1), 24-59.
- May, D., Gilson, A. & Harter, L. (2004). "The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of human spirit at work," *Journal of Occupation and Organizational Psychology*, 77(1), 11-37.
- Mayer, R. C., & Davis, J. H. (1999). "The effect of the performance appraisal system on trust for management: A field quasi-experiment," *Journal of Applied Psychology*, 84(1), 123-136.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). "An integrative model of organizational trust," *Academy of Management Review*, 20(3), 709-734.
- McEvily, B., Perrone, V., & Zaheer, A. (2003). "Trust as an organizing principle," *Organization Science*, 14(1), 91-103.
- Morrison, E. W., & Phelps, C. C. (1999). "Taking charge at work: Extra-role efforts to initiate workplace change," *Academy of Management Journal*, 42(4), 403-419.
- Mulaik, A. A., James, L R., Alstine, J. V., Lind, S., & Stilwell, C. D. (1989). "Evaluation of Goodness-of-fit Indices for Structural Equation Modeling," *Psychological Bulletin*, 105(3), 430-445.
- Murlis, H. & Schubert, P. (2002). "Engage employees and boost performance," *Hay Group*, 1-22.
- Nahrgang, J. D., Morgeson, F. P., & Hofmann, D. A. (2011). "Safety at work: A meta-analytic investigation of the link between job demands, job resources, burnout, engagement and safety outcomes," *Journal of Applied Psychology*, 96(1), 71-94.
- Newman, A., Schwarz, G., Cooper, B., & Sendjaya, S. (2017). "How servant leadership influences organizational citizenship behavior: The roles of LMX, empowerment, and proactive personality," *Journal of Business Ethics*, 145(1), 49-62.
- Olivier, A. L., & Rothmann, S. (2007). "Antecedents of work engagement in a multinational company," *SA Journal of Industrial Psychology*, 33(3), 49-56.
- Onyemah, V. (2009). "The Effects of Coaching on Salespeople's Attitudes and Behaviors," *European Journal of Marketing*, 43(7), 938-960.
- Orth, C. D., Wilkinson, H. E., & Benfari, R. C. (1987). "The manager's role as coach and mentor," *Organizational Dynamics*, 15(4), 66-74.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). "Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors," *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. (2012). "Sources of method bias in

- social science research and recommendations on how to control it," *Annual Review of Psychology*, 63, 539-569.
- Popper, M., & Lipshitz, R. (1992). "Coaching on leadership," *Leadership & Organization Development Journal*, 13(7), 15-18.
- Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). "Job engagement: Antecedents and effects on job performance," *Academy of Management Journal*, 53(3), 617-635.
- Robinson, S. L. (1996). "Trust and breach of the psychological contract," *Administrative Science Quarterly*, 41, 574-599.
- 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.
- Saks, A. M. (2006). "Antecedents and Consequences of Employee Engagement," *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619.
- Salanova, M., Agut, S., & Peiró, J. M. (2005). "Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: The mediating role service climate," *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1217-1227.
- Schaubroeck, J., Lam, S. S. K., & Peng, A. C. (2011). "Cognition-based and affect-based trust as mediators of leader behavior influences on team performance," *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 863-871.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). "Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study," *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Van Rhenen, W. (2009). "How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism," *Journal of Organizational Behavior*, 30(7), 893-917.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M. González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). "The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach," *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-92.
- Schaufeli, W. B., Taris, T. W., & Bakker, A. B. (2006). "Dr. Jeckyll or Mr. Hyde? On the differences between work engagement and workaholism," In R. J. Burke (Ed.), *Research companion to working time and work addiction* (pp. 193-217), Cheltenham, United Kingdom: Elgar.
- Seibert, S. E., Wang, G., & Courtwright, S. H. (2011). "Antecedents and consequences of psychological and team empowerment in organizations: A meta-analytic review," *Journal of Applied Psychology*, 96(5), 981-1003.
- Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B. (1993). "The motivational effects of charismatic leader: A self-concept based theory," *Organization Science*, 4(4), 577-594.
- Speier, C., & Frese, M. (1997). "Generalized self-efficacy as a mediator and moderator between control and complexity at work and personal initiative: A longitudinal study in East Germany," *Human Performance*, 10(2), 171-192.
- Spreitzer, G. M. (1995). "Psychological Empowerment In The Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation," *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465.
- Srivastava, A., Bartol, K. M., & Locke, E. A. (2006).

- "Empowering leadership in management teams: Effects on knowledge sharing, efficacy and performance," *Academy of Management Journal*, 49(6), 1239-1251.
- Stelter, R. (2007). "Coaching: A process of personal and social meaning making," *International Coaching Psychology Review*, 2(2), 191-201.
- Stevens, J. (2002). *Applied multivariate statistics for the social sciences (4th Edition)*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Stowell, S. J. (1986). *Leadership and the coaching process in organizations*, Doctoral dissertation. University of Utah.
- Thach, E. C. (2002). "The impact of executive coaching and 360 feedback on leadership effectiveness," *Leadership & Organization Development Journal*, 23(4), 205-214.
- Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). "Cognitive Elements of Empowerment: An "interpretative" Model of Intrinsic Task Motivation," *Academy of Management Review*, 15(4), 666-681.
- Tim, M. B., Bakker, A., & Derks, D. (2014). "Daily job crafting and the self-efficacy-performance relationship," *Journal of Managerial Psychology*, 29(5), 490-507.
- Van Dierendonck, D., Stam, D., Boersma, P., De Windt, N., & Alkema, J. (2014). "Same difference? Exploring the differential mechanisms linking servant leadership and transformational leadership to follower outcomes," *The Leadership Quarterly*, 25(3), 544-562.
- Wang, D. S., & Hsieh C. C. (2013). "The effect of authentic leadership on employee trust and employee engagement," *Social Behavior and Personality*, 41(4), 613-624.
- Williams, L. J., Cote, J. A., & Buckley, M. R. (1989). "Lack of method variance in self-reported affect and perceptions at work: Relativity or artifact?" *Journal of Applied Psychology*, 74(3), 462-468.
- Yoon, J., & Thye, S. (1998). "Supervisor support in the work place: Legitimacy and positive affectivity," *Journal of Social Psychology*, 140(3), 295-316.
- Zahra, S. A., Sapienza, H. J. & Davidsson, P. (2006). "Entrepreneurship and Dynamic Capabilities: A Review, Model and Research Agenda," *Journal of Management Studies*, *Journal of Management Studies*, 43(4), 917-955.
- Zhu, W., Avolio, B. J., & Walumbwa, F. O. (2009). "Moderating role of follower characteristics with transformational leadership and follower work engagement," *Group & Organizational Management*, 34(5), 590-619.
- Zhu, W., May, D. R., Avolio, B. J. (2004). "The impact of ethical leadership behavior on employee outcomes: The roles of psychological empowerment and authenticity," *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 11(1), 16-26.

# The Effects of Leaders' Coaching Behaviors on Job Engagement of Employees through Self-efficacy and Job Meaningfulness: The Moderating Role of Trust in Leaders

Yoonhee Cho\* · Gye Hoon Hong\*\*

## Abstract

This study examined the effect of leaders' coaching behaviors on employees' job engagement. Specifically, we explored the mediating effects of self-efficacy and job meaningfulness on the relationship of coaching behaviors and job engagement. We expected the higher level of employees' perception on their capability and importance of their work as leaders executed coaching behaviors which enabled the employees to engage in their job. Moreover, we expected the moderating effect of trust in leaders on the relationships of coaching behaviors and self-efficacy and job meaningfulness. As predicted, the results showed that coaching behaviors was positively related to job engagement. Most importantly, self-efficacy and job meaningfulness fully mediated the relationship of coaching behaviors and job engagement. Also, trust in leaders had moderating effects on the relationships of coaching behaviors and self-efficacy and job meaningfulness. Consequently, leaders' coaching behaviors can have positive impacts on individual and organizational outcomes and employees' higher perception of trust in leaders can amplify the effect of coaching behaviors significantly. We discuss a number of theoretical and practical implications regarding the findings in details.

Key words: Coaching Behavior, Self-efficacy, Job Meaningfulness, Job Engagement, Trust

---

\* Lecture, School of Business Administration, Ewha Womans' University(yoonhee8918@gmail.com), First Author

\*\* Lecture, Department of Business Administration, Cheongju University(nuno14@naver.com), Corresponding Author

- 저자 조윤희는 토론토대학교 동아시아학과를 졸업하였으며, 이화여자대학교에서 인사조직 석사 및 박사를 취득하였다. 또한, 동 대학교의 경영연구소에서 연구원으로 재직하였으며, 현재는 이화여자대학교에서 강사로 재직 중이다. 주요연구분야는 리더십, 코칭, 감정 전이, 직무열의 등이다.
- 저자 홍계훈은 현재 청주대학교 경상대학 경영학과 강사로 재직 중이다. 아주대학교 경영대학에서 학사를 취득하였으며, 동 대학교 일 반대학원 경영학과에서 경영학석사 및 박사를 취득하였다. 박사 학위 취득 이후에는 아주대학교 경영연구소에서 박사후연구원으로 일 하였으며, 동덕여자대학교, 아주대학교, 이화여자대학교, 청주대학교, 한신대학교, 홍익대학교 등의 학부과정과 석사과정, 박사과정을 강의하였다. 주요연구분야는 리더십과 공정성, 신뢰 등이다.