

상사의 코칭리더십이 조직구성원의 긍정심리자본과 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구

김미정* · 박종우**†

* 숭실대학교 경영학과

** 숭실대학교 경영학부

A Study on the Effect of Supervisor's Coaching Leadership on Positive Psychological Capital and Organizational Commitment of Organizational Members

Kim, Mi Jeong* · Park, Jong Woo**†

* Department of Project Management, Graduate School of Soongsil University

** Department of Business Administration, Soongsil University

ABSTRACT

Purpose: The purpose of this study is to analyze the effects of supervisor's coaching leadership on positive psychological capital and organizational commitment of organizational members in order to investigate the effect of supervisor's coaching leadership on organizational effectiveness in modern organizations.

Methods: In this study, a survey was conducted on members of the organization in the company, and the hypothesis was verified using statistical analysis methods.

Results: The results of this study are as follows. First, it was found that promotion and guide as coaching leadership of supervisors had a positive effect on positive psychological capital. Second, it was found that the supervisor's guide had a positive effect on the employee's organizational commitment. Third, it was found that positive psychological capital had a positive effect on organizational commitment. Finally, it was found that the guide had a significant effect on organizational commitment through positive psychological capital.

Conclusion: This study suggested that it is necessary to enhance organizational effectiveness by effectively demonstrating the coaching leadership of superiors at the organizational level.

Key Words: Coaching Leadership, Positive Psychological Capital, Organizational Commitment, Supervisor's Coaching

● Received 3 February 2022, 1st revised 11 February 2022, accepted 21 February 2022

† Corresponding Author(jongpark7@ssu.ac.kr)

© 2022, Korean Society for Quality Management

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

기업을 둘러싼 경영환경은 급속히 변하고 있고 이러한 환경의 적응은 기업의 성패를 결정짓는 중요한 요인이다. 이런 변화된 환경에 맞춰 학계와 현장에서는 상사의 리더십에 관한 연구가 꾸준히 이루어지고 있는데 이는 상사의 리더십이 개인, 집단, 조직의 성과 창출 과정과 경영 전반에 영향을 미치는 요인이기 때문이다(Robbins and Judge, 2015). 최근 연구에 따르면 직장인 절반 이상이 커뮤니케이션과 상식, 매너 부족 등을 이유로 상사의 리더십에 만족하지 못한다고 한다. 교육 전문기업 휴넷이 2020년 3월 9일부터 사흘간 팀원급 직장인 512명을 대상으로 '팀장 만족도' 설문 조사를 실시한 결과 응답자 54.8%가 불만족스럽다고 답했다. 만족하지 못하는 이유(복수 응답)로는 '커뮤니케이션 능력 부족'(34.4%)이라는 답이 가장 많았으며, '교양·매너·상식 부족'(28.1%), '리더십·통솔력 부족'(26.6%), '인재 코칭 능력 부족'(25%), '실무 능력 부족'(15.6%) 등을 들었다. 팀장 리더십에 만족하는 이유(복수 응답)로 '실무 능력'이 34.4%의 높은 응답률을 보였으며 '커뮤니케이션 능력'(25%), '리더십·통솔력'(23.4%), '교양·매너·상식'(21.9%) 등이 뒤를 이었다(방은주, 2020). 취업포털 인크루트 조사에서 직속 상사의 리더십이 회사의 성과와 구성원의 만족에 얼마나 중요한 영향을 미치는지에 대한 질문에는 10점 만점(아주 중요하다)에 7.5점으로 나타나, 직장인들은 성공적인 회사생활에 직속 상사의 지도력이 매우 중요한 부분을 차지하고 있다는 사실을 암시했다. 또한 부하직원들은 상사의 리더십 중 가장 필요한 것으로 '부하직원에 대한 배려와 관심(21%)을 가장 많이 선택함으로써 부하직원에 대한 배려를 중시하는 것으로 나타났다(주홍철, 2017).

전술한바와 같이 상사의 리더십이 경영 전반에서 중요한 역할을 하는 가운데 과거의 명령 하달식 권위주의적인 리더십은 효과적이지 않다는 인식이 늘어나면서 시대의 흐름을 반영한 새로운 리더십의 패러다임이 필요하게 되었고, 그 대안으로 코칭리더십에 대한 관심이 모아지고 있다(고은지, 2014). 코칭리더십은 기존의 리더십과는 달리 구성원에게 동기부여를 통해 조직에 공헌 한다는 느낌을 주면서 조직몰입이 강화된다. 코칭을 통하여 조직구성원들이 자발적으로 동기부여가 되어 조직에 몰입하면서 리더의 코칭 역할 수행은 조직구성원의 직무 만족, 조직몰입 등에 긍정적인 영향을 주게 된다. (Whitmore, 1992; Phillips and Richard, 1994; Hunt and Weintraub, 2002; Hackman and Wageman, 2005).

또한, 긍정심리자본을 통해 조직구성원은 업무 환경에서 도전과 성공을 달성하기 위한 자신감과 낙관적 태도로 행동 변화를 촉진 시켜 조직의 목표달성에 긍정적인 영향을 미치고 부정적인 상황을 극복하는 데 중요한 역할을 할 수 있게 된다(이란, 2019). 상사의 코치 행동과 조직구성원의 긍정심리자본이 효과적으로 상호작용할 때 조직의 문화는 창조적이고 역동적으로 형성되고 계획한 목표를 달성할 수 있어 이들의 조직몰입에 영향을 미칠 것으로 예측된다.

따라서 본 연구는 상사의 리더십이 조직 구성원들의 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치며, 조직구성원의 조직몰입에 긍정심리자본이 중요한 역할을 함을 인식하고자 한다. 또한 조직구성원들의 조직에 대한 몰입을 촉진하기 위하여 다음과 같은 목적을 가지고 연구를 수행하고자 한다. 첫째, 조직구성원이 인식한 상사의 코칭리더십이 긍정심리자본에 미치는 영향을 검증하고자 한다. 둘째, 상사의 코칭리더십이 조직몰입에 미치는 영향을 검증하고자 한다. 셋째, 조직원의 긍정심리자본이 조직몰입에 미치는 영향을 검증하고 상사의 코칭리더십이 종업원의 조직몰입에 미치는 영향 관계에서 긍정심리자본의 매개적 역할을 살펴보고자 한다.

이를 통해 상사의 코칭리더십이 긍정심리자본과 조직몰입에 영향을 미치는 프로세스를 보다 명확하게 파악하여 변수의 관계성에 대한 이론적 이해도를 확장 시키고자 하며, 이를 기반으로 학문적, 실무적 시사점을 제시하여 조직 운영 효율성을 제고시키는데 기여하고자 한다.

2. 이론적 배경

2.1 상사의 코칭리더십

코칭리더십은 코칭이론을 기반으로 한다. 코칭의 개념은 원래 스포츠 분야에서 주로 활용되었으며 그 후 1970년대를 전후하여 경영학 분야에도 적용되었다(Kilburg, 1996). 경영학에서의 코칭은 경영자 코칭과 관리자 코칭으로 구분한다. Tobias(1996)에 따르면 경영자 코칭은 1980년대의 저성과 경영자의 성과 향상과 저성과로 이직을 해야 하는 경영자의 개인 경력을 유지하기 위해 외부전문가를 활용하는 학습 과정으로 볼 수 있으며, 관리자 코칭은 조직 내에서 상사와 부하가 한 팀이 되어 팀 성과를 향상시키기 위한 과정이라 할 수 있다(강영순·김정훈, 2013).

코칭리더십의 정의를 살펴보면 국제코치연맹(ICF: International Coach Federation)에서는 전문적인 코칭을 인생, 경력, 비즈니스와 조직에서 뛰어난 결과를 달성할 수 있도록 도와주는 지속적이며 전문적인 관계로 정의 내리고 있다.

코칭리더십의 구성요소는 연구자들마다 다양하게 분류하고 있는데, Heslin et al.(2006)은 기존의 연구들을 정리하여 코칭을 방향 제시(Guidance), 촉진(Facilitation), 영감(Inspiration) 등 세 가지 차원의 구성요소로 정의하고 각각의 세부 행동 들을 제시하였다. 방향 제시는 수행 능력을 향상시킬 수 있는 방안, 성과에 대한 기대치를 분명하게 제공하고 이에 대한 양방향 커뮤니케이션을 통해 진솔한 피드백을 제시하는 등의 행동을 의미한다. 촉진은 조직구성원들이 문제를 스스로 해결하고 성과를 향상시키기 위한 방법을 함께 탐색하고 분석하는 등의 행동, 그리고 영감은 구성원들이 가진 잠재능력을 인식하고 개발할 수 있도록 격려하는 코칭행동으로 정의 내리고 있다.

코칭리더십에 관한 선행연구에서 이현중·이규태(2017)는 코칭리더십의 하위요인을 방향 제시, 역량개발, 수행평가, 관계로 분류하여 호텔 기업 중간관리자의 코칭리더십이 직무성과에 미치는 영향에 관한 연구를 보고하였다. 이 상호(2020) 또한 코칭리더십의 하위요인을 방향 제시, 개발, 수행평가, 관계 형성의 4가지 요인으로 구분하여 코칭리더십이 건설적 발언 행동에 미치는 영향과 심리적 임파워먼트와 심리적 주인의식의 이중 매개 효과를 실증적으로 분석하였다. 본 연구에서는 Heslin et al.(2006)이 제시한 코칭의 구성요소를 바탕으로 코칭리더십을 영감, 촉진, 가이드로 분류하여 상사의 코칭리더십이 조직구성원의 긍정심리자본과 조직몰입에 미치는 영향을 분석하였다.

2.2 긍정심리자본

긍정심리자본은 긍정조직 심리연구(positive organizational psychology research, POP)에서 시작된 개념이다. POP는 구성원이 조직 생활을 영위하면서 성과개선 및 달성을 위해 발달 되고 관리될 수 있으며 측정할 수 있는 긍정적인 인간의 강점과 심리적 능력을 취급하는 연구이다(Luthans and Church, 2002). 즉, POP는 기업에서 성과 향상을 위해 측정 가능하고 개발하여 효과적으로 구성원을 관리할 수 있는 긍정적 인적자원의 강점과 심리적 능력을 적용한 것으로 설명할 수 있다. 다양한 조직연구 분야에서 이와 같은 노력은 Michigan 대학의 연구자들에 의해 발전적인 방향으로 주도되었다. 이와같이 주도된 2가지 흐름은 긍정조직학(positive organizational scholarship, POS)과 긍정조직 행동(positive organizational behavior, POB)으로 설명할 수 있다. POS는 조직에서 발생하는 긍정적 결과(outcomes)로 이러한 결과들이 이루어지는 과정(processes)을 가능하게 하는 조직 및 조직구성원들의 긍정적인 특성(attributes)을 연구대상으로 포괄한다(Cameron, 2003). 이러한 조직 수준에서의 연구에 초점을 둔 POS와 달

리 POB는 개인 및 대인 수준에 대한 초점을 명확히 하고 있으며 조직의 성과 향상을 위해 측정 및 개발이 가능하여 효율적으로 관리 될 수 있고 긍정적으로 지향된 사람의 강점과 심리적 역량들에 관한 연구와 응용으로 정의된다 (Luthans and Avolio, 2009). 이러한 POB의 정의가 강조하는 긍정심리가 HRD와 조직성과 간의 관계를 규명해 내는 주요 변수로 상정될 수 있다. 더불어 인재를 적재적소에 배치하기 위해 직무가 요구하는 특성과 개인이 가지고 있는 특성 간의 적합성 여부가 구성원의 직무와 조직에 대한 태도를 형성하며 이러한 요소들이 직무나 조직성과를 가져오는 것에 긍정적으로 기여한다(이동섭 등, 2009)는 보고도 주목할 만하다.

Luthans(2002)는 인적자원의 긍정적인 심리적 능력은 측정, 개발할 수 있으며, 조직구성원들에게 동기부여가 되어 조직에 대한 성과를 높일 수 있다고 하였다. 이와 관련하여 조직구성원의 태도에 영향을 주는 무형자본의 연구를 통해 자기효능감, 희망, 낙관주의, 탄력성의 4개 요인으로 구성된 긍정 심리적 자본을 제안하였다 (Luthans, F., Luthans, KW & Luthans, BC, 2004). 이런 4가지 구성요소들은 그동안 이론적으로 서로 독립된 개념으로 간주된 채 거의 개별적으로 연구되어 왔으며(Bandura, 1997; Luthans, 2002b; Avey and Norman, 2007; Snyder, 2000), 실증연구를 통해서 기본적인 판별 타당성이 제시되기도 했다(Bryant and Cvenegros, 2004; Youssef and Luthans, 2007). 그간 긍정심리자본은 대부분 하위개념의 연구가 하나씩 이루어졌기 때문에 긍정심리자본이라는 개념으로 자기효능감, 희망, 낙관주의, 탄력성을 하나로 묶어서 통합적으로 볼 필요가 있다. 통합하여 보았을 때 실증적으로 궁극적인 개인의 행동이나 동기부여를 더 잘 설명할 수 있다고 보았다(Luthans et al., 2007).

2.3 조직몰입

조직몰입은 구성원이 조직을 자신과 동일시하며 헌신하고 집중하는 정도를 의미하며, 조직의 효율적 업무수행에 긍정적 영향을 미치고 조직 내에서 구성원이 형성할 수 있는 태도이다(김경숙·조인숙, 2019). 조직몰입은 사회학 및 심리학 분야에서 개인과 조직행위를 분석하기 위해 사용되기 시작해 1950년대 조직이론에서 기대이론의 초기이론으로 Simon and March(1953)가 'Commitment'라는 개념을 사용한 뒤 여러 분야에서 연구가 이루어졌다. 특히 기업에서는 업무성과 제고와 이직률 감소에 관심을 가지기 시작하면서 1970년대 이후 많은 연구가 이루어졌다(이규호, 2018). 조직몰입의 연구 흐름은 크게 2가지로 첫 번째는 조직몰입을 심리적 관점에 따라 자발적 심리상태와 태도적 몰입으로 보는 관점이며, 두 번째는 교환적 관점에서 나타나는 행동적 몰입으로 보는 관점이다. 예컨대 구성원이 조직에 투자한 노력과 시간이 누적되고 그로 인해 휴가, 금전적 보상, 퇴직금과 같은 가치들이 조직에 남아 있다면 구성원들은 조직에 남아 조직을 떠났을 경우 잃게 되는 손실을 회피하려 한다(윤소라, 2019). Mowday, Poter and Steers(1982)는 조직몰입을 조직의 목표와 가치에 대한 신뢰 및 애착과 조직을 위해 충성할 수 있는 의지이며, 조직을 이해해 구성원으로 계속 남아 있으려 하는 욕구라고 정의하였다. O' Reily and Chatman(1986)은 개인이 조직의 특성을 내면화하고 수용하는 정도를 반영한 조직에 대한 심리적인 애착 상태라고 정의하였다. Gupta and Taylor(1993)는 개인이 노력에 대한 외재적 보상을 기대하며, 조직의 가치관이나 목표의 일치를 통해 조직을 위해 많은 노력을 투입하고 다른 조직으로 이동하려는 확률이 적은 행위이라고 정의하였다. Angle and Perry(1981)는 조직몰입이란 구성원이 혁신적이고 자발적인 역할을 수행하는 행위이며, 남아 있고자 하는 의사와 자부심이라고 정의하였으며, McColl-Kennedy and Anderson(2005)은 직무 특성과 개인의 특성이 조직몰입에 중요한 상관관계가 있다고 주장하였으며, 급여나 승진과 같은 외재적 보상보다 피드백, 기술 다양성, 감독, 동료 등의 내재적 보상이 조직몰입과 관련성이 높다고 하였다.

3. 연구 설계

3.1 연구모형

본 연구는 상사의 코칭리더십이 조직구성원의 긍정심리자본 및 조직몰입에 미치는 영향 관계를 규명하고자 선행 연구를 고찰하였으며, 코칭리더십의 하위차원으로 영감, 촉진, 가이드를 제시하고, 이들 변인 간의 영향 관계를 실증적으로 검증하고자 하였다.

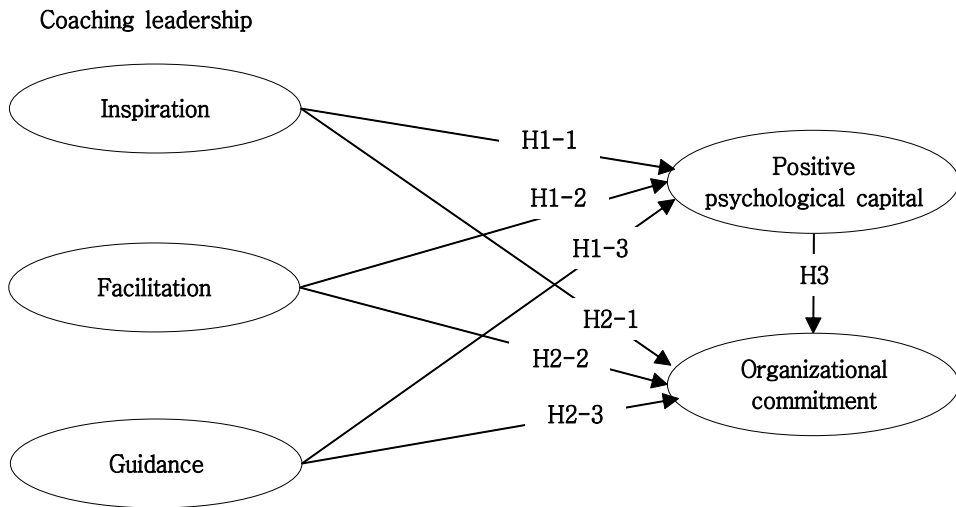


Figure 1. Research Model

3.2 연구가설의 설정

3.2.1 코칭리더십과 긍정심리자본 간의 관계

코칭리더십의 중요성이 커지는 이유는 리더가 코칭을 통하여 조직구성원들이 자발적으로 동기부여가 되어 조직에 몰입할 수 있기 때문이다. 리더의 코칭 역할 수행은 조직구성원의 직무 만족, 조직몰입 등에 긍정적인 영향을 준다. (Whitmore, 1992; Phillips and Richard, 1994; Hunt and Weintraub, 2002; Hackman and Wageman, 2005). 나용근 외(2019) 또한 코칭리더십이 긍정심리자본에 유의한 정(+)의 영향을 미치고 있음을 확인하였다. 신뢰에 기반을 둔 관계에서 상대방으로부터 긍정적인 피드백이 제공될 때 과제 수행 능력과 뿐만 아니라 자기효능감이 향상되어 상사가 발휘하는 코칭리더십을 통해 구성원의 자기효능감이 상승할 것이다(백은엽, 2011). 따라서 본 연구에서도 코칭리더십이 긍정심리자본에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 예상하여 다음과 같이 가설을 설정하였다.

H1 : 상사의 코칭리더십은 종업원의 긍정심리자본에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3.2.2 코칭리더십과 조직몰입 간의 관계

코칭리더십은 기존의 지시, 명령, 통제의 리더십과는 달리 구성원에게 동기부여를 하며, 구성원들이 온전한 개인으로서 조직에 공헌한다는 느낌을 주게 됨으로써 구성원의 조직몰입을 강화시킨다(Evered and Selman, 1989; Whitmore, 2002; Hackman and Wageman, 2005). 코칭을 통하여 조직구성원들이 자발적으로 동기부여가 되어 조직에 몰입할 수 있기에 리더의 코치 역할 수행은 조직구성원의 직무 만족, 조직몰입 등에 긍정적인 영향을 주는 것으로 보고되고 있다(Whitmore, 1992; Phillips and Richard, 1994; Hunt and Weintraub, 2002; Hackman and Wageman, 2005). 따라서 본 연구에서도 코칭리더십이 조직몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 예상하여 다음과 같이 가설을 설정하였다.

H2 : 상사의 코칭리더십은 종업원의 조직몰입에 정(+)¹의 영향을 미칠 것이다.

3.2.3 긍정심리자본과 조직몰입 간의 관계

조직에 속해 있는 우수한 인력의 이직에 대한 대처에 관한 연구에서 인력 고용과 새로운 인력에 대한 정부조직 공무원들의 긍정심리자본과 조직 효과성을 검증한 연구 결과에 따르면 긍정심리자본의 자기효능감, 희망, 낙관성, 복원력 등 4가지 요인 모두 조직몰입에 유의한 정(+)¹의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 조직에 대한 몰입을 높여 조직의 성과를 높이기 위해서는 조직구성원들로 하여금 4가지 요인을 형성할 수 있는 조직 차원의 지원과 구성원들의 직무와 특성에 맞는 긍정적인 심리자본을 조성할 수 있는 정책의 필요성을 제시하고 있다(하미승, 2014). 긍정심리자본과 조직몰입과의 관계를 살펴보면, 긍정심리자본과 조직몰입은 정적관계에 있으며 다양한 영역에서 긍정심리자본이 조직몰입을 높이고 있음이 규명되었다. 방호진(2013)은 공유리더십과 심리적 안전 분위기가 팀 성과, 팀 몰입 및 변화지향 조직 시민 행동에 미치는 영향에 대한 연구에서 25개 국내기업 479명을 대상으로 리더십이 팀 구성원의 몰입에 미치는 영향을 연구한 결과 팀의 공유 리더십 수준은 팀 성찰을 매개로 하여 팀 구성원의 팀 몰입 수준에 정(+)¹의 영향을 미치는 것을 확인하였다. 따라서 본 연구에서도 종업원의 긍정심리자본이 조직몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 예상하여 다음과 같이 가설을 설정하였다.

H3 : 종업원의 긍정심리자본은 조직몰입에 정(+)¹의 영향을 미칠 것이다.

3.3 측정 도구

본 연구는 제안된 가설의 실증적 분석을 위하여 선행연구 사례를 참조하여 측정 문항을 개발하고, Likert 5점도(‘매우 그렇지 않다(1점)’에서 ‘매우 그렇다(5점)’)의 등간척도를 사용하여 측정하였다. 먼저 코칭리더십은 Heslin et al.(2006)의 연구를 토대로 영감은 ‘조직원의 새로운 대안 탐색에 대한 격려’, ‘조직원의 아이디어 개발에 중요한 역할’, ‘조직원에 대한 확신’ 등 3개 문항으로 측정하였다. 축진은 ‘조직원의 발전에 대한 격려’, ‘조직원의 문제 해결을 위한 촉진’, ‘조직원의 새로운 도전에 대한 지원’ 등 3개의 문항으로 측정하였으며, 가이드 또한 ‘조직원의 성과 기대치에 대한 조언 및 지도’, ‘조직원에 대한 건설적인 의견 제시’, ‘조직원의 성과개선을 위한 제언’ 등 3문항으로 측정하였다. 다음 긍정심리자본은 긍정심리자본 측정을 위해 사용된 도구는 Luthans and Youssef and Avolio(2007)가 개발한 것을 이동섭, 최용득(2010), 박권홍(2010)의 연구에서 조직상황에 맞게 수정한 긍정심리자본척도(PCQ: Psychological Capital Questionnaire)로 김영일, 유기웅(2016)의 연구에서 긍정심리자본 측정을 위해 사용한 문항

을 참조하여 자기효능감, 희망, 낙관성, 회복력으로 구성하여 측정하였다. 자기효능감은 '문제를 분석하여 해결책을 찾음', '전략에 대한 공헌', '업무에 대한 목표설정', '문제 발생 시 해결' 등 4문항으로 측정하였다. 희망은 '목표달성에 대한 기대', '목표추구', '문제 해결 방법 유무', '업무달성을 위한 방법 연구' 등 4문항으로 측정하였으며, 낙관성 또한 '불확실성에 대한 최선의 결과 기대', '직무를 대하는 태도', '업무에 대한 전망', '일 처리에 대한 기대' 등 4문항으로 측정하였다. 마지막으로 회복력도 '난관에 대한 대처', '스트레스에 대한 반응', '어려움에 대한 극복', '문제 해결 및 추진력' 등 4문항으로 측정하였다. 다음으로 조직몰입은 Allen and Meyer(1990)와 서경민(2010)의 척도를 바탕으로 설문문을 구성하여 오진주(2014)의 연구를 바탕으로 '조직가치와의 유사성', '여러 종류의 직무 수용 가능성', '조직 방향성에 대한 고찰', '업무수행방식의 만족도' 등 4문항으로 측정하였다.

3.4 연구방법

본 연구는 상사의 코칭리더십이 조직구성원의 긍정심리자본 및 조직몰입에 미치는 영향 관계를 규명하고자, 선행 연구를 고찰하여 코칭리더십의 하위차원으로 영감, 촉진, 가이드를 제시하고 이들 변인 간의 영향 관계를 실증적으로 검증하고자 하였다. 이를 위해 본 연구는 설문지를 통해 수집된 데이터를 SPSS 22.0을 활용하여 결과를 분석하고 가설검증을 수행하였다.

4. 분석결과

4.1 자료의 수집 및 표본 특성

본 연구는 실증분석을 위해 50인 이상 기업에 종사하는 직장인을 대상으로 2021년 6월부터 7월까지 2개월간 온라인 설문을 실시하여 총 350부의 자료를 수집하였다. 수집된 자료 중 응답이 불성실한 23부를 제외한 총 327부의 응답을 본 연구의 실증분석에 사용하였으며 표본의 주요 특성은 다음과 같다.

Table 1. Sample Characteristics

Sample Characteristics		Sample Size	Ratio (%)
Gender	Gender	210	64.2
	Female	117	35.8
Age	20~29	16	4.9
	30~39	96	29.4
	40~49	125	38.2
	50~59	73	22.3
	more than 60	17	5.2
Occupational duration	Less than 1 year	17	5.2
	1~2 year	47	14.4
	3~5 year	38	11.6
	6~9 year	69	21.1
	more than 10 year	156	47.7

4.2 측정 도구의 신뢰성 및 타당성 검증

본 연구의 측정 문항의 적합성을 판단하기 위해 신뢰성과 타당성을 검증하였다. 신뢰성 검증은 척도의 내적 일관성(internal consistency)을 판단하는 Cronbach's α 계수를 활용하여 0.6 이상일 경우 신뢰성을 확보한 것으로 판단한다. 또한, 타당성 검증으로 척도의 구성개념 타당성(construct validity)을 검증하기 위해 탐색적 요인분석을 실시하였다. 요인분석에서는 구성요인 추출 및 요인 적재치의 단순화를 위하여 주성분 분석(principle component analysis) 및 직교 회전방식(varimax)을 채택하였다. 요인분석 결과 고유값(eigen value) 1.0 이상, 요인 적재치(factor loading value) 0.5 이상, KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) 0.6 이상인 경우에 유의한 것으로 판단하였으며, Bartlett의 구형성 검증은 유의확률로 적합성을 판단하였다.

먼저 다차원으로 측정된 긍정심리자본 변인의 측정 문항을 단일차원으로 구성하기 위하여 신뢰성 및 타당성 검증을 실시하였다. 긍정심리자본 변인의 탐색적 요인분석 결과, 측정 문항의 요인 적재량 및 KMO는 .882이며, Bartlett의 구형성 검증(유의확률)이 .000으로 요인분석에 사용하기에 적합하다고 판단된다. 또한, Cronbach's α 계수가 모두 .6 이상으로 나타나 긍정심리자본의 사용되는 구성개념들은 신뢰성을 확보하였음을 알 수 있다.

다음으로 긍정심리자본의 단일차원을 포함한 전체 변인의 신뢰성 및 타당성 검증을 실시하였다. 탐색적 요인분석 결과, 측정 문항의 요인 적재량 및 KMO는 .706이며, Bartlett의 구형성 검증(유의확률)이 .000으로 요인분석에 사용하기에 적합하다고 판단된다. 또한, Cronbach's α 계수가 Guidance를 제외하고 .6 이상으로 나타나 본 연구에 사용되는 구성개념들은 대체로 신뢰성을 확보하였음을 알 수 있다.

Table 2. Reliability and validity (positive psychological capital)

Variables		Factor Loading				Cronbach 's α
		1	2	3	4	
Self-efficacy	efficacy3	.777	.311	.129	.014	.787
	efficacy4	.717	.233	.134	.192	
	efficacy1	.697	.002	.169	.130	
	efficacy2	.616	.119	.425	.243	
Hope	Hope3	.037	.747	.161	.143	.772
	Hope2	.179	.745	.053	.183	
	Hope4	.494	.586	.268	.083	
	Hope1	.427	.529	.304	.142	
Optimism	Optimism4	.147	.052	.816	.182	.754
	Optimism3	.406	.260	.601	.215	
	Optimism2	.194	.436	.567	-.059	
	Optimism1	.370	.401	.521	-.246	
Resilience	Resilience3	.267	.037	-.003	.674	.609
	Resilience2	-.052	.040	.141	.668	
	Resilience1	.106	.260	.353	.613	
	Resilience4	.308	.235	-.220	.534	
Eigen-value		2.984	2.449	2.251	1.901	
variance(%)		18.650	15.305	14.066	11.879	
Kaiser-Meyer-Olkin factor adequacy		.882				
Bartlett test(P-value)		.000				

Table 3. Reliability and validity

Variables		Factor Loading					Cronbach 's α
		1	2	3	4	5	
Positive psycho- logical capital	Hope	.865	.119	-.031	.063	.027	.609
	Optimism	.821	.081	-.050	-.019	.170	
	Self-efficacy	.820	.167	.036	.140	.017	
	Resilience	.518	.406	.311	.027	-.084	
Organizational commitment	commitment4	.060	.803	.049	.145	-.031	.691
	commitment2	.164	.679	.052	-.126	.253	
	commitment3	.128	.676	.038	-.098	.097	
	commitment1	.106	.651	.001	.230	-.047	
Inspiration	Inspiration2	.049	.162	.813	.087	.165	.808
	Inspiration1	.012	-.098	.686	.050	-.002	
	Inspiration3	-.029	.103	.673	.225	-.005	
Facilitation	Facilitation1	-.069	-.045	.168	.763	.004	.621
	Facilitation3	.215	.059	-.004	.683	-.060	
	Facilitation2	.039	.129	.262	.646	.227	
Guidance	Guidance2	-.125	.038	-.048	.031	.715	.573
	Guidance1	.248	-.002	.004	.099	.700	
	Guidance3	.066	.116	.177	-.029	.660	
Eigen-value		2.558	2.284	1.825	1.663	1.634	
variance(%)		15.046	13.436	10.734	9.780	9.609	
Kaiser-Meyer-Olkin factor adequacy				.706			
Bartlett test(P-value)				.000			

4.3 가설검증

먼저 상사의 코칭리더십이 조직구성원의 긍정심리자본에 미치는 영향을 분석한 결과, 영감은 긍정심리자본에 $t = .639(p = .523)$, 축진은 긍정심리자본에 $t = 2.358(p = .019)$, 가이드는 긍정심리자본에 $t = 2.446(p = .015)$ 의 영향을 미치는 것으로 나타나, 가설 1-1은 기각되고, 가설 1-2와 1-3은 채택되었다.

Table 4. Relationship between Coaching leadership and Positive psychological capital

Dependent variables	Independent variables	Non-standardized coefficients		Standardized coefficients	t	Sig.
		B	S.E.	<i>β</i>		
Positive psychological capital	Inspiration	.030	.046	.037	.639	.523
	Facilitation	.120	.051	.136	2.358*	.019
	Guidance	.140	.057	.135	2.446*	.015
R ² = .218, F = 5.350, P = .000, Durbin-Watson = 2.405						

*p<.05 **p<.01

다음은 상사의 코칭리더십이 조직구성원의 조직몰입에 미치는 영향을 분석한 결과, 영감은 조직몰입에 $t = 1.845(p = .066)$, 촉진은 조직몰입에 $t = 1.629(p = .104)$, 가이드는 조직몰입에 $t = 2.500(p = .013)$ 의 영향을 미치는 것으로 나타나, 가설 2-1과 2-2는 기각되고, 가설 2-3은 채택되었다.

Table 5. Relationship between Coaching leadership and Organizational commitment

Dependent variables	Independent variables	Non-standardized coefficients		Standardized coefficients	t	Sig.
		B	S.E.	β		
Organizational commitmen	Inspiration	.092	.050	.107	1.845	.066
	Facilitation	.089	.054	.094	1.629	.104
	Guidance	.154	.061	.137	2.500*	.013
$R^2 = .230, F = 6.027, P = .000, \text{Durbin-Watson} = 1.857$						

* $p < .05$ ** $p < .01$

다음 조직구성원의 긍정심리자본이 조직몰입에 미치는 영향을 분석한 결과, 긍정심리자본은 조직몰입에 $t = 7.149(p = .000)$ 의 영향을 미치는 것으로 나타나, 가설 3은 채택되었다.

Table 6. Relationship between Positive psychological capital and Organizational commitment

Dependent variables	Independent variables	Non-standardized coefficients		Standardized coefficients	t	Sig.
		B	S.E.	β		
Organizational commitmen	Positive psychological capital	.396	.055	.369	7.149	.000
$R^2 = .369, F = 51.111, P = .000, \text{Durbin-Watson} = 1.981$						

* $p < .05$ ** $p < .01$

마지막으로 추가분석으로 상사의 코칭리더십이 종업원의 조직몰입에 미치는 영향 관계에서 긍정심리자본의 매개적 영향을 분석한 결과, 코칭리더십의 하위차원 중 가이드는 긍정심리자본을 매개하여 조직몰입에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

Variables	STEP 1	STEP 2	STEP 3
	Positive psychological capital	Organizational commitmen	Organizational commitmen
Inspiration	.639(.037)	1.845(.107)	1.727(.094)
Facilitation	2.358(.136)*	1.629(.094)	0.876(.048)
Guidance	2.446(.135)*	2.5009(.137)*	1.760(.092)
Positive psychological capital			6.439(.337)**

* $p < .05$ ** $p < .01$

5. 결 론

5.1 연구 결과의 요약

국내의 경영환경의 변화로 기존의 리더십의 유형을 탈피하고 업무 역량을 더욱 효과적으로 만들 새로운 리더십의 필요성이 대두됨과 동시에 기업 내 세대 변화로 인해 새로이 등장한 '밀레니얼 세대'들과의 소통방식이 중요한 문제로 부각 되고 있다(우성민·이진구 2019; 서순금·이지혜·오상진, 2020). 이에 따라 경영인들과 리더십을 발휘하는 리더들, 그리고 기업에서 코칭을 적용해야 한다는 주장이 늘었으며 리더십에서 코칭이 중요한 포인트로 자리 잡고 있다. 이는 리더가 코칭의 도구를 활용하여 구성원의 업무 과정에 적극적으로 개입하면서 구성원들의 자신감, 자기효능감을 증가시키면서, 조직이 추구하는 성과를 도출할 수 있기 때문이다(윤소라, 2019). 여러 선행연구를 살펴본 결과 코칭리더십은 상사와 조직구성원 간의 양방향 커뮤니케이션을 가능하게 하여 조직구성원이 가야 할 방향을 명확히 제시하고, 목표를 달성하기 위한 개발을 하도록 하며, 조직구성원과 개방적 인간관계 형성을 통해 조직구성원의 조직몰입을 향상 시킨다는 것이 입증되었다(박주현·윤병섭, 2018).

따라서 본 연구는 상사의 코칭리더십이 긍정심리자본과 조직몰입에 미치는 영향을 보다 세분화하여 규명하고자 하였다. 이를 위해 종사자 50인 이상 기업에 종사하는 직장인을 대상으로 변인 간의 관계를 분석하였으며 본 연구의 분석 결과는 다음과 같다.

첫째, 상사의 코칭리더십은 긍정심리자본에 일부 영향을 미치는 것을 알 수 있다. 세부적으로 살펴보면 상사의 코칭리더십 요인 중 영감은 긍정심리자본에 영향을 미치지 않았으나 촉진 및 가이드는 통계적으로 유의미한 영향을 미쳤다. 이는 코칭리더십과 긍정심리자본을 연구한 선행연구에서 김군홍(2013)의 '긍정심리자본 선행요인에 관한 연구'의 내용과 맥락을 같이 한다.

둘째, 상사의 코칭리더십 중 일부는 종업원의 조직몰입에 어느 정도 영향을 미치는 것을 알 수 있다. 세부적으로 살펴보면 영감 및 촉진은 영향을 미치지 않으나 가이드는 조직몰입에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 코칭리더십의 하위차원으로서 방향 제시와 관계가 조직몰입에 유의한 영향을 미쳤다는 연구 결과와 일치한다(박지원, 2011; 한영수, 2013). 즉, 가이드는 조직구성원들에게 조직 몰입도를 높이게 하여, 궁극적으로 조직의 효율성 및 생산성을 높이는 중요한 변인임을 알 수 있다. 코칭리더십과 조직몰입의 관계에 관한 최근의 연구내용을 살펴보면, 코칭리더십 요인 중 가이드 (방향 제시)만 조직몰입에 유의미한 영향을 미치는 것을 알 수 있다. 이는 개인의 성과 창출을 위하여 조인과 피드백을 아끼지 않는 상사의 스타일은 조직에 몰입할 수 있는 요인이 되지만, 창의적인 생각을 하고 번뜩이는 아이디어를 발전시킬 수 있도록 격려를 하고 새로운 도전을 할 수 있도록 지원해 주는 것은 조직의 몰입에 큰 영향을 미치지 않는다는 것이다. 그 원인으로 보수적인 조직문화와 수평적인 리더십, 기성세대와 MZ세대의 직업관 및 가치관의 영향을 들 수 있다. 차후 이와 관련된 연구를 진행한다면 의미가 있을 것으로 본다.

셋째, 긍정심리자본은 조직몰입에 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 긍정심리자본은 상사의 코칭리더십과 조직몰입 사이에서 매개 효과가 있는 것으로 나타났다. 이는 선행연구(Luthans, 2004; 김주엽·김명수, 2011; 박권홍, 2012; 김태완 외, 2015; 김상규·안관영, 2018)에서 긍정심리자본이 개인의 조직에 대한 긍정성을 강화하고 부정성을 감소시키며, 조직몰입과 정적인 상관관계에 있다는 연구 결과 및 긍정심리자본의 4개 구성요인이 모두 구성원의 정서적 몰입에 유의한 정(+)의 영향을 미친다는 이강수(2016)의 연구 결과를 재확인 한 것이다.

종합하면 상사의 코칭리더십은 조직구성원들의 긍정심리자본을 통해 조직 몰입도를 높이기 하여, 궁극적으로 조직의 효율성 및 생산성을 높이는 중요한 변인임을 알 수 있다. 이에 기업에서도 상사의 코칭역량 향상을 위한 교육을 제도화하고 조직구성원들이 신뢰하고 소통할 수 있는 문화를 정착하기 위하여 프로그램 개발 및 적용이 필요할 것으로 사료된다.

5.2 연구의 시사점 및 향후 연구 방향

본 연구는 상사의 코칭리더십과 조직구성원의 긍정심리자본, 조직몰입에 미치는 영향을 기존 연구와의 차별성을 가지고 실증적으로 검증하였으며 그 결과를 토대로 학문적·실무적 시사점을 다음과 같이 제시하고자 한다. 첫째, 상사의 코칭리더십을 통하여 근로자의 긍정심리자본은 높아짐을 증명하였다. 그러나 상사의 코칭리더십 하위요인 중 영감이 긍정심리자본에 유의미한 영향을 미치지 못한 것에 대하여 대한민국 기업 상황을 유추하여 설명할 수 있다. 현장에서 외부 고객에 대한 강조가 이뤄지다 보면 내부 직원들에게 긍정성이나 리더십에 대한 강조가 적어지고 구성원의 소진이 일어날 수 있다. 같은 조직구성원인 상사가 조직 안에서 조직구성원에게 개별적인 접촉을 하여 아이디어를 개발하고, 조직구성원을 지지 및 지원하기 어려운 실정임을 알 수 있다. 따라서 보다 적극적으로 상사의 코칭리더십이 발휘될 수 있는 기반을 마련하는 것이 필요하다는 점을 시사한다. 둘째, 상사의 코칭 리더십과 조직몰입 사이에 통계적으로 유의미한 영향이 있음을 확인하였다. 이는 상사의 코칭리더십이 지속 가능한 기업경영에 크게 도움이 될 것이라 할 수 있다. 특히 규모가 작은 중소기업의 경우 관리자원이나 전문화된 기술이 부족할 수 있다. 따라서 상사의 최적화된 코칭리더십은 이런 단점을 보완하여 신속하고 효과적인 업무 결과를 내어 조직의 비전과 기업의 수익성을 향상 시키는 새로운 사업개념, 혁신적인 관리기법 및 도구를 효율적으로 결합 시켜 줄 수 있을 것이다 (Vidal-Salazar, Ferron-Vilchez, and Cordon-Pozo, 2012). 셋째, 학문적으로 긍정심리자본이 높을수록 조직몰입이 높다는 점을 확인하였다. 이를 통해 실무적으로 직원 채용 시 긍정심리자본을 측정하고 평가할 필요가 있음을 확인하였으며, 조직원의 육성 및 개발에도 긍정심리자본을 강화할 수 있도록 프로그램을 기획할 필요가 있다는 점을 시사한다.

본 연구의 한계점 및 후속 연구를 위한 제언은 다음과 같다. 첫째, 본 연구는 설문 수집을 단 한 차례에 걸쳐 실시한 횡단적 연구 설계로 정확한 인과관계를 측정하기 어렵다. 향후에는 인과관계 추론이 가능한 선행 영향요인 및 결과에 관한 종단 연구가 필요하다. 둘째, 연구방법과 기간이 제한적인 한계가 있다. 향후에는 모집단에 대한 심층 면담을 통한 질적 연구와 설문 조사를 활용한 양적 연구를 동시에 활용한 심층적인 분석을 시도할 필요가 있다. 마지막으로 본 연구는 성별, 연령, 직급 등을 구분하여 연구하지 않았다. 향후에는 인구학적 특징을 고려한다면 세대를 통한 집단 간 비교뿐 아니라 코칭리더십의 영향 및 확산에 유용할 것으로 기대한다.

REFERENCES

- Abraham, R. 1999. Emotional intelligence in organizations: A conceptualization. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs* 125(2):209-224.
- Allen, N. J. and Meyer, J. P. 1990. The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology* 63(1):1-18.
- An, S. Y. 2019. The Effects of Coaching Leadership on Self-Efficacy, Relationship Satisfaction and Financial Performance - Focused on Franchise System. *Korean Academy of Distribution and Logistics* 6(3):61-76.

- Bang, E. J. 2020.03.13. Half of the employees are dissatisfied with the leadership of the team leader...60% of the team leader said, "Consider quitting your job". ZDNet Korea, <https://zdnet.co.kr/view/?no=20200313101708>.
- Cho, D. Y. and Kim, H. Y. 2009. Coaching process and coaching behaviors in business settings. *The Journal of Lifelong Education and HRD* 5(4):51-71.
- Cho, S. E. 2017. The Impact of Airline Flight Attendant's Education Training and Job Involvement, Customer Orientation; Focusing on Mediating Effects of Self-Efficacy. *JTLR* 29(7):269-283.
- Dee J. and Henkin A., and Singleton C. 2006. Organizational commitment of teachers in urban schools Examining the effects of team structures. *Urban Education* 41(6):603-627.
- Han, Y. S. 2013. Effects of Executive Coaching Leadership & Coaching Competency on Employees' Organizational Commitment Soongsil University.
- Hong, J. S. and Kim, Y. J. 2020. The Effects of Nurse's Coaching Competency on Organizational Commitment and Psychological Well-Being. *The Korean Association of Coaching* 13(2):105-128.
- Jin, Y. H. 2018. The Effect of Self-Efficacy on Organizational Commitment - Focused on the Mediating Effects of Organizational Member's Learning Orientation-. *The Korean Association for Policy Development* 18(1):73-100.
- Joo, H. C. 2017.07.12. Ask office workers about the conditions for a successful leader. 21% of respondents, Considerate and interested in subordinates. *The Geumkang Ilb*, <http://www.ggilbo.com/news/article-View.html?idxno=388758>
- Kim, J. S., Lee, D. W., Yoo, H. S., and Yoon, T. S. 2011. Impact of Leader's Coaching on Employees' Job Satisfaction and Job Involvement: Focusing on Mediating Effect of Self-efficacy. *Journal of KoCon.a*, 2011 11(7):374-386(13).
- Kim, J. Y. and Kim, M. S. 2011. The effects of positive psychological capital on employee job satisfaction and affective commitment. *BER* 26(3):117-148.
- Koh, W. L., and Steers, R. M., and Terborg, J. R. 1995. The effects of transformational leadership on teacher attitudes and student performance in Singapore. *Journal of Organizational Behavior* 16(4):319-333.
- Lee, Ch. S. 2020. The Impact of Coaching Leadership on Organizational Commitment of Middle Managers in Manufacturing: The Mediating Effect of Organizational Citizenship Behavior. Soongsil University.
- Lee, D. W. 2011. The Relationship between Coaching Leadership and Organizational Effectiveness. Sungkyunkwan University.
- Lee, E. J. and Park, H. S. 2015. Influence of Coaching Leadership on Turnover Intentions of Elderly Care Facilities Worker : Focusing on Mediating Effect of Organizational Commitment. *KJLGAS* 29(1):181-198.
- Lee, H. J. and Lee, G. T. 2017. The effect of hotel middle managers' coaching leadership on job performance: The mediating effect of self-directed learning. *IJTHR* 31(12):131-144.
- Lee, J. Y. 2020. Effects of Coaching on LMX(leader-member exchange), POS(perceived organizational support) and Organizational Commitment. *JHRMR* 22(3):89-108.
- Lee, R. 2019. Effects of a Strength Coaching Program on Positive Psychological Capital, Coaching Leadership and Organizational Commitment in Front-line Nursing Managers. Ewha Womans University.
- Lee, S. H. 2020. The effects of hotel employee's perceived coaching leadership on constructive voice: Dual mediating effect of psychological empowerment and psychological ownership. *KJHA* 29(7):79-97.
- Oh, J. J. 2014. The Causal Relationship among Organizational Commitment and Organizational Socialization, Job Characteristics, Proactive Behavior of New Employee in Large Corporations. Seoul University.
- Park, J. W. 2011. A study on the moderating effect of coaching leadership in the relationship between emotional intelligence and organizational commitment of organizational members. Korea University.

- Ramon J, A. and Loren K, W. 2002. *Organizational Behavior and Management : An Integrated Skills Approach*, Australia, MN. South-Western, Thomson Learning.
- Steel, R. P. and Ovalle, N. K. 1984. A review and Meta-Analysis of research on the relationship between behavioral Intentions and employee turnover. *Journal of Applied Psychology* 69(4):673-686.
- Steers, R. and Mowday, W. 1981. Employee turnover and post decision accommodation processes, In L. Cummings, B. Shaw *Research in Organizational Behavior*, CT: JAI Press.
- Whitmore, J. 2002. *Coaching for Performance*, 3rd ed. London, UK, Micholas Brealey Publishing.
- Williams, L. J. and Anderson, S. E. 1991. Job satisfaction and organizational commitment as a predictor of organizational citizenship behavior research. *Journal of Organizational psychology* 79:323-331.
- Wong, C. S. and Law, K. S. 2002. The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and Attitude: And exploratory study. *The Leadership Quarterly* 13:243-274.
- Yang, I. S. and Lee, S. H., and Lee, D. R. 2015. A Study on the Effects of Coaching Leadership on Organizational Effectiveness - The Mediating Role of Subordinates Emotional Intelligence -. A Study on the Effects of Coaching Leadership on Organizational Effectiveness - The Mediating Role of Subordinates. *Emotional Intelligence*. *JHRMR* 22(5):49-72.
- Yang, I. S., and Lee, S. J., and Lee, D. R. 2015. A Study on the Effects of Coaching Leadership on Organizational Effectiveness - The Mediating Role of Subordinates' Emotional Intelligence. *JHRMR*, 22(5):49-72.
- Yun, S. R. 2019. *The Effects of Positive Psychological Capital, Superior's Managerial Coaching on the Organizational Commitment*. Hanyang University.
- Zangaro, G. A. 2001. Organizational commitment: A concept analysis. *Nursing Forum* 36(2):14-21
- Zimmerman, B. J. 2000. Self-efficacy: An essential motive to learn. *Contemporary Educational Psychology* 25:82-91.

저자소개

김미정 현재 숭실대학교 프로젝트경영학과 박사과정에 재학중이다. 주요 관심분야는 코칭, 리더십, 프로젝트경영, 서비스운영관리 등이다.

박종우 현재 숭실대학교 경영학부 교수로 재직중이다. 주요 관심분야는 OM, SOM, TQM, LSCM 등이다.