

상사의 코칭 리더십이 중소기업 신입사원의 적응성과에 미치는 영향: 피드백 추구 행동의 매개효과와 성장 욕구의 조절효과

김기숙*† · 전순영**

* 에리카 코칭 연구소 소장

** 한국교통대학교 융합경영학과 교수

The Impact of Supervisors' Coaching Leadership on the Adaptation Performance of New Employees in SMEs: The Mediating Role of Feedback-Seeking Behavior and the Moderating Role of Growth Need

Kim, Ki Suk*† · Jun Soon young**

* Erica Coaching Research Center

** Korea National University of Transportation

ABSTRACT

Purpose: New employees in small and medium-sized enterprises (SMEs) often face significant challenges during their initial adaptation to the organization, including job stress, low job satisfaction, and high turnover rates. To address these issues, it is important to analyze the impact of supervisors' coaching leadership on the adaptability of new employees. However, there is a lack of research on the specific mechanisms through which supervisors' coaching leadership influences employee adaptability.

This study investigates how supervisors' coaching leadership affects the adaptability of new employees, with a particular focus on the roles of feedback-seeking behavior and growth need in this process. The aim is to contribute to a better understanding of the leadership strategies and organizational environments necessary to support successful adaptation in new employees.

Methods: For this study, data were collected through a survey conducted among employees working in SMEs in South Korea, resulting in 562 valid responses. Hypotheses were developed based on theories and previous studies related to coaching leadership, adaptability, feedback-seeking behavior, and growth need. Confirmatory factor analysis was used to verify the reliability and validity of the constructs. Hypotheses

● Received 1 October 2024, 1st revised 28 October 2024, accepted 11 November 2024

† Corresponding Author(syjun@ut.ac.kr)

© 2024, The 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.

were tested using regression analysis with SPSS 26, examining mediation and moderation effects, with Process Macro Model 7 employed to assess moderated mediation effects.

Results: As a result of the analysis, First, supervisors' coaching leadership was found to have a positive impact on the adaptability of new employees. Second, feedback-seeking behavior partially mediated the relationship between coaching leadership and adaptability. Third, growth need moderated the relationship between coaching leadership and feedback-seeking behavior. Finally, it was confirmed that when growth need is high, the indirect effect of coaching leadership on adaptability, mediated by feedback-seeking behavior, is strengthened.

Conclusion: It reveals that feedback-seeking behavior serves as a mediating variable that amplifies the effectiveness of coaching leadership, underscoring the importance of fostering an organizational culture that encourages such behavior. Furthermore, the findings suggest that providing tailored coaching and feedback to new employees with high growth needs can effectively support adaptive performance. Finally, the study underscores the necessity for organizations to develop customized leadership strategies that consider the individual characteristics and needs of new employees to enhance the efficiency of talent management.

Key Words: Coaching Leadership, Adaptive Performance, Feedback Seeking Behavior, Growth Need

1. 서 론

중소기업은 전체 기업수에서 99%의 비중을 차지하며, 고용의 약 88%를 책임지는 국가 경제의 중요한 축이다(대한민국 정책브리핑, 2024). 그러나 중소기업은 대기업에 비해 자원과 인프라가 부족하여 인재 관리와 유지에 어려움을 겪는다. 이러한 상황에서 신입사원은 조직의 성장을 이끌 중요한 자원으로, 특히 미래 성장을 위해 필수적이다. 하지만 신입사원들은 새로운 조직 환경에 적응하는 과정에서 스트레스와 어려움에 직면하기 쉽다. 이로 인해 직무에서 요구되는 역할을 충분히 수행하지 못하게 되며, 팀워크와 협업에도 부정적인 영향을 미쳐, 조직 전체의 생산성 저하와 같은 부작용을 초래할 수 있다. 중소기업은 체계적인 교육과 지원이 부족한 경우가 많아 신입사원의 조기 퇴사 문제가 더욱 두드러진다. 2021년 잡코리아 조사에 따르면, 조사에 응한 중소기업의 87.5%가 입사 1년 내 퇴사한 신입사원이 있다고 응답했으며, 조기 퇴사율은 평균 17.1%로 나타났다. 이는 신입사원 5명 중 1명에 이르는 수치로, 중소기업에서의 높은 이직률이 심각한 문제임을 보여준다. 이러한 신입사원의 조기 퇴사는 기업의 인력 관리에 큰 부담을 줄 뿐만 아니라, 조직의 안정성과 성장을 저해할 수 있다.

이러한 경영환경 속에서 신입사원의 적응성과는 조직이 외부 변화에 민첩하게 대응하고, 경쟁력을 유지하는 데 중요한 역할을 한다. 즉, 신입사원의 예측하지 못한 상태를 처리하고, 빠르게 학습하며, 새로운 문제를 해결할 수 있는 역량, 즉 적응성과(adaptive performance)가 요구된다(Charbonnier-Voirin and Roussel, 2012). 신입사원의 적응성과를 높이는 것은 조직의 장기적인 성과와 지속 가능한 인재 관리 전략의 중요한 부분으로 간주된다. 적응성과는 변화하는 환경에서 개인, 팀, 조직 차원에서 중요한 성과 변수가 되며, 이에 따라 적응성과의 중요성은 더욱 부각되고 있다(Niessen and Lang, 2020; Kim and Yun, 2021). 지금까지 많은 연구가 수행되었지만, 신입사원과 직접적인 상호작용을 맺는 리더의 행동이나 리더와의 관계에 초점을 둔 연구는 여전히 부족하다. 본 연구에서는 구성원의 적응성과를 향상시키는 리더의 코칭 행동을 실증하여 신입사원의 불확실성을 감소시키고, 성장과 혁신을 위한 방안을 모색하고자 한다.

코칭 리더십(coaching leadership)은 상사가 부하 직원의 성장을 지원하고 잠재력을 발휘할 수 있도록 돕는 리더십 스타일로, 구성원의 적응성을 촉진하는 중요한 역할을 한다(Ellinger and Bostrom, 1999). 구성원과의 명확한

목표 설정과 상호 존중을 기반으로 소통하며 자율성을 부여함으로써, 구성원의 학습과 자율적 문제 해결을 촉진한다(Evered and Selman, 1989; Heslin et al., 2006). 이를 통해 구성원은 유능감과 심리적 안정감을 느끼며, 자기 결정성이 강화되어 내재적 동기가 유발된다(Amorose and Horn, 2001). 이러한 내재적 동기는 구성원의 적응성 성과를 높이는 데 긍정적으로 작용한다(Lee and Kang, 2003). 이에 신입사원의 조직 적응과 성장을 지원하며, 이를 통해 조직 전체의 성과와 발전에 기여할 수 있다. 신입사원은 코칭 리더십을 통해 상사와 긴밀한 관계를 형성하고 지속적인 피드백을 받으며, 자신의 역할을 명확히 이해하고 잠재력을 발휘할 수 있는 환경을 갖추게 된다. 그러나 기존 연구는 주로 신입과 경력을 구분하지 않고 조직원 전체를 대상으로 진행한 연구(Jo, 2021; Kim and Park, 2022)가 대부분이고, 신입사원을 대상으로 한 연구는 상대적으로 부족하다.

Ashford & Cummings(1983)는 피드백 추구 행동(feedback seeking behavior)을 특정 목표를 달성하는 데 필요한 행동의 타당성과 적절성을 확인하기 위한 의도적이고 헌신적인 노력으로 정의하였다. 피드백 추구 행동은 구성원이 역할 기대를 명확히 하고, 리더와 좋은 업무 관계를 형성하는 데 중요한 자원으로 작용한다(Lam, Huang and Snape, 2007). 피드백 추구 행동은 구성원의 성과 향상과 목표 달성뿐만 아니라, 조직의 성과에도 긍정적인 영향을 미치며(Wang et al., 2016), 이직에 부정적 영향을 준다는 결과를 제시하였다(Vandenberghe, 2021). 조직이 변화에 효과적으로 대처하기 위해서는 리더가 구성원들이 지속적인 성장과 발전을 위해 적극적으로 피드백을 탐색하도록 장려하는 것이 필요하다(Vande Walle, 2003). 이에 신입사원이 불확실한 환경에 유연하게 대응하고 적응 능력을 높이는 데 피드백 추구행동은 중요한 역할을 할 것이다.

성장 욕구는 조직 내에서 개인이 성장하고자 하는 바람과 관련된 중요한 개인적 특성이다(Kang, 2010; Phillips and Bedeian, 1994). 이는 개인이 자신의 능력을 개발하고, 성취감을 느끼고자 하는 욕구를 의미한다(Maslow, 1943). 신입사원의 성장 욕구는 코칭 리더십의 효과를 조절하는 요인으로, 성장 욕구가 높은 신입사원은 코칭 리더십의 긍정적인 영향을 더 강하게 경험할 가능성이 높다. 이는 이들의 적응성 성과를 더욱 향상시킬 수 있다. 또한 성장 욕구는 조직을 이끌어가고 직무에 몰입하는 데 중요한 원동력으로 작용하며, 주요 동기부여 요인으로 여러 연구(Kim, 2019; Lim, 2017)에서 그 중요성이 입증되었다. 따라서 성장 욕구는 코칭 리더십과 피드백 추구 행동 간의 관계, 그리고 피드백 추구 행동과 적응성과 간의 관계를 조절하는 중요한 요인으로 고려될 필요가 있다.

중소기업의 리더들이 신입사원의 적응과 성장을 효과적으로 지원하기 위해 어떤 전략을 사용할 수 있는지에 대한 실질적인 지침을 제공할 수 있다. 본 연구는 중소기업이 이러한 목표를 달성할 수 있도록 인재 관리와 유지 전략을 개선하는 데 기여할 수 있을 것으로 기대된다.

2. 이론적 배경 및 선행연구

2.1 코칭 리더십과 적응성과

코칭 리더십은 조직의 목표 달성을 위해 리더가 구성원의 학습과 성장을 촉진하며, 구성원과의 신뢰와 수평적 관계를 바탕으로 그들이 스스로 잠재력을 개발하고 성과를 이룰 수 있도록 지원하는 리더십으로 정의된다(Ellinger et al., 2010). 현대 조직은 수직적 문화에서 수평적 문화로 변화되며, 구성원의 의견과 참여가 적극적으로 중시되고 있다. 이 과정에서 구성원과의 신뢰를 기반으로 수평적 관계를 형성하고(Yang, Lee, and Lee, 2015), 강점을 인식해 스스로 성장하고 발전할 수 있도록 돕는 코칭 리더십은 오늘날 조직에 적합한 리더십 유형이라 할 수 있다. Stowell(1987)은 코칭 리더십의 핵심 요소로 방향 제시, 능력 개발, 수행 평가, 신뢰 관계를 제시하였다. 방향 제시는

구성원이 명확한 목표를 설정할 수 있도록 돕는 역할을 하며, 능력 개발은 리더가 구성원의 역량을 발전시키는 지원 활동을 의미한다. 수행 평가는 자율성과 책임을 부여한 후, 구성원의 성과를 평가하고 피드백을 제공하는 과정이다. 마지막으로, 신뢰 관계는 관리자와 구성원 간의 상호 신뢰를 형성하여, 구성원의 의견을 경청하고 격려하는 것을 통해 구축된다. 이 모든 요소는 조직 구성원의 성과 향상과 조직 목표 달성에 중요한 역할을 한다. 이러한 코칭 리더십의 구성 요소들은 조직 내에서 창의적이고 혁신적인 성과를 이끌어내기 위한 필수적인 기반을 마련해준다. 각각의 요소는 조직 구성원이 자신의 역량을 최대한 발휘할 수 있도록 지원하며, 궁극적으로 조직의 성공을 견인하는 데 기여한다. 새로운 업무환경을 경험하는 신입사원이 업무 수행과 관련된 다양한 이슈가 발생할 경우, 이를 해결하기 위해 관리자가 협력을 통해 피드백을 제공하는 조직적 과정으로 설명하고 있다(Redshaw, 2000). 관리자의 코칭 행동이 조직 구성원의 만족도와 몰입, 사기를 높여 조직 시민행동, 과업 수행, 학습 등의 성과에 직간접적으로 긍정적인 영향을 준다고 언급하였다(Park and Chung, 2021; Song and Hyun, 2022). 이러한 코칭 리더십의 핵심은 구성원이 스스로 문제를 해결하고, 성장을 이끌어 내는 것을 돕는 가이드 역할이다(Grant and O'Connor, 2010). 특히, 신입사원은 새로운 업무환경에서 다양한 도전과 과제를 마주하게 된다. 이 과정에서 관리자의 코칭 리더십은 신입사원이 빠르게 조직에 적응하고, 업무 수행과 관련된 이슈를 효과적으로 해결할 수 있도록 돕는다(Redshaw, 2000).

적응성과(adaptive performance)는 새로운 환경에서 직무 요구에 맞춰 자신의 행동을 조정하거나 변화시키는 숙련의 정도를 의미하며(Johnson, 2001), 급변하는 환경 속에서 조직의 성과를 좌우하는 중요한 요소로 작용한다(Griffin et al., 2007). 즉, 개인의 규범화된 업무 역할을 효과적으로 수행할 뿐만 아니라 변화하는 업무환경에 맞는 적절한 행동을 함으로써 조직 성과에 기여하는 것을 의미하며, 창의적으로 일하고 새로운 기술을 습득하는 능력, 스트레스를 받는 상황을 관리하는 능력 및 다양한 사회적 맥락들을 수용할 수 있는 능력 등을 포함한다(Han and Williams, 2008; Pulakos et al., 2000).

경영환경의 변화와 기술 발전이 가속화되는 상황에서, 기업의 입장에서 성공적인 성과를 이루기 위해서는 유연성과 불확실성에 대응하는 구성원의 적응성이 필수적이다(Ilgen and Pulakos, 1999). 변화하는 직무 환경에서 창의적이며 유연한 방식으로 직무를 수행할 수 있어야 하며, 이를 수행할 능력을 갖추어야 한다. 이러한 시대적 요구가 적응성과의 중요성을 더욱 증가시키고 있다(Oh, Lee, and Park, 2021).

리더의 코칭 행동은 구성원에게 해결 방안을 지시적으로 제공하는 것이 아니라, 자율성을 부여하고 인지적 유연성을 가지고 문제를 해결할 수 있도록 돕는다. 이는 리더와 구성원 간의 지속적인 관계 속에서 개인의 학습과 발전을 촉진시키며, 불확실한 환경에서도 구성원이 유연하게 적응할 수 있도록 지원하는 역할을 한다(Dorsey et al., 2010; Hagen, 2010). 리더의 코칭행동은 조직 내에서 구성원의 성과 향상과 직무 몰입을 촉진하기 위한 중요한 리더십 전략으로 다수의 연구에서 강조되고 있다. 선행 연구에 따르면, 리더의 코칭행동은 주로 구성원의 성과 향상을 목표로 하며, 이를 위해 구성원의 전문성 개발과 역량 향상을 기능적 요소로 강조하고 있다(London, 2003; McLean et al., 2005; Heslin et al., 2006). 특히, 긴급한 문제와 상황이 빈번히 발생하는 직무 환경에서 구성원이 스스로 직무 수행에 필요한 역량을 향상시키도록 돕는 것이 리더의 코칭행동의 핵심이다(Tanskanen et al., 2019). 이러한 리더의 코칭행동은 구성원의 지속적인 직무 몰입을 증진시키며, 개인의 적응성과에도 긍정적인 영향을 미칠 것으로 기대된다(Pulakos et al., 2000). 이러한 이론적 배경을 바탕으로, 본 연구에서는 상사의 코칭 리더십이 중소기업 신입사원의 적응성과에 미치는 영향을 탐구하고자 하며, 다음과 같은 가설을 제시한다.

가설 1: 상사의 코칭 리더십은 중소기업 신입사원의 적응성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

2.2 피드백 추구 행동 매개효과

피드백 추구 행동(feedback seeking behavior)은 개인이 자신의 성과를 평가하고 개선하기 위해 의도적으로 피드백을 요청하는 행동으로, 목표 달성에 필요한 중요한 정보를 제공받기 위한 방법이다(Ashford and Cummings, 1983). 피드백은 구성원이 직무 수행 시 발생하는 불확실성을 줄이고, 경력 발전과 성과 향상에 기여하는 중요한 요소로 기능한다(Sparr and Sonnentag, 2008). 연구에 따르면, 피드백 추구 행동은 성과에 중요한 결정 요인으로 작용하며, 구성원이 상사로부터 피드백을 활발히 요청할 때, 성과 향상에 필요한 정보를 획득하고 이를 통해 성과를 높일 수 있다(Crommelinck and Anseel, 2013; Lee, Choi and Kang, 2021). 피드백은 구성원이 직무를 수행하면서 자신이 잘하고 있는지, 혹은 성과를 향상시키기 위해 더 필요한 행동이 무엇인지에 대한 유용한 정보를 제공하기 때문에, 피드백을 받는 것은 직무 성과에 직접적으로 긍정적인 영향을 미친다(Ashford, 1986; Morrison, 1993).

코칭 리더십은 구성원의 피드백 수용도에 긍정적인 영향을 미칠 뿐만 아니라, 피드백 추구 행동에도 중요한 역할을 할 것으로 예상된다. 리더가 구성원에게 제공하는 피드백은 구성원이 자신의 직무 수행에 대한 불확실성을 줄이고, 경력 발전에 필요한 정보를 얻도록 도와준다. 이를 통해 구성원은 피드백을 추구하는 행동을 더욱 활발하게 하게 된다(Hong and Park, 2021). 또한, 특성 활성화 이론(Tett and Guterman, 2000)에 따르면, 피드백은 조직 구성원이 피드백을 추구하는 행동을 활성화하는 특성을 가지고 있으며, 코칭 리더십이 이러한 피드백을 내재하고 있는 경우, 조직 구성원의 피드백 추구 행동을 촉진하는 데 중요한 역할을 할 수 있다(Hong and Park, 2021). 자기 결정성 이론(self-determination theory) 역시 리더의 피드백이 구성원의 자신감을 높이고, 이를 통해 더 적극적으로 피드백을 추구하여 업무 능력을 향상하려는 동기를 강화한다고 설명한다(Ryan and Deci, 2000). 또한, 리더의 피드백과 피드백 수용의 상호작용은 창의적 문제 해결 행동에도 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다(Choi, 2022). 사회교환이론(social exchange theory)에 따르면, 리더가 구성원에게 도움을 제공했을 때, 구성원은 그에 대한 감사와 심리적 안정감을 느끼며, 리더에게 피드백을 추구하려는 동기부여가 강화된다(Perugini et al., 2003; Whatley et al., 1999). 이로 인해, 코칭 리더십은 구성원의 피드백 추구 행동을 통해 적응성과에 긍정적인 영향을 미치는 중요한 요소로 작용할 수 있다.

불확실하고 모호한 환경에서 업무를 수행할 때, 구성원들은 피드백을 목표 달성 및 행동의 통제 능력을 향상시키기 위한 중요한 정보적 자원으로 인식하게 된다(Ashford et al., 2003). 이러한 인식은 신입사원 구성원들이 피드백에 대해 개방적인 자세를 취하게 만들며, 상대방이 제공하는 피드백이 적절하다고 판단될 경우 자신의 의견을 수정하는 데 주저하지 않게 된다. 이는 피드백이 단순한 정보 제공을 넘어, 구성원들이 변화하는 환경 속에서 신입사원의 행동을 조정하고 최적화하는 데 중요한 역할을 함을 의미한다. 또한, 구성원들은 피드백 추구 행동을 통해 상황의 요구사항에 신속하고 적절하게 대응할 수 있는 능력을 배양하게 된다(Parker and Collins, 2010). 이는 조직의 성공적인 변화 관리와 지속 가능한 성과 달성을 위해 피드백 추구 행동이 필수적임을 강조하며, 리더십과 조직 문화 차원에서 이러한 행동을 장려하는 것이 중요하다는 것을 시사한다.

따라서 피드백 추구 행동은 코칭 리더십과 적응성과 간의 관계를 매개하는 중요한 역할을 할 수 있다. 코칭 리더십은 구성원이 피드백을 적극적으로 추구하도록 동기를 부여하고, 이를 통해 구성원은 스스로 업무 능력을 높여 적응성과를 향상시킬 수 있다. 따라서 피드백 추구 행동은 코칭 리더십의 긍정적인 매개 변수로서 조직 내에서 중요한 역할을 수행할 수 있을 것이다.

가설 2: 피드백 추구 행동은 코칭 리더십과 신입사원의 적응성과 간의 관계를 매개한다.

2.3 성장 욕구의 조절효과

성장 욕구(growth need)는 Hackman과 Oldham(1980)의 직무특성이론에서 유래한 개념으로, 개인이 직무 수행을 통해 성취, 학습, 개발을 추구하는 욕구의 강도를 의미한다(Oldham and Hackman, 2005). 성장 욕구는 구성원이 직무를 통해 성취감을 느끼고 자신의 성장을 인식할 때 형성되며, 이는 자기 개발을 적극적으로 추구하려는 심리적 욕구로 정의된다(Hackman and Oldham, 1980; Shalley et al., 2009). 이러한 성장 욕구는 조직 내에서 개인이 성장하려는 바람과 밀접히 연관된 개인적 특성으로 나타난다(Kang, Inju, 2010).

성장 욕구가 높은 구성원은 직무를 통해 성장과 개발의 기회를 강하게 추구하며(Huang and Iun, 2006), 이는 신입사원이 직무에 적극적으로 임하고 조직 발전에 기여하는 동기로 작용한다. 이들은 과업 달성을 위해 더 많은 노력을 기울이고, 새로운 시도를 선호하며 도전에 대한 두려움이 적다(Ferris et al., 2010). 신입사원은 학습과 성취를 위한 환경과 리더십을 선호하며, 이는 조직 내 긍정적 결과로 이어질 가능성이 크다.

성장 욕구가 높은 구성원은 상사에 대한 신뢰가 높아지며, 이에 따라 조직시민행동과 같은 자발적 행동을 더 자주 발휘한다(Huang and Iun, 2006). 또한, 이들은 직무 크래프팅과 친사회적 행동에도 긍정적인 영향을 받으며(Park, Kim and Chah, 2023), 새로운 직무와 지식을 배우려는 의지가 강하다(Hackman and Oldham, 1980). 성장 욕구가 높은 신입사원은 상사의 피드백을 가치 있게 받아들이고 이를 직무 수행 개선에 활용하려는 경향이 강하며, 상사에 대한 신뢰가 높아질수록 피드백 추구 행동이 더욱 빈번해진다(Johnson, Rosen, and Levy, 2008). 따라서 성장 욕구는 신입사원의 피드백 추구 행동에 중요한 영향을 미치는 요인으로, 성장 욕구가 높은 신입사원은 피드백을 통해 자기 개선을 더욱 적극적으로 도모하려는 경향이 있음을 시사한다.

국내 연구에서도 성장 욕구는 조직을 이끌어가거나 직무에 몰입하는 데 중요한 원동력으로 작용하는 주요 동기부여 요인으로 다수 연구되어 왔다(Kim, 2019; Lim, 2017). 성장 욕구가 높은 구성원은 책임을 회피하기보다는 스스로 책임을 지고자 하며(Johnson, Rosen, and Levy, 2008), 중소기업 초기경력자의 성장 욕구가 조직 적응에 직접적인 영향을 미치며, 간접적으로 적응을 촉진한다는 한다고 하였다(Jeong and Kim, 2020).

따라서, 성장 욕구는 신입사원의 코칭 리더십과 적응성기에 중요한 조절 변수로 작용한다. 성장 욕구가 높은 신입사원은 조직 내에서 더 적극적이고 자발적인 태도를 보이며, 이는 직무 성과와 조직의 성과에 긍정적인 영향을 미친다. 따라서 조직은 신입사원의 성장 욕구를 이해하고 이를 촉진할 수 있는 리더십과 환경을 제공함으로써, 조직 전체의 성과를 높이는 전략을 수립할 필요가 있다.

가설 3: 성장 욕구는 코칭 리더십과 피드백 추구 행동 간의 관계를 조절한다.

2.4 성장 욕구의 조절된 매개효과

성장 욕구가 높은 구성원은 코칭 리더십이 제공하는 피드백을 더욱 가치 있게 인식하고, 이를 통해 자신의 직무 성과를 향상시키기 위한 동기부여가 강화된다(Huang and Iun, 2006). 이러한 구성원들은 피드백을 바탕으로 스스로의 직무 수행을 지속적으로 개선하려는 경향이 강하며, 이는 피드백 추구 행동을 더욱 촉진하게 된다(Ferris et al., 2010). 반면, 성장 욕구가 낮은 구성원은 피드백을 통한 성과 개선의 필요성을 덜 인식할 수 있으며, 코칭 리더십의 피드백 제공에 대한 반응도 상대적으로 약할 수 있다. 따라서 코칭 리더십이 구성원의 피드백 추구 행동에 미치는 영향은 피드백 추구 행동이 직무 성과로 이어지는 과정에서 성장 욕구는 중요한 매개 역할을 조절한다. 피드백 추구 행동을 통해 구성원은 직무 수행의 불확실성을 줄이고, 변화하는 환경에 맞추어 자신을 조정하며, 이러한 과정에서

성장 욕구가 중요한 영향을 미친다. 즉, 코칭 리더십이 제공하는 피드백을 통해 구성원이 더욱 적극적으로 피드백을 추구하고, 그 결과로 직무 성과를 향상시키는 데 있어서, 성장 욕구가 핵심적인 역할을 한다.

앞선 가설에 의하면, 성장 욕구가 코칭 리더십과 피드백 추구 행동 간의 관계를 조절한다고 가정한다면 이는 피드백 추구 행동을 통한 코칭 리더십과 적응성공에 대한 간접효과가 구성원의 성장 욕구의 수준에 따라 달라질 수 있음을 알 수 있다. 즉, 코칭 리더십이 신입사원의 피드백 추구 행동을 매개로 적응성공에 미치는 영향은 신입사원의 성장요구 수준에 의해 조절됨을 예상할 수 있다.

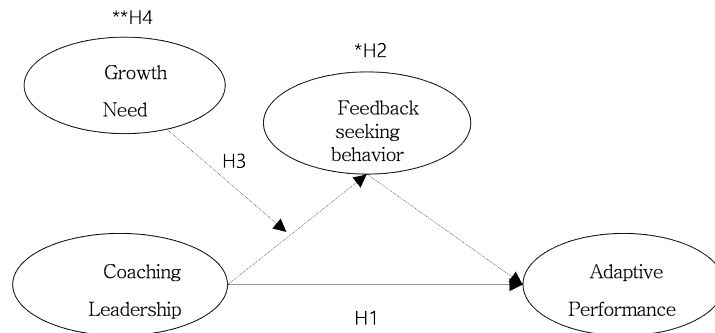
지금까지의 논의를 바탕으로 본 연구에서는 구성원의 성장 욕구가 코칭 리더십이 구성원의 피드백 추구하고 적응성공에 조절된 매개효과가 있을 것이라는 가설을 제시한다. 그에 따라 본 연구에서는 아래의 조절된 매개효과 가설을 설정하였다.

가설 4: 성장 욕구의 수준에 따라 코칭 리더십이 피드백 추구 행동을 매개로 적응성공에 미치는 간접적인 영향이 달라질 것이다.

3. 연구 방법

3.1 연구 모형

본 연구는 중소기업 사무직 신입사원의 적응성공에 영향을 미치는 요인으로서 코칭 리더십의 역할을 규명하고, 피드백 추구 행동의 매개효과와 성장 욕구의 조절효과를 규명하는 것을 목적으로 한다.



Note) *Mediation(H2), **Moderated Mediation(H4)

Figure 1. Research model

3.2 연구의 대상

이 연구는 중소기업법에 정의된 국내 중소기업의 종사자를 대상으로 하였다. 자료수집은 2024년 9월 2일부터 9월 8일까지 총 7일간 진행되었으며, 562부의 유효표본을 분석에 활용하였다. 중소기업 기준은 한국표준산업분류에 따라 각 업종별로 기준이 상이하나, 중소기업 대부분 상시근로자가 500인 미만이고 직전 3년 평균 매출액이 400억~120억 이하인 기업을 일컫는다. 설문에 응답한 사람들의 인구통계학적 특성은 <Table 1>과 같다.

Table 1. Demographic Characteristics (N=562)

		n	%			n	%		
Gender	Male	285	50.7	Industry	Manufacturing	128	22.8		
	Female	277	49.3		Wholesale & Retail	47	8.4		
Age	19–25 age	121	21.5		ICT	103	18.3		
	26–30 age	268	47.7		Finance & Insurance	12	2.1		
	31–35 age	173	30.8		Construction	51	9.1		
Education Level	High school graduate	69	12.3		Knowledge Services	86	15.3		
	College graduate	97	17.3		Public Services	59	10.5		
	Bachelor's degree	344	61.2		Healthcare	52	9.3		
	Master's degree +	52	9.3		Distribution & Logistics	24	4.3		
Company Size	Less than 10 employees	132	23.5		Job Function	Accounting/Finance	87	15.5	
	10–50 employees	248	44.1	Marketing/PR		46	8.2		
	50–100 employees	95	16.9	Research/Development		61	10.9		
	100–300 employees	87	15.5	IT/Development		68	12.1		
Tenure	Less than 1 year	70	12.5	Administration/General Affairs	Planning/Strategy	36	6.4		
	1~2년 years	214	38.1		Administration/General Affairs	89	15.8		
	More than 2 years	278	49.5		Customer Service/Management	84	14.9		
Position	Staff or Assistant Manager	423	75.3	Employment Type	Customer Service/Management	84	14.9		
	Assistant Manager	113	20.1		HR/Education	24	4.3		
	(Deputy) Manager	24	4.3		Production/Quality	67	11.9		
	Senior Manager or above	2	0.4		Full-time	502	89.3		
							Non-regular (Contract)	60	10.7

3.3 변수의 조작적 정의 및 측정

본 연구에서 활용된 측정 도구는 선행연구에서 입증된 설문 항목을 바탕으로, 본 연구의 목적에 맞게 일부 수정·보완하였다. 각 변수는 리커트 5점 척도(Likert scale)를 사용했으며(1점: 전혀 그렇지 않다, 5점: 매우 그렇다), 변수들의 조작적 정의와 측정 도구는 다음과 같다.

본 연구에서 코칭 리더십 조사도구는 조직구성원을 대상으로 한 국내외 코칭 리더십 연구 중 가장 활용도가 높고 영향력이 검증된 Stowell(1987)이 개발한 문항을 Yang(2021)이 수정, 보완 한 문항을 사용하였다. 코칭 리더십의 4개 구성요인인 방향제시, 역량개발, 수행평가, 관계를 측정하는 19개 문항을 리커트 5점 척도를 사용하여 측정하였다. 코칭 리더십은 구성원의 성장에 대한 믿음을 바탕으로 구성원 스스로 잠재된 역량을 발휘하여 문제를 해결하고 목표를 성취할 수 있도록 지원하고 동기부여하는 리더의 행동으로 정의할 수 있다(Noh, 2023). 코칭 리더십을 측정하는 주요 설문 문항으로는 “나의 리더는 내가 달성해야 할 구체적 업무 목표를 세울 수 있도록 적극적으로 도와준다.”, “나의 리더는 나의 역량개발을 위해 다양한 활동을 지원하고 독려한다.” 등이 있다.

본 연구에서는 Ashford(1986)와 Ashford & Tsui(1991)가 개발한 척도를 통합하여 사용한 Roberson, Deitch, Brief & Block(2003)의 연구를 기반으로 하여 피드백 추구 행동을 측정하였다. 본 척도는 피드백 추구 행동의 하위

요인인 질문과 관찰을 포함하고 있으며, 총 11개의 문항으로 구성되어 있다. 피드백 추구 행동(feedback seeking)은 “업무 수행상의 역할 및 성과 달성을 위한 유용한 정보를 얻기 위해 상사나 주변 동료들에게 적극적으로 피드백을 추구하는 행동”이라고 정의한다(Ashford, 1986).

피드백 추구 행동을 측정하는 주요 설문 문항으로는 “나는 나의 팀장에게 자주 나의 성과에 관한 정보를 직접 요청한다.” (질문), “나는 자주 나의 팀장이 보상하는 행동을 관찰하고, 나의 성과에 대한 피드백으로 이를 활용한다.” (관찰) 등이 포함된다.

본 연구에서 적응성과는 조직 내외부의 불확실한 상황에 맞게 적응하는 행동을 포함한 능력, 속성, 또는 역량과 같은 개인 성과 변수를 의미한다. 측정 도구는 Charbonnier-Voirin et al.(2010)의 연구에서 개발된 도구를 사용하여 총 19개의 문항으로 구성되었다. 이들은 개인 적응성을 5개의 하위요인으로 나누었으며, 각각의 하위요인과 문항 수는 예측하지 못한 상황 해결(4문항), 과업 스트레스 해결(3문항), 창의적 문제 해결(4문항), 학습(4문항), 대인관계에서의 적응성 발휘(4문항)으로 구성되었다. 적응성과를 측정하는 주요 설문 문항으로는 “나는 신속한 업무 대응을 위해, 업무시간에 계속 집중한다.”, “나는 동시에 많은 결정을 내려야 하는 업무처리 상황에서도 침착하게 업무를 수행한다.” 등이다.

본 연구에서 성장 욕구는 개인에게 부여된 목표 또는 임무를 달성하고자 하는 욕구이며, 개별 구성원들은 그들의 현재 상태를 넘어 목표를 달성하기 위해 스스로 개발하고 학습함으로써 얻을 수 있는 개인적 성취에 대한 욕구라고 할 수 있다(Hackman and Oldham, 1975, 1980). 본 연구에서는 이러한 정의에 따라 성장 욕구 강도를 측정하기 위하여 Hackman & Oldham(1980)이 제시한 6문항을 활용하여 측정하였다. 설문 항목의 예로는 “일을 하면서 새로운 무언가를 배울 기회를 갖고 싶다.”, “일을 하면서 창의력과 상상력을 높일 수 있는 기회를 갖고 싶다.” 등이다.

4. 연구 결과

4.1 상관관계 분석

연구에 사용한 주요 변수들의 평균, 표준편차와 상관관계는 다음의 <Table 2>와 같다. 본 연구는 피어슨 상관관계 분석을 통해 변수 간의 관련성을 분석했으며, 본 연구의 주요 변수들 사이의 상관관계는 모두 .80 이하로 나타나 다중공선성 문제가 없는 것으로 판단되었다(Hair et al., 1998). 구체적으로 상관관계 분석 결과를 살펴보면, 코칭 리더십은 피드백 추구 행동($r=0.562$, $p<.01$), 적응성($r=0.386$, $p<.01$)와 유의한 상관관계가 나타났다.

Table 2. Descriptive Statistics and Correlation Analysis Results

Variables	Mean	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1 Gender	.51	.50	-									
2 Age	28.64	3.46	.292**	-								
3 Education level	.70	.46	.072	.197**	-							
4 Tenure	22.38	8.89	.013	.104*	.138**	-						
5 Company Size	.32	.47	.005	-.033	-.035	.085*	-					
6 Employment type	.89	.31	-.030	-.053	-.022	.155**	-.007	-				

Variables	Mean	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7 CL	3.21	.81	.117**	-.064	-.060	-.037	-.006	-.023	[.926]			
8 FSB	3.00	.72	.117**	-.070	-.034	-.065	.006	-.078	.562**	[.717]		
9 AP	3.51	.57	.079	-.028	.044	.033	-.028	.001	.386**	.445**	[.938]	
10 Grow	3.74	.66	.039	-.018	-.029	-.016	-.020	-.037	.045	.201**	.458**	[.864]

Notes: []= Cronbach's α , * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

CL:Coaching Leadership, FSB:Feedback seeking behavior, AP:Adaptive performance, Grow:Growth need

4.2 측정 모형의 신뢰성과 타당성 분석

측정모형 확인적 요인분석(Confirmatory Factor Analysis, CFA)을 통해 요인들의 타당성과 신뢰성을 검증하였다. 분석결과는 <Table 3>에 제시하였다. 측정 모형의 모형적합도 확인결과는($\chi^2/df=2.482$; CFI=.935; TLI=.927; IFI=.935; RMR=.032; RMSEA=.051) 제시된 적합 기준을 충족하였다. 측정 모형에 대한 확인적 요인분석 결과는 <Table 4>에 제시하였다. 코칭 리더십과 피드백 추구 행동은 하위요인을 포함하는 2차(2nd order) 확인적 요인분석을 통해 모형적합도와 개념 신뢰도를 평가하였다. 이러한 과정을 거쳐 코칭 리더십의 4개 하위요인과 피드백 추구 행동의 2개 하위요인이 각 잠재변수의 측정변수로 구성되었다. 산출된 표준화 계수(Beta), 평균분산추출 값(Average Variance Extracted: AVE)과 개념 신뢰도(Construct Reliability: CR)는 각각 0.5, 0.7 이상을 나타내고 있어 집중 타당성이 확보되었음을 확인하였다(Bagozzi & Yi, 1988).

Table 3. Measurement Model Fit Analysis Results

	X2	X2/df	CFI	TLI	IFI	NFI	RMR	RMSEA
Standard	-		$\geq .90$	$\geq .90$	$\geq .80$	$\geq .80$	$\leq .08$	$\leq .08$
Measurement Model	1030.152	2.482	.935	.927	.935	.896	.032	.051

Table 4. Convergent Validity Analysis Results

Path	B	Beta	S.E.	C.R.	CCR	AVE
relationship	<-	1.000	.839			
accountability	<-	1.047	.884	.039	26.630	
development	<-	1.074	.887	.040	26.749	.940
direction	<-	1.025	.870	.039	25.944	
monitoring	<-	1.000	.732			
inquiry	<-	1.138	.766	.083	13.773	.793
ap19	<-	1.000	.656			
ap18	<-	1.020	.658	.073	14.012	
ap17	<-	.898	.595	.070	12.805	
ap16	<-	.912	.635	.067	13.573	.957
ap15	<-	1.096	.631	.081	13.487	
ap14	<-	1.165	.654	.084	13.931	
ap13	<-	1.166	.673	.082	14.287	

	Path	B	Beta	S.E.	C.R.	CCR	AVE
ap12	<-	1.039	.664	.074	14.129		
ap11	<-	.927	.625	.069	13.381		
ap10	<-	1.242	.749	.079	15.629		
ap9	<-	1.159	.704	.078	14.815		
ap8	<-	1.205	.728	.079	15.262		
ap7	<-	1.150	.665	.081	14.119		
ap6	<-	1.057	.651	.076	13.880		
ap5	<-	1.118	.659	.080	14.020		
ap4	<-	.993	.649	.072	13.810		
ap3	<-	.953	.649	.069	13.824		
ap2	<-	1.102	.676	.077	14.318		
ap1	<-	1.111	.660	.079	14.046		
grow6	<-	1.000	.659				
grow5	<-	1.012	.760	.070	14.424		
grow4	<-	1.189	.764	.080	14.828	.895	.589
grow3	<-	1.024	.737	.072	14.190		
grow2	<-	.954	.705	.068	13.968		
grow1	<-	1.031	.674	.071	14.492		

AVE 값은 모두 .50 이상으로 나타났으며, 변수 간의 상관계수의 제곱 값은 AVE 값보다 작은 것으로 나타났다. 이에 판별 타당성도 최종 확인되었다(Fornell and Larcker, 1981). 판별타당도의 분석결과표는 <Table 5>과 같다.

Table 5. Discriminant Validity Analysis Results

	CL	FSB	AP	Grow
CL	.795			
FSB	.316	.657		
AP	.149	.198	.539	
Grow	.002	.040	.210	.589

Notes. The diagonal values represent AVE, while the off-diagonal values are the squared correlations
 CL:Coaching Leadership, FSB:Feedback seeking behavior, AP:Adaptive performance, Grow:Growth need

4.3 가설검증

본 연구의 가설을 검증하기 위하여 위계적 회귀분석을 활용하여 가설 1~3을 검증하였다. 가설검증 결과는 <Table 6>에 제시하였다. 가설을 검증하기 위하여 성별, 연령, 학력, 경력, 종업원 수, 규모, 고용형태를 통제하였다. 다중공선성을 검토하기 위해 회귀분석 모형별로 분산팽창지수(VIF)를 확인한 결과, 값이 1.006(최솟값)에서 1.101(최댓값) 사이로 나타났으며, 10 이하의 값이므로 다중공선성은 없다고 판단되었다. 코칭 리더십이 적응성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 가설 1의 분석 결과, 모델 2에서 긍정적인 관계가 있음이 나타났다($\beta = .385, p < .001$). 따라서 가설 1은 지지되었다. 가설 2는 피드백 추구 행동의 매개역할을 검증하는 것으로 Baron & Kenny(1986)가

제안한 절차를 수행하였다. 첫째, 코칭 리더십은 적응성과에 긍정적인 영향을 미치고 있음이 가설 1을 통하여 확인되었다. 둘째, 모델6에서 코칭 리더십이 피드백 추구 행동에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다($\beta = .549, p < .001$). 셋째, 모델 4에서 피드백 추구 행동은 적응성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며($\beta = .337, p < .001$)가 있음이 나타났으며, 피드백 추구 행동에 차이가 있음을 보여주고 있다($\Delta R^2 = .194, p < .001$). 한편 코칭 리더십은 적응성과에 여전히 영향을 미치는 것으로 나타났다($\beta = .200, p < .001$). 따라서 피드백 추구 행동은 코칭 리더십과 적응성과 간의 관계를 부분 매개하는 것으로 나타났다. 그러나 Baron & Kenny(1986)가 제시한 방법은 단계별로 회귀분석을 수행하고 그 결과를 토대로 매개효과가 있는지를 추론하며, 매개효과의 유의성을 통계적으로 검증하지 못하고 있다. 이를 보완하기 위해 Sobel test를 수행하기도 하나, 정규분포 가정, 표본분포에 대한 민감성 등 검증력의 문제가 있어(Hayes, 2015), 부트스트래핑을 활용하여 매개효과 크기와 유의성을 추가로 검증하였다. 부트스트래핑기법은 표본추출 분포를 만들기 위한 반복적 재표본추출에 기반한 방법으로 표본추출분포가 정규분포 또는 t분포를 가정할 수 없을 경우에도 활용될 수 있다(Hur, 2013).

분석결과, 간접효과크기 .129, SE= .023, 95% CI [.086; .177]로 나타나 유의성이 확인되었다. 따라서 가설 2는 지지되었다. 가설 3은 성장 욕구의 수준에 따라 코칭 리더십이 피드백 추구 행동에 미치는 영향은 달라질 것이라고 제안하였다. 코칭리더십이 피드백추구행동에 미치는 주효과가 제 3의 변수인 성장욕구의 수준에 따라 효과크기와 방향 등이 달라지는 지를 확인하는 조절효과분석을 수행하였다. 통제변수와 독립변수, 조절변수, 상호작용항을 단계적으로 투입하여 상호작용항의 유의성을 확인하였으며, 분석결과, 모델 7에서 코칭 리더십과 성장 욕구의 상호작용항은 피드백 추구 행동에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다($\beta = .121, p < .01$).

Table 6. Hierarchical Regression Analysis Results

Variables	Adaptive performance				Feedback seeking behavior		
	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4	Model 5	Model 6	Model 7
Gender	.096*	.038	.029	.016	.148	.067	.057
Age	-.070	-.032	-.021	-.013	-.109	-.056	-.048
Education Level	.045	.064	.053	.061	-.018	.009	.004
Tenure	.036	.043	.055	.054	.004	.010	-.028
Company Size	-.032	-.028	-.034	-.031	-.042	-.033	.014
Employment Type	-.005	.004	.028	.024	-.073	-.061	-.056
CL		.385***		.200***		.549***	.497***
FSB			.448***	.337***			
Grow							.177***
CL*Grow							.121**
R2	.014	.157	.197	.234	.034	.327	.369
ΔR^2		.144***	.194***	.077***		.293***	.013**

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

CL:Coaching Leadership, FSB:Feedback seeking behavior, AP:Adaptive performance, Grow:Growth need

성장 욕구의 조절효과를 구체적으로 살펴보기 위해 단순 기울기 분석(simple slope analysis)을 수행하였다. <Figure 2>에서 볼 수 있듯이 성장욕구 수준이 높은 경우에 코칭리더십이 피드백추구행동에 미치는 정(+)의 영향이 강화되고 있으며, 성장욕구 수준이 낮은 경우보다 강화되는 강도가 큰 것으로 파악되었다. 따라서 가설 3은 지지되

었다.

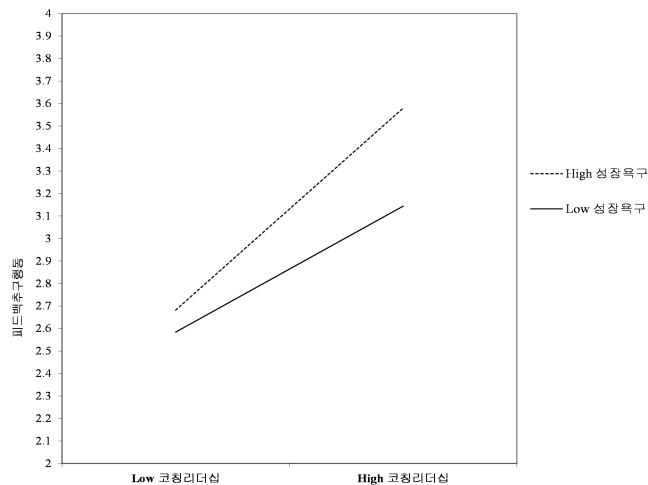


Figure 2. Moderating Effect of Growth Need

코칭 리더십이 피드백 추구 행동을 매개로 적응성장에 미치는 간접효과가 성장 욕구의 수준에 따라 조절되는 효과가 유의한 것으로 나타나, 조절된 매개효과가 있음을 확인되었다. 또한 코칭 리더십이 피드백 추구 행동을 매개로 적응성장에 미치는 간접효과가 성장 욕구의 수준에 따라 조절되는지를 파악하는 조절된 매개효과 분석을 수행하였고, 조절된 매개지수는 .041(95% CI, [.014, .073])으로 나타나 유의성이 확인되었다. 분석결과는 다음 <Table 7>과 같다.

Table 7. Moderated Mediation Index of Growth Need

Variables	Index	BootSE	BootLLCI	BootULCI
Growth Need	.041	.015	.014	.073

이에 성장 욕구의 특정값(mean, -1SD, + 1SD)에서의 간접효과의 변화를 살펴보는 조건부 간접효과를 분석한 결과, 성장 욕구의 수준이 높아짐에 따라 간접효과의 크기(.091 -> .118 -> .146)가 커지는 것으로 파악되었다. 코칭 리더십이 피드백 추구 행동을 매개로 적응성장에 미치는 간접효과는 신입사원의 성장욕구의 수준이 높아질수록 강화되는 것으로 확인되었다. 그 결과는 <Table 8>과 같다.

Table 8. Significance Testing of Conditional Indirect Effects at Different Levels of Growth Need

Growth Need	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
M-1SD(-.663)	.091	.021	.053	.138
Mean(.000)	.118	.022	.079	.162
M+ 1SD(.663)	.146	.026	.096	.199

따라서, 가설 4의 성장 욕구가 높은 경우, 코칭 리더십이 피드백 추구 행동을 매개로 적응성과에 미치는 간접적인 영향은 정(+)의 관계를 강화할 것이라는 가설은 지지되었다.

5. 논의 및 결론

5.1 연구결과 및 시사점

본 연구는 코칭 리더십이 신입사원의 적응성과에 미치는 영향 관계에서 피드백 추구 행동의 매개역할을 확인하고 성장 욕구의 조절된 매개효과를 알아보고자 하였다. 따라서 본 연구는 적응성과에 미치는 요인들과 그 메커니즘을 밝히고자 적응성과에 영향을 미치는 코칭 리더십과 신입사원의 피드백 추구 행동의 매개역할, 성장 욕구의 조절효과를 분석하였다. 마지막으로 본 연구에서 다루어진 주요 변수 간의 관계를 동시에 고려한 조절된 매개모형을 제시하고 검증하였다.

연구 결과, 첫 번째, 상사의 코칭 리더십은 신입사원의 적응성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 코칭 리더십이 조직 구성원의 개인 적응성과에 미치는 긍정적인 영향을 보고한 연구(Jo and Lim, 2021)와 상사의 코칭 리더십이 조직 구성원의 자발적 행동을 촉진하고(Sung and Tak2017), 자기 결정력을 높이며, 간결한 피드백을 통해 업무 중요성을 인식하게 한다는 선행 연구 결과를 뒷받침한다. 이 결과는 신입사원의 적응성과를 위해 리더의 코칭 역할이 매우 필요하다는 것을 시사한다.

두 번째, 피드백 추구 행동은 코칭 리더십과 적응성과 간의 관계를 부분 매개하는 것으로 나타났다. 이 결과는 피드백 추구 행동이 신입사원의 적응성과를 향상시키는 데 중요한 역할을 시사하였다. 상사의 코칭 리더십이 신입사원의 적응성과를 증진시키는 데 기여할 뿐만 아니라, 신입사원이 적극적으로 피드백을 추구할 때 긍정적으로 영향을 미친다는 것이다. 피드백 추구 행동을 통해 신입사원은 자신의 직무와 역할에 대해 명확히 이해하고, 이를 바탕으로 자신의 역량을 개선할 수 있는 기회를 갖게 된다. 이러한 과정은 신입사원의 적응성과를 높이고, 조직 내에서의 성과 향상에 기여한다.

셋째, 성장 욕구는 코칭 리더십과 피드백 추구 행동 간의 관계를 조절하는 것으로 확인되었다. 즉, 성장 욕구가 높은 신입사원일수록 상사의 코칭 리더십에 더욱 민감하게 반응하며, 피드백을 적극적으로 추구하려는 경향이 강화된다. 이는 성장 욕구가 신입사원의 학습 동기를 높이고, 조직 내에서의 자기 개발을 촉진하는 핵심 요인임을 보여준다. 따라서 조직은 신입사원의 성장 욕구를 이해하고, 이를 충족시킬 수 있는 코칭과 피드백 제공 전략을 마련하는 것이 중요하다. 이를 통해 신입사원의 직무 적응과 성과 향상을 효과적으로 지원할 수 있을 것이다.

넷째, 성장 욕구가 높은 경우, 코칭 리더십이 피드백 추구 행동을 매개로 적응성과에 미치는 간접적인 영향이 강화되는 조절된 매개효과가 확인되었다. 이 결과는 성장 욕구가 높은 신입사원이 상사의 코칭 리더십을 더욱 효과적으로 활용하며, 이를 통해 피드백을 적극적으로 추구하고, 궁극적으로 적응성과를 높이는 데 기여한다는 점을 확인하였다. 특히, 성장 욕구가 강한 신입사원은 자신의 역량을 개발하고 성취하려는 동기가 높기 때문에, 코칭 리더십의 긍정적인 효과를 극대화하며, 이를 통해 조직 내에서 보다 빠르고 성공적으로 적응할 수 있다. 이를 통해 신입사원의 적응성과와 장기적인 성과를 더욱 강화할 수 있을 것이다.

마지막으로, 조직의 새로운 구성원인 신입사원을 대상으로 수행한 연구로, 기존 연구에서 주로 조직원 전체를 대상으로 수행되었던 연구와 다른 관점에서 신규 조직구성원의 피드백추구행동과 성과에 미치는 기제를 파악하였다. 신입사원은 조직 적응 초기 단계에서 경력 사원과는 다른 특성과 요구를 가지며, 조직에 대한 첫 경험이 조직 적응과

성장에 매우 중요한 역할을 한다. 특히, 신입사원은 경력 사원에 비해 직무 수행과 조직 환경에 대한 불확실성이 크고, 리더와의 상호작용이 적응성고에 더 직접적인 영향을 미칠 가능성이 높다. 이는 신입사원의 적응성고를 지원하고, 초기부터 효과적인 리더십 전략을 적용하는 것이 조직 성과와 신입사원의 장기적 성장을 촉진하는 데 있어 필수적이라는 점을 강조하며, 신입사원을 중심으로 한 코칭 리더십 연구의 필요성을 시사한다.

본 연구의 대한 실무적 시사점은 다음과 같다. 첫째, 본 연구는 상사의 코칭 리더십이 신입사원의 적응성고에 긍정적인 영향을 미친다는 점을 실증적으로 밝혀내어, 기업이 신입사원의 성공적인 적응을 지원하기 위해 상사의 코칭 리더십을 강화할 필요가 있음을 시사한다. 관리자는 단순한 업무 지시를 넘어서 신입사원의 직무에 대한 자신감과 역량 개발을 위해 지속적인 지원과 피드백을 제공해야 한다. 이를 위해 중소기업은 리더십 코칭 훈련을 도입하여, 사장들에게 코칭 방식으로 피드백을 제공하는 방법, 신입사원의 성장 욕구에 맞춘 피드백 대화를 진행하는 방식을 교육함으로써 코칭 리더십의 효과 강화를 시도해야 한다. 둘째, 피드백 추구 행동이 코칭 리더십과 적응성고 간의 관계를 부분적으로 매개한다는 결과는, 신입사원이 적극적으로 피드백을 추구할 수 있는 조직 문화를 조성하는 것이 중요하다는 점을 시사한다. 사장들은 피드백 추구 행동을 장려하고, 신입사원에게 적절한 피드백을 제공함으로써, 신입사원의 직무를 효과적으로 지원할 수 있다. 이를 통해 신입사원은 조직 내에서 자신감을 갖고 업무에 임할 수 있게 되며, 궁극적으로 조직의 성과 향상에도 기여할 수 있다. 이를 위해 피드백 워크숍과 멘토링 프로그램을 통해 피드백의 중요성을 교육하고, 피드백을 요청하는 방법을 자연스럽게 익히도록 함으로써 피드백 문화를 확산시킬 수 있다. 셋째, 성장 욕구가 높은 신입사원이 코칭 리더십을 더욱 효과적으로 활용하여 피드백을 적극적으로 추구하고, 이를 통해 적응성고를 높이는 경향이 있다는 점은, 조직이 신입사원의 성장 욕구를 파악하고 이를 충족시킬 수 있는 맞춤형 코칭과 피드백을 제공할 필요가 있음을 시사한다. 넷째, 본 연구는 코칭 리더십이 피드백 추구 행동을 매개로 신입사원의 적응성고에 미치는 간접적인 영향이 성장 욕구에 따라 조절될 수 있음을 보여줌으로써, 기업이 다양한 개인적 특성에 맞춘 리더십 전략을 채택할 필요성을 제기한다. 이는 조직이 신입사원의 개별적 욕구와 성향을 반영한 리더십 개발 프로그램을 도입하여, 보다 효과적인 인재 관리와 조직 성과 향상을 도모할 수 있음을 시사한다.

5.2 연구의 한계점 및 향후 연구방향

본 연구는 의미 있는 이론적, 실무적 시사점을 도출하였으나, 몇 가지 한계와 향후 연구과제는 다음과 같다. 대기업을 포함한 다양한 규모의 조직에서 유사한 연구를 수행할 필요가 있다. 또한, 문화적 배경이나 조직의 특성이 다른 국가나 지역에서도 연구를 수행 할 필요가 있다. 또한 향후 연구에서는 개인적 특성(예: 성격, 가치관)과 조직적 특성(예: 조직 문화, 리더-구성원 간 관계) 등 다양한 요인을 고려하는 연구가 필요하다. 이러한 다차원적 접근을 통해 신입사원의 적응성고에 영향을 미치는 복합적인 요인들을 종합적으로 분석할 수 있을 것이다.

REFERENCES

- Amorose, A. J., and Horn, T. S. 2001. Pre-to post-season changes in the intrinsic motivation of first year college athletes: Relationships with coaching behavior and scholarship status. *Journal of Applied Sport Psychology* 13(4):355-373.
- Ashford, S. J. 1986. Feedback-seeking in individual adaptation: A resource perspective. *Academy of Management Journal* 29(3):465-487.

- Ashford, S. J., and Cummings, L. L. 1983. Feedback as an individual resource: Personal strategies of creating information. *Organizational Behavior and Human Performance* 32(3):370–398.
- Ashford, S. J., and Tsui, A. S. 1991. Self-regulation for managerial effectiveness: The role of active feedback seeking. *Academy of Management Journal* 34(2):251–280.
- Baron, R. M., and Kenny, D. A. 1986. The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology* 51(6):1173.
- Charbonnier-Voirin, A., and Roussel, P. 2012. Adaptive performance: A new scale to measure individual performance in organizations. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration* 29(3):280–293.
- Charbonnier-Voirin, A., El Akremi, A., and Vandenberghe, C. 2010. A multilevel model of transformational leadership and adaptive performance and the moderating role of climate for innovation. *Group & Organization Management* 35(6):699–726.
- Choi, Sukbong. 2022. When and How does Leader Feedback Promote Employee Creative Problem-solving Behavior? A Three-way Interaction Model of Employee Feedback Acceptance and Task Complexity. *Journal of the Korean Society for Quality Management* 50(4):777–792.
- Crommelinck, M., and Anseel, F. 2013. Understanding and encouraging feedback-seeking behaviour: a literature review. *Medical Education* 47(3):232–241.
- DeRue, D. S., and Wellman, N. 2009. Developing leaders via experience: The role of developmental challenge, learning orientation, and feedback availability. *Journal of Applied Psychology* 94(4):859.
- Dorsey, D. W., Cortina, J. M., Allen, M. T., Waters, S. D., Green, J. P., and Luchman, J. 2017. Adaptive and citizenship-related behaviors at work. In *Handbook of employee selection* (pp. 448–475). Routledge.
- Ellinger, A. D., and Bostrom, R. P. 1999. Managerial coaching behaviors in learning organizations. *Journal of Management Development* 18(9):752–771.
- Ellinger, A. D., Jones, J., Hamlin, R. G., and Beattie, R. S. 2023. The manager as coach. *The complete handbook of coaching*, 263–280.
- Evered, R. D., and Selman, J. C. 1989. Coaching and the art of management. *Organizational dynamics*, 18(2):16–32.
- Ferris, D. L., Lian, H., Brown, D. J., Pang, F. X., and Keeping, L. M. 2010. Self-esteem and job performance: The moderating role of self-esteem contingencies. *Personnel Psychology* 63(3):561–593.
- Fornell, C., and Larcker, D. F. 1981. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research* 18(1):39–50.
- Grant, A. M., and O'Connor, S. A. 2010. The differential effects of solution-focused and problem-focused coaching questions: a pilot study with implications for practice. *Industrial and Commercial Training* 42(2):102–111.
- Griffin, M. A., Neal, A., and Parker, S. K. 2007. A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of Management Journal* 50(2):327–347.
- Griffin, M. A., Parker, S. K., and Mason, C. M. 2010. Leader vision and the development of adaptive and proactive performance: A longitudinal study. *Journal of Applied Psychology* 95(1):174.
- Hackman, J. R., and Oldham, G. R. 1975. Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology* 60(2):159.
- Hackman, J. R., and Oldham, G. R. 1980. *Work Redesign*. NJ: Addison–Wesley.
- Hagen, M. 2010. The wisdom of the coach: A review of managerial coaching in the Six Sigma context. *Total Quality Management* 21(8):791–798.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., and Tatham, R. L. 1998. *Multivariate Data Analysis*
- Han, T. Y., and Williams, K. J. 2008. Multilevel investigation of adaptive performance: Individual–and team–level

- relationships. *Group & Organization Management* 33(6):657–684.
- Hayes, A. F. 2015. An Index and Test of Linear Moderated Mediation. *Multivariate Behavioral Research* 50:1–22.
- Heslin, P. A., Vandewalle, D., and Latham, G. P. 2006. Keen to help? Managers' implicit person theories and their subsequent employee coaching. *Personnel Psychology* 59(4):871–902.
- Hong, Eunsoo, and Park, Jongouk. 2021. Coaching Leadership and Happiness: The Mediating Effects of Learning Goal Orientation and Feedback Seeking Behavior. *The Korean Association of Coaching* 2:5–32.
- Huang, X., and Iun, J. 2006. The impact of subordinate–supervisor similarity in growth-need strength on work outcomes: the mediating role of perceived similarity. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior* 27(8):1121–1148.
- Hur, Wonmo. 2013. How Researchers Estimate Indirect Effect using Bootstrapping : The Case of Simple, Multiple, and Double Mediation. *The Institute of Knowledge Management, Chosun University* 6(3):43–59.
- Ilgel, D. R., and Pulakos, E. D. 1999. *The Changing Nature of Performance: Implications for Staffing, Motivation, and Development*. *Frontiers of Industrial and Organizational Psychology*. Jossey-Bass Inc., Publishers, 350 Sansome Street, San Francisco, CA 94104.
- Jeong, Jiyong, and Kim, JinMo. 2020. The Relationship between Growth Needs and Organizational Adjustment at SMEs of Early Career Employees: The Mediation Effect of Informal Learning and The Moderated Mediation Effect of Leader–Member Exchange. *Journal of Agricultural Education and Human Resource Development* 52(4):23–53.
- Jo, Inhwa, and Lim, Sanghyuk. 2021. The Effect of Coaching Leadership on Individual Adaptive Performance: Moderating Effect of Behavioral Integrity. *Korea Journal of Business Administration* 34(2):271–292.
- Jobkorea. 2023. Early resignation rate of new employees in SMEs averages 17.1%. Jobkorea [2023 Mar 20]. Available from: https://www.jobkorea.co.kr/goodjob/tip/view?News_No=20367&schCtgr=120001
- Johnson, C. D. 2001. In search of traditional and contemporary career success: what's an African American male to do?. University of Georgia.
- Johnson, R. E., Rosen, C. C., and Levy, P. E. 2008. Getting to the core of core self-evaluation: a review and recommendations. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior* 29(3):391–413.
- Kang, Inju. 2010. Relationship among employability, growth needs, supervisor's support and network of employees in large corporations. Master's thesis., Seoul National University.
- Kim, Jaemyung. 2022. Structural Relationships between Coaching Leadership, Innovation Behavior, Psychological Safety and Feedback-seeking Behavior. *Korea Journal of Business Administration*, 35(12):2361–2385.
- Kim, Jaeyoung, and Yoon, Dongyeol. 2021. The Effects of Authentic Leadership on Adaptive Performance: The Moderated Mediation Effect of Relational Energy and Promotion Focus. *Korean Journal of Management* 29(2): 67–98.
- Kim, K. S., & Jun, S. Y. (2024). The impact of supervisors' coaching leadership on the adaptation performance of new employees in SMEs: The mediating role of feedback-seeking behavior and the moderating role of growth need, *Proceedings of the 2024 Korean Academic Association of Business Administration(KAABA) Fall Conference*
- Kim, Kyeongmin. 2019. The Effect of Authentic Leadership and Growth Need Strength on Organizational Citizenship Behavior: Mediating effects of Positive Psychological Capital. *The Quarterly Journal of Defense Policy Studies* 35(1):131–154.
- Kim, Mijeong, and Park, Jongwoo. 2022. A Study on the Effect of Supervisor's Coaching Leadership on Positive Psychological Capital and Organizational Commitment of Organizational Members. *Journal of the Korean Society for Quality Management* 50(1):91–104.

- Korean Policy Briefing. 2024. Announcement of the results of the 2022 survey on the status of SMEs. Ministry of SMEs and Startups [2024 Jan 18]. Available from: <https://korea.kr/briefing/pressReleaseView.do?newsId=156611396>
- Lam, W., Huang, X., and Snape, E. D. 2007. Feedback-seeking behavior and leader-member exchange: Do supervisor-attributed motives matter?. *Academy of Management Journal* 50(2):348–363.
- Lee, Moonseon, and Kang, Youngsoon. 2003. Relationship between Creativity and Innovative Behavior; Moderating Effects of Organizational Situations. *Journal of Organization and Management* 27(1):251–272.
- Lee, W. R., Choi, S. B., and Kang, S. W. 2021. How Leaders' Positive Feedback Influences Employees' Innovative Behavior: The Mediating Role of Voice Behavior and Job Autonomy. *Sustainability* 13(4):1901.
- Lim, Jieun. 2017. The Effects of Growth Needs and Job-esteem on Customer Orientation: The mediating Role of Psychological Ownership. *The Journal of the Korea Contents Association* 17(5):192–199.
- Locke, E. A. 1978. The ubiquity of the technique of goal setting in theories of and approaches to employee motivation. *Academy of Management Review* 3(3):594–601.
- London, M. 2003. *Job feedback: Giving, seeking, and using feedback for performance improvement*. Psychology Press.
- Maslow, A. H. 1943. A theory of human motivation. *Psychological Review* Google Schola 2:21–28.
- McLean, G. N., Yang, B., Kuo, M. H. C., Tolbert, A. S., and Larkin, C. 2005. Development and initial validation of an instrument measuring managerial coaching skill. *Human Resource Development Quarterly* 16(2):157–178.
- Morrison, E. W. 1993. Longitudinal study of the effects of information seeking on newcomer socialization. *Journal of Applied Psychology* 78(2):173.
- Morrison, E. W., and Cummings, L. L. 1992. The impact of feedback diagnosticity and performance expectations on feedback seeking behavior. *Human Performance* 5(4):251–264.
- Niessen, C., and Lang, J. W. 2020. Cognitive control strategies and adaptive performance in a complex work task. *Journal of Applied Psychology* 106(10):1586–1599.
- Noh, Dongwon 2023. The effects of leader's coaching leadership on organizational effectiveness : the mediation effects and formation process of psychological safety and constructive voice behavior. PhD diss., Hanyang University.
- Oh, Sangsuk., Lee, Jiwoon, and Park, Owwon. 2021. Contagion Effect of Newcomer Turnover on Firm Performance: Moderating Effect of the Strategic Orientation of the HR Function. *Journal of Organization and Management* 45(3):1–19.
- Oldham, G. R., Hackman, J. R., Smith, K. G., and Hitt, M. A. 2005. How job characteristics theory happened. *Great minds in management: The Process of Theory Development* 151–170.
- Park, Naehoe. *Organizational Behavior*. 2002. Seoul: Pakyoungsa.
- Park, Seonkyu, and Chung, Eunkyong. 2021. The effect of Coaching Leadership on Organizational Trust and Innovative Behavior: Moderated Mediation by Power Distance Orientation. *The Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology* 34(3):349–375.
- Parker, S. K., and Collins, C. G. 2010. Taking stock: Integrating and differentiating multiple proactive behaviors. *Journal of Management* 36(3):633–662.
- Perugini, M., Gallucci, M., Presaghi, F., and Ercolani, A. P. 2003. The personal norm of reciprocity. *European Journal of Personality* 17(4):251–283.
- Ployhart, R. E. 2006. Individual Adaptability (I-adapt) Theory: Conceptualizing the antecedents, consequences, and measurement of individual differences in adaptability. *Understanding adaptability: A prerequisite for effective performance within complex environments/Elsevier JAI*.

- Pulakos, E. D., Arad, S., Donovan, M. A., and Plamondon, K. E. 2000. Adaptability in the workplace: development of a taxonomy of adaptive performance. *Journal of Applied Psychology* 85(4):612.
- Redshaw, B. 2000. Do we really understand coaching? How can we make it work better?. *Industrial and Commercial Training* 32(3):106-109.
- Roberson, L., Deitch, E. A., Brief, A. P., and Block, C. J. 2003. Stereotype threat and feedback seeking in the workplace. *Journal of Vocational Behavior* 62(1):176-188.
- Ryan, R. M., and Deci, E. L. 2000. Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist* 55(1):68.
- Shalley, C. E., Gilson, L. L., and Blum, T. C. 2009. Interactive effects of growth need strength, work context, and job complexity on self-reported creative performance. *Academy of Management Journal* 52(3):489-505.
- Song, Sukdong, and Hyun, Byunghwan. 2022. A Study on the Effects of Coaching Behavior on Job Satisfaction Innovation Behavior : Focused on the Mediating Effect of Self-Determination. *Korean Management Consulting Review* 22(5):87-101.
- Sparr, J. L., and Sonnentag, S. 2008. Feedback environment and well-being at work: The mediating role of personal control and feelings of helplessness. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 17(3):388-412.
- Stowell, S. J. 1987. *Leadership and the coaching process in organizations*. The University of Utah.
- Sung, Hyunjung, and Tak, Jinkook. 2017. The Effect of Coaching Leadership on Creative Behavior: The Mediating Effect of Psychological Empowerment. *The Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology* 30(3):373-391.
- Tak, Jewoon, and Shin, Je-goo. 2017. The Effect of Participative Leadership on Goal Commitment: Focusing on Moderating Effect of Voice Behavior Moderated by Trust in Leader. *Proceedings of the Korean Academy of Management Conference 2017(1):422-442*.
- Tak, Jewoon, and Shin, Je-goo. 2017. The Effects of the Participative Leadership on Goal Commitment: Focusing on the Mediating Effects of Trust in Leader Moderated by Growth Need Strength. *Proceedings of the Korean Academy of Human Resource Management and Organizational Studies Conference 2017(1):1-44*.
- Tanskanen, J., Mäkelä, L., and Viitala, R. 2019. Linking managerial coaching and leader-member exchange on work engagement and performance. *Journal of Happiness Studies* 20:1217-1240.
- Tett, R. P., and Guterman, H. A. 2000. Situation trait relevance, trait expression, and cross-situational consistency: Testing a principle of trait activation. *Journal of Research in Personality* 34(4):397-423.
- Vandenbergh, C., Landry, G., Bentein, K., Anseel, F., Mignonac, K., & Roussel, P. 2021. A dynamic model of the effects of feedback-seeking behavior and organizational commitment on newcomer turnover. *Journal of Management* 47(2):519-544.
- VandeWalle, D. 2003. A goal orientation model of feedback-seeking behavior. *Human Resource Management Review* 13(4):581-604.
- Wang, B., Qian, J., Ou, R., Huang, C., Xu, B., and Xia, Y. 2016. Transformational leadership and employees' feedback seeking: The mediating role of trust in leader. *Social Behavior and Personality: an International Journal* 44(7):1201-1208.
- Whatley, M. A., Webster, J. M., Smith, R. H., and Rhodes, A. 1999. The effect of a favor on public and private compliance: How internalized is the norm of reciprocity?. *Basic and Applied Social Psychology* 21(3):251-259.
- Yang, Ilsun., Lee, Seungho, and Lee, Deogro. 2015. A Study on the Effects of Coaching Leadership on Organizational Effectiveness- The Mediating Role of Subordinates' Emotional Intelligence. *Journal of Human Resource Management Research* 22(5):49-72.
- Yang, Jinyoung. 2021. A Study on the Impact of Coaching Leadership of the Team Leader on the Organizational Effectiveness in Medical Service Organizations. PhD diss., Soonghil University.

저자소개

전순영 이화여자대학교에서 석사, 단국대학교에서 경영학 박사학위를 취득하고, 현재 국립한국교통대학교 융합경영학과 교수로 재직 중이다. 주요 연구관심분야는 리더십, 조직성과, 인적자원관리 및 정책 등이며, 그의 논문은 기업경영연구, 대한경영학회지, 비서·사무경영연구 등에 게재된 바 있다.

김기숙 에리카 코칭 연구소 소장, 한국교통대학교 경영학박사 학위를 취득하였다. 주요 연구관심 분야는 리더십, 조직행동과 성과, 기업연구이며, 기업경영연구, 비서·사무경영연구에 논문을 게재한 바 있다.