



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

석사학위논문

리더의 코칭행동이 조직구성원의
직무만족과 직무몰입에 미치는 영향
- H 생명보험회사를 중심으로

제주대학교 교육대학원

교육행정전공

장 정 혁

2016년 8월



리더의 코칭행동이 조직구성원의 직무만족과 직무몰입에 미치는 영향

- H 생명보험회사를 중심으로

지도교수 박정환

장정혁

이 논문을 교육학 석사학위 논문으로 제출함

2016년 8월

장정혁의 교육학 석사학위 논문을 인준함

심사위원장 _____ (인)

위 원 _____ (인)

위 원 _____ (인)

제주대학교 교육대학원

2016년 8월

【국문초록】

리더의 코칭행동이 조직구성원의 직무만족과 직무몰입에 미치는 영향

장정혁

제주대학교 교육대학원 교육행정전공

지도교수 박정환

최근 급변하는 경영환경의 변화는 기업조직과 구성원에게 내외적 변화에 대한 신속한 대응능력을 요구하고 있다. 이에 따른 인재의 능력은 조직의 지속성장과 경쟁력을 결정하는 핵심요소로 부각되고 있다. 현대의 조직에서는 전문인재를 보유하기 위해 전문지식을 갖춘 인재들이 조직에 몰입하게 할수 있도록 하여 직무만족도를 높여 조직에 남아 있게 하기 위한 적절한 리더의 코칭행동이 필요로 하게 되었다.

리더십 유형 중에서도 리더의 코칭을 통한 리더십은 조직의 경쟁력을 향상시킬 수 있는 중요한 수단으로 활용되고 있으며 조직구성원의 역량개발 및 향상을 위한 학습지원의 역할 또한 코칭이 포함하기도 하면서 이러한 리더의 코칭 역할 수행은 조직구성원의 직무만족과 직무몰입에 긍정적인 영향을 미치고 있다.

본 연구의 목적은 H생명보험회사 리더의 코칭행동이 조직구성원의 직무만족과 직무몰입에 미치는 영향을 실증분석을 진행하는 것을 목적으로 한다. 이를 위해 의정부시 H생명보험회사를 대상으로 3개 거점을 중심으로 총 102명을 대상으로 설문조사를 진행하였다. 설문자료 분석방법은 SPSS 18.0 프로그램을 이용하여 변수들의 기술통계, 상관관계분석과 다중회귀분석을 실시하였다.

본 연구의 결과는 다음과 같다. 첫째, 직무만족도보다는 직무몰입도를 더 중시 할

필요가 있다. 이러한 몰입이 일어나기 위해서는 분명한 목표가 제시되어야 하고 자신이 수행한 업무 결과를 즉시 알 수 있어야 하며 도전과 능력이 균형이 이루어야 한다(Csikszentmihalyi, 2003). 따라서 구성원의 직무몰입을 높이기 위하여 무엇보다도 리더가 조직구성원 개개인의 능력을 정확히 파악하고 도전적인 과제를 적절하게 제시하고 권한을 부여해야 하며 수행 결과에 대하여 정확하고 빠른 피드백이 뒤따라야 한다.

둘째, 본 연구에서 코칭행동 하위요인 중 방향제시가 조직 구성원의 직무만족과 직무몰입에 가장 크게 영향을 미치는 것으로 나타난 결과를 통하여 H보험회사 리더의 방향제시 기반 코칭활동은 구성원의 몰입도를 증가시킨다. 이에 따라 조직 구성원들이 업무를 수행하면서 만족을 느낄 수 있고 조직의 성과를 향상시킬 수 있는 요인으로 활용할 수 있다. 방향 제시는 조직 구성원의 현업 업무에 관심을 갖고 구성원이 목표를 설정할 수 있도록 도와주며 비전을 갖고 나아갈 수 있도록 방향을 이끌어 주는 것이다. H보험회사 리더는 구성원들에게 명확한 목표와 방향을 제시하여 목표와 비전을 가지고 업무에 임할 수 있게 이끌어 줄 수 있는 리더가 되어야 한다.

목 차

I. 서 론	1
1. 연구의 필요성 및 목적	1
2. 연구의 문제	3
3. 연구의 제한점	3
4. 용어의 정의	3
II. 이론적 배경	5
1. 코칭행동의 개념과 구성요인	5
2. 직무만족	15
3. 직무몰입	25
4. 코칭과 직무만족 및 직무몰입간의 관계	32
III. 연구방법	35
1. 연구 대상	35
2. 연구 도구	36
3. 자료 분석	37
IV. 연구결과 및 해석	39
1. 주요변인 기술통계	39
2. 연구변인 간 상관관계	39
3. 리더의 코칭행동이 직무만족과 직무몰입에 미치는 영향	41
V. 결론 및 제언	47
1. 요약 및 논의	47
2. 결론	48
3. 제언	49

참고문헌	51
ABSTRACT	56
부록 설문지	57

표 목차

<표 II-1> 리더(관리자)의 코칭 개념	9
<표 II-2> 단계별 코칭 프로세스	14
<표 II-3> 직무만족의 정의	17
<표 II-4> 조직 내·외적 측면에서의 직무만족의 중요성	20
<표 II-5> 직무만족에 영향을 미치는 요인	24
<표 II-6> 직무몰입에 대한 정의	27
<표 II-7> 학자에 따른 직무몰입의 결정요인	31
<표 III-1> 설문지의 배부, 회수 및 유효 응답률	35
<표 III-2> 조사대상자의 인구통계학적 특성	35
<표 III-3> 코칭 척도 하위요인별 설문내용	36
<표 III-4> 직무만족 척도 설문내용	36
<표 III-5> 직무몰입 척도 설문내용	37
<표 III-6> 조사도구의 구성	37
<표 IV-1> 주요변인 기술통계 분석 결과	39
<표 IV-2> 코칭행동과 직무만족 및 직무몰입 간의 상관관계	40
<표 IV-3> 리더의 코칭이 직무만족에 미치는 영향	41
<표 IV-4> 리더의 코칭이 직무몰입에 미치는 영향	42
<표 IV-5> 리더의 코칭행동의 하위요인이 직무만족에 미치는 영향	43
<표 IV-6> 리더의 코칭행동의 하위요인이 직무몰입에 미치는 영향	45

그림 목차

[그림 II-1] 코칭 프로세스	13
[그림 II-2] 8단계 코칭 프로세스	14

I. 서론

1. 연구의 필요성 및 목적

하루하루가 총성 없는 전쟁과 같이 경쟁과 변화되는 기업 환경 속에서 특히 금융 회사들은 자본시장법 도입 이후 업종별 장벽까지 허물어져서 어려움에 직면해 있는 것이 사실이다. 특히 장기적이며 무형의 상품을 판매하는 보험업계는 2016년 5월 현재 23개의 생명보험 회사와 31개의 손해보험 회사 총 54개의 회사(금융감독원 보험회사종합공시 자료)가 대한민국 안에서 경쟁하므로 레드오션이라 할 수 있는데 이러한 생존 경쟁 안에서 조직을 움직이는 원동력은 사람일 것이다.

지금까지 기업은 경영환경의 다변화로 이성과 계량화에 초점을 둔 성과중심의 기술역량을 강화하는데 경영의 초점을 맞추어 왔다(유영만, 1999). 기업에서는 조직관리를 진행함에 있어서 조직구성원들에게 성과향상을 위한 비전과 효율성을 강화하며 성과 결과에 의한 인센티브나 연봉제를 확대하는 등 기술적 역량에 대한 관리를 강화하였다. 기술적 역량에 기반을 둔 조직관리 방식은 단기적 성과향상에는 도움이 되었지만 조직구성원 상호간 인간성 상실을 부추기고 과잉경쟁을 유발하거나 물질적 보상만을 추구하게 하는 등 개인 실리중심의 조직풍토를 가져오게 하는 부작용을 낳았다(정현우, 2007).

이것은 고령화, 정보화, 글로벌화사회라는 시대적 패러다임에서 평생직장이라는 고전적 관념보다는 평생학습을 통한 개인의 역량개발이 더욱 중요하게 부각되는 시대적 전환기의 흐름에 기인하고 있으며, 변화하고 있는 시대적 환경은 조직구성원이 더욱 자유롭게 이직 및 전직을 결정할 수 있게 하여 조직의 입장에서는 보유하고 있던 핵심인재들의 유출로하여 치명적 손실을 입게 되는 부정결과를 낳는다. 이에 조직구성원들의 몰입도 증가를 위하여 다양한 전략을 세우고 있으며 업무에 몰입한 조직구성원들은 자발적으로 노력하며 업무에 몰입하지 않은 구성원들보다 높은 업무성과를 창출한다는 것을 보여주고 있다.

조직구성원들이 열심히 일하고 책임을 지며 주도적으로 일하고 직무에 몰입하면 조직 전체의 수행이 좋아질 가능성은 커진다(Porras&Robertson, 1992). 높은 수준의

직무몰입을 가진 조직구성원의 직무몰입 정도가 조직의 성과로 이어지기 때문에(이 나운, 2005) 그 중요성이 커지고 있다. 조직구성원의 직무몰입을 높이기 위해서는 조직구성원을 관리하고 감독하는 리더의 지원적 역할이 매우 중요하다. 조직에서의 리더가 리더의 역할을 충실히 이행하였을 때 직원들의 역량이 향상되어지고 조직의 목표에 기여할 수 있게 된다는 것이다 (하원식, 2012). 과거 위계질서에 의한 명령과 통제에 기반 되어진 수직적 조직체제에서는 ‘나를 따르라’와 같은 리더십이 조직관리의 답이라고 했으나 현대와 같은 수평적 조직체제 내에는 ‘소몰이꾼’과 같이 모범을 보이고 함께 하는 새로운 리더십이 필요한 시대가 되었다.

이러한 시대적 맥락에서 등장한 것이 코칭(coaching)이다. 과거 리더가 ‘이건 이렇게 해라, 저건 저렇게 하는거야.’ 라는 지시와 명령조의 티칭(teaching)을 했다면 이제는 ‘이건 어떻게 접근해야 더 좋은 효과를 얻을 지 함께 고민해봅시다. 당신은 이런 것에 능하니, 이런 방법은 어떨까?’ 식의 코칭(coaching)이 더욱 각광받고 있는 것이다. 특히 요즘 코칭(coaching)은 상사가 갖추어야 할 리더십의 표본으로 기업현장에서 주목받고 있고(Ellinger, Ellinger & Keller, 2003), 현재 리더십개발 영역에서 가장 빠르게 성장하고 있는 개념이다(조대연, 박용호, 2011). 또한 코칭은 특정 목적을 달성하기 위해서 부하직원에게 충분한 피드백과 방향제시, 대화와 평가 등의 항목도 내포한다(정경희, 2005). 직무역량을 직접적으로 향상 시킬 수 있는 여러 방법 중 리더의 코칭행동은 현장 중심의 역량 강화에 중요한 영향을 미치기 때문에 이에 따라 기업 내 정책과 전략 수립에 우선순위가 바뀔 수 있는 큰 요인 중 하나다(박경화, 2013).

H생명보험회사 영업현장 기준으로 보더라도 2016년 6월 현재 전국 7개의 지역본부와 57개의 지역단, 520여개의 지점, 지점 내 수개의 팀으로 구성되어 있다. 지역본부를 이끄는 본부장과 지역단의 리더인 단장, 지점의 책임자인 지점장과 지점 내 팀장 모두가 리더이자 관리자이다. 각 리더만의 공통점인 Role과 고유의 Role도 있기에 이번 연구에서는 지점을 이끄는 리더인 지점장을 기준으로 연구를 해보았다. 지점장이 코칭에 따라 구성원인 설계사가 목표를 설정하여 꿈을 갖고 활동을 하는 모습을 직접 봐왔기 때문이다.

회사 간 영업조직 확보경쟁이 미약했던 2000년대 초중반까지만 하더라도 장기성과보다 단기성과를 위한 기술역량중심의 리더십이나 직무중심의 리더십만으로도 성과 향상을 이루는데 큰 문제는 없었다. 그러나 보험영업시장의 급변으로 개인의 심

리를 추구하고자 하는 인식의 확산과 스카웃이 일반화된 현재 상황에서 과거와 같은 기술역량중심의 리더십만으로는 영업사원의 다양한 욕구를 충족시키는데 많은 어려움이 발생하게 되었다(엄기문, 2009).

따라서 이러한 맥락에서 본 연구의 목적은 보험업 분야에서도 리더의 코칭행동이 조직구성원의 직무만족과 직무몰입에 미치는 영향을 실증분석을 통하여 현장의 리더에게 코칭행동을 통한 조직구성원의 행동변화 및 역량향상에 중요한 시사점을 제공하고자 한다.

2. 연구의 문제

이상에서 제시한 연구의 필요성 및 목적에 따라 본 연구에서 밝히고자 하는 연구 문제는 하기와 같다.

첫째, 리더의 코칭행동은, 직무만족 및 직무몰입은 관계가 있는가?

둘째, 리더의 코칭행동은 직무만족에 어떠한 영향을 미치는가?

셋째, 리더의 코칭행동은 직무몰입에 어떠한 영향을 미치는가?

3. 연구의 제한점

본 연구는 다음과 같은 제한점을 가지고 있다.

첫째, 이 연구의 대상은 의정부 지역 H생명보험 설계사로 한정하였기 때문에 타 시도 H생명보험 설계사 및 전체 보험 설계사의 견해를 반영한다고 보기에는 한계가 있다.

둘째, 이 연구는 설문조사 방법에 의존하였기 때문에 조사 대상자들의 인식을 분석하는 데 한계가 있다.

4. 용어의 정의

가. 리더

리더란 조직 구성원들에게 꿈을 심어주고 그 꿈이 실현될 수 있도록 지원하는 존재이다. 즉, 리더는 항상 그 꿈이 실현되어 직무성으로 나타날 수 있도록 자신감과 열정을 조직구성원들에게 보여주는 동반자이다.

H생명보험회사 기준으로 이번 연구의 리더는 지점장을 말하는데 지점장은 고객 접점에서 보험영업성과 향상을 위해 보험영업사원의 채용, 육성, 관리를 총괄하는 보험영업조직의 일선의 책임자이다.

나. 코칭 행동

조직구성원이 쌍방향 커뮤니케이션의 관계로 구성원의 목표를 설정하고, 문제 해결을 지원하며, 학습을 촉진하여 조직구성원의 역량 향상을 지원하는 일련의 행동이다(민선정, 2012).

다. 조직구성원

조직을 구성하는 일원으로 H생명보험회사 기준으로 FP(Financial Planner)를 말하며 보험회사의 영업조직에 소속되어 보험 영업관리자의 관리 하에 영업 현장에서 보험 상품을 판매 및 조직도입 등을 하는 자를 말한다(정유림, 2012).

라. 직무만족

직무만족은 개인의 직무에 대한 태도를 가리키는 말로서 개인의 담당 직무가 자신의 가치관이나 신념, 욕구 등과 얼마나 일치하는지의 여부와 임금, 동료, 작업 환경 등에 대하여 얼마나 만족하는지 등을 나타내는 정서적 측면의 표현이다.

마. 직무몰입

직무몰입이란 직무에 강한 애착과 자긍심을 가지고 자신이 맡고 있는 업무와 자신을 얼마나 심리적으로 동일시 여기는지에 대한 구체적 신념 상태를 의미한다(박경화, 2013).

II. 이론적 배경

본 연구의 목적은 리더의 코칭행동이 직무만족과 직무몰입에 미치는 영향을 실증적으로 분석하는 것이다. 이를 통해 현장의 리더에게 코칭행동을 통한 조직구성원의 행동변화 및 역량향상 부분에 중요한 시사점을 제공하고자 한다.

1. 코칭행동의 개념과 구성요인

가. 코칭의 개념과 특징

최근 기업에서는 경영실적을 높이는 방법으로 인적자원을 개발하기 위하여 노력하고 있다. 2000년 이후 환경변화에 따라 조직들이 수직적 구조에서 수평적 구조로 변환하고 있으며, 이에 따라 조직의 관리자들도 하달식 의사소통에서 조직구성원의 창의성과 자발성을 중요시 하는 코칭이 기업에서의 핵심인재 양성에 효과적인 방법으로 주목받고 있다(정태영, 2011).

코칭의 ‘어원’은 헝가리의 도시 코치(Kocsi)에서 개발한 마차에서 유래되었으며 전 유럽으로 퍼져진 이 마차는 코치(Kocsi) 또는 코트리지(Kotdai)라는 명칭으로 불리어졌으며 또한 영국에서는 이를 코치(Coach)로 불리어졌다. 이 의미는 승객이 원하는 목적지까지 함께하는 개별 서비스라는 의미로 해석될 수 있다(하원식, 2012).

초기 코칭은 1880년대 스포츠 분야에서 처음으로 사용된 용어로 선수를 훈련시키는 사람을 코치(coach)라 하고 코치가 선수의 경기력을 향상시키기 위해 지도하는 행위를 코칭이라 하였다. 이러한 운동선수의 운동 스킬을 향상시키기 위한 개념에서 경영환경의 전략으로 코칭이 논의되기 시작한 것은 1970년대 후반이었으며, 그 이후 다양한 활용과 실천 방법들이 1980년대와 1990년대를 거쳐 코칭의 실천 적용 및 방법들이 급속히 발전하게 되었다(조대연·김희영, 2009). 최초로 학문적인 접근으로 코칭을 연구한 Stowell(1986)은 코칭을 목표설정, 방향제시, 동기부여, 가르치기, 피드백, 인간관계라고 정의하였고, 박계홍&박연임(2012)은 조직구성원의 자발적 행동을 촉진시키고 대화와 질문 등을 통해 자발적인 문제해결을 도모하는

새로운 형태의 관리 및 교육활동이라고 하였다.

1978년 미국에서 기업과 비즈니스에 최초로 적용되어 리더십의 한 형태로 발전해 온 코칭(Coaching)은 학자마다 바라보는 기본 철학 및 활동분야별로 다소 차이가 있다. 코칭에 대한 학계의 통일된 정의는 없지만 조직차원에서의 코칭이란 모든 직원의 잠재력을 개인적 발달단계에 부합되도록 개발하여 그 능력을 극대화하는 것으로 구성원들에게 무엇인가를 가르치는 대신 구성원 스스로 무언가를 배울 수 있는 능력을 열어주는 것이며 리더와 구성원의 관계에서 과업과 인간관계에 대한 관심도를 서로 토의하여 서로의 기대를 이해하고 목표를 공유하는 것이다(Stowell, 1986).

코칭이 본격적으로 일반기업에 적용되기 이전부터 코칭의 개념은 구성원을 대하는 리더의 행동적 차원에서 정의 내려졌다. Kimberly(1975)는 리더의 코칭 가이드가 구성원의 혁신적 사고와 개방적 태도를 강화시켜 조직 문제해결 능력을 향상시킬 수 있다고 하였다. 리더의 코칭을 통하여 조직구성원들의 문제해결 및 지속적인 지식을 공유할 수 있는 기회 제공을 통해 자기효능감 상승 및 성과 향상에 도움을 줄 수 있다(Amoldet al, 2000). 이밖에 Phillips(1994)는 구성원들이 최대의 성과를 올릴 수 있도록 영향을 미치며 기업에 가치를 부여하는 일을 코칭이라 하였는데 이는 리더가 코칭을 통하여 직원들이 현장에 잘 적응하여 성과를 올릴 수 있는 행동과 태도를 발휘하도록 돕기 때문이다. 즉 리더의 행동적 차원에서의 코칭은 리더가 구성원의 행동이나 태도를 변화할 수 있도록 긍정적인 영향력을 발휘하는 것으로 결과적으로 구성원이 일에 대한 동기부여가 되어 몰입할 수 있도록 도와주는 것이다(Withmore, 2002).

Stowell(1986)은 경영학차원에서 코칭을 행동적인 프로세스라고 보았다. 즉 코칭은 리더가 토의나 대화로 개입 혹은 중재하는 것으로 구체적인 기능이나 행동을 포함하는 프로세스이며 방향(direction)을 제시해주고 성과 향상을 위한 개발(development)을 도와주고, 수행하는 것을 평가(accountability) 및 피드백 해주며, 고객과 지속적인 관계(relationship)를 갖는 일련의 과정으로 정의하였다(박선영, 2009).

이렇듯 리더의 행동적 차원과 행동적인 일련의 프로세스로 정의된 코칭의 개념에 가장 최근에는 리더와 구성원사이의 상호적인 커뮤니케이션의 중요성을 강조하며 코칭을 정의하고 있다(김현민, 2012). Aldag & Kuzuhara(2002)는 리더가 조직성과를 향상시키기 위해 구성원과 커뮤니케이션을 잘 하는 것이 중요한데 그것은 주로

코칭으로 행해진다고 하였다. 즉 리더의 코칭은 상대방과 열린 마음을 가지고 서로 존중하며 상대방의 욕구나 관심을 이해하기 위해 적극적인 경청을 통해 공감하고 상대방의 가치관이나 관점의 차이를 인정하는 것이며 서로가 성과목표를 공유하면 성과에 대한 진솔한 피드백을 하고 평가를 하여 지원해야 한다고 지적하고 있다(최치영, 2003). 또한 코칭은 기업 내 조직에서 관리자와 조직구성원들 간의 수평적인 유대관계를 바탕으로 조직구성원의 가능성을 인지하여 그들이 배울 수 있는 능력을 향상시키고 잠재력을 발달시켜 조직구성원이 스스로 역량을 개발할 수 있도록 하는 방식으로 제시되고 있다(박정환, 2013). 또한, 조직구성원이 긍정적인 태도나 행동으로 변화할 수 있도록 하고, 일에 대한 동기부여가 되어 몰입할 수 있게 돕는 것이다(이현주, 2010).

코칭에 관한 선행연구에서는 코칭이 조직구성원의 자기효능감, 문제해결능력, 조직몰입, 직무성과, 자기주도성, 이직의도, 조직유효성, 학습조직, 조직유효성, 조직태도 등 뿐만 아니라 고객만족까지 다양한 변인에 영향을 미치는 것으로 밝혀지고 있다(최치영, 2003; 우경화, 2009; 이현주, 2010; 조대연, 2011; 정태영, 2011; 이동우, 2011; 조은현, 2010; 백은엽, 2011; 박지원, 2011; 박재진, 2012; 최선영, 2012).

이러한 코칭은 환경변화에 따라 조직의 구조가 과거 수직적인 구조에서 점차 수평적인 구조로 변화하면서 이에 부합되는 조직구성원 육성방법으로 부각되고 있다(Mclean et al, 2005). 최근 ASTD(American Society for Training and Development)에서도 코칭을 주제로 발표가 많이 진행되었고(오현석 외, 2009), 기업에서도 인적자원개발의 효과적인 대안으로 주목 받으며 HRD영역에서 다양한 접근으로 실시되고 발전하고 있다(최선영, 2012). 이를 반영하듯 2000년대 이후 각 기업에서 셀프코칭프로그램, 리더를 대상으로 진행하는 코칭 프로그램 등 여러 코칭프로그램이 시행중이다(송영수, 2011).

코칭에 대한 정의는 학자들마다 다양하게 정의를 내리고 있다. 대부분의 코칭에 대한 정의는 코칭에 의한 코칭을 육성한다는 공통점을 가지고 있다. 코칭의 정의를 학자들마다 크게 두 가지 또는 세 가지 관점으로 보고 있다. 두 가지로 분류한 관점은 학습 및 역량개발 관점과 성과 및 목표달성 관점으로 구분하고(정태영, 2011), 세 가지로 분류한 관점에서는 앞의 두 가지 관점에 학습 및 역량개발 관점과 성과 및 목표달성 관점 모두를 공통으로 포함한 관점을 더하여 총 세 가지 관점으로 구분하고 있다(박지원, 2011). 코칭에 대한 관점의 자세한 내용은 다음과 같다.

첫째, 학습 및 역량개발 관점은 대부분 학습을 통한 역량개발을 강조하는 것이 특징이라 할 수 있다. Strivastavaetal(2006)는 교육을 통해 조직구성원이 스스로 업무를 처리할 수 있도록 역량을 개발시키는 것을 코칭이라고 정의하였고, Rogers(2004)는 조직 구성원이 요구하는 학습을 통해 직업과 삶에서 높은 효과성이 지속될 수 있도록 하는 것을 코칭이라 정의하였다. Stowell(1986)는 관리자의 코칭이 조직구성원에게 미치는 영향에 관한 연구에서 코칭은 토론과 대화를 근거로 조직구성원들의 역량 변화를 촉진하는 것이라 정의하였고, 궁극적으로 코칭을 통하여 조직구성원의 긍정적인 변화를 가져올 수 있다고 하였다. Edwards(2003)는 조직구성원이 스스로 학습해야 한다는 것을 강조하면서 코칭을 통해 스스로 학습하고 보유하고 있는 능력을 최대한 발휘하도록 하는 것을 코칭이라고 정의하였다. 정태영(2011)은 조직의 팀장 또는 부서장으로서 관리자가 조직구성원과 수평적이고 신뢰적인 유대관계를 토대로 개발기회를 부여하고 합리적인 평가와 건설적인 피드백, 격려와 인정을 통해 그들이 가지고 있는 역량을 발휘하도록 하는 것이라 정의하였다.

둘째, 성과 및 목표달성 관점이다. Evered와 Selman(1989)은 관리자가 조직구성원들에게 권한을 위임하고 파트너 관계를 형성하여 한층 높은 수준의 성과를 얻도록 임파워링 하는 과정이라 정의하였고, Philips와 Richard(1994)는 조직구성원들이 스스로 최대의 성과를 올릴 수 있도록 하는 것을 코칭이라고 정의하였다. Hunt와 WeinTraub(2002)는 조직구성원에 대한 충분한 지원과 관리자의 충분한 피드백을 통해 긍정적인 영향과 성과에 영향을 주는 것이라 정의하였다. Whitmore(2002) 조직구성원에게 동기를 부여함으로써 조직에 몰입하게 하는 성과지향적인 행동이라고 정의하였다(Hunt & WeinTraub, 2002).

셋째, 학습 및 역량개발 관점과 성과 및 목표달성 관점 모두 포괄한 관점이다. Redshaw(2000)는 업무와 관련하여 학습기회와 피드백을 제공함으로써 조직구성원의 능력과 업무성과를 체계적이고 효율적으로 향상시키는 과정이라고 정의하였고, 최치영(2003)은 코칭이 관리자와 조직구성원 간의 긍정적인 영향을 주기 위하여 상호간이 커뮤니케이션하는 과정이고, 이는 조직구성원의 업무성과향상, 문제 인식, 역량개발을 강화시키는 과정으로 규정하였다. 조대연, 김희영(2009)은 코칭을 서로 합의된 공통의 목표를 달성하기 위해 서로 끊임없이 노력하고 협력해 나가는 과정으로 조직구성원의 학습을 독려하고 문제해결을 위한 역량 향상을 통해 높은 성과

를 달성하는 것이라 정의하였다. 이는 코칭에서의 개념으로 학습 및 역량개발과 성과 및 생산성 향상을 포함한 것을 알 수 있다.

지금까지 코칭에 대한 학자들의 정의를 정리하면 <표 II-1>과 같다.

<표 II-1> 리더(관리자)의 코칭 개념

학자	코칭의 개념
Orth et al. (1987)	직원이 자신의 성과와 역량을 개선시키기 위한 기회를 인식하는 것을 돕는 일상적 절차
Stowell(1988)	문제와 도전에 관한 일대일 대화
Peterson & Hicks(1996)	개인 스스로 성장하고 보다 더 효과적이 되도록 하기 위해 필요한 지식과 기회 및 수단을 제공해주는 과정
Flaherty(1999)	개인의 능력을 키워줌으로써 개인과 조직 모두의 목표를 성취할 수 있도록 지원해 주는 것
Redshaw(2000)	종업원들에게 업무와 관련한 직무나 경험에 노출시켜 학습기회와 피드백을 제공함으로써 개인의 능력과 업무성과를 체계적으로 향상시키는 고정
Hunt & Weintraub(2002)	상대방에 대한 충분한 지원을 통해 긍정적인 반응을 일으키고 리더의 충분한 피드백을 통해 구성원의 성과에 영향을 주는 것
Fournies(1987)	종업원 행동의 방향 재설정을 통해 업무수행상의 문제를 해결하는 면대면의 과정
선우미란 (2009)	다양한 기법을 사용하여 구성원이 스스로 그들의 잠재력 및 직무수행을 최대화시키기 위해 리더와 구성원과의 일대일로 상호작용하는 하나의 과정
정태영 외1명 (2009)	리더가 구성원과의 수평적, 상호작용적 관계 속에서 목표를 공유하고, 대화를 통해 구성원에 대한 리더의 다양한 지원을 바탕으로 그들이 가지고 있는 잠재능력을 발휘하게 함으로써 개인과 조직의 성과를 극대화시킴은 물론 구성원의 자아실현욕구를 충족하게 하여주는 것
김윤나(2010)	상대방의 변화와 성장을 위한 리더의 커뮤니케이션 과정
이현주(2010)	커뮤니케이션, 경청, 피드백을 통해 자발적인 동기부여를 함으로써 역량 및 성과향상을 추구할 수 있도록 영향을 주거나 지원하는 프로세스
김순영(2010)	직원과 상호작용하며 성과향상을 위한 신뢰를 쌓는 상사의 행동
백은엽(2011)	조직과 관련된 업무의 향상을 위해 조직원의 학습 과정을 도와주는 것이며, 과거보다 높은 수준의 성과를 내도록 하기 위한 권한 위임의 과정
조은현(2011)	스스로 자각하여 보고 배울 수 있도록 도움을 주며, 한 개인이나 그룹이 더 유능하고 만족스러운 지점까지 성장할 수 있도록 인도하는 기술이자 행위
민선정(2012)	조직의 성과를 향상시키고 목표를 달성하기 위해 리더와 조직구성원이 쌍방향 커뮤니케이션의 관계로 구성원의 목표를 설정하고, 문제해결을 지원하며, 학습을 촉진하여 조직구성원의 역량 향상을 지원하는 일련의 행동
김선영(2012)	상사가 코치로서 조직구성원의 문제해결지원을 통해 조직의 성과향상 및 구성원의 학습 촉진을 통한 역량 강화를 도모하는 과정
하원식(2012)	무엇인가를 가르치는 것 대신 배울 수 있는 능력을 키우고 구성원들이 스스로

	가능성을 인지하고 인식하며 확대하여 능력과 의욕을 높일 수 있게 하며 이들의 잠재력을 개인적 발전단계에 부합되게 계발하여 능력을 극대화 할 수 있도록 이끌어 가는 방식
--	---

이상의 <표 II-1>의 내용을 종합하여 정리해 보면 코칭이란 조직과 조직구성원을 대상으로 성과를 향상시키고 목표를 달성하기 위해 리더와 조직구성원이 쌍방향 커뮤니케이션의 관계로 구성원의 능력·의욕을 향상하며 문제해결을 지원하며, 스스로 가능성을 확대하여 역량 향상을 지원하는 것이라 하겠다. 이를 바탕으로 리더의 코칭을 정의하면, 리더가 조직구성원 개개인에게 관심을 갖고 상호 신뢰를 바탕으로 동기부여하고, 문제해결 지원과 역량향상 지원을 통해 리더와 조직구성원 모두가 서로 윈윈(win-win)하는 것이라 할 수 있다. Likert(1967)는 리더가 구성원에게 신뢰적, 개방적, 동기 부여적일수록 성과가 높아진다고 하였는데 이것은 코칭으로 실행할 수 있는 것이다. 조직에서 신뢰감, 동기부여, 상호작용, 목표설정, 의사소통, 리더십, 관리통제, 의욕, 책임감, 의사결정 등이 조직분위기에 긍정적인 영향을 주어 결국 조직성과에 영향을 미치고 조직분위기가 개선되면 조직체 성과도 또한 향상된다.

나. 코칭의 구성요인

코칭이 경영분야에 도입된지 결코 짧은 기간이 아님에도 불구하고 아직 코칭과 관련된 연구는 초기 단계에 머물러 있는 실정이다. 특히 코칭의 구성요인들에 관하여 다양한 정의가 존재하고 있지 않으며 국내에서 대부분의 연구들은 모두 Stowell(1986)이 제안한 코칭의 네 가지 요인을 활용하고 있다. 리더와 조직 구성원 간의 코칭에 있어 가장 효과적으로 활용될 수 있는 코칭의 네 가지 요인을 제시하였는데 방향제시, 개발, 수행평가 및 관계이다(Stowell, 1986).

본 연구에서는 세부 요인들을 토대로 리더의 코칭이 조직 구성원들의 직무만족과 직무몰입에 어떤 영향을 미치는지 분석하고자 한다. 코칭이 네 가지 요인을 정리하면 다음과 같다.

1) 방향제시(direction)

리더는 조직 구성원이 현재 수행하고 있는 업무나 과제가 어떤 목적을 갖고 있으며 최종 목표가 무엇인지 구체적으로 방향을 설정해 주어야 한다(김현민, 2012). 이는 리더의 독단적인 목표 제시가 아니며 조직 구성원과 소통을 통해 함께 공유하고 이루어져야 하며 특히 조직 구성원 스스로 목표를 설정할 수 있도록 이끌어 주면서 목표나 방향을 명확히 제시해 주어야 한다. 성과는 목표를 설정하는 것에서부터 시작하기 때문이다. 또한 방향제시는 조직 구성원 개인적 또는 업무와 연관된 비전과도 관련이 있다. 비전이 있는 조직 구성원들은 스스로 동기부여가 되어 자신의 성과를 높이기 위해 힘쓰며 이는 조직의 성과에 긍정적인 영향을 미친다. 따라서 리더는 조직 구성원 개개인이 비전을 가지고 방향을 나아갈 수 있도록 이끌어 주어야 한다.

2) 개발(development)

리더는 조직 구성원의 업무 수행 역량을 개발시킬 수 있어야 하며 이는 코칭의 중요한 목적 중의 하나이다. 개발은 조직 구성원이 지니고 있는 역량, 기술, 재능 등을 향상시켜 현재보다 더 높은 성과를 올릴 수 있도록 도와주는 것이다. 조직 구성원의 성과가 향상된다는 것은 곧 조직성과도 높아진다는 것이다. 즉 조직의 성과를 위해서는 조직구성원이 지니고 있는 잠재력을 개발하고 육성하기 위해 지속적인 지원을 아끼지 않아야 한다. 따라서 리더는 항상 조직 구성원에게 배울 수 있는 업무환경을 조성해 주고 업무와 관련된 정보와 자료를 제공해 주어야 하며 필요한 지식을 알기쉽게 잘 가르쳐 주어야 한다.

3) 수행평가(accountability)

리더는 조직구성원과 충분한 대화를 통해 설정한 목표를 이루어가는 과정에서 구성원에게 적극적인 책임을 요구하고 이들이 수행한 결과에 대해서 공정하고 객관적으로 평가하고 피드백 해야 한다. 리더의 이러한 평가와 피드백은 조직구성원들 스스로 자신을 평가해 보고 현재 자신의 역량 수준을 인식하는데 도움이 된다. 리더는 조직구성원 개개인을 존중하고 미래 발전가능성과 능력을 높이 평가하여 조직구성원을 긍정적으로 지원해 주어야 하며 건설적인 피드백을 통해 업무 수행과정과

결과, 그리고 개선점을 확인하고 조직구성원 스스로 마무리 하도록 이끌어 줘야 한다.

4) 관계(relationship)

코칭은 상대방과 개방적이고 신뢰적인 인간관계를 맺어야 효과적이다. 업무를 수행하는 과정에서 조직구성원들과의 관계는 성과에 밀접한 영향을 미친다. 리더가 조직구성원을 신뢰하게 되면 조직구성원은 리더의 기대에 부응하기 위해 스스로 노력하게 된다. 따라서 리더는 조직구성원들을 인정하고 지속적인 관심을 표명하며 경청해주고 칭찬하고 배려하며 지지하고 격려함으로써 조직구성원과 유대관계가 이루어지고 이를 통해 조직구성원에게 동기부여도 가능해진다.

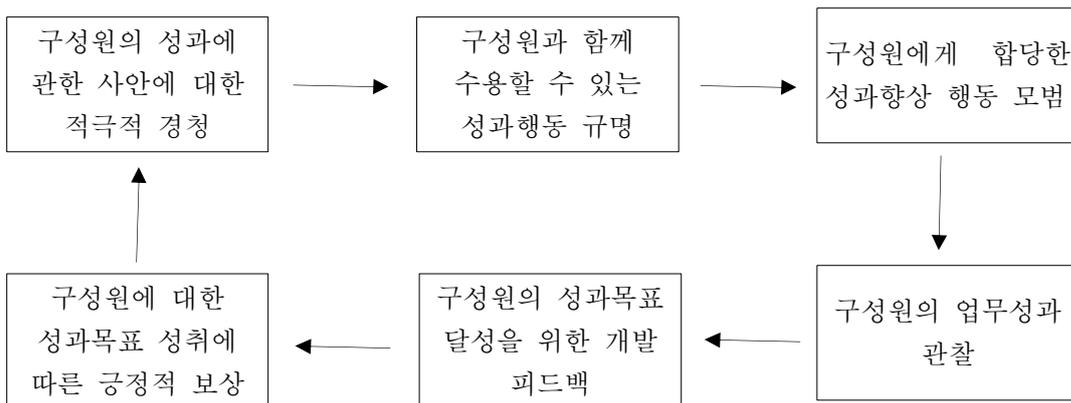
다. 코칭의 특징 및 프로세스

코칭리더십을 발휘하고자 할 때 필수적인 것은 양방향의 원활한 커뮤니케이션이며, 또한 리더와의 신뢰와 개방성, 파트너십 그리고 자발성이 생길 수 있는 분위기가 우선시 되어야 하며 이러한 코칭리더십은 코칭의 특징과 역할에 따라 구체적으로 실천 될 수 있다(최은정, 2005).

- 코칭은 상사가 주도하는 핵심인재 계발의 수단이다.
- 코칭은 과제 해결 능력의 확장과 완성도 뿐만 아니라 심리학적 성숙(자신감, 용기, 의욕, 활동의 의미, 책임감)을 가능하게 한다.
- 코칭은 업무 결과의 지속적인 개선을 목표로 한다.
- 코칭은 리더와 구성원이 서로 신뢰하는 파트너십을 기반으로 구성원의 발전을 위해 노력하는 과정이다.
- 코칭은 상호 요구하고 지원하는 것이다.
- 코칭은 당면한 문제를 해결하는 과정에서 이루어지는 지원이다.
- 코칭은 리더와 구성원의 공동 목표가 달성되었을 때 끝난다.
- 코칭을 하는 리더는 사회적 능력, 자아능력, 코칭 대화를 효율적으로 이끌수 있는 지식과 어느 정도의 업무능력을 갖추고 있어야 한다.

- 코칭을 받은 구성원은 수동적인 대상이 아니라 적극적인 참여자가 되어 자신감을 키우며 목표달성을 위해 의식적으로 능력을 사용하게 된다.
- 코칭은 리더와 구성원 사이에서 일어나는 공동의 발전 과정이므로 강요될 수 없다.

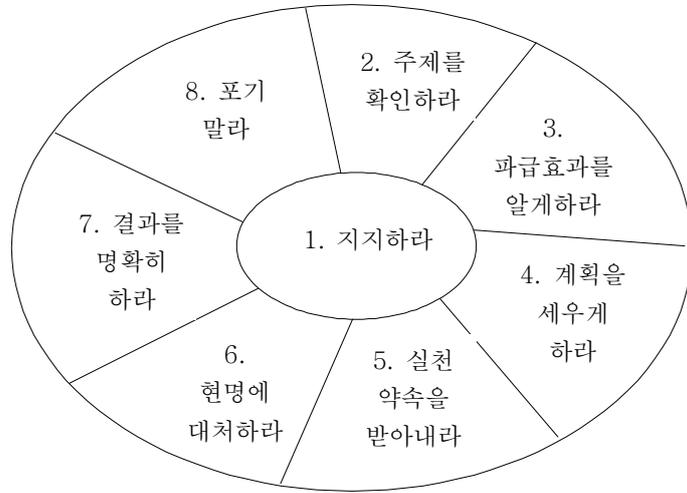
이러한 코칭의 특성은 조직성과 달성을 이끄는데 필수적인 영향력을 행사 할 수 있게 만든다. 또한 코칭을 적절하게 활용할 수 있도록 코칭의 단계별 프로세스를 정립하였다. 우선 Aldag and Kuzuhara(2002)은 구성원과의 커뮤니케이션을 통해서 존중하며 상대방의 욕구에 관심을 가지는 프로세스라고 코칭을 정의 하였는데 이를 기반으로 6단계의 코칭 프로세스를 제안하였다. 이들이 정의한 리더의 코칭 프로세스는 [그림-1]과 같다.



[그림 II-1] 코칭 프로세스

CMOE의 Stowell and Starcevich(1798)은 8단계의 코칭 프로세스를 개발하였다. 이것은 Aldag and Kuzuhara(2002)의 6단계의 코칭 프로세스보다 좀 더 구체적인 행동으로 표현되어 있다. 미국의 대기업 직원들을 대상으로 훌륭한 코칭 행동 양식을 보여주는 사람들을 조직 내에서 추천하게 했다(Stowell and Starcevich, 1798). 예를 들면 긍정적인 커뮤니케이션 능력을 통해 행동의 변화를 가져오도록 영향과 동기부여를 주는 사람, 영업 실적을 향상시켜 주는 사람, 대인 관계를 강화시켜 주는 사람, 고난도의 업무 능력자 같은 사람들이다. 그들을 통해 48개의 공통되는 훌륭한 코칭의 특성을 발견하였으며, 이들 8개의 핵심 행동으로 요약하여 리더와 구성원 간의 긍정적인 관계 형성과 성과향상을 위한 커뮤니케이션의 방법으로 [그림

II-2]와 같은 8단계 코칭 프로세스를 개발하였다. 더불어 각 프로세스 단계별 코칭의 주요 내용은 <표 II-2 >로 정리하였다.



[그림 II-2] 8단계 코칭 프로세스

※ 출처: Stowell, S. etal, 윈윈파트너십(2002)

<표 II-2> 단계별 코칭 프로세스

단계	코칭활동
1단계 지지하라	<ul style="list-style-type: none"> · 코칭프로세스의 심장부 역할 · 상호간의 신뢰성, 정직, 참된 배려 등이 바탕 · 언어적, 비언어적 표현뿐 아니라 눈에 보이는 물적 지원이나 심적 지원 등을 포함
2단계 주제를 확인하라	<ul style="list-style-type: none"> · “무엇”(발견사항+자료수집)에 대한 것 · 현재 당면한 사실, 현실을 구체적으로 설명 · 질문을 확인하여 발전을 촉진하고 학습을 지원 · 개인의 요구사항에 관해 이야기하는 것을 명심(기대, 관심, 기준, 비전) · 천천히 진행하고 성급히 넘겨짚지 않음
3단계 파급효과를 알게하라	<ul style="list-style-type: none"> · 계획 수립에 대한 동기부여 (변화의 필요성을 일깨워 주는 강력한 원인 제공) · 문제를 다른 시각에서 재반영, 재평가하여 자기분석을 하도록 유도 · 패러다임을 깨뜨리고 유연성을 갖게 함 · “이대로 계속 한다면, 어떤 결과를 얻게 될까?”
4단계 계획을 수립하라	<ul style="list-style-type: none"> · “이제부터 무엇을 할 것인가?” · 논리적이고 합리적이어야 함 · 계획이 드러나도록 함
5단계	<ul style="list-style-type: none"> · “의지력”실천 행동에 대한 감정, 열정 바램 등을 점검

실천약속을 받아내라	<ul style="list-style-type: none"> · 의식적이고도 서술적으로 자신의 확고한 의지를 표출 · 계획의 실행과 다음 단계를 설정
6단계 변명에 대처하라	<ul style="list-style-type: none"> · 계획의 충실도 테스트 (논의할 필요가 있는 장애물이 있는가?) · 변명: 타입 1 (과거에 대한 부정과 합리화-무시할 수 있음) · 변명: 타입 2 (미래의 계획에 숨겨진 걱정과 두려움-채처해야 함)
7단계 결과를 명확히 하라	<ul style="list-style-type: none"> · 긍정적 결과와 부정적결과를 모두 다룸 · 코치의 의도가 명확해야 할 구성원을 위협하거나 실현 가능성이 적은 결과를 제시하지 않음
8단계 포기하지 말라	<ul style="list-style-type: none"> · 구성사후계획을 수립(유지관리) · 자신감을 형성 · 계획의 핵심요소를 시연하고 재검토

※ 출처: Stowell, S. etal, 원원파트너십(2002)

이와 같이 구체적인 코칭의 행동단계로 인해서 리더와 구성원간의 커뮤니케이션이 원활하게 되면 조직성과를 달성하고 성과에 긍정적인 영향을 미치는 조직 및 경력몰입을 향상 시키는데 직, 간접적인 영향을 줄 것으로 예상된다.

2. 직무만족

가. 직무만족의 개념

직무만족에 대한 정의는 학자간의 차이가 있다. 직무만족은 조직의 원활한 운영을 평가하는 주요 기준이 되어오고 있으며 오랜 기간 동안 이에 대한 연구가 이어져 오고 있다. 이는 조직의 가장 기본 구성요소가 인간이며, 인간은 욕구 충족에 대한 기대, 협동적 노력의 달성, 상호작용 기회의 증대를 위하여 조직에 참여하게 된다는 기본 사실을 바탕으로 조직의 목표달성과 생산성은 조직 구성원의 직무만족여부에 따라 크게 달라지므로 조직원의 동기부여와 사기증진을 통한 직무만족의 증대는 조직의 성패를 좌우하는 매우 중요한 사항이라고 볼 수 있다. 이에 대한 본직적인 문제는 직무만족에 대한 어떤 측면이 삶의 질에 기여하는가에 관한 것인데, 삶의 질을 추구하는데 필요한 가장 우선적인 요건은 하위욕구를 만족시키는 것이며, 이 기본적인 욕구를 만족시키기에 충분한 경제활동이 가능한 영구적인 직업을 가지

는 것은 자존심이나 자기만족과 같은 고차원적인 욕구를 만족시키기 위한 필수조건이 된다는 것이다(최은숙, 2014). 결국 노동의 물질적 측면에 대한 만족은 삶의 질과 긍정적인 관계가 있음을 여러 연구에서 입증되었다. 그러나 봉급이나 다른 외적인 보수가 직무만족에 기여하는 것은 어느 정도 한계가 있다. 또한 봉급과 같은 노동의 외적보수는 삶의 질을 추구함에 있어 충분조건이 아니라 필요조건이 된다는 것을 의미하고 있다(이재선, 2004).

따라서 직무만족은 구성원에게 적극적인 만족을 줄 수 있는 요인을 발견하여 이를 충족시켜 줌으로써 구성원의 작업능률을 향상시켜야 한다는 빛물질적 요소가 강조되어 일반적으로 개념화가 되어 있다(이재선, 2004). 직무만족은 직무에 대한 감성적 반응이므로 실제로 관찰이 가능한 것은 아니고 조직원의 행위나 언어적 표현을 통해 추론하여 파악되는 것이므로 경험적 측정을 위해 사용된 내용과 대상, 측정방법이 학자마다 다르므로 그 개념 정의는 다양한 견해들(이현정, 1994)을 가지고 있다. 그러나 공통된 일치성도 찾을 수 있는데, 이와 같이 여러 학자들과 일반적으로 통용되는 개념들을 종합하여 살펴보면 직무만족은 심리적인 것으로써 “개인이 담당하고 있는 직무가 자기의 적성, 능력, 흥미 및 평가, 보상에 일치하여 얻어지는 욕구의 충족도”라고 정의내릴 수 있다.

직무만족을 연구한 대표적인 몇몇 학자들의 직무만족에 대한 다양한 정의들을 요약해서 정리해보면 아래의 <표 II-3>와 같다. 직무만족은 각 개인의 자기직무와 관련되어 경험되는 모든 감정의 흥화 내지 균형 상태에서 좌우되는 태도이며 직무만족은 직무에 대한 호감도라고 하는 감정과 태도와의 관련성을 나타내고 있다(Smith, 1995). 또한 직무만족은 직무수행자가 직무 수행과정에서 경험하거나 직무수행결과로 얻게 되는 성취감 등의 욕구만족이라고 정의하였다(McCornick & Tiffin, 1976). 직무만족은 구성원 자신이 맡고 있는 직무에 대해 만족하는 정도이다(Porter & Steers, 1973). 비슷한 관점에서 Locke(1976)는 직무만족이란 개인의 태도와 가치, 신념 및 요구들의 수준인 차원에 따라 조직의 구성원이 직무와 관련하여 갖게 되는 감정적 태도라고 정의한다. 그리고 직무만족은 종업원의 직무가치를 달성하고 촉진시키는 것으로서 개인별로 직무평가에서 얻는 감정적 상태라 하였다(Beatth & Schnier, 1981). Lawler & Porter(1968)는 직무만족은 종업원의 직무가치를 달성하고 촉진시키는 것으로서 개인별로 직무평가에서 얻는 감정적 상태 직무만족은 실제로 얻은 보상이 정당하다고 인정되는 보상의 수준을 초과한 정도라 하였

다. 직무만족을 개인이 자신의 직무에 대해 가지는 긍정적인 정서의 양으로 정의한다(Feldman & Amoid, 1986).

<표 II-3> 직무만족의 정의

연구자	직무만족의 정의
Smith(1995)	무만족은 각 개인의 자기직무와 관련되어 경험되는 모든 감정의 홍화 내지 균형 상태에서 좌우되는 태도이며 직무만족은 직무에 대한 호감도라고 하는 감정과 태도와의 관련성을 나타내고 있다.
McCornick & Tiffin(1976)	직무만족은 직무수행자가 직무수행과정에서 경험하거나 직무수행결과로 얻게 되는 성취감 등의 욕구만족이다.
Porter & Steers(1973)	직무만족을 구성원 자신이 맡고 있는 직무에 대해 만족하는 정도이다.
Locke(1976)	직무만족이란 개인의 태도와 가치, 신념 및 요구들의 수준인 차원에 따라 조직의 구성원이 직무와 관련하여 갖게 되는 감정적 태도이다.
Beatth & Schnier(1981)	직무만족은 종업원의 직무가치를 달성하고 촉진시키는 것으로서 개인별로 직무평가에서 얻는 감정적 상태이다.
Lawler & Porter(1968)	직무만족은 종업원의 직무가치를 달성하고 촉진시키는 것으로서 개인별로 직무평가에서 얻는 감정적 상태직무만족은 실제로 얻은 보상이 정당하다고 인정되는 보상의 수준을 초과한 정도이다.
Feldman & Amoid(1986)	직무만족은 개인이 자신의 직무에 대해 가지는 긍정적인 정서의 양이다.
Spector(1997)	자신이 능력이 있다고 믿고 있고, 자신의 하는 일의 대부분이 통제하에 있다고 느낀다면 그 사람의 자기 직무를 좋아하고 자기일에 만족 할 가능성이 높다.

※ 출처: 이재선(2004)를 재구성

이상을 종합하면 직무만족의 개념에 대한 특징을 찾아볼 수 있다. 첫째, 원래 만족이라는 것은 직무에 대한 정서적인 반응이기 때문에 자기 관찰을 통해서만 이해될 수 있다. 그러나 직무만족은 다른 태도들과 마찬가지로, 실제 관찰할 수 있는 것은 아니며, 종사자의 행위나 언어적 표현을 통해 유추할 수 밖에 없다. 둘째, 직무만족이라는 것은 종사자가 원했던 것과 실제로 느꼈던 것의 격차라고 간단하게 설명할 수 있다. 즉 많은 학자들은 직무만족을 한 개인의 직무에서 원하는 것과 실제 얻는 것과의 비교를 나타내는 개념으로 사용하고 있다. 따라서 직무만족은

주관적인 개념일 수 밖에 없다(이재선, 2004).

직무만족은 조직 구성원 그들이 소속되어 있는 조직에 대한 감성적이고 정서적인 태도를 의미한다. 조직에서 담당하고 있는 직무에 대해 만족하고 있느냐의 여부는 그 조직의 성과와 관련하여 중요한 의미를 갖는다. 직무에 만족하게 되면 성과창출에 더 큰 시너지 효과를 발휘할 수 있고 반면에 직무에 불만족하게 되면 타 업종 및 타 회사로의 이직과 같은 부정적인 영향을 끼칠 수 있다.

직무만족에 영향을 미치는 요인은 학자마다 다르지만, 크게 개인적 요인, 직무적 요인, 조직적 요인 등이라고 할 수 있으며 이들 사이에는 어느 정도의 공통적인 요인이 있음을 알 수 있다. 또한 조직 구성원의 직무만족 정도는 조직의 원활한 운영을 평가하는 중요한 기준이 되고 있다. 조직에서 발생하는 많은 작용과 영향은 인간의 욕구나 동기와 밀접한 관계가 있으며, 욕구는 개인마다 약간의 차이가 있지만 리더가 욕구를 어느 정도 충족시켜 주려고 노력하고 충족시키느냐에 따라 조직 구성원의 조직 목표에 대한 공헌도는 크게 좌우된다(나진, 2010).

본 논문에서는 직무만족의 개념에 대해 직무에 대한 정서적 반응으로서 자기 자신의 관찰을 통해서만 이해될 수 있으나, 실제로는 관찰할 수 있는 행동이나 활동이 아닌 느낌이라는 감정적이고 주관적인 개념으로 정의하고자 한다. 즉 직무만족이란 직무에 대한 태도의 하나로서 한 개인의 직무나 직무경험을 평가할 때 발생하는 긍정적인 정서 상태라고 정의할 수 있다. 이는 한 구성원 자신이 일에서 원했던 것을 일이 실제로 제공해 준다고 믿는 정도를 의미한다고 할 수 있다.

나. 직무만족의 중요성

직무만족은 조직의 유효성 측면에서 설명한다면 조직에서 구성원들이 자신의 직무나 직무수행과정, 직무경험 등에 대한 평가를 통해 얻게 되는 유쾌하거나 긍정적인 정서적 상태로 인식하고 있다고 할 수 있으며 대부분 직무와 관련된 개인의 내적, 정신적인 상태로 정의내리고 있다(정수정, 2011).

이와 같은 정의는 한 개인이 자기 일에서 바라는 것을 실제로 제공해 준다고 믿는 정도를 반영하며, 개인적인 차원과 조직적인 차원에서 각각 살펴볼 수 있다. 직무 상황에서 조직구성원 개인으로서는 최고의 직무만족을 조직 차원에서는 최고의 직무성과와 생산성을 달성하고자 한다고 볼 수 있으며, 이러한 양자의 목적을

모두 충족시키려는 목적에서 직무만족에 대한 연구의 중요성을 살펴볼 수 있다. 먼저 개인적인 차원에서 직무만족의 중요성에 대하여 기술하면 첫째, 직무만족은 개인의 가치판단 면에서 중요한 요인이 된다. 많은 시간과 노력이 소요되는 조직 내에서 만족의 기회를 얻지 못하게 된다면 그것은 개인이나 조직을 위해서 불행한 일이라 할 수 있다. 둘째, 정신건강의 측면에서 중요하다. 인간의 불만족은 그 자체로 끝나기도 하지만 대체로 전이효과를 유발시켜 관련 없는 다른 부분의 생활까지도 불만족스럽게 만드는 경향이 있다. 따라서 조직생활에서 불만족한 사람은 가정 및 여가생활과 같이 그와 관련 없는 다른 부분의 생활에도 불만족을 느낄 것이다. 셋째, 직무만족은 신체적 건강에도 주요 영향을 미친다. 스트레스나 권태는 불만족 요인으로 육체적 건강을 해친다는 의학적 견해가 있다. 이처럼 자기의 직무가 만족스럽다고 느끼는 사람의 수명은 불만을 느끼는 사람보다 길다는 연구의 보고서가 그 중요성을 증명해 준다(신유근, 1997).

조직적인 차원에서 직무만족의 중요성을 기술하면 다음과 같다.

첫째, 많은 경영자들이 직원의 직무만족이 조직의 성과에 직접 영향을 준다는 것을 인지하고 있다. 그들은 행복한 직원이 그렇지 못한 사람들보다 효율적이고 혁신적이며 사려 깊을 것이라고 생각한다. 둘째, 자신의 직무 생활에 대해 긍정적으로 생각하는 사람은 외부 사회에 대해서 자기가 속해 있는 조직을 호의적으로 표현한다. 이렇게 되면 일반 사람들이 그 조직에 대해 호감을 갖게 되며 조직 활동의 합법성과 목적이 고취되는 것이다. 셋째, 자신의 직무에 만족하는 사람은 조직 외부에서 뿐만 아니라 조직 내부에서도 원만한 인간관계를 유지한다. 넷째, 조직의 입장에서 볼 때 직무만족이 높게 되면 이직율과 결근율이 감소되고 이에 따른 생산성 증가의 효과도 얻을 수 있다. 또한 즐거운 조직 분위기 속에서 일한다는 것은 경영자나 종사원 모두에게 바람직한 것이다.

이러한 관점에서 바라보면, 직무만족이 달성이 매우 중요하며, 이를 위해서는 구성원들이 각각 개별 직무를 통해 만족을 얻거나, 욕구가 충족되어야 하고, 감정이 균형 상태를 유지하고 있어야 직무만족이 달성될 수 있다. 또한 개인별 직무평가에 대한 결과가 긍정적이면서 직무평가에서 얻은 감정적 상태가 건전하여야 한다는 것이다. 이와 같이 실제로 얻은 보상이 적절한 수준에서 결정되어야 함은 물론 자기가 맡은 직무를 자발적으로 수행하고자 하는 태도가 유발되어야 하며, 직무스트레스를 느끼지 않는 상태가 지속되었을 때 직무만족이 달성될 수 있다(구자중, 2008).

<표 II-4> 조직 내·외적 측면에서의 직무만족의 중요성

종사적 측면	조직적 측면
1. 가치판단의 측면에서 중요성 2. 정신건강의 측면에서 중요성 3. 신체건강의 측면에서 중요성	1.행복한 근로자가 그렇지 못한 사람들보다는 효율적이고 혁신적이며 사려 깊을 것이다. 2.자기가 속해 있는 조직을 호의적으로 이야기한다. 3.원만한 인간관계를 유지해 나간다. 4.이직율과 결근율이 감소되고 이에 따른 생산성의 증대를 가져 올 수 있다.

※ 출처: 구자중(2008)을 재구성

직무만족이 조직의 생산성이나 성과와의 관계에 있어서 결정적 원인이 된다는 증명은 아직 없으나 여러 연구들에서 개인의 삶의 만족을 향상시키고 조직의 목표를 이루고 성과를 향상시키는 등 여러 측면에서 상당한 상관관계를 가지고 중요한 역할을 한다는 것이 증명되었다(정수정, 2011). 그러므로 직무만족은 앞으로도 계속 연구될만한 의의가 있는 분야라 할 수 있다.

다. 직무만족에 관한 주요 이론

직무만족을 조직구성원의 태도측면에서 실증적이고 체계적으로 연구를 시작한 것은 1930년대이며, 그 이후에도 직무만족에 관한 활발한 연구 활동이 진행되었다(최은숙, 2014).

개인은 어떠한 직위에서 어떠한 직무에 종사하든 간에 그들의 조직에서 어느 정도 욕구가 충족되느냐에 따라 만족도가 결정된다고 본다. 이러한 만족도는 기본 욕구가 동기와 연결하여 생각할 수 있으므로 직무만족에 영향 주는 인간의 욕구와 동기이론에 기초하고 있다고 할 수 있다(최은숙, 2014). 따라서 대다수의 연구들은 Job motivation의 이론처럼 내용이론과 과정이론으로 구분할 수 있다. Maslow의 욕구위계이론과 Herzberg의 동기-위생론은 내용이론에 속하고 Vroom이나 Porter와 Lawler의 기대이론은 과정이론에 속한다.

직무만족은 각 이론에서 서로 다르게 해석된다. 내용이론에서 만족이 동기를 형성하는 내용요소의 합이라고 전제하며 직무만족이 과업을 효과적으로 성취하게

한다고 보았다. 반면 과정이론인 기대이론은 만족은 인지적인 태도에 의해 결정되며 동기를 과정으로 보고 과업성취의 효과성이 직무만족을 갖게 한다고 보았다(박정애, 2006).

1) 내용이론

내용이론이란 사람 마음속의 무엇이 개인의 행동을 유지 또는 활성화시키는지, 혹은 환경속의 무슨 요인이 사람의 행동을 움직이게 하는가하는 문제와 관련이 있다. 사람 마음속의 어떤 요인이 사람의 행동을 유발, 유지 혹은 활성화시키는가에 그 초점을 맞추고 있다. 이는 개인적 욕구의 실질적 성질을 확인하는 것이라 할 수 있다. 그러므로 핵심적인 질문은 “무엇이 직원을 동기유발 시키는가?”에 있다. 즉, 만족이 동기를 형성하는 내용요소의 합이라고 전제하며 직무만족이 과업을 효과적으로 성취하게 한다고 보았다(강성철 외, 2002).

2) 과정이론

동기부여의 과정이론은 인식절차이론이라 부르기도 한다. 내용이론의 욕구를 바탕으로 한 이론이라면, 과정이론을 정보처리나 인식 혹은 직무환경요인과 상황 등에 초점을 둔다. 이 이론은 인식 요인들이 서로 어떻게 관련되어 있는가를 분석하는 데 관심이 있다. 어떠한 인식변수가 동기유발에 “어떻게, 그리고 왜” 영향을 미치는가에 주안점을 두고, 이러한 변수를 확인하는 것 외에 그러한 변수간의 관계나 교류절차에 대해서 연구한다(강성철 외, 2002).

3) Spector의 직무만족이론

직무만족은 사람들이 자신들의 직무 접난과 직무의 다양한 단면들에 대해 어떻게 느끼는지를 나타내는 태도 변인이다. 즉 직무만족은 사람들이 자신들의 직무를 좋아하는 정도를 말한다.

직무만족에 대한 연구는 전반적 연구방식과 단면적 연구방식으로 진행되어 왔는데, 전자는 직무만족을 일에 대한 전반적인 단일한 감정으로 취급하는 반면, 후자는

직무의 단면들, 즉 직무의 여러 측면들에 초점을 두어 연구한다. 많은 연구들이 일반적인 직무만족의 단면인 급여, 승진기회, 부가급여, 관리감독, 동료, 직무조건, 작업의 본질, 의사소통, 안전의 9가지 단면에 초점을 두어 연구하여 왔다. 직무만족 조사는 아홉 가지의 직무만족의 단면적 차원을 측정하는 척도로, 그중 여덟 가지는 흔히 볼 수 있는 단면들으로써 미국 전역에 걸쳐 많은 조직에서 근무하는 2만4713명의 종업원들을 대상으로 실시한 직무만족 점수들에 근거하였으며, 다양한 단면들에 대해 각각 다른 수준의 만족감을 느끼고, 급여와 부가 급부에 대해서는 매우 불만족하게 느끼는 반면에 자신들의 상사, 동료 그리고 직무 자체의 특성에 매우 만족해하고 있는 미국인들의 일반적 특성을 보여준다(최은숙, 2014).

Spector, Cooper, Sanchez, O'Driscoll, Sparks 등(2001)의 연구에서는 24개국 관리자들 간의 직무만족 수준을 비교한 결과 국가 간에 유의미한 차이가 있었다. 이들 연구들이 국가마다 관리자들이 자신의 이에 대해 다르게 느끼고 있음을 보여주고 있지만, 왜 이러한 차이가 나타나는지에 대해서는 제시된 결과만으로는 잘 알 수가 없다. 단지 그 차이에 대한 가능한 설명으로는 국가들 간에 기본적인 가치에서 차이가 있다고 할 수 있다. Hofstede(2001)는 네 가지 중요한 가치들을 40개국에서 측정하였다. 측정된 문화적 가치들은 개인주의, 집단주의, 남성성, 권력거리, 불확실성 회피의 4가지로 분류하였다.

직무만족의 선행변인으로는 환경적인 것과 인적인 것으로 분류할 수 있는데 환경적 선행변인으로는 직무특성, 급여, 공정성이 있으며, 인적인 것으로는 성격(부정적 정서성, 통제소재), 성별, 나이, 문화 및 인종차이가 포함된다(최은숙, 2014). 그리고 이 환경적인 선행변인과 인적인 선행변인의 상호작용, 즉 개인-직무적합측면에서 직무만족을 찾는 연구방식에서는 직무만족이 개인과 직무가 서로 잘 조합될 때 발생한다고 설명하고 있다. 그리고 많은 학자들은 직무만족이 조직의 안녕에 중요한 영향을 미치는 행동들(직무수행, 이직 결근)과 연관이 있다고 주장하고 있으며, 직무만족이 종업원의 건강 및 안녕에 대한 잠재적 영향을 끼친다고 한다(박동건, 2009).

라. 직무만족의 영향요인

사람은 누구나 자신의 일에 대해서 만족하며 일하기를 소망한다. 하지만 아직

까지 정확하게 어떤 요인이 직무만족에 결정적 영향을 미치는지에 대해서는 규명되지 못하였다. 그 이유는 직무가 과업, 책임, 상호작용, 인센티브, 보상 등의 복잡한 상호관계를 맺고 있으므로 핵심 직무만족 요인을 독립적으로 규명하는 것은 어렵기 때문이다. 그러므로 동일한 척도를 사용하더라도 조직마다 또는 평가 시기마다 그 요인은 다르게 나타날 수 있으며, 각 학자들이 주장하는 직무만족 영향 요인도 조금씩 다르게 표현될 수 밖에 없다.

직무만족은 매우 복합적인 속성으로 구성되어 있기 때문에 직무만족의 요인이나 영역을 정하는 것은 매우 어려운 일임에 틀림없다. 또한 동일한 척도를 사용하더라도 영향요인이 무엇인지 어떤 조직인지에 따라서도 다르게 나타날 수 있다. 먼저 여러 학자들의 연구 결과에서 나타난 직무만족 영향요인을 살펴보고자 한다.

직무만족에 영향을 주는 요인으로 직무만족의 요소로서 직속상관의 감독 적절성, 직무자체에 대한 만족도, 동료근로자와의 친밀성, 만족할 만한 조직목표와 제도로서의 효율성, 경제적·사회적·심리적 보상에 대한 만족도 정신적·육체적인 건강 등이 있다(Yoder, 1982). Smith(1969)는 작업, 감독, 보수, 승진, 대인관계의 다섯 가지를 들고 있다(정연영, 2001). Herzberg(1959)는 직무만족요인(동기요인)과 직무불만족요인(위생요인)을 구분하고 직무만족요인으로는 성취, 인정, 직무자체, 책임, 성과 등을 들고 있으며, 직무불만족요인으로는 조직의 운영방침 및 관리방침, 감독, 작업조건, 대인관계, 임금, 지위, 직무안정 등을 들고 있다(김일윤, 1996). 오석홍(1983)은 보수, 직무, 신분의 안정, 동료집단내의 관계, 근무조건, 감독의 성격, 조직의 정책 대 사회적 지위, 승진의 기회 등을 들고 있으며, Jurgenson(1978)은 그의 연구에서 발전(승진에 대한 기회), 부가급부(휴가, 연금, 보험, 질병수당 등), 회사(그 회사에서 작업한 것에 자부심을 느끼는 회사), 동료(유쾌하고 마음이 맞는 동료), 시간(적절한 작업시간과 끝나는 시간, 주 작업시간, 주간작업과 야간작업 등), 임금(고소득), 안전(안전한 작업), 작업유형(흥미 있고 관심 있는 작업), 작업조건(안락, 청결, 소음, 냄새, 온도, 냉방, 기타)등 직무만족을 유발하는 10개의 요소를 제시하고 있다. Vroom(1964)은 감독, 작업진단, 직무내용, 임금, 승진의 기회, 작업시간의 여섯 가지를 들고 있다(박영주, 2002). Myers(1964)는 성취감·책임·성장·승진·작업의 즐거움·인정감을 직무만족 영향요인이라 보았다. Alderfer(1967)는 임금·부가급부·상사에 의한 존중·동료에 의한 존중·성장을 직무만족 영향요인으로 보았으며, 기술의 다양성·과업의 주체성·과제의 중요성·피드백·자율성을 직무만족을 이끄는 동기라고 보고 요

구-통제 모형은 직원들에게 직무에 대한 높은 통제력을 줄수록 직무요구를 만족시켜준다(Hackman & Oldham, 1975); Spector, 1997). Spector(1997)는 임금·승진·상사·복리후생·보상·업무절차·동료관계·직무자체·의사소통을 직무만족 요인으로 보았으며, 직무만족과 인구통계학적 변인과 직무만족 간에는 단지 제한적 관계만 있다고 주장하였다. 직무만족을 종업원 자신의 직무에 대한 평가에서 결과로 만들어지는 유쾌하거나 긍정적인 정서 상태라고 정의하고 직무만족의 영향요인으로 직무, 급여, 승진, 인정도, 복리후생, 작업조건, 감독, 동료작업자, 그리고 회사의 경영방침 등으로 정리 한다(Loke, 1976). 선행 연구를 통한 직무만족 영향 요인에 관하여 학자별로 주장한 내용을 정리하면 <표 II-5>와 같다.

<표 II-5> 직무만족에 영향을 미치는 요인

연구자	직무만족요인
Yoder(1982)	상사의 감독, 직무자체의 만족, 동료관계, 조직목표, 제도, 심리적 보상, 건강
Smith(1969)	작업, 감독, 보수, 승진, 대인관계
Herzberg(1959)	성취감, 인정, 작업, 책임, 성장과 발전
오석홍(1983)	보수, 직무, 신분의 안정, 동료집단내의 관계, 근무조건, 감독의 성격, 조직의 정책 대 사회적 지위, 승진의 기회
Jurgenson(1978)	발전(승진에 대한 기회), 부가급부(휴가, 연금, 보험, 질병수당 등), 회사(그 회사에서 작업한 것에 자부심), 동료(유쾌하고 마음이 맞는 동료), 시간, 임금(고소득), 안전, 작업유형, 작업조건(안락, 청결, 소음, 냄새, 온도, 냉방, 기타)
Vroom(1964)	감독, 작업진단, 직무내용, 임금, 승진의 기회, 인정감
Myers(1964)	성취감, 책임, 성장, 승진, 작업의 즐거움, 인정감
Alderfer(1967)	임금, 부가급부, 상사에 의한 존중, 동료에 의한 존중, 성장
Hackman & Oldham(1975)	기술의 다양성, 과업의 주체성, 과제의 중요성, 피드백, 자율성
Spector(1997)	임금, 승진, 상사, 복리후생, 보상, 업무절차, 동료관계, 직무자체, 의사소통

※ 출처: 유재현(1997)을 재구성

이상과 같은 직무만족에 대한 학자들의 선행연구를 살펴보면 연구자의 주관, 시대, 환경대상 등에 따라 다양한 요인으로 분류되지만 비슷한 용인을 다른 용어로 표현하고 있을 뿐 분석된 결과들은 거의 비슷하다고 할 수 있다. 따라서 이들 요인을 어느 정도의 공통적 범주에 포함할 수 있을 것이다.

3. 직무몰입

가. 직무몰입의 개념

직무몰입이란 자기업무의 집중도를 말한다. 회사의 입장에서는 근로자가 직무에 몰입할수록 성과가 높아지기 때문에 주변의 요인들을 변화 시켜 몰입할 수 있는 분위기를 창출하려고 한다. 직무몰입은 개인이 조직 내에서 자신의 직무 또는 수행하는 일에 몰두하고, 애착이나 열의를 가지고 열중하는 정도를 말한다. 즉 조직구성원 각자의 직무에 대한 높은 몰입도와 관심을 설명하기 위한 개념 중의 하나가 바로 직무몰입(job involvement)이다(보양델게르, 2015). Morrow(1983)는 사회정보처리 관점에서 볼 때 직무몰입 정도가 낮아지면 조직에 대한 긍정적인 감정이 약해지며, 결과적으로 조직과의 교환관계에 대해서도 부정적으로 평가할 가능성이 높아지는 것으로 해석할 수 있어 직무몰입이 조직몰입보다 선행요인이 있다고 시사하고 있다(임성진, 2004). 조직 구성원들이 일과 관련하여 형성하고 있는 욕구증대와 함께 노동생활의 질의 중요성을 제공하는데 있어서 직무몰입의 역할은 매우 중요하다. 직무몰입에 대한 관심은 McGregor, Allport 같은 심리학자와 Hughes, Dubin과 같은 사회학자들도 관심을 가져왔다.

심리학자들은 직무몰입을 가능하게 하는 직무의무감, 감독의 적정성 등과 같은 조직조건에 주로 초점을 맞추었으며, 사회학자들은 개인의 작업과 관련된 규범, 또는 가치의 결합을 유도하는 사회화 과정에 관심을 가지고 있다(안동선, 1995). Kanugo(1982)은 직무몰입을 개인의 특성으로 바라보는 시각이 아니라, 개인과 직무 상황간의 상호작용에 따른 결과로 보아야 한다고 하였다. 이는 직무몰입에 대해 만족이나 불만족처럼 감정적인 심리상태로 정의하기 보다는 자신의 직무와 심리적으로 동일시하려는 인지 또는 신념상태로 규정하였다. Brown(1996)도 직무몰입이 상황적 요인에 대한 영향이 더 많다고 주장하였다(박만호, 2015). 즉, 상황적 요인들이 자신의 목표에 대한 성취와 보상 그리고 욕구를 충족 시켜줄 수 있다고 인지되면

직무몰입이 높아지는데, 직무몰입 수준이 성과와 관련된 상황적 특성에서 더욱 강하게 나타난다는 점을 설명하고 있다.

직무몰입에 대해 보다 명확하게 정의내리기 위해 최근 연구물들의 정의를 <표 II-6>로 정리하였다. 직무몰입에 대한 정의를 정리하면 다음의 <표 II-6>와 같다.

연구자	직무몰입의 정의
양지원(2013)	직무에 전념하여 그 직무에 열과 성을 다하며 심리적으로 직무에 대하여 느끼는 애착감의 정도
박경화(2013)	직무에 강한 애착과 자긍심을 가지며, 자신이 맡고 있는 직무와 자신을 얼마나 심리적으로 동일시 여기는지에 대한 구체적 신념상태이다.
배현경(2013)	개인이 자신의 직무에 심리적으로 동일화를 통한 몰입하는 상태를 의미하며, 군에서는 개인에게 부여된 보직 또는 직책의 임무를 달성을 위해 자아개념을 일치시키고 그 일에 대해 열정을 갖는 상태이다.
김선영(2012)	개인이 자신과 현재 맡고 있는 직무간의 관계에 대한 구체적인 신념을 바탕으로 현재 자기 자신을 동일시하고 있는 정도, 즉 개인의 직무에 대한 심리적 일체감이다.
이진영(2012)	자신과 현재 맡고 있는 직무간의 관계에 관한 구체적인 신념을 바탕으로 현재 직무에 몰두하고 있는 정도를 가리킨다.
이하지(2011)	개인이 심리적으로 자신의 일을 동일시하는 정도로, 직무가 생활에서 주된 관심사가 되는 상황 즉 개인의 만족에 있어서 직무가 중요한 원천이 되는 정도이다.
임수련(2011)	개인이 현재 맡고 있는 자신의 직무에 동화하여 이에 적극적으로 참여하여 직무가 자기가치 개념에 매우 중요하다고 지각하는 정도를 나타내는 것이다.
이우정(2011)	자신의 직무를 수행함에 있어 업무에 열중하는 정도로 직무에 대한 기대감을 가지게 하여 동기를 일으키게 하는 요소로서 자신의 업무를 수행함에 있어서 나타나는 직무에 대한 애착, 중요도 인지, 책임감 등을 포함한다.
Book, Rursell & price(1988)	현재 직무와 자신을 동일시하는 정도를 나타내는 인지적 신념이다.
Blau&Boal(1987)	조직구성원이 자신이 하고 있는 직무에 심리적 일체감을 느끼며 적극적으로 그 직무에 참여하고, 성과를 달성하는 일이 가치있는 것이라고 여기는 상태
Bass(1985)	종업원이 그의 직무에 자아를 투입시킴으로써 직무성과와 관련성을 갖는 것이다.
Maurer(1974)	작업역할 동기배이션을 개인의 작업역할이 그 작업에서 중요한 정도이다.
Dubin(1975)	중심적 생활 관심사란 작업이 자신의 생활에 어느 정도의 비중을 갖고 중요한 것인가를 종업원이 느끼는 정도이다.
Faurce(1977)	직업적 역할이 자아 이미지에 영향을 미치는 정도이다
Alport(1947)	지위추구 동기를 각자의 작업 내에서 찾으려고 사람들이 몰두해 있는 것이다.
Lawler & Hall(1970)	직무상황이 한 개인이나 그의 정체성에 중심적인 정도이며 심리적으로 자기직무에 일체감을 가지는 것이다.
Steer & Porter(1968)	종업원이 자기가 맡은 직무에 대하여 열중하는 즉 몰입정도이다.
Lodahl & Kejner(1965)	개인이 심리적으로 자신의 일과 동일시하는 정도 또는 전체적 자아 이미지 중에서 일이 차지하는 중요성이며 개인의 업무 수행이 자존심에 영향을 주는 정도이다.

※ 출처: 박우화(2015:28)를 재구성함.

IMF이후 우리나라는 물론 지금 전 세계적으로 직무몰입의 저하는 매우 심각하게 받아들이고 있다. 근로자는 국내, 외적인 환경에 의해 평생 직장이라는 명분이 사라지면서 열심히 일을 하지 않을 뿐 만 아니라 사소한 견해차이로 회사를 떠날 생각을 하고 있다는 것은 직무에 대한 몰입의 정도가 현격히 뒤쳐지고 있다는 것을 의미하고 이러한 현상은 기업의 지속적인 성장과 발전을 가로막는 위협 요인이므로 개선점을 찾아야 한다(김정민, 2009). 이러한 현상은 대기업에서도 나타나고 있다.

고액연봉의 근로자도 불만을 표출하는 현대자동차의 근로자와 회사의 문제는 비전을 상실한 근로자와 이들을 대변할 수 밖에 없는 노조, 그런 문제를 해결할 여유를 갖지 못한 채 국내외 자동차 시장에서 경쟁에 직면한 경영진의 고민이 한데 뭉쳐서 내는 불협화음이다(김정민, 2009). 근로자들이 비전을 갖지 못하는 이유는 반복적인 작업이 갖는 비효율성이 더 큰 이유로 지적된다. 여기에는 평생해도 똑같은 일이라는 생각이 승진에 대한 욕구 숙련향상에 대한 욕구가 떨어지기 때문에 편안한 것이 제일이라는 생각으로 기울어 가고 있는 것이다. 이런 결과는 직무에 대한 몰입의 저하로 나타나고 직무몰입의 저하는 바로 경영성과, 불량률 증가 등으로 나타나므로 근로자의 직무몰입 조건이 무엇인지 철저히 파악하여 대비 하여야 한다(이테일리, 2007).

매경이코노미 인사세미나의 조사발표에 의하면 “직무몰입도 조사 결과 특히 한국은 세계 평균(14%)보다 낮은 9% 수치를 보이고 있다”라고 나타났고, 이런 이유로 이직을 꿈꾸는 사람들 비중 역시 다른 나라보다 높은 편이라고 지적했다. 핵심인재를 확보하고 유지하고 몰입시키는 직무몰입도의 중요성은 바로 기업 성과로 연결되기 때문이다. 구성원들의 직무몰입도가 높아질수록 매출원가 비율과 판매관리 비용이 줄고 수익성장률도 같이 상승했다고 발표했다(매경이코노미, 2006).

인재가 기업의 가장 중요한 자산이라는 인식이 높아지면서 각 기업들은 우수인재 확보 및 유지를 통해 경쟁력을 높이기 위한 다양한 노력을 기울이고 있다. 특히 기업들은 높은 보상 수준, 훌륭한 복리후생 등을 제공하여 구성원들의 만족도를 높임으로써 구성원들이 보다 회사에 헌신하도록 유도하기도 한다. 그러나 구성원 만족만으로 기업 경쟁력이 향상된다고 볼 수만은 없다. 일반적으로 전문직 종사자들은 직무몰입이 높은 것으로 나타난다(안동선, 2005).

Csikszentmihalyi는 몰입에 대하여 “몰입은 쉽지는 않지만 그렇다고 아주 버겁지

도 않은 과제를 극복하는 데 한 사람이 자신의 실력을 온통 쏟아 부을 때 나타나는 현상이다. 변화도 없고 긴장되지도 않는 일을 호기심과 성취 욕구를 충족시켜 줄 수 있는 일로 바꾸기 위해서는 노력이 필요하다. 업무를 통해 몰입을 경험할 수 있는 근무 환경을 지닌 직장을 만날 때 개인은 잠재력을 발휘하기가 보다 쉬워진다.”는 것이다(Csikszentmihalyi, 2006).

LG경제연구원에서 수행한 한 조사에 따르면, 전체 62%의 직장인들이 직장 생활에서 가장 중요하게 여기는 것으로 ‘자신이 수행하고 있는 일의 가치’를 꼽았다. 반면 일이 반복적이면서 개인이 발전이 느껴지지 않거나 조직에 기여할 수 있는 가치 있는 일이라고 느끼지 못할 경우, 구성원들은 일에 대한 흥미를 잃게 되어 결국 몰입 수준이 저하되게 된다(김정민, 2009). 직무몰입이란 직무에 애착과 자긍심, 열정을 가지며 직무에 사로잡혀 자기능력을 최대한 집중하여 결과가 직무에 만족하는 정도를 말한다.

Kanungo(1982)는 직무몰입을 개인이 생각하는 직무의 중요성, 자신의 직무에 자발적으로 참여하려는 정도, 자존심이나 자기 가치가 개인의 지각된 성과 수준에 영향을 받는 정도라고 하였다(임성진, 2004). 몰입은 개인의 심리적인 태도이지만 조직에서 매우 중요한 역할을 차지하고 있다. 이직이나 결근, 그리고 만족 등과 같은 다양한 지표로 표현되는 조직 유효성이 종업원들이 가지고 있는 몰입정도에 따라 달라지는 것으로 받아들여지고 있다(김정민, 2009).

조직구성원의 일과 관련하여 몰입은 초점이 맞추어진 대상에 따라 직무몰입, 전문직종에 대한 몰입, 근로윤리, 조직몰입의 네 가지 형태로 분류되고 있다. 이중 직무몰입은 Lodahl & Kejner(1965), Kanungo(1982)에 의해 구체적으로 개념화되면서 직무설계에 있어서 가장 널리 통용화 되고 있다. 직무몰입은 직무만족과는 달리 직무 내용적 요인인 성취감, 책임성 등과 관계가 있다. 직무몰입은 개인의 자기 정의에 의해 많이 영향을 받기 때문에 직무만족처럼 쉽게 변하지 않으며, 따라서 조직구성원의 행동을 예측하는데 더 유용하게 이용될 수 있다. 회사의 입장에서 근로자가 직무에 몰입 할수록 성과가 높아지기 때문에 주변의 요인들을 변화시켜 몰입할 수 있는 분위기를 창출하려고 한다. 그러므로 인재가 조직을 떠나지 않게 하려면 직무만족도 보다는 직무몰입도가 더 중요하다.

직무몰입과 관련한 일련의 정의들은 직무몰입이 된 사람은 일이 삶의 중요한 부분이며 일 자체가 동료 작업자, 회사 등의 직무상황에 의해 개인적으로 영향을

받는다. 반면 직무몰입이 안된 사람은 일이 중심적 생활사가 아니고 그의 관심은 다른 분야에 있으며 자기 이미지의 핵심이나 자기정체성의 묘체는 그가 하는 일의 종류나, 얼마나 잘하느냐에 크게 영향을 받지 않는다고 본다(윤정윤, 2004)

나. 직무몰입의 중요성

Mowday & Porter(1982)에 의한 조직몰입의 중요성을 살펴보면 다음과 같다. 첫째, 조직은 개인에게 경제적 욕구의 원천이며 미래의 경제적인 보장과 심리적 보상을 제공하여 준다. 그렇기 때문에 개인은 조직과 자기 자신을 연결시킬 필요가 있다는 것이다. 이러한 상황에서 조직몰입이 연결 기능을 수행한다고 할 수 있다. 즉 개인이 조직에 대하여 몰입하는 정도가 높으면 높을수록 조직으로부터 얻을 수 있는 보상 또한 증가한다.

둘째, 조직의 측면에서 보면, 높은 이직률과 결근율은 조직에 크나큰 경제적인 손실을 초래하게 된다. 하지만 조직이 구성원의 조직에 대한 몰입 정도를 높임으로써 구성원의 이직률과 결근율을 감소시킬 수가 있다.

셋째, 조직의 생산성과 그 성과는 각종 조직으로 구성되어 있는 사회에 영향을 미친다. 따라서 조직의 생산성과 성과에 밀접하게 관련되는 조직몰입은 사회에도 간접적으로 영향을 미친다고 할 수 있다.

결국 바람직한 조직몰입이란 조직과 개인사이의 가치를 일치시키는데 기초를 두고 있다. 만일 조직의 가치가 변화해야 한다면 개인은 조직의 가치에 대한 재평가 과정을 통하여 자신의 조직몰입도 재평가해야 된다.

다. 직무몰입의 영향요인

직무몰입은 크게 개인적 특성 변수, 상황적 변수, 개인적 특성과 상황적 특성의 상호작용의 요인의 결과로 요약하고 있다(Rabinowitz & Hall, 1977). 첫 번째 개인적 특성으로는 연령, 성별, 교육정도, 결혼상태, 근속기간, 직무몰입의 통제 장소, 도시와 농촌의 환경요인 등을 포함하며, 상황적 특성으로는 리더의 행동, 의사결정에의 참여, 다른 사람과의 접촉 등의 사회적 요인, 직무수준, 직무수행을 위한 수단에 대한 통제, 자율성과 도전성, 피드백, 성취기회에 대한 인지, 직무만족의 구성

요인 관련성, 직무성과와 관련된 내용 등이다(조두성, 2009).

위와 같이 직무몰입의 요인 외에 몰입을 가로 막는 장애 요인에는 과도한 업무량, 성과부족, 일에 대한 자신감 상실 및 업무분장 실패 등 역시 조직구성원들이 몰입할 수 없게 한다. 직무몰입에 영향을 줄 수 있는 개인 특성 중 중요한 것으로 다양한 욕구의 강도와 사회화 과정을 통해 습득한 가치관을 들 수 있다(Kanungo, 1982). Kanungo에 따르면 사람들은 어떤 직무나 제도가 자신의 심리적인 욕구를 충족시켜줄 수 있는 가능성이 있을 때 더욱 몰입하게 된다. 여러 학자들의 직무몰입에 대한 결정요인들을 정리해 보면 <표 II-7>와 같다. 직무의 중요성, 직무의 도전, 창의력, 질적인 직무압력, 기술과 능력의 활동을 요인으로 하였고 직무담당자가 기회를 많이 가지고 있다고 느낄수록 직무몰입이 높다는 것을 발견했다(Lawler & Hall, 1970). Patchen(1968)는 성취기회, 통제기능, 작업의 난도, 작업성공에 대한 피드백의 요인으로 하였고, Siegel & Ruh(1973)은 의사결정에 참여하고 교육수준과정을 말하였다.

<표 II-7> 학자에 따른 직무몰입의 결정요인

학자	직무몰입의 결정요인
Lodahl & Kejner(1965)	연령, 상사의 자질, 작업 자체의 만족, 개방적 의사소통, 승진
Lawler & Hall(1970)	직무의 중요성, 직무의 도전, 창의력, 질적인 직무압력, 기술과 능력의 활동
Patchen(1968)	성취기회, 통제기능, 작업의 곤란도, 작업성공에 대한 피드백
Siegel & Ruh(1973)	의사결정에의 참여, 교육수준과정

※ 출처: 유하영(1998)을 재구성함.

Choloha & Farr(1980)의 연구결과에 의하면 직무몰입이 높은 조직 구성원일수록 결근율이 낮은 것으로 나타나고 있고, 직무몰입은 노력과도 대체로 높은 상관관계가 있는 것으로 파악되었다. Bhagot(1983)은 관리자와 동료와의 관계를 직무와 관련된 사회적 지원에 포함되는 개념으로서 종업원이 직무를 원활하게 수행하도록 지원하는 역할을 수행한다고 지적하고 있다.

몰입의 결과 조직에 대한 소속감과 애착심, 명확한 목표와 방향을 가져올 뿐만 아니라 직무성과가 향상되고 결근 및 이직이 감소하는 것으로 보고 되고 있다. 직

무몰입의 결과변수중 하나로 거론되는 이직은 조직에 의해서 통제되지 않는 요소와 조직이 영향권 내에 있는 여러 요소들에 의해 결정된다. 경기침체, 가족부양책임, 경력개발, 승진기회, 임금수준, 교육 등을 포함하여 실제적인 모든 인적자원 활동은 종업원들이 이직 할 것인지, 아니면 남을 것인지에 대한 의사결정을 하는데 많은 영향을 미친다(이재훈·이종준, 1998). 직무몰입은 생산성의 측면에서는 근로자의 직무만족이 조직에 대해 호의적인 태도를 형성함으로써 작업자의 성과에 영향을 미치며, 결과적으로는 이직율과 결근율의 저하와 구성원간의 응집력을 높이는 결과를 가져온다는 가정을 할 수 있기 때문에 중요한 변수로 인식되어 왔다(김보현, 1999).

4. 코칭과 직무만족 및 직무몰입간의 관계

상사의 리더십은 조직구성원들의 행동에 직접적인 영향을 미치는 요소로 입증되고 있다. 선행연구의 결과에서 언급되는 것처럼 조직구성원들의 직무만족과 조직몰입은 동기유발을 통해 조직의 목표달성을 이끌어 내는 중요한 요소이기에, 리더가 구성원들을 독려하여 조직목표 달성을 위해 노력하도록 이끄는 것은 매우 중요하다고 볼 수 있다.

또한 리더가 어떤 리더십을 발휘하는지가 매우 중요한데 동일한 상황과 동일한 조건이라 하더라도 리더십의 형태에 따라, 개인의 인식 차이에 따라 직무만족과 직무몰입 등의 성과 예측요인에 미치는 결과는 달라질 수 있다. 특히 아무리 훌륭한 리더십을 발휘한다고 해도 조직 구성원들이 상사의 리더십을 수용하고 따르지 않는다면 의미가 없을 것이다. 따라서 기업이 목표를 달성하고 구성원의 조직몰입과 직무만족을 높이기 위하여 구성원이 수용할 수 있는 적절한 리더십이 필요하다고 볼 수 있다.

그 중에서도 특히 코칭을 통한 리더십은 조직 구성원에 대한 지속적인 관심을 토대로 열린 대화와 경청의 관계 안에서 조직구성원들에게 목표를 제시해주고 그 목표를 달성해 나갈 수 있도록 협력하고 독려해주고 목표와 관련된 공정한 평가와 피드백을 제공하여 구성원의 역량향상을 이끈다는 점에서 결국 조직의 성과에 큰 영향력을 미칠 것이라 기대할 수 있다(김현민, 2012). 특히 코칭행동을 함에 있어서 개인과 함께 목표를 설정해 나가고 지속적으로 협력해 나간다는 점에서 구성원의 직무만족의 향상에 영향력을 미칠 것이라 기대할 수 있으며 구성원의 업무성과만을

중시하지 않고 원만한 관계를 유지하기 위해 지속적으로 노력한다는 점에서 조직구성원들이 조직에 더 몰입할 수 있도록 유도한다고 볼 수 있다(김현민, 2012).

국내에서 리더의 코칭 영향력을 확인하고자 했던 연구는 아직까지 많지 않은 것으로 파악되고 있으며 교육학 분야에서 상사의 지원 인식의 차원에서 일부 연구가 존재하였다. 조직구성원의 학습지원 차원에서 리더의 코칭행동은 조직원의 직무만족과 조직몰입에 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타나고 있다(Aldag & Kuzubara, 2002).

선행연구를 살펴보면 우경화(2009)는 콜센터 근무원을 대상으로 코칭리더십이 조직구성원의 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향에 관한 논문에서는 방향제시, 개발, 평가, 관계 4요인 모두 조직몰입과 직무만족에 정의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 한 보험사 구성원을 대상으로 분석한 결과 기업내부의 리더들의 학습지원(지적자극, 정보제공, 피드백, 도전적 과업, 역할모델 등)과 조직몰입의 관계를 살펴보았는데, 학습지원 리더십의 세부 요인들이 모두 조직몰입에 영향을 미친다는 것을 검증하였다(정경희, 2005). 최치영(2003)은 대학병원 종사자를 대상으로 상사의 코칭이 직원만족 및 고객만족에 미치는 영향을 연구한 논문에서는 개발과 관계요인은 의욕과 역량에 정의 영향을 미치는 것으로 나타났고 의욕은 고객만족에 정의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 김창훈(2008)은 한 그룹의 구성원을 대상으로 조직의 학습지원과 조직몰입의 관계를 연구하였으며 조직의 학습지원의 요소들로서 비전의 공유와 상사의 경력개발 지원을 연구하였다. 그 결과 조직 비전의 공유와 상사의 경력개발 지원이 조직 구성원들의 조직몰입에 높은 수준의 영향력을 갖는다는 결과를 가졌다. 박창희(2000)의 팀조직에서 리더의 역할과 조직문화가 조직의 성과에 미치는 영향에 대한 연구에서 경영전반의 중요한 핵심요인으로 리더역할, 팀의 특성과 팀조직 문화요인이 조직성과에 미치는 영향을 연구하였다. 조사결과 리더의 역할에 따라 팀 구성원의 조직성과에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이순희(2007) 역시 학교장의 코칭리더십이 교사들의 자아효능감과 직무만족에 미치는 영향을 연구하였는데 직무만족은 영향을 미치지만 자아효능감과는 영향관계가 유의하지 않는다는 연구결과를 보였다.

선행연구를 토대로 살펴볼 때, 리더의 코칭행동은 조직구성원들의 조직몰입과 직무만족에 긍정적으로 영향을 미친다고 할 수 있을 것이다. 또한 코칭의 영향력을 명확히 하기 위하여 다양한 연구를 통한 검증이 이루어져야하는 만큼 추가적인 연

구가 필요하다. 이에 본 연구에서는 리더의 코칭행동이 직무만족과 직무몰입에 미치는 영향을 실증적으로 분석하는 것을 목적으로 한다. 이를 통해 현장의 리더에게 코칭행동을 통한 조직구성원의 행동변화 및 역량향상 부분에 중요한 시사점을 제공하고자 한다.

Ⅲ. 연구 방법

1. 연구 대상

본 연구는 의정부시 H생명보험회사 3개 거점을 중심으로 총 102명을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 설문조사의 방법으로 한달에 한번 실시하는 합동조회(경영설명회)시 FP대상 설문지를 배포·회수하였다. 설문지는 102부를 배부하였는데 회수된 설문지 중 불성실하게 응답한 설문지를 제외한 나머지 자료를 최종분석 자료로 활용하였다. 설문지의 배부, 회수 및 유효 응답률은 <표 Ⅲ-1>과 같다.

<표 Ⅲ-1> 설문지의 배부, 회수 및 유효 응답률

대상	배부수	회수수	회수율	유효자료수	유효자료처리율
102	102	80	78	61	60%

본 연구대상의 인구통계학적 특성은 <표 Ⅲ-2>와 같다.

<표 Ⅲ-2> 조사대상자의 인구통계학적 특성

구분	사례수(명)	빈도(%)
성별	남	0
	여	61
연령	30대	5
	40대	40
	50대	16
직책	FP	56
	팀장	5
	고졸	42
학력	전문대졸	10
	대졸	8
	대학원	1
입사차월	1년 미만	7
	1~4년 미만	12
	4~7년 미만	3
	7년 이상	39
현재	1년 미만 신인	4
지점장과	1~3년 미만	34
	3~5년 미만	21
근무기간	5년 이상	2
	전체	61

2. 연구 도구

본 단락에서는 연구대상 변인들을 측정하기 위해 사용한 척도의 문항과 신뢰도는 다음과 같다.

가. 코칭 척도

리더의 코칭을 측정하는 도구는 최치영(2003)의 ‘상사의 코칭이 직원 및 고객만족에 미치는 영향에 관한 연구’에서 사용한 ‘상사의 코칭에 관한 설문지’에서 사용한 문항으로 구성되었고, 방향제시, 개발, 평가, 관계 등 4가지 하위요인으로 구성되었다. 코칭척도의 하위요인별 문항구성 및 신뢰는 <표 III-3>과 같다.

<표 III-3> 코칭 척도 하위요인별 설문내용

변수	문항 수	Chronbach's α
방향제시	3	.89
개발	3	.75
평가	3	.82
관계	4	.89

나. 직무만족 척도

직무만족도를 측정하는 도구로 한봉주(2008) ‘조직문화와 리더십이 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향’에서 사용한 직무만족 척도를 해당내용을 추출하고 전문가와 상의하여 재구성하였다. 직무만족 질문지의 문항구성과 신뢰도는 <표 III-4>과 같다.

<표 III-4> 직무만족 척도 설문내용

변수	문항수	Chronbach's α
직무만족	6	.86

다. 직무몰입 척도

직무몰입도를 측정하는 도구로 김미경(2011) ‘구성원의 직무몰입과 혁신행동의 관계에서 리더의 코칭행동 조절효과’에서 사용한 직무몰입 조사도구를 사용하였다. 직무몰입 질문지의 문항구성과 신뢰도는 <표 III-5>과 같다.

<표 III-5> 직무몰입 척도 설문내용

변수	문항수	Chronbach's α
직무몰입	9	.89

라. 조사도구의 구성

본 연구의 조사도구는 <표 III-6>와 같으며, 인구통계학적 변인 6개 문항을 제외한 28개 문항은 ‘전혀 그렇지 않다’는 1점에서부터 ‘매우 그렇다’의 5점까지 Likert 5점 척도로 구성하였다. 다음은 독립변인과 종속변인의 설문지 문항구성에 관한 내용을 정리한 것이다.

<표 III-6> 조사도구의 구성

구분	변인명	문항수	해당문항번호	출처
독립변인	코칭	13	I -1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13	최치영(2003)
종속변인	직무만족	6	II -1,2,3,4,5,6	한봉주(2008)
	직무몰입	9	III -1,2,3,4,5,6,7,8,9	김미경(2011)

3. 자료 분석

본 연구의 자료 분석은 SPSS 18.0 프로그램을 이용하여 분석하였으며, 통계분석에 사용된 구체적인 방법은 다음과 같다.

첫째, 본 연구에서 사용된 측정도구의 신뢰도를 검증하기 위해 Chronbach's α 계수를 분석하였다.

둘째, 본 연구에서 측정된 주요변인의 기초통계를 분석하기 위해 기술통계분석을 실시하였다.

셋째, 코칭행동이, 직무만족과 직무몰입간의 관계를 알아보기 위해 상관관계분석을 실시하였다.

넷째, 코칭행동이 직무만족과 직무몰입에 미치는 영향을 알아보기 위해 회귀분석을 실시하였다.

IV. 연구 결과 및 해석

본 연구의 목적은 기업의 구성원들을 대상으로 리더의 코칭행동이 직무만족과 직무몰입에 미치는 영향을 실증적으로 분석하는 것이다. 이러한 연구 목적을 달성하기 위해 먼저 주요변인에 대한 기술통계, 상관관계분석, 다중회귀분석을 실시하였다.

1. 주요변인 기술통계

본 연구의 주요변인인 리더의 코칭 및 그 하위변인들, 직무만족도, 직무몰입도에 대한 기술통계 분석 결과는 다음 <표 IV-1>과 같다.

<표 IV-1> 주요변인 기술통계 분석 결과

구분		M	SD
리더의 코칭행동	방향제시	3.87	.609
	개발	3.75	.592
	평가	3.46	.694
	관계	3.82	.639
	전체	3.74	.509
직무만족		3.40	.572
직무몰입		3.72	.453

먼저 독립변인인 리더의 코칭행동을 살펴보면, 리더의 코칭행동 전체의 평균은 3.74, 표준편차는 0.509로 나타났다. 코칭행동의 하위변인인 방향제시는 평균 3.87, 표준편차 0.609로 나타나고 개발의 평균은 3.75, 표준편차는 .592로 나타났으며, 평가의 평균은 3.46, 표준편차는 0.694로 나타났고, 관계는 평균 3.82, 표준편차는 0.639으로 평가에 대한 리더의 코칭행동이 가장 높은 것으로 분석되었다. 종속변인 직무만족의 평균은 3.40, 표준편차는 0.572으로 나타났고, 직무몰입의 평균은 3.72, 표준편차는 0.453으로 조사되었으며 직무몰입이 직무만족보다 더 높은 것으로 분석되었다.

2. 연구변인 간 상관관계 분석

리더의 코칭행동과 직무만족 및 직무몰입 간의 관계를 알아보기 위해 리더의 코칭행동 4개 하위요인과 직무만족과 직무몰입 간 상관관계를 피어슨(Pearson r) 상관분석을 검증한 결과는 <표 IV-2>과 같다.

<표 IV-2>코칭행동과 직무만족 및 직무몰입 간의 상관관계

구분	방향제시	개발	평가	관계	코칭	직무만족	직무몰입
방향제시	1						
개발	.692**	1					
평가	.552**	.561**	1				
관계	.481**	.477**	.444**	1			
코칭	.822**	.821**	.789**	.787**	1		
직무만족	.466**	.457**	.438**	.382**	.537**	1	
직무몰입	.432**	.397**	.389**	.260**	.449**	.562**	1

**p<.01

<표 IV-17>에서 나타난 바와 같이 코칭행동과 직무만족 및 직무몰입 간의 상관관계는 각각 $r=.537(p<.01)$, $r=.449(p<.01)$ 로 유의미한 정적인 상관관계가 있는 것으로 나타났다.

직무만족과 코칭변인의 각 하위요인 간의 상관계수를 보면 방향제시($r=.466$, $p<.01$), 개발($r=.457$, $p<.01$), 평가($r=.438$, $p<.01$), 관계($r=.382$, $p<.01$)와 통계적으로 유의미한 정적 상관관계가 있다. 직무만족과 코칭변인 하위요인에서 방향제시가 가장 높은 정적 상관($r=.466$, $p<.01$)을 보였고, 개발, 관계, 평가 순으로 유의한 수준($p<.01$)에서 정적 상관을 보였다. 직무몰입과 코칭변인의 각 하위요인 간의 상관계수를 보면 방향제시($r=.432$, $p<.01$), 개발($r=.397$, $p<.01$), 평가($r=.389$, $p<.01$), 관계($r=.260$, $p<.01$)와 통계적으로 유의미한 정적 상관관계가 있다. 직무만족과 코칭변인 하위요인에서 방향제시가 가장 높은 정적 상관($r=.432$, $p<.01$)을 보였고, 개발, 평가, 관계 순으로 유의한 수준($p<.01$)에서 정적 상관을 보였다.

이와 같이 리더의 코칭행동의 하위요인인 방향제시, 개발, 평가, 관계가 직무만족과 직무몰입과 관련성이 높은 것으로 나타남으로써 리더의 코칭행동이 직무만족 및

직무몰입과 관련성을 가지고 있음을 확인할 수 있다.

3. 리더의 코칭행동이 직무만족과 직무몰입에 미치는 영향

가. 리더의 코칭행동이 직무만족에 미치는 영향

리더의 코칭행동이 직무만족에 어떠한 미치는지를 알아보기 위해 각각 직무만족을 종속변수로, 코칭을 독립변수로 설정하여 단순회귀분석을 실시한 결과는 <표 IV-3>과 같다.

<표 IV-3> 리더의 코칭이 직무만족에 미치는 영향

독립변인	비표준화계수		표준화계수	t	유의확률	공선성 통계량	
	B	표준오차	β			공차한계	VIF
(Constand)	1.146	.466		22.459*	.017		
직무만족	.604	.124	.537	24.886***	.000	1.000	1.000

$R^2=.288$, Adjusted $R^2=.276$, R^2 변화량=.288, $F(p)=33.874(.000)$

*** $p<.001$

<표 IV-3>에서 나타난 바와 같이 리더의 코칭행동이 직무만족과 직무몰입에 미치는 영향을 검증한 결과 독립변인인 리더의 코칭행동이 직무만족 및 직무몰입에 유의미한 정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉 직무만족에 영향을 미치는 결정계수는 $R^2=.288(p<.001)$ 로, 이는 약 28.8%의 설명력을 가지고 있다. 이에 대한 회귀모형의 적합성은 $F=33.874$ 로 유의미한 결과를 나타내고 있다.

본 연구에서 독립변수들 간의 관계를 의미하는 다중공선성 통계량 VIF가 10보다 작으므로 문제는 없다고 할 수 있다. 이에 대한 회귀모형에 대한 회귀방정식은 다음과 같다.

$$Y' (\text{직무만족}) = 0.604 \times \text{코칭행동 변인} + 1.146$$

나. 리더의 코칭행동이 직무몰입에 미치는 영향

리더의 코칭행동이 직무몰입에 어떠한 미치는지를 알아보기 위해 직무몰입을 종속변수로, 코칭을 독립변수로 설정하여 단순회귀분석을 실시한 결과는 <표 IV-4>과 같다.

<표 IV-4> 리더의 코칭이 직무몰입에 미치는 영향

독립변인	비표준화계수		표준화계수	t	유의확률	공선성 통계량	
	B	표준오차	β			공차한계	VIF
(Constand)	2.222	.390		25.697***	.000		
직무몰입	.400	.103	.449	23.863***	.000	1.000	1.000

$R^2=.202$, Adjusted $R^2=.188$, R^2 변화량=.202, $F(p)=34.925(.000)$

***p<.001

<표 IV-4>에서 나타난 바와 같이 리더의 코칭행동이 직무몰입에 미치는 영향을 검증한 결과 독립변인인 리더의 코칭행동이 직무몰입에 유의미한 정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉 직무몰입에 영향을 미치는 결정계수는 $R^2=.202(p<.001)$ 로, 이는 약 20.2%의 설명력을 가지고 있다. 이에 대한 회귀모형의 적합성은 $F=34.925$ 로 유의미한 결과를 나타내고 있다.

본 연구에서 독립변수들 간의 관계를 의미하는 다중공선성 통계량 VIF가 10보다 작으므로 문제는 없다고 할 수 있다. 이에 대한 회귀모형에 대한 회귀방정식은 다음과 같다.

$$Y' (\text{직무몰입}) = 0.400 \times \text{코칭행동 변인} + 2.222$$

다. 리더의 코칭행동의 하위요인이 직무만족에 미치는 영향

리더의 코칭행동의 하위요인이 직무만족에 미치는 영향을 알아보기 위해 직무만족을 종속변수로, 리더의 코칭행동의 하위요인을 독립변인으로 설정하여 단계적(stepwise)방식의 중다회귀분석(Multiple regression)을 실시하였고, 결과는 <표 IV-5>와 같다.

<표 IV-5> 리더의 코칭행동의 하위요인이 직무만족에 미치는 영향

독립변인	비표준화계수		표준화계수	t	유의확률	공선성 통계량	
	B	표준오차	β			공차한계	VIF
(Constand)	1.705	.425		34.014***	.000		
1단계	방향제시	.438	.108	.466	34.041***	.000	1.000 1.000
R ² =.217, Adjusted R ² =.203, F(p)=616.328(.000)							
(Constand)	1.421	.454		33.132**	.000		
2단계	방향제시	.270	.148	.287	11.823	.000	.520 1.921
	개발	.249	.152	.258	7.507***	.00	.520 1.921
R ² =.251, Adjusted R ² =.226, F(p)=309.735(.000)							
(Constand)	1.321	.454		20.914***	.000		
3단계	방향제시	.207	.152	.220	17.360***	.000	.482 2.077
	개발	.178	.158	.185	7.132***	.000	.475 2.107
	평가	.175	.116	.213	1.157*	.049	.634 1.577
R ² =.280, Adjusted R ² =.242, F(p)=317.389(.000)							

*p<.05 ***p<.001

<표 IV-5>에서 보면, 1단계 코칭변인의 하위요인 중에서 방향제시에 가장 큰 영향을 미치는 변인은 방향제시 R²=.217(p<.001)로 나타났으며, 이에 회귀모형의 적합성 검증은 F=616.328로 유의미한 결과를 나타내고 있다. 또한 방향제시

$R^2=.217(p<.001)$ 이 직무만족에 미치는 영향력은 약 21.7%의 설명력을 가지고 있다. 여기에서도 독립변수들 간의 관계를 의미하는 다중공선성 통계량 VIF가 10보다 작으므로 문제는 없다고 할 수 있다. 이에 대한 회귀모형에 대한 회귀방정식은 다음과 같다.

$$Y' (\text{직무만족}) = 0.438 \times \text{방향제시} + 1.705$$

2단계에서 방향제시변인에 개발 변인을 추가로 투입했을 때의 설명력($R^2=.251$)은 25.1%로 나타났으며, 방향제시 변인 투입 전보다 직무만족에 미치는 영향력은 약 3.4% 정도 더 설명해 주고 있는 것으로 나타났다. 이에 대한 회귀모형의 적합성은 $F=309.735$ 로 유의미한 결과를 나타내고 있다. 여기에서도 독립변수들 간의 관계를 의미하는 다중공선성 통계량 VIF가 10보다 작으므로 문제는 없다고 할 수 있다. 이에 대한 회귀모형에 대한 회귀방정식은 다음과 같다.

$$Y' (\text{직무만족}) = 0.270 \times \text{방향제시} + 0.249 \times \text{개발} + 1.421$$

3단계에서 방향제시 변인과 개발 변인에 평가 변인을 추가로 투입했을 때의 설명력($R^2=.280$)은 28.0%로 나타났으며, 이 변인의 투입전보다 약 2.9% 정도가 높아진 것을 알 수 있다. 이에 대한 회귀모형의 적합성은 $F=317.389$ 로 유의미한 결과를 나타내고 있다. 여기에서도 독립변수들 간의 관계를 의미하는 다중공선성 통계량 VIF가 10보다 작으므로 문제는 없다고 할 수 있다. 이에 대한 회귀모형에 대한 회귀방정식은 다음과 같다.

$$Y' (\text{직무만족}) = 0.207 \times \text{방향제시} + 0.178 \times \text{개발} + 0.175 \times \text{평가} + 1.321$$

이와 같이 코칭의 하위요인이 직무만족에 미치는 영향에 대한 검증 결과, 리더의 코칭의 3개 하위 변인은 직무만족에 대해 $p<.001$ 수준에서 총 28.0%의 설명력을 가지고 있으며, 각각의 변인들은 방향제시 21.7%, 개발 3.4%, 평가 2.9%의 설명력을 가지고 있다. 즉 리더의 코칭변인 하위요인 중에서 직무만족에 영향을 미치는 변인으로는 방향제시, 개발, 평가 순서임을 확인하였다.

라. 리더의 코칭행동의 하위요인이 직무몰입에 미치는 영향

리더의 코칭행동의 하위요인이 직무몰입에 미치는 영향을 알아보기 위해 직무몰입을 종속변수로, 리더의 코칭행동의 하위요인을 독립변인으로 설정하여 단계적(stepwise)방식의 중다회귀분석(Multiple regression)을 실시하였고, 결과는 <표 IV-6>와 같다.

<표 IV-6> 리더의 코칭행동의 하위요인이 직무몰입에 미치는 영향

독립변인	비표준화계수		표준화계수	t	유의확률	공선성 통계량	
	B	표준오차	β			공차한계	VIF
(Constand)	2.470	.342		37.217***	.000		
1단계	방향제시	.321	.087	.432	33.682***	.000	1.000 1.000
R ² =.187, Adjusted R ² =.173, F(p)=613.556(.000)							
(Constand)	2.306	.370		36.240**	.000		
2단계	방향제시	.224	.121	.302	11.859	.000	.620 1.421
	개발	.144	.124	.189	6.162***	.000	.620 1.421
R ² =.205, Adjusted R ² =.178, F(p)=311.351(.000)							
(Constand)	2.235	.401		25.580***	.000		
3단계	방향제시	.181	.128	.243	11.412***	.000	.482 2.157
	개발	.178	.158	.185	7.132***	.000	.475 2.124
	관계	.202	.199	.213	1.118*	.038	.634 1.476
R ² =.227, Adjusted R ² =.172, F(p)=309.380(.000)							

*p<.05 ***p<.001

<표 IV-6>에서 보면, 1단계 코칭변인의 하위요인 중에서 방향제시에 가장 큰 영향을 미치는 변인은 방향제시 R²=.187(p<.001)로 나타났으며, 이에 회귀모형의 적합성 검증은 F=613.556로 유의미한 결과를 나타내고 있다. 또한 방향제시

$R^2=.187(p<.001)$ 이 직무만족에 미치는 영향력은 약 18.7%의 설명력을 가지고 있다. 여기에서도 독립변수들 간의 관계를 의미하는 다중공선성 통계량 VIF가 10보다 작으므로 문제는 없다고 할 수 있다. 이에 대한 회귀모형에 대한 회귀방정식은 다음과 같다.

$$Y' (\text{직무몰입}) = 0.321 \times \text{방향제시} + 2.470$$

2단계에서 방향제시 변인에 개발 변인을 추가로 투입했을 때의 설명력($R^2=.205$)은 20.5%로 나타났으며, 방향제시 변인 투입 전보다 직무만족에 미치는 영향력은 약 1.8% 정도 더 설명해 주고 있는 것으로 나타났다. 이에 대한 회귀모형의 적합성은 $F=311.351$ 로 유의미한 결과를 나타내고 있다. 여기에서도 독립변수들 간의 관계를 의미하는 다중공선성 통계량 VIF가 10보다 작으므로 문제는 없다고 할 수 있다. 이에 대한 회귀모형에 대한 회귀방정식은 다음과 같다.

$$Y' (\text{직무몰입}) = 0.2224 \times \text{방향제시} + 0.144 \times \text{개발} + 2.306$$

3단계에서 방향제시 변인과 개발 변인에 관계 변인을 추가로 투입했을 때의 설명력($R^2=.227$)은 22.7%로 나타났으며, 이 변인의 투입전보다 약 2.2% 정도가 높아진 것을 알 수 있다. 이에 대한 회귀모형의 적합성은 $F=309.380$ 로 유의미한 결과를 나타내고 있다. 여기에서도 독립변수들 간의 관계를 의미하는 다중공선성 통계량 VIF가 10보다 작으므로 문제는 없다고 할 수 있다. 이에 대한 회귀모형에 대한 회귀방정식은 다음과 같다.

$$Y' (\text{직무몰입}) = 0.181 \times \text{방향제시} + 0.178 \times \text{개발} + 0.202 \times \text{관계} + 2.235$$

이와 같이 코칭의 하위요인이 직무몰입에 미치는 영향에 대한 검증 결과, 리더의 코칭의 3개 하위 변인은 직무몰입에 대해 $p<.001$ 수준에서 총 22.7%의 설명력을 가지고 있으며, 각각의 변인들은 방향제시 18.7%, 개발 1.8%, 관계 2.2%의 설명력을 가지고 있다. 즉 리더의 코칭변인 하위요인 중에서 직무몰입에 영향을 미치는 변인으로는 방향제시, 개발, 관계 순서임을 확인하였다.

V. 결론 및 제언

1. 요약 및 논의

본 연구에서는 H보험회사를 중심으로 리더의 코칭행동이 직무만족과 직무몰입에 미치는 영향을 실증적으로 분석하는 것을 목적으로 한다. 이를 위하여 리더의 코칭을 방향제시, 수행평가 관계, 개발의 하위요인으로 구분하여 조직구성원의 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향을 탐구하였다. 이를 통해 현장의 리더에게 코칭행동을 통한 조직구성원의 행동변화 및 역량향상 부분에 중요한 시사점을 제공하고자 하는데 있다. 의정부시 H생명보험 3개 거점을 중심으로 총 102명에게 설문을 실시하고 회수된 설문지 중 61부를 유효자료로 활용하였다.

본 연구에서 수집된 자료는 SPSS 18.0 한글버전 프로그램을 사용하여 다음과 같은 분석절차를 거쳤다. 본 연구에서 측정도구의 신뢰도 검증을 위해 Chronbach's α 값을 분석하였고 측정된 주요변인의 기초통계를 분석하기 위하여 기술통계분석을 진행하였다. 다음으로 독립변인인 코칭행동(방향제시, 개발, 평가, 관계)이 종속변인인 직무만족과 직무몰입의 관계를 알아보기 위해 상관관계를 실시하였다. 마지막으로 리더의 코칭행동이 직무만족과 직무몰입에 미치는 영향을 알아보기 위하여 회귀분석을 실시하였으며 분석결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 독립변인인 리더의 코칭행동의 평균은 3.46에서 3.87까지 분포되어있으며 방향제시(3.87), 관계(3.82), 개발(3.75), 평가(3.46) 순으로 나타났다. 직무만족의 평균은 3.40, 직무몰입의 평균은 3.72로 조사되어 직무몰입이 직무만족보다 더 높은 것으로 분석되었다.

둘째, 리더의 코칭행동과 직무만족 및 직무몰입 간의 상관관계를 알아본 결과는 리더의 코칭행동은 직무만족 ($r=.537, p<.01$) 및 직무몰입 ($r=.499, p<0.1$)로 통계적으로 유의미한 정적인 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 코칭행동의 하위요인 중에서 방향제시가 공동으로 직무만족과 직무몰입에 가장 높은 정적 상관을 보였고 그 다음으로 관계 순으로 유의한 수준($p<.01$)에서 정적 상관을 보였다. 이와 같이 리더의 코칭행동의 하위요인인 방향제시, 개발, 평가, 관계가 직무만족과 직무몰입과 관련성이 높은 것으로 나타남으로써 리더의 코칭행동이 직무만족 및 직무몰입과 관련성

을 가지고 있음을 시사한다.

셋째, 리더의 코칭행동이 직무만족과 직무몰입에 미치는 영향을 검증한 결과 독립변인인 리더의 코칭행동이 직무만족 및 직무몰입에 유의미한 정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉 직무만족에 영향을 미치는 결정계수는 $R^2=.288(p<.001)$ 로, 이는 약 28.8%의 설명력을 가지고 있다. 이에 대한 회귀모형의 적합성은 $F=33.874$ 로 유의미한 결과를 나타내고 있다.

또한 리더의 코칭행동이 직무몰입에 미치는 영향을 검증한 결과 독립변인인 리더의 코칭행동이 직무몰입에 유의미한 정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉 직무몰입에 영향을 미치는 결정계수는 $R^2=.202(p<.001)$ 로, 이는 약 20.2%의 설명력을 가지고 있다. 이에 대한 회귀모형의 적합성은 $F=34.925$ 로 유의미한 결과를 나타내고 있다.

코칭행동의 하위요인이 직무만족에 미치는 영향에 대한 검증 결과, 리더의 코칭의 3개 하위 변인은 직무만족에 대해 $p<.001$ 수준에서 총 28.0%의 설명력을 가지고 있으며, 각각의 변인들은 방향제시 21.7%, 개발 3.4%, 평가 2.9%의 설명력을 가지고 있다. 즉 리더의 코칭변인 하위요인 중에서 직무만족에 영향을 미치는 변인으로는 방향제시, 개발, 평가 순서임을 확인하였다. 이는 나진(2010)이 제시한 코칭을 네 가지 요인으로 나누어 볼 때, 방향제시가 조직 구성원의 직무성과와 직무만족에 가장 큰 영향을 미치고 있다는 연구결과와 같다.

마지막으로 코칭행동의 하위요인이 직무몰입에 미치는 영향에 대한 검증 결과, 리더의 코칭의 3개 하위 변인은 직무몰입에 대해 $p<.001$ 수준에서 총 22.7%의 설명력을 가지고 있으며, 각각의 변인들은 방향제시 18.7%, 개발 1.8%, 관계 2.2%의 설명력을 가지고 있다. 즉 리더의 코칭변인 하위요인 중에서 직무몰입에 영향을 미치는 변인으로는 방향제시, 개발, 관계 순서임을 확인하였다.

2. 결론

본 연구에서는 H보험회사 리더의 코칭행동이 조직 구성원의 조직몰입과 직무만족에 어떤 영향을 주는지에 대하여 알아보았다. 본 연구의 분석결과와 논의를 바탕으로 결론을 제시하면 다음과 같다.

첫째, 코칭행동은 직무만족 및 직무몰입과 매우 높은 상관관계를 가지고 있다. 즉

리더의 방향제시가 구체적이고 명확할수록 조직구성원의 직무만족과 직무몰입은 높아진다. 그 다음으로 관계, 개발, 평가의 순으로 직무만족과 직무몰입에 정적인 영향을 미친다.

둘째, 리더의 코칭행동은 조직구성원의 직무만족에 어떠한 영향을 미치는지 살펴본 결과 리더의 코칭행동 하위요소 중 리더의 방향제시가 뚜렷할수록 조직구성원의 직무만족도가 높아진다는 결과를 도출할 수 있었다. 따라서 변화된 조직구성원의 요구에 맞추어 리더는 효과적인 조직관리를 위해 조직구성원의 개개인의 능력을 정확히 파악하고 분명한 목표를 제시 하며 조직구성원은 자신이 수행한 업무 결과를 즉시 알 수 있도록 하며 도전과 능력이 균형이 이루도록 도와주어야 한다 (Csikszentmihalyi, 2003). 따라서 구성원의 직무만족을 높이기 위해서는 무엇보다도 리더가 구성원의 능력을 정확히 파악하고 도전적인 과제를 적절하게 제시하고 권한을 부여해야 하며 수행 결과에 대해 빠르고 정확한 피드백을 제공해야 한다.

셋째, 본 연구에서 코칭행동 하위요인 중 방향제시가 조직 구성원의 직무몰입에 가장 크게 영향을 미치는 것으로 나타난 결과를 통하여 H보험회사 리더의 방향제시 기반 코칭활동은 구성원의 몰입도를 증가시켜 조직의 성과를 향상시키고 조직구성원들이 업무를 수행하면서 만족을 느낄 수 있는 요인으로 활용할 수 있다. 방향제시는 조직 구성원의 업무나 과제에 관심을 갖고 구성원이 목표를 설정할 수 있도록 도와주며 비전을 갖고 나아갈 수 있도록 방향을 이끌어 주는 것이다. H보험회사 리더는 구성원들에게 뚜렷한 목표와 방향을 제시하며 비전을 갖고 업무에 임할 수 있도록 이끌어 줄 수 있는 리더십이 있어야 한다.

3. 제언

본 연구는 리더의 코칭행동이 조직 구성원의 직무만족과 직무몰입에 미치는 영향을 알아보는 데 목적을 두고 있다. 본 연구의 결과를 토대로 후속연구를 위한 제언은 다음과 같다.

첫째, 본 연구는 의정부 지역 H생명보험회사 설계사만을 대상으로 분석함으로써 연구결과를 일반화시키기에는 무리가 있다. 연구 결과의 일반화를 위해 후속 연구에서는 조사 대상을 확대 및 다양화 할 필요가 있다. 예를 들어 H생명보험 연수원에서 실시하는 성공영업팀장 및 슈퍼리치, 컨설팅마스터 과정 중 리더십 관련 교육

이 있다면 현재 같이 근무하고 지점장의 코칭과 관련해서 보완점 및 잘되고 있는 점을 공유할 필요가 있다.

둘째, 본 연구는 설문지를 통한 양적연구임에 따라 도출된 결과가 전문성에 차이가 있을 수 있으며 리더와 조직 구성원을 대상으로 인터뷰 및 심층면담 등 다양한 연구방법으로 연구가 이루어져야 할 것이다. 인터뷰 및 심층면담 한 내용을 동영상 촬영하여 지점장 및 설계사와 공유할 부분은 평일 아침마다 시청하고 있는 교육 방송을 통해서 전국으로 공유가 될 필요가 있다.

그러한 연구가 시행된다면 H생명보험사 리더의 코칭 스킬 향상은 물론 조직구성원인 설계사의 몰입과 만족에도 긍정적인 영향을 미칠 것으로 본다.

참고문헌

- 강성철 외(2002). **새 인사행정론**. 서울: 대영문화사. 245.
- 구자중(2008). **고용형태에 따른 종사원의 직무스트레스가 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향**. 경기대학교 일반대학원 석사학위논문.
- 김미경(2011). **구성원의 직무몰입과 혁신행동의 관계에서 리더의 코칭행동 조절 효과**. 고려대학교 대학원 석사학위논문.
- 김보현(1999). **리더-부하간 교환관계 및 태도 유사성이 심리적 계약 위반지각과 종업원의 태도에 미치는 영향**. 서강대학교 대학원 석사학위논문.
- 김선영(2012). **H공공기관 구성원의 학습에 대한 자기주도성과 경력계획의 관계에서 상사의 코칭행동의 조절효과**. 고려대학교 교육대학원 석사학위논문.
- 김현민(2012). **건강가정지원센터 중간관리자의 코칭이 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향**. 동의대학교 석사학위논문.
- 김영주(2011). **보험영업관리자의 감성지능이 보험설계사의 조직몰입에 미치는 영향**. 고려대학교 교육대학원 석사학위논문.
- 김일윤(1996). **호텔종사원 직무만족 결정요인에 관한 실증연구**. 중앙대학교 대학원 박사학위논문.
- 나진(2010). **리더의 코칭이 조직 구성원의 직무성과 및 직무만족에 미치는 영향**. 중앙대학교 글로벌인적자원개발대학원 석사학위논문.
- 노병국(2011). **보험영업조직의 실행공동체 구조적 요인이 개인영업성과에 미치는 영향**. 고려대학교 교육대학원 석사학위논문.
- 민선정(2012). **S화재 리더의 코칭행동이 구성원의 혁신행동에 미치는 영향**. 고려대학교 교육대학원 석사학위논문.
- 박경화(2013). **증권회사 직무교육 만족도와 리더의 코칭행동이 직무몰입에 미치는 영향**. 고려대학교 교육대학원 석사학위논문.
- 박동건(2009). **산업 및 조직 심리학**. 서울: 학지사, 335-368.
- 박선영(2009). **리더의 코칭리더십이 부하직원의 조직몰입과 경력몰입에 미치는 영향**. 고려대학교 교육대학원 석사학위논문.
- 박정애(2006). **정서표현규범과 간호사의 직무태도의 관계: 부정정서억제와 가식의**

- 매개효과. *간호행정학회지*, 12(2), 213-224.
- 박정환(2013). *상사의 코칭행동이 자기효능감 및 학습에 대한 자기주도성에 미치는 영향*. 아주대학교 석사학위논문.
- 박지원(2011). *조직구성원의 감성지능과 조직몰입의 관계에서 코칭리더십의 조절효과 연구*. 고려대학교 대학원 석사학위논문.
- 박연임, 박계홍(2012). 리더의 코칭행동이 팀 성과와 팀 만족에 미치는 영향에 있어서 자기효능감, 진정추구리더십의 조절효과. *한국산업교육학회*, 26(4), 153-182.
- 박영주(2002). *호텔 여성종사원과 남성종사원의 직무만족요인과 직무만족의 상관관계 연구*. 경기대학교 대학원 석사학위논문.
- 박창희(2000). *팀조직에서 리더의 역할과 조직문화가 조직의 성과에 미치는 영향에 대한 연구*. 창원대학교 대학원 박사학위논문.
- 박우화(2015). *평생교육사의 리더-구성원 교환관계와 직무몰입의 관계에서 무형식 학습 활동의 매개효과*. 인하대학교 대학원 석사학위논문.
- 송영수(2011). 기업 내 성과개선을 위한 외부 전문코치의 주요 역량 탐색. *한국인력개발학회, HRD연구*, 12(1), 53-73.
- 신유근(1991). *조직행위론*. 서울: 다산출판사.
- 안동선(2005). *이중몰입집단의 특성에 관한 연구*. 한양대학교 대학원 석사학위논문.
- 엄기문(2009). *보험 영업사원이 지각한 관리자의 감성리더십이 영업원의 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향*. 연세대학교 교육대학원. 석사학위논문.
- 이나운(2005). *20대 작업자의 직무몰입도 결정요인 분석*. 경기대학교 대학원 석사학위논문.
- 오현석 외(2009). ASTD를 통해 본 인적자원개발의 최근 동향. *한국직업능력개발원*, 12(1), 49-73.
- 유명만(1999). *지식경영과 지식관리시스템*. 서울: 한국언론자료간행회
- 윤정윤(2004). *패스트푸드 비정규직 종사원의 직무만족이 조직몰입과 직무몰입에 미치는 영향에 관한 연구*. 경기대학교 대학원 석사학위논문.
- 이석만(2010). *외식기업 관리자의 코칭리더십이 자아개념과 직무성과에 미치는 영향*. 경기대학교 대학원 박사학위논문.

- 이순희(2007). **학교장의 코칭리더십이 교사들의 자아효능감과 직무만족에 미치는 영향**. 고려대학교 교육대학원 석사학위논문.
- 이세한(2013). **직무환경요인이 사회복지전담공무원의 직무만족과 직무성과에 미치는 영향**. 청주대학교 대학원 박사학위논문.
- 이재선(2004). **리조트종사자 고용형태별 직무만족 연구**. 경기대학교 박사학위논문.
- 이재훈·이종준(1998). **신인적 자원관리**. 경문사.
- 이하지(2011). **대기업 HRD담당자의 역할수행과 개인-조직 가치적합성 및 직무몰입의 관계**. 서울대학교 대학원 석사학위논문.
- 이현주(2010). **코칭리더십과 조직몰입과의 관계에서 팔로워십의 매개효과 연구**. 고려대학교 교육대학원 석사학위논문.
- 이혜경(2012). **리더의 코칭과 조직 구성원의 조직몰입에 관한 연구 : 조직신뢰의 매개효과**. 고려대학교 노동대학원 석사학위논문.
- 임성진(2004). **SI프로젝트의 직무특성 및 환경특성이 직무몰입에 미치는 영향에 대한 연구**. 한양대학교 대학원 석사학위논문.
- 정경희(2005). **리더의 학습지원 리더십과 부하직원의 조직몰입간의 관계**. 고려대학교 교육대학원 석사학위논문.
- 정수정(2011). **보건교사의 학교보건업무 실태와 직무만족도에 관한 연구**. 군산대학교 대학원 석사학위논문.
- 정태영(2011). **기업관리자의 평생교육 코칭리더십과 조직구성원의 문제해결능력 및 대인관계능력간의 구조적 관계**. 아주대학교 대학원 박사학위논문.
- 정현우(2007). **조직구성원의 감성지능이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구**. 부산대학교 대학원 박사학위논문.
- 조대연, 박용호(2011). **관리자의 코칭행동과 부하직원이 인식한 직무성과의 관계**. **HRD연구**, 13(4), 89-109.
- 조두성(2009). **부부적응이 근로자의 직무몰입에 미치는 영향 : 스트레스의 매개효과 연구**. 연세대학교 행정대학원 석사학위논문.
- 조은현(2011). **코칭리더십 척도 개발 및 타당화와 코칭리더십이 조직태도에 미치는 영향**. 광운대학교 대학원 박사학위논문.
- 칙센트미하이(2006). **몰입의 경영**. 황금가지.
- 최선영(2012). **기업 내 상사의 코칭행동과 조직구성원의 이직의도 관계에서 상사**

- 신뢰의 매개효과. 고려대학교 교육대학원. 석사학위논문.
- 최치영(2003). *상사의 코칭이 직원 및 고객만족에 미치는 영향에 관한 연구*. 수원대학교 대학원 박사학위논문.
- 최은정(2005). *코칭리더십이 동기부여적 자아개념과 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구*. 중앙대학교 대학원 석사학위논문.
- 하원식(2012). *코칭리더십이 맥락수행 및 창의적 행동에 미치는 영향: 조직미덕과 학습목표지향성의 조절효과*. 광운대학교 대학원 석사학위논문.
- 한봉주(2008). 조직문화와 리더십이 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향. *한국행정학회 학술대회발표논문집*, 57-93.
- Aldag, Ramon J. & Kuzuhara, Loren W.(2002). *Organizational behavior and management: An integrated skills approach*. Australia, MN, South-Western/Thomson Learning.
- Beath, R. W. & Schnier, C. E.(1981). *Personnel Administration: An Experimental skill-building approach, 2nd. ed.* Boston: addison-wesley publishing co.
- Brown, S. P.(1996). A meta analysis and review of organizational research on job involvement. *Psychological Bulletin*, 120(2), 235-255.
- CMOE(1992). *A research on the authoritarian leaders and coaching leaders*. Company Resource, Sandy, UT.
- Edward, L.(2003). Coaching-the latest buzzword or a truly effective management tool. *Industrial and Commercial Training*, 35(7), 298-300.
- Ellinger, A. D.(2003). Antecedents and consequences of coaching behaviors. *Performance Improvement Quarterly*, 16(1), 5-28.
- Evered, R. D., & Selman, J. C.(1989). Coaching and the art of management. *Organizational Dynamics*, 18(2), 16-32.
- Feldman, D. C.(1990). *Managing careers in organization*. Glenview III: Scott. Foresman.
- Hunt, J. M. and Weintraub, J.(2002). How coaching can enhance your brand as a manager. *Journal of organizational excellence*, 54(2), 39-44.
- Kanugo, R. N.(1982). Measurement of Job Involvement. *Journal of Applied*

Psychology, 67(3), 341-349

- Kilburg, R. R.(1996). Toward a conceptual understanding and definition of executive coaching. *Consulting Psychology Journal : Practice and Research*, 48(2), 134-144.
- Locke E. A.(1976). The Nature and Causes of Job Satisfaction, In Marvin D. Dunnette(ed). *Handbook of Industrial and Organization Psychology*, 130.
- McClean, G. N., Yang, B., Kuo, M. H., Tolbert, A. S., & Larkin, C.(2005). Development and initial validation of an instrument measuring managerial coaching skill. *Human Resource Development*, 16(2), 157-178.
- McCormick E. J. & Tiffin J.(1976). *Industrial psychology 6th ed*, Englewood cliffs. New jersey, prentice-hall, 298-299.
- Mowday, R. T., Porter. L. W., & Steers. R. M.(1982). *Employee-organization linkages*. Sandiego, CA.
- Phillips, Richard. (1994). Coaching for Higher Perfomance, *Management Development Review*, 7(5), 19-22.
- Poter, L. W. & Steers, R. M.(1973). Organizational work and personal factors in emplyee turnover and absenteeism. *Psychological Bulletin*, 80(1), 134-145.
- Redshaw, B.(2000). Do you really understand coaching? How can we make it work better?. *Industrial and Commercial Training*, 32(3), 106-109.
- Rogers, J.(2004). *Coaching skill. A handbook*. Published by open University Press, Maidenhead.
- Smith, H. C.(1995). *Psychology of industrial behavior*. New YorkL Mcgraw-hill.
- Stowell, S. J.(1986). *Leadership and the coaching process in organizations*. Doctoral dissertation. University of Utah.
- Whitmore, J.(2002). *Coaching for performance, 3rd ed*. London, UK, Micholas Brealey Publishing.

[ABSTRACT]

The Effects of Leader's Coaching Behavior on Job Satisfaction and Job Involvement in an Organization

JANG, JEONG HYEOK

Educational Administration, Graduate School of Education
Jeju National University

Supervised by Professor: Park, Jung Hwan

Nowadays, the rapidly changing business environment requires the organizations and the members to respond promptly to internal and external changes. Accordingly, the ability of the individuals has emerged as the critical element for the growth of the organization and its competitiveness. Therefore, today's organizations need leader's appropriate coaching to keep high potential members in their organizations by engaging individuals with expertise and to increase the job satisfaction of the members to remain in the organizations.

Among various types of leadership, the leadership of coaching has been used as an important means to improve the competitiveness of the organizations. The leader's coaching also includes a role of learning support in developing abilities of the individuals and this has shown a positive influence on the job satisfaction and the work engagement of the organization members in previous studies.

The purpose of the present study is to empirically analyze the effectiveness of the leader's coaching on job satisfaction and work engagement of the organization members in H life insurance company. A questionnaire survey was conducted on 102

participants in three different branches of H life insurance company. The data were analyzed using SPSS 18.0v. focusing on descriptive statistics, correlation and multiple regression analysis. The results of the present study are as follows.

First, more emphasis on the work engagement than on the job satisfaction of the members was required. For more active engagement, a specific business target and prompt outcome of each individual's work needed to be presented. In addition, a balance between the members' challenges and their abilities was also required (Csikszentmihalyi, 2003). Therefore, it is important for leaders to acknowledge the ability of each member exactly and suggest appropriate challenging tasks. Moreover, leaders also need to provide fast and accurate feedback on the results of the members' work.

Second, the leader's guidance was found to have the most significant impact on the job satisfaction and the work engagement of the organization members. So, the leader's coaching of H life insurance company resulted in increasing the active engagement of their members. For this reason, the coaching of guidance can be used as a critical element in improving the achievement of the organization and increasing the members' satisfaction while they work. A leader's successful guidance is to pay attention to the members' progress, help them to set appropriate target and proceed with advanced vision. Thus, the leaders in H life insurance company are also required to present specific business target to their members and lead them to work with advanced vision.

<부록>

설문지

리더의 코칭 행동이 조직구성원의 직무만족과 직무몰입에 미치는 영향

안녕하십니까?

바쁘신 와중에도 본 설문에 응하여 주셔서 감사드립니다. 저는 제주대학교 교육대학원에서 교육행정을 전공하고 있으며 <리더의 코칭 행동이 조직구성원의 직무만족과 직무몰입에 미치는 영향>에 대해 연구를 하고 있습니다.

귀하께서 응답하신 내용은 오직 저의 연구목적으로만 활용되며, 개인 신상과 관련된 모든 자료는 공개되지 않습니다.

설문지상의 질문항목에는 정답이 없으며, 질문을 읽으신 뒤 귀하께서 생각하거나 느끼시는 척도를 선택하여 표시하여 주시기 바랍니다. 설문 소요시간은 약 5분이며 모든 질문에 빠짐없이 응답해 주시기를 부탁드립니다.

다시 한 번 본 연구에 참여해 주신데 감사드립니다.

2015년 6월

제주대학교 교육대학원 교육행정전공

지도교수: 박정환 교수

연구자: 장정혁

Email: crush38@naver.com

I. 다음은 귀하의 직속 상사의 **코칭**에 대한 질문입니다. 가장 적절하다고 생각되는 부분에 √를 표시하여 주시기 바랍니다.

문항	전혀 아니다	아니다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1. 나의 상사는 내가 달성해야 할 구체적 업무 목표를 스스로 세우도록 도와준다.					
2. 나의 상사는 나의 업무에 대한 방향을 제시해 준다.					
3. 나의 상사는 장래 비전을 갖고 일할 수 있도록 리드해준다.					
4. 나의 상사는 나의 업무와 관련된 정보와 자료를 제공해 준다.					
5. 나의 상사는 나의 발전을 위해 연수교육 기회를 지원해 준다.					
6. 나의 상사는 나의 업무에 필요한 지식을 잘 가르쳐준다.					
7. 나의 상사는 내가 잘못된 점이 있다면 객관적으로 지적해 준다.					
8. 나의 상사는 나의 업무성과를 정기적으로 공평하게 평가한다.					
9. 나의 상사는 나의 업무활동에 대해 상세히 피드백 해 준다.					
10. 나의 상사는 내가 하는 말을 경청 한다.					
11. 나의 상사는 수시로 격려하고 칭찬하는 일에 익숙하다.					
12. 나의 상사는 나의 가치를 인정하고 나와 좀 더 좋은 관계를 갖기 위해 노력하고 있다.					
13. 나의 상사는 상사가 아닌 동료처럼 나를 대해 준다.					

II. 다음은 귀하의 **직무만족**에 대한 질문입니다. 가장 적절하다고 생각되는 부분에 √를 표시하여 주시기 바랍니다.

문항	전혀 아니다	아니다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1. 나는 내가 하고 있는 일에 대해 만족하고 있다.					
2. 나는 내가 갖고 있는 지식, 기술을 업무에 충분히 발휘하고 있다.					
3. 나는 내 일에 대해 어느 정도의 재량권을 갖고 있다					
4. 현재 수행하고 있는 직무는 내가 원했던 직무와 잘 들어맞는다.					
5. 내가 하고 있는 일은 회사 내에서 상당히 중요한 일이라고 생각한다.					

6. 현재 내가 하고 있는 일은 장래에 전망이 있다고 생각한다.					
-------------------------------------	--	--	--	--	--

Ⅲ. 다음은 귀하의 **직무몰입**에 대한 질문입니다. 가장 적절하다고 생각되는 부분에 √를 표시하여 주시기 바랍니다.

문항	전혀 아니다	아니다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
1. 내 생활에서 일어나는 가장 중요한 일들은 현재 나의 직무와 연관되어 있다.					
2. 나의 업무는 개인적인 성장과 발전을 할 수 있는 기회를 제공한다.					
3. 나는 내 업무를 보다 잘 할 수 있는 방법을 생각하려고 노력한다.					
4. 내가 맡고 있는 직무는 다른 사람이 맡고 있는 직무보다 중요하다.					
5. 나는 직무상 행하는 작업에 대하여 개인적인 책임감을 느낀다.					
6. 나는 현재의 나의 직무에 깊이 연관되어 이 직무를 그만두기가 어렵다.					
7. 내가 수행하는 업무는 내 자신에게 성취감을 주고 있다.					
8. 나는 나의 직무에 대해 직장 내에서 뿐만 아니라 밖에서도 관심이 있다.					
9. 내가 하고 있는 일은 우리 회사의 이익에 중요한 영향을 미친다.					

Ⅳ. 다음은 귀하의 일반적 사항입니다. 귀하가 해당되는 부분에 √를 표시하여 주시기 바랍니다.

1. 성별 (1) 남자 (2) 여자 2. 연령 (1) 20대 (2) 30대 (3) 40대 (4) 50대 3. 직책 (1) FP (2) 팀장 4. 학력 (1) 고졸 (2) 전문대졸 (3) 대졸 (4) 대학원 5. 현재 회사에서 근무 년수 (1) 1년 미만 (2) 1~4년 미만 (3) 4~7년 미만 (4) 7년 이상 6. 현재 상사와의 근무기간 (1) 1년 미만 신인 (2) 1~3년 미만 (3) 3~5년 미만 (4) 5년 이상
