

Print ISSN: 1738-3110 / Online ISSN 2093-7717  
<http://dx.doi.org/10.15722/jds.14.1.201601.75>

## The Effect of Distribution Enterprise Leader's Coaching Behavior on Organizational Citizenship Behavior and Turnover Intention: Mediating Role of Authentic Leadership and Moderating Role of Emotional Intelligence

유통기업 리더의 코칭행동이 구성원의 조직시민행동과 이직의도에 미치는 영향:  
 진정성리더십의 매개효과와 감성지능의 조절효과

Nak-Chung Seong(성낙청), Jae-Seung Moon(문재승), Kye-Hong Park(박계홍)

Received: November 06, 2015. Revised: November 19, 2015. Accepted: December 15, 2015.

### Abstract

**Purpose** – In accordance with the recent changes in the management environment, leaders are required to have an ability of drawing and inducing potential of each worker. Coaching, as one of the strategies of human resources development, is drawing people's attention. This study aims to inquire about the mechanism of leader's coaching behavior which influences the attitude and behavior of workers. Firstly, this study intends to illustrate what kind of influences the leader's coaching behavior can give on organizational citizenship behavior and turnover intention of workers. Secondly, it plans to verify the mediating effect of authentic leadership in the relationship between leader's coaching behavior and organizational citizenship behavior and turnover intention of workers. Thirdly, it aims to prove the moderating effect of emotional intelligence in the relationship among leader's coaching behavior, organizational citizenship behavior and turnover intention of workers.

**Research design, data and methodology** – In order to figure out how the leader's coaching behavior influences attitude of workers, authentic leadership is considered as mediating effect. As for a moderating effect, we have determined emotional intelligence which attracts attention in the recent studies on organizational behavior, so as to investigate the correlation among variables. As for study sample, it was targeted to 236 organiza-

tional members of distribution corporations whose leader's coaching behavior is required. For reaching the purpose of study, SPSS 20 was applied for the analysis.

**Results** – The research findings can be summarized as follows: Firstly, leader's coaching behavior gives significant positive influences on organizational citizenship behavior. Moreover, leader's coaching behavior gives negative influences on turnover intention of organizational members. Secondly, the mediating effect of authentic leadership was proved in the relationship between leader's coaching behavior and attitude of workers. Based on the analysis, it turned out that authentic leadership doesn't give a mediating effect in the bilateral relationship. Lastly, the moderating effect of emotional intelligence was proved in terms of how the leader's coaching behavior influences the attitude of workers. The research result shows that the emotional intelligence influences towards the negative direction, in the correlation between coaching behavior and organizational citizenship behavior. On the other hand, in the relationship with turnover intention, it was significant effect.

**Conclusions** – Based on the research findings, we have intended to inquire about the mechanism of leader's coaching behavior which influences the attitude and behavior of workers. Furthermore, in the operational level, the following implications can be given: the importance of coaching activation in the operational level was confirmed, through inquiring into the influence of leader's coaching behavior on workers. Moreover, the importance of emotional intelligence, which has been steadily raised, was also confirmed. It is necessary for future study to carry out additional research on various factors of coaching which can influence the effectiveness of coaching, for instance, coaching process, coach's competency, characteristics of coaching customers, relationship with coaching customers and coaching system.

\* First Author, Doctoral candidate, Department of Business Administration, Daejeon University, Korea. Tel: +82-42-487-1039. E-mail: snc1036@naver.com.

\*\* Assistant Professor, Department of Business Administration, Daejeon University, Korea. Tel: +82-42-280-2330. E-mail: moonjs@dju.kr.

\*\*\* Corresponding Author, Professor, Department of Business Administration, Daejeon University, Korea. Tel: +82-42-280-2336. E-mail: parkkh@dju.kr.

**Keywords:** Coaching Behavior, Authentic Leadership, Emotional Intelligence, Organizational Citizenship Behavior, Turnover Intention.

**JEL Classifications:** D10, D23, M10, M12, M14.

## 1. 서 론

현대의 리더는 조직의 성과를 달성하는 실무능력과 구성원의 동기부여를 통한 잠재력을 이끌어 낼 수 있는 능력까지 요구받고 있다. 이러한 요구는 인적자원개발 기법중의 하나인 코칭에 대한 관심으로 나타나고 있고(Cho & Tak, 2011), 기업과 조직에서는 조직의 경쟁력을 향상시킬 수 있는 수단으로 코칭에 관심을 가지게 되었다. 코칭은 자신의 능력을 스스로 통제하며 상승시킬 수 있는 가능성을 열어주며 무엇인가를 가르치는 대신 배울 수 있는 능력을 키워준다(Haberleithner et al., 2002). 이런 추세를 반영하여 선진국을 중심으로 인적자원개발 전략의 방법으로 코칭을 많이 활용하고 있다. Grant et al.(2010)은 미국의 글로벌 회사들 중 93%가 코칭을 활용한다고 보고하였다. 국내에서도 2000년대 초반부터 대기업을 중심으로 최고경영자와 임원 및 개인에게 6개월 이상의 맞춤형 코칭을 실시하는 기업이 크게 증가하고 있다(Hong & Yoon, 2009). 이러한 상황에 따라 학문적 연구도 꾸준히 늘어나고 있다(Choi et al., 2012; Lee, 2015). 그럼에도 불구하고 여전히 코칭이 개인과 조직에 미치는 영향에 관한 실증연구는 부족한 실정이다. 이에 본 연구는 리더가 코칭행동을 통해 리더십을 구성원에게 어떤 영향이 있는지 파악하고자 하며, 특히 구성원의 조직 시민행동 및 이직의도에 어떤 영향을 미치는지 실증하고자 한다.

한편, 기존의 대다수 코칭연구들은 리더의 코칭행동이 코칭고객의 성과에 미치는 직접효과를 다루고 있고(Cho & Tak, 2011; Ha & Tak, 2012; Hamlin et al., 2009; Joh & Song, 2011; Kim & Seo, 2008), 리더의 코칭행동이 어떤 과정을 거쳐 구성원의 태도 및 행동에 영향을 미치는지, 그 매커니즘을 밝힌 연구는 최근에 하나둘씩 연구되고 있다 (Choi et al., 2012; Yang et al., 2015). 따라서 본 연구는 리더의 코칭행동이 종속변수에 영향을 미치는 매커니즘을 규명하기 위해 진정성리더십을 매개변수로 상정하여 실증하고자 한다. Stowell(1986)의 연구에 따르면, 코칭을 경험하는 구성원은 상사를 진정성 있는 리더로 지각한다. 또한 진정성리더십은 구성원의 성과, 태도, 행동에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 연구되고 있다(Avolio & Gardner, 2004; Eagly, 2005). 따라서 진정성리더십은 리더의 코칭행동과 구성원의 태도, 행동 간의 매개변수로 예상할 수 있을 것이다. 한편, 모든 리더십 행동이 모든 상황에서 동일한 효과를 가지는 것이 아니듯(Fiedler, 1967), 코칭행동이 모든 상황에서 동일한 효과가 있지 않을 것이라고 유추할 수 있다. 또한 본 연구에서는 구성원의 감성지능을 상황변수 즉, 코칭행동과 구성원의 태도와 행동 간의 관계를 조절하는 변수로 상정하여 그 효과를 실증하고자 한다. 최근 조직행동 연구에서 감성의 중요성이 부각되고 있고, 실무적으로도 관심이 모아지고 있으나 코칭연구에서 감성지능의 조절효과를 살펴본 연구는 드물다(Joh, 2013). 감성지능은 타인의 감정을 잘 느끼고 이해하며, 자신의 감정을 빨리 인식하고 알아차리며 감성을 조절하고 활용하는 능력으로 정의된다(Goleman, 1995). 따라서 구성원의 감성을 자극하여 효과를 극대화하는 코칭의 속성과도 연결될 수 있을 것이라 예상할 수 있을 것이다. 이상의 논의를 바탕으로 본 연구의 목적을 기술하면 다음과 같다.

첫째, 리더의 코칭행동이 구성원의 조직시민행동과 이직의도에 어떠한 영향을 미치는지를 실증하고자 한다. 둘째, 리더의 코칭행동과 구성원의 조직시민행동과 이직의도와의 관계에서 진정성리더십의 매개효과를 검증하고자 한다. 셋째, 리더의 코칭행동과 구성원의 조직시민행동, 코칭행동과 이직의도와의 관계에서 감성지능의 조절효과를 실증하고자 한다.

## 2. 이론적 고찰 및 가설 설정

### 2.1. 코칭의 개념과 코칭행동

코칭의 정의는 연구하는 학자마다 다양한 정의를 제시하고 있다(Stowell, 1986; Hunt & Weintraub, 2002). 그러나 코칭의 정의는 코치에 의한 코칭고객의 육성이라는 측면에 공통점을 가지고 있으며 이는 궁극적으로 구성원의 잠재력을 극대화시켜 그들의 역량을 스스로 동기부여 할 수 있도록 도와주는 기법으로 제시되고 있다. 또한, Hackman & Wageman(2005)에 따르면 코칭은 한 사람의 평생 동안 지속적으로 행해지는 보편적인 현상이며 개인의 성과에 도움을 주는 유용한 수단이다. 이러한 코칭은 처음에는 스포츠에서 시작되어 최근에는 산업심리 및 조직 관리와 같은 다양한 분야에서 널리 활용되고 있다(Berglas, 2002; Kilburg, 2001).

코칭에 대한 관심과 함께 학자들은 코칭의 효과를 가능케 하는 리더의 행동이 무엇인지에 대한 관심을 갖게 되었고, 이러한 리더의 행동을 수집했다. Wenzel(2000)은 개인의 특성에 따른, 리더의 과감성과 관계형성이 코칭의 중요 요소이고, 또, 상황분석, 경청, 적극적 자기주장, 인지적 능력, 사회성이 코칭과 관계가 있다고 하였다. Beattie(2002), Ellinger(2003), 그리고 Talarico(2002)는 리더와 구성원간의 학습현장에서 코칭행동을 보여주는 리더를 학습 촉진자로 보고 리더들의 행동을 탐색하였다. 또한, Ellinger et al. (2003)은 코칭의 중요 자원으로, 강력한 질문, 인식 확장, 피드백, 기대치 설정 및 쌍방향 커뮤니케이션, 잠재된 자원 제공 등의 행동을 주요 코칭 행동이라 정의하였다. 한편, 리더의 코칭 행동은 구성원들의 역량 향상으로 조직성과에 기여한다(Hackman & Wageman, 2005). 이러한 리더의 코칭 행동은 단순히 조직구성원들의 역량과 성과에만 초점을 두기보다는 구성원 개개인에 대한 배려와 끊임없는 관리를 통해 조직구성원들의 내적 동기부여에도 많은 비중을 둔 행동이라고 볼 수 있다. 리더의 코칭 행동은 조직구성원들을 교육시키고 스스로 잠재력을 개발하여 직무향상을 도와주는 지속적인 행동으로 정의될 수 있다(Arnold et al., 2000). 지금까지 제시된 정의를 두 가지 관점으로 분류할 수 있다.

첫째, 구성원의 학습 및 역량개발 관점이다. Stowell(1986)은 리더의 코칭이 조직구성원에게 미치는 영향에 관한 연구에서 코칭을 토론과 대화를 근거로 한 리더의 개입으로 파악하고 코칭이 조직구성원들의 역량변화를 촉진하고 영향을 미치는 것으로 정의하였으며 궁극적으로 코칭을 통해 구성원의 역량과 성과에 긍정적인 변화를 강조하였다. 이러한 맥락에서 Medlland & Stern(2007)은 구성원상호간에 긍정적인 영향력을 미치는 양방향 커뮤니케이션으로서 지속적인 책임과 역량개발을 추구하는 지속적이고 협력적인 과정이라고 하였다. Joh & Kim(2009)은 학습으로서의 코칭을 강조하면서 전통적 코칭의 개념인 구성원의 성과와 생산성 향상을 위한 수단적 코칭에 학습을 통한 성장 기제로서의 코칭을 추가하였다.

둘째, 성과 및 목표달성 관점이다. Hunt & Weintraub(2002)는 상대방이 가지고 있는 충분한 자원 활용으로 긍정적인 반응을 일

으키고 리더의 적절한 피드백을 통해 구성원의 성과에 영향을 주는 것으로 정의하였다.

코칭의 영향에 관한 선행연구를 살펴보면, 코칭은 구성원의 결과기대에 영향을 미친다(Evers et al., 2006). Onyemah(2009)는 마케팅 분야에서 코칭은 조직몰입에 영향이 있음을 실증했다. 국내에서도 Kim & Seo(2008)는 리더의 코칭행동이 조직구성원의 인지적 유연성과 성과에 영향을 미친다는 점을 실증했다. Lee(2011)는 코칭리더십과 조직유효성과의 관계에 관한 연구에서 코칭과 직무몰입, 직무성과, 그리고 조직시민행동과의 정(+)의 관계를 규명하였다. Park(2010)은 글로벌 IT기업을 대상으로 한 연구에서 코칭행동은 부하직원의 학습증진, 조직몰입 향상, 그리고 이직의도의 감소에 영향이 있음을 밝혔다. 코칭이 집단 수준에 미치는 연구도 있었는데, 팀 차원에서 Park(2012)은 리더의 코칭행동이 팀의 만족과 성과에 긍정적인 효과가 있음을 밝혔다.

기존의 선행연구는 코칭이 개인과 조직에 미치는 영향의 직접 효과의 검증하는 연구가 대부분으로 코칭의 메커니즘과 상황요인을 밝히는 연구는 아직 미흡한 실정이다.

## 2.2. 리더의 코칭행동과 조직시민행동

조직시민행동은 의무도 없고 보상도 없지만 구성원이 자신이 속한 조직의 발전을 위해 자발적으로 수행하는 부차적인 행동이다. 즉 조직시민행동은 공식적 업무와 관계없이 개인의 자유재량적인 행동으로 타인과 조직에 도움이 되는 행동을 의미한다. 기존의 연구들을 살펴보면 조직시민행동은 이타주의, 예의, 성실성, 시민적 가치, 그리고 스포츠맨십 등 5가지로 구성되어 있다(Podsakoff et al., 2000). 또한 Williams & Anderson(1991)은 조직 시민행동을 조직 전체에 도움을 주는 조직지향 시민행동(OCBO)과 특정 개인들에게 직접 도움을 주고 그것을 통해서 간접적으로 조직에 공헌하는 개인 지향 시민행동(OCBI)으로 대별하여 설명하였다. 결국 조직시민행동은 조직에서 개인에게 부여된 주어진 역할을 뛰어 넘어 스스로 보상에 대한 기대 없이 행해지는 동료와 조직에 이로운 구성원의 행동으로 볼 수 있다. 따라서 조직시민행동은 부탁하지 않았는데도 개인이 자발적으로 상사나 동료를 도와 주며, 직무와 관련해서 사소한 불편은 감내하고 조직발전을 위해 협업하는 마음이 생기게 하는 것을 말한다(Bateman & Organ, 1983; Podsakoff et al., 2000).

Kim & Seo(2008)는 남녀 직장인 493명을 대상으로 한 연구에서, 리더의 코칭행동이 조직 구성원들의 인지적 유연성(cognitive flexibility)에 긍정적인 영향을 미치며, 인지적 유연성은 조직 구성원들의 성과와 태도에 긍정적인 영향을 끼친다는 것을 밝혔다. 이는 리더의 코칭행위는 조직구성원들의 잠재된 능력개발로 조직의 성장과 발전에 더 많은 기여를 하도록 하는데 있어서도 중요한 역할을 한다(Hackman & Wageman, 2005)는 선행연구와도 맥을 같이한다. 이러한 리더의 코칭행위는 단순히 조직원들의 능력과 성과에 초점을 두기보다는 상호신뢰를 바탕으로 한 내적 동기부여에도 많은 관심을 둔 행동이라고 볼 수 있다. 따라서 리더의 코칭행동은 조직구성원들의 자발적 내적 동기부여를 일으키고 이는 결과적으로 조직시민행동에 영향을 미칠 것으로 여겨진다. Choi et al. (2012)은 공공기관 중간관리자의 코칭이 부하직원의 조직시민행동에 미치는 영향이 어떠한지를 살펴보고, 또한 중간관리자의 코칭이 조직시민행동과의 관계에서 자기효능감을 매개변수로 활용하여 중간관리자의 코칭에 대한 효과성을 살펴보았다. 연구결과, 공공기관 리더의 코칭이 구성원의 조직시민행동에 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타났다.

이상의 논의와 선행연구 결과를 바탕으로 다음의 가설을 설정한다.

<가설 1> 리더의 코칭행동은 조직시민행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

## 2.3. 리더의 코칭행동과 이직의도

이직이 행동으로 나타나는 현상인 것이라면 이직의도는 조직을 떠나기 위한 신중하고 사려깊은 생각으로 아직 행동으로 나타나기 전 단계의 개인 의지에 대한 태도를 의미한다(Bluedorn, 1982 ; Mottaz, 1988). 한편 실증분석에 있어서는 이직이나 이직률을 지표로 사용하는 것이 효과적이지만 이직의 요인들이 매우 다양하여 실증 분석의 어려움으로 이직의도를 이용하는 경우가 많다(Kim, 2007). 이직의도가 이직 또는 이직률을 개념적으로 완전하게 대체할 수 있는 변수라고는 할 수 없으나 개인의 이직에 관한 태도가 행동으로 이어질 가능성이 높다. 따라서 이직의도와 이직 사이에 높은 상관관계로 이직의도는 이직의 중요한 선행변수로 볼 수 있다. 따라서 실제로 이직이나 잔류 행동 개념의 사용 보다는 이직의도의 개념을 더 많이 사용할 것을 권장하고 있다(Bluedorn, 1982).

또한, 직무요구-자원이론(Schaufeli & Bakker, 2004)에 따르면 직무요구는 구성원의 특성, 생리적 및 심리적 비용과 관련되어 있는 육체적 혹은 정신적인 노력을 말한다. 반면 직무자원은 구성원들의 개인적 성장 및 자기개발을 자극하는 심리적, 육체적, 사회적 혹은 조직적 노력을 뜻한다. 직무자원은 직무요구 및 그와 관련된 심리적, 생리적 비용을 감소시키는데 중요한 역할을 수행하기도 한다. 이러한 직무요구 및 직무자원은 개인의 긴장 및 스트레스, 그리고 직무소진 과정에 대단히 중요한 역할을 끼치는 것으로 알려져 왔다. 리더의 코칭행동은 직무자원으로 간주할 수 있으므로 구성원들로 하여금 스트레스 및 긴장, 직무소진 과정을 감소시켜 이직의도 감소에 영향을 줄 것으로 추론된다. 실증적으로 Bakker et al.(2003)은 콜센터 직원을 대상으로 조직몰입과 조직의 중요자원인 코칭과 피드백, 사회적 지지와의 관계를 연구했다. 그 결과 이 세 가지 요소는 조직몰입을 예측하게 해주며 결국 이직의도에 부(-)적인 영향을 미침을 밝혔다. Park(2010)의 글로벌 IT기업의 직원들을 대상으로 한 연구결과에서도 리더의 코칭행동은 구성원의 능력개발을 향상시켜 조직몰입에 영향을 주며, 이직의도를 감소시키는 데 영향을 미치는 것으로 나타났다.

이상의 논의와 선행연구 결과를 바탕으로 다음의 가설을 설정한다.

<가설 2> 리더의 코칭행동은 이직의도에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

## 2.4. 진정성 리더십의 매개효과

진정성리더십은 투명하고 도덕에 근거를 두고 사람들의 필요와 가치에 민감한 리더십으로 설명되고 있다(Avolio & Gardner, 2005). 리더의 진정성은 개인의 가치 판단의 본질적 요소로서 리더십의 효과에 중요한 영향을 줄 수 있다. 리더는 구성원의 잠재력을 파악하고 그 능력을 개발시켜 주어야 하고 구성원의 창의성을 증대시켜 이를 활용하도록 도와주어야 한다. 한편 리더의 진실성과 리더의 역량은 구성원과의 코칭행동에서 높은 관련성을 가지는 것으로 조사되고 있다(Joh & Song, 2010). 또한 Cho(2011)은 리더의 코칭행동과 기존 리더십과의 수렴타당도 및 상관관계 분석에서  $r=.90$ 부터  $.95$  까지 높은 상관을 보였으며, 모두 유의도  $.01$  수준에서 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 또한, 진정성리더십

의 핵심 개념인 윤리성을 기반으로 하여 한 '윤리적 리더십'의 경우, Yi et al.(2009)의 연구에서 조직몰입, 이직의도, 조직시민행동 등의 변인에 유의한 영향을 미친 것으로 밝혀졌다. Hong(2011)의 연구에서는 진정성리더십이 조직시민행동에 직접적으로 정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

이상의 논의와 선행연구 결과를 바탕으로 다음의 가설을 설정한다.

<가설 3> 진정성 리더십은 리더의 코칭행동과 조직시민행동과의 관계를 매개할 것이다.

<가설 4> 진정성 리더십은 리더의 코칭행동과 이직의도와의 관계를 매개할 것이다.

### 2.5. 감성지능의 조절효과

감성지능은 1990년대 후반부터 대중에게 인식되기 시작하여 최근에는 상담 및 코칭 영역에서 관심을 받고 있다. 감성지능은 자신의 감정을 인식하는 능력, 자신의 감정을 적절하게 조절하는 능력, 어려움을 찾아내고 성취를 위해 노력하고 스스로 동기화하는 능력, 타인의 감정을 느끼고 이해하는 능력, 즉, 인간관계를 조정하는 능력을 말한다(Goleman, 1996). 감성지능이 조직구성원의 개인의 성공에 중요한 역할을 할 뿐만 아니라 조직전체의 성공에서도 중요한 요소로 연구되어 지고 있다.

Joh(2013)에 의하면 코칭은 공무원의 자기효능감과 조직몰입, 그리고 직무만족에 정의 영향을 미치며, 이들 관계에서 감성지능이 부분적인 조절효과가 있는 것으로 나타났다. 또한, 감성지능이 높은 구성원은 감정정보를 활용하는 능력이 뛰어나며 대인관계에서 발생하는 감정을 문제해결에 활용함과 동시에 이를 자신의 직무와 연결하여 직무와 관련된 개인의 역량을 향상시킬 수 있다(Ji & Kang, 2014; Wong & Law, 2002). 이와 같이 감성지능이 높은 구성원은 그렇지 않은 구성원에 비해 타인인식의 변화와 감정조절 능력이 더 높아지므로, 리더의 코칭행동을 경험할 때 조직시민행동 수준이 더 높아질 것이다. 또한 이직의도의 경우 감성지능이 높은 구성원은 리더의 코칭행동이 정서적 안정감을 주고 이는 직무에 대한 만족감과 조직에 대한 비전으로 연결되어 이직의도를 감소시키며 감성지능이 낮은 경우는 상대적으로 효과가 덜 할 것으로 추론된다.

이상의 논의와 선행연구 결과를 바탕으로 다음의 가설을 설정한다.

<가설 5> 감성지능은 리더의 코칭행동이 조직시민행동에 미치는 영향력을 조절할 것이다. 구체적으로, 감성지능이 높을 때, 감성지능이 낮을 때보다 리더의 코칭행동과 조직시민행동과의 정(+ )적 관계가 더 강하게 나타날 것이다.

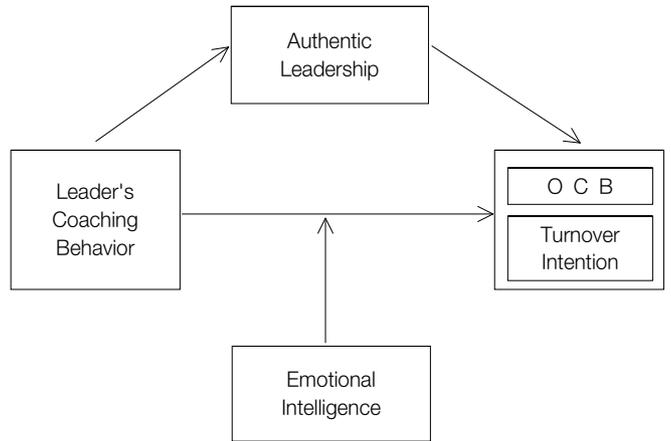
<가설 6> 감성지능은 리더의 코칭행동이 이직의도에 미치는 영향력을 조절할 것이다. 구체적으로 감성지능이 높을 때, 감성지능이 낮을 때보다 리더의 코칭행동과 이직의도와의 부(-)적 관계가 더 강하게 나타날 것이다.

## 3. 연구방법 및 측정

### 3.1. 연구모형

본 연구는 조직 구성원들이 인식한 리더의 코칭행동과 구성원

의 조직시민행동, 이직의도와의 관계, 그리고 진정성 리더십의 매개효과와 감성지능의 조절효과를 실증하기 위한 연구이다. 위와 같은 이론적 배경과 가설을 근거로 <Figure 1>과 같은 연구모형을 설정하였다. 이러한 연구목적들을 달성하기 위한 SPSS 20을 활용하여 분석하였다.



<Figure 1> Research Model

### 3.2. 변수측정 및 조작적 정의

인구통계자료를 제외한 모든 변수의 설문문항들을 Likert 5점 척도로 측정하였다.

리더의 코칭행동은 리더가 조직 구성원의 업무를 수행하는 과정에서 자신의 강점을 자각하고 개발하여 자신과 조직의 성과를 달성할 수 있도록 조직 구성원의 성장과 발전을 지원하는 행동이라 정의하고, Cho(2011)의 연구에서 개발한 네 개 요인(존중, 목표제시, 관점변화, 믿음) 24 문항을 사용하여 측정하였다. 예시 문항은 “나의 상사는 나의 말에 주의를 기울여 듣는다.”, “나의 상사는 다른 사람의 입장에서 생각할 수 있는 질문을 한다.” 등이다. 이직의도는 Landau & Hammer(1986)가 개발한 6 문항으로 측정하였다. 예시 문항은 “나는 다른 직장에서 일하고 싶다” 이다. 진정성리더십은 Walumbwa et al.(2008)이 사용한 설문문항을 사용하였다. 설문문항은 “나와 나의 상사는 생각과 감정, 기대를 편하게 말할 수 있다.” 등 총 10 문항으로 구성하였다. 감성지능은 Wong & Law(2002)가 개발한 WLEIS를 활용하여 총 16개 문항을 사용하였다. 이 측정도구는 자기인식, 타인인식, 감정억제, 감정사용 등 네 개 요인으로 구성되어 있다. 자기인식은 “나는 나의 감정상태의 원인을 잘 알고 있다”, 타인인식은 “나는 다른 사람의 감정 상태를 잘 관찰 한다” 등으로 구성되어 있다. 조직시민행동은 조직에서 직무기술서에 기술되어 있지 않지만 구성원이 동료와 조직에 도움이 되는 행동을 자발적으로 수행하는 것을 의미하고, “나는 우리 팀을 위해 자발적으로 일을 한다” 등 Van Dyne & LePine(1994)이 개발한 7문항을 사용하여 측정하였다.

### 3.3. 표본 및 조사방법

본 연구는 유통기업의 정규직 직원들을 대상으로 자료를 수집하였다. 조사기간은 2015년 7월 25일부터~8월 27일까지 약 한 달 동안이며, 총 300부를 배포하여 285부를 회수하였다.(회수율 95%). 그러나 무응답이나 일부 문항을 제외한 부분응답, 불성실

응답 등의 설문지를 제외하고 최종분석에서는 236부를 사용하였다(유효회수를 78.6%).

인구통계학적 특징에서 성별은 남성 56%, 여성 44%이고 결혼 여부는 기혼 61%, 미혼39%이며 연령에서는 20대와 30대는 47%, 40대 이상은 53%로 나타났다. 또한 학력은 고졸이 8%, 전문대졸 이상은 92%이고 근속연수는 14년 미만인 64%, 14년 이상은 36%이며 직급은 주임 이하는 53%, 과장 이상은 47%로 나타났다.

#### 4. 실증분석

##### 4.1. 신뢰도 및 타당도 검증

변수의 타당성은 주성분 분석과 직각회전방식에 의한 탐색적 요인분석을 통해 검증하였다. 요인 수 결정기준은 고유치 1.0이상, 요인 적재치 .5이상인 경우에만 분석에 적용하였다. 변수의 신뢰성은 Cronbach's 알파 값으로 평가하였다.

<Table 1>와 같이 독립변수(코칭행동)는 네 가지 하위요소가 뚜렷이 구분되었다. 또한 모든 항목이 .5이상의 요인 적재치를 나타내었으며 고유치 또한 기준치(1.0)를 초과하고 있었다. 종속변수인 조직시민행동과 이직의도, 매개변수인 진정성리더십, 조절변수인 감정지능 요인 적재치는 모두 .5이상으로 나타났으며 고유치 또한 기준치를 초과하여 타당성이 입증되었다. 각 요인의 Cronbach's 알파 값은 모두 .8이상으로 나타나 신뢰성 또한 확인되었다.

<Table 1> Rotated factor matrix of the leader's coaching behavior

	Factorial analysis of the 19 items			
	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4
LCB2	.814	.285	.078	.027
LCB3	.814	.240	.234	.103
LCB1	.729	.255	.102	.149
LCB4	.666	.222	.402	.245
LCB6	.618	.228	.160	.395
LCB5	.604	.136	.322	.428
LCB23	.216	.799	.228	.116
LCB24	.232	.792	.261	.156
LCB21	.296	.752	.183	.286
LCB22	.349	.730	.206	.155
LCB20	.258	.667	.186	.449
LCB12	.143	.129	.867	.206
LCB13	.194	.156	.826	.262
LCB11	.169	.234	.708	.210
LCB14	.224	.360	.672	.322
LCB15	.254	.366	.597	.244
LCB18	.205	.176	.333	.753
LCB19	.151	.294	.306	.703
LCB17	.201	.226	.307	.682
Eigen Value	3.730	3.660	3.632	2.623
Cronbach's α	.893	.911	.897	.812

<Table 2> Rotated factor matrix of the organizational citizenship behavior and turnover intention

	Factorial analysis of the 13 items	
	OCB	Turnover Intention
OCB7	.851	-.028
OCB4	.849	-.068
OCB5	.838	-.085
OCB2	.826	-.092
OCB3	.803	-.052
OCB6	.799	-.094
OCB1	.772	-.155
TI5	-.038	.903
TI1	-.128	.875
TI6	-.088	.870
TI4	-.056	.861
TI2	-.087	.821
TI3	-.115	.809
Eigen Value	4.758	4.466
Cronbach's α	.920	.930

\* TI(Turnover Intention)

<Table 3> Rotated factor matrix of the authentic leadership and emotional intelligence,

	Factorial analysis of the 26 items				
	Authentic Leadership	Emotional Intelligence			
		Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4
AL 3	.847	.023	-.100	.098	.028
AL 4	.822	.085	.027	.086	.084
AL 10	.819	.089	.131	-.014	.097
AL 7	.815	.015	.192	.067	.029
AL 6	.804	-.044	.229	.024	.011
AL 9	.790	.126	.121	-.017	.099
AL 5	.783	.077	.105	.142	.045
AL 1	.739	.172	-.081	.032	.138
AL 8	.738	.116	.021	.064	.142
AL 2	.723	.251	-.054	-.026	.181
EI 11	.088	.843	.171	.100	.149
EI 12	.145	.798	.212	.103	.100
EI 10	.107	.755	.141	.070	.240
EI 9	.171	.678	.200	.169	.071
EI 3	.114	.124	.888	.098	.133
EI 2	.048	.169	.883	.072	.191
EI 1	.081	.282	.786	.094	.185
EI 4	.099	.296	.587	.183	.190
EI 7	.104	-.008	-.093	.827	.051
EI 6	.067	.098	.275	.796	.097

EI 8	.062	.343	.007	.724	.161
EI 5	.028	.121	.304	.723	.118
EI 15	.112	.032	.163	.114	.845
EI 16	.177	.228	.191	.171	.816
EI 14	.183	.298	.220	.079	.746
EI 13	.210	.431	.275	.159	.518
Eigen Value	6.465	3.206	3.181	2.598	2.577
Cronbach's α	.938	.850	.877	.813	.856

\*AL(Authentic Leadership), EI(Emotional Intelligence)

그 외 통제변수로는 성별, 결혼여부, 연령, 학력, 근속연수, 중업원 수, 직급, 직군 등의 개인 특성 변수를 투입 하였다. 성별(남자 1, 여자 0), 결혼 여부(기혼 1, 미혼 0), 연령(20대와 30대는 1, 40대 이상 0), 학력(고졸이하 1, 전문대졸 이상 0), 근속연수(14년 미만 1, 15-19년 이상 0), 직급(사원/연구원 과 대리/주임 1, 과장/선임 이상 0)으로 각각 더미변수로 변환하여 분석에 활용 하였다.

### 4.2. 상관관계 분석

변수 간의 연관성을 알아보기 위하여 피어슨 상관관계 분석 결과를 <Table 4>에 정리하였다. 분석결과 주요 연구변수들 간에 상관관계가 유의한 것으로 나타났다. 구체적으로 리더의 코칭행동은 종속변수인 조직시민행동과 유의한 정(+의 상관관계 그리고 이직 의도와 부(-)의 유의한 상관관계가 나타났다. 코칭행동은 매개변수인 진정성리더십, 조절변수인 감성지능과도 유의한 상관관계가 나타나 전체적인 가설적 관계를 기대하게 한다.

<Table 4> Means, Standard deviations, and correlations of study variables

	M	SD	1)	2)	3)	4)
1) coaching behavior	3.575	.622	1			
2) authentic leadership	3.421	.769	.792**	1		
3) emotional intelligence	3.663	.507	.296**	.349**	1	
4) turnover intention	2.624	.948	-.243**	-.214**	-.105	1
5) OCB	3.782	.626	.312**	.275**	.477**	-.197**

\*\* p<.01, N=236

### 4.3. 가설검증

#### 4.3.1. 리더의 코칭행동이 조직시민행동과 이직의도에 미치는 영향

리더의 코칭행동이 조직시민행동과 이직의도에 미치는 영향을 분석하기 위하여 회귀분석을 실시하였다. 분석결과는 <Table 5>과 같다. 리더의 코칭행동은 조직시민행동에 정의 영향을(B=.330, p<.001)그리고 이직의도(B= -.426, p<.001)에 부의 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 따라서 가설1과 가설2는 채택되었다.

<Table 5> Regression analysis for coaching behavior - OCB and Turnover intention

	OCB		Turnover Intention	
	B	t	B	t
gender	.156	1.950	-.031	-.254
marital status	.117	1.908	-.204	-1.496
age	.043	-.369	.187	1.046
degree	-.173	1.157	-.228	-1.052
work experience	-.206*	-1.208	.435*	2.814
position	-.126	.652	.015	.093
coaching behavior	.330***	6.268	-.426***	-4.665
F	7.529***		8.027***	
R <sup>2</sup>	.188		.198	
Adjusted R <sup>2</sup>	.163		.173	

\* p<.05, \*\* p<.01, \*\*\* p<.001

#### 4.3.2. 매개효과 분석

코칭행동이 종속변수에 영향을 미치는 관계에서 진정성리더십이 매개할 것이라는 가설을 검증하기 위하여 위계적 회귀분석을 실시하였다. Baron & Kenny(1986)이 제시한 매개효과 검증 절차를 기준으로 검증하였다. 매개효과가 유의하기 위해서는 첫째, 독립변수가 종속변수에 미치는 영향이 유의해야 하고, 둘째, 독립변수가 매개변수에 미치는 영향이 유의해야 하며, 셋째, 매개변수가 종속변수에 미치는 영향이 유의해야 하며, 마지막으로 매개변수를 통제하였을 때, 독립변수가 종속변수에 미치는 영향이 사라지거나 약해져야 한다. <Table 6 >에 나타난 것과 같이 리더의 코칭행위가 조직시민행동에 미치는 주 효과가 유의하였으며(B=.330, p<.001), 리더의 코칭행동이 진정성리더십에 미치는 주 효과가 유의하였으나(B=.976, p<.001), 매개변수를 통제하였을 때 진정성리더십이 조직시민행동에 미치는 주 효과는 유의하지 아니하였다(B=.027). 매개변수인 진정성리더십을 통제하였을 때 진정성리더십에 대한 리더의 코칭행동의 효과는 1단계에 비해 감소하였으나 R<sup>2</sup> 값의 변화가 유의하지 않아 진정성리더십의 매개효과가 없는 것으로 나타났다. Sobel test 결과 또한 유의하지 않았다(z=-0.7, p>.05). 따라서 가설 3은 기각되었다.

<Table 6> Hierarchical regression analysis for the mediating effect of Authentic Leadership(dependent variable : (OCB)

Predictors	Authentic Leadership		OCB		
	Step 1	Step 2	Step 1	Step 2	Step 3
gender	-.011	.043	.137	.156	.155
marital status	.255	.237*	.124	.117	.111
age	.227	.099	.086	.043	.040
degree	-.225	-.075	-.224	-.173	-.171
work experience	-.024	-.027	-.205	-.206*	-.206*
position	.057	.084	-.135	-.126	-.128
coaching behavior		.976***		.330***	.304**
authentic leadership					.027
F	1.398	60.269***	3.407**	7.529***	6.576***
R <sup>2</sup>	.035	.649	.082	.188	.188
Adjusted R <sup>2</sup>	.010	.638	.058	.163	.160
ΔR <sup>2</sup>	.035	.614	.082	.106	.000

\* p<.05, \*\* p<.01, \*\*\* p<.001

또한 <Table 7 >에 나타난 것과 같이 리더의 코칭행위가 이직 의도에 미치는 주 효과가 유의하였으며(B=-.426, p<.001), 리더의 코칭행동이 진정성리더십에 미치는 주 효과가 유의하였으나 (B=.976, p<.001), 매개변수를 통제하였을 때 진정성리더십이 이직 의도에 미치는 주효과는 유의하지 아니하였다(B=-.052). 매개변수 인 진정성리더십을 통제하였을 때 이직의도에 대한 리더의 코칭행동의 효과는 1단계에 비해 감소하였으나 R<sup>2</sup>값의 변화가 유의하지 않아 진정성리더십의 매개효과가 없는 것으로 나타났다. Sobel test 결과 또한 유의하지 아니하였다(z=0.5, p>.05). 따라서 가설 4는 기각되었다.

<Table 7> Hierarchical regression analysis for the mediating effect of Authentic Leadership(dependent variable : Turnover Intention)

Predictors	Authentic Leadership		Turnover Intention		
	Step 1	Step 2	Step 1	Step 2	Step 3
gender	-.011	.043	-.007	-.031	-.028
marital status	.255	.237*	-.212	-.204	-.192
age	.227	.099	.131	.187	.192
degree	-.225	-.075	-.162	-.228	-.232
work experience	-.024	-.027	.434**	.435**	.434**
position	.057	.084	.027	.015	.019
coaching behavior		.976***		-.426***	-.375*
authentic leadership					-.052
F	1.398	60.269** *	5.261***	8.027***	7.021***
R <sup>2</sup>	.035	.649	.121	.198	.198
Adjusted R <sup>2</sup>	.010	.638	.098	.173	.170
ΔR <sup>2</sup>	.035	.614	.121	.077	.001

\* p<.05, \*\* p<.01, \*\*\* p<.001

4.3.3. 조절효과의 검증

리더의 코칭행동과 조직시민행동의 관계에서 감성지능의 조절효과를 파악하기 위하여 위계적 회귀분석을 실시하였다. 분석한 결과는 <Table 8>와 같다. 모형2에서 1단계 회귀식에 추가로 리더의 코칭행동을 독립변수로 추가하여 회귀분석을 실시하였다. 독립변수인 리더의 코칭행동이 조직시민행동에 미치는 영향을 분석한 결과, 리더의 코칭행동은 유의한 영향(B=.330, p<.001)이 있는 것으로 나타났다. 모형3에서는 2단계의 회귀식에 조절변수인 감성지능을 추가하여 조직시민행동에 미치는 영향을 분석한 결과, 감성지능은 조직시민행동에 유의한 영향(B=.490, p<.001)이 있는 것으로 나타났다. 4단계인 모형4에서 조절효과를 검증하기 위하여 3 단계 변수에 센터링 한 상호작용 항((리더의 코칭행동 - 리더의 코칭행동mean) × (감성지능 - 감성지능mean))을 추가한 회귀분석을 실시하였다. 분석결과는 감성지능의 조절효과가 영향이 있는 것으로 나타났다(B=-.282, p<.01). 그런데 예상과 달리 감성지능은 부(-)의 조절효과가 있는 것으로 나타났다. 따라서 가설 5는 기각되었다.

<Table 8> Hierarchical regression analysis for the moderating effect of Emotional Intelligence (dependent variable : OCB)

	OCB				t
	Step 1	Step 2	Step 3	Step 4	
constant	3.810***	2.636***	1.286***	1.383***	35.487
gender	.137	.156	.146	.145	1.622
marital status	.124	.117	.029	.007	1.284
age	.086	.043	-.032	-.027	.687
degree	-.224	-.173	-.032	-.011	-1.472
work experience	-.205	-.206*	-.101	-.097	-1.885
position	-.135	-.126	-.158	-.160	-1.178
Coaching Behavior(a)		.330***	.215***	.226***	5.449
Emotional Intelligence(b)			.490***	.462***	6.686
a * b				-.282**	-3.257
F	3.407**	7.529***	13.439***	13.630***	
R <sup>2</sup>	.082	.188	.321	.352	
Ajustied R <sup>2</sup>	.058	.163	.297	.326	
ΔR <sup>2</sup>	.082	.106	.134	.030	

\* p<.05, \*\* p<.01, \*\*\* p<.001

리더의 코칭행동과 이직의도와의 관계에서 감성지능의 조절효과를 파악하기 위하여 위계적 회귀분석을 실시하였다. 분석한 결과는 <Table 9>과 같다. 우선 통계변수만 투입한 모형1에서 근속 연수(B=.434, p<.01)만 유의한 정(+)적인 영향을 보이는 것으로 나타났다. 2단계로 모형2에서 리더의 코칭행동이 이직의도에 미치는 영향을 분석한 결과, 리더의 코칭행동은 유의한 영향(B=-.426, p<.001)이 있는 것으로 나타났다. 4단계인 모형 4에서 3단계 변수에 상호작용효과 변수를 센터링(리더의 코칭행동 - 리더의 코칭행동mean) × (감성지능 - 감성지능mean)한 상호작용 항을 추가하여 분석한 결과 리더의 코칭행동과 감성지능의 상호작용항은 이직의도에 유의한 영향(B=-.375, p<.05)이 있는 것으로 나타났다. 따라서 가설 6은 채택되었다

<Table 9> Hierarchical regression analysis for the moderating effect of Emotional Intelligence (dependent variable : Turnover Intention)

	TI				t
	Step 1	Step 2	Step 3	Step 4	
constant	2.417***	3.931***	3.960***	4.089***	15.189
gender	-.007	-.031	-.030	-.031	-.055
marital status	-.212	-.204	-.202	-.232	-1.489
age	.131	.187	.189	.195	.704
degree	-.162	-.228	-.231	-.202	-.720
work experience	.434**	.435**	.433**	.439**	2.687
position	.027	.015	.016	.013	.158
Coaching Behavior(a)		-.426***	-.423***	-.409***	-4.665

Emotional Intelligence(b)			-.010	-.047	-.087
a * b				-.375*	-2.608
F	5.261***	8.027***	6.994***	7.132***	
R <sup>2</sup>	.121	.198	.198	.221	
Ajustied R <sup>2</sup>	.098	.173	.169	.190	
△R <sup>2</sup>	.121	.077	.000	.023	

\* p<.05, \*\* p<.01, \*\*\* p<.001

## 5. 결론

### 5.1. 연구결과의 요약 및 해석

본 연구는 리더의 코칭행동이 조직시민행동과 이직의도에 미치는 영향과 그 관계에서 진정성리더십의 매개효과를 검증하고, 감성지능의 조절효과를 검증하였다. 연구결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 리더의 코칭행동은 구성원의 조직시민행동에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 리더의 코칭행동을 통해 구성원의 잠재적 역량을 일깨워 자존감을 높여주고 비 과업적 역할에까지 긍정적 영향력을 미침으로써 조직의 성과에 도움을 줄 수 있음을 의미한다. 이러한 결과는 선행연구(Lee, 2011; Cho, 2010; Choi, 2012; Ellinger, 2010)의 실증결과와도 맥을 같이한다. 또한 리더의 코칭행동은 조직 구성원들의 이직의도와 유의한 부(-)의 영향을 보였다. 이 또한 리더의 지지와 같은 리더의 역할이 구성원들의 이직의도에 영향을 미친다는(Park, 2010; Bakker et al., 2003) 선행연구의 결과와 일치한다. 리더의 코칭행동으로 구성원들은 정서적 안정감과 만족감이 증대되어 그 조직에 머물고 싶은 마음이 커진다고 해석할 수 있다.

둘째, 리더의 코칭행동과 구성원의 태도와의 관계에서 진정성리더십의 매개효과를 실증하였다. 분석결과 진정성리더십은 양자 간의 관계에서 매개효과가 없는 것으로 나타났다. 이는 조직구성원들은 리더의 코칭행동과 진정성리더십을 동일하게 인식하고 있기 때문인 것으로 해석할 수 있다. 실제 통계자료를 분석해 보면 코칭행동과 진정성리더십 간에는 높은 상관관계( $r=.792$ )를 확인할 수 있다. Cho(2010)의 연구에서도 리더의 코칭행동과 기존 리더십과의 수렴타당도 및 상관관계 분석에서 통계적으로 높은 상관관계를 보였다(.90 ~.95). 이는 코칭행동과 리더십을 개념적으로 거의 동일한 개념으로 해석할 수 있다. 연구결과와 선행연구를 종합해보면 구성원들은 리더의 코칭행동을 리더의 진정한 리더십으로 유사하게 인식하고 있다고 추론해 볼 수 있다. 따라서 코칭행동을 많이 경험할수록 해당 리더에게서 진정성 리더십을 높이 지각하는 것으로 해석할 수 있다. 이러한 연구결과는 리더의 코칭리더십 역량의 중요성을 확인할 수 있다.

마지막으로, 리더의 코칭행동이 구성원의 태도에 영향을 미치는 데 있어 감성지능의 조절역할을 규명하였다. 연구결과 코칭행동과 조직시민행동 간의 관계에서 감성지능은 부(-)의 방향으로 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 이는 감성지능이 높은 구성원은 리더의 코칭행동으로 조직시민행동이 낮아지는 결과로 해석된다. 이러한 결과는 코칭이 감성지능의 조절효과를 통해 자신과 조직에 정서적 교감을 높이는 수단으로 작용한다는 연구결과(Lee, 2008)와 대조된다. 이는 코칭의 대상 및 내용에 따라 감성지능의 조절효과는 달라질 수 있다는 것으로 추론된다. 즉, 코칭의 내용이 자기개발, 개인 경력관리 등과 같은 개인적인 측면에 초점을 맞춘 경우

코칭을 많이 경험할수록 감성지능이 높은 구성원의 조직시민행동이 저하될 수 있다는 연구 참여 구성원과 인터뷰에서 부(-)의 조절효과를 설명해 볼 수 있다. 즉, 코칭의 내용과 상황에 따라 결과가 달라질 수 있을 것이라는 것이다. 따라서 리더는 구성원을 코칭할 때 여러 상황 변인(코칭특성, 코칭고객 특성, 코치와 코칭고객 관계 특성, 조직적 특성)을 고려한 코칭을 해야 한다는 것을 의미한다. 한편 이직의도와와의 관계에서는 감성지능이 낮은 구성원에게는 코칭이 이직을 낮출 수 있지만, 감성지능이 높은 구성원에게 코칭은 이직의도를 더 크게 낮출 수 있다는 것을 확인하였다. 이는 코칭이 구성원의 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치는데 있어 개인의 감성지능이 조절역할을 한다는 선행연구(Joh, 2013)와 맥을 같이한다. 따라서 리더는 구성원에게 정서적 안정감, 직무에 대한 만족감 및 경력에 대한 코칭으로 이직률을 감소시킬 수 있으며, 이는 조직의 성과에도 긍정적인 영향을 미칠 수 있을 것이다.

본 연구의 결과는 다음과 같은 이론적 시사점을 제공해 준다. 첫째, 리더의 코칭행동이 성과에 미치는 영향에 대한 연구의 축적에 기여 하였다. 둘째, 진정성리더십을 매개변수로 상정하여 리더의 코칭행동이 구성원의 태도와 행동에 미치는 영향에 관한 메커니즘의 규명을 시도하였다. 셋째, 감성지능의 조절효과를 실증함으로써 코칭의 성과에 영향을 미치는 상황변인을 확인하였다. 또한 실무적으로도 다음과 같은 시사점을 줄 수 있다. 첫째, 리더의 코칭행동이 구성원에 미치는 효과를 실증적으로 규명함으로써 실무에서 코칭활성화의 중요성을 확인하였다. 사회적 환경변화와 더불어 구성원을 동기부여 하는 방식에 변화가 요구되고 있고, 리더의 역할에도 변화가 불가피하다. 예나 지금이나 리더의 역할은 구성원을 동기부여 하여 개인과 조직의 모두 발전할 수 있도록 하는 것이다. 다만 그 방법적 차원에서 최근 강조되고 있는 코칭리더십의 도입이 효과적일 수 있음을 본 연구에서 확인하였다. 따라서 조직 내에서 리더십을 개발하고자 할 때 코칭개념을 도입하는 것도 필요가 있을 것이다. 이를 위해 외부 전문가를 활용하여 조직 내에 리더를 중심으로 코칭문화의 확산을 도모하는 것도 방법일 것이다. 둘째, 그동안 꾸준히 제기된 구성원의 감성지능의 중요성을 확인하였으며, 코칭의 효과성 증대를 위한 감성지능 활용 방안 프로그램의 도입 필요성을 확인하였다. 구성원의 특성에 따라 코칭의 효과가 달라질 수 있으므로 코칭리더의 개발과 더불어 구성원의 개발에 감성지능과 관련된 내용을 포함한다면 코칭의 효과가 배가될 수 있을 것이다.

### 5.2. 연구의 한계점 및 시사점과 향후 연구방향

본 연구는 이론적 및 실무적 시사점에도 불구하고 몇 가지 한계점을 가지고 있으며 이를 위한 후속연구로 다음과 같이 제안하고자 한다. 첫째 본 연구가 횡단적 접근으로 진행되었다. 코칭의 효과를 보다 명확히 검증하기 위해서는 종단적 접근 방법의 연구가 필요할 것이다. 둘째, 본 연구는 표본 선정에 있어 한계가 있다. 일부 유통기업의 구성원을 연구대상으로 하였기 때문에 연구결과를 일반화하는데 한계가 있다. 연구결과의 일반화를 위해서는 향후 다양한 기업 및 업종으로 연구 대상을 넓힐 필요가 있다. 셋째, 본 연구에 사용된 설문은 동일인의 응답으로 측정되었다. 따라서 동일방법편의의 문제(common method bias)에서 자유로울 수 없다. 또한 자기보고방식을 통해 측정되었기 때문에 자존적 편견의 오류의 가능성을 배제할 수 없다. 따라서 향후 연구에서는 독립변수와 종속변수의 측정을 분리할 필요가 있다. 넷째, 리더의 코칭과 변인들과의 관계에서 상황변인에 대한 고려가 부족하다. 본 연구는 감성지능의 조절효과를 검증하고자 하였으나 코칭의 효과성을 조절할 수 있는 다양한 변수의 탐색이 필요할 것이다.

향후 연구에서는 효과적인 코칭을 가능하게 하는 요소들, 코칭 프로세스, 코치의 역량, 코칭고객의 특성, 코칭시스템 등 코칭의 효과에 미치는 요인을 추가로 고려하여 실증할 필요가 있다. 또한 리더의 코칭행동과 구성원의 태도에 영향을 미치는 변인들과의 관계에서 개인, 직무, 조직, 문화적 차이 차원, 특히 다문화적 차이에 대한 연구가 필요하다.

## References

- Arnold, J. J., Arad, S., Rhoades, J. A., & Drasgow, F. (2000). The empowering leadership questionnaire: The construction and calibration of a new scale for measuring leader behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 249-269.
- Avolio, B. J., & Garner, W. L. (2004). Authentic leadership development: Getting to root of positive forms of leadership. *Leadership Quarterly*, 15(6), 801-823.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2003). Dual process at work in a call centre: An application of the job demands-resource model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12(4), 393-417.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality & Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Bateman, T. S., & Organ, D. W. (1983). Job satisfaction and good soldier: The relationship between affect and employee citizenship. *Academy of Management Journal*, 26(4), 587-595.
- Beattie, R. S. (2002). Development managers: line manager as a facilitators of workplace learning in voluntary organizations. Scotland, UK: Thesis for Doctorate in University of Glasgow.
- Berglas, S. (2002). The very real danger of executive coaching. *Havard Business Review*, June, 86-92.
- Bluedorn, A. D. (1982). A unified model of turnover from organizations. *Human Relations*, 35, 135-153.
- Cho, Eun-Hyun (2010). Development and validity of the coaching leadership scale and the effect of the coaching leadership on the organizational attitude. Department of Industrial Psychology, Seoul, Korea: Thesis for Doctorate in KwangWoon University.
- Cho, Eun-Hyun, & Tak, Jin-Kook (2011). Development and validity of the coaching leadership scale. *Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology*, 24(1), 127-155.
- Choi, Il-Wan, Kim, Nam-Suk, & Kee, Young-Wha (2012). The multi-level analysis on relationship study between middle managers' coaching and staffs' organizational citizenship behavior in public Institutions - Mediating effects of self-efficacy. *Journal of Human Resource Management Research*, 19(5), 119-139.
- Eagly, A. H. (2005). Achieving relational authenticity in leadership: Does gender matter? *Leadership Quarterly*, 16(3), 459-474.
- Ellinger, A. D., Ellinger, A. E., & Keller, S. B. (2003). Supervisory coaching behavior, employee satisfaction and warehouse employee performance: A dyadic perspective in the distribution industry. *Human Resource Development Quarterly*, 14(4), 435-458.
- Ellinger, A. D., Ellinger, A. E., Hamlin, R. G., & Beattie, R. S. (2010). Achieving improved performance through managerial coaching. *Handbook of improving performance in the Workplace*, 2, 275-298.
- Evers, W. J. G., Brouwers, A., & Tomic, W. (2006). A quasi-experimental study on management coaching effectiveness. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 58, 174-182.
- Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Grant, A. M., Cavanagh, Mj., Parker, H. M., & Passmore, J. (2010). The state of playing in coaching today: A comprehensive review of the field. In G. P. Hodgkinson & J. I., Ford(Eds.). *International review of industrial and organizational psychology* (25, pp. 125-167), New York: John Wiley & Sons, Ltd.
- Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence*. New York: Bantam Books.
- Haberliether, E. (2002). *Coaching leadership*. Hoboken, NJ, USA: John Wiley & Sons, Inc.
- Hackman, J. R., & Wageman, R. (2005). A theory of team coaching. *Academy of Management Review*, 30(2), 269-287.
- Hamlin, R. G., Ellinger, A. D., & Beattie, R. (2009). Toward a process of coaching?: A definitional examination of coaching, organization development and human resource development. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 7, 13-38.
- Ha, Won-Sik, & Tak, Jin-Kook (2012). The effect of coaching leadership on contextual performance and creative behavior: The moderating effects of organizational virtuosity and goal orientation. *Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology*, 25(1), 195-213.
- Hong, Seong-Wha (2011). An analysis of the structural relationships between authentic leadership of the CEO of small and medium business, learning organization, positive psychological capital of the employees and organizational effectiveness. Seoul, Korea: Thesis for Doctorate in Soongsil University.
- Hong, Eu-Sook, & Yoon, Hyun-Duk (2009). The influence of business coaching on the ob-related attitude of small and medium enterprises. *Journal of Business Management Research*, 16(2), 259-275.
- Hunt, J. M., & Weintraub, J. (2002). *The coaching manager, developing top talent in business*. Newbury Park CA: sage.
- Ji, Sung-Ho, & Kang, Young-Soon (2014). Mediating effects of career-related continuous learning in the relationships between proactive personality, managerial coaching and organizational career growth. *Journal of Human Resource Management Research*, 38(3), 151-180.
- Joh, Dae-Yeon, & Kim, Hee-Young (2009). Coaching process &

- coaching behaviors in business setting. *The Korean Journal for Human Resource Development*, 5(4), 51-71.
- Joh, Seong-Jhin, & Song, Kye-Chung (2011). A Field experiment on the effects of coaching on self-efficacy, organizational effectiveness, and family relations. *Journal of Human Resource Management Research*, 19(2), 201-252.
- Joh, Seong-Jhin (2013). Effects of coaching on self-efficacy, Organizational effectiveness for public official and moderating effect of emotional intelligence on these domains. Chungnam National University, Social Science Research, 24(2), 47-66.
- Kilburg, R. R. (2001). Facilitating intervention adherence in executive coaching: a model and methods. *Consulting Psychology Journal; Research and Practice*, 53, 251-267.
- Kim, Jang-Hyen (2007). The Impact of organizational member's career plateauing perceptions on turnover intention and career commitment-moderating effect of career stage. Seoul, Korea: Thesis for Master in Hankuk University of Foreign Studies.
- Kim, Jeong-Sik, & Seo, Moon-Kyo (2008). The impact of leader's coaching behavior on employees' cognitive flexibility and performance. *Journal of Human Resource Management Research*, 15(3), 31-48.
- Landau, J., & Hammer, T. H. (1986). Clerical employees' perceptions of Inter-organizational career opportunities. *Academy of management Journal*, 29(2), 385-404.
- Lee, Dong-Woo (2011). The relationship between coaching leadership and organizational effectiveness. Department of Business Administration Graduate School, Seoul, Korea: Thesis for Doctorate in SungKyunKwan University.
- Lee, Ji-Young (2015). Effects of coaching on LMX(leader-member exchange), POS(perceived organizational support) and organizational commitment. *Journal of Human Resource Management Research*, 22(3), 89-108.
- Lee, Sun-Kyu (2008). The effects of group coaching on emotional intelligence and self-efficacy of the nurses. *Journal of Korean Coaching Research*, 1, 65-85.
- Medland, J. & Stern, M. (2007). Coaching as a successful strategy for advancing new manager competency and performance. *J Nurses Staff Dev*, 25(3), 141-147.
- Mottaz, C. J. (1988). Determinants of organizational commitment. *Human Relations*, 41, 467-482.
- Onyemah, V. (2009). The effect of coaching on salespeople's attitude and behaviors. *European Journal of Marketing*, 43(7), 938-960.
- Park, So-Hee (2010). An examination of the impact of managerial coaching behaviors on employee's learning, organizational commitment, and turnover intentions. *Journal of Employment and Skills Development*, 13(3), 75-99.
- Park, Yeon-Im, & Park, Kye-Hong (2012). A study on the moderating effect of authentic leadership and self efficacy on leaders' coaching behavior and team performance. *Journal of Business Education*, 26(4), 153-182.
- Podsakoff, P., MacKenzie, S., Paine, J., & Bachrach, D. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513-563.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demand, Job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315.
- Stowell, J. S. (1986). Leadership & the coaching in organizations, Utah, USA: Thesis for Doctorate in University of Utah.
- Talarico, M. (2002). Manager as coach in a pharmacy benefit management organizations: A critical incidents analysis. Minnesota, USA: Thesis for Doctorate in University of Minnesota.
- Van Dyne L, Graham J, Dienesch R. (1994). Organizational citizenship behavior: Construct redefinition, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 37, 765-802.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126.
- Wenzel, L. H. (2000). Understanding managerial coaching: The role of manager attributes and skills in effective coaching. Colorado, USA: Thesis for Doctorate in Colorado State University.
- Williams. L. J., & Anderson, S. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in role behaviors". *Journal of Management*, 17(3), 601-617.
- Wong, Chi-Sum., & Law, S. L. (2002). The effect of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: an exploratory study. *Leadership Quarterly*, 13, 243-374.
- Yang, Byung-Chul, Ji, Sung-Ho, & Kang, Young-Soon (2015). Dual mediation by constructive thought and job engagement in the relationships managerial coaching and job performance. *Journal of Business Education*, 29(4), 205-232.
- Yi, Myung-Sin, Son, Seoung-Woo, & Chang, Young-Chul (2009). Determinants and outcomes of ethical leadership. *Korean Journal of Business Administration*, 22(6), 3169-3193.