

상사의 정서지능이 부하의 조직몰입, 직무만족에 미치는 영향: 리더행동의 매개효과를 중심으로

이 은 경

탁 진 국[†]

광운대학교 산업심리학과

본 연구는 상사의 정서지능과 리더행동간의 관계와 상사의 정서지능이 리더행동을 통해 부하의 조직몰입, 직무만족에 미치는 영향을 검증하였다. 또한 상사의 행동과 부하의 조직몰입, 직무만족간의 관계에서 조직의 경력개발 및 교육지원이 조절효과를 갖는지를 알아보았다. 본 연구를 위해 국내의 다양한 기업에 근무하고 있는 종업원 251명을 대상으로 자료를 수집하였다. 연구 결과, 상사의 정서지능은 상사의 코칭행동, 배려행동, 비전제시행동에 정적인 영향을 주는 것으로 나타났고, 상사의 코칭행동, 배려행동, 비전제시행동 모두 부하의 조직몰입, 직무만족에 정적인 영향을 주는 것으로 나타났다. 또한, 상사의 정서지능이 부하의 조직몰입, 직무만족에 영향을 주는 관계에서 상사의 코칭행동, 배려행동, 비전제시행동이 완전매개효과를 갖는 것으로 나타났다. 조직의 경력개발 및 교육지원은 상사의 코칭행동, 배려행동, 비전제시행동과 부하의 조직몰입, 직무만족의 관계를 조절하는 것으로 나타났다. 마지막으로 연구결과를 토대로 본 연구의 학문적 의의 및 실무적 시사점, 그리고 제한점과 미래 연구 과제에 대해 논의하였다.

주요어 : 정서지능, 코칭행동, 배려행동, 비전제시행동, 조직몰입, 직무만족, 이직의도, 조직의 경력개발 및 교육지원

[†] 교신저자 : 탁진국, 광운대학교 산업심리학과, tak@kw.ac.kr, 02-940-5424

최근 기업 안팎에서 감성을 중시하는 트렌드가 형성됨에 따라 직장에서의 긍정적인 감성을 높이는 방안에 대한 관심이 높아지고 있다. 이러한 긍정적 감성의 조성에는 구성원들 간의 지속적이고 유기적인 상호작용이 중요하지만 그 과정에서 가장 큰 영향을 끼치는 사람은 바로 리더이다. 리더 한 사람의 태도나 행동에 따라 구성원 전체, 팀, 조직의 분위기가 달라질 수 있는 것이다. 리더는 집단의 정서를 이끌어 가는 존재로써 구성원들 사이에서 공유되는 감정의 상당부분을 결정하므로 집단의 정서를 전략적으로 다루어 성과로 연결하는 능력은 차세대 리더가 갖추어야 할 핵심 요건이다. 하지만 일반적으로 상당수의 리더들이 자신의 전문지식을 바탕으로 성과를 내면서 승진을 하게 되기 때문에 업무 성과면에서는 탁월하나, 부하 직원들의 정서에 대한 관심이나 사람관리에 대한 기술은 부족한 경우가 많다. 존경 받는 리더 밑에서는 일이 힘들어도 즐겁게 할 수 있고, 팀워크 좋을 뿐 아니라 성과도 높아진다는 것을 경험해본 사람들은 알 것이다. 따라서, 이러한 존경받는 리더의 조건에 대해 감성의 측면에서 생각해 볼 필요가 있다.

부하는 단지 효율적으로 관리해야 할 대상일 뿐 부하 보다는 상사로부터 인정받는 리더가 주요 관심사였던 과거와 달리 요즘은 부하들이 열정적으로 업무에 몰입할 수 있도록 동기부여 하는 것이 리더의 핵심 역할로 부각되고 있다. 따라서 상사가 부하의 스트레스원이나 이직 이유가 아니라 그들의 잠재역량을 최대한 이끌어 내고 열정을 고무시키는 원동력이 되는 것이 중요하다. 이를 위해서는 부하들의 정서를 이해하고 다루는 능력이 필수적이다. 종업원들의 정서역량에 관해 많은 관심

을 기울여온 Goleman(1995)은 수백 개의 기업을 대상으로 한 다년간의 연구를 통해 성공적인 리더와 그렇지 못한 리더 간의 차이는 기술적 지능이나 지능지수(IQ)보다 정서지능(EI)에 의해 크게 좌우된다는 결과를 발표하기도 하였다. 경영환경의 변화만큼이나 조직 구성원들의 가치관 또한 너무나 빠르고 다양하게 변화하고 있다. 따라서 리더는 구성원들의 다양한 가치관과 시각을 제대로 이해하고 수용할 수 있어야 하며, 구성원들과 밀접한 상호관계를 형성해야 한다. 그래야만 구성원들의 니즈를 충족시킬 수 있고, 열정을 다해 일에 몰입하게 함으로써 높은 성과를 창출해 내는 것이 가능하다.

또한, 평생직장이라는 개념이 사라짐에 따라 자신의 역량과 경력개발 등에 대한 종업원들의 관심이 높아지고 있다. 따라서, 기업들은 기업의 입장에서 이윤창출만을 목적으로 하는 종업원 교육, 역량개발뿐 아니라 종업원들의 동기부여를 위해 실질적으로 종업원들이 원하는 역량, 경력개발에 대한 지원을 제공할 필요가 있다. 최근에는 이러한 제도적 요인들이 종업원의 만족과 일에 대한 몰입에 영향을 미치는 요소로 자리 잡고 있다.

본 연구에서는 상사의 정서지능과 이에 따른 상사의 행동, 상사의 행동이 부하의 조직몰입, 직무만족에 주는 영향에 관해 연구하고자 한다. 정서지능이 높은 상사가 보이는 행동을 코칭행동, 배려행동, 비전제시행동이라는 데 초점을 맞추어 정서지능이 이러한 행동에 미치는 영향력과 이러한 세 가지 유형의 행동이 부하의 조직몰입, 직무만족에 미치는 영향력을 검증해 보고자 한다. 또한, 상사의 코칭행동, 배려행동, 비전제시행동이 상사의 정서지능과 부하의 조직몰입, 직무만족간의 관계

에서 매개효과를 갖는지를 검증해 보고자 한다. 박혜정(2005)의 연구에서는 상사의 정서지능과 부하의 태도의 관계에 대해 변혁적 리더십의 매개효과를 연구하였는데, 부하의 상사 만족에 대한 매개효과만이 검증되었고, 부하의 직무만족과 과업수행에 있어서는 매개효과가 유의미하지 않았다. 한지현과 유태용(2004)의 연구에서는 상사관계의 질과 상사에 대한 신뢰가 상사의 정서지능과 부하의 이직의도, 상사로 인한 스트레스간의 관계를 매개하는 것으로 나타났다. 상사의 정서지능이 부하의 태도에 미치는 영향에 대한 선행 연구가 부족한 관계로 이러한 결과들을 일반화 하기는 힘들다. 따라서, 이 연구를 통해 상사의 정서지능이 부하의 태도에 영향을 미치는 과정에 대한 이해를 넓힐 수 있을 것으로 생각된다. 마지막으로, 상사가 보이는 코칭행동, 배려행동, 비전제시행동과 부하의 태도와의 관계에 대해 조직의 경력개발 및 교육지원이 조절효과를 보이는지를 검증해 보고자 한다.

상사의 정서지능과 코칭행동

코칭은 여러 학자들에 의해 다양하게 정의되고 있는데, ‘종업원의 직무수행과 능력을 개선시킬 수 있는 기회를 깨닫도록 도와주는 일상적이고 직접적인 과정(Popper & Lipshitz, 1992)’, ‘학습에 대한 안내, 격려, 지지를 제공하는 과정(Redshaw, 2000)’, ‘수행을 개선하고, 경쟁력을 강화하거나 탈선하는 것을 막고, 조직의 이슈 또는 변화에 적응하기 위하여 사용되는 개인적인 일대일 학습의 실용적이고 목표에 초점이 맞춰진 형태(Hall, Otao, & Hollenbeck, 1999)’ 등이 있다. 이러한 다양한 정의는 코칭이 성장과 개발을 격려하기 위해

학습을 촉진시키는 형태(Ellinger & Bostrom, 1999)로서 종업원의 직무와 관련된 문제에 초점을 맞춘다는 특성을 내재하고 있다(Hall et al, 1999). 그러나 코칭에 대한 정의는 연구자들마다 차이를 보이고 있기 때문에, 본 연구에서는 코칭행동을 코치가 피코치자의 능력개발과 업무성과의 향상을 목적으로 피코치자 스스로 문제를 해결하도록 돕는 의사소통 과정이라고 정의하였다.

코칭은 유사한 활동인 카운슬링(counseling), 멘토링(mentoring)과 자주 호환하여 사용되어 왔으나, 카운슬링은 일반적으로 종업원의 직무수행을 방해하는 정서 상태와 개인적인 문제의 원인을 다루면서 문제를 해결하기 위해 설계된 단기적인 개입이고(Burdett, 1998; King & Eaton, 1999), 멘토링은 전형적으로 개인의 개발과 경력에 초점을 둔 것으로 모든 생활을 다루는 장기적인 과정으로(Burdett, 1998; Hansman, 2002; Mink et al., 1993; Ellinger, Ellinger, & Keller, 2003에서 재인용), 코칭과는 구분되는 활동으로 볼 수 있다.

또 개념적으로, 코칭이 직무수행의 개선에 초점을 맞추고 있기 때문에 이와 유사한 특성을 지닌 과업 주도적 리더행동과 많은 유사점을 가지고 있다. 과업 주도적 행동은 관리자가 부하의 역할을 정의하고, 정리하고, 목표성취를 촉진하고, 잘 정의된 의사소통 패턴과 채널을 확립하는 것이다(Yukl, 2002, 2004). 그러나 코칭은 개인을 발전시키기 위해 부하에 대한 관심, 존중, 인정, 지지를 보인다는 점에서 과업 주도적 행동과는 다르다(Fleishman, 1957; Heslin, VandeWalle, & Latham, 2006).

리더의 코칭행동의 주된 목적은 부하의 능력을 개발하고, 수행을 향상시키도록 하는 것이다. 코칭은 결점을 지닌 있는 그대로의 사

람들에게 초점을 맞추는 것이고, 그것을 통해서 개인을 개발시키는 동시에 성과를 향상시키는 것을 말한다.

이러한 코칭행동은 리더의 정서지능이 높을수록 효과적으로 발휘될 가능성이 높다. 정서지능이 높은 사람들은 타인의 감정을 인식하는 능력과 감정이입 능력이 탁월하고, 평소 타인에 대한 관찰능력이 뛰어나며 자신의 시각이 아닌 타인의 시각에서 문제를 바라보려 하기 때문에 수행에 관한 피드백과 같은 의사소통을 효율적으로 할 수 있다. 또한 부하가 느낄 수 있는 감정에 대한 이해와 감정이입을 통해 지지적인 태도로 부하의 개선과 발전에 긍정적인 영향을 준다. 따라서, 정서지능이 높은 상사들은 지시나 명령, 질책 또는 해결책의 제시가 아닌 질문을 통해 부하들이 스스로 자신의 문제를 인식하고 해결할 기회를 제공하며, 그들의 이야기를 들어줌으로써 생각을 촉진시키고, 부하들이 필요로 하는 것을 파악하고, 그들이 원하는 것에 대한 자원제공자로서의 역할을 할 수 있다. 또한 직원들에게 목표에 도달하기 위한 구체적인 계획을 스스로 세울 수 있도록 격려해 줌으로써 부하들이 자신의 목표에 몰입하고 동기부여 될 수 있도록 행동할 것이다. 따라서 다음과 같은 가설을 도출하였다.

가설 1-1. 상사의 정서지능은 코칭행동에 정적인 영향을 미칠 것이다.

상사의 정서지능과 배려행동

1940년대 이후 시작된 행동적 관점의 리더십 연구 중 대표적인 오하이오 주립대의 연구 이후, 리더의 배려행동과 관계지향적, 지지적

행동들이 관심을 받기 시작했다. 관계지향적, 지지적 행동에 관한 연구들은 공통적으로 리더가 부하에게 개인적인 호의를 베풀고, 부하의 문제를 경청하고, 그들의 의견을 존중하고, 부하를 개발하며 부하의 성취를 인정해주는 등 관계적인 측면에서의 리더의 행동에 관해 연구하고 이러한 행동과 리더십 유효성의 관계에 대한 연구를 진행하였다. 정서지능과 리더행동의 선행연구를 살펴보면, Palmer 등(2002)의 연구에서 리더의 정서지능은 변혁적 리더십의 구성요소인 이상적인 영향력 행사(idealized influence), 부하에 대한 지적 자극 및 개인적인 고려와 유의한 관계를 보였다. Barling 등(2000)의 연구에서도, 이상적인 영향력 행사(idealized influence), 부하에 대한 동기부여 및 개인적인 고려가 정서지능과 유의한 관계를 보였다.

정서지능이 높은 리더들은 타인에 대한 관심과 이해수준이 높기 때문에 기본적으로 그들의 감정과 의견을 존중하여 쌍방향으로 의사소통하고, 원활한 의사소통을 통해 부하들이 원하는 것을 잘 파악하여 그것을 통해 부하들을 동기부여할 수 있다. 또한, 부하들을 개별적으로 대하며 개인적인 관심을 보여줌으로써 부하직원과 돈독한 유대관계를 형성할 수 있다. 따라서, 다음과 같은 가설을 도출하였다.

가설 1-2 상사의 정서지능은 배려행동에 정적인 영향을 미칠 것이다.

상사의 정서지능과 비전제시행동

변혁적 리더십에서 ‘영감적 동기부여’는 학자들에 따라 분발고취 또는 비전제시 등으로 해석되기도 하는데, Bass와 Avolio(1990)의 연구

에서 처음 사용되었다. 비전제시행동은 조직 구성원간에 공유된 비전을 실현하도록 노력하는 리더의 행동으로, 공유목표와 무엇이 옳고 중요한지에 대한 상호이해를 이야기함으로써 미래에 대한 열정을 갖도록 만들 뿐만 아니라 이러한 목표를 분명하고 자신 있게 전달함으로써 보다 높은 수준의 목표달성과 발전을 위한 에너지를 제공한다. 이러한 리더의 행동을 통해 부하들은 비전의 성취를 위해 어떤 것을 해야할 필요성과 그 의미를 향상시킨다.

Goleman(1998)에 따르면 높은 정서지능을 지닌 리더들은 조직의 공유가치를 부하들에게 심어주고 열중하게 만든다. 박혜정(2005)의 연구에서도 상사의 정서지능을 부하가 평정한 경우 자기정서파악을 제외한 타인정서 파악, 정서활용, 정서조절이 변혁적 리더십을 유의하게 예측하였고 그 중에서도 정서활용이 가장 큰 예측변인이었다. 정서활용은 자신의 목적에 맞게 특정 정서를 만들어내고 사용하는 능력을 말하는데, 이를 통해 리더는 미래에 대한 확실한 비전을 갖고 현실화 시킬 수 있는 방안을 찾는다.

리더가 부하들에게 비전제시를 하기 위해서는 기본적으로 자신의 정서를 활용하는 능력이 중요하다. 리더 스스로가 상황과 목적에 맞게 특정 정서를 만들어내어 이를 건설적인 활동이나 수행에 사용할 수 있는 능력은 스스로를 동기부여 할 수 있게 하고, 이러한 능력을 보여줌으로써 부하들 또한 동기부여 되도록 만들 수 있다. 또한, 타인의 감정을 이해하는 능력은 타인의 관심사와 그들이 원하는 것을 이해할 수 있는 동력으로써 부하들이 원하는 것과 조직의 비전과 목표를 일치시켜 줌으로써, 부하들에게 진정한 영감을 불어넣어 줄 전망을 제시할 수 있다. Barling, Slater 및

Kelloway(2000)는 변혁적 리더십과 정서지능은 그 개념에 있어서도 관련되는 점이 많다고 보고, 경험적으로도 정서지능과 변혁적 리더십 차원과의 관련성을 검증했다. 자신과 부하의 감정을 정확하게 인식하는 능력은 리더가 성공적으로 의사소통하고, 조직의 비전을 효과적으로 전달하는 결과를 가져온다. 또한, 정서지능이 높은 리더는 자신의 내적 에너지를 긍정적으로 전환하여 목표 달성에 최대한의 에너지를 사용할 수 있고, 이러한 정서조절 능력을 사용하여 부하들 또한 목표에 동기부여될 수 있도록 할 수 있다. 따라서, 다음과 같은 가설을 도출하였다.

가설 1-3. 상사의 정서지능은 비전제시행동에 정적인 영향을 미칠 것이다.

상사의 코칭행동과 부하의 조직몰입, 직무만족의 관계

Thornhill과 Saunders(1998)는 일선 관리자들이 적극적인 코칭, 팀빌딩 등을 통해 부하들의 자질을 개발할 때 종업원들의 몰입이 높아졌다는 결과를 보고하였다. Ellinger, Ellinger 및 Keller(2003)의 연구에서도 상사의 코칭행동은 종업원들의 직무만족과 정적인 상관관계를 갖는 것으로 나타났다. 직속 상사의 코칭행동과 종업원들의 직무만족 간에 정적인 상관이 있었다는 결과들은 코칭이 종업원들의 직무만족에 긍정적인 영향을 줄 수 있음을 보여준다. 따라서, 관리자들의 코칭 스킬을 개발하고, 코칭에 도움이 되는 조직환경을 창조해내는 것은 코칭을 보편화시켜 종업원의 직무만족과 유지에 중요한 영향을 미칠 것이다(Ellinger, Ellinger, & Keller, 2003). 많은 연구들에서 수행

향상의 전략으로서 코칭이 개인이나 팀의 수행에 긍정적인 영향을 줄 것이라고 예측하고 있으며, 코칭행동이 종업원들의 판매를 증가시켰다는 연구결과도 있지만(Graham et al., 1994), 상사의 코칭행동의 효과성에 관한 경험적인 연구는 여전히 매우 제한적인 실정이다.

부하의 역량개발과 성과향상을 위해 리더는 부하에게 도전적인 일과 의미 있는 일을 부여함과 동시에 이를 원활히 실행할 수 있도록 적절한 환경을 조성하고, 조언과 코칭을 해 줄 수 있어야 한다. 이러한 상사와 함께 일하는 구성원들은 시간이 지날수록 자신의 성장을 몸소 느끼게 되고, 일에 대한 책임감을 경험하면서 일의 재미를 느낄 수 있다. 이렇게 되면 자신의 직무에 대한 만족이 높아질 뿐 아니라 스스로의 성장 경험을 통해 조직에서 계속적으로 발전해 나가야겠다는 동기가 생김으로써 조직에 대한 몰입 또한 높아질 것이다. 따라서, 다음과 같은 가설을 도출하였다.

가설 2-1. 상사의 코칭행동은 부하의 조직몰입에 정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 2-2. 상사의 코칭행동은 부하의 직무만족에 정적인 영향을 미칠 것이다.

상사의 배려행동과 부하의 조직몰입, 직무만족의 관계

Dansereau 등(1995)은 부하의 자존감에 대한 정서를 지지해 줌으로써 리더가 부하의 수행에 영향을 미칠 수 있다고 보았고, Ashkanasy와 Hooper(1999)는 타인에 대한 감정적 몰입이 사회관계를 하는데 필요한 요소이며, 긍정적 감정이 직장에서 더 높은 성공을 가져온다고 하였다(최승관, 2006).

배려적인 리더는 부하들 각자의 욕구나 역량에 따라 개별적인 배려를 하기 때문에 부하들로 하여금 자신이 조직의 일원으로 가치 있는 존재라고 느껴 조직과 직무에 만족과 몰입을 하게 한다. 리더의 배려행동은 일을 직접적으로 수행하는 데에는 다소 한계가 있지만 조직 전체의 분위기에 긍정적인 영향을 미친다는 점에서 중요하다. 배려적 리더들은 직원들을 회사 구성원 이전에 인간으로 대함으로써 사람들이 조직에 대한 확고한 충성심을 가지도록 할 수 있고 구성원들 간의 유대를 강화시킬 수 있다. 배려적 리더들은 주로 조화를 추구하고 친밀한 상호작용이 가능한 분위기를 조성하며 개별적 인간관계의 틀을 세우는 데 관심을 기울인다. 이는 리더가 자신이 이끄는 사람들과의 결속력을 다지는데 도움이 된다. 따라서, 다음과 같은 가설을 도출하였다.

가설 3-1. 상사의 배려행동은 부하의 조직몰입에 정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 3-2. 상사의 배려행동은 부하의 직무만족에 정적인 영향을 미칠 것이다.

상사의 비전제시행동과 부하의 조직몰입, 직무만족의 관계

비전제시를 하는 리더는 조직이 나아갈 바를 분명히 제시한다. 모두가 공동의 목표를 향해 나아간다는 사실을 자각하게 되면 사람들은 조직에 대한 소속감을 느끼고 자부심을 갖게 된다. 리더의 비전제시행동은 비전의 성취와 목표 달성을 위해 비전의 실현을 위한 부하의 노력과 그 결과가 얼마나 중요한가를 인식시키며, 그러기 위해 개인의 욕구수준을 상승시켜 하위욕구보다 상위욕구에 더 많은

가치를 부여하게 된다. 그 결과 부하는 욕구 수준이 상승하고 업무, 노력, 성과, 보상의 중요성과 가치를 더 높게 인식하게 되어 동기부여 수준이 향상 될 수 있다. 이는 조직의 목표와 가치에 대한 내면화, 개인의 자발적인 노력, 일과 조직에 대한 애착을 강화하여 조직몰입의 향상을 가져온다.

많은 연구들이 Bass(1985)의 이론을 중심으로 변혁적 리더십의 유효성을 검증하였는데 초기에는 MLQ(Multifactor Leadership Questionnaire)에 포함되어 있는 부하의 추가적 노력, 리더에 대한 만족, 리더의 유효성 등이 많이 활용되었다. Hater와 Bass(1988)는 부하들에 의해 지각된 변혁적 리더십과 리더십 유효성 간에 정적인 관계가 있음을 밝혔다. Avolio, Waldman 및 Einstein(1988)에 의하면 거래적 리더는 부하의 현재욕구를 만족시키고 조직의 성과기준을 유지하는데 반해 변혁적 리더는 부하가 더 많은 도전과 책임을 맡도록 격려하면서 동기부여를 시킨다고 한다. 그 결과 부하들은 자신감과 성공에 대한 확신을 가지게 되고 기대 이상의 성과를 달성하게 되는데 이러한 부하들은 직무만족과 조직몰입의 수준이 높을 것이다. 이러한 선행 연구결과를 통해 상사의 비전제시 행동이 부하의 직무만족, 조직몰입에 영향을 줄 것이라고 예측해 볼 수 있다. 따라서, 다음과 같은 가설을 도출 하였다.

가설 4-1. 상사의 비전제시행동은 부하의 조직몰입에 정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 4-2. 상사의 비전제시행동은 부하의 직무만족에 정적인 영향을 미칠 것이다.

리더행동의 매개효과

자신의 말이나 행동이 부하에게 미치는 영향력을 인식하는 자기 인식력과 다른 사람의 감정을 헤아리고 그에 적절한 대응 조치를 할 수 있는 감정이입력, 부정적인 충동이나 기분, 행동을 조절하는 자기 통제력 등이 정서지능이 높은 리더들이 갖추고 있는 특징이다. 이러한 자질을 바탕으로 리더는 종업원들의 만족, 몰입을 높이고 기대 이상의 수행을 통해 조직의 목표를 달성하게 된다. 그러나 종업원의 수행이나 태도에 있어서 정서지능의 중요성을 지지하는 연구들이 지속적으로 발표되고 있을 뿐, 리더의 정서지능이 종업원의 태도에 미치는 영향에 대한 경험적 연구는 매우 부족한 편이다.

Wong과 Law(2002)는 부하와 상사의 정서지능을 모두 측정해서 부하의 정서지능과 부하의 직무수행, 직무만족 간에 정적인 상관성이 있다는 기존의 주장을 지지하는 결과와 함께, 상사의 정서지능이 부하의 직무만족이나 맥락수행과도 유의미한 관련이 있다는 것을 보고 하였다. 이 연구를 토대로 한지현과 유태용(2004)은 상사의 정서지능이 부하의 다양한 태도에 미치는 영향을 검증하였는데, 부하가 평정한 상사의 정서지능은 부하의 이직의도, 상사로 인한 스트레스와 부적적인 상관을 보였고, 상사관계의 질, 상사에 대한 신뢰와는 정적 상관을 보였다. 그러나 부하의 정서지능이 상사 정서지능과 부하의 태도 간의 관계를 조절할 것이라는 가설은 지지되지 않았고, 상사관계의 질과 상사에 대한 신뢰가 상사의 정서지능과 부하의 이직 의도나 상사로 인한 스트레스간의 관계를 매개하는 것으로 추가분석 결과 나타났다. 또한, 박혜정(2005)의 연구에서는

상사의 정서지능과 부하의 태도의 관계에 대해 변혁적 리더십의 매개효과를 연구하였는데, 부하의 상사만족에 대한 변혁적 리더십의 매개효과만이 검증되었고, 부하의 직무만족이나 과업수행에는 매개효과가 유의미하지 않았다. 이러한 연구결과들은 선행연구의 부족으로 결과를 일반화하기 어려운 실정이다.

리더가 정서관련 정보를 이해하고 활용하는 능력을 갖고 있을 경우 부하를 관리하는데 효과적이고 결과적으로 조직의 효과성을 높일 수 있지만 이러한 리더의 정서지능이 직접적으로 부하의 태도에 영향을 미치는 것은 어렵다. 조직 내 상사와 부하라는 관계의 속성상 상사의 행동 대부분은 리더십으로 지각되고, 리더의 개인 특질보다는 외부로 드러나는 리더행동에 의해 부하들이 영향을 받을 가능성이 높기 때문에 상사가 보이는 코칭행동, 배려행동, 비전제시행동은 상사의 정서지능과 부하의 조직몰입, 직무만족의 관계를 매개하는 효과가 있을 것이다. 따라서, 다음과 같은 가설을 도출하였다.

가설 5. 리더행동은 상사의 정서지능과 부하의 조직몰입과 직무만족간의 관계를 매개할 것이다.

가설 5-1. 상사의 코칭행동은 상사의 정서지능과 부하의 조직몰입간의 관계를 매개할 것이다.

가설 5-2. 상사의 코칭행동은 상사의 정서지능과 부하의 직무만족간의 관계를 매개할 것이다.

가설 5-3. 상사의 배려행동은 상사의 정서지능과 부하의 조직몰입간의 관계를 매개할 것이다.

가설 5-4. 상사의 배려행동은 상사의 정서지

능과 부하의 직무만족간의 관계를 매개할 것이다.

가설 5-5. 상사의 비전제시행동은 상사의 정서지능과 부하의 조직몰입간의 관계를 매개할 것이다.

가설 5-6. 상사의 비전제시행동은 상사의 정서지능과 부하의 직무만족간의 관계를 매개할 것이다.

조직의 경력개발 및 교육지원의 조절효과

경력개발은 조직구성원이 경력목표를 달성하기 위한 경력계획을 수립하여, 조직의 욕구와 개인의 욕구가 조화를 이룰 수 있도록 각 개인의 경력경로를 결정하는 활동을 의미한다. Flippo(1976)는 경력개발의 필요성에 대해, 급격히 변화하는 환경 속에서 생존, 성장, 발전하기 위해서는 계획된 프로그램 하에 움직이는 것이 보다 효과적이며, 종업원들의 다양한 욕구를 충족시키기 위하여 경력개발이 필요하다고 하였다.

교육 및 훈련은 일반적으로 기업의 목적달성을 위해 종업원의 지식과 기능을 향상시키고 기업환경에 적응하기 위한 태도를 조성함으로써, 효과적 직무수행을 지원하기 위한 계획적이고 조직적인 활동이라고 할 수 있다(권순일, 1998). 대부분의 경영자와 일선 종업원들은 새로운 직무에 도전하려는 성취의욕을 가지고 있다. 그러므로 교육·훈련은 조직의 목적 달성과 개인의 성장을 위한 성취 욕구를 충족시키는 이중역할을 담당한다.

조직 내,외부에서 실시하는 교육 및 훈련은 조직의 성과나 효율을 증대하기 위해 직원들의 업무관련 지식이나 기술을 향상시키는 수단을 넘어 개인과 개인적인 니즈 모두에 기여

하는 수단으로 볼 수 있다. 또한 이런 교육훈련은 직원의 업무성과의 질과 양을 높임과 더불어 직원의 직무만족과 사기를 높이는 수단으로 받아들여지고 있다(Hass, 1991).

요즘 직장인들은 직장을 단순히 돈을 벌기 위한 곳이 아니라 자아실현의 장소로 여기고 자신의 꿈과 목표를 성취하고자 한다. 게다가 최근 평생직장 보다는 고용가능성이 중시되다 보니, 더욱 자신의 시장가치를 높이기 위해 노력한다. 따라서 회사가 장기적인 경력관리의 과정에서 개인의 경력에 대한 지원을 해주고, 개인의 역량개발계획에 따라 교육이나 직무를 통한 배움의 기회를 제공해 줄 때 상사의 리더행동이 종업원들의 조직에 대한 몰입도나 직무에 대한 만족도에 주는 긍정적 영향을 더 증대할 수 있을 것이다. 따라서, 다음과 같은 가설을 도출하였다.

가설 6. 조직의 경력개발 및 교육지원은 상사의 리더행동이 부하의 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향을 조절할 것이다. 구체적으로 조직의 경력개발 및 교육지원정도가 낮을 때 보다 높을 때 상사의 리더행동과 부하의 조직몰입 및 직무만족 사이의 관계가 더 강할 것이다.

가설 6-1. 조직의 경력개발 및 교육지원은 상사의 코칭행동이 부하의 태도에 미치는 영향을 조절할 것이다.

가설 6-2. 조직의 경력개발 및 교육지원은 상사의 코칭행동이 부하의 태도에 미치는 영향을 조절할 것이다.

가설 6-3. 조직의 경력개발 및 교육지원은 상사의 배려행동이 부하의 태도에 미치는 영향을 조절할 것이다.

가설 6-4. 조직의 경력개발 및 교육지원은

상사의 배려행동이 부하의 태도에 미치는 영향을 조절할 것이다.

가설 6-5. 조직의 경력개발 및 교육지원은 상사의 비전제시행동이 부하의 태도에 미치는 영향을 조절할 것이다.

가설 6-6. 조직의 경력개발 및 교육지원은 상사의 비전제시행동이 부하의 태도에 미치는 영향을 조절할 것이다.

방 법

조사대상자 및 자료수집 절차

본 연구의 자료 수집을 위해 국내의 다양한 기업에 근무하고 있는 종업원들을 대상으로 총 340부의 설문지를 배포하여 총 278부를 회수하였다(회수율 82%). 수집된 설문지들 가운데 불성실하게 응답한 27부를 제외하고 최종적으로 251부가 분석에 사용되었다.

분석에 포함된 조사대상의 인구통계학적 특성을 살펴보면, 전체 251명 중 남성이 153명(61%), 여성이 98명(39%)으로 남성이 여성보다 더 많은 비율을 차지하였다. 연령대는 20대와 30대가 각각 133명(53%), 109명(43.4%)으로 거의 대부분을 차지하였고, 40대가 9명(3.6%)이었다. 근무기간은 3개월~16년까지의 분포를 보였으며, 근무기간 평균은 47.2개월(표준편차 44.3개월)이었다. 직급은 사원급이 150명(59.8%)으로 가장 많았고, 대리급 85명(33.9%), 과장급 15명(6%), 부장급 이상이 1명(0.4%)이었다. 직무별 분포는 사무직이 160명(63.7%)으로 가장 많았고, 생산/기술직이 65명(25.9%), 영업직이 26명(10.4%)순으로 많았다. 고용형태는 정규직이 230명(91.6%)으로 대부분을 차지했

고, 비정규직이 21명(8.4%)이었다. 부하들이 측정
한 직속상사의 성별은 남자가 203명(80.9%),
여자가 48명(19.1%)으로 남자가 여자보다 훨씬
많은 비율을 차지하였다. 상사의 직급은 과장
급이 85명(33.9%)으로 가장 많았고, 차장급이
78명(31.1%), 부장급이 57명(22.7%), 대리급이
23명(9.2%), 임원급 이상이 8명(3.2%)순으로 많
았다. 상사와 부하가 함께 근무한 근무기간은
3개월~8.8년까지의 분포를 보였으며, 평균 근
무기간은 22.8개월(표준편차 20.5개월)이었다.

측정 도구

본 연구에서 사용한 모든 문항은 리커트 5
점 척도(1: 전혀 그렇지 않다 ~ 5: 매우 그렇
다)를 사용하여 측정하였다.

정서지능

상사의 정서지능은 Wong과 Law(2002)
가 개발한 WLEIS(Wong and Law Emotional
IntelligenceScale)를 박혜정(2005)이 번안한 문항
을 사용하여 측정하였다. WLEIS는 자기 정서
파악, 타인 정서파악, 정서활용, 정서조절의
네 요인으로 구성되어 있으며, 각 요인은 4개
문항으로 구성되어 총 16개 문항으로 측정하
였다. 각 요인에 대한 문항의 예로, 자기정서
파악은 “나의상사는 자신의 감정 상태를 잘
알고 있다.”, 타인 정서파악은 “나의 상사는
주변 사람들의 감정을 잘 파악한다.”, 정서활
용은 “나의 상사는 스스로 동기부여를 잘 한
다.” 정서조절은 “나의 상사는 매우 화가 났을
때에도 빠르게 감정을 가라앉힌다.”가 있다.
정서지능의 내적일관성계수(Cronbach's α)는 .92
였다.

상사의 코칭행동

코칭은 코치가 피코치자의 능력개발과 업무
성과의 향상을 목적으로 피코치자 스스로 문
제를해결하도록 돕는 의사소통 과정이라고 정
의할 수 있다. 코칭에 대한 정의가 연구자들
마다 차이를 보이고 있기 때문에 본 연구에서
는 다양한 척도를 참고하여 코칭행동이 부하
스스로 문제를 해결하도록 돕는 역할을 하는
행동이라는 데 초점을 두었다. 이러한 코칭의
정의를 포함하기 위해 Heslin 등(2006)이 개발
한 문항 중 3개 문항을 번안하여 사용하고,
Ellinger, Ellinger 및 Keller(2003)의 문항을 백평
구(2008)가 번안한 문항 중 2개 문항을 수정하
여 사용하고, 최치영(2003)이 개발한 문항 중
1개 문항과 Bass와 Avolio(1990)가 개발한 리더
십 척도MLQ를 박혜정(2005)이 번안한 문항 중
1개 문항을 사용하여 총 7개 문항으로 측정하
였다. 문항의 예로는 “나의 상사는 스스로 문
제를 해결할 수 있도록 나에게 적절한 질문을
한다.”가 있다. 코칭행동의 내적일관성계수
(Cronbach's α)는 .88이었다.

상사의 배려행동

상사의 배려행동은 부하에게 개별적인 관심
을 기울이고, 그들의 욕구를 이해하며, 부하들
의 가치를 인정하고 존중해 주며, 그들과 좋
은 관계를 형성하고, 나아가 팀원들간의 좋은
관계를 유지하는데 도움을 주는 행동으로 정
의할 수 있다. 기존에 사용된 배려행동척도
중 이러한 배려행동에 대한 정의를 적합하게
측정하는 척도가 없다고 판단되어 다양한 연
구자가 사용한 배려행동관련 문항들을 비교,
선택하여 사용하였다. 상사의 배려행동을 측
정하기 위해 Bass(1985)가 개발한 MLQ 문항을
남호현(2006)이 번안한 문항 중 2개 문항과

Podsakoff, Mackenzie, Moorman 및 Fatter(1990)가 개발한 변혁적 리더십 문항을 최용득(2009)이 변안한 문항 중 1개 문항, Bass와 Avolio(1990)가 개발한 리더십 척도 MLQ를 박혜정(2005)이 변안한 문항 중 1개 문항, 최치영(2003)이 개발한 코칭문항 중 1개 문항, 연구자가 개발한 1개 문항을 사용하여, 총 6개 문항으로 측정하였다. 문항의 예로는 “나의 상사는 내 개인적 감정을 존중한다.”가 있다. 배려행동의 내적일관성계수(Cronbach's α)는 .90이었다.

상사의 비전제시행동

상사의 비전제시행동은 조직의 비전과 방향을 부하들에게 분명히 제시해주고, 조직의 비전과 부하의 목표를 일치시켜 부하들을 동기부여하는 행동을 말한다. 이러한 비전제시행동을 측정하기 위해 Bass와 Avolio(1990)가 개발한 리더십 척도 MLQ를 박혜정(2005)이 변안한 문항 중 4개 문항과 최치영(2003)이 개발한 코칭문항 중 2개 문항을 사용하여 총 6개 문항으로 측정하였다. 문항의 예로는 “나의 상사는 앞으로 나아가야 할 방향에 대해 이야기해준다.”가 있다. 비전제시행동의 내적일관성계수(Cronbach's α)는 .92이었다.

조직의 경력개발 및 교육 지원

조직의 경력개발 및 교육지원은 정재훈(2007)이 개발한 문항 중 회사의 제도적인 지원이 아닌 업무나 경험과 관련된 경력개발 문항과 부서단위의 교육지원을 포함한 문항을 제외한 4개 문항과 최주량(2008)이 사용한 문항 중 승진과 관련된 문항을 제외하고 연구자의 의도에 맞는 2개 문항을 사용하여 총 6개 문항으로 측정하였다. 문항의 예로는, “우리 회사는 구성원의 경력개발에 대해 적극 지원

하고 있다.”와 “우리 회사에서는 적절한 시기에 구성원에게 필요한 교육을 하고 있다.”가 있다. 조직의 경력개발 및 교육지원의 내적일관성계수(Cronbach's α)는 .92이었다.

조직몰입

조직몰입은 자신이 속한 조직에 대한 일체감과 몰입 정도로 정서적 몰입, 계속적 몰입, 규범적 몰입의 3가지 요인으로 구분된다. 본 연구에서는 조직몰입을 종업원의 자신이 속한 조직에 대한 정서적인 애착 정도인 정서적 몰입에 국한하여 측정하였다. 측정 문항은 Allen과 Meyer(1990)가 개발한 척도를 방묘진(2005)이 변안한 7개 문항을 사용하였다. 문항의 예로는 “나는 우리 회사에 대해서 강한 애착심을 느낀다.”가 있다. 조직몰입의 내적일관성계수(Cronbach's α)는 .93이었다.

직무만족

직무만족은 종업원이 자신이 하고 있는 일에서 느끼는 만족을 의미하는 것으로, Hackman과 Oldham(1974)이 개발한 척도를 박혜정(2005)이 일반적인 직무만족과 업무와 관련하여 성장할 수 있는 정도에 관한 만족을 묻는 항목을 선택하여 사용한 6개 문항 중 신뢰도가 낮은 1개 문항과 직무자체가 아닌 다른 요소의 영향을 받을 수 있는 의미를 지닌 1개 문항을 제외한 4개 문항을 사용해서 측정하였다. 문항의 예로는 “전반적으로 나는 내가 하는 일에 만족한다.”가 있다. 직무만족의 내적일관성계수(Cronbach's α)는 .78이었다.

분석방법

먼저, 상사행동에 대한 요인분석을 실시하

고, 변인들간의 관계성을 알아보기 위해 상관 분석을 실시하였으며 정서지능이 리더행동, 그리고 리더행동이 직무태도에 미치는 영향을 알아보기 위해 회귀분석을 실시하였다. 다음으로는, 정서지능, 리더행동, 직무태도간의 인과관계를 확인하고 가설을 검증하기 위하여 AMOS 7.0을 이용한 구조방정식모형 분석을 실시하였다. 마지막으로, 리더행동의 매개효과에 대한 추가분석과 조직의 경력개발 및 교육 지원의 조절효과 검증을 위해 SPSS 12.0 for Windows를 사용하여 위계적 회귀분석을 실시하였다.

결 과

상사행동에 대한 요인분석 결과

상사의 세 가지 유형의 리더행동이 서로 독립적인지를 알아보기 위해 탐색적 요인분석을 실시하였다. 요인 추출방식은 주성분분석을, 요인회전은 직각회전(베리맥스)을 사용하였다. 요인수는 3개로 지정하여 분석하였으며, 부하량은 .30이상일 경우만 나타나도록 하였다. 요인분석 결과 코칭행동은 5, 6, 7번이 다른 요인과도 높게 관련되어 있어 삭제하고, 최종적으로 4개 문항을 사용하였다. 배려 4번과 비전제시 5번도 다른 요인과 높게 관련되어 있어 삭제하고 최종적으로 배려행동 5개 문항, 비전제시행동 5개 문항을 사용하였다. 최종 요인분석 결과는 표 1에 제시되어 있으며 상사의 코칭행동, 배려행동, 비전제시행동은 서로 독립적으로 구분되는 것으로 나타났다.

표 1. 상사행동에 대한 요인분석 결과

문항	비전제시	배려	코칭
코칭1	.328		.719
코칭2	.305	.429	.699
코칭3	.364		.763
코칭4	.445		.672
배려1		.680	.460
배려2		.777	.413
배려3		.754	
배려5	.375	.778	
배려6	.417	.706	
비전제시1	.696	.338	
비전제시2	.825		.308
비전제시3	.839		.302
비전제시4	.687	.328	.311
비전제시6	.735		.418
Eigen value	8.45	1.19	.80
설명량(%)	60.34	8.53	5.68

주. 요인부하량이 .30이상인 경우만 제시함.

측정 변인들의 기술 통계치 및 상호상관

본 연구에 포함된 변인들간의 관련성을 살펴보기 위해 먼저 상관분석을 실시하였으며, 연구변인들의 평균, 표준편차, 상호상관을 표 2에 제시하였다. 분석결과에 따르면, 본 연구의 선행변인인 정서지능은 코칭행동($r = .71, p < .01$), 배려행동($r = .71, p < .01$), 비전제시행동($r = .68, p < .01$)과 정적으로 유의하게 관련되었다. 상사의 코칭행동과 부하의 조직몰입($r = .35, p < .01$), 직무만족($r = .38, p < .01$)이 정적으로 유의하게 관련되었고, 상사의 배려행동과 부하의 조직몰입($r = .34, p <$

표 2. 각 변인에 대한 평균, 표준편차 및 상관

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. 연령	-									
2. 근속기간	.76**	-								
3. 상사/부하 근속기간	.29**	.36**	-							
4. 정서지능	.03	.08	-.14*	-						
5. 코칭	-.01	.04	-.15*	.71**	-					
6. 배려	.01	.06	-.13*	.71**	.72**	-				
7. 비전제시	.00	.03	-.20**	.68**	.78**	.70**	-			
8. 경력개발	.10	.12	-.16**	.19**	.31**	.26**	.41**	-		
9. 조직몰입	.18**	.23**	-.08	.29**	.35**	.34**	.43**	.57**	-	
10. 직무만족	.12	.14*	-.13*	.30**	.38**	.35**	.41**	.47**	.71**	-
평균	29.97	47.19	22.77	3.38	3.20	3.20	3.17	3.12	3.39	3.24
표준편차	4.35	44.26	20.47	0.68	0.83	0.86	0.86	0.82	0.82	0.77

주. * $p < .05$, ** $p < .01$

.01), 직무만족($r = .34, p < .01$)이 유의미한 관련성을 보였다. 또한, 상사의 비전제시행동과 부하의 조직몰입($r = .43, p < .01$), 직무만족($r = .41, p < .01$)이 유의하게 관련되었다. 상사의 정서지능과 부하의 조직몰입($r = .29, p < .01$), 직무만족($r = .30, p < .01$)역시 유의하게 관련되었고, 조직의 경력개발 및 교육지원과 조직몰입($r = .57, p < .01$), 직무만족($r = .47, p < .01$)또한 유의하게 관련되었다.

가설 1-1, 1-2, 1-3을 검증하기 위해 단순회

귀분석을 실시한 결과가 표 3에 제시되어 있다. 1단계에 인구통계적 변인을 넣고 위계적 회귀분석을 실시한 결과, 상사의 정서지능은 상사의 코칭행동, 배려행동, 비전제시행동 모두에 정적인 영향을 주는 것으로 나타났다. 따라서, 가설 1-1, 1-2, 1-3은 모두 지지되었다.

가설 2-1, 2-2, 3-1, 3-2, 4-1, 4-2를 검증하기 위해 1단계에 인구통계적 변인을 넣고 위계적 회귀분석을 실시한 결과가 표 4에 제시되어 있다. 분석 결과, 상사의 코칭행동, 배려행동,

표 3. 리더행동에 영향을 미치는 상사 정서지능의 회귀분석

단계	종속변인					
	코칭행동		배려행동		비전제시행동	
	β	R^2	β	R^2	β	R^2
1단계		.51**		.51**		.46**
정서지능	.71**		.71**		.68**	

표 4. 결과변수에 영향을 미치는 리더행동의 회귀분석

단계	종속변인			
	조직몰입		직무만족	
	β	R ²	β	R ²
1단계 코칭행동	.35**	.12**	.38**	.14**
1단계 배려행동	.34**	.12**	.35**	.12**
1단계 비전제시행동	.43**	.19**	.41**	.17**

비전제시행동은 부하의 조직몰입, 직무만족에 정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서, 가설2-1, 2-2, 3-1, 3-2, 4-1, 4-2는 모두 지지되었다.

매개모형 분석을 통한 가설검증

연구 가설을 검증하기 위해 AMOS 7.0을 이

용한 구조방정식모형 분석을 실시하였다. 결과는 그림 1에 제시되어 있다.

부분매개모형과 완전매개모형을 비교한 결과가 표 5에 제시되어 있다. 완전매개모형은 상사의 정서지능이 상사의 코칭행동, 배려행동, 비전제시행동을 거쳐 부하의 조직몰입, 직무만족으로 가는 경로를 나타낸다. 그림 2는 완전매개모형을 검증한 결과이다. 부분매개모

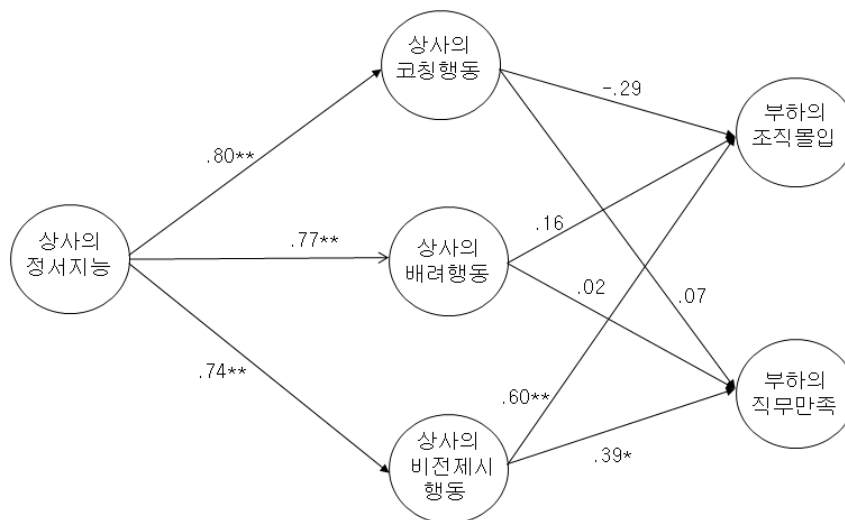


그림 1. 연구모형 검증 결과

표 5. 연구모형의 적합도

모형	부합지수						
	χ^2	df	RMSEA	NFI	IFI	CFI	TLI
부분매개	535.38	331	.050	.908	.963	.962	.957
완전매개	495.06	329	.045	.915	.970	.969	.965

형은 완전매개모형이 포함하는 경로 외에 상사의 정서지능이 상사의 코칭행동, 배려행동, 비전제시행동을 거치지 않고, 부하의 조직몰입, 직무만족으로 직접 가는 경로를 포함한다. 두 모형의 적합도를 비교해 보면, 완전매개모형이 모형이 더 간결할 뿐만 아니라 적합도 또한 모든 수치에서 부분매개모형보다 더 적합하게 나타난 것을 알 수 있다. 일반적으로 NFI, CFI, IFI, TLI는 .90 이상일 때, RMSEA는 .05~.08사이의 값을 가질 때 양호한 모델이라고 해석한다. 따라서, 본 연구에서는 완전매개모형을 채택하였고, 대체로 양호한 적합도를 가지고 있는 것으로 나타났기 때문에 상사의 코칭행동, 배려행동, 비전제시행동이 상사의 정서지능과 부하의 조직몰입, 직무만족간의 관계를 완전매개한다고 볼 수 있다. 상사의 코칭행동이 부하의 조직몰입으로 가는 경로에서 부적상관이 나온 것은 상사의 코칭행동, 배려행동, 비전제시행동간의 상호상관이 높기 때문인 것으로 볼 수 있다.

상사의 코칭행동, 배려행동, 비전제시행동이 상사의 정서지능과 부하의 조직몰입, 직무만족간의 관계를 매개하는지를 추가로 알아보기 위하여 상사의 정서지능을 예측변인으로 하고 상사의 행동을 매개변인, 부하의 조직몰입, 직무만족을 종속변인으로 하여 Baron과 Kenny (1986)가 제안한 방식에 따라 매개효과 검증을 추가적으로 실시하였다. 이 방식에 따라 매개

효과 검증을 하기 위해서는 예측변인과 종속변인의 상관이 유의하고, 예측변인과 매개변인의 상관이 유의하고, 예측변인과 매개변인의 상관이 유의해야 한다. 표 2의 상관표에서 보듯이 분석을 위한 조건이 모두 충족되었다.

매개효과 검증을 위한 위계적 회귀분석 시 근속기간, 연령, 상사와 부하가 함께 근무한 기간과 같은 인구통계학적 변인들이 미치는 영향을 통제하기 위하여 각 분석에서 1단계에 인구통계학적 변인을 투입하였다. 분석결과는 표 6에 제시되어 있다. 분석결과에 따르면, 부하의 조직몰입을 예측하기 위해 2단계에서 상사의 정서지능과 코칭행동을 동시에 투입하여 코칭행동의 효과를 통제했을 때, 상사의 정서지능의 회귀계수($\beta = .10$, ns)는 유의미하지 않은 것으로 변화하였다. 부하의 직무만족을 예측하기 위해 2단계에서 상사의 정서지능과 코칭행동을 동시에 투입하여 코칭행동의 효과를 통제했을 때도, 상사의 정서지능의 회귀계수($\beta = .07$, ns)는 유의미하지 않은 것으로 변화하였다. 이를 통해, 상사의 코칭행동이 상사의 정서지능과 부하의 조직몰입, 직무만족의 관계를 완전매개 한다는 것을 알 수 있다.

부하의 조직몰입을 예측하기 위해 2단계에서 상사의 정서지능과 배려행동을 동시에 투입하여 배려행동의 효과를 통제했을 때, 상사의 정서지능의 회귀계수($\beta = .10$, ns)는 유의미하지 않은 것으로 변화하였다. 부하의 직무

표 6. 매개효과 분석 결과

예측변인(A)	매개변인(B)	종속변인(C)	분석	경로	표준화 회귀계수
정서지능	코칭행동	조직몰입	1	A->C	.28**
			2	A->C(B통제)	.07
정서지능	코칭행동	직무만족	1	A->C	.27**
			2	A->C(B통제)	.04
정서지능	배려행동	조직몰입	1	A->C	.28**
			2	A->C(B통제)	.08
정서지능	배려행동	직무만족	1	A->C	.27**
			2	A->C(B통제)	.08
정서지능	비전제시행동	조직몰입	1	A->C	.28**
			2	A->C(B통제)	-.02
정서지능	비전제시행동	직무만족	1	A->C	.27**
			2	A->C(B통제)	.03

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

만족을 예측하기 위해 2단계에서 상사의 정서지능과 배려행동을 동시에 투입하여 배려행동의 효과를 통제했을 때도 상사의 정서지능의 회귀계수($\beta = .11$, ns)는 유의미하지 않은 것으로 변화하였다. 이를 통해, 상사의 배려행동이 상사의 정서지능과 부하의 조직몰입, 직무만족의 관계를 완전매개 한다는 것을 알 수 있다.

비전제시행동의 매개효과 검증을 위해 2단계에서 상사의 정서지능과 비전제시행동을 동시에 투입하여 조직몰입에 미치는 비전제시행동의 효과를 통제했을 때, 상사의 정서지능의 회귀계수($\beta = .00$, ns)는 유의미하지 않은 것으로 변화하였다. 부하의 직무만족을 예측하기 위해 2단계에서 상사의 정서지능과 비전제시행동을 동시에 투입하여 비전제시행동의 효과를 통제했을 때에도, 상사의 정서지능의 회귀

계수($\beta = .05$, ns)는 유의미하지 않은 것으로 변화하였다. 이를 통해, 상사의 비전제시행동이 상사의 정서지능과 부하의 조직몰입, 직무만족의 관계를 완전매개 한다는 것을 알 수 있다.

조절효과

가설 6-1, 6-2, 6-3, 6-4, 6-5, 6-6은 부하의 조직몰입, 직무만족에 대한 상사의 코칭행동, 배려행동, 비전제시행동과 조직의 경력개발 및 교육지원간의 상호작용 효과에 관한 것이다. 분석결과는 표 7에 제시되어 있다. 상사의 코칭행동이 부하의 조직몰입과 직무만족에 영향을 미치는 데 있어서 조직에서 제공하는 경력개발 및 교육지원이 조절효과를 보일 것이라는 가설 6-1과 가설 6-2를 검증하기 위하여 위

표 7. 결과변수에 대한 코칭행동과 경력개발의 상호작용효과 분석

단계	종속변인					
	조직몰입			직무만족		
	β	R ²	Δ R ²	β	R ²	Δ R ²
1단계 코칭 경력개발		.36**	.36**		.28**	.28**
		.19**		.26**		
		.51**		.39**		
2단계 코칭 경력개발 코칭*경력개발		.40**	.04**		.30**	.01*
		.20**		.27**		
		.50**		.38**		
	.20**		.12*			
1단계 배려 경력개발		.37**	.37**		.28**	.28**
		.21**		.25**		
		.52**		.41**		
2단계 배려 경력개발 배려*경력개발		.40**	.03**		.29**	.01*
		.22**		.25**		
		.52**		.41**		
	.16**		.12*			
1단계 비전제시 경력개발		.37**	.37**		.28**	.28**
		.24**		.26**		
		.48**		.37**		
2단계 비전제시 경력개발 비전제시*경력개발		.40**	.03**		.29**	.02*
		.24**		.26**		
		.49**		.38**		
	.17**		.13*			

주. * $p < .05$, ** $p < .01$.

계적 회귀분석을 실시하였다. 부하의 조직몰입과 직무만족을 종속변인으로 하고, 1단계에는 예측변인인 코칭행동과 경력개발 및 교육지원을 투입, 2단계에서는 두 예측변인의 상호작용항을 투입하였다. 조절효과의 여부는 2

단계에서의 R²변화량의 유의미성으로 판단하였다. 상호작용항은 다중공선성을 줄이고 해석을 용이하게 하기 위해서 각 변인을 센터링한 후 두 변인을 곱한 값을 사용하였다. 분석 결과에 따르면 부하의 조직몰입에 대한 상사

의 코칭행동과 조직의 경력개발 및 교육지원의 효과가 유의하였고, 두 변인의 상호작용항이 투입되었을 때 R^2 변화량($\Delta R^2 = .04, p < .01$)이 유의미한 것으로 나타났다. 이러한 결과는 조직의 경력개발 및 교육지원이 상사의 코칭행동과 부하의 조직몰입간의 관계를 조절한다는 것을 의미하며, 따라서, 가설 6-1은 지지되었다.

부하의 직무만족에 대한 상사의 코칭행동과 조직의 경력개발 및 교육지원의 영향 또한 유의하였으며 두 변인의 상호작용항이 투입되었을 때 R^2 변화량($\Delta R^2 = .01, p < .05$)도 유의미한 것으로 나타났다. 이는 조직의 경력개발 및 교육지원이 상사의 코칭행동과 부하의 직무만족간의 관계를 조절함을 의미하며, 따라서 가설 6-2는 지지되었다.

이러한 상호작용효과를 해석하기 위해 Aiken과 West(1991)가 제안한 방식에 의해 조절변인의 값이 높은 경우(평균보다 1표준편차 윗값)와 낮은 경우(평균보다 1표준편차 아랫값)로 나누어 상사의 코칭행동, 조직의 경력개발 및 교육지원, 부하의 조직몰입 및 직무만족간의 관계를 회귀선으로 살펴본 결과 조직의 경력개발 및 교육지원 수준이 높을 경우 상사의 코칭행동과 부하의 조직몰입, 코칭행동과 직무만족간의 정적 관련성이 더 강하게 나타났다.

상사의 배려행동이 부하의 조직몰입, 직무만족에 영향을 미치는 데 있어서 조직에서 제공하는 경력개발 및 교육지원이 조절효과를 보일 것이라는 가설 6-3과 가설 6-4를 검증하기 위한 위계적 회귀분석 결과, 부하의 조직몰입에 대한 상사의 배려행동과 조직의 경력개발 및 교육지원의 상호작용항이 투입되었을 때 R^2 변화량($\Delta R^2 = .03, p < .01$)은 유의

미한 것으로 나타났으며, 이는 가설 6-3을 지지하는 것이다.

부하의 직무만족에 대해 배려행동과 조직의 경력개발 및 교육지원의 상호작용이 투입되었을 때 R^2 변화량($\Delta R^2 = .01, p < .05$)도 유의미한 것으로 나타났으며 이는 가설 6-4를 지지하는 결과이다. 이러한 결과의 의미를 파악하기 위하여 위에서와 동일한 방법으로 회귀선을 그려 분석한 결과 조직의 경력개발 및 교육지원 수준이 높을 경우 상사의 배려행동과 부하의 조직몰입 및 직무만족간의 정적 관련성이 더 강하게 나타났다.

상사의 비전제시행동이 부하의 조직몰입, 직무만족에 영향을 미치는 데 있어서 조직에서 제공하는 경력개발 및 교육지원이 조절효과를 보일 것이라는 가설 6-5와 가설 6-6을 검증하기 위하여 위계적 회귀분석을 실시한 결과(표 5 참조), 조직몰입과 직무만족을 설명하는데 있어서 모두 비전제시행동과 경력개발 및 지원의 상호작용이 유의한 것으로 나타났다. 따라서 가설 6-5와 6-6은 모두 지지되었다. 또한 회귀선을 통한 추가 분석 결과, 경력개발 및 교육지원의 수준이 높을 경우 비전제시행동과 조직몰입 및 직무만족간의 정적 관계가 더 강하게 나타났다.

논 의

본 연구의 목적은 상사의 정서지능이 상사의 코칭행동, 배려행동, 비전제시행동에 미치는 영향을 밝히고, 상사의 리더행동이 부하의 조직몰입, 직무만족에 미치는 영향, 그리고 상사의 리더행동과 부하의 태도의 관계에서 조직의 경력개발 및 교육지원이 미치는 영향을

밝히는 것이었다. 분석결과, 상사의 정서지능은 상사의 리더행동과 정적인 관련성을 보였고, 상사의 리더행동과 부하의 조직몰입, 직무만족 역시 정적인 관련성을 나타냈다. 이러한 관계에서 상사의 리더행동은 완전매개역할을 하는 것으로 나타났으며, 조직의 경력개발 및 교육지원은 상사의 리더행동과 부하의 조직몰입, 직무만족의 관계에서 조절효과를 보이는 것으로 나타났다.

보다 자세한 내용은 다음과 같다. 첫째, 본 연구의 선행변인인 정서지능은 코칭행동, 배려행동, 비전제시행동과 높게 관련되었다. 상사의 정서지능과 코칭행동의 이러한 관계는 본 연구에서 처음 검증된 것이라 할 수 있다. 상사의 정서지능과 배려행동(김태준, 2007; Palmer et al, 2002; Barling et al, 2000)의 관계는 선행연구의 결과와 일치하는 것이며, 상사의 정서지능과 비전제시행동(박혜정, 2005; Barling, Slater & Kelloway, 2000)의 관계 역시 선행연구의 결과와 일치하는 것이다.

본 연구에서는 상사의 정서지능과 리더행동 모두 부하가 측정하도록 하였는데, 정서지능은 눈에 보이지 않는 특성이지만 겉으로 드러나는 상사의 행동을 측정함으로써 정서지능이 코칭행동, 배려행동, 비전제시행동과의 관련성이 크다는 것을 연구결과를 통해 밝혀냈다. 상사의 리더행동에 대한 요인분석 결과, 코칭행동, 배려행동, 비전제시행동은 독립적으로 구분되는 것으로 나타났다. 그러나 단순회귀 분석 결과를 토대로 봤을 때, 상사의 정서지능과 상사의 리더행동 간의 관련성에서 코칭행동, 배려행동, 비전제시행동의 베타값의 차이가 크지 않아 정서지능이 코칭행동, 배려행동, 비전제시행동에 주는 영향은 큰 차이가 없는 것으로 나타났다. 이는 부하가 상사에

대해 갖고 있는 전반적인 태도가 상사의 정서지능이나 행동을 측정하는 데 영향을 주어 나타난 결과일 가능성도 생각해 볼 수 있다.

둘째, 상사의 코칭행동, 배려행동, 비전제시행동은 부하의 조직몰입, 직무만족과 정적인 관련성을 가지는 것으로 나타났다. 상사의 코칭행동과 부하의 조직몰입, 직무만족의 이러한 관계는 선행연구의 결과와 일치하는 것이다(Thornhill & Saunders, 1998, Ellinger, Ellinger, & Keller, 2003), 상사의 배려행동과 부하의 조직몰입, 직무만족(Fleishman & Harris, 1962)의 관계 역시 선행연구의 결과와 일치하며, 상사의 비전제시행동과 부하의 조직몰입, 직무만족(박혜정, 2005; Judge & Bono, 2000)의 관계 또한 선행연구의 결과와 일치한다.

이러한 결과는 상사가 코칭행동, 배려행동, 비전제시행동을 많이 보일수록 부하의 조직몰입과 직무만족수준이 높음을 의미한다. 특히, 상사의 리더행동 중에서도 상사가 비전제시행동을 많이 보일수록 부하의 조직몰입이나 직무만족수준이 높은 것으로 나타났다. 코칭행동이나 배려행동에 비해 비전제시행동은 정서지능과의 관련성, 부하의 태도와의 관련성 측면에서 많은 선행연구들이 이루어져왔다. 비전제시행동은 선행연구들에서 주로 변혁적 리더십을 통해 측정이 되었는데, 이러한 결과는 선행연구의 결과를 뒷받침해주는 것으로 볼 수 있다.

또한, 큰 차이는 아니지만 상사의 리더행동이 부하의 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향이 조금씩 다르게 나타났다. 상사의 코칭행동의 경우 부하의 조직몰입보다는 직무만족에 정적으로 더 큰 영향을 주는 것으로 나타났다. 이는 상사가 부하가 문제해결을 위해 아이디어를 생각해내고, 구체적 업무목표를 세울 수

있게 하고, 역량을 향상시킬 수 있도록 하는 코칭행동은 부하의 직무에 대한 태도와 관련성이 더 크다는 것을 의미한다. 이러한 결과는 코칭행동이 직무와 관련된 행동을 의미한다고 주장한 학자들의 의견과 일치하는 것이다(Popper & Lipshitz, 1992; Hall et al, 1999).

배려행동의 경우 조직몰입과 직무만족에 주는 영향에 큰 차이가 없었으며, 비전제시행동도 큰 차이는 아니나 직무만족보다는 조직몰입에 더 큰 영향을 주는 것으로 나타났다. 이는 부하들에게 목표의식을 심어주고, 비전을 제시하며 회사의 목표를 설명해주는 비전제시행동은 부하의 직무보다는 조직에 대한 태도와 관련성이 높음을 알 수 있는 것으로 해석해 볼 수 있다.

셋째, 상사의 코칭행동, 배려행동, 비전제시행동은 상사의 정서지능과 부하의 조직몰입, 직무만족의 관계에서 완전매개효과를 보이는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 본 연구에서 처음으로 검증된 것으로, 상사의 정서지능이 부하의 조직몰입이나 직무만족에 직접적인 영향을 미치는 것이 아니라 상사의 구체적인 행동을 통해 부하의 태도에 영향을 준다는 것을 의미한다. 구조방정식모형 분석에서의 완전매개모형에 대한 전체적인 모형 적합도가 대체적으로 양호한 것으로 나타났고, 상사의 정서지능과 리더행동의 상관, 상사의 리더행동과 부하의 조직몰입, 직무만족간의 상관 모두 높게 나타났기 때문에 상사의 리더행동이 완전매개효과를 갖는 것으로 해석해 볼 수 있다. 또한, 리더행동의 매개효과에 대해 위계적 회귀분석을 통한 추가분석결과 역시 이러한 완전매개효과를 지지해주는 결과를 보였다.

넷째, 상사의 코칭행동, 배려행동, 비전제시행동과 부하의 조직몰입, 직무만족간의 관계

에서 조직의 경력개발 및 교육지원이 조절효과를 갖는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 조직의 종업원에 대한 경력개발 및 교육지원 수준이 낮을 때보다 높을 때 상사의 코칭행동과 배려행동, 비전제시행동이 부하의 조직몰입, 직무만족에 미치는 영향이 더 높아진다는 것을 의미한다. 상관분석 결과를 봤을 때, 조직의 경력개발 및 교육지원은 부하의 직무만족이나 조직몰입 모두에 정적으로 상당히 큰 영향을 미치나, 직무만족보다는 조직몰입에 더 큰 영향을 주는 것으로 나타났다. 조절효과 분석에서도 이와 같은 경향을 보였으며 특히 코칭행동과 조직의 경력개발 및 교육지원의 상호작용효과가 가장 큰 것으로 나타났다. 이를 토대로 상사가 코칭행동이나 배려행동, 비전제시행동을 보여 뛰어난 리더십을 발휘하고, 조직이 종업원의 경력개발 및 교육지원을 잘 해줄수록 종업원의 조직몰입과 직무만족수준이 높아진다는 것을 알 수 있다.

본 연구의 학문적 의의는 다음과 같다. 첫째, 본 연구에서 상사의 리더행동으로 제시한 코칭행동, 배려행동, 비전제시행동이 서로 독립적으로 구분된다는 것을 검증하였다. 기존의 리더행동 연구에서는 주로 배려적 리더십이나 변혁적 리더십을 각기 다른 경우가 많았다. 그러나 본 연구에서는 코칭행동과 배려행동, 비전제시행동을 정서지능과 관련된 상사의 리더행동으로 보고 이들이 각각 구분된다는 것을 검증한 데 의의가 있다.

둘째, 기존 연구들에서 거의 다루지 않았던 변인들간의 관계성을 검증하였다는 것이다. 정서지능과 리더십간의 관계를 다룬 기존의 연구들은 대부분 정서지능과 변혁적 리더십의 관계만을 주로 다루어 왔다. 그러나 본 연구에서는 최근 리더십에서 관심이 대두되고 있

는 상사의 코칭행동을 배려행동, 비전제시행동과 함께 정서지능과 관련된 행동으로 보고 이에 따른 부하의 태도에 관해 그 관련성을 검증하였다.

셋째, 기존의 연구들에서 그 필요성이 제기되었던 상사의 정서지능과 부하의 태도간의 관계에 대한 상사의 리더행동의 매개효과를 검증하였다는 것이다. 상사의 정서지능이 부하의 태도에 미치는 직접적인 영향도 부분적으로 존재한다. 그러나 그 관계에서 매개역할을 하는 변인에 대해 기존 연구에서 밝히지 못하였기 때문에 본 연구에서는 상사의 리더행동을 구체화 하여 그 매개효과를 검증하였다는 것이 중요한 의미를 갖는다.

넷째, 상사의 리더행동과 부하의 태도간의 관계에서 조직의 경력개발 및 교육지원의 조절효과를 검증하였다는 것이다. 기존의 연구들에서 상사의 리더행동이 더 잘 발휘되는 상황이 어떤 것인지에 대한 궁금증을 제기해 왔으나 그에 관해 명확히 밝혀낸 연구는 없는 실정이었다. 본 연구에서는 조직의 경력개발 및 교육지원이 잘 되고 있는 상황에서 상사가 코칭행동이나 배려행동, 비전제시행동을 보일 때, 부하의 조직몰입이나 직무만족이 더 증가한다는 것을 밝혀내었다.

본 연구의 실무적 시사점은 다음과 같다. 첫째, 본 연구에서는 정서지능이 높은 상사가 코칭행동이나 배려행동, 비전제시행동을 더 많이 보인다는 것과 상사가 이러한 행동을 보일 때 부하의 조직몰입이나 직무만족수준이 높아진다는 것이 밝혀졌다. 이러한 결과는, 리더십에서 배려행동이나 비전제시행동이 부하의 태도에 긍정적인 영향을 미친다는 기존의 연구결과와 최근 대두되고 있는 리더십에서의 코칭행동의 효과성을 강조해준다. 따라서, 향

후 기업에서는 종업원들이 중간관리자로 승진할 때 정서지능을 향상시키는 훈련과정이나 코칭, 배려, 비전제시행동의 중요성을 알리고 이를 훈련하는 교육과정을 마련할 필요가 있을 것이다. 우리나라의 기업환경은 여전히 성과중심의 분위기가 만연해 있으나 리더가 정서지능을 키우고, 코칭, 배려, 비전제시행동을 보일 때 성과 또한 향상될 수 있음을 강조할 필요가 있다. 리더십 교육 시에는 관리자들이 코칭이나 배려, 비전제시행동을 구체적인 행동으로 교육받고 훈련하는 과정을 겪도록 하는 것이 도움이 될 것이다.

둘째, 본 연구에서는 상사의 리더행동과 부하의 조직몰입, 직무만족의 관계에서 조직의 경력개발 및 교육지원이 조절효과를 갖는다는 것이 밝혀졌다. 이러한 결과는 부하의 조직몰입이나 직무만족 수준을 높여 종업원들의 이직을 막기 위해서는 리더가 훌륭한 리더십을 발휘하는 것도 중요하지만 조직이 종업원들에게 제공하는 경력개발 기회나 교육지원이 뒷받침이 되어야 한다는 것을 시사한다. 종업원들이 조직이나 직무에 만족하지 못하고 이직을 하는 원인에는 다양한 이유가 있으나 주로 상사에 대한 불만족이나 조직에 대한 불만족, 미래의 비전에 대한 불투명함 등이 주요한 이유가 되고 있다. 기업이 종업원들에게 적절한 경력개발의 기회와 교육을 제공한다면 상사의 리더행동과 더불어 종업원들이 조직과 직무에 만족하는데 시너지 효과를 발휘할 수 있을 것이다. 따라서 기업들은 앞으로 종업원 개개인의 역량, 경력개발에 대한 니즈를 정확히 파악하여 이를 적절히 지원해주는 노력을 아끼지 말아야 할 것이다.

본 연구의 제한점과 추후 연구과제는 다음과 같다. 첫째, 본 연구에서는 상사의 리더행

등을 측정하는 문항을 선정하는 과정에서 기존 연구에서의 변혁적 리더십의 4가지 하위요인들이 상당히 중복을 보이는 점 등을 감안하여 상사의 정서지능과 관련된 행동으로 변혁적 리더행동 중 비전제시행동을 포함하였다. 또한 기존의 연구에서 사용되었던 상사의 배려행동요인을 새롭게 바라보고 문항을 수정하여 사용하였으며, 기존 연구에서 연구가 거의 되지 않았던 코칭행동과의 관련성을 연구하였다. 분석결과, 본 연구에서의 세 가지 행동에 대한 요인분석결과는 서로 독립적인 것으로 나타났으나, 세 가지 행동의 상호상관이 .70 이상의 높은 수준으로 나타났다. 특히, 코칭과 비전제시 요인은 상호간에 요인부하량이 상당히 높은 편으로, 이 두요인의 상관이 높기 때문에 비전제시가 코칭에 대해 억압변인(suppressor)으로 작용하여 구조방정식 모형분석을 통한 모형검증에서 코칭이 결과변수인 조직몰입에 대해 -경로계수가 나온 것으로 보인다. 따라서, 향후 연구에서는 각각의 행동에 대한 정의를 좀 더 명확히 할 필요가 있을 것이다. 또한, 정서지능과 상사행동 간의 상관이 다소 높게 나온 것도 부하가 상사의 정서지능과 행동을 측정하는데 있어 상사에 대한 전반적인 태도가 개입되었을 가능성을 생각해 볼 수 있다. 이는 행동 간의 상호상관이 높은 수준인 것과 유사한 맥락의 문제로 볼 수 있다. 따라서, 향후 연구에서는 상사의 행동에 대한 정의를 명확히 함과 동시에 측정의 오류가 최소화 될 수 있는 방향을 고민해봐야 할 것이다.

둘째, 본 연구에서는 상사의 정서지능을 측정할 때 부하들이 상사의 정서지능을 측정하도록 하였다. 상사의 정서지능은 상사 본인이 평정해야 하는 것이 타당할 수 있으나, 과거

연구에서 상사 본인이 자신의 정서지능을 평정한 결과와 부하가 상사의 정서지능을 평정한 결과의 차이가 컸기 때문에 본 연구에서는 부하가 상사의 정서지능을 측정하도록 하였다. 그러나 기존 연구결과들에서도 문제가 되었던 것처럼 정서지능의 요인 중 자신의 정서파악에 대한 부분은 부하보다는 상사 자신이 측정하는 것이 오히려 타당했을 것이다. 또한, 본 연구에서는 상사의 정서지능을 포함한 모든 변인을 설문지방법만을 통하여 부하로 하여금 평정하도록 하였기 때문에 공통방법편파가 문제될 수 있다. 이와 유사한 문제로, 정서지능, 코칭, 배려, 비전제시는 상사의 행동이고, 직무만족과 조직몰입은 부하의 태도인데, 독립변수와 종속변수를 모두 부하에게 질문함으로써 상관이 과추정되었을 가능성이 높다. 따라서, 향후 연구에서는 정서지능을 어떠한 관점에서 바라보고, 어떻게 측정할 것인지에 대한 문제에 대해 더 고민해보고, 측정의 오류를 줄이도록 노력해야 할 것이다.

셋째, 정서지능, 코칭, 배려, 비전제시행동은 독립변인이고, 직무만족과 조직몰입은 종속변인인데, 본 연구에서는 독립변인과 종속변인을 모두 한 시점에서 측정하였기 때문에 인과관계에 대한 해석을 하기가 어렵다. 따라서, 향후 종단적인 연구를 통해 관계의 방향성을 명확하게 할 필요가 있다.

마지막으로, 본 연구에서는 다양한 기업에 종사하는 종업원들을 대상으로 연구를 실시하였으나 사기업이나 공기업 또는 종사하는 직종의 특성에 따라 상사의 리더행동이 효과성을 발휘하는 상황에 차이가 있을 수 있다. 따라서, 추후 연구에서는 연구대상을 세분화하여 각각의 상황에서 어떠한 리더행동이 가장 효과성을 발휘하는지를 알아볼 필요가 있을

것이다.

참고문헌

- 권순일 (1998). 현대의 인사관리. 서울: 세종출판사.
- 남호현 (2006). 변혁적·거래적 리더십이 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구: 개인주의-집단주의 성향의 조절효과를 중심으로. 전북대학교 대학원 석사학위논문.
- 박혜정 (2005). 상사의 정서지능이 부하의 태도 및 수행에 미치는 영향: 변혁적 리더십의 매개효과를 중심으로. 광운대학교 대학원 석사학위논문.
- 방묘진 (2005). 가족친화적 조직문화가 직장-가정갈등과 직장 및 가정생활에 미치는 경로효과 검증. 중앙대학교 대학원 석사학위논문.
- 백평구 (2008). 조직 문화와 관리자 코칭 행동에 관한 연구. 중앙대학교 글로벌인적자원개발대학원 석사학위논문.
- 정재훈 (2007). 비정규직의 고용형태 차이에 따른 조직유효성에 영향을 미치는 요인에 관한 연구. 한국외국어대학교 경영대학원 석사학위논문.
- 최용득 (2009). 조직맥락에서의 긍정심리역량의 선행요인과 결과에 관한 연구. 서강대학교 경영전문대학원 석사학위논문.
- 최주량 (2008). 금융기관 종사자의 이직의도에 영향을 미치는 요인에 관한 연구. 단국대학교 대학원 석사학위논문.
- 최치영 (2003). 상사의 코칭이 직원 및 고객만족에 미치는 영향에 관한 연구. 수원대학교 대학원 박사학위논문.
- 한지현, 유태용 (2004). 상사의 정서지능이 부하의 태도와 상사 과업수행에 미치는 영향. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 18(1), 177-199.
- Barling, J., Slater, F., & Kelloway, K. (2000). Transformational leadership and emotional intelligence: an exploratory study. *Leadership and Organization Development Journal*, 21, 157-161.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). "The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Burdett, J. O. (1998). Forty things every manager should know about coaching. *Journal of Management Development*, 17(2), 142-152.
- Dansereau, F., Alutto, J. A., Nachman, S. A., Al-Kelabi, S. A., Yammarino, F. J., Newman, J., Naughton, T. J., Lee, S., Markham, S. E., Dumas, M., Kim, K. & Keller, T. (1995). Individualized leadership: a new multiple-level approach. *The Leadership Quarterly*, 6(3), 413-450.
- Ellinger, A. D., & Bostrom, R. P. (1999). Managerial coaching behaviors in learning organizations. *Journal of Management Development*, 18, 752-771.
- 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.
- Goleman, D. (1995). Emotional Intelligence: Why

- it can matter more than IQ. NY: Bantam Books.
- Goleman, D. (1998). Working with emotional intelligence. NY: Bantam Books.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Psychology*, 60, 159-170.
- Hall, D. T., Otazo, K. L., & Hollenbeck, G. P. (1999). Behind closed doors: What really happens in executive coaching. *Organizational Dynamics*, 27(3), 39-53.
- Hass, P. J. (1991). A comparison of training priorities of local government employee and their supervisors. *Public Personnel Management*, 20(2), 225-247.
- Hater, J. J. & Bass, B. M.(1988). Superior's evaluations and subordinates' perceptions of transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 73, 695-702.
- Heslin, P. A., VandeWalle, D., & Latham, G. P. (2006). Keen to help? Manager's implicit person theories and their subsequent employee coaching. *Personnel Psychology*, 59, 871-902.
- Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R., & Gerhardt, M. W.(2002). Personality and leadership: a qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*, 87, 765-780.
- King, P., & Eaton, J. (1999). Coaching for results. *Industrial and Commercial Training*, 31(4), 145-148.
- Palmer, B., Walls, M., Burgess, Z. & Stough, C. (2001). "Emotional intelligence and effective leadership". *Leadership and Organization Development Journal*. 22, 1-7.
- Popper, M., & Lipshitz, R. (1992). Coaching on leadership. *Leadership and Organization Development Journal*, 13(7), 37-48.
- Redshaw, B. (2000). Do we really understand coaching? How can we make it better? *Industrial and Commercial Training*, 32(3), 106-108.
- Thornhill, A., & Saunders, M. N. K. (1998). What if line managers don't realize they're responsible for HR? Lessons form an organization experiencing rapid change. *Personnel Review*, 27(6), 460-476.
- Wong, C., & Law, K. S. (2002). The effect of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study. *The Leadership Quarterly*, 13, 243-274.
- Yukl, G. (2004). 현대 조직의 리더십 이론 [Leadership in Organizations]. (이상욱 역), 서울: 시그마프레스, (원전은 2002년에 출판).

1차 원고접수 : 2009. 12. 13
2차 원고접수 : 2010. 1. 30
최종게재결정 : 2010. 2. 23

The Effect of Leader's Emotional Intelligence on Subordinate's Organizational commitment and Job satisfaction: Focused on Mediating Effects of Leader's Behavior

Eun-Kyong Lee

JinKook Tak

Kwangwoon University

The purpose of this study was to investigate the relationship between leader's emotional intelligence(EI), leader's behavior, and the mediating effect of leader's behavior between leader's EI and subordinate's organizational commitment and job satisfaction. Also, this study examined the moderating effect of organization's career development and education support on the relationship between leader's behavior and subordinate's attitudes. Data were collected from 251 employees from a number of companies. The results of this study showed that leader's EI rated by her/his subordinate was significantly and positively related to leader's coaching behavior, considerate behavior, and vision presenting behavior. Also, leader's coaching behavior, considerate behavior, and vision presenting behavior were significantly positively related to subordinate's organizational commitment and job satisfaction. Leader's coaching behavior, considerate behavior, and vision presenting behavior mediated the relationship between the leader's EI and subordinate's organizational commitment and job satisfaction. And organization's career development and education support moderated the relationship between three types of leader's behaviors and subordinate's attitudes. Based on the results, the implications and limitations of this study and the directions for future research were discussed.

Key words : Emotional Intelligence, Coaching behavior, Considerate behavior, Vision presenting behavior, Organizational commitment, Job satisfaction, Organization's career development and education support