

코칭리더십이 일의 의미를 매개로 직원몰입에 미치는 영향과 정서지능의 조절효과*

주성은 (중앙대학교)**·정채윤 (중앙대학교)**·홍아정(중앙대학교)**

국문요약

팬데믹 이후 조직구성원의 일에 관한 가치 변화로 인해 퇴사가 증가하고 있다. 근무환경에서 급격한 변화를 겪은 조직에 직원의 재적응과 생산성 향상을 위한 전략 마련이 필요한 상황에서 개인과 조직 차원에서 직원의 몰입을 증가시킬 수 있는 방안에 대한 논의가 필요하다. 이 연구의 목적은 상사의 코칭 리더십과 구성원의 일의 의미, 직원몰입 간 구조적 관계를 탐색하고, 코칭 리더십이 직원몰입에 미치는 영향 관계에서 일의 의미의 매개효과와 정서지능의 조절효과를 규명하는 것이다. 연구목적 달성을 위해 국내 중소기업 근로자 199명을 대상으로 응답자료를 수집하였으며, SPSS 23.0과 AMOS 23.0 통계 프로그램을 활용하여 다중회귀분석과 부트스트래핑(Bootstrapping) 검증을 실시하였다. 연구 결과, 첫째, 상사의 코칭 리더십과 일의 의미, 직원몰입 간에 유의한 정적 영향 관계가 있는 것으로 확인되었다. 둘째, 코칭 리더십과 직원몰입 간 관계에서 일의 의미는 부분 매개효과가 있는 것으로 나타났다. 마지막으로 일의 의미와 직원몰입 사이에서 정서지능의 조절효과가 유의한 것으로 나타났다. 중소기업 근로자의 직원몰입에 영향을 미치는 변인을 탐색하고 변인 간 구조적 관계를 실증함으로써 인적자원 개발을 위한 실무적 방안과 연구 시사점을 제시하였다.

주제어 : 코칭 리더십, 직원몰입, 일의 의미, 정서지능.

* 이 논문은 제1저자의 석사학위논문의 축약본임.

* 이 논문은 2020년 대한민국 교육부와 한국연구재단의 지원을 받아 수행된 연구임 (NRF-2020S1A3A2A02091529).

** 제1저자, 중앙대학교 글로벌인적자원개발대학원 석사졸업; E-mail: silverstarz_@naver.com.

*** 공동저자, 중앙대학교 교육학과 박사과정; E-mail: chaeyun@cau.ac.kr.

**** 교신저자, 중앙대학교 교육학과 교수, 서울특별시 동작구 흑석로 84, 중앙대학교; E-mail: ah454@cau.ac.kr; Tel: 02-820-5865; Fax: 02-827-0944.

1. 서론

팬데믹 이후 근무환경과 작업방식에서의 급격한 변화를 겪은 기업은 조직구성원의 재적응과 업무 생산성 향상을 위한 전략 마련에 노력을 기울이고 있다. 인적자원개발에 관한 기업의 전략적 대응이 더욱 강조되는 상황에서 구성원의 근무를 지속시키고 전문 역량을 강화하여 맡은 일에 모든 역량을 쏟을 수 있도록 고무시키는 몰입의 중요성이 강조된다(Bakhru & Sharma, 2019). 직원몰입은 기대 이상으로 구성원이 업무에 인지적, 정서적 노력의 행동을 지속하는 상태로 내적동기가 충족되었을 때 나타나며(Kahn, 1990), 기업의 수익성과 생산성에 직접적으로 영향을 미치는 요인이다(Harter et al., 2002; Saks & Gruman, 2014). 조직이 경쟁우위를 확보하고 지속적인 성장을 가능하도록 하는 핵심 원동력이라고 할 수 있다. 또한 조직생산성과 조직시민 행동, 직무성과와 같은 조직의 성과지표를 강하게 예측한다는 점에서(Rich et al., 2010), 직원몰입을 증진시키기 위한 기업의 인적자원개발 전략은 주요 의사결정에 포함될 수 있다.

특히 중소기업은 대기업에 비해 경제 위기, 산업 구조 변화 등과 같은 외부 환경의 영향에 상대적으로 더 민감하지만 동시에 유연하게 대처할 수 있다는 장점이 있다. 국내 기업의 99.9%가 중소기업이고 근로자의 비중이 81.3%(중소벤처기업부, 2020)라는 점을 고려하면 중소기업의 핵심 자원인 인력에 대한 지원은 국가의 경제 성장을 위한 필수 요건이다. 또한 팬데믹 이후 근로자 다수가 직장을 떠나는 대(大) 퇴직이 일어나고 있고, 맥킨지 보고서에서 밝힌 직원의 퇴사 사유에 따르면 조직이나 리더에 대한 귀속감 결여(Smet et al., 2021)와 같은 심리 정서적 차원의 문제가 퇴사의 주요 원인이라는 데 집중할 필요가 있다. 따라서 개인과 조직 차원에서 직장에 몰입하는 방안에 대해 탐색하는 것은 현재로서 의미있는 일이라고 할 수 있다.

직원몰입은 조직의 구조 및 문화적 특성, 리더의 태도 등에 영향을 받는다(정선우 등, 2013). 그중에서도 상사의 리더십은 직무 환경을 구성하는 주요인으로 구성원의 인식과 태도, 행동에 결정적인 영향을 미친다(Schein, 2004). 조직의 목표를 달성하기 위해 구성원을 동기부여하고(Kotter, 1990), 구성원의 자발적인 몰입을 유도하여 조직의 혁신을 이루기 때문이다(Nanus, 1992). 조직 환경 내의 불확실성과 복잡성이 증가할수록 직무수행과 관련된 문제를 구성원 스스로 해결하고 성과를 향상하는 방법에 대해 탐색하도록 돕는(Stowell, 1986) 코칭 리더십에 주목할 필요가 있다.

코칭은 구성원 개인의 잠재력을 최대한 발휘하도록 하면서 조직성과를 극대화하기 위한 역량 개발과 문제해결의 프로세스이다(Gallway, 2000; Stowell & Starcevich, 1996). 리더는 조직의 상황과 구성원의 특성을 고려하여 조직의 지향점을 구성원에게 안내하고, 직원이 직무수행 과정에서 발생하는 문제를 조직 발전과 자신의 역량개발 차원에서 해결할 수 있도록 하는 코칭 행위를 수행한다(이지현, 2010). 상호 신뢰 관계를 바탕으로 리더는 조직구성원의 말에 경청하고 질문이나 피드백을 제공함으로써 업무수행 상황에서 직원의 자발적 행동을 촉진하며, 구성원은 자신의 가능성을 인지하고 주도적으로 행동함으로써 조직 목표를 달성하게 되는 것이다. 이와 같은 리

더의 코칭 행동은 직원을 지속적으로 동기부여시키고 자신감과 열의를 갖게 해서(이동우, 2011), 구성원의 직무 만족, 조직몰입 등에 긍정적인 영향을 주는 요인으로 밝혀졌다(Hackman & Wageman, 2005; Hunt & Weintraub, 2002). 국내에서 코칭 리더십에 관한 연구가 다수 진행되었으나 대부분 코칭 리더십과 성과 간의 관계 검증에 초점을 두고 있으며, 구체적인 성과로 발현되는 기제를 탐구한 연구는 미진하다.

코칭과 몰입 간 관계에서 설명 변인을 탐색한 선행연구에서는 자기효능감(조경민·박종우, 2021), 심리적 안녕감(이정민·도미향, 2017), 직무 만족(박덕규·도미향, 2021), 조직 신뢰(박주현·윤병섭, 2016), 상사 신뢰(김미경·문재승, 2019), 학습에 대한 자기 주도성(이효섭·정홍인, 2020) 등이 매개변인으로 연구되었다. 이는 두 변인 간 관계에서 개인의 심리적 특성이나 조직에 관한 개인의 인식이 중요함을 시사한다. 직원몰입이 업무에 대한 직원의 높은 수준의 만족과 동기화된 상태라고 간주한다면 이러한 긍정적 인식을 형성하는 선행 기제로 일 자체에 대한 의미가 몰입을 조형하는 데 중요한 역할을 할 것으로 추론된다. 따라서 기존 직원몰입의 연구에 관한 논의를 확대하고자 인간 행동 연구 영역에서 지속적인 관심을 받아온 일의 의미(England & Harpaz, 1990)를 선행요인으로 탐구하고자 하였다.

성인은 일상 시간 대부분과 에너지를 일하는 데 쓰고 있으며 단지 돈을 벌고 시간을 보내는 것 이상의 의미를 갖고 싶어 한다(Bonebright et al., 2000). 일은 수단일 뿐만 아니라 일 그 자체로서의 가치를 지닌다. 일을 통한 만족감과 즐거움은 삶의 의미와 가치를 발견하게 하며(Steger et al., 2012; Wong, 2008), 직업 만족뿐만 아니라 삶의 만족에도 영향을 미친다(장진이·이지연, 2014). 일의 의미는 일이 개인의 삶에서 어떻게 인식되는지, 일이 차지하는 역할에 관한 주관적 인식으로 개인마다 그 관점이 다르지만(Rosso et al., 2010), 일을 의미 있고 중요하게 여기는 사람은 더 많은 가치를 일에 부여하기 때문에(Harpaz & Fu, 2002) 업무수행 중 몰입하는 데 밀접하게 영향을 줄 것으로 예측할 수 있다.

일의 의미는 구성원이 일에 대해 가지는 일반적인 믿음, 가치관, 태도(Nord et al., 1988)뿐만 아니라 일에 대한 심리적 경험과 의미(Wrzesniewski et al., 2003)를 내포하고 있어서 개인의 정서와 깊이 연관되어 있다고 할 수 있다. 즉, 자신이 수행하는 일에 대한 긍정적인 신념과 인식을 보유하고 있더라도 이러한 인식과 신념의 원천이 되는 정서적인 안정성이나 변동성에 따라 결과적으로 직원몰입의 수준이 달라질 수 있을 것으로 추론된다. 또한 직원몰입이 인지와 정서가 혼합된 개념이라는 점에서 일에 대한 인지적 형태로서 일의 의미뿐 아니라 정서적 차원의 심리 요인 또한 영향을 미칠 것으로 간주된다. 이에 일의 의미가 직원몰입에 영향을 미치는 과정에서 구성원의 정서지능이 어떠한 양상으로 조절하는지 살펴보고자 한다.

정서지능은 자신과 타인의 정서에 대한 이해를 바탕으로 상황에 따라 전략적으로 정서를 조절하여 활용할 수 있는 능력으로(Goleman, 2005; Mayer & Salovey, 1997), 조직 구성원뿐만 아니라 조직의 성과에도 영향을 미치는 중요한 요인으로 조직몰입과 관련이 있다(Goleman et al., 2002). 정서지능이 높은 개인은 긍정적이고 유연한 사고로 대인관계능력 및 의사소통 능력을 향상시켜 동료나 상사와의 원만한 관계를 유지하게 하여 직무 만족과 조직몰입을 촉진한다

(Cavallo & Brienza, 2002; Côté & Miners, 2006). Wong과 Law(2002)에 의하면 정서지능은 업무의 만족감과 직무태도를 향상시키는 동인으로, 구성원의 업무 만족과 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 확인되었다(강명희 등, 2011).

이 연구에서는 인적자원개발 측면에서 관심을 가져야 할 직원몰입에 영향을 미치는 요인으로 코칭 리더십, 일의 의미, 정서지능 간 구조적 관계를 살펴보고자 하였다. 따라서 직원몰입에 영향을 주는 조직의 심리적 환경 요인과 개인의 인지 및 정서 요인 간의 관계를 검증하는 데 목적을 둔다. 구체적으로 리더의 코칭 리더십이 구성원이 일에 부여하는 의미와 직원몰입에 영향을 주는지 파악하고, 코칭 리더십과 직원몰입 간 관계에서 구성원의 일의 의미의 매개효과와 정서지능의 조절효과를 검증하고자 하였다. 이를 통하여 구성원의 직원몰입을 높일 수 있는 실무적 방안과 시사점을 제시하고자 한다.

II. 이론적 배경

2.1 코칭 리더십

코칭 리더십은 구성원에 대한 리더의 충분한 지원과 피드백이 긍정적인 반응을 일으켜 조직 성과에 영향을 준다는 점에서(Hunt & Weintraub, 2002), 직원 개인의 전문성 개발과 조직의 성과 차원에서 중요한 변인이다. 코칭은 리더와 구성원 간에 양방향 커뮤니케이션을 통한 역량개발과 문제해결의 프로세스로 리더가 조직의 목표 달성을 위해 구성원의 성장과 학습을 촉진하는 행위라고 할 수 있다(Stowell & Starcevich, 1996). 리더가 조직의 목표를 달성하고자 조직이 처한 상황과 구성원의 특성이나 기대를 고려하여 조직의 기대를 구성원에게 전달하고 문제를 해결할 수 있도록 구성원의 가능성을 믿고 격려하고 경청과 질문을 통해 스스로 역량을 발휘하고 개발할 수 있게 영향력을 행사하는 것이다(이지현, 2010). 상대를 직접 가르치기보다 성과를 최대화하기 위한 개인의 잠재력을 발휘하도록 하게끔 스스로 배울 수 있도록 돕는 것으로(Gallway, 2000), 리더는 코칭을 통해 구성원에게 방향을 제시하며 업무 수행과정에서 지속적인 동기부여를 통해 자신감과 열정을 고취시킨다(이동우, 2011).

Ellinger et al.(2003)은 리더와 구성원의 인식을 바탕으로 코칭 리더십의 구성요소를 효과적인 의사전달, 피드백 제공, 질문하기, 목표설정, 학습 촉진, 인식 전환 기술로 제시하였다. McLean et al.(2005)은 코칭 리더십의 구성요소로 열린 대화, 인간적 배려, 팀 차원 접근, 모호성의 수용이 있다고 하였다. Stowell(1986)은 방향제시, 역량개발, 수행평가와 관계가 코칭 리더십을 구성한다고 하였다. 방향 제시는 구성원의 과제가 어떤 목적과 목표를 향해 가야 하는지를 설명하는 것이며, 역량개발은 구성원의 재능과 역량, 기술 등의 향상을 도와주는 것이다. 수행평가는 구성원에게 최대한의 자율성을 부여하고 수행한 업무에 대한 책임감을 갖도록 하면서 결과에 대해서

는 공정하고 합리적으로 평가하는 것이고, 관계는 리더와 구성원의 수평적이고 신뢰를 바탕으로 관심과 칭찬, 격려를 제공하는 것으로 설명된다.

빠르게 변하는 경영환경에서 기업은 지속 성장 가능성을 높이기 위해 구성원의 학습 능력을 강조하게 되었고, 그러한 맥락에서 코칭 리더십과 구성원 학습에 관한 연구가 수행되고 있다 (Senge, 2014). 일상적인 업무 현장에서 코칭 리더십은 리더와 구성원 간의 관계를 통해 학습을 촉진한다(Hangen, 2012). 리더는 코칭 리더십을 발휘하여 구성원의 강점 개발을 지원하고 학습에 동기를 부여함으로써 전문성을 향상시키는 것이다(Ellinger et al., 2003). 신민철과 오상진(2020)은 코칭 리더십이 구성원의 직무재창조, 심리적 임파워먼트와 조직지원인식에 정적인 영향을 미친다고 하였다. 이규태(2020)는 중간관리자의 코칭 리더십과 직무자율성, 혁신행동의 관계에서, 코칭 리더십이 자율성에 정적인 영향을 미치고, 코칭 리더십의 하위요소 중 역량개발, 방향 제시와 수행평가는 혁신행동에 정적인 영향을 미친다는 것을 검증하였다.

2.2 일의 의미

긍정심리학이 대두된 이후 긍정조직 행동론의 확산으로, 고되고 힘들다는 노동에 대한 인식이 점차 삶을 풍성하게 하는 행복의 원천으로 전환되면서 일의 의미에 관한 연구에 영향을 미쳤다 (Rosso et al., 2010). 개인의 생애주기 중 성인은 일상 대부분의 시간과 에너지를 일에 쓰고 있으며 단지 돈을 벌고 시간을 보내는 것 이상의 의미를 갖고 싶어 한다(Bonebright et al., 2000). 일은 생계를 위한 수단일 뿐만 아니라 일 그 자체로서도 가치를 지닌다. 일함으로써 바람직한 인격적 존재가 되고, 일을 통한 만족감과 즐거움은 삶의 의미와 가치를 발견하는 행복의 원천이 된다.

Wrzesniewski et al.(1997)은 일의 의미를 직업(Job), 경력(Career), 소명(Calling)의 관점으로 구분하였다. 직업과 경력은 생계유지나 사회적 지위획득을 위해 일한다는 외재적 동기에 해당한다. 소명은 일을 사명으로 여기고 사회적 기여를 통해 자신의 가치를 실현하는 내재적 동기로, 일의 의미는 소명의 관점과 관련있다. 일의 의미는 보람 있고 유용하며 가치 있는 일을 수행함으로써 느끼는 육체적, 인지적 또는 정서적 에너지라고 할 수 있다(Kahn 1990). Steger et al.(2012)은 일의 의미를 일에서의 긍정적 의미(positive meaning in work)를 찾는 것과 자신과 주변 세계에 대한 깊은 이해를 통해 개인적인 성장을 촉진하는 일을 통한 의미 만들기(meaning making through work), 타인과 사회에 긍정적인 영향을 미치고자 하는 욕구인 공공의 선을 위한 동기(greater good motivations) 세 가지로 제시하였다. 일의 의미는 본질적으로 성장과 목적 추구의 성격을 지닌다고 할 수 있다.

Wrzesniewski와 Dutton(2001)은 일의 의미가 세 가지 조건에서 발생한다고 하였다. 첫째는 개인이 일에서 의미를 찾을 수 있는 작업 환경이고, 둘째는 일을 수행하는 개인의 속성 또는 특성이며, 셋째는 개인이 일의 의미를 해석하는 데 도움을 주는 사회적 환경이다. 개인 차원에서 일의 의미는 삶의 의미의 원천이 되고, 삶의 의미는 삶의 만족, 행복감, 주관적 안녕감 등과 같은

전반적인 웰빙과 관련이 있다(Steger et al., 2006). Arnold et al.(2007)은 일에서 의미를 갖는 개인은 질적 삶을 영유하고 안녕감을 느끼게 되어 정신건강에도 긍정적인 영향을 미친다고 하였다. 조직의 관점에서 일에 대한 가치를 크게 인식하는 구성원일수록 일에 투입되는 에너지를 극대화한다(Grawitch et al., 2010). 또한 자신의 일에 의미를 가지고 공공의 선에 기여한다고 여기는 구성원들은 조직 생활에 대한 심리적 적응력이 더 높고, 조직 생활에 더 바람직한 태도를 지니는 것으로 나타났다(Steger et al., 2012).

2.3 직원몰입

2000년 이후 심리학 및 인적자원개발 분야에서 직원몰입은 조직의 효과성을 입증하는 새로운 개념으로 부상하면서 관련 연구가 급격히 증가했다(Shuck & Rocco, 2014). 미국 및 유럽의 조직심리학자를 중심으로 일의 의미와 직무수행에서 느낄 수 있는 행복감, 정신건강과 관련한 연구가 많이 진행되면서 몰입이 본격적으로 논의되기 시작하였다(홍아정 · 조운성, 2018). 직원몰입은 조직 구성원이 직무나 과업과 관련된 활동에 최적으로 몰두하는 경험을 의미한다(Schaufeli & Taris, 2014). 직원이 직무 역할을 수행 중 인지, 정서, 행동 등 모든 면에서 몰입하는 상태로(Kahn, 1990; Shuck et al., 2014), 긍정적 업무성과를 이끌어내는 동기적 속성이라고 할 수 있다(Salanova et al., 2005).

직원몰입은 조직몰입, 정서몰입, 성과몰입, 인지몰입 네 가지로 구성된다(Song et al., 2021). 조직몰입은 조직 전체에 대하여 구성원이 느끼고 있는 일반적인 감정을 반영한 것으로(박철, 2021), 조직에 대한 상대적인 몰입의 강도나 조직을 위해 노력하며 조직에 머무르고자 하는 의지를 의미한다(Ferris & Aranya, 1983). 정서몰입은 조직성과에 긍정적인 영향을 위해 행동하는 심리상태로 정서적으로 나타나는 형태를 의미한다(Shuck et al., 2014). 성과몰입은 개인의 직무성과에 대해 전념하거나 심리적인 일체감을 느끼는 정도를 의미한다(윤경신, 2016). 인지몰입은 구성원이 개인의 일에 대한 의미가 있으며 정서, 심리, 신체적으로 안전하다고 여기고 업무 완수에 있어서 적절한 자원을 가졌는지를 평가하는 것을 의미한다(Kahn, 1990).

몰입을 경험한 구성원은 행동 자체가 즐겁고 재미있기 때문에 보상이 없을지라도 개인의 행동에 지속해서 몰입하는 태도를 보인다(한성열 · 장훈, 2010). 구성원의 몰입 수준이 높을수록 개인 및 조직의 생산성이 높아지며, 조직의 수익성과 안전성에 영향을 미친다(Rogatko, 2009). 또한 구성원의 이직률과 결근율을 줄이는 효과도 기대할 수 있다(Shuck & Wollard, 2010). 직원몰입은 성취감, 긍정적인 직무와 관련된 경험과 심리상태로서 역할 외 행동으로 전이될 수 있다(Sonntag, 2003). Wrzesniewski et al.(1997)은 일에 몰입하는 구성원은 작업요구가 낮으며, 혁신행동과 성과를 높이기 위해 스스로 직무자원을 높이는 경향이 있다고 하였다.

Schaufeli와 Bakker(2004)의 직무요구-자원이론(Job Demand-Resources Model; JD-R)을 배경으로 하는 대부분의 연구는 직무소진의 반대개념으로써 직무몰입에 주목하며 직무몰입을 높이는 선행요인을 규명하는 데 초점을 두고 있다(김면식, 2015). 직무자원은 개인의 성장과 성과

달성에 긍정적인 영향을 미치는 직무 환경 특성으로(Hakanen et al., 2008) 리더십, 사회적 지지, 집단규범, 권한위임, 성과피드백 등의 변인이 연구되었다(Moura et al., 2015). Moura et al.(2015)의 연구에서는 환경적 특성 변인인 리더십, 사회적 지지, 집단규범, 권한위임, 성과피드백 등을 직무자원으로, 개인의 심리적 특성 변인의 자기효능감, 내적동기, 자기계발 동기 등을 개인 자원으로 제시한다. 이 연구에서는 JD-R 이론에 기반하여 코칭 리더십을 직무자원으로 간주하였고, 일의 의미를 개인 자원으로 설정하였다.

2.4 정서지능

정서지능은 자신의 정서에 대한 실체와 원인을 알고 타인의 정서를 인식하고 공감하며, 문제 해결과 성과 달성을 위해 상황에 적절한 정서로 조절하여 행동으로 표출하고 활용하는 능력이다(Wong & Law, 2002). Wong과 Law(2002)는 정서지능의 요소를 자기 정서 이해, 타인 정서 이해, 정서 조절과 정서 활용으로 구성하였다. 자기 정서 이해는 개인의 정서를 이해하고 있는 그대로 표현할 수 있는 능력으로, 개인의 정서 실체와 원인을 알고 이해하며 개인의 행복 여부를 잘 아는 것을 의미한다. 타인 정서 이해는 주변의 타인에 대한 정서를 인식하고 이해하는 능력이며, 정서 조절은 개인의 정서를 충동적이고 즉각적으로 표현하지 않고 상황에 맞게 조절하여 행동으로 표출할 수 있는 능력을 말한다. 정서 활용은 문제해결과 성과 달성을 위해 기억 속의 정서 지식을 활용할 줄 아는 능력을 의미한다.

정서지능은 구성원의 정신건강에 긍정적이고, 외부 환경에 대한 공감 능력과 강한 전파성으로 인해 조직의 역동성을 촉진한다(Canfield & Miller, 1998). 정서지능이 높은 구성원은 업무수행 과정에서 발생할 수 있는 부정적인 정서를 스스로 조절하고 해결방안을 찾을 수 있기 때문에(김민주, 2019) 조직 구성원이 지녀야 하는 중요한 능력으로 여겨진다. 조직에서 정서지능이 높은 구성원은 일에 대한 가치와 중요성을 느끼며, 직무 만족과 조직몰입에 긍정적인 영향을 미쳐 조직성과를 높이는 데 기여하는 것으로 나타났다(Côté & Miners, 2006). 또한 정서지능은 구성원의 근무성적과 조직몰입에 정적 영향을 미치며(Abraham, 1999; Cavallo & Brienza, 2002), 정서지능이 높을수록 조직몰입도가 높고 이직 성향은 낮아지며 감정노동을 완화하는 것으로 확인되었다(Wong & Law, 2002).

Giardini와 Frese(2006)는 직무 특성과 정서 부조화의 관계에서 정서지능의 조절효과를 발견하였다. 특정 직무 상황에서 구성원이 고객이나 동료와 상호작용할 때 정서 부조화를 겪더라도 구성원의 심리적 자원이 되는 정서지능이 높으면 정서 부조화를 완화하는 것으로 나타났다. Wu(2011)는 금융업 종사자들을 대상으로 한 연구에서, 정서지능은 직무성능에 정적인 영향을 미치고 직무스트레스를 줄이는 것으로 밝혀졌다. 이는 정서지능이 낮은 구성원보다 높은 구성원에게서 직무스트레스가 직무수행에 미치는 부정적인 영향을 줄이거나 바꿀 수 있는 가능성이 크다는 것을 의미한다. 노관석(2013)은 직업군인의 정서지능이 조직시민행동에 직접 영향과 임파워먼트를 통한 간접 영향을 규명하였으며, 김용재와 유태용(2012)은 정서지능이 자기효능감과 적응

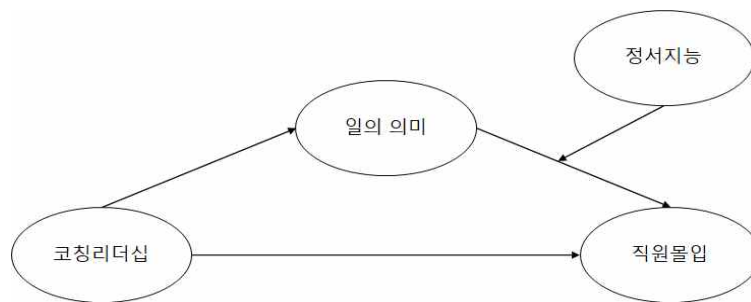
수행과의 관계에서 정적 상관을 보이는 것으로 나타났다. 이처럼 정서지능은 개인의 내적 심리 요인에 영향을 받으며 적응적 행동이나 성과 변수에 영향을 주는 것으로 이해할 수 있다.

III. 실증연구

3.1 연구모형 및 가설

이론적 고찰을 토대로 이 연구에서는 코칭 리더십이 직원몰입에 미치는 영향 관계에서 일의 의미의 매개효과와 정서지능의 조절효과를 검증하고자 한다. 연구목적을 달성하기 위해 <그림 1>과 같은 연구 모형을 설정하였다.

<그림 1> 연구 모형



3.1.1 코칭 리더십, 직원몰입, 일의 의미 간 관계

코칭 리더십과 직원몰입 간 직접적 영향관계를 규명한 연구는 미비하지만, 대기업 종사자를 대상으로 연구를 수행한 우성민과 이진구(2021)의 연구에서는 상사의 코칭 리더십이 구성원의 직무자율성과 직원몰입에 유의한 정적인 영향을 미친다고 밝혔다. 직원몰입과 유사한 변인으로 직무나 조직에서의 몰입 행동을 나타내는 변인과 코칭 리더십 간 관계를 살펴본 연구에서도 정적 영향 관계가 존재하는 것으로 확인되었다. 박해경(2018)은 간호사의 코칭 리더십이 자기효능감과 직무열의에 유의한 영향이 있다고 밝혔으며, 한영수와 박윤희(2015)는 중소기업 최고경영자의 코칭 리더십이 구성원의 조직몰입에 정적인 영향을 미친다고 하였다. 신종식과 도미향(2021)의 연구에서도 지방공무원 중간관리자의 코칭 역량이 부하직원의 조직몰입에 유의한 영향을 미치는 것으로 확인되었으며, 김정식과 김현철(2012)은 금융, 서비스, 정보통신 업종의 12개 기업의 근로자를 대상으로 코칭과 직무몰입 간의 정적인 관계를 검증하였다. 선행연구 결과를 바탕으로 상사의 코칭 리더십은 직원몰입에 영향을 미칠 것으로 유추할 수 있다.

일의 의미에 영향을 미치는 변인은 신념, 동기와 같은 개인 특성을 다룬 연구가 대부분이었으나 최근 리더십(Piccolo & Colquitt, 2006), 조직 환경 및 분위기(Grant, 2007), 팀이나 동료와의 관계(Wrzesniewski et al., 2003) 등과 같은 사회적 자원과의 관계성을 밝힌 연구가 수행되고 있다. 국내 기업 재직자를 대상으로 한 연구에서 코칭 리더십이 구성원의 일의 의미를 향상시키는 것으로 나타났으며(김병직, 2022), 다양한 조직의 구성원이 일의 의미를 인식하는 데 있어 팀 리더의 코칭 행동이 유의한 영향을 미친다는 연구 결과가 있다(이재경, 2020; Vuori et al., 2012). 리더의 코칭 행동은 구성원에게 올바른 목표 추구에 대한 확신을 주고 성취를 보장하고, 직무 정체성에 영향을 주어 일의 의미를 증진시킬 수 있는 것이다(Wang & Xu, 2019).

일의 의미와 직원몰입 간 관계를 규명한 선행연구가 다소 부족하여 유사한 개념을 바탕으로 수행된 연구를 통해 두 변인 간 관계를 추측할 수 있다. 서재현(2015)의 연구에서는 구성원이 인식한 일의 의미가 조직몰입에 정적인 영향을 미치는 것으로 검증되었다. 일의 의미와 몰입 간 관계를 설명하는 또 다른 기제로 소명이 연구되고 있다. 일의 목적에 의미를 부여하는 하나의 가치로서 소명 의식은(Dik & Duffy, 2009) 높은 수준의 삶의 의미와 일의 의미와 밀접한 관련이 있다(Hirschi, 2012). 국내 대기업 구성원을 대상으로 한 이철훈과 송해덕(2018)의 연구에서는 구성원의 소명 의식이 조직몰입에 영향을 미치는 것으로 나타났고, 김혜원 등(2017)은 직업군인의 소명 의식과 일의 의미가 조직몰입과 유의한 정적 상관관계가 있다고 밝혔다. 이상의 선행연구를 바탕으로 다음과 같은 가설이 도출되었다.

가설 1. 상사의 코칭 리더십과 직원몰입, 일의 의미는 정적 영향 관계에 있을 것이다.

가설 1-1. 상사의 코칭 리더십은 직원몰입에 정적(+) 영향을 미칠 것이다.

가설 1-2. 상사의 코칭 리더십은 일의 의미에 정적(+) 영향을 미칠 것이다.

가설 1-3. 직원이 인식한 일의 의미는 직원몰입에 정적(+) 영향을 미칠 것이다.

3.1.2 코칭 리더십과 직원몰입 간 관계에서 일의 의미의 매개효과

코칭 리더십과 조직몰입 간의 관계에서 직장인의 자기효능감(조경민, 박종우, 2021)과 심리적 안녕감(이정민, 도미향, 2017), 요양보호사의 임파워먼트(김신호, 2020)가 두 변인 간 관계를 유의하게 설명하는 매개변인으로 확인되었다. 박덕규와 도미향(2021)의 연구에서도 소방 간부의 코칭 리더십과 직원들의 조직몰입 간 경로에서 조직 구성원이 직무에 대해 갖는 긍정적 태도인 직무 만족의 완전 매개효과가 검증되었다. 코칭 리더십과 조직몰입 간의 관계에서 연구된 개인 특성 변인으로 긍정심리자본(구인성, 2020), 직무열의(송영우, 2017), 자기효능감(강세현, 2020), 회복탄력성(채봉식, 2021), 내재적 동기부여(정국현, 2011) 등이 있다. 개인이 가지고 있는 내적 심리자원이 리더의 코칭 리더십과 직원몰입 간 관계를 설명하는 데 중요한 역할을 할 것으로 예상된다. 일의 의미는 긍정적 정서를 강화하고 부정적 정서를 약화함으로써 직무수행에 긍정적인 영향(Ryan & Deci, 2000)을 미친다는 점에서 리더의 코칭 리더십이 직원몰입을 향상시키는 데 구

성원의 일의 의미가 매개 역할을 할 것으로 예측되며, 이에 따라 도출된 가설은 다음과 같다.

가설 2. 상사의 코칭 리더십과 직원몰입 간 관계에서 일의 의미는 매개효과를 가질 것이다.

3.1.3 일의 의미와 직원몰입 간 관계에서 정서지능의 조절효과

일의 의미와 직원몰입 간의 관계에서 정서지능의 조절효과를 검증한 연구는 미비하지만 앞서 연구된 긍정정서와 조직유효성과의 관계를 통해 유추해 볼 수 있다. 김대식과 나상균(2017)은 기업근로자의 긍정심리자본(자기효능감, 낙천주의)과 조직성과(직무만족, 조직시민행동) 간 관계에서 정서지능의 정적 강화효과를 검증하였다. 강문실과 김윤숙(2020)의 연구에서도 정서지능이 긍정심리자본과 혁신행동 사이의 관계를 조절하는 것으로 나타났으며, 안순이(2021)는 여행인솔자의 정서지능이 긍정심리자본과 소진 간의 관계를 조절하여 소진을 감소시킨다고 하였다. 또한 구성원 개인의 정서와 관련된 심리요인과 직무만족이나 직무소진, 조직유효성 간에 감성리더십의 조절효과가 검증되었다(류태모 등, 2014; 황승욱 등, 2013). 구동우 등(2016)의 연구에서는 직업소명의식이 직무성과와 이직의도에 미치는 영향 관계에서 조직구성원의 조직에 대한 공감이나 높은 참여의식을 반영하는 심리상태인 감정몰입의 매개효과를 검증함으로써 감정몰입이 소명의식과 조직성과 간 관계를 설명하는 중요한 변수임을 밝혔다. 이처럼 정서지능은 개인의 심리 자본인 일의 의미와 결합될 경우 높은 상호작용 효과가 기대되지만, 직접적인 상관관계를 밝힌 연구는 미비하다. 선행연구를 바탕으로 설정한 가설은 다음과 같다.

가설 3. 직원의 정서지능은 일의 의미와 직원몰입 간 관계를 조절할 것이다.

IV. 실증분석 결과

4.1 조사 자료 및 분석 절차

4.1.1 응답자 특성

이 연구에서는 국내 중소기업에 재직 중인 근로자를 대상으로 편의표집(convenience sampling)을 실시하였다. 직장인들의 업무 시간과 근무 형태, 이동성의 제약을 고려하여 구글폼(Google Forms)을 통해 온라인 설문을 배포하였으며, 중소기업 재직 중인 지인 및 관련 온·오프라인 커뮤니티 채널을 활용하여 표본을 수집하였다. 설문 참여 전 연구목적과 데이터 활용, 진행 중 철회가 가능함을 고지하였고 연구 참여에 동의한 후 조사에 참여할 수 있었다. 팬데믹 상황

에 따른 근무환경 변화로 인해 표본 수집이 용이하지 않은 한계가 존재하였다. 총 212부가 수집되었으며, 이상치나 불성실 응답을 제외한 총 199부의 응답 자료를 분석에 활용하였다. 설문 응답자의 인구통계학적 분포는 먼저 성별의 경우, 남성이 79명(39.7%), 여성 120명(60.3%)으로 여성이 남성보다 많았다. 연령별 분포는 30대가 106명(53.3%)으로 가장 많았고, 40대 56명(28.1%), 20대 23명(11.6%), 50대 이상(7%) 순으로 나타났다. 직급 분포는 과장/책임급 48명(24.1%), 대리/선임급 46명(23.1%), 사원/주임급 37명(18.6%), 부장급 17명(8.5%)과 임원급 17명(8.5%), 기타 직급이 6명(6%)으로 확인되었다. 직무 분포의 경우 인사/교육/노무 85명(42.7%), 영업/마케팅 23명(11.6%), 기타 20명(10.1%)이며, 기획/전략 19명(9.5%)과 고객관리/서비스 19명(9.5%)은 동일한 분포를 보였다. 다음으로 재무/회계 11명(5.5%), 총무/법무 8명(4%), 생산관리 6명(3%), 광고/홍보/PR 5명(2.5%), 무역 3명(1.5%) 순으로 나타났다.

4.1.2 측정도구

코칭 리더십 측정을 위해 Stowell(1986)이 개발하고 이한주(2018)가 실증적으로 검증한 조사 도구를 사용하였다. 코칭 리더십은 방향제시 3문항, 역량개발 3문항, 수행평가 3문항, 관계 4문항으로 구성되어있으며 5점 Likert 척도로 측정하였다. Cronbach α 계수는 0.946으로 나타났다.

직원몰입은 Song et al.(2021)이 개발한 도구를 사용하였다. 조직몰입 6문항, 정서몰입 5문항, 성과몰입 7문항, 인지몰입의 4문항, 총 22개의 문항으로 구성되어 있으며, 5점 Likert 척도로 측정하였다. 이 연구에서 직원몰입의 Cronbach α 계수는 0.919이었다.

일의 의미는 Steger et al.(2012)이 개발한 Working as Meaning Inventory(WAMI)를 바탕으로 최환규와 이정미(2014)가 한국판 척도로 타당화 한 문항을 사용하였다. 일에서의 긍정적 의미 4문항, 일을 통한 의미 만들기 3문항, 공공의 선을 위한 동기 3문항의 총 10문항으로 5점 Likert 척도로 측정되었다. 이 연구에서 일의 의미의 Cronbach α 계수는 0.934이었다.

정서지능은 Wong과 Law(2002)의 정서지능 척도인 WLEIS(Wong and Law Emotional Intelligence Scale: WLEIS)를 사용하였다. 자기정서이해 4문항, 타인정서이해 4문항, 자기정서조절 4문항, 자기정서활용 4문항으로 총 16문항으로 구성되어 있으며, 5점 Likert 척도로 측정하였다. 이 연구에서 정서지능의 Cronbach α 계수는 0.872이었다.

4.1.3 자료분석

응답 자료는 SPSS 23.0과 AMOS 23.0을 활용하여 분석하였다. 분석 절차는 먼저, 설문 응답자의 인구통계학적 특성에 따른 분포를 확인하기 위하여 기술통계와 빈도분석을 실시하였다. 둘째, 이 연구에서는 기존에 개발된 척도를 사용하였기 때문에 측정도구의 신뢰도와 타당도 평가를 위하여 구조방정식을 통한 확인적 요인 분석을 수행하였다. 도출된 모수를 바탕으로 복합신뢰도를 도출하였고 추가적으로 Cronbach α 값을 확인하여, 종합적인 신뢰도 평가에 참고하였다.

타당도 평가는 수렴타당도와 판별타당도 검증을 수행하였다. 수렴타당도는 표준화요인 적재치 크기 및 유의성을 확인하였고, 동시에 복합신뢰도 도출하여 종합적으로 판단하였다. 판별타당도는 평균추출분산 제공근 값과 잠재변인 간 상관계수 비교 검증법을 적용하여 평가를 수행하였다. 셋째, 코칭 리더십과 직원몰입 간 영향관계를 실증하기 위해 회귀분석을 실시하였다. 넷째, 측정도형 평가를 통해 신뢰도와 타당도의 적합성을 확인하였고, 일의 의미의 매개효과와 정서지능의 조절효과 및 조절된 매개효과를 종합적으로 검증하기 위해 PROCESS Macro를 활용하여 다중회귀분석을 실시하였다. 전반적 계수에 대한 통계적 유의성은 부트스트래핑(Bootstrapping) 검정을 통해 검증하였다.

4.2 측정항목의 신뢰성과 타당성 검증 결과

4.2.1 기술통계 및 상관관계 분석

이 연구의 주요 변인인 코칭 리더십, 일의 의미, 정서지능, 직원몰입에 대해 기술통계 분석과 상관분석을 실시한 결과는 <표 1>과 같다. 평균값의 크기는 일의 의미($M=3.838$), 정서지능($M=3.676$), 직원몰입($M=3.478$), 코칭 리더십($M=3.387$) 순으로 나타났다. 변인 간 상관관계를 보면 유의도 0.05수준에서 코칭 리더십은 정서지능과 0.381, 일의 의미와 0.495, 직원몰입과 0.553 수준에서 통계적으로 유의한 정적 상관을 나타냈다. 정서지능의 경우 일의 의미와 0.676, 직원몰입과 0.764 수준에서 정적으로 유의하였으며, 일의 의미는 직원몰입과 0.817 수준에서 통계적으로 유의한 정적 상관을 보였다.

<표 1> 측정 변인의 기술통계 및 상관분석 결과

변수	1	2	3	4
1. 코칭 리더십	1			
2. 정서지능	0.381**	1		
3. 일의 의미	0.495**	0.676**	1	
4. 직원몰입	0.553**	0.764**	0.817**	1
평균	3.387	3.676	3.838	3.478
표준편차	0.846	0.475	0.701	0.570

* ** $p < 0.05$

4.2.2 측정도구의 신뢰도와 타당도 검증 결과

이 연구에서 사용된 주요 변수들의 신뢰도와 타당도를 분석하였다. 신뢰도는 문항 간 내적일관성 추정과 함께 함께 복합신뢰도(composite reliability)를 도출하였고, 타당도는 구인타당도를 검증하여 수렴타당도와 판별타당도를 확인하였다. Cronbach α 값을 살펴본 결과, 코칭 리더십 0.946, 일의 의미 0.934, 정서지능 0.872, 직원몰입 0.919로 나타나 모든 변인이 적절한 내적일관성

신뢰도 판단 기준인 0.7 이상을 충족하였다(Murphy & Davidshofer, 1988). 잠재변인 적재치 크기에 따른 상대적 가중치를 고려하는 복합신뢰도 측정결과 코칭 리더십 0.916, 일의 의미 0.920, 정서지능 0.632, 직원몰입 0.756 등 모든 변인이 판단기준인 0.6 이상 값을 보여 복합신뢰도 측면에서 해당 변인들의 신뢰도는 적절한 것으로 확인되었다(Gefen, 2003). 이상의 결과를 종합하였을 때 전반적인 신뢰도 수준은 적절한 것으로 판단하였다.

수렴타당도 평가를 위해 각 잠재변인에 대한 관측 변인의 설명량인 표준화요인적재치를 확인한 결과, 정서지능 내 타인정서이해, 직원몰입 내 인지몰입 하위 요인을 제외한 나머지 관측변인은 해당 잠재변인에 0.5 이상으로 높게 적재되었으며, 모두 유의도 0.001 수준에서 통계적으로 유의하였다. 복합신뢰도에서도 모든 변인이 적절성 기준인 0.5 이상으로 나타나 적절한 것으로 판단할 수 있었다(<표 2> 참조). 이상의 표준화요인적재치와 복합신뢰도 결과를 종합적으로 검토한 결과 이 연구의 측정모형에서의 수렴타당도는 수용 가능한 수준으로 최종 판단하였다.

<표 2> 측정모형 평가결과

잠재변인	관측변인	b	β	t	a	CR
코칭 리더십	방향제시	1.242	0.905	15.075	0.946	0.916
	역량개발	1.077	0.853	13.927		
	수행평가	1.000	0.809	-		
	관계	1.085	0.850	13.859		
일의 의미	일에서의 긍정적 의미	1.000	0.895	-	0.934	0.920
	일을 통한 의미 만들기	0.915	0.884	17.775		
	공공의 선을 위한 동기	1.024	0.895	18.187		
정서지능	자기정서이해	0.899	0.575	5.725	0.872	0.632
	타인정서이해	0.602	0.331	3.764		
	정서조절	1.000	0.567	-		
	정서활용	1.045	0.699	6.337		
직원몰입	조직몰입	1.050	0.751	10.325	0.919	0.756
	정서몰입	1.000	0.774	-		
	성과몰입	0.531	0.686	9.394		
	인지몰입	0.475	0.404	5.364		

수렴타당도와는 반대의 개념으로서 상이한 잠재 변수 간 낮은 상관관계 정도를 검증하는 판별타당도는 $\sqrt{AVE} > r$ 방법을 통해 검증하였다(Fornell & Larcker, 1981). \sqrt{AVE} 방법은 각 변인 간 상관관계, 그리고 개별 변인의 평균추출분산 제곱근 값을 비교하여, 평균추출분산 제곱근 값이 큰 경우 판별타당도가 확보되었다고 판단하는 방법으로 결과는 <표 3>과 같다. 평균추출분산 제곱근 값의 경우는 최소 0.559에서 최대 0.891의 값을 보여 대부분의 경우에서 평균추출분산 제곱근 값이 상관관계 계수보다 큰 것을 확인할 수 있었다.

<표 3> 변인 간 상관관계 및 판별타당도 분석결과

구분	AVE	1	2	3	4
1. 코칭 리더십	0.731	0.855			
2. 정서지능	0.313		0.559		
3. 일의 의미	0.794			0.891	
4. 직원몰입	0.449				0.670

* AVE(Average Variance Extracted)=평균추출분산

다만 일의 의미와 정서지능, 직원몰입 간 상관관계가 평균추출분산 값보다 더 높기 때문에 추가적인 판별타당도 검증이 필요하였다. 추가적인 판별타당도 검증을 위해 $r \pm 2SE$ 방법을 적용한 결과, 모든 잠재변인 간 상관관계 $r \pm 2SE$ 범위에서 1을 포함하지 않는 것으로 나타나 판별타당도가 존재하는 것으로 확인되었다(<표 4> 참조). 따라서 두 가지 타당도 검증을 종합하여 판별타당도가 확보되었다고 판단하였다.

<표 4> 판별타당도 검증결과($r \pm 2SE$ 방법)

잠재변인 간 상관관계	SE	$r-2SE$	$r+2SE$	1 포함여부
코칭 리더십 ← 정서지능	0.031	0.319	0.443	미포함
코칭 리더십 ← 일의 의미	0.045	0.405	0.585	미포함
코칭 리더십 ← 직원몰입	0.048	0.457	0.649	미포함
정서지능 ← 일의 의미	0.036	0.604	0.748	미포함
정서지능 ← 직원몰입	0.038	0.688	0.840	미포함
일의 의미 ← 직원몰입	0.050	0.717	0.917	미포함

4.3 가설검증 결과

4.3.1 코칭 리더십이 직원몰입에 미치는 영향

회귀모형 검증 결과 F값이 52.509($p < 0.001$, $R^2 = 0.210$)로 나타나 설정된 회귀모형은 적절한 것으로 확인되었다. Durbin-Watson 통계량을 바탕으로 잔차 독립성을 확인한 결과 1.937로 자기상관 없이 잔차들이 비교적 독립적인 것으로 확인되었다. 회귀분석 결과, 코칭 리더십은 직원몰입에 통계적으로 유의한 수준으로 정적 영향을 미쳤다($b = 0.309$, $\beta = 0.459$, $p < 0.001$). 즉, 리더가 코칭 리더십을 발휘할수록 구성원의 직원몰입 수준이 증가할 것으로 예측되었다(<표 5> 참조).

<표 5> 코칭 리더십이 직원몰입에 미치는 영향

	<i>b</i>	<i>SE</i>	β	<i>t</i>
(Constant)	2.431			
코칭 리더십	0.309	0.043	0.459	7.246***
$R^2=0.210$ $F=52.509^{***}$ Durbin-Watson=1.937				

※ *** $p < 0.001$

4.3.2 코칭 리더십이 일의 의미에 미치는 영향

코칭 리더십이 매개변인인 일의 의미를 예측하는지 회귀모형 검증 결과, F 값이 50.850 ($p < 0.001$, $R^2 = 0.205$)으로 나타나 설정된 회귀모형은 적절한 것으로 확인되었다. 잔차 독립성 또한 1.935로 확보되었다. 개별변수의 영향 관계는 코칭 리더십이 일의 의미에 통계적으로 유의한 정적 영향을 미치는 것으로 나타났다($b = 0.375$, $\beta = 0.453$, $p < 0.001$). 즉, 리더가 코칭 리더십을 발휘할수록 구성원의 일의 의미 수준이 증가할 것으로 예측되었다(<표 6> 참조).

<표 6> 코칭 리더십이 일의 의미에 미치는 영향

	<i>b</i>	<i>SE</i>	β	<i>t</i>
(Constant)	2.567			
코칭 리더십	0.375	0.053	0.453	7.131***
$R^2=0.205$ $F=50.850^{***}$ Durbin-Watson=1.935				

※ *** $p < 0.001$

4.3.3 일의 의미가 직원몰입에 미치는 영향

일의 의미가 직원몰입에 미치는 영향을 실증한 결과, 해당 회귀모형 검증 결과 F 값이 165.567($p < 0.001$, $R^2 = 0.457$)로 나타나 설정된 회귀모형은 적절한 것으로 판단되었다. 잔차 독립성에 대한 통계량은 1.985로 충족하였다. 변인 간 영향 관계에 대한 회귀분석 결과, 일의 의미는 직원몰입에 통계적으로 유의한 정적 영향을 미쳤다($b = 0.550$, $\beta = 0.676$, $p < 0.001$). 즉, 구성원이 일에 대한 의미 인식 수준이 높아질수록 해당 구성원의 직원몰입 수준이 증가할 것으로 예측되었다(<표 7> 참조).

<표 7> 일의 의미가 직원몰입에 미치는 영향

	<i>b</i>	<i>SE</i>	β	<i>t</i>
(Constant)	1.368			
일의 의미	.550	0.043	0.676	12.867***
$R^2=0.457$ $F=165.567^{***}$ Durbin-Watson=1.985				

※ *** $p<.001$

4.3.4 일의 의미와 직원몰입 간 정서지능의 조절효과

독립변인인 코칭 리더십과 종속변인인 직원몰입 간 영향관계에서 매개변인인 일의 의미의 매개효과와 함께 조절변인인 정서지능의 조절효과를 각각 살펴보았다. 추가적으로 매개효과에 대한 조절변인의 조절효과를 파악하기 위한 조절된 매개효과(조건부 간접효과)를 검증하고자 하였다. 이를 위해 3단계 분석을 수행하였다(Hayes, 2013). 1단계는 독립변수, 매개변수, 조절변수 및 상호작용항(매개×조절)을 동시에 투입하여 조절효과를 검증한다. 2단계는 조절변수 수준에 따른 독립변수와 종속변수 사이에 매개변수의 매개효과를 검증한다. 마지막 3단계는 앞서 검증된 조절효과와 매개효과가 통합된 조절된 매개효과를 최종적으로 검증한다.

일의 의미와 직원몰입 관계에서의 정서지능의 조절효과를 분석하기 위해 설명변수로 코칭 리더십, 일의 의미, 정서지능 그리고 두 변인의 상호작용항을 동시에 투입하여 직원몰입에 미치는 영향관계를 살펴보았다. 분석결과는 <표 8>과 같다. 해당 다중회귀모형 검증결과 F 값이 53.889($p<0.001$, $R^2=0.526$)로 나타나 설정된 회귀모형은 적절한 것으로 확인되었다. 회귀계수와 통계적 유의성을 검토한 결과 코칭 리더십($b=0.117$, $p<0.01$), 일의 의미($b=0.442$, $p<0.001$), 정서지능($b=0.192$, $p<0.001$)은 직원몰입에 통계적으로 유의한 정적 영향을 미치는 것으로 나타났다.

<표 8> 일의 의미와 직원몰입 간 정서지능의 조절효과

	B(Boot B)	<i>SE</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	LLCI	ULCI
(Constant)	3.051					
코칭 리더십	0.117	0.038	3.120	0.002	0.043	0.191
일의 의미	0.442	0.050	8.798	0.000	0.343	0.541
정서지능	0.192	0.068	2.809	0.005	0.057	0.327
상호작용항	0.191	0.077	2.491	0.014	0.040	0.343
$R^2=0.526$ $F=53.889(p=0.000)$						

한편 일의 의미와 정서지능의 상호작용항 회귀계수는 정서지능이 한 단위 증가할 때 일의 의미가 한 단위 차이나는 두 집단의 직원몰입 값의 차이 추정치이다. 해당 계수가 0.191로 나타났으므로 정서지능이 한 단위 증가함에 따라 일의 의미가 없는 집단과 일의 의미가 있는 집단의 직원몰입이 0.191정도 차이가 나는 것으로 해석할 수 있다. 해당 상호작용항은 통계적으로 유의

한 것으로 나타나 일의 의미와 직원몰입 간 정서지능의 조절효과가 존재하는 것으로 나타났다. 조절효과의 세부적인 효과를 파악하기 위해 단순기울기 그래프를 도출한 결과, 일의 의미 수준이 높을수록 직원몰입 수준도 증가하는 정적 영향관계에서 조절변인인 정서지능의 수준이 증가하면 할수록 이러한 정적 영향이 강화되는 강화효과가 있는 것으로 확인되었다.

4.3.5 코칭 리더십과 직원몰입 간 일의 의미의 매개효과

다음으로 <표 9>와 같이 독립변인인 코칭 리더십이 매개변인인 일의 의미를 거쳐 종속변인인 직원몰입에 미치는 매개효과를 살펴보았다. 다양한 조건에서의 일의 의미의 매개효과를 살펴보기 위해 조절변수인 정서지능의 수준에 따른 변화를 도출하였다. 먼저 정서지능이 평균 수준일 때 코칭 리더십이 일의 의미를 거쳐 직원몰입에 통계적으로 유의한 매개효과를 미치는 것으로 확인되었다. 조절변인 수준이 $M \pm 1SD$ 인 경우에도 코칭 리더십이 일의 의미를 거쳐 직원몰입에 미치는 매개효과는 유의한 것으로 확인되었다. 즉, 정서지능이 평균 또는 높낮이에 상관없이 대부분의 경우에 코칭 리더십은 일의 의미를 매개하여 직원몰입에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

<표 9> 코칭 리더십과 직원몰입 간 일의 의미의 매개효과

조절변인 수준	<i>b</i>	BootSE	LLCI	ULCI
-1SD(-0.475)	0.132	0.031	0.078	0.197
평균(0.000)	0.166	0.032	0.108	0.231
+1SD(0.475)	0.200	0.039	0.130	0.280

4.3.6 코칭 리더십과 직원몰입 간 일의 의미의 매개효과에 대한 정서지능의 조절된 매개효과

앞서 검증된 코칭 리더십과 직원몰입 간 일의 의미의 매개효과에 대한 정서지능의 조절 효과를 검증하기 위한 조절된 매개효과를 확인한 결과, 조절된 매개효과 지수는 0.072로 이 수치는 95% 신뢰수준에서 유의한 것으로 확인되어 정서지능은 코칭 리더십과 직원몰입 간 일의 의미의 매개효과를 조절하는 것으로 나타났다. 즉, 코칭 리더십이 일의 의미를 거쳐 직원몰입에 미치는 매개효과는 정서지능이 높아지는 경우 증가하는 것을 확인할 수 있었다.

<표 10> 매개경로에 대한 조절변인의 조절된 매개효과

매개경로	조절변수	조절된 매개지수	SE	95% CI
				[하한, 상한]
코칭 리더십→일의 의미→직원몰입	정서지능	0.072	0.032	[0.008, 0.135]

V. 결론 및 논의

중소기업은 신기술 출현이나 정부 정책 변화, 경쟁업체 출현 등 대기업에 비해 외부 환경 변화에 취약한 특성을 보인다(Tam & Gray, 2016). 동시에 특유의 유연성으로 시장 상황에 유리하게 대응할 수도 있다(김연식 등, 2021). 중소기업 발전은 핵심 자원인 인적 자원 개발에 달려있기 때문에, 조직구성원의 동기 향상이나 역량개발 기회를 제공함으로써 직무만족이나 조직몰입을 높일 수 있는 전략적 인적자원관리 관행이 요구된다(조세형·윤동열, 2013). 이 연구에서는 중소기업의 구성원을 대상으로 코칭 리더십이 직원몰입에 미치는 영향관계에서 일의 의미의 매개효과와 정서지능의 조절효과를 실증하고자 하였다. 도출된 연구 결과와 그에 대한 논의 및 시사점을 다음과 같다.

첫째, 코칭 리더십과 일의 의미, 직원몰입 간 관계를 검증한 결과, 먼저 코칭 리더십이 일의 의미와 직원몰입에 정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 코칭 리더십이 구성원의 조직몰입과(한영수·박윤희, 2015) 일의 의미(김병직, 2022; 이재경, 2020; Vuori et al., 2012)에 유의한 영향을 미친다는 선행연구 결과를 지지하는 결과이다. 일의 의미와 직원몰입 간에도 통계적으로 유의한 정적 상관을 보이는 것으로 나타났다. 이는 일을 의미있는 것으로 인식하는 종업원이 높은 업무 몰입이나 조직몰입을 보인다는 연구와 유사한 결과이다(정은지, 2021; Geldenhuys et al., 2014). 이러한 결과는 조직 목표를 달성할 수 있도록 구성원에게 방향을 제시하고 지원과 피드백을 통해 역량개발을 돕는 코칭 행위가 직원의 일에 대한 긍정적 인식을 높이는 데 영향을 미치며, 직원의 업무나 조직에 대한 몰입을 향상시킬 수 있음을 의미한다. 또한 직원이 일에 부여하는 의미가 클수록 업무수행에서 높은 집중도와 만족감을 보이는 것으로 해석할 수 있다.

둘째, 리더의 코칭 리더십과 구성원의 직원몰입 사이에서 일의 의미의 매개효과를 검증한 결과, 일의 의미는 두 변인 사이를 부분 매개하는 것으로 나타났다. 조직 환경 내 직무자원으로 간주되는 코칭 리더십과 개인의 심리적 자본이 상호작용하여 직원의 몰입에 영향을 미칠 수 있다는 연구를 뒷받침하는 결과이다(김신호, 2020; 박주현·윤병섭, 2016; 이정민·도미향, 2017; 조정민·박종우, 2021). 상사의 영향력 있는 코칭 행위가 직원이 일을 통해 느끼는 긍정적 인식과 자기가치를 강화시켜, 직무나 과업과 관련된 활동에 몰입하도록 돕는다는 것을 의미한다.

셋째, 일의 의미와 직원몰입 간의 영향 관계에서 정서지능의 조절효과를 검증한 결과 강화효과를 보이는 것으로 나타났다. 조절변수인 정서지능의 수준이 낮을 때보다 높을 때 일의 의미의 간접효과가 더 커지는 것으로 나타나는데, 이는 정서지능이 높을수록 일의 의미가 직원몰입에 미치는 효과가 더 증가하는 것을 의미한다. Rego와 Cunha(2008)의 연구에서 일의 의미를 높게 인식하는 구성원은 조직에 대해 긍정적인 정서와 태도를 형성할 뿐만 아니라 소명으로 여기고 헌신하게 된다는 결과를 보여준다. 대인관계는 정서의 촉발과 교환을 수반하는데, 이러한 측면에서 정서지능이 동기부여와 팀의 역동성에 영향을 주어 조직의 성과에도 기여한다는 연구를 뒷받침한다(Ashforth & Humphrey, 1995). 즉 일의 의미를 인지하는 개인이 업무상황에서 자신의 정

서를 적절히 조절하고 활용할 뿐만 아니라 타인과의 관계 형성에서 탁월하면 몰입이 강화되는 효과가 있다.

연구 결과를 바탕으로 다음과 같이 학문적 시사점과 실천적 시사점을 제시하였다. 이 연구는 중소기업 근로자의 직원몰입에 영향을 미치는 선행요인과 요인 간 구조적 관계를 검증함으로써 몰입에 영향을 주는 조직 및 개인 자원의 발현 기제를 구명하였다는 데 의의가 있다. 특히 JD-R 이론을 기저 이론으로 설정하여 직무몰입을 예측하는 요인들로 기존에 연구가 미진했던 개인 요인과 조직요인을 탐색하고 변인 간 영향 관계를 검증하여 이론적 모형의 견고성을 증명하였다. 또한 일의 의미에 관한 연구에 관심이 증대되고 있는 상황에서 심리적 메커니즘을 설명하는 주요 변수로서 일의 의미의 가치를 실증하였다는 데 학문적 의의를 갖는다.

실천적 시사점은 다음과 같다. 먼저 중소기업은 상대적으로 대기업보다 외부 환경이 주는 영향에 더 민감하다. 예측할 수 없는 사회적 위기나 불확실한 상황에 대비하여 조직성과를 안정적으로 달성하기 위해 각 구성원에게 맞는 목표를 안내하고 자율성을 부여함으로써 문제해결 역량을 강화시킬 수 있는 리더의 코칭 개입이 중요할 것으로 사료된다. 이를 위해 중소기업에서는 리더의 코칭 역량을 강화할 수 있도록 자신의 리더십 유형을 인식하고 보완하거나 증진시킬 방안으로 코칭 교육을 활용할 필요가 있다. 뿐만 아니라 구성원 간 수평적이고 상호 신뢰적 관계에 기반하여 문제해결과 직원 성장을 위한 건설적 피드백을 주고받을 수 있도록 조직 내에 코칭 문화를 형성하기 위해 노력해야 할 것이다.

다음으로 일의 의미는 일에 대한 긍정적 인식을 통해 자신 역할 정체성과 중요성을 인지하게 하는 변수로(Rosso et al., 2010), 조직 효과성에 영향을 미치는 개인 심리자원으로써 일의 의미의 유효성을 실증했다는 점에서 의미가 있다. 동시에 구성원이 일의 의미를 형성하기 위해 조직이 어떤 노력을 할 수 있는가에 대한 시사점을 제공한다. 조직 내에서는 구성원의 일에 대한 인식 수준을 확인하여 리더의 개입 방향을 안내할 수 있으며, 일에 대한 긍정적 인식을 제고할 수 있는 업무 경험이나 경력 기회를 제시하는 것을 고려할 수 있을 것이다. 마지막으로 정서지능은 IQ와 달리 고정 요소가 아니며, 유동적이고 개발될 수 있음을(Goleman, 1998) 감안할 때, 조직의 심리적 환경에 대한 지원이 구성원의 사회적 기술 개발에도 효과적일 수 있을 것이다.

연구가 갖는 여러 함의에도 한계점은 존재한다. 구성원이 수행하고 있는 직무에 따라 일의 의미를 다르게 인식할 가능성이 있다. 따라서 향후 연구에서는 특정 직무, 업종별로 구분하여 표본을 추출함으로써 특정 집단에 속한 근로자의 심리 특성을 살펴볼 수 있을 것이다. 또한, 상사의 코칭 리더십에 대해 직원의 자기 보고에 기초하여 설문이 수행되었기 때문에 객관성 측면에서 한계가 있을 수 있다. 이는 상사의 리더십 유형에 대한 직접 조사나 동료 등을 대상으로 다면적 설문을 시행하여 보완할 수 있을 것이다. 마지막으로 직원몰입에 영향을 미치는 다양한 조직 및 개인 변인을 탐색한다면 중소기업 근로자의 몰입을 촉진하기 위한 풍부한 논의를 끌어낼 수 있을 것이다.

참고문헌(References)

- 강명희 · 김부희 · 김민정 · 임현진(2011). “조직충성에 대한 감성지능, 직무만족, 조직몰입의 직 · 간접 영향력 검증”, **한국HRD연구**, 6(3), 75-93.
- 강문실 · 김윤숙(2020). “서비스 산업 종사자의 긍정심리자본과 혁신행동에서 감성지능의 조절효과”, **상업교육연구**, 34(6), 69-92.
- 강세현(2020). **변혁적 리더십과 진성 리더십이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구**, 박사학위논문, 한국항공대학교 대학원.
- 구동우 · 김호석 · 전용태(2016). “호텔종사원의 직업소명의식과 직무만족, 정서적 몰입, 직무성과 및 이직의도의 구조적 관계”. **호텔관광연구**, 18(4), 102-125.
- 구인성(2020). **공유리더십이 조직몰입 및 변화지향 조직시민행동에 미치는 영향**, 박사학위논문, 한양대학교 대학원.
- 김대식 · 나상균(2017). “심리자본의 영향력과 감성지능 및 긍정적 기분의 효과”, **대한안전경영과학회지**, 19(2), 159-171.
- 김민식(2015). **직무열의의 선행요인 및 직무성과에 관한 실증연구**, 박사학위논문, 숭실대학교 대학원.
- 김미경 · 문재승(2019). “상사의 코칭행위가 정서적 몰입에 미치는 영향: 상사신뢰의 매개효과와 가부장적 리더십의 조절효과”, **대한경영학회지**, 32(4), 617-644.
- 김민주(2019). **기업의 내부마케팅과 멘토링 기능이 영업사원들의 조직애착과 고객지향성에 미치는 영향**, 박사학위논문, 세종대학교 대학원.
- 김병직(2022). “코칭 리더십은 안전 행동에 어떤 영향을 미치는가?: 일의 의미와 조직 지원 인식의 순차적 매개 효과”, **디지털융복합연구**, 20(5), 443-451.
- 김신호(2020). **요양원 원장의 코칭 리더십과 변혁적 리더십이 요양보호사의 임파워먼트와 조직몰입에 미치는 영향 연구**, 박사학위논문, 성결대학교 대학원.
- 김연식 · 박계홍 · 강유림(2021). “중소기업의 인적자원개발의 문제점과 개선에 관한 연구”, **혁신기업연구**, 6(1), 73-86.
- 김응재 · 유태용(2012). “정서지능과 적응수행 간의 관계: 자기효능감의 매개효과와 변화리더십과 조직혁신 풍토의 조절효과”, **한국심리학회지: 산업 및 조직**, 25(1), 239-263.
- 김정식 · 김현철(2012). “리더의 코칭과 부하 직원들의 성과 간의 관계에서 내재적 동기부여, 직무만족 및 직무몰입의 영향”, **대한경영학회지**, 25(2), 675-695.
- 김혜원 · 유재은 · 우정희(2017). “직업군인의 소명의식, 일의 의미, 직무스트레스, 스트레스 대처가 조직몰입에 미치는 영향”, **스트레스연구**, 25(1), 30-36.
- 노관석(2013). **직업군인의 감성지능이 조직시민행동에 미치는 영향**, 박사학위논문, 중앙대학교 대학원.
- 류태모 · 위희경 · 정현우(2014). “감정노동행동이 직무만족에 미치는 영향: 감성리더십과 임파워먼트의 조절효과”, **인적자원관리연구**, 21(3), 435-460.
- 박덕규 · 도미향(2021). “소방간부의 코칭 리더십이 직원들의 조직몰입에 미치는 영향: 직무만족의 매개효과를 중심으로”, **코칭연구**, 14(3), 5-23.
- 박주현 · 윤병섭(2016). “코칭 리더십이 조직몰입에 미치는 영향: 조직신뢰의 매개효과”, **한국전문경영인학회 학술대회 발표논문집**, 10, 25-38.
- 박철(2021). **직무자본, 심리적 자본, 학습민첩성, 직원몰입, 직무성과 간의 구조적 관계**, 박사학위논문, 한국기술교육대학교 대학원.
- 박해경(2018). “간호사의 코칭 리더십이 자기효능감, 직무열의 및 혁신행동에 미치는 영향”, **한국콘텐츠학**

회논문지, 18(9), 260-272.

- 서재현(2015). “일의 의미가 조직몰입에 미치는 영향: 직무 재창조, 자부심, 조화열정을 중심으로,” **HRD연구**, 17(4), 47-76.
- 송영우(2017). **지방자치단체장의 진성리더십이 공무원의 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구**, 박사학위논문, 인하대학교 대학원.
- 신민철·오상진(2020). “리더의 코칭 리더십이 조직구성원의 직무재창조에 미치는 영향: 조직지원인식과 심리적 임파워먼트의 다중매개효과를 중심으로,” **대한경영학회지**, 33(2), 227-252.
- 신종식·도미향(2021). “지방공무원 중간관리자의 코칭역량이 부하직원의 조직몰입 및 직무스트레스에 미치는 영향,” **코칭연구**, 14(4), 97-122.
- 안순이(2021). “여행인솔자의 긍정심리자본이 소진에 미치는 영향: 감성지능의 조절효과를 중심으로,” **관광진흥연구**, 9(1), 155-175.
- 우성민·이진구(2021). “상사의 코칭 리더십이 조직구성원의 직무성과와 이직의도에 미치는 영향,” **역량개발학습연구(구 한국HRD연구)**, 16(3), 159-189.
- 윤경신(2016). **중소기업 근로자의 직무몰입과 업무부하, 무형식학습 및 직무효능감의 관계**, 박사학위논문, 서울대학교 대학원.
- 이규태(2020). “호텔 중간관리자의 코칭 리더십, 직무자율성, 혁신행동 간 구조적 관계,” **관광연구저널**, 34(3), 75-88.
- 이동우(2011). **코칭 리더십과 조직유효성의 관계: 자기효능감과 환경의 불확실성 지각의 매개효과를 중심으로**, 박사학위논문, 성균관대학교 대학원.
- 이재경(2020). **팀리더의 코칭행동이 밀레니얼 세대 구성원의 직무열의에 미치는 영향**, 석사학위논문, 한양대학교 대학원.
- 이정민·도미향(2017). “상사의 코칭 리더십이 부하직원의 조직몰입에 미치는 영향: 심리적 안녕감의 매개효과를 중심으로,” **코칭연구**, 10(2), 5-28.
- 이지현(2010). **관리자의 코칭 리더십이 부하 직원의 경력계획과 태도에 미치는 영향**, 박사학위논문, 한국기술교육대학교 대학원.
- 이철훈·송혜덕(2018). “소명의식이 조직몰입과 조직시민행동에 미치는 영향: 사회적 지원의 조절효과,” **기업교육과 인재연구**, 20(2), 27-56.
- 이한주(2018). **코칭 리더십과 정서적 조직몰입, 이직의도의 관계에 있어서 기본심리욕구와 직무만족의 매개효과**, 박사학위논문, 한국기술교육대학교 대학원.
- 이효섭·정홍인(2020). “리더의 코칭행동과 구성원의 학습에 대한 자기주도성이 정서적 조직몰입에 미치는 영향,” **학습자중심교과교육연구**, 20(19), 829-851.
- 장진이·이지연(2014). “교사의 소명의식이 삶의 만족도에 미치는 영향: 일의 의미, 소명수행 의식, 삶의 의미, 직업 만족의 매개효과를 중심으로,” **한국심리학회지: 상담 및 심리치료**, 26(1), 123-146.
- 정국현(2011). **임파워링 리더십이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향**, 박사학위논문, 성균관대학교 대학원.
- 정선우·이영민·임다영(2013). “기초 자치단체 공무원의 긍정심리자본 인식과 조직시민행동, 조직몰입 인식의 구조적 관계분석,” **GRI 연구논총**, 15(1), 35-55.
- 정은지(2021). **외식기업 종사원의 일의 의미가 자기효능감, 플로우(flow) 및 몰입에 미치는 영향**, 박사학위논문, 경희대학교 대학원.
- 조정민·박종우(2021). “코칭 리더십이 자기효능감 및 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구: 자기효능감의 매개효과를 중심으로,” **글로벌경영학회지**, 18(6), 27-49.

- 조세형 · 윤동열(2013). “중소기업에서 전략적 인적자원관리와 구성원의 이직의도 간 관계-감성리더십의 조절효과”, *인적자원관리연구*, 20(3), 285-300.
- 중소벤처기업부 (2020). 중소기업위상. <https://www.mss.go.kr/site/smba/foffice/ex/statDB/MainSubStat.do>에서 인출
- 채봉식(2021). *자활센터 종사자(팀장)의 서번트리더십이 자활센터 참여자의 조직몰입에 미치는 영향*, 박사학위논문, 건양대학교 대학원.
- 최환규 · 이정미(2017). “한국판 일의 의미 척도(K-WAMI)의 타당화 연구”, *한국심리학회지: 사회 및 성격*, 31(4), 1-25.
- 한성열 · 장훈(2010). “몰입기능의 재구성”, *한국심리학회지*, 24(4), 43-62.
- 한영수 · 박윤희(2015). “중소기업 최고경영자의 코칭 리더십이 구성원의 조직몰입에 미치는 영향”, *코칭능력개발지*, 17(4), 193-204.
- 홍아정 · 조윤성(2018). “조직 구성원이 인식한 리더의 진성리더십이 일 몰입에 미치는 효과: 조직학습역량의 매개효과를 중심으로”, *인적자원관리연구*, 25(2), 109-132.
- 황승욱 · 이영기 · 박동수(2013). “서비스 종사자의 감정노동전략과 직무소진 관계에 관한 실증적 연구”, *경영연구*, 28(2), 153-191.
- Abraham, R. (1999). “Emotional intelligence in organizations: A conceptualization”, *Genetic, Social, General Psychology Monographs*, 125(2), 209-224.
- Arnold, K. A., Turner, N., Barling, J., Kelloway, E. K., & McKee, M. C. (2007). “Transformational leadership and psychological well-being: The mediating role of meaningful work”, *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(3), 193-203.
- Ashforth, B. E., & Humphrey, R. H. (1995). “Emotion in the workplace: A reappraisal”, *Human Relations*, 48(2), 97-125.
- Bakhru, K. M., & Sharma, A. (2019). Unlocking drivers of employee engagement through human resource analytics. In N. Sharma, N. Chaudhary & V. K. Singh (Eds.), *Management Techniques for Employee Engagement in Contemporary Organizations* (pp. 236-255). Hershey, PA: IGI Global.
- Bonebright, C. A., Clay, D. L., & Ankenmann, R. D. (2000). “The relationship of workaholism with work - life conflict, life satisfaction, and purpose in life”, *Journal of Counseling Psychology*, 47(4), 469-477.
- Canfield, J., & Miller, J. (1998). *Heart at Work: Stories and Strategies for Self-esteem and Rewakening the Soul at Work*. Singapore: McGraw-Hill Book Co.
- Cavallo, K., & Brienza, D. (2002). *Emotional Competence and Leadership Excellent at Johnson & Johnson: The Emotional Intelligence and Leadership Study*. Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations, 1-12.
- Côté, S., & Miners, C. T. (2006). “Emotional intelligence, cognitive intelligence, and job performance”, *Administrative Science Quarterly*, 51(1), 1-28.
- Dik, B. J., & Duffy, R. D. (2009). “Calling and vocation at work: Definitions and prospects for research and practice”, *The Counseling Psychologist*, 37(3), 424-450.
- 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.
- England, G. W., & Harpaz, I. (1990). “How working is defined: National contexts and demographic and organizational role influences”, *Journal of Organizational Behavior*, 11(4), 253-266.
- Ferris, K. R., & Aranya, N. (1983). “A comparison of two organizational commitment scales”, *Personnel Psychology*, 36(1), 87-98.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). “Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics”, *Journal of Marketing Research*, 18(3), 382-388.
- Galloway, W. T. (2000). *The inner Game of Work*. New York, NY: Random House.
- Gefen, D. (2003). “Assessing unidimensionality through LISREL: An explanation and an example”, *Communications of The Association for Information Systems*, 12(2), 23-47.
- Geldenhuis, M., Laba, K., & Venter, C. M. (2014). “Meaningful work, work engagement and organisational commitment”, *South African Journal of Industrial Psychology*, 40(1), 1-10.
- Giardini, A., & Frese, M. (2006). “Reducing the negative effects of emotion work in service occupations: Emotional competence as a psychological resource”, *Journal of Occupational Health Psychology*, 11(1), 63-75.
- Goleman, D. (1998). “What makes a leader?”, *Harvard Business Review*, 76(6), 93-102.
- _____. (2005). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More than IQ*. New York, NY: Bantam.
- Goleman, D., & Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). *Primal leadership*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Grant, A. M. (2007). “Relational job design and the motivation to make a prosocial difference”, *Academy of Management Review*, 32, 393-417.
- Grawitch, M. J., Barber, L. K., & Justice, L. (2010). “Rethinking the work - life interface: It’s not about balance, it’s about resource allocation”, *Applied Psychology: Health and Well-Being*, 2(2), 127-159.
- Hackman, J. R., & Wageman, R. (2005). “A theory of team coaching”, *Academy of Management Review*, 30(2), 269-287.
- Hakanen, J. J., Schaufeli, W. B. & Ahola, K. (2008). “The Job Demands-Resources model: A three-year cross-lagged study of burnout, depression, commitment, and work engagement”, *Work & Stress*, 22(3), 224-241.
- Hangen, M. S. (2012). “Managerial coaching: A review of the heart of managerial effectiveness: A cross-cultural study of managerial behaviours”, *Human Resource Development International*, 9(3), 305-331.
- Harpaz, I., & Fu, X. (2002). “The structure of the meaning of work: A relative stability amidst change”, *Human Relations*, 55(6), 639-667.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). “Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis”, *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268-279.
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. New York, NY: Guilford Press.
- Hirschi, A. (2012). Callings and work engagement: “Moderated mediation model of work meaningfulness, occupational identity, and occupational self-efficacy”, *Journal of Counseling Psychology*, 59,

- 479-485.
- Hunt, J. M., & Weintraub, J. (2002). "How coaching can enhance your brand as a manager", *Journal of Organizational Excellence*, 21(2), 39-44.
- Kahn, W. A. (1990). "Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work", *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Kotter, J. P. (1990). *What leaders really do Harvard business review on leadership*. Boston, MA: Harvard Business School.
- Mayer, J. D., & Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? In P. Salovey, & D. Sluyter (Eds.), *Emotional development and emotional intelligence: Implications for educators* (pp. 3-31). New York, NY: Basic Books.
- McLean, G. N., Yang, B., Kuo, M. H. C., Tolbert, A. S., & Larkin, C. (2005). "Development and initial validation of an instrument measuring managerial coaching skill", *Human Resource Development Quarterly*, 16(2), 157-178.
- Moura, D., Orgambidez-Ramos, A., & de Jesus, S. N. (2015). "Psychological empowerment and work engagement as predictors of work satisfaction: A sample of hotel employees", *Journal of Spatial and Organizational Dynamics*, 3(2), 125-134.
- Murphy, K. R., & Davidshofer, C. O. (1988). *Psychological Testing: Principles and Applications*. Hoboken, NJ: Prentice-Hall.
- Nanus, B. (1992). *Visionary Leadership: Creating a Compelling Sense of Direction for Your Organization*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Inc.
- Nord, W. R., Brief, A. P., Atieh, J. M., & Doherty, E. M. (1988). Work values and the conduct of organizational-behavior. In Staw, B. M., & Cummings, L. L. (Eds.), *Research in Organizational Behavior* (pp. 1-42). Greenwich, CT: JAI Press.
- Piccolo, R. F., & Colquitt, J. A. (2006). "Transformational leadership and job behaviors: The mediating role of core job characteristics", *Academy of Management Journal*, 49(2), 327-340.
- Rego, A., & e Cunha, M. P. (2008). "Workplace spirituality and organizational commitment: an empirical study", *Journal of Organizational Change Management*, 21(1), 53-75.
- Rich, B. L., LePine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). "Job engagement: Antecedents and effects on job performance", *The Academy of Management Journal*, 53(3), 617-635.
- Rogatko, T. P. (2009). "The influence of flow on positive affect in college students", *Journal of Happiness Studies: An Interdisciplinary Forum on Subjective Well-Being*, 10(2), 133-148.
- Rosso, B. D., Dekas, K. H., & Wrzesniewski, A. (2010). "On the meaning of work: A theoretical integration and review", *Research in Organizational Behavior*, 30, 91-127.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). "Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being", *The American Psychologist*, 55(1), 68-78.
- Saks, A. M., & Gruman, J. A. (2014). "What do we really know about employee engagement?". *Human Resource Development Quarterly*, 25(2), 155-182.
- Salanova, M., Agut, S., & Peiro, J. M. (2005). "Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: The mediation of service climate", *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1217-1227.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). "Job demands, job resources, and their relationship with

- burnout and engagement: A multi-sample study”, *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315.
- Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2014). A critical review of the job demands-resources model: Implications for improving work and health. In G. F. Bauer & O. Hämmig (Eds.), *Bridging occupational, organizational and public health* (pp. 43-68). Dordrecht, Netherlands: Springer.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership (3rd ed.)*. San Francisco, CA: JosseyBass.
- Senge, P. M. (2014). *The fifth discipline fieldbook: Strategies and tools for building a learning organization*. New York, NY: Currency.
- Shuck, B., & Rocco, T. S. (2014). Human resource development and employee engagement. In C. Truss, R. Delbridge, K. Alfes, A. Shantz, & Soane, E. (Eds.), *Employee Engagement in Theory and Practice* (pp.116-130). New York, NY: Routledge.
- Shuck, B., & Wollard, K. (2010). “Employee engagement and HRD: A seminal review of the foundations”, *Human Resource Development Review*, 9(1), 89-110.
- Shuck, B., Twyford, D., Reio Jr, T. G., & Shuck, A. (2014). “Human resource development practices and employee engagement: Examining the connection with employee turnover intentions”, *Human Resource Development Quarterly*, 25(2), 239-270.
- Smet, A. D., Dowling, B., Baldocchi, M. M., & Schaninger, B. (2021). ‘Great Attrition’ or ‘Great Attraction’? The Choice is Yours” McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/great-attrition-or-great-attraction-the-choice-is-yours>
- Song, H. D., Hong, A. J., & Jo, Y. (2021). “Development and validation of the Korean employee engagement scale”, *Human Resource Development International*, 24(5), 533-557.
- Sonnentag, S. (2003). “Recovery, work engagement, and proactive behavior: A new look at the interface between nonwork and work”, *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 518-528.
- Steger, M. F., Dik, B. J., & Duffy, R. D.(2012). “Measuring meaningful work: The Work and Meaning Inventory (WAMI)”, *Journal of Career Assessment*, 20(3), 322 - 337.
- Steger, M. F., Frazier, P., Oishi, S., & Kaler, M. (2006). “The meaning in life questionnaire: Assessing the presence of and search for meaning in life”, *Journal of Counseling Psychology*, 53(1), 80-93.
- Stowell, J. S. (1986). *Leadership and the coaching in organizations*, Unpublished Doctoral Dissertation, University of Utha, Salt Lake.
- Stowell, J. S., & Starceвич, M. M. (1996). *Win-win partnership: Be on the leading edge with synergistic coaching*. Sandy, UT: CMOE Press.
- Tam, S., & Gray, D. E.(2016). “The practice of employee learning in SME workplaces: A micro view from the life-cycle perspective”, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 23(3), 671-690.
- Vuori, T., San, E., & Kira, M. (2012). “Meaningfulness-making at work”, *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 7(2), 231-248.
- Wang, Z., & Xu, H. (2019). “When and for whom ethical leadership is more effective in eliciting work meaningfulness and positive attitudes: The moderating roles of core self-evaluation and perceived organizational support”, *Journal of Business Ethics*, 156(4), 919-940.
- Wong, C. S., & Law, S. L. (2002). “The effect of leader and follower emotional intelligence on

- performance and attitude: An exploratory study”, *The Leadership Quarterly*, 13(3), 243-274.
- Wong, L. L. (2008). “Transnationalism, active citizenship, and belonging in Canada”, *Canada's Journal of Global Policy Analysis*, 63(1), 79-100.
- Wrzesniewski, A., Dutton, J. E., & Debebe, G. (2003). “Interpersonal sensemaking and the meaning of work”, *Research in Organizational Behavior*, 25, 93-135.
- Wrzesniewski, A., McCauley, C., Rozin, P., & Schwartz, B. (1997). “Jobs, careers, and callings: People's relations to their work”, *Journal of Research in Personality*, 31(1), 21-33.
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). “Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work”, *Academy of Management Review*, 26(2), 179-201.
- Wu, Y. C. (2011). “Job stress and job performance among employees in the Taiwanese finance sector: The role of emotional intelligence”, *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 39(1), 21-31.

The Journal of Employment and Career Vol. 12, No. 3 - September 2022

The Effects of Coaching Leadership on Employee Engagement: Mediating and Moderating Effect of Meaningful Work and Emotional Intelligence

Sungeun Joo

Chung-Ang University, Seoul, Korea
Chae-Yun Jeong

Chung-Ang University, Seoul, Korea
Ah Jeong Hong*

Chung-Ang University, Seoul, Korea

Abstract

After the pandemic, the number of employees leaving the company is increasing due to changes in the value of their work. Organizations that have undergone dramatic changes in the work environment need strategies for employee readjustment and productivity improvement, and ways to improve employee engagement at the individual and organizational level should be discussed. The purpose of this study was to investigate the structural relationship between supervisor's coaching leadership, the meaning of work and employee engagement, and to verify the mediating effect of the meaning of work and the moderating effect of emotional intelligence in the relationship between coaching leadership and employee engagement. To achieve the purpose of the study, response data were collected from 199 domestic small and medium-sized enterprises (SMEs) workers, and multiple regression analysis and bootstrapping verification were performed using SPSS 23.0 and AMOS 23.0. The study results are as follows. First, it was found that there was a significant positive relationship between the leader's coaching leadership, the meaning of work and employee engagement. Second, in the relationship between coaching leadership and employee engagement, the meaning of work had a partial mediating effect. Finally, the moderating effect of emotional intelligence was significant between the meaning of work and employee engagement. By exploring the variables that affect employee engagement of SME workers and demonstrating the structural relationship between the variables, practical plan for human resource development and research implications were suggested.

Key Words : Coaching Leadership, Employee Engagement, Meaningful Work, Emotional Intelligence.

* Corresponding Author. Professor, Department of Education, Chung-Ang University, 84, Heukseok-ro, Dongjak-gu, Seoul, Republic of Korea, 06974; E-mail: ah454@cau.ac.kr; Tel: +82-2-820-5865; Fax: +82-2-827-0944.