



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

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

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



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

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

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

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

[Disclaimer](#)

경영학 박사 학위 논문

개인-조직적합성이 협력행동에 미치는 영향:  
직무열의의 매개효과와 코칭리더십의 조절효과

(The Effect of Person-Organization Fit on  
Cooperative Behavior :

The Mediating Effect of Job Engagement and the  
Moderating Effect of Coaching Leadership)

울산대학교 일반대학원

HRD건설융학 전공

백 은 실

개인-조직적합성이 협력행동에 미치는 영향:  
직무열의의 매개효과와 코칭리더십의 조절효과  
(The Effect of Person-Organization Fit on  
Cooperative Behavior :  
The Mediating Effect of Job Engagement and the  
Moderating Effect of Coaching Leadership)

지도교수 김해룡

이 논문을 경영학 박사학위 논문으로 제출함

2023년 12월

울산대학교 일반대학원

HRD컨설팅학 전공

백은실

백은실의 경영학 박사학위 논문을 인준함

심사위원 김병직 (인)

심사위원 김성훈 (인)

심사위원 정종원 (인)

심사위원 정동섭 (인)

심사위원 김해룡 (인)

울산대학교 일반대학원

2023년 12월

## 국 문 초 록

### 개인-조직 적합성이 협력행동에 미치는 영향 :

직무열의의 매개효과와 코칭리더십의 조절효과

HRD컨설팅학전공 백 은 실

현대사회는 하루가 다르게 변화하고 있으며 기업은 경쟁우위와 생존을 위해 조직특성에 적합한 근로자를 채용하는 것을 중요시하고 있고 우수 인적자원 확보, 육성, 관리에 전력을 다하고 있다. 그러나 조직성과는 구성원들의 개인 역량 뿐 아니라 심리적, 사회적, 문화적 특성 등에 영향을 받는다. 특히 개인이 인식하고 있는 조직환경과의 적합성이 조직성과에 중요하게 여겨지고 있다. 개인-조직 적합성이 높은 구성원은 조직에 이익이 되는 행동을 하게 되는데 기업에서 조직성공의 핵심 요인으로 주목 받고 있는 것이 협력행동이다.

이에 본 연구는 국내 기업에 재직중인 근로자의 개인-조직적합성과 협력행동간의 관계에 있어서 직무열의의 매개효과와 상사의 코칭리더십의 조절효과, 조절된 매개효과를 규명하는 것을 연구의 목적으로 하였다.

연구 목적 달성을 위하여 관련 변인에 대한 문헌을 고찰하여 이론적 배경을 살펴보고, 이를 근거로 연구모형을 개발하고 모형의 적정성을 검증하기 위한 연구가설을 설정하였다. 연구가설의 실증분석을 위해 선행 연구에서 개발된 측정도구의 문항들로 설문지를 구성, 국내 기업에 재직 중인 정규직 근로자를 대상으로 2023년 9월부터 2023년 10월까지 설문 조사를 실시하였다. 동일한 대상자에 동일 시점에 모든 변수를 측정할

경우 발생할 수 있는 동일방법편의 문제를 가급적 최소화하기 위해 측정 변인별로 3주간의 측정 시차를 두고 설문조사를 실시하였다. 3주간의 시차는 업무환경 변화 가능성 낮고, 이전 답변기억으로 일관성 유지하려는 경향을 최소화하기에 적정(Carmeli & Spreitzer, 2009; 박상언·김주상, 2021)한 기간으로 사용되었다. 세 차례 모두 설문에 참여한 성실한 응답자의 자료 427부를 바탕으로 SPSS 20.0과 AMOS 22.0을 활용하여 기초 통계분석, 상관관계 분석, 탐색적·확인적 요인분석, 모델적합도 분석, 구조방정식을 통한 경로분석과 직·간접효과를 분석하였다. 마지막으로 SPSS PROCESS macro를 활용하여 조절효과 및 조절된 매개효과를 검증하였다.

연구의 가설 검증 결과는 다음과 같다.

첫째, 개인-조직 적합성은 자발적 협력행동에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 둘째, 개인-조직 적합성은 구성원의 직무열의에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 셋째, 구성원의 직무열의는 자발적 협력행동에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 넷째, 개인-조직 적합성과 자발적 협력행동간의 관계에서 직무열의가 유의한 매개효과를 가지는 것으로 나타났다. 다섯째, 구성원의 직무열의와 자발적 협력행동간의 관계에서 상사의 코칭리더십의 조절효과는 유의한 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 여섯째, 개인-조직적합성과 협력행동간의 관계에서 상사의 코칭리더십의 조절효과는 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 일곱째, 상사의 코칭리더십은 개인-조직적합성이 직무열의를 경유하여 동료에 대한 자발적 협력행동에 미치는 간접효과를 조절하는 것으로 나타나 조절된 매개효과가 있음을 확인하였다.

이를 통해 확인된 연구의 시사점은 다음과 같다.

첫째, 조직 구성원의 개인-조직 적합성과 협력행동 간의 영향관계를 입증하였다. 개인-조직 적합성이 협력행동을 유발하는 중요한 선행요인이라는 것을 국내 조직환경에서도 증명함으로써 국내 적합성 연구의 이해의 폭을 넓혔다. 둘째, 직무열의가 개인-조직적합성과 협력행동간의

연결자로서 중요 매개변인임을 확인하였다. 개인-조직적합성과 협력행동간의 연구는 대부분 직접영향에 대한 것으로 개인-조직적합성과 협력행동간의 연결에 대한 이해는 부족하였는데 두 변인간의 매개자를 밝혔다는데 시사점이 있다. 셋째, 개인-조직 적합성과 직무열의, 협력행동간의 인과관계에서 코칭리더십의 조절기능을 밝혔다. 코칭리더십이 개인의 직무열의와 협력행동 사이의 조절효과는 유의하였지만 개인-조직적합성과 협력행동 사이의 조절효과는 유의하지 않은 것으로 확인되었다. 이는 상사의 코칭리더십이 개인을 둘러싼 환경요소로서 유사한 환경요소인 조직적합성에는 유의한 조절효과가 나타나지 않고 구성원의 심리적 요인인 직무열의에는 상호작용하여 행동의 효과를 조절함이 증명되었다. 나아가 코칭리더십이 구성원의 직무열의와 협력행동간의 직접적인 관계 뿐 아니라 개인-조직적합성이 직무열의를 통해 협력행동으로 가는 간접영향까지 조절하는 것을 증명함으로써 코칭리더십의 작동기제를 규명하고 조절변인으로서 이론적 확장에 기여하였다

**주제어 : 개인-조직적합성, 직무열의, 협력행동, 코칭리더십**

## 목 차

<b>제1장 서론</b> .....	<b>1</b>
제1절 연구의 필요성 .....	1
제2절 연구의 목적 .....	6
제3절 연구의 범위와 구성 .....	7
1. 연구의 범위 .....	7
2. 연구의 구성 .....	8
<b>제2장 이론적 배경</b> .....	<b>9</b>
제1절 개인-조직적합성 .....	9
1. 적합성의 개념 .....	9
2. 개인-조직 적합성의 개념 .....	15
3. 개인-조직 적합성의 선행연구 .....	18
제2절 코칭리더십 .....	21
1. 코칭리더십의 개념 .....	21
2. 코칭리더십의 구성요소 .....	24
3. 코칭리더십의 선행연구 .....	27
제3절 직무열의 .....	28
1. 직무열의의 개념 .....	28
2. 직무열의의 선행연구 .....	33
제4절 협력행동 .....	37
1. 협력행동의 개념 .....	37
2. 협력행동의 선행연구 .....	40
제5절 변인들간의 관계 및 연구가설 설정 .....	45
1. 개인-조직적합성과 협력행동과의 관계 .....	45
2. 개인-조직적합성과 직무열의의 관계 .....	46



3. 직무열의와 협력행동과의 관계 .....	48
4. 직무열의의 매개효과 .....	50
5. 코칭리더십의 조절효과 .....	51
<b>제3장 연구방법 .....</b>	<b>56</b>
제1절 연구모형 .....	56
제2절 변인의 조작적 정의 및 측정도구 .....	58
1. 개인-조직 적합성 .....	58
2. 코칭리더십 .....	58
3. 직무열의 .....	59
4. 협력행동 .....	60
5. 인구통계학적 측정 .....	61
6. 설문지 구성 및 출처 .....	62
제3절 조사설계 .....	63
1. 연구대상 .....	63
2. 자료수집 .....	63
제4절 분석방법 .....	64
<b>제4장 실증분석 .....</b>	<b>66</b>
제1절 응답자의 일반적 특성 .....	66
제2절 자료처리 및 분석 .....	67
1. 신뢰도 및 타당성 측정 .....	68
2. 상관관계 분석 .....	71
제3절 모형 및 가설검증 .....	73
1. 분석모형 검증 .....	73
2. 가설 검증 .....	75

제5장 결론 .....	86
제1절 연구결과 요약 .....	86
제2절 시사점 .....	92
제3절 한계점 및 향후 연구방향 .....	95
참고문헌 .....	97
Abstract .....	116
설문지 .....	120

## 표 목 차

<표 1> 적합성 측정방법 .....	14
<표 2> 코칭의 개념 .....	23
<표 3> 코칭의 구성요소 .....	26
<표 4> 직무열의의 선행요인 .....	35
<표 5> 협력행동의 구성요소 .....	40
<표 6> 설문지의 구성 .....	62
<표 7> 응답자의 일반적인 특성 .....	66
<표 8> 확인적 요인분석 결과 .....	69
<표 9> 카이자승 차이 검증 결과 .....	70
<표 10> 상관계수 $\pm 2 \times$ 표준오차 결과 .....	70
<표 11> 변수의 신뢰도 검증 결과 .....	71
<표 12> 변수 간 상관관계 .....	72
<표 13> 분석모형의 적합도 지수 .....	73
<표 14> 분석모형과 대안모형의 적합도 지수 .....	74
<표 15> 직접효과의 가설검증 결과 .....	75
<표 16> 매개효과 부트스트래핑 결과 .....	76
<표 17> 직무열의와 협력행동과의 관계에서 코칭리더십의 조절효과 ..	76
<표 18> 코칭리더십의 조건부효과 .....	77
<표 19> 코칭리더십의 조건부효과 유의성 영역 .....	78
<표 20> 개인-조직적합성과 협력행동의 관계에서 코칭리더십의 조절효과	79
<표 21> 코칭리더십의 조절된 매개효과 .....	80
<표 22> 코칭리더십에 따른 직무열의의 조건부효과 .....	81
<표 23> 코칭리더십에 따른 직무열의의 조건부효과 유의성영역 .....	82
<표 24> 조절효과 및 조절된 매개효과 가설검증 결과 종합 .....	84
<표 25> 연구가설 검증 결과 .....	91

## 그림 목 차

<그림 1> 개인-조직 적합성의 개념도 .....	17
<그림 2> Stowell의 코칭리더십 구성요인 .....	24
<그림 3> 연구모형 .....	56
<그림 4> Hayes PROCESS macro Model 15 .....	57
<그림 5> 분석모형 .....	74
<그림 6> 대안모형 .....	74
<그림 7> 직무열의와 협력행동간의 관계에서 코칭리더십의 조절효과	79
<그림 8> 코칭리더십의 조절된 매개효과 .....	83
<그림 9> 분석모형의 경로계수 결과 .....	85

# 제1장 서론

## 제1절 연구의 필요성

현대사회는 하루가 다르게 변화하고 있으며 기업은 무한경쟁 환경속에서 조직의 경쟁우위와 생존을 위하여 조직 및 직무의 다변화 등 다양한 경영 전략을 수립·시행하고 있다. 그 일환으로 기업은 조직 특성에 부합한 근로자를 채용하는 것을 중요시하고(김미희 외, 2012) 우수 인적자원 확보, 육성 및 관리에 전력을 다하고 있지만, 조직성과는 구성원들의 개인 역량 뿐 아니라 심리적, 사회적, 문화적 특성 등에 영향을 받는다(Schneider, Goldstein, & Smith, 1995). 사회정체성 이론에 의하면 사회적인 관계 속에서 사람들이 자신을 어떻게 인식하고 어떻게 정체성을 형성하는지에 대해 설명하고 있는데, 사람들은 자신이 속한 그룹에서 자신의 지위와 역할에 대한 긍정적 특수성(positive distinctiveness)을 얻고자 하는 내적 동기로 인하여 자신과 비슷한 태도나 규범을 가지고 있는 조직에서 긍정적인 태도와 행동을 하게 된다는 것이다(Tajfel & Turner, 1986). 이 이론의 기본가정은 사람들은 자신이 속한 그룹 또는 조직과 심리적으로 연결시켜, 조직에 부여되는 특징이 자신과 관련되어있는 것으로 생각한다는 것이다.(Bozeman & Ellemers, 2007) 즉 사람들은 자신의 조직과 강하게 연결될수록 조직의 목표와 가치를 자신의 것으로 받아들이고 자기 자신의 목표와 가치를 높일 수 있는 그룹이나 조직에 속하길 선호하게 되며(Tyler & Blader, 2001), 자신이 속한 그룹이나 조직의 성공이 자신의 긍정적인 자아존중감의 형성과 자아가치의 향상에도 매우 중요 하기 때문에 보상이 없을지라도 조직에 충성하며 조직의 성공과 발전을 위해 자발적 노력과 협력행동을 추구 한다는 것이다(Tyler, 1999). 이렇게 개인이 인식하는 조직의 가치가 자신의 가치와 유사할 때 조직에 남으려(Kim, Aryee, Loi, & Kim, 2013) 긍정적인 태도와 행동을 하게 되게 되는데 기업에서 조직성공의 핵심 요인으로 주목받고 있는 것이 협력행동이다.

조직은 공통의 목표를 달성하기 위해 조직 구성원들이 협력적 상호작용을 하는 집단으로 정의(Weber, 1947)되는데 이는 조직의 실질적 성과는 개인의 능력에 의해서 결정되지 않고 개인과 조직간에 효과적인 상호관계를 기반으로 한 구성원간의 협력을 통해서(Waterman & Peters, 1982) 가능하다. 따라서 그동안 학계나 기업의 실무현장에서는 조직 성공의 핵심 요소로서 구성원들의 협력 행동에 많은 관심을 가져 왔다.(Van Der Vugt et al., 2000; De Cremer et al., 2006; Van Lange, 2006), 동료에 대한 협력행동은 문제를 해결하기 위해 정보자원을 공유하거나 아이디어를 제공하고 자발적으로 업무를 돕기 때문에 도움을 받는 개인과 소속 집단 모두 이익이 될 수 있어(Organ, 1988; Anderson & Williams, 1996) 개인과 조직 모두에게 긍정적인 결과를 가져오게 되고 조직 성과에 중요한 영향을 미치는 변수로 여겨져 왔다.

협력행동이 조직성과에 미치는 영향의 중요성에도 불구하고 그동안 협력행동에 대한 연구는 많이 부족한 편이다. 외부환경에 능동적으로 대처하기 위해서는 조직과 구성원들 사이의 공동체적 관계를 지속적으로 유지하고 개인의 역량을 최대한 발휘하여 조직내 구성원과 협력할 수 있는 사회적, 조직적 맥락 관리가 매우 중요하다(Borman et al., 1995; Conway, 1999). 협력행동의 동기요인등에 대해 이론적 차원에서 살펴보면 조직구성원의 협력행동은 도구적 동기모델(instrumental motivations model)과 사회적 동기모델(social motivations model)의 관점에서 이해할 수 있다(Tyler and Blader, 2000). 도구적 동기모델의 관점에서 구성원의 협력행동은 바람직한 행동에 이어지는 보상의 활용 가능성을 기반으로 단기적·장기적 물질적인 보상의 극대화를 추구하고, 제재에 대해서는 회피하고자 하는 동기가 반영된 것(Tyler, 2011)으로, 내재적 동기에 기초한 자발적 협력(voluntary cooperation)을 지속적으로 이끌어내는데 한계가 있다. 반면 사회적 동기모델의 관점은 물질적 보상이나 제재가 아닌 사회적 관계속에서 형성되는 신뢰, 정체성, 감정적 유대, 태도 등에 기반하는 것으로 내재적 동기에 의한 구성원의 자발적 협력과 조직에 필요한 역할 외 행동

을 유발하는데 매우 중요한 요인이다(Tyler, 2011). 따라서 지속적 자발적 협력을 이끌어 내기 위한 사회적 동기 요인이 중요하다. 그간 협력행동의 동기요인으로서는 조직신뢰, 상사신뢰, 감정적 신뢰, 인지적 신뢰 등 신뢰에 대한 연구(구동우 등, 2015; 조경주·권혁기, 2016; 이용기 등, 2019)가 주류였고, 이외에도 직무만족, 정서적 몰입, 조직감정 등의 연구(조경주·권혁기, 2016; 이상목·정원호, 2020; 구동우 등, 2015)가 확인되었다. 구성원의 자발적 협력행동의 중요성을 감안할 때 다양한 영향요인에 대한 연구가 부족한 편이다.

자기결정이론에 의하면 사람들의 태도와 행동의 선택은 개인의 내재적 동기부여 과정을 통해서 결정(Deci & Ryan, 1985)된다고 한다. 협력행동은 자발적 행동으로서 이를 촉진하는 여러 동기요인에 대해 확인해 볼 필요가 있다. 내재적 동기 요인 중 조직에서 중요하게 여겨지는 요인중의 하나는 직무열의이다. 직무열의가 높은 구성원은 직무에 대해 의미성, 안정성, 가용성의 심리적 상태를 경험함으로써 행동의 원인을 내재화하고 조직 목표달성을 위해 행동하며(Schaufeli et al., 2002), 직무와 관련한 모든 영역이 자신의 일부분이라 여기고 자신의 직무를 직무 외로 확대(Christian et al., 2011)해 나가는데 이러한 결과는 직무열의가 개인의 자발적 행동을 촉진하는 중요 요인임을 설명하는 것이다. Williams et al.(1991)은 자발적 행동인 조직시민행동(OCB)을 OCBO와 OCBI로 구분하였는데 그 중 동료에게 이익이 되는 행동인 OCBI가 이타주의와 본인의 지식과 정보를 공유하는 행위(배성필·장석인, 2017)로서 협력행동과 개념상 유사하다. 또한 협력행동이 보상시스템에서 요구되는 것은 아니지만 조직성과에 기여하기 때문에 재량적 행동으로서 조직시민행동의 한 유형(Organ, 1988)이라 하였다. 선행연구에서 직무열의는 자발적 도움제공 행동인 조직시민행동, 혁신행동을 촉진(Chughtai, 2013)하는 것으로 볼 때 조직시민행동의 한 유형이라 할 수 있는 협력행동에도 유의미한 영향 관계가 있을 것으로 예측된다. Harter et al.(2002), Robinson et al.(2004)은 직무열의를 조직 및 조직의 가치에 대한 조직 구성원의 긍정

적 태도로 정의하고, 높은 수준의 직무열의를 가진 구성원은 사업적 맥락을 이해하고 조직의 성과 향상을 위해 동료와의 협력 등 일에 대한 열정을 갖는다고 하였다. 이는 자발적 협력행동의 동기요인을 직무열의의 관점에서 살펴볼 필요가 있음을 의미한다.

그러나 개인을 둘러싼 환경이 동일해도 실제 조직 환경에서 이러한 관계가 일률적으로 나타나진 않는다. 개인-조직 적합성과 직무열의, 협력행동과의 관계에 있어 영향을 미치는 다양한 변수들이 있을 수 있기 때문이다. 다시 말하면, 비슷한 수준의 조직 적합성을 느끼고 있더라도, 구성원 개인의 특성, 어떤 환경 맥락안에 속해 있는가에 따라 그 영향을 달라지게 만들 수 있다(Shoss, 2017; Wang, Lu, & Siu, 2015). 직무특성, 리더십, 성격 특성 등은 심리적 직무경험에 영향(Rich et al., 2010)을 미치고, 특히 심리적의미, 안정성, 접근 가능성과 같은 심리적 조건이 직무열의에 영향(Khan, 1990)을 미친다. 또한 구성원의 긍정적, 성취적 마음상태인 직무열의가 구성원의 태도나 행동에 영향을 미치는데 있어 어떤 환경 맥락안에 속해 있는가에 따라 영향이 달라질수 있을 것이다. 개인, 관계, 맥락, 환경 등 여러 변인들 중에서 조직 구성원들의 태도와 행동에 커다란 영향을 미치는 것은 리더십이다. 특히 급변하는 경영환경에 대응하기 위해 조직구조는 전통적인 위계적 수직구조에서 수평구조로 변화하게 되었는데 수평적 조직구조에서는 기존의 명령하달식 리더십 보다는 코칭을 경영에 도입하면서 개념화된 코칭리더십이 효과적이다(Grant, 2007). 코칭 리더십은 조직구성원들을 단순히 리더의 지시, 명령을 수행하는 부하 직원으로 생각하는 것이 아니라, 구성원들 스스로 자신의 능력을 최대한 발휘하고 성장할 수 있도록 그들의 잠재력과 성장 가능성을 찾아 이끌어 주는 것이다(Ellinger et al., 2003; Huang & Hsieh, 2015). 코칭 리더십을 통해 구성원들은 자신의 잠재력을 파악하고 더욱 성장시키며, 이를 통해 자신의 역량을 향상시킬 수 있고, 이는 구성원들의 자신감과 자부심을 높여줌으로서 보다 자발적으로 업무를 수행하도록 동기부여(Ellinger et al., 2003; Huang & Hsieh, 2015)한다. 따라서 개인을



둘러싼 조직 환경이 동일하더라도 상사의 코칭리더십에 따라 구성원의 행동의 효과가 영향 받을 수 있음을 의미한다.

복잡한 경영환경에서 기업의 조직구조는 수평적 조직, 네트워크 조직, 가상 기업, 국제합작 투자와 같은 새로운 형태로 변화하고 있고 이러한 조직일수록 성공은 효과적인 협력에 기반을 두고 있기 때문에(Smith et al., 1995), 협력의 역할이 미래에 더 중요해질 것이라 여겨진다. 또한 협력은 오랫동안 기업성공의 결정적 요소로 인식되면서 협력행동에 대한 연구는 1995년 Academy Of Management Journal에서 특집호를 편찬할 만큼 학문적 관심을 받았다(최대정·박동진, 2002). 이러한 중요성에도 불구하고 선행 연구에서 개인-조직 적합성과 협력 행동 간의 연결에 대한 깊은 이해가 아직 부족한 영역으로 남아 있다. 선행된 개인-조직 적합성 연구는 다양한 개인 및 조직 결과에 대한 장점을 강조하였지만, 협력 행동에 대한 직접적인 영향을 탐구하는 것은 눈에 띄게 부족하다. 개인이 조직과 얼마나 잘 조화되어 있는지와 동료와 협력하는 경향 사이의 관계를 감안할 때 이것은 중요한 간과 사항이다. 또한 기존 문헌은 개인-조직 적합성과 협력 행동 사이의 관계를 매개하거나 조절할 수 있는 미묘한 과정과 조건 요인에 대한 통합적인 구조에 대한 이해가 매우 제한적이다. 이러한 근본적인 매개자와 조절자에 대한 포괄적인 이해 없이는 우리의 지식이 단편적으로 남게 되어 실제 조직 환경에서 효과적으로 적용하는 것이 어렵다. 직무열의의 경우는 직무요구 자원 이론의 맥락에서 조직구성원들의 개인-조직 적합성과 인과관계가 설명되고 있으며, 개인의 자발적 행동을 촉진하는 중요 요인이다. 따라서 개인-조직 적합성과 협력 행동과의 관계에서 매개자로서 역할을 하는지 확인해 볼 필요가 있다. 또한 현대의 복잡하고 다양한 조직구조에서 중요하게 여겨지는 상사의 코칭리더십의 잠재적 역할 역시 충분히 탐구되지 않은 영역이다, 조직지원 인식과 리더와의 교환관계의 질이 조직구성원의 자발적 협력행동의 사회적 동기로 중요(박세연·이경근)하고, 리더의 코칭리더십은 구성원들의 성과개선, 목표달성, 조직시민행동, 조직 동일시 등 여러 성과 변인에 긍정

적 영향을 미치는 요인(김병직, 2022)으로서 이는 직무열의를 가진 구성원이 조직목표달성을 위해 행동을 강화하는데 있어 코칭리더십의 역할 또한 중요하게 작동될 수 있음을 의미한다. 코칭리더십이 개인-조직 적합성, 직무열의, 협력행동사이에 상호 작용을 통해 구성원의 행동을 조절하는지에 대한 세밀한 확인이 필요하다.

이러한 필요에 따라 본 연구는 국내 기업에 종사하는 근로자를 대상으로 개인-조직 적합성이 협력행동에 미치는 영향을 조사하고, 직무열의의 매개 효과에 대해서도 깊게 다루고자 한다. 더 나아가, 이 관계에서 코칭리더십의 잠재적 조절 역할에 대해 연구함으로써 조직 뿐 아니라 개인 행동측면의 성과 변수로서 중요한 협력행동의 영향 요인들간의 구조적인 관계에 대해 인적자원관리의 이론적, 실무적 시사점을 제공하는데 기여하게 될 것이다.

## 제2절 연구의 목적

본 연구는 조직성과에 중요한 요인으로 부상하고 있는 협력행동에 대하여 깊이 있게 살펴 보고자 한다. 조직구성원의 협력행동을 이끌어 내는 환경적, 내재적 영향 요인에는 어떤 것이 있고 그 작동기제는 무엇인지 그 관계를 조절하는 것은 무엇인지 과정에 대한 맥락을 이해할 필요가 있다. 협력행동에 미치는 영향요인으로 환경적 요인인 개인-조직 적합성과 조직구성원의 심리적 동기요인인 직무열의, 직원들의 인식, 태도, 행동에 실질적 영향을 미치는 상사의 리더십 중 코칭리더십을 중심으로 그 맥락적 관계를 살펴보고자 한다.

이에 따라 환경요인인 개인-조직 적합성이 조직 구성원의 협력행동의 관계에서 내재적 동기요인인 직무열의의 매개효과와 상사의 코칭리더십의 조절효과를 규명하고자 하는 것이다. 이러한 목적을 달성하기 위한 본 연구의 세부적인 연구 목표는 아래와 같다.

첫째, 조직구성원의 개인-조직 적합성이 협력행동에 영향을 미치는지 분석하고자 한다.

둘째, 조직구성원의 직무열의가 협력행동에 영향을 미치는지 분석하고자 한다.

셋째, 조직구성원의 개인-조직 적합성이 직무열의에 영향을 미치는지 분석하고자 한다.

넷째, 조직구성원의 개인-조직 적합성과 협력행동간의 관계에서 직무열의가 매개역할을 하는지 분석하고자 한다.

다섯째, 조직구성원의 개인-조직 적합성과 직무열의, 협력행동의 관계에서 상사의 코칭리더십이 관계를 조절하는지 분석하고자 한다.

### 제3절 연구의 범위와 구성

#### 1. 연구의 범위

본 연구는 국내 기업에 재직중인 근로자를 대상으로 조직구성원의 개인-조직 적합성, 상사의 코칭리더십, 직무열의, 협력행동과의 관계를 실증적으로 규명하는데 있으며, 이를 위한 세부적인 목표는 다음과 같다.

첫째, 국내외 선행 연구 논문과 전문 자료들을 고찰하여 개인-조직 적합성, 상사의 코칭리더십, 직무열의, 협력행동 등 관련된 변인들간의 상호 관계를 분석하고 실증적 연구 범위에 대한 이론적 토대를 마련한다.

둘째, 연구의 타당성과 적합성에 근거한 가설과 모형을 설정하고, 자료를 분석하기 위해 기존에 연구된 선행연구를 기반으로 각 변인에 적합한 측정 도구를 활용하여 설문 문항을 구성한다.

셋째, 본 연구의 조사대상은 국내 기업에 종사하는 근로자를 대상으로 하며, 응답 편향을 최소화 하기 위해 변인별로 세 시점에 나누어 설문을 실시한다.

넷째, 세 차례 걸쳐 수집된 자료를 통계 분석하여 가설을 검증하는 실

증적인 연구를 실시한다.

다섯째, 분석된 자료를 토대로 가설을 검증한 후 선행 연구와 비교하여 연구의 결과를 정리 및 시사점을 도출한다.

## 2. 연구의 구성

본 연구는 아래와 같이 전체 5장으로 구성되었다.

제1장은 개인-조직 적합성, 협력행동 등 각 변수와 관련된 문헌자료를 바탕으로 한 연구의 필요성, 연구의 목적, 연구의 범위, 연구의 구성 등 서론 부분이다.

제2장은 본 연구에 대하여 문헌고찰을 통한 이론적 배경으로 개인-조직 적합성, 직무열의, 코칭리더십, 협력행동의 개념을 정리하고 연구 주제에 맞는 이론적 근거와 가설을 설정한다.

제3장은 연구 방법으로서 변수에 대한 조작적 정의, 측정도구, 연구대상, 자료수집방법 등을 설명하고 통계분석 방법을 제시한다.

제4장은 실증분석을 하는 장으로서 설문지를 활용하여 수집된 자료의 분석을 통해 가설 검증을 실시한다. 변인의 인구통계학적 특성과 일반적 특성을 분석하고, 측정도구에 대한 타당성, 신뢰성, 상관관계 분석 및 분석결과에 대한 논의를 다룬다.

제5장은 결론으로서 분석한 결과를 요약하고 연구의 시사점과 제언, 연구의 한계점, 향후 연구방향을 제시한다.

## 제2장 이론적 배경

### 제1절 개인-조직 적합성

#### 1. 적합성의 개념

인간은 환경과 상호작용하며 살아가는 사회적 존재로서 특정 상황이나 환경에 끊임없이 영향을 받는다. 개인과 개인을 둘러싼 환경 사이에 존재하는 적합성의 정도가 개인 및 조직의 다양한 측면에 영향을 미칠 것이라는 기본적인 가정하에 인간 행동 연구에 적합성의 개념이 매우 중요하게 다루어지고 있다. 적합성에 대한 연구는 심리학, 사회학, 경영학 전반에 걸쳐 양적으로, 질적으로 증가하게 되었고 개인과 환경을 구성하는 다양한 요소들 간의 관계를 포괄하는 일반적 개념의 필요성이 대두되었다. 그 결과로 형성된 것이 개인-환경 적합성 개념이다(박원우, 2010). 개인-환경 적합성은 개인과 환경 사이의 양립가능성(compatibility)을 의미하고, 이는 개인의 특성과 작업 환경의 특성이 서로 부합할 때 발생(Kristof-Brown 등, 2005)하며 조직행동, 인적자원관리, 조직심리 연구의 중요 개념으로 연구되고 있다.(Edwards et al., 2006)

개인-환경 적합성에 관한 연구는 1920년대 인간관계론 운동에서 비롯하였다고 알려져 있다. 심리학자들은 산업조직 내의 개인과 집단의 행동에 관심을 갖기 시작했고, 그 결과로 등장한 Murray(1938)의 need-press 이론과 Goldstein(1939)의 개인-직무 특성간 관계에 대한 연구는 개인-환경 적합성 연구의 효시를 제공하였다(Schneider, Smith, & Goldstein, 2000). 적합성 연구는 주로 미시수준의 개인행동에 주된 관심이 집중되다가 1960년대 후반 이후 진행된 미시수준의 조직행동 연구와 거시수준의 조직이론 연구의 본격적인 분화는 적합성 연구에도 영향을 미쳐, 거시수준의 시스템 적합성 연구와 미시수준의 개인-환경 적합성 연구로

나누어 발전되었다(Ostroff & Schulte, 2007).

거시수준의 시스템 적합성 연구는 조직구조, 조직환경 등 조직을 구성하는 다양한 요소들간의 적합성이 조직의 생존이나 성과에 미치는 영향에 대해 주로 집중하였다면, 미시수준의 개인-환경 적합성 연구는 개인의 기질이나 환경 자체보다는 개인이 가진 고유의 특성과 주변 환경의 상황요인이 상호작용에 의해 개인의 반응에 영향을 미치며 개인의 행동이나 태도를 결정한다는 상호작용적 심리학(Interactional psychology) 이론에 기반하여, 개인의 특성과 개인의 환경을 구성하는 요소들의 특성이 갖는 관계 및 그것의 영향에 주요 관심사를 두었다. 그러나 최근에는 다시 하나의 흐름으로 통합되는 추세인데, 이는 개인과 조직 전체 간의 가치 및 특성 간 적합성을 강조하는 Kristof(1996)의 연구나, 최근의 개인의 성격적 특성과 기업의 인사관리 전략 간의 적합성을 따지는 전략적 인사관리 연구들에서 확인할 수 있다.(박원우 외, 2010)

적합성 연구는 활발한 발전 과정에서 개념화 방법, 조작화 방법, 측정 방법, 분석적 접근방법의 종류가 증가하였고, 심리학, 사회학, 경영학 등 다양한 분야에서 적합성에 대한 연구가 진행되면서 각 분야에서 다루는 적합성 개념도 연구의 목적과 대상에 따라 다양하게 구분되었다. Ostroff & Schulte(2007)는 적합성 연구 분류에 연구수준 개념을 도입하여 적합성 개념을 보다 체계적으로 구분하기 위한 세 가지의 분류 기준을 제시하였다.

첫째, 가장 보편적으로 사용되는 기준으로서 환경을 이루는 대상의 요소로 구분하는 것이다. Kristof(1996)는 개인-환경 적합성 연구를 개인-직무 적합성, 개인-조직 적합성, 개인-집단 적합성, 개인-직업 적합성, 개인-상사 적합성으로 분류하였는데, 적합성의 종류마다 개념이 혼재되어 명확한 분류가 어렵다. 보다 포괄적으로 환경을 위계수준에 따라 구분하면 개인이 속한 수준을 기준으로 조직 수준, 집단 수준, 개인 수준으로 나누어 분류해볼 수 있다. 개인과 최상위 수준의 환경요소간의 적합

성은 개인-조직 적합성과 개인-직업 적합성이 해당된다. 개인-조직 적합성은 개인과 전체 조직의 특성 사이에 유사성이나 보완성이 있을 때 발생하는 적합성을 의미한다(Kristof, 1996). 개인과 조직특성의 내용적 차원에 따라 구체적으로 개인-조직 가치적합성(P-O value fit), 개인-조직 문화적합성(P-O culture fit), 개인-조직 목표적합성(P-O goal fit) 등으로 나눌 수 있다. 개인-직업 적합성은 가장 광범위한 수준의 적합성 개념으로서 직업이 제공하는 직업적 특성이 개인의 관심사와 일치하는가를 의미한다(Kristof-Brown 등, 2005). 집단수준의 적합성 분류에는 개인-집단 적합성(P-G fit), 개인-팀 적합성(P-T fit)이 포함되며, 조직안의 집단과 개인 사이의 대인 적합성(interpersonal compatibility)에 관심을 두는 개념으로 조직행동 분야의 기초가 되는 분야이다(Kristof-Brown 등, 2005). 개인수준의 적합성에는 욕구-공급 적합성, 수요-능력 적합성으로 구성되는 개인-직무 적합성(PJF)과 개인-역할 적합성(PRF), 개인-상사 적합성(PSF), 개인-동료 적합성(PCF)이 포함되는 개인-개인 적합성(PPF)이 해당된다. 개인-직무 적합성은 직무 요구와 개인의 능력의 일치성 또는 직무가 제공하는 가치와 개인의 욕구의 일치성으로 정의된다(Edwards, 1991). 개인-동료 적합성은 개인과 동료, 개인-상사 적합성은 개인과 상사 간의 적합성이 직무성과에 미치는 영향에 초점을 둔다. 특히 개인-상사 적합성은 LMX 이론을 기반으로 관련 연구가 활발하게 논의된다.

둘째, Ostroff & Schulte(2007)가 제시하는 일반적인 적합성 개념(general modes of fit)으로 구분하는 기준이다. 상호적합성을 비교하는 두 대상이 개인의 주관적인 특성을 갖는지 아니면 상황의 객관적 특성을 갖는지로 구분하는 것이다. 이 분류에는 개인-개인(P-P), 개인-상황(P-S), 또는 상황 간 적합성(S-S, or system fit)으로 구분된다. 개인-개인 적합성은 개인과 개인의 주관적 특성을 통해 형성된 모든 환경요인들 간의 적합성을 통틀어 말하는데 개인의 주관적 특성을 갖는 환경의 대표적인 예로는 환경을 구성하는 집단(예: 팀, 조직)안에 존재하는 개인들의

성격이나 선호, 가치관의 결합을 들 수 있다. 개인-상황 적합성은 개인들의 주관적 특성과는 무관한 특정 집단을 이루는 상황요인과 개인과의 적합성을 의미한다. 개인과 환경 간의 적합성을 판단한다는 측면에서는 개인-개인 적합성과 유사성을 가지지만, 적합성의 비교 대상이 집단 안의 개인들의 특성이나 선호를 통해서 결정되는 것이 아니라, 대상 집단이 처한 전략적 위치, 외부적 환경 등과 같은 상황의 객관적 특성을 반영하는 환경요소에 있다는 점에 차이가 있다. 그리고 상황 간 적합성은 거시조직 연구에서 주로 다루어지는 시스템과의 적합성(system fit)으로, 개인과는 무관한 상황요인들 간의 적합성을 지칭하는 개념이다.

셋째, 적합성의 개념화에 따른 구분으로서, Munchinsky & Monahan(1987)의 유사적 적합성(supplementary fit)과 보완적 적합성(complementary fit)의 구분이 대표적인 예이다. 개인이 환경과 적합할 때에는 개인이 환경요소와 유사하기 때문일 수도 있고, 개인이 환경요소에서 부족한 무언가를 채워주기 때문일 수도 있다. 이러한 관점에서 같은 적합성이라는 이름으로 불리지만 개념의 차이가 있기 때문에 이러한 개념적 모호성을 줄이기 위해 보완적 적합성과 유사적 적합성 두 가지로 구분하였다. 보완적 적합성은 개인의 특성이 환경의 부족한 부분을 보완하여 보충할 때, 또는 그 반대의 경우에 발생한다. 그 종류로 욕구-공급(needs-supply) 적합성, 수요-능력(demands-ability) 적합성을 들 수 있다. 욕구-공급 적합성은 개인의 입장에서 환경의 공급이 개인의 수요나 욕구에 얼마나 적합한지, 즉, 개인의 욕구나 선호를 충족시켜줄 수 있을 때 적합성이 발생한다는 것이다. 반면, 수요-능력 적합성은 환경의 입장에서 개인이 보유한 능력이 환경의 수요에 얼마나 적합한지, 즉 조직의 요구를 개인이 충족시켜줄 수 있을 때 적합성이 발생한다는 개념이다. 이 두 가지 적합성 개념은 개인-직무 적합성 연구에서 많이 연구되는데, 수요-능력 적합성은 선발/채용과 관련한 연구에서 주로 활용되고, 욕구-공급 적합성은 개인의 특성 변수들에 대해 조직이 얼마나 적절한 환경을 제공해 주는지 알아보기 위해 활용된다. 유사적 적합성은 개인이 환경과



유사성이 높을 때 발생한다. 개인이 조직이나 조직 내의 다른 개인들과 유사한 특성을 보유하고 있을 때 발생하게 되는 것으로, 유사한 사람들로 조직이 구성될 때 그 조직은 높은 상호적합성을 보인다는 것을 의미한다. 그 특성으로는 조직의 경우 가치, 목표, 규범, 문화, 풍토 등이 포함되며, 개인의 경우 성격, 가치, 목표, 태도가 포함된다(Kristof, 1996).

이를 기반으로 Van Vianen(2018)는 개인 환경 적합성의 개념을 개인과 환경 간의 적합성, 일치성, 유사성 또는 조화를 의미하는 것으로 개인이 자신의 직업, 수행하는 직무, 속한 그룹 및 조직과 잘 맞는다고 지각하는 정도를 의미한다고 정의하였다. 개인-환경 적합성 이론의 기본 가정은 개인의 능력과 요구가 그들이 속한 환경이 공급하는 요소와의 적합성이 높았을 때 그 환경에 신뢰가 형성됨으로써 직무만족이나 직무몰입과 같은 개인의 만족도 증진과 조직성고가 높아진다는 것이다(Kristof, 1996; Kristof Brown et al., 2005) 이러한 개인-환경 적합성의 개념은 개인 특성과 환경 특성 모두 구성원의 태도와 행동에 중요한 영향을 미치며, 조직 구성원 개인과 환경이 서로 상호작용하여 적합성이 높을 때 그 효과성이 좋아진다는 행동과학자들의 주장과 일치한다(Chatman, 1989). Kristof-Brown et al.(2005)은 개인-환경 적합성을 조직구성원이 조직 내 환경과 잘 어울리는 것이라고 정의하고 개인-조직 적합성, 개인-직업 적합성, 개인-직무 적합성, 개인-그룹 적합성, 개인-상사 적합성 등으로 세분화하였는데, 개인-환경 적합성 관련 연구에서 가장 활발하게 다루어지는 환경 요인은 개인-조직적합성과 개인-직무적합성이다. 개인과 조직 모두 대인 간 적합성보다는 조직 또는 직무와의 적합성이 중요한 의미를 지니기 때문인데, 기업이 직원의 채용이나 배치를 결정하는데 있어서 또는 개인이 직장을 선택하거나 이직을 결정하는데 있어서 조직 또는 직무와의 적합성이 더 중요하게 영향을 미치고 조직적인 관점에서 성공적인 종업원은 조직과 직무에서 모두 적합해야 한다는 관점이 우세하였기 때문이다(Bowen et al., 1991).

본 연구에서는 조직구성원의 동료와의 협력행동에 대한 영향 관계를

확인하는 것이 목적이므로 사회정체성 이론에 의거 조직에 부여된 특징들이 구성원 자신과 연결되어 행동으로 동기부여 되는 요인으로 개인 수준의 직무 적합성보다는 조직 적합성이 더 중요한 의미가 있을 것으로 판단되어 개인-조직적합성을 중심으로 확인하고자 한다.

앞서 살펴본 바와 같이 적합성에 대한 연구가 다양한 분야에서 활발하게 진행되면서 측정 방법과 분석방법도 그 개념에 따라 다양해졌다 (Edwards 등, 2006; Kristof-Brown, 2000). 적합성을 측정하는 방식은 <표1>과 같이 개인과 환경요소와의 분리여부에 따라 기본적으로 직접측정(direct measures) 방식과 간접측정(indirect measures) 방식으로 나누어 볼 수 있다(Kristof, 1996).

< 표 1 > 적합성 측정방법

구 분		개인-환경의 분리측정 여부		
		분리하지 않음	분리	
측정 응답원	동일 응답원	직접측정, 인식된 적합성 (Molecular/Molar)	간접측정, 실제 적합성	주관적 측정/개인수준 간접측정 (Atomistic)
	분리된 응답원	-		교차수준 간접측정 (객관적 환경측정/주관적 환경측정)

<출처: 박원우·박희태·김선태(2010) >

직접적인 측정방법은 개인에게 자신이 지각한(perceived) 수행하는 직무 및 소속된 조직과 개인의 특성, 성향과의 적합성을 확인하는 것으로, 개인들에 의해서 인지된 적합성에 대해 개인 응답자들이 직접 응답을 진행하는 것이다. 간접적인 측정은 개인과 환경을 따로 분리한 후 명시적인 비교를 통해 둘 간의 적합성을 간접적으로 측정하는 방식이다 (Kristof, 1996). 이는 다시 주관적 측정과 객관적 측정 방식으로 구분이 가능하다. 주관적 측정은 한 사람에게 자신과 환경을 따로 분리하여 각각 평가하게 한 후 그 결과를 비교함으로써 개인과 환경 간의 적합성을 측정하는 방식이며, 객관적 측정은 한 사람이 아닌 여러 사람에게 개인과 환경을 분리하여 평가하게 한 후 그 결과를 비교함으로써 둘 간의 적

합성을 측정하는 방식을 말한다(Kristof-Brown et al., 2005). 환경의 요소를 이루는 대상을 측정 가능한 방식에 따라 두 가지로 분류하였는데, 하나는 객관적으로 측정할 수 있는 변수이고(예, 조직의 보상제도), 다른 하나는 객관적으로 측정이 불가능한 변수이다(예, 조직의 가치). 연구자의 관심대상이 후자인 경우에는 조직에게 직접 설문을 하여 그 개념을 측정할 수가 없으므로, 조직원들의 응답을 결합하여 조직수준의 값을 뽑아내는 방식을 생각할 수 있다. 직접적 측정 방식인 ‘인지된 적합성’은 개인과 환경의 독립적인 특성들을 분리하여 평가, 측정할 수 없다는 비판을 받기도 하지만, 개인과 환경 간의 적합성에 대한 인식은 실질적으로 개인의 태도에 가까운 특성을 지니기 때문에 직접측정을 통해 얻어진 적합성 정도는 객관적인 비교를 통해 얻어진 실제 적합도보다 태도 측면의 결과변수에는 더 큰 영향을 미침에 따라(Kristof, 1996; Vancouver, Millsap, & Peters, 1994; Cable & Judge, 1996) 다수의 선행연구에서 많이 활용되고 있다(Kristof-Brown et al., 2005).

## 2. 개인-조직 적합성(Person-Organization Fit)의 개념

개인-조직 적합성은 개인과 개인이 속한 조직의 특성 사이에 유사성이나 보완성이 있을 때 발생하는 적합성을 의미하며(Kristof, 1996) 채용, 선택, 직업만족, 조직성과에 영향을 미친다.

Schneider(1987)의 ASA (attraction-selection-attrition) 이론에 의하면 사람들은 자신이 매력을 느낀 조직이나 직무에 지원하고, 조직은 그 중 적합성이 더 높은 사람을 선발하게 되며, 선발 이후 조직 또는 직무에 적응하지 못하고 실패하여 적합성이 낮은 사람들이 퇴출되는 일련의 과정을 거친다는 것이다. 개인과 조직의 가치가 일치하는 개인은 조직에 남기를 희망하고 조직에 대해 호의적인 태도를 갖게 되며, 조직이 개인에게 바라는 행동을 수행함으로써 개인 및 조직 모두에게 긍정적 영향을 미친다.

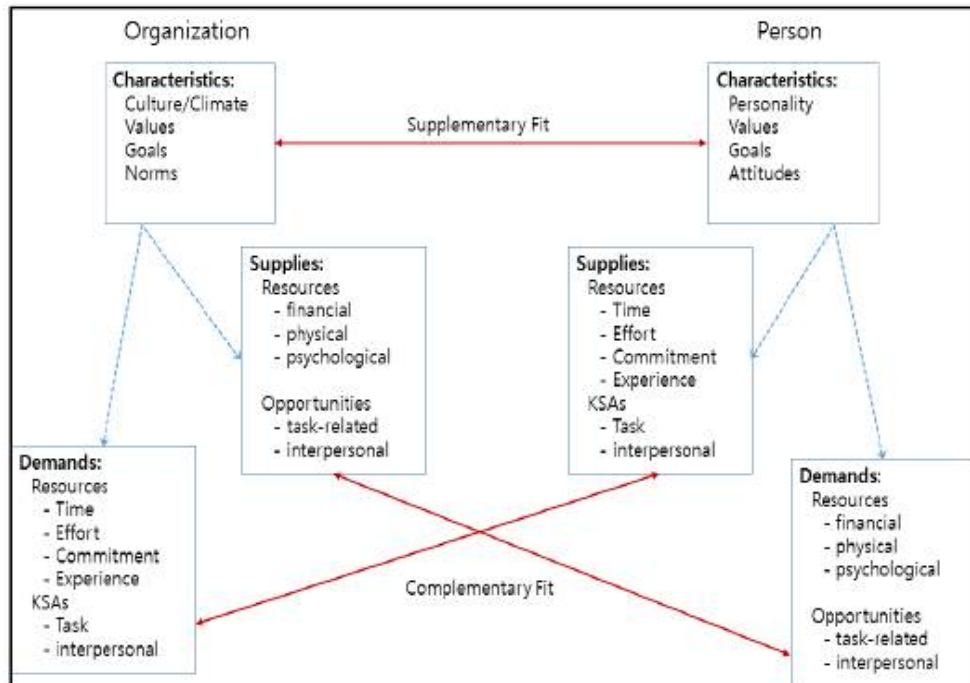
Chatman(1989)은 POF를 개인과 조직의 가치와 규범의 적합한 정도라 정의하고, 구성원은 조직에 속하면서 조직의 가치와 규범을 인식하고 수용하는 과정에서 조직사회화가 이루어지고, 조직은 구성원에게 필요한 사회화를 제공하고 구성원이 이를 받아들이는 양방향의 관계에서 POF가 발생하게 된다고 하였다. Tom(1971)은 사람들이 직장을 찾을 때 자신의 가치와 유사한 가치체계를 가진 조직을 선호함으로써 선택한다고 하였고, Cable & Judge(1996)도 개인과 조직의 가치가 일치한 정도를 POF으로 정의하였다. Chatman(1991)이 적합성 측정은 지속적인 개인 및 조직의 특성인 가치에 초점을 맞춰야 한다고 주장한 이후에, 가치적합성은 초기 개인-조직 적합성 연구의 대표적인 개념으로 자리잡았다.(Kristof, 1996).

한편 O'Reilly et al.(1991)은 조직의 문화적 특성에 초점을 맞춰 연구를 진행하였는데, 이에 대한 연구도 개인-조직 적합성의 중요한 흐름이다. 또한 Kristof(1996)는 개인-조직 적합성을 가치에 대한 적합성으로 한정하지 않고, 개인과 조직의 기본적인 특성 중 상대가 필요로 하는 것을 공유하거나 유사한 기본적인 특성을 제공할 때 생기는 넓은 개념으로 정의하였다. 조직의 기본적인 특성은 가치, 목표, 규범, 전통적 문화, 풍토 등이 포함되며, 개인의 기본 특성은 가치, 목표, 성격, 태도 등이 포함된다. 개인-조직 적합성은 개인과 조직특성의 내용적 차원에 따라 구체적으로 개인-조직 가치적합성(P-O value fit), 개인-조직 문화적합성(P-O culture fit), 개인-조직 목표적합성(P-O goal fit) 등으로 나눌 수 있다

개인-조직 적합성과 관련한 다수의 연구들에서 유사 적합성 관점을 가장 많이 이용하고 있는데 이유는 개인과 조직의 가치 및 특성은 지속적으로 행동을 결정하는 중요한 요인이 되기 때문이다. 또한 개인의 요구와 연결된 조직의 제공에 관심을 둔 수요-공급 적합성은 구성원 개인의 입장에서 중요한 적합으로 여겨지고 있는 반면 요구-능력 적합성은 조직의 요구와 개인의 능력에 초점을 두고 있기 때문에, 대체적으로 조

직 입장에서의 적합에 해당되며, 조직 구성원의 선발과정에서 면접관의 채용 결정에 영향을 주는 것과 관련된다.

< 그림 1 > 개인-조직 적합성의 개념도



출처 Kristof, A. L. (1996)

개인-조직 적합성과 같이 다루어지는 분야는 개인-직무 적합성(PJF)으로 개인-조직 적합성(POF)에 비해 좀 더 구체적이다. 개인과 직무 사이에 서로에게 제공되는 것들 사이의 일치 정도로(Caldwell & O'Reilly, 1990), Kristof(1996)는 개인이 보유하고 있는 지식, 기술, 능력이 조직의 가치나 목표, 규범, 분위기 등과 유사한 수준의 정도라고 정의하였고, Lauver et al.(2001) 및 Saks et al.(1997)는 조직 구성원의 업무수행 과정에서 요구되는 기술, 능력의 요건과 자신이 보유하고 있는 수준의 일치 정도를 의미한다고 했다. Kristof(1996)는 개인-조직 적합성 관련 연구가 일반적인 조직에 대한 태도와 관련되었다면, 개인-직무 적합성은 직무만족 또는 과업수행과 같은 구체적 직무에 대한 태도와 관련이 있다

고 설명하였다. 이는 개인-직무 적합성이 특정 직무에 대한 개인의 적합성과 관련이 있다면 개인-조직적합성은 조직의 목표, 미션, 가치와 개인이 어떻게 일치되는가와 관련(Lauver et al., 2001)된다는 것이다.

### 3. 개인-조직 적합성의 선행연구

개인-조직 적합성에 관한 연구는 적합성을 모형의 종속변수로 고려하여 적합성에 영향을 미치는 선행요인들을 판별해내는 연구와 적합성을 모형의 독립변수로 취급하여 적합성이 결과변수에 미치는 영향을 분석하는 연구 두 가지로 구분할 수 있다. Chatman(1991)은 직원의 선발과정에서 입사 전 개인들이 조직원들과 보낸 시간과 성취욕이 높을수록, 입사 후 개인들의 사회화 과정 즉 사회 활동과 멘토와의 관계가 높을수록 개인-조직 적합성에 유의한 영향을 미치는 것을 실증하였는데 이는 적합성을 종속변수로 한 대표적인 연구이다. 그러나 대부분의 적합성 연구는 적합성을 독립변수로 보고 결과변수에 미치는 영향에 관해 연구되었다. 주요 결과변수로는 직무만족, 조직몰입 등 개인수준의 행동변수 또는 태도변수와 성과 등의 조직수준의 변수이다.

개인-조직 적합성의 연구 분야로는 개인의 직업 탐색과 선택, 신규인력의 선발과 채용, 조직사회화 등이 있다. 선발은 조직이 지원자의 능력을 평가하여, 직무 요구사항을 충족시키는 지원자를 고용하는 과정이다(Chatman, 1989). 최근의 조직의 선발 경향은 개인-직무 적합성에만 초점을 맞추지 않고 개인-조직 적합성의 적합 정도가 선발의 주요한 요소로 평가하고 있다. 개인-조직 적합성은 개인과 조직의 가치 적합, 목표 적합, 개인의 인성과 조직 이미지의 적합, 개인 선호 분위기와 조직분위기의 적합, 개인 지향성과 조직분위기 적합, 개인의 욕구와 조직 구조간의 적합, 개인의 성격과 조직의 성격과의 적합 등 개인의 요구와 조직의 요구에 대한 일치 정도에 대하여 연구 되어져 왔다(O'Reilly et al., 1991; Chatman, 1991; Posner, 1992). O'Reilly et al.(1991)은 개인과 조직의 가

치가 일치할수록 종업원의 이직률이 낮아지고 만족 및 몰입은 높아지는 결과를 제시했고, Posner et al.(1993)은 매니저들의 조직 적합성 연구에서 매니저들과 조직의 가치가 일치할수록 매니저들은 조직에 남아 있으려 한다는 결과를 제시했다. 개인이 선호하는 윤리적인 작업 분위기와 실제의 작업 분위기가 일치할수록 개인의 만족도도 증가하며 이직률도 줄어드는 것을 증명하였고, 높은 수준의 개인-조직 적합성은 조직시민행동(O'Reilly & Chatman, 1986), 자가진단 팀워크(Posner, 1992), 윤리적인 행동 지향성(Posner et al., 1993)에도 긍정적인 영향을 미치는 것으로 밝혀졌다. 반면에 Schneider(1987)의 연구는 개인-조직 적합성의 높은 일치하는 개인과 조직의 높은 동질성으로 인해 조직의 유연성과 혁신이 저해된다는 부정적인 측면을 주장했다. Schneider et al.(1995)의 연구에서도 높은 동질성은 협력과 조화를 이끌어 초기에는 조직에 긍정적인 역할을 하지만 안정된 이후에는 창의성과 혁신을 오히려 저해할 수 있다고 주장했다. Powell(1998)은 이러한 주장들에 대안을 제시했는데 조직의 가치를 핵심가치와 주변가치로 구분해서 핵심가치에 대해서는 개인-조직 적합성을 추구하고 주변가치에 대해서는 다양성을 추구하고 있다고 제안하고 있다. 또한 Iplik, Kilic & Yalcin(2011)가 호텔관리자를 대상으로 진행한 개인-환경적합성, 직무태도, 직무스트레스의 관계에서 개인-조직적합성이 조직몰입과 직무만족에 유의하게 영향을 미치는 것으로 나타났지만, 개인-조직적합성과 직무스트레스에는 유의한 영향이 나타나지 않는다고 하였다. 적합성은 직무열의의 선행 요인으로 많은 연구가 진행되었는데 다수의 연구에서 개인-조직 적합성이 직무열의에 긍정적 영향을 미치는 것으로 확인되었다.(김종래·함현진, 2020; 노시범·김종래, 2021)

개인-조직적합성과 함께 개인-직무 적합성을 동시에 연구한 경우가 많음을 확인하였는데, Saks & Ashforth(2002)는 청년구직자의 직업탐색 행동이 개인-조직적합성과 개인-직무 적합성을 높이며 이러한 적합수준이 조직에 입사 이후 조직몰입, 직무만족 등에 긍정적 영향을 미친다고 보고하였다. Kristof- Brown et al.(2005)는 개인-직무 적합성을 포함 다

셋 가지 개인-환경 적합성에 대해 메타분석을 실시하였는데 직무만족, 조직몰입, 이직의도에 해당하는 세 개의 직무 태도와 강한 상관성이 있는 것으로 나타났고, 이외에는 동료만족, 상사만족, 조직동일시, 전반적인 직무 성과, 부담, 정년보장, 이직, 조직 유인(organizational attraction), 채용의도 등과 연관이 있음을 확인하였다. 안중대·김동윤(2019)은 국내 학술지 및 박사학위 논문을 포함하여 총 51개의 문헌을 대상으로 개인-직무 적합성 및 개인-조직 적합성과 직무 관련 변수인 직무만족, 조직몰입, 이직의도와 의 관계에 대한 메타분석을 실시하였는데 개인-직무 적합성과 개인-조직 적합성은 직무몰입, 직무만족과 정적으로 큰 효과 크기를, 이직의도와는 부적으로 중간 효과크기를 갖는 것을 확인하였다. 또한 개인-조직 적합성이 개인-직무 적합성보다 직무 관련 변수들과 상대적으로 더 큰 효과크기를 갖는 것을 확인하였다. 이유안 외(2015)는 호텔 종사자의 개인-환경 적합성이 심리적 주인의식을 높이는데 유의한 역할을 하는 변수임을 확인하였는데, 연구 결과 개인-조직 적합성이 개인-직무 적합성보다 심리적 주인의식을 더 강하게 향상시키는 점을 발견하였고, 심리적 주인의식은 종사자들의 지식 공유 행동에 강한 긍정의 영향 관계에 있음 또한 확인하였다. 최보인 외(2011)은 개인-직무적합성과 개인-조직적합성의 효과성 연구에서 개인-조직 적합성은 정서몰입, 직무만족, 자발적 기여, 능동적 협동, 이직의도 모두와 유의한 영향관계가 있음을 확인하였고 개인-직무 적합성은 욕구와 능력을 구분하여 분석하였는데 욕구는 정서몰입, 직무만족, 이직의도와 능력은 자발적 기여, 능동적 협동, 직무만족에 영향이 있음을 확인함으로써 세부요소에 따른 차별적 관계를 확인하였다. 김지수 등(2021)은 중견 및 중소기업에 재직중인 조직구성원들을 대상으로 한 연구에서 개인-조직 적합성은 일-삶 균형에 영향을 미치지만 개인-직무적합성은 유의한 영향을 미치지 않은 것으로 나타났다. 따라서 일-삶의 균형은 개인-조직 적합성을 통해 높아지고, 높은 일-삶의 균형이 OCBI로 이어진다는 점을 확인함으로써 자신이 속한 조직과의 적합 여부가 무엇보다 중요하다고 주장하였다.



이와 같이 개인-조직 적합성 관련 선행연구들을 살펴보면, 대부분 독립변인 혹은 매개변인으로 사용되고 있으며, 이는 일터에서 구성원들의 이직의도 혹은 주관적 경력 성공과 같은 직무 관련 태도나, 적응성과 및 혁신행동과 같은 직무성과의 선행변인으로 많이 다루어지고 있음을 알 수 있다. 즉 개인-조직 적합성이 높을수록 일터에서의 구성원들의 일에 대한 만족감을 증진시켜 주고, 실제 업무상의 성과와 행동 등에 영향을 미침으로 직접적 업무성과 창출로 이어질 수 있음을 시사한다.

## 제2절 코칭리더십

### 1. 코칭리더십의 개념

코칭은 스포츠, 교육 등 삶의 다양한 분야에서 접목되어 논의되고 있으며, 조직에서 코칭이라는 용어는 1937년에 처음 나타났다. 코칭 연구는 1980년대부터 1990년대 말에 본격화되었고, 2000년대 이후 임원 및 리더의 리더십 코칭을 검토한 경험적 연구가 상당히 증가했다 (Grove&Furnham, 2016). 국내외 경영환경이 급속도로 변화하며 기존의 명령하달식 리더십이 효과적이지 않다는 것을 깨닫고 코칭을 경영에 도입하면서 코칭리더십의 개념이 발생하였다(Grant, 2007). 현대에는 리더십의 관점이 리더가 주도하여 부하에게 영향력을 발휘하기보다는 리더가 부하에게 도움을 주거나 촉진함으로써 부하 스스로 영향력을 행사할 수 있도록 하는 수평적인 리더십(Manz & Sims, 1991)으로 변화하고 있는데 이러한 수평적 리더십에 코칭의 개념을 접목한 것이 코칭리더십이다.

Lussier & Acua(2004)가 제시하는 리더십 5가지 조건은 리더의 영향력 행사 능력과 대상, 환경변화에 대한 조직변화 요구, 조직 목표 공유 및 달성을 위한 동기부여, 구성원과의 관계, 리더의 영향력에 대한 구성원의 수용이다. 코칭리더십의 경우엔 코치인 리더와 피코치인 구성원이라는 영향력의 대상이 있으며, 외부환경변화로 인해 발생하는 조직구조 및 직무변화와 관련하여 코칭이 요구되며, 코칭을 통한 구성원의 동기부여 및

양자간의 관계개선, 코칭에 대한 구성원의 수용 등이 이뤄진다는 관점에서 코칭 리더십으로의 접근이 가능하다.(강영순&김정훈, 2013)

코칭리더십은 1986년에 Stowell의 연구에 의해 시작되었고, 코칭리더십에 대해 조직의 목표 달성을 위해 구성원의 행동이나 태도를 변화할 목적으로 리더가 긍정적 영향력을 미치는 것으로, 방향을 제시하기 위한 대화와 성과 향상 및 역량개발을 위한 지원과 격려, 지속적인 평가와 피드백을 제공하는 과정이라 정의했다. Whitmore(1992)는 코칭은 개인의 잠재력을 발견하고 이끌어 주어 수행을 극대화하기 위한 것으로, 가르치는 것이 아니라 동기부여를 통해 조직구성원이 스스로 학습하도록 돕는 것이라 정의하였다. Quinn(1996)은 코칭이 코치들이 사용하는 기술일 뿐 아니라, 리더들도 적극 개발하고 갖추어야 하는 덕목들 가운데 하나라고 하였다. Gallway(2000)는 코칭이 성과를 극대화하기 위해 개인의 잠재력을 발휘할 수 있도록 돕는 것이며, 직접 가르치기 보다는 스스로가 익힐 수 있도록 지원하는 것이라고 정의하였다. 조직안에서 코칭이 다양한 용어와 형태로 정의되고 있지만, 공통점은 리더가 코칭을 통해 구성원이 학습 성장하도록 영향을 끼쳐 궁극적으로는 조직에 긍정적 효과를 나타내는 것이다. 코칭리더십은 코칭과 구별되는 차별적인 특성을 가지고 있는데, 조직에서 한명의 상사가 여러명의 구성원을 대상으로 실시한다는 것과 일반적인 조직관리 기법과는 달리 리더와 조직 구성원간의 수평적이고 개방적인 커뮤니케이션, 일대일의 관계, 구성원 중심의 의사결정 등을 기반으로 한다는 것이다(정태영·김주후, 2019). 따라서 코칭리더십은 조직구성원이 직무를 수행하는 과정에서 자신의 강점을 발견하고 개발하도록 지원하여 조직과 개인의 성과를 스스로 성취할 수 있도록 조직 구성원의 성장과 발전을 촉진하고 지원하는 리더십(조은현·탁진국, 2011)으로 정의할 수 있다.

< 표 2 > 코칭의 개념

구분	연구자	정의	비고
국외	Kimberly, Nielson(1975)	구성원이 혁신적이고 개방적인 태도를 가지도록 하여 조직 문제를 해결해 가는 것	
	Kats 등 (1985)	구성원이 리더의 영향력 행사에 대하여 합법적으로 받아들이고 조직의 공통된 목표를 가지고 리더와 부하들이 동일성을 이루는 것	
	Stowell(1988)	조직의 목표 달성을 위하여 리더와 구성원의 학습과 성장을 촉진하는 행동	
	Peterson(1996)	코치가 각자 개인이 자기 스스로 성장하고 효과적인 결과를 이룰 수 있도록 필요한 지식, 기획, 수단을 제공하는 과정.	
	Kilburg(2000)	다양한 행동기술과 방법으로 개인 성취와 업무성과를 향상시켜 조직성과를 효과적으로 달성하도록 돕는 리더와 조직과 코치 사이에 형성된 협력관계로 심리학 및 컨설팅 개념에 기준	
	Weintraub, Hunt(2002)	리더가 구성원에게 다양한 지원을 부족함 없이 제공함으로써 그들의 긍정적인 반응을 유도하고 리더의 피드백을 통해 성과 향상에 영향을 주는 기제	
	Kuzuhara, Aldag(2002)	상호 존중과 상대방의 욕구에 관심을 갖는 조직과 구성원과의 커뮤니케이션 프로세스	
	Stowell, Starcevich(2003)	구성원들에게 긍정적인 영향을 미치게 하는 쌍방향의 커뮤니케이션으로 지속적으로 역량개발을 하는 과정	
	Ellinger, Ellinger, Keller(2003)	구성원의 학습촉진과 개발을 통해 성과를 높이는 도구로서 코칭을 활용하여 영향력을 끼치는 것	
	Riggio, Reichard(2008)	개인인 구성원의 가능성과 잠재력을 성장시키기 위해 코칭 스킬을 사용하는 리더십	
	Greene, Grant(2003)	구성원 스스로가 능력을 향상시켜 성과를 얻고, 주어진 문제를 해결하는 결과 지향적 리더의 체계적인 행동방식	
	Lucke(2004)	조직 내에서 리더와 조직구성원 간의 성과와 목표를 이루어내는 과정에서의 상호작용	
	Steve, Kevin(2007)	아이디어와 목표 달성을 실행하고 경과 보고의 책임을 가진 피코치와 제시된 목표에 대해 대화하고 생각을 촉진시키고 건설적인 피드백을 하는 코치와 함께 협력하는 과정	
	Whitmore (2009)	리더가 구성원에 대한 가능성을 기준으로 그들이 무엇을 배워야 되는지 알 수 있도록 하고, 동기부여를 통해 잠재 역량을 개발하고 높일 수 있도록 몰입하게 하는 행위	
	국제코치연맹 (1995)	개인 경력과 비즈니스, 인생, 조직 활동에 있어 효율적이고 바람직한 결과에 이를 수 있도록 도와주는 전문적인 관계	
국내 기관	최치영(2004)	리더와 구성원과 쌍방향 커뮤니케이션으로 업무 능률향상, 역량개발에 다양한 영향을 미치는 경로에 대한 점검, 문제에 대한 적극적인 해결을 추구하는 프로세스	
	도미향(2008)	개인의 성장과 변화를 위해 현재를 탐구하고 미래를 계획하며 잠재능력을 극대화하여 주도적인 삶을 이끌 수 있는 리더로 성장시키는 파트너십의 과정	
	조은현, 탁진국 (2011)	조직구성원이 직무를 수행하는 과정에서 자신의 강점을 발견하고 개발하도록 지원하여 조직과 개인의 성과를 스스로 성취할 수 있도록 조직 구성원의 성장과 발전을 촉진하고 지원하는 리더십	
	양일선, 이승호, 이덕로(2015)	수평적 관계에서 구성원들의 가능성을 파악하고 신뢰적 관계로 동기를 부여하고 의사소통과 피드백을 제공함으로써 구성원들의 문제를 스스로 해결하고 성과와 역량을 높이는 것	
	한국코치협회	개인인 조직이 소유한 잠재력을 최대한 발휘하여 최선의 가치 실현을 돕는 수평적 파트너십	www.kcoa.or.kr

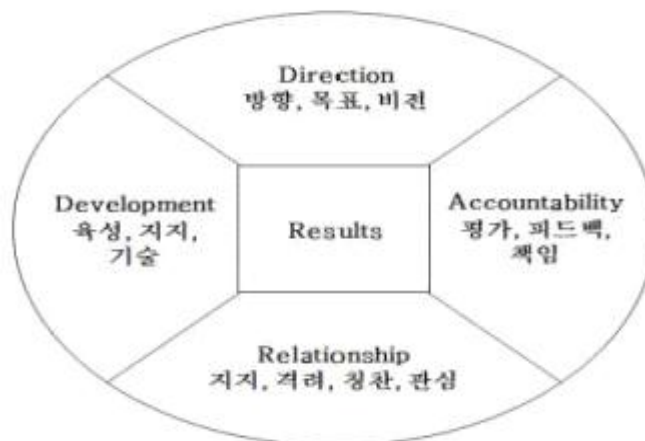
출처: 선행연구자료를 바탕으로 연구자가 재정리

## 2. 코칭리더십의 구성요소

코칭리더십은 일반적인 관리, 통제 중심의 리더십과는 달리 리더와 구성원 사이의 수평적이고 개방적인 의사소통과 상호 존중하는 일대일의 관계, 구성원 중심의 의사결정을 기반으로 하며, 코칭리더십의 구성요소에 대해서는 학자들마다 다양하게 정의하고 있다.

코칭을 학문의 관점에서 연구한 Stowell(1986)은 코칭리더십이 성과향상으로 이어지는 구성요인을 방향제시, 역량개발, 수행평가, 관계개선 4가지로 제시했다. 첫째, 방향제시는 조직 구성원이 달성해야 하는 조직의 목적과 목표를 부각시키는 과정이고 둘째, 역량개발은 조직 구성원의 직무와 관련된 지식, 기술, 역량 등을 개선하기 위한 학습행동이다. 셋째, 수행평가는 조직 구성원에게 직무자율성을 제공하며, 수행 결과에 대해 평가하고, 그 결과를 피드백하는 것이다. 넷째, 관계개선은 리더와 조직 구성원의 관계를 수직적 관계가 아닌 수평적 관계에서 관심, 칭찬, 격려 등을 제공하는 행동을 의미한다.

< 그림 2 > Stowell의 코칭리더십 구성요인



출처 : CMOE(2003), Coaching Skills Program, Sandy, UT

Ellinger(1994)는 코칭 리더십을 동기부여와 임파워링의 측면에서 접근하고, 코칭 리더십의 구성요소로 문제 해결을 위한 의사소통 및 협력적 업무, 조직구성원으로부터의 피드백 요구, 조직 구성원에 대한 피드백 제시, 목표 설정과 관계된 의사소통, 사물에 대한 조직 구성원의 관점 전환, 학습 환경 조성 및 촉진, 사례 학습, 학습참여 지원, 단계별 인식전환 9가지를 제시했다. 이후 Ellinger & Bostrom(1999)은 질문하기, 장애물 제거, 물러서기 등 13가지 코칭 역량을 권한부여 행동과 촉진 행동 두 가지로 종합하여 구성요소로 구성하였고 후속연구(Ellinger et al., 2003)에서 효과적인 의사소통, 목표 제시, 질문하기, 피드백 요청과 제공, 역할 수행 시연, 학습 촉진, 정보공유라는 7가지 요소로 다시 제시했다.

Talarico(2002)는 코칭리더십의 구성요소를 개인과 조직에서 필요한 공통점을 파악하는 강력한 리더십의 발휘가 요구된다고 하는 관리자 중심의 구성요소인 이슈 분석, 타인에 대한 경청, 격려 및 독려, 그리고 관계 형성으로 제시하였다.

Heslin 등(2006)은 내재적(Implicit) 성격이론을 바탕으로 안내(guidance), 촉진(Facilitation), 고취(inspiration) 3가지를 구성요인으로 도출하였고, McLean 등(2005)은 열린 의사소통, 팀 차원 접근, 인간적 배려, 모호함의 수용 등 4개의 요인이 상호작용하여 효과적인 코칭이 이루어질 수 있다고 보았는데, 스포츠 코치를 대상으로 타당도를 검증한 척도라는 제한점이 있다. 최근 Gregory와 Levy(2009)는 코칭 관계를 부하의 수행 향상을 목적으로 하여 상사가 부하들과 파트너 관계를 유지하는 것을 의미한다고 주장하며, 관계의 진정성(Genuineness of the Relationship), 효과적인 의사소통(Effective Communication), 관계의 편안함(Comfort with the Relationship) 그리고 개발 촉진(Facilitating Development)을 주요 행동 요인으로 제시하였다. 조은현과 탁진국(2011)은 인간의 인지적 요소가 행동에 영향을 미친다는 인지심리학의 이론을 반영하여 목표제시와 피드백, 관점 변화, 존중, 구성원의 성장과 발전에 대한 믿음 4개를 코칭리더십의 구성요소로 제시하였다. 조성진(2021)은

코칭 현장에서는 대부분 리더가 방향 및 목표를 직접 제시하지 않고 구성원이 스스로 설정할 수 있도록 피드백한다는 점에 따라 선행연구와 현장 코칭 중심으로 자신 및 이슈에 대한 인식(awareness), 행위(behavior)의 변화, 원활한 의사소통(communication), 성장과 발전(development)지원, 임파워먼트 5가지로 구성요소를 제시했다.

구성원의 학습과 성장을 지원하는 코칭리더십은 구성원과의 관계를 중요시한다는 점, 비전제시를 통해 방향을 제시한다는 점, 지적자극을 통해 구성원의 성장을 영향을 미친다는 점에서 카리스마리더십, 변혁적리더십과 같은 변화지향형 리더십과 공통점이 있다. 그러나 변화지향적 리더십은 조직관점에서 변화에 중점을 두지만 코칭리더십은 조직의 변화와 관련 구성원의 직무수행에 있어 학습과 성장에 중점을 둔다는 것에서 차이가 있다.(강영순 · 김정훈, 2013)

< 표 3 > 코칭의 구성요소

연구자	구성요소
Stowell(1986)	①방향제시 ②역량개발 ③수행평가 ④관계
Ellinger&Bostrom(1999)	①권한부여행동 ②촉진행동
Talarico(2002)	①이슈 분석 ②타인에 대한 경청 ③격려 및 독려 ④관계 형성
Ellinger et al.(2003)	①효과적인 의사전달 ②학습촉진 ③피드백제공 및 요청 ④정보제공 ⑤질문제시 ⑥목표설정 소통 ⑦역할수행 시연
Mclean et al.(2005)	①열린 대화 ②팀 차원 접근 ③인간적 배려 ④모호함의 수용
Heslin et al.(2006)	①건설적인 피드백을 제공하는 안내 ②문제해결과 직무성과를 위한 촉진 ③잠재능력 개발과 영감을 주는 감화
Gregory et al.(2009)	①관계의 진정성(Genuineness of the Relationship), ②효과적인 의사소통(Effective Communication), ③관계의 편안함(Comfort with the Relationship) ④개발 촉진(Facilitating Development)
조은현·탁진국 (2011)	①목표 제시와 피드백 ②존중 ③관점 변화 ④부하의 성장과 발전
조성진(2021)	①자신과 이슈에 대한 인식(awareness) ②행위(behavior)의 변화 ③원활한 의사소통(communication), ④성장과 발전(development)지원, ⑤ 임파워먼트

출처: 선행연구자료를 바탕으로 연구자가 재정리

### 3 코칭리더십의 선행연구

코칭리더십의 선행연구를 살펴보면 결과변수에 대한 코칭리더십의 직접효과를 밝히는 연구가 대부분이며 최근 조절변수로의 연구가 일부 확인되고 있다.

리더와 구성원의 수평적 관계를 토대로 리더십에 코칭 개념을 접목한 코칭리더십은 인간중심 심리학과 긍정심리학 이론을 배경으로 한다. 이에 코칭리더십은 조직 구성원의 인식, 태도 및 행동에 영향을 미친다는 연구가 이뤄지고 있다.

코칭 리더십이 조직구성원의 학습을 촉진함으로써 직무수행, 조직시민행동을 강화(Ellinger et al., 2009)하고, 구성원들의 직무만족(Ellinger et al., 2003), 웰빙(Green et al., 2006), 목표달성(Grant & Spence, 2010), 성과개선(Huang & Hsieh, 2015; Liu & Batt, 2010), 자기 효능감과 유능감(Ellinger et al., 2003; Huang & Hsieh, 2015), 조직시민행동(Ozduran & Tanova, 2017) 등 조직 안의 주요 성과 변수에 큰 영향력을 끼치는 것으로 알려져 있다. 국내 연구들에서도, 코칭 리더십은 조직 구성원의 심리적 안전감(김병직, 2022), 긍정심리자본(윤선화 · 김병직, 2022), 자기효능감(박해경, 2018), 직무만족 · 조직몰입(양일선 등, 2015), 개인적응성과(조인화 · 임상혁, 2021), 회복탄력성(박종욱 · 오상진, 2020), 조직시민행동(강영순 · 김정훈, 2013) 등 여러 성과 변인들에 긍정적 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 장미화 · 탁진국(2019)은 국내 코칭행동과 관련된 실증연구 논문 68편을 분석하였는데 조직몰입(23편), 직무만족(16편), 이직의도(11편), 조직시민행동(11편), 직무성과(9편), 자기효능감(8편), 직무열의(5편), 혁신행동(4편) 등 조직 유효성 변수들에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

이와 같은 선행연구는 대부분 코칭리더십이 결과변수에 미치는 직접적인 영향을 확인하는 연구이다. 최근 들어 코칭리더십이 다른 변인간의 관계를 강화하거나 완화하는 간접적 영향 관계를 확인하는 연구도 확인

되고 있는데 김병직(2022)의 연구에서는 코칭리더십이 고용 불안정성의 심리적 안전감을 감소시키는 효과 즉 악역향을 완화하는 것으로 나타났고 직무과부하가 일의 의미에 미치는 부정적 영향을 완화함으로써 결국 조직성과를 떨어뜨리는 효과도 완화하는 것으로 확인되었다. 오은혜·탁진국(2012)은 경력계획이 긍정심리자본을 거쳐 주관적 경력성공에 미치는 영향 연구에서 코칭리더십이 긍정심리자본과 주관적 경력성공간의 관계를 강화하는 것을 확인하였고 조윤희 외(2017)의 연구에서는 진성리더십이 팀몰입, 조직시민행동에 미치는 긍정적 영향에 있어 코칭리더십이 그 효과를 강화하는 것으로 나타났다. 김민정·김주현(2020)은 고성과 작업시스템이 잡크래프팅을 통해 조직효과성에 미치는 영향 연구에서 고성과 작업시스템이 잡크래프팅에 미치는 긍정적 영향을 코칭리더십이 강화함으로써 조직효과성(직무만족, 조직몰입)에 이어지는 효과를 더욱 강하게 발생시키는 것으로 확인되었다.

### 제3절 직무열의

#### 1. 직무열의의 개념

사람들의 일하는 방법은 조직 성과에 중요한 차이를 만들기 때문에 조직구성원의 일하는 방식에 따라 조직의 성공이 결정된다고 해도 과언이 아니다. 때문에 경영 컨설턴트들은 꾸준히 구성원의 열의(engagement)를 강조하여 왔고 학계에서도 많은 관심을 갖기 시작했다. 직무열의는 조직 구성원이 내재적 동기유발을 통해 자기의 역할에 완전히 몰입한 상태로, 기업의 경쟁력을 높이는 중요 동인으로 인식(Bates, 2004; Harter et al., 2002)되고 있다. Newell(2002)은 조직 구성원들이 조직의 성과를 향상시키기 위하여 직무열의를 가져야 하고, 급속한 환경변화에 적극적이고 유연한 대응을 통해 혁신을 달성하여 고객을 만족시키는 일은 기업생존의 가장 중요한 일이라고 하였다. 조직은 자신의 직무에 높은 성과를 달성하는데 전념하고 활기가 넘치고 헌신적인 구성원을 필요로 한다



(Aggarwal et al., 2007). 그래서 기업은 꾸준히 조직 구성원의 열의(Engagement)를 높이기 위해 노력해왔고, 학계에서도 그동안 중요한 항목으로 연구되어 왔다. Kahn(1990)은 사람들이 열의/비열의를 나타내는 심리적 조건이 무엇인지 밝히는 연구에서 열의의 개념을 도입하였으며, 개인이 직무성과에 주의를 기울이고 자신의 직무역할에 심리적으로 완전하게 몰입하는 상태를 열의(Engagement)라고 정의하였다. 열의는 그동안 여러 분야에서 다루어졌지만, 대부분은 직무관련 이슈의 개선에 초점을 맞추었고(Zigarmi et al., 2009), 긍정심리학이 주목받으면서 조직차원 연구에 중요하게 부각되었으며(Luthans, 2002), 연구자마다 각각의 연구 목적에 맞게 직무열의를 정의하고 있는데 크게 세 가지 관점에서 설명되고 있다.

첫째, Khan(1990)의 동기적 모델 관점의 직무열의이다. Khan(1990)은 개인적으로 열의/비열의를 보이는 심리적 조건이 무엇인지 탐색하는 연구에서 직무열의의 개념을 과업을 수행함에 있어 인지적, 감정적, 육체적으로 개인의 정체성을 표출하는 것으로 과업행동의 선호하는 자신의 표현이라 정의했다. 또한 구성원이 직무성과에 관심을 갖고 집중할 때나 직무의 역할에 완전히 몰입했을 때 경험하게 되는 심리상태를 직무열의라고 하고, 개인의 직무경험이 어떠한 과정을 통해 직무열의에 영향을 미치는지에 대한 연구에서 개인수준의 심리상태에 초점을 맞췄다. 높은 직무열의는 자신의 직무에 대해 의미성(meaningfulness)과 안정성(safety), 가용성(availability)의 심리상태를 경험할 때 나타난다(Khan,1990). 의미성(meaningfulness)은 이 일이 나에게 얼마나 의미가 있는지의 정도이며, 안정성(safety)은 자신의 직무활동이 자신의 지위, 경력, 이미지에 부정적 영향을 미치지 않을 것으로 느끼는 정도를 말하고, 가용성(availability)은 직무수행에 육체적, 인지적, 감정적 자원을 투자하여 성과를 낼 수 있다는 데 대한 개인적인 믿음을 의미한다. 그는 직무열의를 역할이론(Role Theory)을 배경으로 Goffman(1961)의 연구를 인용하여 설명하였는데 사람들은 역할 수행과정에서 자신의 역할에 자기 자

신을 순간적으로 밀착시키거나 분리시킨다고 주장하였다. 자신의 역할에 에너지를 더 많이 투입할 때 그들은 직무열의 수준이 높은 상태라고 말할 수 있고 자신의 역할 수행을 위해 에너지를 덜 사용할 때 그들은 직무열의 수준이 낮은 상태라고 말할 수 있다. 자신(Self)과 역할(Role)의 상호 역동적인 관계 속에서 개인은 외부적인 조건과 심리상태에 따라 역할 내 자신(Self-In-Role)을 투입하는 정도를 변화시키게 된다. 이와 같은 역할 내 자신의 투입정도를 열의와 비열의(Disengagement)로 설명하였다. 그는 역할 내 자신을 투입하는 정도가 높은 즉, 직무열의가 높을 때 조직 수준의 성과를 증대시킬 뿐 아니라 구성원 개인의 성장과 발전에도 긍정적인 영향을 미친다고 하였다.

둘째, 직무소진(job burnout)의 상반된 개념으로의 직무열의로서 유럽 학자들을 중심으로 연구가 활발하게 진행되었다. 직무소진(job burnout)은 정서적으로 부담이 되는 환경에 오랜 시간 동안 노출됨에 따라 비롯되는 생리적, 정서적, 정신적인 소진 상태로 정의된다(Pine & Aronson, 1988). Maslach와 Leiter(1997)은 직무소진의 구성개념을 소진(Exhaustion), 냉소(Cynicism), 무력(Inefficacy) 3가지 구성요소로 정의하였는데, 소진(Exhaustion)은 에너지가 다 고갈된 상태로 업무를 수행하기에는 너무 지쳐 일하러 가는 것 자체가 힘든 상태이다. 냉소(Cynicism)는 자기 자신이 하고 있는 일에 대하여 소극적인 자세를 보이고 대인관계에서도 무심한 태도를 갖는 것이다. 무력(Inefficacy)은 자신의 업무수행능력에 대한 자신감이 상실되고 자기가 업무를 잘 수행할 수 없다고 스스로 업무능력에 대한 부정적인 평가를 갖게 되는 것을 말한다. Maslach et al.(2001)은 직무소진과 직무열의는 개인이 직무환경과 어느 정도 잘 맞는가와 관련된다고 하면서 개인과 직무환경 간의 간격이 커질수록 직무소진이 나타날 여지가 크고 반대로 개인과 직무환경사이의 간격이 좁아질수록 직무열의가 발생할 여지가 많다고 주장하였다. Maslach와 Leiter(1997)는 직무소진과 반대개념인 직무열의를 에너지(Energy), 관여(Involvement), 효능(efficacy)의 3가지 요소를 포함한 구성개념으로 보았

으며 직무소진의 고갈, 냉소, 무능의 3가지 하위개념에 각각 대응된다. 직무열의를 구성하는 에너지는 직무소진의 고갈에, 직무열의의 몰입은 직무소진의 냉소에 직무열의의 효능은 직무소진의 무능감에 각각 대비되는 개념이다. Maslach와 Jackson(1981)은 조직내 구성원들의 직무소진 정도를 확인하기 위한 측정도구로 Maslach Burnout Inventory(MBI)를 개발하였는데 직무소진의 하위개념들이 직무열의의 하위개념들과 각각 대비되기 때문에 직무소진의 하위개념이 낮으면 반대로 직무열의의 하위개념 높다고 판단하였다. Schaufeli et al. (2002)도 직무소진과 대조되는 개념으로 직무열의를 소개하고 있으나 직무열의의 하위개념마다 일일이 직무소진과 완전히 대비되지는 않는다. 그들은 직무열의를 “업무와 관련된 활력(vigor), 헌신(dedication), 몰두(absorption)에 의해 특정된 긍정적이고 성취적인 마음 상태”로 정의하였다. 여기에서 활력은 직무수행시 높은 수준의 에너지와 정신적 회복력으로 자신의 일에 있어 상당한 노력을 기꺼이 수용하고 어려운 일에 부딪혔을 때 지속할 수 있는 것을 말하고, 헌신은 직무에 대한 의미를 부여하고 열정, 영감, 자부심, 도전의식을 느끼는 것을 말한다. 또한 몰두는 자신의 직무에 완전히 전념하여 시간이 빠르게 지나가고 일로부터 자신을 분리하기 어려울 정도로 자신의 일에 마음을 빼앗기는 것을 의미한다. Khan(1990)은 직무열의를 개인의 심리적 조건에 따라 밀물과 썰물처럼 그 수준이 계속 변화하는 것으로 정의하였으나, Schaufeli et al.(2002), Bakker와 Geurts(2004)는 직무열의가 일시적인 것이 아니고 직무에 대해 지속적으로 갖게 되는 감정 상태라고 주장하였다.

셋째, 긍정심리학의 출현으로 직무에 대해 긍정적이고 성취적인 마음 상태의 직무열의이다. 긍정적인 측면인 구성원의 직무열의에 대한 개념과 중요성에 대해 관심이 증가하고(Schaufeli & Salovona, 2006), 과거 조직행동 분야에서 부정적인 측면에 관심을 두고 이를 줄이려는데 중점을 두었던 반면, 최근에는 긍정적인 측면에 관심을 두고 조직행동을 이해하려는 노력이 증가하고 있다. 그 결과 조직에 긍정적인 결과 및 성과

를 증대시키는데 매우 의미 있는 변수인 직무열의의 선행변수와 결과 변수에 대한 연구가 활발하게 이뤄지고 있다. 직무열의를 구성원의 상태로 볼 것인가 특성으로 볼 것인가에 대해서도 학자들 간에 논의가 활발한데, Harter et al.(2002), Robinson et al.(2004)은 직무열의를 조직과 조직의 가치에 대한 구성원의 긍정적인 태도로 정의하고 높은 수준의 직무열의를 가진 구성원은 사업적 맥락을 이해하고 조직의 성과 향상을 위해 동료와의 협력 등 일에 대한 열정을 갖는다고 하였고, Truss et al.(2006)은 직무열의를 단순히 일에 대한 열정(Passion)으로 정의하였다. Macey와 Schneider(2008)는 직무열의를 자신의 업무와 조직에 대한 감성적 에너지와 자발적인 노력의 혼합을 의미하는 광범위한 구성개념으로 보고 특성, 그리고 행동적 형태로 구성된다고 하며 상태와 특성을 모두 포함한 개념으로 정의하였다. 국내에서는 이랑 등(2006)이 직무열의를 직무탈진과 다르게 일을 하면서 발생하는 긍정적이고 열정적인 마음의 상태로 정의하였다.

직무열의는 일을 열심히 한다는 측면에서 직무몰입(Job Involvement)이나 직무만족(Job Satisfaction), 몰입(Flow), 일중독(Workaholism) 등의 개념과 구분되어 설명되고 있는데 그 차이점을 보면 다음과 같다. 직무몰입은 직무에 강하게 밀착된 심리적 상태로 직무와 관련된 정체성을 유지하기 위해 사용하는 인지적 에너지에 초점을 맞추는 반면, 직무열의는 직무를 수행하는 과정에서 자신을 얼마나 집중시키느냐를 의미하기 때문에 인지적 측면 뿐 아니라 정서적, 행동적 측면도 포함하고 있어 직무몰입의 선행요인으로도 볼 수 있다(Rich et al., 2010). 직무만족은 직무로부터 경험하거나 직무에서 얻게 되는 욕구 충족의 정도로 개인의 주관적 요구와 관련된 감정적 반응인 반면 직무열의는 인지적, 감정적, 육체적 에너지까지 역할 수행에 투입한다는 것에서 차이가 있다. 몰입은 현재 수행하는 업무에 푹 빠져 있는 상태로(Csikszentmihalyi, 1990) 직무열의의 몰두(absorption)와 유사한 개념으로 삶의 모든 영역에서 일어날 수 있는 단기적 경험인 반면 직무열의의 몰두는 일과 관련해 일어나는 구체

적이고 상대적으로 지속적인 마음 상태이다. 일중독은 끊임없이 일하고자 하는 통제할 수 없는 욕구 또는 일에 대한 강박관념(Oates, 1971)으로 일중독은 장기적으로 개인 및 조직에 부정적인 영향을 미칠 가능성이 있는 반면 직무열의는 자신의 직무에 대한 만족감과 성과가 증대된다는 점에서 차이가 있다. 이와 같이 직무열의는 인지적 정서적 행동적 측면을 모두 포함하고 있어 개인의 인식이 정서에 영향을 미치고, 그러한 정서적 반응이 행동의 원인이 된다는 정서평가이론(emotional appraisal theory)에 따라 조직행동 분야의 매개변수로서의 연구도 많이 이루어지고 있다.

## 2. 직무열의의 선행연구

1990년부터 진행된 직무열의에 대한 연구들의 주요 동향을 살펴보면 많은 연구들이 직무열의를 일으키는 선행요인을 탐색하고 있고, 2000년대 후반에 들어서야 직무열의의 효과인 결과변수에 관심을 갖게 되었다.

선행요인에 관한 연구 동향을 살펴보면 크게 kann(1990)의 동기적 모델을 바탕으로 한 연구들과 요구-자원모델을 바탕으로 한 선행연구로 분류할 수 있다.

kann(1990)이 제시한 동기적 관점의 연구모델은 직무열의를 유발시키는 개인의 심리적 상태에 관심을 두고 직무열의를 보이게 하는 세 가지 심리적 조건 즉, 더 많은 심리적 의미, 높은 심리적 안정감, 심리적 접근성이 높은 상태에서 구성원의 직무열의가 높게 나타나는 것으로 확인되었다(박노운, 2011). 직무열의를 보이게 하는 세 가지 심리적 조건으로 의미성, 안정성, 유용성을 제시하고 이 세 가지 심리적 조건에 영향을 미치는 선행요인을 범주화 하였는데 심리적 의미감에 영향을 주는 요소로는 과업특성, 역할특성, 업무상 상호작용 등 일 자체와 관련된 업무 요소로 구분하였고, 심리적 안전감에 영향을 미치는 요소로는 대인관계, 집단 및 집단 간 역동, 관리스타일과 절차, 조직적 규범 등 사회 시스템적 요소로 구분하였으며, 마지막 심리적 유능감에 영향을 미치는 요소로는 육

체적 에너지, 감정적 에너지, 불안정, 외부활동 등 개인적 요소로 구분하였다. May et al.(2004)은 Kahn(1990)의 연구를 발판으로 삼아 미국 중서부 지역의 한 보험회사 직원들을 대상으로 3가지 심리적 조건의 결정요인과 이들 결정요인과 직무열의 사이에서 심리적 조건의 매개효과를 연구하였다. 연구 결과, 세 가지 심리적 조건 모두 직무열의와 정적인 관계가 있는 것이 확인되었고, 그 중 심리적 의미감이 직무열의와 가장 높은 관계를 나타내었다. Rich et al.(2010)은 직무열의의 선행요인과 직무성과와의 관계를 유사 개념인 직무관여, 직무만족, 내재적 동기 등과 비교한 연구에서, Kahn(1990)이 범주화한 직무열의 선행요인의 틀에 따라 가치조화(Value Congruence), 조직지원인식, 핵심자기평가를 선행요인으로 분류하고 가치조화는 심리적 의미감, 조직지원인식은 심리적 안전감, 핵심자기평가는 심리적 유능감을 통해 직무열의에 정적인 영향을 미친다고 하였다.

직무열의의 선행요인의 이론적 근거로 직무요구-자원모형(job demand-resource model)이 활용(Demerouti et al., 2001; Schaufeli & Bakker, 2004)되고 있다. 조직 내 구성원이 겪는 직무소진과 직무열의를 설명하기 위해 제시된 통합적인 모형으로 직무수행시 조직구성원에게 발생할 수 있는 긍정적 혹은 부정적 결과들을 뒷받침해주는 이론이다. 이 모형의 기본 가정은 먼저 사람들이 일하는 업무환경은 직무요구와 직무자원으로 구분될 수 있다는 것이고, 두 번째는 직무요구는 스트레스나 건강손상과 같이 긴장과 관련된 반응(strain reaction)을 유발할 가능성이 높고 자원부족은 목표달성을 어렵게 만들고 결과적으로 좌절과 실패를 경험하게 만든다는 것이다(이지우, 2010). Sulea et al.(2012)은 직무요구-자원모형을 이용하여 직무자원인 조직지원인식과 긍정적인 업무 외 행동인 조직시민행동 사이에서 직무열의의 매개역할과 직무요구인 업무갈등과 부정적인 업무 외 행동인 반생산적 업무행동(Counterproductive Work Behaviors)사이에서 직무열의의 매개역할, 그리고 개인 자원인 면밀성(Conscientiousness)과 조직시민행동 및 반생산적 업무행동 사이에서 직무

열의의 매개효과를 연구하였는데, 직무열의는 가설의 모든 관계에서 부분 매개 효과가 나타나는 것을 확인하였으며, 특히 선행요인과 부정적 업무 외 행동과의 관계에서보다 선행요인과 긍정적 업무 외 행동과의 관계에서 매개효과가 더 크게 나타났다고 하였다.

< 표 4 > 직무열의의 선행요인

이론적근거	주요 선행요인		비고
동기적 관점 모델 (Khan,1990)	심리적 의미감	<업무요소> 과업특성, 역할특성, 업무상 상호작용 등	M a y et al. (2004) 등
	심리적 안전감	<사회 시스템적 요소> 대인관계, 집단간 역동, 관리스타일과 절차, 조직적 규범 등	
	심리적 유능감	<개인적 요소> 육체적에너지, 감정적에너지, 불안정 등	
직무요구 -자원모델	직무 자원	<직무구조> 직무충실화 직무통제력 또는 자율성 관리의 폭(span of control) 구조적 임파워먼트 의미감(meaningfulness) 역할 일치성	Demer o u t i et al. (2001)  Schau feli & Bakker( 2004)  Bakker & Demor outi (2007) 등
		<직무나 조직과의 관계> 개인-직무,조직 부합 일관련 목표 가치일치(value fit) 자원가용성(availability) 경력계획  <자신의 능력에 대한 믿음> 자기효능감 조직기반자기존중(OBSE)	
	직무 요구	업무과부하 시간압박(time demand) 일-가정 갈등 가정목표가 일목표와의 관계	고용불안정성 고객의 무례한 행동 정서표현규칙 내면행위(deep acting)
	개인 특성	신경증(neuroticism) 외향성(extroversion) 성실성(conscientiousness) 친화성(agreeableness) 경쟁심(competitiveness)	이동성(mobility:자극의 변화에 대해 적절히 반응할 수 있는 능력) A형 성격 낙관주의

출처 : 이지우(2010) 자료를 참고하여 재정리

Bakker와 Demorouti(2007)는 직무요구-자원모형을 확장하여 직무자원과 직무요구가 상호작용하여 직무열의에 영향을 미치는 것을 보여주고, 직무자원 뿐 아니라 자기효능감, 낙관주의, 자긍심, 회복력 등과 같은 개인 특성도 직무열의를 높이는 요인이라고 주장하였다. 개인-조직 적합성이 높을수록 개인은 기술과 재능을 잘 발휘하며(Kristof, 1996), 조직 긍정성이 높아진다(Lauver & Kristof-Brown, 2001). 개인-조직적합성을 메타분석한 Rich et al.(2010)의 연구에서 개인-조직적합성은 직무열의와 긍정적인 상관관계가 있음을 확인하였다. 윤미소 외(2019)는 직무중심 인사관리가 직무 적합성을 증진시키고 직무적합성은 직무에 대한 이해와 직무열의를 높이는 것으로 나타났다.

직무열의에 따라 달라지는 결과변수에 대한 연구는 상대적으로 적은데, Sonnentag(2003)는 기존 연구들을 바탕으로 직무열의 효과를 4가지로 정리하였는데, 첫 번째로 직무열의는 그 자체가 긍정적인 경험이다. 두 번째로 직무열의는 건강과 긍정적인 직무정서를 높일 수 있다. 세 번째로 직무열의는 스트레스를 느끼는 직무로부터 무엇인가 유익한 것들을 찾을 수 있도록 도와준다. 마지막으로 조직몰입과 정적 관계를 갖고 있으며 개별 구성원의 성과를 높이는 것으로 예측한다. 이런 주장은 다양한 표본을 대상으로 이루어진 실증연구를 통해서 입증되었다. 직무성과, 직무만족, 조직몰입 등은 가장 많이 다뤄진 결과변수이며 이외에도 이직의도(김영준, 2022), 역할 외 행동(조직시민행동)에 영향을 미치는데 직무열의의 직접적인 영향이나 직무나 조직자원의 영향을 매개하는 역할로 강조되었다. 매개자로서의 역할은 정서평가이론으로 설명가능한데 개인이 인식한 평가가 자신의 정서에 영향을 미치고, 그 정서적 반응이 행동의 원인이 된다는 것이다. 이는 인지, 정서, 행동적 측면을 포함하는 직무열의(Rich et al.,2010) 측면에서 선행 변인을 인지하고 정서적으로 반응함으로써 후행변인의 행동에 영향을 미치게 하는 매개자로서의 역할로 설명할 수 있다. 직무요구-자원모형을 이용한 행동연구에서 직무열의는 직무요구, 직무자원, 개인자원과 행동사이클 모두 매개하는 것으로 확인



되었으며, 특히 선행요인과 긍정적 업무 외 행동과의 관계에서 매개효과가 더 크게 나타남이 확인되었다(Suleaet al.,2012). 높은 수준의 직무열의를 가진 개인은 과업을 수행하는데 있어 자발적 노력을 증진시키며, 행동의 원인을 내재화하여 조직성과 달성을 위한 행동을 하게 된다는 것이다. 즉 직무열의가 구성원의 자발적 도움제공 행동의 조직 시민행동, 혁신행동을 촉진(Chughtai, 2013)하는 요인으로서 조직행동분야에서 그 중요성이 강조되고 있다. 또한 최근 들어 직무열의의 구성원 간 옮김(crossover) 현상에 대해서도 관심을 받고 있는데(Bakker & Xanthopoulo, 2009) 이는 한 사람의 직무열의가 동료에게 영향을 주거나 집단 내 현상으로 확산되는 과정으로 직무열의의 개념적 폭이 넓어지는 경향을 나타낸다(이지우, 2010). 직무열의가 협력문화에 영향을 미치는 국내 연구도 확인되었는데 문화콘텐츠 기업구성원의 협력문화에 미치는 리더십의 영향력 연구에서 직무열의가 리더십과 조직의 협력문화 형성을 매개하는 것으로 확인(박민영·장영철, 2016)되어 협력적 조직문화 형성에도 중요한 요인임을 알 수 있다.

## 제4절 협력행동

### 1. 협력행동의 개념

협력은 힘을 합하여 서로 돕는다는 의미로, 2명 이상의 사람이 특정 목표를 위하여 함께 노력하는 것이다(Skinner et al., 1992), 협력행동은 일반적으로 집단 공통의 목표를 효과적으로 달성하기 위하여 구성원들이 상호 작용하면서 관계를 지속하며 유지하려는 행동(Liao& Tsai, 2001)으로 조직시민행동의 하위개념인 이타적 행동(altruistic behavior)과 같은 개념으로도 설명되어 지는데 직무와 관련해서 다른 직원을 자발적으로 돕는 행위(Helping behavior)로 정의된다(Podsakoff, MacKenzie, Paine, & Bachrach, 2000).

협력행동의 개념은 여러 가지 이론으로 접근하고 있으며 선행 연구를 살펴보면 심리학적 접근법, 사회학적 접근법, 행위적 접근법 등으로 설명하고 있고, 협력행동은 소속 집단의 성과와 깊은 영향관계를 가지고 있는 것(Bowers et al, 1994; Branick et al, 1995; Rahim, 2002)으로 밝혀지면서, 대체로 조직환경 속에서 구성원들이 협력해야 하는 이유에 대해 연구가 이뤄졌다. 심리학적 측면에서 Mead(1976)는 협력을 어떤 한가지 목적을 위해 조직 구성원들이 함께 행동하는 것이라고 정의하고, 행위자의 협력행동 뿐 아니라 협력하고자 하는 내적 동기까지 포함된 심리적 개념으로 이해하고 조직 또는 서로 다른 문화들간의 협력은 다양한 형태로 나타날 수 있음을 주장하였다. 사회학적 관점에서 Deutsch(1949, 1973)는 협력과 경쟁 이론의 중심 명제는 주어진 상황에서 사회 행위자들이 인식한 목표의 상호의존성이 사회적 상호작용의 작동과 결과에 큰 영향을 미친다는 것이다(Tjosvold, 1986; Tjosvold, 1988), 이 이론에 기초하여 Tjosvold(1998)은 어떤 상황 환경속에서 행위자들의 목표간의 관계적 성격을 기반으로 협력의 개념을 정의하고, ‘조직 구성원들 사이의 목표를 중심으로 긍정적 상호의존성이 높은 상태’라 정의하였다. 행위적 관점에서 Barnard(1938)는 협력을 ‘둘 이상의 다수의 개인들이 기능적으로 움직이는 시스템’이라고 규정하여 협력을 행위적 시각으로 바라보았으며, 구성원 개인의 동기와 조직의 집합적인 목적과 상호작용 또한 중요하다고 보았다. 이러한 협력의 행동적 관점은 통합된 정보 및 자원을 공유 하는것, 타인을 도와 주는 것, 문제를 공개적으로 토의하는 것, 지원과 격려, 스스로의 문제 해결 등을 포함한다(Tjosvold, 1988). 사회심리학적 관점에서 Bendor&Kramer 등(1996)은 협력행동을 조직과 구성원 개인과의 관계에서의 심리적인 일체감이 행동으로 나타나는 것이며, 조직 구성원이 소속집단에 일체감과 소속감을 갖게 되는 과정에 주목하며, 협력행동이 조직 내부에 대한 신뢰감, 구성원들간의 호감, 구성원들간의 심리적 공감, 조직을 통한 자아실현의 영향요인들이 촉진될 경우 발현되는 현상이라고 주장하였다. Gilson & Vetsuypens(1994)는 집단의 업무를

보다 효과적으로 수행하고자 구성원들간 상호작용하는 과정을 협력행동이라 하였고, Andrew(1990)는 구성원들이 공동의 목표를 효과적으로 달성하고자 상호작용하며 관계를 지속적으로 유지하고자 하는 의도라고 정의하였다. Ring과 Van de ven(1994)도 협력행동에 ‘관계를 지속시키고자 하는 의지’를 포함하여 보다 능동적인 개념으로 나타냈다. 한편, Smith 등(1995)은 협력행동의 유형을 공식적 협력과 비공식적 협력으로 구분하며, 공식적 협력은 Ouchi(1980)의 주장을 근거로 하여, 공식적 위계, 규칙, 규제 등을 사회화된 관리의 대안으로 설명하였다. 비공식적 협력은 구성원들 간의 계약적 의무감보다는 자발적으로 협력하는 것을 말한다. Ring과 Vandeven(1994)은 공식적 협력관계는 점차 규칙과 불필요한 비공식적 협력으로 발전하는 것이 일반적이라고 하였다.

협력행동은 여러 이해 당사자들이 혼자서는 해결되지 않는 문제를 해결하기 위해 서로의 자원을 공유하며 상호작용하는 행동(Ansell & Gash, 2008)으로서, Hyatt & Ruddy(1997)는 작업집단(Work group)의 특성과 성과간의 관계에 대한 측정도구 개발을 위한 연구에서 협력(Cooperation)에 대해, 그룹 목표를 위해 함께 일하는 것, 서로에게 도움과 지원을 제공하는 것, 과업 수행에 있어 유연해지는 것, 다른 구성원의 의견과 관점에 수용적인 것, 그룹 이익을 위한 합의에 도달하기 위해 일하는 것으로 구성개념을 정의하였다. Tjosvold(1988)는 협력의 행동적 차원을 정보와 자원의 공유, 타인을 돕는 것, 지원 및 격려, 문제를 공개적으로 논의하는 것, 스스로 문제를 해결하려 하는 것들을 포함한다고 하였고, Settoon과 Mossholder(2002)는 과업지향적인 도움행동과 대인지향적인 도움행동으로 협력행동을 구성하였다. Ha,et al(2011)는 신뢰와 물류 효율성과의 관계에서 공급자와 구매자간 협력행동을 공동의사결정, 정보공유, 혜택 및 위험공유로 구성하였다.

협력행동의 구성요소는 <표 5>과 같다.

< 표 5 > 협력행동의 구성요소

연구자	개념적 구성 요소
Hyatt & Ruddy(1997)	공동작업, 도움/지원, 유연성, 수용성, 합의노력
Tjosvold(1988)	자원공유, 도움, 지원, 공동의사결정
Settoon&Mossholder(2002)	과업지향적 도움행동, 대인지향적 도움행동
Ha, et al.(2011)	공동의사결정, 정보공유, 혜택/위험 공유

출처: 선행연구자료를 바탕으로 연구자가 재정리

## 2. 협력행동의 선행연구

협력이 유발되는 기제는 게임이론(Game theory), 교환이론(Exchange theory), 매력이론(Attraction theory) 등으로 설명할 수 있다. 게임이론의 측면에서 보면 협력은 다수의 사람이 동일한 선택사항을 원할 때 일어나는데, 게임이 포로의 딜레마처럼 협력적인 요소와 경쟁적인 요소를 모두 포함하는지 아니면 협력적인 성격을 가지는지에 따라 다른 형태의 협력이 발생하며, 교환이론의 관점에서 협력은 개인이나 그룹간 경제적 또는 심리적인 이득을 최대화하기 위한 행동으로 협력을 함으로서 발생하는 비용이 보상보다 적으면 나타난다. 매력이론에서는 친밀성(affinity)에 의해 협력이 일어나는데 이 이론에 의하면 가치의 유사성, 상호보완적 욕구, 성격, 목표일치성, 정보에 대한 욕구 등과 같은 요인이 협력에 영향을 미친다고 보았다.(최대정·박동건, 2002).

선행연구에서 확인된 협력행동의 선행변인으로는 신뢰가 가장 많았는데 Axelrod(1984)는 협력적 행동이 신뢰를 나타내는 명확한 징후로써 받아들여진다고 하였다. Murningham(1994)는 협력행동이 가치 유사성, 상대방의 지위와 권력의 지각, 공정성 등의 영향을 받는다고 하였고, Jordan et al.(2017)은 집단 간의 경쟁이 집단 내 협력행동을 강화시킨다고 하였다. 협력행동은 협력이 이뤄지는 이해당사자에 따라 개인수준과 집단수준으로 구분되는데 개인수준의 선행요인으로는 조직과의 정체성, 개인-조직 적합성, 상사지원인식, LMX의 질, 직무 만족, 공정성 지각 등

이 있으며(Mackenzie et al., 1998), 집단 간 협력에 있어서 선행요인은 팀 목표 지향성, 집단 수준의 공정성 등이 있다(Pearce & Herbik, 2004). 이외에도 협력행동은 연령, 인종, 동질성, 구성원의 다양성, 신뢰, 보상, 위협, 집단규모, 과업의 상호의존성, 집단주의적 규범, 리더십, 조직몰입, 책임감, 의사소통, 재무적 보장 등에 의해 영향을 받는다.(박상관·곽채기, 2020)

협력행동에 대한 국내 연구를 살펴보면 협력행동에 직접 영향을 미치는 선행요인에 대한 연구와 조직성과변수의 선행요인으로서 즉, 독립변수와 결과변수의 중요한 매개자로서 협력행동을 확인하는 연구로 나뉜다. 협력행동에 직접 영향을 미치는 선행요인에 대한 연구를 살펴보면 이용기 등(2010)은 호텔 기업의 식음료 종사원을 대상으로 LMX가 협력행동에 간접효과를 미치는 것을 확인하였고, 인지적 신뢰 및 직무성과는 구성원의 협력행동에 유의한 정(+)의 영향을 미치지만, 감정적인 신뢰는 구성원의 협력행동에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 조영복 등(2011)은 기업 근로자를 대상으로 한 연구에서 사회적 네트워크 특성이 구성원의 협력행동에 미치는 영향을 실증적으로 분석한 결과 다른 사람과 상호작용하는 사회적 네트워크의 지위, 크기, 강도가 구성원의 협력행동과 유의한 정(+)적인 관계에 있음을 증명하였다. 이용기 외(2014)는 호텔 구성원의 개인-환경 적합이 조직감정과 협력행동에 미치는 영향에 관한 연구에서 개인-직무 적합성과 개인-조직 적합성이 조직감정에 긍정적 영향을 미치고 긍정적 조직감정은 협력행동에 정(+)의 영향을 미침을 확인하였다. 한나영·배상욱(2016)은 중소기업체 근로자를 대상으로 사회적 자본과 직무만족, 협력행동 간의 관계를 분석한 결과 사회적 자본(구조적, 인지적, 관계적 차원)이 직무만족에 영향을 주어 협력행동에 정(+)적인 영향을 미침을 확인하였다. 김재열(2020)은 대학 행정직 공무원의 사회적 자본(구조적, 관계적 차원)이 조직성과에 미치는 영향을 검증하는 연구에서 사회적 자본이 협력행동에 정(+)의 영향을 미침을 확인하였다. 최훈태(2014)는 호텔종사원을 대상으로 심리적자본(자신감, 희망,

탄력성, 낙천성), LMX, 직무만족이 구성원의 협력행동에 미치는 영향을 확인한 결과 심리적 자본의 자신감, 희망, 탄력성은 정(+)의 영향을 미치나 낙천성은 유의하지 않은 것으로 확인되어 심리적 낙천성 보다는 책임감 있는 긍정적 성향이 중요함을 확인하였고 이외에도 LMX의 질, 직무만족이 협력행동에 영향을 미침을 확인함으로써 다른 연구에서와 같이 LMX의 질, 직무만족이 협력행동의 중요한 선행요인임을 다시 한번 증명하였다. 김지혜·한태영(2019)은 팀 협력에 영향을 미치는 개인 및 팀 수준의 선행변수들의 상호작용 과정을 확인하기 위한 연구에서 팀 수준의 의사소통이 팀 협력에 정(+)적인 영향 관계가 있음을 확인하였고, 박상관·곽채기(2020)는 공공기관 구성원들의 성과연봉제에 대한 조직공정성(분배공정성, 절차공정성) 지각과 협력행동 간의 영향관계 연구에서 기본급의 분배공정성이 협력행동에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 확인되었고, 절차공정성은 부서 간 협력행동에 정(+)의 영향을 미치지만, 개인 간 협력행동에는 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났으며, 절차공정성은 조직신뢰를 매개로 협력행동에 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 구동우 외(2015)는 호텔근로자를 대상으로 리더공정성(절차,분배,정보)이 조직 감정, 조직신뢰와 협력행동에 미치는 영향 연구에서 리더공정성은 조직 감정과 조직신뢰에 영향을 미치고 이렇게 형성된 조직에 대한 긍정적 감정과 신뢰가 종사원의 협력행동을 높이는 것으로 확인되었다. 명민재·유태용(2019)은 직무 불안정성이 조직 구성원의 협력행동에 미치는 영향과 그 과정에 대한 연구에서 직무 불안정성은 조직 구성원의 협력행동과 부(-)적인 영향 관계가 있었고 강박적, 성취지향적 일중독은 직무 불안정성과 조직 구성원 협력행동 간 관계를 부분 매개하였는데, 강박적 일중독과 협력행동은 부(-)적인 관계를, 성취지향적 일중독과 협력행동은 정(+)적인 관계가 있었다. 또한 강박적 일중독과 협력행동 간 부(-)적인 관계는 목표상호의존성이 높을 때보다 낮을 때 더 강하게 나타났다. 박민영·장영철(2016)은 조직구성원의 직무특성에 따라 협력행동에 영향을 주는 리더십을 연구하였는데 대면 구성원에서는 감성리더십이, 비대

면 구성원에서는 진성리더십이 더 크게 영향을 미치는 것을 확인함으로써 직무특성에 따라 협력행동에 미치는 리더십을 다르게 적용해야 함을 증명하였다. 김학수 등(2015)은 관리자의 임파워링리더십과 종업원의 협력행동 연구를 통해서 관리자의 임파워링 리더십의 직접 효과 뿐 아니라, 임파워링리더십이 구성원의 팀 신뢰를 높이고, 팀 신뢰가 높은 구성원은 협력 행동도 높아지는 것을 확인함으로써 임파워링 리더십, 팀신뢰가 협력행동에 정(+)의 영향을 미침을 증명하였다. 이상목과 정원호(2020)는 육군 조직의 구성원을 대상으로 셀프리더십과 협력행동의 관계에서 정서적 몰입과 직무스트레스의 매개 효과를 분석한 결과, 셀프리더십이 조직구성원의 직무스트레스를 감소시키고, 조직에 대한 정서적 몰입에 영향을 주어 협력행동에 정(+)적인 영향을 미친다는 것을 확인하였다. 박은희·탁진국(2022)은 공무원을 대상으로 상사의 코칭리더십이 직원의 협력행동에 정(+)적인 영향을 미친다는 것을 확인하였는데 이와 같이 여러 국내 선행연구에서도 협력행동은 리더십에 영향을 많이 받음을 확인할 수 있다. 또한 협력행동은 신뢰, LMX, 사회적자본, 심리적자본, 임파워먼트, 정서적 몰입 등을 통해 발생되며, 직무불안정성, 강박적 일중독 등은 협력행동을 떨어뜨리는 요인이 됨을 확인할 수 있다. 협력행동이 조직유효성 또는 성과변인에 영향을 미침도 확인할 수 있었는데 최우수와 오상진(2021)은 일반 기업의 근무자를 대상으로 진성리더십이 창의성에 미치는 영향을 실증하는 연구를 통해 진성리더십과 심리적 안정이 협력행동에 정(+)적인 효과를 확인하였고, 이러한 협력행동이 구성원의 창의성에 영향을 미치는 것을 확인하였다. 박현우(2020)는 지방공무원을 대상으로 한 연구에서 변혁적리더십이 조직내 협력을 이끌고, 조직내 협력은 다시 조직성과에 긍정적 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 민경률(2021)은 미국 OPM의 연방공무원 인사통계(FEVS) 자료를 바탕으로 다양성 관리가 구성원 만족과 조직성과에 미치는 영향을 협력의 매개효과 검증을 중심으로 연구하였는데, 협력이 구성원 만족과 조직성과에 미치는 직접적 효과는 긍정적 영향을 미치는 것으로 확인되었고 매개

역할은 다양성이 협력행동에 상반되게 영향을 미침으로 최종 결과변인에 대한 효과도 상반되게 나타났다. 인력의 다양성은 협력에 긍정(+적 영향을 미치고 조직성과도 높이는 것으로 확인된 반면, 근무환경의 다양성(유연근무, 재택근무 등)은 협력에 부정적 영향을 미침으로 조직 성과에도 부정적 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 또한 정종원·남승하(2012)는 미 지방정부 공직자를 대상으로 한 연구에서 조직협력이 조직내 정치, 관계갈등, 업무갈등 등과 같은 다양한 부정적 효과를 감소시켜 조직의 성과에 직·간접적인 긍정적 효과를 미침을 확인하였다.

이렇게 협력행동은 조직을 운영하는 데 있어 소요되는 자원은 줄이고, 조직에 필요한 자원 유입 능력은 증대되도록 하여 조직내 활동들을 효과적으로 만들어 개인과 조직의 성과 향상을 촉진한다(Sparrowe et al., 2001). 또한 협력행동은 친사회적 행동으로 조직 구성원들의 안녕과 진실성을 유발할 뿐 아니라 조직의 효과적 기능에 기여한다고 알려져 있다(McNeely and Meglino, 1994). 정보통신기술의 발달로 조직환경이 변화하고 있고 복잡한 경영환경에서 협력의 역할이 미래에 더 중요해질 것이라 여겨지는데 이는 수평적 조직, 네트워크 조직, 가상 기업, 국제합작 투자와 같은 새로운 형태의 조직일수록 성공은 효과적인 협력에 기반을 두고 있기(Smith et al., 1995) 때문이다. 최대정·박동건은 가상화된 조직 특성이 협력행동에 미치는 영향을 확인하였는데 가상화된 조직의 환경특성, 즉 인트라넷의 접속 용이성, 신뢰성, 보안성과 같은 인트라넷 특성과 과업정보, 과업 의존성과 같은 과업특성이 협력행동에 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 가상화된 조직의 환경특성은 업무수행 측면과 관계형성 측면의 신뢰에 영향을 미치고 신뢰는 협력행동을 유발하는 중요한 요인임을 확인하였다. 이와 같이 다변화된 조직 특성 뿐 아니라 비대면 업무가 증가하는 현실에서 구성원의 근로 형태에 따른 연구(박민영·장영철, 2016)등 업무특성을 반영한 연구 또한 확인되고 있다.



## 제5절 변인들간의 관계 및 연구가설 설정

### 1. 개인-조직 적합성과 협력행동과의 관계

Tajfel and Turner(1986)의 사회정체성이론(social identity theory)에 의하면 사람들은 자신이 속한 그룹에서 자신의 지위와 역할에 대한 긍정적 특수성(positive distinctiveness)을 얻고자 하는 내적 동기로 인하여 자신과 비슷한 태도나 규범을 가지고 있는 조직에 대해 호의적인 태도와 행동을 나타낸다고 하였다. 이 이론의 기본가정은 사람들은 자신을 자신이 속한 그룹 또는 조직과 심리적으로 연결시켜, 조직에 부여되는 특징이 자신과 관련되어있는 것으로 생각한다는 것이다(Bozeman & Ellemers, 2007). 사람들은 자신의 조직과 강하게 연결될수록 조직의 목표와 가치를 자신의 것으로 받아들이고 자기 자신의 목표와 가치를 높일 수 있는 그룹이나 조직에 속하길 선호하게 되며(Tyler & Blader, 2001), 자신이 속한 그룹이나 조직의 성공이 자신의 긍정적인 자아존중감의 형성과 자아가치의 향상에도 매우 중요하기 때문에 보상이 없을지라도 조직에 충성하며 조직의 성공과 발전을 위해 자발적 노력과 협력행동을 추구한다는 것이다(Tyler, 1999). 구체적으로 개인이 인식하는 조직의 가치가 자신과 일치할 때 조직에 남으려(Kim et al., 2013) 긍정적인 태도와 행동을 한다. Schneider et al.(1995)의 연구에서도 개인-조직 적합성이 높으면 높은 동질성으로 초기에 협력과 조화를 이끌어 조직에 긍정적인 역할을 하는 것을 확인하였다. 조직에 긍정적 영향력을 미치는 자발적, 자유 재량적 행동의 대표적인 것이 조직시민행동(OCB)이다. OCB는 공식적으로 규정되지 않아도 구성원들이 스스로 필요한 일을 행하는 것을 의미(Organ, 1988)한다. Williams et al.(1991)는 Organ(1988)이 주장한 OCB를 동료에게 이익이 되는 행동인 OCBI와 조직에 이익이 되는 행동인 OCBO로 개념화하였다. 이 중 협력행동은 친사회적 행동으로 조직시민행동의 OCBI와 매우 유사하다. 김지수 외(2021)의 중견 중소기업 근로자 대상 연구에서 개인-조직 적합성과 개인-직무 적합성이 조직시민행동인 OCBI,

OCBO에 정(+)의 영향력이 있음을 확인하였고 최보인 외(2011)은 개인-조직 적합성과 개인-직무적합성 효과 연구에서 조직시민행동을 자발적 기여, 능동적 협동으로 구분하여 분석하였는데 개인-조직적합성이 자발적 기여, 능동적 협동 모두에 긍정적 영향을 미침을 확인하였다. 이에 따라 OCBI의 한 형태인 협력행동에도 긍정적인 영향을 미칠 것이라 예측할 수 있다. 또한, 이유안 외(2015)의 연구에서는 개인-조직, 개인-직무 적합성이 심리적 주인의식에 강한 영향을 미치고, 심리적 주인의식은 협력행동의 한 구성요소인 지식공유행동에 강한 긍정적 영향을 미침을 확인하였다. 김수지 외(2021)는 국립대학 교직원 대상 개인-조직, 개인-직무 적합성과 도움행동과의 연구에서 개인-직무 적합성이 도움행동에 정의 영향을 확인하였다. 이용기 외(2014)는 호텔 구성원의 개인-환경 적합이 조직감정과 협력행동에 미치는 영향에 관한 연구에서 개인-조직 적합성과 개인-직무 적합성이 조직감정에 긍정적 영향을 미치고 긍정적 조직감정은 협력행동에 정의 영향을 미침을 확인하였다. 이는 개인-환경 적합이 조직 구성원의 감정형성에 영향을 미친다는 Autry & Wheeler(2005)의 연구와 일치하고 조직구성원의 협력행동을 유발하기 위해서는 개인-조직 적합성과 같은 조직에 대한 긍정적 감정 형성이 중요함을 의미한다.

이러한 이론 및 선행연구를 바탕으로 개인-조직 적합성과 협력행동과의 영향 관계를 예측할 수 있고 이를 확인하기 위해 다음과 같이 가설을 설정하였다.

가설 1. 구성원이 인식한 개인-조직 적합성은 동료와의 협력행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

## 2. 개인-조직 적합성과 직무열의와의 관계

개인-환경 적합성 이론의 기본 가정은 개인의 능력과 요구가 그들이 속한 환경이 공급하는 요소와의 적합성 수준이 높을 때 해당 환경에 대

한 신뢰가 형성됨으로써 직무만족이나 직무몰입과 같은 개인의 만족도 증진과 조직성과가 높아진다는 것이다(Kristof-Brown et al., 2005; Kristof, 1996). Kahn(1990)은 사람들이 열의 또는 비열의를 보이는 개인의 심리적 조건이 무엇인지 탐구하는 연구에서 역할이론(Role Theory)을 배경으로 사람들은 역할 수행과정에서 자신의 역할에 자기 자신을 순간적으로 밀착시키거나 분리시킨다고 하며, 직무에 대해 의미성, 안정성, 가용성의 심리상태를 경험할때 높은 직무열의를 갖게 된다고 주장했다. 이러한 심리적 조건은 자신이 속한 조직과 수행직무에 적합성이 높을 때 발생한다. 개인이 인식하는 조직과의 적합성이 높을 때 심리적 주인의식을 강하게 향상시키는 것(이유안 외, 2015)으로 나타났는데 이는 자신의 역할에 에너지를 더 많이 투입하여 직무역할에 완전히 몰입하는 직무열의를 경험하게 된다는 것이다.

직무열의의 선행요인의 이론적 근거로 직무요구-자원모형(job demand-resource model)이 활용(Demerouti et al., 2001; Schaufeli & Bakker, 2004)되고 있는데, Bakker와 Demerouti(2007)는 직무요구-자원모형을 확장하여 직무자원과 직무요구가 건강손상과 동기부여라는 2가지 과정을 촉발한다고 하였고, 직무자원과 직무요구가 상호작용하여 직무열의에 영향을 미치는 것을 보여주었다. 직무자원 뿐 아니라 자기효능감, 자긍심, 낙관주의, 회복력 등과 같은 개인 특성도 직무열의를 높이는 요인이라고 주장하였다. 따라서 개인-조직 적합성은 해당 환경에 대해 신뢰를 형성하여 직무요구에 대한 스트레스를 낮추고 직무에 대한 심리적 자원을 높여 직무열의에 긍정적인 영향을 미칠 것이다. 개인-조직 적합성이 높을수록 개인은 기술과 재능을 잘 발휘하며(Kristof, 1996), 조직 긍정성이 높아진다(Lauver & Kristof-Brown, 2001). 개인-조직적합성을 메타분석한 Rich et al.(2010)의 연구에서 개인-조직적합성은 직무열의와 긍정적인 상관관계가 있음을 확인하였다. 국내에서 공무원을 대상으로 한 연구에서 개인의 조직적합성이 직무열의에 미치는 긍정적 영향을 확인하였는데 김종래·함현진(2020)은 지방자치단체에 근무하는 사회복지

전담 공무원의 개인-조직 적합성과 개인-직무 적합성이 직무열의에 미치는 영향 연구에서 개인-조직 적합성과 개인-직무 적합성이 조직몰입을 통해 직무열의에 영향을 미치는 것을 확인하였다. 노시범·김종래(2021)도 경기도 일선 공무원을 대상으로 개인-조직 적합성과 개인-직무 적합성이 자기효능감을 매개로 직무열의에 미치는 영향을 연구하였는데 개인-직무 적합성의 경우에는 유의하지 않은 것으로 나타났지만 개인-조직 적합성은 자기효능감을 매개로 직무열의에 긍정적 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 따라서 일반 기업에 근무하는 구성원도 개인이 인식하는 조직과의 적합성은 조직에 대한 긍정적 정서를 갖게 하고 결국 조직몰입이나 자기효능감을 통해 직무열의를 유발하는데 영향을 미칠 것이라 예상할 수 있다.

이러한 선행연구 및 이론을 바탕으로 개인-조직 적합성과 직무열의와의 영향 관계를 확인하기 위해 다음과 같이 가설을 설정하였다.

가설 2. 구성원이 인식한 개인-조직 적합성은 직무열의에 정(+)<sup>2</sup>의 영향을 미칠 것이다.

### 3. 직무열의와 협력행동과의 관계

자기결정이론에 의하면 개인의 태도와 행동의 선택은 내적 동기부여 과정을 통해서 결정(Deci & Ryan, 1985)되고, 협력과 경쟁 이론에 의하면 목표 상호의존성이 상호작용의 역동과 결과에 영향을 미친다(Deutsch, 1949)고 하였다. 협력은 조직 구성원들 사이에 목표를 중심으로 긍정적 상호의존성이 높은 상태로(Tjosvold, 1998), 행위자의 행동 뿐 아니라 협력하고자 하는 동기까지 포함한다(Mead, 1976). Kahn(1990)은 사람들이 개인적으로 열의/비열의를 보이는 심리적 조건이 무엇인지 탐색하는 연구에서 “업무와 관련된 활력, 헌신, 몰두에 의하여 특정된 긍정적이고 성취적인 마음 상태(Schaufeli et al., 2002)를 직무열의라 하였는데, 일시적인 것이 아니고 직무에 대해 지속적으로 갖게 되는 감정 상태

(Bakker와 Geurts, 2004)라 정의했다. 위 이론에 의하면 업무에 대한 구성원의 긍정적, 성취적 마음 상태는 구성원의 태도나 행동에 영향을 미친다. 직무열의가 높은 개인은 업무를 수행하는데 있어 자발적 노력을 증진시키며, 행동의 원인을 내재화하여 공동의 목표달성을 위한 행동에 기여하고(Schaufeli et al., 2002) 직무에 관련한 모든 영역을 자신의 한 부분으로 여기고 자신의 직무 외로 확대해 나간다(Christian et al., 2011). 이러한 결과는 직무열의가 개인의 자발적 행동을 촉진하는 중요 요인임을 설명하는 것이다. 선행연구에서 직무열의가 동료들 자발적으로 돕는 행위인 조직시민행동, 혁신행동을 촉진하는 것으로 확인되었고(Chughtai, 2013), Organ(1988)은 협력행동이 보상시스템에서 요구되는 것은 아니지만 조직성과에 기여하기 때문에 재량적 행동으로서 조직시민행동의 한 유형이라 하였다. Williams & Anderson(1991)은 조직시민행동(OCB: Organizational Citizenship Behavior)을 특정 개인에게 도움이 되며 이 과정에서 조직에 도움이 되는 행동인 OCBI와 조직에 직접 이익이 되는 행동 OCBO로 구성된다고 하였다. OCBI는 다시 이타주의와 자신의 지식과 정보를 공유하는 행동인 예의행동으로 구성됨을 주장하였다.(배성필·장석인, 2017). 이렇게 볼 때 OCBI는 구성개념상 협력행동과 유사함을 알 수 있다. 직무열의가 협력행동과 유사한 OCBI, 즉 자발적 역할외 행동을 촉진한다는 선행연구를 볼 때 협력행동에도 영향을 미칠 것이라 예측할 수 있다. 또한 직무열의와 관련변인인 직무스트레스와 정서적 몰입, 직무만족이 협력행동에 영향을 미치고(이상목·정원호, 2020; 한나영·배상욱, 2021), 선행변인인 심리적 안정감이 협력행동에 정적인 효과를 미침을 확인하였다.(최우수·오상진, 2021)

이상의 선행연구를 볼 때, 구성원의 직무열의가 조직의 목표달성을 위하여 개인의 자발적 행동인 협력행동에 유의한 영향을 미칠 수 있다는 것을 예측할 수 있어 다음과 같이 가설을 설정하였다.

가설 3. 직무열의는 동료와의 협력행동에 정(+ )의 영향을 미칠 것이다.

#### 4. 직무열의의 매개효과

직무열의는 인지적, 정서적, 행동적 측면을 포함하는 개념이며(Rich et al., 2010), 직무열의의 매개효과는 기존 연구의 정서평가이론(emotional appraisal theory)을 통해 설명할 수 있다. 정서평가이론에 의하면 정서는 인지적 평가에 의해 이루어지고(Arnold, 1960), 인지적 평가로 인해 발생된 정서가 행동을 유도한다는 것이다(Frijda, 1986). 이를 본 연구에 적용하면, 개인은 자신의 조직에 대한 적합성 평가를 통해 정서적으로 반응하게 되고, 정서적 반응이 행동으로 연결됨을 고려할 수 있다. 이는 인지, 정서, 행동의 측면을 포함하는 직무열의의 개념을 볼 때 선행변인과 결과변인의 관계를 매개하는 것으로 설명할 수 있다. Sulea et al.(2012)은 직무요구-자원모델을 이용하여 직무자원인 조직지원인식과 긍정적인 업무 외 행동인 조직시민행동 사이에서 직무열의의 매개역할과 직무요구인 업무갈등과 부정적인 업무 외 행동인 반생산적 업무행동(Counterproductive Work Behaviors)사이에서 직무열의의 매개역할, 그리고 개인 자원인 면밀성(Conscientiousness)과 조직시민행동 및 반생산적 업무행동 사이에서 직무열의의 매개효과를 연구하였는데, 직무열의는 가설의 모든 관계에서 매개 효과가 있음을 확인하였으며, 특히 선행요인과 부정적 업무 외 행동과의 관계에서보다 선행요인과 긍정적 업무 외 행동과의 관계에서 매개효과가 더 크게 나타났다.

Maslach et al.(2001)은 개인이 업무환경과 어느 정도 잘 맞는가가 직무소진과 직무열의와 관련된다고 하면서 개인과 업무환경 간의 간격이 커질수록 직무소진이 나타날 여지가 크고 반대로 개인과 업무환경 사이의 간격이 좁아질수록 직무열의가 발생할 여지가 많다고 주장하였다. Harter et al.(2002), Robinson et al.(2004)은 직무열의를 조직과 조직의 가치에 대한 구성원의 긍정적인 태도로 정의하고 높은 직무열의를 가진 구성원은 사업적 맥락을 이해하고 조직의 성과 향상을 위하여 동료와의 협력 등 일에 대한 열정을 갖는다고 하였다. Macey와 Schneider(2008)는

직무열의를 자신의 업무와 조직에 대한 감성적 에너지와 자발적인 노력의 혼합을 의미하는 광범위한 구성개념으로 보고 특성, 그리고 행동적 형태로 구성된다고 하며 상태와 특성을 모두 포함한 개념으로 정의하였다.

이러한 선행연구 및 이론을 바탕으로 직무열의는 개인-조직 적합성과 협력행동과의 관계에서 매개 역할을 할 것이라고 추론할 수 있어 다음과 같이 가설을 설정하였다.

가설 4. 직무열의는 구성원이 인식한 개인-조직 적합성과 동료와의 협력 행동간의 관계를 매개할 것이다.

## 5. 코칭리더십의 조절효과

앞에서 언급한 것처럼, 개인-조직 적합성이 협력행동의 구성 개념과 유사한 OCBI(김지수 외, 2021; 성지영 외, 2008), 지식공유행동(이유안 외, 2015), 역할외행동(Lauver & Kristof-Brown, 2001) 등에 긍정적 영향을 미침으로 이와 유사한 자발적 협력행동에 영향을 미칠 것이라는 주장도 타당하고, 구성원들의 직무열의가 직무와 관련한 모든 영역을 자신의 일부분으로 여기고 자신의 직무 외로 확대(Christian et al., 2011)함으로써 구성원의 협력행동을 높일 것이라는 주장도 상당히 타당하다

그러나 실제 조직 환경에서 이러한 관계가 일률적으로 나타날 것이라고 주장하는 데는 무리가 있다. 구성원의 긍정적, 성취적 마음 상태인 직무열의가 구성원의 태도나 행동에 영향을 미치는데 있어 어떤 환경 맥락 안에 속해 있는가에 따라 행동을 강화하거나 약화시키는 여러 변인들이 있을 수 있기 때문이다. 즉 비슷한 수준의 개인-조직적합성 또는 직무열의를 가진 구성원이라 할지라도 그 구성원이 어떠한 환경속에 있는가에 따라 동료와의 협력적 행동에 미치는 영향은 달라질 수 있다는 뜻이다 (Wang, Lu, & Siu, 2015; Piccoli & De Witte, 2015; Shoss, 2017).

이에 개인, 관계, 맥락, 환경의 여러 변인들 중 조직 구성원들의 태도

와 행동에 커다란 영향을 미치는 리더십의 영향력에 초점을 맞추고, 구성원들의 개인-조직 적합성, 직무열의, 동료와의 협력행동간의 관계에서 상사의 리더십이 그 영향력이 조절될 것이라 제안하고자 한다.

특히, 최근의 수평적 조직형태에서 효과적으로 알려지면서 중요하게 인식되는 리더십이 코칭리더십이다.

코칭 리더십은 조직구성원들을 단순히 리더의 지시, 명령을 수행하는 부하 직원으로 생각하는 것이 아니라, 구성원들 스스로 자신의 능력을 최대한 발휘하고 성장할 수 있도록 그들의 잠재력과 성장 가능성을 찾아 이끌어 주는 것이다(Ellinger et al., 2003; Huang & Hsieh, 2015). 코칭 리더십을 통해 구성원들은 자신의 잠재력을 파악하고 더욱 성장시키며, 이를 통해 자신의 역량을 향상시킬 수 있고, 이는 구성원들의 자신감과 자부심을 높여줌으로서 보다 자발적으로 업무를 수행하도록 동기 부여(Ellinger et al., 2003; Huang & Hsieh, 2015)한다. 또한 상사의 코칭이 구성원의 직무만족과 같은 긍정적인 태도와 일에 대한 동기를 높이며, 나아가 성과 향상에 긍정적 영향을 주는 것으로 나타났고(Aldag & Kuzuhara, 2002; Kim et al., 2013; Tanskanen et al., 2019). 박은희·탁진국(2022)은 공공 조직을 대상으로 한 연구에서 협력행동에 대한 코칭리더십의 직접적인 긍정적 영향을 실증적으로 밝혀냈다.

특히 코칭 리더십이 조직구성원의 학습을 촉진함으로써 조직시민행동을 강화(Ellinger et al., 2009)하고 회복탄력성(박종욱·오상진, 2020)을 높이는데 긍정적인 영향을 미치는 것으로 확인되었고, 선행연구에서 코칭 리더십의 조절 효과도 검증되었는데 오은혜·탁진국(2012)은 경력계획이 긍정심리자본을 거쳐 주관적 경력성공에 미치는 영향 연구에서 코칭 리더십이 긍정심리자본과 주관적 경력성공간의 관계를 강화하는 것을 확인하였고 조윤희 외(2017)의 연구에서는 진성리더십이 팀몰입, 조직시민행동에 미치는 긍정적 영향에 있어 코칭리더십이 그 효과를 강화하는 것으로 나타났다. 김병직(2022)의 연구에서는 코칭리더십이 고용불안정성의 심리적 안전감을 감소시키는 효과 즉 악역향을 완화하는 것으로 나타



났고 직무과부하가 일의 의미에 미치는 부정적 영향을 완화함으로써 결국 조직성과를 떨어뜨리는 효과도 완화하는 것으로 확인되었다. 즉, 코칭 리더십이 긍정적 정서는 강화하고 부정적 정서는 완화하는 역할로 구성원의 인식, 태도, 행동에 미치는 영향을 조절하는 것이 확인되었다. 이는 긍정적이고 성취적 마음 상태인 직무열의가 조직 공통의 목표를 달성하기 위해 협력행동을 하게 될 것이며, 직무열의 수준이 높은 경우에는 상사의 코칭리더십과의 상호작용을 통해 개인의 잠재력을 개발하여 수행을 극대화하고, 직무열의의 수준이 낮은 경우에도 회복탄력성을 높임으로서 협력행동에 미치는 효과가 더욱 강화 할 것이라 예측할 수 있다.

따라서 가설2와 위의 선행연구를 기반으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 5. 구성원이 인식한 상사의 코칭 리더십은 직무열의와 동료와의 협력행동 간의 관계를 조절(강화)할 것이다.

또한, 사회심리학적 관점에서 협력행동은 조직과 구성원 개인과의 관계에서의 심리적인 일체감이 행동으로 나타나는 것이며, 조직 구성원이 소속집단에 일체감과 소속감을 갖게 되는 과정에 주목하며 협력행동이 조직 내부에 대한 신뢰감, 구성원들간의 호감, 구성원들간의 심리적 공감, 조직을 통한 자아실현의 영향요인들이 촉진될 경우 발현되는 현상(Bendor&Kramer, 1996)이라 주장 한다. 즉 개인과 개인이 인식하는 조직의 가치가 일치할 때 집단에 일체감과 소속감을 느끼게 되고 이는 협력행동이라는 현상으로 나타날 수 있다는 의미이다. 코칭은 개인의 잠재력을 발견하고 개발하여 수행을 극대화하기 위한 것으로(Whitmore, 1992) 조직에 일체감과 소속감을 느낀 구성원에게 리더가 코칭을 통해 구성원 자신의 강점을 발견하고 개발하도록 지속적으로 지원한다면 구성원의 인식, 태도, 행동에 긍정적 영향을 미칠 것이다. 조직에서 상사나 리더는 조직의 이익을 대변하며 조직을 상징하는 인물로 인식된다는 측

면(Lipponen et al., 2005)에서 상사의 코칭리더십은 조직에 대한 긍정적 인식과 태도를 높일 뿐 아니라 조직 목표달성을 위한 자발적 협력을 강화해 나가는데 영향을 미칠 것이라 예측할 수 있다. 또한 선행연구에서 코칭리더십이 구성원이 고성과 작업시스템을 지각함으로서 나타내는 잡 크래프팅 행동을 강화(김민정·김주현, 2020)하고 고용불안정성이 구성원의 심리적 안전감을 떨어뜨리는 효과를 완화(김병직, 2022)하는 등 코칭리더십이 직무자원측면의 선행요인과 자발적 역할 외 행동사이를 조절(강화)하는 것을 확인할 수 있으며, 이는 직무자원에 해당하는 개인-조직적합성과 역할 외 행동인 자발적 협력행동 사이에도 상사의 코칭리더십이 영향을 미칠 것이라 충분히 예측 가능하다.

따라서 가설1과 위의 선행연구를 기반으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 6. 구성원이 인식한 상사의 코칭 리더십은 구성원의 개인-조직 적 합성과 동료와의 협력행동간의 관계를 조절(강화)할 것이다.

나아가, 코칭리더십의 조절효과는 개인-조직적합성과 협력행동, 직무 열의와 협력행동간에 미치는 직접적 영향을 조절할 뿐만 아니라 개인-조직 적합성이 직무열의를 경유하여 협력행동에 미치는 간접효과 전반에도 긍정적 작용을 할 것으로 예상할 수 있다.

여러 선행연구를 통해 협력행동이 리더십에 영향(박민영·장영철, 2016; 김학수 등, 2015; 최우수와 오상진, 2021; 박현욱, 2020)을 받음이 확인되었고, 코칭리더십이 기본심리욕구를 통해 자발적 조직시민행동(OCBI)과 혁신행동에 영향(강영순·김정훈, 2013)을 미침이 확인되었다. 또한 공공 조직에서 코칭리더십이 협력행동에 영향을 미친다는 선행연구(박은희·탁진국, 2022)와 유사연구에서 조절된 매개 효과를 확인 할 수 있었는데 상사의 코칭리더십이 구성원의 고성과작업시스템 지각과 잡크래프팅 행동 사이를 조절하여 조직효과성으로 이어지는 효과를 더욱 강하게 발현

(김민정·김주현, 2020)하는 것으로 확인되었고, 코칭리더십이 직무 과부하가 일의 의미를 줄이는 영향을 완화하여 조직성과에 미치는 부정적 영향을 더욱 완화(김병직, 2022)하는 것으로 확인되었다.

따라서 조직구성원이 상사의 코칭 리더십을 인식하는 수준에 따라 개인-조직 적합성이 직무열의를 경유하여 협력행동에 미치는 영향력은 달라질 것이라 보고 다음과 같은 가설을 설정하였다.

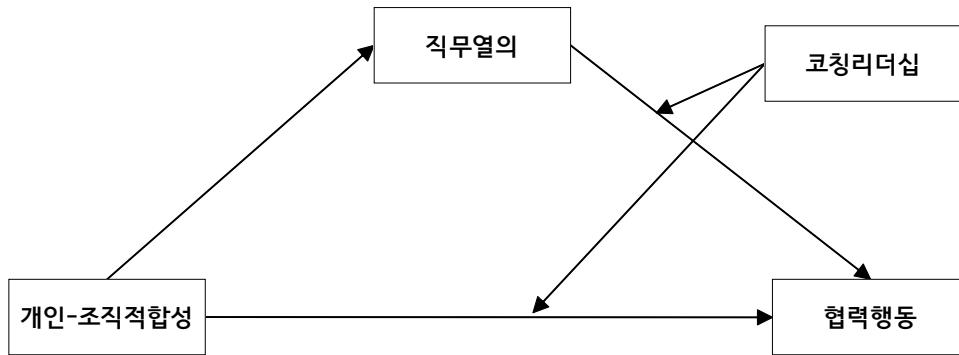
가설 7. 구성원의 개인-조직 적합성이 직무열의를 경유하여 동료와의 협력행동에 이르는 효과는 구성원이 인식한 상사의 코칭 리더십에 의해 조절(강화)될 것이다.

## 제3장 연구방법

### 제1절 연구모형

본 연구는 선행연구 조사내용을 근거로 조직구성원이 인식하는 개인-조직 적합성과 협력행동 간의 관계를 검증하고 구성원의 직무열의와 상사의 코칭리더십이 그 관계에서 어떠한 역할을 하는지를 파악하고자 다음의 <그림3>과 같은 연구모형을 설정하였다.

< 그림 3 > 연구모형



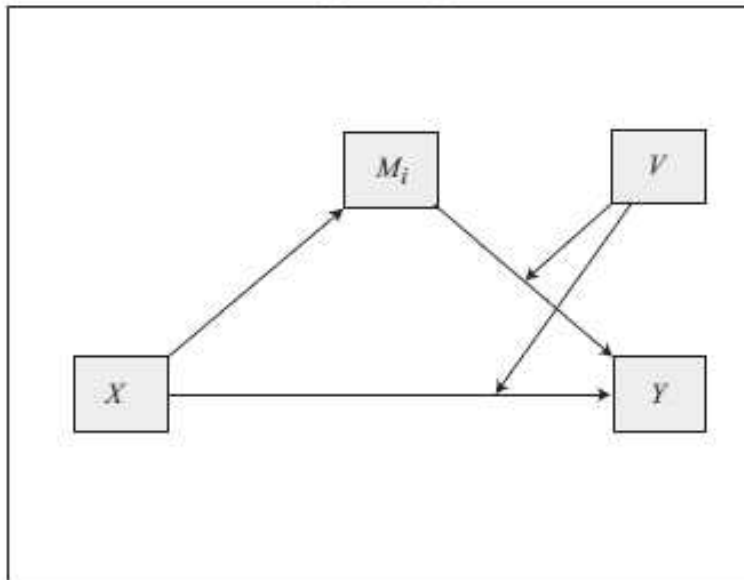
본 연구에서 제시한 연구모형은 국내 기업에 재직하고 있는 근로자들이 인식하고 있는 개인-조직 적합성과 동료에 대한 협력행동 간의 관계에서 직무열의가 매개 역할을 할 것이며, 상사의 코칭리더십이 직무열의와 협력행동간의 관계, 개인-조직 적합성과 협력행동간의 관계를 조절하는지 확인하기 위해 설정되었다.

연구모형의 조절된 매개효과를 확인하기 위하여 <그림4>와 같이 Hayes(2013)가 기존의 대부분의 macro 통합을 통해 PROCESS macro에서 제시한 모형 중 model 15를 분석법으로 사용하여 분석하였다

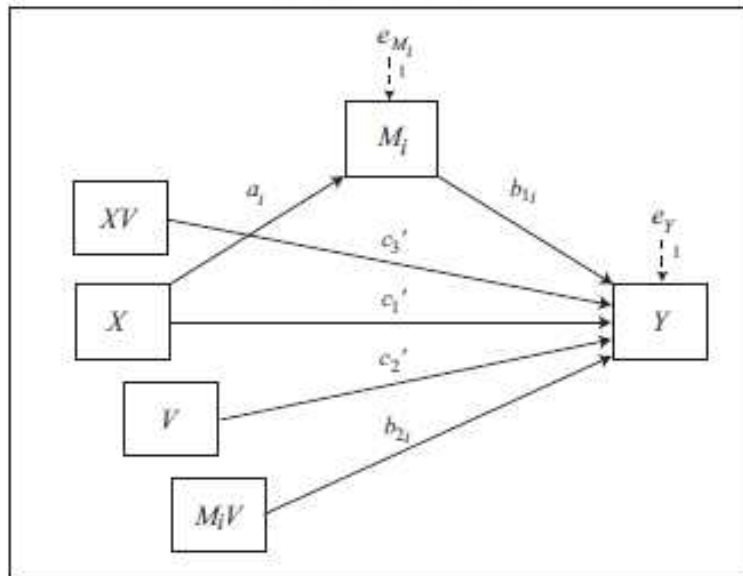
< 그림 4 > Hayes PROCESS macro Model 15

**Model 15**

Conceptual Diagram



Statistical Diagram



Conditional indirect effect of X on Y through  $M_i = a_i (b_{1i} + b_{2i}V)$

Conditional direct effect of X on Y =  $c_1' + c_3'V$

Note: Model 15 allows up to 10 mediators operating in parallel.

## 제2절 변인의 조작적 정의 및 측정도구

### 1. 개인-조직 적합성(1차 설문)

#### (1) 조작적 정의

개인-조직 적합성은 Kristof(1996)의 개인과 조직의 기본적인 특성 중 상대가 필요로 하는 것을 공유하거나 유사한 기본적인 특성을 제공할 때 생기는 개념으로 정의하였다. 기본적인 특성은 가치, 목표, 규범, 전통적 문화, 풍토 등이 포함되며, 개인의 기본 특성은 가치, 목표, 성격, 태도 등 다양한 내용이 포함된다.

#### (2) 측정도구

개인-조직 적합성은 Cable&Judge(1996)가 사용한 개인 및 조직 가치의 유사성 수준을 측정하는 3개 문항과 개인 및 조직의 목표, 성격특성을 측정하는 2개 문항을 포함한 최보인 외(2011)의 5개 문항을 사용하였다. 측정 방식은 직접적 측정 방식인 ‘인지된 적합성’을 기준으로 측정한다. 설문 문항은 “내가 선호하는 가치들은 우리 회사의 조직 가치에 부합한다.”, “나는 우리 회사에서 나의 가치를 지켜 나가는데 무리가 없다.”, “나의 가치와 우리 회사의 조직 가치가 많이 달라서 회사 적응이 어렵다.”, “나의 개인적 목표는 우리 회사의 조직목표와 잘 부합한다.”, “종합적으로 볼 때, 나는 우리 회사와 적합성이 높은 사람이다.”로 구성하였다.

각 문항은 동의하는 정도에 따라 “전혀 그렇지 않다”를 1점, “그렇지 않다”를 2점, “보통이다”를 3점, “그렇다”를 4점, “매우 그렇다”를 5점으로 하는 리커트 5점 척도로 측정하였다.

### 2. 코칭리더십(1차 설문)

#### (1) 조작적 정의

본 연구에서 코칭리더십은 리더가 조직구성원의 역량을 스스로 향상할

수 있도록 커뮤니케이션을 통한 방향제시, 역량개발, 수행한 것에 대한 평가 및 피드백 등 구체적인 행동을 통해 지원(Stowell, 1986)하는 리더십을 의미한다.

## (2) 측정도구

본 연구의 측정도구는 국내 코칭 연구에서 가장 많이 사용된 Stowell(1986)의 척도로서 방향제시 3개 문항, 역량개발 3개 문항, 수행평가 3문항, 관계 4문항으로 총 4개 영역으로 구성하였다. 설문문항은 “나의 상사는 내가 달성해야 할 구체적 직무목표를 스스로 세울 수 있도록 적극적으로 도와준다.”, “나의 상사는 나의 직무와 관련된 정보와 자료를 적극적으로 제공해 준다.” 등으로 13개 문항으로 구성하였다.

각 문항은 동의하는 정도에 따라 “전혀 그렇지 않다”를 1점, “그렇지 않다”를 2점, “보통이다”를 3점, “그렇다”를 4점, “매우 그렇다”를 5점으로 하는 리커트 5점 척도로 측정하였다.

## 3. 직무열의(2차 설문)

### (1) 조작적 정의

직무열의는 Schaufeli et al.(2002)가 정의한 업무와 관련된 활력, 헌신, 몰두에 의하여 특정된 긍정적이고 성취적인 마음 상태로 정의하였다. 여기에서 활력(vigor)은 일하는 동안 높은 수준의 에너지와 정신적 회복력으로 자신의 일에 있어 상당한 노력을 기꺼이 수용하고 어려운 일에 부딪혔을 때 지속할 수 있는 것을 말하고, 헌신(dedication)은 직무에 대한 의미를 부여하고 열정, 영감, 자부심, 도전의식을 느끼는 것을 말한다. 또한 몰두(absorption)는 직무에 완전히 자신을 전념하여 시간이 빠르게 지나가고 일로부터 자신을 분리하기 어려울 정도로 자신의 일에 마음을 빼앗기는 것을 의미한다.

### (2) 측정도구

본 연구에서는 Schaufeli와 Bakker(2003)의 UWES(Utrecht Work Engagement Scale) 문항에서 활력, 헌신, 몰두 3개 영역 각 4문항을 사용하였다.

설문문항은 “일을 할 때, 나는 넘치는 에너지를 느낀다.”, “내 일은 매우 의미 있고 가치 있는 일이다.”, “직무를 수행할 때, 나는 시간가는 줄을 모른다.”, “일을 할 때, 일이 뜻대로 되지 않아도 나는 언제나 인내심을 갖는다.”, “나는 직무를 수행하는데 있어서 열정적이다.”, “직무를 수행할 때 나는 직무 이외의 주변의 모든 것을 잊는다.”, “나는 한 번에 장시간 동안 계속 일을 할 수 있다.”, “나의 직무는 나를 열심히 일하도록 만든다.”, “나는 집중해서 일을 할 때면 행복감을 느낀다.”, “나는 일을 하면서 정신적으로 쉽게 원기를 회복한다.”, “나는 내 일에 대해 자부심을 느낀다.”, “나는 나의 직무에 푹 빠져 있다.” 12개 문항으로 구성하였다.

동의하는 정도에 따라 “전혀 그렇지 않다”를 1점, “그렇지않다”를 2점, “보통이다”를 3점, “그렇다”를 4점, “매우 그렇다”를 5점으로 하는 리커트 5점 척도로 측정하였다.

#### 4. 협력행동(3차 설문)

##### (1) 조작적 정의

본 연구에서 협력행동은 집단의 공통적인 목표를 효과적으로 달성하기 위하여 구성원들이 상호 작용하면서 관계를 지속하며 유지하려는 행동(Liao & Tsai, 2001)으로서 직무와 관련해서 다른 직원에 관심을 갖고 자발적으로 돕는 행위로 정의한다(Podsakoff, MacKenzie, Paine, & Bachrach, 2000).

##### (2) 측정도구

Settoon & Mossholder(2002)의 두 영역인 과업관점, 대인관점 각 3문항을 묻는 Yang et al.(2009), 이상목(2020)이 활용한 6문항으로 구성하였다.



설문문항은 “나는 업무에서 어떠한 것이 필요로 할때 동료를 돕기 위해 여분의 책임을 맡는 편이다”, “나는 나의 업무가 아니어도 과중한 업무에 처한 동료의 일을 맡아주는 편이다”, “나는 동료가 자리를 비웠을 때 동료의 일을 맡아서 돕는 편이다”, “나는 동료에 대한 개인적 관심을 가지고 있는 편이다”, “나는 힘든 업무 상황에 있을지라도 동료에 대하여 관심과 예의를 보이는 편이다”, “나는 동료에 직면한 문제를 이해하기 위하여 여분의 노력을 기울이는 편이다” 로 구성하였다.

각 문항은 동의하는 정도에 따라 “전혀 그렇지 않다”를 1점, “그렇지 않다”를 2점, “보통이다”를 3점, “그렇다”를 4점, “매우 그렇다”를 5점으로 하는 리커트 5점 척도로 측정하였다.

## 5. 인구통계학적 측정(1차 설문)

본 연구에서는 국내 기업에 근무하는 직원들의 개인-조직 적합성과 동료에 대한 협력행동과의 관계에 있어서 직무열의의 매개효과와 상사의 코칭리더십의 조절효과 분석을 위하여 개인별 특성을 파악하고자 하였다. 인구통계학적 변수로 성별·연령대·학력·직급·재직기간·업종·규모를 설정하였다. 성별은 더미변수를 이용하여 분석하였다. 성별은 1은 남자, 2는 여자로 측정하였으며, 연령은 1 = ‘20~30세 미만’, 2 = ‘30~40세 미만’, 3 = ‘40~50세 미만’, 4 = ‘50~60세 미만’으로 하였다. 학력은 1 = ‘고졸이하’, 2 = ‘전문대졸’, 3 = ‘대졸’, 4 = ‘대학원 이상’으로 설정하였다. 직급(직위)는 1 = ‘사원급’, 2 = ‘대리급’, 3 = ‘과장급’, 4 = ‘차장급’, 5 = ‘부장급’, 6 = ‘임원 및 기타’로 구분하여 분석하였다. 재직기간은 1 = ‘1년미만’, 2 = ‘1~3년 미만’, 3 = ‘3~5년 미만’, 4 = ‘5~10년 미만’, 5 = ‘10년 이상’으로 하였다. 직종은 1=‘사무직’, 2=‘생산기술’, 3=‘서비스직’으로 하였다. 업종은 1 = ‘제조업’, 2 = ‘서비스업’, 3 = ‘금융/보험업’, 4 = ‘물류/유통업’, 5 = ‘IT산업’, 6 = ‘기타’로 구분하여 분석하였다. 기업 규모는 1 = ‘대기업’, 2 = ‘중견기업’, 3 = ‘중소기업’으로 구분하여 인구통계학적 변수를 구성하였다.

## 6. 설문지의 구성 및 출처

본 연구의 실증분석을 위한 설문지는 기존 연구의 측정도구를 바탕으로 구성하였다. 설문지는 독립변수인 개인-조직 적합성과 매개변수인 직무열의, 종속변수인 협력행동, 조절변수인 코칭리더십을 측정하였다. 설문지의 구체적인 세부 사항을 살펴보면 총 5개 부문으로 구성되었고 총 설문 문항은 44개 문항으로 구성하였다.

모든 변수들은 기존의 선행연구들에서 사용되었던 척도들을 이용하여 측정하였으며, 설문응답자들은 ‘전혀 그렇지 않다’=1에서 ‘매우 그렇다’=5까지 각각의 설문 문항들에 대하여 개인의 견해를 5점 척도에 따라 표시하도록 하였다. <표6>에 제시되어 있는 바와 같이 개인-조직 적합성은 5개 문항으로 구성되었으며, 협력행동을 측정하기 위해 6개 문항을, 직무열의를 측정하기 위하여 12개 문항을, 코칭리더십을 측정하기 위하여 13개 문항으로 설문지를 구성하였다. 한편, 연구에 포함된 변수와 관련된 설문항목 이외에 응답자들의 인구통계학적 특성들을 파악하기 위하여 성별, 연령, 결혼여부, 직급, 현재 직장에서 근속연수, 회사업종, 규모 등을 설문 항목에 포함하였다.

< 표 6 > 설문지의 구성

구분	변인	하위개념	문항		출처
			번호	문항수	
독립	개인-조직 적합성		I-1~5	5	Cable&Judge(1996), 최보인 외(2011)
종속	협력행동	과업지향	II-1~3	3	Settoon& Mossholder(2002), Yang et al.(2009)
		대인지향	II-4~6	3	
매개	직무열의	활력	III-1,4,7,10	4	Schaufeli and Bakker(2003)
		헌신	III-2,5,8,11	4	
		몰두	III-3,6,9,12	4	
조절	코칭 리더십	방향제시	IV-1,5,9	3	Stowell(1986)
		역량개발	IV-2,6,10	3	
		수행평가	IV-3,7,11	3	
		관계형성	IV-4,8,12,13	4	
통제	인구사회학적 요인 (성별,연령,학력,직급,근속 연수,직종,업종,규모)		V-1~8	8	

### 제3절 조사설계

#### 1. 연구대상

본 연구는 조직 구성원이 인식하는 개인-조직적합성과 동료에 대한 협력행동과의 관계에 있어서 직무열의의 매개효과와 코칭리더십의 조절효과를 분석하고자 국내 기업에 근무하는 직원을 대상으로 표본을 추출하였다.

#### 2. 자료수집

연구 자료는 2023년 9월부터 2023년 10월 사이 국내 기업에 근무하는 정규직 근로자를 대상으로 온라인 플랫폼을 통해 자기 기입식 설문조사를 실시하여 확보하였다. 연구 주제를 고려하여 업종과 조직규모 등은 제한을 주지 않고 연구의 목적을 안내한 후 허가를 받아 자료를 수집하였다. 설문조사는 동일한 대상자에게 변인별로 3주간의 시차를 두고 진행되었다. 1차 측정은 독립변수인 개인-조직적합성과 조절변인인 코칭리더십에 대하여 측정하였고, 2차 측정은 3주 후 매개변수인 직무열의에 대하여 진행하였다. 3차 측정은 다시 3주 후 종속변수인 협력행동에 대하여 진행하였다. 이렇게 변수별로 3주 정도의 간격을 두고 설문조사를 진행한 것은 동일한 응답원천에 대해 동일시점에 모든 변수를 측정할 경우 발생할 수 있는 동일방법편의 문제를 가급적 최소화하기 위한 방법이었다(Podsakof et al., 2003; Lapierre & Allen, 2012). 3주 정도의 시간적 간격은 설문 응답자의 업무환경에 급격한 변화가 발생할 가능성이 낮은 기간이면서도 또한 응답자가 이전 조사 때의 답변내용을 기억하여 현재 조사 시점에서 응답의 일관성을 유지하려는 경향에 기인한 영향을 최소화하기에 적절한 시간 간격으로 활용되었다(Carmeli & Spreitzer, 2009; 박상언·김주상, 2021). 시점을 달리한 동일한 대상자의 응답 및 충분한 표본을 확보하기 위하여 설문조사 전문기관에 설문지를 제공하여 자료를 수집하였다.

총 655명이 설문에 참여하였고, 세 차례에 걸친 설문조사에 모두 응답한 인원은 총 441명이었다. 이 가운데 결측치가 있거나 불성실한 응답지를 제외하고 총 427명의 응답자료를 분석에 활용하였다.

#### 제4절 분석 방법

본 연구에서 제시한 연구가설을 검증하기 위하여 여러 가지 통계적 기법을 사용하였으며, 통계 패키지는 SPSS 20.0, AMOS 22.0 그리고 SPSS Macro Process V4.2을 사용하였다. 구체적인 분석방법은 다음과 같다.

첫째, 설문조사에서 수집된 데이터의 정제화 작업을 위하여 결측치 조사, 정규성(Normality) 검사, 이상치(Outlier) 조사를 실시하였으며, 정규성 검사는 단변량에 대한 왜도(Skewness)와 첨도(Kurtosis)값을 파악하였다.

둘째, 연구를 위해 참여한 조사대상자의 인구사회학적 현황을 파악하기 위하여 빈도분석을 실시하였다. 세부 분석항목은 성별, 연령, 재직기간, 직급, 학력, 직종 등이다.

셋째, 본 연구에서 사용한 측정도구의 구성체계에 대한 타당성을 확인하기 위하여 탐색적 요인분석(EFA: Exploratory Factor Analysis)과 확인적 요인분석(CFA: Confirmatory Factor Analysis)을 실시한다. 모형의 적합도(Model fit)는 절대적합지수와 증분적합지수를 참고하며, 타당성 기준은 요인적재량 0.5 이상으로 한다.

넷째, 기술통계현황과 상관현황을 살펴보기 위하여 기술통계분석 및 상관분석을 실시하며, 기술통계분석을 통해 점수의 범위와 평균, 표준편차, 정규성(왜도, 첨도)을 확인하였고, 상관분석을 통해 공선성의 문제와 인과관계의 이론적 검토를 실시한다.

다섯째, 측정도구 간 이론적 타당성을 검토하기 위하여 측정모형분석을 실시하였다. 모형의 적합도(Model fit)는 절대적합지수와 증분적합지

수를 참고하며, 타당성 기준은 요인적재량 0.5 이상으로 한다. 또한 개념 신뢰도(C.R)와 평균분산추출(AVE)값을 통해 집중타당도를 확인하고, 측정변수 간 상관분석을 통해 도출된 상관계수 제곱의 최대값과 AVE값의 비교를 통하여 판별타당도를 확인한다.

여섯째, 본 연구에서 설정한 가설의 실증적 분석은 AMOS를 사용한 구조방정식 모델을 활용, 경로분석을 통해 변수간의 가설을 검증하였고 Hayes(2018)가 제안한 PROCESS macro의 Mode 1, Model 15번을 활용하여 조절효과와 조절된 매개효과를 검증하였다.

## 제4장 실증분석

### 제1절 응답자의 일반적 특성

본 연구는 국내 기업에 재직중인 근로자의 개인-조직적합성이 동료와의 협력행동에 미치는 영향과 그 과정을 파악하고자 2023년 9월부터 10월까지 3주간의 측정시차를 두고 설문조사를 실시하였다. 설문조사는 동일방법편의를 최소화 하고자 변인별로 제시점으로 나누어 동일 대상자에게 온라인 조사를 실시하였고, 세차례 모두 응답한 441명의 자료 중 성실히 응답한 427명의 자료를 대상으로 가설 검증을 위한 실증분석을 실시하였다. 분석에 포함된 표본의 인구통계학적 특성은 <표7>과 같다.

< 표 7 > 응답자의 일반적인 특성

개인별 특성(N=427)							
구분	내용	빈도	비율 (%)	구분	내용	빈도	비율 (%)
성별	남	221	51.8	재직 기간	1년미만	25	5.9
	여	206	48.2		1~3년 미만	92	21.5
연령	20대	87	20.4		3~5년미만	61	14.3
	30대	107	25.1		5~10년미만	93	21.8
	40대	120	28.1	10년이상	156	36.5	
	50대이상	113	26.5	직종	사무직	338	79.2
학력	고졸 이하	56	13.1		생산기술	49	11.5
	전문대졸	81	19.0		서비스직	40	9.4
	대졸	262	61.4		제조업	112	26.2
	대학원이상	28	6.6	서비스업	103	24.1	
직급	사원급	163	38.2	업종	금융/보험업	14	3.3
	대리급	82	19.2		물류/유통업	30	7.0
	과장급	79	18.5		IT산업	59	13.8
	차장급	45	10.5		기타	109	25.5
	부장급	51	11.9	규모	대기업	51	11.9
	임원및기타	7	1.6		중견기업	90	21.1
					중소기업	286	67

응답자 특성을 보면 성별은 남성 221명(51.8%), 여성 206명(48.2%)을 차지하여 상대적으로 남성의 성비가 높았다. 연령대는 20대 87명(20.4%), 30대 107명(25.1%), 40대 120명(28.1%), 50대가 113명(26.5%)으로 40대가 가장 많았다. 학력은 대졸이 262명(61.4%)으로 가장 많고 그 다음은 전문대졸 81명(19.0%), 고졸 이하 56명(13.1%) 순으로 나타났다. 직급은 사원급이 163명(38.2%), 대리급은 82명(19.2%), 과장급은 79명(18.5%) 순으로 나타났다. 재직기간은 1년 미만이 25명(5.9%), 1~3년 미만이 92명(21.5%), 3~5년 미만이 61명(14.6%), 5~10년 미만은 93명(21.8%), 10년 이상은 156명(36.5%)로 10년 이상이 가장 많았다. 직종은 사무직이 338명(79.2%), 생산기술이 49명(11.5%)을 차지하여 사무직이 가장 많은 비중을 차지하였고, 다음으로 생산기술직이 두 번째로 많은 비중을 차지하였다. 업종은 제조업 112명(26.2%), 서비스업 103명(24.1%), 금융/보험업 14명(3.3%), 물류/유통업 30명(7%), IT산업 59명(13.8%), 기타 109명(25.5%)으로 나타났다. 기업규모는 중소기업 286명(67%), 중견기업 90명(21.1), 대기업 51명(11.9%)순으로 확인되었다.

## 제2절 자료처리 및 분석

본 연구는 개인-조직 적합성과 협력행동과의 관계에 있어서 직무열의의 매개효과와 구성원이 인식한 상사의 코칭리더십의 조절효과 분석에 앞서 SPSS 20.0와 AMOS 22.0 프로그램을 활용하여 측정변수에 대한 타당도 및 신뢰도를 분석하였다. 이론적 구성개념과 측정도구 사이의 일치정도인 구성타당도 검증을 위해 집중타당도와 판별타당도를 평가하였다. 확인적 요인분석(CFA)의 결과를 도출한 후 개념신뢰도(CR)와 평균분산추출지수(AVE)를 활용해 제안모형의 적합성을 검증하였다. 설문문항이 비교적 많고 하위차원으로 구성된 변수에 대해서는 척도의 신뢰성을 높이고 보다 연속적인 정규분포화된 특성을 얻고자 항목묶음(item parceling)방식을 이용하였다. 측정변인들의 다변량 정규분포 가정이 충

족되어야 하기 때문에(Bollen, 1989) 각 측정 변인들의 왜도와 첨도를 확인하였는데, 그 결과 모든 변인들의 왜도가 +/- 2, 첨도가 +/- 8을 넘지 않았기 때문에 측정치들이 다변량 정규분포 가정을 충족시켰다고 할 수 있다(김병직·, 김지연, 2014; 김지윤, 이동귀, 2013; West, Finch, & Curran, 1995). 또한 가설의 실증 분석은 AMOS를 활용하여 모형의 구조방정식을 분석하였으며, 경로분석을 통해 변수간의 가설을 검증하였고, Macro Process를 활용하여 가설에 대한 매개효과와 조절효과를 검증하였다.

## 1. 신뢰도 및 타당성 측정

본 연구에서는 신뢰도 측정을 위해 SPSS 20.0을 활용하여 Cronbach's  $\alpha$ 값(0.6 이상)을 확인하였다. 모형의 구성타당도 측정을 위해 AMOS 22.0을 활용하여 확인적 요인분석을 실시하고, 평균분산추출(AVE : Average Variance Extracted : 0.5 이상)과 개념신뢰도(CR : Construct Reliability : 0.7 이상)를 확인하였으며, 판별타당도를 측정하였다.

### 1.1. 타당도의 측정

탐색적 요인분석(EFA)을 통해 요인 적재치가 낮거나 요인별 적합도를 저해하는 변수별 항목들을 순차적으로 제거한 후, 개인조직 적합성, 직무열의, 코칭리더십, 협력행동 각각의 항목별로 구조방정식의 확인적 요인분석(CFA)을 실시하였다. 이러한 과정을 통해 <표8>과 같이 확인되었고 적합도 결과는  $\chi^2(df) = 1060.707(428)$ ,  $p < .000$ ,  $RMR = .040$ ,  $GFI = .854$ ,  $TLI = .924$ ,  $CFI = .930$ ,  $RMSEA = .059$ 이다.  $RMSEA$  값은 0.1 이하,  $RMR$  값은 0.5 이하,  $GFI$ ,  $AGFI$ ,  $NFI$ ,  $IFI$ ,  $TLI$ ,  $CFI$  값은 전반적으로 0.9를 초과하고 있어 모형이 적합하다고 볼 수 있다(오계택과 이명주, 2017).



< 표 8 > 확인적 요인분석 결과

구 분	측정변수	표준화된 경로계수	비표준화 경로계수	SE	C.R.	p	AVE	CR
개인조직 적합성	조직적합1	.771	.914	.051	17.945		.685	.897
	조직적합2	.739	.863	.051	16.955	***		
	조직적합4	.802	.983	.052	18.926	***		
	조직적합5	.853	1.000			***		
직무열의	활력1	.800	1.000			***	.581	.938
	헌신2	.761	.939	.054	17.534	***		
	몰두3	.707	.919	.058	15.935	***		
	헌신5	.789	.936	.051	18.383	***		
	몰두6	.613	.760	.057	13.376	***		
	활력7	.547	.700	.060	11.710	***		
	헌신8	.799	.966	.052	18.704	***		
	몰두9	.765	.959	.054	17.639	***		
	활력10	.737	.951	.057	16.797	***		
	헌신11	.810	1.051	.055	19.043	***		
	몰두12	.840	1.105	.055	20.043	***		
	코칭리더십	방향제시1	.819	1.089	.060	18.238		
역량개발2		.838	1.120	.060	18.755	***		
수행평가3		.840	1.149	.061	18.809	***		
관계형성4		.822	1.139	.062	18.314	***		
방향제시5		.673	.940	.065	14.475	***		
역량개발6		.858	1.145	.059	19.307	***		
수행평가7		.777	1.044	.061	17.122	***		
관계형성8		.812	1.087	.060	18.044	***		
방향제시9		.830	1.073	.058	18.528	***		
역량개발10		.763	1.000			***		
협력행동	과업1	.771	1.000			***	.626	.909
	과업2	.791	1.030	.062	16.741	***		
	과업3	.753	.996	.063	15.827	***		
	대인1	.620	.906	.071	12.726	***		
	대인2	.714	.857	.057	14.903	***		
	대인3	.813	1.014	.060	17.252	***		

이에 더해 본 연구에서는 카이제곱 차이 검증(chi-square difference test)을 실시하여 4개 요인을 사용한 연구모형이 간명성(parsimony)을 극대화 하는 가장 적합한 모형이라는 것을 확인하였다. 본 연구에서 가정한 4요인 모형이 대안 모형에 해당하는 3요인, 2요인, 1요인 모형과 비교한 결과 <표9>과 같이 4요인 모형이 가장 우수하다는 것을 확인하였다. 이는 연구에 포함된 변인들이 실증적으로 분리되어 있음을 의미한다.

< 표 9 > 카이제곱 차이 검증 결과

구 분	$\chi^2$	df	CFI	TLI	RMSEA	$\chi^2$ difference	df difference	reference
1요인	4,758.111	434	.522	.488	.153			
2요인	4,355.292	433	.566	.531	.146	402.819	1	2 Factor Model
3요인	2,175.451	431	.807	.792	.097	2,179.841	2	3 Factor Model
<b>4요인</b>	<b>1,060.707</b>	<b>428</b>	<b>.930</b>	<b>.924</b>	<b>.059</b>	<b>1,114.744</b>	<b>3</b>	<b>4 Factor Model</b>

그리고 모형의 집중타당도는 모든 구성개념에 대한 표준요인 적재치(Standardized Regression Weights)가 0.5 이상 제시되어야 하는데 <표 8>에서와 같이 0.5 이상임을 확인할 수 있다. 또한 평균분산추출지수(AVE)와 개념신뢰도(CR) 값을 계산한 결과 AVE는 0.581 ~ 0.631, CR은 0.865 ~ 0.945로 나타나 AVE .5 이상, CR .7이상을 충족하여 모형의 타당성이 인정되었다(Chun-Che Huang et al., 2013).

< 표 10 > 상관계수±2×표준오차 결과

구 분	SE x 2	-	+
1. 개인조직 적합성 ↔ 협력행동	0.056	0.346	0.466
2. 개인조직 적합성 ↔ 직무열의	0.076	0.543	0.695
3. 개인조직 적합성 ↔ 코칭리더십	0.072	0.438	0.582
4. 협력행동 ↔ 직무열의	0.064	0.451	0.579
5. 협력행동 ↔ 코칭리더십	0.058	0.269	0.385
6. 직무열의 ↔ 코칭리더십	0.068	0.336	0.472

판별타당성(discriminant validity) 검증에서는 각 요인 사이에서 구한 평균분산 추출지수가 <표 12>와 같이 각 요인의 상관계수의 제곱의 최

대값인 0.404 보다 크고, 상관계수 $\pm 2 \times$ 표준오차의 범위 내에  $\pm 1$ 을 포함하지 않아야 하므로 <표10>에 제시한 바와 같이 1 또는 -1을 범위 내에 포함하지 않아 판별타당성을 확보하였다고 할 수 있다(Fornel & Larcker, 1981).

## 1.2. 신뢰도의 측정

측정하고자 하는 개념들의 정확성이 확보되고 일관성이 있는지를 측정하기 위해 Cronbach's  $\alpha$ 값을 활용하여 신뢰도를 측정하였다.

일반적으로 Cronbach's  $\alpha$ 값이 0.6 이상이면 타당한 신뢰도, 0.7 이상이면 높은 신뢰도를 갖는 것으로 본다. 변수의 신뢰도 검증 결과는 <표 11>와 같이 도출되었다. 신뢰도 분석 결과, 모든 변수의 Cronbach's  $\alpha$ 값이 0.7 이상 상위하여 높은 신뢰도를 보임을 알 수 있다.

< 표 11 > 변수의 신뢰도 검증 결과

변 수	항목 수	Cronbach's $\alpha$ 값
개인조직 적합성	4	.869
코칭리더십	10	.947
직무열의	11	.931
협력행동	6	.878

## 2. 상관관계분석

변수들 간의 상관성을 확인하기 위해 <표 12>와 같이 상관관계분석을 실시하였다. 상관관계 분석에는 통제변수 7개와 요인분석을 통해 타당성과 신뢰도가 확보된 4개 변수에 대해서 분석을 실시하였다. 통제변수 중 성별은 더미변수로 변환하여 측정하였다.

< 표 12 > 변수 간 상관관계

구분	평균	표준 편차	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1.성별	1.48	.50	1										
2.연령	2.61	1.09	.018	1									
3.학력	2.61	.79	-.114*	-.054	1								
4.직급	2.44	1.46	-.299**	.446**	.243**	1							
5.재직 기간	3.62	1.32	-.081	.476**	.021	.470**	1						
6.업종	3.35	2.02	.106*	-.032	.086	.029	-.033	1					
7.회사 규모	2.55	.70	.085	.094	.008	.083	-.091	.013	1				
8.조직 적합성	3.28	.75	-.143**	.050	.003	.121*	.042	-.015	-.155**	1	<b>.312</b>	<b>.111</b>	<b>.125</b>
9.직무 열의	3.16	.74	-.119*	.158**	.072	.222**	.172**	.017	-.098*	<b>.548**</b>	1	<b>.404</b>	<b>.265</b>
10.코칭 리더십	3.08	.85	-.046	-.114*	.034	.023	-.085	.003	-.097*	<b>.479**</b>	<b>.378**</b>	1	<b>.107</b>
11.협력 행동	3.40	.68	-.096*	.057	.131**	.153**	.080	.019	-.051	<b>.354**</b>	<b>.485**</b>	<b>.314**</b>	1

1) N=427, \*, p< 0.05, \*\*, p< 0.01(양측)

주2) 대각선 아래쪽은 구성개념 간 상관계수, 대각선 위쪽은 구성개념 간 상관 자승치

통제변수와 종속변수인 협력행동과 상관관계를 살펴보면 성별(-.096, p<0.05)이 음(-)의 상관관계 학력(.131, p<0.01), 직급(.153, p<0.01)이 정(+ )의 상관관계로 나타났다. 독립변인 개인-조직적합성은 매개변수인 직무열의(.548, p<0.01), 조절변수인 코칭리더십(.479, p<0.01), 종속변수인 협력행동(.354, p<0.01)과 정(+ )의 상관관계를 보이는 것으로 나타났다.

매개변수인 직무열의는 다른 변수인 개인-조직적합성, 코칭리더십, 협력행동과 전반적으로 정(+ )의 상관관계로 나타났으며, 코칭리더십은 개인-조직적합성, 직무열의, 협력행동과 정(+ )의 상관관계로 나타났다. 종속변수인 협력행동 또한 개인-조직적합성, 직무열의, 코칭리더십과 정(+ )의 상관관계를 나타내고 있다.

### 제3절 모형 및 가설검증

#### 1. 분석모형 검증

분석모형의 적합성검증을 위해 적합성지수를 우선적으로 검토하였다. 분석모형은 직무열의가 독립변수인 개인조직적합성과 종속변수인 협력행동의 관계를 매개하는 모형이다. 본 연구의 목적은 개인조직적합성과 협력행동 관계에서 직무열의의 매개효과, 코칭리더십의 조절효과를 검증하는 것이다.

모형의 적합도 지수는  $\chi^2 = 576.622(df = 186)$ ,  $p = .000$ ,  $RMR = .037$ ,  $GFI = .878$ ,  $TLI = .919$ ,  $CFI = .928$ ,  $RMSEA = .070$ ,  $AIC = 758.877$ 로 일반적인 권장기준을 만족시키고 있다(Hair et al., 1992).

< 표 13 > 분석모형의 적합도 지수

구분	$\chi^2$	df	p	RMR	GFI	TLI	CFI	RMSEA	AIC
적합도지수	576.622	186	.000	.037	.878	.919	.928	.070	758.877

분석모형의 적합성 여부를 결정하기에 앞서 엄격한 분석을 위해 대안 모형들과의 비교를 통해 수집된 자료에 가장 적합한 모형을 찾아가는 과정이 필요하다. 먼저 개인-직무적합성이 직무열의를 매개로 협력행동으로 향하는 과정이 완전매개 효과가 나타나는지, 부분매개 효과가 나타나는지 검증하였다. 이를 위해서 완전매개 모형과 부분매개 모형의 카이자승( $\chi^2$ ) 차이 검증을 실시하였다. 본 연구의 연구 모형과 대안 모형은 내포된(nested) 모형 관계이기에 카이자승 차이 검증을 실시하였다. 완전매개 모형이란 개인-직무적합성이 협력행동에 미치는 직접 효과 경로를 연구모형에서 제거한 것이다. 만약 완전매개 모형과 부분매개 모형의 변화가 통계적으로 유의하다면, 이는 부분매개 모형이 표본자료에 더 부합한다는 것을 의미한다. 반대로 변화가 통계적으로 유의하지 않게 나온다면 이는 완전매개 모형이 더 표본 자료에 적합함을 뜻한다. 이를 확인하기 위한 검증 결과는 <표 14>에 제시되어 있다. 완전매개 모형과 부분매개 모형의 변화는 4.67(1)로 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 이는

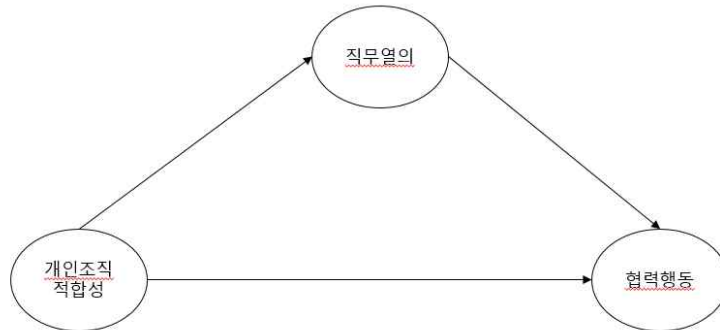
부분매개 모형을 지지하는 것이며, 개인-직무적합성이 협력행동에 영향을 미치는 과정에서 직무열의가 부분적으로 매개할 가능성을 시사한다. 이러한 결과를 통해 분석모형(부분매개모형)이 대안모형(완전매개모형)보다 적합한 것으로 확인되었다.

< 표 14 > 분석모형과 대안모형의 적합도 지수

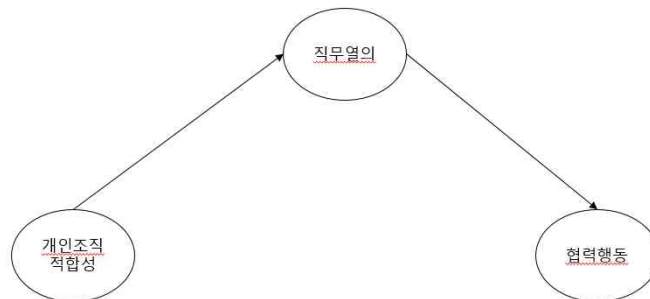
구분	$\chi^2$	df	p	RMR	GFI	TLI	CFI	RMSEA	AIC	$\chi^2$ difference	df difference
완전매개모형 (대안모형)	581.181	187	.000	.038	.878	.919	.928	.070	669.181	-	-
부분매개모형 (분석모형)	576.622	186	.000	.037	.878	.919	.928	.070	666.622	-	-
모델비교	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4.67*	1

주) N=302, \* : p<0.05, \*\* : p<0.01, \*\*\* : p<0.001

< 그림 5 > 분석모형



< 그림 6 > 대안모형



## 2. 가설 검증

### 2.1 구조모형 검증

가설은 표준화된 경로계수의 유의성을 통해 검증하였다. 본 연구의 가설은 직접효과 가설과 매개효과 가설로 구분된다. 가설 1~3은 직접효과 가설이다.

가설 1은 개인-조직 적합성이 부하의 협력행동에 긍정적 영향을 미칠 것으로 예상하였다. 분석모형의 개인-조직 적합성과 협력행동 간의 경로계수는 0.120이며,  $p < 0.05$  수준에서 통계적으로 유의한 것으로 나타나 가설 1은 채택되었다.

가설 2는 개인-조직 적합성이 부하의 직무열의에 긍정적 영향을 미칠 것으로 예상하였다. 분석모형의 개인-조직 적합성과 직무열의 간의 경로계수는 0.621이며,  $p < 0.001$  수준에서 통계적으로 유의한 것으로 나타나 가설 2도 채택되었다.

가설 3은 부하의 직무열의가 부하의 협력행동에 긍정적 영향을 미칠 것으로 예상하였다. 분석모형의 직무열의와 협력행동 간의 경로계수는 0.374이며,  $p < 0.001$  수준에서 통계적으로 유의한 것으로 나타나 가설 3도 채택되었다. 가설 1~3의 분석결과는 <표 15>에 제시하였다.

**< 표 15 > 직접효과의 가설검증 결과**

가설	경로	비표준요인 적재량	표준요인 적재량	표준 오차	C.R.	p	채택 여부
1	개인조직적합성 → 협력행동	.120	.138	.056	2.135	*	채택
2	개인조직적합성 → 직무열의	.621	.619	.053	11.781	***	채택
3	직무열의 → 협력행동	.374	.430	.058	6.459	***	채택

주) N=427, \*  $p < 0.05$ , \*\*  $p < 0.01$ , \*\*\* :  $p < 0.001$

본 연구모형은 개인-조직 적합성이 부하의 협력행동에 영향을 미치는 관계에 있어서 부하의 직무열의의 매개효과의 통계적 유의성을 검증하기 위하여 부트스트래핑(bootstrapping)을 실시하였다. 부트스트래핑을 실시하기 위한 샘플 수(number of bootstrap samples)를 5000개로 지정

하여 부트스트래핑을 실시한 결과, 개인-조직 적합성이 협력행동에 미치는 간접효과는 .232, 유의확률은 .000로 통계적으로 유의하였다. 따라서 종속변수에 대한 독립변수의 간접효과가 통계적으로 유의하여 셀프리더십이 이들 변수간의 관계를 매개하고 있다는 것이 검증되어 가설4 또한 지지되었다. 가설 4의 분석결과는 <표 16>에 제시하였다.

**< 표 16 > 매개효과 부트스트래핑 결과**

가설	경로	비표준 요인 적재량	표준 요인 적재량	95% CI (Bias-corrected bootstrap)	P	채택 여부
4	개인조직적합성 → 직무 열의 → 협력행동	.232	.266	(.143~.337)	.000	채택

## 2.2 조절효과 및 조절된 매개효과 검증

조절효과(moderating effect)는 독립변수가 종속변수에 미치는 영향이 조절변수의 수준에 따라 달라지는가를 검증하는 것이고, 조절된 매개효과(moderated mediation effect)는 독립변수가 매개변수를 통해 종속변수에 미치는 영향이 조절변수의 수준에 따라 달라지는가를 검증하는 것이다. 따라서 조절된 매개효과는 조절효과에 종속된다.

먼저 가설 5는 상사의 코칭리더십이 직무열의와 협력행동을 조절할 것으로 예상하였다. 상사의 직무열의와 협력행동과의 관계에서 코칭리더십의 조절효과를 검증하기 위해 Hayes(2018)가 제안한 PROCESS macro의 Model 1번을 이용하여 분석하였다. 독립변인과 조절변인을 평균중심화하였다. 조절모형 검증결과 및 모형은 <표 17>와 같다.

**< 표 17 > 직무열의와 협력행동과의 관계에서 코칭리더십의 조절효과**

변수	$\beta$	표준 오차	t	p	Boot LLCI	Boot ULCI
상수	3.379	.030	112.768	.000	3.320	3.438
직무열의	.398	.042	9.520	.000	.316	.480
코칭리더십	.116	.036	3.234	.001	.046	.187
직무열의*코칭리더십	.093	.041	2.248	.025	.012	.173
상호증가에 따른 R2	R2	F	P			
	.009	5.054	.025			



독립변인인 직무열의는 종속변인인 협력행동에 정적으로 유의한 영향을 미쳤고( $\beta=.398$ ,  $P < .001$ ), 조절변인 코칭리더십은 협력행동에 유의한 영향을 미쳤다( $\beta=.116$ ,  $P < .01$ ). 직무열의와 코칭리더십의 상호작용항은 협력행동에 유의한 영향을 미쳐 조절효과가 있었다( $\beta=.093$ ,  $P < .05$ ). 즉, 직무열의가 협력행동에 미치는 영향은 코칭리더십에 따라 달라짐을 의미하였다. 또한 상호작용항의 추가도입으로 인한  $R^2$ 의 변화량은 .009( $P < .05$ )이었고 이는 통계적으로 유의하여 조절효과가 검증되었다. 조절변수의 특정값에서 독립변수가 종속변수에 미치는 영향의 조건부 효과는 <표18>과 같다. 분석결과, 코칭리더십이  $-.854(M-1SD)$ 부터  $.854(M+1SD)$ 의 범위에서 모두 유의한 것으로 나타났다.

< 표 18 > 코칭리더십의 조건부효과

조건부간접효과	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
M-1SD(-.854)	.319	.053	6.016	.000	.214	.423
M	.398	.042	9.520	.000	.316	.480
M+1SD(.854)	.477	.056	8.484	.000	.366	.587

주) N=427, \*  $p < 0.05$ , \*\*  $p < 0.01$ , \*\*\* :  $p < 0.001$

조절변수의 전 범위에 대하여 조명등분석법(floodlight analysis: Spiller et al., 2013)인 Johnson-Neyman 방법에 의한 유의성 영역을 제시한 결과는 <표19>와 같다. 이는 조절변수값에 따른 조절효과가 어느 영역에서 유의한지를 파악할 수 있는 분석방법이다. 직무열의가 협력행동에 미치는 영향은 코칭리더십이 1.353부터  $-2.075$ 의 모든 영역에서 유의하였다. 즉, 코칭리더십의 값이 증가하면서 직무열의가 협력행동에 미치는 정(+)의 영향이 점점 증가하였으며, 고·중·저 세개의 집단에서 모두 유의하게 나타났다. 이는 직무열의에 따라 협력행동이 달라지는데 있어 코칭리더십이 높게 인식될수록 직무열의 증가에 따른 협력행동의 증가율이 모든 영역에서 높아진다는 사실을 암시하고 있다.

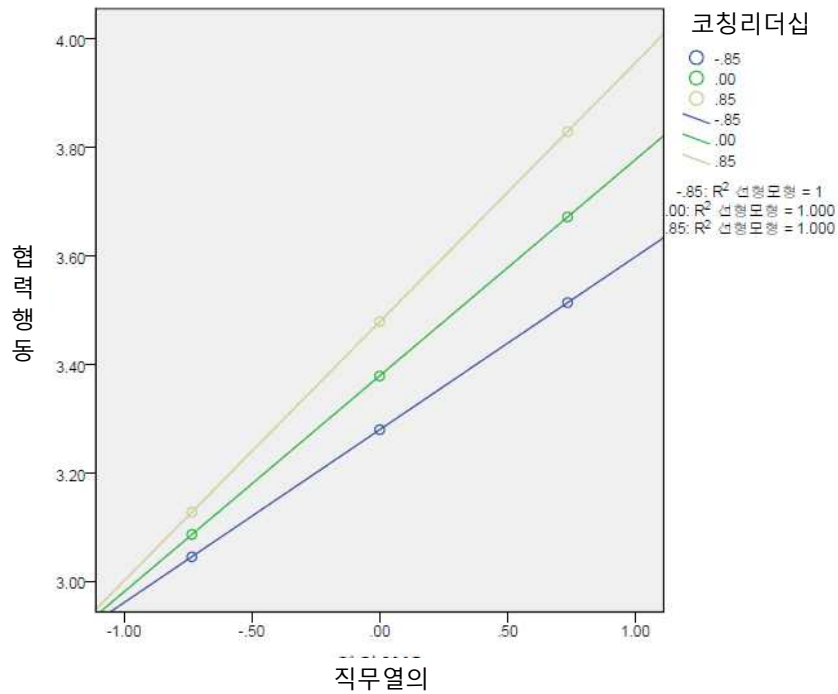
< 표 19 > 직무열의와 협력행동관계에서 코칭리더십의 조건부 효과 유의성 영역

코칭리더십값	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
-2.075	.206	.093	2.214	.027	.023	.388
-1.885	.223	.086	2.598	.010	.054	.392
-1.694	.241	.079	3.043	.002	.085	.396
-1.504	.258	.073	3.561	.000	.116	.401
-1.314	.276	.066	4.163	.000	.146	.406
-1.123	.294	.060	4.861	.000	.175	.412
-.933	.311	.055	5.659	.000	.203	.419
-.742	.329	.050	6.547	.000	.230	.428
-.552	.347	.046	7.481	.000	.255	.438
-.361	.364	.043	8.375	.000	.279	.450
-.171	.382	.042	9.105	.000	.299	.464
.020	.399	.042	9.551	.000	.317	.482
.210	.417	.043	9.663	.000	.332	.502
.401	.435	.046	9.487	.000	.345	.525
.591	.452	.050	9.122	.000	.355	.550
.782	.470	.054	8.665	.000	.363	.577
.972	.488	.060	8.187	.000	.371	.605
1.163	.505	.065	7.727	.000	.377	.634
1.353	.523	.072	7.302	.000	.382	.664
1.544	.540	.078	6.919	.000	.387	.694
1.734	.558	.085	6.578	.000	.391	.725
1.925	.576	.092	6.275	.000	.395	.756

\*LLCI=boot 간접효과의 95% 신뢰구간에서 하한값.\*\*ULCI=boot 간접효과의 95% 신뢰구간에서 상한값

코칭리더십의 조절효과가 통계적으로 유의하게 나타났으므로 그 형태를 확인하기 위하여 조절효과를 시각화한 결과는 <그림 7>와 같다. 유의한 상호작용의 패턴을 확인하기 위하여 코칭리더십은 저집단과 중집단, 고집단으로 각각 나누어 평균의 변화량을 살펴보았다. 코칭리더십이 직무열의가 증가할 때 협력행동을 유발함에 있어 그 효과가 코칭리더십이 높은 집단에서 더욱 커지는 것을 알 수 있다. 따라서 코칭리더십이 직무열의와 협력행동과의 관계를 조절할 것이라는 가설 5는 지지되었다.

< 그림 7 > 직무열의와 협력행동간의 관계에서 코칭리더십의 조절효과



다음 가설 6은 상사의 코칭리더십이 개인-조직 적합성과 협력행동을 조절할 것으로 예상하였다. 상사의 개인-조직 적합성과 협력행동의 관계에서 코칭리더십의 조절효과를 검증하기 위해 Hayes(2018)가 제안한 PROCESS macro의 Model 1번을 이용하여 분석하였다. 독립변인과 조절변인을 평균중심화하였다. 조절모형 검증결과 및 모형은 <표 20>와 같다.

< 표 20 > 개인-조직적합성과 협력행동의 관계에서 코칭리더십의 조절효과

변수	B	표준오차	t	p	Boot LLCI	Boot ULCI
상수	3.405	.033	104.009	.000	3.340	3.469
개인-조직적합성	.239	.047	5.121	.000	.147	.330
코칭리더십	.150	.041	3.675	.000	.070	.230
개인-조직적합성* 코칭리더십	-.011	.040	-.274	.784	-.090	.068
상호증가에 따른 R2	R2		F		P	
	.000		.075		.784	

주) N=427, \* p<0.05, \*\* p<0.01,\*\*\*: p<0.001

독립변인인 개인-조직 적합성은 종속변인인 협력행동에 유의한 영향을 미쳤고( $\beta=.239, P < .001$ ), 조절변인 코칭리더십도 협력행동에 유의한 영향을 미쳤다( $\beta=.150, P < .001$ ). 개인-조직 적합성과 코칭리더십의 상호작용항은 협력행동에 유의한 영향을 미치지 않아 조절효과가 나타나지 않았다( $\beta=-.011, P < .05$ ). 즉, 개인-조직 적합성이 구성원의 협력행동에 미치는 영향은 상사의 코칭리더십에 따라 달라지지 않음을 의미하였다. 따라서 코칭리더십은 개인-조직 적합성과 협력행동 간의 관계에서 조절할 것이라는 가설6은 기각되었다.

다음으로 가설 7인 구성원의 개인-조직 적합성과 동료와의 협력행동의 관계에서 직무열의의 매개효과는 코칭리더십에 의해 조절될 것으로 예상하였다. 개인-조직 적합성과 협력행동과의 관계에서 직무열의의 매개효과를 코칭리더십이 조절 매개하는지를 검증하기 위하여 Hayes(2018)가 제안한 PROCESS macro의 Model 15번을 이용하여 분석하였다. 조절된 매개효과의 검증은 부트스트랩을 활용하였으며, 부트스트랩 검증시 샘플 수는 5,000개로 지정하고 신뢰구간을 95%로 하였으며, 코칭리더십, 직무열의 및 개인-조직 적합성의 값은 평균중심화 하였다. 검증결과와 모형은 <표 21>, <표 22>, <표 23>, <그림 8>에 자세히 제시하였다.

< 표 21 > 코칭리더십의 조절된 매개효과

변수	$\beta$	표준오차	t	p	Boot LLCI	Boot ULCI
<b>매개변수 모형(종속변수 : 직무열의)</b>						
상수	.000	.030	.000	1.000	-.058	.058
개인-조직적합성	.542	.040	13.619	.000	.463	.620
<b>종속변수 모형(종속변수 : 협력행동)</b>						
상수	3.390	.031	110.643	.000	3.330	3.450
직무열의	.360	.047	7.714	.000	.268	.452
개인-조직적합성	.075	.049	1.555	.121	-.020	.171
코칭리더십	.099	.038	2.574	.010	.023	.174
개인조직적합성*코칭리더십	-.082	.047	-1.759	.079	-.174	.010
직무열의*코칭리더십	.152	.051	2.964	.003	.051	.253
<b>상호증가에 따른 R<sup>2</sup> 증가</b>	<b>R<sup>2</sup></b>		<b>F</b>		<b>P</b>	
직무열의*코칭리더십	.015		8.783		.003	

주) N=427, \* p<0.05, \*\* p<0.01,\*\*\* : p<0.001

개인-조직 적합성은 직무열의에 정적 영향( $\beta=.542, P < .001$ )을 미쳤고, 직무열의는 협력행동에 정적 영향( $\beta=.360, P < .001$ )을 미쳤으며, 각각 통계적으로 유의하여 매개효과가 있었다. 그리고 독립변인인 개인-조직적합성은 협력행동에 유의한 영향을 미치지 못했으며, 조절변인인 코칭리더십은 협력행동에 정적인 영향( $\beta=.099, P < .05$ )을 미쳤다. 개인-조직적합성과 코칭리더십의 상호작용항은 유의하지 않았으나, 직무열의와 코칭리더십의 상호작용항은 유의한 영향을( $\beta=.152, P < .01$ ) 미쳐 조절된 매개효과가 있었다. 즉, 개인-조직적합성이 직무열의를 경유하여 협력행동에 정적인 영향을 미쳤고, 코칭리더십은 직무열의의 매개효과를 조절하는 것으로 나타났다. 개인이 인식한 조직과의 적합성이 높으면 직무열의가 높아지고 이는 협력행동을 높이게 되는데 결과적으로 개인-조직적합성이 협력행동에 정의 영향을 미치는데, 이는 코칭리더십에 따라 달라진다는 것이다. 또한 상호작용항이 추가됨에 따른  $R^2$ 의 변화량은 .015( $P < .01$ )이었고 이는 통계적으로 유의하여 개인-조직 적합성이 직무열의를 거쳐 협력행동으로 가는 경로에서 코칭리더십의 조절효과가 검증되었다.

< 표 22 > 코칭리더십에 따른 직무열의의 조건부 효과

직무열의→협력행동의 조건부효과						
코칭리더십	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
M-1SD(-.854)	.230	.064	3.570	.000	.103	.356
M	.360	.047	7.714	.000	.268	.452
M+1SD(.854)	.490	.064	7.692	.000	.365	.615

개인-조직적합성→직무열의→협력행동의 조건부 간접효과				
코칭리더십	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
M-1SD(-.854)	.125	.050	.032	.230
M	.195	.037	.128	.272
M+1SD(.854)	.265	.047	.180	.362

Index Of Moderated Mediation				
	Index	BootSE	BootLLCI	BootULCI
코칭리더십	0.082	0.037	0.008	0.153

코칭리더십에 따른 직무열의의 조건부 효과는 <표22>와 같이 코칭리더십 값이 M-1SD(-.854)부터 M+1SD(.854)의 범위에서 모두 유의하였다. 개인-조직적합성이 직무열의를 매개로 협력행동에 영향을 미치는 조건부 간접효과(개인-조직적합성→직무열의→협력행동의 조건부효과)도 코칭리더십값이 M-1SD(-.854)부터 M+1SD(.854)의 범위에서 모두 유의미하여 개인-조직적합성이 직무열의를 매개로 협력행동에 미치는 영향에서 코칭리더십의 조절된 매개 효과가 있었다. 또한 코칭리더십의 조절된 매개 지수(Index Of Moderated Mediation)는 .082로 유의미하였고, 95%의 신뢰구간(CI)에서 하한값과 상한값에(.008, .153) 0을 포함하지 않아 조절된 매개효과가 검증되었다.

조절변수의 전 범위에 대하여 조명등분석법(floodlight analysis: Spiller et al., 2013)인 Johnson-Neyman 방법에 의한 유의성 영역은 <표23>과 같다.

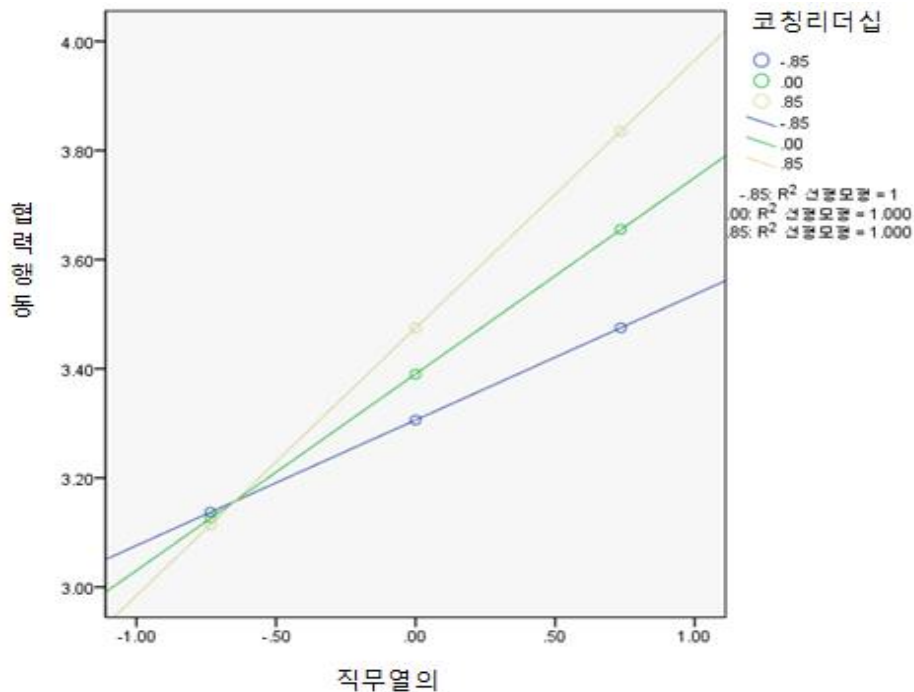
< 표 23 > 코칭리더십에 따른 직무열의의 조건부 효과 유의성 영역

코칭리더십값	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
-2.075	.044	.117	.375	.708	-.186	.274
-1.875	.074	.108	.691	.490	-.137	.286
-1.675	.105	.098	1.065	.287	-.089	.298
-1.475	.135	.089	1.512	.131	-.041	.311
<b>-1.304</b>	<b>.161</b>	<b>.082</b>	<b>1.966</b>	<b>.050</b>	<b>.000</b>	<b>.323</b>
-1.275	.166	.081	2.049	.041	.007	.325
-1.075	.196	.073	2.698	.007	.053	.339
-.875	.227	.065	3.477	.001	.099	.355
-.675	.257	.058	4.398	.000	.142	.372
-.475	.288	.053	5.435	.000	.184	.392
-.275	.318	.049	6.502	.000	.222	.414
-.075	.348	.047	7.435	.000	.256	.441
.125	.379	.047	8.057	.000	.286	.471
.325	.409	.049	8.290	.000	.312	.506
.525	.440	.054	8.200	.000	.334	.545
.725	.470	.059	7.920	.000	.354	.587
.925	.501	.066	7.561	.000	.371	.631
1.125	.531	.074	7.190	.000	.386	.676
1.325	.562	.082	6.841	.000	.400	.723
1.525	.592	.091	6.525	.000	.414	.770
1.725	.623	.100	6.244	.000	.427	.819
1.925	.653	.109	5.997	.000	.439	.867

개인-조직 적합성이 직무열의를 경유하여 협력행동에 미치는 영향은 코칭리더십 값이 -1.304보다 높은 영역에서 유의하였다. 즉 코칭리더십이 -1.304보다 높은 영역에서 코칭리더십은 개인-조직적합성과 협력행동과의 관계에서 직무열의의 매개효과를 조절하는 역할을 하였다. 이러한 영향이 유의한 비율은 조사대상자의 93.677%였고, 코칭리더십이 -1.304이하인 6.323%는 유의하지 않았다. 이는 개인-조직 적합성이 높아지면, 직무열의를 거쳐 협력행동도 높아지는데 이러한 경향은 코칭리더십이 낮을 때는 효과가 없음을 의미한다.

코칭리더십의 조절 효과가 통계적으로 유의하게 나타났으므로 그 형태를 확인하기 위하여 조절효과를 시각화한 결과는 <그림 8>과 같다.

< 그림 8 > 코칭리더십의 조절된 매개효과



유의한 상호작용의 패턴을 확인하기 위하여 코칭리더십은 저집단과 중집단, 고집단으로 각각 나누어 평균의 변화량을 살펴보았다. 직무열의가 높을때 코칭리더십을 높게 인식한 고집단이 저집단에 비해 협력행동이

더욱 높았다. 즉 개인-조직 적합성이 직무열의를 거쳐 협력행동에 미치는 영향에서 직무열의가 낮거나 높은 경우 모두 코칭리더십을 높게 인식한 집단의 협력행동이 저집단보다 높다는 것이다. 따라서 개인-조직 적합성이 직무열의를 매개로 협력행동에 미치는 영향에서 코칭리더십의 조절된 매개효과가 검증되어 가설 7은 지지되었다.

이상과 같이 코칭리더십의 조절 및 조절된 매개효과에 대한 가설검증 결과를 종합하면 다음 <표 24>와 같다. 상사의 코칭리더십이 직무열의와 협력행동사이의 관계는 조절하는 것으로 확인하였으나 개인-조직 적합성과 협력행동 사이의 조절효과는 유의하지 않는 것으로 나타났다. 이는 상사의 코칭리더십 역시 개인을 둘러싼 환경적 요소로서 개인-조직 적합성과 같이 유사한 환경적 요인보다는 직무열의와 같은 심리적 요인에 상호작용하여 개인의 행동을 조절하는 것으로 해석할 수 있다. 또한 상사의 코칭리더십은 구성원의 직무열의와 협력행동간의 직접 효과를 조절(강화)할 뿐 아니라, 개인-조직 적합성이 직무열의를 거쳐 협력행동으로 가는 간접효과에도 영향을 미치는 것으로 확인되어 조절 또는 조절된 매개자로서 역할이 증명되었다.

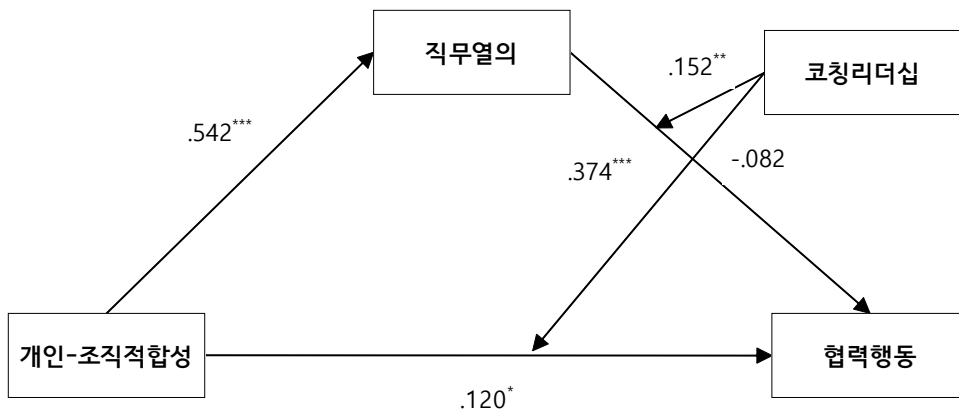
**< 표 24 > 조절효과 및 조절된 매개효과 가설검증 결과 종합**

번호	가설	채택 여부
5	구성원이 인식한 상사의 코칭리더십은 직무열의와 동료와의 협력행동 간의 관계를 조절(강화)할 것이다.	채택
6	구성원이 인식한 상사의 코칭리더십은 구성원의 개인-조직 적합성과 동료와의 협력행동간의 관계를 조절(강화)할 것이다.	기각
7	구성원의 개인-조직 적합성이 직무열의를 경유하여 동료와의 협력행동에 이르는 효과는 구성원이 인식한 상사의 코칭 리더십에 의해 조절(강화)될 것이다.	채택



지금까지 실증분석한 자료를 종합하여 분석모형의 경로계수를 표시하면 <그림 9>와 같다.

< 그림 9 > 분석모형의 경로계수 결과



주) \*  $p < 0.05$ , \*\*  $p < 0.01$ , \*\*\* :  $p < 0.001$

## 제5장 결 론

### 제1절 연구결과 요약

본 연구는 국내 기업에 재직중인 근로자의 개인-조직 적합성과 협력행동간의 관계에 있어서 직무열의의 매개효과와 상사의 코칭리더십의 조절효과 및 조절된 매개효과를 규명하는 것을 연구의 목적으로 하였다. 다시 말하면, 구성원 자신이 인식하는 조직과의 적합성이 협력행동을 유발하는데 직접적인 영향을 미치는지, 개인-조직적합성이 직무열의 발현에 영향을 미치고, 발현된 직무열의가 개인-조직적합성과 동료와의 협력행동 사이에 매개 역할을 하는 것인지, 또한 상사의 코칭리더십이 직무열의와 동료와의 협력행동 사이를 조절 및 조절된 매개 역할을 하는지 이러한 구조적 관계를 증명하는데 목적을 두었다.

연구 목적 달성을 위하여 관련 변인에 대한 문헌을 고찰하여 이론적 배경을 살펴보고, 이를 근거로 연구모형을 개발하고 모형의 적정성을 검증하기 위한 연구가설을 설정하였다. 연구가설의 실증분석을 위해 측정도구들은 선행연구에서 개발된 측정 문항들로 설문 문항을 구성, 국내 기업에 재직 중인 근로자를 대상으로 2023년 9월부터 2023년 10월까지 설문조사를 실시하였다. 동일한 응답원천에 대해 동일시점에 모든 변수를 측정할 경우 발생할 수 있는 동일방법편의 문제를 가급적 최소화하기 위해 측정변인별로 3주간의 측정 시차를 두고 설문조사를 실시하였다. 3주간의 시차는 업무환경 변화 가능성 낮고, 이전 답변기억으로 일관성 유지하려는 경향을 최소화하기에 적정(Carmeli & Spreitzer, 2009; 박상언·김주상, 2021)한 기간으로 사용되었다. 세 차례 모두 설문에 참여한 성실한 응답자의 자료 427부를 바탕으로 SPSS 20.0과 AMOS 22.0을 활용하여 다음의 절차에 따라 분석되었다. 첫째, 국내 기업에 재직중인 근로자의 인구통계학적 특성을 파악하기 위해 빈도분석을 실시하였다. 둘째, 사용된 연구변인의 측정도구 타당도를 검증하기 위해 탐색적 요인분

석 및 확인적 요인분석과 신뢰도 검증을 위한 신뢰도 분석(cronbach  $\alpha$ )을 실시하였다. 셋째, 연구변인간의 관계를 확인하기 위한 상관관계 분석을 실시하고, 넷째, 연구가설을 검증하기 위해 모델적합도 분석, 구조방정식을 통한 경로분석과 직·간접효과 분석을 수행하였다. 끝으로 SPSS PROCESS macro를 활용하여 조절효과 및 조절된 매개효과를 검증하였다. 이상의 가설 검증 결과를 통해 확인된 연구결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 구성원이 인식한 개인-조직 적합성은 동료와의 협력행동에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 조직 구성원 자신이 인식하는 조직과의 적합성이 높으면 높은 동질성으로 협력과 조화를 이끌어 조직에 긍정적인 역할(Schneider et al., 1995)을 하게 되고, 개인-조직 적합성에 의해 발현된 조직에 대한 긍정적 감정이 협력행동에 영향을 미친다(이용기 외, 2014; 최보인 외, 2011)는 선행연구 결과들과 유사한 결과를 보여주고 있다. 따라서 사회정체성이론(social identity theory)에서의 주장과 같이 사람들이 자신과 유사한 태도 또는 규범을 가지고 있다고 인식하는 조직에 호의적인 태도와 행동을 하게 되고(Tajfel & Turner, 1986) 자신을 자신이 속한 집단 또는 조직과 심리적으로 연결시켜 보상이 없더라도 조직의 성공과 발전을 위해 자발적인 노력과 협력행동을 보인다는(Tyler, 1999) 것이 다시 한번 확인되었다. 이는 개인이 인식하는 조직과의 적합성의 수준이 높을수록 자신을 자신이 속한 집단 또는 조직과 심리적으로 연결시켜 보상이 없더라도 조직의 성공과 발전을 위해 동료와의 협력행동을 강화 할 수 있음을 설명 해 준다.

둘째, 구성원이 인식한 개인-조직적합성은 직무열의에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 구성원 개인이 인식한 조직과의 적합성이 직무열의에 긍정적 영향을 미친다(Rich et al., 2010; 김종래·함현진, 2020; 노시범·김종래, 2021; 윤미소 외, 2019)는 선행연구 결과와 일치한다. 또한 직무요구-자원(JD-R)이론에 의거 개인-조직 적합성은 직무자원에 해당되는데, 직무요구-자원(JD-R)이론을 바탕으로 연구한

Schaufeli(2017)의 연구에서 높은 직무요구와 적은 직무자원은 소진에 기여하는 반면, 풍부한 자원이 있는 경우 직무열의에 이바지한다는 연구결과와 맥락을 같이 하고 있다. 따라서 구성원이 인식하는 개인-조직 적합성은 구성원에게 높은 직무자원으로 인식되고 풍부한 자원은 구성원의 직무열의 수준을 향상 시키는데 이바지 할 수 있음을 알 수 있다.

셋째, 구성원의 직무열의는 자발적 협력행동에 정(+의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 직무열의가 동료에 대해 자발적 도움 제공 행동을 촉진(Chughtai, 2013)하고, 조직의 협력문화 형성에 중요한 요인이라(박민영·장영철)는 선행연구 결과와 맥락을 같이하며 직무열의가 협력행동의 다양한 선행 변인들과 함께 또 다른 긍정적 변인임을 증명하는 것이다. 개인의 태도와 행동의 선택은 개인의 내적 동기부여 과정을 통해서 결정(Deci & Ryan, 1985)된다는 자기결정이론과 같이 직무열의가 높은 구성원은 업무와 관련된 활력, 헌신, 몰두에 의해 특정된 긍정적이고 성취적인 마음 상태(Schaufeli et al., 2002)로 동기부여 되어 과업을 수행하는데 있어 자발적 노력을 증진시키며(Schaufeli, et al., 2002), 조직의 목표달성을 위해 직무에 관련한 모든 영역을 자신의 일부분으로 여기고 자신의 직무 외로 확대(Christian et al., 2011)함으로서 동료와의 자발적 협력행동을 유발함을 설명한다.

넷째, 개인-조직 적합성과 자발적 협력행동간의 관계에서 직무열의가 유의한 매개효과를 가지는 것으로 나타났다. 이는 직무요구-자원모델을 기반으로 직무자원과 긍정적인 업무외 행동과의 관계에서 직무열의의 매개 역할을 확인(Sulea et al., 2012; Maslach et al., 2001)하였던 선행연구들과 유사한 결과이며, 정서는 인지적 평가에 의해 이루어지고(Arnold, 1960), 인지적 평가로 인해 발생된 정서가 행동을 유도한다는(Frijda, 1986) 정서평가 이론과 같이 인지적, 정서적, 행동적인 측면을 포함하는 개념인 직무열의가 선행변인과 후행변인 사이를 매개하는 매개자로서의 역할을 하는 변인임을 증명하는 것이다. 다시 말해 개인-조직 적합성을 인지한 조직 구성원은 인지적 평가에 의해 조직에 대한 긍정적 정서를

갖게 되고 조직에 대한 긍정적 정서와 성취적인 마음상태인 직무열의를 통해 조직에 이익이 되는 행동 즉 협력 행동을 강화하게 될 것(Frijda, 1986) 이라는 것을 설명해 준다

다섯째, 구성원의 직무열의와 자발적 협력행동간의 관계에서 상사의 코칭리더십의 조절효과는 유의한 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 이는 코칭리더십이 긍정적 정서는 강화하고 부정적 정서는 완화하는 역할로 구성원의 인식, 태도, 행동을 조절하는 선행연구 결과(오은혜·탁진국, 2012; 조윤희 외, 2017; 김병직, 2022)와 맥락을 같이한다. 상사의 코칭리더십은 구성원의 직무열의가 행동으로 연결되는데 있어 그 효과를 더욱 강하게 하는데 이는 코칭 리더십이 구성원들을 단순히 리더의 지시, 명령을 수행하는 부하 직원으로 생각하는 것이 아니라, 그들 스스로 자신의 능력을 최대한으로 발휘하고 성장하도록 지원함으로써 잠재력과 성장가능성을 개발하고 이끌어 주는 리더 행위(Ellinger et al., 2003; Huang & Hsieh, 2015)이기 때문이다. 구성원의 높은 직무 열의와 상사의 코칭 리더십이 상호작용을 통해 개인의 잠재력을 개발하여 수행을 극대화하는데 영향을 미치게 되고, 직무열의의 수준이 낮은 경우에도 리더의 코칭이 구성원의 회복 탄력성을 높임으로서 협력행동을 유발할 것임을 설명해 주는 것이다.

여섯째, 개인-조직적합성과 협력행동간의 관계에서 상사의 코칭리더십의 조절효과는 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 협력행동이 집단에 일체감과 소속감을 느끼게 되는 과정(Bendor& Kramer, 1996)으로서 나타나는 행동임을 볼 때 조직과의 적합성이 높을 때 나타날 수 있고, 코칭 리더십이 조직구성원의 학습을 촉진함으로써 조직시민행동을 강화(Ellinger et al., 2009)하는 요인으로서 직무자원 측면의 선행요인과 자발적 역할 외 행동사이를 조절한다(조윤희·조성용·홍계훈, 2017; 김민정·김주현, 2020)는 선행연구 결과에 의해 유추되는 코칭리더십의 조절자 역할로 가설을 제시하였으나, 개인-조직적합성과 코칭리더십은 자발적 협력행동에 대한 개별적인 원인이 될 뿐, 개인-조직적합성과 자발

적 협력행동에서 상사의 코칭리더십의 상호작용 효과는 즉 조절자로서의 효과는 작동하지 않았다는 것을 나타낸다. 이는 상사의 코칭리더십 또한 개인을 둘러싼 환경적 요소로서 개인-조직 적합성과 같이 유사한 환경적 요인보다는 직무열의와 같은 심리적 요인에 상호작용하여 개인의 행동을 조절하는 것으로 해석할 수 있다.

일곱째, 상사의 코칭리더십은 개인-조직적합성이 직무열의를 경유하여 동료에 대한 자발적 협력행동에 미치는 간접효과를 조절하는 것으로 나타나 조절된 매개효과가 있음을 확인하였다. 이러한 결과는 코칭리더십이 직무요구, 직무 자원과 상호작용하여 직접적으로 구성원의 태도나 행동을 조절하는 효과도 있지만 직무요구, 직무 자원이 구성원의 인식이나 태도를 거쳐 행동이나 조직성과에 미치는 간접효과에도 영향(강화, 완화)을 미친다는 선행연구(김민정·김주현, 2020; 김병직, 2022)와 맥락을 같이하는데 이는 코칭리더십이 구성원의 직무열의와 협력행동간의 조절자로서의 역할과 개인-조직적합성이 직무열의를 거쳐 협력행으로 가는데 있어 조절된 매개자로서의 역할을 하는 중요한 변인임을 설명한다. 즉, 상사의 코칭리더십이 직무열의와 협력행동 사이를 조절함으로서 개인-조직적합성이 직무열의를 거쳐 협력행동으로 가는 효과를 더욱 강하게 한다는 것을 의미한다. 조직 구성원은 자신이 인식한 조직과의 적합성이 높을 때 조직에 대한 긍정적 정서로 직무열의가 높아지고 직무열의가 높은 구성원은 조직 공동의 목표를 달성하기 위한 협력행동을 하게 되는 과정에서 상사가 발휘하는 코칭리더십의 수준에 따라 행동으로 이어지는 효과는 더욱 높게 나타날 수 있다는 것을 의미한다.

이상의 연구 결과를 요약한 내용은 <표 25>과 같다.

< 표 25 > 연구가설 검증 결과

번호	가설	채택 여부
1	구성원이 인식한 개인-조직 적합성은 동료와의 협력행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
2	구성원이 인식한 개인-조직 적합성은 직무열의에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
3	직무열의는 동료와의 협력행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
4	직무열의는 구성원이 인식한 개인-조직 적합성과 동료와의 협력행동간의 관계를 매개할 것이다.	채택
5	구성원이 인식한 상사의 코칭 리더십은 직무열의와 동료와의 협력행동간의 관계를 조절(강화)할 것이다.	채택
6	구성원이 인식한 상사의 코칭 리더십은 구성원의 개인-조직 적합성과 동료와의 협력행동간의 관계를 조절(강화)할 것이다.	기각
7	구성원의 개인-조직 적합성이 직무열의를 경유하여 동료와의 협력행동에 이르는 효과는 구성원이 인식한 상사의 코칭 리더십에 의해 조절(강화)될 것이다.	채택

## 제2절 시사점

본 연구는 급변하는 경영환경 속에서 조직의 생존과 발전을 위해 조직 행동 분야에서 기업성공의 결정적 요소로 인식되는 협력행동에 초점을 두고 구성원의 협력행동을 유발하는 요인과 그 과정을 기존의 연구들을 확장하여 검증함으로써 다음과 같은 시사점을 제시하였다.

첫째, 기존 국내 적합성 연구에서 확인되지 않았던 개인-조직 적합성과 협력행동간의 영향관계를 밝혔다는 데 의의가 있다. 개인-조직적합성과 협력행동의 관계에 있어 국내 선행연구에서는 호텔근로자를 대상으로 개인-조직적합성이 협력행동에 미치는 영향을 확인하였는데 유의하지 않은 것으로 나타나(이용기 등, 2014), 해외 연구 결과를 국내에 적용하는데 한계가 있었다. 그러나 본 연구를 통해 국내 다양한 기업에 재직 중인 근로자의 개인-조직적합성이 협력행동에 미치는 영향을 확인함으로써 국내 조직환경에서도 개인이 인식한 조직과의 적합성이 동료와의 협력행동을 유발하는 중요한 요인임을 증명하였다는데 시사점이 있다.

둘째, 개인-조직 적합성이 협력행동에 긍정적 영향을 미치는 과정의 구체적 작동기제를 밝혔다는 데 의의가 있다. 개인-조직적합성과 협력행동의 관계에 대한 연구는 대부분 직접적 영향관계에 대한 연구로 두 변수 사이에 어떤 과정을 통해 연결되는지 작동기제에 대한 연구는 부족하였다. 본 연구를 통해 직무열의가 협력행동의 선행요인임과 동시에 개인-조직적합성과 협력행동간의 연결자로서 중요 매개변인임을 규명함으로써 두 변수간의 연결 과정을 정교하게 설명하였다는 데 그 시사점이 있다.

셋째, 기존 연구가 주로 코칭 리더십의 직접적 영향을 확인하는데 목적이 있었다면 본 연구는 코칭리더십의 잠재적 역할을 밝혔다는데 의의가 있다. 구성원의 직무열의가 긍정적 영향력을 미치는 과정에서, 상사의 코칭 리더십이 그 효과를 증폭시키는 요인임을 증명하였다. 반면 개인-



조직 적합성과 협력행동과의 영향관계에서는 코칭리더십이 조절효과가 유의미하게 나타나지 않았는데, 이는 상사의 코칭리더십이 개인을 둘러싼 환경적 요소로서 개인-조직 적합성과 같이 유사한 환경적 요인에는 증폭효과가 없는 것으로 해석 할 수 있다. 더 나아가 코칭리더십은 직무 열의가 협력행동으로 가는 직접효과 뿐 아니라 개인-조직적합성이 직무 열의를 경유하여 협력행동으로 가는 간접효과에도 증폭시키는 요인으로 확인되어, 코칭리더십의 조절 및 조절된 매개자로의 역할을 증명함으로써 코칭리더십의 작동기제를 규명하고 조절변인으로서 이론적 확장에 기여하였다는데 의의가 있다.

넷째, 조직성과에 중요한 협력행동의 영향요인에 대한 연구가 부족한 상황에서 협력행동에 미치는 선행요인과 작동기제와 같은 구조적 관계를 밝혔다는데 의의가 있다. 협력행동은 많은 연구에서 작업집단의 성과와 유의미한 관계로 중요하게 연구되었으나, 정작 구성원의 협력행동을 유발하는 다양한 선행요인에 대한 이해는 상대적으로 부족하였다. 구성원의 협력행동을 유발하는 환경적, 심리적 요인으로 개인-조직적합성과 직무열의가 협력행동에 영향을 미치는 선행요인임을 증명하였고 이러한 관계에서 상사가 코칭리더십을 발휘하면 그 영향관계는 증폭된다는 구조를 증명함으로써 조직 성공의 핵심요인인 협력행동 연구의 이론적 확장에 기여했다는데 의의가 있다.

아울러, 상기 분석을 통한 이론적 시사점을 바탕으로 기업내 인적자원 관리를 위한 실천적 시사점을 다음과 같이 제안하고자 한다

첫째, 기업의 존재 이유는 조직성과를 창출하는 것이고 이를 위해 기업은 변화하는 경영 환경에 유연하게 대응하기 위한 다양한 인적자원관리 방안에 대해 고민하고 있다. 국내 기업에 재직중인 근로자의 개인-조직 적합성이 자발적 협력행동에 영향을 미친다는 연구 결과를 바탕으로 구성원들의 협력행동을 강화하기 위한 방안이 요구된다. 그 중에서도 개인-조직 적합성이 협력행동을 유발하는 중요 선행요인으로 밝혀짐에 따라 구성원들의 개인-조직 적합성을 높이기 위한 전략이 필요하다. 직원

을 선발하는 과정이나, 선발 후 사회화하는 과정에서 여러 영향요인이 개인-조직 적합성을 높이는 것으로 확인되었는데 Chatman(1991)은 직원의 선발과정에서 입사 전 개인들이 조직원들과 보낸 시간과 성취욕이 높을수록, 입사 후 개인들의 사회 활동과 멘토와의 관계가 높을수록 개인-조직 적합성에 유의한 영향을 미치는 것을 실증하였다. 따라서 조직의 가치에 맞는 구성원을 선발하기 위한 전략 뿐 아니라 선발시 인턴십과 같이 조직원들과 시간을 갖고 성취욕을 높일 수 있는 과정이나, 입사후 사회화 과정에서 조직에 적합한 인재로 성장할 수 있도록 조직의 가치, 규범, 문화 등을 공유 할수 있는 체계적인 교육 프로그램을 제공하고, 이러한 문화가 잘 유지될수 있도록 업무 환경을 조성하는 것이 중요하겠

다.

둘째, 구성원의 협력행동을 유발하는 과정에 구성원의 직무열의가 중요한 선행요인이자 매개자 역할을 하는 것으로 밝혀짐에 따라 조직 구성원의 직무열의를 높이는 인적자원 관리 전략이 요구된다. 직무열의는 심리적 의미감, 안전감, 유능감과 같은 세가지 심리적 상태를 경험할 때 발현되는 것으로 알려졌다. 따라서 성과달성을 위한 교육, 피드백, 포상 등 조직내 업무수행과정에서 의미감, 안전감, 유능감을 느낄 수 있도록 하는 체계적인 인적자원관리 제도 운영이 중요하겠

셋째, 상사의 코칭리더십을 강화하기 위한 교육 프로그램 운영 및 환경이 요구 된다. 코칭리더십은 구성원의 직무열의가 협력행동으로 연결되는 직접적 효과뿐 아니라 개인-조직 적합성이 직무열의를 거쳐 협력행동에 이르는 간접 효과 모두를 강화하는 중요한 조절요인으로 확인되었다. 더욱이 코칭리더십은 최근의 유연하고 수평적 조직인 팀조직 뿐 아니라 가상화 조직, 네트워크 조직과 같은 비대면 업무환경 등에서 효과적 리더십으로 더욱 주목받고 있다. 따라서 코칭리더십을 강화하기 위한 체계적인 교육 프로그램을 통해 코칭리더십을 발휘하는 리더 육성이

나 업무여건 조성이 중요할 것이다.

### 제3절 한계점 및 향후 연구방향

본 연구는 기업에서 조직 구성원이 인식하고 있는 조직과의 적합성이 자발적 협력행동에 미치는 영향에 있어 직무열의의 매개효과와 코칭리더십의 조절효과 및 조절된 매개효과를 실증적으로 밝혀냄으로써 관련 연구의 이론적 확장과 조직현장의 여러 가지 실무적 시사점을 제시하였다. 그럼에도 불구하고 이번 연구는 몇 가지 한계점을 갖고 있으며, 이에 따른 제언은 다음과 같다.

첫째, 본 연구는 횡단 연구 설계에서 발생할 수 있는 편향을 최소화하고자 세 시점에 걸쳐 자료를 수집하여 분석에 활용하였다. 그렇지만 변인간의 인과관계를 완전히 증명하기에는 한계가 있으며 연구의 기본설계가 응답자의 인식을 기준으로 측정되었다. 동일방법사용의 문제를 확인한 결과 영향이 낮은 것으로 검증되었지만, 자기 보고방식을 통해 측정함으로서 자존적 편견 오류의 가능성을 완전히 배제할 수는 없다. 따라서 향후 후속 연구에서는 인과관계를 설명할 수 있는 충분한 시간의 흐름에 따른 변화를 고려한 설계와 종속변인인 협력행동을 자기보고식이 아닌 동료나 상사 등 타인을 대상으로 측정함으로서 더 정교한 연구를 수행할 필요가 있다.

둘째, 연구의 분석에 있어 개인-조직적합성, 직무열의, 협력행동은 개인수준의 변인으로 측정 가능하지만 상사의 코칭리더십은 팀수준의 변인이 될 수 있다. 따라서 팀차원의 다수준 분석이 이뤄질 필요가 있다. 연구의 방향이 변인간의 관계성에 있어 구성원의 행동에 미치는 영향력을 보는 것이 목적이었기 때문에 실제 상사의 리더십의 크기도 중요하지만 구성원에게 얼마나 잘 전달되느냐 즉 구성원이 인식하는 리더십의 정도가 행동에 영향을 미치는데 중요하다고 판단되어 조직 구성원이 인식하는 코칭 리더십으로 설계하였다. 그렇지만 최근 리더십 관련 연구에서 개인과 조직 수준을 통합 분석해야 한다는 필요성이 확산되고 있어, 향후 연구에서는 다수준 차원의 분석으로 연구 해 볼 필요가 있다.

셋째, 변인을 측정하는 설문문항들이 외국문헌에서 개발된 도구를 활용함으로써 국내의 조직환경과는 다를 수 있고 응답자들이 구성 개념을 충분히 이해 하는 데는 어려움이 있을 수 있었다. 이에 따라 측정변인의 하위차원 요인이 결합되었고, 세부 하위차원의 영향을 확인할 수 없었다. 향후 국내환경에 적합한 측정도구 개발로의 확장 연구가 요구된다.

넷째, 본 연구에서 개인-조직적합성과 협력행동 간의 관계를 매개하거나 조절하는 경로로서 직무열의와 코칭리더십이 중요함을 확인하였지만, 직무열의의 부분매개 효과가 나타났다는 것은 개인-조직적합성과 협력행동간의 관계를 매개하거나 조절하는 다른 메커니즘이나 요인이 존재할 수 있다는 것을 시사하는 것이다. 협력행동은 가상화된 조직, 네트워크 조직 등 새로운 형태의 조직 환경에서 더 중요하게 여겨지는데 향후 연구에서는 최근의 조직특성, 업무환경 특성 측면 등을 반영하여 개인-조직적합성과 협력행동과의 영향을 매개하거나 조절할 가능성이 있는 다양한 연구변수들로의 확장이 요구된다.

다섯째, 협력행동이 조직성과를 높이는 핵심요인으로 인식됨에 따라 협력행동에 영향을 미치는 요인에 대한 연구는 국내에서도 꾸준히 진행되고 있으나 협력행동이 조직성이나 조직유효성 변수에 영향을 미치는지 검증한 국내 연구는 많지 않았고, 특히 국내 조직환경의 자료를 사용한 연구는 더욱 부족하였다. 따라서 향후 연구에서는 협력행동을 유발하는 선행요인 뿐 아니라 협력행동이 국내 다양한 조직환경에서도 조직유효성 또는 성과에 영향력이 있는지 검증하는 연구로의 확장을 기대한다.

## 참 고 문 헌

- 강영순·김정훈(2013), 코칭리더십, 기본심리욕구, 혁신행동, 조직시민행동의 구조적 관계, 대한경영학회지, 26(7), 1909-1928.
- 김도희(2022), 재취업 산재 근로자의 개인-직무 적합성, 자기효능감, 후유증, 직무 만족의 관계에 대한 1년 추적 연구:교차지연 패널모형 분석과 조건부과정 분석을 중심으로, 장애와고용, 32(3), 31-55.
- 김미향·유재원·신효성(2020), 서비스 종사자의 개인-직무적합성과 직무열의가 고객지향성 및 서비스 실행 행동에 미치는 영향, 전문경영인연구, 23(2), 205-223.
- 김미희·신유형·문철우(2012). 개인-직무 적합성과 과업 및 맥락 성과, 인사조직연구, 20, 93-128.
- 김민정·김주현(2020), 고성과작업시스템이 조직효과성에 미치는 영향: 잡크래프팅의 매개효과와 코칭리더십의 조절효과를 중심으로, 인적자원개발연구, 23(1), 99-129.
- 김병직(2022), 고용 불안정성이 혁신 행동에 미치는 영향, 심리적 안전감의 매개 효과 및 코칭 리더십의 조절 효과, Asia-Pacific Journal of Business & Commerce, 14(1), 85-111.
- 김병직(2022), 직무과부하가 조직성과에 미치는 영향, 일의 의미와 조직동일시의 순차적 매개효과 및 코칭리더십의 조절효과, 코칭능력개발지, 24(2), 273-285.
- 김수지·김찬중(2021), 개인-조직적합성과 개인-직무적합성이 도움행동에 미치는 영향: 잡크래프팅의 매개효과, 한국창업학회지, 16(3), 30-51.
- 김종래·함현진(2020), 사회복지전담공무원의 개인-조직 적합성과 개인-직무 적합성이 직무열의에 미치는 영향: 조직몰입의 매개효과, 디지털융복합연구, 18(12), 117-125.

- 김지수·조운형(2021), 개인-직무, 개인-조직 적합성, 일-삶의 균형, 항상 초점과 조직시민행동과의 관계, 기업경영연구, 28(4), 1-25.
- 김학수·박대훈·이준호(2015), 점점종업원들의 협력행동에 대한 매장 관리자의 임파워링리더십의 효과 : 팀 신뢰의 매개역할 및 팀 냉소주의의 조절역할, 한국심리학회지(산업 및 조직), 28(1), 23-60.
- 구동우·김명중·김호석(2015), 호텔식음료부서에서의 리더공정성이 조직 감정, 조직신뢰, 그리고 협력행동에 미치는 영향, 관광레저연구, 27(2), 133-152.
- 노시범·김종래(2021), 일선 공무원의 개인-조직 적합성과 개인-직무적합성이 직무열의에 미치는 영향: 자기효능감의 매개효과, 디지털융복합연구, 19(12), 79-89.
- 류성민(2016), 개인-직무 적합도 및 개인-조직 적합도와 고객접점 종업원의 행동 간의 관계: 매개경로에 대한 탐색, 생산성논집, 30(2), 83-116.
- 명민재·유태용(2019), 직무 불안정성이 협력행동에 미치는 영향에서 일중독의 매개효과와 목표상호의존성의 조절효과, 지역과 세계, 43(2), 125-154.
- 민경률(2021), 다양성 관리가 구성원 만족과 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구: 협력의 매개효과 검증을 중심으로, 융합사회와 공공정책, 515(1), 64-87.
- 박민영·장영철(2016), 문화콘텐츠 기업구성원의 협력문화에 미치는 감성리더십과 진성리더십의 영향력 : 임파워먼트와 불안정성, 직무열의의 매개효과를 중심으로, 대한경영학회지, 29(9), 1543-1577.
- 박상관·곽채기(2020), 공공기관 성과연봉제에 관한 공정성 지각이 협력행동에 미치는 영향에 관한 연구, 한국지방자치연구, 21(4), 51-80.
- 박상언·김주상(2021), 사회적 관계의 질(High-quality Relationships)의 효과성과 심리적 안전감의 매개효과, 한국인사조직학회, 29(2), 99-126.

- 박원우·박희태·김선태(2010), 개인-환경 적합성의 개념분류, 측정 및 분석에 관한 연구, 경영논집, 44, 313-356.
- 박은희·탁진국(2022), 공무원 상사의 코칭리더십이 직원의 혁신행동과 협력행동에 미치는 영향: 인지적 유연성, 동료의 성장가능성에 대한 믿음의 매개효과를 중심으로, 한국심리학회지:코칭, 6(1), 57-93.
- 박종욱, 오상진(2020), 코칭리더십이 조직구성원의 행복에 미치는 영향에 관한 연구 :조직지원인식과 회복탄력성의 매개효과를 중심으로. 코칭연구, 13(1), 5-27.
- 박해경(2018), 간호사의 코칭리더십이 자기효능감, 직무열의 및 혁신행동에 미치는 영향, 한국콘텐츠학회논문지, 18(9), 260-272.
- 박현욱(2020), 변혁적리더십이 조직성과에 미치는 영향: 조직내 협력의 매개효과를 중심으로. 행정논총, 58(1), 215-243.
- 배성필·장석인(2017), 조직문화가 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구; 충남 농·식품중소기업을 중심으로, 기업경영리뷰, 8(1), 123-148.
- 신용철·조준·윤동열(2021), 공공기관 구성원의 개인-직무적합성이 혁신행동에 미치는 영향:심리적 임파워먼트의 매개효과와 자기효능감의 조절효과를 중심으로, 기업경영연구, 28(6), 51-68.
- 안중대·이동운(2019). 개인-환경 적합성과 직무관련 변수들과의 관계: 메타분석(Meta-Analysis). 한국심리학회지: 산업및조직, 32(2), 107-134.
- 양일선·이승호·이덕로(2015), 코칭리더십이 조직유효성에 미치는 영향: 부하의 감성지능의 매개효과를 중심으로, 인적자원관리연구, 22(5), 49-72.
- 오은혜·탁진국(2012), 경력계획이 주관적 경력성공에 미치는 영향 : 긍정심리자본의 매개효과와 미래시간전망과 코칭리더십의 조절효과, 한국심리학회지: 산업 및 조직, 25(4), 727-748.

- 윤선화·김병직(2022), 코칭 리더십이 조직 시민 행동에 미치는 영향 : 긍정 심리 자본의 매개 효과와 진정성 리더십의 조절 효과를 중심으로, 코칭능력개발지, 24(2), 296-308.
- 이상목·정원호(2020). 셀프리더십이 발언행동과 협력행동에 미치는 영향: 직무스트레스와 정서적 몰입의 매개효과를 중심으로, 리더십연구, 11(5), 3-38.
- 이용기·김민성·남중헌(2014), 호텔 구성원의 개인-환경적합이 조직감정과 종업원 성과에 미치는 영향에 관한 구조모형분석, 호텔경영학연구, 23(2), 219-237.
- 이용기·손문현·이두진·김민성(2010), 호텔기업 식음료종사원의 LMX의 질이 신뢰와 직무성과 및 협력행동에 미치는 영향, 호텔경영학연구, 19(6호), 213-232.
- 이유안·김인신·노호정(2015), 호텔 기업의 개인-환경 적합성과 보상 시스템이 심리적 주인의식, 지식공유행동 및 혁신행동에 미치는 영향 분석: 변혁적 리더십의 조절효과와 함께, 호텔경영학연구, 24(1), 147-162.
- 이지우(2010), 직무열의(Job engagement)의 연구동향과 과제, 경영경제, 43(1), 167-191.
- 장미화·탁진국(2019), 국내 코칭과 조직유효성의 관계 : 체계적 문헌고찰 및 메타분석, HRD연구, 21(3), 189-219.
- 정연화·홍아정(2015), 개인-환경 적합성이 혁신적 업무행동에 미치는 영향과 심리적 임파워먼트 매개효과, 직업교육연구, 34(4), 1-24.
- 정종원·남승하(2012), 조직협력과 조직 내 정치 및 갈등에 관한 연구 : 조직성과와의 인과관계를 중심으로, 한국사회와 행정연구, 23(3), 291-321.
- 정태영·김주후(2019), 기업관리자의 평생교육 코칭리더십과 조직구성원의 문제해결능력 및 대인관계 능력간의 구조적 관계, 9(3), 1-25.



- 조경주·권혁기(2016), 진성리더십이 상사에 대한 신뢰와 직무만족 및 협력행동에 미치는 영향에 관한 연구:여행업 종사자들을 중심으로, 동북아관광연구, 12(3), 121-144.
- 조영복·김경원(2011), 사회적 네트워크의 특성이 직무성과와 협력행동에 미치는 영향에 관한 연구, 인적자원관리연구, 18(1).
- 조윤희·조성용·홍계운(2017), 진성리더십과 팀 임파워먼트가 팀 몰입과 팀 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구: 코칭의 조절효과를 중심으로, 대한경영학회지, 30(4), 657-688.
- 조은현·탁진국(2011), 코칭리더십 척도 개발 및 타당화, 한국심리학회지:산업 및 조직, 24(1), 127-155.
- 조인화·임상혁(2021), 코칭리더십이 조직구성원의 개인적응성과에 미치는 영향:행동적 진실성의 조절효과를 중심으로, 대한경영학회지, 34(2), 271-292.
- 최대정·박동건(2002), 가상화된 조직의 환경특성, 신뢰 및 협력행동간의 관계, 한국심리학회지:산업 및 조직, 15(2), 123-149.
- 최보인·장철희·권석균(2011), 개인-조직 적합성과 개인-직무 적합성의 효과성 연구, 조직과 인사관리연구, 35(1), 199-232.
- 최우수·오상진(2021), 진성리더십이 창의성에 미치는 효과: 심리적안전과 협력행동의 다중매개효과, 한국콘텐츠학회논문지, 21(1), 485-497.
- 탁진국(2007), 개인-직무 부합의 선행변인과 이직의도와와의 관계: 신입사원을 중심으로, 한국심리학회지, 20(4), 459-473.
- 한나영·배상욱(2016), 사회적 자본이 직무만족을 매개로 협력행동에 미치는 영향에 관한 연구, 인적자원관리연구, 23(4), 81-100.
- 홍아정·정연화(2015), 개인-환경 적합성이 혁신적 업무행동에 미치는 영향과 심리적 임파워먼트의 매개효과, 직업교육연구, 34(4), 1-24.

- Aldag, R. J., & Kuzuhara, L. W.(2002), *Organizational behavior and management: An integrated skills approach*, South-Western/Thomson Learning.
- Arnold, M. B.(1960), *Emotion and personality*, New York: Columbia University Press.
- Arnold, M. B.(1970), Perennial problems in the field of emotion, In M. B. Arnold (Ed.), *Feelings and emotions*, New York: Academic Press. (in Korean).
- Anderson, J. C. & Gerbing, D. W.(1988), Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103(3), 411-423.
- Andrew, A.(1990), Interdisciplinary and interorganizational collaboration. *Encyclopedia of Social Work*, MD: National Association of Social Workers.
- Ansell, C. & Gash, A.(2008), Collaborative Governance in Theory and Practice, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543-571.
- Barnard, C. I. (1938), *The functions of the executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Beehr, T. A. & Bhagat, R. S. (Eds.).(1985), *Human Stress and Cognition in Organizations: An Integrated Perspective*, 375-398, New York:Wiley.
- Bendor, J., Kramer, R., & Swistak, P. (1996), Cooperation under uncertainty: What is new, what is true, and what is important. *American Sociological Review*, 61(2), 333-338.

- Boxx, W. R., Randall Y. O., & Mark G.(1991), Organizational values and value congruence and their impact on satisfaction, commitment, and cohesion: an empirical examination within the public sector. *Public Personnel Management*, 20(1), 195-205.
- Bowers, C. A, Baker, D, P., & salas, E.(1994), Measuring the importance of teamwork: The reliability and validity of job /task analysis indices for team training. *Military Psychology*, 6, 205-214.
- Bozeman, E. J & Ellemers, N.(2007), Volunteering for charity: Pride, respect, and the commitment of volunteers, *Journal of Applied Psychology*, 92, 771-785.
- Branick, M.T., Prince, C. & salas, E.(1995), The measurement,of team process, *human factors*, 37, 641-651.
- Cable, D. M. & Judge, T. A.(1995), The role of person-organization fit in organizational selection decisions.
- Cable, D. M. & Judge, T. A.(1996), Person-organization fit, job choice decisions, and organizational entry. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 67, 294-311.
- Cadwell, D. F. & O'Reilly III, C. A.(1991), Measuring person-job fit with a profile-comparison process. *Journal of Applied Psychology*, 75(6), 648-657.
- Carmeli, A., & Spreitzer, G. M. 2009. Trust, connectivity, and thriving: Implications for innovative behaviors at work. *Journal of Creative Behavior*, 43(3), 169-191.
- Chatman, J. A.(1989), Improving interactional organizational research: A model of person organization fit, *Academy of Management Review*, 14(3), 333-349.

- Chatman, J. A.(1991). Matching people and organizations: Selection and socialization in public accounting firms. *Administrative Science Quarterly*, 36(3), 459-484.
- Chughtai, A. A(2013), Linking affective commitment to supervisor to work outcomes, *Journal of Managerial Psychology*, 28, 600-627.
- Chun-Che Huang, Yu-Min Wang, Tsin-Wei Wu, and Pei-An Wang(2013), An Empirical Analysis of the Antecedents and Performance Consequences of Using the Moodle Platform, *International Journal of Information and Education Technology*, 3(2).
- De Beer, L. T., S. Rothmann Jr. and K. Mostert(2016), The bidirectional relationship between person-job fit and work engagement, *Journal of Personnel Psychology*, 15(1), 4-14.
- Deutsch, M.(1949), An experimental study of the effects of co-operation and competition upon group process. *Human Relations*, 2(3), 199-231.
- Deutsch, M.(1973), *The resolution of conflict: Constructive and destructive processes*. Yale University Press.
- Edwards, J. R.(1991), *Person-job fit: A conceptual integration, literature review, and methodological critique*, John Wiley & Sons.
- Edwards, J. R., D. M. Cable, I. O. Williamson, L. S. Lambert, & A. J. Shipp(2006), The Phenomenology of Fit: Linking the Person and Environment to the Subjective Experience of Person-Environment Fit, *Journal of Applied Psychology*, 91(4), 802-827.
- Ellinger. A. M.(1994), *Manager as facilitators of learning in learning organizations*. Doctoral dissertation. University of Georgia, Athens, GA

- Ellinger, A. D., & Bostrom, R. P.(1999), Managerial coaching behaviors in learning organizations. *Journal of Management Development*, 18(9), 752-771.
- Ellinger, A. D., Ellinger A. E. & Keller. S. B.(2003), Supervisory coaching behavior: Is there a payoff?. Paper presented at the international conference of the Academy of Human Resource Development. Minneapolis, MIN.
- Ellinger, A. D., Ellinger, A. E., Hamlin, R. G., & Beattie, R. S.(2009), Achieving improved performance through managerial coaching, *Handbook of Improving Performance in the Workplace: Volumes 13*, 275-298
- Fornel & Larcker(1981), Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error: Algebra and Statistics, *Journal of Marketing Research*, 18(3), 382-388.
- French, J. R., Caplan, R. D., & Van Harrison, R.(1982), *The Mechanisms of Job Stress and Strain*. New York, NY: Wiley.
- Frijda, N. H.(1986), *The emotions*, New York: Cambridge University Press.
- Gallway, W. T.(2000), *The Inner Game of Work*. NY: Random House INC.
- Goldstein, K.(1939), *The Organism*, New York, American Book.
- Grant, A. M(2007), Enhancing Coaching Skill and Emotional Intelligence Through Training, *Industrial and Commercial Training*, 39(5), 257-266.
- Grant, A. M., & Spence, G. B.(2010), Using coaching and positive psychology to promote a flourishing workforce: A model of goal-striving and mental health.

- Green, L. S., Oades, L. G., & Grant, A. M.(2006), Cognitive-behavioral,solution-focused life coaching: Enhancing goal striving, well-being, and hope. *TheJournal of Positive Psychology*, 1(3), 142-149.
- Gregory, J. B., & Levy, P. E.(2009), Coaching in a performance management context: A review and research agenda. Poster presented at the 25th Annual Meeting of the Society for Industrial/Organizational Psychology, New Orleans, LA.
- Grover, S., Furnham, A. (2016), Coaching as a developmental intervention in organisation: A systemativ review of its effectiveness and the mechanisms underlying it. *PLOS-ONE*. July 14.
- Ha, Byong-chun, Park, Yang-kyu & Cho, Sungbin(2011), Supplier's affective trust and trust in competency in buyers : Its effect on collaboration and logistics efficiency, *International Journal of Operations & Production Management*, 31(1), 56-77.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C.(1992), *Multivariate data analysis*, New York, Macmillan Publishing.
- 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, 268-279.
- Hayes, A. F.(2013), *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: a regression-based approach*. New York: Guilford Press.
- Heslin, P. A., Latham G. P. & VandeWalle, D.(2005), The effect of implicit person theory on performance appraisals. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 842-856.

- Heslin, P. A., Vandewalle, D. O. N., & Latham, G. P.(2006), KEEN TO HELP? MANAGERS'IMPLICIT PERSON THEORIES AND THEIR SUBSEQUENT EMPLOYEE COACHING, *Personnel psychology*, 59(4), 871-902.
- House, R. J., Shane, S. A., & Herold, D. M.(1996), Rumors of the death of dispositional research are vastly exaggerated. *Academy of Management Review*, 21(1), 203-224.
- Huang, J. T., & Hsieh, H. H. (2015), Supervisors as good coaches: Influences of coaching on employees' in-role behaviors and proactive career behaviors. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(1), 42-58.
- Hyatt, D. E., Ruddy, T. M.(1997), An Examination of the Relationshipbetween Work Group Characteristics and Performance: Once More into the Breech, *Personnel Psychology*, 50, 553-585.
- Jordan, M. R., Jordan, J. J., & Rand, D. G.(2017), No unique effect of intergroup competition on cooperation: non-competitive thresholds are as effective as competitions between groups for increasing human cooperative behavior. *Evolution and Human Behavior*. 38, 102-108.
- Kahn, W. A.(1990), Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work, *Academy of management Journal*. 33, 692-724.
- Karatepe, O. M. & G. Karadas(2016), Service employees' fit, work-family conflict, and work engagement, *Journal of Services Marketing*, 30(5), 554-566.
- Kim, S., Egan, T. M., Kim, W., & Kim, J.(2013), The impact of managerial coaching behavior on employee work-related reactions. *Journal of Business and Psychology*, 28(3), 315-330.

- Kim, T. Y., Aryee, S., Loi, R., & Kim, S. P.(2013), Person-organization Fit and Employee Outcomes:Test of a Social Exchange Model, *The International Journal of Human Resource Management*, 24(19), 3719-3737.
- Kristof, A. L.(1996), Person organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel psychology*, 49(1), 1-49.
- Kristof Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C.(2005), Consequences OF INDIVIDUALS'FIT at work: A meta analysis OF person - job, person - organization, person - group, and person - supervisor fit. *Personnel psychology*, 58(2), 281-342.
- Lapierre, L. M., & Allen, T. D.(2012), Control at work, control at home, and planning behavior: Implications for work-family conflict. *Journal of Management*, 38(5), 1500-1516.
- Lauver, K. J., & Kristof-Brown, A.(2001). Distinguishing between employees' Perceptions of person-job and person-organization fit. *Journal of Vocational Behavior*, 59(3), 454-470.
- Lewicki, R. J., Tomlinson, E. C., & Gillespie, N.(2006). Models of Interpersonal Trust Development: Theoretical Approaches, Empirical Evidence, and Future Directions. *Journal of Management*. 32, 991-1022.
- Liao, W. C., & Tsai, C. C.(2001), A study of cockpit crew teamwork behaviors. *Team Performance Management, An International Journal*, 7(1/2), 21-26.
- Lin, Y. C., C. Yu, & C. C. Yi (2014), The effects of positive affect, person-job fit, and well-being on job performance, *Social Behavior and Personality: an International Journal*, 42(9), 1537-1547.



- Liu, X., & Batt, R.(2010), How supervisors influence performance: A multilevel study of coaching and group management in technology mediated services. *Personnel psychology*, 63(2), 265-298.
- Lipponen, J., S. Koivisto, & M-E. Olkkonen(2005), Procedural justice and status judgements: The moderating role of leader ingroup prototypicality, *The Leadership Quarterly*, 16, 517-528.
- Lussier, R. N., & Achua, C. F. (2004), *Leadership: Theory, application, skill development*, 2nd ed., Eagan, MIN: Thomson-West.
- Lyons, Thomas F.(1971), Role clarity, need for clarity, satisfaction, tension, and withdrawal, *Organizational Behavior and Human Performance*, 6(1), 99-110.
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Ahearne, M.(1998), Some possible antecedents and consequences of in-role and extra-role salesperson performance, *The Journal of Marketing*, 62, 87-98.
- Macey, W. H., & Schneider, B.(2008), The Meaning of Employee Engagement, *Industrial and Organizational Psychology*. 1(1), 3-30.
- Manz, C. C., & Sims. H. P. Jr. (1991), SuperLeadership: Beyond the myth of heroic leadership. *Organizational Dynamics*, 18-3.
- 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.
- McNeely, Bonnie. L., and Bruce M. Meglino.(1994), The role of dispositional and situational antecedents in prosocial organizational behavior: An examination of the intended beneficiaries of prosocial behavior, *Journal of Applied Psychology*, 79(6), 836-844.

- Mead, M.(1976), Cooperation and competition among primitive people. Boston:Beacon.
- Murnighan, J, K.(1994), Game theory and organizational behaviour. Research in Organizational Behavior, 16, 83-124.
- Murray, H. A.(1938), Explorations in Personality, New York, Oxford University Press.
- Oleski, D., & Subich, L. M.(1996), Congruence and Career Change in Employed Adults, Journal of Vocational Behavior, 49(3), 221-229.
- O'Reilly, C. A. III., Chatman, J. & Caldwell, D. F.(1991), People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit, Academy of Management Journal, 34(3), 487-516.
- O'Reilly, C. A. III., & Chatman, J.(1986), Organizational commitment and Psychological attachment: the effects of compliance, identification and internalization of prosocial behavior, Journal of Applied Psychology, 71, 492-499.
- Organ, D. W.(1988), Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome. Lexington, MA: Lexington Books.
- Ostroff, C. and M. Schulte(2007), Multiple Perspectives of Fit in Organizations Across Levels of Analysis, in C. Ostroff & T. A. Judge(Eds.), Perspectives on Organizational Fit. New York, Lawrence Erlbaum Associates, 3-69.
- Ouchi, W. G. (1980), Markets, bureaucracies, and clans. Administrative science quarterly, 129-141.
- Özduran, A., & Tanova, C.(2017), Coaching and employee organizational citizenship behaviours: The role of procedural justice climate. International Journal of Hospitality Management, 60, 58-66.

- Pearce, C. L., & Herbik, P. A.(2004), Citizenship behavior at the team level of analysis: The effects of team leadership, team commitment, perceived team support, and team size. *The Journal of Social Psychology*, 144(3), 293-310.
- Piccoli, B., & De Witte, H.(2015), Job insecurity and emotional exhaustion: Testing psychological contract breach versus distributive injustice as indicators of lack of reciprocity. *Work & Stress*, 29(3), 246-263.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P.(2003), Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.
- Posner, Barry Z.(1992), Person-Organization Values Congruence: No Support for Individual Differences as a Moderating Influence, *Human Relations*, 45(4), 351-361.
- Posner, B., & Schmidt, W.(1993), Values congruence and differences between the interplay of personal and organizational value systems, *Journal of Business Ethics*, 12(5), 341-347.
- Powell, Gary N.(1998), Reinforcing and extending today's organizations: the simultaneous pursuit of person-organization fit and diversity, (includes related article on employee demographics and employment decisions), *Organizational Dynamics*, Wntr, 26(3), 50-62.
- Quinn, R. E.(1996), *Deep Change: Discovering the Leader Within*, San Francisco: Jossey Bass. 236.
- Rich, R. L., J. A. Lepine & E. R. Crawford.(2010), Job engagement : antecedents and effects on job performance. *Journal of Management Journal*, 53(3), 617-635.

- Ring, P. S., & Van de Ven, A. H.(1994), Developmental processes of cooperative interorganizational relationships. *Academy of management review*, 19(1), 90–118.
- Robinson, D., Perryman, S., & Hayday, S.(2004), *The Drivers of Employee Engagement*, Institute for Employment Studies, Brighton, UK.
- Saks, A. M., & Ashforth, B. E.(1997), Organizational socialization: Making sense of the past and present as a prologue for the future. *Journal of Vocational Behavior*, 51(2), 234–279.
- Saks, A. M., & Ashforth, B. E.(2002), Is Job Search Related to Employment Quality? It All Depends on the Fit, *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 646–654.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, U. & Bakker, A. B.(2002), The Measurement of Engagement and Burnout: a Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach, *Journal of Happiness Studies*, 3, 71–92.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B.(2003), *UWES - Utrecht Work Engagement Scale: Test Manual*. Utrecht, The Netherlands: Department of Psychology, Utrecht University.
- Schneider, B.(1987), The people make the place. *Personnel Psychology*, 40, 437–453.
- Schneider, B., Goldstein, H. W., & Smith, D. B.(1995), The ASA framework: an update, *Personnel Psychology*, 48(4), 747–773.
- Schneider, B., D. B. Smith, and H. W. Goldstein(2000), Attraction–Selection–Attention:Toward a Person–Environment Psychology of Organizations, in W. B. Walsh, K. H. Craik, and R. H. Price (Eds.), *Person–Environment Psychology*. Mahwah, NJ, Lawrence Erlbaum Associates, 61–85.

- Settoon, R. P., & Mossholder, K. W.(2002), Relationship quality and relationship context as antecedents of person-focused and task-focused interpersonal citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, 87, 255–267.
- Shoss, M. K.(2017), Job insecurity: An integrative review and agenda for future research. *Journal of Management*, 43(6), 1911–1939.
- Shuck, B., J. Reio, G. Thomas, and T. S. Rocco(2011), Employee engagement : An examination of antecedent and outcome variables, *Human Resource Development International*, 14(4), 427–445.
- Skinner, S. J., Gassenheimer, J. B., & Kelly, S.W.(1992), Cooperation in Supplier-Dealer Relations, *Journal of Retailing*, 68(2), 174–193.
- Smith, K. G., Carroll, S. J., & Ashford, S. J.(1995), Intra-and inter organizational cooperation: Toward a research agenda. *Academy of Management Journal*, 38(1), 7–23.
- Sparrowe, Raymond T., Robert C. Liden, Sandy J. Wayne, and Maria L. Kraimer.(2001), Social networks and the performance of individual and group, *Academy of Management Journal*, 44(2), 316–325.
- Stowell, S. J.(1986), *Leadership and Coaching*, University of Utah, Ph. D. Dissertation.
- Tajfel, H., & Turner, J. C.(1986), The Social Identity Theory of Intergroup Behavior, In Worchel, S. and Austin, W.G.(ed.), *The Psychology of Intergroup Relations*, 7–24, Nelson-Hall, Chicago.
- Talarico, M.(2002), *Manager as coach in a pharmacy benefit management organization: A critical incidents analysis*. Unpublished doctoral University of Minnesota. dissertation.

- Tanskanen, J., Makela, L., & Viitala, R.(2019), Linking managerial coaching and leader-member exchange on work engagement and performance. *Journal of Happiness Studies*, 20(4), 1217-1240.
- Tepeci, M.(2011), The impact of person-organization fit on employee attitudes in the hospitality industry. *Journal of Travel & Tourism Research*, 11(1), 19-35.
- Tjosvold, D.(1986), The dynamics of interdependence in organizations. *Human Relations*, 39(6), 517-540.
- Tjosvold, D.(1998), Cooperative and Competitive Dynamics Within and Between Organizational Units, *Human Relations*, 41(6), 425-436.
- Tom, V. R.(1971), The role of personality and organizational images in the recruiting process. *Organizational Behavior and Human Performance*, 6, 573-592.
- Tyler, T. R.(1999), Why people cooperate with organizations: An identity based perspective. in R. I. Sutton and B. M. Staw(eds.) *Research in organizational behavior*, 21, 201-246, Elsevier Science/JAI Press.
- Tyler, T. R.(2011), *Why People Cooperate: The Role of Social Motivations*. Princeton University Press.
- Tyler, T. R. & S. L. Blader(2000), *Cooperation in Groups: Procedural Justice, Social Identity, and Behavioral Engagement*. Philadelphia: Psychology Press.
- Tyler, T. R. & S. L. Blader(2001), Identity and cooperative behavior in groups. *Group Processes & Intergroup Relations*. 4(3), 207-226.

- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009), Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 74, 235-244. doi: 10.1016/j.jvb.2008.11.003
- Yang, J., Mossholder, K. W., & Peng, T. K.(2009), Supervisory procedural justice effects : The mediating roles of cognitive and affective trust. *Leadership Quarterly*, 20(2), 143-154.
- Van Vianen, A. E.(2018), Person - environment fit: A review of its basic tenets. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5, 75-101.
- Vancouver, J. B., R. E. Millsap, & P. A. Peters(1994), Multilevel Analysis of Organizational Goal Congruence, *Journal of Applied Psychology*, 79(5), 666-679.
- Wang, H. J., Lu, C. Q., & Siu, O. L.(2015), Job insecurity and job performance: The moderating role of organizational justice and the mediating role of work engagement. *Journal of Applied Psychology*, 100(4), 1249-1258.
- Weber, M.(1947), *The theory of social and Economic Organization*, New York, NY : Free Press,
- Whitmore, J.(1992), *Coaching for Performance: A Practical Guide to Growing Your Own Skill*
- Williams, L. J., & Anderson, S. E.(1991), Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behavior. *Journal of Management*, 17(3), 601-617.

## Abstract

### The Effect of Person-Organization Fit on Cooperative Behavior: The Mediating Effect of Job Engagement and the Moderating Effect of Coaching Leadership

Baek, Eun Sil

Department of HRD Consulting

University of Ulsan

(Supervised by Processor Kim, Hae Ryong)

In today's rapidly changing society, companies are placing great importance on hiring workers suitable for their organizational characteristics to maintain competitive advantage and survival. They are fully committed to recruitment, development, and management of excellent human resources. However, organizational performance is influenced not only by the capabilities of its members but also by psychological, social, and cultural characteristics. In particular, the perceived fit between an individual and the organizational environment is considered important for organizational performance. Members with high person-organization fit tend to engage in behaviors beneficial to the organization, and cooperative behavior is being recognized as a key factor in organizational success

This study aims to investigate the mediating effect of job engagement and the moderating effect of supervisory coaching leadership on the relationship between person-organization fit and cooperative behavior among employees working in domestic



companies, as well as the moderated mediating effect. To achieve this research objective, a theoretical background and previous studies are reviewed on related variables, a research model was developed based on this, and research hypotheses were set to verify the model's appropriateness. For the empirical analysis of the hypotheses, a survey was conducted from September to October 2023 using questionnaire items developed from previous studies, targeting employees in domestic companies. To minimize the issue of common method bias that can occur when measuring all variables at the same time from the same response source, the survey was conducted over three weeks, with a measurement interval for each variable. This three-week period is considered appropriate to minimize the likelihood of changes in the work environment and the tendency to maintain consistency due to memory of previous answers. Based on the data from 427 sincere respondents who participated in all three surveys, basic statistical analysis, correlation analysis, exploratory and confirmatory factor analysis, model fit analysis, and path analysis through structural equation modeling, as well as direct and indirect effect analysis, were conducted using SPSS 20.0 and AMOS 22.0. Lastly, the moderating effects and moderated mediating effects were verified using the SPSS PROCESS macro.

The results of hypothesis testing in the study are as follows:

First, person-organization fit was found to have a positive effect on voluntary cooperative behavior. Second, person-organization fit was shown to have positive effect on job engagement. Third, an employee's job engagement was found to have positive effect on voluntary cooperative behavior. Fourth, job engagement was identified as having a significant mediating effect on the relationship between

person-organization fit and voluntary cooperative behavior. Fifth, supervisory coaching leadership was confirmed to significantly moderate the relationship between an employee's job engagement and voluntary cooperative behavior. Sixth, supervisory coaching leadership did not have a significant effect in moderating the relationship between person-organization fit and cooperative behavior. Seventh, supervisory coaching leadership was found to moderate the indirect effect of person-organization fit on voluntary cooperative behavior towards colleagues through job engagement, thus confirming the presence of a moderated mediating effect

The implications of the research findings are as follows:

First, the study demonstrated the influence relationship between person-organization fit and cooperative behavior. The study expanded the scope of person-organization fit research by proving that person-organization fit is an important antecedent factor in inducing cooperative behavior in the domestic organizational environment. Second, it confirmed that job engagement is an important mediating variable acting as a connector between person-organization fit and cooperative behavior. Most research on the relationship between these two variables has focused on direct effects, so highlighting a mediator enhances understanding of their connection. Third, the study revealed the moderating role of coaching leadership in the causal relationship between person-organization fit, job engagement, and cooperative behavior. It was confirmed that the moderating effect of coaching leadership on the relationship between person-organization fit and cooperative behavior is not significant. This could be because the members tend to perceive their superiors as representative of the organization, leading them to perceive the coaching from their

superiors as part of the organization environment. Therefore, while the moderating effect on person-organization fit was not confirmed, it was proven that there is an interaction with the psychological factor of job engagement among members, moderating the effect on behavior. Additionally, by showing that coaching leadership not only moderates the direct relationship between job engagement and cooperative behavior but also the indirect effect of person-organization fit on cooperative behavior through job engagement, it elucidates the operating mechanism of coaching leadership and contributes to its theoretical expansion as a moderating variable.

**Keywords: Person-Organization Fit, Job Engagement, Cooperative Behavior, Coaching Leadership. Moderated Mediating Effect**

# 설문지

본 조사의 내용은 통계법 제 8조에 의거하여 비밀이 절대 보장되며 통계목적 이외에는 절대 사용하지 않습니다.

안녕하십니까?

바쁘신 중에도 귀중한 시간을 내시어 본 연구에 참여해 주신 것을 진심으로 감사드립니다.

본 설문지는 박사연구의 일환으로 실시하는 것으로써 『개인환경 적합성이 협력행동에 미치는 영향』에 관한 연구를 위한 자료수집 설문조사입니다.

본 설문지에 의해서 수집된 자료는 학술연구를 위한 통계자료로 사용되며, 학술적 연구 이외는 다른 목적으로 사용되지 않을 것입니다.

본 연구에 사용된 설문지의 어떤 항목도 정답이 없으므로 귀하께서 근무하면서 느끼시는 바대로 솔직하게 한 문항도 빠짐없이 응답하여 주시면 연구에 많은 도움이 되겠습니다.

귀하의 협조에 깊은 감사를 드리며, 귀하의 무궁한 발전을 기원합니다.

2023년 월

울산대학교 일반대학원 HRD컨설팅학과 지도교수 김해룡  
울산대학교 일반대학원 HRD컨설팅학과 박사과정 백은실

I. 다음은 귀하가 소속된 조직에 대한 적합성에 관한 질문입니다.

다음 문항을 읽고, 귀하의 생각이나 느낌에 가장 일치하는 곳에 표시(√)해 주시기 바랍니다.

설 문 항 목	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	약간 그렇다	매우 그렇다
1. 내가 선호하는 가치들은 우리 회사의 조직가치에 부합한다	①	②	③	④	⑤
2. 나는 우리 회사에서 나의 가치를 지켜 나가는데 무리가 없다	①	②	③	④	⑤
3. 나의 가치와 우리 회사의 조직가치가 많이 달라서 회사 적응이 어렵다	①	②	③	④	⑤
4. 나의 개인적 목표는 우리 회사의 조직목표와 잘 부합한다	①	②	③	④	⑤
5. 종합적으로 볼때, 나는 우리 회사와 적합성이 높은 사람이다	①	②	③	④	⑤

II. 다음은 동료에 대한 귀하의 협력행동에 관한 질문입니다. 다음 문항을 읽고, 귀하의 생각이나 느낌에 가장 일치하는 곳에 표시(√)해 주시기 바랍니다.

설 문 항 목	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	약간 그렇다	매우 그렇다
1. 나는 나의 업무가 아니어도 과중한 업무에 처한 동료를 돕는 편이다	①	②	③	④	⑤
2. 나는 동료가 자리를 비웠을 때 동료의 일을 맡아서 돕는 편이다	①	②	③	④	⑤
3. 나는 업무가 힘들어도 동료들에 대해 관심과 예의를 보이는 편이다	①	②	③	④	⑤
4. 나는 동료들이 직면한 문제를 이해하기 위해 노력하는 편이다	①	②	③	④	⑤
5. 나는 내가 가진 정보, 지식 또는 기술들을 동료들과 공유한다	①	②	③	④	⑤
6. 나는 내가 알고 있는 업무수행방법이나 노하우를 동료들과 공유한다.	①	②	③	④	⑤
7. 나는 문제해결을 위해 동료들과 논의하는 것을 선호한다.	①	②	③	④	⑤
8. 나는 내 방식대로 일처리하기보다 동료들과 논의하는 편이다.	①	②	③	④	⑤

III. 다음은 귀하의 **직무열의**에 관한 질문입니다. 다음 문항을 읽고, 귀하의 생각이나 느낌에 가장 일치하는 곳에 표시(√)해 주시기 바랍니다.

설 문 항 목	전혀 그렇 지않 다	그렇 지않 다	보통 이다	약간 그렇 다	매우 그렇 다
1. 일을 할 때, 나는 넘치는 에너지를 느낀다.	①	②	③	④	⑤
2. 내 일은 매우 의미 있고 가치 있는 일이다.	①	②	③	④	⑤
3. 직무를 수행할 때, 나는 시간가는 줄을 모른다	①	②	③	④	⑤
4. 일을 할 때, 일이 뜻대로 되지 않아도 나는 언제나 인내심을 갖는다	①	②	③	④	⑤
5. 나는 직무를 수행하는데 있어서 열정적이다.	①	②	③	④	⑤
6. 직무를 수행할 때 나는 직무 이외의 주변의 모든 것을 잊는다.	①	②	③	④	⑤
7. 나는 한 번 에 장시간 동안 계속 일을 할 수 있다.	①	②	③	④	⑤
8. 나의 직무는 나를 열심히 일하도록 만든다.	①	②	③	④	⑤
9. 나는 집중해서 일을 할 때면 행복감을 느낀다.	①	②	③	④	⑤
10. 나는 일을 하면서 정신적으로 쉽게 원기를 회복한다.	①	②	③	④	⑤
11. 나는 내 일에 대해 자부심을 느낀다.	①	②	③	④	⑤
12. 나는 나의 직무에 폭 빠져 있다.	①	②	③	④	⑤

IV. 다음은 직속상사의 **코칭리더십** 유형에 대한 항목입니다.

직속상사의 평소 행동이 다음 문항에 얼마나 일치하는지 귀하의 생각이나 느낌에 가장 일치하는 곳에 표시(√)해 주시기 바랍니다.

☞ 본 설문서에서 언급하고 있는 '직속상사란?'  
 귀하를 직접 통제하고 보고받는 상사를 말합니다. 예를 들어, 직원은 팀장, 부장, 실·국장이 직속상사가 되며 팀장, 부장은 실·국장, 기관장이 직속상사가 됩니다.

설 문 항 목	전혀 그렇 지않 다	그렇 지않 다	보통 이다	약간 그렇 다	매우 그렇 다
1. 나의 직속상사는 내가 달성해야 할 구체적 직무목표를 스스로 세울 수 있도록 적극적으로 도와준다.	①	②	③	④	⑤
2. 나의 직속상사는 나의 직무와 관련된 정보와 자료를 적극적으로 제공해 준다.	①	②	③	④	⑤
3. 나의 직속상사는 내가 잘못된 점이 있다면 객관적이고 분명하게 지적해 준다.	①	②	③	④	⑤
4. 나의 직속상사는 내가 하는 말에 대해 관심을 가지고 경청한다.	①	②	③	④	⑤
5. 나의 직속상사는 내게 주어진 직무의 추진 방향에 관해서 주기적으로 논의하고 설명해 준다.	①	②	③	④	⑤
6. 나의 직속상사는 발전을 위한 연수교육에 적극적으로 참가하도록 항상 독려한다.	①	②	③	④	⑤
7. 나의 직속상사는 나의 직무성과를 객관적인 입장에서 정기적으로 평가해 준다.	①	②	③	④	⑤
8. 나의 직속상사는 나를 수시로 격려하고 칭찬한다.	①	②	③	④	⑤
9. 나의 직속상사는 미래 비전을 갖고 일할 수 있도록 이끌어준다.	①	②	③	④	⑤
10. 나의 직속상사는 내가 필요로 하는 직무지식을 이해하기 쉽도록 설명해준다.	①	②	③	④	⑤
11. 나의 직속상사는 나의 업무활동에 대해 상세히 피드백 해준다.	①	②	③	④	⑤
12. 나의 직속상사는 나의 가치를 인정하고 나와 좋은 관계를 가지고 있다.	①	②	③	④	⑤
13. 나의 직속상사는 상사라기보다는 동료와 같은 수평적인 입장을 견지하면서 나를 대해준다.	①	②	③	④	⑤

V. 다음은 인적사항에 관한 질문 항목입니다. 해당되는 항목에 ✓표 하여  
주시기 바랍니다.

<b>1. 연령</b>	( )세
<b>2. 성별</b>	남 ( )      여 ( )
<b>3. 최종학력</b>	고졸이하( )    전문대졸( )    대졸( )    대학원이상( )
<b>4. 직급</b>	대리급 이하 ( )    과장급 ( )    차장급 ( )    부장급 이상( )
<b>5. 재직기간</b>	( )년 ( )월
<b>6. 직종</b>	사무직( )    생산기술( )    서비스직( )
<b>7. 회사업종</b>	제조업( )    서비스업( )    금융/보험업( )    물류/유통업( ) IT산업( )    기타( )
<b>8. 회사유형</b>	대기업( )    중견기업( )    중소기업( )

설문에 응해 주셔서 감사합니다.