

석사학위논문

관리자의 코칭리더십이 직원의
내재적인 동기부여에 미치는 영향 연구

- MZ세대를 대상으로 -

2023년

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

스마트융합컨설팅학과

스마트융합컨설팅전공

최 영 철

석사학위논문
지도교수 정진택

관리자의 코칭리더십이 직원의
내재적인 동기부여에 미치는 영향 연구

- MZ세대를 대상으로 -

A study on The Effect of Manager's Coaching
Leadership on Employee's Intrinsic Motivation

2022년 12월 일

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

스마트융합컨설팅학과

스마트융합컨설팅전공

최영철

석사학위논문
지도교수 정진택

관리자의 코칭리더십이 직원의
내재적인 동기부여에 미치는 영향 연구

- MZ세대를 대상으로 -

A study on The Effect of Manager's Coaching
Leadership on Employee's Intrinsic Motivation

위 논문을 컨설팅학 석사학위 논문으로 제출함

2022년 12월 일

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

스마트융합컨설팅학과

스마트융합컨설팅전공

최영철

최영철의 컨설팅학 석사학위 논문을 인준함

2022년 12월 일

심사위원장 주형근 (인)

심사위원 서민교 (인)

심사위원 정진택 (인)

국 문 초 록

관리자의 코칭리더십이 직원의 내재적인 동기부여에 미치는 영향 연구 - MZ세대를 대상으로 -

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

스 마 트 용 합 컨 설 팅 학 과

스 마 트 용 합 컨 설 팅 전 공

최 영 철

본 연구는 관리자의 코칭리더십이 직원의 내재적인 동기에 미치는 영향을 MZ세대의 직장인들을 대상으로 연구하였다.

코칭리더십은 업무코칭리더십과 관계코칭리더십의 두가지 하위요인을 독립변수로 하였고 내재적동기는 내재적 동기_즐거움과 내재적동기_유능감의 두가지 하위요인을 종속변수로 하여 코칭리더십의 하위요인과 내재적 동기의 하위요인 상호간의 영향관계를 분석하였다.

연구결과를 요약하면 아래와 같다.

관계코칭리더십은 내재적 동기_즐거움과 내재적동기_유능감에 모두 유의한 영향을 미치는 것을 확인하였으나 업무코칭리더십은 내재적 동기_즐거움에는 유의한 영향을 미치는 반면 내재적동기_유능감에는 유의한 영향을 미치지 못하였다.

MZ세대는 이미 조직의 주력세대로 성장한 만큼 조직의 성과를 창출하기 위해서는 우선적으로 MZ세대의 내재적인 동기부여를 제고하여야 하며 관리

자는 MZ세대에 대한 정확한 이해를 바탕으로 적합한 코칭리더십을 발휘해야 할 것이다.

【주제어】 MZ세대, 코칭리더십, 내재적동기부여

목 차

제 1 장 서론	1
제 1 절 연구의 배경	1
제 2 절 연구목적	2
제 3 절 연구의 방법과 범위	5
제 2 장 이론적 배경	6
제 1 절 MZ세대	6
제 2 절 코칭리더십	9
제 3 절 내재적 동기	12
제 4 절 선행연구	13
제 3 장 연구설계	15
제 1 절 연구모형	15
제 2 절 연구가설	16
제 3 절 조작적 정의 및 측정도구	18
제 4 절 분석방법	20
제 4 장 연구결과	21
제 1 절 표본의 일반적 특성	21
제 2 절 요인분석 및 신뢰도 분석	22
제 3 절 척도의 기술통계	24
제 4 절 상관분석	24
제 5 절 가설의 검증	25

제 5 장 결론	29
제 1 절 연구결과 논의	29
제 2 절 시사점	30
제 3 절 한계와 향후 연구방향	31
참 고 문 헌	33
부 록	41
ABSTRACT	46

표 목 차

[표 1] 코칭리더십의 정의	10
[표 2] 내재적 동기의 정의	12
[표 3] 동기과정에 영향을 미치는 중요 요인	13
[표 4] 설문지 문항	18
[표 5] 빈도분석	21
[표 6] 요인분석 및 신뢰도 분석표	23
[표 7] 기술통계분석	24
[표 8] 상관분석	25
[표 9] 코칭리더십이 내재적동기_즐거움에 미치는 영향	25
[표10] 코칭리더십이 내재적동기_유능감에 미치는 영향	27
[표11] 가설검증 결과요약	28

그림 목 차

[그림 1] 한국의 세대별 인구분포 (2020년)	6
[그림 2] 일과 가정에 대한 우선순위	7
[그림 3] 공유경제 인식비율	8
[그림 4] 기기별 이용시간 비율	8
[그림 5] 코칭리더십 대두	9
[그림 6] 코칭의 혜택	11
[그림 7] 연구모형	15

제 1 장 서론

제 1 절 연구의 배경

오늘날 대부분의 기업들의 주요 화두는 소통과 협력, 커뮤니케이션, 집단 지성, 수평적 조직문화, 일하는 방식의 변화와 혁신, 디지털트랜스포메이션 등 매우 다양하다. 그 중에서도 가장 핫한 이슈가 조직내 구성원들의 “동기부여” 이슈이다. 구인구직 매칭 플랫폼 사람인(www.saramin.co.kr)이 2021년 기업 403개사를 대상으로 ‘MZ세대 직원을 동기 현황’¹⁾을 조사한 결과, 대부분인 85.1%가 ‘동기부여하기 어렵다’고 밝혔다. MZ세대 직원들에 대하여 동기부여하기 어려운 이유로는 ‘장기 근속 의지가 적고 애사심이 약함’(71.7%, 복수 응답)이 1위로 꼽혔다. 조사에 따르면 ‘신규 입사자의 1년 이내 퇴사율’은 28%였다. 2년 전인 2019년 평균 퇴사율 17.9%와 비교하면 10% 이상 늘어났다. 기업들은 MZ세대의 조기 퇴사가 잦은 이유에 대해 ‘개인의 만족이 훨씬 중요한 세대이기 때문’(60.2%)이라고 여겼다.

기업의 입장에서는 우수한 인재를 채용하는 것만큼 인재가 오래 회사에 다니며 기여하며 성장하는 것이 매우 중요하다. 그러나 기업 10곳 중 8곳 이상은 어렵게 뽑은 직원이 1년도 안 되어 조기 퇴사한 경우가 있는 것으로 나타났다. 조사 결과 MZ세대에 대한 동기부여가 어려워 기업들이 겪는 피해로 ‘MZ세대 직원들의 퇴사 발생’(57.7%, 복수응답)이라는 응답이 가장 많았다. 이어 ‘조직 문화의 퇴행 및 결속력의 약화’(43.1%), ‘해당 조직의 성과 저하’(33.8%), ‘MZ 세대 이외 직원의 불만 증가’(31.5%), ‘전사경쟁력 약화’(16.6%) 등 순이었다.

직원 이탈은 기업면에서는 직원의 신규 채용과 교육훈련 비용 증가 등에 따른 유무형적 손실을 가져오기 때문에 인력을 효과적으로 유지하는 것이 기업의 경쟁력을 강화하는 가장 기본적인 일이다.(김예지 & 윤관식, 2021)

1) 사람인 뉴스룸(2021.9.23.) “기업 10곳 중 9곳, MZ세대 직원 동기부여하기 어렵다”
<https://www.saraminhr.co.kr/user/nd58765.do>

하지만 미래에 회사를 이끄는 주축세력으로 떠오르고 있는 MZ세대의 이직은 다른 연령 층보다 매우 높은 것이 현실이며 이에 적절한 대책이 필요하다. 본 연구가 MZ세대에 관심을 둔 이유는 MZ 세대가 이미 2018년 기준으로 한국 경제활동 인구의 44.6%를 차지할 만큼 중요한 인력으로 성장한 상태이며 정보화 가치가 높은 현대 기술사회에서 정보 활용력이 상대적으로 높은 MZ세대가 기업의 자원으로 중요한 역할을 담당할 것으로 예상되기 때문에 이들에 대한 적절한 관리가 매우 시급하기 때문이다.

급변하는 기술혁명의 환경에서 사람은 더 이상 물리적 노동력이 아닌 지적 창의성을 창출하는 핵심 자산으로서 의미를 갖게 되었다(황인경, 2016). 이제 기업들은 어떻게 하면 창의적인 인재를 영입하고 유지할 것에 관심을 기울이고 있으며 직원들의 잠재력을 발견하고 역량개발을 지원해 줄 수 있는 관리자의 역할은 매우 중요하게 되었다(Heslin et al., 2006). 조직이 창의적인 인재를 유지하기 위해서는 무엇보다도 먼저 직원들이 내재적으로 동기부여가 되어 있어야 한다.

그러한 관점에서 관리자의 코칭은 직원의 핵심역량을 도출하여 동기와 업무만족도를 향상시키는 새로운 방법으로 주목받고 있다(Lee, G. H., & Lim, S. H., 2019). 관리자의 적절한 코칭 행위를 통하여 직원을 내재적으로 동기부여하여 조직의 성과목표를 달성한다면 코칭리더십은 다른 어느 방안보다도 실용적이고 경제적인 방안이 될 수 있어 연구의 필요성이 있다고 본다.

제 2 절 연구목적

변화된 경영환경의 새로운 패러다임에서 기업들은 글로벌 차원에서 무한 생존경쟁을 벌이고 있다. 이러한 극심한 경쟁에서 살아남기 위해 필수적으로 요구되는 점은 조직의 성과창출이다. 일반적으로 조직성과는 업무를 수행하는 조직구성원의 능력과 동기의 함수라고 볼 수 있으며 성과창출을 위해서는 유능한 직원도 필요하겠지만 내재적으로 동기부여된 직원들이 필수적이다.(양동민 & 심덕섭, 2021). 내재적으로 동기부여가 이루어진 직원들은 과업의 성공을 위하여 매우 효과적이며 새로운 업무 방법을 활용할 가능성이 높고, 직

무에 최대한의 시간과 노력을 투입하여 성과 향상을 가져올 수 있을 것이다. (한웨·김형진·심덕섭, 2015). 뿐만 아니라 내재적인 동기부여는 조직의 성과창출에 직간접적으로 영향을 미치는 직무만족, 조직몰입, 이직감소 등 건강한 조직을 만드는데 매우 긍정적인 기능을 제공하고 있다(Deci & Ryan, 1992).

본 연구는 조직성과함수의 구성요소 중에서 동기를 연구주제로 선택하였고 동기의 2가지 구성 요소인 내재적 동기와 외재적 동기 중에서 내재적인 동기를 선택하였다. 동기를 선택한 이유는 우수한 역량을 가진 인재라고 하더라도 적절한 동기가 동반되지 않을 때 성과는 낮을 수 있기 때문이며 또한 내재적인 동기를 선택한 이유는 많은 중소기업의 경우 현실적으로 경제적 자원의 제약으로 인하여 직원들이 원하는 수준의 충분한 외재적 보상을 통한 동기부여가 어려운 실정이므로 현실적으로 내재적인 동기부여가 매우 실용적이고 중요하기 때문이다.

그리고 시간의 경과에 따라 교육, 업무경험, 업무기술 등의 축적으로 인간의 능력은 점진적으로 증가할 수 있지만 내재적 동기는 시간의 흐름에 따라 반드시 비례하여 증가한다고 볼 수 없으며 시간의 흐름과 무관하거나 오히려 감소할 수도 있어 조직차원의 세심하고 의도적인 관리가 필요하기 때문이다. 양동민 · 심덕섭 (2021)에 의하면 인간의 능력 부분은 직원의 개별적인 흥미, 성격, 특성, 능력 등 개인적인 차이 때문에 조직차원에서 주도적으로 개선하기 어려운 영역이지만 내재적 동기를 제고할 수 있는 조직 환경적인 부분은 조직차원에서 주도적으로 개선이 가능한 영역이기 때문이기도 하다.

기존의 동기에 관한 연구에서는 동기를 향상하기 위한 다양한 요인에 주목하여 왔으며 보상, 성과관리, 승진, 이익의 분배, 직무설계 및 보직순환, 의사결정과정의 참여, QWL(Quality of work life)과 같은 다양한 요인을 통해 직무동기를 향상하기 위한 노력을 기울여왔다(Rainey,2009). 직원의 내재적 동기부여를 위해서 다양한 방안이 있을 수 있지만 본 연구에서는 기업들이 경제적이고 실용적으로 활용할 수 있는 관리자의 코칭리더십을 통한 직원의 내재적 동기부여에 대하여 연구하고자 한다.

코칭리더십은 개인의 변화와 발전을 강조하고 조직전체의 역량과 효과성을 개선시킬 수 있는 새로운 리더십으로 관심받고 있다(조대연·김희영, 2009; 이

은주,탁진국, 2015; Stowell, 1986; 양일선 외, 2015). 특히, 코칭리더십은 거시적 측면에서의 영향력을 미치는 카리스마 리더십이나 변혁적 리더십과는 다르게 개인에게 업무와 관련된 실질적인 피드백을 제공하고 직원 스스로가 자신의 강점을 알고 능력을 개발하도록 하는 차별점이 있기 때문에 (Homan & Miller, 2008; Stowell, 1986) 다른 리더십보다 개인의 변화와 발전에 더 큰 영향을 미칠 수 있다.

특히 본 연구는 코칭리더십이 내재적인 동기에 얼마나 영향을 미치는가 하는 거시적인 접근대신에 코칭리더십의 개별적인 하위요인이 내재적인 동기의 개별적인 하위요인에 개별적으로 얼마나 영향을 미치는가 하는 미시적인 관점에서 접근하여 조직의 실제적인 실행가능성 측면을 중시하였다.

본 연구가 기존의 연구와 차별적인 부분은 다음과 같다.

첫째 기존 연구는 각종 리더십 등이 직무만족, 조직몰입, 조직성과 등에 미치는 영향의 연구에 있어서 내재적 동기를 매개변수로서 사용하는데 비하여 본 연구는 내재적 동기를 직접적인 종속변수로 선정하여 분석한 점이다. 이는 조직의 성과함수의 한 축인 내재적인 동기부여를 독립적인 종속변수로 설정함으로써 보다 세밀한 분석을 하고자 하였다.

둘째 기존 연구는 코칭리더십 변수와 내재적동기 변수를 각각 하나의 변수로 연구하는 경향이 많았으나 본 연구는 코칭리더십의 개별적인 하위요인과 내재적 동기의 개별적인 하위요인을 개별적 변수로 설정함으로써 하위변수의 상호관계에 대한 미시적인 연구를 시도함으로써 조직관리자의 현실적인 실행성 측면을 중시한 점이다.

셋째 기존 연구는 전체 연령대를 대상으로 연구한 것이나 본 연구는 새로운 조직의 주력세대로 성장하고 있는 MZ세대에 국한하여 연구한 점이다. MZ세대가 새로운 소비주체의 대상으로 등장함에 따라 마케팅 측면의 연구는 많았지만 인적자원관리 측면에서의 연구는 부족한 것이 현실이었다.

넷째 기존연구는 내재적 동기를 영향을 미치는 독립변수로 직무충실이론에 근거한 직무설계, 임파워먼트 리더십, 조직문화 개선, QWL(Quality of worklife) 보장, 급여 및 승진 등 성과관리를 설정하였다. 하지만 이러한 유형의 독립변수 설정은 이론적인 면에서 충분히 연구의 필요성이 있음에도 불구하고

하고 현실적인 기업의 측면에서는 상당한 비용과 시간이 소요되어 실행이 용이하지 않아 실현성이 낮다. 이에 비하여 관리자의 코칭리더십을 통한 내재적인 동기부여는 올바른 관리자 선발이나 체계적인 교육 등을 통하여 상대적으로 어렵지 않게 개선될 수 있어 본 연구는 다른 독립변수에 비해 시간이나 비용 측면에서 실행성이 높은 코칭리더십을 연구주제를 선정하였다.

제 3 절 연구의 방법과 범위

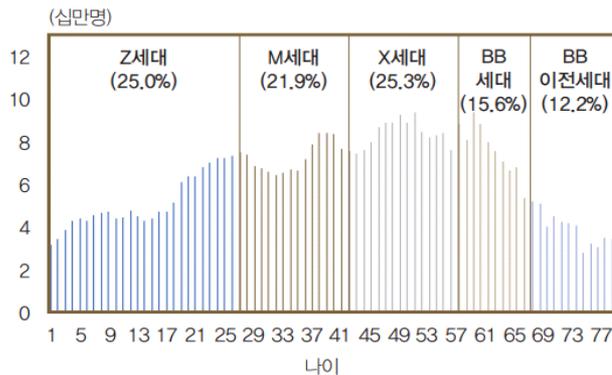
본 연구의 목적을 달성하기 위하여 문헌연구와 실증연구를 병행하였다. 문헌연구에서는 국내외 문헌을 중심으로 코칭리더십, 내재적 동기에 대한 기존의 선행연구를 살펴보고, 구성 개념간의 영향 관계를 파악하였다. 문헌연구를 통하여 연구 모형과 연구 가설을 설정하였고, 가설을 검증하기 위하여 설문조사를 실시하였다. 실증적 연구를 위해 기존 연구에서 활용한 각 구성 개념의 측정항목 들을 사용하였고, 측정항목은 본 연구에 맞게 수정 및 보완하였다. 연구의 범위는 MZ세대 직장인을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 데이터 통계 분석은 SPSS 21.0 통계 프로그램을 사용하였다. 먼저, 인구통계학적인 특성에 대한 분석으로는 SPSS 프로그램을 이용한 빈도 분석을 실시하였으며, 측정도구의 타당성 분석으로는 SPSS 프로그램을 이용하여 탐색적 요인 분석을 실시하였으며 측정 도구의 신뢰성 분석으로는 SPSS 프로그램을 이용한 신뢰도 분석을 실시하였으며, 측정 도구의 타당성과 신뢰도가 확인된 후, 가설 검증을 위해 SPSS 프로그램을 이용하여 위계적 회귀분석을 실시하였다.

제 2 장 이론적 배경

제 1 절 MZ세대

세대는 특정한 기간에 태어나고 성장하면서 주요한 사회 및 역사적 사건들을 같이 경험하고 특정한 세계관을 함께 공유하는 집단을 의미한다(Mannheim, 1952). MZ세대는 1980년대 초반부터 1990년대 중반까지 출생한 밀레니얼 세대와 1990년대 중반 이후 출생한 Z세대를 통칭하는 용어(MZ세대 - 위키백과, 우리 모두의 백과사전, n.d.)로서 각 세대에 대한 구체적인 정의는 다음과 같다. 밀레니얼 세대는 1981년부터 1994년 사이에 출생한 세대를 의미한다. 밀레니얼 세대는 전기 밀레니얼 세대와 후기 밀레니얼 세대로 구분할 수 있다(Debevec et al., 2013). 전기 밀레니얼 세대는 1981년부터 1987년 사이에 출생한 세대 그리고 후기 밀레니얼 세대는 1988년부터 1994년 사이에 출생한 세대를 의미한다. Z세대는 1995년 이후 출생한 세대를 의미한다.

[그림 1] 한국의 세대별 인구분포 (2020년)



주: ()내는 각 세대가 총인구에서 차지하는 비중
자료: 통계청, 「장래인구추계」(2021)

한국은행(2022)²⁾는 연령별로 베이비붐 세대(1955~1964년생)와 X세대

2) 한국은행 (BOK), 이슈노트 No, 2022-13, (<http://www.bok.or.kr>)

(1965~1979년생), MZ세대로 구분해 분석했다. 2020년 MZ세대는 2,435만 명으로 전체 인구의 46.9%를 차지하는 것으로 집계됐다. 이들은 X세대(1,259만명/25.3%)와 베이비붐 세대(767만명/15.6%)를 규모 면에서 압도했다. (그림 1 참조)

[그림 2] 일과 가정에 대한 우선순위

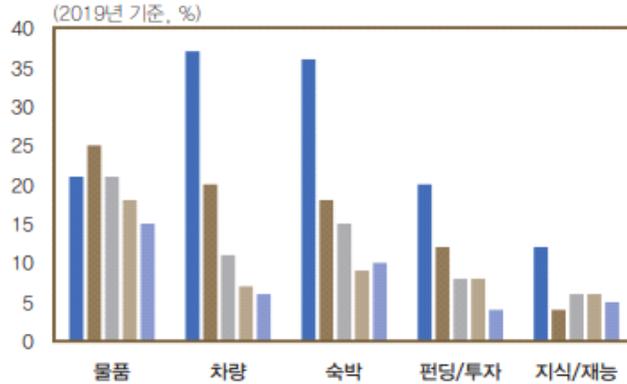


주: 1) 격년 조사
 자료: 통계청, 「사회조사 결과」, 각호

디지털 기술 발전과 함께 성장하여 기존 세대와 다른 생활방식을 보이는 MZ세대가 경제활동의 주력 연령대로 부상하고 기업의 주력세대로 부상하면서 이들 세대의 삶의 방식(life style)에 대한 관심이 증대되고 있다. MZ세대 라이프스타일을 보면 MZ세대들은 일과 가정 중 어느 하나를 더 중시하기보다 일과 가정의 균형(work and life balance)을 더 선호하는 것으로 나타났다. 통계청의 ‘일과 가정에 대한 우선 순위’ 조사에 따르면 일과 가정의 균형을 중시한다고 응답한 비중이 2017년부터 크게 증가한 후 최근까지 신장세가 지속되고 있다.(그림 2 참조).

MZ세대는 집단보다는 개인의 행복을, 상품보다는 경험을, 소유보다는 공유를 중시하는 소비 특징을 보인다. MZ세대는 소유보다 경험을 더 중시함에 따라 물품, 차량 등 각 공유경제에서 MZ세대의 비중이 가장 큰 모습이다. (그림 3 참조).

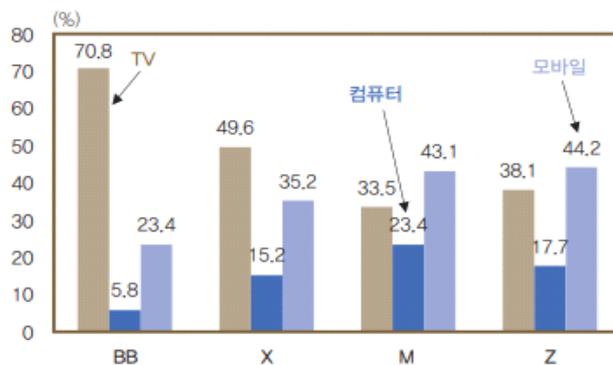
[그림 3] 공유경제 인식비율



주: 1) 각 범주당 왼쪽 막대그래프부터 19~29세, 30~39세, 40~49세, 50~59세, 60세 이상을 의미
 자료: 한국 리서치(2019)

MZ세대는 디지털 기술 발전과 함께 성장한 세대로 디지털 기기를 일상생활에서 잘 다루어 디지털 원주민으로 지칭되고 있다. 동 세대들은 모바일 미디어(mobile media) 기기를 더 많이 사용하고 있다.(그림 4 참조) 또한 MZ세대들의 SNS 이용자 비율은 67%로 베이버붐 세대 25.7%보다 월등히 높다.

[그림 4] 기기별 이용시간 비율



주: 1) 2018년 기준
 자료: 정보통신정책연구원(2019)

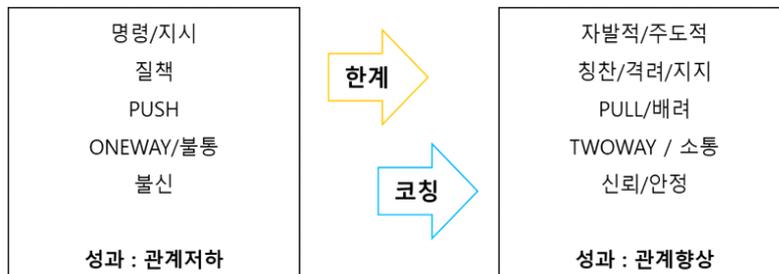
기업은 MZ세대의 이러한 특징이 기존의 베이버부머 세대와 X세대와는 구분되므로 MZ세대의 조직성과 창출을 향상시키기 위해서는 MZ세대에 대한 올바른 이해가 먼저 필요할 것이다.

제 2 절 코칭리더십

산업화 시대는 고도의 경제성장을 위해 획일적 생활방식 강요, 개인과 가족 보다는 회사를 중시하는 등 많은 개인적인 희생을 하였고 그 희생도 불가피하게 용인되는 시대이었다. 그러나 현대 사회는 시대적 흐름에 따른 인권의 강화와 개인의 욕구 다양화가 급속하게 진행됨에 따라 예전의 일방적인 지시 방식은 한계에 봉착하게 되었다.(정재완, 2015)

특히 1990년대 이후 정보·통신의 발달과 더불어 산업 환경이 급속하게 변화하면서 조직구조는 환경 변화에 효과적으로 대응할 수 있도록 위계적인 수직구조에서 자율적인 수평구조로 변화를 도모하게 되었다. 그 결과 기업은 직원들이 가진 역량과 자발적 활동에 크게 관심을 가지며 인적자원으로서 역량을 극대화할 수 있는 리더십에 관심을 가지기 시작했다(조은현, 2010). 따라서 기존의 통제 중심의 일방적인 리더십대신 상생과 소통의 쌍방향적인 리더십이 필요하였고 그것이 코칭리더십이다.(박재진, 2012)

[그림 5] 코칭리더십 대두



성과창출은 물론 "신바람 일터"로서 조직관리의 역량을 대두

출처 : 정재완(2015), 코칭리더십 실천노트, 매경출판, p52-53

코칭리더십은 학자마다 다양한 개념으로 정의하고 있는데 Stowell (1986)은 코칭리더십을 리더가 구성원에 대한 신뢰와 수평적인 관계를 기반으로 구성원 스스로 문제해결력과 수행능력의 향상을 도모하여 성과를 창출하도록 돕는 리더의 행위라고 하였다. Fleishman(1957)은 코칭리더십을 조직직원에게 존경·관심·지지·감사·배려를 나타내는 것으로 리더에 의해서 각 직원들이 성과를 향상할 수 있도록 상호적인 영향력을 행사하는 과정으로 보고 있다. 즉, 직원들이 능력과 성과를 향상시키기 위하여 조직차원에서 지원하는 일상적이고 실제적인 과정이라 할 수 있다(Orth, Wilkinson, & Benfari, 1987). 코칭리더십은 코칭을 리더의 행동양식에 접목한 리더십의 한 유형으로서 리더의 일방적인 지시가 아닌 직원과의 수평적인 상호작용을 통해 서로의 기대를 이해하고 목표를 공유(박수미, 2015)하고 직원 스스로 문제를 해결할 수 있도록 촉진하는 리더십이다(박명희·이수란·손영우, 2019).

[표 1] 코칭리더십의 정의

연구자	정 의
Kats 등(1985)	부하들이 리더의 영향력 행사에 대하여 합법적으로 받아들이고 조직의 공동된 목표를 가지고 리더와 부하들이 동일성을 이루는것.
Stowell(1986)	조직의 목표달성을 위하여 리더와 구성원의 학습과 성장을 촉진하는 행동
Whitmore(2004)	리더가 구성원에 대한 가능성을 기준으로 그들이 무엇을 배워야 되는지 알수 있도록 하고, 동기부여를 통해 잠재역량을 개발하고 높일수 있도록 몰입하게 하는 행위
조은현 탁진국 (2011)	조직구성원이 직무를 수행하는 과정에서 자신의 강점을 발견하고 개발하도록 지원하여 조직과 개인의 성과를 스스로 성취할수 있도록 조직구성원의 성장과 발전을 촉진하고 지원하는 리더십

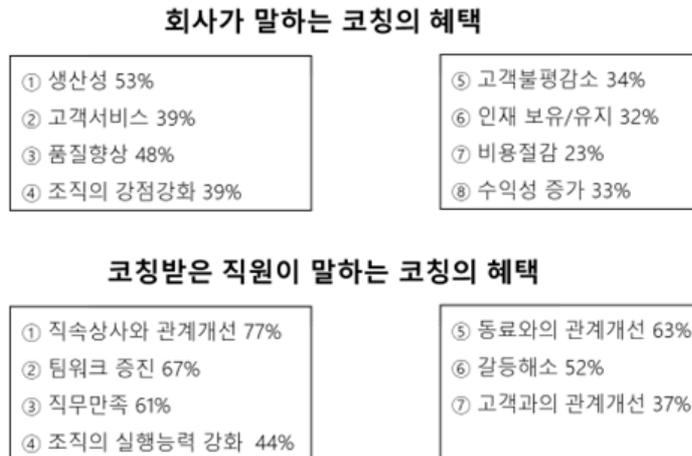
자료: 선행연구를 바탕으로 연구자가 정리함

최근의 코칭리더십에 관한 연구(이용권, 2022)에서 코칭리더십과 변혁적 리더십, 카리스마 리더십과의 차이점으로 다음을 언급하고 있다. 첫째, 코칭리더십에서 리더는 직원 스스로가 독립적인 인격체이라는 것을 인정한다는 점이

다. 즉 코칭리더십은 기존의 리더십과 달리 리더와 직원을 동일시하지 않는다. 둘째 기존의 리더십은 관리자와 직원과의 관계가 수직적이거나, 코칭리더십은 수평적인 관계라는 점이다. 셋째, 기존의 리더십은 문제해결을 위한 구체적인 방법 제시가 부족하다는 점이다. 기존의 리더십은 리더가 직원에게 각종 영향력을 행사하지만 부정적인 리더십을 발휘하는 리더나 스스로 행동하지 않는 직원을 자발적으로 따르게 할 수 있는 구체적인 스킬이 부족하다. 하지만 코칭리더십은 직원의 변화와 성장을 위한 구체적인 코칭스킬이 존재한다. 이러한 점에서 코칭리더십은 매우 효과적인 리더십이며 디지털 사회의 기업이 조직 목표를 달성하기 위해서는 조직의 주류세력이 되고 있는 MZ세대의 특성에 적합한 관리자의 코칭리더십 활용이 더욱 필요하다.

미국에서 경영자 코칭을 제공하는 맨체스터 코칭 펌은 조직에 코칭이 도입되면서 나타나는 성과를 다음과 같이 요약하였다

[그림 6] 코칭의 혜택



출처 : 정재완(2015), 코칭리더십 실천노트, 매경출판, p60-61

제 3 절 내재적 동기

동기는 행동의 방향성, 강도, 지속성에 직접적 영향력을 가지며 자발적 활동을 하게 하는 과정이다(Vroom, 1964). 직무성과는 구성원의 능력과 동기의 함수로 특히 구성원의 동기부여는 과업수행에 대한 몰입 및 성과를 향상시키기 위해 반드시 필요한 과정으로 알려져 왔다. (이형민·손승연·김경규, 2015). 동기는 일반적으로 내재적, 외재적 동기로 구분할 수 있는데, 내재적 동기는 행동을 유발시키는 원천이 일 자체에 내재적으로 관련된 기쁨이나 만족, 성취감을 위해 일을 수행하는 동기이며 자발적 노력을 이끌어 내는 원동력이다(Barbuto & Scholl, 1998; Ryan & Deci, 2000). Luthans(1989)는 내재적 동기는 직무 수행 후 얻을 수 있는 성취감, 도전감, 신뢰감으로 노력을 이끄는 상태라고 하였다. Deci and Ryan(1992)에 따르면 내재적 동기는 자기 주도적 활동을 이끌어 내는 원천으로, 과업에 대한 몰입과 성과 향상, 그리고 창의성, 이직 감소에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다고 한다. 직무성과는 직원의 능력과 동기의 함수로 특히 직원의 동기부여는 과업수행에 대한 몰입 및 성과를 향상시키기 위해 반드시 필요한 과정으로 알려져 왔다(이형민 외, 2015).

[표 2] 내재적 동기의 정의

연구자	정 의
DeCharms(1968)	개인 내부에서 발생하는 욕구에 의해 행위가 유발되는 것
Deci(1976)	자기 자신을 위해 수행하는 것으로 그 과업을 수행함으로써 얻은 즐거움이나 만족을 위한 것
Amabile, Hill, Hennessey, & Tighe(1994)	일 자체가 흥미롭고 만족스럽기 때문에 본질적으로 자신을 위하여 일에 관여를 하고자하는 동기
Ryan & Deci(2000)	업무 그 자체에 대한 즐거움과 같이 개인 내부에서 발생하는 자발적인 욕구에 의해 몰입하는 행위가 발생하는 것
Gagne & Deci(2005)	특정한 행동을 통해 획득하는 기쁨과 본질적인 만족

자료: 선행연구를 바탕으로 연구자가 정리함

내재적 동기이론에 대한 실증분석 결과를 보면 내재적 동기가 직원의 창의성(Deci & Ryan, 2000; 김지은, 2017), 직무만족(Hardi al., 1993), 조직시민 행동(Bolino, 1999), 조직성과와 직무성과(정민, 2017; 강호영 외, 2010, 강성호 외, 2016), 이직의도(강현아, 2011) 등에 영향을 미친다. 내재적 동기는 직원의 혁신행동, 성과창출, 이직의도 감소, 조직시민행동, 조직몰입, 직무만족 등 조직성과의 기반이 되는 긍정적인 심리적 상태라고 할 수 있다.

[표 3] 동기과정에 영향을 미치는 중요 요인

개인의 특징	직무의 특징	조직의 특징	작업환경
욕구	과제의 중요도	리더십	〈작업의 물리적 조건〉
태도	자율성	의사소통	조명
지각	수행기술의 다양성	조직풍토	온도와 습도
흥미	과제의 정체성	보상체계	소음
미래의 기대	과제의 난이도	조직구성원의 참여	〈작업시간 계획〉

출처: 한덕웅(1989), 조직행동의 동기이론, p121

이러한 동기과정에 미치는 중요 요인으로는 개인의 특징, 직무의 특징, 조직의 특징, 작업환경의 특징 등 다양한 요인이 있을 수 있다.(표3 참조) 본 연구에서의 코칭리더십은 조직의 특징인 리더십의 한 분야에 해당되며 다른 요인에 비하여 상대적으로 중간 관리자가 직원에 대하여 재량적이고 주도적인 영향력 행사가 가능하다고 볼 수 있다.

제 4 절 선행연구

기존의 연구에서 내재적 동기부여는 자율적인 근무환경에 의하여 영향을 받는다는 점이 입증되고 있다(Koka & Hein, 2003). 직원이 자율성을 느끼는 것은 자신이 담당하는 업무의 특성에 의해 영향을 받을 수 있으며(Hackman & Oldham, 1976), 리더가 직원들에게 어떻게 대하는가에 의해 영향을 받을 수 있다. (Griffin, 1981), 즉 리더가 직원을 어떻게 대하는가 하는 점은 직원들이 자신의 직무를 어떻게 인식하는지에 많은 영향을 줄 수 있다. 특히 리더

는 부하직원에게 새로운 관점과 방법을 활용하도록 지원해주고 배려를 하는 코칭리더십을 통해서 직원들이 자율성을 느끼도록 하는데(Piccolo & Colquitt, 2006), 이를 통하여 내재적인 동기부여가 제고될 수 있다. 또한 리더는 코칭을 통해 부하직원의 역량감을 제고시키고 심리적인 안정을 도와주는 지원자로서의 역할을 수행함으로써 관계성을 높여 내재적 동기부여를 제고할 수 있다. (Nielsen & Munir, 2009).

선행연구에 의하면 리더의 코칭리더십은 부하직원의 내재적 동기부여에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. (김정식 & 김현철, 2012). 이 연구는 리더는 코칭리더십을 통하여 부하직원이 자율적이고 주도적으로 자신의 업무를 수행할 수 있게 기회를 제공하며 업무 수행에 필요한 지식 및 스킬 등을 지속적으로 제공하고 지원함으로써 직원의 역량감을 향상시켜주며 부하들과 긴밀한 유대감을 구축함으로써 부하에게 자연스럽게 내재적 동기부여를 제공할 수 있음을 보여 준다.

기본심리욕구(basic psychological needs)는 인간본성에 내재되어 있는 자율성, 관계성, 유능성 욕구이다.(Reeve, 2005). 자기결정성 이론에서는 3가지 기본심리욕구가 충족되느냐에 따라 내재적인 동기가 발생한다고 본다(Deci & Ryan, 2000). Gagne & Deci(2005)는 인간은 자기의 행동을 결정하고 스스로 유능하다고 느끼고 싶은 기본적인 심리욕구를 가지며 이러한 기본심리욕구의 충족은 내재적 동기 및 내면화의 원인으로 작용하며, 이는 구성원의 내재동기를 향상시킨다고 한다. 그리고 선행연구는 코칭리더십이 기본심리욕구에 유의미한 영향을 미치는 점을 검증했다.(강영순 & 김정훈, 2013)

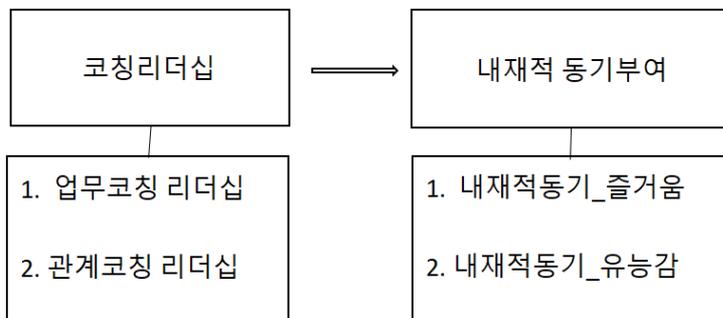
제 3 장 연구설계

제 1 절 연구모형

본 연구는 관리자의 코칭리더십이 MZ세대 직원의 내재적 동기부여에 미치는 영향을 분석하고자 하였다. 코칭리더십의 하위요인으로 업무코칭리더십과 관계코칭리더십으로 구분하였고 내재적 동기부여의 하위요인으로 즐거움과 유능감으로 구분하였다. 통제변수로 성별, 조직규모별, 학력별 변수를 선정하였으며 코칭리더십의 하위요인과 내재적 동기부여의 하위요인간의 인과관계를 확인하고자 [그림 7]과 같이 연구모형을 설계하였다.

[그림 7] 연구모형

관리자 코칭리더십이 직원의 내재적 동기부여에 미치는 영향
- MZ세대를 대상으로 -



통제변수 : 성별 / 조직규모 / 학력변수

제 2 절 연구가설

자기결정성 이론(Ryan & Deci, 2000)은 행동 통제 원천이 어디 있는가를 기준으로 하며 통제원천이 내면인가, 아니면 외부인가로 나뉜다. 이 이론은 인간의 동기가 개인 스스로 완전히 내적 통제(예: 흥미, 호기심, 즐거움)에 되었을 때 가장 높으며, 내적인 이유가 없이 순전히 외적인 통제(예: 강제, 강요)에 의해서 행동하게 되었을 때 가장 낮다는 점을 제시한다.

Csikszentmihalyi(1990)는 내적 동기를 불러일으키는 요소로 행위에서 유발되는 즐거움과 재미를 지적하였고 Decharms(1968)는 내재적 동기를 어떤 과제의 학습 후의 기쁨이나 즐거움 같은 긍정적인 정서를 경험하는 것이라고 정의하였다. Koestne, Losier, Vallerand, & Carducci(1996)는 내재적 동기는 일 자체를 재미있어 하고 일에 대한 만족을 이끌어 내는 것으로 자기결정성을 갖는 동기 유형으로 자율적 자기 결정적 행동의 원인이고, 어떤 특정한 일이나 활동에 있어서 그 자체에 대한 재미, 즐거움, 흥미와 관심이라고 정의하였다.

고수일·한주희(2005)는 내재적 동기를 보람, 즐거움, 재미 등 3개의 요인으로 분류하였으며, 오동주(2015)는 내적동기 지향성의 요인으로 일에 대한 도전과 즐거움 등으로 분류하였다. 위의 선행연구를 살펴보면 내재적 동기의 구성요소로 즐거움을 공통적으로 많이 사용하고 있다

많은 학자들은 즐거움, 자존감 등을 인간의 가장 기본적인 동기로 제시하고 있다(신현숙, 오민근, 2016). 업무의 즐거움은 조직 생활을 잘 영위할 수 있게 하는 기본적인 내재적 동기라고 할 수 있다. 즐거움은 모든 것을 긍정적으로 받아들이고 즐기려는 욕구이므로 직원을 조직 생활에 잘 적응할 수 있게 하여 업무에 몰입하게 해 주며 궁극적으로 조직의 성과창출로 귀결된다(백기복, 2011). 해크먼(Hackman)과 올드햄(Oldham)이 설계한 직무특성이론(job characteristic theory)에 의하면 조직원이 자신이 담당하는 업무의 의미를 인식하고, 업무의 결과를 인지하고, 업무성과에 책임감을 느낄 수 있도록 설계한 직무특성은 직원에게 업무를 하는 즐거움을 주게 되며 조직원의 주요 심리상태인 내재적동기를 제고한다고 한다.

Deci(1975)는 모든 인간은 자신이 유능하며 자기자신에게 일어나는 중요한 사건들을 자율적으로 통제하고 싶어하며 인간이 지니고 있는 두가지 기본적인 욕구를 역량(competence) 욕구와 자기결정(self-determination) 욕구로 설명하였다. 역량감이란 자신이 역량이 있다고 믿는 경우로서 역량 욕구가 충족되면 일이 즐겁다는 것이며 이러한 역량감은 자존감, 유능감, 자기효능감과 공통점이 많아서 유사한 개념으로 사용될 수 있다.

자존감은 자신을 능력 있고 긍정적 존재로 느끼는 정도(Mruk, 2006)이며, Harter(1982)는 유능감을 능력을 발휘하여 원하는 결과를 성취하며 자기자신을 가치 있는 존재로 느끼는 것으로 정의한다. 이는 학자들이 유능감을 ‘능숙하고 삶의 도전들을 숙달할 수 있다는 느낌’(Sheldon & Gunz, 2009), ‘원하는 결과를 가져올 수 있는 능력’(Milyavskaya et al., 2009) 등으로 정의한 것과 같은 맥락이다.

또 다른 개념으로 자기효능감(self-efficacy)을 들 수 있는데 이는 자신의 능력에 대한 지각된 판단, 신념 및 기대이고, 특정 과업을 성공적으로 수행할 수 있는 자신의 능력에 대한 개인적인 믿음으로 유능감, 자존감과 유사한 개념으로 볼 수 있다. 코칭은 자기효능감의 주요 결정요소인 과거의 성취 경험, 모델링, 사회적 설득 및 심리적 상태를 적절히 자극함으로써 자기효능감 향상에 긍정적인 영향을 미치는 역할을 하는 것으로 나타났다.(조성진, 2013)

코칭리더십은 조직구성원들의 동기부여를 통해 구성원 자신이 높게 평가받는다는 것을 느끼게 해서 그들의 잠재능력을 끌어내고(Haberleither, 2007), 자신의 업무를 잘 수행할 수 있는 역량과 정서적 안정을 지원함으로써 구성원의 자기효능감을 높일 수 있다(Nielsen & Munir, 2009). 김기영·고미애·이석만(2012)는 코칭리더십이 조직구성원의 자긍심을 높이는데 영향을 주며, 또한 조직구성원이 잠재력을 발휘할 수 있게 함으로서 코칭리더십과 자기효능감은 유의한 관계임을 검증하였다

코칭리더십이 현대기업에서 점점 더 중요해지는 이유는 리더의 코칭리더십을 통해 직원들이 자발적으로 동기를 하게 되어 조직에 몰입할 수 있기 때문이다(정진우,2004; Hackman & Wageman,2005).

이러한 선행 연구결과에 근거하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 I) 코칭리더십은 내재적동기_즐거움에 영향을 미칠 것이다

가설 I-1) 업무코칭리더십은 내재적동기_즐거움에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 I-2) 관계코칭리더십은 내재적동기_즐거움에 정(+)의 영향을 미칠 것이다

가설 II) 코칭리더십은 내재적동기_유능감에 영향을 미칠 것이다

가설 II-1) 업무코칭리더십은 내재적동기_유능감에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 II-2) 관계코칭리더십은 내재적동기_유능감에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

제 3 절 조작적 정의 및 측정도구

본 연구는 문헌연구 방법과 실증적 연구방법을 병행하였다. 먼저 문헌조사는 전문서적, 선행연구논문, 학술지, 기존의 통계자료를 중심으로 분석하였다. 이를 토대로 연구모형을 설정했으며 실증분석은 문헌자료를 바탕으로 도출된 가설을 검증하기 위하여 자료를 수립하여 실증연구를 실시하였다. 코칭리더십의 업무코칭리더십과 관계코칭리더십이 내재적 동기의 즐거움과 유능감에 대한 영향을 검증하고자 설문항을 구성하였다.

[표 4] 설문지 문항

구분		문항번호	문항수	출처
코칭리더십	업무지향적	방향제시	1,2,3	Stowell (1986) 신준섭(2010) 조수연(2013)
		개발	4,5,6	
	수행평가	7,8,9		
	관계지향적	관계	10,11,12,13	4
내재적동기	즐거움	1,3,4,6	4	Ryan(1982) 최미정(2016) 박태주(2020)
	유능함	2,5,7	3	

설문은 코칭리더십, 내재적 동기로 구성되었다. 코칭리더십은 13문항, 내재적동기는 7문항으로 이루어졌다. 본 연구는 가설의 실증적 분석을 위하여 선

행연구 사례를 참조하여 측정 문항을 개발하였고, Likert 5점도(‘매우 그렇지 않다(1점)’에서 ‘매우 그렇다(5점)’의 등간 척도를 사용하여 측정하였다.

코칭리더십의 하위요소로 크게는 업무코칭리더십, 관계코칭리더십 2가지로 나뉘며(신준섭, 2010; 조수연, 2013), 보다 세부적으로 방향제시, 개발, 수행평가, 관계의 4가지로 나뉜다(Stowell, 1986). 내재적 동기는 내재적동기_즐거움과 내재적동기_유능감으로 나뉜다.(최미정, 2016;박태주 2020)

연구자마다 코칭리더십의 하위요소를 다양하게 분류하고 있다. 코칭리더십 분야의 대표적인 학자로 인정받고 있는 Stowell(1986)은 코칭리더십의 하위요소를 방향 제시, 역량 개발, 수행 평가, 관계로 제시하였다. Heslin, VandeWalle과 Latham(2006)은 Stowell(1986)의 코칭리더십 하위요소를 활용하여, 코칭은 조직 목표 수립, 업무추진방법, 피드백, 격려를 통하여 개인의 역량을 극대화하도록 돕는 과정이라고 하여 코칭리더십의 하위요소로 안내, 촉진, 감화를 제시하였다. 조은현,탁진국(2011)은 목표 제시와 피드백, 부하사원의 지속적 발전과 성장에 관한 신뢰, 존중, 현재 관점 변화 등의 네 가지를 코칭리더십의 하위요소로 제시하였다.

본 연구에서도 코칭리더십을 Stowell에 의해 정리된 네 가지 코칭리더십의 구성요소인 방향제시, 개발, 수행평가, 관계로 정의하였다. 각 구성요소의 개념에 대해 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 방향제시는 리더의 일방적인 목표제시가 아닌 직원과 함께 이루어야 할 방향, 목표의 수립으로 직원 스스로 업무의 목표를 설정하도록 지원하고 방향을 명확히 제시해 주는 것을 의미한다.

둘째, 개발은 직원에게 학습할 수 있는 기회와 환경 그리고 업무에 대한 정보 및 지식 등을 제공하여, 직원의 역량을 향상시켜 더 높은 성과를 달성하도록 도와주는 것을 의미한다.

셋째, 수행평가는 리더가 직원이 수행한 결과에 대해 합리적이고 공정하게 평가하고 피드백 하는 것을 의미한다.

넷째, 관계는 리더가 직원에게 지속적인 관심을 표현하고 격려함으로써 직원 스스로 그 기대에 부합하고 행동하도록 하여 성과향상을 할 수 있도록 도와주는 것을 의미한다.

내재적 동기란 업무 자체에 관심을 가지고 업무를 수행하며 이러한 업무수행 과정에서 즐거움, 유능감을 느끼는 것으로 정의하고자 한다. 내재적 동기의 측정도구로는 Ryan(1982)와 Ryan & Deci(2000)의 연구에서 사용된 내재적 동기화 척도를 활용하여 측정한 항목을 바탕으로 즐거움, 압박감, 유능감의 3가지로 분류한 최미정(2016)의 척도를 본 연구에 맞게 즐거움, 유능감의 2가지로 수정하였다. 일반적으로 인간은 자신이 좋아하는 업무를 하거나 담당 업무를 잘 하게 되는 경우 즐거움과 유능감을 느끼게 되어 업무에 대한 내재적동기는 충족되리라는 합리적 가정에서 척도를 단순화하였다.

제 4 절 분석방법

본 연구는 가설을 검증하기 위하여 다양한 규모의 직장에 근무하고 있는 MZ세대 직장인을 대상으로 설문조사를 실시하여 190개의 설문을 회수하였으며 불성실 응답으로 판단되는 12부를 제거하고 최종 178부를 분석 자료로 활용하였다

본 연구에서는 설문지의 데이터 코딩을 거쳐 SPSS ver 21.0을 사용해 통계적 자료처리를 실시하였으며, 유의수준은 $p < 0.05$ 로 설정하여 다음과 같이 분석을 실시하였다.

첫째, 조사 대상자의 일반적 특성을 살펴보기 위해 빈도분석을 실시하였다.

둘째, 측정변수에 대한 타당성을 분석하기 위하여 탐색적 요인분석을 실시하였고 측정변수에 대한 신뢰도 검증을 위해 내적 일관성을 분석할 수 있는 Cronbach's Alpha값을 사용하였다.

셋째, 변수 간의 상관을 분석하기 위해 상관관계 분석을 실시하였다.

네째, 가설의 검증을 위하여 위계적 회귀분석을 실시하였다.

제 4 장 연구결과

제 1 절 표본의 일반적 특성

표본의 개인적 요인에 대해서 분석을 실시한 결과, 성별에서는 여자가 52.0%, 남자가 47.8%로 나타났고, 연령에서는 29-35세가 50.6%, 36-42세가 40.4%이었다. 조직규모는 10인 이하가 12.4%로 가장 적었으며 나머지는 20% 수준으로 비슷한 수치이며 501인 이상이 26.4%로 가장 많았으며 근무기간은 1-3년 34.3%, 4-7년 39.9%, 8-13년 23.6%이며 14년 이상은 가장 작았다. 학력에서는 대졸이 73.6%로 가장 많았다.

[표 5] 빈도 분석

	구 분	빈도	퍼센트
성별	남자	85	47.8
	여자	93	52.2
연령	22~28세	15	9
	29~35세	90	50.6
	36~42세	71	40.4
조직규모	10인 이하	22	12.4
	11~50인	37	20.8
	51~100인	36	20.2
	101~500인	36	20.2
	501인 이상	47	26.4
근무기간	1~3년	61	34.3
	4~7년	71	39.9
	8~13년	42	23.6
	14년 이상	4	2.2
학력	전문대졸 이하	33	18.5
	대학교 졸업	131	73.6
	대학원 졸업 이상	14	7.9
	전체	178	100

제 2 절 요인분석 및 신뢰도 분석

논문은 통계 프로그램(IBM SPSS V21.0)을 이용하여 분석하였으며 변수들의 타당성(validity)을 검증하기 위하여 탐색적 요인분석을 실시하였으며, 요인분석의 방법은 주성분 분석으로 실시하였으며, 요인의 회전은 varimax rotation을 실시하였고, 요인수의 결정은 고유값 1.0을 기준으로 실시하였다. 그리고 요인적재치가 0.5이하이거나 타요인의 적재치가 0.5이상인 경우 분석에서 제외하였다, 각 변수들의 신뢰도를 측정하기 위하여 신뢰도 분석(reliability test)을 통한 Cronbach's α 값을 알아보았다. 또한, 기술통계(descriptive statistics)를 사용하여 변수들의 평균값과 표준편차를 산출하였다.

코칭리더십과 내재적동기에 대한 요인을 축소하기 위해 요인분석을 실시한 결과는 다음 <표 6>와 같다. 코칭리더십에 대한 요인분석 결과 연구설계는 코칭 리더십을 4가지 요인으로 구분하여 설문하였지만 신준섭(2010), 조수연(2013)과 동일하게 요인분석 후 2가지로 분류되었다. 그 이유는 방향 제시, 개발, 수행 평가의 요인이 업무와 관련성이 높아 업무코칭리더십으로 묶였고, 관계와 관련된 요인이 관계코칭리더십으로 묶였기 때문이다. 그리고 내재적동기에 대한 요인분석 결과 내재적동기_즐거움과 내재적동기_유능감의 2가지 요인으로 구분할 수 있었다. 요인분석의 사용 가능성의 검정결과 Bartlett의 구형성 검정치는 2237.672, 유의수준은 .000으로 나타났고, KMO(Kaiser-Meyer-Olkin) 측도는 .903으로 나타났다. 요인추출과정에서 1.0보다 큰 요인에 대해 요인화하였고, 설명된 총 분산은 68.450%이며 총 20개의 문항에서 요인 값이 낮은 1개 문항을 삭제하여 총 19문항을 분석에 활용하였다.

각 요인별로 신뢰도를 나타내는 Cronbach's α 값은 '업무코칭리더십' .920, '관계코칭리더십' .858, '내재적동기_즐거움' .869, '내재적동기_유능감' .793 으로 문항의 신뢰성이 검증되었다. 일반적으로 사회과학 분야에서는 신뢰도의 값이 0.5이상이면 보통이고, 0.7이상이면 높은 측에 속하며, 0.8이상이면 매우 높은 것으로 해석한다, 따라서 본 연구에서 사용한 각 요인들의 신뢰도는 높은 측에 속하는 것으로 분석되었다.

[표 6] 요인분석 및 신뢰도 분석표

문항	업무코칭 리더십	관계코칭 리더십	내재적동기 _즐거움	내재적동기 _유능감	Cronbach Alpha
Q1-7 객관적 훈계	.843	.126	.022	-.020	0.920
Q1-2 방향성 제시	.830	-.001	.149	.022	
Q1-6 지식 전수	.765	.081	.183	.182	
Q1-4 정보 제공	.758	.057	.105	.181	
Q1-1 목표수립지원	.757	.174	.154	.078	
Q1-9 관심&피드백	.741	.258	.109	-.020	
Q1-8 공정한 평가	.653	.347	.130	-.014	
Q1-3 비전 제시	.620	.279	.413	-.144	
Q1-5 교육기회제공	.619	.270	.442	-.046	
Q1-12 인정과 지지	.507	.678	.142	.129	0.858
Q1-11 격려와 칭찬	.510	.613	.209	-.009	
Q1-10 관심과 경청	.421	.534	.095	.131	
Q1-13 신뢰관계보유	.465	.500	.176	.054	
Q2_6 업무를 즐김	.195	.113	.863	.152	0.869
Q2-4 재미있음	.144	.221	.803	.303	
Q2_3 흥미 인식	.205	.087	.781	.218	
Q2_2 업무 수행 능력 보유	.034	.114	.082	.861	0.793
Q2_7 능숙한 업무처리	.073	.077	.132	.807	
Q2_5 업무능력 비교우위	.038	.095	.309	.741	
고 유 값	8.708	2.641	1.307	1.034	
변 량	43.538	13.206	6.535	5.171	
누적변량	43.538	56.744	63.279	68.450	
Kaiser-Meyer-Olkin 척도					0.903
Bartlett의 구형성 검정				Chi-Square	2237.672
				df(p)	190(.000)

제 3 절 척도의 기술통계

측정변수에 대한 분포를 분석하기 위하여 실시한 기술통계분석 결과 관계코칭리더십이 3.31로 업무코칭리더십 3.18보다 높게 나타나고 있었으며 내재적동기_유능감이 3.54로 내재적동기_즐거움 3.06보다 높게 나타났다. 그리고 측정변수의 정규성을 확인하기 위하여 왜도와 첨도를 분석하였다. 왜도는 ± 3.0 이내, 첨도는 ± 10.0 이내에 존재할 때 측정변수의 정규성이 확보된다고 볼 수 있는데, 왜도는 -0.642 부터 0.90 , 첨도는 -0.51 부터 0.28 로 기준을 만족하고 있기 때문에 측정변수의 정규성이 확보되었다고 볼 수 있다.

[표 7] 기술통계분석

	N	평균	표준 편차	왜도		첨도	
				통계량	표준 오차	통계량	표준 오차
업무코칭 리더십	178	3.1873	.83183	-.642	.182	.282	.362
관계코칭 리더십	178	3.3112	.87034	-.510	.182	-.068	.362
내재적동기 _즐거움	178	3.0655	.98645	-.379	.182	-.516	.362
내재적동기 _유능감	178	3.5431	.76879	.090	.182	-.250	.362

제 4 절 상관분석

측정변수 간의 상관관계를 분석한 결과 업무코칭리더십, 관계코칭리더십, 내재적동기_즐거움, 내재적동기_유능감은 모두 통계적으로 유의미한 정(+)의 상관관계를 보이는 것으로 나타났다. 이는 본 연구자가 설정한 연구의 방향성과 일치하는 것으로 판별타당성이 있다고 볼 수 있다.

[표 8] 상관분석

	업무코칭 리더십	내재적동기_즐거움	관계코칭 리더십
업무코칭 리더십	1		
내재적동기_즐거움	.449**	1	
관계코칭 리더십	.775**	.458**	1
내재적동기_유능함	.163*	.442**	.270**

제 5 절 가설의 검증

가설 I) 코칭리더십은 내재적동기_즐거움에 영향을 미칠 것이다

가설 I-1) 업무코칭리더십은 내재적동기_즐거움에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 I-2) 관계코칭리더십은 내재적동기_즐거움에 정(+)의 영향을 미칠 것이다

업무코칭리더십과 관계코칭리더십이 내재적동기_즐거움에 미치는 영향에 대해서 위계적 회귀분석을 실시한 결과는 다음과 같다.

[표 9] 코칭리더십이 내재적동기_즐거움에 미치는 영향

변수	모형1				모형2				공차	VIF
	B	SE	β	t(p)	B	SE	β	t(p)		
(상수)	3.000	.203		14.761	1.358	.296		4.583		
성별	-.249	.150	-.126	-1.665	-.194	.133	-.099	-1.457	0.920	1.087
조직규모	-.095	.056	-.132	-1.704	-.139	.050	-.194	-2.795*	0.873	1.145
학력	.461	.147	.235	3.315**	.240	.136	.123	1.769	0.879	1.138
직무코칭리더십					.288	.123	.243	2.341*	0.393	2.546
관계코칭리더십					.300	.120	.265	2.498*	0.375	2.666
<i>F(p)</i>			4.168**					13.014***		
<i>R Square</i>			.067					.274		
<i>Adj R Square</i>			.051					.253		

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

외생변수를 통제한 후 코칭리더십이 내재적동기_즐거움에 영향을 미치는지 알아보기 위해 일반적 특성 중 성별과 조직규모, 최종학력을 통제변수로 사용하여 위계적 회귀분석을 실시하였다. [모형1]은 통제변수로 성별과 조직규모, 최종학력을 통제변수로 투입하여 내재적동기_즐거움에 미치는 영향을 파악하였고 [모형2]는 독립변수 업무코칭리더십과 관계코칭리더십을 추가 투입하여 외생변수 통제 후에도 코칭리더십이 내재적동기_즐거움에 영향을 미치는지 알아보았다. 분석 결과, [모형1] $F=4.168(p<.01)$, [모형2] $F=13.014(p<.001)$ 으로 본 회귀모형이 적합하다고 할 수 있다. [모형1]의 $R^2 = 0.067$, [모형2] $R^2 = 0.274$ 으로 R^2 변화량이 0.207 증가하였다. [모형2]는 공차(TOL)는 0.375~0.920으로 0.1이상이며 VIF는 1.087~2.666으로 10미만으로 변수 간의 다중공선성 문제가 없음을 확인하였다.

[모형2] 업무코칭리더십의 회귀 계수 검정 결과, $t=2.341$, $p<0.05$ 로 업무코칭리더십이 내재적동기_즐거움에 통계적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 관계코칭리더십의 회귀 계수 검정 결과, $t=2.498$, $p<0.05$ 로 관계코칭리더십이 내재적동기_즐거움에 통계적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 표준화계수는 관계코칭리더십이 .265, 업무코칭리더십 .243이며 관계코칭리더십이 내재적동기_즐거움에 더 많은 영향을 미치는 것으로 나타났다. 외생변수인 조직규모의 회귀 계수 검정 결과 $t=-2.795$, $p<0.05$ 로 통계적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으며 표준화계수는 -.194로 조직규모가 클수록 내재적동기_즐거움은 감소하는 것으로 나타났다.

가설 II) 코칭리더십은 내재적동기_유능감에 영향을 미칠 것이다

가설 II-1) 업무코칭리더십은 내재적동기_유능감에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 II-2) 관계코칭리더십은 내재적동기_유능감에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

업무코칭리더십과 관계코칭리더십이 내재적동기_유능감에 미치는 영향에 대해서 위계적 회귀분석을 실시한 결과는 다음과 같다

[표 10] 코칭리더십이 내재적동기_유능감에 미치는 영향

변수	모형1				모형2					
	B	SE	β	t(p)	B	SE	β	t(p)	공차	VIF
(상수)	3.466	.162		21.380	2.939	.259		11.352		
성별	-.152	.119	-.099	-1.274	-.155	.117	-.101	-1.328	0.920	1.087
조직규모	.002	.044	.004	.056	-.014	.044	-.025	-.326	0.873	1.145
학력	.168	.117	.110	1.437	.054	.118	.035	.455	0.879	1.138
직무코칭리더십					-.118	.107	-.128	-1.100	0.393	2.546
관계코칭리더십					.316	.105	.357	3.007**	0.375	2.666
<i>F(p)</i>			1.335				3.333**			
<i>R Square</i>			.022				.088			
<i>Adj R Square</i>			.006				.062			

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

[모형1]은 성별과 조직규모, 최종학력을 외생변수로 투입하여 내재적동기_유능감에 미치는 영향을 파악하였고 [모형2]는 독립변수 업무코칭리더십과 관계코칭리더십을 추가 투입하여 외생변수 통제 후에도 코칭리더십이 내재적동기_유능감에 영향을 미치는지 알아보았다. 분석 결과, [모형1]은 $F=1.335$ ($p>.05$)로 유의성이 없으므로 회귀모형이 적합하지 않으며, [모형2]는 $F=3.333$ ($p<.01$)으로 회귀모형이 적합하다고 할 수 있다. [모형2]는 공차 (TOL)는 0.375~0.920으로 0.1이상이며 VIF는 1.087~2.666으로 10미만으로 변수간의 다중공선성 문제가 없음을 확인하였다. [모형2] 업무코칭리더십의 회귀계수 검정결과 $t=-1.100$, $p>0.05$ 으로 나타나 외생변수 통제 후 업무코칭리더십이 내재적동기_유능감에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 관계코칭리더십의 회귀 계수 검정 결과, $t=3.007$, $p<0.01$ 로 관계코칭리더십이 내재적동기_유능감에 통계적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

관리자의 코칭리더십의 하위요인인 업무코칭리더십과 관계코칭리더십이 직원의 내재적 동기의 하위요인인 즐거움과 유능감의 인과관계를 위계적 회귀 분석을 통하여 가설을 검증한 결과는 [표 11]과 같이 정리된다.

[표 11] 가설검증 결과요약

	가설	채택 여부
가설 I	코칭리더십은 내재적동기_즐거움에 영향을 미칠 것이다	
가설 I-1	업무코칭리더십은 내재적동기_즐거움에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
가설 I-2	관계코칭리더십은 내재적동기_즐거움에 정(+)의 영향을 미칠 것이다	채택
가설 II	코칭리더십은 내재적동기_유능감에 영향을 미칠 것이다	
가설 II-1	업무코칭리더십은 내재적동기_유능감에 정(+)의 영향을 미칠 것이다	기각
가설 II-2	관계코칭리더십은 내재적동기_유능감에 정(+)의 영향을 미칠 것이다	채택

제 5 장 결론

제 1 절 연구결과 논의

본 연구는 관리자의 코칭리더십이 MZ세대 직원의 내재적 동기에 어떠한 영향을 미치는지에 대하여 연구하였으며 다음과 같은 내용을 확인할 수 있다.

첫째, 관리자의 코칭리더십은 MZ세대 직원들의 내재적인 동기를 부여할 수 있다는 점이다. 업무코칭리더십과 관계코칭리더십은 내재적동기_즐거움에 통계적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으며 관계코칭리더십은 내재적동기_유능감에 통계적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 연구는 코칭리더십이 부하직원의 자율성, 유능감, 관계성 욕구에 긍정적인 영향을 미친다는 연구 (Koyjanic 등, 2012)와 코칭같은 개발적인 리더십 (developmental Leadership)이 자기결정성에 긍정적 영향을 미친다는 연구 (Zhang과 Chen, 2013))와 유사한 맥락이다.

둘째, 관계코칭리더십과 달리 업무코칭리더십은 외생변수 통제 후 내재적동기_유능감에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 이는 상사의 코칭리더십이 부하의 기본심리욕구의 하나인 유능성 욕구에 유의한 영향을 미친다는 선행연구(강영순 & 김정훈, 2013)와 배치되는 것이다. 본 연구는 코칭리더십의 2가지 하위요인을 개별적으로 독립변수로 설정한 반면 선행연구는 코칭리더십을 하나의 독립변수로 설정하여 변수의 세분화 차이 등이 지적될 수 있으며 향후 변수의 세분화에 대한 보다 정교한 연구설계가 필요하다고 본다.

셋째, 외생변수로 성별, 조직규모별, 학력별 변수를 사용하였다. [표 9]에서 나타난 바와 같이 내재적동기_즐거움에 미치는 영향에 있어서 외생변수인 조직규모의 회귀계수 검정결과 $t=-2.795$, $p<0.05$ 로 통계적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으며 표준화계수는 $-.194$ 로 조직규모가 클수록 내재적동기_즐거움은 감소하는 것으로 나타났다. 이는 조직규모가 작을수록 조직분위기가 즐겁고 동질적이며 조직규모가 클수록 반대인 영향으로 판단된다. 이와 다르게 [표 10]의 내재적동기_유능감에 미치는 영향에 있어서 외생변수인 조직규모

가 통계적으로 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났는데 내재적동기_유능감은 조직규모나 조직분위기에 영향을 받기보다는 개인과 직무의 적합성이 중요하기 때문으로 보인다.

제 2 절 시사점

글로벌 경쟁이 극심한 현대사회에서 기업들은 유능한 인재들을 채용하는 것만큼 유능한 직원들이 조직을 위해 계속적으로 일할 수 있게 만드는 것이 매우 중요한 이슈가 되었다. 특히 이직이 많은 MZ세대의 유지는 기업의 생존과 성장에 지대한 영향을 미친다고 볼 수 있다. 본 연구는 MZ세대 근로자들을 대상으로 관리자의 코칭리더십이 직원의 내재적인 동기에 미치는 영향을 살펴보았다

본 연구의 결과를 통하여 다음과 같은 시사점을 제시할 수 있다.

첫째, 많은 기업은 직원의 동기부여를 위하여 임금, 승진, 복리후생 등 가시적인 외재적 보상을 통한 동기부여에 집중하고 있다. 하지만 일부 대기업을 제외한 대다수 기업은 경제적 자원의 제약으로 인하여 직원에게 외재적 보상을 충분하게 제공할 수 없는 실정이다. 그런 면에서 본 연구가 밝히고 있는 관리자의 코칭리더십을 적합하게 활용함으로써 직원들의 내재적 동기를 부여할 수 있다는 점은 경제적 자원이 부족한 대다수 기업에 시사하는 바가 크다. 특히 일반인을 대상으로 연구를 한 기존의 연구와 달리 본 연구는 미래의 주력세대로 성장한 MZ세대를 대상으로 연구하였으며 관리자의 코칭리더십이 MZ세대 직원의 내재적 동기에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다는 연구의 결과는 MZ세대 직원들을 내재적으로 동기화시키는 수단으로서 관리자의 코칭리더십이 효과적일 수 있음을 제시하고 있어 기업은 이를 인지하고 관리자의 코칭리더십을 배양하는 일이 중요하다.

둘째, 기존 연구가 코칭리더십 변수와 내재적 동기부여 변수의 영향 분석이라는 거시적인 접근을 강조한 반면 본 연구는 보다 미시적인 접근을 시도하였다. 본 연구는 코칭리더십의 하위요인과 내재적동기의 하위요인간의 영향관계를 미시적으로 검증하여 코칭리더십의 구체적인 활용방법에 대하여 실용적인 시사점을 주고 있다. 즉 관리자가 코칭 리더십의 개별적인 하위요인

을 정확하게 인지하고 적절하게 활용하여야 직원을 효과적으 동기부여할 수 있다는 점을 제시하였다. 관리자는 직원의 내재적 동기 부여를 위해서는 직원에게 업무의 즐거움과 업무에 대한 유능감을 동시에 느낄 수 있도록 적합한 코칭을 해야 하며 직원이 즐거움과 유능감을 동시에 느끼게 하기 위해서는 업무적인 코칭리더십보다 관계적인 코칭리더십을 상대적으로 많이 활용하는 것이 효과적이라는 점을 제시하였다. 왜냐하면 업무적인 코칭은 업무를 수행하는 방법과 스킬을 향상시킬 수 있지만 직원이 느끼는 유능감은 단순한 기능적인 업무적 코칭으로는 확보되지 않기 때문이다. 직원에 대한 이해, 공감, 지지, 배려 등과 같은 관계적인 코칭이 병행되지 않을 경우 업무적인 코칭은 직원이 과다한 간섭이나 통제라는 부정적인 느낌으로 인식할 우려를 주기 때문에 오히려 직원이 스스로 유능감을 인지하는데 부정적인 영향을 줄 수도 있다. 따라서 관리자는 관계적인 코칭리더십을 기본적으로 활용하는 바탕 위에서 업무적인 코칭을 병행할 때 직원은 업무의 즐거움과 유능감을 동시에 인지하게 되며 직원들은 내재적으로 동기부여되어 조직의 성과창출에 적극적으로 기여할 것이다.

제 3 절 한계와 향후 연구방향

본 연구는 다음과 같은 한계점들이 있다.

첫째, 본 연구는 표본의 수나 표본의 분포가 적정하지 않아서 MZ세대를 균형있게 대변하기에는 어렵다. 특히 29~42세의 M세대가 표본의 91% 이상을 차지하므로 상대적으로 젊은 Z세대를 대변하기에는 부족하다는 한계를 가지고 있다. 학력의 경우 대학졸업이 전체 표본 수의 73.6%이므로 전문대 졸업 및 대학원 졸업의 비중이 크게 낮아 학력의 표본 적합성도 부족했다.

둘째, MZ세대의 내재적 동기에 영향을 주는 다양한 요인들을 포괄하지 못하였다. 조직문화, 외재적 보상준, 직무설계 등은 내재적 동기에 직간접적인 영향을 줄 수 있는 요인인데 이를 포용하지 못한 상태로 코칭리더십만 분리하여 연구함으로써 연구의 한계가 있을 수 있다. 또한 개별 직원의 성격 및 능력별 차이에 따라 코칭리더십의 직원에 대한 영향이 다양할 수 있는데 이

러한 개인적인 특성이나 차이 등을 고려하지 못한 점이 있다.

셋째, 종단적인 연구를 통하여 의미있는 연구 결과물이 계속 축적되어야 전체적인 흐름과 객관적인 분석이 가능한데 횡단적인 연구를 함으로서 시대의 흐름에 따라 변화가 특히 심한 MZ세대의 내재적 동기에 대한 전체적이고 객관적인 분석에 한계가 있다.

따라서 향후 연구해야 할 방향을 다음과 같이 제기할 수 있다.

첫째, MZ세대도 개별적으로는 전기 M세대, 후기 M세대, Z세대 등 다양하며 각 세대가 일정부분 공통점과 차이점을 보유하고 있다. 따라서 개별 세대별로 적절하게 균형된 표본 및 충분한 표본 수를 확보할 필요가 있다.

둘째, 현대 사회는 사회의 모든 측면이 급변하는 시대이기 때문에 종단적인 연구가 수행되어야 지속적인 연구결과가 축적, 비교됨으로서 MZ세대의 내재적인 동기에 대한 객관적인 이해가 높아질 것이다.

셋째, 많은 연구자는 조직문화, 직무특성, 외재적 보상수준 등 MZ세대의 내재적 동기에 영향을 주는 요소는 매우 다양하다고 본다. 코칭리더십은 최고 경영자의 리더십, 조직문화나 외재적 보상수준, 개인적 특성 차이 등에 영향을 받기 때문에 다양한 변수를 매개변수 혹은 조절변수로 추가하여 모델을 확장할 필요가 있다. 그렇게 함으로서 MZ세대의 내재적동기에 영향을 미치는 제반 변수들이 종합적인 시각에서 분석될 수 있다고 본다.

네째, 내재적 동기에 대하여 많은 연구자가 외국학자의 연구결과를 많이 참고하는데 외국과 한국은 역사적, 문화적, 국민성 측면에서 많은 차이가 있으므로 한국 실정에 적합한 연구가 필요하다. 외재적 동기는 국가별 차이가 적고 상대적으로 객관적 합의가 되는 개념인 반면에 내재적 동기는 국가, 민족, 사회문화별로 차이가 많고 주관성이 높은 개념이기 때문이다. 이런 차이점을 명확히 하지 않은 상태에서 외국의 연구분석 방법을 활용하여 내재적 동기에 대한 연구를 할 경우 자칫 한국실정에 맞지 않을 우려가 있다. 그러므로 한국인에게 적합한 내재적 동기의 개념을 객관적으로 정립하는 것이 필요하다.

참고문헌

1. 국내문헌

- 강성호·허원무·박경도 (2016). 서비스 종업원의 내재적 동기가 감정노동과 직무성과에 미치는 효과에 관한 연구: 선행과 조절효과를 중심으로. 『마케팅관리연구』, 21(1): 1-27.
- 강영순, & 김정훈. (2013). 코칭리더십, 기본심리욕구, 혁신행동, 조직시민행동의 구조적 관계. 『대한경영학회지』, 26(7), 1909-1928.
- 강성호·허원무·박경도 (2016). 서비스 종업원의 내재적 동기가 감정노동과 직무성과에 미치는 효과에 관한 연구: 선행과 조절효과를 중심으로. 『마케팅관리연구』, 21(1): 1-27.
- 강현아 (2011). 아동복지기관 종사자의 내재적 동기가 경력몰입을 통해 이직의도에 미치는 영향. 『사회복지연구』, 42(4): 445-468.
- 강호영·박현일·이두영·이영대 (2010). 전략적 인적자원관리를 통한 동기부여가 비재무적 성과에 미치는 영향-보험설계사를 대상으로. 『재무와 회계정보저널』, 10(3): 107-131.
- 고수일·한주희(2005). 직무동기의 다차원적 구조. 『한국경영학회』, 34(5), 1339-1363.
- 김기영 · 고미애 · 이석만 (2012). 리더의 코칭리더십이 자긍심과 조직효율성에 미치는 영향 연구. 『관광연구저널』, 26(1), 163-180
- 김예지, & 윤관식. (2021). 중소기업 MZ세대 근로자의 심리적 계약위반이 이직의도에 미치는 영향 : 직무소진의 매개효과. 『실천공학 교수법』 J. Pract. Eng. Educ, 13(3), 533-544. <https://doi.org/10.14702/JPEE.2021.533>
- 김정식, & 김현철. (2012). 리더의 코칭과 부하직원들의 성과간의 관계에서 내재적 동기부여, 직무만족 및 직무몰입의 영향. 대 『한경영학회지』 25(2), 2012.4, 675-695,
- 김지은 (2017). 호텔구성원의 마음 챙김과 내재적 동기부여가 창의적 업무관

- 여도에 미치는 영향. 『호텔관광연구』, 71(2): 78-100
- 박명희 · 이수란 · 손영우 (2019). 코칭리더십이 부하의 지속학습활동에 미치는 영향: 관계적 에너지의 조절된 매개효과. 『인력자원개발연구』, 22(2), 31-57.
- 박수미 (2015). “콜센터에서 코칭리더십이 상담사의 이직의도에 미치는 영향: 조직응집력, 자기효능감, 조직몰입을 중심으로”. 전남대학교 대학원 석사학위논문
- 박재진. (2012). “기업체 중간관리자의 코칭리더십, 학습조직, 구성원의 문제해결능력 및 조직유효성 변인 간의 구조적 관계”. 숭실대학교 대학원 박사학위논문.
- 박태주. (2020). “호텔기업의 공유리더십이 내재적 직무동기에 미치는 영향: 조직갈등과 조직냉소주의를 매개변수로”. 세종대학교 대학원 박사학위논문
- 백기복 (2011). 《조직행동연구》. 서울 : 창민사.
- 신준섭. (2010). “조직문화유형과 코칭리더십이 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향” 한양대학교 대학원 석사학위논문
- 신현숙, 오민근 (2016). 대학생의 심리적 욕구와 주관적 안녕감. 『교육연구』, 39, 85-106.
<https://kiss.kstudy.com/thesis/thesis-view.asp?key=3464214>
- 양동민, & 심덕섭. (2021). 분배공정성이 내재적 동기부여, 직무성과, 조직몰입 및 이직의도에 미치는 영향 : 심리적 계약위반의 조절효과. 『The Korean Academic Association of Business Administration』, 34(8), 1441-1464. <https://doi.org/10.18032/kaaba.2021.34.8.1441>
- 양일선, 이승호, 이덕로 (2015). “코칭리더십이 조직유효성에 미치는 영향: 부하의 감성지능의 매개효과를 중심으로,” 『인사조직연구』, 22(5), 49-7
- 오동주(2015). “직장인의 일 가치감과 직무스트레스의 관계”. 서강대학교 대학원 석사학위논문
- 이용권. (2022). MZ세대 특성에 적합한 코칭리더십 효과성 평가. 『한국군사

- 학논총」 제11집 제1권. <https://doi.org/10.34166/rokms.2022.11.1.125>
- 이은주,탁진국 (2015). “그룹코칭 프로그램이 중간관리자의 리더십역량 향상에 미치는 효과 : 코칭리더십 역량과 긍정리더십 역량을 중심으로,” 『HRD연구』, 17 (2), 63-91
- 이형민,손승연,김경규(2015). 임파워링리더십이 지식공유에 미치는 영향: 내재적동기부여의 매개효과 및 감성지능의 조절효과를중심으로. 『리더십연구』,6, 5-28.
- 정민 (2017). 간호사의 내재적 동기부여, 정서적 몰입 및 이직의도가 조직성과에 미치는 영향. 『한국산학기술 학회』, 18(11): 594-601.
- 정재완(2015), 『코칭리더십 실천노트』, 서울 : 매경출판
- 정진우(2004). 『21세기 리더십은 코칭이다』, 서울 : NCD.
- 조대연,김희영 (2009). “비즈니스 코칭 프로세스와 코칭행동 탐색,” 『평생교육.HRD연구』, 5(4), 43-6
- 조성진, 「코칭이 공무원의 자기효능감과 조직유효성에 미치는 영향과 이에 대한 감성지능의 조절효과」, 『사회과학연구』, 24권, 2호, 충남대학교 사회과학연구소, 2013, 47-66쪽.
- 조수연. (2013). “코칭리더십이 직무성과와 이직의도에 미치는 영향: 조직문화 유형의 조절효과를 중심으로”. 한양대학교 교육대학원 석사학위논문
- 조은현,탁진국 (2011). 코칭리더십척도 개발 및 타당화. 한국심리학회지: 산업 및 조직』, 24(1), 127-15
- 조은현. (2010). “코칭리더십 척도 개발 및 타당화와 코칭리더십이 조직태도에 미치는 영향”. *광운대학교 대학원 박사학위논문*.
- 최미정. (2016). “일터영성이 창의성에 미치는 영향: 회복탄력성과 내재적 동기의 매개 효과 검증”. 숙명여자대학교 대학원 박사학위논문.
- 한덕웅(1989), 『조직행동의 동기이론』, 서울 : 법문사
- 한웨,김형진,심덕섭(2015). 전략적 인적자원관리가 종업원의 직무성과 및 조직몰입에 미치는 영향. “대한경영학회지”, 28(3), 821-839.
- 황인경 (2016), HR에서도 혁신이 시작되고 있다, 『LG Business Insign

2. 국외문헌

- Amabile, T. M., Hill, K. G., Hennessey, B. A., & Tighe, E. M. (1994). The Work Preference Inventory: assessing intrinsic and extrinsic motivational orientations. 『Journal of personality and social psychology』, 66(5), 950
- Barbuto Jr, J. E., & Scholl, R. W. (1998). Motivation sources inventory: Development and validation of new scales to measure an integrative taxonomy of motivation. 『Psychological Reports』, 82(3), 1011-1022.
- Bolino, M. C. (1999). Citizenship and Impression Management: Good Soldiers or Good Actors? 『Academy of Management Review』, 24: 82-98.
- Csikszentmihalyi(1990). 『Flow: the Psychology of Optimal Experience』. New York: Harper Perennial.
- Debevec, K., Schewe, C. D., Madden, T. J., & Diamond, W. D. (2013). Are today's millennials splintering into a new generational cohort? Maybe!. 『Journal of consumer behaviour』, 12(1), 20-31.
- Decharms, R. (1968). 『Personal Causation: The Internal Affective Determinants in Human Behavior』. New York : AcademyPress.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1992). The initiation and regulation of intrinsically motivated learning and achievement, Achievement and motivation: A social-developmental perspective. Cambridge University Press.
- Deci, E. L. (1975). 『Intrinsic Motivation』. New York : Plenum.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The what and why of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior,

Psychological inquiry , 11(4), 227–268

- Fleishman, E. A. (1957). A leader behavior description for industry. *Leader behavior: Its Description and Measurement*, 103, 10–119.
- Gagne, M & E L. Deci (2005), "Self-determination theory and work motivation", 『Journal of Organizational Behavior』 , 26,3 31–362.
- Griffin, R. W.(1981), "Supervisory behaviour as a source of perceived task scope." 『Journal of Occupational Psychology』 , 54,175–182.
- Haberleitner, E., Deistler, E., &Ungvari, R. (2007). Führen, fördern, coachen: so entwickeln Sie die Potentiale Ihrer Mitarbeiter. Redline Wirtschaft
- Hackman, J. R, & G. R Oldham(1976), "Motivation through the design of work: Testofathoory, 『Organizational Behavior and haman Performance』 ,16,250–279
- Hackman,J.R.,& Wageman,R.(2005).A theory of team coaching. 『Academy of Management Review』 , 30(2), 269–287
- Harter, S. (1982). The perceived competence scale for children. 『Child Development』 , 53(1), 87–97. <https://doi.org/10.2307/1129640>
- Heslin, P. A.,Vandewalle,D. & G. P. Larham(2006). Keep to help manager's implicit person theories and their subsequent employee coaching. 『Personnel Psychology』 , 59(4), 897– 90
- Homan, M., & Miller, L. J. (2008). Coaching in organizations: Best coaching practices from the Ken Blanchard companies. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Ilardi, B. C., Leone, D., Kasser, T., & Ryan, R. M. (1993). Employee and Supervisor Ratings of Motivation: Main Effects and Discrepancies Associated with Job Satisfaction and Adjustment 『Journal of Applied Social Psychology』 , 23: 1789–1805
- Koestner, R. Losier, G. Vallerand, R. J. & Carducci, D. (1996). Identified

- and Introjected Forms of Political Internalization: Extending Self-Determination Theory, 『Journal of Personality and Social Psychology』, 70(5), 1025-1036
- Koka, A., & V. Hein(2003), "Perceptions of teachers feedback and learning environment as predictors of intrinsic motivation in physical education, 『Psychology of Sport and Exercise』, 4, 333-346.
- Kovjanic, S., C. S. Schuh., K. Jonas., VanQuaquebeke & Van, R. Dick(2012), "How do transformational leaders foster positive employee outcomes? self-determination based analysis of employees needs as mediating link", Journal of Organizational Behavior, 33(8), 1031-1052.
- Lee, G. H., & Lim, S. H. (2019). The Impact of Coaching Leadership on Innovative Behavior of HR Manager: The Mediating Effect of Positive Psychological Capital and Organizational Commitment. 『Journal of Business Management』, 26(6), 51-71.
- Luthans, F. (1989). 『Organizational behaviour』. New York: McGraw Hill Book Company.
- Mannheim, K. (1952). 『The Problem of a Sociology of Knowledge』 (pp. 134-90).
- Milyavskaya, M., Gingras, I., Mageau, G. A., Koestner, R., Gagnon, H., Fang, J.,& Boiche, J. (2009). Balance across contexts: Importance of balanced need satisfaction across various life domains. 『Personality and Social Psychology Bulletin』, 35(8), 1031-1045. <https://doi.org/10.1177/0146167209337036>
- Mruk, C. (2006). 『Self-esteem research, theory, and practice: Toward a positive psychology of self-esteem (3th ed.)』. New York: Springer
- MZ세대 - 위키백과, 우리 모두의 백과사전. (n.d.). Retrieved September

- 16, 2022, from <https://ko.wikipedia.org/wiki/MZ세대>
- Nielsen, K., & F. Munir(2009). "How do transformational leaders influence followers' affective well-being? Exploring the mediating role of self-efficacy.“ 『Work & Stress』 , 23(4),3 13-329.
- Orth, C. D., Wilkinson, H. E., & Benfari, R. C. (1987). The manager's role as coach and mentor. 『Organizational Dynamics』 , 15(4), 66-74
- Piccolo, R. F., & J. A. Colquitt(2006), "Transformational leadership and job behaviors:The mediating role of core job characteristics, Academy of 『Management Journal』 , 49(2),327-340.
- Rainey,H.F.(2009). Understanding and Managing Public Organizations. CA:Jossey-Bass
- Reeve, J. (2005), 『Understanding Motivation and Emotion, 4th ed』 . New York: Wiley.
- Ryan, R.M. (1982). Control and information in the intrapersonal sphere: An extension of cognitive evaluation theory, 『Journal of Personality and Social Psychology』 , 43, 450-461.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. 『American Psychologist』 , 55(1), 68-78.
- Sheldon, K. M., & Gunz, A. (2009). Psychological needs as basic motives, not just experiential requirements. 『Journal of Personality』 , 77(5), 1467-1492.
- Stowell, S. J. 1986. "Leadership and Coaching". Ph.D. Dissertation. University of Utah.
- Vroom, V. H. (1964). 『Work and motivation』 . San Francisco, CA: Jossey-Bass. Whitmore, J.(2004). Something really has to change: 'change management' as an imperative rather than a topic. 『Journal of Change Management』 , 4(1), 5-14.

doi:10.1080/1469701032000154971

Zhang, Y. & C. C. Chen (2013). Development leadership and organizational citizenship behavior: Mediating effects of self-determination supervisor identification, and organizational identification *Leadership Quarterly*(2013), <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.03.007>.

[설 문 지]

안녕하십니까?

바쁘신 중에도 본 조사에 참여해 주셔서 진심으로 감사드립니다!

본 설문지의 목적은 『관리자의 코칭리더십이 MZ세대의 내재적 동기 부여에 미치는 영향』에 관한 연구에 필요한 자료를 얻기 위함입니다. 각 질문 사항에 대해서 귀하께서 느끼시는 그대로 솔직하게 응답하여 주시면 됩니다. 귀하께서 응답해주신 내용은 익명으로 처리되어 일체의 비밀이 보장되며 학문연구를 위한 통계 목적이외의 용도로는 사용되지 않습니다.

설문에 귀중한 시간을 할애해 주셔서 다시 한번 감사드립니다.

2022년 10월

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원
스마트융합컨설팅학과
스마트융합컨설팅전공

지도교수 : 정 진 택

연구자 : 최 영 철

E-MAIL : cyc1278@naver.com

Q1. 관리자 코칭리더십에 대한 문항들입니다.

코칭리더십은 관리자와 조직구성원의 수평적인 관계를 바탕으로 조직구성원 개인의 발전 가능성을 개발하여 잠재역량을 극대화할 수 있도록 동기부여하고 격려하는 관리자의 행위임관리자는 팀원의 경우 팀장, 팀장인 경우 임원이 됩니다.

1. 나의 상사는 내가 달성해야 하는 목표를 스스로 세우도록 적극적으로 도와준다.

① 전혀 그렇지 않다 ② 그렇지 않다 ③ 보통이다 ④ 그렇다 ⑤ 매우 그렇다

2. 나의 상사는 나의 업무에 대한 방향을 명확히 제시해준다

① 전혀 그렇지 않다 ② 그렇지 않다 ③ 보통이다 ④ 그렇다 ⑤ 매우 그렇다

3. 나의 당사는 내가 장래 비전을 갖고 일할수 있도록 리드해준다.

① 전혀 그렇지 않다 ② 그렇지 않다 ③ 보통이다 ④ 그렇다 ⑤ 매우 그렇다

4. 나의 상사는 업무와 관련된 정보와 자료를 제공해준다.

① 전혀 그렇지 않다 ② 그렇지 않다 ③ 보통이다 ④ 그렇다 ⑤ 매우 그렇다

5. 나의 상사는 나의 발전을 위해 배울 수 있는 환경과 교육의 기회를 제공해준다.

① 전혀 그렇지 않다 ② 그렇지 않다 ③ 보통이다 ④ 그렇다 ⑤ 매우 그렇다

6. 나의 상사는 나의 업무에 필요한 지식을 잘 가르쳐 준다

① 전혀 그렇지 않다 ② 그렇지 않다 ③ 보통이다 ④ 그렇다 ⑤ 매우 그렇다

7. 나의 상사는 내가 잘못된 점이 있으면 객관적으로 피드백 해준다

① 전혀 그렇지 않다 ② 그렇지 않다 ③ 보통이다 ④ 그렇다 ⑤ 매우 그렇다

8. 나의 상사는 나의 업무성과를 정기적으로 공정하게 정리해준다.
 ① 전혀 그렇지 않다 ② 그렇지 않다 ③ 보통이다 ④ 그렇다 ⑤ 매우 그렇다
9. 나의 상사는 나의 업무 활동에 대해 잘 진행되고 있는지 관심을 갖고 상세히 피드백해준다.
 ① 전혀 그렇지 않다 ② 그렇지 않다 ③ 보통이다 ④ 그렇다 ⑤ 매우 그렇다
10. 나의 상사는 나에게 관심을 갖고 내가 하는 말을 잘 경청해준다.
 ① 전혀 그렇지 않다 ② 그렇지 않다 ③ 보통이다 ④ 그렇다 ⑤ 매우 그렇다
11. 나의 상사는 수시로 격려하고 칭찬해준다.
 ① 전혀 그렇지 않다 ② 그렇지 않다 ③ 보통이다 ④ 그렇다 ⑤ 매우 그렇다
12. 나의 상사는 나의 가치를 인정하고 지지해준다.
 ① 전혀 그렇지 않다 ② 그렇지 않다 ③ 보통이다 ④ 그렇다 ⑤ 매우 그렇다
13. 나의 심사는 신뢰할 수 있고 나와 좋은 관계를 가지고 있다
 ① 전혀 그렇지 않다 ② 그렇지 않다 ③ 보통이다 ④ 그렇다 ⑤ 매우 그렇다

Q2. 내재적 동기 부여에 대한 문항들입니다.

내재적 동기란 직무 수행에 따른 보상과 같은 결과에 기인하지 않고 일 자체에 내재적으로 관련된 기쁨이나 만족, 성취감을 위해 일을 수행하는 동기를 뜻한다

1. 내가 일을 하는 것은 오직 나의 선택에 의한 것이다.
 ① 전혀 그렇지 않다 ② 그렇지 않다 ③ 보통이다 ④ 그렇다 ⑤ 매우 그렇다

2. 나는 업무를 매우 잘 수행한다.

- ① 전혀 그렇지 않다 ② 그렇지 않다 ③ 보통이다 ④ 그렇다 ⑤ 매우 그렇다

3. 나는 업무를 수행할 때 내 업무가 매우 흥미롭다는 것을 발견한다.

- ① 전혀 그렇지 않다 ② 그렇지 않다 ③ 보통이다 ④ 그렇다 ⑤ 매우 그렇다

4. 나의 일이 재미있다.

- ① 전혀 그렇지 않다 ② 그렇지 않다 ③ 보통이다 ④ 그렇다 ⑤ 매우 그렇다

5. 나는 업무 수행하는데 있어서 다른 동료들보다 내가 더 낫다고 생각한다.

- ① 전혀 그렇지 않다 ② 그렇지 않다 ③ 보통이다 ④ 그렇다 ⑤ 매우 그렇다

6. 나는 업무를 무척 즐기고 있다.

- ① 전혀 그렇지 않다 ② 그렇지 않다 ③ 보통이다 ④ 그렇다 ⑤ 매우 그렇다

7. 나는 업무에 매우 능숙하다고 생각한다.

- ① 전혀 그렇지 않다 ② 그렇지 않다 ③ 보통이다 ④ 그렇다 ⑤ 매우 그렇다

Q3. 다음은 일반적인 사항에 관련된 문항들입니다.

1. 귀하의 성별은 무엇입니까?

- ① 남 ② 여

2. 귀하의 연령은 아래 중 어디에 속하십니까? (나이 범위 : 22세 ~ 42세)

- ① 22~28세 ② 29~35세 ③ 36~42세

3. 귀하가 속한 조직의 규모는 어느 정도입니까?

- ① 1~10인 ② 11~50인 ③ 51~100인 ④ 101~500인 ⑤ 500인 이상

4. 귀하의 현 직장 근무기간은 ?

- ① 1~3년 ② 4~7년 ③ 8~13년 ④ 14년 이상

5. 귀하의 학력은 어떻게 되십니까?

- ① 전문대 졸업 이하 ② 대학 졸업 ③ 대학원 졸업 이상

- 본 설문에 끝까지 응답해주셔서 감사드립니다 -

ABSTRACT

A study on The Effect of Manager's Coaching Leadership
on Employee's Intrinsic Motivation
- For the MZ generation -

Choi, Yeong-cheol

Major in Smart Convergence Consulting

Dept. of Smart Convergence Consulting

Graduate School of Knowledge Service
Consulting

Hansung University

In this study, the effect of manager's coaching leadership on the intrinsic motivation of employees was studied with MZ generation office workers.

In coaching leadership, two sub-factors of work coaching leadership and relational coaching leadership were used as independent variables, and intrinsic motivation had two sub-factors of intrinsic motivation_pleasure and intrinsic motivation_competence as dependent variables. The relationship between the sub-factors was analyzed.

The study results are summarized as follows.

It was confirmed that relational coaching leadership had a significant effect on both intrinsic motivation_pleasure and intrinsic motivation_competence, but job coaching leadership had a significant

effect on intrinsic motivation_pleasure, but had no significant effect on intrinsic motivation_competence. .

As the MZ generation has already grown into the main generation of the organization, in order to create organizational performance, the intrinsic motivation of the MZ generation must first be enhanced.

When managers exercise coaching leadership for the MZ generation, appropriate coaching leadership should be appropriately exercised so that they can feel pleasure and competence in the work that constitutes the intrinsic motivation of employees. It should be recognized that doing so can increase employee intrinsic motivation and contribute to organizational performance.

【Key Words】 Generation MZ, Coaching Leadership, Intrinsic Motivation