



저작자표시 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.
- 이차적 저작물을 작성할 수 있습니다.
- 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원 저작자를 표시하여야 합니다.

- 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](#)



석사학위논문

호텔직원의 코칭리더십이
직무성과에 미치는 영향

- 상사신뢰의 매개효과 -



한성대학교 경영대학원

호텔관광외식경영학과

외식경영전공

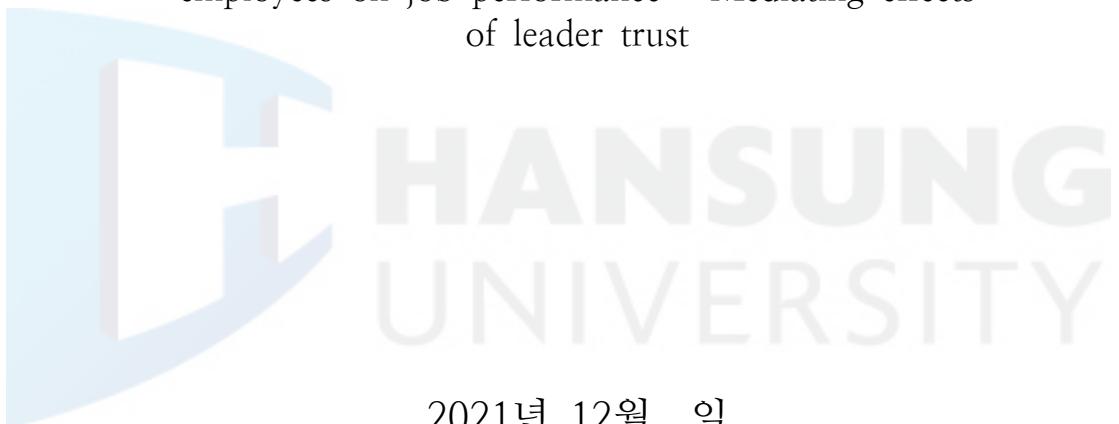
김 형 수

석사학위논문
지도교수 김경자

호텔직원의 코칭리더십이 직무성과에 미치는 영향

- 상사신뢰의 매개효과 -

The effects of coaching leadership of hotel
employees on job performance : Mediating effects
of leader trust



2021년 12월 일

한성대학교 경영대학원

호텔관광외식경영학과

외식경영전공

김 형 수

석사학위논문
지도교수 김경자

호텔직원의 코칭리더십이 직무성과에 미치는 영향

- 상사신뢰의 매개효과 -

The effects of coaching leadership of hotel
employees on job performance : Mediating effects
of leader trust

위 논문을 경영학 석사학위 논문으로 제출함

2021년 12월 일

한성대학교 경영대학원

호텔관광외식경영학과

외식경영전공

김 형 수

김형수의 경영학 석사학위 논문을 인준함

2021년 12월 일

심사위원장 허진(인)

심사위원 이동숙(인)

심사위원 김경자(인)

국 문 초 록

호텔직원의 코칭리더십이 직무성과에 미치는 영향 - 상사신뢰의 매개효과 -

한 성 대 학 교 경 영 대 학 원

호 텔 관 광 외 식 경 영 학 과

외 식 경 영 전 공

김 형 수

호텔 기업은 일반 기업들과 달리 자본 집약적이자 노동집약적인 산업으로, 구성원은 서비스의 품질을 결정짓는 생산자이며 동시에 제공자로서 고객과의 상호작용 속 고객만족도와 서비스 품질에 결정적인 영향을 미칠 수 있으며 이에 따라 구성원들에게 자율성과 동기를 부여함으로 보다 나은 서비스를 제공하는 것이 중요하다. 따라서 본 연구에서는 호텔 직원을 대상으로 코칭 리더십이 구성원들과 상사와의 신뢰도가 업무 및 직무성과에 미치는 영향력을 분석하고 이를 바탕으로 호텔 기업의 전략적인 인적자원관리에 효과성을 제공할 수 있도록 제안을 하고자 하였다.

연구방법은 코칭리더십에 대한 문헌적 연구 외 선행연구 조사, 실증적 연구 방법을 병행하였다. 선행 연구의 이론적 고찰을 통해 가설을 설정하였고 이를 검증하기 위하여 실증분석과 함께 실시하였다. 선행연구를 바탕으로 코칭리더십의 하위변수를 방향제시, 역량개발, 수행평가, 관계로 정의하고, 상사신뢰와 직무성과에 어떠한 영향을 미치는지에 대하여 실증분석하고자 호텔 직원들을

대상으로 설문지를 배포, SPSS 21.0을 통한 통계분석을 진행, 검증하였고 결과는 다음과 같다.

첫째, 코칭리더십 중 방향제시를 제외한 역량개발, 수행평가, 관계에서 상사신뢰에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 분석되었고, 둘째, 호텔직원의 코칭리더십 중 역량개발과 수행평가의 경우 통계적으로 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 분석되었다. 셋째, 호텔직원의 상사신뢰는 직무성과에 통계적으로 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났으며. 이는 호텔직원의 상사신뢰가 높을수록 직무성과가 높아지는 것을 의미한다. 넷째, 코칭리더십의 하위변수인 역량개발과 직무성과 사이에서 상사신뢰는 완전매개효과를 나타내었고, 그 밖의 하위변수인 방향제시, 수행평가, 관계는 부분매개효과를 나타내었다. 또한 sobel test를 통해 방향제시, 역량개발, 수행평가, 관계에 있어서 모두 매개효과가 있는 것으로 확인되었다.

본 연구에서 나타난 상사신뢰, 직무성과에 정(+)의 영향을 미쳤다고 하는 것에 대한 본 연구의 결과는 호텔 기업 내에서 코칭리더십의 역할이 크게 작용하며, 매출기여, 서비스 품질향상 등 기업 내 성과 창출 및 조직 내 신뢰도 상승을 가져올 수 있다는 것에 대한 시사점을 제시할 수 있다.

또한 코칭리더십의 하위변인 중 역량개발이 완전매개한 것으로 미루어보았을 때, 구성원의 성장가능성을 믿고 존중을 밑바탕으로 스스로 성장할 수 있도록 도움을 주는 코칭리더십이 매출증진, 서비스품질 향상 등 직무성과 향상에 효율적으로 접근하기 위해서는 상사신뢰가 기반이 될 수 있는 환경이 조성되어야 한다고 사료된다. 완전매개효과를 나타낸 코칭리더십의 하위변인인 역량개발에 집중하는 것도 중요하지만 목적과 목표에 대한 방향제시, 업무수행에 대한 피드백, 신뢰를 바탕으로 하는 관계에 대한 리더십이 동시에 발휘되어 보다 나은 성과를 창출할 수 있을 것이라고 실무적인 시사점을 제시한다.

【주요어】 호텔 직원, 코칭리더십, 직무성과, 상사신뢰, 매개효과

목 차

I. 서 론	1
1.1 연구배경 및 목적	1
1.1.1 연구배경	1
1.1.2 연구목적	3
1.2 연구방법 및 구성	4
2.1.1 연구방법	4
2.1.2 연구구성	5
II. 이론적 배경	7
2.1 코칭리더십	7
2.1.1 코칭리더십의 개념	7
2.1.2 코칭리더십의 구성요소	12
2.1.3 코칭리더십의 선행연구	14
2.2 직무성과	18
2.2.1 직무성과의 개념	18
2.2.2 직무성과의 선행연구	20
2.3 상사신뢰	22
2.3.1 상사신뢰의 개념	22
2.3.2 상사신뢰의 선행연구	25
III. 연구 설계	30
3.1 연구모형 및 가설설정	30
3.1.1 연구모형	30
3.1.2 연구가설	31
3.2 변수의 조작적정의 및 설문지구성	34
3.2.1 변수의 조작적정의	35
3.2.2 설문지구성	36
3.3 표본설계 및 분석방법	37
3.3.1 표본설계	37

3.3.2 분석방법	38
IV. 실증분석	39
4.1 인구통계특성	39
4.2 변수의 기술통계 분석	41
4.3 신뢰도 및 타당성 분석	42
4.3.1 호텔직원의 코칭리더십의 신뢰도 및 타당도 분석	43
4.3.2 직무성과의 신뢰도 및 타당도 분석	44
4.3.3 상사신뢰의 신뢰도 및 타당도 분석	45
4.3.4 변수의 상관관계 분석	46
4.4 가설검증	48
4.4.1 코칭리더십과 상사신뢰의 가설검증	48
4.4.2 코칭리더십과 직무성과의 가설검증	49
4.4.3 상사신뢰와 직무성과의 가설검증	50
4.4.4 코칭리더십과 직무성과의 관계에서 상사신뢰의 매개효과 검증	51
V. 결 론	56
5.1 연구결과와 의의	56
5.2 연구의 시사점	56
5.2.1 학문적 시사점	57
5.2.2 실무적 시사점	58
5.3 연구의 한계점 및 향후 방향	59
참 고 문 헌	60
부 록	72
ABSTRACT	76

표 목 차

[표 2-1] 코칭리더십의 개념	11
[표 2-2] 코칭리더십의 구성요소	14
[표 2-3] 코칭리더십의 선행연구	17
[표 2-4] 직무성과의 개념	19
[표 2-5] 직무성과의 선행연구	22
[표 2-6] 상사신뢰의 개념	24
[표 2-7] 상사신뢰의 선행연구	28
[표 3-1] 설문지 구성	36
[표 3-2] 모집단의 규정 및 조사표본	37
[표 4-1] 표본의 인구통계학적인 특성에 따른 빈도 분석	39
[표 4-2] 주요 변수에 대한 기술통계 분석	41
[표 4-3] 호텔직원의 코칭리더십에 대한 타당도 및 신뢰도 분석	43
[표 4-4] 직무성과에 대한 타당성 및 신뢰도 분석	45
[표 4-5] 상사신뢰의 신뢰도 및 타당도 분석	46
[표 4-6] 상관관계분석	47
[표 4-7] 코칭리더십과 상사신뢰의 관계	48
[표 4-8] 코칭리더십과 직무성과의 관계	49
[표 4-9] 상사신뢰와 직무성과와의 관계	50
[표 4-10] 매개효과 검증	51
[표 4-11] 연구가설의 검증결과	55

그 림 목 차

[그림 1-1] 연구의 흐름도	6
[그림 3-1] 연구모형	30



I. 서 론

1.1 문제제기 및 목적

1.1.1 문제제기

코로나19 발생 이후 생활 방식 급격하게 달라지고, 코로나 장기화로 기업들이 큰 어려움을 겪게 되면서 사업주들은 근로자의 직무능력 향상을 위한 투자는 전무한 실정이다. 고용 유지와 기업의 생존조차 위협받고 있는 가운데, 정부는 인적자원 투자를 통해 우리 사회의 성장잠재력을 높일 휴먼뉴딜 정책을 내세우며 인적자원관리의 중요성을 강조하고 있다(강원일보, 2021).

글로벌 경영환경의 급격한 변화와 무한경쟁 속에서 기업이 생존하기 위한 전략의 일환으로 성과 창출 및 변화혁신의 주체인 조직구성원들의 태도와 행동에 강하게 영향을 미칠 수 있는 효과적인 리더 및 관리자의 리더십역할이 중요하게 인식 되어지고 있으며 관리자의 리더십 여부와 구성원들의 지각 여부에 의해 업무수행 시 태도와 행동들이 달라져 성과에 영향을 미치기 때문이다(나기현, 2020). 기업은 기업의 성패가 우수한 인적자원을 얼마나 보유하느냐에 달려 있음을 인식하고 조직역량 제고를 위한 전략적 인적자원관리에 대한 중요성과 효과적 관리방안을 더욱 강조하고 있다. 이에 따라 인적자원관리는 조직의 경쟁력을 높일 수 있는 제고 수단으로 인식되고 있으며, 기존의 단순한 관리의 차원을 벗어나 전략적 측면의 인적자원관리를 통해 조직의 성과창출에 기여하는 방향으로 역할이 변화하고 있다(채주석·김찬중, 2019). 이러한 변화, 혁신의 시대에서의 조직은 지속적인 경쟁우위 확보를 위해 구성원에게 보다 효과적인 적응과 성과를 요구하고 있으며, 하루에도 새로운 트렌드가 생겨나고 선두기업이 달라지는 경쟁이 일상화된 시대에서 조직이 생존, 발전하기 위해서는 조직 구성원들의 자발적인 노력이 필요하며 사전에 기획되어 있는 업무를 뛰어넘어 비일상적, 비 반복적 업무를 발생시키므로 개인 적응성과는 현대 조직에서 강조되고 있다(조인화·임상혁, 2021). 조직에서 리더

의 효과적인 리더십은 조직구성원의 직무태도에 긍정적 영향을 미치는 것으로 확인되었고, 효과적인 리더십은 코칭과 같은 리더십 역량을 발휘하여 구성원의 자율성과 권한 부여 등을 통해 구성원의 직무만족, 직무몰입, 조직몰입, 직무스트레스 등에 영향을 미치는 요인으로 제시되었다(박주영, 2021). 코칭 리더십은 기업의 리더 행위에 접목시킨 리더십으로, 일방향 지시가 아닌 구성원들과 상호작용함으로써 구성원 스스로가 문제를 적극적으로 해결할 수 있도록 잠재성을 개발시키는 리더십이라 할 수 있으며(박명희·이수란·손영우, 2019), 특히 호텔 기업은 일반 기업들과 달리 자본 집약적이자 노동집약적인 산업으로, 구성원은 서비스의 품질을 결정짓는 생산자이며 동시에 제공자로서 고객과의 상호작용 속 고객만족도와 서비스 품질에 결정적인 영향을 미칠 수 있으며 이에 따라 구성원들에게 자율성과 동기를 부여함으로 보다 나은 서비스를 제공하는 것이 중요하다(이형룡·황서현, 2015). 서비스 기업이 성공하기 위해서는 인적자원에 대한 관리가 중요하며 조직원들에 대한 충성심도 인적자원관리에서 매우 중요한 요소이며 특히 고객 접점에서 근무하고 있는 호텔 기업에서의 인적자원관리는 어떠한 요인들보다 중요한 요소이다(권진수·권용주, 2021). 우수한 인적자원의 확보 및 육성은 호텔 경쟁력 확보에 있어 가장 중요한 요소라 할 수 있으며, 고객만족 및 이윤의 극대화와 같은 가치를 창출하기 위해 인적자원을 효과적으로 육성하고 관리하는 것이 중요하게 작용하고 있다(권미경, 2015). 호텔 기업 구성원들의 서비스품질을 향상시키는데 있어 리더의 관심과 노력이 중요하게 작용하고 있고, 구성원들의 잠재적인 역량을 지원하는 리더십의 역할이 더욱 중요해지고 있으며 이로 인해 잠재적인 역량을 최대한 발휘할 수 있도록 지원하는 코칭 리더십이 주목을 받고 있다(이현종·이규태, 2017). 리더의 코칭 리더십이 구성원들의 혁신행동을 이끌어내기 위해서는 직무의 재량권, 독립적인 직무처리의 자율성, 구성원 스스로의 의사결정, 직무처리방식과 같은 직무 자율성이 부여되어야 한다(이규태, 2020). 코칭 리더십의 중요성이 커지는 이유는 리더가 코칭을 통하여 조직구성원들이 자발적으로 조직에 몰입할 수 있고 이는 조직구성원의 직무만족, 조직몰입 등에 긍정적인 영향을 미치기 때문이며 코칭 리더십이 조직몰입에 미치는 영향에 대하여는 기존의 선행연구들을 통하여 검증되어 왔다(박주현,

2011)

본 연구의 목적은 코칭리더십에서 상사의 신뢰도가 직원들의 직무성과에 어떠한 영향을 미치는지 알아보고자 한다.

1.1.2 연구목적

호텔 기업은 일반 기업들과 달리 호텔에서 제공하는 다양한 시설들과 물리적 서비스를 비롯하여 종사자의 인적 서비스를 포함한 하나의 상품으로 구성하고 판매하는 특징을 가지고 있으며 이렇게 파생된 상품을 고객접점에서 판매하는 호텔 종사자들의 서비스 수준이 호텔기업의 성공 여부를 판가름하고 있다(권진수·권용주, 2021). 이에 호텔 직원들에게 필요한 리더십은 방향제시와 피드백, 수평적관계의 코칭리더십이라 할 수 있다. 즉, 구성원들의 창의적인 아이디어를 장려해 혁신행동을 이끌어내고 이러한 혁신행동은 구성원들의 직무를 효율적으로 수행함으로 성과의 극대화에 기여하고 창출하는 모든 활동을 의미한다(김승곤, 2017). 코칭리더십은 구성원 스스로 자신의 직무를 헌신적으로 개선하고 실행하려는 의지 및 신념에 영향을 미치고 아이디어 창출, 실현에 긍정적인 역할을 한다(이규태, 2020). 특히 기업은 직원들이 주인의식을 가지고 있기를 바라고 원하고 있으며, 조직구성원은 심리적 주인의식을 통해 조직의 안녕과 복지를 위한 개인적인 위험을 감수하거나 희생하는 태도를 보이므로 구성원의 심리적 주인의식 강화를 위해 인적자원관리 정책 수립은 기업에게 매우 중요한 과제이므로 조직에서의 코칭 리더십은 구성원들에게 애정과 소속감의 욕구를 충족시킬 수 있어 심리적 주인의식에 긍정적 영향을 줄 것으로 예측된다(이상호·이형룡, 2020).

코칭리더십과 관련된 선행연구를 살펴보면 호텔 중간관리자의 코칭 리더십, 직무자율성, 혁신행동 간 구조적 관계(이규태, 2020), 호텔 중간관리자 리더십 행동유형에 관한 연구(임효정, 2007), 호텔 기업 중간관리자의 코칭 리더십이 직무성과에 미치는 영향(이현종·이규태, 2017), 호텔직원이 지각한 코칭리더십이 건설적 발언 행동에 미치는 영향과 심리적 임파워먼트와 심리적 주인의식의 이중매개효과(이상호·이형룡, 2020) 등 다양한 방면으로 연구가

진행되고 있다. 이상에서 살펴본 바와 같이 코칭 리더십을 통한 구성원들의 성과향상을 극대화하는 코칭 리더십과의 영향관계를 다룬 연구가 유의미하다는 점에서 상사신뢰가 직무성과에 미치는 영향을 심도 있게 확인하는 것은 효과적일 것으로 판단되어 다음과 같은 방법으로 연구를 진행한다.

코칭 리더십이 구성원들과 상사와의 신뢰도가 업무 및 직무성과에 미치는 영향력을 분석하고 나이별, 성별, 직급별로 세분화하여 이를 바탕으로 호텔 기업의 전략적인 인적자원관리에 효과성을 제공할 수 있도록 제안을 하고자 한다.

첫째, 선행연구의 조사를 기반으로 현 호텔기업의 코칭리더십이 직무성과에 미치는 개념을 세부적으로 정리하여 측정한 변수들을 도출한다.

둘째, 코칭 리더십이 상사신뢰에 미치는 영향을 분석하고 규명한다.

셋째, 상사신뢰가 직무성과에 미치는 영향을 분석하고 규명한다.

넷째, 상사신뢰가 코칭리더십과 직무성과 사이에서 매개변수로서 어떠한 영향을 미치는지 분석하고 규명한다.

1.2 연구방법 및 구성

1.2.1 연구방법

본 연구 방법은 코칭리더십에 대한 문헌적 연구 외 선행연구 조사, 실증적 연구방법을 병행하였다. 선행 연구의 이론적 고찰을 통해 가설을 설정하였고 이를 검증하기 위하여 실증분석과 함께 실시하였다. 본 연구는 호텔 직원들을 대상으로 설문조사를 진행하였으며, 코칭리더십에 대한 의견을 조사하고 수렴하였으며, 국내 호텔 직원들에게 적용이 가능한 코칭 리더십에 관한 설문의 문항을 도출하였다. 이론에 비례하여 코칭 리더십이 직무성과, 상사신뢰에 미치는 영향에 관하여 변수를 도출하고 각각의 개념을 정리하였으며 2021년 10월 17일부터 10월 30일까지 350명에게 설문조사를 진행하였다.

본 연구의 주제와 밀접한 관계가 있는 코칭 리더십의 다양한 선행연구들 정의해서 그에 따른 이론적 배경을 선별하여 작성하였다. 이론적 연구들을 수

집하고 이를 바탕으로 연구 모형을 설립하여 제시 하였으며, 체계적인 분석을 통해 측정 문항과 척도의 표본을 도출하였으며, 온라인과 모바일 폰으로 설문지를 배포하여 설문조사를 실시하였고 자료를 수집하였다. 통계처리는 SPSS 22.0 통계 프로그램을 사용하여 분석하였다.

1.2.2 연구구성

본 연구의 구성은 다음과 같다. 총 5장을 구성하였으며 서론과 이론적 배경, 연구 설계 및 실증분석, 가설과 연구의 결과로 구성되었으며, 각 장마다 아래와 같은 내용으로 구성하였다.

제 1 장은 서론으로 본 연구를 진행하게 된 배경 및 목적을 제시하였으며 문제의 제기를 기본 바탕으로 하여 연구의 방법 및 연구구성의 순서로 정리한다.

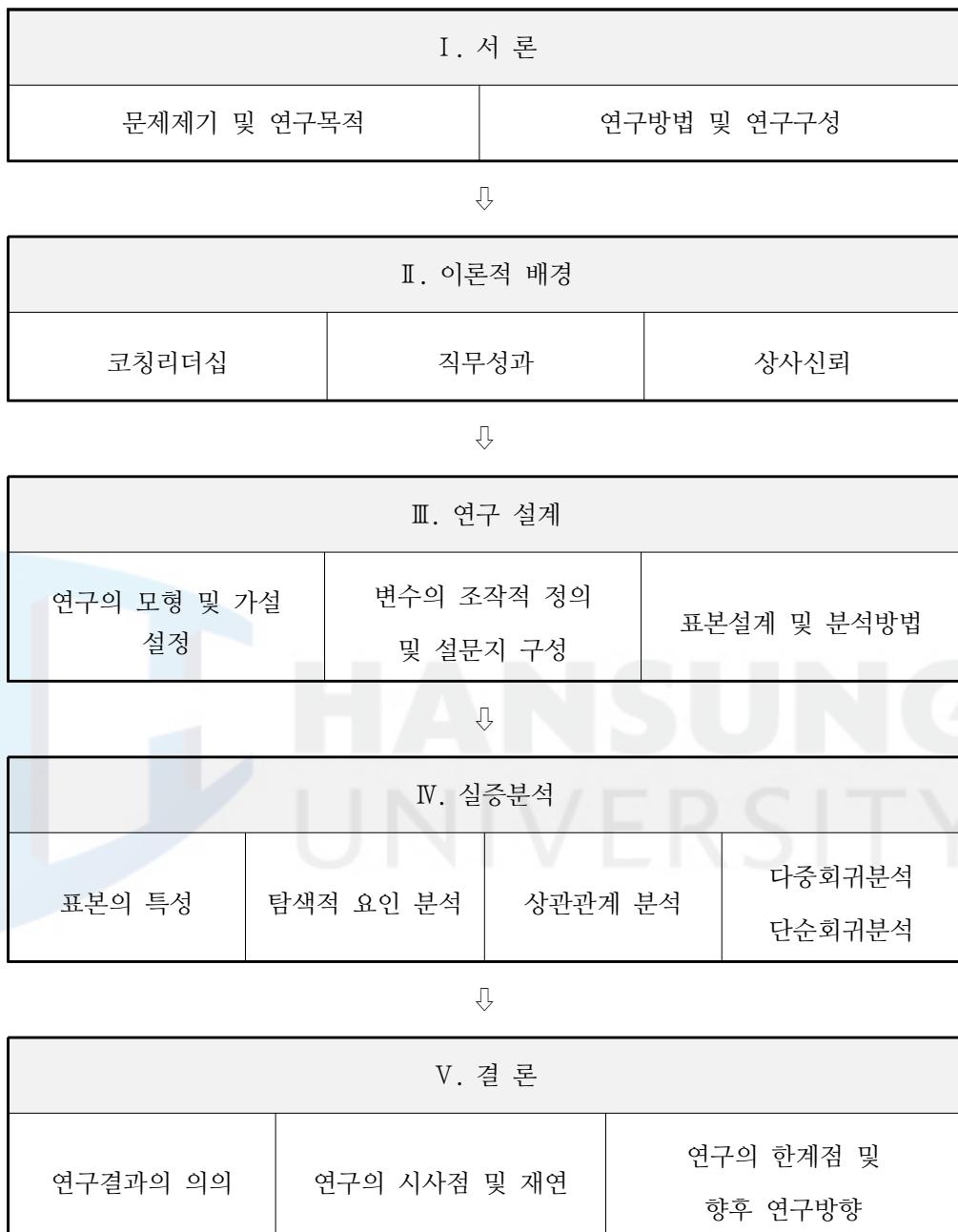
제 2 장은 이론적 배경으로 실증적 연구 진행 전 선행연구에 관한 문헌연구를 진행하였고, 코칭 리더십에 대한 개념과 선행연구 상사신뢰 및 직무성과에 대한 개념과 선행연구를 정리한다.

제 3 장은 연구설계로써 이론적 배경에서 제시된 선행 연구를 토대로 연구의 모형을 설정하고 이를 토대로 가설을 제시하였으며, 자료수집 및 조사, 설계와 분석방법에 대해서도 상세히 기술한다.

제 4 장은 실증 분석 및 가설을 설정한 검증의 단계이며 설문에 참여한 응답자들에게 수집된 자료들을 바탕으로 하여 분석기법을 통하여 가설을 설정하고 검증결과를 실시한다.

제 5 장은 연구의 결과를 바탕으로 연구의 결과 및 시사점, 연구의 한계점을 제시한다.

본 연구의 전체적인 흐름은 [그림 1-1]과 같다.



[그림 1-1] 연구의 흐름도

Ⅱ. 이론적 배경

2.1 코칭리더십

2.1.1 코칭리더십의 개념

코칭은 19세기부터 스포츠에 적용되기 시작하여 운동선수를 이끄는 사람을 코치(coach)라고 부르기 시작하였고, 코치는 경기에 참여하는 선수들의 능력을 최대한 효과적으로 발휘할 수 있도록 지도하는 역할을 코칭이라 하였다 (Wenzel, 2000; 조은영, 2015). 이후 코칭은 1980년대 고객과 설계사와의 관계가 유사하다고 생각, 미국의 고객 재무컨설팅에서 도입을 시도하였고 이후 현재의 비즈니스적 코칭의 의미가 도입되었다(Whitmore, 2002; 조은영, 2015).

코칭이란 ‘코치가 휴머니즘 관점에 초점을 두고(노동연·원형진, 2012), 구성원들의 무한한 가능성을 신뢰하여 성과를 극대화하고 주도적인 삶을 살아갈 수 있도록 지지와 격려를 통해 그들을 적극적으로 돋고 지원하는 것’이며 (Gallway, 2000; 김수정, 2015), 연구 분야 및 학자들마다 조금씩 다르지만 피코치자 스스로 학습할 수 있도록 돋고, 참여를 통해 효율적인 성과를 얻을 수 있도록 하는 것이며(Cook·Hepworth·Wall·Warr, 1981), 코치를 받는 개인이나 집단을 그들이 바라는 더 유능하고 만족스러운 지점까지 도달하고자 인도하는 기술 및 행위라고 볼 수 있다(Collins, 2001).

코칭은 라이프스타일, 비즈니스, 커리어 등 인간의 삶 여러 분야에 접목되어 다양하게 정의하고 있으며, Peterson·Hicks(1996)는 코칭을 개인이 효과적으로 성장하기 위해 필요한 지식과 기회, 수단을 제공하는 과정이라고 하였다. 한혜정(2007)은 피코치자의 관점과 코치가 하는 일에 초점을 둔 정의, 성과의 관점에서 정의한 것으로 구분하였고, 이러한 관점을 통합하여 ‘개인 및 조직의 성과 향상을 목적으로 구성원의 자발적 행동을 유발하고 학습을 촉진하는 기술이자 행위’라고 정의하였다.

코칭은 관리, 교육훈련, 멘토링, 카운슬링, 컨설팅과 혼용되어 사용하는 경우가 많지만 목표달성을 중점을 두고 표면적인 관심으로 일률적인 관리 및 교육훈련에 비해 인간적인 측면으로 접근하여 개별적인 주제로 깊은 유대관계를 차이를 두고 있다. 또한 카운슬링, 컨설팅은 전문가가 주도하여 현상을 관찰하여 분석, 대안제시를 한다면, 코칭은 사람들이 가진 자원을 발견하고 개발하여 도움을 주는 것으로 볼 수 있다(박주현, 2016)

McLean·Yang·Kuo·Tolbert·Larkin(2005)은 조직에서 리더로서의 코칭 행동을 크게 코치로서의 리더, 작업환경, 피코치자, 달성해야 할 과업으로 구분하였고, 이는 개방적 의사소통, 팀 접근, 사람 지향적 가치, 모호성 수용의 네 가지 요인으로 정리될 수 있다고 하였고 상호작용하여 효과적인 코칭이 이루어질 수 있다고 하였다.

이러한 코칭 기법이 기업이나 비즈니스적으로 확산되는 이유는 치열한 경쟁 환경에서 조직의 인적자원을 유지, 개발하는데 있으며, 상사만의 집단 통제역할에서 벗어나 서로를 존중하고 배려하는 상호의존으로 변화하고 있는 환경에서 구성원들의 지속적인 향상, 역량개발, 문제해결능력 등의 긍정적인 영향을 추구하는 과정이자(Stowell-Starcevich, 2003), 핵심인재 양성에 효과적인 방법으로 각광받고 있기 때문이다(홍의숙, 2009; 이정민, 2016).

즉, 코칭이란 구성원들이 가진 잠재력을 발견 이를 개발하여 개개인의 발전 및 기업의 발전은 물론 보다 효율적이고 효과적인 문제해결을 지원해주는 수평적인 관계로 정의할 수 있고(박주현, 2016) 코칭 리더십은 이러한 코칭의 개념과 철학을 리더십에 응용한 이론으로, 최근 들어 더욱 조직의 리더 및 관리자가 지녀야 할 주요 리더십의 형태로 확산되고 있다(stowell Starcevich, 2003).

호텔산업은 환대서비스부문에서 상하관계 및 내·외부적으로 연계된 다양한 상호 서비스 교환관계를 가지고 있으며, 인적·물적 서비스를 제공하는 종사원은 고객과의 접점, 즉 서비스 접점에서 업무를 수행하게 된다. 따라서 종사원은 항상 조직과 자신의 개인을 상대로 유익한 발전적인 관계를 형성시켜 나가야 한다(윤만희, 2009). 또한 호텔은 경쟁우위를 확보하기 위해 직원들의 직무역량을 끌어올려 도전적인 공동체의식과 조직의 진취적인 변화에 몰입할

수 있도록 상사에 대한 신뢰와 태도를 증진시켜야 하는 가운데(이범재·박철호·한수정, 2016), 조직 구성원들에게 자율성과 동기를 부여함으로 더 나은 서비스를 제공할 수 있기 때문에 리더십의 중요성이 강조되고 있다(이강호, 2010; 지계웅, 2009).

Bass(1985)는 리더십을 둘 이상의 구성원이 구조화와 지각을 기대하는 상호작용이라 정의하였고, Yukl(2002)는 무엇을, 어떻게 효과적으로 실행할 것인지를 타인이 이해하고 동의하는 과정에서 발생하는 영향력과 목표를 달성하기 위해 구성원들이 노력은 촉진하는 과정이라 하였다.

리더십 이론에 관한 연구들은 1900년대부터 활발히 시작되었고, 수많은 연구에 의해 현재까지 꾸준히 발전하고 있으며, 각각의 연구마다 내린 정의가 조금씩 다르지만 최소 두 명 이상의 구성원의 상호작용, 목표달성, 구성원에게 동기를 부여하여 영향력을 행사하는 과정이라는 세 가지 사항은 각각의 연구마다 공통점으로 언급되고 있다. 즉, 리더십이란 조직의 목표달성을 위해 개인 혹은 집단의 행동 및 행위에 동기를 부여하여 영향력을 행사하는 과정이며, 코칭 리더십은 조직 구성원의 업무수행과정 중 성과를 달성할 수 있도록 구성원들의 강점을 자각하여 개발하고 촉진, 최상의 성과를 이끌어 낼 수 있는 리더십이라 정의할 수 있다(조은현·탁진국, 2011).

코칭리더십에 관한 정의는 다양하게 분류되지만 크게 프로세스, 영향력 행사, 학습 및 역량강화 측면으로 구분해 볼 수 있다.

Stowell(1986)과 Greene·Grant(2003)은 프로세스 측면에서 코칭리더십을 정의했으며 상대방과 대화를 통해 방향제시, 수행평가, 역량개발, 관계 피드백 등 구체적인 행동으로 나타내거나, 구성원 스스로 문제를 해결할 수 있도록 개개인의 수행능력을 향상시켜 성과를 얻어내는 체계적인 리더의 행동방식이라 하였다.

Peterson·Hicks(1996)는 코치가 피코치자에게 문제해결을 목표로 하며 개인의 능력개발, 동기부여 등 상호 신뢰관계를 기반으로 열정을 고취시키는 영향력 행사과정이라 하였으며, Haberleitner(2002)은 조직구성원이 본인 스스로 가능성을 인지, 확대하여 본인 능력과 의욕을 향상시킬 수 있게 하는 리딩 방식이라 정의하였다.

또한 이동우(2011)는 리더가 구성원에게 조직의 공동목표를 달성하기 위해 방향을 제시하고 성취를 위한 수행과정을 지도, 자신감을 심어주는 상호영향력을 행사하는 일련의 과정이라 하였으며, 조은현·탁진국(2011)은 조직구성원이 업무수행과정에서 자신과 조직의 성과를 달성할 수 있도록 강점을 자각하고 개발하도록 지원, 촉진하는 리더십으로 정의하였다.

양일선·이승호·이덕로(2015)는 구성원을 신뢰하고 수평적인 관계로 가능성 을 보고 동기부여가 될수 있도록하며, 쌍방향 커뮤니케이션과 피드백을 통해 조직구성원들이 스스로 문제를 해결하고, 역량과 성과를 향상시키는 것으로 정의 하였으며, 성현정, 탁진국(2017)은 조직의 리더가 부하직원의 성장가능성을 믿고 존중하며 스스로 성장할 수 있도록 돋는 것이라고 정의하였다.

이상호·이형룡(2017)은 더가 조직구성원들과 수평적 관계를 형성하고 구성원들에게 잠재해 있는 역량을 개발, 향상, 동기부여하여 자발적으로 일을 할 수 있도록 지원하며 수시로 피드백하는 것이라고 하였으며, 박근영(2020)은 조직의 리더가 구성원을 온전한 존재로 존중, 심리적으로 지지, 수평적 관계 속에 구성원 스스로 문제를 해결하고 역량을 개발하기 위해 구성원의 잠재역량을 자각시켜주고 성장하도록 돋는 리더십이라고 정의하였다.

김경아(2021)는 리더가 조직구성원과의 신뢰를 바탕으로 조직구성원의 잠재되어있는 역량을 개발, 향상시킴으로써 조직구성원 스스로가 문제를 찾고 해결할 수 있도록 역량을 높여주는 리더의 행동으로 정의하였다.

따라서 본 연구에서는 코칭리더십을 리더가 조직구성원들을 신뢰하고 의사소통과 정확한 방향제시를 통해 스스로 문제를 해결할 수 있는 역량을 향상시키는 것으로 정의하고자 하였다. 코칭리더십에 관한 선행연구들을 보면 코칭리더십과 직무성과 간의 영향관계에서 심리적 임파워먼트의 매개효과와 직무자율성의 조절효과에 대한 연구(나기현, 2017; 나기현, 2020)뿐만 아니라 코칭리더십이 조직몰입과 조직신뢰에 미치는 영향과 조직신뢰의 매개효과에 관한 연구(박주현·윤병섭, 2019), 코칭리더십과 조직시민행동 간의 신뢰의 매개효과(박주현·윤병섭, 2016)에 관한 다양한 연구가 진행되었으며, 코칭리더십에 관한 국내 연구동향 분석(강명주·정면숙, 2019) 등 다양한 분야의 코칭리더십에 관한 연구가 있다. 코칭리더십의 개념을 [표2-1]과 같이 정리하였다.

[표 2-1] 코칭리더십의 개념

연구자	코칭리더십의 개념
Stowell(1986)	상대방과 대화를 통해 방향제시, 수행평가, 역량개발, 관계 피드백 등 구체적인 행동으로 나타내거나, 스스로 문제를 해결 할 수 있도록 개개인의 수행능력을 향상시켜 성과를 얻어내는 체계적인 리더의 행동방식
Pterson·Hicks (1996)	코치는 피코치자에게 개인의 능력개발, 동기부여 등 상호 신뢰관계를 기반으로 열정을 고취시키는 영향력 행사과정
Haberleitner (2002)	조직구성원이 본인 스스로 가능성을 인지, 확대하여 본인 능력과 의욕을 향상시킬 수 있게 하는 리딩방식.
이동우(2011)	리더가 구성원에게 조직 공동 목표를 달성하기위한 방향을 제시, 수행과정을 지도하며 자신감을 심어주는 상호영향력을 행사하는 과정.
조은현·탁진국 (2011)	업무수행과정에서 조직 구성원의 강점을 자각하고 개발하여 조직성과를 달성할 수 있도록 지원, 촉진하는 리더십
양일선·이승호 이덕로(2015)	구성원을 신뢰, 수평적 관계로 대하며 가능성을 보고 동기부여가 될 수 있도록 함, 피드백과 커뮤니케이션을 통해 구성원들이 스스로 문제를 해결, 역량 및 성과를 향상시키는 것
성현정·탁진국 (2017)	조직의 리더가 부하직원의 성장가능성을 믿고 존중하며 스스로 성장할 수 있도록 돋는 것
이상호·이형룡 (2017)	리더가 조직원들과 수평적 관계를 형성, 구성원들의 잠재적인 역량을 개발, 향상, 동기부여하여 자발적으로 일을 할 수 있도록 지원, 수시로 피드백하는 것
박근영(2020)	조직의 리더가 구성원을 온전한 존재로 존중, 심리적으로 지원, 수평적 관계 속에 구성원 스스로 문제를 해결하고 역량을 개발하기 위해 구성원의 잠재역량을 자각시켜주고 성장하도록 돋는 리더십
김경아(2021)	리더가 조직구성원과의 신뢰를 바탕으로 조직구성원의 잠재되어있는 역량을 개발, 향상시킴으로써 조직구성원 스스로가 문제를 찾고 해결할 수 있도록 역량을 높여주는 리더의 행동

자료 : 선행연구를 중심으로 연구자의 재구성

2.1.2 코칭리더십의 구성요소

1970년대 코칭 리더십의 구성요소인 경로-목표-이론(path-goal theory)은 리더가 하위자들을 어떻게 목표를 달성하도록 할 것인가에 관한 이론으로 다수의 선행연구에서 방향성을 제시하였다. 이후 많은 학자들이 Stowell(1986)의 코칭 리더십 정의를 정교화하였고 Ellinger·Ellinger·Keller(2003)는 코칭 리더십의 구성요인으로 효과적인 소통, 구성원들의 학습 촉진, 피드백 요청 및 제공, 정보제공, 질문제시, 목표설정 등과 관련된 대화 및 역할 연기 시연의 7가지 요인을 제시하였다. Hamlin·Ellinger·Beattie(2006)는 지도, 촉진과 영감을 제시하였는데, 지도는 세부 행동으로 쌍방향 커뮤니케이션과 피드백을, 촉진은 성과향상과 문제해결 방법을 탐색하고 분석하도록 지원하는 것을, 영감은 구성원이 잠재력을 인식하고 개발하고 도전할 수 있도록 격려하는 것을 제시하였다(오연경·송상호, 2021).

코칭 리더십의 구성요소는 다수의 선행연구에서 Stowell(1986)의 방향제시(direction), 역량개발(development), 평가(accountability), 관계(relationship)의 4가지 구성요소를 적용하고 있고(임승열, 2019), 코칭 리더십이 경영학에 초기 단계의 요인으로 사용되어 지는 것을 확인할 수 있다(나기현, 2017; 나기현, 2020; 박주현·윤병섭, 2016; 박해경, 2018; 이유경, 2018).

본 연구 또한 Stowell(1986)의 4가지 요인들로 직무성과 및 상사신뢰에 미치는 영향에 대하여 분석하고자 하며 세부요인들의 특징은 다음과 같다.

첫째, 방향 제시의 경우 리더는 구성원의 업무나 과제의 목표가 무엇인지 방향성을 정확히 제시해주어야 한다. 특히 일방적인 목표제시가 아닌 방향성을 제시함으로써, 구성원 스스로 목표를 설정할 수 있도록 이끌어주고, 목표와 방향성에 대한 명확한 지침을 제공해주어야 한다.

둘째, 역량개발의 경우 개발이라는 말의 뜻처럼 구성원들의 역량을 개발시킬 수 있어야 한다. 재능, 역량, 기술 등 다양한 분야에서의 향상을 통해 더 높은 성과를 올릴 수 있도록 돋는 것이다. 구성원의 역량 개발은 조직의 성과 향상으로 이어지므로 조직의 지속적인 성과를 위해서는 구성원의 개발과 육성을 위해 꾸준한 관심과 지원을 제공해야 한다.

셋째, 평가는 구성원들의 업무수행에 대한 적극적인 피드백(feedback)이다. 구성원이 설정한 목표에 대하여 과업수행정도와 성과평가를 해줌으로써, 구성원 자신을 되돌아보고 현재의 수준을 인식할 수 있도록 한다. 구성원들의 실행과정 및 결과, 개선점에 대하여 자발적으로 확인하고 성장할 수 있도록 이끌어야 한다.

넷째, 관계는 구성원과 리더의 개방적이고 신뢰적인 인간관계를 의미한다. 상호신뢰의 관계에서, 구성원들은 스스로 리더의 기대에 부합하기 위해 노력하는데 이 때 리더는 구성원들을 인정하고 경청하며 격려함으로써 동기부여가 가능하다.

코칭 리더십에 대한 선행연구들을 살펴보면 조은현과 탁진국(2011)은 심리적 지지와 존중, 목표제시와 피드백, 관점변화, 성장 가능성에 대한 믿음 등 4가지 구성요소로 제시하였다. 심리적 지지와 존중은 리더가 부하를 인간적으로 대하여 담당자로서 존중하고 지지하며 돋는 것을 의미한다. 피드백과 목표제시는 리더가 조직원의 성장과 발전을 위하여 목표를 제시해 줄뿐만 아니라 목표 달성을 위해 지속적으로 관심을 가지고 구체적인 피드백을 제공하는 행동을 말한다. 관점변화와 촉진은 리더가 부하직원을 상대로 다른 관점에서 스스로 해결책을 찾을 수 있도록 질문을 잘 활용하는 것을 의미하며, 성장 가능성에 대한 믿음은 리더가 구성원의 잠재력을 믿고 구성원 스스로 문제를 해결할 능력을 갖추고 있다고 인정하는 것을 의미한다.

Stowell(1986)의 구성요소로 연구된 선행연구들을 살펴보면 코칭리더십이 조직유효성에 미치는 영향(양일선·이승호·이덕로, 2015), 코칭리더십, 주도성, 직무성과 간의 영향관계: 직무자율성의 조절효과(나기현, 2017), 학교장의 코칭리더십이 교사의 직무태도에 미치는 영향에 관한 연구: 직무자율성과 자기효능감의 매개효과 중심으로(박주영, 2021) 등이 있다

이에 본 연구에서는 Stowell(1986)의 코칭리더십 구성요소를 활용하여 진행된 다양한 연구들을 바탕으로 본 연구에서 코칭리더십의 방향제시, 개발, 수행평가, 관계 4가지의 구성요소를 가지고 연구를 진행하였다.

[표 2-2]는 다양한 연구에서 활용된 코칭리더십의 구성요소이다.

[표 2-2] 코칭리더십의 구성요소

연구자	코칭리더십의 구성요소
Stowell(1986)	-방향제시 : 구성원이 수행할 업무의 목적과 목표, 그리고 나아가야 할 방향을 알려주는 것 -개발 : 구성원의 역량, 재능 등을 향상시킬 수 있도록 지원 -수행평가 : 구성원이 직무를 자율적으로 수행하도록 하고 수행한 직무에 대하여 피드백을 하는 것 -관계 : 리더와 조직 구성원간에 신뢰를 바탕으로 수평적 관계 속에서 칭찬, 관심 등의 관계지향적 행동을 하는 것
Talarico(2002)	이슈분석, 타인에 대한 경청, 독려와 격려, 관계형성
조은현·탁진국 (2011)	-존중 : 리더가 부하를 인간이자 업무 담당자로 존중하고 심리적으로 지지하고 돋는 것 -목표제시와 피드백 : 리더가 구성원의 성장과 발전을 위해 목표제시 뿐 아니라 목표 달성을 위해 관심을 갖고 구체적 피드백을 하는 행동 -관점변화 : 다른 관점에서 스스로 해결책을 찾을 수 있도록 질문을 잘 활용함 -성장 가능성에 대한 믿음 : 조직구성원의 잠재능력을 믿고 스스로 문제를 해결할 능력을 갖추고 있다는 것을 인정
박근영(2020)	조직 구성원에 대한 리더의 심리적 태도를 포함시켜 제시한 존중, 목표제시와 피드백, 관점변화, 부하의 성장과 발전에 대한 믿음

자료 : 선행연구를 중심으로 연구자의 재구성

2.1.3 코칭리더십의 선행연구

조은현·탁진국(2011)은 코칭 리더십의 척도를 개발하기 위해 문헌연구, 포커스그룹 면접 등을 통하여 존중, 목표제시와 피드백, 관점변화, 구성원의 성장과 발전에 대한 믿음 총 4개요인 24개 문항을 도출하였다.

우형록(2015)은 국내 금융기업 조직구성원을 대상으로 코칭 리더십이 직무특성이론의 동기부여 과정에서 개입하는 영향을 조사하였고, 코칭 교육이 아니라 활동에 집중하여 행동주의적으로 접근하였다. 직무성과에 긍정적 직접효과를 확인할 수 있었을 뿐만 아니라, 핵심직무특성 중 직무유의성과 자율성과 직무성과의 관계를 코칭리더십이 긍정적으로 조절하는 결과를 나타냈다. 코칭교육이 간과했던 코칭행동의 공백을 메우는데 기여할 것으로 기대하였다.

양일선·이승호·이덕로(2015)는 코칭리더십과 조직유효성 사이의 부하의 감성지능이 매개역할 미치는 영향에 대한 연구를 진행하였다. 코칭리더십과 조직유효성 사이에 유의한 정의 영향력 관계를 나타냈으며, 이는 지속 가능한 기업경영에 크게 도움이 될 것이라고 하였다. 또한 코칭리더십의 방향제시와 수행평가가 부하의 감성지능에 영향을 미친다고 하였고 이는 조직의 리더들이 부하의 감성지능을 적절히 파악하는 것이 조직을 성공적으로 이끌어 가는데 있어 리더십 역량을 집중할 필요가 있다고 하였다.

나기현(2017)은 조직관리자의 코칭리더십이 구성원들의 직무성과에 영향이 어떠한 경로로 이루어지는지 연구하였고, 조직관리자의 효과적인 코칭리더십을 위해서는 주도성과 직무자율성과의 적합관계를 갖게 될 때 직무성과로 연계되는 통합적인 틀을 제시하였다.

박주현·윤병섭(2018)은 코칭리더십과 조직몰입의 관계를 조직신뢰의 매개효과 관점에서 분석하였다. 코칭리더십은 조직신뢰에 영향을 미치고, 코칭리더십과 조직몰입 사이에 조직신뢰가 매개역할을 하는 것으로 확인되었다. 해당 연구는 코칭리더십의 조직 내 의사소통과 조직구성원 사이의 신뢰 형성에 미치는 영향의 중요성을 인식, 코칭리더십의 실무적 적용을 통해 조직성과 창출을 기대한다고 하였다.

박해경(2018)은 코칭리더십이 회복탄력성과 대인관계능력, 그리고 직무성과에 미치는 영향을 살펴보고, 코칭리더십과 직무성과 사이에서 회복탄력성과 대인관계능력이 매개작용을 하는지를 검증하였다. 코칭리더십은 회복탄력성, 대인관계능력, 직무성과에 유의한 정의 영향을 미치는 것으로 나타났고, 코칭리더십과 직무성과 사이에서 회복탄력성과 대인관계능력이 부분매개역할

을 하는 것으로 나타내어 이러한 결과를 바탕으로 코칭리더십과 회복탄력성, 대인관계능력이 직무성과 향상에 중요한 역할을 있다고 시사하였다.

나기현(2020)은 코칭리더십이 직무성과에 미치는 영향과 심리적 임파워먼트의 매개효과를 확인하였고, 조직 내 리더 및 관리자의 코칭리더십 행동은 구성원들의 내적동기를 유발하는 심리적 임파워먼트와 적합한 관계를 가질 때 조직원들의 직무성과를 효과적으로 유도할 수 있다고 하였다.

오연경·송상호(2020)는 특급호텔 직원을 대상으로 코칭리더십이 자기효능감 및 고객지향성에 미치는 영향관계와 자기효능감의 매개효과와 상사신뢰의 조절효과에 대한 연구로 자기효능감이 코칭리더십과 고객지향성과의 관계에 있어서 매개효과를 한다는 것을 확인할 수 있었으며 이는 기존연구들과의 결과와 일치하는 것을 볼 수 있었다. 또한 코칭리더십의 구성요소 중 방향제시만이 상사신뢰와 상호작용하여 자기효능감을 높이는 것을 볼 수 있었다.

이상호·이형룡(2020)은 코칭리더십과 심리적 임파워먼트, 심리적 주인의식 및 건설적 발언행동 간 구조적 관계를 실증분석하였고, 조직원과의 신뢰를 바탕으로 둔 호텔상사의 코칭리더십은 건설적 발언행동을 통해 호텔기업 경영 관리에 존재하는 위험요소를 선제발견할 수 있어 효과적인 조직환경을 조성 할 수 있음을 시사하였다.

박주영(2021)은 코칭리더십의 교사의 직무만족과 직무몰입에 미치는 영향 관계와 직무자율성, 자기효능감의 매개효과를 확인하고자 하였다. 연구결과 코칭리더십은 직무자율성과 자기 효능감을 매개로 교사의 직무만족도와 직무몰입에 직간접적 영향을 주는 것으로 나타났으며, 학교조직의 리더인 교장은 코칭리더십 발휘를 통해 교사의 직무만족 및 직무몰입을 높이는 효과적인 리더십이 요구된다고 하였다.

이 외에도 국내외에서 코칭리더십과 관련하여 활발한 연구가 진행되고 있으나, 호텔직원을 대상으로 진행한 코칭리더십에 관한 연구는 미비한 실정이다. 이유경(2018)은 호텔 리더와 종사원들이 감성리더십을 통해 함께 성장할 수 있다고 시사한 바 있으며, 이를 토대로 본 연구에서는 코칭리더십이 호텔 직원의 직무성과에 미치는 영향에 대해 분석해보고자 한다.

[표2-3]과 같이 코칭리더십의 선행연구를 표로 정리하면 다음과 같다.

[표 2-3] 코칭리더십의 선행연구

연구자	코칭리더십의 선행연구
조은현·탁진국 (2011)	문헌연구, 포커스그룹 면접 등을 통해 존중, 목표제시와 피드백, 관점변화, 구성원의 성장과 발전에 대한 믿음 총 4개의 코칭리더십 척도를 개발.
우형록(2015)	코칭리더십 중 교육뿐만 아니라 행동주의적으로 접근, 직무성과에 긍정적 영향과, 직무유의성, 자율성과 직무성과의 관계에서 조절효과를 확인.
양일선·이승호 이덕로(2015)	코칭리더십과 조직유효성 사이에 정(+)의 영향력 관계를 나타내며, 지속가능경영에 크게 기여할 수 있는 점을 시사. 또한 부하의 감성지능에 긍정적 영향이 확인되어 성공적인 조직운영을 위해 리더십 역량 발휘의 중요성을 시사.
나기현(2017)	조직관리자의 효과적인 코칭리더십을 위해서 주도성과 직무자율성의 적합관계의 필요성을 시사.
박주현·윤병섭 (2018)	코칭리더십의 조직내 의사소통과 조직신뢰 형성에 미치는 영향에 대한 중요성을 인식, 코칭리더십의 실무 적용을 통해 조직성과 창출을 기대.
박혜경(2018)	코칭리더십과 회복탄력성, 대인관계능력은 직무성과 향상에 중요한 역할임을 확인.
나기현(2020)	구성원들의 내적동기를 유발하는 심리적 임파워먼트와 코칭리더십 행동은 직무성과를 효과적으로 유도할 수 있다.
오연경·송상호 (2020)	자기효능감이 코칭리더십과 고객지향성과의 관계에 있어서 매개효과를 한다는 것과 또한 코칭리더십의 구성요소 중 방향제시만이 상사신뢰와 상호작용하여 자기효능감을 높이는 것을 확인.
이상호·이형룡 (2020)	코칭리더십과 심리적 임파워먼트, 심리적 주인의식 및 건설적 발언행동 간 구조적 관계를 실증분석, 조직원과의 신뢰를 바탕으로 둔 호텔상사의 코칭리더십이 건설적 발언행동을 통해 효과적 호텔기업 경영관리에 기여함을 시사.
박주영(2021)	코칭리더십은 직무자율성과 자기효능감을 매개로 교사의 직무만족도와 직무몰입에 직간접적 영향을 주는 것으로 나타났으며, 학교조직의 리더인 교장은 코칭리더십 발휘를 통해 교사의 직무만족 및 직무몰입을 높이는 효과적인 리더십이 요구된다고 시사.

자료 : 선행연구를 중심으로 연구자의 재구성

2.2 직무성과

2.2.1 직무성과의 개념

직무성과(job performance)는 생산성(productivity)과 대응성(responsiveness), 적시성(timing), 효과성(effectiveness), 품질(quality) 등을 포함하는 개념으로, 직무란 종사자가 본연의 임무와 역할에 따라 수행하는 업무 활동을 의미하고, 성과는 어떤 일을 통해 얻은 결과를 의미한다. 활동, 작업을 통해 발생한 행위, 결말의 상태 혹은 영향이나 변화를 성과라도 한다(조정명 2018). Tett·Meyer(1993)에 의하면 직무성과는 구성원이 실현하고자 하는 직무의 바람직한 상태나 개인의 목표를 달성할 수 있는 정도로 정의하였고, 기업의 전략수립과 수행결과를 지표로 전략적 적합성을 검증하는 수단이며, 조직목표의 달성여부를 판단하는 근거가 된다.

즉 단순한 과업에 대한 결과뿐만 아니라 직무수행능력과 직무수행의 효율성, 그리고 효과적 목표달성을 및 속도, 업무처리능력 및 정확성 등 다양한 측면에서 의미한다고 볼 수 있다(유효근·김승평 2008).

연구자의 관점에 따라 직무성과는 다양하게 정의되는데 강재완, 이형룡(2013)은 직무성과를 조직 목표에 대한 달성 여부라고 정의하였고 개인, 집단의 조직효과성을 판단하는 기준, 그리고 조직 목적과 목표에 대한 포괄적인 영향력의 행동측면이 된다고 하였다. 남승하(2014)는 직무성과에 대한 인식은 다양하여 단일 기준으로는 성과 향상 유무에 대한 판단은 어렵다고 하였다. 분석단위를 개인과 집단으로 나눌수 있으며, 개인성과가 조직 전체에 영향을 미칠 것이라 하며, 지속적 성과향상을 위한 의사결정의 기준이 되기도 한다고 하였다.

Blumberg·Pringle(1982)는 개인의 속성, 종사자들이 작업에 기울인 노력정도를 조직 성공에 결정적으로 영향을 미치는 중요한 요소로 인식하고 있다.

이 외에도 수많은 연구자들의 관점에서 해석된 다양한 정의가 있지만 요약하자면 직무성과는 직무달성 또는 업무실적으로 표현할 수 있으며, 생산성의 개념과 직결된다고 할 수 있다. 조직구성원의 직무가 성공적으로 달성 되

었는지의 여부를 판단하는 개념으로 조직구성원의 성취보다 상위개념의 포괄적인 뜻을 담고 있다. 이는 조직의 영향을 미치는 조직구성원의 행동적 측면이 되기도 한다(강재완·이형룡, 2013)

직무성과는 개인의 과업수행 결과에 초점을 두고 개인의 의욕이나 태도와 관련이 있다고 하였으며(Perrin, 2003; Tomas·Velthouse, 1990), 특히 조직에서 구성원이 자신의 직무 및 직무여건에 긍정적일 경우 직무관련 역할수행에 충분히 몰두 및 몰입할 수 있다고 하였다. 그렇기 때문에 리더들은 구성원들의 유능감과 자율성, 긍정적 피드백 제공을 통해 내적동기유발을 유도하는 노력들을 다양하게 하고 있다(나기현, 2016; Gagne-Deci, 2005; Ryan-Deci, 2000)

조직의 목표는 여러 직무가 유기적으로 연관되어 있으며, 다양한 요인들에 의해 직무성과를 향상시킬 수 있다. 그렇기 때문에 조직구성원의 능력수준이 일정하다 해도 최종적 성과는 달라질 수 있다.

위의 선행연구를 바탕으로 본 연구에서는 직무성과의 정의를 구성원들이 조직의 목표나 과업을 달성하기 위해 보여준 노력이나 결과로 정의하였으며, [표2-4]와 같이 선행연구들의 직무성과의 개념에 대하여 정리하였다.

[표 2-4] 직무성과의 개념

연구자	직무성과의 개념
유효근·김승평 (2008)	단순한 과업에 대한 결과뿐 아니라 직무수행능력, 효율성, 효과적 목표달성을 및 속도, 업무처리능력 및 정확성 등 다양한 측면을 의미
강재완·이형룡 (2013)	조직 목표에 대한 달성여부로 정의, 집단의 조직효과성을 판단하는 기준, 그리고 조직 목적과 목표에 대한 포괄적 영향력의 행동측면.
남승하(2014)	직무성과에 대한 인식은 다양하여 단일기준으로는 성과에 대한 판단은 어렵고, 분석단위를 개인, 집단으로 나눌 수 있으며 개인성과가 조직 전체에 영향을 미칠것이라 함.
황서현(2015)	개인과 집단 그리고 조직의 효과성을 판단하는 기준이 되고 조직 구성원이 맡은 직무가 어느 정도까지 달성되었는지에 대한 지각 정도

권영인(2016)	직원이 과업요구를 성취하는 정도 또는 할당받은 과업에 대한 직원의 성취도로 정의
한덕수(2016)	조직구성원의 직무가 자신이 맡은 직무에 대하여 얼마나 성공적으로 달성되었는지에 대한 지각 정도로 정의
이무형(2017)	조직의 구성원들이 조직의 목표나 과업을 달성하기 위하여 보여준 노력의 과정이나 결과
김태현·류성민 (2019)	기업 구성원 개인의 속성과 노력, 조직의 지원을 통해 직무를 얼마나 성공적으로 수행했는지를 구성원의 행동, 행위, 결과로 측정하는 것
이성욱·홍사선 (2019)	조직구성원 지식의 직무에 최선을 다했다고 인식하는 정도, 직무에 대한 목표를 성공적으로 달성한 정도로 정의
Blumberg-Pringle (1982)	개인의 속성, 종사자들이 작업에 기울인 노력정도.

자료 : 선행연구를 중심으로 연구자의 재구성

2.2.2 직무성과의 선행연구

나기현(2016)은 주도성이 성과몰입과 직무성과에 미치는 영향에 대한 연구를 진행하였고, 주도성이라는 개인적 특성요인이 직무성과에 직접적으로 영향을 미치기보다는 매개요인인 성과몰입을 통한 간접적인 영향을 확인할 수 있었고, 관리자가 구성원들의 주도적 행동과 성과몰입을 유도 할 수 있는 방안을 제시하였다.

채수원·여인성(2017)은 퍼스널 트레이너로 근무하는 종사자들을 대상으로 감정노동이 직무성과에 미치는 영향을 규명하였고, 두 벤인간 직무스트레스의 매개효과에 대한 검증하였고 감정노동으로 인하여 개인과 조직에서 직,간접적으로 부정적 영향을 줄 가능성이 매우 높다고 시사하였다.

이무형(2017)은 조리사의 직무스트레스 관리가 직무성과와 경영성과에 미치는 영향 관계를 분석하여 외식기업 조리사의 직무 스트레스를 어떠한 전략

으로 관리하는 것이 효율적이고 유용한 것인가에 대해 실질적 도움을 주고자 하였다.

박정우·박용민(2017)은 외식업체 종업원의 개인적 역량이 직무성과에 미치는 영향을 알아보기 하였고, 종업원의 감성지능은 직무역량에, 직무역량은 서비스 품질과 직무성과에, 서비스 품질은 직무성과에 긍정적인 영향을 주었다고 하였다.

이성욱·홍사선(2019)은 진성리더십과 경영성과의 관계의 구조적 관계에서 심리적 임파워먼트와 직무성과, 직무만족이 어떠한 매개효과를 가지는지 검증하고자 하였고, 그 결과 경영성과는 진성 리더십, 심리적 임파워먼트, 직무만족, 직무성과 모든 항목에 영향을 받는 것으로 나타났고, 심리적 임파워먼트는 경영성과와의 관계에서는 직무만족, 직무성과가 매개효과가 있는 것으로 나타났다.

김태현·류성민(2019)는 경비원의 감정노동의 부정적 변수인 감정부조화가 직무성과에 미치는 영향에 대하여 연구하였고, 감정부조화는 크지는 않지만 직무성과에 부정적인 영향을 주는 것으로 나타났다.

서영표·이종건(2019)은 상사에 대한 신뢰가 조직구성원의 직무열의, 직무성과에 미치는 영향에 대하여 연구하였고, 상사에 대한 신뢰가 직무열의에 직,간접적으로 영향을 미치고 직무성과에 직접적인 영향보다는 심리적 주인의식을 통해 간접적으로 직무성과를 높인다고 밝혔다.

조재영·이애주(2020)는 특1급 호텔 직원들을 대상으로 진정성 리더십이 잡크래프팅을 통하여 직원의 직무만족 및 직무성과에 나타내는 관계를 알아보기 하였고, 부서장의 진정성 리더십만으로도 직원의 직무만족, 직무성과를 높일 수 있다고 시사하였다.

이와 같이 다양한 방면으로 직무성과에 대한 연구가 국내에서 진행되었으며, 진성 리더십과 같은 리더십을 측정변수로 사용하여 직무성과에 미치는 영향에 대해서도 연구되었다(조세영·이애주 2020; 이성욱·홍사선 2019). 본 연구에서는 이러한 직무성과에 코칭리더십과 상사신뢰가 어떠한 영향을 미치는지 알아보고자 한다. [표2-5]와 같이 직무성과의 선행연구에 대하여 정리하였다.

[표 2-5] 직무성과의 선행연구

연구자	직무성과의 선행연구
나기현(2016)	주도성과 직무성과, 그리고 성과몰입의 매개효과에 대한 연구로, 조직관리자가 구성원들의 직무성과를 위해 주도적 행동과 성과몰입을 지속적으로 유도할 수 있는 방안들을 제시.
채수원·여인성 (2017)	감정노동이 직무성과에 직,간접적으로 부정적 영향을 미칠 것 이라 시사.
이무형(2017)	조리사의 직무스트레스관리가 직무성과와 경영성과에 미치는 영향관계를 분석.
박정우·박용민 (2017)	외식업체 종업원의 감성지능과 서비스품질이 직무성과에 정(+)-의 영향을 주었으며, 기업발전을 위한 수단으로 개인의 직무역량을 발전시켜야 한다고 강조.
이성욱·홍사선 (2019)	진성리더십은 개인의 직무성과 및 조직의 경영성과에 긍정적 영향을 미치며, 진성리더십에 대한 중요성을 강조.
김태현·류성민 (2019)	경비원의 감정부조화는 직무성과에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타남.
서영표·이종건 (2019)	상사신뢰는 조직구성원의 직무성과에 직접적인 영향보다는 심리적 주인의식을 통한 간접적 영향이 크다고 시사.
조재영·이애주 (2020)	특 1급 호텔 직원들을 대상, 부서장의 진정성 리더십이 직원들의 직무만족, 직무성과에 긍정적 영향을 미치며, 이는 고객 만족으로 이어질 수 있음.

자료 : 선행연구를 중심으로 연구자의 재구성

2.3 상사신뢰

2.3.1 상사신뢰의 개념

신뢰는 사회적 관계에 기반이 되는 요소로 둘 혹은 그 이상의 개체간의 관계에서 항상 중요성이 언급되는 주제이다. 신뢰는 대인관계에 있어서 가장

핵심적인 요소이면서도 신뢰의 개념과 기준은 개개인마다 다르다. 이러한 현상은 일상적인 대인관계에서 뿐만 아니라 학문적 연구에서도 동일하게 나타난다(김수희, 2017).

Mayer·Davis·Schoorman(1995)는 신뢰는 타인을 믿고 의존하며, 타인이 자신에게 해를 끼치지 않을 것이라는 믿음에 기반을 두면서 타인에게 기꺼이 위험을 감수하고자 하는 것이라고 하였고, 또한 타인의 행동에 대해 기꺼이 취약성을 감수하려는 자발성이라고도 하였다(Pearce·Robinson, 2000).

신뢰의 중요성이 점차 확대되고 있는 만큼 대상에 따라 조직, 최고경영자, 상사, 부하, 동료에 이르기까지 다양한 방면의 신뢰에 대해 연구되고 있으며, 대상뿐만 아니라 원인 등에 따라 다양하게 범주화되고 있다(이미경, 2017).

Johnson·Swap(1982)은 리더의 가치관에 대한 확신과 구성원들이 서로 호의적인 태도에서 느끼는 긍정적 감정상태이며 구성원들이 리더를 믿고 의지하려는 심리적 상태라고 정의하였다. Podsakoff·MacKenzie·Moorman·Fetter(1990)는 상사의 신뢰는 상사의 리더십에 부하 조직원이 믿고 따르고자 하는 것으로 정의하였다,

국내 선행연구 중 상사신뢰에 대한 학술적, 조작적 정의 또한 다양하게 이루어졌는데, 변상지(2010)은 상사가 본인에게 이익이 되거나, 해롭지 않은 행동을 취할 기대와 믿음을 갖고 있는 것이라고 관계적 경험을 바탕으로 두고 정의하고 있다. 또한 상사신뢰 수준이 높은 경우 구성원은 상사의 리더십을 기반으로 능동적이고 의욕을 가지고 노력하는 행동을 보일 가능성이 크다고 하였다(김학준·박계홍, 2010).

양혜선(2016)은 구성원이 상사의 능력과 상사에 대한 신뢰를 바탕으로, 상사는 자신에게 도움이 될 수 있도록 행동할 것이라는 기대나 믿음이라 정의하였고, 상사가 자신에게 유익한 방향으로 행동할 것이라는 기대라 하였다.

정리해보면 상사신뢰는 쌍방간의 믿음을 바탕으로 거래비용을 감소시키며, 사회적 자본의 한 형태로 구성원들의 자발적 협동과 역할 외 행동을 촉진시킨다. 또한 상사신뢰는 구성원들의 자발적 팔로우(follow)를 유도하고, 갈등 발생 시 해결방안에 대한 수용성을 높이는 역할도 한다(박원우·류승민·안성익, 2007). 따라서 불확실하고 급변하는 경영환경 속에서 조직이 생존하기 위해

서 상사신뢰는 중요한 요소라 할 수 있다(Jones·George, 1998).

상사신뢰의 선행연구를 살펴보면 부산지역 호텔주방 관리자의 진정성 리더십이 혁신행동 및 조직시민행동에 미치는 영향-상사신뢰를 매개효과로(이동형, 2021)조사하여 호텔주방 관리자의 진정성 있는 리더십이 혁신행동에 어떠한 영향을 주는지 조사하였고, 골프장조직에서 커뮤니케이션이 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구-상사신뢰를 매개변수로(신민서, 2021), 호텔기업 상사의 진성리더십이 직원들의 자기효능감과 직무만족에 미치는 영향=서울 5성 호텔기업을 중심으로(이명호, 2021) 연구하여 상사신뢰와 리더십에 관한 연구를 진행하였다. 위의 선행연구를 토대로 본 연구에서 상사신뢰는 구성원이 상사의 능력과 상호신뢰를 바탕으로 상사로부터의 잠재적 피해를 감수하고자 하는 의지로 정의하였다.

[표2-6]와 같이 선행연구들의 상사신뢰의 개념에 대하여 정리하였다

[표 2-6] 상사신뢰의 개념

연구자	상사신뢰의 개념
Johnson·Swap (1982)	리더의 가치관에 대한 확신과 구성원들이 서로 호의적인 태도에서 느끼는 긍정적 감정상태와 리더를 믿고 의지하려는 심리적 상태
Podsakoff·MacKenzie· Moorman·Fetter (1990)	상사의 리더십에 부하 조직원이 믿고 따르고자 하는 것.
이영석(2004)	상사의 행동, 의도에 대한 긍정적인 기대를 기초로 자신에게 영향을 미칠 수 있는 위험부담을 감수하려는 심리적 상태.
김홍보(2007)	상사와 구성원 간 상호작용 안에서 쌓인 기대심리, 상사가 하는 행동이나 의도에 대해 긍정적인 기대감을 기반으로 수반되는 취약성을 감수하려는 심리적인 상태.
변상지(2010)	상사가 본인에게 이익이 되거나, 해롭지 않은 행동을 취할 기대와 믿음을 갖고 있는 관계적 경험을 바탕으로 둠.
양혜선(2016)	구성원이 상사능력과 상호신뢰를 바탕으로, 상사는 자신에게 도움이 되는 방향으로 행동할 것이라는 기대심이나 믿음.

김수희(2017)	상사가 나에게 중요한 영향을 미칠 것이라는 기대 하에 상사로부터의 잠재적 피해를 감수하고자 하는 의지
박경열·이승일 (2017)	호텔관리자가 호텔직원에게 중요한 영향을 미칠것이라 기대 하에 갖게되는 상사에 대한 믿음을 의미
이봉식·박종선 성영태(2018)	조직 상사와의 상호관계 속에 부하들이 상사에 대해 가지고 있는 긍정적 기대
남경숙·유영진 하동현(2019)	이해와 위험부담을 가지고 있는 상태에서 자신의 이해에 부정적인 결과를 가져오지 않을 것으로 간주, 타인에게 믿고 맡기는 것으로 정의
허용·조준·윤동열 (2020)	상사에 대한 충성심과 믿음, 신뢰자에게 중요행위를 할 것이라는 기대에 타인의 행위를 자기 스스로 수용하려는 의지

자료 : 선행연구를 중심으로 연구자의 재구성

2.3.2 상사신뢰의 선행연구

선행연구에 따르면 상사신뢰에 관한 선행연구에서는 조직의 구성원은 조직보다 본인의 상사를 먼저 신뢰하게 되고 상사에 대한 신뢰는 조직의 신뢰로 이어지기 때문에 조직 내 신뢰를 볼 때에는 상사신뢰를 먼저 살펴보는 것이 의미가 있다고 하였다(Tan-Tan 2000).

김세원·백유성(2017)은 감성리더십이 상사신뢰와 조직몰입에 미치는 영향을 실증분석하였고, 상사신뢰는 감성리더십과 조직몰입에 매개효과를 나타내는 것으로 확인되었다. 이는 리더의 정서지능이 적극 활용된다면 조직 내 구성원들에 대한 효율적인 관리와 더불어 신뢰를 구축하고 구성원들의 조직몰입을 높일 수 있다는 점을 시사하였다.

박경열·이승일(2017)은 호텔 직원을 대상으로 호텔 관리자의 커뮤니케이션 방식이 상사신뢰에 미치는 영향과 상사신뢰가 직무몰입, 충성도에 미치는 영향관계에 대하여 실증적으로 분석하였다. 연구결과 호텔 직원들은 호텔관리자와 의사소통을 진행할 때 신뢰할 수 있는 요소와 업무수행에 필요한 정보가 충분히 주어졌을 때 상사에 대한 신뢰도가 높아지는 것을 알 수 있었다.

이 외에도 다양한 대상, 변인들이 상사신뢰에 유의미한 영향을 미치는지에 관한 연구가 진행되었는데, 특히 두 변인간 상사신뢰가 매개효과를 검증하는 실험도 다음과 같이 다양하게 진행되었다.

이봉식·박종선·성영태(2018)은 셀프리더십이 조직효과성에 미치는 영향을 알아보았으며, 두 변인간 상사신뢰의 매개효과를 검증하였다. 셀프리더십은 상사신뢰와 조직 효과성에 유의한 영향을 미쳤으며 상사신뢰 또하 조직 효과성에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 상사신뢰는 두 변인 간의 관계에 있어 부분매개효과를 통해 조직효과성을 증진할 수 있다고 시사하였다.

이유경(2018)은 종사원의 조직유효성에 영향을 주는 요인으로 리더의 감성리더십이 상사신뢰에 미치는 영향을 규명하였고, 경쟁의 우위를 차지하기 위해 호텔기업에서의 감성 리더십을 전략적으로 시사하였다. 감성 리더십은 상사신뢰에 정(+)의 영향을 미쳤고, 감성 리더십과 상사신뢰 모두 직무만족과 조직몰입에 정(+)의 영향을 주었다. 이는 감성리더십과 상사신뢰 모두 조직 유효성에 긍정적인 효과를 줄 수 있으며 상사와 종사원간 신뢰를 통해 조직 발전에 유효한 영향을 미칠 수 있다는 점을 시사하였다.

김하얀·정동주·정강국(2019)는 카지노 종사원을 대상으로 조직사회화가 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향에 대하여 실증분석하였고, 두 변인간에 상사신뢰가 매개역할을 하는지를 살펴보았다. 상사신뢰는 구성원들과의 관계, 조직목표 및 가치이해와 조직몰입 간에 부분매개효과가 있었고, 기술습득정도는 매개효과가 나타나지 않은 것을 확인하였다.

김미경·문재승(2019)은 상사의 코칭행위가 조직 구성원의 정서적 몰입에 직접적으로 어떠한 영향을 미치는지 살펴보았고, 상사신뢰의 매개효과와 가부장적 리더십의 조절효과에 대하여 연구하였다. 상사의 코칭 행위는 구성원의 정서적 몰입에 정(+)의 영향을 미쳤으며 상사신뢰는 두 변인간에 매개효과를 하는 것으로 나타났다. 이는 상사의 코칭 행위를 통해 조직 구성원의 상사에 대한 신뢰가 형성될 수 있고, 나아가 구성원의 정서적 몰입이 높아지는 것을 의미하였다.

김일·정득부·류태모(2019)는 진성리더십과 직무자율성 및 직무열의에 미치

는 영향과 두 요인간의 관계에서 상사신뢰의 조절효과에 대하여 실증분석하였다. 연구결과 상사신뢰는 진성리더십과 직무열의 간에 주요한 변인임을 증명하였고, 리더는 진정성을 가지고 구성원의 직무자율성을 고양시키는 것과 동시에 상사와 부하의 신뢰는 높이는 것이 중요하다고 시사하였다.

남경숙·유영진·하동현(2019)은 상사신뢰가 조직시민행동에 어떠한 영향을 미치는지에 대해 연구하였고, 상사신뢰는 부하의 건설적 저항과 상사 및 조직지향 조직시민행동에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

나건하·민병익(2019)은 변혁적, 윤리적 리더십이 조직유효성에 미치는 영향과 두 변인간 상사신뢰의 매개효과가 있는지를 알아보고자 하였다. 변혁적 리더십과 직무만족, 조직시민행동 간에 영향관계에서 상사신뢰의 매개효과를 확인할 수 있었지만, 윤리적 리더십과의 조직유효성 변인간의 관계에서는 상사신뢰의 매개효과는 나타나지 않았다. 이는 윤리적 리더십이 강조되고 있는 현대사회의 시점에서 변혁적 리더십의 가치를 밝혔다는 점에서 연구의 의의를 가졌다.

이정건(2020)은 상사의 커뮤니케이션 특성이 비서의 직무스트레스에 미치는 영향을 분석하고, 이를 간에 상사신뢰의 매개효과 검증을 연구하였다. 상사 커뮤니케이션 특성은 직무스트레스와 부분적으로 부(-)의 영향을 미쳤고 상사신뢰와는 정(+)의 영향을 미쳤다. 또한 상사 커뮤니케이션 특성과 직무스트레스 두 변인 사이에서 상사신뢰는 매개효과를 볼 수 없었고, 이는 비서는 업무특성상 스스로 동기부여와 자율성이 필요한 직무특이성으로 추정하였다.

한수연(2020)은 상사의 감성리더십이 서비스 직무성과에 미치는 영향에 대하여 실증분석하였고, 상사신뢰 요인이 두 변수간에 매개효과를 나타내는지 분석하였다. 상사의 감성 리더십은 상사신뢰와 직무성과에 유의미한 영향을 미쳤고, 상사신뢰 또한 서비스 직무성과에 유의한 영향을 미쳤다. 상사신뢰는 감성 리더십과 직무성과 사이에서 매개효과가 있는 것으로 나타났으며, 이는 상사는 조직 내 구성원의 감정 관리자로 이해와 공감으로 조직을 이끌면 구성원들은 상사에 대한 신뢰가 높아지고 더불어 서비스 직무성과에 긍정적인 영향을 미치는 것을 확인할 수 있었다.

오석윤(2021)은 호텔 기업의 윤리적 리더십이 상사신뢰와 조직시민행동에

미치는 영향에 대하여 연구하였고, 직원들의 윤리적 분위기 조성과 윤리적 가치 제고를 통한 호텔 기업의 지속가능한 경영에 대해 시사하였다. 본 연구의 결과 상사에 대한 신뢰는 곧 구성원들이 규정이나 공식적인 보상 없이도 스스로 동료와 회사를 위해 일하고 그로 인해 조직의 지속적인 성장과 발전을 도모할 수 있다는 점에서 상사신뢰의 중요성을 강조하였다.

위의 여러 선행연구들에서 시사한 바에 의하면, 신뢰는 조직을 이끌어가기 위한 중요한 요소로, 오늘날과 같이 급속도로 발전함과 동시에 경쟁이 심화되는 기업 경영 환경에서는 더욱 더 조직의 생사를 결정짓는 중요한 요소이다 (김연홍, 2017). Jones·George(1998)는 오늘날과 같이 고도의 불확실성과 급변하는 경영환경에서 신속하게 살아남기 위한 요소로 조직 내 구성원들의 신뢰는 조직 생존에 필수 조건이라 하였고, 이재훈·최익봉(2004)은 조직 구성원 간의 신뢰는 조직을 원활하게 움직이도록 하는 윤활유와 같은 역할을 한다고 함으로써 신뢰가 조직에 미치는 중요성을 강조하였다. 상사신뢰의 선행연구를 정리하면 [표 2-7]과 같다.

[표 2-7] 상사신뢰의 선행연구

연구자	상사신뢰의 선행연구
김세원·백유성 (2017)	상사신뢰가 감성리더십과 조직몰입간 매개효과가 나타나는 것을 확인, 리더의 정서지능 활용을 통해 구성원들의 상사신뢰와 조직몰입을 높일 수 있는 점을 시사.
박경열·이승일 (2017)	호텔 직원들은 관리자와의 의사소통을 통해 신뢰요소와 업무 수행 정보 제공시, 상사신뢰도가 높아지는 것을 확인
이봉식·박종선 성영태(2018)	셀프리더십과 조직효과성 사이에서 상사신뢰는 부분매개효과를 통해 조직효과성을 증진시킬 수 있다.
이유경(2018)	리더의 감성리더십과 상사신뢰와 조직유효성간의 관계에 대한 연구로 상사와 종사원간 신뢰는 조직발전에 유익한 영향을 미칠 수 있다고 시사.
김하얀·정동주·정강국 (2019)	카지노 종사원을 대상, 상사신뢰는 구성원간 관계, 조직목표 및 가치이해, 조직몰입에 부분매개효과를 확인, 기술습득정도는 매개효과가 나타나지 않은 것으로 확인.

김미경·문재승 (2019)	상사의 코칭행위와 조직구성원의 정서적몰입에 상사신뢰의 매개효과를 하는 것으로 나타났고, 코칭행위를 통해 상사신뢰 형성 및 정서적 몰입 상승을 볼 수 있다.
김일·정득부 류태모(2019)	상사신뢰는 진성리더십과 직무열의가의 주요한 변인임을 증명, 직무자율성을 고양시키는 것과 동시에 상사, 부하간 신뢰향상의 중요성을 강조.
남경숙·유영진 하동현(2019)	상사신뢰는 부하의 건설적 저항과 조직시민행동에 긍정적 영향을 미침.
나건하·민병익 (2019)	윤리적 리더십과 조직유효성 변인간 상사신뢰의 매개효과는 나타나지 않았지만, 변혁적 리더십과 조직유형성 간 상사신뢰의 매개효과를 확인할 수 있다는 점에서 변혁적 리더십의 가치를 재발견.
이정건(2020)	상사 커뮤니케이션 특성과 직무스트레스 두 변인간 상사신뢰의 매개효과를 확인할 수 없었고, 이는 비서 직무특성상 자율성이 필요하기 때문이라 추정.
한수연(2020)	상사가 이해와 공감으로 조직을 이끌면 상사신뢰가 상승, 더불어 직무성과에 긍정적 영향을 미치는 것을 확인.
오석윤(2021)	호텔기업의 윤리적리더십은 상사신뢰에 긍정적 영향을 미쳤으며 조직의 지속적 성장과 발전을 도모할 수 있다는 점에서 상사신뢰의 중요성을 강조.

자료 : 선행연구를 중심으로 연구자의 재구성

III. 연구 설계

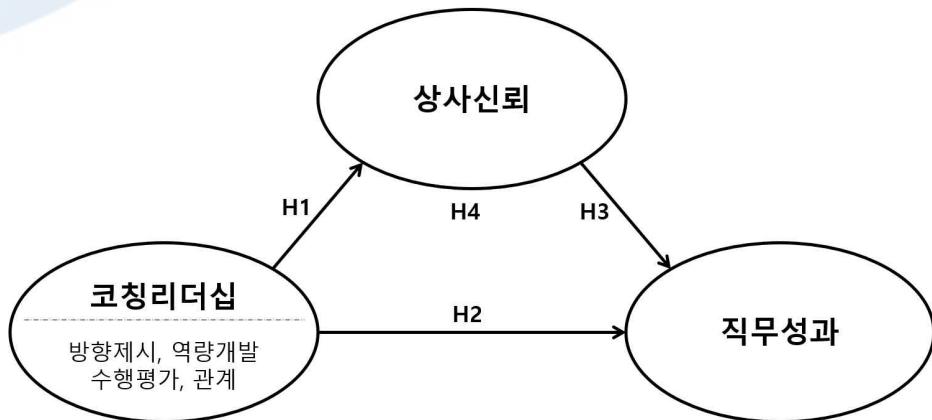
3.1 연구모형 및 가설설정

3.1.1 연구모형

선행연구들을 토대로 본 연구목적을 달성하기 위해 가설을 설정, 연구모형을 구축하였으며, 가설검증을 위해 실증분석을 실시하려 한다.

코칭리더십의 하위요인인 방향제시와 역량개발, 수행평가, 관계가 각각 상사신뢰와 직무성과에 어떠한 영향을 미치는지 살펴보고, 상사신뢰가 직무성과에 직접적으로 미치는 영향, 그리고 코칭리더십과 직무성과 두 변인간 상사신뢰의 유효한 매개효과가 있는지 확인하고자 한다.

연구의 모형은 다음 [그림 3-1]과 같이 구성하였다.



[그림 3-1] 연구모형

3.1.2 연구가설

3.1.2.1 코칭리더십과 상사신뢰의 관계

김승중·탁진국(2021)은 코칭리더십이 인사평가효과성에 미치는 영향과 두
변인간 상사신뢰 및 조직신뢰의 매개효과가 있는지에 대한 실증분석하였으며,
코칭리더십은 상사신뢰에 정적인 영향을 미친다고 하였으며, 리더의 코칭리더
십이 구성원의 부정적인 측면보다 강점과 긍정적 측면을 인식하고 성장할 수
있도록 이끈다고 하였다.

모정희(2019)는 인적관리 프로그램 마련의 기초자료로 활용하고자 피부미
용사를 대상으로 코칭리더십이 상사신뢰, 성장욕구, 이직의도에 미치는 영향
에 대하여 조사하였고, 코칭리더십의 하위요인인 방향제시, 평가, 관계요인이
상사신뢰에 긍정적 영향을 미치며 원장 및 중간관리자의 코칭리더십의 중요
성과 인적자원관리의 활용성에 대하여 논의하였다.

이은정(2017)은 Stowell(1986)의 코칭리더십 요인인 방향제시, 역량개발,
수행평가, 관계 하위요인을 활용하여 상사신뢰에 정(+)의 영향을 나타냈으며,
이는 기존 선행연구의 결과를 지지한다고 하였다.

코칭리더십 뿐만 아니라 감성리더십, 진성리더십, 변혁적, 윤리적 리더십이
상사신뢰에 긍정적 영향을 미친다는 선행연구(이유경, 2018; 김일·정득부·류
태모, 2019; 나건하·민병익, 2019; 김세원·백유성, 2017)를 바탕으로 다음과
같은 연구가설을 설정하였다.

H1. 코칭리더십은 상사신뢰에 유의한 영향을 미칠 것이다.

H1-1. 코칭리더십의 방향제시는 상사신뢰에 유의한 영향을 미칠 것이다.

H1-2. 코칭리더십의 역량개발은 상사신뢰에 유의한 영향을 미칠 것이다.

H1-3. 코칭리더십의 수행평가는 상사신뢰에 유의한 영향을 미칠 것이다.

H1-4. 코칭리더십의 관계는 상사신뢰에 유의한 영향을 미칠 것이다.

3.1.2.2 코칭리더십과 직무성과의 관계

우형록(2015)은 직무성과에 대한 코칭리더십의 긍정적 직접효과를 실증하였고, 직무유의성 및 자율성, 직무성과의 관계를 코칭리더십이 긍정적으로 조절하는 결과를 나타내었다. 또한 조인환(2016)은 영업조직에서 리더의 코칭리더십이 구성원의 직무몰입 및 직무성과에 대하여 부분적으로 유의미한 영향을 미친다는 것을 실증함으로써, 지속적인 코칭은 직무성과에 직간접적으로 기여할 수 있다고 시사하였다.

나기현(2020)은 코칭리더십이 직무성과에 유의한 영향을 미치는 것을 확인하였고, 심리적 임파워먼트의 긍정적 매개효과를 확인하였고, 조직내 리더 및 관리자의 코칭리더십이 구성원들의 직무성과를 유도할 수 있다고 하였다.

위 제시된 선행연구 외(나기현, 2017; 박해경, 2018)에도 코칭리더십과 직무성과의 관계에서 유의한 영향을 미치는 것을 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

H2. 코칭리더십은 직무성과에 유의한 영향을 미칠 것이다.

- H2-1. 코칭리더십의 방향제시는 직무성과에 유의한 영향을 미칠 것이다.
- H2-2. 코칭리더십의 역량개발은 직무성과에 유의한 영향을 미칠 것이다.
- H2-3. 코칭리더십의 수행평가는 직무성과에 유의한 영향을 미칠 것이다.
- H2-4. 코칭리더십의 관계는 직무성과에 유의한 영향을 미칠 것이다.

3.1.2.3 상사신뢰와 직무성과의 관계

한수연(2020)은 객실승무원을 대상으로 상사신뢰가 직무성과에 정(+)의 효과를 준다는 결과를 실증분석을 통해 나타내었고, 상사를 신뢰하는 조직문화는 능동적 직무성과향상과 생산성 향상에도 효과적이라 하였다. 김수진과 김도영(2019)은 상사에 대한 신뢰와 직무성과 간 유의미한 상관관계가 있는 것을 확인하였고, 상사에 대한 신뢰가 강할수록 직무성과가 높게 나타날 수 있다고 하였다. 서영표·이종건(2019)는 상사에 대한 신뢰가 조직구성원의 직

무성과에 직접적인 영향보다 심리적 주인의식을 통한 간접적 영향이 더욱 크게 작용한다고 밝혔다.

앞선 선행연구를 바탕으로 상사신뢰와 직무성과의 가설을 다음과 같이 설정하였다.

H3. 상사신뢰는 직무성과에 유의한 영향을 미칠 것이다.

3.1.2.4 상사신뢰의 코칭리더십과 직무성과 간의 관계

김승중·탁진국(2021)은 상사신뢰와 조직신뢰가 코칭리더십과 인사평가효과성을 순차적으로 매개하는 것을 확인하였고, 이봉식·박종선·성영태(2018)의 연구에서는 상사신뢰가 셀프리더십과 조직효과성 사이에서의 부분 매개효과가 있는 것으로 확인하였다. 나건하·민병익(2019)은 변혁적 리더십과 직무만족, 조직시민행동간의 영향관계에서 상사신뢰의 매개효과를 실증분석하였다.

김미경·문재승(2019)의 연구에서는 상사의 코칭행위와 정서적 몰입 사이에서 상사신뢰가 매개효과가 있는 것으로 확인하였고, 이는 코칭행위를 통해 상사신뢰가 형성되고, 구성원의 정서적 몰입이 높아지는 것을 의미하였다. 또한 한수연(2020)의 연구결과에서 상사의 감성리더십과 서비스 직무성과 사이에서 상사신뢰가 부분매개효과를 나타내는 것으로 검증되었다. 조직에 대해 더욱 몰입하게 되는 정서적 몰입과 조직 생산성에 중요한 영향을 미치는 직무성과에 매개효과를 나타낸 상사신뢰에 대하여 본 연구는 다음과 같은 가설을 설정하였다.

H4. 코칭리더십과 직무성과에 상사신뢰는 매개역할을 할 것이다.

H4-1. 코칭리더십의 방향제시와 직무성과에 상사신뢰는 매개역할을 할 것이다.

H4-2. 코칭리더십의 역량개발과 직무성과에 상사신뢰는 매개역할을 할 것이다.

H4-3. 코칭리더십의 수행평가와 직무성과에 상사신뢰는 매개역할을 할 것

이다.

H4-4. 코칭리더십의 관계와 직무성과에 상사신뢰는 매개역할을 할 것이다.

3.2 변수의 조작적 정의 및 설문지구성

3.2.1 변수의 조작적 정의

3.2.1.1 코칭리더십

본 연구에서의 코칭리더십은 코칭리더십과 직무성과 간의 영향관계에서 심리적 임파워먼트의 매개효과와 직무자율성의 조절효과에 대한 연구(나기현, 2017; 나기현, 2020)뿐만 아니라 코칭리더십이 조직몰입과 조직신뢰에 미치는 영향과 조직신뢰의 매개효과에 관한 연구(박주현·윤병섭, 2019), 코칭리더십과 조직시민행동 간의 신뢰의 매개효과(박주현·윤병섭, 2016), 코칭리더십에 관한 국내 연구동향 분석(강명주·정면숙, 2019) 등의 선행연구를 바탕으로 리더가 조직구성원들을 신뢰하고 의사소통과 정확한 방향제시를 통해 스스로 문제를 해결할 수 있는 역량을 향상시키는 것으로 정의하였다.

하위요인은 코칭리더십이 조직유효성에 미치는 영향(양일선·이승호·이덕로, 2015)과 코칭리더십, 주도성, 직무성과 간의 영향관계 가운데 직무자율성의 조절효과를 실증분석한 연구(나기현, 2017), 그리고 학교장의 코칭리더십이 교사의 직무태도에 미치는 영향에 관한 연구에서 직무자율성과 자기효능감의 매개효과 중심으로 진행한 연구(박주영, 2021) 등 다양한 선행연구에서 인용하여 사용한 Stowell (1986)의 네 가지 하위요인인 방향제시, 역량개발, 수행평가, 관계로 나누어 진행하였고, 하위변수들의 조작적 정의는 다음과 같다. 방향 제시는 구성원의 업무나 과제의 목표가 무엇인지 방향성을 정확히 제시 해주는 것, 역량개발은 구성원들의 역량을 개발시킬 수 있는 것, 수행평가는 구성원들의 업무수행에 대한 적극적인 피드백(feedback), 관계는 구성원과 리더의 개방적이고 신뢰적인 관계로 정의하였다 .

3.2.1.2 직무성과

본 연구에서 직무성과의 정의를 한덕수(2016), 황서현(2015), 권영인(2016), 이무형(2017) 등 다양한 선행연구를 바탕으로 구성원들이 조직의 목표나 과업을 달성하기 위해 보여준 노력이나 결과로 정의하였고, 선행연구에서 정의한 직무성과에 대한 내용은 다음과 같다.

한덕수(2016)는 조직구성원의 직무가 자신이 맡은 직무에 대하여 얼마나 성공적으로 달성되었는지에 대한 지각 정도로 정의하였다. 황서현(2015)은 개인과 집단 그리고 조직의 효과성을 판단하는 기준이 되고 조직 구성원이 맡은 직무가 어느 정도까지 달성되었는지에 대한 지각 정도로의 정의를 활용하였고, 종합적이고 포괄적으로 성과에 많은 부분을 설명할 수 있는 비재무적 성과를 사용하였다.

권영인(2016)은 직무성과를 직원이 과업요구를 성취하는 정도 또는 할당 받은 과업에 대한 직원의 성취도로 정의하였으며, 강성오(2017)는 호텔직원이 실현시키려 하는 업무의 바람직한 상태로 정의하였고, 비재무적 성과측정으로 진행하였다.

3.2.1.1 상사신뢰

상사신뢰의 선행연구로 김미령(2020)은 McAllister(1995)의 상사신뢰에 대한 정의와 설문지 항목을 연구 환경에 맞춤 수정하여 사용하였으며, 개인보다 신뢰할 수 있는 타인의 역량에 대한 믿음을 바탕으로 인지적 신뢰와 정서적 신뢰를 구분하여 사용하였고, 이진아(2012)는 상사가 자신의 분야와 관련된 충분한 능력을 가지고 있고, 정직하고 성실하며 언행일치와 예측가능, 공정한 부하평가, 개인적인 관심과 배려를 배풀 것이라는 부하의 믿음이라 정의하였다.

임영수(2013)는 자기 자신과 상사와의 관계에 있어 상사의 역량과 리더십, 인간적 배려 등에 대해 인지하는 호의적인 태도라 하였고 성장 가능성 인정, 의견 존중, 업무방향 제시에 대한 믿음 등으로 구성하였다. 김수희(2017)는

상사신뢰를 상사가 나에게 중요한 영향을 미칠 것이라는 기대 하에 상사로부터의 잠재적 피해를 감수하고자 하는 의지로 연구에 사용하였다.

본 연구에서는 상사신뢰의 정의를 위의 선행연구를 바탕으로 구성원이 상사의 능력과 상호신뢰를 바탕으로 상사로부터의 잠재적 피해를 감수하고자 하는 의지로 정의하였다.

3.2.2 설문지 구성

본 연구는 호텔직원의 코칭리더십이 직무성과, 상사신뢰로 이어지는 영향 관계에 미치는 요인들을 규명하고자 설문지를 사용, 본 연구에 사용한 설문지는 선행연구에서 신뢰도와 타당도에 대한 검증을 실시하여 사용하였던 측정 도구를 재구성하여 사용하였다.

코칭리더십은 구성요인별로 방향제시 5문항, 역량개발 5문항, 수행평가 5문항, 관계 5문항 총 20문항으로 구성되었고, 직무성과 7문항, 매개변수인 상사신뢰는 6문항 총 33문항으로 구성되었고, Likert 5점척도로 ‘매우 그렇다’를 1점, ‘전혀 그렇지 않다’를 5점으로 측정하였다. 인구통계학적 특성은 총 10 개문항으로 명목척도와 서열척도로 구성하였다. 설문지의 구성내용은 다음 [표 3-1]와 같다.

[표 3-1] 설문지 구성

변수	측정항목	설문문항	참고문헌	척도
코칭리더십	방향제시	5문항	엄지현(2013) 이준우(2011) 황찬영(2016) 이은정(2017) 이현정(2016)	Likert 5점척도
	역량개발	5문항		
	수행평가	5문항		
	관계	5문항		
직무성과		7문항	한덕수(2016) 권영인(2016) 강성오(2017) 황서현(2015)	

상사신뢰	6문항	김미령(2020) 이진아(2012) 임영수(2013) 김수희(2017)	
인구통계학적 특성	10문항	명목척도 서열척도	

3.3 표본설계 및 분석방법

3.3.1 표본설계

본 연구조사를 위해 조사대상의 선정기준으로 국내 호텔에 근무중인 직원을 대상으로 자료를 수집하였다. 설문조사의 연구표본단위로는 2021년 10월 17일부터 10월 30일까지 국내 호텔에 근무중인 조직구성원을 대상으로 총 350부를 배포하여 회수된 표본 312부 가운데 부적합한 설문지를 제외한 설문지 301부를 토대로 실증분석하였다. 다음 [표 3-2]는 모집단의 규정 및 표본조사이다.

[표 3-2] 모집단의 규정 및 조사표본

모집단	호텔업에 근무중인 직원	
표본단위	국내 호텔에 근무중인 직원	
조사시기	2021년 10월 17일 ~ 10월 30일	
표본추출방법	설문지를 통한 설문조사 실시 및 자료수집	
설문지배포 및 회수율	총 설문 배포	350부(100%)
	설문회수	312부(89.14%)
	폐기설문	11부(3.14%)
	유효표본	301부(86%)

3.3.2 분석방법

본 연구는 최종 수집된 자료를 SPSS(Statistical Package for the Social Sciences) 20.0를 활용하여 분석하였다. 본 연구에서는 설문참여 조사대상자들의 인구통계학적 특성에 대하여 빈도분석(frequency analysis)과 기술통계 분석(descriptive analysis)을 실시하여 표본의 특성을 파악하고자 하였다. 측정 변수의 타당성과 신뢰성 검증을 위해 코칭리더십의 방향제시, 역량개발, 수행 평가, 관계의 구성요소들을 독립변수로 하여 직무성과, 상사신뢰의 종속변수들 사이의 영향적인 관계를 확인하기 위하여 상관관계(correlation analysis)의 분석을 실시하였다. 그리고 상사신뢰 속성이 코칭리더십과 직무성과 변인간의 관계에 있어서 매개역할을 하는지를 파악하기 위해 회귀분석을 실시하였다. 가설 검증을 확인하기 위한 방법으로 다중회귀분석을 실시하였으며, 두 변수간의 인과관계를 알아보고자 단순회귀분석(simple regression analysis)을 실시, 상사신뢰 속성이 매개변수로 유의미한지를 알아보기 위해 회귀분석방법을 실시하였다.

IV. 실증분석

4.1 인구통계특성

본 연구의 자료 분석의 조사대상자는 총 301명으로 인구통계학적 특성은 표[4-1]과 같다.

[표 4-1] 표본의 인구통계학적인 특성에 따른 빈도 분석

구 분		빈도(명)	비율(%)
성별	남	245	81.4
	여	56	18.6
결혼 여부	기혼	225	74.8
	미혼	76	25.2
근무지역	서울	208	69.1
	수도권(경기, 인천)	30	10.0
	비수도권	52	17.3
	기타	11	3.7
	고졸	31	10.3
최종학력	전문대 재학/졸업	100	33.2
	대학교 재학/졸업	102	33.9
	대학원 이상	68	22.6
	1~5년	52	17.3
근무 연수	6~10년	33	11.0
	11~15년	35	11.6
	16~20년	41	13.6
	21~25년	59	19.6
	26년 이상	81	26.9

직책	사원급	62	20.6
	주임급	77	25.6
	대리급	97	32.2
	과장급	49	16.3
	차장급 이상	16	5.3
호텔 등급	5성급	262	87.0
	4성급	11	3.7
	3성급	5	1.7
	기타	22	7.2
근무부서	관리/사무부서	15	5.0
	객실부서	15	5.0
	식음부서	9	3.0
	조리부서	228	75.7
	판촉부서	3	0.9
	기타	31	10.3
월급여소득	200만원 이하	30	10.0
	200만원 ~ 300만원 이하	79	26.2
	300만원 ~ 400만원 이하	93	30.9
	400만원 ~ 500만원 이하	60	19.9
	500만원 이상	39	13.0
합계		301	100

성별은 남자가 245명(81.4%), 여자가 56명(18.6%)으로 남성 응답자가 더 많았다. 결혼 여부는 기혼이 225명(74.8%), 미혼이 76명(25.2%)으로 기혼자가 많았다. 근무지역은 서울 208명(69.1%)으로 가장 많았고, 비수도권 52명(17.3%), 수도권(경기, 인천) 30명(10.0%), 기타 11명(3.7%) 순이었다. 최종학력은 대학교 재학/졸업이 102명으로 가장 많았고(33.9%), 전문대 재학/졸업이 100명(33.2%), 대학원 이상 68명(22.6%), 고졸 31명(10.3%) 순으로 많았다. 근무연수는 26년 이상이 81명(26.9%), 21~25년 59명(19.6%), 1~5년 52명

(17.3%), 16~20년 41명(13.6%), 11~15년 35명(11.6%), 6~10년 33명(11.0%) 순으로 많았다. 직책은 대리급이 97명(32.2%)으로 가장 많았고, 주임급 77명(25.6%), 사원급 62명(20.6%), 과장급 49명(16.3%), 차장급 이상 16명(5.3%) 순으로 많았다. 호텔 등급은 5성급이 262명(87.0%)으로 가장 많았고, 기타 22명(7.2%), 4성급 11명(3.7%), 3성급 5명(1.7%) 순으로 많았다. 근무부서는 조리부서가 228명(75.7%)으로 가장 많았고, 기타 31명(10.3%), 객실부서 15명(5.0%), 관리/사무부서 15명(5.0%), 식음부서 9명(3.0%), 판촉부서 3명(0.9%) 순으로 많았다. 월 급여소득은 300만원~400만원 이하가 93명(30.9%)으로 가장 많았으며, 200만원~300만원 이하 79명(26.2%), 400만원~500만원 이하 60명(19.9%), 500만원 이상 39명(13.0%), 200만원 이하 30명(10.0%) 순으로 많았다.

4.2 변수의 기술통계 분석

본 연구의 모든 문항은 5점 Likert 척도를 사용하여 측정했으며, 코칭리더십, 직무성과, 상사신뢰에 대한 기술통계 분석을 실시하였다. 기술통계 결과는 [표4-2]와 같다.

[표 4-2] 주요 변수에 대한 기술통계 분석 (n=301)

변수		평균	표준편차
코칭 리더십	방향제시	3.88	0.76
	역량개발	3.76	0.84
	수행평가	3.79	0.81
	관계	3.79	0.81
	코칭리더십(전체)	3.80	0.75
직무성과		4.01	0.59
상사신뢰		3.82	0.75

코칭리더십은 방향제시, 역량개발, 수행평가, 관계로 구성되었다. 코칭리더십 전체의 평균은 3.80, 표준편차는 .748이다. 각 하위요인의 평균을 살펴보면, 방향제시는 3.88(SD=.765), 역량개발 3.76(SD=.839), 수행평가

3.79(SD=0.807), 관계 3.79(SD=.813)이다. 직무성과의 평균은 4.01, 표준편차는 .591, 상사신뢰의 평균은 3.82, 표준편차는 .753이다.

4.3. 신뢰도 및 타당성 분석

본 연구의 측정도구의 타당성 및 신뢰도를 확보하기 위해 탐색적 요인분석을 실시하여 타당성을 평가하고, 요인으로 추출된 문항들에 대해 신뢰도 분석을 하였다.

요인분석(factor analysis)을 통해 변수들 간의 특성과 문항 간 관계를 분석하여 공통 특성에 따라 분류하고, 각 요인에 의미를 부여하였다. 요인부하량이 낮은 변수나 각 요인에 포함되지 않는 변수들을 제거하거나, 공통적인 특성을 보이는 변수들을 묶어서 요인을 구성하기 때문에 각 요인은 고유한 특성을 갖는다.

KMO(Kaiser-MeyOlklin)값을 통해 표본의 적절성을 확인하고, Bartlett의 구형성 검증을 통하여 측정항목의 상관행렬의 단위행렬 여부를 확인하였다. Kaiser(1974)의 연구에 따르면 KMO값은 0.9 이상이면 매우 좋고, 0.8 이상 0.9 미만은 좋은 값이며 0.7 이상 0.8 미만이면 적절한 값으로 평가하였고, 0.5 미만은 허용이 불가하다고 평가하였다.

요인분석을 하기 위한 표본의 크기는 100개 이상인 것이 바람직하며 본 연구에서는 표본 크기가 301개이므로 요인분석을 실시하기에 적합하였다.

신뢰도(internal consistency reliability) 분석을 실시하여 요인 및 문항의 Cronbach's α 값을 확인함으로써 내적 일관성 신뢰도를 확보하였다.

4.3.1. 호텔직원의 코칭리더십의 신뢰도 및 타당도 분석

호텔직원의 코칭리더십의 요인분석 및 신뢰성에 대한 분석결과는 [표 4-3]과 같다.

[표 4-3] 호텔직원의 코칭리더십에 대한 타당도 및 신뢰도 분석

요 인 명	측정항목	구성요소			
		1	2	3	4
관 계	상사는 팀원 개개인의 개성을 존중한다.	.658	.364	.191	.304
	상사는 좀 더 관심을 가지고 내가 하는 말을 경청한다.	.739	.335	.318	.268
	상사는 나의 가치를 인정하고 좋은 관계를 가지려고 노력한다.	.558	.335	.351	.190
	상사는 중요한 일은 팀원들과 충분히 협의를 한다.	.768	.304	.298	.241
수 행 평 가	상사는 업무과정 중 수시로 격려와 칭찬을 한다.	.383	.725	.265	.298
	상사는 업무내용과 결과에 대해 구체적으로 피드백 한다.	.325	.483	.290	.300
	상사는 성장과 발전에 대해 같이 기뻐하고 축하해 준다.	.354	.705	.304	.318
	상사는 업무성과를 공정하게 평가한다.	.370	.670	.313	.232
방 향 제 시	상사는 업무와 관련된 정보와 자료를 적극적으로 제공해준다.	.253	.313	.708	.299
	상사는 업무능력을 고려하여 업무를 배정한다.	.301	.257	.796	.242
	상사는 역량수준을 파악하여 목표를 제시한다.	.263	.317	.703	.342
역 량 개 발	상사는 미래 비전을 갖고 일할 수 있도록 제시한다.	.371	.151	.354	.620
	상사는 개인특성을 파악하여 적절하게 대응한다.	.252	.329	.388	.590
	상사는 최고의 능력을 발휘하도록 적극적으로 돋는다.	.211	.393	.318	.616
	상사는 자기개발을 위한 교육기회를 제공한다.	.338	.262	.270	.787
Eigen-value		3.232	3.131	2.999	2.730
설명분산(%)		21.547	20.872	19.996	18.200
누적분산(%)		21.547	42.418	62.415	80.615
Cronbach Alpha		.910	.919	.872	.913
KMO = .966					
Bartlett의 구형성 검정 $\chi^2=4215.174$ df=105 sig. = .000					

요인분석 과정에서 요인적재량이 낮은 방향제시 2번(상사는 업무수행에서 창의성을 요구한다), 4번(상사는 나의 생각이나 관점을 되돌아보게 하는 질문을 한다), 역량개발 5번(상사는 실수를 할 경우 스스로 해결할 수 있는 기회를 준다), 수행평가 1번(상사는 업무에 필요한 지식을 잘 가르쳐 준다), 관계 5번(상사는 팀원들 간의 상호 친목에 힘쓴다) 5개 문항을 삭제하였다. 그 결과 각 요인에서 매우 높은 신뢰도를 확보할 수 있었다.

호텔직원의 코칭리더십에 대한 표본적합도는 .966으로 나타나 본 자료가 요인분석에 적합하다고 할 수 있다. 또한, Bartlett의 구형성 검정 결과, $\chi^2 = 4215.174$, $p < .001$ 로 문항 간의 상관성이 인정되어 전반적으로 요인분석이 가능하다고 할 수 있다.

호텔직원의 코칭리더십의 타당도를 파악하기 위하여 탐색적 요인분석(EFA)을 실시한 결과 총 4개의 하위요인이 추출되었다. 방향제시 5문항, 역량개발 5문항, 수행평가 5문항, 관계 5문항을 분석하였으나, 요인부하량이 낮은 문항은 5개의 문항을 제외하였으므로 최종적으로 분석에 사용된 문항은 방향제시 3문항, 역량개발 4문항, 수행평가 4문항, 관계 4문항으로 총 15문항이다.

내적일관성신뢰도(internal consistency reliability) 분석 결과, 신뢰도 계수 (Cronbach's alpha)가 방향제시 .872, 역량개발 .913, 수행평가 .919, 관계 .910로 나타났다. 일반적으로 Cronbach's alpha 값이 0.60 이상이면 내적 일관성을 인정할 수 있으며 0.70 이상이면 내적 일관성이 높다고 볼 수 있기 때문에 본 연구의 신뢰도가 높다고 할 수 있다.

4.3.2. 직무성과의 신뢰도 및 타당도 분석

직무성과 적합도 검정 결과는 [표 4-4]와 같다. 직무성과 문항의 타당도를 검증하기 위하여 탐색적 요인분석(EFA)을 실시하였는데 표본적합도는 .895로 나타나 본 자료가 요인분석 적합성을 확보하였다. 또한, Bartlett의 구형성 검정 결과, $\chi^2 = 1190.886$, $p < .001$ 로 문항 간의 상관성이 인정되어 전반적으로 요인분석이 가능하다고 할 수 있다.

요인분석 결과, 직무성과 7문항은 하나의 요인으로 분석되었으며, 총분산 설

명력은 64.157%인 것으로 분석되었다. 신뢰도 분석결과, 신뢰도 계수 (Cronbach's alpha)가 .907로 높은 수준의 신뢰도를 확보하였다.

[표 4-4] 직무성과에 대한 타당성 및 신뢰도 분석

요인	항 목	요인 적재량	아이겐값 (분산률%)	Cronba ch's α
직무 성과	나는 상사가 요구하는 업무를 정확하게 수행한다.	.765	4.491 (64.157)	.907
	나는 주어진 업무를 신속하게 처리한다.	.821		
	나는 시간이 지날수록 주요 업무에 대한 지식과 경험 이 향상된다.	.797		
	나는 주요업무를 수행함에 있어 주도성이 향상된다.	.804		
	나는 팀 목표달성을 위해 충분한 역할을 하고 있다.	.812		
	나는 업무성과를 스스로 평가할 때, 성과가 높다.	.802		
	나는 업무수행 시 상사와의 갈등이 생기지 않도록 융합을 위한 역할을 한다.	.804		
$KMO = .895$ Bartlett의 구형성 검정 $\chi^2=1190.886 \quad df=21 \quad sig. = .000$				

4.3.3. 상사신뢰의 신뢰도 및 타당도 분석

상사신뢰 적합도 검정 결과는 [표 4-5]와 같다. 문항의 타당도를 검증하기 위하여 탐색적 요인분석(EFA)을 실시하였는데 표본적합도는 .903으로 나타나 본 자료가 요인분석 적합성을 확보하였다. 또한, Bartlett의 구형성 검정 결과, $\chi^2=1180.472$, $p<.001$ 로 문항 간의 상관성이 인정되어 전반적으로 요인분석이 가능하다고 할 수 있다.

요인분석 결과, 상사신뢰 6문항은 하나의 요인으로 분석되었으며 총분산 설명력은 70.246%인 것으로 분석되었다. 신뢰도 분석결과, 신뢰도 계수 (Cronbach's alpha)가 .912으로 높은 수준의 신뢰도를 확보하였다.

[표 4-5] 상사신뢰에 대한 타당성 및 신뢰도 분석

요인	항 목	요인 적재량	아이겐값 (분산률%)	Cronba ch's α
상사 신뢰	상사는 나의 능력과 성장가능성을 인정해준다.	.817	4.215 (70.246)	.912
	상사는 나의 향후 경력에 도움이 되도록 업무를 부여한다.	.877		
	상사는 나의 의견을 존중해준다.	.862		
	상사는 결정이 어려운 상황에서 업무추진방향을 명확하게 제시한다.	.883		
	상사가 어떤 지시를 하더라도 나는 불쾌하게 받 아들이지 않을 것이다.	.761		
	상사가 나를 배신하지 않을 것이라 나는 생각한다.	.822		

$$KMO = .903$$

$$\text{Bartlett의 구형성 검정 } \chi^2=1180.472 \quad df=15 \quad sig. = .000$$

4.3.4. 변수의 상관관계 분석

상관분석(Correlation Analysis)은 두 개의 변수 사이에 상관이 있는지, 어떤 관련성이 있고, 그 관련성이 어느 정도 인지를 분석하는 것이다. 즉, 두 변수 간에는 서로 독립적인 관계 또는 상관된 관계가 존재할 수 있으므로 변수 간 상관관계를 나타내는 피어슨 상관계수(Pearson Correlation coefficient)를 통해 상관성을 파악할 수 있다. 본 연구에서 실시한 상관분석의 결과는 [표 4-6]과 같다. 방향제시는 역량개발($r=.821$), 수행평가($r=.787$), 관계($r=.750$)과 모두 $p<.01$ 수준에서 정(+)적 상관을 보였다. 즉, 조사대상자가 지각하는 방향제시 수준이 높으면 역량개발, 수행평가, 관계 수준도 높게 지각하는 것을 알 수 있다. 방향제시는 직무성과($r=.555$), 상사신뢰($r=.753$)와 모두 $p<.01$ 수준에서 정적 상관을 보였다. 즉, 코칭 리더십 중 방향제시가 높게 지각되면, 직무성과, 상사신뢰도 높이 지각되는 것으로 나타났다. 역량개발

은 수행평가($r=.830$), 관계($r=.814$), 직무성과($r=.520$), 상사신뢰($r=.789$)과 모두 $p<.01$ 수준에서 정적 상관을 보였다. 즉, 조사 대상자가 인지한 역량개발 수준이 높으면, 수행평가, 관계, 직무성과, 상사 신뢰가 높으며, 역량개발 수준이 낮으면 수행평가, 관계, 직무성과, 상사 신뢰도 낮은 것으로 나타났다. 수행평가는 관계($r=.879$), 직무성과($r=.572$), 상사신뢰($r=.859$)와 모두 $p<.01$ 수준에서 정적 상관을 보였다. 즉, 수행평가가 좋으면, 관계, 직무성과, 상사 신뢰도 높으며, 수행평가가 좋지 않으면 관계, 직무성과, 상사신뢰도 낮은 것으로 나타났다. 관계는 직무성과($r=.568$), 상사신뢰($r=.863$)와 모두 $p<.01$ 수준에서 정적 상관을 보였다. 즉, 조사대상자가 인식한 관계가 높은 수준이면 직무성과, 상사신뢰도 높고, 반대의 경우 직무성과, 상사신뢰도 낮게 나타남을 의미한다. 직무성과는 상사신뢰($r=.604$)와 $p<.01$ 수준에서 정적 상관을 보였다. 이는 직무성과가 높으면 상사신뢰도 높으며, 직무성과가 낮으면, 상사신뢰도 낮은 것을 의미한다. 상관분석 결과를 전체적으로 살펴보면, 모든 요인 간에는 정적인 상관이 있으며 모두 $p<.01$ 수준의 높은 상관을 나타내므로, 모든 요인 간에 매우 유기적인 관계가 존재함을 확인할 수 있었다.

[표 4-6] 상관관계분석

	방향제시	역량개발	수행평가	관계	직무성과	상사신뢰
방향제시	1					
역량개발	.821**	1				
수행평가	.787**	.830**	1			
관계	.750**	.814**	.879**	1		
직무성과	.555**	.520**	.572**	.568**	1	
상사신뢰	.753**	.798**	.859**	.863**	.604**	1

** $p<.01$

4.4 가설 검증

4.4.1 코칭리더십과 상사신뢰의 가설검증

코칭리더십과 상사신뢰의 관계를 알아보기 위하여 회귀분석을 실시하게 되었다. 분석결과는 [표 4-7]과 같다. 회귀분석 결과 다중 공선성의 여부를 확인하기 위해 공차(tolerance)와 분산팽창요인(VIF: Variance Inflation Factor)을 산출하였다. 산출된 공차(tolerance)나 분산팽창요인(VIF)이 1에 근접하면 다중공선성의 위험이 적은 것으로 판단되고, 공차가 0.1 미만이거나 분산팽창요인(VIF)의 경우 값이 10 이상이면 다중공선성이 있는 것으로 판단된다. 본 분석에서는 다중공선성이 없는 것을 확인하였다.

[표 4-7] 코칭리더십과 상사신뢰의 관계

독립변수	비표준계수		t	유의 수준	공선성통계량	
	B	표준오차			TOL	VIF
(상수)	.474	.105		4.517	.000	
방향제시	.087	.048	.088	1.824	.069	.290
역량개발	.102	.050	.114	2.050*	.041	.221
수행평가	.310	.058	.332	5.382***	.000	.219
관계	.382	.054	.412	7.140***	.000	.204

$$R=.894, R^2 = .799, \text{ Adj } R^2 = .796, F=293.386, p=.000$$

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

코칭리더십이 상사신뢰에 미치는 영향에 대해 분석을 실시한 결과, 설명력 (R^2)은 79.9%로 나타났다. 분석을 실시한 결과 모형 F값이 293.386인 것으로 분석되었으며 통계적으로 유의한 회귀모형인 것으로 분석되었다.

코칭리더십 중 방향제시($\beta=.088, p>.05$)의 경우 통계적으로 유의미하지 않은 것으로 분석되었으며 역량개발($\beta=.114, p<.05$), 수행평가($\beta=.332, p<.001$), 관계($\beta=.412, p<.001$)의 경우 상사신뢰에 통계적으로 유의한 정

(+)의 영향을 미치는 것으로 분석되었다.

즉, 코칭리더십의 각 세부요인 중 역량개발, 수행평가, 관계가 상사신뢰에 통계적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 분석되었다.

4.4.2 코칭리더십과 직무성과의 가설검증

코칭리더십과 직무성과의 관계를 알아보기 위하여 회귀분석을 실시하게 되었다. 분석 결과는[표 4-8]과 같다.

[표 4-8] 코칭리더십과 직무성과의 관계

독립변수	비표준계수		표준 계수 베타	t	유의 수준	공선성통계량	
	B	표준오차				TOL	VIF
(상수)	2.152	.146		14.748	.000		
방향제시	.207	.066	.267	3.116**	.002	.290	3.451
역량개발	-.045	.069	-.064	-.653	.515	.221	4.523
수행평가	.147	.080	.200	1.832	.068	.219	4.598
관계	.177	.074	.244	2.381*	.018	.204	4.903

$$R=.607, R^2 = .368, \text{ Adj } R^2 = .359, F=43.087, p=.000$$

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

호텔직원의 코칭리더십이 직무성과에 미치는 영향을 분석한 결과 변수들의 VIF값은 모두 10 이하를 나타냈고, 공차는 0.1보다 크게 나타났기 때문에 다중공선성의 문제는 발생하지 않는 것으로 볼 수 있다.

설명력(R^2)은 36.8%로 나타났다. 분석을 실시한 결과 모형 F값이 43.087인 것으로 분석되었으며 통계적으로 유의한 회귀모형인 것으로 분석되었다.

호텔직원의 코칭리더십 중 역량개발($\beta=-.064$, $p>.05$)과 수행평가($\beta=.200$, $p>.05$)의 경우 통계적으로 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 분석되었다. 그러나 방향제시($\beta=.267$, $p<.01$)와 관계($\beta=.244$, $p<.05$)의 경우 직

무성과에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 즉, 코칭리더십 중 방향제시와 관계가 직무성과에 긍정적 영향을 미치는 것으로 분석되었다.

4.4.3 상사신뢰와 직무성과의 가설검증

호텔직원의 상사신뢰의 직무성과 관계를 확인하기 위하여 회귀분석을 실시한 결과는 [표 4-9]와 같다.

[표 4-9] 상사신뢰와 직무성과의 관계

독립변수	비표준계수		표준 계수 베타	t	유의수준	공선성통계량	
	B	표준오차				TOL	VIF
(상수)	2.201	.141		15.628	.000		
상사신뢰	.474	.036	.604	13.097***	.000	1.000	1.000
$R=.604 \quad R^2 = .365 \quad Adj \ R^2 = .362 \quad F=171.529 \quad p=.000$							

*** $p<.001$

호텔직원의 상사신뢰가 직무성과에 대한 설명력이 36.5%인 것으로 나타났으며 회귀모형은 통계적으로 유의미한 것으로 분석되었다($F=171.529$, $p<.001$).

또한 호텔직원의 상사신뢰($\beta=.604$, $p<.001$)는 직무성과에 통계적으로 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

이와 같은 결과는 호텔직원의 상사신뢰가 높을수록 직무성과가 높아지는 것을 의미하며 호텔직원의 상사신뢰는 직무성과에 정(+)의 영향을 미치는 변인임을 알 수 있다. 이에 따라 가설 3은 채택되었다.

4.4.4 상사신뢰와 직무성과의 가설검증

본 연구에서는 호텔직원의 코칭리더십과 직무성과의 관계에서 상사신뢰의 매개역할을 분석하기 위해 Baron·Kenny(1986)의 검증방식에 따라 분석을 실시하였다. 매개효과 검증 결과는[표 4-10]과 같다

[표 4-10] 매개효과 검증

독립 변수	변수	단계	표준화된 베타값	t값	p값	R ²
방향 제시	상사신뢰	1(독립→매개)	.753	19.759***	.000	.566
	직무성과	2(독립→종속)	.555	11.541***	.000	.308
	상사신뢰 → 직무성과	3(독립→종속)	.232	3.377**	.001	.388
		3(매개→종속)	.429	6.232***	.000	
역량 개발	상사신뢰	1(독립→매개)	.798	22.896***	.000	.637
	직무성과	2(독립→종속)	.520	10.530***	.000	.271
	상사신뢰 → 직무성과	3(독립→종속)	.105	1.380	.169	.369
		3(매개→종속)	.520	6.804***	.000	
수행 평가	상사신뢰	1(독립→매개)	.859	28.961***	.000	.737
	직무성과	2(독립→종속)	.572	12.044***	.000	.327
	상사신뢰 → 직무성과	3(독립→종속)	.202	2.264*	.024	.375
		3(매개→종속)	.430	4.817***	.000	
관계	상사신뢰	1(독립→매개)	.863	29.582***	.000	.745
	직무성과	2(독립→종속)	.568	11.936***	.000	.323
	상사신뢰 → 직무성과	3(독립→종속)	.184	2.023*	.044	.373
		3(매개→종속)	.445	4.897***	.000	

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

우선 종속변수에 관한 독립변수의 총 효과를 분석하였다. 이어 독립변수가 종속변수에 미치는 영향관계에 매개변수의 효과분석을 실시하였다.

매개변인의 효과가 통계적으로 유의미하기 위해서는 독립변수가 매개변수에 미치는 영향이 유의미해야 하며 독립변수가 종속변수에 미치는 영향이 유의미해야 한다. 다음으로 독립변수, 매개변수가 종속변수에 미치는 영향이 유의미해야 하는데 완전매개효과는 독립변수가 종속변수에 영향을 미치지 않으며 매개변수만이 종속변수에 영향을 미치고 있는 경우이다.

부분매개효과는 매개변수와 독립변수 모두 다 종속변수에 영향을 미치고 있는 경우이다. 또한 2단계에서의 독립변수의 회귀계수보다 3단계에서의 독립변수의 회귀계수가 작을 때 매개효과가 있는 것을 확인할 수 있다.

첫째, 호텔직원의 방향제시가 직무성과에 미치는 영향을 상사신뢰가 매개역할을 하는지 검증하였다. 매개효과를 검정하기 전에 종속변수의 다중 공선성을 검토하였다. 그 결과 VIF 지수는 모두 10보다 작으므로 독립변수 간의 다중 공선성은 없는 것으로 나타났다.

매개효과를 검정하는 1단계에서 독립변수인 호텔직원의 방향제시($\beta=.753$, $p<.001$)가 상사신뢰에 유의한 영향을 주는 것으로 분석되었으며, 2단계에서 방향제시($\beta=.555$, $p<.001$)가 직무성과에 유의한 영향을 주는 것으로 분석되었다. 즉 방향제시가 높을수록 직무성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

매개효과의 마지막 단계인 3단계에서 독립변수인 방향제시와 매개변수인 상사신뢰를 모두 투입한 결과, 독립변수인 방향제시($\beta=232$, $p<.01$)는 종속변수에 통계적으로 유의미한 영향을 미치는 것으로 분석되었으며 매개변수인 상사신뢰($\beta=.429$, $p<.001$) 또한 종속변수인 직무성과에 영향을 미치는 것으로 분석되어 부분 매개효과가 있는 것으로 분석되었다.

또한 2단계에서의 독립변수의 회귀계수보다 3단계에서의 독립변수의 회귀계수가 작으므로 매개변수는 부분매개 한다는 것을 확인할 수 있다.

둘째, 호텔직원의 역량개발이 직무성과에 미치는 영향을 상사신뢰가 매개역할을 하는지 검증하였다. 매개효과를 검정하기 전에 종속변수의 다중 공선성을 검토하였다. 그 결과 VIF 지수는 모두 10보다 작으므로 독립변수 간의

다중 공선성은 없는 것으로 나타났다.

매개효과를 검정하는 1단계에서 독립변수인 호텔직원의 역량개발($\beta=.798$, $p<.001$)이 상사신뢰에 유의한 영향을 주는 것으로 분석되었으며, 2단계에서 역량개발($\beta=.520$, $p<.001$)이 직무성과에 유의한 영향을 주는 것으로 분석되었다. 즉 역량개발이 높을수록 직무성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

매개효과의 마지막 단계인 3단계에서 독립변수인 역량개발과 매개변수인 상사신뢰를 모두 투입한 결과, 독립변수인 역량개발($\beta=.105$, $p>.05$)은 독립 변수에 통계적으로 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 분석되었으며 매개 변수인 상사신뢰($\beta=.520$, $p<.001$)는 종속변수에 통계적으로 유의미한 영향을 미치는 것으로 분석되었고 2단계보다 3단계의 회귀계수가 감소하는 것으로 나타나 완전매개효과가 있는 것으로 분석되었다.

셋째, 호텔직원의 수행평가가 직무성과에 미치는 영향을 상사신뢰가 매개 역할을 하는지 검증하였다. 매개효과를 검정하기 전에 종속변수의 다중 공선성을 검토하였다. 그 결과 VIF 지수는 모두 10보다 작으므로 독립변수 간의 다중 공선성은 없는 것으로 나타났다.

매개효과를 검정하는 1단계에서 독립변수인 호텔직원의 수행평가($\beta=.859$, $p<.001$)가 상사신뢰에 유의한 영향을 주는 것으로 분석되었으며, 2단계에서 수행평가($\beta=.572$, $p<.001$)가 직무성과에 유의한 영향을 주는 것으로 분석되었다. 즉 수행평가가 높을수록 직무성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

매개효과의 마지막 단계인 3단계에서 독립변수인 수행평가와 매개변수인 상사신뢰를 모두 투입한 결과, 독립변수인 수행평가($\beta=.202$, $p<.05$)와 매개 변수인 상사신뢰($\beta=.430$, $p<.001$) 모두 종속변수인 직무성과에 영향을 미치는 것으로 분석되어 부분매개효과가 있는 것으로 분석되었다.

또한 2단계에서의 독립변수의 회귀계수보다 3단계에서의 독립변수의 회귀 계수가 작으므로 매개변수는 부분매개 한다는 것을 확인할 수 있다.

넷째, 호텔직원의 관계가 직무성과에 미치는 영향을 상사신뢰가 매개역할을 하는지 검증하였다. 매개효과를 검정하기 전에 종속변수의 다중 공선성을

검토하였다. 그 결과 VIF 지수는 모두 10보다 작으므로 독립변수 간의 다중 공선성은 없는 것으로 나타났다.

매개효과를 검정하는 1단계에서 독립변수인 호텔직원의 관계($\beta=.863$, $p<.001$)가 상사신뢰에 유의한 영향을 주는 것으로 분석되었으며, 2단계에서 관계($\beta=.568$, $p<.001$)이 직무성과에 유의한 영향을 주는 것으로 분석되었다. 즉 관계가 높을수록 직무성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

매개효과의 마지막 단계인 3단계에서 독립변수인 관계와 매개변수인 상사신뢰를 모두 투입한 결과, 독립변수인 관계($\beta=.184$, $p<.05$)와 매개변수인 상사신뢰($\beta=.445$, $p<.001$) 모두 종속변수인 직무성과에 영향을 미치는 것으로 분석되어 부분매개효과가 있는 것으로 분석되었다.

또한 2단계에서의 독립변수의 회귀계수보다 3단계에서의 독립변수의 회귀계수가 작으므로 매개변수는 부분매개 한다는 것을 확인할 수 있다.

또한 본 연구에서는 Beron & Kenny 방법에 의해 매개효과에 대하여 분석한 이후 Sobel test를 실시하였다.

Beron & Kenny의 1단계에서 독립변수가 매개변수에 미치는 영향에 대한 비표준화 회귀계수와 표준오차를 활용하였고, 3단계에서는 매개변수가 종속변수에 미치는 영향에 대한 비표준화 회귀계수와 표준오차를 이용, z 통계량을 산출하였다. 그 결과 이 z 값이 표준정규분포를 따르므로 절대값이 1.96 이상인 경우 매개효과가 있다고 검증하는데 본 연구에서 방향제시의 경우 z 값이 5.944로 산출되었으며 역량개발의 경우 z 값이 6.524, 수행평가의 경우 z 값이 4.761로 산출되었고 관계의 경우 z 값이 4.849로 산출되어 매개효과가 있는 것을 확인할 수 있다. 연구가설의 검증 결과는[표 4-11]과 같다

[표 4-11] 연구가설의 검증결과

구분	가설	채택 여부
가설1	코칭리더십은 상사신뢰에 유의한 영향을 미칠 것이다.	부분 채택
가설1-1	코칭리더십의 방향제시는 상사신뢰에 유의한 영향을 미칠 것이다.	기각
가설1-2	코칭리더십의 역량개발은 상사신뢰에 유의한 영향을 미칠 것이다.	채택
가설1-3	코칭리더십의 수행평가는 상사신뢰에 유의한 영향을 미칠 것이다.	채택
가설1-4	코칭리더십의 관계는 상사신뢰에 유의한 영향을 미칠 것이다.	채택
가설2	코칭리더십이 직무성과에 유의한 영향을 미칠 것이다.	부분 채택
가설2-1	코칭리더십의 방향제시는 직무성과에 유의한 영향을 미칠 것이다.	채택
가설2-2	코칭리더십의 역량개발은 직무성과에 유의한 영향을 미칠 것이다.	기각
가설2-3	코칭리더십의 수행평가는 직무성과에 유의한 영향을 미칠 것이다.	기각
가설2-4	코칭리더십의 관계는 직무성과에 유의한 영향을 미칠 것이다.	채택
가설3	상사신뢰는 직무성과에 유의한 영향을 미칠 것이다.	채택
가설4	상사신뢰는 코칭리더십과 직무성과에 매개역할을 할 것이다.	채택
가설4-1	상사신뢰는 코칭리더십의 방향제시와 직무성과에 매개역할을 할 것이다.	부분매개
가설4-2	상사신뢰는 코칭리더십의 역량개발과 직무성과에 매개역할을 할 것이다.	완전매개
가설4-3	상사신뢰는 코칭리더십의 수행평가와 직무성과에 매개역할을 할 것이다.	부분매개
가설4-4	상사신뢰는 코칭리더십의 관계와 직무성과에 매개역할을 할 것이다.	부분매개

V. 결론

5.1 연구결과와 의의

본 연구는 호텔내 근무하는 직원을 대상으로 코칭리더십과 상사신뢰, 직무성과와의 관계와 상사신뢰의 매개효과를 규명하고 변수간 인과관계를 실증분석하였다. 선행연구를 바탕으로 코칭리더십의 하위변수를 방향제시, 역량개발, 수행평가, 관계로 정의하고, 상사신뢰와 직무성과에 어떠한 영향을 미치는지에 대하여 실증분석하였다. 또한 코칭리더십의 4가지 하위변수와 직무성과 사이에 상사신뢰가 각각 매개효과가 있는지에 대하여 검증하고자 하였고 결과는 다음과 같다.

첫째, 코칭리더십이 상사신뢰에 미치는 영향에 대해 분석을 실시한 결과, 코칭리더십 중 방향제시를 제외한 역량개발, 수행평가, 관계에서 상사신뢰에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 즉, 코칭리더십의 각 세부요인 중 역량개발, 수행평가, 관계가 상사신뢰에 통계적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 분석되었다.

둘째, 호텔직원의 코칭리더십이 직무성과에 미치는 영향을 분석한 결과, 호텔직원의 코칭리더십 중 역량개발과 수행평가의 경우 통계적으로 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 분석되었다. 그러나 방향제시와 관계의 경우 직무성과에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 즉, 코칭리더십 중 방향제시와 관계가 직무성과에 긍정적 영향을 미치는 것으로 분석되었다.

셋째, 호텔직원의 상사신뢰가 직무성과에 미치는 영향은 호텔직원의 상사신뢰는 직무성과에 통계적으로 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 호텔직원의 상사신뢰가 높을수록 직무성과가 높아지는 것을 의미한다.

넷째, 호텔직원의 코칭리더십과 직무성과 사이에서 상사신뢰의 매개역할에 대한 분석을 실행한 결과, 코칭리더십의 하위변수인 역량개발과 직무성과 사이에서 상사신뢰는 완전매개효과를 나타내었고, 그 밖의 하위변수인 방향제시, 수행평가, 관계는 부분매개효과를 나타내었다. 또한 sobel test를 통해 방

향제시, 역량개발, 수행평가, 관계에 있어서 모두 매개효과가 있는 것으로 확인되었다.

연구결과를 종합하자면, 호텔직원의 코칭리더십 중 역량개발, 수행평가, 관계가 상사신뢰에 유의한 영향을 미치며, 직무성과에 영향을 미치는 요인은 방향제시와 관계로 밝혀졌다. 또한 상사신뢰는 직무성과에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났고, 상사신뢰는 코칭리더십과 직무성과 사이에서 매개역할을 하고 있다는 것을 알 수 있었다. 이는 직무성과 향상을 위한 코칭리더십은 상사신뢰가 선행되어야 한다고 사료된다.

5.2 연구의 시사점

본 연구에서는 호텔직원의 코칭리더십이 상사신뢰와 직무성과에 미치는 영향과 상사신뢰의 매개효과에 대하여 선행연구를 고찰하고 연구가설을 설정하여 실증검증을 실시하였다. 실증분석에 대한 결과를 바탕으로 학문적 및 실무적 시사점을 제시하고, 호텔기업의 직무성과 향상을 위한 리더십의 바람직한 방향성을 제안하고자 한다.

5.2.1. 학문적 시사점

첫째, 앞서 살펴본 선행연구들에 의하면 코칭리더십이 직무성과, 조직내 신뢰 뿐만 아니라 회복탄력성, 대인관계능력, 구성원들의 내적동기를 유발하는 심리적 임파워먼트 등에 미치는 영향에 대한 연구는 다수 진행되었으나, 코칭리더십이 상사신뢰 및 직무성과에 미치는 영향을 분석하고 상사신뢰가 코칭리더십과 직무성과 간 매개효과를 나타내는지에 대한 실증분석은 미비하였고, 그에 대한 연구를 진행하였다는 것에 대해 큰 의미가 있다.

둘째, 선행연구를 토대로 체계적인 검토과정을 통해 각 항목 요소들의 원인을 이론적으로 제시, 실증분석을 통해 검증된 변수 및 측정항목을 제시하였다.

셋째, 탐색적 요인분석과 내적일관성신뢰도 분석을 통해 각 요인별 높은

신뢰도를 확보할 수 있었으며 이는 다른 연구자들에 의해 진행될 코칭리더십에 관한 실증적 연구에 도움이 될 것이라 사료된다.

넷째, 선행연구에서는 상사신뢰와 직무성과에 영향을 미치는 리더십 변수로 윤리적 리더십, 변혁적 리더십 등 다양한 리더십의 형태가 연구되었지만 (나건하·민병익, 2019; 오석윤, 2021), 코칭리더십이 상사신뢰 및 직무성과, 상사신뢰의 매개효과를 실증분석하는 연구는 미비한 실정이었고, 이는 다양한 리더십이 기업내 신뢰 및 성과창출에 어떠한 영향을 미치는지에 대해 다양성을 제시하는 것에 큰 의미를 둔다고 사료된다.

5.2.2. 실무적 시사점

첫째, 호텔 기업은 자본집약적이자 노동집약적인 산업으로 종사원들에게 자율성과 동기를 부여함으로써 보다 나은 서비스를 제공하는 큰 특징을 가지고 있다(이형룡·황서현, 2015). 코칭리더십은 독립적인 직무처리의 자율성, 구성원 스스로의 의사결정 등을 구성원들에게 부여함으로써 잠재적 역량을 최대한 발휘할 수 있게 하는 리더십으로(이규태, 2020), 호텔 기업 구성원들의 서비스 품질을 향상시키는데 적합한 리더십의 형태 중 하나라고 사료되어 연구를 진행하였다. 본 연구에서 나타난 상사신뢰, 직무성과에 정(+)의 영향을 미쳤다고 하는 것에 대한 본 연구의 결과는 호텔 기업 내에서 코칭리더십의 역할이 크게 작용하며, 매출기여, 서비스 품질향상 등 기업 내 성과 창출 및 조직 내 신뢰도 상승을 가져올 수 있다는 것에 대한 시사점을 제시할 수 있다.

둘째, 호텔 내 종사원에 있어서 코칭리더십의 하위변수 중 역량개발($\beta=.114$, $p<.05$), 수행평가($\beta=.332$, $p<.001$), 관계($\beta=.412$, $p<.001$)가 상사신뢰에 유의미한 영향을 미쳤고, 관계 변인이 가장 높은 수준으로 나타났다. 이는 노동집약적이며 목적달성을 위한 집단행동이 강화되어있는 호텔 내 조직의 특성으로 파악된다. 또한 직무성과에 있어서는 코칭리더십의 하위변수 중 방향제시($\beta=.267$, $p<.01$)와 관계($\beta=.244$, $p<.05$)가 유의미한 영향을 미쳤으며 그 중 방향제시가 보다 높은 수준의 결과치를 나타낸 것을 봤을 때, 정확

한 방향제시가 직무성과에 결정적 요인이 될 수 있다는 점을 알 수 있다.

셋째, 상사신뢰가 코칭리더십과 직무성과 두 변인간 매개효과를 나타내었고, 코칭리더십의 하위변인 중 역량개발이 완전매개한 것으로 미루어보았을 때, 구성원의 성장가능성을 믿고 존중을 밑바탕으로 스스로 성장할 수 있도록 도움을 주는 코칭리더십이 매출증진, 서비스품질 향상 등 직무성과 향상에 효율적으로 접근하기 위해서는 상사신뢰가 기반이 될 수 있는 환경이 조성되어야 한다고 사료된다. 완전매개효과를 나타낸 코칭리더십의 하위변인인 역량개발에 집중하는 것도 중요하지만 목적과 목표에 대한 방향제시, 업무수행에 대한 피드백, 신뢰를 바탕으로 하는 관계에 대한 리더십이 동시에 발휘되어 보다 나은 성과를 창출할 수 있을 것이라고 실무적인 시사점을 제시한다.

5.3 연구의 한계점 및 향후 방향

본 연구는 실증분석 및 결론을 바탕으로 아래와 같은 한계점과 연구방향을 제안하고자 한다.

첫째, 본 연구의 설문조사의 대상 중 근무부서가 조리부서에 편중(301부 중 228부, 75.7%)되어 있어 전 부서에 대하여 일반화하여 적용하는 것은 한계가 있다고 본다. 따라서 향후 연구에 있어서는 설문지 대상에 대하여 부서를 특정하여 조사를 시행하거나, 부서의 비율을 최대한 동일하게 하여 진행을 한다면, 구체적이고 포괄적인 연구결과를 나타낼 수 있을 것이라 사료된다.

둘째, 본 연구의 설문지 배포방식은 코로나19로 인하여 온라인으로 진행되어 다소 정확하게 이루어지지 않았을 가능성을 배제할 수 없다. 이러한 현 상황에서 과거처럼 신뢰성이 높은 대면 설문지 회수가 이루어지지 않을 것이라 사료되며, 후속연구에서는 보다 객관적이며 신뢰성을 높일 수 있는 방법으로 설문지 배포 및 회수가 이루어져야 한다고 본다.

셋째, 본 연구에서 진행하였던 설문지 배포대상지역은 한 지역을 특정하지 않아 해당지역을 대표할 수 있는 결과를 얻는 데 한계가 있다. 따라서 추후 연구에서 특정지역으로 한정지어 연구를 진행한다면 보다 구체적인 연구결과를 얻을 수 있을 것이라 생각한다.

참 고 문 헌

1. 국내문헌

- 강성오. (2017). “호텔레스토랑 지배인의 리더십 유형이 직무만족, 조직몰입, 직무성과에 미치는 영향 : 부산지역의 5성급 호텔을 중심으로” 영산 대학교 관광대학원 석사학위논문
- 강재완, 이형룡. (2013). 호텔직원의 직무불안정과 직무스트레스 및 직무성과의 관계. 『호텔경영학연구』, 22(6), 59-78.
- 고종욱, 류철. (2005). 분배 공식절차 및 상호작용 공정성이 호텔종사자의 직무만족 조직몰입 및 상사신뢰에 미치는 상대적 영향력에 관한연구. 『관광학연구』, 28(4), 193-212.
- 권영인. (2016). “호텔기업 상사의 직원평가 방식이 공정성, 직무만족 및 직무성과에 미치는 영향” 극동대학교 대학원 박사학위논문
- 김경아. (2021). “내외부 코칭유형에 따른 코칭리더십이 개인 및 조직 직무차원의 성과와 고객지향성에 미치는 영향” 경희대학교 대학원 박사학위논문
- 김광우. (2012). “호텔기업의 사회적 책임(CSR) 활동이 종사원의 이직의도에 미치는 영향: 조직이미지, 조직신뢰 그리고 직무성과의 매개역할” 경기대학교 일반대학원 박사학위논문
- 김미경, 문재승. (2019). 상사의 코칭행위가 정서적 몰입에 미치는 영향 : 상사신뢰의 매개효과와 가부장적 리더십의 조절효과. 『대한경영학회지』, 32(4), 617-644.
- 김미령. (2020). “상사의 서번트 리더십이 직무만족에 미치는 영향 : 상사신뢰와 조직지원인식의 역할” 중앙대학교 대학원 석사학위논문
- 김수진, 김도영. (2019). 관광사업체 상사의 신뢰 및 피드백 추구 행동이 직무성과에 미치는 영향. 『MICE관광연구』, 19(2), 145-166.
- 김연홍. (2017). “상사의 갈등관리스타일이 비서의 직무태도에 미치는 영향: 상사신뢰의 매개효과를 중심으로” 이화여자대학교 대학원 석사학위논문

- 김윤애. (2013). “신뢰 선행요인이 부하의 조직몰입에 미치는 영향과 상사신뢰의 매개효과 분석” 건국대학교 교육대학원 석사학위논문
- 김일, 정득부, 류태모. (2019). 진성리더십이 직무자율성 및 직무열의에 미치는 영향 연구 - 상사신뢰의 조절효과 『인적자원관리연구』, 26(1), 1-23.
- 김세원, 백유성. (2017). 감성리더십이 상사신뢰와 조직몰입에 미치는 영향 : 상사신뢰의 매개효과를 중심으로. 『질서경제저널』, 20(1), 91-109.
- 김수희(2017) “상사의 커뮤니케이션 스타일이 구성원의 침묵에 미치는 영향; 상사신뢰의 매개효과를 중심으로” 이화여자대학교대학원 석사학위논문
- 김승중, 탁진국. (2021). 코칭 리더십이 인사평가효과성에 미치는 영향: 상사신뢰와 조직신뢰의 매개효과를 중심으로. 『사회과학연구』, 60(2), 1-29.
- 김태현, 류성민 (2019) 경비원 감정부조화가 직무성과에 미치는 영향에 관한 연구, 『아태비즈니스연구』, 10(3), 125-142.
- 김하얀, 정동주, 정강국. (2019). 카지노 종사원의 조직사회화가 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구: 상사신뢰의 매개효과. 『한국관광산업학회』, 44(4), 129-150.
- 김학주. (2018). “호텔상사의 비인격적 감독이 직무만족, 직무스트레스, 상사신뢰, 심리적 웰빙간의 관계성 연구; 특급호텔 조리종사자를 중심으로” 가톨릭관동대학교 일반대학원 박사학위논문
- 김홍보. (2006). “상사신뢰의 결정요인과 직무수행간의 구조적 관계” 제주대학교 대학원 박사학위논문
- 김호정. (2002). 한국행정문화연구와 경쟁가치모형. 『한국정책학회보』, 11(3), 219-238.
- 나건하, 민병익. (2019). 변혁적, 윤리적 리더십이 조직유효성에 미치는 연구: 상사신뢰의 매개효과. 『지방정부연구』, 23(3), 79-113.
- 나기현. (2016). 주도성과 직무성과의 관계: 성과몰입의 매개효과, 『전문경영인연구』, 19(2), 1-23.

- 나기현. (2017). 코칭리더십, 주도성, 직무성과 간의 영향관계: 직무자율성의 조절효과, 『전문경영인연구』, 20(4), 277~299.
- 나기현. (2020). 코칭리더십과 직무성과 간의 영향관계 : 심리적 임파워먼트의 매개효과, 『전문경영인연구』, 23(4), 25~50.
- 남경숙, 유영진, 하동현. (2019). 외식업에서의 비인격적 감독이 상사신뢰, 부하 저항행동 및 조직시민행동에 미치는 영향, 『Tourism Research』, 44(1), 101– 127.
- 남승하. (2014). 지방공기업에서 조직문화가 조직성과에 미치는 영향, 『한국행정학보』, 26(4), 862–882.
- 남승하. (2008). 조직의 관리적 혁신의지와 조직성과간의 관계에 관한 연구. 『한국행정학보』, 42(1): 171–196.
- 남택영, 이성우. (2020). 호텔구성원의 변혁적리더십, 조직후원인식, 조직혁신 행동 간의 구조적 관계에 관한 연구, 『해양관광학연구』, 13(2): 71–91.
- 노동연, 원형진. (2012). 태권도지도자의 코칭리더십이 선수의 멘토링 및 팀 몰입에 미치는 영향. 『대한무도학회지』, 14(3), 29–41.
- 류수영, 제나리. (2020). 코칭리더십 연구 동향분석. 『코칭연구』, 13(6), 5–23.
- 모정희. (2019). 피부미용사의 코칭리더십이 상사신뢰와 성장욕구 및 이직의도에 미치는 영향. 『한국디자인문화학회지』, 25(2), 189–200.
- 박근영. (2020). “대학 행정직원이 지각하는 중간관리자의 코칭리더십이 긍정 심리자본을 매개로 하여 자기주도학습능력에 미치는 영향” 숭실대학교 교육대학원 석사학위논문
- 박계홍, 김학준(2010). 상사에 대한 신뢰가 혁신행동과 조직시민행동에 미치는 영향: 임파워먼트와 커뮤니케이션의 매개효과를 중심으로. 『상업교육연구』 24(2), 105–129.
- 박경열, 이승일. (2017). 도서지역 호텔 관리자의 커뮤니케이션 스타일이 종사원의 상사신뢰, 상사충성도 및 직무몰입에 미치는 영향. 『한국도서연

- 구』, 29(4), 131–149.
- 박정우, 박용민. (2017). 외식업체 종업원의 감성지능이 서비스 품질과 직무성과에 미치는 영향. 『관광레저연구』, 29(2), 223–237.
- 박주영. (2021). 학교장의 코칭리더십이 교사의 직무태도에 미치는 영향에 관한 연구 : 직무자율성과 자기효능감의 매개효과 중심으로. 『코칭연구』, 14(2), 75–99.
- 박주현. (2016). “코칭리더십이 조직몰입에 미치는 영향: 조직신뢰의 매개효과” 서울벤처대학원대학교 박사논문
- 박주현, 윤병섭. (2016). 코칭리더십이 조직시민행동에 미치는 영향 : 신뢰의 매개효과. 『경영컨설팅연구』, 16(1), 35–49.
- 박주현, 윤병섭. (2018). 코칭리더십이 조직몰입에 미치는 영향 : 조직신뢰의 매개효과. 『전문경영인연구』, 21(1), 373–398.
- 박해경. (2018). 코칭리더십이 회복탄력성, 대인관계능력 및 직무성과에 미치는 영향. 『한국콘텐츠학회논문지』, 18(10), 368–381.
- 박해란. (2018). “코칭리더십이 조직효과성에 미치는 영향에 관한 연구 : 학교조직을 중심으로” 대전대학교 대학원 석사학위논문
- 서영표, 이종건. (2019). 상사에 대한 신뢰가 직무열의 및 직무성과에 미치는 영향: 심리적 주인의식의 매개역할. 『대한경영학회』 32(2), 347–369.
- 성현정, 탁진국. (2017). 코칭리더십이 창의적 행동에 미치는 영향, 『한국심리학회지: 산업 및 조직』, 30(3), 373–391.
- 조은현. (2011). “코칭리더십 척도개발 및 타당화와 코칭리더십이 조직태도에 미치는 영향” 광운대학교대학원 박사학위논문.
- 조은현, 탁진국. (2011). 코칭리더십 척도 개발 및 타당화, 『한국심리학회지: 산업 및 조직』 24(1), 127–155.
- 조인환. (2016). “코칭리더십이 영업사원의 직무몰입 및 직무성과에 미치는 영향” 고려대학교 대학원 석사학위논문
- 조재영, 이애주. (2020). 진정성 리더십이 특1급 호텔 직원의 잡 크래프팅, 직무만족, 직무성과에 미치는 영향. 『외식경영연구』, 23(5), 211–239.

- 조정명. (2018). “직무성과의 영향요인에 대한 연구: 한류여행업 종사자를 대상으로” 숙명여자대학교 대학원 박사학위논문
- 양일선, 이승호, 이덕로. (2015). 코칭리더십이 조직유효성에 미치는 영향: 부하의 감성지능의 매개효과를 중심으로. 『인적자원관리연구』, 22(5), 49-72.
- 양혜선. (2016). “카지노 상사의 비인격적 감독이 상사신뢰와 조직몰입에 미치는 영향: 상호작용공정성의 조절 효과를 중심으로” 박사학위논문 경기대학교
- 엄지현. (2013). “코칭 리더십이 심리적 임파워먼트에 미치는 영향 : 학습목표지향성과 직무개선(Job crafting)의 조절효과” 광운대학교 대학원 석사학위논문
- 오석윤. (2021). 호텔기업의 윤리적 리더십이 상사신뢰 및 조직시민행동에 미치는 영향. 『호텔관광연구』, 23(2), 58-70.
- 오연경, 송상호. (2020). 특급호텔 종사원이 인식한 코칭 리더십이 자기효능감 및 고객지향성에 미치는 영향: 상사 신뢰의 조절효과를 중심으로. 『서비스경영학회지』, 21(4), 37-64.
- 우형록. (2015). 직무특성과 직무성과 간의 관계에 미치는 코칭 리더십의 조절효과. 『한국콘텐츠학회논문지』, 15(10), 425-435.
- 유명희. (2007). “컨벤션 형태 기업회의의 참가가치와 직무성과간의 영향관계 연구” 경기대학교 대학원 박사학위논문.
- 유효근, 김승평. (2008). 감성지능이 직무스트레스와 직무만족 및 호텔 코칭직무성과에 미치는 영향에 관한 연구. 『인적자원관리연구』, 15권, 제4호, pp.127-146, 2008.
- 윤만희. (2009). 서비스종업원의 교환관계 확장이 직무관련 태도와 서비스 수행에 미치는 영향 『마케팅연구』, 24(2), 51-79.
- 이강호. (2010). 호텔관리자의 리더십 유형이 직무 스트레스를 매개로 우울감 및 고객지향성에 미치는 영향에 관한 연구. 『한국인적관리연구』, 17(3), 111-129.

- 이동우. (2011). “코칭리더십과 조직유효성의 관계, -자기효능감과 환경의 불확실성 지각의 매개효과를 중심으로” 성균관대학교 대학원 박사학위논문
- 이미경. (2017). “종업원침묵의 영향요인과 결과요인: 조직공정성, 상사신뢰, 조직시민행동을 중심으로” 한양대학교대학원 박사학위논문
- 이무형. (2017). 조리사의 직무스트레스 관리가 직무성과와 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구. 『외식경영연구』 20(4), 91–120.
- 이범재, 박철호, 한수정. (2016). 호텔기업의 감성리더십, LMX, 조직효과성의 관계연구. 『호텔경영학연구』, 25(1), 21–40.
- 이봉식, 박종선, 성영태. (2018). 셀프리더십이 조직효과성에 미치는 영향에 관한 연구: 상사신뢰의 매개역할을 중심으로. 『한국지방자치연구』 20(1), 95–118.
- 이상우. (2016). 호텔구성원에 대한 간접적 보상이 심리적 주인의식과 지식공유행동에 미치는 영향. 『호텔관광연구』, 18(6), 160–174.
- 이상호, 이형룡. (2020). 호텔직원이 지각한 코칭리더십이 건설적 발언행동에 미치는 영향: 심리적 임파워먼트와 심리적 주인의식의 이중매개효과. 『호텔경영학연구』, 29(7), 79–97.
- 이성욱, 홍사선. (2019). 진성리더십이 경영성과에 미치는 영향: 심리적 임파워먼트와 직무만족, 직무성과의 매개효과 중심으로. 『글로벌경영학회지』 16(2), 43–68.
- 이영석. (2004). “회사신뢰 및 상사신뢰의 결정요인과 효과성에 관한 연구” 성균관대학교 대학원 박사학위논문.
- 이유경. (2018). 호텔 리더의 감성리더십이 상사신뢰와 조직유효성에 미치는 영향. 『관광경영연구』, 22(4), 855–878.
- 이은정. (2017). “코칭리더십과 감성지능이 노인요양시설 종사자 이직의도에 미치는 영향: 상사신뢰, 조직몰입의 매개효과를 중심으로” 서남대학교 대학원 박사학위논문
- 이정건. (2020). 상사의 커뮤니케이션의 특성이 비서의 직무스트레스에 미치는 영향: 상사신뢰를 매개변수로. 『인문사회』, 11(5), 1017–1031.

- 이정민. (2016). “상사의 코칭리더십이 부하직원의 조직몰입에 미치는 영향: 심리적 안녕감의 매개효과를 중심으로” 남서울대학교 복지경영대학원 석사학위논문
- 이재훈, 최익봉. (2004). 조직공정성, 신뢰, 조직유효성간의 관련성에 관한 연구. 『한국인사조직학회』, 12(1), 93-132.
- 이준우. (2011). “코칭리더십이 소속원의 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구” 호서대학교 벤처전문대학원 석사학위논문
- 이진아. (2012). “고객센터 중간관리자의 서번트 리더십이 상사신뢰, 직무만족 및 이직의도에 미치는 영향” 전남대학교 대학원 석사학위논문
- 이현정. (2016). “코칭리더십이 조직 구성원의 경력몰입에 미치는 영향: 심리적 임파워먼트의 매개효과를 중심으로” 광운대학교 대학원 석사학위논문
- 임승열. (2019). “코칭리더십이 직무태도에 미치는 영향: 자아탄력성의 매개효과를 중심으로” 호남대학교 대학원 석사학위논문
- 임영수. (2014). “상사신뢰와 의사소통이 조직구성원의 직무만족에 미치는 영향” 고려대학교 경영정보대학원 석사학위논문
- 임홍규. (2015). “주얼리 브랜드의 내부마케팅이 판매사원의 직무만족, 고객지향성을 통해 직무성과에 미치는 영향” 중앙대학교 산업, 창업경영대학원 석사학위논문
- 전용대. (2015). “성과측정시스템의 상호작용적 이용과 업무성과간의 관계: 공정성, 조직몰입, 직무만족의 매개효과” 경상대학교 대학원 박사학위논문
- 지계웅. (2009). 호텔식음료부서 직원의 직무동기와 LMX가 직무 만족과 조직몰입에 미치는 영향. 『호텔경영학연구』, 18(2), 77-94.
- 채수원, 여인성. (2017). 퍼스널 트레이너의 감정노동과 직무성과와의 관계 연구. 『한국체육과학회지』, 26(5), 243-257.
- 최유환. (2015). “중소기업 영업직원의 역량이 영업성과에 미치는 영향: 직무만족, 조직몰입의 매개효과 중심으로” 중앙대학교 박사학위논문

- 최종태. (2008). “기업의 인적자원정책이 종업원 성과몰입에 미치는 영향: P
사의 적용실태에 관한 종단적 사례연구” 경희대학교 대학원 박사학위
논문
- 박경원. (2006). “경영전략, 성과측정시스템의 이용, 측정치의 다양성, 그리고
경영성과간의 관계” 서강대학교 대학원 박사학위논문
- 박경원, 김순기, 김유찬. (2008). 최고경영진의 성과측정시스템 이용방식이 경
영성과에 미치는 효과. 『회계저널』, 17(4), 291-324.
- 정순여, 장은주, 이승환. (2005). 공인회계사의 주관적 경력성공에 관한 연구.
『대한경영학회지』, 18(5), 2203-2230.
- 정홍술. (2002). “분배·질차·상호작용공정성이 상사에 대한 신뢰, 조직지원의식
및 조직시민행동에 미치는 영향” 전남대학교 대학원 박사학위논문.
- 최찬기. (2008). 리더십 유형과 조직몰입의 관계에 있어서 상사에 대한 신뢰
의 조절효과에 관한 연구. 『인적자원개발연구』, 11(1), 57-88.
- 박성민, 김민영, 김민정. (2013). 개인-직무 및 개인-조직 간 적합성이 조직
결과에 미치는 영향력 분석: 신뢰의 매개효과를 중심으로. 『한국행
정논집』, 25(2), 557-594.
- 박기성, 황호영. (2014). 직무자율성, 과업상호의존성과 조직구성원 태도 간의
관계에서 개인성과-보상지각의 조절역할. 『인적자원개발연구』,
17(1), 1-31.
- 한덕수. (2016). “호텔 직원의 LMX가 조직몰입 및 직무성과에 미치는 영향
: 성격 유형의 조절 효과를 중심으로” 세종대학교 관광대학원 석사학
위논문
- 한수연. (2020). 상사의 감성 리더십이 객실승무원의 서비스 직무성과에 미치
는 영향 : 상사신뢰의 매개효과를 중심으로. 『관광연구저널』,
34(3), 103-116.
- 한허정. (2007). “조직 중간 관리자의 코칭 역량에 관한 연구” 서울대학교 대
학원 석사학위논문
- 허문구. (1992). “전략군내 기업간 성과차이와 그 원인” 고려대학교 대학원
박사학위논문

- 홍의숙. (2009). “중소기업 리더코칭이 자기효능감을 매개로 직무관련성과에 미치는 영향에 관한 연구” 숭실대학교 대학원 박사학위논문
- 황서현. (2015). “호텔 직원의 직업소명의식과 자기주도학습, 혁신행동 및 직무성과의 구조적관계” 세종대학교 대학원 박사학위논문
- 황찬영. (2016). “코칭리더십이 정보시스템 품질, 만족도, 조직성과에 미치는 영향” 고려대 경영정보대학원 석사학위논문

2. 국외문헌

- Baron, R. M., Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations, *Journal of Personality and Social Psychology*. 51, 1173–1182.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*, New York: Free Press.
- Blumberg, M., Pringle, C. D. (1982). The missing opportunity in work performance, *Academy of Management Review*, 7(4) 565–575.
- Cook, J. D., Hepworth, S. J., Wall, T. D., Warr, P. B. (1981). *Experience of work: A compendium and review of 249 measures and their use*. New York: Academic Press.
- Collins, J. (2001). *Good to Great*. New York, NY: Harper Colloins Publishers Inc.
- Ellinger, A. D., Ellinger, A. E., Keller, S. B. (2003). Supervisory Coaching Behavior, Employee Satisfaction, and Warehouse Employee Performance: A Dynamic Perspective in the Distribution Industry. *Human Resource Development Quarterly*, 14(4), 435–452.
- Johnson, G. C., Swap, W. C. (1982). Measurement of specific

- interpersonal trust: Construction and validation of a scale to assess trust in a specific other. *Journal of personality and social psychology*, 43(6), 1306.
- Hamlin, R. G., Ellinger, A. D., Beattie, R. S. (2006). Coaching at the heart of managerial effectiveness: A cross-cultural study of managerial behaviours. *Human Resource Development International*. 9(3), 305–331.
- Haberleitner, E. (2002). *Coaching leadership*. Paju: Kugil Securities & Economics Research Institute.
- Jones, G. R., George, J. M. (1998). The experience and evolution of trust: Implication for cooperation and teamwork. *Academy of Management Review*, 23(3), 531–546.
- Pearce, J. A., Robinson, R. B. (2000). Cultivating guanxi as a foreign investor strategy. *Business Horizons*, 43(1), 31–38.
- Peterson, D. B., Hicks, M. D. (1996). *Leader as coach: Strategies for coaching and developing others*. Personnel Decisions International. Minneapolis
- Gallway, W. T. (2000). *The inner game of work*, New York, NY: Random House Inc.
- Stowell, S. J. (1986). *Leadership and Coaching*, University of Utah Doctoral dissertation, Ph. D. Dissertation
- Stowell, S. J., Starcevich, M. M. (2003). *The coach: Creating partnerships for a competitive edge*. CMOE Press.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20, 709–734.
- McAllister, D. J. (1995). Affectand cognition-based trustas foundation for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, 38(1), 24–59.

- 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.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The leadership quarterly*, 1(2), 107–142.
- Perrin, T. (2003). *Working today: Understanding what drives employee engagement the 2003 towers perrin talent report US report*. Towers Perrin.
- Tett, R. P. Meyer, J. P. (1993) "Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta analytic findings," *Personnel psychology*. 46(2), 259–293.
- Talarico, M. S. (2002). *Manager as Coach in a Pharmacy Benefit Management Organization: A Critical Incidents Analysis*. Doctorial Dissertation, University of Minnesota
- Tan, H. H., & Tan, S. F. (2000). Toward the Differentiation of Trust in Supervisor and Trust in Organization. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 126(2), 241–260.
- Thomas, K. W., B. A. Velthouse(1990). Cognitive elements of empowerment: An interpretive" model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, 15(4), 666–681.
- Gagne, M., E. L. Deci. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 331–362.
- Ryan, R. M., Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and

- wellbeing. *American Psychologist*, 55, 68–78.
- Greene, J., Grant, A. M. (2003). *Solution-focused Coaching: A Manager's Guide to Getting The Best from People*, London: Person Education Limited.
- Whitmore, J. (2002). *Coaching for performance. 3rd ed.* Boston: Nicholas Brealey Publish.
- Yukl, G. (2002). *Leadership in Organizations, 5th edition*, Inc., Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.



설문지

	-				
--	---	--	--	--	--

호텔 직원의 코칭리더십이 직무성과에 미치는 영향 -상사신뢰의 매개효과-

안녕하십니까?

바쁘신 가운데 시간을 내어 설문에 참여하여 주신 점 진심으로 감사드립니다.

본 조사는 “호텔 직원의 코칭리더십이 직무성과에 미치는 영향-상사신뢰의 매개효과”에 대하여 한성대학교 경영대학원 석사논문 작성을 위한 조사를 수행하고 있습니다.

귀하께서 응답해 주시는 결과가 연구에 좋은 자료가 될 것으로 사료되며 연구 및 통계분석 외 목적으로 절대 이용하지 않을 것을 약속드리며 바쁘시더라도 연구의 목적을 달성할 수 있도록 응답하여 주실 것을 부탁드립니다.

※참고사항

1. 다음의 각 설문문항에 정답이 있는 것은 아니며, 각 문항에 대하여 너무 오래 생각하지 마시고, 읽으시고 난 후의 생각이나 느낌에 대하여 사실대로 솔직하게 응답하여 주시기 바랍니다.
2. 사회적으로 옳바르다고 생각하는 방향으로 체크하지 마시고, 귀하의 의견을 사실대로 체크해 주시기를 부탁드립니다.
3. 비슷하게 생각되는 문항이 있어도 생략하지 마시고 응답하여 주시기 바랍니다.

감사합니다.

2021년 월 일

한성대학교 경영대학원

호텔관광외식경영학과

지도교수 : 김 경 자

연구자 : 김 형 수

e-mail : khsa7727@naver.com

1. 다음의 항목을 호텔 직원의 코칭리더십에 관한 질문입니다.

귀하께서 생각하시는 항목의 해당 숫자에 체크해 주십시오.

요인	문항	매우 그렇다	그렇다	보통 이다	그렇지 않다	전혀 그렇지 않다
방향 제시	1 상사는 업무와 관련된 정보와 자료를 적극적으로 제공해준다.	①	②	③	④	⑤
	2 상사는 업무수행에서 창의성을 요구한다.	①	②	③	④	⑤
	3 상사는 업무능력을 고려하여 업무를 배정한다.	①	②	③	④	⑤
	4 상사는 나의 생각이나 관점을 되돌아보게 하는 질문을 한다.	①	②	③	④	⑤
	5 상사는 역량수준을 파악하여 목표를 제시한다.	①	②	③	④	⑤
역량 개발	6 상사는 미래 비전을 갖고 일할 수 있도록 제시한다.	①	②	③	④	⑤
	7 상사는 개인특성을 파악하여 적절하게 대응한다.	①	②	③	④	⑤
	8 상사는 최고의 능력을 발휘하도록 적극적으로 돋는다.	①	②	③	④	⑤
	9 상사는 자기개발을 위한 교육기회를 제공한다.	①	②	③	④	⑤
	10 상사는 실수를 할 경우 스스로 해결할 수 있는 기회를 준다.	①	②	③	④	⑤
수행 평가	11 상사는 업무에 필요한 지식을 잘 가르쳐 준다.	①	②	③	④	⑤
	12 상사는 업무과정 중 수시로 격려와 칭찬을 한다.	①	②	③	④	⑤
	13 상사는 업무내용과 결과에 대해 구체적으로 피드백 한다.	①	②	③	④	⑤
	14 상사는 성장과 발전에 대해 같이 기뻐하고 축하해 준다.	①	②	③	④	⑤
	15 상사는 업무성과를 공정하게 평가한다.	①	②	③	④	⑤
관계	16 상사는 팀원 개개인의 개성을 존중한다.	①	②	③	④	⑤
	17 상사는 좀 더 관심을 가지고 내가 하는 말을 경청한다.	①	②	③	④	⑤
	18 상사는 나의 가치를 인정하고 좋은 관계를 가지려고 노력한다.	①	②	③	④	⑤
	19 상사는 중요한 일은 팀원들과 충분히 협의를 한다.	①	②	③	④	⑤
	20 상사는 팀원들 간의 상호 친목에 힘쓴다.	①	②	③	④	⑤

2. 다음의 항목을 직무성과에 관한 질문입니다.

귀하께서 생각하시는 항목의 해당 숫자에 체크해 주십시오.

문항		매우 그렇다	그렇다	보통 이다	그렇지 않다	전혀 그렇지 않다
1	나는 상사가 요구하는 업무를 정확하게 수행한다.	①	②	③	④	⑤
2	나는 주어진 업무를 신속하게 처리한다.	①	②	③	④	⑤
3	나는 시간이 지날수록 주요 업무에 대한 지식과 경험이 향상된다.	①	②	③	④	⑤
4	나는 주요업무를 수행함에 있어 주도성이 향상된다.	①	②	③	④	⑤
5	나는 팀 목표달성을 위해 충분한 역할을 하고 있다.	①	②	③	④	⑤
6	나는 업무성과를 스스로 평가할 때, 성과가 높다.	①	②	③	④	⑤
7	나는 업무수행 시 상사와의 갈등이 생기지 않도록 융합을 위한 역할을 한다.	①	②	③	④	⑤

3. 다음의 항목을 상사신뢰에 관한 질문입니다.

귀하께서 생각하시는 항목의 해당 숫자에 체크해 주십시오.

문항		매우 그렇다	그렇다	보통 이다	그렇지 않다	전혀 그렇지 않다
1	상사는 나의 능력과 성장가능성을 인정해준다.	①	②	③	④	⑤
2	상사는 나의 향후 경력에 도움이 되도록 업무를 부여한다.	①	②	③	④	⑤
3	상사는 나의 의견을 존중해준다.	①	②	③	④	⑤
4	상사는 결정이 어려운 상황에서 업무추진방향을 명확하게 제시한다.	①	②	③	④	⑤
5	상사가 어떤 지시를 하더라도 나는 불쾌하게 받아들이지 않을 것이다.	①	②	③	④	⑤
6	상사가 나를 배신하지 않을 것이라 나는 생각한다.	①	②	③	④	⑤

※ 다음은 귀하의 일반적인 사항에 관한 질문입니다. 각 문항에서 해당하는 사항을 선택하여 체크하여주시고, 빈 괄호()란은 직접 기입하여 주시기 바랍니다.

1. 귀하가 근무하는 부서는 어떻게 되십니까?

- ① 관리/사무부서 ② 객실부서 ③ 식음부서 ④ 조리부서 ⑤ 판촉부서 ⑥ 그 외()

2. 귀하의 근무년수는 어떻게 되십니까?

- ① 1 ~ 5년 ② 6 ~ 10년 ③ 11 ~ 15년 ④ 16 ~ 20년 ⑤ 21 ~ 25년 ⑥ 26년 이상

3. 귀하의 직책은 어떻게 되십니까?

- ① 사원급 ② 주임급 ③ 대리급 ④ 과장급 ⑤ 차장급 이상

4. 귀하의 근무지역은?

- ① 서울 ② 수도권(경기, 인천) ③ 비수도권 ④ 그 외

5. 귀하의 월급여 소득은 어떻게 되십니까?

- ① 200만원 이하 ② 200만원 ~ 300만원 이하 ③ 300만원 ~ 400만원 이하
④ 400만원 ~ 500만원 이하 ⑤ 500만원 이상

6. 귀하가 속한 호텔의 등급은?

- ① 5성급 ② 4성급 ③ 3성급 ④ 그 외

7. 귀하의 성별은 무엇입니까?

- ① 남자 ② 여자

8. 귀하의 연령은 어디에 속하십니까?

- ① 만20세 이하 ② 만20세 ~ 만29세 ③ 만30세 ~ 만39세
④ 만40세 ~ 만49세 ⑤ 만50세 이상

9. 귀하의 결혼여부는 어떻게 되십니까?

- ① 기혼 ② 미혼

10. 귀하의 최종학력은 어떻게 되십니까?

- ① 고졸 ② 전문대 재학/졸업 ③ 대학교 재학/졸업 ④ 대학원 이상

ABSTRACT

The effects of coaching leadership of hotel
employees on job performance
-Mediating effects of leader trust-

Kim, hyung su

Major in Food Service Management

Dept. of Hotel, Tourism and
Restaurant Management

Graduate School of Business
Administration

Hansung University

Unlike ordinary companies, hotel companies are capital-intensive and labor-intensive industries, and members are producers who determine the quality of service, and at the same time, as a provider, customer satisfaction and service in the interaction with customers. It can have a decisive impact on quality, and it is important to provide better service by motivating members. Therefore, in this study, coaching leadership analyzes the influence of the reliability between members and superiors on business and job performance for hotel employee, and based on this, it is effective for strategic human resource management of hotel companies.

As for the research method, prior research and empirical research methods other than the literature research on coaching leadership were used in parallel. Hypotheses were set through theoretical considerations of

previous studies and conducted with empirical analysis to test them. Based on previous research, we define coaching leadership sub-variables as direction, development, accountability, and relationships, and target hotel employee for empirical analysis of how they affect leader trust and job performance. The questionnaire was distributed, statistical analysis was advanced and verified through SPSS 21.0, and the results are as follows.

First, it was analyzed that among coaching leadership, there is a statistically significant influence of politics (+) on leader trust in ability development, accountability, and relationships excluding direction. And second, coaching leadership of hotel employees, Of these, cases of capacity development and accountability were analyzed to have no statistically significant effect. Third, we found that the trust of hotel employee's leader had a statistically significant effect on job performance. This means that the higher the trust of the hotel employee's leader, the higher the job performance. Fourth, leader trust showed a complete mediating effect between ability development and job performance, which are subvariables of coaching leadership, and other subvariables, direction, accountability, and relationship, showed a partial mediating effect. In addition, through the sobel test, it was confirmed that there is a mediating effect in direction, development, accountability and relationships.

The result of this research that the leader trust and job performance that appeared in this research had a political (+) influence is that the role of coaching leadership plays a large role in the hotel company, and the creation of in results such as sales contribution and service quality improvement. It can then provide suggestions as to what can result in increased credibility within the organization.

In addition, among the subordinate transformations of coaching

leadership, if you look at the fact that skill development was completely mediated, coaching leadership that believes in the growth potential of the members and supports them to grow on their own based on respect will increase sales and services. In order to efficiently access workability and improvement such as quality improvement, it is considered necessary to build an environment where the trust of superiors can be the foundation. It is important to focus on skill development, which is a subordinate transformation of coaching leadership that has shown a complete mediation effect, but at the same time, direction presentation for goals, feedback on business performance, and leadership for trust-based relationships are demonstrated at the same time, and better results are achieved. This is practical implications presented in this study.

【Key words】 hotel employee, coaching leadership, job performance, leader trust, mediating effects