

호텔조리사의 코칭리더십이 자기효능감과 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구

정 상 열¹ · 김 옥 선^{2*}

¹송곡대학교 관광외식조리과 조교수, ²경주대학교 외식조리학부 부교수

A Study on the Effect of Hotel Chef's Coaching Leadership on Self-Efficacy and Organizational Citizenship Behavior

Sang-Yeol Jeong¹ and Ok-Sun Kim^{2*}

¹Assistant Professor, Department of Tourism, Food and Culinary Arts, Songgok University, Chuncheon 24465, Republic of Korea

²Associate Professor, Faculty of Culinary Arts, Gyeongju University, Gyeongju 38065, Republic of Korea

ABSTRACT

This study sought to evaluate the effect of the coaching leadership of hotel chefs on self-efficacy and organizational citizenship behavior. As a result of this study, first, coaching leadership (direction presentation, competency development, performance evaluation) had a positive effect on self-efficacy. Second, self-efficacy had a positive effect on hotel citizens' organizational citizenship behavior. Third, coaching leadership (direction presentation, competency development, performance evaluation) had a positive effect on organizational citizenship. Fourth, the self-efficacy of hotel chefs has a partial mediating effect on the relationship between coaching leadership and organizational citizenship. These verification results show that the self-efficacy of hotel cooks is exerted when the coaching leadership of the cooking department manager does not work effectively in any situation, but at least has a proper relationship with the organizational citizenship behavior, which is a psychological characteristic of hotel cooks. It is possible to induce the goal performance. Therefore, based on the research results, suggestions were made in the practical aspect for managers of the cooking department.

Key words: direction presentation, capability development, performance evaluation, self-efficacy, organizational citizenship behavior

서 론

최근 서비스업의 발전에 따라 코칭리더십에 대한 중요성이 증대되고 있다. 기업의 관리자에게 코칭리더십은 조직 내 구성원들에게 일관성 있는 행동은 물론, 기업에 대해 미래의 비전을 제시할 수 있어야 하고, 기업의 위기상황에 대한 대응력을 높일 수 있는 중요한 덕목으로 여겨지고 있다. 최근의 기업환경은 리더의 중요성을 강조하면서 구성원의 직무 역량을 강화하고, 직무몰입을 증대시켜 사회변화에 능동적으로 대응시켜야 한다. 기업현장에서 기업 간의 경쟁 우위를 차지하기 위한 인적자원 관리에 대한 연구가 진행되고 있으며, 이에 기업의 리더는 리더십을 발휘하여 조직의 목표성장 및 구성원의 역량개발과 함께 구성원의 조직시민행동을 유발할 수 있도록 하는 효과적인 리더십에 많은 관심을 보이고 있다. 기존의 전통적 리더십은 수직적 구조로 하향식 통보와

영향력을 전제로 이루어지기 때문에, 최근과 같이 급격한 변화 속의 정보화 된 환경에서는 대처가 어렵다(Kim KY 등 2012). 이에 구성원을 설득하며 리더와 구성원 간의 신뢰를 바탕으로 영향력을 행사할 수 있는 코칭리더십이 대안으로 대두되고 있다(Kim HS & Lee GT 2014). 코칭 리더십(coaching leadership)은 일선 현장에서 구성원이 스스로 결정하며 창의적으로 맡은 직무를 수행함에 있어 충실히 그 기능을 수행하는 것으로, 권력의 힘이 아닌, 리더와 구성원 간의 쌍방향의 커뮤니케이션으로 이루어진 리더십이다(Na KH 2017). 이에 Park MH 등(2019)은 코칭리더십을 과거의 수직적 리더십에 현대의 수평적 리더십을 접목한 것이고, 상사와 구성원 간의 친소통 커뮤니케이션으로 설명하였다. 이처럼 코칭리더십은 외부의 발현이 아닌 조직 내 구성원 내부에서 비롯된 구성원 스스로가 소통하고 도우며 영향력을 행사하는 리더십이다(Park HK 2018). 이와 같은 리더십을 통해 구성원의 역량으로 구성원 개인의 강점을 개발하여 조직의 목표성과를 달성하도록 하기 위해 연구자들 사이에는 구성

* Corresponding author : Ok-Sun Kim, Tel: +82-54-770-5240, E-mail: koskhu@hanmail.net

원의 자기효능감을 최대 중요한 요인으로 제시하고 있다.

자기효능감은 말은바 목표달성을 위한 실행과정들에 대한 믿음과 관련성이 있기 때문에, 구성원에 대한 리더십의 파급 효과와 연관되어 있을 수 있고, 기업의 성과를 달성하는 데 중요한 변수로 인식되어 있다(Lee DW 2011). 기업의 목표달성을 위해 기업 인재들의 능력도 중요하지만 누군가의 리더십으로 어떻게 좋은 방향을 제시하여 이끌어 줄 수 있고 개발시켜 줄 수 있는지는 매우 중요한 요건이다(Lee SM 2010). 따라서 기업은 우수인재 발굴과 교육이나 역량개발 프로그램을 진행하지만, 수시로 피드백과 역량을 개발시켜 줄 수 있는 리더의 리더십이 절실하다. 구성원의 자기효능감의 향상과 리더의 리더십으로 서비스기업의 목표성공에 긍정적인 영향을 미쳤다는 실증연구는 있지만, 조리사 영역에서 코칭 리더십을 바탕으로 호텔조리사의 자기효능감과 조직시민행동에 직접적으로 어떠한 영향을 미치는지에 대한 실증적 연구는 거의 전무한 실정이다.

이에 본 연구의 목적은 코칭리더십의 하부요인을 중심으로 특급호텔 조리부서 리더의 코칭리더십 요인이 자기효능감, 그리고 조직시민행동에 어떠한 영향이 미치는지 살펴보고, 나아가 자기효능감이 조직시민행동에 미치는 영향을 검증해 보고자 한다. 코칭리더십에 대한 관리자로서의 니즈를 체계적으로 분석하여 코칭리더십에 대한 기초자료를 마련하며, 조리사 분야에 이롭게 영향이 미칠 수 있는 경영 다변화 전략방안을 제시하고자 한다.

1. 코칭리더십과 자기효능감 간 영향 관계

코칭은 이론과 사상을 중심으로 발전된 개념으로, 지도자나 운영자가 조직구성원에게 지지와 격려로, 조직의 개개인이 중심적인 역할의 삶을 이어갈 수 있도록 지도나 지원을 수행하는 의미로 설명된다(Kim KY 등 2012). 이에 코칭리더십은 조직구성원의 동기부여나 구성원들 간의 수평적 관계를 바탕으로, 조직의 구성원들이 가지고 있는 잠재적인 역량을 코칭으로 개발시켜, 조직의 성과에 영향을 끼치게 하는 리더십으로 해석된다(Kim HS & Lee GT 2014).

코칭리더십은 리더에 의하여 행해지는 코칭을 뜻하며, 국내 연구에서는 코칭리더십을 코칭 행동 또는 코칭 등으로 표현하기도 한다. Park MH 등(2019)은 코칭리더십을 관리자가 사업별 또는 부서별 목표달성을 위해 부하직원 혹은 동료에게 방향제시로 관계를 촉진하는 행위로 언급되며, 이는 개개인의 잠재적인 가능성에 동기를 향상시키는 것이다. Lee SM (2010)은 코칭리더십을 조직구성원 간의 상호 신뢰를 이루기 위해, 과거 수평적 관계의 커뮤니케이션 조직에서, 상하 양방향 커뮤니케이션으로, 조직원의 개개인에 대한 역량개발과 직무향상에 도움을 줌으로써 조직의 목표성공을 증대시

키는 역량이라고 할 수 있다.

코칭리더십에 대해 Stowell S(1986)은 방향제시, 역량개발, 수행평가 등 3개의 요인으로 분류하였는데, 먼저 방향제시는 구성원 개개인의 비전이나 목표와 유사한 개념어로, 리더가 구성원 개개인의 직무업무나 담당과제에 대해 어떤 목표로 진행해야 하는지에 대한 방향설정에 대한 지도를 의미한다. 역량개발은 구성원에게 전문지식이나 특정기술 등을 상승시켜 더 좋은 목표성공을 달성할 수 있도록 지도해 주는 것으로 표현된다. 수행평가는 구성원 개개인에 대한 평가나 평가를 통한 피드백과 연관된 개념어이다. 이는 구성원과의 충분한 대화나 평가를 통하여 설정된 목표를 수행하는 과정에서, 조직구성원이 수행한 결과를 공정하게 평가하고 피드백을 수행하는 것을 의미한다.

자기효능감(self-efficacy)은 다양한 연구에서 긍정적인 성과로 특정한 과업을 수행할 수 있다는 개인의 능력에 대한 자신의 믿음인 동시에 기대의식을 의미하며(Bandura A 1982), 이는 어려운 상황에서도 개개인의 주도적인 성취역량으로 직무를 잘 수행할 수 있다는 구성원의 인지적 판단으로 설명된다(Gardner DG & Pierce JL 1998). 특히 구성원들 간의 자기효능감의 강화는 실패를 극복하는 성공적인 구성원의 경험과 연관이 있다. 이와 같이 구성원의 주도적인 성취욕구는 자기효능감이 증가시키기 때문에 구성원 간의 진실한 의사소통을 통하여, 자기효능감은 증대된다고 말할 수 있다(Bandura A & Wood R 1989). Kim HS & Lee GT(2014)는 코칭리더십에 대한 연구에서, 호텔에 종사하는 호텔리어 자신 스스로의 효능감을 높이는 데 있어, 리더의 코칭리더십은 자기효능감이라는 변수에 정(+)의 영향을 미침을 주장하였고, Kim KY 등(2012)의 연구에서도 리더의 코칭리더십은 구성원의 자사에 대한 자긍심을 높이는 데 있어, 정(+)의 영향을 미침을 주장하였다. 또한 리더의 코칭리더십과 구성원들 간 자기효능감에는 상호변수 간 유의한 상관관계가 있음도 분석하였다. 이러한 결과는 코칭리더십으로 인해 구성원 스스로가 문제해결을 수행할 수 있는 잠재력을 일깨워주는 변인이라는 것을 암시하는 것이다.

이러한 선행결과를 토대로 본 연구도, 호텔조리사의 코칭 리더십이 구성원들 간의 자기효능감에 미칠 수 있는 영향요인으로 추론되어, 아래와 같은 가설을 도출하였다.

H1: 코칭리더십은 자기효능감에 정(+)의 유의미한 영향을 미칠 것이다.

H1-1: 방향제시는 자기효능감에 정(+)의 유의미한 영향을 미칠 것이다.

H1-2: 역량개발은 자기효능감에 정(+)의 유의미한 영향을 미칠 것이다.

H1-3: 수행평가는 자기효능감에 정(+)의 유의미한 영향을 미칠 것이다.

2. 코칭리더십과 조직시민행동 간 영향 관계

코칭리더십은 구성원들이 가지고 있는 잠재적인 역량을 코칭으로 개발시켜, 조직의 목표성공을 극대화 시키는 변수를 의미하지만, 구성원 상호 간의 믿음과 신뢰를 기반으로 하여 구성원의 자율성 및 자발적인 참여를 유도한다는 성질을 내포하고 있다(Kang YS & KIM JH 2013). 특히 조직시민행동은 구성원의 역할 외 행동으로 설명된다(Lee JH 2014). 따라서, 리더의 코칭리더십이 부하 구성원들과의 믿음을 기반으로 구성원 스스로가 잠재적인 개인의 역량을 향상시키고, 당면과제를 충실히 수행시키고, 상황별로 개인별 피드백을 통하여 성과를 증대시킨다고 추측할 수 있다. 이러한 논의를 토대로 가설을 도출하면 다음과 같다.

H2: 코칭리더십은 자기효능감에 정(+)의 유의미한 영향을 미칠 것이다.

H2-1: 방향제시는 자기효능감에 정(+)의 유의미한 영향을 미칠 것이다.

H2-2: 역량개발은 자기효능감에 정(+)의 유의미한 영향을 미칠 것이다.

H2-3: 수행평가는 자기효능감에 정(+)의 유의미한 영향을 미칠 것이다.

3. 자기효능감과 조직시민행동 간 영향 관계

조직시민행동에 대한 이론은 구성원의 조직 내 역할행동(in-role behavior) 및 외 역할행동(extra-role behavior)에 있어, 기업이 제시한 주어진 역할에만 충실한 구성원들만 있으면 그 조직은 허약해질 수 있다. 따라서 Organ DW(1988)은 조직시민행동을 설명하면서, 구성원은 기업이 제시한 역할행동을 넘어서는 역할 외의 행동에 주목해야 함을 주장하였다. 이렇듯 구성원의 역할 외 행동으로 설명되는 요인이 조직시민행동(organizational citizenship behavior)이다. 조직시민행동은 Organ DW(1988)의 연구 이후로 많은 관심을 받은 개념으로, 기업으로부터 공식적인 보상을 받는 것은 아니지만 개인 스스로 조직유효성을 높이는 데 기여하는 자발적 행동으로 설명된다. 이에 Redmond MR 등(1993)은 조직시민행동을 친사회적 조직 행동으로 소개하면서 구성원과 기업의 상호연관 활동을 통해 상호 간의 관계 및 복리를 증진시키기 위해 필요한 중요 요인으로 소개하였다. 즉, 조직시민행동은 조직의 목표성공을 높이는 데 기여하는 자발적 행동으로 사료되며, 이를 위해 이타성이나 양심성 등의 조직구성원들의 자발적 행동을 통해 조직기능을 활성화시키고, 결국에는 조

직의 목표달성을 성취할 수 있는 필요변수로 추측된다.

이에 본 연구는 선행 연구의 고찰을 통하여 자기효능감은 구성원의 태도 및 행동 등에 관련되어 있는 중요한 개념으로 자기효능감의 높고 낮음의 차이가 구성원의 행동에 영향을 주며, 이는 자기희생적 행동과 자발적인 조직행동을 불러일으킬 것으로 추측한다. 따라서, 자기효능감이 높은 구성원은 조직시민행동을 향상시킬 수 있음을 의미하고 있다. 이상의 선행결과를 중심으로 아래와 같은 가설을 도출하였다.

H3: 자기효능감은 구성원의 조직시민행동에 정(+)의 유의미한 영향을 미칠 것이다.

4. 자기효능감의 매개효과

자기효능감의 연구는 선행변수와 결과변수 고찰에 그 바탕을 두어 왔으며(Gardner DG & Pierce JL 1998). 리더십 연구 분야에서는 커뮤니케이션의 한 축으로 자기효능감의 매개 역할에 대한 연구는 종종 있었지만, 코칭리더십과 더불어 호텔조리사의 자기효능감의 매개 역할을 다룬 연구결과는 전무하다. 코칭리더십은 기업현장에서는 인재개발의 중요전략으로 기업관리자가 갖추어야 할 리더십의 한 형태로 확대되어 적극 활용되고 있는 리더십이다(Sherer M 등 1982). 즉, 코칭리더십은 리더가 겸비해야 할 리더십의 한 형태로 코칭을 이해하는 데 중요한 토대가 되는 것은 구성원 개인을 바라보고 이해하는 리더의 마음이다. 이러한 코칭리더십은 구성원의 역량을 강화하고 변화시켜 조직의 성과를 극대화시킬 수 있는 요인이다(Lee JH 2014). 따라서 이러한 코칭리더십은 조직의 주어진 상황에서 리더와 구성원 간의 신뢰를 바탕으로 영향력을 행사할 수 있는 리더십으로, 이는 구성원에게 동기부여를 주며, 스스로가 성공적으로 실행할 수 있다는 구성원의 확신이라고 할 수 있는 구성원의 자기효능감을 증대시킬 수 있을 것이다(Sherer M 등 1982). 이에 많은 선행 연구에서 자기효능감은 조직의 구성원들에 대한 태도와 행위와 연관되어 있는 중요 요인으로 추측되고 있다(Lee JH & Huh HY 2012). 이와 같이 구성원들의 자기효능감이 구성원 간의 조직시민행동을 향상시키는 데 연관성이 크다는 점을 고려할 때, 본 연구의 연구대상인 호텔조리사들의 자기효능감이 코칭리더십과 구성원의 조직시민행동 사이의 관계를 매개할 것이라는 가설을 도출할 수 있었다.

H4: 자기효능감은 코칭리더십과 조직시민행동 간 관계를 매개할 것이다.

H4-1: 자기효능감은 방향제시와 조직시민행동 간 관계를 매개할 것이다.

H4-2: 자기효능감은 역량개발과 조직시민행동 간 관계를

매개할 것이다.

H4-3: 자기효능감은 수행평가와 조직시민행동 간 관계를 매개할 것이다.

연구방법

1. 연구모형과 측정항목의 도출

본 연구는 코칭리더십과 자기효능감, 그리고 조직시민행동 간의 구조적 관계를 검토하는 데 있다. 이에 본 연구에서는 앞서 살펴본 이론적 배경을 토대로 아래 Fig. 1과 같은 연구모형을 설정하였다.

2. 변수의 조작적 정의 및 측정방법

1) 코칭리더십

코칭리더십은 본 연구에서 호텔조리사들 간의 신뢰와 믿음을 중심으로 한다. 이는 상위 직급과 하위직급의 호텔조리사들 간 쌍방향적인 커뮤니케이션에 대한 관계에서, 호텔조리사들에게 동기부여를 고취시킨다. 또한 코칭리더십은 호텔조리사의 해당된 직무역량을 향상시키고 스스로의 문제 해결에 도움을 줌으로써, 해당부서의 목표성과를 향상시키고 지원하는 상급 호텔조리사의 역량으로 설명할 수 있다. 이에 코칭리더십의 측정도구를 Stowell S(1986)와 Kwon MK (2015)의 연구를 바탕으로 수행하였고, 수행평가, 방향제시, 역량개발의 3개 차원 12개 설문문항을 수정 및 보완을 하여 Likert 5점 척도로 측정하였다.

2) 자기효능감

자기효능감은 본 연구에서 주어진 상황 속에서 호텔조리사들에게 맡은 바 책임과 임무를 수행하는 데 있어 동기부여와 함께 문제해결을 위한 역량에 대한 신념으로 설명한다 (Bandura A & Wood R 1989). 본 연구에서는 Bandura A (1977, 1982), Jones GR(1986), Baron L & Morin L(2010), Park HK (2018)의 연구를 바탕으로 5개 설문문항을 수정 ·

보완하여 Likert 5점 척도로 측정하였다.

3) 조직시민행동

조직시민행동은 조직구성원의 자유재량 하에 있고, 조직의 공식적 보상체계에 의해 보상되지는 않으나, 전체적으로 합하여 조직이 효과적으로 기능하는 데 도움이 되는 행동을 말한다(Organ DW 1988). 본 연구에서는 Niehoff BP & Moorman RH(1993) 설문문항을 각 구성 요소별 4개의 문항 총 20개 문항을 Likert 형식의 5점 척도로 측정하였다.

3. 표본선정 및 분석방법

본 연구의 조사설계는 선행연구를 통하여 호텔조리사의 코칭리더십(방향제시, 역량개발, 수행평가)이 자기효능감과 조직시민행동에 미치는 영향을 측정하기 위한 설문지를 구성하였다. 설문기간은 2022년 1월 11일부터 2022년 2월 10일까지 진행하였다. 설문 문항 내용은 기존 연구 자료를 수렴하여 작성하였고, 설문 대상의 공간적 범위로는 서울지역 특급호텔 5곳에서 총주방장의 도움을 얻어 호텔조리사들을 대상으로 선정하여 자기 응답형식 방법으로 설문조사를 실시하였다. 총 400부의 설문지를 배포하여 373부를 회수하였고, 설문지 상에 성실하지 못하게 작성된 21부를 제외한 총 352부를 분석하였다. 연구목적에 부합하기 위한 분석을 위하여 SPSS for window 25.0 프로그램과 AMOS 23.0을 이용하였다. 빈도분석과 측정도구의 타당성 및 결측값의 신뢰성 검정을 위하여 확인적 요인분석(confirmatory factor analysis)을 실시하였다. 또한 가설의 검증(invariance test)을 위해 구조방정식모형을 실증분석하였다.

결과 및 고찰

1. 인구통계학적 특성

조사대상의 인구통계학적 특성은 다음 Table 1과 같다. 응답자의 성별에서 남성(78.1%)이 여성(21.9%)보다 더 높은 비율을 차지하고 있는 것으로 파악되었다. 연령을 살펴보면 30대, 40대, 20대와 50대의 순서로 비율이 높은 것으로 나타났다. 결혼유무는 기혼(73.6%)이 미혼(26.4%)보다 더 높게 나타났으며, 학력은 대졸이 36.9%이고, 고졸 이하가 31.5%, 전문대졸이 30.7%인 것으로 나타났다. 직위로는 사원이 65.9%이고, 그 다음 순서는 대리가 19.0%를 차지하는 것으로 파악되었다. 근무부서는 양식 주방이 49.1%로 가장 높게 나타났고, 메인 주방이 36.6%의 순서로 나타났다. 근무기간은 1년~3년 미만이 67.3%이고, 2년~5년 미만이 25.9%, 5년~10년 미만이 6.3%이었고, 10년 이상이 0.6%의 순서로 파악되었다.

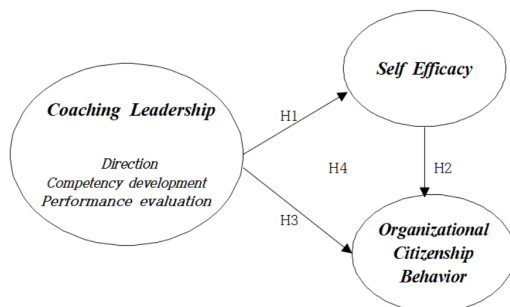


Fig. 1. Conceptual model.

Table 1. Demographic characteristics

Demographic characteristics				Demographic characteristics			
	Division	Frequency	Ratio (%)		Division	Frequency	Ratio (%)
Gender	Male	275	78.1	Position	Employee	232	65.9
	Female	77	21.9		Chief	49	13.9
	Total	352	100.0		Deputy	67	19.0
Age	20's	80	22.7	Head	4	1.2	
	30's	134	38.1	Total	352	100.0	
	40's	121	34.4	Department of work	Korean kitchen	36	10.2
	50's	17	4.8		Aquaculture kitchen	173	49.1
	Total	352	100.0		Japanese kitchen	14	4.0
	Marital status	Married	259		73.6	Main kitchen	129
Single		93	26.4	Total	352	100.0	
Total		352	100.0	Working period	More than 1 year to less than 3 yers	237	67.3
Education	Less than high school	111	31.5		More than 3 years to less than 5 years	91	25.9
	College graduate	108	30.7		More than 5 years and less than 10 years	22	6.3
	University graduation	130	36.9		More than 10 years	2	0.6
	Graduate school or higher	3	0.9		Total	352	100.0
	Total	352	100.0				

2. 확인적 요인분석

본 연구에서는 외생변수인 방향제시, 역량개발, 수행평가의 요인과 내생변수인 자기효능감과 조직시민행동을 바탕으로 확인적 요인분석을 하고자 한다.

표본 설문자료를 토대로 하여, 외생변수인 방향제시, 역량개발, 수행평가의 요인과 내생변수인 자기효능감과 조직시민행동에 대한 인과관계를 살펴보았으며, 이를 위해서 구조방정식모형을 바탕으로 한 실증분석을 하게 되었다. 이와 같은 구조방정식 모형은 일반적으로, Anderson JC & Gerbing DW(1988)에 의해 제시된 2단계 접근법(two step approach)을 통하여 이루어진다. 1단계는 확인요인분석으로서, 내적일관성과 타당성을 파악할 수 있고, 2단계는 연구모형을 타당하지 검증하는 것으로서, 구조방정식 모형에 대한 분석을 토대로 전체적인 경로의 유의성을 살펴볼 수 있다.

1단계의 확인요인분석의 적합도 결과, 카이제곱값(χ^2)은

399.216(자유도=179, $p=0.000$)이고, GFI(0.921), AGFI(0.914), NFI(0.901), CFI(0.936), TLI(0.917), RMR(0.050), RMSEA(0.059)인 것을 바탕으로 전반적인 적합도에 있어서 별다른 문제가 없음을 보였다. 특히, 본 연구에서 결과는 Browne MW & Cudeck R(1993)는 RMSEA 값이 0.1보다 작을 경우 적합한 것을 바탕으로 타당한 것으로 파악되었다.

또한, 확인요인분석 결과에서 체크해야 할 중요한 타당성은 집중타당성과 판별타당성이다. 집중타당성은 잠재변수를 측정하기에 앞서 관측변수들의 일치성 정도를 파악하기 위한 것으로, 잠재변수와 관측변수 사이의 요인적재값을 측정하는 것으로 측정항목 또는 측정변수들이 해당 구성개념을 타당하게 측정했다면 항목들간에는 높은 상관관계가 형성될 것이다. 표준화 회귀계수의 요인적재값이 0.5 이상 혹은 비표준화 회귀계수의 CR값이 1.965 이상일 경우 집중타당성을 지니고 있음을 볼 수 있다. Table 2 확인요인분석 결과에 따

Table 2. Exploratory factor analysis (EFA) result

Path	Non-standardized regression coefficient	Standardization regression coefficient	t-value
Direction presentation (AVE=.659, CR=.906).			
Direction presentation1. My manager actively helps me set specific work goals for myself to achieve.	1.081	0.754	13.575***
Direction presentation2. My manager periodically discusses and explains the direction of the work given to me.	1.073	0.759	13.655***
Direction presentation3. My manager leads me to work with a vision for the future.	0.962	0.727	13.078***
Direction presentation4. My manager actively provides information and resources related to my work.	1.084	0.768	13.830***
Direction presentation5. My manager will objectively and clearly point out if I have done anything wrong.	1.000	0.737	-
Capability development (AVE=.535, CR=.822).			
Capability development1. My manager explains what I need to do in an easy-to-understand way.	1.038	0.706	11.559***
Capability development2. My manager regularly evaluates my work performance from an objective point of view.	0.872	0.703	11.511***
Capability development3. My manager gives me detailed feedback on my work activities.	1.026	0.728	11.865***
Capability development4. My manager listens with interest to what I have to say.	1.000	0.701	-
Performance evaluation (AVE=.553, CR=.786).			
Performance evaluation1. My manager encourages and compliments me from time to time.	0.871	0.699	12.173***
Performance evaluation2. My manager recognizes my value and has a good relationship with me.	0.846	0.628	10.955***
Performance evaluation3. My manager treats me with the same horizontal stance as my colleagues rather than as a superiors.	1.000	0.795	-
Self-efficacy (AVE=.605, CR=.859).			
Self-efficacy1. I am confident in analyzing the problems in my work to find solutions.	1.059	0.736	12.786***
Self-efficacy2. When something goes wrong in my organization, I have the confidence to respond to it.	1.078	0.764	13.239***
Self-efficacy3. I can confidently contact and exchange views with clients to solve problems.	0.885	0.612	10.683***
Self-efficacy4. I am confident in providing the members of the department with useful information about the job I know.	1.000	0.728	-
Organizational citizenship behavior (AVE=.595, CR=.880).			
Organizational citizenship behavior1. I often help my work-burdened colleagues.	0.919	0.744	13.595***
Organizational citizenship behavior2. I consult in advance with those who may be affected by my decisions or actions.	0.879	0.675	12.263***
Organizational citizenship behavior3. I often complain about minor problems.	0.898	0.664	12.055***
Organizational citizenship behavior4. I always keep my time commitments well.	0.940	0.764	13.969***
Organizational citizenship behavior5. I try not to keep up with the changes within the company.	1.000	0.750	-

Goodness of fit : $\chi^2(179)=399.216^{***}$, GFI=.921, AGFI=.914, NFI=.901, CFI=.936, TLI=.917, RMR=.050, RMSEA=.059.

* $p<0.1$, ** $p<0.05$, *** $p<0.01$.

르면, 집중타당성에 대한 기준으로는 표준화 회귀계수를 통해 요인적재값이 0.5 이상이어야 하며, 비표준화 회귀계수의 *t*값이 1.965 이상이어야 집중타당성을 지니는 것으로 판단되었다. 또한 집중타당성 검증방법 중 개념신뢰도(CR)는 기준이 0.7이기 때문에, 0.7 이상의 결과가 산출되어야 하고, 분산추출지수(AVE)는 기준이 0.5로서, 0.5 이상의 결과가 산출되어야 한다. 따라서 본 연구결과에서는 해당하는 기준들이 상으로 값이 나와 집중타당성에는 별다른 문제가 없는 것으로 파악되었다. 다음으로 판별타당성은 서로 다른 잠재변수를 측정된 문항들 서로 간에 응답경향이 상대적으로 다르게 나타나는지 관찰하는 것을 말하는데, 이러한 판별타당성은 상관성이 낮을수록 좋은 것으로 판단되어지는 것이 특징이다. 따라서 판별타당성은 확인요인분석에서 잠재요인들 간의 상관관계가 대개 0.8 미만으로 나와야 신뢰도가 높는데, Fig. 2 확인요인분석과 같이, 본 결과에서는 상관관계가 0.8 미만으로 나온 것을 바탕으로 판별타당성이 우수한 것으로 판단되었다.

3. 구조방정식모형의 결과

구조방정식모형에 대한 적합도는 Table 3 제안모형의 가설검증 결과 하단의 적합도(Goodness of fit)와 같다. χ^2 통계량이 353.946이고 유의확률(*p*)이 0.000으로 적합도 기준 $p > 0.05$ 를 충족하지 못하여 적합하지 못한 것으로 결과가 나왔지만, 표본의 수가 많을수록 유의확률(*p*)이 0.05를 넘지 못하는 연구가 많고, 선행연구들에서도 이러한 결과들이 많이 나오에 따라 χ^2 통계량을 통해 적합도 판단은 큰 문제가 없는 것으로 본다. 또한 GFI(0.912), AGFI(0.895), NFI(0.904), CFI(0.949), TLI(0.939), RMR(0.036), RMSEA(0.053)과 같은 모든 지수의 적합도가 기준 이상이거나 기준과 비슷한 수치로 나타남으로서, 모형이 적합한 것으로 판단되었다.

호텔조리사의 코칭리더십이 자기효능감과 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구의 구조방정식모형의 분석결과인 Table 3 제안모형의 가설검증 결과는 다음과 같다.

아래의 첫째부터 넷째까지 코칭리더십이 자기효능감 간의 긍정적인 영향을 미친다는 가설검증 결과는 선행연구인 Bandura A & Wood R(1989)와 Kim KY 등(2012) 및 Kim HS & Lee GT(2014)의 연구를 통해 추론하여 가설관계를 실증적으로 확인하였다.

첫째, 코칭리더십인 방향제시와 자기효능감 간의 관계에 대한 H1-1을 살펴보면, 호텔조리사 구성원들의 방향제시가 좋을수록 자기효능감에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설에 대해 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나 가설을 채택하는 것으로 판단되었다(경로계수=0.534, $p=0.000$). 이러한 가설검증에 대한 결과는 코칭리더십 중 호텔조리사 조직구성원들의 방향제시가 좋을수록 자기효능감이 더 높아진다는 것이다. 즉, 호텔조리사 구성원들의 방향제시가 잘 되면 자신감이 증가하게 되어 어려운 상황에서도 개인의 주도적인 성취역량으로 직무를 잘 수행하게 될 것이다.

둘째, 코칭리더십인 역량개발과 자기효능감 간의 관계에 대한 H1-2를 살펴보면, 호텔조리사 조직구성원들의 역량개발이 높을수록 자기효능감에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설에 대해 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나 가설을 채택하는 것으로 판단되었다(경로계수=0.135, $p=0.063$). 이러한 가설검증에 대한 결과는 코칭리더십 중 호텔조리사 조직구성원들의 역량개발이 높을수록 자기효능감이 더 높아진다는 것이다. 즉, 호텔조리사의 조직구성원들의 역량개발을 위한 노력이 증가하게 되면 조직구성원 스스로가 문제해결을 수행할 수 있는 잠재력을 일깨우게 됨으로서 구성원의 자신감이 증가하게 된다.

셋째, 코칭리더십인 수행평가와 자기효능감 간의 관계에 대한 H1-3을 살펴보면, 호텔조리사 조직구성원들의 수행평가가 높을수록 자기효능감에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것

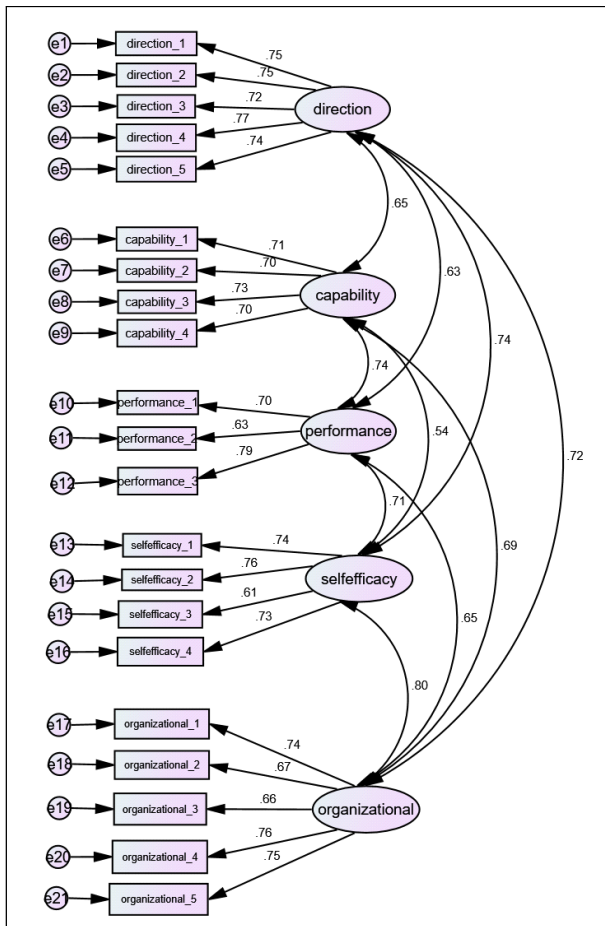


Fig. 2. Confirmation factor analysis.

Table 3. Hypothesis testing results of the proposed model

Hypothesis	Path	Non-standardized regression coefficient	Standardization regression coefficient	t-value	Result
H1-1	Direction presentation → Self-efficacy	.534	.545	6.589***	Accept
H1-2	Capability development → Self-efficacy	.135	.171	1.858*	Accept
H1-3	Performance evaluation → Self-efficacy	.408	.495	4.845***	Accept
H2-1	Direction presentation → Organizational citizenship behavior	.137	.123	1.355	Reject
H2-2	Capability development → Organizational citizenship behavior	.323	.356	3.933***	Accept
H2-3	Performance evaluation → Organizational citizenship behavior	-.118	-.125	-1.160	Reject
H3	Self-efficacy → Organizational citizenship behavior	.698	.610	5.422***	Accept

Goodness of fit : $\chi^2(177)=353.946^{***}$, GFI=.912, AGFI=.895, NFI=.904, CFI=.949, TLI=.939, RMR=.036, RMSEA=.053.

* $p<0.1$, ** $p<0.05$, *** $p<0.01$.

이다라는 가설에 대해 유의한 영향을 미치는 것으로 가설을 채택하는 것으로 판단되었다(경로계수=0.408, $p=0.000$). 이러한 가설검증에 대한 결과는 코칭리더십 중 호텔조리사 조직구성원들의 수행평가가 높은 경우에는 자기효능감이 더 높아진다는 것이다. 즉, 호텔조리사 조직구성원들의 평가가 좋게 되면, 구성원들의 자신감이 증대되어 더 좋은 목표성과를 달성하게 된다.

넷째부터 여섯째까지 코칭리더십이 조직시민행동 간의 긍정적인 영향을 미친다는 가설검증 결과는 선행연구인 Kang YS & KIM JH(2013)과 Lee JH(2014)의 연구를 통해 추론하여 가설관계를 실증적으로 확인하였다.

넷째, 코칭리더십인 방향제시와 조직시민행동 간의 관계에 대한 H2-1을 살펴보면, 호텔조리사 조직구성원들의 방향제시가 제대로 되면 조직시민행동에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다라는 가설에 대해 유의한 영향을 미치지 못하는 것으로 가설을 기각하는 것으로 판단되었다(경로계수=0.137, $p=0.175$).

다섯째, 코칭리더십인 역량개발과 조직시민행동 간의 관계에 대한 H2-2를 살펴보면, 호텔조리사 조직구성원의 역량개발을 위한 노력이 증가할수록 조직시민행동에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다라는 가설에 대해 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나 가설을 채택하는 것으로 판단되었다(경로계수=0.323, $p=0.000$). 이러한 가설검증에 대한 결과는 호텔조리사 조직구성원들의 구성원 자신의 역량의 개발에 대한 노력은 조직의 목표성과를 높이는 데 기여하는 자발적인 행동을 하게 된다.

여섯째, 코칭리더십인 수행평가와 조직시민행동 간의 관

계에 대한 H2-3을 살펴보면, 호텔조리사 조직구성원의 수행평가가 높을수록 조직시민행동에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다라는 가설에 대해 유의한 영향을 미치지 못하는 것으로 가설을 기각하는 것으로 판단되었다(경로계수=-0.118, $p=0.246$).

일곱째, 자기효능감과 조직시민행동 간의 관계에 대한 H3을 살펴보면, 호텔조리사 조직구성원의 자기효능감이 높을수록 조직시민행동에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다라는 가설에 대해 유의한 영향을 미치는 것으로 가설을 채택하는 것으로 판단되었다(경로계수=0.698, $p=0.000$). 이러한 가설검증 결과는 Organ DW(1988)과 Redmond MR 등(1993)의 연구결과와 같은 것으로, 조직구성원의 자기효능감이 높을수록 조직시민행동을 향상시킬 수 있다는 것이다. 즉, 호텔조리사의 조직구성원들의 자신감이 커지게 되면 자기희생적인 행동과 조직행동을 불러일으키게 된다.

4. 매개효과 측정

본 연구에서는 매개효과의 측정을 위해서 sobel test를 하였고, 이 과정을 통하여 매개효과의 유의성 검정을 하게 된다. 매개효과는 독립→매개의 경로계수와 매개→종속의 경로계수를 곱하여 구하면 된다. 이를 바탕으로 도출된 매개효과의 유의성 검정에 대한 결과는 다음 Table 4에 제시되어 있다. 이와 같은 매개효과는 표준오차를 감안하여 매개효과를 판단하게 된다.

Table 4는 sobel test를 이용하여 매개효과의 유의성 검정을 한 것으로 방향제시→자기효능감→조직시민행동의 매개효과를 위한 sobel test 통계량은 4.183으로서 99% 신뢰수준

Table 4. Significance test for mediation effect (sobel test)

	Non-standardized regression coefficient	S.E.	Parameter	Mediating effect (indirect effect)	Soble test statistic	Significance (<i>p</i> -value)
Direction presentation → Self-efficacy	.534	.081	Direction presentation → Self-efficacy → Organizational citizenship behavior	.372	4.183***	0.000
Capability development → Self-efficacy	.135	.073	Capability development → Self-efficacy → Organizational citizenship behavior	.094	1.750*	0.080
Performance evaluation → Self-efficacy	.408	.084	Performance evaluation → Self-efficacy → Organizational citizenship behavior	.284	3.614***	0.000
Self-efficacy → Organizational citizenship behavior	.698	.129				

* $p < 0.1$, ** $p < 0.05$, *** $p < 0.01$.

에서 유의한 것으로 매개효과는 유의한 것으로 나타났고, 마찬가지로 역량개발→자기효능감→조직시민행동의 sobel test 통계량은 1.750으로서 90% 신뢰수준에서 매개효과가 유의한 것으로 나타났다. 또한 수행평가→자기효능감→조직시민행동의 sobel test 통계량은 3.614로서 99% 신뢰수준에서 매개효과가 유의한 것으로 나타났다. 이러한 가설검증 결과는 Lee JH & Huh HY(2012)과 Lee JH(2014)의 연구를 통해 추론하여 가설관계를 실증적으로 확인하였다.

본 연구가설의 “H4: 자기효능감은 코칭리더십과 조직시민행동 간 관계를 매개할 것이다.”에서 “H4-1. 자기효능감은 방향제시와 조직시민행동 간 관계를 매개할 것이다.”, “H4-2. 자기효능감은 역량개발과 조직시민행동 간 관계를 매개할 것이다.”, “H4-3. 자기효능감은 수행평가와 조직시민행동 간 관계를 매개 할 것이다.”의 가설 모두 채택된 것으로 파악되었다.

결론

본 연구는 호텔조리사 리더들을 대상으로 코칭리더십에 대해서 파악하였고, 코칭리더십의 요인들이 자기효능감과 조직시민행동에 어떠한 영향을 미치는지 분석함으로써 코칭리더십을 통해 자기효능감을 어떻게 높일 수 있는가에 대해 제고방안을 모색하고, 호텔조리사들의 조직시민행동을 높이는가에 목적이 있는 것으로 그 결과는 다음과 같다.

첫째, 호텔조리사들의 조직구성원들이 방향제시, 역량개발, 수행평가와 같은 코칭리더십이 높을수록 조직원들에게 개인의 역량이 강화되어 조직원들의 자신감을 높িয়ে 한다.

여기서는 방향제시, 역량개발, 수행평가와 같은 코칭리더십이 호텔조리사의 조직구성원들의 자기효능감을 높이는 것으로 본다.

둘째, 호텔조리사들의 조직원들에게 방향제시, 역량개발, 수행평가와 같은 코칭리더십이 높을수록 조직원들에게 자신감을 높여주고 조직시민행동을 높여주는 것으로 파악되었다. 즉, 코칭리더십에 의해 구성원들의 개인적인 역량의 상승으로 인해 구성원의 역할 외의 행동으로 조직의 성과를 높여주는 자발적 행동을 보이게 된다. 여기서는 역량개발의 코칭리더십이 호텔조리사의 조직구성원들의 조직시민행동을 높이는 것으로 본다. 즉, 아무리 방향제시와 수행평가가 좋다하더라도 호텔조리사 조직구성원의 역량개발이 이루어지지 않으면 조직시민행동과 같은 개인에서 벗어나 조직의 성과를 높일 수 없을 것이다.

셋째, 호텔조리사의 코칭리더십에 의해 자기효능감과 조직시민행동의 영향 관계에서 자기효능감은 매개역할을 하는 것으로 파악되었다. 즉, 코칭리더십→자기효능감→조직시민행동에서 자기효능감의 매개효과가 유의성이 있는 것으로 파악되었다.

본 연구의 시사점은 인적자원의 의존도가 높은 관광산업에서, 호텔조리사와 같은 인적자원을 효율적으로 관리해야 하지만, 현재의 상황에서는 인적자원관리에 대해서 관리가 미흡한 것으로 판단되었다. 이런 상황에서 호텔조리사들의 코칭리더십을 요인별로 구분하여 코칭리더십이 자기효능감과 조직시민행동의 인과관계에 대한 국내 연구는 아직 부족한 실정이어서, 본 연구에 대해서 큰 의미를 지닌다고 판단된다. 또한 방향제시, 역량개발, 수행평가와 같은 코칭리더십

이 조직시민행동 간의 관계에서 자기효능감은 매개효과가 있다는 결과는 다른 연구와 비교할 때 차별성을 가진다고 생각된다. 따라서, 조직시민행동이 높은 호텔조리사의 조직구성원은 자기효능감이 높아야 할 것이고, 이러한 자기효능감은 호텔조리사의 코칭리더십에 의해 이루어진다는 것을 알 수 있다.

이에 본 연구의 검증을 통하여, 첫째, 코칭리더십이 자기효능감을 통해 조직시민행동으로 연결된다는 것을 검증하였지만, 호텔조리사 조직구성원의 조직시민행동은 호텔조리사의 코칭리더십 이외에도 다양한 요인들에 의해서 영향을 받을 것으로 생각됨에 따라 이런 부분들을 생각해야 한다. 둘째, 호텔조리사는 조직의 목표성과를 강화시키기 위하여 코칭리더십을 포함한 호텔조리사 조직구성원의 조직시민행동을 증대시킬 방안이 요구된다. 셋째, 호텔조리사 리더의 코칭리더십은 호텔조리사 조직구성원의 조직시민행동을 촉진시킬 것이며, 이는 호텔조리사 조직구성원의 조직혁신과 함께 행동주의적 관점에서 조리사들의 적극적인 참여를 유도할 것이다. 즉, 호텔조리사 리더의 코칭리더십은 조직에 대해 공헌을 한 호텔조리사 조직구성원들을 인정해주고 이 조직구성원들에게 복지증진을 통해 해당 조직구성원들은 회사를 위한 행동으로 이어진다는 것이다. 이와 같이, 코칭리더십이 자기효능감으로 연결되고, 이것이 조직시민행동으로 이어지는 모형을 만든다는 것은 이론적인 부분에서도 의미가 있지만, 실무적으로도 중요하다고 볼 것이다.

위에서 살펴본 바와 같이, 본 연구는 학문적 공헌도뿐만 아니라 실무적 시사점을 지니고 있지만 다음과 같은 연구의 한계점도 지니고 있다. 첫째, 본 연구에서 사용한 코칭리더십에 대한 변수는 국내에 종사하는 공공기업의 종사원을 대상으로 개발된 설문문항이기 때문에 이를 호텔조리사 조직구성원으로 확대하기에는 한계가 있다. 둘째, 연구자료 수집에 있어서 많은 어려움으로 인해 서울지역의 제한된 상황을 한정하여 자료를 수집하였으므로, 연구결과를 일반화시키는 데에는 한계가 있을 수 있다. 셋째, 변수측정의 방법에 있어서 설문지법에 의존하고 있기 때문에, 무응답 및 불성실한 응답자가 대거 발생되었다. 이에 설문조사를 통한 자료수집 과정에 많은 어려움이 있었으며, 이러한 문제점을 보완하기 위해 차후에는 사례연구를 통해 면밀히 살펴보고, 여러 면접 기법 등을 통한 여러 방면의 연구방법의 도입이 필요할 것으로 판단된다.

REFERENCES

Anderson JC, Gerbing DW (1988) Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step

- approach. *Psycho Bul* 103(3): 411-423.
- Bandura A (1977) Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psycho Revi* 84: 191-215.
- Bandura A (1982) Self-efficacy mechanism in human agency. *Ameri Psychol* 37(2): 122-147.
- Bandura A, Wood R (1989) Effect of perceived controllability and performance standards on self-regulation of complex decision making. *J Person and Soc Psycho* 56(5): 805-814.
- Baron L, Morin L (2010) The impact of executive coaching on self efficacy related to management soft-skills. *Leader Organiz Develop J* 31(1): 18-38.
- Browne MW, Cudeck R (1993) Alternative ways of assessing model fit. *Sociolog Metho Resear* 21(2): 230-258.
- Gardner DG, Pierce JL (1998) Self-esteem and self-efficacy within the organizational context. *Gro Organiz Mana* 23(1): 48-70.
- Jones GR (1986) Socialization tactics, self-efficacy, and newcomers' adjustments to organizations. *Aca Manat J* 29(2): 262-279.
- Kang YS, Kim JH (2013) Coaching leadership, basic psychological needs, structural relationships between innovation behavior and organizational citizenship behavior. *J Kore Busi Asso* 26(7): 1909-1928.
- Kim KY, Ko MA, Lee SM (2012) A study on the effect of coaching leadership on the self-esteem and effectiveness of leaders. *Tour Rese J* 26(1): 163-180.
- Kim HS, Lee GT (2014) The effect of hotel middle managers' coaching leadership on self-efficacy and customer orientation. *Tour Rese J* 28(9): 35-46.
- Kwon MK (2015) A study on airlines employee's coaching leadership, service attitude, and innovation behavior - Focusing on moderation effects from job autonomy-. *J Avia Mana Soc Kor* 13(1): 105-125.
- Lee DW (2011) The relationship between coaching leadership and organizational effectiveness: Focusing on the mediating effect of self-efficacy and perception of environmental uncertainty. Ph D Dissertation Sungkyunkwan University, Seoul. pp 1-141.
- Lee HJ, Lee GT (2017) The effect of coaching leadership of middle managers of hotel companies on job performance: Mediating effect of self-directed learning. *J Tour Rese* 31(12): 131-144.
- Lee JH (2014) The effect of self-efficacy on positive assets, job satisfaction, organizational commitment, and organiza-

- tional citizenship behavior: For food and beverage workers at first-class hotels in Seoul. Ph D Dissertation Kyung Hee University, Seoul. pp 1-137.
- Lee JH, Huh HY (2012) The effect of social support and self-efficacy on positive asset expression of airline crew. *J Kor Soci Avi Mana* 10(1): 131-147.
- Lee SM (2010) The effect of coaching leadership of restaurant manager on self-concept and job performance. Ph D Dissertation Kyonggi University, Gyeonggi. pp 1-102.
- Niehoff BP, Moorman RH (1993) Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Aca Mana J* 36(3): 527-556.
- Na KH (2017) The relationship between coaching leadership, initiative, and job performance: The moderating effect of job autonomy. *Profe Manat Rese* 20(4): 277-299.
- Organ DW (1988) *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington Books, USA. pp 1-132.
- Park HK (2018) The effect of coaching leadership of nurses on self-efficacy, job enthusiasm, and innovative behavior. *J Kor Conte Asso* 18(9): 260-272.
- Park MH, Lee SR, Son YW (2019) The effect of coaching leadership on the continuous learning activities of subordinates: The moderated mediating effect of relational energy. *Hum Resou Develo Rese* 22(2): 31-57.
- Redmond MR, Mumford MD, Teach R (1993) Putting creativity to work: Effects of leader behavior on subordinate creativity. *Organiz Behav Hum Deci Proce* 55(1): 120-151.
- Sherer M, Maddux JE, Mercandante B, Prentice-Dunn S, Jacobs B, Rogers RW (1982) The self-efficacy scale: Construction and validation. *Psycho Repo* 51: 663-671.
- Stowell S (1986) *Leadership and coaching*. Unpublished for Ph D Dissertation. University of Utah, USA.

Date Received	Aug. 18, 2022
Date Revised	Oct. 14, 2022
Date Accepted	Oct. 16, 2022