

리더의 코칭이 조직구성원들의 직무만족과 직무몰입에 미치는 영향: 자기효능감의 매개효과를 중심으로

Impact of Leader's Coaching on Employees' Job Satisfaction and Job Involvement:
Focusing on Mediating Effect of Self-efficacy

김정식*, 이동우**, 유호상**, 윤태식**

성균관대학교 글로벌비즈니스리더양성사업단*, 성균관대학교 경영전문대학원**

Jeong-Sik Kim(nadana1004@skku.edu)*, Dong-Woo Lee(credu@naver.com)**,

Ho-Sang Yoo(hosang@kotra.or.kr)**, Tae-Sik Yoon(terry@tifs.co.kr)**

요약

본 연구에서는 리더의 코칭이 조직구성원들의 직무만족과 직무몰입에 미치는 영향에 대하여 주된 연구 초점을 두었으며 자기효능감을 중요한 매개변수로서 설정을 하였다. 이를 위하여 우선적으로 리더의 코칭, 자기효능감, 직무만족, 직무몰입에 대한 이론적 논의들을 기초로 하여 연구모형과 가설들을 설정하였으며 총 20개 기업으로부터 얻어진 296명의 데이터를 실증분석에 활용하였다. 탐색적 요인분석과 확인적 요인 분석을 통해 타당성 검증이 이루어졌으며 구조방정식모형 결과를 바탕으로 가설들을 검증하였다. 연구결과를 살펴보면 리더의 코칭은 조직구성원들의 자기효능감에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며 직무만족과 직무몰입에 대하여서도 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 자기효능감은 리더의 코칭과 직무만족간의 관계 그리고 리더의 코칭과 직무만족간의 관계에서 유의한 매개변수로서의 역할을 하는 것으로 나타났다.

■ 중심어 : | 리더의 코칭 | 자기효능감 | 직무만족 | 직무몰입 |

Abstract

This study investigated the impact of leader's coaching on job satisfaction and job involvement. In particular, this study examined employees' self-efficacy as a mediator in the relationship between leader's coaching and job satisfaction and job involvement. On the basis of theoretical linkages between the constructs, a conceptual model and hypotheses were established. Empirical data were collected by using a set of questionnaires. This survey was administered to employees working in 20 firms. 269 samples were used for the analysis.

This study conducted a exploratory factor analysis and confirmatory factor analysis for the validity test, structural equation modeling(SEM) was employed to test the hypothesized relationships in the conceptual model. This study shows that the proposed model is reasonably fit to the actual data. From these analyses, the following results were obtained. First, leader's coaching is positively related to employees' self-efficacy. Second, leader's coaching is positively related to job satisfaction and job involvement. Third, employees' self-efficacy has partially mediated effects on the relationship between leader's coaching and job satisfaction and job involvement.

■ keyword : | Leader's Coaching | Self-efficacy | Job Satisfaction | Job Involvement |

I. 서론

경쟁환경의 급격한 변화와 경쟁의 가속화는 기업에 있어서 많은 변화를 야기하고 있다. 기업들은 효과적으로 변화에 적응하고 조직의 경쟁력을 강화시켜 지속적으로 생존할 수 있는 방안을 찾아낼 필요성이 제기되었으며, 조직 전체의 유연성과 대응성을 제고시켜야 할 상황에 직면하게 되었다. 이를 위해 기업들에서는 다양한 차원의 노력을 기울이고 있으며 리더의 역할을 통한 접근도 중요한 방법 중의 하나로서 제기되고 있다.

이러한 변화를 반영하듯 최근 리더십에 대한 연구들이 더욱 활성화되고 있는데 대표적인 연구 중의 하나로서 리더의 코칭을 들 수 있다. 리더는 조직내 코치로서 부하직원들이 업무수행을 하는데 있어서 촉진자로서 지도자로서 그리고 프로세스 자문가로서 지속적으로 도움을 주는 행위를 해왔다. 하지만 최근 들어서는 이러한 리더의 코칭은 더욱 더 중요한 리더의 역할로서 주목을 받고 있다. 많은 이유가 있겠지만, 조직이 수평화된 형태로 전환되면서 조직구성원들은 수직적인 계층제 조직일 때에 비하여 자신에게 부여된 역할을 스스로 수행하고 책임을 저야하는 상황이 되면서 원활하게 업무수행을 할 수 있도록 도움을 주는 누군가가 더욱 더 필요해진 것이 가장 중요한 이유가 되고 있다.

코칭이라는 용어는 인생코칭(life coaching), 스포츠에서의 코칭이 자주 사용되어온 만큼 우리에게 매우 친숙한 용어이지만, 다양한 의미로 사용될 수 있는 만큼 개념정의를 할 필요가 있다. 본 연구에서 접근하고 있는 코칭은 조직내에서 이루어지는 리더의 코칭행위에 초점을 두고 있다. 이러한 리더의 코칭은 조직구성원들을 교육시키고 스스로 자신의 업무를 처리할 수 있도록 도와주는 행위로 정의할 수 있다[1].

기존의 리더의 코칭에 대한 선행연구들은 조직구성원들의 성과향상에 초점을 둔 성과코칭에 주된 초점이 맞추어져 이루어졌다[2-4]. 최근 리더의 코칭에 대한 연구들이 확대되면서 연구들이 성과 뿐만 아니라 직무만족[5], 조직몰입[6] 등과 같은 조직내 태도까지 그 범위가 확장되고 있다. 국내에서도 리더의 코칭행위와 성과간의 관계를 다룬 실증연구들이 진행되고 있다[7][8].

하지만 아직까지 리더의 코칭에 대한 관심과 중요성에 비하여 실증연구들이 아직까지 많지 않은 실정이며, 직무만족과 직무몰입과 같은 조직내 구성원들의 태도에 대한 연구들은 본격적으로 이루어지지 않고 있다. 또한 기존의 연구들에서는 리더의 코칭이 조직구성원들의 성과나 직무태도에 대한 직접적인 영향관계를 밝힌 연구들이 주를 이룬 반면, 어떠한 과정이나 매커니즘을 통해서 영향을 미치는가에 대한 연구들은 매우 부족한 상황이다.

이러한 맥락에서 본 연구에서는 리더의 코칭과 관련된 될 수 있는 중요한 조직내 태도로서 조직구성원들의 직무만족과 직무몰입에 초점을 두었으며 이를 설명해줄 수 있는 중간 매개변수로서 조직구성원들의 자기효능감을 선정하였다. 직무태도로서 직무만족과 직무몰입을 선택하게 된 것은 직무만족과 직무몰입은 조직구성원들이 자신의 직무전반에 대해 얼마나 긍정적으로 인식하고 있는가를 보여줄 뿐만 아니라 더 나아가 그들의 업무성과에도 유의한 영향을 미치는 중요한 태도이기 때문이다[9-14]. 또한 리더의 코칭은 조직구성원들로부터 자율적으로 업무를 수행할 수 있는 역량향상 및 심리적 안정을 도와주는 지원자로서의 역할을 통해 자기효능감을 높여줄 수 있으며[15][16], 자기효능감은 직무만족[17]과 직무몰입[18]의 선행변수가 될 수 있으므로 본 연구에서는 자기효능감을 매개변수로 포함하였다.

리더의 코칭과 조직내 주요태도인 직무만족과 직무몰입간의 관계를 설명해줄 수 있는 과정을 알게 된다면 리더가 조직구성원들을 코칭을 하는데 있어서 어떠한 측면에 더욱 신경을 쓰고 관심을 두어야 하는지에 대해 더욱 명확하게 해줄 수 있으며 코칭의 효과성을 제고하는데 있어서 중요한 역할을 해줄 수 있다. 따라서 기존의 연구들이 리더의 코칭과 조직내 태도와의 직접적인 관계를 살펴봄으로써 코칭의 효과 중심으로 살펴본다면, 본 연구에서는 리더의 코칭이 어떻게 효과를 발휘하게 되는가를 더욱 구체적으로 제시해줄 수 있다는 점에서 기존연구들과 명확한 차이점이 존재하며 진실 또한 연구시사점을 제시해 줄 수 있다고 여겨진다.

따라서 이상과 같은 논의들을 통해 본 연구에서는 리

더의 코칭과 자기효능감 그리고 직무만족과 직무몰입 간의 관계를 이론적으로 연계시켜 가설을 설정하고 이를 구조방정식 모형을 통해 검증하고자 하였다.

II. 이론적 배경 및 가설설정

1. 리더의 코칭

코칭은 조직관리 뿐만 아니라 스포츠와 심리치료와 같은 다양한 분야에서 폭넓게 이루어지고 있다[19][20]. 그런만큼 코칭의 개념에 대한 학자들의 견해 역시 다양하게 제시되고 있다.

우선, Fournies[21]는 코칭을 ‘해결해야 할 업무성과 향상의 과정’으로 정의했고, Orth[22]는 ‘구성원들이 성과와 능력을 향상시키기 위한 기회를 인식하도록 돕는 매일의 실제적인 과정’으로 보았으며, Stowell[23]은 ‘구성원의 행동을 변화시키기 위해 계획된 영향력과 동기 부여활동으로 토론과 대화를 바탕으로 한 리더의 개입’으로 정의했다. 또한 Evered와 Selman[24]은 ‘구성원들이 한 차원 더 높은 수준의 성과를 얻도록 임파워링하는 과정’으로, Hall[25]등은 ‘개인의 목표에 초점을 맞추어 성과를 개선하고, 경력을 확장하고, 이탈을 막고 그리고 조직적인 이슈나 변화 속에서 일하기 위해 사용되는 일대일 학습’으로 보았으며, Redshaw[26]는 ‘학습자를 지원하고 격려하고 지침을 주는 과정’으로, Douglas와 Morley[27]는 ‘구체적인 상호합의에 기반을 둔 성과 목표를 달성하기 위한 단기간의 개발적인 관계를 만드는 것’으로 약간 더 협의의 개념으로 정의했다. 그리고 Arnold 등[1]은 ‘조직구성원들을 교육시키고 스스로 자신의 업무를 처리할 수 있도록 도와주는 행위’로 리더의 코칭을 정의하고 있다. 이러한 코칭들의 개념들을 정리해보면 코칭은 성과향상을 위해 지속적으로 지원하고 격려해주는 일련의 과정으로 이해할 수 있다.

코칭은 일반적인 교육훈련프로그램과 비교하여 전형적으로 조직구성원의 구체적인 업무현장에서 직면하는 도전들에 보다 더 초점이 맞춰져 있다[25]. 또한 코칭은 리더가 제공하는 일대일 피드백과 함께 조직구성원의 직무성과 개선을 위한 동기부여와 지도를 목적으로 한

통찰력이 포함된다[3][4].

2. 리더의 코칭과 조직구성원들의 자기효능감

자기효능감은 자신에게 주어진 과업을 달성할 수 있다고 판단하는 자기 자신의 능력에 대한 신념이나 판단을 의미한다[28]. 자기효능감은 Thomas와 Velthouse[29]와 Spreitzer[30]가 제시하였던 역량감(competence)과 유사한 개념으로 이해되고 있다. 자기효능감은 성공경험, 대리학습, 사회적 설득, 생리적·정신적 상태에 영향을 받게 된다[31].

리더의 코칭과 자기효능감을 연계하여 생각해보면 리더의 코칭은 조직구성원들로 하여금 자율적으로 자신의 업무를 실행할 수 있도록 해주며 그 과정을 통해 스스로 자신의 업무에서 성공적인 경험을 쌓도록 도와준다. 또한 리더는 코칭을 통해 자신들이 경험을 통해 습득하였던 노하우(know-how)나 지식들을 조직구성원들에게 제공함으로써 대리학습을 할 수 있는 계기를 마련해주기도 한다.

한편, 자기효능감은 자신이 신뢰하고 믿을 만한 이들로로부터 칭찬이나 격려를 받을 때 높아질 수 있는데 리더는 코칭을 통해 부하직원들의 자기효능감을 높여줄 수 있다. 그리고 지속적인 코칭을 통해 심리적 안정을 도와주는 지원자로서 자기효능감을 높여줄 수 있다[15]. 리더의 코칭은 조직구성원들의 역량향상이나 성과향상에도 중요한 영향을 미칠 뿐만 아니라 개인적 배려와 지속적인 관리를 바탕으로 하여 조직구성원들의 내재적 동기부여를 높여주는 역할도 하게 된다[7]. 그 결과 조직구성원들의 자신의 과업을 충분히 달성할 수 있을 것이라는 자기 자신의 능력에 대한 신념이나 판단, 즉 자기효능감이 높아지게 된다. 또한 자신의 과업을 달성함에 있어서 리더가 조력자로서 존재하고 있다는 사실만으로도 심리적 위안을 갖게 되고 이를 바탕으로 더욱 더 자신의 과업을 잘 달성할 것이라는 확신을 하게 된다. 따라서 이러한 논의들을 바탕으로 하여 다음과 같이 가설을 설정할 수 있다.

가설 1. 리더의 코칭은 조직구성원들의 자기효능감에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3. 리더의 코칭과 직무만족

코칭에 대한 기존 이론적 연구들에 따르면, 리더의 코칭은 조직의 성과향상에 기여하도록 이끌어 주는 것이 가장 중요한 목적이 되지만, 조직구성원들의 역량을 향상시키고 자기경쟁력을 갖추 수 있도록 지원하고 동기부여하는 차원의 의미도 지니고 있다[21][23]. 따라서 리더의 코칭은 부하직원들로 하여금 자기 자신의 직무에 대해 만족을 할 수 있는 계기를 마련해줄 수 있다.

리더의 코칭과 직무만족간의 관계를 다룬 기존 연구들을 살펴보면, 종업원들이 인식하는 상사의 코칭은 종업원이 느끼는 업무만족도와 아주 높은 상관관계가 있었으며 종업원의 만족에 대한 코칭의 설명력은 매우 높은 수준으로 나타났다[5].

또한, Elmadağ 등[6]은 생산물류회사의 창구서비스 종업원을 대상으로 코칭과 공식적인 훈련 그리고 보상이 종업원이 느끼는 직무만족에 대해 연구를 진행하였다. 그 결과 코칭과 공식적인 훈련(Formal training)이 직무만족에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 하지만 보상(Reward)은 종업원들의 직무몰입, 직무성과, OCB 모두에서 어떤 유의한 결과가 나타나지 않았다. 이 연구의 결과는 리더의 코칭이 종업원의 만족을 높이는데 효과적이라는 것을 보여준다. 따라서 리더의 코칭과 직무만족과 관련한 기존 선행연구결과를 바탕으로 하여 다음과 같은 가설을 설정할 수 있다.

가설 2. 리더의 코칭은 조직구성원들의 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

4. 리더의 코칭과 직무몰입

직무몰입은 자신이 맡고 있는 현재의 직무와의 일체감으로 정의된다[32]. 직무몰입은 개인의 성과 및 조직 시민행동을 예측하는 선행변수로서도 제시되면서 중요한 조직내 태도로서 받아들여지고 있다[9-11][13].

직무몰입은 자신의 직무에 몰두하는 상태로서 직무 자체로부터 혹은 자신의 본질적 관심에 의해서 이루어질 수도 있지만, 함께 일하는 동료나 상사 혹은 그 밖의 외적 동기요인들을 통해 이루어질 수 있다[33]. 특히 직무수행에 필요한 다양한 외적 동기부여를 제공해줄 수

있는 권한을 가지고 있는 상사의 경우는 부하직원으로 하여금 자신의 직무에 더욱 더 몰입을 할 수 있는 결정적인 계기를 마련해줄 수 있다.

Bass[34]에 따르면 조직구성원들이 업무에 있어서 추가적인 노력을 하느냐 그렇지 않느냐는 리더들이 조직구성원들에게 기대치 이상으로 업무를 할 수 있도록 얼마만큼 동기부여를 해주느냐에 따라 달라진다. 이러한 주장은 조직구성원들의 동기부여 여부는 조직구성원들이 직무에 몰입하느냐에 영향을 끼치고 있음을 뒷받침해 준다.

Spreitzer[30]는 리더는 조직구성원들에게 임파워먼트를 해주고 자율성을 보장해줌으로써 내적 동기부여를 시켜준다고 보고 있다. 이러한 임파워먼트를 통한 리더의 내적 동기부여는 조직구성원들의 자기실현의 욕구를 충족시켜주어 결과적으로 직원들이 직무에 몰입하도록 유도해주는 역할을 할 수 있게 된다. 또한 임파워링 리더십을 연구한 학자들은 리더의 임파워먼트 행위 중의 하나로서 코칭을 제시하고 있음[1][16]을 고려해보면, 리더는 코칭을 통해서도 조직구성원들의 직무몰입을 이끌어 낼 수 있을 것이라고 제시할 수 있다. 따라서 리더의 코칭과 직무몰입과 관련한 기존 선행연구결과를 바탕으로 하여 다음과 같은 가설을 설정할 수 있다.

가설 3. 리더의 코칭은 조직구성원들의 직무몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

5. 자기효능감의 매개역할

리더의 코칭은 조직구성원들에 대해 관심을 갖고 역량을 개발하고 자기경쟁력을 갖추 수 있도록 지원하는 적극적인 동기부여의 행위로 볼 수 있다[21][23]. 코칭을 통한 리더의 지원활동은 조직구성원들로 하여금 자신의 직무에 대하여 긍정적인 감정을 갖게 하고 직무에 대한 만족도를 높여주게 된다. 기존의 연구들에서도 리더의 코칭은 조직구성원들의 직무만족에 긍정적인 영향을 미치고 있음을 보여주고 있다[5][6]. 또한 리더의 코칭은 조직구성원들로 하여금 자율적으로 직무를 수행할 수 있도록 도와주고 자아실현을 충족할 수 있는

계기를 마련해주며 지속적으로 도움을 제공함으로써 자신들의 직무에 몰입하도록 해준다[30]. 따라서 리더의 코칭은 직무만족과 직무몰입에 대해 직접적인 영향을 미칠 수 있음을 알 수 있다.

한편, 리더의 코칭은 부하직원들로 하여금 스스로 업무를 수행할 수 있도록 지속적으로 기회를 제공하고 성공적으로 자신의 직무를 완성할 수 있도록 가이드 역할을 해준다. 또한 리더의 코칭을 통해 조직구성원들은 리더들의 노하우와 지식을 전수받게 되고 이를 통해 간접적인 대리학습을 하게 된다. 그리고 코치로서의 리더는 조직구성원들에게는 든든한 조력자로서 인지되며 리더로부터 코칭을 받는 자체로 심리적 위안과 안도감을 갖게 될 수 있다[15]. 이러한 과정을 통해 리더의 코칭은 조직구성원들의 자기효능감 제고에 영향을 미칠 수 있게 된다. 또한 리더의 코칭을 통해 향상된 자기효능감은 자기 자신의 직무에 대한 태도를 긍정적으로 형성하는 역할을 하게 된다. 구체적으로 자기효능감이 높아진 조직구성원들은 자신의 직무만족이 더욱 높아지게 되며[17], 자신의 직무에 몰입하게 되고 자신에게 주어진 역할들을 적극적으로 처리하고자 하고 도전적인 업무들도 기꺼이 하고자 한다[18][31]. 즉, 자기효능감은 리더의 코칭과 직무만족간의 관계 그리고 리더의 코칭과 직무몰입간의 관계에 있어서 중요한 매개의 역할을 하게 된다.

따라서 리더의 코칭은 직무만족과 직무몰입에 직접적인 영향도 미치지지만 자기효능감을 매개로 하여 직무만족과 직무몰입에 간접적인 영향도 미칠 수 있으므로 다음과 같이 가설을 설정할 수 있다.

가설 4. 리더의 코칭이 조직구성원들의 직무만족에 미치는 정(+)의 영향은 자기효능감에 의해 매개 될 것이다.

가설 5. 리더의 코칭이 조직구성원들의 직무몰입에 미치는 정(+)의 영향은 자기효능감에 의해 매개 될 것이다.

III. 연구방법

1. 연구모형

본 연구는 선행연구들을 바탕으로 하여 리더의 코칭, 자기효능감, 직무만족, 직무몰입간의 관계를 [그림 1]과 같이 설정하였다.

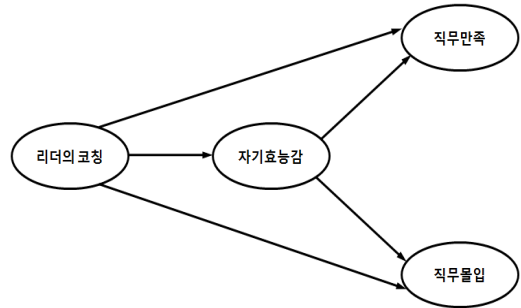


그림 1. 연구모형

2. 연구표본

본 연구는 기업에서 근무하고 있는 회사원들을 연구 대상으로 선정하였다. 연구에 필요한 자료는 금융, 서비스, 유통, 건설, 전기·전자, 화학, 정보통신, 제조업 등의 다양한 업종들을 포함한 20개의 기업들을 통하여 획득되어졌다. 2010년 5월 3일부터 5월 28일까지 총 400부를 배포하였으며 유효한 설문 296부(회수율 74.0%)를 회수하였다.

회수되어진 자료들에 대해서는 자료들이 갖고 있는 인구통계학적 특성들을 파악하기 위하여 빈도분석과 평균분석을 실시하였다. 분석결과를 살펴보면 다음과 같다.

성별로는 남성이 146명(49.3%), 여성이 150명(50.7%)으로 나타남으로써 남성과 여성의 비율이 비슷하게 나타났다. 이러한 결과는 일반적인 비율보다 여성의 비율이 조금 더 높은 것으로 나타났다. 연령대는 20세부터 50세까지의 분포를 보이고 있다. 연령대별로는 20대가 123명(41.6%), 30대가 139명(46.9%), 40대 이상이 34명(11.5%)으로 나타나고 있다. 부서원으로 근무하고 있는 직원들을 대상으로 하여 설문을 진행한 만큼 20대와 30대가 262명(88.5%)으로 높은 비중을 차지하는 것으로 나타났다. 학력을 살펴보면 고졸이 24명(8.1%), 전문대졸이 75명(25.3%), 대졸이 155명(52.4%), 대학원졸이 42

명(14.2%)으로 나타났다.

업무분야로는 기획이 18명(6.1%), 관리가 75명(25.3%), 영업이 83명(27.9%), 연구개발이 42명(14.1%), 생산이 9명(3.0%), 기타가 69명(23.2%)으로 나타났다. 관리, 영업, 연구개발 등이 비교적 높은 비중을 차지하는 것으로 나타났다. 현재 직장에서의 근무연수는 평균 4.3년이었으며, 현재 부서장과 함께 근무한 기간은 평균 2.3년이였다. 현재 부서장과 함께 근무하는 것으로 제시됨으로써 리더의 코칭 효과를 연구하는데 적합하다고 판단된다.

현재 자신이 속해있는 부서의 구성원수는 5명 이하가 66명(22.3%), 5명 초과~10명 이하가 104명(30.0%), 10명 초과~15명 이하가 59명(16.6%), 15명 초과~20명 이하가 36명(8.8%), 20명 초과가 31명(9.8%)로 나타났으며 평균은 14.45명이였다. 이러한 분석결과는 팀의 구성원수가 5명 이하의 소규모 부서에서부터 20명 초과의 대규모 부서까지 다양하게 분포되어 있음을 보여주고 있다.

마지막으로 업종으로는 금융이 57명(19.34%), 서비스가 104명(35.1%), 정보통신(IT)가 27명(9.1%), 전기·전자 21명(7.1%), 건설이 14명(4.7%), 유통·운수가 20명(6.8%), 섬유·의류가 3명(1.0%), 석유·화학이 3명(1.0%), 기타가 47명(15.9%)로 다양한 업종별로 비교적 고르게 분포하고 있다.

3. 변수 측정

본 연구에서는 리더의 코칭, 자기효능감, 직무만족, 그리고 직무몰입에 관한 자료를 얻기 위하여 자기보고식 설문지를 사용하였다. 모든 개념들은 기존의 선행연구들에서 사용되었던 척도들을 이용하여 측정하였으며, 설문응답자들은 '전혀 그렇지 않다' = 1에서 '매우 그렇다' = 5 까지 각각의 설문문항들에 대해 개인의 견해를 5점 척도에 따라 표시하였다.

3.1 리더의 코칭

리더의 코칭은 조직구성원들을 교육시키고 스스로 자신의 업무를 처리할 수 있도록 도와주는 행위로 정의

할 수 있다[1]. 리더의 코칭을 측정하기 위하여 Arnold 등[1]이 사용하였던 11개 문항을 사용하여 측정하였다. 대표적인 설문항목들의 예로는 “나의 부서장은 내가 업무를 잘할 수 있도록 도와 준다”, “나의 부서장은 문제를 해결할 수 있는 방법을 나에게 가르쳐 준다”를 들 수 있다.

3.2 자기효능감

자기효능감은 자신에게 주어진 과업을 달성할 수 있다고 판단하는 자기 자신의 능력에 대한 신념이나 판단을 의미한다[28]. 본 연구에서는 Jones[35]에서 자기효능감을 측정하는데 사용하였던 5개 문항들을 사용하여 자기효능감을 측정하였다. 자기효능감을 측정하는 대표적인 설문문항은 “내 직무는 나의 능력 범위 안에 있다”, “나는 내 직무를 수행하는데 필요한 모든 기술적인 지식을 가지고 있다”이다.

3.3 직무만족

직무만족은 자신의 직무에 대한 평가 혹은 직무경험을 통해 느끼게 되는 즐거운 혹은 긍정적인 감정적 상태를 의미한다[36]. 직무만족을 측정하기 위하여 Bacharach 등[37]이 사용하였던 설문지에서 5개 문항을 사용하였다. 설문의 예로는 “나는 다른 회사의 직무와 비교한다면 현재 내가 하고 있는 직무에 만족하고 있다”, “나는 내가 최선을 다할 수 있도록 직무가 주는 기회에 만족하고 있다”를 제시할 수 있다.

3.4 직무몰입

직무몰입은 자신이 맡고 있는 현재의 직무와의 일체감으로 정의할 수 있다[32]. 본 연구에서는 Kanungo[32]에서 사용되었던 8개 문항을 활용하여 측정하였다. 그 예로 “나는 나의 업무와 함께 생활하고 습니다고 해도 과언이 아니다”, “현재의 나의 업무는 나에게 존재감을 느끼게 해줄 정도로 매우 중요하다”가 제시될 수 있다.

IV. 실증분석 결과

1. 타당성 및 신뢰성 분석

본 연구에서는 타당성과 신뢰성 분석을 위해 탐색적 요인분석(exploratory factor analysis)과 크론바흐 알파값 검증을 실시하였다. 우선 탐색적 요인분석 결과를 살펴보면, 리더의 코칭, 자기효능감, 직무만족, 직무몰입 변수 모두 요인적재치 .50이상으로 기준을 충족함으로써 타당성을 확보하였으며[38], 크론바흐 알파값은 리더의 코칭, 자기효능감, 직무만족, 직무몰입 변수 .70 이상으로 제시됨으로써 신뢰성을 확보하였다[38]. [표 1]은 탐색적 요인분석 및 크론바흐 알파값 분석결과를 보여주고 있다.

표 1. 탐색적 요인분석 및 신뢰성 분석

변수 항목	1	2	3	4	크로바흐 알파값
리더의 코칭1	.80				.95
리더의 코칭2	.82				
리더의 코칭3	.84				
리더의 코칭4	.79				
리더의 코칭5	.86				
리더의 코칭6	.79				
리더의 코칭7	.84				
리더의 코칭8	.78				
리더의 코칭9	.86				
리더의 코칭10	.79				
리더의 코칭11	.79				
자기효능감1		.65			.84
자기효능감2		.74			
자기효능감3		.78			
자기효능감4		.82			
자기효능감5		.80			
직무만족1			.76		.90
직무만족2			.77		
직무만족3			.71		
직무만족4			.82		
직무만족5			.83		
직무몰입1				.69	.91
직무몰입2				.66	
직무몰입3				.83	
직무몰입4				.83	
직무몰입5				.80	
직무몰입6				.78	
직무몰입7				.82	
직무몰입8				.66	
아이겐값	9.56	2.75	5.12	1.89	
분산율	32.98	9.47	17.67	6.51	

본 연구에서는 탐색적 요인분석과 크론바흐 알파값 검증에 이어 재차 개념타당성을 확보하기 위하여 확인적 요인분석을 실시하였다. 확인적 요인분석의 결과는 [표 2]와 같이 제시되고 있는데, 결과를 살펴보면 모델의 적합성이 수용가능한 것으로 나타나고 있다($\chi^2=734.08$, $df=371$, $p<.001$; NFI=.95, NNFI=.97, CFI=.98, RMSEA=.06).

표 2. 확인적 요인분석 결과

변수 및 설문문항		요인 적재치	복합 신뢰도 (CR)	평균분산 추출값 (AVE)
리더의 코칭	x1	.78	.95	.70
	x2	.80		
	x3	.83		
	x4	.77		
	x5	.86		
	x6	.78		
	x7	.83		
	x8	.78		
	x9	.86		
	x10	.81		
	x11	.79		
자기 효능감	x1	.55	.84	.60
	x2	.64		
	x3	.77		
	x4	.83		
	x5	.78		
직무만족	x1	.77	.90	.69
	x2	.75		
	x3	.75		
	x4	.89		
	x5	.85		
직무몰입	x1	.70	.91	.64
	x2	.64		
	x3	.85		
	x4	.88		
	x5	.79		
	x6	.78		
	x7	.80		
	x8	.57		

주) 요인적재치는 표준화된 요인적재치임.

본 연구에서는 확인적 요인분석 결과 제시된 표준화된 요인적재치를 통해 산출된 복합신뢰도(composite reliability;CR)값과 평균분산추출(average variance extracted;AVE)값을 통해 수렴타당성(convergent validity)와 판별타당성(discriminat validity)를 검증하였다.

수렴타당도는 복합신뢰도와 평균분산추출값으로 평가할 수 있다. 우선, 복합신뢰도는 측정변수의 내적일관성을 측정하는 지표로서 0.7을 평가기준으로 보고 있으며 평균분산추출값은 0.5가 평가기준이다[38]. 이러한 기준으로 보았을 때, [표 2]에 제시되어 있는 복합신뢰도는 모두 평가기준치인 0.7 이상으로 나타나고 있으며, 평균분산추출값도 모두 평가기준치인 0.5 이상으로 나타나고 있어 구성개념들의 수렴타당성이 수용가능하다. 한편, 판별타당도는 평균분산추출값의 제곱근이 변수간 상관관계수보다 더 큰가를 검증함으로써 평가할 수 있는데[39], [표 3]에 제시된 결과를 보면, 리더의 코칭, 자기효능감, 직무만족, 직무몰입 모두 평균분산추출값의 제곱근이 변수간 상관관계수보다 높게 나타남으로써 판별타당도가 확보되었다.

2. 상관관계 분석

본 연구의 가설을 검증하기 위하여 사용되었던 구성개념들의 기술통계적 특성과 구성개념들간의 상관관계를 살펴보기 위하여 상관관계분석을 실시하였다. [표 3]의 변수들간의 상관관계 분석 결과를 살펴보면, 변수들간에 모두 유의한 상관관계가 있는 것으로 나타났다.

표 3. 상관관계 분석 결과

구성개념	평균	표준편차	변수간 상관관계			
			1	2	3	4
리더의 코칭	3.47	.82	(.84)			
자기효능감	3.32	.79	.17**	(.77)		
직무만족	3.22	.82	.33**	.48**	(.83)	
직무몰입	3.60	.70	.22**	.38**	.26**	(.80)

주) 대각선의 괄호안의 숫자는 평균분산추출값(AVE)의 제곱근임.
* : p<.05, ** : p<.01

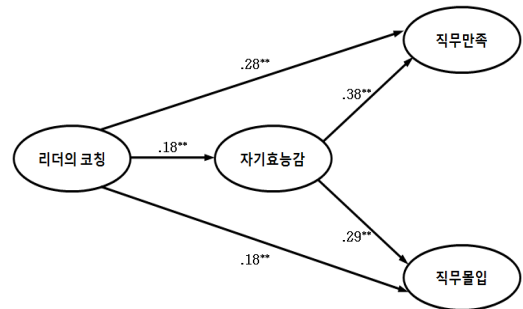
3. 가설검증결과

가설검증에 앞서 본 연구에서는 가설화된 모형이 최적의 모형인지를 평가하였다. 매개변수가 포함되어 있는 연구의 경우 가설화된 모형이 가장 최적의 모형인지를 판단하기 위해서는 부분매개모형과 완전매개모형간의 비교가 필요하다[40]. 본 연구의 모형 역시 자기효능감이 매개변수로서 포함된 매개모형이므로 Kelloyway

[40]가 제안한 바에 따라 부분매개모형과 완전매개모형간의 비교를 실시하였다. 본 연구에서는 부분매개모형을 가설화된 모형으로 제시하고 있는 만큼 완전매개모형을 경쟁모형으로 설정하였다.

가설화된 모형과 경쟁모형 비교에서 경쟁모형이 가설화된 모형보다 좋은 유의한 카이스퀘어를 갖는다면 가설화된 모형은 지지되지 않게 되는 반면, 가설화된 모형보다 좋지 않은 유의한 카이스퀘어를 갖는다면 가설화된 모형이 지지되게 된다. 카이스퀘어 차이분석을 한 결과 경쟁모형($\Delta\chi^2=32.64$ $\Delta d.f.=2$, $p<.001$)은 가설화된 모형보다 좋지 않은 카이스퀘어를 갖는 것으로 나타나 가설화된 모형이 최적모형으로 선택되었다.

[그림 2]와 [표 5]는 최적화된 모형으로서 선택된 가설화된 모형을 통하여 산출된 경로계수들과 가설검증 결과를 보여주고 있다.



주) 경로계수는 표준화된 값임.
* : p<.05, ** : p<.01

그림 2. 가설화된 모형에서의 경로계수

가설검증결과들을 살펴보면, 가설1은 리더의 코칭은 조직구성원들의 자기효능감에 대하여 경로계수가 .18(p<.01)로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타남으로써 채택되었다. 가설2는 리더의 코칭은 조직구성원들의 직무만족에 대하여 경로계수 .28(p<.01)로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타남으로써 채택되었다. 가설3은 리더의 코칭은 조직구성원들의 직무몰입에 대하여 경로계수가 .18(p<.01)로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타남으로써 채택되었다. 가설4과 가설5는 각각 '리더의 코칭과 직무만족간의 관계', '리더의 코칭과 직무몰입간의 관계'에 있어서의 조직구

표 4. 경쟁모형간 비교결과

모 델	χ^2	d.f.	$\chi^2/d.f.$	NFI	NNFI	CFI	RMSEA	$\Delta\chi^2$	$\Delta d.f.$
가설화된 모형	780.32**	372	2.10	.95	.97	.97	.06	-	-
경쟁모형	812.96**	374	2.17	.95	.97	.97	.06	32.64**	2

주) 경쟁모형은 리더의 코칭과 직무만족 및 직무몰입간의 경로를 제한한 모형임.
 $\Delta\chi^2$ 값은 경쟁모형의 카이스퀘어값에서 가설화된 모형의 카이스퀘어값을 뺀 수치임.
 * : $p < .05$, ** : $p < .01$

성원의 자기효능감의 부분매개효과에 관한 것이었다. 분석결과를 살펴보면 리더의 코칭은 직무만족에 대하여 경로계수 .28($p < .01$)과 직무몰입에 대하여 경로계수 .18($p < .01$)에 대하여 유의미한 직접효과를 가지는 것으로 나타나고 있다. 또한 리더의 코칭은 조직구성원의 자기효능감을 매개로 하여 직무만족에 대하여 경로계수 .05($p < .01$), 직무몰입에 대하여 경로계수 .03($p < .01$)의 유의미한 간접효과도 보이는 것으로 제시되고 있다. 이러한 결과들은 조직구성원의 자기효능감은 '리더의 코칭과 직무만족간의 관계', 그리고 '리더의 코칭과 직무몰입간의 관계'에 있어서 부분매개 역할을 하는 것으로 보여준다.

표 5. 가설검증 결과

해당 가설	경로	경로계수		가설 채택 여부
		직접	간접	
가설1	리더의 코칭 → 자기효능감	.18**	-	채택
가설2	리더의 코칭 → 직무만족	.28**	-	채택
가설3	리더의 코칭 → 직무몰입	.18**	-	채택
가설4	리더의 코칭 → 자기효능감 → 직무만족	.28**	.05**	채택
가설5	리더의 코칭 → 자기효능감 → 직무몰입	.18**	.03**	채택

V. 결 론

1. 연구결과 및 논의

본 연구에서는 최근 관심을 받고 있는 리더의 코칭이 조직구성원들의 직무만족과 직무몰입에 어떠한 영향을 미치는지를 실증적으로 분석하는데 목적을 두었으며 자기효능감이 매개변수로서 중요한 역할을 하는지에

대해서도 검증하였다. 이를 위하여 기존 선행연구들에 대한 검토를 하였으며 이를 토대로 하여 연구가설이 설정되었다. 기업에 종사하는 이들을 대상으로 하여 데이터를 수집하였으며 이 데이터를 통해 실증분석이 실시되었다. 그 결과 몇가지 유의한 연구결과들이 제시되었다.

첫째, 리더의 코칭은 조직구성원들의 자기효능감에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 자기효능감은 자신이 담당하고 있는 직무를 잘 수행할 수 있다는 자기 자신의 판단이나 확신을 의미하는 만큼 리더의 코칭은 조직구성원들에게 긍정적인 확신을 갖도록 하는데 중요한 역할을 하고 있음을 알 수 있다. 이러한 연구결과는 리더의 코칭이 자기효능감에 긍정적인 영향을 미칠 수 있음을 시사해주었던 Niesen & Munir[15]의 연구를 실증적으로 뒷받침해주고 있다.

둘째, 리더의 코칭은 조직구성원들의 직무만족에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 리더는 조직구성원들에게 코칭을 통해 그들로 하여금 자신의 직무에 대하여 긍정적인 감정을 갖도록 하고 자신의 직무에 대한 전반적인 만족도를 제고시켜줄을 보여주고 있다. 직무만족은 그 자체로도 조직구성원들의 행복도 지수를 보여주는 중요한 척도가 될 뿐만 아니라 조직몰입, 조직시민행동, 성과와 같은 다양한 측면으로 조직에 유의한 영향을 미치는 태도이므로 이러한 결과는 리더의 코칭의 중요성을 재차 확인시켜주고 있다.

셋째, 리더의 코칭은 직무몰입에 대해서도 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 리더의 코칭은 조직구성원들로 하여금 자기 자신의 직무와 더욱 일체감을 갖고 더욱 열심히 몰입할 수 있도록 하여 지원자로서 그리고 촉진자로서의 역할을 충분히 하고 있음 보여준다. 직무몰입이 높아진다는 것은 자신의 직무와 직무

활동 자체로부터 발생하는 내재적인 동기가 높아져 있음을 의미하므로[41], 리더는 코칭을 통해 조직구성원들이 자기 자신의 직무에 더욱 더 애착을 갖도록 하고 몰입하도록 도와줌으로써 훌륭한 동기부여자로서의 역할을 할 수 있음을 보여준다.

넷째, 리더의 코칭의 조직구성원들의 직무만족과 직무몰입에 대한 영향 관계는 자기효능감에 의해서 부분 매개됨을 알 수 있었다. 리더의 코칭은 직접적으로도 직무만족과 직무몰입에 영향을 미치지만 자기효능감을 통해서 간접적으로도 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 리더의 코칭이 자기효능감 제고에 있어서 중요한 역할을 하며 순차적으로 자기효능감은 직무만족과 직무몰입에 유의한 영향을 미치고 있음을 보여준다. 또한 리더의 코칭이 부하들이 스스로 자신의 직무를 수행할 수 있도록 역량을 제고시켜줌으로써 조직에 유의한 영향을 미칠 수 있음을 보여주었던 연구결과와도 일치하고 있다.

2. 연구의 시사점

본 연구의 결과를 통하여 제시할 수 있는 연구시사점은 다음과 같다.

첫째, 리더의 코칭은 자기효능감 제고와 같은 역량감(competence) 향상뿐만 아니라 직무만족이나 직무몰입과 같은 긍정적인 조직내 태도 형성에도 유의한 영향을 미침을 보여준다. 기존의 주요 연구들에서 리더의 코칭의 효과를 주로 역량향상에 초점을 둔 것과는 달리, 본 연구의 결과는 역량 뿐만 아니라 태도 형성에도 중요한 영향을 미칠 수 있음을 보여준다. 이러한 결과는 리더의 코칭은 단순히 공식적인 관계상의 작용이라기 보다는 자발적으로 그리고 자연스럽게 형성되는 리더와 부하간의 교감의 일부로 볼 수 있음을 시사해준다.

둘째, 본 연구는 일반 기업에 종사하는 직원들을 대상으로 한 연구인 만큼, 연구의 결과는 리더의 코칭은 일반 기업에서도 매우 중요한 리더의 역할이 되고 있음을 시사해준다. 교육학이나 스포츠심리학 등의 분야에서는 코칭이 중요한 연구주제로서 많은 관심을 받고 있으나 경영학에서는 코칭에 대한 연구들이 아직까지 활성화되고 있지 않은 상황이다. 하지만 본 연구의 결과

를 통해 살펴보면, 리더의 코칭은 조직구성원들의 직무만족 뿐만 아니라 직무몰입에도 유의한 영향을 미치는 사실을 보여줌으로써 기업내에서도 리더의 코칭 역할에 대해 더욱 더 많은 관심을 가질 필요가 있음을 시사해 주고 있다. 따라서 아직까지 코칭이라고 하면 스포츠 코칭이나 라이프 코칭 정도로 생각하고 일반 기업과는 거리가 먼 개념으로 생각하고 있지만 향후 이러한 기존의 편견을 버리고 조직내 코칭을 효과적으로 도입하고 활용할 수 있는 방안 마련 및 실천이 필요하다고 여겨진다.

셋째, 리더는 조직내 코칭에 있어서 주도적인 역할을 하는 매우 중요한 위치에 있다. 따라서 리더가 코칭을 성공적으로 이끌어 나갈 수 있도록 리더를 대상으로 한 전문적인 코칭교육 및 코칭지원 프로그램이 마련될 필요가 있다. 코칭 역시 전문가 영역인 만큼 리더들이 효과적인 코칭방법을 체계적으로 교육을 받고 이를 부하직원들에게 적용할 수 있는 여건이 조성되어야 한다.

넷째, 리더는 조직구성원들에게 코칭을 함에 있어서 조직구성원들의 자기효능감의 제고에 노력을 기울일 필요가 있다. 본 연구의 결과에서는 자기효능감은 리더의 코칭이 직무만족과 직무몰입에 영향을 미치는데 있어서 중요한 매개역할을 하고 있음을 보여준다. 이러한 결과는 리더의 코칭을 제외하더라도 자기효능감은 직무만족과 직무몰입에 유의한 영향을 미침을 보여주는 만큼 자기효능감 제고를 통해 직무만족과 직무몰입 등 긍정적인 직무태도의 형성을 꾀할 수 있을 것이라 여겨진다.

3. 연구의 한계 및 향후 연구방향

본 연구가 이상과 같이 실증적으로 유의한 결과들을 도출해내고 의미있는 시사점을 제시하였지만 다음과 같은 연구한계를 가지고 있다.

첫째, 본 연구의 실증분석에 사용된 데이터가 설문지법을 통해 동일한 방법으로 획득되어진 만큼 동일방법 사용문제가 발생할 수 있다. 따라서 향후 연구에서는 이러한 문제를 적극적으로 해결하기 위한 노력을 기울일 필요가 있다고 여겨진다.

둘째, 특정시점에서의 횡단면적 연구에 국한되어 이

루어져서 상황적 특성에 따른 오염효과를 포함할 가능성이 있고 리더의 코칭의 효과를 적절하게 반영할 수 없다는 한계를 가지고 있는 만큼 조사시점을 달리한 중단면적 연구의 시도가 필요하다고 여겨진다.

셋째, 향후연구에서는 어떠한 조건속에서 리더의 코칭의 효과가 극대화될 수 있는지를 파악해보기 위하여 직무특성, 조직구성원들의 퍼스널리티, 통제위치 등과 같은 조절변수들을 포함한다면 더욱 더 많은 시사점을 얻을 수 있을 것으로 기대된다.

참고 문헌

- [1] J. J. Arnold, S. Arad, J. A. Rhoades, and F. Drasgow, "The Empowering Leadership Questionnaire: The construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors," *Journal of Organizational Behavior*, Vol.21, pp.249-269, 2000.
- [2] R. Agawal, C. M. Angst, and M. Magni, "The performance effects of coaching: a multilevel analysis using hierarchical linear modeling," *The International Journal of Human Resource Management*, Vol.20, No.10, pp.2110-2134, 2009.
- [3] M. London, *Job feedback: Giving, seeking, and using feedback for performance improvement*, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, 2003.
- [4] G. Yukl, "Leadership In Organizations(6th ed.)," Upper Saddle River, Nj Prentice Hall, 2006.
- [5] A. D. Ellinger, A. E. Ellinger, and S. B. Keller, "Supervisory coaching behavior, employee satisfaction, and warehouse employee performance : a dyadic perspective in the distribution industry," *Human Resource Development Quarterly*, Vol.14, No.4, pp.435-458, 2003.
- [6] A. B. Elmadag, A. E. Ellinger, and G. R. Franke, "Antecedents and consequences of frontline service employee commitment to service quality," *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol.16, No.2, pp.95-10, 2008.
- [7] 김정식, 서문교, "리더의 코칭행위가 조직구성원들의 인지적 유연성과 성과에 미치는 영향", *인적자원관리연구*, 제15권, 제3호, pp.31-48, 2008.
- [8] 정태영, 최운실, "영업관리자의 코칭이 직원의 직무성과에 미치는 영향 분석", *인력개발연구*, 제11권, 제3호, pp.125-153, 2009.
- [9] S. B. Brown, "A meta-analysis and review of organizational research on job involvement," *Psychological Bulletin*, Vol.20, pp.235-255, 1996.
- [10] S. P. Brown and T. W. Leigh, "A new look at psychological climate and its relationship to Job involvement, effort, and performance," *Journal of Applied Psychology*, Vol.81, No.4, pp.358-368, 1996.
- [11] C. Chen and S. Chiu, "The mediating role of job involvement in the relationship between job characteristics and organizational citizenship behavior," *The Journal of Social Psychology*, Vol.149, No.4, pp.474-494, 2009.
- [12] J. L. Cotton and J. M. Tuttle, "Employee turnover: A meta-analysis and review with implications for research," *Academy of Management Review*, Vol.11, pp.55-70, 1986.
- [13] J. M. Diefendorff, D. J. Brown, A. M. Kamin, and R. G. Lord, "Examining the roles of job involvement and work centrality in predicting organizational citizenship behaviors and job performance," *Journal of Organizational Behavior*, Vol.23, pp.93-108, 2002.
- [14] R. P. Tett and J. P. Meyer, "Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytical findings," *Personnel Psychology*, Vol.46, pp.259-293, 1993.
- [15] K. Nielsen and F. Munir, "How do

- transformational leaders influence followers' affective well-being? Exploring the mediating role of self-efficacy," *Work & Stress*, Vol.23, No.4, pp.313-329, 2009.
- [16] A. Srivastava, K. M. Bartol, and E. A. Locke, "Empowering leadership in management teams: Effects on knowledge sharing, efficacy, and performance," *Academy of Management Journal*, Vol.49, No.6, pp.1239-1251, 2006.
- [17] B. S. O'Neill and M. A. Mone, "Investigating Equity Sensitivity as a Moderator of Relations Between Self-Efficacy and Workplace Attitudes," *Journal of Applied Psychology*, Vol.83, No.5, pp.805-816, 1998.
- [18] A. Carmeli and J. Schaubroeck, "The influence of leaders' and other referents' normative expectations on individual involvement in creative work," *The Leadership Quarterly*, Vo.18, pp.35-48, 2007.
- [19] R. R. Kilburg, "Facilitating intervention adherence in executive coaching: a model and methods," *Consulting Psychology Journal: Research and Practice*, Vol.53, pp.251-267, 2001.
- [20] S. Berglas, "The very real danger of executive coaching," *Harvard Business Review*, pp.86-92, 2002(6).
- [21] F. F. Fournies, *Coaching for Improved Work Performance*, Liberty Hall Press, Chichester, 1987.
- [22] C. D. Orth, H. E. Wilkinson, and R. C. Benfari, "The manager's role as coach and mentor," *Organizational Dynamics*, Vol.15, No.4, pp.66-74, 1987.
- [23] S. J. Stowell, *Leadership and the coaching process in organizations*, unpublished doctoral dissertation, The University of Utah, 1987.
- [24] R. D. Evered and J. C. Selman, "Coaching and the art of management," *Organizational Dynamics*, Vol.18, pp.16-32, 1989.
- [25] D. T. Hall, K. L. Otazo, and G. P. Hollenbeck, "Behind closed doors: What really happens in executive coaching," *Organizational Dynamics*, Vol.27, No.3, pp.39-52, 1999.
- [26] B. Redshaw, "Evaluating organizational effectiveness," *Measuring Business Excellence*, Vol.5, No.1, pp.16-18, 2000.
- [27] C. A. Douglas and W. H. Morley, *Executive coaching: An annotated bibliography*, Greensboro, NC: Centre for Creative Leadership, 2001.
- [28] A. Bandura, *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*, Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-hall, 1986.
- [29] K. W. Thomas and B. A. Velthouse, "Cognitive elements of empowerment: An "interpretive" model of intrinsic task motivation", *Academy of Management Review*, Vol.15, pp.666-681, 1990.
- [30] G. M. Spreitzer, "Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation," *Academy of Management Journal*, Vol.36, No.5, pp.1442-1465, 1995.
- [31] A. Bandura, *Self-efficacy: The exercise of control*, New York: Freeman, 1997.
- [32] R. N. Kanungo, "Measurement of job and work involvement," *Journal of Applied Psychology*, Vol.67, No.3, pp.341-349, 1982.
- [33] P. P. Brooke, D. W. Russell, and J. L. Price, "Discuss validation of measures of job satisfaction, job involvement and organizational commitment," *Journal of Applied Psychology*, Vol.73, No.2, pp.139-145, 1988.
- [34] B. M. Bass, *Leadership and performance beyond expectations*, New York: Free Press, 1985.
- [35] G. R. Jones, "Socialization tactics, self-efficacy,

