

조직구성원의 성장 마인드셋과 직무소진의 관계에서 리더의 코칭행동의 조절효과 : 문제해결적 코칭과 학습지원적 코칭행동의 비교

이미경(단국대학교 교육대학원 상담심리 전공)*, 김은하(단국대학교 교육대학원
상담심리전공)**

< 목 차 >

I. 서론	IV. 연구결과
II. 이론적 배경	4.1 연구변인 간 상관관계
2.1 마인드셋	4.2 위계적 회귀분석 결과
2.2 직무소진	V. 결론 및 시사점
2.3 리더의 코칭행동	참고문헌
III. 연구방법	Abstract
3.1 연구대상 및 연구절차	
3.2 측정도구	
3.3 분석방법	

< 요 약 >

본 연구는 조직 구성원의 성장 마인드셋과 직무소진과의 관계에서 리더의 코칭행동의 효과를 밝히
고자 하였다. 이를 위해 서울, 경기지역 직장인을 대상으로 온라인 설문을 시행하였고, 270부의 자료를
수집하였다. 수집된 자료 중 결측치 및 불성실한 응답을 제외하고 최종적으로 256명의 자료를 수집하여
분석하였다. 첫째, 성장마인드셋은 직무 소진에 부적인 영향을 주었다. 다시 말해 성장 마인드셋을 가
지고 있을수록 직무 소진은 줄어드는 것으로 나타났다. 둘째, 리더의 코칭행동은 성장마인드셋 과 직무
소진과의 관계를 조절하는 것으로 나타났다. 구체적으로, 리더의 코칭행동은 두가지 하위요인인 문제
해결적 코칭행동과 학습지원적 코칭행동으로 구분되는데, 리더의 학습지원적 코칭행동이 강할수록 조
직 구성원의 성장마인드셋이 직무 소진을 낮추는 영향을 강화 시키는 것으로 나타났고, 문제 해결적
코칭행동의 조절 효과는 유의하지 않는 것으로 나타났다. 본 연구결과를 바탕으로 조직 장면에서 본
연구가 가지는 시사점과 후속 연구에 관한 제한점을 논의하였다.

키워드 : 성장마인드셋, 코칭행동, 직무소진

* 단국대학교 교육대학원 상담심리 전공 석사, ezzer79@gmail.com

** 단국대학교 교육대학원 교육학과 교수, eunha@dankook.ac.kr

• 논문투고일 : 2021-07-16. • 수정일 : 2021-08-25. • 게재확정일 : 2021-08-29.

I. 서 론

4차 산업혁명 시대가 열리면서 경영환경은 빠르게 변화하고 있다. 이러한 시대적 변화를 변덕스럽고(Volatile) 불확실하며(Uncertain), 복잡하고(Complex) 애매모호(Ambiguous) 하다라는 의미로 ‘VUCA 시대’ 라고도 표현한다. 기업에서는 빠르고 낭비 없이 변화에 기민하게 대응하기 위해 애자일(agile) 조직으로의 전환을 도모하고 있으며, 기업의 조직 구조 또한 수직적 구조에서 수평적 구조로 변화하고 있다. 이에 따라 성과 창출의 핵심인 조직구성원을 어떻게 동기부여 할 것인가에 관한 관심이 점차 증대되고 있다. 내재적 동기부여와 자발성을 끌어낼 수 있는 조직구성원의 긍정적인 태도와 적극적인 행동은 조직의 성과에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다(조윤희·홍계훈, 2019).

최근 긍정심리학이 등장하면서 심리적 안정감, 회복 탄력성, 그릿 등의 긍정적 정서와 마음가짐의 중요성을 강조하는 연구가 활발히 이루어지고 있다. 긍정적, 성취적 마음가짐이 직무성으로 이어지기 위해서는 직무를 수행하는 개인의 마인드셋(mindset)이 중요하다고 할 수 있다. 마인드셋(mindset)은 능력을 타고난 자질이라고 믿는 고정마인드셋(fixed mindset)과 자신의 능력이 계속 발전 가능하다고 믿는 성장마인드셋(growth mindset)으로 구분된다. 성장 마인드셋을 가진 사람은 자기 자신의 능력이 변화하지 않을 것이라고 믿는 고정 마인드셋을 가진 사람보다 성공할 가능성이 확연히 높다(Dweck, 2006). 마인드셋의 초기 연구는 주로 학생들을 대상으로 진행되었기 때문에 성인을 대상으로 한 연구는 많지 않으나 최근에는 학생에서 성인으로, 개인에서 조직으로 연구 영역이 점점 확대되고 있다.

마인드셋과 관련된 선행연구에 따르면, 학교 장면에서는 고정마인드셋을 가지고 있는 학생이 학업소진을 경험하는 경향성이 높으며, 성장마인드셋은 학업 열의를 증가시키고 학업소진을 낮춰주는 역할을 하는 것으로 나타났다(김규태, 2019; 송보배, 2019). 조직 장면에서는 성장마인드셋과 높은 수준의 자기효능감이 정서적 소진의 발생률을 낮춰주는 것으로 나타났다(Novotny, 2016). 또한, 성장마인드셋을 가진 사람은 직무열의가 높고(Bakker, Hakanen, Demorouti, & Xanthopoulou, 2007), 고정마인드셋을 가진 사람은 정서적 소진이 높다(장문호, 2011; Caniëls, M., Semeijn, J. & Renders, I., 2018). 즉, 성장마인드셋이 조직 성과와 관련한 긍정적 요인은 더욱 높여주고 부정적 요인은 낮춰줄 것으로 예측해 볼 수 있다.

한편, 직무열의는 직무요구-자원 모델(JD-R: Job Demand-Resource model)을 바탕으로, 대부분 직무소진과 통합적으로 제시되고 있다(박근수·유태용, 2007; 이랑·김완석·신강현, 2006). JD-R 모형에서 직무열의에 관한 결과 변수들은 대부분 직무소진과 함께 제시되

고 있는데 건강, 우울 등의 개인적인 문제와 조직몰입, 이직의도 등의 직무태도와 관련된 다양한 변인들을 다루고 있다(이랑 · 김완석 · 신강현, 2006; Schaufeli & Bakker, 2004; Hakanen, Schaufeli & Ahola 2008). 직무열의가 높은 조직 구성원은 업무수행 시 어려움이 있어도 인내심을 발휘할 수 있고 활력을 느끼며, 업무에 열정을 가지고 집중하여 만족과 행복을 경험한다(신강현 · 오인수, 2004). 직무소진은 조직몰입을 저하시키고, 직무 태도에 부정적 영향을 미치게 되어 결국, 이직 등 조직 차원에서 심각한 문제를 일으킨다(Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli, 2001). 따라서 실패를 두려워하지 않고 자신의 능력을 향상시키기 위해 끊임없이 노력하는 성장 마인드셋을 가지고 있는 조직 구성원은 직무열의가 높고 그 반대 개념인 소진은 낮을 것으로 예측해 볼 수 있다.

조직 차원에서 성과를 창출하기 위해서는 조직 구성원의 성장 마인드셋을 향상시키는 것이 필요하지만, 마인드셋은 쉽게 변화시키기 어려운 속성을 지닌 심리 요인으로, 직무소진을 낮추고 직무열의를 높일 수 있는 개입 변인에 관심을 가질 필요가 있다. 직무소진은 직무요구가 높고 직무자원이 부족할 때 일어나며, 직무요구가 직무소진에 미치는 영향을 직무자원이 조절한다(Demerouti et al., 2001). 즉, 부정적 요인인 직무요구가 직무소진을 높일 때 긍정적 요인인 직무자원들이 조절의 역할을 한다고 볼 수 있다. 특히, 상사의 지원에 해당하는 리더의 코칭은 기업에서 적용할 수 있는 인적자원 개발 기법의 하나로 관리자가 조직 내부의 인재를 육성하고 개발하기 위해 필요한 리더십 역량으로 인식되면서 기업 현장에서 다양하게 적용되고 있다(강영순 · 김정훈, 2013). 또한, 코칭은 비전이나 방향성 제시와 같은 거시적 관점에서의 리더십이 아닌 조직 구성원에게 실질적 피드백을 제공하고 조직 구성원 스스로 강점을 찾고 역량을 개발하도록 돕기 때문에(Stowell, 1987), 개인의 성장과 변화에 더 큰 영향을 미칠 수 있다.

그러나 리더가 일관적인 리더십 특성이나 유형을 가지고 있더라도 받아들이는 조직구성원의 가치관 혹은 정체성에 따라 그 수용도는 달라진다(Ehrhart & Klein, 2001; Shamir, House & Authur, 1993). 따라서, 리더는 조직 구성원들을 강압적으로 다루기보다는 자율적으로 업무에 참여하고, 그들의 역량을 충분히 발휘할 수 있도록 격려하고 이끌어내야 한다(McLean, Yang, Kuo, Tolbe & Larkin, 2005). 다시 말해서, 조직 구성원이 자신의 잠재력을 발휘할 수 있도록 하기 위해서는 개개인의 심리적 측면에 따라 리더의 코칭행동을 다르게 적용하여 동기부여 시킬 필요성이 제기된다. 따라서, 본 연구에서는 조직 구성원의 마인드셋이 직무소진에 미치는 영향을 확인하고, 리더의 코칭행동이 마인드셋과 직무소진과의 관계를 조절하는지 확인하고자 하였다.

II. 이론적 배경

2.1 마인드셋

마인드셋이란 마음의 태도, 마음의 틀, 마음가짐 등을 의미하며 ‘성취를 요구하는 상황에서 학습자가 자신의 능력과 지능의 변화 가능성에 대해 가지고 있는 신념’이다(Dweck, 2006). 마인드셋은 성장 마인드셋(growth mindset)과 고정 마인드셋(fixed mindset)으로 구성되어 있으며 성장 마인드셋은 경험과 노력을 통해 지능과 능력을 향상시킬 수 있다는 신념을 뜻하며 고정 마인드셋은 능력과 지능은 타고난 자질로써 이미 고정되어 있어 노력해도 바꿀 수 없다는 신념을 뜻한다. 따라서 지능(능력)에 대한 내면적 신념에 따라 동일한 능력과 동일한 상황에서도 다르게 생각하고 느끼고 행동하게 된다(Dweck, 1999).

성취 지향적인 사람들은 도전을 즐기며 배우려고 노력하고 어려운 상황을 경험해도 꾸준히 하게 시도를 한다. 이는 자신의 능력과 지능을 이해하는 방식에 의한 것으로 이를 ‘암묵적 이론’이라고 정의한다. 인간의 정신활동은 무의식이라는 암묵적 차원에서 생겨나며 자신의 내면에 있는 마음을 분명하게 표현하지 않는 경우가 많다.

암묵적 이론은 실체이론(entity theory)과 발달이론(incremental theory)의 두 가지 개념으로 구분된다. 실체이론은 지능과 능력은 고정된 것으로 어떠한 노력을 해도 바꿀 수 없다고 본다(Chiu, Hong & Dweck, 1997). 그러므로 노력하지 않고도 자신의 유능함에 대해 긍정적인 평가를 받고자 한다. 하지만 어려운 상황에 부딪히거나 자신보다 더 능력이 탁월한 사람을 만나게 되면 쉽게 포기하거나 좌절한다(Dweck, 1999). 반면 발달이론은 지능과 능력은 점차 발전시킬 수 있고 노력하면 얼마든지 향상시킬 수 있다고 믿는다(Chiu, Hong & Dweck, 1997). 이 신념을 가진 사람은 새로운 것을 배우고 이해함으로써 자신의 유능함을 높이기 위해 노력하고, 지능이 높고 낮음에 관계없이 도전을 즐기고 새로운 것을 학습하는 기회를 선호한다(Mueller & Dweck, 1998). 이후 Dweck은 암묵적 이론을 마인드셋 이론으로 재정의하고 실체이론을 고정 마인드셋, 발달이론을 성장 마인드셋으로 명명하였다.

고정 마인드셋을 가진 사람은 장애에 부딪히면 쉽게 포기하고 도전적인 상황이 왔을 때 회피하는 경향성을 보인다. 노력에 대해서도 불필요하게 여기고 자신에 대한 피드백을 무시하는 경향성이 있다. 이에 따라, 결국 자신의 잠재력을 제대로 발휘하지 못하게 되어 좌절하고 열등감에 휩싸이게 된다. 반면, 성장 마인드셋을 가진 사람은 끈기 있게 도전하고 장애를 극복하고자 노력하며 피드백을 긍정적으로 받아들인다. 결과적으로 자신의 노력에 큰 의미를 부여하게 되어 높은 성취에 도전하는 경향성을 보인다(박진우, 2016).

이처럼 고정 마인드셋과 성장 마인드셋은 서로 반비례 관계를 보이는 단일 차원의 개념이다. 고정 마인드셋의 경향성이 강한 사람은 성장 마인드셋 경향성이 낮아지고, 성장 마인드셋 경향성이 강한 사람은 고정 마인드셋 경향성이 낮게 나타난다(Dweck, 1999).

마인드셋 관련된 선행 연구를 살펴보면, 먼저 성장 마인드셋을 가진 학생들과 교사들은 고정 마인드셋을 가진 학생들과 교사들에 비해 학업 성취도가 높고 새로운 학습에 도전하며 더 어려운 난이도의 학습을 선택하여 끈질기게 노력하는 것으로 나타났다(Dweck, 2006). 학생들이 고정 마인드셋을 갖게 되면 자신이 얼마나 유능한지 증명하기 위해 시험에 임하게 되고 부정적 피드백에 민감하게 반응할 수밖에 없게 된다. 그 결과 실패의 가능성이 큰 학습 기회를 피하게 된다. 특히, 자신의 지능이나 능력의 부족함이 노출되는 상황에선 미래의 성공을 위해 꼭 필요한 학습 기회조차도 포기하는 경우가 발생한다(Chiu, Hong & Dweck, 1997). 반면 성장 마인드셋을 가진 학생들은 노력을 통해 자신의 능력을 향상시킬 수 있는 목표를 갖게 되고 도전적인 과제를 즐기게 된다(Dweck, 2006). 이러한 연구결과는 학교를 배경으로 한 모든 집단이 성장 마인드셋을 갖는 것에 대한 긍정적인 측면을 잘 보여주고 있다(Aronson, Fried & Good, 2002; Blackwell, Trzesniewski & Dweck, 2007).

기업에서 마인드셋의 연구는 학교 연구에 비해 많지 않은 편이나 Dweck은 마인드셋 이론을 개인 차원의 영역을 넘어 조직 차원으로 점차 확대하고 있다. 성장 마인드셋을 가진 기업의 직원들은 직장동료에 대한 신뢰 가능성이 47%, 주인의식을 가지고 조직에 헌신할 가능성이 34%, 자신의 회사가 혁신을 추구한다고 말할 가능성이 49% 더 높은 것으로 나타났다. 연구결과에 따르면 고정 마인드셋을 가진 회사의 직원들은 소수의 핵심인재만 높게 평가된다고 인식하고 있었으며 성장 마인드셋을 가진 회사 직원보다 덜 헌신하고, 자신이 실패할 경우 회사가 자신에게 도움을 주지 않으리라고 예상했다. 결국, 실패에 대한 두려움으로 혁신적인 업무를 추진하는 경우가 성장 마인드셋을 가진 회사 직원보다 상대적으로 적었다. 또한, 일상적인 비밀을 만들고 쉬운 길로 가려고 절차를 무시했으며, 남들보다 앞서 나가기 위해 부정을 저질렀다. 한편, 성장 마인드셋을 가진 회사의 직원들은 배움과 성장에 대해 적극적이며, 혁신성과 협업 마인드에 더 높은 점수를 주었다. 결과적으로 성장 마인드셋을 지닌 기업에서 직원들의 행복도가 더 높으며, 더 혁신적이고 도전정신이 강한 기업 문화가 형성된다는 사실을 알 수 있다(HBR, 2014).

2.2 직무소진

직무소진은 직무열의와 반대의 개념으로 직무 관련 스트레스 반응이며, 정서적 소진(emotional exhaustion), 비인간화(Depersonalization), 개인적 성취감 감소(personal accomplishment)의 세 가지 구성요소를 가지고 있다. 정서적 소진은 과도한 심리적 부담감이나 요구로 인해 개인의 정서 자원이 고갈되었다고 느끼는 상태이고, 비인간화는 다른 사람에 대해 냉소적이고 부정적인 반응을 보이는 것이며, 개인적 성취감 감소는 업무수행 시 성취감이 저하되고 자신을 부정적으로 평가하는 것을 의미한다(Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P., 2001). 이중 정서적 소진은 다른 두 가지 하위 차원보다 먼저 나타나는 반응으로 소진의 핵심 구성개념으로 간주되고 있다(Cordes, Dougherty & Blum, 1997; Maslach et al., 2001). 정서적 소진은 스트레스 반응, 긴장과 유사하며, 직무에 대한 부담을 충족시키는데 필요한 정서적 자원과 정신적 에너지의 결핍을 의미한다. 다시 말해서 직무로 인해 발생하는 긴장, 우울, 피로, 두통, 불안, 불면증 등을 수반하는 만성적 스트레스 반응이라고 볼 수 있다. 개인의 관점에서는 신체적, 정서적 고갈로 인한 부정적 태도로 볼 수 있고 조직 관점에서는 일에 대한 위축, 직무몰입 감소, 동기 저하, 소극적 태도, 업무수행능력 저하 등 직무수행 시 낮은 수행능력과 성취감으로 나타난다(이희권, 2014).

마인드셋과 소진의 관계에 관한 연구는 다음과 같다. Novotny(2016)의 상담사의 소진을 줄이는 데 있어서 마인드셋과 그릿의 역할에 대한 연구결과에 따르면, 상담사들은 대부분이 성장 마인드셋을 가지고 있었으며 고정 마인드셋을 가지고 있는 사람은 3.6%에 불과했다. 즉, 상담사들은 자신의 성격적 특성에 따라 상담 현장에 이끌렸을 가능성이 크기 때문에 본질적으로 성장 지향적일 가능성이 크다. 결과적으로 상담사의 훈련 수준이나 전문분야에 관계없이 성장마인드셋과 높은 수준의 자기 효능감이 정서적 소진의 발생률을 낮춰주는 것으로 나타났다. 또한, 고등학생을 대상으로 한 김규태(2019)의 연구에서는 고정마인드셋을 가지고 있는 학생이 학업소진을 경험하는 경향성이 높으며, 성장마인드셋은 학업소진을 낮춰주는 역할을 한다고 하였다. 이러한 연구 결과를 토대로 조직 구성원의 마인드셋은 학업적 소진과 같은 맥락인 직무소진에도 영향을 줄 것으로 예상할 수 있다.

가설1. 조직 구성원의 성장 마인드셋이 높을수록 직무소진은 감소할 것이다.

2.3 리더의 코칭행동

코칭의 정의는 연구 분야와 학자마다 다양하다. 성낙칭(2016)은 코칭을 개인의 성장, 파트너십, 성과향상 대화 프로세스로 세 부분으로 구분하였고, 최치영(2003)은 코칭을 문제해결, 역량개발, 업무능률 향상에 영향을 미치는 리더와 조직 구성원 사이의 양방향 커뮤니케이션이라고 정의하였다.

국내외 선행 연구들을 살펴보면 조직 내에서 리더가 하는 코칭 행동에 대한 용어는 다양하게 정의되고 있다. 해외 논문에서는 Coaching Leadership, Managerial Coaching, Coaching으로 비교적 통일되어 사용되고 있으나 국내 논문에서는 코칭리더십, 리더코칭, 관리자코칭, 상사코칭, 코칭행동, 코칭등 다양한 용어로 사용되고 있다. 코칭행동은 많은 기업에서 구성원의 잠재력을 최대한 발휘할 수 있도록 하여 개인과 조직의 성장에 긍정적 영향을 미치기 때문에 이에 대한 투자를 지속하고 있다(Ellinger, Ellinger, Hamlin, & Beatti, 2009). 학자마다 관리자 코칭 행동을 구성하는 요인은 다르지만, 관리자 코칭행동의 정의와 목적은 리더 또는 관리자가 구성원의 학습과 성장을 촉진하기 위한 행동이라는 공통점이 있다(이윤수 · 조대연, 2019).

관리자 코칭행동의 선행연구 대부분이 Stowell의 4가지 구성요소로 이루어진 개념을 많이 활용하고 있으나 20년 전에 해외에서 개발된 연구로 국내 상황과는 다소 맞지 않을 수 있다. 따라서 본 연구에서는 국내 기업에 적합하게 개발되어 타당성이 검증된 조대연, 박용호(2011)의 코칭행동 개념을 구성요인으로 활용하였다.

코칭행동은 문제해결력 향상을 위한 지원과 학습을 통한 역량 향상을 위한 지원으로 구분된다(조대연 · 박용호, 2011). 문제해결력 향상을 위한 지원은 관리자가 조직 구성원의 업무 수행 관련 문제를 해결하고 조직 구성원의 문제해결에 대한 역량을 향상 시킬 수 있도록 돕는 역할을 하는 것이다. 이는 관리자가 조직 구성원의 문제를 파악하고, 스스로 현재 상태를 인식할 수 있도록 도와주고, 목표를 설정하여 문제를 해결하는 방법을 찾을 수 있도록 지원하는 것을 의미한다. 학습 촉진을 통한 역량 향상 지원은 조직 구성원에게 학습의 기회를 제공하고 조직 구성원들의 전문적 역량을 향상시키고 성장을 위한 도움을 주는 것이다.

조대연 · 박용호(2011)는 학습지원과 문제해결 지원은 조직 구성원 스스로가 자신의 문제를 해결할 수 있도록 지원하는 조력자의 역할 수행이라고 강조했다. 이를 위해 관리자는 조직구성원의 상황과 요구를 경청하고, 직무수행 시 목표와 비전 등을 함께 공유하고 논의해야 한다. Hunt & Weintraub(2002)는 역량개발과 학습의 관점에서 촉진자의 역할이 무엇보다 중요하다고 하였다. 전통적 관리 방식에서는 현업의 문제나 애로 사항의 해결을

위한 지원에 중점을 두었지만, 최근에는 인적자원개발 측면에서 학습촉진을 통한 역량 향상 지원이 적극적으로 활용되고 있다(조대연·박용호, 2011). 따라서 관리자는 조직 구성원의 현재 상황을 파악하고 실질적으로 도움을 줄 수 있는 형태의 코칭행동을 할 필요성이 있다.

코칭리더십 관련 연구동향에 따르면, 코칭리더십이 자기효능감과 재무적성(안시연·김상덕, 2018), 경력계획과 조직몰입(염혜윤, 2016), 긍정정서와 직무열의(남동엽, 2015), 스트레스 및 업무과부화와 이직의도(김재규, 2013), 긍정심리자본과 주관적 경력성공(오은혜·탁진국, 2012), 감성지능과 조직몰입(박지원, 2011) 간의 관계를 조절하는 것으로 나타났다(강명주·정면숙, 2019, 재인용).

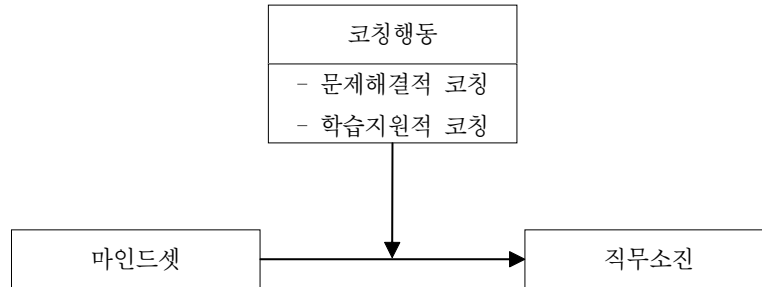
박상언(2006)은 조직 구성원에게 문제를 해결할 수 있는 기회를 제공하고, 업무 수행을 통해 성과를 창출하게 함으로써 직무소진을 줄일 수 있다고 하였으며, 오이복, 조주연(2011)은 IT전문가 같은 전문적인 집단의 경우 조직 구성원에게 역량을 개발 할 수 있는 기회를 제공하는 것이 직무소진을 완화 시킨다고 하였다. 이재경(2020)은 팀 리더의 코칭 행동은 조직 구성원의 직무열의에 긍정적인 영향을 미친다고 제시하였고 팀 리더의 코칭 행동이 구성원의 직무열의에 영향을 미치는 데 있어 심리적 안전감이 부분 매개 효과가 있는 것을 검증하였다. 정수진(2019)의 연구에서도 리더의 코칭 행동이 증가될수록 조직 구성원의 직무열의 높아진다고 하였으며 업무 현장에서 마주한 문제를 해결할 수 있도록 구체적으로 지원하고 조직 구성원의 역량 향상을 위해 학습 촉진을 지원하는 코칭행동이 증가할수록 자신의 직무에 열의를 가지고 몰두하여 성과를 발휘한다고 하였다. 코칭 행동에 관련된 선행 연구를 종합해보면, 통제적이고 권위적인 리더보다 긍정적인 격려와 지원을 해주는 리더가 조직 구성원의 성과에 긍정적인 영향을 준다고 볼 수 있다.

가설2. 리더의 코칭행동은 조직구성원의 성장마인드셋과 직무소진과의 관계를 조절할 것이다.

가설2-1. 리더의 문제 해결적 코칭 행동은 조직구성원의 성장마인드셋과 정서적 소진과의 관계를 조절할 것이다.

가설2-2. 리더의 학습 지원적 코칭 행동은 조직구성원의 성장마인드셋과 정서적 소진과의 관계를 조절할 것이다.

〈그림 1〉 연구모형



Ⅲ. 연구 방법

3.1 연구대상 및 연구절차

본 연구는 서울, 경기지역의 직장인을 대상으로 온라인 설문을 진행하였다. 설문 수집 방법은 온라인 기획자들 모임 및 기업 인사교육담당자 커뮤니티, 학과 동기 및 선후배들을 통하여 배포하였으며 최종 270부의 설문지를 수집하였다. 결측치 및 불성실한 응답자 14부를 제외하고 총 256부를 본 연구 분석에서 사용하였다. 연구대상자의 인구통계학적 특성은 다음<표1>과 같다. 연구 대상자 중 남자가 119명(46.5%), 여자가 137명(53.5%)이었다. 연령은 20대 48명(18.8%), 30대 132명(51.6%), 40대 69명(27.0%), 50대 7명(2.7%)으로 30대가 가장 많았다. 학력은 대졸이 164명(64.1%)으로 가장 많은 비율을 차지했으며 대학원졸(석사) 40명(15.6%), 전문대졸 31명(12.1%), 고졸 17명(6.6%), 대학원졸(박사) 4명(1.6%)이었다. 경력은 1년 미만인 16명(6.3%), 1~4년 46명(18.0%), 5~9년 77명(30.1%), 10~14년 68명(26.6%), 15~19년 38명(14.8%), 20년 이상 11명(4.3%)이었다. 직급은 대리급이 64명(25.0%)으로 가장 많았으며 사원급 58명(22.7%), 과장급 49명(19.1%), 주임급 31명(12.1%), 차장급 30명(11.7%), 부장급 24명(9.4%)이었다. 근무부서는 IT 46명(18%), 인사/교육 44명(17.2%), 전략/기획 43명(16.8%), 영업/마케팅 25명(9.8%), 총무/관리 23명(9.0%), 연구/개발 17명(6.6%), 재무/회계 14명(5.5%), 생산/기술 6명(2.3%) 순으로 나타났으며, 기타는 38명(14.8%)이었다. 현 상사와의 근무 기간은 1년 미만인 86명(33.6%)으로 가장 많았으며 1~2년이 72명(28.1%), 3~4년이 51명(19.9%), 5~6년이 22명(8.6%) 순이었으며, 7~8년 4명(1.6%)으로 가장 적었고 9~10년 9명(3.5%), 11년 이상 12명(4.7%)으로 나타났다.

〈표 1〉 연구대상자 인구통계학적 특성

구분	빈도(명)	비율(%)
성별	남	46.5
	여	53.5
연령	20대	18.8
	30대	51.6
	40대	27.0
	50대	2.7
학력	고졸	6.6
	전문대졸	12.1
	대졸	64.1
	대학원졸(석사)	15.6
	대학원졸(박사)	1.6
경력	1년 미만	6.3
	1~4년	18.0
	5~9년	30.1
	10~14년	26.6
	15~19년	14.8
	20년 이상	4.3
직급	사원급	22.7
	주임급	12.1
	대리급	25.0
	과장급	19.1
	차장급	11.7
	부장급	9.4
근무부서	전략/기획	16.8
	재무/회계	5.5
	인사/교육	17.2
	총무/ 관리	9.0
	영업/마케팅	9.8
	연구/개발	6.6
	생산/기술	2.3
	IT	18.0
	기타	14.8
현 상사와의 근무 기간	1년 미만	33.6
	1~2년	28.1
	3~4년	19.9
	5~6년	8.6
	7~8년	1.6
	9~10년	3.5

	11년 이상	12	4.7
합계		256	100%

3.2 측정도구

3.2.1 마인드셋

마인드셋 척도는 Dweck(2006)이 개발한 지능(Intelligence)과 능력(Talent)에 대한 마인드셋 8개의 문항을 번역하여 사용한 박진우(2016)의 척도를 활용하였다. 성장 마인드셋을 측정하기 위한 문항으로 구성되었으며 6점 척도로 평정하였다. 역문항은 1, 2, 4, 6번 문항으로 역 채점하였으며 합계 점수가 높을수록 성장마인드셋 경향성을, 낮을수록 고정마인드셋 경향성을 가지고 있다고 볼 수 있다. 박진우(2016)의 연구에서 신뢰도 계수(Cronbach's α)는 .852로 나타났고, 본 연구에서 산출한 신뢰도 계수(Cronbach's α)는 .955로 나타났다.

3.2.2 직무소진

직무소진을 측정하기 위해 Schaufeli, Leiter, Maslach(1996)이 개발한 척도를 신강현(2003)이 타당화한 직무탈진 척도 Maslach Burnout Inventory(MBI)중 정서적 소진 5개 문항을 사용한 박진우(2016)의 척도를 활용하였다. 직무소진은 정서적 소진(emotional exhaustion), 비인간화(Depersonalization), 개인적 성취감 감소(personal accomplishment)의 세 가지 구성요소를 가지고 있으나, 이중 정서적 소진은 다른 두 가지 하위 차원보다 먼저 나타나는 반응으로 소진의 핵심 구성개념으로 간주되고 있고(Cordes, Dougherty & Blum, 1997; Maslach et al., 2001), 대부분의 선행연구에서 정서적 소진을 제외하고는 구성개념이 연구마다 일관되지 않게 나타났다(최윤석, 2018). 따라서 본 연구에서는 비인간화와 성취감 감소를 제외한 정서적 소진에 초점을 두고 측정하였다. Likert 5점 척도로 평정하였으며 점수가 높을수록 소진이 높은 상태이다. 이희권(2014)의 연구에서 직무소진에 대한 하위요인인 정서적 소진에 대한 신뢰도 계수를 산출하였는데 신뢰도 계수(Cronbach's α)는 .876으로 나타났다. 본 연구에서 산출한 신뢰도 계수(Cronbach's α)는 .907이었다.

3.2.3 코칭행동

본 연구에서는 리더의 코칭행동을 측정하기 위해 조대연, 박용호(2011)의 연구에서 개발한 척도를 사용하였다. 이 척도는 조직 현장에서 자주 활용되는 20가지 코칭 행동 중 관리자의 코칭행동 18개 항목을 선정하여 연구되었다. 문제해결적 코칭 8문항, 학습지원적 코칭 8문항으로 총 18개 문항으로 구성되며 Likert 5점 척도로 평정하였다. 문제해결 지원은 조직 구성원의 성과 향상을 위해 직무 수행 시 문제를 해결하는데 초점을 두는 것이고, 학습지원은 조직 구성원에게 학습의 기회를 제공하고 조직구성원의 성장과 전문성 향상에 초점을 둔다. 조대연, 박용호(2011)의 연구에서 두 요인에 대한 신뢰도를 검증한 결과 문제해결력 향상은 .927, 학습촉진은 .910이었다. 본 연구에서의 신뢰도 계수(Cronbach's α)는 문제해결 코칭 .934, 학습지원 코칭 .951, 합계는 .969로 나타났다.

3.2.4 분석 방법

본 연구에서 수집된 자료는 SPSS25를 사용하여 기술통계와 빈도분석(Frequency analysis), 신뢰도 계수(Cronbach's α)분석, Pearson's 상관 분석을 실시하였다. 조직 구성원의 마인드셋과 정서적소진의 관계에서 코칭행동의 조절효과를 확인하기 위해 Baron & Kenny(1986)가 제시한 위계적 회귀분석을 실시하였다.

IV. 연구 결과

4.1 연구 변인 간 상관관계

마인드셋, 정서적소진, 코칭행동간의 상관관계를 확인하기 위해 Pearson's 상관분석을 실시하였다. 성장 마인드셋은 정서적소진($r=-.256, p<.01$)과 부(-)적 상관을 보였다. 코칭행동의 하위 요인인 학습지원 코칭($r=.175, p<.01$)과는 정적 상관을 보였으나 문제해결 코칭과는 통계적으로 유의한 상관을 보이지 않았다. 정서적 소진은 문제해결적 코칭($r=-.336, p<.01$)과 학습지원코칭($r=-.338, p<.01$) 두 변인 모두 통계적으로 유의한 부(-)적 상관을 보였다. 문제해결코칭과 학습지원코칭은 코칭행동의 두가지 하위 요인으로 ($r=.904, p<.01$)로 높은 정(+)적 상관을 보였다. 분석 결과는 <표 2>에 제시하였다.

조직구성원의 성장 마인드셋과 직무소진의 관계에서 리더의 코칭행동의 조절효과

〈표 2〉 기술통계량 및 변수의 상관관계

	마인드셋	정서적 소진	문제해결적 코칭	학습지원적 코칭
마인드셋	1			
정서적 소진	-.256**	1		
문제해결적 코칭	.117	-.336**	1	
학습지원적 코칭	.175**	-.338**	.904**	1
평균	4.00	2.89	3.21	3.08
표준편차	1.14	0.98	0.84	0.90

**p<.01

4.2 위계적 회귀분석 결과

조직구성원의 마인드셋과 정서소진과의 관계에서 리더의 문제해결적 코칭행동의 조절 효과 검증을 위해 위계적 회귀분석(Hierarchical regression analysis)을 실시하였다. 1단계에서는 독립변수인 마인드셋이 정서적 소진에 미치는 영향을 검증하였고, 2단계에서는 조절변수인 리더의 문제해결적 코칭을 추가로 투입하였으며, 3단계에서는 독립변수와 조절변수 간 상호작용 변수를 투입하였다. 다중공선성 문제를 해결하기 위해, 독립변수와 조절변수는 표준화 변환을 하여 분석하였다.

그 결과 회귀모형은 1단계($F=17.772$, $p<.001$), 2단계($F=28.588$, $p<.001$)에서는 통계적으로 유의하게 나타났으나 3단계($F=0.794$, $p=.374$)에서 통계적으로 유의미하지 않은 것으로 나타났다. 회귀모형의 설명력은 1단계에서 6.5%(수정된 R^2 은 6.2%), 2단계에서 16.0%(수정된 R^2 은 15.4%), 3단계에서 16.3%(수정된 R^2 은 15.3%)로 나타났다.

회귀계수의 유의성 검증 결과, 1단계에서는 마인드셋($\beta=-.256$, $p<.001$)이 정서적 소진에 부(-)적으로 유의한 것으로 나타났다. 따라서, 성장마인드셋을 가지고 있는 사람일수록 정서적 소진이 낮아진다고 가정한 가설1은 지지되었다. 2단계에서는 리더의 문제해결적 코칭($\beta=-.310$, $p<.001$)이 정서적 소진에 부(-)적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 3단계에서는 마인드셋과 리더의 문제해결적 코칭의 상호작용 변수가 통계적으로 유의미한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다($\beta=-.053$, $p=0.374$). 따라서, 리더의 문제해결적 코칭행동이 조직 구성원의 성장 마인드셋과 정서적 소진과의 관계를 조절할 것이라는 가설2는 기각되었다. 즉, 조직 구성원조직구성원의 마인드셋이 정서적소진에 영향을 미치는데 있어 리더의 문제해결적 코칭행동은 통계적으로 유의한 조절효과를 나타내지 않았다. 결과는 〈표 3〉에 제시하였다.

〈표 3〉 마인드셋과 문제해결적 코칭의 상호작용 효과에 대한 회귀분석(N=256)

단계	변인	B	S.E	β	t	R ² (adjR ²)	F
1	마인드셋	-.256	.061	-.256***	-4.216	.065 (.062)	17.772 ***
2	마인드셋	-.220	.058	-.220***	-3.785	.160	28.588
	문제해결적 코칭	-.310	.058	-.310***	-5.347	(.154)	***
3	마인드셋	-.226	.059	-.226***	-3.867		
	문제해결적 코칭	-.300	.059	-.300***	-5.071	.163 (.153)	.794
	마인드셋* 문제해결적 코칭	-.048	.054	-.053	-.891		

***p<.001, N=256

조직구성원의 마인드셋과 정서소진과의 관계에서 리더의 학습지원적 코칭행동의 조절 효과 검증에 위해 위계적 회귀분석(Hierarchical regression analysis)을 실시하였다.

그 결과 회귀모형은 1단계($F=17.772$, $p<.001$), 2단계($F=26.575$, $p<.001$), 3단계($F=4.900$, $p<.05$)에서 통계적으로 유의하게 나타났다. 회귀모형의 설명력은 1단계에서 6.5%(수정된 R^2 은 6.2%), 2단계에서 15.4%(수정된 R^2 은 14.8%), 3단계에서 17.0%(수정된 R^2 은 16.0%)로 나타났다. 한편 Durbin-Watson통계량은 1.902로 2에 근사한 값을 보여 잔차의 독립성 가정에 문제는 없는 것으로 평가되었고, 분산팽창지수(Variance Inflation Factor; VIF)도 모두 10 미만으로 작게 나타나 다중공선성 문제는 없는 것으로 판단되었다.

회귀계수의 유의성 검증결과, 1단계에서는 마인드셋($\beta=-.256$, $p<.001$)이 정서적 소진에 부(-)적으로 유의한 것으로 나타났다. 즉, 성장 마인드셋을 가지고 있는 사람일수록 정서적 소진이 낮아지는 것으로 검증되었다. 2단계에서는 리더의 학습지원적 코칭($\beta=-.303$, $p<.001$)이 정서적 소진에 부(-)적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 3단계에서는 마인드셋과 리더의 학습지원적 코칭의 상호작용 변수가 부(-)적으로 유의하게 나타났다($\beta=-.130$, $p<.05$). 따라서 리더의 학습지원적 코칭행동이 조직 구성원의 성장 마인드셋과 정서적 소진과의 관계를 조절할 것이라는 가설3은 지지되었다. 즉 조직구성원의 마인드셋이 정서적소진에 영향을 미치는데 있어서 리더의 학습지원적 코칭행동은 부(-)적으로 조절 역할을 하는 것으로 나타났으며, 학습지원적 코칭은 정서적 소진을 감소시켜 주는 것으로 검증되었다. 결과는 〈표 4〉에 제시하였다.

〈표 4〉 마인드셋과 학습 지원적 코칭의 상호작용 효과에 대한 회귀분석

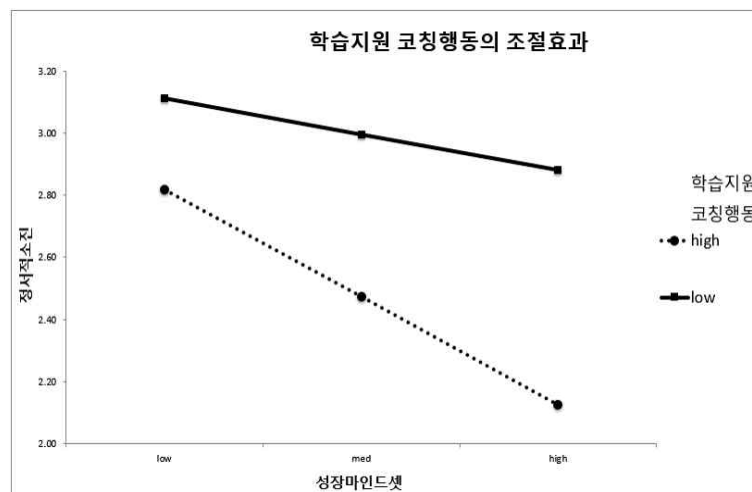
* $p<.05$, *** $p<.001$, N=256

조직구성원의 성장 마인드셋과 직무소진의 관계에서 리더의 코칭행동의 조절효과

단계	변인	B	S.E	β	t	R2 (adjR2)	F
1	마인드셋	-.256	.061	-.256***	-4.216	.065 (.062)	17.772 ***
2	마인드셋	-.203	.059	-.203**	-3.452	.154 (.148)	26.575 ***
	학습지원적 코칭	-.303	.059	-.303***	-5.155		
3	마인드셋	-.226	.059	-.226***	-3.812	.170 (.160)	4.900*
	학습 지원적 코칭	-.281	.059	-.281***	-4.759		
	마인드셋* 학습 지원적 코칭	-.120	.054	-.130*	-2.214		

조직구성원의 마인드셋과 리더의 학습지원적 코칭행동의 상호작용이 유의함에 따라 조직리더의 코칭행동의 수준별로 조직구성원의 마인드셋과 정서적소진과의 관계를 나타낸 그래프는 <그림 2>와 같다. 성장마인드셋이 높을수록 리더의 학습지원적 코칭행동이 조직구성원의 정서적 소진을 보다 효과적으로 낮춰주는 것으로 볼 수 있다.

<그림 2> 리더의 학습 지원적 코칭행동의 조절효과



V. 결론 및 시사점

본 연구는 리더의 코칭행동이 조직구성원의 마인드셋이 직무소진에 미치는 영향을 조절하는지 확인하였다. 본 연구의 연구결과와 주요 논의는 다음과 같다.

먼저, 조직구성원의 마인드셋은 직무소진에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는

Novotny(2016)의 상담사를 대상으로 한 연구에서 상담사의 정서적 소진을 줄이는데 있어서 마인드셋이 중요한 역할을 한다는 연구결과를 지지한다. 정서적 소진은 직무열의의 반대 개념으로 직무소진의 하위요인이며, 부정적 심리요인에 속한다. Heslin(2015)의 연구에서 마인드셋은 심리적 상태와 좌절에 대한 해석, 좌절을 겪은 후 지속적 관여를 통해서 직무열의에 영향을 미친다고 하였다. 즉 좌절의 지속시간이 짧고 좌절을 통해 지속적으로 수행 개선을 이루어나가는 성장마인드셋을 지닌 조직구성원은 정서적 소진이 줄어들고 이러한 특성이 직무에 몰입하여 열정적으로 일할 수 있는 직무열의를 증가시킨다고 해석할 수 있다.

다음으로 리더의 코칭행동은 조직 구성원의 마인드셋과 정서적소진과의 관계를 조절하는 것으로 확인되었다. 이는 조직 구성원의 마인드셋과 리더의 코칭행동의 상호작용 효과가 유의하여, 리더의 코칭행동 수준에 따라 마인드셋과 정서적소진 간의 관계가 달라지는 것을 의미한다. 리더의 코칭행동은 문제해결적 코칭과 학습지원적 코칭 두 가지 요인으로 구분되는데 문제해결적 코칭행동은 정서적소진에 대한 조절효과가 나타나지 않았으나, 학습지원적 코칭행동은 정서적 소진에 대한 조절 효과가 나타나는 것으로 확인되었다. 다시 말해서 리더의 학습지원적 코칭행동이 강할수록 조직 구성원의 정서적 소진을 완화시키는 역할을 한다고 볼 수 있다. 학습을 통한 성장에 초점을 두고 있는 성장마인드셋을 가진 조직구성원은 학습과 배움의 기회를 주고 성장할 수 있도록 지원하는 리더의 학습지원적 코칭행동이 정서적 소진을 완화시키는데 더 효과적이라고 할 수 있다. 이는 콜센터 근무자의 직무소진 완화에 코칭 리더십이 긍정적 영향을 미친다는 이용화(2013)의 연구결과를 지지하며, IT인력의 특성인 성장욕구가 정서적 소진에 부(-)적인 영향을 미친다는 오이복, 조주연(2011)의 연구 결과와 맥락을 같이 한다.

마인드셋은 지능에 대한 신념으로 마인드셋 이론의 창시자 Dweck(2006)은 노력하면 얼마든지 마인드셋을 변화시킬 수 있다고 주장한다. 그러나 현실적으로 자신의 능력이 변화되지 않을 것이라고 믿는 고정 마인드셋을 가진 사람을 성장마인드셋으로 바꾸기 위해서는 많은 시간과 노력이 필요하다. 그러므로 효율적으로 인적자원을 관리하고 빠른 성과창출을 하기 위해서는 직무성과에 초점을 맞추기 보다는 먼저 조직 구성원 개개인의 마인드셋에 초점을 맞출 필요가 있다. 조직구성원의 마인드셋에 따라 리더가 적절한 코칭행동을 발휘한다면 조직 구성원의 정서적 소진이 완화되어 보다 열정적으로 업무에 몰입할 수 있도록 영향을 줄 것이다. 코칭행동의 주요 행동요소는 피드백이다. 피드백은 개인의 마인드셋에 따라서 수용하는 정도가 다르다고 볼 수 있다. 본 연구의 연구 결과에서도 고정마인드셋 보다 성장마인드셋 경향성을 가지고 있는 조직 구성원에게 리더의 학습지원적 코칭행동이 더 긍정적인 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 이는 피드백 자체 보다는 피드백

에 대한 개인의 반응을 연구하는 것이 더욱 효과적일 수 있다는 Kinicki et al.(2004)의 연구 결과를 지지한다. 혁신적인 리더의 지적 자극은 고정마인드셋을 가진 사람들에게는 수용되지 않으며 오히려 압박이나 스트레스로 인식되어 직무 소진을 높일 수 있다(장문호, 2011)는 주장과도 같은 맥락이다.

본 연구의 결과가 기업 현장에서 가지는 의의 및 시사점은 다음과 같다.

첫째, 본 연구는 최근 기업에서 관심이 증대되고 있는 마인드셋과 코칭행동의 상호작용 효과를 확인함으로써 조직 구성원의 특성에 따른 코칭행동의 중요성을 입증하였다. 그동안의 선행연구는 마인드셋이 성과 관련 변인인 직무열의나 학업성취에 미치는 영향에서 개인적 긍정심리 요인(회복탄력성, 그릿, 동기부여 등)의 효과를 확인해왔다면, 본 연구는 리더의 코칭행동이 부정적 요인인 정서적소진에 어떠한 영향을 미치는지를 살펴봄으로써 코칭행동과 심리적 요인의 상호작용을 확인할 수 있었다.

둘째, 본 연구 결과는 조직 구성원의 정서적 소진을 줄이기 위해 리더들을 대상으로 한 지속적인 코칭역량 강화 교육이 필요함을 시사한다. 요즘은 조직 구성원의 절반 이상이 개인의 성장을 중요시하는 MZ세대로 채워지고 있다. 본인이 성장할 수 없다고 판단되면 과감히 퇴사를 결심하기 때문에 신입사원들의 조기 퇴사로 고민하는 기업이 늘고 있다. 따라서, 조직의 리더는 조직 구성원의 동기나 마인드셋 경향성을 파악하고 그에 적합한 코칭행동을 할 필요가 있다. 조직에서 필요로 하는 성장마인드셋을 가진 조직구성원에게 성장을 도울 수 있는 학습지원적 코칭행동을 발휘해야 하며, 이들이 업무적으로 탈진되지 않도록 정서적 소진을 완화시켜주고 열정적으로 직무에 몰입할 수 있도록 적극적으로 지원해야 한다.

본 연구에 대한 한계점과 후속 연구를 위한 제언은 다음과 같다. 첫째, 리더의 코칭행동의 하위변인인 문제해결적 코칭과 학습지원적 코칭은 이론상으로는 완전히 다른 개념이나 두 변인간의 상관관계가 높아 조직구성원 입장에서 뚜렷하게 구분하기 어려운 개념일 가능성이 있다. 향후 코칭행동 척도에 대한 지속적인 검증과 개선이 필요할 것으로 보인다. 둘째, 리더의 코칭행동에 대해 다양한 조직의 구성원이 자신의 리더를 주관적으로 평가하였기 때문에 리더의 코칭행동이 명확하게 평가되지 않았을 가능성이 있다. 객관적인 평가를 위해 팀 단위로 팀 리더의 코칭행동에 대해 평가할 수 있는 조직 구성원을 특정하여 진행한다면 더욱 명확한 연구결과를 얻을 수 있을 것이다. 셋째, 본 연구에서는 연구변인들 간 관계에 영향을 미칠 수 있는 주요 외생 변인들을 통제하지 못하였다. 향후 연구에서 조직 구성원의 직무열의를 높이고 조직 성과에 영향을 미치는 기업내부의 다른 직무요인들을 확인하고, 코칭행동과 이들 변인들과의 상호작용 효과를 확인한다면 더 의미있는 연구 연구결과를 얻을 수 있을 것이다.

참 고 문 헌

(1) 국내문헌

- 강영순·김정훈(2013), “코칭리더십, 기본심리욕구, 혁신행동, 조직시민행동의 구조적 관계”, 「대한경영학회지」, 26, 1909-1928.
- 강명주·정면숙(2019), “코칭리더십에 관한 국내 연구동향 분석”, 「사단법인 아시아문화학술원」, 10(4), 339-352.
- 김규태(2019), “고등학생이 인식하는 마인드셋과 학업소진 관계: 긍정심리자본의 조절효과”, 「한국웰니스학회지」, 14(2), 225-234.
- 박근수·유태용(2007), “일몰입의 선행변인 및 결과변인에 관한 연구”, 「한국심리학회지: 산업 및 조직」, 20(3), 219-251.
- 성낙청(2016), “리더의 코칭행동이 구성원의 태도에 미치는 영향: 직무만족의 매개효과와 감성지능의 조절효과”, 대전대학교 대학원 박사학위논문.
- 송보배(2019), “스트레스 마인드셋과 학업성취와의 관계”, 고려대학교 교육대학원 석사학위논문.
- 신강현(2003), “일반직 종사자를 위한 직무 소진 척도 (MBI-GS) 에 대한 타당화 연구”, 「한국심리학회지: 산업 및 조직」, 16(3), 1-17.
- 신강현·오인수(2004), “직무탈진과 직무열의: 구성개념을 중심으로”, 「한국 산업 및 조직심리학회 춘계학술대회 및 심포지엄」, 19-30.
- 오이복·조주연 (2011), “IT인력의 직무소진 영향요인 연구”, 「한국인사행정학회보」, 10(2), 175-200.
- 이랑·김완석·신강현(2006), “직무탈진과 직무열의의 요구-자원 모델에서 정서노동전략의 역할-콜센터 상담원을 대상으로”, 「한국심리학회지: 산업 및 조직」, 19, 573-596.
- 이용화(2013), “상사의 코칭리더십이 콜센터 근무자의 직무소진에 미치는 영향”, 국내 광운대학교 교육대학원 석사학위논문.
- 이윤수·조대연(2019), “Rasch 모형을 활용한 관리자 코칭 행동 측정도구 재검증 연구”, 「HRD연구」, 21(3), 1-23.
- 이재경(2020), “팀리더의 코칭행동이 밀레니얼 세대 구성원의 직무열의에 미치는 영향: 심리적 안전감과 일의 의미의 조절된 매개효과를 중심으로”, 한양대학교 대학원 석사학위논문.
- 이희권(2014), “직무특성과 직무소진 관계에서 관리자 코칭행동의 조절효과”, 고려대학교 교육대학원 석사학위논문.

- 박상언 (2006), “직무요구 통제 모형에 의한 사원들의 직무소진에 관한 연구: 적극적 성격과 자기효능감 변수의 조절효과를 중심으로”, 「한국인사관리학회」, 30(2), 45-71.
- 박진우(2016), “직무스트레스와 소진의 관계에서 마인드셋의 역할”, 아주대학교 일반대학원 석사학위논문.
- 장문호(2011), “직무소진(job burnout)의 선행요인과 안전행동에 미치는 영향에 관한 연구 : 상사의 지원과 자율성의 조절효과를 중심으로”, 고려대학교 대학원 석사학위논문.
- 정수진(2019), “K기업 구성원의 학습에 대한 자기주도성과 직무열의와의 관계에서 관리자 코칭행동의 조절효과”, 고려대학교 교육대학원 석사학위논문.
- 조대연 · 박용호(2011), “관리자의 코칭행동과 부하직원이 인식한 직무성과의 관계”, 「HRD 연구」, 13(4), 9-109.
- 조윤희 · 홍계훈(2019), “상사의 코칭행위가 구성원들의 자기 효능감과 직무 의미성을 통해 직무열의에 미치는 영향”, 「경영학연구」, 48(1), 243-273
- 최윤석(2018), “도전 및 방해 스트레스 요인이 심리적 분리를 통해 직무열의와 정서적 소진에 미치는 영향: 지각된 통제가능성의 조절효과”, 성균관대학교 대학원 석사학위 논문.
- 최치영(2003), “상사의 코칭이 직원 및 고객만족에 미치는 영향”, 수원대학교 대학원 박사학위논문.

(2) 국외문헌

- Aronson, J., Fried, C. B., & Good, C. (2002), “Reducing the effects of stereotype threat on African American college students by shaping theories of intelligence”, *Journal of experimental social psychology*, 38(2), 113-125.
- Bakker, A. B., Hakanen, J. J., Demerouti, E., & Xanthopoulou, D. (2007), “Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high”, *Journal of educational psychology*, 99(2), 274.
- Blackwell, L. S., Trzesniewski, K. H., & Dweck, C. S. (2007), “Implicit theories of intelligence predict achievement across an adolescent transition: A longitudinal study and an intervention”, *Child development*, 78(1), 246-263.
- Caniëls, M. C., Semeijn, J. H., & Renders, I. H. (2018), “Mind the mindset! The interaction of proactive personality, transformational leadership and growth mindset for engagement at work”, *Career Development International*.

- Chiu, C. Y., Hong, Y. Y., & Dweck, C. S. (1997), "Lay dispositionism and implicit theories of personality", *Journal of personality and social psychology*, 73(1), 19.
- Cordes, C. L., Dougherty, T. W., & Blum, M. (1997), "Patterns of burnout among managers and professionals: A comparison of models. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial*", *Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 18(6), 685-701.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001), "The job demands-resources model of burnout", *Journal of Applied psychology*, 86(3), 499.
- Dweck, C.S. (1999), "Self-theories: Their role in motivation, personality and development", Philadelphia: Psychology Press.
- Dweck, C.S. (2006), "Mindset: The new psychology of success. New York: Random House.
- Ehrhart, M. G., & Klein, K. J. (2001), "Predicting followers' preferences for charismatic leadership: The influence of follower values and personality", *The leadership quarterly*, 12(2), 153-179.
- Ellinger, A. D., Ellinger, A. E., Hamlin, R. G., & Beattie, R. S. (2009), "Achieving improved performance through managerial coaching", *Handbook of Improving Performance in the Workplace: Volumes 1-3*, 275-298.
- Hakanen, J. J., Schaufeli, W. B., & Ahola, K. (2008), "The Job Demands-Resources model: A three-year cross-lagged study of burnout, depression, commitment, and work engagement", *Work & Stress*, 22(3), 224-241.
- HBR. (2014), "How Companies Can Profit from a "Growth Mindset", *Harvard Business Review Staff FROM THE NOVEMBER 2014 ISSUE*.
- Heslin, P. A., Latham, G. P., & VandeWalle, D. (2005), "The effect of implicit person theory on performance appraisals", *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 842.
- Hunt, J. M., & Weintraub, J. (2002), "How coaching can enhance your brand as a manager", *Journal of Organizational Excellence*, 21(2), 39-44.
- Kinicki, A, Prussia, G., Wu, B., & Mckee-Ryan, F. (2004), "A Covariance Structure Analysis of Employee' s Response to Performance Feedback", *Journal of Applied Psychology*, 89, 1057-1069.

- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001), "Job burnout", Annual review of psychology, 52(1), 397-422.
- 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.
- Mueller, C. M., & Dweck, C. S. (1998), "Praise for intelligence can undermine children's motivation and performance", Journal of personality and social psychology, 75(1), 33.
- Novotny, B. (2016), "Beyond skill: The role of mindset and grit in reducing counselor burnout(Doctoral dissertation, Duquesne University).
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004), "Job demand, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study", Journal of Organizational Behavior, 25(3): 293-315.
- Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B. (1993), "The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory", Organization science, 4(4), 577-594.
- Stowell, S. J. (1987), "Leadership and the coaching process in organizations", Doctoral dissertation, The University of Utah.

<Abstract>

The moderating effect of the leader's coaching behavior in the relationship between Employee's Mindset and Job burnout : Comparison of Problem-solving Coaching and Learning Supportive Coaching Behavior

Mikeong Lee*, Eunha Kim**

This study was conducted to confirm the effect of coaching behaviors of leaders on the relationship between Employee's growth mindset and job burnout. To this end, an online survey was conducted for office workers in Seoul and Gyeonggi Province, and finally 256 responses were collected and analyzed. First, this study found that the growth mindset had a negative effect on job burnout. In other words, the higher you have a growth mindset, the less your job burnout. Second, it was found that the moderating effect of the leader's coaching behavior was significant in the relationship between the growth mindset and job burnout. Specifically, the leader's coaching behavior is divided into two sub-factors: problem-solving coaching behavior and learning supportive coaching behavior. Leader's learning-supportive coaching behavior plays a role in reducing employee's job burnout while it was found that the moderating effect of problem-solving coaching behavior was not significant. Based on these results, the implications of this study and the limitations of subsequent studies were discussed from an organizational perspective.

Key words: grow mindset, coaching behavior, Job burnout

* First Author, Master of Counseling Psychology, Dankook University Graduate School of Education, ezzer79@gmail.com

** Corresponding Author, Professor of Education, Dankook University Graduate School of Education, eunha@dankook.ac.kr