

최근 기업은 그 어느 때보다 급변하는 환경 속에서 사회·경제적인 위협에 직면해 있으며, 그에 따른 기업 간의 생존 경쟁은 더욱 치열해지고 조직의 생존을 위한 리스크 관리가 더욱 절실해졌다. 더구나 최근 기업들은 4차 산업혁명, 디지털 트랜스포메이션에 의한 급격한 변화에 이어 예상치 못했던 코로나 19의 대유행으로 인한 사회, 경제적 변화까지 직면하게 되어 전방위적인 위기 속에서 생존을 보장하기 어려운 상황에 처하게 되었다. 따라서 조직은 성과달성을 위한 효과성을 향상하기 위해 조직의 핵심자원인 인적자원을 개발한다는 명분 아래에 조직성과를 증대할 수 있는 리더십에 집중해왔다. 이와 더불어 급변하는 시대에 기업은 단기적 성과창출뿐만 아니라 장기적 성장을 위하여 구성원들의 성장이 함께 수반되는 인사평가제도를 구축하고 운영하는 것이 시급해 보인다. 최근에는 워라벨이라는 신조어가 생겨서 구성원은 직장에서의 성과달성과 더불어 행복한 삶을 영위하고자 한다. 따라서 무엇보다도 직무몰입을 하고 자아실현의 기회도 될 수 있는 인사평가제도의 구축 및 운영은 조직과 조직구성원 모두의 관심사라고 할 수 있다.

그러나 인사평가에 관한 높은 관심과 기대에도 불구하고 많은 연구가 이루어지지 못하고 있는 실정이다. 한편, 기업 현장에서는 인사평가의 무용론과 이에 따른 리더들과 부하직원들의 스트레스가 꾸준히 제기되어 왔다. 따라서 강제분배방식의 상대평가를 절대평가로 전환하거나, 혹은 애당초 인사평가를 폐지하는 등의 제도적, 문화적 혁신을 추구하는 사례가 늘어나고 있다(최병현, 2008; Cappelli & Tavis, 2016; Nisen, 2015). 인사평가 관련한 선행연구를 살펴보면, 지방정부 공무원을 대상

으로 한 연구에서 리더의 변화에 대한 동기와 직원의 리더에 대한 신뢰가 직원의 성과급 및 인사평가에 대한 수용도를 높이는데 중요한 변인임을 확인하였다(Gabris & Ihrke, 2000). Tuytens와 Devos(2012b)는 교사에게 모범적이고 영감을 주는 리더의 카리스마 리더십은 교사로 하여금 절차 공정성을 인식하여 피드백 유용성에 대해 직간접적으로 영향을 미친다는 것을 학교 교사를 대상으로 연구하였다. Reinke(2003)는 직원의 신뢰와 상사의 서번트 리더십이 인사평가시스템에 대한 상사와 직원의 수용성을 예측한다고 밝혔다. 김승중과 탁진국(2021)은 관리자인 상사가 일방적으로 지위하고 감독하는 것이 아니라 직원의 목표달성 및 성장을 지원하는 상사의 코칭리더십이 구성원으로 하여금 인사평가가 정확하고 절차가 공정하며, 평가과정이 유익하다고 인식하게 하는 데 긍정적인 영향을 미친다는 것을 확인하였다. 또한 부하직원이 상사를 정서적, 인지적으로 신뢰할수록 피드백 추구행동이 증가하여 직무성과가 향상되는 것을 확인하였다(김수진, 김도영, 2019). 즉, 부하직원과의 신뢰를 바탕으로 하는 코칭리더십은 구성원의 역할에 대한 명료성과 성과달성을 위한 몰입을 증진시키고, 조직구성원의 동기와 욕구를 충족하는 조건을 제공할 수 있다. 또한 상호 소통을 원활히 하고, 성과의 결과 직무열의를 높일 수 있는 피드백을 자연스럽게 주고받는 문화를 창출하게 된다. 이러한 측면에서 상사의 코칭리더십은 리더와 조직구성원이 인식하는 인사평가제도의 효과성을 증진하는데 중요한 원동력이 될 것이다.

최근 들어 기업들은 인사평가의 효과성 향상을 위한 노력의 일환으로 연례평가에 의존했던 전통적인 평가제도를 탈피해서 상시적으

로 실시하며, 성과와 성장을 위한 효과적인 지원에 중점을 두고 운영하는 것이 특징이다. 즉, 이러한 성과평가는 결과에 대한 평가에 치우치기보다는 직원 스스로가 도전적인 목표를 구체적으로 설정할 수 있게 하고, 시의적절한 피드백을 제공하여 직원의 성장과 성과를 촉진하려는 것이다(유호선, 2020; Cappelli, & Tavis, 2016). 인사평가 과정에서 피드백을 추구하는 과정은 자기 자신의 직무성과와 관련해서 적합성과 적절함에 대한 정보를 얻는 필수적인 과정이다. 즉 상사나 동료로부터 피드백을 제공받는 것은 구성원이 자신의 직무에 대한 역할을 효과적으로 수행하는지, 또는 조직이나 상사가 기대하는 성과를 달성할 수 있는지를 인식하고 부족한 부분을 개선하는 데에 유용한 정보를 제공받는 과정이다(Ashford & Cummings, 1983). 특히 부정피드백 추구행동은 상사와의 신뢰감이 높은 경우 부정적인 피드백 내용이더라도 자신의 부족한 점을 보완하고 역량을 향상하는데 도움이 되므로 피드백 질에 대한 만족도와 활용도가 높다고 하였다(Steelman & Rutkowski, 2004). 이런 맥락에서 지속적인 자기개발 및 다면평가가 중요해진 최근의 기업 환경에서 조직구성원의 적극적인 부정피드백 추구행동이 촉진될 수 있는 방안을 모색해야 한다고 강조하였다(최병권 외, 2015). 부정피드백 추구행동은 성공적인 직무수행을 위해 유용한 자원이기에, 인사평가효과성을 높이는 데 있어서 구성원은 이러한 중요한 가치를 내포하고 있는 피드백 추구행동을 적극적으로 할 것이라고 기대할 수 있다(Ashford & Tsui, 1991).

최근 성과평가는 연례행사가 아닌 수시 점검의 형태로 평가 주기를 변경하였다(유호선, 2020). 또한 성과평가 결과를 직원 육성의 기

회로 적극적으로 활용하고, 이러한 과정 중에 조직은 상사의 코칭리더십을 의무화하고 있다. Stober와 Grant(2006)는 목표달성 및 문제해결을 위해 일방적으로 지시하는 것보다 질문을 통해 스스로 해결할 수 있는 방법을 모색하는 것이 중요하다고 강조한다. 이 과정에서 구성원은 업무 수행에 대한 실행방법 및 책임감을 갖게 된다. 이때 상사는 구성원에게 적절한 질문을 하고 답변을 들으며 자신의 업무 성과를 향상할 수 있는 방법을 스스로 찾을 수 있도록 지원하는 코치의 역할이 강조된다(Latham et al., 2005). 코칭리더십을 발휘하는 상사는 하향식(Top-down)으로 목표를 제시하지 않고, 참여적 관리 스타일을 활용하여(DiGirolamo & Tkach, 2019), 직원이 스스로 목표를 설정할 수 있도록 돕는다. 상사는 무엇을 어떻게 해야 할지를 결정하여 지시하는 방식을 지양하고, 직원이 결정할 수 있도록 촉진하기 때문에 설정된 목표에 대한 자율성과 책임감이 높아지게 된다. 코칭리더십을 통해 영향력을 발휘하는 상사는 직원의 수행과정을 관찰하고 업무 효과성을 높이기 위해 시의적절한 피드백을 제공한다. 직원에게 기대하는 바가 무엇인지 분명하게 제시하고, 구체적인 피드백을 제공함으로써 직원의 성과 향상을 도모한다. 또한 김승중과 탁진국(2021)은 리더의 코칭리더십 역량은 성과관리의 가장 중요한 핵심 활동으로써 자율적으로 목표를 설정하고, 수행하며 평가하는 과정이 직원의 주도로 이루어질 수 있도록 하는 데 효과적이라고 강조하였다.

직무수행에 따른 피드백(performance feedback)은 직원을 동기부여 시키고, 직무수행에 대한 전략 수정에 대한 방향성을 제시함으로써 성과를 향상시킨다(Ammons, 1956; Vroom, 1964; Locke et al., 1968). 또한 인사평가 과정에서 피

드백을 추구하는 과정은 자기 자신의 직무성과 관련해서 적절함과 적합성에 관한 정보를 얻는 필수적인 과정이다. 즉 상사나 동료로부터 피드백을 제공받는 것은 구성원이 자신의 직무에 대한 역할을 효과적으로 수행하는지, 또는 조직이나 상사가 기대하는 성과를 달성할 수 있는지를 인식하고 부족한 부분을 보완하는 데에 유용한 정보를 제공받는 과정이다(Ashford & Cummings, 1983). 따라서 조직 구성원은 피드백 추구행동을 함으로써 자신의 업무 진행 방식과 목표의 기대수준을 더 명확하게 이해할 수 있으며, 목표달성 가능성이 더 높아지고 보다 나은 업무 수행을 보인다(Ashford & Cummings, 1983).

피드백 추구 유형과 방법은 정보의 정확성과 질에 영향을 미친다. 상사와의 코칭 과정에서 성과평가 관련한 질문을 주고받으며 피드백을 추구하는 구성원들은 피드백의 횟수와 상관없이 평가절차에 대해 더 공정하게 지각하는 경향을 보인다(이수호 & 한태영, 2008). 즉 피드백 추구 행동을 더 많이 했더라도 적절한 피드백을 받지 못할 경우 평가 공정성을 낮게 지각할 것이라고 예측하였다. 결과적으로 적극적인 피드백 추구행동은 평가절차를 공정하게 지각하는 경향으로 해석할 수 있다. 특히 조직구성원은 부정피드백 추구행동을 함으로써 현재 수행하는 역할과 직무수행에 대해 잘못된 방향성 및 수행상의 미흡한 점에 대한 정보를 제공받게 된다(Tsui & Ashford, 1994). 부정피드백 추구행동은 자신의 부족한 부분을 적극적으로 요청하고, 수정 보완함으로써 성과평가의 유용성에 대해 긍정적으로 지각할 가능성이 있다.

이러한 피드백의 중요성에도 불구하고 많은 구성원들은 피드백 추구행동의 안전함을 인식

하는 환경에서 일하는 것은 아니다(Milliken et al., 2003). 피드백의 궁극적인 목적이 조직의 성과와 성장을 위한 일일지라도 부정피드백 추구행동이 기존의 정책과 규칙, 또는 상사에 대한 도전적인 일이 될 수 있다. 또한 직무수행 시 발견한 문제점이나 개선 사항이 요구되는 이슈들에 대해서도 자신의 의견을 피력하고 싶어도 부정피드백 추구행동에 대해 강등이나 해고, 상사나 동료들의 부정적 반응 등의 위협적인 요소들을 인지하기 때문에 부정 피드백 추구행동을 꺼리는 경향이 있다. 이러한 측면에서 조직에서 강조되고 있는 개념이 심리적 안전감이다. 심리적 안전감은 자신의 아이디어나 의견 등을 표현할 때 다른 사람들이 부정적으로 반응할 것이라는 두려움 없이 편안하게 의견을 개진할 수 있다는 믿음을 말한다(Detert & Burris, 2007; Walumbwa & Schaubroeck, 2009). 이러한 심리적 안전감을 높게 지각하는 구성원들은 자신의 의견을 자유롭게 개진하게 된다. 심리적 안전감은 구성원이 업무 수행에 관련된 질문을 제기하고 의견이나 오류 등을 제시할 때 유발되는 대인적인 위협으로부터 안전하다는 믿음으로 정의되고, 리더의 행동은 심리적 안전감에 가장 중요한 영향을 미친다(Edmondson, 1999). 선행연구에서 살펴보면, 심리적 안전감은 조직에 대한 인식과 태도에 중요한 역할을 하고(Leigh, 1996), 개인이 의도하는 행동을 수행하는데 중요한 변인으로 꼽았다(Zhang et al., 2010; Zhao & Olivera, 2006). 심리적 안전감이 조성되었을 때 구성원들은 위험하다는 두려움을 낮추어 주도적이고 적극적인 태도와 행동을 보이는 것이다(탁제운, 신제구, 2017).

신뢰를 바탕으로 구성원의 성장과 발전을 촉진하는 리더의 코칭리더십은 구성원의 참

여적 행동을 촉진하고 의견을 제시하는 것에 대해 위협성을 낮추어 심리적 안전감에 긍정적인 영향을 미친다(Carmeli et al., 2010; Edmondson, 2003). 이러한 관계에서 심리적 안전감은 상사에 대한 인식과 태도를 조절하여 구성원들의 부정피드백 추구행동에 유의한 영향을 미치는 중요한 요인으로 주목할 필요가 있다. 선행연구의 결과를 종합해 볼 때, 코칭리더십과 심리적 안전감이 상호작용하여 부정피드백 추구행동에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 예상할 수 있다.

코칭리더십은 리더 중심의 지시-통제형이 아닌 조직구성원 중심의 새로운 리더십 패러다임을 표방하고 있어 주목을 받고 있으며(박주현, 2016), 부정피드백 추구행동의 효과성을 향상시키는 데 더욱 중요한 역할을 할 것으로 기대된다. Heslin et al.(2006)도 위계질서로 움직이는 과거의 리더십이 아닌 구성원에게 내재된 잠재력을 인정하고 그 역량을 최대한 발휘하며 성장할 수 있도록 지원하는 코칭리더십이 필요하다고 주장하였다. 코칭리더십은 수직적 소통이 아닌 상사와 부하직원 사이의 개방적이고 수평적인 소통을 가능하게 함으로써 구성원들이 스스로 동기부여 되고 조직에 몰입하여 성과를 이끌어내는 데 중요한 역할을 하고 있다(박주현, 2016). 상사가 일방적으로 지휘하고 감독하는 관리자가 아닌 직원의 성장과 목표달성을 지원하는 코칭리더십은 부정피드백 추구행동을 더 많이 하게 하여, 개인의 성과에 따라 인사평가가 공정하고 정확하게 이루어지며, 평가과정 또한 유용하다고 지각하는 데 도움을 줄 것으로 예측할 수 있다.

본 연구는 상사의 코칭리더십이 직원이 인식하는 인사평가효과성에 미치는 내적 메커니

즘을 규명하는 데 목적이 있다. 특히, 코칭리더십이 인사평가효과성의 관계에서 부정피드백 추구행동의 매개효과와 심리적 안전감의 조절효과를 살펴보고자 한다. 이를 통해 조직구성원이 공감하는 성과관리의 성공적인 모델을 도출하는 데 있어 기초를 제공하고자 한다.

인사평가효과성

인사평가제도는 조직구성원의 승진, 해고 및 보상과 처우에 영향을 줄 수 있는 중요한 요소이며, 조직 내에서 조직구성원이 받게 되는 평가에 대해 민감하게 반응하게 된다(한태영, 2014). 인사평가효과성은 인사평가제도를 평가하고 연구하는 하나의 준거로써 조직구성원의 반응과 태도를 중시한다. 즉, 평가에 대해서 피평가자가 어떻게 느끼는지에 대한 인식 즉, 평가에 대한 수용을 의미하기 때문에 평가과정에서 주요한 역할을 한다(Murphy et al., 1995). 인사평가효과성은 인사평가에 대한 피평가자의 반응의 총체로서 인사평가제도에 대한 공정성, 정확성, 유용성, 만족도로 구성하고, 6개의 하위요인으로 통합된 모형을 제시하였다(Keeping & Levy, 2000). 조직으로부터 공정한 대우를 받고 있다는 인식된 공정성은 조직몰입을 증가시킨다(Siegel et al., 2005). 유용성 인식은 평가회기의 유용성을 의미하며, 평가자의 행동과 인사평가제도가 피평가자에게 도움이 되는 정도를 의미한다(Keeping & Levy, 2000). 정확성 인식은 피평가자가 경험하는 인사평가제도에 대한 정확성 인식의 정도를 말한다. 평가에 대해서 정확하다고 인식하는 피평가자는 평가결과에 대한 수용성이 높아지게 된다(Stone & Stone, 1984). 마지막으로 평가제도 만족은 인사평가제도에 대한 반응이

며 가장 대표적으로 측정되는 구성개념이다 (Giles & MossHolder, 1990).

기존의 인사평가(performance appraisal)는 평가 자체에 대한 정확성에 주안점을 두고 평가 오류를 제거하고자 정확한 평가도구 개발에 주력해왔다. 전통적으로 우수한 인사평가 제도를 개발하는 노력이 심리측정 요소에 초점을 두거나 평가정확성을 확인하는 데 치중되어 있어서 결과적으로는 인사평가제도가 조직관리 시스템으로서 조직성과에 기여하는 역할을 소홀히 하였다는 점을 지적하였다(Murphy & Cleveland, 1995). 피평가자 관점에서 지각하는 인사평가효과는 평가제도의 성공적인 운용이 매우 중요하며, 실무적으로 조직효과성에 기여하는 효과적인 평가제도가 구축되었는지를 확인하는 준거가 될 수 있다. 또한 인사평가제도에 대한 구성원의 반응은 평가제도에 대한 태도(attitude)로 이어지고, 이런 태도는 대상에 따라 수용성 차이가 발생할 수 있기 때문에 업무할 때 행동 변화를 위한 성과관리(performance management)에도 영향을 미친다(한태영, 2010).

인사평가 제도에 관여하는 주체들 중에서 피평가자들은 평가제도에 대해 긍정적인 태도를 보이지 않는다. 자신의 직무수행에 대해 누군가로부터 평가를 받는 것이 긴장감을 야기하며, 평가결과에 따라서 보상이나 처우가 달라진다고 할 때 결과에 대한 수용도가 낮아질 것이다. 인사평가제도가 본질적으로 인재를 육성하는 차원일 경우 부정적 반응이 다소 완화될 수 있지만, 평가자나 피평가자는 부정적인 결과에 대한 인사평가를 받기지는 않는다. 구성원의 관점에서는 상사로부터 성과에 관련하여 피드백이나 대화가 전혀 없다가 연말에 낮은 인사평가를 받을 때에 수용하기 어

렵고 부당하다고 느낄 수 있으며 인사평가 자체가 유용하지 않다고 인식하게 된다. 상사 또한 평가전달과 육성 차원의 코칭을 병행해야 하는 입장이기에 부담스럽게 된다(유호선, 2020).

인사평가에 관한 연구들이 인사평가 제도 자체의 가치를 실무적으로 효과적일 수 있는 피평가자의 지각(perception)에 대해 관심을 기울이기 시작하였다. 평가정확성을 “하드” 준거, 평가제도의 효과성에 대한 심리적 준거를 “소프트” 준거라고 한다. 이는 인사평가 효과성을 피평가자의 관점에서 바라보는 측면을 의미한다. 선행연구를 살펴보면, 조직이 인사평가 제도를 변경해야 하는지, 직원은 평가가 수행되는 방식에 만족하는지, 제도의 결과로 발생하는 업무 문제가 적은지, 평가 자체를 시간 낭비라고 판단하는지를 평가하는 4개 항목으로 구성된 척도를 운영하였다(Taylor et al., 1995). 이 평가는 잠재적으로 유용성과 만족도를 혼란스럽게 할 수 있다. Keeping et al.(2000)은 인사평가에 대한 만족도는 세 가지 방식으로 구성하였으며, 성과 등급에 대한 만족도, 평가 인터뷰 또는 과정에 대한 만족도, 평가제도에 대한 만족도로 개념화하였다. Colquitt (2001)에 의해 개발된 인사평가 공정성은 절차 공정성, 분배공정성, 상호작용공정성, 정보공정성의 4개의 하위요인으로 구성된다.

한편, Hedge & Borman(1995)은 인사평가 제도가 성과관리를 위한 프로세스 역할로 제 기능을 확장하기 위해서는 인사평가에 대한 구성원의 태도가 중요하다고 강조하였다. 피평가자는 자신의 직무수행에 대해 공정한 평가인가(공정성), 평가가 개인에게 도움이 된다고 생각하는가(유용성), 평가점수가 정확하다고 인식하는가(정확성), 그리고 평가제도에 대해 만

족하고 수용하는가(만족)를 평가에 대한 반응으로 측정한다. 피평가자들은 인사평가를 평가효과성이라는 큰 틀 안에서 구분되는 측면을 인식하며 평가하게 되고, 인사평가효과성을 측정할 때 이 개념들을 모두 포함하는 것이 적절할 것이라고 강조하였다(한태영, 2010). 인적자원관리의 가치를 제고하기 위해서는 인사평가제도가 성과관리의 원활한 운영과 조직의 성과 향상 및 구성원의 성장을 도모함으로써 조직효과성에 기여해야 한다. 본 연구에서는 인사평가의 제도적 측면과 피평가자의 지각(perception)을 포함한 인사평가효과성 개념을 확인하고자 한다.

코칭리더십과 인사평가효과성의 관계

기존의 인사평가제도의 제한점을 해결하기 위해서는 제도 자체의 정확성보다는 본질적으로는 그 제도의 효과적인 운영을 위한 리더의 인식의 변화와 리더십 역량 개발이 더 중요하다고 할 수 있다. 제도적 접근은 모든 구성원에게 공정한 기준과 정확성이 적용되는 점을 강조하는 반면에, 리더십 차원의 접근은 리더와 구성원과의 관계와 소통방식에서의 개별적인 경험이 중요하다. 상사는 목표설정 단계에서부터 하향식(top-down)의 지시적 방식이 아닌 구성원과 함께 소통하면서 자신의 의견이 개입된 목표가 설정될 수 있도록 이끌어야 한다. 또한 직무수행 과정과 결과에 대한 피드백을 상시적으로 제공함으로써 개인의 성과달성과 성장을 촉진한다. 상사는 구성원의 역할 명료성과 책임감을 높이고, 직무수행에 실질적인 도움을 제공하여 직원의 성장을 촉진하는 형태로 인사평가제도를 시행할 수 있어야 한다. 인사평가제도의 사회적, 의사소통 측면

을 강조하면서 리더와 구성원 교환 관계가 직원의 인사평가 및 피드백 반응에 실제적으로 영향을 미침을 확인하였다(Elicker et al., 2006).

성과관리의 핵심 활동인 목표설정과 직무수행 과정 시 피드백 제공이 주기적이고 지속적으로 이루어지기 때문에 구성원들은 개인이 쏟은 업무에 대한 노력과 책임을 완수한 정도가 반영되어 인사평가가 이루어진다고 인식하게 된다. 구성원의 직무수행을 돕기 위해 지속적으로 소통하고, 수행과정과 성과에 대한 피드백을 제공하는 상사의 코칭 행동은 구성원으로 하여금 인사평가에 대해 공정하다고 인식할 가능성이 높고, 그 결과에 대해서도 수용성을 높인다고 하였다(이수호, 한태영, 2008). 코칭리더십을 발휘하는 상사는 인사평가 과정에서 구성원의 성장 가능성에 대한 믿음을 토대로 적극적으로 소통하고 관점변화와 성장을 위한 평가회기를 진행하게 된다. 이러한 과정을 함께 경험하는 구성원은 인사평가 과정이 유용하고 개인이 성장할 수 있는 계기가 된다고 지각하게 되고 평가제도에 대한 만족도도 향상될 수 있다. 따라서 이와 같은 논의를 바탕으로 코칭리더십이 인사평가효과성에 긍정적인 영향을 주는지를 확인하고자 한다.

가설 1. 상사의 코칭리더십은 인사평가효과성에 정적인 영향을 미칠 것이다.

부정피드백 추구행동의 매개효과

Ashford와 Commings(1983)는 피드백 대상자를 수동적 존재로 보는 것이 아니라 조직구성원은 자신의 직무수행에 관련된 정보를 적극적으로 추구하는 관점에서 피드백 추구행동을 연구하였다. 피드백 추구행동은 구성원이 자

발적이고 적극적으로 피드백을 추구하는 행위로 정의하며, 내용에 따라서 긍정피드백 추구행동과 부정피드백 추구행동으로 구분한다. 긍정피드백 추구행동은 자신의 직무수행이 조직의 기대에 맞게 잘 진행되고 있다는 것을 확인하고 유능함에 대한 긍정적 평가를 얻고자 하는 피드백 행동이며(Tsui & Ashford, 1994), 부정피드백 추구행동은 자신의 역할 수행에서 미흡한 점에 대하여 확인하는 피드백 행동이다(Ashford & Tsui, 1991; Chen et al., 2007; Lam et al., 2007). 피드백 추구행동의 기능과 적용 범위에 따라 개인은 피드백 추구행동을 함으로써 지속적으로 성장하고, 업무 성과의 효율성을 향상할 수 있음을 증명하였다(Ashford, 1986; Ashford et al., 2003).

코칭리더십과 피드백 추구행동과의 영향을 밝히는 선행연구는 매우 부족한 실정인데, 리더의 코칭행동과 맥을 같이 하는 포용적 리더십이 구성원들의 피드백 추구행동에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 확인하였다(김미경, 문재승, 2019). 리더의 코칭 행동은 포용적 리더십의 하위요소인 접근 가능성, 개방성, 유용성의 특성과 변혁적 리더십의 하위요소인 카리스마, 동기부여, 지적 자극, 배려와 맥락적 유사성이 있음을 추론할 수 있다. 거래적 리더십과 변혁적 리더십이 피드백 추구행동에 미치는 영향에 대한 연구에서 변혁적 리더십이 피드백 추구행동에 있어서 더 강력한 영향력을 미친다는 것을 검증하였다(Levy et al., 2002).

한편, 앞에서 살펴본 피드백 추구행동이 직무만족과 직무성과에 긍정적인 영향을 미친다는 여러 연구들이 있으며, 부정피드백 추구행동은 성과지향성과 직무성과 관계를 매개하는 것을 확인하였다(전학철 외, 2020). 부정피드백

추구행동을 함으로써 자신의 성과를 개선할 방법을 찾게 되고, 이는 성과 향상으로 이어질 수 있다는 점을 강조하였다(Hackman & Oldham, 1975). 부정피드백 추구행동은 자신의 개선할 사항을 확인하고 조직이 추구하는 방향으로 성장하는 데 유용한 정보와 가치를 제공하여 직무성과와 조직의 유효성에 중요한 역할을 한다는 것을 확인하였다(권경숙, 오상진, 2020). 피드백은 개인이나 집단의 행동 또는 성과에 대해 양적, 질적 정보를 모두 제공해주는 것을 의미한다(Prue & Fairbank, 1981). Ashford(1986)에 의하면, 피드백은 불확실성을 감소시키고, 직무수행 시 목표한 바의 중요성을 명확히 하며 개인의 업무 역량을 평가하는데 중요한 역할을 한다고 강조한다. 상사로부터 받은 피드백은 구성원의 자신감과 통제감을 향상하는데 기여하고(Hackman & Oldham, 1975), 자신의 업무를 더 잘 수행할 수 있는 정보를 제공함으로써 인사평가의 유용성에 긍정적인 영향을 미칠 것이라고 예상할 수 있다. 또한 피드백은 성과평가 이후 구성원이 자신의 인사평가 결과에 대해 불공정하다고 인식할 경우 평가자의 오류(bias) 및 구성원의 인사평가 결과에 대한 수용도를 높이기 위해 이의 제기를 할 수 있는 방법 중 하나라고 강조하였다(한미옥, 2020). 부정피드백 추구행동은 구성원들이 인사평가 결과 및 근거에 대해 충분히 이해되지 않을 때 인사평가 공정성에 대한 인식을 높이는데 중요한 기제로 작용할 것이라고 추론할 수 있다.

이러한 측면에서 구성원에 대한 신뢰를 바탕으로 조직구성원의 성장을 돕고자 하는 코칭리더십이 부정피드백 추구행동을 촉진하고 상사로부터 받은 피드백을 통해 부족한 부분을 보완하여 성과달성에 기여하게 된다. 인사

평가는 단순한 이익분배를 위한 일방적인 행위가 아닌 조직과 개인의 공동 성장을 도모하고 평가에 대한 효과성을 높이는 과정인 것이다. 이와 같은 맥락에서 조직구성원은 상사의 코칭 행동을 조직구성원의 직무수행 과정에서 발생하는 문제해결력과 역량 개발을 지원하는 정보 제공 측면으로 인식한다면 적극적이고 자발적인 부정피드백 추구행동을 지향할 수 있음을 추론할 수 있다. 또한 상사의 코칭리더십은 구성원의 성장 동기를 자극하여 부정피드백 추구행동을 더 많이 하게 되고 이는 인사평가를 효과적이라고 인식하는데 긍정적인 영향을 미칠 것이라고 예상할 수 있다. 따라서 이와 같은 선행연구와 이론을 근거로 본 연구에서는 부정피드백 추구행동이 코칭리더십과 인사평가효과성 간의 관계를 매개하는지를 살펴보고자 한다.

가설 2. 부정피드백 추구행동은 코칭리더십과 직원이 인식하는 인사평가효과성의 관계를 매개할 것이다.

심리적 안전감의 조절효과

조직구성원들의 부정피드백 추구행동을 더욱 증가시킬 수 있는 요인으로 심리적 안전감(Psychological safety)이 있다. 심리적 안전감은 조직 내에서 구성원이 어떤 아이디어나 의견을 제기해도 자신의 이미지나 경력, 지위 등에 대해 주변 사람들이 부정적인 반응을 보이지 않을 것이라고 신뢰할 수 있는 조직 환경과 암묵적인 신념을 의미한다(Edmondson, 1999). 심리적 안전감은 구성원이 업무 수행하면서 관련된 질문을 제시하고, 새로운 아이디어 및 의견 등을 제시할 때 타인의 반응에

대한 지나친 우려와 걱정을 불식시켜줌으로써(Edmondson, 1999) 자기 의견을 두려움 없이 표현하고 조직성과를 제고하는데 중요한 원동력이라고 해석할 수 있다(Cunha & Louro, 2000). 선행연구에 따르면, 유재홍과 탁진국(2022)은 심리적 안전감이 조직에 대한 평가나 태도를 조절하여 조직효율성 향상에 영향을 미치고, 탁재운과 신제구(2017)는 심리적 안전감이 적극적이고 주도적인 태도와 관련이 있다고 강조하였다. 심리적 안전감은 주도적 분위기 형성과 조직 차원의 성과에 긍정적인 영향을 미칠 수 있음을 밝혀냈다(Baer & Frese, 2003).

한편, Kahn(1990)은 업무 수행 시 기존의 방식과 다르게 접근하고 정보를 교환하고 의사소통하는 과정에서 감정적으로 손상을 입거나 스트레스를 경험하지 않는 안전한 환경에서 자신의 의견을 개진할 수 있는 심리적 상태로 정의했다. Edmondson(1996)은 심리적 안전감에 영향을 미치는 중요한 변인으로 리더의 행동을 꼽았다. Kahn(1990)은 대인관계 및 그룹 역동, 조직규범, 그리고 리더의 관리 스타일이 심리적 안전감의 선행요인으로써 중요한 변수임을 강조했다. Edmondson(1999)은 팀 리더의 코칭 행동이 팀 구성원들의 심리적 안전감을 향상시키고 팀의 학습 행동에 영향을 미쳐 팀의 성과 향상에도 긍정적인 영향을 미치는 데 중요한 역할을 한다고 밝혔다. 리더의 코칭 행동은 부하에게 직무에 대한 자율성과 책임감을 불어 넣어주고, 성공적인 직무수행을 위한 다양한 대안들을 탐색할 수 있게 한다. 코칭 과정에서 부하직원은 중요한 정보를 제공받기도 하며, 의사결정에도 주도적으로 참여하게 된다.

심리적 안전감과 리더십에 대한 선행연구를 살펴보면, 심리적 안전감은 리더와 조직구성

원 관계에서 수평적인 것에 초점이 있고(Kark & Carmeli, 2009), 리더십은 리더와 조직구성원 사이에서 수직적 관계에 초점이 있다(Avey et al., 2011). 리더의 행동은 상황적 요인에 의해 갈등이 유발될 수 있으므로 이수광(2009)은 이러한 리더십은 심리적 안전감을 저하시킬 수 있는 감정소진을 유발하거나 무기력감, 철회 행동, 새로운 아이디어, 동료와 접촉기회를 약화시킬 수 있다고 제시하였다. 한편, 부정피드백 추구행동은 개인의 부족한 점이 더 드러날 수 있고 자아 손상이 될 가능성이 있기 때문에(Ashford & Tsui, 1991) 긍정적 피드백 추구행동에 비해 더 꺼려하게 된다. 심리적 안전감은 자신이 의도하는 행동을 수행하는 데 영향을 주는 변인이지만(Zhang et al., 2010; Zhao & Olivera, 2006), 심리적 안전감 수준이 낮은 구성원은 불안함을 느끼며 자신의 의견을 개진하는 행동을 자제하게 되는 것으로 나타났다(Camacho & Paulus, 1995).

이때, 상사의 코칭리더십은 부하직원과 리더 간에 신뢰감을 형성하게 해주고, 리더에 대한 신뢰도가 높아질수록 피드백 수용도가 높아진다(Robert & O'Reilly, 1974). 이는 자신의 의견을 솔직하게 표현하더라도 어떠한 위협이나 부당함도 없을 것이라고 느끼게 한다. 이러한 맥락에서, 심리적 안전감이 낮은 조직

환경에서 코칭리더십은 부하직원들이 부정피드백 추구행동을 적극적으로 하도록 더 강하게 영향을 미칠 것이며, 부하직원은 부정피드백 추구행동을 통해 받은 피드백을 자신이 직면한 상황을 학습할 기회로 여길 것이다. 즉, 리더가 부하직원을 밀착해서 마이크로 매니징하기보다 지지자로서 역할을 수행할 때 코칭리더십과 심리적 안전감의 상호작용으로 자율성이 강화된 부하직원은 부정피드백 추구행동을 더욱 많이 하게 될 것이며, 이러한 과정은 조직구성원이 인식하는 인사평가제도에 대해 더욱 공정하고 정확하다고 인식하는 데 유의미한 영향을 미칠 것이다.

따라서 본 연구는 심리적 안전감의 수준에 따라 코칭리더십에 대한 구성원의 반응이 다를 수 있고, 심리적 안전감은 코칭리더십과 부정피드백 추구행동 간의 관계를 조절하며, 코칭리더십이 부정피드백 추구행동을 경유하여 인사평가효과성에 미치는 영향이 심리적 안전감에 의존할 것(조절된 매개효과)이라고 유추할 수 있다. 이러한 논의를 종합하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 3. 심리적 안전감이 낮을 때 코칭리더십과 부정피드백 추구행동의 관계가 더 강하게 나타날 것이다.

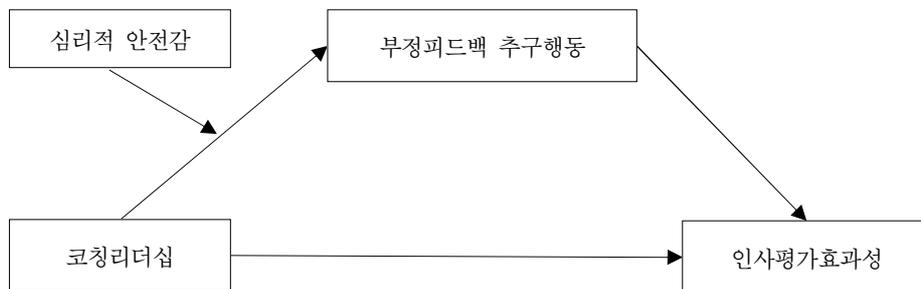


그림 1. 연구모형

가설 4. 심리적 안전감은 코칭리더십이 부정피드백 추구행동을 통해 인사평가효과성에 영향을 미치는 간접효과를 조절할 것이다.

방 법

연구대상

본 연구의 변인들이 리더십에 대한 행동적 및 심리적 특성을 반영하고 있기 때문에 상사와의 근무 기간이 6개월 이상인 직장인을 대상으로 설문 조사를 실시하였다. 이러한 기준에 따라서 본 연구는 패널조사를 담당하는 리서치 회사에 의뢰하여 국내 다양한 기업 및 직무에 종사하고 있는 직장인 349명의 데이터를 수집하였다. 불성실한 응답자로 의심되는 49명의 응답을 제외하고 최종 300명의 데이터를 최종 분석에 사용하였다.

최종적으로 선정된 연구대상자들의 인구통계학적 특성은 표 1과 같다. 전체 300명 중 직장 근무 기간은 5년 미만 100명(33.3%), 5~10년은 87명(29.0%), 10~20년은 84명(28.0%), 20년 이상은 29명(9.7%)이었다. 직급은 사원급 112명(37.3%), 대리급 90명(30.0%), 과장급 45명(15.0%), 차장급 32명(10.7%), 부장급 19명(6.3%), 이사급 1명(0.3%), 상무급 이상 1명(0.3%)이었다. 직속상사의 현재 직급은 사원급 15명(5.0%), 대리급 30명(10.0%), 과장급 68명(22.7%), 차장급 41명(13.7%), 부장급 70명(23.3%), 이사급 31명(10.3%), 상무급 이상 45명(15.0%)이었다. 조직의 규모는 1~100인 미만은 163명(54.3%), 100~300인 미만은 59명(19.7%), 300~1000인 미만은 44명(14.7%), 1000

인 이상은 34명(11.3%)이었다. 직무는 일반 사무와 관리직이 215명(71.7%), 영업직 11명(3.7%), 생산과 노무직이 10명(3.3%), 서비스 직이 23명(7.7%), 전문직이 37명(12.3%), 기타가 4명(1.3%)이었다. 최종학력은 고졸이 33명(11.0%), 전문대졸이 48명(16.0%), 대졸이 194명(64.7%), 대학원졸 이상이 25명(8.3%)이었다.

측정도구

코칭리더십

직장인이 인식하는 상사의 코칭리더십을 측정하기 위하여 조은현과 탁진국(2011)이 개발한 코칭리더십 척도를 사용하였다. 이 척도는 4개의 요인으로 목표제시와 피드백, 관점변화를 위한 촉진, 심리적 지지와 존중, 그리고 부하직원의 성장 가능성에 대한 믿음으로 구성되었으며, 문항 수는 총 24개이다. 각 요인별 문항의 예를 들면, 목표제시와 피드백은 '나의 상사(팀장)는 업무가 진행되는 동안 구체적이고 현실적인 피드백을 제공한다', 관점변화 촉진은 '나의 상사(팀장)는 다른 사람의 입장에서 생각할 수 있는 질문을 한다', 심리적 지지와 존중은 '나의 상사(팀장)는 나를 인간으로서 존중한다', 성장 가능성에 대한 믿음은 '나의 상사(팀장)가 조금만 도와주면 내가 스스로 문제를 해결할 것이라고 믿는다'이다. 문항들은 Likert 5점 척도(전혀 그렇지 않다 = 1점 ~ 매우 그렇다 = 5점)로 평정하였고, 점수가 높을수록 코칭리더십이 높다는 것을 의미한다. 본 연구에서의 신뢰도 계수는(Cronbach's α)는 .98이었다.

표 1. 연구대상자의 인구통계학적 특성

변인	항목	빈도(명)	백분율(%)
성별	남성	150	50.0
	여성	150	50.0
연령	20대	100	33.3
	30대	100	33.3
	40대	100	33.3
직장 경력	5년 미만	100	33.3
	5~10년 미만	87	29.0
	10~20년 미만	84	28.0
	20년 이상	29	9.7
직급	사원급	112	37.3
	대리급	90	30.0
	과장급	40	15.0
	차장급	32	10.7
	부장급	19	6.3
	이사급	1	0.3
	상무급 이상	1	0.3
직속상사의 직급	사원급	15	5.0
	대리급	30	10.0
	과장급	68	22.7
	차장급	41	13.7
	부장급	70	23.3
	이사급	31	10.3
	상무급 이상	45	15.0
직무	일반사무/관리직	215	71.7
	영업직	11	3.7
	생산/노무직	10	3.3
	서비스직	23	7.7
	전문직	37	12.3
	기타	4	1.3
조직 규모	100명 미만	163	54.3
	100~300명 미만	59	19.7
	300~1000명 미만	44	14.7
	1000명 이상	34	11.3
학력	고졸	33	11.0
	전문대졸	48	16.0
	대졸	194	64.7
	대학원졸	25	8.3
총 합계		300	100

인사평가효과성

본 연구에서 인사평가효과성을 측정하기 위하여 한태영(2010)이 개발한 직원이 인식하는 인사평가효과성 척도를 사용하였다. 이 척도는 정확성, 유용성, 제도 만족, 회기만족, 분배 공정성, 절차 공정성의 6개 요인이며 문항 수는 총 20개이나, 회기만족과 제도 만족에 대한 문항은 본 연구와 관련이 없는 문항이라 판단하고 제거한 후 13개 문항으로 측정하였다. 문항의 예로는 '내가 얼마나 일했는지 반영하여 평가한다', '평가결과에 대해 유용한 피드백을 제공한다' 등으로서, 문항들은 Likert 5점 척도(전혀 그렇지 않다 = 1점 ~ 매우 그렇다 = 5점)로 평정하였고, 점수가 높을수록 인사평가에 대한 효과성이 높은 것을 의미한다. 본 연구에서의 신뢰도 계수는(Cronbach's α)는 .95로 나타났다.

부정피드백 추구행동

부정피드백 추구행동은 자신의 역할 수행에서 미흡한 점에 대하여 확인하는 피드백 행동이다(Ashford & Tsui, 1991; Chen et al., 2007; Lam et al., 2007). 측정도구로는 여러 연구자들의 피드백 추구행동(Ashford & Tsui, 1991; Ashford, 1986; 정성훈, 2007) 및 피드백 환경(Steelman et al., 2004)에 대한 문항을 선별하여 새롭게 개발한 김어림과 한태영(2018)의 문항 7개를 사용하였다. 문항 예시로는 '내 업무수행에 문제가 있다고 판단되면, 상사(팀장)에게 직접 보고하고 수정사항에 대한 피드백을 요청한다', '상처가 될지라도 상사(팀장)가 비판적인 피드백을 구체적으로 해주기를 원한다' 등이 있다. 문항들은 Likert 5점 척도(전혀 그렇지 않다 = 1점 ~ 매우 그렇다 = 5점)로 평정하였고, 점수가 높을수록 직속상사에게

부정피드백 추구행동을 더 많이 하는 것을 의미한다. 본 연구에서의 신뢰도 계수는(Cronbach's α)는 .86이었다.

심리적 안전감

심리적 안전감을 측정하기 위해 Detert & Burris(2007)의 연구를 바탕으로, 대인관계에서 발언과 같은 위험 부담 행동 관여가 개인적인 손해가 발생하지 않을 것이라는 믿음, 또는 제안을 하거나 우려 사항들을 말할 때 상사나 동료들이 비난하지 않을 것이라고 믿는 것으로 정의한다. 이러한 심리적 안전감은 Liang et al.(2012)의 연구에서 5개 문항으로 측정하였다. 문항의 예로는 '내가 속한 팀에서 나는 나의 생각들을 자유롭게 표현할 수 있다', '내가 다른 의견을 내더라도 내가 속한 팀에서 아무도 나를 비난하지 않는다' 등으로서, 문항들은 Likert 5점 척도(전혀 그렇지 않다 = 1점 ~ 매우 그렇다 = 5점)로 평정하였고, 점수가 높을수록 조직 내에서 자신의 의견을 두려움 없이 더욱 많이 표현하는 것을 의미한다. 본 연구에서의 신뢰도 계수는(Cronbach's α)는 .75로 나타났다.

자료분석

본 연구의 가설 검증을 위해 SPSS 25.0을 활용하여 기술통계와 측정 변수 간의 상관분석을 실시하였다. 본 연구의 가설 검증은 SPSS PROCESS Macro를 활용하였으며, 가설 1과 가설 2를 검증하기 위한 매개효과 모형은 SPSS PROCESS Macro(Hayes, 2017) Model 4를 활용하였으며, 가설 3을 검증하기 위해 조절효과 모형 Model 1, 가설 4에 해당하는 조절된 매개효과는 Model 7를 사용하였다. 또한 매개효과,

조절효과, 조절된 매개효과의 검증을 위해 부트스트래핑(bootstrapping)을 실시하였으며(Hayes, 2013), 이때 샘플은 5,000개로 지정하고, 신뢰구간은 95%로 설정하였다.

결 과

기술통계 및 상관분석

본 연구에 포함된 측정 변인들 간의 관계성을 알아보기 위해 Pearson의 상관계수를 살펴 보았고, 인구통계학적 변인들을 보면 심리적 안전감은 연령이 높을수록($r = .14, p < .05$), 직장경력이 높을수록($r = .18, p < .01$), 직급이 높을수록($r = .27, p < .01$), 직속상사의 직급이 높을수록($r = .15, p < .05$) 더욱 높게 인식하는 것으로 나타났다. 또한 직급이 높을수

록 코칭리더십을 높게 인식하고($r = .14, p < .05$), 인사평가효과성에 대해 정적 상관이 있는 것으로 나타났다($r = .17, p < .01$). 측정 변인들의 기술통계와 상관분석 결과는 표 2에 제시하였다. 또한 변인들 간의 정규성 검증을 실시하였고, Hong et al(2003)의 정규분포 기준은 $|왜도| < 2$, $|첨도| < 4$ 이므로 정규성이 확인되었다.

코칭리더십과 인사평가효과성 간의 관계에서 부정피드백 추구행동의 매개효과

코칭리더십이 인사평가효과성에 영향을 미치는 데 있어 부정피드백 추구행동의 매개효과를 검증하기 위해 PROCESS Macro의 Model 4를 이용하여 분석을 실시하였다. 간접효과의 의미성은 Hayes(2017)의 부트스트래핑 방식으로 샘플을 5,000회 반복 추출하여 검증하였다.

표 2. 측정 변인들의 기술통계 및 상관분석 결과 (N=300)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. 성별	-									
2. 연령대	.00	-								
3. 직장경력	-.02	.77**	-							
4. 직급	.20**	.55**	.61**	-						
5. 직속상사의 직급	.09	.49**	.48**	.63**	-					
6. 학력	.09	.19**	.02	.22**	.21**	-				
7. 코칭리더십	.05	.02	.05	.14*	.02	.06	-			
8. 부정피드백 추구행동	.04	-.06	-.02	.11	-.07	-.05	.59**	-		
9. 인사평가효과성	.00	.02	.04	.17**	.07	.03	.70**	.56**	-	
10. 심리적 안전감	.04	.14*	.18**	.27**	.15*	.04	.55**	.43**	.52**	-
평균(M)	1.50	3.00	2.14	2.21	4.31	3.70	3.30	3.34	3.16	3.29
표준편차(SD)	.50	.82	.99	1.27	1.73	.77	.85	.72	.80	.71

주. 성별: 여자=1, 남자=2로 코딩, * $p < .05$, ** $p < .01$

표 3. 코칭리더십과 인사평가효과성, 부정피드백 추구행동의 경로계수

경로	β	SE	t	95% CI		
				LLCI	ULCI	
코칭리더십 → 부정피드백 추구행동	.49***	.04	12.45	.41	.57	
코칭리더십 → 인사평가효과성	.53***	.05	11.41	.44	.62	
부정피드백 추구행동 → 인사평가효과성	.26***	.06	4.77	.15	.37	
매개(간접)효과	Effect	SE	95% CI			
			LLCI	ULCI		
			.13	.04	.06	.21

주. *** $p < .001$

부스트랩핑 방식은 매개효과의 추정치가 95% 신뢰구간의 상한값과 하한값이 0을 포함하지 않는 경우 간접효과가 통계적으로 유의미하다고 해석할 수 있다(Hayes, 2017). 분석과정에서 연령과 직급의 인구통계학적 변인을 공변량에 투입하였다.

분석 결과 코칭리더십은 부정피드백 추구행동($\beta = .49, p < .001$)와 인사평가효과성($\beta = .53, p < .001$)에 유의한 정적 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 부정피드백 추구행동은 인사평가효과성에 유의한 정적 영향을 미치는 것으로 나타났다($\beta = .26, p < .001$). 따라서 상사의 코칭리더십이 인사평가효과성에 정적인 영향을 미칠 것이라고 설정한 가설 1은 지지된 것으로 나타났다.

또한 코칭리더십이 부정피드백 추구행동을 거쳐 인사평가효과성에 이르는 경로의 간접효과는 부트스트랩핑의 95% 신뢰구간에서 0이 포함되지 않았기 때문에 부정피드백 추구행동의 간접효과는 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 따라서 부정피드백 추구행동은 코칭리더십과 인사평가효과성을 매개할 것이라고 설정한 가설 2는 지지된 것으로 나타났다.

코칭리더십과 부정피드백 추구행동의 관계에서 심리적 안전감의 조절효과

코칭리더십이 부정피드백 추구행동 간의 관계를 심리적 안전감이 유의미하게 조절하는지를 검증하기 위하여 PROCESS Macro Model 1을 적용하였으며 부트스트랩핑 방식을 통해 샘플을 5,000회 반복 추출하고 95% 신뢰구간을 산출하여 조절효과 검증을 실시하였다. 이때 독립변인인 코칭리더십과 조절변인인 심리적 안전감은 평균중심화(mean centering) 하였으며, 본 연구에서는 인구통계학적 변인들을 분석에서 나타날 수 있는 직, 간접적인 영향을 배제하기 위해 연령과 직급의 인구통계학적 변인을 공변량에 투입하였다. 조절효과 분석 결과는 표 4와 같이 코칭리더십과 심리적 안전감의 상호작용항이 부정피드백 추구행동을 부적으로 유의하게 예측하는 것으로 나타나 조절효과가 있음을 시사했다($\beta = -.10, p < .05$). 또한 전체 모형의 설명량은 유의미하였으며($R^2 = .61, p < .001$), 상호작용항이 추가됨에 따른 ΔR^2 또한 .01($p < .05$)로 심리적 안전감의 유의한 조절효과가 검증되었다. 이는 코칭

표 4. 코칭리더십과 부정피드백 추구행동과의 관계에서 심리적 안전감의 조절효과

변인	결과변인 : 부정피드백 추구행동				
	β	SE	t	95% CI	
				LLCI	ULCI
상수	3.38***	.037	92.41	3.30	3.45
코칭리더십	.41***	.047	8.71	.31	.50
심리적 안전감	.16**	.055	2.79	.05	.26
코칭리더십 × 심리적 안전감	-.10*	.048	-2.08	-.19	-.01
상호작용 항에 따른 R ² 증가	R ²		F	p	
	.01		4.31*	.039	

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

리더십과 부정피드백 추구행동의 관계 정도가 심리적 안전감의 정도에 따라 달라짐을 의미한다.

한편 조절변인의 특정값 범위(-1 표준편차, 평균, +1 표준편차)에서 코칭리더십이 부정피드백 추구행동에 영향을 주는 조건부 효과(conditional effect)가 있는지 분석한 결과는 표 5와 같다. 심리적 안전감이 낮은 수준(-1 표준편차)부터 평균, 높은 수준(+1 표준편차)의 범위에서 신뢰구간에 0이 포함되지 않아 조건부 효과가 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 코칭리더십이 부정피드백 추구행동에 미

치는 영향력을 나타내는 단순기울기가 모두 유의미한 것으로 나타났다. 즉, 심리적 안전감의 모든 수준에서 코칭리더십이 높아질수록 부정피드백 추구행동도 높아진다고 볼 수 있다. 저집단과 고집단 모두 코칭리더십이 부정피드백 추구행동에 미치는 영향을 조절하기는 하지만, 심리적 안전감의 수준이 낮을 때 코칭리더십이 부정피드백 추구행동에 미치는 영향이 더 크게 나타났다. 반면, 심리적 안전감의 수준이 높을 때 코칭리더십이 부정피드백 추구행동에 미치는 영향은 더 작은 경향을 보였다. 이는 개인이 심리적 안전감을 낮게 인

표 5. 부정피드백 추구행동에 의한 심리적 안전감의 조절된 매개효과

변인	결과변인 : 인사평가효과성				
	β	SE	t	95% CI	
				LLCI	ULCI
상수	2.29***	.19	12.23	1.9	2.65
코칭리더십	.53***	.05	11.41	.44	.62
부정피드백 추구행동	.26***	.06	4.77	.15	.37

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

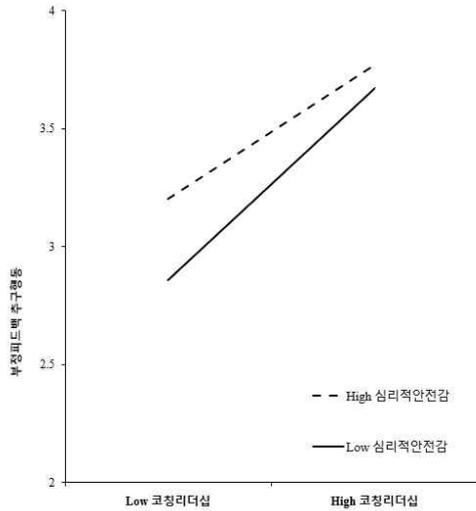


그림 2 심리적 안전감의 조절효과

식할수록 코칭리더십이 부정피드백 추구행동에 미치는 영향은 더 크다는 것을 의미한다.

유의한 상호작용의 패턴을 확인하기 위해 심리적 안전감이 낮은 집단, 중간집단, 그리고 높은 집단으로 분류하여 변화 정도를 알아보았다. 그 결과는 그림 2와 같이 심리적 안전감이 낮아질수록 코칭리더십 증가에 따른 부정피드백 추구행동이 더욱 높아지는 것으로

나타났다. 따라서 심리적 안전감은 코칭리더십과 부정피드백 추구행동 간의 관계를 부(-)적으로 조절할 것이라고 설정한 가설 3은 지지되었음을 확인할 수 있었다.

부정피드백추구행동과 심리적 안전감의 조절된 매개효과

본 연구의 최종 모형인 조절된 매개 모형, 즉 코칭리더십이 부정피드백 추구행동을 거쳐 인사평가효과성으로 가는 간접효과가 심리적 안전감의 수준에 따라 달라지는지를 검증하기 위해 조절된 매개효과 분석을 실시하였다. 조절된 매개효과 검증을 위해 SPSS PROCESS Macro의 Model 7을 적용하였고, 부트스트랩 방식을 통해 샘플을 5,000회로 반복 추출하고 신뢰구간은 95%로 설정하여 조절된 매개모형을 분석하였다(Hayes, 2017). 분석을 실시하기 전 회귀계수의 해석을 용이하게 하기 위해(Hayes, 2013), 독립변인인 코칭리더십과 매개변인인 부정피드백 추구행동, 그리고 조절 변인인 심리적 안전감을 평균중심화(mean centering)하였다. 경로에 따른 회귀계수 검증

표 6. 심리적 안전감에 대한 조건부 간접효과

심리적 안전감	Effect	SE	95% CI	
			LLCI	ULCI
-1SD	-.685	.12	.06	.21
Mean	.115	.10	.05	.17
+1SD	.715	.09	.04	.16
조절된 매개(간접) 지수	Index(ω)	SE	95% CI	
			LLCI	ULCI
	-.03	.021	-.06	.01

주. Effect: 조절(간접)효과 크기, ω : 조절된 매개(간접)지수(Hayes, 2015).

결과는 표5에 제시하였으며 심리적 안전감 수준에 따라 나타나는 간접효과 크기와 유의미성, 조절된 매개지수는 표 6에 제시하였다.

다음으로 조절변인인 심리적 안전감의 특정 값에서 독립변인이 매개변인을 거쳐 종속변인에 영향을 미치는 조건부 간접효과(conditional indirect effect)의 통계적 유의성을 검증한 결과, 표 6에서와 같이 심리적 안전감이 낮은 수준(-1 표준편차)과 평균 수준, 그리고 높은 수준(+1 표준편차)에서 신뢰구간이 0을 포함하고 있지 않아 심리적 안전감의 조건부 간접효과가 통계적으로 유의미한 것으로 나타났다. 조절된 매개지수는 신뢰구간에 0을 포함하여 통계적으로 유의미하지 않아서 가설 4는 기각되었다.

논 의

본 연구는 조직의 효과적인 성과관리 프로세스를 도출하기 위하여 상사의 코칭리더십과 조직구성원의 태도, 그리고 조직 문화를 반영하는 심리적 안전감이 성과관리에 미치는 영향을 검증하고자 하였다. 이러한 실증적인 연구를 위해 구성원이 인식하는 인사평가효과성을 준거변인으로 선택하고, 인사평가효과성에 영향을 주는 선행변인으로는 상사의 코칭리더십을 선정하였다. 인사평가제도는 조직 내 심리적 메커니즘의 영향을 많이 받기 때문에 직속상사의 코칭리더십이 어떠한 경로를 거쳐서 영향을 미치는지를 탐색하고자 하였다. 부정 피드백 추구행동은 코칭리더십과 인사평가효과성의 관계를 매개하는 것으로 나타났고, 심리적 안전감은 코칭리더십과 부정피드백 추구행동의 관계에서 조절효과가 있는 것으로 확

인되었다. 연구결과의 구체적인 내용은 다음과 같다.

첫째, 상사의 코칭리더십은 직원이 인식하는 인사평가효과성에 정적인 영향을 미칠 것이라는 가설 1은 지지되었다. 이 연구결과는 인사평가과정에서 상사가 일방적으로 지시하거나 감독하지 않고, 직원의 성과달성과 성장을 지원하는 상사의 코칭 행동을 통해 직원은 인사평가가 공정하고 정확하며 유용하다고 인식하는 것으로 해석할 수 있다. 즉, 리더와 구성원 간에 코칭 대화를 통해 구성원과 합의된 성과 기준과 그 목표달성 과정에 대해 정확한 자료를 수집하고 그러한 정보를 바탕으로 평가가 이루어질 때, 구성원들은 인사평가에 대해 긍정적으로 인식하게 된다. 인사평가의 본질을 되찾기 위해서 성과평가는 연중행사처럼 행해지는 이벤트가 아닌 목표달성을 위해 구성원에게 격려와 인정을 하며, 성장을 위한 지속적인 피드백을 주고받는 의사소통 과정이어야 한다는 선행연구(김승중, 탁진국, 2021)와 일치한다. 평가절차와 결과에 대한 구성원들의 대표적인 반응인 공정성에 있어서 상사의 코칭이 절차공정성, 분배공정성, 상호작용 공정성에 모두 유의미한 영향을 미친다는 연구결과(김순영, 2011)와 맥을 같이 한다. 관리자의 코칭 행동이 직원이 인식하는 인사평가 공정성에 미치는 영향을 확인하였으며(한길화, 2011), 성과관리 맥락에서 관리자의 코칭리더십이 피평가자가 인식하는 인사평가효과성을 높이는 데 중요한 역할은 한다는 것을 확인하였다.

둘째, 코칭리더십과 인사평가효과성 간의 관계에서 부정피드백 추구행동이 매개할 것이라는 가설 2는 지지되었다. 리더가 코칭리더십을 발휘했을 때, 부정적인 정서 반응을 일

으킬 수 있는 부정피드백 추구행동도 구성원으로 하여금 계속 도전하게 하며, 부정적 피드백을 성장의 계기로 인식하게 된다고 해석할 수 있다. 특히 부정피드백 추구행동은 업무에 대해 고민사항이나 수정과정을 거치면서 업무에 대한 이해도를 높이고 추후 직무수행을 더욱 효과적으로 만들어준다고 하였다(Chen et al., 2007). 부정피드백 추구행동은 자신의 역할 수행에서 미흡한 점에 대하여 확인하는 피드백 행동이며(Ashford & Tsui, 1991; Chen et al., 2007; Lam et al., 2007), 피드백 추구행동의 기능과 적용 범위에 따라 개인은 피드백 추구행동을 지향함으로써 지속 성장하고, 더불어 업무 성과의 효율성을 높일 수 있다는 선행연구와 맥이 일치한다(Ashford, 1986; Ashford et al., 2003). 결론적으로, 조직구성원들은 자신의 성과 목표달성과 직무수행 또는 성과를 평가를 위해 피드백 받기를 원하며, 상사의 코칭리더십과 인사평가효과성 간의 관계에서 부정피드백 추구행동은 긍정적인 영향을 미친 것으로 해석할 수 있다.

셋째, 코칭리더십과 부정피드백 추구행동 간의 관계에서 심리적 안전감은 부(-)적인 조절효과가 있는 것으로 나타났다. 구성원들이 심리적 안전감을 낮게 인식할 때, 상사의 코칭리더십은 부정피드백 추구행동에 긍정적인 영향을 미치는 것을 의미한다. 즉, 조직구성원이 심리적 안전감을 낮게 인식할 때, 상사의 코칭리더십은 구성원의 부정피드백 추구행동에 미치는 영향이 더 크다는 것으로 해석할 수 있다. 상사가 구성원의 이야기를 잘 경청해 주고, 대화를 자주 하는 등 심리적으로 안전감을 느낄 수 있는 분위기 조성에 긍정적인 영향을 미치게 되면 직원의 부정피드백 추구행동이 더 촉진되는 것으로 해석할 수 있다.

이러한 결과는 상사의 리더십이 구성원이 조직 내에서 가치있는 존재로 여겨진다는 인식을 줌으로써 심리적 안전감에 긍정적인 영향을 미친다는 선행연구(Burris & Detert, 2007)의 결과와 맥락이 일치한다.

마지막으로 코칭리더십이 부정피드백 추구행동을 통해 인사평가효과성에 영향을 미치는 매개 경로에서 심리적 안전감의 조절된 매개효과가 유의하지 않은 것으로 나타났다. 구체적으로 코칭리더십과 심리적 안전감의 상호작용항은 부정피드백 추구행동에 긍정적인 영향을 미쳤지만, 인사평가효과성에 미치는 영향에 심리적 안전감의 수준에 따라 달라지지 않음을 의미한다.

코칭리더십과 심리적 안전감의 상호작용이 부정피드백 추구행동에 영향을 미치는 조절된 매개효과는 직원들이 인식하는 인사평가효과성이 달라질 것으로 가정하였다. 하지만 심리적 안전감의 수준에 관계없이 유사한 영향을 주는 것으로 나타났다. 조절된 매개효과가 나타나지 않은 이유와 관련하여 선행연구를 살펴보면, 심리적 안전감과 부정피드백 추구행동, 인사평가효과성에 대한 연구가 매우 미흡한 실정이다. 따라서 유사한 개념으로, 권력거리가 낮을 경우는 지위에 따른 의사결정 권한의 차이가 적어 구성원들이 자신의 의견을 개진할 수 있는, 즉 심리적 안전감이 높은 경우라고 가정할 때 리더와의 접근성이 높아서 자신의 의견을 제시할 가능성이 높아진다고 할 수 있다. 권력거리가 낮다는 것은 구성원들의 의견 제시 및 피드백 가능성이 이미 포함되어 있기 때문에 인사평가효과성의 하위요인인 절차공정성에는 큰 영향을 주지 않는 것으로 확인하였다(최영주, 2016). 또한 이수호(2007)는 부하의 피드백 추구행동과는 상관없이 직원이

상사의 코칭행동을 많이 지각할수록 인사평가에 대해 더 공정하게 인식하고, 목표도 구체적으로 세우게 된다고 하였다. 즉, 최근 활발하게 연구되고 있는 인사평가 관리의 맥락에서 상사의 코칭리더십이 갖는 영향력을 검증하였다고 할 수 있다. 코칭리더십의 강력한 효과는 피드백 추구행동의 조절효과가 나타나지 않은 주요한 원인으로 꼽을 수 있다.

본 연구를 통한 학문적 의의는 다음과 같다. 상사의 코칭리더십은 부정적인 결과로 이어질 수 있는 부정적 피드백 사항도 구성원이 스스로 요청하고 지속적으로 도전하며 학습할 수 있도록 독려하는 심리적으로 안전감을 조성해주는 중요한 변인임을 실증하는 데 의의가 있다. 또한 성과관리가 아닌, 성과를 어떻게 개발하고 직원들을 성장시킬 것인지에 대한 과정으로 이러한 절차에서 코칭은 필수적이며, 상사와 구성원이 서로에게 솔직한 의견을 줄 수 있는 피드백 과정임을 밝히는 데 의의가 있다(이현아, 2019).

리더의 코칭리더십이 부정피드백 추구행동을 통해 구성원들이 인식하는 인사평가효과성을 높이는 프로세스를 실증적으로 확인하였다는 점에서 의의가 있다. 이수호(2007)는 구성원이 코칭을 많이 지각할수록 인사평가에 대해서 더욱 공정하게 지각한다는 연구에서 부정피드백 추구행동의 유의미한 영향을 밝히지 못하였다. 본 연구에서는 부정피드백 추구행동의 직접적인 영향과 간접적인 영향을 동시에 다루어 코칭리더십이 인사평가효과성에 긍정적인 영향을 미치는 경로를 제시하였다. 부정피드백 추구행동은 조직구성원 스스로 개선할 사항들을 확인하고 상사에게 요청함으로써 더욱 바람직한 방향으로 성장하는데 유용한 가치와 정보를 제공받을 수 있는 기회이다.

또한 이러한 피드백 추구행동은 직무성과와 조직유효성과 연결되는 중요한 요인이 될 수 있음에도 불구하고 아직까지 이에 대한 연구가 미흡한 상황이다. 따라서 본 연구는 코칭리더십의 유효성을 확인함은 물론 부정피드백 추구행동이 인사평가효과성에 관한 기존 연구의 흐름을 확장하였다는 데 의의가 있다.

이상의 연구결과를 토대로, 본 연구의 실무적인 시사점은 다음과 같다. 첫 번째, 성공적인 성과관리를 위해 상사의 코칭리더십 역량을 제고할 필요가 있다는 점이다. 성과관리의 효과성 중에서 70% 정도가 충실한 성과평가 면담에서 나온다는 점을 고려할 때, 리더의 코칭리더십은 상시 성과관리를 작동하기 위한 중요한 요소이기에 리더와 부하직원 간에 성과에 대한 코칭이 활성화되어야 한다는 주장을 뒷받침한다(김순영, 2011). 인사평가의 효과성과 피평가자의 수용도를 높이기 위해 상사는 코치가 되어야 하며, 조직 차원에서 평가과정 시 상사의 코칭이 주기적으로 이루어질 수 있도록 제도적 장치를 마련할 필요가 있다. 이를테면, 최근 조직에서 성과관리 차원에서 일대일 면담(1on1)과 상시피드백을 적극 도입하게 되면서 리더들의 고민은 더욱 가중되고 있는 실정이다. 구성원을 통해 성과를 내야 하는 관리자 입장에서 이러한 성과평가의 중요성에 대해서는 충분히 인식하고 있지만, 구체적인 성과관리면담이나 효과적인 진행 프로세스에 대해서는 어려움을 호소한다. 따라서 본 연구에서는 효과적인 성과평가 및 구성원의 성과와 성장을 도모할 수 있는 방법론으로써 리더의 코칭리더십을 향상시키는 것이 중요한 과제임을 시사한다. 한편 코칭리더십은 특정 직무에 국한되어 효과적인 것이 아니라 구성원들이 스스로 문제를 해결할 수 있고,

선택과 실행의 주체자로서 책임지는 행동을 한다는 믿음을 갖는 것이 무엇보다 중요하다. 따라서 리더는 지속적인 성찰을 통한 자기인식을 높이는 노력을 해야 할 것이며, 조직 차원에서는 리더의 코칭리더십 향상을 위한 교육 프로그램을 개발하고 지원해야 할 것이다. 단순히 지식 차원에서 머무는 것이 아닌 현업에 잘 적용될 수 있도록 내재화할 수 있는 충분한 시간을 마련할 필요가 있다. 이러한 맥락에서 조직은 리더가 배운 내용을 현장에서 실제 구현해보고 전문가(코치)에게 지속적으로 피드백을 받을 수 있는 리더십 코칭 세션을 제공함으로써 리더와 구성원 모두의 성장을 이끌 수 있는 코칭리더십 향상에 중점을 둘 필요가 있을 것이다.

두 번째는 구성원이 인식하는 인사평가효과는 부정피드백 추구행동을 높임으로써 향상할 수 있다. Hirsh(2019)는 구성원의 직무수행에 대해 연 단위로 실시해오던 인사평가의 비효율성과 한계점을 지적하고, 성과 개선을 위해 자주 피드백을 했을 때의 효과성을 강조하였다. 따라서 구성원들이 보다 적극적으로 자신의 직무수행을 성공적으로 수행하기 위한 부정피드백 추구행동을 촉진할 수 있는 조직문화가 요구된다. 평가 주관 부서는 인사평가 효과성을 높이기 위해 공식적인 피드백 과정만을 운영하는 것이 아니라 수시 피드백이 효과적으로 진행될 수 있도록 제도적 장치를 마련해야 한다. 구성원의 부정피드백 추구행동이 좌절되지 않도록 독려하고 촉진하는 상사의 피드백 스킬이나 태도 개발을 위한 프로그램 제공이 중요할 것이다.

본 연구는 연구 설계 및 측정 방법과 관련하여 한계점이 있으며, 이를 보완하기 위해 후속 연구가 이루어질 필요가 있다.

첫째, 본 연구에서 변인 측정은 단일 시점에 수집된 횡단연구로 진행되었기에 리더와 조직구성원 간에 지속적인 모니터링과 상호작용을 통한 인사평가효과성의 인과관계를 밝히는 데 한계가 있다고 볼 수 있다. 따라서 후속연구에서는 성공적인 성과관리의 효과성을 검증하기 위해 준비 단계부터 마지막 과정까지 추적하는 종단연구를 실시하여 변인들 간의 관계를 보다 더 명확하게 살펴볼 필요가 있다.

둘째, 본 연구는 자기보고식 설문지를 사용하여 동일방법편의(common method bias)에 의한 오류가 있을 수 있다. 동일방법편의는 모든 변인에 대해 유사하게 응답하려는 경향성이므로 선행변인과 종속변인의 응답 시점을 달리하여 진행하는 것을 고려할 수 있다. 또는 코칭리더십은 영향력이라는 관점에서 자기보고식의 한계점을 내포하고 있으며, 부하직원들이 인식하는 상사의 코칭리더십의 수준은 다를 수 있기에 일반화하는데 제한점이 있다. 추후 부하직원과 리더의 상급자가 설문에 참여하여 좀 더 입체적인 리더십 평가를 반영하여 보완할 필요가 있다.

셋째, 연구의 신뢰성과 객관성을 확보하기 위해 각 변인의 특성에 맞도록 더 세밀하게 분석할 수 있는 질적 연구를 함께 실시함으로써 양적 연구의 한계점을 보완할 필요가 있다. 최근 성과평가에 대한 고민이 깊은 리더들을 대상으로 어떤 어려움을 겪고 있는지 구체적으로 들을 수 있는 질적 연구를 통해 인사평가효과성을 높일 수 있는 실질적인 개입을 도출해 낼 수 있을 것이다.

넷째, 본 연구는 코칭리더십이 인사평가효과성에 영향을 미치는 매개 변인으로 부정피드백 추구행동을 확인하였다. 코칭리더십과

상관관계가 제기되는 다양한 변인들이 코칭리더십과 인사평가효과성의 관계에서 영향을 미칠 수 있을 것이며, 그 가능성에 대한 연구가 활발하게 이루어져야 할 것이다. 평가자의 오류를 줄여 정확성을 높일 수 있는 이론적 개입의 실험연구나 평가자의 정서가 평가에 영향을 미칠 수 있으므로 리더의 정서 관련 변인들과의 관계를 밝히는 실증 연구가 진행될 필요가 있다. 성과 향상을 위한 피드백인 경우 상사의 피드백 제공도 중요하지만, 피평가자의 피드백 반응이나 피드백 수용도가 중요하다고 하였다(허욱 외, 2018). 따라서 부하직원의 피드백 수용도와 정서적, 인지적 반응과 인사평가효과성과의 추가 연구도 확장해 볼 수 있겠다. 추가적으로 리더 개인 차원을 넘어 코칭리더십이 잘 발휘될 수 있는 조직문화와 관련된 변인들 간의 연구가 추후 연구되어야 할 것이다.

참고문헌

- 권경숙, 오상진 (2020). 코칭리더십이 팀창의성에 미치는 영향: 피드백 수용도와 창의적 자기효능감의 다중매개효과를 중심으로. *경영교육연구* 35(1), 291-314.
- 김수진, 김도영 (2019). 관광사업체 상사의 신뢰 및 피드백 추구 행동이 직무성과에 미치는 영향. *MICE 관광연구*, 19(2), 145-166.
- 김순영 (2011) 상사의 코칭이 직원의 인사평가 공정성 지각에 미치는 영향 연구. 서울시립대학교 경영대학원 석사학위논문.
- 김승중, 탁진국 (2021). 코칭 리더십이 인사평가 효과성에 미치는 영향: 상사신뢰와 조직신뢰의 매개효과를 중심으로. *사회과학연구*, 60(2), 1-29.
- 김어림. 한태영(2018). 목표지향성이 지속학습 활동에 미치는 영향에서 긍정 및 부정 피드백 추구행동의 매개효과. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 31(1), 123-147.
- 박정훈 (2012). 심리적 안정감의 두 측면: 조직에 대한 인식과 개인적 성향이 부정적 피드백 추구행동에 미치는 영향. *고려대학교 대학원 석사학위논문*.
- 박주현 (2016). 코칭리더십이 조직몰입에 미치는 영향: 조직신뢰의 매개효과. *서울벤처대학원대학교 박사학위 논문*.
- 서영진 (2012). 작문 활동에서 동료 피드백 의견 수형별 수용도 연구. *국어교육학연구*, 45, 242-271.
- 양일선, 이승호, 이덕로 (2015). 코칭리더십이 조직유효성에 미치는 영향-부하의 감성지능의 매개효과를 중심으로. *인적자원관리연구*, 22(5), 49-72
- 유호선 (2020). 성과주의 인사제도의 변화 방향과 시사점. *사회과학연구*, 59(1), 591-626.
- 이수광 (2009). 변혁적 리더십의 부정적 결과에 관한 연구: 소진과 매개효과를 중심으로. *서비스산업연구*, 6(1), 61-73
- 이수호, 한태영 (2008). 성과관리 코칭과 피드백 환경이 인사평가 공정성에 미치는 영향. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 21(1), 59-81.
- 이수호 (2007). 인사평가 공정성 지각 및 목표설정에 대한 성과관리 코칭과 팀 피드백 환경의 영향. *광운대학교 대학원 석사학위논문*.
- 전영욱, 김진모 (2009). 팀 학습에 영향을 미치는 요인에 관한 구조분석. *한국성인교육학*

- 회, 12(4), 115-146.
- 전학철, 진초운, 구자숙 (2020). 목표지향성이 개인 창의성 및 직무성과에 미치는 영향: 피드백 추구행동의 매개효과와 심리적 자본의 조절효과를 중심으로. *기업경영연구* 27(5), 1-23.
- 정성훈, 유태용 (2008). 피드백 추구를 위한 모니터링과 묻기의 선행변인과 결과변인에 관한 연구, *한국심리학회지*, 21(2), 285-312.
- 조은현, 탁진국 (2011). 코칭리더십 척도 개발 및 타당화. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 24(1), 127-155.
- 지성호, 강영순 (2015). 개인 성향과 직무수행의 관계에서 피드백 추구행동의 매개효과, *대한경영학회지*, 28(12), 3069-3093.
- 최병권 (2014). 피드백추구행동이 직무성과 및 직무만족에 미치는 영향: 육성적 피드백과 상사의 부하신뢰의 역할. *대한경영학회지*, 27(2), 179-199
- 최병권, 이병숙, 김기태 (2015). 피드백 원천에 따른 피드백 추구 동기, 피드백 내용, 피드백 추구 결과 간의 관계에 대한 연구. *大韓經營學會誌* 28(10), 2541-2564.
- 최영주 (2016). 진정성 리더십이 직무열의에 미치는 영향에서 절차공정성의 매개효과. 광운대학교 대학원 석사학위논문.
- 한미옥 (2020). 인사평가 피드백이 평가공정성 지각에 미치는 영향. 제주대학교 대학원 석사학위논문.
- 한태영 (2010). 피평가자 관점의 인사평가효과성의 구성개념 고찰과 측정도구 개발. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 23(2), 365-394.
- 한태영 (2015). 인사평가와 성과관리 개정판, (주)시그마프레스.
- 허 욱, 강혜선, 구자숙(2018). 피드백 메시지가 직무 결과에 미치는 영향: 핵심자아평가와 LMX, 피드백 수용도를 중심으로 인사조직연구, 26(3), 57-89.
- Avey, J. B., Avolio, B. J., & Luthans, F. (2011). Experimentally analyzing the impact of leader positivity on follower positivity and performance. *Leadership Quarterly*, 22(2), 282-294.
- Akhtar, T., & Khattak, S. (2013). Employee acceptability of performance appraisals: issues of fairness and justice. *World Applied Sciences Journal*, 24(4), 507-518.
- American Management Association. (2008). Coaching: A global study of successful practices. Current trends and future possibilities 2008-2018. *Canada: American Management Association*.
- Ammons, R. B. (1956). Effects of knowledge of performance: A survey and tentative theoretical formulation. *The Journal of General Psychology*, 54(2), 279-299.
- Anseel, F., Beatty, A. S., Shen, W., Lievens, F., and Sackett, P. R. (2015), How are we doing after 30 years? A meta-analytic review of the antecedents and outcomes of feedback-seeking behavior, *Journal of Management*, 41(1), 318-348.
- Anseel, F., Lievens, F., and Levy, P. E. (2007), A self-motives perspective on feedback-seeking behavior: Linking organizational behavior and social psychology research, *International Journal of Management Reviews*, 9(3), 211-236.
- Ashford, S. J. (1986), Feedback-seeking in individual adaptation: A resource perspective,

- Academy of Management Journal*, 29(3), 465-487.
- Ashford, S. J., and Cummings, L. L. (1983). Feedback as an individual resource: Personal strategies of creating information, *Organizational behavior and human performance*, 32(3), 370-398.
- Ashford, S. J., and Tsui, A. S. (1991). Self-regulation for managerial effectiveness: The role of active feedback seeking, *Academy of Management Journal*, 34(2), 251-280.
- Ashford, S. J., Blatt, R., and VandeWalle, D. (2003). Reflections on the looking glass: A review of research on feedback-seeking behavior in organizations, *Journal of Management*, 29(6), 773-799.
- Audía, P. G., & Locke, E. A. (2003). Benefiting from negative feedback. *Human Resource Management Review*, 13, 631-646.
- Baer, M., and Frese, M. (2003). Innovation is not enough: Climates for initiative and psychological safety, process innovations, and firm performance. *Journal of Organizational Behavior*, 24(1), 45-68.
- Burris, E. R., Detert, J. R., & Chiaburu, D. S. (2008). Quitting before leaving: The mediating effects of psychological attachment and detachment on voice. *Journal of Applied Psychology*, 93, 912-922.
- Camacho, L. M., & Paulus, P. B. (1995). The role of social anxiousness in group brainstorming. *Journal of Personality and Social Psychology*, 68(6), 1071-1080.
- Cannon, M. D., and Witherspoon, R. (2005). Actionable feedback: Unlocking the power of learning and performance improvement, *Academy of Management Perspectives*, 19(2), 120-134.
- Carmeli, A., Reiter-Palmon, R. & Ziv, E. (2010). Inclusive Leadership and Employee Involvement in Creative Tasks in the Workplace: The Mediating Role of Psychological Safety. *Creativity Research Journal*, 22(3), 250-260.
- Crommelinck, M., and Anseel, F. (2013). Understanding and encouraging feedback-seeking behaviour: a literature review, *Medical education*, 47(3), 232-241.
- Cunha, P. V., and Louro, M. J. (2000). Building teams that learn. *Academy of Management Perspectives*, 14(1), 152-153.
- Davis, D. R., Ellett, C. D., & Annunziata, J. (2002). Teacher evaluation, leadership and learning organizations. *Journal of Personnel Evaluation in Education*, 16(4), 287-301.
- Detert, J. R. & Burris, E. R. (2007). Leadership behavior and employee voice: Is the door really open?. *Academy of Management Journal*, 50(4), 869-884.
- Dipboye, R. L., & De Pontbriand, R. (1981). Correlates of employee reactions to performance appraisals and appraisal systems. *Journal of Applied Psychology*, 66(2), 248-251.
- DiGirolamo, J. A., & Tkach, J. T. (2019). An exploration of managers and leaders using coaching skills. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 71(3), 195-218.
- Dominick, P. G. (2009). Forced rankings: Pros, cons, and practices. In *Performance management: Putting research into action*, 411-443. John Wiley & Sons.
- Drucker, P. F. (1988). The coming of the new organization, *Harvard Business Review*, 66(1),

- 45-53.
- Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative science quarterly*, 44(2), 350-383.
- Edmondson, A. C. (2004). Psychological safety, trust, and learning in organizations: A group lens. *Trust and distrust in organizations: Dilemmas and approaches*, 239-272.
- Eichinger, R. W., & Lombardo, M. M. (2004). Patterns of rater accuracy in 360-degree feedback. *Human Resource Planning*, 27(4), 23-26.
- Ellinger, A. D., Ellinger, A. E., & Keller, S. B. (2003). Supervisory coaching behavior, employee satisfaction, and warehouse employee performance: A dyadic perspective in the distribution industry. *Human Resource Development Quarterly*, 14(4), 435-458.
- Gabris, G. T., & Ihrke, D. M. (2000). Improving employee acceptance toward performance appraisal and merit pay systems: The role of leadership credibility. *Review of Public Personnel Administration*, 20(1), 41-53.
- Giles, W. F., & Mossholder, K. W. (1990). Employee reactions to contextual and session components of performance appraisal. *Journal of Applied Psychology*, 75(4), 371-377.
- Gilliland, S. W., & Langdon, J. C. (1998). Creating performance management systems that promote perceptions of fairness. In *Performance appraisal: State of the art in practice*, 209-243
- Greenberg, J. (1986). Determinants of perceived fairness of performance evaluations. *Journal of applied psychology*, 71(2), 340-342.
- Greller, M. M. (1978). The nature of subordinate participation in the appraisal interview. *Academy of Management Journal*, 21(4), 646-658.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159-170.
- Hackman, J. R., and Wageman, R. (2005). A theory of team coaching, *Academy of management review*, 30(2), 269-287.
- Hays, J. C., and Williams, J. R. (2011). Testing multiple motives in feedback seeking: The interaction of instrumentality and self protection motives, *Journal of Vocational Behavior*, 79(2), 496-504.
- Heslin, P. A., Vandewalle, D. O. N., & Latham, G. P. (2006). Keen to help? Managers' implicit person theories and their subsequent employee coaching. *Personnel Psychology*, 59(4), 871-902.
- Human Capital Institute, & International Coach Federation. (2016). Building a coaching culture with managers and leaders. Cincinnati, OH: Human Capital Institute.
- Ilgen, D. R., Fisher, C. D., and Taylor, M. S. (1979). Consequences of individual feedback on behavior in organizations, *Journal of applied Psychology*, 64(4), 349.
- Ilgen, D. R., Fisher, C. D., and Taylor, M. S. (1979). Consequences of individual feedback on behavior in organizations, *Journal of applied Psychology*, 64(4), 349.
- Ilies, R., Pater, I. E. D., & Judge, T. (2007). Differential affective reactions to negative and positive feedback, and the role of self-esteem. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 590-609.

- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Kark, R., & Carmeli, A. (2009). Alive and creating: The mediating role of vitality and aliveness in the relationship between psychological safety and creative work involvement. *Journal of Organizational Behavior*, 30(6), 785-804.
- Keeping, L. M., & Levy, P. E. (2000). Performance appraisal reactions: Measurement, modeling, and method bias. *Journal of Applied Psychology*, 85(5), 708-723.
- Kolditz, T. A., and Arkin, R. M. (1982). An impression management interpretation of the self-handicapping strategy. *Journal of personality and social psychology*, 43(3), 492.
- Kuvaas, B. (2011). The interactive role of performance appraisal reactions and regular feedback. *Journal of Managerial Psychology*, 26(2), 123-137.
- Lam, W., Huang, X., and Snape, E. (2007). Feedback-seeking behavior and leader-member exchange: Do supervisor-attributed motives matter?. *Academy of Management Journal*, 50(2), 348-363.
- Latham, G. P., & Locke, E. A. (1991). Self-regulation through goal setting. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 212-247.
- Latham, G. P., Almost, J., Mann, S., & Moore, C. (2005). New developments in performance management. *Organizational Dynamics*, 34(1), 77-87.
- Lee, A. V., Vargo, J., and Seville, E. (2013). Developing a tool to measure and compare organizations's resilience. *Natural hazards review*, 14(1), 29-41.
- Levy, P. E., Albright, M. D., Cawley, B. D., & Williams, J. R. (1995). Situational and individual determinants of feedback seeking: A closer look at the process. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 62(1), 23-37.
- Liang, J., Farh, C. I. C., & Farh, J. L. (2012). Psychological antecedents of promotive and prohibitive voice: A two-wave examination. *Academy of Management Journal*, 55(1), 71-92.
- Locke, E. A., and Latham, G. P. (1990). Work motivation and satisfaction: Light at the end of the tunnel. *Psychological science*, 1(4), 240-246.
- Maltbia, T. E., & Marsick, V. J. (2009). *Leadership team coaching: Reviewing literature to inform practice and future research*. In Proceedings, Academy of Human Resource Development Conference, Annual Conference.
- 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.
- Milliken, F. J., Morrison, E. W., & Hewlin, P. F. (2003). An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why. *Journal of Management Studies*, 40, 1453-1476.
- Morrison, E. W. (2002). Information seeking

- within organizations, *Human Communication Research*, 28(2), 229-242.
- Murphy, K. R., & Cleveland, J. N. (1995). *Understanding performance appraisal: Social, organizational, and goal-based perspectives*. Sage.
- Nathan, B. R., Mohrman Jr, A. M., & Milliman, J. (1991). Interpersonal relations as a context for the effects of appraisal interviews on performance and satisfaction: A longitudinal study. *Academy of Management Journal*, 34(2), 352-369.
- Northcraft, G. B., and Ashford, S. J. (1990). The preservation of self in everyday life: The effects of performance expectations and feedback context on feedback inquiry, *Organizational Behavior and human decision processes*, 47(1), 42-64.
- Park, G., Schmidt, A. M., Scheu, C., and DeShon, R. P. (2007). A process model of goal orientation and feedback seeking, *Human Performance*, 20(2), 119-145.
- Prue, D. M., & Fairbank, J. A. (1981). Performance feedback in organizational behavior management. A review. *Journal of Organizational Behavior Management*, 3(1). 1-16.
- Reinke, S. J. (2003). Does the form really matter? Leadership, trust, and acceptance of the performance appraisal process. *Review of Public Personnel Administration*, 23(1), 23-37.
- Renn, R. W., and Fedor, D. B. (2001). Development and field test of a feedback seeking, self-efficacy, and goal setting model of work performance, *Journal of Management*, 9(1), 147-164.
- Schein, E. H. (1993). How can organizations learn faster? The challenge of entering the green room. *Sloan Management Review*, 34: 85-92.
- Shalley, C. E., and Perry-Smith, J. E. (2001). Effects of social-psychological factors on creative performance: The role of informational and controlling expected evaluation and modeling experience, *Organizational Behavior and human decision processes*, 84(1), 1-22.
- Siegel, P. A., Post, C., Brockner, J., Fishman, A. Y., & Garden, C. (2005). The moderating influence of procedural fairness on the relationship between work-life conflict and organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, 90(1), 13.
- Steelman, L. A., & Rutkowski, K. A. (2004). Moderators of employee reactions to negative feedback. *Journal of Managerial Psychology*.
- Stober, D. R., & Grant, A. M. (2006). *Toward a contextual approach to coaching models*. In D. R. Stober
- Stone, E. F., & Stone, D. L. (1984). The effects of multiple sources of performance feedback and feedback favorability on self-perceived task competence and perceived feedback accuracy. *Journal of Management*, 10(3), 371-378.
- Stowell, S. J. (1988), Coaching: A commitment to leadership, *Training & Development Journal*, 42(6), 34-39.
- Thach, L., & Heinselman, T. (2000). *Continuous improvement in place of training. Coaching for Leadership*, Jossey-Bass/Pfeiffer, San Francisco, CA, 219-30.
- Tuckey, M., Brewer, N., & Williamson, P. (2002). The influence of motives and goal orientation on feedback seeking. *Journal of Occupational and*

- Organizational Psychology*, 75(2), 195-216.
- Taylor, M. S., Tracy, K. B., Renard, M. K., Harrison, J. K., & Carroll, S. J. (1995). Due process in performance appraisal: A quasi-experiment in procedural justice. *Administrative Science Quarterly*, 40(3), 495-523.
- Tsui, A. S., and Ashford, S. J. (1994). Adaptive self-regulation: A process view of managerial effectiveness, *Journal of Management*, 20(1), 93-121.
- Tuytens, M., & Devos, G. (2012a). The effect of procedural justice in the relationship between charismatic leadership and feedback reactions in performance appraisal. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(15), 3047-3062.
- VandeWalle, D., & Cummings, L. L. (1997). A test of the influence of goal orientation on the feedback-seeking process. *Journal of applied psychology*, 82(3), 390.
- Walumbwa, F. O. & Schaubroeck, J. (2009). Leader Personality Traits and Employee Voice Behavior: Mediating Roles of Ethical Leadership and Work Group Psychological Safety. *Journal of Applied Psychology*, 94(5): 1275-1286.
- Whitaker, B. G., and Levy, P. (2012), Linking feedback quality and goal orientation to feedback seeking and job performance, *Human Performance*, 25(2), 159-178.
- Whitmore, J.(2010), *Coaching for performance: growing human potential and purpose: the principles and practice of coaching and leadership*, Hachette UK.
- Zajonc, R. B. (1965). Social facilitation. *Science*, 149(3), 269-274.
- Zhao, B., & Olivera, F. (2006). Error reporting in organizations. *Academy of Management Review*, 31(4), 1012-1030.

1차 원고접수 : 2022. 11. 04.

2차 원고접수 : 2022. 12. 07.

최종 게재결정 : 2022. 12. 15.

**The Effects of Coaching Leadership on
Performance Appraisal Effectiveness:
Mediating Effect of Negative Feedback Seeking Behavior
and Moderated Mediating Effect of Psychological Safety**

Jung Hee Lee

Jin Kook Tak

Department of Psychology, Kwangwoon University

The purpose of this study was to determine the mediating effect of negative feedback-seeking behavior in the relationship between the effect of coaching leadership on performance appraisal effectiveness and coaching leadership's performance appraisal effectiveness, and the moderating effect of psychological safety in the effect of coaching leadership on negative feedback-seeking behavior. is to reveal For this purpose, data from 300 office workers in various domestic companies were collected through an online survey, and the data were analyzed using SPSS 25.0 and Macro. The results of this study are as follows. First, the mediating effect of negative feedback seeking behavior was confirmed in the relationship between coaching leadership and performance appraisal effectiveness. Second, it was verified that psychological safety had a moderating effect in the relationship between coaching leadership and negative feedback-seeking behavior. Third, the moderated mediating effect was found to be insignificant. Finally, in this study, the academic significance, implications, limitations, and suggestions for future research were discussed.

Key words : coaching leadership, performance appraisal effectiveness, negative feedback seeking behavior, psychological safety