

# 코칭 및 멘토링이 혁신적 조직문화에 미치는 변인 간의 구조적 관계 분석

이윤정 · 허 균<sup>†</sup>

부경대학교(학생) · <sup>†</sup>부경대학교(교수)

## Analysis of Structural Relationships between Variables of Coaching and Mentoring on Innovative Organizational Culture

Yun-Jeong LEE · Gyun HEO<sup>†</sup>

Pukyong National University(student) · <sup>†</sup>Pukyong National University(professor)

### Abstract

The purpose of this study is to investigate the effect of coaching and mentoring on the formation of innovative organizational culture through job satisfaction and organizational commitment by using the second year(2022) survey data of the second WAVE among the HCCP data provided by the Korea Institute of Vocational Education and Training. The main conclusions of this study are as follows. First, the effectiveness of coaching and mentoring of corporate workers has an effect on job satisfaction, organizational commitment, and innovative organizational culture, and in particular, it has a somewhat higher effect on job satisfaction or organizational commitment. Second, job satisfaction and organizational commitment have an effect on innovative organizational culture, especially organizational commitment has a somewhat higher effect on innovative organizational culture. Third, job satisfaction and organizational commitment were found to mediate between the effectiveness of coaching and mentoring and innovative organizational culture. The results of this study suggest the necessary factors for the formation of innovative organizational culture in the future, and it will be helpful for future research on organizational culture formation, coaching and mentoring, and human resource development.

**Key words** : Coaching and mentoring, Innovative organizational culture, Job satisfaction, Organization commitment, Structural equation analysis

### I. 서론

불확실성이 점점 높아지는 환경에서 변화와 혁신은 최근 지속적으로 떠오르는 키워드 중 하나이다. 이러한 환경 속에서 조직구성원들의 사고나 행동에 있어 유연함을 더 강조하고 있는 혁신적 조직문화의 중요성 또한 대두되고 있다(Leavy, 2005; McLaughlin et al., 2008). 조직문화란 주어

진 외부환경 속에서 오랜 기간 경험을 통해 형성된 기업이나 조직의 고유한 특성을 의미한다(Lee et al., 2015). 조직문화에 관한 그동안의 연구 이력을 보면 최근 30여 년 동안 지속적으로 이루어져 왔다. 하지만 구체적으로 살펴보면 개념적 정의가 통일되지 못하는 경향을 보여주고 있는데, 이는 조직문화라는 것 자체가 많은 변수들과 관계가 있어 측정하거나 통제하기가 어렵고 변수들

<sup>†</sup> Corresponding author : 051-629-5970, [gyunheo@pknu.ac.kr](mailto:gyunheo@pknu.ac.kr)

사이에 인과관계를 파악하는데도 상당한 시간이 걸리기 때문이다(Kwon, 2011).

하지만 최근에는 조직문화와 조직효과성과의 관계에 관한 실증연구가 활발히 진행되고 있다(Lee et al., 2016; Lee, 2017; Kim, 2018). 특히 혁신적 조직문화는 환경변화에 빠른 적응과 조직의 통합을 촉진하고 조직의 경쟁력을 강화시켜 성장을 위한 자원을 획득하고 새로운 업무개발에 중점을 두는 조직문화 유형으로(Lee, 2017), 최근 기업환경에서 개인, 집단, 조직, 사회까지의 변화를 이끌고 시대의 환경을 반영한 변화의 가능성을 제공하여 그 필요성이 강조되고 있다(Han and Park, 2021). 최근 선행연구를 보면 혁신적 조직문화는 조직의 다양한 요인에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타난다. 구체적으로 혁신적 조직문화를 지닌 조직에서는 외부환경의 변화에 적응하고, 대응하기 위해 위험을 감수하며 이를 위해 조직구성원들의 자율성 및 혁신에 대한 지원 방안을 강조하고 있다(E. Ogbonna and L. C. Harris, 2000; Park and Choi, 2013). 또한 혁신적 조직문화에서는 구성원들의 다양성과 자율성을 중시하여 이에 따른 직무 만족도, 자기효능감, 혁신성, 낙관주의 등과 같은 요인들에 긍정적 영향 관계가 있는 것으로 나타났다(Lee, 2016; Kwon, 2011).

하지만 최근에는 조직문화와 조직효과성과의 관계에 관한 실증연구가 활발히 진행되고 있다(Lee et al., 2016; Lee, 2017; Kim, 2018). 특히 혁신적 조직문화는 환경변화에 빠른 적응과 조직의 통합을 촉진하고 조직의 경쟁력을 강화시켜 성장을 위한 자원을 획득하고 새로운 업무개발에 중점을 두는 조직문화 유형으로(Lee, 2017), 최근 기업환경에서 개인, 집단, 조직, 사회까지의 변화를 이끌고 시대의 환경을 반영한 변화의 가능성을 제공하여 그 필요성이 강조되고 있다(Han and Park, 2021). 최근 선행연구를 보면 혁신적 조직문화는 조직의 다양한 요인에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타난다. 구체적으로 혁신적 조

직문화를 지닌 조직에서는 외부환경의 변화에 적응하고, 대응하기 위해 위험을 감수하며 이를 위해 조직구성원들의 자율성 및 혁신에 대한 지원 방안을 강조하고 있다(E. Ogbonna and L. C. Harris, 2000; Park and Choi, 2013). 또한 혁신적 조직문화에서는 구성원들의 다양성과 자율성을 중시하여 이에 따른 직무 만족도, 자기효능감, 혁신성, 낙관주의 등과 같은 요인들에 긍정적 영향 관계가 있는 것으로 나타났다(Lee, 2016; Kwon, 2011).

한편, 최근 주목받고 있는 인적자원개발 방법 중 코칭과 멘토링이 있다. 코칭이란 코치와 고객 간의 수평적 파트너십을 전제로 하여 고객이 가지고있는 문제를 스스로 해결할 수 있도록 코치가 효과적으로 지원하는 쌍방향 커뮤니케이션이다(Yoo et al., 2017). 이를 통해 구성원과 수평적인 파트너십 관계를 형성하고 경청, 인정, 질문, 피드백의 코칭 스킬을 활용하여 구성원이 잠재력을 개발하고 스스로 목표를 달성할 수 있도록 지원해준다(Lee, 2018). 그리고 멘토링이란 해당 분야의 전문적인 식견과 지혜를 가진 사람 즉, 멘토가 그것을 필요로 하는 사람 멘티에게 자신의 노하우를 전수해주는 것을 말한다(Lee, 2008). 멘토링의 효과는 멘티 차원에서는 경력개발, 업무 지식의 획득, 직무만족 향상, 조직몰입 등을 들 수 있으며 멘토 차원에서는 보람, 신뢰와 인정, 내적 만족의 경험 등이 있다(Kim and Yoon 2011). 그동안의 선행연구에서는 기업에서 조직원들에게 코칭과 멘토링을 지원하는 것이 그들의 직무 만족도와 조직몰입을 높인다는 연구 결과들을 다수 볼 수 있었다(Park and Lee, 2019; Shin et al., 2010; Lee et al., 2013).

그러나 지금까지의 선행연구에서는 혁신적 조직문화를 독립변수에 두고 연구하거나 직무만족이나 조직몰입을 종속변수로 두고 진행한 연구가 다수였다(Lee, 2017; Kwon, 2011; Han and Park, 2021; Kim, 2018). 이에 본 연구에서는 인적자원 관리와 관련하여 혁신적 조직문화에 영향을 주는

요인들에 있어 최근 기업 내 인적자원개발방법으로 부각 되고 있는 코칭 및 멘토링이 직무만족과 조직몰입을 매개로 혁신적 조직문화에 영향을 미치는 구조적 관계를 실증적으로 분석하고자 한다. 이를 위해 선행연구를 토대로 구조방정식모형으로 가설적인 개념모형을 설정하여 분석한 후 데이터를 도출하였다.

코칭 및 멘토링이 혁신적 조직문화에 미치는 영향에 관한 구조적 분석을 위한 연구 문제는 다음과 같다.

첫째, 기업 근로자의 코칭 및 멘토링은 직무만족, 조직몰입, 혁신적 조직문화에 영향을 미치는가?

둘째, 직무만족과 조직몰입은 혁신적 조직문화에 영향을 미치는가?

셋째, 직무만족과 조직몰입은 코칭 및 멘토링과 혁신적 조직문화 사이를 매개 하는가?

## II. 연구 방법

### 1. 연구 모형

본 연구는 구조방정식 모형으로 코칭 및 멘토링이 혁신적 조직문화에 미치는 영향을 분석하기 위하여 직무만족과 조직몰입의 매개효과를 함께 분석하는데 그 의의가 있다. 이를 위하여 [Fig. 1]과 같은 연구 모형을 설정하였다.



[Fig. 1] Research model.

### 2. 분석 자료

본 연구에서는 한국직업능력연구원에서 제공하고 있는 인적자본기업패널(HCCP) 데이터 중 II차 WAVE 제 2차년도(2022) 조사 자료를 활용하였다. HCCP II차 WAVE 사업은 2019년도에 조사 설계 및 예비조사를 수행하였으며, 이를 바탕으로 2020년도에 전국 500개 표본 기업과 소속 근로자 총 10,000여 명을 대상으로 1차 본조사를 실시하였고, 이후 매년 주기의 패널조사로 수행 중인 자료이다(Min et al., 2022). 또한 해당 자료는 기업 내 인적자원제도와 조직문화에 대한 다양한 변수를 포함하고 있고 기업과 근로자에 대한 종단 및 횡단적 자료의 구축을 통해 기업의

<Table 1> General characteristics

Division	Variable	Frequency (number of people)	Percentage (%)
Industry	Manufacturing	3209	78.4
	Finance	259	6.3
	Non-financial business	623	15.2
Company size	100-299	2405	58.8
	300-999	1294	31.6
	Over 1000 People	392	9.6
Gender	Male	3078	75.2
	Female	1013	24.8
Education	Under high school	615	15
	Junior college	652	15.9
	College	2598	63.5
	Master	207	5.1
	Doctor	19	0.5
Total		4091	100

인적자원 실태 및 기업 내 지식 및 숙련 형성의 기제를 밝히고 이것이 기업성과에 미치는 영향에 대한 분석이 가능하도록 구축해 나가고 있는 패 널 자료이다(Min et al., 2022). 따라서 코칭 및 멘토링이 혁신적 조직문화에 미치는 영향을 알아보 고자 하는 본 연구에 알맞은 자료라고 판단하였다. 본 연구에서는 2021년 근로자를 대상으로 조사한 자료를 바탕으로 동료와 상사로부터 코칭 및 멘토링의 효과성을 인지한 4091명을 대상으로 분석하였다. 조사대상의 특성은 <Table 1>에 제 시하였다.

### 3. 변수 설명

본 연구에서는 기업 근로자들의 코칭 및 멘토링이 직무만족, 조직몰입, 혁신적 조직문화에 어 떤 영향을 미치는지 구조적 관계를 살펴보고자 하였다. 분석에 사용된 변수들은 <Table 2>에 제 시하였다. 더불어 본연구에 사용된 변수들의 신 뢰도도 함께 측정하였는데 모두 양호한 것으로 나타났다.

#### 가. 코칭 및 멘토링

독립변수인 코칭 및 멘토링의 척도는 ‘동료에 의한 코칭 및 멘토링이 직무능력에 미친 효과’ 그리고 ‘상사에 의한 코칭 및 멘토링이 직무능력에 미친 효과’ 등의 두 문항으로 구성되어 있다. 이 문항들은 모두 5점 척도로 ‘거의 없음’을 1점, ‘조금 있음’을 2점, ‘그저 그러함’을 3점, ‘어느 정도 있음’을 4점, ‘많이 있음’을 5점으로 측정하고 있다. 신뢰도 분석결과 신뢰도 계수가 .855로 나타나 신뢰성이 있는 것으로 판단하였다.

#### 나. 직무만족

매개변수인 직무만족의 척도는 ‘나는 현재 하고 있는 일의 내용에 만족한다.’, ‘나는 현재 받고 있는 임금에 만족한다.’, ‘나는 현재 직장의 인간관계에 만족한다.’ 등의 세 문항과 ‘그렇다면 귀하는 현재 하고 있는 일에 대해 전반적으로 얼마나 만족하고 있습니까?’ 등의 한 문항으로 구

성되어 있다. 전자의 세 문항은 모두 5점 척도로, ‘전혀 그렇지 않음(1점)’부터 ‘전적으로 그러함(5 점)’까지 응답하게 되어 있다. 후자의 한 문항은 5점 척도로, ‘매우 불만족(1점)’부터 ‘매우 만족(5 점)’까지 응답하도록 되어 있다. 모든 문항은 점 수가 높을수록 조사 대상자의 직무만족이 높다는 것을 의미한다. 신뢰도 분석결과 신뢰도 계수는 .861로 나타났다.

#### 다. 조직몰입

매개변수인 조직몰입의 척도는 ‘나는 조금이라도 좋은 조건을 제시하는 회사가 있으면 옮길 것을 고려해 보겠다.’, ‘나는 이 회사의 문제를 내 문제처럼 느낀다.’, ‘만약 내가 이 회사를 떠나기로 결정 한다면 내 인생의 너무 많은 것을 잃게 될 것이다.’, ‘이 회사는 내가 충분히 충성할만한 가치가 있다’ 등의 네 문항으로 구성되어 있다. 이 문항들은 모두 5점 척도로, ‘전혀 그렇지 않음(1점)’부터 ‘전적으로 그러함(5점)’까지 응답하게 되어 있다. ‘나는 조금이라도 좋은 조건을 제시하는 회사가 있으면 옮길 것을 고려해 보겠다’ 문 항을 역코딩하여, 다른 문항들과 같이 점수가 높 을수록 조직몰입 정도가 높다는 것을 의미하도록 하였다. 신뢰도 분석결과 신뢰도 계수는 .744로 나타났다.

#### 라. 혁신적 조직문화

종속변수인 혁신적 조직문화의 척도는 ‘우리 회사는 변화와 새로운 시도를 장려한다.’, ‘우리 회사는 혁신에 대한 적절한 보상이 이루어진다.’, ‘우리 회사는 성실한 사람보다 창의적인 사람이 대우를 받는다.’ 등의 세 문항으로 구성되어 있다. 이 문항들은 모두 5점 척도로 ‘전혀 그렇지 않음’을 1점, ‘그렇지 않은 편임’을 2점, ‘그저 그러함’을 3점, ‘그런 편임’을 4점, ‘전적으로 그러 함’을 5점으로 측정하고 있다. 신뢰도 분석결과 신뢰도 계수가 .871로 나타나 신뢰성이 있는 것으로 판단하였다.

<Table 2> Items and Reliability by Variable

Variable	Question number	Cronbach's $\alpha$
C	W21Q15A2	.855
	W21Q15B2	
JS	W21Q26A	.861
	W21Q26B	
	W21Q26C	
	W21Q26I	
OC	W21Q27A	.744
	W21Q27B	
	W21Q27C	
	W21Q27D	
I	W21Q25A	.871
	W21Q25B	
	W21Q25C	

C:Coaching and Mentoring

JS:Job satisfaction

OC:Organizational commitment

I:Innovative organizational culture

#### 4. 분석 방법

본 연구는 코칭 및 멘토링, 직무만족, 조직몰입, 혁신적 조직문화의 구조적 관계 분석을 위하여 구조방정식 모형을 사용하였다. 분석도구로 SPSS 29.0과 AMOS 29.0 프로그램을 사용하였다. 분석의 단계는 다음과 같다. 첫째, 조사 도구의 신뢰도를 확인하고 다변량 정규성 확인을 위하여 기술통계분석으로 평균, 표준편차, 왜도, 첨도를 분석하였으며 변수 간 상관계수를 확인하였다. 둘째, 측정모형과 구조모형의 적합성을 검증하고 이에 따른 적합도 지수를 확인하였다. 셋째, 구조모형의 경로계수를 확인하여 각 경로 유의성을 검증하였다. 넷째, 매개효과의 유의성 검증을 위한 도구로 부트스트래핑(bootstrapping)방법을 활용하였다.

### Ⅲ. 연구 결과

#### 1. 측정모형 검증

먼저 모형에 사용된 지표변수와 잠재변수 사이의 관계를 평가하기 위하여 측정모형 검증을 하였다. 측정모형의 적합성 검증 결과는 <Table 3>에 제시하였다.

<Table 3> Goodness of fit of measurement model

Fit index	$\chi^2$	df	SRMR	RMSEA	TLI	CFI
Result	2172.905	59	.0633	.094	.913	.934

절대 적합 지수인  $\chi^2$  통계값이 2172.905로 모형이 적합하다는 영가설을 기각한다(df=59, p=.000). 그러나  $\chi^2$  검증에서의 영가설의 내용은 너무 엄격해서 너무 쉽게 기각되는 경향이 있으며 그 값 또한 표본크기의 영향에 민감하다. 따라서 다른 적합도 지수도 확인해야 한다(Hooper, Coughlan, and Mullen, 2008). 이에 다른 적합도 지수를 확인해본 결과 SRMR값은 .0633, RMSEA값은 .094, TLI값은 .913, CFI값은 .934로 나타났다. Browne and Cudeck (1993)에 따르면 SRMR값은 .08보다 작으면 괜찮은 적합도로 해석하고 있으며 RMSEA의 값은 .10보다 작으면 보통의 적합도로 해석한다. 또한 TLI와 CFI는 .90보다 크면 좋은 적합도로 해석하고 있다. 따라서 본 측정모형의 적합도는 좋은 편이라고 해석할 수 있다.

#### 2. 구조모형 검증

다음으로는 구조모형의 적합성을 확인하고 본 연구에서 요인들 간에 설정한 연구 문제와 비교하여 채택 여부를 확인하였다. 먼저 구조모형의 적합도를 <Table 4>에 제시하였다.

<Table 4> Goodness of fit of the structural model

Fit index	$\chi^2$	df	SRMR	RMSEA	TLI	CFI
Result	2172.905	59	.0633	.094	.913	.934

구조모형 역시  $\chi^2$  통계값을 제외한 나머지 적합도 지수가 SRMR값이 .08보다 작고 RMSEA가 .10보다 작으며 TLI와 CFI는 .90보다 크기 때문에 전체적인 적합도가 비교적 좋은 것으로 나타났다.

### 3. 가설검증

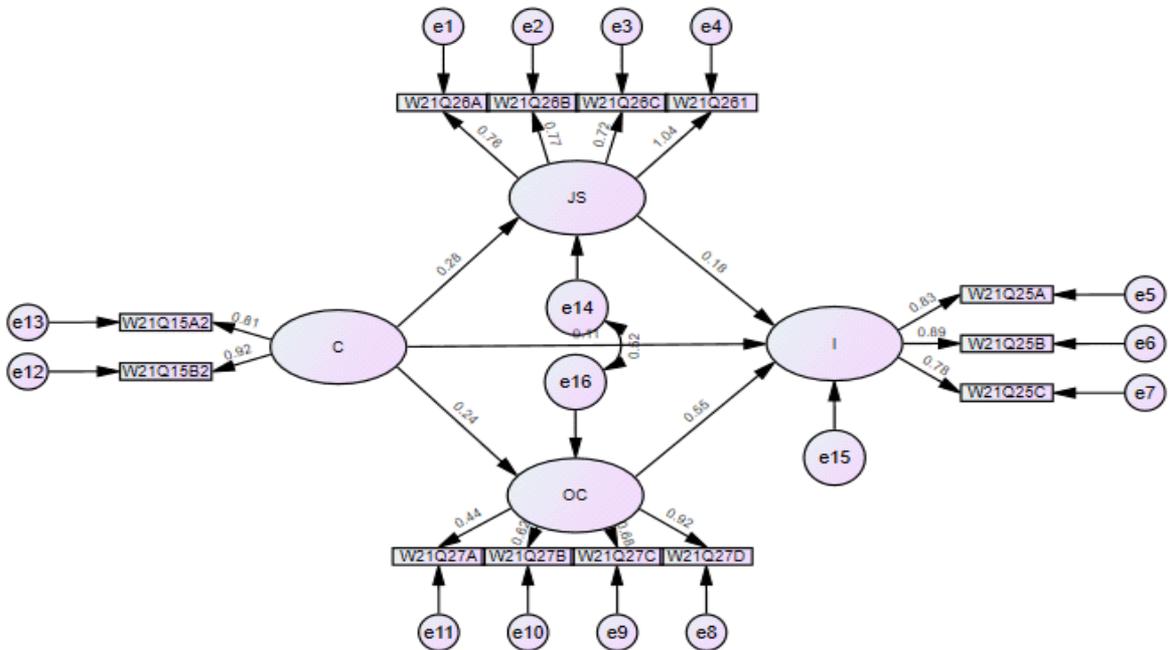
구조방정식의 결과는 [Fig. 2] 제시된 5개의 표준화 경로계수가 모두  $p < 0.001$  수준에서 유의하게 나타났는데 첫째, 코칭 및 멘토링은 직무만족에 통계적으로 유의미한 영향을 미친다. 코칭 및 멘토링이 직무만족에 미치는 직접적인 효과는  $\beta = .281(B=.195, t=15.933)$ 이다. 둘째, 코칭 및 멘토링은 조직몰입에 통계적으로 유의미한 영향을 미친다. 코칭 및 멘토링이 조직몰입에 미치는 직접적인 효과는  $\beta = .238(B=.224, t=12.759)$ 이다. 셋째, 코칭 및 멘토링은 혁신적 조직문화에 통계적으로 유의미한 영향을 미친다. 코칭 및 멘토링이 혁신적 조직문화에 미치는 직접적인 효과는  $\beta$

$=.106(B=.097, t=7.168)$ 이다. 넷째, 직무만족은 혁신적 조직문화에 통계적으로 유의미한 영향을 미친다.

<Table 5> Hypothesis verification result through structural model

Path and Content	B	$\beta$	S.E.	C.R.	Result
C->JS	.195	.281	.012	15.933	Yes
C->OC	.224	.238	.015	12.759	Yes
C->I	.097	.106	.013	7.168	Yes
JS->I	.239	.182	.020	11.740	Yes
OC->I	.538	.554	.019	28.861	Yes

B:Non-standardized Coefficient  
 $\beta$ :Standardized Coefficient  
 C:Coaching and Mentoring  
 JS:Job satisfaction  
 OC:Organizational commitment  
 I:Innovative organizational culture



[Fig. 2] Results of structural equation modeling.

직무만족이 혁신적 조직문화에 미치는 직접적인 효과는  $\beta=.182(B=.239, t=11.740)$ 이다. 다섯째, 조직몰입은 혁신적 조직문화에 통계적으로 유의미한 영향을 미친다. 조직몰입이 혁신적 조직문화에 미치는 직접적인 효과는  $\beta=.554(B=.538, t=28.861)$ 이다. 구조방정식 모형의 결과를 바탕으로 변인 간 직접 경로계수 및 유의도 분석 결과를 <Table 5>에 제시하였다.

### 5. 매개효과 검증

본 연구 모형에서 직무만족과 조직몰입의 매개효과 검증을 위해 부트스트래핑을 실시하여 간접효과의 유의성을 검증하였다. 본 연구에서는 반복 표집 횟수는 2,000회로 하고 신뢰구간은 95%로 설정하였다. 변인 간 직접 및 간접효과의 결과를 <Table 6>에 제시하였다.

<Table 6> Results of direct and indirect effects between variables

Path and Content	D		IN		TO	
	B	$\beta$	B	$\beta$	B	$\beta$
C->JS	.195	.281			.195	.281
C->OC	.224	.238			.224	.238
C->I	.097	.106	.167	.183	.264	.288
JS->I	.239	.182			.239	.182
OC->I	.538	.554			.538	.554

B:Non-standardized Coefficient  
 $\beta$ :Standardized Coefficient  
 C:Coaching and Mentoring  
 JS:Job satisfaction  
 OC:Organizational commitment  
 I:Innovative organizational culture  
 D:Direct  
 IN:Indirect  
 TO:Total

## IV. 결론

본 연구는 코칭 및 멘토링이 혁신적 조직문화에 미치는 영향에 관한 구조적 분석을 하고자 하

였고 이 과정에서 직무만족과 조직몰입이 매개역할을 할 것이라는 연구가설과 각각의 매개효과 차이를 검증하는 방향으로 다중매개모형을 설정하였으며 이를 구조방정식 모형을 통해 확인하고자 하였다. 각 변인 간의 경로는 모두 통계적으로 유의미한 것으로 나타났고 모형의 적합도를 분석하였을 때 전체적인 적합도가 비교적 좋은 것으로 나타났다. 연구 문체에 대한 결과를 종합하면 다음과 같다.

첫째, 기업 근로자의 코칭 및 멘토링의 효과성은 직무만족, 조직몰입, 혁신적 조직문화에 영향을 미치는지를 확인한 결과 각 변인 간의 경로는 통계적으로 모두 유의미한 것으로 나타났다. 특히 코칭 및 멘토링의 효과성이 직무만족이나 조직몰입에 미치는 영향이 다소 높게 나와 Choi (2012), Choi (2023)의 연구와 일치하고 있다.

둘째, 직무만족과 조직몰입은 혁신적 조직문화에 영향을 미치는지를 확인한 결과 각 변인 간의 경로는 통계적으로 모두 유의미하며 특히 조직몰입이 혁신적 조직문화에 미치는 영향이 다소 높게 나타났는데 그동안의 선행연구에서는 혁신적 조직문화가 조직몰입에 영향을 미친다는 연구가 다수였으나 (Lee, 2017; Han and Park, 2021; Kwon, 2011) 이와는 반대의 결과가 나왔다는 점도 주목할 필요가 있다.

셋째, 직무만족과 조직몰입은 코칭 및 멘토링과 혁신적 조직문화 사이를 매개 하는지를 확인한 결과 통계적으로 유의하게 코칭 및 멘토링과 혁신적 조직문화 간에 직무만족과 조직몰입이 개입함으로써 두 변수 간의 관계를 상당히 잘 설명하는 것으로 확인되었다.

본 연구에서는 기업근로자의 코칭 및 멘토링, 직무만족, 조직몰입이 혁신적 조직문화에 유의미한 긍정적인 영향을 미친다는 것을 확인하였고, 코칭 및 멘토링과 혁신적 조직문화 간에는 직무만족과 조직몰입이 개입함으로써 두 변수 간의 관계를 더 잘 설명하는 것으로 나타났다. 도출된 결론을 바탕으로 아래와 같은 제언을 할 수 있겠다.

먼저, 기업에서 혁신성이 강한 조직문화를 만들기 위해서는 코칭 및 멘토링은 의미 있는 요소임을 확인할 수 있다. 혁신적 조직문화를 가지고 있는 조직의 구성원은 혁신적 사고와 행동 패턴에 따라 활동할 것이기 때문에(Kwon, 2011) 기업 교육에서 코칭과 멘토링의 형태의 교육이 더 많이 확산 될 필요가 있다.

또한 기업에서는 혁신적 조직문화의 형성을 위하여 구성원의 직무만족과 조직몰입도의 향상에 대한 노력이 요구된다. 업무 현장에서는 구성원이 맡은 업무의 의미를 코칭이나 멘토링 기법으로 찾아주며 직무 만족도를 높이거나 조직몰입을 높일 필요성이 있음을 시사한다.

마지막으로 변화와 혁신의 조직문화구축을 위해서는 구성원의 조직몰입이 매우 중요한 요소임을 알 수 있다. Grusky(1966)는 개인과 조직의 교환관계에 있어서 교환조건이 유리할수록, 비용보다 보상이 많을수록 조직몰입이 높아진다고 하였고 Morrow(1983)은 조직몰입을 구성원의 태도와 관련된 심리적 특성으로서 조직에 대한 애착심 또는 충성심으로 표현하였다. 따라서 조직몰입도를 높이기 위해 그들의 심리적인 애착을 높여주거나 일에 대한 욕구를 유발시키는 등의 노력이 필요하다.

본 연구에서는 기업의 혁신적 조직문화에 영향을 미치는 요소에 관해 코칭과 멘토링, 직무만족, 조직몰입을 중심으로 살펴보았으나 후속 연구에서는 이를 성별이나 세대에 따른 영향도나 차이를 규명한다면 변인 간의 관계를 보다 상세하고 구조화된 형태로 도출할 수 있을 것이다. 향후 본 연구는 기업 내 조직문화형성, 코칭 및 멘토링의 필요성, 인적자원개발분야 연구에 도움을 줄 수 있을 것으로 생각된다.

## References

Choi HL(2023). The impact of participation in coaching and mentoring on job satisfaction and

organizational commitment through communication within the organization, Korea University Master's Thesis

Choi KY(2012). A Study on the Relationship among Mentoring Experience, Coaching Confidence and Job Satisfaction of Coaches in School Athletic Team. *The Korea Journal of Sport*, 10(2), 169~180.

E. Ogbonna & L. C. Harris. (2000). Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies. *International Journal of Human Resource Management*, 11(4), 766~788. <http://dx.doi.org/10.1080/09585190050075114>

Grusky, O.(1966). Career Mobility and Organizational Commitment, *Administrative Science Quarterly*, 10(4), 488-503.

Han JY and Park JW(2021). The mediating effect of informal learning and job satisfaction in the relationship between innovative organizational culture and organizational commitment. *The Journal of Lifelong Education and HRD*, 17(2), 1~27.

Hooper, D., Coughlan, J., & Mullen, M. (2008). Structural equation modelling: Guidelines for determining model fit. *Electronic Journal of Business Research Methods*, 6(1), 53~60.

Kim IS and Yoon GW(2011). The impact of the mentoring for job satisfaction and organizational commitment of professional dancer, *Journal of coaching development*, 13(4), 55~66.

Kim JH(2018). Effect of Innovative Culture and Participation on Firm Performance and Turnover Intention, *The Journal of the Convergence on Culture Technology*, 4(1), 51~56 <http://dx.doi.org/10.17703/JCCT.2018.4.1.51>

Kwon JS(2011). The impact of innovative organizational culture on the innovativeness and organizational commitment of human resources, *Journal of Business Research*, 26(1), 153~182. <http://dx.doi.org/10.22903/jbr.2011.26.1.153>

Leavy, B. (2005). A leader's guide to creating an innovation culture. *Strategy & Leadership*, 33(4), 38~45.

Lee DS(2017). The Effect of Organization Culture and Organization Character on Organization Commitment and Organization Stress - Focused on Moderating Effect of Gender, *Journal of Human*

- Resource Management Research, 24(4), 83~104.
- Lee HB, Lee GM and Jeong MY(2013). The Effects of Informal Mentoring on Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior in ROK Military, Korean Business Education Review, 28(5), 355~382.
- Lee HJ(2018). The Mediating Effect of Basic Psychological Needs and Job Satisfaction on the Relationship between Coaching Leadership, Emotional Organizational Commitment, and Turnover Intention. Korea University of Technology and Education Doctoral Thesis
- Lee HY(2017). Structural Analysis of Innovative Organizational Culture, Education and Training, Organizational Commitment, and Human Resource Capacity: Analysis of HCCP Panel Data, Journal of Cultural Industry Studies, 17(4), 135~145.
- Lee JY (2016). The effects of perceived flexible organization culture on psychological capital and commitment to change in organization spin-off contexts. Korean Journal of Management, 24(2), 115~153.
- Lee MJ, Han JS and Jang YM(2015). Convergence study of the effects of nurses' perceived nursing organization culture and on their customer orientation. Journal of Digital Convergence, 13(11), 303~311.
- Lee SH(2008). Great cheering coaching. Seoul: Sinjeong
- Lee YH, Lee JH and Jeong AY(2016). The Effects of Organizational Culture and Human Resources Management on Service Quality, Internal and External Customers' Satisfaction and Management Performance : Focused on the Perception of Employees and Customers of Deluxe Hotels in Busan, Korea Academic Society of Hotel Administration, 25(6), 143~163.
- McLaughlin P, Bessant J & Smart P(2008). Developing an organization culture to facilitate radical innovation. International Journal of Technology Management, 44(3), 298~323.
- Min JH, Ban GO, Choi SH, Lee EH, Lee JE, Son HJ, Kim HJ and Yoon JH(2022). Human Capital Corporate Panel Basic Analysis Report, KRIVET
- Morrow LM(1983). Concept Redundancy in Organizational Research: The Case of Work Commitment. Academy of Management Review, 8, 486~500.
- Park CS and Choi KC(2013). The effects of transformational leadership on organizational culture and innovation in the fire fighting organization. Fire Science and engineering, 27(6), 104~114. <http://dx.doi.org/10.7731/KIFSE.2013.27.6.104>
- Park JW and Lee JC(2019). The Effect of Mentoring program in food service industry on Organizational Commitment, Cultural Industry Research, 19(3), 55~61.
- Shin GH, Lee JH and Lee SB(2010). The Effect of the Mentoring Functions on the Job Satisfaction, Organizational Commitments and Turnover Intentions of Employees in Food service Industry, Korea Academic Society of Hotel Administration, 19(2), 1~19.
- Yoo KW, Jo JS, Kim HS, Noh K and Baek JH(2017). A Theoretical Understanding of Coaching: Concepts and Process, Career learning coaching research, 1(1), 1~10.
- 
- Received : 22 January, 2024
  - Revised : 07 February, 2024
  - Accepted : 15 February, 2024