

## The Mediation Effect of Coaching Behavior in the Relationship between Creativity and Affective Commitment of Army Executives<sup>1)</sup>

Kim, Jungwon (Korea University Research Institute for HRD Policy, Research Professor)

Choi, Eunbi (Korea University, Master's Student)

Cho, Daeyeon<sup>2)</sup> (Korea University, Professor)

---

### < ABSTRACT >

---

This study aimed to propose the importance of creative leaders and their implications in organizational support and work environment management in Army by examining the relationship between creativity and affective commitment and the mediating effect of coaching behavior of Army executives. For this purpose: collection of data of 319 Army executives, correlation analysis, reliability analysis, confirmatory factor analysis, and conduction of structural equation model analysis using the SPSS 25.0 program and the AMOS 23.0 program. In addition, direct and indirect effects between variables were examined using model 4 of PROCESS macro 4.0. As a result of the study, first, creativity was found to have a significantly positive effect on affective commitment. Second, coaching behavior mediated the relationship between creativity and affective commitment; namely, observations that affective commitment through coaching behavior was positively affected by creativity. Based on these research results, this study proposed academic implications by securing validity by expansively verifying the relationship mechanism between coaching behavior and creativity and affective commitment through structural equations and PROCESS macro bootstrapping. Finally, through this study, practical implications derived that there should be recognition of the importance of creativity of army executives and active organizational support by coaching behavior is required.

**Key Words** : Creativity, organizational commitment, coaching behavior, army executives

---

---

1) This study was supported by Korea Army Personnel Command in 2021.

2) Corresponding Author: Cho, Daeyeon, Professor, Korea University, 145 Anam-Ro, Seongbuk-Gu, Seoul, Korea, 02841 / E-mail: chodae@korea.ac.kr

## 육군 간부의 창의성과 정서적 몰입 간의 관계에서 코칭행동의 매개효과<sup>1)</sup>

김정원 (고려대학교 HRD정책연구소, 연구교수)

최은비 (고려대학교, 석사과정생)

조대연<sup>2)</sup> (고려대학교, 교수)

---

### < 요약 >

---

본 연구는 조직구성원의 창의성과 정서적 조직몰입의 관계와 리더의 코칭행동의 매개효과를 검증함으로써 창의적 인재의 중요성과 이를 위한 조직지원과 업무환경 관리에서 시사점을 제안하는데 목적이 있다. 이를 위하여 육군 간부 319명의 자료를 수집하고, SPSS 25.0 프로그램과 AMOS 23.0 프로그램을 활용하여 기초통계, 상관 및 신뢰도분석, 확인적 요인분석, 구조방정식 모형 분석을 실시하였다. 또한, PROCESS macro 4.0의 model 4를 이용해 추가적으로 변인 간의 직접 및 간접 효과 검증을 실시했다. 연구결과 첫째, 창의성은 정서적 조직몰입에 유의한 정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 둘째, 코칭행동은 창의성과 정서적 조직몰입의 관계를 매개하며 창의성이 코칭행동을 통해 정서적 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치는 것을 확인하였다. 이러한 연구결과를 바탕으로 본 연구는 코칭행동이 정서적 몰입을 높이는 영향 변인이라는 것과 창의성과 정서적 몰입 간의 관계를 매개하는 관계 매커니즘을 구조방정식과 PROCESS macro 부트스트래핑을 통해 추가 검증하여 타당성을 확보함으로써 학술적 시사점을 제안하였다. 또한 본 연구를 통하여 육군 간부 창의성의 중요성과 군 내부의 코칭행동과 조직 차원의 적극적인 지원이 요구된다는 실천적 시사점을 도출하였다.

**주요어** : 육군 간부, 창의성, 정서적 몰입, 코칭행동

---

1) 본 논문은 2021년 육군인사사령부 연구과제 지원에 의한 것임.

2) 교신저자: 조대연, 교수, (02841) 서울시 성북구 안암로 145, 고려대학교 / E-mail: chodae@korea.ac.kr  
논문투고일자: 2022. 5. 15 / 심사일자: 2022. 5. 16 / 게재확정일자: 2022. 6. 2

## I. 서론

불확실하고 급변하는 경영 환경 속에서 인적자원은 조직의 경쟁력과 성과에 지대한 영향력을 미친다(Seo & Kim, 2022; Sheldon et al., 2003). 국내외 경쟁력을 바탕으로 지속 가능한 경영 환경을 만들기 위해서는 창의적 경영 혁신이 필요하며(Lee et al., 2016), 조직구성원의 창의성은 조직 경쟁력의 핵심적 요소이자 지속 가능한 발전의 근간으로 여겨지고 있다(Barnett & Mckendrick, 2004; Hon, 2013; Shalley et al., 2004; Zhou & He, 2020). 무엇보다 창의성은 조직의 변화, 혁신과 밀접하게 관련되어 있으며(Amabile & Pratt, 2016; Joo et al., 2013; Kim, 2018), 혁신하는 조직만이 경쟁력을 확보하고 성과에 우위를 갖게 됨으로써 경쟁에서 생존할 수 있다(Dyer et al., 2011; Hon, 2013).

대한민국 육군 역시 급변하는 대내외적 변화에 유연하게 적응하고 어떤 상황에서든 군사적 우위를 유지함으로써 국가의 안보를 보장해야 한다. 미래 군의 작전환경은 기존의 지상, 해상, 공중 영역뿐만 아니라 사이버·우주 영역을 포함하므로 군 경쟁력은 이러한 복잡한 환경에서 보다 빠르게 적응하고 혁신하는 역량에 달려있다(Freeman & Calton, 2021). 이에 따라 육군은 혁신을 위한 조직의 비전을 제시하고 4차 산업혁명에 따른 첨단과학기술군, 인구환경 변화에 따른 정예화를 추진하고 있다(Cho et al., 2021). 또한 조직 혁신의 시발점은 개인의 혁신에서 비롯되므로(Oldham & Cummings, 1996; Scott & Bruce, 1994), 육군은 인재 확보의 중요성을 인식하고 있으며 특히 혁신을 위한 인재의 핵심 요소로 창의성을 제시하고 있다(Cho et al., 2021). 따라서 육군 간부의 창의성과 창의성이 조직에 미치는 영향에 관한 실증적 연구는 이러한 정책 방향에 중요한 이론적 근거를 제공할 수 있다.

창의성은 조직심리학에서 개인 또는 집단이 함께 일하면서 신선하고 유용한 아이디어를 만들어내는 것으로 정의된다(Amabile & Pratt, 2016). 다수의 선행연구에서 창의성은 혁신의 전제조건이자 선행변수이며, 특히 조직 차원에서 구성원의 창의성 없이 조직의 혁신은 불가능하다(Abdullah et al., 2016; Lee, 2012; Lee & Kang, 2003; Oldham & Cummings, 1996; Seo & Kim, 2018). 한편, 혁신행동은 창의성과 유사하게 조직의 혁신과 관련된 주요 요인으로 거론되며, 창의적인 아이디어를 만들고 공유하며 실행하는 구성원들의 직접적 행동으로 정의된다(B. J. Lee et al., 2021; Scott & Bruce, 1994). 창의성이 아이디어 창출이라는 상대적으로 인지적 관점에 초점을 둔 반면, 혁신행동은 창의성을 바탕으로 실제 발현되는 행동에 초점을 맞추고 있으며(Mumford & Gustafon, 1988; Slatten & Mehmetoglu, 2015), 최근 이 두 개념은 혼용하여 활용되고 있다(Abdullah et al., 2016; Slatten & Mehmetoglu, 2015; Song, 2005). 특히 혁신행동을 통해 구체화된 실제 창의적인 행동 양상을 측정할 수 있다는 이점으

로 인해 혁신행동을 적용한 교수법이나 학생들의 혁신행동을 측정함으로써 창의성을 확인하는 연구들이 교육 분야에서 다수 진행되고 있다(Verdin et al., 2020; Wulandari et al., 2019).

한편, 창의성은 조직몰입, 조직의 생산성, 성과, 직무만족, 기업과 고객의 관계 등에 긍정적인 영향을 미친다(Amabile, 1996; Kim & Lee, 2014; Ko & Lee, 2020; Na & Byun, 2016). 이 중 조직몰입은 조직에 대한 구성원의 태도와 행동을 측정하여 궁극적으로 조직의 유효성과 성과를 예측하는 대표적인 개념으로, 특히 정서적 조직몰입은 가장 적극적이며 자발적 동기에 의해 조직에 동일시, 애착, 소속감, 자긍심을 느끼는 능동적인 심리상태이다(Allen & Meyer, 1996; Lee & Jeong, 2020). 따라서 조직의 혁신과 변화에 대한 열망으로 시작된 창의적 과정은 결국 조직에 대한 감정적 애착과 친밀감으로 이어짐으로써 정서적 조직몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 예측할 수 있다.

또한, 조직구성원의 창의성이 정서적 조직몰입을 강화하는 과정에서 조직 차원의 다양한 요인의 영향을 받을 수 있다. 창의성이 개인 수준의 특성이라고 할 때, 정서적 조직몰입은 개인과 조직 모두의 영향을 받으므로 다양한 요인이 동시에 작용한다. 정서적 조직몰입의 선행요인으로 대표적인 조직 차원의 요인인 리더십과 근무환경을 고려할 수 있다(An & An, 2020). 특히 리더의 코칭행동은 리더가 영향력을 매개로 구성원의 성과와 역량 향상을 지원하는 기술이며 리더십의 행사로 볼 수 있다(Cho & Park, 2011). 창의적인 구성원은 창의적 아이디어를 창출하려는 자율적 동기를 바탕으로 리더의 피드백을 일종의 정보로 인식하며 적극적인 피드백 추구를 하게 된다(De Stobbeleir et al., 2011). 결과적으로 창의적인 조직구성원의 능동적인 피드백 추구는 리더와 구성원 간의 신뢰 관계를 높이고 양방향 커뮤니케이션인 리더의 코칭행동을 강화할 수 있다. 한편, 리더의 코칭행동은 구성원을 통제하기보다 스스로 해결하도록 행동의 자율성을 보장하고, 성과 향상을 지원하면서 유능함을 향상시키며, 리더와 구성원의 신뢰관계는 조직과의 관계성에도 영향을 미친다. 결과적으로 조직구성원의 긍정적 심리 욕구 향상은 정서적 조직몰입에 정적 영향을 미친다(Deci et al., 2017; Kim, 2020; Shin & Park, 2021). 이에 따라 창의성과 정서적 조직몰입의 관계에서 리더의 코칭행동의 매개 역할을 예측할 수 있다.

국내외 다수의 선행연구(Eu & Lee, 2011; Kim, 2020; Lee & Kim, 2012; Lee & Lee, 2011; Lee & Lee, 2017; Na & Byun, 2016; Yoon & Jo, 2012)에서는 창의성과 정서적 조직몰입의 정(+)적인 관계를 밝히고 있다. 또한 창의성과 정서적 조직몰입의 관계에서 매개 또는 조절 변인으로 주로 서번트 리더십, 셀프 리더십과 같은 리더십 유형(Asif et al., 2019; Choi et al., 2015; Duarte et al., 2021; Jeon & Choi, 2020; Kwon, 2016; Ribeiro et al., 2020a), 조직문화(Eu & Lee, 2011), 직무환경(An & An, 2020)이 연구되었다. 이들 대부분은 창의성을 결과변

인으로 설정하고, 다양한 구조 속에서 창의성에 정적인 영향을 미치는 변인들을 탐구함으로써 창의성을 높일 수 있는 조직 내 요인을 제안하고 있다. 그러나 조직구성원의 창의성은 조직경쟁력과 성과에 영향을 미치는 중요한 예측변인으로 고려되어야 한다(Amabile, 1996; Na & Byun, 2016). 독립변인으로서 창의성이 정서적 조직몰입에 정적인 영향을 미치는 관계에 대한 연구는 창의성이 조직효과에 미치는 실증적 검증으로써 조직의 창의적 인재 선발과 관리의 중요성을 입증할 수 있기 때문이다. 또한 창의성이 정서적 조직몰입에 미치는 관계에서 리더의 코칭행동의 매개효과 검증은 조직차원에서 정서적 조직몰입을 강화하는 개인개발 지원전략으로서의 리더의 코칭행동의 유효성을 실증적으로 밝힐 수 있을 것이다.

최근 불확실하고 급변화하는 글로벌 상황 속에서 육군은 국방인력의 전문화와 동시에 군 간부 중심의 인력구조로 변화하고 있다(Kim, 2008; Lee, 2015). 불확실한 미래 전장 상황 속에 부여된 임무를 성공적으로 수행하기 위해 창의적 아이디어 생성, 개선 방향 모색은 육군 간부에게 끊임없이 요구되는 바이다(Kim & Son, 2020). 즉, 육군 간부는 창의적인 능력을 통해 새로운 시대와 변화된 세대에 적응, 발전할 수 있어야 하며 이들의 긍정적 심리 기제까지 높일 수 있는 방안 마련이 요구된다(Lee et al., 2019). 이에 본 연구의 목적은 육군 간부의 창의성과 정서적 조직몰입의 관계를 실증적으로 검증하는 것이며, 리더의 코칭행동이 이 관계를 매개하는지를 확인하는 것이다. 본 연구는 창의적 인재가 조직에 미치는 영향을 정서적 조직몰입이라는 변수로 검증함으로써 그 중요성을 지지하고, 아울러 관련된 조직 지원 요인인 리더의 코칭행동의 매개 역할을 확인함으로써 조직지원과 업무환경 관리에서 시사점을 제안하는 데 의의가 있다. 이러한 연구목적에 근거로 한 연구문제는 다음과 같다.

첫째, 육군 간부의 창의성은 정서적 조직몰입에 영향을 미치는가?

둘째, 육군 간부의 코칭행동은 창의성과 정서적 조직몰입의 관계를 매개하는가?

## II. 이론적 배경

### 1. 창의성

창의성은 산출물, 사람, 과정, 환경 등의 접근 관점에 따라 다양하게 정의되고 있다. 창의성 연구의 대표적 학자인 Amabile(1996)은 창의성을 산출물 중심의 관점에서 새롭고 유용한 아이디어를 창출하는 능력으로 정의했고 이후 많은 연구자들은 이를 토대로 개념을 발전시켰다. 특히 치열한 경쟁에서 살아남고 급격한 환경적 변화에 대응해야 하는 조직의 입장에

서 조직 내에서 창의성은 혁신이라는 구체적 실행과 결과물로 발현되어야 한다(Abdullah et al., 2016; Slatten & Mehmetoglu, 2015; Song, 2005). 이를 바탕으로 혁신은 새로운 확산적 아이디어를 상품, 프로세스와 같이 실현 가능한 것으로 만들어 사회에 내놓는 것이므로 (Grover & Chawla, 2019), 창의적 아이디어는 혁신의 과정에서 가장 선행되어야 하는 전제 조건이다(Dyer et al., 2011; Grover & Chawla, 2019; Oldham & Cummings, 1996; Scott & Bruce, 1994).

조직의 혁신과 관련하여 Dyer et al.(2011)은 세계를 선도하는 혁신적인 기업가들에 대한 사례연구를 바탕으로 조직의 파괴적 혁신을 끌어내는 창의적 아이디어 생산의 기술을 5가지 발견 기술(discovery skills)이라 이름 붙였다. 연상(associating), 질문(questioning), 관찰(observing), 실험(experimenting), 네트워킹(networking)의 5가지 기술은 조직의 혁신과 밀접한 관련성을 지니는 창의성의 구성요인이라 할 수 있다(Cho et al., 2021). Dyer et al.(2011)의 발견 기술에 대한 설명에 따르면, 연상은 관련 없어 보이는 아이디어, 문제, 질문을 연결시키고 이를 통해 이전에 발견하지 못했던 새로운 관점을 얻는 기술이며 다양한 경험과 지식의 축적이 이러한 연상 작용을 지원할 수 있다(Dyer et al., 2011). 질문은 의심하지 않았던 전제에 의문을 가지는 것으로, 반대 의견의 실현 가능성과 제약 사항을 장애물이 아닌 극복 가능성을 고려하는 것과 같이 틀에 박힌 고정관념에서 벗어나게 하는 기술이다(Dyer et al., 2011). 관찰은 주변을 주의 깊고 면밀하게 살펴보는 기술이며, 그 대상은 고객, 협력사, 팀원, 평범한 일상 등 모든 것이 될 수 있다. 실험은 창의적 아이디어에 대한 구체적인 행동과 관련된 기술로 혁신가들은 무수히 많은 프로토타입과 파일럿 테스트를 통해 아이디어를 실현 가능한 산출물로 만드는 것이다. 마지막으로, 네트워킹은 아이디어와 관점을 확장시키는 중요한 기술이다. 다양한 네트워크를 통해 다른 분야의 전문가들과 지속적으로 교류하는 것은 창의적 아이디어를 생산하는 데 도움을 주며, 네트워크를 다양하게 갖고 있을수록 아이디어도 풍부해질 수 있다(Dyer et al., 2011). 교육 분야 등 다수의 선행연구에서 Dyer et al.(2011)이 제시한 혁신행동 5가지 기술을 바탕으로 창의성을 측정하여 다양한 대상으로 그 유효성을 확인하고 있다(Barak et al., 2020; Verdin et al., 2020; Wulandari et al., 2019).

본 연구에서는 Dyer et al.(2011)의 혁신을 기반으로 한 발견 기술을 바탕으로, 새롭고 유용한 아이디어를 위해 연상, 질문, 관찰, 실험, 네트워킹의 과정을 거치며, 이를 개별적, 반복적으로 실행할 수 있는 능력으로 창의성을 정의하고자 하며, 창의성의 구성요인을 연상, 질문, 관찰, 실험, 네트워킹으로 설정하고자 한다.

## 2. 정서적 조직몰입

조직몰입이란 조직의 가치와 목표를 개인과 동일시하여 조직에 남아 헌신하려는 의지와 태도이며(Allen & Meyer, 1996), 조직구성원의 태도와 행동을 안정적이고 지속적으로 보여주는 개념이다(Lee & Jeong, 2020). 조직몰입의 구성요인과 관련하여 가장 대표적인 개념으로 Allen & Meyer(1996)는 구성원의 자발적인 의지뿐만 아니라 계산된 행동과 같은 비자발적 요소를 포괄하는 정서적 몰입, 지속적 몰입, 규범적 몰입을 제시하였다(Lee & Jeong, 2020). 정서적 몰입은 조직구성원의 조직에 대한 애착심, 일체감 등의 감정적인 상태를 의미하며, 지속적 몰입은 조직을 떠났을 때 발생하는 비용 등을 고려한 계산이 반영되어 이해관계에 따라 조직에 머무르고자 하는 상태, 규범적 몰입은 조직에 대한 책임감과 의무감으로 남아있으려고 하는 몰입을 의미한다(Jeong, 2015; Kim, 2015). 그러나 조직몰입의 세 가지 구성요인과 관련한 최근 선행연구는 규범적 몰입과 정서적 몰입의 개념상 중복성을 지적하거나(Ahn & Lee, 2015), 지속적 몰입이 조직몰입에 개념적으로 부합하지 않는 불일치(Kim & Lee, 2018) 등 요인의 타당성 문제를 제기하고 있고 이로 인해 단일 지표로 사용하는 연구들이 등장하고 있다(Lee et al., 2021; Shin & Kim, 2021).

정서적 조직몰입은 가장 적극적이고 자발적인 몰입으로(Ha & Kang, 2012) 조직몰입의 핵심적 요소라 할 수 있다(Lee et al., 2020; Lee, et al., 2021; Mathieu & Zajac, 1990). 정서적 몰입은 조직구성원이 조직에 대하여 일체감과 애착을 느껴 조직에 자발적으로 헌신하고 계속 남아있으려고 하는 의지와 태도이며 일반적으로 정서적 조직몰입이 높은 구성원은 자발적으로 조직에 대한 헌신, 애착, 동일화, 소속감, 적극적 참여 등의 감정을 갖게 되므로 조직 성과의 핵심 요소와 같다(Allen & Meyer, 1996; Kim et al., 2020; Lee & Jeong, 2020; Lee et al., 2020; Lee et al., 2021).

이에 따라 본 연구에서는 Allen & Meyer(1996), Ahn & Lee(2015), Lee & Jeong(2020)의 연구를 바탕으로 정서적 조직몰입을 조직에 대한 긍정적 정서를 바탕으로 조직의 목표와 가치를 동일시하여 조직에 대한 헌신, 애착, 소속감, 자발적 참여하는 태도라고 정의한다.

## 3. 리더의 코칭행동

코칭은 조직구성원의 성장, 발전을 지원하고 학습을 촉진하는 개인개발 전략으로서 광범위하게 시행되고 있으며(Cho & Kim, 2009), 이러한 코칭의 목적과 유효성에 대한 공감대가 확산되면서 관리자 코칭, 코칭리더십, 리더 코칭 등 다양한 용어로 학계와 현장에서 활용되고 있다(Cho & Park, 2011). 관리자 코칭은 구성원에게 학습의 기회 제공과 문제해결을 위해

격려, 지지, 안내하는 지원 행동으로 정의되며(Redshaw, 2000), 조직구성원의 자율성과 주도성을 보장한다(Ellinger et al., 2009). 또한 관리자 코칭은 리더의 일방적인 지시나 행동이 아닌 조직구성원의 신뢰와 주도성을 바탕으로 한 양방향 커뮤니케이션이다(Lee & Lim, 2019).

관리자 코칭의 궁극적 목적은 코칭과 동일하게 구성원의 성과 향상에 있으며(Cho & Park, 2011) 이를 위한 두 가지 주요 기능이 있다. 첫째는 구성원의 문제해결력 향상을 위한 지원으로 일터에서 직무 관련 문제에 대한 해결에 초점을 맞추고 장애 요인을 제거하여 목표를 실현할 수 있도록 지원함으로써 성과를 향상시키는 것이다(Cho & Park, 2011). 둘째는 학습 기회 제공을 통한 구성원의 성장을 지원하는 것이다. 이것은 구성원의 전문성과 역량개발에 초점을 둔 것으로 당면한 문제해결보다 구성원의 전문성과 역량 등 강점을 키워나가면서 성과를 향상시키는 것이다(Cho & Park, 2011; Ellinger et al., 2009), 즉, 관리자 코칭행동은 관리자 코칭의 효과적인 실천을 위한 기술이라 할 수 있으며, Cho & Park(2011)는 전문 코칭행동을 기반으로 하여 문제해결능력 향상과 학습촉진을 통한 역량향상 지원이라는 관리자 코칭의 주요 기능을 포괄하는 관리자 코칭행동을 제시했다.

이에 본 연구에서는 Redshaw(2000), Cho & Park(2011)의 연구를 바탕으로 코칭행동을 리더가 영향력을 행사하여 구성원의 문제해결과 역량향상을 위해 양방향 커뮤니케이션으로 학습을 촉진하고 지원하는 구체적 행동으로 정의하며, 직무수행 지원과 학습기회 제공으로 구분하고자 한다. 마지막으로, 코칭행동과 관련된 선행연구를 살펴보면, 업무성과, 직무몰입, 혁신행동, 직무만족에 정적 영향과 이직의도에 부적 영향을 미치는 것으로 나타났다(Ali et al., 2018; Cho & Kim, 2009; Cho & Park, 2011; Shin & Park, 2021).

#### 4. 변인 간의 관계

먼저, 조직구성원의 창의성이 리더의 코칭행동에 정적인 영향을 미치는 관계는 코칭행동의 특성과 창의성을 갖춘 구성원의 적극적인 피드백 추구행동을 통해 추론할 수 있다. 리더의 코칭행동은 일방적인 지시와 통제가 아니라 리더와 조직구성원의 상호 신뢰 관계를 기반으로 한 양방향 커뮤니케이션이다. 또한 조직구성원이 자발적으로 문제를 해결할 수 있도록 지원한다는 점에서 구성원의 자율성을 강화하며 리더의 건설적인 피드백은 구성원의 창의적 성과를 높일 수 있다(Anderson, 2013; Cho & Park, 2011; Hennessey, 2000; Jo & Lim, 2021; Lee & Jeong, 2020; Lee & Lim, 2019; Park & Chung, 2021).

한편, 조직 내에서 창출되는 창의적 아이디어는 지식과 정보의 사회적 교환과 상호작용에서 발생한다(Madjar, 2008; Perry-Smith, 2008). 높은 창의성을 가진 조직구성원이 발휘하는 다섯 가지 발견 기술인 연상, 질문, 관측, 실험, 네트워킹은 모두 개인 혼자 이루어내는 것이



아닌 조직 내·외부 네트워크와의 활발한 소통을 통해 가능한 사회적 행동으로 볼 수 있다(Dyer et al., 2011). 그러므로 창의적인 조직구성원은 혁신과 창의적 아이디어 창출이라는 내재적 동기를 바탕으로 피드백을 정보 획득의 한 방법으로 인식함으로써 피드백 추구 행동에 적극적이다(Grant & Ashford, 2008; De Stobbeleir et al., 2011; Kim & Song, 2022). 결과적으로 창의적인 조직구성원의 능동적인 피드백 추구행동은 리더와 구성원 간의 신뢰 관계를 높이고 양방향 커뮤니케이션인 코칭행동을 강화할 것이다. 따라서 육군 간부의 창의성은 리더의 코칭행동을 강화할 것으로 예측할 수 있다.

가설 1. 창의성은 코칭행동과 정(+)적 관계를 가질 것이다.

다음으로, 리더의 코칭행동은 문제해결력과 역량향상을 지원하는 기능을 통해 조직구성원의 조직몰입과 성과를 향상시킨다(Cho & Park, 2011; Shin & Park, 2021). 자기결정이론에 따르면 인간의 기본심리욕구를 자율성, 유능함, 관계성 세 가지로 구분할 수 있으며 기본심리욕구는 개인의 심리적 건강과 웰빙 그리고 조직환경에서 긍정적 기능을 촉진한다(Deci et al., 2017). 리더의 코칭행동은 이 세 가지 욕구 충족을 높이는 지원기능을 수행한다. 구체적으로 리더의 코칭행동은 구성원을 통제하기보다 스스로 해결하도록 행동의 자율성을 보장하고, 성과 향상을 지원하면서 유능함을 향상시키며, 리더와 구성원의 신뢰 관계에 영향을 미치고 조직구성원의 기본적인 심리 욕구와 내재적 동기를 향상시킬 수 있다(Deci et al., 2017; Hackman & Wageman, 2005). 선행연구에 따르면 리더의 코칭행동은 조직구성원에 대한 지지와 격려를 바탕으로 하는 긍정적인 상호 신뢰관계를 구축함으로써 사회적 지지의 기능을 수행하고, 구성원의 내재적 동기를 강화하여 정서적 조직몰입의 선행요인으로 작용한다(Kim et al., 2013; Ribeiro et al., 2020b; Shin & Park, 2021). 따라서 다음과 같이 가설을 설정하였다.

가설 2. 리더의 코칭행동은 정서적 조직몰입과 정(+)적 관계를 가질 것이다.

한편, 조직 내에는 창의성을 발휘하기 위한 발견기술들을 현장에 적용하여 파괴적 혁신을 이끄는 조직구성원들이 있다. 이들은 주로 조직에 대한 강한 애착과 관심을 바탕으로 현재의 상태를 변화시키고자 하는 강력한 내재적 동기를 가지는데(Dyer et al., 2011), 자기결정이론에 따르면 이러한 동기는 행동의 자율성과 자기결정성을 보장하는 자율적 동기에 해당하며(Deci & Ryan, 2000; Jeong & Ahn, 2021) 창의성에도 강한 영향을 미칠 수 있다. 특히 자기결정이론은 인간의 행동의 동기와 욕구에 대해 설명하면서(Jeong & Ahn, 2021), 개인의

자율성이 반영된 동기는 궁극적으로 개인과 조직에 긍정적인 영향을 미치므로(Deci et al., 2017; Deci & Ryan, 2000; Sheldon et al., 2003), 창의성은 조직에 대한 긍정적 관계 형성과 신뢰를 높이면서 정서적 조직몰입을 강화할 수 있다. 즉, 창의성이 높은 조직구성원은 자발적인 동기에 의해 조직에 대한 애착, 동일화, 적극적인 참여 등 높은 정서적 조직몰입을 보일 것으로 예상할 수 있다.

또한 창의성이 조직몰입에 미치는 영향은 여러 선행연구를 통해 보고되고 있다. 조직성과를 예측하는 주요 변인 중 하나인 조직몰입과 관련하여(Oh et al., 2007), 선행연구는 창의성이 조직몰입에 미치는 정적인 영향을 일관되게 보고하고 있다(Eu & Lee, 2011; Yoon & Jo, 2012). 아울러 이를 바탕으로 한 다양한 매개변인과의 포함한 관계에서도 그 효과는 유효한 것으로 나타났다(Lee & Kim, 2012). 이상의 관련 선행연구 결과에 따라 다음과 같은 가설 3을 설정할 수 있다.

가설 3. 창의성은 정서적 조직몰입과 정(+)<sup>적</sup>관계를 가질 것이다.

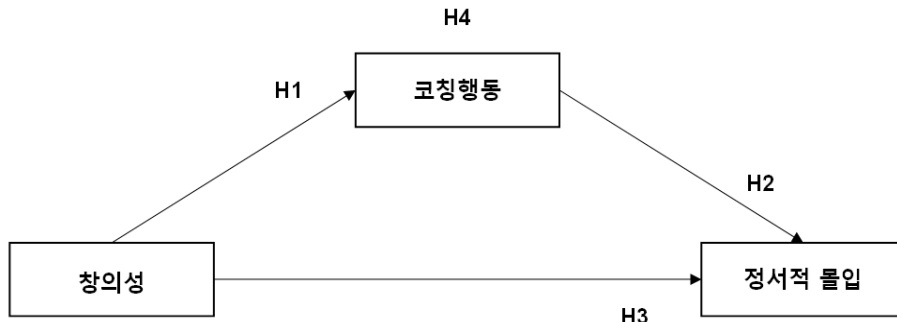
마지막으로 리더의 코칭행동은 창의성과 정서적 조직몰입의 관계를 매개할 것으로 예측할 수 있다. 앞서 설명한 대로 조직구성원의 창의성은 구성원의 능동적인 피드백 추구행동을 강화하고 양방향 커뮤니케이션인 리더의 코칭행동에 정적 영향을 미친다(Anderson, 2013; Cho & Im, 2021; Cho & Park, 2011; De Stobbeleir et al., 2011; Grant & Ashford, 2008; Hennessey, 2000; Lee & Lim, 2019; Lee & Jeong, 2020; Park & Jeong, 2021). 또한 리더의 코칭행동은 리더와 구성원 간의 신뢰관계 구축을 통한 사회적 지지와 직무성과 향상 지원을 통해 구성원의 자발적 동기를 강화함으로써 정서적 조직몰입에 정적 영향을 미칠 것이다(Cho & Park, 2011; Deci et al., 2017; Hackman & Wagerman, 2005; Shin & Park, 2021). 한편 조직구성원의 창의성은 내재적 동기를 강화함으로써 정서적 조직몰입에도 긍정적인 영향을 미친다(Deci & Ryan, 2000; Jeong & Ahn, 2021; Sheldon et al., 2003). 따라서 창의성이 리더의 코칭행동에 정적인 영향을 미치고 리더의 코칭행동은 또다시 정서적 조직몰입에 정적인 영향을 미치는 관계를 생각해 볼 수 있으며, 이에 따라 리더의 코칭행동은 조직구성원의 창의성과 정서적 조직몰입의 관계를 매개하여 간접효과를 보일 것으로 예상할 수 있다. 이에 다음과 같은 가설 4를 설정하였다.

가설 4. 리더의 코칭행동은 창의성과 정서적 조직몰입의 관계를 매개할 것이다.

### Ⅲ. 연구방법

#### 1. 연구모형

본 연구에서는 창의성이 정서적 몰입에 미치는 영향과 이 관계에 있어 코칭행동의 매개효과를 검증하는 것을 목적으로 하며, 다음 [그림 1]과 같이 연구모형을 설정하였다.



[그림 1] 연구모형

#### 2. 연구대상

본 연구는 자료 공개가 제한된 육군 특성을 고려하여 육군 인사사령부의 협조 하에 보안상 설문 문항 검토를 실시하였으며, 육군 본부 예하 부대에 근무하는 육군 간부를 대상으로 비확률적 표집 방법(non-probability sampling)의 유의 추출법(purposive sampling)을 선택하였다. 또한 Lee(2015)와 Jung(2016)의 연구와 유사하게 육군 장교와 부사관을 합쳐 육군 간부로 정의했다. 본 설문조사 연구대상의 인구통계학적 배경은 다음 <표 1>과 같다.

<표 1> 인구통계학적 변인

구 분		N=319	
		빈도(명)	비율(%)
성별	남	300	94.0
	여	19	6.0
연령 (평균 만 34.4세)	20 ~ 29세	101	31.7
	30 ~ 39세	130	40.8
	40 ~ 49세	79	24.8
	50 ~ 59세	9	2.8

구 분		N=319		
		빈도(명)	비율(%)	
계급	장교	대령	1	.3
		중령	39	12.2
		소령	92	28.8
		대위	27	8.5
		중위	45	14.1
	부사관	소위	12	3.8
		원사	17	5.3
		상사	35	11.0
		중사	29	9.1
		하사	22	6.9
재직 기간 (평균 11.7년)	5년 미만	90	28.2	
	5 ~ 10년 미만	35	11.0	
	10 ~ 20년 미만	142	44.5	
	20년 이상	52	16.3	

본 연구에 총 319명의 육군 간부가 응답했으며, 성별로는 남성 300명(94.0%), 여성 19명(6.0%)이 응답했다. 전체 연령 평균은 만 34.4세로 조사되었으며, 연령대별로 30대 응답자가 130명(40.8%)으로 가장 많았으며, 이어 20대, 40대, 50대 순으로 나타났다. 계급별로 소령이 92명(28.8%)으로 가장 많았으며, 다음으로 중위 45명(14.1%), 중령 39명(12.2%), 상사 35명(11.0%) 순으로 나타났다. 재직 기간은 평균 11.7년이며, 10년 이상 20년 미만 142명(44.5%), 5년 미만 90명(28.2%), 20년 이상 52명(16.3%), 5년 이상 10년 미만 35명(11.0%) 순으로 조사되었다.

### 3. 측정도구

본 연구에서는 혁신행동에 기반하여 창의성을 정의하며, 질문, 관찰, 실험, 네트워킹, 연상의 5요인으로 설정했다. 창의성을 측정하기 위해 Cho et al.(2021)에서 개발한 진단도구를 활용하였으며, 5개 요인(질문, 실험, 관찰, 네트워킹, 연상) 17개 문항을 활용하였다. 해당 도구의 경우 육군 간부를 대상으로 과학적, 체계적 절차에 따라 타당도와 신뢰도를 검증한 것으로, 혁신행동의 발견 기술(discovery skills)을 기반으로 보편적으로 적용가능한 창의성 진단 도구라는 점이 특징적이다. 해당 연구에서 전체 창의성 측정도구의 신뢰도는 .786으로 보고되었다. 본 연구에서는 전혀 그렇지 않다 ~ 매우 그렇다의 Likert 5점 척도를 활용했다.

코칭행동은 Cho & Kim(2009)이 개발하고 Cho & Park(2011)의 연구에서 수정한 관리자 코칭행동 조사도구를 활용하였다. 본 연구에서 코칭행동의 개념과 구성요인은 Cho &

Park(2011)을 근거로 제시했으며, 따라서 본 연구에서 설정한 정의와 맥을 같이 하고, 동일한 구성요인으로 구성된 Cho & Park(2011)의 조사도구를 활용하여 문제해결력 향상을 위한 지원, 학습촉진을 통한 역량향상 지원으로 나누어 측정했다. 또한 본 연구에서는 요인별 9개 문항 총 18개 문항으로 Likert 5점 척도를 활용했다. Cho & Park(2011)의 연구에서 Cronbach  $\alpha$  계수는 문제해결력 향상을 위한 지원 .927, 학습촉진을 통한 역량향상 지원 .910이었으며, Moon(2017)의 연구에서 전체 코칭행동 신뢰도는 .953으로 높게 조사되었다.

정서적 몰입은 본 연구에서 설정한 정서적 몰입 정의의 이론적 토대인 Allen & Meyer(1996)의 조직몰입 중 정서적 몰입 8개 문항을 활용하였으며, Park(2016), Choi(2016)에서 신뢰도 .80 이상을 보고하고 있다. 또한 설문지에는 정서적 몰입이라 표기하지 않고 소속 부대 또는 부서에 대한 개인의 감정으로 풀어 설명하였다. 마지막으로 연구대상에 대한 기본 정보를 수집하기 위해 인구통계학적 변인, 즉, 성별, 연령, 계급, 재직기간을 조사하였다.

#### 4. 자료 수집 및 분석

본 연구에서는 2021년 10월 5일부터 17일까지 육군 소속 간부를 대상으로 설문조사를 실시했으며, 구글 설문지(Google docs)를 활용했다. 온라인 설문 링크는 전국 육군 소속 총 330명에게 배부되었으며, 319부가 자료 분석에 활용(회수율 96.7%)되었다. 수집된 자료는 Windows용 SPSS 25.0과 AMOS 23.0 프로그램을 이용하여 다음과 같은 분석 절차를 거쳤다. 첫째, 인구통계학적 변인의 빈도분석을 실시하였다. 둘째, 각 변인의 기술통계분석, 변인 간 상관관계 분석, 탐색적 요인분석 그리고 신뢰도 분석을 실시하였다. 셋째, 구조방정식 모형을 분석하여 직접효과와 간접효과를 검증하였다. 구조방정식 모형 분석을 위해 완전정보 최대우도법을 활용하였고, 다양한 적합도 지수 중 Schumacker & Lomax(2004)에서 제시한 기준을 준용하며, 이 기준을 충족할 때 적합도가 좋은 것으로 판단했다. 마지막으로 효과검증은 PROCESS macro 4.0을 활용하였으며, 4번 모델을 통해 Bootstrapping( $k=5000$ ) 방식으로 간접효과 검증을 추가로 실시하였으며, 95%의 범위 내 편향보정된 Bias-corrected bootstrap의 신뢰구간으로 유의도를 검증하였다(Hayes, 2018).

### IV. 연구결과

본 연구에서 설정한 가설을 검증하기 위해 먼저 각 변인의 기술통계분석과 상관관계 분석을 했으며, 그 결과는 다음 <표 2>와 같다. 분석 결과, 측정변수의 왜도는  $-0.99 \sim -0.02$ , 첨도

는  $-.01 \sim 1.33$  사이 분포로 나타나 정상분포를 따르고 있는 것으로 확인하였다(Kline, 2011). 또한 상관관계 분석 결과, 창의성은 코칭행동( $r=.308, p<.01$ ), 정서적 몰입( $r=.331, p<.01$ )과 정(+)적 상관관계를, 코칭행동과 정서적 몰입은  $r=.653(p<.01)$ 으로 정(+)적 상관관계를 가지는 것으로 분석되었다. 마지막으로 모든 변인이 Cronbach  $\alpha$  계수 .80 이상의 높은 신뢰도를 보이는 것으로 조사되었다.

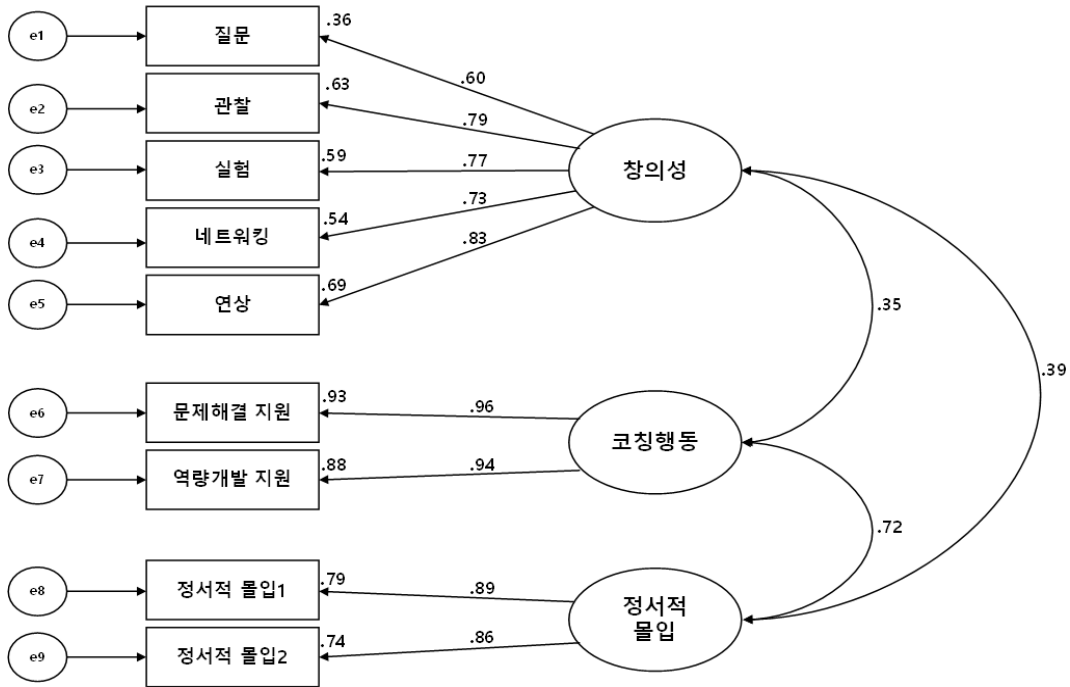
<표 2> 기술통계분석, 상관관계, 신뢰도 분석 결과

구분	기술통계				상관관계			Cronbach $\alpha$
	M	SD	왜도	첨도	창의성	코칭행동	정서적 몰입	
창의성	3.38	.68	-.02	-.01	1			.927
코칭행동	4.02	.85	-.99	.91	.308**	1		.980
정서적 몰입	4.07	.73	-1.08	1.33	.331**	.653**	1	.878

\*\*  $p<.01$

이어 확인적 요인분석을 실시하여 각 요인의 문항들이 본 연구에서 동일하게 유지되는지 검증했다. 확인적 요인분석을 실시하기 전에 항목 묶음(item parcelling)을 실시하였다. Yu(2015)에서 제시한 바와 같이 다차원 접근법에 따라 하위 구성 개념이 존재하는 창의성과 코칭행동이 경우 구성개념의 수에 따라 문항 묶음을 실시했다. 또한 이를 확인하기 위해 탐색적 요인분석을 추가로 실시하였으며, 창의성의 경우 요인 적합도는 KMO(kaiser-meyer-olkin) .890로 나타났으며, Bartlett의 구형성 검정 결과 유의도 .000로 4개 요인 사용이 적합한 것으로 분석되었다. 코칭행동 역시 KMO .972, Bartlett의 구형성 검정 결과 유의도 .000으로 2개 요인 사용이 적합한 것으로 조사되었다. 한편, 정서적 몰입의 경우 단일 차원이므로 무작위 할당법에 따라 묶음을 지정했다.

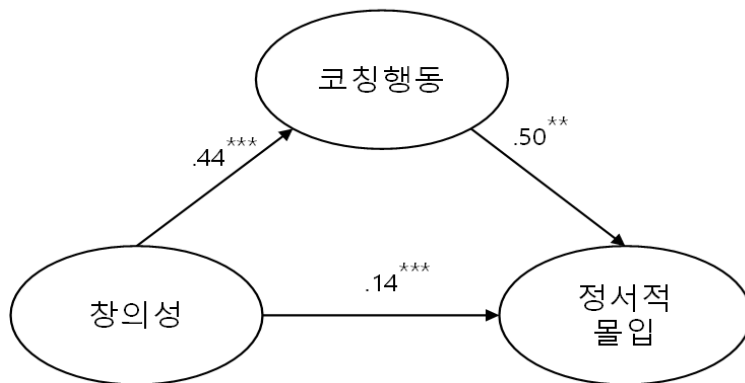
확인적 요인분석 결과, 모형적합도는  $X^2=51.145(df=24, p=.001)$ , NFI=.971, CFI=.985, TLI=.977, RMR=.022, RMSEA=.060으로 나타나 적합도 지수 기준을 모두 충족하는 것으로 나타났다(아래 <표 3> 참조). 각 요인의 적재량은 .596부터 .965로 나타났으며, 표준화된 회귀 계수는 일반적으로 .30 이상 유의미한 것으로 판단하므로(Hong, 2000), 측정변인들의 요인적 재량은 통계적으로 유의한 것으로 나타났다(아래 [그림 2] 참조).



[그림 2] 확인적 요인 분석 결과

<표 3> 모형 적합도

	$X^2$	$df$	$p$	NFI	CFI	TLI	RMR	RMSEA
연구 모형	51.145	24	.001	.971	.985	.977	.022	.060
기준치	-	-	<.05	>.90	>.90	>.90	<.08	<.08



[그림 3] 모형 검증 결과

〈표 4〉 구조방정식 분석 결과

경로	B	$\beta$	S.E.	C.R
창의성 → 코칭행동	.353	.440	.075	5.855***
창의성 → 정서적 몰입	.153	.142	.048	2.925**
코칭행동 → 정서적 몰입	.668	.497	.040	12.324***

\*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$ 

위의 〈표 4〉에서 볼 수 있듯이, 창의성이 코칭에 미치는 영향의 경우  $\beta = .440(p < .001)$ 로 나타났다으며, 정서적 몰입에 미치는 영향도  $\beta = .142(p < .01)$ 로 통계적으로 유의한 정(+)적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 코칭행동 역시 정서적 몰입에 미치는 영향이  $\beta = .497(p < .001)$ 로 나타나 통계적으로 유의하면서 정(+)적인 영향을 가지는 것으로 조사되었다.

〈표 5〉 직접, 간접, 총 효과 분석 결과

경로	직접효과	간접효과	총 효과
창의성 → 코칭	.353		.353
창의성 → 정서적 몰입	.153	.219	.388
코칭 → 정서적 몰입	.668		.668

모형 분석 결과를 토대로 변인 사이의 직접효과, 간접효과, 총 효과를 살펴본 결과는 위의 〈표 5〉와 같다. 창의성이 정서적 몰입에 미치는 총 효과 .388 중에 직접 효과는 .153이었으며, 코칭을 매개로 하여 설정한 창의성과 정서적 몰입 간의 간접효과는 .219로 나타나 직접 효과를 조금 상회하는 결과가 나타났다.

마지막으로 PROCESS macro 4번 모델을 적용하여 매개 모형(Hayes, 2018)에 대한 추가 분석을 실시했다. 그 결과, 창의성, 코칭, 그리고 정서적 몰입 간의 간접효과는 .188로 나타났다. 95% 신뢰구간에 0을 포함하지 않아 해당 모형의 매개 효과는 통계적으로 유의한 것으로 조사되었으며, 그 결과는 아래 〈표 6〉과 같다.

〈표 6〉 PROCESS macro 간접효과 검증 결과

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
창의성 → 코칭 → 정서적 몰입	.188	.038	.114	.264



## V. 논의 및 결론

본 연구는 육군 간부를 대상으로 창의성과 정서적 몰입 간의 관계에서 코칭행동의 매개효과 검증에 목적으로 수행되었다. 육군 간부 319명을 대상으로 설문조사를 실시하고, 분석 결과를 토대로 도출한 결론은 다음과 같다.

첫째, 창의성은 정서적 몰입에 통계적으로 유의한 정(+)적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 Eu & Lee(2011), Jung & Ahn(2021), Sheldon et al.(2003), Yoon & Jo(2012)의 연구 결과를 지지한다. 이는 자기결정이론에 근거하여 조직구성원의 창의성이 내재적 동기를 기반으로 조직에 대한 애착, 정서적 몰입 등 조직에 긍정적인 영향을 준다는 것을 확인한 결과로 볼 수 있다(Deci et al., 2017; Jung & Ahn, 2021). 따라서 육군 간부의 창의성 즉, 질문, 관찰, 실험, 네트워킹, 연상과 같은 혁신행동에 기반을 둔 기술들은 조직에 대한 애착을 포함한 정서적 몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것이다. 이미 창의성과 조직몰입 간의 긍정적 관계는 다수의 선행연구에서 일관되게 보고하고 있으나, 특히 육군 간부를 대상으로 이들의 창의성이 개인의 자발적 동기에 의해 조직 동일시, 적극적 참여 등 조직에 대한 긍정적 심리를 유발할 수 있다는 것을 밝혔다는 점이 시사하는 바가 크다. 뿐만 아니라 Lee & Kim(2012)에서 대기업 연구개발 인력의 개인 창의성이 조직몰입을 매개로 직무성과에 간접적인 영향을 미친다는 결과로부터 창의성이 직무성과까지 긍정적 영향을 미칠 수 있는 중요한 변인임을 유추할 수 있다.

둘째, 코칭행동은 창의성과 정서적 몰입 간의 관계를 매개하는 것으로 나타났다. 이는 창의성이 정서적 몰입에 직·간접적으로 영향을 미치며, 정서적 몰입에 대한 직접적인 효과보다 코칭행동을 통해 간접적으로 정서적 몰입을 높일 수 있음을 보여준다. 이러한 연구 결과는 Park & Seo(2021)의 연구에서 리더의 코칭행동이 매개효과를 가졌던 결과와 일치하며, 스포츠 코치와 선수 간의 연구인 Choi & Jo(2016)의 연구에서도 코칭행동이 매개효과를 가지는 것으로 나타난 결과와 유사하다. 창의성은 질문, 관찰뿐만 아니라 네트워킹을 기반으로 더욱 개발, 발전될 수 있으므로, 육군 간부의 창의성은 능동적인 피드백 추구행동과 유사하게 양방향 커뮤니케이션인 코칭행동은 정서적 몰입까지 긍정적인 영향을 미칠 수 있는 중요한 연결 고리 역할을 하는 것으로 유추할 수 있다. 특히 코칭행동은 문제해결에 있어 행동의 자율성을 보장하고, 개인의 유능함을 향상시키므로 구성원 간의 신뢰 관계에도 중요한 영향을 미친다(Deci et al., 2017; Hackman & Wageman, 2005). 이러한 관점에서 육군 간부의 정서적 몰입은 코칭행동을 통해 강화되고 높아질 수 있음을 확인할 수 있다. 이는 육군 간부의 창의성이 어떻게 정서적 몰입으로 이어지는지 그 과정을 보다 실증적으로 보여주는 결과

로 볼 수 있다.

또한 최근 선행연구(Park & Oh, 2019; Shin & Oh, 2020)에서 코칭행동(또는 코칭리더십)이 창의성에 미치는 영향을 보고 하고 있으나, 창의성 역시 코칭행동에 영향을 미칠 수 있음을 검증하여 연구 확장에 기여했다는 점에서 의미를 가진다. 특히, Bakker & Demerouti(2007)의 직무-요구 자원에 근거하여, 창의성을 개인 자원으로 본다면 코칭행동은 조직적 지원과 같은 직무자원으로서 상호 작용에 의해 직무열의와 같은 조직에 대한 긍정적 기여로 이어질 수 있다는 것과 유사한 결과로 해석할 수 있다. 따라서 창의성을 개인 자원으로 바라보고, 다른 개인 자원, 직무자원, 직무요구와의 관계를 지속적으로 살펴볼 수 있을 것이다.

상기와 같이 본 연구는 육군 간부의 창의성과 정서적 몰입 간의 관계에서 코칭행동을 추가하여 연구모형을 확장했다는 측면에서 의의를 가지며, 다음과 같은 학술적 시사점을 제시할 수 있다. 첫째, 본 연구는 코칭행동의 매개효과를 검증하기 위하여 구조방정식 모델을 활용했을 뿐만 아니라 PROCESS macro의 Bootstrapping 분석을 추가적으로 진행하여 분석 결과의 타당성을 확보했다는 점에서 의의를 가진다. 또한 코칭행동의 경우 주로 선행변인으로서 혁신행동(Byun & Park, 2022; Kim & Oh, 2020; Na et al., 2019), 주관적 경력성공(Lee et al., 2018), 조직성과(Shin & Park, 2021)와의 영향 관계 검증이 최근 주를 이루었다. 그러나 코칭행동이 정서적 몰입을 높이는 효과적인 영향 변인인면서 동시에 창의성과 정서적 몰입 간의 관계를 매개하는 관계 메커니즘을 밝혔다는 점에서 학술적 의의가 있다.

이어 본 연구 결과를 통한 실천적 시사점은 다음과 같다. 첫째, 연구 결과를 통해 육군 간부의 창의성을 높이는 방안 마련이 필요하다. Kim et al.(2022)에 따르면 육군의 개인 재능 평가영역의 기술 부분에 창의성이 포함되어 있으며, 육군 역시 「육군비전 2050」을 통해 유연한 사고와 창의성을 갖춘 미래 인재 양성을 위해 노력 중이다. 특히 변동성과 불확실성이 높은 미래를 대비한 국방인력의 전문화뿐만 아니라 간부 중심의 인력구조 변화 과정 속에서 군 간부의 창의성은 필수적이다. 따라서 육군 간부의 창의성은 변화와 혁신이 강조되는 요즘 직무성과 및 조직성과를 높이는 데 결정적인 요소로 고려되어야 하며, 조직 내 구성원의 창의성은 조직 혁신을 위한 시작점이 되어야 한다. 이를 위해서는 먼저 혁신을 기반으로 한 창의성의 구성요인들을 바탕으로 이를 높일 수 있는 프로그램 제공과 조직적 지원이 필요하다. 제시된 창의성 구성요인들은 교육 훈련을 통해 개발, 향상될 수 있는 기술적 관점에서 바라볼 수 있으므로, 이에 맞게 군 조직 내 창의성을 개발하고, 창의성을 갖춘 인재를 지속적으로 양성할 수 있는 교육체계 마련이 필요하다. 예를 들어, 교육요구도 분석을 바탕으로 창의성 교육 프로그램을 개발하고, 창의성 증진 대회, 내부 공모전 등을 활용하여 적극적으로 이를 운영 관리해야 한다.

둘째, 리더십을 통해 창의성을 갖춘 인재를 발굴하고, 창의성과 혁신행동을 장려하는 궁

정적 문화 형성과 내부적 지원이 요구된다. 특히 관리직에서는 개별 간부의 특성과 성향을 파악해서 창의성을 높일 수 있도록 장려하며, 군 조직 내 시스템을 통해 간부들의 창의성을 어떻게 측정하며, 어떻게 관리하여 군 조직 성과에 기여할 수 있을지 내부적인 관심과 지원이 우선시되어야 한다. 현재 육군 간부 대상 재능관리 시스템 상에 창의성은 평가영역에 포함되어 있음에도 평가방법이 불분명하고 실제 활용되고 있지 않다(Kim et al., 2022). 따라서 개별 간부의 재능관리 측면에서도 창의성 영역에 관한 전반적인 관리 시스템을 구축하여 활용할 필요가 있다.

셋째, 군 내부의 코칭행동을 강화해야 한다. 본 연구 결과는 육군 간부의 창의성을 통한 정서적 몰입을 향상시키기 위해 상사의 코칭행동의 중요성을 시사한다. 따라서 군 조직 차원에서 코칭행동이 적극적으로 이루어질 수 있는 분위기를 형성해야 한다. 이를 위해서는 명령과 복종의 위계적 질서가 강한 군 조직 내에서 특히 군 내부 관리직을 대상으로 코칭교육이 필요할 것이다. 즉, 상사의 코칭행동 향상을 위한 프로그램을 개발하고, 이를 시행, 관리할 수 있는 조직 차원의 적극적인 지원이 요구된다.

상기의 시사점에도 불구하고, 본 연구의 다음과 같은 한계점을 가진다. 첫째, 본 연구 자료는 육군 간부를 대상으로 수집되었으나, 소속 부대에 관한 개인 정보 제한 등으로 표집 상의 제한이 있었다. 따라서 연구 결과를 일반화하기에 어려움이 따른다. 둘째, 창의성과 정서적 몰입 간의 통계적으로 유의한 정적 관계가 밝혀졌으나, 코칭행동 뿐만 아니라 개인 차원의 다양한 매개변인(예, 심리적 임파워먼트), 또는 조절변인(예, 자기주도성)을 연구모형에 반영하여 추가 검증이 필요하다. 마지막으로, 창의성, 정서적 몰입, 코칭행동의 영향 관계에서 선행, 후행 관계에 대한 추가적인 연구가 필요하다. 기존의 선행연구에는 정서적 몰입 또는 조직몰입이 창의성에 미치는 관계(An & An, 2020; Shin, 2018), 코칭행동이 혁신행동(Seo et al., 2020) 또는 창의성 행동(Shin & Oh, 2020)에 미치는 영향 관계 연구가 존재한다. 향후 더 많은 연구가 축적된 이후에는 메타분석을 활용하여 선·후행 변인 간의 효과크기를 비교 검증하고, 이 결과를 연구모형 설계에 반영할 필요가 있다.

## References

- Abdullah, I., Omar, R., & Panatik, S. A. (2016). A literature review on personality, creativity and innovative behavior. *International Review of Management and Marketing*, 8(1), 177-182.
- Ahn, J. W., & Lee, S. M. (2015). Evaluation of the three-component model of organizational commitment in south Korea: Exploratory structural equation modeling (ESEM) approach. *The Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology*, 28(4), 795-827. 국문: 안정원, 이순목(2015). 조직몰입 3요소 모형의 내적구조 검토: 탐색적 구조방정식 모형(Esem)의 적용. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 28(4), 795-827.
- Ali, M., Lodhi, S. A., Raza, B., & Ali, W. (2018). Examining the impact of managerial coaching on employee job performance: Mediating role of work engagement, leader-member-exchange quality, job satisfaction, and turnover intentions. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 12(1), 253-282.
- Allen N, J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 252-276.
- Amabile, T. M. (1996). Creativity and innovation in organizations. *Harvard Business Review*, 74(1), 1-15.
- Amabile, T. M., & Pratt, M. (2016). The dynamic component model of creativity and innovation in organizations: Making progress, making meaning, *Research in Organizational Behavior*, 38(0), 157-183. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2016.10.001>
- An, S. J., & An, D. G. (2020). Analyzing predictors of organizational commitment for organizational creativity: Interaction effects of early childhood teachers' behavior-focused, natural reward, and constructive thought pattern self-leadership strategies and multidimensional work environment. *The Journal of Creative Education*, 20(4), 17-42. <https://dx.doi.org/10.36358/JCE.2020.20.4.17> 국문: 안수진, 안동근(2020). 조직창의성 증진을 위한 조직몰입의 영향요인 분석: 유아교사의 행동 중심적, 자연적 보상, 건설적 사고패턴의 셀프리더십 전략과 다측면적 근무환경의 상호작용효과. *창의력교육연구*, 20(4), 17-42.
- Anderson, V. (2013). A trojan horse? The implications of managerial coaching for leadership theory. *Human Resource Development International*, 16(3), 251-266. <http://dx.doi.org/10.1080/13678868.2013.771868>

- Asif, M., Qing, M., Hwang, J., & Shi, H. (2019). Ethical leadership, affective commitment, work engagement, and creativity: Testing a multiple mediation approach. *Sustainability*, *11*(16), 1-16.
- Bakker, A., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, *22*(3), 309-328.
- Barak, M., Watted, A., & Haick, H. (2020). Establishing the validity and reliability of a modified tool for assessing innovative thinking of engineering students. *Assessment & Evaluation in Higher Education*, *45*(2), 212-223. <https://doi.org/10.1080/02602938.2019.1620680>
- Barnett, W. P., & McKendrick, D. G. (2004). Why are some organizations more competitive than others? Evidence from a changing global market. *Administrative Science Quarterly*, *49*(4), 535-571.
- Byun, T. B., & Park, J. Y. (2022). The effect of problem solving and learning promotion on work innovation behavior through job satisfaction. *The Journal of Eurasian Studies*, *19*(1), 127-141. <https://doi.org/10.31203/aepa.2022.19.1.006> ㉮ 국문: 변태병, 박지윤(2022). 코칭행동의 문제해결과 학습촉진이 직무만족과 업무 혁신 행동에 미치는 영향. *유라시아연구*, *19*(1), 127-141.
- Cho, D. Y., & Kim, H. Y. (2009). Coaching process & coaching behaviors in business settings. *The Journal of Lifelong Education and HRD*, *5*(4), 51-71. ㉮ 국문: 조대연, 김희영(2009). 비즈니스 코칭 프로세스와 코칭 행동 탐색. *평생교육·HRD연구*, *5*(4), 51-71.
- Cho, D. Y., & Park, Y. H. (2011). The relationship between the manager's coaching behaviors and the job performance of the employees. *The Korean Journal of Human Resource Development*, *13*(4), 89-109. ㉮ 국문: 조대연, 박용호(2011). 관리자의 코칭행동과 부하 직원이 인식한 직무성과의 관계. *HRD연구*, *13*(4), 89-109.
- Cho, D. Y., Hyun, Y. S., Kim, J. W., Park, S. B., Kang, S. W., & Choi, E. B. (2021). *A study of criteria of talent management indicators of army officers*. Army Personnel Command. ㉮ 국문: 조대연, 현영섭, 김정원, 박수빈, 강시원, 최은비(2021). **육군 개인재능 평가지표 세부기준 연구**. 육군인사사령부.
- Choi, H. H., & Cho, S. G. (2016). Mediation effects of coaching behaviors on the relationship between perceived passion and coach-athlete relationship in athletes. *Journal of the Korean society for Wellness*, *11*(2), 111-123. ㉮ 국문: 최현혁, 조승관(2016). 운동선수들이 지각한 열정과 코치-선수관계에서 코칭행동의 매개효과 검증. *한국웰니스학회지*, *11*(2), 111-123.
- Choi, M. K. (2016). *The relationship between shared leadership and organizational com*

- mitment* [Unpublished masters' thesis]. Korea University. 국문: 최민경(2016). **S사 구성원의 공유리더십과 조직몰입의 관계 분석**. 석사학위논문, 고려대학교.
- Choi, S. B., Tran, T. B. H., & Park, B. I. (2015). Inclusive leadership and work engagement: Mediating roles of affective organizational commitment and creativity. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, *43*(6), 931-943. <https://doi.org/10.2224/sbp.2015.43.6.931>
- De Stobbeleir, K. E. M., Ashford, S. J., & Buyens, D. (2011). Self-regulation of creativity at work: The role of feedback-seeking behavior in creative performance. *Academy of Management Journal*, *54*(4), 811-831.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The 'what' and 'why' of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, *11*(0), 227-268.
- Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). Self-determination theory in work organizations: The state of a science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, *40*, 19-43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108>
- Duarte, A. P., Ribeiro, N., Semedo, A. S., & Gomes, D. R. (2021). Authentic leadership and improved individual performance: Affective commitment and individual creativity's sequential mediation. *Frontiers in Psychology*, *12*, 1-11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.675749>
- Dyer, J., Gregersen, H., & Christensen, C. M. (2011). *The innovator's DNA: Mastering the five skills of disruptive innovators*. Harvard Business School Publishing.
- Ellinger, A. D., Ellinger, A. E., Bachrach, D. G., Wang, Y., & Bas, A. B. (2009). *The influence of managerial coaching on relationships between organizational investments in social capital and employee work-related performance* [Paper presentation]. The Academy of Human Resource Development International Conference, Washington, DC, United States.
- Eu, Y. S., & Lee, H. R. (2011). A study on relationships of food service emotional intelligence, creativity, organizational commitment: Focused on the moderator of change-oriented organizational culture. *Korean Journal of Hospitality & Tourism*, *20*(4), 161-182. 국문: 어윤선, 이형룡(2011). 외식산업 직원의 감성지능, 창의성, 조직몰입간의 관계 연구. *호텔경영학연구*, *20*(4), 161-182.
- Freeman, T. E., & Calton, M. A. (2021). Building military learning organizations: Many birds, one stone. *Learning Organization*, *28*(3), 257-269. <https://doi.org/10.1108/TLO-12-2019-0181>

- Grant, A. M., & Ashford, S. J. (2008). The dynamics of proactivity at work. *Research in Organizational Behavior*, 28(0), 3-34.
- Grover, A., & Chawla, G. (2019). *Discovery skills and innovative work behavior-a study of the Indian IT workforce* (pp. 1-24). The 8th International Conference on Managing Human Resources at the Workplace. <https://doi.org/10.18311/sdmimd/2020/25084>
- Ha, H. R., & Kang, H. J. (2012). The effects of regulatory focus on organizational commitment and job satisfaction in police officers: The mediating effects of self-efficacy. *Studies on Korean Local Government*, 26(2), 121-142. ☞ 국문: 하형란, 강혜자(2012). 경찰공무원의 조절초점이 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향: 자기 효능감의 매개효과. *한국자치행정학보*, 26(2), 121-142.
- Hackman, J. R., & Wageman, R. (2005). A theory of team coaching. *Academy of Management Review*, 30(2), 269-287.
- Hayes, A. F. (2018). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach* (2nd eds.). The Guilford Press.
- Hennessey, B. A. (2000). Self-determination theory and the social psychology of creativity. *Psychological Inquiry*, 11(4), 293-298.
- Hon, A. H. (2013). Does job creativity requirement improve service performance? A multilevel analysis of work stress and service environment. *International Journal of Hospitality Management*, 35(0), 161-170. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2013.06.003>
- Hong, S. H. (2000). The criteria for selecting appropriate fit indices in structural equation modeling and their rationales. *Korean Journal of Clinical Psychology*, 19(1), 161-177. ☞ 국문: 홍세희(2000). 구조 방정식 모형의 적합도 지수 선정기준과 그 근거. *한국심리학회지*, 19(1), 161-177.
- Jeon, K. S., & Choi, B. K. (2020). A multidimensional analysis of spiritual leadership, affective commitment and employees' creativity in South Korea. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(8), 1035-1052. <https://doi.org/10.1108/LODJ-08-2019-0352>
- Jeong, K. I. (2015). *The moderation effect of managerial coaching behavior on the relationship between LMX and organizational commitment of advanced manufacturing* [Unpublished master's thesis]. Korea University. ☞ 국문: 정규익(2015). **첨단 제조업체의 상사-부하 교환관계와 조직몰입의 관계에서 상사 코칭행동의 조절효과**. 석사학위논문, 고려대학교.
- Jo, I. H., & Lim, S. H. (2021). The effects of leader's coaching behaviors on individual adaptive performance via behavioral integrity: A moderated mediation model. *Journal of CEO and Management Studies*, 24(2), 67-88. <https://doi.org/10.37674/CEOMS.24.2.4> ☞

- 국문: 조인화, 임상혁(2021). 리더의 코칭행동, 라포, 행동적 진실성 그리고 개인 적응성과 : 조절된 매개모형. **전문경영인연구**, 24(2), 67-88.
- Joo, B. K., Mclean, G. N., & Yang, B. (2013). Creativity and human resource development an integrative literature review and a conceptual framework for future research. *Human Resource Development Review*, 12(4), 390-421. <https://doi.org/10.1177/1534484313481462>
- Jung, B. S. (2016). Factors affecting army officers' satisfaction in the professional development education courses. *The Quarterly Journal of Defense Policy Studies*, 31(4), 217-247. ㉮ 국문: 정병삼(2016). 육군간부의 병과학교 보수교육(補修教育) 만족도 설명요인 분석. **국방정책연구**, 31(4), 217-247.
- Jung, E. K., & Ahn, D. H. (2021). Development and validations of career motivation scale (CMS) based on self-determination theory for university students. *The Korean Journal of Educational Psychology*, 35(2), 285-317. <http://dx.doi.org/10.17286/KJEP.2021.35.2.03> ㉮ 국문: 정은교, 안도희(2021). 자기결정성 이론 기반 대학생의 진로동기 척도 개발 및 타당화. **교육심리연구**, 35(2), 285-317.
- Kim, C. Y. (2015). *The moderation effect of managerial coaching behavior on the relationship between perceived organizational politics and organizational commitment* [Unpublished master's thesis]. Korea University. ㉮ 국문: 김철영(2015). **국내기업구성원의 조직정치 지각과 조직몰입과의 관계에서 관리자 코칭행동이 조절효과**. 석사학위논문, 고려대학교.
- Kim, H. J., & Song, H. D. (2022). The mediating effects of employee engagement and the moderating effects of feedback seeking behavior motive in the relationship between self-determination and innovative behavior. *Global Creative Leader: Education & Learning*, 12(1), 105-133. <http://dx.doi.org/10.34226/gcl.2022.12.1.105> ㉮ 국문: 김현중, 송해덕(2022). 자기결정성과 혁신행동간 관계에서 직원몰입의 매개효과와 피드백추구행동동기의 조절효과. **Global Creative Leader: Education & Learning**, 12(1), 105-133.
- Kim, J. H., & Lee, K. H. (2018). The relation between employees' self-directedness and work-related learning intention: Moderated mediation effect of affective commitment and perceived organizational support. *The Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology*, 31(1), 33-58. ㉮ 국문: 김지혜, 이기학(2018). 직장인들의 자기주도성과 학습의도와의 관계:정서적 몰입과 조직지원인식의 조절된 매개. **한국심리학회지: 산업 및 조직**, 31(1), 33-58.
- Kim, J. R. (2020). The effect of childcare center's creative competence on childcare teacher's organizational commitment and teaching creativity. *Korean Journal of Parent Education*, 17(2), 5-24. ㉮ 국문: 김정란(2020). 어린이집의 창의적 역량이 어린



- 이집 교사의 조직몰입 및 교수 창의성에 미치는 영향. **부모교육연구**, 17(2), 5-24.
- Kim, J. Y. (2018). The structural relationship among learning goal orientation, creativity, working smart, working hard, and work performance of salespersons. *Journal of The Korea Contents Association*, 18(1), 90-107. <https://doi.org/10.5392/JKCA.2018.18.01.0> ☞ 국문: 김종윤(2018). 영업사원의 학습목표지향성, 창의성, 업무방법, 업무강도, 업무성과의 구조적 관계. **한국콘텐츠학회논문지**, 18(1), 99-107.
- Kim, J., Park, S., Jeon, H. K., & Cho, D. (2022). A study of criteria of talent management indicators of Army officers. *Culture and Convergence*, 44(4), 791-815. <https://doi.org/10.33645/cnc.2022.04.44.4.791> ☞ 국문: 김정원, 박수빈, 전형구, 조대연(2022). 육군간부의 개인 재능 관리지표 기준 연구. **문화와 융합**, 44(4), 791-815.
- Kim, M. C., & Son, S. Y. (2020). The Impact of leader's encouragement of creativity on creativity and voice: Mediating effect of creative process engagement. *Human Resource Management Research*, 27(2), 47-64. ☞ 국문: 김민철, 손승연(2020). 상사의 창의성 독려가 창의성 및 발언에 미치는 영향: 창의적 과정 참여의 매개효과. **인적자원관리연구**, 27(2), 47-64.
- Kim, P., Jung, Y. J., & Im, T. B. (2020). Public service motivation and turnover intention: Test of the mediating effects of affective commitment and job satisfaction. *Korean Journal of Public Administration*, 58(1), 73-108. <https://doi.org/10.24145/KJPA.58.1.3> ☞ 국문: 김필, 정윤진, 임도빈(2020). 공공봉사동기와 이직의도: 정서적 몰입과 직무만족의 매개효과를 중심으로. **행정논총**, 58(1), 73-108.
- Kim, S. M., & Lee, K. H. (2014). A relations between core competency and creative personality of the adult learner. *Global Creative Leader: Education & Learning*, 4(2), 1-19. ☞ 국문: 김성민, 이경화(2014). 성인학습자의 창의적 성향과 핵심역량간의 관계. **Global Creative Leader: Education & Learning**, 4(2), 1-19.
- Kim, S. W. (2008). A study on analysis of acquisition program of human strength. *Journal of The Korean Society of Industry Convergence*, 11(4), 201-208. ☞ 국문: 김성우(2008). 미래 군 구조에 부합된 전문인력 획득을 위한 인력획득제도 분석에 관한 연구. **한국산업융합학회 논문집**, 11(4), 201-208.
- Kim, S. Y., & Oh, S. J. (2020). The effect of leader's managerial coaching behavior on innovative behavior of organizational members: Focused on the multiple mediation effect of resilience and job crafting. *Journal of Korea Service Management Society*, 21(3), 193-226. <http://doi.org/10.15706/jksms.2020.21.3.010> ☞ 국문: 김수연, 오상진(2020). 리더의 관리자 코칭행동이 구성원의 혁신행동에 미치는 영향: 회복탄력성과 직무재창조의 다중매개효과를 중심으로. **서비스경영학회지**, 21(3), 193-226.

- Kim, S., Egan, T. M., Kim, W., & Kim, J. (2013). The impact of managerial coaching behavior on employee work-related reactions. *Journal of Business and Psychology, 28*(3), 315-330. <https://doi.org/10.1007/s10869-013-9286-9>
- Kline, R. (2011). Convergence of structural equation modeling and multilevel modeling. In W. Malcolm & W. Paul Vogt (Eds.), *The SAGE handbook of innovation in social research methods* (pp. 562-589). SAGE Publications Ltd. <https://dx.doi.org/10.4135/9781446268261>.
- Ko, J. Y., & Lee, K. H. (2020). Relations between career core competency and creative personality of university students for competency-based career education. *Global Creative Leader: Education & Learning, 10*(1), 219-243. <http://dx.doi.org/10.34226/gcl.2020.10.1.219> ☞ 국문: 고주연, 이경화(2020). 역량기반 진로교육을 위한 대학생의 창의적 성향과 진로핵심역량 간의 관계. **Global Creative Leader: Education & Learning, 10**(1), 219-243.
- Kwon, S. J. (2016). A study on the influence of servant leadership on follower's knowledge sharing and creativity through affective commitment. *Knowledge Management Research, 17*(1), 89-109. <https://doi.org/10.15813/kmr.2016.17.1.005> ☞ 국문: 권상집 (2016). 서번트 리더십이 조직 구성원의 지식공유와 창의성에 미치는 영향: 정서적 몰입의 매개효과. **지식경영연구, 17**(1), 89-109.
- Lee, B. J., Jang, E. H., & Lee, H. J. (2021). A study on the employees' silence influencing on creativity and innovation behavior: Focusing on moderating effect of resilience. *Journal of Digital Convergence, 19*(6), 185-198. <https://doi.org/10.14400/JDC.2021.19.6.185> ☞ 국문: 이병진, 장은혜, 이광희(2021). 구성원들의 침묵이 창의성과 혁신행동에 미치는 영향에 관한 연구: 회복탄력성의 조절효과를 중심으로. **디지털융복합연구, 19**(6), 185-198.
- Lee, D. H. (2012). Effects of creativity on individual innovative behavior: LMX as a moderator and POS as a mediator. *Korean Business Education Review, 27*(4), 483-504. ☞ 국문: 이도형(2012). 창의성이 개인혁신행동에 미치는 영향: LMX의 조절효과 및 POS의 매개효과. **경영교육연구, 27**(4), 483-504.
- Lee, G. E., Lee, S. K., & Jin, J. Y. (2019). A study of relation between creative personality, attribution tendency, and goal-oriented personality of military executive. *Journal of Spiritual & Mental Force Enhancement, 0*(59), 3-39. ☞ 국문: 이경은, 이수경, 진재열(2019). 軍간부의 창의적 인성, 귀인성향, 성취목표지향성 간의 관계 연구. **정신전력연구, 0**(59), 3-39.
- Lee, G. H., & Lim, S. H. (2019). The impact of coaching leadership on innovative behavior of HR manager: The mediating effect of positive psychological capital and organizational commitment. *Korean Corporation Management Review, 26*(6), 51-71. <https://doi.org/>

- 10.21052/KCMR.2019.26.6.03 ☞ 국문: 이가현, 임상혁(2019). 코칭리더십이 인사담당자 혁신행동에 미치는 영향: 긍정심리자본과 조직몰입의 매개 효과를 중심으로. **기업경영연구**, 26(6), 51-71.
- Lee, G. S., Hwang, B. J., & Lee, Y. H. (2016). Effects of individual creativity and perceived organization's value innovation culture on innovative behavior and innovation performance. *Korean Business Education Review*, 31(4), 283-311. ☞ 국문: 이금심, 황복주, 이영희(2016). 개인 창의성과 인식된 조직의 가치혁신문화가 혁신행동 및 혁신성과에 미치는 영향. **경영교육연구**, 31(4), 283-311.
- Lee, H. E., Oh, H. G., & Lee, S. S. (2021). The effect of self-efficacy of SMEs workers on affective commitment through job satisfaction and leader trust: Focusing on manufacturing group. *The Korea Association of Education Consulting & Coaching*, 5(3), 5-28. <http://dx.doi.org/10.31137/ECC.2021.5.3.5> ☞ 국문: 이희은, 오현규, 리상섭(2021). 중소기업 종사자의 자기효능감이 직무만족, 상사신뢰를 매개로 정서적 몰입에 미치는 영향. **교육컨설팅코칭연구**, 5(3), 5-28.
- Lee, H. S., & Jeong, H. I. (2020). The effects of self-directedness for learning and managerial coaching behaviors on affective commitment. *Korean Association For Learner-Centered Curriculum and Instruction*, 20(19), 829-851. <http://dx.doi.org/10.22251/jlcci.2020.20.19.82> ☞ 국문: 이효섭, 정홍인(2020). 리더의 코칭행동과 구성원의 학습에 대한 자기주도성이 정서적 조직몰입에 미치는 영향. **학습자중심교과교육연구**, 20(19), 829-851.
- Lee, J. H. (2015). How troop restructuring influences economic growth: A time series analysis for the republic of Korea Army. *Journal of Industrial Economics and Business*, 28(1), 149-170. ☞ 국문: 이재형(2015). 육군 병력구조개선이 경제성장에 미치는 영향. **산업경제연구**, 28(1), 149-170.
- Lee, J. H., Park, J. W., Lee, M. J., & Song, J. H. (2020). How perception of inclusion for the aged employees can affect turnover through affective commitment: A moderated mediation model of personal diversity value. *Korean Corporation Management Review*, 27(6), 55-72. <https://doi.org/10.21052/KCMR.2020.27.6.03> ☞ 국문: 이중학, 박지원, 이민주, 송지훈(2020). 조직 구성원의 고령 인력에 대한 포용 인식과 이직의도 연구: 정서적 몰입 및 개인 다양성 가치의 역할을 중심으로. **기업경영연구**, 27(6), 55-72.
- Lee, J. W., & Kim, J. M. (2012). The causal relationship among job performance, self-efficacy, individual creativity and organizational commitment of R&D workforce in large corporations. *The Journal of Training and Development*, 24(0), 21-48. ☞ 국문: 이정욱, 김진모(2012). 대기업 연구개발 인력의 직무성과와 자기효능감, 개인창의성 및 조

- 직몰입의 인과적 관계. *산업교육연구*, 24(0), 21-48.
- Lee, M. S., & Kang, Y. S. (2003). Relationship between creativity and innovative behavior: Moderating effects of organizational situations. *Journal of Organization and Management*, 27(1), 251-271. ☞ 국문: 이문선, 강영순(2003). 창의성과 혁신행동의 관계와 집단 특성의 조절효과. *인사관리연구*, 27(1), 251-271.
- Lee, S. G., Jo, H. J., & Lim, J. W. (2021). The effects of the supervisor's empathy of hotel employees on affective commitment and turnover intention: Focusing on the mediating effect of emotional immersion. *Tourism Research*, 46(2), 263-282. <https://doi.org/10.32780/ktidoi.2021.46.2.263> ☞ 국문: 이성각, 조현진, 임정우(2021). 호텔기업에서 상사의 공감에 종사원의 이직의도에 미치는 영향에 관한 연구: 정서적 몰입의 매개효과를 중심으로. *Tourism Research*, 46(2), 263-282.
- Lee, S. J., & Lee, E. J. (2011). The effect of hotel kitchen employees' creativity on organizational commitment, job satisfaction and turnover intention: Focused on five-star hotels in Seoul. *Journal of Foodservice Management*, 14(5), 287-304. ☞ 국문: 이상정, 이은준(2011). 호텔주방종사자의 창의성이 조직몰입·직무만족·이직의도에 미치는 영향. *외식경영연구*, 14(5), 287-304.
- Lee, W. J., & Lee, J. K. (2017). Role clarity and organizational commitment in food manufacturing and distribution firms: The mediating role of creativity. *Journal of Distribution Science*, 15(1), 115-121. <http://dx.doi.org/10.15722/jds.15.1.201701.115>
- Lee, Y. S., Cho, D. Y., & Kim, J. M. (2018). The effect of supervisor coaching behavior on subjective career success: Application of multilevel analysis. *The Korean Journal of Human Resource Development*, 20(1), 225-247. ☞ 국문: 이윤수, 조대연, 김재민(2018). 관리자 코칭 행동이 주관적 경력 성공에 미치는 영향: 횡단 다층 모형의 적용. *HRD연구*, 20(1), 225-247.
- Madjar, N. (2008). Emotional and informational support from different sources and employee creativity. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81(1), 83-100. <https://doi.org/10.1348/096317907X202464>
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194.
- Moon, S. M. (2017). *The mediation effect of positive psychological capital on the relationship between managerial coaching behavior and innovative behavior* [Unpublished master's thesis]. Korea University. ☞ 국문: 문수미(2017). 기업체 관리자 코칭행동과 구성원 혁신행동 관계에서 긍정심리자본의 매개효과. 석사학위논문, 고려대학교.

- Mumford, M., & Gustafson, S. (1988). Creative syndrome: Integration, application, and innovation. *Psychological Bulletin*, *103*(1), 27-43.
- Na, Y. G., & Byun, G. I. (2016). Mediating effects of individual creativity on the relationship between the psychological capital and organizational commitment of travel agency's employees. *Korean Journal of Tourism Research*, *31*(2), 107-130. ☞ 국문: 나용근, 변광인(2016). 여행사 종사원의 심리적자본과 조직몰입 간 관계에서 개인 창의성의 매개효과. *관광연구*, *31*(2), 107-130.
- Na, Y. G., Kim, C. I., & Kim, Y. J. (2019). A study on the effect of coaching leadership of supervisors on self-efficacy and innovation behavior: For 5 star hotel chefs in Seoul. *International Journal of Tourism Management and Sciences*, *34*(6), 27-45. <http://dx.doi.org/10.21719/IJTM.34.6.2> ☞ 국문: 나용근, 김창일, 김영중(2019). 상사의 코칭리더십이 종사원의 자기효능감 및 혁신행동에 미치는 영향 연구: 서울지역 특1급 호텔 조리사를 대상으로. *관광연구*, *34*(6), 27-45.
- Oh, I. S., Kim, G. H., Darnold, T. C., Hwang, J. O., Yoo, T. Y., Park, Y. A., & Park, R. H. (2007). Relationships among job satisfaction, organizational commitment, job performance, and turnover intention: A literature review and meta-analysis with Korean samples. *Korean Journal of Management*, *15*(4), 43-86. ☞ 국문: 오인수, 김광현, 도날드, 황종오, 유태용, 박영아, 박량희(2007). 직무만족, 조직몰입, 성과, 이직의도 간의 관련성: 문헌고찰 및 메타분석. *인사조직연구*, *15*(4), 43-86.
- Oldham, G. R., & Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal*, *39*(3), 607-634.
- Park, E. M., & Seo, J. H. (2021). The effect of psychological empowerment on organizational commitment and turnover intention: Focusing on the mediating effect of job stress and managerial coaching behavior. *Journal of the Korea Convergence*, *12*(7), 181-191. <https://doi.org/10.15207/JKCS.2021.12.7.181> ☞ 국문: 박은미, 서정해(2021). 심리적 임파워먼트가 조직몰입과 이직의도에 미치는 영향: 직무스트레스와 리더의 코칭행동의 매개효과를 중심으로. *한국융합학회논문지*, *12*(7), 181-191.
- Park, H. J., & Oh, S. J. (2019). The effect of managerial coaching behavior on the innovative behavior in IT field: Focused on the moderating effect of LMX and the mediating effect of creative self-efficacy. *Korean Journal of Business Administration*, *1*(0), 23-48. ☞ 국문: 박현주, 오상진(2019). IT분야 관리자의 코칭행동이 조직구성원의 혁신행동에 미치는 영향: 창의적 자기효능감의 매개효과와 LMX의 조절효과를 중심으로. *대한경영학회지*, *1*(혁신경영특별호), 23-48.
- Park, S. K., & Chung, E. K. (2021). The effect of coaching leadership on organizational trust

- and innovative behavior: Moderated mediation by power distance orientation. *The Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology*, 34(3), 349-375. <https://doi.org/10.24230/kjiop.v34i3.349-375> ☞ 국문: 박선규, 정은정(2021). 코칭리더십과 혁신행동의 관계에서 조직신뢰의 매개효과와 권력거리성향의 조절된 매개효과. **한국심리학회지: 산업 및 조직**, 34(3), 349-375.
- Park, S. M. (2016). *The mediation effect of WLB on the relationship between self leadership and organizational commitment of employees in lifelong learning education institutions* [Unpublished master's thesis]. Korea University. ☞ 국문: 박선민(2016). **평생교육기관 종사자의 셀프리더십과 조직몰입의 관계에서 일-생활 균형(WLB)의 매개효과**. 석사학위논문, 고려대학교.
- Perry-Smith, J. (2008). When being social facilitates creativity: Social networks and creativity within organizations. In J. Zhou & E. C. E. Shalley (Eds.), *Handbook of organizational creativity* (pp. 189-210). Lawrence Erlbaum Associates.
- Redshaw, B. (2000). Do we really understand coaching? How can we make it work better?. *Industrial and Commercial Training*, 32(3), 106-109.
- Ribeiro, N., Duarte, A. P., Filipe, R., & Torres de Oliveira, R. (2020a). How authentic leadership promotes individual creativity: The mediating role of affective commitment. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 27(2), 189-202. <https://doi.org/10.1177/1548051819842796>
- Ribeiro, N., Nguyen, T., Duarte, A. P., de Oliveira, R. T., & Faustino, C. (2020b). How managerial coaching promotes employees' affective commitment and individual performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 70(8), 2163-2181. <https://doi.org/10.1108/IJPPM10-2018-0373>
- Schumacker, R. E., & Lomax, R. G. (2004). *A beginner's guide to structural equation modeling*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3), 1442-1465.
- Seo, N. S., & Kim, W. K. (2018). A study on the effect of hotel and restaurant cooks' creativity on innovative behavior and innovative performance. *Tourism Research*, 43(1), 113-138. ☞ 국문: 서남숙, 김완기(2018). 호텔 및 외식업체 조리사의 창의성이 혁신행동과 혁신성장에 미치는 영향에 관한 연구. **Tourism Research**, 43(1), 113-138.
- Seo, S. K., Lee, J. H., & Oh, S. J. (2020). The effects of coaching leadership on the innovative behavior of organizational members: The multi-mediated effects of positive

- feedback and creative self-efficacy. *Journal of Korean Coaching Research*, 13(2), 5-30. <http://dx.doi.org/10.20325/KCA.2020.13.2.5> ㉞ 국문: 서순금, 이지혜, 오상진(2020). 코칭리더십이 조직구성원의 혁신행동에 미치는 영향: 긍정피드백과 창의적 자기효능감의 다중 매개효과를 중심으로. *코칭연구*, 13(2), 5-30.
- Seo, S., & Kim, J. (2022). The effect of organizational conflict on career withdrawal intention: Mediating effect of role stress and moderated mediating effect of growth needs. *The Korean Journal of Human Resource Development Quarterly*, 24(1), 1-37. <http://doi.org/10.18211/kjhrdq.2022.24.1.001> ㉞ 국문: 서승호, 김정원(2022). 조직 갈등이 경력변경의도에 미치는 영향: 역할 스트레스의 매개효과와 성장욕구의 조절된 매개효과. *HRD연구*, 24(1), 1-37.
- Shalley, C. E., Zhou, J., & Oldham, G. R. (2004). The effects of personal and contextual characteristics on creativity: Where should we go from here?. *Journal of Management*, 30(6), 933-958.
- Sheldon, K. M., Turban, D. B., Brown, K. G., Barrick, M. R., & Judge, T. A. (2003). Applying self-determination theory to organizational research. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 22(0), 357-393.
- Shin, G. S., & Park, H. S. (2021). The effect of online coaching behavior of small and medium-sized company leaders on organizational performance: The moderating effect of business environment uncertainty. *Journal of Korean Coaching Research*, 14(3), 25-51. <http://dx.doi.org/10.20325/KCA.2021.14.3.25> ㉞ 국문: 신기수, 박현숙(2021). 중소기업 리더의 온라인 코칭행동이 조직성과에 미치는 영향: 사업환경 불확실성의 조절효과. *코칭연구*, 14(3), 25-51.
- Shin, M. C., & Oh, S. J. (2020). The effect of leader's coaching leadership on creative behavior: Focused on the mediation effect of transformative learning moderated by GRIT. *Korean Business Education Review*, 35(2), 261-285. <http://doi.org/10.23839/kabe.2020.35.2.261> ㉞ 신민철, 오상진(2020). 리더의 코칭리더십이 조직구성원의 창의적 행동에 미치는 영향: 그것에 의해 조절된 전환학습의 매개효과 중심으로. *경영교육연구*, 35(2), 261-285.
- Shin, S. I., & Kim, C. J. (2021). Trust in supervisor, affective commitment and job performance: The role of authentic leadership. *Korean Review of Corporation Management*, 12(4), 83-103. <https://doi.org/10.20434/KRICM.2021.11.12.4.83> ㉞ 국문: 신승인, 김찬중(2021). 상사신뢰, 정서적 몰입, 직무성과의 관계: 진성리더십의 역할. *기업경영리뷰*, 12(4), 83-103.
- Shin, S. Y. (2018). Organizational commitment and organizational creativity: The moderating

- effect of training motivation. *Journal of the Korea Academia Industrial Cooperation Society*, 19(10), 206-213. <https://doi.org/10.5762/KAIS.2018.19.10.206> 국문: 신수영 (2018). 정서적 몰입과 조직 창의성의 관계: 학습동기의 조절효과. **한국산학기술학회 논문지**, 19(10), 206-213.
- Slatten, T., & Mehmetoglu, M. (2015). The effects of transformational leadership and perceived creativity on innovation behavior in the hospitality industry. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 14(2), 195-219. <https://doi.org/10.1080/15332845.2014.955557>
- Song, B. S. (2005). Mediators effect of creativity between job characteristics and innovation behavior. *Korean Journal of Business Administration*, 18(4), 1483-1503. 국문: 송병식 (2005). 직무특성과 혁신행동간 창의성의 매개효과에 대한 탐색적 연구. **대한경영학회지**, 18(4), 1483-1503.
- Verdin, D., Godwin, A., & Benedict, B. (2020). Exploring first-year engineering students' innovation self-efficacy beliefs by gender and discipline. *Journal of Civil Engineering Education*, 14(4), 1-14. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)EI.2643-9115.0000020](https://doi.org/10.1061/(ASCE)EI.2643-9115.0000020)
- Wulandari, C., Sunarso, A., & Mulyono, S. E. (2019). An analysis of the study scientific approach implementation to develop the active learning of science in the early childhood. *Journal of Primary Education*, 8(7), 55-63. <https://doi.org/10.15294/jpe.v10i1.34027>
- Yoon, Y. I., & Jo, M. S. (2012). Effects of organizational reward on individual creativity and organizational commitment of hotel front desk employee. *Journal of Tourism Management Research*, 16(2), 119-134. 국문: 윤영일, 조문식(2012). 조직의 보상이 호텔 프론트 데스크 종사원의 개인 창의성과 조직몰입에 미치는 영향. **관광경영연구**, 16(2), 119-134.
- Yu, J. P. (2015). The item parceling bias of multi-dimensionality in the structural equation modeling. *Korean Management Review*, 44(4), 1131-1147. 국문: 우종필(2015). 구조방정식모델에서 다차원성 개념의 항목묶음 편향에 대한 연구. **경영학연구**, 44(4), 1131-1147.
- Zhou, H., & He, H. (2020). Exploring role of personal sense of power in facilitation of employee creativity: A dual mediation model based on the derivative view of self-determination theory. *Psychology Research and Behavior Management*, 13(0), 517-527. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S257201>