

코칭 리더십과 직원들의 안전 행동 사이의 관계: 조직 지원 인식과 조직 동일시의 순차적 매개 효과, 그리고 직무 과부하의 조절 효과를 중심으로

홍윤숙*
*울산대학교 경영학부

The Association between Coaching Leadership and Safety Behavior: The Sequential Mediating Role of Perceived Organizational Support and Organizational Identification, and the Moderating Effect of Work Overload

Yunsook Hong*
*Department of Business Administration, University of Ulsan

Abstract

Previous works on safety behavior have paid less attention to the influence of several leadership styles on safety behavior. Among the various leadership styles, I focus on the effect of coaching leadership on safety behavior. To be specific, this paper investigates the impact of coaching leadership on safety behavior and its underlying mechanisms (mediator) as well as contextual factor (moderator). This research examines the sequential mediating effect of perceived organizational support and organizational identification in the association between coaching leadership and safety behavior. Also, work overload will negatively moderate the coaching leadership-perceived organizational support link. My results showed coaching leadership increases employee safety behavior through the sequential mediation of perceived organizational support and organizational identification. In addition, work overload functions as a negative moderator which diminishes the positive effect of coaching leadership on perceived organizational support.

Keywords : Coaching Leadership, Work Overload, Perceived Organizational Support, Organizational Identification, Safety Behavior, Moderated Mediation Model

1. 서론

직장 내 안전은 직원의 복지와 조직 성과에 커다란 영향을 미치는 중요한 요인으로 알려져 왔다. 안전한 근무 환경을 조성하는 것은 경영진의 윤리적 의무일 뿐만 아니라, 조직의 생산성을 높인다. 이에 더해 직장 내 안전 수준을 강화함으로써, 직원들의 사고 관련 비용을 줄이며 직원들의 만족도 및 성과를 향상시킬 수 있다[1,2,3,4,5]. 직

장 내 안전과 관련된 다양한 개념들 중 하나인 근로자들의 안전 행동(safety behavior)은 직장 내 안전 사고를 정확히 예측하는 요소로 알려져 있다[1,5,6,7]. 안전 행동은 직무를 수행하는 사람이 자신의 신체나 심리 상태에 위험을 끼칠 수 있는 다양한 요소들에 주의를 다할 뿐만 아니라, 안전 사고를 예방하기 위하여 이행하는 여러 행위로 정의할 수 있다[5,6]. 근로자들의 안전 행동을 강화시키기 위해서, 학자들 및 실무자들은 안전 행동의 선행 요인

†Corresponding Author : Yunsook Hong, Yunsook Hong, College of Business Administration, University of Ulsan, 93 Daehakro, Nam-gu, Ulsan, Korea, E-mail: yhong@ulsan.ac.kr

Received May 19, 2023; Revision June 16, 2023; Accepted June 26, 2023

들이 무엇인지 연구해 왔다. 광범위한 연구를 통해 조직 내 안전 행동의 다양한 선행 요인들이 밝혀져 왔으며, 그 중 리더십 (leadership) 스타일은 직장 내 안전 문화를 조성하고 직원들의 안전 행동을 촉진하는데 필수적인 요인으로 확인되었다[1,2,3,5,7,8]. 리더십이 직원들의 안전 행동에 영향을 미친다는 다양한 선행 연구들이 존재하지만, 아직 충분히 탐색되지 않은 다음과 같은 연구 공백 (research gaps)이 있다.

첫째, 최근 연구자들 및 실무자들에게 주목받고 있는 코칭 리더십 (coaching leadership)이 직원들의 안전 행동에 어떤 영향을 미치는지에 대해서는 연구가 거의 이루어지지 않았다. 코칭 리더십은 조직 내 개인의 성장과 발전을 강조한다. 이 리더십 접근 방식은 직원들에 대한 지속적인 피드백 제공, 직원 개인의 성장 및 전문성 개발에 중점을 두며 학습 문화를 조성하는 것이 특징이다 [9,10,11,12,13]. 또한 코칭 리더십은 직원들의 역량과 성과를 향상시키는 데 있어 지원적이고 발전적인 역할을 한다 [10,13,14].

이전 연구들은 주로 변혁적 리더십이 부하 직원들의 안전 행동에 미치는 영향에 초점을 맞추었다. 이 리더십이 수십 년 동안 리더십의 역사에서 중요한 역할을 해온 것은 사실이지만, 최신의 리더십 특성인 코칭 리더십이 부하 직원들의 안전 행동에 미치는 영향에 대해서는 알려진 바가 거의 없다. 코칭 리더십의 다양한 장점들을 고려해 볼 때, 이 리더십이 안전 행동에 어떤 영향을 미치는지 파악하는 작업은 필수적이다.

둘째, 코칭 리더십과 안전 행동 사이의 관계에 대한 연구가 거의 없기 때문에, 이 새로운 리더십이 안전 행동에 영향을 미치는 작동기제 (intermediating mechanisms)에 대한 탐색은 더더욱 이루어지지 않았다. 예를 들어, 코칭 리더십이 어떠한 매개 변수들 (mediators)에 영향을 미쳐서 최종적으로 직원들의 안전 행동을 변화시키는지 이해할 필요가 있다. 매개 변수는 독립 변수가 종속 변수에 영향을 미치는 진정한 원인 혹은 이유를 설명하는 역할을 한다. 다시 말해, 매개 변수는 두 변수 간의 관계를 보다 정교하게 설명하는 데 중요하다. 물론 일부 연구에서 안전 행동을 촉진하는 데 있어 신뢰가 중요하다고 알려져 있으나 [15], 이는 코칭 리더십의 관점에서 수행한 연구는 아니다. 그래서 코칭 리더십과 안전 행동 사이의 작동 기제 (매개변수)를 찾는 필요가 있다.

셋째, 직원의 안전 행동을 형성하는 데 있어 상황적 요인들 (contextual factors)의 중요성이 강조되고 있음에도 불구하고 [16], 코칭 리더십과 상황적 요인 사이의 상호 작용에 대한 연구는 아직 미흡한 실정이다. 특히, 코칭 리더십의 긍정적인 효과를 반감 혹은 상쇄시키는 부정적인 조절 변인들 (negative moderators)에 대한 연구는 더

더욱 드물다. 예를 들어, 코칭 리더십과 안전 행동 간의 관계에서 직무 과부하 (work overload)가 어떤 조절 작용을 하는지 탐색할 필요가 있다. 과도한 업무량과 시간 압박으로 정의되는 직무 과부하는 직원의 안전 행동에 부정적인 영향을 미치는 것으로 보고되었기에 [17], 코칭 리더십의 긍정적인 효과를 반감시킬 가능성이 높다. 즉, 이 연구를 통해 직원들의 안전 행동을 형성하는 데 있어 부정적 상황 요인들이 코칭 리더십과 어떻게 상호 작용하는지를 더 잘 이해할 수 있다.

넷째, 기존 연구들은 가설을 검증하기 위해 횡단연구 데이터 (cross-sectional data)를 활용하는 경향이 있었다. 횡단 연구 설계는 동일 방법 편향 (common method bias)에 취약하다는 점을 고려해 보았을 때, 종단적 연구 설계 (longitudinal research design)를 할 필요가 있다. 엄밀한 의미의 종단 연구 설계가 어렵더라도, 최소한 변인과 변인 사이에 시간 간격을 둔 연구 설계 (multi-wave time-lagged analysis)를 적용해서 동일 방법 편향의 문제를 최소화할 필요가 있다.

위에서 언급한 여러 연구 공백들을 보완하기 위하여, 이번 논문에서는 코칭 리더십이 직원들의 조직 지원 인식 (perceived organizational support)과 조직 동일시 (organizational identification)을 순차적으로 매개하여, 최종적으로 이들의 안전 행동을 높일 것이라는 가설을 설정하고자 한다. 이에 더하여 코칭 리더십이 조직 지원 인식에 미치는 긍정적인 영향력은 직무 과부하에 의해 상쇄 혹은 반감될 것이라고 제안한다. 이 가설들을 통계적으로 검증하기 위해, 다양한 기업들에서 일하고 있는 231명의 직원들을 대상으로 설문을 실시하여 데이터를 수집했다. 특히, 독립 변인과 매개 변인, 그리고 종속 변인 등을 서로 다른 세 시점에 측정함으로써, 횡단 연구의 한계를 보완하고자 했다. 이 통계 데이터는 구조 방정식 모형 (structural equation modeling, SEM)을 활용하여 분석했다.

2. 이론적 배경

2.1 코칭 리더십과 안전 행동 사이의 관계

본 연구에서는 코칭 리더십이 직원들의 안전 행동을 향상시킬 것임을 제안한다. 코칭 리더십은 리더가 부하 직원들의 성장 가능성 및 잠재력을 찾아내고 그것을 직원 스스로 극대화 시키도록 돕는 리더 행동이라고 정의할 수 있다. 이는 통제와 지시에 기반한 전통적 리더십이 아니라, 구성원들의 자율성 및 창의성을 중시하는 수평적 상호 작용을 지향하면서 인적 자원 역량을 최대한 향상시켜 결국

지속 가능한 개인 및 조직의 성장을 목표로 하고 있다 [9,10,11,12,13]. 코칭 리더십은 직원들의 조직 몰입, 직무 만족, 직무 성과[11,18], 그리고 우울 및 불안 같은 정신 건강[19,20,21], 그리고 직무 성과[13] 등에 긍정적인 영향을 미친다고 알려져 왔다. 이 코칭 리더십을 안전 행동에 적용하면 다음과 같다.

첫째, 자기 결정 이론(self-determination theory)에 의하면 개인은 자율성(autonomy), 유능성(competence), 그리고 관계성(relatedness)에 대한 기본적인 심리적 욕구(basic psychological needs)가 충족될 때 보다 건설적이고 안전한 행동에 참여할 가능성이 더 높다[22]. 코칭 리더십은 직원들에게 안전 관행에 대한 결정을 내릴 수 있는 자율성을 제공하고, 이러한 관행을 실행할 수 있는 유능성을 지원하며, 안전 문제에 대한 열린 소통과 협업을 통해 관계성을 촉진함으로써 이러한 욕구를 해결할 수 있다. 이를 통해 결국 직원들의 안전 행동이 향상된다.

둘째, 고신뢰 조직 이론에 따르면, 조직은 잠재적 위험에 대한 주의와 경계의 문화를 조성함으로써 높은 수준의 안전을 달성할 수 있다[23]. 코칭 리더는 열린 커뮤니케이션, 지속적인 학습, 안전 문제 해결을 위한 사전 예방적 접근 방식을 장려함으로써 이러한 문화에 기여한다. 결과적으로 코칭 리더의 부하 직원들은 일상 업무에서 안전 행동을 채택할 가능성이 높아진다.

가설 I. 코칭 리더십은 직원들의 안전 행동을 높일 것이다.

2.2 코칭 리더십과 조직 지원 인식 사이의 관계

코칭 리더십은 직원들의 조직 지원 인식을 향상시킬 것이다. 조직 지원 인식은 조직이 자신의 기여를 소중히 여기고 자신의 복지에 관심을 갖는 정도에 대한 직원의 신념을 의미한다[24]. 코칭 리더십이 직원들의 조직 지원 인식에 미치는 영향은 다음의 이론적 근거들을 바탕으로 설명할 수 있다.

첫째, 사회적 교류 이론에 의하면, 사회적 상호작용에는 개인이 자신의 기여에 대한 대가로 무언가를 기대하는 일련의 교환이 포함된다[25]. 직원들에게 지원과 자원을 제공하는 코칭 리더십은, 직원들이 조직으로부터 가치 있고 보살핌을 받고 있다고 느끼게 만들기 때문에 이들의 조직 지원 인식을 높일 수 있다[24]. 결과적으로 직원들은 더 높은 헌신과 성과를 보여줌으로써 보답할 가능성이 높다.

둘째, 리더-구성원 교환(Leader-Member Exchange, LMX) 이론은 리더와 부하 사이의 관계의 질이 다양한 업무

관련 성과들에 큰 영향을 미친다고 주장한다[26]. 코칭 리더십은 직원들에게 개인화된 지원, 신뢰, 개방적인 소통을 제공함으로써, 이들이 리더와 양질의 LMX를 형성한다고 느끼게 한다. 직원들에게 리더는 조직을 상징하는 존재이기에, 리더와 좋은 관계를 맺은 직원들은 자연스럽게 자신들이 조직으로부터 높은 수준의 지원을 받는다고 느끼게 될 것이다.

셋째, 자기 결정 이론(self-determination theory)에 따르면, 개인은 자율성, 유능성, 관계성 등에 대한 내재된 심리적 욕구에 의해 동기를 부여받는다[22]. 코칭 리더십은 직원의 자율성을 장려하고, 역량 개발을 지원하며, 조직 내 소속감을 조성함으로써 이러한 욕구를 충족시킬 수 있다. 이는 결국 직원의 조직 지원 인식을 향상시킬 수 있다.

가설 II. 코칭 리더십은 직원들의 조직 지원 인식을 높일 것이다.

2.3 조직 지원 인식과 조직 동일시 사이의 관계

조직 동일시는 직원이 자신을 조직과 하나라고 느끼며 높은 수준의 소속감을 느끼는 정도로 정의할 수 있다[27]. 조직 지원 인식이 조직 동일시를 높일 것이라는 본 연구의 주장은 다음의 이론적 근거를 통해 설명할 수 있다.

첫째, 사회적 정체성 이론(social identity theory)은 개인이 자신이 속한 사회 집단으로부터 자아 개념(self-concept)의 일부를 도출하며, 소속감과 자부심을 제공하는 집단과 동일시함으로써 긍정적인 차별성을 추구하는 경향이 있다고 가정한다[27]. 직원들이 높은 수준의 조직 지원을 받는다고 인식할 때, 조직을 가치 있고 매력적인 집단으로 간주할 가능성이 높아지며, 이에 따라 자신을 조직과 동일시하려는 경향성이 높아진다.

둘째, 사회적 교환 이론(social exchange theory)에 의하면, 사회적 관계는 개인이 자신의 기여에 대한 대가로 상대방에게 호의적인 대우를 기대하는 호혜성(reciprocity)에 기초한다고 주장한다[25]. 직원들이 높은 수준의 조직 지원을 받는다고 인식하면, 이들은 조직에 대해 그에 상응하는 무언가로 보답해야 한다는 의무감을 느끼게 되는데, 그 방법으로 자신의 조직에 대한 긍정적인 태도, 즉 조직 동일시를 높이는 방법을 선택할 가능성이 높다. 이를 통해 직원들의 조직에 대한 헌신과 충성도가 향상된다.

셋째, 정서적 이벤트 이론에 따르면 업무 과정의 중요 이벤트들은 직원의 태도와 행동에 영향을 미치는 '감정'을 생성할 수 있다[28]. 직원들이 높은 수준의 조직 지원 인식을 경험하면, 이들은 긍정적인 감정과 호의적인 업무 경

힘을 하게 되고, 그 결과 직원들은 조직에 대한 강한 유대감과 깊은 정서적 유대감을 갖게 된다.

가설 III. 직원들의 조직 지원 인식은 이들의 조직 동일시를 높일 것이다.

2.4 조직 동일시와 안전 행동 사이의 관계

조직 동일시는 직원들의 안전 행동을 높일 것이다. 조직 동일시가 직원의 안전 행동에 미치는 영향은 몇몇 이론적 근거를 통해 설명할 수 있다.

첫째, 사회적 정체성 이론으로 설명할 수 있다. 앞서 언급했듯이 사회 정체성 이론은 개인이 자신이 속한 사회 집단에서 자아 개념의 일부를 도출하고, 소속감과 자부심을 제공하는 집단과 동일시함으로써 긍정적인 차별성을 추구한다고 가정한다[27]. 직원이 강한 조직 동일시를 가지고 있으면, 이들은 조직의 안전 가치와 규범을 수용할 가능성이 높아져 안전 행동을 증가시킬 것이다.

둘째, 조직 시민 행동 이론 역시 이론적으로 활용될 수 있다. 조직 시민 행동은 직원들이 자신에게 주어진 공식적인 직무 요건을 넘어서, 조직의 효율성에 기여하는 재량적/자율적 행동을 의미한다[29]. 조직 동일시가 높은 직원은 조직과 목표에 대한 주인의식과 책임감을 느끼기 때문에 조직 시민 행동에 포함될 수 있는 개념인 안전 행동에 적극적으로 참여할 것이다.

가설 IV. 직원들의 조직 동일시 수준은 이들의 안전 행동을 높일 것이다.

2.5 코칭 리더십과 안전 행동 사이를 순차적으로 매개하는 조직 지원 인식과 조직 동일시

앞에서 언급한 가설들을 하나의 포괄적인 관점으로 통합시켜 보면, 코칭 리더십은 직원들의 조직 지원 인식과 조직 동일시를 순차적으로 향상시켜서 결국 이들의 안전 행동을 높일 것임을 예측할 수 있다. 이에 다음의 가설을 제안한다.

가설 V. 코칭 리더십은 직원들의 조직 지원 인식과 조직 동일시를 순차적으로 매개하여 안전 행동을 향상시킬 것이다.

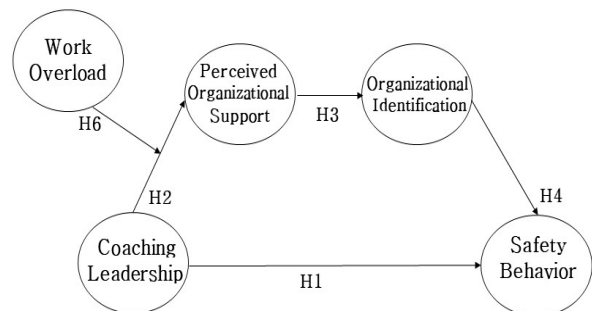
2.6 코칭 리더십과 조직 지원 인식 사이를 조절하는 직무 과부하

코칭 리더십과 직원의 조직 지원 인식 사이의 관계는 다양한 상황적 요인들에 의해 영향을 받을 수 있다. 그 중 본 연구에서는 직원들이 경험하는 직무 과부하에 초점을 맞추고자 한다. 직무 과부하는 직원들이 자신에게 주어진 업무 요구가 과도하여, 주어진 시간 혹은 자원 내에 달성할 수 있는 개인의 능력을 넘어선다고 인식하는 정도를 의미한다[30].

위에서 언급한 것처럼, 코칭 리더십은 직원 개인의 역량 개발, 지속적인 피드백, 학습 환경 조성 등에 중점을 두기 때문에, 직원들의 조직 지원 인식에 긍정적인 영향을 미친다[14]. 그러나 직무 과부하가 존재하면 이런 긍정적인 영향력을 상쇄 혹은 반감될 수 있다.

직무 요구-자원 모델(Job demands - Resources model)에 의하면, 직무 과부하를 효과적으로 관리하지 않으면 직원들은 조직이 자신에게 과도한 직무 요구를 한다고 인식하게 되고, 이는 번아웃으로 연결되며 결국 이직 의도가 높아진다[31]. 이렇게 직원들이 업무 과부하를 겪고 있는 상황에서는 아무리 코칭 리더십이 잘 발휘된다고 하더라도, 코칭 리더십의 긍정적 영향력이 약화될 수 있다. 코칭 리더는 지원과 개발 기회를 제공함으로써 직원들의 조직 지원 인식에 긍정적 기여를 할 수 있지만, 직원들의 관점에서 자신이 과도한 업무량으로 인한 스트레스를 받고 있다고 여기면, 코칭 리더십이 그저 자신에게 일을 더 많이 시키기 위한, 진정성 없는 리더십 행위라고 느낄 수 있는 것이다. 이로 인해 코칭 리더십의 긍정성은 상쇄된다.

가설 VI. 코칭 리더십이 조직 지원 인식에 미치는 영향력은 직무 과부하에 의해 부적으로(-) 조절될 것이다. 즉, 직무 과부하는 코칭 리더십의 긍정적인 영향력을 반감시킬 것이다.



[Figure 1] Research Model

3. 연구 방법

3.1 연구 대상과 데이터

이 연구에서는 국내 기업의 재직자들을 대상으로 설문 조사를 통해 가설을 검증하였다. 온라인 리서치 회사를 통해 설문조사를 수행하였으며, 편향된 표본을 방지하기 위해 무선 표집 방법을 사용하였고, 세 시점에 걸친 응답 수집을 통해 횡단 연구의 한계를 극복하였다. 첫 번째 설문에서는 525명, 두 번째 설문에서는 312명, 세 번째 설문에서는 242명의 참가자들이 응답하였다. 첫 번째와 두 번째, 그리고 세 번째 설문 사이에는 대략 6주 정도의 간격이 있었다. 242명으로부터 수집한 데이터에서 부정확한 응답 및 결측값을 제거한 결과, 최종 분석에는 231명의 데이터가 포함되었다. 설문 참가자의 평균 연령은 40.29세(표준편차 8.61)이었고, 근속년수는 평균 7.65년이었다. 남성은 전체의 49.8% (115명)을 차지했으며, 여성은 50.2% (116명)이었다. 교육 수준과 직급에 대한 정보도 함께 수집하였다.

3.2 데이터 분석 방법

본 연구의 가설 검증을 위해 SPSS 26.0과 Amos 26.0 프로그램을 사용하여 데이터를 분석하였다. 먼저, 참가자의 인구통계학적 특성을 파악하기 위해 빈도분석을 실시하였다. Amos 26.0을 활용하여 확인적 요인분석(CFA)을 수행하여 모형의 변별 타당도를 확인하였으며, 피어슨 상관분석을 통해 변인 간의 관계를 확인하였다. 구조방정식 모델링(SEM) 분석을 통해 연구 모형의 가설들을 검증하였고, 부트스트래핑을 사용하여 간접 효과의 유의성을 검증하였다. 연구 모형의 적합도를 확인하기 위해 CFI, TLI 및 RMSEA를 사용하였으며, 일반적으로 CFI와 TLI는 .90 이상, RMSEA는 .06 미만일 때 우수한 모형으로 간주된다[32,33].

3.3 변수 측정과 설문 문항

변수들을 측정하기 위해서 설문 조사 연구에서 가장 많이 활용되는 방식인 리커트 척도(‘매우 그렇다’5점, ‘전혀 아니다’1점)를 활용하였다.

코칭 리더십은 윤선화와 김병직[34]의 연구에서 사용한 12개 문항으로 측정했다. 이 문항들은 첫 시점에서 수집했다. 예시 문항은 다음 같다. “내 상사(리더)는 조금만 도와주면 내가 스스로 문제를 해결할 것이라고 믿는다”, “내 리더는 나의 생각이나 관점을 되돌아보게 하는 질문을

한다”, “내 상사(리더)는 단순히 해결책을 제시하기 보다는 내가 해결책을 찾을 수 있도록 질문한다.” 등이다 (Cronbach’s $\alpha = .94$).

직무 과부하는 Cousins와 그의 동료들[35]의 연구를 바탕으로 최병권[36]이 개발한 5개 문항을 썼다. 첫 시점에서 수집했고 예시 문항(sample item)은 아래와 같다. ‘나는 처리하기 힘들 정도로 너무 많은 일을 하는 것 같다’, ‘나에게 주어진 모든 일을 수행하기에는 너무 시간이 부족하다.’ 등이다. 크론바흐 알파(Cronbach’s α) 값은 0.94였다.

조직 지원 인식을 측정하기 위해 기존 연구 [37]에서 사용된 5문항을 썼다. 예시 문항은 아래와 같다. ‘내가 속한 조직(혹은 회사)은 나의 성장과 발전을 위해 진심으로 배려한다’, ‘내가 속한 조직(혹은 회사)은 직장에서의 내 성취들을 자랑스러워한다(높게 평가한다).’ 등이다 (Cronbach’s $\alpha = .92$).

조직 동일시는 Mael과 Ashforth[38]의 척도 중 5문항을 사용해서 측정했다. 예시 문항은 아래와 같다. ‘나는 회사에 대해 말할 때, ‘우리’ 회사라고 주로 이야기한다’, ‘회사가 잘 되는 것이 곧 내가 잘 되는 것이다.’ 등이다 (Cronbach’s $\alpha = 0.85$)

안전 행동은 Neal 과 Griffin[39]의 안전 행동 척도(safety behavior scale)를 사용해서 측정했다. 총 6 문항으로 이루어진 이 척도는 셋 째 시점에서 사용되었다. 예시 문항(sample item)은 아래와 같다. “나는 업무를 수행하는 데 필요한 모든 안전 장비/장치들을 사용한다”, “나는 업무를 수행하기 위해 올바른 안전 절차들을 활용한다”, “나는 업무를 수행할 때 가장 안전한 상태에서 일하려 노력한다.” 등이다. 크론바흐 알파(Cronbach’s α) 값은 .93이었다.

통제 변인으로 응답자의 성별, 교육 수준, 직위, 근속 년수 등의 변인을 적용하였다.

4. 분석 결과

4.1 기초 통계 분석

연구 모형에 포함된 변수들의 기본적인 특성을 파악하기 위해 평균, 분산 및 피어슨 상관 계수 등을 산출하였고, 이 결과는 <Table 1>에 나타내었다. 추가로, 응답 데이터가 정규 분포를 따르는지 확인하기 위해 왜도와 첨도를 계산하였다. 코칭 리더십(왜도 -.35, 첨도 .71), 직무 과부하(왜도 .14, 첨도 -.14), 조직 지원 인식(왜도 -.31, 첨도 .32), 조직 동일시(왜도 -.65, 첨도 .70) 및 안전 행동

(왜도 -.37, 첨도 1.01) 등의 결과가 나타났다. 왜도의 경우 절대값 3을 초과하지 않고, 첨도의 절대값이 8을 초과하지 않으면 정규 분포를 간주할 수 있으므로, 본 연구 데이터는 정규 분포를 따르고 있다고 볼 수 있다[32].

<Table 1> Mean, standard deviation, and correlation of study variables

	Mean	S.D	1	2	3	4
1. CL	3.12	.75	-			
2. WO	2.61	.89	-.08	-		
3. POS	2.96	.79	.55**	-.10	-	
4. OI	3.40	.72	.32**	.03	.56**	-
5. SB	3.67	.68	.17*	.11	.26**	.36**

** $p < .01$, S.D means Standard Deviation. CL means coaching leadership. WO means work overload. POS means perceived organizational support. OI means organizational identification. SB means safety behavior.

4.2 측정 타당성 검증

Anderson과 Gerbing[40]이 제시한 2단계 접근 방식 중 첫 번째 단계인 측정 모형 분석을 수행하였다. 이 분석을 통해 모형에 포함된 변수들 사이의 판별 타당성(discriminant validity)을 확인할 수 있다. 연구 모형에 포함된 변수들(코칭 리더십, 직무 과부하, 조직 지원 인식, 조직 동일시, 안전 행동 등)의 측정 모형 적합성을 평가하기 위해 모든 변수에 대해 확인적 요인 분석(CFA)을 진행하였다.

확인적 요인 분석 결과, 5 요인 모형의 적합도가 매우 높았다 ($\chi^2(df=157)=265.25$; CFI=0.968; TLI=0.962; RMSEA=0.055). 이어서 5 요인 모형이 4 요인, 3 요인, 2 요인, 그리고 1 요인 모형에 비해 더 높은 적합도를 갖는지 확인하기 위해 각 모형의 카이제곱 값들과 그 차이의 통계적 유의성을 비교하였다. 카이제곱 차이 검정의 결과는 Table 2에 표시되어 있으며, 4 요인 모형 ($\chi^2(df=161)=797.65$; CFI=0.814; TLI=0.781; RMSEA=0.131), 3 요인 모형 ($\chi^2(df=164)=1181.8$; CFI=0.703; TLI=0.656; RMSEA=0.164), 2 요인 모형 ($\chi^2(df=166)=1443.5$; CFI=0.628; TLI=0.574; RMSEA=0.183), 그리고 1 요인 모형 ($\chi^2(df=167)=1899.5$; CFI=0.495; TLI=0.426; RMSEA=0.212)에 비해, 5 요인 모형이 가장 우수한 것으로 나타났다. 이 결과는 본 연구 모형의 각 변수들이 통계적으로 구별되어 있음을 나타낸다.

<Table 2> The comparison among alternative measurement models

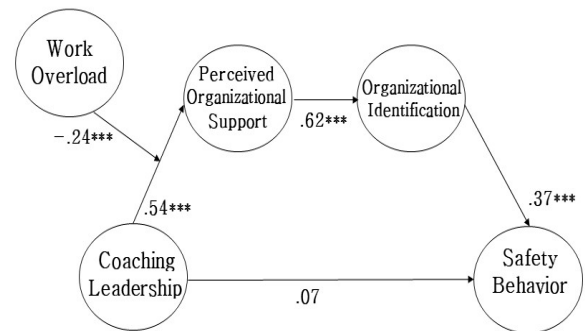
Model	χ^2	df	CFI	TLI	RMS EA	Model comparison	Δdf	$\Delta \chi^2$	Choice
5factor	265.25	157	.968	.962	.055	5factor vs 4factor	4	532.4**	5 factor
4factor	797.65	161	.814	.781	.131	5factor vs 3factor	7	916.5**	5 factor
3factor	1181.8	164	.703	.656	.164	5factor vs 2factor	9	1178.2*	5 factor
2factor	1443.5	166	.628	.574	.183	5factor vs 1factor	10	1634.3*	5 factor
1factor	1899.5	167	.495	.426	.212				

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

4.3 가설 검증

4.3.1 완전 매개 vs. 부분 매개

코칭 리더십이 안전 행동에 영향을 미치는 방식은 매개 변수들을 통해서만 이루어질 수도 있고, 매개 변수를 통하지 않고도 어느 정도는 직접 영향을 미칠 수 있다. 전자의 경우를 완전 매개 (full mediation), 후자의 경우를 부분 매개 (partial mediation)라고 한다.



[Figure 2] Final Model (Standardized coefficient, *** $p < .001$)

[Figure 2]는 부분 매개 모형의 경로 계수를 보여준다. 연구 모형에 포함된 통제 변수들(직위, 근속 기간, 교육 수준, 그리고 성별)은 모두 통계적으로 유의하지 않았다. 코칭 리더십이 안전 행동에 미치는 영향은 통계적으로 유의하지 않았다($\beta=0.07$, $p > .05$). 코칭 리더십은 조직 지원 인식을 통계적으로 유의하게 증가시켰다($\beta=0.54$, $p < .001$). 조직 지원 인식은 조직 동일시를 유의하게 증가시켰다($\beta=0.62$, $p < .001$). 마지막으로, 조직 동일시는 안전

행동을 통계적으로 유의하게 증가시켰다($\beta=0.37, p<.001$). 이를 통해 가설 1은 기각되었고, 가설 2, 3, 4 등은 지지되었음을 알 수 있다. 다만, 가설 1이 기각되었다는 것의 의미는 명확히 밝힐 필요가 있다. 이 결과는 코칭 리더십이 조직 지원 인식과 조직 동일시를 순차적으로 매개해서 안전 행동에 영향을 미친다는 것이지, 코칭 리더십과 안전 행동 사이에 아무 관련이 없다는 의미는 아니다.

독립변수인 코칭 리더십이 조직 지원 인식 및 조직 동일시를 순차적으로 매개하여서만 종속 변수인 안전 행동에 영향을 미치는 완전 매개 (full mediation)의 방식일지, 매개 변수들이 없이도 독립변수와 종속변수 사이에 직접적인 영향이 존재하는 부분매개 (partial mediation)의 방식일지 확인해 보고자, 구조 방정식 분석을 수행하였다. 분석 결과, 완전 매개 모형은 매우 높은 적합도($\chi^2(df=175)=296.28; CFI=0.952; TLI=0.943; RMSEA=0.055$)를 나타내었고, 부분 매개 모형의 적합도 역시 높았다($\chi^2(df=174)=295.45; CFI=0.952; TLI=0.942; RMSEA=0.055$). 그러나 카이제곱 차이 분석 결과 ($\Delta\chi^2[1]=0.83, non-significant$), 완전 매개 모형이 더 간결하고 좋은 모형으로 판단되었다. 또한, 부분 매개 모형에 포함된 코칭 리더십에서 안전 행동까지의 경로 계수가 통계적으로 유의하지 않음을 고려할 때, 코칭 리더십은 안전 행동에 직접적인 영향을 주지 않고, 다른 변수들(조직 지원 인식 및 조직 동일시 등)을 통한 매개임을 알 수 있다.

4.3.2 매개 모형의 간접 효과

조직 지원 인식과 조직 동일시가 코칭 리더십과 안전 행동 사이를 순차적으로 매개한다는 가설 5를 정밀하게 확인하기 위해 10000번의 반복 추출을 통한 부트스트랩 분석을 수행하였다. 이 방법은 매개 모형에서 나타나는 간접 효과의 표준 오차를 추정하며, 특정 신뢰 구간 (confidence interval, CI)이 0을 포함하지 않을 경우 간접 효과가 통계적으로 유의하다고 판단한다[32]. 본 연구에서는 AMOS 26.0 통계 소프트웨어를 사용하여 95 percentile-based 신뢰 구간을 계산하였다. 분석 결과, <Table 3>에 나타난 바와 같이 이 구간은 0을 포함하지 않았다(95% CI=[.064, .195]), 이로 인해 코칭 리더십이 안전 행동에 미치는 간접 효과가 통계적으로 유의함을 알 수 있다. 이는 가설 5가 지지되었음을 뜻한다.

<Table 3> Bootstrapping analysis results

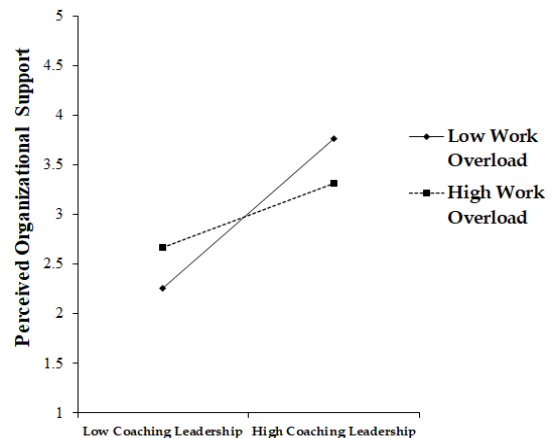
Path	Total Effect	Direct Effect	Indirect Effect	95% Confidence Interval (Percentile-based bootstrap)	
				Lower bound	Upper bound
CL → POS → OI → SB	.190	.068	.122	.064	.195

Note. 10000 sampling was conducted, and all coefficients values are standardized. CL means coaching leadership. POS means perceived organizational support. OI means organizational identification. SB means safety behavior.

4.3.3 직무 과부하의 조절 효과 분석

직무 과부하가 코칭 리더십과 조직 지원 인식 사이의 관계를 조절하는지 살펴보았다. 보다 정밀한 분석을 위해 독립 변수인 코칭 리더십과 조절 변수인 직무 과부하는 평균 중심화(mean centering) 처리가 되었고, 상호작용 항은 두 변수를 곱하여 계산하였다[41]. [Figure 2]에서 보여지듯이, 상호작용 항에서 조직 지원 인식으로 이어지는 경로는 통계적으로 유의하였다($\beta=-0.24, p<.001$). 이는 직무 과부하가 코칭 리더십과 조직 지원 인식 사이를 부적으로 조절한다는 것을 의미한다. 즉, 직무 과부하가 증가하면 코칭 리더십이 조직 지원 인식을 향상시키는 효과가 상쇄 혹은 줄어들어든다는 것이다. 이를 통해 가설 6이 지지되었다고 할 수 있다.

[Figure 3]에 직무 과부하의 조절 효과 그래프가 나타나 있다. 높은 직무 과부하인 상태에서는 (점선으로 표시), 코칭 리더십이 조직 지원 인식을 향상시키는 효과를 나타내는 직선의 기울기가 줄어들음을 보여준다.



[Figure 3] Moderating Effect of Work Overload between Coaching Leadership and Perceived Organizational Support

5. 결론과 제언

5.1 이론적 함의

첫째, 본 연구는 코칭 리더십이 안전 행동에 어떤 영향을 미치는지 이론적, 실증적으로 분석함으로써, 안전 행동 및 코칭 리더십에 대한 기존 문헌을 확장하였다. 코칭 리더십이 직원들의 안전 행동을 향상시킨다는 것을 이론적, 실증적으로 밝힘으로써 코칭 리더십의 중요성을 보였다.

둘째, 본 연구는 코칭 리더십과 안전 행동 간의 관계에서 조직 지원 인식과 조직 동일시가 순차적으로 매개한다는 것을 이론적, 실증적으로 밝혔다. 이를 통해, 코칭 리더십이 직원들의 안전 행동에 왜, 어떻게 영향을 미치는지에 대해 보다 정교하게 설명할 수 있었다. 이는 코칭 리더십의 조직 내 역할에 대해 보다 정밀한 이해를 제공하여, 이 연구 분야의 이론적 토대를 풍부하게 할 수 있다.

셋째, 코칭 리더십과 조직 지원 인식 간의 관계에서, 직무 과부하가 부정적인 조절 효과를 지녔음을 밝혔다. 이를 통해, 코칭 리더십을 둘러싼 다양한 상황적 요인들이 코칭 리더십의 긍정적인 영향력에 커다란 영향을 줄 수 있음을 보였다. 특히, 코칭 리더십이 아무리 잘 작용하더라도, 직원들이 인식하는 직무 과부하 수준이 너무 높으면 코칭 리더십의 긍정적 효과는 반감되었다. 이렇게 코칭 리더십과 다양한 상황 요인들 사이의 상호작용을 이해함으로써, 코칭 리더십의 조직 내 영향력을 보다 깊이 있게 파악할 수 있게 된다.

5.2 실무적 함의

본 연구는 조직의 최고 경영진, 리더, 직원에게 실무적인 시사점을 제공할 수 있다. 첫째, 통계 분석 결과를 바탕으로, 각 가설 별로 개선 방안 혹은 향상 방안을 제시하고자 한다. 가설 2의 분석 결과를 통해 코칭 리더십은 직원들의 조직 지원 인식을 향상시킨다는 것을 확인하였다. 최고 경영진은 코칭 리더십이 직원들로 하여금 자신이 조직으로부터 좋은 대우를 받고 있다고 느끼게 만든다는 것을 이해하고, 조직 내 코칭 리더십을 지닌 리더들을 양성할 수 있는 시스템, 훈련 프로그램, 그리고 보상 제도 등을 운영할 필요가 있다. 가설 3의 분석 결과를 통해서도 직원들의 조직 지원 인식이 이들의 조직 동일시를 향상시킴을 알 수 있었다. 직원들이 조직으로부터 좋은 대접을 받고 있다고 느낄 때, 이들은 마치 자신이 조직과 하나인 것 같이 인식한다는 것이다. 최고 경영진은 이를 활용하여, 직원들이 조직으로부터 충분히 좋은 대우를 받고 있다고 느낄 수 있는 다양한 시스템, 복지, 보상 등을 마련할 필요가 있다.

이는 결국 구성원들이 조직에 보다 헌신하게 만들 것이다. 가설 4의 분석 결과를 통해서 조직 동일시가 높은 직원들은 안전 행동을 더 많이 한다는 것을 알 수 있었다. 최고 경영진은 직원들이 조직과 자신이 하나라고 여길 때, 이들이 보다 안전하고 업무를 수행함으로써 조직에 기여한다는 점을 명심해야 한다. 이를 위해 이들이 조직과 자신이 하나라고 여길 정도로 조직에 애착을 지닐 수 있도록 이들을 위한 프로그램, 보상, 그리고 조직 문화 등을 운영할 필요가 있다. 이에 더해, 가설 5의 분석 결과를 통해서도 코칭 리더십이 직원들의 조직 지원 인식과 조직 동일시를 높여서 결국 안전 행동을 높인다는 것을 알 수 있었다. 이는 가설 1이 기각되었던 결과를 보충하는 내용이다. 가설 1이 기각된 것은 코칭 리더십이 조직 지원 인식과 조직 동일시를 순차적으로 매개해서 안전 행동에 영향을 미친다는 것이지, 코칭 리더십과 안전 행동 사이에 아무 관련이 없다는 의미는 아니다. 최고 경영진은 코칭 리더십이 조직 지원 인식과 조직 동일시라는 직원들의 인식 및 태도 변화를 ‘거쳐서’ 결국 안전 행동을 높인다는 것을 이해할 필요가 있다. 그리고 본 연구는 최고 경영진이 조직에 도입한 코칭 리더십의 효과를 측정 혹은 파악하기 위해서는, 직원들의 조직 지원 인식 및 조직 동일시 수준을 살펴 보아야 한다는 실무적인 통찰력을 제공한다. 가설 6의 분석 결과를 통해서도 아무리 코칭 리더십을 조직에서 제공하더라도, 직원들이 직무 과부하를 경험하고 있으면, 코칭 리더십의 긍정적인 효과는 반감된다는 것을 알 수 있다. 코칭 리더십을 통해 조직을 향상시키고 싶은 최고 경영진은, 코칭 리더십 자체 뿐만 아니라 직원들이 느끼는 직무 과부하 수준을 지속적으로 체크해야 한다. 이 내용을 바탕으로 조금 더 구체적인 실무적 함의점들을 아래에 제시하고자 한다.

둘째, 최고 경영진은 안전 행동을 촉진하는 데 있어서, 코칭 리더십이 중요한 역할을 한다는 것을 인식할 필요가 있다. 이런 인식을 바탕으로 최고 경영진은 조직 내 리더의 코칭 기술을 향상시키기 위해 특별히 맞춤화된 리더십 개발 프로그램에 자원을 할당할 필요가 있다. 셋째, 최고 경영진은 직원의 복지와 안전을 조직의 기본 가치로 우선시하는 정책과 관행을 구현함으로써, 직원들이 존중받고 돌봄을 받는다고 느낄 수 있는 지원 환경을 조성해야 한다. 이는 결과적으로 직원들의 안전 행동을 강화할 것이다. 넷째, 최고 경영진은 직무 과부하가 코칭 리더십의 긍정적인 영향력을 상쇄시킴으로써, 결국 안전 행동에 부정적인 영향을 미친다는 것을 이해해야 한다. 이에 대응하기 위해 최고 경영진은 업무량 분배에 대한 정기적인 평가에 참여하고 직원들의 과도한 업무량과 시간 압박을 완화하기 위한 전략을 수립해야 한다. 이를 통해 조직은 안전 문화를 조성하고 직원들의 안전 행동을 촉진하기 위한 효과

적인 전략과 개입을 고안할 수 있다. 다섯째, 직원들은 안전 교육 프로그램에 적극적으로 참여하고 안전 절차 및 모범 사례에 대한 이해를 높이기 위해 노력할 책임이 있다. 또한 직원들은 안전 문제와 관련하여 리더와 솔직하게 소통함으로써 조직 내 안전 관행을 지속적으로 개선하는 데 기여해야 한다. 마지막으로, 직원들은 안전 지침을 준수하는 것이 자신과 조직의 전반적인 성과를 위해 얼마나 중요한지 이해해야 한다.

5.3 연구의 한계점 및 추후 연구 제안

본 연구에는 여러 한계점들이 존재한다. 첫째, 코칭 리더십과 안전 행동을 연결하는 근본적인 작동 기제를 이해하는 작업이 매우 중요하다는 점을 고려할 때, 향후 연구에서는 다양한 매개 변인들 및 조절 변인들을 탐색할 필요가 있다. 예를 들어, 연구자들은 잠재적 매개 변인으로 조직 및 리더에 대한 신뢰, 심리적 임파워먼트, 안전 분위기 등의 역할에 주의를 기울일 필요가 있다. 또한, 잠재적 조절 변인으로서 리더 및 직원들의 위험 인식 및 안전 동기 수준 등과 같은 개인 특성의 차이에 주목할 필요가 있다.

둘째, 주요 연구 변인인 코칭 리더십, 조직 지원 인식과 조직 동일시, 그리고 안전 행동 등이 전부 설문 참여자의 '자기 보고(self-report)에 의해 수집되었다. 물론 자기 보고식 검사는 설문 응답자의 '주관적 인식'을 잘 측정할 수 있다. 그렇지만 자신이 자신을 평가할 때 나타날 수 있는 오류가 존재한다는 것을 고려할 때, 제 3자의 행동 관찰 등을 통해 보다 객관적인 데이터를 수집해서 연구해야 한다. 셋째, 본 연구는 횡단 연구가 지닌 한계점을 보완하고자 연구 변인들을 서로 다른 세 시점에 분리하여 측정하였다. 그럼에도 불구하고, 이 변인들은 전부 '같은' 사람으로부터 수집되었기 때문에, 동일 방법 편향(common method bias) 이슈를 온전히 보완할 수 없다. 더 정교한 종단 연구 설계를 적용한 연구가 추후에 시행되어야 한다.

6. References

- [1] K. Amponsah-Tawiah, M. A. O. Ntow, J. Mensah(2016), "Occupational health and safety management and turnover intention in the Ghanaian mining sector." *Safety and Health at Work*, 7(1):12-17.
- [2] S. Clarke(2013), "Safety leadership: A meta-analytic review of transformational and transactional leadership styles as antecedents of safety behaviours." *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 86(1):22-49.
- [3] S. M. Conchie, I. J. Donald(2009), "The moderating role of safety-specific trust on the relation between safety-specific leadership and safety citizenship behaviors." *Journal of Occupational Health Psychology*, 14(2):137.
- [4] S. Sonnentag, M. Frese(2003), "Stress in organizations." In W. C. Borman, D. R. Ilgen and R. J. Klimoski (Eds.), *Comprehensive handbook of psychology. Industrial and organizational psychology* (Vol. 12, pp. 453-491). Wiley, New York, NY.
- [5] M. S. Christian, J. C. Bradley, J. C. Wallace, M. J. Burke(2009), "Workplace safety: A meta-analysis of the roles of person and situation factors." *Journal of Applied Psychology*, 94(5):1103.
- [6] M. J. Burke, S. A. Sarpy, P. E. Tesluk, K. Smith-Crowe(2002), "General safety performance: A test of a grounded theoretical model." *Personnel Psychology*, 55(2):429-457.
- [7] M. A. Griffin, A. Neal(2000), "Perceptions of safety at work: A framework for linking safety climate to safety performance, knowledge, and motivation." *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(3):347.
- [8] D. Zohar(1980), "Safety climate in industrial organizations: Theoretical and applied implications." *Journal of Applied Psychology*, 65(1):96-102.
- [9] 탁진국, 조은현(2011), "코칭 리더십 척도 개발 및 타당화." *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 24(1):127-155.
- [10] A. Athanasopoulou, S. Dopson(2018), "A systematic review of executive coaching outcomes: Is it the journey or the destination that matters the most?." *The Leadership Quarterly*, 29(1):70-88.
- [11] A. D. Ellinger, A. E. Ellinger, S. B. Keller(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.
- [12] A. D. Ellinger(2010), "Antecedents and consequences of coaching behavior." *Performance Improvement Quarterly*, 12(4):45-70.
- [13] J. T. Huang, H. H. Hsieh(2015), "Supervisors as good coaches: Influences of coaching on employees'

- in-role behaviors and proactive career behaviors.” *The International Journal of Human Resource Management*, 26(1):42–58.
- [14] S. Kim, T. M. Egan, W. Kim, J. Kim(2013), “The impact of managerial coaching behavior on employee work-related reactions.” *Journal of Business and Psychology*, 28(3):315–330.
- [15] S. M. Conchie, P. J. Taylor, I. J. Donald(2012), “Promoting safety voice with safety-specific transformational leadership: The mediating role of two dimensions of trust.” *Journal of Occupational Health Psychology*, 17(1):105–115.
- [16] J. E. Mullen, E. K. Kelloway(2009), “Safety leadership: A longitudinal study of the effects of transformational leadership on safety outcomes.” *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(2):253–272.
- [17] J. C. Wallace, E. Popp, S. Mondore(2006), “Safety climate as a mediator between foundation climates and occupational accidents: A group-level investigation.” *Journal of Applied Psychology*, 91(3):681–688.
- [18] G. Bozer, J. C. Sarros(2012), “Examining the effectiveness of executive coaching on coaches’ performance in the Israeli context.” *International Journal of Evidence Based Coaching & Mentoring*, 10(1).
- [19] O. A. David, I. Ionicioiu, A. C. Imbarus, F. A. Sava(2016), “Coaching banking managers through the financial crisis: Effects on stress, resilience, and performance.” *Journal of Rational-Emotive & Cognitive-Behavior Therapy*, 34:267–281.
- [20] A. M. Grant, L. Curtayne, G. Burton(2009), “Executive coaching enhances goal attainment, resilience and workplace well-being: A randomised controlled study.” *The Journal of Positive Psychology*, 4(5):396–407.
- [21] A. M. Grant, L. S. Green, J. Rynsaardt(2010), “Developmental coaching for high school teachers: Executive coaching goes to school.” *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 62(3):151.
- [22] E. L. Deci, R. M. Ryan(2000), “The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior.” *Psychological Inquiry*, 11(4):227–268.
- [23] K. E. Weick, K. M. Sutcliffe(2001), *Managing the unexpected: Assuring high performance in an age of complexity*, Jossey Bass, John Wiley & Sons, Inc. Company.
- [24] R. Eisenberger, R. Huntington, S. Hutchison, D. Sowa(1986), “Perceived organizational support.” *Journal of Applied Psychology*, 71(3):500–507.
- [25] R. Cropanzano, M. S. Mitchell(2005), “Social exchange theory: An interdisciplinary review.” *Journal of Management*, 31(6):874–900.
- [26] G. B. Graen, M. Uhl-Bien(1995), “Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective.” *Leadership Quarterly*, 6(2):219–247.
- [27] H. Taifel, J. C. Turner(1986), “The social identity theory of intergroup behavior.” *Psychology of Intergroup Relations*, 2:7–24.
- [28] H. M. Weiss, R. Cropanzano(1996), “Affective events theory.” *Research in Organizational Behavior*, 18(1):1–74.
- [29] D. W. Organ(1988), *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books/DC Heath and Company.
- [30] J. R. Rizzo, R. J. House, S. I. Lirtzman(1970), “Role conflict and ambiguity in complex organizations.” *Administrative Science Quarterly*, 15(2):150–163.
- [31] A. B. Bakker, E. Demerouti(2007), “The job demands-resources model: State of the art.” *Journal of Managerial Psychology*, 22:309–328.
- [32] L. T. Hu, P. M. Bentler(1999), “Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives.” *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1):1–55.
- [33] P. E. Shrout, N. Bolger(2002), “Mediation in experimental and nonexperimental studies: New procedures and recommendations.” *Psychological Methods*, 7(4):422–445.
- [34] 윤선화, 김병직(2022), “코칭 리더십이 조직 시민 행동에 미치는 영향: 긍정 심리 자본의 매개 효과와 진정성 리더십의 조절 효과를 중심으로.” *코칭능력개발지*, 24(2):296–308.
- [35] R. Cousins, C. J. Mackay, S. D. Clarke, C. Kelly, P. J. Kelly, R. H. McCaig(2004), “Management

- standards' and work-related stress in the UK: Practical development." *Work & Stress*, 18(2): 113-136.
- [36] 최병권(2013), "업무과부하, 직무소진, 이직의도의 관계에서 직무자율성과 경력성장기회의 조절효과." *조직과 인사관리연구*, 37(4):145-170.
- [37] R. Eisenberger, S. Armeli, B. Rexwinkel, P. D. Lynch, L. Rhoades(2001), "Reciprocation of perceived organizational support." *Journal of Applied Psychology*, 86(1):42.
- [38] F. Mael, B. E. Ashforth(1992), "Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification." *Journal of Organizational Behavior*, 13(2):103-123.
- [39] A. Neal, M. A. Griffin(2006), "A study of the lagged relationships among safety climate, safety motivation, safety behavior, and accidents at the individual and group levels." *Journal of Applied Psychology*, 91(4):946.
- [40] J. Anderson, D. Gerbing(1988), "Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach." *Psychological Bulletin*, 103(3):411-423.
- [41] A. F. Hayes, K. J. Preacher(2013), Conditional process modeling: Using structural equation modeling to examine contingent causal processes. In G. R. Hancock and R. O. Mueller (Eds.), *Structural equation modeling: A second course* (pp. 219-266). IAP Information Age Publishing.

저자 소개



홍윤숙

현재 울산대학교 경영학부 부교수
Ph.D. from Arizona State University
MBA from Bowling Green State University
서울대학교 화학공학과 학사
관심분야 : 공급사슬관리, 물류비용, 윤리경영, 조직행동