

윤리적 리더십이 안전 행동에 미치는 영향: 조직 신뢰와 조직 몰입의 순차적 매개 효과, 그리고 진정성 리더십의 조절 효과를 중심으로

홍윤숙*

*울산대학교 경영학부

The Impact of Ethical Leadership on Safety Behavior: Focusing on the Sequential Mediating Effects of Organizational Trust and Organizational Commitment, and the Moderating Effects of Authentic Leadership

Yunsook Hong*

*Department of Business Administration, University of Ulsan

Abstract

Prior studies focusing on safety behavior have not given sufficient consideration to the potential impact exerted by different leadership styles. Of these various styles, my attention is specifically drawn to the influence of ethical leadership on safety behavior. In this paper, I delve into the influence of ethical leadership on safety behavior, shedding light on both the underlying mechanisms (mediators) and a significant contextual factor (moderator). I probe into the successive mediating roles of employees' trust in the organization and their commitment to it, within the context of the relationship between ethical leadership and safety behavior. Further, I posit that authentic leadership positively adjusts the connection between ethical leadership and organizational trust. My findings underscore that ethical leadership enhances employee safety behavior, facilitated by the chain mediation of trust in the organization and organizational commitment. Moreover, I discover that authentic leadership, as a positive moderator, magnifies the favorable impact of ethical leadership on organizational trust. This paper will also articulate the theoretical implications, practical applications, and limitations of the study.

Keywords : Ethical Leadership, Authentic Leadership, Organizational Trust, Organizational Commitment, Safety Behavior, Moderated Mediation Model

1. 서론

현재의 기업 환경은 변동성이 매우 크며, 경쟁 역시 매우 치열하다. 이같이 어려운 조건에서 기업들은 생존을 위해 노력하고 있다. 이 과정에서 일부 기업들은 부정 회계, 횡령 및 배임 등과 같은 비윤리적 방법을 활용하여 비용을 줄이고 수익을 극대화하려고 한다. 이로써 경쟁자를 이기고 생존하려는 것이다. 그러나 이런 비윤리적인 방법을 통

해 일시적으로 생존에 성공하는 기업들도 있지만, 시간이 흐르면서 그들의 비윤리성이 드러나 결국 몰락하는 경우가 많다. 그래서 학자들 및 기업 실무자들 사이에서 기업의 윤리성은 매우 중요한 이슈로 강조되고 있다.

윤리적 리더십 (ethical leadership)은 이런 배경과 상황에 적합한 리더십 스타일 중 하나이다. 윤리적 리더십은 리더가 자신의 윤리적인 의사결정 및 행동, 그리고 공정한 대인 관계를 통해 부하 직원들에게 적절한 행동을 규범적

†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 21, 2023; Revision June 16, 2023; Accepted June 26, 2023

으로 보여줄 뿐만 아니라, 양방향 의사소통과 윤리적 행위에 대한 적절한 보상 및 처벌을 통해 부하 직원들의 윤리적 행동을 장려하는 리더십 방식으로 정의된다[1]. 부하 직원들이 조직에서 어떤 행동이 적절하거나 허용되는지를 판단하는 데 있어서 리더의 생각, 말, 행동은 커다란 영향을 미치기 때문에, 윤리적 리더는 조직의 규범과 시스템을 윤리적으로 만드는 가장 중요한 요소들 중 하나이다[2].

이전 연구 결과들에 의하면, 윤리적 리더십은 부하 직원들의 조직 내에서의 인식, 태도, 그리고 행동에 긍정적인 영향을 준다고 알려졌다[2,3,4]. 윤리적 리더십은 부하 직원들의 직무 만족, 조직 몰입, 조직에 대한 동일시, 조직 시민 행동 등을 증진시키며[5], 반대로 비행 행동, 비생산적인 과업 행동, 이직 의도, 그리고 결근률 등을 감소시킨다고 보고되었다[6]. 더불어 윤리적 리더십은 조직의 윤리 문화를 만들고 윤리적 행동을 촉진하는데 중요한 역할을 한다[7]. 이는 윤리적 리더십이 조직의 핵심 성과 지표들에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 의미한다[2].

위에서 이야기한 바와 같이, 윤리적 리더십이 조직 내에서 어떤 역할을 하는지 여러 학자들이 연구해왔지만, 아직 충분히 밝혀지지 않은 부분이 있다. 첫째, 윤리적 리더십이 부하직원들의 안전 행동에 미치는 영향에 대해서 아직 충분한 연구가 이루어지지 않았다[8]. 안전 행동은 직원이 자신 혹은 동료 직원들의 신체나 정신적 손상의 가능성을 감소시키기 위해 위험 요소를 적극적으로 예방하는 행동으로 정의되며[9], 안전 사고나 산업재해의 발생 가능성을 예측하는 중요한 지표로 인식된다[9,10]. 안전 사고가 야기하는 심각한 결과와, 안전 행동의 조직 내 중요성을 고려하였을 때, 윤리적 리더십이 안전 행동에 어떤 영향을 미치는지 이해하는 것은 상당히 중요하다.

둘째, 윤리적 리더십이 안전 행동에 어떠한 영향을 미치는지에 대한 연구가 많지 않은 것은 물론이고, 그러한 영향력이 어떤 매개 변인을 거쳐서 작용하는지 탐구한 연구는 더욱 부족하다[8]. 작동 메커니즘(intermediating mechanism)은 한 변수가 다른 변수에 대해 어떻게, 그리고 왜 영향을 미치는지를 설명하는 유익한 도구이다. 이를 고려해 볼 때, 윤리적 리더십이 어떠한 중간 매개 변수들을 통해, 결국 구성원들의 안전 행동에 어떠한 영향을 미치는지, 즉 그 작동 메커니즘을 연구함으로써 두 변수 간의 정확한 관계를 세밀하게 이해하는 것이 필요하다.

셋째, 윤리적 리더십이 실행되는 과정에서 직원들이 인식하는 리더의 '진정성(authenticity)'이 미치는 영향에 대한 연구가 부족하다[8]. 다양한 이전 연구들에서 윤리적 리더십의 가치와 유효성이 보고되었지만, 직원들이 리더의 윤리적 리더십에서 '진정성'을 느끼지 못한다면, 윤리적 리더십의 긍정적 영향력은 줄어들 것이다[11,12]. 이런 관점에서 볼 때, 윤리적 리더십이 실행될 때 나타나

는 '진정성'에 대한 연구는 필수적이다.

넷째, 이전의 윤리적 리더십 연구들은 다른 리더십 스타일들과의 상호 작용에 대해 충분히 주목하지 않았다[8,11]. 변혁적 리더십, 서번트 리더십, 윤리적 리더십 등의 연구자들이 각 리더십 유형들의 공통점과 차이점을 비교하고 대조하는 노력을 해왔음에도 불구하고, 이 연구들은 대부분 한 명의 리더가 하나의 리더십 유형만을 활용할 것이라는 전제를 가지고 있었다. 즉, 동일한 리더가 조직에서 동시에 여러 리더십 유형들을 활용할 것이라는 측면에서 접근하지 않았다[8]. 그러나 현실적으로 기업 환경에서 리더는 단지 한 가지 유형의 리더십만을 활용하여 조직을 이끄는 것이 아니라, 여러 유형의 리더십들을 동시에 활용한다. 또한 실제 업무를 수행할 때는 각 리더십 유형들이 명확하게 구분되어 표현되기 어렵다. 따라서, 한 리더가 보여주는 다양한 리더십 유형들 사이의 상호작용을 연구하는 것은 중요하다[13,14]. 즉, 윤리적 리더십이 동시에 다른 형태의 리더십(예를 들어 진정성 리더십)과 어떻게 상호작용하여 결국 구성원들에게 영향을 미치는지 파악하는 작업은 꼭 필요하다.

위에서 이야기한 기존 연구들의 공백들(research gaps)을 보완하고자, 본 연구에서는 윤리적 리더십이 직원들의 조직 신뢰(organizational trust)와 조직 몰입(organizational commitment)을 순차적으로 매개하여, 최종적으로 이들의 안전 행동을 높일 것이라는 가설을 설정하였다. 또한 윤리적 리더십이 조직 신뢰에 미치는 긍정적인 영향력은 진정성 리더십에 의해 증폭될 것임을 제안한다. 본 연구에서 제안한 가설을 실증적으로 검증하기 위해 국내 기업에 재직 중인 199명의 설문 응답자 표본을 대상으로, 세 시점으로 나누어 수집한 데이터를 활용하여 구조방정식 모델링(structural equation modeling, SEM) 분석을 실시했다. 특히, 독립 변인과 매개 변인, 그리고 종속 변인 등을 서로 다른 세 시점에 측정함으로써, 횡단 연구의 한계를 보완하고자 했다. 횡단 연구 설계는 같은 시점에 같은 응답자를 대상으로 모든 연구 변인을 수집하기에, 동일 방법 편향(common method bias) 문제에 취약하다.

2. 이론적 배경

2.1 윤리적 리더십과 안전 행동 사이의 관계

이번 연구에서는 윤리적 리더십이 구성원들의 안전 행동을 높일 것이라고 제안한다. 윤리적 리더십은 직원의 안전 행동을 형성하는 데 근본적으로 중요한 역할을 할 것이

다. 이러한 영향력은 몇 가지 이론적 토대를 통해 살펴볼 수 있다. Bandura[15]의 사회 학습 이론(social learning theory)에 의하면 직원들은 리더의 행동을 관찰하고 모방한다. 리더가 윤리적 행동을 보여주고 안전의 중요성을 강조하면 부하 직원들은 안전한 업무 관행을 채택하고 안전 규정을 준수하며 안전 문제에 적극적으로 대처할 가능성이 높아진다[16].

또한 사회적 교환 이론(social exchange theory) [17]은 윤리적 리더십과 안전 행동 사이의 관계를 더욱 강조한다. 이 이론에 따르면 부하 직원들은 리더가 자신을 공정하고 대하고 존중하는 모습을 보일 때, 조직 내에서 긍정적인 업무 행동을 함으로써 그 리더에게 보답하고자 한다. 안전 행동의 맥락에 적용해 보면, 윤리적 리더가 직원의 복지에 관심을 갖고 안전을 우선시하는 모습을 보이면, 직원 역시 안전 규칙과 절차를 준수함으로써 리더에게 보답할 가능성이 높다[18].

마지막으로, 윤리적 리더십과 안전 행동 사이의 관계는, 산업 안전 관련 문헌에서 중요하게 다루어 온 개념인 안전 문화(safety culture) 혹은 안전 분위기 (safety climate)의 관점에서 설명할 수 있다. 안전 문화 혹은 안전 분위기는 조직 내에서 안전의 가치에 대한 직원들의 공유된 인식을 의미한다[16]. 윤리적 리더는 안전을 지속적으로 강조하고 이를 우선적으로 반영하는 의사결정을 내림으로써 안전 분위기의 중요성을 강조하며 이를 강화시킨다. 이는 다시 직원들의 안전한 업무 행동에 대한 동기를 강화한다[19]. 위의 논리에 근거하여 다음의 가설을 제안한다.

가설 I. 윤리적 리더십은 직원들의 안전 행동을 높일 것이다.

2.2 윤리적 리더십과 조직 신뢰 사이의 관계

윤리적 리더십은 조직에 대한 직원의 신뢰(organizational trust)를 형성하는 데 중추적인 역할을 한다. 조직에 대한 신뢰는 구성원들이 조직의 의도나 행위에 대한 긍정적인 기대를 근거로 자신의 취약성을 내보이고 이를 수용하려는 태도를 의미한다. [20].

사회적 교환 이론은 윤리적 리더십과 조직 신뢰 사이의 관계를 설명하는 핵심적인 이론적 틀이다. Blau[17]에 의하면 사회적 교환은 의무를 생성하는 일련의 상호작용을 포함한다. 조직에서 리더가 윤리적으로 행동하면 긍정적인 교환 관계가 형성되고, 이에 대해 직원들은 신뢰로 보답해야 할 의무를 느끼게 된다[21].

한편, Mayer와 그의 동료들의 신뢰 모델[22]은 윤리

적 리더십이 신뢰에 미치는 영향에 대한 정교한 이론적 틀을 제공한다. 이 모델은 신뢰란 신뢰의 대상이 되는 존재가 지닌 ‘능력(ability)’, ‘자비(benevolence)’, 그리고 ‘고결성(integrity)’ 등에 대한 신뢰자의 인식에 기반한다고 제안한다. 윤리적 리더는 강력한 도덕 원칙을 준수하고, 부하 직원들의 권리를 존중하며, 이들을 공정하게 대우함으로써 자신의 위의 세 가지 조건들을 모두 충족한다. 이를 통해 윤리적 리더는 구성원들의 신뢰를 높인다[1].

몇몇 경험적 연구는 이러한 이론적 토대를 실증적으로 검증했다. 예를 들어 Hansen과 그의 동료들은 윤리적 리더십이 리더의 정직성과 역할 명확성을 매개로 결국 구성원들의 신뢰를 향상시킨다고 보고했다[3].

가설 II. 윤리적 리더십은 직원들의 조직 신뢰를 높일 것이다.

2.3 조직 신뢰와 조직 몰입 사이의 관계

구성원들의 조직 신뢰가 이들의 조직 몰입(organizational commitment)에 미치는 영향은 조직 행동 분야에서 중요하게 다루어진 주제이다. 조직 몰입은 구성원을 조직에 대한 애착 혹은 헌신, 그리고 조직과의 내적인 연결을 지닌 심리적 상태로 정의되며, 조직에 계속 남아 있기로 결정하는 데 큰 영향을 미친다[23].

사회적 교환 이론은 이 두 변인 사이의 관계를 이해하기 위한 이론적 토대를 제공한다[17]. 이 이론에 의하면, 두 주체 사이의 관계는 일련의 상호 교환을 기반으로 한다. 구성원의 관점에서, 조직이 자신의 최선의 이익을 위해 행동할 것이라고 믿는다면(즉, 조직을 신뢰한다면), 이들은 조직에 보답해야 한다는 의무감을 느끼며, 이는 종종 더 높은 수준의 조직 몰입의 형태로 나타난다[21].

또한 심리적 계약 이론(psychological contract theory)에 의하면, 직원들은 자신이 지닌 조직에 대한 신뢰 수준을 바탕으로 자신과 조직 간의 상호 의무가 어느 정도인지 인식한다고 한다. 그리고 이런 인식은 조직에 대한 태도 및 신념을 형성한다[24]. 조직을 신뢰하는 직원들은, 조직이 자신에 대한 약속들을 이행할 것이라고 믿을 것이기에, 결국 조직에 대해 더 큰 몰입 및 헌신을 보인다[25].

위의 이론적 견해들을 실증적으로 분석한 연구가 있다. Dirks와 Ferrin[26]의 메타분석 연구에 의하면, 조직 대 한 신뢰와 조직몰입 사이에 강한 양의 상관관계(+)가 있는 것으로 나타났다.

가설 III. 직원들의 조직 신뢰는 이들의 조직 몰입을 높일 것이다.

2.4 조직 몰입과 안전 행동 사이의 관계

조직 몰입은 구성원들의 안전 행동을 향상시킬 것이다. 조직 몰입과 안전 행동 간의 관계는 몇 가지 이론적 틀을 통해 이해할 수 있으며, 이는 작업장 안전 증진에 있어 조직 몰입의 중요성을 강조한다.

직무 요구-자원(job demands-resource) 모형[27]에 의하면, 직원들의 조직에 대한 헌신 및 몰입이 높아지면, 이들은 더 큰 심리적 자원을 갖게 된다. 이 자원은, 안전 요구 사항들을 포함한 여러 직무 요구 사항들을 이행하기 위한 필수적인 도구로 활용된다. 즉, 높은 수준의 조직 몰입을 지닌 직원들은 더 큰 자원을 갖게 되기에, 자신에게 주어진 직무 요구들을 적절하게 수행할 수 있다는 것이다. 이들은 조직의 안전에 대한 요구들을 수용하고 준수할 가능성이 높으며, 이는 안전 행동의 증가로 이어진다.

사회적 정체성 이론(social identity theory) [28]에 의하면, 조직몰입은 안전 규칙을 포함한 조직 가치 및 규범의 내재화와 관련이 있다. 직원이 높은 수준의 조직 몰입을 지니고 있으면, 이들은 조직과 더 강하게 헌신할 것이기에, 조직의 안전 규범을 자신의 것으로 내재화할 것이다. 이는 결국 이들이 조직의 안전을 증진시키는 방식으로 행동하게 만들 것이다. 몇몇 실증 연구들은 이러한 이론적 설명들을 뒷받침한다. Probst, Brubaker, Barsotti [29]는 조직몰입이 안전 규정 준수 및 참여를 예측한다는 것을 발견했는데, 이는 조직몰입이 높은 직원들이 안전 규정을 준수하고 안전 활동에 참여할 가능성이 높다는 것을 의미한다. 마찬가지로 Clarke [19]는 조직몰입이 사고율 감소, 안전 행동 증가 등 긍정적인 안전 결과와 관련이 있다는 사실을 발견했다.

결론적으로, 직원의 조직몰입은 안전 규칙에 대한 수용, 안전 관행 준수에 대한 인식, 안전 규범의 내재화 등을 촉진하기 때문에 직장 내 안전 행동을 촉진하는 데 중요한 역할을 한다.

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

2.5 윤리적 리더십과 안전 행동 사이를 순차적으로 매개하는 조직 신뢰와 조직 몰입

위에서 기술한 가설들을 하나의 포괄적인 논리적 모형으로 결합시키면, 윤리적 리더십은 구성원들의 조직 신뢰와 조직 몰입을 순차적으로 높여서 결국 구성원들의 안전 행동을 향상시킬 것임을 제안할 수 있다.

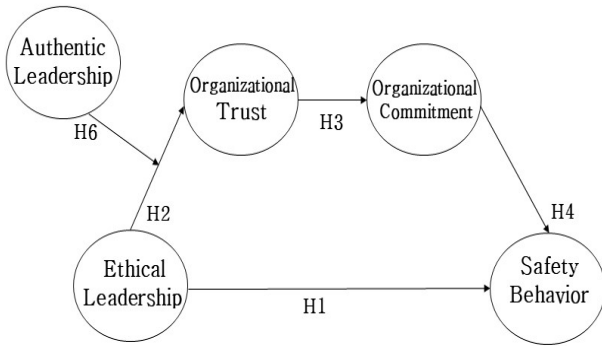
가설 V. 윤리적 리더십은 직원들의 조직 신뢰와 조직 몰입을 순차적으로 매개하여 안전 행동을 향상시킬 것이다.

2.6 윤리적 리더십과 조직 신뢰 사이를 조절하는 진정성 리더십

윤리적 리더십과 구성원의 조직 신뢰 사이의 관계는 여러 상황적/환경적 요소들에 의해 영향을 받을 수 있다. 왜냐하면, 윤리적 리더십이 발휘되는 조건, 상황, 환경은 매우 다양하며, 직/간접적으로 윤리적 리더십이 발휘되는 방식, 태도 등을 변화시키기 때문이다. 여러 상황/환경 요인들 중 본 연구에서는 진정성 리더십(authentic leadership)에 초점을 맞추고자 한다. 진정성 리더십은 기본적으로 자기 인식, 투명성, 윤리적/도덕적 행동, 균형 잡힌 정보 처리로 특징지어진다[30]. 진정성 있는 리더는 자신의 깊은 가치와 신념에 따라 행동하며, 부하 직원들과의 관계에서 이들의 개방성을 촉진하고 이들이 자신의 생각과 의견을 말하도록 장려한다 [31].

윤리적 리더십과 직원의 조직 신뢰 사이의 관계에서 진정성 리더십은 중요한 조절 변인으로 작용할 것이다. 즉, 윤리적 리더십으로 인해 형성된 구성원들의 조직에 대한 신뢰는, 리더의 진정성에 따라 강화되거나 약화될 수 있다는 것이다. 진정성 있는 리더는 자신에 대한 깊은 이해와 도덕적 신념/가치를 바탕으로 결정을 내린다. 그들은 이러한 도덕적 신념을 기반으로 직원들과의 명확하고 진실한 관계를 구축하고, 의사소통을 균형 있게 유지한다. 이때 직원들은 그들의 리더가 '진정성(authenticity)'을 가지고 있다고 인식하게 된다[30,31]. 이렇게 진정성을 기반으로 리더가 직원들을 윤리적으로 이끌다면, 직원들의 긍정적인 태도 및 행동 수준은 크게 높아질 것이다. 그러나 반대로 진정성이 결여되어 있다면, 직원들은 리더의 윤리적 리더십이 그저 '가식'일 뿐이라고 의심할 수 있다. 이러한 의심은 윤리적 리더십이 직원들에게 끼치는 긍정적인 효과를 약화시킬 것이다. 투명성과 진정성 있는 행동에 중점을 둔 진정성 리더십은 신뢰 구축의 중요한 요소이다 [32]. 직원들은 윤리적일 뿐만 아니라 진정성 있는 행동을 하는 리더를 더 신뢰할 가능성이 높다. 진정성 있는 리더의 개방성과 정직성은 윤리적 리더십의 신뢰 구축 효과를 증폭시킬 수 있다[11].

가설 VI. 윤리적 리더십이 조직 신뢰에 미치는 영향력은 진정성 리더십에 의해 정적으로(+) 조절될 것이다. 즉, 진정성 리더십은 윤리적 리더십의 긍정적인 영향력을 증폭시킬 것이다.



[Figure 1] Research Model

3. 연구 방법

3.1 연구 대상 및 조사 방법

본 연구는 국내 기업에 재직 중인 직원들을 대상으로 설문 조사 실시해서 얻은 자료를 활용하여 가설들을 검증했다. 국내 최대 규모의 리서치 회사를 통해 설문 조사를 실시했고, 편향되지 않은 표본을 확보하기 위해 무작위 추출 방식을 적용했다. 또한, 세 시점으로 분리하여 설문 응답을 수집함으로써, 횡단적 연구의 한계를 보완하였다. 첫 번째 설문에서 457명, 두 번째에서 295명, 그리고 세 번째에서는 235명의 참가자들이 참여하였다. 첫 설문과 두 번째 설문 사이에는 대략 6주의 간격을 두었고, 두 번째 설문과 세 번째 설문 사이에는 약 10 주의 간격을 두었다. 총 235명의 참가자 중에서 부정확한 응답 및 누락된 값들을 제거한 후, 마지막으로 232명의 데이터를 분석에 이용하였다. 설문 응답자의 평균 나이는 40.74세였으며(표준편차 9.32), 남성이 전체의 52.6% (122명), 여성이 48.4% (110명)을 차지하였다. 참가자들의 교육 수준과 직위에 대한 정보도 함께 수집하였다. 고졸 이하가 9.1%, 전문대 졸업이 17.3%, 4년제 대학 졸업이 61%, 대학원 이상이 12.6%였다. 사원 급이 22.1%, 대리 급이 19.9%, 과장 급이 22.9%, 차장 급이 10.4%, 부장 급이 16.9%, 기타가 7.8%였다.

3.2 데이터 분석 방법

본 연구의 가설을 확인하기 위해 SPSS 26.0 및 Amos 26.0 프로그램을 이용하여 데이터 분석을 수행했다. 우선, 참가자들의 인구통계학적 정보를 이해하기 위해 빈도분석을 실시하였다. Amos 26.0을 사용하여 모형의 구분 타당성을 확인하기 위한 확인적 요인분석(CFA)을 수행하였고, 변수 간의 관계를 파악하기 위해 피어슨 상관분석을

실시했다. 또한, 구조방정식 모델링 (SEM) 분석을 통해 연구 가설을 확인하였으며, 간접 효과의 유의성을 검증하기 위해 부트스트랩 방법을 적용했다. 연구 모형의 적합성을 평가하기 위해 CFI, TLI, RMSEA를 활용하였으며, 일반적으로 CFI와 TLI는 .90 이상, RMSEA는 .06 이하일 경우 모형이 우수하다고 판단된다[33,34].

3.3 변수 측정과 설문 문항

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

윤리적 리더십의 측정을 위해 Brown과 그의 동료들 [1]이 개발한 10개 항목의 윤리적 리더십 척도를 이용했다. 활용된 설문조사 항목의 일부는 다음과 같다. ‘내 상사(리더)는 윤리/도덕의 관점에서 올바르게 행동하는 것이 어떤 것인지 본보기를 보인다’, ‘내 상사(리더)는 자신의 삶을 윤리적인 방식으로 살아간다’등이다(Cronbach’s $\alpha = .94$).

진정성 리더십은 Neider와 Schriesheim[35]이 개발한 진정성 리더십 척도(Authentic Leadership Inventory)를 통해 측정했다. 12개 문항으로 이루어졌으며, 자아 인식, 관계적 투명성, 내재화된 도덕관, 균형 잡힌 정보 처리 등 네 하위 요소로 구성되었다. 이 척도는 첫 시점에서 수집했다. ‘내 리더는 자신의 능력에 대해 다른 사람들이 어떻게 평가하는지에 대해 정확히 알고 있다’, ‘내 리더는 결론을 내리기 전에 다양한 의견에 귀를 기울인다’, ‘내 리더는 부하들이 솔직한 의견을 표현할 수 있게 격려하는 편이다’, ‘내 리더는 어려운 의사 결정을 내릴 때 엄격한 윤리적 기준에 따른다.’ 등이다(Cronbach’s $\alpha = .91$).

조직 신뢰를 측정하기 위해 조직 신뢰 수준을 측정하고자 Cook과 Wall[36]의 척도 3문항을 활용했다. 설문 문항의 예는 다음과 같다. ‘내가 속한 조직에서 내 상사들과 동료들은 서로를 신뢰한다.(Cronbach’s $\alpha = .89$).

조직 몰입을 측정하고자 Meyer & Allen[37]의 정서적 몰입 척도 5문항을 사용했다. 예시 문항은 다음과 같다. ‘나는 우리 회사에 강한 애착과 소속감을 느낀다’, ‘내 남은 직장 생활을 우리 회사에서 계속한다면 참 행복할 것 같다.’(Cronbach’s $\alpha = 0.92$).

안전 행동은 Neal 과 Griffin[38]의 안전 행동 척도(safety behavior scale)를 활용했다. 총 6 문항의 이 척도는 세 번째 시점에서 측정되었다. 예시 문항(sample item)은 다음과 같다. ‘나는 업무를 수행하는 데 필요한 모든 안전 장비/장치들을 사용한다’, ‘나는 업무를 수행하기 위해 올바른 안전 절차를 활용한다’, ‘나는 업무를 수행

할 때 가장 안전한 상태에서 일하려 노력한다.’ 등이다. 크론바흐 알파(Cronbach’s α) 값은 .92였다.

통계 변인으로는 설문 응답자의 성별, 교육 수준, 직위, 근속 년수 등을 적용했다.

4. 분석 결과

4.1 기초 통계 분석

본 연구는 변수들의 기본 특성을 이해하기 위해 평균, 표준편차 및 피어슨 상관 계수를 산출하였으며, 그 결과는 <Table 1>에서 확인할 수 있다. 또한, 응답자의 데이터가 정규 분포를 따르는지 판단하기 위해 왜도와 첨도를 분석하였다. 이에 따라, 윤리적 리더십(왜도 -.41, 첨도 .11), 진정성 리더십(왜도 -.47, 첨도 .92), 조직 신뢰(왜도 -.60, 첨도 .88), 조직 몰입 (왜도 -.34, 첨도 -.51) 및 안전 행동(왜도 -.26, 첨도 .98)에 대한 결과를 확인하였다. 왜도가 절대값 3을 넘지 않고, 첨도의 절대값이 8을 넘지 않으면 데이터가 정규 분포를 따르는 것으로 간주되므로, 이 연구의 데이터는 정규 분포를 따르는 것으로 판단할 수 있다[33].

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

	Mean	S.D	1	2	3	4
1. EL	3.04	.71	-			
2. AL	3.23	.62	.79**	-		
3. OT	3.45	.63	.38**	.29**	-	
4. OC	2.97	.87	.39**	.28**	.42**	-
5. SB	3.72	.66	.16**	.18**	.17**	.26**

** $p < .01$, S.D means standard deviation. EL means ethical leadership. AL means authentic leadership. OT means organizational trust. OC means organizational commitment. SB means safety behavior.

4.2 측정 타당성 검증

Anderson과 Gerbing[39]이 제안한 2단계 방식 중 첫 단계인 측정 모형 분석을 실시하였다. 이를 통해 모형의 각 변수들 사이의 판별 타당성을 확인하였다. 연구에서 다루는 변수들(윤리적 리더십, 진정성 리더십, 조직 신뢰, 조직 몰입, 안전 행동 등)의 측정 모형 적합도를 평가하기 위해 모든 변수에 대한 확인적 요인 분석(CFA)을 수행하

였다. 확인적 요인 분석 결과, 5 요인 모형의 적합도가 매우 높았다 ($\chi^2(df=142)=210.06$; CFI=0.980; TLI=0.976; RMSEA=0.046). 이어서 4 요인 모형($\chi^2(df=146)=560.54$; CFI=0.880; TLI=0.859; RMSEA=0.111)이 3 요인 모형($\chi^2(df=149)=676.08$; CFI=0.847; TLI=0.825; RMSEA=0.124), 2 요인 모형($\chi^2(df=151)=1432.8$; CFI=0.628; TLI=0.579; RMSEA=0.192), 1 요인 모형($\chi^2(df=152)=1874.8$; CFI=0.501; TLI=0.438; RMSEA=0.222)에 비해 더 높은 적합도를 갖는지 확인하기 위해 카이제곱 차이 검정을 실시하였다. 이 분석을 통해 5 요인 모형의 적합성이 높음을 확인하였다. 이러한 검증 절차를 통해 각 모형의 카이제곱 값과 그 차이의 통계적 유의성을 순차적으로 비교한 결과, 5 요인 모형이 가장 우수하게 나타났다. 이 결과는 <Table 2>에서 확인할 수 있다. 이렇게 확인된 결과는 연구에서 제시한 각 변수들이 통계적으로 명확하게 구분되어 있음을 보여준다.

<Table 2> The comparison among alternative measurement models

Model	χ^2	df	CFI	TLI	RMS EA	Model comparison	Δdf	$\Delta \chi^2$	Choice
5factor	210.06	142	.980	.976	.046	5factor vs 4factor	4	350.48*	5 factor
4factor	560.54	146	.880	.859	.111				
3factor	676.08	149	.847	.825	.124	5factor vs 3 factor	7	466.02*	5 factor
2factor	1432.8	151	.628	.579	.192	5factor vs 2factor	9	1222.7*	5 factor
1factor	1874.8	152	.501	.438	.222	5factor vs 1factor	10	1664.7*	5 factor

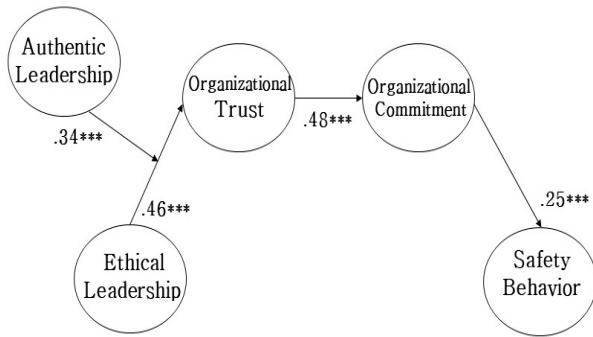
* $p < .05$, ** $p < .01$

4.3 가설 검증

4.3.1 완전 매개 vs. 부분 매개

윤리적 리더십이 조직 신뢰와 조직 몰입을 통해 안전 행동에 미치는 영향을 파악하기 위해, 본 연구는 구조 방정식 모델링을 이용하였다. 윤리적 리더십이 안전행동에 영향을 미치는 방식은 매개변수들을 통해서만 이루어지는 완전매개 (complete mediation) 방식일 수도 있고, 매개 변수를 통하지 않고도 어느 정도는 직접 영향을 미치는 부분 매개 (partial mediation) 방식일 수도 있다. 완전 매개 모형에서는 독립 변수인 윤리적 리더십과 종속변수인 안전행동 사이에 바로 연결되는 경로가 없고, 부분 매개 모형에서는 직접 연결 경로가 존재한다. [Figure 2]는 완전

매개 모형의 경로 계수를 제시한다.



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

완전 매개와 부분 매개 중 어느 것이 적용되는지를 확인하기 위해, 두 모형의 카이제곱 차를 분석하여 비교하였다. 분석 결과, 완전 매개 모형은 높은 적합도를 보였으며 (χ^2 (df=174)=256.44; CFI=0.973; TLI=0.967; RMSEA=0.045), 부분 매개 모형 역시 적합도가 높게 나타났다(χ^2 (df=173)=255.25; CFI=0.973; TLI=0.967; RMSEA=0.045). 그렇지만 카이제곱 차이 분석에 따르면, 완전 매개 모형이 더욱 간결하며 우수한 것으로 평가되었다. 부분 매개 모형이 코칭 리더십에서 안전 행동으로 연결되는 경로가 더해져서 자유도가 하나 감소하였지만, 카이제곱 값은 그에 상응하는 만큼 충분히 적어지지 않았다 ($\Delta \chi^2$ [1]=1.19, non-significant). 즉, 코칭리더십에서 안전행동으로의 경로가 없는 완전 매개 모형이 더 우수하다고 볼 수 있다. 이에 따라 완전 매개 모형을 최종연구모형으로 채택하였다.

본 연구 모형에 포함된 통제 변수들(직위, 근무 기간, 교육 수준, 그리고 성별)은 통계적으로 유의하지 않았다.

윤리적 리더십은 조직 신뢰에 통계적으로 유의미한 영향을 미쳤다($\beta=0.46, p < .001$), 그리고 조직 신뢰는 조직 몰입에 유의한 영향을 미쳤다($\beta=0.48, p < .001$). 마지막으로, 조직 몰입은 안전 행동에 통계적으로 유의한 영향을 주었다($\beta=0.25, p < .001$). 가설 2, 3, 4가 지지되었음을 뜻한다.

한편, 부분 매개 모형에 포함된 윤리적 리더십에서 안전 행동까지의 경로 계수는 통계적으로 유의미하지 않았다 ($\beta=0.08, p > .05$). 이 결과와 더불어, 코칭 리더십에서 안전 행동으로 연결되는 경로가 없는 모형이 있는 모형보다 우수했던 점을 바탕으로 가설 1은 기각되었다. 윤리적 리더십이 안전 행동에 직접 영향을 주는 것이 아니라, 다른 변수(조직 신뢰나 조직 몰입 등)를 매개하여 영향을 준다고 해석할 수 있다. 다만, 가설 1이 기각되었다는 것의 뜻을 명확히 기술할 필요가 있는데, 윤리적 리더십이 조직

신뢰와 조직 몰입을 순차적으로 매개해서 결국 안전 행동에 영향을 미친다는 의미이지, 윤리적 리더십이 안전 행동에 아무런 영향을 미치지 않는다는 것이 아니다.

4.3.2 매개 모형의 간접 효과

조직 신뢰와 조직 몰입이 윤리적 리더십과 안전 행동 사이를 순차적으로 증대하는 가설 5를 더욱 확실하게 검증하기 위해, 본 연구는 부트스트랩 분석을 통한 10000번의 반복 추출을 실시하였다. 이 방법은 증대 모형에서 발생하는 간접적인 효과의 표준 오차를 추정하며, 특정 신뢰 구간(confidence interval, CI)이 0을 포함하지 않는 경우, 간접 효과가 통계적으로 유의하다고 판단한다[34]. 본 연구에서는 AMOS 26.0 통계 프로그램을 이용하여 95 percentile-based 신뢰 구간을 도출하였다. 분석 결과, <Table 3>에서 보여지는 바와 같이 해당 구간이 0을 포함하지 않았음이 확인되었다 (95% CI=[.018,.129]), 이는 윤리적 리더십이 안전 행동에 미치는 간접적인 영향이 통계적으로 유의하다는 것을 의미한다. 이를 바탕으로 가설 5가 지지되었다고 결론지을 수 있다.

<Table 3> Bootstrapping analysis results

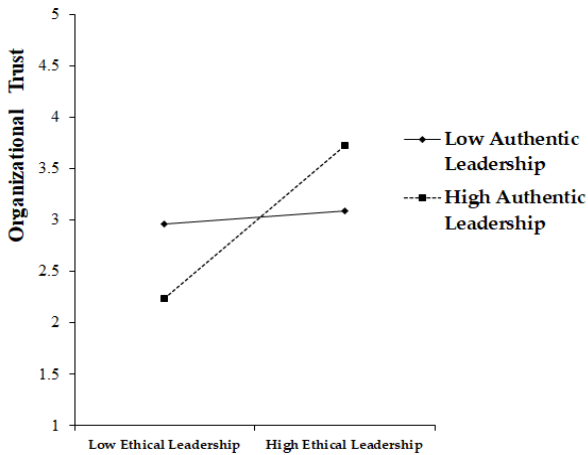
Path	Total effect	Direct effect	Indirect Effect	95% Confidence Interval (Percentile-based bootstrap)	
				Lower bound	Upper bound
EL→OT→OC→SB	.055	.000	.055	.018	.129

Note. 10000 sampling was conducted, and all coefficients values are unstandardized. EL means ethical leadership. OT means organizational trust. OC means organizational commitment. SB means safety behavior.

4.3.3 진정성 리더십의 조절 효과 분석

진정성 리더십이 윤리적 리더십과 조직 신뢰 사이의 관계를 어떻게 조절하는지 검토하였다. 우선 독립 변수인 윤리적 리더십과 조절 변수인 진정성 리더십을 평균 중심화(mean centering) 처리하였고, 이들 두 변수의 상호작용항(interaction term)은 이들을 곱해서 계산했다[40]. 분석 결과, 상호작용 항이 조직 신뢰에 통계적으로 유의한 영향을 미쳤다($\beta=0.34, p < .001$). 이 결과는 [Figure 2]의 Authentic Leadership에서 Ethical Leadership에서 Organizational Trust로의 경로에 영향을 미치는 조절항의 경로 계수로 표시되고 있다. 상호작용 항이 양의 계수를 보이고 통계적으로 유의했다는 것은 진정성 리더십이

윤리적 리더십과 조직 신뢰 사이의 관계를 정적으로(+) 조절한다는 것을 시사한다. 다시 말해, 진정성 리더십이 높아질수록 윤리적 리더십이 조직 신뢰를 향상시키는 효과가 증폭된다는 것이다. 이 결과를 통해 가설 6이 지지되었다고 판단할 수 있다. 진정성 리더십의 조절 효과는 [Figure 3]에 나타나 있다.



[Figure 3] Moderating Effect of Authentic Leadership

5. 결론과 제언

5.1 이론적 함의

첫째, 이 연구는 안전 행동을 촉진하는 데 있어 윤리적 리더십의 역할에 대한 이론적 이해를 실증적으로 뒷받침한다. 또한 윤리적 리더십과 안전 행동 향상을 연결하는 조직의 신뢰와 헌신의 매개 메커니즘을 밝힘으로써, 윤리적 리더십이 조직 내에서 어떻게 작용하는지에 대한 통찰력을 제공한다. 이러한 연구 결과는 리더십 역할에 있어서, 리더의 윤리성이 매우 중요하다는 것을 보여준다.

둘째, 이 연구는 윤리적 리더십과 조직 신뢰 사이의 관계에서 진정성 리더십이 중요한 조절 변수로 작용한다는 것을 보였다. 이를 통해 윤리적 리더십과 진정성 리더십의 개념을 통합하여 리더십 이론에 대한 이해도를 높였다. 이 연구는 이 두 가지 형태의 리더십 사이의 상호작용 효과를 설명함으로써, 리더십이 조직 내에서 작동하는 방식에 대한 보다 정교한 관점을 제공한다.

셋째, 이 연구는 향후 연구 방향을 제시한다. 이 연구에서 확인된 순차적 매개 효과 및 조절 효과는, 윤리적 리더십이 실제 조직 내에서 보다 다양한 변인들과 관련되어 있을 것임을 시사한다. 예를 들어, 윤리적 리더십과 안전 행동의 사이의 관계에서 보다 다양한 매개 변인들 및 조절

변인들을 탐색할 필요성을 강조한다.

5.2 실무적 함의

이 연구는 조직의 최고 경영진, 리더 및 직원들이 조직 내 안전 행동과 신뢰를 조성하는 데 실무적인 통찰을 제공할 수 있다. 가설검정의 결과가설 1은 기각되었고 가설 2, 3, 4, 5, 6은 지지되었음에 기반을 두어 각 가설별로 실무적인 개선방안을 제시하고자 한다.

가설 2의 분석 결과를 통해 윤리적 리더십이 직원들의 조직 신뢰를 향상시킨다는 것을 확인하였다. 윤리적 리더십은 안전한 작업장 관행을 형성하는데 기여할 뿐만 아니라, 직원들 간의 신뢰와 헌신을 촉진한다. 그러므로 경영진은 조직 내에서 윤리적 리더십을 적극적으로 개발해야 한다. 윤리적 의사결정, 투명성, 공정성에 중점을 둔 업무 프로세스를 갖추는 것이 이를 달성하는 실질적인 방법이 될 수 있다. 또한 최고 경영진이 리더들을 선발하고 평가할 때, 윤리적 리더십 수준을 반드시 중요한 기준으로 포함시켜야 한다.

가설 3의 분석결과를 통해 직원들의 조직 신뢰가 직원들의 조직 몰입을 높인다는 것을 알 수 있었다. 직원이 조직을 신뢰한다면, 즉 조직이 자신의 안전과 이익을 위해 행동할 것이라고 믿는다면, 직원들은 조직에 보답해야 한다는 의무감을 느끼며, 이는 조직에 대한 애착 혹은 조직의 안전성 성과를 위한 헌신으로 나타나게 된다는 것이다. 이 결과가 주는 실무적인 시사점은 안전관리지침을 마련할 때나, 기업의 종사자들의 안전과 직결되는 장비를 구입할 때, 비용이 아닌 직원의 안전에 더 중점을 두어 직원들의 조직에 대한 신뢰감을 높이는 것이 결과적으로 안전성과를 높이는데 더욱 도움이 된다는 것이다.

가설 4에 대한 가설검정 결과를 통해 조직에 대해 애착을 가지고 헌신하는 직원들이 안전 행동을 더 많이 한다는 것을 알 수 있었다. 직원이 높은 수준의 조직 몰입을 지니고 있으면, 조직의 안전 규범을 자신의 것으로 내재화하면서 안전 규칙을 수용하고 안전 행동을 촉진하게 되는 것이다. 직원들이 조직의 안전규범을 내재화할 수 있도록 안전 교육 프로그램과 안전 문화를 갖추는 것이 중요함을 알 수 있다.

연구데이터가 가설 5를 지지하여, 직원들의 조직에 대한 신뢰와 몰입이 윤리적 리더십과 안전 행동 사이의 관계를 매개함을 확인하였다. 가설 5의 매개변수들을 거친 윤리적 리더십의 영향이, 기각된 가설 1의 직접적인 영향보다 강하고 실질적이었던 것이다. 이러한 지식을 통해 보다 안전한 근무 환경을 조성하는 데 있어 직원들의 조직에 대한 신뢰와 몰입이 얼마나 중요한지 볼 수 있다. 최고 경

영진의 경우, 직원들의 안전 행동을 촉진하는 데 있어서 본인의 윤리적 리더십이 중요함을 잘 이해해야 한다.

가설 6의 분석 결과를 통해, 진정성 리더십이 윤리적 리더십의 긍정적인 영향력을 증폭시킨다는 통찰력을 얻을 수 있었다. 윤리적 리더는 자신의 행동과 결정을 통해 신뢰와 헌신의 문화를 구축하여 직원들의 안전 행동을 향상시킬 수 있다. 하지만 윤리적 리더십이 조직의 신뢰에 미치는 긍정적인 영향을 미치는데 있어서, 진정성 리더십이 결합되어 있다면, 윤리적 리더십의 효과는 반감될 것이다. 이를 통해, 한 명의 리더가 다양한 리더십을 발휘할 수 있으며, 리더는 자신의 행동에 진정성을 보여야 할 필요성이 있음을 알 수 있다. 리더는 윤리적 자질을 갖추어야 할 뿐만 아니라, 높은 수준의 진정성(투명하고, 높은 도덕적 기준을 유지하며, 자신의 가치에 충실하기 위해 노력해야 함)을 지녀야 한다.

요약하면, 이 연구의 실질적인 시사점은 회사의 안전 성과를 높이는 로드맵에는 경영진의 윤리적이고 진정성 있는 리더십, 조직이 비용이 아닌 직원의 안전을 우선시한다는 신뢰감, 직원들이 안전규범을 내재화할 수 있는 교육 프로그램 등이 포함되어야 한다는 것이다.

5.3 연구의 한계점 및 추후 연구 제안

본 연구는 윤리적 리더십이 안전 행동에 미치는 영향과 조직의 신뢰, 헌신, 진정성 있는 리더십의 역할에 대한 중요한 통찰력을 제공한다. 하지만, 여러 한계점들이 있음을 인정하고 이를 통해 향후 연구를 위한 방향을 제시할 필요가 있다.

첫째, 이 연구는 조직 신뢰와 몰입의 순차적 매개 효과만을 밝혔다. 이 두 변인이 중요한 매개 변수로 작용하기는 하지만, 심리적 안전감이나 직무 만족 같은 다른 잠재적 매개 변수들이 있을 수 있다. 이를 고려하여 추후 연구에서는 보다 다양한 매개 변인들을 탐색해야 할 것이다.

둘째, 이 연구는 국내 기업들에 근무하는 직원들로부터 수집한 설문 응답 자료만을 활용하였기에, 이 결과를 다른 나라나 문화권에 일반화시키기 어렵다. 또한 조직 문화, 산업 유형 또는 지리적 위치 등의 요인에 따라 연구 결과가 달라질 수 있다. 즉, 이 연구 결과의 일반화 가능성을 높이기 위해서 보다 다양한 환경, 산업, 국가 등의 맥락에서 추가 연구가 필요할 것이다.

마지막으로, 이 연구가 세 시점으로 나누어 자료를 수집하기는 하였지만, 하나의 시점에서 하나의 변인만을 측정하였기에 본질적으로 횡단 연구가 지닌 한계를 완전하게 극복하지 못했다. 그래서 변인들 사이의 명확한 인과관계를 추론하는 데는 한계가 있을 수 있다. 엄밀한 의미에서

의 종단 연구는 하나의 변인을 세 시점 모두에서 측정해야만 한다. 향후에 윤리적 리더십, 조직 신뢰 및 몰입, 안전 행동 등의 변인들에 대한 인과 관계를 보다 정교하게 조사하기 위한 연구 설계를 적용할 필요가 있다.

6. References

- [1] M. E. Brown, L. K. Treviño, D. A. Harrison(2005), "Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing." *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2):117-134.
- [2] D. M. Mayer, K. Aquino, R. L. Greenbaum, M. Kuenzi(2012), "Who displays ethical leadership, and why does it matter? An examination of antecedents and consequences of ethical leadership." *Academy of Management Journal*, 55(1):151-171.
- [3] S. D. Hansen, B. J. Alge, M. E. Brown, C. L. Jackson, B. B. Dunford(2013), "Ethical leadership: Assessing the value of a multifoci social exchange perspective." *Journal of Business Ethics*, 115(3):435-449. doi: 10.1007/s10551-012-1408-1
- [4] M. E. Brown, L. K. Treviño(2014), "Do role models matter? An investigation of role modeling as an antecedent of perceived ethical leadership." *Journal of Business Ethics*, 122:587-598.
- [5] A. Newman, K. Kiazad, Q. Miao, B. Cooper(2014), "Examining the cognitive and affective trust-based mechanisms underlying the relationship between ethical leadership and organisational citizenship: A case of the head leading the heart?." *Journal of Business Ethics*, 123(1):113-123.
- [6] J. M. Bonner, R. L. Greenbaum, D. M. Mayer(2016), "My boss is morally disengaged: The role of ethical leadership in explaining the interactive effect of supervisor and employee moral disengagement on employee behaviors." *Journal of Business Ethics*, 137:731-742.
- [7] C. S. Lu, C. C. Lin(2014), "The effects of ethical leadership and ethical climate on employee ethical behavior in the international port context." *Journal of Business Ethics*, 124:209-223.
- [8] C. Ko, J. Ma, R. Bartrik, M. H. Haney, M. Kang(2018), "Ethical leadership: An integrative review and future

- research agenda.” *Ethics & Behavior*, 28(2):104–132.
- [9] 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): 347–358.
- [10] 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.
- [11] 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.
- [12] T. Simons(2002), “Behavioral integrity: The perceived alignment between managers' words and deeds as a research focus.” *Organization Science*, 13(1):18–35.
- [13] J. E. Hoch, W. H. Bommer, J. H. Dulebohn, D. Wu(2018), “Do ethical, authentic, and servant leadership explain variance above and beyond transformational leadership? A meta-analysis.” *Journal of Management*, 44(2):501–529.
- [14] Y. M. Sidani, W. G. Rowe(2018), “A reconceptualization of authentic leadership: Leader legitimation via follower-centered assessment of the moral dimension.” *The Leadership Quarterly*, 29(6):623–636.
- [15] A. Bandura(1971). *Social learning theory*. General Learning Press.
- [16] D. Zohar(1980), “Safety climate in industrial organizations: Theoretical and applied implications.” *Journal of Applied Psychology*, 65(1):96–102.
- [17] P. M. Blau(1964), *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- [18] D. A. Hofmann, F. P. Morgeson, S. J. Gerras(2003), “Climate as a moderator of the relationship between leader-member exchange and content specific citizenship: Safety climate as an exemplar.” *Journal of Applied Psychology*, 88(1):170–178. doi: 10.1037/0021-9010.88.1.170
- [19] S. Clarke(2010), “An integrative model of safety climate: Linking psychological climate and work attitudes to individual safety outcomes using meta-analysis.” *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(3):553–578. doi: 10.1348/096317909X452122
- [20] D. M. Rousseau, S. B. Sitkin, R. S. Burt, C. Camerer(1998), “Not so different after all: A cross-discipline view of trust.” *Academy of Management Review*, 23(3):393–404. doi: 10.5465/amr.1998.926617
- [21] R. Cropanzano, M. S. Mitchell(2005), “Social exchange theory: An interdisciplinary review.” *Journal of Management*, 31(6):874–900. doi: 10.1177/0149206305279602
- [22] R. C. Mayer, J. H. Davis, F. D. Schoorman(1995), “An integrative model of organizational trust.” *Academy of Management Review*, 20(3):709–734. doi: 10.5465/amr.1995.9508080335
- [23] N. J. Allen, J. P. Meyer(1990), “The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization.” *Journal of Occupational Psychology*, 63(1):1–18. doi: 10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x
- [24] D. Rousseau(1995), *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Sage Publications.
- [25] S. L. Robinson(1996), “Trust and breach of the psychological contract.” *Administrative Science Quarterly*, 41(4):574–599. doi: 10.2307/2393868
- [26] K. T. Dirks, D. L. Ferrin(2002), “Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice.” *Journal of Applied Psychology*, 87(4):611–628. doi: 10.1037/0021-9010.87.4.611
- [27] A. B. Bakker, E. Demerouti(2007), “The job demands-resources model: State of the art.” *Journal of Managerial Psychology*, 22(3):309–328. doi: 10.1108/02683940710733115
- [28] H. Tajfel, J. C. Turner(1986), “The social identity theory of intergroup behavior.” *Psychology of Intergroup Relations*, 2:7–24.
- [29] T. M. Probst, T. L. Brubaker, A. Barsotti(2008), “Organizational injury rate underreporting: The moderating effect of organizational safety climate.” *Journal of Applied Psychology*, 93(5):1147–1154. doi: 10.1037/0021-9010.93.5.1147
- [30] B. J. Avolio, W. L. Gardner(2005), “Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership.” *The Leadership*

- Quarterly, 16(3):315-338.
- [31] B. J. Avolio, W. L. Gardner, F. O. Walumbwa, F. Luthans, D. R. May(2004), "Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors." *The Leadership Quarterly*, 15(6):801-823.
- [32] A. Hassan, F. Ahmed(2011), "Authentic leadership, trust and work engagement." *International Journal of Human and Social Sciences*, 6(3):164-170.
- [33] 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.
- [34] P. E. Shrout, N. Bolger(2002), "Mediation in experimental and nonexperimental studies: New procedures and recommendations." *Psychological Methods*, 7(4):422-445.
- [35] L. L. Neider, C. A. Schriesheim(2011), "The Authentic Leadership Inventory(ALI): Development and empirical tests." *The Leadership Quarterly*, 22(6):1146-1164.
- [36] J. Cook, T. Wall(1980), "New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfilment." *Journal of Occupational Psychology*, 53(1):39-52.
- [37] J. P. Meyer, N. J. Allen(1997), *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- [38] 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.
- [39] J. Anderson, D. Gerbing(1988), "Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach." *Psychological Bulletin*, 103(3):411-423.
- [40] 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