

변혁적 리더십과 안전참여의 관계에서 안전동기의 매개효과

안 관 영*

*상지대학교 경영학과

The mediating effect of safety motivation on the relationship between transformational leadership and safety participation

Kwan-Young Ahn*

*Department of Business Administration, Sangji University

Abstract

This paper reviewed the relationship among safety-specific transformational leadership, safety motivation, and safety participation, and the mediating effect of safety motivation between transformational leadership and safety participation. Based on the responses from 233 employees, the results of multiple regression analysis appeared as follow; 1) charisma, individual consideration, intellectual stimulation, and inspiration effect positively on safety motivation. 2) safety motivation effects positively on safety participation. 3) safety motivation mediates fully between charisma/inspiration and safety participation. 4) safety motivation mediates partly between individual consideration/intellectual stimulation and safety participation.

Keywords : Safety Transformational Leadership, Safety Motivation, Safety Participation, Mediating effect

1. 문제제기 및 연구목적

2011년도 산업재해보상보험법 적용사업장 1,738,196 개소에 종사하는 근로자 14,362,372명 중에서 4일 이상 요양을 요하는 재해자가 93,292명이 발생하였으며, 이 중 사망이 2,114명, 부상 84,662명, 업무상질병 이환자 6,516명으로 나타났고 재해율은 0.65%이었다. 이러한 결과는 2010년도에 비하여 사업장수는 8.07% 증가하였고, 근로자수는 1.15% 증가하였으며, 재해자수는 5.43% 감소하였고, 재해율은 0.04% 포인트 감소하였다.

이상과 같은 산업재해로 인한 직접손실액(산재보상금 지급액)은 3,625,397백만원으로 전년대비 2.89% 증가하여, 직·간접손실을 포함한 경제적 손실 추정액은 18,126,985 백만원으로 전년대비 2.89%가 증가하였으며, 근로손실일수는 54,776,539일로 전년대비 3.41%가 감소한 것으로 나

타났다(산업안전보건공단, 2012). 이처럼 산업재해로 인한 피해는 기업체의 경쟁력 저하는 물론 국가 경쟁력을 저해하는 요인으로 지목되고 있다. 따라서 이러한 재해를 줄임으로서 국가의 산업경쟁력을 제고하려는 노력이 필요하다.

이러한 재해의 원인을 불안정한행동을 기준으로 작업수행소홀 및 절차 미준수, 작업수행 중 과실, 구조물 등 그 밖의 위험방치 및 미확인, 설비·기계 및 물질의 부적절한 사용·관리 등으로 구분할 수 있는데 이러한 소홀함과 부주의, 절차 미준수와 같은 행위는 상급자의 태도나 리더십에 따라 많은 부분 개선될 수 있는 가능성이 있다. 안전분위기에 관한 선행연구에 따르면 상급자가 안전에 대하여 긍정적 태도를 가질수록 근로자들은 담당 업무에 대한 안전지식과 안전동기가 높아지며, 안전에 대한 동기부여는 안전규정의 준수와 같은 안전참여행동을 제고하게 된다는 것이다(Neal et al., 2000).

† 본 연구는 2013년도 상지대학교 교내 연구비 지원에 의하여 연구 되었음

† Corresponding Author: : Prof. Kwan-Young Ahn, Dept. of Business Administration, Sangji Univ., Usan-dong, Wonju-si, Gangwon-do, Korea, M·P: 010-2745-3271, E-mail: kyahn@sangji.ac.kr

Received October 20, 2013; Revision Received November 28, 2013; Accepted November 11, 2013.

본 연구에서는 안전사고나 재해가 근로자들의 안전에 대한 의식과 동기부여에 의해 많은 영향을 받으며, 그러한 안전의식은 근거리에서 작업에 함께 참여하는 상급자들의 태도에 많은 영향을 받을 수 있다는 점에서 안전에 대한 상급자의 변혁적 리더십이 근로자들의 안전동기에 미치는 효과와 변혁적 리더십과 안전참여의 관계에서 안전 동기의 매개효과를 실증 분석하고자 한다.

2. 이론적 배경

2.1 변혁적 리더십

기업 간 경쟁이 심화되고, 기업환경 변화가 급속화되면서 다른 국가와의 상호작용의존성 증대, 외국기업과의 경쟁, 사회문화적 변화, 급속한 기술변화 등 광범위한 변화와 치열한 경쟁적 환경 하에서 생존·성장하기 위해서는 구성원들의 기대역할 수행만으로는 어려우며, 환경변화에 자발적으로 적응하고, 기대역할 이상을 수행하도록 유도하는 창의적이고도 혁신적 리더십이 요구된다. 이에 대해 기존의 리더십은 거래적인 동기과 욕구에 역점을 두어서 종업원에게 일정한 범위 내에서의 정해진 과업목표를 달성하는데 중점을 둔다. 이러한 기존의 리더십은 급속히 변화하는 환경적응에 부적합하며, 치열한 경쟁 하에서 기업의 성장발전을 기대하기 어렵다. 반면, 변혁적 리더십은 부하가 자신의 이익을 위해서가 아니라 높은 이상이나 목표에 대한 소명감으로 행동하도록 유도하며, 이를 통해 리더와 부하가 모두 상위목적을 위해서 일체화되도록 하는 리더십으로서 치열한 경쟁과 급속한 기업의 환경변화에서 요구되는 리더십이다.

새롭게 요구되는 변혁적 리더십에 대해 기존의 리더십을 거래적 리더십이라 하는데 거래적 리더십은 조건적 보상, 예외에 의한 관리를 특징으로 한다. 조건적 보상이란 리더와 추종자들은 노력에 대한 교환으로서 보상을 규정하는 계약관계에 있다는 것이다. 즉, 좋은 성과에 대해서는 보상을 주겠다는 약속을 하며, 성취한 결과에 대해서는 인정을 한다는 것이다. 그리고 예외에 의한 관리는 리더는 정해진 규정이나 규칙에 위반되는 사례를 감시하며, 위반이 발견되면 시정 조치하는 적극적 예외 관리와 업무표준을 달성하지 못하는 경우에만 리더가 개입하는 소극적 예외에 의한 관리가 있다(김성국, 2011).

이상과 같은 기존의 리더십에 비해 변혁적 리더십은 리더의 카리스마와 지적자극 등을 통해 주어진 목표 이상을 달성하도록 동기부여 하는데 초점을 둔다. 구체적으로 Bass(1989)는 변혁적 리더십은 세 가지 방식으

로 부하들을 체계화하여 동기부여 시킨다고 주장 하였다. 첫째, 특정목표나 수단의 중요성에 대한 의식수준을 제고시킨다. 둘째, 부하들로 하여금 집단이나 조직 전체에 이익을 위하여 개인적인 이해관계를 초월하도록 유도한다. 셋째, 부하의 보다 높은 상위 욕구를 자극하고 충족하도록 만든다. 그는 이러한 주장을 바탕으로 변혁적 리더십을 ‘부하로 하여금 리더에 대한 신뢰를 바탕으로 충성심과 존경심을 일으켜 기대이상의 노력을 기울이게 하는 과정’이라고 정의 하였다.

변혁적 리더십의 요소는 카리스마, 고무적, 개인적 배려, 지적자극의 4가지이다. 카리스마라는 단어가 내포하고 있는 뜻은 학자마다 조금씩 차이가 있다. 카리스마란 자신이 가진 개인적 능력을 통해 부하들에게 커다란 영향을 미칠 수 있는 리더의 근거를 말하는데 변혁적 리더의 요소인 카리스마는 부하로부터 긍지, 신뢰, 존경을 받는 것을 수반하여 기존의 질서를 변형시킬 수 있을 만큼 부하들의 이해관계를 초월시켜 충성과 헌신으로서 부하들을 자극시키는 것을 의미한다. 따라서 카리스마적 리더는 변혁적이며, 당면하고 있는 상황을 초월하고 합리적인 보상약속이나 즉각적인 처벌 위협과 추종의 상호교환을 능가하는 보편화된 영향력을 가지고 있으며 부하들은 카리스마적 리더와의 일체감을 갖기를 희망하고 높은 신뢰감과 자신감을 가질 수 있다(Trice & Beyer, 1986).

개별적 배려는 리더가 부하에 대해 개인적인 관심을 가지며 업무 외적인 사적문제에 대해 관심을 갖고 배려하는 것을 의미한다. 이는 조직이나 업무, 상급자의 관점보다는 부하의 관점에서 이해하고 부하가 필요로 하는 것을 충족시킴으로서 동기부여 시키는 리더십의 유형이다. 또한 개별적 배려는 대면접촉 및 부하와의 빈번한 전화접촉 등을 통하여 부하의 정보욕구를 충족시켜 의도하는 바를 달성할 수 있고 상관에서 부하에 이르기까지 일방적인 전달보다는 오히려 쌍방 적인 대화가 있도록 한다.

지적자극은 구성원 내부에 잠재해 있는 문제의 인식이나 그들 자신의 생각을 알게 하고 그들의 신념이나 가치관 등을 스스로 인지하도록 동기부여하는 리더십이다(양태식, 2012). 지적자극은 리더가 부하에게 문제에 직면했을 때 그에 대한 정답을 제시해주기 보다는 다양한 방법과 대안을 가르치고, 각각의 대안이나 방법의 장단점을 알려줌으로서 부하로 하여금 특정 상황에 직면하여 스스로 선택하고 해결할 수 있도록 지도하는 형태의 리더십이다. 따라서 지적자극을 활용하는 리더는 부하들에게 기존의 문제와 이슈를 다양한 관점에서 바라보고 이해할 수 있도록 만든다.

고무적 리더십은 비전을 제시하고 부하의 노력에 대

한 칭찬, 격려 등 감정적으로 기운을 북돋워 준다거나 활기를 불어넣어 신바람을 불러일으키며 업무에 열심히 매진하게 하는 것으로 카리스마적인 리더십에서 우선적으로 일어나는 부하들 간의 모티베이션 증대와 자극으로 정의된다(Bass, 1985). 대체적으로 많은 리더들은 부하의 잘못된 행동에 대해 지적하고 비판하는 경향이 있는데 이러한 지도방식은 부하의 동기부여나 역량향상에 도움이 되지 않는다는 것이다. 가급적 부족한 부분에 대한 지적보다는 잘한 것에 대한 적극적 칭찬과 격려가 동기부여에 긍정적으로 작용한다는 것이다.

이상과 같은 선행연구를 종합하면 변혁적 리더십은 부하들의 미래의 비전을 제시하고 고무적인 메시지를 받아 변화에 영향을 미치게 되므로 부하들은 자신의 업무가 갖는 중요성을 인식하고, 개인의 목표와 조직의 목표를 일치시키게 되며, 자신의 업무에 만족하게 되어, 더 높은 수행 목표를 달성하려는 동기를 갖게 된다.

2.2 동기부여와 안전참여

동기부여란 욕구를 만족시키려는 행동을 이끌어 내는 내부적인 과정을 말한다. 이러한 욕구충족 과정은 먼저 결핍으로부터 시작된다. 예를 들면 의식주 문제와 같은 생리적 욕구가 충족되지 못한 경우 사람은 이를 해결하기 위해 동기부여가 이루어지며, 그러한 욕구가 충족되면 보다 상위의 욕구를 충족시키기 위해 노력하게 된다는 것이다.

종업원의 성과와 주어진 과업의 달성도는 개인의 능력에 따라 차이가 있으며, 또한 업무 담당자 개인의 하고자 하는 태도와 동기에 의해 영향을 받는다. 동기부여 정도가 크면 스스로 업무에 대한 몰입도가 증가하고 성과도 높아지게 된다. 따라서 동기부여는 주어진 업무의 성과에 긍정적 영향을 미치게 된다. 이러한 동기부여는 크게 내재적 요인과 외재적 요인으로 구분된다(이형룡 등, 2013). 외재적 동기부여는 금전이나 회사 정책 등과 같이 직무 외적 요인에 의해 주어지는 보상을 의미하는 반면, 내재적 동기부여는 다른 뚜렷한 보상 없이 과업 수행에 따른 보람감이나 성취감을 통해 업무에 대해 만족감을 갖고 몰두하는 것을 의미한다. 따라서 내재적 동기부여는 구성원과 과업간의 관계에서 발생하는 것이다.

구성원들의 안전참여 행동에 있어서 안전동기가 중요한 것은 사람들은 동기부여 과정에서 개인의 욕구충족과 조직 목표달성을 위해 구체적으로 노력한다는 것이다. 즉, 작동된 에너지를 개인의 목적지향적 행동과 조직체를 위한 성과지향적 행동으로 이끌어가는 것이

다. 그리고 동기부여 과정의 다른 측면은 개인이 달성한 성과에 대하여 정당한 인정을 해주므로써 개인이 자신의 성과와 이에 따른 인정으로부터 만족감을 느끼고, 이것이 자신의 경험으로 작용하여 앞으로도 동일한 만족감을 추구하는 목적지향적 동기행동이 반복될 수 있도록 이를 강화시키는 것이다. 즉, 개인은 과거에 만족스러웠던 결과를 되풀이 하는 경향이 있다. 따라서 열심히 일한 결과 상사로부터 칭찬을 받고 일에 만족감과 보람감을 느끼게 되면, 개인은 상사의 인정을 받고 일의 보람을 찾으려 열심히 일하게 됨으로써 상사의 인정이 개인의 동기행동을 강화시켜주는 적극적 강화요인으로 작용하게 된다는 것이다(임창희, 2013).

이처럼 동기부여는 구성원들에게 직접적인 영향을 미친다. 안전에 관한 상사의 변혁적 리더십은 상사가 현재의 안전상태를 점검하고, 이를 개선하기 위한 비전을 세우고 그러한 비전을 달성하기 위해 다양한 방법을 고안해내는 총체적 과정에서 부하직원들과의 리더십이라는 상호작용을 통해 영향력을 발휘하게 된다는 것이다(Petersen, 2004). 따라서 이러한 상호작용 과정에서 부하들의 안전참여 행동을 칭찬하고 격려함으로써 부하 직원들은 만족감과 보람을 느끼는 강화작용이 발생한다는 점에서 상사의 안전에 관한 변혁적 리더십은 부하들의 안전동기에 긍정적 영향을 미치며, 또한 제고된 안전동기는 안전참여행동을 강화하게 될 것이다.

특히 상사는 현장에서 부하 직원들과 근거리에서 일하기 때문에 부하들의 전반적인 작업의 처리과정과 작업장의 안전상태를 잘 알 수 있는 위치에 있다. 따라서 이들은 부하보다도 부하 직원들의 안전규정의 준수여부를 잘 알 수 있기 때문에 관리자이자 감독자로서 안전관리 행동과 의식에 영향을 미치게 된다는 것이다. 상사의 안전에 대한 리더십은 근로자들의 안전동기와 안전참여 행동에 직접적 영향을 미친다고 볼 수 있다. 이러한 점에서 상사의 안전에 대한 리더십은 부하들의 안전동기와 궁극적으로 안전참여 행동에 긍정적 영향을 미친다는 실증적 연구결과가 나타나고 있다(문광수 등, 2013; Neal et al., 2000; Hong & Lee, 2006).

이상과 같은 이론적 배경과 선행연구결과를 바탕으로 상사의 변혁적 리더십과 부하의 안전동기 및 안전참여의 관계에 대하여 다음과 같이 가설을 제시하고자 한다.

- 가설 1: 안전에 관한 변혁적 리더십은 부하의 안전동기에 긍정적 영향을 미칠 것이다.
- 가설 2: 안전동기는 안전참여에 긍정적 영향을 미칠 것이다.
- 가설 3: 안전동기는 변혁적 리더십과 안전참여의 관계를 매개할 것이다.

3. 연구의 설계

3.1 자료수집 및 분석방법

본 연구의 목적은 안전에 관한 상사의 변혁적 리더십, 부하의 안전동기, 안전참여의 관계에 대해 실증분석하고자 한다. 이를 위한 자료의 수집은 2012년 5월 중에 이루어졌으며, 지역적으로는 강원 영서지역에 입지한 건설업에 종사하는 현장 근로자를 대상으로 설문 조사를 통해 이루어졌다. 설문은 최초 300부가 배부되었으며, 이중 회수된 257부 중 비교적 설문응답이 충실하게 이루어졌으며, 누락이 적은 233부가 분석대상이 되었다. 본 조사가 순수하게 학문용이며, 설문응답이 따른 개인적 신상에 미치는 효과가 전혀 없음을 주지 시킴으로서 응답율을 높이고, 객관적이고도 성의 있는 응답이 도출되도록 노력하였다.

본 연구에서는 회수된 자료를 바탕으로 매개효과 분석을 위해 Baron & Kenny(1986)가 제시한 단계적 다중회귀분석을 적용하였다. 그리고 독립변수인 변혁적 리더십이 안전참여에 미치는 효과에 대한 안전동기의 역할로서 직접효과와 간접효과를 분석하기 위해 분해법(decomposition)을 적용하였다(Mueller, 1981). 이러한 기법은 독립변수인 변혁적 리더십의 구성요소로서 카리스마, 개별적 배려, 지적자극, 고무적 리더십이 종속변수인 안전참여에 미치는 효과를 안전동기를 매개하지 않는 직접효과와 안전동기를 매개하는 간접효과를 구분한다는 점에서 분석결과의 해석과 시사점 도출에 유효하다는 점이다.

유효 응답업체 337개 기업 중 제조업 종사업체가 208개(61.7%), 비 제조업체가 129개사(38.35%), 응답 중소기업체의 종업원수는 1-6명 79개 업체(23.4%), 7-10명이 82개 업체(24.4%), 11-15명이 52개 업체(15.4%), 16-20명이 39개 업체(11.6%), 21명 이상이 85개 업체(25.2%)이며, 종업원수 평균은 18.4명으로 나타났다.

3.2 변수의 측정

본 연구에서 제시된 가설을 검증하기 위하여 연구변수들에 대한 조작적 정의 및 측정은 선행연구에서 검증된 것을 바탕으로 우리의 현실에 맞도록 재구성하였다.

종속변수인 안전참여에 대하여는 작업장에서의 조직 내 안전개선을 위한 노력, 사고예방을 위한 제안, 동료나 작업장의 불안전 행동 지적, 안전규칙이나 절차의 준수 등을 설문하였다(Griffin & Neal, 2000). 상급자의 안전에 관한 변혁적 리더십에 대하여는 Bass(1985)의

변혁적 리더십을 응용한 Barling et al.(2002)의 연구에서 이용하였던 문항을 바탕으로 구성하였다. 카리스마에 대해서는 안전문제에 대한 상사의 신뢰정도, 상사의 비전제시, 긍정적 사고의 제시 등을 설문하였고, 개별적 배려는 부하직원의 사고에 대한 관심, 직원들의 고충의 청취 및 관심을, 지적자극은 새로운 시각의 제시, 다양한 문제해결 방법 제시, 새로운 아이디어 제공 등을, 그리고 고무적 리더십은 무사고를 적극 칭찬, 격려의 말과 태도, 편안한 분위기 제고 정도 등에 대해 설문하였다. 그리고 안전동기에 대해서는 응답자들의 안전문제에 대한 흥미와 관심을 반영하는 것으로서 평소 안전문제에 대한 관심 정도, 무사고에 대한 만족 정도, 안전사고 발생시 불쾌함 정도, 작업장의 안전상태 완벽성 추구 정도 등을 설문하였다.

이상과 같은 설문의 측정은 모두 리커트의 5점 척도를 이용하였다. 그리고 변수의 타당성과 신뢰성을 유지하기 위하여 요인분석과 신뢰도분석을 실시하였다. 요인분석시 요인적재량은 0.4를 기준으로 요인구성 문항을 선택하였으며, 신뢰도분석시 Cronbach- α 는 모두 0.5 이상으로 일반적인 변수의 구성에 따른 타당도와 신뢰도를 충족하였다. 특정 문항의 경우 2개의 최고 요인적재치 간의 차이가 0.2이상 이어야 한다는 것이다(Van Dyne, Graham & Dienesch, 1994).

4. 조사결과의 분석

본 연구의 목적은 변혁적 리더십으로서 카리스마, 개별적 배려, 지적 자극, 고무적 리더십이 안전동기에 미치는 효과(가설 1), 안전동기가 안전참여에 미치는 효과(가설 2), 그리고 변혁적 리더십과 안전참여의 관계에서 안전동기의 매개효과(가설 3)를 검증하는 것이다. 이를 검증하기 위한 통계적 분석결과는 <표 1>과 같다. 표에서 1단계의 분석결과는 안전동기를 종속변수로 하며, 카리스마, 개별적 배려, 지적 자극, 고무적 리더십을 독립변수로 하는 다중회귀분석의 결과이다. 표의 결과에 따르면, 변혁적 리더십의 구성요소인 카리스마($\beta=.154, p<.01$), 개별적 배려($\beta=.316, p<.01$), 지적 자극($\beta=.118, p<.05$), 고무적 리더십($\beta=.193, p<.01$)은 모두 안전동기에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 가설 1은 모두 채택되었다.

<Table 1> Path analysis and mediating effects

예측변수 \ 종속변수	단계			경로분석			
	1 단계	2 단계	3 단계	간접효과	직접효과	총효과	매개효과
카리스마	.154**	.106*	.048	.053	-	.053	완전매개
개별적 배려	.316**	.181**	.103*	.110	.103	.213	부분매개
지적 자극	.118*	.180**	.150**	.041	.150	.191	부분매개
고무적 리더십	.193**	.122*	.075	.067	-	.067	완전매개
안전동기			.347**		.347	.347	
R ²	.469**	.248**	.331**				

* p<.05; ** p<.01

다음으로 안전동기는 안전참여에 긍정적 영향을 미칠 것이라는 가설 2를 검증하기 위해 안전동기를 독립변수로 하고, 다른 연구변수인 변혁적 리더십(카리스마, 개별적 배려, 지적 자극, 고무적 리더십)을 통제변수로 하여 다중회귀분석을 실시하였다. 분석결과는 표에서 3 단계의 결과와 같으며, 안전동기는 안전참여에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다($\beta=.347, p<.01$).

그리고 안전동기가 변혁적 리더십과 안전참여의 관계에서 매개역할을 할 것이라는 가설 3을 검증하기 위하여 Baron & Kenny(1986)가 제시한 매개효과 검증기법을 적용하고자 한다. 이에 따르면 매개효과를 검증하기 위해서는 다음의 3가지 회귀방정식을 추정하여야 한다. 첫째로 매개변수를 종속변수로 하고 선행요인을 독립변수로 하는 회귀분석을 실행한다. 둘째로 종속변수에 대한 독립변수만의 회귀분석을 실행한다. 셋째로 종속변수에 대하여 각각의 독립변수와 매개변수를 동시에 회귀분석한다.

이상의 3가지 회귀방정식을 수식화하면 다음과 같다.

$$M = \beta_{1j} X_i + \epsilon_1 \quad \longrightarrow \quad \textcircled{1}$$

$$Y_i = \beta_{2j} X_i + \epsilon_2 \quad \longrightarrow \quad \textcircled{2}$$

$$Y_i = \beta_{3j} X_i + \beta_{4M} + \epsilon_3 \quad \longrightarrow \quad \textcircled{3}$$

(Y_i: 종속변수, X_i: 독립변수, M: 매개변수)

이들 3가지 회귀식을 통하여 매개모델의 연계성을 검증하게 되는데 매개효과가 검증되기 위해서는 다음의 조건들이 충족되어야 한다.

먼저 첫 번째 회귀식에서 독립변수는 매개변수에 영향을 미쳐야 한다. 즉, β_{1j} 이 유의적이어야 한다. 다음으로 두 번째 회귀식에서 독립변수는 종속변수에 영향을 미치는 것으로 나타나야 된다. 즉, β_{2j} 가 유의적이어야 한다. 셋째로 세 번째 회귀식에서 매개변수는 종속변수에 유의적 영향을 미쳐야 한다. 즉, β_{4} 가 유의적이어야 한다.

끝으로 이들 조건들이 모두 예측된 방향으로 나타난다면, 종속변수에 대한 독립변수의 영향력이 두 번째 회귀식 보다는 세 번째 회귀식에서 적게 나타나야만 된다. 매개변수가 통제되었을 때 독립변수가 전혀 영향을 미치지 못하는 경우 매개조건은 완벽한 것이다(Van Dyne, Graham & Dienesch, 1994; Baron & Kenny, 1986). 따라서 위의 세가지 조건을 만족하면서 β_{3j} 가 유의적이지 못한 경우 매개효과는 완벽하다고 볼 수 있으며(완전매개), 또는 위의 식에서 β_{2j} 가 β_{3j} 에 비하여 크다고 판정되는 경우 매개효과의 존재를 검증하게 된다(부분매개).

카리스마와 안전참여의 관계에서 안전동기는 완전매개 효과를 갖는 것으로 나타났다. 그 이유는 표의 1단계에서 카리스마는 매개변수인 안전동기에 영향을 미쳐야 한다는 첫 번째 조건과 독립변수와 종속변수의 관계에서 영향을 미쳐야 한다는 두 번째 조건을 충족하였으며(위의 식 ①과 식②의 충족), 또한 안전동기와 함께 투입된 3단계의 다중회귀분석에서는 유의적 영향을 미치지 않은 것으로 나타나 완전매개 효과가 있는 것으로 판단된다. 식 ①, ②를 충족시키고, 식 ③에서 독립변수의 회귀계수인 β_{3j} 가 유의적이지 않다면 독립변수는 종속변수에 대한 직접효과는 없으며 안전동기를 경유하여 종속변수에 영향을 미치는 간접효과만을 갖는 것으로 볼 수 있으며, 이러한 경우를 완전매개라 한다. 따라서 카리스마와 안전참여의 관계에서 매개효과가 있을 것이라는 가설은 채택되었다.

다음으로 개별적 배려의 경우는 표의 1단계에서 매개변수인 안전동기에 유의적 영향을 미치는 것으로 나타났다($\beta=.316; p<.01$, 식 ① 충족), 표의 2단계에서 개별적 배려는 종속변수인 안전참여에 유의적 영향을 미치는 것으로 나타났다($\beta=.181; p<.01$, 식 ②의 충족). 다음으로 매개변수인 안전동기와 독립변수인 변혁적 리더십이 모두 투입된 다중회귀분석(3단계) 결과, 안전동기는 안전참여에 유의적 영향을 미치는 것으로

나타났다($\beta=.347$; $p<.01$, 식 ③의 충족). 따라서 식 ①, ②, ③을 충족시키므로 안전동기는 개별적 배려와 안전참여의 관계를 매개한다. 또한 식 ③(표의 3단계)에서 안전동기가 통제된 상태에서의 개별적 배려의 회귀계수 $\beta_{3j}(=.103$; $p<.05$)은 통제되지 않은 상태인 2단계에서의 회귀계수 $\beta_{2j}(=.181$; $p<.01$)에 비해 적은 것으로 나타나 독립변수와 종속변수간의 관계에서 안전동기는 부분매개의 역할을 하는 것으로 볼 수 있다.

지적자극과 안전참여의 관계에서 안전동기의 매개효과에 대한 분석결과는 독립변수인 지적자극이 매개변수인 안전동기에 유의적 영향을 미쳐야 한다는 첫 번째 조건(식 ①)을 충족하였으며($\beta=.118$; $p<.05$), 지적자극이 종속변수인 안전참여에 유의적 영향을 미쳐야 한다는 두번째 조건(식 ②)도 충족하였다($\beta=.180$; $p<.01$). 그리고 변혁적 리더십과 안전동기가 동시에 투입된 3단계에서의 다중회귀분석 결과 종속변수 안전참여에 대하여 긍정적 영향을 미치는데($\beta=.150$; $p<.01$), 이는 2단계에서의 영향정도보다 낮은 것으로 나타나 부분매개효과가 있는 것으로 판단된다.

고무적리더십과 안전참여의 관계에서 안전동기의 매개효과에 대한 분석결과, 표의 1단계에서 고무적리더십은 매개변수인 안전동기에 유의적 영향을 미치는 것으로 나타났으며($\beta=.193$; $p<.01$, 식 ① 충족), 표의 2단계에서 고무적리더십은 종속변수인 안전참여에 유의적 영향을 미치는 것으로 나타났으며($\beta=.122$; $p<.05$, 식 ②의 충족). 다음으로 매개변수인 안전동기와 독립변수인 변혁적리더십이 모두 투입된 다중회귀분석(3단계) 결과, 안전동기는 안전참여에 영향을 미치며(식 ③충족), 고무적리더십은 안전참여에 유의적 영향을 미치지 않는 것으로 나타났으며($\beta=.075$; $p>.05$). 이처럼 매개변수인 안전동기가 통제되지 않은 상태에서는 고무적리더십이 안전참여에 유의적 영향을 미치는데, 안전동기가 통제된 상태에서는 고무적리더십이 안전참여에 유의적 영향을 미치지 않는다는 것은 안전동기는 고무적리더십과 안전참여의 관계를 완전매개함을 의미한다(Baron & Kenny, 1986).

다음으로 독립변수가 종속변수인 안전참여에 미치는 효과를 경로분석을 통해 직접효과와 간접효과를 살펴 보았다. 안전동기의 매개효과가 있는 것으로 나타난 카리스마와 고무적리더십의 경우 3단계에서 매개변수인 안전동기를 통제한 결과 안전참여에 유의적 영향을 미치지 않는 것으로 나타나 안전참여에 대한 직접효과는 없으며, 매개변수인 안전동기를 경유하는 간접효과만 존재한다고 볼 수 있다. 구체적으로 카리스마가 안전참여에 미치는 전체 효과는 안전동기가 통제된 상태에서 안전참여에 미치는 직접효과(3단계에서의 표준화

회귀계수 β_{3j})와 안전동기를 경유하여 안전참여에 미치는 간접효과의 합으로 계산될 수 있다(Mueller, 1981; Price & Mueller, 1986). 구체적으로 카리스마가 안전참여에 미치는 간접효과는 매개변수(안전동기)에 대한 카리스마의 표준화 회귀계수(β_{1j})와 안전참여에 대한 안전동기의 표준화 회귀계수(β_{4j})의 곱으로 계산된다. 즉, 카리스마가 안전참여에 미치는 간접효과는 ' $\beta_{1j} \times \beta_{4j}$ '로 계산된다. 따라서 카리스마가 안전참여에 미치는 간접효과는 ' $.154 \times .347(=.053)$ '으로 계산된다. 그리고 카리스마가 안전참여에 직접효과는 없으므로(즉, 3단계에서의 표준화회귀계수 β_{3j} 가 유의적이지 않음) 총효과는 간접효과와 같다.

위와 같은 방식으로 개별적 배려가 안전참여에 미치는 전체 효과는 안전동기가 통제된 상태에서 안전참여에 미치는 직접효과(.103, 3단계에서의 표준화회귀계수 $\beta_{3j}=.103$)와 안전동기를 경유하여 안전참여에 미치는 간접효과(.316 \times .347=.110)의 합으로 계산된다. 따라서 개별적 배려가 안전참여에 미치는 총효과는 .213(.110+.103)으로 계산된다. 그리고 지적자극은 .041의 간접효과(.118 \times .347)와 .150의 간접효과로 전체효과는 .191로 나타났으며, 고무적리더십은 직접효과는 없으며, 간접효과는 .067(.193 \times .347)로 나타났으며,

5. 결론 및 제언

우리나라의 산업구조가 그 동안 모든 분야에서 고도화, 정보화, 첨단화가 진행됨에 따라 산업재해의 형태도 신종 직업병이 출현하는 등 다양한 형태로 근로자들을 위협하고 있어 산업현장 일선에서 재해로부터 근로자의 안전과 보건을 지키는 일이 더욱더 중요해지고 있다. 새로운 기술발달로 인하여 작업조건과 작업방법이 점점 복잡해짐에 따라 위험의 형태도 변화되고 있어 이에 따른 안전보건 대책도 다원화되어야 할 것이다.

우리나라의 경우 산업재해 통계에 따르면 안전지식이나 수칙에 대한 이해의 부족, 경험상의 미숙과 작업방법의 불충분, 안전관리 조직의 결함, 작업수칙이나 지시의 미흡과 같이 사전에 예방이 가능하거나 인적 오류에 따른 재해가 상당한 부분을 차지하는 것으로 분석되었다(산업안전보건공단, 2012). 지난 30여 년간 산업안전보건법의 개정과 안전관리체계의 강화를 통한 산업현장의 안전도모에 다각적인 노력을 기울여 왔음에도 불구하고 주요 산업재해 지수가 아직도 선진국 수준에 도달하지 못하는 것은 제도개선의 내용과 산업현장에서의 실천 사이에 커다란 괴리가 존재해 왔음을 말해준다. 이러한 점에서 현장 중심의 안전관리에 대한

관심을 기울일 필요가 있다.

본 연구에서의 실증분석결과 상사의 안전에 관한 변혁적 리더십의 구성요소인 카리스마, 개별적 배려, 지적자극, 고무적 리더십은 모두 부하의 안전동기에 긍정적인 영향을 미치며, 안전동기는 또한 안전참여에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 분석결과는 부하들에 대한 안전문제의 동기부여가 안전참여 행동에 상당한 영향을 미침을 의미한다. 따라서 리더십을 포함한 다양한 방법을 통한 안전문제에 대한 동기부여 프로그램을 운용할 필요가 있다. 예를 들면 안전문제 개선을 위한 제안제도, QC팀 운용, CoP를 운용하고, 이들이 제시한 아이디어나 제안을 심사하여 포상하는 제도를 도입하는 것이다. 특히 안전참여에 대한 직접효과와 간접효과를 종합한 전체 효과의 경우 개별적 배려가 가장 높은 영향력을 갖는 것으로 나타나 상사들의 종업원 개개인에 대한 배려와 관심이 가장 효과적임을 알 수 있다. 지금까지의 산업안전에 대한 정책이 '명령과 통제' 중심의 접근방식이었다면, 앞으로의 정책은 자율규제 접근법을 지향해야 한다는 것이 지배적이다. 이러한 점에서 작업현장에서 함께 작업하는 상사들의 리더십은 근로자들의 동기부여와 안전행동에 상당한 영향을 미친다는 점에서 상급자들에 대한 안전에 대한 교육과 리더십 훈련이 요구된다.

이상과 같은 연구결과는 주로 강원 영서지역에 입지한 건설업에 종사하는 현장 근로자를 대상으로 설문조사를 통해 이루어졌다. 따라서 연구결과를 지역적으로 일반화하는 데는 한계가 있을 것이다. 그리고 실증분석의 자료는 전적으로 응답자들의 주관적 판단에 근거한 설문조사를 바탕으로 하는 횡단적 조사에 의존하였다. 이러한 분석방법의 장점은 일정기간 내에서 다수에 대한 정태적 상황을 반영할 수 있다는 것이지만, 응답자들의 시간적 흐름에 따른 의식의 변화와 같은 동태적인 특성을 반영하지 못한다는 단점이 있다. 따라서 추후 연구에서는 이러한 점들이 보완되어야 할 것이다.

6. References

- [1] Barling, J., Loughlin, C., and Kelloway, E. K.(2002), "Development and test of a model linking safety-specific transformational leadership and occupational safety", *Journal of Applied Psychology*, vol. 87, no. 3, pp. 488-496.
- [2] Baron, R. M. & D. A. Kenny(1986), "The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychology Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations," *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 51, no. 6, pp. 1173-1182.
- [3] Bass, B. M.(1989), *From transactional to transformational Leadership: learning to share the vision*, *Organizational Dynamics*, Autumn, 18(3), pp. 19-31.
- [4] Bass, B. M.(1985), *Leadership and Performance Beyond Expectations*, Free Press.
- [5] Griffin, M. A., and Neal, A.(2000), "Perceptions of safety at work: A framework for linking safety climate to safety performance, knowledge, and motivation", *Journal of Occupational Health Psychology*, vol. 5, no. 3, pp. 347-358.
- [6] Hong, S. H., and Lee, S. H.(2006), "Strategies to promote supervisor's leadership for preventing accidents in construction projects", *Journal of the Korean Society of Safety*, 21(2), 63-69.
- [7] Kim, S. G.(2011), *Organization and Human Behavior*, Myung-kyung Pub. Co.
- [8] Korea Occupational Safety & Health Agency (2012), *The causes and analysis of deadly incidents*.
- [9] Lee, H. R, Jung, T. W., and S. H. Hwang(2013), "The Effect of Leader's Transformational Leadership on Employee's Creativity and Intrinsic Motivation in the Hotel Industry ", *Journal of Hotel Management*, 22(2), 21-40.
- [10] Lim, C. H(2013), *Organizational Behavior*, B&M Books.
- [11] Moon, K. S., Lee, J. H., and S. J. Oh(2013), "The Effects of Safety Leadership of Manager and Safety Climate in the Organization on the Workers' Safety Behaviors", *Journal of the Korean Society of Safety*, 28(2), 66-72.
- [12] Mueller, P.(1981), "A causal model of turnover for nurses", *Academy of Management Journal*, 24(3), 543-565.
- [13] Neal, A., Griffin, M. A., and Hart, P. M.(2000), "The impact of organizational climate on safety climate and individual behavior", *Safety Science*, vol. 34, pp. 99-109.
- [14] Petersen, D.(2004), "Leadership and safety excellence: A positive culture drives performance", *Professional Safety*, 49(10), 728-732.
- [15] Trice, H. M., and J. M. Beyer(1986), "Charisma and Its Routinization in Two Social Movement Organizations", *Research in Organization Behavior*, Greenwich, CT:JAI Press, 113-164.

- [16] Price, J. L., and C. W. Mueller(1986), "Absenteeism and turnover of hospital employees," Monographs in Organizational Behavior and Industrial Relations, 5, JAI Press Inc.
- [17] Van Dyne, L., Graham, J. W., & Dienesch, R. M.(1994), "Organizational Citizenship Behavior: Construct redefinition, measurement, and validation." Academy of Management Journal, 37, pp. 765-802.
- [18] Yang, T. S.(2012), "The relationships among transformational leadership, rapport, internal motivation, and job satisfaction in service industry", Journal of Industrial Studies, 25(2), 29-49.

저 자 소 개

안 관 영



강원도 원주시 우산동 660 상지대학교 경영학과

청주대학교 경영학과를 졸업하고, 서울대학교 대학원에서 경영학 석사를, 인하대학교 대학원에서 경영학 박사를 취득하였다. 현재 상지대학교 경영학과 교수로 재직 중이다. 인사·조직이

주 전공이면서 이를 바탕으로 서비스품질, 안전경영, 직무스트레스, 직업탐색 등에 대한 행위론적 접근에 많은 관심을 갖고 연구 중이다.

주소: 강원도 원주시 우산동 660 상지대학교 경영학과