

“서번트 리더십이 안전을 만든다.” : 고용 불안정성이 안전 행동에 미치는 영향

김 병 직*

*울산대학교 경영학부

“Servant Leadership Makes Safety” : The Effect of Job Insecurity on Safety Behavior

Byung-Jik Kim*

*Department of Business Administration, University of Ulsan

Abstract

Since the competitive environment, it has become common for firms to reduce its workforce to diminish operating cost. Accordingly, job insecurity among employees has been increasing. Previous works on job insecurity have not paid adequate attention to the influence of job insecurity on safety behavior. The current paper investigates the impact of job insecurity on safety behavior and its intermediating mechanisms. In specific, this paper delves into the mediating effect of job stress, as well as the moderating effect of servant leadership in the association between job insecurity and job stress. The results demonstrated that that job insecurity has a positive (+) influence on job stress, which has a negative (-) influence on safety behavior. Moreover, job stress mediated the association between job insecurity and safety behavior. Furthermore, servant leadership moderated the job insecurity-safety behavior link.

Keywords : Job Insecurity, Job Stress, Safety Behavior, Servant Leadership

1. 서론

안전 사고는 신체적, 정신적, 경제적 차원에서 근로자의 삶에 지대한 영향을 미치기 때문에 중요한 문제로 여겨져 왔다. 직장 내 사고로 인한 피해는 대개 피해자의 일상을 일생에 걸쳐 파괴적으로 만든다. 산업재해는 피해자뿐 아니라 기업과 나라 경제 전반에 치명적 악영향을 끼친다. 따라서 근로자의 복지는 물론 기업의 지속가능성을 보호하기 위해서 산업재해를 줄이기 위한 노력이 매우 필요하다.

안전 사고의 원인과 기제에 대한 대표적 이론 체계인 Heinrich가 주창한 재해 발생 이론(또는 ‘도미노 이론’) [1]이나 Bird가 제시한 ‘신 도미노 이론’ [2]에 따르면, 재해가 발생하기 전에 사고의 직접적인 원인으로 작용하는 ‘전조(precursor)’가 나타난다. 다양한 전조들 중에서 작업자의 충동적이고 부주의한 심리 상태, 높은 수준의 피로감 등의 신체 상태, 그리고 적절치 못한 안전 행동

(safety behavior) 수준 등이 대표적이다. 안전 행동이란 사람에게 육체적, 심리적 손상을 줄 수 있는 위험 요소들을 적극적으로 주의/예방하려는 행위를 뜻한다. 안전 행동은 산업 재해의 가장 직접적인 전조 현상들 중 하나로 여겨진다[3,4,5]. 선행 연구들에서는 근로자의 안전 행동의 질을 향상시키기 위해 안전 행동에 영향을 미치는 다양한 요인들을 제시했다. 예를 들어, 직무 요구-자원 (Job Demand-Resource) 모형 [6,7]은 다양한 물리적, 심리적, 조직적 요인이 안전 사고 및 행동을 결정한다고 설명한다. 열악한 물리적 환경, 높은 수준의 작업 압력, 높은 수준의 직무 복잡성 및 위험성, 낮은 수준의 자율성 및 지원 환경(예: 사회적 지원, 리더십, 안전 문화) 등이 안전 행동에 부정적인 영향을 미친다는 것이다.

특히, 본 연구에서는 근로자들이 느끼는 고용 불안정성 (job insecurity)에 초점을 맞추고자 한다. 고용 불안정성은 ‘자신이 비자발적으로 실직할 가능성에 대한 인지적,

정서적 우려'로 정의될 수 있다[8]. 많은 학자들은 고용 불안정성이 가장 해로운 직업 스트레스 요인 중 하나라고 보고했다. 예를 들어, 고용 불안정성은 직원들의 정신적/신체적 웰빙(wellbeing) 및 업무 태도/행동(예를 들어 직무 만족, 웰빙, 조직 몰입, 직업 몰입도, 조직 신뢰, 조직 동일시, 창의성, 그리고 조직 시민 행동) 뿐만 아니라 조직의 성과에도 부정적인 영향을 미친다고 알려져 왔다[9,10,11,12,13,14,15,16,17,18,19].

위에서 언급한 것처럼, 기존 학자들이 고용 불안정성이 조직에 미치는 여러 악영향에 대해 많은 연구 결과들을 보고해 왔지만, 고용 불안정성이 안전 행동에 어떠한 영향을 끼치는지, 그리고 그 작동 기제는 무엇인지에 대해서는 충분히 다루어지지 않았다[18]. 그래서 본 연구에서는 고용 불안정성이 직무 스트레스를 매개로 안전 행동을 떨어뜨릴 것이라는 가설을 설정했다. 또한 고용 불안정성이 직무 스트레스를 증가시키는 과정에서, 리더의 서번트 리더십 수준이 고용 불안정성의 직무 스트레스에 대한 악영향을 완충할 것이라는 가설을 세웠다. 서번트 리더십(servant leadership)은 부하 직원들에 대한 존중과 섬김의 마음을 통하여 그들의 성장 뿐만 아니라 조직이 추구하는 목표를 이루려는 리더십 스타일로 정의된다[20,21,22,23]. 이를 실증적으로 검증하고자 한국 기업들에 근무하는 192명의 설문 응답자들로부터 세 시점에 걸쳐 (3-Wave time-lagged) 수집한 자료를 활용하여 구조 방정식 모형(structural equation modeling, SEM) 분석을 실시했다. 본 연구 모형이 직무 스트레스의 매개 효과와 서번트 리더십의 조절 효과를 동시에 포함하고 있기에, '조절된 매개 모형(moderated mediation model)'을 만들었다. 이는 고용 불안정성이 직무 스트레스를 매개로 해서 근로자들의 안전 행동을 떨어뜨린다는 매개 구조(mediation structure)와, 서번트 리더십이 고용 불안정성-직무 스트레스 사이를 조절하는 조절 구조(moderation structure) 등이 결합된 형태이다.

2. 이론적 배경

2.1 고용 불안정성과 직무 스트레스, 안전 행동, 그리고 서번트 리더십에 대한 이론적 배경 고찰

2.1.1 고용 불안정성과 안전 행동 사이를 매개하는 직무 스트레스

고용 불안정성이 안전 행동에 어떠한 영향력을 지니는

지 실증적으로 검증한 기존 문헌은 거의 없다. 그러나 고용 불안정성이 직무 스트레스를 높인다는 선행 연구들과, 직무 스트레스가 안전 행동을 낮춘다는 선행 연구들을 통합하면 다음과 같다. 고용 불안정성이 직무 스트레스를 높여서(다시말해, 매개해서) 최종적으로 안전 행동 수준을 떨어뜨린다. 고용 불안정성과 직무 스트레스 사이의 관계, 그리고 직무 스트레스와 안전 행동 사이의 관계에 대한 이론 및 가설들을 아래와 같다.

고용 불안정성에 관한 기존의 여러 연구들에서는 고용 불안정성이 직원들의 직무 스트레스 수준을 상당히 증가시킨다고 보고했다. 고용 불안정성은 직원들의 통제 가능성, 예측 가능성을 떨어뜨릴 뿐만 아니라, 그들의 지각된 위협을 높임으로써 심각한 스트레스 요인(stressor)으로 작용한다[24,25,26,27].

고용 불안정성은 구성원들이 조직 내에서 자신의 일자리가 안정적으로 유지될 수 있을지에 대한 불확실성을 증폭시킨다. 그런 상황에서 그들은 자신의 고용 유지 가능성을 예측하고 통제할 수 없다고 느낄 것이다. 고용 불안정성으로 인해 그들은 사회적 정체성(social identity), 임금, 사회적 연결성 및 사회적 지위와 같이 인간의 행복에 반드시 필요한 요인들을 성취할 자신감을 느끼기 어렵게 된다[18,28,29].

또한 고용 불안정성은 자율성, 유능성, 그리고 관계성과 같은 기본적인 심리적 욕구 만족(basic psychological needs satisfaction) 수준을 직접적으로 악화시킨다[30,31]. 고용 불안정성으로 인해 직원들은 자신의 직무를 적절하게 처리할 수 있는 유능성이 충분하지 않다고 인식할 것이고, 이런 능력 부족으로 인해 결국 동료 및 조직에서 거부당할 수 있다고 생각하기 쉽다. 그러면 자신이 조직에서 무가치하고 무가치하다고 느끼기 때문에 불안과 걱정을 느끼게 될 것이다. 이러한 부정적인 감정은 직접적인 직무 스트레스 요인으로 작용하는 것으로 알려져 있다[24,26]. 이상의 논거를 바탕으로 다음과 같은 가설을 제시한다.

그 다음으로, 직무 스트레스와 안전 행동 사이의 관계는 다음과 같다. 안전 행동은 정신적, 육체적 위협을 방지하려는 구성원들의 행동으로 정의되는데, 이는 조직에서 가장 중요한 안전 관련 성과 중 하나로 여겨진다[3,4,5,32,33]. 여러 학자들은 다양한 산업군을 대상으로 한 연구들에서, 안전 행동이 산업재해 및 사고와 밀접한 관련이 있다고 보고했다[4,34,35]. 기존의 연구들을 바탕으로[36,37,38], 본 연구에서는 직무 스트레스가 구성원의 안전 행동 수준을 감소시킬 것이라고 제안한다. 직무 스트레스가 증가함에 따라 구성원들의 인지/정서/신체 영역의 기능이 떨어진다[36,37]. 이런 기능 상실은 구성원들이 안전과 관련된 주의를 기울이고 사고를 예방할 수 있

는 능력에 심각한 악영향을 미친다[36,37,39]. 스트레스 사고 모델(stress-thought model)의 설명에 의하면, 스트레스는 인지 기능의 저하를 유발하는 심리적 불안과 육체적 피로를 증가시킬 뿐만 아니라 정상적인 사고를 불가능하게 만든다[37,40]. 적절한 상황 판단과 의사 결정 과정이 적절한 안전 행동을 수행하는 데 필수적이라는 점을 고려할 때, 직무 스트레스는 구성원들의 안전 행동에 치명적인 영향을 미칠 수 있다.

앞에서 언급한 연구 변인들(고용 불안정성, 직무 스트레스, 안전 행동) 사이의 관계에 대한 논의들을 바탕으로, 본 연구에서는 직무 스트레스가 고용 불안정성이 안전 행동에 미치는 영향력을 매개할 것으로 기대한다. 구체적으로, 고용 불안정성이 높아지면, 구성원들의 직무 스트레스 수준이 커져서 결국 그들의 안전 행동 수준이 떨어질 것이다.

2.1.2 고용 불안정성과 직무 스트레스 사이를 조절하는 서번트 리더십

고용 불안정성이 근로자들의 직무 스트레스 수준을 높일 것이라는 주장은 타당하다고 볼 수 있다. 그런데 고용 불안정성이 직무 스트레스에 영향을 끼치는 과정에서 수많은 맥락 요인들(contextual variables)이 영향을 미칠 수 있다. 즉, 다양한 개인, 팀, 조직 수준의 상황/맥락/조절 변인들이 존재할 수 있다. 본 연구에서는 여러 조절 변인들 중에서 리더십에 초점을 맞추고자 한다. 리더십은 직원의 태도와 행동을 형성함으로써 직원들에게 실질적으로 커다란 영향을 미칠 뿐만 아니라[41], 조직을 상징하는 대상으로 여겨지기 때문이다[42]. 특히, 본 논문에서는 서번트 리더십이 고용 불안정성이 직무 스트레스에 미치는 부정적인 영향을 줄이는 완충 요인(buffering factor)으로 작용한다고 제안한다.

조직 내 근로자들은 리더를 조직을 대표하는 상징적 행위자로 간주하여 리더의 행동이 마치 조직의 행동인 것처럼 인식하게 된다[42]. 따라서 그들의 관점에서 리더의 행동은 마치 조직의 행동인 것처럼 인식된다. 이러한 상황에서 근로자들은 리더의 특성을 보고 조직의 특성을 유추할 가능성이 크다.

보다 구체적으로, 서번트 리더십 수준이 높을수록 고용 불안정성이 근로자들의 직무 스트레스에 미치는 부정적인 영향이 완화될 것이다. 이 리더십은 상사와 부하 직원 관계에서 나타나는 상호작용에 중점을 두는, 즉, 관계 기반의 리더십이다[22,23]. 이 리더십은 부하 직원들의 직무 만족, 조직 몰입, 조직 동일시, 조직 시민행동, 창의성 등을 높이고, 그들의 결근 및 이직 의도 등을 낮춘다고 알려져

있다[21,23,43,44,45,46].

근로자들의 입장에서 자신이 느끼는 고용 불안정성의 수준이 상당히 높더라도, 서번트 리더십 수준이 높으면 부정적인 인지/정서 등을 덜 경험할 것이다. 왜냐하면 상사가 부하들이 고용 불안정성으로 인하여 경험하는 불안이나 두려움 등을 잘 경청해 주고 공감해 주며 이해해 준다면, 그런 불안이나 두려움 등이 상당히 줄어들 수 있다. 뿐만 아니라 서번트 리더가 부하 직원의 잠재력을 계발하고 성장할 수 있도록 잘 이끌어 준다면, 부하 직원들은 조직 내에서 자신의 능력을 잘 발휘할 자신감을 회복하게 되어, 고용 불안정성으로 인한 부정적 인지/정서를 덜 경험할 것이다[20,21,46]. 이로 인하여 부하 직원들 느끼는 직무 스트레스 수준이 상당히 감소하게 될 것이다. 그러나 이와는 달리 서번트 리더십 수준이 낮다면, 부하 직원들은 경험하고 있는 부정적 인지 및 정서를 잘 호소하고 이해 및 공감을 받기 어렵게 된다. 이로 인해 그들이 고용 불안정성 때문에 느끼는 부정적 정서 및 스트레스는 해소되지 못할 뿐만 아니라, 더 나아가 증폭될 수도 있는 것이다[20,21,46]. 즉, 서번트 리더십은 고용 불안정성과 직무 스트레스 사이의 관계를 조절(완충)하는 중요한 맥락 변인으로 작용할 것이다.

2.2 연구 가설 설정

가설 I. 고용 불안정성은 직무 스트레스를 매개로 안전 행동 수준을 낮출 것이다.

가설 II. 서번트 리더십은 고용 불안정성이 직무 스트레스를 증가시키는 효과를 감소(완충)시킬 것이다.

3. 연구 방법

3.1 연구 대상 및 조사 방법

본 연구의 가설검증을 위해 국내 기업에서 재직 중인 직원들을 대상으로 설문을 수집하였다. 설문의 수집은 리서치 회사를 통하여 온라인으로 진행되었으며, 편향 표본의 가능성을 제거하기 위해 무선 표집의 방법으로 표본을 선택하였고, 세 시점에 걸쳐서 응답을 수집하는 방식으로 횡단 연구(cross-sectional research)의 한계점들을 보완하였다. 1차 설문에서는 545명, 2차 설문에서는 336명, 3차 설문에서는 250명의 응답자들이 설문에 응하였다. 1차 설문과 2차 설문 사이의 간격은 6주, 2차와 3차 사이의 간격은 5개월 정도이다. 회수된 설문 중 불성실 응

답과 결측치를 제거한 결과, 최종적으로 192명의 응답을 최종 분석에 사용하였다. 최종 분석에 사용된 설문참가자의 인구통계학적 특성을 살펴보면, 구성원의 평균 연령은 40.06세(표준 편차는 8.61)이며, 남성이 99명으로 전체의 51.6%(여성은 93명으로 48.4%)를 차지하였다. 교육 수준은 고등학교 졸업 이하가 19명(9.9%), 전문대 졸업 32명(16.7%), 4년제 대학 졸업 118명(61.5%), 대학원 이상 23명(12.0%)이며, 직급은 사원급 48명(25.0%), 대리급 34명(17.7%), 과장급 47명(24.5%), 차장급 21명(10.9%), 부장급 27명(14.1%), 기타 15명(7.8%)이며, 평균 근속기간은 7.47년(표준편차는 7.29)으로 나타났다.

3.2 자료 분석 방법

본 연구의 가설을 검증하기 위하여 SPSS 26.0 프로그램과 Amos 21.0 프로그램을 사용하여 분석하였다. 먼저, 설문 참가자의 인구통계학적 특성을 확인하기 위해 빈도 분석을 하였다. 모형의 변별타당도를 확인하기 위해 Amos 21.0을 활용하여 확인적 요인분석(Confirmatory Factor Analysis; CFA)을 시행하였고, pearson 상관분석을 통해 변인들 간의 관계를 확인하였다. 연구 모형의 가설 검증을 위하여 Amos 21.0를 활용하여 구조 방정식(structural equation modeling: SEM) 분석을 하였고, 마지막으로 간접 효과(매개 효과)의 유의성을 검증하기 위해 부트스트래핑(bootstrapping) 검증을 시행하였다[47]. 연구 모형의 적합도를 확인하고자 상대적 적합도 지수인 비교 부합치(comperative fit index: CFI), turker-lewis index(TLI), 그리고 근사평균 오차제곱근(root mean square error of approximation: RMSEA)을 적용했다. 일반적으로 CFI, TLI는 .90 이상, RMSEA의 경우 .06 미만이면 우수한 모형으로 여겨진다[48].

3.2.1 측정 도구

모든 변인들은 ‘매우 그렇다’(5점)에서 ‘전혀 아니다’(1점)까지 5점 리커트 척도를 활용해 측정했다.

고용 불안정성을 측정하기 위해 Kraimer와 그의 동료들[49]의 고용 불안정성 척도 5개 문항을 사용했다. 이는 첫 번째 시점에서 측정하였고 샘플 문항(sample item)들은 다음과 같다. ‘직장에서의 내 일자리(job)는 불안정하다’, ‘만약 내가 속한 회사(조직)가 경제적인 어려움을 겪으면, 내 일자리(job)는 사라질 것이다.’ 크론바흐 알파(Cronbach’s α) 값은 .92였다.

서버트 리더십을 측정하기 위해 Liden과 그의 동료

들[21]의 7개 문항을 활용했다. 이는 첫 번째 시점에서 측정하였고 샘플 문항(sample item)들은 다음과 같다. ‘내가 만약 개인적인 문제를 겪는다면, 나는 내 상사(리더)에게 도움을 청할 것이다’, ‘나의 상사(리더)는 의사결정을 할 때, 내 경력 개발을 우선순위에 둔다’, ‘내 상사는 내가 가장 좋다고 느껴지는 방식(혹은 내가 가장 원하는 방식)으로 어려운 상황들을 처리할 자유를 준다.’ 등이다. 크론바흐 알파(Cronbach’s α) 값은 .80이었다.

직무 스트레스를 측정하기 위해 Motowidlo와 그의 동료들의 척도[50] 6문항을 사용했다. 두 번째 시점에서 측정하였고 샘플 문항(sample item)들은 다음과 같다. ‘나는 내 직무 때문에 상당한 스트레스를 느낀다’, ‘내 직무는 상당한 스트레스를 준다’, ‘나는 직장(회사)에서 긴장, 불안함을 느낀다.’ 등이다. 크론바흐 알파(Cronbach’s α) 값은 .90이었다.

안전 행동을 측정하기 위하여 Neal 과 Griffin[35]의 안전 행동 척도 6문항을 사용했다. 이는 세 번째 시점에서 측정하였고 샘플 문항(sample item)들은 다음과 같다. ‘나는 업무를 수행하는 데 필요한 모든 안전 장비/장치들을 사용한다’, ‘나는 업무를 수행하기 위해 올바른 안전 절차들을 활용한다’, ‘나는 직장 안전 개선에 도움이 되는 작업이나 활동들에 자발적으로 참여한다.’ 등이다. 크론바흐 알파(Cronbach’s α) 값은 .92였다.

통제 변인으로 근로자의 성별, 교육 수준, 직위, 근속기간 등의 인구통계학적 변인들을 활용했다. 이 변인들은 첫 시점에서 측정했다.

4. 조사 결과의 분석

4.1 주요 변인들의 평균, 표준편차 및 변인들 간의 상관관계

연구 모형에 포함된 변인들의 기초적인 특성을 파악하기 위해 각 변인들의 평균, 분산 및 피어슨 상관 계수(Pearson correlation coefficient) 등을 계산하였고, 그 결과는 <Table 1>에 제시하였다. 이에 더해, 응답 자료가 정규 분포를 지니는지 확인하고자 왜도, 첨도를 계산했다. 고용 불안정성(왜도 -.24, 첨도 -.22), 서버트 리더십(왜도 -.63, 첨도 .79), 직무 스트레스(왜도 -.29, 첨도 .04), 안전 행동(왜도 -.25, 첨도 .77) 등의 결과를 보였다. 왜도의 경우 절대값 3을 넘지 않고, 첨도의 절대값이 8을 넘지 않으면 정규 분포로 볼 수 있기 때문에, 본 연구 자료는 정규 분포를 지녔다고 할 수 있다.

<Table 1> Mean, Standard Deviation, and Correlation of study variables

	Mean	S.D	1	2	3	AVE	CR
1. Job Insecurity	2.78	.87	-			.77	.94
2. Servant Leadership	2.97	.62	.08	-		.53	.77
3. Job Stress	2.91	.78	.24**	-.19**	-	.60	.90
4. Safety Behavior	3.68	.65	-.05	.33**	-.25**	.64	.91

* $p < .05$, ** $p < .01$, S.D means Standard Deviation.

4.2 가설 검증

4.2.1 측정 모형 검증

Anderson과 Gerbing[51]이 제안한 2단계 접근법(two-step approach) 중 첫 번째 단계인 측정 모형(measurement model) 분석을 실시하였다. 이 분석을 통해, 모형 안에 들어 있는 변인들 사이의 판별 타당성을 알 수 있다.

연구 모형에 포함된 변인들(고용 불안정성, 서번트 리더십, 직무 스트레스, 안전 행동 등)의 측정 모형(measurement model)이 적합한지 파악하기 위해 모든 변인들을 대상으로 확인적 요인 분석(confirmatory factor analysis, CFA)을 실시하였다. 확인적 요인 분석 결과, 4 요인 모형의 적합도는 상당히 우수하였다($\chi^2(df=153)=223.903$; CFI=0.971; TLI=0.964; RMSEA=0.049). 그리고 이 4 요인 모형이 각각 3 요인 모형($\chi^2(df=157)=671.021$; CFI=0.792; TLI=0.748; RMSEA=0.131), 2 요인 모형($\chi^2(df=159)=1107.153$; CFI=0.616; TLI=0.541; RMSEA=0.177), 1 요인 모형($\chi^2(df=160)=1248.111$; CFI=0.559; TLI=0.477; RMSEA=0.189)보다 더 우수한 적합도를 가지고 있는지 확인하기 위해 카이 스퀘어 차이 분석(chi-square difference test)을 실시하였다. 이 분석 기법을 통해 각 모형의 카이 스퀘어 값 및 그 차이의 통계적 유의성을 순차적으로 비교한 결과, 4 요인 모형이 가장 우수하였고, 그 결과는 <Table 2>에 나타나 있다. 이 결과는 본 연구 모형의 각 변인들이 통계적으로 구분되어 있음을 보여 준다.

4.2.2 구조 모형 검증

4.2.2.1 매개 모형의 검증

고용 불안정성이 직무 스트레스를 매개로 안전 행동에 영향을 미치는지 알아보기 위하여 구조방정식 분석을 실시하였다. 이 매개 효과가 완전 매개(full mediation)인지 아니면 부분 매개(partial mediation)인지 확인하기 위하여 카이스퀘어 차이 분석을 통해 이 두 모형을 비교하였다. 부분 매개 모형은 독립 변인인 고용 불안정성에서 종속 변인인 안전 행동으로 직접 연결되는 경로가 포함된 모형이다.

분석 결과, 완전 매개 모형은 상당히 우수한 적합도($\chi^2(df=199)=308.240$; CFI=0.955; TLI=0.943; RMSEA=0.054)를 보였고, 부분 매개 모형의 적합도 역시 높은 수준이었다($\chi^2(df=198)=307.770$; CFI=0.955; TLI=0.942; RMSEA=0.054). 하지만 카이스퀘어 차이 분석 결과 완전 매개 모형이 더 간명성이 높은 좋은 모형으로 나타났다($\Delta\chi^2[1]=0.47$, non-significant). 이에 완전 매개 모형을 채택하고자 한다.

[Figure 2]는 완전 매개 모형의 경로 계수를 보여준다. 연구 모형에 포함된 통제 변인들(직위, 근속 기간, 교육 수준, 그리고 성별) 모두 통계적으로 유의하지 않았다. 고용 불안정성은 직무 스트레스를 통계적으로 유의하게 높였고($\beta=0.18$, $p < .05$), 직무 스트레스는 안전 행동을 유의하게 떨어뜨렸다($\beta=-0.24$, $p < .01$).

완전 매개 모형의 적합도가 부분 매개 모형보다 더 우수하였을 뿐만 아니라, 부분 매개 모형에 포함된 고용 불안정성 → 안전 행동 경로의 계수가 통계적으로 유의하지

<Table 2> The Comparison among Alternative Measurement Models

Model	χ^2	df	CFI	TLI	RMSEA	Model Comparison	Δdf	$\Delta\chi^2$	Choice
4 factor	223.903	153	.971	.964	.049	4 factor vs 3 factor	4	447.118**	4 factor
3 factor	671.021	157	.792	.748	.131				
2 factor	1107.153	159	.616	.541	.177	4 factor vs 2 factor	6	883.25**	4 factor
1 factor	1248.111	160	.559	.477	.189	4 factor vs 1 factor	7	1,024.208**	4 factor

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

않은 ($\beta = -0.05, p > .05$) 것으로 볼 때, 고용 불안정성이 안전 행동에 직접 영향을 미치는 것이 아니라, 다른 변인(직무 스트레스)의 매개를 통한 것임을 예측할 수 있다.

4.2.2.2 매개 모형의 간접 효과 유의성 분석

직무 스트레스가 고용 불안정성과 안전 행동 사이를 매개한다는 가설 1을 보다 정교하게 검증하기 위해 10000 번의 반복 추출을 통한 부트스트래핑 분석을 실시하였다 (Shrout & Bolger, 2002). 이 기법은 매개 모형에서 나타날 수 있는 간접 효과의 표준 오차를 추정하는 방법으로서, 특정한 신뢰 구간(confidence interval, CI)을 제시하고 그 구간이 0을 포함하지 않으면 간접효과가 통계적으로 유의하다고 해석한다(Shrout & Bolger, 2002). 본 연구에서는 AMOS 21.0 통계 패키지를 이용하여 95 percentile-based 신뢰 구간을 구하였다. 분석 결과, <Table 3>에 제시하였듯이 이 구간은 0을 포함하지 않았고(95% CI=[-.091, -.003]), 이는 고용 불안정성이 안전 행동에 영향을 미치는 간접효과가 통계적으로 유의함을 뜻한다. 이를 통해 가설 1이 지지되었음을 알 수 있다.

4.2.2.3 서번트 리더십의 조절 효과 분석

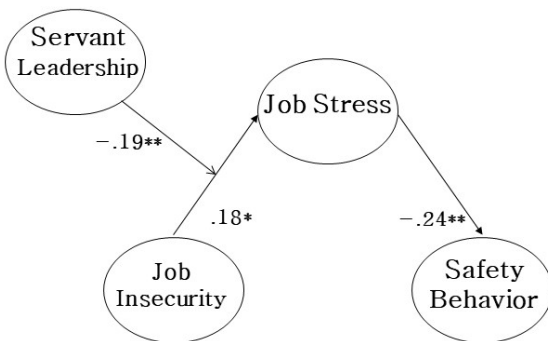
서번트 리더십이 고용 불안과 직무 스트레스 사이를 조절하는지 알아보았다. 정교한 분석을 위해서 독립 변인인 고용 불안정성과 조절 변인인 서번트 리더십은 평균 중심화(mean centering)되었으며, 상호작용 항은 이 두 변인

들을 곱하여 산출하였다[52]. 분석 결과, [Figure 1]에 제시한 대로, 상호작용 항에서 직무 스트레스로 가는 경로는 통계적으로 유의하였고($\beta = -0.19, p < .01$), 이는 서번트 리더십이 고용 불안정성과 직무 스트레스 사이의 관계를 조절함을 의미한다. 다시 말해, 서번트 리더십이 높아지면, 고용 불안정성이 직무 스트레스를 높이는 효과가 감소(완화)되는 것이다. 이를 통해 가설 2가 지지됨을 알 수 있다. [Figure 2]에 서번트 리더십의 조절 효과 그래프를 표기하였다.

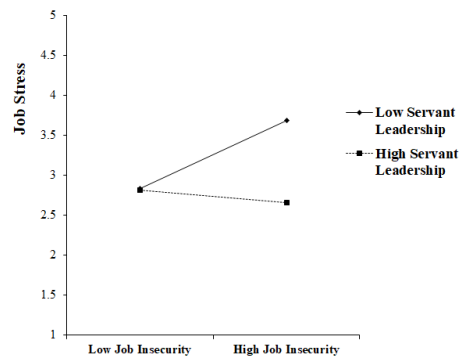
5. 결론 및 논의

본 연구에서는 고용 불안정성이 근로자들의 직무 스트레스를 높여서(그것을 매개로) 결국 그들의 안전 행동을 떨어뜨린다는 매개 구조 뿐만 아니라, 서번트 리더십이 고용 불안정성의 악영향을 낮춘다는 조절 구조를 실증적으로 검증하였다. 실증 분석을 위해서 세 시점에 걸쳐서 192 명의 설문 응답자로부터 수집한 자료를 활용하였다. 본 연구의 이론적, 실무적 함의는 다음과 같다.

첫째, 본 연구에서 설정했던 매개 구조, 다시 말해, 고용 불안정성이 근로자들의 직무 스트레스를 높여서(그것을 매개로 하여) 결국 그들의 안전 행동을 떨어뜨린다는 가설 1이 통계적으로 뒷받침되었다. 이는 근로자들이 경험하는 고용 불안정성이 증가할수록 직무 스트레스가 커지기 때문에 궁극적으로 그들의 안전 행동 수준이 떨어진다는 것을 의미한다. 본 연구는 고용 불안정성이 어떠한 작



[Figure 1] Final Model (Standardized coefficient, * $p < .05$, ** $p < .01$)



[Figure 2] Moderating Effect of Servant Leadership between Job Insecurity and Job Stress

<Table 3> The Result of Bootstrapping Analysis

Path	Total Effect	Direct Effect	Indirect Effect	95% Confidence Interval (Percentile-based bootstrap)	
				Lower-Bound	Upper-Bound
Job Insecurity → Job Stress → Safety Behavior	-.035	.000	-.035	-.091,	-.003

Note. 10000 sampling was conducted, and AI coefficients values are standardized.

동 기제를 거쳐서(매개로 해서) 결국 안전 행동에 영향을 미치는지를 밝혔다. 이 점에서 이론적 의의가 있다. 둘째, 고용 불안정성이 직무 스트레스를 높이는 과정에서, 서번트 리더십 수준이 그 관계 사이에서 조절(완화 혹은 완충) 변인으로 작동할 것이라는 가설 2 역시 지지되었다. 이는 고용 불안정성이 증가하여 근로자들이 느끼는 직무 스트레스가 증가하더라도, 그 과정에서 리더가 서번트 리더십을 보여준다면, 고용 불안정성이 끼치는 악영향이 줄어들 수 있음을 의미한다. 이는 고용 불안정성의 조직 내 악영향이 늘 나타나는 것이 아니라 특정한 조건(예를 들어 높은 수준의 서번트 리더십)에서는 그렇지 않을 수 있음을 보였다. 이는 의미가 있다.

본 연구의 실무적 함의는 첫째, 본 연구는 근로자들이 경험하는 고용 불안정성이 직무 스트레스라는 심리적 기제를 통해서 그들의 안전 행동 수준을 떨어뜨린다는 것을 실증적으로 보였다. 안전 사고를 예방하고자 하는 조직의 리더나 경영진은 근로자들의 고용 불안정성이 안전 행동에 악영향을 미친다는 것뿐만 아니라, 그 과정에서 근로자들의 직무 스트레스가 중요한 역할을 한다는 것을 이해해야 한다. 다시 말해, 고용 불안정성의 심리적 작동 기제를 파악함으로써, 경영진 및 리더들은 더욱 효과적인 개입 전략을 짤 수 있다. 일반적으로 극심한 경쟁에 노출된 현대 경영 환경에서 직접적으로 고용 불안정성을 낮추기는 어렵더라도, 그 고용 불안정성의 악영향이 직무 스트레스를 ‘거쳐서’ 안전 행동으로 향한다는 것을 안다면, 고용 불안정성 자체가 아니라 직무 스트레스를 감소시키는 방식으로 최종 목적 변인인 안전행동의 수준을 높일 수 있다. 예를 들어 고용 불안정성이 높은 조직을 운영하는 경영진과 리더들은, 근로자들이 경험하는 직무 스트레스 수준을 항상 모니터링하고 적절하게 관리해 줄 수 있는 여러 교육 및 프로그램, 상담 센터 등을 운영할 필요가 있다.

둘째, 본 연구에서는 고용 불안정성이 근로자들에게 미치는 악영향, 다시 말해 안전 행동을 떨어뜨리는 부정적 영향력을 효과적으로 완화시킬 수 있는 변인을 발견했다. 근로자들이 고용 불안정성을 많이 느껴서 직무 스트레스를 많이 받고 있더라도, 리더가 서번트 리더십을 발휘한다면 고용 불안정성으로 인한 악영향이 무척 많이 감소할 수 있다. 경영진 및 리더들은 근로자들이 느끼는 고용 불안정성이 기업의 안전에 커다란 악영향을 줄 수 있지만, 동시에 효과적인 리더십을 통해서 그 부정적 효과를 감소시킬 수 있음을 깨달아야 한다. 경영진 및 리더들이 고용 불안정성 자체를 완전히 없앨 수는 없겠지만, 조직 내에 서번트 리더십을 활성화시킴으로써 고용 불안정성 문제를 해소할 수 있는 것이다.

앞에서 소개한 대로 이번 연구는 몇몇 함의점들을 지니고 있지만 동시에 여러 한계점들 역시 지니고 있다. 첫째,

연구에 포함된 변인인 고용 불안정성, 서번트 리더십, 직무 스트레스, 그리고 안전 행동 등이 모두 ‘주관적 인식’을 담은 설문 조사를 통해 측정되었다. 물론 응답자의 주관적 인식이 실제 현상을 잘 설명할 수도 있지만, 보다 객관적인 자료들, 예를 들어 해고율, 고용 비자발적 퇴사율, 안전 사고 비율 등을 활용하여 보다 객관적인 방식으로 후속 연구를 진행할 필요가 있다. 이에 더하여 주관적 인식으로 측정한 연구 결과와 객관적 자료로 분석한 결과 사이에 어떤 차이점이 나타나는지 살펴보는 작업도 필요하다고 생각한다. 둘째, 비록 세 시점에 나누어서 각 변인들을 측정하였지만, 고용 불안정성, 서번트 리더십, 직무 스트레스, 그리고 안전 행동 등은 모두 한 명의 동일한 응답자로부터 수집되었다. 그로 인해서 동일 방법 편향의 (common method bias)의 문제로부터 완전히 자유로울 수 없다. 이를 보완한 연구 설계가 필요하다.

6. References

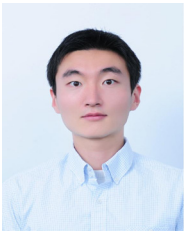
- [1] W. W. Heinrich(1931), *Industrial accident prevention*. McGraw-Hill, New York.
- [2] F. E. Bird, F. Cecchi, A. Tilche, J. Mata-Alvarez (1974), *Management guide to loss control*. Institute Press.
- [3] M. J. Burke, S. A. Sarpy, P. E. Tesluk, K. Smith-Crowe(2002), “General safety performance: A test of a grounded theoretical model.” *Personnel Psychology*, 55(2):429-457.
- [4] 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):1103-1127.
- [5] 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.
- [6] A. B. Bakker, E. Demerouti(2007), “The job demands -resources model: State of the art.” *Journal of Managerial Psychology*, 22:309 - 328.
- [7] E. Demerouti, A. B. Bakker, F. Nachreiner, W. B. Schaufeli(2001), “The job demands -resources model of burnout.” *Journal of Applied Psychology*, 86:499 - 512.
- [8] N. De Cuyper, A. Makikangas, U. Kinnunen, S. Mauno,

- H. De Witte(2012), “Cross-lagged associations between perceived external employability, job insecurity, and exhaustion: Testing gain and loss spirals according to the conservation of resources theory.” *Journal of Organizational Behavior*, 33: 770–788.
- [9] G. H. Cheng, D. Chan(2008), “Who suffers more from job insecurity? A meta-analytic review.” *Applied Psychology*, 57:272–303.
- [10] J. Ferrie, M. Shipley, M. Marmot, P. Martikainen, S. Stansfeld, G. Smith(2001), “Job insecurity in white-collar workers: Toward an explanation of association with health.” *Journal of Occupational Health Psychology*, 6:26–42.
- [11] S. Gilboa, A. Shirom, Y. Fried, C. Cooper(2008), “A meta-analysis of work demand stressors and job performance: Examining main and moderating effects.” *Personnel Psychology*, 61(2):227–271.
- [12] B. J. Kim(2019), “Unstable jobs cannot cultivate good organizational citizens: The sequential mediating role of organizational trust and identification.” *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(7):1102.
- [13] B. J. Kim(2020), “Unstable jobs harm performance: The importance of psychological safety and organizational commitment in employees.” *SAGE Open*, 10(2):2158244020920617.
- [14] C. Niessen, N. L. Jimmieson(2016), “Threat of resource loss: The role of self-regulation in adaptive task performance.” *Journal of Applied Psychology*, 101:450–462.
- [15] T. M. Probst, S. M. Stewart, M. L. Gruys, B. W. Tierney(2007), “Productivity, counterproductivity and creativity: The ups and downs of job insecurity.” *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80:479–497.
- [16] A. Richter, K. Naswall(2019), “Job insecurity and trust: Uncovering a mechanism linking job insecurity to well-being.” *Work & Stress*, 33(1): 22 - 40.
- [17] Y. Shin, W. M. Hur, T. W. Moon, S. Lee(2019), “A motivational perspective on job insecurity: Relationships between job insecurity, intrinsic motivation, and performance and behavioral outcomes.” *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(10):1812.
- [18] M. K. Shoss(2017), “Job insecurity: An integrative review and agenda for future research.” *Journal of Management*, 43(6):1911 - 1939.
- [19] H. J. Wang, C. Q. Lu, O. L. Siu(2015), “Job insecurity and job performance: The moderating role of organizational justice and the mediating role of work engagement.” *Journal of Applied Psychology*, 100(4):1249 - 1258.
- [20] S. W. Lee, B. J. Kim(2021), ““The importance of servant leader”: The influence of job insecurity on innovative behavior, the mediating effect of basic psychological need satisfaction and moderating effect of servant leadership.” *Journal of CEO and Management Studies*, 24(1):31–50.
- [21] R. C. Liden, S. J. Wayne, H. Zhao, D. Henderson (2008), “Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment.” *The Leadership Quarterly*, 19(2): 161 - 17.
- [22] D. L. Parris, J. W. Peachey(2013), “A systematic literature review of servant leadership theory in organizational contexts.” *Journal of Business Ethics*, 113(3):377–393.
- [23] D. Van Dierendonck(2011), “Servant leadership: A review and synthesis.” *Journal of Management*, 37(4):1228–1261.
- [24] J. Barling, E. K. Kelloway(1996), “Job insecurity and health: The moderating role of workplace control.” *Stress Medicine*, 12:253–259.
- [25] G. H. L. Cheng, D. K. S. Chan(2008), “Who suffers more from job insecurity? A meta-analytic review.” *Applied Psychology: An International Review*, 57:272–303.
- [26] H. De Witte(1999), “Job insecurity and psychological well-being: Review of the literature and exploration of some unresolved issues.” *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8:155–177.
- [27] H. De Witte, J. Pienaar, N. De Cuyper(2016), “Review of 30 years of longitudinal studies on the association between job insecurity and health and well-being: Is there causal evidence?” *Australian Psychologist*, 51(1):18–31.
- [28] L. Jiang, T. M. Probst(2014), “Organizational communication: A buffer in times of job insecurity?” *Economic and Industrial Democracy*, 35:557–579.

- [29] B. Schreurs, H. Van Emmerik, G. Notelaers, H. De Witte(2010), "Job insecurity and employee health: The buffering potential of job control and job self-efficacy." *Work & Stress*, 24:56-72.
- [30] E. L. Deci, R. M. Ryan, M. Gagne, D. R. Leone, J. Usunov, B. P. Kornazheva(2001), "Need satisfaction, motivation, and well-being in the work organizations of a former eastern bloc country: A cross-cultural study of self-determination." *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27(8): 930-942.
- [31] T. Vander Elst, A. Van den Broeck, H. De Witte, N. De Cuyper(2012), "The mediating role of frustration of psychological needs in the relationship between job insecurity and work-related well-being." *Work & Stress*, 26(3):252-271.
- [32] D. W. Go, S. Y. Jung, B. J. Kim(2016), "Trust makes safety": The effect of workload on safety behavior." *Journal of Korea Safety Management Science*, 18(1):131-140.
- [33] S. Y. Jung, B. J. Kim, D. W. Go(2016), "A effect of physical environment on safety behavior: Mediation of job stress, and moderation of safety climate." *Journal of Korea Safety Management Science*, 18(1):89-97.
- [34] S. Clarke(2006), "The relationship between safety climate and safety performance: A meta-analytic review." *Journal of Occupational Health Psychology*, 11(4):315-327.
- [35] 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):946-953.
- [36] S. Gilboa, A. Shirom, Y. Fried, C. Cooper(2008), "A meta-analysis of work demand stressors and job performance: Examining main and moderating effects." *Personnel Psychology*, 61(2):227-271.
- [37] J. M. Sampson, S. DeArmond, P. Y. Chen(2014), "Role of safety stressors and social support on safety performance." *Safety Science*, 64:137-145.
- [38] J. C. Wallace, B. D. Edwards, T. Arnold, M. L. Frazier, D. M. Finch(2009), "Work stressors, role-based performance, and the moderating influence of organizational support." *Journal of Applied Psychology*, 94(1):254-262.
- [39] S. Sonnentag, M. Frese(2003), "Stress in organizations." In W. C. Borman, D. R. Ilgen & R. J. Klimoski (Eds.), *Comprehensive handbook of psychology* (vol. 12, pp. 453-491). *Industrial and Organizational Psychology*, Wiley, New York, NY.
- [40] B. D. Steffy, J. W. Jones, L. R. Murphy, L. Kunz(1986), "A demonstration of the impact of stress abatement programs on reducing employees' accidents and their costs." *American Journal of Health Promotion*, 1(2):25-32.
- [41] K. B. Lowe, K. G. Kroeck, N. Sivasubramaniam (1996), "Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature." *The Leadership Quarterly*, 7(3):385-425.
- [42] E. H. Schein(2004), *Organizational culture and leadership* (3rd ed). San Francisco: Jossey Bass.
- [43] J. E. Barbuto Jr., D. W. Wheeler(2006), "Scale development and construct clarification of servant leadership." *Group & Organization Management*, 31(3):300-326.
- [44] E. M. Hunter, M. J. Neubert, S. J. Perry, L. A. Witt, L. M. Penney, E. Weinberger(2013), "Servant leaders inspire servant followers: Antecedents and outcomes for employees and the organization." *The Leadership Quarterly*, 24(2):316 - 331.
- [45] J. Hu, R. C. Liden(2011), "Antecedents of team potency and team effectiveness: An examination of goal and process clarity and servant leadership." *Journal of Applied Psychology*, 96(4):851 - 862.
- [46] M. J. Neubert, K. M. Kacmar, D. S. Carlson, L. B. Chonko, J. A. Roberts(2008), "Regulatory focus as a mediator of the influence of initiating structure and servant leadership on employee behavior." *Journal of Applied Psychology*, 93(6):1220-1233.
- [47] P. E. Shrout, N. Bolger(2002), "Mediation in experimental and nonexperimental studies: New procedures and recommendations." *Psychological Methods*, 7(4):422-445.
- [48] 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.

- [49] M. L. Kraimer, S. J. Wayne, R. C. Liden, R. T. Sparrowe(2005), “The role of job security in understanding the relationship between employees’ perceptions of temporary workers and employees’ performance.” *Journal of Applied Psychology*, 90(2):389 - 398.
- [50] S. J. Motowidlo, J. S. Packard, M. R. Manning(1986), “Occupational stress: Its causes and consequences for job performance.” *Journal of Applied Psychology*, 71(4):618-629.
- [51] J. Anderson, D. Gerbing(1988), “Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach.” *Psychological Bulletin*, 103(3):411-423.
- [52] A. F. Hayes, K. J. Preacher(2013), “Conditional process modeling: Using structural equation modeling to examine contingent causal processes.” In G. R. Hancock & R. O. Mueller (Eds.), *Structural equation modeling: A second course* (pp. 219 - 266). IAP Information Age Publishing.

저자 소개



김 병 직

울산대학교 경영학부 부교수
 관심분야 : 기업 윤리, 리더십, 긍정 심리학,
 안전 행동