

코칭 리더십은 안전 행동에 어떤 영향을 미치는가? : 일의 의미와 조직 지원 인식의 순차적 매개 효과

김병직
울산대학교 경영학부 부교수

The Influence of Coaching Leadership on Safety Behavior : the Mediating Effect of Psychological Safety and Moderating Effect of Perspective Taking

Byung-Jik Kim
Associate Professor, Department of Business Administration, University of Ulsan

요약 본 연구에서는 코칭 리더십이 안전 행동에 어떤 영향을 미치는지 살펴 보았을 뿐만 아니라, 이 두 변인 사이의 정교한 작동 기제(순차적 매개 변인들)에 대해 탐색하였다. 이를 위해 본 연구에서는 코칭 리더십과 안전 행동 사이에서 구성원들의 일의 의미와 조직 지원 인식이 순차적으로 매개할 것이라는 가설을 설정하였다. 이를 실증적으로 검증하고자, 국내 기업에 재직 중인 250명의 직원들로부터 세 시점에 걸쳐서 수집한 설문 조사 자료를 활용하여 구조 방정식 분석을 실시했다. 분석 결과, 코칭 리더십은 직원들의 일의 의미와 조직 지원 인식을 순차적으로 매개하여 안전 행동을 향상시켰다.

주제어 : 코칭 리더십, 일의 의미, 조직 지원 인식, 안전 행동

Abstract The paper delves into the elaborate intermediating mechanisms of the association between coaching leadership and safety behavior. To do that, this study tried to identify the sequential mediating effects of employee's meaningfulness of work and perceived organizational support between coaching leadership and safety behavior. By utilizing 3-wave survey data from 250 employees in Korean companies with conducting structural equation modeling(SEM), this paper found that coaching leadership had a positive influence on safety behavior through sequential mediating effect of employee's meaningfulness of work and perceived organizational support.

Key Words : Coaching Leadership, Meaningfulness of Work, Perceived Organizational Support, Safety Behavior

1. 서론

극심한 경쟁과 급변하는 경영 환경, 그리고 코로나 바이러스 사태로 인한 경제 위기는 기업들의 생존을 위협하고 있다. 이로 인해 기업들은 인원 감축을 하거나 심지어

어 운영을 일시 중단하는 상황에 이르렀다. 이는 기업의 구성원들로 하여금 커다란 스트레스를 느끼게 만든다. 누군가는 심각한 우울이나 불안에 휩싸여 있고, 심지어 누군가는 불면증이나 자살 충동을 경험하기도 한다. 이런 고통스러운 상황에서 필요한 것은 무엇일까? 물론 앞

*Corresponding Author : Byung-Jik Kim(kimbj8212@ulsan.ac.kr)

Received February 27, 2022
Accepted May 20, 2022

Revised April 6, 2022
Published May 28, 2022

서 언급한 문제는 수많은 정치/경제/사회적 요인들이 복잡하게 얽혀있는 극도로 어려운 주제이기에, 한 두 가지 방안이 해결책이 될 수 없겠지만, 본 연구에서는 조직 내 구성원들의 인식, 태도, 그리고 행동에 결정적인 영향을 미치는 리더십에 초점을 맞추고자 한다[1].

이런 어려운 환경을 극복하기 위해 필요한 리더십 형태들 중 하나가 바로 코칭 리더십(coaching leadership)이다. 코칭 리더십은 구성원들에 대한 경청과 공감, 그리고 존중을 통해 그들 스스로 자신의 잠재력과 성장 가능성을 발견하고, 개발하도록 돕는 리더 행위라고 정의할 수 있다[2,3]. 아직 코칭 리더십에 대한 이론적/실증적 연구가 충분하지는 않지만[4,5], 이 개념은 구성원들의 웰빙[6], 직무만족[2], 직무 성과[3,7], 목표 달성[8], 조직 시민행동[9] 등과 같은 조직 내 주요 성과 변인들에 긍정적인 영향을 미친다고 알려져 있다.

비록 코칭 리더십의 조직 내 긍정적 영향력에 대한 연구들이 증가하고 있지만, 아직 충분히 탐색되지 않은 분야들이 존재한다. 첫째, 코칭 리더십이 직원들의 안전 행동(safety behavior)에 어떤 영향을 미치는지에 대한 국내외 연구는 거의 없다[4,5]. 안전 행동이란 육체적, 심리적 손상을 줄 수 있는 위험 요인들을 적극적으로 주의/예방하려는 행동을 의미하는데[10,11], 이는 인간의 삶에 치명적인 악영향을 끼치는 안전 사고 및 산업 재해의 결정적인 선행 요인(precursor)으로 알려져 있다. 다시 말해, 구성원들의 안전 행동 수준이 안전 사고의 발생 가능성을 예측하는 가장 효과적인 지표들 중 하나라는 것이다[10-13]. 이를 고려할 때, 코칭 리더십이 구성원들의 안전 행동에 어떤 영향을 미치는지 파악하는 작업은 반드시 필요하다.

둘째, 코칭 리더십이 안전 행동에 미치는 영향에 대한 국내외 연구 자체가 거의 없을 뿐만 아니라, 그 작동 기제(intermediating mechanism)에 대한 연구는 더더욱 없다[4,5]. 그런데 하나의 변인이 다른 변인에 어떤 방식으로, 혹은 왜 그런 영향을 끼치는지 파악해야만 두 변인들 사이의 진정한 관계를 정교하게 파악할 수 있다는 점을 고려해 볼 때, 코칭 리더십이 어떤 작동 기제를 통해서(즉, 어떤 변인을 매개로) 결국 구성원들의 안전 행동에 영향을 주는지 파악해야 한다.

셋째, 코칭 리더십에 대한 실증적 연구 자체가 많지 않을 뿐만 아니라, 대부분의 기존 연구들은 횡단 연구 자료(cross-sectional data)를 사용해서 가설을 검증했다[4,5]. 횡단 자료는 한 명의 동일한 응답자가 동일한 시점에서 모든 연구 변인들에 대한 설문 문항에 응답하도록 설계되어 있기 때문에 동일 방법 편향의(common

method bias)의 영향을 강하게 받는다. 이는 연구 결과가 치명적인 영향을 미칠 수 있다. 그래서 최소한 각 연구 변인들사이의 인과 관계에 부합하도록 자료 수집 시점을 다르게 하여 자료를 수집할 필요가 있다. 이렇게 코칭 리더십의 조직 내 영향력을 정교하게 밝히기 위해서는 횡단 자료가 지닌 근본적인 한계를 보완하기 위한 연구 설계가 필요하다.

위에서 언급한 한계점들을 보완하기 위해 본 연구에서는 코칭 리더십이 구성원들의 일의 의미(meaningfulness of work)와 조직 지원 인식(perceived organizational support)을 순차적으로 매개로 해서 그들의 안전 행동 수준을 높일 것이라는 가설을 제안한다. 일의 의미(meaningfulness of work)는 직원들이 자신의 일에 대하여 가지는 가치관 및 태도로 정의할 수 있다. 이 개념은 스스로 자신이 수행하는 일을 소중하고 가치 있다고 여기고 있는 정도를 의미한다. 높은 수준의 일의 의미를 경험하는 직원들은 자신이 하는 일이 상당히 가치 있고 중요하다고 느낀다[14,15]. 구성원들은 일을 수행함으로써 금전적인 보상을 받을 뿐만 아니라 삶의 의미 및 자아 실현을 추구하기에, 일의 의미는 그들의 조직 내 인식, 태도, 그리고 행동 등을 설명하는데 매우 중요한 변인이다[14,16-18]. 그리고 조직 지원 인식이란 구성원들이 보기에 조직이 자신들을 위해 얼마나 다양한 지원을 제공하는지, 그리고 자신들이 조직을 위해 기울인 노력에 대해 얼마나 가치 있게 여기는지에 대한 인식을 의미한다[19,20].

이 가설을 실증적으로 검증하고자 한국 기업들에 근무하는 250명의 설문 응답자들로부터 세 시점에 걸쳐 (3 Wave time-lagged) 수집한 자료를 활용하여 구조 방정식 모형(structural equation modeling, SEM) 분석을 실시했다.

2. 이론적 배경 및 가설

2.1 코칭 리더십과 안전 행동

연구자가 구글 스칼라(google scholar)를 통해 검색해 본 결과, 코칭 리더십과 안전 행동 사이의 관계를 다룬 연구는 현재까지 없다. 국외의 권위 있는 학술지들에서 2018년에 출판된 리뷰(review) 논문들[4,5]에도 없고, 2022년까지 확장해서 검색해 보아도, 이 두 변인의 관련성에 대한 선행 연구는 없다. 하지만, 코칭 리더십의 개념 및 특성 상(부하 직원들에 대한 경청, 공감, 존중,

잠재력 개발 유발 등), 구성원들의 다양한 인식, 태도 등에 긍정적인 영향을 미쳐서 결국 이들의 안전 행동을 향상시킬 것이라고 생각한다. 본 연구에서는 코칭 리더십이 안전 행동을 직접 향상시킬 것이라기보다는, 일의 의미와 조직 지원 인식을 매개로(간접적으로) 안전 행동 향상에 기여할 것이라고 제안한다. 이를 정교하게 검증하고자, 직접 효과 및 간접 효과의 크기를 모두 구할 것이다.

가설 1. 코칭 리더십은 구성원들의 안전 행동을 간접적으로 향상시킬 것이다.

2.2 코칭 리더십과 일의 의미

비록 코칭 리더십이 일의 의미에 어떠한 영향을 미치는지 실증적으로 분석한 선행 연구는 거의 없지만[4,5], 코칭 리더십이 지닌 특성들을 고려해 볼 때, 이 리더십이 구성원들의 일의 의미 수준을 향상시킬 것임을 예상할 수 있다.

코칭 리더십 이론에 의하면, 이 리더십을 발휘하는 리더는 부하 직원들이 어려움에 처했을 때 경청과 공감, 그리고 존중으로 대한다[2,4,5]. 부하 직원들의 관점에서는 조직을 상징하는 존재이자 조직 내에서 큰 영향력을 지닌 리더가 자신의 어려움을 적극적이고 겸손한 태도로 깊이 있게 다루어 준다면, 자신이 무척 소중한 존재로 받아들여지고 있다고 느낄 것이다[14,15]. 그런 직원들에게 이 코칭 리더는 단순히 직장 상사가 아니라, 자신의 속마음을 터 놓을 수 있는 ‘멘토’가 될 수 있다. 뿐만 아니라, 코칭 리더는 어려움을 호소하는 직원들에게 직접적으로 문제의 해결책을 제시하지 않는다. 직원 스스로 자신의 내면과 상황을 더 잘 이해하고 스스로 올바른 의사 결정을 할 수 있도록 적절한 질문을 던진다[15,16]. 이를 통해 부하 직원 스스로 해결책을 찾을 수 있도록 돕고, 그 과정에서 건설적인 피드백을 제공한다. 이것이 바로 코칭 리더십만이 지닌, 다른 리더십 유형들과는 차별화된 특별한 특성이자, 이 리더십의 본질이다. 리더는 단순히 해결책을 제시하는 것이 아니라, 부하 직원들에게 심리적 안전 기지를 제공하고 이를 바탕으로 적절한 경청과 이에 바탕한 질문들을 통해서 부하 직원들이 스스로 자신의 내면을 성찰할 기회를 제공한다[2,4,5,24,25]. 리더와 이런 관계를 맺는 직원들은 자신에 대해 성찰하는 과정에서 자신의 일이 어떤 의미와 가치를 지니고 있는지, 자신이 왜 이 일을 하고 있는지에 대해 보다 분명하게 인식하게 될 것이다[2,15, 17-18]. 즉, 자신의 일의 의미를 더 깊은 차원에서 이해하게 되는 것이다.

가설 2. 코칭 리더십은 구성원들의 일의 의미를 향상시킬 것이다.

2.3 일의 의미와 조직 지원 인식

구성원이 느끼는 일의 의미는 자신의 직무 수행 과정 및 조직 내 다양한 경험들을 어떻게 바라보고 해석하는 결정하는 근본적인 요인이다[14,15]. 높은 수준의 일의 의미를 경험하는 직원들은 더 높은 수준의 직무 만족, 조직 동일시, 조직 몰입, 내재적 동기, 심리적 임파워먼트 등을 지니게 될 뿐만 아니라, 더 낮은 결근 및 이직 의도를 보인다고 알려져 있다[14,15,18].

본 연구에서는 구성원들이 일의 의미를 크게 느낄수록, 이들의 조직 지원 인식 수준이 높아질 것이라고 제안한다. 왜냐하면 구성원들이 높은 수준의 일의 의미를 느끼면 이들은 긍정적인 심리 상태를 경험하게 되는데, 이는 그 자체로 심리적 보상으로 작용할 수 있다[20,21]. 그런데 조직과 구성원 사이의 지원 및 심리적 교환 관계를 다루는 심리적 계약 이론[19,20]에 의하면, 구성원들이 보기에, 이 심리적 보상은 그들이 조직과 맺은 ‘공식적인’ 계약 및 보상에는 포함되어 있지 않은, 일종의 ‘부가적인’ 이익이다. 직원들은 조직과 공식적으로 맺은 계약에 의해 직무를 수행하고 그에 따른 공식적 보상(임금 및 복리 후생 등)을 받으면 그만인데, 이를 넘어서 일의 의미로 인한 심리적 만족까지 얻는다면, 그들은 조직으로부터 공식적 계약을 넘어서는 ‘추가적인’ 지원을 받고 있다고 여길 것이다. 무엇보다, 이런 긍정적인 경험을 제공해 준 주체는 바로 ‘조직’이기에, 즉, 근본적으로 조직이 자신을 고용해 주지 않았다면 이런 긍정적인 경험을 할 수 없었을 것이기에, 이들은 자신이 조직으로부터 많은 것을 받고 있다고 느낄 것이다[19-21].

가설 3. 구성원들이 일의 의미를 더 크게 느끼면, 조직 지원 인식이 향상될 것이다.

2.4 조직 지원 인식과 안전 행동

조직 지원 인식과 안전 행동 사이의 관계는 스트레스-사고 모형(stress-thought model)과 사회 교환 이론(social exchange theory)로 설명 가능하다. 구성원들의 관점에서 자신이 조직으로부터 충분한 지원을 받고 있다고 느낀다면 이들은 심리적인 안전감을 경험할 것이고 이로 인해 조직 내에서 스트레스를 덜 받게 될 것이다. 스트레스-사고 모형에 의하면, 인간은 스트레스를 받으

면 인지 기능이 떨어지고 심리적 불안감 및 육체적 피로를 더 크게 느껴서 정상적 기능을 발휘하지 못한다[22,23]. 조직 지원 인식을 많이 느끼는 직원들은 스트레스를 덜 받게 되기에, 안전 사고와 관련된 여러 단서들을 잘 발견하고 대응하며, 적절한 안전 행동을 할 것이다.

이에 더해, 사회 교환 이론의 관점에서 구성원들은 자신이 조직으로부터 받은 지원에 상응하는 만큼 조직에 보답해서 심리적 부채 의식을 줄이려고 한다[19,20]. 구성원들이 조직에 보답하는 방법들이 여러 가지가 있겠지만, 안전 사고의 악영향이 조직에 치명적인 만큼 안전 행동을 늘림으로써 조직 내 안전 사고를 방지하려고 노력하는 방식으로 보답할 수 있다.

가설 4. 구성원들의 조직 지원 인식이 높아지면 이들의 안전 행동 수준이 향상될 것이다.

2.5 코칭 리더십과 안전 행동 사이를 순차적으로 매개하는 일의 의미와 조직 지원 인식

위에서 언급한 연구 변인들(코칭 리더십, 일의 의미, 조직 지원 인식, 안전 행동) 사이의 관계에 대한 논의들을 기반으로, 본 연구에서는 구성원들이 느끼는 일의 의미와 조직 지원 인식 수준이 코칭 리더십과 안전 행동 사이의 관계를 순차적으로 매개할 것이라고 제안한다. 구체적으로 말해, 코칭 리더십 수준이 높아지면, 구성원들은 더 큰 일의 의미를 느끼게 되고, 이로 인해 자신들이 조직으로부터 많은 지원을 받는다고 여기게 되어 결국 더 높은 수준의 안전 행동을 할 것이다. 이 매개 가설은 맥락(context)-태도(attitude)-행동(behavior) 이론으로 설명 가능하다. 리더십(코칭 리더십 등의)은 조직 내에서 중요한 맥락 변인으로 작용하여, 구성원들의 태도(일의 의미와 조직 지원 인식 등의)에 영향을 미치고, 이는 결국 이들의 행동(안전 행동 같은)을 결정한다.

가설 5. 일의 의미와 조직 지원 인식은 코칭 리더십과 안전 행동 사이의 관계를 순차적으로 매개할 것이다.

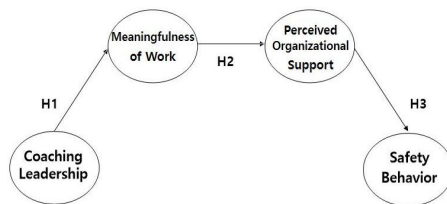


Fig. 1. Research Model

3. 연구방법

3.1 연구 대상 및 조사 방법

본 연구의 가설 검증을 위해 국내 기업에서 재직 중인 직원들을 대상으로 설문을 수집하였다. 설문은 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 응답과 결측치가 없어서, 최종적으로 250명의 응답을 최종 분석에 사용하였다. 최종 분석에 사용된 설문 참가자의 인구통계학적 특성을 살펴보면, 구성원의 평균 연령은 40.42세(표준 편차는 9.23)이며, 남성이 125명으로 전체의 50.0%(여성은 125명으로 50.0%)를 차지하였다. 교육 수준은 고등학교 졸업 이하가 24명(9.6%), 전문대 졸업 43명(17.2%), 4년제 대학 졸업 154명(61.6%), 대학원 이상 29명(11.6%)이며, 직급은 사원급 60명(24.0%), 대리급 51명(20.4%), 과장급 56명(22.4%), 차장급 24명(9.6%), 부장급 39명(15.6%), 기타 20명(8.0%)이며, 평균 근속기간은 7.70년(표준편차는 7.59)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 빈도분석을 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 모형을 검증하기 위해 Amos 21.0 프로그램을 사용하여 구조 방정식(structural equation modeling: SEM) 분석을 했고, 마지막으로 간접 효과(매개 효과)의 유의성을 검증하기 위해 부트스트래핑(bootstrapping) 분석을 실시했다[24]. 연구 모형의 적합도를 확인하려고 상대적 적합도 지수인 비교 부합치(comperative fit index: CFI), turker-lewis index(TLI), 그리고 근사평균 오차제곱근(root mean square error of approximation:

RMSEA) 등을 활용하였다. 일반적으로 CFI, TLI는 .90 이상, RMSEA의 경우 .06 미만이면 우수한 모형으로 여겨진다[25].

3.2.1 측정 도구

모든 변인들은 ‘매우 그렇다’(5점)에서 ‘전혀 아니다’(1점)까지 5점 리커트 척도를 활용해 측정했다. 코칭 리더십 외 모든 변인들은 영어로 개발된 것이었고, 이를 미국에서 공부한 경험이 있는 경영학 박사 1인이 직접 번역 및 역번역(back-translation)을 하였고, 이 결과를 다른 세 명의 연구자들에게 의뢰하여 번역 문항들에 대한 안면 타당성을 확인했다.

코칭 리더십을 측정하기 위해 탁진국과 조은현[26]이 기존의 여러 코칭 리더십 문헌들을 바탕으로 개발한 12개 문항을 사용했다. 샘플 문항은 다음과 같다. ‘내 리더는 나의 잠재능력과 성장 가능성을 믿는다’, ‘내 리더는 단순히 해결책을 제시하기 보다는 내가 해결책을 찾을 수 있도록 질문한다’, ‘내 리더는 나의 생각이나 관점을 되돌아보게 하는 질문을 한다’, ‘내 리더는 내가 실수를 반복하지 않도록 구체적이고 건설적인 피드백을 제공한다.’ 등이다(Cronbach’s $\alpha = .95$).

일의 의미를 측정하고자 Bunderson & Thompson(2009)과 Wrzesniewski와 그의 동료들[27]의 일의 의미 척도 5문항을 활용했다. 이는 두 번째 시점에서 측정하였고 샘플 문항(sample item)들은 다음과 같다. ‘내가 현재 수행하고 있는 업무는 의미 있고 중요하다’, ‘내가 하는 일은 이 세상을 좀 더 좋은 곳으로 만드는데 기여 한다’, ‘내가 하는 일은 내 삶에서 가장 중요한 것들 중 하나이다.’ 등이다(Cronbach’s $\alpha = .89$).

조직 지원 인식을 측정하기 위해 Eisenberger와 그의 동료들[19]의 5문항을 활용했다. 샘플 문항은 다음과 같다. ‘내가 속한 조직(혹은 회사)은 나의 성장과 발전을 위해 진심으로 배려한다’, ‘내가 속한 조직(혹은 회사)은 내가 곤경에 처하게 되면 나를 적극 돕는다.’ 등이다(Cronbach’s $\alpha = .93$).

안전 행동을 측정하기 위하여 Griffin과 Neal[10]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(Cronbach’s $\alpha = .92$).

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

4. 결과

4.1 기술 통계 (Descriptive statistics)

연구 모형에 포함된 변인들의 기초적인 특성을 파악하기 위해 각 변인들의 평균, 분산 및 피어슨 상관 계수(Pearson correlation coefficient) 등을 계산하였고, 그 결과는 <표 1>에 제시하였다. 이에 더해, 응답 자료가 정규 분포를 지니는지 확인하고자 왜도, 첨도를 계산했다. 코칭 리더십(왜도 -.42, 첨도 .41), 일의 의미(왜도 -.28, 첨도 -.04), 조직 지원 인식(왜도 -.31, 첨도 .01), 안전 행동(왜도 -.36, 첨도 1.08) 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

Variable	Mean	S.D	1	2	3
1.Coaching Leadership	3.10	.78	-		
2.Meaningfulness of Work	3.09	.80	.36**	-	
3.Perceived Organizational Support	2.95	.84	.57**	.59**	-
4.Safety Behavior	3.69	.68	.22**	.37**	.29**

* $p < .05$, ** $p < .01$; S.D means standard deviation.

4.2 측정모형 검증 (Measurement model)

Anderson과 Gerbing[28]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(코칭 리더십, 일의 의미, 조직 지원 인식, 안전 행동 등)의 측정 모형(measurement model)이 적합하지 파악하기 위해 모든 변인들을 대상으로 확인적 요인 분석(confirmatory factor analysis, CFA)을 실시하였다. 확인적 요인 분석 결과, 4 요인 모형의 적합도는 상당히 우수하였다($\chi^2(df$

=141) = 215.881; CFI = 0.979; TLI = 0.974; RMSEA = 0.046). 그리고 이 4 요인 모형이 각각 3 요인 모형($\chi^2(df = 144) = 520.409$; CFI = 0.894; TLI = 0.874; RMSEA = 0.102), 2 요인 모형($\chi^2(df = 146) = 1100.180$; CFI = 0.731; TLI = 0.685; RMSEA = 0.162), 1 요인 모형($\chi^2(df = 147) = 1445.855$; CFI = 0.634; TLI = 0.574; RMSEA = 0.188)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 우수하였다. 이 결과는 본 연구 모형의 각 변인들이 통계적으로 분리되었음을 보여준다.

4.3 구조 방정식 모형 분석 (SEM model)

코칭 리더십이 일의 의미와 조직 지원 인식을 순차적으로 매개로 해서 안전 행동에 영향을 미치는지 알아보기 위하여 구조 방정식 분석을 실시하였다. 이 매개 효과가 완전 매개(full mediation)인지 아니면 부분 매개(partial mediation)인지 확인하기 위하여 카이 스퀘어 차이 분석을 통해 이 두 모형을 비교하였다. 부분 매개 모형은 독립 변인인 코칭 리더십에서 종속 변인인 안전 행동으로 직접 연결되는 경로가 포함된 모형이다.

분석 결과, 완전 매개 모형은 상당히 우수한 적합도($\chi^2(df = 210) = 348.789$; CFI = 0.962; TLI = 0.955; RMSEA = 0.052)를 보였고, 부분 매개 모형의 적합도 역시 높은 수준이었다($\chi^2(df = 209) = 347.522$; CFI = 0.962; TLI = 0.954; RMSEA = 0.052). 하지만 카이 스퀘어 차이 분석 결과 완전 매개 모형이 더 간명성이 높은 좋은 모형으로 나타났다($\Delta\chi^2[1] = 1.267$, non-significant). 이에 완전 매개 모형을 채택하고자 한다. 이에 더해, 부분 매개 모형에서, 코칭 리더십에서 안전 행동으로 직접 연결되는 경로는 통계적으로 유의하지 않았다($\beta = 0.09$, $p > .05$). 즉, 가설 1이 지지되었다.

연구 모형에 포함된 통제 변인들(직위, 근무 기간, 교육 수준, 그리고 성별)은 모두 통계적으로 유의하지 않았다. 코칭 리더십은 일의 의미를 통계적으로 유의하게 증가시켰고($\beta = 0.49$, $p < .001$), 일의 의미는 조직 지원 인식을 통계적으로 유의하게 높였으며($\beta = 0.70$, $p < .001$), 조직 지원 인식은 안전 행동을 유의하게 향상시켰다($\beta = 0.33$, $p < .001$). 이를 통해 가설 2, 3, 4가 지지됨을 알 수 있다. 이 결과는 그림 2에 나타나 있다.

4.4 매개효과 분석 (Bootstrapping)

일의 의미와 조직 지원 인식이 코칭 리더십과 안전 행동 사이를 순차적으로 매개한다는 가설을 보다 정교하게 검증하기 위해 10000번의 반복 추출을 통한 부트스트래핑 분석을 실시하였다[24]. 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[24]. 본 연구에서는 AMOS 21.0 통계 프로그램을 사용하여 95 percentile-based 신뢰 구간을 구하였다. 분석 결과, 이 구간은 0을 포함하지 않았고(95% CI = [.043, .195]), 이는 코칭 리더십이 안전 행동에 영향을 미치는 간접 효과가 통계적으로 유의함을 뜻한다. 이를 통해 가설 4가 지지됨을 알 수 있다. 뿐만 아니라, 코칭 리더십에서 안전 행동으로 연결되는 경로의 직접 효과는 존재하지 않았고, 오로지 간접 효과만이 존재했다. 이는 가설 1을 지지하는 결과이다.

Table 2. The Result of Total, Direct, Indirect Effect

Path	Total Effect	Direct Effect	Indirect Effect
Coaching Leadership → Meaningfulness of Work → Perceived Organizational Support → Safety Behavior	.105	.000	.105

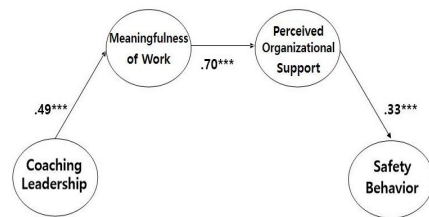


Fig. 2. Final Results of SEM Analysis (Standardized coefficient, * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$)

5. 결론 및 논의

5.1 이론적 함의

첫째, 코칭 리더십이 안전 행동에 ‘간접적인’ 영향을 미친다는 것을 밝혔다. 안전 행동은 안전 사고 혹은 산업 재해를 예측하는 가장 중요한 선행 요인들 중 하나로 알려져 있기에, 산업 및 조직 현장에서 안전 행동의 중요성은 간과할 수 없다. 이렇게 중요한 안전 행동에 코칭 리

더십이 '간접적인 방식'으로 긍정적인 영향을 미친다는 것을 이론적/실증적으로 밝혔다는 것이 본 연구의 첫 번째 이론적 함의이다. 본 연구의 분석 결과, 코칭 리더십이 구성원의 안전 행동에 직접적인 영향을 미치는 것이 아니라, 일의 의미와 조직 지원 인식이라는 '인식 및 태도'를 매개로 '간접적으로' 영향을 미쳤다. 이는 조직 내 리더십의 효과성이 구성원들의 행동에 직접 영향을 미치는 것이 아니라, 그들의 인식 및 태도를 변화시킴으로써 '간접적으로' 영향을 준다는 것을 의미한다. 이는 앞에서 언급한 맥락(context)-태도(attitude)-행동(behavior) 이론과 부합하는 결과이다. 즉, 리더십이 발휘되기 위해서는 구성원들의 인식 및 태도를 바꾸는 과정이 필요하다는 것이다.

둘째, 코칭 리더십이 안전 행동에 영향을 미치는 과정의 정교한 내적 작동 기제(순차적 매개 변인들)를 밝혔다. 본 연구에서 설정했던 순차적 매개 구조, 즉, 코칭 리더십이 직원들의 일의 의미를 증가시키고, 그로 인해 그들의 조직 지원 인식이 늘어나서(즉, 일의 의미와 조직 지원 인식을 순차적으로 매개로 해서) 결국 안전 행동이 향상된다는 가설이 통계적으로 지지되었다. 이는 직원들이 경험하는 코칭 리더십 수준이 증가할수록 그들이 느끼는 일의 의미가 커지고, 이로 인해서 조직으로부터 많은 지원을 받고 있다고 느끼기에 결국 그들의 안전 행동 수준이 높아진다는 것을 의미한다. 본 연구에서는 기존에 학계에서 충분히 연구되어 오지 않은 코칭 리더십과 안전 행동 사이의 정교한 작동 기제를 이론적/실증적으로 밝힘으로써, 코칭 리더십과 안전 행동 연구에 이론적으로 기여할 수 있을 것이라고 생각한다. 특히, 코칭 리더십이 안전 행동에 직접적으로 영향을 미치는 것이 아니라, 일의 의미와 조직 지원 인식을 매개로, 즉 간접적으로 영향을 준다는 연구 결과는 숙고할 필요가 있다.

5.2 실무적 함의

본 연구의 실무적 함의는 첫째, 경영진 및 리더들은 조직 내에서 코칭 리더십이 매우 중요한 역할을 한다는 것을 이해할 필요가 있다. 안전 사고 및 산업 재해를 줄이기 위해 직원들의 안전 행동을 높이려고 하는 기업의 경영진 및 리더들은, 코칭 리더십이 안전 행동을 향상시키는 매우 중요한 선행 요인임을 인지하고, 이를 적극적으로 활용할 필요가 있다. 예를 들어, 기업의 경영진은, 직원들이 느끼는 리더의 코칭 리더십 수준을 꾸준히 모니터링하고, 이를 향상시킬 수 있는 여러 교육 프로그램

및 인센티브 제도 등을 실행할 필요가 있다.

둘째, 경영진 및 리더들은, 직원들이 느끼는 일의 의미와 그로 인한 조직 지원 인식 정도가 코칭 리더십의 영향력을 좌우하는 중요한 심리적 작동 기제라는 점을 이해할 필요가 있다. 이를 이해하면, 코칭 리더십 증진 프로그램이 제대로 운영되는지 효과적으로 모니터링 및 관리를 할 수 있다. 왜냐하면, 경영진이 코칭 리더십 증진 프로그램을 통해 이를 높이려고 할 때, 코칭 리더십이 제대로 작동한다면 직원들의 일의 의미와 조직 지원 인식이 순차적으로 향상될 것이기 때문이다. 반대로, 아무리 여러 코칭 리더십 증진 프로그램들을 운영한다고 하더라도, 만약 직원들의 일의 의미와 조직 지원 인식 수준이 변하지 않는다면, 결국 이들의 안전 행동은 바뀌지 않을 것이다. 즉, 일의 의미와 조직 지원 인식은 코칭 리더십이 제대로 작동하는지 알려주는 유용한 바로미터인 것이다.

5.3 연구의 한계점 및 추후 연구 제안

앞에서 소개한 대로 이번 연구는 여러 한계점들을 가지고 있다. 첫째, 연구에 포함된 변인인 코칭 리더십, 일의 의미, 조직 지원 인식, 그리고 안전 행동 등이 모두 설문 응답자의 '주관적 인식'을 담은 설문 조사를 통해 측정되었다. 물론 응답자의 주관적 인식이 실제 현상을 잘 설명할 수 있다고 알려져 있지만, 이에 더해 제 3자의 관찰이나 추가적인 객관 지표 등을 활용해 얻은 자료를 가지고 후속 연구를 진행할 필요가 있다. 그리고 이 자료를 통해 얻은 분석 결과와 주관적 인식 자료를 통해 얻은 분석 결과를 비교하는 작업 역시 의미 있을 것이다. 둘째, 비록 자료 수집 과정에서 코칭 리더십, 일의 의미, 조직 지원 인식, 그리고 안전 행동 등의 연구 변인들을 세 시점에 나누어 측정함으로써, 동일 방법 편향(common method bias)의 문제를 줄여 보려 노력했지만, 이 자료들은 모두 동일한 응답자로부터 수집되었다. 뿐만 아니라 일의 의미와 조직 지원 인식은 같은 시점에 측정되었기 때문에 동일 방법 편향으로부터 자유로울 수 없다. 향후 연구에서는 이를 보완할 필요가 있다. 셋째, 연구에 활용한 측정 변인들은 해외에서 개발되고 사용된 영어 문항을 연구자가 번안한 것이다. 비록 본 연구에서는 이 변인들의 안면 타당성을 확인하였지만, 보다 엄밀한 측정을 위해서는 번안한 문항들에 대한 파일럿 테스트(pilot test)를 실시해야 한다.

REFERENCES

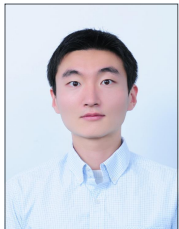
- [1] E. H. Schein. (2004) *Organizational culture and leadership* (3rd ed.). San Francisco: JosseyBass.
- [2] A. D. Ellinger, A. E. Ellinger, & S. B. Keller. (2003). Supervisory coaching behavior, employee satisfaction, and warehouse employee performance: a dyadic perspective in the distribution industry. *Human Resource Development Quarterly*, 14(4), 435-458. DOI : 10.1002/hrdq.1078
- [3] 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. DOI : 10.1080/09585192.2014.940993
- [4] 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. DOI : 10.1016/j.leaqua.2017.11.004
- [5] G. Bozer & R. J. Jones. (2018). Understanding the factors that determine workplace coaching effectiveness: A systematic literature review. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 27(3), 342-361. DOI : 10.1080/1359432x.2018.1446946
- [6] L. S. Green, L. G. Oades, & A. M. Grant. (2006). Cognitive-behavioral, solution-focused life coaching: Enhancing goal striving, well-being, and hope. *Journal of Positive Psychology*, 1(3), 142-149. DOI : 10.1080/17439760600619849
- [7] X. Liu & R. Batt. (2010). How supervisors influence performance: A multilevel study of coaching and group management in technology mediated services. *Personnel Psychology*, 63(2), 265-298. DOI :
- [8] A. M. Grant & G. B. Spence. (2010). *Using coaching and positive psychology to promote a flourishing workforce: A model of goal-striving and mental health*. In P. A. Linley, S. Harrington, & N. Garcea (Eds.), *Oxford handbook of positive psychology and work* (pp. 175-188). Oxford University Press.
- [9] A. Ozduran & C. Tanova. (2017). Coaching and employee organizational citizenship behaviours: The role of procedural justice climate. *International Journal of Hospitality Management*, 60, 58-66. DOI : 10.1016/j.ijhm.2016.10.004
- [10] 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. DOI : 10.1037/1076-8998.5.3.347
- [11] S. Sonnentag & M. Frese. (2003). *Stress in organizations*. In: Borman, W.C., Ilgen, D.R., Klimoski, R.J. (Eds.), *Comprehensive Handbook of Psychology*. Industrial and Organizational Psychology, vol. 12. Wiley, New York, NY, pp. 453-491.
- [12] 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. DOI : 10.1111/j.1744-6570.2002.tb00116.x
- [13] 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. DOI : 10.1037/a0016172
- [14] B. D. Rosso, K. H. Dekas, & A. Wrzesniewski. (2010). On the meaning of work: A theoretical integration and review. *Research in Organizational Behavior*, 30, 91-127. DOI :
- [15] A. Wrzesniewski, J. E. Dutton, & G. Debebe. (2003). *Interpersonal sensemaking and the meaning of work*. In Kramer, R. M., & Staw, B. M. Eds. *Research in Organizational Behavior*, 25, 93-135.
- [16] J. S. Bunderson & J. A. Thompson. (2009). The call of the wild: Zookeepers, callings, and the double-edged sword of deeply meaningful work. *Administrative Science Quarterly*, 54(1), 32-57. DOI : 10.2189/asqu.2009.54.1.32
- [17] D. R. May, R. L. Gilson, & L. M. Harter. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(1), 11-37. DOI : 10.1348/096317904322915892
- [18] M. G. Pratt, K. W. Rockmann, & J. B. Kaufmann. (2006). Constructing professional identity: The role of work and identity learning cycles in the customization of identity among medical residents. *Academy of Management Journal*, 49, 235-262. DOI : 10.5465/amj.2006.20786060
- [19] R. Eisenberger, S. Armeli, B. Rexwinkel, P. D. Lynch, & L. Rhoades. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86, 42-51. DOI : 10.1037/t57450-000
- [20] L. Rhoades & R. Eisenberger. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87, 698-714. DOI :
- [21] B. J. Kim, M. Nurunnabi, T. H. Kim, & S. Y. Jung. (2018). The influence of corporate social responsibility on organizational commitment: The sequential mediating effect of meaningfulness of work and perceived organizational support. *Sustainability*, 10(7), 2208. DOI : 10.3390/su10072208
- [22] 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. DOI : 10.1057/9781137310651_10
- [23] J. M. Sampson, S. DeArmond, & P. Y. Chen. (2014).

Role of safety stressors and social support on safety performance. *Safety Science*, 64, 137-145. DOI :

- [24] P. E. Shrout & N. Bolger. (2002). Mediation in experimental and nonexperimental studies: new procedures and recommendations. *Psychological methods*, 7(4), 422-445.
DOI : 10.1016/j.ssci.2013.11.025
- [25] 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.
DOI : 10.1080/10705519909540118
- [26] E. Cho & J. Tak. (2011). Development and Validity of the Coaching Leadership Scale. *Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology*, 24(1), 127-155. DOI : 10.24230/kjiop.v24i1.127-155
- [27] A. Wrzesniewski, C. McCauley, P. Rozin, & B. Schwartz. (1997). Jobs, careers, and callings: people's relations to their work. *Journal of Research in Personality*, 31, 21-33. DOI : 10.1006/jrpe.1997.2162
- [28] J. Anderson & D. Gerbing. (1988). Structural equation modeling in practice: a review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103(3), 411-423. DOI : 10.1037/0033-2909.103.3.411

김 병 직(Byung-Jik Kim)

【장학자】



- 2006년 2월 : 연세대학교 철학과 (문학사)
- 2009년 8월 : 연세대학교 심리학과 (문학석사)
- 2018년 2월 : 한국과학기술원(KAIST) 경영공학과(공학박사)
- 2019년 9월 ~ 현재 : 울산대학교 경영

학부 부교수

- 관심분야 : 조직행동론, 기업의 사회적 책임
- E-Mail : kimbj8212@ulsan.ac.kr