

“윤리적 리더십의 힘!": 고용 불안정성이 조직 성과에 미치는 영향, 조직 신뢰의 매개 효과 및 윤리적 리더십의 조절 효과

김병직

울산대학교 경영학부 부교수

“The Power of Ethical Leader”: The Influence of Job Insecurity on Organizational Performance, the Mediating Effect of Organizational Trust and Moderating Effect of Ethical Leadership

Byung-Jik Kim^a

^aDepartment of Business Administration, University of Ulsan, South Korea

Received 28 February 2022, Revised 18 March 2022, Accepted 25 March 2022

Abstract

Purpose - The current paper not only investigates the intermediating process of the association between job insecurity and organizational performance, but also tries to find a factor which mitigates the negative influence of job insecurity.

Design/methodology/approach - By conducting structural equation modeling(SEM) analysis with survey data from 351 employees, this study tried to identify the mediating effect of organizational trust, as well as the moderating influence of ethical leadership in the job insecurity-organizational trust link. This paper built hypotheses that job insecurity decreases the level of employee's organizational trust, then the level of the employee's organizational trust would influence organizational performance. In addition, ethical leadership would function as a buffering factor between the association between job insecurity and organizational trust.

Findings - This paper found that job insecurity had a negative influence on employee's organizational trust, and the employee's organizational trust had a positive influence on organizational performance. The ethical leadership mitigated the negative impact of job insecurity on organizational trust.

Research implications or Originality - By empirically delving into the importance of ethical leadership and organizational trust to increase organizational performance, this paper may provide top management and leaders in an organization with important insights that they should adequately monitor and manage the level of ethical leadership and organizational trust.

Keywords: Job Insecurity, Ethical Leadership, Organizational Trust, Organizational Performance

JEL Classifications: C83, J53, M10, M12

^a Corresponding Author, E-mail: kimbj8212@ulsan.ac.kr

© 2022 The Institute of Management and Economy Research, All rights reserved.

I. 서론

극심한 경쟁과 복잡성으로 인해 많은 기업들이 인력을 축소하거나 아웃소싱, 혹은 임시/단기 고용 계약을 맺고 있다. 기업들의 관점에서는 이를 통해 운영의 효율성을 높일 수 있지만, 이로 인해 직원들의 고용 안정성은 지속적으로 떨어지고 있다(Lam, Liang, Ashford, & Lee, 2015; Sverke, Hellgren, & Naswall, 2002; Wang, Lu, & Siu, 2015). 직원들에게 안정된 고용은 자신과 가족의 생존에 필수적이기 때문에, 고용 불안정성은 그들에게 가장 중요하고 기본이 되는 문제이다. 실제로 여러 학자들과 실무자들은 고용 불안정성이 직원들의 인식, 태도, 그리고 행동 뿐만 아니라 조직의 성과에도 지대한 영향을 미치기 때문에, 이 문제에 많은 관심을 기울여 왔다. 고용 불안정성은 '자신이 비자발적으로 실직할 가능성에 대한 인지적, 정서적 우려'로 정의될 수 있다(De Cuyper, Makikangas, Kinnunen, Mauno, & Witte, 2012). 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(김수지, 김병직, 2021; 이승원, 김병직, 2021; Cheng & Chan, 2008; De Witte, Pienaar, & De Cuyper, 2016; Ferrie, Shipley, Marmot, Martikainen, Stansfeld, & Smith, 2001; Kim, 2019, 2020; Kim & Kim, 2020, Niessen & Jimmieson, 2016, Probst, Stewart, Gruys, & Tierney, 2007, Richter & Naswall, 2019, Shin, Hur, Moon, & Lee, 2019; Shoss, 2017; Sverke, et al., 2002; Wang et al., 2015).

위에서 언급한 것처럼, 기존 학자들이 고용 불안정성이 조직에 미치는 여러 악영향에 대해 많은 연구 결과들을 보고해 왔지만, 아직 충분히 밝히지 않은 영역이 존재한다. 첫째, 기존 연구들은 고용 불안정성이 조직 내 구성원들에게 미치는 영향에 대해서는 많이 밝혀왔지만, 조직 성과에 어떤 영향을 미치는지에 대해서는 충분히 탐구하지 않았다(Kim, 2019; Shoss, 2017). 선행 연구들은 조직 성과에 대한 고용 불안정성의 영향력보다는, 직원들의 인식, 태도, 행동, 그리고 신체적/정신적 건강에 주로 초점을 맞추었다(Kim, 2019; Richter & Naswall, 2019; Shin et al., 2019; Shoss, 2017). 물론 직원들의 인식, 태도, 행동, 그리고 건강이 매우 중요한 요인이지만, 조직의 성과는 조직의 생존을 위한 근본적인 요인이라는 점에서 조직의 가장 중요한 목표들 중 하나이다. 그러므로 고용 불안정성과 조직 성과 사이의 관계에 대한 추가적인 연구가 필요하다.

둘째, 몇몇 선행 연구들에서 고용 불안정성과 성과의 관련성에 대해 보고했지만, 대부분 직원 개인의 성과에 초점을 맞추었다. 예를 들어, Staufenbiel와 Konig(2010)는 고용 불안정성은 직원들이 자기 평가 및 감독자 평가를 통해 측정된 개인 성과 모두에 부정적인 영향을 미친다고 밝혔다. Wang과 그의 동료들(2015)은 상사가 평가한 고용 불안정과 부하 직원의 전반적인 업무 성과 간에 부정적인 관계가 있다고 보고했다. 물론 이렇게 고용 불안정성이 직원 개인의 업무 성과에 미치는 영향에 대한 연구는 매우 중요하다. 왜냐하면 직원 개인의 성과들은 조직 전체의 성과를 구성하는 기본 요소일 뿐만 아니라, 조직 성과에 커다란 영향을 미치기 때문이다. 하지만, 조직 성과가 지닌 중요성을 고려해 볼 때, 고용 불안정성이 조직 전체에 미치는 영향을 밝히는 연구는 반드시 필요하다(Kim, 2019; Richter & Naswall, 2019; Shin et al., 2019; Shoss, 2017).

셋째, 선행 연구들은 고용 불안정성과 성과 사이에 다소 일관적이지 않은(inconclusive) 결과를 보고했다(Shoss, 2017; Wang et al., 2015). 두 메타 분석 연구에 의하면, 고용 불안정성은 개인 수준의 성과와 유의미하고 부정적인 관계가 있다(Cheng & Chan, 2008; Gilboa, Shirom, Fried, & Cooper, 2008). 이 연구들은 고용 불안정성이 직원들의 스트레스 수준을 높이고 조직 내 사회적 교류에 대한 부정적인 인식을 증가시켜 결국 직무 성과를 떨어뜨린다고 보고했다(De Cuyper & De Witte, 2006; De Witte et al., 2016; Piccoli & De Witte, 2015; Richter & Naswall, 2019; Shin et al., 2019). 그런데 이와는 대조적으로, 다른 연구들에서는 고용 불안정이 성과와 관련이 없다는 것을 보여주었다(Loi, Ngo, Zhang, & Lau, 2011; Staufenbiel & Konig, 2010; Sverke et al., 2002). 흥미롭게도 일부 연구에서는 고용 불안정성을 느끼는 직원들은 오히려 더 열심히 일을 함으로써 고용을 유지하려는 동기를 보이기도 한다. 즉, 고용 불안정성으로 인해 직원의 추가적인 노력을 이끌어 내어 성과를 높이는 것이다(Staufenbiel

& Konig, 2010; Styren et al., 2015). 이런 일관적이지 못한 결과는 고용 불안정성과 성과 사이의 작동 기제(intermediating mechanism)에 대한 연구가 부족했기 때문일 것이다(Shoss, 2017). 즉, 고용 불안정성과 성과 사이의 매개 및 조절 변인들을 찾을 필요가 있다.

앞에서 언급한 연구의 갭(gap)을 해소하기 위해 본 연구에서는 고용 불안정성과 조직 성과 사이의 작동 기제(매개 및 조절 변인)를 탐색하고자 한다. 구체적으로, 본 연구에서는 고용 불안정성이 구성원들의 조직 신뢰를 떨어뜨려 결국 조직 성과를 낮출 것이라고 제안한다. 이에 더하여, 고용 불안정성이 조직 신뢰에 미치는 악영향은 윤리적 리더십에 의해서 완충(buffering)될 것이라고 제안한다. 우선, 선행 연구들에서 구성원들이 고용 불안정성을 느끼면 조직에 대한 신뢰 수준이 떨어진다고 보고했다(Ashford, Lee, & Bobko, 1989; Cheng & Chan, 2008). 본 논문에서는 이 관계를 이론적으로 뒷받침하고자 '신뢰에 대한 영향력 모형(influential theory of trust)'을 제안하고자 한다(Mayer, Davis, & Schoorman, 1995; Williams, 2001). 다음으로, 선행 연구들에 기반하여 조직 신뢰가 조직 성과를 높일 것임을 제안한다(de Jong & Elfring, 2010; Dirks, 1999, 2000; Dirks & Ferrin, 2001). 왜냐하면 조직에 대한 신뢰가 형성되면 동료와 조직을 돕기 위해 기꺼이 추가적인 노력을 기울이는 경향이 있다. 또한 조직 내 구성원들 사이에 상호 신뢰가 만연함에 따라 조직 내 협력 행동이 증가하는 경향이 있어서 결국 조직 성과가 향상되기 때문이다(de Jong & Elfring, 2010; Dirks, 1999, 2001; Dirks & Ferrin, 2001).

이에 더하여, 본 연구에서는 윤리적 리더십이 고용 불안정성과 조직 신뢰 사이의 관계를 조절하는 환경/맥락 요인(contextual variable)으로 작용할 것이라고 제안한다. 왜냐하면, 고용 불안정성의 영향력이 모든 사람, 모든 조직, 그리고 모든 상황에 같은 방식으로 미치는 것은 않기 때문이다. 보다 구체적으로, 윤리적 리더십 수준이 높을수록 고용 불안정성이 구성원들의 조직 신뢰에 미치는 부정적인 영향이 완화될 것임을 제안한다(Brown, Treviño, & Harrison, 2005; Brown & Treviño, 2006; Kim & Kim, 2020). 구성원들의 입장에서, 자신이 회사에서 해고될 위기에 처하더라도 윤리적 리더십 수준이 높으면, 직원들은 자신들이 회사로부터 공정하고 윤리적으로 평가받을 것이라고 믿을 것이기에, 자신이 느끼고 있는 고용 불안정성을 보다 잘 이해하고 받아들일 수 있다(Brown & Treviño, 2006; Kim & Kim, 2020; Treviño, 1986; Treviño, Brown, & Hartman, 2003; Treviño, Weaver, & Reynolds, 2006). 그러나 반대로 구성원들이 회사가 비윤리적인 리더를 통해 자신을 부당한 방식으로 평가한다고 인식하면, 자신이 겪고 있는 고용 불안정성을 이해하고 받아들일 수 없을 것이다.

본 연구의 의의는 다음과 같다. 첫째, 고용 불안정성이 조직 성과, 특히 개인 수준의 성과가 아니라 조직 수준의 성과에 미치는 영향력에 대해 탐구하였다. 둘째, 고용 불안정성이 조직 성과에 미치는 영향력의 작동 기제, 즉 매개 변인과 조절 변인이 무엇인지 살펴보았다. 본 연구에서는 조직 신뢰가 고용 불안정성과 조직 성과 사이의 매개 변인으로, 그리고 윤리적 리더십이 고용 불안정성과 조직 신뢰 사이의 조절 변인으로 작동함을 탐색했다. 셋째, 본 연구에서는 횡단 연구 자료(cross-sectional data)가 지닌 한계점을 보완하기 위해서 세 시점에 걸쳐서 자료를 수집하였다.

구체적으로, 본 연구에서는 조직 성과를 측정하기 위해 다음과 '인지된 조직 성과'의 개념을 활용했는데 그 이유는 다음과 같다. 조직 행동 분야의 문헌들에 의하면 특정 현상(예: 인지된 조직 성과 또는 인지된 기업의 사회적 책임 수준)에 대한 직원들의 주관적인 평가는 현상 자체(예: 조직의 성과 수준 또는 기업의 사회적 책임 실천 수준)를 잘 반영할 수 있다(Hansen et al., 2011). 심지어 객관적인 측정치(예: 매출, 영업이익, 순이익, 기업의 사회적 책임 투자)보다 더 의미 있는 지표일 수 있는데, 이는 직원들의 인식이 그들이 내리는 판단들 및 행동에 직접적으로 영향을 미칠 가능성이 높기 때문이다. 이 연구는 조직 성과에 대한 객관적인 측정지표를 활용하는 것이 가설을 검증하는 데 유효한 장점이 있음을 인정하지만, 이런 이유로 주관적인 조직 성과 지표를 활용하고자 한다.

II. 이론적 배경 및 가설

1. 고용 불안정성과 조직 신뢰

여러 선행 연구들에서 구성원들이 고용 불안정성을 느끼면 조직에 대한 신뢰 수준이 떨어진다고 보고했

다(Ashford, Lee, & Bobko, 1989; Cheng & Chan, 2008). 그런데 기존의 연구들은 고용 불안정성과 조직 신뢰에 미치는 영향에 대해 통계 자료들을 활용해 '실증적'으로 분석하는데 초점을 맞추었을 뿐, 그 관계에 대한 충분한 이론적 설명을 제공하지는 않았다(Shoss, 2017). 이를 고려하여 본 논문에서는 그 관계를 이론적으로 뒷받침하기 위해 '신뢰에 대한 영향력 모형(influential theory of trust)'을 제안하고자 한다. 고용 불안정성과 조직 신뢰 사이의 관계는 '신뢰에 대한 영향력 모형'에 의해 뒷받침될 수 있다. 이 모형에 의하면, 능력(ability), 호의(benevolence), 고결성(integrity) 등은 신뢰를 하는 사람이 신뢰의 대상이 되는 사람에 대한 신뢰를 형성하게 만드는 핵심 요인들이다(Mayer et al., 1995; Williams, 2001). 첫째, '능력'이란 신뢰의 대상이 되는 사람이, 신뢰를 하는 사람에게 영향을 미칠 수 있는 기술, 지식 또는 능력을 지녔음을 의미한다. 둘째, 호의는 신뢰의 대상되는 사람이 자기 중심적 이익 동기를 넘어서서 신뢰를 하는 사람에게 선을 행하려 한다고 믿게끔 하는 정도를 뜻한다(Mayer et al, 1995). 마지막으로, 고결성은 신뢰의 대상이 되는 사람이 사회적으로 올바르게 받아들여질 만한 원칙, 도덕을 준수한다고 신뢰를 하는 사람이 믿는 정도를 뜻한다(Mayer et al, 1995, pp. 719). 신뢰의 대상이 되는 존재로서 조직이 이런 능력, 호의, 고결성 등을 지녔다면, 직원들은 자신이 속한 조직을 신뢰할 것이다.

보다 구체적으로 고용 불안정성과 조직신뢰 사이의 관계를 이 이론에 적용하면 다음과 같다. 고용 불안정성은 신뢰를 형성하는 세 가지 중요한 기준들(능력, 호의, 그리고 고결성)을 충족할 수 없기 때문에, 직원들의 조직 신뢰 정도를 감소시킬 것이다. 특히, 직원의 관점에서, 자신의 고용이 안전하지 않다고 느낄 때 그 직원은 조직이 자신에게 급여를 지불하고 지원하기에 충분한 능력이 없다고 인식할 것이다. 충분한 경제적, 사회적 자원이 있는 기업만이 직원의 고용을 안전하게 유지시킬 수 있기 때문이다. 따라서 고용 불안정성에서 비롯된 조직의 능력에 대한 직원의 회의적 인식은 조직이 '능력'의 기준을 충족하지 못한다는 것을 의미한다. 다음으로 고용 불안정성은 호의의 기준을 만족시킬 수 없다. 직원의 입장에서 조직이 감민, 정리해고 등을 실행해서 그들이 느끼는 고용 불안정성을 높이면, 그들은 자신이 호의적인 대우를 받고 있지 못하다고 느낄 것이다. 마지막으로, 직원들은 자신의 고용이 불안하다고 느낄 때 조직의 고결성이 충분하지 않다고 인식할 수 있다. 왜냐하면 (물론 기업의 존재 목적 및 의미는 다양하지만) 기업의 가장 중요한 존재 이유들 중 하나가 기업이 직원을 고용하고 유지함으로써 사회에 기여하는 것이기 때문이다(Carroll, 1979, 1999). 이러한 논의들을 바탕으로 다음의 가설을 제안하고자 한다.

H1 구성원들이 고용 불안정성을 많이 느낄수록 그들의 조직 신뢰 수준은 낮아질 것이다.

2. 조직 신뢰와 조직 성과

본 연구에서는 선행 연구들에 기반하여 조직 신뢰가 조직 성과를 높일 것이라고 제안한다(Colquitt, Scott, & LePine, 2007; de Jong & Elfring, 2010; Dirks, 1999, 2000; Dirks & Ferrin, 2001; McEvily, Perrone, & Zaheer, 2003). 신뢰에는 다양한 개념이 있다. Cook and Wall(1980)에 따르면 신뢰는 자신과 사회에 대한 개인의 선의이며, 선의에 따라 행동할 수 있는 능력이 있다는 확신의 정도이다. 한편, 신뢰는 위험을 무릅쓰고도 타인을 믿고 의지하려는 행위이므로, 신뢰에는 필연적으로 취약성(vulnerability)을 수반하는 개념으로 이해될 수 있다(Mayer et al., 1995). 신뢰는 타인이 자신의 기대에 어긋나지 않을 것이라는 자발적인 믿음이므로 불확실한 위험을 감수해야 한다(Rousseau, Sitkin, Burt, & Camerer, 1998). 조직 내에서 신뢰의 대상에는 여러 주체들이 포함될 수 있다. 예를 들어, 조직 자체에 대한 신뢰, 리더에 대한 신뢰, 그리고 동료들에 대한 신뢰 등이 그것이다. 본 연구에서는 조직 자체에 대한 신뢰로 그 개념을 한정시키고자 한다. 조직에 대한 신뢰는 구성원들의 업무 수행 노력을 증가시킬 뿐만 아니라, 집단적 목표를 달성하기 위해 그들이 협력하는 정도를 증가시킨다고 알려져 있기 때문이다(Balliet & Van Lange, 2013; Dirks & Ferrin, 2001; McEvily et al., 2003).

높은 수준의 조직 신뢰를 가진 직원은 동료와 조직이 조직의 궁극적인 목표를 달성하도록 돕기 위해 공식적으로 설명된 업무 역할 이상의 노력을 기울일 수 있다(Colquitt et al., 2007; Dirks, 1999; Dirks & Ferrin, 2001, McEvily et al., 2003). 조직에 대한 신뢰가 형성되면 동료와 조직을 돕기 위해 기꺼이 추가적인 노력을 기울이는 경향이 있다. 또한 조직 내 구성원들 사이에 상호 신뢰가 만연함에 따라 조직

내 협력 행동이 증가하는 경향이 있어서 결국 조직 성과가 향상된다(de Jong & Elfring, 2010; Dirks, 1999, 2001; Dirks & Ferrin, 2001). 또한 조직 신뢰 수준이 높은 구성원들은 조직의 목표를 자신의 목표로 인식하기 때문에 더욱 업무 수행 노력을 많이 한다. 이렇게 이러한 높은 수준의 조직 신뢰를 가진 직원들의 긍정적 태도와 행동들은 궁극적으로 조직 효율성을 포함한 조직 성과를 높이는 데 기여한다(Colquitt et al., 2007; Dirks, 1999; Dirks & Ferrin, 2001; McEvily et al., 2003).

그런데 직원들이 느끼는 조직 신뢰 같은 개인 차원의 긍정적인 태도가 어떻게 집단적 차원에서, 그리고 상향적으로(upwardly) 조직 차원의 성과를 향상시킬 수 있는지에 대한 추가적인 설명이 필요하다. 이는 사회적 전염 이론(Burt, 1987; Ostroff, 1992; Ryan, Schmit, & Johnson, 1996)을 통해 가능하다. 사회적 전염 이론은 개별 직원이 긍정적인 감정이나 기분을 가진 다른 구성원에 의해 “감정적으로” 전염될 수 있다고 이야기한다(Barsade, 2002). 조직에 대해 개인이 지닌 신뢰라는 긍정적인 태도와 감정은 조직 내의 다른 구성원들과 상호 작용하면서 더 강화된다(Barsade, 2002). 또한 구성원이 조직을 강력하게 신뢰할 때 다른 구성원들이 하는 행동을 모방하게 되는데, 이를 통해 “행동적으로” 전염될 수 있다. 특히 조직에 대한 신뢰가 높은 직원은 자신의 이익을 넘어 조직에 이익이 되는 방법으로 조직 내 관계 및 협력의 질을 향상시켜 조직 목표를 달성하기 위한 노력을 기꺼이 조정한다(Colquitt et al., 2007; Dirks, 1999, 2000; McEvily et al., 2003). 그런 조정 및 협력 행동은 모든 구성원이 준수해야 하는 새로운 “행동 규범”이 될 수 있다(Baliet & Van Lange, 2013; McEvily et al., 2003). 이런 과정은 궁극적으로 조직 성과를 향상시킨다.

H2 구성원들의 조직 신뢰 수준이 높아지면 그들의 조직 성과는 향상될 것이다.

3. 고용 불안정성과 조직 성과 사이에서 조직 신뢰의 매개 역할

앞에서 언급한 연구 변인들(고용 불안정성, 조직 신뢰, 조직 성과) 사이의 관계에 대한 논의들을 바탕으로, 본 연구에서는 조직 신뢰가 고용 불안정성이 조직 성과에 미치는 영향력을 매개할 것으로 기대한다. 구체적으로, 고용 불안정성은 구성원의 조직 신뢰 수준을 감소시켜 결국 조직 성과에 부정적인 영향을 미칠 것이다. 따라서 본 연구에서는 다음과 같은 가설을 제시한다(Fig. 1) 참조.

H3 조직 신뢰는 고용 불안정성과 조직 성과 사이의 관계를 매개할 것이다.

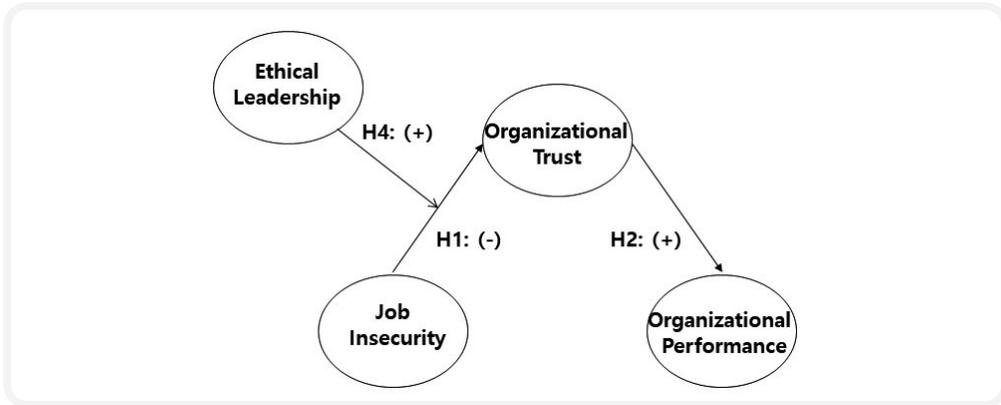
4. 고용 불안정성과 조직 신뢰 사이에서 윤리적 리더십의 조절 효과

위에서 제안한 바와 같이 고용 불안정성이 직원들의 조직 신뢰 수준을 떨어뜨릴 것이라는 주장은 상당히 타당하다고 볼 수 있다. 그러나 고용 불안정성이 조직 신뢰에 영향을 미치는 과정에서 수많은 맥락 요인들(contextual variables)이 영향을 미칠 수 있다. 그렇기 때문에 실제 조직 현장에서 늘 앞서 제안한 이론적인 관련성(고용 불안정성과 조직 신뢰 사이의)이 성립하지 않을 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(Lowe, Kroeck, & Sivasubramaniam, 1996), 조직을 상징하는 대상으로 여겨지기 때문이다(Schein, 2004). 특히, 본 논문에서는 윤리적 리더십이 고용 불안정성이 조직 신뢰에 미치는 부정적인 영향을 줄이는 완충 요인(buffering factor)으로 기능할 수 있다고 제안한다.

조직 내 구성원들은 눈에 보이지 않는 조직이라는 개념을 마치 하나의 ‘사람’으로 인식/간주하는 경향이 있다(Hamilton & Sherman, 1996; King, Felin, & Whetten, 2010). 즉, 구성원들은 조직이 인간과 같은 특성(예: 동기 및 의도)을 가지고 있다고 믿는 경향이 있다. 무엇보다, 구성원들은 리더를 조직을 대표하는 상징적 행위자로 간주하여 리더의 행동이 마치 조직의 행동인 것처럼 인식하게 된다(Schein, 2004). 따라서 직원들의 관점에서 리더의 행동은 마치 조직의 행동인 것처럼 인식된다. 이러한 상황에서

Fig. 1. Research Model



직원들은 리더의 특성을 보고 조직의 특성을 유추할 가능성이 크다. 여러 리더십 유형들 중에서 본 논문에서 우리는 윤리적 리더십이 고용 불안정성과 조직 신뢰 사이의 관계를 조절하는 맥락 요인으로 작용할 것이라고 제안한다(Brown et al., 2005; Kim & Kim, 2020; Brown, & Treviño, 2006).

보다 구체적으로, 윤리적 리더십 수준이 높을수록 고용 불안정성이 구성원들의 조직 신뢰에 미치는 부정적인 영향이 완화될 것이다. 구성원들의 입장에서, 자신이 회사에서 해고될 위기에 처하더라도 윤리적 리더십 수준이 높으면, 회사가 공정하고 윤리적인 의사 결정을 내릴 것이라고 인식할 수 있고, 이를 통해 조직에 대한 신뢰가 심각하게 깨지지 않을 수 있다. 직원들은 자신들이 회사로부터 공정하고 윤리적으로 평가받을 것이라고 믿을 것이기에, 자신이 느끼고 있는 고용 불안정성을 보다 잘 이해하고 심지어 수용할 가능성이 있다(Brown & Treviño, 2006; Kim & Kim, 2020; Treviño, 1986; Treviño, Brown, & Hartman, 2003; Treviño et al., 2006). 즉, 직원들이 고용 불안정성을 경험하더라도, 자신들이 공정하고 윤리적인 평가를 받는다고 믿는다면 조직 신뢰 수준은 크게 악화되지 않을 수 있다.

그러나 반대로 구성원들이 회사가 비윤리적인 리더를 통해 자신을 부당한 방식으로 평가한다고 인식하면, 자신이 겪고 있는 고용 불안정성을 이해하고 받아들일 수 없을 것이다. 즉, 자신이 느끼는 불안정성이 불공정한 평가로부터 나온 것이기에 정당하지 않다고 여기는 것이다(Kim & Kim, 2020; Treviño et al., 2003; Treviño et al., 2006). 그러면 고용 불안정성은 더 심각하고 증폭된 방식으로 조직 신뢰를 떨어뜨릴 것이다. 즉, 윤리적 리더십은 고용 불안정성과 조직 신뢰 사이의 관계를 조절하는 중요한 맥락 요인으로 작동할 것이다. 이에 다음과 같은 가설을 제안한다.

H4 윤리적 리더십은 고용 불안정성이 조직 신뢰를 낮추는 효과를 완화시킬 것이다.

III. 연구방법론

1. 자료 수집

위에서 본 연구의 가설검증을 위해 국내 기업에서 재직 중인 직원들을 대상으로 설문을 수집하였다. 설문은 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. 각각의 설문은 5~6 주 간격을 두고 진행되었으며,

1차 설문에서는 770명, 2차 설문에서는 550명, 3차 설문에서는 391명의 구성원들이 설문에 응답하였다. 회수된 설문 중 불성실 응답과 결측치를 제거한 결과, 최종적으로 351명의 응답을 최종 분석에 사용하였다. 최종 분석에 사용된 설문 참가자들의 인구통계학적 특성을 살펴보면, 구성원의 평균 연령은 39.50세(표준편차는 8.79)이며, 남성이 177명으로 전체의 50.4%(여성은 174명으로 49.6%)를 차지하였다. 교육수준은 고등학교 졸업 이하가 29명(8.3%), 전문대 졸업 68명(19.4%), 4년제 대학 졸업 211명(60.1%), 대학원 이상 43명(12.3%)이며, 직급은 사원급 85명(24.2%), 대리급 77명(21.9%), 과장급 81명(23.1%), 차장급 34명(9.7%), 부장급 46명(13.1%), 기타 28명(8.0%)이며, 평균 근속기간은 7.19년(표준편차는 7.05)으로 나타났다.

2. 측정 도구

고용 불안정성을 독립변인으로, 윤리적 리더십을 조절 변인으로, 조직 신뢰를 매개변인으로, 그리고 조직 성과를 종속변인으로 삼았다. 본 연구모형의 검증에 위하여 사용된 변인들 중 1차 설문에서는 인구통계학적 변인들과 고용 불안정성 및 윤리적 리더십을 측정했고, 2차 설문에서는 조직 신뢰, 그리고 3차 설문에서는 종속변인인 조직 성과를 측정하였다. 모든 변인들은 선행연구들을 바탕으로 5점 리커트 척도(1=전혀 아니다, 5=매우 그렇다)로 구성하였다. 또한, 설문 문항들의 신뢰도를 측정하기 위해 크론바흐 알파(Cronbach alpha) 값을 구하였다.

1) 고용 불안정성(1차 설문)

고용 불안정성을 측정하기 위해 Kraimer, Wayne, Liden & Sparrowe(2005)의 4개 문항을 사용했다. 이 변인은 첫 번째 시점에서 측정되었다. 이 4개의 문항은 다음과 같다. ‘직장에서의 내 일자리(job)는 불안정하다’, ‘만약 내가 속한 회사(조직)가 경제적인 어려움을 겪으면, 내 일자리(job)는 사라질 것이다’, ‘내가 원한다고 하더라도, 직장에서의 내 일자리(job)는 사라질 것이다(일 자리를 지키지 못할 수 있다)’, ‘회사의 경제적인 상황이 나빠지면, 현재의 내 일자리(job)는 사라질 수 있다.’ 등이다(Cronbach’s $\alpha = .89$).

2) 윤리적 리더십(1차 설문)

윤리적 리더십을 측정하기 위해서 Brown과 그의 동료들(2005)이 개발한 윤리적 리더십 척도 10 문항을 활용했다. 설문문항의 예는 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’, ‘내 상사(리더)는 윤리적 기준/원칙들을 위반한 부하 직원들을 규율(징계)한다’, ‘의사결정들을 내릴 때, 내 상사(리더)는 “무엇이 올바른 것인지?” 묻는다’, ‘내 상사(리더)는 부하 직원들과 기업 윤리 혹은 윤리적 가치들에 대해 토론한다.’ 등이다(Cronbach’s $\alpha = .94$).

3) 조직 신뢰(2차 설문)

조직 신뢰 수준을 측정하기 위해서 Cook과 Wall(1980)의 척도 3문항을 활용하였다. 설문 문항의 예는 다음과 같다. ‘내가 속한 조직에서 내 상사들과 동료들은 서로를 신뢰한다’, ‘우리 조직에서 직원들은 서로를 의지하고 신뢰한다’, ‘내가 일하는 곳에서 직원들은 평소에 서로를 신뢰한다.’ 등이다(Cronbach’s $\alpha = .89$).

4) 조직성과(3차 설문)

조직 성과를 측정하기 위해서 기존 연구들(Kim, Nurunnabi, Kim, & Kim, 2018; Kim, 2020)에서 활용한 4문항을 사용하였다. 설문 응답자가 속한 기업의 인사 관리 팀 담당자가 평가하도록 해서 동일방법

편의(common method bias)를 줄이고자 했다. 설문 문항의 예는 다음과 같다. '내가 속한 회사는 경쟁사와 비교하여 효율적이다', '내가 속한 회사는 경쟁사와 비교하여 생산성이 높다', '내가 속한 회사의 재무 성과는 경쟁사와 비교하여 뛰어나다', '내가 속한 회사의 전반적인 경영 성과는 경쟁사와 비교하여 훌륭하다.' 등이다(Cronbach's $\alpha = .91$).

5) 통제 변인(1차 설문)

중속 변인인 조직 성과에 영향을 미치는 변인들의 영향력을 통제하기 위하여 기업 규모, 기업이 속한 산업 군, 교육 수준, 근속기간(년) 등의 변인들을 통제하였다. 이 변인들은 모두 1차 설문에서 측정하였다.

3. 분석 방법

본 연구의 가설을 검증하기 위하여 SPSS 26.0 프로그램과 Amos 21.0 프로그램을 사용하여 분석하였다. 먼저, 설문참가자의 인구통계학적 특성을 확인하기 위해 빈도분석을 하였다. 모형의 변별타당도를 확인하기 위해 Amos 21.0 프로그램을 활용하여 확인적 요인분석(Confirmative Factor Analysis; CFA)을 시행하였고, pearson 상관분석을 통해 변인들 간의 관계를 확인하였다. 연구 모형의 가설 검증을 위하여 Amos 21.0 프로그램을 활용하여 구조방정식(structural equation modeling; SEM) 분석을 하였고, 마지막으로 간접효과(매개효과)의 유의성을 검증하기 위해 부트스트래핑(bootstrapping) 검증을 시행하였다(Shrout & Bolger, 2002). 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(Hu & Bentler, 1999).

IV. 실증분석 결과

1. 기초통계 및 상관분석

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. 성별의 경우 남자 1, 여자 2로 입력하였고, 직급의 경우, 부장급 이상 5, 차장급 4, 과장급 3, 대리급 2, 사원급 1로 입력하였다. 그리고 교육 수준의 경우, 대학원 이상 4, 4년제 대학 졸업 3, 전문대 졸업 2, 고등학교 졸업 이하는 1로 입력하였다.

이에 더해, 응답 자료가 정규 분포를 지니는지 확인하고자 왜도, 첨도를 계산했다. 고용 불안정성(왜도 -.12, 첨도 -.21), 윤리적 리더십(왜도 -.70, 첨도 .30), 조직 신뢰(왜도 -.38, 첨도 .23), 조직성과(왜도 -.22, 첨도 -.10) 등의 결과를 보였다. 왜도의 경우 절대값 3을 넘지 않고, 첨도의 절대값이 8을 넘지 않으면 정규분포로 볼 수 있기 때문에(Kline, 2005), 이 자료는 정규분포를 지녔다고 여길 수 있다.

2. 측정 모형 검증

Anderson과 Gerbing(1992)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 관별 타당성을 알 수 있다.

연구 모형에 포함된 변인들(고용 불안정성, 윤리적 리더십, 조직 신뢰, 그리고 조직 성과 등)의 측정 모형(measurement model)이 적합한지 파악하기 위해 모든 변인들을 대상으로 확인적 요인 분석을 실시하였다. 확인적 요인 분석 결과, 오직 4요인 모형의 적합도만 상당히 우수하였다($\chi^2(df = 81) = 121.746$;

Table 1. Descriptive Statistics

Variable	Average	Standard Deviaton	1	2	3	4	5	6	7
1. Gender	1.50	.50	-						
2. Position	2.89	1.59	-.42**	-					
3. Tenure	7.19	7.05	-.24**	.30**	-				
4. Education	2.76	.77	-.14**	.21**	.02	-			
5. Job insecurity	2.83	.80	-.07	.11*	-.03	-.07	-		
6. Ethical Leadership	2.99	.76	-.09	.08	.07	.06	-.10	-	
7. Organizational Trust	3.40	.69	-.08	.12*	.15**	.09	-.22**	.44**	-
8. Organizational Performance	2.78	.80	-.13*	.12*	.15**	.003	-.06	.34**	.29**

*p < 0.05, ** p < 0.01, N=375,

CFI = 0.989; TLI = 0.986; RMSEA = 0.038). 하지만, 이 4요인 모형이 각각 3 요인(x2(df =84) = 1143.468; CFI = 0.717; TLI = 0.647; RMSEA = 0.190), 2 요인(x2(df =86) = 1733.272; CFI = 0.561; TLI = 0.464; RMSEA = 0.234), 그리고 1 요인(x2(df =87) = 1845.363; CFI = 0.531; TLI = 0.434; RMSEA = 0.240) 모형보다 더 우수한 적합도를 가지고 있는지 좀 더 명확히 확인하기 위해 카이 스퀘어 차이 분석을 실시하였다. 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 이론적, 통계적으로 구별되어 있음을 보여준다.

3. 구조 모형 검증

이번 연구 모형은 매개 모형과 조절 모형이 결합된 조절된 매개 모형(moderated mediation model)이다. 매개 구조에서는 고용 불안정성과 조직 성과 사이를 조직 신뢰가 매개하였고, 조절 구조에서는 고용 불안정성이 조직 신뢰에 영향을 미치는 과정에서 윤리적 리더십이 조절하였다. 구조 모형 분석을 하기 위해 앞서서, 연구 모형에 포함된 변인들을 평균 중심화(mean-centered)하였다. 평균 중심화된 변인들은 상호 작용 항의 효과를 검증할 때 상관 계수를 희생시키지 않으며 변인들 사이의 다중 공선성(multicollinearity)을 감소시킨다.

이에 더하여, 독립 변인(고용 불안정성)과 조절 변인(윤리적 리더십) 사이의 다중 공선성 문제가 있는지 확인하기 위한 분산 팽창 계수(Variance Inflation Factor, VIF)와 공차 한계(Tolerance)를 계산하였다

Table 2. Model Comparizon Among Alternative Measurement Models

Model	χ^2	df	CFI	TLI	RMSEA	Model Comparizon	Δ df	$\Delta\chi^2$	Significance	Choice
4 factor	121.746	81	.989	.986	.038					
3 factor	1143.468	84	.717	.647	.190	4 vs 3	3	1,021.722	p < .01	4 factor
2 factor	1733.272	86	.561	.464	.234	4 vs 2	5	1611.526	p < .01	4 factor
1 factor	1845.363	87	.531	.434	.240	4 vs 1	6	1,723.617	p < .01	4 factor

Table 3. The Results of Bootstrapping Analysis and the Total/Direct/Indirect Effect

Path	Total Effect	Direct Effect	Indirect Effect	95% Confidence Interval (Percentile-based bootstrap)	
				Lower	Higher
Job Insecurity → Organizational Trust → Organizational Performance	-.058	.000	-.068	-.118	-.035

(Brace, Kemp, & Snelgar, 2003). 고용 불안정성과 윤리적 리더십의 분산 팽창계수는 각각 .990, .990이었고, 공차 한계는 1.010, 1.010이었다. 분산 팽창 계수가 10 미만이었을 뿐만 아니라 공차 한계가 0.2보다 컸기 때문에, 독립 변인과 조절 변인 사이에는 다중공선성 문제가 거의 없다고 볼 수 있다(Brace et al., 2003).

1) 매개 효과 분석

고용 불안정성이 구성원들의 조직 신뢰를 매개로 조직 성과에 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 직접 종속 변인인 조직 성과로 연결되는 경로가 포함된 모형이다.

분석 결과, 완전 매개 모형은 상당히 우수한 적합도($\chi^2(df=120) = 207.056$; CFI = 0.970; TLI = 0.962; RMSEA = 0.046)를 보였고, 부분 매개 모형의 적합도 역시 높은 수준이었다($\chi^2(df=119) = 206.680$; CFI = 0.970; TLI = 0.961; RMSEA = 0.046). 하지만 카이스퀘어 차이 분석 결과 완전 매개 모형이 더 간명성이 높은 좋은 모형으로 나타났다($\Delta\chi^2[1] = 0.376$, non-significant). 이에 완전 매개 모형을 채택하고자 한다.

(Fig 2)는 완전 매개 모형의 경로 계수를 보여준다. 연구 모형에 포함된 통제 변인들(기업 규모, 기업이 속한 산업군, 교육 수준, 그리고 근속년수)은 모두 통계적으로 유의하지 않았다. 고용 불안정성은 조직 신뢰와 유의한 관계가 있었고($\beta = -0.22$, $p < .001$), 조직 신뢰 역시 조직 성과와 유의한 관계를 나타냈다($\beta = 0.32$, $p < .001$). 이를 통해 가설 1과 2가 지지되었음을 알 수 있다.

2) 부트스트래핑

조직 신뢰가 고용 불안정성과 조직 성과 사이를 매개한다는 가설 3을 검증하기 위해 10000번의 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 = [-.118, -.035]), 이는 고용 불안정성이 조직 성과에 영향을 미치는 간접효과가 통계적으로 유의함을 뜻한다. 이를 통해 가설 3이 지지되었음을 알 수 있다.

3) 조절 효과 분석

윤리적 리더십이 고용 불안정성과 조직 신뢰 사이를 조절하는지 알아보았다. 앞에서 기술한 대로, 독립 변인인 고용 불안정성과 조절 변인인 윤리적 리더십은 평균 중심화되었으며, 상호작용 항은 이 두 변인들을 곱하여 산출하였다(Hayes & Preacher, 2013). 분석 결과, <Fig 3>에 제시한 대로, 상호작용 항에서 조직 신뢰로 가는 경로는 통계적으로 유의하였고($\beta = 0.14$, $p < .01$), 이는 윤리적 리더십이 고용 불안정성

Fig. 2. The Result of Coefficient Values of our Research Model. ** p < 0.01, *** p < 0.001.

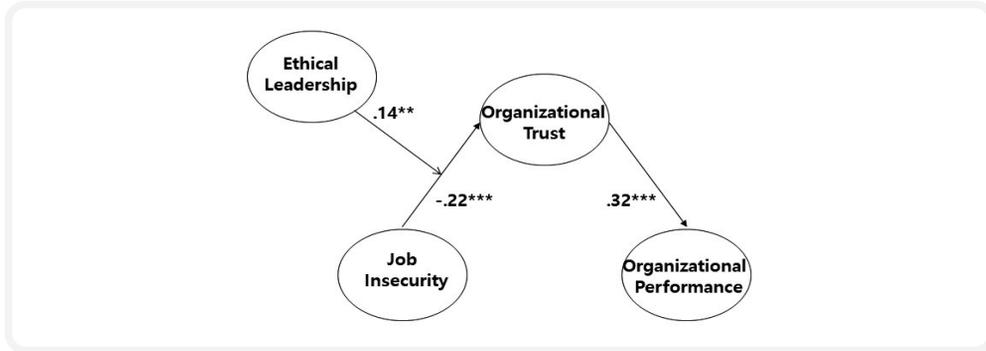
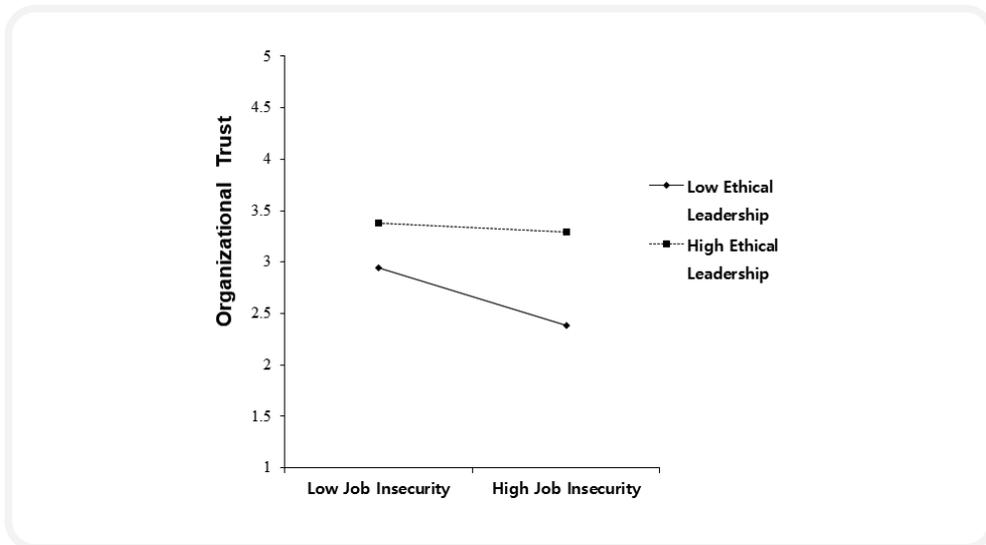


Fig. 3. Moderating Effect of Ethical Leadership in the Job insecurity-Organizational Trust link



과 조직 신뢰 사이의 관계를 조절함을 의미한다. 다시 말해, 윤리적 리더십 수준이 높아지면, 고용 불안정성이 조직 신뢰를 떨어뜨리는 효과가 완충(완화)되는 것이다. 이를 통해 가설 4가 지지됨을 알 수 있다.

V. 결론

본 연구에서는 고용 불안정성과 조직 성과 사이의 작동 메커니즘을 조절된 매개 모형을 활용하여 분석했다. 분석 결과, 구성원의 조직 신뢰 수준은 고용 불안정성과 조직 성과 사이를 매개했다. 그리고 고용 불안정성이 조직신뢰에 미치는 영향은 윤리적 리더십에 의해 조절되었다. 본 연구의 이론적, 실제적 함의와 그 한계는 다음과 같다.

1. 이론적 함의

본 연구는 다음과 같은 이론적 함의를 제공함으로써 고용 불안정성 연구 문헌에 기여하고자 한다. 첫째, 본 연구는 고용 불안정성과 '조직 성과' 사이의 관계를 탐색함으로써 그 동안 충분히 연구되어 오지 못한 측면을 밝혔다(Shoss, 2017). 고용 불안정성에 대한 기존 연구들은 주로 '직원 개인'의 인식, 태도, 행동, 그리고 신체적/정신적 건강에 초점을 맞추어 고용 불안정성의 조직 내 영향력에 대해 탐구했다(Shoss, 2017). 물론 직원 개인의 성과도 매우 중요하지만, 조직 성과는 조직을 생존 가능케 하는 기본 요건이자 조직의 가장 중요한 목표들 중 하나라는 점을 고려할 때, 고용 불안정성과 조직 성과 사이의 관계를 탐색한 본 연구는 의미가 있다.

둘째, 본 연구는 고용 불안정성과 성과 사이의 작동 기제(매개 및 조절 변인)를 탐색함으로써, 기존 연구들(Shoss, 2017; Wang et al., 2015)이 보고한 고용 불안정성과 성과 사이의 다소 비일관적인 (inconclusive) 관계를 다루었다. 어떤 선행 연구들에서는 고용 불안정성이 성과와 유의미하고 부정적으로 연관되어 있음을 보여준다(Cheng & Chan, 2008; Gilboa et al., 2008). 그러나 반대로 다른 연구들에서는 고용 불안정성이 성과와 관련이 없다고 보고했다(Loi et al., 2011; Staufenbiel & Konig, 2010; Sverke et al., 2002). 심지어, 일부 연구들에서는 고용 불안정성이 실제로 성과를 증가시킨다는 것을 보여주었다(Staufenbiel & Konig, 2010; Stynen et al., 2015). 이런 비일관적인 결과는 고용 불안정성과 성과 사이의 매개 및 조절 변인을 밝힘으로써 일정 부분 해소될 수 있다. 본 연구에서는 고용 불안정성이 구성원들의 조직 신뢰를 감소시켜서 결국 성과를 떨어뜨린다는 것을 실증적으로 밝힘으로써, 이 비일관적인 관계를 해소하고자 했다. 뿐만 아니라, 윤리적 리더십의 수준이 구성원들이 느끼는 고용 불안정성의 조직 신뢰에 대한 영향력을 조절함을 보여줌으로써, 그 비일관적인 결과를 보완하고자 했다.

2. 실무적 함의

본 연구의 결과는 조직의 최고 경영진이나 리더들에게 실질적인 시사점을 제공할 수 있다. 첫째, 본 연구 결과는 직원들이 느끼는 고용 불안정 문제가 조직 성과에 상당히 중요한 영향을 미친다는 것을 시사한다. 본 연구에서 실행한 구조 방정식 분석 결과를 통해, 본 연구는 고용 불안정성이 조직의 성과를 감소시킨다는 것을 보여준다. 즉, 구성원들이 느끼는 고용 불안정성은 조직의 가장 가치 있는 목표들 중 하나인 조직 성과를 설명하는 데 매우 중요한 것이다. 이러한 결과를 바탕으로 본 연구는 조직의 최고 경영진이나 리더들에게 다음의 내용을 제안하고자 한다. 고용 불안정성 문제는 단순히 직원들의 개인적, 심리적 차원의 이슈가 아니라, 기업의 존속과 지속가능성에 결정적인 영향을 미칠 수 있는 매우 중요한 이슈라는 사실을 인식해야 한다. 따라서 직원들의 고용 불안정성 수준을 낮추기 위해 다양한 방향으로 노력하여 이 문제에 적절하게 대처해야 한다. 예를 들어, 기업은 안정적이고 장기 계약, 공정한 평가 시스템, 명확한 보상/승진 시스템과 같은 다양한 인적 자원 관리 시스템을 구현할 수 있다.

둘째, 본 연구의 결과는 직원들의 고용 불안정성 수준을 낮추기 위해 위에서 언급한 인적 자원 관리 시스템을 실행하려는 최고 경영진이나 리더들에게 효과적인 지표를 제공할 수 있다. 최고 경영진과 리더들이 직원들이 느끼는 고용 불안정성 수준을 관리하기 위해 다양한 시스템이나 제도를 실행할 때, 그 제도/시스템이 잘 작동하는지 파악하기 위해 구성원들의 '조직 신뢰' 수준을 살펴봐야 한다. 예를 들어, 최고 경영진이나 리더들이 고용 불안정성을 줄이기 위한 제도/시스템을 실행할 때, 만약 직원들의 조직 신뢰가 높아진다면 그 제도/시스템은 적절하게 작동하고 있는 것이다. 즉, 이 제도/시스템의 효율성을 측정하기 위한 지표가 존재하는 것이다. 이는 직원의 고용 불안정 문제에 대처하는데 도움이 될 수 있다.

셋째, 최고 경영진과 리더들은 조직 내 윤리적 리더십을 계발하고 확산시키고 노력해야 할 것이다. 현대 경영 환경의 급격한 변화로 인해 고용 불안정성을 경험하지 않는 조직은 거의 없을 것이다. 이런 상황에서, 고용 불안정성이 지닌 악영향을 완화하고 상쇄하기 위해서 조직 내 리더들의 윤리성, 즉 윤리적 리더십은 매우 중요하다. 아무리 고용 불안정성을 직원들이 느끼더라도, 리더가 윤리적 리더십을 통해 공정하고 정의롭게 의사결정 및 평가를 한다는 사실을 직원들이 인식한다면, 그들이 경험하는

고용 불안정성에 대해서 상대적으로 덜 부정적으로 반응하게 될 것이다. 최고 경영진들은 조직 내 윤리적 리더십을 양성하는 프로그램들을 운영하고, 리더들을 평가할 때 그들의 윤리성을 중요한 기준으로 삼아야 할 것이다.

3. 연구의 한계점 및 추후 제안점

앞에서 언급한 대로, 본 논문은 몇 가지 이론적, 실제적 함의들을 갖고 있지만, 그에 상응하는 몇 가지 한계점들도 있다. 첫째, 본 연구는 독립 변인인 고용 불안정성에 영향을 미치는 다양한 외부적, 환경적 요인들을 충분히 통제하거나 다루지 않았다. 직원들이 느끼는 고용 불안정성에 직접적으로 영향을 미치는 다양한 외부 환경 요인들이 존재할 수 있다. 예를 들어 실제 기업의 고용 조정 비율, 평가 및 해고와 관련된 인적 자원 관리 시스템 등의 전반적인 특성, 그리고 직원들이 속한 사회가 지닌 고용 안정 시스템 수준 등이 바로 그것이다. 따라서 향후 연구들에서는 이런 요인들이 직원들의 고용 불안정성에 어떤 영향을 주는지 충분히 통제하여 연구를 진행할 필요가 있다. 둘째, 본 연구에서는 직원들의 고용 불안정성을 파악하기 위해서 그들이 느끼는 고용 불안정성을 설문 문항들을 활용하여 주관적으로 측정했다. 또한 조직 성과를 측정하기 위해 응답자들이 속한 기업의 인사 담당자들이 평가한 주관적인 측정치를 활용하였다. 물론 주관적 측정치는 나름의 장점들이 있다. 이전의 연구들에서 주관적 측정치들을 활용했을 뿐만 아니라(Chin & Newsted, 1999; Shoss, 2017), 이 값들을 실제 조직 성과 및 이와 관련된 실제 상황을 적절하게 반영함으로써 강력한 설명력을 갖는다고 알려져 있다(Chin & Newsted, 1999; Hansen et al., 2011). 그럼에도 불구하고 향후 연구에서는 실제 해고율, 고용 조정 비율, 매출액, 영업이익, 순이익과 같은 객관적인 지표들을 활용하여 분석할 것을 제안한다. 셋째, 본 연구는 횡단 연구 설계로 인한 편향을 줄이기 위해 세 시점에 걸쳐 수집한 자료를 사용하였음에도 불구하고, 본 연구에서 제안한 인과 관계를 완전히 증명하기에는 한계가 있다. 또한, 본 논문은 종속 변인인 조직 성과에 영향을 미치는 모든 변인들을 완전히 통제할 수 없었다. 즉, 연구 결과에 실질적으로 영향을 미치는 일부 변수가 본 연구에서 생략되었을 수 있다. 그러므로 본 연구의 결과는 주의해서 해석해야 하며, 이를 보완한 후속 연구들이 필요하다.

References

- 김수지 and 김병직. (2021), "고용 불안정성이 혁신 행동에 미치는 영향: 일의 의미의 매개 효과와 조직 공정성의 조절 효과를 중심으로", *경영컨설팅연구*, 21(2), 83-95.
- 이승원 and 김병직. (2021). "서번트 리더의 중요성: 고용 불안정성이 혁신 행동에 미치는 영향, 서번트 리더십으로 조절된 기본 심리 욕구 만족의 매개 효과", *전문경영인연구*, 24(1), 31-50.
- Anderson, J. C. and D. W. Gerbing (1988), "Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach", *Psychological Bulletin*, 103(3), 411-423.
- Ashford, S. J., C. Lee and P. Bobko (1989), "Content, Cause, and Consequences of Job Insecurity: A Theory-Based Measure and Substantive Test", *Academy of Management Journal*, 32(4), 803-829.
- Balliet, D. and P. A. Van Lange (2013), "Trust, Conflict, and Cooperation: A Meta-Analysis", *Psychological Bulletin*, 139(5), 1090-1112.
- Barsade, S. G. (2002), "The Ripple Effect: Emotional Contagion and its Influence on Group Behavior", *Administrative Science Quarterly*, 47(4), 644-675.
- Brace, N., R. Kemp and R. Snelgar (2003), "SPSS for Psychologists: A Guide to Data Analysis Using SPSS for Windows", 2nd ed. Palgrave: London, UK.
- Brown, M. E. and L. K. Treviño (2006), "Ethical Leadership: A Review and Future Directions", *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595-616.
- Brown, M. E., L. K. Treviño and D. A. Harrison (2005), "Ethical Leadership: A Social Learning Perspective

- for Construct Development and Testing”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97, 117-134.
- Burt, R. S. (1987), “Social Contagion and Innovation: Cohesion Versus Structural Equivalence”, *American Journal of Sociology*, 92(6), 1287-1335.
- Carroll, A. B. (1979), “A three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance”, *Academy of Management Review*, 4(4), 497-505.
- Carroll, A. B. (1999), “Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct”, *Business & Society*, 38(3), 268-295.
- Cheng, G. H. L. and D. K. S. Chan (2008), “Who Suffers More from Job Insecurity? A Meta-Analytic Review”, *Applied Psychology*, 57(2), 272-303.
- Chin, W. W. and P. R. Newsted (1999), “Structural Equation Modeling Analysis with Small Samples Using Partial Least Squares”, *Statistical strategies for small sample research*, 1(1), 307-341.
- Colquitt, J. A., B. A. Scott and J. A. LePine (2007), “Trust, Trustworthiness, and Trust Propensity: A Meta-Analytic Test of their Unique Relationships with Risk Taking and Job Performance”, *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 909.
- Cook, J. and T. Wall, (1980), “New Work Attitude Measures of Trust, Organizational commitment and Personal Need Non-Fulfilment”, *Journal of Occupational Psychology*, 53(1), 39-52.
- De Cuyper, N. and H. De Witte (2006), “The Impact of Job Insecurity and Contract Type on Attitudes, Well-Being and Behavioural Reports: a Psychological Contract Perspective”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79(3), 395-409.
- De Cuyper, N., A. Makikangas, U. Kinnunen, S. Mauno and H. D. 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(6), 770-788.
- De Jong, B. A. and T. Elfring (2010), “How Does Trust Affect the Performance of Ongoing Teams? The Mediating Role of Reflexivity, Monitoring, and Effort”, *Academy of Management Journal*, 53(3), 535-549.
- De Witte, H., J. Pienaar and 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.
- Dirks, K. T. (1999), “The Effects of Interpersonal Trust on Work Group Performance”, *Journal of Applied Psychology*, 84, 445-455.
- Dirks, K. T. (2000), “Trust in Leadership and Team Performance: Evidence from NCAA Basketball”, *Journal of Applied Psychology*, 85, 1004-1012.
- Dirks, K. T. and D. L. Ferrin (2001), “The Role of Trust in Organizational Settings”, *Organization Science*, 12, 450-467.
- Ferrie, J. E., M. J. Shipley, M. G. Marmot, P. Martikainen, S. A. Stansfeld and G. D. Smith (2001), “Job Insecurity in White-Collar Workers: Toward an Explanation of Association with Health”, *Journal of Occupational Health Psychology*, 6(1), 26-42.
- Gilboa, S., A. Shirom, Y. Fried and C. Cooper (2008), “A Meta-Analysis of Work Demand Stressors and Job Performance: Examining Main and Moderating Effects”, *Personnel Psychology*, 61(2), 227-271.
- Hamilton, D. L., and S. J. Sherman (1996), “Perceiving Persons and Groups”, *Psychological Review*, 103(2), 336.
- Hansen, S. D., B. B. Dunford, A. D. Boss, R. W. Boss and I. Angermeier (2011), “Corporate Social Responsibility and the Benefits of Employee Trust: A Cross-Disciplinary Perspective”, *Journal of Business Ethics*, 102(1), 29-45.
- Kim, B. J. (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.

- Kim, B. J. (2020), "Unstable Jobs Harm Performance: The Importance of Psychological Safety and Organizational Commitment in Employees", *SAGE Open*, 10(2), 2158244020920617.
- Kim, B. J., M. Nurunnabi, T. H. Kim and T. Kim (2018), "Doing Good is Not Enough, You Should Have Been Authentic: Organizational Identification, Authentic Leadership and CSR", *Sustainability*, 10(6), 2026.
- Kim, M. J., and B. J. Kim (2020), "The Performance Implications of Job Insecurity: The Sequential Mediating Effect of Job Stress and Organizational Commitment, and the Buffering Role of Ethical Leadership", *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(21), 7837.
- King, B. G., T. Felin and D. A. Whetten (2010), "Finding the Organization in Organizational Theory: A Meta-Theory of the Organization as a Social Actor", *Organization Science*, 21(1), 290-305.
- Kraimer, M. L., S. J. Wayne, R. C. Liden and 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.
- Lam, C. F., J. Liang, S. J. Ashford & C. Lee (2015), "Job Insecurity and Organizational Citizenship Behavior: Exploring Curvilinear and Moderated Relationships", *Journal of Applied Psychology*, 100(2), 499-510.
- Loi, R., H. Ngo, L. Zhang and V. P. Lau (2011), "The Interaction Between Leader-Member Exchange and Perceived Job Security in Predicting Employee Altruism and Work Performance", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84, 669-685.
- Lowe, K. B., K. G. Kroeck and 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.
- Williams, M. (2001), "In Whom We Trust: Group Membership as an Affective Context for Trust Development", *Academy of Management Review*, 26(3), 377-396.
- Mayer, R. C., J. H. Davis and F. D. Schoorman (1995), "An Integrative Model of Organizational Trust", *Academy of Management Review*, 20(3), 709-734.
- McEvily, B., V. Perrone and A. Zaheer (2003), "Trust as an Organizing Principle", *Organization science*, 14(1), 91-103.
- Niessen, C. and N. L. Jimmieson (2016), "Threat of Resource Loss: The Role of Self-Regulation in Adaptive Task Performance", *Journal of Applied Psychology*, 101(3), 450-462.
- Ostroff, C. (1992), "The Relationship Between Satisfaction, Attitudes, and Performance: An Organizational Level Analysis", *Journal of Applied Psychology*, 77(6), 963-974.
- Piccoli, B. and H. De Witte (2015), "Job Insecurity and Emotional Exhaustion: Testing Psychological Contract Breach Versus Distributive Injustice as Indicators of Lack of Reciprocity", *Work & Stress*, 29(3), 246-263.
- Probst, T. M., S. M. Stewart, M. L. Gruys and B. W. Tierney (2007), "Productivity, Counterproductivity and Creativity: The Ups and Downs of Job Insecurity", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80(3), 479-497.
- Richter, A. and K. Naswall (2019), "Job Insecurity and Trust: Uncovering a Mechanism Linking Job Insecurity to Well-Being", *Work & Stress*, 33(1), 22-40.
- Rousseau, D. M., S. B. Sitkin, R. S. Burt and C. Camerer (1998), "Not So Different After All: A Cross-Discipline View of Trust", *Academy of Management Review*, 23(3), 393-404.
- Ryan, A. M., M. J. Schmit and R. Johnson (1996), "Attitudes and Effectiveness: Examining Relations at an Organizational Level", *Personnel Psychology*, 49(4), 853-882.
- Schein, E. H. (2004), *Organizational culture and leadership* (3rd ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass
- Shin, Y., W. M. Hur, T. W. Moon and 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.
- Shoss, M. K. (2017), "Job Insecurity: An Integrative Review and Agenda for Future Research", *Journal of Management*, 43(6), 1911-1939.
- Shrout, P. E. and N. Bolger (2002), "Mediation in Experimental and Nonexperimental Studies: New Procedures and Recommendations", *Psychological Methods*, 7(4), 422-445.
- Staufenbiel, T. and C. J. Konig (2010), "A Model for the Effects of Job Insecurity on Performance, Turnover Intention, and Absenteeism", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(1), 101-117.
- Sverke, M., J. Hellgren and K. Naswall (2002), "No security: A Meta-Analysis and Review of Job insecurity and its Consequences", *Journal of Occupational Health Psychology*, 7(3), 242. -264.
- Treviño, L. K. (1986), "Ethical decision making in organizations: A Person-Situation Interactionist Model", *Academy of Management Review*, 11(3), 601-617.
- Treviño, L. K., M. Brown and L. P. Hartman (2003), "A Qualitative Investigation of Perceived Ethical Leadership: Perceptions from Inside and Outside the Ethical Suite", *Human Relations*, 56(1), 37.
- Treviño, L. K., G. R. Weaver and S. J. Reynolds (2006), "Behavioral Ethics in Organizations: A review", *Journal of Management*, 32(6), 951-990.
- Wang, H., Lu, C., and Siu, O. (2015), "Job Insecurity and Job Performance: The Moderating Role of Organizational Justice and the Mediating Role of Work Engagement", *Journal of Applied Psychology*, 100, 1249-1258.