

고용 불안정성이 혁신 행동에 미치는 영향, 심리적 안전감의 매개 효과 및 코칭 리더십의 조절 효과*

김병직¹⁾

울산대학교 경영학부 부교수

요약

기존 연구들에서 고용 불안정성이 직원의 인식, 태도 및 행동 등에 미치는 영향에 대해 다양한 결과들을 보고해 왔다. 그러나, 그들이 느끼는 고용 불안정성이 혁신행동에 어떤 영향을 미치는지, 그리고 그 과정에서의 작동 기제는 무엇인지에 대해서 충분한 주의를 기울이지 않았다. 혁신행동은 대표적인 조직 성과 중 하나이기 때문에, 고용 불안정성이 혁신행동에 어떤 영향을 왜 미치는지 찾기 위한 연구가 필요하다. 뿐만 아니라, 그 과정에서 고용 불안정성이 가져오는 악영향을 완화 시킬 수 있는 조절 변인을 찾아낼 필요가 있다. 이에 본 연구에서는 고용 불안정성과 혁신행동 사이의 작동 기제를, 조절된 매개 모형을 활용하여 분석하였다. 구체적으로, 본 논문에서는 구성원의 심리적 안전감 수준이 고용 불안정성과 혁신행동 사이를 매개한다고 가정한다. 또한 고용 불안정성이 심리적 안전감에 미치는 영향은 코칭 리더십에 의해 조절될 것이라고 보았다. 실증적으로 이 가설들을 검증하고자, 한국 기업들에 근무하는 375명의 직원들로부터 3차에 걸쳐서 수집한 자료를 활용했다. 분석 결과, 심리적 안전감이 고용 불안정성과 혁신행동 사이의 매개 변수임을 확인했다. 또한 코칭 리더십은 고용 불안정성이 구성원들의 심리적 안전감을 낮추는 효과를 완충하는 것으로 나타났다.

핵심주제어 : 고용 불안정성, 코칭 리더십, 심리적 안전감, 혁신행동

논문접수일 2022년 2월 20일

심사완료일 2022년 3월 11일

게재확정일 2022년 3월 20일

* 논문은 한국연구재단과 아태경상저널에서 정한 윤리규정을 준수함.

1) 제1저자, kimbj82@business.kaist.edu

1. 서론

코로나19 바이러스 사태는 급격한 정치/경제/사회/문화 상의 환경 변화를 가져왔고, 이는 기업들에게 극심한 충격으로 작용했다. 기업들은 이로 인한 경제 위기와 경기 침체를 극복하기 위해 대규모 구조조정과 고용 감축을 실시하였고, 그 때문에 직원들은 커다란 고용 불안정성을 느끼게 되었다(Lam, Liang, Ashford, & Lee, 2015; Lin, Chen, Ashford, Lee, & Qian, 2018). 고용을 안정적으로 유지해야만 자신과 가족의 생존을 유지할 수 있기에, 직원들은 고용 불안정성 이슈에 상당히 민감하다. 고용 불안정성은 직원들의 인식, 태도, 그리고 행동 뿐만 아니라 조직의 성과에도 지대한 영향을 미치기 때문에, 여러 학자들과 실무자들은 이 문제에 많은 관심을 기울여 왔다(Shin, Hur, Moon, & Lee, 2019; Shoss, 2017). 고용 불안정성(job insecurity)은 ‘자신이 비자발적으로 실직할 가능성에 대한 인지적, 정서적 우려’로 정의할 수 있다(Ashford, Lee, & Bobko, 1989; De Cuyper, & De Witte, 2006; Lee, Huang, & Ashford, 2018). 고용 불안정성은 심각한 직무 스트레스 요인으로 작용하여 다양한 개인 및 조직 수준의 성과에 커다란 영향을 미친다는 선행 연구들이 있다. 예를 들어, 고용 불안정성은 조직 구성원 개인의 정신적/신체적 건강 및 업무 태도/행동(예를 들어 직무 만족, 조직 몰입, 조직 동일시, 직무 몰입, 창의성, 조직 시민 행동, 그리고 혁신행동 등)의 수준을 떨어뜨릴 뿐만 아니라 직무 및 과업 성과에도 악영향을 미친다고 알려져 있다. 또한 학자들은 고용 불안정성이 개인의 정신적 스트레스를 높이고, 육체적 건강, 심리적 건강에 부정적인 영향을 미친다고 보고해 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; Wang, Lu, & Siu, 2015).

앞에서 언급한 것처럼 고용 불안정성에 대한 선행 연구들에서 고용 불안정성이 조직 내에서 커다란 영향을 미친다는 것을 이론적, 실증적으로 밝혀왔지만, 아직 충분히 탐색하지 못한 측면들이 존재한다(Shoss, 2017). 첫째, 기존 학자들이 고용 불안정성이 혁신행동에 부정적인 영향을 미친다는 연구 결과들을 보고해 왔지만, 그 구체적인 작동 기제(매개 변인)에 대해서는 아직 충분한 관심을 기울이지 않았다. 혁신행동이란 조직의 멤버들이 새로운 아이디어들을 떠올리고 만들어내는

과정 뿐만 아니라, 그것들을 실제로 조직 내에서 실행하려고 노력하는 행위로 정의된다(Scott & Bruce, 1994). 물론 몇몇 선행 연구들에서 구성원들의 스트레스, 일의 의미, 그리고 기본 심리 욕구 만족 등(김수지, 김병직, 2021; 이승원, 김병직, 2021; Piccoli & De Witte, 2015; Wang et al., 2015)의 매개 역할에 대해서 보고했지만, 구성원들의 심리적 안전감(psychological safety)의 관점에서 접근한 연구는 없다. 심리적 안전감이란 구성원들이 “자신을 있는 그대로 타인들에게 보여주고 그에 부합하는 방식으로 행동을 하더라도, 자신의 이미지, 지위(status) 또는 경력(career)에 부정적인 영향을 받지 않을 것이라고 느끼는 정도”를 뜻한다(Edmondson, 1999; Kahn, 1990). 구성원들이 경험하는 심리적 안전감은 인간이 경험하는 가장 본질적이고 중요한 인식/감정 상태일 뿐만 아니라, 그들의 조직 몰입, 조직 동일시, 그리고 창의성 및 혁신행동 등을 높여주는 조직 내 중요 개념임을 고려할 때(Edmondson, 1999; Kahn, 1990; Frazier, Fainshmidt, Klinger, Pezeshkan, & Vracheva, 2017; Kim, 2020), 고용 불안정성과 혁신행동 사이의 관계를 심리적 안전감의 관점에서 해석하는 작업은 필요하다.

둘째, 기존 연구들에서 고용 불안정성이 직원들에게 미치는 영향력에 대해서 다양한 결과들을 보고해 왔지만, 그 과정에서 리더십이 어떻게, 얼마나 중요한 기능을 하는지에 대하여 큰 관심을 보이지 않았다(이승원, 김병직, 2021; Shoss, 2017). 선행 연구들에서 감정 지능, 커뮤니케이션, 조직 공정성, 리더의 지원 등이 불안한 고용 상태의 영향력을 조절한다고 이야기해 왔지만(Frazier et al., 2017; Shoss, 2017; Wang et al., 2015), 리더 행동의 조절 역할에 대해 탐구한 연구는 많지 않다. 리더십이 구성원의 인식, 태도, 그리고 행동에 엄청난 영향력을 발휘할 뿐만 아니라, 구성원들의 관점에서 조직을 상징하는 대상으로 여겨지고 있음을 고려하면(Hamilton & Sherman, 1996; King, Felin, & Whetten, 2010), 이에 대한 연구는 매우 중요하다.

셋째, 선행 연구들은 대개 횡단 연구 자료(cross-sectional data)에 의존하는 경향이 있었다(Shoss, 2017). 물론 횡단 자료를 통한 연구들도 가치가 있지만, 횡단 설계를 했을 경우, 동일 방법 편향(common method bias)의 한계를 지닐 수 밖에 없고 이로 인해 각 변인들 사이의 인과 관계(causal relationship)를 설명하기 어려워진다. 이를 보완하는 연구 설계가 필요하다.

위에서 언급한 연구의 갭(research gap)을 보완하기 위해 본 연구에서는 고용 불안정성과 혁신행동 사이의 작동 기제(매개 및 조절 변인)를 탐색하고자 한다. 구체적으로, 본 연구에서는 고용 불안정성이 구성원들의 심리적 안전감을 떨어뜨

려 결국 혁신행동 수준을 낮출 것이라고 제안한다. 이에 더하여, 고용 불안정성이 심리적 안전감에 미치는 악영향은 코칭 리더십에 의해서 완충(buffering)될 것이라고 제안한다. 우선, 구성원들이 고용 불안정성을 느끼면 그들의 심리적 안전감 수준이 떨어질 것이다(Edmondson, 1999; Kahn, 1990; Frazier et al., 2017; Kim, 2020). 왜냐하면, 구성원들이 느끼기에 자신의 일자리가 언제든지 사라질 수 있다고 여긴다면 큰 불안함을 느낄 것이고 이로 인해 있는 그대로의 자신의 생각과 의견을 밝히기 어려워질 것이기 때문이다. 그리고 이렇게 떨어진 구성원들의 심리적 안전감은 그들의 창의성 및 혁신행동을 감소시킨다고 알려져 있다(김유진, 김병직, 2021; Carmeli et al., 2010; Edmondson, 1999; Kahn, 2007; Kark & Carmeli, 2009; Liang, Farh & Farh, 2012; May, Gilson, & Harter, 2004).

이에 더하여, 본 연구에서는 코칭 리더십이 고용 불안정성과 심리적 안전감 사이의 관계를 조절하는 중요한 환경/맥락 요인(contextual variable)으로 작용할 것이라고 제안한다. 왜냐하면, 고용 불안정성의 영향력이 모든 사람, 모든 조직, 그리고 모든 상황에 같은 방식으로 미치지 않는 것이기 때문이다. 보다 구체적으로, 코칭 리더십 수준이 높을수록 고용 불안정성이 구성원들의 심리적 안전감에 미치는 부정적인 영향이 완화될 것임을 제안한다. 코칭 리더십은 리더가 구성원들을 단순히 지시/명령을 수행하는 부하 직원으로서 여기는 것이 아니라, 그들의 잠재력과 성장 가능성을 발견하고 이끌어 주어 스스로 자신들의 능력을 최대한 발휘하고 성장하도록 돕는 리더 행위라고 정의할 수 있다(박덕규, 도미향, 2021; 조경민, 박종우, 2021; 조인화, 임상혁, 2021; Ellinger, 2010; Ellinger, Ellinger, & Keller, 2003; Huang & Hsieh, 2015). 예를 들어, 높은 수준의 고용 불안정성을 느끼고 있는 구성원이더라도, 그 구성원의 리더가 높은 수준의 코칭 리더십을 발휘하여 그 구성원이 불안정한 고용으로 인하여 느끼는 불안과 두려움들을 적절하게 다루어 줄 뿐만 아니라 그 구성원 스스로 자신의 강점 및 잠재력을 계발할 수 있도록 도울 수 있다면, 고용 불안정성의 악영향은 상당히 줄어들 것이다. 다시 말해, 그 구성원이 느끼는 불안정한 고용으로 인하여 떨어진 심리적 안전감이 회복될 수 있는 것이다. 즉, 코칭 리더십이 완화 요인(buffering factor)로 기능할 것이다.

본 연구의 의의는 다음과 같다. 첫째, 고용 불안정성이 혁신행동에 미치는 구체적인 작동 기제(매개 변인)에 대해서 탐구 하였다. 특히 본 연구에서는, 인간이 경험하는 가장 본질적이고 중요한 인식/감정 상태인 ‘심리적 안전감’이 고용 불안정성과 혁신행동 사이의 매개 변인으로, 작동한다는 것을 탐색했다. 둘째, 고용

불안정성이 직원들에게 영향을 미치는 과정에서 리더십이 어떻게, 얼마나 중요한 기능을 하는지에 밝혔다. 특히, 코칭 리더십이 고용 불안정성과 심리적 안전감 사이의 조절 변인으로 작동함을 탐색했다. 셋째, 본 연구에서는 횡단 연구 자료(cross-sectional data)가 지닌 한계점을 보완하기 위해서 세 시점에 걸쳐서 자료를 수집하였다.

2. 이론 및 가설

2.1. 고용 불안정성과 심리적 안전감

본 연구에서는 구성원들이 느끼는 고용 불안정성이 그들의 심리적 안전감을 떨어뜨린다고 제안한다. 심리적 안전감이란 구성원들이 “자신을 있는 그대로 타인들에게 보여주고 그에 부합하는 방식으로 행동을 하더라도, 자신의 이미지, 지위(status) 또는 경력(career)에 부정적인 영향을 받지 않을 것이라고 느끼는 정도”를 뜻한다(Edmondson, 1999; Kahn, 1990). 비록 고용 불안정성이 심리적 안전감에 미치는 영향을 탐구한 연구들이 많지는 않지만, 이론적, 경험적 근거들을 통해 이 관계를 유추할 수 있다(Edmondson, 1999; Kahn, 1990; Frazier et al., 2017; Kim, 2020; Shoss, 2017).

조직 내 구성원들은 자신의 일자리가 언제든지 사라질 수 있다는 불안감을 느낄 때, 있는 그대로의 자신의 생각과 의견을 밝히기 두려워할 것이다. 고용 불안정성을 느끼는 이들은 자신이 상사나 동료들, 그리고 조직으로부터 거절당할 것이라는 심리적 불안을 경험하기 때문에, 해야 할 발언이나 행동을 자신을 가지고 하기 어렵다(Edmondson, 1999). 그들은 조직 내에서 자신의 고용 상태가 안전하지 않다고 느끼기 때문에, 자신의 직업을 유지하기 위해서는 완벽해야만 한다고 느낄 가능성이 높다. 자신의 약점을 철저하게 숨기고, 뛰어난 모습만을 보여야 한다는 압박감을 경험할 것이고, 이로 인해 이들은 두려움 없이 자신의 진정한 자아를 표현하기 어려울 것이다(Edmondson, 1999; Kahn, 1990). 또한 고용 불안을 높게 느끼는 직원들은 자신이 무능한 직원으로 평가될까 두려워 다른 구성원의 도움을 구하지 않을 뿐만 아니라, 동료들을 조직의 고용 유지 경쟁에서 잠재적인 경쟁자로 여겨 진실된 관계를 맺지 못할 가능성이 높다(Frazier et al., 2017; Kim, 2020). 그리고 이들은 조직에서 안전하다고 느끼기 위해서 자신이 반드시

해야만 하는 중요한(그러나 잠재적으로 불편한) 문제를 제기하지 않을 가능성이 높다. 이들은 자신이 언제 고용 조정을 당할지 모르기 때문에 문제를 제기하거나 문제를 일으키기보다는 거부의 위험을 피하기 위해 조직의 의심스러운 규범이나 규칙에 대해 스스로 타협할 것이다. 이런 논의를 바탕으로 본 논문에서는 고용불안성이 구성원의 심리적 안전감에 부정적인 영향을 미칠 것이라고 제안한다. 이에 다음과 같은 가설을 제시한다.

가설 1: 구성원들이 느끼는 고용 불안정성은 그들의 심리적 안전감을 낮출 것이다.

2.2. 심리적 안전감과 혁신 행동

본 연구에서는 구성원들이 느끼는 심리적 안전감이 그들의 혁신행동을 향상시킬 것이라고 제안한다. 선행 연구들에서는 심리적 안전감이 직원의 창의성 및 혁신행동을 높인다고 보고했다(김유진, 김병직, 2021; Carmeli, Reiter-Palmon, & Ziv, 2010; Edmondson, 1999; Kark & Carmeli, 2009; Liang, Farh & Farh, 2012). 혁신행동은 조직의 멤버들이 새로운 아이디어들을 떠올리고 만들어내는 과정 뿐만 아니라, 그것들을 실제로 조직 내에서 실행하려고 노력하는 행위로 정의된다(Scott & Bruce, 1994). 개인이 창의적인 아이디어들을 만들어 내는 것은 대개 그 개인 내부의 인지 및 동기 부여 과정의 결과라고 알려져 있다(Mumford & Gustafson, 1988). 또한 참신하고 독창적인 아이디어를 내놓는 것은 불가피하게 불확실성, 모호함, 조직 내에서의 실수 위험을 높이는 경향이 있을 뿐만 아니라 창의적인 아이디어를 실행하는 데 실패할 가능성이 높다는 점을 고려할 때, 창의성은 본질적으로 위험성을 수반한다(Carmeli et al., 2010; Edmondson, 1999; Kark & Carmeli, 2009). 뿐만 아니라, 그것에 생성해 낸 새로운 아이디어들을 조직 내에서 실행하기 위해서는 더더욱 커다란 위험을 감수해야만 한다(Edmondson, 1999; Kark & Carmeli, 2009).

그러므로 조직의 멤버들이 새로운 아이디어들을 생성하고 이를 실제로 실행에 옮기기 위해서는 자신의 새로운 시도나 행동으로 인하여 상사나 동료들로부터 비난이나 부정적 피드백을 안 받을 것이라고 믿을 수 있어야만 한다. 즉, 심리적 안전감이 혁신행동의 내적 기반(internal foundation)으로서 기능한다는 것이다. 구성원들이 자신이 새로운 문제를 제기하거나 목소리를 낼 수 있을 만큼 심리적

으로 안전하다고 느낄 때 비로소 그들은 위험을 감수하고 능동적인 태도 및 행동으로 자신의 독창성을 구현해 나갈 수 있다(Carmeli et al., 2010; Edmondson, 1999). 심리적으로 안전하다고 느끼는 직원들은 자신의 독창성을 실현시키는 과정에서 실수나 실패 등을 겪더라도 비난/처벌 등을 경험하지 않을 뿐만 아니라, 더 나아가 그런 실수/실패들을 통해 무언가 새로운 것들을 배울 수 있다고 믿기에 더욱 그 독창성을 자신감을 가지고 구현할 수 있다. West와 Richter(2008)의 연구에 의하면, 구성원들이 조직 내에서 심리적 위협이나 불안을 느끼면 방어적이고 수동적으로 행동하는 경향이 있다고 보고했다. 그리고 반대로 Burke와 그의 동료들(2006)은 심리적 안전감이 높은 직원들은 두려움 없이 쉽게 질문을 제기하고 다른 이들과 소통하는 경향이 있다고 밝혔다. 이런 논의를 기반으로 본 연구에서는 구성원들의 심리적 안전감이 그들의 혁신행동을 높인다고 제안한다.

가설 2. 구성원들의 심리적 안전감이 높아지면 그들의 혁신행동이 향상될 것이다.

2.3. 고용 불안정성과 혁신행동 사이에서의 심리적 안전감의 매개 효과

위에서 언급한 것처럼 고용 불안정성은 구성원들의 심리적 안전감을 떨어뜨릴 것이고(Edmondson, 1999; Kahn, 1990; Frazier et al., 2017; Kim, 2020; Shoss, 2017), 이렇게 떨어진 심리적 안전감은 그들의 혁신행동을 감소시킬 것이다(김유진, 김병직, 2021; Carmeli et al., 2010; Edmondson, 1999; Kahn, 2007; Kark & Carmeli, 2009; Liang, Farh & Farh, 2012). 비록 고용 불안정성, 심리적 안전감, 그리고 혁신행동 사이의 매개 관계를 단일한 연구 모형을 통해 통합한 기존 연구는 없지만, 각 개별 변인들 사이의 관계들을 통합적으로 고려해 보았을 때 고용 불안정성이 심리적 안전감을 줄이고, 이렇게 줄어든 심리적 안전감은 혁신행동을 떨어뜨릴 것임을 알 수 있다.

이 매개 관계를 보다 정교하게 뒷받침하기 위해서 본 연구에서는 맥락-태도-행동 프레임워크(context-attitude-behavior framework)를 적용하고자 한다. 이 이론에 따르면 조직 내의 여러 사회적 맥락(social context)들은 그 속에 들어있는 멤버들의 태도와 행동을 결정하는 매우 중요한 요소로 기능한다. 그리고 직원들이 느끼는 고용 불안정성은 그들이 속한 조직의 사회적 맥락을 반영한다고 볼 수

있다(Martin & Cullen, 2006). 보다 구체적으로, 고용 불안정성이라는 ‘사회적 맥락’은 구성원들의 심리적 안전감이라는 ‘태도’에 영향을 미쳐서 결국 그들의 혁신행동이라는 ‘행동’을 결정하는 것이다. 이를 바탕으로 다음의 가설을 제안한다.

가설 3. 심리적 안전감은 고용 불안정성과 혁신 행동의 관계를 매개할 것이다.

2.4. 고용 불안정성과 심리적 안전감 사이에서의 코칭 리더십의 조절 효과

위에서 앞에서 언급한 것처럼, 고용 불안정성이 구성원들의 심리적 안전감을 떨어뜨릴 것이라는 주장은 상당히 타당하다(Edmondson, 1999; Kahn, 1990; Frazier et al., 2017; Kim, 2020; Shoss, 2017). 그러나 모든 조직, 사람, 관계, 그리고 환경 등에서 이 관계가 일률적으로 나타날 것이라는 생각은 지나치게 단순하다. 왜냐하면 실제 조직 장면에서 고용 불안정성과 심리적 안전감 사이의 관계를 조절하는 다양한 변인들이 존재할 수 있기 때문이다. 다시 말하면, 비슷한 수준의 고용 불안정성을 느끼고 있더라도, 그 구성원이 어떤 특징을 지녔고 어떤 환경 맥락 안에 속해 있는지가 불안정한 고용이 미치는 영향을 달라지게 만들 수 있다는 뜻이다(Shoss, 2017; Piccoli & De Witte, 2015; Wang, Lu, & Siu, 2015).

본 연구에서는 여러 개인/관계/맥락/환경 변인들 중에서 리더십의 영향력에 초점을 맞추고자 한다. 왜냐하면, 리더십은 부하 직원들의 태도와 행동에 커다란 영향을 미침으로써 그들의 조직 생활에 결정적인 영향을 끼칠 뿐만 아니라(Lowe, Kroeck, & Sivasubramaniam, 1996), 부하 직원들에게 조직을 상징하는 대상으로 여겨지기 때문이다(Schein, 2004). 특히, 본 연구에서는 코칭 리더십이 불안정한 고용이 구성원의 심리적 안전감에 끼치는 미치는 영향력을 조절할 것이라 제안코자 한다.

보다 구체적으로, 코칭 리더십 수준이 높을수록 고용 불안정성이 구성원들의 심리적 안전감에 미치는 부정적인 영향이 완화/완충될 것이다. 코칭 리더십은 리더가 구성원들을 단순히 지시/명령을 수행하는 부하 직원으로서 여기는 것이 아니라, 그들의 잠재력과 성장 가능성을 발견하고 이끌어 주어 스스로 자신들의 능력을 최대한 발휘하고 성장하도록 돕는 리더 행위라고 정의할 수 있다(Ellinger, Ellinger, & Keller, 2003; Huang & Hsieh, 2015). 코칭 리더십을 통해 구성원들은

자신의 강점을 파악하고 그것을 더욱 성장시키며, 이를 바탕으로 자신의 역량을 발전시킬 수 있다. 향상된 역량은 구성원들의 자신감 및 자부심을 높여주고 이는 이들로 하여금 보다 자발적으로 업무를 수행하도록 동기를 부여한다(Ellinger et al., 2003; Huang & Hsieh, 2015).

Heslin과 그의 동료들(2006)에 의하면 리더의 코칭 행동은 다음의 세 가지 기본 요소들, 즉 안내(guidance), 촉진(facilitation), 그리고 영감 부여(inspiration) 등을 포함한다. 안내는 구성원들에게 명확한 성과 기대치 및 수준, 그리고 그 달성 방법에 대해 건설적이고 긍정적인 피드백을 제공하는 행위를 뜻한다. 촉진은 구성원들이 스스로 문제를 해결하고 성과를 향상시키는 방법을 분석하고 탐색하도록 돕는 행위로 정의된다. 영감 부여는 구성원들이 자신의 잠재력을 스스로 인식하고 개발하며, 더 나은 존재가 되도록 동기를 불러일으키는 행위를 뜻한다. 촉진과 영감의 개념은 상당한 상관관계가 있으며, 새로운 방법과 잠재력에 대한 탐구를 강조한다. 이 코칭 리더십은 구성원들의 웰빙(Green et al., 2006), 직무만족(Ellinger et al., 2003), 성과개선(Liu & Batt, 2010; Huang & Hsieh, 2015), 목표달성(Grant & Spence, 2010), 조직 시민행동(Ozduran & Tanova, 2017) 등의 조직 내 주요 성과 변수들에 커다란 영향력을 끼친다고 알려져 있다. 뿐만 아니라 국내 연구들에 의하면, 코칭 리더십은 부하 직원들의 자기 효능감, 조직 몰입, 직무 만족, 개인 적응 성과, 조직 동일시 등 다양한 성과 변인들에 긍정적인 영향을 미친다(박덕규, 도미향, 2021; 조정민, 박종우, 2021; 조인화, 임상혁, 2021)

보다 구체적으로, 코칭 리더십은 불안정한 고용이 구성원의 심리적 안전감에 끼치는 악영향을 완화시키는 역할을 할 것이다. 코칭 리더십은 안내, 촉진, 그리고 영감 부여를 통해 직원들의 잠재력을 계발하고 역량을 향상시켜 그들로 하여금 더 큰 자기 효능감과 유능감을 느끼게 만들 수 있다(Ellinger et al., 2003; Huang & Hsieh, 2015). 이를 통해 조직 내에서 느끼는 고용 불안정성을 스스로 극복할 수 있다는 자신감을 가지게 되어, 결국 고용 불안정성이 심리적 안전감을 떨어뜨리는 효과를 상쇄시킬 수 있다. 예를 들어, 높은 수준의 고용 불안정성을 느끼고 있는 직원이더라도, 그 직원의 리더가 수준 높은 코칭 리더십을 발휘하여 그 직원이 불안정한 고용으로 인하여 경험하는 불안과 두려움들을 적절하게 다루어 줄 뿐만 아니라 그 직원 스스로 자신의 강점 및 잠재력을 계발할 수 있도록 유도할 수 있다면, 그 악영향은 상당히 줄어들 것이다. 이로 인하여, 그 직원이 느끼는 불안정한 고용으로 인하여 떨어진 심리적 안전감이 회복될 수 있는 것이다. 다시 말해, 코칭 리더십이 완화 요인(buffering factor)로 기능할 것이다.

그러나 이와는 달리 낮은 수준의 코칭 리더십을 지닌 리더는, 고용 불안정성으로 인해 불안과 부정적인 정서/인지 등을 경험하는 직원들의 어려움을 적절하게 해소해 주지 못할 뿐만 아니라 그들의 잠재력 및 성장 가능성을 자극할 수 없다. 그렇게 되면 그 직원들은 고용 불안정성의 어두움에 갇혀 빠져 나오기 어렵게 된다. 이로 인하여 고용 불안정성이 직원들의 심리적 안전감을 훼손시키는 효과는 감소하지 않을 수 있고, 심지어 더 증폭될 수 있다(Ellinger et al., 2003; Huang & Hsieh, 2015). 이를 바탕으로 다음과 같은 가설을 제안한다.

가설 4. 코칭 리더십은 고용 불안정성과 심리적 안전감 사이를 조절할 것이다. 보다 구체적으로, 코칭 리더십은 고용 불안정성이 심리적 안전감을 떨어뜨리는 효과를 완화시킬 것이다.

3. 연구 방법

3.1. 자료 수집

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 375명의 응답을 최종 분석에 사용하였다. 최종 분석에 사용된 설문 참가자들의 인구통계학적 특성을 살펴보면, 구성원의 평균 연령은 39.63세(표준 편차는 8.81)이며, 남성이 192명으로 전체의 51.2%(여성은 183명으로 48.8%)를 차지하였다. 교육수준은 고등학교 졸업 이하가 31명(8.3%), 전문대 졸업 72명(19.2%), 4년제 대학 졸업 229명(61.1%), 대학원 이상 43명(11.5%)이며, 직급은 사원급 88명(23.5%), 대리급 83명(22.1%), 과장급 87명(23.2%), 차장급 37명(9.9%), 부장급 50명(13.3%), 기타 30명(8.0%)이며, 평균 근속기간은 7.38년(표준편차는 7.17)으로 나타났다.

3.2. 주요변수의 측정

고용 불안정성을 독립변인으로, 코칭 리더십을 조절 변인으로, 심리적 안전감을 매개변인으로, 그리고 혁신행동을 종속변인으로 삼았다. 본 연구모형의 검증을 위하여 사용된 변인들 중 1차 설문에서는 인구 통계학적 변인들과 고용 불안정성 및 코칭 리더십을 측정했고, 2차 설문에서는 심리적 안전감, 그리고 3차 설문에서는 종속변인인 혁신행동을 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.

3.2.1. 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 $\alpha = .91$).

3.2.2. 코칭 리더십(1차 설문)

코칭 리더십을 측정하기 위해서 선행 연구들(탁진국 & 조은현, 2011; Ellinger, 2010; Ellinger, Ellinger, & Keller, 2003; Kim, Egan, Kim, & Kim, 2013)에서 활용된 12문항을 활용하였다. 설문문항의 예는 다음과 같다. ‘내 리더는 나의 잠재 능력과 성장 가능성을 믿는다’, ‘내 리더는 내가 실수를 하더라도 같이 수습하고 격려한다’, ‘내 리더는 단순히 해결책을 제시하기 보다는 내가 해결책을 찾을 수 있도록 질문한다’, ‘내 리더는 나 스스로 변화하고 나를 개발하고 싶은 마음이 생기게 한다’, ‘내 리더는 내가 실수를 반복하지 않도록 구체적이고 건설적인 피드백을 제공한다.’ 등이다(Cronbach's $\alpha = .94$).

3.2.3. 심리적 안전감(2차 설문)

심리적 안전감을 측정하기 위해서 Edmondson (1999)의 심리적 안전감 척도 7 문항을 활용하였다. 설문 문항의 예는 다음과 같다. ‘조직 내에서는 위험을 감수하고 시도해도 안전하다’, ‘조직 내에서 다른 구성원들에게 도움을 청하는 것은 어렵지 않다’, ‘조직 내에서 어느 누구도 의도적으로 내 노력을 손상시키는 방식으로 행동하지 않는다’, ‘조직 구성원들은 자신과 ‘다른 의견을 가진다’ 는 이유로 동료들을 배척하지 않는다. ‘ 등이다(Cronbach’s $\alpha = .79$).

3.2.4. 혁신행동(3차 설문)

혁신행동을 측정하기 위해서 Scott과 Bruce(1994)의 6문항을 사용하였다. 설문 문항의 예는 다음과 같다. ‘이 직원은, 업무와 관련해 새로운 기술, 프로세스, 기술, 그리고 제품 아이디어 등을 찾으려고 한다’, ‘이 직원은, 새로운 아이디어를 실행하기 위해 적절한 계획과 스케줄을 짠다’, ‘이 직원은, 새로운 아이디어에 대해 동료들의 공감과 지지를 얻으려 노력한다’, ‘이 직원은, 새로운 아이디어를 실행하기 위해 필요한 자원과 지원을 확보하려고 한다.’ 등이다. 동일 방법 편향(common method bias)의 한계를 보완하고자, 설문 응답자의 직속 상사가 혁신행동 수준을 평가하도록 요청하여 수집했다(Cronbach’s $\alpha = .93$).

3.2.5. 통제변인(1차 설문)

가설 검증 과정에서 성별, 교육수준, 직위, 근속기간(년)의 인구통계학적 변인들을 통제하였다. 이 인구통계학적 변인들은 혁신행동에 영향을 주기 때문에, 편향을 줄이고 타당성을 높이기 위하여 통제하였다(Scott & Bruce, 1994). 이 변인들은 모두 1차 설문에서 측정했다.

3.3. 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 프로그램

을 활용하여 확인적 요인분석(Confirmative Factor Analysis; CFA)을 시행하였고, pearson 상관분석을 통해 변인들 간의 관계를 확인하였다. 연구 모형의 가설 검증에 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).

4. 실증 분석 결과

4.1. 기초통계 및 상관분석

연구 모형에 포함된 변인들의 기초적인 특성을 파악하고자 각 변인들의 평균, 분산 및 피어슨 상관 계수(Pearson correlation coefficient) 등을 계산하였고, 그 결과는 <표 1>에 제시했다.

<표 1> 주요 변인의 평균, 표준편차 및 상관관계 분석결과

구분	평균	표준편차	1	2	3	4	5	6	7
1. 성별	1.49	.50	-						
2. 직급	2.91	1.59	-.41**	-					
3. 근속년수	7.38	7.17	-.25**	.29**	-				
4. 교육수준	2.76	.76	-.14**	.21**	.02	-			
5. 고용 불안정성	2.79	.86	-.04	.14**	-.01	-.02	-		
6. 코칭 리더십	3.20	.73	-.05	.07	.02	.04	-.11*	-	
7. 심리적 안전감	3.19	.58	-.19**	.19**	.10	.05	-.22**	.41**	-
8. 혁신행동	3.16	.72	-.19**	.24**	.08	.13*	-.04	.23**	.38**

* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, N=375, 성별의 경우 남자 1, 여자 2로 입력함. 직급의 경우, 부장급 이상 5, 차장급 4, 과장급 3, 대리급 2, 사원급 1로 입력함. 교육 수준의 경우, 대학원 이상 4, 4년제 대학 졸업 3, 전문대 졸업 2, 고등학교 졸업 이하는 1로 입력함.

이에 더해, 응답 자료가 정규 분포를 지니는지 확인하고자 왜도, 첨도를 계산했다. 고용 불안정성(왜도 -.20, 첨도 -.36), 코칭 리더십(왜도 -.62, 첨도 .80), 심리적 안전감(왜도 -.56, 첨도 .61), 혁신행동(왜도 -.40, 첨도 .11) 등의 결과를 보였다. 왜도의 경우 절대값 3을 넘지 않고, 첨도의 절대값이 8을 넘지 않으면 정규 분포로 볼 수 있기 때문에, 이 자료는 정규분포를 지녔다고 여길 수 있다.

4.2. 측정 모형 검증

Anderson과 Gerbing(1988)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.

〈표 2〉 가능한 측정 모형들의 적합도 및 모형 간 비교

모형	χ^2	df	CFI	TLI	RMSEA	모형 비교	Δdf	$\Delta \chi^2$	유의도	채택 모형
4 요인	231.421	113	.972	.966	.053					
3 요인	979.392	116	.794	.759	.141	4 대 3	3	747.971	$p < .01$	4 요인
2 요인	1427.657	118	.688	.640	.172	4 대 2	5	1196.236	$p < .01$	4 요인
1 요인	2478.250	119	.437	.357	.230	4 대 1	6	2,246.829	$p < .01$	4 요인

연구 모형에 포함된 변인들(고용 불안정성, 코칭 리더십, 심리적 안전감, 그리고 혁신행동 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($\chi^2(df = 113) = 231.421$; CFI = 0.972; TLI = 0.966; RMSEA = 0.053). 하지만, 이 4요인 모형이 각각 3 요인($\chi^2(df = 116) = 979.392$; CFI = 0.794; TLI = 0.759; RMSEA = 0.141), 2 요인($\chi^2(df = 118) = 1427.657$; CFI = 0.688; TLI = 0.640; RMSEA = 0.172), 그리고 1 요인($\chi^2(df = 119) = 2478.250$; CFI = 0.437; TLI = 0.357; RMSEA = 0.230) 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 〈표 2〉에 나타나 있다. 이 결과는 본 연구 모형의 각 변인들이 이론적, 통계적으로 구별되어 있음을 보여준다.

4.3. 구조 모형 검증

이번 연구 모형은 매개 모형과 조절 모형이 결합된 조절된 매개 모형(moderated mediation model)이다. 매개 구조에서는 고용 불안정성과 혁신행동 사이를 심리적 안전감이 매개하였고, 조절 구조에서는 고용 불안정성이 심리적 안전감에 영향을 미치는 과정에서 코칭 리더십이 조절하였다. 구조 모형 분석을 하기에 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(코칭 리더십) 사이의 다중 공선성 문제가 있는지 확인하기 위한 분산 팽창 계수(Variance Inflation Factor, VIF)와 공차 한계(Tolerance)를 계산하였다(Brace, Kemp, & Snelgar, 2003). 고용 불안정성과 코칭 리더십의 분산 팽창계수는 각각 .988, .988이었고, 공차 한계는 1.012, 1.012이었다. 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).

4.3.1. 매개 효과 분석

고용 불안정성이 구성원들의 심리적 안전감을 매개로 혁신행동에 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 혁신행동으로 연결되는 경로가 포함된 모형이다.

분석 결과, 완전 매개 모형은 상당히 우수한 적합도($\chi^2(df=158) = 306.440$; CFI = 0.960; TLI = 0.952; RMSEA = 0.050)를 보였고, 부분 매개 모형의 적합도 역시 높은 수준이었다($\chi^2(df=157) = 306.200$; CFI = 0.960; TLI = 0.951; RMSEA = 0.050). 하지만 카이스퀘어 차이 분석 결과 완전 매개 모형이 더 간명성이 높은 좋은 모형으로 나타났다($\Delta \chi^2[1] = 0.240$, non-significant). 이에 완전 매개 모형을 채택하고자 한다.

<그림 2>는 완전 매개 모형의 경로 계수를 보여준다. 연구 모형에 포함된 통제

변인들(직급, 근속년수, 교육 수준, 그리고 성별)은 직급을 제외하고 통계적으로 유의하지 않았다. 고용 불안정성은 심리적 안전감과 유의한 관계가 있었고($\beta = -0.20, p < .001$), 심리적 안전감 역시 혁신행동과 유의한 관계를 나타냈다($\beta = 0.39, p < .001$). 이를 통해 가설 1과 2가 지지되었음을 알 수 있다.

4.3.1.1. 부트스트래핑

심리적 안전감이 고용 불안정성과 혁신행동 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, <표 3>에 제시하였듯이 이 구간은 0을 포함하지 않았고(95% CI = [-.099, -.029]), 이는 고용 불안정성이 혁신행동에 영향을 미치는 간접효과가 통계적으로 유의함을 뜻한다. 이를 통해 가설 3이 지지되었음을 알 수 있다.

4.3.2. 조절 효과 분석

코칭 리더십이 고용 불안정성과 심리적 안전감 사이를 조절하는지 알아보았다. 앞에서 기술한 대로, 독립 변인인 고용 불안정성과 조절 변인인 코칭 리더십은 평균 중심화되었으며, 상호작용 항은 이 두 변인들을 곱하여 산출하였다(Hayes & Preacher, 2013). 분석 결과, <그림 3>에 제시한 대로, 상호작용 항에서 심리적 안전감으로 가는 경로는 통계적으로 유의하였고($\beta = 0.17, p < .001$), 이는 코칭 리더십이 고용 불안정성과 심리적 안전감 사이의 관계를 조절함을 의미한다. 다시 말해, 코칭 리더십 수준이 높아지면, 고용 불안정성이 심리적 안전감을 떨어뜨리는 효과가 완충(완화)되는 것이다. 이를 통해 가설 4가 지지됨을 알 수 있다.

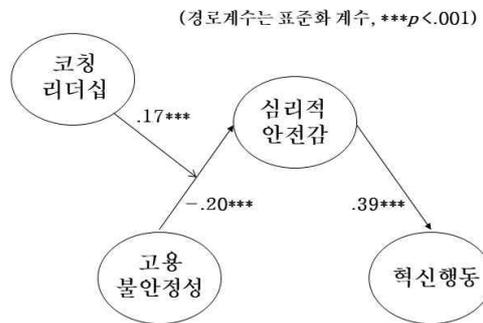
고용 불안정성이 혁신 행동에 미치는 영향, 심리적 안전감의 매개 효과 및 코칭 리더십의 조절 효과

<표 3> 고용 불안정성과 혁신행동 사이의 총 효과, 직접효과, 그리고 심리적 안전감의 간접효과 부트스트래핑 결과

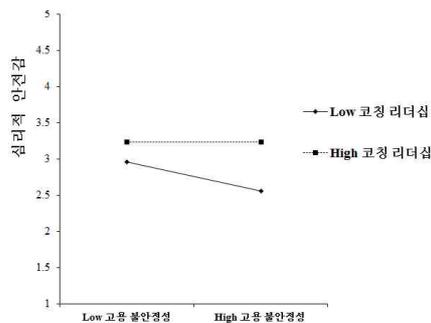
경로	총 효과	직접효과	간접효과	95% 신뢰구간 (Percentile-based bootstrap)	
				하한	상한
고용 불안정성 → 심리적 안전감 → 혁신행동	-0.058	.000	-0.058	-0.099	-0.029

주. 부트스트랩 표집은 10000번

<그림 2> 최종 분석 결과



<그림 3> 코칭 리더십의 조절 효과 분석



5. 논의

이번 연구에서는 구성원이 느끼는 불안정한 고용이 혁신행동에 어떤 영향을 미치는지 살펴보았다. 이를 실증적으로 분석하기 위해 375명의 직장인 응답자로

부터 수집한 자료를 가지고 조절된 매개 모형을 만들어 실증적으로 분석했다. 분석 결과, 고용 불안정성은 구성원들의 심리적 안전감을 낮추어 결국 그들의 혁신 행동 수준을 떨어뜨렸다. 뿐만 아니라, 고용 불안정성이 심리적 안전감을 떨어뜨리는 효과, 즉 고용 불안정성의 악영향은 코칭 리더십 수준에 의해서 완화(조절)되었다. 이 연구의 이론적, 실제적 함의와 그 한계는 다음과 같다.

5.1. 이론적 함의

이번 연구는 아래와 같은 이론적 의의를 지니고 있다. 첫째, 이번 연구에서는 구성원들이 느끼는 고용 불안정성이 그들의 혁신행동에 영향을 미치는 과정에서 심리적 안전감이 중요한 작동기제, 즉 매개 변인으로 작동함을 밝혔다. 물론 기존 연구들에서 고용 불안정성과 혁신행동 사이에서 어떤 변인들이 매개 변인으로서 기능하는지에 대해 보고해 왔지만(김수지, 김병직, 2021; 이승원, 김병직, 2021; Piccoli & De Witte, 2015)의 역할에 대해서 보고해 왔다. 하지만, 구성원들이 경험하는 심리적 안전감은 인간이 경험하는 가장 본질적이고 중요한 인식/감정 상태일 뿐만 아니라 그들의 조직 몰입, 조직 동일시, 그리고 창의성 및 혁신 행동 등을 높여주는 조직 내 중요 개념임을 고려할 때(Edmondson, 1999; Kahn, 1990; Frazier et al., 2017; Kim, 2020), 고용 불안정성과 혁신행동 사이의 관계를 심리적 안전감의 관점에서 해석한 본 연구는 이론적으로 가치가 있다고 생각한다.

둘째, 본 연구에서는 고용 불안정성이 구성원들에게 영향을 미치는 과정에서 리더십이 어떻게, 얼마나 중요한 역할을 하는지 밝혔다. 리더십이 구성원의 인식, 태도, 그리고 행동에 엄청난 영향력을 발휘할 뿐만 아니라, 구성원들의 관점에서 조직을 상징하는 대상으로 여겨지고 있음을 고려하면(Hamilton & Sherman, 1996; King, Felin, & Whetten, 2010), 이에 대한 연구는 매우 중요하다. 특히 본 연구에서는 최근에 학자들과 실무자들의 큰 관심을 받고 있는 개념인 코칭 리더십의 조절 효과에 초점을 맞추었는데, 코칭 리더십을 통해 구성원들이 경험하는 고용 불안정성의 부정적 영향력이 완화됨을 확인할 수 있었다. 코칭 리더십에 대한 최근의 국내 연구들에 의하면, 코칭 리더십은 부하 직원들의 자기 효능감, 조직 몰입, 직무 만족, 개인 적응 성과, 조직 동일시 등 다양한 개인 수준의 성과 변인들에 긍정적인 영향을 미친다고 알려져 있다(박덕규, 도미향, 2021; 조경민, 박종우, 2021; 조인화, 임상혁, 2021). 그런데 이 연구들은 대부분 코칭 리더십이 위에서

언급한 개인 수준의 성과 변인들에 ‘직접적으로’ 미치는 영향에 초점을 맞추었다. 본 연구에서는 코칭 리더십이 ‘조절 변인’으로 작용함으로써, 그 개인 수준의 성과 변인들에 ‘간접적으로’ 영향을 미친다는 것을 밝혔다. 이 역시 이론적 기여점에 해당한다.

5.2. 실무적 함의

이 연구 결과는 조직을 이끌어 가는 경영진과 리더들에게 실무적 의의를 지닐 수 있다. 첫째, 이번 연구를 통해서 조직 내 구성원들이 느끼는 고용 불안정 이슈가 조직의 주요 성과들 중 하나인 혁신행동에 매우 중요한 영향력을 지닌다는 것을 밝혔다. 구성원들이 고용 불안정성을 경험하면, 심리적 안전감 및 자원이 없어져서 무언가 새롭고 독창적인 시도를 하지 못한다는 것이다. 이 결과를 기반 최고 경영진과 리더들에게 다음의 내용을 제안코자 한다. 고용 불안정성은 단순히 직원들의 개인적, 심리적 차원의 이슈가 아니라, 기업의 존속과 지속가능성에 결정적인 영향을 미치는 혁신을 결정하는 아주 중요한 문제라는 점이다. 그러므로 최고 경영진과 리더들은 구성원들의 고용 불안정성 수준을 감소시키기 위하여 다방면으로 노력하여 이 문제를 제대로 풀어야 한다. 예를 들어, 기업은 장기적이고 안정적인 계약 및 그 성실한 이행, 정의로운 평가 시스템, 정확한 보상/승진 시스템 등의 여러 제도적 장치들을 갖추고 발전시켜 나가야만 한다. 둘째, 고용 불안정성을 낮추어 혁신행동을 높이려는 경영진 혹은 리더들에게 본 연구 결과는 효율적인 지표를 제공할 수 있다. 고용 불안정성을 줄이기 위한 여러 가지 인적 자원 관리 시스템들이 제대로 작동되고 있는지 확인하기 위해, 구성원들의 심리적 안전감 수준을 살펴보면 되는 것이다. 왜냐하면 고용 불안정성은 심리적 안전감이라는 관문을 거쳐서(심리적 안전감을 감소시켜서) 최종적으로 혁신 행동에 영향을 미치기 때문이다. 현실적으로 급변하는 경영 환경 속에서 고용 불안정성 자체를 낮추는 것이 쉽지 않음을 고려할 때, 구성원들의 심리적 안전감을 지속적으로 관리하고 모니터링하며, 직접 심리적 안전감을 높일 수 있는 여러 시스템이나 제도를 실행할 필요도 있다.

셋째, 최고 경영진과 리더들은 조직 안에서 코칭 리더십을 개발하고 널리 퍼뜨리기 위해 힘써야 한다. 현실적으로 급변하는 경영 환경과 극심한 경쟁 속에서 고용 불안정성을 겪지 않는 기업은 거의 없다고 볼 수 있다. 이러한 여건에서, 고용 불안정성의 부정적인 영향력을 완충시킬 수 있는 코칭 리더십은 대단히 필

요하다. 왜냐하면 직원들이 고용 불안정성을 경험하더라도, 리더의 코칭 리더십 행위를 통하여 직원들이 자신의 강점 및 잠재력을 발견하고 더 성장할 수 있다면, 현재 경험하는 부정적인 정서/인식으로부터 벗어날 수 있기 때문이다. 이로 인해서 직원들이 느끼는 고용 불안정성의 악영향이 상대적으로 줄어들 수 있다. 조직을 이끌어 가는 경영진은 조직 안에 코칭 리더십을 개발 및 함양할 수 있는 다양한 프로그램들을 운영할 뿐만 아니라, 리더들을 평가할 때 그들의 코칭 행동을 중요한 판단 기준으로 삼아 코칭 리더십을 활성화 시킬 필요가 있다.

5.3. 연구의 한계점 및 추후 제안점

앞에서 언급한 대로, 이번 논문은 몇 가지 이론적, 실제적 의의들을 지니고 있으나, 그에 상응하는 여러 한계점들도 가지고 있다. 첫째, 본 연구의 독립 변수인 고용 불안정성에 영향을 미칠 수 있는 여러 외부 환경 요소들을 충분히 통제하지 못했다. 직원들이 느끼는 고용 불안정성에 직접 영향을 끼치는 여러 상황 요소들이 존재할 수 있기에 이는 연구의 한계로 작용할 수 있다. 예를 들어, 실제 조직에서 나타나는 고용 조정 비율, 평가 및 해고와 연관된 인적 자원 관리 시스템의 특징, 고용 형태, 산업 특성, 그리고 구성원들이 속한 사회가 지닌 사회 고용 안정망 수준 등이 바로 그것이다. 그러므로 향후 연구들에서는 이런 요소들이 구성원들의 고용 불안정성에 어떤 영향을 주는지 충분히 통제해서 연구를 보완할 필요가 있다. 둘째, 구성원의 고용 불안정 수준을 파악하기 위하여 그들이 주관적으로 느끼는 고용 불안정성을 설문 척도로 측정했다. 물론 고용 불안정성에 대한 대부분의 연구들이 구성원의 주관적 인식을 측정해서 연구했을 뿐만 아니라(Chin & Newsted, 1999; Shoss, 2017), 이 주관적 인식 값이 실제 현상을 적절하게 반영하여 강한 설명력을 갖는다고 알려져 있다(Chin & Newsted, 1999; Hansen et al., 2011). 하지만 향후 연구에서는 실제 해고율, 고용 조정 비율, 비자발적 퇴사율 같은 객관적인 지표들을 활용하여 분석할 필요가 있다.

참고문헌

- 김수지, & 김병직. (2021). 고용 불안정성이 혁신 행동에 미치는 영향: 일의 의미의 매개 효과와 조직 공정성의 조절 효과를 중심으로. *경영컨설팅연구*, 21(2), 83-95.
- 김유진. (2021). *서번트 리더십이 혁신 행동에 미치는 영향: 심리적 안전감의 매개효과와 진정성 리더십의 조절효과를 중심으로* (Doctoral dissertation, 울산대학교 일반대학원 HRD 컨설팅학과).
- 박덕규, & 도미향. (2021). 소방간부의 코칭리더십이 직원들의 조직몰입에 미치는 영향: 직무만족의 매개효과를 중심으로. *코칭연구*, 14(3), 5-23.
- 이승원, & 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.
- 조경민, & 박종우. (2021). 코칭리더십이 자기효능감 및 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구. *글로벌경영학회지*, 18, 27-49.
- 조인화, & 임상혁. (2021). 코칭리더십이 조직 구성원의 개인 적응성과에 미치는 영향: 행동적 진실성의 조절효과를 중심으로. *대한경영학회지*, 34(2), 271-292.
- 탁진국, & 조은현. (2011). 코칭리더십 척도 개발 및 타당화. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 24(1), 127-155.
- Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological bulletin*, 103(3), 411-423.
- Ashford, S. J., Lee, C., & Bobko, P. (1989). Content, cause, and consequences of job insecurity: A theory-based measure and substantive test. *Academy of Management Journal*, 32(4), 803-829.
- Brace, N., Kemp, R., & Snelgar, R. S. (2003). SPSS for psychologists: a guide to data analysis using SPSS for Windows (versions 9, 10 and 11).
- Burke, C. S., Stagl, K. C., Salas, E., Pierce, L., & Kendall, D. (2006). Understanding team adaptation: a conceptual analysis and model. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1189-1207.

- Carmeli, A., Reiter-Palmon, R., & Ziv, E. (2010). Inclusive leadership and employee involvement in creative tasks in the workplace: The mediating role of psychological safety. *Creativity Research Journal*, 22(3), 250-260
- Cheng, G. H. L., & Chan, D. K. S. (2008). Who suffers more from job insecurity? A meta-analytic review. *Applied Psychology*, 57(2), 272-303.
- Chin, W. W., & Newsted, P. R. (1999). Structural equation modeling analysis with small samples using partial least squares. *Statistical Strategies for Small Sample Research*, 1(1), 307-341.
- De Cuyper, N., & De Witte, H. (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 Witte, H., Pienaar, J., & De Cuyper, N. (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.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383.
- Ellinger, A.D., Ellinger, A. E., & Keller, S. B. (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.
- Ellinger, A. D.(2010). Antecedents and consequences of coaching behavior. *Performance Improvement Quarterly*, 12(4), 45-70.
- Ferrie, J. E., Shipley, M. J., Marmot, M. G., Martikainen, P., Stansfeld, S. A., & Smith, G. D. (2001). Job insecurity in white-collar workers: Toward an explanation of association with health. *Journal of Occupational Health Psychology*, 6(1), 26-42.
- Frazier, M. L., Fainshmidt, S., Klinger, R. L., Pezeshkan, A., & Vracheva, V. (2017). Psychological safety: A meta-analytic review and extension. *Personnel Psychology*, 70(1), 113-165.
- Grant, A. M., & Spence, G. B. (2010). Using coaching and positive psychology to promote a flourishing workforce: A model of goal-striving and mental health.
- Green, L. S., Oades, L. G., & Grant, A. M. (2006). Cognitive-behavioral, solution-focused life coaching: Enhancing goal striving, well-being, and hope. *The Journal of Positive Psychology*, 1(3), 142-149.

- Hamilton, D. L., & Sherman, S. J. (1996). Perceiving persons and groups. *Psychological Review*, 103(2), 336.
- Hansen, S. D., Dunford, B. B., Boss, A. D., Boss, R. W., & Angermeier, I. (2011). Corporate social responsibility and the benefits of employee trust: A cross-disciplinary perspective. *Journal of Business Ethics*, 102(1), 29-45.
- Hayes, A. F., & Preacher, K. J. (2013). Conditional process modeling: Using structural equation modeling to examine contingent causal processes.
- Heslin, P. A., Vandewalle, D. O. N., & Latham, G. P. (2006). KEEN TO HELP? MANAGERS'IMPLICIT PERSON THEORIES AND THEIR SUBSEQUENT EMPLOYEE COACHING. *Personnel Psychology*, 59(4), 871-902.
- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (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.
- Huang, J. T., & Hsieh, H. H. (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.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Kark, R., & Carmeli, A. (2009). Alive and creating: The mediating role of vitality and aliveness in the relationship between psychological safety and creative work involvement. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 30(6), 785-804.
- 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, M. J., & Kim, B. J. (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.
- Kim, S., Egan, T. M., Kim, W., & Kim, J. (2013). The impact of managerial coaching behavior on employee work-related reactions. *Journal of Business and Psychology*, 28(3), 315-330.
- King, B. G., Felin, T., & Whetten, D. A. (2010). Perspective—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., Wayne, S. J., Liden, R. C., & Sparrowe, R. T. (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.
- Lam, C. F., Liang, J., Ashford, S. J., & Lee, C. (2015). Job insecurity and organizational citizenship behavior: exploring curvilinear and moderated relationships. *Journal of Applied Psychology*, 100(2), 499-510.
- Lee, C., Huang, G. H., & Ashford, S. J. (2018). Job insecurity and the changing workplace: Recent developments and the future trends in job insecurity research. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5, 335-359.
- Lin, X. S., Chen, Z. X., Ashford, S. J., Lee, C., & Qian, J. (2018). A self-consistency motivation analysis of employee reactions to job insecurity: The roles of organization-based self-esteem and proactive personality. *Journal of Business Research*, 92, 168-178.
- Liang, J., Farh, C. I., & Farh, J. L. (2012). Psychological antecedents of promotive and prohibitive voice: A two-wave examination. *Academy of Management journal*, 55(1), 71-92
- Liu, X., & Batt, R. (2010). How supervisors influence performance: A multilevel study of coaching and group management in technology mediated services. *Personnel psychology*, 63(2), 265-298.

- Lowe, K. B., Kroeck, K. G., & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *The leadership quarterly*, 7(3), 385-425.
- Martin, K. D., & Cullen, J. B. (2006). Continuities and extensions of ethical climate theory: A meta-analytic review. *Journal of Business Ethics*, 69(2), 175-194.
- May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (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.
- Mumford, M. D., & Gustafson, S. B. (1988). Creativity syndrome: Integration, application, and innovation. *Psychological bulletin*, 103(1), 27.
- Niessen, C., & Jimmieson, N. L. (2016). Threat of resource loss: The role of self-regulation in adaptive task performance. *Journal of Applied Psychology*, 101(3), 450-462.
- Özdoğan, A., & Tanova, C. (2017). Coaching and employee organizational citizenship behaviours: The role of procedural justice climate. *International Journal of Hospitality Management*, 60, 58-66.
- Piccoli, B., & De Witte, H. (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., Stewart, S. M., Gruys, M. L., & Tierney, B. W. (2007). Productivity, counterproductivity and creativity: The ups and downs of job insecurity. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80(3), 479-497.
- Richter, A., & Naswall, K. (2019). Job insecurity and trust: Uncovering a mechanism linking job insecurity to well-being. *Work & Stress*, 33(1), 22-40.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership* Third edition.
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3), 580-607.
- Shin, Y., Hur, W. M., Moon, T. W., & Lee, S. (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., & Bolger, N. (2002). Mediation in experimental and nonexperimental studies: new procedures and recommendations. *Psychological methods*, 7(4), 422-445.
- Wang, H. J., Lu, C. Q., & Siu, O. L. (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.
- West, M. A., & Richter, A. (2008). Climates and cultures for innovation and creativity at work. In *Handbook of organizational creativity* (pp. 211-236). Lawrence Erlbaum Associates.

The Influence of Job Insecurity on Innovative Behavior, the Mediating Effect of Psychological Safety and Moderating Effect of Coaching Leadership*

Kim, Byung-Jik¹⁾

Associate Professor, Department of Business Administration, University of Ulsan

Abstract

The current paper not only investigates the intermediating process of the association between job insecurity and innovative behavior, but also tries to find a factor which mitigates the negative influence of job insecurity. To do that, this study tried to identify the mediating effect of employee's psychological safety, as well as the moderating influence of coaching leadership in the job insecurity-psychological safety link. This paper built hypotheses that job insecurity decreases the level of employee's psychological safety, then the level of the employee's psychological safety would influence his or her innovative behavior. In addition, coaching leadership would function as a buffering factor between the association between job insecurity and employee's psychological safety. This paper found that job insecurity had a negative influence on employee's psychological safety, and the employee's psychological safety had a positive influence on innovative behavior. The coaching leadership mitigated the negative impact of job insecurity on psychological safety.

Keyword : Job Insecurity, Coaching Leadership, Psychological safety, Innovative Behavior

Received February 20, 2022

Revised March 11, 2022

Accepted March 20, 2022

* All papers comply with the ethical code set by the National Research Foundation and the Asia-Pacific Journal of Business and Commerce.

1) First Author, kimbj82@business.kaist.edu