

상사와 부하간의 신뢰가 조직효과성에 미치는 영향

The Influence of Trust Between Senior and Inferior on Organization Effectiveness

이 철 수 (서산시의회 의원) · 이 상 엽 (한서대학교 행정학과 교수)

Until nowadays, point of view on the trust study argued not the analysis appeared trust action but psychological position or attitude. So that, This study is on organizational effectiveness between senior and Inferior in the public organization, appeared trust action of human in actual fact.

This statistical analysis execute to factor analysis testing the lower part through confirmation factor analysis. Actual statistical analysis make use regression analysis in SPSS 10.1.

This study take advantage of following way for trust improvement.

- ① If the personnel of organization is recognized higher reform leadership from leader, it get higher trust lever.
- ② The exhibition of reform leadership is derived organization and duty engrossment or organization action's display.
- ③ Reform leadership and trust in authority delegation hold senior and inferior in great account relationship.
- ④ The senior has to do with ability, goodwill, truthfulness and consistency for trust from inferior.
- ⑤ Cognition to Inferior's ability for senior's trust Insurance make account to decide to trust of inferior.
- ⑥ The senior's trust factor to Inferior operated cognition, truth, consistency, intimacy etc. to inferior's good intentions
- ⑦ Friendship of senior and inferior relationship promoted constant and multipronged interaction. Through this way, they are provided the important opportunity in the reciprocal information acquirement.
- ⑧ The fairness in the organization have influence to senior's trust to inferior.

키워드 : 신뢰, 조직효과성, 리더십, 부하에 대한 상사의 신뢰, 조직

Key Words : trust, organizational effectiveness, leadership, senior's trust to inferior, organization

I. 서 론

신뢰는 협력행동을 유발하며, 네트워크의 조직과 같은 조직형태를 촉진시키며, 갈등과 거래의 비용을 감소시킨다. 신뢰는 관계의 문제이며, 이러한 관계의 질에 따라 조직의 성공과 실패가 결정된다. 조직 내에서의 신뢰는 분석수준(또는 신뢰대상)에 따라 개인간 신뢰, 조직신뢰로 나누어진다. 그 중에서 상사에 대한 부하의 신뢰는 효과적인 조직관리에 중요한 의미가 있다. 조직관리에 있어서 중요한 것은 부하로부터의 자발적 협력을 유도해내는 것이고, 자발적 협력의 의지는 상사의 권위 및 결정에 대한 수용의 범위를 확대시킨다(Tyler & DeGoey, 1996).

업무를 제대로 수행하기 위해서는 인격을 지닌 사회적 존재들이 서로 관계를 맺으며 함께 협력해야 하기 때문에 거래적이 아닌 사회적 관계, 특히 신뢰 관계를 위한 동기부여와 분위기가 조성되고 신뢰관계가 형성될 때 장기적으로 신뢰의 결여로 인한 비용을 감소시킬 수 있다. 21세기에 들어와 조직 관리의 패러다임은 신뢰가 그 핵심요소라는 인식이 확산되고 있다(Kramer & Tyler, 1996; 박통희 · 원숙연, 2000). 신뢰를 통한 조직 관리는 불필요한 감시·감독의 감소와 그에 따른 거래비용의 절감을 가능하게 하고 업무구조와 과정의 효율성 및 유연성을 증대시킨다. 이와 함께 조직구성원의 참여와 협력을 유도해 효과적인 조정, 높은 성과 및 조직몰입으로 나타나 조직의 효과성을 제고시킬 것으로 기대된다(Smith, Carroll, & Ashford, 1995). 특히 정부관료제의 경우, 신뢰를 바탕으로 공무원들이 조직에 몰입하게 되면 신속성, 자발성을 통해 조직의 효과성이 제고되고 행정수요의 적절한 해결이 가능해짐으로써 국민의 권익을 보호할 수 있게 된다(Carnevale, 1995; 김호정, 1999). 즉, 정부관료제에 있어서 내부 효율성의 제고는 내부적 차원을 넘어서 외부적으로는 국민으로부터 신뢰받는 정부조직이 되고 광범위한 의미에서는 (행)정부신뢰로 이어진다는 점에서 그 중요성이 증대된다. 공공관리분야의 책임자와 학자가 해결해야 할 중대한 문제가 ‘신뢰의 문제’ (Behn, 1995)라고 하는 것도 이러한 맥락에서 논의되고 있는 것이다.

신뢰라는 개념을 행정학분야에서 정의 내리는 작업이 최근에 와서야 본격적으로 이루어지고 있기 때문에 지금까지 연구들은 대부분 신뢰에 대한 기초적인 작업에 국한되어 있었다. 지금까지의 신뢰연구의 관점은 표출된 신뢰행동을 분석의 대상으로 삼았던 것이 아니라 심리적 상태 혹은 태도로서의 신뢰를 다루어왔다. 본 연구에서는 실제 표출된 대인간의 신뢰행동, 특히 행정조직에서의 상사와 부하간의 관계와 조직 효과성에 영향을 줄 수 있는 신뢰행동을 분석대상으로 놓고 신뢰연구를 진행하고자 한다.

우리나라는 대표적인 저(低)신뢰사회로 평가되고 있다. 사회전반에 만연된 불신은 신뢰 확보를 위한 불필요한 사회적 비용을 지불하게 하고 그로 인해 사회전반의 비효율을 초래한다(Fukuyama, 1995). 우리나라는 행정 전반을 비롯한 공공기관에 대한 국민의 불신과 이러한 불신으로 인해 야기된 여러 가지 부정적인 결과를 경험하여 왔다. 이러한 저(低)-신뢰의 경향은 정부관료제 내에서도 마찬가지로여서 상관은 부하를 믿지 못하고, 부하는 상관을 신뢰하지 않으며, 동료간에 상호 불신이 만연되고, 조직 구성원이 조직자체를 불신하는 양상으로 나타나고 있다. 불신은 필요 이상의 감시·감독을 야기하고 구성원간의 방어적 태도로 이어지고 다시 과도한 감시·감독을 하게 하는 불신의 악순환을 초래한다. 이로 인해 업무는 지연되고 구성원들간에는 형식주의가 만연되어 결과적으로 정부관료제의 비효율성을 초래한다.

더욱이, 독특한 양태로 나타나고 있는 지역주의는 정부관료제내의 신뢰에도 막대한 영향력을 행사하고 있다. 한국 사회를 중국과 함께 대표적인 저(低)신뢰사회로 분류한 Fukuyama(1995)는 그 원인을 가족주의에서 찾는다. 가족주의적 문화권에서는 모든 사회생활이 가족을 기본단위로 구성되면서 가족의 범위를 넘어서는 개인이나 집단에 대한 신뢰를 어렵게 한다. 이로 인해 가족 내에서의 높은 신뢰가 가족을 벗어난 개인이나 집단에 대한 신뢰를 저해하고 오히려 불신을 조장함으로써 사회적인 신뢰 수준을 저하시킨다.

따라서 본 연구에서는 조직 상황에서 상사와 부하의 관계를 중심으로 신뢰행동에 미치는 요인들과 신뢰와의 관계를 연구하고자 한다. 또한 본 연구를 통하여 상사에 대한 부하의 신뢰에 중요한 영향을 미치는 요인이 무엇인지를 선행연구를 통하여 규명할 수 있을 것이며, 이러한 결과는 행정조직에서 상사와 부하간 신뢰 형성을 위한 지침을 제공해 줄 수 있을 것이다.

국내외논문과 단행본, 각종 보고서 등의 자료를 수집, 분석하였다. 각 변수들에 대한 개념과 이론들을 검토한 후 설문조사를 실시하였으며 확인을 위한 실무 담당자를 대상으로 면담을 실시하였다. 연구모형과 가설을 설정한 다음 설문지 조사기법을 활용하였다. 설문대상자의 선정은 경인지역의 정부투자기관과 연구소에서의 다년간 근무자를 분석대상으로 하였다. 통계처리는 설정된 연구모형에 사용된 하부구조를 갖고 있는 잠재변수의 요인구조를 확인하기 위하여 요인분석에 사용할 문항을 결정한 후, 확인요인분석을 통하여 하부 요인들을 검증하는 요인분석을 실시하였다. 실증분석을 위한 통계처리는 SPSS 10.0을 이용하여 분석하였다. Cronbach's α 계수를 이용한 신뢰성의 검증과 탐색적 요인분석을 통한 타당성 검증을 실시한 후, 요인별 확인요인 분석과 가설의 검증을 위해 단일차원성 회귀분석을 하였다.

II. 신뢰와 조직효과성에 관한 이론적 고찰

1. 신뢰의 정의

신뢰에 대한 논의는 심리학(Deutsch, 1960; Rotter, 1967), 사회학(Luchmann, 1979; Barber, 1983; Zucker, 1986; Coleman, 1990), 경제학(Williamson, 1993; Fukuyama, 1995), 조직연구(Zand, 1972; Currall, 1990; Mayer et al., 1995; Kramer & Tyler, 1996; Rousseau et al., 1998) 등 다양한 분야에서 진행되어 왔다. 국내에서도 비교적 최근에 사회학(이재혁, 1996, 1998; 김용학 · 손재석, 1998; 이재열, 1998; 박찬용, 1999)에서 신뢰에 대한 관심이 높아지기 시작한 신뢰는 믿음(Cummings & Bromiley, 1996), 행동(Zand, 1972), 기대(expectancy: Rotter, 1980) 등 여러 문헌에서 다양하게 사용되고 있다. Mishra & Morrissey(1990)는 “신뢰의 분위기는 효과적이고 생산적인 환경을 만든다. 신뢰수준이 낮을 때에는 정보를 조작하거나 축소시키고 감추려 할 것이며, 신뢰하는 분위기는 사람들이 서로의 아이디어를 자유롭게 공유하는 것이고, 적극적인 자세로 공동목표를 위해 매진할 것이다” 라고 신뢰의 중요성을 설명하고 있다.

Lewis & Weigert(1985)는 신뢰를 사회학의 실체이자 기본적으로 사람들 간의 다양한 관계 속에서 발생하는 사회적 현상이라고 보고 있다. 즉, 신뢰는 지속적인 상호적 교환관계 또는 집단구성원 관계 속에서 발생하는 사회적 속성으로 이해되어야 한다고 보고 신뢰를 일에 관련된 모든 사람이 능력을 다해 자신의 의무를 이행하리라는 기대에 근거하여 위험한 행동을 감수하려는 자세라고 정의하고 있다.

2. 신뢰에 대한 연구의 접근법

(1) 심리학적 관점

① 인성론적 접근 : 심리학적 관점은 그 분석수준에 따라 ① 개인 수준(Intrapersonal level)에서의 연구, ② 개인간 수준(Interpersonal level)에서의 연구로 구분할 수 있다. 신뢰를 인간 개인의 개별적 경험과 사회화에 따라 다양하게 발전하는 심리학적 구성물(속성)로 규정하고 ‘신뢰 경향성(propensity to trust)’에 있어서 개인간 차이에 초점을 맞춘다(Lewis and Weigert, 1985). 이러한 관점에서 신뢰는 인성 속에 뿌리내리고 있는 신념, 기대 또는 감정으로 개념화된다.

② 사회심리학적 접근: 신뢰에 대한 사회심리학적 접근은 대인관계에서의 신뢰

를 연구대상으로 한다. 신뢰를 기대된 이익이 기대된 손실보다 적을 수 있는 불확실성에 직면한 개인의 불합리한 선택(Gambetta, 1988)으로 보는 입장이 대표적이다.

(2) 경제학적 관점

신뢰에 대한 경제학적 관점은 개인의 기회주의적 행동을 감소시키는 방향으로 계약, 보상 및 처벌을 어떻게 구조화할 것인가에 초점을 맞춘다. 경제학적 관점에서의 신뢰는 합리적 행위자로서의 인간관과 공리주의적 합리성을 근간으로 한 상호작용의 잠재적 비용과 편익 계산에 기초한 일종의 기대이다(Lewicki & Bunker, 1996).

(3) 사회학적 관점

인간들간의 거래관계에 존재하는 불안과 불확실성을 감소시키고 신뢰를 향상시킬 수 있는 제도의 창출을 강조하는 사회학적 관점은 신뢰의 사회적 속성과 사회적 기능에 초점을 맞춘다. 사회학적 접근은 신뢰를 개인의 심리적 속성으로 규정한 심리학적 관점을 비판하면서 신뢰란 “개인은 심리적 성향이나 선택의 문제로 환원될 수 없는 근본적으로 사회적인 실체” 라는 점을 강조한다(Lewis & Weigert, 1985).

(4) 정치학적 관점

신뢰에 대한 정치학적 접근은 정부신뢰 또는 정치신뢰를 정치적 지지와 같은 일종의 정치적 태도로 보고 정부의 활동과 운영에 대한 긍정적인 평가적 태도로 규정한다(박종민, 1993에서 재인용). 정치학적 신뢰연구에 있어서 구체적인 접근방법은 방법론적 개인주의를 채택하여 정부에 대한 신뢰를 국민 개개인의 정부(정치)에 대한 신뢰의 합(sum)으로 보는 입장을 취한다(Lewis & Weigert, 1985).

신뢰에 대한 정치학적 입장에서 중요한 쟁점은 첫째, 신뢰의 대상인 정부(또는 정치)의 범위를 어떻게 설정할 것인가의 신뢰 대상 차원의 문제이고, 둘째, 정부(정치) 신뢰의 구체적인 내용은 무엇인가 하는 것이다. 먼저, 정부(정치)신뢰의 대상과 관련해 정치공동체(political community), 정부체제(regime), 당국자(authority)로 나누기도 하고, 여기에 부가해 정치체제의 공공철학을 추가시키기도 한다. 보다 구체적으로 정부신뢰(정치적 지지)의 대상을 정부당국으로 보는 입장(박종민, 1993)과 정치체제로 확대해야 한다는 입장으로 나뉜다.

이상과 같은 신뢰연구의 다양한 관점 및 접근방법을 정리하면 <표2-1>과 같다.

<표 2-1> 신뢰연구의 제 관점 및 주요내용

| 관점 및 접근방법 | 주요 내용 |
|-----------|---|
| 심리학적 관점 | 인성론적 관점 - 개념적 특성: 인간 개인의 개별적 경험과 사회화에 따라 다양하게 발전하는 심리학적 구성물(속성)로 타인(사건)에 대한 일반적인 기대 - 연구의 초점: 신뢰성향에 있어서 개인간의 차이 - Erickson(1959), Deutsch(1958, 1973), Rotter(1967, 1971) |
| | 사회심리학적 관점 - 개념적 특성: 의존성과 불확실성의 상황에서 타인(신뢰대상)의 행태에 대한 낙관적 기대 - 연구의 초점: 대인간 교환관계에서 존재하는 취약성 - Zand(1972), Golembiewski and McConkie(1975), Hosmer(1995), Lewicki and Bunker |
| 경제학적 관점 | - 개념적 특성: 상호작용의 잠재적 비용과 편익에 대한 계산에 기초한 일종의 기대로 규정 하나 경제관계에서의 신뢰에 대해서 부정적 입장 - 연구의 초점: 위험에 대한 합리적 분석 - Azelord(1984), Coleman(1990), Willamson(1985, 1993) |
| 사회학적 관점 | - 개념적 특성: 심리적 성향이나 경제적 선택의 문제로 환원될 수 없는 사회적 실체 - 연구의 초점: 위험과 불확실성의 상황에서 신뢰를 향상시킬 수 있는 사회적 제도(구조)의 창출 - Luhmann(1979), Lewis and Weigert(1985), Zucker(1986), Shapiro(1987), Granovetter(1988), Bradach and Eccles(1989) |
| 정치학적 관점 | - 개념적 특성: 정부신뢰를 일종의 정치적 태도로 보고 정부가 국민들의 기대에 부응하여 운영되고 있는가에 대한 긍정적 평가적 태도로 규정 - 연구의 초점: 정부신뢰를 중심으로 신뢰의 대상인 정부의 범위와 신뢰의 내용 및 정부신뢰의 영향요인에 초점 - Gamson(1973), Miller(1974), Muller and Jukam(1977), Barber(1983) |

자료 : 박통희 · 원숙연(2000)에서 재구성

3. 신뢰에 대한 개념의 구성요소

다양한 관점과 그에 따른 신뢰개념의 양산에도 불구하고 신뢰개념을 구성하는 몇 가지 공통된 요소를 발견하게 되는데 위험 감수(risk-taking), 낙관적 기대 및 자발성이다(Johnson-George & Swap, 1982).

(1) 의존성과 위험의 감수

신뢰는 위험의 감수를 전제한다. 위험이란 “손실이 이득을 초과할 가능성” (Deutsch, 1958) 또는 “인지된 손실의 개연성” (Rousseau, et al., 1998)을 의미한다. 신뢰는 신뢰 대상이 기대대로 행위하지 않을 수 있다는 배신의 가능성을 인정한다. 의존성으로 인해 불가피한 위험은 신뢰대상에 대한 정부의 불확실성 및 감시의 불완전성 때문에 심화가 된다.

(2) 낙관적 기대

신뢰는 특정 사건의 발생이나 특정행위자의 행위의 결과에 대한 일련의 낙관적 기

대의 표현이다(Hosmer, 1995). 이러한 맥락에서 신뢰는 “한 단위가 다른 단위에 대하여 느끼는 긍정적 의미의 평가적 태도”로 구성되며 이는 신뢰대상의 행동이 신뢰자의 기대 내용에 부합하는 정도에 따라 상이하게 나타난다. 즉 신뢰대상이 기대된 역할 내용에 따라 행동할 확률이 높다고 신뢰자가 판단한다면 신뢰감은 높아진다(이종범, 1986). 이러한 평가의 근거에는 신뢰대상에 대한 낙관적 기대가 있다.

(3) 자발성

신뢰는 신뢰자의 자발성(willingness)을 전제로 한다. 신뢰란 타인의 신뢰가능성에 대한 믿음 이상의 어떤 것을 포함하는데 그것이 바로 그러한 믿음을 기초로 행동하겠다는 자발적 의지이다.

4. 신뢰의 다차원성

신뢰의 개념적 혼란을 야기하는 중요한 원인 중에 하나가 신뢰의 다차원성이다(Lewis & weigert, 1985). 이러한 다차원성은 내용적 차원과 대상적 차원으로 나누어 살펴볼 수 있다.

1) 내용적 다차원성

신뢰의 내용적 다차원성과 관련한 중요한 쟁점은 신뢰를 인지적, 감정적 차원으로 구성된 태도로 볼 것인가 아니면 행동적 차원까지를 포함하는 행동의 의지로 볼 것인가 하는 문제이다. 전자의 입장에서 신뢰는 “한 단위(신뢰자)가 다른 신뢰대상에 대해 느끼는 긍정적 의미의 평가적 태도”(박종민, 1990)로 규정된다. 이에 반해 신뢰를 인지·감정뿐 아니라 행동의 차원까지를 포함하는 행동의 의지로 보는 경우 신뢰는 신뢰대상에 대한 의존성을 확대시키는 적극적인 행위의 의지이다(Zand, 1972).

(2) 대상적 다차원성

신뢰대상의 다차원성과 관련한 문제는 첫째, 대인간 신뢰와 체제적 신뢰의 관계, 두 번째, 신뢰의 경험적 연구에 있어서 분석수준의 문제로 나누어볼 수 있다. 먼저 대인간 신뢰와 체제적 신뢰의 문제는 다음과 같다. 신뢰는 그 대상에 따라 대인가 신뢰와 체제적 신뢰로 대별된다.

신뢰란 원래 개인수준의 현상으로 대인간 신뢰가 가장 기본적인 형태로 이를 사적 신뢰라고도 한다, 사적 신뢰는 일차적으로 과거의 상호작용이나 다양한 교환의 결과와 친밀성에 근거해 형성된다. 직접적인 상호작용과 친숙함에 기초한 대인간 신뢰와

는 달리 체제 또는 제도의 기능에 대한 신뢰가 체제적 신뢰이다.

5. 신뢰에 대한 선행연구

1) 상사에 대한 부하의 신뢰 영향요인

조직상황에서 신뢰에 관해 이루어진 대부분의 연구들은 신뢰가 협력, 시민행동, 조직몰입, 협상 등과 같은 다양한 조직효과성 변인에 영향을 미친다고 제안해 왔다. 신뢰의 선행요인에 대한 연구들을 정리하면 <표2-2>과 같다. 연구자들의 공통된 주장은 신뢰객체 특성(신뢰성)이 신뢰객체를 보다 더 또는 보다 덜 신뢰하는데 영향을 미친다는 것이다.

<표2-2> 신뢰의 선행요인(해외연구)

| 연구자 | 신뢰의 선행요인 |
|---|---|
| Boyle & Bonacich(1970) | 과거 상호작용, 죄수 딜레마 성과에 기초한 주의의 목적 |
| Butler(1991) | 유용성, 재능, 일관성, 분별성, 공정성, 성실성, 충성도, 개방성, 약속/의무이행, 수용성 |
| Cook & Wall(1980) | 신뢰하려는 의도, 능력(ability) |
| Dasgupta(1988) | 처벌에 대한 위협, 약속에 대한 신뢰성(credibility) |
| Deutsh(1960) | 능력, 상생하려는 의도 |
| Ferris, Senner, Butterfield(1973) | 개방성, 감정의 소유권 새로운 행동이 가지는 실험, 집단규범 |
| Ferris, Senner, Maughan(1978) | 신뢰객체에 대한 의존성, 이타주의 |
| Gabarro(1978) | 개방성, 성실성, 동기, 행동의 일관성, 분별성, 구체적 능력, 대인간 능력, 비즈니스 센스, 판단 |
| Griffin(1967) | 숙달(expertness), 정보자원의 신뢰도, 의도, 역동성, 개인적 매력, 명성 |
| Good(1988) | 능력, 의도, 그들이 어떻게 행동할지에 대한 신뢰객체 주장 |
| Hart, Capps, Cangemi, & Cailiouet(1986) | 개방성/일치성, 가치분배, 자율성/피드백 |
| Hovland, Janis & Kelly(1953) | 전문지식, 거짓말동기 |
| Jennings(1971) | 충성도, 접근가능성, 유용성, 예언가능성 |
| Johnson-George & Swap(1982) | 신뢰도(reliability) |
| Jones, James, & Bruni(1975) | 능력, 행동이 개인의 욕구/소망과 관련되어 있는 정도 |
| Kee & Knox(1970) | 재능(competence), 동기(motives) |
| Larzelere & Huston(1980) | 호의성, 정직성(honesty) |
| Liberman(1981) | 능력, 성실성(Integrity) |
| Mayer, Davis & Schoorman | 능력, 성실성, 호의성 |
| Mishra | 재능(competence), 개방성, 배려, 신뢰도 |
| Ring & Van de Ven | 도덕상의 정직성, 호의(goodwill) |
| Rosen & Jerdee(1977) | 판단 또는 재능(competence), 집단목표 |
| Sitkin & Roth(1993) | 능력, 가치일관성 |
| Solomon(1960) | 호의성(benevolence) |
| Strickland(1958) | 호의성 |

자료 : 김정호, 2000: 18.

서구사회에서는 합리적인 선택에 기초한 인지적 신뢰가 한국사회에서는 상대방의 바람과 의도에 대한 동일시에 기반을 둔 정서적 신뢰가 중심이 된다고 할 수 있다. 국내에서 이루어진 신뢰의 선행요인에 대한 연구들을 살펴보면 아래 표와 같다.

<표2-3> 신뢰의 선행요인(국내연구)

| 연구자 | 도구 | 신뢰선행요인 |
|----------------------|--------------|---|
| 이동섭(1997) | 조직내 상사 신뢰/불신 | 능력, 성실성, 호의성 |
| 문형구(1998) | 조직내 상사 신뢰/불신 | 성실성, 책임감, 업무수행능력, 자율성 부여, 의사소통, 부하에 대한 관심, 일관성, 친밀감 |
| 최성원(2000) | 조직내 상사 신뢰/불신 | 능력, 성실성, 호의성 |
| 김명언(2000) | 조직내 상사 신뢰/불신 | 직장생활에서의 배려, 육성적 성실성, 개인생활 배려, 격이 없음, 권한위임, 책임감, 직무수행능력, 소신력, 방패 막이, 의견존중, 유대감조성, 자기희생적 솔선수범 |
| 이주일(2000) | 조직내 상사 신뢰/불신 | 일관된 행동, 정도를 지키는 행동, 권한의 공유와 권한위향행동, 배려적 행동, 커뮤니케이션의 품질 |
| 이영석, 김명언 및 서용원(2000) | 회사신뢰/불신 | 배려, 안정감, 자기성장, 일관성, 지식공유, 관계의 효율성, 사회기여, 약속이행, 조직역량, 도덕성, 조직구조합리성, 조직활성화, 인정 |

자료 : 김정호, 2000 : 23.

2) 상사에 대한 부하의 신뢰결과

상사에 대한 부하의 신뢰가 결과변수에 미치는 영향을 분석하기 위하여 선행연구(Podsakoff et al., 1990; Konovsky & Pugh, 1994; Mishra & Mishra, 1994; Deluga, 1994; Tyler & DeGoey, 1996; Pillai et al., 1999; Davis et al., 2000)에서는 직무만족, 조직시민행동 및 조직몰입과 같은 변수를 조직효과성 변수로 설정하여 연구하였다. 본 연구에서는 이들 변수들의 분석뿐 아니라 상대적으로 실증연구가 부족한 상사에 대한 신뢰를 중심으로 하여 분석하고자 한다.

3) 부하에 대한 상사의 신뢰 영향요인

본 연구는 행정조직에서 상사와 부하간의 신뢰에 영향을 미치는 요인의 규명하여 이것이 조직효과성에 미치는 영향을 분석하는데 있다. 이를 위해 상사와 부하간의 신뢰의 생성기제(Zucker, 1986) 및 신뢰의 함수관계(Creed and Miles, 1996)에 대한 논의에 기초해 조직내 대인간 신뢰에 대한 영향 요인을 파악하도록 한다.

Ⅲ. 연구설계

1. 변수의 조작적 정의

1) 상사에 대한 신뢰의 변수

(1) 리더십

본 연구에서는 Bass(1985)의 정의를 채택하였는데 이 리더십의 기본 개념은 리더와 하급자간의 관계에 있어 리더가 하급자로 하여금 보통 이상의 목표를 성취하도록 미래에 대한 비전을 제시하고 설득시키며 강화시켜 하급자들의 이상과 자신감을 높일 수 있는 행동이라고 할 수 있으며, 또한 하급자들에게 자존심과 리더에 대한 믿음을 갖도록 하는 행위라고 할 수 있다(Bass, 1985 ; Bass & Avolio, 1987, 1990). 변혁적 리더십은 3개의 독립된 리더십 행위로 구분된다. 독립된 리더십 행위는 카리스마, 개별적 배려, 그리고 지적 자극이다(Bass, 1992).

(2) 권한위임

권한위임은 단순히 권한을 이양하는 것으로만 볼 것이 아니라, 상사와 부하간의 입장을 나누어 생각해 볼 수 있다. 상사와 부하의 입장에서 정의하는 권한위임의 개념을 종합해 보면 첫째, 구성원 개인들이 스스로 몰입하고 높은 수준의 역량을 가지고 있다고 믿는 행위지향성의 강조와 둘째, 행위를 위한 권한을 개인이 스스로 가진다는 것으로 그 의미를 살펴볼 수 있다. 본 연구에서는 이러한 두 가지 개념을 동일한 값을 부여하여 합한 결과로 보았다.

(3) 대인관계

인관계는 주위 사람들에게 신의를 저버리는 언행이나 행동을 하지 않고, 부하직원들과 효율적으로 일하는 방법을 알고 있으며, 친구나 가족같이 대하는 것과 같이 사람과 함께 원활하게 업무를 수행할 수 있는 능력이라고 정의한다.

(4) 전문성

전문성이란 직무를 수행하는데 요구되는 구체적 과제와 관련된 지식 및 기술을 의미한다.

2) 부하에 대한 신뢰의 변수

(1) 개인특성

개인특성을 부하의 능력, 호의 진실성의 합이라고 정의한다.

(2) 친밀성

친밀성은 부하에 대한 상사의 신뢰에 직접적 영향을 미칠 수 있는 부하에 대한 감정적 선호를 의미한다.

3) 조직효과성의 변수

(1) 직무만족

직무만족이란 자신이 담당하고 있는 직무에 대해 일반적으로 만족하는 정도를 의미하는 것으로, 직무에 대한 흥미와 만족도, 직무의 중요성에 대한 지각, 성취감의 인식, 자기개발성의 정도를 의미한다.

(2) 조직몰입

조직몰입이란 조직가치의 수용성, 조직과의 일체감, 조직에 대한 긍지, 자부심, 조직 목표와 개인목표와의 일치도 등을 의미한다.

(3) 조직시민행동

Organ(1988)은 이타행동(altruism), 양심행동(conscientiousness), 예의바른행동(courtesy), 참여행동(civic virtue), 스포츠맨십(sportsmanship)의 5가지를 Van Dyne, Graham 외 Dienesch(1994) 등은 충성(loyalty), 복종(obedience), 참여(participation)의 3가지를, Williams, Podsakoff 와 Huber(1986) 그리고 Konovsky(1986)는 이타행동, 순응, 수행(attendance)의 3가지를, Graham(1986)은 Smith, Organ 와 Near(1983)이 순응이라고 주장하는 개념과 비슷한 의미를 가진 규칙복종(rule obedience), 이타행동의 의미와 비슷한 타인원조(enabling others), 조직에 의해 직무에 관해 설정된 성취수준, 기준의 우월성을 나타내는 우월성의 추구(pursuit of excellence), 경계충성심의 개념과 같은 충성, 그리고 조직의 보편적 복지에 관한 시민정신 등의 5가지를 조직시민행동의 차원으로 고려하였다.

2, 가설의 설정

1) 상사에 대한 신뢰의 선행요인과 상사신뢰와의 관계

상사(리더)의 행동은 상사(리더)와 부하(구성원)의 관계에서 신뢰를 발전시키는 데 중요한 역할을 한다. 부하가 상사에 대한 신뢰를 형성하는데 권한위임을 행동적 특성

을 지닌 변혁적 리더십과 신뢰는 중요한 관계가 있다고 할 수 있다. Cook & Wall(1980)은 능력을 신뢰의 기본적인 요소로 간주했으며, 신뢰를 창출해 내는 요소로서 전문성이라는 용어를 사용하였다. 이는 현재의 능력이라는 용어의 사용과 일맥상통하는 개념이라고 볼 수 있다. 이러한 이론적인 개념과 기존의 연구를 토대로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

<가설1> 부하가 지각하는 상사의 변혁적 리더십행위는 상사에 대한 신뢰에 긍정적인 관계가 있을 것이다.

<가설2> 상사의 권한위임이 높을수록 상사에 대한 신뢰수준이 높아질 것이다.

<가설3> 상사의 대인관계가 좋을수록 상사에 대한 신뢰수준이 높아질 것이다.

<가설4> 부하가 지각하는 상사의 전문성이 높을수록 상사에 대한 신뢰수준이 높아질 것이다.

2) 부하에 대한 신뢰의 선행요인과 부하신뢰와의 관계

상사의 입장에서든 부하의 능력은 중요한 의미를 갖는다. 부하와의 관계에서 일차적인 관심은 부하가 주어진 업무를 얼마나 잘 수행할 수 있는가 하는 것이다. 따라서 부하가 업무수행에 필요한 기술과 지식을 가지고 있고 업무를 충분히 파악하고 있다면 업무의 효과성이 높아질 것이고 성공적인 업무수행이 가능해진다. 이는 조직(부서)의 효과성으로 연결되어 결과적으로는 상사 자신의 업무성과에도 영향을 미치게 된다.(Doney & Cannon, 1997).

더욱이 신뢰란 신뢰대상에 대한 ‘위험한 투자’의 성격을 띠고 있다. 자신의 부하가 업무와 관련한 판단 능력이 없다고 인지한다면, 또는 업무수행에 필요한 지식이나 기술을 가지고 있지 않다고 평가한다면 그런 부하에게 재량권과 자율권을 부여한다는 것은 어려워진다. 신뢰자의 상사에게 있어서 신뢰대상인 부하의 능력에 대한 인지는 신뢰여부를 결정하는데 있어서 중요한 영향 요인이며 신뢰에 있어서 능력의 영향력은 경험적으로 입증되고 있다(원숙연·박통희, 2000).

진실성이 대인간 신뢰에 미치는 영향력은 경험적으로 입증되고 있다. 우리나라 공무원들을 대상으로 한 경험적 연구에서도 상사의 진실성은 부하가 상사를 신뢰하는데 있어서 중요한 영향요인임이 입증되었다(원숙연·박통희, 2000). 신뢰의 형성은 지속적이고 다면적인 상호작용을 통해 축적된 신뢰 대상에 대한 정보와 자료에 기초해 있고, 신뢰자와 상호작용을 통해 축적된 신뢰 대상에 대한 정보와 자료에 기초해 있고, 신뢰자와 신뢰대상간의 관계적 특성이 정보의 제공과 수집에 중요한 영향요인으로 작용한다. 이러한 이론적인 개념과 기존의 연구를 토대로 다음과 같이 가설을 설정하였다.

<가설5> 상사가 지각하는 부하의 특성은 부하에 대한 상사의 신뢰와 긍정적인 관계가 있을 것이다.

<가설6> 상사가 지각하는 부하의 친밀성이 높을수록 부하에 대한 신뢰수준이 높아질 것이다.

3) 신뢰와 직무만족과의 관계

직무만족은 다차원적인 개념으로 가장 널리 알려진 분류는 직무만족을 내재적 만족과 외재적 만족으로 구분한 것으로 내재적 만족은 직무의 난이도, 도전감, 중요성, 다양성, 책임 등 직무 그 자체의 내재적 가치가 주는 만족감이며, 외재적 만족은 보상, 작업환경, 직무와 관련된 승진 등 직무수행의 결과에 따라 직무 외적으로 부여된 보상가치에 대한 만족을 의미한다. 상사에 대한 신뢰의 결과와 관련한 연구에서 상사에 대한 신뢰가 종업원들의 조직과 직무와 관련된 태도 형성에 영향을 미치고 있다는 것을 보여주고 있다. 신뢰와 직무만족의 관계에 대한 선행연구로서 연구자들은 신뢰는 작업자의 행동과 직무 그리고 조직과 관련이 있으며 집단의 문제해결과 의사결정의 질과 관련이 있음을 주장하고 있다. 이러한 이론적인 개념과 기존의 연구를 토대로 다음과 같이 가설을 설정하였다.

<가설7> 신뢰는 직무만족에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

4) 신뢰와 조직몰입과의 관계

O'Reilly와 Chatman(1986)은 조직몰입을 조직구성원의 조직에 대한 심리적 애착으로 정의하면서, 심리적 애착에는 조직에 대한 동일시, 가치의 내면화와 순응이 있다고 하고 있다. 가치의 내면화는 개인과 조직이 동일한 가치관을 가지고 있다는 것에 기초를 둔 심리상태이며, 동일시 감정은 개인이 조직과 만족한 관계를 유지하고자 하는 즉, 소속감에 대한 만족에 기초를 둔 심리상태이다. 순응은 외부적 보상에 기초하여 태도나 행동을 받아들이는 심리상태를 의미한다. Blake와 Mouton(1984)은 신뢰를 존경과 동의어로 보면서 조직몰입을 개발하는데 신뢰가 핵심요소라고 강조하였다. 이러한 이론적인 개념과 기존의 연구를 토대로 다음과 같이 가설을 설정하였다.

<가설8> 신뢰는 조직몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

5) 신뢰와 시민행동과의 관계

조직시민행동은 조직의 공식적 보상시스템에 의해서 직접적으로 인식되지는 않으나 총체적으로 조직의 효과성에 기여하는 종업원들의 재량적 행동이라고 정의된다. Organ(1988)은 사회적 교환관계가 부하와 상사간에 형성되기 때문에, 상사의 공정

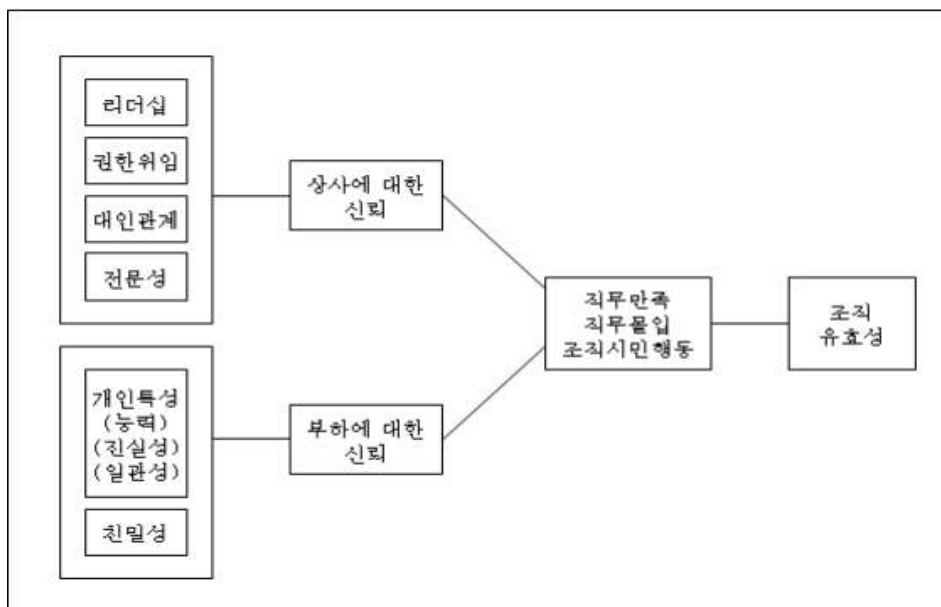
성이 부하의 조직시민행동을 유발하게 한다고 주장한다. 상사들이 부하들을 공정하게 대우할 때 부하들이 조직시민행동을 행하게 된다는 것이다. 조직시민행동을 행한다는 것은 단기적인 개인의 이익을 우선하기보다는 장기적인 관점에서 조직의 이익을 우선한다는 가정이 들어있다. 이러한 이론적인 개념과 기존의 연구를 토대로 다음과 같이 가설을 설정하였다.

<가설9> 신뢰는 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

3. 연구의 모형

본 연구에서는 상사와 부하간의 신뢰가 조직의 효과성에 영향을 미치는가에 대한 연구의 필요성을 갖고, 상사에 대한 신뢰에 긍정적인 관계를 가질 수 있는 리더십과 권한위임(부하에게 업무와 관련하여 책임과 권한에 대한 자율권을 부여하는 행동), 대인관계(다른 사람과 함께 일 하는 능력 내지 사람을 다루는 기술), 전문성(직무를 수행하는데 요구되는 능력)을 상사에 대한 신뢰의 선행요인으로 설정하였으며, 부하에 대한 신뢰에 긍정적인 영향을 미친다고 할 수 있는 개인의 특성(능력, 진실성, 일관성)과 친밀성을 부하에 대한 신뢰의 선행요인으로 설정하였다. 이러한 선행요인들이 신뢰에 어떠한 영향을 미치는지 그리고 상사와 부하간의 신뢰가 직무만족과 조직몰입 그리고 조직시민행동을 매개로 하여 종속변수인 조직 효과성에 영향을 미치는가를 알아보기 위해 연구의 모형을 설계하였다.

<그림3-1> 연구의 모형



4. 자료수집의 도구와 방법

1) 자료수집의 도구

본 연구에서 사용된 개념들을 측정하기 위하여 기존의 선행연구에서 개발된 설문 문항들을 이용하였다. 변혁적 리더십을 측정하기 위해 1992년 Bass와 Avolio에 개발된 Multifactor Leadership Questionnaire form 5X(MLQ 5X)를 이용하였다. 상사에 대한 신뢰측정은 Cook과 Wall(1980)의 연구논문에서 추출한 문항들을 사용하였다. 상사에 대한 부하들의 신뢰를 측정하기 위해서 1980년 Cook과 Wall이 개발한 문항을 사용하였다. 신뢰 측정을 위한 설문지는 Likert의 5점 척도를 이용하여 구성하였다. 부하들의 조직몰입을 측정하기 위하여 Allen과 Meyer가 1990년에 고안한 조직 몰입 설문지를 이용하였으며, Likert의 5점 척도를 이용하여 구성하였다.

<표3-1> 측정도구의 설계

| 변수명 | 설문문항 번호 |
|------------|--|
| 리더십 | 1, 2, 3, 4, 5, 6 |
| 권한위임 | 7, 8, 9, 10, 11, 12 |
| 대인관계 | 13, 14, 15, 16, 17 |
| 전문성 및 상사신뢰 | 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28 |
| 개인특성 | 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39 40, 41, 42 |
| 친밀성 및 부하신뢰 | 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51 |
| 직무만족 | 52, 53, 54, 55, 56 |
| 직무몰입 | 57, 58, 59, 60, 61 |
| 조직시민행동 | 62, 63, 64 |

2) 자료수집 방법

본 연구를 위한 대상과 표본은 서울을 비롯한 경인지역에 소재한 정부투자기관과 연구소에 근무하는 과장급이하의 근무자 280명을 설문조사하였다. 설문조사는 사전에 대상기업을 선정하여 방문 약속 후, 관리담당 부서장에게 본 설문의 목적을 충분히 이해시키고, 허락을 득한 후에 현장조사를 하였다. 연구를 위한 예비조사를 걸쳐 설문 조사를 하였으며, 그 기간은 6월 21일부터 7월 28일까지이다. 회수된 설문지 중에서 지나치게 응답이 편향되어 부실하거나 설문 문항에 일부 응답하지 않은 설문지 43부를 제외하고 총 237부의 설문지를 최종 분석에 이용하였다.

IV. 연구결과의 분석

1. 표본의 특성

본 연구에서 통계적으로 사용되었던 일반적인 특성을 <표4-1>과 같다.

<표4-1> 표본의 인구통계학적 특성

| | 구분 | 빈도수(명) | 구성비율(%) |
|------|-----------|--------|---------|
| 성별 | 남자 | 143 | 60.3 |
| | 여자 | 94 | 39.7 |
| 연령 | 20대 | 111 | 46.9 |
| | 30대 | 84 | 35.4 |
| | 40대 | 42 | 17.7 |
| 학력 | 고졸 | 9 | 3.8 |
| | 전문대졸 | 75 | 31.6 |
| | 대졸이상 | 153 | 64.6 |
| 직급 | 4급이상 | 32 | 13.5 |
| | 5급 | 59 | 24.9 |
| | 6급 | 94 | 39.7 |
| | 7급이하 | 52 | 21.9 |
| 근속년수 | 1년 미만 | 61 | 25.7 |
| | 1년이상 2년미만 | 48 | 20.3 |
| | 2년이상 3년미만 | 34 | 14.3 |
| | 3년이상 5년미만 | 62 | 26.2 |
| | 5년 이상 | 32 | 13.5 |
| 근무처 | 정부투자기관 | 81 | 34.2 |
| | 연구소 | 156 | 65.8 |

2. 신뢰성분석과 타당성분석

1) 신뢰성 분석

동일한 개념을 여러 항목으로 측정할 경우 상이한 해석이 나온다면 이는 내적 일관성이 있다고 할 수 없다. 이런 경우 해당 항목을 측정에서 신뢰도를 제해하는 항목들을 찾아내어 제외해야 하는데 이를 위해 주로 크론바하 알파(Chronbach' alpha)계수를 이용한다. Chronbach' α 는 측정항목간의 상관관계 또는 관찰된 점수와 진실한 점수간의 상관관계를 0에서 1사이의 값으로 나타내면 보통 신뢰도가 0.5이상이면 신뢰도가 있다고 간주한다(채서일, 1992). 본 연구에서는 Chronbach' α 계수가 0.6이상일 경우에 신뢰성이 있는 것으로 판단하였다.

<표4-2, 3, 4>는 신뢰성 분석의 최종 결과로서 알파계수가 모두 0.6이상으로 나타나 측정도구의 신뢰성에는 아무런 문제가 없는 것으로 판단된다.

<표4-2> 신뢰성 분석의 결과(상사신뢰요인)

| 변수 | 문항 | 전체와의 Correlation | 제외시 alpha 값 | Cronbach 알파 |
|-----------|----|------------------|-------------|-------------|
| 변혁적 리더십 | 1 | 0.6448 | 0.8459 | 0.8657 |
| | 2 | 0.6953 | 0.8368 | |
| | 3 | 0.6470 | 0.8456 | |
| | 4 | 0.6903 | 0.8379 | |
| | 5 | 0.6728 | 0.8419 | |
| | 6 | 0.6232 | 0.8496 | |
| 권한위임 | 7 | 0.6699 | 0.6948 | 0.7860 |
| | 8 | 0.6878 | 0.6818 | |
| | 9 | 0.6051 | 0.7278 | |
| | 10 | 0.4395 | 0.8019 | |
| | 11 | 0.5871 | 0.7613 | |
| | 12 | 0.6125 | 0.8342 | |
| 대인관계 | 13 | 0.6312 | 0.8126 | 0.8397 |
| | 14 | 0.7538 | 0.7742 | |
| | 15 | 0.7082 | 0.7886 | |
| | 16 | 0.5656 | 0.8313 | |
| | 17 | 0.5969 | 0.8198 | |
| 전문성 | 18 | 0.5688 | 0.8213 | 0.8077 |
| | 19 | 0.7544 | 0.6280 | |
| | 20 | 0.6536 | 0.7393 | |
| | 21 | 0.5846 | 0.8152 | |
| | 22 | 0.6314 | 0.8035 | |
| | 23 | 0.5841 | 0.8102 | |
| 상사에 대한 신뢰 | 24 | 0.6214 | 0.8002 | 0.8153 |
| | 25 | 0.6471 | 0.8147 | |
| | 26 | 0.7120 | 0.7952 | |
| | 27 | 0.5987 | 0.8154 | |
| | 28 | 0.6252 | 0.8413 | |

<표4-3> 신뢰성 분석의 결과(부하신뢰요인)

| 변수 | 문항 | 전체와의 Correlation | 제외시 alpha 값 | Cronbach 알파 | |
|------|-----|------------------|-------------|-------------|--------|
| 개인특성 | 능력 | 29 | 0.6158 | 0.8436 | 0.8369 |
| | | 30 | 0.5876 | 0.8541 | |
| | | 31 | 0.5983 | 0.8123 | |
| | | 32 | 0.6425 | 0.7984 | |
| | | 33 | 0.5958 | 0.8069 | |
| | 진실성 | 34 | 0.5841 | 0.8023 | 0.8216 |
| | | 35 | 0.6125 | 0.7952 | |
| | | 36 | 0.5882 | 0.8123 | |
| | | 37 | 0.5841 | 0.8245 | |

| | | | | |
|-----------|----|--------|--------|--------|
| 일관성 | 38 | 0.6025 | 0.8014 | 0.8036 |
| | 39 | 0.5746 | 0.7925 | |
| | 40 | 0.5996 | 0.8314 | |
| | 41 | 0.6321 | 0.8025 | |
| | 42 | 0.6001 | 0.8014 | |
| 친밀성 | 43 | 0.5825 | 0.8225 | 0.8541 |
| | 44 | 0.6113 | 0.8221 | |
| | 45 | 0.5964 | 0.8413 | |
| | 46 | 0.6241 | 0.8024 | |
| | 47 | 0.5845 | 0.8147 | |
| 부하에 대한 신뢰 | 48 | 0.6235 | 0.8106 | 0.8215 |
| | 49 | 0.5882 | 0.8261 | |
| | 50 | 0.5996 | 0.8441 | |
| | 51 | 0.5654 | 0.8341 | |

<표4-4> 신뢰성 분석의 결과(매개변수요인)

| 변수 | 문항 | 전체와의 Correlation | 제외시 alpha 값 | Cronbach 알파 |
|--------|----|------------------|-------------|-------------|
| 직무만족 | 52 | 0.6201 | 0.7902 | 0.8006 |
| | 53 | 0.5847 | 0.8003 | |
| | 54 | 0.6352 | 0.8125 | |
| | 55 | 0.5471 | 0.7998 | |
| | 56 | 0.5876 | 0.8025 | |
| 직무몰입 | 57 | 0.5741 | 0.8142 | 0.8256 |
| | 58 | 0.6325 | 0.8142 | |
| | 59 | 0.6147 | 0.8052 | |
| | 60 | 0.5835 | 0.8036 | |
| | 61 | 0.5997 | 0.8325 | |
| 조직시민행동 | 62 | 0.6251 | 0.7965 | 0.7963 |
| | 63 | 0.5884 | 0.7912 | |
| | 64 | 0.6254 | 0.7958 | |

2) 타당성 분석

타당성은 측정하고자 하는 개념이나 속성을 정확히 측정하였는가를 말해준다. 즉 특정한 개념이나 속성을 측정하기 위하여 개발된 측정도구가 해당 속성을 정확히 반영하고 있는가와 관련된 문제이다. 본 연구에서는 측정도구가 개념적 타당성을 가지고 있는가를 검증하기 위해 다수의 변수들 간의 상관관계를 기초로 많은 변수들 속에 내재하는 체계적인 구조를 찾아보려는 분석방법인 요인분석을 이용하였다. 본 연구에서의 요인 추출은 일반적으로 측정된 요인의 선형결합인 주성분분석(Principal Components Analysis)을 이용하였으며 초기에 구한 요인들의 의미를 좀 더 명확히 해석하기 위하여 요인 회전은 직각 회전인 Varimax 방식을 사용하였다. 또한 요인

추출은 고유 값이 1.0이상인 요인만을 선택하였다. 각 변수와 요인간의 상관관계 정도를 나타내는 요인 적재치의 경우에는 0.4이상이면 유효한 변수로 간주하며 0.5가 넘으면 아주 중요한 변수로 판단하므로(채서일, 1992) 본 연구에서는 0.4이상인 경우를 유효한 변수로 판단하였다. 각각의 변수들에 대한 분석 결과는 다음과 같다.

<표4-5> 타당석분석의 결과(상사신뢰)

| 변수 | 문항 | 공통성 | 요인1 | Eigen value | Pct of Var | Com of Pct |
|-----------|--------|--------|--------|-------------|------------|------------|
| 변혁적 리더십 | | 0.5760 | 0.7590 | 3.6002 | 60.0032 | 60.0032 |
| | | 0.6424 | 0.8015 | | | |
| | | 0.5808 | 0.7621 | | | |
| | | 0.6330 | 0.7956 | | | |
| | | 0.6123 | 0.7825 | | | |
| 권한위임 | | 0.5558 | 0.7455 | 2.4432 | 61.0790 | 61.0790 |
| | | 0.6962 | 0.8344 | | | |
| | | 0.7116 | 0.8436 | | | |
| | | 0.6218 | 0.7886 | | | |
| | | 0.4135 | 0.6430 | | | |
| 대인관계 | | 0.5471 | 0.7952 | 3.0747 | 61.4944 | 61.4944 |
| | | 0.5874 | 0.7015 | | | |
| | | 0.5896 | 0.7679 | | | |
| | | 0.7326 | 0.8559 | | | |
| 전문성 | | 0.6899 | 0.8306 | 2.1680 | 72.2665 | 72.2665 |
| | | 0.5090 | 0.7135 | | | |
| | | 0.5536 | 0.7440 | | | |
| | | 0.6245 | 0.7902 | | | |
| | | 0.8199 | 0.9055 | | | |
| 상사에 대한 신뢰 | | 0.7236 | 0.8506 | 3.4102 | 61.2014 | 61.2014 |
| | | 0.6332 | 0.7958 | | | |
| | | 0.6525 | 0.8004 | | | |
| | | 0.6145 | 0.8014 | | | |
| | | 0.5884 | 0.8147 | | | |
| | 0.6532 | 0.8025 | | | | |
| | 0.6414 | 0.8141 | | | | |
| | 0.5874 | 0.8254 | | | | |

요인추출 방법: 주성분 분석
회전방법: Kaiser 정규화가 있는 Varimax

<표4-6> 타당석분석의 결과(부하신뢰)

| 변수 | 문항 | 공통성 | 요인1 | Eigen value | Pct of Var | Com of Pct |
|----|----|--------|--------|-------------|------------|------------|
| 능력 | | 0.6251 | 0.8124 | 3.0052 | 62.1478 | 62.1478 |
| | | 0.5941 | 0.8058 | | | |

| | | | | | | |
|--------------|--|--------|--------|--------|---------|---------|
| | | 0.6325 | 0.8147 | | | |
| | | 0.5471 | 0.8225 | | | |
| | | 0.6236 | 0.8036 | | | |
| 진실성 | | 0.5874 | 0.8146 | 2.8654 | 61.0025 | 61.0025 |
| | | 0.6025 | 0.8365 | | | |
| | | 0.6825 | 0.8001 | | | |
| | | 0.5841 | 0.8014 | | | |
| | | 0.5625 | 0.8142 | | | |
| 일관성 | | 0.6521 | 0.7952 | 3.4571 | 65.2514 | 65.2514 |
| | | 0.6124 | 0.7524 | | | |
| | | 0.6215 | 0.7996 | | | |
| | | 0.6114 | 0.8003 | | | |
| 친밀감 | | 0.5876 | 0.8214 | 2.9996 | 60.2563 | 60.2563 |
| | | 0.5885 | 0.8255 | | | |
| | | 0.6001 | 0.8025 | | | |
| | | 0.5748 | 0.8362 | | | |
| | | 0.5435 | 0.8256 | | | |
| 부하에 대한 신뢰 | | 0.6252 | 0.8145 | 2.5632 | 61.3214 | 61.3214 |
| | | 0.6122 | 0.8014 | | | |
| | | 0.6253 | 0.8326 | | | |
| | | 0.5478 | 0.8462 | | | |

요인추출 방법: 주성분 분석

회전방법: Kaiser 정규화가 있는 Varimax

<표4-7> 타당석분석의 결과(매개변수)

| 변수 | 문항 | 공통성 | 요인1 | Eigen value | Pct of Var | Com of Pct |
|--------|----|--------|--------|-------------|------------|------------|
| 직무만족 | | 0.6142 | 0.7998 | 3.1542 | 61.5241 | 61.5241 |
| | | 0.5478 | 0.8254 | | | |
| | | 0.6006 | 0.8145 | | | |
| | | 0.5478 | 0.8521 | | | |
| | | 0.6356 | 0.8100 | | | |
| 직무몰입 | | 0.5632 | 0.8365 | 2.8745 | 60.5874 | 60.5874 |
| | | 0.5874 | 0.8254 | | | |
| | | 0.5887 | 0.8336 | | | |
| | | 0.6115 | 0.8225 | | | |
| | | 0.5986 | 0.8401 | | | |
| 조직시민행동 | | 0.6325 | 0.7985 | 3.6547 | 64.5863 | 64.5863 |
| | | 0.6381 | 0.7845 | | | |
| | | 0.6447 | 0.7632 | | | |

요인추출 방법: 주성분 분석

회전방법: Kaiser 정규화가 있는 Varimax

3. 상관관계분석

상관관계 분석을 통하여 각 변수들의 관계 유의성을 파악한 결과는 다음과 같다.

<표4-8> 상관관계분석 결과(상사신뢰)

| | 상사신뢰 | 리더십 | 권한위임 | 대인관계 | 전문성 |
|------|----------|----------|----------|----------|-----|
| 상사신뢰 | 1 | | | | |
| 리더십 | 0.6996** | 1 | | | |
| 권한위임 | 0.5487** | 0.5396** | 1 | | |
| 대인관계 | 0.5741** | 0.5652** | 0.5641** | 1 | |
| 전문성 | 0.6774** | 0.6685** | 0.6623** | 0.6332** | 1 |

* p<0.05, ** p<0.01

<표4-9> 상관관계분석 결과(부하신뢰)

| | 부하신뢰 | 능력 | 진실성 | 일관성 | 친밀성 |
|------|----------|----------|----------|----------|-----|
| 부하신뢰 | 1 | | | | |
| 능력 | 0.7825** | 1 | | | |
| 진실성 | 0.7142** | | 1 | | |
| 일관성 | 0.5412** | 0.5366** | 0.5114** | 1 | |
| 친밀성 | 0.7415** | 0.7366** | 0.6711** | 0.6221** | 1 |

* p<0.05, ** p<0.01

<표4-10> 상관관계분석 결과(매개변수)

| | 신뢰 | 직무만족 | 직무몰입 | 조직시민행동 |
|--------|----------|----------|----------|--------|
| 신뢰 | 1 | | | |
| 직무만족 | 0.5847** | 1 | | |
| 직무몰입 | 0.7625** | 0.7514** | 1 | |
| 조직시민행동 | 0.5996** | 0.5415** | 0.5411** | 1 |

* p<0.05, ** p<0.01

4. 가설의 검증

<가설1> 부하가 지각하는 상사의 변혁적 리더십행위는 상사에 대한 신뢰에 긍정적인 관계가 있을 것이다.

부하가 지각하는 상사의 변혁적 리더십 행위 요인이 부하가 상사에 대한 신뢰에 미치는 영향을 알아보기 위하여 단순 회귀분석을 실시하였다.

회귀분석 결과 설명력을 나타내는 R^2 은 0.4882로 나타났으며, 모형의 적합성을 나타내는 F값은 374.8924로 $p < 0.001$ 수준에서 통계적으로 유의하게 나타났다. 이는 회귀식 모형이 통계적으로 적절했음을 의미한다.

변혁적 리더십은 상사신뢰에 정(+)의 영향을 미치고 있으며, 이는 통계적으로 $p < 0.01$ 수준에서 유의하게 나타났다. 따라서 <가설1>은 채택된다.

<표4-11> 회귀분석 결과(변혁적 리더십→상사신뢰)

| | B | 베타 | t | 유의확률 | 수정된 R^2 | F | p |
|------------|--------|--------|-------------|--------|-----------|---------|--------|
| (상수) | 0.9509 | | 8.1210 *** | 0.0000 | 0.4882 | 374.892 | 0.0000 |
| 변혁적 리더십 | 0.7539 | 0.6996 | 19.3621 *** | 0.0000 | | | |
| 종속변수: 상사신뢰 | | | | | | | |

* $p < 0.1$, ** $p < 0.05$, *** $p < 0.001$

<가설2> 상사의 권한위임이 높을수록 상사에 대한 신뢰수준이 높아질 것이다.

부하가 지각하는 상사의 권한위임 행위 요인이 부하가 상사에 대한 신뢰에 미치는 영향을 알아보기 위하여 단순 회귀분석을 실시하였는데, 회귀분석 결과 설명력을 나타내는 R^2 은 0.4492로 나타났으며, 모형의 적합성을 나타내는 F값은 344.8924로 $p < 0.001$ 수준에서 통계적으로 유의하게 나타났다. 이는 회귀식 모형이 통계적으로 적절했음을 의미한다. 상사의 권한위임은 상사신뢰에 정(+)의 영향을 미치고 있으며, 이는 통계적으로 $p < 0.01$ 수준에서 유의하게 나타났다. 따라서 <가설2>는 채택된다.

<표4-12> 회귀분석 결과(권한위임→상사신뢰)

| | B | 베타 | t | 유의확률 | 수정된 R^2 | F | p |
|------------|--------|--------|-------------|--------|-----------|---------|--------|
| (상수) | 0.9112 | | 8.2115 *** | 0.0000 | 0.4492 | 344.892 | 0.0000 |
| 권한위임 | 0.7689 | 0.6476 | 16.4421 *** | 0.0000 | | | |
| 종속변수: 상사신뢰 | | | | | | | |

* $p < 0.1$, ** $p < 0.05$, *** $p < 0.001$

<가설3> 상사의 대인관계가 좋을수록 상사에 대한 신뢰수준이 높아질 것이다.

부하가 지각하는 상사의 대인관계 요인이 부하가 상사에 대한 신뢰에 미치는 영향

을 알아보기 위하여 단순 회귀분석을 실시하였다. 회귀분석 결과 설명력을 나타내는 R^2 은 0.4652로 나타났으며, 모형의 적합성을 나타내는 F값은 94.0024로 $p < 0.001$ 수준에서 통계적으로 유의하게 나타났다. 이는 회귀식 모형이 통계적으로 적절했음을 의미한다. 변혁적 리더십은 상사신뢰에 정(+)의 영향을 미치고 있으며, 이는 통계적으로 $p < 0.01$ 수준에서 유의하게 나타났다. 따라서 <가설3>은 채택된다.

<표4-13> 회귀분석 결과(대인관계->상사신뢰)

| | B | 베타 | t | 유의확률 | 수정된 R^2 | F | p |
|------------|--------|--------|-------------|--------|-----------|---------|--------|
| (상수) | 0.9119 | | 8.1210 *** | 0.0000 | 0.4652 | 94.0024 | 0.0000 |
| 대인관계 | 0.8139 | 0.7116 | 18.5421 *** | 0.0000 | | | |
| 종속변수: 상사신뢰 | | | | | | | |

* $p < 0.1$, ** $p < 0.05$, *** $p < 0.001$

<가설4> 부하가 지각하는 상사의 전문성이 높을수록 상사에 대한 신뢰수준이 높아질 것이다.

부하가 지각하는 상사의 전문성요인이 부하가 상사에 대한 신뢰에 미치는 영향을 알아보기 위하여 단순회귀분석을 실시하였다. 회귀분석 결과 설명력을 나타내는 R^2 은 0.5414로 나타났으며, 모형의 적합성을 나타내는 F값은 84.6521로 $p < 0.001$ 수준에서 통계적으로 유의하게 나타났다. 이는 회귀식 모형이 통계적으로 적절했음을 의미한다. 변혁적 리더십은 상사신뢰에 정(+)의 영향을 미치고 있으며, 이는 통계적으로 $p < 0.01$ 수준에서 유의하게 나타났다. 따라서 <가설4>은 채택된다.

<표4-14> 회귀분석 결과(전문성->상사신뢰)

| | B | 베타 | t | 유의확률 | 수정된 R^2 | F | p |
|------------|--------|--------|-------------|--------|-----------|---------|--------|
| (상수) | 0.9309 | | 9.0010 *** | 0.0000 | 0.5414 | 84.6521 | 0.0000 |
| 전문성 | 0.7939 | 0.6595 | 11.3621 *** | 0.0000 | | | |
| 종속변수: 상사신뢰 | | | | | | | |

* $p < 0.1$, ** $p < 0.05$, *** $p < 0.001$

<가설5> 상사가 지각하는 부하의 개인특성은 부하에 대한 상사의 신뢰와 긍정적인 관계가 있을 것이다.

상사가 지각하는 부하의 개인특성요인은 상사가 부하에 대한 신뢰에 미치는 영향을 알아보기 위하여 단순 회귀분석을 실시하였다. 회귀분석 결과 설명력을 나타내는 R^2

은 0.5283로 나타났으며, 모형의 적합성을 나타내는 F값은 74.8334로 $p < 0.001$ 수준에서 통계적으로 유의하게 나타났다. 이는 회귀식 모형이 통계적으로 적절했음을 의미한다. 부하의 개인특성은 부하신뢰에 정(+)의 영향을 미치고 있으며, 이는 통계적으로 $p < 0.01$ 수준에서 유의하게 나타났다. 따라서 <가설5>는 채택된다.

<표4-15> 회귀분석 결과(개인특성->부하신뢰)

| | B | 베타 | t | 유의확률 | 수정된 R^2 | F | p |
|------------|--------|--------|-------------|--------|-----------|---------|--------|
| (상수) | 0.9121 | | 8.3457 *** | 0.0000 | 0.5283 | 74.8334 | 0.0000 |
| 개인특성 | 0.8245 | 0.6776 | 21.2321 *** | 0.0000 | | | |
| 종속변수: 부하신뢰 | | | | | | | |

* $P < 0.1$, ** $p < 0.05$, *** $p < 0.001$

<가설6> 상사가 지각하는 부하의 친밀성이 높을수록 부하에 대한 신뢰수준이 높아질 것이다.

상사가 지각하는 부하의 친밀성 요인이 상사가 부하에 대한 신뢰에 미치는 영향을 알아보기 위하여 단순 회귀분석을 실시하였다. 회귀분석 결과 설명력을 나타내는 R^2 은 0.4234로 나타났으며, 모형의 적합성을 나타내는 F값은 172.4298로 $p < 0.001$ 수준에서 통계적으로 유의하게 나타났다. 이는 회귀식 모형이 통계적으로 적절했음을 의미한다. 친밀성은 부하신뢰에 정(+)의 영향을 미치고 있으며, 이는 통계적으로 $p < 0.01$ 수준에서 유의하게 나타났다. 따라서 <가설6>은 채택된다.

<표4-16> 회귀분석 결과(친밀성->부하신뢰)

| | B | 베타 | t | 유의확률 | 수정된 R^2 | F | p |
|------------|--------|--------|-------------|--------|-----------|----------|--------|
| (상수) | 0.8936 | | 7.5682 *** | 0.0000 | 0.4234 | 172.4298 | 0.0000 |
| 친밀성 | 0.7675 | 0.6234 | 23.8654 *** | 0.0000 | | | |
| 종속변수: 부하신뢰 | | | | | | | |

* $P < 0.1$, ** $p < 0.05$, *** $p < 0.001$

<가설7> 신뢰는 직무만족에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

신뢰가 직무만족에 미치는 영향을 알아보기 위하여 단순 회귀분석을 실시하였다.

회귀분석 결과 설명력을 나타내는 R^2 은 0.2967로 나타났으며, 모형의 적합성을 나타내는 F값은 210.543로 $p < 0.001$ 수준에서 통계적으로 유의하게 나타났다. 이는 회귀식 모형이 통계적으로 적절했음을 의미한다. 신뢰는 직무만족에 정(+)의 영향을 미치고 있으며, 이는 통계적으로 $p < 0.01$ 수준에서 유의하게 나타났다. 따라서 <가설7>은 채택된다.

<표4-17> 회귀분석 결과(신뢰→직무만족)

| | B | 베타 | t | 유의확률 | 수정된 R^2 | F | p |
|------------|--------|--------|-------------|--------|-----------|---------|--------|
| (상수) | 0.8923 | | 7.6845 *** | 0.0000 | 0.2967 | 210.543 | 0.0000 |
| 신뢰 | 0.7239 | 0.6151 | 23.4562 *** | 0.0000 | | | |
| 종속변수: 직무만족 | | | | | | | |

* $P < 0.1$, ** $p < 0.05$, *** $p < 0.001$

<가설8> 신뢰는 조직몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

신뢰가 직무몰입에 미치는 영향을 알아보기 위하여 단순 회귀분석을 실시하였다. 회귀분석 결과 설명력을 나타내는 R^2 은 0.5976로 나타났으며, 모형의 적합성을 나타내는 F값은 71.7680로 $p < 0.001$ 수준에서 통계적으로 유의하게 나타났다. 이는 회귀식 모형이 통계적으로 적절했음을 의미한다. 신뢰는 직무몰입에 정(+)의 영향을 미치고 있으며, 이는 통계적으로 $p < 0.01$ 수준에서 유의하게 나타났다. 따라서 <가설8>은 채택된다.

<표4-18> 회귀분석 결과(신뢰→조직몰입)

| | B | 베타 | t | 유의확률 | 수정된 R^2 | F | p |
|------------|--------|--------|-------------|--------|-----------|---------|--------|
| (상수) | 0.9612 | | 8.3465 *** | 0.0000 | 0.5976 | 71.7680 | 0.0000 |
| 신뢰 | 0.7862 | 0.7002 | 19.5468 *** | 0.0000 | | | |
| 종속변수: 직무몰입 | | | | | | | |

* $P < 0.1$, ** $p < 0.05$, *** $p < 0.001$

<가설9> 신뢰는 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

신뢰가 조직시민행동에 미치는 영향을 알아보기 위하여 단순 회귀분석을 실시하였다. 회귀분석 결과 설명력을 나타내는 R^2 은 0.3662로 나타났으며, 모형의 적합성을 나타내는 F값은 170.7882로 $p < 0.001$ 수준에서 통계적으로 유의하게 나타났다. 이는 회귀식 모형이 통계적으로 적절했음을 의미한다. 신뢰는 조직시민행동에 정(+)의 영향을 미치고 있으며, 이는 통계적으로 $p < 0.01$ 수준에서 유의하게 나타났다. 따라서 <가설9>은 채택된다.

〈표4-19〉 회귀분석 결과(신뢰→조직시민행동)

| | B | 베타 | t | 유의확률 | 수정된 R^2 | F | p |
|--------------|--------|--------|-------------|--------|--------------|----------|--------|
| (상수) | 0.8125 | | 7.3425 *** | 0.0000 | 0.3662 | 170.7882 | 0.0000 |
| 신뢰 | 0.7245 | 0.6735 | 24.5476 *** | 0.0000 | | | |
| 종속변수: 조직시민행동 | | | | | | | |

* P<0.1, ** p<0.05, *** p<0.001

V. 결론

행정조직에서 상사와 부하간의 신뢰형성이 조직의 효과성에 미치는 영향에 대하여 선행연구를 분석하여 실무에서 적용이 가능한 상사와 부하간의 신뢰 형성요인과 신뢰 향상요인을 분석하였는데, 그 결과는 다음과 같다.

- ① 조직구성원들은 상사(리더)로부터 변혁적 리더십 발휘를 높게 지각할수록 신뢰수준은 높아진다.
- ② 또한 변혁적 리더십의 발휘는 부하들로부터 조직과 직무에 대한 몰입 및 조직시민행동을 발휘하도록 유도한다. 이러한 행위는 상사와 부하간의 강한 신뢰가 형성될 때 가능하다. 변혁적 리더십과 조직시민행동과 직무몰입과의 관계를 연구한 결과, 변혁적 리더십은 이들 변수들과의 관계는 추종자(부하)들의 리더(상사)에 대한 신뢰에 의해서 매개되는 것으로 밝혀졌다.
- ③ 부하가 상사에 대한 신뢰를 형성하는데 권한위임을 지향하는 행동적 특성을 지닌 변혁적 리더십과 신뢰는 서로 중요한 관계를 가지고 있다.
- ④ 상사가 부하로부터 신뢰를 얻기 위해서는 능력, 호의, 진실성 및 일관성을 가지고 있어야 한다.
- ⑤ 상사에게 있어서 신뢰대상인 부하의 능력에 대한 인지는 부하에 대한 신뢰여부를 결정하는데 있어서 중요한 영향 요인이다.
- ⑥ 상사가 부하에 대한 신뢰요인으로서는 부하에 대한 선의(善意)에 대한 인지, 진실성, 일관성, 친밀성 등이 작용한다.
- ⑦ 상사와 부하간의 관계의 친밀성은 지속적이고 다면적인 상호작용을 촉진하고 그를 통해 서로에 대한 정보를 획득하는 중요한 기회를 제공한다.
- ⑧ 조직에서의 공정성이 직속부하에 대한 상사의 신뢰에 미치는 영향력은 크다.

본 연구에서는 선행연구를 통한 이론적인 검토에 기초하여 상사와 부하의 신뢰가 조직효과성에 미치는 영향과 조직효과성을 높이기 위해서는 선행되어야 할 신뢰수준

의 향상 방안에 대하여 논의하였다. 결론적으로 조직에서 상사와 부하간의 신뢰수준을 향상시키기 위해서는 변혁적인 리더십을 적극 권장하여야 할 것으로 사료되며, 이를 위해서는 조직차원에서 리더십 개발 등의 적극적인 지원이 있어야 할 것이다.

앞에서 살펴본 선행된 연구의 결과를 토대로 상사와 부하간 신뢰수준의 향상을 위한 방안을 모색해 보고자 한다.

우선 상사에 대한 신뢰의 선행요인에 대하여 살펴보면, 상사(리더)의 행동은 상사와 부하간의 관계에서 신뢰수준을 향상시키는데 중요한 역할을 한다. 그동안 많은 연구에서 신뢰의 가치가 있는 행동의 차원으로 행동의 일관성, 성실성, 정직성(RobInson & Rousseau, 1994; Mayer et al., 1995)을 꼽고 있으며, 무엇보다도 통제권의 공유와 위임을 가장 중요한 요인으로 제시하고 있다(Korsgaard & Roberson, 1995). 이처럼 선행연구들은 자주 접촉하는 관계에 있어서 신뢰가치적 행동은 매우 중요하며, 특히 변혁적 행동들이 조직구성원으로 하여금 상사에 대한 신뢰를 느끼게 하고 기대 이상의 역할을 수행하도록 동기부여 한다고 밝히고 있다(Yukl et al., 1989). 또한 변혁적 리더십은 부하들에게 권력과 힘을 심어주고(empowerment), 역량을 확대시키며 그들의 위상을 제고시킨다. 상사가 부하들의 역량을 강화시키기 위해서는 먼저 부하들을 존중하고 신뢰해야 하며, 이러한 특성을 지닌 상사의 변혁적 리더십은 부하들에게 신뢰를 줄 수 있는 아주 중요한 요인이라고 할 수 있다. 최근의 연구들을 살펴보면 변혁적 리더십과 조직시민행동과 직무몰입과의 관계를 연구한 결과, 변혁적 리더십은 이들 변수들과의 관계는 추종자(부하)들의 리더(상사)에 대한 신뢰에 의해서 매개되는 것으로 밝혀졌다(Podsakoff et al., 1990). 따라서, 부하가 상사에 대한 신뢰를 형성하는데 권한위임을 지향하는 행동적 특성을 지닌 변혁적 리더십과 신뢰는 서로 중요한 관계를 가지고 있다고 할 수 있다. 이러한 관계를 향상시키기 위해서는 상사가 올바른 변혁적 리더십을 발휘해야 된다고 할 수 있겠다.

또한 상사가 부하로부터 신뢰를 얻기 위해서는 능력, 호의, 진실성 및 일관성을 가지고 있어야 한다. 신뢰는 신뢰대상이 자신에게 부과된 역할을 완수하고 신뢰자의 기대에 부응할 능력이 있는가에 대한 평가에 근거해 형성된다(Doney, et. al., 1998). 능력이 가지고 있는 요소의 첫째는 문제해결을 위해 필요한 지식이나 정보처리 및 집행과 관련된 지식으로 특정인이 어떤 특정의 영역에서 영향력을 행사할 수 있게 해주는 기술과 재능 및 특성의 집합이다(Mayer, et. al., 1995). 두 번째는 문제 해결을 위해 투입할 수 있는 시간적 또는 물질적 여유로 자원의 동원능력과 연결된다(Mishra, 1996).

상사의 입장에서도 부하의 능력은 중요한 의미를 갖는다. 부하와의 관계에서 일차

적인 관심은 부하가 주어진 업무를 얼마나 잘 수행할 수 있는가 하는 것이다. 따라서 부하가 업무수행에 필요한 기술과 지식을 가지고 있고 업무를 충분히 파악하고 있다면 업무의 효과성이 높아질 것이고 성공적인 업무수행이 가능해진다. 이는 조직(부서)의 효과성으로 연결되어 결과적으로는 상사 자신의 업무성과에도 영향을 미치게 된다.(Doney and Cannon, 1997). 따라서 자신의 부하가 업무와 관련한 판단 능력이 없다고 인지한다면, 또는 업무수행에 필요한 지식이나 기술을 가지고 있지 않다고 평가한다면 그런 부하에게 재량권과 자율권을 부여한다는 것은 어려워진다. 이 경우 오히려 업무수행과정에 감시·감독을 강화하게 될 것이다. 이렇게 볼 때 신뢰자의 상사에게 있어서 신뢰대상인 부하의 능력에 대한 인지는 신뢰여부를 결정하는데 있어서 중요한 영향 요인이며 신뢰에 있어서 능력의 영향력은 경험적으로 입증되고 있다(원숙연·박통희, 2000).

신뢰자가 신뢰대상의 동기나 의도에 대해 긍정적으로 평가하는 경우, 또는 신뢰대상이 신뢰자 자신에 대해 선의(善意)를 가지고 있다고 인지하는 경우, 신뢰의 형성이 용이하다. 조직내 대인 관계에 대한 논의들은 조직구성원의 필요와 요구에 대해 높은 관심을 보임으로써 신뢰를 촉진할 수 있다고 본다(Konovski and Pugh, 1994). 그러한 부하의 행위는 상사에게는 자신의 이익을 위해 상사의 이익을 해치지 않는 행위로 나타난다. 즉 부하가 상사의 취약성을 이용해 기회주의적으로 행동하지 않으리라는 믿음을 주는 것이다. 결국 호의란 이들 양자의 균형된 상태를 의미한다. 이렇게 볼 때 호의는 배려와 개인적 관심으로 구성된 개념으로 신뢰 대상이 신뢰자에 대해 어느 정도의 애착과 친밀감을 가지고 있는가를 나타낸다(Mayer, et. al., 1995).

다음으로 신뢰대상의 선의를 평가하는 데 있어서 진실성 역시 중요한 기준이 된다. 진실성은 개인적 진실성과 규범적 진실성으로 구분할 수 있는데 구분의 기준은 도덕적 원칙의 준수와 수용가능성이다(McFall, 1987). 상사의 정직성과 신뢰가능성에 대한 평판으로 구성된 진실성은 조직내에 상사에 대한 부하의 신뢰에 긍정적으로 작용한다는 연구(Bulter and Cantrell, 1984)와 특정기업의 직원과 자문기관의 연구원간의 대인간 신뢰에 있어서 연구원의 진실성은 연구과정에서 결과를 은폐·조작하거나 연구결과를 부정적인 목적으로 사용하지 않으리라는 믿음으로 이어져 신뢰에 긍정적으로 작용할 것이라는 연구(Moorman, et. al., 1993) 등이 있다. 또한 우리나라 공무원을 대상으로 한 경험적 연구에서도 상사의 진실성은 부하가 상사를 신뢰하는데 있어서 중요한 영향요인임이 입증되었다(원숙연·박통희, 2000)

또한 신뢰 대상이 과거로부터 보여주는 행동의 일관성에 근거해 평가되기 때문에 언행의 일치와 약속의 이행을 포함하는 일관성이 신뢰에 중요한 영향요인으로 작용한다(Dasgupta, 1988; Mishra, 1996). 결국, 언행의 일관성은 예측가능성은 신뢰에

따르는 불확실성과 위험의 인지를 감소시킨다는 점에서 중요하다, 만일 부하가 상황에 따라 일관성 없이 행동하는 경우 상사는 부하의 미래 행동에 대한 정보를 얻을 수 없게 되고 현재의 정보를 기초로 미래의 행동을 예측한다는 것이 어려워진다(Shapiro, et. al., 1992). 신뢰대상이 보여주는 언행의 일치와 약속의 이행을 포괄하는 일관성은 대인간 신뢰를 비롯한 모든 형태의 신뢰에 있어서 중요한 영향요인으로 작용한다.

상사와 부하간의 관계의 친밀성은 지속적이고 다면적인 상호작용을 촉진하고 그를 통해 서로에 대한 정보를 획득하는 중요한 기회를 제공하는 것으로 나타났다. 이러한 정보는 신뢰자와 신뢰대상간의 이해의 가능성을 높이고 이는 부하에 대한 상사의 신뢰에 긍정적으로 작용하게 된다. 개방적이고 활발한 정보의 교환을 통해 신뢰자와 신뢰대상은 상호간의 이해를 증진시키고 보다 많은 유사성을 발견하고 발전시킬 수 있는 계기를 만들 수 있고, 이는 심리적 거리를 단축시키고 친밀감을 증가시켜 결과적으로 신뢰에 긍정적으로 작용하게 된다. 이러한 사실은 경험적으로도 입증되고 있다(원숙연·박통희, 2000)

조직내적 특성 요인의 관점에서 상사와 부하와의 신뢰관계를 살펴보면 조직구조와 분위기와 같은 조직내부의 특성도 영향을 미치는 것으로 나타났다. 특히 조직구성원은 조직내에서의 다양한 경험의 축적을 통해 조직분위기를 지각하게 되는데, 조직분위기는 집단 구성원에 대한 이해와 환경에 반응하는 방법에 영향을 미치며 구성원들의 행동유형을 형성한다. 또한, 조직이 어떻게 기능하고 있고 이러한 행동이 주어진 상황에서 적절한 행동인가를 알려줌으로써 어떤 행위가 고무되고 지원되는가를 파악할 수 있게 한다(Whitener, et. al., 1998). 이런 의미에서 조직분위기는 조직적응에 유용한 지침을 제공한다.

그런데 조직분위기는 그 자체가 다면적이고 다차원적인 현상으로 연구에 있어서 선택의 문제를 제기한다.

첫째, 공정성은 조직내의 다양한 관행이 형평성에 입각해 자의적이지 않은 방향으로 이루어지는 것을 의미한다(Koys and Decotiis, 1991). 조직내 공정성에 대한 연구의 흐름은 다양한데, 특히 인사고과에 대한 평가 및 승진, 보직의 결정 및 업무의 할당 등 제반 인사관련 문제들이 이러한 절차를 거쳐서 결정되었는지는 각 결정에 대한 전반적인 공정성 평가의 중요 결정 요인일 뿐만 아니라 신뢰를 비롯한 조직구성원들의 직무동기, 직무만족, 조직몰입 등에 커다란 영향을 준다는 사실이 경험적으로 밝혀지고 있다(윤정구, 임준철, 1998). 특히 조직내 신뢰와 관련해 승진, 업무성과의 평가 및 훈련과 같은 인사관리가 업무실적이나 성과와 같은 객관적인 기준에 의해 이루어질 때 조직의 공정성을 높게 인지하고 조직전체에 대한 신뢰로 이어진다는 것을 보

여준다(박광국 외, 1999).

조직에서의 공정성이 직속부하에 대한 상사의 신뢰에 미치는 영향력은 다음과 같다. 승진, 보직 및 업무평가 등에 인사관리제도(또는 관행)가 투명하고 객관적이고 공정하다는 인지는 부하에 대한 상사의 신뢰가능성(특히, 능력의 차원)에 대한 평가에 긍정적으로 작용할 가능성이 있다. 만일 조직내의 분위기가 공정성과는 무관하게 자의적이고 비합리적인 기준에 의한 인사관리관행이 만행되어 있다면 부하의 특성(특히, 능력)에 대한 평가에 부정적으로 작용하게 될 것이다. 이러한 가능성은 상사-부하관계의 형성시간이 짧아 신뢰대상(부하)의 신뢰가능성에 대한 평가가 확립되지 않은 상태에서 부하에 대한 상사의 신뢰에 특히 중요한 영향력을 행사할 것으로 보인다.

둘째, 혁신성은 업무수행에 있어서 새로운 영역의 개척이나 새로운 방식의 시도 등 조직내에서 위험감수를 포함한 변화와 창의력이 인정되고 지지되는 정도로 특정조직의 위험이나 불확실성에 대한 집합적 태도를 나타낸다(Koys & DeCotiis, 1991). 불확실성에 대한 회피의 정도가 높은 조직은 비구조화되고 예측 할 수 없는 상황에 대한 허용의 정도가 상대적으로 낮고 변화에 대해 소극적이어서 공식적인 규칙과 규제의 필요성이 강조된다. 이에 반해 불확실성에 대한 회피의 정도가 낮은 경우에는 미지의 상황에 대한 공포가 상대적으로 적으며 변화에 대해 적극적이고 위험을 쉽게 수용한다(Doney, et. al., 1998).

이렇게 볼 때 혁신적인 조직은 결과와 무관하게, 부하와 결정권을 공유하고 재량을 부여하는 관리자를 보상하고 지원할 것이다. 또한 불확실성을 줄이기 위한 규칙이나 규제를 취하기보다는 조직구성원 개인의 판단이나 결정을 신뢰한다. 이와 반대로 위험에 대해 소극적이고 현상유지만을 강조하는 분위기의 조직은 중요한 정보를 부하에게 제공하는 것이 위험한 행동으로 인식되고, 이는 부하에 대한 상사의 신뢰를 저해하는 구조적 요소로 작용할 것이다(Whitener, et. al., 1998).

셋째, 응집력은 조직내의 일체감 및 공위에 대한 인지를 의미한다. 구성원들간의 협력을 중시하고 팀워크가 강조되는 조직분위기는 구성원들간의 친밀성은 물론 신뢰에도 긍정적으로 작용할 것이다. 특히, 높은 응집력을 통한 팀 정신은 참여적 리더십과 책임의 공유로 나타내고, 구성원 상호간의 목표와 가치의 합치 가능성을 높인다. 즉 한 팀으로서의 우리 의식은 집단 가치와 믿음을 갖게 하고 공통의 이익을 추구한다는 믿음으로 발전하기 때문이다. 이렇게 되면, 구성원들간의 관계를 도구적이기보다는 호혜적으로 인지할 가능성이 높아지고 기회주의적 행위에 대한 유인이 그만큼 낮아진다. 이와 함께 구성원들간의 개방적 의사소통과 정보의 공유를 가치 있는 행동으로 인식되고 지원된다(Ouchi, 1980).

이상과 같이 선행연구의 결과를 토대로 조직에서 상사와 부하간의 신뢰의 수준에 영향을 미치는 요인들을 살펴보았는데, 상사와 부하간의 신뢰형성을 토대로 조직의 효과성을 높이기 위해서는 상사와 부하 상호간 상대방으로부터 신뢰를 얻기 위한 스스로의 노력과 학습이 요구되며, 조직 또한 위에서 언급한 변혁적 리더십 발휘를 위한 리더의 양성과 구성원들의 개인역량을 증가시킬 수 있는 적극적인 지원이 필요하다고 할 수 있겠다.

변혁적 리더십은 상사에 대한 신뢰나 정서적 몰입에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이것은 상사에 대한 부하들의 신뢰 정도가 업무성과, 조직몰입, 사기, 이직 등과 같은 조직의 효과성에 영향을 미친다(Diffie-Couch, 1984; Moore, Shaffer, Pollack & Taylor-Lemcke, 1987)는 연구들과 동반적인 개념임이 증명되었다고 볼 수 있다. 따라서 조직의 효과성을 증대시키기 위해서는 변혁적 리더십행위가 요구된다고 할 수 있다. 또한 상사는 부하로부터 신뢰를 얻기 위해 능력이나 성실한 태도, 정직한 행동 그리고 통제권의 공유와 권한위임에 대한 관심을 가져야 할 것이며, 부하 역시 상사로부터 신뢰를 얻기 위해서는 업무수행 능력이나 선의(善意)적인 가치관, 진실한 태도, 태도나 행동의 일관성 그리고 상사 또는 동료간의 친밀성에 대한 관심이 필요하다. 이처럼 상사와 부하간의 신뢰수준을 향상시키기 위한 노력이 계속될 때 조직의 효과성은 증대될 것으로 사료된다.

이상과 같이 상사와 부하간의 신뢰 대한 연구를 토대로 신뢰수준을 향상시켜 조직의 효과성을 증대시키기 위한 방안으로 가능성 있는 몇 가지 방안을 제시해 보고자 한다.

첫째로는 부하들에게 신뢰를 받으면서 몰입을 시킬 수 있는 리더(상사)의 양성이다. 관리자가 아닌 리더로서의 역할을 할 수 있는 능력과 자질을 갖추 수 있도록 교육훈련이 필요하다고 할 수 있다. 교육방법은 외부의 전문기관을 활용하는 것이 바람직하며, 이에 대한 투자가 뒷받침 되어야 할 것이다.

둘째로, 리더(상사)들은 종업원들과 규칙적인 교류를 통해 정보를 공유해야 할 것이다. McAllister(1995)는 대인간의 상호작용 빈도가 정서적 신뢰를 높인다는 연구 결과를 제시하였다. 따라서 신뢰는 확신 있는 귀인을 가능하게 하는 상대에 대한 정보와 사회적인 판단자료를 얻을 수 있는 기회가 주어질 때 촉진될 수 있을 것이다. 우선 업무를 수행하는 과정에 따르는 공식적인 접촉의 기회가 신뢰에 영향을 미칠 수 있으며, 업무수행과정을 통해 상사의 특성 등에 대한 판단의 기회가 제공됨과 동시에 상사의 특성에 대해 높게 지각하는 효과를 초래할 수 있다. 상사와 부하간 상호관계는 부하들에게 직무수행에 필요한 동기유발을 도와주고, 직무수행에 필요한 지식을 제공하는데 도움을 주며, 발생한 문제들을 해결하는데 도움을 줄 수 있다. 이렇듯이

상사와 부하간 상호교류를 통해 형성된 신뢰는 조직의 효과성을 갖기 위한 구성원들의 태도와 행동을 변화시키는데 중요한 역할을 하게 되어 조직을 운영하는데 있어서도 도움이 될 수 있다.

셋째로는 구성원들 개인들에 대한 존중(또는 지지)을 인식시켜 태도와 행동의 변화를 유도해야 할 것이다. 리더의 탁월한 전문지식과 통찰력을 바탕으로 조직이 나아가야 할 목표와 방향을 제시하고 적절한 업무분담을 통하여 성장의 기회를 제공함과 동시에 조직이 개인들에 대한 배려와 지원을 하고 있다는 사실을 인식시킬 때 종업원들의 조직에 대한 태도와 행동을 변화시켜 몰입을 유도함으로써 조직의 효과성을 증대시킬 수 있을 것이다. 또한 중요사항에 대해서는 의사결정에 참여시켜 책임감을 고조시키는 것도 필요하다고 판단된다.

마지막으로 구성원들이 안정된 조직생활을 할 수 있도록 도와주어야 할 것이다. 불안정한 요인들은 신뢰 및 몰입에 영향을 미칠 수 있으므로 이러한 부정적인 요인들을 제거해 줌으로써 종업원들의 조직에 대한 신뢰감과 몰입을 증가시킬 수 있을 것이다. 이를 위해서는 조직차원에서 이에 대한 관심과 투자가 뒷받침 되어야 할 것이다.

행정조직에서의 상사와 부하간의 신뢰가 조직의 효과성에 영향을 미치는가에 대하여 종단적인 연구를 하지 않고 여러 현실적인 사항들을 고려하여 횡단적인 자료를 이용하였다는데 한계가 있었다. 향후의 연구에서는 종단적 연구 설계를 통하여 개념들 사이의 인과관계를 밝히는데 주력해야 할 것이다. 다음으로는 지역적인 한계점을 보여주고 있다. 같은 조직이라 할지라도 지역에 따른 특징들이 연구의 결과에 영향을 줄 수 있다는 점을 고려할 때, 향후의 연구에서는 지역의 편중이 없이 다양하게 실시되어야 할 것이다. 마지막으로 국내의 연구보다는 해외 연구자들의 연구 자료에 너무 많이 의존하였다는 점이다. 동일한 영향요인이라도 우리나라의 문화나 조직 특성에 따라 영향요인이 달라질 수도 있을 것이라는 추측에서 향후의 연구에서는 우리나라 조직상황에 맞는 연구의 설계가 실시되어야 할 것임을 제언한다.

<참 고 문 헌>

- 김명언 · 이영석. (2000). 한국기업조직의 부하가 갖는 상사에 대한 신뢰와 불신의 기반. 「한국심리학회지 : 사회문제」.
- 김용학 · 손재석. (1998). 미시적 신뢰와 거시적 위험. 「계간사상」, 가을호 : 115-131.
- 김호경. (1999). 신뢰와 조직몰입. 「한국행정학보」, 33(2): 19-35.
- 나승태. (1996). 하부의 신뢰유형과 리더십의 행동유형이 직무만족 및 조직전념도에

- 미치는 영향. 서강대학교 대학원 석사학위논문.
- 박찬웅. (1999). 신뢰의 위기와 사회적 자본. 「사회비평」: 33-64.
- 백기복. (2003). 「조직행동연구」. 서울: 창민사.
- 원숙연. (2000). 조직구성원간 신뢰와 연출. 「한국행정학보」, 34(2).
- 이동섭. (1997). 조직구성원간 신뢰형성의 영향요인 및 결과에 관한 연구. 서울대학교 대학원 석사학위논문.
- 이영석. (2002). 신뢰증진 프로그램. ORP연구소.
- 이재혁. (1996). 신뢰 · 거래비용 · 연결망. 「한국사회학」, 30: 519-543.
- 이주일. (2001). 조직에서의 정서 : 리더와 구성원간의 신뢰와 불신을 중심으로. 「한국심리학회지 : 일반」, 20(1): 91-128.
- 최성원. (1999). 신뢰와 불신의 개념적 독립성과 그 선행요인의 차별성에 관한 연구. 연세대학교 대학원 석사학위논문.
- Barber, B. (1989). *The Logic and Limits of Trust*. New Brunswick, NY: Rutgers University Press.
- Blau, G. J. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: John Wiley & Sons, Inc..
- Carnevale, D. G. (1995). *Trustworthy Government*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Carroll, B. A. (1999). Corporate Social Responsibility, Business and Society, 36(2): 268-295.
- Coleman, T. S. (1990). *Foundations of Social Theory*. Cambridge, Ma, Harvard Business Press.
- Cook, J., & Wall, T. (1980). New Work Attitude Measures of Trust, Organizational Commitment and Personal Need Nonfulfillment. *Journal of Occupational Psychology*, 53: 39-52.
- CummIng, L. L. & Bromiley, P. (1996). The Organizational Trust Inventory(Oti): Development and Validation. In R. M. Kramer, and T. R. Tyler(eds.). *Trust in Organizations*, Thousand Oaks, Ca: Sage: 302-330.
- Currall, S. C. (1990). *The Role of Interpersonal Trust in Work Relationship*, Unpublished Doctoral Dissertation. Cornell University.
- Daley, D. M., & Vasu, M. L. (1998). Fostering Organizational Trust in North Carolina: The Pivotal Role of Administrator and Political Leaders: *Administration & Society*, 30(1): 62-89.
- Deluge, Ronald J. (1994). Supervisor Trust Building, Leader-Member Exchange and Organizational Citizenship Behaviour. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, Vol.67(4): 315-326.
- Deutsch, M. (1960). The Effect of Motivational Orientation upon Trust and Suspicion. *Human Relation*, 13: 123-139.

- Doney, P. M., Cannon, J. P. & Mullen, M. R. (1998). Understanding influence of National Culture on the Development of Trust. *Academy of Management Review*, 23(3): 601-621.
- Farnham, A. (1989). The Trust Gap, *Fortune*, Vol.35: 56-78.
- Fukuyama, F. (1995). *Trust the Social Virtues and the Creation of Prosperity*. New York: Free Press Paperbacks
- Gambetta, D. (1988). Can We Trust? In D. Gambetta(ed.), *Trust: Making and Breaking Relations*. New York: Basil Blackwell: 213-237.
- Hosmer, L. T. (1995). Trust: The Connecting Link Between Organizational Theory and Philosophical Ethics. *Academy of Management Review*: 20(2): 379-403.
- Johnson-George, C. & Swap, W. C. (1982). Measurement of Specific Interpersonal Trust: Construction and Validation of A Scale to Assess Trust in a Specific Other. *Journal of Personality and Social Psychology*, 43: 1308-1317.
- Konovsky, M. A. & Pugh, S. D. (1994). Citizenship Behavior and Social Exchange, *Academy of Management Journal*, 37: 656-669.
- Kramer, R. M. & Tyler, T. R. (1998). *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*. Thousand Oaks Ca: Sage.
- Lane, C. (1998). introduction: Theories and Issues in The Study of Trust. In C. Land, & R. Bachmann(eds.). *Trust Within and Between Organizations: Conceptual Issues and Applications*. Oxford University Press.
- Lewicki, R. J. & Bunker, B. B. (1995). Trust in Relationship: A Model of Trust Development and Decline. In B. B. Bunker & J. Z. Rubin(eds.), *Conflict Cooperation and Justice*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Lewis, J. D. & Weigert, A. (1985). *Trust as Social Reality*. *Social Forces*, 63: 967-985.
- Lieberman, J. K. (1981). *The Litigious Society*. New York: Basil Books.
- Luhmann, N. (1979). *Trust and Power*. London, Wiley.
- Mayer, R. C., Davis, J. H. & Schoorman, F. D. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *Academy of Management Review*, 20: 709-734.
- Mcallister, D. J. (1995). Affect and Cognition Based Trust as Foundation for Interpersonal Cooperation in Organizations. *Academy of Management Journal*, 38: 24-59.
- Mcknight, H., Cummings, L. L. & Chervany, N. (1998). Initial Trust formation in New Organizational Relationships. *Academy of Management Review*, 23: 473-490.

- Mishra, A. K. & Mishra, K. E. (1994). The Role of Mutual Trust in Effective Downsizing Strategies. *Human Resource Management*, 33(2): 261-279.
- Mishra, J. & Morrissey, M. (1990). Trust in Employee/Employer Relationships: A Survey of West Michigan Managers. *Public Personnel Management*, Vol.19: 443-485.
- Moorman, C., Deshpande, R. & Zaltman, G. (1993). Factors Affecting Trust in Market Research Relationship. *Journal of Marketing*, 57: 81-101.
- Pillai, R., Schriesheim, C. & Williams, E. S. (1999). Fairness Perceptions and Trust as Mediators for Transformational and Transactional Leadership: A Two-Sample Study. *Journal of Management*, 25(8): 897-933.
- Podsakoff, P. M., Mackedzie, S. B., Moorman, R. M. & Fetter, R. (1990). Transformational Leader Behaviors and Their Effect On Followers' Trust in Leader, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behaviors. *Leadership Quarterly*, 1: 107-142.
- Rotter, J. B. (1967). A New Scale for the Measurement of Interpersonal Trust. *Journal of Personality*, 26: 651-665.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Bert, R. S. & Camerer, C. (1998). Not So Different After All: A Cross-Discipline View of Trust. *The Academy of Management Review*, 23(3): 393-404.
- Sitkin, S. B. (1995). On The Positive Effects of Legalization on Trust. *Research Negotiation in Organization*, 5: 185-217.
- Sitkin, S. B. & Roth, N. L. (1993). Explaining the Limited Effectiveness of Legalistic "Remedies" for Trust/Distrust. *Organization Science*, 4: 367-392.
- Smith, K. G., Carroll, S. J. & Ashford, S. J. (1995). Intra and inter-Organizational Cooperation: Toward A Research Agenda. *Academy of Management Journal*, 36(1): 7-29.
- Tyler, T. R. & DeGoey, P. (1996). *Trust in Organizational Authorities: The Influence of Motive Attributions on Willingness to Accept Decisions*. In Kramer, R. M. & Tyler, T. R.(eds.). *Trust in Organization: Frontiers of Theory and Research*: Sage Publications: 331-356.
- Whitener, E. M., Brodt, S. E., Korsgard, M. A. & Werner, J. M. (1998). Manager as Initiators of Trust: An Exchange Relationship Framework for Understanding Managerial Trustworthy Behavior. *Academy of Management Review*, 23(3): 513-530.
- Zand, D. E. (1972). Trust and Managerial Problem Solving. *Administrative Science Quarterly*, 17: 229-239.
- Zuker, L. G.(1986). Production of Trust: Institutional Sources of Economic

Structure 1840-1920. In B. M. Staw and L. L. Cummings(eds.).
Research in Organizational Behavior, 8: 53-111.