

상사에 대한 신뢰의 결정요인과 유효성에 관한 연구

송 병 식* · 신 종 하**

목 차

- I. 서 론
- II. 이론고찰 및 가설설정
- III. 연구의 설계
- IV. 실증분석
- V. 결 론

I. 서 론

현대 조직경영의 화두로 등장하고 있는 신뢰(trust)는 조직의 유기적인 상호작용을 가능케 하는 중요한 매개체로서, 구성원들간의 관계의 질을 대변할 뿐만 아니라 조직 유효성을 결정짓는 중요한 요소이다. 현대의 조직들이 조직 유효성을 높이기 위해 시도하고 있는 다양한 변화들, 예를 들면 권한이양, 관리체제의 최적화, 수평적 위계질서, 팀 작업, 지속적인 학습조직 등 모든 근본적인 경영원칙들은 신뢰라는 견고한 기초 없이는 결코 성공적으로 작동할 수 없다. 따라서 구성원들의 자발적이면서도 질 높은 협력과 헌신을 촉진하는 신뢰야말로 조직의 지속적인 성장을 가능하게 하는 경쟁력의 원천이며 보이지 않는 자산인 것이다. 조직 내부의 신뢰관계가 경쟁력의 근원이란 사실을 주장한 신뢰경영의 주창자 Levering은 이른바 초일류 기업으로 불리는 포천지 선정 1백대 기업에 대한 분석을 통해 훌륭한 일터는 구성원들이 경영진을 신뢰하고, 자신의 일과 직장에 자부심을 느끼며, 함께 일하는 구성원들 간에 재미있게 일하는 곳이라고 하였는데, 특히 조직 구성원과 상사 및 경영진과의 신뢰가 가장 중요한 요인임을 확인하였다.

* 제주대학교 경상대학 경영학과 교수

** 제주산업정보대학 기획처

조직경영에 있어 신뢰기반 조직문화의 중요성이 강조됨에 따라 신뢰에 대한 연구들이 활발히 이루어지고 있으며, 단순히 신뢰의 중요성을 강조하는데 그치지 않고 신뢰의 선행요인과 결과변인을 정의하고 나름대로의 모형을 통해 실용적인 신뢰연구의 틀을 제공하고 있다. 그러나 개인주의와 능력에 따른 평가주의가 주류를 이루는 서구사회에서 연구된 신뢰의 선행요인 등을 한국의 조직문화에 바로 대입시키면 기본적으로 문화의 차이에 의한 신뢰 지각요소의 차이를 드러내게 된다. 서로 다른 문화집단에 따라서 그 집단의 구성원이 공유하는 기본가정과 가치들이 다르므로 인간의 사고와 행동은 문화라는 맥락에 따라서 차이를 드러내기 때문이다.

이러한 상황을 극복하기 위해 국내에서도 한국적 상황에서의 신뢰연구가 계속되고 있으나, 대부분의 연구들이 기업조직을 중심으로 이루어지고 있으며 공공조직을 대상으로 하는 연구는 드문 편이다. 여기에는 여러 가지 이유가 있을 수 있겠지만, 대체적으로 공공조직의 경우 기업조직과 비교하여 변화와 혁신에 대한 인식이 낮다는 점과 기업조직이 공공조직에 비해 상대적으로 조직유효성 측정이 용이하다는 점에서 원인을 찾을 수 있을 것이다.

본 연구에서는 신뢰에 대한 국내외의 선행연구를 탐색하여 집단주의와 온정주의적 문화요소가 많은 전문대학의 행정조직문화에 적합한 상사신뢰 즉, 보직처장 신뢰의 선행요인들을 규명하고, 이러한 선행요인들이 보직처장 신뢰에 미치는 영향과 처장신뢰가 조직몰입 및 조직시민행동에 미치는 영향을 검증하고자 하는데 그 목적이 있다.

II. 이론고찰 및 기설설정

1. 신뢰의 정의 및 기능

신뢰를 연구한 초기에는 신뢰를 상대방의 의도와 동기에 대한 믿음의 표현 정도로 정의하였으나, 이후의 연구자들은 상대방에 대한 기대와 행동의 방향에서 신뢰를 연구하였다. 대인간 신뢰에 대한 초기 연구자에 해당하는 Rotter(1971)는 신뢰에 대한 사람들의 막연한 인식을 종합하여 신뢰를 상대방의 말, 약속 또는 구어적·문어적 진술이 믿을만하다는 일반화된 기대(*generalized expectancy*)로 정의하였다. 그러나 이러한 Rotter(1971)의 일반화된 포괄적인 신뢰의 정의는 특정상황에서 상대방과의 상호작용에 의한 것이 아니라 일반화된 태도와 감정으로 신뢰를 파악함으로써 신뢰의 본질을 이해하는 데는 지극히 한계를 드러내게 된다. 이러한 한계를 극복하기 위해 많은 연구

자들은 신뢰를 사회 속의 관계에 초점을 두고 상대방과의 상호관계에 의한 복합적 심리상태로서 신뢰의 개념을 제안하였다. 대표적으로 Johnson-George & Swap(1982)과 McAllister (1995)의 신뢰는 인지적 요소와 정서적 요소의 개념이라는 주장과 Lewis & Weigert (1985)의 신뢰는 인지적, 정서적, 행동적 요소의 복합개념이라는 주장을 들 수 있다.

전자의 경우 McAllister(1995)는 신뢰를 인지적 신뢰와 정서적 신뢰로 구분하였다. 인지적 신뢰는 타인의 역량이나 믿을 수 있음에 근거한 것으로, 만일 상대방에 대한 완전한 지식이 있어 상대방에 대한 확실한 인식을 가지게 되면 신뢰라는 문제가 필요 하지도 않을 것이며, 반대로 완전히 무지하다면 신뢰의 가능성은 없어지기 때문에 신뢰는 의미가 없게 된다(McAllister, 1995). 즉 인지적으로 상대방을 신뢰하기 위해서는 상대방과의 긍정적인 상호작용을 통한 경험이 축적되어 있어야 한다. 다시 말해서 신뢰할 만한 이유가 존재하여야 한다는 것이다. 정서적 신뢰는 신념(faith)의 측면에서 상대방의 동기에 대한 평가가 감정적 영향을 준다는 것으로서, 상대방에 대한 정보나 지식보다는 정서적 유대감에 기인한다. 이러한 유대감은 상대방에 대한 호의와 배려로 나타나며 상호간의 믿음으로 강화되고 신뢰로 발전된다. 즉 신뢰의 정서차원으로 인해 더욱 신뢰의 유지 및 발전이 가능하다는 것이다.

후자의 경우 전자에 비해 행동의도까지 포함되어야 한다는 입장이다. 신뢰의 행동적 차원은 사람들이 특정한 방식으로 행동하려는 의도를 말하는 것으로서, 신뢰에 대한 의존성을 증가시키고자 하는 의지로 볼 수 있다. 신뢰의 행동적 차원은 신뢰대상에 대한 긍정적 기대에 근거해 위험을 감수하겠다는 의지의 표현이며, 정태적인 심리상태에 그치는 것이 아니라 보다 적극적인 행동의 의지를 포함하는 것이다. 신뢰는 단순히 상대방의 신뢰로움에 대한 믿음을 갖는 것에 국한되는 것이 아니라, 그것이 이후의 행동으로도 일관되게 나타나야 한다. 결국 신뢰란 상대에 대한 긍정적 기대감 혹은 인지적 판단일 뿐만 아니라 행동의 의지까지 포함하여야 실제적 신뢰로서 온전한 의미를 갖는 것이다. 다시 말해, 신뢰의 인지적 및 정서적 차원을 넘어서 행동적 의지가 있어야 상대방에 대한 신뢰가 구체적인 행동으로 표출될 수 있다는 것이다.

최근 조직심리학자인 Rousseau et al.(1998)은 신뢰에 대한 다양한 시각들을 종합하여 신뢰를 타인의 의도나 행동에 대한 긍정적인 기대에 근거해서 취약성을 감수하려는 의도로 구성된 심리적 상태라고 정의하였다. 신뢰는 신뢰하는 사람과 신뢰받는 대상간의 상호의존관계에서 발생하며, 이러한 상호의존적 관계 속에서 상대방이 보여준 행동을 통해 인지적, 정서적으로 지각된 상대방의 의도에 많은 관심을 가지게 되고, 쌍방은 서로 취약성을 가지게 된다. 즉 상호의존적 관계 속에 상대방의 행동과 의도에

대하여 긍정적인 정서와 인지적 평가를 갖게 되었다 할지라도, 관계를 지속하고자 할 때 경험하는 자신의 위험부담을 수용하려는 의지가 없다면 신뢰라 할 수 없다는 것이다. Rousseau 등(1998)의 신뢰에 대한 정의는 결국 신뢰가 인지, 감정 및 행동 또는 행동 의지 요소로 구성된 태도를 나타내는 것으로 볼 수 있다. 이처럼 신뢰는 연구자의 학문적 입장에 근거하여 다양한 관점에서 정의되고 있는데, 대체적으로 조직에서의 대인간 신뢰는 상호의존성과 위험이라는 두 가지의 특정 조건 하에서 발생하고 진화한다는 점이 일반적인 태도와는 달리 한다.

Mayer et al.(1995)은 신뢰를 통제나 감시가 없어도 상대방이 자신에게 중요한 어떤 행동을 잘 해낼 것이라는 기대에 근거하여 상대방의 행동에 대해 기꺼이 위험가능성을 감수하려는 자발성으로 정의하였다. 일반적으로는 상대방 행동의 결과가 부정적인 영향을 낳을 경우 관계를 지속할 수 없을 것으로 예상할 수 있는데 이와 반대로 신뢰를 형성하는 것은 관계의 상호성(reciprocity)에서 찾을 수 있다. 이는 단 한 차례의 상호작용으로 모든 관계가 종료되는 것이 아니라 상호의존관계를 지속하는 상황이 신뢰형성의 조건으로 작용하고 있다는 것이다. 또한 이러한 상호의존형 관계 아래 신뢰와 위험은 자가발전하며, 위험감수를 기대하는 행동이 나타났을 때 더욱 신뢰감을 강화한다.

기본적으로 신뢰는 상호의존관계에서 예상되는 결과의 불확실성을 상대방의 기대에 근거한 낙관적 확신을 갖도록 하는 즉, 불확실성을 감소시키는 수단으로서의 기능을 한다. 이러한 신뢰는 상대방의 행동을 미리 예측할 수 있게 하고 당사자 사이의 믿음을 갖도록 함으로써 집단이나 조직목표 달성을 위한 협력과 협동행위를 높인다(Burt, & Knez, 1996). 또한, 신뢰는 개방적 태도, 위험을 감수하고자 하는 태도, 혁신적 사고와 행동, 그리고 높은 수준의 협력을 가능하게 하는 본질적인 것으로, 조직구성원의 강한 공동체 의식과 조직에 대한 일체감을 고양시켜 조직운영 및 발전을 위한 자발적인 참여를 유도하고, 공식적인 규정과 절차에서 벗어나 유기적이고 인간 중심적인 탄력적인 조직운영을 가능하게 한다. 따라서 구성원 상호간에 상대방의 권한과 역할을 자발적으로 인정하고 수용하도록 한다(Tyler, & DeGoey, 1996).

Marshall(1999)은 기업을 계약기반(transaction-based) 기업과 관계기반(relation-based) 기업으로 구분하며, 권위와 명령, 통제를 중시하는 계층적 구조의 계약기반 기업에서는 조직내 커뮤니케이션 단절과 주인의식의 결여로 속도와 고품질 및 고수익을 기대할 수 없는 반면, 상호관계의 질을 중시하는 관계기반 기업에서는 신뢰가 조직문화의 중심으로 자리잡게 됨에 따라 상호존중, 고객중심의 가치 등이 기업을 대표하는 특성으로 나타나게 되어 구성원은 수단이 아니라 목적으로 인식되고 구성원간의 활발한 상호작용으로 인해 높은 성과를 올리게 된다고 하였다.

Fukuyama(1995)는 경제적 번영에는 문화적 배경이 중요한데 그 문화라는 구조 속에 가장 핵심적인 것이 바로 신뢰이며, 신뢰는 조직의 기능과 구조의 연결을 가능케 하여 번영을 창조하는 유일한 길이라고 주장하였다. 그는 신뢰가 구성원간의 지식공유와 지식전이가 활발히 이루어지도록 하여 학습조직이나 지식경영의 효과적인 촉진에도 필수적임을 지적하고 있다. 즉 구성원들간의 신뢰가 높을수록 커뮤니케이션이 활발해지고 그에 따라 정보공유의 질이 높아지면서 상호간의 협력의 질이 높아진다는 것이다.

이처럼 신뢰는 구성원간의 긍정적인 상호영향력을 활발히 발휘하게 하여 조직의 미래에 대한 바람직한 비전을 가지게 하고, 조직목표 달성을 위한 혁신적인 사고와 행동, 높은 수준의 협력과 조직몰입, 조직시민행동 등의 자발적 참여를 이끌어내는 창조적 기능을 수행한다.

2. 상사신뢰의 결정요인

최근 신뢰객체의 어떠한 행동이나 특성이 신뢰감정을 유발하는지 구체적으로 유형화시키려고 노력하고 있는데, 이는 신뢰의 다차원적인 속성과 관련이 있다. 신뢰주체는 신뢰객체와의 상호작용에서 특정한 기대를 가지게 되고, 이 기대영역이 만족되면 신뢰객체에 대하여 신뢰가 형성되지만 그렇지 않은 영역에서는 신뢰가 형성되지 않는다. 즉 신뢰는 다차원적인 조건들에 의해서 활성화되고 유지된다(김정호, 2000.). 현재까지 신뢰의 개념을 이해하는데 가장 폭넓게 수용되고 있는 것은 Mayer et al.(1995)이 제안한 신뢰모형이다. Mayer 등(1995)은 조직 신뢰 통합 모형에서 신뢰의 선행요인으로 개인 신뢰 성향과 함께 신뢰대상자의 특성인 신뢰할만함을 들고 있으며, 이는 능력(ability), 통합성(integrity), 너그러움(benevolence)의 세 요인으로 구성되어 있다고 하면서 이 요인들이 이전의 선행연구에서 도출된 결정요인을 포함한다고 주장하였다.

첫째, 능력이란 어떤 특정한 영역 내에서 영향력을 가지도록 해주는 기술과 재능 및 특성의 집합을 의미한다. 여기에서 능력의 영역은 조직 내에서 리더가 영향력을 미칠 수 있는 공식 및 비공식적 능력을 모두 포함한다. 많은 연구자들은 능력이 신뢰의 중요한 요소임을 언급하고 있다(Cook & Wall, 1980; Deutsch, 1960; Good, 1988; Jones, James & Bruni, 1975; Sitkin & Roth, 1993). 또한 다른 연구자들도 사실상 유사한 개념인 역량(competence: Butler, 1991; Kee & Knox, 1970; Lieberman, 1981; Mishra, 1996; Rosen & Jerdee, 1977)이나 전문성(expertness: Giffin, 1967)을 신뢰의 중요한 요소라고 지적하고 있다(Mayer, Davis, & Schoorman, 1995).

둘째, 통합성이란 신뢰자가 받아들일 수 있다고 인정하는 원칙을 신뢰대상자가 준수

하고 있다고 지각하는 것과 관련되는 것으로, 여기에는 행위의 일관성, 정보전달의 정확성, 정의감과 공정성 및 언행의 일치 등의 내용이 포함된다. 연구자에 따라서 Butler (1991)는 일관성, 도덕성, 공정성으로, Lieberman(1981)은 도덕성으로, Sitkin & Roth(1993)는 가치일치성(value congruence)으로, Gabarro(1978)는 도덕성 내용을 포함하는 특성(character)으로 표현하고 있다. 한편 Brockner & Siegel(1996)은 공정성 연구들을 개관하면서 성실성 요인에 포함되는 절차공정성이 신뢰의 중요한 선행요인임을 주장하였다. 이처럼 통합성은 신뢰객체특성인 능력과 너그러움에 비해 다소 복잡적이며, 포괄적인 의미를 갖고 있다(임성만, 2004).

셋째, 너그러움이란 신뢰 대상자가 자기중심적이고 이기적인 동기로부터 벗어나서 진심으로 신뢰자에게 이로운 일을 해주고자 한다고 신뢰자가 믿는 정도이며, 피신뢰자가 신뢰자에 대해 특별한 애착이나 신뢰자에 대한 긍정적인 지향성(positive orientation)의 지각이다. 많은 연구에서 신뢰자와 피신뢰자의 구체적인 관계에 초점을 두고 신뢰의 개념을 분석하였다. 신뢰자와의 특정관계가 신뢰 정도에 영향을 미친다(Solomon, 1960; Strickland, 1958)거나, 신뢰 대상자의 의도나 동기에 대한 평가가 결정적인 영향을 미친다는 연구결과들(Cook & Wall, 1980; Giffin, 1967; Kee & Knox, 1970; Mishra, 1996), 이타성(Frost, Stimpson, & Maughan, 1978)과 충성심(Butler & Cantrell, 1984)이 신뢰 정도를 높인다는 연구 결과들, 그리고 개인의 욕구나 욕망에서 비롯된 자기중심적인 행동이 신뢰 정도를 낮춘다는 연구(Jones, James & Bruni., 1975), 그리고 개인 목표보다 조직 목표를 우선시 하는 대상을 더 신뢰한다는 연구 결과(Rosen & Jerdee, 1977) 등은 너그러움이 신뢰와 밀접하게 관련되어 있음을 나타내고 있다. 또한 신뢰의 기반으로 많이 언급되던 동일시나 공동체 성원의식(Kramer, Brewer, & Hanna, 1996; Lewicki & Bunker, 1996; Tyler & DeGoey, 1996) 역시 긍정적인 지향성에 대한 기대를 내포함으로써 너그러움의 한 요소로 볼 수 있다(임성만, 2004).

최근 국내에서도 상사신뢰의 결정요인에 대한 연구가 진행되고 있는데, 그 이유는 개인주의와 합리적인 평가주의가 주류를 이루는 서구사회에서 개발된 신뢰 모형을 한국의 조직형태에 그대로 적용하기에는 한계가 있을 수밖에 없기 때문이다. 특히 통합성과 너그러움 요인은 능력요인과는 달리 한국인의 정서에 분명하게 떠오르거나 의미전달이 되지 않는 복합적인 개념이다.

대표적인 연구로 이영석(2004)은 공정성, 배려, 도덕성, 업무역량 및 조직에 대한 책임 등 5개 요인을 상사 신뢰의 결정요인으로 꼽고 있는데 특히, 상사의 도덕성이 유의하다고 하고 있다. 이는 많은 상사들은 부하들로부터 신뢰를 얻기 위해서는 구성원들을 개별적으로 배려하는 것이 중요하다고 생각하고 있으나, 실제로는 상사가 얼마나

도덕적이며 조직인으로서의 책임을 얼마나 충실히 이행하고 있는지가 중요함을 보여 주고 있으며, 부하직원에 대해 얼마나 공정하게 대하고 있으며 상사 자신의 업무역량이 얼마나 뛰어난 지도 중요함을 보여주고 있다.

또한, 임성만(2004)은 최근의 연구를 통해 구성원에 대한 신뢰의 결정요인으로 능력과, 성실성, 도덕성, 배려 및 동질성의 5개 요인을 추출하였으며, 이들을 다시 능력은 직무수행능력과 소신으로, 도덕성은 도덕성과 일관성으로, 배려는 인간존중, 호의적인 배려, 육성적 배려 및 친화력으로, 그리고 동질성은 유사성과 친숙성으로 구분되며, 여기에 성실성 요인까지 포함하여 총 10개의 하위범주로 구분하였다. 그러나 조직위계구조로 구분할 때 부하 신뢰를 제외한 상사와 동료의 경우 동질성 요인을 제외한(단, 상사신뢰에 대한 회귀분석 결과에서는 동질성 요인도 신뢰를 유의미하게 설명하는 것으로 나타남) 모든 요인들이 고르게 관련되는 것으로 나타났다. 이는 대상자 지위에 따라 서로에게 기대하는 내용이 다르기 때문에 나타난다고 볼 수 있다.

본 연구에서는 최근의 이러한 국내외의 신뢰에 대한 연구결과를 토대로 하여 상사 신뢰의 선행요인으로 업무수행과 관련된 능력과 성실성, 관계지향적 범주에 해당하는 도덕성과 배려를 고려하였다. 동질성 요인을 제외한 이유는 실증연구의 대상으로 전문대학을 설정하였는데 대학행정의 실무책임자인 보직처장은 통상 전임교원이 담당하므로 일반직원과의 직무, 전문영역 및 경력 등의 차이로 인해 동질성 요인은 크게 작용하지 않을 것으로 가정하여 제외하였다. 이상의 논의를 토대로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

【가설 1】 상사의 능력, 성실성, 배려, 도덕성 요인은 구성원의 상사신뢰에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3. 상사신뢰와 조직유효성의 관계

조직내에서 신뢰가 중요하다는 것은 신뢰가 인간관계에서뿐만 아니라 조직유효성에 중요한 영향을 미치기 때문이다. Fukuyama(1995)는 신뢰를 조직의 기능과 구조의 연결을 가능케 하여 번영을 창조하는 유일한 길이라고 강조하였다. 조직에서 구성원들은 주로 상사와의 간접경험을 통해 조직의 의도나 속성을 지각하기 때문에 상사 신뢰는 구성원들의 조직과 관련된 태도 및 행동의 형성에 큰 영향을 주게 된다.

많은 연구자들은 신뢰가 조직몰입(Kramer & Tyler, 1996; Pillai Schriesheim, Willimms, 1999; 김호정 1999), 직무만족(Cook & Wall, 1980; Folger & Konovsky, 1989; Butler,

1991), 조직시민행동(Puffer, 1987; Podsakoff, MacKenzie, Moorman & Fetter, 1990; Konovsky & Pugh, 1994; Deluga, 1994), 의사소통(Roberts & O'Reilly, 1974), 직무수행(Dirks, 1999), 이직의도(Butler, 1991; Robinson & Rosseau, 1994) 등과 같은 조직효과성 변수에 긍정적인 영향을 미친다고 보고하고 있다(이영석, 2004). 본 연구에서는 최근 조직유효성 지표를 많이 활용되고 있는 조직몰입과 조직시민행동을 상사신뢰의 결과요인으로 고려하였다.

최근 리더십 유효성 측정지표로 조직몰입이 많이 활용되고 있는데 이는 조직몰입이 조직구성원의 기여적 행동과 밀접한 관련이 있다는 것이 입증되면서 이에 대한 관심이 고조되고 있기 때문이다. 또한, 조직몰입은 비교적 장기적이고 안정적이어서 조직구성원의 태도와 행동간의 관계를 잘 나타내 주고 있기 때문이다.

조직몰입의 개념화는 학자간에 상당한 공감대가 형성되어 있다. 조직몰입은 개인과 조직을 동일시하고 개인이 조직에 공헌하고자 하는 상대적 정도로 단일차원의 측정 척도(Porter et al.: 1974)와 다면적 차원의 측정 척도(Meyer & Allen: 1990)들이 개발되어 있다.

조직몰입의 다차원 측정 척도는 정서적 몰입, 유지적 몰입, 규범적 몰입으로 구성되어 있다. 그러나 Jaros(1993) 등에 따르면 조직몰입 척도중 규범적 몰입은 경험적 연구가 부족하고 개념 타당성 검증에 있어서도 일관성을 보이지 않고 있으며, Becker(1992)는 유지적 몰입은 조직에 남음으로써 얻는 이득이 조직을 떠남으로써 발생하는 비용보다 크기 때문에 조직에 남으려는 의도로 바람직한 조직몰입이 아니라고 지적하였다. 이러한 이유로 본 연구는 조직몰입을 정서적 몰입에 한정하고자 한다. 정서적 몰입(affective commitment)은 그간 조직몰입중 가장 많이 연구되어 왔던 부분으로 구성원들이 조직에 대해 느끼는 심리적 일체감의 정도이며, 몰입된 구성원들은 조직의 목표 및 가치관을 받아들여 조직을 위해 노력을 아끼지 않는다(O'Reilly, & Chatman, 1986).

신뢰에 대한 많은 연구들은 신뢰가 조직몰입을 증가시킨다고 주장하였다. Blake & Mouton(1985)은 신뢰를 존경과 동의어로 보면서 조직몰입을 개발하는데 신뢰가 핵심요소라고 강조하며, 신뢰가 조직구성원의 조직몰입에 유효한 영향을 미치게 됨을 밝혔다. 또한 Carnevale(1995)은 신뢰는 업무와 관련된 중요하고도 실질적인 정보의 개방적 교환, 개방적 의사소통과 교류를 강화하여 문제해결을 위한 창의적인 반응을 유도하고 조직의 효율성을 높임은 물론 학습능력과 성취감을 높여 조직몰입을 강화한다고 주장하였다. 그러나 신뢰자체가 조직몰입을 형성하는 것이라기보다는 그러한 신뢰를 통해 형성된 충성심이 조직몰입을 증가시킨다는 주장이 보다 설득력을 갖는다. Werther(1988)는 충성심이 리더와 리더의 비전에 대한 믿음을 반영하며, 사람들로 하여금 자

기동기를 갖도록 함으로써 리더와 조직을 위해 부가적인 노력을 기울이도록 한다고 주장하였다. 즉 이는 Lewicki 등(1996)이 제시한 동일시기반 신뢰의 특징으로, 신뢰가 축적되어 동일시기반 신뢰의 수준에 이르게 되면, 개인은 조직의 목표를 내면화시키고, 자신이 조직의 목표달성에 기여하는 만큼 개인의 욕구도 충족될 수 있다는 기대와 믿음을 가짐으로써, 조직에 대한 강한 동일시 애착이 형성되므로 조직에 대한 몰입이 증가하게 되는 것이다. 이상의 논의를 토대로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

【가설 2】 상사신뢰를 높게 지각하는 조직 구성원들일수록 조직몰입도 높게 나타날 것이다.

조직시민행동은 Organ(1977)이 논문을 발표한 많은 학자들에 의해서 연구되어 지고 있다. 조직시민행동에 대한 연구가 활발히 행해지고 있는 이유는 조직 구성원의 공식적 직무행동만으로는 조직성이나 조직유효성을 설명하는데 한계를 인식하게 되었고, 조직시민행동이 성공적 조직관리에 직접적 영향을 미친다는 믿음 때문이다(Mackenzie, Podsakoff, & Fetter, 1991).

Organ(1988)은 조직시민행동이란 조직의 공식적 보상 체계 내에서 보상되지 않지만 조직이 효과적으로 기능 하는데 도움을 주는 구성원의 자발적 행동이라 하였다. 따라서 조직시민행동은 공식적 조직에 의해 규정되어 있지는 않지만 조직의 효과성에 기여하는 구성원의 자발적 역할 외의 행동을 의미한다. 이러한 조직시민행동은 단기적으로 뒤 처진 동료를 돕는 등의 행위로 자신의 직무에 소홀할 수 있기 때문에 직무성공에 부정적 영향을 미치기도 하지만 장기적으로는 부족한 인적자원을 효율적으로 활용할 수 있고, 조직내 구성원들의 자발적 참여를 유도할 수 있기 때문에 조직 전체의 유효성을 높이는데 기여할 수 있다(김남현·박봉규·송경수, 1999)다.

한편 조직시민행동의 하위구성요소에 대한 타당성 연구가 진행되고 있으며, 그 구성요소들도 다양하게 제시되고 있다. Smith(1983) 등은 이타주의(조직내 다른 사람을 돕는것)와 순응(조직내 질서유지에 공헌) 2가지를, Graham(1986)은 Smith 등의 이타주의와 유사한 타인 원조, 순응과 유사한 규칙준수 그리고 우월 추구(제시된 목표의 초과달성), 충성심(타인에게 조직을 긍정적으로 대변), 시민정신(조직내 전체적 부에 관심) 등 5가지의 구성요소를 제시하였다. Organ(1988)은 이타주의, 양심성, 예절성, 시민정신, 스포츠맨십 등 5가지를 제시하였는데 많은 연구들이 그가 제안한 조직시민행동의 구성요소들을 반영하여 후속 연구들을 진행하고 있다. 본 연구에서도 Organ이 제시한 조직시민행동의 구성요소들을 분석의 대상으로 삼고자 한다.

이를 구체적으로 살펴보면 다음과 같다. 이타주의(altruism)는 조직내 타인에게 도움을 주어 조직의 능률을 증대시키는 행동이며, 양심성(conscientiousness)은 조직구성원으로서 주어진 범위 내에서 역할 수행 및 작업참여, 청결유지 등을 위해 노력하는 행동이다. 예의성(courtesy)은 조직 내에서 타인과 발생할 수 있는 문제를 사전에 예방하는 행동이며, 시민정신(civic virtue)은 조직내 행사 및 회의에 참여하며, 조직의 지침을 숙지하는 등의 조직의 정치적 활동에 부응하는 행동이고, 스포츠맨십(sportsmanship)은 조직 내에서 발생하는 불평·고충 등을 잘 견디며 규칙이나 판정에 승복하는 자발적 행동이다.

그러나 Organ이 제시한 조직시민행동의 구성요인에 대한 국내의 타당성 분석결과를 보면 5가지 요인구조로만 나타나는 것은 아니다. 예를 들어 안관영(1999)의 연구결과는 예의성, 시민정신, 이타주의, 스포츠맨십의 4가지 요인으로 나타났다. 그는 그 이유로 우리나라에서는 양심성을 역할내 행위로 지각하기 때문이라고 풀이했다.

신뢰와 조직시민행동간의 상관관계는 Podsakoff et al.(1990)의 연구에서 알 수 있다. Podsakoff 등은 변혁적 리더십이 부하들의 조직시민행동을 이끌어내는데 있어서, 신뢰가 변혁적 리더와 조직시민행동 사이에서 중요한 매개역할을 수행하는 것으로 나타났다. 구성원이 기대 이상으로 과업을 수행하도록 변혁적 리더에 의해 동기부여되는 핵심적 이유중의 하나는 리더에 대한 구성원의 신뢰와 존경이다. 변혁적 리더의 행위들은 리더에 대한 신뢰에 영향을 미치고, 이러한 리더에 대한 구성원의 신뢰는 조직시민행동에 영향을 미치게 된다. Koh et al.(1995)는 변혁적 특성이 높은 리더가 그렇지 않은 리더에 비하여 부하들의 몰입수준 및 조직시민행동을 높게 형성한다고 보고하였다. 변혁적 리더의 부하들은 과업에 대단히 높은 의미를 부여하도록 리더에 의해 기대되며, 과업에 대한 높은 의미부여는 부하들의 자아개념을 리더와 공동체를 위한 행동에 연결짓도록 한다. 그 결과 부하들은 리더의 사명에 대하여 개인적으로 몰입하게 되고, 공동체의 사명을 위하여 기꺼이 자신의 희생을 감수하려 하며, 조직 전체를 위해 자신에게 주어진 역할 이외의 행동들을 마다하지 않게 되고, 자신의 직무와 생활에 커다란 의미를 부여하게 되는 것이다(Shamir, House, & Arthur, 1993). 다시 말해 리더와 부하간의 교환관계가 사회적 교환의 원칙에 입각한 신뢰에 바탕을 둘 때 구성원들은 리더의 배려와 관심에 대하여 바람직한 행동으로 반응하게 되는데, 이러한 사회적 교환관계를 통해서 구성원들은 주어진 과업은 물론 그 이상의 업무도 기꺼이 수행하고자 한다는 것이다.

그러나 오인수(2001)는 조직시민행동 관련 변인에 대한 연구를 통해 상사신뢰가 조직시민행동에 유의한 예측력을 갖지 못함을 보고하였다. 이 연구결과를 통해 신뢰자체가 시민행동을 형성하는 것이라기보다는 그러한 신뢰를 통해 형성된 협력의도가 자신

의 역할을 넘어선 희생과 역할 이외의 행동에 대한 감수 등 조직시민행동의 수준을 제고하는데 매개역할을 한다고 가정할 수 있다. 협력은 집단의 과업을 보다 효과적으로 달성하기 위해 구성원들이 상호작용하는 과정을 말한다. 협력의 선행요인은 많은 연구자들에 의해 연구되었는데 실제로 협력의 직접적인 선행요인은 신뢰라 할 수 있다.

따라서 신뢰가 기반이 된 협력의도는 구성원들로 하여금 조직의 목표달성을 위해 명확하게 규정된 조직의 역할과 행동 이외의 행동을 하게 하는 등 높은 수준의 협력과 자발적 참여를 유도한다. 즉 상사에 대해 신뢰를 가지게 되면 상대방에 대한 긍정적인 기대와 신념을 가지게 되고, 조직의 목표를 보다 효과적으로 달성하기 위하여 상호작용하려는 협력의도가 높아질 것이다. 이러한 협력의도는 타인과 함께 일하는 것을 선호하고 집단의 이익을 위해 자신의 희생을 감수하는 조직시민행동으로 발전하게 된다. 이상의 논의를 토대로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

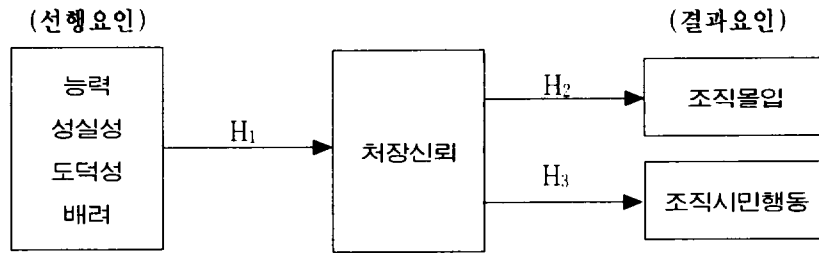
【가설 3】 상사신뢰를 높게 지각하는 구성원들일수록 조직시민행동도 많이 나타날 것이다.

III. 연구의 설계

1. 연구모형

본 연구는 전문대학의 처장들에 대한 구성원 신뢰의 선행요인과 처장신뢰의 결과요인을 검증할 목적으로 설계되었다. 처장 신뢰의 선행요인으로는 상사신뢰의 결정요인에 대한 연구결과를 토대로 처장의 업무수행과 관련된 능력과 성실성, 그리고 관계지향적 범주에 속하는 도덕성과 배려 등 4개 요인을 선정하였다. 결과요인으로는 조직몰입과 조직시민행동을 선정하였는데, 그 이유는 최근 조직몰입이 성과변수와 밀접한 관련이 있음이 입증되고 있고, 조직시민행동은 공식적 직무행동만으로는 조직성이나 조직유효성을 설명하는데 한계가 있으며 조직시민행동이 성공적인 조직관리에 밀접한 영향을 미치기 때문이다.

〈그림 1〉에 제시된 바와 같이 본 연구모형은 처장신뢰의 4가지 선행요인, 즉 능력, 성실성, 도덕성, 배려는 처장신뢰에 정(+)의 영향을 미치고, 처장신뢰는 조직몰입 및 조직시민행동에 정(+)의 영향을 미칠 것으로 예측하고 있다.



〈그림 1〉 연구모형

2. 변수의 정의

신뢰의 선행변수로 상사의 성실성, 배려, 도덕성, 업무수행능력을 선정하였으며, 각각의 변수에 대한 정의는 후술하는바와 같다. 상사의 성실성은 책임감이 강하고, 솔선수범하고, 적극적으로 업무에 임하는 자세이며, 상사의 배려는 상사가 자기중심적이고 이기적인 동기로부터 벗어나서 부하에게 잘해 주고자 한다는 부하의 믿음의 정도이며 상사에 대한 긍정적인 지향성이다. 도덕성은 부하가 인정할 수 있는 원칙을 상사가 고수하고 있다고 지각하는 것과 관련된 것으로 이것에는 행위의 일관성, 정보 전달의 정확성, 정의감과 공정성, 언행의 일치 등이 포함된다. 업무수행능력이란 어떤 특정 영역에서 영향력을 미칠 수 있는 기술이나 지식 그리고 특성들의 집합이다. 신뢰의 선행요소를 측정하는 문항은 임성만(2004)이 개발한 문항을 토대로 능력 6문항, 성실성 4문항, 도덕성 4문항, 업무수행능력 4문항 등 총 18문항으로 구성되어 있으며, 모두 5점 척도로 측정하였다.

상사신뢰는 상사(차장)의 행동이나 의도에 대한 긍정적인 기대를 바탕으로, 자신에게 미칠 수 있는 위험부담을 기꺼이 수용하려는 심리적 상태로 본 연구에서는 한국의 조직문화특성을 고려하여 이영석(2004)이 개발한 6개의 측정문항을 5점 척도로 측정하였다.

조직몰입은 감정적 몰입, 유지적 몰입, 규범적 몰입의 3가지 구성요소 중 감정적 몰입을 측정하였다. 감정적 몰입은 조직에 대해 구성원이 느끼는 심리적 애착감으로 구성원 개개인이 조직에 대해 감정적으로 애착을 갖고 조직과 일체감을 가짐으로써 조직원으로서의 신분을 유지하려는 강한 바람이다. 본 연구에서는 Meyer & Allen(1990)의 측정도구를 이용하여 한국의 근로자를 대상으로 측정한 Ko, Price, & Mueller(1997)의 10개의 조직몰입 문항 중 감정적 몰입에 해당하는 4개 문항을 5점 척도로 측정하였다.

조직시민행동은 공식적 조직에 의해 규정되어 있지는 않지만 조직의 효과성에 기여하는 구성원의 자발적 역할외의 행동을 의미하며, Organ(1988)의 측정도구를 토대로

이타주의, 양심성, 예의성, 시민정신, 스포츠맨십 등 5개 구성요인을 반영한 20개 문항을 측정하였다.

3. 표본설계 및 특성

본 논문에 사용된 자료의 수집은 설문지법을 이용하였다. 또한 본 연구는 국내 대학을 대상으로 하는 상사(처장)신뢰와 상사신뢰의 선행요인 및 결과요인에 대한 연구이므로 분석 단위는 대학 행정조직내 상사를 두고 있는 부하직원 개인이 될 것이다.

설문조사는 2004년 8월부터 2개월 동안 국내에 소재하고 있는 90개의 국공립 및 사립 전문대학의 행정부서별 구성원을 대상으로 우편조사를 실시하여 185부의 설문 응답을 회수하였다. 이들 가운데 설문 응답이 불성실하거나 분석에 이용하기에 과도한 오류가 있는 설문지 16개는 제외하고 본 연구에는 총 169부의 설문 응답 자료를 연구 대상으로 사용하였다.

수집된 자료의 분석방법으로는 연구모형에 투입된 변수들의 개념 타당성을 분석하기 위해 요인분석을 실시하였고, 요인분석결과를 동일요인으로 묶인 변수들의 내적일관성을 검증하기 위해 신뢰도 분석을 실시하였다. 또한 연구모형 및 가설의 검증을 위해 선형회귀분석을 실시하였다.

연구표본의 특성을 보면 성별로는 남성이 71.6%, 여성이 28.4%의 분포를 보였으며, 나이별로는 30대가 53.8%로 가장 많고, 40대가 28.4%, 20대가 12.4%의 분포를 보였다. 근무년수는 5~10년 미만이 33.7%로 가장 많았으며, 다음으로 5년 미만이 23.1%, 10~15년 미만이 22.5%로 근무년수가 15년 미만인 응답자가 모두 79.3%에 해당하고 있다. 응답자의 학력은 대졸자가 전체 응답자의 49.7%를 차지하고 있으며, 직급은 사원/주임이 전체의 65.7%, 그리고 사립대학에 소속한 응답자가 전체의 82.2%를 차지하고 있다.

IV. 실증분석

1. 신뢰성 및 타당성분석

연구에서는 내적 일관성에 의한 신뢰도 검증 방법을 채택하였다. 또한, 본 연구에서는 연구변수를 구성하는 문항들에 대한 응답의 크론바 알파 계수(Cronbach α)를 이용하여 설문 문항에 대한 신뢰도를 조사하였다. 또한 타당도의 측정을 위해 요인분석을

실시하였다. 요인분석 방법은 각 차원의 독립성을 검증하는 공통요인분석(common factor analysis)중 직각회전방식(Varimax Rotation)을 사용하였다. 각 차원의 고유치(eigen value)가 1.0이상인 것을 연구의 실증분석에 이용하였으며, 요인의 해석은 일반적인 관례에 따라 0.40이상의 부하점수(loading score)를 갖는 변수를 의미 있는 것으로 선정하였다.

본 연구의 선행요인에 대한 요인분석을 실시한 결과는 <표 1>에 나타난 바와 같다. 우선, 변수쌍들 간의 상관관계가 다른 변수에 의해 설명되는 정도를 나타내는 KMO의 값이 0.88로 상당히 좋은 것으로 나타났으며, Bartlett의 구형검정치도 유의확률 0.000 수준에서 2374.838로 나타나 요인분석의 사용이 적합하며 공통요인의 존재 가능성을 부가적으로 설명해주고 있다.

<표 1> 선행요인에 대한 타당성 및 신뢰성 분석

변수	측정항목	요인 적재치	Eigen-value	Cronbach α
도덕·성실성	나의 처장은 성실함	0.8237	9.8986	0.9264
	나의 처장은 공사구분이 분명함	0.7836		
	나의 처장은 도덕적임	0.7661		
	나의 처장은 솔선수범함	0.7287		
	나의 처장은 적극적으로 업무에 임함	0.6870		
	나의 처장은 책임감이 강함	0.6271		
	나의 처장은 말과 행동이 일치함	0.5760		
	나의 처장은 모든 것을 솔직하게 말함	0.4988		
능력	나의 처장은 업무추진력이 있음	0.8351	1.6207	0.9075
	나의 처장은 업무수행능력이 뛰어남	0.8264		
	나의 처장은 보는 시야가 넓음	0.8117		
	나의 처장은 조직통솔력이 있음	0.7352		
	나의 처장은 신속하게 의사결정을 내림	0.6408		
	나의 처장은 합리적으로 일을 처리함	0.6150		
배려	나의 처장은 직원들을 믿고 맡기는 편임	0.8132	1.2594	0.8902
	나의 처장은 나를 믿어줌	0.7842		
	나의 처장은 상대방의 입장에서 생각하고 배려함	0.7684		
	나의 처장에게 따뜻한 정을 느낌	0.7364		
누적분산		70.9925		
표준형성 적절성의 Kaiser-Meyer-Olkin 측도		0.8845		
Bartlett의 구형성 검정($\chi^2/df/유의수준$)		2374.838/210/0.000		

상사신뢰의 선행요인에 대한 요인분석 결과는 <표 1>에서 보는 바와 같이 3개의 요

인이 선정되었다. 서로 상이한 요인으로 예상되었던 도덕성과 성실성은 하나의 요인으로 묶였는데 이는 설문항목의 유사한 특성에 기인한 것으로 판단된다. 본 연구에 활용된 측정설문을 개발한 임성만(2004)의 연구결과에서도 성실성은 상사의 능력과 동일한 요소로 묶이는 등 요인구조를 흔들리게 하는 요인으로 나타났다. 하나의 요인으로 묶인 도덕성과 성실성의 차원은 도덕·성실성으로 명명하였다. 한편 능력과 배려 항목은 예상했던 바와 같이 별도의 요인으로 묶였다.

요인분석의 신뢰도를 확보하기 위해 내적 일관성에 의한 신뢰도 검증을 실시한 결과에서는 도덕·성실성, 능력, 배려 요인은 모두 신뢰성 계수(Cronbach α)가 0.8이상으로 비교적 높은 신뢰성을 유지하고 있다.

상사신뢰 변수에 대한 타당성 검증을 실시한 결과는 <표 2>에 나타난 바와 같다. KMO의 값이 0.87로 상당히 좋은 것으로 나타났으며, Bartlett의 구형검정치도 유의확률 0.000수준에서 491.437로 나타나 요인분석의 사용이 적합하며 공통요인의 존재 가능성을 설명해주고 있다. 상사신뢰 변수에 대한 요인분석 결과 하나의 요인으로 구성되었다. 또한, 요인분석의 신뢰도 검증을 실시한 결과에서는 신뢰성 계수(Cronbach α)가 0.88로 높은 신뢰성을 유지하고 있다.

<표 2> 상사신뢰에 대한 타당성 및 신뢰성 분석

변수	측정항목	요인 적재치	Eigen-value	Cronbach α
처장 신뢰	처장의 지시가 내게 어떤 영향을 미칠지라도 믿고 따를 것임	0.8411	3.7932	0.8815
	처장이 어떤 지시를 하더라도 불쾌하게 받아들이지 않을 것임	0.8097		
	처장이 적어도 직원들을 속이지 않는다고 생각함	0.7949		
	처장이 쉽사리 했더라도 처장에게 해를 끼치지 않을 것임	0.7840		
	처장이 나를 배신할 지도 모른다는 불안감을 갖고 있지 않음	0.7699		
	부서(팀)원들은 대부분 처장을 신뢰하고 있음	0.7686		
누적분산			63.2199	
표준형성 적절성의 Kaiser-Meyer-Olkin 측도			0.8727	
Bartlett의 구형성 검정($\chi^2/df/유의수준$)			491.437/15/0.000	

한편 상사신뢰의 결과변수에 대한 타당성 검증을 실시한 결과는 <표 3>에 나타난 바와 같다. KMO의 값이 0.88로 상당히 좋은 것으로 나타났으며, Bartlett의 구형검정도 유의하게 나타나 요인분석의 사용이 적합하며 공통요인의 존재 가능성을 설명해주고 있다. 상사신뢰의 결과변수에 대한 타당성 분석 결과는 조직몰입과 조직시민행동 요인으로 구분되고 있다. 조직시민행동에 대한 요인은 4개 요인이 채택되었는데, 이들 요인

중 요인 1은 '이타주의', 요인 2는 '시민정신', 요인 3은 '스포츠맨십', 요인 4는 '예의성'으로 명명하였다. 이를 Organ의 측정결과와 비교해 보면 양심성 요인이 제외 되었다. 이러한 결과는 조직시민행동의 국내의 연구결과인 안관영(1999)의 연구결과와 이문선·강영순(2001)의 연구결과와 일치한다. 이러한 원인은 국내의 종업원들은 양심성을 직무내 역할로 인식하는 것으로 사료된다.

각 요인에 대한 신뢰도 검증 결과에서는 신뢰성 계수(Cronbach α)가 0.8 이상으로 나타나 측정항목이 조직몰입과 조직시민행동을 측정하는데 일관성이 있는 변수임이 확인되었다.

〈표 3〉 결과변수에 대한 타당성 및 신뢰성 분석

변수	측정항목	요인 적재치	Eigen-value	Cronbach α
조직 몰입	나의 직장에 대한 애착을 느낌	0.8636	2.2839	0.8845
	이 직장에서 나의 여생을 보내는 것이 행복함	0.8212		
	내 직장을 가정처럼 느낌	0.8003		
	진실로 직장의 문제를 나의 문제로 느낌	0.7931		
이타주의	직무수행에 어려움을 겪는 동료들 기꺼이 도움	0.7976	8.4765	0.8986
	결근한 동료의 업무를 대신해줄 마음의 준비가 되어 있음	0.7832		
	나의 업무가 아니더라도 새 동료가 업무에 적응하도록 도와줌	0.7466		
	과다한 업무를 맡는 동료들 기꺼이 도와줌	0.7430		
	대체로 주위의 동료들 돕는 편임	0.6752		
	직장이 요구하는 변화에 부응하도록 노력함	0.7900		
조직 시민 행동	직장의 이미지를 높이는 행사에 자발적으로 참여함	0.7855	2.1887	0.8858
	직장의 지침이나 메모를 잘 읽고 숙지함	0.7637		
	직장에 중요하다고 생각하는 회의에는 적극 참여함	0.6654		
	항상 직장의 잘못된 점을 찾아내는 경향이 있음	0.8496		
스포츠맨십	사소한 일에 불만을 털어놓는데 시간을 할애하는 편임	0.8293	1.3698	0.8565
	직장의 긍정적인 면보다 잘못된 점을 강조하는 편임	0.8237		
	직장의 사소한 일을 과장하여 말하는 경향이 있음	0.7206		
	나의 행동이 동료에게 영향을 미칠 것을 고려하여 행동함	0.8900		
예의성	동료와의 인간관계에서 문제가 발생하지 않도록 배려함	0.8761	1.1824	0.8282
	동료의 직무에 어떠한 영향을 주는가를 염두에 두고 행동함	0.6469		
	동료의 권리를 침해하거나 간섭하지 않음	0.4757		
	누적분산			
표준형성 적절성의 Kaiser-Meyer-Olkin 측도		0.8845		
Bartlett의 구형성 검정($\chi^2/df/유의수준$)		2374.838/210/0.000		

2. 연구가설검증

1) 선행요인과 상사신뢰와의 관계

가설 1은 처장신뢰의 선행요인인 도덕·성실성, 능력, 배려 요인과 처장신뢰간의 관계를 검증하기 위한 것이다. 따라서 처장신뢰의 선행요인들을 독립변수로 하고, 처장신뢰 변수를 종속변수로 하여 다중회귀분석을 실시하였다. 다중회귀분석에 이용된 값은 각각 요인분석을 통해 얻은 요인점수를 이용하였기 때문에 독립변수들 간의 다중공선성 문제는 해결되고 있다. 분석결과는 <표 4>에 나타난 바와 같다.

<표 4> 선행요인과 처장신뢰간의 관계

종속	독립변수	회귀계수	표준오차	Beta	t-value	Sig.T
처장신뢰	도덕·성실성	0.3732	0.0491	0.3732	7.6050	0.0000
	능력	0.3867	0.0491	0.3867	7.8797	0.0000
	배려	0.5603	0.0491	0.5603	11.4190	0.0000
R ² :0.6027 F:83.4401 Sig.F:0.0000 Constant:-1.1734E-17						

<표 4-6>에서 처장신뢰의 4가지 선행요인과 처장신뢰간의 관련성 검증에 대한 분석 결과는 처장신뢰의 약 60.0%를 선행요인들이 설명하고 있다. 이는 임성만(2004)의 약 82%의 연구결과와 비교하면 설명력이 다소 떨어지고 있으나 60%의 설명력이 객관적인 수준에서 매우 높은 수준이며, 임성만의 연구에서는 동질성 요소를 포함한 5가지 선행변수를 고려하였기 때문에 단순 비교하는 것은 무리이다. 따라서 세 가지 변수들은 신뢰의 중요한 선행변수로 고려되어야 함을 보여주고 있다.

각각의 선행요인들은 독립변수로 하고, 처장신뢰를 종속변수로 한 회귀분석 결과 상사의 도덕·성실성은 $t=7.6$, $p<0.001$ 수준에서, 상사의 업무수행능력은 $t=7.8$, $p<0.001$ 수준에서, 상사의 배려는 $t=11.4$, $p<0.001$ 수준에서 처장신뢰에 정(+)의 선형관계를 보이고 있다. 특히 배려요인이 다른 요인에 비해 처장신뢰에 미치는 영향이 상대적으로 높게 나타나고 있다. 결과적으로 처장신뢰의 선행요인들인 도덕·성실성, 능력, 배려요인이 높을수록 처장에 대한 신뢰가 높아지고 있음을 나타내 준다. 따라서 가설 1은 채택되었다.

이러한 연구결과를 임성만(2004)의 연구결과와 비교해 보면 임성만의 연구에서는 능력요인이 상사신뢰에 상대적으로 큰 영향을 미치는 반면 본 연구에서는 배려요인이 더 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 여러 가지 원인이 있지만 상대적으로 변

화와 혁신에 둔감한 대학의 집단적, 위계적 문화가 반영된 것으로 여겨진다.

2) 처장신뢰와 조직몰입과의 관계

가설 2는 처장신뢰와 처장신뢰의 결과요인인 조직몰입 간의 관계를 검증하기 위한 것이다. 따라서 처장신뢰 요인을 독립변수로 지정하였으며, 조직몰입 변수를 종속변수로 지정하여 각각의 요인점수를 이용해 선형회귀분석을 실시하였다(〈표 5〉 참조). 분석결과 처장신뢰와 조직몰입간에는 정(+)의 선형관계를 보이고 있다($t=3.1, p<0.01$). 즉, 처장신뢰가 높은 조직구성원일수록 조직몰입도 높게 나타나고 있다. 따라서 가설 2가 채택되었다.

한편 조직몰입의 약 5.7%를 처장신뢰가 설명하고 있다. 이는 상대적으로 낮은 설명력을 보이는데 이는 조직몰입이 조직차원의 유효성 측정변수이고, 많은 연구들이 조직몰입과 상관관계를 분석한 결과 동료신뢰보다 조직신뢰와의 상관관계가 더 높게 나타나고 있기 때문이다. 김호정(1999)의 연구에서도 상사신뢰나 동료신뢰보다 조직신뢰가 조직몰입에 더 큰 영향을 미치고 있으며, 또한 조직신뢰가 조직몰입에 미치는 영향은 공무원들보다 직장원들에게서 더 강하게 나타났다. 따라서 조직몰입은 조직신뢰와 밀접한 관련이 있는 변수로 인식되어야 할 것이다. 향후 연구에서는 상사신뢰와 조직신뢰가 조직몰입에 미치는 차별적 영향을 동시에 분석할 필요가 있다.

〈표 5〉 처장신뢰와 조직몰입간의 관계

종속변수	독립변수	회귀계수	표준오차	Beta	t-value	Sig.T
조직몰입	처장신뢰	0.2384	0.0752	0.2384	3.1728	0.0018
		R ² :0.0569		F:10.0665		Sig. F:0.0018
		Constant:-2.29935E-16				

3) 처장신뢰와 조직시민행동과의 관계

가설 3은 처장신뢰와 조직시민행동 간의 관계를 검증하기 위한 것으로, 처장신뢰 요인을 독립변수로 하고, 조직시민행동 변수를 종속변수로 하여 각각의 요인점수를 이용해 선형회귀분석을 실시하였다(〈표 6〉 참조). 분석결과 처장신뢰와 조직시민행동간에는 정(+)의 선형관계를 보이고 있다($t=4.3, p<0.001$). 즉, 처장신뢰가 높은 조직구성원일수록 조직시민행동도 많이 나타나고 있다. 따라서 가설 3이 채택되었다.

이러한 연구결과는 Barrm & Pawar(1995), Pillai 등(1999)의 연구 및 기타 많은 학자들의 연구결과를 뒷받침 하는 것이다. 이는 상사와 부하간의 신뢰감이 형성될 때, 부하

는 조직에 의해 공식적으로 요구되어지지 않는 역할의 행동에 참여하고자 하는 의지를 지니게 된다는 것을 의미한다.

〈표 6〉 처장신뢰와 조직시민행동간의 관계

종속변수	독립변수	회귀계수	표준오차	Beta	t-value	Sig.T
조직시민행동	처장신뢰	0.1583	0.0367	0.3165	4.3122	0.0000
R ² :0.1002		F:18.5948	Sig. F:0.0000	Constant:5.79752E-17		

V. 결론

본 연구는 전문대학 구성원들을 대상으로 자신이 속한 부서의 처장에 대한 신뢰의 선행요인과 처장신뢰의 결과요인을 검증할 목적으로 수행되었다. 상사신뢰의 선행요인을 국내에서 규명하는 것은 매우 의미 있는 연구 중에 하나이다. 왜냐하면 서구에서 연구된 신뢰의 선행요인들은 서구의 사회 및 조직문화를 반영한 것이며, 이러한 서구의 연구결과를 우리에게 적용시킬 때 오류가 발생할 수 있기 때문이다. 즉 개인주의와 합리주의가 주류를 이루는 서구사회에서 개발된 대인신뢰 모형을 집단주의 및 온정주의적 문화 성향이 강한 우리나라에 적용하는 데는 한계가 있을 수밖에 없다.

따라서 본 연구는 한국에서 타당성 검증을 통해 제시된 상사신뢰의 선행요인에 대한 연구들을 포괄적으로 검토하여 상사신뢰의 공통요인을 도출하였다. 그 결과 과업 수행과 관련된 상사의 업무수행 능력과 성실성 요인, 관계지향적 범주에 해당하는 상사의 도덕성과 배려를 주요 선행요인으로 선정하여 이들 변수의 수렴 타당성을 검증하였다.

또한 상사신뢰의 결과요인으로 조직몰입과 조직시민행동을 선정하였다. 이 두 가지 변수를 중요한 조직유효성 변수로 선정한 이유는 첫째, 최근 연구결과 조직몰입이 조직성과로 이어지는 중요한 정서적 변수임이 입증되고 있기 때문이며, 둘째, 최근 조직구성원의 공식적 직무수행만으로는 조직성이나 조직유효성을 설명하는데 한계를 인식하게 되었고, 조직시민행동이 성공적인 조직관리에 직접적 영향을 미친다는 믿음이 확산되고 있기 때문이다. 타당성 검증을 통해 선정된 도덕·성실성, 업무수행능력, 배려 등 3가지 선행변수와 처장신뢰간의 선형관계를 검증하였고, 처장신뢰와 그 결과요인으로 조직몰입 및 조직시민행동과의 선형관계를 검증하였다. 이상의 연구결과를 통해 도출된 몇 가지 시사점을 논의하면 다음과 같다.

첫째, 처장신뢰의 선행요인으로 도덕·성실성, 업무수행능력, 배려 요인의 수렴타당

성이 입증되었고, 이들 요인들이 처장신뢰에 긍정적 영향을 미치고 있다. 타당성 검증 결과 최초 기대했던 4가지 요인 중 도덕성과 성실성이 하나의 요인으로 묶이고 있는데 이는 본 측정설문을 개발한 임성만(2004)의 연구결과와 유사한 결과를 보이고 있다. 즉 임성만의 연구에서도 성실성은 차별화된 요인으로 묶이지 않고 능력요인과 동일한 요인으로 인식하고 있는 것으로 나타났다. 이는 본 연구결과와 일치하지 않지만 성실성을 한국에서 차별화된 선행요인으로 분류하는 것은 문제가 있음을 입증하는 것이다. 그러나 다른 요인들은 국내외 선행연구 결과와 일치하고 있어 상사신뢰에 있어 신뢰자가 차별화된 요인으로 인식하는 중요한 변수임을 밝히고 있다.

한편 3개 선행요인과 처장신뢰와의 선행관계를 검증한 결과 3개 요인의 처장신뢰에 대한 설명력은 약 60%로 나타나 이들 요인들이 상사신뢰의 결정요인으로 중요하게 고려되어야 함을 보여주고 있다. 특히 3개 요인 중 배려요인이 다른 요인에 비해 처장신뢰에 큰 영향을 미치는 것으로 나타났는데, 이는 능력요인이 가장 중요한 요인이라는 선행연구결과와 비교해 차이를 보이고 있다. 이는 차후 과학적인 검증이 필요하겠지만 연구표본이 대학구성원인 점을 감안하면 변화와 혁신에 둔감한 대학이란 조직문화의 특성에 그 원인을 찾아 볼 수 있을 것이다. 상사의 역량을 강조하는 사기업에 비해 상대적으로 대학이라는 공적 조직에서는 상사신뢰에 있어서 상사의 개인적 배려가 상사신뢰에 중요한 요인으로 작용하고 있다.

둘째, 처장신뢰는 조직몰입에 긍정적 영향을 미치고 있다. 이는 자신이 속한 부서의 처장을 신뢰할수록 조직에 대해 애착을 갖고 조직 일체감을 가지려는 노력이 증대됨을 의미하는 것이다. 공공성이 강하고 외부영향에 둔감하며, 통제가 엄격한 공적 기관인 대학의 특성으로 인해 이들 구성원들은 조직외부보다 조직내부 변수들의 영향을 많이 받게 된다. 따라서 구성원들과 대인적 접촉이 가장 많은 처장의 역할이 중요하다. 처장이 부서원들로부터 신뢰를 받는 것은 단지 처장과 부서원간의 개인적 관계증진 차원이 아닌, 조직전체차원에서 중요한 의미를 가진다. 즉 처장에 대한 신뢰는 대학의 공동목표 달성과 공유가치를 촉진시키는 중요한 요인으로 작용할 수 있다.

셋째, 처장신뢰는 조직시민행동에 긍정적 영향을 미치고 있다. 최근 각 전문대학들이 경쟁구도하에 놓이게 되면서 교육인적자원부의 정책과제에 선정되기 위해 구성원들은 연장근로, 휴일근로 등을 하면서 근로시간이 증대되고 있다. 또한 정책과제에 선정되기 위해서는 많은 정보를 수집하고 구성원간의 협력적 과업을 수행하여야 한다. 이러한 업무수행 중 상당부분이 조직시민행동에서 보여주는 역할의 행동을 수반하게 된다. 이때 직원들의 업무를 독려하고 추진해야 할 위치에 있는 사람이 처장일 것이다. 이러한 처장에 대한 신뢰가 결국 부서원의 자발적 역할의 행동을 유도하고 그 결과는 업무성

과 및 조직성파로 이어질 수 있음을 고려할 때, 본 연구는 대학의 경쟁력 향상에 있어서 처장-구성원간의 신뢰형성이 매우 중요함을 제안하고 있다.

참 고 문 헌

- 김남현 · 박봉규 · 송경수, 조직구성원의 조직시민행동과 개인특성, 직무특성 및 태도간 이 관계에 관한 연구, 『인사관리연구』, 제23집, 1권, 한국인사관리학회, 1999, pp. 51-88.
- 김정호, “상사에 대한 부하의 신뢰 선행요인에 관한 연구”, 석사학위논문, 성균관대학교 대학원, 2000.
- 안관영, “조직공정성 지각이 조직시민행동에 미치는 효과”, 『인사관리연구』, 제23집, 1 권, 한국인사관리학회, 1999, pp. 115-144.
- 오인수, “조직시민행동 관련 변인의 고찰과 측정”, 『한국심리학회지: 산업 및 조직』, 제14권 제3호, 한국심리학회, 2001, pp. 57-82
- 이영석, “직장신뢰 및 상사신뢰의 결정요인과 효과성에 관한 연구”, 박사학위논문, 성균관대학교 대학원, 2004.
- 임성만, “조직 신뢰와 구성원 신뢰의 기반 요인 및 관계성”, 박사학위논문, 서울대학교 대학원, 2004.
- Fukuyama, F. 저 · 구승희 역, 『트러스트』, (서울: 한국경제신문, 1996).
- Marshall, E. M. 저 · 이영석, 오동근 역, 『속도와 신뢰경영』, (서울: 시그마 프레스, 2003).
- Burt, R. S., & Knez, M., Trust and third-party gossip. In R. M. Kramer & T. R. Tyler (Eds.), *Trust in organization: Frontiers of theory and research*(Sage, 1996).
- Carnevale, D. G., *Trustworthy Government*(San Francisco: Jossey-Bass, 1995).
- Ko, Jong-Wook, Price, J.L., & Mueller, C.W., “Assesment of Meyer and Allen’s Three-component model of organizational commitment in South Korea”, *Journal of Applied Psychology*, (Vol. 82, No. 6, 1997), pp. 961-973.
- Mackenzie, S.B., Podsakoff, P.M., & Fetter, R., “Organizational citizenship behavior and objective productivity as determinants of managerial evaluations of salespersons’ performance”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*,

- (Vol. 50, 1991), pp. 123-150.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D., "An integrative model of organizational trust", *Academy of Management Review*(Vol. 20, 1995), pp. 709-734.
- McAllister, D. J., "Affect and cognition based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations", *Academy of Management Journal*(Vol. 38, 1995), pp. 24-59.
- O'Reilly, C., & Chatman, J., Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*. (Vol. 71, 1986), pp. 492-499.
- Organ, D.W., *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. (Lexington, MA: Lexington Book, 1988).
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Moorman, R.H., & Fetter, P.(1990), "Transformational behavior and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizen behavior. *Leadership Quarterly*.(Vol. 1, 1990), pp. 107-142
- Rotter, J. B., "Generalized expectancies for interpretation trust", *American Psychologist* (Vol. 26, 1971), pp. 443-452.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. s., & Camerer, C., "Not so different after all: A cross-discipline view of trust", *Academy of Management Review*(Vol. 23, No 3, 1998), pp. 393-404.
- Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B., "The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory", *Organization Science*(Vol. 4, No. 4, 1993), pp. 577-594.
- Tyler, T. R., & Degoey, P., Trust in organizational authorities: The influence of motive attributions on willingness to accept decisions. In R. M. Kramer & T. R. Tyler(Eds.), *Trust in organization: Frontiers of theory and research*(Sage, 1996).
- Werther, W. B. Jr. "Loyalty at work". *Business Horizons*(March-April, 1988), pp. 28-35.