



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

博士學位論文

상사신회의 결정요인과
직무수행간의 구조적 관계



濟州大學校 大學院

經營學科

金興保

2006年 12月

상사신회의 결정요인과 직무수행간의 구조적 관계

指導教授 宋秉軾

金興保

이 論文을 經營學 博士學位 論文으로 提出함.

2006年 12月

金興保의 經營學 博士學位 論文을 認准함.

審査委員長 高富彦

委員 金炯吉

委員 金熙哲

委員 姜永淳

委員 宋秉軾



濟州大學校 大學院

2006年 12月

The Structural Relationship on the Determinants of Subordinator's Superior Trust and Job Performances

Heung-Bo Kim

(Supervised by Professor Byeong-Sik Song)

A thesis submitted in partial fulfillment of the
requirement for the degree of Doctor of
Business Administration

2006. 12.

This thesis has been examined and approved

Thesis director Bu-Eon Ko, Prof. of Business Administration

Bu Eon Ko

Hyung-Gil Kim *Hyung-Gil Kim*

Hee-Cheol Kim *Kim Hee cheol*

Young-Soon Kang *YS Kang*

Byeong-Sik Song *Byeong Sik*

2006. 12.

Date

Department of Business Administration
GRADUATE SCHOOL
CHEJU NATIONAL UNIVERSITY

목 차

| | |
|--------------------|----|
| 제 1 장 서 론 | 1 |
| 제1절 연구배경 및 목적 | 1 |
| 1. 연구배경 | 1 |
| 2. 연구목적 | 2 |
| 제2절 연구방법 및 내용 | 3 |
| 1. 연구방법 | 3 |
| 2. 연구내용 | 4 |
| 제 2 장 이론적 배경 | 5 |
| 제1절 상사신뢰 | 5 |
| 1. 상사신뢰의 정의 | 5 |
| 2. 신뢰의 기반 및 구성요소 | 8 |
| 3. 상사신뢰의 기능 및 연구동향 | 14 |
| 제2절 상사신뢰의 결정요인 | 18 |
| 1. 상사의 정서지능 | 18 |
| 2. 상사의 공정성 | 24 |
| 3. 상사의 배려행동 | 34 |
| 제3절 상사신뢰의 결과요인 | 36 |
| 1. 과업수행 | 36 |
| 2. 맥락수행 | 38 |
| 3. 적응수행 | 43 |

| | |
|---------------------------------------|-----|
| 제 3 장 연구의 설계 | 47 |
| 제1절 연구모형 및 연구가설 | 47 |
| 1. 연구모형의 설계 | 47 |
| 2. 연구가설의 설정 | 48 |
| 제2절 변수의 정의 및 조사설계 | 56 |
| 1. 변수의 정의 | 56 |
| 2. 조사설계 | 58 |
| | |
| 제 4 장 실증분석 | 60 |
| 제1절 기초통계분석 | 60 |
| 1. 표본의 특성 | 60 |
| 2. 신뢰성 및 타당성 분석 | 61 |
| 제2절 가설검증 | 67 |
| 1. 상사신뢰의 결정요인 검증 | 67 |
| 2. 상사의 정서적·행동적 변수와 직무수행간의 관계 검증 | 70 |
| 3. 상사신뢰와 직무수행의 관계 검증 | 76 |
| 4. 상사신뢰의 매개효과 검증 | 76 |
| 5. 연구모형의 구조적 관계 | 80 |
| | |
| 제 5 장 결 론 | 86 |
| 제1절 연구결과의 요약 및 시사점 | 86 |
| 제2절 연구의 한계 및 향후 연구과제 | 89 |
| | |
| 참고문헌 | 91 |
| | |
| 설 문 지 | 103 |

[도 표 차 례]

| | |
|---|----|
| 〈그림 3-1〉 연구모형 | 48 |
| 〈그림 4-1〉 연구모형의 구조적 관계 | 84 |
| 〈표 2-1〉 신뢰의 기반 | 11 |
| 〈표 2-2〉 상사신뢰의 구성요소 | 14 |
| 〈표 3-1〉 설문문의 구성 | 59 |
| 〈표 4-1〉 연구표본의 특성 | 60 |
| 〈표 4-2〉 상사의 정서지능의 타당성 및 신뢰성 분석 | 62 |
| 〈표 4-3〉 상사공정성의 타당성 및 신뢰성 분석 | 63 |
| 〈표 4-4〉 상사의 배려행동의 타당성 및 신뢰성 분석 | 64 |
| 〈표 4-5〉 상사신뢰의 타당성 및 신뢰성 분석 | 65 |
| 〈표 4-6〉 직무수행의 타당성 및 신뢰성 분석 | 66 |
| 〈표 4-7〉 상사의 정서지능과 상사신뢰의 관계 | 67 |
| 〈표 4-8〉 상사 정서지능의 하위구성요인이 상사신뢰에 미치는 차별적 효과 | 68 |
| 〈표 4-9〉 상사의 공정성과 상사신뢰의 관계 | 68 |
| 〈표 4-10〉 상사공정성의 하위구성요인이 상사신뢰에 미치는 차별적 효과 | 69 |
| 〈표 4-11〉 상사의 배려행동과 상사신뢰의 관계 | 69 |
| 〈표 4-12〉 상사신뢰의 결정요인이 상사신뢰에 미치는 차별적 효과 | 70 |
| 〈표 4-13〉 상사의 정서지능과 직무수행의 관계 | 71 |
| 〈표 4-14〉 상사의 공정성과 직무수행의 관계 | 71 |
| 〈표 4-15〉 상사 공정성이 하위요인이 과업수행에 미치는 차별적 효과 | 72 |
| 〈표 4-16〉 상사 공정성이 하위요인이 맥락수행에 미치는 차별적 효과 | 72 |
| 〈표 4-17〉 상사 공정성이 하위요인이 적응수행에 미치는 차별적 효과 | 73 |
| 〈표 4-18〉 상사의 배려행동과 직무수행의 관계 | 74 |
| 〈표 4-19〉 상사의 정서적·행동적 변수가 과업수행에 미치는 차별적 효과 | 74 |

| | |
|---|----|
| 〈표 4-20〉 상사의 정서적·행동적 변수가 맥락수행에 미치는 차별적 효과 | 75 |
| 〈표 4-21〉 상사의 정서적·행동적 변수가 적응수행에 미치는 차별적 효과 | 75 |
| 〈표 4-22〉 상사신뢰와 직무수행의 관계 | 76 |
| 〈표 4-23〉 상사의 정서지능과 직무수행간 상사신뢰의 매개효과 | 78 |
| 〈표 4-24〉 상사의 공정성과 직무수행간 상사신뢰의 매개효과 | 79 |
| 〈표 4-25〉 상사의 배려행동과 직무수행간 상사신뢰의 매개효과 | 80 |
| 〈표 4-26〉 독립변수의 확인요인분석 | 82 |
| 〈표 4-27〉 매개변수의 확인요인분석 | 82 |
| 〈표 4-28〉 종속변수의 확인요인분석 | 83 |



SUMMARY

The Structural Relationship on the Determinants of Subordinator's Superior Trust and Job Performances

Heung-Bo Kim

Department of Business Administration

The Graduate School of Cheju National University

This study aims to verify the variables and how much they can explain the superior's trust not only on an individual characteristic of a leader and determinants of superior trust limited on the base of leadership but also expanding the leader's character and superior's emotional intelligence that can assess their ability, superior's considerate behaviors based on the leadership, and superior's sense of sense of justice.

Also this study has the purpose to give useful information on practical work environment as choosing a job performance variable that is related to the productivity of organization as a result variable of superior's trust.

This study performed the following four categories.

The first category is to verify individual effect and discriminated effect on superior trust influenced by superior's emotional intelligence, sense of justice and considerate behavior which selected the determinants of superior's trust.

The second category is to verify individual effect and discriminated effect on job performances(task performance, contextual performance, adaptive performance) in these superior's emotional(superior's emotional intelligence) and behavioral(superior's sense of justice and considerate behavior) variables.

The third category is to verify the effect of superior trust on the job

performances.

The last category is to verify the mediator's effect of superior trust between the job performances and determining factor.

The results of this study are as follows.

First, it has been proved that superior's emotional intelligence, sense of justice and considerate behavior all had positive influence on the superior trust. Especially dispersion rate which explains superior trust of these variables was highly ranked so it means that the dispersion rate needs to be considered as the determinants of superior trust.

Also, in the factors of superior's sense of justice, it is confirmed that interactional sense of justice influences superior's trust more than distributive sense of justice and procedural sense of justice.

Second, it has been proved that superior's emotional intelligence, sense of justice and considerate behavior give positive effect on job performances(task performance, contextual performance, adaptive performance). Especially these variables are all highly ranked about plausibility of contextual performance than any other task performance or adaptive performance. In the meantime, according to the result of analyzing the discriminated effect on the job performances of these variables, there are no sensible differences.

Third, superior trust has a positive effect on the task performance, contextual performance and adaptive performance. Particularly, superior trust is highly influential to contextual performance than task performance and adaptive performance.

Fourth, superior trust is partially related to superior's emotional intelligence, contextual performance and adaptive performance, and also it is fully interconnected to contextual performance and superior's sense of justice, superior's considerate behavior and contextual performance. However, it has been proved that between emotional intelligence and task performance, between sense of justice and task performance or adaptive performance, and between considerate behavior

and task performance have no effect on each other.

This study contains academic and practical suggestions on several levels.

First, it confirms classification validity of task performance, contextual performance, adaptive performance with expanding job performance organization concept by multidimensional approach. It means organization members recognize the three performance concepts discriminately.

Second, it confirms the variables that promote plausibility of superior trust. And it is clear that superior's sense of justice including his division, procedure, sense of justice of reciprocal action and superior's considerate behavior are important variables which determine the superior trust that has been recently researched as it has a huge influence on emotional worker's desire and job performance. In addition, the superior's considerate behavior is a critical variable on superior trust.

Third, it gives useful information on practical affairs including job performance variable as a research model, a variable of organizational effectiveness, which is highly related to job result. This study indicates result with high application chances using job performance variable which is an active variable directly related to job result as organizational effectiveness.

Fourth, it discovers that superior's emotional and active characters have powerful effect more than direct job performance(task performance) on job the performance (contextual performance, adaptive performance) besides roles. Especially the result of this study has more practical value in carrying out non-structured task companies under unstable environment than carrying out structured task under stable companies.

제 1 장 서 론

제1절 연구배경 및 목적

1. 연구배경

최근 경영학에서 신뢰를 주제로 한 연구가 활발히 진행되고 있다. 이러한 신뢰에 대한 높은 관심은 신뢰가 지닌 효과성에 기인한다. 왜냐하면 신뢰는 조직은 구성원들 간의 자발성과 협력의 질을 높이고, 조직구성원들로부터 이해와 협력, 몰입과 헌신 등 정서적 반응을 유발시키며, 나아가 직무수행을 이끌어 내는 잠재력을 보유하고 있다고 믿기 때문이다. 또한 신뢰는 사회적으로 개인 간이나 조직 간에 불확실성을 낮추고 안정을 가져오는 중요한 역할을 수행하기 때문에 과거 비용을 전제로 한 통제시스템보다 자율적이고 효율적인 통제기능을 수행한다. 이러한 연유로 우리나라에서도 1990년대 후반부터 신뢰를 주제로 한 연구가 발표되기 시작하였다.

그 동안 신뢰에 대한 연구는 주로 조직신뢰에 많이 치중되어 왔으며, 연구주제도 조직 신뢰의 선행요인을 탐구하는 연구, 조직신뢰의 효과성에 대한 연구 등에 집중되어 왔다. 그러나 최근 조직신뢰에 집중된 연구 성과를 상사신뢰로 확장하는 연구들이 우리나라에서 발표되고 있다(서재현, 2003; 이영석, 2004; 임성만, 2004; 최익봉, 2005). 이들의 연구를 종합하면 상사신뢰의 결정요인을 탐구하는 연구, 상사신뢰와 부하의 정서적 반응과의 관계를 탐구하는 연구, 상사신뢰의 매개효과를 탐구하는 연구 등으로 요약할 수 있다. 이러한 연구들은 우리나라에서 신뢰에 대한 관심을 증폭시키고, 신뢰의 실체에 대한 학문적 심화에 기여하였으며, 신뢰 연구에 대한 지적인 자극을 주었다는 점에서 높이 평가할 만 하다.

그러나 신뢰의 실천 및 활용 측면에서 다음과 같은 몇 가지 과제를 지니고 있다.

첫째, 상사신뢰의 결정요인에 대한 연구들에서 상사의 행동적 변수(배려, 공정성 등)들을 포함하고 있지만 성실성, 도덕성, 동질성, 책임성 등 실무에 적용하기에는 다소 모호한 개념들을 포함하고 있다는 점이다. 또한 행동적 변수로 활용한 공정성도 분배

및 절차공정성에 한정하고 있다. 따라서 조직 내에서 활용가치가 높고, 그 동안의 연구에서 개념화된 하위 구성요소들을 모두 포함한 통합적이고 포괄적인 연구가 필요한 시점이라 판단된다.

본 연구에서는 상사의 능력과 특성을 포괄한 개념인 상사의 정서지능, 절차·분배·상호작용공정성 요소를 포괄한 상사공정성 그리고 선행 연구에서 상사신뢰의 설명력이 높은 상사의 배려행동을 선정하여 상사신뢰에 미치는 영향력을 분석함과 동시에 설명력 높은 변수들을 추출하여 제시함으로써 실무에 유용한 정보를 제공하고자 한다.

둘째, 상사신뢰의 결과요인에 대한 연구들이 정서적 반응에 치중함으로써 실무에 유용한 정보를 제공해 주지 못하고 있다. 정서적 반응이 직무성과에 일관된 영향을 미치지 못하고 양자 사이에 많은 상황적 변수들이 존재한다는 것은 이미 알려진 사실이다. 따라서 정서적 반응을 측정된 연구결과들을 즉시 실무에 적용하기 위해서는 상황적 변수들을 고려해야 하는 현상의 어려움이 따를 수밖에 없다. 직무성과와 직접적 관련이 높은 행동적 변수를 결과변수로 선정하는 것이 실무에 보다 유용한 연구결과를 제시할 수 있다. 본 연구는 직무성과와 직접적 관련성이 높은 행동적 변수인 직무수행 변수를 상사신뢰의 결과변수로 활용하여 실무에 유용한 정보를 제공하고자 한다.

특히 직무수행의 구성개념을 확대하여 구성원들의 역할 내 행동뿐만 아니라 역할 외 행동 및 적응적 행동까지를 포괄한 진정한 의미의 직무수행을 측정하고자 한다. 이러한 이유는 오늘날과 같이 불확실성이 높은 기업 환경 하에서 직무수행을 직접적인 직무관련 활동에만 한정시키는 것은 기업성과를 달성하는데 한계가 있기 때문이다.

2. 연구목적

본 연구는 상사의 개인적 특성 및 리더십 차원에 한정되었던 상사신뢰의 결정요인들에 대한 연구의 범주를 벗어나 상사의 특성 및 능력을 평가할 수 있는 상사의 정서지능, 리더십 차원의 상사배려, 그리고 공정성 행동으로 확대하여 이들 변수들이 상사신뢰를 얼마나 설명할 수 있는지를 검증하고자 하였다. 또한 조직성과와 밀접한 관련이 있는 직무수행변수를 상사신뢰의 결과변수로 채택함으로써 실무에 유용한 정보를 제공하고자 하였다. 연구목적은 구체화하면 다음과 같다.

첫째, 상사신뢰의 결정요인들로 선정한 상사의 정서지능, 상사의 공정성, 상사의

배려행동이 상사신뢰에 미치는 개별적 영향과 차별적 영향을 검증하는 것이다. 특히 본 연구에서 상사신뢰의 결정요인으로 선정한 변수들은 모두 조직에서 통제 가능한 변수들이기 때문에, 이들 변수들 중 상사신뢰의 설명력을 높이는 변수를 탐구하는 것은 실무에도 매우 가치가 있다.

둘째, 상사의 정서적(상사의 정서지능)·행동적 변수(상사의 공정성, 상사의 배려행동)들이 직무수행(과업수행, 맥락수행, 적응수행)에 미치는 개별적 영향과 차별적 영향을 검증하는 것이다. 직무수행 변수는 정서적 변수에 비해 직무성과와 밀접한 관련이 있는 변수이기 때문에, 직무수행에 미치는 선행 변수들 중 설명력이 높은 변수들을 탐구하는 것은 학계 및 산업계에 기여하는 바가 크다.

셋째, 상사신뢰가 직무수행에 미치는 영향을 검증하는 것이다. 선행 연구들이 상사신뢰와 조직구성원의 정서적 반응 간의 관계에 치중한 반면 본 연구는 상사신뢰의 결과요인을 조직구성원의 행동으로 확대함으로써 상사신뢰의 효과성에 대한 보다 많은 시사점으로 제시할 수 있다.

넷째, 상사신뢰의 결정요인들과 직무수행간의 상사신뢰의 매개효과를 검증하는 것이다. 상사신뢰의 결정요인과 상사신뢰 그리고 직무수행간의 구조적 관계를 밝힘으로써 상사신뢰라는 구성원들의 정서적 반응의 효과를 체계적으로 제시한다.

제2절 연구방법 및 내용

1. 연구방법

본 논문은 문헌연구를 토대로 기존의 연구 성과를 고찰하고, 이를 기초로 연구가설과 연구모형을 설정하고, 변수의 조작적 정의를 거쳐 설문을 작성 배포하고 회수된 설문을 토대로 실증 분석하는 방법을 사용하였다.

연구범위는 공간적으로는 제주지역에 공·사기업체에 종사하는 근로자를 대상으로 하였으며, 시간적으로는 2006년 1월부터 10월까지 수행하였다.

수집된 자료의 분석방법으로는 연구모형에 투입된 변수들의 개념 타당성을 분석하기

위해 요인분석을 실시하였고, 요인분석결과를 동일요인으로 추출된 변수들의 내적일관성을 검증하기 위해 신뢰도 분석을 실시하였다.

또한 연구모형 및 가설의 검증을 위해 선형회귀분석과 위계적 회귀분석, 조절회귀분석을 실시하였다. 통계분석을 위한 도구로 SPSS/PC+(12.0)을 활용하였다.

2. 연구내용

본 연구는 총 5장으로 구성되어 있다.

제1장은 연구의 배경과 연구목적을 간략하게 기술하고 본 연구방법과 논문의 내용을 설명하였다.

제2장은 이론적 배경으로 상사신뢰의 정의, 상사신뢰의 결정요인, 상사신뢰의 결과요인에 대한 연구 성과를 문헌적 연구를 통해 탐색하고, 각 변수간의 관계에 대한 논리를 제시하였다.

제3장은 실증연구의 설계로서 연구모형을 소개하고 연구가설을 설정한 후 연구모형에 투입된 변수들을 조작적으로 정의하고, 본 연구에 따른 조사표본의 설계와 설문 구성 및 분석방법 등에 대하여 소개하였다.

제4장은 실증연구의 결과로서 본 연구의 신뢰성과 각 변수의 타당성을 분석하고, 제시된 가설을 검증하였다.

제5장은 연구결과를 요약하고, 연구의 시사점과 본 연구가 지니는 한계를 제시하였다.

제 2 장 이론적 배경

제1절 상사신뢰

1. 상사신뢰의 정의

신뢰(trust)에 대한 연구는 심리학, 사회학, 경제학, 경영학 등 다양한 학문 분야에서 이루어져 왔지만, 신뢰가 기업과 일반인의 본격적인 주목을 받기 시작한 것은 Peyrefitt(1995)의 연구와 Fukuyama(1995)의 연구에서 비롯됐다고 해도 과언은 아닐 것이다.

그러나 이 보다 앞서 Levering(1984, 1993)은 신뢰의 중요성을 역설하였는데, 그는 일하기에 가장 좋은 기업을 구현하고 있는 초일류기업의 가장 큰 특징으로 조직 신뢰기반을 지적하고 있다(이관응, 2002).

최근 조직이론분야에서의 신뢰에 관한 연구들은 대인간(Helgeson, 1994; Wrightman, 1991), 부문간(Zander, 1994), 조직간(Bradach & Eccles, 1989; Gambetta, 1988; Granobetter, 1985; Hosmer, 1995), 사회관계 네트워크(Lewis & Weigert, 1985) 등의 연구를 통해 신뢰가 개인유효성과 조직유효성을 유지하는데 중요한 요인임을 밝혀냈다(이재연, 2001).

이처럼 신뢰가 조직유효성에 많은 영향을 미치는 중요한 개념으로 많은 연구의 대상임에도 불구하고 그 동안 신뢰의 정의에 대해서 뚜렷하게 합의된 의견은 없는 편이다.

지금까지 정의된 신뢰는 크게 세 가지 관점에서 찾아볼 수 있다.

첫째, 신뢰는 기대와 관련된 개념으로 타인이나 집단의 약속에 대한 믿음의 일반화된 기대를 의미한다. Rotter(1980)는 신뢰를 타인이나 다른 집단의 말과 약속, 구두 또는 기술된 진술이 믿을 수 있는 것으로 개인에 의해 유지되는 일반화된 기대로 정의하였다. Gambetta(1988)는 타인의 개인적 특성과 사회적 제약에 관한 정보에 기초하여 특정한 타인과 협력하고자 하는 계산된 의사결정으로 신뢰를 도출하고 있다.

이는 우리가 누군가를 신뢰한다는 것은 그가 우리에게 이익이 되거나 적어도 해로운 행동을 하지 않으리라는 기대가 높다는 것을 의미한다. Levering(2000)은 신뢰의

핵심은 종업원들이 자신의 상사나 경영진을 믿고 의지할 수 있느냐에 달려 있다고 보았다. 그리고 이러한 신뢰를 보다 구체적인 행동패턴으로 이해하기 위하여 진실성(credibility), 개인존중(respect), 공정성(fairness)의 세 개 범주로 나누어 정의하였다.

즉 부하가 상사를 신뢰한다는 것은 상사가 진실하고, 부하를 존중하며, 나아가 업무의 배분과 조정 및 평가에서 공정함을 의미한다. 신뢰에 대한 이러한 시각은 상대방의 행동방향을 예측하는 확률적 기대에 초점을 맞추고 있기 때문에 폭넓은 의미에서 합리주의적 입장을 보여준다고 할 수 있다.

둘째, 신뢰는 위험을 수용함으로써 수반되는 취약성을 감수해야 한다. 취약성이란 상대방을 신뢰함으로써 발생할 수 있는 신뢰주체의 지각된 위험이다.

Luthman(1988)은 어떤 상황에서 다른 사람을 선택하였을 경우 수반될 수 있는 손해를 감수하는 것이라 하였다. Zand(1997)는 신뢰란 직접 통제할 수 없는 다른 사람에 대한 믿음을 증가시키는 것을 의미하는데, 다른 사람이 이러한 믿음을 악용할 때 어느 정도 피해를 받을지 모르는 위험을 내포하고 있다고 했다. 이러한 위험 감수는 대인관계에서 타인에게 이용되지 않을 것이란 믿음에서 나온다.

셋째, 신뢰는 신뢰주체와 신뢰객체 사이의 상호작용에 기초한다. 신뢰는 사회적 관계를 떠나서는 생각할 수 없는 것이며, 개인과 상대방간의 공정한 상호관계가 형성되지 않으면 양자간의 신뢰관계도 형성되지 않는다는 것을 의미한다. 권석균(2000)은 신뢰는 순간적으로 특정경험에 의해 결정되기보다는 다양한 관계 속에서 발생하는 상대방과의 상호작용이 축적되면서 일반화된 기대로 정착되는 것이라고 보았다.

Lewis & Weigert(1985)는 신뢰란 기본적으로 사람들 간의 다양한 관계 속에서 발생하는 사회적 현상이라고 보는데, 신뢰는 개인의 내부 심리상태라기보다는 지속적인 쌍무적 교환관계 또는 집단구성원 관계 속에서 발생하는 사회적 속성으로 이해되어야 한다고 하였다.

한편 신뢰에 대한 단일차원의 정의와는 달리 신뢰가 다차원으로 구성되어 있다는 주장들이 제기되고 있다. 대표적으로 Johnson-George & Swap(1982)와 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 필요하지도 않을 것이며, 반대로 완전히 무지하다면 신뢰의 가능성은 없어지기 때문에 신뢰는 의미가 없게 된다. 즉 인지적으로 상대방을 신뢰하기 위해서는 상대방과의 긍정적인 상호작용을 통한 경험이 축적되어 있어야 한다.

다시 말해서 신뢰할 만한 이유가 존재하여야 한다는 것이다. 정서적 신뢰는 신념의 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 신비로움에 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. 이들은 신뢰에 대상, 속성, 결과를 포함하여야 한다고 주장하였다. 신뢰의 대상이란 신뢰객체의 무엇을 신뢰하는가에 대한 물음이다. 신뢰하는 사람과 신뢰받는 대상간의 상호의존관계에서 발생하며, 이러한 상호의존적 관계 속에서 상대방이 보여준 행동과 그러한 행동을 통해 지각된 상대방의 의도에 관심을 가지게 된다. 따라서 신뢰의 정의에 상대방의 행동과 의도는 매우 중요하다.

신뢰의 속성에는 신뢰가 인지적 판단에 의한 것인지, 정서적 경험에 의한 것인지를 명확히 포함되어야 한다. 즉 신뢰는 불확실성을 전제로 하므로 상대방의 의도에 대한 인지적 평가가 필요하며, 또한 상대방과의 행동적 경험을 통한 정서적 유대감이 형성되

어야 신뢰가 발전 할 수 있다. 또한 신뢰의 결과란 신뢰를 통해 형성된 신뢰하는 사람의 심리적 상태를 의미한다. 신뢰는 상호의존적 관계를 지속하고자 할 때 갖게 되는 자신의 취약성에 대한 행위의도를 포함해야 한다. 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 et al.(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 조건하에서 발생하고 진화한다는 점이 일반적인 태도와는 달리 한다. Mayer, Davis & Schoorman(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. 따라서 상호의존성과 위험 모두 신뢰가 문제로 부각되는데 필요한 조건이며, 이러한 조건이 없으면 신뢰는 의미를 상실하게 된다. 그러므로 신뢰의 본질을 정확히 알기 위해서는 상호의존성과 위험이라는 양자간의 관계와 이에 따른 신뢰기반에 대한 이해가 필요하다. 이상의 연구를 포괄하여 신뢰를 정의하면, 상사신뢰는 “상사와 부하간의 상호작용을 통해 축적된 일반화된 기대로 상사의 행동이나 의도에 대한 긍정적 기대를 바탕으로 자신에게 미칠 수 있는 위험을 수용함으로써 수반되는 취약성을 감수하려는 심리적 상태”를 의미한다.

2. 신뢰의 기반 및 구성요소

1) 신뢰의 기반

많은 연구자들이 신뢰에 대한 정의의 다양성에 추가하여 신뢰의 기반을 여러 하위범주

로 구분하고 있다. Shaprio et al.(1992)은 산업현장의 신뢰유형으로 ① 제재기반 신뢰, ② 지식기반 신뢰, ③ 동일시기반 신뢰를 제안하였으며, Lewicki & Bunker(1996)는 Shaprio et al.(1992)의 연구를 확장하여 한 수준에서의 신뢰의 달성이 다음 수준에서의 신뢰의 발전을 가능하게 하는 순차적 반복으로 연결되어 있는 신뢰의 3단계 모델을 제시하여 전혀 관계가 없던 사람 사이의 신뢰가 어떻게 형성되는지를 구체화하였다.

첫째, 계산기반(calculus-based) 신뢰이다. Shaprio et al.(1992)은 신뢰의 첫 번째 유형으로 신뢰를 지키지 못하였을 때 따르는 제재의 두려움에 기초하는, 다시 말해 제재의 위협이 보상의 약속보다 더욱 중요한 동인으로 작용하는 제재기반 신뢰를 주장하였다. 이에 반해 Lewicki et al.(1996)은 이러한 형태의 신뢰를 계산기반 신뢰라고 하였다. 이는 신뢰가 깨졌을 때의 제재에 대한 두려움과 함께 신뢰를 유지했을 때의 보상에도 토대를 두고 있기 때문이라고 하였는데, 이 상태의 신뢰는 초기 단계의 수준으로, 신뢰수준은 낮은 편이다.

둘째, 지식기반(knowledge-based) 신뢰이다. 이는 예측가능성에 토대를 둔 것으로 상대방이 어떻게 행동할 것인가를 예상할 수 있는 기대를 기반으로 한 것이다.

지식기반 신뢰는 제재가 아닌 지식이나 정보에 의존하는데, 당사자들 간의 상호작용에 의해 상대방의 행동을 예측할 수 있게 되며 서로에 대한 일반화된 기대를 가질 수 있을 때 형성되는 신뢰이다. 이러한 지식기반 신뢰는 몇 가지 차원이 있다. 우선 상대방에 대한 정보의 증가는 예측가능성을 증가시키며, 예측가능성의 증가만큼 신뢰 또한 커지게 된다. 다음은 상대방이 신뢰할만하지 않다는 것을 예측 가능하게 되더라도 이는 상대방의 부정적인 행동을 미리 예측하게 함으로 신뢰는 증가한다. 마지막으로 예측의 정확성을 높이기 위해서는 정기적인 의사소통과 상대방에 대해 자세히 알고자 하는 다양한 행동들이 필요한데 이러한 관계 속에서 반복되는 상호작용을 통해 상대방에 대한 이해는 증가하게 된다. 따라서 지식기반 신뢰는 시간이 지나면서 더욱 발전하게 된다.

셋째, 동일시기반(identification-based) 신뢰이다. 이는 상호간의 동일시와 일체감을 바탕으로 한 상호이해에 기반을 둔 신뢰인데, 서로에 대한 지식과 이해가 발전함에 따라 당사자들이 서로에 대해 더 잘 알게 되고 동일시할 뿐만 아니라, 상대방의 신뢰를 유지하기 위해 어떻게 해야 하는 지에 대해서도 이해하게 된다. 다시 말해 동일시기반 신뢰는 한 쪽이 상대방의 욕구, 선택, 선호 등을 알고 예측하며, 그와 동일한

욕구, 선택, 선호를 자신의 것으로 공유함으로써 발전하게 된다. 동일시의 증가는 당사자로 하여금 상대방처럼 생각하게 하고, 상대방처럼 반응하게 한다. 사람들은 상대방과 강력히 공감할 수 있게 되고 집합적 정체성이 발전함에 따라 자기 마음의 일부를 그들의 자신의 정체성(즉 집합적 정체성)으로 통합시킬 수 있게 되는 것이다(김형철, 2001).

Lewicki 등(1996)은 전체적으로 이 세 가지 수준의 신뢰가 시간의 흐름에 따라 계산기반 신뢰, 지식기반 신뢰, 동일시기반 신뢰로 발전해간다는 동적인 개념으로 파악하고 있다. 이와 반대로 모든 관계가 충분히 발전하지 않는다면, 신뢰는 계산기반 신뢰 또는 지식기반 신뢰 단계에서 더 이상 발전하지 않을 수 있다는 것을 의미한다.

또한 Rousseau et al.(1998)은 다양한 연구자들의 신뢰 유형을 종합하여, ① 제재기반(deterrence-based) 신뢰, ② 계산기반(calculus-based) 신뢰, ③ 관계(relational) 신뢰, ④ 제도기반(institution-based) 신뢰의 네 가지 유형으로 신뢰를 구분하고 있다.

제재기반 신뢰는 앞서 설명한 바와 같이 신뢰를 저버리거나 협동하지 않았을 경우에 제재나 처벌을 받는다는 확실한 위험이 있기 때문에 신뢰하는 것을 말한다. 일반적으로 통제는 적절한 신뢰가 없을 때에만 작용한다. 그렇기 때문에 Sitkin & Roth(1993)는 제재기반 신뢰를 신뢰가 아닌 낮은 불신수준에 가깝다고 하였다.

계산기반 신뢰는 합리적인 선택에 기초한다. 계산기반 신뢰는 제재의 존재에서뿐만 아니라 능력이나 동기 같은 정보에서도 도출된다. 이러한 계산기반 신뢰는 신뢰를 유지하거나 깨뜨리는 비용보다는 신뢰를 창출하고 지속함으로써 얻게 되는 성과에 의해 가치가 결정되는 시장 지향적이고 경제적인 계산에서 이루어진다.

관계 신뢰는 신뢰주체와 신뢰객체 사이에 지속적이고 반복되는 상호작용에서 일어난다. 즉, 상대방의 바람과 의도에 대한 동일시에 토대를 둔 신뢰이다. 관계 신뢰는 Lewicki 등(1996)이 동일시기반 신뢰에서 설명한 바와 같이 한 쪽이 다른 한 쪽의 욕구, 선택, 선호 등을 알고 예측하며, 동일한 욕구, 선택, 선호를 자신의 것으로 공유함으로써 발전하게 된다. 관계 신뢰는 일단 형성되면 계산기반 신뢰의 경우와는 달리 좀처럼 깨지지 않는 안정적 특성을 가지고 있다.

마지막으로 제도기반 신뢰는 제도에 대한 믿음에 기초한 것으로 조직화된 시스템에 기초한다. 건강한 조직문화, 사회적 규범과 법적 장치 등의 합리적인 시스템은 신뢰주체에 대한 손실 확률기대가 낮기 때문에 신뢰가 촉진되는 한편 이기적 기회주의적 행동을 억제하는 통제기능도 병행해서 하게 된다. 그러나 지나치게 융통성을 제한하고 엄격

함을 요구하게 될 경우에는 오히려 신뢰를 손상시킬 수 있다.

Rousseau 등(1995)이 제기한 네 가지 신뢰기반 중 사회 수준에서는 제도기반 신뢰가 지속적으로 존재하며, 개인 수준에서는 초기의 많은 부분을 차지하던 계산기반 신뢰가 시간이 지나면서 점점 줄어들고, 관계 신뢰는 초기에 더디게 형성되지만 후기에는 더 많은 부분을 차지하는 발달양상을 보여준다(임성만, 2004).

한편 국내의 연구로 김명언과 이영석(2000)은 한국기업조직에서 상사에 대한 신뢰와 불신의 기반에 대해 연구한 결과 신뢰기반을 다섯 가지로 요약하였다. 첫째는 이익/손실기반 신뢰이다. 이것은 경제학자들이 주장하는 신뢰기반으로 합리적 선택이나 경제적 계산에 기초한 신뢰 지각이다. 둘째는 호감정에 기반을 둔 신뢰이다. 이에 따르면, 신뢰는 신뢰하는 자와 신뢰받는 자간의 일정기간을 통한 상호작용 속에서 긍정적 감정과 기대가 조성될 때 형성된다. 셋째는 가치 동일시 기반 신뢰이다. 이것은 일정기간의 상호작용 없이도 신뢰대상자가 신뢰자와 동일한 신념, 가치, 기본전제를 지니고 있으면 신뢰가 주어질 수 있다는 점에서 신뢰의 호감정 기반과는 구별된다. 또한 호감정은 정서적 기반인 반면 이 기반은 인지적 기반이다. 이 기반은 호감정과 합해져서 '우리는 하나다'라는 강력한 유대감 인식을 형성한다. 넷째는 능력기반의 신뢰이다. 즉 신뢰대상자가 신뢰하는 자의 기대를 충족시킬 수 있는 능력을 보유하고 있다고 인식할 때 신뢰가 높아진다. 다섯째는 제도기반의 신뢰이다. 팀워크를 중시하는 조직문화, 권력의 남용을 제어하는 법적 장치, 개인의 권익을 존중하는 사회적 규범 등은 신뢰를 촉진하는 발판이 된다.

〈표 2-1〉 신뢰의 기반

| 연구자 | 기반 유형 |
|----------------------------|---|
| Lewicki & Bunker (1996) | 계산기반(calculus-based), 지식기반(knowledge-based), 동일시기반(identification-based) |
| Rousseau et al. (1998) | 체재기반(deterrence-based), 계산기반(calculus-based), 관계(relational), 제도기반(institution-based) |
| 김명언, 이영석 (2000) | 이익/손실기반, 호감정기반, 가치 동일시기반, 능력기반, 제도기반 |

자료: 연구자의 정리

2) 상사신뢰의 구성요소

상사에 대한 신뢰의 구성요소에 대한 가장 포괄적인 연구는 Butler(1991)에 의해 수행되었는데, 그는 리더에 대한 신뢰의 구성요소로 역량, 충성심, 개방성, 수용성, 이용가능성, 일관성, 공정성, 정직성, 약속준수 등의 열 가지를 제시하고 있다. Mayer, Davis, & Schoorman(1995)은 그간의 신뢰의 구성요인에 대한 많은 연구를 검토한 결과 피신뢰자(리더)의 특성 중 다음의 다섯 가지 요인이 그 의미가 명료하면서도 다른 복합적인 대부분 설명할 수 있다고 하였다.

첫째, 리더의 역량(competency)이다. 리더의 역량이란 리더가 특정 직무에 요구되는 지식, 기술, 태도의 집합이다. 많은 선행연구에서 연구자들은 몇 가지 다른 용어를 사용하면서 신뢰의 구성요소로 역량과 유사한 개념들에 대해 연구하였다.

둘째, 충성심(loyalty)이다. 충성심은 리더가 부하들에게 해를 입히지 않으려 하며, 도움을 주려한다고 부하들의 지각하는 정도(Butler, 1991), 리더가 자기중심적인 이윤동기에서가 아니라 진심으로 부하에게 이로운 일을 하기를 원한다고 부하들이 지각하는 정도(Mayer et al., 1995) 등을 의미한다. 이러한 충성심은 개인간 신뢰에 중요한 기초가 됨은 물론 집단·조직간 신뢰에도 적용될 수 있는 개념이다.

셋째, 정직성(integrity)이다. 정직성은 부하가 받아들일 수 있다고 보는 원칙들을 리더가 준수하는 정도를 의미한다. 부하들은 리더가 자신들이 수용할 수 있을만한 원칙들을 고수할 때 부하를 신뢰하게 된다. 개인의 정직성을 평가하는 데 있어서 원칙에 대한 수용가능성과 준수 모두 중요한 요소이다. 리더가 어떤 일련의 원칙을 따르더라도 부하가 이를 원칙으로 수용하지 않는다면 진정한 의미의 정직성을 갖추었다고 볼 수 없다.

넷째, 일관성(consistency)이다. 일관성이란 리더의 행동, 태도, 결정이 일관적이고 예측가능한 정도(Butler)로, Gabarro(1987)는 리더와 부하 사이의 신뢰 관계를 행동의 일관성 측면에서 파악하고 있다. 대부분의 일관성은 긍정적 결과를 가져오지만 유연성을 발휘하지 못하는 기계화된 일관성을 신뢰를 감소시킨다.

다섯째, 개방성(openness)이다. 개방성은 리더가 부하와 정보를 자유스럽게 주고 받고, 공유하려는 의지이다. Butler(1991)는 신뢰의 구성개념 타당성 분석에서, 신뢰 상황을 구별할 수 있는 요인의 하나로 개방성을 두고 있다.

이상의 다섯 가지 요인들도 상황에 따라 독립적으로 신뢰에 형성에 영향을 미치기도 한다. 그러나 독립적이란 단어가 각각의 요인 간에 무관하다는 것을 의미하지는 않으며,

다섯 가지 요인이 높다는 것은 리더가 부하들로 하여금 신뢰를 받고 있음을 의미한다고 해도 무방할 것이다. 즉 상황에 따라 리더에 대한 신뢰에 영향을 미치는 정도는 달리하더라도 어느 한 가지 요인이 주도적으로 신뢰 형성에 결정적 영향을 미치는 못하고, 결국 다섯 가지 요인이 복합적으로 작용하여 신뢰 형성에 영향을 미치게 된다.

또한 Blomqvist(1997)는 유능함과 선의를 제시하였다. 유능함은 기술적 능력, 기술 및 노하우를 말하고 선의는 도덕적 책임과 다른 사람에 대한 긍정적 의도를 말한다. 한편 Whitener et al.(1998)은 상사 차원의 신뢰행동을 구성원들이 상사에 대해 신뢰를 형성하는데 충분조건은 아니지만 필요조건이 되는 상사가 보여주는 자발적 행동과 상호작용들로 정의하면서 행동에 있어서 일관성, 행동에 있어서 성실성, 통제권한의 공유와 위임, 의사소통의 정확성, 설명성, 공개성 그리고 관심과 같은 다섯 가지 행동차원을 제시하였다.

국내의 연구로 문형구(1998)는 면접 자료 분석을 통해 성실성, 책임감, 업무수행능력, 자율성 부여, 의사소통, 부하에 대한 관심, 사람을 대하는 태도의 일관성, 부하에 대한 존중, 친밀감 등의 요소를 추출하였다. 김정호와 서용원(2000)은 대인관계능력, 도덕성, 원칙준수, 접근성, 솔직함, 공동체 의식, 권한위임, 솔선수범, 친밀성, 비불평/불만, 공정성, 전문성, 배려 등의 요인을 추출하였다. 옥재용과 서용원(2000)은 사적교류 행동, 존중 행동, 지식전달 행동, 절대적 신임 행동 등을 추출하였으며, 김명언(2000)은 직장생활에 대한 배려, 육성적 배려, 개인 생활 배려, 격 없음, 성실성, 권한위임, 직무수행능력, 유대감 조성력, 의견존중, 방패막이, 책임감, 자기희생적 솔선수범, 소신력 등을 추출하였다. 한편 임성만(2004)은 상사신뢰의 구성요인을 탐색하기 위해 3차례에 걸친 조사를 진행하였고 그 결과 상사의 능력, 성실성, 도덕성, 배려, 동질성 차원의 구성요소를 추출하였다. 특히 그는 다섯 가지 상사신뢰 구성요소의 상대적 중요도를 변량 분석을 통해 측정한 결과 상사의 능력이 가장 중요하게 평가되었고 다음으로 성실성과 도덕성 그리고 배려, 동질성 순으로 나타났다. 이영석(2004)은 그 동안의 상사신뢰의 구성요인들에 대한 연구들이 명확한 이해를 제시하지 못하고 있으며, 그 이유는 상사신뢰의 이론적 틀을 제시하지 않은 채 사례 추출을 통해 얻어진 자료를 토대로 내용 분류나 요인분석 등을 방법을 통해 탐색적으로 신뢰의 기반을 열거하는데 그쳤기 때문이라고 비판하였다. 그는 사례연구, 탐색연구를 통해 상사신뢰의 결정요인을 상사 개인 차원의 배려, 일차원의 업무능력, 팀구성원 차원의 공정성, 상사 자체 특성 차원의 도덕성, 상위범주 차원의 조직에 대한 책임을 제시하고 이를 검증하였다.

〈표 2-2〉 상사신뢰의 구성요소

| 연구자 | 구성요소 |
|-----------------------|--|
| Butler(1991) | 역량, 충성심, 개방성, 수용성, 이용가능성, 일관성, 공정성, 정직성, 약속준수 등 |
| Mayer et al.(1995) | 리더 역량, 충성심, 정직성, 일관성, 개방성 |
| Blomqvist(1997) | 유능함, 선의 |
| Whitener et al.(1998) | 행동의 일관성, 성실성, 권한공유 및 위임, 의사소통의 정확성, 설명성, 공개성, 부하에 대한 관심 |
| 문형구(1998) | 성실성, 책임감, 업무수행능력, 자율성, 의사소통, 부하에 대한 관심, 태도의 일관성, 부하에 대한 존중, 친밀감 |
| 김정호, 서용원(2000) | 대인관계능력, 도덕성, 원칙준수, 접근성, 솔직함, 공동체 의식, 권한위임, 솔선수범, 친밀성, 비불평/불만, 공정성, 전문성, 배려 |
| 옥재용, 서용원(2000) | 사적교류행동, 존중행동, 지식전달행동, 절대적 신임행동 |
| 김명언(2000) | 직장생활 배려, 육성적 배려, 개인생활 배려, 격 없음, 성실성, 권한위임, 직무수행능력, 유대감, 조성력, 의견존중, 방패막이, 책임감, 솔선수범, 소신 |
| 임성만(2004) | 상사능력, 성실성, 도덕성, 배려, 동질성 |
| 이영석(2004) | 상사 개인차원의 배려, 일차원의 업무능력, 팀구성원 차원의 공정성, 상사특성 차원의 도덕성, 상위범주 차원의 조직에 대한 책임 |

자료: 연구자의 정리

3. 상사신뢰의 기능 및 연구동향

1) 신뢰의 기능

상사신뢰의 순기능적 요소에 대한 연구결과들이 발표되고 있는데, 지금까지 연구된 결과를 중심으로 살펴보면 다음과 같이 정리할 수 있다.

첫째, 상사와 부하 간 커뮤니케이션과 협력이 질을 높인다. 조직에서 신뢰가 중요한 과제로 제기되는 것은 바로 상사와 부하간의 심리적 거리를 좁혀 관계의 질을 높임으로써 상호간의 커뮤니케이션과 협력의 질을 높이기 때문이다. 영어로 신뢰를 뜻하는

'trust'는 독일어 'trost'에서 유래된 것으로 편안함을 상징한다. 신뢰가 높을수록 상대방에게 편안함을 느끼게 하기 때문에 상호간의 커뮤니케이션도 솔직하고 활발해진다. Ryan & Oestreich(1998)는 조직에서 구성원들 간의 관계의 질이 높다는 것은 신뢰가 존재하기 때문이라고 하였다. 이처럼 신뢰가 기본이 되고 있는 일터에서는 구성원들이 비록 서로 다른 입장에 있다고 하더라도 서로에 대한 이해가 높을 뿐만 아니라 서로를 돕고자 하는 경향이 강하다. 또한 신뢰가 높은 일터에서는 구성원들 상호간의 직급이 다르더라도 서로 상대방을 신뢰하고 도와주려는 협력수준이 높아진다. 이처럼 신뢰를 바탕으로 상호간의 관계의 질이 높은 조직에서는 구성원들의 영향력이 위에서 아래로 일방적으로 흐르지 않는다. 구성원들은 상사에게 자신의 생각을 보다 솔직하게 전달하고, 업무와 관련한 아이디어나 제안에도 적극적이기 때문에 상하간 토론이 보다 활성화된다. 결과적으로 신뢰가 높은 조직에서는 리더와 부하간의 관계에서 영향력 행사가 양방향으로 활발하게 진행된다.

둘째, 신뢰는 조직의 통제기능을 대체한다. 신뢰가 없는 조직은 공식적, 제도적 관리비용이 많이 든다. 만일 상사가 부하를 신뢰하지 못한다면 지시하고, 확인하는 등의 통제시간이 많이 소요할 뿐만 아니라 상사가 보다 질 높은 의사결정에 소요할 시간을 상대적으로 적게 가질 수밖에 없다. 그러나 높은 수준의 신뢰관계가 존재한다면 공식적, 비공식적 통제기재는 불필요하게 된다. Marshall(1999)은 권위와 명령, 통제를 중시하는 계층적 구조의 기업을 계약기반기업이라고 명명한 후 계약기반기업에서는 권위와 통제가 주요 경영철학으로 활용되며 불신이 기업을 대표하는 특성으로 나타난다고 하였다(이영석·오동근 역, 2003). 이로 인해 조직 내 커뮤니케이션이 단절되고 구성원들의 불안감이 발생하며 적극적 업무추진이 어렵게 된다. 결국 업무에 필요한 정보가 공유되지 못하고 결과에 대한 주인의식이 결여되어 속도와 고품질 및 고수익을 기대할 수 없게 된다고 지각하고 있다. 반면에 상호작용의 질을 중시하는 관계기반 기업에서는 신뢰가 조직문화의 중심으로 자리 잡게 되어 상호존중, 기업의 성실성, 고객중심의 가치 등이 기업을 대표하는 특성으로 나타나게 된다. 이로 인해 구성원들은 수단이 아니라 목적으로 인식되며, 이러한 상호존중이 구성원들 간의 활발한 상호작용을 가능하게 하여, 결국 높은 성과를 올리게 된다(이영석, 2004). 상사와 부하와의 관계에서 상사가 자신의 지위를 이용하여 발휘할 수 있는 통제력을 줄이는 것은 결코 자신의 지위를 포기하는 것이 아니다. 상사가 자신의 통제를 줄이는 것은 부하에게는 임파워먼트 향상

을 통한 더 질 높은 성과를, 자신에게는 보다 나은 개발의 기회를 제공해 주며 이는 궁극적으로 조직의 성장에 기여한다.

셋째, 신뢰는 새로운 조직문화 형성에 기여한다. Ryan & Oestreich(1998)에 의하면 신뢰가 높은 조직은 그렇지 못한 조직에 비해 구성원들 간의 협력의지가 높고, 구성원들 간의 아이디어 공유가 많으며, 문제해결방식이 창의적일 뿐만 아니라 협력을 통한 시너지효과가 높으며, 상호간 공동목표 달성의지가 강하고, 커뮤니케이션도 직접적으로 이루어진다고 서술하였다. 이처럼 신뢰가 높은 조직에서는 조직의 전반적 분위기가 구성원들 간에 서로 솔직하고 돕고자 하는 경향이 강하다.

넷째, 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(Kramer & Tyler, 1996).

다섯째, 신뢰는 개방적 태도, 위험을 감수하고자 하는 태도, 혁신적 사고와 행동, 그리고 높은 수준의 협력을 가능하게 하는 본질적인 것으로, 조직구성원의 강한 공동체의식과 조직에 대한 일체감을 고양시켜 조직운영 및 발전을 위한 자발적인 참여를 유도하고, 공식적인 규정과 절차에서 벗어나 유기적이고 인간중심적인 탄력적인 조직운영을 가능하게 한다. 따라서 구성원 상호간에 상대방의 권한과 역할을 자발적으로 인정하고 수용하도록 한다((Kramer & Tyler, 1996).

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 등을 이끌어내는 기능을 수행한다.

2) 상사신뢰의 연구동향

상사신뢰에 대한 연구는 크게 세 가지로 구분된다. 첫째, 신뢰의 결정요인에 대한 연구(Butler, 1991; Mayer et al., 1995; Whitener et al., 1998; 임성만, 2004; 이영석, 2004), 둘째, 신뢰의 효과성에 대한 연구(Pillai et al., 1999; Konovsky & Pugh, 1994; Dirks, 1999; Robinson & Rousseau, 1994), 셋째 신뢰의 구조적 관계에 대한 연구(이영석, 2004) 등이다.

첫째, 상사신뢰의 결정요인에 대한 연구들은 상사의 어떤 특성과 행동들이 부하로 하여금 상사를 신뢰하게 하는가에 초점을 맞추고 있다. 조직 내에서 신뢰가 형성되는 과정에 대한 초기의 연구들은 신뢰하는 자가 신뢰받는 자에 대해 갖는 인식이나 지각구조에 관심을 갖고 신뢰 받는 자의 특징을 밝히려 노력하였다. 그러나 최근의 연구들은 신뢰 유발의 특성을 찾으려하기보다 신뢰 받는 행동을 찾으려는데 초점을 맞추고 있다. 이러한 관점의 국내외 연구결과는 전술한 신뢰의 구성요소에서 자세히 소개하였다.

둘째, 상사신뢰의 효과성에 대한 연구는 다양한 조직유효성 차원에서 연구되고 있다. 이는 조직 내에서 신뢰가 중요하다는 것은 신뢰가 인간관계에서만뿐만 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 et al., 1999; 김호정, 1999), 직무만족(Cook & Wall, 1980; Folger & Konovsky, 1989; Butler, 1991), 조직시민행동(Puffer, 1987; Podsakoff et al., 1990; Konovsky & Pugh, 1994; Deluga, 1994; 이영석, 2004), 의사소통(Roberts & O'Reilly, 1974), 직무수행(Dirks, 1999), 이직의도(Butler, 1991; Robinson & Rosseau, 1994) 등과 같은 조직효과성 변수에 긍정적인 영향을 미친다고 주장하고 있다(이영석, 2004).

셋째, 상사신뢰의 결정요인과 상사신뢰 그리고 상사신뢰의 효과성간이 구조적 관계를 밝히는 연구는 아직까지 활발히 진행되지 않고 있다. 그 이유는 상사신뢰의 결정요인에 대한 명확한 이해를 제시하는 이론적 틀이 아직까지 마련되어 있지 않고, 상사신뢰에 영향을 미치는 상사의 다양한 특성과 행동에 대한 연구가 지속되고 있기 때문이다. 그러나 부분적으로 상사신뢰에 대한 구조적 관계를 탐구하는 연구들이 소개되었다. 대표적인 연구로 이영석(2004)의 연구를 들 수 있다. 그는 상사신뢰 및 회사신뢰를 독립변수로, 상사 및 회사의 협력과 충성심을 매개변수로, 조직시민행동과 조직몰입을 결과변수로 한 구조모델을 설계하고 이를 검증하였다. 검증결과 상사신뢰는 회사신뢰에

긍정적 영향을 미치며 또한 상사협력과 상사에 대한 충성심을 매개로 조직시민행동과 조직몰입에 긍정적 영향을 미치고 있음을 밝혔다. 그러나 그의 연구도 상사신뢰의 결정요인을 포함한 구조적 관계를 검증하는 것은 아니다.

제2절 상사신뢰의 결정요인

1. 상사의 정서지능

1) 정서지능의 개념 및 구성요소

정서지능(emotional intelligence)의 개념은 심리학 분야에서 연구가 시작되어 Goleman(1994)이 타임지에 'emotional intelligence'를 기고한 후 경영학 분야에서 본격적으로 관심을 가지게 되었다(Ciarrochi et al., 2001). 정서지능에 대한 최초의 정의는 Salovey & Mayer(1990)에 의해 언급되었다. 이들은 정서지능을 “자신과 타인의 정서를 평가하고 표현하는 능력, 자신과 타인의 정서를 효과적으로 조절하는 능력, 자신의 정서를 효과적으로 성취하기 위해서 정서를 활용하는 능력”이라고 정의하였다. 여기에서 정서를 평가하고 표현하는 것은 자신과 타인의 정서를 이해하고, 그것을 언어 또는 표정으로 의사소통할 수 있는 능력과 타인의 정서를 공감하는 것을 의미한다. 정서를 조절한다는 것은 자신의 정서를 조절하고, 타인에게 활력을 넣어주며, 타인이 자신에게 주의를 기울이도록 하는 것을 의미한다. 정서를 활용하는 것은 계획을 세우거나, 창의적 사고를 하거나, 주위를 집중하거나, 동기를 불러일으킬 때 정서를 이용하는 능력을 의미한다.

Salovey(1999)와 그의 동료들은 이후 정서지능에 대한 정의를 조금 수정하여 4차원으로 정의하였는데, 그 핵심은 정서에 대한 사고를 추가하는 것이다. 이들은 수정된 정서지능의 개념을 “자신과 타인의 정서를 정확히 평가하고 표현하는 능력, 사고를 촉진시킬 수 있는 정서를 발생시키는 능력, 정서와 관련된 지식을 이해하는 능력, 정서적-지적 성장을 도모하기 위해 정서를 조절하는 능력”이라고 정의하였다(Mayer et al., 1999). 이들은 정서지능의 정의를 두 가지 형태로 발전시키고 있다. 하나는 정서의 정서들의 의미와 정서들의 관계를 인지하는 능력이고, 다른 하나는 정서들의 저변에 대한 이유와

문제해결에 대한 능력이다. 즉 정서지능은 정서를 이해하고, 정서관련 느낌에 동화되고, 정서와 관련된 정보를 이해하며, 정서를 처리하는 것들을 포함하는 것이다.

Davies et al.(1998)은 Salovey & Mayer(1990)와 유사하게 정서지능을 “자신의 정서를 평가하고 표현하는 능력, 타인의 정서를 평가하고 표현하는 능력, 자신의 정서를 조절하는 능력, 수행을 촉진하기 위해 정서를 활용하는 능력”으로 정의하였다.

또한 Salovey & Mayer(1997)는 정서지능을 4영역의 4수준으로 구분할 것을 제안하고 있다. ‘정서의 인식(평가)과 표현’ 영역은 수준1: 자신의 정서를 파악하기, 수준2: 자신 외부의 정서를 파악하기, 수준3: 정서를 정확하게 표현하기, 수준4: 표현된 정서들을 구별하기로 구성되었다. ‘정서의 사고촉진’ 영역은 수준1: 정서 정보를 이용하여 사고의 우선순위를 정하기, 수준2: 정서를 이용하여 판단하고 기억하기, 수준3: 정서를 이용하여 다양한 관점을 취하기, 수준4: 정서를 활용하여 문제해결을 촉진하기로 구성되었다. ‘정서 지식의 활용’ 영역은 수준1: 미묘한 정서간의 관계를 이해하고 명명하기, 수준2: 정서 속에 담김 의미를 해석하기, 수준3: 복잡하고 복합적인 감정을 이해하기, 수준4: 정서들 간의 전환을 이해하기로 구성되었다. ‘정서조절 능력’ 영역은 수준1: 정적·부적 정서들을 모두 받아들이기, 수준2: 자신의 정서에서 거리를 두거나 반영적으로 바라보기, 수준3: 자신과 관계 속에서 정서를 반영적으로 들여다보기, 수준4: 자신과 타인의 정서를 조절하기 등으로 구성되었다.

한편 Bar-On(1997)은 정서지능을 다른 차원에서 접근하고 있다. 그는 정서지능을 비인지적 능력(특질)차원에서 접근하였다. 그는 정서지능을 환경의 요구와 압박에 성공적으로 대처하기 위한 기술과 역량을 반영하는 비인지적 능력이라고 정의하였다.

그는 정서지능이 자신의 정서를 평가하고 이해할 뿐 아니라 대인관계를 만족스럽게 확립하고 유지하는 개인 내 정서지능, 타인의 정서를 평가하고 이해할 뿐만 아니라 대인관계를 만족스럽게 확인하고 유지하는 개인 간 정서지능, 현실적이고 유연하게 문제를 해결하는 적응성, 충동적인 감정을 조절하고 긍정적이고 적극적으로 스트레스 상황에 대처하는 스트레스 관리, 평소 낙천적이고 긍정적으로 생활하는 것을 의미하는 평소 기분의 다섯 가지 차원으로 구성되었다고 하였다.

경영학 분야에서 정서지능의 연구에 관심을 갖게 한 Goleman(1995)은 정서지능을 “좌절상황에서도 개인을 동기화시키고, 자신을 지켜낼 수 있고, 충동의 억제와 만족을 지연시킬 수 있고, 기분 상태나 스트레스로 인해 합리적 사고가 저해되지 않고,

타인에 대해 공감할 수 있고, 희망을 버리지 않는 능력”이라고 정의하였다.

그는 정서지능을 ① 자신의 정서에 대한 인식능력, ② 자신의 정서를 관리하는 능력, ③ 자신을 동기화시키는 능력, ④ 다른 사람의 정서를 인식하는 능력, ⑤ 인간관계를 관리하는 능력 등 다섯 가지 능력으로 구분하고 있다(Goleman, 1998). ‘자신의 정서를 인식하는 능력’은 자신의 기분, 감정, 취향 등과 이러한 것이 타인에게 미치는 영향을 인식하고 이해하는 능력을 말하며, ‘자신의 정서를 관리하는 능력’은 부정적인 충동과 기분을 통제하거나 바꿀 수 있는 능력, 행동하기 전에 판단을 위해 잠시 멈출 수 있는 성향을 말한다.

‘자신을 동기화시키는 능력’은 돈이나 지위를 초월해 직무를 성공적으로 수행하는 열정과 힘과 끈기를 가지고 목표를 추구하는 성향을 말하며, ‘다른 사람의 정서를 인식하는 능력’은 다른 사람의 감정을 헤아려 이해하는 능력과 다른 사람의 감정적인 반응에 대응하고 처리하는 기술을 말한다. 그리고 ‘인간관계를 관리하는 능력’이란 인간관계를 형성하고 관리하는 능력과 공통의 입장을 발견하고 친밀한 관계를 형성하는 노력을 말한다. 특히 그는 동기화와 관계를 강조하였는데 것은 인과적 관계에서 두 가지로 분류할 수 있다. 하나는 자신의 정서인식 → 자신의 정서관리 → 타인의 정서인식 → 관계 관리로 나타낼 수 있고, 다른 하나는 자신의 정서인식 → 자신의 정서관리 → 자기 동기화로 요약될 수 있다.

이러한 학자들의 견해를 종합하면 두 가지 정서모델이 제안되었다. 하나는 정서지능을 능력으로 보는 견해이고, 다른 하나는 정서지능에서 인지적 능력뿐 만 아니라 성격, 태도, 정서적 안녕감과 같은 특질을 강조하는 견해이다. 전자는 능력모델(ability model)이고 다른 하나는 혼합모델(mixed model)이다. 이러한 정서지능의 개념 접근과 관련해 최근 정서지능과 인지적 능력 및 성격과 어떤 변별성을 지니고 있는가 하는 문제가 대두되고 있다. Salovey & Mayer(1990)의 능력모델에서는 정서지능을 일반적 능력모델의 일부 분으로 간주되기 때문에 정서지능과 인지능력이 독립적이지 않고 서로 상호작용한다고 보는 반면에 Bar-On(1997)의 혼합모델에서는 정서지능이 인지능력과 거의 관련이 없고 성격과 관련성을 가진다고 보고 있다. 두 모델의 입장에 대해서 어느 모델이 맞고 그른지에 대해서 아직까지 분명한 결론이 나지 않았지만, 정서지능이 인지능력과 성격과 어떤 변별성을 지니는가에 대한 주제는 정서지능 연구에서 중요한 비중을 차지하는 것이어서 지속적으로 이들 변인간의 관련성과 변별성을 검증하기 위한 연구들이 진행 중이다.

정서지능 연구에서 또 하나의 중요한 문제는 정서지능의 예측타당도와 관련한 것이다. 즉 정서지능이 직무수행을 어느 정도 예측할 수 있으며, 인지능력과 성력이 예측변인으로 사용될 경우 직무수행에 어느 정도의 증분타당도를 나타낼 수 있을 것인가이다. 경영학계와 관심을 집중시켰던 Goleman(1995)의 저서에서 그는 정서지능은 의사소통 기술이나 사회적 기술에 지대한 영향을 줄 수 있으며, 더 나아가 기존의 IQ보다 직무수행을 더 잘 예측해 줄 수 있다고 주장하였다. Jordan et al.(2002)은 정서지능과 조직성과 사이의 관련성을 연구하기 위해 자신의 정서처리와 타인의 정서처리 그리고 문제해결에 대한 정서지능의 역할에 초점을 맞춘 측정도구를 개발하였다. 그들의 연구에 따르면 낮은 정서지능을 갖춘 팀은 높은 정서지능을 갖춘 팀보다 훨씬 낮은 수준의 성과를 나타내었다. Ashkanasy & Daus(2002)는 정서지능이 직무수행과 관련이 있다는 몇 가지 제안을 하였다. 그들은 정서지능이 높은 사람은 타인에게 영감을 불어넣고 타인을 동기화시키며, 필요시 동료 작업자를 지원하고, 자기표현과 타인의 정서인식을 통해 효율적인 의사소통을 하며, 직무만족과 직무몰입을 증대하기 위해 타인의 정서를 조절한다고 하였다. 이처럼 정서지능이 직무수행과 많은 관련성이 있다는 주장에도 불구하고 이를 충분히 뒷받침 해 줄 수 있는 경험적 증거는 매우 부족한 실정이다. 이를 반영하듯이, Rooy & Viswesvaran(2004)은 69개 정서지능에 관한 연구를 분석한 결과 정서지능과 직무수행간의 예측 타당성 연구가 부족하다고 지적하였다.

2) 정서지능 측정

정서지능은 구성요소의 다양성과 복잡성으로 정서지능 개념 전체를 포함한 상태에서 측정하기는 매우 어렵다. 따라서 지금까지 연구는 크게 두 가지로 구분되어 진행되었다. 하나는 정서지능의 각 하위구성요소를 개별적으로 측정하는 방식이고 다른 하나는 정서지능의 하위구성요소들을 포괄적으로 측정하는 것이다. 전자는 정서지능 각각의 하위구성요소들을 보다 정밀하게 측정할 수 있다는 장점이 있으나 측정항목이 과다하여 정서지능의 효과성을 검증하는데 한계를 지니고 있다. 반면 후자는 측정항목을 간결화한 장점이 있으나, 정서지능의 구성요소들을 정밀하게 측정하는데 한계를 지니고 있다.

최근까지 개발된 정서지능의 측정도구들을 보면 다음과 같다.

Myer et al.(1999)은 정서지능을 능력모델로 접근하여 MEIS(multi-factor emotional intelligence scale)를 개발하였다.

그 이후 이 척도는 수정과 보완을 거듭하여 MSCEIT(Mayer-Salovey-Caruso emotional test)로 만들어 졌다. 이는 정서능력 또는 정서수행과제를 주어 바른 답을 찾아내도록 구성하였으나 문항수가 400문항에 이르러 측정시간이 많이 소요된다는 단점이 있다. Schutte et al.(1998)도 33개 문항으로 구성된 EIS(emotional intelligence scale)를 개발하였는데 이는 척도의 성격측정치와 변별되며 학업수행과도 긍정적 관계가 있는 것으로 나타났다.

또한 Goleman et al.(1999)은 ECI(emotional competence inventory)를 개발하였는데 이는 측정대상자들이 정서적 역량에 초점을 맞추어 평가할 수 있는 도구이다. 여기서 역량은 개인이 직무를 성공적으로 수행하는데 있어 요구되는 조직원의 행동특성들로 타인과 성공적인 인간관계를 맺는 데 필요한 행동적/태도적 능력으로 구성되었다. ECI 측정치의 가장 큰 특징은 평가 주체가 자신이 아닌 타인이라는 점이다.

한편 정서지능을 통합모델로 접근한 Bar-On(1997)은 133개 문항으로 구성된 EQ-i(emotional Quotient Inventory)를 개발하였다. 이는 직무수행을 잘 하기 위한 잠재적 속성을 측정하도록 설계되었으며, 자기보고식과 타인평가식 두 가지 종류가 있다. EQ-i는 대부분 인지적 능력을 측정하기 보다는 인성적·성격적 특성을 측정하도록 구성되었다. 한편 Wong & Law(2002)는 정서지능을 보다 간편하게 측정할 수 있는 16개 문항으로 구성된 도구를 개발하였다. 이 척도는 Law et al.(2004)의 연구에서 성격 5요인 측정치와 비교해 변별력이 확인되었으며, 직무수행을 예측하는 데 있어서도 유의미한 증분량을 보이는 것으로 나타났다.

3) 상사의 정서지능과 상사신뢰 및 조직유효성

최근 대인관계에서 요구되는 정서지능을 리더십의 핵심요소로 간주하는 경향이 나타나고 있다. 김현기(2002)는 정서지능을 탁월한 리더십의 필수조건이라고 지적하였고, Neff & Critin(1999)은 시장경쟁 우위를 확보한 성공한 리더의 공통 자질 15가지 중 3가지만이 인지적 능력을 포함하고 나머지 자질은 모두 정서적 이해나 관리와 연관되었다고 주장하였다. 최근 상사의 정서지능과 상사신뢰, 부하의 태도, 직무수행 등 다양한 변수들 간의 관계를 밝히는 연구들이 산업심리학, 경영학 등 관련 학문 분야에서 시도되고 있다.

먼저 본 연구의 과제 중 하나인 상사의 정서지능과 부하의 상사신뢰와의 관계를 연구한 결과들을 보면 후술하는 바와 같다. 상사의 정서지능과 신뢰의 관계를 예측하는

연구들은 대부분 신뢰의 구성차원 중 정서적 차원에 관심을 보이고 있다.

즉 신뢰는 크게 인지적, 정서적, 행동적 차원으로 구성되는데 정서적 차원은 지식에 근거하기보다는 상호간에 형성된 감정적, 정서적 유대감에 근거하기 때문에 상사가 부하의 정서를 파악하고, 자신의 정서를 조절하고, 활용하는 능력인 정서지능이 부하의 상사에 대한 신뢰에 긍정적 영향을 미칠 수 있다는 추론에서 출발한다.

Druskat & Wolff(2001)는 자신의 정서를 알고 동료의 정서를 알아서 서로 이해하고 동료들의 정서를 수용하고 조정하는 능력이 높아지면 조직구성원들이 정서지능이 높아지고 구성원간의 신뢰도 높아진다고 하였다. Barling et al.(2000)은 자신의 정서를 관리하고 조절할 줄 아는 능력을 가진 상사는 문제 상황에서 자기관리를 실행함으로써 부하들의 존경과 신뢰를 얻는다고 하였다. 또한 그들은 자신의 감정을 정확하게 인식, 평가, 표현하고, 부하의 감정을 인식, 평가하는 상사의 능력은 상사가 성공적으로 의사소통하고, 성공적으로 조직의 비전을 부하들에게 주입시키는 결과를 가져오며, 정서 지식을 이해하고 분석하는 것은 리더가 부하들에게 이상화된 영향력을 행사하거나 신뢰감 그리고 존경을 갖도록 만드는데 있어 매우 중요한 역할을 한다고 하였다.

국내의 연구로 한지현·유태용(2005)은 상사 자신의 평가한 상사의 정서지능, 부하가 평가한 상사의 정서지능과 상사신뢰의 상관성을 연구하였다. 연구결과 상사 자신이 평가한 정서지능과 상사에 대한 신뢰 사이에는 .651의 상관관계를 보였고, 부하가 평가한 상사의 정서지능과 상사에 대한 신뢰 사이에는 .507의 상관관계를 보였다.

한편 상사의 정서지능과 직무수행 등 조직유효성간의 연구도 학자들에게 지적 탐구의 대상이 되고 있다. 정서지능과 수행간의 관계를 밝힌 그 동안의 연구들은 대부분 행위자 자신의 정서지능과 수행간의 관계에 초점을 맞추어 왔다. Schutt et al.(1998)은 1년간의 종단연구를 통해 학생들의 정서지능이 학업성적에 미치는 긍정적 영향을 확인하였다. Dulewicz & Higgs(2000)는 정서지능이 100명의 관리자의 직업적 성공을 예측해 준다고 보고하였으며, Sosik & Megerian(1999)도 개인의 정서지능이 직무수행에 영향을 미친다고 보고하였다. 또한 높은 수준의 정서지능을 가진 리더들이 낮은 수준의 정서지능을 가진 리더들보다 더 변혁적 리더행동과 카리스마 리더행동과 관련이 있다고 보고되고 있다(Barling et al., 2000; Goleman, 1998; George, 2000).

그러나 아직까지 상사의 정서지능이 타인에게 미치는 영향을 연구한 결과는 거의 보고되지 않고 있으며, 국외의 연구로는 Wong & Law(2002)의 연구를 찾아볼 수 있는 정도가 있다. 이들은 부하와 상사의 정서지능을 모두 측정하여 이들 변수와 직무수행, 직

만족, 조직몰입, 이직의도, 맥락수행과의 관계와 정서노동의 조절효과를 연구하였다. 연구결과를 제시하면 다음과 같다. 첫째, 부하의 정서지능은 부하의 직무수행과 직무만족에는 정(+)의 상관관계를 보이지만 조직몰입과 이직의도와는 상관성이 없는 것으로 나타났다. 둘째, 정서노동의 수준은 부하의 정서지능과 부하의 직무수행, 조직몰입, 이직의도와 관계에서 조절효과가 있는 것으로 나타났다. 셋째, 상사의 정서지능은 부하의 직무수행과는 관계가 없으며, 부하의 직무만족과 맥락수행과는 정(+)의 상관관계를 보이고 있다.

국내의 연구로서 한지현·유태용(2005)은 부하와 상사의 정서지능을 모두 측정하여 이들 변수와 상사와의 관계의 질, 상사로 인한 스트레스, 직무수행, 상사에 대한 신뢰, 이직의도와 관계와 상사의 정서지능과 종속변인간의 부하의 정서지능의 조절효과, 그리고 상사관계의 질과 상사신뢰의 매개효과를 검증하였다. 연구결과를 제시하면 다음과 같다. 첫째, 부하가 평정한 상사의 정서지능과 상사와의 관계의 질, 상사신뢰, 과업수행, 이직의도, 상사로 인한 스트레스와 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 둘째, 상사의 정서지능과 종속변인 사이에 부하의 정서지능의 조절효과는 없는 것으로 나타났다.

셋째, 상사와의 관계의 질과 상사신뢰는 상사의 정서지능과 이직의도, 부하의 스트레스의 관계를 매개하는 것으로 나타났다.

이와 같이 상사의 정서지능과 부하의 태도 및 행동 간의 관계에 대한 연구한 결과는 매우 미미한 수준에 머물러 있다. 그러나 경영학에서 상사의 정서지능이 상사 자신의 직무태도와 행동에만 영향을 미친다면 연구의 결과는 그 만큼 활용 가치가 낮을 수밖에 없다.

조직 내에서 구성원들의 직무수행은 진공 상태에서 나타나는 것이 아니라 많은 환경적 요소가 혼재된 상태에서 나타나게 되며, 이러한 직무수행에 영향을 미치는 환경적 요소 중 상사의 존재는 절대적이라 할 수 있다. 따라서 정서지능과 관련한 연구에서 상사의 정서지능이 부하에 미치는 영향을 여러 가지 차원에서 분석하는 것은 매우 중요한 영역이며 실천적 과제일 것이다.

2. 상사의 공정성

1) 상사공정성의 구성요소

조직공정성(organizational justice)은 조직 내 작업환경에서 종업원들이 경험하게 되는 다양한 공정성 지각의 차원들을 반영하기 위해 도입된 개념이다.

지금까지 발표된 조직공정성에 대한 연구결과들을 종합하면, 분배공정성은 “구성원

들이 조직에 기여한 대가로 받는 보상의 총량에 대한 적절성의 인지정도”이며, 절차공정성은 “보상의 총량을 결정하는 데 이용되는 수단이나 절차가 얼마나 공정한가에 대한 인지정도”로 정의된다. 한편 상호작용적 공정성은 “절차의 실행과정에서 타인으로부터 받는 처우의 공정성에 대한 지각”으로 절차공정성의 하위개념으로 볼 것인가 또는 독립된 개념으로 볼 것인가에 대한 많은 논란이 있으나, 최근 연구에서 기존의 절차공정성과 구분하여 연구될 필요성을 강하게 제기하고 있다(송병식·강영순, 2001). 공정성에 대한 연구는 최근까지 조직공정성에 대한 연구에 한정되어 있고 상사의 공정성 연구는 매우 부분적이며 단편적인 수준에 머물러 있다. 따라서 본 연구는 조직공정성의 연구결과를 토대로 상사의 공정성을 정의하고 또한 본 연구의 과제를 도출하고자 한다.

(1) 상사의 분배공정성

분배공정성(distributive justice)은 조직으로부터 받은 보상 등의 결과물 자체에 대해 지각된 공정성으로 Adams(1965)의 공정성이론이 큰 역할을 하였다. 그는 사람들은 자신이 투입과 그에 대한 결과를 비교대상으로 선정된 타인의 것과 비교함으로써 자신이 공정하게 보상받는지를 평가하는데, 자신의 투입과 결과의 비율이 타인의 것과 같을 때에는 공정성을 지각하고 그렇지 않을 때에는 불공정성을 경험한다고 하였다.

투입요소는 어느 한 사람이 교환에 기인하는 요소를 의미한다. 예컨대, 임금을 위해 자신의 서비스를 교환하는 사람의 경우 투입요소로는 이전의 직무경험, 교육수준, 직무수행을 위한 노력, 훈련의 정도, 직무수행시간, 직무능력 등이 된다. 산출요소는 교환의 질과 확보된 것들이라 할 수 있는데, 고용상황에서 가장 중요한 산출요소는 금전적 보상일 것이다. 이 외에도 상급자의 대우, 직무배치, 직위를 나타내는 상징 등도 교환을 평가하는데 고려되어질 수 있는 것들이다. 이처럼 분배공정성이론과 이를 지지하는 연구자들은 개개인들은 경영자와 종업원간의 교환관계에 있어서 공정성에 가치를 두고 이를 추구한다는 것을 가정하고 있다.

Adams의 공정성이론과 아울러 분배공정성의 개념화에 영향을 미친 다른 이론으로는 Leventhal 등(1976)의 공정성판단이론(justice judgement theory)을 들 수 있다. 공정성이론이 보상의 불공정성에 대한 반응에 초점을 둔 반면 공정성판단이론은 사람들이 보상의 공정성 유지를 위하여 다양한 공정성 규범들을 활용한다는 점을 강조하였다. 공정성판단이론에 따를 경우 선호되는 배분전략은 때로는 상황적 요인에 의해

결정되어진다. 예컨대, 사회적 조화가 무엇보다 중요시되는 상황 하에서는 균등한 보상 배분절차가 선호되며, 성과와 생산성이 중요시되는 상황 하에서는 형평성의 규범이 선호된다. 보상배분의 일차적 목적이 집단의 조화를 유지하고, 갈등을 방지하고, 협력을 촉진하며, 이직을 방지하는데 있을 경우, 의사결정자들은 균등성에 기초한 보상배분을 선호한다. 그러나 목적의 성과가 낮은 사람들을 제거하는데 있을 경우 형평성 원칙이 선택되며, 따라서 성과가 높은 사람과 낮은 사람간의 상당한 임금격차는 명백한 메시지를 전달한다(정홍술, 2002).

한편 Walster 등(1978)은 Adams의 이론에서 발견되는 문제점들을 보완하고 이론을 더욱 확장시킨 수정이론을 제시하였다. 그들은 사람들이 불공정하게 대우받았다고 지각할 때 어떤 반응을 보이는지에 대해 관심을 가졌는데, 기본적으로 상이한 두 가지의 형평회복 방법, 즉 실제적 형평회복과 심리적 형평회복으로 구분하였다. 실제적 형평회복이란 투입과 결과 자체를 조정하여 형평을 회복하는 방법이고, 심리적 형평회복은 현실을 인지적으로 왜곡함으로써 형평을 회복하는 방법이다.

분배공정성과 관련하여 리더의 역할은 매우 의미가 있다. 왜냐하면 개개인에게 돌아가는 다양한 보상의 수준의 결정하는데 있어서 상사의 의사결정결과나 태도가 중요한 영향을 미칠 수 있기 때문이다. 특히 종업원들이 자신들에게 주어지는 보상결과가 상사의 평가나 의사결정결과와 밀접한 관련이 있는 것으로 지각될 경우 그와 같은 가능성은 더욱 높아지게 된다. 또한 리더의 직접적 보상뿐만 아니라 상사의 대우, 직무의 배치 등도 분배결과를 평가하는데 고려되어질 수 있는 중요한 산출 요인이라는 점에서 조직 내 보상적 차원으로 인식될 수 있는 많은 요소들이 상사들의 의사결정과 밀접한 관계를 지니고 있는 것으로 종업원들에게 지각될 수 있다.

(2) 상사의 절차공정성

절차공정성은 보상의 총량을 위해 이용되는 수단이나 절차가 얼마나 공정한가에 대한 구성원의 인지정도로, 선행연구에서는 조직 내에서 유지되는 공식적 절차의 구조적 특징이 중요한 요인으로 다루어지고 있다. Lind & Tyler(1988)는 절차적 공정성의 효과를 자기이익모형과 집단가치모형으로 설명하고 있는데, 두 가지 모형은 절차공정성과 분배공정성간의 의미 있는 관계를 설명하는데 중요한 단서를 제공하고 있다.

자기이익모형 하에서는 사람들이 절차공정성에 관심을 보이는 이유를 절차공정성이

자신들을 위한 바람직한 결과나 보상을 확보하는 것과 관계가 있기 때문이라고 설명한다. 즉, 절차공정성이 호의적인 결과를 확보하기 위한 수단으로 인식되는 것이다. 절차에 대해 부분적으로라도 영향력을 발휘하고자 하는 바람은 그와 같은 통제가 보다 호의적인 결과를 가져온다는 믿음에 기초하고 있다. 한편 집단가치모형 하에서 절차공정성은 개인과 집단, 나아가 조직과의 장기적 관계유지의 차원에서 의미를 지니고 있다. 즉, 절차공정성에 대한 관심은 그것이 의사결정에 어떠한 효과를 지니고 있다고 믿어져서가 아니라, 집단에서 자신의 가치의 표현으로 인식되기 때문이다.

이 이론에 따르면 부하들은 자신에게 이익이 되는 행동이라 할지라도 상사가 팀원 전체에 대해 공정하지 않게 행동한다면 불공정성을 지각하게 됨을 의미한다. 공정하게 일관된 상사의 행동은 부하들로 하여금 자신들이 존중받고 있다는 느낌을 갖도록 하며, 다른 한편으로는 자신의 팀 내에서 상대적으로 피해를 입지 않을 것이라는 심리적 안정감을 갖게 하고, 상사의 향후 행동에 대한 예측가능성을 높여주게 된다.

리더의 절차공정성은 개인의 집단과의 동질성 및 집단구성원으로서의 가치를 판단하는 기준으로만 아니라, 리더의 보상절차나 제도와 같은 절차의 운영결과가 금전적 보상의 변화를 야기할 수 있는 수단적 특성을 지니고 있는 경우에는 보다 나은 결과를 확보하기 위한 차원에서 중요한 의미를 지닌다. 따라서 리더의 절차공정성에 대한 부하의 지각은 조직유효성에 매우 중요한 영향을 미치는 변수가 아닐 수 없다. 실제로 절차공정성이 조직차원의 유효성 변수와 매우 관련 있음이 입증되고 있다.

Leventhal(1980)은 절차공정성의 구조적 특징으로 공식적 절차에 영향을 받는 당사자들에 대한 고려, 일관성의 유지, 편견의 억제, 정확성의 유지, 수정 가능성의 존재, 윤리성의 유지를 제시한 바 있다(Konovsky & Cropanzano, 1991). 또한 Greenberg(1986)는 관리자들을 대상으로 한 연구에서 인사고과상의 공정성과 불공정성에 대한 개방형 설문조사를 실시하고 요인분석을 한 결과 절차적 요인과 분배적 요인이 구분되는 것을 확인한 바 있다. 특히 절차적 요인에는 평가 및 이를 이용하기에 앞서 투입을 요청하는 것, 인터뷰 동안의 쌍방향적 커뮤니케이션, 평가에서 이의를 제기하고 항변할 수 있는 능력, 피고자의 업무에 대한 고과자의 친숙성, 기준의 일관된 적용 등이 포함되어 Leventhal(1980)이 제시한 절차공정성의 규칙들과 상당부분 일치되는 결과를 제시하고 있다(정홍술, 2002).

Folger & Bies(1989)는 절차공정성의 구조적 특징으로 합리성, 정보, 적시성,

책임성, 의사소통, 구조의 통합성 등을 제시하고 있다. 합리성은 의사결정이나 정책집행시 일반적인 상식을 활용하는 것이며, 정보는 과업수행에 대한 정보를 제공하는 것이다. 적시성은 적시적인 행동실시와 충분한 시간을 제공하는 것이고, 책임성은 적절한 보상과 징계를 주는 것이다. 한편 의사소통은 기대되는 바를 명확히 전달하는 것이고, 구조의 통합성은 내부의 권한구조를 따르는 것이다.

(3) 상사의 상호작용공정성

상호작용공정성(interactional justice)은 의사결정과정에서 권한 보유자가 보여주는 대인적 처우, 정책이나 절차의 실행과정에서 종업원이 지각하는 대인적 처우 공정성이다. 상호작용공정성은 초기 절차공정성의 한 축으로 제시되어 왔으나 최근의 연구에서는 개념적 독립성을 인정하고 있는 추세이다(이경근, 2002).

Tyler & Lind(1992)는 대인적 관계 측면에서 절차공정성에서 강조해 온 공식적 절차와 아울러 처우의 비공식적 측면에 사람들은 보다 민감한 반응을 보인다는 점을 고려하여 처우의 질의 중립성, 신뢰성, 지위 인정과 같은 세 가지 측면을 고려하여 절차공정성을 평가하여야 한다고 주장하였다. 또한 Bies & Moag(1986)는 이와 같은 처우의 질에 관한 비공식적 측면을 상호작용공정성으로 개념화하였는데, 그들은 절차공정성이 공정성 문제가 실질적으로 구체화되는 맥락 또는 시점을 소홀히 다루고 있으며, 실제로 설정된 하나의 절차가 집행되는 과정에서의 핵심현상인 두 사람간의 상호작용의 측면이 간과되었음을 지적하였다. 이들은 경영대학원생을 대상으로 한 연구에서 솔직성, 예의바름, 적시의 피드백, 권리의 존중 등과 같은 대인적 요인들이 기업의 모집절차상의 공정성을 평가하는데 중요한 요소임을 제시하였다.

상호작용공정성은 의사결정절차의 구조적 특성에 초점을 두는 절차공정성과는 질적으로 다른 속성을 가지고 있다. 즉 절차가 아무리 공정하게 체계화되어 있다 할지라도 절차의 실제 집행과정에서 나타나는 대인적 처우의 방식은 의사결정자에 따라 다르게 나타날 수 있으며, 또 사람에 따라 다르게 받아들일 수 있다. 즉 주관적 요소가 개입할 여지가 그만큼 많은 것이다. 이와 같은 측면에서 대인적 상호작용이 활발할수록 공정성에 대한 평가가 호의적으로 이루어질 가능성이 높아진다. 최근의 연구에서 의사결정결과에 대한 수용도는 의사결정자가 자신의 생각을 진솔하게 피력하였을 때, 의사결정에 의해 영향을 받는 사람들이 예의바르고 정중한 방식으로 처우 받았을 경우 더욱 높아진

다는 것을 발견하고 있는데, 이는 대인적 처우에 대한 지각이 불공정한 상황에서 야기될 수 있는 반응을 결정하는데 중요한 영향을 미칠 수 있음을 제시하는 것이다(정홍술, 2002).

2) 상사의 공정성과 상사신뢰

분배적 측면에서 지각하는 보상의 공정성은 상사에 대한 신뢰를 형성하는데 중용한 영향을 미칠 것이라는 시각은 무엇보다도 개인에게 돌아가는 조직 내 다양한 수준의 보상을 결정하는데 있어서 상사의 의사결정과 태도가 중요한 역할을 수행하라는 측면에서 이해되어 왔다.

이에 대한 연구는 크게 2가지 측면에서 연구되었는데 하나는 상사의 분배, 절차, 상호작용공정성이 상사의 공정성이 상사신뢰에 미치는 영향과 각각의 공정성이 상사신뢰에 미치는 차별적 영향에 관한 것이다.

전자의 연구로 Mayer et al.(1995)의 연구에서는 행위의 일관성, 신뢰받는 자가 강력한 공정성 의식을 갖는 것 등을 성실성의 범주로 설명하고 있으며, Butler(1991)의 연구에서도 공정성을 신뢰의 결정요인으로 제한하고 있다. 서재현(2000)의 연구에서는 분배 공정성과 절차공정성이 상사신뢰 및 조직지원의식에 미치는 구조적 관계를 밝히고 있는데 이 연구에서는 분배공정성만이 상사에 대한 신뢰에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 한편 상호작용공정성을 절차공정성 범주 내에서 연구되어야 하는지 또는 독립된 범주 내에서 연구되어야 하는지에 대한 논란은 있으나, 상호작용공정성도 상사신뢰에 긍정적 영향을 미치는 것으로 조사되고 있다. 즉 Whitener et al.(1998)의 연구에서는 상사의 행동 중 구성원들의 욕구와 이익에 대한 고려와 민감성을 보여주는 행동, 구성원들의 이익을 보호하는 행동, 자신의 이익을 위하여 타인에 대한 착취를 삼가는 행동 등은 구성원들로 하여금 상사를 충성스럽고, 호의적인 존재로 지각하게 하며, 상사와 부하간의 신뢰를 이끄는 중요한 조건으로 작용한다고 하였다.

후자의 연구들은 대체로 상사신뢰에 분배공정보다 절차공정성이 더 큰 영향을 미치는 것으로 입증되고 있다. 즉, 이러한 연구들이 공통적으로 주장하는 바는 절차적으로 공정한 리더십의 실천은 상사에 대한 조직구성원들의 신뢰와 조직 그 자체에 영향을 미친다는 것이다. 왜냐하면 공정한 절차의 개발과 사용은 종업원들의 의미와 책임을 명확히 하는데 중요하다는 사실이 입증되었기 때문이다. Lind & Tyler(1988)는 법적,

정치적, 사회조직심리학적 문헌에 근거하여 분배공정성보다 절차공정성에 보다 많은 관심을 기울여서 절차공정성 지각이 태도와 행동의 결정요소라 하였다. 이들은 절차공정성의 중요성에 대한 심리적 메커니즘을 언급하면서 확장된 자기이익모델(extended self-interest model)과 집단가치모델(group value model)을 제시하였다.

전자는 절차공정성에 대한 관심은 주로 장기적 관점에서 볼 때 개인의 자기이익에 의한 것이라고 해석하는 모형이며, 후자는 절차는 집단의 구조와 과정의 규범으로서 집단의 가치를 나타내는 것이라고 해석하는 모형으로, 개인들은 사회적 상호작용과 집단 구성원에 높은 가치를 부여하기 때문에 절차공정성에 관심이 많다고 본다.

Korsgaard & Robertson(1995)은 절차공정성은 리더 존중과 리더 신뢰간의 관련성에서 중요한 매개역할을 한다는 사실을 입증하였다. Brockner & Siegel(1995)은 그들이 미래에 어떻게 채우될 것인가를 암시하는 것으로 조직에서의 구조적이고 대인적인 절차공정성의 구성요소를 검토할 수 있다고 주장하였다. 구조적이고 대인적으로 공정한 절차는 그 시스템과 의사결정 대리인에게 신뢰가 생기게 할 것이다.

반면에 구조적으로 부족하거나 대인적인 공정성의 결핍은 낮은 수준의 신뢰를 이끌어 낸다(이재훈·최익봉, 2004). Alexander & Ruderman(1987)은 절차공정성과 분배공정성 인식과 경영층에 대한 신뢰간에 정(+)의 관계를 발견하였다. 하지만 절차공정성이 분배공정성보다 상사의 신뢰와 평가 양측에 더욱 높은 상관관계를 가졌다.

Floger & Konovsky(1989)는 217명의 제조업체 근로자를 대상으로 한 연구에서 분배공정성은 절차공정성보다 봉급인상에 대한 만족도에서 2배 이상의 설명력을 가지고 있는 것으로 나타난 반면, 조직몰입 및 상사에 대한 신뢰변수를 설명하는데 절차공정성이 분배공정성보다 더 큰 영향을 미친다는 결과를 얻어내었다. McFarlin & Sweeney(1992)의 은행 종업원을 대상으로 한 연구에서도 분배 및 절차공정성의 차별적 효과가 지지되고 있다. 이들의 연구결과에서도 분배 및 절차공정성이 결과변수들에 유의한 영향을 미치고 있지만, 조직몰입 및 상사에 대한 평가 등의 조직성과 변수에는 절차공정성이 더욱 강한 영향을 미치는 반면, 임금만족 및 직무만족과 같은 개인성과 변수에는 분배공정성이 더 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다.

김정호·서용원(2000)의 연구에서도 상사의 행동 중 공정성 견지가 상사신뢰의 요인으로 추출되었다. 상사의 공정한 행동이란, 구성원 모두에게 편견과 선입견 없이 공정하게 대하는 것, 의사결정시 참여 기회를 부여하는 것, 회사의 정보를 구성원 모두에

게 공유하는 것 등에서 찾아 볼 수 있다. 상사는 단위 부서를 이끌어가고 구성원 전체의 응집력과 일체감을 조성할 수 있어야 한다. 그것이 부하들이 기대하는 상사의 역할 중 하나이며, 상사의 그러한 행동을 통하여 구성원 각자가 공정한 대우를 받는다고 느낄 수 있기 때문이다. 상사의 그러한 행동들은 절차공정성에 해당하는 것으로서, 부하의 절차공정성 지각이 상사에 대한 지지와 호의도에 강한 영향을 미친다.

이처럼 국내외 많은 연구들이 리더 공정성과 신뢰와의 관계에서 절차공정성이 분배공정성보다 우위에 있다는 연구결과들을 제시하고 있지만, 국내의 몇몇 연구들은 이를 부정하고 있다. 서재현(2000)은 금융산업에 종사하는 146명의 표본을 대상으로 한 연구에서 분배공정성은 상사에 대한 신뢰에 정(+)²의 영향을 미치는 반면 절차공정성은 상사에 대한 신뢰에 영향을 미치지 않는 것으로 보고하고 있다. 상사에 대한 신뢰는 선구의 선행연구에서 절차공정성과 밀접한 관련이 있는 변수로 보고되고 있다. 그는 이러한 연구결과를 비교적 표준화된 업무를 수행하는 표본의 특수성에서 찾고 있다.

즉, 표준화된 업무에 종사하는 종업원들은 의사결정 절차에 많은 경험을 가질 수 없는 반면, 직속상사에 대한 보상결정은 쉽게 접할 수 있어서 분배공정성이 상사에 대한 신뢰에 많은 영향을 미칠 수 있다고 해석하고 있다. 그는 절차공정성이 상사의 신뢰에 영향을 미치는 영향을 확인하기 위해서는 상호 의존하는 비표준화된 업무를 수행하는 표본을 대상으로 연구를 수행할 필요가 있음을 언급하였다. 그러나 비교적 표준화된 직무를 수행하는 공기업을 대상으로 한 정홍술(2002)의 연구에서는 서재현(2000)의 연구결과와는 달리 분배 및 절차공정성이 상사에 대한 신뢰에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다.

3) 상사의 공정성과 조직유효성

상사의 공정성이 조직유효성에 미치는 영향은 크게 두 분야로 연구되어 왔다. 하나는 절차공정성이 분배공정성에 비해 성과변수에 더 큰 영향을 미치는지를 검증하는 것이고, 다른 하나는 조직유효성에 미치는 차별적 효과를 검증하는 것이다. 특히 최근의 공정성 연구는 분배, 절차, 상호작용공정성의 차별적 효과를 규명하는데 초점을 맞추고 있다. 지금까지 연구결과를 종합해 보면 조직구성원이 지니는 여러 가지 태도에 대해 절차공정성이 분배공정성보다 더 큰 영향을 미친다는 연구결과들이 있는 반면(Alexander & Ruderman, 1987; Lind & Tyler, 1988; Fryxell & Gordon, 1989) 분배공

정성은 임금만족, 직무만족 등 개인적 성과변수에, 절차공정성은 조직몰입, 조직에 대한 평가 등 조직적 성과변수에 더 큰 영향을 미친다는 연구결과들로 구분해 볼 수 있다 (Folger & Konovsky, 1989; McFarlin & Sweeney, 1992; Sweeney & McFarlin, 1993).

절차공정성 우위론을 주장하는 연구들을 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

Alexander & Ruderman(1987)은 정부조직 2,800명의 종업원을 대상으로 한 연구에서 절차공정성은 상사에 대한 평가, 경영층의 신뢰, 종업원간이 갈등 정도, 이직의도 등의 변수들과 유의적인 관계가 있음을 발견하였다. 이 가운데 이직의도를 제외한 모든 변수들이 분배공정성보다 절차공정성과 더 높은 상관관계를 나타냈다.

이 연구는 결국 태도변인들이 분배공정성보다 절차공정에 대한 지각에 의해 영향을 받고 있으며, 절차공정성 우위론을 주장하는 것이다. Lind & Tyler(1988)는 법적, 정치적, 사회조직심리학적 문헌에 근거하여 절차공정성 지각이 태도와 행동의 결정요소라 하였다.

이들은 절차공정성의 중요성에 대한 심리적 메커니즘을 언급하면서 확장된 자기이익 모델(extended self-interest model)과 집단가치모델(group value model)을 제시하였다. 전자는 절차공정성에 대한 사람들의 관심은 장기적으로 자기이익을 위한 것으로 보는 모형이며, 후자는 사람들은 사회적 상호작용에 높은 가치를 부여하며 상대방이 자신을 공정하게 대우하면 이것은 양자간에 파트너십을 형성하는 것으로 지각하고, 결국 절차공정성은 멤버십 가치의 중요한 근원을 제공하기 때문에 사람들은 절차공정성에 더 많은 관심을 보인다는 것이다.

Fryxell & Gordon(1989)은 고충처리제도에 대한 평가, 노조에 대한 만족에 대한 분배 및 절차공정성의 차별적 효과를 연구하였는데 이들의 연구에서도 절차공정성의 상대적 우위를 입증하였다. 구체적으로, 절차공정성 확보는 분배공정성 확보보다 노조에 대한 만족에 두 배 이상의 상관관계를 보였으며, 고충처리 제도에 대한 종업원의 평가는 실제 고충의 처리결과보다 고충이 처리되는 절차 및 방식에 더 큰 영향을 받는 것으로 나타났다.

한편 임준철·윤정구(1998)는 분배 및 절차공정성의 개인 및 조직성과에 차별적 영향을 미치는 서구의 연구결과를 집단주의적 문화성향이 강한 국내에 적용할 경우 절차공정성 우위론이 입증될 것이라는 가정 하에 한국 S전자의 1,456명의 종업원을 대상으

로 연구하였다. 연구결과 직무만족에는 분배 및 절차공정성이 긍정적 영향을 미치는 반면 조직몰입에는 절차공정성만이 직접적 영향을 미치는 것으로 조사되었다.

서용원(2002)은 분배 및 절차공정 리더십이 개인성과 및 조직성과에 미치는 차별적 영향을 6개 모델로 가설화하여 공분산 구조분석을 실시하였다. 구체적으로 살펴보면, 분배공정성 리더십은 상사에 대한 보상만족과 회사에 의한 보상만족에 유의한 효과를 보였지만, 절차공정성 리더십은 상사에 대한 보상만족, 회사에 대한 보상만족, 리더에 대한 지지, 조직몰입의 4개 변수에 모두 유의한 효과를 보여 절차공정성 리더십의 효과가 전반적으로 더 우세한 것으로 조사되었다. 이상의 연구들은 개인 및 집단성과에 대한 분배공정성보다 절차공정성의 우위론을 주장하는 것들이다. 그러나 이러한 연구들이 일관되게 성립되는 것은 아니며 절차공정성 우위론을 부정하는 연구결과들을 발표되고 있다.

절차공정성 우위론을 부정하는 연구로 Floger & Konovsky(1989)는 217명의 제조업체 근로자를 대상으로 한 연구에서 분배공정성은 절차공정성보다 봉급인상에 대한 만족도에서 2배 이상의 설명력을 가지고 있는 것으로 나타난 반면, 조직몰입 및 상사에 대한 신뢰변수를 설명하는데 절차공정성이 분배공정성보다 더 큰 영향을 미친다는 결과를 얻어내었다. McFarlin & Sweeney(1992)의 은행 종업원을 대상으로 한 연구에서도 분배 및 절차공정성의 차별적 효과가 지지되고 있다. 이들의 연구결과에서도 분배 및 절차공정성이 결과변수들에 유의한 영향을 미치고 있지만, 조직몰입 및 상사에 대한 평가 등의 조직성과 변수에는 절차공정성이 더욱 강한 영향을 미치는 반면, 임금만족 및 직무만족과 같은 개인성과 변수에는 분배공정성이 더 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이들(Sweeney & McFarlin, 1993)은 후속 연구를 통해 조직몰입은 절차공정성에 영향을 받고, 임금에 대한 만족은 분배공정성에 영향을 받는 이론 모델을 경험적 자료에 의해 지지하였다.

한편 국내의 연구들 중에는 서구의 연구와 차이를 보이는 결과들을 종종 제시하고 있다. 김기정(2000)은 한국공군의 정비사를 대상으로 한 연구에서 분배공정성은 과업성과와 정(+)의 상관관계를 보인 반면 절차공정성은 상관관계가 없는 것으로 나타났다. 그는 이러한 결과를 표본의 특성에 기인한 것으로 판단하고 있다. 즉 군 조직의 특성상 성과에 대한 분배 및 그 절차의 적용은 구성원들이 수행한 업적과 함께 연공주의 원칙이 적용되므로 절차공정성과 과업성과간의 관계가 다른 표본에 비해 적게 나타날 수 있다고 예측하였다.

3. 상사의 배려행동

1) 상사의 배려행동

배려란 인간중심의 경영을 기반으로 구성원들의 근무생활과 가정생활에 불편함이 없도록 편의를 제공하고, 구성원들에게 관심을 가지며, 구성원 각자의 발전을 위해 지원하는 것을 말한다. 특히 대인간 배려는 신뢰받는 자의 자기중심적 이익추구가 아니라 신뢰하는 자에게 도움을 되는 일을 한다고 인지하는 것이다(이영석, 2004).

오래전부터 상사의 배려행동에 대한 연구는 리더십 연구의 중요한 주제였다. 즉 전통적 리더십 이론 중 리더십 행동이론에서는 상사가 부하를 신뢰하고 그들의 개발을 지원하고, 의사결정과정에서 부하의 참여를 권장하며, 부하에게 권한을 위임하는 행동들이 주류를 이루었다.

또한 리더십의 새로운 장르의 연구에서도 상사의 배려행동에 매우 중요한 가치를 부여하고 있다. 즉 Conger & Kanungo(1987)는 카리스마 리더의 5가지 차원의 행동을 제시하면서 부하의 욕구와 가치관 포부의 민감성(sensitivity of member's need)행동을 강조하고 있다. 또한 Bass(1985)의 5가지 변혁적 리더십 행동 중 개별적 고려(individual consideration)행동은 상사의 배려행동을 제시하는 것이다.

그는 이러한 행동으로 상사와 부하의 관심사항을 공유하는 것으로 부하들 각자의 욕구나 능력 수준에 따라 개별적 배려를 함으로써 부하들 스스로 욕구를 확인하게 만들고, 높은 차원의 욕구를 가질 수 있도록 하는 것이다. 여기서 개별적 고려의 핵심은 부하에 대한 지원, 격려, 개발에 있다. 이러한 리더행동을 통해 부하들의 자아 이미지를 고양시킴과 더불어 욕구충족을 통해 부하들의 자아 이미지를 고양시킴과 더불어 욕구충족을 통해 동기부여수준을 의미 있게 변화시키며, 부하의 능력을 발전시킨다.

따라서 리더들은 부하들을 친근하고, 비공식적으로 대해 주며, 부하들보다 전문적 능력을 가지고 있더라도 부하들을 동등하게 취급해 준다. 그리고 개별적 고려는 부하와 상사간의 직접적 접촉, 양방향 의사소통을 강조하며, 그렇게 함으로써 부하들의 자아상을 확립시켜주고, 부하들의 정보 확보에 대한 욕구를 고양시키며, 의사결정에 따르는 결과에 대하여 책임의식을 갖도록 만들어 준다. 따라서 상사의 배려행동은 부하들의 성장과 개발을 지원해주며, 권한위임 및 직무 재량권을 확대하고, 새로운 업무기회를 제공하여 궁극적으로 부하의 임파워먼트를 심어주는 행동 등을 포함하는 개념이다.

더불어 부하들이 직장 내에서 겪는 애로사항과 개인적 문제에 관심을 가지고 지원하는 활동도 포함한다.

2) 상사의 배려행동과 상사신뢰 및 조직유효성

부하에게 있어서 상사는 직장생활에 있어서 많은 영향력을 지니므로, 상사의 배려는 직장에서 개인으로서 개인의 생활과 성장에 있어서 많은 부분을 상사에게 의존할 수밖에 없다는 측면에서 상사신뢰의 매우 중요한 요소라 할 수 있다(이영석, 2004).

Tyler & DeGoey(1993)에 따르면 리더들이 중요한 정보를 공유하지 않으면 정보의 흐름이 통제 또는 왜곡되기 때문에 신뢰형성에 장애요인이 된다고 하였다. 즉 리더가 부하들을 의사결정과정에서 참여시켜 중요한 정보를 공유하고 커뮤니케이션을 활성화하는 행위는 궁극적으로 부하들의 신뢰형성에 중요한 영향을 미칠 수 있음을 시사하는 것이다.

Mishra & Morrissey(1990)은 다음과 같은 네 요인들이 조직에 대한 신뢰를 갖게 할 수 있다고 주장하였다. 첫째, 공개적인 의사소통, 둘째, 의사결정에 보다 많이 참여하는 것, 셋째, 중요한 정보를 공유하는 것, 넷째, 진정으로 인식과 느낌을 공유하는 것이다. 상사가 부하들을 의사결정에 참여하게 하여 의사결정사항 또는 경영상의 통제 권한을 상호 공유하고 위임하면 상사와 부하간의 상호신뢰가 형성되며 조직신뢰도 높아진다(서재현, 2005). 나아가 부하들의 의사결정참여 인식도가 만족스럽고 업무처리에 대한 자기결정력 및 자율성이 많다고 인식 할수록 상사신뢰도 높아진다. 이러한 것들은 상사의 배려행동이 상사신뢰 및 조직신뢰에 미치는 긍정적 영향을 강조하는 것이다.

Scott & Bruse(1994)의 연구에 의하면 부하들은 상사가 자신을 지원하고 있다고 인식할 때 상사에 대한 부하의 신뢰가 높게 형성된다고 하였다. 김영언·이영석(2000)은 상사에 대한 신뢰기반 조성에 있어 구성원들의 성장을 지원하는 행동이 중요함을 밝히고 있다. 즉 상사가 부하에게 업무조언과 지도를 해주고, 실수에 대한 관용과 기회를 제공해 주며, 어려운 일을 협력하여 해결하고, 부하의 개인적인 특성을 고려하여 업무를 할당하고, 칭찬하고 격려하며, 훈련과 자기개발 기회를 부여하는 등의 행동을 보일 때 부하들은 상사가 자신에 대해 육성차원의 배려를 한다고 지각하였으며, 이러한 육성적 배려 행동이 상사를 신뢰하는데 중요한 것으로 나타났다.

한편 상사의 배려행동과 조직구성원들의 역할내외 행동에 대한 연구도 진행되고 있다. 그간의 연구 성과를 종합하면 리더의 배려행동과 직무수행간의 관계는 일관된 인과관계

를 보이지 않는 것으로 조사되고 있다. 이러한 연구결과는 리더십의 초기 연구인 리더십 행동이론에서도 나타나고 있으며, 최근의 연구들도 비슷한 결과를 보이고 있다. Eisenberger et al(1990)은 조직후원의식이 구성원들의 역할 내 직무행동에 긍정적 영향을 미친다고 주장하였으나, 실증연구결과들은 일관성 없는 결과를 보여주고 있다 (Stamper & Johlke, 2003; 서재현, 2004).

이러한 일관성 없는 결과에 대한 대안으로 Wayne et al.(2002)은 조직시민행동을 개인성과와 분리하여 연구한 결과 개인 성과보다 조직시민행동에 조직후원의식이 많은 영향을 미치는 것을 보여주고 있다. 조직후원의식에는 조직이 구성원에 대한 배려적 행동을 포함한다는 점과 조직시민행동이 맥락수행의 개념과 유사한 점을 고려하면 상사의 배려행동과 직무수행 및 맥락수행간의 관계를 유추해 볼 수 있다. 즉 상사의 배려적 행동은 조직의 성과 중에서도 자발성을 중시하는 성과에 더 큰 영향을 미칠 수 있다는 추론을 가능케 하며, 일관성 없는 연구결과의 대안으로 제시할 수 있을 것이다.

제3절 상사신뢰의 결과요인

1. 과업수행

1) 과업수행의 정의와 측정

최근 직무수행(job performance)에 대한 다차원적인 접근이 시도되고 있다.

직무수행은 조직구성원들이 조직의 목표와 관련하여 취하는 일련의 활동을 반영한다는 행동적 개념이다. 즉 직무수행은 행위 그 자체이며, 특정 행위의 결과를 의미하는 것이 아니라는 점에서 생산성, 수익성, 경제성의 개념과 구분된다. 최근 이러한 직무수행은 다차원적 접근이 시도되면서 과업수행(task performance), 맥락수행(contextual performance), 적응수행(adaptive performance)을 하나의 포괄적 모형을 통합하는 이론들이 제시되고 있다.

Campbell(1990)은 미 육군의 지원을 받아 수행한 신병선발 및 배치에 대한 연구에서 직무수행의 잠재적 구조는 핵심직무관련 과업 숙련성, 직무로 구체화되지 않은 과

업관련 숙련성, 문서 및 구두 의사소통, 노력 지속성, 부정적 행위 회피를 위한 규율엄수, 동료와 팀의 업무수행 촉진, 감독 숙련성, 경영 및 관리 등과 같은 여덟 가지 요인으로 모델화 될 수 있다고 하였다. Campbell(1990)의 연구에서 나타난 성공적인 직무수행과 관련된 요인들 가운데 과업 숙련성, 문서 및 구두 의사소통, 감독 숙련성, 경영 및 관리, 규율엄수 등과 같은 요인은 과업수행과 밀접한 관련이 있는 것이며, 노력지속성, 직무로 구체화 되지 않은 과업 숙련성, 동료와 팀의 업무수행 촉진 등은 전통적으로 직무수행의 범주에 포함시켜 왔던 활동과는 거리가 있는 것이다. Campbell의 연구는 직무수행을 다차원적 개념으로 구성된 포괄적 모형으로 접근하는 연구를 촉발하게 하였다.

그러나 직무수행에 대한 초기의 연구들은 대부분 직접적인 직무활동인 과업수행에 한정되었다. 과업수행이란 조직의 목표달성과 직접적으로 관련된 행동이며, 조직 내에서 이루어지는 핵심적인 변환 및 유지활동에 직접적으로 기여하는 행동이다. Motowidlo & Scotter(1994)에 의하면 과업수행은 2가지 범주를 포함한다고 하였다.

첫째, 조직이 생산하는 재화나 서비스로 원자재를 직접적으로 변화시키는 활동들로 구성된다. 소매점에서 상품을 판매하는 활동, 제조공장에서 생산기기를 작동시키는 활동, 학교에서 학생들을 가르치는 활동, 병원에서 수술하는 활동 등이 그 예가 된다.

둘째, 과업수행범주는 원자재의 지속적인 공급, 완성품의 배분, 중요한 계획의 제공, 조정·감독·스텝기능 등과 같은 기술적 핵심활동을 지원하고 유지하는 활동 등이 포함된다. 따라서 과업수행은 조직의 기술적 과정을 실행하거나 조직의 기술적 요구를 지원하고 유지하는 방식을 통하여 조직의 기술적 핵심영역과 직접적 관련성을 지니고 있다(이경근, 2005).

과업수행에 대한 측정도구는 Williams & Anderson(1991), Befort & Hatrup(2003) 등 서구에서 개발된 척도가 활용되어 왔으나, 최근 서구의 측정척도를 개선하여 우리나라에 적용하는 한 변별력 있는 척도들이 개발되고 있다. 김도영·유태용(2002)은 과업수행을 측정할 수 있는 여섯 개의 측정문항을 개발하였다.

이러한 문항들은 자신이 수행하는 과업을 얼마나 잘 하고 있는지를 나타내는 것으로 '내가 맡은 업무를 항상 정확하고 깔끔하게 처리 한다,' '업무에서의 목표를 항상 달성한다,' '업무에서 타인과 구별되는 전문성을 발휘 한다,' '동료에 비해 탁월한 업무 수행을 보인다,' '처리한 업무의 질은 탁월하다,' '맡은 업무를 잘한다는 소리를 부서 사람들로 부터 자주 듣는다' 등으로 구성되어 있다. 또한 이경근(2005)은 종합병원의 간호사

직무를 대상으로 한 여섯 가지 항목의 과업수행 측정도구를 개발하였다. 이러한 측정도구들은 분별타당성 분석을 통해 맥락수행과 변별력이 있는 변수들로 구성되고 있음을 확인하였다.

2) 상사신뢰와 과업수행의 관계

종업원들이 상사에 대해 높은 신뢰를 유지하고 있다는 것은 조직을 위한 그들의 행동이 상사가 자신에게 이익을 줄 것이라는 믿음을 갖고 있는 것이라 할 수 있다.

이러한 종업원의 믿음은 교환이론 및 사회적 교환이론으로 설명될 수 있을 것이다. 높은 상사신뢰가 과업수행으로 이어질 수 있다는 것은 상사가 자신에 대해 미래의 물질적·비물질적 이익을 줄 수 있다는 믿음에 기초하여 조직이 개인에게 부여한 임무를 완성하는 것이다. 이러한 논의를 검증한 연구는 국내의 연구에서도 찾아 볼 수 있다.

Carnevale(1995)은 신뢰는 업무와 관련된 중요하고도 실질적인 정보의 개방적 교환, 개방적 의사소통과 교류를 강화하여 과업수행은 물론 조직몰입을 강화한다고 주장하였다. Lewicki et al.(1996)은 신뢰가 축적되어 동일시기반 신뢰의 수준에 이르게 되면, 개인은 조직의 목표를 내면화시키고, 자신이 조직의 목표달성에 기여하는 행동을 보인다고 하였다. Podsakoff et al.(1996)은 신뢰가 직무만족, 조직몰입과 함께 과업수행에 중요한 영향을 미치는 결과를 발견하였다. Mishra & Morrissey(1990)은 연구에 참여한 관리자의 90%이상이 조직신뢰는 조직의 상부로부터 하부로 내려오는 것이라 여겼으며, 조직의 효과성은 종업원이 조직을 신뢰하는 수준에 의해 결정되는 것이라 믿었다. 또한 연구 참여자의 79.4%는 조직이 효과적이지 못한 것이 조직에 대한 불신의 결과로 여겼다. 국내의 연구로 서재현(2005)은 국내의 다양한 조직을 대상으로 한 연구에서 조직신뢰가 구성원들의 역할 내 행동(직무수행)에 긍정적 영향을 미치는 것을 확인하였다.

2. 맥락수행

1) 맥락수행의 개념 및 측정

직무수행이 단일 차원이 아닌 다차원으로 구성되어 있다는 Compbell(1990)의 포괄모형이 제시된 이후 직무수행의 구성요소에 대한 연구가 관심을 끌기 시작하면서 맥락

수행(contextual performance)에 대한 연구가 촉발되기 시작하였다.

Comblbell(1990)의 연구의 핵심은 직무수행의 구성차원은 과업수행과 같은 역할 내 행동뿐만 아니라 역할 외 행동의 범주에 속하는 다양한 행동들을 포괄하여야 한다는 것이다.

이와 같은 연구에 기초하여 Borman & Motowidlo(1993)는 직무수행구조를 과업행동과 맥락행동의 2차원 구조로 제시하였다. 여기서 과업수행은 직무기술서에 나타나 있는 행동들로 구성된 것이지만, 맥락수행은 과업수행처럼 재화나 용역의 창출과 같은 핵심기능에 직접적으로 기여하지는 않지만 조직의 핵심기능이 원활히 이루어지도록 조직의 사회적 또는 심리적 지원해 주는 행동을 말한다. 이들은 맥락수행의 다섯 가지 범주를 직무상 공식적인 부분이 아닌 과업을 자발적으로 수행하는 것, 자신의 과업활동을 보다 성공적으로 완수할 필요가 있는 때 추가적인 열정을 추구하는 것, 타인을 돕고 타인과 협력하는 것, 개인적으로 불편할지라도 조직의 규칙과 절차를 따르는 것, 조직이 목표를 인정하고, 지지하며, 지켜내고자 하는 행동 등으로 제시하였다.

맥락수행은 과업수행과 비교해 네 가지 측면에서 구별된다(김도영·유태영, 2002). 첫째, 과업수행은 직접 혹은 간접적으로 재화나 용역의 창출과 같은 조직이 핵심기능에 기여하는 반면에, 맥락수행은 과업수행이 이루어지는 조직적, 사회적, 심리적 환경을 지원한다. 둘째, 동일한 조직 내에서 맡고 있는 직무에 따라 과업수행은 서로 다르지만 맥락수행은 직무에 관계없이 공통적인 성격을 지닌다. 따라서 과업수행은 타인이 과업수행과 확연히 구분되는 반면 맥락수행은 전반적으로 모든 직무에 유사하다. 즉 조직 내에서 조직구성원들은 각자가 맡고 있는 과업수행이 존재하고 이러한 과업수행은 다른 사람들과 거의 중복되지 않는 수행영역인데 반하여, 맥락수행은 조직 구성원들 모두가 공유하는 공통영역의 수행이다. 셋째, 과업수행에 영향을 미치는 중요한 요인들은 개인의 지식, 기술, 능력들이지만 맥락수행에 영향을 미치는 중요한 요인은 개인의 의지나 성격과 같은 개인적 성향이다. 넷째, 과업수행이 조직에서 개인이 해야 할 역할에 규정되어 있고 보수와 직접적으로 관련이 있는 행동인 반면에, 맥락수행은 규정된 역할과 관련이 없고 일반적으로 이러한 행동과 보수는 직접적으로 관련되어 있지 않다.

맥락수행은 역할 외 행동에 대한 다양한 연구 성과와 직무수행의 구조에 대한 연구 성과를 바탕으로 하고 있다는 측면에서 조직시민행동, 친사회적 행동, 조직자발성 등의 개념과도 유사하다. 경영학에서는 맥락수행보다 오히려 조직시민행동(organizational

citizenship behavior)이 친숙한 개념으로 다가 온다. 왜냐하면 많은 조직행동론 학자들이 조직시민행동의 개념을 도입하여 선행변수와의 관계를 연구해 왔기 때문이다.

Organ(1988)은 조직시민행동에 대한 왕성한 연구 결과들을 발표하였는데 그에 의하면 조직시민행동이란 “조직의 공식적 보상 체계 내에서 보상되지 않지만 조직이 효과적으로 기능하는 데 도움을 주는 구성원의 자발적 행동이다”라고 정의하였다.

이러한 조직시민행동에는 다른 동료를 돕거나 동료를 위하여 부담을 지는 등과 같은 역할 외의 과업을 자발적으로 수행하고, 부서나 조직 발전을 위해 창의적 아이디어를 제안하며, 시간을 낭비하지 않으려고 노력하는 자발적 행동 등이 포함된다. 조직시민행동에 대한 초기의 연구들은 이러한 직무 외 자발적 행동을 2가지 차원으로 구성되어 있다고 보고 있다(Bateman & Organ, 1983; Smith, Organ & Near, 1983). 하나는 특정인에 대한 직접적 도움행동의 측면인 이타주의와 다른 하나는 조직의 규율과 규정을 따르는 행동의 측면인 일반적 순응을 의미한다. 이후 Organ(1988)은 이타주의를 그대로 받아들인 반면 일반적 순응을 양심성, 예절성, 시민정신, 스포츠맨십 등 네 가지 형태로 재구성하여 조직시민행동의 하위 구성요소로 다섯 가지를 제시하였는데 많은 연구들이 그가 제안한 조직시민행동의 구성 요소들을 반영하여 후속 연구를 진행하고 있다.

실제로 Podsakoff(1993) 등은 그의 다섯 가지 구성요소를 포함시킨 24개 설문항목을 조직시민행동의 측정도구로 개발하여 역할 수행, 이타성, 예의성, 양심성, 시민정신, 스포츠맨십의 여섯 가지 구성요소를 제시하였다.

Organ(1988)이 제시한 조직시민행동의 하위 구성요소를 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

이타주의(altruism)는 조직 내 타인에게 도움을 주어 조직의 능률을 증대시키는 행동이며, 양심성(conscientiousness)은 조직 구성원으로서 주어진 범위 내에서 역할 수행 및 작업참여, 청결유지 등을 위해 노력하는 행동이다.

예의성(courtesy)은 조직 내에서 타인과의 접촉에서 발생할 수 있는 문제를 사전에 예방하는 행동이며, 시민정신(civic virtue)은 조직 내 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. 이러한 여섯 가지 하위행동들은 과업수행과 명확히 구분되는 행동들이며 맥락수행과도 대부분 중복되는 행동들이다.

Organ(1997)은 조직시민행동에 대한 자신의 정의가 맥락수행과 유사하다고 인정하면서 조직 내에서 구성원들의 역할 외 행동을 학자나 실무자들이 쉽게 이해할 수 있도록 조직시민행동이란 용어를 사용하자고 제안하였다. Motowidlo(2000)는 맥락수행이라고 하든 조직시민행동이라고 하든 이러한 개념에 대한 명칭 자체가 중요한 것이 아니라 이러한 용어들이 포함하고 있는 행동적 차원의 정의 및 측정 영역이 더 중요하다고 하였다. 최근의 문헌들에서는 두 개념을 합쳐 '시민수행행동(citizenship performance behavior)'이란 용어가 등장하기도 하였다(김도영·유태용, 2002).

Motowidlo(2000)의 주장처럼 어떤 용어를 사용하는 것이 중요한 것이 아니라 이를 역할 외 행동을 어떻게 정의하고 측정할 것인가에 대한 논의가 더 중요하다.

특히 과업수행과는 달리 맥락수행은 사회·문화적 환경에 따라 표현되고 요구되는 행동이 다를 수 있기 때문에 어떤 환경 하에 있느냐에 따라 측정도구도 다를 수 있다. 대표적인 측정도구로 Borman & Motowidlo(1993)의 맥락측정 도구를 들 수 있다. 이들은 "상사가 없더라도 지시한 바를 준수한다" 등 16개 항목으로 구성된 맥락수행 측정도구를 제시하였다. 한편 맥락수행 측정도구를 체계적으로 개발한 국내의 연구는 유태용·김도영(2002)의 연구가 있다. 이들은 맥락수행과 관련한 기존 문헌을 개관 한 후, 기업현장에 대한 면접과 개방형 설문을 통해 177개의 맥락수행 문항을 수집하였다. 이렇게 수집된 177개 항목을 이용해 자기평가형 설문조사를 실시하고, 수집된 자료를 요인분석을 통해 검증한 결과 7개 요인을 도출하였다. 첫 번째 요인은 '조직에 대한 헌신'과 관련된 요인으로 총 43개 문항이 포함되었다. 두 번째 요인은 '이타주의'와 관련된 요인으로 39개 문항, 세 번째 요인은 '직무에 대한 헌신'요인으로 42개 문항이 포함되었다. 네 번째 요인은 '조직규범 준수'와 관련된 요인으로 16개 문항, 다섯 번째 요인은 '분위기 고취'요인으로 13개 문항, 여섯 번째 요인은 '정보공유 및 제안'요인으로 12개 문항, 일곱 번째 요인은 '타인에 대한 배려'요인으로 12개 문항이 포함되었다.

그러나 이들이 개발한 맥락수행 측정도구는 지나치게 문항 수가 많아 본 연구에서는 설문조사에 많은 시간이 소비되는 한계를 노출하고 있다. 본 연구는 맥락수행과 다른 변수들 간의 구조적 관계를 연구할 목적으로 설계되었기 때문에 이들 변수 중 일부를 발췌하여 활용하고자 한다.

2) 상사신뢰와 맥락수행

경영학 분야에서 상사신뢰와 앞에서 제시한 맥락수행 측정 척도를 활용한 맥락수행과의 관계를 검증한 연구결과는 찾아볼 수 없다. 다만 맥락수행과 유사한 개념인 조직시민행동과의 관계를 연구한 논문은 다수 존재한다. 여기서는 상사신뢰와 조직시민행동 간의 관계를 연구한 성과를 토대로 상사신뢰와 맥락수행간의 관계를 유추해 보고자 한다.

신뢰는 조직구성원들 간의 강한 공동체 의식 또는 조직에 대한 일체 의식을 갖고 조직의 운명문제에 자율적이고 자발적으로 참여하도록 함으로써, 공식적인 규정과 절차 위주의 조직운영으로부터 벗어나 유기적이고 인간중심적인 탄력적 조직운영을 가능하게 해 준다. 뿐만 아니라 상대방의 권한과 역할을 자율적으로 인정하고 수용하도록 한다 (최익봉·이재훈, 2005).

신뢰와 조직시민행동 간의 상관관계는 Podsakoff et al.(1990)의 연구에서 알 수 있다. Podsakoff et al.(1990)은 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 이유 중의 하나는 리더에 대한 구성원의 신뢰와 존경이다.

변혁적 리더의 행위들은 리더에 대한 신뢰에 영향을 미치고, 이러한 리더에 대한 구성원의 신뢰는 조직시민행동에 영향을 미치게 된다. Koh, Steers, & Terborg(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 연결 짓도록 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. 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. 국내의 연구로, 최익봉·이재훈(2006)은 대덕연구단지에 위치한 정부출연기관 연구원 561명을 대상으로 한 연구에서 상사신뢰는 조직시민행동의 하위 구성요인인

이타성, 예의성, 시민정신, 양심성에는 $p < 0.001$ 수준에서, 스포츠맨십에는 $p < 0.1$ 수준에서 유의한 영향을 미치는 것으로 보고하였다. 이영석(2004)의 연구에서는 상사신뢰가 상사협력을 매개로 조직시민행동에 미치는 구조적 관계를 밝히고 있다.

3. 적응수행

1) 적응수행의 개념 및 측정

조직행동의 준거변인으로서 직무수행을 논의함에 있어 '과업수행(task performance)'에 기초를 두었고, 다시 '맥락수행(contextual performance)'으로 확장되었지만 적응수행(adaptive performance)은 논의의 대상에서 제외되어 왔다. 하지만 기업을 둘러싼 환경의 변화는 구성원들로 하여금 환경변화에 대한 적응력을 직무수행에 필수적인 요소로 자리매김하게 하였으며, 오늘날 조직유효성 측정도구로 유연성이 강조되고 있다. 전통적으로 직무수행은 조직에 대한 개개인이 지니는 경제적 가치에 초점을 두어 왔다. 즉 경제적 손익의 관점이 종업원행동의 직무관련성을 판단하는 일차적 기준이 되어 왔다. 그러나 최근에는 직무수행이 단일차원이라기 보다는 다중차원적인 개념으로 보아야 한다는 주장에 폭넓은 동의가 이루어지고 있다(이경근, 2005).

오늘날 조직의 구성원들이 직면하고 있는 과업은 더욱 복잡해져가고 있으며, 때로는 시스템의 복잡성이 통제 불가능 영역에 가까워지고 있어서 그 시스템이 정지되었을 때 원인조차 완전히 이해하지 못하는 경우가 생기게 되었다. 그 결과 과업의 특성상 표준화된 절차의 중요성이 전반적으로 감소하는 반면, 추론, 진단, 판단 등에 기초한 적응능력을 요구하는 경향이 증가하고 있다(한태영, 2005). 현대의 직무는 조직의 사회적 구조에 포함되어서 어떤 수행이든 개인의 단일 직무가 지닌 업무상의 목적을 초월하는 조직목표를 달성하고자 하는 집합적 노력의 일부분이라는 인식이 높아졌다. 이러한 직무수행 영역의 확장의 일환으로 주목받는 것이 적응수행이다.

직무수행의 다차원적 접근 개념의 연구는 주로 과업수행과 맥락수행에 한정되어 있어서 적응수행에 대한 연구는 아직 초기단계에 머물러 있다고 할 수 있다.

따라서 이에 대한 정의도 적응수행에 대한 더 많은 이해와 연구에 바탕을 두어야 하지만 아직까지 일관한 연구로 인해 학자들 간에 합의된 정의를 도출하지 못하고 있다. Allworth & Hesketh(1999)는 적응수행을 "직무상의 요구가 다양해짐에 따라 변화

를 극복하는 능력과 이를 통해 학습하는 능력을 보여주는 행동”이라고 정의하고 있다. Mumford et al.(1993)은 분명하게 규정되어 있지 않은 환경에서 과제를 수행하는 것이나 새롭고 복잡한 속성을 수반하는 변화하는 환경에서 학습의 측면과 함께, 개인이 현재의 비일상적인 과제를 다루기 위하여 이전의 학습내용과 단절하여 새로운 틀을 수립하는 행동과 관련된 것이라고 거론하였다(한태영, 2005).

한편 적응수행을 측정하기 위한 구성개념의 타당성을 연구한 결과들이 제시되고 있다. Pulakos et al.(2000)은 적응수행의 유형을 여덟 가지 차원으로 구분하여 제시하고 있다. 이들이 다양한 조직과 직무를 대상으로 파악한 적응수행의 차원은 비상사건이나 위기상황에 대처함, 직무스트레스를 다룸, 창의적으로 문제를 해결함, 불확실하고 예측이 힘든 직무상황을 다룸, 직무과제 및 테크놀로지와 절차를 학습함, 대인관계에서 적응력을 발휘함, 문화적 적응력을 발휘함, 신체적 적응력을 발휘함 등이다. 이들은 각 직무별로 적응수행 차원의 발생 빈도가 각각 다르게 나타날 수 있음을 지적하고 있다.

실제로 군대의 직무에서는 여덟 가지 차원 중 네 가지 차원이 발생빈도가 다른 네 가지 차원에 비해 높게 나타났다.

Pulakos et al.(2000)의 후속연구들은 크게 두 가지 차원에서 이루어 졌는데, 하나는 적응수행의 측정도구들이 과업수행 및 맥락수행과 변별력을 가지고 있는지를 확인하는 것이고, 다른 하나는 적응수행의 8가지 하위 구성요인들이 상호 독립성을 지니고 있는지를 확인하는 것이다. 전자의 후속연구에서는 적응수행의 측정도구들이 대체로 과업수행과 맥락수행과 변별력을 보이는 것으로 확인되었다. 다만 일부연구에서 맥락수행과 유사한 개념으로 나타나는 경우도 있는데 이는 Pulakos et al.(2000)의 하위 요인 중 하나의 요인에 제한적으로 사용하였기 때문에 나타난 결과일 수도 있다고 보고 있다(한태영, 2005). 후자의 후속연구에서는 적응수행의 여덟 가지 하위 구성요소들이 각각의 독립적인 위상을 가지기 보다는 하나의 구성개념으로 보는 것이 타당하다는 연구결과들이 많이 도출되고 있다(한태영, 2005).

한편 적응수행은 개인차원의 적응수행을 넘어 조직차원의 적응수행으로 확장되어 연구되고 있다. Kozlowski et al.(1999)은 팀 적응수행을 “팀의 네트워크 목록으로부터 적절한 네트워크를 선택하거나 새로운 틀을 고안해 냄으로써 상호의존성과 수행을 조화롭게 만드는 활동”이라고 정의하고 있다. 이들은 팀 내 이루어지는 네트워크와 상호작용을 중시하여 팀이 보유하고 있는 네트워크 목록으로부터 시기적절하고 신속하게

적합한 네트워크를 선택하고, 구성원들이 제한된 경험을 갖고 있거나 핵심 구성원이 부재하거나 또는 업무흐름이 변하였을 때 팀의 틀을 재빠르게 변경하여 새로운 네트워크를 신속하게 만들어내고, 병목현상이나 과부하를 피하기 위하여 활동의 순서와 속도를 조절할 때 팀 적응수행이 촉진된다고 보고 있다.

이처럼 적응수행은 개인수준의 차원에서 출발하여 조직수준 팀 행동으로 확장되고 있어 유연한 집단행동을 측정할 수 있는 기반을 마련하였다. 그러나 팀 수준의 적응수행에 대한 연구는 진행형이며, 이에 대한 풍부한 연구와 정교한 측정도구 개발이 필요하다.

2) 상사신뢰와 적응수행

상사신뢰가 적응수행에 미치는 영향을 연구한 결과들은 과업수행과 맥락수행에 한정되었다. 이는 직무수행의 차원으로 적응수행을 포함한 연구들이 최근에 이루어지고 있기 때문이다. 따라서 현재까지 상사신뢰와 적응수행간의 관계를 연구하여 발표한 논문은 찾아보기 힘들다. 그러나 그간의 조직행동분야의 연구에서 조직구성원들의 유연한 행동(예컨대, 혁신행동)에 상사가 어떠한 영향을 미치는지에 대한 연구들이 발표되었을 뿐만 아니라 카리스마 리더십, 변혁적 리더십 등 리더십 연구에서도 부하의 유연한 행동을 촉발시키는 리더행동을 발견할 수 있다. 이러한 연구들은 상사가 부하의 적응수행에 어떠한 형태로든 영향을 미칠 수 있음을 추론하는 충분한 근거가 될 수 있을 것이다.

특히 LMX(leader-member exchange)이론은 리더와 부하간의 신뢰를 바탕으로 관계의 질이 강화된다는 리더십 이론이다. 즉 리더와 부하간의 신뢰를 바탕으로 한 자원 및 정보의 공유가 이루어지고 이러한 공유의 질이 리더와 부하간의 교환관계의 질을 형성한다는 것이다. 한편 혁신행동은 직무 문제인식과 직무 아이디어의 채택 또는 해결안 생성에서 시작하여 문제해결을 위한 새로운 아이디어에 대한 후원을 찾아 나서고 이를 실현하기 위한 지지자를 연합하여 개인의 아이디어를 실천하는 과정으로 이루어진 일련의 행동이다(Kanter, 1988). 혁신행동의 개념에는 환경변화에 대한 직무 적응적 행동인 적응수행의 개념을 상당 부분 포함하고 있다. 따라서 양자의 관계를 연구할 결과에서 우리는 상사신뢰와 적응수행간의 관계를 추론할 수 있을 것이다.

신뢰와 존중을 바탕으로 한 LMX의 질은 부하의 혁신성향을 상사가 지원하고 독려할 가능성도 높다. 실례로 Basu(1991)의 실증연구에서는 LMX의 질이 높게 형성된 상사와 부하의 교환관계에서 혁신행동이 높게 나타났다. 또한 Scott & Bruce(1994)

는 R/D 관련자 172명과 관리자 28명을 대상으로 한 연구에서 부하의 혁신행동의 결정변수로 LMX의 질을 입증하였다. 국내의 연구로 이인석(1999)은 경인지역 5개 업체 227명을 대상으로 한 연구에서 LMX의 질이 부하의 혁신행동에 정(+)의 영향을 미침을 입증하였으며, 박경규·이인석(2000)은 대부대과형 팀제를 도입하고 있는 16개 기업 651명을 대상으로 한 연구에서 LMX의 질이 높다고 지각하는 사람일수록 혁신의 필요성을 더 많이 지각하고 있음을 입증하였다. 또한 백영미·김성국(2000)은 12개 기업의 관리자와 일반직원 총 354명을 대상으로 한 연구에서 LMX의 질이 혁신행동에 긍정적 영향을 미치고 있음을 제시하였다.

혁신행동은 현재의 직무수행방법에서 벗어나 새로운 직무방식을 추구하고, 문제해결 방식도 창의적이며, 궁극적으로 변화하는 직무환경에 적응하고 나아가 환경을 개척해 나가는 행동이다. 조직에서 부하의 혁신행동은 상사의 통제 하에서는 실천되기 어려우며, 상사의 지원과 독려가 필수적이고, 부하가 직무를 수행하는 동안 상사가 부하를 도울 것이라는 신뢰가 없이는 불가능하다. 이러한 연유로 상사신뢰는 부하의 적응수행에 어떠한 형태로든 영향을 미칠 것으로 예측된다.

제 3 장 연구의 설계

제1절 연구모형 및 연구가설

1. 연구모형의 설계

본 연구는 크게 네 가지 범주로 구분되어 진다.

첫째, 상사신뢰의 결정요인으로 선정한 상사의 정서지능, 상사의 공정성, 상사의 배려행동 변수들이 상사신뢰에 미치는 긍정적 영향을 밝히고, 세 가지 결정변수 중 정서적 변수(상사의 정서지능)와 행동적 변수(상사의 공정성, 상사의 배려행동)가 상사신뢰에 미치는 상대적 중요도를 밝히는 것이다.

둘째, 상사의 정서지능, 상사의 공정성, 상사의 배려행동이 직무수행(과업수행, 맥락수행, 적응수행)에 미치는 긍정적 영향과 차별적 영향을 밝히는 것이다.

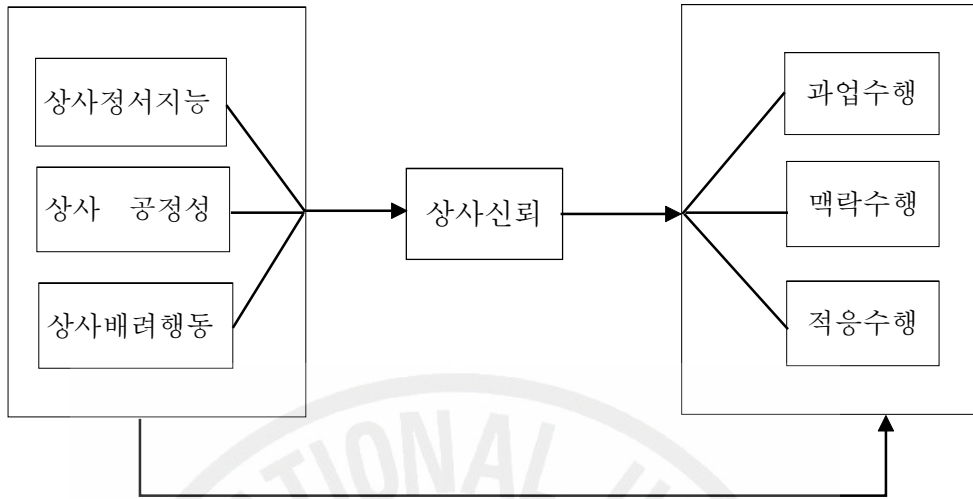
셋째, 상사신뢰의 결정요인(상사의 정서지능, 상사의 공정성, 상사의 배려행동)과 직무수행(과업수행, 맥락수행, 적응수행)간의 상사신뢰의 매개효과를 밝히는 것이다.

넷째, 직무수행의 구성요소인 과업수행, 맥락수행, 적응수행의 변별 타당도를 검증하는 것이다. 즉 조직구성원들이 직무수행의 세 가지 하위 구성요인들을 각각 다르게 지각하는지를 검증하는 것이다.

상사신뢰의 결정요인으로 상사의 정서지능, 공정성, 배려행동을 선정한 이유는 직무수행과정에서 상사가 부하에게 보여주는 정서적 특성과 행동적 특성이 무엇보다 중요하기 때문이다. 또한 직무수행을 과업수행, 맥락수행, 적응수행 등 다차원으로 구분하여 측정함으로써 그간의 직무수행 연구의 영역을 확장하였다. 현대의 직무는 조직의 사회적 구조에 포함되어서 어떤 수행이든 개인의 단일 직무가 지닌 업무상의 목적을 초월하는 조직목표를 달성하고자 하는 집합적 노력의 일부분이다. 직무수행의 다차원적 접근 개념의 연구는 주로 과업수행과 맥락수행에 한정되어 있고 적응수행까지 포함한 통합적 연구는 매우 미흡한 수준에 머물러 있다.

본 연구는 직무행동을 다차원적으로 접근함으로써 한정된 직무수행의 영역에 머물렀던 그간의 연구범주를 확장하는 계기를 제공할 것으로 기대하고 있다.

〈그림 3-1〉 연구모형



2. 연구가설의 설정

1) 상사신뢰의 결정요인과 상사신뢰의 관계

(1) 상사의 정서지능과 상사신뢰의 관계

상사의 정서지능과 신뢰의 관계를 예측하는 연구들은 대부분 신뢰의 구성차원 중 정서적 차원에 관심을 보이고 있다. 정서적 차원은 지식에 근거하기보다는 상호간에 형성된 감정적, 정서적 유대감에 근거하기 때문에 상사가 부하의 정서를 파악하고, 자신의 정서를 조절하고, 활용하는 능력인 정서지능이 부하의 상사에 대한 신뢰에 긍정적 영향을 미칠 수 있다는 추론이 가능하다.

Druskat & Wolff(2001)는 자신의 정서를 알고 동료의 정서를 알아서 서로 이해하고 동료들의 정서를 수용하고 조정하는 능력이 높아지면 조직구성원들이 정서지능이 높아지고 구성원간의 신뢰도 높아진다고 하였으며, Barling et al.(2000)은 자신의 정서를 관리하고 조절하고 활용할 줄 아는 능력을 가진 상사는 부하와 성공적으로 의사소통하고, 성공적으로 조직의 비전을 부하들에게 주입시키며, 부하들에게 이상화된

영향력을 행사하거나 신뢰감 그리고 존경을 갖도록 만드는데 있어 매우 중요한 역할을 한다고 하였다. 국내의 연구로 한지현·유태용(2005)은 상사 자신이 평가한 정서지능과 상사에 대한 신뢰, 부하가 평가한 상사의 정서지능과 상사에 대한 신뢰 사이에는 정(+)의 상관관계가 있음을 밝히고 있다.

이상의 국내외 논의 및 연구결과를 바탕으로 다음과 같은 연구가설을 설정하였다.

<가설 1> 상사의 정서지능은 상사에 대한 부하의 신뢰에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

(2) 상사의 공정성과 상사신뢰의 관계

그간의 공정성 연구는 대부분 조직공정성 연구에 한정되어 있었으며, 리더십 차원에서 상사의 공정성을 접근한 연구는 최근에 와서야 조금씩 연구결과가 발표되고 있는 실정이다. Korsgaard et al.(1995)은 절차공정성은 리더 존중과 리더 신뢰간의 관련성에서 중요한 매개역할을 한다는 사실을 입증하였으며, Brockner & Siegel(1995)은 그들이 미래에 어떻게 처우될 것인가를 암시하는 것으로 조직에서의 구조적이고 대인적인 절차공정성의 구성요소를 검토할 수 있다고 주장하였다. 구조적이고 대인적으로 공정한 절차는 그 시스템과 의사결정 대리인에게 신뢰가 생기게 할 것이다. 반면에 구조적으로 부족하거나 대인적인 공정성의 결핍은 낮은 수준의 신뢰를 이끌어 낸다고 하였다.

국내의 연구로 서재현(2000)은 분배공정성과 절차공정성이 상사신뢰 및 조직지원의식에 미치는 구조적 관계를 밝히고 있는데 이 연구에서는 분배공정성만이 상사에 대한 신뢰에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 상호작용공정성도 상사신뢰에 긍정적 영향을 미치는 것으로 조사되고 있다. 김정호·서용원(2000)의 연구에서도 상사의 행동 중 공정성 견지가 상사신뢰의 요인으로 추출되었다.

그러나 이상의 연구들은 대부분 상사의 분배 및 절차공정성에 한정하여 연구하고 있으며, 상사의 공정성 범주에 상호작용공정성을 포함하지 않는 경우가 대부분이다. 본 연구는 분배 및 절차공정성 뿐만 아니라 상호작용공정성까지 포함한 상사의 공정성이 상사신뢰에 미치는 영향을 검증하고자 한다.

〈가설 2〉 상사의 공정성은 상사신뢰에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

(3) 상사의 배려행동과 상사신뢰의 관계

상사의 배려행동과 상사신뢰의 관계를 직접적으로 연구한 결과는 거의 찾아볼 수 없지만 양자의 관계를 추론할 수 있는 연구들이 발표되고 있다.

상사가 부하들을 의사결정에 참여하게 하여 의사결정사항 또는 경영상의 통제 권한을 상호 공유하고 위임하면 상사와 부하간의 상호신뢰가 형성될 것이다. 나아가 부하들의 의사결정참여 인식도가 만족스럽고 업무처리에 대한 자기결정력 및 자율성이 많다고 인식 할수록 상사신뢰도 높아진다(서재현, 2005). 이러한 것들은 상사의 배려행동이 상사신뢰 및 조직신뢰에 미치는 긍정적 영향을 강조하는 것이다. Scott & Bruse(1994)의 연구에 의하면 부하들은 상사가 자신을 지원하고 있다고 인식할 때 상사에 대한 부하의 신뢰가 높게 형성된다고 하였다. 김영언·이영석(2000)은 상사에 대한 신뢰기반 조성에 있어 구성원들의 성장을 지원하는 행동이 중요함을 밝히고 있다. 즉 상사가 부하에게 업무조언과 지도를 해주고, 실수에 대한 관용과 기회를 제공해 주며, 어려운 일을 협력하여 해결하고, 부하의 개인적인 특성을 고려하여 업무를 할당하고, 칭찬하고 격려하며, 훈련과 자기개발 기회를 부여하는 등의 행동을 보일 때 부하들은 상사가 자신에 대해 육성차원의 배려를 한다고 지각하였으며, 이러한 육성적 배려 행동이 상사를 신뢰하는데 중요한 것으로 나타났다.

이처럼 상사의 배려행동과 상사신뢰의 관계를 직접적으로 연구한 결과는 찾아보기 힘들지만 양자의 관계를 추론하게 하는 연구들을 토대로 다음과 같은 연구가설을 설정하였다

〈가설 3〉 상사의 배려행동은 상사신뢰에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

(4) 상사신뢰 결정요인들의 차별적 영향

한편 본 연구는 설정한 상사신뢰의 세 가지 결정요인(상사의 정서지능, 상사의 공정성, 상사의 배려행동)들은 상사신뢰에 차별적 영향을 미칠 것으로 예측하고 있다.

이 중 정서적 특성인 정서지능보다 행동적 차원인 상사의 공정성과 배려행동이 상사신뢰에 더 큰 영향을 미칠 것으로 예측된다. 왜냐하면 상사의 정서지능은 부하들에게

상사에 대한 어떤 행동의 방향과 기대되는 행동을 예측하게 하는 요인인 반면에 상사의 행동적 요소들은 부하들이 직접 관찰 가능하기 때문이다. 신뢰는 신뢰주체와 신뢰객체 사이의 상호작용에 기초한다. 신뢰는 사회적 관계를 떠나서는 생각할 수 없는 것이며, 개인과 상대방간의 공정한 상호관계가 형성되지 않으면 양자간의 신뢰관계도 형성되지 않는다. 이러한 상호작용은 행동을 통해서 나타나는 것이기 때문에 상사의 행동적 요소들이 정서적 요소에 비해 상사신뢰에 더 큰 영향을 미칠 것으로 예측된다. 이러한 논의를 토대로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

<가설 4> 상사의 행동적 요소(상사의 공정성, 배려행동)가 정서적 요소(정서지능)에 비해 상사신뢰에 더 큰 영향을 미칠 것이다.

2) 상사의 정서적 · 행동적변수와 직무수행의 관계

(1) 상사의 정서지능과 직무수행의 관계

Ashkanasy & Daus(2002)는 정서 지능이 직무수행과 관련이 있다는 몇 가지 제안을 하였다. 그들은 정서지능이 높은 사람은 타인에게 영감을 불어 넣고 타인을 동기화시키며, 필요시 동료 작업자를 지원하고, 자기표현과 타인의 정서 인식을 통해 효율적인 의사소통을 하며, 직무만족과 직무몰입을 증대하기 위해 타인의 정서를 조절한다고 하였다. 그러나 지금까지 연구들은 대부분 행위자 자신의 정서지능과 직무수행의 관계를 밝히는데 초점을 맞추고 있으며, 상사의 정서지능이 타인에 미치는 영향을 연구한 결과는 매우 미미한 수준에 머물러 있다.

국외의 연구로 Wong & Law(2002)의 연구를 찾아볼 수 있는 정도가 있다.

이들은 부하와 상사의 정서지능을 모두 측정하여 이들 변수와 직무수행, 직무만족, 조직몰입, 이직이도, 맥락수행과의 관계와 정서노동의 조절효과를 연구하였는데, 이들은 연구에서는 상사의 정서지능은 부하의 과업수행과는 관계가 없으며, 부하의 직무만족과 맥락수행과는 정(+)의 상관을 보이고 있다. 국내의 연구로 한지현 · 유태용(2005)은 부하와 상사의 정서지능을 모두 측정하여 이들 변수와 상사와의 관계의 질, 상사로 인한 스트레스, 직무수행, 상사에 대한 신뢰, 이직의도와의 관계와 상사의 정서지능과 종속변인간의 부하의 정서지능의 조절효과 그리고 상사관계의 질과 상사신뢰의

매개효과를 검증하였다. 연구결과 부하가 평정한 상사의 정서지능과 상사와의 관계의 질, 상사신뢰, 과업수행, 이직의도, 상사로 인한 스트레스와 상관관계가 있는 것으로 나타났다.

이처럼 상사의 정서지능과 부하의 태도 및 행동간의 관계에 대한 연구한 결과는 매우 미미한 수준에 머물러 있다. Rooy & Viswesvaran(2004)은 69개 정서지능에 관한 연구를 분석한 결과 정서지능과 직무수행간의 예측타당화 연구가 부족하다고 지적하였다. 경영학에서 직무성과와 직접적 연관성을 지닌 직무수행에 미치는 영향요소를 찾는 것은 과거부터 매우 중요한 연구과제이며, 직무수행에 영향을 미치는 환경적 요소 중 상사의 존재는 절대적이다. 따라서 정서지능과 관련한 연구에서 상사의 정서지능이 부하에 미치는 영향을 다각도 분석하는 것은 매우 중요한 영역이며 실천적 과제일 것이다. 이러한 논의를 바탕으로 다음과 같은 연구가설을 설정하였다.

〈가설 5〉 상사의 정서지능은 부하의 직무수행(과업수행, 맥락수행, 적응수행)에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

(2) 상사의 공정성과 직무수행의 관계

상사의 공정성과 직무수행간의 직접적 관계를 연구한 결과는 찾아보기 힘들다.

지금까지 공정성 연구는 크게 두 가지로 구분되는데 하나는 절차공정성이 분배공정성보다 조직유효성에 더 큰 영향을 미친다는 것이고, 다른 하나는 분배공정성은 개인수준의 성과(직무만족, 임금만족 등), 절차공정성은 조직수준의 성과(조직몰입, 조직신뢰, 충성도 등)에 상대적으로 더 큰 영향을 미친다는 것이다.

그러나 이러한 연구결과들은 대부분 조직공정성을 대상으로 한 것이고, 상사의 공정성을 대상으로 한 연구결과는 매우 미미한 수준에 머물러 있다. 상사의 공정성을 대상으로 한 국내의 서용원(2002)의 연구에서는 분배공정성 리더십은 상사에 대한 보상만족과 회사에 의한 보상만족에 유의한 효과를 보였지만, 절차공정성 리더십은 상사에 대한 보상만족, 회사에 대한 보상만족, 리더에 대한 지지, 조직몰입의 4개 변수에 모두 유의한 효과를 보여 절차공정성 리더십의 효과가 전반적으로 더 우세한 것으로 조사되었다. 그러나 김기정(2000)의 연구에서는 분배공정성은 과업성과와 정(+)의 상관관계를 보인 반면 절차공정성은 상관관계가 없는 것으로 나타났다. 그는 이러한 결과가 연구표본의 특성에 기인한 것으로 보고 있는데, 표준화된 업무절차를 준용하는 군조직의

특성상 절차공정성과 과업성과간의 관계가 다른 표본에 비해 적게 나타날 수 있다고 하였다.

이러한 조직 및 상사의 공정성 연구결과는 본 연구에도 적용 가능성을 높이고 있다. 비록 지금까지 연구들이 공정성의 결과변인으로 다차원의 직무수행을 활용하지는 않았지만, 상사 및 조직 공정성이 행위의 결과인 성과에 영향을 미친다면, 성과와 관련하여 취하는 일련의 행동인 직무수행에도 영향을 미칠 것으로 추론된다. 이를 검증하기 위해 다음과 같은 가설을 설정하였다.

**<가설 6> 상사의 공정성은 부하의 직무수행(과업수행, 맥락수행, 적응수행)에 정(+)
의 영향을 미칠 것이다.**

**<가설 7> 상사의 절차공정성과 상호작용공정성은 분배공정성에 비해 부하의 직무수
행(과업수행, 맥락수행, 적응수행)에 더 큰 영향을 미칠 것이다.**

(3) 상사의 배려행동과 직무수행의 관계

그간의 리더십 연구들을 종합하면 리더의 배려행동은 부하의 정서적 측면의 만족에 긍정적 영향을 미치지만 직무성과와는 일관된 인과관계를 보이지 않는 것으로 조사되고 있다. 이러한 연구결과는 리더십의 초기 연구인 리더십 행동이론에서도 나타나고 있으며, 최근의 연구들도 비슷한 결과를 보이고 있다. Eisenberger et al(1990)은 조직후원의식이 구성원들의 역할 내 직무행동에 긍정적 영향을 미친다고 주장하였으나, 실증연구결과들은 일관성 없는 결과를 보여주고 있다(Stamper & Johlke, 2003; 서재현, 2004). 이러한 일관성 없는 결과에 대한 대안으로 Wayne et al.(2002)은 조직시민행동을 개인성과와 분리하여 연구한 결과 개인 성과보다 조직시민행동에 조직후원의식이 많은 영향을 미치는 것을 보여주고 있다. 조직후원의식에는 조직이 구성원에 대한 배려적 행동을 포함한다는 점과 조직시민행동이 맥락수행의 개념과 유사한 점을 고려하면 상사의 배려행동과 직무수행 및 맥락수행간의 관계를 유추해 볼 수 있다. 즉 상사의 배려적 행동은 조직의 성과 중에서도 자발성을 중시하는 성과에 더 큰 영향을 미칠 수 있다는 추론을 가능케 하며, 일관성 없는 연구결과의 대안으로 제시할 수 있을 것이다.

이러한 논의를 토대로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

**<가설 8> 상사의 배려행동은 직무수행(과업수행, 맥락수행, 적응수행)에 정(+)
의 영향을 미칠 것이다.**

(4) 상사의 정서적·행동적 변수들이 직무수행에 미치는 차별적 영향

상사의 정서적(정서지능)·행동적(공정성, 배려행동) 변수들이 직무수행에 미치는 영향은 직무수행의 하위 구성요인에 따라 다를 수 있을 것이다. 예를 들어 배려행동은 전술한 바와 같이 과업수행보다 맥락수행에 더 큰 영향을 미칠 것으로 예측되고, 정서지능이 자신과 타인의 정서를 파악하고, 표현하고, 사고를 촉진시키고, 정서적-지적성장을 도모하기 위해 정서를 조절하는 능력인 점을 감안하면 적응수행에 상대적으로 더 큰 영향을 미칠 것으로 예측된다. 또한 상사의 분배공정성은 개인성과에 더 큰 영향을 미치고, 절차 및 상호작용공정성은 조직성과에 더 큰 영향을 미친다는 차별적 연구결과를 바탕으로 절차 및 상호작용공정성은 맥락수행과 적응수행에, 분배공정성은 과업수행에 더 큰 영향을 미칠 것으로 예측할 수 있다. 그러나 이에 대한 경험적 연구가 없는 상태이기 때문에 이를 검증하는 작업이 필수적이다. 이러한 지적 욕구를 탐구하기 위해 다음과 같은 가설을 설정하여 이를 확인하고자 한다.

〈가설 9〉 상사의 정서지능, 공정성, 배려행동들은 직무수행(과업수행, 맥락수행, 적응수행)에 차별적 영향을 미칠 것이다.

3) 상사신뢰와 직무수행간의 관계

상사신뢰와 직무수행간의 연구를 종합하면, 다차원의 직무수행을 고려한 연구보다는 신뢰와 과업수행 및 맥락수행간의 개별적 차원의 연구에 한정되어 왔다. 먼저 신뢰와 과업수행간의 연구에서 Lewicki et al.(1996)은 신뢰가 축적되어 동일시기반 신뢰의 수준에 이르게 되면, 개인은 조직의 목표를 내면화시키고, 자신이 조직의 목표달성에 기여하는 행동을 보인다고 하였다. Podsakoff et al.(1996)은 신뢰가 직무만족, 조직몰입과 함께 과업수행에 중요한 영향을 미치는 결과를 발견하였다. 국내의 연구로서 재현(2005)은 국내의 다양한 조직을 대상으로 한 연구에서 조직신뢰가 구성원들의 역할내 행동(직무수행)에 긍정적 영향을 미치는 것을 확인하였다.

한편 경영학에서 신뢰와 맥락수행간의 연구는 주로 조직시민행동의 개념으로 연구되어왔다. You & Suh(2003)의 연구에서는 직무만족과 상사에 대한 신뢰가 조직시민행동에 유의적인 영향을 미치는 것으로 나타났고, 최익봉·이재훈(2006)의 연구에서도 상사신뢰가 조직시민행동의 다섯 가지 하위구성요인에 유의한 영향을 미치는 것으로

나타났다. 이는 조직구성원들이 강한 공동체의식 또는 조직에 대한 일체의를 갖고 조직의 운영문제에 자율적이고 자발적으로 참여하도록 함으로써, 공식적인 규정과 절차 위주의 조직운영으로부터 벗어나 유기적이고 인간중심적인 탄력적 조직 운영을 가능케 해 준다는 것을 의미한다. 이러한 측면에서 신뢰는 적응수행에도 긍정적 영향을 미칠 것으로 예측된다.

그러나 상사신뢰와 적응수행간의 직접적 관계를 연구한 결과는 찾아보기 힘들다.

다만 적응수행과 밀접한 관련이 있을 것으로 판단되는 혁신행동에 대한 연구가 리더십 분야에서 활발하게 연구되고 있다. 특히 상사와 부하간 신뢰를 바탕으로 형성되는 교환관계의 질을 연구한 LMX의 연구성과에서 상사신뢰와 적응수행간의 관계를 유추해 볼 수 있다. Basu(1991)의 실증연구에서는 LMX의 질이 높게 형성된 상사와 부하의 교환관계에서 혁신행동이 높게 나타났다. 또한 Scott & Bruce(1994)에서도 부하의 혁신행동의 결정변수로 LMX의 질을 입증하였다. 국내의 연구로 이인석(1999)은 LMX의 질이 부하의 혁신행동에 정(+)의 영향을 미침을 입증하였으며, 박경규·이인석(2000)도 LMX의 질이 높다고 지각하는 사람일수록 혁신의 필요성을 더 많이 지각하고 있음을 입증하였다. 또한 백영미·김성국(2000)은 12개 기업의 관리자와 일반직원 총 354명을 대상으로 한 연구에서 LMX의 질이 혁신행동에 긍정적 영향을 미치고 있음을 제시하였다. 이상의 연구성과 및 논의를 토대로 다음과 같은 연구가설을 설정하였다.

<가설 10> 상사신뢰는 직무수행(과업수행, 맥락수행, 적응수행)에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

4) 상사신뢰의 매개효과

조직과 구성원들은 심리적 계약관계로 맺어진다. 신뢰가 없다면 조직과 구성원들간의 심리적 계약은 거래적 계약관계가 형성되고, 따라서 구성원들은 자신에게 주어지는 금전적 보상에 대한 교환관계적 대가로서 노력만을 제공하게 되지만, 신뢰가 형성되면 관계적 계약관계가 형성되어 조직으로부터 주어지는 단기적인 금전적 보상 이상으로 조직을 위해 노력하게 되는 것이다(이영석, 2004). 부하가 상사를 신뢰하지 않는다면 상사와 긴밀한 팀웍이나 회사정책에 대한 지지를 획득하기 어렵게 될 것이다. 신뢰는 조직목표를 달성하기 위한 리더의 행동을 수용하고 직무를 수행하는데 기여하게 된다.

상사를 신뢰하게 되면 구성원들은 자기가 노력한 만큼 상사가 인정해 주고 그에 대한 합당한 보상이 올 것이라고 믿기 때문에 조직에 대한 헌신, 협력, 그리고 부가적인 노력을 기울이게 될 것이다. 즉 상사의 정서적 특성 및 행동들에 대한 부하의 신뢰가 없다면 상사의 영향력을 수용하지 않게 되고 조직목표 달성을 위한 부하의 노력 및 직무수행을 기대하는 것은 어렵다. 물론 상사에 대한 신뢰가 형성되지 않더라도 다른 환경적 요인들이 부하의 직무수행에 영향을 미칠 수 있지만 그러한 직무수행에 있어서 상사의 역할은 무의미해 지고, 오히려 조직에서 상사의 존재는 직무수행에 장애요인으로 작용할 가능성이 높다. 따라서 상사신뢰는 상사의 정서적 특성과 행동들의 효과성을 높이는 매개요인으로 작용할 가능성이 매우 높다. 따라서 본 연구에서는 상사의 정서적·행동적 변수와 부하의 직무수행간의 상사신뢰의 매개효과를 검증하기 위해 다음과 같은 가설을 설정하였다.

〈가설 11〉 상사신뢰는 상사의 정서지능, 공정성, 배려행동과 부하의 직무수행(과업수행, 맥락수행, 적응수행)간의 관계를 매개할 것이다.

제2절 변수의 정의 및 조사설계

1. 변수의 정의

1) 상사의 결정요인

본 연구는 상사신뢰의 결정요인으로 상사의 정서지능, 상사의 공정성, 상사의 배려행동을 선정하였으며, 이들 변수의 선정에 대한 논리는 전술한 바와 같다. 이들 변수를 구체적으로 정의하면 다음과 같다.

상사의 정서지능은 Goleman(1995)의 정의에 따라 좌절상황에서도 개인을 동기화시키고, 자신을 지켜낼 수 있고, 충동의 억제와 만족의 지연을 가능하게 하고, 기분상태나 스트레스로 인해 합리적인 사고가 저해되지 않고, 타인에 대해 공감할 수 있고, 희망을 버리지 않는 능력으로 정의하였다. 그러나 이들의 측정척도는 문항수가 지나치

게 많아 활용하기 어렵기 때문에, 본 연구에서는 Wong & Law(2002)가 개발한 16개의 문항으로 구성된 WLEIS(Wong & Law Emotional Intelligence Scale)을 활용하였다. 이 설문은 자기정서파악, 타인정서파악, 정서활용, 정서조절 등 네 가지 차원을 포함하고 있다.

상사의 공정성은 분배공정성, 절차공정성, 상호작용공정성 등 세 가지 다차원으로 구성되었다. 상사의 분배공정성은 구성원들이 조직에 기여한 대가로 상사로부터 받게 되는 의사결정결과가 얼마나 적절한가에 대한 인지정도이고, 절차공정성은 조직 내 보상 및 승진과정에서 사용되는 상사의 수단이나 절차가 얼마나 공정한가에 대한 인지정도이며, 상호작용공정성은 의사결정과정에서 상사가 보여주는 대인적 처우, 정책이나 절차의 실행과정에서 부하가 지각하는 대인적 처우에 대한 공정성 지각정도이다. 상사의 분배공정성은 Price & Muller(1986)의 측정척도를 국내에 맞게 변형한 서용원(2002)의 측정척도를 활용하였으며, 절차공정성도 Greenberg(1986)가 개발한 문항을 국내에 적용한 서용원의 측정척도를 활용하였다. 상호작용공정성은 정홍술(2002)이 선행연구들을 토대로 국내에 적용한 측정척도를 활용하였다.

상사의 배려행동은 상사가 자기중심적 이익추구가 아니라 부하에게 도움이 되는 일을 한다고 인지하는 정도로 두 가지 차원으로 분류된다. 하나는 부하의 성장과 발전에 대한 배려이고, 다른 하나는 부하 개인의 직장생활에 대한 배려이다. 측정도구는 Stogdill(1963)의 리더십 배려행동 측정문항과 이영석(2004)의 측정도구에서 10문항을 발췌하였다.

2) 상사신뢰

상사신뢰는 상사의 행동이나 의도에 대한 긍정적 기대를 바탕으로 자신에게 미칠 수 있는 위험부담을 기꺼이 수용하려는 심리적 상태로 본 연구는 인지적, 정서적, 행동적 요소를 포함하는 개념이다. 본 연구에서는 이영석(2004)이 개발한 여섯 가지 측정 문항을 활용하였으며, 이 설문은 인지적 요소 2문항, 정서적 요소 2문항, 행동적 요소 2문항으로 구성되었다.

3) 직무수행

본 연구는 직무수행을 과업수행, 매력수행, 적응수행의 차원으로 구분하였다.

과업수행은 공식적인 직무기술서에 나타나 있는 과업을 수행하는 행동으로 재화나 용역의 창출 같은 조직의 핵심기능에 직접적으로 기여하는 행동이다. 본 연구에서는 그 간의 맥락수행과 차별화된 개념으로 과업수행을 측정할 연구결과들을 토대로 김도영·유태용(2002)이 개발한 여섯 개 항목으로 구성된 측정척도를 활용하였다.

맥락수행은 과업수행과 같이 재화나 용역의 창출과 같은 조직의 핵심기능에 직접적으로 기여하지 않지만 조직의 핵심기능이 원활히 이루어지도록 조직의 사회적 또는 심리적 환경을 지원해주는 행동이다. 본 연구에서는 김도영·유태용(2002)이 개발한 일곱 개 요인으로 구성된 66개 설문 항목 중 본 연구표본에 적합하다고 판단되는 21가지 문항을 발췌하여 활용하였다. 일곱 가지 요인에는 조직에 대한 헌신, 직무에 대한 헌신, 이타주의, 규범준수, 분위기 고취, 정보공유 및 제안, 타인배려 등이 포함되어 있다.

적응수행은 직무상 필요로 하는 요구가 다양해짐에 따라 변화를 극복하는 능력과 이를 통하여 학습하는 능력을 보여주는 행동으로 본 연구에서는 비상사건이나 위기 상황에 대처하는 행동, 직무스트레스를 적응하는 행동, 창의적으로 문제를 해결하는 행동, 불확실하고 예측이 힘든 직무상황에 대처하는 행동, 직무절차와 과제를 학습하는 행동 등 다섯 가지 차원으로 분류하였다. 측정설문은 Pulako et al.(2000)의 여덟 가지 차원의 측정문항, 한태영(2004)의 네 가지 차원의 측정문항에서 연구표본에 적합하다고 판단되는 15가지 문항을 발췌하였다.

2. 조사설계

본 연구에서 제시된 가설을 검증하기 위한 방법으로 설문지법을 활용하였다.

본 연구모형에 투입된 모든 변수는 리커트 5점 척도를 사용하였으며, 설문내용은 크게 독립변수로 상사의 정서지능, 상사의 공정성, 상사의 배려행동, 매개변수로 상사신뢰, 그리고 종속변수로 직무수행을 선정하였다. 특히 종속변수인 부하의 직무수행은 다차원으로 구성된 개념으로 확장하여 과업수행, 맥락수행, 적응수행으로 구분하여 측정하도록 설계되었다.

측정설문은 독립변수인 상사의 정서지능 16문항, 상사의 공정성 18문항, 상사의 배려행동 10문항으로 구성되었으며, 매개변수인 상사신뢰 6문항, 종속변수인 과업수행 6문항, 맥락수행 21문항, 적응수행 15문항으로 구성되었다. 그리고 연구표본의 특성을 살펴

보기 위한 인구통계학적 변수는 6문항으로 구성되었으며, 이에 대한 구체적 정보는 <표 3-1>에 제시한 바와 같다.

<표 3-1> 설문지의 구성

| 측 정 변 수 | 문항수 및 번호 | 출 처 |
|----------|----------------|--------------------------------|
| 상사의 정서지능 | 16문항(I-1~16) | Wong & Law(2002) |
| 상사의 공정성 | 18문항(II-1~18) | 서용원(2002), 정홍술(2002) |
| 상사의 배려행동 | 10문항(III-1~10) | Stogdill(1963), 이영석(2004) |
| 상사신뢰 | 6문항(IV-1~6) | 이영석(2004) |
| 과업수행 | 6문항(V-1~6) | 김도영·유태용(2002) |
| 적응수행 | 15문항(VI-1~15) | Pulako et al.(2000), 한태영(2004) |
| 맥락수행 | 21문항(VII-1~21) | 김도영·유태용(2002) |

본 연구의 표본은 제주지역내의 공·사기업체의 종업원을 대상으로 임의 추출하였으며, 총 설문은 600부를 연구자가 방문 배포하였다. 회수된 설문은 총 521부이고 이중 응답이 불성실하거나 편향적 분포를 보인 것을 제외한 500부를 분석에 활용하였다.

설문지를 통해 수집된 자료는 SPSS 12.0 Windows를 활용하여 통계적으로 분석하였다.

분석방법은 연구결과의 유효성을 높이기 위해 신뢰성 분석 및 타당성 분석을 하였으며, 연구모형에 투입된 변수간의 선형적 연구가설을 검증하기 위해 회귀분석을 실시하였고, 변수들의 차별적 효과를 검증하기 위해 위계적 회귀분석을 실시하였다.

또한 상사신뢰의 매개효과를 검증하기 위해 조절회귀분석을 실시하였다.

제 4 장 실증분석

제1절 기초통계분석

1. 표본의 특성

연구표본의 특성을 보면 <표 4-1>에 제시된 바와 같다. 연령별로는 20대 17%, 30대 45%, 40대 27.8%, 50대 이상이 9.4%로 분포되었고, 성별로는 남성 63.4%, 여성 36.6%로 분포되었다. 근속년수별로는 10년 미만이 49.2%로 가장 많이 분포되어 있으며, 20년 미만 33.3%, 30년 이상이 17.6%로 분포되었다. 직종별로는 호텔 및 서비스업 29.4%, 금융 및 보험업 33.2%, 공기업 및 공무원 34.8%, 기타 2.5%로 분포되었고, 직위별로는 과장급 이상 26.2%, 계장(대리)급 이하 73.8%로 분포되었다.

<표 4-1> 연구표본의 특성

| 구 분 | | 표본수(명) | 백분율(%) |
|------|------------|--------|--------|
| 성 별 | 남 성 | 317 | 63.4 |
| | 여 성 | 183 | 36.6 |
| 연 령 | 20대 미만 | 85 | 17.0 |
| | 30대 | 229 | 45.8 |
| | 40대 | 139 | 27.8 |
| | 50대 이상 | 47 | 9.4 |
| 근속년수 | 10년 미만 | 246 | 49.2 |
| | 20년 미만 | 166 | 33.2 |
| | 30년 이상 | 88 | 17.6 |
| 직 위 | 차, 과장급 이상 | 131 | 26.2 |
| | 계장(대리)급 이하 | 369 | 73.8 |
| 직 종 | 호텔 및 서비스업 | 147 | 29.4 |
| | 금융 및 보험업 | 166 | 33.2 |
| | 공기업 및 공무원 | 174 | 34.8 |
| | 기 타 | 13 | 2.6 |

2. 타당성 및 신뢰성 분석

타당성은 조사자가 측정하고자 하는 개념이나 속성을 얼마나 정확히 반영할 수 있는가를 의미한다. 타당성의 종류에는 내용타당성, 준거관련 타당성, 구성개념타당성의 세 가지로 나눌 수 있다. 이 가운데 구성개념 타당성은 측정지표의 실제 측정결과가 본래 의도된 이론적 개념과 부합되는지를 평가하는 것이므로 가장 중요한 타당성이라 할 수 있다. 따라서 본 연구에서는 구성타당성에 대하여 검증할 것이다. 그리고 이를 위해서 일반적으로 요인분석을 실시한다.

따라서 본 연구에서도 타당성을 검증하기 위하여 탐색적 요인분석을 실시할 것이다. 구체적인 방법으로 요인추출은 아이겐 값이 1이상으로 주성분 분석을 하였고, 요인구조를 단순히 하기 위하여 Varimax 회전을 하였다.

신뢰도란, 측정 도구의 정확성과 정밀도를 의미하는 것으로 동일개념에 대하여 동일 측정을 반복할 때 동일한 측정값을 얻을 가능성을 말한다.

일반적으로 다항목 척도의 분석을 통한 신뢰성 검증방법으로 재검사법(Test-retest method), 대체형식법(Alternative form method), 반분법(Split-half method), 내적 일관성(Internal consistency reliability) 등이 있다. 이 세 가지 방법들은 모두 측정척도에 있어서 체계적인 분산 비율을 결정하기 위한 것이다. 기본적으로 이러한 방법들은 한 척도로부터 확보된 점수와 그 척도의 일정한 형태의 반복을 통해서 얻어진 점수 간의 상관정도를 본다는 면에서 공통점이 있으나, 신뢰도 계수를 계산하기 위해 어떠한 척도가 상관되어 지는가라는 점에서 근본적인 차이가 있다.

본 연구에서는 내적 일관성 검증법을 활용하였는데, 이는 한 시점에서 연구모형을 구성하는 각 개념들에 대한 조직적 정의에 기초한 다항목 측정을 실시하였기 때문이다. 본 연구에서는 내적 일관성을 알아보기 위하여 크론바하 알파(Cronbach's α)를 사용하였다. 일반적으로 탐색적 연구에서는 0.5~0.6정도의 α 계수면 신뢰성으로 충분하며, 기초연구에서는 0.8, 특정 측정값에 기초하여 중요한 결정을 내리고자 할 경우는 0.9 이상의 신뢰성이 전제되어야 한다고 하고 있다.

1) 상사신뢰 결정요인에 대한 타당성 및 신뢰성 분석

상사신뢰의 결정요인 중 상사의 정서지능에 대한 요인분석 결과 <표 4-2>에 제시된

바와 같이 2개 요인이 추출되었다. 요인 1은 타인정서 파악과 정서조절과 관련된 변수들로 묶이고 있고, 요인 2는 자기정서 파악과 정서활용으로 묶이고 있다. 또한 요인에 포함된 척도들의 신뢰도는 모두 0.8이상의 신뢰도를 보이고 있어 가설 검증에 필요한 충분한 신뢰도를 지니고 있다.

〈표 4-2〉 상사의 정서지능의 타당성 및 신뢰성 분석

| 연구변수 | 변 수* | 적 재 치 | 고유치 | 신뢰도(α) | |
|--------------|----------------|-------|-------|-----------------|------|
| 상사의 정서지능 | I-12 | .719 | 7.869 | .896 | |
| | I- 4 | .712 | | | |
| | I- 8 | .710 | | | |
| | I-16 | .703 | | | |
| | I- 6 | .685 | | | |
| | I- 2 | .672 | | | |
| | I-14 | .671 | | | |
| | I-10 | .586 | | | |
| | 자기정서 파악 및 정서활용 | I- 3 | .784 | 1.004 | .885 |
| | | I-15 | .752 | | |
| | | I-11 | .712 | | |
| | | I- 7 | .705 | | |
| | | I-13 | .688 | | |
| | | I- 5 | .603 | | |
| | | I- 9 | .523 | | |
| 누적분산: 59.153 | | | | | |
| * 설문지 문항 번호임 | | | | | |

한편 본 연구에서는 상사의 정서지능의 측정을 위해 Wong & Law(2002)의 척도를 활용하였는데 이들은 상사의 정서지능을 자기정서파악, 타인정서파악, 정서활용, 정서조절의 네 개 차원으로 구성된 것으로 파악하고 있다. 그러나 본 연구에서는 타인정서파악과 정서조절이 하나의 요인으로, 자기정서파악과 정서활용이 또 다른 하나의 요인으로 묶이고 있어 Wong & Law(2002)의 예측과는 다른 결과를 보이고 있다.

이에 대한 연구는 사후연구를 통해 지속적으로 평가되어야 하겠지만 타인정서파악과 대인관계에서 자신의 정서를 조절하는 능력을 객체로서의 정서지능으로, 자기정서파악과 스스로의 정서를 활용하는 능력을 주체로서의 자신의 정서지능으로 인식하기 때문으로 파악된다.

한편 상사의 공정성에 대한 요인분석 결과는 〈표 4-3〉에 제시된 바와 같이 하나의 요인이 추출되었다. 분산비율은 63%이고, 요인에 포함된 척도들의 신뢰도는 .966으로 높게 나타나고 있다. 이러한 분석결과는 연구 설계 당시에 예측했던 것과는 다르게 나타난 것이다.

〈표 4-3〉 상사 공정성의 타당성 및 신뢰성 분석

| 연구변수 | 변 수* | 적재치 | 고유치 | 신뢰도(α) |
|--------------|------|------|--------|-----------------|
| 상사의 공정성 | Ⅲ-14 | .828 | 11.385 | .966 |
| | Ⅲ- 8 | .824 | | |
| | Ⅲ- 7 | .820 | | |
| | Ⅲ- 9 | .819 | | |
| | Ⅲ- 4 | .815 | | |
| | Ⅲ-10 | .809 | | |
| | Ⅲ-16 | .804 | | |
| | Ⅲ- 5 | .804 | | |
| | Ⅲ-13 | .802 | | |
| | Ⅲ-18 | .800 | | |
| | Ⅲ-11 | .796 | | |
| | Ⅲ-15 | .791 | | |
| | Ⅲ- 1 | .785 | | |
| | Ⅲ-12 | .783 | | |
| | Ⅲ- 2 | .771 | | |
| | Ⅲ- 6 | .770 | | |
| Ⅲ-17 | .747 | | | |
| Ⅲ- 3 | .740 | | | |
| 누적분산: 63.252 | | | | |
| * 설문지 문항 번호임 | | | | |

당초 상사의 공정성은 분배공정성, 절차공정성, 상호작용공정성의 세 개 요인이 추출될 것으로 기대하였으나 요인분석 결과는 단일 요인으로 추출되었다.

본 연구의 표본들은 상사의 공정성 측면에서 이들 세 개 요인을 동일요인으로 지각한 것으로 판단된다. 실제로 상당수의 연구에서 절차공정성과 상호작용공정성을 동일요인으로 지각한 결과를 제시하기도 하고 있다. 하지만 본 연구의 중요 과제중의 하나인 상사의 분배, 절차, 상호작용 공정성의 차별적 효과를 파악하기 위한 부분에서는 3개 요인을 분리하여 연구하고자 한다. 세 개 요인의 분리되었을 경우의 각 요인에 포함된

척도들의 신뢰도 계수(α)는 분배공정성 .922, 절차공정성 .915, 상호작용공정성 .909로 높게 나타나 척도 간 상관성을 측면에서 큰 무리가 없을 것으로 판단된다.

상사의 배려행동에 대한 타당성 및 신뢰성 분석 결과는 <표 4-4>에 제시한 바와 같다. 상사의 배려행동은 연구 설계 당시 예측한 바와 같이 단일 요인이 추출되었다. 신뢰도는 .935로 높은 신뢰성을 유지하고 있다.

<표 4-4> 상사의 배려행동의 타당성 및 신뢰성 분석

| 연구변수 | 변 수* | 적재치 | 고유치 | 신뢰도(α) |
|--------------|-------|------|-------|-----------------|
| 상사의 배려행동 | II-10 | .855 | 6.373 | .935 |
| | II- 5 | .833 | | |
| | II- 9 | .832 | | |
| | II- 8 | .830 | | |
| | II- 2 | .816 | | |
| | II- 7 | .816 | | |
| | II- 6 | .810 | | |
| | II- 1 | .802 | | |
| | II- 4 | .758 | | |
| | II- 3 | .602 | | |
| 누적분산: 63.725 | | | | |
| * 설문지 문항 번호임 | | | | |

2) 상사신뢰의 타당성 및 신뢰성 분석

상사신뢰에 대한 요인분석 결과, <표 4-5>에 제시한 바와 같이 단일 요인이 추출되었다. 이는 연구 설계 당시의 예측한 바와 일치하는 것이다. 즉 상사신뢰를 측정하기 위한 여섯 개 변수들이 상사신뢰를 잘 설명해 주는 것으로 파악되고 있다.

또한 요인에 포함된 척도들의 신뢰도도 .885로 높게 나타나 신뢰성을 유지하고 있다.

〈표 4-5〉 상사신뢰의 타당성 및 신뢰성 분석

| 연구변수 | 변 수* | 적재치 | 고유치 | 신뢰도(α) |
|--------------|------|------|-------|-----------------|
| 상사신뢰 | IV-1 | .851 | 3.832 | .885 |
| | IV-5 | .816 | | |
| | IV-3 | .801 | | |
| | IV-2 | .793 | | |
| | IV-4 | .768 | | |
| | IV-6 | .763 | | |
| 누적분산: 63.860 | | | | |
| * 설문지 문항 번호임 | | | | |

3) 직무수행의 타당성 및 신뢰성 분석

본 연구에서는 직무수행의 개념을 확장하여 다차원 요소로 파악하고 있다.

즉 직무수행을 과업수행, 맥락수행, 적응수행의 통합적 개념으로 정의하고 있다. 따라서 직무수행의 3가지 차원의 변별력을 확인하는 것은 본 연구에 있어서 매우 중요한 과제이다. 즉 조직구성원들이 직무수행의 3가지 하위 구성요인들을 각각 다르게 지각하는지를 검증하는 것은 향후 본 연구의 진행을 위해 반드시 필요한 절차이다.

과업수행의 6개 항목, 맥락수행의 21개 항목, 적응수행의 15개 항목을 동시에 투입하여 요인분석을 실시한 결과 〈표 4-6〉에 나타난 바와 같이 과업수행과 적응수행은 각각 단일 요인으로, 맥락수행은 세 가지 요인으로 추출되었다. 맥락수행은 김도영·유태용(2002)의 연구에서는 일곱 가지 요인을 제시하였으나 본 연구에서는 세 가지 요인이 추출되었다. 이를 구체적으로 살펴보면 규범준수와 타인배려가 동일요인으로, 직무 및 조직헌신과 이타주의가 동일요인으로, 분위기 고취 및 정보공유가 동일요인으로 추출되고 있다. 이렇게 추출된 원인은 규범준수가 조직에 대한 배려이고 타인 배려가 조직원에 대한 배려적 요소를 담고 있고, 이타주의가 타인에 대한 헌신을 담고 있어 조직 및 직무헌신과 동일요인으로 지각할 수 있으며, 분위기 고취 및 정보공유는 조직에 대한 활력적 요소를 담고 있기 때문인 것으로 판단된다. 또한 김도영·유태용(2002)의 66개 설문항목 중 설문 조사의 시간적 제약으로 인해 21개 항목만을 발췌한 것에도 그 원인이 있을 것이다.

〈표 4-6〉 직무수행의 타당성 및 신뢰성 분석

| 연구변수 | | 변 수* | 적재치 | 고유치 | 신뢰도(α) | | | |
|--------------------|-----------------------|--------------------------|--------|--------|-----------------|------|-------|------|
| 직무수행 | 적응수행 | V- 5 | .662 | 18.611 | .931 | | | |
| | | V-13 | .622 | | | | | |
| | | V- 4 | .611 | | | | | |
| | | V- 3 | .602 | | | | | |
| | | V-15 | .602 | | | | | |
| | | V- 6 | .597 | | | | | |
| | | V- 2 | .571 | | | | | |
| | | V-10 | .567 | | | | | |
| | | V- 8 | .553 | | | | | |
| | | V- 7 | .543 | | | | | |
| | | V-11 | .540 | | | | | |
| | | V- 9 | .539 | | | | | |
| | | V-12 | .537 | | | | | |
| | | V- 1 | .520 | | | | | |
| | V-14 | .512 | | | | | | |
| | 과업수행 | VI- 6 | .752 | 1.185 | .891 | | | |
| | | VI- 3 | .719 | | | | | |
| | | VI- 5 | .717 | | | | | |
| | | VI- 4 | .716 | | | | | |
| | | VI- 2 | .586 | | | | | |
| | | VI- 1 | .565 | | | | | |
| | 규범 준수/ 타인 배려 | VII-21 | .719 | 1.757 | .897 | | | |
| | | VII-20 | .717 | | | | | |
| | | VII-10 | .627 | | | | | |
| | | VII-19 | .622 | | | | | |
| | | VII-12 | .599 | | | | | |
| | | VII-11 | .526 | | | | | |
| | | VII-14 | .471 | | | | | |
| | | 직무/ 조직헌신/ 이타 주의 | VII- 1 | | | .667 | 1.497 | .892 |
| | | | VII- 2 | | | .660 | | |
| | | | VII- 7 | | | .609 | | |
| | | | VII- 3 | | | .599 | | |
| | | | VII- 5 | | | .575 | | |
| VII- 4 | | | .523 | | | | | |
| VII- 8 | .458 | | | | | | | |
| VII- 9 | .435 | | | | | | | |
| VII- 6 | .434 | | | | | | | |
| VII-17 | .680 | | | | | | | |
| 정보공유 /분위기 고취 | VII-16 | .667 | 1.104 | .850 | | | | |
| | VII-15 | .599 | | | | | | |
| | VII-18 | .582 | | | | | | |
| | VII-13 | .539 | | | | | | |
| 누적분산: 59.509 | | | | | | | | |
| * 설문지 문항 번호임 | | | | | | | | |

그러나 무엇보다 중요한 것은 연구표본인 조직구성원들이 과업수행, 맥락수행, 적응수행을 분명히 다르게 지각하고 있다는 점이다.

따라서 직무수행의 다차원 척도들은 분별타당성을 유지하고 있다고 할 수 있다.

제2절 가설검증

1. 상사신뢰의 결정요인 검증

1) 상사의 정서지능과 상사신뢰의 관계 검증

상사의 정서지능이 상사신뢰에 미치는 영향을 검증하기 위해 선형회귀분석을 실시하였으며, 그 결과는 <표 4-7>에 제시하였다. 이는 가설 1을 검증하기 위한 것으로 상사의 정서지능은 $p < 0.001$ 수준에서 상사신뢰에 정(+)의 영향을 미치고 있다.

또한 상사의 정서지능이 상사신뢰를 설명하는 분산비율이 30%로 나타나 상사신뢰의 결정변수로도 의미가 있는 결과를 제시해 주고 있다. 따라서 가설 1은 채택되었다.

<표 4-7> 상사의 정서지능과 상사신뢰의 관계

| 독립변수 | 비표준화계수 | | 표준화계수 | t-value | p-value |
|----------|-------------------|-------|---------|---------|---------|
| | B | 표준오차 | Beta | | |
| 상수항 | -5.6E-17 | 0.037 | | 0.000 | 1.000 |
| 상사정서지능 | 0.744 | 0.053 | 0.547 | 14.596 | 0.000 |
| R Square | Adjusted R Square | | F-value | | Sig. F |
| 0.300 | 0.298 | | 213.042 | | 0.000 |

한편 상사의 정서지능의 2가지 하위 구성요인이 상사신뢰에 미치는 차별적 영향을 분석한 결과는 <표 4-8>에 제시한 바와 같다. 차별적 효과의 분석을 위해서 위계적 회귀분석을 실시하였다. 위계적 회귀분석에서 타인정서파악/정서조절과 자기정서파악/정서조절이 진입조건을 모두 만족시키고 있다. 회귀식에서 독립변수가 종속변수를 설명하

는 정도를 가리키는 결정계수 R^2 는 단계 1이 .165이고 단계 2가 .300이며 R^2 의 변화량도 .136으로 $p < .001$ 수준에서 유의한 것으로 나타났다. 따라서 종속변수 상사신뢰에 미치는 영향으로 두 개의 독립변수를 모두 포함시키는 것이 더 좋은 모형임을 말해준다.

두 개의 독립변수들이 종속변수에 미치는 상대적 중요도를 확인하기 위해서는 Beta 값을 비교하여야 하는데, <표 4-8>에 제시된 바와 같이 타인정서파악/정서조절의 Beta 값은 .406이고, 자기정서파악/정서조절은 .368로 나타나 타인정서파악/정서조절이 자기정서파악/정서조절보다 상사신뢰에 더 중요한 영향을 미치고 있음이 확인되었다.

<표 4-8> 상사 정서지능의 하위구성요인이 상사신뢰에 미치는 차별적 효과

| 모형 | 독립변수 | B | Beta | t-value | R^2 | ΔR^2 | ΔF |
|-----|-------------|-------|-------|---------|-------|--------------|------------|
| 1단계 | 타인정서파악/정서조절 | 0.406 | 0.406 | 9.911 | .165 | | |
| 2단계 | 타인정서파악/정서조절 | 0.406 | 0.406 | 10.818 | .300 | 0.136 | 96.301*** |
| | 자기정서파악/정서활용 | 0.368 | 0.368 | 9.814 | | | |

*** $p < 0.001$

2) 상사의 공정성과 상사신뢰의 관계 검증

<가설 2>는 상사 공정성이 상사신뢰에 미치는 긍정적 영향을 검증하기 위한 것이다. 분석결과 <표 4-9>에 제시된 바와 같이 분배/절차/상호작용공정성을 포괄한 개념인 상사의 공정성은 상사신뢰에 $p < .001$ 수준에서 정(+)의 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 또한 상사 공정성이 상사신뢰를 설명하는 분산 비율이 57.7%로 나타나 상사신뢰의 결정변수로 매우 중요하게 고려해야 할 대상임을 보여주고 있다. <가설 2>는 채택되었다.

<표 4-9> 상사의 공정성과 상사신뢰의 관계

| 독립변수 | 비표준화계수 | | 표준화계수 | t-value | p-value |
|----------|-------------------|-------|---------|---------|---------|
| | B | 표준오차 | Beta | | |
| 상수항 | -8.3E-17 | 0.029 | | 0.000 | 1.000 |
| 상사공정성 | 0.760 | 0.029 | 0.760 | 26.127 | 0.000 |
| R Square | Adjusted R Square | | F-value | | Sig. F |
| 0.578 | 0.577 | | 682.635 | | 0.000 |

한편 상사공정성이 세 가지 하위구성요인인 분배공정성, 절차공정성, 상호작용공정성이 상사신뢰에 미치는 차별적 효과를 검증한 결과 3단계 R² 변화량이 p<.01수준에서 유의한 결과를 보이고 있다. 따라서 종속변수인 상사신뢰에 미치는 영향으로 세 가지 독립변수를 모두 포함하는 것이 더 좋은 모형임이 확인되었다. Beta값은 비교한 결과 상호작용공정성이 .446으로 다른 변수에 비해 높게 나타나 분배공정성이나 절차공정성에 비해 상호작용공정성이 상사신뢰에 더 중요한 영향을 미치는 것으로 확인되었다.

〈표 4-10〉 상사 공정성의 하위구성요인이 상사신뢰에 미치는 차별적 효과

| 모형 | 독립 변수 | B | Beta | t-value | R ² | ΔR ² | ΔF |
|-----|---------------|-------|-------|---------|----------------|-----------------|-----------|
| 1단계 | 분 배 공 정 성 | 0.929 | 0.709 | 22.437 | .502 | | |
| 2단계 | 분 배 공 정 성 | 0.352 | 0.268 | 4.866 | .578 | 0.075 | 88.446*** |
| | 상 호 작 용 공 정 성 | 0.688 | 0.519 | 9.405 | | | |
| 3단계 | 분 배 공 정 성 | 0.217 | 0.165 | 2.591 | .586 | .008 | 9.803** |
| | 상 호 작 용 공 정 성 | 0.592 | 0.446 | 7.508 | | | |
| | 절 차 공 정 성 | 0.247 | 0.192 | 3.131 | | | |

** p<0.01, *** p<0.001

3) 상사의 배려행동과 상사신뢰의 관계 검증

상사의 배려행동이 상사신뢰에 미치는 긍정적 영향을 검증한 결과는 〈표 4-11〉에 제시하였다. 분석결과 상사 배려행동은 p<.001수준에서 상사신뢰에 정(+)의 영향을 미치고 있다. 또한 상사 배려행동이 상사신뢰를 설명하는 분산비율도 60.5%로 높게 나타나 상사 배려행동이 상사신뢰의 결정변수로서 매우 중요한 역할을 수행하고 있음을 확인할 수 있다. 따라서 〈가설 3〉은 채택되었다.

〈표 4-11〉 상사의 배려행동과 상사신뢰의 관계

| 독립변수 | 비표준화계수 | | 표준화계수 | t-value | p-value |
|----------|-------------------|-------|---------|---------|---------|
| | B | 표준오차 | Beta | | |
| 상 수 항 | -1.7E-16 | 0.028 | | 0.000 | 1.000 |
| 상사배려 행동 | 0.778 | 0.028 | 0.778 | 27.675 | 0.000 |
| R Square | Adjusted R Square | | F-value | | Sig. F |
| 0.606 | 0.605 | | 765.918 | | 0.000 |

4) 상사신뢰의 결정요인이 상사신뢰에 미치는 차별적 영향 검증

〈가설 4〉는 상사 신뢰의 결정변수로 예측한 상사의 정서지능, 상사의 공정성, 상사의 배려행동이 상사신뢰에 미치는 차별적 영향을 검증하기 위한 것이다. 이를 위해 3단계 위계적 회귀분석을 실시하였다.

〈표 4-12〉 상사신뢰의 결정요인이 상사신뢰에 미치는 차별적 효과

| 모형 | 독립변수 | B | Beta | t-value | R ² | ΔR ² | ΔF |
|-----|----------|-------|-------|---------|----------------|-----------------|-----------|
| 1단계 | 상사의 정서지능 | 0.744 | 0.547 | 14.596 | .300 | | |
| 2단계 | 상사의 정서지능 | 0.182 | 0.129 | 3.538 | .589 | 0.289 | 349.01*** |
| | 상사의 공정성 | 0.681 | 0.681 | 18.682 | | | |
| 3단계 | 상사의 정서지능 | 0.100 | 0.071 | 2.070 | .649 | .060 | 85.42*** |
| | 상사의 공정성 | 0.336 | 0.336 | 6.683 | | | |
| | 상사의 배려행동 | 0.455 | 0.455 | 9.242 | | | |

*** p<0.001

분석결과 〈표 4-12〉에 제시한 바와 같이 3단계에서 R² 변화량이 p<.001수준에서 유의한 결과를 보이고 있다. 따라서 종속변수인 상사신뢰에 미치는 영향으로 세 가지 독립변수를 모두 포함하는 것이 더 좋은 모형임이 확인되었다. Beta값을 비교한 결과 상사의 배려행동이 .455, 상사의 공정성이 .336 그리고 상사의 정서지능이 .071로 나타나 상사의 배려행동과 상사의 공정성이 정서지능에 비해 상사신뢰에 더 중요한 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 따라서 〈가설 4〉는 채택되었다.

2. 상사의 정서적 · 행동적변수와 직무수행간의 관계 검증

1) 상사의 정서지능과 직무수행의 관계 검증

〈가설 5〉는 상사의 정서지능이 직무수행(과업수행, 맥락수행, 적응수행)에 미치는 긍정적 영향을 검증하기 위한 것이다. 이를 위해 선형회귀분석을 실시하였고 그 결과는 〈표 4-13〉에 제시하였다. 상사의 정서지능은 p<.001수준에서 과업수행, 맥락수행, 적응수행에 각각 정(+)의 영향을 미치고 있다. 따라서 가설 5는 채택되었다.

한편 상사의 정서지능은 맥락수행을 설명하는 분산비율이 다른 직무수행변수를 설명하는 비율보다 높게 나타나고 있어, 상사의 정서지능은 다른 종속변수에 비해 맥락수행에 영향을 미치는 중요한 변수임을 확인할 수 있다.

〈표 4-13〉 상사의 정서지능과 직무수행의 관계

| 종속변수 | 독립변수 | B | 표준오차 | Beta | t-value | Sig.T |
|------|-----------------------|-------|----------|-------------|---------|--------------------|
| 과업수행 | 상사의 정서지능 | 0.225 | 0.063 | 0.159 | 3.591 | 0.000 |
| | R ² :0.025 | | F:12.898 | Sig.F:0.000 | | Constant:-9.8E-19 |
| 맥락수행 | 상사의 정서지능 | 0.322 | 0.034 | 0.395 | 9.592 | 0.000 |
| | R ² :0.156 | | F:92.012 | Sig.F:0.000 | | Constant:-5.9E-17 |
| 적응수행 | 상사의 정서지능 | 0.385 | 0.061 | 0.272 | 6.318 | 0.000 |
| | R ² :0.074 | | F:39.921 | Sig.F:0.000 | | Constant:1.315E-16 |

2) 상사의 공정성과 직무수행의 관계 검증

분배, 절차, 상호작용공정성을 포괄한 개념인 상사의 공정성이 직무수행(과업수행, 맥락수행, 적응수행)에 미치는 영향을 검증한 결과, 〈표 4-14〉에 제시한 바와 같이 상사의 공정성은 p<.001수준에서 과업수행, 맥락수행, 적응수행에 정(+)의 영향을 미치고 있다. 또한 상사의 공정성은 맥락수행을 설명하는 분산비율이 다른 직무수행변수를 설명하는 비율보다 높게 나타나고 있어, 상사의 공정성은 다른 종속변수에 비해 맥락수행에 영향을 미치는 중요한 변수임이 확인되었다. 따라설 가설 6은 채택되었다.

〈표 4-14〉 상사의 공정성과 직무수행의 관계

| 종속변수 | 독립변수 | B | 표준오차 | Beta | t-value | Sig.T |
|------|-----------------------|-------|----------|-------------|---------|--------------------|
| 과업수행 | 상사의 공정성 | 0.181 | 0.044 | 0.181 | 4.098 | 0.000 |
| | R ² :0.033 | | F:16.795 | Sig.F:0.000 | | Constant:-1.8E-17 |
| 맥락수행 | 상사의 공정성 | 0.223 | 0.024 | 0.387 | 9.356 | 0.000 |
| | R ² :0.150 | | F:87.540 | Sig.F:0.000 | | Constant:-7.1E-17 |
| 적응수행 | 상사의 공정성 | 0.282 | 0.043 | 0.282 | 6.559 | 0.000 |
| | R ² :0.080 | | F:43.014 | Sig.F:0.000 | | Constant:1.177E-16 |

한편 상사공정성의 하위 구성요인인 분배공정성, 절차공정성, 상호작용공정성이 과업수행에 미치는 차별적 효과를 검증한 결과는 <표 4-15>에 제시한 바와 같다.

위계적 회귀분석결과 3단계 회귀분석에서 R² 변화량이 유의한 결과를 보이지 않고 있다. 따라서 종속변수인 과업수행에 미치는 영향으로 세 가지 독립변수를 모두 포함하는 것은 1, 2단계의 모형에 비해 적합하지 않은 모형으로 확인되었다.

<표 4-15> 상사 공정성의 하위요인이 과업수행에 미치는 차별적 효과

| 모형 | 독립 변수 | B | Beta | t-value | R ² | ΔR ² | ΔF |
|-----|-----------|--------|--------|---------|----------------|-----------------|--------|
| 1단계 | 상사의 분배공정성 | 0.220 | 0.168 | 3.792 | .028 | | |
| 2단계 | 상사의 분배공정성 | 0.022 | 0.016 | 0.192 | .036 | 0.008 | 4.183* |
| | 상사의 절차공정성 | 0.227 | 0.176 | 2.045 | | | |
| 3단계 | 상사의 분배공정성 | 0.033 | 0.025 | 0.258 | .036 | .000 | 0.036 |
| | 상사의 절차공정성 | 0.236 | 0.183 | 1.955 | | | |
| | 상호 작용 공정성 | -0.023 | -0.017 | -0.189 | | | |

* p<0.05

한편 상사공정성의 세 가지 하위구성요인이 맥락수행에 미치는 영향을 검증한 결과는 <표 4-16>에 제시된 바와 같다.

<표 4-16> 상사 공정성의 하위요인이 맥락수행에 미치는 차별적 효과

| 모형 | 독립 변수 | B | Beta | t-value | R ² | ΔR ² | ΔF |
|-----|-----------|--------|--------|---------|----------------|-----------------|---------|
| 1단계 | 상사의 분배공정성 | 0.283 | 0.375 | 9.017 | .140 | | |
| 2단계 | 상사의 분배공정성 | 0.283 | 0.314 | 3.875 | .142 | 0.001 | 0.745 |
| | 상사의 절차공정성 | 0.052 | 0.070 | 0.863 | | | |
| 3단계 | 상사의 분배공정성 | 0.148 | 0.196 | 2.144 | .155 | .013 | 7.767** |
| | 상사의 절차공정성 | -0.019 | -0.025 | -0.290 | | | |
| | 상호 작용 공정성 | 0.181 | 0.237 | 2.787 | | | |

** p<0.01

3단계 회귀식에서 R^2 변화량이 $p < .01$ 수준에서 유의한 결과를 보이고 있다.

따라서 종속변수인 맥락수행에 미치는 영향으로 세 가지 독립변수를 모두 포함하는 것이 더 좋은 모형임이 확인되었다. Beta값을 비교한 결과 상사의 상호작용 공정성이 .237, 분배공정성이 .196, 절차공정성이 -.025로 나타나 상사의 상호작용공정성과 상사의 분배공정성이 절차공정성에 비해 맥락수행에 더 중요한 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 따라서 가설 7은 맥락수행에 한해서 채택되었다.

상사의 세 가지 하위구성요인이 적응수행에 미치는 차별적 효과를 검증한 결과 <표 4-17>에 제시한 바와 같이 3단계 회귀식에서 R^2 변화량이 유의한 결과를 보이지 않고 있다. 따라서 종속변수인 과업수행에 미치는 영향으로 세 가지 독립변수를 모두 포함하는 것은 적합하지 않은 모형으로 확인되었다.

<표 4-17> 상사 공정성의 하위요인이 적응수행에 미치는 차별적 효과

| 모형 | 독립 변수 | B | Beta | t-value | R^2 | ΔR^2 | ΔF |
|-----|-----------|-------|-------|---------|-------|--------------|------------|
| 1단계 | 상사의 분배공정성 | 0.363 | 0.277 | 6.443 | .077 | | |
| 2단계 | 상사의 분배공정성 | 0.218 | 0.166 | 1.982 | .081 | 0.004 | 2.369 |
| | 상사의 절차공정성 | 0.166 | 0.129 | 1.539 | | | |
| 3단계 | 상사의 분배공정성 | 0.215 | 0.164 | 1.729 | .081 | .000 | 0.002 |
| | 상사의 절차공정성 | 0.164 | 0.128 | 1.397 | | | |
| | 상호작용 공정성 | 0.005 | 0.004 | 0.045 | | | |

3) 상사의 배려행동과 직무수행의 관계 검증

<가설 8>은 상사의 배려행동이 직무수행(과업수행, 맥락수행, 적응수행)에 미치는 긍정적 영향을 검증하기 위한 것이다.

분석결과 <표 4-18>에 제시된 바와 같이 상사의 배려행동은 과업수행에 $p < .01$ 수준에서, 맥락수행과 적응수행에 $p < .001$ 수준에서 유의한 영향을 미치고 있다. 따라서 가설 8은 채택되었다. 또한 상사의 배려행동은 맥락수행을 설명하는 분산비율이 다른 직무수행변수를 설명하는 비율보다 높게 나타나고 있어, 상사의 배려행동은 다른 종속변수에 비해 맥락수행에 영향을 미치는 중요한 변수임이 확인되었다.

〈표 4-18〉 상사의 배려행동과 직무수행의 관계

| 종속변수 | 독립변수 | B | 표준오차 | Beta | t-value | Sig.T |
|------|-----------------------|-------|----------|-------------|---------|--------------------|
| 과업수행 | 상사의 배려행동 | 0.143 | 0.044 | 0.143 | 3.229 | 0.001 |
| | R ² :0.021 | | F:10.424 | Sig.F:0.001 | | Constant:-3.4E-17 |
| 맥락수행 | 상사의 배려행동 | 0.229 | 0.024 | 0.397 | 9.659 | 0.000 |
| | R ² :0.158 | | F:93.301 | Sig.F:0.000 | | Constant:-9.7E-17 |
| 적응수행 | 상사의 배려행동 | 0.276 | 0.043 | 0.276 | 6.411 | 0.000 |
| | R ² :0.076 | | F:41.098 | Sig.F:0.000 | | Constant:8.610E-17 |

4) 상사의 정서적·행동적변수가 직무수행에 미치는 차별적 영향 검증

〈가설 9〉는 상사의 정서지능, 공정성, 배려행동이 직무수행(과업수행, 맥락수행, 적응수행)에 미치는 차별적 효과를 검증하기 위한 것이다. 먼저 세 가지 독립변수들이 과업수행에 미치는 영향을 분석한 결과는 〈표 4-19〉에 제시된 바와 같다. 3단계 회귀식에서 R² 변화량이 유의한 결과를 보이지 않고 있다.

따라서 종속변수인 과업수행에 미치는 영향으로 세 가지 독립변수를 모두 포함하는 것은 1, 2단계 모형에 비해 적합하지 않은 모형으로 확인되었다.

〈표 4-19〉 상사의 정서적·행동적변수가 과업수행에 미치는 차별적 효과

| 모형 | 독립변수 | B | Beta | t-value | R ² | ΔR ² | ΔF |
|-----|----------|--------|--------|---------|----------------|-----------------|--------|
| 1단계 | 상사의 정서지능 | 0.225 | 0.159 | 3.591 | .025 | | |
| 2단계 | 상사의 정서지능 | 0.109 | 0.077 | 1.380 | .036 | 0.011 | 5.710* |
| | 상사의 배려행동 | 0.133 | 0.133 | 2.390 | | | |
| 3단계 | 상사의 정서지능 | 0.117 | 0.083 | 1.462 | .037 | .001 | 0.340 |
| | 상사의 배려행동 | 0.169 | 0.169 | 2.033 | | | |
| | 상사의 공정성 | -0.048 | -0.048 | -0.583 | | | |

* p<0.05

또한 세 가지 독립변수와 맥락수행간의 차별적 관계도 <표 4-20>에 제시한 바와 같이 R^2 변화량이 유의한 결과를 보이지 않고 있다.

따라서 종속변수인 맥락수행에 미치는 영향으로 세 가지 독립변수를 모두 포함하는 것은 적합하지 않은 모형으로 확인되었다.

<표 4-20> 상사의 정서적·행동적변수가 맥락수행에 미치는 차별적 효과

| 모형 | 독립변수 | B | Beta | t-value | R^2 | ΔR^2 | ΔF |
|-----|----------|-------|-------|---------|-------|--------------|------------|
| 1단계 | 상사의 정서지능 | 0.322 | 0.395 | 9.592 | .156 | | |
| 2단계 | 상사의 정서지능 | 0.201 | 0.246 | 4.926 | .197 | 0.041 | 25.404*** |
| | 상사의 배려행동 | 0.145 | 0.253 | 5.040 | | | |
| 3단계 | 상사의 정서지능 | 0.187 | 0.229 | 4.425 | .199 | .002 | 1.433 |
| | 상사의 배려행동 | 0.107 | 0.185 | 2.491 | | | |
| | 상사의 공정성 | 0.053 | 0.091 | 1.197 | | | |

*** $p < 0.001$

세 가지 독립변수가 적응수행에 미치는 차별적 영향을 분석한 결과도 <표 4-21>에 나타난 바와 같이 3단계 회귀식의 R^2 변화량이 유의한 결과를 보이지 않고 있다.

따라서 종속변수인 적응수행에 미치는 영향으로 세 가지 독립변수를 모두 포함하는 것은 적합하지 않은 모형으로 확인되었다. 따라서 가설 9는 기각되었다.

<표 4-21> 상사의 정서적·행동적변수가 적응수행에 미치는 차별적 효과

| 모형 | 독립변수 | B | Beta | t-value | R^2 | ΔR^2 | ΔF |
|-----|----------|-------|-------|---------|-------|--------------|------------|
| 1단계 | 상사의 정서지능 | 0.385 | 0.272 | 6.318 | .074 | | |
| 2단계 | 상사의 정서지능 | 0.237 | 0.168 | 3.164 | .094 | 0.020 | 11.121** |
| | 상사의 배려행동 | 0.177 | 0.177 | 3.335 | | | |
| 3단계 | 상사의 정서지능 | 0.208 | 0.147 | 2.678 | .098 | .003 | 1.923 |
| | 상사의 배려행동 | 0.095 | 0.095 | 1.208 | | | |
| | 상사의 공정성 | 0.112 | 0.112 | 1.387 | | | |

** $p < 0.01$

3. 상사신뢰와 직무수행의 관계 검증

〈가설 10〉은 상사신뢰가 결과변수인 직무수행(과업수행, 맥락수행, 적응수행)에 미치는 긍정적 영향을 검증하기 위한 것이다. 분석결과 〈표 4-22〉에 제시한 바와 같이, 상사신뢰는 과업수행에 $p < .01$ 수준에서, 맥락수행과 적응수행에 $p < .001$ 수준에서 유의한 영향을 미치고 있는 것으로 확인되었다.

따라서 가설 10은 채택되었다. 또한 상사신뢰는 맥락수행을 설명하는 분산비율 20.1%로 과업수행 1.6%, 적응수행 7.1%에 비해 높게 나타나고 있다. 따라서 상사신뢰는 다른 종속변수에 비해 맥락수행에 더 큰 영향을 미치는 중요한 변수임이 확인되었다.

〈표 4-22〉 상사신뢰와 직무수행의 관계

| 종속변수 | 독립변수 | B | 표준오차 | Beta | t-value | Sig.T |
|------|-----------------------|-------|-----------|-------------|---------|--------------------|
| 과업수행 | 상사신뢰 | 0.127 | 0.044 | 0.127 | 2.875 | 0.004 |
| | R ² :0.016 | | F:8.160 | Sig.F:0.004 | | Constant:-7.6E-18 |
| 맥락수행 | 상사신뢰 | 0.259 | 0.023 | 0.449 | 11.202 | 0.000 |
| | R ² :0.201 | | F:125.493 | Sig.F:0.000 | | Constant:-5.0E-17 |
| 적응수행 | 상사신뢰 | 0.266 | 0.043 | 0.266 | 6.150 | 0.000 |
| | R ² :0.071 | | F:37.824 | Sig.F:0.000 | | Constant:1.394E-16 |

4. 상사신뢰의 매개효과 검증

1) 상사의 정서지능과 직무수행간 상사신뢰의 매개효과 검증

〈가설 11〉은 상사신뢰의 결정요인으로 선정한 상사의 정서지능, 공정성, 배려행동과 결과변수인 직무수행(과업수행, 맥락수행, 적응수행)사이 상사신뢰의 조절효과를 검증하기 위한 것이다. 이를 위해 Baron & Kenny(1986)가 제시한 매개회귀분석을 실시하였다. 매개회귀분석은 다음 3단계를 조건을 충족시키면 매개효과를 검증할 수 있다.

첫째, 회귀식을 통해 얻어진 독립변수의 표준화된 회귀계수(standardized regression coefficient)가 매개변수에 유의한 영향을 미쳐야 한다(매개변수= $a_1 + b_1 * \text{독립변수}$).

둘째, 독립변수가 종속변수에 유의한 영향을 미쳐야 한다(종속변수= $a_2 + b_2 * \text{독립변수}$).

셋째, 매개변수가 종속변수에 유의한 영향을 미쳐야 한다(종속변수= $a_3 + b_3 * \text{독립변수} + b_4 * \text{매개변수}$).

〈표 4-14〉는 3단계 매개회귀분석 방법에 의해 상사의 정서지능과 과업수행간의 상사신뢰의 매개 효과를 분석한 결과이다. 1단계는 독립변수(정서지능)를 매개변수(상사신뢰)에 투입한 결과에서 얻은 표준화된 회귀계수이다. 정서지능은 $p < .001$ 수준에서 매개변수(상사신뢰)에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 2단계는 독립변수를 종속변수(과업수행)에 투입한 결과이다. 정서지능은 $p < .001$ 수준에서 종속변수(과업수행)에 유의한 영향을 미치고 있다. 3단계는 독립 및 매개변수를 종속변수에 투입한 결과이다. 회귀식에서 독립변수인 정서지능이 종속변수인 과업수행에 유의한 영향을 미치는 반면 매개변수인 상사신뢰는 종속변수에 유의한 영향을 미치지 않고 있다. 이는 상사의 정서지능과 과업수행간에 상사신뢰의 매개효과가 없음을 의미한다.

동일한 방법으로 상사의 정서지능과 맥락수행간의 상사신뢰의 매개효과를 검증한 결과 회귀식의 1단계와 2단계를 충족시키고 있으며, 3단계에서 독립변수인 정서지능이 종속변수인 맥락수행에 유의한 영향을 미치고 있고, 매개변수인 상사신뢰도 종속변수에 유의한 영향을 미치고 있다. 이는 상사의 정서지능과 맥락수행간의 관계에서 상사신뢰가 부분매개 효과를 발휘함을 의미한다. 즉 상사의 정서지능은 맥락수행에 직접적 영향을 미치기도 하지만 상사신뢰를 매개로 간접적 영향을 미치고 있다.

또한 상사의 정서지능과 적응수행간의 상사신뢰의 매개효과를 검증한 결과도 맥락수행의 결과와 동일하게 나타나고 있다. 따라서 상사의 정서지능과 적응수행의 관계에서 상사신뢰는 부분매개 역할을 수행하고 있다.

〈표 4-23〉 상사의 정서지능과 직무수행간 상사신뢰의 매개효과

| 변 수 | | 회귀단계 | t-value | 가설검증 |
|------|----------|----------------|-----------------------|------|
| 종속변수 | 독립변수 | | | |
| 과업수행 | 상사의 정서지능 | 1단계 | 14.592 ^{***} | 기각 |
| | | 2단계 | 3.591 ^{***} | |
| | | 3단계(독립변수) | 2.415 [*] | |
| | | 3단계(매개변수) | 1.081 | |
| | | R ² | .028 | |
| | | ΔF | 1.168 | |
| 맥락수행 | 상사의 정서지능 | 1단계 | 14.592 ^{***} | 부분매개 |
| | | 2단계 | 9.592 ^{***} | |
| | | 3단계(독립변수) | 4.543 ^{***} | |
| | | 3단계(매개변수) | 7.072 ^{***} | |
| | | R ² | .233 | |
| | | ΔF | 50.009 ^{***} | |
| 적응수행 | 상사의 정서지능 | 1단계 | 14.592 ^{***} | 부분매개 |
| | | 2단계 | 6.318 ^{***} | |
| | | 3단계(독립변수) | 3.553 ^{***} | |
| | | 3단계(매개변수) | 3.263 ^{**} | |
| | | R ² | .094 | |
| | | ΔF | 10.639 ^{**} | |

2) 상사의 공정성과 직무수행간 상사신뢰의 매개효과 검증

상사의 공정성과 직무수행(과업수행, 맥락수행, 적응수행)간의 상사신뢰의 매개효과를 검증한 결과는 〈표 4-24〉에 제시되었다. 매개회귀분석 결과 상사의 공정성과 과업수행 및 적응수행 간에는 상사신뢰의 매개효과가 없는 것으로 나타났다.

그러나 맥락수행과의 관계에서는 상사신뢰가 완전매개 효과를 보이고 있다.

상사의 공정성과 맥락수행간의 상사신뢰의 매개효과를 검증한 결과 회귀식의 1단계와 2단계를 충족시키고 있으며, 독립 및 매개변수를 종속변수에 투입한 3단계 회귀식에서 독립변수인 상사공정성이 종속변수인 맥락수행에 유의한 영향을 미치지 않는 반면 매개변수인 상사신뢰는 종속변수에 유의한 영향을 미치고 있다. 이는 상사의 공정성과 맥락수행간의 관계에서 상사신뢰가 완전매개 효과가 있음을 의미한다.

즉 상사공정성과 맥락수행간의 관계에서 상사신뢰를 고려할 경우 상사공정성은 맥락수행에 직접적 영향을 미치지 않고 상사신뢰를 매개로 맥락수행에 영향을 미치게 된다.

〈표 4-24〉 상사의 공정성과 직무수행간 상사신뢰의 매개효과

| 변 수 | | 회귀단계 | t-value | 가설검증 |
|------|------------|----------------|-----------------------|------|
| 종속변수 | 독립변수 | | | |
| 과업수행 | 상사의 공정성 | 1단계 | 26.127 ^{***} | 기각 |
| | | 2단계 | 4.098 ^{***} | |
| | | 3단계(독립변수) | 2.938 ^{**} | |
| | | 3단계(매개변수) | -0.362 | |
| | | R ² | .033 | |
| | | ΔF | 0.131 | |
| 맥락수행 | 상사의 공정성 | 1단계 | 26.127 ^{***} | 완전매개 |
| | | 2단계 | 9.356 ^{***} | |
| | | 3단계(독립변수) | 1.754 | |
| | | 3단계(매개변수) | 5.957 ^{***} | |
| | | R ² | .206 | |
| | | ΔF | 35.489 ^{***} | |
| 적응수행 | 상사의 공정성 | 1단계 | 26.127 ^{***} | 기각 |
| | | 2단계 | 6.559 ^{***} | |
| | | 3단계(독립변수) | 2.870 ^{**} | |
| | | 3단계(매개변수) | 1.841 | |
| | | R ² | .086 | |
| | | ΔF | 3.389 | |

3) 상사의 배려행동과 직무수행간 상사신뢰의 매개효과 검증

상사의 배려행동과 직무수행(과업수행, 맥락수행, 적응수행)간의 상사신뢰의 매개효과를 검증한 결과는 〈표 4-25〉에 제시되었다. 매개회귀분석 결과 상사의 공정성과 과업수행 간에는 상사신뢰의 매개효과가 없는 것으로 나타났다. 그러나 맥락수행과의 관계에서는 상사신뢰가 완전매개 효과를 보이고 있다. 이는 상사신뢰를 고려할 경우 상사의 배려행동은 맥락수행에 미치는 직접적 효과는 없어지고 상사신뢰를 매개로 맥락수행에 영향을 미치고 있음을 보여주는 것이다.

이상의 검증결과 가설 11은 부분 채택되었다. 즉 상사신뢰는 상사의 배려행동, 상사의 공정성과 맥락수행간의 관계를 완전매개하고, 상사의 정서지능과 맥락수행과 적응수행간의 관계를 부분매개하고 있다. 그리고 다른 변수들 간의 관계에서는 상사신뢰의 매개효과가 없는 것으로 조사되었다.

〈표 4-25〉 상사의 배려행동과 직무수행간 상사신뢰의 매개효과

| 변 수 | | 회귀단계 | t-value | 가설검증 |
|------|----------|----------------|-----------------------|------|
| 종속변수 | 독립변수 | | | |
| 과업수행 | 상사의 배려행동 | 1단계 | 27.675 ^{***} | 기각 |
| | | 2단계 | 3.229 ^{**} | |
| | | 3단계(독립변수) | 1.592 | |
| | | 3단계(매개변수) | 0.557 | |
| | | R ² | .021 | |
| | | ΔF | 0.310 | |
| 맥락수행 | 상사의 배려행동 | 1단계 | 27.675 ^{***} | 완전매개 |
| | | 2단계 | 9.695 ^{***} | |
| | | 3단계(독립변수) | 1.914 | |
| | | 3단계(매개변수) | 5.561 ^{***} | |
| | | R ² | .207 | |
| | | ΔF | 30.921 ^{***} | |
| 적응수행 | 상사의 배려행동 | 1단계 | 27.675 ^{***} | 기각 |
| | | 2단계 | 6.411 ^{***} | |
| | | 3단계(독립변수) | 2.569 ^{**} | |
| | | 3단계(매개변수) | 1.882 | |
| | | R ² | .083 | |
| | | ΔF | 3.543 | |

5. 연구모형의 구조적 관계

1) 확인요인분석

확인요인분석을 위해 공분산 구조분석방법을 활용하였는데, 이 분석방법의 측정변수의 수가 증가할수록 잘못된 결과와 빈약한 적합성을 가져올 가능성이 커지므로 20개 이상의 측정변수를 사용하지 말 것을 권고하고 있다(Bentler, 1989).

그래서 본 연구는 독립변수, 매개변수, 종속변수 각각에 대해 확인요인분석을 실시하였으며, 측정변수가 많은 경우 여러 측정변수를 묶어서 하나의 하위척도로 구성하고, 하위 척도의 평균치를 해당 잠재변인의 개별 측정변수로 취급하는 방법을 사용하고 있다. 또한 Bentler(1989)는 표본의 크기와 구조모델이 측정하는 미지수간의 비율이 최소한 5:1을 넘어야 할 것을 요구하고 있어 이를 충족시키도록 하였다.

먼저 독립변수로 선정한 상사의 정서지능, 상사의 공정성, 상사의 배려행동에 대한

확인분석 결과는 <표 4-25>에 제시하였다. 상사의 정서지능은 주요인분석에서는 2개 요인으로 추출되었지만, 확인요인분석에서는 Wong & Law(2002)가 개발한 16개의 문항으로 구성된 WLEIS(Wong & Law Emotional Intelligence Scale)의 예측과 같이 자기 정서과약, 타인정서과약, 정서활용, 정서조절 등 4개 차원을 구성하는 각각의 변수들의 평균치를 잠재변인인 정서지능의 측정변수로 활용하였다. 또한 상사의 공정성은 주요인 분석 결과 하나의 요인으로 추출되었지만 확인요인분석에서는 분배공정성, 절차공정성, 상호작용공정성을 구성하는 각각의 변수들의 평균치를 잠재변인인 상사공정성의 측정변수로 활용하였다. 그리고 주요인분석에서 단일 요인으로 추출되었던 상사의 배려행동은 주요인분석 결과와 마찬가지로 10개 변수를 상사 배려행동의 측정치로 활용하였다.

공분산 구조분석을 이용한 확인요인분석 결과 <표 4-26>에 나타난 바와 같이 $\chi^2=367.354$, $df=116$, $p<.05$ 로 나타나 구조방정식의 일반적 평가 기준과 비교할 때, χ^2 값에 대한 p값이 요건을 충족시키지 않으나 χ^2 값의 유의적인 차이가 존재하더라도 실제로 제안모델이 현실을 제대로 반영하는 부합도가 좋은 모델일 가능성이 크며, 모델 검증의 다른 많은 조건들이 위배되었을 경우가 있기 때문에 이러한 판단을 전적으로 χ^2 값에 의존하는 것은 위험하며, 다른 여러 가지 부합지수들을 함께 고려하여 궁극적인 결론을 내려야 한다(조선배, 1996). 다른 부합치들 즉 RMR=.026, GFI=.910, NFI=.948, TLI=.958, CFI=.964로 나타났다. 부합치들의 적합도 판정기준은 RMR은 0.05이하, 나머지 부합치들은 0.9이상일 것을 권장하고 있다.

여기서 RMR과 GFI는 모형 적합도를 평가할 때 활용되며, CFI는 기초모델과 제안모델을 비교할 때 활용되며, NFI와 TLI는 기초모델과 제안모델 비교 및 제안모델의 간명성을 평가할 때 유용하게 활용된다. 따라서 독립변수의 확인요인 분석 결과는 유용한 것으로 판명되었다.

〈표 4-26〉 독립변수의 확인요인분석

| 경로(잠재변인→측정치) | | 고객만족포함 | |
|--------------|-----------|--------|----------|
| | | 적재치 | 기각률 |
| 상사정서지능 | → 자기정서과악 | .878 | |
| | → 타인정서과악 | .846 | 24.085** |
| | → 정서활용 | .794 | 21.726** |
| | → 정서조절 | .796 | 21.809** |
| 상사의 공정성 | → 분배공정성 | .923 | |
| | → 절차공정성 | .911 | 34.525** |
| | → 상호작용공정성 | .927 | 36.300** |
| 상사의 배려행동 | → II-1 | .768 | 18.745** |
| | → II-2 | .779 | 12.185** |
| | → II-3 | .535 | 16.853** |
| | → II-4 | .713 | 19.534** |
| | → II-5 | .806 | 18.890** |
| | → II-6 | .784 | 19.542** |
| | → II-7 | .806 | 19.964** |
| | → II-8 | .820 | 20.017** |
| | → II-9 | .822 | 20.867** |
| | → II-10 | .850 | |

*p < 0.01, **p < 0.001

주) II-1~10은 설문 문항임

매개변수인 상사신뢰의 확인요인 분석 결과, $\chi^2=95.075$, $df=9$, $p<.05$, $RMR=.037$, $GFI=.940$, $NFI=.938$, $TLI=.906$, $CFI=.943$ 으로 나타나 적합한 모델로 판명되었다. 또한 여섯 가지 개별측정치들은 잠재변인과 유의하게 연결되어 수렴타당성이 입증되었다.

〈표 4-27〉 매개변수의 확인요인분석

| 경로(잠재변인→측정치) | | 고객만족포함 | |
|--------------|--------|--------|----------|
| | | 적재치 | 기각률 |
| 상사 신뢰 | → IV-1 | .833 | 18.586** |
| | → IV-2 | .755 | 18.559** |
| | → IV-3 | .754 | 16.971** |
| | → IV-4 | .704 | 18.948** |
| | → IV-5 | .766 | 16.955** |
| | → IV-6 | .700 | |

*p < 0.01, **p < 0.001

주) IV-1~6은 설문 문항임

종속변수들의 확인요인 분석 결과는 <표 4-27>에 제시된 바와 같다. 적응수행은 주요인분석에서는 단일 요인으로 추출되었으나, 비상사건이나 위기 상황에 대처하는 행동, 직무스트레스를 적응하는 행동, 창의적으로 문제를 해결하는 행동, 불확실하고 예측이 힘든 직무상황에 대처하는 행동, 직무절차와 과제를 학습하는 행동 등 다섯 가지 차원을 구성하는 각각의 변수들의 평균치를 잠재변인인 적응수행의 측정변수로 활용하였다. 또한 맥락수행은 주요인분석에서 추출된 세 가지 하위 요인인 규범준수 및 타인배려, 조직 및 직무헌신과 이타주의, 정보공유 및 분위기 고취행동을 구성하는 각각의 변수들의 평균치를 측정변수로 활용하였다. 그리고 과업수행은 주요인분석과 마찬가지로 여섯 가지 구성변수를 측정변인으로 활용하였다.

확인요인 분석결과, $\chi^2=274.452$, $df=74$, $p<.05$, $RMR=.020$, $GFI=.924$, $NFI=.949$, $TLI=.953$, $CFI=.962$ 로 나타나 적합한 모델로 판명되었다.

<표 4-28> 종속변수의 확인요인분석

| 경로(잠재변인→측정치) | | 고객만족포함 | |
|--------------|-----------------|--------|----------|
| | | 적재치 | 기각률 |
| 적응수행 | → 위기 대처 행동 | .857 | |
| | → 창의적문제해결 행동 | .846 | 24.398** |
| | → 직무/과제 학습 행동 | .776 | 21.138** |
| | → 직무 상황 대처 행동 | .842 | 24.232** |
| | → 직무스트레스대처 행동 | .832 | 23.729** |
| 맥락수행 | → 규범 준수/타인배려 | .863 | |
| | → 직무/조직헌신, 이타주의 | .897 | 26.872** |
| | → 정보공유/분위기 고취 | .806 | 22.425** |
| 과업수행 | → VI-1 | .761 | |
| | → VI-2 | .689 | 15.576** |
| | → VI-3 | .711 | 16.138** |
| | → VI-4 | .797 | 18.396** |
| | → VI-5 | .785 | 18.068** |
| | → VI-6 | .827 | 19.182** |

* $p<0.01$, ** $p <0.001$

주) II-1~10은 설문 문항임

2) 연구모형의 구조적 관계

상사의 정서지능, 상사의 공정성, 상사의 배려행동을 독립변수, 상사신뢰를 매개변수, 적응수행, 맥락수행, 과업수행을 종속변수로 설정한 본 연구모델의 구조적 관계를 파악

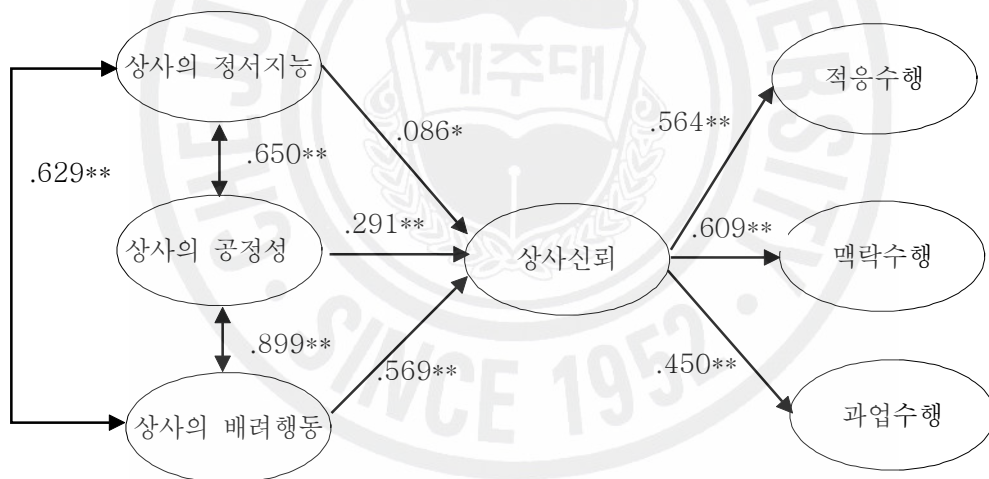
하기 위해 공분산 구조분석을 실시하였다. 분석결과 $\chi^2=1044.536$, $df=608$, $p<.05$, $RMR=.025$, $GFI=.891$, $NFI=.930$, $TLI=.967$, $CFI=.970$ 으로 나타났다.

본 구조방정식 모형은 GFI가 권장수준(0.9 이상)에 미치지 못하고 있으나 다른 부합치들은 모두 0.9 이상으로 나타나 분석에 별 무리가 없다고 판단된다(Hair, 1995).

구조모형을 검증한 결과 상사의 정서지능은 .086의 경로계수와 $p<.05$ 수준에서, 상사의 공정성은 .291의 경로계수와 $p<.01$ 수준에서, 상사의 배려행동은 .569의 경로계수와 $p<.01$ 수준에서 상사신뢰에 정(+)의 영향을 미치고 있다. 특히 상사의 배려행동이 상사의 공정성, 상사의 정서지능에 비해 상사신뢰에 미치는 영향이 큰 것으로 분석되었으며, 상사의 정서지능이 상사신뢰에 미치는 영향이 상대적으로 낮은 것으로 분석되었다.

이러한 분석 결과는 가설검증에서 확인한 위계적 회귀분석의 결과를 지지하고 있다.

〈그림 4-1〉 연구모형의 구조적 관계



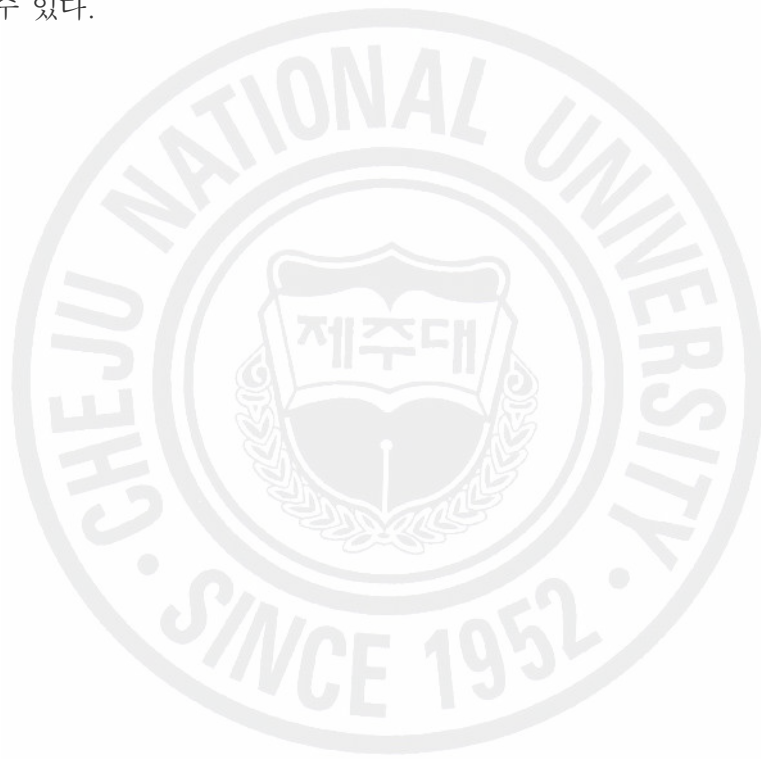
* $p<.05$, ** $p<0.01$

한편 상사신뢰는 적응수행, 맥락수행, 과업수행에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 분석되었으며, 특히 과업수행에 비해 적응수행과 맥락수행에 미치는 영향이 상대적으로 큰 것으로 분석되었다.

이러한 분석 결과도 가설 검증의 위계적 회귀분석의 결과에 동의하는 것이다.

또한 독립변수들 간의 상관관계를 고려한 후 독립변수(상사정서지능, 상사공정성, 상사의 배려행동) → 매개변수(상사신뢰) → 종속변수(과업수행, 맥락수행, 적응수행)로 이어지는 구조적 관계도 모형 적합도가 있는 타당한 모형으로 분석되었다.

이를 가설 검증의 매개회귀분석 결과와 비교해 볼 때 다소 차이를 보이고 있는데, 그 원인은 매개회귀분석은 개개의 독립변수와 개개의 종속변수간의 상사신뢰의 매개효과를 검증한 것이고, 변수간 상관관계를 고려하지 않았기 때문이다. 따라서 상사의 정서지능, 상사의 공정성, 상사의 배려행동은 상호간의 상관성이 높고, 상호의 상관관계를 통해 상사신뢰를 매개로 과업수행, 맥락수행, 적응수행에 정(+)의 영향을 미치고 있다고 할 수 있다.



제 5 장 결 론

제1절 연구결과의 요약 및 시사점

본 연구는 상사의 개인적 특성 및 리더십 차원에 한정되었던 상사신뢰의 결정요인들에 대한 연구의 범주를 벗어나 상사의 특성 및 능력을 평가할 수 있는 상사의 정서지능, 리더십 차원의 상사배려, 그리고 공정성 행동으로 확대하여 이들 변수들이 상사신뢰를 얼마나 설명할 수 있는지를 검증하고자 하였다. 또한 조직성과와 밀접한 관련을 있는 직무수행변수를 상사신뢰의 결과변수로 채택함으로써 실무에 유용한 정보를 제공하고자 하였다. 특히 그간의 직무수행변수 측정이 과업수행이나 맥락수행에 한정된 연구에서 확대하여 적응수행을 포함함으로써 직무수행의 다차원적 접근을 시도하였다.

본 연구는 크게 네 가지 범주에서 수행되었다. 첫째, 상사신뢰의 결정요인들로 선정된 상사의 정서지능, 상사의 공정성, 상사의 배려행동이 상사신뢰에 미치는 개별적 영향과 차별적 영향을 검증하는 것이다. 둘째, 이러한 상사의 정서적(상사의 정서지능)·행동적 변수(상사의 공정성, 상사의 배려행동)들이 직무수행(과업수행, 맥락수행, 적응수행)에 미치는 개별적 영향과 차별적 영향을 검증하는 것이다. 셋째, 상사신뢰가 직무수행에 미치는 영향을 검증하는 것이다. 넷째, 상사신뢰의 결정요인들과 직무수행간의 상사신뢰의 매개효과를 검증하는 것이다.

연구의 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 상사의 정서지능, 상사의 공정성, 상사의 배려행동은 모두 상사신뢰에 정(+)
의 영향을 미치는 것으로 조사되었다. 특히 이들 변수들의 상사신뢰를 설명하는 분산비율이 높게 나타나 상사신뢰의 결정요인으로 매우 중요하게 고려되어야 할 변수임이 확인되었다. 즉 상사의 정서지능의 설명력은 30%, 상사의 공정성의 설명력은 57.7%, 상사의 배려행동의 설명력은 60.5%로 나타나고 있으며, 이들 변수 중 상사의 배려행동과 상사의 공정성이 상사의 정서지능에 비해 상대적으로 상사신뢰에 더 큰 영향을 미치는 변수로 확인되었다. 또한 부분적으로 상사의 공정성 요인 중 상호작용공정성이 분배 및 절차공정성에 비해 상사신뢰에 더 큰 영향을 미치는 것으로 확인되었다.

둘째, 상사의 정서지능, 상사의 공정성, 상사의 배려행동은 직무수행(과업수행, 맥락수행, 적응수행)에 모두 정(+)의 영향을 미치고 있는 것으로 조사되었다.

특히 이들 변수들은 모두 맥락수행에 대한 설명력이 다른 과업수행이나 적응수행보다 높게 나타나고 있다. 한편 이들 변수들의 직무수행에 미치는 차별적 영향을 분석한 결과 유의한 차이를 보이지 않고 있다.

셋째, 상사신뢰는 과업수행, 맥락수행, 적응수행에 정(+)의 영향을 미치고 있다. 특히 상사신뢰는 과업수행 및 적응수행보다 맥락수행에 대한 설명력이 높게 나타나고 있다.

넷째, 상사신뢰는 상사의 정서지능과 맥락수행 및 적응수행 사이를 부분매개 하고 있으며, 상사의 공정성과 맥락수행, 상사의 배려행동과 맥락수행 사이를 완전 매개하는 것으로 조사되었다. 그러나 정서지능과 과업수행, 공정성과 과업수행 및 적응수행, 배려행동과 과업수행 간에는 상사신뢰의 매개효과가 없는 것으로 조사되었다.

본 연구는 몇 가지 측면에서 학문적, 실무적 시사점을 내포하고 있다.

첫째, 직무수행의 구성개념을 확대하여 다차원적으로 접근한 결과 과업수행, 맥락수행, 적응수행의 분별 타당성을 확인하였다.

이는 조직구성원들이 세 가지 수행개념을 차별적으로 지각하고 있음을 의미하는 것이다. 그간의 경영학 분야의 연구에서 직무수행을 과업수행과 맥락수행으로 구분한 2차원의 연구가 있었으나 적응수행까지 포함한 3차원의 분별 타당성을 검증한 연구는 국내에서 찾아보기 힘들다.

오늘날 같이 불확실성이 높은 기업환경 하에서 직무수행을 직접적인 직무관련활동에만 한정시키는 것은 기업성과를 달성하는데 한계가 있다는 점은 많은 학자 및 실무가들에 의해 수용되어 왔다.

본 연구는 과업활동과 같은 역할 내 행동과 맥락수행과 같은 역할외 행동뿐만 아니라 환경변화에 유연하게 대처하는 행동까지를 포함한 개념으로 직무수행의 개념을 확대하고 개념의 분별 타당성을 검증함으로써 향후 직무수행에 대한 다차원적 접근이 가능성을 넓혀 주는 계기를 마련하였다.

둘째, 인접학문에서 연구되고 있는 정서지능의 개념을 경영학 분야 도입하여 연구하였다.

정서지능이 상사가 부하에게 영향력을 행사하는데 있어서 필요한 능력을 포함하고 있고, 의사소통 기술이나 대인적 기술에 지대한 영향을 미치고, 기존의 개인 특성 변수들에 비해 직무수행을 더 잘 예측할 수 있다는 주장에도 불구하고 경영학에서 이에 대한

연구가 거의 발표되지 않고 있다. 더군다나 타인정서 지능에 대한 지각이 행위자의 정서적, 행동적 반응에 미치는 영향은 찾아볼 수가 없는 실정이다.

본 연구는 정서지능이 상사신뢰 및 직무수행에 미치는 직접적 영향을 검증함으로써 향후 정서지능을 주제로 한 경영학 분야의 연구에 관심을 촉발시키는 계기를 마련하였다.

셋째, 상사신뢰에 대한 설명력을 높이는 변수들을 확인하였다.

그 동안 상사신뢰의 선행요인 연구들이 상사의 개인적 특성 및 리더십에 집중되어 왔다.

특히 개인적 특성들 중 조직이 통제하기 어려운 변수들(예컨대, 도덕성, 책임감 등)이 다수 포함되어 연구결과를 실무에 반영하기 어려운 측면이 있었다.

본 연구는 조직이 통제 가능한 변수들 중 상사신뢰의 설명력을 높이는 변수를 탐구 하는데 초점을 맞추었다. 그 결과 상사의 분배, 절차, 상호작용공정성을 포괄한 상사의 공정성과 상사의 배려행동이 상사신뢰를 결정하는 중요한 변수임을 밝히고 있다. 아울러 최근 정서노동자의 정서적 욕구 및 직무수행에 중요한 영향을 미치는 것으로 밝혀진 상사의 정서지능도 상사신뢰의 중요한 변수로 작용하고 있음을 밝히고 있다.

넷째, 조직유효성 변수로 직무성과와 밀접한 관련이 있는 직무수행 변수를 연구모델에 포함시켜 실무에 유용한 정보를 제공하고 있다.

그 동안 조직행동분야의 연구에 활용된 변수들은 상당부분 조직유효성 측정변수로 행위자의 정서적 반응을 설정하여 왔다. 그 이유는 정서적 반응에 대한 측정도구가 경영학 및 인접학문에서 지속적으로 개발되어 손쉽게 활용이 가능했기 때문이다.

그러나 이러한 정서적 반응들이 행동 및 성과에 미치는 영향을 연구한 결과들은 실망스럽게도 일관된 결과를 제시하지 못하고 있다. 즉 정서적 반응과 행동 및 성과사이에는 많은 변수들이 작용하기 때문에 정서적 반응이 반드시 행동과 성과로 이어지지 않는다는 연구결과들이 제시되고 있다. 따라서 조직유효성 변수로 정서적 반응을 측정하는 연구결과들을 즉시 실무에 적용하기 위해서는 상황적 변수들을 고려해야 하는 현장의 어려움이 따를 수밖에 없다.

그러나 본 연구는 직무성과와 직접적 관련성이 높은 행동적 변수인 직무수행 변수를 조직유효성 변수로 활용하고 있기 때문에 실무에서의 활용가능성이 높은 결과를 제시하고 있다.

다섯째, 상사의 정서적, 행동적 특성들이 직접적 직무수행보다 역할 외 직무수행에 미치는 효과가 높음을 발견하였다.

본 연구에서 상사의 정서지능, 상사의 공정성, 상사의 배려행동 그리고 상사신뢰가 직무수행의 하위구성요인들을 설명하는 분산 비율을 비교한 결과, 과업수행을 설명하는 분산비율이 가장 낮고, 다음으로 적응수행으로 나타났으며, 맥락수행을 설명하는 비율이 가장 높은 것으로 나타났다. 또한 상사신뢰의 결정변수와 직무수행변수간의 상사신뢰의 매개효과를 검증한 결과에서도 맥락수행에 대해서만 완전매개 혹은 부분매개 효과가 있는 것으로 조사되었다. 적응수행은 직무상 필요로 하는 요구가 다양해짐에 따라 변화에 극복하는 능력과 이를 학습하는 능력을 보여주는 행동이고, 맥락수행은 조직의 핵심기능이 원활히 이루어지도록 조직의 사회적 또는 심리적 환경을 지원해 주는 역할의 행동이다. 이러한 행동들은 안정된 조직보다 환경 불확실성이 높은 조직에서 더 많이 요구되는 행동들이다.

이러한 점에서 본다면 본 연구의 결과는 안정된 환경 하에서 구조화된 업무를 수행하는 조직보다 불안정한 환경 하에서 비구조화된 업무를 수행하는 기업에 그 활용가치가 높을 것으로 판단된다.

여섯째, 상사신뢰의 세 가지 결정요인(상사의 정서지능, 공정성, 배려행동)과 상사신뢰 그리고 직무수행(과업수행, 맥락수행, 적응수행)간의 구조적 관계를 밝히고 있다.

선행 연구들은 상사신뢰의 결정요인에 대한 연구, 상사신뢰의 효과성에 대한 연구들이 대부분을 차지한 반면, 본 연구는 상사신뢰의 결정요인과 상사신뢰 그리고 상사신뢰의 효과성(직무수행)간의 구조적 관계를 제시함으로써 향후 삼자간의 구조적 관계를 연구하는데 유용한 정보를 제공하고 있다.

제2절 연구의 한계 및 향후 연구과제

본 연구는 여러 시사점에도 불구하고 몇 가지 측면에서 한계를 지니고 있다.

첫째, 비록 다양한 산업에 속한 기업 내 구성원들을 대상으로 하였지만 연구표본이 지역적으로 제한된 범위 내에서 추출되어 일반화하는데 문제가 있을 수 있으므로 표본 지역을 확대하여 실증 연구를 수행함으로써 연구결과의 일반화를 제고해야 할 것이다.

둘째, 본 연구는 횡단적 연구로서 가지는 한계를 극복하지 못하였다. 인과관계의 정확한 검증은 시계열 자료나 실험을 통해서만 가능하므로 본 연구결과도 이러한 연구들에 의해서 보완되어야 할 것이다.

셋째, 동일한 응답자가 원인과 결과변수에 대한 모든 정보를 제시하였다는 측면에서 common method variance 의 문제를 지니고 있어 실제변인 이상의 변인을 창출할 가능성을 배제할 수 없다.

향후 연구를 위해 몇 가지 제언을 하면 다음과 같다.

첫째, 연구모델에 활용된 변수들 중 상사의 정서지능 및 상사의 공정성 변수의 요인 구조가 기대와는 달리 하나의 요인으로 추출되고 있다.

상사의 정서지능은 Wong & Law(2002)의 연구에서는 4개 요인이 추출되었으나 이 설문문을 활용한 본 연구에선 2개 요인으로 추출되었다. 이러한 원인은 타인정서파악과 대인관계에서 자신의 정서를 조절하는 능력을 객체로서의 정서지능으로, 자기정서파악과 스스로의 정서를 활용하는 능력을 주체로서의 자신의 정서지능으로 인식하기 때문으로 파악하고 있다.

그러나 이에 대한 지속적인 사후연구와 일관성을 보이는 측정도구의 개발이 필요하다. 다른 연구에서 100여 가지 넘는 측정항목을 활용하고 있는데 Wong & Law(2002)의 연구에서는 16가지로 축약하였다는 측면에서 이들의 측정도구도 변별 타당성을 확보하기에는 미흡한 측면이 있다.

또한 상사의 공정성도 기대와는 달리 하나의 요인으로 추출되었다.

이러한 원인은 상사의 상호작용 공정성과 절차공정성을 동일한 요인으로 지각하는데 그 원인이 있는 것으로 판단되고 있다. 실제로 상호작용공정성과 절차공정성은 개념의 통합 및 분리에 대한 학자들 간의 이견이 남아 있는 상태이다. 그러나 상호작용공정성의 개념 분리가 우세하다면 절차공정성과 차별화된 측정도구 개발이 선행되어야 할 것이다. 특히 상사의 공정성에 대한 측정도구 개발이 일천하기 때문에 향후 연구에서 변별 타당성을 지닌 측정도구를 개발하는 것은 중요한 연구과제일 것이다.

둘째, 정서지능에 대한 개념을 경영학 분야로 확장하고 있으나 이는 행위자의 정서지능을 개념을 확장한 것이고, 타인 특히 상사의 정서지능의 개념도 행위자의 정서지능의 개념을 적용하고 있으며, 측정도구도 일치한다. 자신에 대한 지각과 타인에 대한 지각은 근본적으로 정보의 선택부터 다를 수 있기 때문에 향후 연구에서는 타인에 대한 정서지능 개념의 세밀한 정리 및 측정도구 개발이 필요하다.

참 고 문 헌

1. 국내문헌

[서 적]

- 강병서(1999), **인과분석을 위한 연구방법론**, 무역경영사.
- 강영순·김정훈(2002), **리더십과 리더십 유효성**, 무역경영사.
- 이관응(2002), **신뢰경영과 서번트 리더십**, 엘테크.
- 이역성·오등근 역(2003), **속도와 신뢰경영**, 시그마프레스.
- 조선배(1996), **LISLEL 구조방정식 모델**, 영지출판사.

[논 문]

- 김기정(2000), “조직공정성 및 상사-부하 교환관계의 질과 업적간의 관계에 관한 연구,” 서강대학교 대학원, 박사학위논문.
- 김도영·유태용(2002), “성격의 5요인과 조직에서의 맥락수행간의 관계,” **한국심리학회지: 산업 및 조직**, 15(2), pp. 1-24.
- 김영언·이영석(2000), “한국기업조직에서 부하가 갖는 상사에 대한 신뢰와 불신의 기 반,” **한국심리학회지: 사회문제**.
- 김정호·서용원(2000), “상사에 대한 부하의 신뢰요인에 대한 연구,” **2000년 한국산업 및 조직심리학회 추계 학술대회 발표논문집**.
- 김현기(2002), “성공리더의 Fundamental 감성지능을 높여라,” **LG주간경제** 10월 30일호, pp. 19-24.
- 김형철(2001), “리더십 유형 및 리더에 대한 신뢰와 조직몰입의 관계 연구,” 박사학위논문, 경남대학교 대학원.
- 권석균(2000), “부하의 상급자 신뢰에 상급자의 행동특성과 능력, 사회적 유사성 및 교환관계 특성이 미치는 영향,” **경영학연구**, 29(1), pp. 189-218.
- 문형구(1998), “신뢰의 구성요인: 탐색적 관찰,” **인사·조직포럼 발표자료집**.
- 박경규·이인석(2000), “기업의 세계화에 따른 경영관리상의 새로운 패러다임,” **인사관리연구**, 24(1), pp. 59-85.

- 백영미·김성국(2000), “문제해결스타일, 리더와 멤버의 교환관계, 태도 및 경쟁압력에 대한 지각과 혁신적인 행동간의 관계,” **인사조직연구**, 8(1), pp. 105-163.
- 서용원(1997), “자율과 존중의 리더십,” **한국심리학회 : 산업 및 조직 춘계발표논문집**.
- 서재현(2005), “의사결정참여 및 직업불안정성이 조직후원의식, 조직신뢰 및 역할 내 행동에 미치는 영향,” **인사·조직연구**, 13(1), pp. 173-198.
- 서재현(2000), “조직공정성이 조직후원의식에 미치는 영향에 관한 연구: 상사에 대한 신뢰의 매개역할을 중심으로,” **경영학연구**, 29(3), pp. 451-472.
- 송병식·강영순(2001), “절차공정성과 조직시민행동간 조직몰입의 매개효과,” **경영논집**, 35(2·3), 서울대학교 경영대학 경영연구소, pp. 221-240.
- 유태영·김도영(2002), “기업장면에서의 맥락수행 구성요인에 대한 탐색적 연구,” **디지털경영연구**, 2(1), pp. 59-89.
- 유태용·이도형(1997), “다양한 직군에서의 성격의 5요인과 직무수행간의 관계,” **광운대학교 부설 기업경영 연구소: 기업경영 연구**, 5, pp. 69-94.
- 이경근(2005), “부하의 과업수행, 맥락수행과 상사의 주관적 평가간의 관계와 인상관리 행동의 조절효과,” **인사·조직연구**, 13(1), pp. 139-171.
- 이경근(2002), “상호작용적공정성지각이 고과에 대한 태도에 미치는 영향: 3개의 연구를 통한 모형과 상황적 효과의 검증,” **인사관리연구**, 26(2), pp. 145-181.
- 이영석(2004), “직장신뢰 및 상사신뢰의 결정요인과 효과성에 관한 연구,” 박사학위논문, 성균관대학교 대학원.
- 이인석(1999), “혁신행동의 선행요인에 관한 탐색적 연구,” **인사관리연구**, 23(1), pp. 89-113.
- 이재연(2001), “조직내 리더에 대한 신뢰에 관한 연구,” 성균관대학교 대학원, 박사학위논문.
- 이재훈·최익봉(2004), “조직공정성, 신뢰, 조직유효성간의 관련성 연구,” **인사·조직연구**, 12(1), pp. 931-132.
- 임성만(2004), “조직 신뢰와 구성원 신뢰의 기반 요인 및 관계성,” 박사학위논문, 서울대학교 대학원.
- 임준철·윤정구(1998), “분배공정성과 절차공정성이 직무만족과 조직몰입에 미치는 차별적 영향에 관한 연구,” **경영학연구**, 27(1), pp. 93-111.

- 정홍술(2002), “분배·절차·상호작용공정성이 상사에 대한 신뢰, 조직지원의식 및 조직 시민행동에 미치는 영향,” 전남대학교대학원, 박사학위논문.
- 최익봉·이재훈(2006), “리더의 임파워먼트 행위, 신뢰와 조직시민행동간의 관련성에 관한 연구,” *인사·조직연구*, 14(2), pp. 215-247.
- 한지현·유태용(2005), “상사의 정서지능이 부하의 태도와 상사의 과업수행에 미치는 영향,” *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 18(1), pp. 177-199.
- 한태영(2005), “적응수행에 대한 개인 및 팀 수준의 영향: 다수준접근법의 적용,” *한국 심리학회지: 산업과 조직*, 18(1), pp. 51-77.

2. 외국문헌

[BOOKS]

- Bar-On, R.(1997), *Bar-On Emotional Quotient Inventory: Technical Manual*, Tronto: Multi Health Systems.
- Bass, B.M.(1985), *Leadership and Performance beyond Expectations*. N.Y.: The Free Press.
- Bentler, P.M.(1989), *EQS: Structural Equations Program Manual*, LA, CA: BMDP Statistical Software, Inc.
- Bies, R.J., and Moag, J.S.(1986), Interactional Justice: Communication Criteria of Fairness. in R.J. Lewick, B.H. Sheppard, and M.H. Bazerman(eds.), *Research in Negotiations in Organizations*, Greenwich, CT: JAI Press.
- Borman, W.C., and Motowidlo, S.J.(1993), Expanding the Criterion Domain to Include Elements of Contextual Performance, in N. Schmitt and W.C. Borman(eds.), *Personnel Selection in Organizations*, SF: Jossey-Bass.
- Brockner, J., and Siegel, P(1995), Understanding the Interaction between Procedural and Distributive Justices: The Role of Trust, in R.M. Karmer and T.R. Tyler(eds.), *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, Thousand Oals, CA: Sage.

- Carnevale, D.G.(1995), *Trustworthy Government*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Gabarro, J.J.(1987), The Development of Trust Influence and Expectations, in A.G. Athos, and J.J. Gabarro(eds.), *Interpersonal Behavior: Communication and Understanding in Relationships*, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.
- Gambetta, D.(1988), Can We Trust?, in D. Gambetta(eds.), *Trust*, New York: Basil Blackwell.
- Goleman, D.(1995), *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*, New York: Bantam.
- Goleman, D.(1998), *Working with Emotional Intelligence*. New York: Bantam.
- Hair, J.F., Anderson, R.E., Tahtam R.L., and Black W.C.(1995). *Multivariate Data Analysis with Reading*(4th. ed.). Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Kozolwski, S.W,J., Gully, S.M., Nason, E.R., and Smith, E.M.(1999), Developing Adaptive Team: A Theory of Compilation and Performance Across Levels and Time, in D.R. Ilgen, E.D. Pulakos(eds.), *The Changing Nature of Performance*, SF: Jossey-Bass.
- Kramer R.M., and Tyler, T.R.(eds.)(1996), *Trust in Organization: Frontiers of Theory and Research*, Sage.
- Levering, R.(2000), *A Great Place to Work: What Makes Some Employers so Good(And Most so Bad)*, SF, A Great Place to Work Institute.
- Lind, E.A., and Tyler, T.(1988), *The Social Psychology of Procedural Justice*, New York: Plenum.
- Luthmann, E.M.(1998), Confidence, Trust: Problems and Alternative, in D. Gambetta(eds.), *Trust*, New York: Basil Blackwell.
- Neff, T., and Critin, J.(1999), *Lesson from the Top: The Search for American's Best Business Leaders*, Doubleday.

- Organ, D.W.(1988), *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*, Lexington, MA: Lexington Book.
- Price, J.L., and Muller, C.W.(1986), *Handbook of Organizational Measurement*, Pitman Publishing Inc.
- Ryan, K.D., and Oestreich, D.K.(1998), *Driving Fear Out of the Workplace: Creating the High-trust, High-performance Organization*, San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Salovey, P., and Mayer, J.D.(1997), What is Emotional Intelligence. in P. Salovey and D. Sluyter(eds.), *Emotional Development and Emotional Intelligence: Implication for Educators*, New York: Basic Books.
- Stogdill, R.M.(1963), *Manual for the Leader Behavior Description Questionnaire—from XII: An Experimental Revision*, Columbus, Ohio: Ohio State University, Bureau of Business Research.
- Walster, E.G. Walster, W., and Berscheid, E.(1978), *Equity: Theory and Research*, Boston: Allyn and Bacon.
- Zand, D.E.(1997), *The Leadership Triad*, New York, Oxford University Press.

[ARTICLES]

- Allworth, E., and Hesketh, B.(1999), "Construct-oriented Biodata: Capturing Change Related and Contextually Relevant Future Performance," *International Journal of Selection and Assessment*, Vol. 7, pp. 97-111.
- Alexander, S., and Ruderman, M.(1987), "The Role of Procedural and Distributive Justice in Organizational Behavior," *Social Justice Research*, Vol. 1, pp. 177-198.
- Ashkanasy, N.M., and Daus, C.(2002), "Emotion in the Workplace: The New Challenge for Managers," *Academy of Management Executive*, Vol. 16, pp. 76-86.
- Barling, J., Slater, F., and Kelloway, K.(2000), "Transformational Leadership and Emotional Intelligence: An Exploratory Study," *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 21, pp. 157-161.

- Baron, R.M., and Kenny, D.A.(1986), "The Moderator-mediator Variable Distinction in Social Psychology Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Consideration," *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 51, pp. 1173-1182.
- Basu, R.J.(1991), "An Empirical Examination of Leader-member Exchange and Transformational Leadership as Predictor of Innovative Behavior," Doctoral Dissertation, Indiana Lafayette: Purdue University.
- Befort, N., and Hatstrup, K.(2003), "Valuing Task and Contextual Performance: Experience, Job Roles, and Rating of the Importance of Job Behaviors," *Applied H.R.M. Research*, Vol. 8, No. 1, pp. 17-32,
- Butler, J.(1971), "Toward Understanding and Measuring Conditions of Trust: Evolution of a Condition of Trust Inventory," *Journal of Management*, Vol. 17, pp. 646-663.
- Compbell, J.P.(1990), "Modeling the Performance Prediction Problem in Industrial and Organizational Psychology," in M.D. Dunnette and L.M. Hough(2nd ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 1, pp. 689-732,
- Conger, J.A., and Kanungo, R.N.(1987), "Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Setting," *Academy of Management Review*, Vol. 12, No. 4, pp. 637-647.
- Druskat, V.U., and Wolff, S.B.(2001), "Building the Emotional Intelligence of Group," *Harvard Business Review*, Vol. 79, No. 3, pp. 81-90.
- Davies M., Stankov, L., and Roberts, R. D.(1998), "Emotional Intelligence: In Search of an Illusive Construct," *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 75, pp. 989-1015
- Dulewicz, V., and Higgs, M.(2000), "Emotional Intelligence: A Review and Evaluation Study," *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 15, No. 4, pp. 341-372.

- Eisenberger, R., Fasolo, P., and Davis-LaMastro, V.(1990), "Perceived Organizational Support and Employee Diligence, Commitment, and Innovation," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 75, pp. 51-59.
- Folger, R., and Bies, R.(1989), "Managerial Responsibilities and Procedural Justice," *Employee and Responsibilities and Rights Journal*, Vol. 2, pp. 79-90.
- Folger, R., and Konovsky, M.A.(1989), "Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decisions," *Academy of Management Journal*, Vol. 32, pp. 115-130.
- Fryxell, G.E., and Gordon, M.E.(1989), "Workplace Justice and Job Satisfaction as Predictors of Satisfaction with Union and Management," *Academy of Management Journal*, Vol. 32, pp. 851-866.
- George, J.(2000), "Emotions and Leadership: The Role of Emotional Intelligence," *Human Relations*, Vol. 53, pp. 1027-1055.
- Greenberg, J.(1990), "Looking Fair vs. Being Fair: Managing Impression of Organizational Justices," in B.M. Staw and L.L. Cummings(eds.), *Research on Organizational Behavior*, Vol. 12, pp. 111-157.
- Jordan, P.J., Ashkanasy, N.M., Hartel, C.E., and Hooper, G.S.(2002), "Workgroup Emotional Intelligence Scale Development and Relationship to Team Process Effectiveness and Goal Focus," *Human Resource Management Review*, Vol. 12, No. 2, pp. 195-214.
- Kanter, R.M.(1988), "When a Thousand Flowers Bloom: Structural, Collective, and Social Conditions for Innovation in Organization," *Research in Organizational Behavior*, Vol. 10, pp. 169-211.
- Koh, W.L., Steers, R.M., and Terborg, J.R.(1995), "The Effects of Transformational Leadership on Teacher Attitudes and Student Performance in Singapore," *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 16, pp. 319-333.

- Konovsky, M.A., and Cropanzano, R.(1991), "Perceived Fairness of Employee Drug Testing as A predictor of Employee Attitudes and Job Performance," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 76, pp. 698-707.
- Korsgaard, M.A., and Robertson, L.(1995), "Procedural Justice in Performance Evaluation: The Role of Instrument and Non-instrument Voice in Performance Appraisal Discussions," *Journal of Management*, Vol. 21, pp. 657-669.
- Law, K.S., Wong, C., and Song, L.J.(2004), "The Construct and Criterion Validity of Emotional Intelligence and Its Potential Utility for Managements Studies," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 89, pp. 483-496.
- Lewicki, R.J., and Bunker, B.B.(1996), "Developing and Maintaining Trust in Work Relationships," in R.M. Kramer & T.R. Tyler(eds.), *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, pp. 114-139.
- Lewis, J.D., and Weigert, A.(1985), "Trust as a Social Reality," *Social Forces*, Vol. 63, pp. 967-985.
- Mayer, J.D., Caruso, D.R., and Salovey, P.(1999), "Emotional Intelligence Meets Traditional Standards for Emotional Intelligence," *Intelligence*, Vol. 27, pp. 267-298.
- Mayer, R.C., Davis, J.H., and Schoorman, F.D.(1995), "An Integrative Model of Organizational Trust," *Academy of Management Review*, Vol. 20, pp. 709-734.
- McAllister, D.J.(1995), "Affect and Cognition Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations," *Academy of Management Journal*, Vol. 38, pp. 24-59.

- McFarlin, D.B., and Sweeney, P.D.(1992), "Distributive and Procedural Justice as Predictors of Satisfaction with Personal and Organizational Outcomes," *Academy of Management Journal*, Vol. 35, pp. 626-637.
- Mishra, T.R., and Morrissey, M.A.(1990), "Trust in Employee/employer Relationship: A Survey of West Michigan Manager," *Public Personnel Management*, Vol. 19, pp. 443-461.
- Motowidlo, S.J., and Van Scotter, J.R.(1994), "Evidence that Task Performance should be Distinguished from Contextual Performance," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 79, No. 4, pp. 475-480.
- Pulakos, E.D., Arad, S., Donovan, M.A., and Plamondon, K.E.(2000), "Adaptability in Workplace: Development of a Taxonomy of AP," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 85, pp. 612-624.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Moorman, R.M., and Fetter, R.(1990), "Transformational Leader Behaviors and Their Effect on Followers' Trust in Leader, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behaviors," *Leadership Quarterly*, Vol. 1, pp. 107-142
- Podsakoff, P.M., Mackenzie, S.B., and Boomer, W.H.(1996), "Transformational Leader Behavior and Substitutes for Leadership as Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust, and Organizational Citizenship Behaviors," *Journal of Management*, Vol. 22, pp. 259-359.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Moorman, R.H., and Fetter, P.(1990), "Transformational Behavior and Their Effects on Followers' Trust in Leader, Satisfaction, and Organizational Citizen Behavior," *Leadership, Quarterly*, Vol. 1, pp. 107-142.
- Rooy, D.L., and Viswesvaran, C.(2004), "Emotional Intelligence: A Meta-analytic Investigation of Predictive Validity and Nomological Net," *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 65, pp. 71-85.
- Rotter, J.B.(1971), "Generalized Expectancies for Interpretation Trust," *American Psychologist*, Vol. 26, pp. 443-452.

- Rousseau, D.M., Sitkin, S.B., Burt, R.S., and Camerer, C.(1998), "Not so Different After All: A Cross-discipline View of Trust", *Academy of Management Review*, Vol. 2, No. 3, pp. 393-404.
- Salovey. P., and Mayer, J.D.(1990), "Emotional Intelligence," *Imagination, Cognition, and Intelligence*, Vol. 9, pp. 185-211.
- Schutte, N.S., Malouff, J.M., Hall, L.E., Haggerty, D.J., Cooper, J.T., Golden, C.J., and Dornheim, L.(1998), "Development and Validation of a Measure of Emotional Intelligence," *Personality and Individual Differences*, Vol. 25, pp. 167-177.
- Scott, S.G., and Bruce, R.A.(1994), "Determinants of Innovation Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace", *Academy of Management Journal*, Vol. 37, No. 3, pp. 580-607.
- Shamir, B., House, R.J., and Arthur, M.B.(1993), "The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self-concept Based Theory," *Organization Science*, Vol. 14, No. 4, pp. 557-594.
- Shapiro, D., Sheppard, B. H., and Cheraskin, L.(1992), "Business on a handshake," *Negotiation Journal*, Vol. 8, No. 4, pp. 365-377.
- Sitkin, S.B., and Roth, N.L.(1993), "Explaining the Limited Effectiveness of Legalistic Remedies for Trust/distrust," *Organization Science*, Vol. 4, pp. 367-392.
- Smith, C.A., Organ, D.W., and Near, J.P.(1983), "Organizational Citizenship Behavior: It's Nature and Antecedents," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 68, pp. 653-663.
- Sosik, J.J., and Megerian, L.E.(1999), "Understanding Leader Emotional Intelligence and Performance: The Role of Self-other Agreement on Transformational Leadership Perception," *Group and Organizational Management*, Vol. 24, No. 3, pp. 367-390.

- Stamper C.L., and Johlke, M.C.(2003), "The Impact of Perceived Organizational Support on the Relationship Between Boundary Spanner Role Stress and Work Outcome," *Journal of Management*, Vol. 29, No. 4, pp. 569-588.
- Sweeney, P.D., and McFarlin, D.B.(1993), "Workers' Evaluations of the 'Ends' and 'Means': An Examination of Four Models of Distributive and Procedural Justice," *Organizational Behavior and Human Decision Process*, Vol. 55, pp. 23-40.
- Tyler, T.R., and DeGoey, P.(1996), "Trust in Organizational Authorities: The Influence of Motive Attributions on Willingness to Accept Decisions," in R.M. Kramer and T.R. Tyler(eds.), *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, Thousand Oaks, CA: Sage, pp. 331-356.
- Tyler, T.R., and Lind, E.A.(1992), "A Relational Model of Authority in Group," *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol. 25, pp. 151-191.
- Whitner, E.M., Brodt, S.E., Korsgaard, M.A., and Werner, J.M.(1998), "Managers as Initiators of Trust: An Exchange Relationship Framework for Understanding Managerial Trustworthy Behavior," *Academy of Management Review*, Vol. 23, No. 3, pp. 513-530.
- Wong, C., and Law, K.S.(2002), "The Effect of Leader and Follower Emotional Intelligence on Performance and Attitude: An Exploratory Study," *The Leadership Quarterly*, Vol. 13, pp. 243-274.
- Wayne, S.J., Shore, L.M., Bommer, W.H., and Tetrick, L.E.(2002), "The Role of Fair Treatment and Rewards in Perceptions of Organizational Support and Leader-member Exchange," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87, No. 3, pp. 590-598.

- Williams, L.J., and Anderson, S.E.(1991), "Job Satisfaction and Organizational Commitment on Predictors of Organizational Citizenship and In-role Behavior," *Journal of Management*, Vol. 17, pp. 601-617.
- Yoon, M.H., and Suh, J.(2003), "Organizational Citizenship Behaviors and Service Quality as External Effectiveness of Contact Employee," *Journal of Business Research*, Vol. 56, pp. 597-611.



설 문 지

조사된 모든 내용은 통계목적 이외에는 사용할 수 없으며, 그 비밀이 보호되도록 통계법 제13조 및 제14조에 규정되어 있습니다.

안녕하십니까?

저는 제주대학교 대학원 박사과정에서 인사관리를 전공하고 있는 김홍보입니다.

바쁘신 중에도 귀중한 시간을 할애하여 주신데 대하여 깊은 감사를 드립니다.

본 설문조사는 “상사신뢰의 결정요인과 직무수행간의 구조적 관계”라는 주제를 위한 연구조사입니다.

귀하의 성의 있는 답변이 저의 연구에 매우 소중한 자료가 될 것입니다.

본 설문지는 익명으로 처리되며 학문적 연구 외에는 절대로 사용하지 않을 것임을 약속드리면서, 귀하의 가정과 하시는 모든 일에 사랑과 행운이 가득하시길 진심으로 기원합니다.

감사합니다.

2006년 7월 일

지도교수 송 병 식
제주대학교 경영학과
064-754-3118, 010-7720-2566
bsong@cheju.ac.kr

연구자 김 홍 보
제주대학교 대학원 경영학과
064-748-5445, 011-691-5936
khbok@e-jejubnak.com

* 다음은 귀하의 개인적 특성에 대한 질문입니다. 해당 난에 √표하여주시시오.

1. 귀하의 연령은?

() 세

2. 귀하의 성별은?

① 남성 ② 여성

3. 귀하의 총 근무년수는?

() 년

4. 귀하의 직종은?

① 호텔 및 서비스업 ② 금융 및 보험업 ③ 공기업 및 공무원 ④ 기타

5. 귀하의 직위는?

① 과장, 차장급 이상 ② 계장, 대리급 이하

I. 다음은 귀하와 상사에 대한 질문입니다. 각 문항에서 귀하가 바라보는 상사(부서장)의 수준에 비슷하다고 생각되는 난에 √표하여 주십시오.

| | | | | |
|--------------------|--------------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| 1 전혀 그렇지 않다. | 2 별로 그렇지 않다. | 3 그저 그렇다. | 4 약간 그렇다. | 5 매우 그렇다. |
|--------------------|--------------------|-----------------|-----------------|-----------------|

| 질 문 문 항 | 상사의 수준 | | | | |
|---|--------|---|---|---|---|
| | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 1. 여러 상황에 처했을 때 자신이 느끼는 감정을 잘 파악하는 편이다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 2. 동료들의 행동을 보고 그 동료의 감정이 어떤지 잘 파악한다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 3. 항상 나름대로 목표를 세우고 이를 성취하기 위해 최선의 노력을 한다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 4. 기분을 조절할 수 있고 자신이 처한 어려움을 이성적으로 처리한다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 5. 자신의 감정을 잘 이해할 수 있다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 6. 다른 사람의 감정을 잘 파악할 수 있다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 7. 자신(상사의 경우 상사 자신)이 능력 있는 사람이라고 생각한다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 8. 자신의 감정을 잘 통제한다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 9. 자신이 느끼는 것이 무엇인지 잘 이해하고 있다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 10. 조직구성원들의 느낌과 감정을 잘 감지한다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 11. 스스로에게 동기부여를 잘 할 수 있다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 12. 매우 화가 났을 때 빠르게 감정을 가라 앉힐 수 있다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 13. 자신이 행복한지 불행한지 잘 알고 있다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 14. 조직구성원들의 감정을 잘 파악한다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 15. 자신이 최선의 노력을 기울일 수 있도록 스스로 격려한다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 16. 자신의 감정을 잘 통제한다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |

Ⅱ. 다음은 귀하의 상사(부서장)의 평소행동에 대한 질문입니다. 해당 난에 √표하여 주십시오.

| 질 문 문 항 | 전 혀 그 렇 지 않 다 | 별 로 그 렇 지 않 다 | 그 저 그 렇 다 | 약 간 그 렇 다 | 매 우 그 렇 다 |
|---|---------------------------------|---------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1. 나의 상사는 부서원들이 건의한 제안을 실행하려고 노력한다. | | | | | |
| 2. 나의 상사는 부하들의 고충이나 고민에 대해 관심을 가지고 상담해 준다. | | | | | |
| 3. 나의 상사는 정보를 남에게 알려주는 편이다. | | | | | |
| 4. 나의 상사는 그의 행동(조치)에 대해 구성원들에게 설명해 준다. | | | | | |
| 5. 나의 상사는 부하들이 업무수행을 자율적으로 업무를 추진할 수 있도록 배려해 준다. | | | | | |
| 6. 나의 상사는 부하들에게 경력개발의 기회를 제공하는 편이다 | | | | | |
| 7. 나의 상사는 부하가 어려움에 처해 있을 때, 이를 극복할 수 있도록 격려하고 용기를 준다. | | | | | |
| 8. 나의 상사는 나에게 어려운 일이 생겼을 때 방패막이 역할을 해준다. | | | | | |
| 9. 나의 상사는 문제가 발생하면 자신의 일처럼 함께 해결책을 찾으려고 노력한다. | | | | | |
| 10. 나의 상사는 부하들을 이해하고 사랑하는 편이다. | | | | | |

Ⅲ. 다음은 귀하의 상사(부서장)의 공정성에 대한 질문입니다.

| 질 문 문 항 | 전 혀 그 렇 지 않 다 | 별 로 그 렇 지 않 다 | 그 저 그 렇 다 | 약 간 그 렇 다 | 매 우 그 렇 다 |
|--|---------------------------------|---------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1. 상사는 나의 의견을 존중해 주는 편이다. | | | | | |
| 2. 상사는 나에게 사려 깊고 친절하다. | | | | | |
| 3. 상사는 개인적 편견을 배제하려고 노력한다. | | | | | |
| 4. 상사는 부하로서의 나의 권리를 존중하고자 노력한다. | | | | | |
| 5. 상사는 솔직한 태도로 나를 대하고자 한다. | | | | | |
| 6. 상사는 업무처리내용 및 과정에 대해 설명하고 이해를 구하고자 한다. | | | | | |
| 7. 나의 상사는 내가 맡고 있는 직무에 대한 책임 정도에 합당하게 나를 대우한다. | | | | | |
| 8. 상사는 나의 교육과 훈련 정도에 합당하게 나를 대우한다. | | | | | |
| 9. 상사는 나의 직무 경력 및 경험에 합당하게 나를 대우한다. | | | | | |
| 10. 상사는 내가 평소에 노력하는 정도에 합당하게 나를 대우한다. | | | | | |
| 11. 상사는 내가 달성한 업무성장에 합당하게 나를 대우한다. | | | | | |
| 12. 상사는 내가 받고 있는 업무 스트레스에 합당하게 나를 대우한다. | | | | | |
| 13. 상사는 나의 실력을 평가할 때 원칙과 기준을 따른다. | | | | | |
| 14. 상사는 나를 평가할 때 가능한 편파적이지 않으려고 노력한다. | | | | | |
| 15. 상사는 업무목표를 설정할 때 내 의견을 말할 기회를 충분히 제공한다. | | | | | |
| 16. 상사는 나의 업무수행에 대한 약점을 보완할 수 있는 기회를 제공한다. | | | | | |
| 17. 상사는 인사고과 결과에 대해 나에게 적절한 설명을 해 준다. | | | | | |
| 18. 상사는 나의 평소 업무수행 정도를 정확하게 파악하고 있다. | | | | | |

IV. 다음은 귀하의 **상사(부서장)에 대한 신뢰와** 관련된 질문입니다. 해당 난에 V 표하여 주십시오.

| 질 문 문 항 | 전 혀 그 렇 지 않 다 | 별 로 그 렇 지 않 다 | 그 저 그 렇 다 | 약 간 그 렇 다 | 매 우 그 렇 다 |
|--|---------------------------------|---------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1. 우리 팀원들은 대부분 상사를 신뢰하고 있다. | | | | | |
| 2. 나는 나의 상사가 적어도 직원들을 속이지 않는다고 생각한다. | | | | | |
| 3. 나는 상사의 지시가 내게 어떤 영향을 미칠지라도 믿고 따를 것이다. | | | | | |
| 4. 상사가 나에게 섭섭하게 했더라도 나의 상사에게 해를 끼치지 않을 것이다. | | | | | |
| 5. 나는 상사가 어떤 지시를 하더라도 불쾌하게 받아들이지 않을 것이다. | | | | | |
| 6. 나는 상사가 나를 배신할 지도 모른다는 불안감을 갖고 있지 않다. | | | | | |

V. 다음은 귀하의 **평소 직무적응 행동에** 대한 묻는 질문입니다.

| 질 문 문 항 | 전 혀 그 렇 지 않 다 | 별 로 그 렇 지 않 다 | 그 저 그 렇 다 | 약 간 그 렇 다 | 매 우 그 렇 다 |
|--|---------------------------------|---------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1. 나는 업무수행중 긴급상황에 대처하는 해결방법을 재빨리 생각해 낸다. | | | | | |
| 2. 나는 어려운 상황에서도 긍정적으로 생각한다. | | | | | |
| 3. 나는 업무수행 중 눈앞에 닥친 상황에 집중하면서도 침착하다. | | | | | |
| 4. 나는 겪어보지 못한 낯선 문제에 창의적인 해결책을 낸다. | | | | | |
| 5. 나는 잘 풀리지 않은 문제를 거꾸로 뒤집거나 앞뒤를 바꿔서 해결한다. | | | | | |
| 6. 나는 당연해 보이는 일도 다시 생각해서 좀 더 나은 방법을 찾으려고 한다. | | | | | |
| 7. 나는 새로운 기술이나 지식을 잘 습득한다. | | | | | |
| 8. 나는 향후 업무에 필요한 것을 적극적으로 배운다. | | | | | |
| 9. 나는 업무에 필요한 정보를 잘 습득한다. | | | | | |
| 10. 나는 업무 중 예상치 않은 일이 생기면 그에 맞게 목표나 계획을 적절하게 조정한다. | | | | | |
| 11. 나는 업무 중 위급한 일이 생겼을 때 적절하게 대처한다. | | | | | |
| 12. 나는 상황이 바뀌었을 때 유연하게 일정을 조정한다. | | | | | |
| 14. 나는 새로운 업무 절차나 규정에 잘 적응한다. | | | | | |
| 15. 나는 육체적으로 힘든 일의 완급조절을 잘하는 편이다. | | | | | |
| 16. 나는 맥 빠지는 상황에서도 바람직한 해결책을 찾으려고 노력한다. | | | | | |

VI. 다음은 귀하의 직무수행 결과에 대한 묻는 질문입니다.

| 질문 문항 | 전혀 그렇지 않다 | 희박하다 | 별로 그렇지 않다 | 그저 그렇다 | 약간 그렇다 | 매우 그렇다 |
|---|-----------|------|-----------|--------|--------|--------|
| 1. 나는 맡은 업무를 항상 정확하고 깔끔하게 처리한다는 말을 듣는다. | | | | | | |
| 2. 나는 주어진 업무목표를 항상 달성한다. | | | | | | |
| 3. 나는 나의 업무에서 타인과 구별되는 전문성을 발휘한다는 말을 듣는다. | | | | | | |
| 4. 나는 상사나 동료들로부터 업무수행 능력이 인정받는다. | | | | | | |
| 5. 내가 처리한 업무는 질은 탁월하다고 생각한다. | | | | | | |
| 6. 맡은 업무를 잘 처리한다는 소리를 회사내 사람들로부터 자주 듣는다. | | | | | | |

VII. 마지막으로 귀하의 직무에 속하지는 않지만 회사를 위한 행동에 대한 질문입니다. 해당 난에 √표하여 주십시오.

| 질문 문항 | 전혀 그렇지 않다 | 희박하다 | 별로 그렇지 않다 | 그저 그렇다 | 약간 그렇다 | 매우 그렇다 |
|--|-----------|------|-----------|--------|--------|--------|
| 1. 나는 내 직무에서 공식적으로 해야 할 일이 아니더라도 회사(조직)에 도움이 된다면 자발적으로 한다. | | | | | | |
| 2. 나는 업무의 일이라도 회사(조직)의 이미지를 향상시킬 수 있는 일에 참여한다. | | | | | | |
| 3. 나는 부서에 누군가 해야 할 일이지만 특정인에게 할당되지 않는 짜투리 업무를 스스로 한다. | | | | | | |
| 4. 나는 동료가 업무처리시 문제나 장애에 부딪치면 문제해결을 위해 같이 노력한다. | | | | | | |
| 5. 나는 과중한 업무를 수행중인 같은 부서의 동료들을 도와준다. | | | | | | |
| 6. 나는 동료나 신입사원의 애로사항을 앞장서서 해결해 준다. | | | | | | |
| 7. 나는 제시간에 업무를 완수하기 위해 초과근무나 휴일근무도 마다하지 않는다. | | | | | | |
| 8. 나는 새로운 업무를 맡는 경우, 성공하기 위해 남보다 더 많은 노력을 기울인다. | | | | | | |
| 9. 나는 시켜서 업무를 추진하기 보다는 스스로 적극적으로 업무를 찾아서 수행한다. | | | | | | |
| 10. 나는 직장생활에서 요구되는 예의를 지킨다. | | | | | | |
| 11. 나는 경영층이나 상사의 방침을 숙지하고 잘 따른다. | | | | | | |
| 12. 나는 누가 보지 않더라도 회사(조직)의 규정과 절차를 잘 따른다. | | | | | | |
| 13. 나는 부서내 타인들이 일을 잘할 수 있도록 격려한다. | | | | | | |
| 14. 나는 부서내 다른 구성원들과 협동에 신경을 많이 쓴다. | | | | | | |
| 15. 나는 사무실의 활기찬 분위기를 조성하는 분위기 메이커 역할을 한다. | | | | | | |
| 16. 나는 소속부서에 보탬이 될 수 있는 건설적 제안을 한다. | | | | | | |
| 17. 나는 후임자 또는 동료에게 새로운 정보를 제공하는 편이다. | | | | | | |
| 18. 나는 업무 효율화에 도움이 될 만한 아이디어가 있으면 전 부서원에게 알린다. | | | | | | |
| 19. 나는 직장에서 남에게 거부감을 주는 튀는 행동을 하지 않는다. | | | | | | |
| 20. 내 자신의 행동이 부서내 다른 사람에게 미치는 영향을 생각하고 행동한다. | | | | | | |
| 21. 나는 회사(조직)에서 주위 사람들에게 폐를 끼치는 행동을 하지 않는다. | | | | | | |