상사로부터의 신뢰인식과 부하의 조직신뢰 간 관계에서
상사신뢰의 매개효과

박원우
서울대학교 경영대학 교수
(wwpark@seou.ac.kr)

류승민
서울대학교 대학원 경영학과 박사과정
(rumarmov@gmail.com)

안성익
서울대학교 대학원 경영학과 박사과정
(stahn2@seou.ac.kr)

상사-부하 간 신뢰와 조직-구성원 간 신뢰에 관한 연구는 각각 다수 존재하지만 대부분이 상호 독립적인 연구로 일관되어 왔으며, 이러한 구성요인들들을 동시에 연구한 경우는 거의 없다. 나이가 상사-부하 간 신뢰에 대한 기존연구들에 기본적으로 상호간 신뢰의 교환을 가정하고 있음에도 불구하고 상사의 부하신뢰(이하 '상사부하신뢰')와 부하의 상사신뢰(이하 '부하상사신뢰') 간 상호 강화작용을 확인할 수 있는 연구결과가 미흡하였다. 뿐만 아니라, 부하상사신뢰에 초점을 둔 연구는 다수가 있으나 상사부하신뢰는 거의 다루어지지 않았다.

이러한 관점에서 본 연구는 상사부하신뢰가 부하상사신뢰를 강화하는 프로세스와 상사-부하 간 신뢰가 부하의 조직신뢰와 어떠한 관계성을 갖는지에 대해 실증분석 하였으며, 결과는 다음과 같다. 첫째, 상사로부터의 신뢰가 더 높이 지각하는 부하인수록 조직에 대한 신뢰가 증가하였다. 둘째, 상사를 신뢰하는 부하일수록 조직의 신뢰가 증가하였다. 셋째, 상사로부터의 신뢰를 더 높이 지각하는 부하일수록 상사에 대한 신뢰가 증가하였다. 넷째, 상사로부터의 신뢰인식과 조직 신뢰 간 관계에는 상사신뢰의 매개효과가 존재하였다. 으로 분석결과가 사시하는 데의 연구의 한계 및 추후 연구방향에 대하여 논의하였다.

주제어: 신뢰, 개인간 신뢰, 상호적 신뢰, 상사의 부하신뢰, 부하의 상사신뢰, 조직구성원의 조직신뢰

1. 서론

신뢰는 사회적 자본으로서 단순한 윤리적 가치를 뛰어넘어 경제적 변형의 필수조건으로 간주되고 있다(Fukuyama, 1995). 조직연구에서도 조직 내에 형성되어 있는 높은 신뢰는 거래비용을 감소시키고 구성원 간의 자발적 사회화를 촉진하며 조직의 권위에 대한 완적한 순응을 이끌어 내기 때문에 (Kramer, 1999), 조직의 지속적 경쟁우위 달성에 기여하는 중요한 조직자원이다(Alvarez, Barney, & Bosse, 2003).

그런데 조직 내 신뢰를 구축하는 일은 신뢰의 개념적 특성과 조직 내 관계의 다차원성으로 인해 결코 쉽운 문제가 아니다. 신뢰는 기본적으로 상호의존관계에 있는 신뢰주체(trustor)와 신뢰지체 (trustee) 사이에 발생하는 현상이다(Mayer, Davis, & Schoorman, 1995; Rousseau, Sitkin,


현재까지 상사-부하 간 신뢰와 조직-구성원 간 신뢰에 관한 연구가 각각 다수 존재하지만 대부분이 상호 독립적인 연구로 일관되어 왔으며, 이러한 구성요인들을 동시에 연구한 경우는 거의 없다. 나아가 상사-부하 간 신뢰와 관련된 기존연구들이 기본적으로 상호간 신뢰의 교환을 가정하고 있음에도 불구하고 상사의 부하신뢰(이하 '상사부하신뢰')와 부하의 상사신뢰(이하 '부하상사신뢰') 간 상호 강화작용을 명확히할 수 있는 연구노력이 미흡할 뿐만 아니라, 부하상사신뢰의 초점을 둔 연구는 다수가 있으나 상사부하신뢰는 거의 다루어지지 않았다.

상사로부터 신뢰받는 부하이수록 상사를 더 신뢰할 것인가? 부하에게 있어 상사는 조직을 대표하는 일부로 인식된다면 점에서 상사로부터 신뢰받는 부하이수록 또는 상사를 신뢰하는 부하이수록 조직에 대한 신뢰도 높은 것인가? 그렇다면 부하가 지각하는 상사로부터의 신뢰와 부하의 조직신뢰(이하 '부하조직신뢰') 간 관계가 부하상사신뢰에 의해 어떻게 개발된다고 볼 수 있는가? 등이 본 연구의 주요 연구과제들이다.

이러한 관점에서 먼저 신뢰의 개념과 주요요인들에 정의하였다. 둘째, 조직 내 신뢰와 조직구성원의 태도/행동 간 관계에 관한 설계연구들을 정리하고, 특히 본 연구의 종속변수인 조직구성원의 조직신뢰가 갖는 유용성을 조사하였다. 셋째, 상사-부하 간 신뢰의 강화작용을 이해하는 접근방법을 제시하였다. 마지막으로 상사-부하 간 신뢰가 부하조직신뢰에 어떠한 영향을 갖는지에 대한 가설도출과 실증분석을 통해 설문조직에서의 합의를 도출하였다.

II. 이론적 배경과 가설의 설정

2.1 신뢰의 개념과 용어의 정의

신뢰는 연구자에 따라 상이하게 정의되어 왔으나1) 제 정의의 공통된 두 가지 요소는 확인한 후 기대
(confident expectations)와 기꺼이 취약성을 감수하려는 의지(willingness to be vulnerable)이다. 또한 신뢰는 신뢰주체와 신뢰관계의 상호의 존중(interdependence)과 이들 간 관계에서의 위험(risk)을 전제조건으로 하기 때문에 일반적인 테드경영들과 구분된다(Rousseau et al., 1998).


이러한 맥락에서 저자들은 조직 내 신뢰를 타인, 집단, 혹은 조직과 같은 실제적 대상의 의도나 행동에 대한 긍정적인 기대를 근거로 하여 개인, 집단, 혹은 조직이 갖게 되는, 취약성을 감수하려는 의도로 구성된 신뢰의 상태(Hosmer, 1995: Rousseau et al., 1998)로 정의하고자 한다. 따라서 조직에서의 신뢰구축은 조직 내의 다양한 실제적 신뢰증진을 포괄하는 작업이어야 하며, 특정 실제로 신뢰가 높다고 해서 조직 내 신뢰가 높다고 보기는 어렵다.

한편, 신뢰연구에서 동일한 용어가 연구자에 따라 의미를 달리하는 경우가 있으며, 서로 다른 용어가 동일한 의미로 활용되는 경우도 있기 때문에 종종 신뢰의 주체와 객체가 무엇을 지칭하는지 혼란스러울 때가 있다. 본 연구에서는 조직 내에 존재하는 다양한 형태의 신뢰를 포괄하는 의미로

---

는 ‘조직 내 신뢰(trust within organizations)’로, 조직을 대상으로 각 구성원들이 지각하는 신뢰는 ‘조직구성원의 조직신뢰(member’s trust in organizations)’ 또는 ‘조직신뢰’로 사용하고자 한다.

2.2 조직 내 신뢰 및 조직신뢰의 유용성


둘째, 신뢰는 사회적 자본(social capital)의 한 형태로서 신뢰주의 사회화를 촉진한다. 자발적 사회화 행정에는 조직구성원들이 조직의 목표달성을 위해 시간과 노력을 쏟고, 구성원간 유용한 정보를 공유하며, 가치 있고 합한된 자원을 임각 있게 운용하는 동등의 활동들이 포함되는데, 대표적으로 협동적 행동, 이타적 행동, 역할의 행동 등을 줄 수 있다(Kramer, 1999).


조직의 개별 구성원은 조직의 신뢰성을 (trustworthiness)를 기반으로하여 조직을 신뢰하게 되며, 그가 조직을 얼마나 신뢰하느냐에 따라 조직 구성원 간 관계에서의 위험을 어느 수준에서 감수할 것인가가 결정된다. 따라서 조직신뢰가 높은 구성원일수록 직무만족과 조직몰입이 높고 이직의도가 낮다는 것은 당연한 결과이다.

2.3 조직신뢰의 선행요인


본 연구가 조직구성원의 조직신뢰 증진을 위해 중간관리자에 관심을 가진다는 점에서도 일부연구 들과 유사한 맥락으로 볼 수 있으나, 상사-부하 간 관계에서 형성되는 양방향의 신뢰 (상사→부하, 부하→상사)가 조직신뢰의 어떠한 관련성을 갖는지에 주목한다는 점에서는 구분된다.

<table>
<thead>
<tr>
<th>저자 (연도)</th>
<th>선행요인</th>
<th>표본</th>
<th>특성</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>김정현·송건섭 (2002)</td>
<td>구성원들의 업무배도, 조직의 공익성, 조직의 안정성, 조직의 희생성</td>
<td>경찰</td>
<td>조직수준의 특성을 포괄하여 조직신뢰의 선행요인으로 한 연구</td>
</tr>
<tr>
<td>서재현 (2005)</td>
<td>의사결정 참여, 조직후원만식</td>
<td>제조업 종사자</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>이시원 (1999)</td>
<td>직무만족, 외계적 보상기회, 개방적 분위기, 상급자의 의사소통</td>
<td>시정, 공무원</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>이영석 등 (2004)</td>
<td>조직역량, 조직의 배려, 조직의 공정성, 조직의 도덕성, 조직의 사회적 책임</td>
<td>일반기업 종사자</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>이재훈·최익봉 (2004)</td>
<td>조직의 결자공정성, 조직의 상호작용공정성</td>
<td>정부출연연구원</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>임성만 (2004)</td>
<td>회사에 대한 자부심, 인사공정성, 경영진력, 구성원에 대한 배려, 회사분위기</td>
<td>일반기업 종사자</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Hart 등 (1986)</td>
<td>개방성, 일차공, 공유된 가치, 자율성, 피드백</td>
<td>GM사</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>이재현·차동욱 (2003)</td>
<td>상사에 대한 부하의 신뢰</td>
<td>일반기업 종사자</td>
<td>중간관리자의 특성을 포함하도록 조직신뢰의 선행요인으로 한 연구</td>
</tr>
<tr>
<td>이정·장영철 (2004)</td>
<td>구조주도배려, LMX, 거래적 리더십, 변혁적 리더십, 외부적 상황의 리더십</td>
<td>대기업 종사자</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>
2.4 상사-부하 간 신뢰: 조직실태의 선행요인


조직에서의 교환관계를 이해하는 톱니로서 사회적 교황이론과 상호성규범(the norm of reciprocity) 개념은 조직 내 신뢰현상을 이해하는 데도 중요한 단서를 제공한다. 사회적 교환관계에서의 개인은 자발적으로 상대방에게 이익을 제공하며, 이는 상대방으로부터 상응할만한 이익을 되돌려 받을 것이라는 기대를 바탕으로 한다(Blau, 1964). 상호성규범은 사회적 교환관계를 택하게 할 수 있는 인간이 보편적으로 받아들이는 행위규범을 의미하며, 두 가지 기본가정으로 나눌 수 있다: ① 인간은 자신을 도와준 사람을 해롭게 하지 않는다는 가정, ② 자신을 도와준 사람을 해롭게 하지 않는다는 가정. 신뢰의 기초는 상호성규범 개념에 대한 의무를 설명해준다면, 상호성규범 개념은 제공한 이익을 되돌리 주는 행위를 설명해준다. 따라서 교환관계를 신뢰가 높을 경우 사회적 교환 관계를 더 크게 감지하게 되며, 정기적으로는 교환 관계의 질을 증진시킬 수 있는 계기가 된다.


 먼저 상사부하신뢰가 부하 조직신뢰와 어떠한 관계를 갖는지 살펴보자. 조직 내 중간관리자들은 부하와 혼동하고 있는 사회적 교환관계의 질을 항상시킬 책임을 조직으로부터 부여받고 있으며(Whitener et al., 1998), 상사-부하 간 사회적 교환관계에서의 신뢰는 부하에 대한 신뢰이다(Brower, Schoorman, & Tan, 2000). 반면 상사가 부하를 신뢰한다면 부하와의 관계에 존재하는 위험요소들을 보다 적극적으로 감수하게 되고, 이는 부하로 하여금 상사로부터의 신뢰를 더 크게 감지하게 만든다. 그리고 부하는 상사로부터 받고 있는 신뢰를 보상하기 위해(to reciprocate) 상사로부터 제공되는 조직에 대한 신뢰수준을 변화시키게 될 것이다. 이러한 관점에서 다음과 같은 가설을 도출하였다.
가설 1: 상사부하신뢰는 부하조직신뢰와 정(+)의 관계를 가질 것이다.

다음은 부하상사신뢰와 부하조직신뢰 간 관계를 살펴보자. 부하는 상사의 신뢰성(trustworthiness) → 능력(ability), 배려(benevolence), 도덕성(integrity) →에 대한 지각을 기반으로 상사를 신뢰하게 된다(Brower et al., 2000; Mayer et al., 1995).


가설 2: 부하상사신뢰는 부하조직신뢰와 정(+)의 관계를 가질 것이다.

2.5 상사-부하 간 신뢰와 조직신뢰: 부하상사신뢰의 매개효과

상사-부하 간 신뢰의 중요성은 많은 연구들에서 눈에 띄어 왔으나, 대부분의 연구들이 부하상사신뢰에 대한 설명요인과 효과성에 초점을 두었으며, 상사부하신뢰는 거의 다루지 않았다(임효창·이봉세·박경규, 2006). 여기서는 기존의 개인간 신뢰 모델들이 간과하고 있는 부분을 보완함으로써 상사-부하 간 관계에서 형성되는 양방향의 신뢰(즉, 상사부하신뢰와 부하상사신뢰)가 어떻게 연결될 수 있는지를 살펴보고자 한다.

개인간 신뢰에 관한 몇몇 연구들에서 두 상위 주체 간의 신뢰가 나선형의 강화프로세스(spiral reinforcement process)를 형성하며(Butler, 1991; Zand, 1972) 사회적 교환프로세스(social exchange process) 안에서 작동한다는 점을 주장하고 있다(Kramer, 1996; Whitener et al., 1998). 그러나 기존의 신뢰모델들(예: Brower et al., 2000; Mayer et al., 1995)은 상사부하신뢰와 부하상사신뢰 각각에 대한 설명요인 및 결과 그리고 피드백 과정을 이해하는 데는 상당히 논리 적이고 포괄적인 틀을 제시하지만, 나선형의 강화 프로세스 혹은 사회적 교환프로세스라는 관점에서 부하신뢰가 어떻게 상사신뢰를 강화하는지(마찬가지로 상사신뢰가 어떻게 부하신뢰를 증진시키는지)


을 설명하는 데는 한계가 있다.


가설 3: 상사부하신뢰는 부하상사신뢰와 경(+)
의 관계를 가질 것이다.

한편 가설 1을 도출하는 과정에서, 조직-구성원 간 교환프로세스의 특징 중 하나로 조직 활동의 많은 부분이 상사를 매개로 하여 조직구성원에게 전달되는 점을 강조하였는데, 이는 조직구성원(즉, 부하)이 조직과의 교환관계 중 많은 부분을 상사-부하 간 교환관계를 통해 지각한다고 해석할 수 있다. 그러나 부하의 관계에서 행하는 상사의 활동이 조직을 대표(혹은 대리)하는 활동으로 구성되어 있는 것은 아니며, 리더십 스타일과 같은 상사의 특성 또한 상사-부하 간 교환관계에 중요한 영향을 미친다. 따라서 상사-부하 간 교환관계를 조직-구성원 간 교환관계에 완전히 포함되어 있는 하위요소로 볼 수는 없으며, 상사부하신뢰의 결과로서 부하상사신뢰와 부하조직신뢰는 이론적으로 독립된 개념이 될 수 없다.

그렇다면 지금까지의 논의를 토대로 상사부하신뢰, 부하상사신뢰, 그리고 부하조직신뢰 간 관계를 다시 살펴보자. 상사로부터 신뢰를 지각하는 부하는 이를 보상하기 위해 상사로 대표되고 있는 조직을 신뢰하게 되며(가설 1), 상사의 높은 신뢰성을 기반으로 상사를 신뢰하는 부하는 상사로 대표되고 있는 조직의 신뢰성을 보다 긍정적으로 지각하여 조직신뢰 또한 높을 것이다(가설 2). 그리고 상사로부터 신뢰받는 부하일수록 상사에게 신뢰로써 보상하려 할 것이다(가설 3). 결국 상사로부터의 신뢰는 부하로 하여금 상사에 대한 신뢰와 더불어 상사로 대표되는 조직에 대한 신뢰를 긍정적으로 변화시키는데, 보다 긍정적으로 지각된 상사-부하 간 교환관계로 인해 조직-구성원 간 교환관계 역시 보다 긍정적으로 인식된다.
매개가설(가설 4)을 도출할 수 있다.

가설 4: 부하상사신뢰는 상사부하신뢰와 부하조직신뢰 간 관계를 매개할 것이다.

지금까지 도출된 가설들을 바탕으로 연구모형을 도식화하면 (그림 1)과 같다.

6.9%, 무응답 18.0%를 나타내었다. 적절은 기상 52.1%였으며, 부기상 42.1%, 무응답 6.8%였으며, 비행경력은 군 출신 조종사 50.6%, 민간출신 조종사 32.2%, 군과 민간 비행경력 모두 소지하고 있는 조종사 9.9%. 무응답자 6.8%로 집계되었다.

3.2 변수의 정의 및 측정

연구에 사용된 변수는 크게 독립변수, 매개변수, 종속변수, 그리고 통계변수로 구분된다. 독립변수는 상사-부하 간 관계에서 부하가 지각하는 상사부하신뢰이며, 매개변수는 부하가 지각하는 부하상사신뢰이다. 종속변수는 부하가 지각하는 부하조직신뢰이며, 통계변수는 개인의 신뢰성향과 인구통계적 변수이다. 이들 중 인구통계적 변수를 제외한 모든 변수는 Likert식 7점 척도를 사용하였으며(1=전혀 그렇지 않다, 4=중간, 7=매우 그렇다). 세부 설문항목은 부록으로 첨부하였다. 각 변수들의 조직적 정의는 아래와 같다.

3.2.1 상사부하신뢰(Leader’s Trust in Subordinate: LTS)와 부하상사신뢰
(Subordinate’s Trust in Leader: STL)

상사-부하 간 신뢰는 LMX와는 달리 51 개념적으
로 독립된 두 개의 구성요소(즉, 상사부하성과 부하상상성)로 구분되며, 상사와 부하 중 누구로부터 측정하였는지에 따라 모두 네 가지의 지각 변수로 나눌 수 있다(Brower et al., 2000).

본 연구에서의 상사부하성과는 부하가 지각하는 상사부하성과를 측정하였으며, 그 이유는 다음과 같다. 개념적으론 상사가 지각하는 상사부하성과(즉, 상사가 부하를 얼마나 신뢰한다고 지각하는가)와 부하가 지각하는 상사부하성과(즉, 부하가 상사로부터 얼마나 신뢰받는다고 지각하는가)는 수렴하지만(Brower et al., 2000), 실상은 서로 일치하지 않을 가능성이 크다. 왜냐하면 부하는 상사의 심리상태를 볼 수 없으며 다른 상사의 행동을 관찰하거나 상사와의 의사소통을 통해서 자신이 상사로부터 얼마나 신뢰받고 있는지를 지각하기 때문이자. 만약 부하가 상사로부터 받은 신뢰를 보상하기 위하여 상사 혹은 조직에 신뢰를 되돌려 주고자 한다면, 부하가 활용할 수 있는 심리적 준거는 당연히 상사가 지각하는 상사부하성과가 아니라 부하 스스로가 지각하는 상사부하신뢰일 것이다.

개인간 관계에서 신뢰주의가 지각하는 대인신뢰 척도는 다수가 개발되어 있지만(Cummings & Bromiley, 1996; McAllister, 1995; Roberts & O’Reilly, 1974; Rotter, 1967; Sullivan, Peterson, Kameda, & Shimada, 1981), 타인으로부터 얼마나 신뢰를 받고 있는지에 대한 척도는 현재까지 Lagace(1991)의 것이 유일하며 본 연구와 같은 맥락이기 때문에, 그가 개발한 네 가지 척도 중 판매원이 지각하는 판매관리자의 판매진흥의 신뢰와 짝을 활용하였다. 척도문항 내용 중 '판매관리자의 판매진흥이 신뢰' 및 '판매관리자의 판매진흥이 신뢰'를 각각 '상사와 부하'로 변경하여 6문항 그대로 사용하였고, 각 문항은 LTS_1 ~ LTS_6으로 명명하였다.


3.2.2 부하조직신뢰(Subordinate’s Trust in Organization: STO)


5) LMX는 개념적으로 상사와 부하 간 관계의 질을 의미하기 때문에 하나의 구성요소이다. 따라서 상사와 구매가 어느 것의 지각을 통해 측정하는 것은 개념에 맞지 않으며, 제1지목 동한 평가자(Duchon, Green, & Tabor, 1986) 상사와 구매가 각각으로부터 측정한 긴밀성척도(Liden, Wayne, & Stillwell, 1993)를 고려해야 한다(Brower et al., 2000, 재인용).

688 경영학연구 제36권 제3호 2007년 6월
3.2.3 통제 변수

사람들은 자바에 다른 신뢰성향(propensity to trust: PT)을 가지고 있다고(Mayer et al., 1995). 신뢰관계가 타인이나 조직이나에 상관없이 신뢰가 있는 개인이기 때문에 조직의 개발구성원이 가지고 있는 신뢰성향은 종속변수인 조직신뢰에 영향을 줄 수 있다. 따라서 본 연구에서도 개인의 신뢰성을 통제변수로 포함하였으며, 사회의 전반적인 신뢰성향에 대해 각 개인이 어떻게 인식하고 있는지를 신뢰성향으로 개념화한 Huff와 Kelly(2003)의 5항목 척도를 그대로 사용하였으며, 각 문항은 PT_1 ～ PT_5로 명명하였다.

이외에 종속변수에 영향을 줄 수 있는 인구통계적 변수로서 각 조직의 직급과 비평생년도 통제 변수로 포함하였다.

3.3 분석방법

가설검증을 위한 통계분석은 SPSS 12.0을 이용하였다. 측정도구의 신뢰도 검사를 위해 변수별 Cronbach’s α값을 점검하였으며, 변수의 타당도 검사는 요인분석을 통해 진행하였다. 이어서 각 변수별 다중목 단정답의 평균값을 구하여 변수간 상관관계분석과 다중회귀분석을 실행하였으며, 매개효과 검증을 위해 위계적 회귀분석(hierarchical regression analysis) 방법과 소belt스트(Sobel Test)를 활용하였다. 또한 동일방법의(common method bias) 문제를 점검하기 위해 Harman의 단일요인 테스트(single factor test)를, 독립변수간 다중공선성(multicollinearity) 문제는 분산팽창인수(variance inflation factor: VIF)와 상태지수(condition index: CI) 테스트를 통해 살펴 보았다.

Ⅳ. 결과 및 토의

4.1 측정도구의 신뢰도 및 타당도 분석

연구자에 따라 다소간의 차이는 있으나, 일반적으로 개인수준 연구인 경우 측정도구의 Cronbach’s α값이 0.7 이상일 때 자료의 신뢰도를 만족스러운 수준으로 받아들이고 있다(Kerlinger & Lee, 2000; Nunnally & Bernstein, 1994). 표 2) 에 제시되어 있는 바와 같이 상사차우신뢰는 0.964, 부하조직신뢰는 0.867, 부하상사신뢰는 0.949, 신뢰성향은 0.840 등으로 모두 0.7보다 높게 나타났다.

각 변수의 측정도구에 대한 타당도 조사는 각 측정항목들이 구성개념을 제대로 측정하였는지를 살펴보는 것인데, 이를 위해 탐색적 요인분석(exploratory factor analysis)을 시행하였다. 요 인을 추출하는 방법에는 대표적으로 주성분분석(principal component analysis) 방법과 공통요 인분석(common factor analysis) 방법이 있는 데, 주성분 분석방법은 요인분석의 목적이 원자료 가 가지고 있는 총변분(total variance)을 설명하는 최소의 요인을 추출하는 것일 때, 그리고 총변 산에 대한 특정변산(specific variance)과 오차변 산(error variance)의 비율이 상대적으로 낮을 것이라는 사전 지식을 가지고 있는 경우에 이용된다. 반면 공통요인분석 방법은 원자료가 나타내고 있는 잠재적 차원(latent dimensions) 혹은 구성개념을 식별하는 것일 때, 그리고 특정변산과 오차변산
(표 2) 측정도구의 신뢰도 및 타당도 분석결과

<table>
<thead>
<tr>
<th>변수</th>
<th>항목명칭</th>
<th>communalities</th>
<th>요인 1</th>
<th>요인 2</th>
<th>요인 3</th>
<th>요인 4</th>
<th>Cronbach’s α</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>상사부하실태 (LTS)</td>
<td>LTS_2</td>
<td>0.661</td>
<td>0.846</td>
<td>0.167</td>
<td>0.394</td>
<td>0.069</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>LTS_3</td>
<td>0.770</td>
<td>0.880</td>
<td>0.203</td>
<td>0.340</td>
<td>0.109</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>LTS_4</td>
<td>0.689</td>
<td>0.774</td>
<td>0.214</td>
<td>0.337</td>
<td>0.125</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>LTS_5</td>
<td>0.350</td>
<td>0.848</td>
<td>0.184</td>
<td>0.256</td>
<td>0.108</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>LTS_6</td>
<td>0.588</td>
<td>0.804</td>
<td>0.234</td>
<td>0.252</td>
<td>0.141</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>부하조직실태 (STO)</td>
<td>STO_1</td>
<td>0.361</td>
<td>0.077</td>
<td>0.784</td>
<td>0.203</td>
<td>0.008</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>STO_2</td>
<td>0.701</td>
<td>0.182</td>
<td>0.812</td>
<td>0.279</td>
<td>0.022</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>STO_3</td>
<td>0.795</td>
<td>0.159</td>
<td>0.807</td>
<td>0.087</td>
<td>0.070</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>STO_4</td>
<td>0.803</td>
<td>0.198</td>
<td>0.553</td>
<td>0.019</td>
<td>0.068</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>STO_5</td>
<td>0.888</td>
<td>0.119</td>
<td>0.746</td>
<td>0.090</td>
<td>0.098</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>STO_6</td>
<td>0.792</td>
<td>0.105</td>
<td>0.567</td>
<td>0.103</td>
<td>-0.133</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>부하상사실태 (STL)</td>
<td>STL_1</td>
<td>0.904</td>
<td>0.402</td>
<td>0.211</td>
<td>0.697</td>
<td>0.094</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>STL_2</td>
<td>0.943</td>
<td>0.521</td>
<td>0.210</td>
<td>0.684</td>
<td>0.107</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>STL_3</td>
<td>0.774</td>
<td>0.428</td>
<td>0.211</td>
<td>0.755</td>
<td>0.076</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>STL_4</td>
<td>0.831</td>
<td>0.472</td>
<td>0.212</td>
<td>0.784</td>
<td>0.068</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>STL_5</td>
<td>0.754</td>
<td>0.538</td>
<td>0.205</td>
<td>0.677</td>
<td>0.049</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>신뢰성향 (PT)</td>
<td>TP_1</td>
<td>0.603</td>
<td>0.134</td>
<td>-0.052</td>
<td>-0.116</td>
<td>0.754</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>TP_2</td>
<td>0.733</td>
<td>0.051</td>
<td>-0.082</td>
<td>-0.019</td>
<td>0.850</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>TP_3</td>
<td>0.559</td>
<td>0.042</td>
<td>0.141</td>
<td>0.085</td>
<td>0.728</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>TP_4</td>
<td>0.371</td>
<td>0.056</td>
<td>0.074</td>
<td>0.252</td>
<td>0.547</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>TP_5</td>
<td>0.538</td>
<td>0.091</td>
<td>0.014</td>
<td>0.075</td>
<td>0.724</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

주1) 요인추출방법: 최대우도법에 의한 탐색적 요인분석(Maximum likelihood exploratory factor analysis)
주2) 요인회전방법: Varimax rotation
주3) Goodness of fit test: Chi-square=414.939, df=132, sig=0.000

에 대한 사전 지식이 없는 경우에 이용된다(Hair, Anderson, Tatham, & Black, 1998). 7) 따라 분석방법이 더 적절하다고 판단하였으며, 요인추출

7) 요인분석에 포함된 변수들의 총분산(total variance)은 공통분산(common variance), 특성분산(specific variance), 그리고 오차분산(error variance)으로 구성되어 있다. 공통분산은 모든 변수들 간에 공유된 분산을, 특성분산은 하나의 특정변수와 관련된 분산을, 그리고 오차분산은 자료수집절차의 신뢰성이 낮거나 측정오류 등의 이유로 인해 발생하는 분산을 의미한다(Hair et al., 1998).
방법을 최대우도법(maximum likelihood)으로, 요인회전은 직각회전방법(varimax)으로 지정하여 요인분석을 진행하였다.

최초 요인분석 결과, 각 항목별 최대 요인계수량이 0.5보다 낮게 나타난 항목은 없었으며, 의미 없는 다른 요인으로 묶인 항목은 LTS_1 항목(STL 항목들과 같이 묶임)이 유일하였다. 따라서 이 항목을 제거한 후 다시 동일한 방법으로 요인분석을 진행하였으며, 결과는 [표 2]와 같다. 각 항목들은 해당 구성요소 하에서 하나의 요인으로 묶여있는 것으로, 다만 STL 항목들의 경우 요인 3으로 묶여 있지만 요인 1에 대한 적재량 또한 비교적 높은 편이다. 그러나 요인 3에 대한 STL 항목들의 요인계수가 최소 0.677 이상인 반면 LTS, STO, TP 항목들은 요인 3에 대하여 -0.116에서 0.394 사이의 요인계수를 보이고 있기 때문에 STL변수를 독립된 변수로 볼 수 있다.

한편, 모델에 포함된 변수들을 개별조사로부터 자기보고식의 설문지별로 조사하였기 때문에 동일방법론의 문제로 발생할 가능성이 크다. 이 문제가 심각한 경우 자료의 타당도뿐만 아니라 분석결과의 내적타당도(internal validity)를 크게 쇠퇴할 수 있기 때문에 요인분석결과를 바탕으로 Harman의 단일요인 테스트를 통해 점검해 보았 다(Harman, 1967: Podsakoff & Organ, 1986). 모델에 포함된 모든 변수들의 측정항목들은 대상으로 비회전 요인분석을 실시하여 1보다 큰 고유치(eigenvalues)를 가질 것으로 요인을 추출한 결과 모두 네 개의 요인으로 나타났으며, 요인 1의 분산비가 44.2%였다는 점에서 동일방법론으로 인한 편의발생 가능성은 상대적으로 낮다고 볼 수 있다. 

4.2 변수들 간의 상관관계

연구모델에 포함된 변수들의 기술통계량과 변수간 상관관계는 [표 3]에 나타나 있다. 상관관계수를 바탕으로 변수간 관계를 살펴보면, 기중에 비해 부

<table>
<thead>
<tr>
<th>구분</th>
<th>평균</th>
<th>표준편차</th>
<th>1</th>
<th>2</th>
<th>3</th>
<th>4</th>
<th>5</th>
<th>6</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>부기장</td>
<td>0.450</td>
<td>0.498</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>민간</td>
<td>0.336</td>
<td>0.480</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>군&amp;민간</td>
<td>0.100</td>
<td>0.299</td>
<td>0.148*</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>신뢰성</td>
<td>4.841</td>
<td>0.887</td>
<td>0.246***</td>
<td>-0.247***</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>상사부하신뢰</td>
<td>4.466</td>
<td>1.402</td>
<td>-0.101</td>
<td>-0.247***</td>
<td>0.182*</td>
<td>0.195**</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>부하상사신뢰</td>
<td>3.993</td>
<td>1.525</td>
<td>-0.063</td>
<td>-0.227***</td>
<td>0.168*</td>
<td>0.191**</td>
<td>0.779***</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>부하조직신뢰</td>
<td>3.463</td>
<td>1.277</td>
<td>-0.162*</td>
<td>-0.299***</td>
<td>-0.029</td>
<td>0.022</td>
<td>0.372***</td>
<td>0.400***</td>
</tr>
</tbody>
</table>

주1) N = 182
주2) * p < .05, ** p < .01, *** p < .001, two-tailed
주3) 각각을 기장과 부기장으로 나누어 변수 처리함, 따라서 기장 변수의 기저변수는 기장
주4) 비행장력은 군, 민간, 군&민간으로 나누어 변수 처리함, 따라서 민간 및 군&민간 변수의 기저변수는 군

8) [표 2]는 LTS_1 항목을 제외한 후 직각회전한 결과이며, LTS_1 항목을 포함한 비회전요인분석 결과는 표에 나타나 있지 않다.
가장의 신뢰성을 좀 더 공정적이나 부하조직심화는 오히려 부정적이다. 균질성 조증사에 비해 민간 출신 조증사는 상사부하심화와 부하상사심화, 그리고 부하조직심화 정도가 모두 낮은 것으로 나타났다. 군과 민간경력 모두에 가르고 있는 조증사는 균질성 조증사에 비해 보다 공정적인 신뢰성을 나타냈으며, 상사부하심화와 부하상사심화도 더 높은 것으로 나타났다. 조증사의 신뢰성이 높을 수록 상사부하심화와 부하상사심화는 높은 것을 알 수 있으나, 부하조직심화는 유의한 상관관계가 없었다. 마지막으로 개별조증사가 지각하는 상 사부하심화, 부하상사심화, 그리고 부하조직심화 간에는 유의한 정(+)의 상관관계가 나타났으며, 특히 상사부하심화와 부하상사심화 간 상관계수는 0.779로 상당히 높기 때문에 회귀분석을 통한 가설검증 시에 다중공선성 발생여부를 점검하였다.

4.3 가설의 검증

모든 가설에 대한 검증결과는 (표 4)에 제시되어 있다.

(표 4) 가설검증 결과

<table>
<thead>
<tr>
<th>변수</th>
<th>모델구분</th>
<th>STL모델</th>
<th>STO모델</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>가설 3</td>
<td>1단계: 가설 1</td>
<td>2단계: 가설 2</td>
</tr>
<tr>
<td>(Constant)</td>
<td>0.020</td>
<td>2.355***</td>
<td>2.512***</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>(0.463)</td>
<td>(0.552)</td>
<td>(0.526)</td>
</tr>
<tr>
<td>부가중</td>
<td>0.043</td>
<td>-0.141</td>
<td>-0.169</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>(0.156)</td>
<td>(0.186)</td>
<td>(0.183)</td>
</tr>
<tr>
<td>연간</td>
<td>-0.126</td>
<td>-0.638***</td>
<td>-0.627***</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>(0.163)</td>
<td>(0.195)</td>
<td>(0.192)</td>
</tr>
<tr>
<td>군과민간</td>
<td>0.023</td>
<td>-0.625</td>
<td>-0.613</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>(0.271)</td>
<td>(0.324)</td>
<td>(0.319)</td>
</tr>
<tr>
<td>신뢰성향</td>
<td>0.059</td>
<td>0.024</td>
<td>0.020</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>(0.091)</td>
<td>(0.109)</td>
<td>(0.107)</td>
</tr>
<tr>
<td>상사부하심화(LTS)</td>
<td>0.831***</td>
<td>0.301***</td>
<td>--</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>(0.054)</td>
<td>(0.065)</td>
<td>(0.065)</td>
</tr>
<tr>
<td>부하상사심화(STL)</td>
<td>--</td>
<td>--</td>
<td>0.305***</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>(0.058)</td>
</tr>
<tr>
<td>R²</td>
<td>0.610</td>
<td>0.208</td>
<td>0.231</td>
</tr>
<tr>
<td>F값</td>
<td>55.135***</td>
<td>9.260***</td>
<td>10.582***</td>
</tr>
</tbody>
</table>

주1) N = 182. * p < .05, ** p < .01, *** p < .001
주2) 각 셀: 독립변수의 회귀계수(표준오차) 값
주3) STL 모델의 종속변수: 부하상사심화(STL)
주4) STO 모델의 종속변수: 부하조직심화(STO)
4.3.1 가설 1과 가설 2에 대한 검증:  
\[ STO = f(LTS), \ STO = f(STL) \]

가설 1과 가설 2는 각각 〈표 4〉의 STO 모델 1단계와 2단계 회귀분석 결과를 통해 확인할 수 있다. STO 모델 1단계에서는 통제변수와 상사부하신뢰 변수를 포함한 것인데, 상사부하신뢰 변수는 부하조직신뢰 변수에 대하여 0.301(\(p=0.000\))의 회귀계수 값을 나타냈다. STO 모델 2단계에서는 통제변수 외에 부하상사신뢰 변수를 추가하였는데, 부하상사신뢰 또한 부하조직신뢰에 대하여 0.305(\(p=0.000\))의 회귀계수 값을 나타냈다. 따라서 가설 1과 가설 2 모두 지지되었다.

4.3.2 가설 3에 대한 검증:  \[ STL = f(LTS) \]

〈표 4〉의 STL 모델에 대한 회귀분석 결과에 나타나 있는 바와 같이, 주요변수들을 통제한 후에도 상사부하신뢰 변수가 부하상사신뢰 변수에 대하여 0.831(\(p=0.000\))의 회귀계수를 나타내었으며, 따라서 두 변수간 정(+)의 상관관계에 대한 가설 3은 지지되었다.

4.3.3 가설 4에 대한 검증:  
\[ STO = f(LTS, STL) \]


다음단계는 독립변수-종속변수 간에 통계적으로 유의한 관계를 갖는 회귀모델에 메개변수를 포함시키고 독립변수의 유의성은 소멸되고 메개변수의 유의성은 그대로 유지되는지를 확인하여야 한다. 〈표 4〉의 STO 모델 1단계와 2단계 회귀분석 결과를 통해 확인할 수 있다. 1단계 모델에서 부하조직신뢰 변수에 대하여 0.001 유의수준에서 정(+)의 상관관계를 보였던 상사부하신뢰 변수는 \(\beta_{LTS} = 0.301, \ p = 0.000\), 부하상사신뢰 변수를 추가한 2단계 모델에서는, 종속변수와의 유의한 관계가 완전히 소멸되었다(\(\beta_{LTS} = 0.112, \ p = 0.249\)). 반면 부하상사신뢰 변수는 종속변수에 대하여 정(+)'의 상관관계를 나타내고 있다(\(\beta_{STL} = 0.227, \ p = 0.011\)).

메개효과 가설에 대한 보다 확실한 검증을 위하여 소벨테스트를 시행하였으며, 〈표 5〉에서 보는 바와 같이 메개효과가 존재함을 알 수 있다.

한편, 〈표 3〉의 변수간 상관관계에서 지적한 바와 같이 상사부하신뢰 변수와 부하상사신뢰 변수 간에는 높은 상관관계(\(r=0.779\))가 존재하며, 이들 변수가 독립변수로서 동시에 모델에 포함될 경

<table>
<thead>
<tr>
<th>(a(S_d))</th>
<th>(b(S_d))</th>
<th>Test Statistics</th>
<th>p-value</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>0.831(0.054)</td>
<td>0.227(0.089)</td>
<td>2.516</td>
<td>0.012</td>
</tr>
</tbody>
</table>

주1) \(a: STL = f(LTS)\) 모델에서 LTS변수의 비교준화 회귀계수, \(S_d\): 표준편차  
주2) \(b:ETO = f(LTS, STL)\) 모델에서 STL변수의 비교준화 회귀계수, \(S_d\): 표준편차  
주3) (http://www.psych.ku.edu/preacher/sobel/sobel.htm)에서 메트릭한 결과를 토대로 작성
우 다중공선성 발생가능성이 크다. 만약 메개효과 가설검증을 위한 STO 모델 3단계 회귀분석 시 다중공선성 문제가 발생한다면 메개효과에 대한 통계적 결론타당성을 보장할 수 없기 때문에, 본산행장 인수와 상태지수를 통해 다중공선성 발생여부를 점검하였으며 (표 6)에 결과를 제시하였다.

<table>
<thead>
<tr>
<th>변수</th>
<th>STO 모델 3단계</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>VIF</td>
</tr>
<tr>
<td>부기장</td>
<td>1.171</td>
</tr>
<tr>
<td>민간</td>
<td>1.201</td>
</tr>
<tr>
<td>군민간</td>
<td>1.279</td>
</tr>
<tr>
<td>신뢰성향</td>
<td>1.267</td>
</tr>
<tr>
<td>상사부하신뢰(LTS)</td>
<td>2.618</td>
</tr>
<tr>
<td>부하상사신뢰(STL)</td>
<td>2.566</td>
</tr>
</tbody>
</table>

주1) VIF(Variance Inflation Factor): 분산팽창인수
주2) CI(Condition Index): 상태지수
주3) 종속변수: 부하상사신뢰(STO)

일반적으로 분산팽창인수가 10이상일 경우에 다중공선성 문제의 발생가능성이 있는 것으로 받아들여지며(Hair et al., 1998). 점도 더 엄격한 경우에는 5 이상일 때 다중공선성을 의심한다 (Studenmund, 2000). 그러나 (표 6)에서 보는 바와 같이 최대 분산팽창인수가 2.618로 5보다 상당히 낮다.

상태지수를 이용한 다중공선성 점검은 통상 2단계의 절차를 거친다. 우선 독립변수들에 대한 상태지수들 중 15~30 사이의 값을 가지는 경우가 가장 보편적인 기준은 30 이상일 경우 다중공선성을 의심하며, 다음단계로 독립변수의 회귀계수 분산분석매트릭스(regression coefficient variance-decomposition matrix)를 확인한다. 즉 상태지수 수가 높게 나타난 독립변수에 대하여 회귀계수 분산 값의 90% 이상을 설명하는 두 개 이상의 독립변수가 존재할 때 다중공선성이 발생한 것으로 간주한다(Hair et al., 1998). 상태지수를 통해 확인한 결과 30 이상의 상태지수 값을 갖는 변수는 없었으며, 보다 엄밀한 점검을 위하여 15 이상의 값을 갖는 변수로 확대한 경우 부하상사신뢰 변수가 19.020의 상태지수 값을 보였다. 다음단계로 부하상사신뢰 변수의 회귀계수에 대한 분산분석매트릭스를 확인하였는데, 신뢰성향 변수의 회귀계수가 86%의 분산비율을 나타낼 뿐 기타 변수들은 4% 이하였다.

이상과 같이 회귀분석과 소벨테스트 그리고 모델의 다중공선성 전단 결과를 통해 가설 4가 지지됨을 알 수 있다.

V. 결론

5.1 결과요약 및 토의

구성원이 조직을 신뢰한다면 조직-구성원 간 기대비용이 감소하고, 조직 내 구성원간 자발적 사회화 행동이 촉진되며, 조직권위에 대한 구성원의 순응이 일관하게 있다는 점 때문에 조직에 대한 구성원의 신뢰는 중요하다.

본 연구에서는 조직신뢰를 중점시키는 선형모델로 상사-부하 간의 양방향 신뢰에 초점을 두고 실험분석을 하였으며, 결과를 요약하면 다음과 같다. 첫째, 상사로부터의 신뢰가 촉진하는 부하수록 조직에 대한 신뢰가 증가하였다. 둘째, 상사를 신뢰하는 부하수록 조직에 대한 신뢰가
증가하였다. 첫째, 상사로부터의 신뢰를 더 높이 지각하는 부하일수록 상사에 대한 신뢰가 증가하였 다. 둘째, 상사로부터의 신뢰인식과 부하직접신뢰 간 관계에는 부하상사신뢰의 매개효과가 존재하였다. 이러한 연구결과가 갖는 시사점 혹은 기여도는 세 가지 측면에서 살펴볼 수 있다. 첫째, 기존의 신뢰연구 결과를 바탕으로 상사부하신뢰와 부하상 사신뢰가 어떻게 연결될 수 있는지에 대한 이론적 접근방법을 제시하였다. 기존연구들에서는 상사-부 하 간 신뢰를 상사부하신뢰와 부하상사신뢰로 구분 해왔으며 이러한 양방향 신뢰가 상호 강화프로세스 를 형성한다는 점을 강조하고 추하다. 일부의 신뢰가 어떻게 상대방의 신뢰를 유발할 수 있는지에 대한 개념적 토대가 미흡하였다. 본 연구에서는 사회적 교환이론과 상호성규범 개념을 통해 상사부하 신뢰의 결과로서 나타나는 상사의 위험감수행동은 부하로 하여금 보다 긍정적인 상사부하신뢰를 지각하게 하며, 부하가 지각하는 상사부하신뢰는 부하 가 상사에게 알려만큼의 신뢰를 되돌려준 것인가에 대해 준가정으로 기능한다는 프로세스를 제시하였 다. 이러한 프로세스는 '부하신뢰→상사신뢰' 방향 뿐만 아니라 '상사신뢰→부하신뢰' 방향에서도 동일하게 적용되며 장기적으로 나선형의 강화프로세스 를 형성하게 된다.

둘째, 기존연구들에서는 부하상사신뢰의 유용성 에 중점을 두고 상사의 신뢰성을 높이기 위해 노력 할 것을 강조해왔다. 본 연구에서는 외부보다 더더욱 돼 상사가 먼저 부하를 신뢰해야 하는지에 대한 해 당을 제시하고 있다. 부하가 지각하는 상사부하신뢰가 부하상사신뢰와 유의한 정성의 관계를 가진다는 점을 실증하였는데, 이는 상사가 자신의 신뢰성을 높이기 위해 노력할 뿐만 아니라 부하를 먼저 신뢰함으로써 부하와의 관계에 존재하는 위험을 보 다 적극적으로 감수하게 되고, 이는 부하로 하여금 '나의 상사가 나를 이렇게 신뢰하는구나', '그렇다면 나도 당연히 상사를 더욱 신뢰해야지'로 이어져 상 사에 대한 신뢰와 충성, 품질을 증진시킬 수 있음을 내포하고 있다.

셋째, 상사-부하 간 신뢰가 부하직접신뢰 증진에 중요한 역할을 한다는 점을 실증하였는데, 이러한 결과는 중간관리자의 역할과 관련하여 큰 시사점을 주고 있다. 1990년대 이후에 기술의 급격한 발전과 더불어 기업조직들은 경영의 불확실성과 급속한 변화를 더욱 크게 겪고왔으며, 이를 극복하기 위해 M&A를 포함한 조직구조 변화를 단행해왔다. 환경에 적응하기 위한 조직변화 노력과 더불어 조직 내 중간관리자의 관리행동(즉, 스스로의 신뢰성을 높이기 위한 노력과 부하를 신뢰하는 행동)에 초점을 두는 제도와 관행을 지속적으로 추구함으로써 조직구성원의 조직신뢰를 증진시킬 수 있을 것이다.

5.2 연구의 한계와 추후 연구방향

본 연구의 한계점은, 첫째, 실증분석을 위한 자료가 하나의 조직으로부터 수집되었다는 점에서 구조적 특성성이 다른 조직으로 연구결과를 일반화 하는데 한계가 있으며, 둘째, 방법론적 측면에서 단일 운동자 설문지를 통해 획득된 분석을 실시하였기 때문에-비록 제한적이라도 Harman의 단일요인 테스트를 통한 점검에도 불구하고-동일방법사용으로 인한 편의방식의 한계를 벗어나기 어렵다.

앞으로 모색되어야 할 연구방향은 다음과 같다. 첫째, 상사부하신뢰 측정과 관련한 논의에서 '왜 상 사부하신뢰를 부하로부터 측정하였는지에 대한 이유'를 논리적으로 설명하고자 하였으나, 자료의 특
성상 동일법원의 발생으로 인해 분석결과의 내적 타당도 왜소 가능성은 여전히 존재한다. 따라서 이 류한 문제를 극복하기 위해서는 상사가 지각하는 상사부상의 신뢰를 위한 연구가 필요하다. 둘째, 본 연구에서 상사의 의복감수행동과 상사의 신뢰성 창기행동 간 개념구분을 토대로 상사부상신뢰가 어 떻게 부하상사신뢰를 유지할 수 있는지에 대한 논 리를 제시하였으나, 연구 설계상의 한계로 인하여 연관관계를 규명하지는 못했다. 따라서 이관관계 규명을 위해서는 정교한 실험연구도 해결 필요가 있다. 즉, 상사의 신뢰성을 통제한 상태에서 상사의 의복감수행동 변화를 바탕으로 상사로부터의 신뢰인식과 상사신뢰가 어떻게 변화되는지를 살펴 보는 연구 간 차이가 영향관계를 보다 명확하게 이해할 수 있을 것이다. 셋째, 본 연구에서는 부하가 지각하는 상사부상신뢰가 부하상사신뢰에 직접 영향을 주는 것으로 개발화 하였으나, 상사의 신뢰가 상대방 의 신뢰를 어떻게 조정하는지에 대해 좀 더 면밀한 연구가 필요하다. 상사로부터 높은 신뢰를 받고 있 다고 지각하는 부하의 상사와의 관계를 보다 긍정 적으로 생각하게 되며, 상사에 대한 태도 역시 보 다 우호적이 될 수 있다. 따라서 상사로부터의 신뢰인 식이 상사의 신뢰성에 대한 직접적 영향을 줄 수 있으며, 혹은 상사의 신뢰성과 상사신뢰 간 관 계를 조절하는 맥락요인의 역할을 할 수 있다. 넷째로, 상사-부하 간 신뢰의 강화프로세스를 일반화하기 위해서는 다양한 형태의 조직을 대상으로 한 연구가 필요하며, 개인간 신뢰 영역뿐만 아니라 집단간 혹은 조직간 신뢰영역에서도 적용가능한지 살펴볼 필요가 있다.

참고문헌

김영조(2003), "신뢰가 조직시민행동과 공유학습에 미치는 영향에 관한 연구," 대한경영학회지, 38, 987-1002.
김정현·송건섭(2002), "경찰의 치안활동에 대한 신뢰결 정요인 연구," 지방경찰연구, 6(1), 159-178.
도윤경(2001), "조직공정성이 조직유 효성에 미치는 영향에 있어서의 상사에 대한 신뢰의 매개효과 연구," 인적자원개발연구, 3(2), 87-111.
서도현·이덕호·김영순(2001), "신뢰적 거래적 리더십, 신뢰, 조직시민행동과의 관계에 관한 연구," 한국인사학회 학회발표논문집, 24-46.
서재현(2005), "부하의 경제적 및 직업불안정성이 조직후
원인석, 조직신뢰 및 역할 내 행동에 미치는 영향," 인사·조직연구, 13(1), 173-198.


이정·장영철(2004), "리더십 유형이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구," 인사관리연구, 28(1), 137-172.

임성민(2004), "조직 신뢰와 구성원 신뢰의 기반요인 및 관계성," 서울대학교 박사학위 논문.


Quarterly, 41(4), 574-599.
부록 변수별 측정문항

신뢰성향(Propensity to Trust)
PT.1 나는 우연이나 전화에 물건을 구매했을 때 제품이 악수가 대로 도착하리라 확신한다.
PT.2 나는 사람들이 일반적으로 악수를 지킨다고 믿는다.
PT.3 대부분의 회사는 진심으로 고객들을 보살핀다.
PT.4 대부분의 세일즈맨은 진실하다.
PT.5 대부분의 사람들은 신뢰할만하다.

상사부하심화: 부하의 저각(Subordinate's Perception of Leader's Trust in Subordinate)
LTS.1 나는 상사의 나를 친근하고 가깝게 생각한다.
LTS.2 나는 상사의 나를 믿고 맡긴다.
LTS.3 나는 상사의 나를 신뢰한다.
LTS.4 나는 상사가 내가 내린 의사결정에 대해서 나를 지지할 것이라고 믿고 있다.
LTS.5 나는 상사가 내가 알고 있는 모든 것을 알고 있다고 믿고 있다.
LTS.6 나는 상사가 업무와 관련된 내 책임과 권한을 나에게 기꺼이 위임한다.

부하상사심화(Subordinate’s Trust in Leader)
STL.1 나는 업무와 관련된 문제들을 상사와 자유롭게 논의하며, 그로 인한 불이익을 두려워하지 않는다.
STL.2 나는 상사가 나를 공정하게 대할 것임을 전적으로 믿는다.
STL.3 나는 내가 사소한 실수를 했다더라도 상사는 기꺼이 나를 이해하고 용서할 것이다.
STL.4 나는 상사가 친근하고 가까워 향한다.
STL.5 나는 업무와 관련한 여러 문제에 처해 있을 때 나는 상사에게 도움을 청할 수 있다.

부하조직심화(Subordinate’s Trust in Organization)
STO.1 나는 직원들 대부분이 회사를 신뢰하고 있다고 생각한다.
STO.2 나는 우리 회사가 적어도 직원들을 속이지 않는다고 생각한다.
STO.3 나는 회사장이 내게 어떤 영향을 미칠지라도 믿고 따를 것이다.
STO.4 나는 회사에 정직하게 했더라도 나는 회사에 해를 끼치지 않을 것이다.
STO.5 나는 회사와 직원이 내게 불이익을 끼치는 경우가 있어서도 나는 불쾌하게 받아들이지 않을 것이다.
STO.6 나는 회사가 나를 해고하기도 모르는 불안감을 갖고 있지 않다.
The Mediating Effect of Subordinate's Trust in Leader in the Relationship Between Leader's Trust in Subordinate and Subordinate's Trust in Organization

Won-Woo Park* · Seung-min Ryu** · Seong-ik Ahn**

Abstract

The level of trust in a nation is treated as the most pervasive cultural characteristic influencing the nation's prosperity and competitiveness. Also in the field of organization studies, the importance of trust has been argued to reduce transaction costs within organizations, increase spontaneous sociability among organizational members, and facilitate appropriate forms of deference to organizational authorities. Therefore, trust within an organization is a socially complex resource which contributes to the sustaining of competitive advantages.

However, organizational trust-building is not an easy work due to the conceptual characteristic of trust and the multi-dimensions of organizational relationship. Trust is basically a psychological state of a trustor which is being developed in the interdependent relationship with a specific trustee. There may be various relationships in organizations (i.e., person-person, person-group, person-organization, group-group, group-organization, and/or organization-organization) which need trust-building. Any of substantial entities (i.e., person, group, organization) composing an organization can be a trustor and/or a trustee. So, high level of trust in a specific relationship does not mean high level of trust within the organization. Therefore, trust-building as a managerial issue needs a specific dyad to be identified.

This study focuses on the two-way trust (i.e., leader's trust in subordinate and subordinate's
trust in leader) in leader-subordinate dyad as determinants of subordinate’s trust in organization. Trust in leader-subordinate relationship has been studied by many researchers, but trust in organization-member relationship has been paid little attention to. The established models of interpersonal trust fundamentally assume that one party’s trust in another party reciprocally reinforce the latter’s trust in the former, but research efforts to support this reinforcement process of reciprocal trust are not sufficient. Further, despite much research in subordinate’s trust in leader, almost no attention has been paid to leader’s trust in subordinate.

In this context, major research questions of the study are whether a subordinate trust his/her leader more as he/she perceives trust from his/her leader, whether a subordinate trust his/her organization more as he/she trust his/her leader or as he/she perceives trust from his/her leader based on the perspective that leaders are representatives of an organization to subordinates, and finally whether subordinate’s trust in leader mediates the relationship between leader’s trust in subordinate and subordinate’s trust in organization.

To collect the data, we conducted questionnaire-based survey for all pilots of Korean Air on May, 2006. 1,600 questionnaires were sent to the individual mail box of the pilots and 233 of them responded (response rate =14.5%). However, the data of 182 respondents were used for analysis because 51 with missing values were excluded.

The model of this study includes an independent variable, a mediator, a dependent variable, and three control variables. They are leader’s trust in subordinate (LTS), subordinate’s trust in leader (STL), subordinate’s trust in organization (STO), and propensity to trust (PT) and two demographic variables, respectively. All variables except for demographics were measured by a Likert-type 7-point scale where 1, 4, and 7 meant “strongly disagree,” “medium,” and “strongly agree,” respectively. The Cronbach’s alpha values of LTS, STL, STO, and PT were 0.96, 0.95, 0.87, and 0.84, respectively.

We conducted an exploratory factor analysis for a validity test. Then we computed the average score of all the items of each variable and used them for correlation analysis and multiple regression analyses. To test the mediation effect hypothesized, we used the hierarchical multiple regression analyses which Baron and Kenny recommended and checked the result of a Sobel test. We also diagnosed the possibility of common method bias in the sample with Harman’s single factor test and multicollinearity problem with variance inflation factor and condition index.
The findings have shown that the more trust subordinates perceive from their leader, the more they trust their leader (LTS-STL): that the more trust subordinates perceive from their leader the more they trust their organization (LTS-STO): that the more subordinates trust their leader the more they trust their organization (STL-STO): and that subordinates’ trust in leader mediates the relationship between LTS and STO. From the findings, we would propose three major implications or contributions. First, this study contributes to a theoretical development by suggesting one possible explanation to link LTS and STL in leader–subordinate dyad. Second, our research gives an answer to the question of why leaders should trust subordinates first rather than waiting for their trust, based on the premise that risk-taking (or trusting) behavior should be distinguished from trustworthiness. Lastly, our research suggests the new role of middle manager in building trust within an organization. From the finding that subordinate’s perception of LTS is positively related to STO and mediated by STL, it becomes clear that the top managers of organizations should put priority on developing organizational norms and practices motivating middle managers to proactively trust their subordinates as well as to increase his/her own trustworthiness.

Key words: trust, interpersonal trust, social exchange theory, the norm of reciprocity, leader’s trust in subordinate, subordinate’s trust in leader, subordinate’s trust in organization