

회사신뢰 및 상사신뢰의 결정요인

이 영 석 오 동 근 서 용 원[†]

ORP 연구소

성균관대학교 심리학과

본 연구에서는 조직신뢰 중 수직적 관계에서 발생하는 구성원의 회사에 대한 신뢰와 상사에 대한 신뢰에 영향을 미치는 5가지 결정요인들을 규명하고 5차원으로 구분하였다. 회사신뢰에 대한 결정요인을 탐색하기 위하여 예비연구를 통해 현장의 사례수집과 탐색적 요인 분석을 바탕으로 조직신뢰 결정의 5요인 모델을 제시하였다. 회사신뢰는 일 차원에서의 조직역량, 개인 차원에서의 회사의 배려, 구성원 차원에서 회사의 공정성, 신뢰대상 특성차원에서의 회사의 도덕성, 상위 범주차원에서의 사회에 대한 책임의 요인으로 구분됨을 알 수 있었다. 이러한 5요인을 문항으로 개발하여 본연구에서 회사신뢰 결정의 5요인에 대한 측정 척도가 타당함을 입증하였다. 또한 상사신뢰에 대해서도 회사신뢰 결정 5요인 모형의 틀로 예비연구에서 상사신뢰에 대한 사례를 분석한 결과 상사신뢰의 결정요인도 5요인으로 구분 할 수 있었다. 즉, 개인 차원의 상사 배려, 구성원 차원의 상사의 공정성, 일 차원의 상사의 업무능력, 신뢰대상의 특성 차원인 상사의 도덕성, 상위범주 차원인 상사의 조직에 대한 책임 등의 요인들로 설명이 가능함을 확인하였다. 이러한 상사신뢰 결정의 5요인에 대한 문항을 개발하여 본연구에서 확인적 요인분석을 실시하였으며, 그 결과 측정척도가 타당함을 입증하였다.

주요어 : 회사신뢰, 상사신뢰, 조직신뢰

[†] 교신저자 : 서용원, 성균관대학교 심리학과, suh0491@dreamwiz.com, 02-760-0491

오늘날은 물적 자본에 비해, 인간의 지식이나 기술과 같은 개인단위의 인적자본과 함께 사회적 자본인 신뢰가 조직의 성장과 운영에 있어서 더 중요하게 부각되고 있다. 그것은 급변하는 경영환경 속에서 신뢰가 경제적 번영의 원천으로서 그 중요성이 점점 커져가고 있으며(Fukuyama, 1995), 사회를 원활하게 움직일 수 있는 윤택유와 같은 역할을 하기 때문이다(Whitney, 1994). 특히, 조직 내에서의 신뢰는 조직 내 구성원간에 활발하고 긍정적인 상호작용을 가능하게 하는 중요한 매개체이다. Shaw(1997)는 신뢰를 기적의 성분, 정확제, 결합자, 구성원들을 조직에 통합할 수 있는 접착제 등으로 말하고 있고, Covey(1994)는 신뢰가 효율적인 의사소통의 가장 본질적인 성분이며 모든 종류의 조직을 결합시키는 기본적인 원칙이라고 말하고 있다.

신뢰가 축적된 회사는 구성원들 간의 자발성과 협력의 질이 높기 때문에, 구성원들로부터 이해와 협력(Scott, 1980), 몰입과 헌신을 보다 더 기대할 수 있어서 고성과 조직으로 성장해 나갈 수 있는 잠재력이 있다(Marshall, 1999). 신뢰는 개방적 태도, 위협을 감수하고자 하는 태도, 혁신적인 사고와 행동, 그리고 높은 수준의 협력을 가능하게 하는 본질적인 것이다. 신뢰는 조직의 성공, 팀 효과성, 대인간 협력, 개인적 신념 등의 네 가지 수준의 조직성공에 영향을 미치는 조직의 구조적 및 문화적 특징(Shaw, 1997)으로서, 신뢰가 없다면 조직은 빠르게 변화하는 경영환경에서 경쟁력을 갖기가 더욱 힘들어 진다. 이러한 이유에서 산업현장에서는 조직 내 신뢰증진을 위한 교육 등 많은 노력이 이루어지고 있다(이영석, 1999).

조직 내에서 발생하는 신뢰는 구성원이 조직 실체에 대해 갖는 신뢰와 구성원 상호간에 발생하는 신뢰의 두 가지로 구분할 수 있다. 조직 구

성원이 실체에 대해 갖는 신뢰는 회사에 대한 신뢰와 부서간의 신뢰가 있으며, 구성원간에 발생할 수 있는 대인간 신뢰는 부하의 상사에 대한 신뢰, 상사의 부하에 대한 신뢰, 동료간의 신뢰로 구분할 수 있다. 조직내 신뢰유형을 다른 측면으로 보면 수평적 관계의 신뢰와 수직적 관계의 신뢰로도 구분할 수 있다(McCauley & Kuhnert, 1992). 수평적 관계의 신뢰는 부서간 신뢰, 동료간 신뢰를 의미하며, 수직적 신뢰는 구성원이 회사나 하위 조직에 대해서 갖는 신뢰와 부하로서 상사에 대해서 갖는 신뢰가 있다.

조직내의 다양한 신뢰유형들 중에서 조직효과성에 많은 영향을 주는 것은 수평적 신뢰이기보다는 회사나 상사에 대한 수직적 신뢰인데, 이는 한국사회에서는 조직신뢰의 무게가 수평적 인간관계보다는 수직적 인간관계에 놓여있는 것과 관련된다. 더욱이 상급자 개인의 책임과 의무가 강조되는 한국 사회의 위계화된 집단문화가 그대로 반영된 결과라고도 볼 수 있다. 구성원들의 회사에 대한 신뢰는 회사와 구성원간의 일체감 형성, 경영진에 대한 믿음, 함께 일하는 사람과의 즐거움, 활기차게 일하는데 방해가 되는 불편사항이나 불만사항의 해소 등을 가능하게 해주는 무언의 규칙으로서 작용하며, 상사에 대한 신뢰는 부하와 상사를 함께 연결시키는 동시에 리더십의 정당성을 부여하는 척도이기 때문이다.

그럼에도 불구하고, 지금까지 회사신뢰나 상사신뢰를 가져오는 결정적인 요인들에 대한 국내의 연구 결과들은 빈약한 형편이다. 현존하는 대부분의 신뢰에 대한 연구들은 외국에서 얻은 결과들을 변안하여 적용하는 수준에 머물러 있을 뿐, 국내 상황을 충분히 반영한 연구들이 거의 이루어지지 못하고 있다. 연구의 내용도 신뢰에 대한 선행요인을 찾으려는 노력보다는 조직 내 다른 종속변인에 영향을 미치는 독립변인이

나 그 사이에서 작동하는 매개변수로서 신뢰를 조명하고자 하는 시도들이 주를 이루어 왔다. 또한, 대부분의 연구들이 신뢰의 추상적인 의의와 중요성, 대인관계에서의 관계적 특성이나 개인특성만을 언급하고 있는 실정이며, 신뢰의 선행요인들에 대한 연구는 대부분 외국의 개인주의 문화권에서 얻어진 결과(Butler, 1991; Mayer, Davis & Schoorman, 1995; Cook & Wall, 1980)들을 활용하여 연구되고 있을 뿐이다(이동섭, 1997; 최성원, 1999; 김호정, 1999; 이재연, 차동욱, 2003). 그러나, 이러한 척도들을 우리나라에 적용하는 데는 한계가 있다. 이는 문화간 차이(Hofstede, 1980)에 따라 신뢰를 구성하는 주요 요소 간에 차이가 있을 수 있기 때문이다.

최근에 우리문화에 맞는 조직내 신뢰의 선행변인들을 찾으려는 연구(김정호, 서용원, 2000; 옥용재, 서용원, 2000)들이 산업 및 조직심리학 분야에서 있어 왔으나, 대부분 상사 신뢰에 관한 연구들로서 상사가 보이는 신뢰행동의 특성을 나열하는 형태의 연구들이었다. 또한 질적 사례 분석을 통해 신뢰의 기반을 추출하려는 연구들(김명언, 이영석, 2000; 이주일, 2000)이 있었으나, 체계적이고 통합적인 연구라고 보기에는 한계가 있다. 특히 회사신뢰에 대한 연구는 거의 전무하고 이영석, 김명언 그리고 서용원(1999)이 수행한 회사신뢰의 기반에 관한 사례 연구가 있을 뿐이다.

따라서, 본 연구에서는 회사신뢰와 상사신뢰의 개념을 보다 체계적으로 정립하고, 회사신뢰 및 상사신뢰에 영향을 미치는 결정요인들을 규명하고자 한다. 이를 위해 지금까지의 현장경험과 그간에 수행한 사례연구들을 토대로, 조직장면에서 발생할 수 있는 회사신뢰와 상사신뢰의 결정요인들을 추출하고, 이러한 결정요인들이 회사신뢰와 상사신뢰에 미치는 영향을 밝히

고자 한다.

회사신뢰 결정요인에 대한 기존 연구

지금까지 신뢰에 대한 연구들은 대부분 대인간 신뢰에 초점을 두어 왔다. 대표적인 연구로서, Mayer등(1995)의 신뢰통합모형에서 제시한 신뢰의 선행요인(능력, 성실성, 선의)이 널리 인정받고 있으나 이모형은 대인간 신뢰에만 적용되는 모형이라 할 수 있으며, 회사에 대한 신뢰를 연구한 사례는 극히 드물다. 회사신뢰에 대한 초기의 연구로는 Hart, Capps, Cangemi, 그리고 Cailouet(1986)의 연구를 들 수 있다. 이 연구에서는 회사신뢰의 구성요소로서 개방성, 일치성, 공유된 가치, 자율성/피드백 등이 추출되었으나, 이들의 연구는 욕구만족에 초점을 두었기 때문에 이들이 열거한 요인들은 신뢰보다는 직무만족과 일치되는 요인들이라 볼 수 있다. 보다 최근에, O'Malley(1999)는 경영자의 사원에 대한 신뢰를 증진 할 수 있는 네 가지의 관심 영역으로 개인적 성장감, 일과 사람의 통합, 개인적 편의, 그리고 안전과 보건 등을 제시하고 있다. 또한, Mishra와 Morrissery(1990)는 조직 신뢰를 촉진하는 4가지 요소로 개방적 의사소통, 의사결정에 있어 구성원들에게 더 많은 몫을 주는 것, 중요한 정보의 공유, 지각과 감정의 진실된 공감미 제시되었다. Levering(2000)은 조직신뢰의 구성요인으로 사원과 관리자 및 경영진과의 관계인 신뢰, 사원과 자신의 일과의 관계인 자부심, 함께 일하는 사원들과의 관계를 재미로 분류하고 신뢰는 다시 진실성, 개인존중, 공정성으로 구성하고 있다.

국내에서도, 김호정은 신뢰와 조직몰입의 관계를 연구하였고, 박광국, 박선희, 도운섭(1999)은 행정조직에서의 조직신뢰도의 결정요인에 대한

연구를 실시하였다. 그러나 이러한 연구들은 외국의 척도를 국내에 단순히 적용하였을 뿐, 우리의 문화와 현실에 맞는 회사신뢰에 대한 연구라고 보기는 어렵다. 그것은 신뢰에 대한 선행요인이 동양과 서양에서의 사회관계에 대한 관점들의 차이를 간과하고 있기 때문이다(이영석, 김명연, 서용원, 2000). 한국생산성본부(1999)는 회사에 대한 신뢰측정치로 경영진의 진실성, 구성원들을 존중하고 있는지에 대한 인격적 대우, 개인 존중, 평가, 보상, 승진에 대한 공정성, 학연, 지연, 및 성별에 따른 편애가 없다는 공정성을 사용하고 있다. 그러나 이 연구도 일정한 차원 구분없이 나열식으로 추출하여 요인으로서의 개념적 구성이 결여된 연구라는 한계가 있다.

지금까지 살펴보았듯이, 회사신뢰의 결정요인에 대해서는 연구자마다 다르며, 일치된 결과가 없다. 그것은 지금까지의 연구들이 사례 수집을 통해 추출된 요인들을 나열하는 식의 연구에 그쳤기 때문이며, 이를 설명해 줄 수 있는 구체적인 개념적 틀을 갖추지 못하였기 때문이다. 신뢰의 연구가 깊이 있게 진행되기 위해서는 신뢰를 가져오는 공통적인 출처를 밝힐 필요가 있다.

상사신뢰 결정요인에 대한 기존 연구들

조직생활의 대부분은 상사와의 업무 관계 속에서 이루어지며, 이러한 관계 속에서 부하들이 갖는 상사에 대한 신뢰는 업무 수행 뿐 아니라 부하들의 직장생활 적용에도 많은 영향을 미치게 된다. 이러한 이유에서 조직신뢰 연구의 대부분이 상사와 부하간의 관계에 초점을 두어 왔다(Roberts & O'Reilly, 1974). Gabarro (1978)는 정직, 동기, 행동의 일관성, 개방성, 신중성, 기능적/구체적 능력, 대인간 능력, 일에 대한 감각, 판단력 등의 9가지 신뢰기반들을 제시하였다. Butler와

Cantrell(1984)은 업무를 수행하는데 요구되는 스킬과, 기술적 및 대인관계 지식으로 정의되는 능력, 정직성과 진실을 의미하는 성실성, 믿음성과 예측가능성, 업무 처리상황에서의 올바른 판단으로 정의되는 일관성, 사람들의 체면을 세우고 호의적인 동기로 정의되는 충성심, 정보나 아이디어를 자유롭게 공유하고 정신적 수용을 의미하는 개방성 등을 상하간의 중요한 신뢰 기반으로 추출하였다.

Blomqvist(1997)는 유능함과 선의를 제시하였다. 유능함은 능력, 기술 및 노하우를 말하고 선의란 도덕적 책임과 다른 사람에 대한 긍정적인 의도를 말한다. 한편 Whitener, Brodt, Korsgaard, & Werner(1998)는 관리자 차원의 신뢰행동을 구성원들이 관리자에 대해 신뢰를 형성하는데 충분 조건은 아니지만 필요조건이 되는, 관리자가 보여주는 자발적인 행동과 상호작용들로 정의하면서 1) 행동의 일관성, 2) 행동의 성실성, 3) 통제 권한의 공유와 위임, 4) 의사소통(정확성, 설명, 공개), 5) 관심 등의 5가지 행동차원을 제시하였다. 이들은 능력을 분석의 틀에서 제외하였는데 이는 능력을 신뢰행동에 영향을 주는 특성적 요소로 보았기 때문이다.

국내에서는 김정호 등(2000)이 대인관계능력, 도덕성, 원칙준수, 접근성, 솔직함, 공동체 의식, 권한위임, 솔선수범, 친밀성, 비불평/불만, 공정성 견지, 전문성, 배려 등의 요인을 추출하였다. 그 중 대인관계능력, 전문성, 권한위임, 도덕성 등이 다른 선행요인보다 조직효과성 변인에 더 많은 설명력을 보여주었다. 옥용재 등(2000)은 사적교류행동, 존중행동, 지식전달 행동, 절대적 신입행동 등의 상사의 신뢰행동을 밝혔다. 정기산(2002)은 중간관리자의 유형별 행동특성과 신뢰와의 관계에서 서번트 리더십의 여러 행동특성 중 구성원성장, 공동체 형성 등이 신뢰와 높은 상관을

갖는다고 하였다.

이상에서 살펴본 바와 같이, 기존의 상사에 대한 신뢰 연구들은 상사의 어떠한 특성들 또는 행동들이 부하들로 하여금 상사를 신뢰하도록 하는지에 초점을 두어 왔다. 많은 연구자들이 상사신뢰에 기여하는 상사의 특성들과 행동들을 밝혀왔으나, 아직까지도 상사신뢰에 대한 명확한 이해를 제시하고 있지 못한 실정이다. 그것은 이미 회사신뢰에 대한 기존 연구들의 문제점에서 지적한 바와 같이, 지금까지의 모든 연구가 상사신뢰의 이론적 틀을 제시하지 못한 채 사례 추출을 통해 얻어진 자료들을 토대로 내용분류나 요인분석 등의 방법을 통해 탐색적으로 신뢰의 기반들을 열거하는데 그쳤기 때문이다.

따라서, 본 연구에서는 먼저 사례 수집·분류 및 탐색적 요인분석을 통해 회사신뢰와 상사신뢰의 결정요인들에 대한 개념적 틀을 설정하고 측정 척도를 개발한 뒤, 확인적 요인분석과 중다회귀분석을 통해 이들 결정요인들의 구성타당도 및 준거타당도를 밝히고자 한다.

예비연구: 조직신뢰 결정요인 탐색

예비연구 1: 회사신뢰 결정요인 탐색

회사신뢰 사례수집 및 내용분석

조사방법

회사신뢰의 결정요인을 탐색하기 위하여 L제 조회사의 사무직 사원과 기능직 사원으로부터 신뢰와 불신(신뢰하지 않는)의 사례와 현상을 수집하였다. 직급별 인원 분포는 기능직사원 373명, 사무직사원 230명으로 사무직의 직급별 분포

는 사원/대리 188명, 과장/차장 35명, 부장 7명이었다.

사무직 사원에게는 자유기술설문지를 통하여 “회사생활을 하면서 귀하의 회사에 대하여 무엇 때문에 신뢰 또는 불신을 경험하였는지를 기술하여 주시기 바랍니다”와 같은 질문에 대해 답변하도록 하였다. 이러한 방법으로 수집된 사례 중 신뢰사례는 200개, 회사에 대해 불신하고 있는 사례는 460개였다. 기능직 사원에게는 팀단위 신뢰증진 워크숍에 참여한 47개 팀의 373명을 대상으로, 과정 중에 “회사가 신뢰를 보여준 사례” “회사를 믿고 의지 할 수 있었던 사례” 등을 참석자별로 생각하게 하고 기술하도록 하였다. 이를 통해 265개의 신뢰사례와 284개의 불신 사례를 수집하였다.

분석 절차

수집된 신뢰·불신의 전체 사례 1,209개 중 1,141개는 회사에 대한 신뢰와 불신의 사례이었으며 29개는 최고경영자에 대한 사례, 39개는 상사와 동료에 대한 사례였다. 1,141개의 사례 중에서 단순건의사항과 같은 내용(예, “불신의 벽을 없애고 상호협력하자” 등)들을 제외한 951개를 분석에 사용하였다. 사례 수집 후 연구자와 신뢰 연구 경험이 있는 심리학과 박사과정 수료자 2명이 각각 독립적으로 사례를 분류하여 분류범주를 설정하고 범주별로 세부 행동을 추출하였다. 연구자간에 일치되지 않은 분류는 합의하여 재분류하였다.

분석 결과

사례분석결과 13개의 범주가 도출되었다. 회사에 대한 불신경험은 반대차원으로 해석하여 신뢰의 범주에 함께 포함하였다. 내용분석을 통하여 도출된 범주와 세부범주별 빈도는 표 1과

표 1. 회사신뢰의 범주별 내용 및 빈도

범주	신뢰사례	빈도	빈도	신뢰하지 않는 사례
배려성 (270, 28%)	복지시설	40	12	복지시설 부족
	복리후생 제도	30	54	복리후생제도 부족
	가정생활배려	16	54	사원생활 부족
	업무사항에 대한 고충 처리	16	24	근무조건 열악
			24	근무환경 부족
인정 (43, 5%)	인격적으로 존중	8	7	사원무시
	실수가 있더라도 최선을 다한 경우 인정	6	9	사소한 잘못 허용 안됨
	사원들을 회사의 자산으로 인식	4		
	성공적인 업무수행 시 그 노력과 성과를 인정	3	6	능력불인정
자기 성장 (39, 4%)	나의 성장에 도움이 될 수 있는 교육기회 제공	32		
	나 자신이 성장할 수 있는 기회를 제공	7		
분배 불공정 (69, 7%)			32	노력에 비해 보상 부족
			17	급여보너스인상 부족
			10	업무결과에 비해 부족
			10	열심히 해도 보상은 변하지 않는다
절차 불공정 (114, 12%)	각종 제도들이 일관된 방향으로 운영	4	31	근무평가기준 객관성 결여
			28	승진기준 공정성 결여
			19	경영정책, 인사제도의 비일관적 운영
			14	제도변경시행시 사원의견 미반영
			8	공정하지 못한 인사조치
			4	혈연, 지연에 의한 인사
			3	부문간 차별을 둔다
			3	약속불이행시 사후 설명 없음
조직문화 (110, 12%)	가족적인 분위기가 조성 경영환경에 유연하게 대응하는 조직 혁신적이고 창의적인 조직	27 19 13	18	부서간 업무 비협조
			20	불안한 노사관계
			4	경쟁을 부추킨다
			9	창의적 아이디어 미반영

표 1. 계속

범주	신뢰사례	빈도	빈도	신뢰하지 않는 사례
조직구조 합리성 (18, 2%)	인력 수급이 체계적으로 이루어지고 있다.	2	12	인원이 적다
	팀체는 목적에 맞게 잘 운영되고 있다.	2		
	사업부제는 효과적으로 운영되고 있다.	1		
	부서별 인원배분이 적절하다	1		
조직역량 (93,10%)	관리 역량(지원부문)의 경쟁 우위	6	18	업무처리절차방법 복잡
	기술력(제조, 설계)의 경쟁 우위	5	4	품질 고려 부족
	재무지표의 건전성	3	17	명확한비전 없음
	연구개발 능력의 경쟁 우위	3	21	신사업투자미비
			16	지속발전을 위한 투자미비
도덕성 (61, 6%)	투명한 경영	17	8	경영층 결정내용 공유부족
	정도 경영	5		
	비도덕적인 일을 하지 않는다.	3	6	고객의 이익보다 회사이익중시
			8	정책이나 현황설명기회 없음
			14	사원들 희생강요
약속이행 (45, 5%)	어려운 경영환경에도 봉급과 상여지급	20		
	노사협의등 사원과의 약속이행.	2	22	노사간 합의 불이행
	정해진 규정과 기준 준수	1		
사회기여 (22, 2%)	환경 친화적인 기업	7	2	주주이익보다 회사이익중시
	우리 나라 경제 발전에 기여	4		
	사회에 대한 기여와 봉사에 대해 자부심	4		
	국가적인 관점 고려	2	3	
관계의 효율성 (6, 1%)	동료들과의 관계 원만	4		
	만난 사람들은 내 인생에 있어 도움	2		
안정감 (61, 6%)	안정된 일자리를 제공노력	19		
	생활의 안정감 제공	13		
	안정된 직장.	6		
	회사는 망하지 않음.	4	192	고용안정에 대한 불안감
(951,100%)	합계	361	590	합계

같다. 본 사례연구에서 규명된 신뢰를 결정짓는 범주들의 빈도를 보면 회사의 사원들에 대한 배려관련 내용이 28%로 가장 많이 도출되었고, 절차공정성 12%, 조직문화관련 내용 12%, 조직의 경쟁력 출처들이 10%, 분배공정성 7%, 구성원들에게 안정감을 제공하는 것 6%, 도덕성 6%, 약속이행 5%, 인정과 존중이 5%, 자기성장 지원 4%, 조직구조와 운영의 합리성 2%, 사회에 대한 기여 2%, 관계의 효율성 1%의 순으로 도출되었다.

우선 배려의 내용으로는 사원들의 근무생활과 가정생활에 불편함이 없도록 복리후생제도가 복지시설, 고충처리에 대한 회사차원의 관심과 지원 등이었다. 절차공정성으로는 인사제도의 운영 절차와 기준의 공정한 적용과 관련된 내용으로 제도의 일관적 운영, 근무평가기준의 정확성, 사원들의 의견 반영, 편파에 의한 인사적용 등이 도출되었다. 조직문화 관련내용은 회사의 가족적인 분위기, 환경변화에 유연하게 대응하는 정도, 혁신적이고 창의적인 조직분위기 등이 도출되었다. 회사가 외부환경에 유연하게 대응하고 내부적으로는 도전과 모험을 허용하여 조직이 역동적일수록 구성원들은 회사에 신뢰를 가질 수 있다는 것을 의미한다 하겠다. 조직의 경쟁력을 갖게 하는 요소로서 관리역량, 기술력, 명확한 비전과 새로운 사업에 대한 투자 등의 사례들이 수집되었다.

분배공정성은 업무수행의 책임, 노력, 결과에 비해 받는 보상이 공정한가 하는 내용들의 사례들이 수집되었다. 안정감은 사원들에게 지속적인 일자리를 제공하고 직장생활의 안정감을 느낄 수 있는 기대감을 갖도록 하는 내용이 수집되었다. 도덕성은 회사가 내부적으로 투명경영을 하여 비도덕적인 일을 하지 않는 것을 의미한다 하겠다. 약속 이행은 노사협의 등 사원과의 약속

을 지키고 어려운 경영환경에도 봉급과 상여금을 지급하여 사원과 회사간의 합의가 성실히 이행되므로 신뢰를 갖게 된다는 것을 의미한다 하겠다. 또한 인정은 사원 개개인을 인격적으로 대하고 노력과 성과를 인정하며 사원들을 회사의 자산으로 인정하는 것과 관련된 사례들이 수집되었다. 구성원 개개인의 성장을 위한 교육기회 제공 등의 자기성장 지원내용도 신뢰의 사례로 수집되었다. 조직구조합리성은 인력수급의 원활, 조직구조의 합리적 운영등과 관련된 사례들이 수집되었다. 적은 수이지만 회사의 사회적 기여도 사례로서 도출되었는데 회사의 사회에 대한 봉사, 환경친화적인 정책, 등이 수집되었다. 마지막으로 관계의 효율성관련내용은 조직구성원간에 원만하고 상호도움이 된다고 인식할수록 신뢰를 경험하게 한다는 내용의 사례가 수집되었다.

회사신뢰 결정요인에 대한 탐색적 요인분석

조사대상

회사신뢰 조사 대상은 엔지니어링 회사인 E사에 근무하는 327명의 사원에게 실시하였다. 대부분 사무직 사원이다. 조사대상자는 남성이 전체의 94%였으며, 사원/대리가 37%, 과장/차장이 43%, 부장/임원이 11%, 무응답이 9%였다.

조사방법

이들에 대한 조사는 해당회사의 조직개발 담당자가 실시하였다. 조직구성원들이 회사에 대해 얼마나 신뢰하고 있는가를 파악하여 신뢰를 저해하고 있는 요소들을 찾아내고 구성원들에게 보다 신뢰받는 회사를 만들기 위한 목적임을 경영진과 구성원들에게 충분히 공지한 후에 설문 이 실시되었다.

질문지 구성

본 조사에 사용한 문항들은 표 1의 회사를 신뢰하는 사례와 회사를 신뢰하지 않는 사례들의 분류결과를 토대로 개발하였다. 개발된 문항은 회사신뢰 48문항과 회사불신에 대한 56문항으로 전체 104문항이었다. 신뢰문항은 긍정문항이었고 불신문항은 부정문항이었다. 문항들은 모두 7점 척도(1= 거의 그렇지 않다, 7=매우 그렇다)상에서 반응하도록 하였다.

분석결과

회사신뢰 척도의 타당성을 알아보기 위하여 공통변량의 시초값을 중다상관자승(SMC)으로 하고 추정방식은 ML(Maximum Likelihood)법으로 하여 탐색적 요인분석을 실시하였다. 문항들을 요약된 군집으로 묶고자 직교회전(varimax)을 하여 세부 요인들을 추출하였으며 선정된 문항들을 기초로 각요인들의 Cronbach's Alpha를 계산하였다. 탐색적 요인분석과 내적 일치도 산출은 SPSS for Window 11.0이 사용되었다.

각 요인의 eigenvalue와 설명분산비 및 해석가능성을 고려하여 표 2에 제시한 바와 같이 7개의 요인을 도출하였다. 제 1요인은 절차공정성과 관련된 요인이며, 제 2요인은 조직문화와 조직운영 및 조직구조관련 내용으로 조직의 역량이라 할 수 있는 내용들이었다. 제 3요인은 회사의 사원에 대한 배려와 관련된 문항들이었고 제 4요인은 사회에 대한 기여와 관련된 문항으로 구성되었다. 제 5요인은 회사의 구성원에 대한 인정과 자기성장의 기회제공과 관련된 문항이며 제 6요인은 분배공정성관련 문항이고 제 7요인은 회사의 도덕성과 관련된 문항으로 나타났다.

논의

본 예비연구에서는 회사신뢰의 결정요인을 탐색하기 위하여 회사를 신뢰하는 경우뿐만 아니라 회사를 신뢰하지 않는 경우까지 포함하여 사례를 수집하여 분석하였다. 신뢰사례와 불신사례의 분석시 불신사례는 사례의 반대 상황이 신뢰와 동일한 범주에 속한다면 같은 범주로 분류하였다. 분류결과 대부분의 불신 사례들은 신뢰의 반대로 해석이 가능하였다. 신뢰와 불신의 범주들이 내용적으로 동일차원의 양극인 모습을 더 많이 보였지만 일부 사례들은 신뢰의 사례에는 추출되지 않고 상대적으로 불신의 사례에서 더 많이 도출되는 것을 확인할 수 있었다. 특히 공정성관련 사례들은 회사신뢰의 경험사례에서는 거의 도출되지 않았고 회사불신의 사례에서 주로 도출되었다. 이는 구성원들이 회사에서 운영되는 각종 제도나 기준이 공정하게 운영됨으로써 지각되는 이익보다는 불공정하게 운영됨으로써 경험하는 불이익이 더 크게 지각되기 때문인 것으로 판단된다.

회사신뢰의 경험사례로서 배려가 가장 많이 도출되었는데 이는 신뢰란 나에게 이익을 가져다주거나 나의 불편함을 해소해주려는 회사의 호의로 구성원들이 해석하기 때문이라 판단된다.

특히, 사례분류 과정 중 사회적 책임에 대한 사례가 상대적으로 적게 도출되었다. 이는 회사의 사회적 책임이 다른 차원보다는 직접적인 경영활동과 관련이 적어서 구성원들이 사례로서 제시하지 않았기 때문일 수 있으며, 또 한편으로는 본 사례수집에서 높은 직급이 상대적으로 적었기 때문으로 판단된다. 사회적 책임에 대해서는 직급이 높은 계층에서 인식할 가능성이 크고, 직급이 낮은 계층은 배려성이나 공정성 등에 더 관심이 있을 것이기 때문이다. 사례수에서 적은 빈도가 도출되었다 하더라도 사회적 책임은 회사신뢰의 중요한 결정요인이라고 판단된다. 내가

표 2. 회사신뢰 결정요인의 탐색적 요인분석 결과

(*요인부하량 .300이하는 표시하지 않음)

문	항	요인부하량						
		요인1	요인2	요인3	요인4	요인5	요인6	요인7
우리 회사는(에서는)								
	봉급이나 보너스 인상 등을 결정하는 절차들은 공정하지 못하다.	.841						
	승진을 결정하는 기준이나 절차는 공정하지 못하다.	.793						
	사원들에 대한 근무 평가의 기준은 공정하지 못하다.	.750						
	열심히 일을 해도 받는 보상은 별로 달라지지 않는다.	.735						
	각종 제도의 시행과 변경은 일방적으로 이루어지는 경우가 많다.	.666						
	각종 제도의 시행과 변경에 있어서 사원들의 의견을 반영하지 않는 편이다.	.580						
	회사 정책이나 제도에 대해 수용할 수 없는 경우에도 의견을 제시할 수 없다.	.575						
	경영 정책을 일관되게 추진하지 않는다.	.546						
	학연. 지연에 의한 인사가 이루어지는 경향이 있다.	.492						
	일하는 데 필요한 물적 자원?인적 자원이 각 부서에 공평하게 배분되지 않는다.	.442						
	능력 있고 업무 수행이 뛰어난 사람들이 대우받지 못하고 있다.	.429						.351
	조직구조는 효과적으로 운영되고 있다.	.695						
	현재 운영되고 있는 팀제는 목적에 맞게 잘 운영되고 있다.	.664						
	부서별 인원배분이 적절하다.	.593						
	장기적 안목에서의 인력 수급이 체계적으로 이루어지고 있다.	-.340	.532	.387				
	회사는 경영환경에 유연하게 대응하는 조직이다.	.506						.356
	혁신적이고 창의적인 조직이다.	.477						
	정해진 규정과 기준에 따라 업무 수행이 이루어진다.	.473			.315			
	회사의 관리 역량은 경쟁 우위에 있다.	.464						
	회사의 기술력(제조, 설계)은 경쟁 우위에 있다.	.427			.329			

표 2. 계속

문 항	요인부하량						
	요인1	요인2	요인3	요인4	요인5	요인6	요인7
회사는 사원들에 대해 세밀한 배려를 해준다.			.777				
회사는 복리후생 제도가 잘 되어 있다.			.704				
회사는 복지시설이 잘 되어 있다.			.614				
사원의 업무사항에 대한 고충 처리가 잘 이루어진다.	.365	.576					
나 자신이 성장할 수 있는 기회를 제공 해준다.		.403	.325				
우리 회사는 우리나라 경제 발전에 기여하고 있다.			.676				
우리 회사의 사회에 대한 기여와 봉사에 대해 자부심을 느낀다			.667				
우리 회사는 환경 친화적인 기업이다.			.585				
우리 회사는 가족적인 분위기가 조성되어 있다.					.596		
우리 회사에서 같이 근무하는 동료들과의 관계는 돈독하다.					.543		
나를 인격적으로 존중해 준다.					.535		
우리 회사는 도전과 모험이 장려되는 조직이다.	.433				.470		
실수가 있더라도 최선을 다해 업무 수행을 한 경우 인정해 준다.					.463		
나의 성장에 도움이 될 수 있는 교육 기회를 제공한다.			.318	.413			
나의 업무 수행의 성과에 비해 받고 있는 보상은 부족하다	.469					.775	
내가 맡고 있는 책임에 비해 받고 있는 보상은 불공정하다.	.524					.734	
노력한 정도에 비해 내가 받고 있는 보상은 형편없다.	.482					.722	
우리 회사에서는 투명한 경영을 하고 있다.	-.350	.305					.737
우리 회사에서는 비도덕적인 일을 하지 않는다.							.558
우리 회사에서는 정도 경영이 지켜지고 있다.		.410					.532
eigenvalue(교유치)	15.66	3.64	1.91	1.50	1.36	1.16	1.06
Alpha(내적합치성)	.917	.873	.845	.779	.821	.938	.833

다니는 회사가 사회적 물의를 일으키고 사회에 해악을 끼치는 회사라면, 구성원들은 회사가 자신들에 대해서 하는 행동에 대해서도 그 저의를 의심하게 되고 또 회사의 그러한 사회적 행동은 구성원들에게 속여 왔던 사실들이게 되므로, 구성원들의 회사에 대한 신뢰는 상실될 것이다. 반대로, 회사의 사회적인 기여나 공헌활동은 구성원 일반의 신뢰를 얻게 될 것이다. 회사의 그러한 사회적 기여 활동에 대해 구성원들은 그런 회사에 다닌다는 자부심을 가지게 될 것이며 그것은 회사에 대한 신뢰를 갖게 만들 것이다. Carrol(1991)은 기업은 이익만 추구하는 조직이 아니라 기업의 행위는 사회속에서 건전한 기업 시민(good corporate citizen)이어야 한다고 하였고 Shaw와 Post(1993)는 기업은 이윤을 추구하면서도 사회적 역할을 다하는 제도적 존재라고 한바 있다. 최근에 한국능률협회(2003)가 존경받는 기업의 최우선 조건을 살펴본 결과 기업의 사회적 책임이 경쟁력과 매우 직결된다는 보고한 바 있다.

사례를 분류하는 과정에서 기능직사원들은 배려성이 압도적으로 많았고 사무직사원들은 배려성 보다는 공정성, 조직의 변화, 성장가능성과 관련된 사례들이 더 많이 도출되었다. 이는 기능직사원들의 경우에는 회사로부터 제공되는 개인에 대한 직접적인 배려나 편의를 회사신뢰의 중요한 요인으로 생각하고 있으며, 직급이 높은 사람일수록 인사제도가 절차공정성을 신뢰의 중요한 요인으로 생각하고 있다는 것을 추론할 수 있을 것이다. 이는 사례수집 대상의 인구통계적 특성에 따라 신뢰요인의 빈도가 영향 받을 수 있음을 나타낸다.

본 연구에서 신뢰결정요인으로 최종적으로 추출된 조직역량, 절차공정성, 인정과 구성원 성장 기회 제공, 배려, 도덕성, 분배공정성, 사회기여

의 요인들이 신뢰대상의 어떠한 측면에서 나오는가를 살펴본다는 것은 본 요인들을 이해하는 더 많은 설명을 할 수 있다고 판단된다.

우선 조직역량은 회사의 유지와 성장을 위해 갖추어야 할 잠재성에 대한 평가라 할 수 있으며 그것은 회사의 일과 관련하여 얼마나 경쟁력을 갖추고 있느냐 하는 것(Shandler,2000)을 의미한다. 대인관계차원에서 능력요인과 유사한 것이라 할 수 있다. 일 차원의 조직역량 요소로는 사례에서 추출된 바와 같이 조직구조운영의 합리성, 관리역량, 기술력, 신사업투자과 같은 조직역량, 변화에 대응하고 바람직한 조직문화의 형성 등과 같은 내용들이라 할 수 있다. Ghoshal 과 Bartlett(1995)는 조직의 전략차원에서 조직에서의 경쟁력의 근간을 인간으로 보고 회사가 공동체 의식을 발전시켜 정서적 결속을 다지는 것이 중요하다고 하였다. 이는 조직문화등이 조직역량의 구성요소임을 의미하는 것이다. 즉 회사의 일과 관련된 차원에서 신뢰결정요인으로 도출된 것으로 볼 수 있을 것이다.

둘째, 인정과 성장기회부여 및 배려성 요인은 회사구성원의 개인적 존재로서 자기와 관련된 차원으로 볼 수 있을 것이다. 이는 회사로부터 개인적으로 어떠한 편의와 호의를 받고 있느냐 하는 측면으로 구성원에 대한 각종 복지시설, 복리후생, 고충의 해결, 개인에 대한 존중, 자기 성장기회의 제공등과 같이 회사가 구성원에게 시혜적으로 얼마나 많은 편의와 호의를 베풀고 있는가 하는 것과 관련된다고 할 수 있다. 회사에서 구성원들을 회사의 자산으로 인식하고 존중해주며 배려하는 것이 구성원들에게는 신뢰형성의 요인으로 작용하는 것이라 할 수 있다.

셋째, 분배공정성과 절차공정성은 조직구성원 모두를 위한 차원이라고 할 수 있을 것이다. 구성원 모두를 차별하지 않고 공평한 기회를 제공

하며 회사가 일방적, 편의적으로 제도를 운영하는 것이 아니라 모두가 공정하다고 느낄 수 있도록 하는 것과 관련된 요인들이라 할 수 있다. 즉 구성원으로서 상대적으로 피해를 입지 않을 것이라고 지각 할 수 있는 믿음과 관련된 내용이라고 할 수 있다. 세부내용으로는 급여나 보너스결정 절차의 공정성, 각종 인사결정의 정확성, 제도나 정책 시행시의 의견수렴과 의견 반영, 정책실행의 일관성, 편파없는 인사적용, 등의 사례와 문항들이 구성원차원인 공정성을 포괄 하는 내용이라 하겠다.

넷째, 도덕성 요인은 회사의 내부적인 운영과 기준의 엄격한 적용과 관련된 것으로서, 회사 자체 특성 차원이라 할 수 있다. 이것은 개인의 도덕적 특성과 마찬가지로 회사의 자체운영에 있어서 얼마나 도덕적이고 투명하게 경영되며 구성원들과 약속을 이행하고 원칙과 기준을 지켜 나가는가 하는가와 관련된 내용이라 할 수 있다.

다섯째, 사회적 기여는 회사가 보다 상위 범주로서의 사회를 구성하는 구성체의 하나로서 가져야 하는 상위범주 차원으로서의 신뢰요인이라 할 수 있다. 회사가 영리만을 추구하는 것이 아니라 사회구성체의 일원으로서 책임과 의무를 다하고 있는가와 관련된 내용으로 사회에 대한 봉사, 기여, 환경에 대한 책임, 법과 질서를 준수하는 경영 등과 같이 구성원들이 자신의 회사에 대해 자부심을 갖게 하는 요인들이라고 할 수 있을 것이다.

이와 같이 본 예비연구에서 최종적으로 도출된 7가지 요인들을 5가지 신뢰의 출처차원으로 설명하는 것이 기존의 신뢰대상의 특성을 나열식으로 열거하는 것보다는 신뢰요인의 이론적 함축성을 갖는다고 할 수 있다. 그것은 또 다른 샘플을 이용하여 요인을 추출하게 될 경우, 그 샘플의 다양한 특성 즉, 개인의 인구통계적 특성

이나 응답자들이 속한 회사의 특성, 및 사회·경제적 환경에 따라 본 연구에서와 다른 요인이 추출될 수 있는 반면에, 그러한 요인들이 갖는 근본 출처를 통해 차원을 분류함으로써 그러한 샘플 특성에 구애받지 않는 보다 개념적으로 포괄적이고 상호 배타적인(mutual exclusive) 신뢰 결정요인들을 결정할 수 있기 때문이다. 따라서 본 연구에서 제시하고자 하는 신뢰의 결정요인 5차원은 첫째, 조직역량은 회사의 일 차원, 둘째 인정과 성장기회 부여, 배려는 사적 존재인 개인 차원으로 배려로 통합하고, 셋째로 절차공정성과 분배공정성은 조직구성원 차원으로서의 공정성으로, 넷째는 회사 자체의 특성 차원으로 도덕성은 신뢰대상의 차원으로, 다섯째는 상위범주 차원으로서 사회의 구성원차원에서 도출된 사회적 책임으로 설명될 수 있다고 하겠다.

예비연구 2: 상사신뢰 결정요인 탐색

상사신뢰 사례수집 및 내용분석

조사대상

상사신뢰의 결정요인을 탐색하기 위하여 I사의 사무직 사원 155명과 기능직 사원 343명으로부터 사례를 수집하였다. 직급별 인원분포는 기능직사원 343명과 사무직 사원 대리 86명, 과장 44명, 차장 18명 부장급7명으로부터 신뢰와 불신(신뢰하지 않는)의 사례와 현상을 수집하였다. 본 상사신뢰 예비연구에서의 사례들은 김명언과 이영석(2000)의 연구에서 이용되었던 사례들이다.

조사방법

사무직 사원에 대해서 교육 중 별도의 시간을 내어 개방형 설문을 통한 사례를 수집하였다. 자

유기술 설문지의 지시문에는 “회사생활을 하면서 귀하의 상사에 대하여 무엇 때문에 신뢰 또는 불신(신뢰하지 않는)을 경험하였는지를 기술하여 주시기 바랍니다” 회사를 신뢰하고 있는 점에 대해 기술하여 주십시오” 라는 방법으로 내용이 표기되어 있었다. 기능직 사원으로부터는 회사신뢰에서의 자료수집과 동일한 방법으로 상사신뢰와 불신에 대한 자료를 수집하였다.

분석 절차

사례는 신뢰사례를 중심으로 분류하고 불신사례는 사례를 반대로 해석하여 신뢰사례범주에 분류해 넣었다. 본 연구가 신뢰불신을 구분하는 목적이 아니기 때문에 신뢰사례와 신뢰하지 않는 사례를 통합하여 분류하였다. 분류는 연구자와 신뢰연구경험이 있는 심리학박사 과정생 2명의 분류자가 수집된 사례들에 대하여 3단계 분류를 하였다. 1단계는 연구자가 사례를 Data base로 만들어 상사신뢰의 각 사례들을 유사한 행동군으로 세부적인 분류를 하였다. 2단계는 세부적으로 분류된 상사신뢰 행동군을 회사신뢰의 결정요인 5차원의 범주로 구분해보았다. 3단계는 5요인의 범주로 구분된 내용 안에서 세부 행동들을 유사한 것 끼리 하위범주로 분류하였다.

분석 결과

내용분석결과 27개의 하위범주들로 구분할 수 있었으며, 이들 하위범주는 다시 예비연구 1에서 제시한 신뢰결정 5요인과 2개의 다른 요인으로 분류할 수 있었다. 표 3에 제시된 바와 같이 개인 차원의 배려는 465건(42%), 구성원 차원인 공정성은 159건(14%), 상사 자체의 특성 차원인 도덕성은 148건(13%), 일 차원인 업무능력은 96건(9%), 상위범주차원인 조직구성원차원은 143개(13%) 그리고 기타로 격이 없음 74건 (7%), 팀

역제고 19건(2%)의 범주들로 분류되었다.

본 사례분류에서 나온 세부내용들을 살펴보면 우선 개인관련차원인 배려의 하위범주로는 ① 직장생활배려(130건)는 부하직원이 경험할 수 있는 다양한 직장 상황에서 상사가 부하직원에 대한 마음써줌을 의미한다. 구체적으로는 고충을 들어주고 해결해주는 것, 어려울 때 위로하고 격려해줌, 등과 같은 사례들이 나왔다. ② 육성적 배려(127건)는 교육기회의 제공, 적성과 업무특성을 고려한 배치, 능력을 고려한 업무지시, 기술지도, 자기 개발 기회부여 등 부하에게 성장의 기회를 제공하는 행동이다. 또한 실수를 지적하고 조언을 주거나 능력개발의 기회를 제공함, 성과를 인정하고 칭찬과 격려를 하는 행동들이 포함되어 있다. ③ 개인생활배려(94건)는 부하의 가족사에 대한 관심과 배려이다. 경조사를 기억하여 챙겨준다거나 업무외적인 인생 상담 및 조언을 해줌이 이에 포함되었다. ④ 방패막이(58건)는 부하들을 보호해주는 것을 의미한다. 힘있는 윗사람이나 타부서의 간섭과 이견제시 그 타당성여부와 상관없이 부하직원을 막아주면 신뢰가 형성될 수 있음을 시사한다(김명언, 이영석 2000). 연구개발전문가들을 대상으로 팀장의 핵심역량을 연구한 결과에서도 외부로부터의 무조건적인 방패막이를 선정하고 있다는 결과(김규성, 김명언, 2000)와 동일한 결과라 할 수 있다. ⑤ 권한위임(56건)은 업무에 대한 책임과 권한을 줌을 의미한다. 일을 믿고 맡기고 자율적으로 수행하도록 지원하며 일 할 수 있는 분위기를 만들어 주는 것으로 이는 서양문화권에서도 중요한 신뢰의 요소로 확인되어 온 것이다(Whitener et al., 1998).

두 번째는 구성원 차원인 공정성의 하위범주로 ① 의견 존중(75건)은 부하직원들의 의견을 수렴하고 논의와 협의를 통해 의사결정에 반영

표 3. 상사신뢰의 범주별 분류 및 빈도

범주	하위범주	빈도	점유율	신뢰하는 사례	빈도	빈도	신뢰하지 않는 사례
배려 (465, 42%)	직장생활 배려	130	11.8%	어려울 때 위로하고 격려해준다 업무상 고충 배려 어려움을 들어준다 의견을 존중하고 믿어준다	51 36 11 7	21	고충에 대한 관심부족 믿지 못하고 확인한다
	육성적 배려	127	11.5%	육성을 위한 조언 상사가 알고 있는 노하우 전달 실수 지적 후 이해하고 조언 성과를 인정하고 칭찬과 격려를 함 어려운 일이 생기면 같이 해결하려 함 적성과 능력에 맞는 업무배려 능력개발의 기회부여	23 20 15 16 10 10 8	4	지나친 질책 상대방 없는 데서 험담 의문사항질문하면 면박 업무특성에 맞는 인원배치 교육기회부족
	개인생활 배려	94	8.5%	가정생활 애정사 관심배려 고충이해 해결노력 개인생활 관심배려	30 28 11	4	고충에 대한 피드백이 안됨 개인생활에 대한 관심부족
	방패막이	58	5.3%	공은 나에게 파는 자신에게 칭찬은 팀원들에게 꾸중은 개인적으로 주변으로부터 보호	7 3 13	30	잘못한일은 남의 탓 상사에게는 약하고 부하에게는 강함
	권한위임	56	5.1%	일을 믿고 맡김 자율적으로 수행하도록 지원 일할 수 있는 분위기 만들어줌	19 9 5	11 12	세세한 것 까지 간섭 일에 대해 일방적으로 독촉
	공정성 (159, 14%)	의견존중	75	6.8%	적극적으로 경청한다 의견수렴협의 결정	11 7	12 18 27
공평하게 대함		57	5.2%	누구에게나 기울어짐 없이 대함	5	23 15 14	좋아하는 사람만 편에한다 정확하고 공정한 판단을 하지 않음 편견을 가지고 대함
정보공유		16	1.4%	자신이 알고 있는 정보공유 일의 목적과 목표에 대한 공유	8 2	6	정보공유부족
일관성		11	1.0%	일관된 모습을 보임	5	6	비일관성
도덕성 (148, 13%)	성실성	53	4.8%	부지런하고 근면하다 어려운 일이 있어도 최선을 다한다	19 2	11 21	업무에 관심이 없음 문제발생시 방관
	솔직함	33	3.0%	어려움을 털어놓고 상의함 평소에 꾸밈이나 가식이 없음 자신의 단점 솔직히 이야기함	9 8 3	8 8 5	생색내는일에 치중 잘 못할 경우 변명만 늘어놓음
	솔선수범	22	2.0%	어려운일 앞장섬	10	3 9	자신의 이익중시 자신의 일을 부하에게 미룬다
	언행일치	17	1.5%	언행일치	5	12	행동은 않고 말로만 한다
	공사분명	14	1.3%			1 3 6 4	개인적인일 부하에게 지시 업무적인 의사결정 개인 이해 결부 회사일과 사적인 일 구분이 불분명 회사비용을 개인용으로 사용
	약속이행	9	0.8%	약속을 지킴	5	4	약속불이행

표 3. 계속

범주	하위범주	빈도	점유율	신뢰하는 사례	빈도	빈도	신뢰하지 않는 사례
업무능력 (96,9%)	업무수행 능력	65	5.9%	업무처리능력 업무에 대한 전문지식풍부 문제해결력이 뛰어남	19 9 6	29 2	합리적 업무처리능력부족 업무지식부족
	대인관계 능력	14	1.3%	설득할 수 있는 지식과 기교 원만한 인간관계 유지 논리와 유머감각	9 3 2		
	변화추구	7	0.6%	진취적 업무처리 새로운 것을 받아들임	3 1	3	현실에 안주하려고 함
	결단력	4	0.4%	과감한 결정	3	1	추진력 미흡
	추진력	4	0.4%	업무수행에 필요한 지원을 이끌어냄	4		
	방향제시	2	0.2%	명확한 방향제시	2		
조직에 대한 책임 (143,13%)	업무소신	66	6.0%	무리한 회사정책에 소신있는 직인 권한 외의 일이라도 소신있는 결정해줌 주관이 뚜렷하다	8 2 3	11 17 11 14	위로부터 지시에 무조건 따름 상황이나 산대에 따라 업무방향변화 소신없이 눈치보기 위사람 비위맞추기
	책임감	32	3.2%	결정한 것에 책임을 진다. 맡겨진 업무에 소명감 차상위자로서의 책임인식	10 10 6	6	개인적인 일에 더 신경씀
	자기희생	27	2.4%	조직을 위한 자기희생	9	18	다른 사람의 성과를 자기 것으로 함
	전사적 관점	18	1.4%	사업부목표달성에 최선을	15	3	단기성과중시
격이 없음 (74,7%)	격이 없이 지냄	74	6.7%	친근감 있게 대해줌 직위와 무관하게 인간적으로 대해줌 취미나 성향이 동일하다	24 8 2	25 15	타인의 기분고려하지 않음 권위적이고 명령적 지시
팀워크 제고	팀운영 능력	19	1.7%	팀단합을 위한 애를 씀 팀위상 제고를 위한 노력	15 4		
	합계	1104	100.0%	합계	608	496	합계

함으로써 의견제공의 기회를 주는 것과 관련된 사례들이 수집되었다. ② 공평하게 대함(57건)은 팀원 평가, 기회제공, 관계유지에 있어 모두에게 기울어짐이 없이 대하는 것을 의미한다. 정확하고 공정한 평가. 업무처리시 주관적인 편견이 개입되지 않는 행동, 특정한 부하를 편애하지 않는

행동들이 수집되었다. ③ 정보공유(16건)는 자신이 알고 있는 정보나 회사의 공지사항 등을 독점하지 않고 구성원에게 공유하는 사례들이 도출되었다. ④ 일관성(11건)은 의사결정기준, 팀운영, 업무지시에 일관성을 보여주는 것을 의미한다.

세 번째로 신뢰대상차원인 상사자체 특성 관련차원으로서 도덕성의 범주와 사례로, ① 성실성(53건)은 무사안일 하지 않고 매사에 헌신적이며 일에 대한 열정으로 맡은바 역할에 충실함, 지속적인 자기개발에 철저함을 의미한다. ② 솔직함(33건)은 개인적인 일을 터놓고 이야기 하거나 잘못된 경우 변명만 늘어놓는 것이 아니라 인정하는 행동을 의미한다. ③ 솔선수범(22건)은 자신의 일을 부하에게 미루지 않고 자기부터 실천하며 부하에게 모범을 보이고 본보기역할을 하는 행동사례. ④ 언행일치(17건)는 말과 행동이 일관됨을 의미한다. ⑤ 공사분명(14건)은 불신의 사례에서 많이 나온 행동이며 공(회사일)과 사(개인일)를 구분하는 것으로서 회사공금을 개인적으로 사용하지 않거나 업무적인 일을 개인의 이익과 결부시키지 않는 사례. ⑥ 약속이행(9건)은 한번 약속한 사항은 지키려고 하는 행동사례들이 수집되었다. 네 번째 일 차원으로 업무능력의 범주와 사례들이다. ① 업무처리능력(65건)은 서구의 신뢰연구에서 가장 많이 등장하는 요인(Mayer et al., 1995)으로 일을 처리하는데 필요한 능력요소이다. 업무에 대한 전문지식과 업무를 체계적이고 합리적으로 처리하는 능력, 문제해결력 등을 의미한다. ② 대인관계능력(14건)은 업무에 필요한 지원을 적절히 이끌어 내거나 사람과의 관계를 원만하게 이끌어 가는 것과 관련된 사례들이 도출되었다. ③ 변화추구(7건)는 새로운 것을 받아들이고 개선하려는 능력과 관련된 사례들이 도출되었다. 기타 ④ 추진력 ⑤ 결단력 ⑤ 방항제시 등의 사례들이 도출되었다.

다섯 번째는 상위범주 차원인 조직 구성원으로서의 책임으로 ① 업무소신(66건)은 자신의 의지에 따라 의견을 피력하고 주장을 관철시키거나 윗사람의 눈치나 아부를 하지 않는 것과 관련된 사례, 무리한 회사정책에 대해 직언을 하

거나 위사람의 눈치를 소신껏 판단하는 등의 사례들이 도출되었다. ② 자기희생 (27건)조직의 생존과 목표달성을 위하여 노력하는 행동 ③ 책임감(35건)은 조직구성원으로서 잘못된 점은 인정하고 책임을 지거나 단기적인 성과보다는 장기적인 안목에서 조직을 바라보는 상사의 행동 등의 사례들이 도출되었다. ④ 전사적 관점(18건)행동은 전사목표달성에 최선을 다하고 단기성과를 지양하며 조직의 장기적 관점에서 행동하려는 것과 관련된 사례들이 도출되었다.

기타 상사신뢰 5 요인으로 구분하기 어려운 사례들도 상사의 경우 도출되었는데 격이 없이 지냄(74건)은 상사가 부하에게 공식적인 위계의 차이를 내세우지 않고 형제처럼 대해줌을 의미한다. 허물없이 대해줌은 우리나라인이 주고받는 독특한 심성인 정의 한 구성 요소이다(최상진, 2000) 이는 부하직원들이 자신의 상사에 대해 가지는 신뢰의 높고 낮음은 정에 기반을 두고 있음을 의미한다고 하겠다. 팀웍 제고(19건)는 팀의 갈등을 해소하고 단합을 위해 하는 행동의 사례 등이 도출되었다.

논의

본 예비연구에서는 앞서 도출된 회사신뢰 결정 5요인으로 상사신뢰의 사례들이 동일하게 분류가 되는 지 확인하여 상사신뢰를 결정짓는 상사신뢰 결정 5요인을 탐색하기 위해 실시되었다. 그 결과 상사신뢰 또한 회사신뢰 결정요인 5요인으로 분류가 됨을 확인 하였으며 추가로 분류에 포함되지 않는 2개의 범주를 확인 할 수 있었다.

즉 회사의 일 차원인 조직역량은 상사신뢰의 일 차원의 업무능력으로, 둘째 사적인 존재인 개인 차원인 배려는 상사신뢰의 경우 동일하게 부

하 개인차원으로의 배려로, 셋째 회사신뢰에서의 조직구성원 차원인 공정성은 상사신뢰에 있어서의 팀구성원 차원의 공정성으로, 넷째는 신뢰대상 특성 차원으로서 회사 자체의 특성 차원인 도덕성은 상사자체 특성차원인 도덕성으로 다섯째는 회사의 상위범주 차원으로서 사회의 구성원차원인 사회적 책임은 상사신뢰에 있어서 상사가 속한 집단의 상위범주인 조직에 대한 책임으로 분류되었다.

다만 “격이 없음”과 팀웍 제고는 분류가 애매하였는데 “격이 없음”의 사례들은 “상사가 친근감 있게 대 한다”, “취미나 성향이 동일하다”, “인간적으로 대해준다”, “허물없이 이야기 할 수 있다” 등이 도출되었다. 이러한 사례들도 개인차원의 배려로 분류될 수도 있지만, 솔직함 등의 도덕성으로도 분류가 가능하기에 5요인으로 분류는 포기 하였다. 또 한 “팀웍 제고”는 “팀의 활력을 불어 넣는다” 등의 사례로 구성원 차원으로 보면 배려로 분류할 수 있으나 능력차원으로 분류할 수도 있어 분류에 넣지 않았다.

이 연구의 몇 가지 시사점은 다음과 같다(김명연 등, 2000). 첫째, 상사에 대한 부하의 신뢰 결정변인으로 상사의 부하에 대한 심정적 배려(육성적 배려, 개인생활의 배려, 직장생활 배려, 격 없이 대함 등이)가 전체의 약 60%(309건/580건)를 차지하고 있었다. 이러한 결과는 부하들의 상사에 대한 신뢰가 심정적인 요인에 의해 많은 영향을 받는다는 보여주는 것이며(최상진, 2000), 우리나라 사람들이 기대하는 상사의 역할은 서양 문화권에서와 같은 단순한 업무능력이 아닌 주종, 부자, 사제 등의 전인적 인생의 선배로서의 역할임을 의미하는 것이다(이규태, 1981).

둘째, 상사가 부하의 혜택과 관계없이 스스로만을 위해 가지는 특성은 덜 중요함을 시사해 주고 있다. 즉, 상사를 신뢰하는데 있어서 성실

성, 정직성, 솔직함, 인품 등은 상대적으로 적게 언급되었으며, 이는 우리나라에서의 상사신뢰 결정요인으로서 개인적 특성보다는 신뢰하는 자와 신뢰 받는자 간의 관계성에 보다 많은 영향을 받는다는 것을 시사한다. 이는 격이없음(74건, 74%), 팀웍증진에 대한 상사의 행동(19건, 2%)등의 사례가 수집된 것은 이를 뒷받침해준다고 할 수 있다.

셋째, 서양문화권에서는 찾아볼 수 없는 부하의 개인적 생활 및 직장내 생활에 대한 배려, 육성적 배려, 격 없음, 방패막이 등이 중요한 상사신뢰 결정요인으로 사용됨이 발견되었다.

넷째, 주로 가족공동체에서 발견되는 사례들이 상당수가 언급되었다. 구체적으로, 직장 안팎의 생활에 대해 배려해줌, 대내외적으로 보호해줌, 형제처럼 아껴줌, 가족같이 지내줌, 화목한 공동체 풍토를 조성함, 허물없이 대해줌 등이 이에 속한다. 이 결과는 서구문화권에서 확인된 가치 합치성(Sitkin & Roth, 1993)보다는 가족적인 상하관계 형성이 부하가 상사를 신뢰하는데 중요한 요소임을 보여주고 있다. 상하간 관계를 가족구성원간 관계유형으로 형성한다는 것은 안정적이고 장기적이라는 점에서 상당히 효과적인 신뢰 결정요인이라 볼 수 있다(김명연 등, 2000).

본 예비연구의 수집된 사례에서 추출된 상사신뢰 요인들은 앞서 기존의 국내외의 연구(Gabarro, 1978; Butler et al., 1984; Blomqvist, 1997; Whitener et al., 1998; 김정호 등, 2000)에서 밝힌 요인들을 포괄하는 내용이라 할 수 있다. 기존의 연구들처럼 신뢰요인들을 나열하거나 신뢰의 정확한 출처가 어디에서 오는 것인지 분명치 않다는 한계를 벗어나 신뢰를 결정짓는 요인의 이론적 틀을 탐색하였다고 할 수 있다. 이는 회사신뢰의 예비연구에서 제안한 회사신뢰

결정요인 5요인으로 상사신뢰를 분류하여 상사신뢰의 결정요인 5요인으로 분류가 됨을 확인함으로써 수많은 요인들보다 이를 포괄하면서 상호 독립적인 요인들로 신뢰요인을 구분 할 수 있는 가능성을 찾았다는 데 의의가 있다하겠다.

결론: 조직신뢰 5요인 모형

지금까지 예비연구를 통해 밝혀진 결과들과 다른 연구자들이 언급한 다양한 선행요인들을 관찰해본 결과 본 연구에서는 신뢰의 결정요인들이 다음과 같은 다섯 가지 차원에서 이해될 수 있다고 보고 이를 근거로 본 연구에서는 5가지 차원에서 신뢰의 출처를 찾아 볼 수 있음을 제안한다.

우선 첫 번째는 조직 내의 사적인 존재로서 개인차원의 배려에서 신뢰의 출처를 찾을 수 있다. 독립된 인격체로서의 조직내 개인은 조직으로부터 여러 가지 편의를 제공받고 인격체로서 존중을 받게 되면 회사나 상사에게 긍정적인 기대를 갖게 될 것이고 이는 신뢰로 이어질 것이다. 즉 개인차원에서 배려가 중요한 요인이 될 것이다.

두 번째는 조직을 이루고 있는 공적인 존재로서의 구성원 차원인 공정성에서 신뢰의 출처를 찾을 수 있다. 이것은 조직과 조직구성원 간의 관계에 해당하는 것으로서 조직의 구성원은 다른 구성원과 동등하게 대우받게 될 때, 즉 공정하다고 느낄 때 상대적인 피해가 없음을 확인하여 긍정적인 기대를 갖게 될 것이고 회사나 상사를 신뢰하게 될 것이다.

세 번째는 조직의 일 차원에서 비롯되는 역량이나 능력에서 신뢰의 출처를 찾을 수 있다. 이것은 조직의 목적달성을 위해 필수적으로 갖추

어야 할 조건들이 갖추어져 있다고 지각되면 신뢰하는 자에게 안정감을 줄 것이고 향후의 안정적인 지위를 지속적으로 확보 할 수 있는 기쁨으로 인식됨으로써 신뢰를 느끼게 될 것이다.

네 번째는 신뢰하는 대상의 특성 차원에서 비롯되는 도덕성에서 신뢰의 출처를 찾을 수 있다. 이것은 신뢰대상이 가지고 있는 잠재적인 속성에서 비롯된다고 할 수 있다. 즉, 신뢰 대상이 공동체속의 독립된 인격체로서 지켜야 할 기준이나 원칙들을 준수하는가 하는 것으로써, 상대방이 도덕적이라고 지각될수록 상대에 대한 안정감과 예측가능성을 높혀줌으로써 상대를 신뢰하게 될 것이다.

마지막으로 신뢰하는 사람이 소속되어 있는 집단의 상위범주 차원에서 비롯되는 책임감에서 신뢰의 출처를 찾을 수 있다. 즉, 자기가 속해 있는 범주 내에서 뿐만이 아니라 그 상위범주에 대해서도 역할과 도리를 다하고 있는가 하는 것이다. 이것은 외부의 환경과 끊임없이 상호 작용해야 하는 조직과 개인의 특성을 반영한 것이기도 하다. 즉 회사나 상사가 보다 상위범주인 사회나 회사에 대한 책임을 다함으로써 조직내부에 구성원들에게도 책임과 의무를 다할 것으로 인식될 것이고 내부의 구성원들은 자신이 속한 집단에 자부심과 긍지를 가져와 이것이 긍정적인 기대감을 형성함으로써 신뢰를 갖게 될 것이기 때문이다.

본 연구

지금까지의 회사신뢰와 상사신뢰에 대한 예비연구를 통해 조직신뢰를 결정하는 요인을 개인차원, 구성원차원, 대상의 특성차원, 일차원, 상위범주차원에서 비롯됨을 살펴보았다 따라서, 본

연구에서는 조직신뢰 결정 5요인 모형을 토대로, 회사신뢰와 상사신뢰의 결정요인에 대한 가설을 설정하고 이를 검증하고자 한다.

회사신뢰 결정 5요인 모형

회사에 대한 신뢰는 대인간 신뢰와 달리, 조직에 대한 개인의 신뢰를 말하는 것으로서, 조직신뢰 결정 5요인 모형의 적용을 통해, 회사신뢰를 결정하는 5가지의 결정요인들과 이들 결정요인이 회사신뢰에 미치는 영향을 살펴보면 다음과 같다.

첫째는 사적 존재로서의 '나'와 관련된 개인 차원이다. 이것은 자신이 회사로부터 개인적으로 어떠한 배려를 받고 있는가에 대한 측면으로서, 조직이 개인에게 성장의 기회를 제공하고 얼마나 존중해 주는가에 대한 것이다. 회사가 자신과 자신의 가족에 대한 행복에 관심을 가지고 있고 자신들을 성의 있게 대하고 자신의 성장과 복지에 신경쓰고 있다고 지각하면 회사에 대해 긍정적인 애착을 갖게 될 것이다(Curry, Wakefield, Price, & Mueller, 1986). 특히 가족주의가 강한 우리나라 기업의 경우 최고경영자가 구성원들을 가족처럼 생각하고 세심한 배려를 하는 것은 회사의 신뢰확보의 중요한 요인일 것이다. 따라서 이를 토대로 다음과 같이 가설을 설정하였다.

가설 1-1. 회사가 자신에 대해 배려적이라고 지각할수록 구성원들의 회사신뢰는 높을 것이다.

둘째는 구성원 차원이다. 이것은 조직의 구성원으로서의 개인과 회사와의 관계 차원에 해당하는 것으로서, 회사가 구성원들에 대하여 얼마나 공정하게 행동하는지가 회사신뢰의 중요한

요인이 될 수 있는 것이다. 이러한 측면은 개인이 조직의 구성원으로서 상대적으로 피해를 입지 않을 것이라는 믿음과 관련된다. 회사가 중립적이고 공정한 인사제도의 시행이나 의사결정과정 등을 통하여 조직을 운영한다고 구성원들이 인식하게 되면 조직이 개인을 중요시 여기고 있다는 인식할 것이고, 구성원 스스로 집단의 구성원이라는 사실에 대한 인식을 통하여 자신의 자존을 확인 할 수 있는 대우를 기대하게 될 것이다. 이러한 긍정적인 기대는 구성원들이 회사를 신뢰하게 만들 것이다. 따라서 이를 바탕으로 다음과 같은 가설을 제시한다.

가설 1-2. 회사가 구성원들에 대해 공정하다고 지각할수록 구성원들의 회사신뢰는 높을 것이다.

셋째는 일과 관련된 차원이다. 이것은 회사의 사업역량을 나타내는 것이라 할 수 있다. 기업의 유지존속을 위해서는 경영성과의 달성이 중요한 과제이며, 구성원들에게 있어서 조직이 그러한 경영목적을 달성할 수 있는 역량이 있는가 하는 것이 회사신뢰의 중요한 요인이 되는 것이다. 구성원들의 입장에서는 자신이 일하고 있는 회사가 자신의 성장과 개인의 복리를 충족시켜줄 수 있고 더 나아가 회사를 유지 존속하여 구성원에게 지속적인 안정감을 줄 수 있는 기반으로서, 회사의 조직역량이 중요하지 않을 수 없는 것이다. 또한 조직내 바람직한 조직문화는 구성원들의 결속력을 높이고 조직에 대한 정서적 애착을 가지게 함으로써, 구성원들의 회사신뢰에 기여할 것이다. 따라서 다음과 같은 가설을 설정할 수 있을 것이다.

가설 1-3. 회사의 조직역량이 높다고 지각할수록 구성원들의 회사신뢰는 높을 것이다.

넷째는 회사 자체의 특성 차원이다. 즉, 회사 자체의 특성과 관련된 회사운영 절차나 내부관리 기준이 얼마나 도덕적으로 운영되고 있는가 하는 것이다. 개인의 도덕적 특성과 마찬가지로 회사가 얼마나 도덕적으로 투명하게 경영하고, 내부관리들을 원칙과 기준에 맞게 운영하는가 하는 것과 관련된 것이다. 신뢰구축에 가장 큰 장애가 되는 것은 정보 비대칭에 따른 불확실성이다. 자신이 잘 알지 못하는 상대는 신뢰하기 힘든 것이다. 회사가 솔직하게 구성원들에게 회사운영사항을 공개하고 관련정보를 공개하는 것은 회사의 목적, 역량, 분배, 장래성 등에 대한 불확실성을 제거함으로써 신뢰의 형성에 결정적으로 기여할 것이다. 따라서 다음과 같은 가설을 설정할 수 있다.

가설 1.4. 회사가 도덕적이라고 지각할수록 구성원들의 회사신뢰는 높을 것이다.

다섯째는 사회의 구성원 차원이다. 보다 큰 범주로서, 개인은 스스로를 사회의 구성원으로서 범주화하며, 그러한 경우 자신이 속한 조직을 객관적인 측면에서 평가하게 될 것이다. 이러한 경우 회사가 단순히 영리만을 추구하는 것이 아니라, 사회의 중요한 일원으로서의 사회적 책임을 다하는가가 중요한 요인이 된다. 즉, 회사와 나의 관계를 보다 상위 범주로 옮겨가게 되면, 사회의 한 구성원인 '내'가 또 다른 사회 구성원인 회사에 대해 얼마나 바람직한 사회의 일원이며 신뢰할만한가를 판단하게 되는 것이다. 구성원들은 자신이 근무하는 회사가 사회에 대하여 기업 윤리를 지키며 사회적 책임을 다할 때 회사가 구성원에게도 이행해야 할 책임을 다 할 것이라는 기대가 작용할 수 있어 회사에 대해 갖는 신뢰가 증가할 것이다. 따라서 아래와 같은 가설을

설정할 수 있을 것이다.

가설 1.5. 회사가 사회적으로 기여하고 있다고 지각할수록 구성원들의 회사신뢰는 높을 것이다.

상사신뢰 결정 5요인 모형

회사신뢰에서와 마찬가지로 조직신뢰 결정 5요인 모형을 적용하여, 상사신뢰를 결정하는 5가지의 결정요인들과 이들 결정요인이 상사신뢰에 미치는 영향을 살펴보면 다음과 같다.

첫째는 개인 차원이다. 개인으로서의 나와 상사간의 관계는 회사신뢰의 경우와 마찬가지로 상사가 나를 얼마나 배려해주는가에 대한 측면으로서 상사가 나의 조직내 성장과 직장생활에 대해 얼마나 배려하는가가 상사신뢰의 중요한 요소가 됨을 의미한다. 상사가 부하를 존중해주고 개인적으로, 업무적으로 지원하고 인정해준다면 조직에서 위계차이를 극복하고 상사에 대한 긍정적 기대감이 형성되고 상사에 대한 믿음이 증가 될 것이다. 따라서 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 2-1. 상사가 자신에 대해 배려적이라고 지각할수록 부하들의 상사신뢰는 높을 것이다.

둘째는 팀 구성원으로서 발생 할 수 있는 차원으로서, 팀원으로서의 나와 상사간의 관계는 팀 전체를 운영함에 있어서 상사가 단위 조직내 구성원들 모두에게 얼마나 공정성을 유지하는가 하는 것이 중요한 신뢰요인이 될 수 있다. 상사의 공정하고 일관된 행동은 부하들로 하여금 자신들이 존중받고 있다는 느낌을 갖도록 하며, 다른 한편으로는 자신이 팀내에서 상대적으로 피

해를 입지 않을 것이라는 심리적 안정감을 갖게 하고, 상사의 향후 행동에 대한 예측가능성을 높여주게 될 것이다. 또한, 상사의 그러한 행동은 구성원들 각자가 동등하게 대접받고 있다는 인식을 심어줌으로써, 구성원들 상호간의 불필요한 경쟁이나 시기심을 감소시킴으로써, 팀원들간 일체감 조성에도 영향을 줄 수가 있게 된다. 따라서 다음과 같은 가설을 제시한다.

가설 2-2. 상사가 구성원들에 대해 공정하다고 지각할수록 부하들의 상사신뢰는 높을 것이다.

셋째는 일과 관련하여 나타나는 차원이다. 조직에서 개인과 상사를 연결하는 일차적 고리는 업무 또는 일이며, 상사와 부하의 관계에는 달성해야 할 공동의 목표가 있다. 상사의 업무능력은 상사와 부하간의 상호작용이 추구하는 목적을 실현하는데 필수 불가결한 요소이므로, 상사신뢰의 형성에 중요한 요인이 된다. 또한, 상사의 업무능력은 팀의 성과와 목표 뿐 아니라, 부하 자신의 업무수행에도 많은 영향을 미치게 된다는 점에서도 상사신뢰에 일차적으로 중요한 요소가 되는 것이다. 따라서 아래와 같은 가설을 설정할 수 있다.

가설 2-3. 상사의 업무능력이 높다고 지각할수록 부하들의 상사신뢰는 높을 것이다.

넷째는 상사 자체 특성 차원으로, 회사신뢰의 경우 회사의 운영절차나 내부관리기준 등에서 나타나는 회사의 도덕성에 해당하듯이, 상사신뢰의 경우에도 상사 개인의 특성이 얼마나 신뢰할 만한가를 나타내는 것이라 할 수 있다. 도덕성이란 사회화 과정을 통해 학습된 사회적 윤리와 규범을 준수하는 것을 말한다. 상사가 부하들로

부터 신뢰를 얻으려면, 무엇보다도 스스로 성실하고 정직하며 약속을 준수하는 등 자기 자신에 대해 엄격한 규율을 적용해야 하는 것이다. 상사의 그러한 행동을 통해 부하들은 상사가 진실하다고 지각하게 되고, 따라서 상사가 나를 속이거나 배신하지 않을 것이라고 생각할 것이기 때문이다. 따라서 다음과 같은 가설을 설정할 수 있다.

가설 2-4. 상사가 도덕적이라고 지각할수록 부하들의 상사신뢰는 높을 것이다

다섯째는 팀의 상위범주인 조직의 구성원 차원이다. 조직구성원으로서의 나와 상사간의 관계 차원은 조직 전체의 관점에서 보았을 때 상사의 행동이 상위조직에 얼마나 책임감이 있고 소신 있게 행동하는가와 타 조직으로부터 단위조직 내부를 보호하고 존재가치를 잘 알리는가와 관련된 것이다. 부하의 입장에서 당장의 자신에게 돌아오는 이익보다 조직전체의 관점에서 노력하고 희생하는 상사의 모습에서 신뢰를 가질 수 있을 것이다. 또한, 위계를 중시하는 한국기업의 풍토에서 자신과 부하의 의지를 경영층이나 회사측에 용기를 가지고 직언을 하고 위로부터 대립에서 의견을 굽히지 않는 행동들이 부하들에게 신뢰를 줄 수 있는 행동이라고 할 수 있다(김명언 등, 2000). 따라서 아래와 같은 가설을 제시한다.

2-5. 상사가 책임을 느낀다고 지각할수록 부하들의 상사신뢰는 높을 것이다.

연구 방법

조사대상

본 연구의 조사대상은 패널 리서치 전문 업체인 한국패널리서치(KPR; <http://www.panel.co.kr>)에 회원으로 등록되어 있는 15만 명의 회원들 중 일반기업과 공공조직에 근무하는 직장인 1,180명이었다. 이들을 대상으로 설문조사를 실시한 뒤, 한 문항이라도 응답을 하지 않았거나 일괄적으로 응답한 불성실 응답자 123명을 제외한 1,057명의 자료를 확인적 요인분석에 이용하였다. 불성실한 응답자의 제외기준은 동일한 문항 4문항에 대하여 2이상의 차이가 나는 것이 2개 이상일 경우와 연속해서 5이상을 응답한 경우가 있는 응답자의 자료를 제외하였다.

전체 응답자 중 남자가 65% 여자가 35%였고, 학력은 대졸이 70%로 가장 많았으며, 연령은 20대와 30대가 각각 32%와 54%였다. 직급은 사원과 대리가 전체의 62%를 차지하였으며, 담당업무는 관리직이 43%로 가장 많았고, 기술직 25%, 영업직 12%, 제조직이 6%로 나타났다. 현 직장에서의 근속년수는 3년 미만이 42%로 가장 많았으며 10년 이상도 21%나 차지하였다. 조사대상자들이 현재 종사하고 있는 업종은 서비스업과 제조업이 각각 32%와 29%로 가장 많았으며, 직장의 위치는 서울이 50%, 광역시가 26%, 지방도시가 22%를 차지하였고, 회사규모는 300명 미만이 63%로 가장 많았으며 1000명 이상 대기업도 20%나 차지하였다.

조사방법

자료 수집은 2003년 10월 10일에서 7일간에 걸쳐 인터넷을 통한 웹(Web) 상에서 이루어졌다. 인터넷 조사 전문 기관인 (주)엠브레인에 연구자가 제작한 질문지를 의뢰하여 인터넷에 올리고, 응답자들은 이 회사에 패널로 등록되어 있는 15만 명의 회원들 중 일반기업이나 공공기관에 근

무하는 직장인들만이 자신의 성명과 주민등록번호를 입력한 후 설문에 응답할 수 있도록 함으로써, 현재 직장인이 아닌 사람들은 응답할 수 없도록 하였다.

측정도구

회사신뢰 결정요인

본 연구의 질문지는 앞의 회사신뢰 결정요인들에 대한 사례연구를 통해 분류된 각 차원의 세부범주들을 문항으로 제작한 것이다.

상사신뢰 결정요인

본 연구의 질문지는 앞의 회사신뢰 결정요인들에 대한 사례연구를 통해 분류된 각 차원의 세부범주들을 문항으로 제작한 것이다.

회사신뢰와 상사신뢰

본 연구에서는 회사신뢰와 상사신뢰를 인지적, 정서적, 행동적 요소를 포함하는 개념으로 정의하였다. 따라서 이들 구성개념을 측정하는 척도들 또한 이 3가지 요소를 포함하도록 구성하였다. 인지적 및 정서적 요소에 대한 척도는 McAllister(1995)의 대인관계신뢰에서의 인지기반 신뢰와 정서기반 신뢰 척도 그리고 Rousseau 등(1998)의 연구를 참고하여 회사신뢰와 상사신뢰 척도를 개발하였으며, 행동의도에 대한 척도는 행동의도에 대한 개념화를 근거로 개발하였다. 회사신뢰 척도에서, 인지적 차원은 회사의 태도에 대한 믿음을 측정하는 2문항, 정서적 차원은 회사와의 감정적 유대와 정서적인 교감을 측정하는 2문항, 행동적 차원은 위험 감수 의지를 측정하는 2문항 등으로 구성하였으며, 회사신뢰 척도 개발 후, 동일한 의미를 상사신뢰에 맞게 전환하여 상사신뢰 척도를 개발하였다.

분석방법

척도의 타당도를 알아보기 위하여 확인적 요인분석을 실시하였으며, 척도의 신뢰도 분석은 Cronbach's α 계수를 이용하였다. 확인적 요인분석을 위한 모형의 측정변수들은 문항의 개별값을 사용하였으며, 모수추정방식으로는 최대우도법을 이용하였다. 확인적 요인분석은 LISREL 8.52 윈도우용을 이용하였으며, 각 척도의 신뢰도 분석은 SAS 8.01을 사용하였다.

회사신뢰의 결정요인들과 상사신뢰의 결정요인들이 각각 회사신뢰와 상사신뢰에 미치는 영향을 검증하기 위해 인구통계적 변수들의 효과를 통제한 위계적 중다회귀분석을 실시하였다.

분석 결과

확인적 요인분석 결과

회사신뢰와 상사신뢰의 5요인 모형에 대한 확인적 요인분석 결과 얻어진 전반적 합치도 지수들은 아래의 표 4에 제시하였다. 표에 제시한 바와 같이 전반적 합치도 지수들 중 NFI, NNFI, CFI의 값이 Bentler와 Bonett(1980)이 제시한 좋은 모형의 기준인 .90을 훨씬 넘고 있었으며, 표집자료로 전집자료를 추정할 때의 오차를 나타내는 지수인 RMSEA값 또한 Steiger(1990)가 제안한 좋은 적합도의 기준인 .10보다 훨씬 낮은 것으로

나타났다. 따라서, 이러한 결과들은 본 연구의 회사신뢰와 상사신뢰 결정요인들에 대한 측정척도가 서로 변별되며, 아울러 각 구성개념을 측정하기 위해 사용된 척도가 타당함을 보여주는 것이라 할 수 있다.

확인적 요인분석 결과, 표 5에 제시한 바와 같이 전반적으로 모든 문항들의 해당 척도에 대한 요인부하량이 대부분 0.5를 넘고 있었다. 일부 문항들의 경우 .5 미만의 요인부하량을 보이고 있었으나, 이러한 문항들이 부정적 의미의 문항들이라는 점에서 문항형식의 효과가 작용하였기 때문으로 판단되었다. 그러나, 각 계수에 대한 통계적 유의성 검증결과 모두 유의미한 것으로 나타났으며, 신뢰도 분석결과 모든 척도들의 α 계수가 .80을 넘는 비교적 높은 신뢰도를 보이고 있었으므로, 모든 척도가 전반적으로 수용할 만한 것으로 판단되었다.

회사신뢰의 결정요인이 회사신뢰에 미치는 영향

회사신뢰에 미치는 결정요인들의 영향을 검증하기에 앞서, 회사신뢰가 인구통계적 속성에 따라 차이가 있는지를 살펴보기 위하여 변량분석을 실시하였다. 인구통계적 속성들은 본 연구의 설문조사에서 수집된 모든 인구통계적 변수들을 이용하였다. 표 6에서 제시한바와 같이, 개인의 직급($F=6.64, p=.001$), 성별($F=8.53, p=.003$), 직종($F=3.12, p=.014$), 재직기간($F=3.70, p=.005$) 및 연령($F=8.23, p=.001$)에 따라 회사신뢰에서 차이

표 4. 조직신뢰 결정 5요인 모형의 합치도 지수

합치도 지수	χ^2	RMSEA	NFI	NNFI	CFI	SRMR
조직신뢰 5요인 모형	17,543(df=3588)	.061	.971	.977	.978	.055

표 5. 조직신뢰 결정 5요인 모형의 확인적 요인분석 결과

문	항	요인 부하량	총점 문항 상관	문항 제거시 α 계수
회사의 공정성				
1.	우리 회사는 정확한 정보에 기초하여 승진결정이 이루어지고 있다.	.656	.599	.803
2.	우리 회사는 지연이나 학연에 의해 인사결정에 영향을 받지 않는다.	.393	.384	.850
3.	우리 회사는 경영성과를 사원들에게 적절히 분배해준다.	.756	.691	.783
4.	우리 회사는 담당자들의 의견이 경영층의 의사결정에 적극적으로 반영된다.	.694	.619	.799
5.	우리 회사는 회사의 경영정책이나 방침이 일관성있게 추진된다.	.773	.670	.788
6.	우리 회사는 고과결과에 대해서 직원들에게 적절한 설명과 피드백을 제공한다	.774	.676	.786
		$\alpha=.830$		
회사의 배려성				
7.	우리 회사는 직원들이 열심히 노력한 성과를 인정해주고 포상해준다.	.772	.704	.901
8.	우리 회사는 사원들의 고충이나 애로사항을 적극적으로 해결해준다.	.818	.762	.896
9.	우리 회사는 사원들의 근무환경 개선을 위해 적극적으로 노력한다.	.838	.791	.894
10.	우리 회사는 사원들의 복지나 복리후생에 많은 신경을 쓰고 있다.	.798	.766	.896
11.	우리 회사는 사원들의 경조사나 가족들에 대해서도 세심하게 배려해준다.	.654	.638	.907
12.	우리 회사는 사원들 개개인을 인격적으로 존중해 준다.	.735	.700	.902
13.	우리 회사는 사원들이 성장 할 수 있도록 교육이나 경력개발의 기회를 적극적으로 제공하고 있다.	.698	.679	.903
14.	우리 회사는 사원들의 업무수행에 필요한 자원들을 원활히 제공하고 있다.	.702	.672	.904
		$\alpha=.912$		
회사의 도덕성				
15.	우리 회사는 직원들에게 비도덕적인 일을 하지 않는다.	.669	.636	.861
16.	우리 회사는 사원들과의 약속을 어기지 않는다.	.787	.720	.847
17.	우리 회사는 의도적으로 직원들을 속이지 않는다.	.763	.727	.845
18.	우리 회사는 경영성과를 사원들에게 투명하게 공유하고 있다.	.748	.662	.857
19.	우리 회사는 회사의 이익을 위해 직원들에게 부당한 요구를 하지 않는다.	.723	.692	.851
20.	우리 회사의 경영진은 회사 본연의 임무에 충실히 전념하고 있다.	.722	.641	.860
		$\alpha=.875$		

표 5. 계속

문	항	요인 부하량	총점 문항 상관	문항 제거시 α 계수
회사의 조직역량				
21.	우리 회사는 안정적이고 건실한 재무구조를 가지고 있다.	.546	.529	.912
22.	우리 회사의 제품이나 서비스는 시장에서 경쟁력이 있다.	.663	.672	.904
23.	우리 회사는 경쟁사에 비해 우수한 인적자원을 보유하고 있다.	.680	.662	.904
24.	우리 회사는 사업성공을 위한 효율적 시스템이 잘 갖추어져 있다.	.768	.743	.900
25.	우리 회사의 기술력은 경쟁사에 비해 비교우위를 점하고 있다.	.684	.681	.903
26.	우리 회사는 원만한 노사관계를 유지 하고 있다.	.619	.553	.910
27.	우리 회사의 최고 경영진은 전문적인 경영능력을 갖추고 있다.	.721	.667	.904
28.	우리 회사는 환경의 변화에 적절하고 신속하게 잘 대응하고 있다.	.761	.718	.901
29.	우리 회사는 향후 발전 가능성이 높다.	.763	.731	.901
30.	우리 회사는 바람직한 조직문화가 형성되어 있다.	.798	.727	.901
31.	우리 회사는 장기적 관점에서의 연구개발과 설비투자가 이루어지고 있다.	.701	.651	.905
			$\alpha=.913$	
회사의 사회적 책임				
32.	우리 회사는 국가 경쟁력 향상에 기여하고 있다.	.762	.635	.755
33.	우리 회사는 새로운 투자나 경영정책 수립시, 사회 전체에 미칠 영향을 고려한다.	.780	.679	.742
34.	우리 회사는 사회적 책임을 성실히 이행하고 있다.	.812	.750	.724
35.	우리 회사는 사회 복지 향상을 위해 지속적으로 기부 활동을 하고 있다.	.654	.577	.776
36.	우리 회사는 사회질서를 혼란시키는 부당행위나 불법행위 등을 하지 않는다.	.433	.356	.835
			$\alpha=.807$	
상사의 공정성				
1.	나의 상사는 부하직원들을 공정하게 대한다.	.786	.695	.777
2.	나의 상사는 부하직원들의 의견을 수렴하여 의사결정한다.	.844	.742	.770
3.	나의 상사는 가능한 한 모든 정보를 부하직원들과 공유한다.	.770	.670	.781
4.	나의 상사는 의사결정시에 주관적인 편견을 개입시키지 않는다.	.697	.584	.796
5.	나의 상사는 상황에 따라 말을 자주 바꾼다.(r)	.334	.354	.836
6.	나의 상사는 잘못된 결정이 있으면, 이를 시정하려고 노력한다.	.715	.603	.793
7.	나의 상사는 부하직원들을 정확히 평가하지 않고, 개인적인 감정에 얽매어 판단한다.(r)	.330	.366	.832
			$\alpha=.823$	

표 5. 계속

문	항	요인 부하량	총점 문항 상관	문항 제거시 α 계수
상사의 배려성				
8.	나의 상사는 부하직원들의 고충이나 고민에 대해 관심을 가지고 상담해 준다.	.773	.745	.924
9.	나의 상사는 내가 잘못했을 때 건설적인 피드백을 제공해 준다.	.823	.792	.921
10.	나의 상사는 부하직원들의 불가피한 잘못에 대해서는 이해하고 감싸준다.	.843	.812	.920
11.	나의 상사는 부하가 어려움에 처했을 때, 이를 극복할 수 있도록 격려하고 용기를 준다.	.878	.847	.919
12.	나의 상사는 문제가 발생하면 자신의 일처럼 함께 해결책을 찾으려 노력한다.	.864	.828	.919
13.	나의 상사는 부하직원들의 성장을 위해 교육이나 경력개발의 기회를 부여하고 있다.	.764	.725	.925
14.	나의 상사는 부하직원들이 소신을 가지고 자율적으로 업무를 추진할 수 있도록 배려한다.	.803	.779	.922
15.	나의 상사는 부하직원들의 잘 한 일에 대해서는 인정이나 칭찬을 아끼지 않는다.	.794	.771	.922
16.	나의 상사는 부하직원들의 인격을 무시하는 말을 하곤 한다.(r)	.368	.345	.945
17.	나의 상사는 나에게 어려운 일이 생겼을 때 방패막이 역할을 해준다.	.780	.736	.924
		$\alpha=.932$		
상사의 도덕성				
18.	나의 상사는 업무에 대만하지 않고 성실하게 자신의 역할을 수행한다.	.782	.694	.811
19.	나의 상사는 자신이 잘못된 점에 대해서는 솔직히 인정한다.	.807	.700	.810
20.	나의 상사는 부하직원들에게 술선수범하여 모범을 보인다.	.870	.768	.799
21.	나의 상사는 자신이 약속한 사항에 대해서는 책임감 있게 행동한다.	.824	.733	.807
22.	나의 상사는 자신의 이익을 위해 부하직원들을 희생시키지 않는다.	.768	.670	.814
23.	나의 상사는 금전적인 문제가 깨끗하지 못하다.(r)	.427	.469	.847
24.	나의 상사는 공사구분이 불분명하다.(r)	.223	.275	.874
		$\alpha=.846$		
상사의 업무역량				
25.	나의 상사는 합리적이고 계획성 있게 업무를 수행한다.	.753	.702	.926
26.	나의 상사는 대인관계 능력이 뛰어나다.	.681	.662	.930
27.	나의 상사는 문제발생시 대처능력이 뛰어나다.	.807	.804	.919
28.	나의 상사는 다른 사람들을 설득할 수 있는 지식과 스킬을 가지고 있다.	.833	.822	.917
29.	나의 상사는 자신의 분야에 대해 해박한 지식과 경험을 가지고 있다.	.783	.744	.923
30.	나의 상사는 조직으로부터 업무수행에 필요한 지원을 잘 이끌어 낸다.	.846	.806	.919
31.	나의 상사는 조직과 팀에 대한 운영능력이 뛰어나다.	.859	.819	.918
32.	나의 상사는 새로운 아이디어를 제시하는 능력이 뛰어나다.	.802	.748	.923
		$\alpha=.932$		

표 5. 계속

문	항	요인 부하량	총점 문항 상관	문항 제거시 α 계수
상사의 조직에 대한 책임감				
33.	나의 상사는 회사를 위한 일이라면 소신있게 직언한다.	.770	.646	.755
34.	나의 상사는 개인이나 팀의 이익보다는 회사 전체의 관점에서 판단하고 행동한다.	.764	.683	.749
35.	나의 상사는 회사를 위해서라면 자신의 회생을 마다하지 않는다.	.694	.603	.763
36.	나의 상사는 항상 회사의 규범을 준수한다.	.691	.589	.767
37.	나의 상사는 장기 성과보다는 평가 위주의 단기적인 성과에 치중한다.(r)	.267	.276	.820
38.	나의 상사는 문제가 발생하면 상황 탓으로 책임을 전가한다.(r)	.471	.437	.795
39.	나의 상사는 타부서의 일이라도 자기 일처럼 협력한다.	.639	.533	.776
		$\alpha=.802$		
회사신뢰				
1.	우리 회사의 사원들은 대부분 회사를 신뢰하고 있다.	.833	.646	.754
2.	나는 우리 회사가 적어도 직원들을 속이지 않는다고 생각한다	.840	.673	.747
3.	나는 회사정책이 내게 어떤 영향을 미칠지라도 믿고 따를 것이다.	.737	.697	.740
4.	나에게 섭섭하게 했더라도 나는 회사에 해를 끼치지 않을 것이다.	.507	.510	.784
5.	회사의 정책이 내게 불이익이 되는 경우가 있더라도 나는 불쾌하게 받아들이지 않을 것이다.	.559	.579	.769
6.	회사가 나를 버릴지도 모른다는 불안감을 갖고 있지 않다.	.318	.310	.833
		$\alpha=.804$		
상사신뢰				
1.	우리 팀원들은 대부분 상사를 신뢰하고 있다.	.860	.700	.820
2.	나는 나의 상사가 적어도 직원들을 속이지 않는다고 생각한다.	.813	.713	.817
3.	나는 상사의 지시가 내게 어떤 영향을 미칠지라도 믿고 따를 것이다.	.766	.746	.812
4.	상사가 나에게 섭섭하게 했더라도 나는 상사에게 해를 끼치지 않을 것이다.	.634	.635	.833
5.	나는 상사가 어떤 지시를 하더라도 불쾌하게 받아들이지 않을 것이다.	.566	.582	.842
6.	나는 상사가 나를 배신할 지도 모른다는 불안감을 갖고 있지 않다.	.514	.496	.859
		$\alpha=.856$		

표 6. 회사신뢰에 미치는 인구통계 변수들의 효과에 대한 변량분석결과

독립변인	df	SS	MS	F	P
직급	5	30.577	6.115	6.64	.001
학력	3	2.331	0.777	0.84	.470
성별	1	7.857	7.857	8.53	.003
직종	4	11.509	2.877	3.12	.014
회사업종	4	2.493	0.623	0.68	.608
회사위치	3	2.217	0.739	0.80	.492
회사규모	3	6.802	2.267	2.46	.061
재직기간	4	13.624	3.406	3.70	.005
연령	3	22.881	7.627	8.28	.001

$F_{(30,1026)}=3.63, p<.001, R^2=0.096$

가 있는 것으로 나타났으며, 전체 설명변량은 9.6%($F=3.63, p=.001$)였다. 따라서, 이러한 결과를 해석하기 위하여 Duncan의 중다범위검증(multiple range test)을 이용하여 사후분석을 실시하였다.

사후분석 결과, 직급이 높아지고 재직기간이 길어질수록 그리고 연령이 높아질수록 회사신뢰가 높아지는 경향을 보이고 있었으며, 제조 업무

를 수행하는 사람들이 다른 직무를 수행하는 사람들에 비해 회사신뢰가 낮은 것으로 나타났고, 남성이 여성에 비해 회사신뢰가 높은 것으로 나타났다.

따라서, 회사신뢰 결정 요인들의 순수한 효과를 검증하기 위해 인구통계적 변수들 중 상사신뢰에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타난 변수들을 dummy 변수로 바꾸어 모형에 먼저 투입

표 7. 상사신뢰에 미치는 인구통계 변수들의 효과에 대한 F-검증결과

독립변인	df	SS	MS	F	P
직급	5	15.459	3.091	3.05	.009
학력	3	5.015	1.671	1.65	.176
성별	1	15.556	15.556	15.33	.001
직종	4	6.817	1.704	1.68	.152
회사업종	4	0.935	0.233	0.23	.921
회사위치	3	2.793	0.931	0.92	.431
회사규모	3	8.008	2.669	2.63	.048
재직기간	4	10.055	2.513	2.48	.042
연령	3	12.927	4.309	4.25	.005

$F_{(30,1026)}=255, p<.001, R^2=0.069$

한 뒤, 2단계에서 회사신뢰 결정변인들을 추가하였다.

분석결과, 인구통계적 변인들이 회사신뢰에 미치는 영향($R^2=0.0556$, $p<.0001$)에 추가로, 회사신뢰 결정요인들이 51.18%를 설명하는 것으로 나타났으며, 이러한 효과는 $\alpha=.0001$ 수준에서

유의한 것으로 나타났다. 이를 구체적으로 살펴보면, 표 8에 제시한 바와 같이 조직역량을 제외한 모든 변인들의 β 계수가 $\alpha=0.01$ 수준에서 유의한 것으로 나타났으며, 이들 결정요인에 의한 회사신뢰의 설명변량은 54.5%인 것으로 나타났다. 이러한 결과는 본 연구에서 제시한 회사신뢰

표 8. 회사신뢰에 대한 위계적 중다회귀분석 결과

단계	예언변인		B계수	β 계수	표준오차	t	prob > t
	변수명	Dummy 변수					
1	성별	sex	-0.142	-0.068	0.071	-1.98	.048
	직급	p1	0.050	0.020	0.087	0.57	.567
		p2	0.147	0.060	0.092	1.59	.112
		p3	0.197	0.050	0.138	1.43	.154
		p4	0.392	0.084	0.160	2.44	.014
		p5	0.361	0.084	0.136	2.65	.008
	직종	j1	0.107	0.053	0.095	1.14	.256
		j2	-0.014	-0.004	0.123	-0.12	.903
		j3	-0.426	-0.102	0.151	-2.82	.004
		j4	-0.044	-0.019	0.107	-0.42	.676
	재직기간	t1	-0.168	-0.056	0.099	-1.69	.091
		t2	-0.071	-0.030	0.085	-0.84	.403
		t3	-0.070	-0.023	0.108	-0.65	.517
		t4	-0.008	-0.002	0.157	-0.06	.954
	연령	g1	0.045	0.022	0.082	0.54	.586
		g2	0.265	0.091	0.140	1.89	.059
g3		0.584	0.056	0.331	1.76	.078	
$R^2 = 0.056(F_{(17,1039)}=3.60, p<.001)$							
2	공정성		0.115	0.124	0.030	3.77	.001
	배려		0.134	0.149	0.033	3.95	.001
	도덕성		0.342	0.367	0.028	11.89	.001
	조직역량		0.025	0.025	0.035	0.72	.470
	사회적 책임		0.201	0.205	0.030	6.69	.001
	$\Delta R^2 = 0.512(F_{(5,1034)}=250.45, p<.001)$						
$R^2 = 0.577(F_{(22,1034)}= 64.22, p<.001)$							

의 5개 결정요인들이 회사신뢰에 미치는 영향에 대한 가설 1-1, 1-2, 1-3, 1-5가 지지되었으며, 가설 1-4는 지지되지 않았음을 의미한다. β 계수를 통해 각 변인이 회사신뢰에 미치는 영향의 상대적 크기를 유추해 보면, 도덕성의 영향이 가장 크며, 그 다음이 사회적 책임이고, 다음으로 배려성과 공정성의 순으로 나타났다.

상사신뢰 결정요인이 상사신뢰에 미치는 영향

상사신뢰의 경우에도 회사신뢰에서와 마찬가지로, 상사신뢰 결정요인들의 영향에 대한 가설 검증에 앞서 인구통계적 변수들에 따른 상사신뢰에서의 차이에 대한 변량분석을 실시하였다. 표 7에서 제시한바와 같이 검증결과 회사신뢰에

표 9. 상사신뢰에 대한 위계적 중다회귀분석 결과

단계	예언변인		B계수	β 계수	표준오차	t	prob > t
	변수명	Dummy 변수					
1	성별	sex	-0.174	-0.080	0.072	-2.41	.016
	직급	p1	0.029	0.011	0.091	0.32	.746
		p2	0.152	0.060	0.097	1.56	.119
		p3	0.121	0.029	0.145	0.83	.404
		p4	0.286	0.059	0.168	1.70	.090
		p5	0.241	0.054	0.143	1.68	.093
	회사규모	s1	0.002	0.001	0.110	0.03	.979
		s2	0.197	0.050	0.125	1.57	.116
		s3	0.162	0.063	0.085	1.91	.056
	재직기간	t1	-0.044	-0.014	0.104	-0.42	.672
		t2	-0.026	-0.011	0.090	-0.29	.771
		t3	0.075	0.024	0.117	0.64	.521
		t4	-0.096	-0.025	0.167	-0.57	.565
	연령	g1	0.077	0.037	0.086	0.90	.369
g2		0.063	0.021	0.146	0.43	.664	
g3		0.367	0.034	0.343	1.07	.285	
$R^2 = 0.031(F_{(16,1040)}=2.10, p<.01)$							
2	공정성		0.112	0.102	0.034	3.30	.001
	배려		0.220	0.227	0.035	6.24	.001
	도덕성		0.216	0.216	0.035	6.07	.001
	업무능력		0.151	0.162	0.028	5.36	.001
	조직에 대한 책임		0.216	0.193	0.036	5.97	.001
$\Delta R^2 = 0.624(F_{(5,1035)}=375.06, p<.001)$							
$R^2 = 0.656(F_{(21,1035)}= 93.79, p<.001)$							

서와 마찬가지로 직급($F=3.05, p=.009$), 성별($F=15.33, p=.001$), 재직기간($F=2.48, p=.042$) 및 연령($F=4.25, p=.005$)에 따라 상사신뢰에서 차이가 있는 것으로 나타났으며, 회사신뢰에서는 나타나지 않았던 회사의 규모($F=2.63, p=.048$)에 따른 차이 또한 유의한 것으로 나타났다. 이들 인구통계 변수들이 상사신뢰에 대한 설명변량은 6.9% ($F=2.55, p=.001$)였다. 사후분석 결과, 직급과 연령이 증가할수록 그리고 재직기간이 길수록 상사에 대한 신뢰가 높은 것으로 나타났으며, 남성이 여성에 비해 상사신뢰가 더 높은 것으로 나타났다. 그러나, 회사규모에 대해서는 사후분석 결과 집단간 차이가 유의하지 않은 것으로 나타났다.

따라서, 회사신뢰에서와 마찬가지로, 상사신뢰 결정요인들이 상사신뢰에 미치는 효과에 대한 가설검증에서 이러한 인구통계적 변인들의 효과를 통제하고자 위계적 중다회귀분석을 실시하였다. 그 결과, 아래의 표 9에 제시한 바와 같이 상사신뢰 결정요인들이 추가로 설명하는 변량은 66.42%로서 $\alpha=.0001$ 수준에서 유의한 것으로 나타났으며, 결정요인들 모두의 β 계수가 $\alpha=0.001$ 수준에서 유의한 것으로 나타났다. 이러한 결과는 본 연구에서 제시한 상사신뢰의 5개 결정요인들이 상사신뢰에 미치는 영향에 대한 가설 2-1, 2-2, 2-3, 2-4 및 2-5가 모두 지지되었음을 의미한다. β 계수를 통해 각 변인이 상사신뢰에 미치는 영향의 상대적 크기를 유추해 보면, 회사신뢰와는 달리, 배려, 조직에 대한 책임 및 도

덕성의 영향이 유사한 것으로 나타났으며, 업무역량과 공정성이 상대적으로 적은 영향을 미치는 것으로 나타났다.

상사신뢰가 회사신뢰에 미치는 영향

가설에는 설정하지 않았으나, 상사신뢰가 회사신뢰에 미치는 영향을 살펴보기 위하여, 단순회귀 분석을 실시하였으며, 그 결과를 아래의 표 10에 제시하였다. 분석결과 회사신뢰에 의해 상사신뢰가 약 26% 설명되는 것으로 나타났으며, 그러한 설명변량은 통계적으로 유의한 것으로 나타났다.

논 의

본 연구의 결과를 요약하면 다음과 같다. 첫째 회사신뢰의 결정요인과 관련하여 본 연구에서 제시한 회사신뢰의 5개 결정요인인 개인 차원의 배려, 조직구성원 차원의 공정성, 일 차원의 조직역량, 회사자체특성 차원의 도덕성, 상위범주 차원의 사회적 책임 등이 서로 잘 변별되며, 그 측정척도들 또한 타당하다는 것이 입증되었다.

둘째 상사신뢰의 결정요인과 관련하여 본 연구에서 제시한 일 차원의 업무역량, 개인 차원의 배려, 팀구성원 차원의 공정성, 상사 자체특성 차원의 도덕성, 조직구성원 차원의 조직에 대한

표 10. 상사신뢰가 회사신뢰에 미치는 영향에 대한 단순회귀분석 결과

종속변인	예언변인	B계수	β 계수	표준오차	t	prob > t
회사신뢰	상사신뢰	.490	.507	.026	19.12	.0001
$R^2 = 0.2573(F_{3,1056} = 365.44, p < .0001)$						

책임 등 상사신뢰의 5개 결정요인이 타당하며, 그 측정척도들 또한 타당함을 입증하였다.

다만 배려성, 공정성, 도덕성간의 요인간의 상관성이 높게 나타났는데, 이는 Miller(1973)의 관점에서 볼 때 배려성이 개별적인 호의라고 한다면 공정성이 모두에게 호의를 베푼다는 측면과 도덕성은 상사 개인에게 요구되는 사회적 규범의 준수이나 그 수혜는 부하들에게 돌아가는 것임을 감안할 때 나타날 수 있는 현상이라고 판단된다. 또한, 일부 문항들이 비교적 낮은 부하량과 총점-문항 상관을 보이고 있었다. 그러나 이러한 특성을 보이는 문항들이 모두가 부정적 방향의 문항들이었다는 점에서 문항 형식에 의한 효과가 작용했을 수 있다는 점에서 어느 정도 이해될 수 있었으며, 그럼에도 불구하고 이들 문항이 사례연구를 통해 수집된 많은 실제 사례들로부터 도출된 문항들이며, 모형의 전반적 합치도 지수들이 좋은 모형의 기준을 충족하고 있었으므로, 이들 문항들을 최종 척도에 포함하기로 하였다.

셋째, 회사 및 상사신뢰의 결정요인들이 회사신뢰와 상사신뢰에 미치는 영향에 대한 가설검증 결과, 인구통계적 변수들의 효과를 통제했을 때, 회사신뢰에 대해서는 조직역량을 제외한 공정성, 배려, 도덕성, 및 사회적 책임의 영향이 유의한 것으로 나타났고, 상사신뢰에 대해서는 공정성, 배려, 도덕성, 업무역량, 및 조직에 대한 책임이 모두 유의한 것으로 나타났으며, 이러한 결정요인들이 회사신뢰와 상사신뢰에 대해 각각 51.2%와 62.4%를 설명하는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 본 연구에서 설정한 신뢰 결정요인의 5요인 구조가 회사신뢰 및 상사신뢰를 잘 설명해 주고 있음을 보여주는 것이라 할 수 있다. 이를 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 회귀분석에서 회사신뢰와 상사신뢰 모

두에서 도덕성 요인이 상대적으로 가장 중요한 것으로 나타난 반면에, 회사의 조직역량은 회사신뢰에 영향을 미치지 못하며 상사의 업무역량은 도덕성에 비해 상대적으로 덜 중요한 것으로 나타났다. 회사신뢰에 있어서 도덕성이 상대적으로 중요하게 나타난 것은 다른 요인에 비해 도덕성이 구성원들에게 보다 더 직접적으로 관련되는 것이며 기업운영의 근간이 되는 원칙으로 인식되고 있기 때문이라고 할 수 있다. 배려보다는 도덕성이 훼손 되었을 때는 회사에 대한 배신감을 더 느끼거나 치명적인 손실을 상대적으로 더 가져올 수 있기 때문이다. 도덕성을 제외한 다른 요소들은 Herzberg의 동기요인들처럼 주어지지 않았을 때는 신뢰를 못 느끼고 그것이 주어졌을 때는 신뢰를 느끼게 되는 반면에 도덕성이 훼손되었을 때는 신뢰를 못 느낄 뿐만 아니라 구성원 개개인에게 심한 상실감과 손실을 가져올 수 있기 때문이라 할 수 있다. 상사신뢰에 있어 도덕성이 더 중요하게 나타난 것은 상사신뢰에 있어서 상사의 업무능력이 가장 중요하다는 Butler 등(1991)의 주장과 일치하지 않는 것으로서, 서양 문화권에서는 신뢰를 결정하는데 있어서 능력이 중요시되는 반면에 동양 문화권인 우리나라에서는 역량보다는 도덕성을 보다 중요시하기 때문인 것으로 해석할 수 있을 것이다.

둘째, 회사신뢰에 대해서는 조직역량의 영향이 유의하지 않은 것으로 나타났다. 이러한 결과는 회사신뢰에 대한 예비연구의 사례에서 조직역량이 전체 사례의 22%를 차지하고 있었다는 점과, 상사신뢰의 경우에는 업무역량의 영향이 유의한 것으로 나타났다는 점을 통해 볼 때, 쉽게 이해되지 않는 결과이다. 사후분석 결과 이러한 결과는 본 연구에서 사용한 조직역량의 문항들이 기업의 기술력과 경쟁력을 나타내는 시스

템적인 요소와 노사관계나 조직문화 등과 같은 문화적 요소로 나눌 수 있는데, 다른 결정요인들과 함께 모형에 투입했을 때 문화적 요소들은 회사신뢰에 유의미한 정적 영향($\beta=.184, p=.0001$)을 미치는 반면에 시스템적인 요소는 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다($\beta=-.032, p=.2633$). 이러한 결과는 회사신뢰의 결정요인으로서의 조직역량이 시스템적인 요소를 제외한 문화적인 요소들로 구성되어야 함을 나타내는 것이라 할 수 있다. 따라서, 향후 연구에서는 이를 고려한 연구가 이루어져야 할 것이다.

셋째, 가설검증에 앞서 여러 가지 인구통계적 변수들에 따라 회사신뢰 및 상사신뢰에서 차이가 있는지를 살펴 본 결과, 공통적으로 직급, 성별, 재직기간, 및 연령에서 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. 이러한 연구결과는 기존의 연구결과들과 일치하는 것으로서, Carnevale 등(1992)은 제시한 직급이 높은 사람은 보다 많은 권한과 책임이 있기 때문에 조직의 가치를 수용하고 조직을 신뢰하는 경향이 있다는 연구결을 제시하였으며, 국내에서도 박광국 등(1999)의 연구에서 연령과 직급이 조직신뢰도와 정적 상관관계가 있음을 보고하였다. 그러나, Carnevale 등(1992)의 연구에서는 여성이 남성에 비해 조직신뢰가 높은 것으로 나타났으며, 박광섭 등(1999)의 연구에서는 성별과 조직신뢰 간에 아무런 정적 상관이 없는 것으로 나타났으나, 최성원(1997)의 연구에서는 남성이 여성에 비해 상사신뢰가 더 높은 것으로 나타났으며, 본 연구에서도 남성이 여성에 비해 회사신뢰 및 상사신뢰 모두에서 더 높은 것으로 나타났다. 우리나라의 경우 최근 들어 여성의 사회적 진출이 증가하고는 있으나, 여전히 여성에 비해 남성은 직장에 보다 더 많은 중요성과 장기적 관점을 가지고 임하게 되며, 개인의 역할 측면에서도 여성에 비해 남성들이 조직

내에서 보다 중요한 역할들을 수행하게 되고, 또 보다 더 많은 상호작용을 갖게 된다는 점을 고려할 때, 남성이 여성에 비해 회사 및 상사에 대해 보다 더 높은 신뢰를 가질 수 있을 것으로 생각되었다. 그러나, 일반적인 상식과 달리 회사의 규모는 사원들의 회사에 대한 신뢰에서 차이가 없는 것으로 나타났으며, 이러한 결과는 본 연구에서의 회사신뢰 결정요인들 중 조직역량이 회사신뢰에 미치는 영향이 유의하지 않았다는 점에서 그 이유를 찾을 수 있을 것으로 생각되었다.

넷째, 상사에 대한 신뢰는 회사에 대한 신뢰에 정적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 조직의 구성원들은 조직내 사회화 과정을 통하여 조직에 대한 가치와 목표 및 직무수행양식을 습득한다(Feldman, 1982). 이러한 사회화 과정에서 상사들은 구성원들에게 필요한 정보를 제공해주는 중요한 역할을 담당하게 된다. 상사는 조직을 대표하여 조직 구성원들에게 조직에 대한 적응 및 관련 태도와 행동의 형성에 많은 영향을 주게 되므로(Holmes, 1981), 상사에 대한 신뢰는 조직에 대한 신뢰에도 영향을 미치게 되는 것이다. 즉, 조직의 구성원들은 회사와 직접 접촉하여 조직의 의도나 속성을 파악하기 보다는 자신의 상사를 통하여 간접적으로 경험하게 되고(Carnevale, 1995), 구성원들에게 있어서 상사는 조직을 대표하기 때문에(Konovsky & Pugh, 1994), 구성원들은 상사를 회사에서 시행하는 모든 제도나 정책의 당사자로서 인식하게 될 것이고, 따라서 상사에 대한 신뢰 증가는 조직의 모든 제도나 정책에 대한 신뢰 증가를 가져오게 되는 것이다. 이러한 결과는 기존의 연구결과들(김호정, 1999)에서와 일치하는 것으로 구성원들이 회사에 대한 신뢰를 형성하는데 있어서 상사의 역할이 중요함을 보여주는 결과라 할 수 있

다. Davis, Schoorman, Mayer, & Tan (2000)의 상사에 대한 신뢰가 조직의 성과에 정의 영향을 미친다는 결과와도 동일한 결과라 할 수 있다.

전반적 논의

본 연구는 다음과 같은 몇 가지 의의를 갖는다. 첫째 회사신뢰의 결정요인들에 대한 규명과 척도개발은, 그동안 신뢰의 연구가 일반적 대인관계나 조직내 구성원들간의 신뢰에만 치중되어 있던 것을 회사라는 객체에 대한 신뢰로 그 연구 범위를 확장시켰다는 데 의의가 있으며, 또한 그동안의 신뢰결정요인에 대한 연구들이 신뢰를 형성하는 원인들을 나열하는 식의 연구였다면 본 연구는 회사의 신뢰를 가져오는 구체적인 차원들을 규명하여 이론적인 함축성을 구축하였고, 이에 대한 구체적이고 실증적인 척도를 개발하였다는 데 큰 의의가 있다 하겠다.

둘째, 상사에 대한 신뢰의 결정요인들을 밝히고자 많은 연구들이 이루어져 왔으나, 대부분의 연구들이 상사에 대한 신뢰를 형성하는 행동들을 열거하고 특징들을 찾는 식의 연구였다면, 본 연구는 많은 사례들을 통해 상사의 신뢰를 가져오는 구체적인 차원들을 규명하고 이를 측정할 수 있는 구체적이고 실질적인 척도를 개발하였다는 점에서 큰 의의가 있다 하겠다.

특히, 본 연구에서 제안한 상사신뢰의 5요인과 Mayer등(1995)의 신뢰통합모형에서 제시한 신뢰의 선행요인인 능력, 성실성, 선의와 비교해보면 능력요인은 동일한 영역으로 판단할 수 있으나, 성실성의 요인은 본 연구에서 공정성과 도덕성의 별개의 영역으로 구분되었다. 선의에 대해서는 Mayer등(1995)이 신뢰자에게 좋은 일을 해 줄 것이라고 믿게 되는 정도라고 정의하고 있으

며 본 연구에서의 배려성과 유사한 것으로 볼 수 있을 것이다. 그러나, 조직에 대한 책임은 Mayer 등의 연구에서는 없었던 것으로써, 본 연구에서 새롭게 밝혀낸 요인이라 하겠다.

셋째, 본 연구에서는 회사신뢰와 상사신뢰에 대한 개념적 정의를 바탕으로 신뢰를 인지적, 정서적, 행동의도로 구분하여 문항을 개발하여 척도화 하였다. 지금까지 신뢰의 연구를 보면 신뢰를 측정함에 있어 신뢰의 선행요인과 신뢰자체를 구분없이 사용하거나 또는 신뢰를 전반적 신뢰로 측정하는 등이 대부분이었지만, 본 연구에서는 회사 및 상사에 대한 신뢰의 인지, 정서, 행동의도 요소들을 포함하는 측정척도를 개발함으로써, 신뢰에 대한 보다 포괄적이고 정확한 측정을 시도하였다는 점에서 의의가 있다 하겠다. 이러한 측정 척도는 향후 신뢰 연구에서 신뢰의 수준을 측정하기 위한 보다 포괄적이고 구체적인 척도를 제공하였다는 점과, 이러한 신뢰의 요소들이 신뢰의 결정요소들 중 어떠한 요소들에 의해서 더 많은 영향을 받으며, 이들 구성요소들이 조직효과성 변인에 어떠한 차별적 영향을 갖는지에 대한 연구의 토대를 마련하였다는 점에서 의의가 있다 하겠다. 특히, 회사신뢰의 경우에는 기존의 연구들에서 구체적인 척도를 제공하지 않아 왔으므로, 본 연구에서 제안한 회사신뢰의 척도를 통해 향후 회사신뢰에 대한 연구를 촉발할 수 있는 계기를 마련하였다 할 수 있다.

또한, 기존의 연구들이 신뢰의 선행요인과 신뢰 자체에 대한 측정을 혼동하여 연구해 왔으나, 본 연구에서는 회사신뢰 및 상사신뢰 자체를 측정할 수 있도록 신뢰의 결정요인들에 대한 척도와 개념적으로 독립적인 척도를 개발함으로써 향후 신뢰 자체와 신뢰의 결정요인들을 구분하여 연구할 수 있도록 하였다는 점에서 그 의의가 있다 하겠다.

본 연구 결과의 현장에 있어 중요한 시사점을 담고 있다. 최근 들어 노사관계의 악화, 구성원들의 회사에 대한 몰입 저하 등의 근본적인 원인은 회사와 구성원간의 신뢰가 부족한 때문이며 이를 극복하고자 경영층에서는 신뢰경영의 기치를 내세우고 있고, 사회일각에서는 한국에 맞는 신뢰경영지수를 개발하는 등의 사회운동의 일환을 전개해나가고 있다. 그러나, 많은 회사들이 회사신뢰를 생각할 때 너무 회사 내부적인 측면들에만 초점을 두고 있다. 즉, 본 연구에서 밝혀진 신뢰의 5개 결정요인들 중 임금이나 복리후생 또는 고충처리와 같은 구성원 개개인에 대한 배려 차원이나 인사제도 등의 공정성 차원에만 초점을 두고 있다. 그러나 본 연구에서의 결과들을 보면, 구성원들은 회사가 자신들에게 얼마나 배려적이고 공정한가 뿐 아니라, 회사의 자체의 도덕성 및 사회적 책임들에 대해서도 관심을 가지고 지켜보고 있으며, 이러한 요소들이 구성원들의 회사신뢰를 결정하는데 있어서도 중요하게 고려되어야 함을 보여주고 있다.

둘째, 상사신뢰에 대해서는 상사의 공정성, 배려, 도덕성, 업무역량 및 조직에 대한 책임 등의 영향이 유의한 것으로 나타났으며, 특히 상사의 도덕성이 중요한 것으로 나타났다. 이러한 연구 결과는 현장의 리더십개발에 대하여 중요한 시사점을 담고 있다. 회사신뢰와 마찬가지로 상사의 리더십 발휘도 그 기반은 신뢰라고 할 수 있다. 그러나, 구체적으로 어떠한 행동들이 부하들로 하여금 자신의 상사를 신뢰하도록 하는지에 대해서는 구체적인 연구가 이루어지지 않아 왔으며, 많은 상사들은 부하들로부터 신뢰를 얻기 위해서는 구성원들을 개별적으로 배려하는 것만이 중요하다는 잘못된 이해를 가지고 있는 것이 현실이다. 그러나, 본 연구에서 밝혀진 상사신뢰의 5가지 결정요인에 의하면, 구성원들은 상사가

자신에게 잘 해주는 것뿐만 아니라, 그 외에도 상사가 개인적으로 얼마나 도덕적이며 조직인으로서의 책임을 얼마나 충실히 이행하고 있는가가 중요함을 보여주고 있으며, 팀원들에 대해 얼마나 공정하게 대하고 있으며 상사 자신의 업무역량이 얼마나 뛰어난지도 중요함을 보여주고 있다. 본 연구에서 제시한 상사신뢰의 결정요인들 및 이들을 측정하기 위한 척도는 수년간에 걸쳐 현장의 실질적인 자료를 통해 추출된 것이므로, 상사들의 이러한 고민에 답을 제시해 줄 수 있을 것이라 생각된다.

향후 연구방향과 관련하여, 첫 번째는 본 연구에서의 회사에 대한 신뢰가 회사의 업종이나 경영환경 및 과거 또는 현재의 기업내 특수한 이슈에 따라 달라질 수 있다는 것이다. 본 연구에서는 다양한 직종을 대상으로 연구를 실시함으로써 모든 회사에 일반적으로 적용될 수 있는 회사신뢰 결정요인을 찾는 데 초점을 두었으며, 회사의 특성에 따른 회사신뢰 결정요인의 상대적 중요성에 대해서는 간과한 측면이 있다. 따라서 향후 연구에서는 이러한 측면들을 고려한 연구가 이루어져야 할 것이다.

둘째, 본 연구에서는 상사신뢰와 회사신뢰만을 다루었기 때문에 조직신뢰를 전체적으로 포괄하는 데는 한계가 있을 수 있다. 본 연구에서 다룬 수직적 관계에서 발생하는 신뢰뿐만이 아니라 수평적인 관계에서 발생하는 동료간의 신뢰, 부서간의 신뢰를 포괄하여 보다 확장된 형태의 조직신뢰를 추가적으로 연구할 필요가 있다. 특히 팀제가 실시되는 조직에서는 목표달성을 위해 동료간의 협력이 매우 중요하다. 이와 관련하여 동료간의 협력을 가져올 수 있는 신뢰의 결정요인이 어떤 차원으로 구성되는지 살펴볼 필요가 있으며, 본 연구에서 제시된 회사신뢰와 상사신뢰의 5요인모델이 동료간이나 부서간에도

적용될 수 있는지를 검증할 필요가 있다.

특히 상사신뢰의 경우 본 연구에서는 부하의 상사에 대한 신뢰만을 연구하였고 상사의 부하에 대한 신뢰를 고려하지 않았다. 신뢰는 쌍방향인 것으로 상대방이 나를 어떻게 보느냐에 따라 달라질 수도 있다. 따라서 부하의 상사에 대한 신뢰 못지않게 상사의 부하에 대한 신뢰도 중요하다. 따라서 상사가 부하를 신뢰하는 결정요인이 무엇인지를 규명하는 것도 의미있는 연구가 될 것이다. 아울러 회사신뢰의 경우 조직 내부인들이 가지는 결정요인뿐만 아니라 신뢰의 범위를 확대하여 고객이나 협력업체 직원 등과 같은 조직 외부인들이 어떤 회사에 대해 신뢰를 갖는 데 작용하는 결정요인이 무엇인지, 그리고 그것이 내부인이 지각하는 결정요인과 어떤 차이가 있는지 비교해보는 것도 의의가 있을 것이다.

셋째, 본 연구는 조직에서의 신뢰와 불신 중 신뢰만을 다루었다. 신뢰와 불신을 단일 차원의 연속선상에 있는 양극의 개념으로 보고 불신이 높다는 것은 신뢰가 낮다는 것으로 해석하였다. 최근에 Lewicki, McAllister, 그리고 Bies(1998)는 이러한 신뢰와 불신의 일차원성에 의문을 제기하면서 신뢰와 불신은 단일 차원의 양극에 위치한 반대되는 개념이 아니라, 신뢰를 증가시키거나 감소시키는 요인과 불신을 증가시키거나 감소시키는 요인이 서로 다르다고 주장하였다. 본 연구자는 상사신뢰와 불신, 회사신뢰와 불신에 대하여 다른 차원으로 분리 될 수 있다는 실증적인 증거들을 보고(이영석 등(1999), 김명언 등(2000)한 바 있지만 이부분도 깊이 있는 연구가 요구된다.

참고문헌

김명언 · 이영석 (2000). 한국기업조직에서 부하가

갖는 상사에 대한 신뢰와 불신의 기반. 한국심리학회지: 사회문제.

김정호 · 서용원 (2000). 상사에 대한 부하의 신뢰 요인에 대한 연구, 2000년 한국 산업 및 조직심리학회 추계 학술대회 발표논문집.

김호정 (1999). 신뢰와 조직몰입. 한국행정학보, 33(2), 19-35.

박광국 · 박선희 · 도운섭 (1999). 조직신뢰도의 결정요인에 관한 연구: 대구광역시를 중심으로, 한국정책학회보 8(3)

옥용재 · 서용원 (2000). 부하에 대한 상사의 신뢰 행동 요인 및 효과, 한국산업 및 조직심리학회 추계 학술대회 발표 논문집.

이규태 (1981). 한국인의 의식구조. 문리사.

이동섭 (1997). 조직구성원간 신뢰 형성의 영향요인 및 결과에 관한 연구. 서울대학교 대학원 석사학위 논문.

이영석 (1999). 구조조정후의 조직안정화를 위한 신뢰 증진 프로그램 개발 사례, 한국인재개발종합 대회 발표 논문집, 한국능률협회,

이영석 · 김명언 · 서용원 (1999). 회사 신뢰/불신 척도개발과 신뢰/불신의 이차원 검증, 한국 산업 및 조직심리학회 추계학술대회 발표논문집.

이재연 · 차동욱 (2003). 신뢰의 영향요인 및 결과에 관한 연구. 한국인사관리학회: 인사관리 연구, 27(3), 251-279.

이주일 (2001). 조직에서의 정서: 리더와 구성원간의 신뢰와 불신을 중심으로. 한국심리학회지: 일반, 20(1), 91-128.

정기산 (2002). 중간관리자의 유형별 행동특성과 신뢰와의 관계. 서울대학교 대학원 박사학위 청구논문.

최성원 (1999). 신뢰와 불신의 개념적 독립성과 그 선행요인의 차별성에 관한 연구. 연세대학

- 교대학원 석사학위 논문.
- 한국생산성본부 (1999). 신뢰경영과 21세기 기업의 생산성, 한국생산성 본부
- 한국능률협회 (2003), 존경받는 기업조사 보고서, 한국능률협회
- Bentler, Peter M. & Bonett, Douglas G. (1983). Goodness-of-fit procedures for the evaluation and selection of log-linear models, *Psychological Bulletin*, vol 93(1), 149-166.
- Blomqvist, K. (1997). The many faces of trust, *Scandinavian Journal of Management*, 13(3),
- Butler, J. K. (1991). Toward understanding and measuring conditions of trust: Evolution of a conditions of trust inventory. *Journal of Management*, 17, 643-663.
- Butler, J. K. Jr., & Cantrell R. S. (1984). A behavioral decision theory approach to modeling dyadic trust in superiors and subordinates. *Psychological Reports*, 55, 19-28.
- Carroll, B. A. (1999). Corporate social responsibility, *Business and Society*, 38(2), 268-295.
- Carnevale, D. G. (1995). *Trustworthy Government*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Carnevale, D. G., & Wechsler, B. (1992). Trust in public sector. *Administration and Society*, 23, 471-495.
- Cook, J., & Wall, T. (1980). New work attitude measures of trust, organizational commitment, and personal need nonfulfillment. *Journal of Occupational Psychology*, 53, 39-52.
- Covey, S. R. (1989). *Seven habits of highly effective people*(김경섭 역), Franklin covey co. NY.
- Curry, J. P., Wakefield, D. S., Price, J. L. & Muller C. W.(1986). On the casual ordering of job satisfaction and organizatiol commitment, *Academy of Management Journal*, 29, 847-858.
- Davis, J. H., Schoorman, F. D., Mayer, R. C., & Tan, H. H. (2000). The trusted general manager and business unit performance: empirical evidence of a competitive advantage, *Strategic Management Journal*, 21: 563-576.
- Dean, J. W. & K. Sharfman. (1996). Does Decision Process Matter? A study of Strategic Desision_Making Effectiveness, *Academy of Management Journal*, 39, 368_396.
- Feldman, D. C. (1982). The multiple socialization of organization members. *Academy of Management Review*, 6, 309-318.
- Fukuyama, F. (1995). *Trust: The social virtues and the creation of prosperity*. New York: Free Press Paperbacks.
- Gabarro, J. J. (1978). The development of trust influence and expectations. In A. G. Athos, & J. J. Gabarro (Eds.), *Interpersonal behavior: Communication and understanding in relationships* (pp. 290-303). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Ghoshal, S. & C. A. Bartlett (1995). Changing the role of the top management: Beyond structure to process, *Harvard Business Review*, January-February, 86-96.
- Hart, K. M., Capps, H. R., Cangemi, J. P., & Caillouet, L. M. (1986). Exploring organizational trust and its multiple dimensions: A case study of general motors. *Organization Development Journal*. 4(2), 31-39.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: Intentional differences in work related values*. Beverly Hills, CA: Sage
- Holmes, J. G. (1981). The exchange process in close

- relations: Microbehavior and macromotives. In M. J. Lerner & S. C. Lerner (Eds.), *The justice motive in social behavior*, 261-284. New York: Plenum.
- Konovsky, M. A., & Pugh, S. D. (1994). Citizenship behavior and social exchange. *Academy of Management Journal*, 37, 656-669.
- Levering, R. (2000). *A great place to work: What makes some employers so good (and most so bad)*. San Francisco: A great place to work institute.
- Lewicki, R. J., McAllister, D. J., & Bies, R. J. (1998). Trust and distrust: New relationships and realities. *Academy of Management Review*, 23(3), 438-458.
- MaCauley, D. P., & Kuhnert, K. W. (1992). A theoretical review and empirical investigation of employee trust in management. *Public Administration Quarterly*, 16(2): 265-285.
- Marshall, E. M. (1999). *Building trust at the speed of change: The power of the relation based corporation*. AMACOM, NY.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20, 709-734.
- McAllister, D. J. (1995). Affect and cognition based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, 38, 24-59.
- Mishra, J., & Morrissey, M. A. (1990). Trust in employee/employer relationship: A survey of west Michigan managers. *Public Personnel Management*, 19, 443-485.
- O'Malley, M. (1999). *Creating commitment: How to attract and retain talented employees by building relationships that last*. NY: John Wiley & Sons
- Roberts, K. H., & O'Reilly, C. A. (1974). Measuring organizational communication. *Journal of Applied Psychology*, 59(3), 323-326.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *The Academy of Management Review*, 23(3), 393-404.
- Shandler, D. (2002). 핵심역량과 학습조직 (이영석, 오인수 역). 서울, 시그마프레스, 원전은 2000에 출간.
- Scott, C. L., III. (1980). Interpersonal trust: A comparison of attitudinal and situational factor. *Human Relations*, 33, 805-812.
- Shaw, R. B. (1997). *Trust in the balance*, Jossey-Bass CA.
- Sitkin, S. B., & Roth, N. L. (1993). Explaining the limited effectiveness of legalistic "remedies" for trust/distrust. *Organization Science*, 4, 367-392.
- Steiger, J. M. (1990). Structural model evaluation and modification: An internal estimation approach, *Multivariate Behavioral Research*, 25(2), 173-180.
- Whitener, E. M., Brodt, S. E., Korsgaard, M. A., & Werner, J. M. (1998). Managers as initiators of trust: An exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior. *Academy of Management Review*, 23(3), 513-530
- Whitney, J. O. (1994). *The trust factor*. New York: McGraw Hill

1차 원고접수 : 2004. 2. 24

2차 원고접수 : 2004. 5. 21

최종재결정 : 2004. 7. 15

Determinants of Company Trust and Leader Trust

Youngseok Lee

ORP Institute

Dongkeun Oh

Yongwon Suh

Sungkyunkwan University

The present study proposed a five-factor model regarding determinants of company trust and leader trust, in organizations. In study 1, five dimensions were identified to explain company trust, based on preliminary interviews, field survey, and exploratory factor analyses. It was found that people trusted their company on the basis of the task dimension when the company demonstrated organizational competencies, of the person dimension when it provided consideration to themselves, of the membership dimension when it treated all other members with fairness concerns, of the self dimension when it behaved with moral principles, and of the meta dimension when it showed responsibility toward a society. A confirmatory factor analysis proved the hypothetical structure of the five-factor model. In addition, the same theoretical framework was applicable to explain leader trust, and hence items from preliminary interview were categorized into the five dimensions. People trusted their leader on the basis of the task dimension when the leader demonstrated managerial competencies, of the person dimension when he or she provided consideration to themselves, of the membership dimension when he or she treated all other members with fairness concerns, of the self dimension when he or she behaved with moral principles, and of the meta dimension when he or she showed responsibility toward a company. Again, a confirmatory factor analysis supported the five-factor model. In study 2, scales measuring company trust, leader trust, were developed. Past research on organizational trust was not clear on distinguishing the above concepts, because its measurement of trust included them interchangeably. The present study overcame this limitation by developing each scale separately and by excluding overlapping items from each scale. A confirmatory factor analysis successfully supported the measurement model of each scale.

key words : company trust, leader trust, organization trust