중소제조기업근로자의 상사에 대한 신뢰와 조직시민행동관계에서 조직신뢰의 매개적 역할에 관한 연구

윤 두 열* · 이 상 훈** · 오 주 연***

*신안산대학교 세무회계과 · **수원여자대학교 경영과 · ***인하대학교 경영학부

Relationships between Superior Trust and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Role of Organizational Trust in Small-Medium Sized Manufacturing Enterprises

Doo Yeol Yoon* · Sang Hoon Lee** · Ju Yeon Oh***

*Dept. of Tax Accounting, Shin Ansan University

**Dept. of Business Administration, Suwon Women's College

***Dept. of Business Administration, Inha University

Abstract

This research examines the causal relationships between supervisor trust and organizational citizenship behavior(OCB) and the mediating role of organizational trust on OCB. Using the sample of 282 small and medium sized enterprises' employees, this study analyzes three alternative hypotheses centered around supervisor trust, organizational trust, and OCB. The results show that supervisor trust has a strong positive effect on OCB. Second, organizational trust is positively related to OCB. Third, this research proves that partial mediating effects of organizational trust exist between supervisor trust(relational trust) and OCB(civic virtue, sportsmanship). Finally, this research proves that a full mediating effect of organizational trust exists between supervisor trust(calculative trust) and OCB(sportsmanship).

This study recommends supervisor trust, organizational trust be valued in order to increase OCB vital for organizational effectiveness or productivity in small-medium sized manufacturing enterprises.

Keywords : Supervisor Trust, Organizational Trust, Organizational Citizenship Behavior(OCB)

1. 서 론

신뢰는 사람들이 앞으로 일어날 일에 대한 긍정적인 기대감 때문에 자기 스스로를 다른 이에게 취약하게 만드는 것에 동의할 때 존재하는 심리적인 상태를 말한다[44]. 이러한 신뢰를 깨는 것은 조직 업무 성과에 매우 부정적인 영향을 미칠 수도 있으며[29][49, 리더를 신뢰하는 부하직원들은 리더의 행동을 믿고 따르게 되

며 그들의 권리와 이익이 침해되지 않을 것이라는 믿음이 존재한다[43].

오늘날 고용관계는 안정된 계약관계가 아니기 때문에 고용관계는 전례에 없던 신뢰를 기반으로 하고 있게 된다. 예를 들어, 근로자들은 상사에게 자신의 아이디어를 보여줄 때, 상사가 아이디어를 가로채지 않고 추가업무를 성과평가 시 반영해 줄 것이라 믿을 수 있어야 한다[41].

* Corresponding Author: Ju-Yeon Oh, Dept. of Business Administration, Inha University,
M · P: 010-3052-5689, E-mail: drojy@inha.ac.kr

Received October 1, 2013; Revision Received November 30, 2013; Accepted November 30, 2013.

문서화되고 구체화되지 않은 업무가 많은 현대 기업에서는 신뢰에 바탕을 둔 자발적인 헌신이 필수적이기 때문에 무엇보다 신뢰받는 리더의 역할이 매우 중요하게 되었다[41]. 다시 말해 직원들과의 심리적인 계약(psychological contract)을 파기한 리더들은 그들이 신뢰할 만한 리더가 아니라는 것을 보여주는 것이며, 그러한 리더들과 일을 하는 직원들은 낮은 조직시민행동을 보이며, 낮은 업무성적을 나타낸다[50].

상사와 부하직원과의 신뢰는 부하직원들의 긍정적인 성과와 관련이 있으며[41], 이에 대한 중요한 연구결과를 살펴보기로 한다. 첫째, 신뢰는 상사와 부하직원들 관계에서 부하직원들이 새로운 업무 방향 등의 상사의 말을 받아들이기로 결정할 때 이러한 위험을 감수하고 업무를 추진하는 촉매제가 된다[41]. 둘째, 신뢰는 관리자 자신이 직원들의 아이디어를 공정하게 듣고 있다는 것을 인식시켜주며, 이러한 신뢰 관계가 강할수록 직원들은 자발적으로 의견을 얘기하게 된다[21]. 셋째, 리더가 그룹에 서로를 신뢰하는 분위기를 형성시켰을 경우, 멤버들은 서로를 도우며, 더 많은 노력을 기울일 것이며, 이로 인하여 서로간의 신뢰는 더 높아질 것이며, 반대로 신뢰하지 않는 경우 그룹의 멤버들은 서로 간에 의심이 깊게 되며, 대화가 제한되어 신뢰 기반을 약화시키고 마침내는 그룹을 파괴하게 될 것이다[41]. 넷째, 종업원들은 자신의 관리자들을 신뢰할수록 높은 업무성적을 내게 된다. 반면 불신하는 경우 갈등을 일으키며, 조직 내 협력이 지연되게 된다[18].

한편 조직의 효과성과 관련된 변수 중 학계에서 최근 20여 년 동안 지속적으로 연구하고 있는 변수로는 조직시민행동(organizational citizenship behavior, 이하 OCB)을 들 수 있다. OCB는 명시적, 계약적 직무역할을 넘어서 전반적으로 조직의 효과적인 역할(effective functioning)을 촉진하는 변수라 정의할 수 있다[38][16].

조직구성원이 상사에 대한 신뢰가 클수록 조직신뢰의 정도는 커질 것이며[41], 이는 조직구성원들의 자발적인 ‘역할외의 행동(extra-role)을 유발시키는 변인이 되며 나아가 조직의 효과성 제고 등 조직성적을 높이는 요소가 될 것이라고 추론할 수 있다.

이 같은 맥락에서 볼 때 조직의 효과적인 관리 차원에서 신뢰와 OCB변수와의 연계성이 매우 크다고 할 수 있지만 지금까지 국내외 연구를 살펴 볼 때, 중소기업근로자를 분석대상으로 하여 신뢰 등 OCB에 영향을 미치는 변수를 중심으로 이들 변수간의 인과관계(causal relationships)를 학문적으로 논의하고 있는 사례는 극히 드문 것으로 나타났다. 또한, 중소기업에서는 대기업과 같이 임금 등의 금전적 보상으로 인재 확보·유지하는 인사정책을 실행하는데 제약적이기 때문에

신뢰 등의 비금전적 보상을 기반으로 한 인재유인·유지 전략을 수립해보고자 하는데서 본 연구는 시작한다.

이러한 문제의식을 토대로 본 연구는 중소기업근로자를 대상으로 상사신뢰의 OCB에 대한 영향을 살펴보고 조직신뢰가 이들 사이의 매개변수로 작용하는지의 여부를 분석함으로써 신뢰를 통해 조직구성원들의 OCB를 증진시키기 위한 실천적 방안을 탐색하여 이를 통해 중소기업근로자의 효율적인 운영과 관리에 도움이 될 수 있는 방안을 마련해 보고자 한다. 조직과 개인의 유효성 측면에서 기존의 연구들은 신뢰가 조직에 미치는 주요변수로 설명하고 있지만 본 연구에서는 신뢰의 다차원적(상사에 대한 관계적, 계산적 신뢰)이고 다계층성(조직, 상사에 대한 신뢰)에 관한 연구에 초점을 맞추었다.

따라서 본 연구의 목적은 다음과 같다.

첫째, 상사에 대한 관계적신뢰, 계산적신뢰가 조직에 대한 신뢰에 미치는 영향을 알아봄으로써 상사에 대한 신뢰의 다차원적 변수가 서로 어떻게 OCB에 영향을 미치는가를 알아보고자 한다.

둘째, 조직신뢰가 OCB에 미치는 영향을 분석한다.

셋째, 상사에 대한 관계적신뢰와 계산적신뢰 중 어느 유형이 조직신뢰 개념을 매개변수로 하였을 때, OCB에 어떠한 영향을 미치는가를 분석하고자 한다.

2. 이론적 배경 및 가설 설정

2.1 신뢰의 개념 및 유형

신뢰란 상대방이 선의(good intention)를 가지고 있으며, 그 선의를 수행할 역량을 갖고 있다고 확인하는 정도이며[19], 사람들이 앞으로 일어날 일에 대한 긍정적인 기대감 때문에 자기 스스로를 다른 이에게 취약하게 만드는 것에 동의할 때 존재하는 심리적인 상태를 말한다[44].

이러한 신뢰를 깨는 것은 조직 업무 성과에 매우 부정적인 영향을 미칠 수도 있으며[29][49], 리더를 신뢰하는 부하직원들은 리더의 행동을 믿고 따르게 되며 그들의 권리와 이익이 침해되지 않을 것이라는 믿음이 존재한다[43].

Mishra(1996)는 신뢰의 다계층성의 필요성을 지적하면서 조직 내 신뢰의 대상은 상사, 동료, 부하, 타 부서나 팀의 조직구성원 등 다양하다는 점을 강조한다. Fox(1974)와 McCauley & Kuhnert(1992)는 신뢰를 대상에 따라 수직적 신뢰(조직신뢰, 상사신뢰), 수평적 신

뢰(동료신뢰), 제도적 신뢰(시스템에 대한 신뢰) 등 3가지로 범주화 하였다. 신뢰대상의 다계층성을 감안하는 경우 신뢰는 조직신뢰, 상사신뢰, 동료신뢰 등 3가지로 구분할 수 있다[12][27][34][5]. Gilbert & Tang(1998)은 조직신뢰는 상사, 동료에 대한 신뢰와 달리 비인격적이며 제도적이며 조직에 대한 확신과 지지의 감정이라 해석한다.

Lewicki et al.(1998)은 신뢰보존으로부터 얻게 되는 긍정적 보상에 기초한 신뢰인 계산적신뢰(calculative trust)를 개념을 제시하였으며, Rousseau et al.(1998)은 신뢰를 개인 수준과 사회 수준을 구분하고, 사회 수준에서는 제도화된 신뢰(institutional trust)가 지속적으로 존재하며, 개인 수준에서는 초기의 많은 부분을 차지하던 계산적 신뢰(calculative trust: 다른 연구자들이 명명한 인지에 근거한 신뢰, 지식에 근거한 신뢰, 조건적 신뢰)가 점점 줄어들고 후기에는 신뢰자와 피신뢰자간의 반복적인 상호작용 속에서 형성되는 관계적신뢰(relational trust: 다른 연구자들이 명명한 감정에 근거한 신뢰, 동일시에 근거한 신뢰, 무조건적 신뢰)가 더 많은 부분을 차지하는 발달 양상을 나타낸다고 주장하였다.

본 연구에서는 신뢰의 다계층성을 토대로 조직 내 신뢰를 수직적 신뢰의 관점에서 하위구성개념인 조직신뢰와 상사신뢰로, 다차원성을 토대로 상사에 대한 신뢰를 계산적신뢰와 관계적신뢰로 범주화하고, 후술하는 OCB와의 관계를 고찰하기로 한다.

2.2 신뢰와 조직시민행동

구성원들의 태도변수를 나타내는 OCB의 구성요소는 학자들마다 다양한 견해를 보이고 있다. Smith et al.(1983)은 OCB를 이타적 행동과 규범준수 행동으로 이후 Organ(1988)은 이타성, 양심성, 예의성, 시민성, 스포츠맨십 등 5개 요소로 구분하였다. Organ(1988)가 OCB 용어를 처음 사용하였고, 가장 일반적인 정의로 인정받고 있기에 본 연구에서는 Organ(1988)의 OCB를 토대로 연구를 실시하였다. OCB구성요소를 살펴보면, 이타성(altruism)은 조직 내에서 특정한 타인의 조직 내 관련 업무나 문제를 도와주는 자발적인 조직행동을 의미하며, 양심성(conscientiousness)은 조직구성원에게 공식적으로 요구되는 수준 이상으로 수행하는 행동을 말한다. 예의성(courtesy)은 어떤 결정이나 행동에 영향을 받는 구성원들 간의 정보 등을 공유하는 행동을 말한다. 시민성(civic virtue)은 조직 내 활동에 책임의식을 가지고 참여하는 것으로 조직생활에 관심을 가지고 적극 참여하고 몰입하는 것을 말한다. 스포츠맨십(sportsmanship)

은 조직에 대한 비난을 삼가고 조직 내에서 발생하는 사소한 문제나 고통을 인내하는 행동을 말한다.

신뢰에 관한 기존 연구들을 살펴보면, 대인간 신뢰는 한 차원 높은 조직간 신뢰로 발전할 수 있으며, 조직 이해관계자들 간의 사회적 결속을 가능하게 하는 토대로서 상대방에 대한 호혜적 믿음이며, 복잡한 이해타산을 단순화시킨다[6]. 높은 신뢰관계가 구축된 조직에서는 협동과 지원, 이타적 행동 등 자발적인 사회성을 촉진시킬 수 있다[6].

Tsai & Ghoshal(1998)은 조직 내 사업부를 대상으로 연구한 결과 신뢰는 정보교환에 직접적인 영향을 준다고 강조하고 있고, Karambayya(1989)는 집단이나 조직을 집단지식의 개발, 전파에 목적을 둔 공동체로 규정하고 신뢰수준이 높을 때 개인은 위험부담이나 의심 없이 지식과 정보를 공유하게 된다고 주장하였다. 또한 상사에 대한 신뢰가 조직구성원들의 조직 및 직무와 관련된 태도형성에 많은 영향을 미치고 있음을 보여주고 있다[31].

신뢰와 OCB에 관한 기존 연구들을 살펴보면, 상사의 행위가 조직구성원의 신뢰를 매개로 OCB에 긍정적인 영향[39], 미군군대종사원을 대상으로 연구한 상사신뢰와 OCB의 관계연구[22], 신뢰가 조직구성원의 OCB에 직접적인 영향을 미친다고 강조한 연구[40][37][17], 조직신뢰가 OCB를 증가시킨다는 연구[31][3] 등이 있다. 지금까지 기술한 국내외의 연구사례 결과를 보면, 신뢰는 직접적이든 간접적이든 OCB에 영향을 미칠 것이라는 추론이 가능하다고 해석할 수 있으며, 이와 같은 이론을 근거로 본 연구에서는 상사에 대한 신뢰차원을 관계적신뢰와 계산적신뢰로 구분하고, 상사신뢰, 조직신뢰와 OCB 사이에서의 관계를 규명해보고자 다음과 같은 가설을 설정하였다.

H1: 상사신뢰(관계적, 계산적)는 OCB에 유의한 영향을 미칠 것이다.

H1a : 상사신뢰(관계적, 계산적)는 이타성에 유의한 영향을 미칠 것이다.

H1b : 상사신뢰(관계적, 계산적)는 양심성에 유의한 영향을 미칠 것이다.

H1c : 상사신뢰(관계적, 계산적)는 예의성에 유의한 영향을 미칠 것이다.

H1d : 상사신뢰(관계적, 계산적)는 시민정신에 유의한 영향을 미칠 것이다.

H1e : 상사신뢰(관계적, 계산적)는 스포츠맨십에 유의한 영향을 미칠 것이다.

H2: 조직신뢰는 OCB에 유의한 영향을 미칠 것이다.

H2a : 조직신뢰는 이타성에 유의한 영향을 미칠 것이다.

H2b : 조직신뢰는 양심성에 유의한 영향을 미칠 것이다.

- H2c : 조직신뢰는 예의성에 유의한 영향을 미칠 것이다.
 H2d : 조직신뢰는 시민정신에 유의한 영향을 미칠 것이다.
 H2e : 조직신뢰는 스포츠맨십에 유의한 영향을 미칠 것이다.

2.3 조직신뢰의 매개효과

이상에서 살펴 본 대로 만일 상사신뢰가 조직신뢰에 유의한 영향을 미치고, 조직신뢰는 OCB에 유의한 영향을 미치며, 그리고 상사신뢰가 OCB에 유의한 영향력을 행사한다면, Baron & Kenny(1986)의 주장에 따라 매개변수인 조직신뢰는 상사신뢰와 OCB간에 매개역할을 할 가능성이 높다.

기존 연구들에 따르면, 종업원들은 직무 만족도가 높을수록 서로를 믿고, 조직에 대한 믿음이 향상되면서 신뢰가 쌓인다고 할 수 있다[14][45]. 그리고 조직에 대한 높은 신뢰는 그 조직과 더 깊게 관여하게 하고 관계를 지속하고자 하는 의도를 높인다는 것을 의미한다. 그러나 신뢰와 OCB와의 관계를 다룬 연구는 매우 부족하며, 더욱이 중소기업근로자를 대상으로 신뢰의 다차원성, 다계층성을 모두 고려한 연구는 거의 드문 것으로 보인다. 조직신뢰의 매개효과에 관한 연구로는 조직신뢰가 OCB을 증가시킨다는 연구[31][3], 조직공정성 중 상호작용공정성과 분배공정성은 조직신뢰를 매개로 하여 OCB의 구성개념에 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 연구[4]. 상사의 행위(변혁적 리더십)는 조직구성원의 신뢰와 만족을 매개로 하여 OCB에 긍정적인 영향을 미치는 연구[39] 등이 있다.

특히 House et al.(2004)는 글로벌 리더십 및 조직행동 실효성(Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness, GLOBE) 연구에서 지역적 차이 없이 보편적으로 수용되는 리더십의 속성을 확인하였다. 긍정적인 리더십 속성으로는 신뢰할만한, 자신감을 심어주는, 공정한, 정직한 등으로 리더의 행위는 신뢰를 바탕으로 한다는 것으로 이해할 수 있게 된다. 그러므로 본 연구에서는 변혁적 리더십과 OCB관계에서 구성원들의 신뢰의 매개효과를 검증한 Podsakoff et al.(1990) 등의 기존 연구결과를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

H3: 조직신뢰는 상사신뢰(관계적, 계산적)와 OCB에 관계에 매개적 역할을 할 것이다.

- H3a : 조직신뢰는 상사신뢰(관계적, 계산적)와 이타성에 매개적 역할을 할 것이다.
 H3b : 조직신뢰는 상사신뢰(관계적, 계산적)와 양심성에 매개적 역할을 할 것이다.
 H3c : 조직신뢰는 상사신뢰(관계적, 계산적)와 예의성

에 매개적 역할을 할 것이다.

H3d : 조직신뢰는 상사신뢰(관계적, 계산적)와 시민정신에 매개적 역할을 할 것이다.

H3e : 조직신뢰는 상사신뢰(관계적, 계산적)와 스포츠맨십에 매개적 역할을 할 것이다.

3. 연구모형 및 측정변수

3.1 연구모형

전술한 상사신뢰, 조직신뢰와 OCB간의 관계에 대한 이론적 배경, 그리고 선행 연구에 대한 종합적인 검토를 바탕으로 연구모형을 설정하고 그 연구모형을 검증하기 위하여 구체적 연구가설을 수립하였다. 즉, 다원적인 상사에 대한 지각이 조직신뢰를 중심으로 OCB에 어떠한 영향을 미칠 것인지에 대하여 선행연구를 바탕으로 본 연구의 연구모형을 제시하였다.

본 연구의 연구모형을 나타내면 <Figure 1>과 같다.

<Figure 1> Research Model

3.2 변수의 조작적 정의 및 자료수집

신뢰란 사람들이 앞으로 일어날 일에 대한 긍정적인 기대감 때문에 자기 스스로를 다른 이에게 취약하게 만드는 것에 동의할 때 존재하는 심리적인 상태를 말한다[44]. 본 연구에서는 신뢰의 유형을 Rousseau et al.(1998)이 다양한 연구자들의 신뢰 유형 구분을 종합하여 제시한 개인 수준에서의 계산적 신뢰(Calculative trust: 다른 연구자들이 명명한 인지적 근거한 신뢰, 지식에 근거한 신뢰, 조건적 신뢰)와 관계적신뢰(Relational trust: 다른 연구자들이 명명한 감정에 근거한 신뢰, 동일시에 근거한 신뢰, 무조건적 신뢰)로 구분하였다. 관계적신뢰는 개인이 느끼는 상사나 동료에 대한 관심이나 배려를 표현하는 것이며, 계산적신뢰는 개인이 느끼는 상사나 동료의 과거 업무성과나 전문가적 자세 및 능력 등의 인지적 지각 상태를 의미한다.

본 연구에서는 동료와 상사에 대한 관계적·계산적

신뢰 측정을 위해 Lewis & Weigert(1985), Costigan et al.(1998), McAllister(1995)가 개발한 설문 문항을 이용하였다. 예를 들어, 관계적신뢰는 ‘나는 우리 부서 상사들과 서로 생각, 느낌, 감정과 추구하는바 등에 대해 자유롭게 의견을 교환한다.’, 계산적신뢰는 ‘우리 부서 상사들은 전문가적 자세를 가지고 업무를 처리하기 때문에 믿음이 간다.’ 이다.

매개변수인 조직신뢰는 조직구성원과 조직(혹은 최고 경영자)간의 수직적신뢰를 말한다[21][13]. 즉, 조직에 대한 헌신과 지지의 감정으로서 개인이 느끼는 조직의 공정성, 개방성 및 구성원에 대한 배려에 대해 신뢰하는 정도를 의미하며, Daley & Vasu(1998)의 연구에 따라 총 5개 문항으로 구성하였다. 예를 들어, ‘우리 조직이 시행하는 정책 및 그 결과에 대해서 믿을만하다고 생각한다.’ 이다.

종속변수인 OCB은 Bateman & Organ(1983), 그리고 Organ(1988)의 연구에서 제시된 개념을 토대로 조직구성원에게 요구되는 역할행동은 아니지만 개인 및 조직의 안녕과 발전을 위해 자발적으로 수행하는 행동이라고 정의한다. OCB 측정은 하위 구성요소로 이타성, 양심성, 예의성, 시민성, 스포츠맨십을 중심으로 Podasakoff et al.(1990)가 개발한 15개 설문문항으로 실시하였다. 예를 들어, “나는 결근하는 동료의 업무를 대신하여 주기도 한다.”, ‘나는 종종 업무가 과중한 동료를 기꺼이 도와준다.’ 등이다.

설문문항은 리커트 5점 척도로 구성하였으며, 중소기업의 밀집지역인 시화, 반월 및 남동공단안에 입주한 중소기업의 근로자들을 연구대상의 범위로 선정하였다. 표본 선정은 3개 지역의 조직구성원들이 소속은 다르지만 각각의 처한 행동이 유사하기 때문에 동일한 표본으로 삼아 편의표본추출(convenience samples) 방법을 사용하였다. 본 연구의 설문조사 시기는 2012년 8월 16일부터 8월 31일까지 약 2주 간에 걸쳐 이루어졌으며 총 300부를 배포하여 285부가 회수 되었다. 회수된 설문지 중 불성실한 응답과 응답항목 누락 등으로 활용이 부적합한 3부를 제외한 282부(98.9%)를 유효 표본으로 확정하여 통계프로그램인 SPSS ver. 17.0을 사용하여 분석하였다.

본 연구에서는 타당성(validity)을 검증하기 위하여 요인분석(factor analysis)을 실시하였으며, 베리맥스 회전(varimax rotation) 방식을 통해 아이겐 값이 1.0 이상의 요인들을 추출하고, 공통분산(communality)이 0.4

이상인 문항을 분석에 사용하였으며 Cronbach's α 계수를 활용하여 신뢰도를 검증하였다.

변인들 간의 상관관계를 파악하기 위해서 피어슨의 상관관계(pearson correlation) 분석기법을 활용하였다. 또한, 연구모형과 가설검증하기 위하여 Baron & Kenny(1986)의 방법에 따라 계층적 회귀분석(hierarchical regression analysis)을 실시하였다.

4. 가설 검증 및 분석

4.1 표본의 일반적 특성

총 282부의 설문자료를 토대로 분석을 실시하였다. 인구통계학적인 특성을 살펴보면, 성별은 남성이 206명(73.0%)이고 여성이 76명(27.0%), 연령은 20대가 114명(40.5%), 30대가 117명(41.5%), 40대가 45명(16.0%), 50대 이상이 6명(2.1%)으로 구성되어 있다. 학력은 고등학교졸업 87명(30.9%), 전문대학교졸업 63명(22.3%), 대학교졸업 129명(45.7%), 대학원졸업 3명(1.1%), 근무년수는 1년 미만 41명(14.5%), 1년~5년미만 140명(49.6%), 5년~10년미만 61명(21.6%), 10년~15년미만 25명(8.9%), 15년~20년미만 8명(2.8%), 20년이상 7명(2.5%)으로 나타났다. 직위는 사원 138명(48.9%), 주임(반장, 계장) 33명(11.7%), 대리 40명(14.2%), 과장 37명(13.1%), 차장 20명(7.1%), 부장 8명(2.8%), 임원 6명(2.1%)으로 나타났다.

4.2 신뢰성 및 타당성 검증

본 연구에서 신뢰성검증은 Cronbach' α 값 .60 이상을 기준으로 하였으며[37], 구성타당도(construct validity) 검증을 위하여 탐색적 요인분석(exploratory factor analysis)을 실시하였다.

먼저 본 연구에서 독립변수, 매개변수로 설정한 상사관계적신뢰, 상사계산적신뢰와 조직신뢰에 대한 요인분석결과는 <Table 1>과 같으며, 최초 설계의 14개 항목 중에서 2개 항목을 제외한 12개 항목이 요인적재량이 본 연구에서 설정한 기준인 .40 이상으로 나타났다. Cronbach's α 값이 .80 이상을 나타내고 있어 신뢰성이 확보되었다.

<Table 1> The Result of Reliability and Validity Analysis of Independent and Mediating Variables

변수			구분					
			1	2	3	Eigen Value	누적 설명 분산	Cronbach's α
독립변수	상사 관계적신뢰	tru01	.293	.818	.119	2.891	24.091	.827
		tru02	.167	.740	.296			
		tru03	.263	.654	.350			
		tru04	.204	.621	.447			
	상사 계산적신뢰	tru06	.111	.282	.742	2.664	46.292	.809
		tru07	.327	.485	.570			
		tru08	.240	.205	.800			
		tru09	.294	.297	.693			
매개변수	조직 신뢰	org_tru02	.711	.219	.308	2.505	67.166	.851
		org_tru03	.770	.205	.191			
		org_tru04	.816	.247	.215			
		org_tru05	.800	.193	.101			

<Table 2> The Result of Reliability and Validity Analysis of Dependent Variables

변수			구분							
			1	2	3	4	5	Eigen value	누적 설명분산	Cronbach's α
조직 시민행동	이타성	OCB01	.739	-.044	-.099	.121	.132	2.483	17.733	.791
		OCB02	.817	.127	.043	.002	-.031			
		OCB03	.781	.184	-.161	.151	.044			
		OCB04	.711	.299	-.060	.018	-.114			
	양심성	OCB05	.012	-.060	.821	.119	.243	2.425	35.055	.768
		OCB06	-.107	-.140	.845	-.027	.153			
		OCB07	-.137	.114	.786	-.175	-.104			
	예의성	OCB08	.187	.219	.052	.675	.199	2.119	50.193	.685
		OCB09	-.024	.067	-.037	.811	.271			
		OCB10	.092	-.030	-.068	.817	.121			
	시민정신	OCB12	.023	.765	.065	.019	-.332	1.915	63.870	.602
		OCB13	.126	.717	.048	-.002	-.327			
	스포츠맨십	OCB14	.150	-.302	-.231	.084	.743	1.323	70.220	.739
		OCB15	.199	-.166	-.052	.207	.736			

본 연구에서 종속변수로 설정한 OCB에 대한 요인분석 결과 적재값은 다음 <Table 2>와 같으며, 최초 설계의 15개 항목 중에서 1개 항목을 제외한 14개 항목이 요인적재량이 본 연구에서 설정한 기준인 .40 이상으로 나타났다. Cronbach's α 도 모두 기준값은 .60 이상으로 나타났다.

변수를 동일 응답원천으로 수집할 경우 발생할 수 있는 CMV(common method variance)를 확인하기 위하여 Harmon's single-factor test를 수행하였다[38]. 분석결과 독립변수와 매개 및 종속변수는 각각의 요인으로 추출되어 심각한 CMV는 존재하지 않았다.

또한, 모든 요인에 대하여 개념신뢰도(0.7이상), 분산추출지수(0.5이상)가 임계치 이상을 보여 신뢰성과 수렴타당성은 확보되었다고 할 수 있다[23]. 피어슨(Pearson) 상관관계분석결과는 아래 <Table 4>과 같다. 분석결과 가장 높은 상관관계를 보인 경우는 상사관계적신뢰와 상사계산적신뢰($r=.631$, $P<.01$)로 나타났다. 다중공선성(Multicollinearity)의 문제는 상관계수가 .8 보다 커야 생각해 볼 수 있으므로[2], 분석된 결과는 다중공선성 문제를 제기할 수 있는 수준에는 미치지 못하는 것으로 판단할 수 있다.

<Table 3> The Result of Construct Reliability and Variance Extracted

잠재요인			표준적재치	오차	신뢰도	분산추출지수
독립변수	상사 관계적신뢰	tru01	.896	.365	.895	.650
		tru02	.869	.292		
		tru03	.802	.257		
		tru04	.848	.176		
	상사 계산적신뢰	tru06	.833	.182	.850	.594
		tru07	.813	.133		
		tru08	.783	.197		
		tru09	.728	.337		
매개변수	조직신뢰	org_tru02	.833	.236	.902	.710
		org_tru03	.929	.205		
		org_tru04	.853	.247		
		org_tru05	.828	.193		
종속변수	이타성	OCB01	.851	.202	.833	.580
		OCB02	.829	.030		
		OCB03	.751	.125		
		OCB04	.759	.377		
	양심성	OCB05	.810	.323	.826	.576
		OCB06	.803	.393		
		OCB07	.796	.369		
	예의성	OCB08	.684	.450	.791	.550
		OCB09	.619	.340		
		OCB10	.530	.377		
	시민정신	OCB12	.718	.338	.788	.547
		OCB13	.584	.230		
	스포츠맨십	OCB14	.795	.338	.801	.563
		OCB15	.782	.289		

<Table 4> Correlations between the Variables

	평균	분산	성별	연령	학력	상사 관계적 신뢰	상사 계산적 신뢰	조직 신뢰	이타성	양심성	예의성	시민 정신	스포츠 맨십
성별	1.270	.444	1										
연령	2.801	.811	-.463**	1									
학력	2.170	.884	-.325**	.077	1								
상사관계적신뢰	3.232	.750	-.090	.015	.235**	1							
상사계산적신뢰	3.217	.629	-.051	-.013	.199**	.631**	1						
조직신뢰	3.073	.718	-.126*	.097	.139*	.589**	.588**	1					
이타성	3.322	.595	-.154**	.194**	.137*	.376**	.347**	.251**	1				
양심성	2.371	.698	-.086	-.054	.080	-.081	-.138*	-.052	-.187**	1			
예의성	3.378	.616	.077	.008	.023	.212**	.214**	.055	.220**	-.074	1		
시민정신	2.965	.647	-.109	.214**	.104	.292**	.333**	.412**	.245**	-.001	.126*	1	
스포츠맨십	3.229	.749	-.111	.195**	.078	.460**	.409**	.410**	.347**	-.181**	.241**	.542**	1

† P<.10, * : P<.05, ** : P<.01

<Table 5> The Mediating Effect of Organizational Trust in the Relationship between Superior Trust and Altruism

구분	조직신뢰				이타성			
	모형1		모형2		모형3		모형4	
	Beta	t	Beta	t	Beta	t	Beta	t
성별	-.054	-.987	-.041	-.590	-.036	-.560	-.038	-.579
연령	.073	1.404	.166	2.512*	.174	2.831**	.175	2.846**
학력	-.033	-.653	.111	1.793†	.022	.368	.021	.354
상사관계적신뢰	.337	4.929**			.246	3.075**	.255	3.042**
상사계산적신뢰	.347	5.114**			.163	2.051*	.171	2.059*
조직신뢰(매개역할)							-.024	-.346
R Square	.642		.232		.438		.438	
Adjusted R Square	.412		.054		.191		.192	
F	38.631**		5.259**		13.075**		10.881**	

† P<.10, * : P<.05, ** : P<.01

<Table 6> The Mediating Effect of Organizational Trust in the Relationship between Superior Trust and Conscientiousness

구분	조직신뢰				양심성			
	모형1		모형2		모형3		모형4	
	Beta	t	Beta	t	Beta	t	Beta	t
성별	-.054	-.987	-.124	-1.749†	-.123	-1.754†	-.121	-1.716†
연령	.073	1.404	-.115	-1.708†	-.119	-1.793†	-.123	-1.832†
학력	-.033	-.653	.048	.768	.079	1.240	.081	1.260
상사관계적신뢰	.337	4.929**			.019	.221	.005	.050
상사계산적신뢰	.347	5.114**			-.176	-2.038*	-.191	-2.112*
조직신뢰(매개역할)							.044	.567
R Square	.642		.144		.215		.217	
Adjusted R Square	.412		.021		.046		.047	
F	38.631**		1.964		2.672*		2.275*	

† P<.10, * : P<.05, ** : P<.01

<Table 7> The Mediating Effect of Organizational Trust in the Relationship between Superior Trust and Courtesy

구분	조직신뢰		예의성					
	모형1		모형2		모형3		모형4	
	Beta	t	Beta	t	Beta	t	Beta	t
성별	-.054	-.987	.125	1.750†	.127	1.828	.119	1.718†
연령	.073	1.404	.062	.912	.067	1.011	.078	1.177
학력	-.033	-.653	.059	.928	.004	.056	-.001	-.020
상사관계적신뢰	.337	4.929**			.130	1.507	.179	2.006*
상사계산적신뢰	.347	5.114**			.126	1.474	.177	1.989*
조직신뢰(매개역할)							-.147	-1.949†
R Square	.642		.107		.255		.279	
Adjusted R Square	.412		.011		.065		.078	
F	38.631**		1.074		3.837**		3.864**	

† P<.10, * : P<.05, ** : P<.01

<Table 8> The Mediating Effect of Organizational Trust in the Relationship between Superior Trust and Civic Virtue

구분	조직신뢰		시민성					
	모형1		모형2		모형3		모형4	
	Beta	t	Beta	t	Beta	t	Beta	t
성별	-.054	-.987	.022	.316	.023	.357	.040	.630
연령	.073	1.404	.217	3.278**	.225	3.607**	.203	3.341**
학력	-.033	-.653	.094	1.523	.020	.329	.030	.513
상사관계적신뢰	.337	4.929**			.092	1.131	-.011	-.134
상사계산적신뢰	.347	5.114**			.265	3.279**	.159	1.940†
조직신뢰(매개역할)							.307	4.411**
R Square	.642		.232		.403		.467	
Adjusted R Square	.412		.054		.163		.218	
F	38.631**		5.257**		10.730**		12.781**	

† P<.10, * : P<.05, ** : P<.01

<Table 9> The Mediating Effect of Organizational Trust in the Relationship between Superior Trust and Sportsmanship

구분	조직신뢰		스포츠맨십					
	모형1		모형2		모형3		모형4	
	Beta	t	Beta	t	Beta	t	Beta	t
성별	-.054	-.987	-.003	-.047	.004	.059	.012	.203
연령	.073	1.404	.189	2.841**	.198	3.378**	.186	3.192**
학력	-.033	-.653	.062	1.002	-.051	-.904	-.046	-.816
상사관계적신뢰	.337	4.929**			.345	4.513**	.291	3.674**
상사계산적신뢰	.347	5.114**			.169	2.226*	.113	1.432
조직신뢰(매개역할)							.162	2.427*
R Square	.642		.205		.512		.527	
Adjusted R Square	.412		.042		.262		.278	
F	38.631**		4.073**		19.612**		17.615**	

† P<.10, * : P<.05, ** : P<.01

4.3 가설검증

본 연구에서는 가설을 검증하기 위하여 Baron & Kenny(1986)의 매개효과검증방법을 이용하였다. Baron & Kenny(1986)의 매개효과검증방법은 다음의 세 가지 조건을 검증해야 한다. 첫 번째, 독립변수는 매개변수에 영향을 미쳐야 한다. 두 번째, 독립변수는 종속변수에 영향을 미쳐야 한다. 세 번째는 매개변수는 종속변수에 영향을 미쳐야 한다. 또한 종속변수에 대한 독립변수의 효과는 두 번째에서 보다는 세 번째가 더 적어야 한다. 매개변수가 통제될 때 독립변수가 아무런 효과가 없다면 완벽한 매개효과가 유지된다

먼저, 독립변수(상사관계적신뢰, 상사계산적신뢰)가 매개변수(조직신뢰)에 미치는 영향(모형1), 독립변수(상사관계적신뢰, 상사계산적신뢰)가 종속변수(이타성)에 미치는 영향(모형3), 매개변수(조직신뢰)와 종속변수(이타성)의 영향(모형4)를 살펴보았으며, 모두 유의한 영향

을 미치는 것으로 나타났다(<Table 5> 참조). 그러나 모형 5에서 매개변수(조직신뢰)가 유의하지 않은 것으로 나타났다. 다음으로 상사신뢰(관계, 계산)가 양심성에 미치는 영향에서 조직신뢰의 매개효과검증결과 모형 5에서 매개변수(조직신뢰)와 종속변수(양심성)의 영향(모형4)를 살펴보았으며, 유의하지 않아 매개효과가 나타나지 않았다(<Table 6> 참조).

상사신뢰(관계, 계산)와 예의성의 관계에서 조직신뢰의 매개효과검증결과 독립변수(상사관계적신뢰, 상사계산적신뢰)가 종속변수(예의성)에 미치는 영향(모형3), 매개변수(조직신뢰)와 종속변수(예의성)의 영향(모형4)를 살펴보았으며, 유의한 영향을 미치지 않아 매개 작용을 하고 있지 않는 것으로 판단할 수 있다(<Table 7> 참조).

상사신뢰(관계, 계산)와 시민성의 관계에서 조직신뢰의 매개효과검증결과 독립변수(상사관계적신뢰, 상사계산적신뢰)가 매개변수(조직신뢰)에 미치는 영향(모형1), 독립변수(상사관계적신뢰, 상사계산적신뢰)가 종속변수

(시민성)에 미치는 영향(모형3), 매개변수(조직신뢰)와 종속변수(시민성)의 영향(모형4)를 살펴보았으며, 모두 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다(<Table 8> 참조).

독립변수, 매개변수, 종속변수가 동시에 투입된 모형에서 독립변수가 더 이상 통계적으로 유의하지 않거나, 그 강도가 약해지면 매개효과가 있게 된다[10]. (모형4)에서 독립변수인 상사계산적신뢰는 매개변수인 조직신뢰가 포함되었을 때 종속변수(시민성)에 유의한 결과를 나타냈으며, 그 강도가 약해진 결과를 보였다. 이러한 결과는 조직신뢰가 상사계산적신뢰와 시민성의 관계에서 부분매개변수로(partial mediation)서의 역할을 하는 것을 의미한다. 추가적으로 sobel 검증(1982)($p < 0.01$) 결과도 매개효과를 지지한다는 것을 보여주어 H3d가 부분 채택되었다.

상사신뢰(관계, 계산)와 스포츠맨십의 관계에서 조직신뢰의 매개효과검증결과 독립변수(상사관계적신뢰, 상사계산적신뢰)가 매개변수(조직신뢰)에 미치는 영향(모형1), 독립변수(상사관계적신뢰, 상사계산적신뢰)가 종속변수(스포츠맨십)에 미치는 영향(모형3), 매개변수(조직신뢰)와 종속변수(스포츠맨십)의 영향(모형4)를 살펴 보았으며, 모두 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다(<Table 9> 참조).

(모형4)에서 독립변수인 상사관계적신뢰는 매개변수인 조직신뢰가 포함되었을 때 종속변수(스포츠맨십)에 유의한 결과를 나타냈으며, 그 강도가 약해진 결과를 보여 조직신뢰가 상사계산적신뢰와 스포츠맨십의 관계에서 부분적인 매개 작용을하고 있는 것으로 판단할 수 있다. 또한 매개변수가 통제되었을 때 독립변수인 상사계산적신뢰가 아무런 효과가 없기 때문에 완벽한 매개 작용을하고 있는 것으로 판단할 수 있다. 추가적으로 sobel 검증(1982)($p < 0.01$) 결과도 매개효과를 지지한다는 것을 보여주어 H3e는 부분 채택되었다.

5. 결론 및 논의

본 연구는 중소기업근로자를 대상으로 상사신뢰와 OCB와의 인과관계에서 조직신뢰를 매개변수로 하여 고찰하였다. 본 연구의 분석결과는 다음과 같이 요약 정리 할 수 있다.

첫째, ‘상사신뢰는 OCB에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.’는 가설 H1은 부분적으로 지지되는 것으로 판단되었다. 즉 OCB 변수 중 이타성에는 상사관계적신뢰, 상사계산적신뢰 모두(H1a), 양심성에는 상사계산적신뢰, 시민성에는 상사관계적신뢰(H1b), 스포츠맨십에는 상사관계적신뢰, 상사계산적신뢰(H1c)가 유의미한 정

(+)의 영향을 미치는 것으로 해석되었다. 둘째, ‘조직신뢰는 OCB에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.’는 가설 H2은 부분적으로 지지되었다. 조직신뢰는 OCB 중 이타성, 시민성, 스포츠맨십에 유의미한 정(+)의 영향력을 가지는 것으로 분석되었다(H2a, H2d, H2e). 셋째, 상사관계적신뢰만이 조직신뢰를 부분매개로 하여 OCB(시민성, 스포츠맨십)에 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 해석되었다(H3d, H3e). 넷째, 상사계산적신뢰와 OCB(스포츠맨십)의 관계에서 조직신뢰는 완벽한 매개 작용을 하고 있는 것으로 판단할 수 있다(H3e).

이와 같은 분석결과는 정책적으로 다음과 같은 함의를 띠고 있다고 생각된다.

첫째, 기업에서 OCB의 유발 정도를 높이기 위해 조직신뢰 정도를 더 높일 수 있도록 정책을 구사할 필요가 있을 것이다. 특히 상사관계적신뢰와 OCB(시민성, 스포츠맨십)관계에서 조직신뢰의 부분적 매개역할을 확인하였으며, 이에 따라 조직신뢰 높이는 정책수립이 필요할 것이다.

둘째, 상사계산적신뢰와 OCB(스포츠맨십)의 관계에서 조직신뢰는 완벽한 매개 작용을 하고 있는 것으로 나타나 조직신뢰를 높일 수 있는 조직 내 정책 필요성을 확인하였다. 조직신뢰에 긍정적인 영향을 미치는 요인으로는 개방성, 일치성, 공유된 가치, 자율성 및 피드백[26], 성과평가시스템의 공정성[13][7], 전문직업적 발전의 기회, 직업안정성[35], 외재적보상기회 등의 적절한 보상[9], 직무만족감, 상급자와의 적절한 의사소통[9] 등이 있다. 이러한 연구결과 중 중소기업에서 조직신뢰를 향상하기 위해서 먼저 인사제도의 공정성 제고를 정책적으로 제시하고자 한다. 구체적으로 인사제도의 공정성을 제고하기 위해서는 업적평가의 타당성과 신뢰성 제고, 승진제도 개선, 승진심사제도 공정성 제고, 성과에 기반을 둔 보상원칙 등 인사제도의 객관성을 제고해야한다.

셋째, 심리적 계약 강화이다. 임금수준이 그다지 높지 않지만 직원들이 열정을 가지고 즐겁게 일하는 것으로 유명한 사우스웨스트 항공사의 사례와 같이 일과 삶의 균형, 동반자적인 의식, 즐겁게 일하는 풍토 조성 등을 통하여 자사에 적합한 방식을 선택한 정책실행을 통하여 직원들의 마음을 묶는 심리적 계약(psychological contract) 강화가 무엇보다 중요하다 하겠다. 2012년 고용노동부가 발표한 2012년 산업재해 발생현황을 업종별로 살펴보면, 제조업자 재해자가 31,666명(34.3%), 사망자 543명(29.1%)로 가장 많이 발생한 것으로 나타났다. 이러한 산업재해를 줄이기 위한 방안으로 안전사고예방의 미시적인 접근도 중요하지만 거시적인 의미의 회사경영의 안전은 종업원들과 상사 그리고 조직

에 대한 신뢰형성이 매우 중요하다 할 수 있다. 상사와 조직에 대한 신뢰관계가 강하게 형성되어 있어 심리적 계약이 강화되어 있다면 종업원은 안정적으로 직무에 몰입할 수 있을 것이다. 이러한 결과는 제조업체 근로자들이 직무만족, 조직몰입을 할 수 있도록 조직이 신뢰를 확보하기 위해서 조직의 안전문화를 향상시켜야 한다는 연구[8], 상사신뢰와 정서적 몰입과의 관계연구[9]와 맥락을 같이 하는 것이다.

넷째, 상사신뢰가 OCB에 긍정적인 영향을 미친다는 점에서 중소기업에서는 상사에 대한 신뢰를 높이는 정책수립이 필요한 것으로 보인다. 중소기업의 특성 상 대기업에 비하여 금전적, 비금전적인 보상으로 고성과 창출을 유인하는 데에는 한계점이 있기 때문에 높은 성과를 창출할 수 있는 중소기업만의 동기부여요인이 필요하다. 상사에 대한 신뢰를 높이는 방법으로 신뢰에 영향을 미치는 리더의 성격특성을 파악하여 리더로서 역할을 부여하거나 경력사원 채용 시 성격특성을 반영한 채용전략도 필요할 것으로 보인다. 구체적으로 신뢰할 수 있는 리더의 성향으로는 청렴성(integrity), 친절(benevolence), 능력(ability)이 있으며[17], 청렴성은 정직함과 올바른 것을 의미하며, 다른 사람이 신뢰할만한 가치 평가 요소 중 가장 중요한 요소이다[48]. 친절이란 신뢰를 받은 사람이 관심사가 그들의 관심사가 아니라도 자신들의 마음속에 진정으로 품는 것을 의미한다. 능력이란 리더의 업무수행 능력으로, 업무수행능력에 대한 불신은 조직의 긍정적인 결과에 대한 불신으로 나타난다.

본 연구는 '중소제조기업근로자'를 분석대상으로 독립변수인 상사신뢰와 OCB와의 인과관계를 조직신뢰를 매개변수로 하여 실증적인 방식으로 접근하고 있다는 점에서 기존의 연구와 차별성을 띠고 있다고 판단된다. 또한, 신뢰변수의 다차원성, 다수준성을 반영하여 OCB와의 인과관계를 논의한 것은 학술적 기여라고 생각된다. 그러나 다음과 같은 연구의 한계점도 지니고 있다.

첫째, 연구대상자에게 특정 시점에서 자기보고(self-reports)방식으로 사례연구를 하고 있어 설문조사에서 응답자들이 사회적으로 바람직한 방향(socially desirable response)으로 응답할 가능성이 존재한다고 할 수 있다. 즉, 동일방법편의(common method bias) 문제가 발생할 수 있어[15][47], 다양한 응답원천을 통하여 각 변수들을 측정하여 객관화하려는 추가 연구가 필요하다. 둘째, 횡단적 분석(cross-sectional analysis)에 초점을 두고 논의를 전개하고 있어 시간이 경과함에 따라 상사신뢰변수가 매개변수인 조직신뢰를 통해 OCB변수에 어떠한 영향이나 변화를 줄 수 있을 것인지에 대해서는 해답을 제공하지 못하고 있다. 추후 동

일 사례조직에 대한 종단연구를 통해 신뢰가 OCB에 미치는 장기적인 영향을 분석하는 것이 필요하다고 할 것이다.

6. References

- [1] 고용노동부(2013), 2012년 산업재해 발생현황
- [2] 김두섭·강남준(2000), 회귀분석: 기초와 응용. 나남출판.
- [3] 김민강·박통희(2008), "신자유주의적 인사혁신의 맥락에서 인사공정성과 조직시민행동," 한국행정학보, 42(3), 261-291.
- [4] 김호균(2007a), "조직공정성인식, 조직신뢰, 조직시민행동간 영향관계분석," 한국행정학보, 41(2): 69-94.
- [5] 김호균(2007b), "부하가 인식하는 상사의 리더십이 직무만족에 미치는 영향연구: 상사신뢰의 매개역할을 중심으로," 행정논총, 45(4): 167-193.
- [6] 강정애·태정원·양혜현·김현아·조은영(2010), 리더십론, 시그마프레스.
- [7] 박광국·도운섭·박선의(1999), "조직신뢰도의 결정요인에 관한 연구: 대구광역시를 중심으로," 「한국정책학회보」, 8(3): 121-144.
- [8] 손은일·송정수·양필석·황태규(2009), "상사신뢰와 혁신행동 간의 관계에 있어 조직몰입의 매개효과에 관한 연구," 「대한안전경영과학회지」, 11(1): 193-203.
- [9] 이경재·송광선(2013), "조직의 안전문화에 대한 인식이 개인의 직무만족, 조직몰입에 미치는 영향 - 조직신뢰의 매개효과," 「대한안전경영과학회지」, 15(3): 71-81.
- [10] 이시원(2000), "지방행정공무원의조직신뢰감에관한 연구," 정책분석평가학회보, 9(2): 1-19.
- [11] Baron, R. M. & Kenny, D. A.(1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. Journal of Personality and Social Psychology, 51: 1173-1182.
- [12] Bateman, T. S. & Organ, D. W.(1983), "Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship between Affect and Employee Citizenship," Academy of Management Journal, 26: 587-595.
- [13] Butler, J. K. & Cantrell, R. S.(1984), A Behavioral Decision Theory Approach to

- Modeling Dynamic Trust in Superiors & Subordinates, *Psychological Reports*, 55: 19-28.
- [14] Carnevale, D. G. & Wechsler, B.(1992), "Trust in the Public Sector", *Administration and Society*, 23: 471-494.
- [15] Chaudhuri, A. & Holbrook, M. B.(2001), "The Chain of Effects from Brand Trust and Brand Affect to Brand Performance: The Role of Brand Loyalty," *Journal of Marketing*, 65(2): 81-93.
- [16] Chen, Z. X., Aryee, S. & Budhwar, P. S.(2002), "Trust as a Mediator of the Relationship between Organizational Justice & Work Outcomes: Test of a Social Exchange Model," *Journal of Organizational Behavior*, 23: 267-285.
- [17] Chiu, Su-Fen, & Chen, Hsiao-Lan.(2005), "Relationship between Job Characteristics & Organizational Citizenship Behavior: The Mediation Role of Job Satisfaction," *Social Behavior & Personality*, 33(6): 523-540.
- [18] Colquitt, J. A. & Greenberg, J.(2003), "Organizational justice: A fair assessment of the state of the literature," In R. M. Kramer and T. R. Tyler(Eds). *Trust in Organizations Frontiers of Theory and Research*, Thousand Oaks: Sage.
- [19] Colquitt, J. A., Scott, B. A. & LePine, J. A. (2007), "Trust, Trustworthiness, and Trust Propensity: A Meta-Analytic Test of Their Unique Relationships With Risk Taking and Job Performance," *Journal of Applied Psychology*, 92(4): 909-927.
- [20] Cook, J. D. & Wall, T. D. 1980), "New Work Attitude Measures of Trust, Organization Commitment and Personal Need Non-Fulfillment," *Journal of Occupational Psychology*, 53: 39-52.
- [21] [20] Costigan, R. D., Ilter, S. S. & Berman, J. J.(1998), "A Multi-Dimensional Study of Trust in Organizations," *Journal of Managerial Issues*, 10: 303-317.
- [22] Daley, D. M. & Vasu, M. L.(1998), "Fostering Organizational Trust in North Carolina: The Pivotal Role of Administrator and Political Leaders", *Administration & Social*, 30: 62-83.
- [23] Detert, J. R. & Burris, E. R.(2007), "Leadership Behavior and Employee Voice: Is the Door Really Open?," *Academy of Management Journal*, 50(4): 869-884.
- [24] Fornell, C. & Lacker, D. F.(1981), "Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error," *Journal of Marketing Research*, 18(February): 39-50.
- [25] Fox, A.(1974). *Beyond Contract: Work, Power, & Trust Relations*. London: Faber & Faber.
- [26] Gilbert, J. A. & Tang, T. L.(1988), "An Examination of Organizational Trust Antecedents," *Public Personnel Management*, 27(3): 321-336.
- [27] Hart, K. M., Capps, H. R., Cangemi, J. & Caillouet, L. M.(1986), "Exploring organizational trust and its multiple dimensions: A case study at General Motors," *Organization Development Journal*, 4(2): 31-39.
- [28] Hosmer, L. T.(1995), "Trust: The Connecting Link Between Organizational Theory & Philosophical Ethics," *Academy of Management Review*, 20(2): 397-403.
- [29] House, Robert J., Hanges, Paul J., Javidan, M., Dorfman, P. W. & Gupta, V.(Eds)(2004), *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*, Thousand Oaks, CA: Sage, 677-678.
- [30] Jung, D. I. & Avolio, B. J.(2000), "Opening the Black Box: An Experimental investigation of the mediating effects of trust and value congruence on transformational and transactional leadership," *Journal of Organizational Behavior*, December, 949-964.
- [31] Karambayya, R.(1989), "Organizational Citizenship Behavior: Contextual Predictors and Organizational Consequences," Ph. D. Dissertation, Northwestern University.
- [32] Konovsky, M. A. & Pugh, S. D.(1994), "Citizenship Behavior and Social Change", *Academy of Management Journal*, 37: 656-669.
- [33] Lewicki, R. J., MacAllister, D. J. & Bies, R. J. (1998), "Trust and Distrust: New Relationships and Realities", *Academy of Management Review*, 23: 438-458.
- [34] Lewis, J. D. & Weigert, A.(1985), "Trust as Social Reality," *Social Forces*, 63: 967-985.
- [35] Mayer, R. C., Davis, J. H. & Schoorman, F. D. (1995), "An Integrative Model Of Organizational Trust," *Academy of Management Review*, 20(3): 709-734.

- [36] McAllister, D. J.(1995), "Affect & Cognition-based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations," *Academy of Management Journal*, 38: 24-59.
- [37] McCauley, D. P. & Kuhnert, K. W.(1992), A Theoretical Review & Empirical Investigation of Employee Trust in Management, *Public Administration Quarterly*, 16(2): 265-285.
- [38] Mishra, Aneil K.(1996), Organizational Responses to Crisis: The Centrality of Trust. In Kramer, R. M., & Tyler, T. R. (eds.). *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*. London: Sage Publications.
- [39] Nunnally, J. C. & Bernstein, I. H.(1994), *Psychometric Theory*(3rd ed.), New York: McGraw-Hill.
- [40] Organ, D. W.(1988), Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome. Lexington, MA, England: Lexington Books/D. C. Heath and Com. xiii. 132.
- [41] Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B. & Bommer, W. H.(1996), "Transformational Leadership Behavior & Substitutes for Leadership as Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust & Organizational Citizenship Behaviors," *Journal of Management*, 22: 259-298.
- [42] Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y. & Podsakoff, N. P.(2003), Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88: 879-903.
- [43] Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Moorman, R. H. & Fetter, R.(1990), "Transformational Leader Behaviors & Their Effects on Follower's Trust in Leader, Satisfaction and Organizational Citizenship Behaviors," *Leadership Quarterly*, 1: 615-622.
- [44] Puffer, S. M.(1987), "Prosocial Behavior, Noncompliant Behavior, & Work Performance among Commission Salespeople," *Journal of Applied Psychology*, 72(4): 615-621.
- [45] Robbins, S. P. & Judge, T. A.(2013), *Organizational Behavior*(fifteenth Edition), Prentice Hall.
- [46] Rousseau, D. M., Stikin, S. B., Burt, R. S. & Camerer, V.(1998), "Not so Different after all: A Cross-Discipline View of Trust," *Academy of Management Review*, 23: 393-404.
- [47] Schoorman, F. D., Mayer, R. C. & Davis, J. H. (2007), "An integrative model of organizational trust: Past, present, and future," *Academy of Management Review* 32(2): 344-354.
- [48] Simpson, J. A.(2007), "Psychological foundations of trust," *Current Directions in Psychological Science*, 16(5): 264-268.
- [49] Sirdeshmukh, D., Singh, J. & Sabol, B.(2002), "Consumer Trust, Value, and Loyalty in Relational Exchanges," *Journal of Marketing*, 66(1): 15-37.
- [50] Smith, C. A., Organ, D. W. & Near, J. P.(1983), "Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents," *Journal of Applied Psychology*, 68: 653-663.
- [51] Somech, A. & Bogler, R.(2002), "Antecedents & Consequences of Teacher Organizational & Professional Commitment," *Educational Administration Quarterly*, 38(4): 555-577.
- [52] Tan, H. H. & Tan, C. S.(2000), "Toward the differentiation of trust in supervisor and trust in organization," *Genetic Social, and Genetic Psychology Monographs*, 126(2): 241-60.
- [53] Zacharatos, A., Barling, J. & Iverson, R. D. (2005), "High-Performance Work Systems and Occupational Safety," *Journal of Applied Psychology*, 90(1): 77-93.

저 자 소 개

윤 두 열

현재 신안산대학교 세무회계과 강의전담교수로 재직 중.
인하대학교 대학원 경영학과에서 인사관리를 전공하여 박사학위 취득.
안산 및 시흥지역의 다수 중소기업 자문.
관심분야 : 인사조직, 노사관계

주소 : 경기도 안산시 단원구 신안산대학로 135

오 주 연

인하대학교에서 경영학 박사를 취득. 현재는 인하대학교 경영학부 강의교수로 재직.
관심분야 : 인사조직, 노사관계

주소 : 인천광역시 남구 용현동 253 인하대학교 9-210

이 상 훈

인하대학교 경영학과 박사과정수료
현재는 수원여자대학교 경영과 교수로 재직 중
관심분야 : 인사조직, 경영전략, 기술경영

주소 : 서울 중랑구 묵1동 브라운스톤A 104동1904호