

조직신뢰, 상사신뢰와 조직효과성*

김 호 균**

〈目 次〉

- I. 머리말
- II. 연구변인의 개념 및 선행연구의 검토
- III. 연구조사 설계
- IV. 분석 및 결과의 해석
- V. 맺음말

〈요 약〉

본 연구는 지방자치단체(광역)의 구성원을 대상으로 상사신뢰, 조직신뢰와 조직시민행동(OCB)과의 인과관계를 조직몰입이라는 태도변수를 매개변수로 하여 살펴보았다. 본 연구의 분석결과는 다음과 같이 요약·정리할 수 있다. 첫째, 조직구성원이 지각하는 조직신뢰와 상사신뢰 중 조직신뢰만이 조직몰입에 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 해석되었다. 둘째, 조직몰입은 OCB에 유의미한 정(+)의 영향력을 가지는 것으로 분석되었다. 셋째, 조직신뢰, 상사신뢰와 OCB와의 인과관계에서는 상사신뢰만이 OCB에 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 끝으로 조직신뢰만이 조직몰입을 부분 매개로 하여 OCB에 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 해석되었다.

【주제어: 신뢰, 조직몰입, OCB】

I. 머리말

최근 신뢰에 대한 관심이 조직효과성의 제고차원에서 학계나 실무계에서 점증하고 있다. 오늘날 조직내 혹은 조직간 신뢰는 조직의 안정성(stability)을 높이고 조직구성원의 복지(well-being)에 긍정적인 영향을 미치는 가장 중요한 요소 중 하나로 평가하고 있다. 나아가 많은 학자들은 신뢰에 대해 조직구성원들의

* “이 논문은 2007년도 정부재원(교육인적자원부 학술연구조성사업비)으로 한국학술진흥재단의 지원을 받아 연구되었음(KRF-2007-332-B00554).”

** 전남대학교 법과대학 행정학과 조교수(hougyunkim@hotmail.com)

직무상의 만족은 물론 조직의 목표와 생산성 그리고 구성원 개인의 자아실현을 함께 도모하는 데 없어서는 안 되는 핵심적인 구성개념으로 진단하고 있다(Katz & Kahn, 1966; Cook & Wall, 1980). 특히 Golembiewski & McConkie (1975)는 신뢰(trust)만큼 개인간 행태나 집단 행태에 철저하게 영향을 미치는 변수는 없다고 강조한다(Tan & Tan, 2000). 이래서 혹자는 신뢰를 21세기의 새로운 조직관리를 주도할 새로운 패러다임의 중심요소로까지 부르기도 한다. 특히 공공부문 조직의 경우 신뢰는 공공조직의 효과성이나 경쟁력(competitiveness)을 제고시키는 데 기여할 뿐만 아니라, 외부환경과의 관계에서는 조직의 이미지 메이킹화 작업을 통해 조직이 기존의 직무나 새로운 사업 혹은 정책을 시행할 때 든든한 지원분위기를 조성해주는 역할을 하기도 한다.(Barney & Hansen, 1994). Behn(1995)은 공공관리적 차원에서 풀어야 할 주요 키워드 중 하나로 신뢰문제를 제기하고 있다. 그에 따르면 불신은 규제와 규칙의 강화로 성과의 저하를 가져오고 이것은 다시 불신의 증대로 이어져 규제나 규칙을 더욱 강화시키는 부작용을 초래한다고 한다.

한편 조직의 효과성과 관련된 변수 중 최근 20여년동안 줄곧 관련 학계에서 관심을 가지고 연구하고 있는 변수로는 조직시민행동(organizational citizenship behavior, 이하 OCB)을 들 수 있다. OCB는 규정된 직무역할을 넘어서며, 직접적으로 혹은 명시적으로 공식적인 보상시스템(reward system)에 의해 인정되는 행태변수가 아니나, 전반적으로 조직의 효과적인 역할(effective functioning)을 촉진하는 변수이다(Organ, 1988; Chiu & Chen, 2005).

따라서 조직구성원이 조직에 대한 믿음의 정도가 크거나, 상사에 대한 믿음의 정도가 클수록 조직몰입의 정도는 커질 것이다. 이는 조직구성원들의 자발적인 '역할외의 행동(extra-role)을 유발시키는 변인이 되며 나아가 조직의 효과성 제고 등 조직성과를 높이는 요소가 될 것이라고 추론할 수 있다.

이 같은 맥락에서 볼 때 조직의 효과적인 관리 차원에서 신뢰와 OCB변수와 의 연계성이 매우 크다고 할 수 있다. 그러나 지금까지 국내외 연구를 살펴 볼 때, 공공조직정부의 구성원을 분석대상으로 하여 신뢰 등 OCB에 영향을 미치는 변수를 중심으로 이들 변수간의 인과관계(causal relationships)를 학문적으로 논의하고 있는 사례는 극히 드물었던 것으로 해석된다.

이러한 문제의식을 토대로 본 연구는 공공조직을 대상으로 신뢰와 OCB 변수와의 인과관계를 고찰하고자 한다.¹⁾ 구체적으로는 신뢰와 '조직몰입 및 OCB 변수' 등 조직효과성 변수와 영향요인변수간의 상호연계성을 공공조직을 사례로 들어 실증적으로 탐색하고자 하며, 이를 통해 최근 공공부문의 화두로 등장하고

1) 이들 변수간 관계 고찰의 논리적 이유는 후술하는 'II. 연구변인의 개념 및 선행연구의 검토'에서 상세히 다룬다.

있는 조직의 효과성 혹은 성과제고 문제에 대해 정책적 대안이나 시사점을 도출하고자 한다.

상기의 연구목적 달성을 위해 ‘하나의 지방자치단체(광역)’를 사례로 선정해 논의를 전개하며, 구체적인 연구방법으로는 문헌조사 방식과 설문지 조사방식을 함께 사용하였다. 문헌조사를 통해 조직신뢰, 상사신뢰, 조직몰입, OCB 등의 구성개념과 측정변수를 원용하였고, 설문지를 통한 1차 자료는 해당 사례연구 대상 조직구성원들로부터 자기보고(self-reporting)형식으로 수집되었다.

II. 연구변인의 개념 및 선행연구의 검토

아래에서는 신뢰(조직신뢰, 상사신뢰), 조직몰입, OCB 등 각 구성개념에 대해 이론적으로 고찰하고, 구성개념변수간 인과관계에 대해 선행연구를 살펴본 뒤 연구가설을 설정하고자 한다. 또한 이 같은 논거를 토대로 본 연구의 개념들을 제시하고자 한다.

1. 신뢰, 조직몰입, OCB의 개념

1) 신뢰의 논의

우선 신뢰개념정의에 대한 다양한 시각을 주요학자를 중심으로 살펴보면 아래와 같다. Rotter(1967, 1971, 1980)는 사회학습이론의 관점에서 다른 개인 혹은 집단이 약속한 것에 대해 본인이 믿어도 될 것이라는 일반적인 기대라고 신뢰를 정의하였다. Lewis & Weigert(1985)는 사람들간의 다양한 관계속에서 발생하는 사회적 현상으로 보았는데, 이는 신뢰를 사회적 상황으로부터 괴리된 개인의 내부적 심리상태로 보기보다는 조직구성원간 관계속에서 발생하는 사회적 속성으로 이해하고 있다고 풀이된다. Zucker(1986)는 교환당사자간 공유되는 관계에 대한 일정한 기대의 집합이라고 신뢰를 정의했으며, Gambetta(1988)는 신뢰와 위험간 관계에 초점을 맞추어 신뢰를 상대방이 본인에게 이익이 되거나 적어도 해롭지 아니한 어떤 행동을 취할 확률이 충분히 높다는 기대 혹은 믿음이라고 정의하였다. Coleman(1990)은 신뢰에 대해 상대방이 어떻게 값을 지불할지 전에 상대방과의 사회적 교환관계에 개입하는 것이라고 강조한다. 이에 대해 Meyer Davis, & Schoorman(1995)은 신뢰는 대체로 상대방이 자신에게 중요한 행위를 할 것이라는 기대에 기초하여 상대방의 행위를 기꺼이 받아들여려는 마음이라고 해석하고 있다.

한편 신뢰에 대한 주요 학자들의 관점을 조직내에서의 신뢰를 중심으로 정리

하면 다음과 같다. 먼저 Mishra(1996)는 기존의 신뢰연구의 경우 분석단위를 개인, 집단, 조직으로 하여 연구를 진행했다고 비판하고 신뢰의 다계층성을 지적한다. 즉 조직내 신뢰의 대상은 조직, 최고관리자, 조직구성원과 업무를 함께 하는 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 신뢰(동료신뢰), 제도적 신뢰(시스템에 대한 신뢰) 등 3가지로 범주화 하였다. 신뢰대상의 다계층성을 감안하는 경우 신뢰는 조직에 대한 신뢰, 상사에 대한 신뢰, 동료에 대한 신뢰 등 3가지로 구분할 수 있다(Robinson, 1996; Butler & Cantrell, 1984; Hosmer, 1995; McAllister, 1995; 김호균, 2007b 재인용). Gilbert & Tang (1998)은 조직에 대한 신뢰(조직신뢰)는 상사, 동료에 대한 신뢰와 달리 비인격적이며 제도적이며 조직에 대한 확신과 지지의 감정이라 해석한다. 특히 조직내 신뢰에 대한 연구 가운데 조직신뢰에 대한 연구가 가장 많다고 할 수 있다(김호정, 1999). 본 연구에서는 신뢰의 다계층성을 토대로 조직내 신뢰를 수직적 신뢰의 관점에서 하위구성개념인 조직신뢰와 상사신뢰로 범주화해²⁾ 후술하는 조직몰입과 조직시민행동과의 관계를 고찰하기로 한다.

2) 조직몰입의 논의

조직몰입에 대한 개념정의의 경우 학자들의 관점에 따라 조금씩 다르게 표현되고 있다. 주요 학자들의 개념정의를 살펴보면 다음과 같다. Cook & Wall (1980)은 조직몰입을 ‘개인이 속한 조직의 특성에 정서적으로 반응하는 것(affective reactions)’이라고 보았으며, Mowday, Porter, & Steers(1982)는 ‘개인이 어떤 특별한 조직에 대해 동일시하거나 관여하는 상대적 강도’라고 표현하였다(Avolio et al., 2004). Porter et al.(1974)는 ‘조직의 가치나 규범에 대해 조직구성원이 느끼는 동일화의 정도와 이를 실현시키려는 자발적인 의지의 정도’라고 하였고, O'Reilly & Chatman(1986)은 ‘조직구성원의 조직에 대한 심리적 애착’이라 표현하면서 거기에는 조직에 대한 동일시 감정과 가치의 내면화가 존재한다고 하였다. Aranya et al.(1986)는 ‘조직과 개인과의 일체성으로 조직을 위해 노력하고 조직에 머무르겠다는 의지의 정도’라 하였고, Northcraft & Neale(1990)은 ‘조직구성원들의 조직에 대한 충성심은 물론 조직의 항구적 발전과 번영에 대한 구성원들의 지속적인 관심 정도’를 뜻한다고 보았다. Meyer, Allen, & Smith(1993)는 조직몰입을 크게 3가지로 범주화해 논의하였다. 정서적(affective) 몰입은 조직에 소속되

2) 수직적 신뢰의 관점에서 논지를 전개하는 근거는 공직내·외부 환경의 급속한 변화로 공공부문에서 팀제 등을 도입하는 등 조직의 구조를 유연하게 하려는 경향을 보이고 있으나, 공공부문 구성원들의 의식에는 여전히 계층제적 권위(hierarchical authority)방식에 의한 문제해결을 중시하는 등 전통적 행정의 흐름이 강하게 남아 있다고 판단되기 때문이다.

고 조직과 동일시 되고자 하는 조직구성원의 감정적 애착심을 의미하며, 지속적(continuance) 몰입은 조직구성원이 조직을 떠나는 경우 그들이 지불해야 할 비용에 기초를 둔 것과 관련된다. 규범적(normative) 몰입은 조직구성원이 조직에 머물러야 하는 의무감과 관련된 몰입이라는 것이다. 이처럼 조직몰입의 정의에는 대체로 조직에 대한 충성심(loyalty)과 조직의 목표달성을 위한 자발적인 의지(willingness), 조직의 목표나 가치에 대한 강한 수용정도(identification), 조직에 남아있으려는 애착정도(attachment) 등이 포함된다고 해석할 수 있을 것이다 (Bateman & Strasser, 1984).

한편 최근의 연구경향은 조직몰입에 대한 하위구성개념을 정서적 몰입(affective commitment)과 지속적 몰입(continuance commitment) 등 2가지로 범주화 하여 지속적 몰입은 개인과 조직과의 유인-기여 거래(inducement-contributions transaction)의 결과인 데 비해 정서적 몰입은 조직이나 조직의 목표에 대해 적극적이고 고강도의 경향(high-intensity orientation)을 나타내는 변수로 보고 있다. 이리하여 조직몰입의 개념의 경우 개인과 조직의 심리적 연대 혹은 동일시에 초점을 맞추어 대부분 정서적 몰입과 같은 의미로 사용하는 것이 일반적인 경향이라고 보는 논자도 있다(Buchanan, 1974³⁾; Etzioni, 1961; Mowday et al., 1982; Somech & Bogler, 2002; Avolio et al., 2004⁴⁾). 본 연구에서는 Avolio et al.(2004)의 연구에서 나타난 것처럼 조직몰입의 개념을 정서적 몰입과 같은 개념으로 전제하고자 한다. 이에 대한 논거는 다음과 같다. 첫째, 조직구성원들이 조직이나 조직의 목표와 일체감이 형성돼 동일시정도가 높고, 조직에의 관여정도가 높으며 애착정도가 높을 경우 OCB의 유발정도도 높을 수 있다고 볼 수 있다. 또한 조직에의 신뢰정도 혹은 상사에 대한 신뢰정도가 높을수록 조직과 구성원간의 일체의식 등도 높아질 수 있다고 해석할 수 있을 것이기 때문이다.

3) OCB의 논의

OCB란 조직구성원이 자신에게 주어진 직무의 범위를 벗어나 조직발전을 위해 기여하는 자발적인 행동을 포괄하는 개념으로 볼 수 있다. 말하자면 공식적

3) Buchanan(1974)는 조직몰입의 구성요소로 3가지를 들고 있다. 첫째는 동일시(identification)이다. 조직에 대한 자부심과 조직의 목표나 가치의 내재화를 뜻하며, 둘째는 관여정도(invovement)이다. 자신의 역할활동에 심리적으로 열중(absorption)하는 것이다. 셋째는 충성도(locality)로 조직에 대한 애정과 애착심, 조직에 머물고 싶어하는 소속의식(a sense of belongingness manifesting as 'a wish to stay')을 의미한다(Cook & Wall, 1980).

4) Avolio et al.(2004)는 Cook & Wall(1980)이 개발한 9개항목을 참조해 조직몰입을 측정했는데, 조직몰입의 기본적인 구성물로 조직에의 동일시(identification), 관여정도(invovement), 충성심(loyalty) 등 3가지를 들었다.

보상체계에 의해 직접적 혹은 명시적으로 인정되지 아니하는 조직구성원들의 자발적 행동으로서 전체조직의 효과적인 운영을 촉진하는 역할과 관계가 있다고 해석할 수 있다(Coyle-Shapiro, 2002). 조직의 구성원들이 취할 수 있는 행동으로는 역할행동(in-role)과 역할외 행동(extra-role)이 있는 데, 역할행동이 개인의 성과를 높이는 것과 연계가 된다면 역할외 행동은 개인보다는 조직의 성과를 높이는 것과 관련이 있다고 할 수 있다(Katz & Kahn, 1966).

OCB의 구성개념에 대해 많은 논자들은 구성개념의 범주와 관련해 상이한 관점에서 접근한다.⁵⁾ Smith et al.(1983)은 역할요건과 보상과 관련된 직무업적을 넘어서 작업장에서 이루어지는 개인적인 기여분이라고 정의하였다. 이는 OCB를 재량적(Meyer & Herscovitch, 2001), 상황맥락적(Borman & Motowidlo, 1997) 혹은 역할 외 성과와 관련지은 것으로 해석된다. Organ(1988)은 조직시민행동에 대해 총체적으로 조직의 기능을 효과적으로 촉진하는 개인행동으로서, 자발적 혹은 명시적, 직접적으로 공식적 보상을 받지 않는 행동이라고 강조한다. Organ의 입장을 해석해 보면 OCB란 임의적이며, 보상과 무관하고, 총체적으로는 조직의 효과성을 높인다는 것으로 축약할 수 있다. 그는 OCB를 5가지 범주로 나누어 설명하고 있는 데, 첫째가 이타행동(altruism)이다. 조직내에서의 과업이나 해결해야 할 문제와 관련하여 다른 동료들을 도와주는 행동을 말한다. 조직구성원이 이타적인 행동을 함으로써 조직유지에 필요한 자원을 감소시키며 조직의 자원 유입능력을 제고할 수 있다. 또한 조직의 외부인에게 친절한 행동을 보임으로써 그 조직에 대한 고객의 충성도를 높일 수도 있다는 것이다. 둘째, 참여행동(civic virtue)이다. 이는 조직내의 활동에 관심을 가지고 적극적으로 참여하는 것을 말하며, 조직의 발전을 위해 혁신적인 제안을 하고, 조직내에서 전달되는 사항이나 문서 등을 숙지하고, 조직의 이미지 제고를 위한 활동에 참여하는 행동 등이 포함된다. 셋째, 양심행동(conscientiousness)이다. 조직구성원이 자신에게 요구되는 역할을 최소수준 이상으로 수행하는 것을 말하는 것으로, 업무시작시각 전에 출근하는 것, 불필요한 휴식 취하지 않기, 마감일 맞추기, 그리고 규칙이나 절차 준수 등을 사례로 예시하였다. 넷째, 예의바른(courtesy) 행동이다. 이는 어떤 의사결정으로 영향을 받게 되는 당사자들에게 세심한 배려를 하는 기본적인 접촉을 의미하는 것으로 본다. 어떤 결정이나 행동에 영향을 받는 구성원들간에 정보를 공유하는 행동을 의미하는 것으로, 정보의 유통이나 다른 구성원에게 영향을 줄 수 있는 일에 대한 사전 언급 등의 행동을 포함한다. 다섯째, 스포츠맨십(sportsmanship)이다. 이는 조직내에서 발생하는 사소한 문제에 대해 비난하지 않

5) Podsakoff et al. (2000)은 OCB의 범주화와 관련해 연구자간의 의견일치가 부족하다고 하면서 지금까지 연구자가 OCB의 범주화와 관련해 연구에 사용한 것은 30개 정도 된다고 하였다(Coyle-Shapiro, 2002).

고 고충을 인내하는 행동을 의미하는 것으로, 문제나 고충을 단순히 받아들이고 불평하는 대신 보다 건설적인 목적에 노력을 쏟아 붓는 행동 등이 이에 해당한다. 이에 대해 오늘날 많은 연구자들(Williams & Anderson, 1991; Podsakoff, MacKenzie, Paine, & Bachrach, 2000; Gautam et al., 2005; Finkelstein, 2006; Todd & Kent, 2006)은 조직시민행동은 두 가지 범주(dimension)의 형태를 띠며, 이는 의도된 활동목표에 따라 구별된다고 강조한다. 첫째 형태가 OCBI이다. 이것은 조직에서 개인구성원이나 집단과 관련된 행태를 말한다. 둘째가 OCBO이다. 조직자체를 목표로 하는 도움행위를 말한다. 이에 대한 사례로 OCBI(individually-directed)⁶⁾는 일과 관련된 문제로 다른 사람을 도와주는 것(예, 신입직원의 업무 적응을 도와줌 등)과 관련되며 OCBO(organizationally-directed)는 조직의 기능을 개선하기 위해 아이디어를 제공하는 사례(예, 조직발전차원에서 혁신적인 제안을 함) 등이 해당된다고 하겠다. 본 연구에서는OCB의 하위구성개념 2가지 즉 참여행동(civic virtue), 이타행동(altruism)에 양심행동(conscientiousness)을 추가하여 OCB를 고찰하기로 한다.⁷⁾ 따라서 본 연구에서 사용되는 OCB의 개념의 속성은 첫째, 구성원들의 자발성을 중시하며, 둘째, 보상과 직접적으로 연계되지 않으며, 셋째, 조직발전을 가져오는 역할외적 조직행동이라고 요약할 수 있다.

6) OCBI는 Organ의 5가지 범주의 구성개념 중 altruism이 해당되며, OCBO는 Organ의 구성개념 중 Civic Virtue와 관련이 있는 것으로 해석된다. OCB의 하위구성개념으로 2가지를 들고 있는 논자들은 OCBO를 'Voice'나 'Compliance'로 표기하고 있다(Chen et al., 2002; Gautam et al., 2005; Todd & Kent, 2006).

7) 신뢰변수, 조직몰입변수와 관련하여 OCB를 고찰하는 본 연구의 경우 OCB 구성개념에 대해 다수설을 형성하고 있는 OCBI와 OCBO(Gautam et al., 2005)에 양심적 행위(conscientiousness)변수를 추가한 논거는 다음과 같다. 조직구성원이 인식하는 조직신뢰와 상사신뢰정도가 높을수록 조직몰입정도가 높아지며, 이는 조직구성원들에게 요구되는 최소한의 역할이상을 수행(역할외 행동)할 것으로 판단되기 때문이다. Todd & Kent(2006)는 미국의 스포츠 제조업체 종사원을 대상으로 실시한 '과업특징과 OCB와의 직간접적 효과'에 대한 분석에서 OCB의 구성개념을 도움행위(helping behavior), 스포츠맨십(sportsmanship), 양심행동(conscientiousness) 등 3가지로 범주화해 연구를 진행하였고, Smith, Organ, & Near(1983) 등은 OCB의 하위구성개념을 3가지 즉 이타주의(altruism), 양심적 행동(impersonal conscientiousness), 참석(attendance) 등으로 보았다(Puffer, 1987), Nguni et al.(2006)은 거래적, 변혁적 리더십이 직무만족을 매개로 조직몰입과 조직시민행동에 미치는 영향에 대한 연구에서 OCB의 범주를 2가지 즉 이타주의(altruism)와 일반화된 순응(generalized compliance) 등으로 나누었으며, 구체적인 측정변수로는 '결석한 동료를 도와주기', '요구되지 않은 행위를 자발적으로 하는 것', '시간을 불필요하게 사용하지 않기' 등의 측정변수를 제시하고 있어 본 연구와 비슷한 맥락을 보이고 있다.

2. 연구가설의 설정

이하에서는 먼저 독립변수인 신뢰와 조직몰입과의 관계를 살펴본 후 매개변수인 조직몰입과 OCB와의 관계, 끝으로 독립변수인 신뢰와 종속변수인 OCB와의 인과관계를 논의하고자 한다.

1) 신뢰와 조직몰입 관계

신뢰와 조직몰입과의 관계에 대한 실증적 연구결과를 보면 다음과 같다. 주로 외국의 연구사례가 많고 국내연구는 비교적 적은 편이라고 할 수 있다. Boss(1978)는 신뢰환경이 높은 작업장에서 일하는 사람이 낮은 신뢰환경에서 일하는 사람보다 높은 성과를 낸다고 밝혔고, 특히 대인신뢰가 작업집단의 몰입정도에 중요요소라는 점을 도출하여 조직몰입정도에 대한 신뢰의 선행변수로서의 유의미성을 입증하였다. Podsakoff, MacKenzie, & Bommer(1996)는 변혁적 리더십과 조직몰입, 조직시민행동과의 관계에서 매개변수로서 신뢰는 높은 상호관계적 역할을 한다고 지적했다. 구체적으로 조직신뢰, 상사신뢰와 조직몰입과의 관계를 보면, Cook & Wall(1980)은 조직신뢰와 상사신뢰 각각의 변수와 조직몰입과의 상관분석결과 조직신뢰와 상사신뢰와의 상관관계가 상대적으로 강하게 나타났다고 분석했다. Roberts & O'Reilly(1974)는 상사신뢰와 조직몰입간에는 유의미한 상관관계가 존재한다고 말했다고 DeCotiis & Summers(1987)는 조직신뢰는 조직몰입과 상대적으로 강한 상관성을 보인다고 강조했다. Hrebiniak & Alutto(1972), Blake & Mouton(1984), Rousseau et al.(1998)는 상사에 대한 부하의 신뢰 정도는 조직몰입에 긍정적인 영향을 미친다고 지적했다. Tan & Tan(2000)은 미국의 회사를 대상으로 실시한 '상사신뢰와 조직신뢰의 차이'에 대한 연구에서 상사신뢰는 혁신적 행태에 정(+)의 영향을 미쳤고 조직신뢰는 조직몰입에 강한 정(+)의 영향을 미쳤다고 말했다. Tellefsen & Thomas(2005)는 비즈니스분야의 시장연구 매니저를 대상으로 한 연구에서 조직신뢰가 조직구성원들의 조직몰입을 높인다는 분석결과를 내놓았다. 한편, 공공조직을 대상으로 조직신뢰와 조직몰입과의 관계에 대한 국내의 주요연구를 보면 김호정(1999)과 박철민·김대원(2003)의 연구가 있다. 김호정(1999)은 신뢰와 조직몰입과의 관계에 대해 공무원(중앙부처와 지방기초자치단체 등)과 회사원(대기업, 중소기업)을 대상으로 경험적 연구를 진행하였다. 그의 연구결과에 의하면 조직내 신뢰인 조직신뢰, 상관신뢰, 동료신뢰 3가지 중 조직신뢰가 조직몰입에 상대적으로 유의미한 정(+)의 영향을 미쳤다는 것이다. 또한 상사신뢰가 동료신뢰에 비해 조직몰입에 상대적으로 높은 상관성을 가진다고 분석했다. 박철민·김대원(2003)은 지방자치단체 소속 공무원을 대상으로 실시한 '조직공정성이 상관신뢰와 조직몰입에 미치는 영향'에 대한 실증연구에서 상사신뢰는 조직몰입에 유의미한 정(+)의 영향을 미

친다고 말했다. 한편, 이인석·전무경(2005)이 국내 10개 대기업 종사자들을 대상으로 실시한 연구결과에 따르면 조직신뢰와 상사신뢰는 조직몰입에 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 이상에서 논의한 국내외의 실증적 사례연구 중 공공행정조직을 대상으로 한 연구들은 매우 제한적이라는 한계는 있으나, 신뢰와 조직몰입과의 인과관계가 정(+)의 방향성을 가질 수 있음을 시사해주고 있다고 판단된다. 이 같은 연구결과들을 토대로 다음과 같은 연구가설을 설정하고자 한다.

가설 H1: 조직구성원이 지각하는 신뢰(조직신뢰, 상사신뢰)의 정도가 높을수록 조직몰입의 정도는 높을 것이다

2) 조직몰입과 OCB 관계

조직몰입과 OCB와의 관계에 대한 많은 연구결과들은 조직몰입이 구성원들의 조직내 역할의 자발적인 행동인 조직시민행동에 유의미한 영향을 미친다는 데 대체로 일치하고 있다고 해석된다(O'Reilly & Chatman, 1986; Shore & Wayne, 1993; MacKenzie, Podsakoff & Ahearne, 1999; Wagner & Rush, 2000). OCB에 대한 선행변수로 많은 논자들은 조직공정성, 직무만족, 조직몰입을 들고 있으며, 개인차원의 속성변수인 성격, 외향성, 동정심, 성취욕구 등도 제시하고 있다. 또한 상황요인으로는 직무특성이나 직무범위, 리더행동 등을 들고 있다(Podsakoff et al., 2000; Bateman & Organ, 1983; Organ & Ryan, 1995; Smith et al., 1983). 몇몇 논자들의 입장을 보면 MacKenzie et al.(1998)은 조직몰입이 OCB를 매개하는 역할을 하며, 직무관련행동이 조직몰입의 선행변수이며 조직몰입은 OCB의 선행변수임을 실증적인 분석을 통해 밝혀냈다. Scholl(1981)은 조직몰입은 행동성향을 지속하려는 속성을 지니고 있어 성과에 대한 물질 보상이 따르지 않는 경우라도 OCB의 결정요인으로 작용한다고 강조하였다. Weiner(1982)는 OCB는 조직을 위해 개인적인 희생을 하는 부분도 있으므로 강화나 처벌이 따르지 않는 속성을 지닌 조직몰입에 의해 영향을 받는다고 말했다. 다시 말하면 조직몰입은 조직발전에 필요하다면 보상이 주어지지 않는 개인적인 희생을 감수하겠다는 OCB를 유발할 수 있다는 것이다. Williams & Anderson(1991)은 조직몰입이 높으면 이직이 감소하고, 동기유발을 제고시키며 OCB를 높인다고 설명했다. Schappe(1998)는 조직몰입은 OCB에 긍정적인 영향을 미친다는 연구결과를 내놓았다. 한편 국내연구의 경우 공공조직을 대상으로 조직몰입과 OCB와의 인과관계를 탐색한 연구는 거의 없는 상황이라고 판단된다. 이 같은 선행연구의 논의를 토대로 본 연구는 다음과 같은 연구가설을 설정하고자 한다.

가설 H2: 조직구성원의 조직몰입 정도가 높을수록 OCB의 유발정도는 높아질 것이다.

3) 신뢰와 OCB 관계

OCB에 영향을 미치는 선행변수에 대해서는 외국의 경우 수많은 연구가 진행돼 왔다고 할 수 있다. 다만 신뢰와 OCB와의 관계를 다룬 연구는 매우 희박한 것으로 보인다. 주요연구 주제를 살펴보면 직무만족과의 관계(Bateman & Organ, 1983; Motowidlo, 1984), 조직몰입과의 관계(Williams & Anderson, 1991), 절차적 정의와의 관계(Moorman, 1991; Moorman, Niehoff, & Organ, 1992), 공정성 인지와의 관계(Farh, Podsakoff, & Organ, 1990; Konovsky & Folger, 1991; Moorman, 1991; Niehoff & Moorman, 1993; Organ & Konovsky, 1989), 리더에 대한 믿음이나 충성심과의 관계(Podsakoff, MacKenzie, Moorman, & Fetter, 1990) 등이 그것이라고 할 수 있다(Deluga, 1995). 신뢰가 OCB에 영향을 미친다고 분석한 논자로는 Puffer(1987)와 Podsakoff, MacKenzie, & Bommer(1996)가 있다. 이들의 연구 결과를 보면 연구대상은 공공부문이 아닌 사적부문이었으나 신뢰가 조직구성원의 OCB에 직접적인 영향을 미친다고 강조한다. Podsakoff, MacKenzie, Moorman, & Fetter(1990)의 분석결과에 의하면 상사의 행위는 조직구성원의 신뢰를 매개로 하여 OCB에 영향을 준다고 밝히고 있다. Deluga(1995)는 미국의 군대 종사원 중 비전투대원을 대상으로 실시한 ‘상사신뢰와 OCB와의 관계’사례연구에서 상사신뢰는 OCB에 유의미한 정(+)의 영향을 미친다고 분석하였다. 한편, 국내연구의 경우 지금까지 공공조직을 대상으로 신뢰와 OCB와의 관계를 분석한 연구사례는 매우 적었던 것으로 생각된다. 공공부문을 대상으로 조직신뢰를 매개변수로 하여 공정성인식과 OCB과의 관계를 고찰한 김호균(2007a)의 연구가 대표적이다. 그의 분석결과에 의하면 조직공정성 중 상호작용공정성과 분배공정성은 조직신뢰를 매개로 하여 OCB의 구성개념에 유의미한 정(+)의 영향을 미친다는 것이다. 지금까지 기술한 국내외의 연구사례 결과를 보면, 신뢰는 직접적이든 간접적이든 OCB에 영향을 미칠 것이라는 추론이 가능하다고 해석할 수 있을 것이다. 본 연구는 이상에서의 논거를 토대로 다음과 같이 가설을 설정하고자 한다.

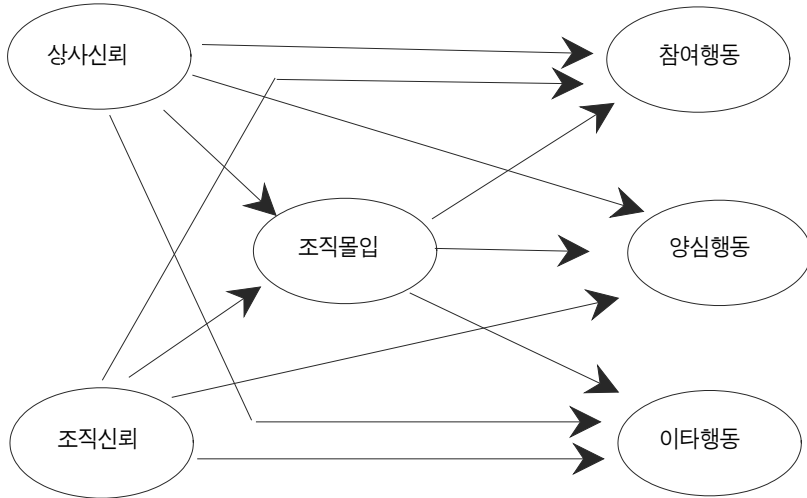
가설 H3: 조직구성원이 지각하는 신뢰(조직신뢰, 상사신뢰)의 정도가 높을수록 OCB의 유발정도는 커질 것이다.

3. 개념틀 구성

본 연구는 지금까지의 논의를 기초로 신뢰와 조직몰입, OCB 등 구성개념간

인과관계에 대한 개념틀(conceptual framework)을 <그림 1>과 같이 설정하기로 한다.

<그림 1> 신뢰와 조직몰입, OCB 관계 개념틀



Ⅲ. 연구조사 설계

1. 자료수집 및 응답자의 특성

본 연구의 1차자료 수집을 위한 설문지 조사⁸⁾는 ‘하나의 광역지방자치단체’⁹⁾를 직접 방문해 이루어졌으며 표본은 해당 지자체 소속공무원 전체를 모집단으로 삼은 후 이를 다시 조직부서별로 나누어 무작위로 추출하였다. 이른바 할당을 고려한 무작위 표본추출방식을 사용¹⁰⁾하였다고 할 수 있다. 설문지는 모두

8) 본 설문지의 배포에 앞서 해당 지자체 현직자 30여명을 대상으로 e-메일로 예비테스트(pilot test)를 실시해 사례 지자체의 실정에 맞게 설문항목 문장의 단어나 어귀를 다소 수정하였다.

9) 본 연구자와 지방자치단체 관계자는 설문에 응답해 주는 조건으로 자치단체의 실명을 거론하지 않기로 함에 따라 이와 같이 표기하였음을 밝혀 둔다. 하나의 광역지방자치단체를 분석대상으로 삼은 것은 본 연구자와 해당 지자체와의 관계로 보아 타 지자체에 비해 설문조사 시 충실한 답변이 가능한 데다 회수율이 제고될 수 있어 본 연구의 진행에 크게 도움을 받을 것이라는 판단 때문이었다. 따라서 본 연구의 사례대상 지자체가 지자체의 대표성을 갖는다고 보기는 어려울 것이다.

10) 파워렛 테스트 후 사례조직의 고위관계자를 방문해 설문조사의 취지를 설명하고 ‘무작위 추출’을 위해 실·국을 기준으로, 가능하면 직급별로 고르게 응답할 수 있도록

600부가 배포되었고 576부가 회수되어 96%의 회수율을 보였다. 이 중 본 연구의 목적에 부합되지 않다고 해석되거나 부실하게 응답한 설문지 등을 제외하고 모두 547부를 최종적으로 본 연구의 분석에 활용하였다. 설문지 조사기간은 2007년 5월 16일부터 6월 14일까지였다. 설문 응답자의 인구통계학적 특성을 보면 학력별 분포의 경우 대졸이 76%로 가장 높았고 대학원졸이 14%, 고졸이 9%로 나타났다. 연령별 분포는 40대가 42%로 가장 많았고, 50대 36%, 30대 19% 순이었으며 직급별로는 4급이 4%, 5급 21%, 6급 31%, 7급 35%, 8급 6%로 각각 분석되었다. 성별로는 남성이 80%, 여성이 18% 무응답 2%로 나타났으며, 재직년수의 경우 15년이상 20년 미만의 경우가 26%로 가장 많았고 25년이상 30년미만이 22%, 10년이상 15년미만 17%, 20년이상 25년미만이 15%, 30년이상 11%, 5년이상 10년미만 5%, 1년이상 5년미만 2%로 각각 집계돼 15년이상 재직근무자가 응답자의 70%이상을 점하는 것으로 풀이할 수 있다.

2. 변수의 조작화 및 측정도구¹¹⁾

1) 조직신뢰

본 연구에서는 조직신뢰를 ‘조직구성원이 조직에 대하여 가지는 긍정적인 믿음의 정도’를 뜻하는 것으로 정의하고자 한다. 조직신뢰의 구성개념에 대한 측정변수는 Cook & Wall(1980)이 개발한 설문문항과, Robinson(1996), Daley & Vasu(1998), Tellefsen & Thomas(2005)등이 개발 혹은 사용한 문항을 참조해 수정한 후 8개문항으로 구성하였으며, 리커트 7점척도로 측정하였다. <표 1> 참조

2) 상사신뢰

본 연구의 경우 상사신뢰를 ‘조직구성원이 함께 일하는 직속상사에 대해 그의 능력과 정직성, 진실성, 온정과 관심을 받아들이는 믿음의 정도’로 정의하기

설문지를 배포하였다. 해당 지자체의 본청기준 2006년말 현재 1~9급 기준 일반직 공무원수(모집단)는 1032명이었다. 본 연구의 경우 수정전 연구모형의 측정변수는 모두 34개여서 표본 크기는 340이면 족하나 다수의 무응답 혹은 부실응답 존재를 가정하고 모집단의 실제값에 표본 측정값이 보다 근접할 수 있도록 표본의 크기를 600으로 크게 하였다. 구체적으로 총 설문지 600부는 다음과 같이 배포되었다. 기획관리실 130, 문화체육정책실 60, 도시마케팅본부 30, 사회복지국 50, 경제산업국 70, 자치행정국 80, 환경녹지국 70, 도시교통국 60, 건설국 50매 등이다. 이 같은 표본크기 배정은 실국별로 정원과 직급을 고려하여 60% 할당비율로 이루어졌다.

11) 본 연구에서 활용한 구성개념의 측정변수들은 국내연구자들이 공공행정부문을 분석 대상으로 하여 논의를 전개할 때 상대적으로 많이 적용한 검증된 척도를 활용하였고, 이 같은 척도들은 본 연구자가 기존의 연구자가 참조한 외국의 저널 등을 확인하는 절차를 거쳐 우리 실정에 맞게 수정한 것이다.

로 한다. 상사신뢰에 대한 측정변수는 Cook & Wall(1980), Podsakoff et al.(1990), Butler(1991), Lewicki & Bunker(1996)이 개발한 설문문항과 Nyman & Marlowe (1997), Chiu & Chen(2005) 등이 사용한 설문항목 등을 참조해 7개문항으로 구성하였으며 척도는 리커트 7점척도였다. <표 1> 참조

3) 조직몰입

본 연구에서는 조직몰입을 ‘조직구성원들이 자신과 조직을 일체화 하며, 조직 문제에 적극적으로 참여하고자 하는 정도’로 정의하고자 한다. 조직몰입 구성개념변수에 대한 측정을 위해 Mowday et al.(1979), Cook & Wall(1980), Mowday, Porter & Steers(1982), Smith, Organ & Near(1983), Meyer & Allen(1984), Allen & Meyer(1990), Meyer, Allen, & Smith(1993), Chen et al.(2002), Somech & Bogler(2002), Avolio et al.(2004) 등이 개발 혹은 사용한 것을 참조·수정해 6개 항목을 리커트 7점척도로 측정하였다. <표 1> 참조

4) OCB

본 연구에서는 OCB의 구성개념을 조직의 공식적 보상체계에 의해 직접적 혹은 명시적으로 인정되지 아니하는 조직구성원들의 자발적 행동으로 정의하기로 한다. OCB를 3가지 하위변수로 나누어 참여행동(civic virtue), 양심행동(conscientiousness), 이타행동 (altruism) 등으로 측정하였다. 이를 위해 Smith et al.(1983) 과 Organ & Konovsky(1989), Podsakoff & MacKenzie(1989), Williams & Anderson(1991), Van Dyne, Graham, & Dienesch(1994), Coyle-Shapiro(2002), Gautam et al.(2005), Finkelstein(2006), Todd & Kent(2006) 등이 개발 혹은 사용한 측정항목 등을 수정 원용하였다. 구성개념의 하위변수인 참여행동, 양심행동, 이타행동 등은 각각 리커트 7점 척도를 활용하여 측정했으며(1: 전혀 동의하지 않음, 7: 전적으로 동의함) 측정 문항은 각각 4문항, 4문항, 5문항 등으로 설정했다. <표 1> 참조

〈표 1〉 측정변수의 요약 및 자료원

개념	측정변수	주요출처
조직 신뢰	·우리조직은 조직구성원들의 의견을 충족시키려고 성실히 노력함; 우리조직은 항상 나를 공정하게 대우하려고 함; · 우리조직은 조직의 장래를 위해 현명한 결정을 할 것으로 나는 믿음; 우리조직의 인사, 조직, 재무관리는 능률적으로 이뤄지는 편임; 우리조직은 조직구성원에 대해 관심과 지원을 아끼지 않음; 우리조직은 부서간의 협력을 촉진하려고 애씀; 우리조직이 하는 일을 나는 믿고 의지할 수 있음; 우리조직의 관리지침에 나는 찬성함(설문항목: 79~86)	- Cook & Wall(1980), Robinson(1996), Daley & Vasu(1998), Tellefsen & Thomas(2005) 등이 개발 혹은 사용한 설문문항
상사 신뢰	·내가 직장생활 하는데 상사는 큰 힘이 됨; 전반적으로 나는 상사를 믿고 따름; 나는 직장에서 상사와 많은 대화를 나눔; 나는 도움이 필요할 경우 상사에게 의존함; 가능한 한 상사는 나를 이해하고 인정해 줌; 상사는 항상 나를 공정히 대하려한다고 나는 확신함; 상사는 부하들을 속여 자신의 이익을 챙기려고 하지 않음(설문항목: 72~78)	- Cook & Wall(1980), Podsakoff et al.(1990), Lewicki & Bunker(1996)이 개발한 설문문항과 Nyman & Marlowe(1997), Chiu & Chen(2005) 등이 개발 혹은 사용한 설문문항
조직 몰입	·나는 현재의 직장을 선택한 것에 대해 매우 잘한 일이며 기쁘게 생각함; 나는 주변사람들에게 현재의 직장에 대해 호의적으로 표현함; 현재의 직장은 나에게 삶의 의미를 부여해 줌; 나는 현재의 직장이 보다 발전될 수 있도록 상당히 노력하는 편임; 나는 조직을 위해 어떠한 직무라도 맡을 용의가 있음; 나는 조직의 장래에 대해 진심으로 관심이 있음(설문항목: 23~28)	- Buchanan(1974), Mowday et al.(1979), Cook & Wall(1980), Mowday, Porter & Steers(1982), Meyer & Allen(1984), Allen & Meyer(1990), Meyer, Allen, & Smith(1993), Chen et al.(2002) Somech & Bogler(2002), Avolio et al.(2004) 등이 개발 혹은 사용한 설문문항
OCB	참여	- Smith et al.(1983), Organ & Konovsky(1989), Podsakoff & MacKenzie(1989), Williams & Anderson(1991), Van Dyne, Graham, & Dienesch(1994), Podsakoff, MacKenzie, Paine, & Bachrach(2000), Coyle-Shapiro(2002), Gautam et al.(2005), Finkelstein (2006), Todd & Kent(2006)등이 개발 혹은 사용한 측정항목
	양심	
	이타	

주: 리커트 7점척도(1: 전혀 동의하지 않음, 7: 전적으로 동의함)

IV. 분석 및 결과의 해석

이하에서는 구성개념간 측정변수의 타당성과 신뢰도를 검토하고 분석모형에서 설정한 인과관계가설을 구조방정식 모형을 중심으로 검증하기로 한다.¹²⁾

1. 타당성¹³⁾과 신뢰도 검토

조직신뢰, 상사신뢰, 조직몰입, OCB 등 4개의 구성개념에 대해 측정변수를 중심으로 단일차원성을 검토하였다. 이를 위해 요인추출방법은 주성분분석방법을, 요인회전방법은 직각회전방식 중 베리맥스(verimax rotation)방식을 활용하였다. 이 과정에서 공통성(communality)이 0.5보다 작은 측정변수와 탐색적 요인분석결과 공통요인으로 묶여지지 않은 측정변수들은 본 연구의 분석대상에서 제외되었다.¹⁴⁾ 이런 과정을 거쳐 도출된 측정변수를 중심으로 타당성과 신뢰도를 검토한 결과 <표 2>에 나타난 것처럼 고유치(eigen value)가 1보다 크고, 크론바하 알파값도 모두 0.7보다 큰 것으로 나타나 집중타당성과 신뢰도에는 별다른 문제가 없는 것으로 해석되었다. <표 2>를 보면 누적분산비율이 75.991%로 나타나 조직신뢰, 상사신뢰, 조직몰입, OCB 등 4개의 구성개념(요인)들이 측정변수 전체분산의 약 76%를 설명해주고 있는 것으로 해석할 수 있겠다.

12) 본 연구의 실증적인 분석을 위해 SPSS(12.0 버전) 통계프로그램과 구조방정식모형 프로그램(AMOS 7.0)을 활용하였다.

13) 측정변수의 경우 검증된 척도의 사용으로 타당성은 확보한 것으로 볼 수 있으나, 보다 정밀한 가설검증작업을 위해 본 연구는 집중타당성과 판별타당성을 별도로 검토하였다.

14) 탐색적 요인분석과정에서 본 연구의 경우 요인적재치(factor loading)를 0.5이상으로 유지하였다. 그 결과 조직신뢰는 원래 8개 문항이 6개 문항(81, 82, 83, 84, 85, 86)으로, 상사신뢰는 7개 문항이 6개 문항(72, 73, 74, 75, 76, 77)으로, 조직몰입은 6개 문항이 3개 문항(23, 24, 25)으로, 각각 수정되었다. OCB의 경우 원래 하위구성개념을 3가지로 나누어 연구설계를 하였으나 탐색적 요인분석결과 양심행동 4개 문항(38, 39, 40, 41), 이타행동 5개 문항(29, 30, 31, 32, 33), 참여행동 4개 문항(34, 35, 36, 37)은 하나의 공통요인으로 묶여져 결국 7개 측정변수(29, 30, 31, 32, 33, 34, 35)로 귀착되었다. 이 같은 본 연구의 분석결과는 OCB의 구성개념에 대한 측정변수들이 두 가지 차원인 이타행동(altruism, OCB1)과 참여행동(civic virtue, OCBO)으로 범주화될 수 있다는 최근의 다수설과 일치한다고 해석되는 부분이다(각주 6~7참조).

<표 2> 구성개념의 타당성과 신뢰도

구성개념(요인)	크론바하 알파	factor loading(설문항목)	분산비율	eigen value
조직신뢰	0.926	0.620(81)	6.886%	1.515
		0.811(82)		
		0.801(83)		
		0.778(84)		
		0.653(85)		
		0.723(86)		
상사신뢰	0.942	0.790(72)	15.209%	3.346
		0.812(73)		
		0.756(74)		
		0.826(75)		
		0.777(76)		
		0.784(77)		
OCB	0.932	0.798(29)	49.032%	10.787
		0.863(30)		
		0.822(31)		
		0.788(32)		
		0.870(33)		
		0.717(34)		
		0.743(35)		
조직몰입	0.882	0.847(23)	4.863%	1.070
		0.834(24)		
		0.776(25)		

또한 표본의 전체변수에 대한 적합도(요인분석의 적합도)를 판단하기 위해 KMO를 측정하니 0.917로 기준치(0.5)보다 큰 것으로 나타나 표본의 적합성(요인분석의 적합성)이 충족되었고 Bartlett 검정결과 유의확률 p값이 0.000으로 유의수준(0.05)보다 낮아 구성개념변수(요인)간 관련이 없다는 가설이 기각되었다고 해석할 수 있다. 이와 함께 총합척도(summated scale)를 기준으로 구성개념간 상관행렬을 도출한 결과 <표 3>과 <표 4>에서 분산추출정도(AVE)가 ‘구성개념간 상관계수의 제곱값’보다 큰 것으로 나타나 판별타당성도 성립하는 것으로 해석할 수 있다¹⁵⁾.

한편, 총합척도로 도출한 각 구성개념의 평균값을 보면 조직신뢰가 4.74, 상

15) 보통 구성개념의 분산추출정도(AVE) > ‘구성개념간 상관계수의 자승치’인 경우 구성개념간 판별타당성이 존재한다고 해석한다(김계수, 2007; 이학식·임지훈, 2007). 한편 <표 3>에서 총합척도(summated scale)를 토대로 조직신뢰와 상사신뢰의 0차 상관계수(zero-order correlation)가 0.704로 나타나 구성개념간 상관관계가 강한 편이다. 이에 따라 다중공선성여부를 분석한 결과 공차한도(1-R²)=tolerance 가 1.0>0.1, 분산팽창계수(VIF)가 1.0<10으로 나타나 두 구성개념변수간에는 다중공선성의 문제가 존재하지 않는다고 해석할 수 있다.

사신뢰가 4.83, 조직몰입이 4.95, OCB가 5.23으로 각각 분석되어 조직구성원들의 각 구성개념에 대한 인식도가 ‘약간 정도의 긍정성’을 보인 것으로 해석할 수 있을 것이다(1: 전혀 동의하지 않음, 4: 동의도 비동의도 아님, 5: 약간 동의함, 6: 동의함, 7: 전적으로 동의함)

<표 3> 구성개념의 기술통계량 및 상관행렬

구성개념(요인)	평균	표준편차	조직신뢰	상사신뢰	조직몰입	OCB
조직신뢰	4.748	1.063	1			
상사신뢰	4.833	1.091	0.704**	1		
조직몰입	4.956	1.151	0.532**	0.447**	1	
OCB	5.237	0.872	0.436**	0.465**	0.518**	1

** p<0.01(양측검정 기준)

2. 측정방정식모형의 적합도 검토

한편, 공분산 구조방정식 측정모형의 적합도를 판단하기 위해 각 구성개념별 분산추출과 신뢰도¹⁶⁾를 도출한 결과 모두 기준치(분산추출(AVE)>0.5, 신뢰도>0.7)를 충족하는 것으로 나타났다. <표 4> 참조

<표 4> 분산추출(AVE)과 개념신뢰도

구성개념(요인)	분산추출(AVE)	신뢰도
조직신뢰	0.765	0.893
상사신뢰	0.649	0.917
조직몰입	0.653	0.849
OCB	0.590	0.907

또 측정모형의 요인적재치가 유의미한 지를 알아보기 위해 확인요인분석을 실시한 결과 p값이 모두 유의수준(0.05)보다 낮고 표준요인적재치가 0.5이상으로 나타나 구성개념변수의 요인적재치가 유의미한 것으로 판단할 수 있다. <표 5> 참조.

16) 구조방정식모형(SEM)에서 확인적 요인분석(CFA) 후 집중타당성을 평가하는 지표로 AVE, 개념신뢰도, 표준요인적재값(<표 4>, <표 5> 참조)을 사용한다(이학식·임지훈, 2007: 39-40).

〈표 5〉 측정모형에서의 요인적재값

구성개념(요인)	측정변수(V)	요인적재값	표준요인적재값	t	p
조직신뢰	81	0.821	0.771	22.623	0.000
	82	1.027	0.782	23.147	0.000
	83	1.029	0.831	25.785	0.000
	84	0.999	0.822	25.248	0.000
	85	0.975	0.876	24.498	0.000
	86	1.000	0.875	-	-
상사신뢰	72	1.000	0.850	-	-
	73	0.893	0.841	25.293	0.000
	74	0.908	0.810	23.746	0.000
	75	0.857	0.773	22.049	0.000
	76	0.990	0.901	28.642	0.000
	77	1.024	0.895	28.288	0.000
조직몰입	23	1.000	0.858	-	-
	24	0.936	0.865	25.227	0.000
	25	0.956	0.875	25.597	0.000
OCB	29	1.000	0.783	-	-
	30	1.025	0.828	21.384	0.000
	31	1.053	0.773	19.604	0.000
	32	1.060	0.806	20.675	0.000
	33	1.084	0.875	22.976	0.000
	34	0.887	0.674	16.577	0.000
	35	0.939	0.767	19.426	0.000

이와 함께 구조방정식 모형의 적합도를 측정한 결과 카이자승값은 1029.172, 자유도는 203, 카이자승값/자유도는 5.070으로 나타났고, 적합도 지수는 각각 NFI Delta 1= 0.901, IFI Delta2= 0.919, TLI roh2= 0.898, CFI: 0.918, PNFI: 0.723, RMSEA: 0.085로 나타났다. 대체로 모형의 적합도지수¹⁷⁾들이 권장기준치에 접근하는 것으로 판단돼 구조방정식 모형의 적합성이 인정된다고 해석할 수 있겠다.

17) 적합도 지수의 적정성 판정은 특정지수에 의해 판단하기보다 절대적합지수, 증분적합지수, 간명적합지수 등을 종합적으로 검토하는 것이 권고되며, 절대적합지수의 지표 중 1980년에 개발된 RMSEA의 경우 우수한 적합도로 받아들여지기 시작한 것이 최근이며, 0.08이하가 권장되나 보수적으로는 0.1보다 작은 경우에도 적합도가 상당히 높다고 해석한다(Browne & Cudeck, 1993; Steiger & Lind, 1980; 이학식·임지훈, 2007: 34).

3. 구조방정식모형에 의한 가설검증

이에 따라 구조방정식모형에 의해 전술한 ‘II’장에서 설정한 가설 H1, H2, H3을 각각 검증한 결과는 <표 6>과 같이 도출되었다.

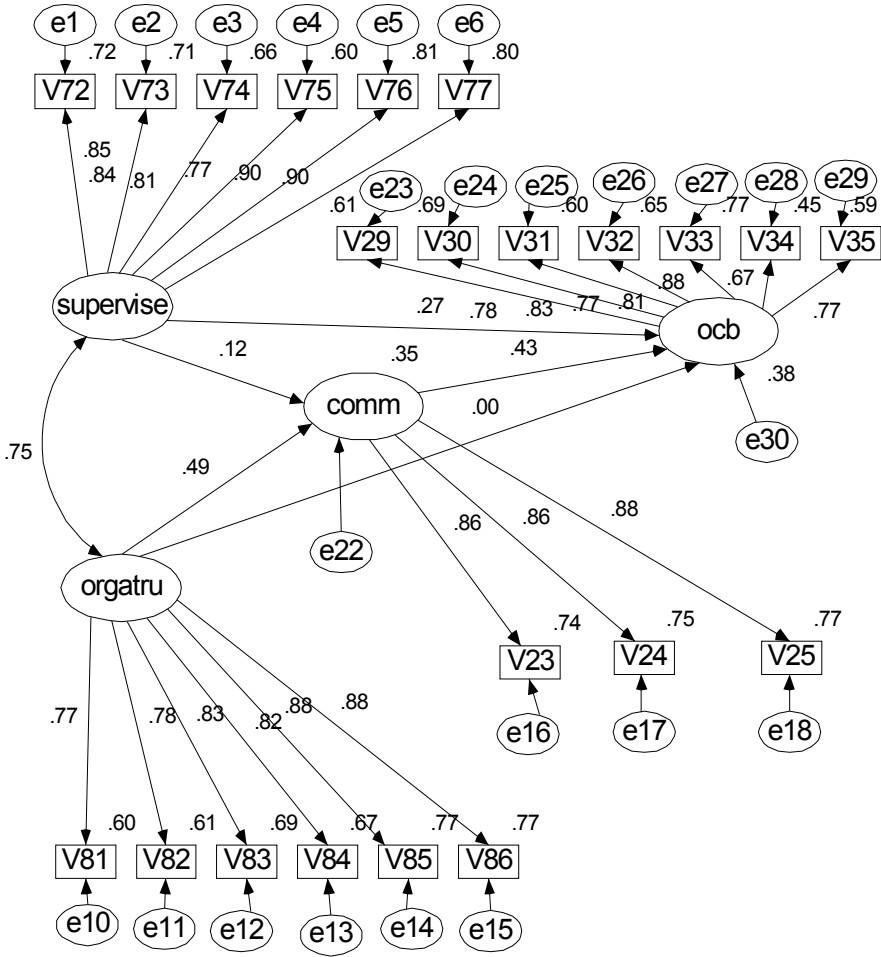
<표 6> 구성개념간 인과관계 검증결과

가설	경로	방향	직접	간접	총효과	CR(t)	p	비고
H1	조직신뢰→조직몰입	+	0.490	-	0.490	7.407	0.000***	지지
	상사신뢰→조직몰입	+	0.123	-	0.123	1.917	0.055	기각
H2	조직몰입→OCB	+	0.431	-	0.431	8.262	0.000***	지지
H3	상사신뢰→OCB	+	0.273	0.053	0.326	4.374	0.000***	지지
	조직신뢰→OCB	+	0.004	0.211	0.215	0.054	0.957	기각

*** p<0.001, 주: 경로계수는 모두 표준화계수임

<표 6>에 의하면 ‘조직구성원이 지각하는 신뢰(조직신뢰, 상사신뢰)의 정도가 높을수록 조직몰입의 정도는 높을 것이다.’는 가설 H1은 부분적으로 지지되고 있으며 ‘조직구성원의 조직몰입정도가 높을수록 OCB의 유발 정도는 높을 것이다’는 가설 H2는 지지된다고 해석할 수 있을 것이다. 그러나 ‘조직구성원의 지각하는 신뢰(조직신뢰, 상사신뢰)의 정도가 높을수록 OCB의 유발정도는 높을 것이다’는 가설 H3는 부분적으로 지지되는 것으로 분석되었다. 이러한 연구결과에 의해 구성개념간 개념틀인 <그림 1>은 <그림 2>와 같이 수정되어 적용되어야 할 것이다. 여기서 오차항은 e, 상사신뢰는 supervise, 조직신뢰는 orgatru, 조직몰입은 comm, 조직시민행동은 ocb, 설문항목 혹은 측정변수는 V로 각각 표기했다.

<그림 2> 구성개념간 개념틀(수정)



<표 6>에 의하면 신뢰 중 조직신뢰만이 조직몰입에 유의미한 영향을 미치는 것으로 해석되었고(총효과 0.490) 또한 조직몰입은 OCB에 유의미한 정(+)의 효과를 미치는 것으로 분석되었다. 또한 신뢰중 조직신뢰가 조직몰입변수를 매개(부분)로 하여 OCB에 영향을 미친 것으로 분석되었으나 상사신뢰만이 OCB에 유의미한 정(+)의 효과를 미치는 것으로 판단되었다.¹⁸⁾ 이에 대한 논거를 아래

18) 본 연구에서는 신뢰와 OCB와의 관계에 대한 조직몰입의 매개효과역할을 분석하기 위해 Baron & Kenny(1986)의 3단계 매개회귀분석기법도 활용하였다. 이 분석기법에 의하면 제1단계의 경우 독립변수와 매개변수간 유의미한 관계가 있어야 하며, 2단계는 독립변수와 종속변수간 유의미한 관계가 있어야 한다. 3단계는 독립변수와 매개변

에서 설명하기로 한다. 본 사례의 조직문화에 대한 구성원들의 인식정도를 보면 Quinn et al(1984)이 제시한 4개의 문화유형이 시장(market)문화(5.16) > 위계(hierarchy) 문화(5.05) > 애드 호크러시(ad hoc)문화(4.87) > 집단(group)문화(4.31) 순으로 분석되었다.¹⁹⁾ 사례조직은 시장문화와 위계문화는 상대적으로 강하나 집단문화는 약한 것으로 보인다. 이러한 조직문화의 특징은 목표달성이나 과업성취를 공식적이고 구조화된 과정이나 절차를 통해 강조하고 있으나, 조직구성원의 인간적인 측면에 대한 배려는 약해 구성원들의 사기는 저하되고 조직에 대한 헌신의 정도는 낮을 것이라는 함의를 띠다고 해석할 수 있다. 축약하면 노동강도는 높고 조직내에서의 삶의 질(quality of work)은 저상되는 특성을 지니는 조직문화라고 볼 수 있겠다. 이 같은 조직문화에서는 구성원들이 조직의 부속품이나 톱니(a cog)로 여겨져 노동의 소외 혹은 인간소외 현상이 발생되며 조직의 주체적 요소로 간주되기가 어렵다고 할 수 있다. 따라서 상사와 부하와의 직접적인 대면관계가 구조적으로 도구성(instrumentality)을 띠게 되어 조직에 대한 호의적 태도나 조직과 구성원간의 일체 의식을 형성하기는 어렵다고 판단된다. 요컨대 사례조직의 경우 구성원들이 설사 상사의 정직성이나 성실성에 대해 믿음의 정도가 크다 해도 과업중심적-위계적 권위(hierarchical authority)가 강한 조직문화나 조직구조적 속성의 영향으로 구성원들의 조직에 대한 충성도나 헌신의 정도에는 별다른 영향을 못 미칠 것이라는 추론이 가능하다고 할 것이다. 다만 상사에 대한 믿음의 정도가 높은 경우, 구성원들은 어려운 처지에 있는 자신의 동료를 도와주고, 열악한 상황에 처한 조직의 발전을 위해 생산적인 아이디어를 제공할 수 있는 가능성을 이 조직은 보여주고 있다고 판단된다. 그것은 집단문화에 대한 현실인식의 정도가 낮아 역설적으로 사례조직의 구성원들은 인간적이고 정서적인 공동체적 분위기 조성을 통해 조직의 성과를 높이려는 측면을 강하게 갈구하고 있다고 해석되기 때문이다. 한편, 사례조직의 경우 구성원들이 조직에 대해 가지는 긍정적인 믿음의 정도가 높을수록, 조직몰입의 정도가 높고 이는 구성원들의 역할외적인 행동(extra-role)을 가져오는 것으로 분석되고 있다. 그것은 조직과 구성원이 도구적 관계, 수단적 관계가 아닌 상호 공생의 관계(win-win)가 형성될 경우 구성원들은 조직생활을 통해 구성원들이 삶의 의미를 되찾을 수 있으며, 조직생활이 보람찰수록 동료에 대한 이해의 정도는 높고, 조직의 성장과 개인의 성장·발전을 동시에 추구할 수 있는 여지가 높아질 수 있기 때문으로 풀이된다.

수를 동시에 종속변수에 회귀시킬 때 독립변수의 B(베타)값이 유의미 하지 않거나 혹은 2단계 회귀식의 B(베타)값보다 작아야 한다. 그러나 이러한 통계적 유의성은 매개변수의 역할을 검증하기 위한 필요조건은 되나 충분조건은 아니라고 할 수 있다 (Baron & Kenny, 1986).

19) 리커트 7점척도로 측정했으며 전혀동의하지 않음: 1, 전적으로 동의함: 7로, 수치가 클수록 문화유형에 대한 인식의 정도가 높음을 의미한다.

한편, 본 연구에서의 분석결과와 전술한 기존의 연구결과를 비교설명하면 다음과 같다.

첫째, 신뢰(조직신뢰, 상사신뢰)는 조직몰입에 긍정적인 영향을 미친다는 본 연구의 분석결과는 기존의 연구(DeCotiis & Summers, 1987; Podsakoff, MacKenzie, & Bommer, 1996; Tellefsen & Thomas, 2005; 김호정, 1999; 박철민·김대원, 2003; 이인석·전무경, 2005)결과와 부분적으로 유사하다고 해석할 수 있다. 그것은 본 연구의 경우 조직몰입과의 관계에 있어서 상사신뢰는 유의미한 영향을 미치지 못한 것으로 분석되었기 때문이다. 이 같은 내용은 미국의 회사원을 분석대상으로 ‘조직신뢰는 조직몰입에 강한 정(+)의 영향을 미친다’는 연구결과를 내놓은 Tan & Tan(2000), 비즈니스분야의 시장연구 매니저를 분석대상으로 삼아 ‘조직신뢰가 조직구성원의 조직몰입을 높인다’는 연구결과를 제시한 Tellefsen & Thomas(2005), 그리고 공무원과 회사원을 대상으로 분석한 연구에서 조직신뢰, 상관신뢰, 동료신뢰 중 조직신뢰가 조직몰입에 상대적으로 유의미한 정(+)의 영향을 미친다는 김호정(1999)의 연구결과를 확인해주고 있다. 둘째, 조직몰입과 OCB와의 관계를 보면 본 연구의 결과에 의하면 조직몰입은 OCB에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났는데(총효과 0.431), 이 같은 분석결과는 전술한 선행연구의 결과(Podsakoff et al., 2000; Bateman & Organ, 1983; Organ & Ryan, 1995; Smith et al., 1983; Scholl, 1981; Williams & Anderson, 1991; MacKenzie et al., 1998; Schappe, 1998)와 일치한다고 판단된다. 셋째, 조직신뢰, 상사신뢰와 OCB와의 관계에서를 보면, 상사신뢰는 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 분석된 반면 조직신뢰는 통계적으로 유의미한 영향을 주지 못한 것으로 해석되었다. 이러한 연구결과는 미국의 군대 종사원 가운데 비전투원을 대상으로 ‘상사신뢰와 OCB와의 관계’에 대한 연구에서 상사신뢰는 OCB에 유의미한 정(+)의 효과를 미친다는 Deluga(1995)의 분석결과를 확인해주고 있다고 할 수 있다.

V. 맺음말

본 연구는 지방자치단체의 구성원을 대상으로 신뢰와 OCB와의 인과관계를 조직몰입을 매개변수로 하여 고찰하였다. 본 연구의 분석결과는 다음과 같이 요약·정리 할 수 있다.

첫째, 조직구성원이 지각하는 신뢰(조직신뢰, 상사신뢰)의 정도가 높을수록 조직몰입의 정도는 높을 것이라는 가설 H1은 부분적으로 지지되는 것으로 판단되었다. 즉 신뢰 중 조직신뢰만이 조직몰입에 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 해석되었다. 둘째, 조직몰입은 OCB에 유의미한 정(+)의 영향력을 가지는

것으로 분석되었다. 셋째, 조직신뢰, 상사신뢰와 OCB와의 인과관계에서는 상사신뢰만이 OCB에 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 끝으로 조직신뢰만이 조직몰입을 부분매개로 하여 OCB에 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 해석되었다.

이와 같은 분석결과는 정책적으로 다음과 같은 함의를 띠고 있다고 생각된다. 첫째, 해당 지방자치단체의 경우 OCB의 유발 정도를 높이기 위해 조직구성원들이 조직과 정서적으로 일체감을 갖도록 하는, 즉 조직구성원들이 조직몰입 정도를 더 높일 수 있도록 세련된 전략을 구사할 필요가 있을 것이라는 점이다. 전술한 바대로 사례조직의 경우 조직구성원들의 조직몰입정도의 평균값은 4.95(7점기준)로 높은 수준이라고 보기는 어렵다고 판단되기 때문이다. 이러한 조직 내부의 상황을 감안하는 경우, 조직구성원들이 조직의 목표나 가치에 대해 강렬한 동일의식(identification)이나 애착심을 가지도록 하며, 이들을 조직의 주요의사결정 과정에 폭넓게 참여(involverment)할 수 있도록 여건을 조성해 주어야 할 것이다. 이와 함께 조직구성원들이 조직에 대한 강한 충성심과 애정(loyalty)을 품을 수 있도록 조직의 최고관리자는 인사정책과 조직관리 정책을 전략적 차원에서 치밀하게 설계해 이를 지속적으로 실천하도록 해야 할 것이다. 둘째, 상사신뢰에 대한 조직구성원들의 인식정도는 평균 4.83정도로 분석되어 그다지 높은 수준이 아닌 것으로 해석되었다. 이는 조직구성원과 상사와의 관계를 보다 원만하고 성숙된 차원으로 승화시켜나가야 할 필요성이 강하게 읽혀지는 대목이라고 판단된다. 최근 공공부문에서 효율성과 생산성의 극대화라는 신자유주의사조가 크게 강조되면서 상사와 부하간의 관계가 성과나 목표달성을 지나치게 중시하는 ‘도구적, 수직적, 권위주의적 인간관계’로 변질될 가능성이 점증하는 환경적 상황을 맞고 있다. 따라서, 조직내에서의 개인의 성장 발전과 조직의 목표달성이라는 두 개의 축이 융화를 이루도록 상사는 공정한 업무처리 및 멘토(mentor)로서의 역할을 충실히 수행해야 할 것으로 보인다.

본 연구는 ‘공공부문’을 분석대상으로 독립변수인 신뢰변수와 OCB와의 인과관계를 조직몰입을 매개변수로 하여 실증적인 방식으로 접근하고 있다는 점에서 기존의 연구와 차별성을 띠고 있다고 판단된다. 신뢰와 OCB와의 인과관계를 직무태도 변수인 조직몰입변수를 매개로, 공공조직(지방자치단체)을 분석대상으로 삼아 학술적으로 논의한 연구사례는 극히 적었던 것으로 해석되기 때문이다. 다른 한편으로 공공부문의 위계적 권위(hierarchical authority)의 현상을 반영하여 신뢰를 수직적 신뢰의 시각에서 상사신뢰와 조직신뢰로 구분하여 OCB와의 인과관계를 논의한 것도 조그마한 이론적 기여라고 해석된다. 그러나 다음과 같은 일정한 한계점도 지니고 있다고 해석된다. 우선 특정 지방자치단체의 조직구성원을 대상으로 특정 시점에서 자기보고(self-reports)방식으로 사례연구를 하고 있

어 설문조사에서 응답자들이 사회적으로 바람직한 방향(socially desirable response)으로 응답할 가능성이 존재한다고 할 수 있다. 즉 공통방법분산(common method variance)의 가능성이 있다고 할 수 있다(Chen et al., 2002; Somech & Bogler, 2002). 더불어 본 연구는 횡단적 분석(cross-sectional analysis)에 초점을 두고 논의를 전개하고 있어 신뢰변수가 시간이 경과함에 따라 매개변수인 조직몰입을 통해 OCB변수에 어떠한 영향이나 변화를 줄 수 있을 것인지에 대해서는 충분한 해답을 제공하지 못하고 있다고 할 것이다. 추후 동일 사례조직에 대한 종단연구를 통해 신뢰가 OCB에 미치는 장기적인 영향관계를 분석하는 것은 해당조직의 조직관리정책 변화에 적지 않은 시사점을 줄 것으로 판단된다. 또한 사례연구의 특성상 외적 타당성에 한계를 지닐 수 있기 때문에 본 연구결과가 다른 공공부문조직의 사례연구에 적용되는 경우 결과의 해석 등에 유의해야 할 것이다. 최근 들어 사회적 자본(social capital)에 대한 관심이 늘면서 신뢰를 사회적 자본(social capital)으로 파악하는 연구경향도 점증하고 있어 사회적 자본과 OCB 등 조직효과성변수와의 연계성에 대한 후속연구도 진행되어야 할 것으로 생각된다.

참고문헌

- 김계수. (2007). 『New Amos 7.0 구조방정식모형 분석』, 서울: 한나래.
- 김호균. (2007a). 조직공정성인식, 조직신뢰, 조직시민행동간 영향관계분석. 『한국행정학보』, 41(2): 69-94.
- 김호균. (2007b). 부하가 인식하는 상사의 리더십이 직무만족에 미치는 영향연구: 상사 신뢰의 매개역할을 중심으로, 『행정논총』, 45(4): 167-193.
- 김호정. (1999). 신뢰와 조직몰입. 『한국행정학보』, 33(2): 69-94.
- 나태준·최순영. (2003). 공공조직구성원의 조직신뢰향상방안에 관한 연구: 서울시 사례를 중심으로. 『한국행정학보』, 37(1): 1-17.
- 박광국·도운섭·박선희. (1999). 조직신뢰도의 결정요인에 관한 연구: 대구광역시를 중심으로. 『한국정책학회보』, 8(3): 121-144.
- 박철민·김대원. (2001). 조직공정성이 상관신뢰와 조직몰입에 미치는 영향. 『한국행정학보』, 35(4): 353-373.
- 배병렬. (2005). 『LISREL 구조방정식모델: 이해와 활용』, 서울: 청람.
- 서도원·김용순. (2002). 호텔기업에 있어서 리더십이 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구: 신뢰를 매개변수로 하여. 『호텔경영학 연구』, 106-121.
- 서인덕·이원형. (2006). 조직문화, 리더십 그리고 조직시민행동간의 관계에 있어서 리더십 및 조직몰입의 매개효과. 『인적자원관리연구』, 13(4): 71-106.

- 서철현. (2000). 호텔종사원이 지각하는 조직의 신뢰가 조직시민행동에 미치는 영향과 직무 만족의 매개역할. 『관광연구』, 15(2): 135-156.
- 안관영. (2004). 변혁적 리더십과 조직시민행동의 관계에서 신뢰의 매개효과에 관한 연구. 『신뢰연구』, 67-101.
- 옥원호·김석용. (2001). 지방공무원의 직무스트레스와 직무만족 및 직무몰입에 관한 연구. 『한국행정학보』, 35(4): 355-373.
- 이덕로·서도원·김용순. (2003). 변혁적 거래적 리더십이 조직시민행동에 미치는 영향: 신뢰의 매개효과를 중심으로. 『경영학 연구』, 32(2): 449-474.
- 이용규·정석환. (2005). 공무원의 근로가치관이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향에 대한 실증분석. 『행정논총』, 43(1): 71-98.
- 이인석·전무경. (2005). 조직내 신뢰와 조직성과간의 관계에 관한 연구. 『서강경영논총』, 16(2): 227-250.
- 이학식·임지훈. (2007). 『구조방정식모형분석과 AMOS 6.0』, 서울: 법문사.
- 조동규·양재생·이만규. (2004). 조직구성원의 직무만족과 조직몰입에 관한 연구. 『인적 자원관리』, 10: 37-54.
- 최창현. (1991). 조직구조, 권위주의적 태도, 직무만족도와 직무몰입도의 관계에 대한 경로 분석적 연구: 선형구조관계(LISREL)모형의 적용. 『한국행정학보』, 27(4): 533-547.
- 황영호. (2001). 조직몰입, 직무관여, 직무만족 개념측정의 타당성 분석. 『한국정책과학 학회보』, 5(1): 223-240.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization, *Journal of Occupational Psychology*, 63: 6.
- Aranya, N., Kushnir, T., & Valency, A. (1986). Organizational Commitment in a Male-Dominated Profession, *Human Relations*, 39: 433-448.
- Avolio, B. J., Zhu, W., & Koh, W. (2004). Transformational Leadership & Organizational Commitment: Mediating Role of Psychological Empowerment & Moderating Role of Structural Distance, *Journal of Organizational Behavior*, 25: 951-968.
- Barney, J. B., & Hansen, M. H. (1994). Trustworthiness as a source of competitive advantage, *Strategic Management Journal*, 15: 175-190.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, & Statistical Considerations, *Journal of Personality & Social Psychology*, 51: 1173-1182.

- Bateman, T. S. & Strasser, S. (1984). Analysis of the Antecedents of Organizational Commitment, *Academy of Management Journal*, 27(1): 95- 102.
- Behn, R. D. (1995). The Big Questions of Public Management, *PAR*, 55(4): 313-324.
- Bentley, R. R., & Rempel, A. M. (1970). *Manual for the Purdue Teacher Opinionnaire*, Bloomington, IN: Indiana University Press.
- Blake, R. B., & Mouton, J. S. (1984). *Solving Costly Organizational Conflict*. San Francisco: Jossey-Bass Publisher.
- Blau, P. (1964). *Exchange & Power in Social Life*. New York: Wiley.
- Boss, R. W. (1978). Trust & Managerial Problem-Solving Revisited, *Group & Organizational Studies*. 3(3): 331-342.
- Brayfield, A. H., & Rothe, H. F. (1951). Index of Job Satisfaction, *Journal of Applied Psychology*, 35: 307-311.
- Browne, M. W., & Cudeck, R. (1993). Alternative Ways of Assessing Model Fit. In K. A. Bollen and J. S. Long (Eds.), *Testing Structural Equation Models*. Newbury Park, CA: Sage, 136-162.
- Buchanan II, B. (1974). Building Organizational Commitment, *Administrative Science Quarterly*, 19: 533-546.
- Butler, J. K., & Cantrell, R. S. (1984). A Behavioral Decision Theory Approach to Modeling Dynamic Trust in Superiors & Subordinates, *Psychological Reports*, 55: 19-28.
- Carnevale, D. G., & Wechsler, B. (1992). Trust in the Public Sector, *Administration & Society*, 23: 437.
- 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.
- Chiu, Su-Fen, & Chen, Hsiao-Lan. (2005). Relationship between Job Characteristics & Organizational Citizenship Behavior: The Mediational Role of Job Satisfaction, *Social Behavior & Personality*, 33(6): 523-540.
- Coleman, J. S. (1990). *Foundations of Social Theory*. Cambridge, MA: Harvard Univ Press.
- Coley-Shapiro, Jacqueline A-M. (2002). A Psychological Contract Perspective on Organizational Citizenship Behavior, *Journal of Organizational Behavior*, 23: 927-946.
- Cook, J. D., & Wall, T. D. (1980). New Work Attitude Measure of Trust,

- Organizational Commitment and Personal Need Non-fulfilment, *Journal of Occupational Psychology*, 53: 39-52.
- 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.
- Curry, J. P., Wakefield, D. S., Price, J. L., & Muller, C. W. (1986). On the Causal Ordering of Satisfaction & Organizational Commitment, *Academy of Management Journal*, 29(4): 847-858.
- Daley, D. M., & Vasu, M. L. (1998). Fostering Organizational Trust in North Carolina: The Pivotal Role of Administrator and Political Leaders, *Administration & Society*, 30(1): 62-83.
- DeCotiis, T. A., & Summers, T. P. (1987). A Path Analysis of a Model of the Antecedents & Consequences of Organizational Commitment, *Human Relations*, 40: 445-470.
- Deluga, R. (1994). Supervisor Trust Building, Leader-Member Exchange & Organizational Citizenship Behavior, *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 67: 315-326.
- Deluga, R. (1995). The Relation Between Trust in the Supervisor & Subordinate Organizational Citizenship Behavior, *Military Psychology*, 7(1): 1-16.
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in Leadership: Meta-Analytic Findings & Implications for Research & Practice, *Journal of Applied Psychology*, 4: 611-628.
- Driscoll, J. W. (1978). Trust & Participation in Organizational Making as Predictors of Satisfaction, *Academy of Management Journal*, 21: 44-56.
- Farrell, D., & Rusbult, C. E. (1981). Exchange Variables as Predictors of Job Satisfaction, Job Commitment, & Turnover, *Organizational Behavior & Performance*, 27: 78-95.
- Finkelstein, M. A. (2006). Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior: Motives, Motive Fulfillment, & Role Identity, *Social Behavior & Personality*, 34(6): 603-616.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluation Structural Equation Models with Unobservable Variable and Measurement Error, *Journal of Marketing Research*, 18: 39-50.
- Fox, A. (1974). *Beyond Contract: Work, Power, & Trust Relations*. London: Faber & Faber.
- Gambetta, D. (1988). *Trust*. New York: Basil Blackwell.

- Gautam, T., Dick, R. V., Wagner, U., Upadhyay, N., & Davis, A. (2005). Organizational Citizenship Behavior & Organizational Commitment in Nepal, *Asian Journal of Social Psychology*, 8: 305-314.
- Gilbert, J. A., & Tang, T. L. (1988). An Examination of Organizational Trust Antecedents, *Public Personnel Management*, 27(3): 321-336.
- Griffin, R. W., & Bateman, T. S. (1986). Job Satisfaction and Organizational Commitment. In C. L. Cooper & I. Robertson(eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*. New York: Wiley.
- Hackett, R. D., Bycio, P., & Hausdorf, P. A. (1994). Further Assessment of Meyer and Allen's 1991: Three-Component Model of Organizational Commitment, *Journal of Applied Psychology*, 79: 15-23.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work Redesign*. Reading, Mass: Addison-Wesley.
- Hosmer, L. T. (1995). Trust: The Connecting Link Between Organizational Theory & Philosophical Ethics, *Academy of Management Review*, 20(2): 397-403.
- Hrebiniak, L. G., & Alutto, J. A. (1972). Personal and Role-Related Factors in the Development of Organizational Commitment, *ASQ*, 17: 555-573.
- Jaccard, J., & Wan, C. K. (1996). *LISREL Approach to Interaction Effects in Multiple Regression*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Lewis, J. D., & Weigert, A. (1985). Trust as a Social Reality, *Social Forces*, 64(3): 967-985.
- Marsh, R. M., & Mannari, H. (1977). Organizational Commitment & Turnover, *ASQ*, 22: 57-75
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment, *Psychological Bulletin*, 108: 171-194.
- Mayer, R. C., Davis, J. H. & Schoorman, F. D. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust, *Academy of Management Review*, 20(3): 709-734.
- McAllister, D. J.(1995). Affect & Cognition-based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations, *Academy of Management Journal*, 38: 24-59.
- McCauley, D. P., & Kuhnert, K. W. (1992). A Theoretical Review & Empirical Investigation of Employee Trust in Management, *Public Administration Quarterly*, 16(2): 265-285.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1984). Testing the "Side-Bet Theory" of

- Organizational Commitment: Some Methodological Considerations, *Journal of Applied Psychology*, 69: 372-378.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment, *Human Resource Management Review*, 1(1): 61-89.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. & Smith, J. (1993). Commitment to Organizations and Occupations: Extensions and Test of a Three-Component Conceptualization, *Journal of Applied Psychology*, 78: 538-551.
- Mishra, Anil 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.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. M. (1979). The Measurement of Organizational Commitment, *Journal of Vocational Behavior*, 14: 224-247.
- Mowday, R. T., Porter, L. M., & Steers, R. M. (1982). *Employee-Organizational Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. New York: Academic Press.
- Nguni S., Slegers, P., & Denessen E. (2006). Transformational and Transactional Leadership Effects on Teachers' Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Organizational Citizenship Behavior in Primary Schools: The Tanzanian case, *School Effectiveness & School Improvement*, 17(2): 145- 177.
- Northcraft, G. B., & Neale, M. A. (1990). *Organizational Behavior*. Dryden Press.
- O'Reilly III, C., & Chatman, J. (1986). Organizational Commitment & Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, & Internalization on Pro-social Behavior, *Journal of Applied Psychology*, 71: 492-499.
- Organ, D. W., & Ryan, K. (1995). A Meta-analytic Review of Attitudinal & Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior, *Personnel Psychology*, 48: 775-802.
- 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.
- 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.

- Podsakoff, P. M., Tudor, W. D., & Skov, R. (1982). Effect of Leader Contingent and Non-Contingent Reward and Punishment Behavior on Subordinate Performance and Satisfaction, *Academy of Management Journal*, 810-821.
- Porter, L. W., Steers, R. M. & Mowday, R. T. (1979). The Measurement of Organizational Commitment, *Journal of Vocational Behavior*, 14: 224-247.
- Porter, L. W., Steers, R. M., & Mowday, R. T. & Boulian, P. V. (1974). Organizational Commitment, Job Satisfaction & Turnover among Psychiatric Technicians, *Journal of Applied Psychology*, 57: 603-609.
- Puffer, S. M. (1987). Prosocial Behavior, Noncompliant Behavior, & Work Performance among Commission Salespeople, *Journal of Applied Psychology*, 72(4): 615-621.
- Quinn, R. & Kimberly, J. (1984). *Managing Organizational Transitions*. Homewood, IL: Dow Jones-Irwin.
- Reichers, A. E. (1985). A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment, *Academy of Management Review*, 10: 465-476.
- Rich, G. (1997). The Sales Manager as a Role Model: Effects of Trust, Job Satisfaction & Performance of Salespeople, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25: 319-328.
- Roberts, K. H., & O'Reilly, C. A. (1974). Measuring Organizational Communication, *Journal of Applied Psychology*, 59(3): 321-326.
- Rotter, J. B. (1967). A New Scale for the Measurement of Interpersonal Trust, *Journal of Personality*, 35: 615-665.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). Not so Different After All: A Cross-Discipline View of Trust, *Academy of Management Review*, 23: 393-404.
- Schappe, S. P. (1998). The Influence of Job Satisfaction, Organizational Commitment, & Fairness Perceptions on Organizational Citizenship Behavior, *The Journal of Psychology*, 132: 227-290.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco, CA: Jossey Bass Publishers.
- Scholl, R. W.(1981). Differentiating Organizational Commitment from Expectancy as a Motivating Force, *Academy of Management Review*, 6: 589-599.
- Schore, L. M., & Wayne, S. J. (1993). Commitment & Employee Behavior. Comparison of Effective Commitment & Continuance Commitment with Perceived Organizational Support, *Journal of Applied Psychology*,

78:774-780.

- Scott, D. (1983). Trust Differences between Men & Women in Superior-Subordinate Relationships, *Group & Organization Studies*, 8(3): 319-336.
- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organization Citizenship Behavior: Its nature & antecedents, *Journal of Applied Psychology*, 68: 653-663.
- Somech, A., & Bogler, R. (2002). Antecedents & Consequences of Teacher Organizational & Professional Commitment, *Educational Administration Quarterly*, 38(4): 555-577.
- Staw, B. M., Bell, N. E., & Clausen, J. A. (1986). The Dispositional Approach to Job Satisfaction: A Lifetime Longitudinal Test, *ASQ*, 33: 534-559.
- Steers, R. M. (1977). Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment, *ASQ*, 22: 46-56.
- Steiger, J. H., & Lind, J. C. (1980). Statistically-Based Tests for the Number of Common Factors, *Paper Presented at the Annual Spring Meeting of the Psychometric Society*, Iowa City.
- Sturges, Conway, Guest, & Liefoghe. (2005). Managing the Career Deal: The Psychological Contract as a Framework for Understanding Career Management, Organizational Commitment and Work Behavior, *Journal of Organizational Behavior*, 26: 821-838.
- Tan, H. H., & Tan, C. S. F. (2000). Toward the Differentiation of Trust in Supervisor & Trust in Organization, *Genetic, Social, & General Psychology Monographs*, 126(2): 241-260.
- Tellefsen, .T., & Thomas, G. P. (2005). The Antecedents and Consequences of Organizational and Personal Commitment in Business Service Relationships, *Industrial Marketing Management*, 34(1): 23-37.
- Todd & Kent. (2006). Direct & Indirect Effects of Task Characteristics on Organizational Citizenship Behavior, *North American Journal of Psychology*, 8(2): 253-268.
- Wagner, S. L., & Rush, M. C. (2000). Altruistic Organizational Citizenship Behavior: Context, Disposition, & Age, *Journal of Social Psychology*, 140(3): 379.
- Weiner, Y.(1982). Commitment in Organizations: A Normative View, *Academy of Management Review*, 7: 418-428.
- Weissenberg, P., & Gruenfeld, L. W. (1968). Relationship between Job Satisfaction

& Job Involvement.

- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job Satisfaction & Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship Behaviors & In-role Behaviors, *Journal of Management*, 17(3): 601-617.
- Williams, L. J., & Hazer, J. J. (1986). Antecedents & Consequence of Satisfaction & Commitment in Turnover Models. *Journal of Applied Psychology*, 71: 219-231, *Journal of Applied Psychology*, 52(6): 469-473.
- Zucker, L. G. (1986). Production of Trust: Institutional Sources of Economic Structure, *Research in Organizational Behavior*, 8: 53-111.

Abstract

Relationships between Supervisor Trust, Organizational Trust and Organizational Citizenship Behavior: The Mediatlional Role of Organizational Commitment

Hou Gyun Kim

This research examines the nature of the causal relationships between trust (organizational trust, supervisor trust) and the mediating role of organizational commitment on organizational citizenship behavior. Using a sample of 547 local government employees in South Korea, this study analyzes three alternative hypotheses centered around trust, organizational commitment, and organizational citizenship behavior. The results show that organizational trust has a strong positive effect on organizational commitment. Second, organizational commitment is positively related to organizational citizenship behavior. Third, supervisor trust is positively related to organizational citizenship behavior. Finally, organizational trust is positively related to mediating role of organizational commitment on organizational citizenship behavior.

This study recommends supervisor trust, organizational trust and organizational commitment be valued in order to increase the organizational citizenship behavior vital for organizational effectiveness or productivity.

【Key words: trust, organizational commitment, organizational citizenship behavior】