

리더신뢰의 영향요인에 관한 연구: 부하의 경력개발단계에 따른 영향력 차이 비교

이형우*

〈目 次〉

- | | |
|-------------|------------|
| I. 서론 | IV. 분석 결과 |
| II. 이론 및 가설 | V. 함의 및 결론 |
| III. 연구방법 | |

〈요 약〉

신뢰받는 리더가 되는 것은 부하 및 조직 전체의 성과를 향상시키는 데에 매우 중요하다. 이에 반해 리더의 어떠한 행동이 신뢰형성을 촉진하는지에 대한 연구는 부족하며 부하의 경력개발단계에 따라 신뢰형성을 촉진하는 요인이 어떻게 다르게 나타나는지를 분석한 연구는 더욱 부족하다. 본 연구에서는 미국 연방공무원을 대상으로 실시한 설문자료를 기초로 6가지의 리더십 행동이 리더에 대한 신뢰에 미치는 영향을 분석하였으며, 부하의 경력개발단계에 따라 표본을 나누어 이러한 영향이 표본별로 어떻게 다르게 나타나는지를 검증하였다. 분석결과, 첫째, 목표지향성을 추구하는 리더의 행동은 근무경력 5년 미만의 비관리자그룹(초임자)과 근무경력 15년 이상의 관리자 그룹(장기근속자) 모두에게 신뢰의 중요한 결정요인인 것으로 나타났다. 둘째, 초임자들에게 있어서는 인격적 존중과 경청하는 태도가 신뢰형성에 중요한 요인이었다. 셋째, 장기근속자들에게 있어서는 성과에 대한 인정과 의사결정에의 참여가 신뢰형성이 주요 영향요인인 것으로 나타났다.

【주제어: 신뢰, 리더십, 경력개발단계】

* 한남대학교 행정학과 조교수(hwlee@hnu.kr)
논문접수일(2016.4.21), 수정일(2016.6.7), 게재확정일(2016.6.16)

I. 서론

신뢰는 대인간의 사회적 관계에 있어서 매우 중요한 요소로 인식되어 왔다. 특히 조직 내에서 리더에 대한 신뢰는 리더십 학자들에 의해 매우 중요한 연구주제로 관심을 받아왔다. 어떤 리더십 유형이든지 그 작동 메커니즘에 있어서 신뢰는 매우 중요한 역할을 한다. 예를 들어, 변혁적 리더십과 카리스마 리더십은 부하의 신뢰를 확보함으로써 그들의 행동에 변화를 일으킨다 (Kirkpatrick & Locke, 1996; Podsakoff, MacKenzie, Moorman, & Fetter, 1990). 리더-부하 교환관계 이론(leader-member exchange theory)에서 내집단과 외집단을 분류하는 기준 역시 리더에 대한 신뢰이다 (Schriesheim, Castro, & Cogliser, 1999). 더 나은 성과를 내는 집단은 리더와의 신뢰관계가 형성된 집단이라는 것이다. 일반적인 조직행태 (Organizational Behavior) 문헌에서도 리더에 대한 신뢰는 각종 조직효과성 변수에 긍정적 영향을 미치는 것으로 밝혀졌다. Dirks & Ferrin (2002)에 따르면, 리더에 대한 부하의 신뢰는 조직시민행동에 긍정적 영향을 미치며, 부하의 성과를 증진시키는 요인이 되고, 부하의 직무만족과 조직몰입을 증진시키는 역할을 한다. 또한 이직의도를 낮추는 결과를 초래하기도 한다. 신뢰가 리더십의 효과성을 결정하는 중요한 요소가 되며 (Bass & Stogdill, 1990; Hogan, Curphy, & Hogan, 1994), 팀과 집단(Dirks, 2000) 및 조직전체(Cho & Poister, 2014; Mayer & Gavin, 2005)의 성과에 중요한 영향을 미친다는 사실 역시 다수의 학자들에 의해 검증되었다.

이에 따라 학자들은 리더에 대한 신뢰에 영향을 미치는 영향요인에 관심을 두고 이를 연구하였다. Dirks & Ferrin (2002)는 기존연구에 대한 메타분석을 통해 조직공정성에 대한 인식, 조직지원에 대한 인식, 의사결정에 대한 참여 등이 리더에 대한 신뢰에 영향을 미치고 있음을 확인하였다. Cho & Poister (2014)는 리더의 전략적 기획, 경력개발기회 제공여부, 의사소통방식, 성과평가에 대한 인식 등이 신뢰를 쌓는데 중요한 요소임을 구조방정식모형의 검증을 통하여 밝혀내었다.

이처럼 다수의 연구에서 리더에 대한 신뢰에 영향을 미치는 영향을 검토하였지만, 기존의 연구들은 이러한 영향관계가 상황적 요인, 특히 부하의 특성요인에 따라 달라질 수 있다는 사실에는 주목하지 못하였다. 그러나 부하의 특성요인이 영향을 미칠 가능성이 사실 매우 높다. 조직 내 구성원들이 경력개발단계(career development stage)에 따라 다른 목표와 욕구를 가진다는 이론은 약 반 세기 전부터 발달하여 왔다 (Hall & Nougaim, 1968). 이 이론이 리더십 연구에 시사하는 바는 간단하고 명확하다. 리더의 효과성 역시 부하가 어떤 경력개발단계를 거치고 있는지에 따라 달라질 것이라는 사실

이다. 이러한 아이디어는 Hersey & Blanchard (1969)의 리더십 생명주기이론(life cycle theory of leadership)에서도 공유되고 있다. 이들의 연구에서는 어떠한 리더십이 효과적인지는 부하의 경력개발단계에 따라 달라진다고 가정하였고 부하가 미성숙하였을 때에는 지시적 리더십(directive leadership)이 더 효과적일 것이며 부하가 성숙하였을 때에는 위임적 리더십(delegative leadership)이 더 효과적일 것이라고 주장하였다. 이들의 연구가 시사하는 바는 리더신뢰의 결정요인 역시 아직 조직 내에 자리매김하지 못하고 적응중인 초임자와 조직 내에 오래 근무한 장기 근속자에게 있어 서로 다르게 나타날 수 있다는 것이다. 이러한 맥락에서 본 연구는 부하의 경력개발단계에 따라 리더에 대한 신뢰에 영향을 미치는 요인이 어떻게 달라지는지를 살펴보는 데에 목적을 둔다.

II. 이론 및 가설

1. 선행연구의 고찰

리더신뢰와 관련된 기존 연구의 검토결과는 표 1에 요약되어 있다.

〈표 1〉 리더신뢰 선행연구의 요약

저자	독립변수	종속변수	조절변수	매개변수	연구대상
추지윤(2012)	감성지능 전문성	리더신뢰			민간기업
김영인(2008)	서번트 리더십	리더신뢰 운동몰입			태권도지도자
신속희, 장영철 (2011)	서번트 리더십	리더신뢰			민간기업
한태진, 김홍 (2008)	변혁적 리더십 거래적 리더십	조직유효성 리더신뢰			공기업
권석균, 이춘우 (2004)	변혁적 리더십 거래적 리더십	리더신뢰			공기업
오종철, 양태식 (2009)	서번트 리더십	리더신뢰 자기효능감 서비스지향성			행정서비스조직
이수광 (2012)	리더십 행동레파토리의 다양성	조직시민행동	리더신뢰		호텔
김재봉 (2015)	서번트리더십	조직유효성	리더신뢰		서비스산업
최용득, 정흥준, 이종섭 (2012)	리더의 유머사용	조직성과 구성원의 행복	리더신뢰	긍정심리자본	민간기업

이선진 (2014)	변혁적 리더십	조직성과	리더신뢰		민간기업
소흥호 (2014)	감성리더십	조직유효성		리더신뢰	중국기업
김영태 (2014)	변혁적 리더십 거래적 리더십	조직유효성		리더신뢰	노인요양시설
송순자 (2013)	진성리더십	변화지지행동		리더신뢰	민간기업
권유 (2014)	변혁적 리더십	조직몰입		리더신뢰 혁신행동	민간기업
류수영, 이경묵 (2010)	군자적 리더십	집단효능감 집단응집성		리더신뢰	민간기업

선행 연구의 검토결과 다음의 몇 가지 결론을 내릴 수 있다. 첫째, 다수의 연구에서는 리더신뢰에 직접 영향을 미치는 효과를 살펴보기보다, 리더신뢰를 다른 독립변수의 직접 효과를 조절하는 변수로서 다루거나 (김재봉, 2015; 이선진, 2014; 이수광, 2012; 최용득, 정흥준, 이종섭, 2012), 매개변수로 다루고 있다 (권유, 2014; 김영태, 2014; 류수영, 이경묵, 2010; 송순자, 2013). 물론 신뢰는 조절변수나 매개변수로서 영향을 미치기도 하지만, 리더에 대한 신뢰가 어떻게 형성되고 발전하는지에 대한 통찰력을 얻기 위해서는 리더신뢰에 직접 영향을 미치는 영향요인에 대한 체계적인 연구가 필요하다. 일반적인 조직 내 대인간 신뢰의 영향요인에 대해서는 이론적으로 정리한 문헌도 존재하고 (Mayer, Davis, & Schoorman, 1995), 축적된 기존의 경험적 연구들을 메타분석한 연구도 존재하지만 (Colquitt, Scott, & LePine, 2007), 조직 내 리더와 부하간의 상하관계라는 특정된 맥락에서의 신뢰의 영향요인에 대하여는 많이 연구되지 않은 것으로 평가된다.

둘째, 리더신뢰에 영향을 미치는 연구들의 대다수가 서번트 리더십 (김영인, 2008; 신숙희, 장영철, 2011; 오종철, 양태식, 2009), 변혁적 및 거래적 리더십 (권석균, 이춘우, 2004; 한태진, 김홍, 2008) 등 이론적으로 정형화된 특정 리더십 스타일이 신뢰에 영향을 주는지를 검증하는 데에 치중되어 있다. 반면, 일반적인 조직의 맥락에서 리더가 수행하는 기능과 연관된 요인(예: 목표 관리, 업무지시, 훈련 등)들을 선행변수로 다루는 연구는 많지 않았다. 리더의 기능과 관련된 요인과 신뢰의 관계를 과학적 연구를 통해 밝히는 것은 리더로 하여금 신뢰를 쌓기 위해서 어떠한 기능을 중점적으로 수행해야 하는지에 대한 실무적 함의를 제공한다는 측면에서 중요하다.

셋째, 리더신뢰에 영향을 미치는 영향요인을 분석한 연구들 대다수가 이들 영향요인들이 리더신뢰에 영향을 미친다거나 아니면 유의미한 영향을 미치지 못한다는 등의 단조로운 결론을 내리고 있다. 이에 따라 어떠한 경우에 리더신뢰에 영향을 미치고 어떠한 경우에 미치지 못하는지에 대한 후속연구가 필요하다. 예를 들어, 어떠한 특성(예: 짧은 근속기간)을 가진 부하의 경우 어떠한 리더십 기능수행이 신뢰형성에 도움이 되는지,

또한 다른 성격을 가진 부하의 경우 어떠한 리더십 기능이 상대적 중요성을 갖는지에 대한 연구가 필요한 것이다.

2. 이론적 배경

1) 경력개발단계모형

조직 내 구성원의 경력개발 단계를 구분하여 조직관리 상의 주요변수로 고려한 최초의 연구는 Hall & Nougaim (1968)에 의해 수행되었다. 이들은 경력개발단계를 1) 확립 (establishment), 2) 진보 (advancement), 3) 유지 (maintenance) 의 3단계로 구분하였다. 가장 초기단계인 확립 단계는 구성원들이 자신들의 업무에 있어서의 능력을 발전시켜나가는 단계이며 동료집단으로부터 한사람 몫의 일을 담당하는 사람으로서 인정받아 나가는 단계이다. 이 단계에 있는 직원에게 가장 중요하게 여겨지는 것은 주로 업무 자체의 즐거움, 보수, 동료와의 원만한 인간관계 등이다. 그 다음 단계인 진보단계에서 구성원들이 주로 추구하는 것은 성취와 승진이다. 이 단계는 경력개발단계 중 가장 많은 업무를 수행하는 시기라고 볼 수도 있다. 이에 따라 가정과 일의 양립의 문제가 개인이 경험하는 갈등의 중요한 원인이 되기도 한다. 마지막으로 유지단계에서는 구성원들이 조직 내의 자신의 입지를 다진 후의 단계라 할 수 있다. 이 단계에서의 주된 관심사는 동료와 부하들로부터의 존경을 받는 것이며 자신의 가치를 인정해주는 유무형의 지표들에 관심을 가질 것이다. 이 단계에서도 보수는 중요하게 여겨지나 그 이유는 확립단계에서와 같지 않다. 확립단계에서는 보수의 양이 적기 때문에 이에 민감한 것이지만 유지단계에서는 보수가 자신의 가치(self-worth)를 증명해 주기 때문에 중요하게 여겨진다 (Gould & Hawkins, 1978).

2) 신뢰의 본질

신뢰의 본질에 대한 논의는 다양하며, 그 개념정의에 대한 학자들 간의 동의는 많지 않다. 하지만 그나마 많은 학자들의 신뢰의 개념에 대한 논의 중 일치하는 점은 신뢰가 '상대방에 대한 긍정적 기대'를 포함하는 심리적 상태를 지칭하는 개념이라는 것이다 (Kramer & Lewicki, 2010). 다시 말해 신뢰는 상대방의 행동 혹은 상대방과의 협동으로 얻어지는 결과에 대한 긍정적 미래예측이라는 것이다. Mayer et al., (1995)은 이 긍정적 미래예측이 상대의 능력(competence), 도덕성(integrity), 호의성(benevolence)에 대한 종합적 판단을 근거로 이루어진다고 보았다.

그런데 여기서 중요한 것은 상대의 능력, 도덕성, 호의성 등에 대한 판단이 객관적인 것이 아니라는 점이다. 신뢰자(trustor)는 상대방의 행동에 대한 관찰이나 상대의 성격을 나타내 주는 간접적인 지표(sign)에 대한 해석을 근거로 상대의 능력, 도덕성, 호의성을 주관적으로 판단한다. 이러한 점에서 Branzei, Vertinsky, & Camp (2007)은 '간접적 지표에 대한 주관적 해석 (sign reading)'이 신뢰의 근간을 이룬다고 지적하였다.

결국 상대의 능력, 도덕성, 호의성 등을 판단하는 근거가 되는 요인에 대한 주관적 해석은 부하가 처한 상황 특히, 경력개발단계에 따라 달라질 수밖에 없다. 왜냐하면 부하는 자신의 경력개발단계에 따라 서로 다른 목표와 욕구구조를 가지게 되기 때문이다 (Hall & Nougaim, 1968). 예를 들어, 신참들은 다양한 상황에서 자신의 역할에 대한 명확한 인식이 확립되지 않았을 수 있으므로 보다 구체적으로 자신의 역할과 업무를 지정해 주는 상사가 더 능력 있는 리더라고 인식될 수 있는 반면, 조직 내 오래 근무한 중간 관리자 이상의 구성원에게 자신의 역할과 업무수행여부를 일일이 체크하는 행동은 상사가 자신을 불신하는 것으로 오해되기 쉽다.

3. 가설의 설정

이에 따라 본 연구에서는 부하가 리더의 능력, 도덕성, 호의성을 판단하는 근거가 되는 행동 요인, 즉, 리더가 부하에게 능력있게 비춰지고, 도덕성 및 호의성을 가지고 있다고 있다는 해석과 인식을 가능케 하는 신뢰의 영향요인을 6가지로 나누어 각각의 영향요인들이 신뢰에 미치는 영향을 검증할 것이며, 더 나아가 이러한 효과들이 부하의 경력개발단계에 따라 어떻게 다르게 나타나는지를 살펴보고자 한다.

1) 업무성과에 대한 인정

업무성과에 대하여 인정받는 것은 리더에 대한 신뢰의 중요한 영향요인이 된다. 이에 대한 이론적 근거는 두 종류의 문헌에서 찾아볼 수 있다. 첫째는 사회적 교환이론(social exchange theory)이다. 사회교환이론의 관점에서 보면 리더와 부하의 관계는 일종의 교환관계라고 볼 수 있다 (Cropanzano & Mitchell, 2005). 리더는 부하에게 보상받을만한 행동이나 결과가 무엇인지를 인식시키고 부하는 그 행동을 취하거나 결과를 얻어내어 이에 대한 보상을 받는다. 이러한 교환적 관계는 거래적 리더십(transactional leadership)에 대한 논의(Bass, 1991)에 명확하게 드러나 있으며, 리더-구성원 교환관계이론(LMX)의 발전을 이끈 핵심적 개념이다(Graen & Uhl-Bien, 1995). 업무성과에 대한 인정은 부하에

게 있어 자신의 업무수행에 대하여 받게 되는 정당한 보상으로 인식될 수 있으므로 이러한 보상을 받을 때 리더를 신뢰할 수 있게 된다.

둘째로 심리적 계약(psychological contract)와 관련된 문헌에서도 이에 대한 근거를 찾을 수 있다. 심리적 계약이란 명문화되지는 않았으나 사회적 규범 등에 의하여 양자간에 암묵적으로 동의된 계약을 의미한다 (Rousseau, 1989). 좋은 성과를 내었을 때 이에 대하여 인정받고 보상받는다라는 것은 조직 내에서 형성된 중요한 규범이며 심리적 계약의 중요한 내용 중 하나이다. 좋은 성과에 대하여 물질적 보상 혹은 칭찬과 인정 등의 사회적 보상이 주어지지 않는 것은 부하에게 있어 심리적 계약의 위반으로 인식되고 조직 내 보상의 주관자인 리더에 대한 신뢰에 악영향을 미칠 수 있다 (Robinson, 1996). 실제 조직생활을 하다 보면, 업무의 성과물이 누구의 업적인지를 명확하게 나누는 것은 불가능할 수 있고, 결국 업무에 책임을 지는 많은 관리자들이 팀원들의 아이디어를 자신의 공로인 것처럼 보고하는 등의 일들이 빈번히 일어날 수 있다. Robinson & Rousseau (1994)에 따르면, 이러한 종류의 심리적 계약 위반은 조직 내에서 매우 빈번히 일어난다고 한다. 그러므로 리더는 부하의 업무성과와 공로에 대하여 인정해주어야 신뢰를 쌓을 수 있다.

가설 1. 업무성과에 대한 인정은 리더신뢰에 긍정적 영향을 미친다.

2) 존중

부하의 의견을 존중하고 들어주는 것은 리더에 대한 신뢰를 쌓는데 있어 중요한 영향요인이 된다. 다수의 학자들(Chua, Ingram, & Morris, 2008; Lewis & Weigert, 1985; McAllister, 1995)은 신뢰의 정서적 기반에 대하여 논의하였다. 대인관계에서 형성된 정서적 결속력을 기반으로 신뢰가 형성된다는 것이 '정서적 신뢰' 문헌의 핵심적 가정이 된다. 정서적 신뢰는 상대의 신뢰성에 대한 판단을 근거로 미래를 예측하는 인지적(cognition-based)이고 계산적(calculative) 의미의 신뢰와는 다소 다른 개념으로, 행위자가 관계 자체의 가치를 소중히 생각하여 그 관계를 유지시키려는 욕구를 갖게 될 때 이에 의해 생성되는 신뢰라 할 수 있다. 정서적 신뢰는 상대에 대한 진정한 배려와 인격적 존중 등의 인간관계적 요인을 통하여 형성된다 (Holmes & Rempel, 1989; Rempel, Holmes, & Zanna, 1985). 반대로 리더가 비인격적으로 부하를 대할 때 부하는 리더를 불신하게 된다 (Tepper, 2000). 그러므로 리더가 부하들의 의견에 귀를 기울이고 인격적으로 존중하는 것은 정서적 신뢰를 형성하기 위해 갖추어야 할 중요한 덕목이 된다.

가설 2. 부하에 대한 존중은 리더신뢰에 긍정적 영향을 미친다.

3) 효과적인 피드백

리더의 중요한 임무 중 하나는 부하의 업무수행의 결과를 모니터링하여 성과에 대한 피드백을 제공하고 더 나아가 적극적 조언을 제공하는 것이다. 이러한 피드백은 부하로 하여금 자신의 업무의 목표와 방향성을 정기적으로 되짚어 보는 기회를 제공하고, 자신의 업무습관을 수정해야 할 필요를 점검할 수 있는 기회를 제공한다. 그러나 이러한 피드백이 항상 긍정적 역할을 하는 것은 아니다. 몇몇 학자들이 지적한 바와 같이, 인간은 기본적으로 제3자에 의해 평가받는 것에 대하여 부정적 반응을 보이는 경향이 있기 때문이다 (Brickman & Bulman, 1977; Jones & Gerard, 1967). 특히 부하의 성과가 저조할 경우, 부하는 그 원인을 자신의 노력부족이 아닌 외부요인(예: 리더의 지원 부족 등)에서 찾게 되기 쉽고, 결국 이러한 부정적 정보의 전달자인 리더를 불신하는 결과를 초래할 수 있다. 이러한 맥락에서 다수의 연구들 (Baron, 1991; Evan, 1965; Jehn & Mannix, 2001; Peterson, 1983; Peterson & Behfar, 2003; Torrance, 1957; Walton, 1969)은 부정적 피드백이 관계의 갈등을 초래한다는 사실을 강조하고 있다.

따라서 비록 부정적 내용이라 할지라도 부하가 받아들일 수 있도록 효과적으로 전달하는 방법을 아는 것이 리더가 습득해야 할 중요한 기술이다. 효과적인 피드백은 단순히 부하의 성과가 어떠하다고 통보하는 것을 넘어서 성과향상을 위하여 어떻게 해야 하는지에 대하여 구체적인 조언을 포함하는 것이어야 한다 (Smither, London, Flautt, Vargas, & Kucine, 2003). 성과가 저조한 부하가 리더의 효과적인 피드백을 받고 업무성과를 향상시킬 수 있는 방법을 찾는다면 이 부하는 리더의 능력을 높이 평가하고 신뢰할 수 있게 되는 것이다.

가설 3. 효과적인 피드백의 제공은 리더신뢰에 긍정적 영향을 미친다.

4) 목표중심관리

조직의 목표를 구성원들에게 전달함으로써 그들이 목표를 향하여 자신의 시간과 노력을 관리하도록 동기부여하는 것은 리더의 중요한 역할이다 (Locke & Latham, 1990). 특히 공공조직의 경우 조직의 미션이 모호한 경우가 많기 때문에 (Chun & Rainey, 2005), 이는 조직 구성원들에게 서로 다르게 해석될 수 있고(Dess and Miller 1993; Moore

1995; Richard, 2003) 이러한 조직미션의 자의적 해석은 세부 목표 간의 상충을 가져와 조직협동체계에 차질을 빚게 될 수 있다. 특히 현 조직에서의 근무경력이 길지 않은 경우, 조직의 업무의 지향점과 목표를 이해하기는 쉽지 않기 때문에, 리더의 자세한 업무 교육이 필요하며, 뿐만 아니라 왜 이러한 업무를 시행하는지, 또한 어떠한 성취를 기대하는지에 대한 구체적인 설명이 필요한 것이다.

그러므로 조직의 미션을 각 구성원의 세부목표로 설득력 있게 구체화시켜주는 리더는 부하들로 하여금 뛰어난 전문적 능력 및 커뮤니케이션 스킬을 가진 것으로 인식될 수 있으며 부하들의 신뢰를 얻는 데에 도움이 될 수 있다. 또한, 구성원들이 목표를 달성하고 있는지를 수시로 모니터링하여 목표성취도를 향상시키기 위하여 노력하는 리더는 자신의 임무를 성실하게 수행하고 있는 것으로 인식되어 부하들에게 더 신뢰받을 수 있을 것이다.

가설 4. 목표중심관리는 리더신뢰에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

5) 능력개발

리더의 또 하나의 중요한 책무는 조직의 인적자원을 효과적으로 개발하는 것이다. 현대의 많은 조직에서 리더는 멘토링, 코칭, 상담 등을 통하여 부하의 경력개발을 돕는 역할을 수행할 것을 기대 받는다. 부하의 능력개발에 뛰어난 리더는 부하들에게 신뢰를 받을 수 있다 (Dirks & Ferrin, 2002). 이러한 사실은 현대의 많은 리더십 유형들이 '부하능력개발'을 중요한 구성요소로 포함하고 있다는 것에서도 드러난다. 예를 들어, 변혁적 리더십 연구의 초기학자들 중 하나인 Bass (1985)는, 직원들의 경력개발을 위한 조언을 제시하고 위탁교육 등에 참석을 권장하는 등의 행위를 변혁적 리더십의 하위요소 중 하나인 '개별화된 관심(individualized consideration)'으로 보았다. 서번트 리더십 역시 부하의 능력개발을 위하여 헌신하는 것을 효과적인 리더 행동의 표현으로 제시하고 있다 (Greenleaf, 1977). 또한, 많은 연구 및 조사 자료에서 조직구성원들에게 가장 중요한 동기부여요인은 승진이라고 발표하였는데 (김영근, 1999; 하상목, 1996), 이는 결국 조직 내 구성원들의 주된 관심사는 조직 내에서의 경력개발이라는 의미이다. 그러므로 부하들의 입장에서도 자신들의 관심사인 능력 및 경력개발에 관심을 기울이는 상사를 더 신뢰할 것이라는 것은 자명하다.

가설 5. 부하능력개발 정도는 리더신뢰에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

6) 참여

조직 내 의사결정과정에서의 참여는 리더에 대한 신뢰를 일으키는 영향요인이 된다. 그 이유는 다음과 같다. 첫째, 부하를 의사결정과정에 참여시키는 것은 그만큼 부하를 신뢰하고 있다는 것을 부하에게 보여주는 효과를 갖는다. 이처럼 신뢰를 표시하는 것은 상대의 선한 의도와 행동을 이끌어낼 뿐 아니라 결국 상대도 자신을 신뢰하게 만드는 상호작용효과를 가진다 (Ferrin, Bligh, & Kohles, 2008). 따라서 부하를 의사결정에 참여함으로써 신뢰를 표시하는 것은 리더에 대한 부하의 신뢰를 강화하는 요인이 된다. 둘째, 의사결정과정에 부하를 참여하기 위해서는 해당 의사결정과 관련된 정보를 공개해야 한다. 이러한 행동들은 리더의 공정성과 투명성에 대한 부하의 긍정적 인식을 제고시킬 수 있고, 결국 리더에 대한 신뢰를 향상시키는 결과를 낳을 수 있다. Dirks & Ferrin (2002)의 연구에서는 의사결정에서의 참여가 리더에 대한 신뢰에 긍정적 영향을 준다는 사실을 경험적으로 밝혀내었다.

가설 6. 의사결정에서의 참여는 리더신뢰에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

Ⅲ. 연구방법

1. 표본 및 자료수집, 자료분석

본 연구에서는 미국 인사관리처(Office of Personnel Management)에서 연방공무원들을 대상으로 매년 실시하는 Federal Employee Viewpoint Survey (FEVS) 중 가장 최근인 2014년 발행한 설문자료의 일부를 이용하였다. 이 자료의 응답률은 46.8%로서 392,752 명의 미국연방공무원의 응답을 기초로 작성되었다. Fernandez, Resh, Moldogaziev, & Oberfield (2015)이 집계한 바에 따르면, 2000년부터 2013년까지의 14년 동안 미국에서 발행된 학술지에 이 데이터를 분석한 42편의 연구논문이 게재되었다. 연구주제 역시 매우 다양하였다. 종속변수를 기준으로 볼 때 이 중 14편의 논문이 직무만족, 8편이 조직성과, 5편이 이직의도에 관한 것이었다. 미국 정부조직과 관련된 다양한 주제의 연구가 본 데이터를 이용하여 진행되었다고 볼 수 있다. Fernandez et al. (2015)에 따르면, FEVS데이터가 미국 행정학자들에 의해 널리 이용되고 있는 이유 중 하나는 높은 외적타당성 때문이라고 한다. 이 데이터는 표본의 크기가 매우 클 뿐 아니라, 매우 다양한 성격

을 가진 응답자로 구성되어 있기 때문이다. 본 연구에 사용된 2014년도 FEVS자료의 표본 특성을 간단히 설명하자면, 46.7%가 남성, 44.1%가 여성이었다. 또한, 19.3%가 관리자였으며, 21.1%가 40세 이하, 26.4%가 40대, 35.9%가 50대, 14.7%가 60대 이상이었다. 또한 30.6%가 소수인종이었다. 근무기간은 20.3%가 5년이하, 31.9%가 6년에서 14년, 41.5%가 15년 이상이었다.

본 연구의 분석을 위해서 이 자료의 일부를 발췌하여 사용하였다. 전체 표본을 사용하지 않는 이유는 표본의 크기가 30만 이상으로 너무 크기 때문이었다. Cohen (1992)은 일반 회귀분석을 사용한 연구에서 적절한 통계적 검증력(statistical power)의 크기를 0.8로 보았다. 이는 연구자가 감수해야 할 1종 오류와 2종 오류의 비율이 4:1일 때 가장 적정하다는 의미이다. 너무 큰 표본을 모두 분석에 사용할 경우 표준오차의 크기에 너무 작아져 통계적 검증력이 1.0보다 커지기 때문에 1종 오류의 확률이 지나치게 커지고, 결국 통계적 유의도 검사 해석의 의미가 없어지기 때문이다. 실제로 FEVS데이터 전체를 분석에 사용한 거의 대부분의 연구들에서 회귀계수가 통계적으로 유의미하지 않은 변수를 찾아보기 힘들다 (예: Ko & Smith-Walter, 2013; Ko, Hur, & Smith-Walter, 2013).

분석에 사용될 일부의 자료를 선정하기 위하여 FEVS 설문데이터의 표본수를 부처(Agency)별로 살펴본 결과, 표본수가 10,000이상으로 너무 많거나 100개 정도로 너무 작은 부처가 대부분이었다. 이 중 연방통신위원회(Federal Communication Commissions: FCC)의 경우 표본수가 702개로 본 연구를 위하여 분석하기 위한 적정하다고 판단되어 이 부처의 자료를 분석에 이용하였다.

본 연구의 중요한 목적 중 하나는 부하의 경력개발단계에 따라 리더의 행동요인이 리더신뢰에 미치는 영향력의 크기가 달라지는지를 살펴보는 것이다. 이를 위하여 FCC의 702개의 응답표본을 부하의 경력개발단계에 따라 2개의 하위샘플로 나누어 각각 가설검증을 위한 회귀분석을 실시한 후 회귀계수의 유의미성을 비교분석해야 한다. 부하의 경력개발단계는 근무년수와 관리직여부의 두 개의 기준으로 설정하였다.

학자들 사이에서는 경력개발단계를 구분하여 측정하기 위하여 어떤 지표를 이용하여야 하는지에 대한 논란은 지속되어 왔다 (Cohen, 1991; Chen, Chang, & Yeh, 2004). 어떤 학자들은 구성원의 나이를 기준으로 분류하기도 하고 (Cron, 1984; Hafer, 1986; Dalrymple & Strahle, 1990), 또 어떤 학자들은 현 조직 근무기간(tenure)을 기준으로 분류하기도 하였다 (Stumpf & Rabinowitz, 1981; Gould & Hawkins, 1978; Reichers, 1986; Morrow & McElroy, 1987). 본 연구에서는 현 조직에서의 근무기간(tenure)을 기준으로 하였다. 왜냐하면 나이와 근무기간을 동시에 사용한 연구에서는, 근무기간이 나

이에 비하여 리더신뢰와 같은 태도변수들에 대하여 더 일관적인 설명력을 보여주고 있기 때문이다 (Bedeian, Ferris, & Kacmar, 1992).

근무년수와 함께 관리직을 맡고 있는지의 여부의 변수를 함께 사용하여 경력개발단계를 구분하는 것은, 한국적 맥락에서의 함의를 이끌어내기 위하여 매우 중요하다. 미국의 경우 직위분류제를 중심으로 한 개방형인사제도를 비교적 광범위하게 실시하고 있기 때문에 현 조직의 근무년수는 짧지만 초기부터 관리자로서 경력직의 형태로 외부에서 임용되는 경우도 많다. 반면 우리나라의 경우 개방형 인사제도를 처음 실시하기 시작한 것이 1999년으로, 그 역사와 시행범위가 아직은 미국에 비하여 적다고 할 수 있다. 따라서 우리나라의 경우 계급제를 중심으로 한 직업공무원제가 기본적인 인사체계이므로, 본 연구의 함의를 한국적 상황에 적용하기 위해서는 이 두 기준을 동시에 사용하여 경력개발단계를 나누는 것이 타당하다고 판단되었다. 이 경우 말단으로 임용된 초임공무원과 내부승진으로 통하여 관리자가 된 장기근속 공무원으로 양분되기 때문이다. 이러한 두 기준에 따라 분류된 첫째 집단은 근무년수 5년 미만의 비관리자(평직원) 집단 70명이며, 둘째 집단은 근무년수 15년을 초과하는 관리자 집단 72명이었다. 이 두 하위집단의 표본이 최종분석에 사용되었다.

2. 측정도구의 구성

위에서 언급한 변수들을 측정하기 위하여 사용된 구체적 설문문항과 신뢰도는 표 2에 요약되어 있다. 우선 종속변수인 ‘리더신뢰’를 측정하기 위하여 다음의 6개의 문항을 사용하였다. “나는 나의 상사에 대하여 신뢰와 확신을 가지고 있다,” “전반적으로, 당신의 직속상관의 업무수행에 대하여 어떻게 느끼십니까?,” “나의 조직의 고위지도자들은 구성원들의 높은 동기와 몰입을 이끌어낸다,” “나의 조직의 고위지도자들은 높은 수준의 도덕성과 정직성을 유지하고 있다,” “전반적으로 당신의 직속상관 바로 위의 관리자의 업무수행에 대하여 어떻게 느끼십니까?,” “나는 우리 조직의 고위지도자들에 대한 높은 존경심을 가지고 있다.” 이형우 (2015)에 따르면, 조직 연구자들이 신뢰를 측정하기 위하여 사용해 온 방법을 크게 3가지로 구분할 수 있다. 첫 번째 방법은 신뢰라는 단어를 직접 사용하여 묻는 방법으로, 본 연구에서 사용된 첫 번째 문항이 이에 해당한다. 두 번째 방법은 신뢰성(trustworthiness)를 묻는 방법이 있다. 본 연구의 나머지 다섯 개의 문항은 모두 리더의 신뢰성에 대한 부하의 인식을 묻는 방법을 사용하였다. Mayer, Davis, & Schoorman (1995)에 따르면, 신뢰성의 주요요인은 다시 능력(competence), 도덕성(integrity), 호의성(benevolence)의 세 가지로 구분되는데, 본 연구의 두 번째, 세 번째,

〈표 2〉 설문문항의 구성 (원문포함) 및 신뢰도

변수	설문문항	신뢰도 (크론바하 알파)
리더신뢰	나는 나의 상사에 대하여 신뢰와 확신을 가지고 있다 (I have trust and confidence in my supervisor)	.903
	전반적으로, 당신의 직속상관의 업무수행에 대하여 어떻게 느끼십니까? (Overall, how good a job do you feel is being done by your immediate supervisor?)	
	나의 조직의 고위지도자들은 구성원들의 높은 동기와 몰입을 이끌어낸다 (In my organization, senior leaders generate high levels of motivation and commitment in the workforce)	
	나의 조직의 고위지도자들은 높은 수준의 도덕성과 정직성을 유지하고 있다 (My organization's senior leaders maintain high standards of honesty and integrity)	
	전반적으로 당신의 직속상관 바로 위의 관리자의 업무수행에 대하여 어떻게 느끼십니까? (Overall, how good a job do you feel is being done by the manager directly above your immediate supervisor?)	
나는 우리 조직의 고위지도자들에 대한 높은 존경심을 가지고 있다 (I have a high level of respect for my organization's senior leaders)		
업무성과에 대한 인정	고품질의 생산물과 서비스를 제공하는 직원은 인정받는다 (Employees are recognized for providing high quality products and services)	.819
	당신은 훌륭한 업무수행에 대하여 받는 인정에 대하여 얼마나 만족하십니까 (How satisfied are you with the recognition you receive for doing a good job)	
존중	나의 상사는 나의 이야기를 잘 들어준다 (My supervisor listens to what I have to say)	.923
	나의 상사는 나를 존중한다 (My supervisor treats me with respect)	
피드백 효과성	나의 성과에 대하여 상사와 논의하는 것은 가치있는 일이다 (Discussions with my supervisor about my performance are worthwhile)	.924
	나의 상사는 나의 실적을 높이는데 도움이 되는 건설적인 조언을 해준다 (My supervisor provides me with constructive suggestions to improve my job performance)	
목표중심관리	관리자들은 조직의 목표와 우선순위에 대하여 의사소통한다 (Managers communicate the goals and priorities of the organization)	.914
	관리자들은 조직의 목표의 달성정도를 점검하고 평가한다 (Managers review and evaluate the organization's progress toward meeting its goals and objectives)	
능력개발	나의 상사는 나의 리더십기술을 보여줄 기회를 제공한다 (My supervisor provides me with opportunities to demonstrate my leadership skills)	.857
	내 부서의 상사는 종업원 능력개발을 지원한다 (Supervisors in my work unit support employee development)	
참여	종업원들은 작업과정과 관련하여 많은 권한을 가졌다는 느낌을 받는다 (Employees have a feeling of personal empowerment with respect to work processes)	.785
	당신의 업무에 영향을 미치는 결정에 대한 참여정도에 대하여 얼마나 만족하십니까 (How satisfied are you with your involvement in decisions that affect your work)	

다섯 번째 질문은 리더의 능력을, 네 번째와 여섯 번째 문항은 리더의 도덕성을 질문하고 있다. 이들 문항들의 평균값으로 측정된 리더신뢰변수의 크론바하 알파값은 .903이었다.

‘업무성과에 대한 인정’을 측정하기 위하여 다음의 2개의 문항을 사용하였다. “고품질의 생산물과 서비스를 제공하는 직원은 인정받는다,” “당신은 훌륭한 업무수행에 대하여 받는 인정에 대하여 얼마나 만족하십니까.” 업무성과에 대한 인정변수의 크론바하 알파값은 .819였다. ‘존중’을 측정하기 위하여 다음의 2개의 문항을 사용하였다. “나의 상사는 나의 이야기를 잘 들어준다,” “나의 상사는 나를 존중한다.” 존중변수의 크론바하 알파값은 .923이었다. ‘피드백효과성’을 측정하기 위하여 다음의 2개의 문항을 사용하였다. “나의 성과에 대하여 상사와 논의하는 것은 가치있는 일이다),” “나의 상사는 나의 실적을 높이기 위하여 건설적인 조언을 해준다.” 피드백효과성변수의 크론바하 알파값은 .924였다. ‘목표중심관리’를 측정하기 위하여 다음의 2개의 문항을 사용하였다. “관리자들은 조직의 목표와 우선순위에 대하여 의사소통한다,” “관리자들은 조직의 목표의 달성 정도를 점검하고 평가한다.” 목표중심관리변수의 크론바하 알파값은 .914였다. ‘능력개발’의 측정을 위하여 다음의 2개의 문항을 사용하였다. “나의 상사는 나의 리더십기술을 보여줄 기회를 제공한다,” “내 부서의 상사는 종업원 능력개발을 지원한다.” 능력개발변수의 크론바하 알파값은 .857이었다. ‘참여’의 측정을 위하여 다음의 2개의 문항을 사용하였다. “종업원들은 작업과정과 관련하여 많은 권한을 가졌다는 느낌을 받는다,” “당신의 업무에 영향을 미치는 결정에 대한 참여정도에 대하여 얼마나 만족하십니까.” 참여변수의 크론바하 알파값은 .785이었다.

본 연구에서는 또한 성별, 소수민족(minority group)여부, 학력, 직급의 5가지 통제변수를 분석에 포함하였다. 성별은 남자가 0, 여자가 1의 더미변수로 입력되었다. 소수민족여부는 소수민족이 1, 아니면 0으로 코딩되었다. 학력은 학사이하가 1, 학사학위자가 2, 대학원 이상이 3으로 구성된 서열변수로 측정하였다. 직급은 GS=7-12가 2로, GS=13-15가 3으로 기타가 1로 코딩되었다.

IV. 분석 결과

1. 기술통계와 상관관계

본 연구에서 측정된 각 변수들의 평균 및 표준편차 등의 기술통계값은 표 3에 요약되어 있다. 우선, 리더신뢰의 평균값은 3.79로 5점 척도의 중간(3)보다 다소 높았다. 대부분의 평균값은 중간값보다 높았는데, 그중에서 존중변수의 평균값은 4.20으로 가장 높은 수치를 보였다. 이는 일반적으로 리더들이 부하들의 말에 귀를 기울이고 존중하는 경향일 강한 것을 나타낸다.

〈표 3〉 각 변수의 기술통계

변수	평균	표준편차
리더신뢰	3.7989	.95976
성취에 대한 인정	3.4292	1.05309
존중	4.2003	.94973
피드백효과성	3.7411	1.14841
목표관리	3.5835	1.06437
능력개발	3.8448	1.06434
참여	3.3116	1.04744

각 변수들 간의 상관계수는 아래의 표 4에 정리되어 있다. 각 변수들 간의 상관관계를 살펴본 결과 몇 개 변수들 간의 상관계수가 다소 높게 나타났다. 상관계수 0.7이상인 변수들은 존중과 피드백효과성(.790), 목표관리와 인정(.704), 참여와 인정(.791), 능력개발과 존중(.804), 능력개발과 피드백효과성(.861), 참여와 목표관리(.706) 등이었다. 이러한 높은 상관계수는 다중공선성(multi-collinearity)의 문제가 있음을 나타내는 것일 수 있다고 판단되어 회귀분석 시 Variation Inflation Factor (VIF) 수치를 살펴보았다. 각 독립 변수들의 VIF수치는 2.031 (목표중심관리)에서 4.765(능력개발)의 범위를 보였다. Hair, Anderson, Tatham, & Black (1995)는 VIF수치가 10을 넘으면 다중공선성의 문제가 분석결과를 왜곡할 만큼 심각한 것으로 규정하였는데, 본 연구에서의 VIF수치는 모두 5미만이었으므로, 다중공선성의 문제는 심각하지 않은 것으로 결론지었다.

〈표 4〉 변수들 간의 상관계수

변수	리더 신뢰	성별	소수 민족	교육 수준	직급	인정	존중	피드백	목표 관리	능력 개발
리더 신뢰										
성별	-.021									
소수 민족	.094**	-.251** *								
교육	.098**	-.279** *	.365***							
직급	.182***	-.262** *	.341***	.493***						
인정	.785***	-.025	.069	.012	.112***					
존중	.723***	-.030	.082*	.039	.100**	.574***				
피드백	.743***	.008	.013	-.022	.059	.649***	.790***			
목표 관리	.770***	-.015	.017	.006	.108***	.704***	.520***	.579***		
능력 개발	.772***	-.019	.068	.040	.147***	.680***	.804***	.861***	.622***	
참여	.777***	-.039	-.074	-.094* *	.038	.791***	.569***	.638***	.706***	.662***

*p<.10, **p<.05, ***p<.01

2. 가설의 검증

본 연구에서 제시된 가설을 검증하기 위하여 리더신뢰를 종속변수로 하는 다중회귀분석을 실시하였다. 그 결과는 아래의 표 5에 요약되어 있다. 모형 1에서는 근무기간 5년 미만인 비관리자 집단(초임공무원)을 대상으로 분석하였고, 모형 2에서는 근무기간 15년 이상인 관리자집단(장기근속공무원)을 대상으로 분석하였다.

분석 결과 R²값은 모형 1에서 .846, 모형 2에서 .824로 나타났다. 각 변수들의 효과를 각각 살펴보자면, 통제변수 중에는 교육수준이 모형 1과 모형 2 모두에서 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다 (t=2.052, p=.046. t=2.316, p=.026). 독립변수의 효과를 모형 1과 모형 2로 나누어 살펴보자면, 초임공무원(근무기간 5년 미만의 비관리직)들에게는 존중(t=3.152, p=.003)과 목표중심관리(t=4.593, p=.000)가 리더신뢰에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 장기근속 공무원(근무기간 15년 이상의 관리직)들에게는 성과에 대한 인정(t=2.136, p=.039), 목표관리(t=2.119, p=.041), 참여(t=2.667, p=.011)가 리더신뢰에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

〈표 5〉 리더신뢰에 대한 회귀분석 결과

		종속변수: 리더신뢰	
		모형 1	모형 2
상수		-1.130*	-.054
통제변수	성별	-.115	-.167
	소수	-.012	.062
	교육	.212**	.190**
	계급	.231	-.086
독립변수	성과에 대한 인정	.186	.219**
	존중	.339***	.171*
	피드백효과성	.049	.167*
	목표중심관리	.356***	.149**
	능력개발	.016	.054
	참여	.113	.257**
수정된 R ²		.846	.824
F		31.207***	23.985***

괄호 안은 표준오차를 의미함

* 유의수준 0.1에서 유의함

** 유의수준 0.05에서 유의함

*** 유의수준 0.01에서 유의함

V. 함의 및 결론

본 연구에서 설정된 가설의 검증결과 나타난 채택, 기각여부(유의수준 5% 기준)는 아래의 표 6에 정리되어 있다.

〈표 6〉 가설의 검증결과

	모형 1 (신참): 근무경력 5년 미만의 비관리자	모형 2 (고참): 근무경력 15년 이상의 관리자
가설 1: 성과에 대한 인정	×	0
가설 2: 존중	0	×
가설 3: 피드백 효과성	×	×
가설 4: 목표중심관리	0	0
가설 5: 능력개발	×	×
가설 6: 참여	×	0

우선, 전반적으로 부하의 경력개발단계에 따라 리더신뢰의 영향요인은 다른 양상으로 나타났다. 목표중심관리의 독립변수를 제외하고는 두 모형에서 모두 유의미한 영향을 미치는 요인은 없는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 조직 내 구성원은 경력개발 단계에 따라 서로 다른 목표와 욕구구조를 가진다는 이론적 주장(Hall & Nougaim, 1968; Gould & Hawkins, 1978)을 뒷받침하는 것이라 할 수 있다.

가설검증결과와 이에 따른 실무적 함의를 구체적으로 논의하자면 다음과 같다. 가설 1은 모형 1에서는 기각된 반면 모형 2에서는 채택되었다. 이는 성취(achievement)와 승진(promotion)이 초기 이후의 경력개발단계(the advancement stage)에서 가장 중요하다는 학자들의 주장(Hall & Nougaim, 1968; Glaser, 1964)과 어느 정도 일치하는 결과이다. 즉, 초임자의 경우 성과에 대한 인정이 리더신뢰에 별다른 영향을 미치지 못하지만, 장기근속자의 경우 성과에 대한 인정은 리더신뢰에 중요한 요인이 된다. 이는 초임자들의 경우, 아직 조직생활에 적응하는 단계이기에 뚜렷한 업무성과를 내는 것에 대한 기대도 크지 않을뿐더러 자신들도 자신의 성과에 대하여 기대하기 쉽지 않을 것이므로, 이는 리더에 대한 신뢰를 결정하는 데에 큰 영향을 미치지 못하는 반면, 장기근속자의 경우 뚜렷한 업무성과를 내었을 때에 리더가 자신의 공로인 것처럼 가로채지 않고 많은 사람 앞에서 인정해 주는 것이 리더에 대한 신뢰를 쌓는데 중요한 것으로 해석될 수 있다.

가설 2는 모형 1에서 채택된 반면 모형 2에서는 기각되었다. 즉, 초임자의 경우 상사가 자신의 이야기에 귀를 기울여 주고 존중해 주는 것이 신뢰를 쌓는데 있어서 중요한 반면, 장기근속자의 경우에는 이러한 효과가 미미한 것으로 나타났다. 이러한 결과는 원만한 인간관계에서 오는 만족이 조직생활을 시작해 나가는 경력개발 초기단계(the establishment stage)에 더 중요하다는 학자들의 주장 (Chen et al., 2004; Feldman, 1976; Gould & Hawkins, 1978)과 일치하는 것이다. 초임자의 경우 업무에 서투르기 때문에 실수를 할 수 있으며 이에 대하여 위축된 태도를 가질 수 있다. 이 경우 리더가 사려깊게 존중으로 대하고 왜 실수를 했는지 등에 대하여 귀를 기울이는 태도가 매우 중요할 수 있다. 초임자들의 경우 자신이 한 일에 대하여 리더의 반응을 살피는 등 눈치를 볼 수 있으므로 사려깊게 대하는 등의 인간관계적 측면이 중요하게 작용한 것으로 풀이된다. 반면, 장기근속자의 경우 이러한 실수를 하는 경우가 많지 않고 자신의 일에 익숙해졌을 뿐 아니라, 자신의 리더와도 비교적 오랜시간 함께 하였기 때문에 리더의 성격 혹은 업무스타일에 익숙해져 있을 것이다. 따라서, 리더가 존중으로 대하는 등의 인간관계적 요인은 그다지 큰 영향을 미치지 못하는 것일 수 있을 것이다.

가설 4는 모형 1과 모형 2에서 모두 채택되었다. 즉, 초임자와 장기근속자 모두 조직

의 목표와 우선순위를 명확히 전달하고 각 개인의 목표달성도를 점검하는 리더들을 더 신뢰하는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 초임자와 장기근속자 모두 목표지향적인 리더, 즉, 부하들에게 목표를 정확하게 전달하고 점검하는 리더를 신뢰하는 경향이 있음을 나타낸다. 이러한 결과는, 장기근속자의 경우 목표달성도를 일일이 점검하는 리더의 행위가 불신의 표시로 이해될 수도 있기 때문에 신뢰에 덜 중요할 것이라는 당초의 예측과는 다소 불일치되는 것이다. 이러한 결과의 원인은 분명치 않으나, 공공조직의 경우 목표의 모호성이 높기 때문인 것으로 해석해 볼 수도 있을 것이다 (Chun & Rainey, 2005). 즉, 공공조직에서는 사조직과 달리 장기근속자들도 조직의 목표와 자신의 직무를 연관 시키기가 쉽지 않아서 이를 각 구성원에게 잘 해석하여 전달하고 이를 기준으로 동기부여하는 리더가 유능한 것으로 인식될 수 있을 것이다.

가설 6은 모형 1에서는 기각된 반면 모형 2에서는 채택되었다. 즉, 초임자의 경우 의사결정에의 참여유도는 리더신뢰에 중요한 영향을 미치지 못한 반면, 장기근속자의 경우에는 의사결정에의 참여유도가 리더신뢰에 중요한 영향요인인 것으로 나타났다. 초임자의 경우에는 업무자체에 적응하는 단계이기 때문에 의사결정에 참여하여 우수한 아이디어를 제공할 역량이 되지 않는 경우가 많고 이에 대한 리더의 기대도 크지 않을 수 있다. 또한 오히려 참여를 유도하는 리더의 행동이 부담으로 느껴질 수도 있기 때문에 리더신뢰를 형성하는데 도움이 되지 않을 것이다. 반면, 장기근속자의 경우 자신의 의견이 의사결정에 포함될 경우, 리더가 자신을 신뢰하고 있다는 증거가 될 수 있기 때문에 리더를 더욱 신뢰하게 되는 이유가 될 수 있을 것이다.

위와 같은 연구결과를 바탕으로 신뢰받는 리더가 되기 위한 다음의 몇 가지 교훈을 제안할 수 있다. 첫째, 부하들이 목표지향성을 잃지 않도록 리더는 힘써야 한다. 둘째, 근무경력이 많은 근무자들에게는 뛰어난 업무성과를 냈을 때 인정해 주고 의사결정과정에서 더 많은 참여기회를 주어야 한다. 셋째, 근무경력이 없는 초임자들에게는 인격적 존중과 경청하는 태도를 잃지 말아야 하며, 목표를 분명히 함으로서 업무를 명확히 지시해 줄 수 있어야 한다.

본 연구는 다음과 같은 한계점을 가지고 있으므로 후속연구자들은 이러한 한계점을 극복하기 위해 노력할 필요가 있다. 첫째, 본 연구는 미국의 연방공무원들을 대상으로 실시한 설문조사를 바탕으로 진행되었다. 그러므로 다른 문화권에 속한 우리나라의 공무원들에게는 조금 다른 결과를 보일 수도 있을 것이다. 예를 들어, 본 연구에서는 근무경력이 오래된 사람들에게 더 많은 참여기회를 줄수록 신뢰증진에 도움이 됨을 발견하였다. 하지만, 미국보다 더 상명하복을 중시하고 겸손을 미덕으로 삼는 유교문화권에서

는 참여를 유도하는 리더의 개념은 다소 생소할 수 있다. 따라서 우리나라의 공무원을 대상으로 조사한다면 본 연구와는 다소 차이를 보이는 결과를 얻게 될 수 있다. 후속연구자들은 우리나라의 공무원들에 대한 연구를 통해 이를 확인할 필요가 있다. 둘째, 본 연구의 종속변수와 독립변수는 모두 단일의 설문조사에 의해 측정되었으므로 동일방법 편이에 영향으로부터 완전히 자유롭지 못하다. 이는 설문조사를 기반으로 한 대부분의 연구에서 나타나는 문제이기 때문에 후속연구자들은 좀 더 객관적인 지표를 이용하여 종속변수와 독립변수를 측정하여 리더신뢰의 영향요인에 관한 연구를 진행할 필요가 있다. 셋째, 본 연구는 횡단적 자료의 분석을 통하여 얻은 결과를 바탕으로 하고 있으므로 인과관계의 해석에 주의를 요한다. 후속연구자들은 가능한 한 종단적 자료를 통하여 연구를 진행함으로써 인과관계를 보다 명확히 할 필요가 있다.

참고문헌

- 권석균·이춘우. (2004). 공기업 조직구성원의 변혁적·거래적 리더십과 리더신뢰. 「인사관리연구」, 28(1), 173-208.
- 권 유 (2014). 변혁적 리더십이 조직구성원의 조직몰입에 미치는 영향: 리더신뢰와 혁신행동의 매개 역할을 중심으로. 울산대학교 석사학위논문.
- 김영근. (1999). 성과급 제도에 대한 공무원들의 인지 조사 연구. 「한국사회와 행정 연구」, 10(2): 303-317.
- 김영인. (2008). 태권도 지도자의 서번트리더십이 리더신뢰 및 운동몰입에 미치는 영향. 「한국여성체육학회지」, 22(5), 63-72.
- 김영태. (2014). 노인요양시설장의 리더십이 요양보호사의 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구: 리더신뢰의 매개효과를 중심으로. 가천대학교 박사학위논문.
- 김재봉. (2015). 서번트 리더십이 조직유효성에 미치는 효과에 관한 연구: 상사 신뢰 조절효과를 중심으로. 「디지털융복합연구」, 13(1): 215-226.
- 류수영·이경목. (2009). 군자적 리더십의 개념 및 측정도구 개발연구. 「한국심리학회지: 일반」, 28(1), 209-237.
- 송순자. (2013). 진성리더십이 조직구성원들의 변화지지행동에 미치는 영향: 리더신뢰의 매개효과. 조선대학교 석사학위논문.
- 신숙희·장영철. (2011). 서번트 리더십이 부하직원의 리더신뢰에 미치는 영향에 관한 연구-서번트 리더십 연구의 진화과정에 나타난 리더에 대한 신뢰를 중심으로. 「경영사학」, 58(단일호), 143-180.
- 오종철·양태식. (2009). 상사의 서번트 리더십이 구성원의 자기효능감, 리더신뢰 및 서비스지향성

에 미치는 영향. 「대한경영학회지」, 22(3), 1245-1268.

이선진. (2014). 변혁적 리더십이 조직성과에 미치는 영향: 리더신뢰의 조절효과를 중심으로. 한양대학교 석사학위논문.

이수광. (2011). 리더십 행동 레퍼토리가 조직시민행동에 미치는 영향-리더 신뢰의 조절 효과를 중심으로. 「관광경영연구」, 50(단일호), 111-126.

이형우. (2015). 조직 신뢰 개념의 재구성 과 측정방법의 비교평가. 「한국행정학보」, 49(3), 487-514.

최용득·정홍준·이동섭. (2012). 리더의 유머사용과 구성원의 성과 및 행복. 「경영학연구」, 41(3), 575-605.

하상묵. (1996). 「공무원 성과급(특별상여수당)제도의 합리적 운영방안」. 서울: 한국행정연구원.

한태진·김홍. (2008). 공기업 CEO 의 리더십특성이 조직구성원의 리더신뢰수준과 조직유효성에 미치는 영향. 「한국콘텐츠학회논문지」, 8(11), 306-322.

Baron, R. A. (1991). Positive effects of conflict: A cognitive perspective. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 4(1), 25-36.

Bass, B. M. (1991). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.

Bass, B. M., & Stogdill, R. M. (1990). *Handbook of leadership* (Vol. 11). New York: Free Press.

Bedeian, A. G., Ferris, G. R., & Kacmar, K. M. (1992). Age, tenure, and job satisfaction: A tale of two perspectives. *Journal of Vocational Behavior*, 40(1), 33-48.

Branzei, O., Vertinsky, I., & Camp, R. D. (2007). Culture-contingent signs of trust in emergent relationships. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 104(1), 61-82.

Brickman, P., & Bulman, R. J. (1977). Pleasure and pain in social comparison. *Social comparison processes: Theoretical and empirical perspectives*, 149, 186.

Chen, T. Y., Chang, P. L., & Yeh, C. W. (2004). A study of career needs, career development programs, job satisfaction and the turnover intentions of R&D personnel. *Career development international*, 9(4), 424-437.

Cho, Y. J., & Poister, T. H. (2014). Managerial Practices, Trust in Leadership, and Performance Case of the Georgia Department of Transportation. *Public Personnel Management*, 43(2), 179-196.

Chua, R. Y. J., Ingram, P., & Morris, M. W. (2008). From the head and the heart: Locating cognition-and affect-based trust in managers' professional networks. *Academy of Management Journal*, 51(3), 436-452.

Chun, Y. H., & Rainey, H. G. (2005). Goal ambiguity in US federal agencies. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 15(1), 1-30.

Cohen, A. (1991). Career stage as a moderator of the relationships between organizational commitment and its outcomes: A meta-analysis. *Journal of Occupational Psychology*,

- 64(3), 253-268.
- Cohen, J. (1992). A power primer. *Psychological Bulletin*, 112(1), 155.
- 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.
- Cron, W. L. (1984). Industrial salesperson development: A career stages perspective. *The Journal of Marketing*, 41-52.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900.
- Dalrymple, D. J., & Strahle, W. M. (1990). Career path charting: framework for sales force evaluation. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 10(3), 59-68.
- Dess, G. G., & Miller, A. (1993). *Strategic management*. New York: McGraw-Hill.
- Dirks, K. T. (2000). Trust in leadership and team performance: evidence from NCAA basketball. *Journal of Applied Psychology*, 85(6), 1004.
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611.
- Evan, W. M. (1965). Conflict and performance in R & D organizations. *IMR: Industrial Management Review*(pre-1986), 7(1), 35.
- Feldman, D. C. (1976). A contingency theory of socialization. *Administrative Science Quarterly*, 433-452.
- Fernandez, S., Resh, W. G., Moldogaziev, T., & Oberfield, Z. W. (2015). Assessing the past and promise of the Federal Employee Viewpoint Survey for public management research: A research synthesis. *Public Administration Review*, 75(3), 382-394.
- Ferrin, D. L., Bligh, M. C., & Kohles, J. C. (2008). It takes two to tango: An interdependence analysis of the spiraling of perceived trustworthiness and cooperation in interpersonal and intergroup relationships. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 107(2), 161-178.
- Gould, S., & Hawkins, B. L. (1978). Organizational career stage as a moderator of the satisfaction-performance relationship. *Academy of Management Journal*, 21(3), 434-450.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership*.
- Glaser, B. G. (1964). *Organizational scientists: Their professional careers*. Ardent Media.
- Hafer, J. C. (1986). An empirical investigation of the salesperson's career stage perspective.

- Journal of Personal Selling & Sales Management*, 6(3), 1-8.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2006). *Multivariate data analysis (Vol. 6)*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Hall, D. T., & Nougaim, K. E. (1968). An examination of Maslow's need hierarchy in an organizational setting. *Organizational behavior and human performance*, 3(1), 12-35.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969). Life cycle theory of leadership. *Training & Development Journal*.
- Hogan, R., Curphy, G. J., & Hogan, J. (1994). What we know about leadership: Effectiveness and personality. *American Psychologist*, 49(6), 493.
- Holmes, J. G., & Rempel, J. K. (1989). Trust in close relationships. *Review of Personality and Social Psychology*, 10: 187-220.
- Jehn, K. A., & Mannix, E. A. (2001). The dynamic nature of conflict: A longitudinal study of intragroup conflict and group performance. *Academy of Management Journal*, 44(2), 238-251.
- Jones, E. E., & Gerard, H. (1967). *Foundations of social psychology*.
- Kirkpatrick, S. A., & Locke, E. A. (1996). Direct and indirect effects of three core charismatic leadership components on performance and attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 81(1), 36.
- Ko, J., Hur, S., & Smith-Walter, A. (2013). Family-Friendly Work Practices and Job Satisfaction and Organizational Performance Moderating Effects of Managerial Support and Performance-Oriented Management. *Public Personnel Management*, 42(4), 545-565.
- Ko, J., & Smith-Walter, A. (2013). The Relationship between HRM Practices and Organizational Performance in the Public Sector: Focusing on Mediating Roles of Work Attitudes. *International Review of Public Administration*, 18(3), 209-231.
- Kramer, R. M., & Lewicki, R. J. (2010). Repairing and enhancing trust: Approaches to reducing organizational trust deficits. *The Academy of Management Annals*, 4(1), 245-277.
- Lewis, J. D., & Weigert, A. (1985). Trust as a social reality. *Social Forces*, 63(4), 967-985.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting & task performance*. Prentice-Hall, Inc.
- 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-and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, 38(1), 24-59.
- Moore, M. H. (1995). *Creating public value: Strategic management in government*. Harvard university press.

- Morrow, P. C., & McElroy, J. C. (1987). Work commitment and job satisfaction over three career stages. *Journal of Vocational Behavior*, 30(3), 330-346.
- Peterson, D. R. (1983). Conflict. *Close Relationships*, 360-396.
- Peterson, R. S., & Behfar, K. J. (2003). The dynamic relationship between performance feedback, trust, and conflict in groups: A longitudinal study. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 92(1), 102-112.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142.
- Reichers, A. E. (1986). Conflict and organizational commitments. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 508.
- Richard, S. W. (1992). *Organizations: Rational, natural, and open systems*. Aufl., Englewood Cliffs (NJ).
- Robinson, S. L. (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Administrative Science Quarterly*, 574-599.
- Robinson, S. L., & Rousseau, D. M. (1994). Violating the psychological contract: Not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior*, 15(3), 245-259.
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2(2), 121-139.
- Rempel, J. K., Holmes, J. G., & Zanna, M. P. (1985). Trust in close relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*, 49(1), 95.
- Schriesheim, C. A., Castro, S. L., & Cogliser, C. C. (1999). Leader-member exchange (LMX) research: A comprehensive review of theory, measurement, and data-analytic practices. *The Leadership Quarterly*, 10(1), 63-113.
- Smither, J. W., London, M., Flautt, R., Vargas, Y., & Kucine, I. (2003). Can working with an executive coach improve multisource feedback ratings over time? A quasi-experimental field study. *Personnel Psychology*, 56(1), 23-44.
- Stumpf, S. A., & Rabinowitz, S. (1981). Career stage as a moderator of performance relationships with facets of job satisfaction and role perceptions. *Journal of Vocational Behavior*, 18(2), 202-218.
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of management journal*, 43(2), 178-190.
- Torrance, E. P. (1957). Group decision-making and disagreement. *Social Forces*, 314-318.
- Walton, R. E. (1969). *Interpersonal peacemaking: Confrontations and third-party consultation* (Vol. 1). Reading, MA: Addison-Wesley.

ABSTRACT

Comparing the Determinants of Trust in Leaders across Different Stages of Career Development

Hyung-Woo Lee

Trust in leadership has been emphasized by numerous leadership scholars. Given the importance of trust in leadership, it is necessary to understand what makes people trust their leaders. Despite considerable studies addressing the issue of trust in leadership that have appeared in the literature, relatively less is known about how the of the determinants of trust in leadership differ in relative importance across subordinates at different stages of career development. The aim of this study is to investigate the differential effects of diverse determinants of trust in leadership for different samples of subordinates: newcomers and old timers. Using the 2014 FEVS data, the study found that supervisors treating their subordinates with respect were highly trusted by newcomers to an organization, while the effects diminished with old timers. It was also found that recognition of good performance and promotion of participation in the decision making process were much more important factors related to trust in leadership for old timers. Lastly, goal-oriented communication was significantly associated with trust in leadership regardless of career stage.

【Keywords: Trust, Leadership, Career Development Stages】