

# 참여의사결정과 대인신뢰가 생산성에 미치는 영향

## Participative Decision Making and Interpersonal Trust Effects on the Productivity

홍순복, 정기호, 황종호

동명정보대학교 사회과학대학 경영정보학과

Soon-Bok Hong(hong6601@hanmail.net), Gi-Ho Jeong(hjeong@tit.ac.kr),  
Jong-Ho Hwang(jongho@tit.ac.kr)

### 요약

본 연구는 내부조직관계에서 대인신뢰를 구성원들의 상대방(부하, 동료, 상사)에 대한 능력, 상호 믿음과 지원에 기반을 두는 것으로 정의하고, 조직구성원들의 협력적 관계는 조직결과의 향상을 가져올 수 있다는 것을 가정하여, 참여적 의사결정이 조직생산성의 향상에도 영향을 미치는지를 확인하고자 한다. 연구 결과에 따르면 직무수행에 관련한 의사결정에 참여도와 성과의 피드백만족도 그리고 개방적 의사전달에 대한 만족도가 높을수록 업무생산성이 높아진다는 것을 알 수 있었다. 특히 대인신뢰에 기반을 둔 행정조직은 또 다른 관리적 도전인 문화적 다양성의 증대와 고객기대의 충족에 대처하게 되므로, 상사와 부하간의 대인신뢰를 구축하는 것은 구성원의 직무생산성을 증대시키고 조직몰입을 강화시킬 수 있는 원동력이 된다는 것을 알 수 있었다.

■ 중심어 : | 생산성 | 대인간신뢰 | 참여의사결정 |

### Abstract

It is generally defined that the trust between members are relayed on the belief of ability and support. The purpose of this study is to make sure that participative decision making effects on productivity of group based on that cooperative relationship could bring the productive improvement.

As the results, we could figure out that satisfiable rate of performance feedback and open communication are related with the productivity. Especially, an administrative group based on the mutual trust, can meet the level of customer's satisfaction and cultural multiplicity. Setting up the mutual trust is to maximize the ability of members and to derive the motivation of working concentration.

■ keyword : | Productivity | Interpersonal Trust | Participative Decision Making |

## I. 서론

신뢰는 조직 내 그리고 조직을 초월하여 사회적 질서

를 위한 기초이며, 복잡한 환경에 점차적으로 요구되는 성공적인 협력관계를 유지하기 위하여 중요한 영향력을 미친다. 이는 조직구성원들이 각각 상대방들에게 대한

행태의 관심을 보이게 될 때 발생하며 조직결과의 성공을 위해 필수 불가결할 것이다. 대인신뢰란 상사와 부하간에 상호 믿음, 확신 그리고 비밀유지에 기반을 둔 대인간의 관계로부터 발전하며, 구성원들이 타인(부하, 동료, 상사)의 능력, 말 그리고 기록된 진술들이 믿을만하다고 여기는 개인들의 일반화된 기대라 하였다[31].

조직결과의 성공을 위한 조직관리이론모형에는 다양한 분류법이 있다. 이러한 분류법의 이분법적인 장치의 하나의 축(Taylor, 1911; Weber, 1922/1964)으로서 관료제모형(고전적/공식모형)과 그것과 정반대 축으로서 인간관계모형(Maslow, 1954; McGregor, 1960)이 있다. 조직에서 구조적 요인을 강조하느냐 사회적·심리적 요인을 강조하느냐에 따라 그 모형은 변화한다. 관료제모형(Weber, 1964)은 확립적으로 집행되는 모든 상황을 통제하는 원칙과 규제를 가진 시스템으로 상정한다. 그리고 관료들은 공정성과 문서화에 기반을 둔 정책을 수행함에 있어 신뢰를 발전시킬 것이라고 추정한다. 또한 관료들은 안정되고 일상화된 환경에서 가장 효율적으로 작업할 것이라고 예상한다. 상사와 부하간의 관계는 권위와 통제에 기초하고 있다. 조직구조와 대인간 관계에 관한 이러한 초점은 수십 년간 공공조직 내에서 논쟁의 대상이 되어왔다[17]. 인간관계모형은 상반되는 고전적/공식적, 독재적 하향적 관리모형을 대체하기 위해 상향적 시스템을 계획하고 있다. 인간관계모형은 조직의 긍정적인 결과를 증대하기 위해 우호적인 작업환경을 창출할 목적으로 적극적 조치를 강조하고 있다. 하지만 실제로 이러한 인간관계모형에도 관료제모형처럼 비슷한 통제 특징들의 일부가 존재한다. Denhardt (1993:111)는 인간관계모형에서 관리자의 주요한 목표는 관리자의 소망과 더불어 부하의 복종을 확보하기 위한 가장 효율적인 방법을 찾는 것이라고 한다. 관리자의 진정한 목적은 우선 부하들로 하여금 규칙을 따르도록 강요하는 것은 아니지만, 관리자들도 자신들의 목적을 달성하기 위해 이러한 접근법의 활용에 일부불만이 있다는 것도 알고 있다[17]. 관리자와 부하들 사이에 갈등이 발생하게 될 때, 효율적인 방안의 모색과 갈등해소를 위해 관료제모형과 인간관계모형이 수렴된다. 조직의 긍정적인 결과를 달성하기 위한 관리 방법상의 견해의

차이로 관리자와 부하들 간에는 갈등이 종종 발생한다. 그러나 이러한 갈등이 발생하게 되면 관리자들은 재빨리 권위주의적인 모형으로 되돌아간다고 한다[10] 상사의 부하 통제에 근거한 조직이론에서부터 조직구성원들 사이에 협력적 업무관계에 기반을 둔 새로운 패러다임에 이르기까지 신뢰모형은 변화를 추구한다. 조직목적을 달성하기 위해 부하들의 복종을 요구하기보다는 공동적인 기회의 발견을 추구하고 대인간의 신뢰의 증대와 더불어 긍정적인 조직결과를 유도할 것이며, 나아가 공공조직이 구성원간에 믿을 수 있는 정보에 의존하게 될 때 조직결과의 향상을 위한 중요한 대안이 될 수 있을 것으로 생각된다.

본 연구는 적법한 절차에 따라 세법을 집행하고 세무행정의 핵심을 이루는 세무공무원들을 대상으로 상사와 부하의 협력적인 관계는 조직결과의 향상을 가져올 수 있을 것으로 예상하며, 상사가 직무와 관련한 의사결정 시 부하들의 참여기회를 확대시킴으로서 업무생산성의 향상에 영향을 미치는지를 분석한 것으로 세무공무원들을 대상으로 실증 분석한 연구가 거의 없다는 점에서 본 연구의 의의가 있다고 하겠다. 이를 위해 선행연구를 토대로 조직에서 발생할 수 있는 상사신뢰의 결정요인들을 추출하고, 이러한 결정요인들이 조직결과의 생산성에 미치는 영향을 밝히고자 한다.

## II. 이론적 배경 및 가설설정

### 1. 대인간 신뢰변수

#### 1.1 참여의사결정

의사결정은 경영의 핵심기능이며 올바른 의사결정에 도달할 수 있는 행정가의 의사결정과 조직의 의사결정체제의 수립은 조직운영을 성공적으로 경영하는 필수적인 조건이다. 따라서 의사결정의 참여는 상사가 의사결정에 부하들을 포함시키려는 의지이며, 부하들은 자신들이 의사결정에 참여한다는 것이 의미있는 것으로 인식한다. 공공관료제의 맥락에서 효율성은 조직 구성원들의 참여적 경험에 좌우되며, 조직변화에 영향을 미치기 위한 구성원들의 노력은 구성원들의 신뢰감을 높인

다[12]. 공공조직에서 개인의 성장과 조직의 성장을 위해 상사와 부하간의 관계는 갈등가능성의 측면이 있다. 즉 부하들은 상사들이 의사결정과정에 자신들을 참여시키려고 할 때만 성숙된 행태를 보일 것이라고 한다[8]. 성공적인 상사가 되기 위한 효과적인 전략은 상사가 부하들을 의사결정에 참여시킴으로서 서비스 질과 생산성을 향상시키는 것이라고 하였다[29]. 관료제 모형하에서 구성원들은 관리과정에서 의미있는 참여자와는 대조적으로 통제를 받는 인적자원으로 간주되어왔다. Karl Marx는 인간관계에서 높은 수준의 분업화와 표준화 그리고 몰인간성(impersonality)은 구성원들 간의 소외감을 초래하며 소외감과 두려움은 관료제의 낮은 효율성과 관련이 있다고 하였다[17]. Waldo(1977)는 의사결정의 참여는 조직구성원들에게 중요한 편익을 가져다주는 중요한 패러다임의 변화라고 하였으며, 실증적인 논거들이 참여적 관리의 효과성을 명백하고 일관되게 입증하여 왔다.

## 1.2 성과의 피드백

피드백은 모든 개방체제(open system)에서 중요하며 전반적인 조직효율성에 있어 가장 중요한 차원들 중에 하나로 간주된다. 피드백은 조직이나 개인 모두에게 유용한 정보자원의 하나이며, 작업수행의 효과성에 대한 직접적이고 명확한 정보를 제공해주는 것으로[23], 상사로부터 부하에게로 그리고 부하에게서 상사로 향하는 두 가지 방법의 정보교환을 필요로 한다. 개방된 의사전달과 중요한 정보공유는 조직성과를 향상시키기 위해 중요하며[21], 피드백과 의사결정의 참여는 구성원들 간에 효율적인 팀 구축을 위해서 중요하며, 또한 피드백은 오류수정장치로서 성과에 긍정적인 영향을 미치며 조직의 문제점과 해결책을 규명하는데 도움을 준다하였다[36]. Norgradi & Koch(1981)는 공공부문 조직에서 공동의 의사결정과 행동을 구축함으로써 피드백과 조직몰입과의 긍정적인 관련성을 발견하였다.

## 1.3 개방적 의사전달

많은 연구자들은 시간이 지남에 따라 상호개방성과 협력의 유형에 초점을 두고, 그리고 협력을 공유된 목적

을 달성하기 위해 함께 노력하는 것으로 정의하면서 구성원들 간에 신뢰와 관련된 상호작용관계의 측면에서 신뢰의 행태를 연구하여왔다[13][39]. 따라서 협력과 신뢰는 아주 밀접하게 관련되어있다. Lewick & Bunker(1966)는 신뢰를 초기단계, 발전단계 그리고 성숙단계로 분류하여 각 단계를 상이한 성격을 띠는 동태적인 현상이라 하였다. 따라서 상호작용관계는 협력과 신뢰를 위한 기회를 찾는 데 기초하고 있다고 하였다.

## 2. 대인간 신뢰와 생산성의 관계

신뢰를 촉진시키는 안정된 사회를 발전시킬 때, 공공조직은 발전 가능하며 특히 공공조직에서 구성원들 간에 신뢰가 상실되면 보다 많은 조직효과성의 손실을 초래할 것이므로, 공공부문의 대인신뢰를 향상시키는 것이야말로 구성원들의 역기능적인 태도와 행태를 완화시키고 나아가 생산성을 향상시킨다고 하였다[11][38][41]. 공공부문 생산성이란 서비스 산물을 생산하기 위해 사용된 인적·물적 자원을 포함하는 모든 자원의 투입에 대한 서비스의 질적 측면이 포함된 산물을 말하므로 이러한 생산성은 대인간 신뢰를 통하여 구성원들 간의 관심과 그리고 결과에 대한 책임성을 부여하게 된다. Savage(1982)는 새로운 생산성을 향상하는 방법은 신뢰를 기초로 하고 있으며 그리고 새로운 비용 없이도 신뢰의 분위기를 조장하는 것이 생산성향상에 긍정적인 영향을 미친다는 것이다. Covey(1991)도 신뢰향상은 생산성의 증대를 가져온다고 지적한다. 신뢰가 없다면 미래의 복잡성은 미래의 행위를 마비시킬 것이다. Odom, Boxx & Dunn(1990)은 관료제의 후원적·혁신적인 문화는 높은 수준의 조직몰입을 가져오게 될 것이며 생산성의 향상을 기대할 수 있을 것이라고 하였다.

## III. 연구가설

### 1. 연구모형

본 연구에서는 대인간의 신뢰가 조직결과의 산물인 생산성의 향상에 영향을 미치는지를 확인하고자 하며, 대인간신뢰의 선행변수와 그 결과인 조직생산성과의 관

계모형을 도식화하면 다음과 같다.

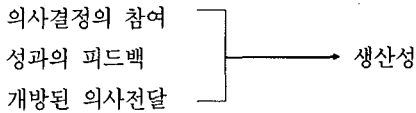


그림 1. 연구모형

## 2. 가설 설정

선행연구의 결과를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

- 가설 1 : 구성원들의 대인간 신뢰는 생산성향상에 영향을 미칠 것이다.
- 1-1 : 의사결정의 참여가 높을수록 생산성은 높아질 것이다.
- 1-2 : 성과의 피드백이 원활할수록 생산성은 높아질 것이다.
- 1-3 : 개방된 의사전달이 많을수록 생산성은 높아질 것이다.

## IV. 조사 설계

### 1. 조사대상과 표본설계

본 연구에서 설정된 가설들을 경험적으로 검증하기 위하여 설문지를 이용하였고, 조사대상자는 현재 현업에 종사하고 있는 부산지역의 세무공무원들을 대상으로 실시하였다. 실증연구를 위한 모집단은 부산지역의 국세청과 5개의 지방 세무서에 소속하는 세무공무원들을 표본으로 할당 추출하였다. 설문조사는 2005년 2월에 실시하였으며, 총 배포한 300부 중 불성실한 응답을 제외한 213부를 자료로 활용하였다. 변수를 측정하기 위한 문항은 총 14개로 5점 척도(매우 동의함=5, 매우 동의하지 않음=1)에 의해 측정되었으며, 의사결정참여는 의사결정에 있어 지위 및 권위 등이 배제되고 구성원들의 업무설정이나 목표결정에 영향을 행사하는 것으로 정의하며 의사전달은 조직구성원들 간에 직무에 대해 의사전달이 자유롭고 개방적인 정도로 정의하였으며, 피드백은 업무수행에 대한 평가가 어느 정도 긍정적으

로 인식하고 있는지를 묻는 것으로 정의하였다. 변수의 조작적 정의는 Nyhan & Marlowe(1997)의 조직신뢰 목록의 문항(Organizational Trust Inventory: OTI)으로부터 구성원들이 타인(부하, 동료, 상사)의 능력, 말, 위험에 대한 태도, 타인에 대한 기대로 구분하여 구성하였고, 생산성은 Meyer & Allen(1984)에 의해 개발된 척도를 조직실무자와의 논의를 통하여 조직행태적 측면에서 작업의 업무량과 효과성 및 형평성이 제고된 것으로 정의하여 수정 사용하였다.

## 2. 분석방법

수집된 자료는 SPSS/Window Ver 12.0을 이용하여 요인분석, 신뢰도분석 그리고 선행변수인 참여의사결정과 성과의 피드백, 개방적 의사전달이 세무공무원들의 업무생산성에 미치는 영향을 분석하기 위하여 다변량분석기법을 이용하였다.

## V. 분석결과 및 논의

### 1. 자료의 신뢰성 및 타당성분석

척도의 신뢰성분석에서는 신뢰계수의 관점에서 구성개념들은 대체로 높은 정도의 신뢰성을 나타내었다. 신뢰성계수(Cronbach's  $\alpha$ )는 측정의 내적 일관성을 나타내는 것으로 모든 값들이 0.6을 초과하고 있으며, 참여의사결정과 성과의 피드백, 개방적 의사전달 및 생산성에 대한 신뢰성계수가 0.895, 0.817, 0.719, 0.602로 나타나 본 연구에서 사용된 측정도구는 유효한 것으로 결론내릴 수 있다[표 1].

측정변수들의 타당도를 검증하기 위하여 요인분석을 실시하였고, 요인의 추출은 고유치(eigenvalue)1.0 이상을 기준으로 하였다. 내적일관성에 의한 요인분석의 적합성 여부를 나타내는 KMO 표준형성 적절성 척도는 0.874로 나타나 정확한 표본이고, Bartlett의 구상치는 1418.079(자유도 120)이고, 유의수준 0.000으로 요인의 사용이 적합함을 알 수 있었다. 요인분석의 결과는 [표 1]과 같이 eigenvalue가 1.042 이상이며, 4개 요인이 전체 변량의 59.186%를 설명하고 있다. 각 항목의 공통성

값들도 모두 0.5이상으로 나타났으며 추출된 요인은 4개 요인으로 참여의사결정, 성과피드백, 개방적의사결정, 생산성으로 명명하였다. 따라서 4개의 요인은 구별이 가능하며, 요인 적재치는 최소 0.525이상으로 각 요인의 6.511이상을 설명하고 있으므로 구성개념의 타당성이 있다고 할 수 있다.

표 1. 연구변수들에 대한 타당성 및 신뢰성 검증결과

변수문항	연구변수				공통성	Cronbach α 계수
	참여의사결정	성과피드백	개방적의사전달	생산성		
·과업진행에 대한 의견 ·직무협력 ·기회에 참여 ·상사의 능력인정 ·상사의 신뢰 ·상사에게 제언	.858 .794 .741 .701 .690 .664				.775 .667 .589 .574 .562 .634	.895
·직무 관련정보제공 ·상사의 정보제공 ·상사의 직무변화설명 ·상사의 공정성평가		.817 .702 .640 .637			.730 .682 .615 .525	.817
·의사전달의 개방성 ·상사와의 대화 ·직무에 대한 동료대화			.872 .793 .631		.621 .615 .589	.719
·조직에서 최선을 다함 ·조직에서의 부지런함				.871 .788	.806 .656	.602
고유값(eigen value) 설명변량(%) 누적백분율(%)	5.87 36.66 36.66	1.43 8.96 45.62	1.13 7.05 52.68	1.04 6.51 59.19		

표 2. 측정변수간의 상관관계

구분	참여의사결정	성과피드백	개방적의사전달	생산성
참여의사결정	1.000			
성과피드백	0.321**	1.000		
개방적의사전달	0.265**	0.236**	1.000	
생산성	0.197**	0.185**	0.227**	1.000
평균	3.3663	4.0422	3.2359	3.3539
표준편차	0.5975	0.7609	0.6196	0.7887

\*\*<0.01

## 2. 다중공선성의 검토

[표 2]는 측정변수들과 업무생산성간의 연구단위별 척도들 간의 상관관계를 알아보기 위한 것으로 특성변수들 간의 상관계수와 각 변수의 평균, 표준편차를 보여주고 있다. 상관관계분석의 결과 변수들 간의 상관관계는 일반적으로 0.185에서 0.321미만의 범위에 있는 것으로 나타나 낮은 상관관계를 갖고 있는 것을 알 수 있다.

추가적으로 각 독립변수의 다중공선성을 검사하기 위하여 공차한계(tolerance)와 분산팽창계수(VIF)를 계산한 결과가 [표 3]에 제시되어 있다. 공차한계는 다중공선성을 점검하기 위하여 가장 많이 사용되는 지표로서 값이 작을수록 그 독립변수가 다른 독립변수들에 의해 설명되는 정도가 크다는 의미이므로 다중공선성이 높다고 보며 VIF는 클수록 독립변수들 간의 공선성 정도가 높은 것으로 해석된다. 공차한계는 값이 클수록 VIF는 0.10 이상이어야 하며 1에 가까울수록 좋다. 결과에 의하면 해당변수들의 다중공선성의 가능성이 매우 낮아 추정치로부터 결과를 도출하는데 문제가 없는 것으로 나타났다. 따라서 회귀분석에 투입하여도 다중공선성의 문제는 없는 것으로 판단된다.

표 3. 다중공선성 통계량

변수	공차한계	VIF
참여의사결정	0.957	1.044
성과의 피드백	0.981	1.101
개방적의사전달	0.989	1.097

## 3. 다중회귀 분석결과

[표 3]은 구성원들의 참여의사결정과 성과의 피드백 그리고 개방적의사전달이 업무생산성에 어떠한 영향을 미치는지의 다중회귀분석을 실시한 결과이다. 다중회귀 분석방법으로는 회귀식의 설명력을 가장 높일 수 있는 설명변수를 단계적으로 찾는 방법인 Stepwise법을 이용하였다. 회귀방정식의 유용성을 점검하기 위한 분산분석의 결과 통계적으로 유의하게 나타났으며 독립변수들의 각 회귀계수들도 표에서 보는바와 같이 통계적으로 유의하게 나타나고 있다. 분산팽창계수(VIF)를 통한

다중공선성 검사에서도 모형을 구성하고 있는 각 요인들의 값이 1.044에서 1.101 사이로 나타나 다중공선성이 없는 것으로 판명되며, 자기상관에 대한 검정을 위한 Dubin-Watson 값은 2에 가까우면 자기상관현상이 무시될 수 있는데 2.127로 나타나 잔차들 간에 상관관계가 없는 것으로 보아 회귀모형이 적합하다고 할 수 있다.

업무생산성향상에 통계적으로 의미 있는 영향을 미치는 변인으로는 참여의사결정( $b=.307, p=0.000$ ), 성과피드백( $b=.161, p=0.015$ ) 그리고 개방적 의사전달( $b=.104, p=0.021$ )인 것으로 나타났으며, 참여의사결정은  $p<0.01$  수준에서 통계적으로 유의하였고, 성과피드백과 개방적 의사전달은  $p<0.05$  수준에서 통계적으로 유의하였다. 이러한 변수들이 업무생산성에 미치는 영향의 정도인 설명력( $R^2$ )이 25.4%로 나타났다. 회귀방정식에서 F 값은 27.144이고 유의도가 0.000으로 모형의 적합도가 통계적으로 유의성이 매우 높은 것으로 나타났다. 그리고 영향의 정도는 회귀계수를 표준화한 Beta 값에 의하여 설명될 수 있는데, Beta 값의 절대치가 클수록 상대적 중요도가 높다. Beta 값에 의한 회귀방정식은 참여의사결정( $\beta=.296$ )과 성과의 피드백( $\beta=.198$ ) 그리고 개방적 의사전달( $\beta=.132$ )의 변수의 순서로 설명력을 갖고 있는 것으로 나타났다.

위의 결과로 직무수행에 관련한 의사결정에의 참여도와 성과의 피드백만족도 그리고 개방적 의사전달의 만족도의 회귀계수는 b의 부호가 양(+)이므로 생산성의 향상에 대해 정(+)의 방향으로 작용한다. 이는 직무에 관련한 의사결정의 참여도와 성과의 피드백만족도 그리고 개방적인 의사전달이 높을수록 업무생산성의 향상이 높게 나타난다는 것을 의미한다. 따라서 의사결정의 참여와 성과의 피드백, 개방적 의사전달은 대인간 신뢰를 고취시키는 과정을 통해 업무생산성의 향상에 공헌하고 있다는 것을 알 수 있으며, 이러한 결과는 Higginson & Waxler(1989)의 공무원들의 행정조직결과를 고취시키기 위해서는 신뢰문화의 개발, 참여적 의사결정의 강조 및 성과의 피드백을 강조한 연구결과를 뒷받침한다고 할 수 있다.

표 4. 대인간신뢰와 업무생산성에 대한 회귀분석

측정변수	생산성			
	회귀계수	표준화 회귀계수	t값	유의수준
참여의사결정	0.307	0.296	3.660	0.000***
성과피드백	0.161	0.198	2.448	0.015**
개방적의사전달	0.104	0.132	2.318	0.021**
F값	27.144			
유의수준	0.000***			
설명력( $R^2$ )	0.254			
Dubin-Watson 통계량	2.127			

p(0.01)\*\*\* p(0.05)\*\*

## VI. 결론

본 연구는 직무와 관련한 의사결정시 부하들의 참여기회의 확대가 업무생산성에 어떠한 영향을 미치는지를 실증적으로 검증하는데 그 목적이 있었다. 그 결과 의사결정에 참여도와 성과의 피드백만족도 그리고 개방적 의사전달에 대한 만족도가 높을수록 업무생산성이 높아진다는 것을 알 수 있었다. 신뢰란 행정조직에서 대인간 행태의 모든 변수들 중에서 가장 영향력이 있으며 모든 관계의 핵심이다. 대인 신뢰에 기반을 둔 행정조직은 또 다른 관리적 도전, 즉 문화다양성의 증대와 고객기대 충족에 대처하게 되며, 행정조직에서의 동기부여는 개인의 기대감의 안정에 좌우되고 그러한 안정 속에서 조직의 자신의 목표를 추구하는 사명에 몰입하게 된다. 또한 대인간의 신뢰는 문화적 차이를 흡수할 수 있으며 협력의 장애물을 감소시킬 수도 있을 것이다. 따라서 조직에서 구성원들의 신뢰를 증대시키고 업무생산성을 증대시키기 위해서는 의사결정의 참여를 확대하고 성과의 피드백과 개방적인 의사전달을 할 수 있는 환경을 제공할 수 있어야 한다는 것을 알 수 있었다. 이러한 연구결과는 조직 내에서 상사가 직무수행과 관련한 부하들의 참여의사결정이 생산성과 업무효율화를 증대시킬 수 있는 결정변수들을 확인함으로써 조직 내 대인간의 신뢰성 제고에 도움이 될 것으로 판단된다.

본 연구는 기존의 통제요인의 연구들에서 다루었던

관리자의 만족과 부하들에 관련된 연구들을 참조하여 상사와 부하의 대인간 신뢰로 직무에 관련한 의사결정의 참여는 생산성향상이라는 개념을 제시하였다는 점에서 관리적 시사점이 있다고 하겠다. 즉 업무의 효율화와 생산성증대의 관점에서 상사와 부하 간의 관계개념을 장기적으로 유지할 수 있기 위해서는 각종의 의사결정 시 부하들을 참여가 필요하다는 점을 제시하였다는 점이다. 그러나 조사대상이 부산지역의 세무공무원들만을 대상으로 표본을 선정하였기 때문에 연구결과의 일반화에 한계점이 있으며 향후 연구에서는 일반직공무원들에게도 조사를 실시하여 비교 분석하는 것이 바람직할 것이며, 일반적 특성인 성별과 연령, 교육수준, 근속연수에 따라라도 연구모형이 어떻게 달라지는가에 대해서도 추가적인 분석을 할 수 있을 것이다.

**참고 문헌**

[1] 김병섭, 박광국, 조경호, *조직의 이해와 관리*, 서울: 대영문화사, 2001.

[2] 고수일, “내재적 동기에 의한 성과-보상 연계성과 경쟁, 피드백 결과의 효과”, *경영학연구*, 제31권, 제2호, pp.509-528, 2002.

[3] 나태준, 최순영, “공공조직구성원의 조직신뢰 향상방안에 관한 연구”, *한국행정학보*, 제37권, 제1호, pp.1-17, 2003.

[4] 이영석 외, “회사신뢰 및 상사신뢰의 결정요인”, *한국심리학회지*, 제17권, 제2호, pp.147-185, 2004.

[5] 이진규 외, “정보탐색활동과 피드백원천이 초기진입자의 직무만족에 미치는 영향”, *경영학 연구*, 제24권, 제2호, pp.63-83, 1995.

[6] 박승동, “조직몰입에 대한 자율성, 피드백 그리고 성장욕구의 영향”, *한국경상논총*, 제15권, 제2호, pp.119-140, 1997.

[7] 최성원 외, “신뢰의 의미와 그 선행요인에 관한 연구”, *산학경영연구*, 제13권, 제7호, pp.31-47, 2000.

[8] C. Argyris, *Integrating the individual and the organization*, New York: John Wiley, 1964.

[9] D. A. Nadler, "The effects of feedback on task group behavior: A review of the experimental research," *Organizational Behavior and Human Performance*. Vol.23, pp.309-338, 1975.

[10] D. G. Carnevale and B. Weschsler, "Trust in the public sector," *Administration & Society*. Vol.23, pp.471-494, 1992.

[11] D. L. Kanter and P. H. Mirvis, *The cynical Americans: Living and working in a age of discontent and disillusion*. San Francisco: Jossey-Bass, 1989.

[12] D. Nachmias, "Determinants of trust with the federal bureaucracy. In D. H. Rosenbloom (Ed.), *Public personnel policy : The politics of public service*," Port Washington, NY: Associated faculty, pp.133-143, 1985.

[13] D. W. Johnson and R. T. Johnson, *Cooperation and competition: theory and research*(Interaction book company, Edian, MN), 1989.

[14] E. H. Schein, "On Dialogue, culture and organizational learning," *Organizational dynamics*. Vol.22, No.2, pp.40-51, 1993.

[15] E. M. Marshal, *Building trust at the speed of change: The power of the relation based corporation*. AMACOM. NY, 1999.

[16] G. S. Norgradi and S. A. Koch, "The relationship between decisional participation and commitment to the organization, community, and profession among municipal recreation administrators," *Leisure Sciences*. Vol.4, pp.143-159, 1981.

[17] H. Rainey, "Public management: Recent research in the political context and

- managerial roles, structures and behaviors," *Journal of Management*. Vol.15, pp.229-250, 1989.
- [18] J. J. Gabarro, The development of trust influence and expectations. In A.G. Athos, & J. J. Gabarro (Eds.), *Interpersonal behavior: Communication and understanding in relationships*(290-303). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1997.
- [19] J. K. Butler and R. S. Cantrell, "Communication factors and trust: An exploratory study," *Psychological Reports*. Vol.74, pp.33-34, 1994.
- [20] J. Mishra, "Organizational responses to crisis: The centrality of trust," In R. M. Kramer & T. R. Tyler(Eds.), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*, pp.261-287, 1996.
- [21] J. Mishra and M. A. Morrissey, "Trust in employee/employer relationship: A survey of west Michigan managers," *Public Personal Management*, Vol.19, pp.443-485, 1990.
- [22] J. P. Meyer and N. J. Allen, "Testing the "side-bet theory" of organizational commitment: Some methodological consideration," *Journal of Applied Psychology*. Vol.69, pp.372-378, 1984.
- [23] J. R. Hackman and G. R. Oldham, "Motivation through the design of work: test of a theory," *Organizational behavior and Human Performance* Aug: pp.250-279, 1976.
- [24] K. T. Liou and R. Nyhan, "Dimensions of organizational commitment in public organizations: An empirical assessment," *Public Administration Quarterly*. Vol.18, pp.99-118, 1994.
- [25] L. Morris, "Creating and maintaining trust," *Training & Development*. Vol.49, pp.52-53, 1995.
- [26] L. W. Porter, R. M. Steers, R. T. Mowday, and P. V. Boulian, "Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians," *Journal of Applied Psychology*. Vol.59, pp.603-609, 1974.
- [27] M. A. Campion and R. G. Lord, "A control systems conceptualization of the goal-setting and changing process," *Organizational behavior and human performance*. Vol.30, pp.265-287, 1982.
- [28] R. A. Phillips, "A Stakeholder theory and a principle of fairness," *Business Ethics Journal*. Vol.7, No.1, pp.51-66, 1997.
- [29] R. B. Denhardt, *Theories of public organizations*(2nd ed.). Belmont, CA: Wadsworth, 1993.
- [30] R. C. Mayer, J. H. Davis, and R. D. Schoorman, "An integrative model of organizational trust," *Academy of Management Review*, Vol.20, pp.709-734, 1995.
- [31] R. C. Nyhan and H. A. Marlowe, "Performance measurement and total quality management(TQM) in the public sector," *Opportunities and challenges. Public Productivity and Management Review*. Vol.18, No.4, pp.333-347, 1995.
- [32] R. J. Lewicki and B. B. Bunker, "Developing and maintaining trust in work relationships," in T. R. Tyler & R. M. Kramer (eds.), *Trust in organization: Frontiers of theory and research*(Sage publications, Thousand Oaks, CA). pp.68-89, 1996.
- [33] R. S. Romzek, "Employee investment and commitment: The ties that bind," *Public Administration Review*. Vol.50, pp.374-382, 1990.



[34] R. T. Pascale and A. G. Athos, *The of of Japanese management*. New York: Warner, 1981.

[35] R. Y. Odom, W. R. Boxx, and M. G. Dunn, "Organizational cultures, commitment, satisfaction and cohesion," *Public Productivity & Management Review*, Vol.14, pp.157-169, 1990.

[36] S. Bucholz, *Creating the high performance team*. New York: John, 1987.

[37] S. R. Covey, "The taproot of trust," *Executive Excellence*. Vol.8, pp.3-4, 1991.

[38] S. A. Culbert and J. J. McDonough, "The politics of trust and organizational empowerment," *Public Administration Quarterly*, Vol.10, pp.171-188, 1996.

[39] W. B. Sitkin and N. L. Roth, "Explaining the limited effectiveness of legalistic "remedies" for trust/distrust," *Organization Science*. Vol.4, No.3, pp.367-392, 1993.

[40] W. R. Scott, *Organizations: Rational, natural and open systems*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1992.

[41] W. S. Ouchi, *Theory Z. How American business can meet the Japanese challenge*. Reading, MA: Addison-Wesley. 1981.

정 기 호(Gi-Ho Jeong)

정회원

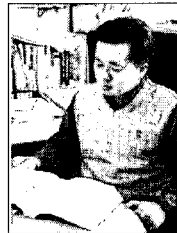


- 1987년 2월 : 한국과학기술원 산업공학과(공학석사)
- 1998년 2월 : 한국과학기술원 테크노경영대학원 경영정보공학과(공학박사)
- 현재 : 동명대학교 경영정보학과 조교수

<관심분야> : 전자상거래, e-Biz, 의사결정

황 중 호(Jong-Ho Hwang)

정회원



- 1999년 10월 : 일본 TAKUSHOKU 대학교 대학원 경영학박사(MIS전수)
- 1996년 3월 : 일본 TAKUSHOKU 대학교 대학원 경영학석사(MIS전수)
- 2000년 3월~현재 : 동명대학교 경영정보학과 교수

<관심분야> : 웹설계개발, e-Business관련

저 자 소 개

홍 순 복(Soon-Bok Hong)

정회원



- 1995년 8월 : 동아대학교 회계학과(경영학박사)
- 1997년 7월~1998년 8월 : University of Illinois(미국) 교환교수
- 현재 : 동명대학교 경영정보학과 전임강사

<관심분야> : 세무정보시스템, 회계정보, e-Biz