
공공조직에서 상사신뢰와 조직유효성에 미치는 영향

Trust on Superiors and Organizational Effectiveness

홍순복

동명대학교 경영학부 경영학과

Soon-Bok Hong(hong6601@hanmail.net)

요약

본 연구에서는 공공조직에서의 공무원들을 대상으로 업무수행과정에서 상사에 대한 신뢰가 조직유효성 요인인 조직몰입과 의사결정참여 그리고 직무성파에 어느 정도 영향을 미치는지, 이러한 신뢰와 조직유효성이 세무공무원과 일반공무원에 있어서 차이가 있는지를 실증적으로 검증한 연구이다. 검증결과, 세무공무원과 일반공무원 모두 상사에 대한 신뢰가 높을수록 조직의 몰입도와 직무수행에 관련한 의사결정의 참여도 그리고 직무성파에 높은 영향을 미치는 것으로 나타났다. 신뢰와 조직유효성이 세무공무원과 일반공무원들에 있어서 차이가 있는지에 대한 분석결과는, 상사신뢰는 세무공무원이 높은 것으로 나타났으며, 조직몰입은 일반공무원이 높은 것으로 나타났다. 의사결정의 참여정도에 대해서는 세무공무원이 높았으나 통계적으로 유의하지 않았고, 직무성파는 세무공무원이 높은 것으로 나타났다.

■ 중심어 : | 상사신뢰 | 조직몰입 | 의사결정참여 |

Abstract

The high commitment of a revenue officer makes to raise efficiency, can be directly related to task result and validity. The fundamental process through trust in superior, consisting the core of tax execution, needs to be studied significantly. This study is proposed to verify the practical influence of trust in superior with respect to productivity, participation in decision-making, and concentration. These factors are important prerequisites with respect to task processing of a tax revenue officer. As the result of analysis, the more trust in superior effects on the statue of productivity, participation in decision-making and concentration. It is the proof that the trust in superior procedure contributes in the aspects of productivity, participation in decision-making and concentration through the process of encouraging organizational validity.

■ keyword : | Trust in Superior | Organizational Devotion | Participation in the Decision-Making Process |

1. 서론

오늘날 행정환경의 급격한 변화와 이에 대처하려는

공공조직의 경쟁 그리고 성과중심적인 대응방식은 조직구성원과 직무환경간의 부적합을 날로 심화시키고 있다. 조직의 성과를 높이기 위해서는 구성원들 간의

접수번호 : #061219-001

접수일자 : 2006년 12월 19일

심사완료일 : 2007년 01월 24일

교신저자 : 홍순복, e-mail : hong6601@hanmail.net

신뢰의 형성과 권력의 공유 그리고 의사소통 등이 매우 중요하다. 효과적인 조직의 구성원들은 조직의 목표달성 뿐만 아니라 구성원들 사이의 신뢰형성에 기여하는 과정을 증시한다. 신뢰는 조직이나 팀의 성공이나 성과 그리고 협력에 영향을 미치는 중요한 구조적이며 문화적인 요인이다. 신뢰가 없다면 진정한 팀을 형성하는 것이 불가능하다. 따라서 신뢰는 조직 내 그리고 조직을 초월하여 사회적인 질서를 위한 기초이며, 특히 전문성이 요구되는 세무업무의 수행에 점차적으로 요구되는 성공적인 협력관계를 유지하기 위하여 중요한 영향력을 미친다. 수준 높은 세무업무의 수행은 상사의 업무성과와 업적을 동시에 높이게 되고, 그것은 바로 조직의 성과 및 유효성과 직결된다는 점에서 세무공무원의 상사에 대한 신뢰문제는 중요하게 다루어져야 한다. 이러한 신뢰는 조직구성원들이 각각 상대방들에 대해 서로의 행태에 관심을 보이게 될 때 발생하므로 신뢰는 조직결과의 성공을 위해 필수 불가결한 것이다. 신뢰가 축적된 조직은 구성원들 간의 자발성과 협력의 질이 높기 때문에, 구성원들로부터 이해와 협력, 몰입과 헌신을 보다 더 기대할 수 있어서 높은 성과의 조직으로 성장해 나갈 수 있는 잠재력이 있으며, 조직 내의 대인관계가 조직의 성과를 결정하는 중요한 요소라 하였다. 또한 공동의 목표를 상호작용을 통해 이루기 위해서는 신뢰가 절대적으로 필요하며 조직 내 대인관계가 조직의 성과를 결정하는 중요한 요소가 된다. 특히 상사와 부하직원사이의 신뢰구축은 조직 및 직무와 관련된 태도의 형성에 많은 영향을 미치며 조직의 성과를 결정하는 중요한 요소가 된다는 것이다[1][9]. 본 연구는 구성원들의 직무에 대해 그리고 조직에 대한 태도는 성과에 중요한 영향을 미치며, 이러한 구성원들의 태도를 긍정적으로 유도할 수 있도록 하는 상사의 노력은 구성원들의 직무성과의 향상과 조직성과를 좌우하는 중요한 변수가 된다는 것을 전제로, 직무수행에 따른 조직유효성과 신뢰의 개념을 가지고 접근해보고자 한다. 따라서 공공부문 조직구성원들의 상사에 대한 신뢰가 조직유효성에 영향을 미치는지 확인하고자 하는데 있다. 구체적으로 공공부문 조직구성원을 적법한 절차에 따라 세법을 집행하고 세무행정의 핵심을 이루는

세무공무원들과 일반 행정업무를 집행하는 일반공무원으로 구분하여, 상사와 부하와의 신뢰가 조직유효성에 영향을 미치는지를 분석한다. 상사와 부하의 협력적인 관계는 조직성과의 향상을 가져올 수 있을 것으로 예상되며, 세무공무원과 일반공무원들을 대상으로 비교하여 실증 분석한 연구가 거의 없다는 점에서 본 연구의 의의가 있다고 하겠다. 이를 위해 선행연구를 토대로 조직에서 발생할 수 있는 상사에 대한 신뢰의 결정요인들을 추출하고, 이러한 결정요인들이 조직유효성요인인 조직몰입과 의사결정참여 그리고 직무성과에 미치는 영향력의 관계를 확인하고자 한다.

II. 이론적 배경 및 가설의 설정

1. 상사신뢰

신뢰는 교환당사자가 불확실한 상황에서도 타인의 행동에 대해 기꺼이 취약성을 감수하려는 자발성으로 정의할 수 있다. 세무공무원의 경우 업무수행에 있어 규모의 거대화 및 복잡화되면서 어떠한 개인도 타인들과 동떨어진 상태에서 혼자만의 과업을 처리할 수 없도록 되면서 구성원들 간의 팀웍이 강조되고 있다. 상사에 대한 신뢰는 경제적 교환에 기초를 둔 거래적인 계약보다는 비물질적인 관계적 계약을 통해 조직과 개인의 관계를 더욱 강하게 결속시키는 가교역할을 수행하므로 조직몰입과 같은 조직관련 태도의 형성에 중요한 영향을 미친다. 구성원들로부터 신뢰를 받는 상사는 구성원들의 적응과 조직몰입과 같은 구성원들의 태도형성에 큰 영향을 미치게 되며, 부하가 상사를 신뢰하는 정도는 상사에 의한 인사평정의 객관성과 정확성에 대한 부하의 인식에 의해 측정되는 것이다[5]. 또한 상사에 대한 신뢰정도는 개인이 조직에 대한 심리적 일체감과 동일시 의식을 의미하는 조직몰입에 영향을 미치며, 신뢰는 조직의 생산성과 사기, 이직 등에 영향을 미친다[4][6]. 본 연구에서는 공공조직 내에서 세무공무원과 일반공무원들의 내부적인 조직관계에서 상사신뢰연구에 초점을 두고자 한다. 따라서 신뢰를 구성원들이 상대방(상사)의 능력, 상호 믿음과 지원에 기반을 두

는 것으로 정의하여, 조직구성원들(상사와 부하)의 협력적 관계는 조직결과의 향상을 가져올 수 있다는 것을 가정하는 것이므로 상사신뢰가 조직유효성의 향상에 영향을 미치는지를 확인하고자 한다.

2. 조직유효성 요인

조직유효성이란 조직의 성과를 평가하는 하나의 기준으로서 본 연구에서는 부하와 상사에 대한 신뢰의 결과를 잘 보여줄 것으로 기대되는 조직몰입과 의사결정의 참여 그리고 직무성과를 조직유효성의 측정지표로 사용하였다.

1.1 조직몰입

조직몰입은 조직의 목표와 가치를 받아들임에 있어 강력한 신념이다. 조직몰입은 조직을 위해 노력하는 의지이며 그리고 조직의 구성원으로서 남아있기를 원하는 소망이다. 조직몰입에는 최소한 다음 세 가지 요인이 포함되어 있다고 본다. 첫째, 동일시(identification)로서 조직의 가치관과 목표를 자신의 것으로 받아들인다는 것이며, 둘째는 관여(involverment)로서 개인이 업무역할에 심리적으로 몰입하거나 몰두하는 것이고 셋째는 충성심(loyalty)으로서 조직에 대한 애착적 느낌이나 집착이라고 정의된다. 따라서 조직몰입도는 고용조직과 그 구성원간의 제반가치와 목적의 합의가 이루어진 상태를 말하며, 이러한 상태는 조직의 다양한 요구와 영향력을 구성원들로 하여금 자발적으로 받아들이게 하여 끊임없는 자기실현 노력을 통해 고용조직의 효율성을 높이게 된다. 정서적 몰입은 구성원과 조직 간의 결합에 영향을 미치는 구성원이 조직과의 일체감을 나타내며, 공공서비스에 동기부여를 증대시키는 중요한 역할을 한다. 조직몰입은 정서적 애착(예: 공공서비스)에 기초하고 있으며 내재적 동기부여에 의해 영향을 받을 수 있으므로 정서적 조직몰입의 증가는 공공부문 구성원들의 서비스 질을 확보하는데 필수 불가결하다고 제안하였다[2][12].

1.2 의사결정참여

의사결정의 참여는 상사가 의사결정에 부하들을 포함시키려는 의지이며, 부하들은 자신들이 의사결정에

참여한다는 것이 의미 있는 것으로 인식한다. 참여적 관리는 성과, 생산성 그리고 구성원의 만족에 긍정적인 영향을 미쳐왔다. 행정인 들에게 있어 의사결정의 참여는 중요한 편익을 가져다주는 중요한 패러다임의 변화이며, 공공관료제의 맥락에서 조직의 효율성은 조직 구성원들의 참여적 경험에 좌우되며, 조직변화에 영향을 미치기 위한 구성원들의 노력은 구성원들의 신뢰감을 높인다[5][6]. 공공조직에서 개인의 성장과 조직의 성장을 위해 상사와 부하간의 관계는 상반되는 측면이 있다. 즉 부하들은 상사들이 의사결정과정에 자신들을 참여시키려고 할 때만 성숙된 행태를 보일 것이다. 의사결정의 참여는 두 당사자들이 자신들의 욕구를 동시에 만족시키기 위하여 가장 적합한 공동대안을 만들어 내는 과정이다[10]. 이러한 협력적 태도와 행동은 상호권력의 평등을 인정하고 협상과 타협을 통해 의사결정을 수행하는데 유용하다. 또한 관련 이해 당사자들 간의 협력적 행태는 협조와 유사하게 상호인정, 상호이익의 추구, 함께 일하려는 의지 등을 통하여 민주주의의 핵심인 참여와 합의를 순조롭게 해준다[8][9]. 따라서 공무원들의 의사결정의 참여는 다양한 서비스를 제공하고 다양한 사회적 기능을 수행할 뿐만 아니라 다양하고 복잡한 업무성격상 반드시 필요한 것이라 할 수 있다. 따라서 의사결정의 참여를 지원하기 위해서는 조직시스템과 환경이 갖추어져야 하며, 구성원들도 의사결정 과정에 참여하기 위한 동기부여를 받고 역할확대의 기회를 통하여 효율적인 의사결정이 이루어지도록 기술이 함께 구비됨으로써 신뢰의 향상에 기여할 수 있을 것이다.

1.3 직무성과

어느 조직에서든 구성원간의 신뢰가 돈독할 경우 직무성과는 높아질 것이다. 하지만 공공조직에서 구성원들 간에 신뢰가 상실되면 보다 많은 변분속례(red type)의 필요성이 제기되고 결국 조직효과성의 손실을 초래할 것이다. 민간조직의 구성원들보다 공공조직의 구성원들이 자신들의 조직에 대해 더 냉소적이고 불신적이라고 말하고 있다. 따라서 신뢰를 촉진시키는 안정된 조직사회를 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 직무성과를 향상시킨다고 할 수 있다[3][15]. 공공부문에서의 직무성과관 서비스 산물을 생산하기 위해 사용된 인적·물적 자원을 포함하는 모든 자원의 투입에 대한 서비스의 질적 측면이 포함된 산물을 말하므로 이러한 직무성과는 대인간 신뢰를 통하여 구성원들 간의 관심과 그리고 결과에 대한 책임성을 부여하게 된다.

3. 상사신뢰와 조직유효성간의 관계

상사신뢰의 향상으로 인하여 발견된 가장 보편적이고 긍정적인 결과로서 본 연구에서는 조직유효성의 향상을 제안하였다. 상사신뢰와 조직몰입, 의사결정참여 그리고 직무성과변수들에 관한 연구들이 일반적으로 일치되는 견해는, 신뢰가 조직의 장기적인 안정성과 구성원들의 원만하고 행복한 조직생활을 보장함으로써 조직유효성에 영향을 미칠 것이라는 점이다. 신뢰의 중요한 가치는 신뢰가 구성원들로 하여금 조직생활의 어려움을 완화시켜주고, 부정적인 결과에 두려워하지 않고 자신들의 생각과 의견 그리고 노력을 다하기 위해서라도 상사에 대한 신뢰가 필요하다. 그러므로 구성원들이 조직에 대해 가지고 있는 역기능적인 태도를 완화시키고 신뢰분위기를 조성하여 자신들이 조직을 위해 할 수 있는 기술과 지식을 발휘할 수 있도록 함으로써 조직유효성은 높아질 것이다[7][9]. 따라서 본 연구는 이 상에서 살펴본 선행연구의 결과를 바탕으로 구성원들의 상사에 대한 신뢰가 조직유효성에 미치는 영향에 관한 가설을 다음과 같이 설정하였다.

연구가설 : 공무원들의 상사에 대한 신뢰는 조직유효성에 영향을 미칠 것이다.

- 1-1 : 상사신뢰 정도가 높을수록 조직몰입은 높아질 것이다.
- 1-2 : 상사신뢰 정도가 높을수록 의사결정의 참여가 높을 것이다.
- 1-3 : 상사신뢰 정도가 높을수록 직무성과는 향상될 것이다.
- 1-4 : 세무공무원과 일반공무원은 상사신뢰와 조직유

효성에 차이가 있을 것이다.

III. 연구 설계

1. 조사대상과 자료의 특성

설정된 가설들을 경험적으로 검증하기 위하여 설문지를 이용하였고, 조사대상자는 현재 현업에 종사하고 있는 세무공무원들과 일반공무원들을 대상으로 하였다. 실증연구를 위한 모집단은 부산국세청과 부산지역 세무서에 근무하는 세무공무원들과 부산광역시청과 산하 5개의 자치구청과 기장군청에 근무하는 일반공무원들을 표본으로 할당추출 하였다. 그리고 설문조사는 2005년 10월 20일-28일에 걸쳐 실시하였으며, 총 배포한 세무공무원 150부 중 142부가 회수되어 94.6%의 회수율을 보였고, 일반공무원 250부 중 242부가 회수되어 96.8%의 회수율을 보였다.

표 1. 인구통계적 특성

		구 분	빈도 (%)
세무 공무원	성별	남성	113 (82.5)
		여성	24 (17.5)
	경력별	10년 미만	54 (39.4)
		15년-20년 미만	55 (40.2)
		20년 이상	28 (20.4)
	직급별	9급	14 (10.2)
8급		41 (29.9)	
7급		57 (41.6)	
6급		23 (16.8)	
5급이상		2 (1.5)	
담당 세목별	법인세	55 (40.1)	
	소득세	10 (7.3)	
	부가가치세	25 (18.3)	
	재산세	32 (23.4)	
	기타	15 (10.9)	
일반 공무원	성별	남성	156 (64.6)
		여성	86 (35.4)
	직급별	9급	41 (16.9)
		8급	62 (25.6)
		7급	89 (36.8)
6급		42 (17.4)	

2. 변수의 측정과 분석방법

변수측정을 위한 문항은 총 18개로 5점 척도(매우 동의함=5, 매우 동의하지 않음=1)에 의해 측정되었으며, 변수의 조작적 정의는 다음과 같다. 상사신뢰는 Nyhan & Marlowe(1997)의 조직신뢰목록의 문항으로부터 구

성원들이 타인(상사)의 능력, 말, 위험에 대한 태도, 타인에 대한 기대로 구분하여 구성하였다. 조직몰입은 구성원들이 자신의 조직에 대해 느끼는 일체감의 정도로서 Meyer & Allen(1984)에 의해 개발된 척도를 수정 사용하였다. 의사결정의 참여는 의사결정에 있어서 지위와 권위 등이 배제되고 구성원이 업무설정이나 목표 결정에 영향을 행사하는 것으로 정의하여 Thompson & Kahnweiler(2002)의 문항을 수정 변경하여 사용하였다. 직무성과는 조직실무자와의 논의를 통하여 조직 행태적 측면에서 작업의 업무량과 효과성 및 형평성이 제고된 것으로 정의하여 문항을 구성하였다. 수집된 자료는 SPSS/Window Ver 12.0을 이용하여 요인분석, 신뢰도분석 그리고 t-test와 회귀분석을 이용하였다.

VI. 분석결과 및 논의

1. 자료의 신뢰성 및 타당성분석

본 연구에서 이용된 구성원들의 상사에 대한 신뢰와 조직몰입, 의사결정참여 그리고 직무성과에 대한 신뢰성계수는 [표 2]와 같다.

표 2. 연구변수들에 대한 요인분석결과

변수문항	연구변수				공통성	Cronbach α 계수	
	상사 신뢰	조직 몰입	의사결정 참여	직무 성과			
상사에 대한 신뢰	.729				.619	.871	
상사와의 대화	.721				.640		
상사의 지원	.695				.531		
성과의 공정성 평가	.671				.527		
직무관련정보의 제공	.662				.528		
상사의 직무능력인정	.645				.534		
업무에 관한 제안	.644				.577		
상사에게 제안	.522				.466		
조직에 대한 자부심		.750			.664		.788
조직문제는 본인문제		.708			.605		
조직근무에 대한 보람		.692			.667		
조직의 소속감		.469			.462		
직무실행의 상호협력			.811		.710	.641	
기획과 의사결정참여			.687		.613		
기획과 과업의견제시			.554		.505		
업무의 질적 중요성				.769	.665	.626	
업무처리의 부지런함				.686	.616		
주어진 업무 최선다함				.524	.521		
고유값(eigen value)	4.829	2.456	1.641	1.363			
설명변량(%)	26.83	13.64	9.115	7.571			
누적백분율(%)	26.83	40.47	49.59	57.16			

신뢰성의 검증방법으로 Cronbach's α 계수를 이용하였다. Cronbach's α 는 0에서 1사이에 있으며 1에 가까울수록 신뢰도가 높다고 평가할 수 있다. 타당성 검증은 요인행렬을 주성분분석법으로 추출하였으며, 직각 회전법(varimax rotation)을 이용하였다. 요인의 추출은 고유치(eigenvalue) 1.0 이상을 기준으로 하였다. 대인간신뢰에 관한 요인분석의 적합성 여부를 나타내는 KMO 표준형성 적절성 척도는 0.914로 나타나 정확한 표본이고, Bartlett의 구상치는 귀무가설을 검증하기 위한 것으로서 본 연구의 분석결과 구상치가 2576.484(자유도 153)이며, 유의수준 0.000으로 본 연구의 요인은 사용이 적합함을 알 수 있었다. 구성원들의 상사에 대한 신뢰와 조직유효성에 관한 요인분석의 결과는 <표 2>와 같으며 eigenvalue가 1.363 이상으로, 4개 요인이 전체 변량의 57.16%를 설명하고 있다. 각 항목에 대한 공통성 값들이 모두 0.5이상으로 나타났으며 추출된 요인은 4개의 요인으로서 상사신뢰, 조직몰입, 의사결정참여, 직무성과로 명명하였다. 요인 적재치는 최소 0.462이상으로 각 요인의 7.571% 이상을 설명하고 있으므로 구성개념의 타당성이 있다고 말할 수 있다.

2. 상관관계분석

[표 3]은 측정변수들 간의 상관계수와 각 변수의 평균, 표준편차를 보여주고 있다.

표 3. 측정변수들 간의 상관관계분석

	상사신뢰	조직몰입	의사결정참여	직무성과
상사신뢰	1.000			
조직몰입	0.603**	1.000		
의사결정참여	0.842**	0.529**	1.000	
직무성과	0.244**	0.222**	0.216**	1.000
평균	3.4166	3.3204	3.4067	3.5465
표준편차	0.6069	0.6378	0.6413	0.7643

p<0.01**

상사신뢰에서 조직몰입은 r=0.603으로서 신뢰가 높을수록 조직몰입이 높은 정의 상관을 보여주고 있다. 의사결정참여의 경우에서도 r=0.842로서 신뢰가 높을

수록 업무의사결정에 적극적으로 참여하는 정의 상관을 보여주었다. 직무성과의 경우에서도 상사에 대한 신뢰가 $r=0.244$ 로서 정의 상관을 보여주었으며, 특히 상사 신뢰와 의사결정참여는 높은 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 조직몰입의 경우는 의사결정의 참여에서 $r=0.529$ 와 직무성과에서 $r=0.222$ 로 나타나 직무수행 시 결정에 참여가 많을수록 조직몰입이 높은 것으로 나타내고 있으며, 직무성과의 향상에도 영향을 미치는 것을 알 수 있다. 독립변수들 간, 독립변수와 종속변수간의 상관관계는 모두 $p<0.01$ 수준에서 통계적으로 유의하였다.

3. 분석결과의 해석과 논의

3.1 세무공무원의 분석결과

세무공무원들의 업무수행 시 조직유효성에 영향을 미치는지를 가설별로 검증하기 위하여 단순회귀분석을 실시하였다. 독립변수는 조직구성원들의 상사에 대한 신뢰이며, 종속변수는 조직유효성요인으로 조직몰입과 의사결정참여 그리고 직무성과이다. 회귀분석에 이용된 변수의 측정값은 동일한 요인으로 분류된 각 문항의 평균값을 이용하였다. 검증결과는 [표 4]와 같으며 이를 토대로 가설에 대한 검증결과를 기술하면 다음과 같다.

표 4. 세무공무원들의 상사신뢰와 조직유효성에 대한 단순 회귀분석의 결과

연구변수	세무공무원의 상사신뢰(n=137)		
	회귀계수 (t값)	F값	P값
조직몰입	0.682(10.833)	117.351	0.000***
의사결정참여	0.571(8.082)	65.319	0.000***
직무성과	0.401(5.802)	25.829	0.000***

$p<0.05^{**}$, $p<0.01^{***}$

첫째, 세무공무원들의 상사신뢰가 조직몰입에 미치는 영향에 대한 검증결과를 보면, $F=117.351$ 에 해당하는 유의확률이 0.000이고, 설명력(R^2)은 46.1%로 나타났으며, $t=10.833$, $p=0.000$ 으로 가설 1-1이 채택되었다. 따라서 구성원들의 업무수행 시 상사에 대한 신뢰가 높을수록 조직몰입이 높아지는 정(+)의 영향을 미친다는

것을 알 수 있었다. 둘째, 의사결정참여에 미치는 영향은, $F=65.319$ 에 해당하는 유의확률이 0.000이고, 설명력(R^2)은 32.1%로 나타났으며, $t=8.082$, $p=0.000$ 으로 가설 1-2는 채택되어, 상사에 대한 신뢰가 높을수록 의사결정의 참여에 적극적이라는 것을 알 수 있었다. 셋째, 직무성과에 미치는 영향의 검증결과는, $F=25.829$ 에 해당하는 유의확률이 0.000이며 설명력(R^2)은 15.4%이고, $t=5.802$, $p=0.000$ 으로 가설 1-3은 채택되었다. 이는 상사에 대한 신뢰가 높을수록 생산성이 향상되며, 직무성과가 높아진다는 것을 알 수 있다. 다음으로 세무공무원들의 상사의 신뢰변수에 대하여 4분위수를 구하여 상, 하 집단으로 구분하여 두개의 집단에 대하여 각기 단순회귀분석을 실시하여 회귀계수(기울기)의 차이를 살펴보는 검정을 추가적으로 실시하였다. 상사신뢰변수를 하위집단과 상위집단으로 나누어, 두 집단 각각에 대하여 조직유효성변수를 종속변수로, 상사신뢰를 독립변수로 하여 회귀분석을 실시하였다[표 5].

표 5. 세무공무원의 상사신뢰 상, 하위 집단간 회귀계수 차이검정

연구변수	회귀계수	T값	P값
조직몰입	상사신뢰(저)	3.801	0.000***
	상사신뢰(고)	3.025	0.004***
의사결정참여	상사신뢰(저)	2.624	0.012***
	상사신뢰(고)	3.000	0.005***
직무성과	상사신뢰(저)	3.024	0.004***
	상사신뢰(고)	2.113	0.041**

$p<0.05^{**}$, $p<0.01^{***}$

모든 회귀방정식에서 유의미한 차이가 있는 것으로 나타났으며, 조직몰입의 경우 상사신뢰가 낮은 집단이 높은 집단보다 조직몰입에 더 많은 영향을 주는 것으로 나타났고, 의사결정참여는 상사신뢰가 높은 집단이 낮은 집단보다 참여율이 높은 것으로 나타났다. 따라서 조직유효성을 높이는 유효한 변수임을 알 수 있으며, 직무성과는 상사신뢰가 낮은 집단이 높은 집단보다 훨씬 더 강하게 영향을 미치는 것으로 나타났다. 구체적으로 세무공무원의 경우 조직몰입과 직무성과에서 상사신뢰가 낮은 집단이 더 강하게 영향을 미치는 것으로

나타났는데, 이는 상사신뢰가 높은 집단은 조직유효성이 상대적으로 감소한다는 것을 알 수 있다.

3.2 일반공무원의 분석결과

일반공무원들에 대한 검증결과는 [표 6]과 같으며 이를 토대로 가설에 대한 검증결과를 기술하면 다음과 같다.

표 6. 일반공무원들의 상사신뢰와 조직유효성에 대한 단순 회귀분석결과

연구변수	일반공무원의 상사신뢰(n=242)		
	회귀계수 (t값)	F값	P값
조직몰입	0.675(11.886)	141.281	0.000***
의사결정참여	0.878(18.315)	335.448	0.000***
직무성과	0.319(3.477)	12.093	0.000***

p<0.05**, p<0.01***

첫째, 일반공무원들의 상사신뢰가 조직몰입에 미치는 영향에 대한 검증결과를 보면, F=141.281에 해당하는 유의확률이 0.000이며, 설명력(R²)은 37.0%로, t=11.886, p=0.000으로 가설 1-1이 채택되었다. 따라서 상사신뢰정도가 높을수록 조직몰입이 높아지는 정(+)의 영향을 미친다는 것을 알 수 있었다. 둘째, 의사결정참여에 미치는 영향의 검증결과는, F=335.448에 해당하는 유의확률이 0.000이며, 설명력(R²)은 58.2%로서, t=18.315, p=0.000으로 가설 1-2는 채택되었다. 셋째, 직무성과에 미치는 영향의 검증결과는, F=12.093에 해당하는 유의확률이 0.000이며, 설명력(R²)은 4.8%이며, t=3.477, p=0.000으로 가설 1-3은 채택되었다. 따라서 일반공무원도 상사의 신뢰가 높을수록 조직유효성이 높아지는 정(+)의 영향을 미친다는 것을 알 수 있었다. 추가적인 분석으로 일반공무원들의 상사신뢰변수에 대해 4분위수에 해당하는 상, 하 집단에 대해 단순회귀분석을 실시하여 회귀계수(기울기)의 차이를 검정한 결과는 [표 7]에 제시되어 있다.

표 7. 일반공무원의 상사신뢰 상, 하위 집단간 회귀계수 차이검정

연구변수	회귀계수	T값	p값
조직몰입	상사신뢰(저)	0.837	4.795
	상사신뢰(고)	0.667	2.003
의사결정참여	상사신뢰(저)	1.053	6.995
	상사신뢰(고)	0.422	1.600
직무성과	상사신뢰(저)	-0.219	-0.748
	상사신뢰(고)	-0.241	-0.407

p<0.05**, p<0.01***

2개의 회귀방정식에서 유의미한 차이가 있는 것으로 나타났다. 조직몰입의 경우 상사신뢰가 낮은 집단이 높은 집단보다 조직몰입에 더 많은 영향을 미치는 것으로 나타났고, 의사결정참여는 세무공무원에 비하여 상사신뢰가 낮은 집단이 높은 집단보다 참여율에 강하게 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 일반공무원의 경우 조직몰입과 의사결정참여에서 상사신뢰가 낮은 집단이 더 강하게 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 상사신뢰가 높은 집단은 조직유효성이 상대적으로 감소한다는 것을 알 수 있다.

3.3 구성원의 신뢰와 조직유효성의 차이

표 8. 세무공무원과 일반공무원의 신뢰와 조직유효성의 평균 차이 분석결과

구분	평균	표준편차	평균동일성의 t-test		
			t값	자유도	p값
상사신뢰	세무공무원	3.460	1.085	377	0.288
	일반공무원	3.397			
조직몰입	세무공무원	3.274	-1.071	377	0.285
	일반공무원	3.347			
의사결정참여	세무공무원	3.433	0.603	377	0.547
	일반공무원	3.392			
직무성과	세무공무원	3.888	7.539	377	0.00**
	일반공무원	3.354			

p<0.05*, p<0.01**

[표 8]은 공무원들의 직무수행 시 신뢰와 조직유효성이 세무공무원과 일반공무원들에 있어서 차이가 있는지를 분석한 결과이다. 상사에 대한 신뢰에 대해서는

세무공무원(M=3.460)이 일반공무원(M=3.397)보다 높은 것으로 나타났으며, 조직몰입에 있어서는 일반공무원(M=3.347)이 세무공무원(M=3.274)보다 높은 것으로 나타났다.

그리고 의사결정의 참여정도에 대해서는 세무공무원(M=3.433)이 일반공무원(M=3.392)보다 높은 것으로 나타났으나, 통계적으로 유의하지는 않은 것으로 나타났다. 직무성과에 있어서는 세무공무원(M=3.888)이 일반공무원(M=3.354)보다 높게 나타났으며, $P<0.01$ 의 수준에서 통계적으로 유의한 차이를 보여주고 있다. 상대적으로 신뢰와 조직유효성요인(조직몰입, 의사결정참여, 직무성과)중 조직몰입과 의사결정참여는 세무공무원과 일반공무원에서 유의성이 없는 것으로 나타났고, 직무성과에서는 집단간 평균이 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. 따라서 상사에 대한 신뢰와 조직유효성요인은 세무공무원과 일반공무원 간에서 직무성과를 제외하고는 통계적으로 차이가 없는 것으로 나타났다.

V. 결론

본 연구에서는 공공조직에서의 세무공무원과 일반공무원들을 대상으로 상사에 대한 신뢰가 조직유효성(조직몰입, 의사결정참여 그리고 직무성과)에 영향을 미치는 영향력을 실증적으로 검증하는데 그 목적이 있었다. 분석결과, 첫째, 세무공무원의 경우 상사에 대한 신뢰는 조직유효성을 고취시키는 과정을 통하여 조직몰입과 의사결정의 참여 그리고 직무성과의 향상에 공헌하고 있다는 것을 알 수 있었다. 일반공무원들 역시 업무수행 시 상사에 대한 신뢰가 높을수록 조직유효성이 높아지는 것을 알 수 있었다. 따라서 공공부문의 공무원들이 상사에 대한 신뢰가 높을수록 조직유효성이 높아지는 정(+)의 영향을 미친다는 것을 알 수 있었다. 둘째, 세무공무원과 일반공무원의 상사의 신뢰변수에 대하여 상, 하 집단별 회귀계수(기울기)의 차이를 살펴보는 검정결과는, 세무공무원들은 조직몰입의 경우 상사신뢰가 낮은 집단이 높은 집단보다 조직몰입에 더 많은 영

향을 주는 것으로 나타났고, 의사결정참여는 상사신뢰가 높은 집단이 낮은 집단보다 참여율이 높은 것으로 나타났다. 직무성과는 상사신뢰가 낮은 집단이 높은 집단보다 훨씬 더 강하게 영향을 미치는 것으로 나타났다. 일반공무원은 조직몰입의 경우 상사신뢰가 낮은 집단이 높은 집단보다 조직몰입에 더 많은 영향을 미치는 것으로 나타났고, 의사결정참여는 세무공무원에 비하여 상사신뢰가 낮은 집단이 높은 집단보다 참여율에 강하게 영향을 미치는 것으로 나타났다. 셋째, 공무원들의 직무수행 시 신뢰와 조직유효성이 세무공무원과 일반공무원들에 있어서 차이가 있는지를 분석한 결과, 상사에 대한 신뢰는 세무공무원이 높은 것으로 나타났으며, 조직몰입은 일반공무원이 높은 것으로 나타났다. 의사결정참여정도에 대해서는 세무공무원 높은 것으로 나타났으나, 통계적으로 유의하지는 않았다. 직무성과에 있어서는 세무공무원이 높은 것으로 나타났다. 이러한 결과는 신뢰가 조직을 설명하는데 있어 매우 핵심적인 요소라는 것을 알 수 있으며, 신뢰를 구축하지 못할 경우에는 바람직한 조직유효성을 기대할 수 없다는 것을 알 수 있다. 또한 Higginson & Waxler(1989)의 공무원들의 행정조직결과를 고취시키기 위해서는 신뢰문화의 개발 그리고 참여적 의사결정의 강조 및 조직몰입을 강조한 것을 뒷받침한다. 상사의 신뢰에 기반을 둔 행정조직은 또 다른 관리적 도전, 즉 문화다양성의 증대와 고객기대의 충족에 대처하게 되며, 행정조직에서의 동기부여는 개인의 기대감의 안정에 좌우되고 그러한 안정 속에서 조직의 자신의 목표를 추구하는 사명에 몰입하게 된다. 신뢰란 행정조직에서 대인간 행태의 모든 변수들 중에서 가장 영향력이 있는 변수이며 모든 관계의 핵심이라 할 수 있다(Golembiewski & McConkie, 1975; Diffie-Couch, 1984). 따라서 구성원에 대한 의사결정의 참여를 확대하고 조직에 몰입할 수 있게 하는 것은 많은 상사들에게 어려운 변화이며, 조직경쟁력을 높이고 조직에 대해 구성원들이 근무에 대한 보람을 느끼게 하여 구성원들 각자가 맡은 바 하고 있는 직무의 성과를 효율적으로 높이기 위해서는 조직구성원들이 주인 의식을 갖고 각자 맡은 일을 자율적으로 그리고 책임감 있게 처리해 가는 분위기를 형성시켜 주는 것이

가장 중요할 것이다. 본 연구는 상사와 부하의 협력적인 관계는 조직유효성의 향상을 가져올 수 있다는 점을 실증적으로 분석한 연구로서, 세무공무원과 일반공무원들을 대상으로 비교하여 실증 분석한 연구가 거의 없다는 점에서 본 연구의 의의가 있다고 하겠다. 설문조사 시 조직유효성에 영향을 미칠 수 있는 항목을 인위적인 몇 가지 항목으로 제한된 점과 자료의 수집을 부산지역의 특정 공무원들만을 대상으로 조사가 진행되어졌다는 점에서 분석결과의 해석과 일반화에 한계가 있을 수 있으므로 외적타당성의 문제를 극복할 수 있는 연구가 진행되어야 할 것으로 생각된다.

참고 문헌

- [1] 정범구, "평가시스템의 공정성과 조직유효성의 관계에 관한 연구", 생산성논집, 제12권, pp.169-196, 1997.
- [2] B. S. Romzek, "Employee investment and commitment: The ties that bind," Public Administration Review, Vol.50, pp.374-382, 1990.
- [3] 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.
- [4] D. M. Rousseau, S. B. Sitkin, R. S. Burt, and C. Cmerer, "Not so Different After All: Across-Discipline View of Trust," Academy of Management Review, Vol.23, pp.393-404, 1998.
- [5] D. Nachmias, *Determinants of trust with the federal bureaucracy*. In D. H. Rosenbloom (Ed.), *Public personnel policy : The politics of public service* (pp.133-143). Port Washington, N. Y. : Associated faculty, 1985.
- [6] D. Waldo, *Developments in public administration*. In A. Altschuler & N. Thomas (Eds.), *The politics of the federal bureaucracy*. New York: Harper & Row, pp.17-36, 1977.
- [7] E. M. Marshall, *Building trust at the speed of change: The power of the relation based corporation*. AMACON. N. Y, 1999.
- [8] F. J. Forcadell, "Democracy, Cooperation and Business Success: The Case of Mondragon Corporation Cooperative," Journal of Business Ethics. Vol.56, No.1, pp.255-274, 2005.
- [9] J. A. Chatman and S. G. Barsade, "Prsonality, Organizational Culture, and Cooperation: Evidence from a Business Simulation," Administrative Science Quarterly, Vol.40, No.3, pp.423-443, 1995.
- [10] 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.
- [11] J. P. Meye 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.
- [12] K. T. Liou and R. Nyhan, "Dimensions of organizational commitment in public organization: An enpirical assessment," Public Administration Quarterly. No.18, pp.99-118, 1994.
- [13] M. A. Thompson and W. M. Kahnweiler, "An exploratory of learning culture theory and employee participation in decision making," Human Resource Development Quarterly. Vol.13, No.3, pp.271-288, 2002.
- [14] R. C. Nyhan and H. A. Marlowe, "The psychometric properties of the organizational trust inventory," Evaluation Review, Vol.21, pp.614-635, 1997.
- [15] S. A. Culbert and J. J. McDonough, "The politics of trust and organizational empowe-

ment," Public Administration Quarterly,
Vol.10, pp.171-188, 1986.

저자 소개

홍순복(Soon-Bok Hong)

정회원



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

<관심분야> : 세무정보시스템, 회계정보, e-Biz