

상사신뢰가 조직효과성에 미치는 영향 연구 -심리적 임파워먼트의 매개효과를 중심으로-

Effects of Supervisor Trust on the Organizational Effectiveness: Focused on the Mediating Effects of Psychological Empowerment

황종문, 김성중
단국대학교 행정학과

Jong-mun Hwang(hwang9821@ssyence.com), Sung-Jong Kim(poec@dankook.ac.kr)

요약

본 연구는 조직 내에서 상사에 대한 신뢰가 조직효과성에 미치는 영향을 확인하고, 심리적 임파워먼트의 매개효과를 검증하여 시사점을 도출할 목적으로 수행되었다. 분석결과, 상사에 대한 신뢰는 심리적 임파워먼트와 조직효과성에 긍정적인 영향을 미치면서, 심리적 임파워먼트는 부분 매개변수로 작용함이 나타났다. 상사에 대한 신뢰가 하급자의 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향에서 직무만족에 더 큰 영향을 미치는 것은 상사와의 근무기간이라는 것을 확인한 점에서 이론적 기여가 있다. 실무적 측면에서는 상사에 대한 신뢰가 조직효과성을 극대화하는데 중요한 변수로 작용됨에 따라 상급자는 하급자에 대해 신뢰를 바탕으로 권한위임 등을 통해 하급자의 창의성과 자율성을 불러일으켜 조직효과성을 극대화할 필요성이 있음을 의미한다. 오늘날과 같이 복잡하고, 불확실한 경쟁시대에 조직성과를 증대시키기 위해서는 상·하급자간 신뢰가 매우 중요하며, 상호신뢰를 바탕으로 상급자는 하급자에게 최대한 권한을 위임하여 하급자의 창의성과 자율성을 보장해줌으로써 직무과정에서 열정을 느끼고 궁극적으로 조직성과를 높일 수 있음을 의미한다고 하겠다.

■ 중심어 : | 상사신뢰 | 심리적 임파워먼트 | 직무만족 | 조직몰입 |

Abstract

The purpose of this study was to evaluate effects of the confirmed of boss and the organizational effectiveness. For this, The mediating effect of psychological empowerment was verified, on the Influence of Organizational Effectiveness. the confirmed of boss (+)effected of the organizational effectiveness and verified the parameter part of psychological empowerment. Also The confirmed of boss (+)effected of a Junior staff's the job satisfaction and the organizational commitment. This results suggest that for maximization the organizational effectiveness need the confirmed of boss and the delegation of authority. The delegation of authority from boss provide autonomy and creativity to Junior staffs. This ways suggest that make them the job satisfaction and the organizational commitment.

■ keyword : | Supervisor Trust | Psychological Empowerment | Job Satisfaction | Organizational Commitment |

I. 서론

신뢰는 감시, 감독 또는 강제력을 동원하지 않아도 상대가 자신의 기대에 부응하는 행동을 하리라는 믿음 하에 기꺼이 위험을 감수하겠다는 사회심리적 상태이다[42]. 상사신뢰는 상사에 대한 믿음과 충성심으로[55], 상사의 의도적 행동에 대한 긍정적인 기대를 바탕으로, 자신에게 영향을 미칠 수 있는 위험부담을 기꺼이 수용하려는 심리적 상태를 말한다[46]. '신뢰'는 개념적 추상성이 높고 조작적 정의가 어려움에도 불구하고 시대의 요구와 흐름에 잘 부합되어 연구가 활발히 이루어지고 있다. 특히, 우리 사회 전반의 팽배한 불신이 사회 발전의 제약요소로 작용하고 있다는 것을 감안한다면 신뢰에 대한 연구는 중요하며 앞으로 더 많은 연구들이 요구될 것이다[13].

조직행태 연구에서 상사 신뢰가 갖는 중요성을 살펴보면 다음과 같다. 첫째, 21세기의 리더는 지시와 통제 위주의 관리자적 역할보다는 부하들의 조직 활동과정에서 생겨나는 욕구를 적절히 파악하여 그들이 의미 있는 성장을 할 수 있도록 고차원적 변화를 이끌어 내야 한다. 리더가 나아갈 방향과 비전을 제시하는 동시에 부하 조직원의 이상을 내면화시키고 부하가 자율성과 창의성을 최대한 발휘 할 수 있도록 하는 것이 중요하게 된 것이다[14]. 둘째, 요즘의 조직운영은 복잡성 증가, 분권화를 특징으로 한다. 분권화된 조직사회에서는 한 팀포 빠른 결심이 경쟁력을 갖기 위해 중요하게 되었다. 복잡하고 분권화된 조직에서 상사에 대한 신뢰가 필요한 이유는 하급자가 상급자를 믿고 따를 때 상급자도 하급자를 믿고, 하급자에게 심리적 임파워먼트를 할 수 있기 때문이다.

Drucker는 임파워먼트가 조직구성원들이 주도성과 자율성을 가지고 혁신을 유도하는데 가장 적절한 방법이라고 제시하였으며[33], 임파워먼트와 조직구성원의 혁신행동은 불가분의 관계에 있다고 보았다[11]. 이러한 이론적 논의를 근거로 신뢰와 혁신행동 간의 관계를 정리하자면 신뢰와 심리적 임파워먼트는 밀접한 관련이 있으며 그 결과 조직 구성원의 성과관련 행동의 변화도 크게 영향을 받을 것으로 예측할 수 있을 것이다.

신뢰는 조직의 변화 적응력에 영향을 미치므로 쟁이 심할 경우에는 신뢰가 조직의 장기적 성공과 생존에 필수적인 요소가 된다는 점도 주목받고 있다[44][35]. Shaw(1997)는 신뢰가 조직성과에 미치는 영향에 대해 다음과 같이 3가지를 제시하고 있다[59]. 첫째, 신뢰는 조직의 전략적 목표를 달성하는 데 기여한다. 높은 수준의 신뢰가 축적되면 조직 및 집단은 물론 구성원 개개인에 대한 권한위임을 통해 구성원의 활동을 보다 효과적으로 촉진함으로써 조직의 전략목표를 달성에 기여하게 되는 것이다. 둘째, 신뢰는 팀성과에 영향을 미치는데, 그 구성원들이 공동의 목표를 달성하기 위해 상호의존적인 활동을 하게 되고, 구성원 간에 높은 신뢰를 근거로 팀의 사기가 향상된다. 셋째, 신뢰는 협력 관계를 발생시킨다. 조직에서 타인과 신뢰가 형성되면 정보공유의 질이 높아지고, 목표달성을 위하여 서로 단합하고 필요한 위험부담을 감소하면서 어려움에 보다 효과적으로 대응할 수 있게 된다. 그러나 조직의 리더가 무조건적인 신뢰를 요구할 경우 과잉 신뢰의 문제가 야기되어 팀 성과에 부정적인 영향을 미치기도 한다.

본 연구의 목적은 첫째, 비교적 단기간에 상급자가 빈번하게 바뀌는 상황적 특성을 가진 군 조직에서 상사에 대한 신뢰가 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향을 분석하는 것이다. 둘째, 상사에 대한 신뢰가 조직효과성과 심리적 임파워먼트에 미치는 영향을 확인하는 것이다. 셋째, 상사에 대한 신뢰가 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향에서 심리적 임파워먼트의 매개효과를 검증하는 것이다. 심리적 임파워먼트는 상급자가 하급자에게 권한을 위임해 주는 것으로 상급자가 하급자에 대한 신뢰를 나타내는 부분이다. 따라서 상급자가 하급자에게 심리적 임파워먼트 할 때 어떠한 매개효과가 있는지 연구한다. 연구결과는 조직 내에서 상·하급자간 상호신뢰의 중요성을 인식하고, 하급자에게 권한위임 등을 통해 창의성과 자율성을 보장해줌으로써 조직성과를 극대화할 수 있다는 정책적 함의를 제시하게 될 것이다.

II. 이론적 배경과 선행연구 검토

1. 상사신뢰와 조직효과성과의 관계

신뢰가 기본적으로 사람과 사람, 사람과 조직의 다양한 관계에서 발생하는 사회현상임을 고려할 때 신뢰가 조직유효성에 영향을 미칠 가능성은 매우 높으며, 그동안 선행연구들을 통해 신뢰가 조직 및 직무태도에 영향을 미친다는 사실은 검증되었다[33][50][53]. 신뢰만큼 개인 간 행태나 집단 행태에 철저하게 영향을 미치는 변수는 없다고 강조하고 있으며[43]. 신뢰를 21세기 새로운 조직 관리를 주도할 새로운 패러다임의 중심요소라고 부르기도 한다. 특히 공공조직의 경우 신뢰는 공공조직의 효과성이나 경쟁력을 제고시키는데 기여할 뿐만 아니라 외부환경과의 관계에서는 조직의 이미지 메이킹 작업을 통해 조직이 기존의 직무나 새로운 사업 또는 정책을 시행할 때 지원분위기를 조성해 주는 역할을 하기도 한다[8][34]. Holmes(1981)는 상사는 조직을 대표하여 종업원에게 조직에 관한 정보제공을 통하여 종업원의 조직 내 직무만족, 조직몰입에 많은 영향을 줄 수 있으며, 상사에 대한 신뢰를 발전시키는데 중요한 역할을 하고 있는 것은 조직 내에서 종업원들이 인식하는 직무만족 및 조직몰입이라고 하였다.

도윤경(2002)은 국내 민간기업 및 연구소를 대상으로 조직유효성 결정요인으로서의 조직공정성과 조직문화, 개인특성 및 상사에 대한 신뢰의 관계를 연구하였는데, 상사에 대한 신뢰가 높을수록 조직유효성의 수준은 높아지게 된다고 하였으며, 이동규(2012)의 연구에서도 상사에 대한 신뢰가 직무만족과 조직몰입에 통계적으로 유의한 긍정적인(+) 영향을 미치는 것으로 확인하였다. 최낙영(2015)은 제조 기업에서의 상사신뢰가 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구에서 상사신뢰는 직무만족에 정(+)의 영향을 미친다고 하였으며, 경찰조직 구성원이 신뢰를 바탕으로 조직에 몰입하게 되면 업무에 대한 애착, 지속성, 자발성 등을 기반으로 치안서비스가 제공될 수 있다고 하였다[25]. 이와 같이 대부분의 선행연구를 고찰하였을 때 상사신뢰가 직무만족과 조직몰입에 긍정적인 영향을 미친다고 하였으나, 박금희(2009)는 연구 조직구성원의 신뢰가 직무만족과 조직몰

입에 미치는 영향에서 상사신뢰가 직무만족과 조직몰입에 영향을 미치지 못한다고 하였다. 본 연구에서는 상급자가 빈번하게 바뀌는 군대조직의 특수한 환경에서도 상사신뢰가 조직의 효과성에 미치는 영향이 심리적 임파워먼트를 매개로 나타나게 된다고 보고 이를 경험적으로 규명하게 될 것이다.

2. 상사신뢰, 심리적 임파워먼트, 조직효과성

상사신뢰가 심리적 임파워먼트와 조직효과성에 밀접한 관계가 있는 것으로 선행연구 결과로 알려져 있다. 먼저, 상사신뢰와 심리적 임파워먼트 간의 관계를 살펴보면 임파워먼트를 위해서는 기본적으로 상하간에 상호신뢰가 형성되어 있어야 하며[32][41]. 구성원들의 의사결정 참여에 대한 만족의 정도가 높을수록 그들의 관리자에 대한 신뢰가 높은 것으로 설명하고 있다[38]. 지시와 통제 중심의 조직운영은 구성원들을 단지 수단으로 여기는 것으로 인식되지만 구성원들을 의사결정에 참여시키고 그들에게 권한을 위임하는 것은 그들을 함께 업무를 추진하는 동반자로 인정해주는 것으로 받아들인다. 부하의 상사에 대한 신뢰는 상사의 언행에 대한 확신을 주며, 그러한 확신은 내재적 동기의 유발을 가능하게 하기 때문이다. Van Dyne 등(1994)은 상대방에 대한 신뢰와 몰입으로 형성된 관계를 맹약의 관계로 정의하면서, 이러한 맹약의 관계에서 구성원들은 집단을 위한 적극적인 공헌 의지를 가지며 보다 큰 내재적 동기를 유발해 나가게 된다고 강조하였다[62].

둘째, 심리적 임파워먼트와 조직효과성 간의 관계를 살펴보면, 임파워먼트와 직무만족간에는 상관관계가 있으며, 임파워먼트가 형성되면 직무만족이 높아지기 때문에 관리자들은 임파워먼트를 향상시키기 위한 관리구조를 개발하는 것이 중요해진다[28]. 또한 Spreitzer(1996)은 개인수준에서 임파워먼트와 직무만족간의 관련성을 주장하였고, Kirkman 등은(1999) 팀의 구성원들이 임파워먼트를 많이 경험할수록 직무만족이 더 높아진다는 것을 입증하였다[49][61]. 경험적 연구를 보면 종업원의 임파워먼트가 높을수록 직무만족이 높아진다고 하였으며, 임파워먼트 지각에 따른 구조적 특성과 결과변수 간의 관계연구에서 임파워먼트

지각이 직무만족에 상당한 영향을 끼친다고 보고되고 있다[12][14].

셋째, 상사신뢰와 조직효과성 간의 관계에서 심리적 임파워먼트의 매개역할을 살펴보면, 상급자와 하급자간 신뢰의 정도를 통해서 나타나게 되는 것은 권한위양 때문이라고 할 수 있다. 권한의 위양은 대부분 위험을 동반하기 때문에 상급자와 하급자간 높은 신뢰가 요구된다[52]. 한 멤버가 자신의 직무에 대한 보다 넓은 도전의 기회 내지 자율성을 부여받게 될 경우, 그는 이전보다 더욱 높은 성과를 창출하기 위하여 동기유발이 된다는 것이다[30]. Schriesheim 등은 성과와 권한의 위양이 유의적인 정적관계라고 하였으며[58], 이는 성과와 권한위양이 어떤 주어진 시점에서 서로 연관될 수 있다는 것을 의미한다. 즉, 하급자의 보다 높은 성과는 보다 많은 권한위양을 가능하게 하고, 이러한 높은 권한위양은 또 성과획득의 가능성을 더욱 높이게 된다는 것이다.

III. 연구설계 및 분석방법

1. 연구가설 및 연구모형

상사신뢰는 조직 내에서 조직의 성패를 좌우할 수 있는 중요한 변수이며, 특히, 상급자가 수시로 교체되는 특수한 조직 내에서 부하의 직무만족과 조직몰입에 큰 영향을 줄 것으로 예측된다. 이러한 가설적 관계를 검증하기 위해 본 연구는 상사신뢰를 독립변수로 설정하고, 직무만족과 조직몰입을 종속변수로 선정하였다. 현재 군에서는 임무형 지휘를 많이 강조하고 있다. 이러한 임무형 지휘는 임무만 부여하고 ‘어떻게 할 것인가’에 대한 ‘how to’는 하급자에게 위임하는 지휘방식이다. 따라서 임무형 지휘와 유사한 성격을 띤 심리적 임파워먼트를 매개변수로 선정하였다.

Porter, Lawler & Hackman(1987)은 직무만족에 영향을 미치는 요인으로 조직전체요인, 작업환경요인, 직무내용요인, 개인적 요인 등 네 가지를 제시하였다[50]. 이 중 작업환경요인이란 감독스타일, 참여적 의사결정, 동료작업자와의 관계 등을 의미하는 것으로 조직구성

원이 조직 내에서 맺게 되는 인간관계는 조직구성원의 직무만족에 영향을 주는 중요 요인 중 하나이다. 상사는 부하직원이 맺게 되는 인간관계의 주요 대상이고, 상사에 대한 신뢰는 하급자의 직무만족에 많은 영향을 줄 것이다[23]. 홍성원(2009)은 조직이나 상관에 대한 신뢰가 높을 때 구성원들은 보다 만족스러워하고, 기꺼이 조직목표 달성을 위해 전념한다고 하였으며[31], 전수진·김인자(2006)는 신뢰가 직무만족에 긍정적인 영향을 미치나 직종에 따라 차이가 있다고 하였다[23]. 이와 같은 선행연구를 토대로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 1: 상사신뢰는 직무만족에 긍정적인(+) 영향을 미칠 것이다.

상사에 대한 신뢰가 종업원의 조직몰입에 많은 영향을 미치는 것으로 선행연구 결과로 나타났다. 그리고 높은 수준의 신뢰는 조직몰입과 상관관계가 있으며[35], 조직이 조직구성원을 정당한 이유 없이 불신하게 되면 그 결과로서 몰입이 감소되고 근로의욕을 낮추며 결근과 이직률이 높아지게 된다고 예측할 수 있을 것이다[37]. 이와 같은 이론적 근거들을 바탕으로 하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 2: 상사신뢰는 조직몰입에 긍정적인(+) 영향을 미칠 것이다.

Whitener 등(1998)은 경영상의 통제권한을 공유하고 하부로 위임하는 것은 상대방에게 경제적인 측면과 사회적인 측면에 모두 영향을 줌으로써 신뢰를 키울 수 있다고 주장하고 있다[63]. 부하의 상사에 대한 신뢰는 상사의 언행에 대한 확신을 주고, 그러한 확신은 내재적 동기유발을 가능하게 하기 때문이다. Van Dyne 등(1994)은 상대방에 대한 신뢰와 몰입으로 형성된 관계를 맹약의 관계로 정의하면서, 이러한 맹약의 관계에서 구성원들은 집단을 위한 적극적인 공헌의지를 가지며 보다 큰 내재적 동기를 유발해 나가게 된다고 하였다[62]. 이러한 논리에 따라 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 3: 상사신뢰는 심리적 임파워먼트에 긍정적인 (+) 영향을 미칠 것이다.

Holland(1985)에 의하면 임파워된 종사원은 자신의 의미를 자신에게 맡겨진 업무 내에서 찾게 되고, 자신의 업무 달성을 위한 자기결정성의 정도가 높으므로 직무만족이 높게 나타난다고 한다[45]. 일반적으로 자기효능감, 의미성, 역량, 자기결정력 등 심리적 임파워먼트의 하위 구성요인들이 직무성과, 직무만족 등을 높이는 데, 자기효능감과 역량은 직무성과에 영향을 주고, 의미성과 자기결정력은 직무만족에 영향을 준다고 알려져 있다[29]. 이론적으로는 신뢰가 축적되면 임파워먼트가 가능해지고 그 결과 권한 위임을 통해 조직 구성원의 활동을 효과적으로 촉진하게 되는 것이다. 이러한 상사신뢰와 심리적 임파워먼트의 이론적 관계는 가설에 의해 검증될 필요성이 제기되어 다음과 같이 가설을 설정하였다.

가설 4: 심리적 임파워먼트는 조직효과성에 긍정적인 (+) 영향을 미칠 것이다.

가설 4-1 심리적 임파워먼트 하위요소는 직무만족에 긍정적인(+) 영향을 미칠 것이다.

가설 4-2 심리적 임파워먼트 하위요소는 조직몰입에 긍정적인(+) 영향을 미칠 것이다.

심리적 임파워먼트를 매개로한 연구논문은 많지만 상사신뢰와 조직효과성의 관계에서 심리적 임파워먼트의 매개효과 연구는 찾아보기 어렵다. 한편 신뢰와 혁신행동 간의 관계에서 심리적 임파워먼트의 매개효과 연구결과를 보면, 조직구성원들은 자신의 직무에 의해 내재적으로 동기부여가 이루어질 경우 혁신행동을 하게 되며, 임파워먼트 된 구성원은 자신이 자율적이고 영향력이 있는 것으로 믿기 때문에 조직의 규정에 얽매이지 않고 혁신적이 된다는 것이다[60]. 이와 같은 가정을 토대로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 5: 심리적 임파워먼트는 상사신뢰가 조직효과성

에 미치는 영향에서 매개역할을 할 것이다.

이와 같은 연구가설에 따라 [그림 1]과 같은 연구모형을 제시하였다.

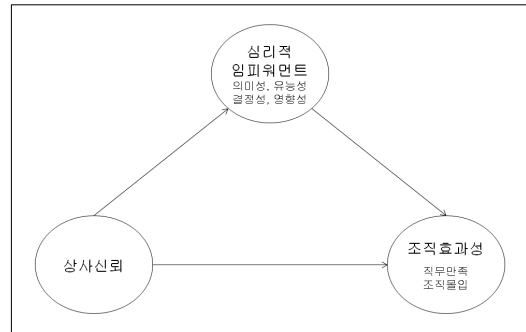


그림 1. 연구의 분석 틀

2. 자료수집 및 분석방법

본 연구는 실증적 연구를 위해 기존 이론 및 선행연구 자료를 군 조직 특성에 맞게 설문작성 후 3야전군사령부 및 예하부대, 합동군사대학, 부사관학교에서 군인, 군무원 등을 대상으로 설문조사를 하였다. 설문배포는 총 800부를 배포하여 최종 회수된 설문지는 749부이었으며 이중 신뢰성이 의심되는 39부를 제외한 719부를 설문에 이용하였다.

설문조사 결과는 탐색적 요인분석을 통해 심리적 임파워먼트와 조직효과성의 하위요소를 선정하였으며, 구조방정식 모형을 이용하여 각 요인별 확인요인분석을 통해 검증하였다. 그리고 연구모형에 대한 경로모형을 설정 후 적합성을 평가 후 가설을 검증하였다.

IV. 실증적 분석

1. 확인요인분석결과

연구 단위별로 측정모형을 도출하기 위해서 확인요인분석(CFA)을 실시하였다. 확인요인분석은 특정 가설을 설정하고, 이 자료에서 관찰되는 관계를 어느 정도 잘 설명하고 있는지의 정도를 나타내는 기법으로 분석

과정에서 연구자는 사전지식이나 이론적 결과를 가지고 가설 형식으로 모형화하고 행렬의 일부 원소의 값을 제약한다[24]. 각 단계별로 항목 구성의 적정상태를 도출하기 위한 적합도를 평가하기 위하여 GFI(≥ 0.9), AGFI(≥ 0.90), NFI(≥ 0.9), RMSR(≤ 0.05) 등을 기준으로 하였다. 그리고 χ^2 에 대한 p값(≥ 0.05)은 표본(719명)에 따라 민감하게 달라질 수 있어 크게 고려하지 않았다[4].

1.1 심리적 임파워먼트

심리적 임파워먼트의 전체 확인요인분석결과[표 1], AGFI값만 기준에 다소 낮고, RMR, RMSR, NFI값이 기준에 만족되어 각 요인들의 적합도는 비교적 적절한 수준임을 알 수 있다. 또한 구성개념신뢰도(CR >0.7)와 평균분산추출값(AVE >0.5)을 계산한 결과, 구성개념신뢰도 최저값이 0.903, 평균분산추출 최저값이 0.755로 측정모형은 적합하다.

표 1. 심리적 임파워먼트 전체 확인요인분석결과

구분	항목	요인 적재치	표준 적재치	t값	p값	CR	AVE
영향성	1	1.000	.758	-	-	0.949	0.755
	2	1.054	.808	22.73	0.000		
	3	1.036	.811	22.82	0.000		
	4	1.136	.861	24.50	0.000		
	5	1.195	.851	24.16	0.000		
	6	1.161	.833	23.55	0.000		
의미성	1	1.000	.860	-	-	0.943	0.848
	2	1.077	.926	31.33	0.000		
	3	.951	.806	26.43	0.000		
유능성	1	1.000	.820	-	-	0.903	0.824
	2	1.022	.846	20.68	0.000		

$\chi^2 = 428.176$, $df=41$, $p=0.000$, $RMR=0.028$, $GFI=0.895$, $AGFI=0.830$, $NFI=0.927$, $IFI=0.933$, $CFI=0.933$

1.2 조직효과성

조직효과성의 전체 확인요인분석결과[표 2], AGFI값만 기준에 다소 낮고, RMR, NFI, CFI값이 기준에 만족되어 각 요인들의 적합도는 비교적 적절한 수준임을 알 수 있다. 또한 구성개념신뢰도(CR >0.7)와 평균분산추출값(AVE >0.5)을 계산한 결과, 구성개념신뢰도 최저

값이 0.892, 평균분산추출 최저값이 0.625로 측정모형은 적합하다.

표 2. 조직효과성 전체 확인요인분석 결과

구분	항목	요인 적재	표준 적재	t값	p값	CR	AVE
직무 만족	1	1.000	.865	-	-	0.911	0.674
	2	.999	.855	29.52	0.000		
	3	.887	.835	28.35	0.000		
	4	.693	.713	22.13	0.000		
	5	.894	.819	27.43	0.000		
조직 몰입	1	1.000	.649	-	-	0.892	0.625
	2	1.284	.817	17.92	0.000		
	3	.952	.744	16.72	0.000		
	4	1.266	.827	18.07	0.000		
	5	.851	.665	15.27	0.000		

$\chi^2 = 433.783$, $df=34$, $p=0.000$, $RMR=0.058$, $GFI=0.880$, $AGFI=0.806$, $NFI=0.904$, $IFI=0.911$, $CFI=0.911$

2. 구성개념들 간의 상관관계행렬 분석결과

연구모형의 각 구성개념들 간의 상관관계를 통해 [표 3]과 같이 판별타당성을 확인하였다. 이를 사용하는 목적은 측정오차를 줄이고 단일 차원으로 구성개념의 대표성을 높이려는 데 있다[44]. $\alpha=0.01$ 에서 유의하였으며, 설정된 방향과도 일치하였다. 구성개념들 간에 상관관계가 너무 커서 1이라고 할 수 있는 관계가 나타나지 않아 판별타당성도 충족된다. 각 구성개념들 간의 상관관계를 살펴보면, 상사신뢰는 직무만족(0.575), 조직몰입(0.632), 영향력(0.562), 의미성(0.517)과 상당한 관련성이 있으며, 유능성(0.392)과는 약간의 관련성이 있는 것으로 나타났다.

표 3. 구성개념들 간의 상관관계행렬

구분	①	②	③	④	⑤	⑥	Mean	SD
①	1						3.69	.800
②	.562**	1					3.63	.701
③	.517**	.512**	1				3.91	.663
④	.392**	.611**	.531**	1			3.55	.641
⑤	.575**	.494**	.410**	.352**	1		3.87	.863
⑥	.632**	.560**	.548**	.487**	.581**	1	3.70	.666

** 상관계수는 0.01 수준(양쪽)에서 유의함.

① 상사신뢰 ② 영향력 ③ 의미성 ④ 유능성 ⑤ 직무만족 ⑥ 조직몰입

3. 인과분석

본 연구에서는 탐색적 요인분석과 확인적 요인분석을 통해 분류된 측정변수들 간의 인과관계를 검증하기 위해 구조방정식모형을 설정하여 분석하였다. 분석방법은 상사신뢰가 조직효과성에 미치는 영향에서 심리적 임파워먼트의 하위요소인 영향력, 의미성, 유능성을 순차적으로 투입하여 검증하였다.

3.1 상사신뢰, 영향력, 조직효과성의 경로모형 분석

[표 4]결과에 의해 변수 간 직접 영향력에 미치는 가설을 검증해 보면 다음과 같다. 영향력 모형에서 <가설 1> <가설 2>분석결과, 상사에 대한 신뢰가 직무만족(경로계수=0.500, P값=0.000), 조직몰입(경로계수=0.403, P값=0.000)에 통계적으로 유의한 영향을 미치고 있어 <가설 1>, <가설 2>는 채택되었다.

<가설 3> 분석결과에서는 상사에 대한 신뢰가 영향력(경로계수=0.591, P값=0.000)에 통계적으로 유의한 영향을 미쳐 <가설 3>이 채택되었고, <가설 4>, <가설 5>에서는 영향력이 직무만족(경로계수=-0.335, P값=0.000), 조직몰입(경로계수=0.264, P값=0.000)에 통계적으로 유의한 긍정적인 정(+)의 영향을 미치고 있어 <가설 4>, <가설 5>는 채택되었다.

표 4. 상사신뢰, 의미성, 조직효과성 경로분석 결과

경로	Estimate	S.E.	C.R.	P
상사신뢰→직무만족	.500	.045	11.056	***
상사신뢰→조직몰입	.403	.039	10.466	***
상사신뢰→영향력	.591	.036	16.362	***
영향력→직무만족	.335	.043	7.743	***
영향력→조직몰입	.264	.037	7.171	***

[표 5] 결과에 의해 매개효과에 대한 <가설 6>을 검증하면 다음과 같다. 상사에 대한 신뢰는 직무만족에 직접영향을 미치고 있으며, 직무만족에 이르는 간접경로(상사신뢰-영향력-직무만족)에서 간접효과(0.164)가 있어 상사신뢰가 직무만족에 미치는 영향에서 영향력은 부분매개역할을 하는 것으로 나타났다. 또한 조직몰입에 미치는 <가설 6-2> 검증에서도 상사신뢰가 조직몰입에 직접 영향을 미치면서 조직몰입에 이르는 간접

경로(상사신뢰-영향력-조직몰입)에서 간접효과(0.160)가 있는 것으로 나타나 <가설 6-2>도 채택되었다.

표 5. 영향력 매개효과 분석 결과

경로	총효과	직접효과	간접효과	매개형태
상사신뢰→직무만족	0.577	0.413	0.164	△
상사신뢰→조직몰입	0.716	0.516	0.200	△
상사신뢰→영향력	0.623	0.623		
영향력→직무만족	0.263	0.263		
영향력→조직몰입	0.321	0.321		

부분매개(△) 완전매개(○) 매개없음(×)

3.2 상사신뢰, 의미성, 조직효과성의 경로모형 분석

[표 6] 결과에 의해 변수 간 직접 영향력에 미치는 가설을 검증해 보면 다음과 같다. 의미성 모형에서 <가설 1> <가설 2>분석결과, 상사에 대한 신뢰가 직무만족(경로계수=0.626, P값=0.000), 조직몰입(경로계수=0.415, P값=0.000)에 통계적으로 유의한 영향을 미치고 있어 <가설 1>, <가설 2>는 채택되었다.

<가설 3> 분석결과에서는 상사에 대한 신뢰가 의미성(경로계수=0.448, P값=0.000)에 통계적으로 유의한 영향을 미쳐 <가설 3>이 채택되었고, <가설 4>, <가설 5>에서는 의미성이 직무만족(경로계수=-0.204, P값=0.000), 조직몰입(경로계수=0.295, P값=0.000)에 통계적으로 유의한 긍정적인 정(+)의 영향을 미치고 있어 <가설 4>, <가설 5>는 채택되었다.

표 6. 상사신뢰, 의미성, 조직효과성 경로분석 결과

경로	Estimate	S.E.	C.R.	P
상사신뢰→직무만족	.626	.048	13.081	***
상사신뢰→조직몰입	.415	.036	11.480	***
상사신뢰→의미성	.448	.033	13.726	***
의미성→직무만족	.204	.044	4.597	***
의미성→조직몰입	.295	.037	7.956	***

[표 7] 결과에 의해 매개효과에 대한 <가설 6>을 검증하면 다음과 같다. 상사에 대한 신뢰는 직무만족에 직접영향을 미치고 있으며, 직무만족에 이르는 간접경로(상사신뢰-의미성-직무만족)에서 간접효과(0.075)가 있어 상사신뢰가 직무만족에 미치는 영향에서 의미성

은 부분매개역할을 하는 것으로 나타났다. 또한 조직몰입에 미치는 <가설 6-2> 검증에서도 상사신뢰가 조직몰입에 직접 영향을 미치면서 조직몰입에 이르는 간접경로(상사신뢰-의미성-조직몰입)에서 간접효과(0.174)가 있는 것으로 나타나 <가설 6-2>도 채택되었다.

표 7. 의미성 매개효과 분석 결과

경로	총효과	직접효과	간접효과	매개형태
상사신뢰→직무만족	0.592	0.516	0.075	△
상사신뢰→조직몰입	0.719	0.545	0.174	△
상사신뢰→의미성	0.533	0.533		
의미성→직무만족	0.141	0.141		
의미성→조직몰입	0.326	0.326		

부분매개(△) 완전매개(○) 매개없음(×)

1.3 상사신뢰, 유능성, 조직효과성의 경로모형 분석

[표 8] 결과에 의해 변수 간 직접 영향력에 미치는 가설을 검증해 보면 다음과 같다. 유능성 모형에서 <가설 1> <가설 2>분석결과, 상사에 대한 신뢰가 직무만족(경로계수=0.632, P값=0.000), 조직몰입(경로계수=0.435, P값=0.000)에 통계적으로 유의한 영향을 미치고 있어 <가설 1>, <가설 2>는 채택되었다.

<가설 3> 분석결과에서는 상사에 대한 신뢰가 유능성(경로계수=0.347, P값=0.000)에 통계적으로 유의한 영향을 미쳐 <가설 3>이 채택되었고, <가설 4>, <가설 5>에서는 유능성이 직무만족(경로계수=-0.249, P값=0.000), 조직몰입(경로계수=0.359, P값=0.000)에 통계적으로 유의한 긍정적인 정(+)의 영향을 미치고 있어 <가설 4>, <가설 5>는 채택되었다.

표 8. 상사신뢰, 유능성, 조직효과성 경로분석 결과

경로	Estimate	S.E.	C.R.	P
상사신뢰→직무만족	.632	.047	13.522	***
상사신뢰→조직몰입	.435	.036	12.120	***
상사신뢰→유능성	.347	.033	10.508	***
유능성→직무만족	.249	.049	5.050	***
유능성→조직몰입	.359	.043	8.342	***

[표 9] 결과에 의해 매개효과에 대한 <가설 6>을 검증하면 다음과 같다. 상사에 대한 신뢰는 직무만족에

직접영향을 미치고 있으며, 직무만족에 이르는 간접경로(상사신뢰-유능성-직무만족)에서 간접효과(0.071)가 있어 상사신뢰가 직무만족에 미치는 영향에서 유능성은 부분매개역할을 하는 것으로 나타났다. 또한 조직몰입에 미치는 <가설 6-2> 검증에서도 상사신뢰가 조직몰입에 직접 영향을 미치면서 조직몰입에 이르는 간접경로(상사신뢰-유능성-조직몰입)에서 간접효과(0.160)가 있는 것으로 나타나 <가설 6-2>도 채택되었다.

표 9. 유능성 매개효과 분석 결과

경로	총효과	직접효과	간접효과	매개형태
상사신뢰→직무만족	0.593	0.521	0.071	△
상사신뢰→조직몰입	0.718	0.558	0.160	△
상사신뢰→유능성	0.451	0.451		
유능성→직무만족	0.158	0.158		
유능성→조직몰입	0.355	0.355		

부분매개(△) 완전매개(○) 매개없음(×)

V. 결론

본 연구는 상급자가 빈번하게 바뀌는 특성이 있는 군대 조직에서 상사신뢰가 조직효과성에 미치는 영향을 확인할 목적으로 수행되었다. 이 과정에서 심리적 임파워먼트의 매개효과를 검증하였다.

연구결과를 요약하면 다음과 같다. 첫째, 탐색적 요인 분석과 확인적 요인분석결과, 심리적 임파워먼트는 3개 요인(영향성, 의미성, 유능성)으로 분류되었고, 조직효과성은 2개요인(직무만족, 조직몰입)으로 분류되었다. 결과적으로 심리적 임파워먼트는 이론적으로 제시된 4개 요인(영향성, 자기결정성, 의미성, 유능성)이 최종적으로 3개 요인(영향성, 의미성, 유능성)으로 분류되었는데, 이는 군 조직에서는 구성원들이 영향성과 자기결정성을 동일시 한다 점을 특징으로 한다는 것을 추론해 볼 수 있었다. 둘째, 구성개념들 간의 상관관계를 분석한 결과, 상사신뢰는 조직몰입과 강한(0.632) 상관관계가 있으며, 직무만족(0.575), 영향력(0.562), 의미성(0.517)과는 비교적 강한 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 그리고 유능성(0.392)과 상관관계는 보통으로 나

타났다. 셋째, 상사신뢰, 심리적 임파워먼트, 조직효과성에 대한 직접경로모형을 분석한 결과, 상사신뢰는 심리적 임파워먼트 하위요인(영향성, 의미성, 유능성)과 조직효과성(직무만족, 조직몰입)에 통계적으로 유의한 긍정적인(+) 영향을 미치고 있었으며, 심리적 임파워먼트 하위요인도 조직효과성에 모두 통계적으로 유의한 긍정적인(+) 영향을 미치는 것으로 나타났다. 넷째, 상사신뢰가 조직효과성에 미치는 영향에서 심리적 임파워먼트의 매개효과를 검증한 결과, 심리적 임파워먼트 하위요인 모두가 직무만족, 조직몰입에 부분매개역할을 하는 것으로 나타났다. 간접효과 크기는 직무만족에서 영향력(0.164)-의미성(0.075)-유능성(0.071)순으로 나타났으며, 조직몰입에서는 영향력(0.200)-의미성(0.174)-유능성(0.160)순으로 나타났다.

이상의 결과들은 이론적·실무적으로 여러 가지 시사점을 제시해 준다. 이론적 측면에서 첫째, 구성개념들 간의 상관관계 분석에서는 상사신뢰가 직무만족보다 조직몰입에 더 큰 상관관계가 있었으나 경로모형 분석에서는 상사신뢰가 조직몰입보다 직무만족에 더 큰 영향력을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 원인은 군 조직특성상 상급자와 근무하는 기간이 짧기 때문에 조직몰입보다는 직무만족에 더 큰 영향을 미친다고 추론해 볼 수 있다. 둘째, 위계질서가 명확한 군 조직에서도 상사에 대한 신뢰가 조직효과성에 통계적으로 유의한 긍정적인(+) 영향을 미친다는 것이다. 군 조직에서는 일반조직과 달리 상급자가 1~2년 단위로 바뀌기 때문에 상·하급자가 신뢰 형성기간이 다소 짧다. 따라서 상사에 대한 신뢰가 조직효과성에 미치는 영향을 분석한 것은 나름대로 많은 시사점을 주고 있다. 셋째, 상사신뢰가 조직효과성에 미치는 영향에서 심리적 임파워먼트의 부분매개역할을 검증한 것이다. 군 조직에서는 계급과 직책에 따라 권한과 책임이 부여되기 때문에 자신에게 주어진 책임과 권한 내에서 조직을 운영해야 한다. 이러한 점들은 선행연구들과 비교해 볼 때 군조직이 갖는 특성과 관련성이 깊은 것으로 보인다. 그러나 본 연구에서도 나타났듯이 상급자가 하급자에게 최대한 권한을 위임해 줄 때 조직효과성을 더 높일 수 있다는 것이다. 실무적 측면에서 첫째, 연구결과에서도 알 수 있

듯이 군 조직에서 조직효과성을 증대시키기 위해서는 상급자와 얼마동안 근무했느냐가 중요한 것이 아니라 얼마나 신뢰가 형성되었느냐가 중요하다. 따라서 상급자는 조직을 운영하는데 있어 무조건적인 지시와 통제보다는 하급자로부터 신뢰를 받아 하급자 스스로가 자신의 직무에 만족하고 성심을 다하여 직무를 수행할 수 있도록 노력해야 할 것이다. 둘째, 군 조직에서는 직책에 따라 고유의 책임과 권한이 부여되어 있다. 그러나 본 연구결과에서도 나타났듯이 상급자가 가지고 있는 권한을 추가적으로 위임해 줄 때 하급자는 자율성과 창의력을 발휘하여 더 높은 성과를 올릴 수 있다는 것이다. 최근 군에서는 심리적 임파워먼트와 유사한 성격을 가진 임무형 지휘를 지휘개념으로 정착시키고자 노력하는 가운데 본 연구는 임무형 지휘를 정착시키는 데 있어 실천적 측면에서 방향성을 제시하고 있다고 생각한다.

결론적으로 오늘날과 같이 복잡하고, 불확실한 경쟁 시대에 조직성과를 증대시키기 위해서는 상사에 대한 신뢰와 하급자에 대한 심리적 임파워먼트가 중요하다. 따라서 상급자는 조직운영에 있어 하급자에게 최대한 권한을 위임하여 상사에 대한 신뢰를 가질 수 있도록 함과 동시에 하급자의 창의성과 자율성을 불러일으켜 조직성과를 더욱 높일 수 있도록 해야 할 것이다.

참 고 문 헌

- [1] 강대석, 조직공정성, 리더-구성원간 관계의 질, 그리고 임파워먼트가 서비스 지향적 조직시민행동에 미치는 영향, 성균관대학교, 박사학위논문, 2004.
- [2] 고성돈, 변혁적 리더십이 구성원의 임파워먼트와 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구, 제주대학교, 박사학위논문, 2000.
- [3] 김경수, 손재영, "조직내 대인간 상사신뢰가 조직몰입에 미치는 영향에 대한 연구," 경영정보연구, Vol.28, No.2, 2009.
- [4] 김계수, AMOS 16.0 구조방정식모형 분석, 한나

- 래, 2009.
- [5] 김민숙, *외식기업관리자의 서번트리더십이 신뢰와 임파워먼트에 미치는 영향*, 경기대학교, 석사학위논문, 2005.
- [6] 김민정, *상사신뢰의 선행요인과 조직유효성의 관계에 관한 연구: 상사신뢰의 매개역할을 중심으로*, 홍익대학교, 석사학위논문, 2001.
- [7] 김재영, *리더십이 신뢰와 임파워먼트 및 서비스품질에 미치는 효과에 관한 연구: 한국의 관광숙박업 및 외식업 종사원을 중심으로*, 상지대학교, 박사학위논문, 2003.
- [8] 김호균, "조직신뢰, 상사신뢰와 조직효과성," *행정논단*, Vol.46, No.1, 2008.
- [9] 도윤경, *공정성 지각이 신뢰에 미치는 영향: 개인특성의 조절효과를 중심으로*, 한국고등직업교육학회논문집, Vol.3, No.1, 2002.
- [10] 박금희, *조직구성원의 신뢰가 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향*, 인하대학교, 석사학위논문, 2009.
- [11] 박준희, *조직분위기 유형과 임파워먼트가 조직내 혁신행동 및 직무만족에 미치는 영향*, 서강대학교, 석사학위논문, 1996.
- [12] 배오식, *임파워먼트 지각에 따른 구조적 특성과 결과변수간의 관계에 관한 연구*, 영남대학교 대학원 박사학위논문, 2000.
- [13] 서인덕, 이원형, "조직문화, 리더십 그리고 조직시민행동 간의 관계에 있어서 리더신뢰 및 조직몰입의 매개효과," *인적자원관리연구*, Vol.13, No.4, 2006.
- [14] 서창적, 신호준, "서비스기업의 유형에 따른 종업원 임파워먼트가 직무만족 및 서비스품질에 미치는 영향," *서비스경영학회지*, Vol.1, No.1, 2007.
- [15] 송정수, 양필석, "상사신뢰와 혁신행동 간의 관계에 있어서 심리적 임파워먼트의 매개효과," *산업경제연구*, Vol.22, No.5, 2009.
- [16] 이대봉, *리더십 유형이 조직성파에 미치는 영향에 관한 연구: 심리적 임파워먼트의 매개효과를 중심으로*, 박사학위논문, 원광대학교, 2009.
- [17] 이동규, *상사의 의사소통 스타일이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향: 상사 신뢰의 매개효과를 중심으로*, 충북대학교, 석사학위논문, 2012.
- [18] 이옥희, "판매원의 임파워먼트가 직무만족과 조직몰입 및 서비스품질에 미치는 영향," *패션 비즈니스*, Vol.15, No.1, 2011.
- [19] 이진희, 문형구, 김정민, "군 조직에서 리더의 커뮤니케이션 스타일이 부하의 조직몰입에 미치는 영향: 신뢰의 매개효과를 중심으로," *한국심리학회지, 산업 및 조직*, Vol.24, No.4, 2011.
- [20] 이호선, 권명은, "임파워먼트와 조직유효성 관계에 셀프리더십이 미치는 조절효과," *HRD연구*, Vol.9, No.2, 2007.
- [21] 유승동, "변혁적 리더십과 임파워먼트의 관계: 신뢰의 매개역할," *조직과 인사관리연구*, Vol.24, No.2, 2001.
- [22] 전수진, "상사에 대한 인지적·정서적 신뢰가 비서의 직무태도에 미치는 영향," *비서학논총*, Vol.19, No.2, 2009.
- [23] 전수진, 김인자, *조직 및 상사에 대한 신뢰가 직무태도에 미치는 영향에 대한 연구*, 비서학논총, Vol.15, No.2, 2006.
- [24] 조철호, *SPSS/AMOS 활용 구조방정식모형 논문 통계분석*, 청람, 2014.
- [25] 주재진, "경찰공무원의 신뢰형성요인, 신뢰 및 조직효과성간의 관계," *한국경찰학회보*, Vol.32, pp.149-180, 2012.
- [26] 채순화, 배성현, 김정원, "변혁적 리더십, 심리적 임파워먼트와 조직몰입 간의 다차원적 관련성-심리적 임파워먼트의 매개효과 검증: 변혁적 리더십, 심리적 임파워먼트와 조직몰입간의 다차원적 관련성," *대한경영학회지*, Vol.20, No.6, 2007.
- [27] 최낙영, *제조 기업에서의 상사신뢰가 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구: 조직몰입 매개효과의 중심으로*, 인하대학교, 석사학위논문, 2015.
- [28] 최연인, *교사가 지각한 학교장의 변혁적 지도성과 교사 집단의 임파워먼트 및 학교 조직효과성과의 관계*, 건국대학교, 박사학위논문, 2005.

- [29] 태설경, *조직구성원의 임파워먼트가 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향: 중국기업을 대상으로*, 숭실대학교, 석사학위논문, 2010.
- [30] 한광현, "부하의 상사에 대한 신뢰감이 리더-멤버 교환의 질과 이직의향 및 직무만족 관계에 미치는 영향," *산업논단*, Vol.21, No.1, 2002.
- [31] 홍성원, *팀조직에서 신뢰와 불신의 선행요인 및 팀성과에의 영향에 관한 연구*, 명지대학교, 박사학위논문, 2009.
- [32] C. Argyris, "Empowerment: the emperor's new clothes," *Harvard Business Review*, Vol.76, No.3, pp.98-105, 1998.
- [33] S. Aryee, P. S. Budhwar, and Z. X. Chen, "Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: test of a social exchange model," *Journal of Organizational Behavior*, Vol.23, pp.267-285, 2002
- [34] J. B. Bamey and M. H. Hansen, "Trustworthiness as a source of competitive advantage," *Strategic Management Journal*, Vol.15, pp.175-190, 1994.
- [35] R. B. Blake and J. S. Mouton, "Solving Costly Organizational Conflicts," San Francisco Jossey-Bass Publishers, 1984.
- [36] J. D. Cook and T. D. Wall, "New work attitude measures of trust, organizational commitment, and personal need non-fulfillment," *Journal of Occupational Psychology*, Vol.53, pp.39-52, 1980
- [37] P. Diffie-Couch, "Building a Feeling of Trust in the Company," *Supervisory Trust*, Vol.29, pp.31-36, 1984.
- [38] J. W. Driscoll, "Trust and Participation in organizational decision making as predictors of satisfaction," *Academy of Management Journal*, Vol.21, pp.44-56, 1987.
- [39] P. F. Drucker, "The coming of the new organization," *Harvard Business Review*, Vol.66, No.1, pp.37-63.
- [40] M. E. Eckley, *The Relationship Between Teacher Empowment and Principal Leadership stles*, *Doctoral Dissertation*, University of Pennsylvania State, USA. 1997.
- [41] P. G. Foster-Fishman and C. B. Keys, "the person/environment dynamics of employee empowerment: an organizational culture analysis," *American Journal of Community Psychology*, Vol.25, No.3, pp.345-369, 1997.
- [42] D. Ganbetta, Can we trust?, In D. Cambetta, *Trust: making and breaking cooperation relations*, pp.213-238, 1988.
- [43] R. Golembiewski and McConkie, "The Centrality of Interpersonal Trust in Group Processes," In Cooper, C. L.(ed.), *Theories of Group Processes*, New York: John Wiley, 1975.
- [44] J. F. Hair, R. E. Anderson, and Tatham, R. L., W. C. *Multivariate Data Analysis with Reading*, Prentice Hall. 1955.
- [45] J. Holland, *Making Vocational Choices: A there of Vocational personalites and Work Environments*, 2nd ed., Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall Inc, 1985.
- [46] J. C. Holmes, The exchange process in close relationships: Micro behavior and macro motive. In Lerner, 1981.
- [47] L. C. Hrebenik and J. A. Alluto, "Personal and Role-Related Factors in the Eevelopment of Organizational Commitment," *Administrative Science Quarterly*, Vol.17, pp.555-572, 1972.
- [48] R. Kanter, When a Thousand Flowers Bloom: Structural, Collective, and Social Conditions for Innovation in Organizations, in Staw, B.M. and Cummings, L. L., *Research in Organizational Behavior*, Vol.10, pp.169-211, 1989.
- [49] B. L. Kirkman and B. Rosen, "Beyond Self - Management: Antecedents and Consequence of

- Team Empowerment," *Academy of Management Review*, Vol.42, No.1, pp.58-74, 1999.
- [50] M. A. Konovsky and S. D. Pugh, "Citizenship behavior and social exchange," *Academy of Management Journal*, Vol.37, pp.656-669, 1994.
- [51] S. B. MacKenzie, P. M. Podsakoff, and M. Ahearne, "Some Possible antecedents and consequences of in-role and extra-role salesperson performance," *Journal of Marketing*, Vol.62, pp.87-98, 1998.
- [52] R. C. Mayer, J. H. Davis, and F. D. Schoorman, "An integrative model of organizational trust," *Academy of Management Review*, Vol.20, pp.709-743, 1995.
- [53] D. J. McAllister, "Affect and cognition-based trust as foundations for inter-personal cooperation in organizations," *Academy of Management Journal*, Vol.38, No.1, pp.24-59, 1995.
- [54] H. Peter, "Stress and the Nurse Manager," *New Work*: John Wiley & Sons, 1987.
- [55] P. M. Podsakoff, S. B. MacKenzie, R. H. Moorman, and R. Fetter, "Transformational Leader Behaviors and Their Effects on Followers, Trust in Leader, Satisfaction and Organizational Citizenship Behaviors," *Leadership Quarterly*, Vol.1, No.2, 107142, 1990.
- [56] L. W. Porter, E. E. Lawler, and J. R. Hackman, "Behavior in Organization," McGraw-Hill, 1987.
- [57] D. M. Rousseau, S. B. Sitkin, R. S. Burt, and C. Camerer, "Not so different after all: A cross-discipline view of trust," *Academy of Management Review*, Vol.23, No.3, pp.393-404, 1998.
- [58] C. A. Schriesheim, S. L. Castro, and F. J. Yammarino, "Investigating contingencies: An examination of the impact of span of supervision and upward controlliness on leader-member exchange using traditional and multivariate within and between-entities analysis," *Journal of Applied Psychology*, Vol.85, pp.659-677, 2000.
- [59] R. B. Shaw, "Trust in the balance," Jossey-Bass CA, 1997.
- [60] G. M. Spreitzer, "Psychological empowerment in the Workplace," *Academy of Management Journal*, Vol.38, No.5, pp.1442-1465, 1995.
- [61] G. M. Spreitzer, "Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation," *Academy of Management Journal*, Vol.38, pp.1442-1485, 1996.
- [62] L. Van Dyne, J. W. Graham, and R. M. Dienesch, "Organizational citizenship behavior: Construct redefinition, measurement and validation," *Academy of Management Journal*, Vol.37, pp.765-802, 1994.
- [63] E. M. Whitener, S. E. Brodt, M. A. Korsgasrd, and J. M. Werner, "Managers as initiators of Trust: An exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior," *Academy of Management Review*, 23(3), pp.513-530, 1998.
- [64] D. E. Zand, *The Leadership Triad : Knowledge, trust, and Power*, New York : Oxford University Press, 1997.

저 자 소 개

황 중 문(Jong-mun Hwang)

정회원



- 1994년 2월 : 성균관대학교 행정대학원 행정학 석사
- 2015년 2월 : 단국대학교 박사과정 수료

<관심분야> : 공공관리, 리더십, 조직행태

김 성 중(Sung-Jong Kim)

정회원



- 1992년 5월 : 미국 The University of Texas at Dallas (정치경제학박사)
- 1993년 3월 : 한국지방행정연구원 책임연구원
- 1994년 9월 ~ 현재 : 단국대학교

행정학과 교수

<관심분야> : 정책분석평가, 공공관리