

조직에서 상사에 대한 신뢰가 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향에 관한 실증적 연구

양 훈 모* · 조 진 탁**

An Empirical Study on the Effects of Trust toward Supervisoron Job Satisfaction and Organizational Commitment in Organization

Yang, Hoon-Mo · Cho, Jin-Tak

Abstract

The purpose of this study is to examine antecedents and outcomes of trust toward supervisor in organization. The model is developed by reviewing previous research providing various perspectives. Antecedents consisted of three trustworthy behaviors - ability, benevolence, integrity - and three transformational leader behaviors - performance management, motivation, team-orientation -, and job satisfaction and organizational commitment is used outcome variables of trust. Data was collected from 206 employees in 6 organizations in broadcasting industry, using self-report questionnaire.

Study finding is as following.

First, trust in model was composed by 2 type - affect-based trust and cognition-based trust -, not divided in empirical analysis.

Second, regression analysis for trust carry out independently, jointly with trustworthy behaviors and leadership behaviors. In antecedents of trust trustworthy behaviors, ability and benevolence has positive effects to trust, integrity has negative relationship with trust.

It was high correlation between trustworthy behavior and leadership behavior. Especially, it has highly correlate(correlation efficient 0.69) between ability and team-orientation that influences trust strongly.

Third, trust was not significant relationship with individual variables such as age, period with supervisor. Only, it found significant gap in variables and found out different relationship between variables among organizations distinctly.

Fourth, job satisfaction and organizational commitment was positive influenced by trust and found out strong relationship between trust and organizational commitment.

keyword 직무만족, 조직몰입, 인적자원관리

* 중부대학교 경영학과 교수

** 중부대학교 경영학과 강사

I. 서 론

일상생활에서 우리는 다른 사람들과 상호작용하면서 살아가고 있다. 이러한 상호작용은 다양한 형태로 나타날 수 있으며, 당사자들이 서로 의존하면서 협력관계를 맺는 것도 이런 상호작용 중의 하나이다. 특히 조직체 활동이 우리들의 일반적인 생활로 자리잡고 있는 정치·경제적 환경에서 우리는 타인에게 의존하고 신뢰하지 않으면 살아가기 어렵다.

상호의존적이고 협력적인 관계에서 상대방을 믿는 신뢰(trust)는 관계의 정도를 결정하는 아주 중요한 요소이다. 신뢰는 심리학, 경제학, 사회학 등의 폭 넓은 학문적 배경을 갖고 있는 개념으로 조직행동 뿐만 아니라 경영학 전반에 걸쳐 중요성이 강조되고 있다 (Hosmer, 1995). 1990년대 중반 이후, 신뢰에 대한 수많은 저서와 연구 논문들이 발표된 것은 현대 산업사회에서 신뢰의 중요성이 새롭게 인식되는 결과라고 볼 수 있다.

조직상황에서 신뢰의 중요성은 지속적으로 증대하고 있으며, 대인간 관계의 신뢰에서부터 조직간 관계의 신뢰에 이르기까지 다양한 수준에서 연구되고 있다(권석균, 2000). 신뢰는 특히 리더십, 게임이론과 협상관리, 성과평가와 절차공정성, 노사관계, 거래비용과 지배구조, 다국적 기업간 전략적 제휴 등과 같은 영역에서 핵심적인 구성개념으로 도입되고 있는 추세이다.

II. 연구목적

조직내에서 구성원들은 다른 사람들과 상호작용을 하면서 함께 일하고 있다. 조직에서 구성원들이 함께 일한다는 것은 상호의존성을 포함하고 있으며, 구성원들은 그들의 개인적 또는 조직적 목표를 달성하기 위하여 다양한 형태로 타인에게 의존하고 있다. 조직내에서 대인간의 의존관계가 지속되기 위해서는 상대방에 대한 믿음이 있어야 한다. 이러한 상대방에 대한 믿음이 신뢰이다.

신뢰의 가장 큰 의의는 경제적 및 사회적 교환관계에서 통제비용을 최소화하고 협동을 이끌어내는데 있다(권석균, 2000). 교환관계의 당사자들은 단기적 관점에서 자기이익의 극

대화만을 추구하지 않고 장기적 교환관계에서 공동이익 극대화를 위해 서로 협동하게 되는 것이다. 조직내 대인관계에서 협동을 이끌어내는 데는 기본적으로 통제에 의한 방식과 신뢰에 의한 방식으로 구분될 수 있다. 통제에 의한 방식은 협력을 의무화하고, 벗어난 경우에는 처벌이 이루어지는 관리제도를 활용하는 것이다. 반면에 신뢰에 의한 방식은 교환과정에 대해 별도의 감시자나 통제장치가 없이 당사자들간에 형성된 신뢰에 의해서 협동을 추구하는 것이다. 기업들이 통제중심의 관리에서 조직구성원의 자율성을 중시하는 관리로 전화되고 있는 추세를 볼 때, 상사-부하간의 신뢰관계는 조직에서 중요성이 더욱 커지고 있다.

신뢰와 다양한 변인들간의 관계가 연구되고 있으나, 조직에서 가장 중요한 변인으로 고려하고 있는 직무만족이나 조직몰입과 같은 조직구성원의 태도와 관련된 연구는 찾아보기 어려운 실정이다.

상사와 부하간의 관계에서 신뢰는 대인적으로 감정적 연대가 동반되므로 리더십 유형들 중에서 변혁적 리더십과 거래적 리더십에 의한 신뢰관계에의 영향을 살펴보는 것이 가장 적절한 것으로 생각될 수 있기 때문이다.

III. 이론적 배경과 연구가설

1. 신뢰의 개념

신뢰의 개념을 보면 매우 다양하게 제시되고 있는데, Culbert와 McDonough는 신뢰란 개인의 욕구와 행동을 취하는 사람의 욕구가 순간적으로 맞설 때 한 개인이 상대방이 종사하고 있는 것을 평가할 수 있는지, 또는 그들에게 존경을 표현할 수 있는지, 아니면 존경을 표현할 수 없는지와 관계가 된다(Culbert, & McDonough, 1986). Mayer, Davis, Schoorman은 신뢰는 상대방이 자신에게 특정한 행동을 수행할 것이라는 기대속에서 상대방을 직접 감시하지 않고, 자신의 위험을 상대방에게 노출시키고자 하는 경향으로 보고 있다(Mayer, Davis, Schoorman, 1995). Rotter는 사회학습이론의 관점에 입각하여, 개인이나 집단에서 나오는 말과 약속 또는 서면 진술을 믿을 수 있는 개인과 집단에 의해

취해지는 일반적인 기대라고 정의하고 있으며(Rotter, 1971), Hosmer는 기존 연구들 사이에서의 신뢰에 대한 개념과 의미에 있어서 공감대가 부족함을 지적하고, 개인적 기대, 대인적 관계, 경제적 행동, 사회적 체제의 4가지 관점에서 신뢰를 구분하여 제시하고 있다(Hosmer, 1995).

개인적 기대(individual expectation) 관점에서 신뢰는 ‘예상 손실이 예상 이익보다 큰 불확실한 상황하에서 비합리적인 선택’ 또는 ‘어떤 사건의 결과에 대한 개인의 낙관적 기대’로 정의되고 있다. 이러한 관점에서 신뢰에 대한 정의를 보면, 통제할 수 없는 다른 사람의 행동에 의한 취약성의 증가를 기꺼이 감수하려는 상태(Zend, 1972), 통제나 감시가 없어도 상대방이 특정 행동을 취할 것에 대한 기대를 바탕으로 그 행동에 대한 취약성을 기꺼이 수용하는 상태(Mayer, Davis, Schoorman, 1995) 등을 볼 수 있다.

신뢰가 일반적인 태도와 구분되는 점은 신뢰문제가 특정 조건하에서 발생한다는 점이다. 많은 연구자들이 공통적으로 제시하고 있는 신뢰의 첫째 조건은 위험(risk)이다. 신뢰에 대한 많은 정의에서 포함되는 ‘기꺼이 위험을 감수하려는 것’은 신뢰 정의에 있어서 필수적인 내용으로 심리학뿐만 아니라 사회학 및 경제학적 시각에서도 신뢰의 개념에 중요한 요소이다(Rousseau, Sitkin, Burt, Camerer, 1998).

신뢰의 두 번째 조건은 상호의존성으로 이는 다른 편에 의존하지 않고서는 결코 이득을 얻을 수 없는 관계에 있는 것을 의미한다(Rousseau, Sitkin, Burt, Camerer, 1998).

Mishra는 관리자들과의 면접을 통해서 신뢰를 구성하는 내용의 네 가지 차원을 규명하였다(Mishra, 1996) : 역량(competence), 개방성(openness), 배려(concern), 및 믿을 수 있음(reliability). 역량은 관리자가 올바른 결정을 할 것이라는 믿음을, 개방성은 상황에 대해 관리자가 정확한 설명을 제시할 것이라는 믿음을, 배려는 관리자가 부하 직원의 이익을 고려하여 행위를 할 것이라는 믿음을, 그리고 믿을 수 있음은 언행의 일관성에 대한 믿음을 반영하는 것이다.

McAllister는 신뢰의 근간이 되는 요인을 구분하여, 두 가지 유형의 신뢰를 주장하고 있다(McAllister, 1995). 하나는 타인의 역량이나 믿을 수 있음에 근거한 ‘인지에 의한 신뢰(cognition-based trust)’이고 또 다른 하나는 사람들 간의 감정적 결속에 기초하는 ‘감정에 근거한 신뢰(affect based trust)’이다.

Lewicki와 Bunker는 신뢰의 발달 단계에 따라 다른 속성을 갖는 세 가지 유형의 신뢰를 제안하고 있다(Lewicki & Bunker, 1996). 첫 번째 단계는 ‘제재(또는 계산)에 근거한 신뢰(deterrence or calculus-based trust)’로 협동하지 않았을 경우에 상당한 처벌이 있을 것이라는 생각에서 비롯된 신뢰이다. 두 번째 단계는 ‘지식에 근거한 신뢰(knowledge-based trust)’

로 타인에 대해서 이미 잘 알고 있기 때문에 그들의 행동을 예측할 수 있다는 생각에서 비롯된 신뢰이다. 마지막 단계는 ‘동일시에 근거한 신뢰(identification-based trust)’로 공동의 이득을 추구하기 위해서 타인의 목표나 행위를 필요로 하게 될 때 나타나는 것이다.

McKnight, Cummings, Chervany는 신뢰의 초기형성 근거에 따라 ‘계산에 근거한 신뢰’, ‘지식에 근거한 신뢰’, ‘제도에 근거한 신뢰’(Shapiro, 1987; Zucker, 1986), ‘인지에 근거한 신뢰’(Lewis 등, 1985; Meyerson 등, 1996), ‘성격에 근거한 신뢰’(Bowlby, 1982; Erikson, 1968). 결과적으로 형성된 타인에 대한 일반적인 신뢰성향의 다섯 가지 유형으로 구분하고 있다(McKnight, Cummings, & Chervany, 1998).

Jones와 Goerge는 ‘조건적 신뢰(conditional trust)’와 ‘무조건적 신뢰(unconditional trust)’의 두 가지 유형을 제안하고 있다(Jones & Goerge, 1998). 조건적 신뢰는 양자가 서로 적절하게 행동하고 상황에 대해 갖고 있는 유사한 이해의 틀의 범위 내에서 기꺼이 거래에 응하는 상태를 뜻하며, 무조건적 신뢰란 반복적인 상호작용에 의해서 형성된 공유된 가치 구조를 기반으로 신뢰를 경험하는 것이다.

Rousseau, Sitkin, Burt, Camerer는 신뢰와 관련된 선행연구들의 검토를 통하여 규제적 신뢰, 계산적 신뢰, 관계적 신뢰, 제도적 신뢰 등 4가지 유형으로 구분하고 있다(Rousseau, Sitkin, Burt, & Camerer, 1998).

첫째, 규제적 신뢰(deterrence-based trust)는 신뢰의 파기에 따른 비용적 제재가 기회주의적 행동에 의한 잠재적 이득을 초과하기 때문에 규제적 신뢰는 한 당사자가 다른 사람을 신뢰할 수 있다는 믿는 실용적 고려를 강조하고 있다.

둘째, 계산적 신뢰(calculus-based trust)는 합리적 선택, 즉 경제적 교환에 의한 상호작용의 특성에 기초하고 있다. 계산적 신뢰에서 긍정적으로 지각된 의도는 규제로부터 나타날 뿐만 아니라 상대방의 의도 또는 능력에 대한 믿을 수 있는 정보에 의해서 도출된다.

셋째, 관계적 신뢰(relational trust)는 당사자들간의 반복된 상호작용에 의해서 얻어진다. 어떠한 관계에서 개인이 가지고 있는 정보는 관계적 신뢰의 기초가 된다. 이전의 상호작용에서 신뢰성(reliability)과 의존성(dependability)은 상대방의 의도에 대한 긍정적 기대를 증가시킨다.(McAllister, 1995).

넷째, 제도적 신뢰(institution-based trust)는 계산적 신뢰와 관계적 신뢰를 형성하는 방식을 용이하게 한다. 평판의 문제는 처음에 형성하는 관계를 허용하기 때문에 신뢰를 촉진한다. 제도적 요인들은 위험부담과 신뢰행동을 유지하는 신뢰의 결정적 집단에 대한 광범위한 지원으로 행동할 수 있다. 이런 지원은 팀워크 문화의 형성으로 조직수준에서 존재할 수 있다.

2. 연구의 가설설정

조직에서 상사-부하간의 상호관계에서 신뢰에 의한 협력은 현대의 조직 변화에 있어서 매우 중요해지고 있다. 이러한 관점의 변화는 조직에서 신뢰에 대한 관심을 부각시키고 있다. 신뢰는 상호의존적이고 협력적 관계에서 상대방을 믿는 대인관계의 정도를 결정하는 아주 중요한 요소이기 때문이다.

조직상황에서 신뢰의 중요성은 지속적으로 증대하고 있으며, 대인간 관계의 신뢰에서부터 조직간 관계의 신뢰에 이르기까지 다양한 수준에서 연구되고 있다(권석균, 2000).

최근에는 신뢰의 중요성을 강조하는데서 한걸음 나아가 신뢰의 선행변수와 결과변수에 대한 본격적인 모형의 제시와 그 측정도구의 개발을 시도하고 있으며, 동시에 신뢰 자체의 성격과 유형을 규명하려는 노력을 기울이고 있다(최성원·윤방섭, 2000). 신뢰와 다양한 변인들간의 관계가 연구되고 있으나, 조직에서 가장 중요한 변인으로 고려하고 있는 직무만족이나 조직몰입과 같은 조직구성원의 태도와 관련된 연구는 찾아보기 어려운 실정이다.

이에 본 연구에서는 대인간 관계에서의 신뢰, 보다 구체적으로 상사와 부하간의 관계에서 나타나는 상사에 대한 부하의 신뢰와 관련하여 선행연구(Mayer, Davis, & Schoorman, 1995; Whitener, Brodt, Korsgaard, & Werner, 1998)에서 제시되고 있는 신뢰와 선행변인들, 즉 신뢰가치 행동 특성의 관계를 살펴보고자 한다. 상사의 신뢰가치 행동 특성으로 Mayer, Davis, Schoorman 등이 제시하고 있는 능력, 배려, 정직성을 선택하였으며, Whitener, Brodt, Korsgaard, Werner가 제시하고 있는 의사소통을 추가하기로 한다. Mayer, Davis, Schrooman 등에 제시하고 있는 신뢰가치 행동특성 들은 많은 연구들에서 신뢰의 선행요인으로 사용되고 있는 중심적인 변인들이다. 능력은 선행연구들에서 역량 또는 전문성으로도 표현되고 있으며, Butler, Cook과 Wall, Detsch 등의 많은 선행연구에서 사용되어 왔다. 두 번째 변인인 배려 또한 Larzelere와 Huston, Solomon, Strickland 등의 선행연구에서 사용되고 있는 변인이다. Mayer, Davis, Schoorman이 제시한 세 번째 변인이 정직성은 Butler, Larzelere와 Huston, Ring과 Van de Ven 등의 선행연구에서 사용되고 있다.

Whitener, Brodt, Korsgaard, Werner가 제시하고 있는 신뢰의 선행요인들 중에서 기존의 선행연구들과 많은 관련성을 가지고 있는 것이 의사소통이다. 많은 연구에서 정보 흐름의 정확성은 다른 변수들과 비교해볼 때 감독자에 대한 신뢰에서 가장 강력한 관계를 가지고 있었다. Giffin, Hart 등의 연구에서도 의사소통과 관련된 변인들을 찾아볼 수 있다.

이러한 선행연구들을 토대로 다음과 같은 가설을 설정한다.

[가설 1] 능력, 배려, 정직성, 의사소통의 신뢰가치 행동 특성들은 상사에 대한 부하의 신뢰에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

1-1] 상사의 능력에 대한 부하의 지각수준은 상사에 대한 신뢰에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

1-2] 상사의 배려에 대한 부하의 지각수준은 상사에 대한 신뢰에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

1-3] 상사의 정직성에 대한 부하의 지각수준은 상사에 대한 신뢰에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

상사와 부하간의 신뢰에서 리더십의 관계(Podsakoff, MacKenzie, Moorman, Fetter, 1990)를 살펴보면, 상사의 신뢰가치 행동 특성들은 조직내 일상적인 업무관계에서 표현되는 것들로 유형에 관계없이 상사에 대한 부하의 신뢰형성에 영향을 미칠 것으로 기대된다. 상사와 부하간의 신뢰관계에 영향을 미칠 것으로 기대되는 또 다른 요인은 상사의 리더십 스타일일 것이다. 특히 상사와 부하간의 결속이 강조되고 있는 변혁적 리더십은 상사와 부하의 신뢰관계를 예측하는데 중요한 정보를 제공할 수 있다.

상사의 행동특성과 리더십 스타일에 의해서 영향을 받는 상사에 대한 신뢰 정도는 직무를 수행하는 조직구성원의 태도에도 영향을 미치고, 이는 개인이 담당하는 직무 및 조직 전체에 대한 개인의 태도에 영향을 미칠 것이다.

Conger와 Kanungo는 카리스마적 리더십의 구성요소 중의 하나로 신뢰가치 행동을 포함하고 있으며(Conger, & Kanungo, 1987), Bennis와 Nanus의 연구, Boal과 Bryson의 연구, Yukl의 연구, Podsakoff, MacKenzie, Moorman, Fetter의 연구들에서는 상사에 대한 신뢰가 변혁적 리더십과 조직시민행동 사이의 매개변인으로 작용하고 있다고 주장하고 있다. 이러한 관계는 변혁적 리더십이 상사에 대한 부하의 신뢰에 영향을 미치고 있음을 보여주는 것이라고 할 수 있다.

이에 다음과 같은 가설을 설정하고 검증하고자 한다. 이와 관련하여 변혁적 리더십의 비교대상인 거래적 리더십과 신뢰와의 관계를 함께 조사하고자 한다.

[가설 2] 상사의 리더십 수준은 상사에 대한 부하의 지각된 신뢰에 영향을 미칠 것이다.

2-1] 상사의 변혁적 리더십 수준은 상사에 대한 부하의 신뢰에 정(+)의 영향을 미

칠 것이다.

- 2-2]** 상사의 거래적 리더십 수준은 상사에 대한 부하의 신뢰에 영향을 미치지 않을 것이다.

조직행동적 연구에서 가장 많은 관심이 주어지고, 활용되고 있는 조직구성원의 태도로써 직무만족과 조직몰입을 신뢰에 대한 결과변인으로 사용하여 관계를 살펴보고자 한다. 기존의 연구들에서는 신뢰의 결과변인에 대한 관심은 별로 나타나지 않고 있으며, 신뢰의 선행변인에 보다 많은 관심이 주어져 왔다. 그러나 조직내에서 상사와 부하간의 신뢰 정도가 중요한 것이 아니라 이런 신뢰관계에 의해서 조직구성원들이 어떤 태도를 가지고 있는가 하는 것이 더욱 중요한 것이라고 할 수 있기 때문이다.

이러한 조직 환경에서 조직구성원들이 자신들의 상사에 대해 갖는 신뢰는 조직에 대한 구성원들의 대도에도 중대한 영향을 미칠 것으로 기대된다. 특히 직무만족을 구성하고 있는 단면들 중에서 감독 단면에 대한 만족은 상사와 밀접한 관련을 맺고 있으며, 이러한 관계는 신뢰가 직무만족에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 기대하도록 한다. 신뢰와 직무만족간의 관계에 대한 연구들에서도 신뢰 수준이 직무만족에 정(+)의 영향을 미치고 있음을 보여주고 있다(Cook & Wall, 1980; Driscoll, 1978).

그럼에도 불구하고, 선행연구들에서는 주로 조직내 대인관계에서 당사자들에 대한 상대방의 신뢰와 신뢰가치 행동 특성에만 관심을 보이고 있으며, 조직상황에서 보다 일반적으로 사용되고 있는 직무만족이나 조직몰입과 같은 구성원들의 태도와의 관계에 대해서는 많은 연구가 이루어지지 않고 있다.

이에 본 연구에서는 상사와 부하간의 관계에서 상사에 대한 부하의 신뢰와 이런 신뢰에 영향을 미치는 상사의 신뢰가치 행동간의 관계뿐만 아니라 신뢰수준과 조직내에서 보다 일반적인 구성원들의 태도인 직무만족과 조직몰입의 관계에 대해서도 고찰하고자 다음과 같은 가설을 설정하였다.

- [가설 3]** 상사에 대한 부하의 신뢰수준은 부하의 직무만족과 조직몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

- 3-1]** 상사에 대한 부하의 신뢰수준은 부하의 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
3-2] 상사에 대한 부하의 신뢰수준은 부하의 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

IV. 연구방법 및 분석결과

1. 표본의 설계

본 연구에서의 표본은 연구자의 자료수집상의 용이성을 고려하여, 지방 방송사를 대상으로 하고 있다. 지방 방송사의 인적규모 때문에 특정 지역 방송사만을 대상으로 한 조사가 이루어지지 않고, 전국에 걸쳐있는 MBC 계열의 방송사 전체를 대상으로 조사가 이루어졌다.

설문지의 조사는 방송사의 intranet을 이용하여 2003년 10월 10일부터 10월 22일까지 이루어졌다. 전국방송사를 대상으로 배포가 되었으며, 5개의 지방 방송사에서 회수되었다. 추가적으로 연구결과의 비교를 위하여 동일지역에 있는 다른 방송사에 대해서도 동일한 설문지의 조사가 이루어졌다.

본 연구에서 사용된 총 설문지는 MBC 계열사와 대전에 위치한 또 다른 방송사를 포함하여 총 206부를 회수하여 분석에 사용했다.

2. 분석방법

연구에 대한 실증 분석에서 사용되고 있는 표본은 한 조직에서 전부 회수된 것이 아니라 같은 업종의 여러 조직에서 회수되었다. 설문조사에 참여한 방송사들은 지리적으로 분산되어 있으나, 업무수행의 형태나 인적자원관리의 기반은 매우 유사한 특성을 가지고 있기 때문에 신뢰에 대한 조직간의 비교도 가능하다는 특성을 있다.

연구가설을 검증하기 위한 분석방법으로 SAS를 이용하여 평균과 분산, 빈도 등과 같은 기초통계분석과 분산분석, 상관관계 분석, 회귀분석 등이 사용되고 있다. 분산분석은 설문 응답자들의 특성에 따라서 연구에서 사용되고 있는 변인들의 차이를 살펴보는데 이용되고 있으며, 변인들간의 관계에 대해서는 상관관계 분석과 다중회귀분석이 이용되고 있다.

1) 신뢰 변인 측정

신뢰 변인은 McAllister(1995)가 제시하고 있는 신뢰의 유형분류, 즉 정서적 신뢰와 인지

적 신뢰로 구분하는 유형에 기초하고 있다. 인지적 신뢰는 개인의 이득을 중심으로 상대방에 대한 수용과 의지가 포함된 신뢰라고 한다면, 정서적 신뢰는 정서적인 동조나 일체감 등과 같이 상사와 부하라는 대인관계에서 보다 밀착된 관계라고 할 수 있다.

본 연구에서는 McAllister가 사용했던 측정항목을 정서적 신뢰를 측정하는 항목 5개와 인지적 신뢰를 측정하는 항목 6개로 총 11개의 측정항목으로 7점 척도의 Likert 방식이 사용되고 있다.

2) 상사의 신뢰가치 행동 특성

상사의 신뢰가치 행동 특성은 상사에 대한 부하들의 신뢰 관계를 형성하는 상사의 행동적 특성이며, 부하들에 의해 주관적으로 지각되는 특성이라고 할 수 있다.

본 연구에서는 Mayer, Davis, Schoorman(1995)의 연구에서 제시된 능력(ability), 배려(benevolence), 정직성(integrity)을 고려하였으며, Whitener, Brodt, Korsgaard, Werner(1998)에 의해서 제시된 의사소통 등의 이외의 특성들을 고려하였다.

상사의 신뢰가치 행동은 Mayer 등(1995) 등에 의해서 사용된 측정항목을 기반으로 하여 구성하였으며, 측정항목은 총 25개가 사용되고 있으며, 7점 척도의 Likert 방식으로 이루어졌다.

3) 변혁적 리더십과 거래적 리더십

상사와 부하간의 신뢰관계와 관련성을 가지고 있는 중요한 변수로는 상사의 리더십이 고려될 수 있다. 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 측정은 Podsakoff, MacKenzic, Moorman, Fetter(1990)이 사용한 설문항목으로 변혁적 리더십의 구성요소로 비전, 모델제시, 목표수용, 고성과의 기대, 지원, 지적자극 등 6개의 영역으로 구성하였으며, 이들을 측정하는 항목으로 23개를 사용하고 있다. 그리고 거래적 리더십을 측정하기 위한 항목으로 5개의 항목이 사용되고 있다. 이에 본 연구에서는 이들 28개의 항목을 사용하여 변혁적 리더십과 거래적 리더십을 7점 척도의 Likert 방식으로 측정하였다.

4) 직무만족

직무만족은 직무에서 개인이 느끼는 좋고 나쁨의 정서적 상태로 정의될 수 있다.

직무만족의 측정은 크게 2가지 방식으로 구분될 수 있는데, 하나는 전반적 직무만족

(overall job satisfaction)을 측정하는 방식이고 다른 방식은 직무만족을 구성하는 단면들 (facets)에 대한 만족을 측정하고 이를 이용하여 전반적 직무만족을 추론하는 방식이다.

직무만족에 대한 측정도구는 Hackman과 Oldham(1970)의 직무진단조사(Job Diagnostic Survey : JDS)를 기반으로 하여 측정은 JDS의 항목들 중에서 4개를 선택하여 사용하고 있으며, 7점 척도의 Likert 방식으로 측정이 이루어지고 있다. 직무만족 단면들은 연구자들에 따라 다양하게 제시되고 있으나, 연구에서는 Hackman과 Oldham의 모형에 기초하여 보상, 성장, 동료, 관리/감독 4가지 단면을 측정하고 있다. 단면들은 총 12개의 항목을 7점 척도의 Likert 방식으로 표시되고 있다.

5) 조직몰입

조직몰입은 일반적 조직에 대한 충성심과 연대의식의 정도를 보여주는 개념으로 충성심과 연대의식에 대한 개인의 동인에 따라 다양한 형태로 구분이 이루어지기도 한다.

본 연구에서는 조직몰입은 Mowday, Steers의 측정도구(Price & Mueller, 1986)를 기준으로 하여 8개의 항목을 선택적으로 사용하고 있으며, 7점 척도의 Likert식으로 측정이 이루어지고 있다.

V. 분석 및 논의

1. 표본의 개인특성 변수에 따른 분포

개인특성 변수에 의한 표본의 구성을 살펴보면, 응답자의 90.2%가 남성으로 대부분을 차지하고 있다. 연령대는 30세 미만에서 45세 이상까지 광범위하게 펼쳐 있으며, 30~35세 사이의 응답자가 전체의 1/3을 차지하여 가장 높은 비율을 보이고 있고, 교육수준은 대부분이 대졸인 것으로 나타나고 있다. 직급의 분포에서는 상사의 위치보다는 부하의 위치에 있는 직급의 비율이 절대 다수를 보이고 있다. 근속년수에 있어서는 15년 이상의 장기근속자가 전체 응답자의 절반을 차지하고 있었다. 현재의 상사와 같이 일한 기간에 대한 응답에서는 5년 이상의 응답자가 제일 많은 40%를 차지하고 있다. 소속조직의 분포에서는

25명에서 42까지 펴져있으며, 지역 방송사의 인력규모를 감안했을 때 전체 인력의 24.2%가 본 설문에 참여하고 있다.

표본의 특성을 요약한다면, 근속년수가 비교적 길고, 현재의 상사와 상당히 오랫동안 같이 일을 해온 대졸 학력의 남성의 비중이 크다고 할 수 있겠다.

2. 신뢰성과 타당도

1) 상사의 신뢰가치 행동 특성 변인들에 대한 분석

상사의 신뢰가치 행동 특성에 대한 요인분석에서는 4개의 요인이 추출되기를 기대되었다. 그러나 요인분석 결과에서는 5개의 요인이 추출되고 있었으며, 요인에 대한 항목들의 구성에서도 기대와는 다른 결과가 나타나고 있다. 특히, 배려와 정직성을 측정하는 항목들이 하나의 요인에 주로 묶이는 현상을 나타내고 있다. 이러한 결과는 최성원·윤방섭(2000)의 연구에서도 비슷하게 나타나고 있다.

한편 이러한 항목들에 대한 변인에 따른 신뢰성 분석에서는 Cronbach α 값이 상당히 높게 나타나고 있다. 능력(0.8472)과 정직성(0.8874)에서는 0.8 이상의 신뢰계수가 나왔으며, 배려(0.7143)와 의사소통(0.6815)은 상대적으로 낮게 나타났다.

2) 상사의 신뢰가치 행동 특성에 대한 요인분석 결과

이들 변인에 대한 신뢰성 분석결과에서는 모두 신뢰계수가 0.8 이상으로 상대적으로 높게 나타나고 있었다. 정직성이 가장 높은 수준의 신뢰성(0.9147)을 보이고 있었으며, 능력(0.8486)과 배려(0.8385)는 비슷한 수준으로 나타나고 있었다.

3) 리더십 변인에 대한 분석

리더십 변인들에 대한 신뢰성 분석결과에서는 성과관리가 0.9232, 동기부여가 0.9105, 그리고 팀지향성이 0.8541로 상당히 높게 나타나고 있다.

4) 직무만족과 조직몰입 변인에 대한 분석

본 연구에서의 결과변인에 해당하는 직무만족과 조직몰입에 대한 요인분석 결과는 각

변인에 대한 요인분석은 개별적으로 이루어졌으며, 이들에 대한 요인이 1개씩 추출되고 있었다. 이들 변인의 신뢰성 계수는 직무만족(0.7770)보다 조직몰입(0.8966)에서 보다 높게 나타나고 있었다.

3. 분석결과

1) 신뢰 변인에 대한 회귀분석 결과

	모형 1	모형 2	모형 3
모형 유의성	56.91***	91.30***	49.36***
신뢰가치 행동특성			
능력	0.57612***		0.11746
배려	0.26249***		0.11048*
정직성	-0.25315***		0.05754
변혁적 리더십			
성과관리		-0.06533	-0.10609
동기부여		-0.02587	-0.08515
팀지향성		0.80124***	0.62528***
R ²	0.4605	0.5780	0.6005
수정 R ²	0.4524	0.5716	0.5884

* p<0.05 ** p<0.01 *** p<0.001

가설 1과 2에 제시된 신뢰와 신뢰가치 행동 특성, 신뢰와 변혁적 리더십의 관계를 알아보기 위하여 신뢰 변인을 종속변인으로 하는 회귀분석이 수행되었다.

회귀분석에서는 신뢰를 종속변인으로 하고, 설명변인으로 신뢰가치 행동 특성하는 모형 1, 변혁적 리더십을 설명변인으로 사용하는 모형 2, 그리고 신뢰가치 행동특성과 변혁적 리더십 변인이 모두를 포함된 모형 3의 3가지 형태의 회귀분석이 실시되었다.

가설 1과 관련하여 신뢰 변인에 대한 신뢰가치 행동 특성 변인들의 관계에 대한 검증에서는 연구모형과는 달리 의사소통 변인이 제외되었다. 의사소통 변인은 요인분석에서 적절히 나타나지 않고 다른 변인들 속에 포함되고 나타나고 있기 때문이다. 위 표에서 모형 1은 신뢰가치 행동특성들에 의한 신뢰 변인의 설명력은 45% 수준이었으며, 모든 변인에서 유의한 값을 가지고 있는 것으로 나타나고 있다. 능력과 배려 변인에서는 가설에서

기대한 것과 같이 신뢰에 대하여 정(+)의 관계로 영향을 미치고 있었으나, 정직성의 경우에는 신뢰와 정(+)의 관계가 아닌 부(−)의 영향관계로 나타나고 있다. 이러한 결과를 볼 때 가설 1 중에서 1-1과 1-2의 가설은 올바르게 설정된 것으로 볼 수 있으나, 가설 1-3은 기각된다고 할 수 있다.

2) 직무만족 변인에 대한 회귀분석 결과

	모형 1	모형 2	모형 3
보청 유의성	18.64***	20.43***	9.51***
신뢰	0.32093***		0.24213*
만족단면			
보상만족		0.04504	
성장만족		0.22517	
동료만족		0.41986***	
감독만족		-0.10591	
신뢰가치 행동특성			
능력			0.05287
배려			-0.24281**
정직성			-0.22071
변혁적 리더십			
성과관리			0.42463***
동기부여			-0.00131
팀지향성			0.45555**
R ²	0.0845	0.2891	0.2535
수정 R ²	0.0800	0.2749	0.2269

* p<0.05 ** p<0.01 *** p<0.001

가설 3-1을 검증하기 위하여 직무만족을 종속변인으로, 신뢰를 설명변인으로 하는 회귀분석이 실시되었다. 직무만족과 신뢰간의 직접적인 관계이외에 추가적인 분석이 같이 이루어지고 있다.

직무만족 변인과 관련된 회귀분석 결과는 위 표와 같이 나타나고 있고, 가설 3-1의 직무만족 변인에 대한 신뢰의 영향관계는 모형 1에서 살펴볼 수 있다. 회귀분석 결과를 직접적으로 보았을 때 가설 3-1은 채택되고 있다. 모형에서는 신뢰는 직무만족에 대하여 유의한 정(+)의 영향관계를 보이고 있었으나, 모형의 설명력에서는 8.5% 수준으로 높지 않

은 것으로 나타나고 있다.

직무만족 단면들과 직무만족 변인과의 관계에 대한 회귀분석 결과는 모형 2와 같이 나타나고 있다. 만족단면들을 사용한 모형의 직무만족에 대한 설명력은 27.5% 정도로 높게 나타나고 있으며, 동료에 대한 만족만이 전반적 직무만족에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나고 있다.

직무만족에 대한 영향변인으로 신뢰이외에 신뢰의 선행변인들을 포함하였을 때의 회귀분석 결과가 모형 3에 제시되어 있다. 이러한 분석 결과에서는 신뢰 변인뿐만 아니라 배려, 성과관리, 팀지향성에서 유의한 영향관계를 볼 수 있다. 신뢰, 성과관리, 팀지향성 변인들은 직무만족에 대하여 정(+)의 영향을 미치고 있었으나, 배려는 부(-)의 영향관계를 보여주고 있다.

모형 1과 비교하여 모형 3의 설명력은 크게 증가하고 있다. 이러한 원인중의 하나로 성과관리와 팀지향성의 추가라고 할 수 있다. 이러한 결과만을 고려하였을 때, 직무만족에 대한 영향변인으로 부하의 상사에 대한 신뢰보다는 리더의 리더십 행동이 더욱 중요한 변인이라고 말할 수 있다.

3) 조직몰입 변인에 대한 회귀분석 결과

	모형 1	모형 2	모형 3
모형 유의성	61.90***	72.16***	45.18***
신뢰	0.56535***	0.41347***	0.02058
직무만족		0.47322***	0.49300***
신뢰가치 행동특성			-0.20363*
능력			0.24472***
배려			0.23507*
정직성			
변혁적 리더십			-0.19128**
성과관리			-0.37780***
동기부여			0.33307**
팀지향성			
R ²	0.2346	0.4179	0.6495
수정 R ²	0.2308	0.4122	0.6352

* p<0.05 ** p<0.01 *** p<0.001

가설 3-2의 내용을 검증하기 위하여 조직몰입을 종속변인으로 하는 일련의 회귀분석결과 조직몰입 변인과 관련된 회귀분석 결과는 표와 같이 나타나고 있다.

가설 3-2의 조직몰입 변인에 대한 신뢰의 영향관계는 모형 1에서 살펴볼 수 있다. 회귀분석의 결과에서는 가설 3-2를 지지하고 있다. 모형에서 조직몰입에 대하여 신뢰는 유의한 정(+)의 영향관계를 보이고 있었으며, 모형의 설명력도 23.5% 수준으로 비교적 높게 나타나고 있다.

추가적인 분석으로, 조직몰입의 설명변인으로 직무만족이 추가된 경우의 회귀분석이 모형 2에 제시되고 있으며, 신뢰 변인의 선행변인들이 추가적인 설명변인으로 사용되고 있는 경우의 회귀분석 결과가 모형 3에 제시되고 있다.

모형 2에서 보면 신뢰 변인과 직무만족 변인은 모두 조직몰입에 대하여 정(+)의 영향을 미치고 있었으며, 모형 1과 비교하여 설명력에서도 상당한 증가가 이루어지고 있다. 그러나 신뢰의 설명변인들인 신뢰가치 행동특성과 변혁적 리더십 변인들이 포함된 모형 3에서 신뢰 변인은 조직몰입과 유의한 관계를 가지지 않는 것으로 나타나고 있다. 반면에 신뢰가치 행동특성들과 리더십 변인은 모두 유의한 관계를 가지고 있었으며, 배려, 정직성, 팀지향성은 정(+)의 영향을, 능력, 성과관리, 동기부여는 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타나고 있다.

4. 연구결과에 대한 검토

본 연구에서 신뢰에 대한 분석으로 정서적 신뢰와 인지적 신뢰 2가지 유형으로 신뢰를 구분하고자 하였으나, 신뢰 측정항목에 대한 요인분석에서는 만족스러운 결과가 나타나지 않고 있었으며, 신뢰의 구분이 연구의 표본에서는 무의미한 것으로 나타나고 있다. 이러한 결과는 연구의 설문응답자들이 신뢰에 대한 구분을 명확히 하지 못하고 있거나, 신뢰를 측정하는 도구에서의 문제가 있는 것으로 보인다. 그러나 신뢰에 대한 구분은 선행연구, 예를 들어 권석균의 연구에서도 의도했던 신뢰 유형의 구분이 이루어지지 않고 있었으며 (권석균, 2000), 많은 연구들에서는 신뢰에 대한 구분이 이루어지지 않은 상태에서 신뢰연구가 수행되고 있다는 점을 고려해 볼 때, 향후 신뢰연구에서 많은 관심을 가져야 할 영역이 아닌가 생각된다.

신뢰에 대한 영향요인으로 신뢰가치 행동특성들은 모두 유의한 관계를 보고 있었으나, 능력 및 배려와는 달리 정직성에서는 기대했던 방향과는 다른 부(-)의 관계를 보이고 있

었다. 정직성은 성과와 관련이 있다고 말하기 어려우며, 어떤 상황에서는 개인의 성과에 부정적인 영향을 미칠 수도 있다. 이러한 측면에서 본다면 실증분석에서 나타난 결과가 이해될 수 있다.

리더십과 관련된 변인들 중에서는 팀지향성만이 유의한 정(+)의 관계를 보이고 있었는데, 팀지향성은 비전제시와 목표수용이라는 변인을 구성하는 항목들이 중심이 된 개념으로 간접적으로 신뢰와의 관계는 원래의 변혁적 리더십 변인들 중에서 이들 영역의 변인들이 관련이 있을 것으로 보인다.

신뢰 변인은 직무만족이나 조직몰입에 대하여 모두 정(+)의 영향관계를 보이고 있었으나, 그 정도에 있어서는 조직몰입에 대해서 더 강한 영향을 미치는 것으로 나타나고 있다. 이러한 결과는 본 연구의 조사집단에 있어서 직무만족은 주로 동료에 의한 만족에 의해 영향을 받는 것으로 나타나고 있는 것과 연관되어 있다. 상사에 대한 신뢰는 직무만족을 구성하고 있는 단면들 중에서 주로 관리감독에 대한 만족과 관계를 맺고 있는데, 이러한 단면이 전반적 직무만족에는 영향을 미치지 않고 있기 때문이다. 또한 상사에 대한 신뢰는 개념적으로 조직과 보다 깊은 관계를 가진 것으로 해석될 수 있다. 신뢰는 쌍방적으로 발생하는 것이며, 이것은 집단적 성격을 내포하게 된다. 이러한 측면에서 볼 때 개인적 측면이 강조되는 직무만족보다는 집단적 측면이 강조되는 조직몰입과 신뢰의 관계가 더 크게 나타날 가능성을 가지고 있기 때문이다.

VI. 결 론

본 연구에서는 대인간 관계에서의 신뢰, 보다 구체적으로 상사와 부하간의 관계에서 나타나는 상사에 대한 부하의 신뢰와 관련하여 선행변인과 결과변인들을 조사하고 있다. 선행변인으로는 신뢰연구에서 제시되고 있는 신뢰가치 행동특성과 함께 상사와 관련이 있는 리더십 변인을 사용하고 있으며, 신뢰의 결과변인으로 조직행동에서 중요하게 다루어지고 있는 직무만족과 조직몰입이 연구에 포함되었다.

신뢰에 대한 선행연구들에서는 주로 신뢰 자체만을 다루거나 또는 신뢰에 영향을 미치는 신뢰가치 행동에 초점을 두고 있었으나, 이러한 연구결과는 신뢰의 필요성을 제시하는

데 미흡한 연구라고 할 수 있다. 이에 본 연구에서는 신뢰의 결과변인을 고려하고 있었으며, 신뢰와 직무만족, 신뢰와 조직몰입의 관계에 대해서 일정한 결과를 얻어내고 있다.

단지 본 연구에서 의도한 연구모형이나 변인의 조작적 정의와는 다른 결과들이 실증분석에서 사용되고 있다. 본 연구에서 신뢰를 정서적 신뢰와 인지적 신뢰 2가지 유형으로 구분하여 조사하였으나, 신뢰변인에 대한 분석에서는 신뢰의 변인을 하나의 개념으로 보는 것이 더 바람직한 것으로 나타나고 있었으며, 신뢰의 선행변인으로 선정한 신뢰가치 행동 특성에서는 기대했던 의사소통 변인이 나타나지 않고 있었으며, 변혁적 리더십은 원래의 의도와는 전혀 다른 형태의 새로운 변인들이 추출되고 있다.

이에 본 연구에서는 변인들에 요인분석과 신뢰성 분석의 결과로 얻어진 변인들을 중심으로 변인들간의 관계에 대한 가설검증을 수행하였다.

가설 1에서는 신뢰가지 행동 특성들과 신뢰 변인간의 관계를 살펴보고 있는데, 능력과 배려에 대한 가설이 채택되고 있었으며, 정직성은 가설과 정반대의 결과를 보이고 있었다. 가설 2에 대한 검증은 변인의 추출이 적절히 이루어지지 않았기 때문에 직접적으로 검증할 수 없었으나, 새로운 변인들을 구성하고 있는 항목들의 의미를 고려해 볼 때 변혁적 리더십, 특히 이를 구성하는 비전제시와 목표수용이 신뢰에 영향을 미치고 있음을 간접적으로 알 수 있었다. 또한 거래적 리더십의 항목들은 신뢰와 관계가 없는 것으로 나타나고 있어, 간접적으로 신뢰와 거래적 리더십간에 관계가 없음을 볼 수 있었다.

신뢰 변인은 직무만족이나 조직몰입에 대하여 모두 정(+)의 영향관계를 보이고 있었으나, 그 정도에 있어서는 조직몰입에 대해서 더 강한 영향을 미치는 것으로 나타나고 있다. 이러한 결과는 본 연구의 조사집단에 있어서 직무만족은 주로 동료에 의한 만족에 의해 영향을 받는 것으로 나타나고 있는 것과 연관되어 있다. 상사에 대한 신뢰는 직무만족을 구성하고 있는 단면들 중에서 주로 관리감독에 대한 만족과 관계를 맺고 있는데, 이러한 단면이 전반적 직무만족에는 영향을 미치지 않고 있기 때문이다. 또한 상사에 대한 신뢰는 개념적으로 조직과 보다 깊은 관계를 가진 것으로 해석될 수 있다. 신뢰는 쌍방적으로 발생하는 것이며, 이것은 집단적 성격을 내포하게 된다. 이러한 측면에서 볼 때 개인적 측면이 강조되는 직무만족보다는 집단적 측면이 강조되는 조직몰입과 신뢰의 관계가 더 크게 나타날 가능성을 가지고 있기 때문이다.

또 다른 결과는 실증분석에서 사용된 변인들이 각 조직에 따라서 달라지고 있으며, 변인간의 관계가 다르게 나타날 수 있음을 보여주는 것이다. 이러한 결과는 상사에 대한 부하의 신뢰가 하나의 일관된 모형에 의해서 설명되는 것이 아니라 조직에 따라서 달라질 수 있음을 제시하는 것이다.

참 고 문 헌

[1] 국내문헌

- 1) 권석균, 부하의 상급자 신뢰에 상급자의 행동특성과 능력, 사회적 유사성 및 교환관계 특성이 미치는 영향, 경영학 연구, 제 29권, 제 1호, 187-216.
- 2) 김남현 · 김정원, 리더십, P. G. Northouse, Leadership, 경문사, 2002.
- 3) 김준곤, 직무만족 측정과 관련변인들의 영향, 1988.
- 4) 서재현, 직무와 관련된 역할과 조직내 대인관계가 결근에 미치는 연구, 한국경영학회, 26권 (2), 1997. p. 633-655.
- 5) 이순묵, 공변량 구조분석, 성화사, 1990.
- 6) 임성만 · 김명언, 조직에서의 신뢰 : 개관, 한국심리학회지, 2000, 13, 1-19.
- 7) 정연양, 조직몰입의 결정요인에 관한 연구, 한국노동연구원, 1992. p.5-26.
- 8) 최성원 · 윤방섭, 신뢰의 의미와 그 선행요인에 관한 연구, 산학경영연구, 제 13권, 31~47.
- 9) 황규대 · 김형식 · 박상진 · 송교석 · 양진환 · 양훈모이광희 · 이철기, 조직행동의 이해, 박영사, 2002.

[2] 외국문헌

- 1) Culbert, S. A. & McDonough, J. J. (1986), The politics of trust and organizational empowerment, Public Administration Quarterly, 10, 171~181.
- 2) Cummings, L. L., & Bromiley, P. (1996), The organizational trust inventory : Development and validation, in R. M. Kramer & T. R. Tyler (Eds.), Trust in Organizations, Thousand Oaks, CA : Sage, 302~330.
- 3) Hackman, T. R. & Oldham, G. R. (1976), Motivation through the Desing of work : Test of a Theory in : Organizational Behavior and Human Performance. 16, 256.
- 4) Hill, C. W. L. (1990), Cooperation, opportunism, and invisible hand : Implications for transaction cost theory, Academy of Management Review, 15, 500~513.
- 5) Hosmer, L. T. (1995), Trust : The connecting link between organizational theory and

- philosophical ethics, *Academy of Management Review*, 20, 379~403.
- 6) Jones, G. R., & Goerge, J. M. (1998), The experience and evolution of trust : Implications for cooperation and teamwork, *Academy of Management Review*, 23, 531~546.
 - 7) Lewicki, R. J., & Bunker, B. B. (1996), Developing and maintaining trust in work relationships, in R. M. Kramer & T. R. Tyler (Eds.), *Trust in Organizations*, Thousand Oaks, CA : Sage, 114~139.
 - 8) Lewicki, R. J., MaAllister, D. J., & Bies, R. J. (1998), Trust and distrust : New relationships and reality, *Academy of Management Review*, 1998, 23, 438~458.
 - 9) Lewis, J. & Weigert, A. (1985), Trust as a Social Reality, *Social Forces*, 63, 967-985.
 - 10) Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995), An integrative model of organizational trust, *Academy of Management Review*, 20, 709-734.
 - 11) McAllister, D. J. (1995), Affect- and cognition-based trust as foundation for interpersonal cooperation in organizations, *Academy of Management Journal*, 38, 24-59.
 - 12) McKnight, D. H., Cummings, L. L., & Chervany, N. L. (1998), Initial trust formation in new organizational relationships, *Academy of Management Review*, 23, 473-490.
 - 13) 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, in J. L. Pierce & J. W. Newstrom, *Leaders & the leadership Process*, 371-378.
 - 14) Rotter, J. (1971), Generalized expectancies for interpersonal trust, *American Psychologist*, 26.
 - 15) Rousseau, D. M., Sitkin, S. S., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998), Not so different after all : A cross-discipline view of trust, *Academy of Management Review*, 23, 393~404.
 - 16) Shapiro, S. P. (1987), The social control of impersonal trust, *American Journal of Sociology*, 93, 623~658.
 - 17) Whitener, E. M., Brodt, S. E., Korsgaard, M. A., & Werner, J. M. (1998), Managers as initiators of trust : An exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior, *Academy of Management Review*, 23, 513~530.
 - 18) Zend, D. E. (1972), Trust and managerial problem solving, *Administrative Science Quarterly*, 17, 229~239.
 - 19) Zucker, L. G. (1986), Production of trust : Institutional sources of economic structure, in B. M. Staw & L. L. Cumminigs (Eds.) *Research in organizational behavior*, 8, Greenwich, CT : JAI Press, 53~111.