

# 리더의 행동적 성실성이 부하의 이직의도에 미치는 영향: 인지적 신뢰와 정서적 신뢰의 매개효과를 중심으로

문지영<sup>1\*</sup>, 이정훈<sup>2</sup>

<sup>1</sup>라이트 매니지먼트, <sup>2</sup>성균관대학교 경영전문대학원

## The Effects of a Leader's Behavioral Integrity on Subordinates' Intention to Leave: Cognitive and Affective Trust as Mediating Variables

Jee-Young Moon<sup>1\*</sup>, Jung-Hun Lee<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Right Management, <sup>2</sup>School of Business, SungKyunKwan University

**요약** 본 연구는 리더의 특성 중 최근에 관심을 받고 있는 행동적 성실성(behavioral integrity)의 효과를 검토하는데 초점을 두고 있다. 리더의 행동적 성실성과 부하직원의 이직의도 간 관계에서 부하들이 느끼는 리더에 대한 신뢰가 매개역할을 하는 지 분석하는 것이다. 이 때, 신뢰를 단일차원이 아닌 인지적 신뢰와 정서적 신뢰의 두 개 차원으로 구분하여 이를 통해 부하 직원의 이직의도에 어떤 영향을 미치는지 검증하였다. 이를 위해 국내의 다양한 기업들에 종사하는 357명의 조직구성원들을 대상으로 구조방정식모형(SEM)을 통한 연구모형과 가설을 검증하였다. 본 연구결과에 의하면, 리더의 행동적 성실성이 리더에 대한 인지적 신뢰와 정서적 신뢰에 정(+의 영향을 미치고 결과적으로 이직의도에 부(-)의 영향을 준다는 것이 검증되었다. 이후 본 연구결과에 따른 이론적/실무적 시사점과 본 연구의 한계 및 향후 연구방향에 대한 내용을 제시하였다.

**Abstract** The goal of this study is to examine the effects of a leader's behavioral integrity on subordinates' intention to leave with the mediating roles of their cognitive and affective trust in their leader. After collecting data from 357 employees in a variety of organizations, we tested hypotheses with structural equation modeling(SEM).

This study shows that there are statistically significant relationships among a leader's behavioral integrity, subordinates' cognitive/affective trust and intention to leave. A leader's behavioral integrity with the fully mediating roles of subordinates' cognitive and affective trust affects on their intention to leave negatively. Limitations in this study and suggestions for the future study are discussed.

**Keywords** : Behavioral Integrity, Cognitive and Affective Trust, Intention to Leave

### 1. 서론

리더십에 대한 연구는 지난 20세기 초부터 본격적으로 시작되어 2015년 오늘날까지 활발하게 진행되고 있다. 각 시대별로 연구의 주류를 이룬 주제가 있었지만 리더십을 간단히 정의 내리기는 어렵다. 그러나 그 어떤 시대보다 리더십을 필요로 하는 때가 바로 지금 현재이고 리더가 갖추어야 할 역량에 대한 요구도 그만큼 커졌다. 세

상이 복잡해지고 각 국가별 문제들이 서로 서로에게 영향을 미치는 글로벌한 사회가 되어 예전보다 더 많은 요인들이 우리가 속한 조직에 영향을 미치고 있기 때문이다. 국가의 경우 총리나 장관 등을 임명할 때 청문회를 통해 그들이 예전에 했던 말이나 행동을 철저히 검증하는 작업을 한다. 이는 한 사람의 말과 행동으로 그 사람의 됴됨이와 능력을 알 수 있기 때문으로 기업에서도 마찬가지이다. 특히 기업의 리더는 다른 어떤 구성원보다

\*Corresponding Author : Jee-Young Moon(Right management)

Tel: +82-10-4310-2474 email: alisamoon@naver.com

Received July 13, 2015

Revised (1st October 21, 2015, 2nd November 20, 2015)

Accepted December 4, 2015

Published December 31, 2015

조직 유효성에 큰 영향을 미칠 수 있기 때문에 리더십은 중요한 문제이다. 또한 리더와 조직구성원의 관계는 신뢰를 바탕으로 이루어져야 리더를 믿고 따르며 조직구성원이 리더를 믿고 따를 때 공동의 목표를 달성할 수 있다.

최근 리더십 연구에 있어 조직 및 리더 자신이 추구하는 가치에 부합하는 말과 행동을 하는 행동적 성실성에 많은 관심이 쏠리고 있다. 조직구성원들이 리더를 판단할 때 그들이 따를 수 있는 리더인지 아닌지 결정하는 기준 중 하나가 리더의 특성이다. 이러한 리더의 특성 중 중요한 요인은 리더의 행동적 성실성이다. 이것은 리더를 따라야 할지 말지 결정할 때 수반되는 불확실성을 줄이는 판단 기준이 된다[1,2]. 조직원들의 만족을 고객 만족보다 더 우선시하겠다고 하면서 정작 직원 복지나 성과에 대한 공정한 분배가 이뤄지지 않는다면, 또는 회사의 정보를 공유하겠다고 하면서 몇몇 사람들로만 제한한다면 조직과 구성원 간 신뢰는 쌓기 어려울 것이다. 더불어 과거에 리더의 말과 행동의 불일치를 경험했던 조직원들은 리더의 행동적 성실성을 의심하게 된다. 이는 리더에 대한 신뢰에 큰 타격을 입힐 것이며, 이로 인해 조직원들의 직무만족과 조직몰입은 낮아지고 이직의도는 높아질 수 있다. 기업이 경쟁에서 이기고 살아남기 위해서는 여러 역량이 필요하지만 가장 중요한 역량 중 하나는 인재 보유이다. 따라서 본 연구에서는 이직의도에 초점을 둔다. 리더와 조직구성원들이 조직의 목표달성을 이룰 수 있기 때문인데 이 때 실제 이직을 예측하는 변수가 이직의도이다.

2013년 OECD 국가 중 우리나라 직장인의 근속년수는 평균 5.5년으로, 자료가 있는 26개국 가운데 가장 짧은 결과가 있었다[3]. 이직을 하는 이유에는 여러 가지가 있겠지만, 직속상사를 포함하여 함께 일하는 사람들 때문인 경우가 많다. 리더십에 기대를 걸고 리더에 대한 신뢰가 높다면 이와 반대로 이직하려는 의도는 줄어들 것으로 예상된다. 리더에게 배울 점이 없다고 생각될 때, 즉 리더가 역할모델이 되지 못할 때 이로 인해 리더에 대한 신뢰가 낮아지면 조직을 떠나려는 의도가 높아질 것이고 반대의 경우에는 이직의도가 낮아질 것이다.

따라서 본 연구의 목적은 첫째, 리더의 행동적 성실성이 리더에 대한 신뢰에 미치는 영향을 검증하는 것이다. 리더의 행동적 성실성과 리더에 대한 신뢰를 다룬 기존 연구가 대부분 신뢰를 단일차원으로 여겼다면, 본 연구

에서는 신뢰를 2개의 차원, 즉 인지적 신뢰와 정서적 신뢰로 구분하여 리더의 행동적 성실성이 각각의 신뢰에 미치는 영향을 검증하려 한다. 둘째, 리더에 대한 인지적 신뢰와 정서적 신뢰가 부하직원의 이직의도에 미치는 영향을 밝히고자 한다. 셋째, 리더의 행동적 성실성과 부하직원의 이직의도와와의 관계에서 리더에 대한 인지적 신뢰와 정서적 신뢰의 매개역할을 검증하고자 한다. 이를 위해서 본 연구에서는 각 변수들의 선행연구들을 고찰하고 이론적 배경을 바탕으로 가설을 수립한다. 마지막으로 실증분석을 통해 가설을 검증하여 결과와 시사점을 제시한다.

## 2. 이론적 배경

### 2.1 리더의 행동적 성실성

성실성(integrity)은 정직(honesty), 공정(fairness), 신실함(sincerity), 그리고 신뢰감(trustworthiness)과 같은 개인의 특성으로[4,5] 학자에 따라 성실성을 도덕적이고 윤리적인 개념으로 보기도 하고 별개로 보기도 한다. Simons[6]는 성실성의 개념을 발전시켜 행동적 성실성(behavioral integrity)을 ‘행위자의 말과 행동의 일치를 인식하는 정도’로 정의했다. 성실성에는 도덕적인 측면이 있지만, 행동적 성실성은 원칙에 대한 도덕성은 고려하지 않고 언급한 원칙이 행동과 일치하는 정도에 초점을 두었다[7]. Palanski와 Yammarino[5]도 Simons[6]와 유사한 주장을 했다. Palanski와 Yammarino[5]는 성실성을 정의한 30여 개의 논문을 검토하여 5개의 의미로 정리했다. 첫째, 전체(wholeness)로서의 성실성은 시대와 상황을 넘어 행동, 사고 및 감정의 전반적인 일치를 의미한다. 둘째, 말과 행동의 일치(word/action consistency)는 사회적 행동에 관한 일치를 말한다. 셋째, 역경에의 일관성(consistent behavior in adversity)은 어려움, 유혹, 도전적인 상황에서도 변함없는 행동을 의미한다. 넷째, 자신에게 진실하기(true to oneself)는 행위자가 자신의 양심에 맞게 행동하는 것이다. 다섯째, 도덕적이고 윤리적인 행동(morality/ethics)은 높은 성실성을 갖고 있는 사람을 윤리적이면서 도덕적인 사람으로 보는 관점이다. Palanski와 Yammarino[5]는 이 중 두 번째 범주인 말과 행동의 일치를 성실성으로 정의했다.

행동적 성실성은 타고난 특성이라고 할 수 있지만, 타

인에게는 주관적으로 지각된다. 다시 말해서, 리더가 말과 행동이 일치하지 않는 것은 그 사람의 특성이지 그가 처한 상황 때문이 아니라는 것이며[8], 어떤 구성원의 눈에는 리더가 말한 대로 행동하는 것으로 보일지라도 다른 구성원에는 진실하지 않게 보일 수 있다[9].

Bandura[10]의 사회학습이론에 따르면, 리더의 행동적 성실성을 인지한 조직원들은 그들 역시 리더의 행동을 따라할 것으로 기대된다. 사회학습이론은 학습에 있어 모방이나 역할 모델을 연구한 것으로 이는 경영자 층을 비롯하여 상위개념의 리더의 행동적 성실성이 중간관리자의 행동적 성실성에 영향을 미친다는 낙수효과(trickle-down effect)의 근거가 된다[11].

리더의 행동적 성실성에 대한 선행연구에서, Simons와 McLean-Parks[12]는 리더의 행동적 성실성이 호텔 수익에 정(+)의 관계가 있음을 증명하였다. 그리고 Palanski와 Carroll[13]은 행동적 성실성과 리더가 없는 집단에서의 리더 출현과 연관이 있다고 밝혔다. Davis와 Rothstein[14]은 메타분석을 통해 행동적 성실성이 부하직원의 직무만족 및 조직몰입과 같은 종업원 태도와 리더에 대한 만족과 상관관계가 있음을 증명했다. 또한 Johnson과 O'Leary-Kelly[15]는 은행원들을 대상으로 한 연구에서 은행원들이 그들의 상사가 약속을 지키지 않는다고 인식하면 퇴사와 정(+)의 관계가, 역할 성과와는 부(-)의 관계가 있음을 밝혔다. Greenbaum과 동료들[16]의 연구도 유사한 결과를 나타내고 있다. 이들은 행동적 성실성 이론에 근거하여 행동적 성실성에 반하는 리더의 위선이 조직구성원들의 이직의도에 미치는 영향을 조사하였다. 리더의 위선은 리더의 말과 행동의 불일치를 의미하며 조직원들이 리더의 말과 행동의 불일치를 인식하게 되면 리더를 위선자라고 생각하고 이직의도에 정(+)의 영향을 미치는 것을 검증하였다.

## 2.2 신뢰

신뢰(trust)는 상대방의 의도나 행동에 대해 긍정적인 기대를 하는 것을 의미한다[17]. 또한 신뢰는 상대방에 대한 감시나 통제 없이도 상대방이 기대에 어긋나지 않게 행동할 것이라고 믿기 때문에 그에 따른 불확실성을 감수한다[18]. 이는 상대방을 신뢰하기 때문에 자연적으로 발생하는 취약성을 수반하는 개념으로 다른 사람을 신뢰한다는 것은 그 사람이 미칠 영향력을 받아들이겠다는 심리이다. Mayer와 동료들[18]은 신뢰의 선행요인으

로 상대방의 신뢰감(trustworthiness)을 인식하는 것이라고 설명했다. 신뢰감은 능력(ability), 자비심(benevolence), 그리고 성실성(integrity)의 3가지 요소로 이뤄졌다. Mayer와 동료들[18]이 주장하는 신뢰의 개념은 구성원이 리더의 정직성, 성실성, 공정성 및 능력과 같은 리더 특성에 대해 추론하려는 것이라고 했다. 리더에 대한 신뢰는 부하직원의 업무 태도와 행동에 영향을 미친다[19].

이처럼, 리더십과 업무 성과의 관계를 연구하면서 이런 관계의 근간이 되는 심리적인 메커니즘이 드러나기 시작했는데[20,21], 그 중 하나가 리더에 대한 신뢰이다. 신뢰가 조직에서 중요한 이유는 신뢰를 통해 조직구성원의 긍정적인 성과가 가능하기 때문이며[22], 조직의 상호작용에 영향을 미치기 때문이다[23,19]. 신뢰는 예전부터 리더와 추종자 간 사회적 교환의 질을 측정하는데 사용되고 있다[24,25]. Blau[26]의 사회교환이론(social exchange theory)은 사회적 교환을 ‘개인의 자발적인 행동으로 자신이 원하는 것을 상대방에게 얻게 될 것이라는 기대에 의한 것’으로 설명한다. 사회적 교환은 경제적 교환과 달리 호의 및 이익의 교환으로 상호 도움과 관계에 대한 투자이다. 리더가 부하직원을 잘 대우하면, 부하직원은 조직을 위해 최선의 노력을 함으로 보답한다는 주장이다[27]. 이전 연구를 통해서도 변혁적 리더십이 부하직원들의 신뢰를 매개로 하여 조직시민행동[24, 28]과 직무성과에[29]에 영향을 미침을 검증했다.

그러나 대부분 신뢰를 한 개의 차원으로 정의하고 측정하였다. 최근에는 신뢰를 일차원의 개념이 아닌 다차원의 개념으로 논의하고 있다. 신뢰를 다차원의 개념으로 처음 정리한 McAllister[30]은 인지적 신뢰와 정서적 신뢰의 2차원 신뢰 모델을 채택하여 실증연구를 하였다. 인지적 신뢰는 상대방의 특성, 능력, 역량, 성실성과 확실성과 같이 객관적으로 진단하여 만들어진다[19,18,31]. 반면, 정서적 신뢰는 감정적 투자에 근간을 둔 확신, 진실한 관심과 배려의 표현, 보답을 받은 정서의 이해를 반영한다. 인지적 신뢰는 ‘머리에 의한’ 신뢰로 상대방의 능력과 신뢰성에 근거해 판단한다. 이것은 도구적 추론으로 특정한 상황에 있는 상대방의 행동에 관한 정보로 만들어진다. 반면, 정서적 신뢰는 ‘마음에 의한’ 신뢰로 개인의 정서와 상대방의 감정과 동기에 대한 지각으로부터 생겨난 유대를 말한다. 한 개인은 주변사람들에 대해 정서적 신뢰를 갖고 그들의 안녕에 대해 관심을 표현하고 이런 관계의 내재적인 덕(德)을 믿는다[32]. 정서적인

신뢰가 인지적인 신뢰보다는 상황을 더 잘 견디고 일반화한다[33,34]. 이와 같은 신뢰에 관한 인지적/정서적 신뢰의 두 차원인 사람들이 다른 사람들에게서 역량과 따뜻함을 구별하는 것과 유사하다[35].

### 2.3 이직의도

이직의도(intention to leave)는 일을 그만두려는 생각이나 조직을 떠나려는 심리적인 의지를 말한다[36]. 조직은 조직구성원들이 직무에 대한 만족도를 높이고 조직에 대한 몰입을 높여서 궁극적으로 성과를 향상시키려할 뿐만 아니라 유능한 조직구성원들을 확보하고 그들이 조직을 떠나려는 이직을 낮추려고 노력한다. 그러나 일부의 조직구성원들은 여전히 다른 조직으로 이직을 고려하며 새로운 일자리 기회를 찾으려고 노력하는 것이 현실이다. 그렇기 때문에 이직의도는 중요한 요소이다.

Maertz와 Griffeth[37]는 이직과 관련된 연구를 고찰하여 이직에 영향을 주는 8가지 동기부여적 요소들을 정리하였는데, 정서적(affective), 계산적(calculative), 계약적(contractual), 행동적(behavioral), 대안적(alternative), 규범적(normative), 도덕적/윤리적(moral/ethical), 구성적(constituent) 요인들이다.

현실적으로 조직구성원들의 이직행동을 예측하는 것은 어렵다. 이러한 결과는 이직과 관련된 연구를 수행한 Price와 Mueller[38]의 논문에서도 제시하는 바이다. 그러나 이직행동을 예측하는 것은 불가능하다고 하더라도 이직의도가 실제적인 이직행동과 높은 상관성이 있다는 여러 논문들이 있다[39,40].

따라서 본 연구에서는 이직의도가 실제로 이직을 예측할 수 있는 좋은 변수라고 본다. 종업원들은 현재 소속된 조직에 불만이 높아지면 회사를 그만두고 이직하려는 가능성이 높아진다. 이와 관련하여, Mobley[41]는 직무만족과 이직간의 관계에서 직무만족이 낮은 종업원들이 이직을 고려한다는 것을 연구하였다.

이직의도의 2가지 주요한 선행요인은 직무만족과 리더에 대한 신뢰이다.

## 3. 연구 설계

### 3.1 연구모형

이론적 고찰과 선행 연구들을 바탕으로 리더의 행동적 성실성이 리더에 대한 인지적 신뢰와 정서적 신뢰를

매개로 하여 부하의 이직의도에 영향을 미칠 것으로 가설을 세웠다.

따라서 [Figure 1]과 같이 리더의 행동적 성실성이 리더에 대한 부하들의 인지적 신뢰와 정서적 신뢰 및 부하의 이직의도에 영향을 미치는 연구모형을 수립하였다.

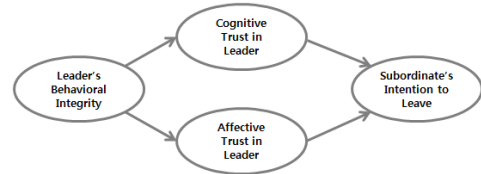


Fig. 1. Hypothesized Model

### 3.2 가설 설정

#### 3.2.1 리더의 행동적 성실성과 리더에 대한 신뢰

Palanski와 Yammarino[42]는 리더와 리더에 대한 신뢰는 조직연구에서 중요한 주제라고 언급했다. 최근 연구에서도 리더의 행동적 성실성과 신뢰 간 관계를 밝히고 있는데, Simons[6]는 행동적 성실성과 신뢰의 관계를 설명하며 부하직원이 리더의 높은 행동적 성실성을 인식하면 리더가 자신이 말한 대로 행동을 취할 것이라는 확신을 갖게 되고, 이러한 확신이 리더를 더 신뢰하게 될 것이라 설명했다. 반대로, 리더가 말한 약속을 지키지 않고 리더가 일관성이 없음을 인지한 부하직원은 리더를 신뢰하지 않게 된다. 이렇게 리더의 행동적 성실성과 리더에 대한 신뢰를 연구한 이전 연구들이 많이 있으나 연구의 대부분은 신뢰를 하나의 차원으로 간주하였다.

McAllister[30]는 신뢰를 2개 차원으로 구분하는 개념적 구성을 발전시켰다. 하나는 인지적 신뢰이고 다른 하나는 정서적 신뢰이다. 인지적 신뢰는 상대방의 역량, 책임감, 의존성과 같은 성과와 관련한 인지에 의한다. 정서적 신뢰는 개인 간 감정의 유대에 의한 것으로 상대방이 나에게 진실한 배려와 관심을 표현할 때 생긴다. 행동적 성실성은 행위자의 말과 행동의 일치성을 인식하는 것이다. 행동적 성실성은 행위자가 주장하는 가치와 그 가치를 실제 추구하는지, 그리고 약속을 지키는지 아닌지 둘 다를 인식하는 것이다. 그렇기 때문에 리더의 행동적 성실성은 리더에 대한 인지적 신뢰에 영향을 미칠 것이다. 반면, 정서적 신뢰는 감정적인 투자에 근거한 확신, 진실한 관심과 배려의 표현을 반영하여 생긴다. 리더에 대한 신뢰 중 정서적 신뢰가 인지적 신뢰보다 사회적 교환 관계와 더 밀접히 연관되어 있다[31]. Colquitt 등[43]

은 사회교환이론에 근거해 신뢰가 리더와 부하직원의 관계에 중요한 역할을 한다고 주장했다. 왜냐하면 신뢰는 의무를 강화하는 반면 상대방의 호의에 대한 불확실성을 줄이기 때문이다[26]. 리더가 약속을 준수하고 말과 행동을 동일하게 하는 행동적 성실성은 조직과 리더 자신의 가치에 부합하는 말과 행동을 한다는 전제이다.

Jung과 Avolio[29]는 변혁적 리더십과 정서적 신뢰를 연구한 논문에서 변혁적 리더의 솔선수범 행동과 리더 자신의 이익보다 조직의 목표를 우선시하는 모습이 리더와 부하직원의 감정적 유대를 강화시킨다고 주장했다. 이와 같이 리더의 행동적 성실성을 인식한 부하직원은 리더를 역할모델로 삼아 리더를 닮고자 하는 정서적 신뢰를 갖게 될 것이다.

위와 같은 논의를 바탕으로 다음과 같이 가설을 설정하였다.

가설 1a: 리더의 행동적 성실성은 리더에 대한 인지적 신뢰에 정(+ )의 영향을 미칠 것이다.

가설 1b: 리더의 행동적 성실성은 리더에 대한 정서적 신뢰에 정(+ )의 영향을 미칠 것이다.

### 3.2.2 리더에 대한 신뢰와 이직의도

이직의도의 중요한 선행변수 중 하나는 리더에 대한 신뢰이다. 최근 메타분석 연구에서는 영업사원들이 그들의 리더를 신뢰할 때 안전하다고 느끼고 조직에 대한 충성심이 커지며 조직을 떠나려는 의도가 낮아진다는 것을 증명했다[44]. 또한 영업사원들뿐만 아니라 다른 직무의 직원들도 상사를 신뢰할 때 이직의도가 낮아진다는 연구 결과가 있다[19]. 많은 이전 연구들이 리더에 대한 신뢰는 거래비용을 감소시키고, 직무만족을 증가시키고, 조직몰입을 일으킨다고 지적한다[19,45]. 이전의 많은 연구들도 신뢰와 이직의도의 관계를 증명하였다[46-48]. Dirks와 Fern[19]은 메타분석을 통해 신뢰의 선행변수와 결과변수를 체계적으로 검토했는데, 신뢰의 결과변수로 이직의도, 조직몰입, 직무만족, 리더-멤버 교환 등이었다. 이러한 결과는 리더에 대한 신뢰가 부하직원의 긍정적인 직무 결과에 중요한 요인임을 증명하는 것이다.

본 연구에서는 리더에 대한 인지적 신뢰와 정서적 신뢰가 부하직원의 이직의도에 영향을 미칠 것으로 가정한다. 그리고 리더의 행동적 성실성과 부하직원의 이직의도의 관계에서 리더에 대한 2개의 신뢰가 매개효과를 가질 것으로 다음과 같이 가설을 설정하였다.

가설 2a: 리더에 대한 인지적 신뢰는 부하직원의 이직의도에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2b: 리더에 대한 정서적 신뢰는 부하직원의 이직의도에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

가설 3a: 리더의 행동적 성실성은 리더에 대한 인지적 신뢰를 매개로 부하직원의 이직의도에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

가설 3b: 리더의 행동적 성실성은 리더에 대한 정서적 신뢰를 매개로 부하직원의 이직의도에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

## 4. 연구방법

### 4.1 자료수집 및 분석방법

본 연구를 위해 국내 대기업 및 외국계 기업에 근무하는 직원들을 대상으로 설문을 배포하고 취합하였다. 조사기간은 2015년 5월 10일부터 5월 30일까지였다. 설문지는 430부 배포해서 390부를 회수하였다(회수율 90%). 회수된 설문 중 응답이 누락되어 있거나 불성실한 경우를 제거한 후 최종적으로 357부를 분석에 사용하였다.

본 연구의 통계적 분석을 위해 SPSS와 AMOS를 사용하였다. 측정도구의 타당성 검토를 위하여 확인적 요인분석을 실시하였고, 연구모형의 검토를 위해서 측정모형 검토와 구조모형 분석의 2단계 접근법을 통한 구조방정식 분석을 실시하였다.

### 4.2 변수의 조작적 정의 및 측정

각 변수를 측정하기 위한 측정도구는 다음과 같다. 각 변수는 리커트 5점 척도로 측정되었다. 이론적 배경과 선행연구를 통하여 충분히 타당성이 검증된 측정문항을 본 연구에서 사용하였다.

#### 4.2.1 리더의 행동적 성실성

리더의 행동적 성실성은 리더가 말한 대로 행동하고 약속을 지키는 정도로 정의했다[6]. 본 연구에서는 Simons와 동료들[49]이 만든 8개 문항을 사용하였다. 측정항목의 예로는 ‘나의 상사는 말과 행동이 일치한다’, ‘나의 상사는 약속을 지킨다’ 등이다.

#### 4.2.2 리더에 대한 신뢰

리더에 대한 신뢰를 인지적 신뢰와 정서적 신뢰로 구

분한 McAllister[30]가 사용한 10개 문항을 사용하였다. 측정항목의 예로는 ‘나의 상사의 경력을 봤을 때, 나는 상사의 역량과 업무 완수를 위한 준비에 관해 의심하지 않는다’, ‘나와 일로 관련이 있는 사람들은 나의 상사를 믿음직한 사람이라고 생각한다’, ‘나의 문제점을 상사에게 말한다면, 나의 상사는 건설적이고 사려 깊은 반응을 보일 것이다’ 등이다.

### 4.2.3 이직의도

이직의도는 조직을 떠나려는 심리적인 의지를 말한다 [36]. 본 연구에서는 Lewin과 Sager[50]의 5개 항목으로 측정하였다. 주요 항목은 ‘나는 정기적으로 직장을 그만둘 생각을 한다’, ‘나는 6개월 내에 현재 직장을 떠날 의도가 있다’ 등이다.

## 5. 실증분석 결과

### 5.1 표본 현황

표본의 인구통계적인 특성을 살펴보면 전체 357명 중 남성 218명(61.1%), 여성 139명(38.9%)으로 남성이 여성에 비해 많았다. 연령별 분포는 20대가 98명(27.5%), 30대가 173명(48.4%), 40대가 167명(21.6%), 50대가 9명(2.5%)로 30대가 가장 많은 비중을 차지하고 있다. 평균 근속년수는 6년 3개월, 현 상사와 함께 일한 근속년

수는 3년 2개월로 나타났다. 직급 분포에서는 대리 이하의 실무 인력이 215명(60.2%)로 가장 많았고, 과장급이 59명(16.5%), 차장 및 부장은 78명(21.9%), 그리고 임원급은 5명(1.4%)으로 가장 적게 나타났다. 응답자들이 속한 기업군의 특성을 보면 전기/전자 산업에 속한 응답자가 72명(20.2%)으로 가장 많았고 통신이 56명(15.7%), 기타산업이 42명(11.8%), 금융이 33명(9.2%), 병원 및 건설업이 각각 31명(8.7%), 유통/운송이 23명(6.4%), 호텔 포함 서비스업이 21명(5.9%), 교육기관이 20명(5.6%), 석유화학이 16명(4.5%), 기계가 12명(3.4%) 순으로 다양한 산업의 결과를 나타내고 있다.

### 5.2 신뢰성 및 타당성 분석

본 연구의 이론변수들과 측정문항들이 잘 일치되고 있는지 확인하기 위하여 확인적 요인분석을 실시하였다. 확인적 요인분석은 이론변수들과 측정문항들이 잘 일치되고 있는지 확인하기 위한 방법이다. 확인적 요인분석 결과 항목들이 전반적으로 유의한 결과를 나타냈다 ([table 1] 참고). 단, 측정문항의 설명력을 의미하는 SMC(squared multiple correlations)의 값이 리더의 행동적 성실성의 1개 문항(bin6=0.376), 인지적 신뢰에서 1개 문항(ct6 =0.141), 그리고 이직의도에서 2개 문항(it4=0.219, it5=0.276)이 기준이 되는 0.4보다 낮은 수준으로 나타나서 제거하였다. [Table 1]은 해당 문항을 최종적으로 제외하고 측정모형에 대한 확인적 요인분석을

Table 1. Results of Confirmatory Factor Analysis

variable	item	B	$\beta$	S.E.	t	P	SMC
Leader's Behavioral Integrity	bin1	1.000	.855				.731
	bin2	.923	.849	.045	20.654	.000	.720
	bin3	1.028	.877	.047	21.912	.000	.770
	bin4	.997	.835	.050	20.071	.000	.697
	bin5	.761	.667	.054	14.135	.000	.438
	bin7	1.051	.810	.055	19.092	.000	.656
	bin8	.877	.761	.051	17.291	.000	.580
	Cognitive Trust	ct1	1.000	.724			
ct2		1.004	.756	.072	13.972	.000	.574
ct3		1.148	.793	.078	14.648	.000	.629
ct4		1.170	.889	.071	16.423	.000	.791
ct5		1.169	.894	.071	16.494	.000	.799
Affective Trust	at1	1.000	.859				.738
	at2	1.134	.892	.055	20.604	.000	.796
	at3	.936	.740	.059	15.983	.000	.547
	at4	.841	.771	.050	16.964	.000	.594
Intention to Leave	it1	1.000	.961				.924
	it2	1.017	.951	.030	34.166	.000	.905
	it3	.807	.783	.038	21.246	.000	.613

n=375,  $\chi^2=328.881$ , df=146, p=.000, IFI=.967, TLI=.961, CFI=.967, RMSEA=.059

**Table 2.** Means, Standard Deviations, CR, AVE, Correlations and Reliabilities

Variable	M	SD	CR	AVE	(1)	(2)	(3)	(4)
(1) Leader's Behavioral Integrity	3.72	0.67	10.022	0.749	(.93)			
(2) Cognitive Trust	3.57	0.78	7.817	0.731	.70**	(.91)		
(3) Affective Trust	3.31	0.73	9.675	0.715	.65**	.75**	(.89)	
(4) Intention to Leave	2.00	0.84	12.106	0.846	-.50**	-.51**	-.45**	(.93)

\*\*p<.01, \*p<.05, Cronbach's  $\alpha$  in ( ).

실시한 결과이다. 각 이론변수에 측정값들의 비표준화 및 표준화 추정계수 값이 모두 높은 수준에서 나타나고 있다. 유의도를 판별하기 위한 C.R. 값이 모두 2.7을 초과하는 p<0.01 수준에서 유의도를 나타내고 있다. 모형의 적합도를 평가하기 위해서 IFI, NNFI(TLI), CFI, RMSEA 등의 적합도지수를 이용하였다[51]. 분석결과, 본 연구의 측정모형의 적합도가 IFI=.967, TLI=.961, CFI=.967, RMSEA=.059 로 적합도가 좋은 모형이라는 것을 확인하였다.

본 연구에서는 판별타당성을 분석하기 위해서 평균분산추출(AVE: average variance extracted)을 통해 검토하며, 이는 잠재변수에 대해 측정문항들이 설명할 수 있는 분산의 크기를 의미하는 것으로 0.5 이상이 되어야 신뢰도가 있는 것으로 본다. 각각의 측정문항들의 AVE 값이 모두 0.5를 초과하고 있어 적절한 판별타당도를 나타내고 있다고 해석할 수 있다.

[Table 2]에서는 AVE값 외 변수들의 기본적인 통계 값인 평균, 표준편차와 변수들간 상관관계를 살펴보았다. 상관관계 분석 결과, 리더의 행동적 성실성은 리더에 대한 인지적 신뢰와 정서적 신뢰와 정(+)의 관계를, 이직 의도와는 부(-)의 관계를 나타내고 있다. 신뢰성 분석을 위한 크론바흐 알파 값은 일반적인 기준치인 0.6 이상으

로 나타나 각각의 변수들이 신뢰성을 가진다고 볼 수 있다.

### 5.3 가설검증

본 연구는 리더의 행동적 성실성이 리더에 대한 인지적 신뢰와 정서적 신뢰를 매개로 하여 조직구성원의 이직의도에 미치는 영향을 검증하기 위해 구조방정식모형 (Structural Equation Modeling)을 사용하였다. 본 연구 모형의 검증결과 모형적합도 지수는  $\chi^2 = 433.405$ ,  $df = 148$ , IFI= 0.948, TLI(NNFI)= 0.940, CFI= 0.948, RMSEA= 0.074로 Bentler[51]가 제시한 적합도 지수에서 모두 적합한 수준으로 나타나고 있다. 가설을 검증하기 위한 구조모형의 경로계수들을 살펴보면, 가설 1a, 1b, 2a는 p<0.01 수준에서, 가설 2b는 p<0.05 수준에서 유의하였다.

그리고 본 연구에서는 리더에 대한 인지적 신뢰와 정서적 신뢰의 매개역할을 검증하기 위해 Bootstrapping을 이용하여 모형의 간접효과를 분석하였다. Bootstrapping 분석결과, 가설 3a, 3b는 p<0.05 수준에서 유의한 것으로 나타났다. 따라서 1차 검증결과는 본 연구의 가설과 연구모형을 모두 지지하고 있는 것으로 해석할 수 있다.

[Table 3]의 연구모형 검증결과가 통계적으로 유의하게 나타났다고 하더라도 이러한 구조모형이 현실을 가장

**Table 3.** Results of Pathway Estimates for Hypothesized Model

H	Pathway	Path Coefficient		S.E.	C.R.	p
		B	$\beta$			
H1a	Leader's BI → Cognitive Trust	0.727	0.783	0.056	13.05	< 0.01
H1b	Leader's BI → Affective Trust	0.818	0.743	0.058	14.14	< 0.01
H2a	Cognitive Trust → IL	-0.600	-0.444	0.090	-6.659	< 0.01
H2b	Affective Trust → IL	-0.152	-0.134	0.072	-2.107	< 0.05
H3a, b(Indirect)	Leader's BI → IL	-0.561	-0.447	0.047		< 0.05
Model Fit		$\chi^2 = 433.405$ , $df=148$ , $p=0.000$ CMIN/ $df=2.92$ , IFI=0.948, TLI(NNFI)=0.940, CFI=0.948 RMSEA=0.074				

잘 설명하는 최적의 이론적 모형인지의 여부에 대해서는 주어진 모형 검증 결과만으로는 확신을 가지기 어렵다. Hair 등[52]은 모델링 전략을 개발하는 방법을 확인적 모델링 전략, 경쟁적 모델링 전략 및 모델개발 전략의 세 가지 방식을 제시하였다. 본 연구에서는 모형개발 방법을 통해 주어진 제안모형을 토대로 이론변수들 간의 관계와 모수의 특징을 조정하여 모형의 적합도가 향상되는지 검토하였다.

제안모형에서 모형 적합도를 개선할 것으로 예상하여 추가한 경로는 리더의 행동적 성실성 → 이직의도와 리더에 대한 인지적 신뢰 → 리더에 대한 정서적 신뢰이다. 이 경로를 포함한 연구모형을 각각 수정모형1, 수정모형2, 그리고 두 개의 경로를 모두 추가한 모형을 수정모형3으로 설정하였다(Fig. 2 참고).

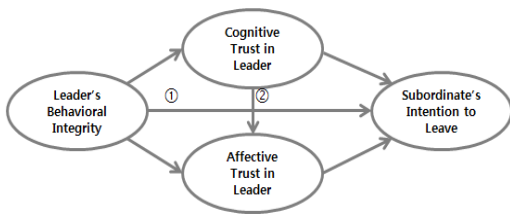


Fig. 2. Modified Model  
 Model 1=①  
 Model 2=②  
 Model 3=①+②

수정모형 도출을 위한 구조방정식 검증 결과에 따른 각 수정모델의 적합도 지수는 [table 4]와 같다(수정모델 1 BIBI → IL 의  $p=0.031$ , 수정모델 2 CT → AT 의  $p<0.01$ , 수정모델 3 CT → AT 의  $p<0.01$ , BI → IL 의  $p=0.004$ ), 그러나 수정모델 1, 2, 3 모두 리더에 대한 정서적 신뢰가 이직의도에 미치는 영향은 유의하지 않은 결과가 나왔다(수정모델 1  $p=0.543$ , 수정모델 2  $p=0.446$ , 수정모델 3  $p=0.866$ ). 따라서 본 연구에서는 통계적으로 유의한 제안모형을 최종 모델로 확정하였다.

Table 4. Results of Modified Model

Model	$\chi^2$	df	IFI	TLI(NNFI)	CFI	RMSEA
Hypothesized model	433.405	149	.948	.940	.948	.074
Modified model 1	427.086	147	.949	.941	.949	.073
Modified model 2	336.886	147	.966	.960	.966	.060
Modified model 3	328.881	146	.967	.961	.967	.059

## 6. 결론 및 시사점

### 6.1 연구결과 요약 및 시사점

본 연구는 최근 리더십 영역에서 중요성이 커지고 있는 리더의 행동적 성실성을 주제로 하여 리더의 행동적 성실성과 부하직원의 이직의도 간 관계에 내재하는 신뢰에 초점을 두었다. 이전의 많은 연구들이 리더십과 신뢰 간 관계를 조사했지만, ‘리더에 대한 신뢰를 강화하고 이로 인한 결과를 식별한 조사가 일관성이 없음을 지적하며 리더십과 리더에 대한 신뢰 간의 관계를 이해하기 위한 실증연구가 필요하다고 지적한다[53].

선행연구를 기반으로 본 연구는 리더의 행동적 성실성이 조직구성원의 이직의도에 영향을 미칠 것이라는 가설을 설정하였다. 이러한 관계에서 리더에 대한 인지적 신뢰와 정서적 신뢰가 매개역할을 할 것이라고 가정하였다. 국내 대기업 및 외국계 기업에 근무하는 357명을 대상으로 설문조사하여 그 결과를 구조방정식 모형을 사용하여 가설을 검증하였다. 검증결과, 본 연구모형에서 제시한대로 리더의 행동적 성실성은 리더에 대한 인지적 신뢰와 정서적 신뢰를 완전매개로 하여 조직구성원의 이직의도에 부(-)의 영향을 미치는 것을 밝혔다.

본 연구에 대한 이론적 시사점은 다음과 같다. 첫째, 리더의 행동적 성실성이 리더에 대한 인지적 신뢰와 정서적 신뢰 각각에 정(+)의 영향을 미치는 것을 밝혔다. 행동적 성실성과 신뢰 간 관계를 다룬 대부분의 연구에서 신뢰를 1차원으로 간주한 반면, 본 연구에서는 신뢰를 2개 차원인 인지적 신뢰와 정서적 신뢰로 구분하였다. 인지적 신뢰는 리더의 능력, 성실성, 호의 등에 영향을 받는 반면, 정서적 신뢰는 일반적으로 리더가 부하직원에 대한 존중, 배려 등의 태도를 보일 때 형성되는 것이다. 이와 더불어, 약속을 지키고 자신의 역할을 충실히 이행함으로써 조직원들에게 역할모델이 되는 리더의 행동적 성실성이 리더에 대해 갖는 부하의 정서적 신뢰에도 영향을 준다는 것을 밝혔다.

본 연구결과에서 나타났듯이, 리더의 행동적 성실성



이 리더에 대한 인지적 신뢰와 정서적 신뢰에 미치는 영향이 거의 차이가 없음을 알 수 있다.

리더의 행동적 성실성에 대한 국내 연구는 아직 미미한 실정으로 리더에 대한 신뢰에 간접적인 영향을 미치는 것이 본 연구의 핵심적인 결과이다.

둘째, 리더의 행동적 성실성과 이직의도 간의 관계에서 리더에 대한 인지적 신뢰와 정서적 신뢰가 완전 매개 역할을 한다는 것이다. 리더의 행동적 성실성이 신뢰를 완전매개로 하여 이직의도에 영향을 미칠 때 부하의 인지적 신뢰가 정서적 신뢰보다 부하의 이직의도에 크게 영향을 미친다는 것을 확인할 수 있었다. 이 결과는 이직을 고려할 때 정서적인 면보다는 인지적 면이 더 많이 고려됨을 말한다. 조직은 구성원들로 인해 목표가 달성되고 존재할 수 있기 때문에 무엇보다 구성원들의 잔류가 필요하다. 반대로, 구성원들이 조직을 떠나게 되면 비용적인 측면에서나 심리적인 측면에서 조직이 입게 되는 손해는 크다. 그렇기 때문에 조직구성원들의 실제 이직을 가늠할 수 있는 이직의도와 리더십의 관계는 경영학에서 주요한 연구 주제이다. 리더가 어떤 특성을 가지고 있는지 어떤 행동을 보이는지에 따라 구성원들의 이직의도에 영향을 미치는데 이 관계를 설명할 수 있는 중요한 메커니즘이 바로 리더에 대한 신뢰임을 검증했다. 리더가 말과 행동을 동일하게 하고 약속을 지킨다고 인식하면 조직원들은 리더에 인지적이고 정서적인 신뢰를 가지고 조직을 떠나려는 의도는 낮아지게 된다.

본 연구에 대한 실무적 시사점은 다음과 같다. 첫째, 부하직원의 신뢰를 얻기 위해서는 리더가 행동적 성실성을 보여야 한다. 리더의 행동적 성실성은 부하직원의 리더에 대한 신뢰에 중요한 선행요인이다. 그렇기 때문에 리더는 부하직원의 신뢰를 얻기 위해 말과 행동의 일치를 보이고 약속을 지키는 것이 중요하다. 리더에 대한 부하직원의 신뢰는 리더가 그들에게 도움이 되는 행동을 할 것이라는 기대를 갖고 리더를 기꺼이 따르기 때문에 [18] 결국 조직의 목표 달성을 이룰 수 있다. 많은 사람들이 리더십을 특별한 것으로 간주하는 경향이 있는데, 특별한 사람만이 하는 특별한 것이 아닌 행동적 성실성을 통하여 다른 사람에게 신뢰를 심어주는 것이 필요하다.

둘째, 리더에 대한 신뢰가 있을 때 조직구성원들은 기꺼이 조직에 남아 조직의 목표 달성에 기여할 것이다. 조직 및 리더의 가장 중요한 역할 중 하나는 조직구성원의 이탈을 막는 것이다. 현대의 조직원들은 개성도 강하고

원하는 것들도 다양해서 그들의 욕구를 충족시키는 것이 쉬운 일이 아니다. 따라서 신뢰를 통한 경영이 절실히 필요하다.

## 6.2 한계점 및 향후 연구방향

첫째, 본 연구의 설문자료는 리더가 아닌 부하들의 자기보고식(self-report) 설문방법을 사용하였다. 따라서 본 연구의 자료 분석에서 동일방법편의(common method bias)를 배제할 수 없다. 본 연구의 후속연구에서는 리더와 부하 모두에 대해서 평가하는 것을 권장한다.

둘째, 본 연구는 설문조사 방법에 있어 횡단적인 방법에 의존하였다. 리더의 특성과 신뢰성을 제대로 지각하기 위해서는 상당한 기간을 요구한다. 본 연구에서는 상사와 부하가 함께 근무한 연수가 3년 정도이기 때문에 어느 정도 상사에 대한 특성과 및 신뢰형성기간이 적당하다고 볼 수 있다. 그러나 향후연구에서는 종단적 연구를 통해 리더의 특성이 조직구성원들에게 확산되는 것을 좀 더 자세히 살펴본다 본 연구에서 검토된 변수들 간의 인과관계 성립을 측정할 수 있을 것이다.

셋째, 본 연구에서는 리더의 행동적 성실성이 신뢰의 2개 차원인 인지적 신뢰와 정서적 신뢰를 매개로 이직의도에 부(-)의 영향을 미치는 것을 밝혔다. 이는 개인수준의 영역으로, 더 나아가 조직차원에서의 연구도 필요할 것으로 생각한다. Drucker[54]는 조직은 가치를 보유하고 있어야 하고 조직구성원들도 마찬가지라고 언급했다. 이처럼 한 개인의 가치는 조직과 연계되어야 한다. 향후 연구에서는 리더의 행동적 성실성이 팀 및 그룹의 성과, 조직문화 및 고객만족도 등 조직차원에서 어떠한 영향을 미치는지 연구할 필요가 있겠다.

신뢰를 단일 차원이 아닌 다차원으로 구분한 이유는 각각의 신뢰가 다른 변수에 영향을 미칠 수 있기 때문이다. 그렇기 때문에 향후 연구에서는 인지적 신뢰와 정서적 신뢰가 다르게 영향을 미치는 변수를 검토할 필요가 있다.

## Reference

- [1] E. A. Lind, & K. Van Den Bos. When fairness works: Toward a general theory of uncertainty management, In B. M. Staw & R. M. Kramer(Eds.), *Research in organizational behavior*, p. 181-223, Greenwich, CT: JAI Press, 2002.

- DOI: [http://dx.doi.org/10.1016/s0191-3085\(02\)24006-x](http://dx.doi.org/10.1016/s0191-3085(02)24006-x)
- [2] K. Van De Bos & E. A. Lind. Uncertainty management by means of fairness judgement, In M. P. Zanna(Eds.), *Advances in experimental social psychology*, 1-60, San Diego, CA: Academic Press, 2002.
- [3] S. H. Kang. Korean companies need to employees' engagement with their soul. *LG Business Insight*, 2014.
- [4] R. Audi & P. E. Murphy. The many faces of integrity. *Business Ethics Quarterly*, 16, 3-21, 2006. DOI: <http://dx.doi.org/10.5840/beq20061615>
- [5] M. E. Palanski & F. J. Yammarino. Integrity and leadership: Clearing the conceptual confusion. *European Management Journal*, 25, 171-184, 2007. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.emj.2007.04.006>
- [6] T. Simons. Behavioral integrity: The perceived alignment between managers' words and deeds as a research focus. *Organization Science*, 13, 18-35, 2002. DOI: <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.13.1.18.543>
- [7] T. Simons, E. C. Tomlinson & H. Leroy. Research on behavioral integrity: A promising construct for positive organizational scholarship. In K. Cameron & G. Spreitzer(Eds.), *The Oxford handbook of positive organizational scholarship*, 325-339. Oxford University Press, 2012.
- [8] F. Heider. *The Psychology of Interpersonal Relations*. Wiley, New York, 1958. DOI: <http://dx.doi.org/10.1037/10628-000>
- [9] K. E. Weick. *Sensemaking in Organizations*. Sage Publications, Thousand Oaks, CA., 1995.
- [10] A. Bandura. *Social learning theory*, Englewood Cliffs. NJ: Prentice Hall, 1977.
- [11] S. S. Masterson. A trickle-down model of organizational justice: Relating employees' and customers' perceptions of and reactions to fairness. *Journal of Applied Psychology*, 86, 594-604, 2001. DOI: <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.86.4.594>
- [12] T. Simons & J. McLean-Parks. The sequential impact of behavioral integrity on trust, commitment, discretionary service behavior, customer satisfaction, and profitability. Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management, Toronto, Ontario, Canada, August, 2000.
- [13] M. E. Palanski & E. A. Carroll. The role of behavioral integrity as an antecedent to leader emergence. Paper presented as part of a symposium for Academy of Management annual conference, Atlanta, GA, August, 2006.
- [14] A. Davis & H. R. Rothstein. The effects of the perceived behavioral integrity of managers on employee attitudes: A meta-analysis. *Journal of Business Ethics*, 67, 407-419, 2006. DOI: <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-006-9034-4>
- [15] J. L. Johnson & A. M. O'Leary-Kelly. The effects of psychological contract breach and organizational cynicism: Not all social exchange violations are created equal. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 627-647, 2003. DOI: <http://dx.doi.org/10.1002/job.207>
- [16] R. L. Greenbaum, M. B. Mawritz & R. E. Piccolo. When leaders fail to "walk the talk": Supervisor undermining and perceptions of leader hypocrisy. *Journal of Management*, 1-28, 2012.
- [17] D. Rousseau, S. Sitkin, R. Burt & C. Camerer. Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23, 393-404, 1998. DOI: <http://dx.doi.org/10.5465/AMR.1998.926617>
- [18] R. C. Mayer, J. H. Davis & F. D. Schoorman. An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20, 709-734, 1995. DOI: <http://dx.doi.org/10.2307/258792>
- [19] K. T. Dirks & D. L. Ferrin. Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87, 611-628, 2002. DOI: <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.611>
- [20] B. J. Avolio, W. Zhu, W. Koh & B. Puja. Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 951-968, 2004. DOI: <http://dx.doi.org/10.1002/job.283>
- [21] F. O. Walumbwa & C. A. Hartnell. Understanding transformational leadership-employee performance links: The role of relational identification and self-efficacy. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84(1), 153-182, 2011. DOI: <http://dx.doi.org/10.1348/096317910X485818>
- [22] K. T. Dirks & D. P. Skarlicki. Trust in leaders: Existing research and emerging issues. In R. M. Kramer & K. S. Cook(Eds.). *Trust and distrust in organizations: Dilemmas and approaches*. New York: Russel Sage Foundation, 2004.
- [23] C. Caldwell & R. D. Dixon. Love, forgiveness, and trust: Critical values of the modern leader. *Journal of Business Ethics*, 93, 91-101, 2010. DOI: <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-009-0184-z>
- [24] R. Pillai, C. Schriesheim & E. Williams. Fairness perceptions and trust as mediators for transformational and transactional leadership: A two sample study. *Journal of Management*, 25, 897-933, 1999. DOI: <http://dx.doi.org/10.1177/014920639902500606>
- [25] J. Schaubroeck, S. S. K. Lam & A. C. Peng. Cognition-based and affect-based trust as mediators of leader behavior influences on team performance. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 863-871, 2011. DOI: <http://dx.doi.org/10.1037/a0022625>
- [26] P. M. Blau. *Exchange and power in social life*. New York: John Wiley, 1964.
- [27] D. W. Organ. *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books, 1988.
- [28] P. M. Podsakoff, R. H. Moorman & R. Fetter. Transformational leader behavior and their effects on their followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behavior. *The Leadership Quarterly*, 1, 107-142, 1990. DOI: [http://dx.doi.org/10.1016/1048-9843\(90\)90009-7](http://dx.doi.org/10.1016/1048-9843(90)90009-7)
- [29] D. Jung & B. Avolio. Opening the black box: An experimental investigation of the mediating effects of

- trust and value congruence on transformational and transactional leadership. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 949-964, 2000.  
DOI: [http://dx.doi.org/10.1002/1099-1379\(200012\)21:8<949::AID-JOB64>3.0.CO;2-F](http://dx.doi.org/10.1002/1099-1379(200012)21:8<949::AID-JOB64>3.0.CO;2-F)
- [30] D. J. McAllister. Affect-and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, 38, 24-59, 1995.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.2307/256727>
- [31] J. Yang, K. W. Mossholder & T. K. Peng. Supervisory procedural justice effects: The mediating roles of cognitive and affective trust. *The Leadership Quarterly*, 20(1), 143-154, 2009.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.01.009>
- [32] J. K. Rempel, J. G. Holes & M. D. Zanna. Trust in close relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*, 49, 95-112, 1985.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1037/0022-3514.49.1.95>
- [33] R. Lewicki & B. Bunker. Developing and maintaining trust in work relationship. In R. Kramer & T. Tyler(Eds.), *Trust in organizations*(pp. 114-139). Thousand Oaks, CA: Sage, 1996.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.4135/9781452243610.n7>
- [34] J. D. Lewis & A. Weigert. Trust as a social reality. *Social Forces*, 63, 967-985, 1985.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1093/sf/63.4.967>
- [35] S. T. Fiske, A. J. C. Cuddy & P. Glick. Universal dimensions of social cognition: Warmth and competence. *Trends in Cognitive Science*, 11(2), 77-83, 2007.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.tics.2006.11.005>
- [36] R. P. Tett & J. P. Meyer. Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytical findings. *Personnel Psychology*, 46, 259-293.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1744-6570.1993.tb00874.x>
- [37] C. P. Maertz Jr. & R. W. Griffeth. Eight motivational forces and voluntary turnover: A theoretical synthesis with implications for research. *Journal of Management*, 30, 667-683, 2004.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jm.2004.04.001>
- [38] J. L. Price & C. W. Mueller. A causal model of turnover for nurses. *Academy of Management Journal*, 24, 543-565, 1981.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.2307/255574>
- [39] A. Bedeian, E. Kemery & A. Pizzolatto. Career commitment and expected utility of present job as predictors of turnover intentions and turnover behavior. *Journal of Vocational Behavior*, 39, 331-343, 1991.  
DOI: [http://dx.doi.org/10.1016/0001-8791\(91\)90042-K](http://dx.doi.org/10.1016/0001-8791(91)90042-K)
- [40] W. H. Mobley, S. O. Homer & A. T. Hollingsworth. An evaluation of precursors of hospital employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 63, 408-414, 1978.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.63.4.408>
- [41] W. H. Mobley. Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62, 237-240, 1977.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.62.2.237>
- [42] M. E. Palanski & F. J. Yammarino. Integrity and leadership: A multi-level conceptual framework. *The Leadership Quarterly*, 20, 405-420, 2009.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.03.008>
- [43] J. A. Colquitt, B. A. Scott & J. A. LePine. Trust, trustworthiness, and trust propensity: A meta-analytic test of their unique relationships with risk taking and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 92, 909-927, 2007.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.92.4.909>
- [44] J. H. Davis, F. Schoorman, R. C. Mayer & H. Tan. The trusted general manager and business unit performance: Empirical evidence of a competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 21, 563-576, 2000.  
DOI: [http://dx.doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(200005\)21:5<563::AID-SMJ99>3.0.CO;2-0](http://dx.doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(200005)21:5<563::AID-SMJ99>3.0.CO;2-0)
- [45] R. M. Kramer. Trust and distrust in organizations: Emerging perspectives, enduring question. *Annual Review of Psychology*, 50, 569-598, 1999.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1146/annurev.psych.50.1.569>
- [46] S. Aryee, P. S. Budhwar & 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*, 23, 267-285, 2002.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1002/job.138>
- [47] R. D. Costigan, S. S. Ilter & J. J. Berman. A multi-dimensional study of trust in organizations. *Journal of Managerial Issues*, 10, 303-317, 1998.
- [48] H. Tan & C. S. Tan. Toward the differentiation of trust in supervisor and trust in organization. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 126, 241-260, 2000.
- [49] T. Simons, R. Friedman, L. A. Liu & J. McLean-Parks. Racial differences in sensitivity to behavioral integrity: Attitudinal consequences, in-group effects, and "trickle down" among black and non-black employees. *Journal of Applied Psychology*, 92, 650-665, 2007.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.92.3.650>
- [50] J. E. Lewin & J. K. Sager. The influence of personal characteristics and coping strategies on salespersons' turnover intentions. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 30, 355-370, 2010.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.2753/PSS0885-3134300405>
- [51] P. M. Bentler. On test and indices for evaluating structural models. *Personality and Individual Differences*, 42(5), 825-829, 2007.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.paid.2006.09.024>
- [52] J. F. Hair, W. C. Black, B. J. Babin, R. E. Anderson & R. L. Tatham. *Multivariate data analysis* (6th ed.). Upper Saddle River, New Jersey: Person Education, 2006.
- [53] C. S. Burke, D. E. Sims, E. H. Lazzara & E. Salas. Trust in leadership: A multi-level review and integration. *The Leadership Quarterly*, 18(6), 606-632, 2007.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.09.006>
- [54] P. F. Drucker. *Management challenges for the 21st century*. Burlington, MA: Elsevier Ltd

---

**문 지 영(Jee-Young Moon)**

[정회원]



- 2007년 2월 : 성균관대학교 경영전문대학원 (경영학 석사)
- 2014년 2월 : 성균관대학교 경영전문대학원 (경영학 박사)
- 현재 : Right management 컨설턴트 (이사)

<관심분야>

리더십, 조직행동

---

**이 정 훈(Jung-Hun Lee)**

[정회원]



- 2004년 2월 : 성균관대학교 경영전문대학원 (경영학석사)
- 2011년 2월 : 성균관대학교 대학원 경영학과 (경영학박사)
- 현재 : 성균관대학교 경영대학 초빙교수

<관심분야>

리더십, 조직개발