

# 연구개발조직 구성원이 인식하는 신뢰, 동료애, 자부심의 영향관계에 대한 실증연구 : GPTW 신뢰지수를 중심으로

배재성<sup>1</sup>, 서영욱<sup>2\*</sup>

<sup>1</sup>한국표준과학연구원, <sup>2</sup>대전대학교 경영컨설팅학과

## An Empirical Study on Effective Relation among Trust, Camaraderie, and Pride Perceived by Employees of an R&D Institute : on the Basis of GPTW Trust Index

Jaesung Pae<sup>1</sup>, Young Wook Seo<sup>2\*</sup>

<sup>1</sup>Div. of Management and Planning, Korea Research Institute of Standards and Science

<sup>2</sup>Dept. of Business Consulting, Daejeon University

**요약** 과학기술 정부출연연구소(출연연)는 정부출연금으로 운영되는 공공 연구기관으로서 우리나라 산업발전 및 과학 기술을 선도해왔다. 로버트 레버링은 '일하기 좋은 훌륭한 일터(Great Place to Work; GPTW)'를 본인이 고안한 신뢰 지수(Trust Index)로 측정하여 매년 'Fortune 100대 GPTW'를 선정하고 있다. 본 연구의 목적은 GPTW 신뢰지수 5개 요소인 믿음, 존중, 공정성, 동료애, 자부심간의 영향 관계를 분석하고 이들이 GPTW 인식에 어떠한 영향을 미치는지를 실증 분석하는 것이다. 또한 GPTW 신뢰지수가 'Fortune 100대 GPTW' 선정기준으로 타당한지도 간접적으로 증명하고자 한다. 본 연구는 K 출연연 구성원 262명이 응답한 설문을 분석에 활용하였으며, 수집된 자료의 통계처리는 Smart PLS 2.0과 SPSS 18 프로그램을 활용하였다. 연구결과 믿음은 자부심에, 존중은 자부심과 동료애에, 공정성은 동료애에, 동료애는 자부심에 각각 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 자부심과 동료애는 구성원이 속한 조직이 GPTW라는 인식에 정(+)의 영향을 미치고 있는 것으로 나타남으로써 로버트 레버링의 신뢰지수가 GPTW 선정지표로서 타당하다는 것을 간접적으로 증명했다. 본 연구는 출연연 구성원들이 인식하는 5개 GPTW 신뢰지수 요소들 간 영향관계를 처음으로 실증분석 했다는 데 큰 의미가 있다. 본 연구는 출연연의 조직성과를 높이기 위해서는 서로 신뢰하고 존중하고 동료애를 발휘하여 자부심을 높여야 한다는 시사점을 제공하고 있다.

**Abstract** As a public research institute, government-supported institutes have led the industrial development and the advancement of science and technology in Korea. Robert Levering has annually selected 'Fortune 100 GPTW(Great Place to Work)' by measuring the Trust Index which was originated by himself. The objectives of this study are to attempt newly to analyze the inter-relations among 5 elements of GPTW trust index such as credibility, respect, fairness, camaraderie, and pride perceived by the K institute's 262 employees; to verify that GPTW trust index is valid for the selection of the fortune 100 GPTW. Amart PLS 2.0 and SPSS 18 were utilized for the statistical analysis. The results of this study are as follows. Credibility has positive effect to pride; respect has positive effect to pride and camaraderie; fairness has positive effect to camaraderie; and camaraderie has positive to pride. Pride and camaraderie have positive effect to the perceived GPTW. Recent studies mainly focused on the relations between GPTW trust index as independent, mediating variables or parameters and organizational performances. It is meaningful that this study has firstly tried to analyze the inter-relations among 5 elements of the trust index for the employees of research institute. This study has implication that the in order to enhance the performance the institute has to manage GPTW trust index perceived by the employees.

**Keywords** : GPTW, Trust, Camaraderie, Pride, Government-Supported Institute

\*Corresponding Author : Young Wook, Seo(Daejeon Univ.)

Tel: +82-10-7121-6872 email: ywseo@dju.kr

Received May 1, 2019

Revised June 4, 2019

Accepted June 7, 2019

Published June 30, 2019

## 1. 서론

정부는 1960년대 초반 과학기술진흥계획(1962~1966)을 수립하고 1966년 최초의 정부출연연구기관인 한국과학기술연구원(KIST)을 설립하였다. 정부출연연구기관(출연연)이란 예산의 상당부분을 정부출연금으로 충당하고 정부부처가 발주하는 국가연구개발사업을 주로 하는 공공연구기관을 말한다. KIST가 출범한 이래 국가 산업발전과 기술수요 확대에 따라 출연연은 분야별 전문기관으로 분화 발전하여 현재는 25개 기관이 되었다. 출연연은 국가 경제발전을 위한 기술개발 임무를 수행하여 왔으며 TDX개발, CDMA개발 등 전자통신 분야뿐만 아니라 한국형 고속철 개발, 한국형 원자로 개발 등 거대 공공기술 분야에서도 세계적인 성과를 이루었다[1]. 2000년대 이후 대학이나 산업체 등의 연구개발 역량이 크게 향상됨에 따라 출연연의 역할이 축소되었고 위상도 약화되었다. 출연연에 대한 연구생산성 저하, 산업계 수요 대응능력 부족 등 비판적 의견이 지속적으로 제기되고 있다. 정부는 출연연 역할 재정립, 운영시스템 혁신을 요구하면서 출연연 구성원의 정년 단축, 임금피크제 도입, 성과연봉제, 상대평가를 적용하였다. 출연연의 성과를 제고하려면 안정적인 조직문화를 조성하여 연구조직의 효과성을 높여야 한다. 출연연과 같은 R&D조직의 특성은 업무의 불확실성[2], 새로운 지식과 정보를 창조하는 과업, 수평·분권화된 조직분위기로 규정할 수 있다[3]. 이러한 특성으로 인하여 출연연의 성과를 높이기 위해 요구되는 것은 조직의 조직분위기의 짜임새이다[4]. 이러한 특성을 갖고 있는 출연연은 구성원 자율성에 기반을 두고 있으므로 직무에 대한 자부심이 조직성과를 내는데 중요한 요인이 된다[5]. 본 연구는 출연연 구성원들이 출연연을 얼마나 훌륭한 일터(Great Place to Work: GPTW)로 인식하고 있는지를 포춘 100대 기업 선정 도구인 Robert Levering이 개발한 표준화된 신뢰경영지수(Trust Index)를 활용하여, GPTW 세 가지 구성요소인 신뢰, 동료애, 자부심을 조사하여 상호 어떠한 영향을 주는지를 분석하고자 한다. 지금까지의 연구는 GPTW 신뢰지수를 독립변수나 매개변수, 조절변수로 놓고 조직성과, 조직유효성, 조직 몰입에 미치는 영향에 대해 연구했거나[6, 7, 8] 조직문화와 조직혁신 수단으로 연구했다[9, 10]. 본 연구에서는 GPTW 신뢰지수 요소인 믿음, 존중, 공정성, 동료애, 자부심 등 5가지 요소에 대한 영향관계를 실증분석 한다. 이를 통해 로버트 레버링이 제창한 GPTW신뢰지수 구성요소가 일하기 좋은 훌륭한 일터를

선정하는 지표로서 타당한 지를 간접적으로 증명하고자 한다.

## 2. 연구의 이론적 배경

### 2.1 GPTW 모델과 신뢰경영지수(Trust Index)

GPTW는 'Great Place to Work(일하기 좋은 훌륭한 일터)'를 나타낸다. Robert Levering이 경기침체에도 불구하고 초일류 기업의 경쟁력을 유지하고 있는 미국 기업을 연구한 결과를 '미국에서 가장 일하기 좋은 100대 기업(The 100 best companies to work for in America)'이라는 책을 발간하면서 알려졌다. 이후 추가 연구를 통해 1988년 'A Great Place to Work: What makes some employers so good(and most so bad)'를 출간하면서 GPTW 모델을 제시하였다. GPTW 모델은 Fortune지가 매년 신년호에 발표하는 '일하기 좋은 100대 기업'을 선정하는 기준이 되었고 이후 단순한 선정기준이 아니라 조직문화와 조직혁신 기법으로도 활용되고 있다. Levering은 훌륭한 일터의 조건을 구성원을 중심으로 경영진/상사와의 관계, 동료와의 관계, 업무와의 관계 등 3가지 사회적 관계를 선정하고 경영진/상사와의 관계를 신뢰(Trust), 업무와의 관계를 자부심(Pride), 동료와의 관계를 동료애(Camaraderie)라는 3요소로 GPTW 모델을 설정했다[11]. GPTW 모델을 측정하는 도구가 '신뢰경영지수(Trust Index)'이며 GPTW 모델의 3요소 중 신뢰 요소를 다시 믿음(Credibility), 존중(Respect), 공정성(Fairness)의 3개 영역으로 구분하였다. 믿음은 구성원이 상사와 경영진에 대해 신뢰하는 정도이다. 즉, 상사의 의사소통 역량, 사업추진 역량 등을 포함한다. 존중은 구성원이 상사로부터 정신적, 물리적 지원과 관심과 애정을 받고 있다고 느끼는 것이다. 공정성은 구성원이 조직이나 상사로부터 느끼는 보상에 대한 지표로서 공평한 보상, 조직 내 정의구현 등을 포함한다[12]. 여기에 자부심과 동료애를 포함한 총 5가지 지표로 측정한다. 사회적 자본은 Coleman이 이론적 체계를 정립하였으며 그는 사회적 자본을 물적, 인적 자본과 대비하여 사회 구조나 사회적 관계로 구성되어 있어서 조직 구성원에게 특정 행위를 가능하게 하는 것으로 정의했다[13].

### 2.2 신뢰와 동료애

신뢰는 일반적으로 "다른 사람의 의도나 행동에 대한

긍정적인 기대를 바탕으로 취약성을 받아들여려는 심리적 상태"를 말한다[14]. 신뢰는 "상대방이 기회주의적으로 행동하는 것에 대한 우려로부터 기인하는 이중의 기대"라고도 정의한다[15]. 또한 신뢰는 상대가 어떻게 행동할 것이라는 믿음 하에 상대방의 협조를 기대하는 것이라고 볼 수 있다[16]. 신뢰에 대한 다양한 정의들을 정리하면, 신뢰란 "한 행위자가 위협에도 불구하고 다른 행위자가 자신의 기대 혹은 이해에 맞도록 행동할 것이라는 주관적 기대"이다[17]. 조직 내에서의 높은 신뢰는 조직 구성원간의 이해를 높이고 협력의사를 높여준다. 구성원간의 상호 영향력이 높아지게 되면 공동 목표에 대한 몰입의 기대수준을 높하게 되고 지식 및 정보 공유가 증진된다[18]. 조직에서 상사에 대한 신뢰는 조직구성원들이 리더의 공정성과 고결성에 대해 갖는 신뢰도의 크기를 말한다[19]. 상사에 대한 신뢰는 조직구성원들 사이에서 여러 가지 형태의 관계 속에서 다양하게 발생하는 경제적 및 문화적 현상이다[20]. 조직 내에서 신뢰는 최고경영진, 상사, 동료, 부하, 타 부서 등 다양한 대상과의 관계 속에서 형성된다. 일반적으로 구성원은 조직의 최고경영진이나 상사에 대한 신뢰를 개인과 조직의 신뢰관계로 인식한다. 상사에 대한 신뢰요소로는 상사의 역량, 성실성, 일관성을 고려하고 회사에 대한 신뢰요소로는 조직의 공정성, 배려, 개방성을 고려한다[21]. 상사에 대한 신뢰는 상사와 조직구성원들 간의 지속적이며 상호작용적인 교환관계를 통해 형성된다[22]. 이러한 조직신뢰는 본 연구에서 다루고 있는 GPTW 모델의 신뢰 구성요소 즉 믿음, 존중, 공정성과 대부분 일치하고 있다.

GPTW 모델에서 동료애는 동료 간의 친밀감, 배려, 가족이나 한 팀이라는 공동체 의식을 말한다. 이런 동료애는 심리학에서 다루고 있는 애착, 친밀감, 배려 등의 인간관계 이론에 근거하고 있다. 애착(Attachment)은 두 사람 사이의 정서적, 애정적 유대를 의미하는 것으로 애착 대상과 접촉하고 근접하려는 성향을 보이는 인간의 내적 상태를 나타내는 내적 심리구조이다[23]. 친밀감(Intimacy)의 사전적 정의는 "매우 친하고 가깝게 지내는 사이에서 느끼는 감정"이다. 인간은 본성적으로 타인과 가깝게 지내고 싶은 욕구가 존재한다. 조직 내에서 동료 간의 친밀감은 수평적 유대감으로서 조직생활에서 심리적 안정감을 준다. 조직의 성과를 높이기 위해서는 구성원들 간의 감정적인 인간관계를 이해하고 관리하는 것이 중요하다. 특히 조직 내에서 형성되는 개인 간의 친밀감은 조직의 경쟁력과 조직 유효성에 긍정적인 영향을 준다는 것이 밝혀졌다[24]. 배려(Caring)는 구성원들이

상호 업무와 생활에 대해 관심을 갖고 협조를 해주는 것으로 "다른 사람이 성장할 수 있도록 도와주는 것"이다[25]. 배려는 자신과 타인을 연결하여 서로 보살피 줌으로써 인간관계를 강하게 만드는 요소들을 내포하고 있다. 개인이 타인과의 원만한 소통을 하지 못하면 개인은 스스로 좌절에 빠지고 궁극적으로 개인 차원을 넘어 조직과 사회문제로 확장될 수 있다[18]. 공동체 의식은 구성원들이 조직의 비전을 공유하고 공통의 가치를 지켜나가 조직 내 일체감을 형성하고 공동운명체로서 교류와 협력을 이루어가는 것을 말한다. 공동체 의식은 욕구의 충족과 통합, 구성원의 자격, 상호 영향력, 공유된 정서적 연대감 등 4가지 구성요소로 되어 있다[26].

### 2.3 자부심

자부심 또는 자긍심(Self-esteem)이란 스스로 자신이 얼마나 유능하고 중요하다고 생각하는 지를 나타내는 자기 이미지(self-image)를 말한다[27]. 자부심은 개인적 차원과 조직적 차원에서 설명할 수 있다. 개인적 차원의 자부심은 개인의 자긍심(self-esteem)을 유지하고 수치심과 함께 자존감(self-respect)에 영향을 주는 요인이며 대인관계에 영향을 준다. 조직기반 자부심 또는 자긍심(Organizational-based self-esteem, OBSE)은 조직 구성원이 자신의 능력과 중요성, 그리고 가치가 있다고 스스로 믿는 정도를 말한다[5]. 조직기반 자긍심은 조직 구성원들이 조직 내 역할에 참여하여 자신의 욕구를 만족할 수 있다는 믿음의 정도로서 직무성과, 직무만족, 조직몰입, 조직시민행동 등의 선행요인으로 작용한다는 연구결과가 다수 있다[18]. 본 연구에서는 자부심을 개인적 차원의 자부심과 조직기반 자긍심을 모두 포함한다.

### 2.4 GPTW 요소에 대한 선행연구와 연구가설

GPTW 요소인 신뢰, 동료애, 자부심 등에 대한 연구는 각각 요소별로 많은 연구가 이루어졌지만 각 요소간의 상호 관계에 대한 연구는 많지 않다. 신뢰, 공정성 요소는 독립변수, 조절변수, 매개변수로 다양하게 연구되었다. 국내 정부출연연구기관 종사자를 대상으로 조사한 연구에서 상사에 대한 신뢰가 직무몰입과 직무성과에 정(+)의 영향을 갖는다고 밝혀졌다[28]. 조직공정성 변수들 즉, 분배 및 절차 그리고 상호행동적 공정성이 근로자들의 반생산적 과업행동에 영향을 미치는 과정에서 상사 및 조직에 대한 신뢰가 매개역할을 수행하는 것이 밝혀졌다[29]. 경찰조직에서 직무만족에 미치는 영향은 조직

공정성의 조절이 높을수록 그 영향이 증가되고 반면에 조직공정성의 조절이 낮으면 그 영향력은 감소되는 매개 효과도 검증되었다[30, 31]. 또한 개인수준에서 분배공정성과 절차공정성이 확보되었다는 인식은 구성원들에게 직무탈진을 줄여주는 것으로 나타나 공정성이 독립변수의 역할을 하고 있음이 밝혀졌다[32]. 또 다른 연구에서는 조직공정성 요소인 분배공정성과 절차공정성이 독립변수로 조직효과성, 직무만족, 직무몰입에 직접적으로 영향을 주고 있음을 검증했다[33]. GPTW 두 번째 요소인 자부심에 대한 연구를 살펴보면 종사원의 고용불안에 대한 지각이 반생산적 과업활동에 조직자긍심이 매개효과를 한다는 것으로 나타났다. 즉, 조직자긍심이 높으면 반생산적 과업활동이 경감되었다[34]. 또한 상사의 윤리적 리더십이 조직기반 자긍심을 매개효과로 조직몰입과 조직시민행동에 영향을 주는 것으로 밝혀졌다[7]. 자부심은 정서적 조직몰입에 영향을 주고 있으며 자부심은 Allen and Meyer(1990)와 강신규(2002)에 의해 구분된 정서적 몰입과 지속적 몰입, 규범적 몰입에서 정서적 몰입에는 영향을 주고 있음이 밝혀졌다[36].

이러한 연구결과는 자부심이 조직성과의 요인으로 볼 수 있는 조직시민행동과 조직몰입에 직접 영향을 주고 있음을 알려준다. GPTW 세 번째 요소인 동료애에 대한 연구를 조사한 결과 조직몰입에서 종사원의 조직몰입력(조직공동체 의식)이 매개효과가 있음이 밝혀졌다[36, 37].

GPTW 신뢰지수는 구성원들이 상사와 경영진, 업무와 조직, 동료들간의 관계의 질을 진단하고 개선함으로써 일하기 좋은 훌륭한 일터를 만들어가는 것을 목적으로 조사하는 것이며, 궁극적으로 5가지 요소를 종합하여 고려할 때 구성원이 속한 조직이 GPTW라고 인식하는 지를 측정한다.

- 가설 1. 믿음은 자부심에 정(+)의 영향을 미친다.
- 가설 2. 존중은 자부심에 정(+)의 영향을 미친다.
- 가설 3. 존중은 동료애에 정(+)의 영향을 미친다.
- 가설 4. 공정성은 동료애에 정(+)의 영향을 미친다.
- 가설 5. 동료애는 자부심에 정(+)의 영향을 미친다.
- 가설 6. 자부심은 GPTW인식에 정(+)의 영향을 미친다.
- 가설 7. 동료애는 GPTW인식에 정(+)의 영향을 미친다.

## 2.4 연구모형

본 연구에서는 GPTW 신뢰지수인 신뢰, 동료애, 자부심, 그리고 GPTW인식과의 상호관계에 관한 이론적 논의를 토대로 연구모형을 Fig. 1과 같이 설정하였다.

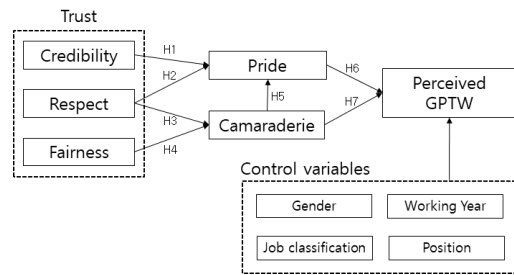


Fig. 1. Research Model

특히, 연구모형에는 GPTW인식이라는 종속변수에 성별, 근속년수, 직종, 보직자여부로 구성된 4개의 통제변수를 반영하였다.

## 3. 연구 방법 및 분석결과

### 3.1 표본의 선정과 자료 수집

본 연구는 출연연을 대상으로 GPTW신뢰지수인 신뢰, 자부심, 동료애의 영향관계를 실증 연구하는 것이다. 이를 위하여 표본 집단으로 25개 출연연 중 역사나 규모 면에서 대표적인 K과학기술 정부출연연을 선정하고, 그 구성원 580명을 대상으로 인터넷 조사와 방문 조사를 병행하여 설문조사하였고 총 262명이 응답하여 45.1%의 응답률을 보였다. 이중 46개의 불성실 응답 및 결측 설문을 제거하고 216개의 설문서를 분석에 활용하였다. 수집된 자료의 통계처리는 Smart PLS 2.0과 SPSS 18 프로그램을 활용하였다. 설문지는 GPTW모델의 신뢰지수 57개 문항을 재구성하여 5점 리커트 척도를 사용하였다.

### 3.2 연구대상의 특성

본 연구대상인 정부출연연구소의 구성원들이 설문에 응답한 인구통계학적 특성 결과는 다음과 같다. 먼저 성별 분포는 남성 93.5%, 여성 6.5%로 남성의 비율이 높게 나타났다. 응답자들의 연령 분포는 30세 미만이 0.9%, 30세부터 40세 미만이 22.2%, 40세부터 50세 미만이 39.4%, 50세 이상이 37.5%로 나타났다. 근속년수는 5년 미만이 18.5%, 5년에서 10년 미만이 14.5%, 10년에서 20년 미만이 15.3%, 20년 이상이 51.4%로 나타나서 10년 이상 장기근속자의 비율이 66.7%로 높은 분포를 보이는 것으로 분석되었다. 최종학력은 박사 55.6%, 석사 15.7%, 학사 23.6%, 기타 5.1%로 나타나서 석사 이상의

학력비율이 71.3%로 높은 비율을 차지하고 있다. 직종 분포는 연구개발 업무 56.9%, 연구개발 지원업무 22.2%, 행정지원업무 20.8%로 나타났다. 보직자 비율은 보직자 16.7%, 비보직자 83.3%로 나타났다.

### 3.3 변수의 타당성 및 신뢰성 검증

본 연구의 연구모형을 측정하기 위한 설문 항목들이 연구의도에 맞게 측정되었는지를 알아보기 위하여 구성개념에 대한 신뢰성 및 타당성 분석을 실시하였다. 신뢰성 분석은 Cronbach's  $\alpha$  수치를 갖고 검증하였으며, 타당성 분석은 사용된 구성개념 및 측정문항의 개념타당성을 검증하기 위해 복합신뢰도(Composite Reliability)와 평균분산 추출값(Average Variance Extract: AVE)을 통해 검증하였다.

Table 1. Validity and reliability test for constructs

Constructs	Items	Factor Loadings	Cronbach's $\alpha$	Composite Reliability	AVE
Credibility	CRD1	0.833	0.907	0.930	0.728
	CRD2	0.861			
	CRD3	0.850			
	CRD4	0.853			
	CRD5	0.868			
Respect	RSP1	0.819	0.845	0.896	0.683
	RSP2	0.877			
	RSP3	0.815			
	RSP4	0.794			
Fairness	FNS1	0.839	0.861	0.905	0.705
	FNS2	0.835			
	FNS3	0.858			
	FNS4	0.827			
Camaraderie	CMP1	0.874	0.785	0.875	0.700
	CMP2	0.812			
	CMP3	0.822			
Pride	PRD1	0.887	0.868	0.919	0.791
	PRD2	0.877			
	PRD3	0.903			
Perceived GPTW	GWP1	0.834	0.853	0.911	0.773
	GWP2	0.893			
	GWP3	0.908			

<Table 1>은 요인분석을 통해 6개 구성개념으로 묶인 22개 측정항목에 대한 타당성 및 신뢰성 관련 지수들을 정리한 것이다. <Table 1>을 살펴보면 각 구성개념들의 신뢰도는 Hair et al.[38]이 제시한 Cronbach's  $\alpha$  값 0.7이상을 모두 보이고 있다. 즉, Cronbach's  $\alpha$  값이 0.785에서 0.907를 나타내므로 구성개념들이 유의한 신뢰성을 확보하고 있는 것을 알 수 있다.

본 연구모형에 나타난 구성개념들의 타당성을 분석하기 위해 요인분석을 통하여 요인 적재치 값을 계산하였

다. <Table 1>의 요인 적재치 값들은 0.794부터 0.908 사이 값을 보이고 있으므로 모두 0.7이상으로 각 구성개념을 충분히 설명하고 있는 것으로 분석되었다. 측정된 구성개념들에 대한 수렴타당성(Convergent Validity)은 Fornell and Larcker[39]가 제안하고 있는 복합신뢰도 임계치 0.7이상과 평균분산추출 값(AVE) 0.5이상을 모두 만족하고 있다. 즉, 복합신뢰도 값은 0.875부터 0.930으로 나타났으며 평균분산추출 값(AVE)은 0.683부터 0.791로 나타나 측정모형의 수렴타당성은 적절한 것으로 평가할 수 있다. 판별타당성(Discriminant Validity)에 대한 분석결과는 <Table 2>에 정리하였다. 주대각선은 AVE제곱근 값을 나타내며 비대각선 요인은 다른 요인들과의 상관관계 값을 나타낸다. 주대각선 값들이 비대각선 값들보다 높으므로 본 연구모형의 판별타당성 역시 유의한 것으로 평가할 수 있다.

Table 2. Discriminant validity test

Constructs	A	B	C	D	E	F
Credibility(A)	0.853					
Respect(B)	0.733	0.827				
Fairness(C)	0.750	0.751	0.840			
Camaraderie(D)	0.639	0.767	0.732	0.837		
Pride(E)	0.639	0.711	0.685	0.733	0.889	
Perceived GPTW(F)	0.638	0.724	0.730	0.809	0.823	0.879

### 3.4 연구가설 검증

본 연구모형의 모든 연구가설(H1 ~ H7) 검증을 위한 경로분석 결과를 <Table 3>에 정리하였다. 가설1부터 가설7까지 모든 가설들이 통계적으로 유의하게 지지되었

다. 동료애에 대한 설명력은 64.4%, 자부심에 대한 설명력은 60.7%, GPTW인식에 대한 설명력은 77.0%를 보이고 있어 Falk and Miller[40]가 제시한 적절한 검정력(power) 10%를 모두 충분히 상회하고 있다. 조직문화는 조직의 목표를 달성하기 위한 것이며 GPTW 신뢰지수도 "일하기 좋은" 직장을 만드는 데 필요한 요인으로 볼 수 있다. 이러한 요인들은 조직성숙에 정의 영향을 주어야 한다는 전제가 있다. 국내 정부출연연구소 구성원들의 믿음, 존중, 공정성으로 구성된 신뢰는 동료애와 자부심에 긍정적인 영향을 미치며, 이들 동료애와 자부심은 GPTW에 긍정적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

Table 3. Results of hypothesis testing

Hypotheses	Path Coefficient	t-Value	Test Result
H1: Credibility → Pride	0.186**	2.327	Accept
H2: Respect → Pride	0.252*	2.151	Accept
H3: Respect → Camaraderie	0.499***	6.539	Accept
H4: Fairness → Camaraderie	0.357***	5.766	Accept
H5: Camaraderie → Pride	0.421***	3.849	Accept
H6: Pride → Perceived GPTW	0.508***	8.775	Accept
H7: Camaraderie → Perceived GPTW	0.438***	7.081	Accept
Camaraderie			R <sup>2</sup> = 0.644
Pride			R <sup>2</sup> = 0.607
Perceived GPTW			R <sup>2</sup> = 0.770

Note: \*p<0.05, \*\*p<0.01, \*\*\*p<0.001

#### 4. 결론

본 연구는 정부출연연구소 종사자들이 인식하는 GPTW모델의 신뢰지수 요소인 믿음, 존중, 공정성, 자부심, 동료애가 GPTW인식에 어떤 영향관계가 있는지 실증 분석하였다. 가설검증 결과를 요약하면 다음과 같다. 첫째, 믿음과 존중은 자부심에 정(+)의 영향을 미친다. 상사와 경영진에 대한 구성원의 믿음이 많을수록, 상사로부터 구성원이 정서적, 물리적으로 존중받고 지원받는다고 더 많이 느낄수록 자부심은 높아진다는 것을 알 수 있다. 둘째, 존중과 공정성은 동료애에 정(+)의 영향을 미친다. 경영진이나 상사도 동료이기 때문에 이들이 구성원을 존중해줄 때 자부심은 높아지고, 조직이 공정하게 보상하고 편견없이 조직내 정의가 실현되면 동료애가 높아짐을 알 수 있다. 존중은 믿음과 공정성과 달리 자부심과 동료애에 모두 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나 구성원을 존중하는 일이 무엇보다 중요하다고 할 수 있다. 셋째, 동료애는 자부심에 정(+)의 영향을 미친다. 동료간의 친밀함, 배려 등은 조직의 자부심을 높게 해주는 것으로 나타났다. 넷째, 자부심과 동료애는 구성원이 속한 조직이 일하기 좋은 훌륭한 일터(GPTW)라는 인식에 정(+)의 영향을 미친다. 이는 구성원들간 동료애로 가득하고 구성원 개개인이 조직에 대한 자부심이 높을수록 훌륭한 일터가 될 수 있음을 알 수 있다. 권찬호(2015)는 식약청 공무원을 대상으로 GPTW 신뢰지수인 신뢰, 자부심, 동료애가 조직성과 구성요인인 조직몰입과 직무만족에 정의 영

향을 미친다고 검증했다[10]. 본 연구에서는 믿음, 존중, 공정성이 자부심과 동료애에 영향을 미치고 이들은 자신의 직장이 훌륭한 조직문화를 갖고 있다는 인식에 영향을 준다는 것을 밝혔다. 이는 권찬호의 선행연구 결과와 일치하는 결과이다. 출연연구기관 종사자는 전문적 지식을 갖고 독자적인 연구개발을 수행하고 있다는 특성을 감안할 때 자부심을 높여주어 성과를 높이는 조직관리가 필요함을 시사한다. 또한 이들은 전문성을 바탕으로 독자적으로 연구활동을 함으로써 자칫 동료들과의 소통, 배려, 공동체 의식이 결여될 가능성이 있으므로 이들이 동료애를 함양할 수 있는 기회를 만들어야 한다는 시사점을 발견할 수 있다.

본 연구의 가치는 GPTW모델의 신뢰지수를 구성하고 있는 5가지 요소에 대한 영향관계를 처음으로 실증 분석했다는 데 있다. 지금까지 많은 연구는 신뢰지수가 독립변수나 조절변수, 매개변수로서 조직유효성, 조직성과 등에 미치는 영향에 대한 실증연구였다. 또한, 본 연구를 통해 로버트 레버링이 제창한 신뢰지수가 훌륭한 일터를 선정하는 기준으로 타당한 지에 대한 간접적인 검증을 했는데 큰 의미가 있다. 그럼에도 불구하고 본 연구는 다음과 같은 한계를 갖고 있다. 첫째, 신뢰지수를 구성하는 5가지 요소의 영향관계에 대한 실증연구이지만 이에 대한 선행연구가 충분하지 않아 본 연구결과를 일반화하기에 한계가 있다. 향후 신뢰지수 요소 간 영향관계를 좀더 정밀하게 설계하여 검증할 필요가 있다. 둘째, 과학기술분야 정부출연연구소는 총 25개가 있으나 이번 연구대상기관은 그중 1개 연구소에 지나지 않는다. 연구소마다 예산의 규모, 종사자 수, 연구개발 분야의 특성, 복지 및 인사제도의 상이함 등으로 인하여 GPTW 신뢰지수에 대한 인식이 다를 것으로 추정할 수 있기 때문에 본 연구결과를 일반화할 수 없다. 향후 연구개발 종사자에 대한 GPTW모델 신뢰지수를 정확하게 검증하기 위해서는 25개 출연연구기관 모두를 대상으로 하는 실증연구가 필요하다. 셋째, GPTW 신뢰지수가 좋은 직장이라는 인식에 영향을 주고 결과적으로 출연연의 성과에 어떠한 영향을 끼치는지에 대한 추가 연구가 필요하다.

#### References

- [1] M. H. Lee, "The history and future development of the Government supported institutes", *Science & Technology Policy, Science and Technology Policy Institute*, Vol.26, No.4, pp.18-25, 2016

- [2] J. A. Scully, A. Kirkpatrick, & E. A. Locke, "Locus of Knowledge as a Determinant Effects of Participation on Performance, Affect & Perceptions", *Organizational Behavior & Decision Press. (1995)*, Vol.61, No.3, pp.276-288  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1006/obhd.1995.1022>
- [3] H. M. Chung, K. Namkoong, "Examining the Impact of Individual Research Performance on Satisfaction on Research Environment and Perceived Value of Research Output", *Korean Policy Sciences Review*, Vol.15, No.4, pp.1-31, 2011
- [4] E. E. Lawler III, "Performance Appraisal Effectiveness: Its Assesment & Determinants", *Research in Organizational Behavior*, Vol.1, pp.425-478, 1979
- [5] D. G. Gardner, L. V. Dyne and J. L. Pierce, "The effects of pay level on organization-based self-esteem and performance: a field study", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol.77, pp.307-322, 2004  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1348/0963179041752646>
- [6] J. W. Kim, D. C. Kim, "A Study on the Influence of the Awareness of the GWP Movement on Job Satisfaction and the Moderating Effect of Employment Instability: Focused on a Case of Erdenet Mining Corporation in Mongolian", *Korean Journal of Business Administration*, Vol.30, No.5, pp.765-785, 2017  
DOI: <http://dx.doi.org/10.18032/kaaba.2017.30.5.765>
- [7] J. W. Lim, S. I. Chang, "A Study on the Effect of GWP(Great work place) organization culture on Positive Psychological Capital, Organizational Commitment : Focused on automotive parts manufacturer of DaeJeon and ChungCheong area", *Korean Review of Management Consulting*, Vol.8, No.2, pp.79-104, 2017  
DOI: <http://dx.doi.org/10.15859/yssc.57.201706.221>
- [8] D. I. Lim, S. H. Han, "The Effects of GWP Organizational Culture on Organizational Commitment: Focused on the Moderating Effect of Job Insecurity and Organizational Trust", *The Journal of Humanities and Social Sciences 21*, Vol.8, No.2, pp.535-556, 2017  
DOI: <http://dx.doi.org/10.22143/HSS21.8.2.29>
- [9] B. H. Rho, "The Success Factors of Hanmi Global Co., Ltd. Based of the Excellent Company Model", *Korea Business Review*, Vol.17, No.3, pp.89-132, 2013
- [10] C. H. Kwon, M. K. Kim, "A Case Research on the Public Institution's Organizational Culture Improvement by the GWP Model", *Korean Public Personnel Administration Review*, Vol. 14, No.1, pp.1-24, 2015
- [11] R. Levering, *A Great Place to Work: What makes some Employers so good-and most so bad*, New York, Random House, 1988
- [12] S. H. Lee, J. G. Seon, "A study on the structural relationships among GWP organizational culture, organizational commitment, job satisfaction, and organizational loyalty in a hotel company", *International Journal of Tourism and Hospitality Research*, Vol.31, No.12, pp.163-176, 2017  
DOI: <http://dx.doi.org/10.21298/IJTHR.2017.12.31.12.163>
- [13] J. J. Coleman, *Foundations of Social Theory*, The Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge, MA., 1990
- [14] D. Rousseau, S. B. Sitkin, R. S. Burt, C. Camerer, "Not so Different View after all: A cross-discipline view of trust", *Academy of Management Review*, Vol. 23, No.3, pp.393-404, 1998  
DOI: <http://dx.doi.org/10.5465/amr.1998.926617>
- [15] M. J. Yoon, "Social Understanding about Trust and Social Capital", *Trust Research*, Vol.14, No.1, 2004
- [16] J. W. Hong, "Understanding about Democracy Solidification : Uncertainty and Distrust Institutionalization", *Trust Research*, Vol.15, No.2, pp.45-65, 2005
- [17] C. U. Park, "Social Structure of Competition: Social Network of Trust within a Firm and Its Effects on Individual Employees Performance", *Korean Journal of Sociology*, Vol.33, pp.789-817, 1999
- [18] J. M. Hwang, S. J. Kim, "Effects of Supervisor Trust on the Organizational Effectiveness: Focused on the Mediating Effects of Psychological Empowerment", *The Journal of the Korea Contents Association*, Vol.16, No.3, pp.617-629, 2016  
DOI : <http://dx.doi.org/10.5392/JKCA.2016.16.03.617>
- [19] S. B. MacKenzie, P. M. Podsckoff, G. A. Rich, "Transformational and transactional leadership and salesperson performance: Leadership and Performance", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.29, No.2, pp.115-134, 2001
- [20] J. D. Lewis, A. Weigert, "Trust as a Social Reality", *Social Forces*, Vol.63, No.4, pp.967-985, 1985  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1093/sf/63.4.967>
- [21] A. K. Mishra, *Organizational Responses to Crisis: The Centrality of Trust*. In R. M. Kramer & T. R. Tyler(eds.), *Trust in Organization: Frontiers of Theory and Research*, pp.261-287, 1996  
DOI: <http://dx.doi.org/10.4135/9781452243610.n13>
- [22] M. G. Jeong, "The Effect of Leaders Emotional Intelligence and Leader Trust on Team Effectiveness", *Korean Journal of Business Administration*, Vol.22, No.5, pp.2895-2918, 2009
- [23] M. D. S. Ainsworth, "Attachment beyond infancy", *American Psychologist*, Vol.44, pp.709-716, 1989  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1037/0003-066X.44.4.709>
- [24] D. J. McAllister, "Affect and Cognition-Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations", *Academy of Management Journal*, Vol.38, No.1, pp.24-59, 1995  
DOI: <http://dx.doi.org/10.5465/256727>
- [25] M. Mayeroff, *"On caring"*, New York, NT: Harper & Row, 1971
- [26] D. W. McMillan, D. M. Chavis, "Sense of Community: A definition and theory". *Journal of Community Psychology*, Vol.14, pp.6-23, 1986.

- DOI:  
[http://dx.doi.org/10.1002/1520-6629\(198601\)14:1%3C6::AID-ICOP2290140103%3E3.CO;2-I](http://dx.doi.org/10.1002/1520-6629(198601)14:1%3C6::AID-ICOP2290140103%3E3.CO;2-I)
- [27] Y. G. Jung, K. M. Lee, "The Mediating Effect of Organizational-Based Self-Esteem in the Relationship among Transformational Leadership, Perceived Organizational Support, and Innovative Behavior", *Social Science Research Review*, Vol.27, No.4, pp.321-342, 2011
- [28] Y. P. Seo, J. K. Lee, "The Effect of Supervisory Trust on Job Engagement and Job Performance : Mediating Role of Psychological Ownership", *Korean Journal of Business Administration*, Vol.32, No.2, pp.347-369, 2019  
 DOI: <http://dx.doi.org/10.18032/kaaba.2019.32.2.347>
- [29] K. H. Han, "A Study on the Relationship between Organizational Justice, Trust, and Counterproductive Work Behavior", *Korean Journal of Business Administration*, Vol.19, No.2, pp.679-702, 2006
- [30] J. H. Lee, D. K. Park, "The Moderating Effect of Organizational Justice on Police Organization Culture and Job Satisfaction", *The Journal of Social Science*, Vol.18, No.1, pp.89-122, 2011
- [31] J. H. Seo, W. S. Yun, "A Study on the Effect of Leadership on Organizational Citizenship Behavior and Trust", *Korean Journal of Industrial Relations*, Vol.13, No.2, pp.41-67, 2003
- [32] G. H. Hong, S. M. Oh, H. C. Yang, "A Research on the Moderating Effect of Transformational /Transactional Leadership in the Relationship between Organizational Justice and Job Burnout through Multi-level Analysis", *Korean Management Review*, Vol.46, No.2, pp.455-480, 2017  
 DOI: <http://dx.doi.org/10.17287/kmr.2017.46.2.455>
- [33] D. Y. Rhee, H. J. Kim, "A Study on the Relationship between Organizational Justice and Organizational Effectiveness: Focused on Nationwide Police Officers", *Korean Policy Sciences Review*, Vol.18, No.1, pp.75-97, 2014
- [34] Y. H. Cho, M. Moon, J. C. Jung, "The Effects of Perceived Job Insecurity on Counterproductive Work Behavior(CWB): Organization-Based Self-Esteem(OBSE) as a Mediator", *Korean Journal of Business Administration*, Vol.27, No.11, pp.1883-1902, 2014
- [35] H. K. Jung, D. S. Shim, M. J. Kim, "The Effects of Leaders' Ethical Leadership on Followers' Job Performance, Organizational Commitment and Organization Citizenship Behaviors - the Mediating Effect of Organization-based Self-Esteem and the Moderating Effect of Corporate Ethical Values", *Korean Journal of Business Administration*, Vol.26, No.4, pp.801-827, 2013
- [36] S. H. In, K. E. Eom, K. I. Chung, "The Effects of Food Service Employees' Perceived Servant Leadership on their Role of Group Cohesiveness and Organizational Commitment", *International Journal of Tourism and Hospitality Research*, Vol.29, No.11, pp.163-180, 2015
- [37] J. H. Lee, K. H. Shin, J. Y. Jo, S. G. Baek, J. S. Won, "The Effects of Organizational Based Self Esteem and Task Specific Self Esteem on Employee Commitment: Comparing Target Similarity Model with Spill-Over Model", *The Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology*, Vol.26, No.2, pp. 271-296, 2013  
 DOI: <http://dx.doi.org/10.24230/ksiop.26.2.201305.271>
- [38] J. F. Hair, R. E. Anderson, R. L. Tatham, and W. C. Black, *Multivariate Data Analysis*, Upper Saddle River, 1998
- [39] C. Fornell, and D. F. Larcker, "Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error", *Journal of Marketing Research*, Vol.18, No.1, pp. 39-50, 1981  
 DOI: <http://dx.doi.org/10.2307/3151312>
- [40] R. F. Falk, and N. B. Miller, *A Premier for Soft Modeling*, University of Akron Press, 1992

---

**배 재 성(Jaesung Pae) [정회원]**



- 1999년 2월 : 한국외국어대학교 국제지역대학원 (일본지역학석사)
- 2018년 2월 : 대전대학교 대학원 경영컨설팅학과 (박사수료)
- 1986년 1월 ~ 2016년 12월 : 한국표준과학연구원 책임기술원
- 2017년 1월 ~ 현재 : 한국표준과학연구원 경영기획부장

<관심분야>  
 경영관리, 조직관리, 경영컨설팅, 홍보, HRD

---

**서 영 욱(Kil-Seo Hong) [정회원]**



- 2000년 8월 : 성균관대학교 경영대학원 (경영학석사)
- 2009년 2월 : 성균관대학교 일반대학원 (경영학박사)
- 2015년 3월 ~ 현재 : 대전대학교 융합컨설팅학과 교수

<관심분야>  
 경영, IT컨설팅, 지식경영, 창의성, 소프트웨어 품질