「국정관리연구」 제11권 제3호(2016. 12): *143-170*

사회교환이론을 통한 공공기관 상사신뢰의 영향력 탐색: 개인-조직 적합성 및 조직몰입과의 관계를 중심으로

김화연·오현규·이숙종·박성민

본 연구는 2015년도에 실시된 「 공공부문 기업가 정신에 관한 설문 조사 」 데이터를 활용하여, 한국 공공기관 구성원들의 상사신뢰, 개인-조직 적합성, 조직몰입 간의 관계를 실증적으로 분석하였다. 분석결과, 공공기관 구성원들의 높은 상사신뢰는 개인-조직 적합성에, 그리고 조직몰입의 3가지 차원 중에 규범적 몰입에 직접적이면서 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한, 공공기관 구성원들의 높은 개인-조직 적합성은 정서적, 유지적, 규범적 몰입 모두에게 유의미하고 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 마지막으로 개인-조직 적합성은 상사신뢰와 조직몰입에 간의 관계를 매개하는 것으로 나타났다. 이와 같은 실증분석의 결과를 바탕으로 한국 공공기관 내에 발생하는 관리적 현상들을 해석하고, 다양한 이론적·실무적 함의들을 도출하고자 하였다.

[주제어: 사회교환이론, 상사신뢰, 개인-조직 적합성, 조직몰입]

Ⅰ. 서론

최근 조직을 둘러싼 급변하는 환경 속에서 새로운 성장의 원천, 사회를 움직이게 하는 원동력으로 신뢰가 빈번하게 언급되며(Fukuyama, 1995), 이에 대한 연구도 지금까지 활발히 진행되어 왔다. 특히나 신뢰는 개인과 개인이 만나는 모든 영역에서 일어날 수 있기 때문에 작게는 가족 구성원간의 신뢰부터 조직 내, 조직 간 그리고 정부, 사회에 대한 신뢰까지 그 범위와 영역이 다양하다. 때문에 학계에서는 신뢰에 대한 중요성을 크게 인식하고 사회학, 경제학, 심리학, 행정학 등 많은 영역에서 신

이 논문은 2016년 대한민국 교육부와 한국연구재단의 지원을 받아 수행된 연구임(NRF-2016S1A3A2924832).
논문접수일: 2016.11.22, 심사기간(1차): 2016.12.06~12.16, 게재확정일: 2016.12.16

뢰에 대하여 관심을 갖고 연구를 진행하고 있다(임효창 외, 2006; Gambetta, 1988).

이렇듯 신뢰가 많은 연구에서 중요하게 다루어지는 이유는 높은 수준의 신뢰가 사회에서의 불필요한 감시와 통제에 대한 비용을 낮추고, 불확실한 변화나 복잡한 상황에 대해서도 조직의 적응력을 높여주는 중요한 기제로 작용하기 때문이다(Marshall, 1999; Reina & Reina, 2006). 뿐만 아니라 신뢰는 조직 내에서 긍정적인 사회자본으로 여겨진다. 조직에서 개인 간의 신뢰는 결국 구성원들 간 상호 소통의 양을 증가시키고 직무성과를 높이며, 부하의 '자발적인 역할 외 행동'인 조직시민행동을 유발하는 것으로 나타나고 있다(Muchinsky, 1977; Roberts & O'Reilly, 1974; Earley, 1986; Konovsky & Pugh, 1994; Mc Allister, 1995). 특히, Putnam(1993)은 신뢰를 사회자본의 가장 중요한 속성 중 하나로 보았으며, 구성원들 간의 협력적 행위를 촉진시킨다고 설명하였다.

오늘날 조직에서 신뢰의 역할이 더욱 강조되는 이유로 조직 내 갈등해소의 기능을 주목할 필요가 있다. 오늘날 조직에서 발생하는 다양한 문제의 원인이 조직 구성원들 간의 갈등에서 시작된다고 해도 과언이 아니다. 신뢰는 이러한 갈등 문제를 근본적으로 해결하기 위한 필수적 요소로 작용하며, 여러 갈등상황에서 신뢰의 수준을 높이는 것이 갈등 해소의 가능성을 높일 수 있다고 볼 수 있다(이재훈·최익봉, 2004; Stimec & Poitras, 2009; Putnam et al., 1994). 특히, 공공기관 내에서 발생하는 부정적인 갈등상황들이 행정 서비스의 질을 낮추고, 나아가 국민 만족도에 직접적인 영향을 끼칠 수 있음을 감안하면, 한국 공공기관에서의 구성원 간 신뢰는 매우 중요한 기제이다[1].

이에 본 연구에서는 조직 내 신뢰에 관한 연구 흐름들을 토대로, 다음과 같은 연구 질문을 제시해 보았다. 한국의 공공기관 구성원들이 상사에 대한 높은 신뢰를 가지고 있다면, 개인은 해당 조직과의 상호 긍정적 유대감, 그리고 나아가 조직에 대한 강한 몰입 및 헌신의 태도로 연결될 수 있을까? 특히, 사람과 사람사이의 관계를 중시하는 한국인의 고유한 정서를 고려하면, 상사신뢰에 대한 영향력 분석은 한국 공공기관의 관리적 관점에서 중요한 함의를 제공해줄 것으로 기대할 수 있다. 본 연구는 앞선 질문에 대한 해답을 얻고자, 2015년도에 실시된 「공공부문 기업가 정신에 관한 설문 조사」 데이터를 활용하여 실증연구를 진행하였다. 실제 공공

1) 공공과 민간의 조직에서 신뢰의 역할이 중요하게 고려되고 있음에도(노승용, 2005), 민간기관과 공공기관 구성원들이 가지고 있는 동기체계는 확연히 다르며, 조직 운영 및 관리적 측면에서도 서로 다른 함의를 요구하고 있다(Rainey, 2009). 본 연구는 한국 공공기관에 종사하는 구성원들만을 대상으로 함으로써 신뢰의 영향력을 분석함에 있어 공공부문의 특수성을 강하게 고려하였다.

기관 구성원들의 관계 속에서 부하가 상사에 대하여 느끼는 신뢰가 조직에 대한 적합성을 높이고, 나아가 조직에 대한 강한 몰입의 태도를 유발하는지에 대해 개인의 인지적 차원에서 살펴보았다.

이에 본 연구는 상사신뢰, 개인-조직 적합성, 조직몰입 간의 관계를 중심으로 가설을 세우고 이들 간의 영향력 관계를 실증적으로 분석하였다. 구체적인 연구 진행을 위해 제2장에서는 상사 신뢰, 개인-조직 적합성, 조직몰입에 대한 선행연구 검토와 이론적 논의를 구성함으로써 변수들 간의 영향관계를 이야기할 것이며, 궁극적으로는 본 연구의 가설들을 도출할 것이다. 또한 제3장에서는 분석에 활용될 연구방법과 데이터에 대해서 구체적으로 논의할 것이며, 제4장에서는 변수들의 인과관계를 실증적으로 살펴보고 이에 대한 결과들을 토대로 가설을 검증할 것이다. 마지막으로 제5장인 결론에서는 연구결과로부터 도출된 이론적·실무적 함의를 제시하고 본 연구가 지닌 한계와 차후연구의 방향에 대해서 다룰 것이다.

Ⅱ. 이론적 배경

1. 상사신뢰

신뢰는 사회적 구성원들 사이의 관계에서 나타나는 사회적 속성이며 지속적인 교환관계를 바탕으로 한다(Lewis & Weigert, 1985). 신뢰는 여러 학문분야에서 폭넓게 다루어지고 있으며 그만큼 신뢰에 대한 정의도 다양하게 정의되어지고 있다. Cook & Wall(1980)은 상대방이 선의를 가지고 어떤 행위를 수행할 능력과 의지가 있다고 생각하는 확신으로 신뢰를 정의하였다. Robinson(1996)은 상대방이 앞으로 취할 행동이나 태도가 자신에게 호의적일 것이라고 보는 믿음으로 신뢰를 정의하였다. Matthai(1989)는 상대방에게 믿음을 가지고 기꺼이 의지할 수 있는 것이라고 정의하였다. 이처럼 신뢰는 상대방의 행동을 기대함으로써 상호 협력적 관계를 형성해나가는 중요한 개념이다. 특히, 강래우(2014)의 연구는 신뢰에 대한 다양한 선행연구를 검토함으로써, 신뢰에 대한 정의가 일반적으로 3가지 차원으로 구분되고 있다고 설명하였다. 먼저 첫 번째는 '기대'와 관련된 개념이며, 상대방이 호의적인 행동을 취할 것이라는 긍정적인 기대라고 설명하였다. 두 번째는 '위험'과 관련된 개념이며, 상대방으로 인해 손해를 입을 수 있는 가능성을 감수하는 위험이라고 하였다. 마지막 세 번째는 '믿음'과 관련된 개념이며, 상대방의 행동에 따른 결과에 의해서 형성되는 믿음이라고 설명하였다.

한편, 인사·조직 연구에서 다루어지는 신뢰는 조직 구성원들 사이에서 특정한 장치가 없이도 서로 협력을 증대시켜 조직에 긍정적인 결과를 가져다주는 중요한 요소로 다루어져왔다(신광철 외, 2008; 최준원·이병주, 2014; Jones & George, 1998). 인사·조직 연구에서는 상사 또는 최고관리자에 대한 신뢰인 '수직적 신뢰'와 동료와의 관계에서 이루어지는 '수평적 신뢰', 그리고 조직과 해당 조직의 구성원 사이에서 나타나는 '조직적 신뢰'로 크게 구분하여 살펴볼 수 있다(전수진·김인자, 2006; 전수진, 2010; Fox, 1974; Cook & Wall, 1980). 특히, 상사신뢰는 조직 구성원들로 하여금 긍정적인 직무태도를 유도하고 조직의 발전을 혁신적으로 이끌 수 있는 강력한 역할을 한다(Holmes, 1981). 조직 내 위계질서가 강한 한국의 조직문화를 고려하면, 상사신뢰는 다른 대인신뢰보다도 부하들의 원활한 조직 활동을 결정하는 중요한 자원이 될 수 있다. 또한, 반대로 상사의 행동과 태도에 결정적인 영향을 주며, 긍정적인 리더십을 발휘할 수 있는 필수 요소이기도 하다(최준원·이병주, 2014; Dirks & Ferrin, 2002). 이처럼 본 연구에서 중점을 두고자 하는 상사신뢰는 상사와 부하간의 상호 믿음과 확신에 기반을 둔 인간관계로부터 발전하게 된다(Rotter, 1967). 앞에서 다룬 신뢰에 대한 다양한 정의들을 토대로 살펴본다면, 본 연구에서는 상사신뢰를 '상사가 나에게 호의적인 행동을 할 것이라는 기대와 미래 행동에 대한 긍정적인 확신으로부터 형성되는 부하의 심리적 믿음'으로 정의할 수 있겠다.

다수의 선행연구에 따르면, 조직 내 상사신뢰가 조직 구성원들의 태도와 행동에 긍정적인 결과를 가져다준다는 다수의 연구결과가 입증되고 있으며, 상사에 대한 신뢰가 부하로 하여금 조직 내 긍정적이고 적극적인 태도를 유발시키기 때문에 상사와 부하간의 신뢰를 구축하기 위한 조직차원의 관리가 필요하다는 점을 시사하고 있다(김호균, 2008; 황종문·김성종, 2016; 전수진, 2009; Robinson & Morrison, 1995; Aryee et al., 2002; Konovsky & Pugh, 1994; Deluga, 1994). 뿐만 아니라, 상사에 대한 부하의 신뢰는 부정적인 직무태도인 구성원들의 이직의도를 낮춰주는 선행요인으로 밝혀지고 있어(임효창 외, 2006; 서태양·지명원. 2009; Butler, 1991), 오늘날 조직 내 상사신뢰의 중요성은 더욱 부각되고 있다. 앞선 선행연구들을 토대로 본 연구는 상사신뢰를 실증분석을 위한 독립변수로 설정하였다.

2. 개인-조직 적합성

조직 내에서 다루어지는 '적합성' 연구는 조직 구성원과 환경적 요인들이 서로 얼마나 일치하는지, 유사한지, 그리고 조화를 이루는지를 통해 조직에 긍정적인 결과

를 가져다줄 수 있다는 관점에서 다루어지고 있다(고영심·강영순, 2015; 성지영 외, 2008; Edward & Shipp, 2007). 이러한 관점에서 조직 내 구성원들과 이들을 둘러싼 환경과의 상호작용을 강조한 개념이 개인-환경 적합성(Person-environment Fit)이다(고영심·강영순, 2015). 개인-환경 적합성은 개인-직무 적합성(Person-job Fit), 개인-조직 적합성(Person-organization Fit), 개인-직업 적합성(Person-vocation Fit), 개인-집단 적합성(Person-group Fit), 개인-상사 적합성(Person-supervisor fit) 등과 같이 다양한 적합성으로 나뉠 수 있다(Kristof-Brown et al., 2005). 본 연구에서 살펴보고자 하는 환경은 '조직'에 대한 것이다. 개인-조직 적합성은 조직 구성원과 조직 사이에서 가치, 목표, 성격, 분위기 등이 얼마나 일치되거나 조화를 이루는지에 관한 것을 의미한다(Kristof-Brown, 1996; Lauver & Kristof-Brown, 2001; Bowen et al., 1991; Burke & Deszca, 1982). 이와 같은 개인과 조직과의 상호작용은 조직의 사회화 과정을 원활하게 해줄 뿐 아니라, 조직의 규범을 적극적으로 따를 수 있도록 이끄는 중요한 기제가 된다(Chatman, 1991). Saks & Ashforth(1997)의 연구에서도 조직의 구성원들은 자신들의 가치와 조직이 추구하는 가치와 부합하다고 느낄수록 조직에 강한 소속감을 느끼게 된다고 설명하였다.

개인-조직 적합성에 대한 연구는 한 개인이 직장을 선택할 때 자신의 성격과 인성을 함께 공유할 수 있는 조직을 선호한다는 개념에서부터 시작되었다(Tom, 1971). 이러한 개인-조직 적합성은 상호 보완적인 적합성과 상호 일치적인 적합성으로 나누어 살펴볼 수 있다(Kristof-Brown, 1996; Muchinsky & Monahan, 1987; Cable & Edwards, 2004). 먼저 상호 보완적인 적합성은 개인과 조직이 서로 가지지 못한 부분을 보완해주거나, 서로가 제공하는 업무나 자원에 충분히 만족해주는 것으로 이해할 수 있으며, 상호 일치적인 적합성은 개인과 조직이 가진 특성이 서로 유사하거나 서로 추구하고자 하는 가치와 목표가 일치되는 것으로 이해할 수 있다. Kristof-Brown(1996)은 개인-조직 적합성을 상호 일치적인 적합성과 상호 보완적인 적합성이 충족되어질 때 나타나는 조직 구성원과 해당 조직 간의 상응으로 바라보며 두 가지의 세부 개념을 통합하여 설명하였다.

오늘날 조직의 환경이 급속도로 변해가고 있음에 따라 개인-조직 적합성에 대한 관심은 계속해서 증가하고 있다(정진철 외, 2008). 그동안의 개인-조직 적합성과 관련된 선행연구들을 살펴보면, 개인-조직 적합성은 자발적인 이직의도, 조직몰입, 직무만족, 조직시민행동 등의 태도들과도 매우 밀접한 관련성을 가지는 것을 알 수 있다(최명옥·유태용, 2005; 양지혜·김종인, 2013; 김영순, 2012; Kristof-Brown et al., 2005; Cable & Judge, 1996; Verquer et al., 2003). 이처럼 개인-조직 적합성

은 조직 내에서 발생하는 개인의 행위를 이해하기 위한 중요한 요인이 된다(Chatman, 1991). 앞선 선행연구들을 토대로 본 연구는 개인-조직 적합성을 실증분석을 위한 매개변수로 설정하였다.

3. 조직몰입

조직몰입은 조직 내 구성원들의 태도를 예측하고 이해하기 위한 유용한 변수로 여겨져 왔기 때문에 오랫동안 조직 효과성을 측정하는 대표 변수로 많이 사용되고 있다(고영심·강영순, 2015; Angle & Perry, 1981). 조직몰입이란 조직의 구성원이 자신의 조직에 대해 가지는 심리적 애착이며, 자신이 소속된 조직과 자신을 동일시할 뿐만 아니라 자발적으로 조직에 기꺼이 남아 있으려는 의지까지 포함하는 개념으로 볼 수 있다(오현규·박성민, 2014; Meyer & Allen, 1991). 그동안 조직몰입에 관한 연구가 활발히 진행되어왔던 이유는 조직에서 조직몰입이 높게 나타나는 구성원들은 상대적으로 조직몰입이 낮게 나타나는 다른 구성원들에 비하여 업무 성과가 높을 뿐 아니라 결근률도 낮은 것으로 입증되고 있기 때문이며, 조직 내 구성원들의 행동을 미리 예측할 수 있는 하나의 지표로 활용되기 때문이다(이황우·주재진, 2007; 전희원·김한주, 2010).

한편, 조직몰입에 대한 최근의 연구들을 살펴보면 조직몰입의 하위요소를 구분하여 살펴보는 연구들이 많다(문광수 외, 2014; 이재혁, 2011; 오현규·박성민, 2014; Meyer et al., 2002; Somers, 2009; Shore, L. M., & Wayne, 1993). 조직 몰입의 하위차원은 Meyer & Allen(1991)에 의한 3가지 유형의 구분이 가장 대표적인데, 해당 연구에서는 조직몰입을 정서적 몰입, 유지적 몰입, 규범적 몰입으로 구분하였다[2]. 먼저, 정서적 몰입은 조직에 대한 개인의 감정적 애착과 조직에 대한 심리적 일체감으로 이해할 수 있으며, 규범적 몰입은 조직의 구성원으로서 조직에 계속 머물러야 한다는 의무감으로 바라볼 수 있으며, 유지적 몰입은 이직으로 인해 발생하는 손해나 비용을 고려하여 조직에 머무르게 되는 형태로 해석할 수 있다.

2) 국내에서 진행된 조직몰입 연구의 현황을 구체적으로 다룬 이목화·문형구(2014)의 연구에 따르면, Affective Commitment가 국내연구에서는 정서적 몰입, 감정적 몰입, 애착적 몰입 등으로 번역되고 있는데 정서적 몰입으로 사용하는 연구가 가장 많은 것으로 나타났다. 또한, Continuance Commitment 역시 국내연구에서는 유지적 몰입, 지속적 몰입, 근속적 몰입 등으로 번역되고 있는데 유지적 몰입으로 사용하는 연구가 가장 많은 것으로 나타났다. 하지만, 앞의 두 요인과는 다르게 Normative Commitment는 국내연구에서 규범적 몰입으로 비교적 통일하여 사용하는 것으로 나타났다. 본 연구도 이를 따라 각각 정서적 몰입, 유지적 몰입, 규범적 몰입의 용어를 사용하였다.

본 연구에서도 이러한 구분에 따라 조직몰입을 3가지 하위의 차원으로 나누어 상사신뢰 및 개인-조직 적합성과의 관계를 살펴보고자 하였다.

조직몰입은 구성원들로 하여금 조직을 위해서 노력하려는 의지와 조직에 남아 있으려는 의도를 강하게 만들어주기 때문에 조직의 성과를 좌우하는 중요한 변수임이 이미 많은 선행연구에 입증되었다(주효진·권이주, 2015; 이목화·문형구, 2014; Porter et al., 1974; Steers, 1977; Balfour & Wechsler, 1996; Lee & Olshfski, 2002; Lee, 2004; Williams & Anderson, 1991). 높은 조직 몰입은 조직 내 구성원들로 하여금 목표를 효과적으로 이룰 수 있도록 이끄는 중요한 기제가 될 수 있기 때문에(주효진·권이주, 2015), 조직 구성원들의 행동과 태도를 연구할 때 빠질 수 없는 중요 변수이다. 앞선 선행연구들을 토대로 본 연구는 조직몰입을 실증분석을 위한 종속변수로 설정하였다.

4. 상사신뢰, 개인-조직 적합성, 조직몰입 간의 관계

상사에 대한 조직 구성원들의 신뢰가 중요한 이유는 얼마만큼 높은 신뢰를 가지고 있느냐에 따라서 그것이 조직 내 구성원들의 태도에 강한 영향을 미치기 때문이다(정원호·김상훈, 2016; 박계홍·김학준, 2010; 박준철·홍순복, 2007; Dirks & Ferrin, 2002; Konovsky & Pugh, 1994; Robinson & Morrison, 1995; Hackman & Oldman, 1980). Fukuyama(1995)는 신뢰가 조직의 다양한 기능들을 서로 원활하게 연결시켜주어 조직의 번영을 가져다주는 주요한 개념이라고 설명하면서, 상사에 대한 조직 구성원들의 신뢰야말로 구성원들의 긍정적 태도 형성에 아주 큰 기여를 가져다주는 요소라고 강조하였다. Mishra & Morrissey(1990)의 연구를 살펴보면, 상사에 대한 신뢰가 높은 조직 구성원들에게 공통적으로 높은 조직몰입을 가지고 있는 것으로 나타났다. Kramer & Tyler(1995)도 높은 상사신뢰가 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치고 있음을 제시하고 있다. 국내 연구에서도 부하직원의 높은 상사신뢰 수준이 그들의 조직몰입에 긍정적인 영향을 미친다는 결과를 찾아볼 수 있다(박철민·김대원, 2003; 전수진·김인자, 2006; 전희원·김한주, 2010).

상사신뢰와 개인-조직 적합성과의 직접적인 관계를 다룬 선행연구는 찾기 어렵지만, 상사에 대한 신뢰가 조직 구성원들이 조직생활을 원활하게 수행하도록 이끄는 중요한 역할을 하고 있음을 확인할 수 있었다(Roberts & O'Reilly, 1974; Konovsky & Pugh, 1994). 정용석(2006)의 연구는 조직 구성원들의 개인-조직 적합성이 조직 내 구성원과의 사회적 관계를 통해서 향상된다고 주장하면서 상사의 역

할을 강조하였다. 특히, 상사의 감성역량을 어떻게 지각하느냐에 따라 구성원이 조직에 잘 적응할 수 있음을 밝히고, 이러한 구성원일수록 조직에 대한 몰입도가 높으며 직무에도 만족하고 있음을 실증적으로 검증하였다. 최상수·조주은(2013)의 연구에서도 상사의 멘토링이 조직 내 구성원들의 조직적응에 미치는 영향관계를 실증적으로 분석하였다. 이들의 연구는 분석결과를 토대로 구성원들이 조직에 잘 적응하여 조직에 몰입할 수 있는 다양한 노력을 제안하였는데, 상사에 대한 신뢰를 중점으로 하는 인간적인 관계에 대해서 강조하였다.

사회교환이론(Social Exchange Theory)을 통하여 개인-조직 적합성과 조직몰입에 대한 상사신뢰의 영향관계를 논의해볼 수 있다. 신뢰는 사회적 교환관계의 핵심이 되며 상호 교환 당사자 간의 신뢰가 높으면 교환의 대상과 범위가 확대된다(Blau, 1964). 사회교환이론에 따르면, 조직 구성원들의 관계는 상호 관계유지를 위해 노력한 것들이 얼마만큼의 보상으로 돌아오는지에 따라 계속 유지되거나 중단될 수 있다(최수정, 2014). 이러한 교환관계는 상호 간의 신뢰를 토대로 하여 혜택을 받은 당사자가 언젠가 그 혜택에 상응하는 대가를 다시 지불할 것이라는 기대감을 형성하게 하는 호혜적 관계로 이해할 수 있다(마은경·김명숙. 2005). 이는 부하가 상사에게 갖는 높은 신뢰가 서로에게 긍정적인 행동을 기대하게 할 뿐만 아니라 긍정적인 교환관계를 유지하도록 돕는 원천이 된다. 이러한 신뢰를 기반으로 하는 상호 교환관계는 서로 보완적으로 자원을 제공하고 서로 유기적으로 교류함으로써 조직의 다양한 환경에 대한 개인의 적합성을 높이게 되고, 결과적으로 긍정적인 직무태도를 이끌어 낼 것이라 추론해 볼 수 있다. Van Knippenberg & Sleebos(2006)의 연구에서도 조직 내 교환관계에 의해서 긍정적 직무태도인 조직몰입이 강하게 나타난다고 밝혀냈다. 그 외의 많은 문헌들에서도 조직과 조직 구성원 간의 사회적 교환의 질이 조직몰입과 깊은 관련이 있음을 이야기하였다(Mowday et al., 1982; Shore et al., 2006; Meyer & Allen, 1997).

또한, 개인-조직 적합성과 조직몰입 간의 관계를 밝힌 연구도 다수 존재한다. Kristof-Brown et al.(2005)과 Lauver & Kristof -Brown(2001)의 연구들은 개인과 조직 간의 높은 적합성이 조직에 대한 몰입을 높여준다는 결과를 보여준다. Silverthorne(2004)의 연구에서도 개인-조직 적합성은 조직 구성원들의 조직몰입과 직무만족에 긍정적인 영향을 미치는 선행변수로 확인되었다. 이인석 외(2010)의 연구에서 개인-조직 적합성은 조직몰입과 직무만족에 긍정적인 영향을, 이직의도에는 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 오태곤(2013)은 개인-환경 적합성과 조직몰입, 이직의도의 영향관계를 밝히는 연구를 진행하였는데, 개인과 상사, 개인과 동료,

개인과 직무, 개인과 조직의 적합성이 높을수록 조직몰입은 높게 나타나며 이직의도는 낮게 나타나는 것을 확인하였다. 이와 같은 결과들은 조직에서 교육훈련이나 멘토링과 같은 조직사회화 과정을 겪게 되는 구성원들이 조직의 가치와 목적을 자신의 것과 동일시하게 되면서, 조직에 몰두하는 긍정적인 자세를 갖게 되는 것으로 이해할 수 있다(최상수·조주은, 2013; Chao et al., 1992). 구성원들은 조직 내 자신의 역량을 계발하는 것에 그치지 않고 조직에서 요구하는 다양한 지식, 능력, 기술과 같은 것들을 학습하는 과정에서 자신이 속한 조직에 애착을 갖게 되기 때문이다. Park & Rainey(2012)의 연구를 통해서도 조직 내 구성원들과의 적극적 의사소통 또는 활발한 멘토링 활동이 개인에게 주체적이고 자율적인 동기를 만들어줄 수 있으며 이것이 긍정적인 조직 내 태도로 연결됨을 인지할 수 있었다. 한편, Kristof-Brown(1996)은 개인-조직 적합성은 조직과 관련된 태도이므로 조직몰입 변수와 크게 연관성을 갖고, 개인-직무 적합성은 직무에 대한 태도와 관련된 태도이므로 직무만족 변수와 크게 연관성을 갖는다고 언급하였다. 이러한 선행연구들을 토대로 상사신뢰, 개인-조직 적합성, 조직몰입간의 서로 긍정적인 영향관계를 추론해볼 수 있다.

본 연구는 상사신뢰, 개인-조직 적합성, 조직몰입 간의 영향관계를 중심으로 관련 선행연구들을 살펴보았다. 검토한 내용들을 토대로 본 연구는 다음과 같은 연구가설을 도출하였다. 각 변수 간의 관계를 설명하기 위한 4가지의 주가설들을 구성하였고, 조직몰입의 정서적·유지적·규범적 몰입 차원에 따라 총 10가지의 세부가설을 구성하였다.

〈가설 1〉 상사신뢰는 조직몰입에 유의미한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	
H1-1	공공기관 구성원들에게 있어서, 상사신뢰는 정서적 몰입에 유의미한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
H1-2	공공기관 구성원들에게 있어서, 상사신뢰는 규범적 몰입에 유의미한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
H1-3	공공기관 구성원들에게 있어서, 상사신뢰는 유지적 몰입에 유의미한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

〈가설 2〉 개인-조직 적합성은 조직몰입에 유의미한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	
H2-1	공공기관 구성원들에게 있어서, 개인-조직 적합성은 정서적 몰입에 유의미한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
H2-2	공공기관 구성원들에게 있어서, 개인-조직 적합성은 규범적 몰입에 유의미한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
H2-3	공공기관 구성원들에게 있어서, 개인-조직 적합성은 유직적 몰입에 유의미한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

〈가설 3〉 상사신뢰는 개인-조직 적합성에 유의미한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	
H3-1	공공기관 구성원들에게 있어서, 상사신뢰는 개인-조직 적합성에 유의미한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

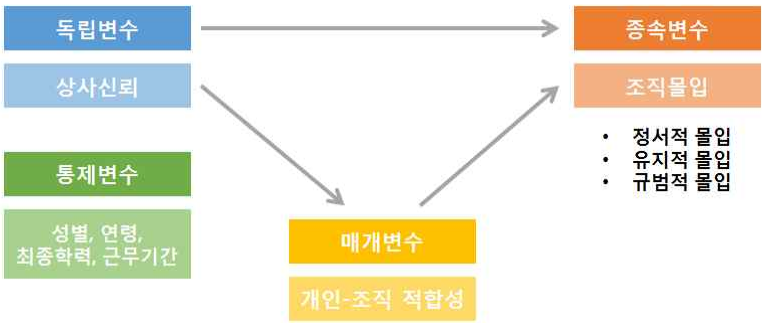
〈가설 4〉 개인-조직 적합성은 상사신뢰와 조직몰입 간의 관계 사이에 부분 매개 역할을 할 것이다.	
H4-1	공공기관 구성원들에게 있어서, 개인-조직 적합성은 상사신뢰와 정서적 몰입 간의 관계 사이에서 매개 역할을 할 것이다.
H4-2	공공기관 구성원들에게 있어서, 개인-조직 적합성은 상사신뢰와 규범적 몰입 간의 관계 사이에서 매개 역할을 할 것이다.
H4-3	공공기관 구성원들에게 있어서, 개인-조직 적합성은 상사신뢰와 유지적 몰입 간의 관계 사이에서 매개 역할을 할 것이다.

Ⅲ. 연구 설계

1. 분석의 틀

앞서 도출된 연구 가설들을 검증하기 위하여 〈그림 1〉와 같은 연구모형을 설정하였다. 독립변수로는 상사신뢰를, 매개변수로는 개인-조직 적합성을, 종속변수로는 조직몰입을 설정하였다. 최종 결과변수인 조직몰입은 정서적 몰입, 유지적 몰입, 규범적 몰입의 하위변수들로 구분하여 분석하였다. 인과관계 분석의 타당도를 높이고, 보다 명확한 측정을 위하여 공공기관 구성원들의 성별, 연령, 최종학력, 근무기간을 통제변수로 활용하였다.

〈그림 1〉 연구 모형



2. 조사대상 및 분석방법

본 연구는 국내의 성균관대학교, 연세대학교, 그리고 중국의 절강대학교가 공동으로 참여하고 있는 Global Research Network 연구팀에서 실시한 「공공부문 기

업가 정신에 관한 설문 조사」의 설문조사 데이터를 활용하였다. 이 설문조사는 한국의 정부행정기관(행정자치부, 외교부, 인사혁신처 등 11개)과 공기업(한국공항공사, 한국도로공사, 수자원공사 등 20개)에 종사하는 근로자들을 폭넓게 조사하였다. 본 연구는 상사신뢰, 개인-조직 적합성, 조직몰입에 관한 데이터를 중심으로 실증분석에 이용하였으며, 조사대상에 대한 응답자의 특성은 아래의 〈표 1〉과 같다.

〈표 1〉 표본의 인구통계학적 특성

구분	내용	빈도	구분	내용	빈도
성별	남성	600 (64.7%)	**업무 성격**	정책/기획	160 (17.1%)
	여성	327 (35%)		집행/사업	212 (22.7%)
	결측값	8 (9%)		감사/평가	58 (6.2%)
연령	20대	68 (7.3%)		지원/관리	275 (29.4%)
	30대	441 (47.2%)		전산/정보통신	29 (3.1%)
	40대	313 (33.5%)		조사/연구	54 (5.8%)
	50대	106 (11.3%)		기타	136 (14.5%)
	60대 이상	1 (0.1%)		결측값	11 (1.2%)
	결측값	6 (0.6%)	**직급**	9급	145 (15.5%)
최종 학력	고등학교 이하	52 (5.6 %)		8급	220 (22.5%)
	전문대	77 (8.2%)		7급	210 (22.5%)
	대학교	633 (67.7%)		6급	186 (19.9%)
	대학원(석사)	156 (16.7%)		5급	111 (11.9%)
	대학원(박사)	8 (0.9%)		4급	34 (3.6%)
	결측값	9 (1%)		3급 이상	19 (2.0%)
근무 기간	1개월-3년	143 (15.3%)	**조직 유형**	정부행정기관	517 (55.3%)
	3년-5년	126 (13.5%)		공기업	418 (44.7%)
	5년-10년	234 (25%)			
	10년-15년	159 (17%)			
	15년 이상	263 (28.1%)			
	결측값	10 (1.1%)			
총 935명					

실증분석을 위한 구체적인 분석방법을 살펴보면 다음과 같다. 먼저 측정하고 있는 변수들의 타당성과 신뢰성을 검증하기 위하여 탐색적 요인분석과 신뢰도분석을 실시하였으며, 변수들 간의 연관성을 파악하기 위하여 상관 분석을 실시하였다. 인과관계를 확인하기 위하여 공분산 구조 분석과 Sobel Test, 그리고 직접효과 및 간

접효과의 분석을 통해 각 변수들 간의 영향관계 및 개인-조직 적합성의 매개효과를 검증하였다.

3. 측정 도구

본 연구에서 독립변수로 사용된 상사신뢰는 Moon(1999)의 연구와 Lee(2001)의 연구를 토대로 3문항을 구성하였다. 또한, 종속변수로 사용한 조직몰입은 Meyer & Allen(1990)의 연구를 바탕으로 정서적 몰입, 유지적 몰입, 규범적 몰입에 각각 4문항씩 구성하였다. 마지막으로 매개변수인 개인-조직 적합성은 Lauver & Kristof-Brown(2001)의 연구를 토대로 4문항을 구성하였다. 본 설문문항은 모두 리커트(Likert) 7점 척도를 사용하여 측정하였다. 본 연구가 활용한 변수들과 설문문항의 구성은 아래의 〈표 2〉와 같다.

〈표 2〉 변수들의 구성 및 설문문항

구분		문항	설문문항
상사 신뢰		6_13	우리 기관의 최고 관리자들은 우리 기관의 구성원들을 신뢰한다.
		6_14	나는 우리 기관의 최고관리자들을 신뢰한다.
		6_15	우리 기관의 최고관리자들은 구성원의 개인적인 삶에 대해서도 책임을 가진다.
개인-조직 적합성		7_1	나의 개인적 가치와 목표는 기관의 가치 및 목표와 유사하다.
		7_2	나는 내가 속한 기관의 문화에 익숙하다.
		7_3	나는 내가 속한 기관에서 강한 소속감을 느낀다.
		7_4	기관이 추구하는 가치 및 목표가 나에게도 중요하다.
조직 몰입	정서적 몰입	8_1	나는 진심으로 우리 기관의 문제를 내 문제처럼 느낀다.
		8_2	나는 우리 기관에 강한 소속감을 느끼지 못한다. (R)
		8_3	나는 우리 기관에 애착을 느끼지 못한다. (R)
		8_4	우리 기관은 나에게 개인적으로 매우 큰 의미가 있다.
	유지적 몰입	8_5	내가 원하더라도 우리 기관을 당장 떠나는 것은 나에게 매우 힘든 일이다.
		8_6	다른 대안 없이 우리 기관을 떠나도 나는 걱정되지 않는다. (R)
		8_7	우리 기관을 떠난다면 내 인생의 많은 부분이 지장을 받을 것이다.
		8_8	우리 기관을 떠나지 못하는 커다란 이유 중 하나는 다른 대안이 없기 때문이다.
	규범적 몰입	8_9	우리 기관을 떠나는 것은 윤리적이지 못한 것 같다.
		8_10	나는 구성원이라면 반드시 우리 기관에 헌신해야 한다고 생각한다.
		8_11	더 좋은 일자리를 제공받더라도 우리 기관을 떠나는 것은 바람직하지 않다고 생각한다.
		8_12	우리 기관을 떠나지 않는 이유는 도덕적 의무감 때문이다.

4. 연구의 차별성

앞선 선행연구들을 통한 이론적 논의와 연구의 설계 과정에서 본 연구는 기존연구들과의 차별성을 다음과 같이 찾아볼 수 있다.

첫째, 본 연구는 민간조직과는 다른 특성을 가지고 있는 공공조직만을 대상으로 연구를 진행하였다. 민간조직을 대상으로 한 많은 선행연구들을 고려하였지만, 공공조직의 '공공성'을 토대로 발견되어지는 공통적·차별적 함의들을 얻고자 하였다. 특히, 정부행정기관 뿐만 아니라 다양한 공기업 근로자들을 상당부분 포함시킴으로써, 거대한 공공기관의 특성을 가능한 대표할 수 있도록 표본을 구성하였다. 따라서 특정 공공기관을 대상으로 하기보다 공익을 실현하기 위해 다양한 형태로 구성되어 있는 조직의 구성원들을 포괄적으로 다루었다는 점에서 기존 연구들과의 차별성을 지닌다.

둘째, 상사신뢰와 개인-조직 적합성과의 직접적인 관계를 다룬 실증적 연구는 찾아보기 힘들다. 특히, 신뢰를 통해 개인이 조직 구성원들과 느끼는 정서적 교류가 활발해지고 이를 통해 조직과의 적합성 수준이 증가하는 인과적 관계를 증명하고자 하였다. 이를 위해서 본 연구는 상사신뢰와 조직몰입과의 관계에서 개인-조직 적합성을 매개변수로 설정하여 실증분석을 실시하였으며, 기존 연구들의 연구 모형에서 차별성을 확보하고자 하였다.

Ⅳ. 실증분석

1. 탐색적 요인 분석과 신뢰도 분석

본 연구는 탐색적 요인 분석과 신뢰도 분석을 통해 측정도구들의 타당도와 신뢰도를 검증하고자 하였다. 구체적으로, 탐색적 요인 분석의 요인추출은 주성분 분석 방식을 사용하였고, 요인회전은 직각회전 방식의 베리멕스를 사용하였다. 이러한 탐색적 요인 분석을 통해 연구자들은 기준값에 미치는 못하는 일부 문항들을 제외하였다[3]. 결과적으로 Kaiser-Meyer-Olkin(KMO) 값이 .848로 나타나고 Bartlett의 구형성 검정 결과의 값도 유의미하게 나타남에 따라 요인분석에 사용되는 최종변

3) 탐색적 요인 분석 결과에 따라, 정서적 몰입에서 2문항(8_1, 8_4), 유지적 몰입에서 1문항(8_6), 규범적 몰입에서 1문항(8_10)이 제외되었다.

수들이 적합하게 선정되었음을 확인하였다. 분석결과에서도 요인들의 고유값이 모두 1.0이상이고 요인 적재량 값이 모두 0.6이상인 것을 확인하였다. 신뢰도 분석 결과에서도 요인들의 Cronbach's Alpha 값의 계수가 모두 0.6이상인 것으로 확인되었다. 분석결과는 아래의 〈표 3〉에 제시하였으며, 이로써 본 연구에 최종 사용된 측정도구들의 타당도와 신뢰도가 충분히 확보되었음을 확인하였다. 이로써 선행연구를 토대로 구성한 변수들의 개념이 한국의 공공기관에서도 유사하게 적용되는 것으로 확인할 수 있었다.

〈표 3〉 탐색적 요인 분석과 신뢰도 분석의 결과

구분		문항	요인 적재량	고유값	Cronbach's Alpha
상사 신뢰		6_13	.806	2.299	.811
		6_14	.806		
		6_15	.780		
개인-조직 적합성		7_1	.741	2.820	.882
		7_2	.811		
		7_3	.763		
		7_4	.757		
조직 몰입	정서적 몰입	8_2	.898	2.215	.911
		8_3	.873		
	유지적 몰입	8_5	.656	1.791	.624
		8_7	.774		
		8_8	.780		
	규범적 몰입	8_9	.789	2.295	.812
		8_11	.842		
		8_12	.874		

2. 상관 분석

본 연구는 타당도와 신뢰도가 확보된 변수들 간의 관계에 얼마나 상관성이 있는지 확인하기 위해 상관 분석을 실시하였다. 〈표 4〉는 본 연구의 상관 분석 결과를 정리하여 나타낸 것이다. 상관 분석 결과, 상사 신뢰는 개인-조직 적합성, 정서적 몰입, 유지적 몰입, 규범적 몰입과 유의미한 양(+)의 상관이 있는 것으로 나타났다. 개인-조직 적합성도 상사 신뢰를 포함하여, 정서적 몰입, 유지적 몰입, 규범적 몰입과 유의미한 양(+)의 상관이 있는 것으로 나타났다. 따라서 본 연구의 변수들이 인

과관계 분석에 앞서 서로 유의미한 상관을 가지는 것으로 확인하였다. 또한, 변수들 간의 다중공선성 문제 여부를 파악하기 위해 분산팽창요인(Variance Inflation Factor) 값을 확인하였다. 그 결과, 본 연구에 활용되는 변수들 사이에서는 다중공선성의 문제가 나타나지 않았다.

〈표 4〉 상관 분석 결과

구분	상사 신뢰	개인-조직 적합성	정서적 몰입	유지적 몰입	규범적 몰입
상사 신뢰	1	.597**	.354**	.140**	.325**
개인-조직 적합성	.597**	1	.549**	.279**	.291**
정서적 몰입	.354**	.549**	1	.124**	.032
유지적 몰입	.140**	.279**	.124**	1	.141**
규범적 몰입	.325**	.291**	.032	.141**	1

*: p〈.05, **: p〈.01

3. 공분산 구조 분석

본 연구는 본격적인 가설 검증을 위하여 AMOS. 21.0을 활용하여 공분산 구조 분석을 실시하였다. 〈표 5〉에 제시된 것과 같이, 연구 모형의 적합도 결과에서 GFI는 .912, NFI는 .905, RFI는 .869, IFI는 .918, TLI는 .887, CFI는 .918, SRMR는 .076, RMSEA는 .078로 나타나 대부분의 모델 값이 기준 값을 충족하는 것으로 확인되었다. 기준 값을 충족하지 못한 RFI와 TLI의 경우도 기준 값이 거의 근접하고 있어 공분산 구조 분석을 위한 비교적 적합한 모형임을 확인하였다.

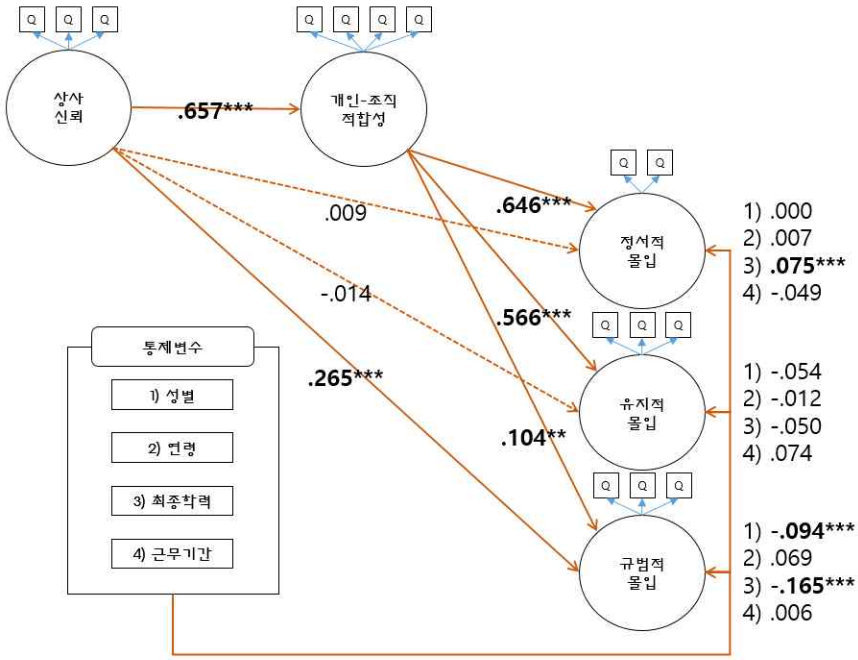
〈표 5〉 연구 모형의 적합도 결과

구분	GFI	NFI	RFI	IFI	TLI	CFI	SRMR	RMSEA
기준값	≥.9	≥.9	≥.9	≥.9	≥.9	≥.9	≤.08	≤.08
모델값	.912	.905	.869	.918	.887	.918	.076	.078

실제적인 인과관계 검증을 위해 실시한 공분산 구조 분석의 결과는 〈그림 2〉와 같다. 경로계수의 값은 표준화된 경로계수를 기준으로 제시하였다. 먼저, 상사신뢰가 개인-조직 적합성(.657)에 유의미한 양(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 개인 조직 적합성은 정서적 몰입(.646), 유지적 몰입(.566), 규범적 몰입(.104)에 유의미한 양(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 상사신뢰와 조직몰입간의 직접적인

관계에서는 규범적 몰입(.265)에 대해서만 유의미한 양(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 통제변수 중에서는 정서적 몰입에 최종학력이 유의미한 양(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 규범적 몰입에 성별과 최종학력이 유의미한 음(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

〈그림 2〉 연구 모형



본 연구는 매개효과의 통계적 유의성을 검증하기 위해 추가적으로 Sobel Test를 실시하였다. 〈표 6〉은 Sobel Test의 결과를 나타낸 것이다. 이로써 개인-조직 적합성이 상사신뢰와 정서적 몰입, 유지적 몰입, 규범적 몰입 사이에서 유의미한 매개역할을 수행하는 것을 확인하였다.

〈표 6〉 Sobel Test 결과

구분	연구 가설	Test Statistic	p-value	매개효과
1	상사신뢰 → 개인-조직 적합성 → 정서적 몰입	11.35402619	0.000	○
2	상사신뢰 → 개인-조직 적합성 → 유지적 몰입	8.87504805	0.000	○
3	상사신뢰 → 개인-조직 적합성 → 규범적 몰입	2.08661815	0.036	○

본 연구는 각 변수들 사이의 직접효과와 간접효과를 분석함으로써, 변수들 간의 영향력을 면밀히 살펴보았다. 구체적인 직접효과 및 간접효과의 분석결과는 〈표 7〉에 제시하였다. 개인-조직 적합성을 매개로 하여 상사신뢰가 정서적 몰입(.424), 유지적 몰입(.371), 규범적 몰입(.069)에 간접효과를 주는 것으로 나타났다. 이로써 개인-조직 적합성이 상사신뢰와 조직 몰입 사이에서 유의미한 매개 역할을 수행하고 있는 것으로 확인하였다.

〈표 7〉 직접효과 및 간접효과 분석의 결과

구분		개인-조직 적합성	조직몰입		
			정서적 몰입	유지적 몰입	규범적 몰입
상사신뢰	직접효과	.657	.009	-.014	.265
	간접효과	-	.424	.371	.069
	총 효과	.657	.433	.358	.333
개인-조직 적합성	직접효과	-	.646	.566	.104
	간접효과	-	-	-	-
	총 효과	-	.646	.566	.104

Ⅴ. 결론

본 연구는 한국 공공기관 구성원들의 상사신뢰, 개인-조직 적합성, 조직몰입 간의 관계를 실증적으로 분석하였다. 특히, 조직 내 상호 감정적 교류를 이끌어냄으로써 공공조직에 대한 자발적인 몰입을 성공적으로 이끌어 낸 최근의 사례들은 조직 내 '신뢰'의 중요성을 다시금 되새기게 해준다(박성민·김선아, 2015). 본 연구는 이러한 신뢰 관계가 실제 한국의 공공기관에서 개인과 조직 간의 적합성을 높여주고, 궁극적으로 조직에 강한 애착과 헌신을 가질 것이라는 가설을 세우고 이를 실증적으로 분석 및 검증하였다. 구체적으로는 탐색적 요인 분석, 신뢰도 분석, 상관분석, 공분산 구조 분석 등을 실시하였으며, 아래와 같은 결과와 함의를 도출하였다.

첫째, 공공기관 구성원들의 높은 상사신뢰는 개인-조직 적합성에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 상사와의 깊은 신뢰 관계는 공공기관 구성원들이 소속된 조직에 대해 높은 부합성을 느낄 수 있게 하는 기제가 된다고 볼 수 있다. 특히, 구성원들 간의 깊은 신뢰를 바탕으로 하는 관계는 조직에 대한 구성원들의 긍정적

태도와 행동을 유발한다고 보는 사회교환이론의 관점에서 이와 같은 결과를 이해할 수 있다(최수정, 2014; 마은경·김명숙. 2005). 관료제적 특성이 여전히 강하게 남아있고 구성원들과의 관계를 중요시 하는 한국 공공기관의 조직문화 속에서 이러한 결과는 더욱 분명하게 나타날 것으로 예측해볼 수 있다. 개인에게 가장 직접적으로 영향을 받게 되는 상사와의 신뢰관계야말로 자신이 속한 조직과 잘 조화를 이룰 뿐 아니라, 많은 부분에서 조직과 상호 보완적이라 인식하게 되는 핵심 요소인 것이다. 공공기관 구성원들이 해당 조직에 대해 충분히 만족하고 조직과 잘 부합할 수 있도록 이끌기 위해서는 상사와의 신뢰 형성을 강화시킬 수 있는 노력이 필요하며, 기관 내 비공식 조직의 장려, 상사의 지원적 행동에 대한 평가 및 보상 등을 통해 상사와의 직·간접적 상호작용을 지원하는 활동이 매우 중요하다 할 수 있겠다. 또한, 공공조직에서 신뢰를 기반으로 하는 사회적 활동이 긍정적으로 작용할 수 있도록 효과적인 리더십 프로그램, 편향되지 않은 조직 인센티브 및 보상제도, 효율적인 커뮤니케이션 및 네트워크 구축이 이루어져야 할 것이다(Park, 2012).

둘째, 공공기관 구성원들의 높은 상사신뢰는 조직몰입의 3가지 차원 중에 규범적 몰입에만 직접적으로 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 상사와 관계 속에서 형성된 높은 신뢰는 공공기관 구성원들에게 조직 내 강한 도덕적 책임과 의무감으로 연결된다고 볼 수 있다. 특히, 체면의식과 집단주의가 만연한 한국의 조직 문화적 차원에서 살펴본다면, 상사와의 신뢰 관계가 긍정적일수록 조직과 구성원들에 대한 깊은 심리적 부담과 집단행동에 대한 책임으로 표출된다고 할 수 있겠다. 조직 구성원 간의 상호 긍정적인 신뢰관계는 구성원들로 하여금 규범적 인식과 행동규제의 역할을 수행하도록 영향을 준다. 따라서 공공조직 구성원들의 사회화된 몰입을 유도하기 위해서는 조직 내 소통을 지원하는 플랫폼을 구축하거나 신뢰지수를 관리하는 등의 관리적 지원이 고려되어야 할 것이다.

셋째, 공공기관 구성원들의 높은 개인-조직 적합성은 정서적, 유지적, 규범적 몰입 모두에게 유의미하고 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 공공기관 구성원들이 해당 조직과 유사한 가치와 비전을 가지고 상호 깊은 보완적 또는 일치적 관계를 이룰 때, 개인은 조직에 강한 애착과 책임을 느끼는 것으로 볼 수 있다. 조직에 대한 애정과 헌신의 태도가 감성적, 교환적, 도덕적 차원에서 모두 긍정적으로 영향을 끼치는 것은 그만큼 한국적 맥락에서 개인-조직 적합성이 매우 중요하다는 것을 알 수 있다. 공공기관의 다양한 요소들이 소속된 구성원들에게 얼마나 만족감을 주고 업무나 자원의 측면에서 얼마나 잘 부합하는지에 따라서 조직에 대한 소속감과 공익에 대한 책임이 좌우될 수 있다는 것이다. 공공조직 구성원들의 높은

내재적 동기와 헌신을 유도하기 위해서는 개인의 가치와 공공조직의 특수 가치를 상호 포괄적으로 관리하는 것이 필요하며, 공공가치와 개인의 고유한 규범, 목표, 성격 등을 연계시킬 수 있는 맞춤형 인적자원개발이 중요하다 할 수 있겠다. 특히, 단순 직무수행능력 향상을 위한 인적자원개발이 아니라 실행과 피드백을 통해 공공조직 구성원으로서 공직가치와 공공 서비스 역량을 지속적으로 키워줄 수 있는 발전적 인적자원개발로의 도약이 요구된다. 직책이나 업무수준에 따른 교육 프로그램 세분화, 세부 목표에 따른 프로그램을 다양화, 학습자 중심의 교수방법 설계 등의 노력을 통해 모든 구성원이 필요에 따른 적절한 교육훈련 혜택을 받을 수 있도록 전략화 과정이 뒷받침될 때, 구성원들의 내재적이고 자발적인 조직몰입 향상이 가능할 것으로 예상된다.

넷째, 공공기관 구성원들의 상사신뢰는 개인-조직 적합성을 매개하여 정서적, 유지적, 규범적 몰입에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 상사와의 높은 신뢰 관계는 해당 조직에 대한 부합성을 높여주고, 이를 통해서 구성원들은 조직에 대한 강한 소속감을 느끼는 것으로 해석할 수 있다. 특히, 정서적 몰입과 유지적 몰입에 대한 상사신뢰의 영향력은 개인-조직 적합성의 매개역할이 매우 두드러지게 나타나는 것으로 이해할 수 있다. 상사신뢰는 구성원들이 그들의 조직과 조화를 이루도록 유도함으로써 조직에 대한 감성적이거나 교환적 측면의 몰입으로 온전히 연결되도록 조장한다. 공공기관 구성원들의 다양하고 깊은 심리적 애착과 헌신의 태도를 이끌어 내기 위해서는 개인과 조직의 조화롭고 유기적인 정합성 강화의 노력이 필수적이라 할 수 있겠다. 특히, 개인-조직 적합성에 긍정적으로 영향을 미칠 수 있도록, 상사에 대한 감성적 신뢰를 중심으로 하는 멘토링(Mentoring) 프로그램 구상, 직위분류제 및 직무중심제적 조직 내 교육훈련(On the Job Training), 신뢰기반의 리더십(Trust-based Leadership) 프로그램 개발이 적극 실현되어야 할 것이다. 추가적으로, 신뢰를 바탕으로 한 사회화 과정이 가능하도록 하기 위해서 합리적이고 투명한 인사관리문화가 확립되는 것이 우선적으로 선행되어야 할 것이다.

본 연구는 주요 변수들 간의 실증분석을 위해 국가기관 및 정부행정기관과 더불어 다양한 공기업 종사자까지 연구대상에 포함하였다. 따라서 한국 공공부문의 특수한 영역을 바탕으로 해당 구성원들의 조직몰입을 이끌어 내기 위한 상사신뢰의 역할과 영향력을 살펴보았다는 점에 의의가 있다. 또한, 그동안 상사신뢰와 조직몰입간의 관계를 다룬 기존의 연구들과 비교하였을 때, 개인-조직 적합성의 매개효과를 함께 살펴보았다는 점에서 차별성을 찾을 수 있다. 특히, 공직의 개방성과 다양성을 대폭적으로 확대하고자 하는 현 시점에서 본 연구는 다양하게 선발된 공공기

관 종사자들의 개인-조직 적합성 논의에 의미 있는 기여가 될 것으로 기대된다.

본 연구가 도출한 이론적·실무적 함의에도 불구하고 다음과 같은 한계를 지니고 있다. 첫째, 양적 연구에만 의존하였다는 한계가 있으므로, 추후 질적 연구의 보완을 통해서 보다 심층적인 분석으로 발전되어야 할 것이다. 둘째, 다양한 공공부문의 조직들을 포괄적으로 다루었음에도 불구하고 국가기관 및 정부행정기관과 공기업 구성원들 간의 차이를 구별하지 못하였으므로, 이에 대한 정교하고 면밀한 후속 연구가 요구된다. 향후 연구에서는 폭넓은 연구방법의 적용과 다양한 자료의 활용이 이루어져 이와 같은 한계들을 극복해야할 것이다.

참고문헌

강래우. (2014). *조직공정성 인식이 상사신뢰와 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구 : 상사신뢰의 매개효과를 중심으로*. 경희대학교 경영대학원 석사학위논문.

고영심·강영순. (2015). 개인-환경적합성, 다중초점 몰입, 다중초점 조직시민행동간 차별적 영향관계와 몰입유형의 매개효과. *조직과 인사관리연구, 39*(2), 63-97.

김영순. (2012). 개인-환경적합성과 직무수행간의 차별적 영향관계와 일가치감의 매개효과. *인적자원관리연구, 19*(4), 75-98.

김호균. (2008). 조직신뢰, 상사신뢰와 조직효과성. *행정논총, 46*(1), 177-209.

노승용. (2005). A Study on the Trust in Leader in Public and Private Organizations. *한국공공관리학보, 19*(1), 1-17

마은경·김명숙. (2005). 공공기관 내 구성원간의 지식공유에 관한 연구: 사회교환이론 관점에서. *Information Systems Review, 7*(1), 195-217.

문광수·조항수·이계훈·오세진. (2014). 임금만족이 조직몰입에 미치는 영향: 조직 신뢰의 매개효과. *한국심리학회지: 산업 및 조직, 27*(3), 585-615.

박계홍·김학준. (2010). 상사에 대한 신뢰가 혁신행동과 조직시민행동에 미치는 영향-임파워먼트와 커뮤니케이션의 매개효과를 중심으로. *상업교육연구, 24*(2), 105-129.

박성민·김선아. (2015). *조직과 인간관계*. 서울: 박영사.

박준철·홍순복. (2007). 세무공무원의 의사결정참여, 상사신뢰, 성과피드백이 조직몰입과 직무생산성에 미치는 영향. *인적자원관리연구, 14*(4), 171-183.

박철민·김대원. (2003). 조직공정성이 상관신뢰와 공직몰입에 미치는 영향. *한국행정학보, 37*(4), 125-145.

서태양·지명원. (2009). 변혁적 리더십과 상사에 대한 신뢰가 여행사 종사자의 서비스 개선 행동과 이직의도에 미치는 영향. *관광연구, 24*(5), 107-126.

성지영·박원우·윤석화. (2008). 개인-환경(조직, 상사, 동료) 적합성이 조직시민행동 및 개인성과에 미치는 영향과 공정성의 매개효과 검증. *인사·조직 연구, 16*(2), 1-62.

신광철·김경재·정범구. (2008). 대인신뢰의 선행요인 및 신뢰가 구성원의 태도에 미치는 영향: 중국 연변지역 조직구성원을 대상으로. *인적자원관리연구, 15*(1), 131-152.

양지혜·김종인. (2013). 비서의 개인-조직적합성과 개인-직무적합성 인식이 이직의도에 미치는 영향. *비서학논총, 22*(3), 29-45.

오태곤. (2013). 경찰관의 개인-환경적합성과 조직몰입 및 이직의도와의 관계-경찰서와 순찰지구대 근무자들의 인식을 중심으로. *한국경찰연구, 12*(4), 255-278.

오현규·박성민. (2014). 일과 삶의 균형 정책이 조직 구성원들의 직무 및생활만족에 미치는 영향력 연구: 공공 및 민간 조직 내 조직몰입의 조절효과를 중심으로. *한국행정논집, 26*(4), 901-929.

이목화·문형구. (2014). 국내 조직몰입 연구의 현황과 향후 방향. *조직과 인사관리연구, 38*(2), 143-221.

이인석·백종훈·전무경. (2010). 개인-환경적합성이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구. *대한경영학회지, 23*(4), 1951-1967.

이재혁. (2011). *기업 핵심가치 이해도 및 실천도가 성과, 조직몰입, 조직시민행동에 미치는 영향*. 고려대학교 노동대학원 석사학위논문.

이재훈·최익봉. (2004). 조직공정성, 신뢰, 조직유효성간의 관련성에 관한 연구. *인사·조직연구, 12*(1), 93-132.

이황우·주재진. (2007). 경찰공무원의 직무태도가 조직시민행동에 미치는 영향. *한국공안행정학회보, 16*, 221-254.

임효창·이봉세·박경규. (2006). 조직 내 상사-부하간 상호신뢰에 관한 연구. *대한경영학회지, 19*(3), 809-840.

전수진. (2009). 신뢰가 조직시민행동에 미치는 영향에 대한 연구. *비서학논총, 18*(2), 69-89.

전수진. (2010). 상사에 대한 인지적·정서적 신뢰가 비서의 직무태도에 미치는 영향.

비서학논총, 19(2), 29-48.

전수진·김인자. (2006). 조직 및 상사에 대한 신뢰가 직무태도에 미치는 영향에 대한 연구. *비서학논총, 15*(2), 75-96.

전희원·김한주. (2010). 호텔기업에서의 상사지원이 상사신뢰, 조직신뢰, 조직몰입에 미치는 영향. *관광연구, 25*(5), 1-19.

정용석. (2006). *조직적응을 매개로한 상사의 감성역량과 직무태도와의 관계*. 서울대학교 대학원 경영학과 석사학위논문.

정원호·김상훈. (2016). 상사신뢰가 조직구성원의 직무태도에 미치는 영향: 일가치감의 매개효과와 조직정치지각의 조절효과. *인적자원관리연구, 23*(3), 123-145.

정진철·이승일·전상철. (2008). 개인과 조직의 가치관이 3요인 조직몰입에 미치는 영향과 임파워먼트의 조절역할. *한국비즈니스리뷰, 1*(2), 1-25.

주효진·권이주. (2015). 최고관리자의 갈등관리방식과 조직몰입에 대한 실증분석: 청주시 사회복지기관을 중심으로. *한국인사행정학회보, 14*(4), 149-175.

최명옥·유태용. (2005). 개인-조직, 개인-직무, 개인-상사 부합이 조직몰입, 직무만족, 이직의도에 미치는 영향. *한국심리학회지: 산업 및 조직, 18*(1), 139-162.

최상수·조주은. (2013). 상사의 잠재적 멘토링이 신입사원의 조직적응에 미치는 영향: 국적 항공사 객실승무원을 중심으로. *호텔리조트연구, 12*(3), 293-310.

최수정. (2014). 콜센터에서 상담사의 조직동일시 형성과 결과에 관한 연구: 사회교환이론을 중심으로. *대한경영학회지, 27*(7), 1091-1113.

최준원·이병주. (2014). 진정성 리더십이 심리적 계약에 미치는 영향: 절차공정성과 상사신뢰의 매개효과. *한국심리학회지: 산업 및 조직, 27*(1), 21-54.

황종문·김성종. (2016). 상사신뢰가 조직효과성에 미치는 영향 연구: 심리적 임파워먼트의 매개효과를 중심으로. *한국콘텐츠학회논문지, 16*(3), 617-629.

Angle, H. L., & Perry, J. L. (1981). An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness. *Administrative science quarterly*, 1-14.

Aryee, S., Budhwar, P. S., & Chen, Z. X. (2002). Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: Test of a social exchange model. *Journal of organizational Behavior, 23*(3), 267-285.

Balfour, D. L., & Wechsler, B. (1996). Organizational commitment: Antecedents and outcomes in public organizations. *Public Productivity & Management*

Review, 256-277.

Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Transaction Publishers.

Bowen, D. E., Ledford, G. E., & Nathan, B. R. (1991). Hiring for the organization, not the job. *The Academy of Management Perspectives, 5*(4), 35-51.

Burke, R. J., & Deszca, E. (1982). Preferred organizational climates of Type A individuals. *Journal of Vocational Behavior, 21*(1), 50-59.

Butler, J. K. (1991). Toward understanding and measuring conditions of trust: Evolution of a conditions of trust inventory. *Journal of management*, *17*(3), 643-663.

Cable, D. M., & Edwards, J. R. (2004). Complementary and supplementary fit: a theoretical and empirical integration. *Journal of Applied Psychology, 89*(5), 822-834.

Cable, D. M., & Judge, T. A. (1996). Person-organization fit, job choice decisions, and organizational entry. *Organizational behavior and human decision processes, 67*(3), 294-311.

Chao, G. T., Walz, P., & Gardner, P. D. (1992). Formal and informal mentorships: A comparison on mentoring functions and contrast with nonmentored counterparts. *Personnel psychology, 45*(3), 619-636.

Chatman, J. A. (1991). Matching People and Organizations: Selection and Socialization in Public Accounting Firms. *Administrative Science Quarterly*, 459-484.

Cook, J., & Wall, T. (1980). New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfillment. *Journal of occupational psychology*, *53*(1), 39-52.

Deluga, R. J. (1994). Supervisor trust building, leader-member exchange and organizational citizenship behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *67*(4), 315-326.

Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of applied psychology, 87*(4), 611-628.

Earley, P. C. (1986). Trust, perceived importance of praise and criticism, and work performance: An examination of feedback in the United States and

England. *Journal of management*, *12*(4), 457-473.

Edwards, I. R., & Shipp, A. I. (2007). The Relationship Between Person-Environment fit and Outcomes: An Integrative. *Perspectives on organizational fit*, *209-258.*

Fox, A. (1974). *Beyond contract: Work, power and trust relations.* Faber & Faber.

Fukuyama, F. (1995). Trust: *The social virtues and the creation of prosperity* (No. D10 301 c. 1/c. 2). New York: Free press.

Gambetta, D. (1988). Trust: Making and breaking cooperative relations.

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Holmes, J. G. (1981). The exchange process in close relationships. In *The justice motive in social behavior* (pp. 261-284). Springer US.

Jones, G. R., & George, J. M. (1998). The experience and evolution of trust: Implications for cooperation and teamwork. *Academy of management review, 23*(3), 531-546.

Konovsky, M. A., & Pugh, S. D. (1994). Citizenship behavior and social exchange. *Academy of management journal*, *37*(3), 656-669.

Kramer, R. M., & Tyler, T. R. (Eds.). (1995). *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*. Sage Publications.

Kristof-Brown, A. L. (1996). Person-organization fit: an integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49(1), 1-49.

Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individual's fit at work: A Meta-Analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology, 58*(2), 281-342

Lauver, K. J., & Kristof-Brown, A. (2001). Distinguishing between employees' perceptions of person–job and person–organization fit. *Journal of Vocational Behavior, 59*(3), 454-470.

Lee, J. K. (2001). Confucian Thought Affecting Leadership and Organizational Culture of Korean Higher Education. *Radical Pedagogy, 3*(3), 1-11.

Lee, S. H. (2004). Moving Forward to Employee Commitment in the Public Sector:

Does It Matter?. *International Review of Public Administration, 8*(2), 13-24.

Lee, S. H., & Olshfski, D. (2002). Employee commitment and firefighters: It's my job. *Public Administration Review, 62*(s1), 108-114.

Lewis, J. D., & Weigert, A. (1985). Trust as a social reality. *Social forces, 63*(4), 967-985.

Marshall, E. M. (1999). Building trust at the speed of change.

Matthai, J. M. (1989). *Employee perceptions of trust, satisfaction, and commitment as predictors of turnover intentions in a mental health setting*. Doctorial Dissertation, College of Vanderbilt University

Mc Allister, D. J. (1995). Affect-and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of management journal*, *38*(1), 24-59.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of occupational psychology, 63*(1), 1-18.

_____. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, *1*(1), 61-89.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace*. Sage Publications.

Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of vocational behavior, 61*(1), 20-52.

Mishra, J., & Morrissey, M. A. (1990). Trust in employee/employer relationships: A survey of West Michigan managers. *Public Personnel Management*, *19*(4), 443-486.

Moon, M. J. (1999). The pursuit of managerial entrepreneurship: Does organization matter?. *Public Administration Review*, 31-43.

Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. (1982). *Organizational linkage: the psychology of commitment, absenteeism and turnover*. New York, NY.: Academic Press.

Muchinsky, P. M. (1977). Organizational communication: Relationships to organizational climate and job satisfaction. *Academy of Management journal*, *20*(4), 592-607.

Muchinsky, P. M., & Monahan, C. J. (1987). What is person-environment congruence? Supplementary versus complementary models of fit. *Journal of vocational behavior*, *31*(3), 268-277.

Park, S. M. (2012). Toward the trusted public organization untangling the leadership, motivation, and trust relationship in US federal agencies. *The American Review of Public Administration, 42*(5), 562-590.

Park, S. M., & Rainey, H. G. (2012). Work motivation and social communication among public managers. *The International Journal of Human Resource Management, 23*(13), 2630-2660.

Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of applied psychology, 59*(5), 603-609.

Putnam, R. D. (1993). The prosperous community. *The american prospect, 4*(13), 35-42.

Putnam, R. D., Leonardi, R., & Nanetti, R. Y. (1994). *Making democracy work: Civic traditions in modern Italy*. Princeton university press.

Rainey, H. G. (2009). *Understanding and managing public organizations.* John Wiley & Sons.

Reina, D. S., & Reina, M. L. (2006). *Trust & betrayal in the workplace: Building effective relationships in your organization*. Berrett-Koehler Publishers.

Roberts, K. H., & O'Reilly, C. A. (1974). Measuring organizational communication. *Journal of applied psychology, 59*(3), 321-326.

Robinson, S. L. (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Administrative science quarterly,* 574-599.

Robinson, S. L., & Morrison, E. W. (1995). Psychological contracts and OCB: The effect of unfulfilled obligations on civic virtue behavior. *Journal of organizational behavior*, *16*(3), 289-298.

Rotter, J. (1967). A new scale for the measurement of interpersonal trust. *Journal of personality. 35*(4).651-665

Saks, A. M., & Ashforth, B. E. (1997). A longitudinal investigation of the relationships between job information sources, applicant perceptions of fit, and work outcomes. *Personnel psychology, 50*(2), 395-426.

Shore, L. M., & Wayne, S. J. (1993). Commitment and employee behavior: comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support. *Journal of applied psychology, 78*(5), 774-780.

Shore, L. M., Tetrick, L. E., Lynch, P., & Barksdale, K. (2006). Social and economic exchange: Construct development and validation. *Journal of Applied Social Psychology, 36*(4), 837-867.

Silverthorne, C. (2004). The impact of organizational culture and person-organization fit on organizational commitment and job satisfaction in Taiwan. *Leadership & Organization Development Journal, 25*(7), 592-599.

Somers, M. J. (2009). The combined influence of affective, continuance and normative commitment on employee withdrawal. *Journal of Vocational Behavior, 74*(1), 75-81.

Steers, R. M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative science quarterly*, 46-56.

Stimec, A., & Poitras, J. (2009). Building trust with parties: are mediators overdoing it?. *Conflict Resolution Quarterly, 26*(3), 317-331.

Tom, V. R. (1971). The role of personality and organizational images in the recruiting process. *Organizational Behavior and Human Performance, 6*(5), 573-592.

Van Knippenberg, D., & Sleebos, E. (2006). Organizational identification versus organizational commitment: self-definition, social exchange, and job attitudes. *Journal of organizational Behavior, 27*(5), 571-584.

Verquer, M. L., Beehr, T. A., & Wagner, S. H. (2003). A meta-analysis of relations between person–organization fit and work attitudes. *Journal of vocational behavior, 63*(3), 473-489.

Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role

behaviors. *Journal of management, 17*(3), 601-617.

김화연(金花然): 제1저자. 성균관대학교 국정전문대학원 박사과정에 재학 중이며, 주요 관심분야는 일과 삶의 균형 정책, 삶의 질, 여성 인적자원관리 및 개발, 여성 인사정책, 조직 내 갈등관리 등이다. 최근 논문으로는 "여성 근로자의 일-가정 갈등과 조직 효과성에 관한 연구: 남편의 물리적·행태적·인지적 지원 요소들을 중심으로"(2016), "한국 여성근로자의 성차별 인식에 관한 연구"(2016), "여성 근로자 경력목표설정의 결정요인에 관한 연구"(2015) 등이 있다(hwayeon12@skku.edu).

오현규(吳顯圭): 제2저자. 성균관대학교 국정전문대학원 석·박사통합과정을 수료하였으며, 주요 관심분야는 전략적 인적자원관리 및 인적자원개발, 일과 삶의 균형 정책, 행정관리 등이다. 최근 논문으로는 "여성 근로자의 일-가정 갈등과 조직 효과성에 관한 연구: 남편의 물리적·행태적·인지적 지원 요소들을 중심으로"(2016), "한국 여성 근로자의 성차별 인식에 관한 연구"(2016), "여성 근로자 경력목표설정의 결정요인에 관한 연구"(2015) 등이 있다(hyungyu516@skku.edu).

이숙종(李淑鍾): 제3저자. Harvard University에서 박사학위를 취득하고, 현재 성균관대학교 행정학과/국정전문대학원 교수로 재직 중이다. 주요 관심분야는 민주주의, 동아시아 거버넌스, 정치경제 등이며, 최근의 주요 논문으로는 "정부신뢰의 영향요인 연 구: 대통령 신뢰의 매개효과를 중심으로"(2015), "일선공무원의 시민신뢰가 시민참여 수용성 에 미치는 영향: 정책과정 및 유형별 시민참여 필요성의 조절효과를 중심으로"(2015), "층간 소음문제 해결과정의 메타거버넌스: 서울시 은평구 사례를 중심으로"(2014) 등이 있다(skjlee@skku.edu).

박성민(朴盛民): 교신저자. The University of Georgia에서 행정학 박사학위를 취득하고, 미국 네바다 주립대(University of Nevada, Las Vegas) 그린스펀 행정대학원에서 조교수로 재직 후 현재 성균관대학교 행정학과/국정전문대학원에서 부교수 및 공공인재개발연구센터 센터장으로 재직 중이다. 주요 관심분야는 인적자원관리 및 인적자원개발, 인사개혁, 행정관리, 리더십 등이며, 최근의 주요 연구업적으로는 "Is the Creative Tendency Affected by Organizational Leadership and Employee Empowerment? An Empirical Analysis of US Federal Employees"(2016), "Do Monetary Rewards Bring Happiness? Comparing the Impacts of Pay-for-performance in the Public and Private Sectors"(2016), "Antecedents and Outcomes of Non-profit Public Service Motivation in Korean NPOs"(2016) 등이 있다. 또한 최근 저서로는 인사혁신론: 이론과 실제(2016), Human Resource Management for Public Organizations: An Essential Guide(2015), 조직과 인간관계(2015) 등이 있다(sm28386@skku.edu).