

공공조직 특성이 조직구성원의 리더 신뢰에 미치는 영향 연구: 조직몰입의 매개효과를 중심으로*

김 서 린** · 김 민 영*** · 박 성 민**** · 문 상 호*****

본 연구에서는 조직 고유의 특성인 조직문화와 조직구조를 선행 변수로 설정하여, 구성원들이 인식하는 조직문화와 구조에 따른 구성원들의 몰입도 수준, 나아가 리더 신뢰에 미치는 영향을 검증하고자 한다. 분석 결과 조직문화, 조직구조, 조직몰입, 리더 신뢰 간의 영향 관계가 있는 것으로 나타났다. 구체적으로는 첫째, 집단문화가 조직몰입을 매개로 하여 리더 신뢰에 긍정적인 효과를 미치는 것을 확인하였다. 둘째, 위계문화가 조직몰입을 매개로 하여 리더 신뢰에 부정적인 효과를 미치는 것을 확인하였다. 셋째, 조직구조 유형 중 복잡성 이 조직몰입을 매개역할로 하여 리더 신뢰에 긍정적인 영향을 미치는 것을 확인하였다.

■ Key Words : 리더 신뢰, 조직몰입, 조직문화(집단문화 · 위계문화), 조직구조
(공식성 · 복잡성 · 중심성), 리더-구성원 교환이론
(LMX: Leader-Member Exchange)

* 이 논문은 한국연구재단의 지원을 받아 수행된 연구이다(NRF-2016S1A3A2924832).

** 제1저자, 성균관대학교 국정전문대학원 박사과정 || seorinkim@skku.edu

*** 제2저자, 성균관대학교 국정전문대학원 박사수료 || minimum19@gmail.com

**** 교신저자, 성균관대학교 행정학과/국정전문대학원 부교수 || minimum19@gmail.com

***** 제4저자, 성균관대학교 행정학과/국정전문대학원 교수 || smoon@skku.edu

I. 서론

공공기관은 시대의 변화에 따라 시민들에게 질 좋은 공공서비스를 제공하기 위하여 다양한 관리 기법을 도입하여 운영해왔다. 90년대 후반 신공공관리론의 개념을 도입하면서 공공부문의 효과성을 증대시키기 위해 노력해왔고, 최근에 들어서는 후기-신공공관리론의 관점에서 효율성뿐만 아니라, 소통과 공유, 협력과 공존의 가치들도 중시되고 있다(임의영, 2008; Park & Joaquin, 2012). 뿐만 아니라 4차 산업혁명이 가속화 되면서 물질, 인적 자원이 부족한 공직사회에서는 개인의 역량, 지식과 같은 인적자본과 신뢰, 네트워크, 규범과 같은 사회자본 등이 미래 지향적 공직 운영을 견인하는 중요한 요인이 될 수 있다. 이에, 4차 산업혁명 등을 통해 국가 혁신을 주도하고 지능형 정부를 구현하기 위해서는 조직 내 자본을 확충하기 위해 부단한 노력을 기울여야 한다. 조직 구성원의 능력과 같은 인적자본은 교육훈련이나 멘토링 등을 통해 발전시킬 수 있으나, 신뢰와 같은 사회자본을 조직에 구축하기 위해서는 많은 어려움이 수반된다.

사회자본의 구성 요소 중 하나인 '신뢰'는 조직의 긍정적인 요인을 창출하는데 필수불가결한 요소이다. 조직 구성원들의 관계에서 발생하는 사회적 속성인 신뢰는(Lewis & Weigert, 1985) 대인 간 활발한 상호작용을 촉진시켜 조직 효과성 제고에 기여하고 있다. 즉, 신뢰는 구성원 간 긍정적인 믿음 속에서 발휘되는 갈등의 해결과 소통을 위한 핵심 기재(조태준·신민철, 2011)로 볼 수 있으며, 이는 업무에 대한 집중도와 몰입을 제고하고, 궁극적으로 조직 효과성을 증대시킨다. 조직 내 구성원 간 신뢰가 형성되지 않으면, 소통과 공유 및 공존의 가치들이 의무로써만 강조될 뿐이다. 한국 공공부문 조직의 숙원적 문제로 지적되는 것도 바로 조직 구성원 간 신뢰 형성의 부재와 소통 및 공유의 부재이다. 따라서 조직 내 원활한 소통이 이루어지고, 실질적 협력을 도모하기 위해서는 조직 구성원 간 혹은 부하-리더 간 신뢰를 구축하는 것이 중요하다. 특히, 구성원의 행태를 변화시키고, 나아가 성과에 긍정적인 영향을 미칠 수 있는 리더 신뢰는 구성원들과의 긍정적인 상호 작용을 통해 나타나는 결과이기 때문에 공공부문 내 리더 신뢰의 선행 요인들을 실증적으로 규명하는 것은 의미 있는 작업이라고 볼 수 있다.

민간부문에 비해 다소 경직적이고, 자율성이 부족한 공공조직에서는 신분보장

이라는 외재적 가치 때문에 조직 구성원들이 ‘남기위한 몰입’의 태도를 보인다 (강동철, 2016). 공공조직 구성원들의 ‘남기위한 몰입’이 다소 합리적으로 보일 수는 있지만, 공공부문의 궁극적 목적인 공익창출, 조직의 안녕과 성과를 제고하기 위해서는 ‘몰입하고 싶은 조직’으로의 변화가 필요하다. 특히, 유연하고 자율성을 보장하는 ‘몰입하고 싶은 조직’을 구축하기 위해서는 공직 구성원들이 인식하는 조직문화 혹은 구조와 같은 조직 특성에 대한 진단이 요구된다(강동철, 2016). 이에 본 연구에서는 조직문화와 구조라는 조직특성이 조직몰입과 리더 신뢰에 미치는 영향 관계를 분석함으로써 조직에 긍정적인 결과를 유도할 수 있는 환경을 탐색하고자 한다. 특히, 조직 구성원과 리더 간의 긍정적인 관계를 형성하여 조직 내 사회자본을 구축할 수 있는 리더 신뢰 증대 방안에 대해 살펴보고자 한다.

선행연구를 살펴보면 리더 신뢰가 조직 효과성을 제고할 수 있는 선행 요인임을 확인하였고(김효균, 2007; 김호정, 2009; 조성호·안대영, 2015; 최미진·박소연, 2018), 이에 본 연구에서 리더 신뢰의 선행요인을 규명하는 것은 잠재적으로 공공부문의 조직 성과를 증대시키기 위한 전략으로 볼 수 있다. 또한, 선행 연구에 근거하여 한국 공직사회에서 두드러지게 나타나는 조직문화를 ‘위계문화(Hierarchical Culture)’와 ‘집단문화(Group Culture)’로 제시하였다(이상철, 2012; 신황용·이희선, 2013). 본 연구에서 살펴보는 집단문화와 위계문화는 내부 지향성을 특징으로 하는 문화이며, 유연성과 통제성을 각각의 특성으로 갖기 때문에 조직문화의 상대적 영향력을 검증하는데 의의가 있다고 볼 수 있다. 또한, 조직 환경을 설명할 수 있는 변수로 조직구조의 공식성(Formalization), 복잡성(Complexity), 중심성(Centralization)을 연구 변수로 설정하면서, 조직구조가 조직몰입 및 리더 신뢰에 미치는 영향력을 탐색하고자 한다. 아울러, 조직 특성에 따른 구성원들의 사회화 과정으로 조직몰입을 주목하였고, 구성원의 조직몰입을 조직특성과 리더 신뢰 간 매개변수로 설정하면서 조직몰입의 가교 역할을 검증하고자 한다.

II. 이론적 논의

1. 조직문화 (Organizational Culture)

조직문화(Organizational Culture)는 조직과 조직구성원의 행위와 정체성에 영향을 미치는 요소 중 하나로 '가치관(Values), 신념(Beliefs), 행동유형' 등을 통해 살펴볼 수 있다(Denison, 1984). 또한 조직문화는 조직구성원들이 서로 공유하고 있는 하나의 이해의 정도(공유되는 사상·언어·감정·행동유형 등)로 볼 수 있다(Robbins, 1998). 이러한 조직문화의 특성은 국내 선행연구에서도 같은 맥락으로 해석되고 있다. 김호정(2004)은 조직문화를 통해 조직이 조직구성원들의 행태에 대하여 비공식적으로 승인·통제할 수 있다고 보았으며, 김광수(2003)는 조직구성원이 공유하는 행동·가치·신념·규범·관습·행동패턴 등의 전체 합으로 조직문화를 정의했다. 이에 더하여 이규희(2015)는 조직문화를 조직 내 다양하게 벌어지는 상황에 대한 해석·행위를 일으키는 정신적인 가치로도 정의하였다.

이와 같이 다양한 개념과 요소를 포함하는 조직문화는 그 의미 자체가 다양하게 해석되기 때문에 조직 관리의 포괄적 시각에서 접근해야 한다(김민영 외, 2015). 따라서 본 연구에서는 유연성(Flexibility), 통제성(Control), 내부지향성(Internal), 외부지향성(External)의 네 가지 기준에 따라 조직문화를 구분한 Quinn & Kimberly(1984)의 경쟁가치모형(Competing Values Model)을 기반으로 조직문화를 구분하였다.

경쟁가치모형은 집단문화(Group Culture), 위계문화(Hierarchical Culture), 발전문화(Development Culture), 합리문화(Rational Culture) 네 가지 유형으로 구분된다. 집단문화(Group Culture)는 조직구조가 유연하고 내부지향성을 특성으로 갖는 문화유형으로 조직구성원의 신뢰와 팀워크, 참여, 충성, 사기진작 등의 가치를 핵심으로 하는 문화이다. 따라서 집단문화는 조직 내 관계유지를 강조하는 편이고, 인적자원개발, 조직몰입 제고에 있어 비중을 많이 두는 문화라고 볼 수 있다.

위계문화(Hierarchical Culture)는 통제성과 내부지향성에 초점을 맞추어 조직의 생산성 증대를 조직의 핵심으로 설정하는 문화라 볼 수 있다. 이 문화유형은 명령·규제·규칙·통제·안정·능률 등의 가치를 중시한다. 따라서 문서의 형식성, 관행성, 명확한 책임소재, 정보관리, 관료적 문화를 특성으로 가지며, 조직구

성원의 직무만족과 동기부여 및 창의성 등의 조직효과성 요소들을 저하시키는 주요인으로 제시되기도 한다.

발전문화(Development Culture)는 조직구조의 유연성과 외부지향성 추구를 특성으로 가지며, 조직이 외부환경 변화에 얼마나 잘 적응해나가는지에 중점을 둔다. 즉, 급변하는 외부환경에 따른 조직의 대응 능력과 문제 해결 역량 수준을 통해 발전문화 유형을 진단할 수 있다. 이를 위해 조직구성원에게 자율권·재량권을 부여하며, 궁극적으로 조직구성원의 조직에 대한 몰입과 만족도를 제고하는 속성을 지닌다.

합리문화(Rational Culture)는 통제성과 외부지향성을 특성으로 하고 있으며, 조직의 성과달성 및 과업수행의 생산성 즉, 합리성을 강조하는 문화로 이해할 수 있다. 따라서 계획적·능률적·성과 보상적 가치들을 중시하는 문화라 볼 수 있다. 합리문화는 외부와의 관계에 있어서 경쟁력과 생산성 향상을 핵심으로 보기 때문에 조직구성원의 직무만족을 저하시킬 수도 있는 가능성을 내포한다.

본 연구에서는 Quinn & Kimberly(1984)가 제시한 조직문화 유형 중 집단문화와 위계문화를 중심으로 한국 공공부문의 조직문화를 구성하였다. 경쟁가치모형 중에서 집단문화와 위계문화만을 연구변수로 설정한 이유는 공직사회에 두드러지게 나타나는 계급제를 중심으로 하는 관료제와 위계질서, 우리주의, 결속과 상부상조를 중시하는 유교적 가치의 문화적 특성을 검증하기 위함이었다. 또한, 한국 공공부문의 조직문화를 연구함에 있어서 국외에서 만들어진 조직문화 모델을 단순히 적용하기보다 한국 공공부문 맥락과 상황을 충분히 설명할 수 있는 즉 유교적 관료주의를 내포하는 문화적 속성을 보다 적극적으로 분석함으로써 한국 공공조직의 문화적 특수성을 검증하고, 국외에서 개발된 조직문화 유형 모델의 한국 공직사회 적합도 수준을 살펴보기 위해서였다. 뿐만 아니라, 위계문화와 집단문화가 한국 공공부문에서 두드러지게 나타나고 있는 문화 유형이라는 선행연구들의 주장(이상철, 2012; 신황용·이희선, 2013)을 적극 반영하여, 공직사회의 보편적 조직문화 특성의 영향력을 검증하고자 하였다.

2. 조직구조 (Organizational Structure)

조직구조(Organizational Structure)는 조직의 목표달성에 중요한 요소로 작용한다는 점에서 조직학에서 오랜 기간 연구되어 왔다. Hage(1965)는 조직구조를

측정하는데 있어 공식성, 복잡성, 중심성(집중성) 세 가지의 지표를 제시하였다. Aiken & Hage(1968)는 복잡성, 중심성, 계층성, 의사전달자 네 가지의 지표를 제시하여 조직구조를 바라보았고, Pugh et al.(1968)은 활동에 대한 구조화, 권한집중화, 업무흐름 통제, 지원요소의 규모 등 네 가지 속성을 제시하였다. Mintzberg(1979)는 공식성, 집권성, 복잡성, 통제기구를 지표로 사용하였고, Oldham & Hackman(1981)은 기능다양성, 과업중요성, 정체성, 자율성, 피드백을 조직 구조 측정 지표로 사용하였다. 또한, Hall(1991)은 업무의 전문성, 세분화의 정도, 분업화를 지표로 제시하였다. 이처럼 조직구조는 여러 학자들의 논의에 근거하여 다양한 구성요소로 해석되었다. 특히, 류병곤·류은영(2012)의 연구를 통해, 기존에 제시된 다양한 조직구조의 구성요소 중에서도 공식성, 복잡성, 중심성의 세 가지 구성요소가 대표적으로 활용되고 있음을 발견하였다. 이에, 본 연구에서도 선행연구에 근거하여 조직구조의 구성 요소를 공식성(Formalization), 복잡성(Complexity), 중심성(Centralization)으로 구성하고자 한다.

공식성(Formalization)은 조직 업무수행의 규칙·규정 수준을 의미한다 (Oldham & Hackman, 1981). 이는 구체적으로 직무의 명문화(조직구성원 업무에 대한 구체적 명시)와 직무 명세화(업무에 대한 상세한 설명), 규칙 준수(조직 내 규칙의 이행)를 통해 그 의미를 파악해 볼 수 있다.

복잡성(Complexity)은 조직 내 세분화 정도를 의미한다. 조직 내 전문화(전문화에 대한 훈련 포함)와 업무 분화 정도를 의미하며, 조직의 수평적인 분화, 구조적인 분화, 부서·기능·직책의 분화 정도에 근거하여 조직구조의 복잡성을 살펴볼 수 있다(Hage & Aiken, 1967).

중심성(Centralization)은 조직의 의사결정 수준을 통해서 살펴볼 수 있으며, 조직의 높은 위치에서 의사결정이 이루어진다면 중심성이 고도화되었다고 해석할 수 있다. 반대로 의사결정 권한이 조직구성원들에게 위임된다면 조직은 분권화되어 있다고 볼 수 있다. 따라서 권한계층, 통제위치, 분화, 참여, 권한범위, 직속 상관의 수 등을 통해 조직구조의 중심성을 파악할 수 있다(Lee et al., 2015).

지금까지 살펴본 개념과 같이 본 연구는 공식성, 복잡성, 중심성의 세 가지 조직구조 유형을 통해서 우리나라 공공조직의 구조적 특성이 조직구성원의 리더 신뢰에 미치는 영향을 분석하고자 한다.

3. 조직몰입 (Organizational Commitment)

조직몰입(Organizational Commitment)은 조직구성원이 자신의 조직에 몰입하고 있는 수준을 의미하는 것으로, 그 측정 형태는 학자마다 다양하게 분류되고 있다. O'Reilly & Chatman(1986)은 조직몰입을 구분함에 있어 내면화·동조(Compliance)·동일화(Identification)로 구분하였다. 이는 조직 내에서 조직구성원의 행태 중 조직사회적인 행동과 조직 내에 남으려는 의도, 이직의도 등 조직몰입의 형태가 서로 달라 구분해야할 필요성이 있음을 시사한다. 이후 Meyer & Allen(1991), Allen & Meyer(1990)는 조직몰입을 측정하기 위한 모델을 개발하였으며, 선행연구에 근거하여 조직몰입이 내포하고 있는 의미의 공통점과 차이점을 구분하여 다음과 같은 세 가지의 개념을 제안하였다. 이들은 조직몰입을 감성적 몰입(Affective Commitment), 규범적 몰입(Normative Commitment), 지속적 몰입(Continuance Commitment) 세 가지로 구분하였고, 구체적인 내용을 살펴보면 다음과 같다.

감성적 몰입(Affective Commitment)은 조직구성원의 심리적인 내면적 몰입을 의미하며, 조직구성원이 조직에 갖는 심리적 애착을 의미한다. 따라서 조직구성원이 자신이 속한 조직에 대하여 심리적인 애착과 함께 자신을 조직과 일치시키려 하는 것으로 감성적 몰입 수준을 측정할 수 있다.

규범적 몰입(Normative Commitment)은 조직구성원이 조직에 규범적, 도덕적, 의무적으로 몰입하고 있는 것을 의미한다. 이는 조직구성원의 조직 내 행동이 조직의 목적과 일정 수준 일치되어야하기 때문에 내적인 압력과 규범을 가진다고 볼 수 있다. 따라서 내적인 압력과 규범이 수반되어 구성원들이 규범적, 도덕적, 의무적으로 조직에 몰입을 하고 있는 것을 규범적 몰입이라고 볼 수 있다.

지속적 몰입(Continuance Commitment)은 손해와 이익의 정도에 따른 조직구성원의 이직의도에 영향을 미치는 조직몰입 유형이다. 이는 조직구성원이 조직에 남아 얻는 이득과 이직을 통해 얻는 이득을 계산했을 때, 조직에 남아 있는 경우의 이득이 큰 경우에 몰입도가 높다고 본다(Huselid & Day, 1991).

앞서의 논의를 통해 살펴본 조직몰입(Organizational Commitment)은 조직구성원이 자신의 조직에 대하여 애착·소속감·자긍심 등을 느끼는 것으로 이해할 수 있다. 본 연구에서는 Meyer & Allen(1991)이 제시한 조직몰입의 세 가지(감

성적 몰입·규범적 몰입·지속적 몰입) 구성 요소를 중심으로 중앙행정기관, 책임 운영기관, 광역자치단체 및 공기업 조직구성원들의 조직몰입이 리더 신뢰에 미치는 영향력을 분석할 것이다.

4. 리더 신뢰¹⁾

신뢰는 사회 자본을 구성하는 가장 기본적인 요소(Putnam, 1993; Fukuyama, 1995)로 개인의 행태와 성향을 구성하는 개념이다. Fukuyama(1995)는 신뢰를 조직구성원들이 보편적인 규범에 기초하여 규칙적이고 정직하며, 협동적인 활동을 할 것이라는 기대로 정의하였다. 또한, Lewis & Weigert(1985)는 사람들 간의 다양한 관계 속에서 발생하는 사회적 현상으로 정의하고 있는데, 이는 신뢰를 조직구성원 간 관계 속에서 발생하는 사회적 속성으로 인식하고 있다고 볼 수 있다. 김상호 외(2008)는 신뢰를 일하기 좋은 조직을 만드는데 핵심적인 역할을 하는 매개체로 정의하며, 신뢰가 긍정적 상호작용을 촉진시켜 조직의 효과성을 높일 것으로 기대하고 있다. 다시 말하면, 신뢰는 기본적으로 상호관계에 놓여있는 구성원이 기꺼이 자신의 기대에 맞게 행동할 것이라는 긍정적인 믿음 속에서 형성된다는 점에서 갈등 해결과 사회적 소통을 위한 핵심기재로서 이해할 수 있다(조태준·신민철, 2011). 사회 자본이론 관점에서 신뢰의 개념은 누군가에 대한 믿음의 차원을 넘어서 다양한 학문분야에서 많은 관심을 받으며 연구되고 있다(Colquitt et al., 2007).

이처럼 다양한 개념으로 해석되는 신뢰를 조직구성원들의 리더에 대한 신뢰에 적용해 본다면 어떠한 개념으로 정의할 수 있을까? Ferrin & Dirks(2002)의 연구에서는 조직구성원이 리더를 신뢰할 때 리더가 배분 및 부여하는 업무에 대한 역할수행을 충실히 하고, 업무를 보다 적극적으로 수행할 수 있다고 한다. 이는 리더를 신뢰함으로써 리더가 제시하는 조직의 비전과 목표 및 성과를 위해 에너지를 사용하는 것이라 볼 수 있다(이기현·오홍석·정명호, 2016). 즉, 리더 신뢰는 조직구성원의 직무몰입, 직무만족, 직무행태 등에 긍정적인 영향을 미치며 궁극적으로 조직의 효과성 제고에 기여하는 역할을 한다(이지만·권인수, 2005; 최익봉·이재훈, 2006; Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans, & May, 2004; Braun, Peus, Weisweiler,

1) 본 내용은 김민영(2013)의 성과평가제도 수용성의 선행 요인 및 조직효과성에 관한 연구-한국 NGO를 중심으로의 내용 중 일부를 발췌하여 수정·보완하였다.

& Frey, 2013; Cho & Poister, 2014; Dirks, 2000; Mayer & Gavin, 2005). 본 연구에서는 조직의 최고 관리자에 대한 조직구성원들의 신뢰를 리더 신뢰로 상정하고, 리더 신뢰의 선행요인 검증에 연구의 목적을 둔다.

리더 신뢰에 대한 선행연구들을 살펴보면, 주로 매개변수 혹은 조절변수로 리더 신뢰를 설정하여(류은영·류병곤, 2015), 리더 신뢰가 조직효과성으로 이해되는 조직몰입, 직무만족, 이직의도 등에 미치는 영향력을 검증하는 것이 대다수였다. 선행연구들에서는 리더와 구성원 간의 관계성을 설명하는 LMX(Leader-Member Exchange) 이론을 기반으로, 리더와 구성원 간 긍정적 혹은 부정적 관계의 질이 조직효과성에 직·간접적으로 영향을 미친다고 설명하고 있다. 본 연구에서는 리더 신뢰에 관한 기존 연구들과의 차별성을 두기 위하여, 조직 문화·구조와 같은 조직특성에 대한 조직구성원들의 인식과 조직몰입, 리더 신뢰 간의 관계를 검증하고자 한다. 즉, 조직특성을 긍정적으로 인식하는 구성원들의 조직몰입 수준이 높아질 것이고, 조직몰입이 높은 구성원들은 조직몰입 수준이 낮은 구성원들보다 리더와 긍정적인 관계를 형성할 수 있는 가능성이 높기 때문에 리더 신뢰 수준이 높을 것이라 가정할 수 있다.

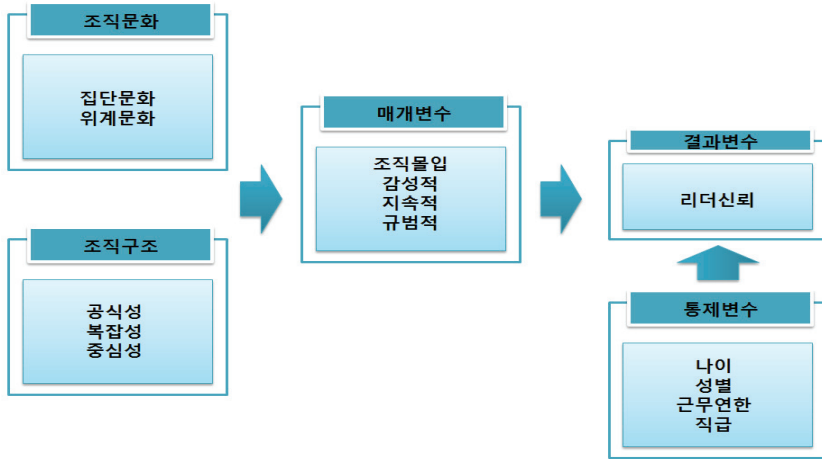
Ⅲ. 연구 설계

1. 연구 모형

앞에서 도출된 연구 가설들을 검증하기 위하여 본 연구에서는 <그림 1>과 같이 연구 모형을 설정하였다. 구체적으로 선행변수인 조직문화(집단문화, 위계문화), 조직구조(공식성, 복잡성, 중심성)와 매개변수인 조직몰입(감성적, 지속적, 규범적), 결과변수인 리더 신뢰 간의 관계를 살펴보고자 한다. 또한, 조직몰입의 매개효과가 조직문화, 조직구조와 리더 신뢰 간에 미치는 영향을 검증하고자 한다. 마지막으로, 독립변수와 종속변수 간의 유의미한 연관성과 인과관계를 파악하기 위해 나이, 성별, 근무연한, 직급을 통제변수로 설정하였다.²⁾

2) 통제변수는 독립변수 이외에 종속변수에 영향을 주는 외재변수로 연구자가 의도적으로 통제하고자 하는 변수이다(우종필, 2015). 우종필(2015)은 구조방정식에서 종속변수와 영향 관계에 있다는 이론적 근거가 뒷받침 된다면 통제변수로 설정될 수 있다고 주장하였다. 구조방정식을

〈그림-1〉 연구 모형



2. 공공조직 특성(조직문화)과 조직몰입의 영향관계에 대한 가설

본 연구에서 설정한 집단문화·위계문화와 조직몰입 간의 관계를 다루고 있는 선행연구들에서는 공공조직 내 집단문화가 조직몰입에 긍정적이고 유의미한 영향력을 제공하고 있다고 주장한다(김근세·이경호, 2005; 김태한·정홍상, 2011; 박경미, 2012; 김태성·허찬영, 2013; 이구영·전진석, 2014; 장석현·이강훈, 2007). 반면, 위계문화의 경우에는 주로 조직몰입에 부정적인 영향을 미치거나 유의미하지 않은 관계를 증명하는 연구가 존재한다(김근세·이경호, 2005; 한봉주, 2011; 박경미, 2012). 또한, 집단문화와 위계문화 모두 조직몰입과의 관계에서 긍정적인 영향관계를 갖고 있음을 주장하는 연구도 존재한다(김주섭·박재춘, 2013; 신황용·이희선, 2013). 조직특성과 조직몰입의 영향관계를 살펴본 선행연구는 다음의 〈표 1〉에 구체적으로 제시되어 있다.

이용한 조직행태연구에서 통제변수를 설정한 기존의 연구들에 따르면 종속변수에 영향을 주는 외재변수로서 성별, 연령, 학력, 근무기간, 인종 등을 통제변수로 설정하였고, 통제변수와 종속변수 간 영향 관계를 규명하였다(박성민 외, 2013; 김민영 외, 2015). 이에, 본 연구는 기존의 선행연구 결과에 근거하여 성별, 연령, 근무연한, 직급을 통제변수로 설정하였다.

〈표-1〉 조직문화와 조직몰입 선행연구

저자	독립변수	종속변수	조절변수	매개변수	연구대상
김근세 · 이경호 (2005)	집단문화 발전문화 위계문화 합리문화	직무만족 조직몰입 운영성과	-	-	운전면허 시험관리단
장석현 · 이강훈 (2007)	집단문화 발전문화 위계문화 합리문화	조직몰입	-	-	서울지방 경찰청
한봉주 (2011)	합리문화 합의문화 개발문화 위계문화 변혁적리더십 거래적리더십	조직몰입 직무만족	-	-	민간 기업
김태한 · 정홍상 (2011)	위계문화 관계 문화 혁신문화 시장문화	직무만족 조직몰입 직무몰입	-	-	대구광역시 소방 조직
박경미 (2012)	개발문화 집단문화 위계문화 합리문화	직무성과	-	직무만족 조직몰입	지역농협
김태성 · 허찬영 (2013)	집단문화 개발문화 위계문화 합리문화	직무만족 조직몰입	-	협력적 노사관계	공기업
김주섭 · 박재춘 (2013)	관계문화 혁신문화 위계문화 합리문화	긍정심리자본 조직몰입	-	긍정심리 자본	서울 및 중부 권 소재 31개 대학 교직원
신황용 · 이희선 (2013)	합리문화 개발문화 합의문화 위계문화	혁신적 업무행동	-	직무만족 조직몰입	농·수·산립 조합중앙회
이구영 · 전진석 (2014)	집단문화 발전문화 위계문화 합리문화	직무만족 조직몰입 직무몰입	-	-	농촌진흥청

이러한 선행연구 검토를 바탕으로, 본 연구에서는 조직구성원들의 조직몰입 수준이 조직문화 혹은 구조 등의 조직특성에 따라 상이하게 나타날 것이라는 보다 발전된 가설을 설정하였다. 이러한 가정은 개인이 조직 환경과 부합할 때 발생하는 긍정적 상응성을 의미하는 개인-조직 적합성의 이론에 근거하여 설명할 수 있다. 만약, 구성원이 본인이 속한 조직의 문화나 구조가 합리적, 효과적이라고 인지한다면 조직에 대한 애착심, 잔류 욕구, 조직 규범 이행 등과 같은 행태를 보일 것이며, 반면에 구성원이 인지하는 조직 환경이 비합리적이고 본인과 부합하지 않는다면 이직의도, 번아웃, 스트레스와 같은 부정적 행태를 보일 것으로 가정하고 다음과 같은 가설을 설정하였다(〈표 2〉 참조). 또한, 우리성(Weness)을 강조하는 집단문화와 관료제 중심의 위계문화로 본 연구의 조직문화를 해석하여, 두 가지 문화 유형이 조직구성원들의 조직몰입 수준을 제고할 것으로 가정하였다.

〈표-2〉 조직문화와 조직몰입 연구가설 1

구분		가설
조직문화- 조직몰입	H1-1	집단문화는 조직의 구성원의 조직몰입 수준을 높일 것이다.
	H1-2	위계문화는 조직의 구성원의 조직몰입 수준을 높일 것이다.

3. 공공조직 특성(조직구조)과 조직몰입의 영향관계에 대한 가설

조직구조와 조직몰입 간 관계를 검증한 선행연구를 살펴보면 다음과 같다. 조직구조 중 공식성은 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치거나(Moris & Steers, 1980; 최창현, 1991; 김호정, 2004), 그 영향관계가 유의미하지 않기도 하다(김대원·박철민, 2003; 주효진, 2004). 선행연구를 살펴본 결과, 공식성과 조직몰입 간 관계가 긍정적 영향관계를 갖거나 유의미하지 않은 관계를 갖는 것으로 나타났는데, 대부분의 연구에서 이들이 긍정적인 영향관계를 갖는다고 주장하고 있었다. 이에, 본 연구에서는 조직구조 유형 중 공식성이 조직구성원의 조직몰입에 긍정적인 영향력을 미칠 것이라는 가설을 설정하였다. 다음으로 조직구조 중 복잡성·중심성과 조직몰입의 관계에 대하여 살펴보면, DeCotis & Summers(1987)는 복잡성이 조직몰입과 긍정적인 영향관계임을 분석하였다. 또한, 복잡성과 중심성, 조직몰입 간 긍정적인 영향관계를 설명하고 있는 연구로는 김대원·박철민(2003), 주효진

(2004), 박선영(2007), 김재영·김동원(2012)이 있으며, 류병곤·류은영(2012)의 연구에서는 공식성·복잡성·중심성 모두 조직몰입과 유의미한 영향관계를 갖고 있음을 검증하였다(〈표 3〉 참조).

〈표-3〉 조직구조와 조직몰입 선행연구

저자	독립변수	종속변수	조절변수	매개변수	연구대상
Moris & Steers (1980)	조직구조	조직몰입	-	-	공공부문
Decotis&Summers (1987)	공식구조 직무과정 직무요구 직무만족	조직몰입	-	-	공공부문
최창현 (1991)	개인특성 조직구조 조직문화	조직몰입	-	직무만족	정부행정기관
김대원·박철민 (2003)	조직구조 직무특성 역할특성	조직몰입	-	직무 스트레스	부산광역시 본청, 구청, 동사무소
김호정 (2004)	공식화 집권화	조직몰입 직무만족	-	-	부산광역시 소계 행정조직
주효진 (2004)	조직구조 조직문화	직무만족 조직몰입	-	-	문화관광부
박선영 (2007)	개인특성 역할특성 조직구조 조직문화 외생적동기 조직분위기	근무태도 이직의도 근무성과	-	조직몰입 직무만족	전국 여성경찰관
류병곤·류은영 (2012)	조직구조	직무만족 직무몰입	조직유형 (공/사)	조직몰입	공기업, 민간기업

앞서 살펴본 조직구조에 대한 선행연구를 바탕으로, 조직구성원이 인식하는 공식성과 복잡성 수준이 높아질수록 조직에 대한 몰입도가 상대적으로 높아질 것이고, 중심성 강한 조직이나 팀에서 근무할 경우 조직구성원들의 몰입도가 저하될 것이라는 가설을 도출하였다(〈표 4〉 참조). 이러한 가설은 개인적 특성과 그 개인이 처한 환경과의 상호작용을 통해 개인의 행태가 결정된다고 주장하는 사회 인지 이

론의 관점에서 설명할 수 있다. 구체적으로, 조직의 업무 명문화나 세분화는 조직구성원들의 원활한 업무에 도움을 주기 때문에, 조직구성원들은 조직 환경과 긍정적인 상호작용을 경험하게 된다. 이때의 조직구성원들의 조직몰입 수준은 높아질 수 있다. 반면, 조직의 권한이 상부에 집중되어 있는 조직에서는 조직구성원들이 조직 환경과 부정적인 상호작용을 일으키기 쉽기 때문에, 중심성 수준이 높은 조직의 구성원들의 조직몰입 수준은 저하될 수 있다.

〈표-4〉 조직구조와 조직몰입 연구가설 II

구분		가설
조직구조→ 조직몰입	H2-1	조직구조의 공식성 수준이 높을수록 조직구성원의 조직몰입 수준이 높아질 것이다.
	H2-2	조직구조의 복잡성 수준이 높을수록 조직구성원의 조직몰입 수준이 높아질 것이다.
	H2-3	조직구조의 중심성 수준이 높을수록 조직구성원의 조직몰입 수준이 낮아질 것이다.

4. 조직특성과 조직몰입, 리더 신뢰의 영향관계에 대한 가설

리더 신뢰는 주로 리더십에 대한 연구를 통해 설명되는 개념이다(이형우, 2016). 리더십 연구가 활발하게 이루어지고 있는 것에 반하여, 조직특성과 리더 신뢰의 관계에 대한 국내 연구는 활발하지 않은 편이다(류은영·류병곤, 2015). 류은영·류병곤(2015)의 연구에서는 리더 신뢰의 개념을 조직수준에서의 신뢰(Organizational Trust)로 구성원 개인이 조직을 지지하는 감정으로 설명한다. 본 연구에서는 리더 신뢰의 프로세스를 구성원들이 인식하는 조직문화와 구조→조직몰입→리더 신뢰로 설명하고자 한다.

리더와 조직구성원의 신뢰는 리더-구성원 교환이론(LMX: Leader-Member Exchange)을 통해 살펴볼 수 있다. 리더-구성원 교환이론은 역할형성이론(Role-Making Theory)과 사회적 교환이론(Social Exchange)에서 출발된 이론이다(김성주·최석봉, 2015). LMX 이론은 리더는 조직의 특성 및 자신의 리더십 특질과 별개로 일부 조직구성원들과 친밀한 관계를 형성할 수 있다고 설명한다. 구체적으로 리더와 조직구성원 간의 상호교환이 활발하고, 그들간의 관계의 질이 좋

다면 내부 집단(In-group)에, 이와 반대의 경우에는 외부 집단(Out-group)에 속하는 것으로 설명할 수 있으며, 내부 집단일수록 리더에 대한 충성도와 업무 및 조직에 대한 몰입도가 높아진다(박성민·김선아, 2015).

〈표-5〉 조직 특성, 조직몰입, 리더 신뢰 선행연구

저자	독립변수	종속변수	조절변수	매개변수	연구대상
김호정 (1999)	조직신뢰 상관신뢰 동료신뢰	조직몰입	-	-	중앙부서 민간기업
권석균·이춘우 (2004)	변혁적리더십 거래적리더십	리더 신뢰	-	-	공기업
신숙희·장영철 (2011)	서번트리더십	리더신뢰	-	-	민간기업
권유 (2014)	변혁적리더십	조직몰입	-	리더 신뢰 혁신행동	민간기업
류은영·류병곤 (2015)	조직문화	조직시민 행동	-	상사신뢰 동료신뢰	공기업
김성주·최석봉 (2015)	감성적 리더십	조직몰입	-	상사신뢰 상사-구성원 교환관계	병원조직
이형우 (2016)	업무성과인정 존중 효과적인 피드백 목표중심관리 능력개발 참여	리더 신뢰	-	-	미국 인사관리처
강경석·송란호 (2012)	감성적리더십	조직적응 직무만족 직무성과	-	리더-구성원교환 팀-구성원교환 고객-구성원교환	서울, 인천, 경 기 소재 초· 중·고 교사
김일형 (2009)	감성지능 직무역량	직무만족 조직몰입	LMX의 질	-	학교조직

선행연구들에서도 조직구성원과 리더 신뢰에 대한 관계성을 LMX 이론으로 설명하고 있다. 리더와 구성원 간의 상호교환 과정을 감정교환과 친밀성교환 등 심리적 측면의 교환 및 공유를 LMX 이론의 핵심이라고 제시한다(김성주·최석봉, 2015; 배성현·정기준, 2007). 강경석·송란호(2012)의 연구에서는 학교장과 교

직원의 LMX 관계에서 리더십이 LMX의 심리적 측면(정서적 친밀, 존중, 충성, 공헌)에 정(+)의 영향을 미치고 있음을 증명하였다. 김일형(2009)의 연구에서는 리더의 감성 활용방법, 감성을 인식하는 법, 감성조절 및 감성 표현에 대한 구성원의 인식을 살펴보면, 리더에 대한 구성원의 긍정적인 인식이 높을수록 리더와 구성원 간의 교환관계(LMX)가 활발해지는 결과를 보여주고 있다. 이러한 선행연구의 결과들은 리더와 구성원의 교환관계가 활발해지는 조건이 조성됨에 따라 조직몰입의 수준이 높아지게 되면서 리더와 구성원 간 교환관계의 질이 제고될 수 있음을 시사한다.

앞서 제시한 선행연구들을 보다 발전적으로 해석하여, 본 연구에서는 리더-구성원 교환이론을 통하여 조직의 특성과 조직몰입, 리더 신뢰 간의 구조적 인과관계를 검증하고자 한다. 본 연구에서는 조직구성원들이 인식하는 긍정적인 조직 특성이 조직몰입과 유의미한 영향관계를 형성할 수 있고, 조직몰입 수준이 높은 구성원과 리더가 활발한 상호교류를 통해 내집단(In-group)을 형성하는 것을 가정한다. 이에, 긍정적인 조직 특성에 따라 조직몰입 수준이 높아지게 되면, 리더와 구성원 간 내집단을 형성하고, 리더와 활발한 교환관계를 유지하면서 리더 신뢰 수준이 제고된다고 주장하고자 한다. 따라서 본 연구는 다음과 같은 가설을 설정하여 <표 6>에 제시하였다.

〈표-6〉 조직특성, 조직몰입, 리더 신뢰 연구가설Ⅲ

구분		가설
조직몰입-> 리더 신뢰	H3	조직구성원의 높은 조직몰입 수준은 조직구성원의 리더 신뢰를 강화시킬 것이다.
조직특성-> 조직몰입-> 리더 신뢰	H4-1	조직몰입은 집단문화와 리더신뢰 사이에서 매개역할을 할 것이다.
	H4-2	조직몰입은 위계문화와 리더신뢰 사이에서 매개역할을 할 것이다.
	H5-1	조직몰입은 공식성과 리더신뢰 사이에서 매개역할을 할 것이다.
	H5-2	조직몰입은 복잡성과 리더신뢰 사이에서 매개역할을 할 것이다.
	H5-3	조직몰입은 중심성과 리더신뢰 사이에서 매개역할을 할 것이다.

IV. 조사 설계와 분석 결과

1. 조사설계 및 변수구성

1) 자료수집 및 표본의 특성

본 연구는 「공공부문 기업가 정신에 관한 설문 조사」를 바탕으로 분석을 실시하였다. 「공공부문 기업가 정신에 관한 설문 조사」는 공공조직 내 기업가 정신 및 공직봉사동기, 조직구성원의 동기 및 개인 행태, 조직효과성 등의 현황을 파악하기 위해 2015년 3월 1일부터 6월 30일까지 약 4개월간 실시된 설문조사이다. 연구의 대표성을 확보하기 위하여 성별, 연령, 업무성격, 직급 등을 고려하여 표본수를 배정하여 표본을 추출하는 할당표본추출(Quota Sampling) 방법을 통해 총 1,216부의 표본을 확보하였고, 결측값을 제외한 총 1,036부를 본 연구의 표본으로 사용하였다.³⁾

표본의 인구통계학적 분포 및 측정된 변수들의 수준을 확인하기 위해 기술통계 분석을 실시하였다. 아울러, 본 연구에서 사용된 설문문항들의 타당도 및 신뢰도 검증을 위해서 탐색적 요인분석과 신뢰도 분석을 실시하였다. 또한 상호 변수들 간의 연관성을 측정하기 위해 상관관계 분석을 실시하였고, 가설 검증을 위하여 공분산 구조분석을 실시하였다.

표본에 대한 인구통계학적 특성은 <표 7>과 같다. 응답자의 특성을 성별부터 살펴보면, 남성이 648명(62.5%), 여성이 388명(37.5%)으로 확인되었다. 연령은 30

3) 자료수집 개요

구 분	내 용
설문조사 기간	2015년 3월 1일~6월 30(4개월)
표집 방법	할당표본추출(Quota Sampling)
조사 대상	중앙행정기관, 책임운영기관, 광역자치단체 및 공기업에 소속된 공공부문 조직구성원
조사 방법	서면조사
조사 부문	기업가 정신, 공직봉사동기, 조직 구성원의 동기 및 개인 행태, 조직효과성
총 표본수(연구 표본수)	1,216부(1,036부)

대가 472명(45.6%)으로 가장 많은 것으로 확인되었으며, 40대(35.0%), 50대(12.3%), 20대(7.0%), 60대 이상(0.3%)의 순으로 확인되었다. 최종학력은 대학교(65.7%), 대학원 석사(19.0%), 전문대(7.4%), 대학원 박사(3.0%)의 순으로 확인되었다. 근무기간은 1개월-3년이 166명(16.0%), 3년-5년이 139명(13.4%), 5년-10년이 249명(24.0%), 10년-15년이 183명(17.7%), 15년 이상이 299명(28.9%)으로 확인되었다. 업무성격은 지원/관리가 298명(28.8%)으로 가장 많은 것으로 확인되었으며, 집행/사업(25.4%), 정책/기획(15.7%), 기타(14.3%), 조사/연구(7.2%), 감사/평가(5.2%), 전산/정보통신(3.4%)의 순으로 확인되었다. 마지막으로, 응답자의 직급은 7급(23.0%), 6급(22.5%), 8급(21.3%), 9급(15.7%), 5급(12.1%), 4급(3.6%), 3급 이상(1.8%)의 순으로 나타났다.

〈표-7〉 인구통계학적 특성

구분	내용	빈도	구분	내용	빈도
성별	남성	648(62.5%)	업무성격	정책/기획	163(15.7%)
	여성	388(37.5%)		집행/사업	263(25.4%)
연령	20대	73(7.0%)		감사/평가	54(5.2%)
	30대	472(45.6%)		지원/관리	298(28.8%)
	40대	363(35.0%)		전산/정보통신	35(3.4%)
	50대	127(12.3%)		조사/연구	75(7.2%)
	60대 이상	1(0.3%)		기타	148(14.3%)
최종학력	전문대	77(7.4%)	직급	9급	163(15.7%)
	대학교	681(65.7%)		8급	221(21.3%)
	대학원(석사)	197(19.0%)		7급	238(23.0%)
	대학원(박사)	31(3.0%)		6급	233(22.5%)
근무기간	1개월-3년	166(16.0%)		5급	125(12.1%)
	3년-5년	139(13.4%)		4급	37(3.6%)
	5년-10년	249(24.0%)		3급 이상	19(1.8%)
	10년-15년	183(17.7%)	합계 : 1036명		
	15년 이상	299(28.9%)			

2) 변수구성

본 연구를 위한 설문항목 및 변수구성은 국내·외 문헌검토를 통해 검증된 이론

적 논의와 경험적 연구 결과에 근거하여 집단문화에 2개 항목, 위계문화에 4개 항목, 조직구조에 6개 항목, 조직몰입에 8개 항목, 리더 신뢰는 3개 항목으로 구성하였다. 각 설문문항은 단일문항으로 구성하였고 ‘전혀 그렇지 않다(1)’~ ‘그저 그렇다(4)’~ ‘매우 그렇다(7)’의 사이에서 기입하는 방식의 리커트(Likert) 7점 척도를 사용하였다. 본 연구에서 사용된 변수들의 구성과 설문문항은 <표 8>과 같다.

〈표-8〉 변수들의 구성 및 설문문항

구분		설문 문항	연구자
조직문화	집단	Q2_7 우리 기관의 구성원들은 리더의 성공을 자랑스러워한다.	김민영 · 민경률 · 박성민 (2015)
		Q2_8 우리 기관의 리더들은 구성원들의 성공을 자랑스러워한다.	
	위계	Q2_3 우리 기관에서는 구성원들이 리더의 지시에 무조건 따르는 편이다.	
		Q2_4 우리 기관의 권력은 상위계층에 집중되어 있다.	
		Q2_5 우리 기관의 리더들은 구성원들의 개인적 목표가 희생되더라도 대의를 따르도록 권한다.	
		Q2_6 우리 기관은 개인의 이익보다 기관의 이익이 우선시된다.	
조직구조	공식성	Q6_2 우리 기관의 구성원들은 업무규정을 위반하지 않도록 지속적으로 확인받는다.	Aiken & Hage (1966)
		Q6_3 우리 기관의 구성원들은 공식 업무 규정을 제대로 따르는지 감시받는다.	
	복잡성	Q6_5 우리 기관은 타 기관보다 많은 사업을 수행한다.	
		Q6_6 우리 기관의 업무는 부서별로 세분화되어있다.	
	중심성	Q6_8 우리 기관에서는 일반적으로 개인의 의견이 쉽게 반영되지 않는다.	
		Q6_9 우리 기관에서는 사소한 문제라 할지라도 상사에게 보고되어야 한다.	
조직몰입	감성적	Q8_2 나는 우리 기관에 강한 소속감을 느끼지 못한다.(r)	Meyer & Allen (1991)
		Q8_3 나는 우리 기관에 애착을 느끼지 못한다.(r)	
	지속적	Q8_5 내가 원하더라도 우리 기관을 당장 떠나는 것은 나에게 매우 힘든 일이다.	
		Q8_7 우리 기관을 떠난다면 내 인생의 많은 부분이 지장을 받을 것이다.	
		Q8_8 우리 기관을 떠나지 못하는 커다란 이유 중 하나는 다른 대안이 없기 때문이다.(r)	
	규범적	Q8_9 우리 기관을 떠나는 것은 윤리적이지 못한 것 같다.(r)	
		Q8_11 더 좋은 일자리를 제공받더라도 우리 기관을 떠나는 것은 바람직하지 않다고 생각한다.	
		Q8_12 우리 기관을 떠나지 않는 이유는 도덕적 의무감 때문이다.	

리더 신뢰	Q6_13	우리 기관의 최고 관리자들은 우리 가관의 구성원들을 신뢰한다.	Moon (1999)
	Q6_14	나는 우리 기관의 최고관리자들을 신뢰한다.	
	Q6_15	우리 기관의 최고관리자들은 구성원의 개인적인 삶에 대해서도 책임을 가진다.	

2. 타당도 및 신뢰도 분석

본 연구에서는 연구변수의 타당도를 분석하기 위해 탐색적 요인분석과 AVE (Average Variance Extracted: .05 이상)와 C.R.(Construct Reliability: .07 이상)을 실시하였고, 신뢰도를 검증하기 위해 Cronbach's Alpha 값을 제시하였다. 탐색적 요인분석 결과 고유값이 1.0 이상, 요인적재치가 0.5 이상인 요인들을 선정하여 구성된 연구변수들을 <표 9>에 제시하였다. 또한 조직문화, 조직구조, 감성적, 규범적 몰입, 리더 신뢰 등의 구성개념의 Cronbach's Alpha 값이 .60 이상으로 제시됨으로써 신뢰성을 확보하였다(Hair et al., 2006). 다만 지속적 몰입의 Cronbach's Alpha 값 .60 이하로 나타났으나 Meyer와 Allen(1991)이 제시한 3가지 차원의 조직몰입 유형 중 하나이기 때문에 본 연구의 변수로 활용하였다.

<표-9> 타당도 및 신뢰도 분석

변 수	1	2	3	4	5	6	7	8	9
집단문화 AVE=.626 C.R.=.770 α=.84	.103	.253	.162	-.135	.849	.044	.063	.102	-.038
	.003	.323	.061	-.099	.839	.054	.124	.073	-.060
위계문화 AVE=.409 C.R.=.731 α=.81	.727	.065	-.049	.010	.096	.042	.075	.014	.174
	.779	-.125	-.121	.048	-.080	.090	-.022	.010	.225
	.844	-.049	.042	.071	-.033	.007	.077	.105	.066
	.797	-.026	-.020	-.028	.094	.028	.137	.119	.007
공식성 AVE=.630 C.R.=.772 α=.81	.109	.143	.006	-.126	.178	.072	.846	.192	.066
	.160	.137	-.057	-.033	.007	.071	.871	.164	.099
복잡성 AVE=.446 C.R.=.616 α=.81	.137	.198	.002	-.004	.017	.011	.142	.842	.097
	.100	.062	.007	-.127	.147	.164	.206	.810	.014

중심성 AVE=.545 C.R.=.705 α=.62	.235	-.138	.035	.183	-.203	.049	-.029	.030	.774
	.228	.025	-.028	.022	.087	.094	.200	.087	.815
감성적몰입 AVE=.743 C.R.=.853 α=.91	.039	-.170	-.004	.902	-.081	-.035	-.051	-.050	.111
	.046	-.162	.008	.906	-.118	-.060	-.087	-.067	.064
지속적몰입 AVE=.522 C.R.=.673 α=.59	.069	-.036	.128	-.332	.137	.658	.152	.128	-.004
	-.036	.170	.078	-.128	.040	.797	.054	.087	.051
	.165	-.005	-.018	.327	-.058	.714	-.027	-.018	.105
규범적몰입 AVE=.537 C.R.=.775 α=.80	-.022	.137	.794	.092	-.026	.179	-.035	-.007	-.015
	-.082	.129	.836	-.201	.151	.017	.018	.035	.001
	-.026	.123	.863	.066	.085	-.028	-.029	-.012	.012
리더 신뢰 AVE=.496 C.R.=.774 α=.81	-.014	.808	.070	-.168	.197	.131	.122	.184	-.017
	-.040	.792	.145	-.241	.224	.095	.115	.135	-.057
	-.087	.748	.290	-.016	.190	-.046	.091	.008	-.048

3. 상관관계분석

본 연구의 연구변수인 통제변수, 조직문화, 조직구조, 조직몰입, 리더 신뢰 등의 상관관계 결과는 <표 10>에 제시되어 있다. <표 10>의 상관분석 결과를 살펴보면, 리더 신뢰는 집단문화, 공식성, 복잡성, 지속적 몰입, 규범적 몰입과 .01에서 정(+)의 상관관계를 성별, 위계문화, 중심성, 감성적 몰입과는 .01에서 부(-)의 상관관계를 갖는다. 규범적 몰입은 위계문화와 .01에서, 중심성과 .05에서 부(-)의 상관관계를 나이, 근무연한, 집단문화와 .01에서 정(+)의 상관관계를 갖는다. 지속적 몰입은 집단문화, 공식성, 복잡성과 .01에서 정(+)의 상관관계를 중심성과는 .05에서 부(-)의 상관관계를 갖는다. 감성적 몰입은 나이, 근무연한, 직급, 집단문화, 공식성, 복잡성과 .01에서 정(+)의 상관관계를 위계문화, 중심성과는 .01에서 부(-)의 상관관계를 갖는다. 공식성과 복잡성은 조직문화와 .01에서 정(+)의 상관관계를 중심화는 집단문화와 .01에서 부(-)의 상관관계, 위계문화와 .01에서 정(+)의 상관관계를 가진다.

〈표-10〉 상관관계 분석

구분	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1	1												
2	-.209**	1											
3	-.066*	.732**	1										
4	-.188** .001	.480** .041	.523** .062*	1 .048									
5	-.016	.046	.062*	.049	1								
6	-.053	.015	.070*	.008	.059	1							
7	-.014	.134**	.198** .001	.008	.275**	.245**	1						
8	.023	.015	.134** .015	.151** .060	.259**	.228**	.442**	1					
9	-.014				-.116**	.421**	.199**	.154**	1				
10					.302**	-.086**	.197**	.180**	-.219**	1			
11					.249**	-.047	.206**	.215**	-.074*	.386**	1		
12					.246**	-.086**	.031	.049	-.068*	.153**	.154**	1	
13					.560**	-.091**	.297**	.299**	-.129**	-.341**	.304**	.281**	1

1. 성별, 2. 나이, 3. 근무연한, 4. 직급, 5. 집단문화, 6. 위계문화, 7. 공식성, 8. 복잡성, 9. 중심성, 10. 감성적 몰입, 11. 지속적 몰입, 12. 규범적 몰입, 13. 리더 신뢰

* p< .05, ** p< .01

4. 공분산 구조분석

본 연구에서 제시된 연구 모형 및 가설을 검증하기 위해 공분산 구조분석(Covariance Structure Analysis)을 실시하였고, 측정방법은 최대우도법(ML)을 적용하였다. 모형의 전반적인 적합도를 나타내기 위해서 절대적합지수 및 증분합적합지수를 <표 11>에 제시하였다. 최적 모형의 χ^2 (Chi-square)는 1543.059(df=299)이고 p값은 .000으로 나타났으나⁴⁾ 절대적합지수에서 RMSEA=.063, 증분적합지수에서 NFI=.872, IFI=.875, TLI=.894, CFI=.893으로 나타나고 있어서 경로모형이 적합하다고 판단이 된다.

<표-11> 모형 적합도 결과

적합도 지수	절대적합지수		증분적합지수			
	χ^2 (Chi-square)	RMSEA (≤ 0.8)	NFI (≥ 0.9)	IFI (≥ 0.9)	TLI (≥ 0.9)	CFI (≥ 0.9)
값	1543.059 (df=299, p=.000)	.063	.872	.875	.894	.893

<표 12>는 공분산 구조분석 결과를 제시하고 있다. 구체적으로 집단문화($\beta=.116$, $p=.000$)와 위계문화($\beta=-.047$, $p=.000$)가 조직몰입에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 집단문화와 위계문화가 조직몰입 수준을 제고한다는 선행연구들의 주장과는 상반되며(김근세·이경호, 2005; 김태한·정홍상, 2011; 박경미, 2012; 김태성·허찬영, 2013; 이구영·전진석, 2014; 장석현·이강훈, 2007), 본 연구에서 제시한 개인-조직 적합성 이론을 검증하는 결과이다. 즉, 조직구성원들이 조직문화를 긍정적으로 받아들이고, 조직과 일치도가 높을수록 그들의 몰입도가 증대될 수 있음을 시사한다. 또한 공식성($\beta=.029$, $p=.006$)과 복잡성($\beta=.067$, $p=.000$)은 조직몰입에 정(+의 영향을 주는 것으로 나타났는데, 공식성·복잡성·중심성이 조직몰입에 모두 긍정적인 영향을 미친다는 류병곤·류

4) χ^2 통계량의 p값이 0.05보다 작게 나타났으나, 다른 지표들이 만족스러운 경우 결과를 수용하는 것이 일반적이다. 대개 표본수가 200이상으로 증가하면 χ^2 검정에서 귀무가설은 기각되기 쉽다. 또한 χ^2 검정은 관측변수가 다변량 정규분포에서 벗어나는 경우에도 민감하게 반응한다. 따라서 표본의 크기가 충분히 크고 검정대상 모형에 대한 이론적 근거가 있다면 χ^2 검정을 엄격하게 적용하지 않도록 제한하고 있다(Schumacker & Lomax, 1996).

은영(2012)의 연구를 반박할 수 있는 결과이며, 본 연구에서 제시하는 가설을 일정 부분 지지하고 있다. 또한, 조직구성원들의 조직 환경과의 긍정적인 상호작용의 결과로 조직몰입을 제시할 수 있는 근거를 마련한 결과로 사회 인지 이론을 경험적으로 증명하였다는 이론적 함의가 있다. 마지막으로 조직몰입($\beta=3.991$, $p=.000$)은 리더 신뢰에 긍정적인 영향을 미치고 있었다. 이러한 결과는 가설 설정의 논리로 제시된 LMX 이론을 지지하는 결과이며, 조직몰입 수준이 높은 조직구성원들이 리더의 내부 집단에 속할 확률이 높으며, 이러한 관계의 질은 리더 신뢰를 제고할 수 있다는 주장을 증명하는 결과이다.

〈표-12〉 공분산 구조분석 결과

가설	내용	Estimate	S. E.	C. R.	p
H1-1	집단문화 → 조직몰입	.116	.019	6.000	***
H1-2	위계문화 → 조직몰입	-.047	.012	-3.833	***
H2-1	공식성 → 조직몰입	.029	.011	2.746	.006
H2-2	복잡성 → 조직몰입	.067	.016	4.294	***
H2-3	중심성 → 조직몰입	-.020	.014	-1.453	.146
H3-1	조직몰입 → 리더 신뢰	3.991	.628	6.351	***
통제 변수	성별 → 리더 신뢰	-.117	.050	-2.338	.019
	나이 → 리더 신뢰	-.038	.044	-.869	.385
	근무연한 → 리더 신뢰	-.019	.025	-.769	.442
	직급 → 리더 신뢰	-.002	.019	-.096	.923

5. 매개효과 검증결과

Boostraping Test 검정 결과 본 연구에서 검증하고자 했던 조직문화, 조직구조와 리더 신뢰 간의 조직몰입의 매개 효과는 2 가지 유형의 조직문화와, 공식성, 복잡성 등의 조직구조와 통계적으로 유의한 영향 관계를 갖는 것을 확인할 수 있었다.

〈표-13〉 간접효과의 통계적 유의성 검정: Bootstraping Test

가설	내용	Indirect Effect(b)	p-value (p<0.05)
H4-1	집단문화 → 조직몰입 → 리더신뢰	0.042	0.004
H4-2	위계문화 → 조직몰입 → 리더신뢰	0.051	0.004
H5-1	공식화 → 조직몰입 → 리더신뢰	0.051	0.004
H5-2	복잡성 → 조직몰입 → 리더신뢰	0.052	0.020
H5-3	중심성 → 조직몰입 → 리더신뢰	0.061	0.247

V. 결론

본 연구는 조직문화와 조직구조와 같은 조직특성과 조직몰입이 리더 신뢰에 미치는 영향관계를 경험적으로 분석하였다. 기존의 인사 및 조직학 연구를 살펴보면 리더 신뢰를 조직 효과성의 선행변수로 설정하여, 리더 신뢰와 직무몰입, 직무만족과 같은 조직 효과성 간의 긍정적 영향 관계를 밝히는 것에 초점을 두었다(e.g., 김기홍, 2015; 김성주·최석봉, 2015; Brashear et al., 2003; Mayer & Gavin, 2005). 하지만 본 연구에서는 리더 신뢰를 결과변수로 제시하면서, 조직문화, 조직구조의 간접효과와 조직몰입의 직접효과가 리더 신뢰에 미치는 영향을 살펴보았다. 공공조직의 관리전략은 급변하는 내·외부 환경에 공직자들이 흔들림 없이 조직에 몰입하고 시민들에게 질 좋은 공공 서비스를 제공할 수 있는 방안에 초점을 맞추어야 한다. 따라서 본 연구에서는 공공조직구성원들이 조직에 몰입하고 궁극적으로는 리더 신뢰를 통해 조직 내 사회 자본을 형성할 수 있는 조건을 살펴보았다. 기초통계 분석, 상관관계 분석 및 구조방정식 분석을 통해 연구 가설을 검증하고 다음과 같은 이론적, 정책적 함의를 도출하였다.

첫째, 집단문화가 조직몰입에 긍정적이고 유의미한 효과를 제공하는 것으로 확인되었다. 이러한 결과는 공공부문 조직구성원들이 조직에 더욱 몰입할 수 있도록 조직 내에서 구성원 간 좋은 관계를 유지할 수 있는 상호 교환적 집단문화를 양성화하고 효율적인 팀문화 개발에 대한 정책적 함의를 내포한다. 유교문화의 범주에 속하는 한국에서는 조직 내 집단문화가 다름(Difference)을 인정하지 않는 부정적

인 형태로 인식되는 경향이 있기 때문에, 조직 관리자들은 소통, 수평적 의사소통, 유연한 조직문화 조성 등을 통해 긍정적인 집단문화를 형성할 수 있도록 노력을 기울여야 한다. 다양성 관리정책 관점에서도, 폐쇄적인 집단문화가 아닌 개방적이고 포용적인 집단문화 개발이 절실하다고 하겠다. 특히, 민간경력자 일괄채용시험, 개방형 직위 및 공모직 임용 등 다양한 입직 경로를 통해 공직에 유입된 인력들이 입직 후 공직사회에 보다 잘 적응할 수 있도록 개인의 다양성과 전문성을 존중하고, 강한 결집력을 통해 적극적으로 집단 지성을 발휘할 수 있는 긍정적 문화를 조성할 수 있도록 관심을 기울여야 할 것이다. 뿐만 아니라 비공식적 모임, 자발적 학습 조직 등의 조직 내 다양한 소통 채널을 통해 구성원들의 업무 수행, 인간관계 등의 애로 사항을 파악하여 현안 과제를 해결하려는 노력이 수반되어야 한다. 하지만 공직사회 현실을 살펴보면 여전히 관료제 특성, 위계적, 순혈주의 조직문화가 굳건히 자리 잡고 있기 때문에 단기적으로 긍정적 집단문화를 형성하기에는 많은 제약이 따른다. 이에 공직사회는 장기적 관점에서 동호회 활동, 멘토링 제도, 비공식적 학습 조직, 일하는 방식 개선 등을 통해 좋은 직장 만들기(Great Work Place) 등의 관리적 처방이 요구된다. 이러한 조직관리 정책적 노력을 통해 부정적인 집단문화의 결과 중 하나인 조직침묵현상과 부정적 조직행동 발생을 사전에 방지할 수 있을 것으로 기대된다.

둘째, 위계문화가 조직몰입에 부정적 영향을 미치는 것을 확인하였다. 위계문화는 통제성을 기반으로 명령, 규제 등의 가치를 추구하기 때문에 구성원에게 부여되는 자율성 수준에는 한계가 존재한다. 앞서 제시한 바와 같이 명령, 규제, 통제 등의 조직 가치는 구성원들의 직무만족, 창의성 등의 조직 효과성에 부정적인 영향을 미치는 요인으로 분류된다. 이에, 구성원들의 조직몰입 수준을 높이기 위해서는 자율성을 최대한 보장할 수 있는 유연한 조직문화를 구축해야 하는 것을 알 수 있었다. 하지만 Quinn & Kimberly(1984)가 제시한 경쟁가치모형에 따르면 위계문화는 조직몰입, 조직 효과성 등에 부정적인 영향을 미치는 문화 유형이 아니다. 위계문화는 질서를 중시하고 내부 통합적이며 예측가능한 일만 하며 철저한 관리를 하는 조직 풍토로 해석되고 있다. 그럼에도 불구하고, 유교문화에 기반을 둔 한국 공공조직에서는 위계문화가 Quinn & Kimberly(1984)가 제시한 개념 이상의 수직적 인간관계, 상명하복 체계, 낮은 권한 위임 수준, 권위성 확대 등을 통해 소극적 행정 행태와 형식주의를 야기하는 부정적 조직문화로 인식되고 있다. 이에 우리

는 위계문화는 조직몰입뿐만 아니라 개인 행태 및 조직 결과에 부정적인 영향을 미칠 것이라 간주할 수 있으며, 이러한 부정적인 측면의 위계문화를 개선할 수 있는 방안을 모색해야 한다. 예컨대 위계문화가 형식에 얽매이고, 관행적인 업무를 지향하는 문화가 아닌 규칙의 문서화, 목표와 수단관계가 타당한 규칙, 최선의 통제장치, 이해관계자들의 규칙 이해 등을 통해 자발적 복종(송재복·안병철, 2012:8-9)을 이끌어 낼 수 있는 긍정적, 선순환적 위계문화로의 변화를 모색해야 한다.

셋째, 조직구조 유형 중 공식성과 복잡성은 조직몰입에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 조직 업무수행의 명문화 수준과 조직 기능, 직책의 분화 수준이 높을수록 조직몰입에 긍정적인 영향을 줄 수 있으며, 업무 명문화, 업무 분화의 중요성에 대한 정책적 함의를 제시한다. 즉, 조직목표에 대한 명확성과 구체성, 그리고 조직정보전달에 있어서의 체계성의 확립은 조직 효과성에 긍정적으로 기여한다고 볼 수 있다. 이러한 결과를 바탕으로 우리는 공공조직에서 직무분석, 직무기술서, 법률, 내규 등이 구체적이고 명확하며, 직무의 전문성 수준이 높을수록 조직몰입 수준을 증대시킬 수 있음을 알 수 있었다. 우리나라 공공부문은 직무 분석, 직무 기술서 등이 형식적인 수준에서 사용되거나, 기관의 상황에 따라 직무 분석이 실행되어 있지 않거나, 직무 명세서가 존재하지 않은 경우도 있다. 한국과 같이 일반 행정가를 양성하고, 순환 보직제를 시행하는 인사 체계에서는 해당 직무에 대한 분석과 기술서가 중요하게 다루어지지 않을 수 있다. 하지만, 공직의 전문성에 대한 요구가 증대하고 있는 현재 상황에서 조직진단, 직무분석, 상세한 직무 기술서 등을 마련하여 조직구성원이 원활한 업무 수행을 통해 조직에 몰입하고 업무 성과를 증진시킬 수 있도록 도와주어야 한다.

넷째, 조직몰입이 리더 신뢰에 긍정적인 영향을 미치는 것을 확인할 수 있었다. 본 연구에서는 조직몰입과 리더 신뢰 간의 관계를 리더-구성원 교환이론에 적용하여 분석하였다는데서 이론적 함의가 있다. 구체적으로 조직몰입이 높은 구성원을 내집단으로 간주하여 상사와의 적극적인 교류와 심리적 교감 등을 통해 리더를 더욱 신뢰할 수 있다고 해석할 수 있다. 이러한 결과는 조직에 몰입하지 못하고 조직을 겹도는 부적응자에 대한 관리 방안과 연계된다고 할 수 있다. 전략적 인적자원관리(Strategic Human Resource Management) 시각에서 조직과 개인의 목표를 일원화, 최적화하는 인사정책적 처방이 필요하다고 하겠다. 현재 공직사회에서 공직자들의 애사심을

높이기 위해 가족과 함께 하는 신규 임용식, 멘토링 제도, 심리 상담센터 등의 제도를 마련하고 있지만 실질적인 성과로 이어지고 있다고 볼 수는 없다. 최근 공공기관 지방 이전 등으로 인하여 조직몰입 저하, 부적응자 발생 등의 조직 내 부정적 사례를 감소시키기 위해서는 기관이 주도적으로 해결 방안을 제시하는 것보다 구성원들의 의견을 적극 수렴하여 수요자 중심의 조직몰입 제고 방안을 마련해야 한다.

마지막으로 조직몰입이 조직문화, 조직구조와 리더 신뢰 사이에서 긍정적 혹은 부정적 매개효과를 가지는 것을 알 수 있었다. 이러한 결과는 조직문화·조직구조와 같은 조직특성은 리더 신뢰에 간접적으로 영향을 주며, 조직특성(조직문화, 조직구조) → 조직몰입 → 리더 신뢰의 이론적 인과모형을 지지하며, 중요한 이론적 함의를 내포하고 있다. 즉, 조직특성과 함께 조직몰입은 조직구성원들의 리더 신뢰 제고와 밀접한 관계가 있고, 조직몰입은 내면화, 동조, 동일화 등의 조직 사회화 과정으로 해석할 수 있다. 특히, 집단문화의 조직몰입을 통한 리더 신뢰에 미치는 간접효과가 가장 두드러지는 것을 알 수 있다. 집단문화는 구성원들의 애착, 애사심을 증대시키는 선행 요인으로서 구성원들의 조직 동일시 행태를 유도하여 상사를 보다 신뢰할 수 있는 환경을 제공한다고 볼 수 있다. 계급제적 팀제 중심의 현 공직구조를 보다 유의미한 직무 중심형 팀제로 재설계하여 공직자들의 몰입도를 제고할 수 있는 관리방안들을 적극 모색해야 할 것이다.

한편, 본 연구는 실증분석을 통해 의미 있는 시사점들을 도출하였지만 다음과 같은 연구적 한계를 지니고 있다. 본 연구에서는 유교적 문화에 기반한 한국 공직 문화의 특수성과 차이성을 전제로 하여 집단문화와 위계문화만을 연구의 주요 변수로 다루면서, Quinn & Kimberly(1984)가 제시한 경쟁가치모형 안에서 조직 문화와 조직몰입, 리더신뢰 간의 영향 관계를 검증하지 못했다. 경쟁가치모형은 경쟁적인 문화유형들 간에 균형을 추구하는 것이 조직 효과성 측면에서 중요하다고 제시하고 있기 때문에 향후 연구에서는 4가지 유형의 조직문화를 연구변수로 다루어 조직 효과성 간의 관계성을 검증하는 것도 중요하다고 볼 수 있다. 아울러, 본 연구에서는 리더 신뢰가 개인 및 조직 성과에 미치는 영향력을 검증하지는 못했다. 선행연구들에서 제시하고 있는 것처럼 리더 신뢰는 사회 자본의 중요한 요소로 구성원들의 자발적 조직 내 사회화를 주도하는 주요 변수가 될 수 있으므로(김기홍, 2015), 후속연구에서 리더 신뢰의 조직 성과 및 조직 혁신에 대한 영향력을 검증해 본다면 보다 의미 있는 경험연구가 될 것으로 믿는다.

참고문헌

- 강경석·송란호. 2012. “학교장의 감성적 리더십, LMX(Leader-Member Exchange), TMX(Team-Member Exchange), CMX(Customer-Member Exchange) 및 학교조직효과성 간의 관계.” 『교육행정학연구』 30(1): 471~498.
- 강동철. 2016. “지방공무원의 공공봉사동기 (PSM) 가 인간관계를 통해 이직의도에 미치는 영향.” 『사회과학연구』 55(2): 381~418.
- 권 유. 2014. “변혁적 리더십이 조직구성원의 조직몰입에 미치는 영향: 리더신뢰와 혁신행동의 매개 역할을 중심으로.” 울산대학교 석사학위논문.
- 권석균·이충우. 2004. “공기업 조직구성원의 변혁적·거래적 리더십과 리더신뢰.” 『인사관리연구』 28(1): 173~208.
- 김광수. 2003. “호텔기업의 조직문화와 임파워먼트가 조직유효성 및 서비스품질에 미치는 영향.” 경기대학교 박사학위논문.
- 김근세·이경호. 2005. “책임운영기관의 조직문화와 효과성에 관한 연구: 운전면허시험관리단을 중심으로.” 『한국행정학보』 39(3): 179~203.
- 김기흥. 2015. “상사신뢰가 구성원의 지식공유와 창의성에 미치는 영향에 관한 연구-내재적 동기부여의 매개효과.” 『인적자원관리연구』 22(2): 39~63.
- 김대원·박철민. 2003. “지방공무원의 직무스트레스와 조직몰입도 영향변인의 경로 분석.” 『한국지방자치학회보』 15(4): 49~70.
- 김민영·민경률·박성민. 2015. “한국 NGO 의 조직문화의 유형과 개안-조직 적합성, 조직 효과성 간의 구조적 관계 연구.” 『한국인사행정학회보』 14(2): 21~51.
- 김상호·이진규·최인옥. 2008. “조직후원인식과 상사-구성원 교환관계가 직무만족에 미치는 영향과 신뢰의 조절효과: 군 조직을 대상으로.” 『인사관리연구』 32(3): 39~68.
- 김성주·최석봉. 2015. “대학병원 중간관리자의 감성적 리더십, 상사신뢰 및 상사-구성원 교환관계 (LMX) 가 조직몰입에 미치는 영향.” 『경영교육연구』 30: 1~33.

- 김일형. 2009. “학교장의 감성지능 및 직무역량이 리더-구성원 교환관계(LMX)를 매개로 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향.” 홍익대학교 박사학위논문.
- 김재영·김동원. 2012. “구청 공무원의 직급별·부서별 조직 태태상 문제 분석.” 『한국지방자치학회보』 24(1): 97~121.
- 김주섭·박재춘. 2013. “조직문화와 긍정심리자본, 조직몰입의 인과관계에 대한 다 수준분석.” 『한국인적자원관리학회』 20(3): 51~74.
- 김태성·허찬영. 2013. “공기업에서의 조직문화 유형 지각이 조직유효성에 미치는 영향: 협력적 노사관계의 매개효과.” 『대한경영학회지』 26(7): 1771~1802.
- 김태한·정홍상. 2011. “조직문화가 조직 효과성에 미치는 영향: 대구광역시 소방 조직을 중심으로.” 『지방행정연구』 25(4): 85~106.
- 김호균. 2007. “조직공정성인식, 조직신뢰, 조직시민행동간 영향관계분석.” 『한국행정학보』 41(2): 69~94.
- 김호정. 1999. “신뢰와 조직몰입.” 『한국행정학보』 33(2): 19~35.
- 김호정. 2004. “조직구조와 조직효과성.” 『한국조직학회보』 1(2): 25~56.
- 김호정. 2009. “갈등과 신뢰 및 조직효과성의 관계.” 『한국행정학보』 43(1): 97~119.
- 류병곤·류은영. 2012. “SEM을 이용한 조직구조, 조직몰입, 직무몰입, 직무만족간의 관계연구.” 『정책분석평가학회보』 22(4): 285~316.
- 류은영·류병곤. 2015. “한국, 중국기업의 조직문화가 조직시민행동에 미치는 영향: 신뢰의 매개 역할을 중심으로.” 『한국인적자원관리학회』 22(2): 251~276.
- 박경미. 2012. “농협의 조직문화가 조직유효성에 미치는 영향: 직무만족, 조직몰입, 직무성과를 중심으로.” 『한국협동조합연구』 30(1): 1~27.
- 박선영. 2007. “여자경찰관 조직몰입, 직무만족, 근무태도에 관한연구: 구조방정식 모델 적용.” 『한국경찰연구』 6(1): 203~233.
- 박성민. 김선아. 2015. 『조직과 인간관계』 서울: 박영사.
- 박성민·김민영·김민정. 2013. “개인-직무 및 개인-조직 간 적합성이 조직결과에 미치는 영향력 분석: 신뢰의 매개효과를 중심으로.” 『한국행정논집』 25(2): 199~235.

- 배성현·정기준. 2007. “인적특성변수 및 상사부하 교환관계(LMX)와 조직구성원 태도와의 관계에서 심리적 계약 위반의 매개효과.” 『인사관리연구』 31(1): 95~124.
- 송재복·안병철. 2012. “관료제를 위한 변론 소고: red tape 와 green tape 에 관한 이론적 개념논의.” 『한국자치행정학보』26(3): 1~21.
- 신숙화·장영철. 2011. “서번트 리더십이 부하직원의 리더신뢰에 미치는 영향에 관한 연구: 서번트 리더십 연구의 진화과정에 나타난 리더에 대한 신뢰를 중심으로.” 『경영사학』58: 143~180.
- 신황용·이희선. 2013. “조직문화의 유형과 직무만족, 조직몰입 및 혁신적 업무행동 간의 구조적 관계.” 『한국행정학보』 47(1): 123~147.
- 우종필. 2015. “구조방정식모델에서 통제변수를 사용한 연구모델의 분석.” 『유통연구』 20(3): 43~62.
- 이구영·전진석. 2014. “행정조직문화가 조직효과성에 미치는 영향: 농촌진흥청을 중심으로.” 『정부와 정책』 6(2): 129~154.
- 이규희. 2015. “조직문화와 중간관리자 리더십이 조직건강성에 미치는 영향과 자기효능감의 매개효과.” 고신대학교 박사학위논문.
- 이기현·오홍석·정명호. 2016. “팀 내 사회적 관계와 네트워크 특성이 리더신뢰에 미치는 영향.” 『인사조직연구』 24(1): 39~64.
- 이상철. 2012. “공공기관의 조직문화, 학습조직, 조직효과성의 관계에 관한 연구.” 『한국행정학보』 46(4): 181~205.
- 이지만·권인수. 2005. “조직구성원의 경영자에 대한 신뢰의 결정요인과 효과: 직무 내 외재적 보상의 상호작용.” 『인사조직연구』 13(1): 35~71.
- 이형우. 2016. “리더신뢰의 영향요인에 관한 연구: 부하의 경력개발단계에 따른 영향력 차이 비교.” 『행정논총』54(2): 181~205.
- 임의영. 2008. “신행정학의 공공성.” 『사회과학연구』 47(2): 135~166.
- 장석현·이강훈. 2007. “경찰조직문화가 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구.” 『한국 공안행정학회보』26: 42~64.
- 조성호·안대영. 2015. “변혁적 리더십과 조직문화의 관계: 대구 지상파 방송국 3

- 사를 대상으로.” 『사회과학연구』 54(2): 315~347.
- 조태준·신민철. 2011. “임파워먼트와 인식된 조직성과 간 관계에 대한 연구: 개인 및 조직수준의 매개변수를 중심으로.” 『행정논총』 49(1): 31~61.
- 주효진. 2004. “조직구조, 조직문화 및 조직 효과성의 관계에 관한 연구: 업무특성 별 기관분류를 중심으로.” 『행정논총』 42(2): 29~53.
- 최미진·박소연. 2018. “항공사 객실승무원의 팀 내 친밀감이 조직신뢰와 조직효과성에 미치는 영향.” 『서비스경영학회지』 19(1): 155~175.
- 최익봉·이재훈. 2006. “리더의 임파워먼트 행위, 신뢰와 조직시민행동 간의 관련성에 관한 연구.” 『인사·조직연구』 14(2): 215~247.
- 최창현. 1991. “조직구조, 권위주의에 대한 태도, 직무만족도와 조직몰입도의 관계에 대한 경로분석적 연구: 선형구조관계 (LISREL) 모형의 적용.” 『한국행정학보』 25(2): 515~531.
- 한봉주. 2011. “조직문화, 리더십과 구성원 태도 간의 변화 연구: 2007년과 2010년의 비교를 중심으로.” 『한국조직학회보』 8(3): 123~160.

- Aiken, M. & Hage, J. 1968. “Organizational interdependence and intra-organizational structure.” *American sociological review* 33(6): 912~930.
- Allen, N. J. & Meyer, J. P. 1990. “The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization.” *Journal of occupational and organizational psychology* 63(1): 1~18.
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F. & May, D. R. 2004. “Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors.” *The leadership quarterly* 15(6): 801~823.
- Brashear, T. G., Boles, J. S., Bellenger, D. N. & Brooks, C. M. 2003. “An Empirical Test of Trust-Building Processes and

- Outcomes in Sales Manager-Salesperson Relationships.” *Journal of the Academy of Marketing Science* 31(2): 189~200.
- Braun, S., Peus, C., Weisweiler, S. & Frey, D. 2013. “Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: A multilevel mediation model of trust.” *The Leadership Quarterly* 24(1): 270~283.
- Cho, Y. J. & Poister, T. H. 2014. “Managerial practices, trust in leadership, and performance: Case of the Georgia department of transportation.” *Public Personnel Management* 43(2): 179~196.
- Colquitt, J. A., Scott, B. A. & Lepine, J. A. 2007. “Trust, trustworthiness, and trust propensity: A meta-analytic test of their unique relationships with risk taking and job performance.” *Journal of Applied Psychology* 92(4): 909~927.
- DeCotiis, T. A. & Summers, T. P. 1987. “A path analysis of a model of the antecedents and consequences of organizational commitment.” *Human relations* 40(7): 445~470.
- Denison, D. R. 1984. “Bringing corporate culture to the bottom line.” *Organizational dynamics* 13(2): 5~22.
- Dirks, K. T. 2000. “Trust in leadership and team performance: Evidence from NCAA basketball.” *Journal of applied psychology* 85(6): 1004~1012.
- Ferrin, D. L. & Dirks, K. T. 2002. “Trust in Leadership: Meta-Analytic Findings and Implications for Research and Practice.” *Journal of Applied Psychology* 87(4): 611~628.
- Fukuyama, F. 1995. *Trust : The social virtues and the creation of prosperity*. New York: The Free Press.

- Hage, J. & Aiken, M. 1967. "Relationship of centralization to other structural properties." *Administrative Science Quarterly* 12(1): 72~92.
- Hage, J. 1965. "An axiomatic theory of organizations." *Administrative science quarterly* 10(3): 289~320.
- Hair, E., Halle, T., Terry-Humen, E., Lavelle, B. & Calkins, J. 2006. "Children's school readiness in the ECLS-K: Predictions to academic, health, and social outcomes in first grade." *Early Childhood Research Quarterly* 21(4): 431~454.
- Hall, R. H. 1991. *Organizations: Structure, Process, and Outcomes*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Huselid, M. A. & Day, N. E. 1991. "Organizational commitment, job involvement, and turnover: A substantive and methodological analysis." *Journal of Applied psychology* 76(3): 380.
- Lee, J. Y., Kozlenkova, I. V. & Palmatier, R. W. 2015. "Structural marketing: Using organizational structure to achieve marketing objectives." *Journal of the Academy of Marketing Science* 43(1): 73~99.
- Lewis, J. D. & Weigert, A. 1985. "Trust as a social reality." *Social forces* 63(4): 967~985.
- Mayer, R. C. & Gavin, M. B. 2005. "Trust in management and performance: Who minds the shop while the employees watch the boss?." *Academy of Management Journal* 48(5): 874~888.
- Mayer, R. C., Davis, J. H. & Schoorman, F. D. 1995. "An Integrative Model of Organizational Trust." *The Academy of Management Review* 20(3): 709~734.

- Meyer, J. P. & Allen, N. J. 1991. "A three-component conceptualization of organizational commitment." *Human resource management review* 1(1): 61~89.
- Mintzberg, H. 1979. *The structuring of organizations: A synthesis of the research*. Prentice-Hall.
- Moon, M. J. 1999. "The Pursuit of Managerial Entrepreneurship: Does Organization Matter?" *Public Administration Review* 59(1): 31~43.
- Morris, J. H. & Steers, R. M. 1980. "Structural influences on organizational commitment." *Journal of Vocational Behavior* 17(1): 50~57.
- Oldham, G. R. & Hackman, J. R. 1981. "Relationships between organizational structure and employee reactions: Comparing alternative frameworks." *Administrative science quarterly* 26(1): 66~83.
- O'Reilly, C. A. & Chatman, J. 1986. "Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior." *Journal of applied psychology* 71(3): 492.
- Park, S. M. & Joaquin, M. E. 2012. "Of alternating waves and shifting shores: the configuration of reform values in the US federal bureaucracy." *International Review of Administrative Sciences* 78(3): 514~536.
- Park, S. M. & Rainey, H. G. 2007. "Antecedents, mediators, and consequences of affective, normative, and continuance commitment: Empirical tests of commitment effects in federal agencies." *Review of Public Personnel Administration* 27(3): 197~226.

- Pugh, D. S., Hickson, D. J., Hinings, C. R. & Turner, C. 1968. "Dimensions of organization structure." *Administrative science quarterly* 13(1): 65~105.
- Putnam, R. D. 1993. *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*. Princeton: Princeton University.
- Quinn, R. E. & Kimberly, J. R. 1984. "Paradox, Planning, and perseverance: Guidelines fo managerial practice." *Managing Organizational Transitions* 2(9): 5~13.
- Rainey, H. G. & Steinbauer, P. 1999. "Galloping elephants: Developing elements of a theory of effective government organizations." *Journal of public administration research and theory* 9(1): 1~32.
- Robbins, S. P. 1998. "Organizational behavior: concepts and self assessment." Prentice Hall.
- Schumacker, R. E. & Lomax, R. G. 1996. "A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling." Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates Inc.

How Can We Build Trustworthy Leadership in the Public Sector?:

With a Focus on the Mediating Role of Organizational Commitment

Kim, Seo Rin · Kim, Min Young · Park, Sung Min · Moon, Sang Ho

〈Abstract〉

Drawing upon a set of organizational theories and practices in the context of Korean bureaucracy, the main aim of this study is to identify and clarify the effects of individual characteristics (age, gender, tenure, rank), organizational cultures (e.g., group and hierarchical cultures), organizational structures (e.g., formalization, complexity, centralization), and organizational commitment (e.g., affective commitment, normative commitment, continuance commitment) on employee's trust in their leaders in the Korea public sector. Using quantitative research methods, this study tested and confirmed the relationship and the extent of influence of various types of organizational cultures, organizational structures, and organizational commitment on employee's trust in their leaders. In addition, this study suggested a couple of theoretical and policy implications for future research directions in Korean public sector.

Key Words: Trust in Leader, Organizational Commitment, Organizational Culture, Organizational Structure, LMX: Leader-Member Exchange Theory