

## 조직신뢰의 결정요인과 조직유효성에 대한 영향 : 공조직을 중심으로

박종표 (호서대학교 벤처혁신연구소 수석연구원)\* 고종욱 (안양대학교 공공행정학과 교수)\*\*

### 국 문 요 약

본 연구의 목적은 공조직을 대상으로 조직신뢰의 결정요인 및 조직유효성에 미치는 영향을 탐구하는데 있었다. 연구를 위해서 조직신뢰의 결정요인으로는 조직의 배려, 공정성, 도덕성, 조직의 역량 및 사회적 책임의 5가지 요인을 검토하였으며, 조직유효성 지표로는 직무만족, 조직몰입 및 이직의도 3 변수를 사용하였다. 연구를 위해서 경기도 지자체에 근무하는 323명의 공무원으로부터 구조화된 질문지를 이용하여 자료를 수집하였으며, 수집된 자료는 구조방정식모형을 사용하여 분석하였다. 분석결과 조직의 배려, 공정성, 도덕성, 조직의 역량 및 사회적 책임 다섯 요인이 모두 조직신뢰의 형성에 긍정적인 영향을 미치며, 또한 조직신뢰는 조직유효성 지표인 직무만족 및 조직몰입에 긍정적 영향을, 그리고 이직의도에는 부적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

■ 중심어: 공조직, 조직신뢰, 결정요인, 조직유효성

## I. 서 론

공조직은 전통적으로 통제와 위계적인 조직문화로 특징지어지며, 인적자원을 서열화하고 상명하복이라는 조직체계를 자연스럽게 체화하지 않는 사람은 승진이나 정보공유, 이익분배 과정에서 알게 모르게 배제 되곤 했다<sup>1)</sup>. 이러한 문제점을 극복하기 위하여 공조직에서도 민간조직의 경영기법이 도입되어 생산성을 강조하는 경쟁체제와 평가방법을 시행하고 있다. 아울러 일정부분의 권한과 정보를 제공하여 자율적인 참여와 스스로를 관리하도록 하는 등 조직관리 방법에 변화를 주면서 그 일환으로 신뢰제고에 관심을 갖게 되었다.

조직관리에서 신뢰는 협력을 이끄는 가장 본질적이며 중요한 조건이며 높은 수준의 협력과 성과를 보장하는 핵심적 요소 중의 하나이다(Dirks and Ferrin, 2001). 특히 조직에 대한 애착과 자발적인 참여에 핵심기제로 작용하는 조직신뢰는 구성원들의 책임성을 높이고 나아가 조직효과성에 기여하는 중요한 사회적 자본의 중요한 요인 으로 간주되고 있다. 이러한 신뢰는 조직에 있어서 높은 수준의 협력과 성과를 보장하며, 21세기 새로운 조직 관리를 주도할 새로운 패러다임의 중심요소로 강조되고 있다(Dirks and Ferrin, 2001; Ludin, 2007).

국내외 문헌 탐구에서도 신뢰의 한 요소인 조직신뢰는 팀워크를 증진하고 리더십과 조직성과를 높이는 중요한

\*저자: 한국벤처혁신학회회원, parkjopo@naver1.com

\*\*교신저자: 안양대학교 공공행정학과 교수, jwkay@hanmail.net

· 투고일: 2018-03-05 · 수정일: 2018-04-12 · 게재확정일: 2018-06-15

선행조건의 하나로 강조되고 있다. 이러한 조직에 대한 신뢰는 다양한 분야에서 관심이 커지면서 조직의 성장과 조직관리에 더욱 중요하게 부각되고 있다. 또한 조직신뢰는 업무성과에 긍정적인 효과는 물론 조직 내 구성원 간에 활발하고 긍정적인 상호작용을 가능하게 하는 중요한 매개체로의 역할도 하는 것으로 보고되고 있다. 학자들도 조직신뢰의 효과를 검증한 연구에서 조직 구성원의 조직에 대한 신뢰가 상호 소통과 협력행동을 높임으로써 성과를 증가시켜준다고 보고하고 있다. 특히 공조직의 경우 조직신뢰는 조직의 효과성이나 경쟁력을 제고시키는데 기여할 뿐만 아니라, 외부환경과의 관계에서는 조직의 이미지 메이킹 작업을 통해 조직이 기존의 직무나 새로운 사업 또는 정책을 시행할 때 지원분위기를 조성해 주는 역할을 하는 것으로 알려져 있다. (Barney and Hansen, 1994).

서구경영학자들의 신뢰에 대한 연구관심의 증대와 조직관리방식의 변화로 우리나라에서도 조직신뢰에 대한 관심이 증대되고 있다. 조직관리자의 입장에서 조직구성원들이 조직에 대한 자긍심, 소속감 등과 같은 신뢰감을 갖는다면 조직성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 기대로 조직구성원이 인지하는 조직신뢰에 많은 관심이 제고되고 있는 것이다. 그러나 그동안 국내에서 수행된 신뢰 관련 연구들을 살펴보면, 공조직에서 조직의 환경변화에 대처할 수 있는 핵심기제로서 조직신뢰의 중요성을 인정하면서도 보수적인 직무환경으로 정착 이에 대한 연구는 미진한 것이 사실이었다. 따라서 본 연구에서는 공조직을 대상으로 조직신뢰의 결정요인과 조직신뢰가 조직유효성에 미치는 영향도 함께 검토하고자 한다. 마지막으로 이러한 경험적 분석기법을 통하여 밝혀진 조직신뢰의 결정요인을 바탕으로 조직신뢰 제고를 위한 정책적 제언을 하고자 한다.

## II. 이론적 배경

### 2.1 조직신뢰

신뢰는 심리학, 경제학, 사회학 등 많은 학문분야에서 다양하게 정의되고 있다. Rotter(1967)는 신뢰는 한 개인 또는 집단이 약속한 것에 대해 본인이 믿어도 될 것이라는 일반화된 기대라고 정의하였으며, Cook and Wall(1980)은 신뢰를 타인의 말과 행동으로부터 긍정적인 의도를 기대하고 믿음을 가지는 정도로 보았다. Lewis and Weigert(1985)는 상대방과의 관계에서 나타나는 사회적 속성이며 개인이 믿고 기대하는 성향으로, 그리고 Zucker(1986)는 신뢰를 교환관계에서 나타나는 서로에 대한 기대의 집합으로 보았다. 한편 Robinson(1996)는 타인의 미래행동이 자신에게 호의적이거나 최소한 악의적이지 않을 것이라는 기대가 신뢰라고 규정하였고, Mayer et al.(1995)은 신뢰는 타인을 감시 또는 통제할 수 있는 능력이 없는데도 불구하고 타인이 자신에게 중요한 특정 행동을 수행할 것이라는 기대에 근거하여 한사람이 다른 사람의 행동을 쉽게 따르겠다는 의향이라고 보았다. Cummings and Bromiley(1996)는 타인이 명시적, 암묵적 약속에 따라 행동하기 위해 충실하게 노력할 것이며, 양자의 관계에 관련된 협상에서 정직하게 행동하고, 또 기회가 있더라도 거래 파트너를 이용, 착취하면서 이기적 행동을 추구하지 않을 것이라고 믿는 정도라고 정의하였다.<sup>2)</sup> 이처럼 신뢰에 대한 정의는 학자나 관심분야에 따라 다양하게 정의되고 있지만, 타인을 믿고 의존하려는 긍정적인 태도로서 상대에 대한 신뢰로 인해 발생하는 손해도 기꺼이 감수할 수 있을 정도의 믿음으로서 조직에 긍정적인 성과를 이끌어내는 핵심적인 기제임을 보여준다.

신뢰는 신뢰하는 대상에 따라 다양하게 범주화된다. McCauley and Kuhnert(1992)는 신뢰를 조직 내 동료들과의 수평적 신뢰, 상사나 조직에 대한 수직적 신뢰로 구분하였으며, Cook and Wall(1980)은 조직 내에서의 신뢰를 신뢰의 대상에 따라서, 부하의 상사에 대한 신뢰와 상사의 부하에 대한 신뢰와 같은 상호관계에서 형성되는 수직적 신뢰와 동료들 상호간의 수평적 관계에서 형성되는 동료에 대한 신뢰와 같은 수평적 신뢰, 그리고 조직구성원들과 최고경영자 또는 조직 간의 관계에서 형성되는 제도적 신뢰로 구분하였다. 이와 유사하게, 김호균은 신뢰의 대상을 다양한 계층으로 구분하여 동료신뢰, 상사신뢰, 그리고 조직신뢰로 나누었다(김호균, 2007a

: Butler and Cantrell, 1984).

본 연구에서의 주된 관심은 조직신뢰에 있다. Tan(2000)은 조직신뢰란 '조직과 구성원간의 객관적 고용관계 신뢰로서 구성원들에게 조직이 유익하거나 적어도 해롭지 않은 행동을 수행할 것이라는 구성원들의 조직에 대한 전체적인 평가와 확산'이라고 정의했으며, Eisenberger(1986)는 "조직이 종업원들의 기여에 대하여 부여하는 가치와 그들의 복지에 대한 관심의 정도와 관련하여 종업원들이 형성하는 일반적인 지각"이라고 정의하고 있다. 본 연구의 초점인 조직신뢰는 조직과 이러한 조직에 지대한 영향을 미치는 최고관리자를 포함하는 조직 실체에 대해 갖는 수직적 신뢰로서 조직이 조직구성원에게 주는 배려나 그 방법에 대한 조직구성원의 긍정적인 인식의 지각으로 정의하고자 한다.

## 2.2 조직신뢰의 결정요인

선행연구를 살펴보면, 학자들은 조직신뢰의 결정요인으로 다양한 요인들을 제시하고 있다. Hart et al.(1986)는 조직신뢰의 결정요인으로 개방성, 일관성, 조직가치의 공유, 자율성의 네 가지를 제시하고 있고, Mayer 등은 능력, 성실성 및 호의 세 가지를 제시하였다. Bulter는 충성, 개방성, 수용성, 유용성, 일관성, 분별, 공평, 성실, 약속이행을, 그리고 Whitener는 일관성, 성실성, 통제권한의 공유와 위임, 의사소통, 관심을 조직신뢰의 결정요인이라고 주장하고 있다. 그리고 Mishira and Morrissery(1990)는 조직신뢰를 촉진하는 요인으로 개방적 의사소통, 구성원의 의사결정 참여, 주요정보 공유, 진솔한 공감의 네 가지 요소를 제시하고 있으며, Levering(2000)은 진실성, 개인존중, 공정성, 자부심, 재미 등을 조직신뢰의 결정요인으로 보고 있다.

한편, 국내연구를 살펴보면, 김정호<sup>3)</sup>는 대인관계능력, 도덕성, 원칙준수, 접근성, 솔직함, 공동체의식, 권한 위임, 솔선수범, 친밀성, 비불평/불만, 공정성, 전문성, 배려를 조직신뢰의 결정요인으로 보고 있으며, 임성만(2004)은 자부심, 회사 분위기, 인사 공정성, 경영진 역량, 구성원에 대한 배려 등의 다섯 가지 요소가 조직신뢰의 수준을 결정한다고 주장하고 있다.

그동안 조직신뢰의 결정요인에 대한 연구는 서양사회를 바탕으로 발전되어왔다. 이와 관련하여, Hofstede(1980)와 Triandis(1989)는 서양의 문화가 개인주의로 대표되는 반면에 동양의 문화는 집합주의로 대표되기 때문에 연구에서 문화적 특성을 고려하는 것이 중요하다는 것을 강조하고 있다. 따라서 문화적 측면에서 동양과 서양에서의 사회관계의 차이를 고려할 경우 서양사회를 바탕으로 이뤄진 조직신뢰이 결정요인에 대한 연구가 우리의 문화와 현실에 맞는 조직신뢰의 결정요인이라고 보기 어렵다. 이와 관련하여, 이영석(2007)은 우리나라의 직무환경과 문화적 특성을 고려하여 경험적 조사연구를 바탕으로 공정성, 조직구성원에 대한 배려, 조직의 도덕성, 조직역량 및 사회적 책임의 다섯 요인을 조직신뢰 결정요인으로 제시하고 있다.

본 연구에서는 이영석이 제시하는 다섯 요인을 조직에 대한 조직구성원의 신뢰형성에 선행적으로 작용하는 조직신뢰의 결정요인으로 탐구하고자 한다. 이영석(2006, 2007)의 논의에 따르면, 조직공정성이란 조직 구성원들에게 적용되는 절차나 기준이 공정하고 일관되게 적용된다고 지각하는 것을 말하며, 조직구성원에 대한 배려는 인간중심의 경영을 기반으로 사원들의 근무생활과 가정생활에 불편함이 없도록 편의를 제공하고 사원들에게 관심을 가지며 사원 각자의 성장과 발전을 위해 지원하는 것을 가리키고, 조직의 도덕성이란 사회화 과정을 통해 학습된 사회적 윤리와 규범을 준수하는 것을 의미한다.

그리고 조직역량은 시장경제에서 해당조직이 사업을 영위해 나가기 위한 경쟁적 우위를 가질 수 있는 유형, 무형의 특징으로 구성원들에게 자부심을 가질 수 있는 것을 말하며, 조직의 사회적 책임은 회사가 사회의 구성원으로서 개별적인 판단에 의하여 사회에 대한 책임의식을 가지고 사회에 공헌하는 것을 뜻한다. 이영석(2006, 2007)의 논의에 따르면, 이들 다섯 요인들은 공조직에서 조직에 대한 조직구성원의 신뢰의 증대에 중요한 기여를 할 것으로 예상된다.

## 2.3 조직신뢰와 조직유효성의 관계

본 연구에서 중요한 또 하나의 관심은 조직신뢰가 조직유효성에 미치는 영향에 대한 것이다. 신뢰와 조직유효성 간의 관계는 많은 연구자들이 신뢰를 연구하는 궁극적인 이유이며 경영자들이 신뢰를 중시하고 기업핵심 가치로 내세우는 이유이기도 하다. 신뢰 관련 문헌들은 조직신뢰가 조직구성원과 조직 간에 신뢰형성을 촉진하여 조직구성원의 태도에 긍정적인 효과를 미치며, 각종 조직유효성 변수에 긍정적 영향을 미친다고 주장하고 있다(Dirks and Ferrin, 2001).

조직유효성에 대한 접근방법은 목표모형, 체제자원모형, 참여자만족모형 등 다양하며, 경험적 연구에서는 연구목적과 연구자의 관심, 측정지표의 이용가능성 등을 고려하여 여러 가지 다양한 조직유효성 측정지표들이 사용되고 있다(Campbell, 1977). 본 연구에서는 인적자원관리의 측면에서 조직유효성 지표로 널리 사용되고 있는 직무만족, 조직몰입 및 이직의도의 세 변수를 조직유효성 지표로 검토하고자 한다.

### 2.3.1 조직신뢰와 직무만족

직무만족에 대해서 Smith 등(1969)은 각 개인이 자기 직무와 관련하여 경험하는 모든 감정의 총화 또는 이러한 감정의 균형 상태에서 기인되는 태도라고 정의하고 있고, Locke(1976)는 개인이 자신의 직무를 평가하거나 직무를 통해서 얻어지는 유쾌함이나 좋은 감정 상태라고 정의하고 있으며, Cranny et al.(1992)은 직무 수행 시 기대하는 결과 치와 실제 나타난 결과치의 비교로 초래된 감정적인 반응이라고 정의하고 있다. 이와 같은 학자들의 정의에서 알 수 있듯이, 직무만족은 조직구성원들이 자신의 직무에 대해 가지고 있는 태도로서, 한 개인이 직무에 대해서 가지고 있는 감성적이고 정서적인 선호도를 의미한다.

조직신뢰와 직무만족 간의 관계에 대한 선행연구들을 살펴보면, Dirks and Ferrin(2002)은 조직에 대한 신뢰가 종사자의 직무만족에 긍정적 영향을 미친다는 것을 발견하였고, 국내에서 수행된 김용순(2002), 이재훈, 최익봉(2004), 박진영(2009), 조영대(2011) 등의 연구들도 조직에 대한 구성원들의 높은 신뢰가 직무만족을 증진한다고 보고하고 있다. 따라서 공조직을 대상으로 한 본 연구에서도 조직에 대한 구성원들의 신뢰가 구성원들의 직무만족을 증대시킬 것으로 예상된다.

### 2.3.2 조직신뢰와 조직몰입

조직신뢰는 조직몰입을 한 개인이 특정조직에 관여 또는 애착을 갖거나 그 조직과 동일시하려는 상대적 강도를 의미한다(Mowday et al. 1979). 구체적으로, 조직몰입은 은 조직의 목표와 가치관을 받아들이는 동일시(identification), 조직에 대한 충성심(loyalty) 및 역할에 대한 심리적 몰입(involveement)을 가리킨다(Buchanan, 1974). 최근에 조직몰입에 대한 다차원적 접근방법을 제시하고 있는 Meyer and Allen(1991)은 조직몰입에 대한 다양한 개념들을 통합하여, 조직몰입의 3요인 모델(Three-Component Model)을 제안하고 있는데, 이들은 조직몰입을 정서적 애착에 기반한 정서적 몰입(affective commitment) 지각된 비용에 근거한 지속적 몰입(continuance commitment), 그리고 의무감에 기초한 규범적 몰입(normative commitment)의 세 유형으로 분류하고 있다. 본 연구의 관심은 이 세 유형의 조직몰입 중에서 정서적 몰입에 있다.

본 연구에서 조직몰입, 즉 정서적 몰입은 조직구성원이 자신이 몸담고 있는 조직과 동일시하고 일체감을 느끼는 정도를 의미한다. 조직신뢰와 조직몰입간의 관계에 대한 선행연구를 살펴보면, Cook and Wall(1980)의 연구에서 조직신뢰와 조직몰입 간에 유의미한 정의 관계가 존재하는 것으로 나타났다. 그리고 정부출연 연구기관 종사원들을 대상으로 수행된 최익봉(2005)의 연구와 공무원과 일반사기업 종사자들을 대상으로 수행된 김호정(1999)의 연구는 조직신뢰가 조직몰입에 유의미한 정의 영향을 미친다는 것을 발견하였다. 이상의 논의에 비추어볼 때, 공조직을 대상으로 수행되는 본 연구에서도 조직에 대한 구성원들의 신뢰가 구성원들의 조직몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 예상된다.

### 2.3.3 조직신뢰와 이직의도

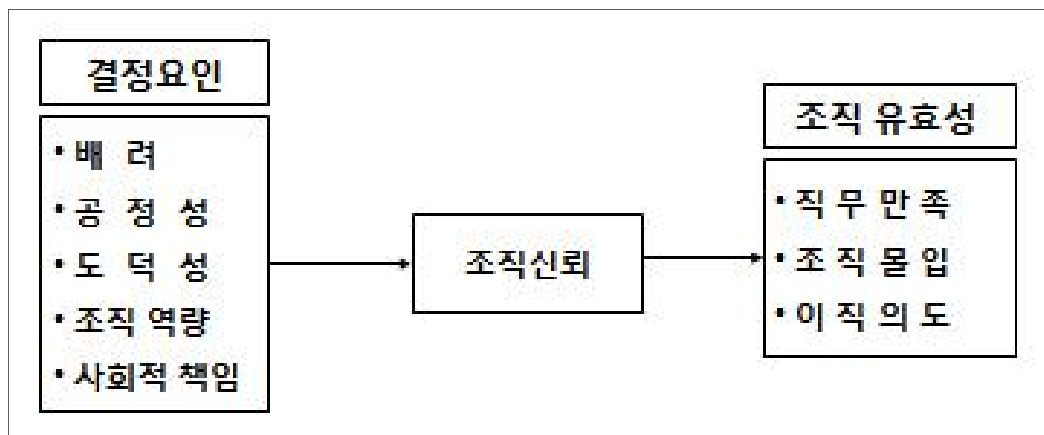
이직은 행위를 나타내는 반면 이직 의도는 태도를 나타내기 때문에, 양자는 동일하지 않다. 그럼에도 불구하고 1970년대 이래 대다수의 이직연구가 종속변수로 이직보다는 이직의도에 보다 많이 초점을 맞추고 있다. 그 이유 중의 하나는 이직이란 행위변수의 측정을 위해서는 연구대상 조직에서 이직한 근로자를 추적 조사해야 하는 연구진행상의 어려움이 있기 때문이다.

그러나 명백한 행위의 인지적 선행변수로서 가장 직접적이고 즉각적인 것이 바로 행위의도라는 태도이론 분야의 연구 성과에 의해 뒷받침되고 있기 때문에(Fishbein and Ajzen, 1975), 이에 근거하여 이직에 대한 대부분의 연구들은 이직의도를 이직의 가장 강력한 예측변수(predictor)로 보고 있다. 또한 이직의도를 연구하는 것은 이미 이직한 근로자보다는 현재 근무하는 근로자를 대상으로 하여 경영자들이 그들의 이직의도에 영향을 미치는 요인들을 파악하여 이직을 방지할 수 있는 방안의 마련이나 새로운 인력의 수요예측, 채용계획 수립 등을 가능하게 해준다는 점에서도 이직의도의 연구가 또 다른 중요성을 가지고 있다고 할 수 있다.

이직의도에 대한 학자들의 정의를 살펴보면, 조직을 떠나려는 의도적이고 계획적인 생각을 품은 것(Robert and John, 1993), 가까운 미래의 어떤 시점에 조직을 영구히 떠날 주관적 가능성을 개인 자신이 추정하는 것(Vandenberg and Nelson, 1999), 종업원이 조직 구성원이기를 포기하고 현 직장을 떠나려고 하는 정도(Mobly et al., 1978), 근로자가 조직의 구성원이기를 포기하고 현 직장을 떠나려고 의도(Meyer and Allen, 1991), 조직구성원이 조직을 자발적으로 떠나려는 것(Iverson, 1992), 조직 외부로 이동하여 조직구성원 신분에서 벗어나는 것(Price, 1997) 등과 같이 다양하게 정의하고 있다. 이상의 이직의도에 대한 학자들의 다양한 정의를 정리하면 이직의도는 이직행위를 이끌어내는 심리적 예측변수로서 조직 구성원이 현재의 피 고용관계를 자발적으로 종료하려는 의도라고 할 수 있다.

조직신뢰와 이직의도 간의 관계에 대한 선행연구를 살펴보면, Sonnenburg(1994)는 조직 내에서 높은 수준의 조직신뢰는 구성원들의 이직을 감소시키는 데 도움을 준다고 강조하고 있고, Mishra and Morrissey(1990), Konovsky and Cropanzano(1991) 등의 연구는 조직신뢰가 구성원들의 이직의도를 감소시킨다고 보고하고 있다. 국내에서 수행된 안대희, 진정아(2010), 신동식(2010), 이규태 등(2012)의 연구도 조직에 대한 구성원들의 신뢰가 높을수록 구성원들의 이직의도가 낮아진다는 것을 발견하였다. 이상의 논의에 비추어볼 때, 공조직을 대상으로 수행되는 본 연구에서 조직에 대한 조직구성원의 신뢰는 구성원들의 이직의도를 감소시킬 것으로 예상된다.

조직신뢰의 결정요인과 조직신뢰가 조직유효성에 미치는 영향에 대한 이상의 논의 결과를 종합하여 도식으로 표현하면 다음의 연구모형과 같다.



<그림1> 연구모형

### III. 연구방법

#### 3.1 자료수집 및 표본의 특징

본 연구를 위한 자료 수집은 집합교육 프로그램에 참여하고 있는 경기도 각 시군 공무원 350명을 대상으로 수집하였으며, 자료 수집을 위한 도구로는 구조화된 자기기입식 질문지를 사용하였다. 자료수집에 응한 조사대상자들은 각 시군에서 2~3명 선발된 6급 이하 공무원으로서 모집단을 대표하는 분포를 보여주었다. 자료 수집은 2015년 10월 26일부터 12월 4일까지 6주간에 걸쳐 수집하였으며, 총 323부가 회수되어 92.3%의 높은 응답률을 보였다. 분석에 포함된 323명의 인구통계학적 특성을 살펴보면, 성별은 남자가 61.9%, 여자가 38.1%이고, 연령은 30대 이하가 21.4%, 40대가 45.5%, 50대가 33.1%의 분포를 보이고 있으며, 혼인지위는 미혼이 12.1%, 기혼이 87.9%였다. 학력은 고졸이 10.2%, 전문대졸이 13.3%, 대졸이 64.7%, 대학원 졸이 11.8%의 분포를 보이고 있고, 근속연수는 5년 미만이 8.0%, 5년 이상~10년 미만이 9.9%, 10년 이상~15년 미만이 14.9%, 15년 이상~20년 미만이 12.1%, 20년 이상~25년 미만이 31.0%, 25년 이상이 24.2%의 비율을 차지하고 있었으며, d연 소득은 3천만원 미만이 12.0%, 3천만원 이상~4천만원 미만이 13.6%, 4천만원 이상~5천만원 미만이 24.5%, 5천만원 이상~6천만원 미만이 55.1%, 6천만원 이상이 4.3%로 나타났다.

#### 3.2 변수측정 및 자료 분석방법

조직신뢰 및 조직의 공정성, 배려, 도덕성, 역량 및 조직의 사회적 책임의 5개 결정요인은 한국문화의 특성을 고려하여 이영석(2007)이 직접 개발한 척도들에서 각각 4문항씩 선정하여 측정하였다. 조직유효성 변수인 직무만족은 Brayfield and Rothe(1951), 조직몰입은 Meyer and Allen(1996), 이직의도는 Price(1986)가 개발한 척도에서 4~5개의 문항을 선정하여 측정하였다. 본 연구를 위해 수집된 자료의 분석방법으로는 구조방정식모형을 사용하였으며, 통계패키지로는 AMOS 22.0을 이용하였다. 구체적으로 1단계에서는 측정모형을 구성하여 확인적 요인분석을 실시하여 모형적합도 및 측정도구의 타당도를 파악하였으며, 2단계에서는 본 연구에서 제시된 가설들을 검정하기 위해서 구조모형을 구성한 후에 최대우도법을 이용하여 모형을 추정하였다.

### IV. 분석결과

#### 4.1 타당도 및 신뢰도 분석결과

변수들의 측정에 사용된 척도들이 적절한 타당도를 지니고 있는지를 알아보기 위해서 AMOS 22.0을 사용하여 확인적 요인분석(confirmatory factor analysis)을 실시하였으며, 그 결과가 <표1>에 제시되어 있다. 일반적으로 모형적합도 지수가 .90 이상이거나 RMR이 .05 미만이면 모형적합도가 우수하며, 모형적합도 지수가 .80~.90 사이이거나 RMR이 .05~.08 사이의 값을 가지면 모형적합도가 비교적 좋은 것으로 판단한다(김계수, 2001; Bagozzi and Yi, 1988).

본 연구에서 요인분석에 투입된 측정모형의 모형적합도지수를 보면 IFI는 .860, TLI는 .841, CFI는 .858로서 모두 .80을 넘는 값을 보이고 있고 RMR은 .069로서 .05~.08 사이의 값을 보이고 있어 모형적합도는 비교적 좋은 편이라는 것을 알 수 있다. 또한 각 측정문항의 요인적재량을 보면 모두 최소한 .70 이상의 높은 값으로 해당요인에 적절하게 부하되고 있다는 것을 알 수 있다. 확인적 요인분석에서 평균분산 추출 값(average variance extracted, AVE)이 .50 이상이며 개념 신뢰도(construct reliability, CR)가 .70 이상이면 적절한

수렴타당도(convergent validity)를 지니고 있다고 본다. 또한 각각의 구성개념의 AVE의 제곱근이 다른 구성개념들 간의 상관관계 값보다 크면 적절한 판별타당도(discriminant validity)를 지니는 것으로 판단한다(Fornell and Larcker, 1981; Hair et al., 2006). <표1>을 보면 모든 AVE값과 CR 값은 각각 모두 .60 이상과 .70 이상의 값을 보이고 있다. 또한 <표2>를 보면 각 구성개념의 AVE의 제곱근 값이 다른 구성개념들 간의 상관관계 값보다 크게 나타나고 있다. 따라서 본 연구에서 변수의 측정에 사용된 척도들은 적절한 수렴 및 판별타당도를 지니고 있다는 것을 알 수 있다.

변수들의 측정에 사용된 척도들의 문항수, 평균 및 표준편차, 신뢰도와 출처는 표2에 제시되어 있다. 일반적으로 척도의 신뢰도 계수가 .80 이상이면 매우 만족스러운 수준으로 그리고 .70 이상이면 만족스러운 수준으로 판단한다(Nunnally, 1978). <표1>의 오른쪽 첫째 열에 제시되어 있는 척도들의 크론바흐의 알파(Cronbach's alpha) 값을 보면, 조직공정성은 .820, 조직배려는 .872, 조직도덕성은 .850, 조직 역량은 .871, 조직의 사회적 책임은 .854, 조직신뢰는 .784, 직무만족은 .817, 조직몰입은 .807, 이직의도는 .712로서 본 연구에서 사용된 척도들은 모두 매우 만족스럽거나 만족스러운 수준의 신뢰도를 지니고 있다는 것을 알 수 있다.

<표1> 확인적 요인분석결과

요인	문항	요인 적재량	오차	AVE	CR	$\alpha$
조직 공정성	1. 정확한 정보에 기초하여 승진결정이 이루어지고 있다.	.858	.238	.676	.892	.820
	2. 지연이나 학연에 의해 인사결정에 영향을 받지 않는다.	.752	.337			
	3. 담당자들의 의견이 상사의 인사결정에 적극적으로 반영된다.	.705	.381			
	4. 성과에 근거해 인사결정이 공정하게 이루어진다.	.814	.220			
조직 배려	1. 직원들이 열심히 노력한 성과를 인정해주고 포상해준다.	.888	.211	.714	.908	.872
	2. 직원들의 고충이나 애로사항을 적극적으로 해결해 준다.	.777	.306			
	3. 직원들이 성장할 수 있도록 교육이나 경력개발의 기회를 적극적으로 제공하고 있다.	.832	.230			
	4. 직원들의 근무환경 개선을 위해 적극적으로 노력한다.	.783	.336			
조직 도덕성	1. 직원들에게 비도덕적인 일을 하지 않는다.	.876	.219	.707	.905	.850
	2. 직원들과의 약속을 어기지 않는다.	.813	.257			
	3. 조직의 이익을 위해 직원들에게 부당한 요구를 하지 않는다.	.787	.260			
	4. 모든 정보를 직원들에게 투명하게 공유하고 있다.	.711	.320			
조직 역량	1. 행정서비스나 생산성이 타 시도에 비해 경쟁력이 있다.	.880	.181	.688	.897	.871
	2. 인적자원이 타 시도에 비해 우수하다.	.857	.218			
	3. 바람직한 조직문화가 형성되어 있다.	.702	.348			
	4. 환경의 변화에 적절하고 신속하게 잘 대응하고 있다.	.707	.385			
조직의 사회적 책임	1. 국가 경쟁력 향상에 기여하고 있다.	.792	.282	.724	.912	.854
	2. 새로운 정책수립이나 투자결정 시 사회전체에 미칠 영향을 고려한다.	.816	.246			
	3. 사회적 책임을 성실히 이행하고 있다.	.780	.230			
	4. 부당하거나 불법적인 행위를 하지 않는다.	.820	.225			
조직 신뢰	1. 나는 조직의 정책이 나에게 어떠한 영향을 미칠지라도 믿고 따를 것이다.	.872	.273	.714	.908	.784
	2. 나는 우리 조직이 적어도 직원들을 속이지 않는다고 생각한다.	.833	.235			
	3. 직원들은 대부분 우리 조직을 신뢰하고 있다.	.793	.267			
	4. 조직의 정책이 나에게 불이익이 되는 경우가 있더라도 나는 불쾌하게 받아들이지 않을 것이다.	.780	.305			

직무 만족	1. 나는 내가 하는 일에 꽤 만족하고 있다.	.846	.185	.718	.927	.817
	2. 대부분의 경우 나는 내 업무에 열성적이다.	.795	.185			
	3. 나는 이 조직에서 내가 알고 지내는 대다수의 다른 직원들보다 여기서 일하기를 더 좋아한다.	.822	.206			
	4. 나는 내가 하는 일에 즐거움을 느끼지 못한다.	.784	.329			
	5. 나는 종종 내 업무에 싫증을 느낀다.	.760	.357			
조직 몰입	1. 나는 정말로 우리 직장의 문제를 내 문제처럼 느낀다.	.787	.298	.738	.933	.807
	2. 나는 우리 조직에 강한 소속감을 느끼지 못하고 있다.	.854	.231			
	3. 나는 이 조직에 애착을 느끼지 못하고 있다.	.943	.097			
	4. 나는 우리 직장에서 가족의 일부인 것처럼 느껴지지 않는다.	.764	.367			
	5. 이 조직은 나에게 개인적으로 상당한 의미가 있다.	.807	.243			
이직 의도	1. 나는 이 직장을 빨리 떠나고 싶다.	.873	.251	.738	.917	.712
	2. 나는 가능한 한 빨리 이 조직을 떠날 계획이다.	.915	.160			
	3. 나는 가능한 한 오래 이 직장에 남아있을 계획이다.	.768	.292			
	4. 어떤 경우에도 나는 자발적으로 이 조직을 떠나지 않을 것이다.	.767	.281			

$\chi^2=1644.391$ ,  $df=629$ ,  $P=.000$ ,  $IFI=.860$ ,  $TLI=.841$ ,  $CFI=.858$ ,  $RMR=.069$

## 4.2 상관분석 결과

본 연구에 포함된 변수들 간의 상관관계를 분석한 결과는 <표2>에 제시되어 있다. <표2>를 보면 조직공정성, 조직배려, 조직도덕성, 조직역량 및 조직의 사회적 책임의 5개 변수들이 모두 조직신뢰와 유의미한 정적 관계를 맺고 있다. 그리고 조직신뢰는 조직유효성 변수인 직무만족 및 조직몰입과 유의미하게 정적으로 상관되어 있으며, 이직의도와는 유의미하게 부적으로 상관되어 있는 것으로 나타났다.

<표2> 변수간 상관관계

구 분	조직 공정성	조직 배려	조직 도덕성	조직 역량	조직 책임	조직 신뢰	직무 만족	조직 몰입	이직 의도
조직공정성	(.822)								
조직배려	.658**	(.845)							
조직도덕성	.589**	.599**	(.841)						
조직역량	.558**	.625**	.648**	(.829)					
조직책임	.578**	.596**	.675**	.677**	(.851)				
조직신뢰	.518**	.516**	.610**	.527**	.543**	(.845)			
직무만족	.333**	.355**	.420**	.488**	.444**	.437**	(.847)		
조직몰입	.295**	.389**	.362**	.450**	.419**	.442**	.534**	(.859)	
이직의도	-.182**	-.132**	-.217**	-.235**	-.164**	-.201**	-.356**	-.331**	(.859)

주: 괄호 안의 수치는 AVE의 제곱근 값 임.

\*  $P < .05$ , \*\*  $P < .01$

## 4.2 가설검정 결과

본 연구에서 제시된 연구모형을 추정하기 위해서 AMOS 22.0을 이용하여 구조방정식모형분석기법을 적용하였으며, 분석결과는 <표3>과 <표4>에 제시되어 있다. 표에 제시된 경로계수들은 모두 측정오차가 보정된 값들



이다. 우선 <표3>에서 독립변수들이 조직신뢰에 미치는 영향을 살펴보면, 조직공정성( $\beta=.144$ ,  $P<.01$ ), 조직배려( $\beta=.162$ ,  $P<.01$ ), 조직도덕성( $\beta=.339$ ,  $P<.01$ ), 조직역량( $\beta=.142$ ,  $P<.05$ ) 및 조직의 사회적 책임( $\beta=.216$ ,  $P<.01$ )의 5개 변수 모두 조직신뢰에 유의미한 정의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 조직공정성이 클수록, 조직배려가 클수록, 조직도덕성이 높을수록, 조직역량이 클수록, 그리고 조직의 사회적 책임이 높을수록 조직에 대한 구성원들의 신뢰가 높아진다는 것을 의미한다.

<표3> 조직신뢰에 대한 독립변수들의 영향 분석 결과

경로	계수	S.E.	C. R.	P
조직공정성 → 조직신뢰	.144	.052	2.395**	.009
조직배려 → 조직신뢰	.162	.058	2.504**	.007
조직도덕성 → 조직신뢰	.339	.056	5.387**	.000
조직역량 → 조직신뢰	.142	.066	1.915*	.028
조직사회적책임 → 조직신뢰	.216	.070	2.951**	.002
$R^2$	.383			

\*  $P < .05$ , \*\*  $P < .01$

다음으로 조직신뢰가 조직유효성에 미치는 영향을 분석한 결과인 <표4>를 살펴보면, 조직신뢰가 직무만족( $\beta=.437$ ,  $P<.01$ )과 조직몰입( $\beta=.442$ ,  $P<.01$ )에 유의미한 정의 영향을 미치는 반면에 이직의도( $\beta=-.201$ ,  $P<.01$ )에는 유의미한 부의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이것은 조직에 대한 구성원들의 신뢰가 높을수록 구성원들의 직무만족과 조직몰입이 높아지는 반면에 이직의도는 낮아진다는 것을 가리킨다. 다시 말해서 이 결과는 구성원들의 조직신뢰가 높을수록 조직유효성이 높아진다는 것을 의미한다.

<표4> 조직유효성에 대한 조직신뢰의 영향 분석 결과

경로	계수	S.E.	C. R.	P
조직신뢰 → 직무만족	.437	.047	8.686**	.000
조직신뢰 → 조직몰입	.442	.050	8.829**	.000
조직신뢰 → 이직의도	-.201	.063	-3.679**	.000

\*  $P < .05$ , \*\*  $P < .01$

## V. 논의 및 결론

본 연구는 공조직에서 조직신뢰의 결정요인과 조직신뢰가 조직유효성에 미치는 영향을 탐구하는데 그 목적이 있었다. 이를 위해서 경기도 지자체에 근무하는 323명의 공무원으로부터 구조화된 질문지를 이용하여 자료를 수집하였으며, 수집된 자료는 구조방정식모형기법을 이용하여 분석하였다. 본 연구의 주요 발견사항을 논의하면 다음과 같다.

첫째, 조직신뢰의 결정요인에 대한 그동안의 연구들은 동양과 서양에서의 사회관계의 차이를 간과하고 외국에서 발전된 개념들을 무차별적으로 적용하는 한계를 지니고 있었다. 본 연구는 한국문화의 특성과 현실을 고려한 이영석(2007)의 5차원적 개념화에 근거하여 조직신뢰의 결정요인을 탐구하였다. 연구결과 다섯 요인들의 측정에 사용된 도구들이 적절한 수렴 및 판별타당도와 매우 만족스러운 신뢰도를 지니고 있는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 한국사회의 문화적 특성을 고려한 이영석의 조직신뢰 결정요인, 조직의 공정성, 조직의

배려, 조직의 도덕성, 조직역량 및 조직의 사회적 책임, 이영석의 5차원적 개념화가 타당하다는 것을 경험적으로 뒷받침하는 것으로 볼 수 있다.

둘째, 조직의 공정성, 배려, 도덕성, 역량 및 조직의 사회적 책임, 5요인이 조직신뢰에 유의미한 긍정적인 영향을 미친다는 것을 보여주는 바, 이들 다섯 요인이 모두 모두 공조직에서의 조직에 대한 조직구성원의 신뢰형성에 긍정적인 기여를 하고 있다는 것을 알 수 있다. 이와 같은 연구결과는 한국사회의 집합주의적 문화특성을 고려한 이영석의 5차원적 개념화의 타당성을 재확인시켜주고 있을 뿐만 아니라, 한국사회에서 조직신뢰의 결정요인을 탐구할 경우 고유한 문화적 특성을 반드시 고려해야 한다는 점을 보여주고 있다고 할 수 있다.

마지막으로, 조직신뢰가 조직구성원들의 직무만족, 조직몰입 및 이직의도에 모두에 유의미한 영향을 관계를 미치는 것은 신뢰가 원활한 조직관리와 인적자원관리에 매우 중요한 요인이라는 것을 보여준다. 이러한 결과는 조직신뢰가 조직구성원의 태도 및 각종 조직유효성 변수에 긍정적 영향을 미친다는 기존의 연구결과를 재확인시켜주고 있다. 즉, 조직신뢰는 공조직에서 구성원들의 긍정적인 직무태도 함양 및 조직유효성 증대에 매우 중요한 역할을 수행한다는 것을 알 수 있다.

이상의 연구결과는 다음과 같은 정책적 시사점을 갖는다.

첫째, 조직의 성과 및 유효성 제고에 조직신뢰가 영향을 미친다는 것을 보여주고 있다. 따라서 공조직 관리자들은 이 점을 인식하여 조직신뢰의 조성 및 제고를 위한 정책적 노력을 기울일 필요가 있다.

둘째, 조직의 공정성, 조직의 배려, 조직의 도덕성, 조직역량 및 조직의 사회적 책임의 다섯 요인이 조직신뢰 결정에 긍정적인 기여를 하는 것으로 나타났다. 따라서 공무원교육원 등에서 공조직 중간관리자들의 업무능력 향상 및 리더십 함양을 위한 다양한 교육프로그램이 운영되고 있는 바, 조직신뢰의 형성에 영향을 미치는 이들 다섯 가지 결정요인들을 고려하여 교육 프로그램의 수정 및 보완이 이뤄질 필요가 있을 것이다.

연구의 한계 및 미래연구를 위한 제언을 제시하면 다음과 같다.

첫째, 연구의 초점은 대인간 신뢰에서 조직신뢰에만 고려하여 조직 내 전반적 신뢰의 이해에는 한계가 있을 수 있다.

둘째, 연구표본이 지역적으로 제한된 범위 내에서 추출되어 일반화의 문제와 동일한 응답자가 원인과 결과변수에 대한 모든 정보를 제시하였다는 측면에서 common method variance의 문제를 지니고 있어 실제변인 이상의 변인을 창출할 가능성을 배제할 수 없다. 따라서 향후 표본 추출지역을 확대하여 실증 연구를 수행함으로써 연구결과의 일반화를 제고해야 할 것이다.

셋째, 본 연구의 방법과 같은 횡단적 연구(cross-sectional study) 갖는 한계를 극복 할 수 없다.

통계적 분석에 통해 가설이 지지되었더라도 횡단면적 연구 설계를 통해서만 인과관계규명이 힘들다. 따라서 향후에는 선행요인과 신뢰, 또는 신뢰와 결과변수 간의 인과관계를 보다 명확히 규명하기 위한 연구 설계가 필요하며, 인과관계의 정확한 검증은 시계열 자료나 실험을 통해서만 가능하므로 본 연구결과도 이러한 연구들에 의해서 보완되어야 할 것이다.

## REFERENCE

- 김호균(2007), “부하가 인식하는 상사의 리더십이 직무만족에 미치는 영향연구 : 상사신뢰의 매개역할을 중심으로,” *행정논총*, 45(4), 167-193.
- 김호정(1999), “신뢰와 조직몰입,” *한국행정학보*, 33(2), 19-35.
- 박진영(2009), “호텔종사원의 신뢰가 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향,” *호텔관광연구*, 11(3), 92-98.
- 서도원, 김용순(2002), “호텔기업에 있어 리더십이 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구,” *호텔경영학연구*, 11(1), 105-121.
- 송운석, 김용빈(2010), “조직신뢰와 혁신행동과의 관계에 관한 연구,” *사회과학연구*, 26(3), 127-151.

- 신동식(2010), “서비스기업에서 내부마케팅 요인이 조직신뢰 및 직무만족과 이직의도에 미치는 영향에 관한 연구: 여행사 직원을 중심으로,” *관광연구*, 25(2), 293-316.
- 안대희,전정아(2010), “호텔식음료종사원의 조직후원인식이 조직 신뢰 및 직무만족, 이직의도에 미치는 영향,” *외식경영연구*, 13(2), 277-298.
- 오현규, 문상호, 박성민(2014), “한국 공공기관내 대인신뢰와 조직신뢰의 영향력에 관한 연구: 조직 내 책임성의 매개효과를 중심으로,” *한국인사행정학회보*, 13(2), 377-406.
- 이규태, 정규엽, 한정혜(2012), “특1급 호텔 식음료 직원의 조직신뢰, 조직시민행동, 직무만족 및 이직의도의 다차원적 관계 분석,” *관광연구*, 26(2), 347-364.
- 이석만, 박경태(2015), “외식기업 종사원의 조직신뢰가 조직몰입과 조직시민행동에 미치는 영향”, *관광연구저널*, 29(9), 233-244.
- 이재훈,최익봉(2004), “조직공정성, 신뢰, 조직유효성간의 관련성에 관한 연구,” *인사조직연구*, 12(1), 93-132.
- 임성만(2004), *조직신뢰와 구성원의 신뢰의 기반요인 및 관계성*. 박사학위논문, 서울대학교 대학원.
- 정수복(2004), *한국인의 문화적 문법*, 생각의 나무, 서울.
- 조영대(2011), “호텔종사원의 갈등지각수준과 조직신뢰가 직무만족 및 직장몰입에 미치는 영향,” *관광연구*, 26(4), 606-609.
- 최익봉(2005), “신뢰, 조직몰입, 조직시민행동 간의 관련성에 관한 연구: 조직몰입의 매개적 역할,” *인사관리연구*, 29(4), 169-204.
- Barney, J. B., and M. K. Hansen(1994), “Trustworthiness as a source of competitive advantage,” *Strategic Management Journal*, 15, 175-190.
- Brayfield, A. H. and H. F. Rothe(1951), “An index of job satisfaction,” *Journal of Applied Psychology*, 51, 1173-1182.
- Buchanan, B(1974), “Building organizational commitment : The socialization of manager in work organizations,” *Administrative Science Quarterly*, 19, 533-546.
- Bultler,J.K.(1991), “Toward understanding and measuring conditions of trust inventory,” *Journal of Management*, 17, 643-663.
- Butler, J. K. and R. S. Cantrell(1984), “A behavioral decision theory approach to modeling dynamic trust in superiors & subordinates,” *Psychological Reports*, 55,19-28.
- Campbell, J. P(1977), “On the nature of organizational effectiveness,” *New Perspectives on Organizational Effectiveness*, 13, 55.
- Cook, J. and T. Wall(1980), “New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need fulfillment,” *Journal of Occupational Psychology*, 53, 39-52.
- Cranny, J. J., P. C. Smith, and E. F. Stone(1992), *Job Satisfaction*, Lexington, New York.
- Cumming, L L., and P. Bromily(1996), “The organizational trust inventory(OTI): Development and validation, In Kramer, R. M. and T. R. Tyler(Eds.), *Trust in Organizations*. Sage Thousand Oaks, CA.
- Dirks, K. T. and D. L. Ferrin(2001), “The role of trust in organizational settings,” *Organization Science*, 12(4), 450-467.
- Dirks, K. T. and D. L. Ferrin (2002), “Trust in leadership : Meta-analytic findings and implications for research and practice,” *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611-628.

- Eisenberger, R. R., J. S. Hutchison, and D. Sowa(1986), "Perceived organizational support," *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507.
- Fisherbein, M. and I. Ajzen(1975), *Belief, Attitude, Intention and Behavior: An Introduction to Theory and Research*, Addison-Wesley. Reading, MA.
- Hart, K. M., H. R. Capps, J.P. Cangemi, and L. M. Caillouet(1986), "Exploring organizational trust and its multiple dimensions : A case study of General Motors," *Organization Development Journal*, 4(2), 31-39.
- Hofstede, G(1980), *Cultures Consequences : Individual Differences in Work-Related Values*, Sage. Beverly Hills.
- Iverson, R. D(1992), "Employee intent to stay : An empirical test of a revision of the Price and Mueller model," Unpublished doctoral dissertation, University of Iowa City, USA.
- Kim,J.H.(2000), *A study of the antecedents of the subordinate's trust in leader in korean organizational context*, Master's Thesis. Graduate School of Sungkyunkwan University.
- Konovsky, M. A. and R. Cropanzano(1991), "Perceived fairness of employee drug testing as a predictor of employee attitudes and job performance," *Journal of Applied Psychology*, 76, 698-707.
- Lee, Y.S.(2007), *Organizational Trust*, Korea Academic Information, Seoul.
- Livering, R(2000), *A Great Place to Work: What makes Some employers so good(and most so bad)*, A Great Place to Work Institute, San Francisco.
- Locke, E. A(1976), "The nature and cause of job satisfaction," in *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Rand McNally College Publishing Company, Chicago.
- Mayer, R. C., J. H. Davis, and F. D. Schoorman(1995), "An integrative model of organizational trust," *Academy of Management Review*, 20(3), 709-734.
- McCauley, D. P., K. W. Kuhner(1992), "A theoretical review and empirical investigation of employee trust in management," *Public Administration Quarterly*, 16(2), 265-284.
- Meyer, J. P., N. J. Allen(1991), "A three-component conceptualization of organizational commitment," *Human Resource Management Review*, 1. 61-89.
- Mishra, J., and M. A. Morrissey(1990), "Trust in employee/employer relationship : A survey of West Michigan managers," *Public Personnel Management*, 19, 443-485.
- Mobly, W. H., S. O. Homer and A.T. Hollingswort(1978), "An evaluation of precursors of hospital employee turnover," *Journal of Applied Psychology*, 63, 408-411.
- Moeday, R. T., R. M. Steer, and L. W. Porter(1979), "The measurement of organizational commitment," *Journal of Vocational Behaviour*, 4, 224-247.
- Price, J. L, and C. W. Mueller(1986), *Absenteeism and Turnover of Hospital Employees*, JAI Press.
- Price, J. L(1997), *The Study Turnover*, The Iowa State University Press. Ames, Iowa.
- Robert, P. T. and P. M. John(1993), "Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention and turnover : Path analyses based on meta-analytic findings," *Personnel Psychology*, 46, 259-293.
- Robinson, S. L(1996), "Trust and breach of the psychological contract," *Administrative Science Quarterly*, 41(4), 574-599.
- Rotter, J(1967), "A new scale for the measurement of interpersonal trust," *Journal of Personality*, 35(4), 651-665.

- Smith, P. C., L. M. Kendall, and C. L. Hulin(1969), *The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement : A Strategy of The Study of Attitudes*, Rand McNally, Chicago.
- Sonnenburg, F. K(1994), *Managing with a Conscience*, McGraw-Hill, New York.
- Tan and Tan(2000), "Toward the differentiation of trust in supervisor and trust in organization," *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 126(2), 241-260.
- Triandis, H. C(1989), "The self and social behavior in differing cultural contexts," *Psychological Review*, 96(3), 506.
- Vandenberg, R. J. and J. B. Nelson(1999), "Disaggregating the motives underlying turnover intentions : When do intentions predict turnover behaviour?," *Human Relations*, 52(10), 1313-1336.
- Whitener, E. M.(1998), "Managers as initiators of trust : An exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior," *Academy of Management Review*, 23(3), 513-530.

# The determinants of organizational trust and Its effect on organizational effectiveness : with a focus on public organizations

Park, Jong-pyo\*

Ko, Jong-wook\*\*

## Abstract

The purpose of this study was to investigate the determinants of organizational trust and its effect on organizational effectiveness in the public organizations. This study examined five factors of organizational competencies, consideration, fairness, organizational morality and organizational social responsibility as the determinants of organizational trust and job satisfaction, organizational commitment and intend to leave as the indicators of organizational effectiveness. For this study, data were collected from 323 public officials in Gyeonggi Province with structured questionnaires and analyzed using structural equation modelling technique. This study found that organizational competencies, consideration, fairness, organizational morality and organizational social responsibility made significant contributions to the formation of organizational trust and that organizational trust impacted positively organizational effectiveness measured in terms of job satisfaction, organizational commitment and intend to leave.

*Key words: public organizations, organizational trust, determinants, organizational effectiveness.*

---

\*Author, Member of Korean Academy of Venture Innovation, parkjopo@naver.com

\*\*Corresponding Author, Professor, Anyang University, jwkay@hanmail.net

## 주 저 자 소 개

- 박 종 표(Park Jong-Pyo)
- 호서대학교 벤처전문대학원 정보경영학과 (경영학박사)
- 벤처혁신학회회원  
<관심분야> : 창업학, 인사조직

## 교 신 저 자 소 개

- 고 종 욱(Ko Jong-wook)
- University of Iowa(사회학박사)
- 안양대학교 공공행정학과 교수  
<관심분야> : 인사조직, 방법론

