

상사의 모니터링행위가 부하의 계산기반 신뢰와 과업수행에 미치는 영향

조 용 현 (Cho, Yong-hyeon)*

(E-mail : c1113@hanmail.net)

이 경 근 (Lee, Kyung-geun)**

(E-mail : chosim@sunchon.ac.kr)

장 준 호 (Jang, Jun-ho)***

(E-mail : jjh4653@honam.ac.kr)

논문접수일 : 2013년 4월 1일

논문심사일 : 2013년 4월 15일

게재확정일 : 2013년 5월 20일

* 학위취득대학 : 전남대학교
현직 : 전남대학교 경영학부 강의전담교수
** 학위취득대학 : 전남대학교
현직 : 순천대학교 경영학과 교수
*** 학위취득대학 : 전남대학교
현직 : 호남대학교 경영학과 교수(교신저자)

상사의 모니터링행위가 부하의 계산기반 신뢰와 과업수행에 미치는 영향

<국문요약>

성과지향조직에서 부하의 과업수행에 대한 상사의 모니터링행위가 지니는 중요성에도 불구하고 모니터링행위가 부하의 과업수행과 어떠한 관계를 지니고 있으며, 양자 간의 관계에서 부하의 계산기반 신뢰지각의 구체적인 역할에 대한 연구는 상대적으로 부족하였다. 이와 같은 배경 하에 이 연구에서는 모니터링행위를 세 가지 차원(비공식적 논의, 직접적 관찰, 공식적 미팅)으로 구분하고 그와 같은 행위가 부하의 계산기반 신뢰 및 과업수행에 미치는 효과를 통합모형과 가설설정을 통해 분석하였다.

금융기관 종사자 267명을 대상으로 확보된 경험자료를 바탕으로 수행된 실증분석결과에 따르면 모니터링의 세 가지 차원의 과업수행에 대한 직접적인 효과는 지지되지 못하였다. 반면 상사와의 비공식적 논의와 공식적 미팅은 부하의 계산기반 신뢰지각에 정(+)의 효과를 지니는 것으로 나타났으며, 직접적인 관찰행위는 부(-)의 효과를 지니고 있는 것으로 분석되었다. 또한 계산기반 신뢰의 지각수준이 높을수록 과업수행의 노력도 증가하는 것으로 확인되었다. 연구결과에 대한 논의과정에서 계산기반 신뢰의 매개역할에 대한 구체적인 추가분석이 이루어졌으며, 실증분석의 결과가 지니는 의미와 한계, 앞으로의 연구방향에 대해 구체적으로 제시하였다.

[주제어] 상사의 모니터링행위, 비공식적 논의, 직접적 관찰, 공식적 미팅, 계산기반신뢰, 과업수행

I. 연구의 배경 및 목적

조직 내에서 부하에 대한 상사의 상호작용방식과 그에 따른 리더행위의 효과성은 그 동안 많은 관심과 연구의 대상이 되어 왔으나, 대부분의 연구에서 그 초점은 이론화된 리더십행위에 두어져 왔다(Tepper 2007). 그러나 성과를 지향하는 기업조직에서 부하에 대한 상사의 모니터링은 상사가 수행하는 중요한 기능의 하나이며, 상사와 부하간의 통상적인 관계에서 상사는 부하에 대한 모니터링행위를 통하여 부하와의 커뮤니케이션을 수행한다.

즉, 부하에 대한 상사의 모니터링행위는 부하의 업무와 관련된 상사의 관리적 행위의 보편적 모습이며, 통상적으로 상사와 부하는 모니터링과정을 통해 서로 의사소통하고 업무를 진행하여 나간다고 볼 수 있다. 따라서 부하의 과업수행에 대한 상사의 모니터링행위는 부하의 성과 그 자체뿐만 아니라 부하의 과업수행과 관련된 내적 동기에 상당한 영향을 미치게 된다.

또한 상사의 모니터링방식은 부하가 상사의 리더십행위를 이해하고 인식할 수 있는 중요한 판단근거를 제공한다. 그럼에도 불구하고 지금까지의 상사의 감독행위와 관련된 대부분의 연구는 리더십에 초점을 맞추어 왔으며 통상적 차원에서 진행되는 모니터링효과에 대해서는 상대적으로 관심이 덜하였다고 볼 수 있다(Niehoff and Moorman 1993).

따라서 조직행동차원에서 상사의 모니터링행위가 부하의 태도나 행동에 어떠한 영향을 미치는지를 구체적으로 확인하고자 하는 연구는 많지 않다. 모니터링행위는 리더십 차원에서 일상적으로 현장에서 실시하고 있는 상사의 주요한 행동이지만 실제로 그 효과가 부하들의 과업수행에 대하여 어떻게 발휘되고 있는지를 분석하는 것은 이론적이나 실무적으로도 의미를 갖는다. 이러한 측면에서 본 연구는 상사의 모니터링행위가 부하의 과업수행수준에 어떠한 영향을 미치는지를

실증 분석하는데 일차적인 목적이 있다. 논리적인 차원에서 보았을 때 상사의 모니터링행위는 부하의 과업수행에 대한 많은 정보를 확보할 수 있고, 이를 효과적인 관리수단으로 활용할 수 있기 때문이다. 즉, 모니터링은 부하들에게 피드백을 제공하고 과업수행을 조정하며, 공정한 보상결정을 위한 정보를 수집하기 위한 중요한 기능을 수행한다(Alder and Ambrose 2005). 이론적 차원에서 보더라도 사회적 촉진(social facilitation), 작동적 조건화(operational conditioning), 또는 사회적 정보처리이론(social information processing theory)에 기초할 경우 모니터링과 과업수행간의 유의적 관계의 가능성을 추론할 수 있다. 실증적 차원에서 이루어진 선행연구(Komaki 1986; Larson and Callahan 1990; Brewer and Wilson et. al. 1994) 역시 그와 같은 가능성을 지지하고 있다.

그러나 다른 한편으로 최근의 연구(Dalton and Daily et. al. 2003; Fong and Tosi 2007)에서는 모니터링과 과업수행 간의 직접적인 관계에 대한 의문과 함께 양자 간의 관계를 촉진 또는 억제, 설명하는 변수가 존재하고 있음을 할 수 있음을 제시하고 있다. 특히 선행연구(Stanton 2000b)에서는 모니터링과 그 효과간의 관계에 있어 상사에 대한 신뢰에 주목할 필요가 있음을 제시하고 있으며, 모니터링의 개념적 속성을 고려할 때 상사에 대한 신뢰유형 가운데 계산기반 신뢰가 양자 간의 관계를 설명하는 중요한 역할을 할 것으로 기대된다. 즉, 계산기반 신뢰는 상사와의 교환관계에서 신뢰유지에 따른 긍정적 보상에 대한 기대에 기초하고 있다는 점에서 상사의 모니터링과 과업수행간의 관계를 설명하는데 기여할 수 있다.

이러한 면에서 본 연구에서는 상사의 모니터링행위에 대한 지각과 과업수행간의 관계에서 계산기반 신뢰지각의 구체적인 역할과 효과를 통합된 연구모형의 설계와 가설검정을 통하여 밝히고자 한다.

II. 이론적 배경 및 가설설정

1. 모니터링행위의 개념과 구조

조직 내에서 상사는 부하에 대해 업무목표를 설정하고 업무처리와 관련된 보다 효과적인 방법을 가르치며, 적절한 행동모델이 되며, 성과에 대한 적절한 보상과 처벌을 결정하는 등 다양한 역할을 수행한다(Campbell 1990). 특히 부하의 직무수행(job performance)에 대한 상사의 모니터링방식과 존재는 부하들이 다양한 직무를 수행하는 과정에서 투입하는 노력의 수준에 매우 중요한 영향을 미치는 요인이라는 점에서(Stanton 2000a), 부하의 직무수행에 대한 모니터링은 상사가 수행하는 여러 역할 가운데에서 매우 중요한 부분이라 할 수 있다.

이러한 면에서 캠벨(Campbell 1990)이 제시한 직무수행의 구조에는 부하에 대한 모니터링과 관련된 감독행위(supervision)가 상사의 중요 직무로 포함되어 있으며, 다양한 선행연구(Komaki 1986; Komaki and Zlotnick et. al. 1986; Stanton 2000a)에서 상사의 모니터링행위를 조직유효성에 기여하는 상사의 중요한 역할로 제시하고 있다.

코마키 등(Komaki and Zlotnick et. al. 1986) 등의 연구에서는 조직 내에서 상사에 의해 이루어지는 행위를 수행결과활동(performance consequences), 수행모니터활동(performance monitors), 수행선행활동(performance antecedent), 자신의 직무수행활동, 과업관련활동, 비과업관련활동, 개별활동 등으로 구분하여 제시하고 있는데, 이 가운데 전자의 세 가지 활동이 부하의 직무수행과 관련된 감독행위의 효과성을 결정하는 역할을 한다. 즉, 효과적인 관리자는 부하의 과업과 목표에 대한 기대를 명확히 전달하고, 직무수행을 공정하고 정확하게 모니터링하고, 수행성과를 평가하고 그에 합당한 보상을 제공하는데 비하여, 비효과적인 관리자는 부하의 직무수행에 대한 기대와 목표를 모호한 상태로 방치하며, 직무수행을 일관성 없이 모니터링하며, 성과와

상사의 모니터링 행위가 부하의 계산기반 신뢰와 과업수행에 미치는 영향 129

무관한 보상행위를 전개하는 모습을 보인다(Komaki and Zlotnick et. al. 1986).

특히 이 가운데 직무수행에 대한 모니터링활동은 상사의 감독행위 가운데 가장 핵심적인 기능이라 할 수 있다. 이는 무엇보다도 모니터링을 통하여 직무수행에 대한 정확하고 공정한 정보가 확보되지 않으면 부하에 대한 공정한 평가와 보상이 이루어지지 어렵기 때문이다. 따라서 직무수행에 관한 정보를 수집하는 행위로서 수행모니터링은 주로 네 가지 활동을 통해 이루어지는데, (1) 부하를 관찰하고 그들의 작업을 면밀히 살피는 워크샘플링(work sampling), (2) 보고서 및 기타의 문서에 나타난 결과를 체크하는 필기된 보고서 파악, (3) 직무수행에 대하여 부하와 직접적으로 논의하는 부하에 의한 자기보고, (4) 타인을 통한 정보 확보 등과 같은 이차적 원천이 포함된다(Komaki 1986; Komaki and Zlotnick et. al. 1986). 따라서 종업원들의 직무수행을 관찰하고 수행결과를 점검하며, 주기적인 미팅을 통해 부하들이 과업진행상황을 구두로 보고하도록 하고, 직무수행과 관련된 핵심지표를 요약한 보고서 등에 대한 검토활동 등이 모니터링을 구성한다(Larson and Callahan 1990).

본 연구에서는 선행연구(Niehoff and Moorman 1993)에서 제시한 모니터링 척도를 이용하였다. 이는 종업원들이 쉽게 인지할 수 있도록 모니터링 영역을 세분화시켰기 때문에 개념상 이해가 쉽고 모니터링을 포괄적으로 포함하였기 때문에 측정 또한 용이하기 때문이다(Stanton 2000).

이에 따라 부하의 수행에 대한 상사의 직접적인 관찰의 정도(워크샘플링), 직무상의 제반문제 및 관련요소에 대한 직접적·대면적 접촉의 수준(자기보고)에 초점을 두고 모니터링을 인식하고자 한다. 이 과정에서 자기보고는 다시 비공식적 논의와 공식적 미팅으로 구분하였는데, 이는 두 가지 모두 비록 과업수행에 대한 직접적인 논의와 보고를 포함하고 있다할지라도 그 성격을 달리하기 때문이다(Niehoff and Moorman 1993). 즉, 비공식적 논의가 부하와의 계획되어있지 않은 비공식적인 개인적 접촉을 통해 부하의 과업수행을 관리·감독하는 행위

130 『인문사회과학연구』 제39집

인데 비하여, 공식적 미팅은 부서원들과의 계획적이고 공식적인 미팅 등을 통하여 과업수행에 대한 정보를 확보하는 행위이기 때문이다.

2. 모니터링과 직무수행 간의 관계

직무수행(performance)은 결과적 차원에서 본다면 성과의 개념으로 인식할 수 있지만, 절차적 관점에서 본다면 행동을 반영하는 개념이다. 캠벨(Campbell 1990)은 후자의 관점에서 직무수행을 조직의 목표달성을 위해 구성원들이 취하는 활동을 반영하는 행동적 개념으로 인식하고 이를 유효성, 생산성, 효용과 같은 성과적 차원과 구분할 필요가 있음을 제시하고 있다. 따라서 이와 같은 행동적 관점에서 직무수행을 인식할 경우 직무수행은 크게 조직의 핵심적 기능과 관련하여 구성원들에게 구체적이고 명확히 요구되는 과업수행(task performance), 그리고 핵심적 기능이 원활히 기능하도록 하기 위한 보다 광범위한 조직적·사회적·심리적 환경을 지원하는 맥락수행(contextual performance)으로 구분되어진다(Motowidlo and Scotter 1994). 선행연구(Befort and Hatrup 2003)에 따르면 이와 같은 과업수행과 맥락수행은 개념적으로 뿐만 아니라 실증적 차원에서도 상호독립적인 구조를 지니고 있는 것으로 확인되고 있다.

상사의 모니터링행위에 대한 일차적인 관심은 그와 같은 행위가 부하의 직무수행, 특히 과업수행과 어떠한 관계를 지니고 있는가 하는 점이다. 선행연구에서는 주로 모니터링과 직무수행 간의 직접적인 관계에 초점을 맞추어 왔으며 대부분의 연구(Komaki 1986; Komaki and Zlotnick et. al. 1986; Larson and Callahan 1990)에서는 상사의 모니터링행위는 부하의 직무수행을 촉진하는 효과를 지니고 있는 것으로 나타나고 있다. 물론 일부 연구(Aiello and Svec 1993)의 경우 모니터링이 부하의 과업수행에 긍정적인 효과를 미칠 것으로 가정하는 데는 몇 가지 논리적 근거와 실증적 결과들이 존재한다. 우선은 부하의 직무수행에 대한 상사의 밀착된 모니터링이 상사와 부하간의 의

사소통과 상호이해를 강화시키는데 기여할 수 있다는 점이다(Niehoff and Moorman 1993). 연구에 따르면 모니터링 과정에서 상사에 의해 제공되는 직접적인 대면적 피드백은 컴퓨터에 의존하는 모니터링(CPM: computerized performance monitoring)에 비하여 종업원들의 태도 측면에서 보다 긍정적인 결과, 즉 작업장의 인간화와 종업원들의 긍정적인 반응을 강화시키는 것으로 나타나고 있다(Alder and Ambrose 2005). 또한 상사의 모니터링은 부하들로 하여금 모니터링되는 작업에 대해 자신들의 노력을 집중시킬 수 있도록 부하들을 동기부여 시키는 역할을 한다는 점(Komaki 1986; Niehoff and Moorman 1993)도 모니터링과 과업수행 간의 정(+)의 관계를 설명하는데 도움을 준다.

선행연구에서는 모니터링과 동기부여간의 긍정적 관계에 대한 논리를 사회적 촉진의 개념을 통해 설명하거나(Aiello and Kolb 1995), 작동적 조건화(Komaki 1986), 또는 사회적 정보처리이론(Larson and Callahan 1990) 등을 통해 제시하고 있다. 즉, 어떠한 방법이든지 기본적으로 모니터링은 부하의 심리적 각성수준을 제고시킴으로써 과업수행수준을 향상시키는데 기여할 수 있다는 점이다. 실증적 차원에서 보았을 때 보험회사 관리자들을 대상으로 수행된 연구(Komaki and Zlotnick et. al. 1986)에서는 효과적인 관리자로 구분된 집단이 비효과적인 관리자로 구분된 집단과 비교하여 부하들의 수행정보를 확보하는데 보다 많은 시간을 활용하며, 워크샘플링을 모니터링을 위한 특별한 방법으로서 많이 활용하는 것으로 나타나고 있다. 또 다른 연구(Brewer and Wilson et. al. 1994) 역시 과업수행에 대한 모니터링의 빈도와 성과 간에 유의적인 정(+)의 관계가 있는 것으로 나타나고 있다. 따라서 상사의 모니터링행위에 대한 지각은 부하의 과업수행과 다음과 같은 관계를 지닐 것으로 가설을 설정하였다.

가설 1 : 상사의 모니터링행위로서 비공식적 논의는 부하의 과업수행에 정(+)의 효과를 지닐 것이다.

가설 2 : 상사의 모니터링행위로서 관찰은 부하의 과업수행에

정(+)의 효과를 지닐 것이다.

가설 3 : 상사의 모니터링행위로서 공식적 미팅은 부하의 과업 수행에 정(+)의 효과를 지닐 것이다.

3. 모니터링과 계산기반신뢰 간의 관계

모니터링과 과업수행 간의 직접적인 관계와 아울러 최근의 연구들(Dalton and Daily et. al. 1998; Fong and Tosi 2007)에서는 양자 간의 관계를 설명 또는 조절하는 특정한 상황적 변수가 존재할 수 있음을 제시하고 있다. 예컨대, 달튼 등(Dalton and Daily et. al. 2003) 등의 연구에 따를 경우 모니터링과 성과 간에는 의미 있다고 확신할 수 있는 관계가 없으며, 오히려 특정한 조건이 모니터링과 성과간의 관계를 조절할 수 있을 가능성이 있다는 점을 제시하고 있다. 심지어 또 다른 연구(Fong and Tosi 2007)에서는 실험연구결과 피험자들의 노력수준과 성과를 예측하는데 있어 모니터링이 유의적인 효과를 지니지 못하는 것으로 나타나고 있다.

본 연구에서는 모니터링행위가 지니고 있는 개념적 특성을 고려할 때 상사에 대한 계산기반 신뢰가 모니터링 행위와 결과변수 간의 관계를 상당부분 설명하는 역할을 할 것으로 기대하고자 한다. 선행연구에 따를 경우 조직 내에서 사회적 교환이 개념화되는 두 가지의 중요한 방법은 종업원과 조직 간의 총체적인 교환관계와 부하와 그들의 상사간 관계로 구분하는 것이다(Setton and Bennett et. al. 1996). 이 가운데에서도 종업원과 그들의 직속상사간의 교환은 종업원행동의 일차적인 결정요인이라 할 수 있는데(Wayne and Shore et. al. 1997), 선행연구에서는 상사에 대한 신뢰(Pillai and Scheiesheim et. al. 1999; Aryee and Budhwar et. al. 2002)를 교환관계의 수준을 인식할 수 있는 대표적인 변수로 다루어 왔다. 이러한 점에서 상사의 리더행위는 부하직원들에 있어서는 자신과 상사와의 사회적 교환관계 수준을 인식할 수 있는 지표로서의 역할을 할 것으로 기대되지만, 상사의 모니

터링이 교환관계지표로서 상사에 대한 부하의 신뢰와 어떠한 관계를 지니고 있는지에 대한 구체적인 연구는 충분치 않다.

신뢰는 오늘날 조직문헌에서 가장 자주 연구되어지는 개념임에도 불구하고 신뢰에 대한 개념적 정의는 매우 다양하게 이루어지고 있다. 이는 무엇보다도 신뢰를 어떻게 인식하는가에 따라 다양한 정의가 가능하기 때문이지만, 신뢰의 핵심적 요소는 상대방을 믿음으로써 발생할 수 있는 위험을 기꺼이 감수하고자 하는 의지(willingness to be vulnerable)이다(Dirks and Ferrin 2002; Burke and Sims et. al. 2007). 루소 등의(Rousseau and Sitkin et. al. 1998)은 타인의 의도나 행동에 대한 긍정적인 기대에 기초하여 공격(상처, 비난)을 받아들이고자 하는 의도를 포함하는 심리적 상태로 신뢰를 정의하고 있다.

또한, 선행연구에서는 대인간 신뢰를 단일 차원적으로 인식하기보다는 상대방의 신뢰성, 성실성, 정직성, 공정성 등에 대한 이성적인 평가를 기초로 하는 인지적(cognitive) 차원과 개인 간 존재하는 상호관심과 배려에서 우러나는 감정적 애착의 의미를 담고 있는 정서적(affective) 차원의 다차원적 구조로 제시하거나(McAllister 1995), 억지기반 신뢰, 계산기반 신뢰, 관계적 신뢰, 제도기반 신뢰와 같은 형태로 유형화하여 제시하고 있다(Rousseau and Sitkin et. al. 1998).

또한 신뢰를 계산기반 신뢰(CBT: calculus-based trust)와 동일화기반 신뢰(IBT: identification-based trust)의 두 가지 유형으로 구분하기도 하며(Lewicki and Wiethoff 2000), 억지기반신뢰 및 지식기반신뢰를 묶어 조건적 신뢰, 동일화기반 신뢰를 무조건적 신뢰로 범주화하든 본 연구도 있다(Jones와 Goerge 1998). 억지기반신뢰나 계산기반 신뢰는 신뢰위반에 따르는 처벌의 두려움이나 긍정적 보상에 대한 기대에 기초하고 있다는 점에서 인지적 차원의 신뢰와 밀접한 관계를 지니고 있다. 반면 관계적 신뢰나 동일화기반 신뢰는 반복적이고 장기적인 신뢰할만한 상호작용을 통하여 형성된 긍정적 기대와 정서적 애착, 그리고 감정이입에 기초하고 있다는 점에서 정서적 차원의 신뢰와 밀접한 관계를 지니고 있다(Rousseau and Sitkin et. al. 1998).

본 연구에서는 이와 같은 다차원적 신뢰구조에서 계산기반 신뢰에 초점을 맞추고자 하는데, 이는 상사의 모니터링행위가 계산기반 신뢰의 형성 및 발전과 밀접한 관계를 지닐 것으로 보이기 때문이다. 반면 동일화 기반 신뢰 등은 보상과 관련한 신뢰가 아니므로 모니터링 행위 간 관련성은 그다지 높지 않다고 볼 수 있다. 논리적인 차원에서 보았을 때 이와 같은 가능성은 몇 가지 차원에서 설명할 수 있다. 우선 상사의 입장에서 자신의 성과는 곧 부하의 과업수행결과에 의해 결정되어진다는 점에서 부하의 과업수행에 대한 지속적인 모니터링의 필요성을 느끼게 된다. 그와 같은 과정에서 상사는 부하의 과업수행상의 현 상황을 점검하고, 피드백을 제공하며, 과업성과에 영향을 미칠 수 있는 장애를 제거하는 활동 등을 통해 부하의 성과제고를 독려하는 한편 성과목표달성과 설정된 기준에 도달할 경우 그에 보상을 구체화함으로써 부하를 동기부여 시키게 된다(Larson and Callahan 1990). 이와 같은 과정은 부하들로 하여금 상사와의 관계에서 계산기반 신뢰의 관계를 형성·유지하게 될 가능성을 높여준다.

거래적 리더십에서의 주장 및 연구결과(Bass 1985; Walumbwa and Cindy et. al. 2008)에서 나타난 바와 같이 상황에 따른 보상행위(contingent reward behavior)가 리더십의 결과변수들과 유의한 관계가 있음을 고려하여 볼 때 상사의 모니터링은 공정한 상황적 보상을 위해 요구되는 정확한 성과정보를 확보하기 위한 전제조건이라 할 수 있다. 따라서 상사의 모니터링행위는 부하들로 하여금 자신들이 추후 받을 수 있는 성과피드백이나 보상이 모니터링과 밀접한 관계를 지닐 수 있다는 점을 인식할 수 있도록 하는 기회를 제공한다.

뿐만 아니라 모니터링과정을 통해 이루어지는 규칙과 표준에 기초한 수정 활동, 부하의 직무수행 상에 있어서의 실수와 규칙위반을 지켜보고 수정하고 방지하는데 초점을 두는 리더의 행위는 거래적 리더십의 중요한 요소인 예외에 의한 관리(management by exception)와 그 맥을 같이 하는 것이라는 점에서 부하들이 기대된바와 같이 수행하는지를 모니터링하고 통제·개입하는 과정은 부하들로 하여금 상사에 대한 계산기반 신뢰

를 이끌 가능성이 높아진다(Den Hartog and Shippers et. al. 2002).

또한 대리인이론(agency theory)에 따를 경우에도 주인(principal)이 대리인(agency)의 행동을 모니터링할 수 있을 경우, 대리인은 주인의 이해에 따라 움직일 가능성이 보다 높아지게 된다(Eisenhardt 1989). 따라서 이와 같은 관점에서 상사의 모니터링은 부하들로 하여금 자신의 성과와 그에 따른 보상간의 상황적 연계에 대한 인식을 강화시키는 역할을 하게 된다.(Stanton 2000b). 코마키(Komak 1986)의 연구에서도 모니터링과 과업수행 간의 유의적인 관계를 작동적 조건화의 개념을 통하여 설명하고 있지만, 그의 모델에서도 모니터링은 부하의 수행(성과)과 상황적 보상을 연결시키는 고리로서의 역할을 한다. 따라서 앞서 제시한 사회적 촉진모델에서 나타날 수 있는 부하의 심리적 긴장과 각성은 단순히 모니터링 되고 있다는 느낌에서 비롯된 것일 수 있다. 그러나 작동적 조건화에서 부하들이 지각하는 각성은 상당 부분 경험되고 훈련되어진 결과라고 볼 수 있다는 점에서 그와 같은 내적 동기는 상사와의 지속적 교환관계를 통해 형성된 계산기반 신뢰와 밀접한 관계를 가질 것으로 보인다.

그러므로 상사의 모니터링 행위는 기본적으로 부하의 계산기반 신뢰지각에 정(+)의 영향을 미칠 것으로 가정할 수 있으나, 모니터링 행위를 구체적으로 구분하였을 때 부하의 과업수행에 대한 직접적이고 밀착된 관찰은 계산기반 신뢰와 부(-)의 효과를 지닐 것으로 기대된다. 즉, 부하에 대한 모니터링이 지나칠 경우 상사의 모니터링은 상사와의 신뢰관계를 훼손시키는 원인이 될 수 있으며(Stanton 2000a; 2000b), 특히 부하의 과업수행을 감독하기 위해 작업수행현장을 자주 배회하거나 밀착하여 지켜보는 행위 등은 부하들로 하여금 자신이 감시당하고 있다고 느끼게 함으로써 상사의 리더행위에 대한 불만과 불신을 높이게 될 수 있다.

앞서 제시한 사회적 촉진이론 역시 타인의 존재가 언제나 개인의 수행을 강화하지는 않으며 오히려 방해요인이 될 수 있다는 점을 제시하고 있으며(Greenberg and Baron 2003, 그 중요한 원인으로 타인

의 감시와 밀착된 감독이 역기능적인 심리적 긴장과 스트레스를 유발하기 때문이라는 점을 제시하고 있다(Aiello and Svec 1993; Stanton 2000b). 예컨대 한 연구(Aiello and Svec 1993)에서는 대학생들을 대상으로 복잡한 철자 만들기 퍼즐실험을 진행한 결과 어떠한 모니터링도 이루어지지 않은 통제집단에 비하여 컴퓨터 또는 타인에 의해 모니터링 되어진 집단의 성과가 더 낮게 나타난 점을 확인하고 있다. 따라서 상사의 모니터링행위와 부하의 계산기반 신뢰 간에는 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 4 : 상사의 모니터링행위로서 비공식적 논의는 부하의 계산기반 신뢰에 정(+)의 효과를 지닐 것이다.

가설 5 : 상사의 모니터링행위로서 관찰은 부하의 계산기반 신뢰에 부(-)의 효과를 지닐 것이다.

가설 6 : 상사의 모니터링행위로서 공식적 미팅은 부하의 계산기반 신뢰에 정(+)의 효과를 지닐 것이다.

4. 계산기반 신뢰와 과업수행 간의 관계

계산기반 신뢰와 과업수행간의 관계는 사회적 교환관계 이론에 의해 설명될 수 있다. 비교적 논리의 간결성에도 불구하고 조직현장에서 사회적 교환의 개념은 종업원의 태도와 행동을 설명하는데 매우 명확하고 유용한 근거를 제시하고 있다. 초기의 사회적 교환이론 연구에서는 공정성지각형성을 위한 물질적 자기이익의 역할에 초점을 맞추었으나, 최근의 연구들에서는 대인적 관계의 형성에 많은 초점을 두고 있다.

사회적 교환이론(Blau 1964)에 따를 경우 종업원들은 경제적 교환(economic exchange)과 사회적 교환(social exchange)의 크게 두 가지 차원으로 범주화될 수 있는 관계를 유지하는 것으로 나타나고 있다.

상사의 모니터링 행위가 부하의 계산기반 신뢰와 과업수행에 미치는 영향 137

사회적 교환관계이 일반적으로 장기적이며, 상호신뢰와 몰입, 인정과 존중감과 같이 추상적이고, 상징적 및 사회감정적인 자원의 교환을 포함하는데 비하여(Van Dyne and Graham et. al, 1994), 경제적 교환관계는 일반적으로 단기적이며, 가시화된 자원의 교환을 포함한다. 선행 연구에서는 신뢰 및 리더-멤버교환관계, 조직지원인식 등과 같은 교환관계변수, 그리고 조직공정성과 종업원의 태도 및 행동 간의 관계를 설명하는데 있어서 경제적 교환 및 사회적 교환의 개념을 대표적인 근거로 제시하여 왔다.

과업수행을 행동적 차원에서 인식할 때 종업원들의 과업수행정도는 다양한 요인들에 의해 영향을 받을 수 있는데, 과업수행정도의 개인적 차이를 유발시키는 중요한 요인은 바로 동기부여라 할 수 있다(Sonnentag and Frese 2002). 따라서 종업원이 지각하는 상사에 대한 계산기반 신뢰의 수준은 과업수행에 대한 동기를 강화시키는 중요 요인으로서 역할을 할 수 있다. 이는 무엇보다도 계산기반 신뢰가 상사와의 경제적 교환에 기초하고 있으며, 성과와 보상간의 밀접한 연계에 의해 형성·발전되는 계산기반 신뢰는 교환의 대상이 되는 직무수행에 대한 동기를 강화시킬 것으로 기대되기 때문이다. 특히 과업수행은 조직의 경영성과에 직접적으로 영향을 미치는 조직의 핵심적 활동과 관련하여 구성원들에게 직접적으로 요구되는 직무수행행동으로서 이에 대한 성공과 실패에는 명확한 보상이 따르게 된다는 점에서 계산기반 신뢰는 과업수행의 수준과 매우 밀접한 관계를 지니게 된다. 콘웨이(Conway 1999) 연구에 따르면 상사들은 부하들을 평가할 때 맥락수행보다는 과업수행에 보다 초점을 맞추는 경향이 있음을 발견하고 있는데, 이는 조직의 입장에서는 과업수행이 조직성과와 보다 직접적인 관련을 지니는 행동으로 인식되고 있음을 보여준다. 따라서 이와 관련된 가설은 다음과 같다.

가설 7 : 상사와의 계산기반 신뢰지각은 부하의 과업수행에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

138 『인문사회과학연구』 제39집

III. 연구방법

1. 표본설계

이와 같은 연구모형의 타당성을 확인하고 가설을 검증하기 위하여 설문조사에 의한 현장의 자료를 수집하였다. 실증분석을 위한 표본은 금융기관 종사자들로 구성하였다. 설문조사는 시중 6개 은행 종사자 420명을 대상으로 실시하였으며, 이 가운데 308부가 회수(회수율 73.3%)되었다. 그러나 이 가운데 반복응답 및 무응답 등 불성실응답자 28부, 직속상사와의 관계가 6개월 미만인 13부를 제외한 267부를 실증연구를 위한 유효표본으로 활용하였다. 은행종사자들을 연구대상으로 선정한 것은 통상적으로 성과주의 문화를 갖고 있으면서 실수의 최소화와 더불어 매우 긴밀하고 엄격한 통제시스템이 요구되는 특성을 지니고 있다고 판단하였기 때문이다. 또한 상사의 모니터링결과가 부하에 대한 평가 및 보상과 밀접한 관계를 지니고 있다는 점도 고려되어졌다.

표본에 대한 인구 통계적 자료의 분석결과에 따르면 응답자의 47.3%가 남성(n=124)으로 구성되어졌으며, 학력별로는 37.4%(n=98)가 고졸 및 전문대졸의 학력을 소지하고 있었으며, 학사학위소지자가 60.3%(n=158), 2.3%(n=6)가 석사학위를 지니고 있는 것으로 나타났다. 직급별 구성은 사원급이 57.8%(n=144), 대리급이 22.8%(n=57), 과장 및 차장급이 15.6%(n=39)로 이루어져 있으며, 부장급 이상이 3.6%를 차지하고 있다(결측치 18명 제외). 또한 응답자의 평균연령은 36.2세로 나타났으며, 현 직장에서의 평균근속년수는 6.02년으로 확인되었다.

2. 변수의 조작적 정의 및 측정

이 연구에서 활용된 주요 개념에 대한 조작적 정의 및 측정은 다음과 같다.

상사의 모니터링 행위가 부하의 계산기반 신뢰와 과업수행에 미치는 영향 139

1) 모니터링 행위

모니터링은 개인, 집단, 조직단위에서 부하의 과업효율성과 생산성에 대한 정보를 수집하는 것(Komaki 1986; Larson and Callahan 1990), 또는 기술적 도움이 있거나 없는 상태에서 부하들의 직무관련 행위에 관한 관찰, 검토, 기록 등을 유지하는 것(Stanton 2000b)으로 정의된다. 이와 같은 모니터링을 위한 활동으로 선행연구(Komaki 1986)에서는 기록의 검토, 워크샘플링, 자기보고, 2차적 기록 등을 제시하고 있다. 본 연구에서는 이와 같은 활동 가운데 니어호프와 무어맨(Niehoff and Moorman 1993)의 연구에서 제시된 부하의 과업수행에 대한 직접적인 관찰, 비공식적 논의, 공식적 미팅의 수준에 초점을 두고 상사의 모니터링행위수준을 측정하였다. 선행연구에서는 이에 대한 구체적인 척도를 제시하고 있으며, 본 연구에서는 이를 활용하여 업무관련 개인차원의 비공식적 논의수준 4문항, 직접적인 업무관찰의 강도 5문항, 부서원들과의 공식적 미팅의 수준 3문항으로 측정하였다. 응답은 5점 척도 하에서 이루어질 수 있도록 하였으며, 5점에 가까울수록 상사의 모니터링행위의 강도를 높게 지각한다는 것을 의미한다.

2) 계산기반 신뢰

선행연구(Lewicki and Wiethoff 2000)에서는 조직 내의 대인간 신뢰는 크게 계산기반 신뢰와 동일화기반신뢰로 구분하여 제시하고 있는데, 여기에서 계산기반 신뢰는 신뢰위반에 따른 부정적 결과에 따른 억제 또는 신뢰유지에 따르는 긍정적 보상에 기초한 신뢰를 의미한다. 계산기반 신뢰에 대한 측정은 권석균의 연구(2000)에서 제시된 척도 유형을 이용하였으며, 해당연구에서 타당성이 확인된 항목들을 중심으로 6문항으로 측정하였다. 응답방법과 의미는 모니터링 척도와 동일하게 구성하였다.

3) 과업수행

과업수행(task performance)은 조직의 핵심적 기능과 관련하여 종업원들에게 요구되는 직무수행행동으로 조직의 경영성과에 직접

140 『인문사회과학연구』 제39집

적으로 기여하는 행동이다. 본 연구에서는 선행연구(Williams and Anders-on 1991; Befort and Hatstrup 2003)에서 활용된 척도를 참고하여 과업수행을 4개의 문항으로 측정하였다. 예컨대 “나는 내가 맡은 업무는 책임 있게 완수하고자 한다” 등과 같은 문항에 대하여 응답자로 하여금 앞서와 동일한 방법으로 5점 척도 하에서 응답할 수 있도록 하였다.

3. 척도에 대한 평가

척도의 평가에 앞서 문항분석법(item-to-total correlation method)을 통하여 측정문항들에 대한 항목선별과정을 실시하였다(Churchill, 1979). 문항분석법은 각 개념별로 측정항목들의 합산 값과 개별항목간의 상관관계를 구하여 낮은 상관을 보이는 항목들을 제거하는 방식으로 진행하였으며, 그 결과 모니터링에서 행위 중 관찰척도에서 1문항, 계산기반 신뢰에서 1문항, 과업수행척도에서 1문항 등 총 3개의 문항이 제거되어졌다. 최종 선별항목에 대한 신뢰도 평가결과에 따르면 외생변수인 비공식적 논의, 직접적 관찰, 공식적 미팅의 Cronbach α 계수는 각각 0.76, 0.83, 0.81로 나타났으며, 내생변수인 계산기반 신뢰와 과업수행의 Cronbach α 계수는 각각 0.90과 0.86으로 나타나 연구진행에 충분한 신뢰도를 지니고 있는 것으로 확인되었다.

한편 변별타당성(discriminant validity)의 분석을 위하여 연구 상의 주요 개념을 대상으로 확인적 요인분석(confirmatory factor analysis)을 실시하였는데, 그에 앞서 모니터링행위를 구성하는 하위개념들 간의 개념적 독립성을 확인하고자 하였다. 이 연구에서는 모니터링을 구성하는 하위차원의 효과에 초점을 맞추고 있다는 점에서 이 과정은 매우 중요한 의미를 지니고 있다.

이를 위하여 본 연구에서는 크게 3가지 모형에 대한 검토가 이루어졌는데, 1요인모형은 모니터링을 구성하는 비공식적 논의, 직접적 관찰, 공식적 미팅이 하나의 단일개념이라는 점을 가정하였다. 그리고

두 번째 모형에서는 비공식적 논의와 공식적 미팅이 모두 모니터링의 방법 가운데 부하의 자기보고를 구성하는 항목이라는 점(Niehoff and Moorman 1993)에서 이 두 가지의 요소가 동일한 개념적 구조를 지니고 있을 것으로 가정하였다. 마지막으로 세 번째 모형에서는 세 가지의 차원이 모니터링행위를 구성하는 독립적 요인구조를 지니고 있을 것으로 가정하였다.

<표 1> 경쟁모형에 대한 부합도평가결과

| | χ^2 | df | p | RMR | GFI | TLI | CFI |
|--------|----------|----|------|------|------|------|------|
| 1요인 모형 | 718.67 | 44 | 0.00 | 0.13 | 0.68 | 0.48 | 0.59 |
| 2요인 모형 | 320.56 | 43 | 0.00 | 0.10 | 0.83 | 0.76 | 0.81 |
| 3요인 모형 | 147.60 | 41 | 0.00 | 0.07 | 0.91 | 0.89 | 0.92 |

*. RMR=Root mean square residual, GFI=Goodness of fit Index, TLI=Tucker-Lewis Index, CFI=Comparative Fit Index

<표 1>에 정리된 바와 같이 세 가지 경쟁모형에 대한 분석결과에 따르면 세 가지의 하위 차원적 구조를 가정한 3요인 모형이 가장 양호한 부합도지수를 유지하는 것으로 나타나 있으며, χ^2 차이검증결과에 따르더라도 자유도의 차이를 고려할 때 3요인모형이 가장 우수한 것으로 확인되고 있다. <표 2>는 연구 상의 전체개념에 대한 확인적 요인분석결과를 정리한 것이다. 확인적 요인분석결과는 모든 개념에 대한 측정치들이 해당개념으로 유의적인 적재가 이루어지고 있을 뿐 아니라, 각각의 개념 간 독립성을 가정한 모형의 부합도 역시 대부분의 지수에서 권장되어지고 있는 기준을 충족시키고 있는 것으로 나타났다($\chi^2=315.10$, $p=0.00$), RMSEA=0.06, GFI=0.90, NNFI=0.92, CFI=0.93). 부합도치들의 적합도 판단기준은 RMSEA는 0.1 이하, RMR은 0.05 이하, 나머지 지수들은 0.9이상인 것이 적합한 것으로 권장되고 있는데 본 연구에서 활용된 척도들은 타당성을 지니고 있는 것으로 볼 수 있다.

<표 2> 주요개념에 대한 확인적 요인분석결과

| 연구개념 | 측정항목 | 표준화 된 추정치 | |
|----------------------------|---|---|------------------------------|
| 모 니 터 링 | 비 공 식 적 논 의 | <ul style="list-style-type: none"> • 내가 담당하는 업무에 대해 나와 구체적으로 자주 논의한다 • 내가 맡은 업무의 처리상황에 대해 이야기하기 위해 미팅계획을 자주 잡는다 • 내가 맡은 업무의 진척상황에 대해 보고할 것을 자주 요구한다 • 업무상의 문제를 논의하기 위해 나를 자주 호출한다 | 0.72 0.70 0.62 0.63 |
| | 관 찰 | <ul style="list-style-type: none"> • 부하들이 일하는 모습을 서거나 안아서 자주 관찰한다 • 내가 일하는 것을 자주 지켜본다 • 부하들의 업무를 감독하기 위해 사무실(작업장)을 자주 배회한다 • 일이 효율적으로 이루어지고 있는지 자주 체크한다 | 0.84 0.88 0.77 0.54 |
| | 공 식 적 미 팅 | <ul style="list-style-type: none"> • 업무처리에 관하여 논의하기 위해 나나 동료들과 자주 만난다 • 업무처리에 관하여 이야기하기 위해 나와 개인적으로 자주 만난다 • 업무처리에 관하여 이야기하고자 전체 부서원들과 자주 만난다 | 0.85 0.63 0.83 |
| 계 산 기 반 신 뢰 | <ul style="list-style-type: none"> • 내가 좋은 업무수행능력을 보여주면 상사는 나를 적극 밀어줄 것이다 • 상사는 내 업적에 따라 충분한 보상을 해 줄 것이라고 믿는다 • 내가 높은 성과를 올리면 상사가 좋은 인사고과를 주리라고 믿는다 • 내가 열심히 노력하면 상사는 나를 적극 이끌어줄 것이라고 믿는다 • 나는 내 상사밑에서 일하는 것이 나에게 득이 된다고 믿는다 | 0.86 0.85 0.82 0.76 0.74 | |
| 과 업 수 행 | <ul style="list-style-type: none"> • 나는 직무상의 중요한 모든 일들을 완벽하게 마무리하고자 하는 편이다 • 정해진 기간내에 내가 맡은 일을 처리한다 • 내게 맡겨진 업무는 책임 있게 완수하고자 한다 | 0.90 0.78 0.81 | |

*.χ²=315.10(p=0.00), df=142, RMSEA=0.06, GFI=0.90, NNFI=0.92, CFI=0.93

IV. 실증분석결과

1. 상관관계분석

상관관계 분석결과에 따른 경우 모니터링행위로서 비공식적 논의, 직접적 관찰, 공식적 미팅은 상호간에 모두 유의적인 정(+)의 상관관계가 있는 것으로 나타나고 있으며, 계산기반 신뢰와는 직접적 관찰행위를 제외하고는 모두 유의적인 정(+)의 상관관계가 유지되고 있다. 반면 과업수행변수와의 직접적인 관계의 유의성은 비공식적 논의변수에서만 유지되고 있으며, 계산기반 신뢰는 과업수행과 정(+)의 관계를 지니고 있는 것으로 확인되고 있다.

<표 3> 주요 개념간 상관관계

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Mean | s.d |
|------------|-------------|-------------|-------------|-------------|---|------|------|
| 1. 비공식적 논의 | - | | | | | 3.40 | 0.71 |
| 2. 직접적 관찰 | 0.40** * | - | | | | 3.17 | 0.80 |
| 3. 공식적 미팅 | 0.45** * | 0.38** * | - | | | 3.14 | 0.81 |
| 4. 계산기반 신뢰 | 0.23** * | 0.05 | 0.28** * | - | | 3.46 | 0.72 |
| 5. 과업수행 | 0.17** | -0.00 | 0.11 | 0.27** * | - | 4.01 | 0.73 |

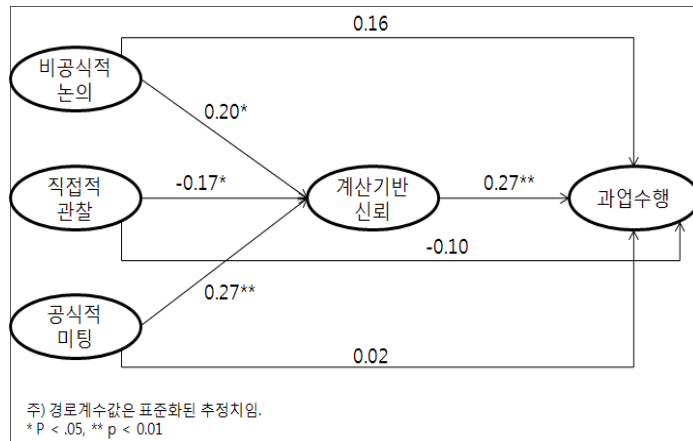
* p<0.05, ** p<0.01, *** P<0.001, n=267,

2. 가설검정

앞서 제시한 바와 같은 연구모형 및 가설검정을 위하여 본 연구에

서는 단순한 변수들 간 관계를 분석하기 보다는 전체 연구모형의 구조적 관계를 전체적으로 보고자 공변량 구조분석을 실시하였다. 이를 위한 컴퓨터 프로그램으로는 LISREL 8.30 Version을 이용하였으며, 모형검정을 위한 입력 자료는 측정항목간의 상관관계자료를 활용하였다. 모수추정은 ML(Maximum Likelihood)법에 기초하여 이루어졌다. 측정모형에 대한 부합도 평가결과에 따르면 04.93(df=142, p=0.00), GFI=0.90, RMR=0.06, NNFI=0.92, CFI=0.93로 나타나 부합도 지수를 제외한 대부분의 부합도 지수들이 연구모형과 경험자료가 비교적 적합한 것으로 나타났다. 특히 표본 수에 따른 영향을 비교적 적게 받는 것으로 제시되고 있는 NNFI와 벤틀러(Bentler 1990)의 CFI부합도지수의 결과는 현 모형에서의 모수추정결과를 기초로 가설을 검정하여도 큰 문제가 없음을 제시하고 있다. 공변량 구조모형에 대한 모수추정결과는 <그림 1>과 같다.

<그림 1> LISREL에 의한 경로분석결과



이와 같은 모수추정결과를 기초로 가설을 검정하면 다음과 같다. 우선 모니터링행위와 과업수행 간의 직접적인 관계(가설 1)를 분석한 결과에 따르면, 비공식적 논의와 과업수행 간에는 가설과 같이 정(+)의 관계가 있는 것으로 나타나고 있으나 $t=1.66 < \pm 1.96$ 으로 통계적 유의수준을 충족시키지 못하는 것으로 나타났다. 또한 부(-)의 효과를 가정한 직접적 관찰과 과업수행 간의 관계(가설 2) 역시 양자 간의 부(-)의 관계에도 불구하고 $t=-1.42 \pm 1.96$ 으로 기각되었다. 아울러 공식적 미팅과 과업수행 간의 관계(가설 3) 역시 경로계수 추정치가 0.02, 그에 상응하는 t-value가 0.29에 불과하여 지지되지 못하였다. 이와 같은 결과는 상사의 모니터링행위가 과업수행에 직접적인 효과를 미치지 못한다는 것을 의미한다.

반면 비공식적 논의와 계산기반 신뢰 간의 관계를 분석한 결과에 따르면, 양자 간에는 95%의 신뢰수준에서 유의적인 정(+)의 관계가 유지되고 있는 것으로 나타나($\gamma_{11}=0.20$, $t\text{-value}=2.09$) 이와 관련된 가설4가 지지되고 있다. 또한 직접적인 관찰과 계산기반 신뢰 간의 관계 역시 95%의 신뢰수준에서 유의적인 부(-)의 효과를 지니고 있는 것으로 나타나($\gamma_{12}=-0.17$, $t\text{-value}=-2.20$), 상사의 부하에 대한 직접적인 관찰행위는 종업원의 계산기반 신뢰에 부정적인 긍정적인 영향을 미친다는 점을 확인시켜주고 있다. 이는 가설 5를 지지하는 결과이다. 계산기반 신뢰에 대한 공식적 미팅의 효과와 관련된 가설 6에 대한 분석결과에 따른 경우에도 양자 간에는 기대와 같이 정(+)의 관계가 유지되고 있으며, 그 효과의 크기 또한 99%의 신뢰수준에서 유의미한 것($\gamma_{13}=0.27$, $t\text{-value}=2.95$)으로 나타나 가설 6 역시 지지되고 있다. 마지막으로 계산기반 신뢰와 과업수행 간의 직접적인 관계를 분석한 결과에 따르면 양자 간의 경로추정치(β_{21})는 0.27, $t=3.67 > \pm 1.96$ 으로 계산기반 신뢰가 과업수행에 정(+)의 효과를 지닌다는 가설 7 역시 지지되고 있다.

3. 추가분석 결과

전반적으로 보았을 때 이와 같은 연구결과는 모니터링의 차원과 과업수행이 직접적인 관계 아닌 부하가 형성하는 상사에 대한 신뢰변수에 의해 설명되어지는 간접적인 관계라는 점을 보여주고 있다. 따라서 본 연구에서는 계산기반 신뢰의 매개효과의 가능성을 확인하기 위하여 추가분석을 실시하였다. 배론과 케니(Baron and Kenny 1986)는 매개효과가 성립되기 위해서는 (1) 종속변수에 대한 독립변수의 유의적인 영향, (2) 매개변수에 대한 독립변수의 유의적인 영향, (3) 종속변수에 대한 매개변수의 유의적인 영향력이 충족되어야 하며, 이때 종속변수에 대한 독립변수의 효과는 첫 번째의 경우보다 세 번째의 경우가 더 적어야 한다는 점을 제시하고 있다. 만약 이 때 매개변수가 통제될 경우 독립변수가 종속변수에 대해 아무런 효과를 지니지 못한다면 완전매개효과가 있는 것으로 평가할 수 있으며, 만약 매개변수가 통제되어졌을 때 독립변수의 효과가 비록 유의적이지만 낮을 경우에는 부분매개효과가 존재하는 것으로 평가할 수 있다.

따라서 이와 같은 방법론에 따라 우선 첫째의 조건에 대한 충족여부를 평가하기 위하여 매개변수로 설정한 계산기반 신뢰를 이론모형에서 삭제하고 모니터링차원과 과업수행 간의 직접적인 관계를 가정한 모델을 설정하고 분석하였다. 직접효과의 모델에 대한 분석결과, 직접효과를 가정한 모형은 경험 자료와 비교적 잘 부합되고 있는 것으로 나타났다($\chi^2=198.83(df=71, p=0.00)$, GFI=0.91, RMR=0.07, NNFI=0.91, CFI=0.93). 그러나 모니터링의 하위차원 가운데 비공식적 논의는 과업수행과 95%의 신뢰수준에서 통계적으로 유의적인 관계를 지니고 있는 것($\gamma=0.27, t\text{-value}=2.14$)으로 나타났으며, 직접적 관찰 역시 90%의 신뢰수준에서 과업수행과 유의적인 관계($\gamma=-0.16, t\text{-value}=-1.92$)를 지니고 있는 것으로 나타난 반면, 공식적 미팅과 과업수행 간의 관계는 비유의적인 것으로 나타났다($\gamma=0.10, t\text{-value}=1.08$). 이와

같은 결과는 매개효과의 존재를 위한 첫째 조건이 공식적 미팅과 과업수행 간의 관계에서는 충족되지 못하고 있음을 의미한다.

두 번째의 조건은 매개변수에 대한 독립변수의 효과에 관한 것으로 이는 앞서 제시한 <그림 1>의 연구모형에서 모니터링의 하위차원과 과업수행간의 이론적 관계를 제거한 모델, 즉 완전매개모델에 대한 분석을 통해 확인할 수 있다. 완전매개모델에 대한 분석결과에 따르면 모니터링의 모든 하위차원들은 계산기반 신뢰와 기대된 방향에서 유의적인 관계를 지니고 있는 것으로 나타나($\gamma_{11}=0.25(t\text{-value}=2.10)$, $\gamma_{12}=-0.18(t\text{-value}=-2.27)$, $\gamma_{13}=0.27(t\text{-value}=2.94)$, 매개효과가 존재하기 위한 두 번째의 조건에 대한 충족이 이루어지고 있다. 매개효과가 존재하기 위한 마지막 조건의 충족여부는 본 연구에서 제시한 <그림 1>의 연구모형에 대한 분석을 통하여 확인된 바 있다. 매개효과를 보다 정확히 파악하기 위해서 종속변수에 대한 독립변수의 효과를 간접효과와 직접효과로 나누어 제시한 결과는 <표 4>와 같다.

<표 4> 내생변수에 대한 외생변수의 효과분석

| | 구분 | 비공식적 논의 | 직접적 관찰 | 공식적 미팅 | 계산기반 신뢰 |
|---------|------|------------|---------------|------------|------------|
| 계산기반 신뢰 | 총효과 | 0.24(2.16) | -0.17 (-2.31) | 0.27(3.04) | |
| | 직접효과 | 0.24(2.16) | -0.17 (-2.31) | 0.27(3.04) | |
| | 간접효과 | | | | |
| 과업수행 | 총효과 | 0.27(2.20) | -0.16 (-1.92) | 0.10(1.04) | 0.29(3.83) |
| | 직접효과 | 0.20(1.68) | -0.11 (-1.34) | 0.02(0.25) | 0.29(3.83) |
| | 간접효과 | 0.07(1.93) | -0.05 (-2.01) | 0.08(2.37) | |

우선 비공식적 논의와 과업수행 간의 관계에서 계산기반 신뢰의 역할을 분석한 결과에 따르면 비공식적 논의와 과업수행 간의 직접적인 관계가 $\gamma=0.27$ (t-value=2.20)수준에서 계산기반 신뢰를 고려한 모델에서는 0.20(t-value=1.68)수준으로 감소한 것으로 나타나고 있으며, 간접효과 역시 0.05 유의수준에서 비유의적인 것($\gamma=0.07$, t-value=1.93)으로 나타나 계산기반 신뢰가 비공식적 논의와 과업수행 간의 관계에서 완전매개역할을 하는 것으로 확인되고 있다. 한편 직접적 관찰과 과업수행 간의 직접적인 관계 역시 $\gamma=-0.16$ 에서 -0.11 (t-value=-1.34)수준으로 감소한 반면, 간접효과는 95%의 신뢰수준에서 유의미한 것으로 나타나 계산기반 신뢰가 부분매개효과를 지니고 있는 것으로 나타났다.

반면 공식적 논의와 과업수행 간의 관계에서 계산기반 신뢰의 매개효과는 이미 앞서 매개변수를 고려하지 않은 직접효과가 비유의적인 것으로 나타나($\gamma=0.10$, t-value=1.04), 매개효과의 존재를 위한 기본적인 요건이 충족되지 못함으로써 매개효과의 가능성은 없는 것으로 볼 수 있다. 그러나 비록 공식적 미팅과 과업수행 간의 직접적인 관계는 모든 모델에서 비유의적인 것으로 나타난 반면, <표 4>에 나타난 것과 같이 간접효과는 유의적인 것으로 나타났다는 점에서 계산기반 신뢰에 의한 매개효과는 없으나 간접효과는 존재한다고 볼 수 있다. 이와 같은 결과는 모니터링과 모니터링의 효과변수 간의 관계를 설명할 수 있는 하나의 메커니즘을 제공하고 있다는 점에서 의의가 있다. 또 다른 실험연구결과(Larson and Callahan 1990)의 실험연구결과에서 문장읽기 및 철자테스트와 같은 실험과제수행이 모니터링 되어졌을 때가 그렇지 않을 때보다 통계적 유의성하에서 훨씬 높은 성과를 거둔 것으로 나타났으며, 이 과정에서 과업의 중요성에 대한 지각이 모니터링과 성과 간의 그와 같은 관계를 매개하는 것으로 나타났다는 점에서 본 연구의 결과는 모니터링과 결과변수 간의 관계를 설명할 수 있는 또 다른 요인을 제공하고 있다.

V. 연구결과에 대한 논의 및 결론

본 연구에서는 상사의 부하에 대한 모니터링행위가 부하의 과업수행과 어떠한 관계가 있는지를 분석하고자 하였으며, 선행연구에서와는 달리 양자 간의 관계가 직접적인 영향관계로 유지될 수 있을 뿐 아니라, 계산기반 신뢰를 통해 설명될 수 있을 것으로 가정하고 이를 실증 분석하였다. 이를 위하여 직접효과와 간접효과를 모두 포함하는 연구모델과 가설을 설정하고 이를 공변량 구조분석을 통하여 분석하였다. LISREL을 이용한 공변량 구조분석결과 우선 본 연구에서 제시된 이론적 모형은 경험 자료와 비교적 잘 부합되는 것으로 나타났다.

그러나 기대와는 달리 모니터링행위로서 비공식적 논의, 직접적 관찰행위, 공식적 미팅의 과업수행에 대한 직접적인 효과는 모두 지지되지 못하였다. 본 연구에서는 상사의 부하의 과업수행에 대한 모니터링이 과업에 대한 부하의 관심과 동기를 강화시키고 과업에 대해 상사가 부여하는 의미를 환기시킴으로써 과업수행에 영향을 미칠 것으로 가정하였으나 모두 기각되었다. 그러나 다른 한편으로 이와 같은 결과는 모니터링과 과업수행 간의 직접적인 관계에 대한 회의적 시각(Dalton and Daily et. al. 2003; Fong and Tosi 2007)을 지지하는 결과이며, 본 연구에서 가정한 바와 같이 양자 간의 관계가 다른 제3의 변수에 의해 설명되어질 수 있는 가능성을 제시하는 것이라 할 수 있다.

이와 같은 차원에서 본 연구에서는 계산기반 신뢰에 의해 양자 간의 관계가 설명될 수 있을 것으로 기대하였는데, 이와 같은 가정은 상당부분 지지되는 것으로 나타났다. 우선 상사와의 비공식적 논의와 공식적 미팅은 부하의 계산기반 신뢰에 정(+)의 효과를 지니는 것으로 확인되었다. 조직 내에서 리더는 부하의 과업수행에 대한 모니터링을 통하여 올바른 성과평가를 위한 다양한 정보를 확보할 뿐 아니

라, 부하가 기대하는 성과표준에 도달하고 목표를 달성할 수 있도록 하기 위한 관리행위를 전개한다. 또한 상사 자신의 리더십과 성과는 많은 경우 부하의 성과를 통해 평가되어진다는 점에서 부하의 과업수행에 대한 모니터링은 상사가 수행하는 역할 중 매우 중요한 기능이다. 이러한 점에서 부하와 개인적 차원에서의 비공식적인 접촉 또는 공식적인 미팅을 통하여 업무수행에 대한 정보를 확보하고, 점검하며, 지도하며, 상사 자신의 기대를 전달하는 행위 등은 상당부분 거래적 리더십을 구성하는 상황적 보상행위 및 예외에 의한 관리와 밀접한 관련을 지니고 있다는 점에서 상사와의 계산기반 신뢰를 촉진·발전시키는 데 기여한다고 볼 수 있다. 또한 부하의 과업수행에 대한 상사의 모니터링활동은 부하들로 하여금 상사가 자신들에 대한 공정한 평가와 보상을 위한 구체적인 정보를 확보하기 위한 과정으로 인식될 수 있다는 점에서 상사의 모니터링역할에 대한 긍정적 의미를 부여하는 것으로 해석되어진다.

반면 부하의 과업수행을 근거리에서 밀착하여 감독하고 사무실을 배회하는 행위는 부하들에게는 자신이 감시받고 있다는 느낌과 함께 상사의 리더십에 대한 부정적 태도를 갖도록 함으로써 상사와의 신뢰 관계를 훼손시키는 역할을 하는 것으로 나타났다. 전통적인 인간관계론 관점에서 관리적 모니터링을 밀착된 감독과 같은 차원에 두고 부하들의 동기수준을 감소시키는 역할을 하는 것으로 인식한 것 역시 유사한 맥락으로 받아들여질 수 있다(Niehoff and Moorman 1993). 또한 내생변수 간의 관계를 분석한 결과에 따르면 계산기반 신뢰는 부하의 과업수행에 정(+의 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 이와 같은 결과는 상사와의 경제적 교환관계의 인식이 자신에 대한 평가 및 보상과 직접적으로 관련된 과업수행에 대한 동기를 강화시키는 역할을 한다는 것으로 받아들여질 수 있다.

또한, 본 연구는 모니터링과 결과변수 간의 관계가 부하가 모니터링에 대해 부여하는 의미에 따라 설명되어질 수 있다는 점에서 상사의 모니터링행위는 모니터링의 의미, 그리고 모니터링을 통해 기대되

는 결과에 대한 메시지가 전달될 수 있도록 하는 것이 중요하다는 것을 제시하고 있다. 선행연구(Niehoff and Moorman 1993; Larson and Callahan 1990; Stanton 2000a)에서 확인된 바와 같이 본 연구에서도 리더의 모니터링은 직무수행이나 성과를 억제하는 부정적인 측면보다는 긍정적인 역할을 수행하는 것으로 확인되고 있으나, 특히 그와 같은 결과는 리더의 모니터링행위에 대한 긍정적 이미지부여, 모니터링되는 과업에 대한 중요성인식에 의해 매개되어진 것이라는 점에서 부하와의 업무에 관한 공식적·비공식적 미팅이나 논의과정에서 상사의 관심과 리더행위에 대한 정당성을 지속적으로 부여하는 것이 의미 있는 과업수행에 기여한다고 볼 수 있다.

그러나 앞서 연구결과에서도 나타난 바와 같이 부하의 과업수행에 대한 상사의 직접적인 관찰이 지닌 부적 효과는 모니터링의 역기능 가능성에 대해서도 주의할 필요가 있음을 제시하고 있다. 즉, 부하가 일하는 것을 밀착하여 지켜보거나 직접적으로 관찰하고 업무감독을 위해 사무실을 배회하는 행위 등은 부하들로 하여금 자신이 감시되어지고 있으며, 업무수행상의 자율성을 해치고 자신에 대한 상사의 불신을 암시하는 것으로 해석되어질 수 있다는 점에서 궁극적으로 과업수행의 질적 저하로 이어질 수 있음을 연구결과는 보여주고 있다. 따라서 경영현장에서 상사의 모니터링행위가 주는 중요성과 역할에도 불구하고 모니터링의 방식과 강도에 대한 주의가 요구된다고 볼 수 있다. 그러므로 실무적인 차원에서 작업현장의 경우 상사의 모니터링 행동은 적절한 수준에서 이뤄질 필요가 있으며 지나칠 경우 부정적 결과를 야기할 수 있으므로 적정 범위를 설정하는 것이 중요하다고 볼 수 있다. 이러한 측면에서 긍정적인 상사의 행동뿐만 아니라 부정적인 리더의 행동 역시 이와 관련하여 향후에 연구될 필요가 있다. 예컨대 상사의 비인격적 감독(Abusive supervision)과 같은 주제와 함께 고려될 때 더욱 풍부한 연구가 될 것으로 기대된다.

이와 같은 연구결과의 의미와 시사점에도 불구하고 이 연구가 지닌 몇 가지 한계는 앞으로의 연구에서 면밀히 다루어질 필요가 있다.

우선적으로 연구 상의 주요 개념에 대한 측정이 하나의 시점에서 이루어졌을 뿐 아니라 선행변수 및 결과변수에 대한 모든 자료를 동일 응답자를 대상으로 확보하였다는 점에서 동일방법편의(common method variance)의 문제에서 자유로울 수 없다. 또한 인과관계를 추정하는데 있어 공변량 구조분석이라는 비교적 정교한 분석기법을 적용하였다 할지라도 독립변수를 근본적으로 통제할 수 없는 상황 하에서의 인과관계분석은 어디까지나 추정일 뿐이다. 나아가 본 연구에서는 동질적 속성을 지닌 조직들로부터 연구표본을 추출하였다는 점에서 조직의 특성에 따라 모니터링의 효과가 어떻게 달라질 수 있는지를 구체적으로 확인하지 못하였다. 또한 모니터링과 과업수행간의 관계를 설명하기 위해 계산기반 신뢰의 개념을 끌어 들였으나 조직시민 행동 또는 맥락수행을 포함하는 포괄적 관계에서 신뢰차원의 구체적 인 역할과 효과는 확인하지 못하였다.

따라서 앞으로의 연구에서는 선행변수 및 결과변수에 대한 수집원천을 달리하는 자료의 확보와 함께 기계적 조직과 유기적 조직의 차원에서 조직특성을 고려할 때 모니터링의 효과, 맥락수행을 포함한 직무수행과정에서 모니터링행위의 효과와 신뢰의 역할을 면밀히 파악하기 위한 연구가 이루어질 필요가 있다.

< 참고문헌 >

- 권석균, 2000, “부하의 상급자신뢰에 상급자의 행동특성과 능력, 사회적 유사성 및 교환관계 특성이 미치는 영향”, 『경영학연구』, 29(1), pp. 187-216.
- Aiello, J. R., and K. J. Kolb, 1995, “Electronic performance monitoring and social context: Impact on productivity and stress”, *Journal of Applied Psychology*, 80, pp. 339-353.
- _____, 1993, “Computer monitoring of work performance: Extending the social facilitation framework to electronic presence”, *Journal of Applied Social Psychology*, 23, pp. 538-548.
- Alder, G. S. and M. L. Ambrose, 2005, “An examination of the effect of computerized performance monitoring feedback on monitoring fairness, performance, and satisfaction”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97, pp. 161-177.
- Aryee, S., Budhwar, P. S. and Z. X. Chen, 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, pp. 267-285.
- Baron, R. M., and D. A. Kenny, 1986, “The moderator-mediator variables distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, pp. 1173-1182.
- Bass, B. M., 1985, *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Befort, N., and K. Hattrup, 2003, “Valuing task and contextual

- performance : Experience, job roles, and ratings of the importance of job behaviors”, *Applied H.R.M. Research*, 8(1), pp. 17-32.
- Bentler, P. M., 1990, “Comparative fit index in structural models”, *Psychological Bulletin*, 107, pp. 238-246.
- Blau, P. M., 1964, *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Brewer, N., Wilson, C. and K. Beck, 1994, “Supervisory behavior and team performance among police patrol sergeants”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67, pp. 69-78.
- Bruke, C. S., Sims, D. E., Lazzara, E. H. and E. Salas, 2007. “Trust in leadership: A multi-level review and integration.”, *The Leadership Quarterly*, 18, pp. 606-632.
- Campbell, J. P., 1990, “Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology”, in M. D. Dunnette and L. M. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, vol. 1, 687-732, Palo Alto, CA : Consulting Psychologists Press.
- Churchill, C. A., 1979, “A paradigm for developing better measures of marketing constructs”, *Journal of Marketing Research*, 16, pp. 68-69.
- Conway, J. M., 1999, “Distinguishing contextual performance from task performance for managerial jobs”. *Journal of Applied Psychology*, 84(1), pp. 3-13.
- Dalton, D. R., Daily, C. M., Certo, S. T. and R. Roengpitya, 2003, “Meta-analyses of financial performance and equity: Fusion or confusion?”, *Academy of Management Journal*, 46: pp. 13-26.
- Den Hartog, D. N., Shippers, M. C. and P. Koopman, 2002, “The impact of leader behavior on trust in management and co-workers”, *SA Journal of Industrial Psychology*, 28(4), pp. 29-34.
- 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, pp. 611-628.
- Eisenhardt, K. M., 1989, “Agency theory: An assessment and review”, *Academy of Management Review*, 14, pp. 57-74.
- Fong, E. A. & H. L. Tosi, 2007, “Effort, performance, and conscientiousness: An agency theory perspective”, *Journal of Management*, 33, pp. 161-179.
- Graen, G. B. & M. Uhl-Bien, 1995, “Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level-multi-domain perspective”, *Leadership Quarterly*, 6, pp. 219-247.
- Greenberg, J. and R. Baron, 2003, *Behavior in organizations*, 8th ed., New York: Prentice Hall.
- Jones, G. R. and J. M. Goerge, 1998, “The experience and evolution of trust: Implications for cooperation and teamwork”, *Academy of Management Review*, 23(3), pp. 531-546.
- Komaki, J. L., 1986, “Toward effective supervision: An operant analysis and comparison of managers at work”, *Journal of Applied Psychology*, 71, pp. 270-279.
- _____, 1986, “Development of an operant-based taxonomy and o-

- bservational index of supervisory behavior”, *Journal of Applied Psychology*, 71, pp. 260-269.
- Larson, J. R. and C. Callahan, 1990, “Performance monitoring: How it affects work productivity”, *Journal of Applied Psychology*, 75, pp. 530-538.
- Lewicki, R. J. and C. Wiethoff, 2000, “Trust, trust development, and trust repair” in. Deutsch, M. & P. T. Coleman (Eds.), *The handbook of conflict resolution: Theory and practice*, 86-107, SanFrancisco: Jossey-Bass.
- McAllister, D. J., 1995, “Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations”, *Academy of Management Journal*, 38, 24-59.
- Motowidlo, S. J. and J. R. Scotter, 1994, “Evidence that Task Performance should be Distinguished from Contextual Performance”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 79, No. 4, pp. 475-480.
- Niehoff, B. P. and R. Moorman, 1993, “Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior”, *Academy of Management Journal*, 36, pp. 527-556.
- Pillai, R., Scheishesheim, C. A. and E. S. Williams, 1999, “Fairness perceptions and trust as mediators for transformational and transactional leadership: A two-sample study”, *Journal of Management*, 25, pp. 897-933.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. M., Burt, R. S. and C. Camerer, 1998, “Not so different after all :A cross discipline view of trust”, *Academy Management of Journal*, 23(3), pp. 393-404.
- Setton, R. P., Bennett, N. and R. C. Liden, 1996, “Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader-member exchange, and employee reciprocity”, *Journal of Applied Psychology*, 81, pp. 219-227.
- Sonnentag, S. and M. Frese, 2002, “Performance concepts and performance theory”, in. S. Sonnentag (Ed.), *Psychological management of individual performance*, 3-25. John Wiley & Sons, Ltd.
- Stanton, J. M., 2000a, “Traditional and electronic monitoring from organizational justice perspective”, *Journal of business and psychology*, 15, pp. 129-147.
- Stanton, J. M., 2000b, “Reactions to employee performance monitoring: Framework, review, and research directions”, *Human Performance*, 13(1), pp. 85-113.
- Tepper, B. J., 2007, “Abusive supervision in work organizations: Review, synthesis, and research agenda”, *Journal of Management*, 33, pp. 261-289.
- Van Dyne, L., Graham, J. W. and R. W. Dienesch, 1994, “Organizational citizenship behavior: Construct redefinition, measurement and validation”, *Academy of Management Journal*, 37, pp. 765-802.
- Walumbwa, F. O., Cindy, W. and B. Orwa, 2008, “Contingent reward transactional leadership, work attitudes, and organizational citizenship behavior :The role of procedural justice climate perceptions and strength”, *The Leadership Quarterly*, 19, pp. 251-265.
- Wayne, S. J., Shore, L. M. and R. C. Liden, 1997, “Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective”, *Academy of Management Journal*, 40, pp. 82-111.

Williams, L. J. and S. E. Anderson, 1991, "Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors" *Journal of Management*, 17, pp. 601-617.

The Effects of Monitoring on Subordinates' Calculus-Based Trust and Task Performance

Cho, Yong-hyeon
(Chonnam National University)
Lee, Kyung-geun
(Sunchon National University)
Jang, Jun-ho
(Honam University)

Abstract

Despite the important issue of leader's monitoring behavior on subordinates' task performance in a performance-oriented organization, little work has been studied about the relationship between leader's monitoring behavior and subordinates' task performance.

Also, few studies have been carried out concerning the specific role of subordinates' calculus-based trust in the relationship between leader's monitoring behavior and subordinates' task performance. In this respect, this study divides leader's monitoring behavior into three dimensions (Informal discussion, Formal meeting, Direct observation), and examine the effect of these monitoring behaviors on subordinates' calculus-based trust, and task performance.

Using data from 267 employees working at a finance company, hypotheses were tested. The findings of our research are as follows: first, leader's monitoring behavior is not likely to have a direct effect on the subordinates' task performance. Second,

Informal discussion and Formal meeting have significant effects on the subordinates' calculus-based trust, while Direct observation has a negative influence on the subordinates' task performance. Finally, subordinates' calculus-based trust has a positive influence on subordinates' task performance effort.

Also, further analysis was carried out for the mediating effect of calculus-based trust. Implications of this study and directions for future research are discussed in the conclusion.

Keywords : Monitoring Behaviors, Calculus-based Trust,
Task Performance