

인사고과의 특성에 대한 지각이 피고과자의 태도에 미치는 영향 연구*

장재훈** · 임유신*** · 박세진****

요약

본 연구는 피고과자의 고과에 대한 반응 및 태도에 영향을 미치는 고과특성변수 및 조직내 상황변수에 초점을 두고, 인사고과의 특성에 대한 지각과 피평가자의 태도와의 관계를 규명하고, 이러한 관계에서 피평가자의 지각된 인사고과시스템 지식의 수준이 어떠한 영향을 미치는지 그 조절효과를 알아봄으로 인사관리시스템의 효과적인 관리방안을 제시하고자 한다. 이러한 연구주제를 실증분석하기 위해 국내 7개 기업의 162명의 종업원을 대상으로 설문조사를 실시하여 분석한 결과, 인사고과의 특성변수들은 직무만족과 정(+)의 관계를 나타냈고, 지각된 인사고과시스템 지식의 조절효과는 직무만족을 높여주지만, 이직의도는 유의미하지 않은 것으로 나타났다. 결과적으로 인사고과시스템이 피평가자의 태도를 변화시키기 위해서는 시스템 자체의 효과성 달성뿐만 아니라 피평가자들의 인사고과시스템에 대한 지식의 수준이 중요한 역할을 하고 있음을 시사하고 있다.

핵심 주제어 : 인사고과의 특성, 인사고과 시스템 지식, 직무만족, 이직의도

* 본 연구는 장재훈의 석사학위논문을 수정 보완하여 작성하였습니다.

** 육군 대령(진), 지상작전사령부 인사운영계획장교

*** 국민대학교 국방관리전공 겸임교수, iys1516@snu.ac.kr. 교신저자

**** 육군 소령(진), 육군보병학교 전술학 교관

I. 서 론

오늘날 무한경쟁시대에서 기업은 생존과 지속적인 성장을 위하여 생산성 향상과 기술개발을 통해 국제경쟁력을 확보한 제품과 서비스의 품질을 제고하고, 효율적인 수익성 증대를 이룩하고자 노력하고 있다. 이를 위해 무엇보다도 급변하는 기업환경과 경영조직 변화에 적응하도록 경영조직을 변화시키고, 이러한 경영조직에 적합한 인사관리시스템의 구축을 통하여 조직구성원들의 능력을 개발하고 동기를 부여하는 것이 선행되어야 할 것이다. 이러한 기업의 인사관리시스템 중에서도 가장 핵심적인 기능과 역할을 수행하는 것은 다름 아닌 인사고과(performance appraisal) 제도일 것이다. 인사고과란 구성원의 능력과 업적을 평가하여 그가 보유하고 있는 현재적 내지 잠재력 유용성을 조직적으로 파악하는 방법으로 인력배치 및 이동, 인력개발, 인력계획 및 인사기능의 타당성 측정, 성과측정 및 보상, 조직개발 및 근로의욕증진이라는 다양한 목적을 구현하는 기준이 된다(최종태, 2000). 즉 인사고과는 모집, 선발, 보상, 승진, 해고 등 일련의 인사관리와 관련된 각종 의사결정과정에서 가장 근본이 되는 활동이다. 따라서 구성원의 성과와 능력을 정확하게 평가하여, 개인이 조직의 효과성에 기여할 수 있도록 관리하는 인사고과의 중요성은 커지고 있다.

인사고과와 관련된 기존 연구의 흐름은 크게 세 가지로 분류할 수 있다. 1980년대 이전에는 고과양식 및 도구와 고과자 훈련에 관한 연구가, 1980년대에는 고과자의 인사고과과정에 관한 연구(인지적 정보처리 과정)가 주류를 이루었다. 그리고 아직 분류되지 않은 부분으로서 고과자의 고과과정 및 결과에 영향을 미치는 조직내 사회적 상황요인들에 관한 연구와 피고과자의 고과에 대한 반응 및 태도에 영향을 미치는 고과특성변수 및 사회적 상황변수에 대한 연구이다(손병호, 1997). 즉 기존의 연구들이 관리적 의사결정 도구로서 인사고과의 유용성을 크게 향상시키지 못함에 따라 실제 조직에서의 상황을 반영하여 이론과 실무의 격차를 줄여 인사고과의 효과성을 제고시키고자 하는 연구흐름이 바로 사회적, 상황적 요인들에 대한 연구이다.

이러한 연구의 흐름 속에서 인사고과와 관련된 최근의 연구들은 인사고과의 특성이 피고과자의 고과결과 수용이나 공정성 지각과의 관련성(박호환·박종영, 1988), 조직상황과 수용도와 의 관련성(Fulk et al., 1985)에 대하여 다루고 있다. 또한 조직상황이 인사고과의 공정성과 정확성에 미치는 영향(양혁승, 2003), 인사고과시스템의 유효성이 인사고과의 특성과 조직상황변수 간의 조화에 달려있다는 연구들(이광순, 1998; 이덕로·김한제, 2000)이 등장하면서 상황요인의 중요성이 더욱 커지고 있다. 즉 기존의 연구에서는 인사고과의 양식이나 고과의 도구개발, 고과요소, 고과방법, 고과오류방지, 고과자 훈련 등과 같은 고과자의 고과과정에 대한 연구가 주류를 이루었지만, 이들 연구가 간과하고 있는 측면은 고과에 대한 피고과자의 반응 및 태도에 영향을 미치는 인사고과 특성 변수와 인사고과자의 고과과정 및 인사고과 결과에 영향을 미

치는 인사고과 사회적 상황요인들을 규명하려는 노력이 미흡한 상태이다.

사회적 상황은 고과자의 고과과정 및 결과에 영향을 미치는 여러 요인 중 피고과자의 객관적 성과나 능력과 고과자의 인지적 요인(인지적 정보처리 능력) 이외의 조직내 여러 사회적, 상황적·감정적·정치적 요인들을 포함한다(Judge & Ferris, 1993; Dipboye, 1985). 즉 사회적 상황이란 피고과자의 실제행위, 성과 및 능력 이외에 고과자의 평가과정에 영향을 미칠 수 있는 모든 변수라고 광범위하게 정의할 수 있다(Duarte et al., 1994). 위의 정의에서도 알 수 있듯이 사회적 상황이란 상당히 광범위하고 다차원적인 성격을 가지고 있으며, 사회적 상황을 이루는 여러 요인들이 반드시 독립적이지 않기 때문에, 고과과정 및 결과에 대한 사회적 상황의 영향에 대한 보다 깊은 이해를 위해서는 다양한 사회적 상황요인을 동시에 고려해야 한다(Judge & Ferris, 1993).

그러므로 본 연구에서는 고과에 대한 피고과자의 반응 및 태도에 영향을 미치는 고과특성변수 및 조직 내 사회적 상황변수에 초점을 두어, 인사고과의 상황에서 인사제도의 특성에 대한 지각과 피고과자의 태도와의 관계를 규명하고, 이들의 관계 간에 인사고과시스템에 대한 지각된 인사고과시스템 지식(perceived system knowledge; PSK)의 조절효과를 알아보는 것을 목적으로 한다.

II. 이론적 배경과 연구가설

2.1 인사고과의 개념과 목적

인사고과는 인적자원관리, 조직행위론, 산업/조직심리학 분야에서 수십 년 동안 많은 연구자들로부터 주목을 받아온 분야이다. 인사고과는 성과와 관련된 제 문제 해결, 목표설정, 보상과 훈련관리, 해고 등을 포함한 다양한 인사기능과 목적을 제공하기 때문에 조직의 운용에 있어서 가장 중요한 부분이다(Ilgen, 1993). 따라서 인사고과는 조직구성원들의 업적을 측정하는 제도이며, 실천능력, 적성, 잠재성 등을 측정함으로써 과거의 전통적인 인사고과처럼 단순한 업무실적이나 능력 및 태도를 측정하여 서열을 결정하는 것에서 탈피하여, 구성원의 성과를 평가하여 이를 보상과 연계시키고, 나아가 그들의 잠재성과 성장 가능성을 판단하여 인적자원을 체계적으로 관리하고, 기업성장의 원동력인 인적자원의 효율적인 관리와 동기부여를 통한 자기개발의욕을 고취하는 전략적 인사관리의 토대가 되고 있다.

인사고과는 학자들의 가진 견해에 따라 매우 다양하게 정의되고 있는데, Smith and Murphy (1946)는 '구성원이 속한 조직 내에서 구성원 가치를 질서 있게 평가하는 것'이라고 하였고,

Langsner and Zolitsch(1961)는 '구체적으로 조직 구성원의 능력, 근무성적, 자격, 태도 등을 객관적으로 평가함으로써 조직 내에서 그가 갖는 구성원으로서의 상대적 가치를 평가하는 절차'라고 하였으며, Flippo(1976)는 '그 구성원이 현재 맡고 있는 직무에 대하여 어느 정도 우수한지, 또는 보다 좋은 직무로 승진할 수 있는 잠재능력이 있는지를 조직적, 정기적으로, 그리고 가능한 한 객관적으로 평정하는 것'이라고 하였다. Mondy and Noe(1990)는 '인사고과는 개인의 직무성적을 정기적으로 검토하고 평가하는 공식적인 시스템'이라고 하였다. 정종진·이덕노(1994)는 '조직내의 여러 직무에 종사하고 있는 구성원의 근무성적이나 능력 등을 그 조직체에 대한 유용성의 관점에서 평가하여 이들의 상대적 가치를 주기적으로 결정하기 위한 제도'라고 하였고, 김식현(1999)은 '조직구성원의 현재 또는 미래의 능력과 업적을 평가하는 것으로 각종 인사정책에 필요한 정보를 획득, 활용하는 것'이라고 하였으며, 최종태(2000)는 '구성원의 업적과 능력을 평가하여 그가 보유하고 있는 현재적 내지 잠재적 유용성을 조직적으로 파악하는 방법'이라고 하였다.

이들의 정의를 종합해 보면, '인사고과는 현재나 과거에 얽매인 개념이 아닌 미래지향적인 개념으로서, 구성원들의 능력과 태도뿐만 아니라 직무 전반에 대한 성과를 명확하고 객관적인 기준의 의거하여 평가함으로써 구성원들의 능력과 성과를 향상시키는 물론 각종 인사결정에 필요한 정보를 획득하여 활용하는 것'이라고 정의할 수 있다.

인사고과의 목적은 경영에 있어서 구성원의 가치를 객관적으로 정확히 측정하여 합리적인 인사관리의 기초를 부여함과 동시에 구성원의 작업능률을 향상시키고, 동기유발을 형성하는데 있다. 전통적인 인사고과의 목적은 과거 지향적인 입장에서 과거의 실정에 대한 차별적인 상벌 시행의 기초자료로서 상여금, 승급·해직순위, 복직순위 등에 주로 활용하였다. 이에 비하여 근대적인 인사고과의 목적은 미래지향적인 입장에서 개인의 육성과 적재적소의 배치 등 적극적인 능력개발에 있으며 교육훈련지도, 성취동기부여, 배치전환, 조직개발 등에 주로 활용된다(최종태, 2000). Dubinsky et al.(1989)은 인사고과는 보상결정에 사용되고, 관리자에 의한 피드백을 제공하며, 인적자원관리 결정들의 효과성을 통제하고, 훈련 및 개발 요구를 평가하며, 인적자원 계획과 예산 정보를 제공한다고 한다. 또한 Wanguri(1995)는 조직은 다양한 목적을 위해 인사고과를 실시하는데, 승진결정, 개발, 훈련, 임금관리, 전환배치, 성과 피드백, 연봉협상 등의 도구로서 인사고과를 활용하고 이러한 목적들은 구성원과 고용주간의 의사소통과 연관되어 있으며, 궁극적으로 구성원 만족과 몰입에 연관되어 있다고 한다.

2.2 인사고과의 특성 지각과 피고과자의 태도와의 관계

인사고과의 특성이란 인사고과 프로세스의 효과성을 증대시켜 줄 수 있는 다양한 특성을 말

한다. 본 연구에서는 인사고과의 특성에 대한 기존 연구들(Nathan et al., 1991; Pettijohn et al., 2001; Robert & Reed, 1996; Tharenou, 1995)을 바탕으로 하여 고과의 공정성을 높일 수 있는 평가기준의 타당성, 인사고과의 실효성을 높이고 나아가 시스템의 선순환 구조를 만들어 주는 피드백의 적절성, 구성원의 동기부여와 직결되는 보상과의 연계성, 그리고 인사고과시스템의 관례화를 방지하고 실질적인 고과결과의 정확성을 높이고 시스템의 효율성을 높여주는 참여수준을 인사고과의 특성 변수로 적용하였다.

2.2.1 평가기준의 타당성

평가기준(evaluation criteria)의 타당성이란 인사고과제도와 운영과정에 대한 피고과자의 타당성 지각을 의미하는데, 여기에서 타당성이란 실제로 관찰 또는 측정하고자 하는 바를 목적에 맞도록 얼마나 충실하게 측정하였으며, 과정은 얼마나 정확하고 공정하게 운영되었는가 하는 정도를 의미한다. 이러한 평가기준은 절차적 공정성을 결정하는 주요 요인이 된다. 따라서 만약 피고과자가 인사고과제도의 절차적 공정성에 대해 문제를 제기하게 되면 인사고과결과에 대한 피고과자의 수용도는 감소하게 된다.

인사고과의 기준이 개인적 인상이나 특성에 의한 것이 아닌 개인의 업무수행과 밀접한 관련이 있고, 조직성과와 연계성이 높으며, 객관적 타당성 확보가 용이할수록 인사고과의 정확성은 높아지게 되고, 인사고과에 대한 피고과자의 만족도 높아질 수 있다(Dipboye, 1985). 또한 인사고과의 평가요소가 조직이 피고과자에게 기대하고 요구하는 사항을 구체적으로 반영하고 있다면, 개인의 행동방향을 결정하는데 중요한 정보가 됨으로써 인사고과의 유용성은 증대된다(이학중, 1992).

기존 연구에서 고과기준을 행위기준(behavioral criteria)과 양적기준(quantitative criteria)의 두 가지 범주로 구분하였는데, 이러한 기준을 규명하는 것은 고과프로세스의 성공에 매우 중요한 요소이다. 즉 고과기준이 없다면 고과프로세스에서 실현할 수 있는 동기부여의 기회가 크게 감소하기 때문이다. 그리고 만약 구성원들이 고과에 활용되는 기준을 이해하고 수용하지 못한다면, 동기부여, 만족, 몰입은 감소할 것이고, 이직은 증가할 것이다(MacKenzie et al., 1993).

한편 인사고과의 프로세스가 피고과자의 공정성 지각에 영향을 주므로 고과자는 일관성 있는 관찰을 통해 정확하고 설득력 있는 정보를 만들어내야 한다(Folger et al., 1992). 따라서 고과자가 피고과자의 업무수행과정과 결과를 충분히 관찰하지 않은 상태에서 고과를 한다면, 피고과자는 고과자가 부정확하고 불완전한 정보를 갖고 의사결정을 한다고 생각하여 인사고과의 공정성에 문제를 제기하게 된다. 또한 피고과자들이 열심히 노력했음에도 불구하고 그들이 통제할 수 없는 외부환경 때문에 목표달성이 어려웠다면, 고과자는 외부환경요인을 고려하여

평가하여야 한다. 만약 그렇지 않으면 피고과자들은 불공정한 평가를 받고 있다고 생각할 것이다. 따라서 적절한 평가기준을 사용하는 것은 구성원의 태도에 지대한 영향을 미치게 된다.

공정성 지각이 구성원의 직무태도에 미치는 영향에 대하여 실증하는 연구들이 이루어졌는데, 인사고과에서 부적절한 기준의 사용이 직무만족에 부정적인 영향을 미치며(Pettijohn et al., 2001), 인사고과의 절차 공정성의 지각이 직무만족과 조직에 대한 몰입에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다(Jawahar, 2007; Narcisse & Harcourt, 2008; Thurston & McNall, 2009). 아울러 이직의도와 관련한 연구에서 개인의 평가에 대한 타당성이 떨어지더라도 이에 대해 호의적인 태도를 가지는 직원일수록 이직의도가 낮은 것으로 나타났다(Kwak & Choi, 2015). 이상의 논의를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 1-1a : 평가기준의 타당성이 높을수록 피고과자의 직무만족은 높을 것이다.

1-1b : 평가기준의 타당성이 높을수록 피고과자의 이직의도는 낮을 것이다.

2.2.2 피드백의 적절성

효과적인 고과프로세스는 구성원에 대하여 지속적인 피드백을 요구한다. 단지 연1회만의 공식적인 피드백을 제공하는 고과 시스템은 보다 많은 결함이 있을 것이다(Locke & Latham, 1990). 즉 지속적으로 피드백을 제공할 때 고과시스템의 효율성을 제고할 수 있으며, 피드백이 구성원 참여의 원자재(raw material)가 되는 것이다. 피드백이 없다면 구성원들은 직무성과를 조정할 수 없을 뿐만 아니라 효과적인 직무행위에 대한 긍정적인 강화효과도 얻을 수 없을 것이다.

최근의 많은 연구들은 객관적이고 구체적인 피드백 제공을 통해 피고과자의 동기부여를 향상시킬 수 있고 이는 결국 조직효과성 향상에 기여 할 수 있다는 견해를 제시하고 있다. 먼저, Jaworski and Kohli(1991)는 행위기준 또는 결과기준의 고과방법이 성공을 거두기 위한 핵심적 요소는 피드백이라고 한다. 즉, 고과프로세스의 신뢰성은 활용되는 정보와 원활한 정보유통이 원천이다. 이러한 연결고리는 Larson(1984)에 의해 지지되는데, 그는 조직에서의 개인과 집단에 대한 피드백은 조직의 통제시스템의 통합적 요소이고 개인 효과성을 증대시키기 위해 사용되는 도구로서 조직의 전반적인 효과성을 증대시키는 핵심요인이라고 한다.

Behrman and Perreault(1984)는 고과피드백은 역할 모호성을 제거시키는 중요한 요소라고 주장하면서 역할 모호성이 만족과 성과 모두에 부정적으로 연계되어 있다고 한다. 따라서 고과 프로세스의 피드백을 통해서 성과에 대한 관리자의 기대가 분명해지면 모호성이 감소되고, 직무만족이 증가한다고 한다(Behrman & Perreault, 1984; Flint, 1999). 만약 구성원들이 무슨 결정권을 가지고 있고, 성취해야할 것이 무엇이며, 어떻게 판단해야 할 것인지를 모른

다면, 결정하는데 주저하게 될 것이고, 상사의 기대에 부합하기 위해 시행착오를 겪을 수도 있다. 따라서 모호성을 감소시키고, 직무만족을 향상시키는 핵심해법은 인사고과 프로세스, 특히 피드백의 적절한 활용을 통해 추구되어야 한다. Roberts et al.(1996)도 피드백을 강조하는 고과스타일은 전반적으로 구성원의 고과수용도와 연관이 있었고, 성과에 대한 카운셀링과 인사고과 인터뷰를 수행하는데 있어서 높은 유효성을 나타낸다고 하면서 피드백의 중요성에 대해 역설하고 있다.

더불어 효과적인 성과피드백이 가져야할 요건은 바로 시기적절하고, 구체적이며, 행위에 근거해야하고, 신뢰할만한 원천으로부터 제공되어야 한다(Ilgen et al., 1979). 이러한 요건이 구비될 때, 성과피드백은 구성원의 행위를 변화시키고, 직무만족과 성과를 향상시킬 수 있다(Longenecker et al., 1994). Tharenou(1995)도 피드백이 긍정적일 뿐만 아니라 구체적이고, 명확하며, 담고 있는 내용이 중요하면서도 건설적이고, 충분한 내용을 포함하고 있어야 그러한 피드백을 제공한 인사고과제도에 대한 반응(직무만족과 성과향상)이 긍정적으로 형성될 수 있다고 한다.

적절한 피드백이 구성원의 직무태도에 미치는 영향에 대하여 실증하는 연구들이 이루어졌는데, 피드백을 받지 못하는 구성원들은 직무성과의 조정이나 긍정적인 직무태도의 강화도 받지 않는 것으로 나타났다(Locke et al., 1981). 또한 효과적인 성과피드백은 구성원의 행동변화에 효과적이고(Johnson & Fawcett, 1994; Cooper et al., 1994). 직무만족과 성과를 향상시키는 것으로 나타났다(Jawahar, 2006; Kuvaas, 2010; Tharenou, 1995; Wanguri, 1995). 아울러 이직의도와 관련된 연구에서 성과에 대한 피드백의 만족도가 높은 직원일수록 이직의도가 낮은 것으로 나타났다(Jawahar, 2006). 이상의 논의를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 1-2a : 피드백의 적절성이 높을수록 피고과자의 직무만족은 높을 것이다.

1-2b : 피드백의 적절성이 높을수록 피고과자의 이직의도는 낮을 것이다.

2.2.3 보상과의 연계성

인사고과는 조직구성원의 승진, 승급, 임금결정, 배치전환, 그리고 해고 등에 대한 의사결정에 활용됨으로써 조직구성원들의 동기를 증진시킬 수 있는데, 그중에서도 임금결정에 가장 많이 활용된다(Cleveland et al., 1989). 즉 인사고과의 결과가 개인에게 매력적인 보상결정의 기준이 된다고 하면 개인은 보다 좋은 인사고과를 받으려고 노력할 것이고, 고과프로세스가 다양한 수준의 성과를 규명하기 위하여 설계된다면 그 결과는 보상에 영향을 미칠 것이다. 성과급제는 기업의 핵심이며, 구성원들은 고과프로세스와 연계된 보상을 자주 기대한다(Smithers,

1998). 만약 보상과 고과결과와의 관계가 명확하지 않다면, 구성원의 만족에 부정적으로 영향을 미치게 되며, 이는 모호성의 증대로 나타날 것이다(Ilgen & Feldman, 1983). 그런데 보상과 고과 결과가 연계된다면 고과자와 피고과자는 성과검토 과정에서 고과 프로세스를 좀 더 신중하게 판단할 것이고, 프로세스가 보상과 연관이 없을 때는 프로세스가 관료적인 관행으로 간주될 것이다(Pettijohn et al., 2001). 이러한 맥락에서 인사고과제도에서 보상과의 연계성이 강하면 강할수록 피고과자의 고과결과의 수용도가 증대되기 때문에 보상과의 연계성을 강화하는 방안이 강구되어야 한다(Howard et al., 1985).

보상과의 연계성과 직무태도의 관계에 대한 실증연구를 살펴보면, 안희탁(1994)은 12개 업종의 2,475명을 대상으로 한 인사고과에 대한 근로자의 의식조사에서 근로자들은 어떠한 형태로든 인사고과의 결과가 임금에 반영되는데 대해 긍정적인 반응을 보이는 것으로 나타났다. 따라서 구성원들의 근로의욕을 진작시키고 열심히 일해서 성과를 많이 올린 사람에게 적절한 보상이 돌아갈 수 있도록 인사고과와 임금간의 관계를 강화시켜 나가야 한다고 제언하였다. 이와 같이 보상은 구성원들의 인사고과에 대한 관심과 고과결과에 대한 수용도를 높여줄 뿐만 아니라 보상에 대한 기대심리가 자극되어 성과를 향상시키기 위한 동기마저 증진시킬 수 있다(이광희, 1995; 이덕로·김한제, 2000). 따라서 고과결과의 활용에 있어서 보상의 중요성을 간과할 수 없고 이는 고과시스템의 중요한 요소가 되는 것이다. 아울러 이직의도와 관련된 연구에서 임금에 대한 불만이 실제 이직과 유의한 관계가 있고(Muchinsky, 1993), 임금에 대한 만족이 높을 직원일수록 이직의도가 낮은 것으로 나타났다(Motowidlo, 1983). 이상의 논의를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 1-3a : 보상과의 연계성이 높을수록 피고과자의 직무만족은 높을 것이다.

1-3b : 보상과의 연계성이 높을수록 피고과자의 이직의도는 낮을 것이다.

2.2.4 참여수준

인사고과 참여란 전통적인 인사고과시스템의 역기능을 완화시켜주고, 인간적이고 윤리적인 인사관리를 위한 의사결정을 유발하는 프로세스이다(Roberts, 1992). 인사고과 참여의 전반적인 활용에 대한 메타연구를 통해서 인사고과 참여는 높은 수준의 고과만족과 수용과 같은 고과 관련 결과들과 강하게 연계되어 있다고 한다(Cawley et. al., 1998). 그러므로 인사고과 참여는 구성원의 긍정적인 태도를 유도해내는 인사고과의 특성이라 할 수 있다.

인사고과에 대한 구성원의 참여에 대한 개념적 토대는 첫째, 참여로 인해 나타나는 인지적·감성적 효과에 집중되어 있고(Bernardin & Beatty, 1984), 둘째, 고과프로세스에서 구성원의 발언을 증대하며, 셋째, 구성원들이 고과자가 활용할 수 없고 관찰할 수 없는 타당하고, 유일한

며, 적절한 고과정보와 시각을 소유하고 있다는 것(Roberts, 2003), 넷째, 인사고과시스템에서 구성원들이 구성원의 수용도를 증대시키는 프로세스를 넘어서서 주인의식을 가지게 되고, 시스템의 성공을 좌우하는 자아의 몰입을 표명할 수 있어야 한다는 것(Roberts, 1992), 다섯째, 구성원 참여가 많아지면 많아질수록 협력과 지원의 분위기가 고양된다는 것에서 나온다.

높은 수준의 참여도를 나타내는 인사고과시스템은 고과자와 구성원의 수용도 향상과 긍정적으로 연관되어있다. 또한 이러한 수용도의 향상은 고과시스템 만족과 동기부여, 생산성과 같은 결과변수에 대한 매개역할을 한다(Roberts, 1992; Cawley et al., 1998). 만약 구성원들과 고과자들이 고과시스템을 수용하지 않는다면, 고과시스템의 기술적 건전성과는 관계없이 비효과적인 시스템으로 전락할 것이다(Dailey & Kirk, 1992). 사용자의 낮은 수용도는 사용자의 동기부여 효과를 감소시키고, 저항을 불러일으키며, 형식적인 고과로 시스템으로 변질시키게 된다. 만약 사용자들이 시스템을 수용한다면 정확한 고과를 수행하는 상사들은 동기부여될 것이고, 피고과자들도 조직의 인사결정에 대해 폭넓게 수용하게 될 것이다(Folger, 1987). 만약 구성원들이 성과측정 프로세스를 잘 이해하고, 시스템의 가치지향성에 동의하며, 경영진과 성과기준에 대한 인식을 공유하고, 성과측정의 정확성에 대해 확신을 가지고 있으며, 고과자 편파가 없다고 인식한다면 구성원들은 고과시스템을 더 잘 수용하게 될 것이다(Bernardin & Beatty, 1984; Roberts, 1995).

구성원의 참여와 관련된 실증연구를 살펴보면, 구성원 참여와 목표설정, 피드백의 세 가지가 성과측정의 정확성을 향상시키고, 고과자 편파의 가능성을 감소시킨다고 한다(Roberts, 1992). 그러므로 시스템이 참여적이라면 고과프로세스는 더 타당성을 갖게 될 것이고, 유용성과 타당성을 갖춘 정보를 제공하게 될 것이다. Giles and Mossholder(1990)는 참여수준이 고과만족, 고과시스템 만족, 직무만족과 유의한 정(+)의 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 또한 Roberts (2003)는 구성원의 인사고과 참여가 내재적 동기를 유발하고, 고과프로세스에서 구성원의 발언권을 증대시키며, 인사고과정보의 질과 양이 증가하게 되고 좀 더 타당한 고과가 이루어지도록 하며, 더욱이 수용도를 높일 뿐만 아니라 주인의식을 심어주고 협력과 지원의 분위기를 고양한다고 한다. Folger(1987)도 구성원의 참여는 구성원의 의견과 일치하지 않는 고과결과, 문서화된 기준, 피드백 등에 대해 반박할 수 있는 힘을 실어준다고 하고 있다. Nathan et al.(1991)의 연구에서도 인사고과프로세스에 대한 참여기회가 많았던 피고과자의 인사고과 후의 성과가 인사고과 전보다 유의하게 향상되었고, 고과검토에 대한 구성원의 참여기회가 직무만족과 정(+)의 상관관계가 있는 것으로 나타났다. Thomas and Bretz(1994)는 참여적 고과시스템은 관리자들에 의해 적절하다고 인식되는 고과기준을 선택할 수 있기 때문에 유용하다고 하며, 여러 연구자들도 구성원 참여의 증대는 만족도를 증가시킬 뿐만 아니라 고과에 대한 공정성의 지각도 높인다고 한다(Greenberg, 1986; Latham, Skarlicki, Irvine, & Siegel, 1993). 또한 Wanguri

(1995)는 고과시스템에 참여하는 구성원들의 의견이 고과시스템 자체의 신뢰성과 타당성 보다 더 중요한 시스템 효과성의 결정요인이라고 한다. 아울러 이직이도와 관련된 연구에서 직원 스스로의 핵심적인 자기평가나 능력개발을 위한 피드백은 이직의도를 감소시키는 것으로 나타났다(Joo, Hahn, & Peterson, 2015). 이상의 논의를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 1-4a : 고과과정에 대한 참여수준이 높을수록 피고과자의 직무만족은 높을 것이다.

1-4b : 고과과정에 대한 참여수준이 높을수록 피고과자의 이직의도는 낮을 것이다.

2.3 지각된 시스템 지식의 조절효과

인사고과 프로세스에 대한 이론적 이해의 부족(Ilgen, 1993)과 인사고과에 대한 불만족(Meyer, 1991)이 상존하기 때문에, 인사고과 연구자들은 연구초점의 전환을 모색했다. Folger, Konovsky and Cropanzano(1992)는 이와 관련하여 인사고과에 대한 정당한 절차 접근법(due process approach)이 구성원들에게 인사고과 시스템이 공정하고 정당하게 인식될 수 있는 일반적인 틀을 제공한다고 한다. 그들은 이런 유형의 접근법이 시스템에 내재된 정치적 갈등을 효과적으로 해결할 수 있다고 한다. 이와 같은 배경 하에 정당한 절차적 접근법은 인사고과를 조직상황에서 발생하는 상호관계적 프로세스라기보다는 개인의 성과를 측정하는 '테스트(test)'로 보는 전통적 관점의 한계를 극복하기 위해 발전되어 왔다.

Williams and Levy(2000; 1998)는 지각된 인사고과시스템 지식이란 '구성원들이 전반적인 조직의 인사고과의 역할을 이해하고, 그들이 조직을 어떻게 바라보고 있는지, 특히 조직이 고과 프로세스를 어떻게 결정하는가에 대한 매우 중요한 개념으로 고과프로세스가 운용되는 방식과 전체적인 고과프로세스의 목표, 그리고 고과시스템의 목적을 각 개인이 이해하는 정도'라고 정의하면서, 바로 공정한 청취가 구성원들에게 의사결정프로세스에서 사용되는 표준과 기준을 인식시키는 하나의 방법으로 사용될 수 있음을 제기한 Folger et al.(1992)의 견해와 맥을 같이 하기 위해 개발된 개념이라고 한다. 이들은 원래 자기평가의 정확성을 결정하는데 있어서 인사고과 시스템에 대한 지식의 역할에 초점을 두고, 지각된 인사고과시스템 지식이 단순히 본인평가와 상사평가의 정확성을 증대시키는 것보다 더 많은 함의를 주는 이점을 제공할 것이라고 했다. 즉 PSK가 인사고과 피드백과 중요한 직무태도들에 대한 반응에 영향을 줄 것이라면서 PSK의 다양한 효과를 입증하였다.

Dobbins et al.(1990)은 고과만족에 대한 상황론적 접근법을 제안하면서 고과시스템의 효과성은 조직변수와 고과특성간의 조화에 달려있다고 주장하였다. 또한 Giles and Mossholder (1990)도 고과시스템의 복잡성의 정도와 시스템이 운용되는 방식이 고과시스템의 만족과 강하게 연관되어 있다고 증명하였다. 이러한 이론적·실증적 연구들은 고과반응에 대해 성과측정

그 자체 외에도 다른 많은 원인들이 있음을 보여 주고 있으며, 이러한 맥락에서 잠재적으로 중요한 피드백 반응의 예측치로서 PSK를 조사하고 있다.

연구자들은 비록 상사와 부하 모두 고과프로세스에 대해 불만이 있겠지만(Meyer, 1991), 상사가 구성원보다 더 고과시스템에 대해 만족한다고 하면서(Mount, 1983; Pooyan & Eberhardt, 1989), 이런 차이가 조직에서의 개인의 역할에 따른 인사고과 시스템과 관련된 정보와 지식의 다양한 수준의 함수일 것이라고 추측한다. 즉 PSK가 고과프로세스에 대한 정보의 양을 어느 정도 지각하는가를 측정하는 것이므로 고과 반응과 연관되어있다고 주장한다. 결론적으로 PSK는 고과 피드백 반응의 중요한 예측치가 될 것이고 PSK가 높은 구성원일수록 긍정적인 반응을 할 것이다(Williams & Levy, 1998).

Levy and Williams(1998)는 직무만족과 조직몰입은 인사고과 프로세스의 영향을 받을 것이라고 한다. 즉 인사고과 프로세스의 지각이 구성원의 태도와 행위에 전이효과(carry over)를 나타낸다고 하고 있다. 이들이 이러한 결론은 도출한 배경은 다음과 같다. 피드백 반응에 대한 Fedor and Buckley(1991)의 모델은 고과 피드백이 구성원의 작업관련 태도에 영향을 미친다고 하고, Murphy and Cleveland(1995)도 구성원들이 받는 고과와 피드백의 질이 그들이 개발하는 조직과 인적자원 시스템의 지각에 중요한 역할을 한다고 한다. 특히 Murphy and Cleveland(1995)는 피드백이 주어지는 방식이나 프로세스가 조직공정성의 지각과 조직몰입과 같은 직무태도에 중요한 영향을 미친다고 주장한다.

여기에는 몇 가지 한계가 있는데, Pearce and Porter(1986)는 상사의 성과평가가 구성원의 조직몰입 수준에 직접적인 영향을 미친다고 한다. 비록 그들이 직무만족이다 조직몰입을 측정한 것은 아니나, Dobbins et al.(1990)은 고과의 참여나 만족의 수준이 역말 모호성이나 역할갈등과 같은 일반적인 조직변수와 더 연관되어 있다고 입증하였다. 더욱이 Giles and Mossholder (1990)는 인사고과 시스템의 지각된 복잡성이 구성원의 고과만족 수준과 매우 연관되어 있다고 보고했다. 따라서 피드백뿐만 아니라 PSK도 직무만족에 영향을 미치며, PSK가 높을수록 직무만족 수준이 높아진다고 할 수 있다고 주장하면서 이를 입증하였다(Williams & Levy, 2000; 1998).

본 연구에서도 마찬가지로 이러한 메커니즘을 토대로 한다. 즉, 구성원들이 고과의 정확성이나 공정성을 판단하는 근거가 되는 것을 바로 인사고과시스템에 대해 구성원들이 얼마나 그 목적이나 프로세스에 대해 알고 있느냐가 중요한 판단기준이 될 것이기 때문이다. 따라서 PSK가 구성원의 직무태도에 영향을 미칠 수 있음을 검증해 보는 것은 인사고과 프로세스의 개선을 위해 중요한 의미를 제공해 줄 수 있다. 이상의 논의를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 2 : PSK는 인사고과 특성 지각과 구성원의 직무태도 간의 관계를 조절할 것이다.

2-1a : PSK에 대한 지각수준이 높을수록 평가기준의 타당성에 따른 구성원의 직무만족은 증가할 것이다.

- 2-1b : PSK에 대한 지각수준이 높을수록 평가기준의 타당성에 따른 구성원의 이직의도는 감소할 것이다.
- 2-2a : PSK에 대한 지각수준이 높을수록 피드백의 절절성에 따른 구성원의 직무만족은 증가할 것이다.
- 2-2b : PSK에 대한 지각수준이 높을수록 피드백의 적절성에 따른 구성원의 이직의도는 감소할 것이다.
- 2-3a : PSK에 대한 지각수준이 높을수록 보상과의 연계성에 따른 구성원의 직무만족은 증가할 것이다.
- 2-3b : PSK에 대한 지각수준이 높을수록 보상과의 연계성에 따른 구성원의 이직의도는 감소할 것이다.
- 2-4a : PSK에 대한 지각수준이 높을수록 고과참여수준에 따른 구성원의 직무만족은 증가할 것이다.
- 2-4b : PSK에 대한 지각수준이 높을수록 고과참여수준에 따른 구성원의 이직의도는 감소할 것이다.

III. 연구방법

3.1 자료수집 및 표본

본 연구의 설문지는 총 7개 기업의 구성원 300명을 대상으로 배포하여, 178부가 회수되었으며(회수율 : 59.3%), 이중에 불성실한 답변을 보인 16부를 제외한 총 162부를 분석대상으로 삼았다. 설문회수율이 저조한 이유는 조사기간이 기업들의 인사고과기간이기 때문에 설문을 기피하였을 것으로 판단된다. 설문에 응답한 표본의 특성을 기업별로 분류한 결과는 다음의 <표 1>과 같다.

먼저 성별에 따른 구성을 보면, 전체포본 중 남성의 수가 110명으로 67.9%이었으며, 여성은 52명으로 32.1%이었다. 연령별로는 31세 이상 35세 이하가 37.7%로 가장 많았고, 26세 이상 30세 이하가 25.9%이었으며, 그 다음으로 36세 이상 40세 이하가 17.3% 순이었다. 근속년수에 따른 분포는 1년 이상 2년 이하가 36.4%로 가장 많았으며, 다음으로 3년 이상 5년 이하가 24.1%이었고, 다음은 1년 미만으로 15.4%순이었다. 직종에 따른 분포는 마케팅 및 영업직이 전체의 30.2%로 가장 많았으며, 그 다음으로 기술직이 22.2%이었고, 다음으로 사무관리직 및 연구개발직이 각각 21%로 많았다.

〈표 1〉 표본의 특성

구분		빈도	비율(%)	구분		빈도	비율(%)
성별	남	110	67.9	연령	20~25세	14	8.6
	여	52	32.1		26~30세	42	25.9
	계	162	100		31~35세	61	37.7
			36~40세		28	17.3	
			40세 이상		17	10.5	
			계		162	100	
근속 년수	1년 미만	25	15.4	직종	사무관리직	34	21.0
	1~2년	59	36.4		마케팅/영업직	49	30.2
	3~5년	39	24.1		생산직	3	1.9
	6~10년	15	9.3		기술직	36	22.2
	11~15년	18	11.1		연구개발직	34	21.0
	16~20년	6	3.7		기타	6	3.7
	계	162	100		계	162	100

3.2 변수의 조작적 정의와 측정

3.2.1 평가기준의 타당성

평가기준의 타당성이란 인사고과제도의 운영과정에 대한 피고과자의 적절성 지각을 의미하는데, 여기에서 실제로 관찰 또는 측정하고자 하는 바를 목적에 맞게 얼마나 충실하게 측정하였으며, 과정은 얼마나 정확하고 공정하게 운영되었는가 하는 정도를 의미하는 지표의 일환으로 파악될 수 있다. 따라서 본 연구에서는 평가기준의 타당성을 인사고과시 피고과자가 자신이 성취한 업적, 업무관련행위, 자신이 보유한 기술과 능력, 그리고 미리 설정된 목표의 의해 평가를 받는지에 대한 전반적 인식의 정도(Nathan et al., 1991)라고 정의하고, Nathan et al. (1991)의 4문항을 사용하여 리커트식 7점 척도로 측정하였다. 문항의 예를 제시하면, ‘나는 업무와 관련된 사항에 의해 평가 받는다’ 등이다.

3.2.2 피드백 적절성

피드백 적절성은 피고과자에게 제공되는 피드백이 긍정적일 뿐만 아니라 구체적이고 명확하

며, 시기적절하고, 행위에 근거해야 하며, 내용이 중요하고 건설적이고, 긍정적인 내용을 충분히 포함하고 있는가에 대한 인식의 정도라고 정의하고, Tharenou(1995)의 7문항을 사용하여 리커트식 7점 척도로 측정하였다. 문항의 예를 제시하면, '나에게 제공된 피드백의 내용은 명확하다' 등이다.

3.2.3 보상과의 연계성

인사고과 결과는 구성원의 임금, 승진, 승급, 배치전환, 그리고 해고 등에 관한 의사결정에 활용되는데, 이중에서도 임금결정에 가장 많이 활용된다(Cleveland, Murphy, & Williams, 1989). 즉 보상과 연계됨을 의미한다. 따라서 본 연구에서는 보상과의 연계성이란 피고과자에 대한 인사고과의 결과가 임금, 승진, 교육훈련, 전출, 승급 등의 보상관리에 얼마나 직·간접적으로 활용되고 있는지에 대한 피고과자의 지각정도로 정의하며, Dorfman et al.(1986)의 3문항을 사용하여 리커트식 7점 척도로 측정하였다. 문항의 예를 제시하면, '우리 회사의 승진이나 진급은 인사고과 결과에 따라 크게 좌우된다' 등이다.

3.2.4 참여수준

참여수준에 대한 정의는 피고과자가 미래의 목표, 고과, 과업할당 등에 영향을 미치는 정도와 고과기간 중 고과자와 토의할 수 있는 정도, 자신의 의견을 말할 수 있는 정도라고 할 수 있다(Nathan et al., 1991). 따라서 본 연구에서는 참여수준이란 인사고과시 피고과자가 자기 입장을 표명하거나, 향후 업무수행내용 및 방법에 영향을 미칠 수 있거나, 인사고과 결과에 대해 소명할 수 있는 기회에 대한 인식의 정도로 정의하고, Dipboye and de Pontbriand (1981)의 4문항을 사용하여 리커트식 7점 척도로 측정하였다. 문항의 예를 제시하면, '나는 개인목표설정과 평가받는 항목에 대한 나의 입장을 표명할 기회가 있었다' 등이다.

3.2.5 지각된 시스템 지식

PSK란 구성원들이 조직의 전반적인 인사고과의 역할을 이해하고, 그들이 조직을 어떻게 바라보고, 특히 조직이 고과프로세스를 어떻게 결정하는가에 대한 개념으로서, 고과프로세스가 운용되는 방식과 전체적인 고과프로세스의 목표, 그리고 고과시스템의 목적을 각 개인이 이해하는데 정도라고 할 수 있다(Levy & Williams, 1998). 따라서 본 연구에서는 PSK란 각 개인이 인사고과시스템의 목적과 고과프로세스의 운용원리, 그리고 고과프로세스의 전반적인 목표를 이해하는 정도라고 정의하고, Williams and Nevy(1992)의 11문항을 사용하여 리커트식 7

점 척도로 측정하였다. 문항의 예를 제시하면, ‘나는 우리 회사에서 시행하고 있는 인사고과 시스템에 대해 잘 이해하고 있다’ 등이다.

3.2.6 직무만족

본 연구에서 직무만족이란 개인이 직무에 대하여 가지고 있는 태도로서, 직무와 관련하여 발생하는 유쾌하고 긍정적인 정서상태를 의미한다. 본 연구에 사용된 설문은 일반적인 직무만족 상태를 묻는 설문항목으로 Tymon(1988)의 8개 항목을 사용하여 리커트식 7점 척도로 측정하였다. 문항의 예를 제시하면, ‘나는 내가 수행하는 직무에 대해 전반적으로 만족하고 있다’ 등이다.

3.2.7 이직의도

이직의도란 직접적인 행위가 아닌 조직을 떠나고자 하는 심리적인 상태를 의미하는 것이며 조직으로부터 현재 금전적 보상을 받고 있는 개인이 자신에게 있어서 현 조직보다 더 나은 조직을 구하고자 하는 목적으로 타조직이나 타조직원을 비교하여 대체안을 평가하고 결정하는 의도이다. 본 연구에서는 이직의도를 “조직구성원이 자신의 소속된 부서에서 직무를 계속 수행하면 개인의 목표달성에 이르기 어렵다고 지각되어 직무를 이탈하려는 심리상태”로 정의한다. 본 연구에 사용된 설문은 Meyer et al.(1993)의 4개 항목을 사용하여 리커트식 7점 척도로 측정하였다. 문항의 예를 제시하면, ‘나는 현재 다른 직장으로 옮기려고 알아보고 있다’ 등이다.

3.3. 검증방법

본 연구에서는 실증분석을 위해 우선 표본의 특성을 알아보고, 기초통계 자료를 얻기 위해 빈도분석을 실시하였고, 측정항목의 신뢰성을 측정하기 위해 신뢰도 분석을 통한 Cronbach's α 값을 알아보았고, 또한 각 변수들의 타당성을 검증하기 위해 요인분석을 실시하였다. 다음으로 본 연구의 가설을 검증하기 위한 과정으로 먼저 변수들 간의 관계를 알아보기 위해 상관관계 분석을 실시하였고, 변수들 간의 인과관계를 검증하기 위하여 위계적 회귀분석을 사용하였다.

IV. 연구결과

4.1 측정도구의 신뢰도 및 타당도 검증

본 연구에 사용된 측정도구의 측정결과가 어느 정도 일관성 있게 측정되었는지를 살펴보기 위해 신뢰성 검증을 실시하였다. <표 2>에서는 측정도구들의 신뢰도 계수를 제시하였다.

<표 2> 측정도구의 신뢰도

측정변수	문항수	신뢰도계수(α)
인사고과특성 지각		
평가기준의 타당성	4	.9117
피드백 적절성	7	.9661
보상과의 연계성	3	.8551
참여수준	4	.9495
지각된 시스템 지식	11	.8934
피고과자의 태도		
직무만족	8	.9292
이직의도	4	.9137

인사고과특성 지각 변수의 경우에는 신뢰도 계수가 .85 이상, 지각된 시스템 지식 변수의 경우에는 .89 이상, 피고과자의 태도 변수의 경우에는 .91 이상의 높은 신뢰도 계수를 보여주고 있다. 요인분석 후, 신뢰도 분석을 통해 확인된 측정도구의 신뢰도 계수는 모두 .85 이상의 값을 나타내고 있고, 기존의 연구에서 입증된 것과 같이 신뢰도에서 차이가 없음을 보여주고 있다.

여러 다양한 측정도구로 구성된 모형의 측정항목의 타당성을 확인하기 위해 각 구성 항목 내 일관성과 측정 모형의 구성 타당도를 검증하였다. 제안된 측정 모형과 데이터 사이의 적합성을 통계적으로 검증함으로써 요인 구조와 지정된 요인 하층의 적절성을 예측하기 위해 전체적인 확인적 요인분석(CFA)을 실시하였다. 각 잠재변수와 측정 항목 간의 모든 요인 하층의 계산 결과는 다음의 <표 3>과 같다.

이 연구에 사용된 모형의 적합도 지수는 다음과 같고 대체로 양호한 것으로 나타났다($\chi^2 = 625.73[264]$, RMSEA = .936, NFI = .944, NNFI = .052, SRMR = 0.5). 따라서 확인적 요인분석 결과를 통해 측정도구와 모형에 대한 구성타당도를 확인하였다.

〈표 3〉 모형 적합도 지수

χ^2	df	χ^2/df	RMSEA	NFI	NNFI	SRMR
625.73	264	2.37	.936	.944	.052	.05

** p<.01

4.2 가설 검증

4.2.1 상관관계 분석

〈표 4〉는 가설검증에 앞서서 이 연구에서 사용되는 변수들의 평균, 표준편차 및 변수들 간의 상관관계를 분석한 것이다. 모든 독립변수와 조절변수, 그리고 종속변수들 간에 .05내에서 아주 유의한 관계가 나타났다. 특이한 점은 가설에서 제시했듯이 이직의도는 다른 여타의 모든 변수들과 음(-)의 상관관계가 나타났다는 점이다. 즉 평가기준의 타당성, 피드백의 적절성, 보상의 연계성, 고과에의 참여수준 등 모든 독립변수들은 종속변수인 직무만족과는 정(+)의 상관관계를 보이는 반면, 이직의도와는 부(-)의 상관관계를 보이고 있다. 그리고 조절변수인 지각된 시스템 지식과는 정(+)의 상관관계를 보이고 있다.

〈표 4〉 변수들의 평균, 표준편차, 상관관계 분석결과^a

변 수	평균	표준편차	1	2	3	4	5	6	7	8
1. 평가기준 타당성	5.56	.6221								
2. 피드백 적절성	5.49	.6595	.59**							
3. 보상 연계성	5.94	.5894	.31**	.44**						
4. 참여수준	5.90	.5863	.65**	.70**	.42**					
5. 지각된 시스템 지식	5.47	.6960	.46**	.62**	.46**	.63**				
6. 직무만족	5.42	.5784	.53**	.55**	.43**	.60**	.41**			
7. 이직의도	4.17	.5387	-.47**	-.44**	-.35**	-.56**	-.38**	-.61**		
8. 연령	2.36	.5163	-.04**	.16**	.13**	.05**	.01**	.28**	.18**	
9. 성별	3.06	.7557	-.12**	.02**	.05**	.05**	.02**	.14**	.15**	.21**

^a * p<.05, ** p<.01, N=153, two-tailed test

4.2.2 인사고과 특성 지각과 피고과자의 직무태도의 관계

먼저 피고과자의 직무태도로서 직무만족과 이직의도를 종속변수로 하여 인사고과특성에 대한 지각과 이들과의 관계를 검증하였다. 분석결과, 직무만족을 종속변수로 하고, 인사고과의 특성에 대한 지각의 네 가지 변수(평가기준의 타당성, 피드백의 적절성, 고과결과의 보상과의 연계성, 고과프로세스에 대한 참여수준)를 독립변수로 하는 회귀식은 매우 유의한 것으로 나타났고, β 값이 정(+)으로 나타났기 때문에 인사고과의 특성에 대한 지각은 직무만족에 정(+)의 영향을 미침을 알 수 있다.

<표 5> 평가기준 타당성과 피고과자의 직무태도의 관계 분석결과^a

독립변수	직무만족		이직의도	
	모형1	모형2	모형3	모형4
연령	.05***	.05***	-.03***	-.05***
성별	.03***	.06***	.07***	.06***
평가기준 타당성		.46***		-.36***
R ²	.29***	.39***	.25***	.34***
ΔR^2	.00***	.10***	.02***	.09***
F	1.87***	8.01***	.67***	6.65***

^a * p<.05, ** p<0.01, *** p<.001, N=162

먼저 <표 5>는 평가기준의 타당성과 피고과자의 직무태도의 관계를 보여주고 있는데, 평가기준의 타당성이 직무만족에 미치는 영향에 대한 검증결과를 살펴보면, 모형 2에서 평가기준의 타당성을 포함하여 회귀분석을 실시하였는데, 회귀계수가 .46(p<.001)로 통계적으로 유의하며, 직무만족에 대한 변량을 유의하게 설명하였다(R²= .39, p<.001). 통제변수의 효과를 제외한 평가기준의 타당성의 효과를 확인하면, ΔR^2 값이 .10로 유의한 변화를 보여주고 있고, 모형도 통계적으로 적합하였다(F= 8.01, p<.001). 이러한 결과로부터 평가기준의 타당성이 높을수록 직무만족이 높다는 것을 알 수 있다. 따라서 가설 1-1a는 지지되었다.

평가기준의 타당성이 이직의도에 미치는 영향에 대한 검증 결과를 살펴보면, 모형 4에서 평가기준의 타당성을 포함하여 회귀분석을 실시하였는데, 회귀계수가 -.36(p<.001)로 통계적으로 유의하며, 이직의도에 대한 변량을 유의하게 설명하였다(R²= .34, p<.001). 통제변수의 효과를 제외한 평가기준의 타당성의 효과를 확인하면, ΔR^2 값이 .09로 유의한 변화를 보여주고 있고, 모형도 통계적으로 적합하였다(F= 6.65, p<.001). 이러한 결과로부터 평가기준의 타당성이 높을수록 이직의도는 낮다는 것을 알 수 있다. 따라서 가설 1-1b는 지지되었다.

〈표 6〉 피드백 적절성과 피고과자의 직무태도의 관계 분석결과^a

독립변수	직무만족		이직의도	
	모형1	모형2	모형3	모형4
연령	.04***	.06***	-.04***	-.05***
성별	.05***	.05***	.06***	.06***
피드백 적절성		.49***		-.35***
R ²	.31***	.38***	.27***	.32***
ΔR ²	.00***	.07***	.02***	.05***
F	1.02***	7.69***	.72***	5.98***

^a * p<.05, ** p<0.01, *** p<.001, N=162

두 번째로 〈표 6〉은 피드백의 적절성과 피고과자의 직무태도의 관계를 보여주고 있는데, 피드백의 적절성이 직무만족에 미치는 영향에 대한 검증 결과를 살펴보면, 모형 2에서 피드백의 적절성을 포함하여 회귀분석을 실시하였는데, 회귀계수가 .49(p<.001)로 통계적으로 유의하며, 직무만족에 대한 변량을 유의하게 설명하였다(R²= .38, p<.001). 통제변수의 효과를 제외한 피드백의 적절성의 효과를 확인하면, ΔR²값이 .07로 유의한 변화를 보여주고 있고, 모형도 통계적으로 적합하였다(F= 7.69, p<.001). 이러한 결과로부터 피드백의 적절성이 높을수록 직무만족이 높다는 것을 알 수 있다. 따라서 가설 1-2a는 지지되었다.

피드백의 적절성이 이직의도에 미치는 영향에 대한 검증 결과를 살펴보면, 모형 4에서 피드백의 적절성을 포함하여 회귀분석을 실시하였는데, 회귀계수가 -.35(p<.001)로 통계적으로 유의하며, 이직의도에 대한 변량을 유의하게 설명하였다(R²= .32, p<.001). 통제변수의 효과를 제외한 피드백의 적절성의 효과를 확인하면, ΔR²값이 .05로 유의한 변화를 보여주고 있고, 모형도 통계적으로 적합하였다(F= 5.98, p<.001). 이러한 결과로부터 피드백의 적절성이 높을수록 이직의도가 낮다는 것을 알 수 있다. 따라서 가설 1-2b는 지지되었다.

세 번째로 〈표 7〉은 보상 연계성과 피고과자의 직무태도의 관계를 보여주고 있는데, 보상과의 연계성이 직무만족에 미치는 영향에 대한 검증 결과를 살펴보면, 모형 2에서 보상과의 연계성을 포함하여 회귀분석을 실시하였는데, 회귀계수가 .35(p<.001)로 통계적으로 유의하며, 직무만족에 대한 변량을 유의하게 설명하였다(R²= .31, p<.001). 통제변수의 효과를 제외한 보상과의 연계성의 효과를 확인하면, ΔR²값이 .09로 유의한 변화를 보여주고 있고, 모형도 통계적으로 적합하였다(F= 5.64, p<.001). 이러한 결과로부터 보상과의 연계성이 높을수록 직무만족이 높다는 것을 알 수 있다. 따라서 가설 1-3a는 지지되었다.

〈표 7〉 보상 연계성과 피고과자의 직무태도의 관계 분석결과^a

독립변수	직무만족		이직의도	
	모형1	모형2	모형3	모형4
연령	.05***	.05***	-.05***	-.05***
성별	.03***	.06***	.05***	.07***
보상 연계성		.35***		-.28***
R ²	.22***	.31***	.19***	.30***
ΔR ²	.00***	.09***	.02***	.11***
F	.95***	5.64***	.56***	5.37***

^a * p<.05, ** p<0.01, *** p<.001, N=162

보상과의 연계성이 이직의도에 미치는 영향에 대한 검증 결과를 살펴보면, 모형 4에서 보상과의 연계성을 포함하여 회귀분석을 실시하였는데, 회귀계수가 -.28(p<.001)로 통계적으로 유의하며, 이직의도에 대한 변량을 유의하게 설명하였다(R²= .30, p<.001). 통제변수의 효과를 제외한 보상과의 연계성의 효과를 확인하면, ΔR²값이 .11로 유의한 변화를 보여주고 있고, 모형도 통계적으로 적합하였다(F= 5.37, p<.001). 이러한 결과로부터 보상과의 연계성이 높을수록 이직의도가 낮다는 것을 알 수 있다. 따라서 가설 1-3b는 지지되었다.

〈표 8〉 참여수준과 피고과자의 직무태도의 관계 분석결과^a

독립변수	직무만족		이직의도	
	모형1	모형2	모형3	모형4
연령	.03***	.06***	-.06***	-.07***
성별	.04***	.05***	.04***	.06***
참여수준		.55***		-.46***
R ²	.39***	.44***	.37***	.40***
ΔR ²	.00***	.05***	.02***	.03***
F	.99***	9.91***	.53***	8.27***

^a * p<.05, ** p<0.01, *** p<.001, N=162

네 번째로 〈표 8〉은 참여수준과 피고과자의 직무태도의 관계를 보여주고 있는데, 참여수준이 직무만족에 미치는 영향에 대한 검증 결과를 살펴보면, 모형 2에서 참여수준을 포함하여 회귀

분석을 실시하였는데, 회귀계수가 .55($p < .001$)로 통계적으로 유의하며, 직무만족에 대한 변량을 유의하게 설명하였다($R^2 = .44$, $p < .001$). 통제변수의 효과를 제외한 참여수준의 효과를 확인하면, ΔR^2 값이 .05로 유의한 변화를 보여주고 있고, 모형도 통계적으로 적합하였다($F = 9.91$, $p < .001$). 이러한 결과로부터 참여수준이 높을수록 직무만족이 높다는 것을 알 수 있다. 따라서 가설 1-4a는 지지되었다.

참여수준이 이직의도에 미치는 영향에 대한 검증 결과를 살펴보면, 모형 4에서 참여수준을 포함하여 회귀분석을 실시하였는데, 회귀계수가 $-.46$ ($p < .001$)로 통계적으로 유의하며, 이직의도에 대한 변량을 유의하게 설명하였다($R^2 = .40$, $p < .001$). 통제변수의 효과를 제외한 참여수준의 효과를 확인하면, ΔR^2 값이 .03으로 유의한 변화를 보여주고 있고, 모형도 통계적으로 적합하였다($F = 8.27$, $p < .001$). 이러한 결과로부터 참여수준이 높을수록 이직의도가 낮다는 것을 알 수 있다. 따라서 가설 1-4b는 지지되었다.

4.2.3 인사고과 특성 지각과 피고과자의 직무태도의 관계에 대한 PSK의 조절효과

〈표 9〉 평가기준 타당성과 피고과자의 직무태도 간의 PSK 조절효과 분석결과^a

구 분	직무만족			이직의도		
	모형1	모형2	모형3	모형4	모형5	모형6
연령	.03	.05	3.03	-.05	-.06	-.05
성별	.07	.06	3.05	.03	.05	3.07
평가기준 타당성		.42***	-.08***		-.30***	-.15***
PSK		.11***	-.60***		-.15***	-.31***
평가기준 타당성 × PSK			1.09***			-.15***
R ²	.39	.40	.44	.35	.36	.36
ΔR^2		.01	.04		.01	.00
F	8.014***	7.593***	8.286***	6.652***	6.461***	5.959***

^a * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$, N=162

먼저 〈표 9〉는 평가기준 타당성과 피고과자의 직무태도 간의 지각된 시스템 지식의 조절효과를 보여주고 있다. 평가기준 타당성과 직무만족과의 관계에 대한 지각된 시스템 지식의 조절효과를 살펴보면, 모형 3은 평가기준 타당성과 지각된 시스템 지식의 상호작용을 포함한 회귀분석의 결과인데, 회귀계수가 1.09($p < .001$)로 통계적으로 유의하며, 평가기준 타당성과 지각된 시스템 지식의 상호작용에 대한 변량을 유의하게 설명하였다($R^2 = .44$, $p < .001$). 통제변수를 제

위한 이들의 상호작용 효과도 ΔR^2 값이 .04로 유의하며, 모형도 통계적으로 적합하였다($F=8.286, p<.001$). 이러한 결과로부터 평가기준 타당성과 직무만족의 관계에 대하여 지각된 시스템 지식이 조절 작용을 한다는 것을 알 수 있다. 따라서 가설 2-1a는 지지되었다.

다음으로 평가기준 타당성과 이직의도와의 관계에 대한 지각된 시스템 지식의 조절효과를 살펴보면, 모형 6은 평가기준 타당성과 지각된 시스템 지식의 상호작용을 포함한 회귀분석의 결과인데, 회귀계수가 -.15로 통계적으로 유의하지 않으며, 평가기준 타당성과 지각된 시스템 지식의 상호작용에 대한 변량도 유의하지 않았다($R^2 = .36, n.s.$). 통제변수를 제외한 이들의 상호작용 효과도 ΔR^2 값이 .00으로 유의하지 않으며, 모형도 통계적으로 적합하지 않았다. 이러한 결과로부터 평가기준 타당성과 이직의도의 관계에 대하여 지각된 시스템 지식의 조절효과는 유의하지 않은 것을 알 수 있다. 따라서 가설 2-1b는 지지되지 않았다.

〈표 10〉 피드백 적절성과 피고과자의 직무태도 간의 PSK 조절효과 분석결과^a

구 분	직무만족			이직의도		
	모형1	모형2	모형3	모형4	모형5	모형6
연령	.04	.04	3.07	-.03	-.03	-.05
성별	.05	.05	3.06	.04	.03	3.06
피드백 적절성		.46	-.15		-.28***	-.38***
PSK		.08*	-.39*		-.15***	-.22***
피드백 적절성 × PSK			1.02***			.17***
R ²	.38	.39	.43	.32	.33	.33
ΔR^2		.01	.04		.01	.00
F	7.696***	7.147***	7.841***	5.984***	5.780***	5.358***

^a * p<.05, ** p<.01, *** p<.001, N=162

두 번째, 〈표 10〉은 피드백 적절성과 피고과자의 직무태도 간의 지각된 시스템 지식의 조절 효과를 보여주고 있다. 피드백의 적절성과 직무만족과의 관계에 대한 지각된 시스템 지식의 조절효과를 살펴보면, 모형 3은 피드백의 적절성과 지각된 시스템 지식의 상호작용을 포함한 회귀분석의 결과인데, 회귀계수가 1.02($p<.001$)로 통계적으로 유의하며, 피드백의 적절성과 지각된 시스템 지식의 상호작용에 대한 변량을 유의하게 설명하였다($R^2 = .43, p<.001$). 통제변수를 제외한 이들의 상호작용 효과도 ΔR^2 값이 .04로 유의하며, 모형도 통계적으로 적합하였다($F=7.841, p<.001$). 이러한 결과로부터 피드백의 적절성과 직무만족의 관계에 대하여 지각된 시스템 지식이 조절 작용을 한다는 것을 알 수 있다. 따라서 가설 2-2a는 지지되었다.

다음으로 피드백의 적절성과 이직의도와의 관계에 대한 지각된 시스템 지식의 조절효과를 살펴보면, 모형 6은 피드백의 적절성과 지각된 시스템 지식의 상호작용을 포함한 회귀분석의 결과인데, 회귀계수가 .17로 통계적으로 유의하지 않으며, 피드백의 적절성과 지각된 시스템 지식의 상호작용에 대한 변량도 유의하지 않았다($R^2 = .33$, n.s.). 통제변수를 제외한 이들의 상호작용 효과도 ΔR^2 값이 .00으로 유의하지 않으며, 모형도 통계적으로 적합하지 않았다. 이러한 결과로부터 피드백의 적절성과 이직의도의 관계에 대하여 지각된 시스템 지식의 조절효과는 유의하지 않은 것을 알 수 있다. 따라서 가설 2-2b는 지지되지 않았다.

〈표 11〉 보상 연계성과 피고과자의 직무태도 간의 PSK 조절효과 분석결과^a

구 분	직무만족			이직의도		
	모형1	모형2	모형3	모형4	모형5	모형6
연령	.05	.05	3.06	-.07	-.08	-.06
성별	.06	.04	3.07	.05	.05	3.07
보상 연계성		.28***	-.06***		-.21***	-.19***
PSK		.18***	-.20***		-.20***	-.18***
보상 연계성 × PSK			.66***			-.03***
R ²	.31	.33	.35	.30	.32	.32
ΔR^2		.02	.02		.02	.00
F	5.641***	5.684***	5.671***	5.373***	5.513***	5.085***

^a * p<.05, ** p<.01, *** p<.001, N=162

세 번째, 〈표 11〉은 보상 연계성과 피고과자의 직무태도 간의 지각된 시스템 지식의 조절효과를 보여주고 있다. 보상과의 연계성과 직무만족과의 관계에 대한 지각된 시스템 지식의 조절효과를 살펴보면, 모형 3은 보상과의 연계성과 지각된 시스템 지식의 상호작용을 포함한 회귀분석의 결과인데, 회귀계수가 .66(p<.001)로 통계적으로 유의하며, 보상과의 연계성과 지각된 시스템 지식의 상호작용에 대한 변량을 유의하게 설명하였다($R^2 = .35$, p<.001). 통제변수를 제외한 이들의 상호작용 효과도 ΔR^2 값이 .02로 유의하며, 모형도 통계적으로 적합하였다(F= 5.671, p<.001). 이러한 결과로부터 보상과의 연계성과 직무만족의 관계에 대하여 지각된 시스템 지식이 조절 작용을 한다는 것을 알 수 있다. 따라서 가설 2-3a는 지지되었다.

다음으로 보상과의 연계성과 이직의도와의 관계에 대한 지각된 시스템 지식의 조절효과를 살펴보면, 모형 6은 보상과의 연계성과 지각된 시스템 지식의 상호작용을 포함한 회귀분석의 결과인데, 회귀계수가 -.03으로 통계적으로 유의하지 않으며, 보상과의 연계성과 지각된 시스

템 지식의 상호작용에 대한 변량도 유의하지 않았다($R^2 = .32$, n.s.). 통제변수를 제외한 이들의 상호작용 효과도 ΔR^2 값이 .00으로 유의하지 않으며, 모형도 통계적으로 적합하지 않았다. 이러한 결과로부터 보상과의 연계성과 이직의도의 관계에 대하여 지각된 시스템 지식의 조절효과는 유의하지 않은 것을 알 수 있다. 따라서 가설 2-3b는 지지되지 않았다.

〈표 12〉 참여수준과 피고과자의 직무태도 간의 PSK 조절효과 분석결과^a

구 분	직무만족			이직의도		
	모형1	모형2	모형3	모형4	모형5	모형6
연령						
성별						
참여수준		.55***	.36***		-.44***	-.41***
PSK		-.01***	-.19***		-.04***	-.01***
참여수준 × PSK			.35***			-.06**
R2	.44	.44	.44	.40	.40	.40
ΔR^2		.00	.00		.00	.00
F	9.912***	9.089***	8.562***	8.271***	7.613***	7.026***

a * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$, N=162

네 번째, 〈표 12〉는 참여수준과 피고과자의 직무태도 간의 지각된 시스템 지식의 조절효과를 보여주고 있다. 참여수준과 직무만족과의 관계에 대한 지각된 시스템 지식의 조절효과를 살펴보면, 모형 3은 참여수준과 지각된 시스템 지식의 상호작용을 포함한 회귀분석의 결과인데, 회귀계수가 .35로 통계적으로 유의하지 않으며, 참여수준과 지각된 시스템 지식의 상호작용에 대한 변량도 유의하지 않았다($R^2 = .44$, n.s.). 통제변수를 제외한 이들의 상호작용 효과도 ΔR^2 값이 .00로 유의하지 않으며, 모형도 통계적으로 적합하지 않았다. 이러한 결과로부터 참여수준과 직무만족의 관계에 대하여 지각된 시스템 지식이 조절효과는 유의하지 않은 것을 알 수 있다. 따라서 가설 2-4a는 지지되지 않았다.

다음으로 참여수준과 이직의도와의 관계에 대한 지각된 시스템 지식의 조절효과를 살펴보면, 모형 6은 참여수준과 지각된 시스템 지식의 상호작용을 포함한 회귀분석의 결과인데, 회귀계수가 -.06으로 통계적으로 유의하지 않으며, 참여수준과 지각된 시스템 지식의 상호작용에 대한 변량도 유의하지 않았다($R^2 = .40$, n.s.). 통제변수를 제외한 이들의 상호작용 효과도 ΔR^2 값이 .00으로 유의하지 않으며, 모형도 통계적으로 적합하지 않았다. 이러한 결과로부터 참여수준과 이직의도의 관계에 대하여 지각된 시스템 지식의 조절효과는 유의하지 않은 것을 알 수 있다. 따라서 가설 2-4b는 지지되지 않았다.

V. 논의 및 결론

본 연구에서는 한국의 기업상황에서 인사고과특성과 직무만족 및 이직의도와의 관계에 대해 살펴보았는데, 인사고과의 특성에 대한 지각이 높을수록 피고과자의 직무만족은 높아지고 이직의도는 낮아짐을 알 수 있었다. 즉 평가기준이 명확하고, 피드백이 원활하며, 고과결과에 따라 보상이 책정되고, 고과프로세스에 대한 피고과자의 참여도가 높을수록 만족도가 높아진다는 Roberts(1996)와 Pettijohn et al.(2001)의 기존 연구를 뒷받침하고 있다. 또한 조절효과에 대한 실증에서 인사고과시스템에 대한 지식이 많을수록 인사고과특성에 대한 지각도가 높아짐에 따라 직무만족이 높아지고, 이직의도가 낮아질 것이라고 기대하였으나, 인사고과시스템에 대한 지식은 인사고과의 특성에 대한 지각과의 관계에서 직무만족은 높아졌지만, 이직의도에 미치는 영향은 유의미하지 않은 것으로 나타났다. 이러한 결과는 먼저 인사고과시스템에 대한 지식이 직무만족과 이직의도에 대해 독립변수로서의 역할을 수행하기 때문이라고 할 수 있으며, 또한 인사고과프로세스라는 상황에서 고과시스템에 대한 지식은 우리나라의 현 경제상황과도 연관이 있을 수 있다고 볼 수 있다. 즉, 우리나라의 현 경제상황이 성장률 저조와 경제침체로 말미암아 실업률이 증가하고 있는 추세이므로 노동시장이 경색되어 인사고과시스템 내지는 조직에 대해 불만이 있더라도 이직이 용이하지 않기 때문인 것으로 보인다. 요컨대, 응답자들이 인사고과시스템에 대한 높은 이해도를 지녔더라도 이직을 고려하기가 어려운 상황이기 때문인 것으로 판단된다. 결과적으로 본 연구는 이러한 노동시장의 상황을 통제하지 못하여 이직의도에 대한 조절효과가 나타나지 않았다고 판단된다. 따라서 탄력적인 노동시장의 경제상황에서는 다른 결과가 도출될 수도 있음을 유추할 수 있다.

본 연구의 의의는 그동안 단편적으로 이루어지고 있던 인사고과의 특성에 대한 연구를 통합하여 의미 있는 결과를 도출했다는 것이다. 먼저 고과제도에 대한 피고과자의 태도에 관계를 증명함으로써 인사고과시스템의 설계에 있어 우선적으로 고려해야할 특성을 규명했다는 점이다. 그리고 인사고과의 질적 준거의 중요성을 재확인했는데, 고과제도의 특성이 긍정적인 태도를 형성한다는 점을 입증함으로써 고과제도의 실질적인 유효성의 확대에는 피고과자의 긍정적인 태도가 필요하다는 것을 보여주고 있다. 또한 우리나라에서는 처음으로, 인사고과시스템의 효과성을 진작시키기 위해서는 구성원들이 인사고과시스템에 대해 잘 알고 있어야 한다는 것을 연구했다는 점을 들 수 있다.

본 연구는 이러한 의의와 시사점에도 불구하고 몇 가지 제한점을 가지고 있다. 첫째, 본 연구에서는 인사고과의 특성을 네 가지로만 측정하였는데 인사고과시스템의 특성을 대변할 수 있는 특성은 이외에도 많다. 특히, 기존연구에서 제시하고 있는 목표설정(goal setting), 평가양식, 평가목적 등도 의미 있는 변수로서 활용될 수 있으므로 좀 더 광범위한 분석의 틀을 사용할 필

요가 있다. 둘째, 인사고과의 유형에 대한 문제이다. 최근 기업에서는 다면평가, 복수상사평가 등과 같은 선진화된 기법들을 앞다투어 도입하고 있는 실정이다. 따라서 전통적인 상사평가만이 인사고과의 전부라고 단정지을 수 없을뿐더러 각 기업이 처한 경제력, 재무적, 조직적 환경이 모두 상이하므로 본 연구의 결과를 일반화하기에는 다소 무리가 있을 수 있다. 또한 첫 번째 한계와 맥을 같이하는 것으로 다면평가제도에서는 본 연구에서 제시한 특성들 보다 오히려 평가목적이나 평가자 익명성과 같은 특성이 더욱더 중요한 변수가 될 수 있음을 주지할 때, 향후 연구에서는 각 기업이 채택하고 있는 고과제도의 유형에 따라 세분화된 연구가 이루어져야 할 것이다. 셋째, 분석수준의 한계이다. 본 연구에서는 편의상 인사고과의 특성을 개인적 수준 그것도 피고과자로서의 구성원으로 한정하여 분석하였으나, 인사고과의 특성을 피고과자가 지각하는 것과 관리자가 지각하는 것에는 직관적으로 보아도 크나큰 차이가 발생할 소지가 역력하다. 어떤 제도의 효과성은 바로 모든 구성원들이 공감하고 유용하며, 자신의 발전에 도움이 된다고 지각할 때 달성될 수 있는 것이다. 따라서 인사고과제도의 유용성을 알아보기 위해서는 피고과자로서의 구성원과 평가자로서의 관리자 모두를 대상으로 한 연구 또는 나아가 집단적 또는 조직적 차원의 연구를 통해 인사고과시스템에 대한 전반적 특성을 빅 분석한다면 조직전체에 미치는 광범위한 영향력까지 분석하는 좀더 의미 있는 연구결과를 얻을 수 있을 것으로 판단된다. 넷째, 본 연구는 조사의 편의성에 의하여 특정 시점에서의 현상을 측정하였다. 그러나 본 연구의 조사가 시행된 시점은 각 기업들이 인사고과를 시행하는 시기라서 구성원들이 자신의 의사를 정확하고 진실하게 표명할 수 없었고, 설문회수율이 비교적 저조했던 제약이 있었다. 따라서 엄밀한 측정을 위해서는 시간적 흐름에 따른 종단적 연구를 할 필요가 있다. 마지막으로 연구의 결과에 영향을 미치는 환경적 요인을 제한할 필요가 있다. 본 연구에서 PSK의 조절적 효과를 알아보았는데, PSK가 높더라도 이직의도가 증가하지 않는 이유는 앞에서 제시한 바와 같이 작금의 경제적 환경이 실업율이 높고, 노동시장이 경색되어 고용주의 입장은 원하는 인적자원을 손쉽게 획득할 수 있는 반면, 구성원의 입장에서는 쉽게 이직을 고려할 수 없는 상황이므로 이와 같은 결과가 나타났다고 사료된다. 즉, 완전 탄력적인 노동시장의 상황과 비탄력적인 상황과는 상당한 차이가 발생하는 것이다. 따라서 향후 연구에서는 연구대상의 지각에 영향을 미칠 수 있는 다른 조건들을 통제해야 일반화할 수 있는 연구결과를 획득할 수 있을 것이다.

참고문헌

- 김식현. 1999. 『인사관리론』. 무역경영사.
- 박호환, 박종영. 1998. “인사고과제도의 특성과 공정성 지각간의 관계.” 『노사관계연구』, 제8호, 299-322.
- 손병호. 1997. “인사고과에 영향을 미치는 조직내 사회적 상황요인.” 박사학위 논문, 한국과학기술원.
- 안희탁. 1994. “한국기업의 신인사제도 도입현황과 과제.” 『임금연구』, 제7호, 40-50.
- 양혁승. 2003. “사회적 상황요인이 인사고과 결과에 미치는 영향.” 『인사조직연구』, 11(1), 113-131.
- 이광순. 1998. “고과자와 피고과자 사이의 인그룹 또는 아웃그룹 관계 및 호감이 인사고과에 미치는 영향.” 『인사조직연구』, 6(1), 69-92.
- 이광희. 1997. “평정목적, 평정자 훈련 및 양식이 인사고과의 정확성에 미치는 영향에 관한 연구.” 박사학위 논문, 성균관대학교.
- 이덕로, 김한제. 2000. “인사고과의 특성이 피고과자의 고과결과 수용에 미치는 영향 - 상황변수의 상호조절효과를 중심으로.” 『경영학 연구』, 29(1), 245-270.
- 이학중. 1992. 『인적자원관리』. 세경사.
- 정종진, 이덕노. 1994. 『인적자원관리』. 법문사.
- 최종태. 2000. 『현대인사관리론 - 의사결정론적 시스템 어프로치』. 박영사.
- Behrman, D. N., & Perreault, W. D. Jr. 1984. A role stress model of the performance and satisfaction of industrial salespersons. *Journal of Marketing*, 48(4), 9-21.
- Bernardin, H. J., & Beatty, R. W. 1984. *Performanc Appraisal: Assessing Human Behavior at Work*. Boston: Kent Publishing Company.
- Bernardin, H. J., Dahmus, S. A., & Redmon, G. 1993. Attitudes of first-line supervisors toward subordinate appraisals. *Human Resource Management*, 32, 315-324.
- Cawley, B. D., Keeping, L. M., & Levy, P. E. 1998. Participation in the performance appraisal process and employee reactions: A meta-analytic review of field investigations. *Journal of Applied Psychology*, 83, 615-633.
- Cleveland, J. M., Murphy, K. R., & Williams, R. E. 1989. Multiple uses of performance appraisal: Prevalence and correlates. *Journal of Applied Psychology*, 74, 130-135.
- Cooper, M. D., Phillips, R. A., Sutherland, V. J., & Makin, P. J. 1994. Reducing

- accidents using goal setting and feedback: A field study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67, 219-240.
- Dailey, R. C., & Kirk, D. J. 1992. Distributive and procedural justice as antecedents of job dissatisfaction and intent to turnover. *Human Relations*, 45, 305-317.
- Dipboye, R. L. 1985. Some neglected variables in research on discrimination in appraisals. *Academy of Management Review*, 10, 116-127.
- Dipboye, R. L. and de Pontbriand, R. 1981. Correlates of employee reactions to performance appraisals and appraisal systems. *Journal of Applied Psychology*, 66(2), 248-251.
- Dobbins, G. H., Cardy, R. L., & Platz-Vieno, S. J. 1990. A contingency approach to appraisal satisfaction: An initial investigation of the joint effect of organizational variables and appraisal characteristics. *Journal of Management*, 16, 619-632.
- Dorfman, P. W., Stephan, W. G., & Loveland, J. 1986. Performance appraisal behaviors: Supervisor perceptions and subordinate reactions. *Personnel Psychology*, 39, 579-597.
- Dubinsky, A. J., Skinner, S. J., & Whittler, T. E. 1989. Evaluating sales personnel: An attribution theory perspective. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 9(2), 9-21.
- Duarte, N. T., Goodson, J. R., & Klich, N. R. 1994. Effects of dyadic quality and duration on performance appraisal. *Academy of Management Journal*, 37, 499-521.
- Fedor, D. B., & Buckley, M. R. 1991. Measuring subordinate perceptions of supervisor feedback. *Educational & Psychological Measurement*, 50(1), 73-90.
- Flint, D. H. 1999. The role of organizational justice in multi-source performance appraisal: theory-based applications and directions for research. *Human Resource Management Review*, 9(1), 1-20.
- Flippo, E. B. 1976. *Principle of Personnel Management*, 3rd Eds. Tokyo: McGraw-Hill.
- Folger, R. 1987. Distribute and Procedural Justice in the Workplace. *Social Justice Research*, 1, 143-159.
- Folger, R., Konovsky, M. A., & Cropanzano, R. 1992. A due process metaphor for performance appraisal. In B. M. Staw, & L. L. Cummings (Eds.), *Research in*

- Organizational Behavior*, 14, 129-177.
- Fulk, J., Brief, A. P., & Barr, S. H. 1985. Trust-in-Supervisor and perceived fairness and accuracy of performance evaluations. *Journal of Business Research*, 13, 299-313.
- Giles, W. F., & Mossholder, K. W. 1990. Employee reactions to contextual and session components of performance appraisal. *Journal of Applied Psychology*, 75, 371-377.
- Greenberg, J. 1986. Using explanations to manage impressions of performance appraisal fairness. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 4, 51-60.
- Howard, G. S., Maxwell, S. E., Berra, S. M., & Sternitzke, M. E. 1985. Institutional research productivity in industrial/organizational psychology. *Journal of Applied Psychology*, 70(1), 233-236.
- Ilgen, D. R. 1993. Performance-appraisal accuracy: An illusive or sometimes misguided goal? In H. Schuler, J. L. Farr, & M. Smith (Eds.). *Personnel Selection and Assessment: Individual and Organizational Perspectives*, Erlbaum, New Jersey.
- Ilgen, D. R., & Feldman, J. M. 1983. Performance appraisal: A process focus. *Research in Organizational Behavior*, 5(2), 141-197.
- Jawahar, I. M. 2006. An investigation of potential consequences of satisfaction with appraisal feedback. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13(2), 14-28.
- Jawahar, I. M. 2006. Correlates of satisfaction with performance appraisal feedback. *Journal of Labor Research*, 27(2), 213-236.
- Jawahar, I. M. 2007. The influence of fairness on performance appraisal reactions. *Journal of Labor Research*, 28(4), 735-754.
- Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. 1991. Supervisory feedback: Alternative types and their impact on salespeoples and satisfaction. *Journal of Marketing Research*, 28(2), 190-201.
- Joo, B.-K., Hahn, H.-J., & Peterson, S. L. 2015. Turnover intention: the effect of core self-evaluations, proactive personality, perceived organizational support, developmental feedback, and job complexity. *Human Resource Development International*, 18(2), 116-130.

- Judge, T. A., Ferris, G. R. 1993. Social context of performance evaluation decisions. *Academy of Management Journal*, 36(1), 80-105.
- Kuvaas, B. 2011. The interactive role of performance appraisal and regular feedback. *Journal of Managerial Psychology*, 26(2), 123-137.
- Kwak, W. & Choi, S. 2015. Effect of rating discrepancy on turnover intention and leader-member exchange. *Asia Pacific Journal of Management*, 32(3), 801-824.
- Langsner, A., & Zolitsch, H. G. 1961. Wage and Salary Administration. South Western, 309-311.
- Larson, J. R. Jr. 1984. The performance feedback process: A preliminary model. *Organizational Behavior and Human Performance*, 33(1), 42-76.
- Latham, G. P., Skarlicki, D., Irvine, D., & Siegel, J. P. 1993. The increasing importance performance appraisals to employee effectiveness in organizational settings in North America. In C. L. Coope, & J. T. Robertson (Eds.). *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 87-133.
- Levy, P. E., & Williams, J. R. 1998. The role of perceived system knowledge in predicting appraisal reactions, job satisfaction, and organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 53-65.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. 1990. Work Motivation: The High Performance Cycle. In U. Kleinbeck, et al.,(Eds.). *Work Motivation*, Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Locke, E. A., Shaw, K. N., Saari, L. M., & Latham, G. P. 1981. Goal setting and task performance: 1969~1980. *Psychological Bulletin*, 90, 125-152.
- Longenecker, C. O., Scazzero, J. A., & Stansfield, T. T. 1994. Quality improvement through team goal setting, feedback and problem solving. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 11, 45-52.
- Mackenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Fetter, R. 1993. The impact of organizational citizenship behavior on evaluation of salesperson performance. *Journal of Marketing*, 57(1), 70-80.
- Meyer, J., Allen, N., & Smith, C. 1993. Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78, 538-551.
- Mondy, R. W., & Noe, R. M. 1990. *Human Resource Management*. Allyn and Bacon.

- Motowidlo, S. J. 1983. Predicting scale turnover from pay satisfaction and expectation. *Journal of Psychology*, 63(3), 484-489.
- Mount, M. K. 1983. Comparison of managerial and employee satisfaction with a performance appraisal system. *Personnel Psychology*, 36, 99-110.
- Muchinsky, P. M. 1993. *Psychology Applied to Work*. Homewood, The Dorsey Press.
- Murphy, K. R., & Cleveland, J. N. 1995. *Understanding Performance Appraisal: Social, Organizational, and Goal-Based Perspectives*. Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
- Narcisse, S., & Harcourt, M. 2008. Employee fairness perceptions of performance appraisal practices: A Saint Lucian case study. *International Journal of Human Resource Management*, 19(6), 1152-1169.
- Nathan, B. R., Mohrman, A. M., & Milliman, J. F. 1991. International relations as a context for the effects of appraisal interviews on performance and satisfaction: A longitudinal study. *Academy of Management Journal*, 34, 352-369.
- Pearce, J. L., & Porter, L. W. 1986. Employee responses to formal performance appraisal feedback. *Journal of Applied Psychology*, 71, 211-218.
- Pettijohn, C. E., Pettijohn, L. S., & Michael, D. A.(2001), Characteristics of performance appraisals and their impact on sales force satisfaction. *Human Resource Development Quarterly*, 12(2), 127-146.
- Roberts, G. E. 2003. Employee performance appraisal system participation: A technique that works. *Public Personnel Management*, 32(1), 89-98.
- Roberts, G. E. 1996. Developmental performance appraisal in municipal government: An antidote for a deadly disease? *Review of Public Personnel Administration*, 15, 17-43.
- Roberts, G. E. 1994. Maximizing performance appraisal system acceptance: Perspective from municipal government personnel administrators. *Public Personnel Management*, 23, 525-549.
- Roberts, G. E. 1992. Linkages between performance appraisal system effectiveness and rater and ratee acceptance: Evidence from a survey of municipal personnel administrators. *Review of Public Personnel Administration*, 12, 19-41.

- Roberts, G. E., & Reed, T. 1996. Performance appraisal participation, goal setting and feedback: The influence of supervisory style. *Review of Public Personnel Administration*, 16, 29-60.
- Smith, R. C., & Murphy, M. 1946. *Job Evaluation and Employee Rating*, New York: McGraw-Hill.
- Smither, J. W. 1998. Lessons learned: Research implications for performance appraisal and management practice. In J. W. Smither (Eds.), *Performance Appraisals: A States of the Art in Practice*(pp. 537-547), San Francisco: Jossey-Bass.
- Tharenou, P. 1995. The impact of a development appraisal program on employee perceptions in an Australian Federal Agency. *Group & Organization Management*, 20(3), 245-271.
- Thomas, S. L., & Brez, R. D. Jr. 1994. Research and practice in performance in America's largest companies, *SAM Advanced Management Journal*, 22(2), 28-37.
- Thurnston, P. W. Jr., & McNall, L. 2010. Justice perceptions of performance appraisal practices. *Journal of Managerial Psychology*, 25(3), 201-228.
- Tymon, W. G. 1988. *An Empirical Investigation of a Cognitive Model of Empowerment*, Temple University.
- Wanguri, D. M. 1995. A review, an investigation, and a critique of cross-disciplinary research on performance appraisals, evaluations, and feedback: 1980~1990. *Journal of Business and Psychology*, 14, 501-513.
- Williams, J. R., & Levy, P. E. 1992. The effects of perceived system knowledge on the agreement between self-ratings and supervisor ratings. *Personnel Psychology*, 45, 835-847.

The Impacts of Characteristics of Performance Appraisal on Employees' Attitudes

- focusing on the perceived system knowledge as moderating variables -

Jae Hoon Jang* · Yooshin Im** · Se Jin Park***

ABSTRACT

This study is the relationship between ratees' perception on appraisal characteristic including validity of appraisal criteria, feedback, relevance, connection with compensation, and level of participation, and their attitudes is examined to be focused perceived system knowledge which is a potentially important predictor. Finally the study will suggest effective administrative plans on human resource management system via this analysis. To accomplish this research, the data for this study were collected from 162 workers in 7 companies using questionnaires. The findings follows: the perception of appraisal characteristics was positively related to job satisfaction and negatively related intention to turnover. The moderating effects of PSK were positively related to job satisfaction and not associated with intention to turnover. Consequently, to positively change the ratees' attitudes, the organization should accomplish the effectiveness of performance appraisal system itself and also endeavor to enhance the level of PSK.

Key Words : Performance Appraisal Characteristics, Perceived System Knowledge, Job Satisfaction, Intention to Turnover

* Colonel(P), Personnel staff, Ground Operations Command

** Corresponding Author, Adjunct Professor, Kookmin University, iys1516@snu.ac.kr

*** Major(P), Instructor, Army infantry School

