

인사평가 시스템의 공정성과 직무성과의 관계에 대한 직무환경의 조절효과 분석

이호선* · 김승규**

요약

본 연구는 인사평가 시스템의 공정성이 직무성과로서의 직무만족, 조직몰입, 조직충성도에 미치는 영향과 직무환경 차이에 따른 조절효과를 알아보고자 하였다.

연구결과는 첫째, 인사평가 시스템의 공정성은 전반적으로 직무성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 둘째, 직무특성의 조절효과는 절차공정성과 조직몰입 및 조직충성도의 관계에서 나타났다. 셋째, 직무수행능력의 조절효과는 상호작용 공정성과 조직충성도 간의 관계에서 나타났다. 넷째, 조직풍토의 조절효과는 절차 공정성과 조직몰입 간의 관계에서 나타났다.

분석결과가 제시하는 의미는 인사평가 시스템이 투명하고 합리적으로 운영될 때 직무성과에 전반적으로 긍정적인 영향을 미치는 것을 알 수 있지만, 인사평가 시스템의 제도적인 특성 상 절차공정성과 상호작용공정성의 영향력이 더 강한 것을 제시하고 있다.

핵심주제어 : 인사평가 시스템의 공정성, 분배공정성, 절차공정성, 상호작용 공정성, 직무만족, 조직몰입, 조직충성도

I. 서론

성과중심 인사평가 시스템은 개인간 능력과 성과를 차별화하는 인사평가라 할 수 있다. 특히 조직 구성원들의 수요보다 조직의 공급이 한정된 상황에서 그 결과가 보상, 승진, 승급, 교육훈련 등 인사시스템 전반의 기초 자료로 활용됨에 따라 조직구성원의 입장에서 평

* 단국대학교 상경대학 경영학부 교수, hosnlee@dankook.ac.kr

** 단국대학교 경영대학원 인사조직관리 전공

가결과는 무엇보다 중요하게 인식된다. 그러므로 인사평가 시스템은 누구나 인정하고 수용할 수 있도록 조직과 구성원간의 신뢰를 바탕으로 공정하게 이루어져야 한다.

성공적인 인사평가 시스템은 평가대상인 종업원이 인사평가 과정을 통해 지각하게 되는 공정성 지각에 전적으로 의존하게 된다고 하였다. 더욱이 인사평가 시스템은 다른 인적자원 관리의 절차로서 작용하는 특징을 지니고 있으므로 인사평가가 얼마나 공정하게 이루어지는가가 곧 인적자원관리의 효율성을 결정하게 된다고 할 수 있다(Umbreit et al., 1986). 기업의 인적자원관리의 성패여부는 어떻게 공정성을 확보하느냐에 달려있다고 할 수 있다. 특히 업무의 특성이 다양하고 세부적인 분야별 직무를 감안한다면 종업원들에 대한 인사평가 시스템의 공정성을 확보하는 것이 무엇보다 중요하다고 할 수 있다.

종업원의 효율적인 인적자원관리와 서비스 품질향상을 위해서는 무엇보다 우선하여 인사평가의 기본이 되는 평가요소에 대한 공정성을 확보함으로써 구성원들로 하여금 조직에 공헌하고 만족과 충성도를 느낄 수 있도록 하여야 한다. 이러한 관점에서 종업원들의 인사평가 시스템이 자신이 근무하는 조직 환경에 따라 성과로서의 직무만족, 조직몰입, 충성도에 미치는 영향이 어느 정도인지 직무환경에 따른 차이와 상호 인과관계를 밝히는데 본 연구의 목적을 갖는다.

II. 이론적 배경

1. 인사평가 시스템

인사평가란 종업원이 갖고 있는 잠재적 유용성에 대하여 평가하는 시스템을 말한다. 즉, 인사평가 시스템이란 종업원이 갖고 있는 잠재적 유용성에 관하여 평가하는 제도라고 할 수 있다. 이에 대해 Smith & Murphy(1976)는 “종업원이 소속하고 있는 조직 내에서 종업원의 가치를 평가하는 것이다”라고 정의하였다. Glueck(1982)은 “인사평가 시스템이란 승진, 전환배치, 임금, 교육훈련 등 종업원의 지위에 영향을 미치는 의사결정이다”라고 정의하였고, Flippo(1969)는 인사평가 시스템이란 “종업원이 현재하고 있는 직무에 대하여 어느 정도 뛰어나고 있는가? 또는 보다 직무에 승진할 수 있는가?”를 잠재적으로 판정하는 것”이라고 하였으며, Glueck(1982)은 “인사평가 시스템이란 승진, 전환배치, 임금, 교육훈련 등 종업원의 지위에 영향을 미치는 인사결정(Personnel decision)이다.”라고 정의하였다. 즉, 인사평가 시스템이란 조직구성원들의 현재적·잠재적 유용성을 구체적으로 알아내는 인사관리

기능으로써 구성원의 육성과 보상결정에 중요한 기준이 되고 있다. 따라서 종업원의 직무수행 성과에 대한 공정하고도 정확한 평가를 위하여 평가요소, 평가방법 그리고 평가자 훈련 등에 많은 노력이 강조되어 왔다. 이상의 정의를 종합해보면 인사평가 시스템이란 종업원의 가치, 즉 태도, 직무능력, 근무성적 등을 평가하는 것으로 요약할 수 있으며, 인사평가 시스템의 목적은 위와 같이 종업원의 가치를 객관적으로 정확히 측정하여 합리적인 인사관리의 기초자료로 활용됨과 동시에 승급이나 보상 등의 만족감을 갖게 함으로써 종업원 스스로가 직무에 대한 자질과 능력을 개발하도록 하는데 목적이 있다고 할 수 있다.

이와 같이 조직의 효율성과 종업원의 자질을 향상시키기 위해서는 기본적으로 인사평가 시스템이 얼마나 공정하게 이루어질 수 있는지를 측정하는 객관적이고 합리적인 인사평가 시스템을 마련하여야 한다. 인사평가 시스템의 기본취지는 개인의 능력과 업적을 상대적으로 차별화하여 인사관리에 반영하고 조직의 효율성을 높이고자 하는데 있다. 그러므로 직무수행과정에서 조직구성원들 간의 조건을 공정하게 해주는 것은 평가결과에 대한 공정성에 커다란 영향을 주게 된다.

인사평가 시스템의 구성요소를 바탕으로 인사평가 구성요소의 주 특성을 4가지로 요약해보면, 평가기준의 적절성과 목표설정의 적절성, 평가과정의 공정성, 인사평가 시스템 결과의 피드백, 평가와 보상과의 연계를 들 수 있다. 이 같은 평가기준 및 목표설정 평가과정, 결과 피드백 등 '개인이 성취한 업적을 측정, 판단하기 위하여 필요한 성과평가지표, 성과측정 항목, 성과기준(판단척도)이 명확히 설정되어 있으며 평가 시에는 자신이 성취한 업적에 대하여 미리 설정된 목표와 평가기준에 의해서 평가 받는 정도'라고 할 수 있다. 그리고 평가 과정에 있어서 공정성 확보가 종업원의 직무만족과 조직몰입에 직접적인 영향을 미치고 있음을 알 수 있다.

2. 인사평가 시스템에 대한 공정성 인식

인사평가 시스템은 조직 관리에 매우 중요하기 때문에 기본적으로 조직구성원들의 성과를 정확하고 공정하게 평가할 수 있는 평가기준이 요구되며, 객관적이고 투명하게 이루어져야 구성원들이 보다 더 공정성을 느끼고 수용적인 자세를 나타내게 된다. 또한, 인사평가 시스템의 평가대상인 조직구성원들이 평가에 대하여 공정하다고 느낄 때 성공적으로 이루어질 수 있다(Landy et al., 1978). 더욱이 인사평가 시스템은 객관적인 틀 안에서 종업원의 가치와 성과를 측정하고 검증하는 과정으로 다른 인적자원관리를 위하여 기본적인 자료와 정보를 제공해주고(Latham & Wexley, 1994), 얼마나 공정하게 이루어지느냐가 인적자원관

리의 효율성을 결정하게 된다고 할 수 있다(Umbreit et al., 1986). 조직공정성은 조직구성원들에 대한 공정한 대우, 과정과 절차 및 결과가 공정하다고 느끼는 것으로써, 선행연구에서 인사평가 시스템의 공정성을 확보하기 위하여 어떠한 요인들이 평가 시스템의 공정성에 영향을 미치는가를 연구하였다(Greenberg, 1986; Landy et al., 1978; Umbreit et al., 1986; Werner & Bolino, 1997; 김명언·이현정, 1992). 인사평가 시스템의 공정성요인은 평가기준, 평가방법, 평가자, 평가자교육, 평가결과 피드백, 이의제기 등으로 구분된다.

공정성 판단을 설명, 예측하기 위해서는 분배규칙에 대한 이해와 함께 비교기준이 되는 준거대상의 선택도 아울러 판단되어야 한다. 또한 인사평가 시스템에 대한 공정성인식은 조직과 조직구성원 간에 이루어지는 상호교환관계에 대한 신뢰정도를 다루는 개념이기 때문에 인사평가 시스템에 대한 구성원들의 공정성판단에 있어서도 인사평가 시스템 기준이 다른 준거 기준들에 비해 보다 관련성을 갖는다고 할 수 있다.

(1) 분배공정성

초기의 공정성 연구는 주로 분배공정성에 주안점을 두었다. 분배공정성의 주요내용은 Adams(1965)의 공정성이론에 잘 반영되어 있으며, 무엇보다 조직과 조직구성원간의 경제적 상호교환관계로 인해 인지되는 것으로 나타난다. 즉, 개인이 조직에 공헌한 만큼 공헌의 대가로 결과물을 조직으로부터 받게 되며, 조직구성원은 이 투입과 결과의 비율을 상호 비교함으로써 공정성을 인식하게 되고 그 격차를 조정하려는 행위를 한다는 것이다. 따라서 분배공정성 지각은 개인의 노력투입에 대해 물질적이고 명시적인 보상에 의해 지각되는 성격을 갖는다. Deutch(1985)는 형평성의 원칙이 분배공정성의 유일한 판단기준일 수는 없고 다음과 같은 세 가지 규칙이 필요하다고 강조하였는데, 세 가지 규칙이란 사회적 조화가 보상분배상 주요 고려 사항일 경우에 중요시 되는 평등성 규칙과 개인의 필요성의 정도에 따라 보상을 분배하는 필요성 규칙, 그리고 개인의 공헌도에 비례하여 보상을 분배하는 형평성의 규칙 등이다.

이러한 3가지 규칙 중 공정성 인식에 가장 큰 비중을 차지하는 것은 교환 당사자들 간의 관계(친밀도, 상호의존성) 및 개인차(성, 인성 등에 있어서의 차이), 과거경험 등에 따라 다를 것이라고 보고 있다(Greenberg & Folger, 1983). 이에 근거하여 분배공정성이론은 상대적 박탈감이론, 준거인지이론, 인지부조화이론, 지위특성이론, 형평성이론 등으로 구분될 수 있다. 결과적으로 분배공정성이론은 준거집단과 비교하여 받은 결과에 대한 개인의 평가에 근거한 상대적 박탈감 및 공정성이론과 같은 비교에 근거한 이론으로서 조직연구에 적용되

어 왔다(Field, et al., 2000). 공정성이론은 투입물과 결과물의 공평한 정도에 따라 개인이 지각하는 공정성이 다르다는 것이다.

형평성이론에서 전제하고 있는 개인의 공헌에 비례한 보상의 선호는 일반적으로 지각되고 있지만(고종욱·서상혁, 2003), 여기에는 다양한 개인특성 및 맥락적인 요인들의 조절효과가 개입될 수 있음을 간과해서는 안 된다. 그리고 인사평가 시스템에서 구성원들이 받는 결과물 즉, 성과에 대한 평가결과, 보상, 승진 등이 인사평가 시스템과 관련성이 높기 때문에 분배공정성은 조직구성원들의 주요한 관심사이며 이에 대한 연구들은 조직연구에 많은 기여를 하고 있는 것이다.

(2) 절차 공정성

분배공정성이 조직으로부터 구성원이 받는 보상과 관련되는데 반해 절차공정성은 의사결정을 하는 데 있어 이용되는 절차 및 정책들에 대해 인식된 공정성을 의미한다. 즉, 근로의 결과라기보다는 그 결과가 나오게 되는 과정의 합리성을 따지는 것으로서 과정적 합리성으로 제시될 수 있는데 이에는 근로자에 대한 평가자나 상사가 의사결정과정에서 부하직원들의 가치를 얼마나 인정하고 존중해 주는가? 즉, 의사결정이 수행되는 과정에서 부하들을 수단으로서가 아니라 인격적으로 존중하며 이들의 의견을 반영할 충분한 기회를 제공 하는가 등이다.

Robbins et al.(2000)에 의해 제시된 비도구적 공정성모형에 따르면 종업원들은 절차공정성으로 인해 자신에게 분배된 성과가 비록 호의적이지 않다고 하더라도 공정한 대우를 받고 있다고 느끼게 하는 절차공정성의 비도구적 가치자체가 조직몰입에 보다 강력하고도 독립적인 영향력을 가지게 됨을 알 수 있다. 또 Leventhal(1980)은 사람들이 절차의 공정성을 평가하며, 절차의 평가는 '결과' 그 자체보다 '절차'가 더 중요할 수 있음을 강조하였다.

이와 같은 기준은 절차공정성의 연구에 크게 영향을 미쳤다. Tyler & Lind(1992)는 절차공정성을 2가지 범주로 나누어 도구적 모델(instrumental model of procedural justice)과 관계적 모델(relational model of procedural justice)을 제시하였다.

도구적 모델에서는 공정성에 대한 지각은 해당 의사결정 담당자와의 상호작용 및 절차 그 자체가 아니라 절차로부터 나온 결과물 측면에 의해 결정되는 것으로 본다. 따라서 조직 구성원들의 관심은 해당 절차가 자신들의 이해관계를 얼마나 잘 충족시키고 있는가에 두어지게 된다. 그러나 관계적 모델에서는 절차와 관련하여 조직 구성원들은 의사결정 담당자와의 관계 그 자체에 의미를 두게 된다. 따라서 의사결정자와 구성원들 간의 관계에 강

조점이 두어지게 된다. 따라서 공정성을 연구하는 많은 학자들은 절차의 결과뿐만 아니라 절차 그 자체에도 많은 관심을 갖는다.

(3) 상호작용공정성

상호작용공정성이란 절차를 수행하는 동안 조직구성원들이 받게 되는 구체적인 설명, 공손함, 정직함, 최선을 하는 노력, 공감 등과 같은 의사결정의 질과 깊이 관련된다. 다시 말해 절차공정성이 의사결정과정의 합리성을 나타내는 하드웨어적인 개념이라고 한다면 상호작용공정성은 이를 운영하는 소프트웨어적인 측면의 개념이라 할 수 있다.

Lind & Tyler(1988)는 통제과정이나 선택 등과 같은 절차공정성의 구성요소 뿐만 아니라 정중함, 공손함, 존경 등과 같은 요소에 의해서도 절차공정성은 향상될 수 있음을 주장했다. 이러한 주장을 토대로 Bies & Moag(1986)는 절차의 시행과정에서 조직구성원들이 받게 되는 인격적 대우의 질(예컨대 인격적 존중과 신뢰 등)이 매우 민감하다고 주장하면서 이러한 인격적 대우의 중요성이라는 관점에서 그들은 상호작용공정성을 개념화하였다. 이러한 상호작용 공정성에 관한 연구의 연장선상에서 Rhee(1996)는 그의 연구에서 상호작용공정성은 절차공정성의 하위구성요소가 아니라 절차공정성과는 독립된 구성요소로 존재한다는 것을 발견하였으며, 조직공정성은 분배공정성과 절차공정성으로 나누어지는 것이 아니라, 분배공정성, 절차공정성 및 상호작용공정성으로 나누어진다고 주장하였다.

한편, Giacobbe-Miller et al.(1998)은 기존의 절차공정성은 인간적 관계에서 발생하는 불공정한 대우를 설명할 수 없다고 하였다. 그들은 기존의 절차공정성과 분배공정성으로는 조직 구성원들이 불공정하다고 토로하는 사건들 중 일부분 밖에 설명할 수 없다는 것을 발견하였다. 즉, 구성원들이 인간관계에서 겪게 되는 매너는 기존의 분배공정성이나 절차공정성으로 설명할 수 없다는 것인데, 이러한 매너의 대표적인 예로는 사려 깊지 못한 행동, 정중하지 못한 행동, 공격적 행동, 인격을 저해하는 대우 및 불충실한 행동 등을 들 수 있다.

이상의 논의를 종합해 보면, 인간관계에서 겪게 되는 상호작용의 질은 공정성을 결정하는 중요한 구성요소로 간주 될 수 있다는 점을 알 수 있다. 다시 말해 상호작용공정성이 분배공정성이나 절차공정성 이외에 독립적인 공정성의 구성요소로 간주될 수 있다.

3. 인사평가 시스템과 직무성과

직무성과는 구성원이 과업을 성취하는 정도 혹은 할당받은 과업에 대한 구성원의 성취도로 정의된다. 또한 구성원의 개인적 성과가 조직 전체의 성과로 직결된다는 신념은 오랫동안

안 이론가 및 실무자에 의해 지배적으로 받아 들여왔다. 즉, 종업원들의 일에 대한 동기부여와 긍정적인 직무태도는 궁극적으로 조직의 과업성과를 향상시킨다. 우선 개인은 일에 대한 근로의식이 높아져 긍정적인 직무태도를 갖게 된다. 종업원이 일에 대해 만족하고 지속적으로 참여하고자 하는 공헌노력은 개인의 업무성과를 향상시킨다.

조직 인사평가 시스템에 대한 지금까지의 연구를 살펴보면, 대부분의 연구에서의 결과변수로 태도변수 즉, 직무만족, 조직몰입, 신뢰 등과 행동변수 즉, 협력, 조직시민행동 등을 고려하고 있다. 이를 통해 조직구성원의 태도와 행동에 중요한 영향을 미치고 있음을 알 수 있다.

(1) 직무만족

Locke(1976)는 “직무만족이란 한사람의 직무가치를 조장하고 달성하는 기능으로서 그 직무의 평가에 기인하는 감정의 유쾌한 상태”라고 정의했다. 여기서 감정의 유쾌한 상태란 한사람의 직무가치가 그 사람의 욕구와 양립한다는 조건하에 직무에 대한 인식이라는 의미이다. 그러므로 직무만족은 조직의 구성원들이 지니고 있는 태도들의 특수한 하위영역이라고 할 수 있다. 한편, Arnold & Feldman(1988)은 직무만족을 “개인이 자신의 직무에 관하여 갖고 있는 총체적 또는 긍정적인 심리정서 또는 감정”이라고 정의하고 있으며, 한 개인이 자신의 직무에 만족하게 되면 자신의 직업을 좋아하고 높게 평가하며 긍정적인 태도를 보이는 것이라고 하였다. 본 연구에서는 직무만족을 “조직구성원이 직무 상태에 대해 가지는 정서적 반응으로서 반응의 상태는 직무가 자신의 기대 욕구를 충족시켜 주는 수준에 의해 결정되는 유쾌함의 정도”로 정의를 내리고자 한다.

직무만족에 영향을 미치는 요인으로는, 과업특성, 조직특성, 직무수행능력, 환경특성, 그리고 개인적 특성 등이 있는데 이러한 직무만족 관련 요인을 직무, 개인, 조직 차원으로 대별하여 고찰해 보면 다음과 같다.

먼저 직무차원에서의 영향요인 규명은 대체로 직무를 바탕으로 영향요인을 분석한 것으로서 직무만족을 체계적으로 연구한 Herzberg(1959)는 그의 연구에서 직무만족과 직무불만족의 개념을 구별하여 설명하면서 직무만족과 불만족에 영향을 끼치는 요인으로 동기요인과 위생요인을 들고 있다. 동기요인에는 성취감, 인정감, 일 자체, 책임감, 성장과 발전 등으로 분류할 수 있으며, 위생요인에는 정책과 행정, 감독, 물리적인 작업환경, 인간관계, 임금, 신분, 안전 등으로 분류할 수 있다. 개인차원에서 직무만족에 영향을 미치는 요인은 퍼스낼리티(Personality)와 일반 특성으로 분류하여 설명할 수 있지만, A-B형(Spencer &

Spencer, 1993), 성취동기(Helmreich et al., 1986) 등이 직무특성과 상호영향을 미치는 것으로 연구되고 있다. 끝으로 전체 조직의 모든 구성원에게 공통적으로 적용되는 요소로서 급여와 승진기회, 회사 정책과 계획, 그리고 조직구조로 분류할 수 있다. 조직구조가 직무만족에 영향을 미치는 요소로는 지위와 조직분위기가 제시되고 있는데 지위의 경우, 지위가 높을수록 직무만족도 높다는 것이다. 그리고 조직의 분위기에 있어서는 의사결정권의 위임 정도가 많을수록 직무만족도 높은 것으로 Cummings & Berger(1976)는 주장하고 있다.

(2) 조직몰입

조직몰입은 개인이 조직의 구성원으로 남아 있으려고 하는 강한 욕구와 조직을 위해 높은 수준의 수고를 하려는 의도, 그리고 조직의 가치와 목표를 확신하고 받아들이는 정도로 정의된다(Mowday & Steers 1979, Cook & Wall 1980). 이러한 정의는 조직몰입에 대한 세 가지 접근방법에 기반을 두고 있다. 첫째, 기대이론적 접근방법(expectancy theoretical approach)에 의한 정의는 ‘조직을 떠나지 않으려는 성향’이며, 그 이유는 조직에 머물러 있는 것이 떠나는 것보다 더 낫은 이득이 있기 때문인 데에 이론적 근거를 두고 있다. 둘째, 태도적 접근방법(attitudinal approach)에 의한 정의는 ‘조직에 대한 마음가짐을 나타내는 것’이며, 인지-타산적 요인보다는 정서적인 태도과정을 중시하는 조직구성원들의 심리적 과정을 중시하는 견해라고 볼 수 있다. 셋째, 행위적 접근방법(behavioral approach)에 의한 정의는 조직몰입을 행위 그 자체로 파악함으로써 ‘어떤 행위로 자신을 집착(결박)시키는 과정’으로 본다.

몰입의 결정요인으로는 규범적 요인과 정당화적 요인으로 나눌 수 있으며, 규범적 요인은 개인의 선천적 도덕규범과 같은 개인적 차원의 규범과 우월주의와 같은 사회적 차원의 규범으로, 정당화적 요인은 항상 옳바르고 싶은 욕구와 같은 개인적 정당화 요인과 정당성을 알리고 싶은 욕구와 같은 사회적 정당화 요인으로 구분된다. 그리고 조직몰입 연구의 초점에 있어, 조직구성원이 열성적으로 자기의 목표를 달성하려고 경지에 몰입한 상태를 작업몰입이라고 하고 각각의 연구자들에 따라 가치, 경력, 직무, 조직, 조합 등 다섯 가지 초점을 가지고 연구되어 왔다(Morrow, 1983). Mowday et al.(1982)은 조직몰입에 주요 영향요인에는 개인특성 요인, 조직구조특성 요인, 역할특성 요인, 업무경험 요인 등이 있으며, 이들 네 가지의 주요 요인은 각각 조직구성원의 자격 및 주관적인 효용가치와 관계를 가지고 있어 조직몰입에 직접적인 영향을 미친다고 한다.

(3) 조직충성도

Ladd(1987)는 넓은 의미로 충성심을 ‘대상에 대해 진심으로 헌신하는 것’이라고 정의 내리고 충성심의 대상이 한 사람, 집단, 조직, 그리고 국가가 될 수 있다고 주장하였다. 그리고 Murray & Corenblum(1966)은 충성심이란 용어에 대해서 인지적인 정의와 행동적인 정의가 적용되어야 한다고 주장하기도 하였다. 반면 충성심은 일종의 열정으로 이것이 발달할수록 충성심의 대상은 더 이상 외부에 존재하지 않고 자기 정체성과 연결된다고 하였다. 그러므로 개인은 자신의 충성심을 통해서 자기를 정의하게 되는 것이다. Bailyn(1993)은 대부분의 조직들이 종업원의 충성심을 중요하게 생각한다고 말했다. 왜냐하면 조직은 종업원이 강한 신뢰감과 책임감을 가지고 자신의 직무를 수행하기를 바라기 때문이다. 또 다른 연구에서는 조직에 대한 충성심이 낮은 이직률, 목표달성을 위한 능력향상과 유의미한 관계가 있다고 하였으며(Blau, 1986), 조직에 충성하는 종업원은 조직에 대해서 강한 동일시를 한다고 하였다(Caldwell & Chatman, 1990).

Powers(2000)는 충성심을 나타내는 행동지표를 조직에 남고자 하는 마음, 이타적인 행동, 일반적인 기대를 초과하는 생산성, 상호호혜관계 등의 4가지 차원으로 구성되었다고 하였다. 조직의 구성원들은 조직이 하고 있는 것이 ‘가치 있다’고 믿을 때와 그리고 함께 일하고 있는 상사, 부하직원, 동료들이 같이 일하기에 편한 사람들이며, 기꺼이 솔선수범하고 팀플레이를 한다고 느낄 때 조직에 충성하게 된다(Cole 2000, Powers 2000).

III. 연구가설 및 연구방법

1. 연구가설

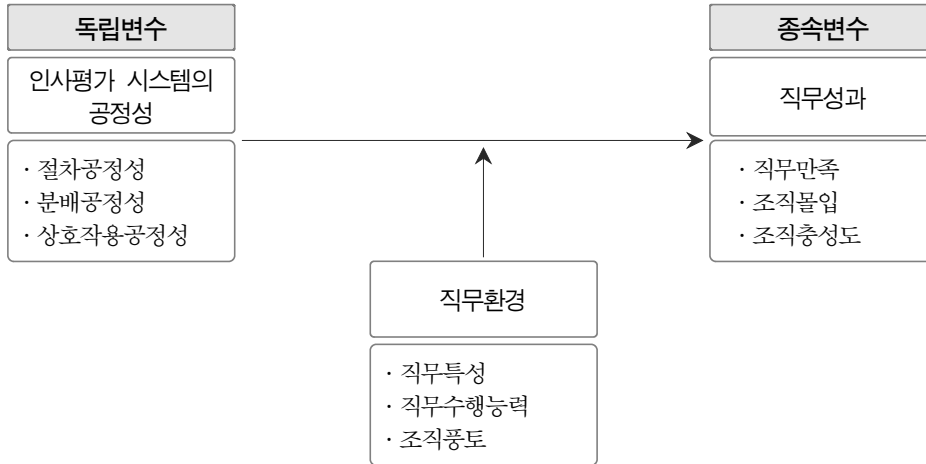
공정성에 대한 여러 실증적 연구결과들은 불공정성이 자연스럽게 발생하는 경우이든, 혹은 인위적으로 발생하는 경우이든, 불공정성을 지각한 조직원이 공정성을 지각한 조직원보다 덜 만족하게 된다는 것을 지적하고 있다. 이제까지의 공정성이론에 관한 연구들은 지나치게 단기적 차원에서만 다루어져 왔으나 Birnbaum(1983)과 Mellers(1982)에 의해 제기된 탄력적 공정성의 개념은 조직원들이 자신의 투입과 산출 간의 장기적 균형을 유지하려고 한다는 점을 제시하고 있다. 인사평가 시스템의 공정성은 단기적 차원이 아니라 장기적 차원의 모두를 포함하는 개념이다. 따라서 인사평가 시스템의 공정성은 기존의 단기적 차원의

공정성연구들이 간과했던 부분들에 대해 설명을 해 줄 수 있을 것으로 생각한다. 또한 인사평가 시스템의 공정성 연구는 사람들이 단기적 차원의 불공정성 지각에도 불구하고 조직에 계속 머무르는 이유를 규명하는데 도움을 줄 수 있을 것이다.

조직공정성에 관한 연구들은 1980년대 중반까지는 대부분 조직으로부터 받는 보상의 크기가 조직에 대한 자신의 기여와 비교하여 적절하다고 인식하는 정도를 가리키는 분배공정성에 주로 초점을 맞추어 왔다(Cropanzano & Greenberg, 1997). 구성원의 형태에 대한 분배공정성의 영향은 주로 Homans(1961)에 의해 도입되고 Adams(1965)에 의해 정교화 된 형편이론에 의해서 설명된다. 한편, 조직공정성의 다른 한 차원으로서 절차공정성에 대한 연구가 관심을 끌기 시작하였다(Cropanzano & Greenberg, 1997). 보상의 크기를 결정하기 위하여 사용된 수단이나 절차가 얼마나 공정한가에 대한 인식정도를 가리키는 절차공정성에 대한 탐구는 원래 법제도 및 분쟁해결기제의 공정성인식을 다룬 Thibaut & Walker (1975)의 연구에서 출발하였다. 1980년대 후반 이후 조직내 보상체계의 절차공정성에 대한 새로운 관심의 등장과 더불어 조직공정성 연구가 주로 관심을 가졌던 문제는 조직공정성의 두 유형인 분배공정성과 절차공정성이 조직구성원의 태도 및 행동에 어떠한 영향을 미치는가를 규명하는 것이었다. 그 결과, 분배공정성은 보상만족이나 직무만족, 이직의도 등과 같은 개인관련 결과변수에 주로 영향을 미치는 반면에, 절차공정성은 조직몰입, 상사신뢰, 조직시민행동 등과 같은 조직관련 결과변수에 주로 영향을 미치는 것으로 제시되었다(윤정구·임준철, 1998; Cropanzano & Greenberg, 1997; Moorman, 1994; Konovsky & Pugh, 1994; Rousseau & Parks, 1993).

그러나 최근의 연구들은 두 요인 모형의 이론적, 경험적 타당성에 의문을 제기하면서 구성원의 태도 및 행위에 대한 조직공정성의 영향을 경험적 타당성에 의문을 제기하면서 구성원의 태도 및 행위에 대한 조직공정성의 영향을 경험적으로 재검토할 필요성을 강력히 제기하고 있다(Richard et al., 2002; Robbins et al., 2000; Skarlicki & Folger, 1997). 절차공정성은 구조적 측면인 공식절차와 사회적 측면인 대인적 대우의 두 요소로 구성되는데, 전자보다는 후자가 절차공정성의 더 중요한 요소라는 것이다(Tyler & DeGoe, 1995; Lind & Tyler, 1988). 그럼에도 불구하고 두 요인모형에 입각한 대부분의 기존연구들은 절차공정성의 도구적 측면인 공식절차 공정성에만 초점을 맞추어서 분배 및 절차공정성의 상대적 영향력을 탐구했을 뿐, 절차공정성의 대인적 대우 측면을 가리키는 상호작용공정성의 영향에 대해서는 별다른 관심을 기울이지 않았다는 것이다.

[그림 1] 연구모형



본 연구에서는 인사평가 시스템의 공정성이 직무성과에 미치는 영향이 직무환경에 따라 차이가 있는지를 분석하고자 한다. 인사평가 시스템의 공정성을 절차공정성, 분배공정성, 및 상호작용공정성을 함께 고려하여 독립변수로 사용하였고, 종속변수로 직무성과 변수를, 조절변수로 직무환경변수를 사용하였다([그림 1] 참조).

Konovsky et al.(1987), Folger & Konovsky(1989), Sweeney & McFarlin(1993) 등은 그들의 연구에서 절차공정성과 분배공정성에 따라 직무성과에 미치는 영향이 있다는 것을 실증적으로 검증하고, McFarlin & Sweeney(1992)은 은행원을 대상으로 상사에 대한 평가, 조직몰입도, 직무만족도에 대한 절차공정성과 분배공정성의 영향력을 연구하였는데, 절차공정성이 분배공정성보다 직무성과에 더 큰 영향을 미친다고 주장하였다. Farnet et al.(2003) 역시 조직구성원이 인사평가 시스템 관행상의 절차가 공정하다고 판단하면, 낮은 임금상승과 같은 개인적 보상에 만족하지 못할지라도 조직을 위해 긍정적인 직무성과를 보이게 된다고 하였다. 그에 반해 Rhee et al.(2000)은 분배공정성, 절차공정성, 상호작용공정성 모두가 직무성과에 유의적인 영향을 미친다는 사실을 검증하였듯이 각 기업의 인사평가시스템의 운영은 절차적, 분배적, 공정한 시스템의 운영에 의해 직무성과로서 만족, 몰입, 충성도에 정(+)'의 영향을 미칠 것이다. 따라서 이 같은 근거를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

H1 : 인사평가 시스템의 공정성은 직무성과에 정(+)'의 영향을 미칠 것이다.

H1-1 : 인사평가 시스템의 공정성은 직무만족에 정(+)'의 영향을 미칠 것이다.

H1-2 : 인사평가 시스템의 공정성은 조직몰입에 정(+)¹의 영향을 미칠 것이다.

H1-3 : 인사평가 시스템의 공정성은 조직충성도에 정(+)¹의 영향을 미칠 것이다.

Angle & Perry(1983)는 MSQ(Minnesota Satisfaction Questionnaire)를 사용하여 각 개인이 담당하는 직무마다의 특성에 따라 조직몰입 및 직무성과로서 내재적 및 외재적 직무만족이 정(+)¹의 상관관계임을 확인하였다. 직무특성과 직무성과간의 관계를 검증한 대부분의 연구에서는 이들 간의 관계가 정(+)¹의 상관관계임이 확인되었고, 직무자체에 대한 만족은 기능의 다양성이라는 직무특성과 매우 강하게 관련되고 있음이 입증되었다. 또한 피드백도 감독과 승진에 대한 만족과 밀접히 관련되어 있으며, 직무특성은 급여나 승진 등의 외적 보상요인보다는 작업 자체, 감독, 동료 등과 같은 내적 보상요인과 더욱 높은 관련이 있는 것으로 나타났다. 이렇듯 직무 특성은 각 담당 직무의 기능과 역할의 조절에 따라 직무성과에 미치는 영향이 다를 것이므로 다음과 같이 가설을 설정하였다.

H2 : 직무특성은 인사평가 시스템의 공정성이 직무성과에 미치는 영향을 조절할 것이다.

H2-1 : 직무특성에 따라 인사평가 시스템의 공정성이 직무만족에 미치는 영향은 차이가 있을 것이다.

H2-2 : 직무특성에 따라 인사평가 시스템의 공정성이 조직몰입에 미치는 영향은 차이가 있을 것이다.

H2-3 : 직무특성에 따라 인사평가 시스템의 공정성이 조직충성도에 미치는 영향은 차이가 있을 것이다.

Lofquist et al.(1967)은 직무-적성 모형에서 근로자의 직무성과는 직무특성과 개인특성의 부합 정도에 의해 결정된다고 그 영향요인으로 직무수행능력요인과 욕구요인으로 분류하였다. 전자에서 「사무, 계산, 언어표현, 판별, 산수, 지각, 감각」 능력을, 그리고 후자에서는 「능력개발, 성취감, 활동성, 발전, 권한, 회사정책과 관행, 보수, 동료, 창의력 발휘, 독립성, 도덕가치관, 인정, 책임감, 안정성, 사회봉사, 사회적 지위, 상급자와의 인간관계, 상급자의 기술, 다양성, 작업조건」을 제시하였다. 그리고 직무수행력과 상호영향을 미치는 요인으로서는 퍼스낼리티, 권위주의, 성취, 성취동기 등을 제시하고 있으며, Cummings(1976)는 직위와 조직풍토가 직무성과에 직접적인 영향을 미치고 있음을 주장하였다.

Loher & Moeller(1995)는 직무수행능력에 따라 각각 서로 상이한 단면적 직무성과요인과 유의적인 관계를 나타내고 있음을 밝혔다. 따라서 개인이 가지고 있는 직무수행능력의 조절

에 따라 직무성과에 미치는 영향에 차이가 있을 것이므로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

H3 : 직무수행능력은 인사평가 시스템의 공정성이 직무성과에 미치는 영향을 조절할 것이다.

H3-1 : 직무수행능력에 따라 인사평가 시스템의 공정성이 직무만족에 미치는 영향은 차이가 있을 것이다.

H3-2 : 직무수행능력에 따라 인사평가 시스템의 공정성이 조직몰입에 미치는 영향은 차이가 있을 것이다.

H3-3 : 직무수행능력에 따라 인사평가 시스템의 공정성이 조직충성도에 미치는 영향은 차이가 있을 것이다.

직무성과 변수는 조직성과를 예측하는 중요한 지표로 많이 사용된다. 따라서 직무성과를 선행변수와 결과변수의 관계로 규정짓는 데는 약간의 이견이 있을 수 있다. 즉, 일부 연구(Bateman & Strasser, 1984)에서는 직무성과를 결과변수로 사용한 것을 볼 수 있고, 또 다른 연구(Stumpf & Hartman, 1984; O'Reilly & Caldwell, 1990)에서는 조직성과의 선행변수를 고려하는 것을 볼 수 있다.

직무성과 변수로서 높은 직무성과는 한 개인이 직무에 대해서 느끼는 긍정적이고 정서적인 상태를 말하는 것으로, 자신의 직무가 개인적으로 중요하다고 생각되는 가치를 충족시켜 준다고 자각할 때 발생한다(Locke, 1976). 따라서 구성원들의 경우 조직이 약속한 의무사항들을 더 이상 기대할 수 없을 때에는 자신이 수행하는 직무에 대한 만족도는 저하될 수밖에 없다. 그리고 보상의 분배가 공정하게 이루어졌는가, 혹은 보상분배를 결정하는 절차과정과 결과에 대한 적절한 설명과 인격적 대우, 그리고 개인적 배려를 해줌으로써 분배된 보상이나 공식절차를 불공정하게 느끼는 구성원의 인식을 긍정적으로 바꾸어 놓을 수도 있듯이 이러한 공정한 인사평가시스템의 구성과 운영이 정확, 지원, 균등하게 적용하려는 조직내 풍토에 따라 직무성과 또한 다르게 이를 조절할 것이다. 따라서 이 같은 논의를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

H4 : 조직풍토는 인사평가 시스템의 공정성이 직무성과에 미치는 영향을 조절할 것이다.

H4-1 : 조직풍토에 따라 인사평가 시스템의 공정성이 직무만족에 미치는 영향은 차이가 있을 것이다.

H4-2 : 조직풍토에 따라 인사평가 시스템의 공정성이 조직몰입에 미치는 영향은 차이가 있을 것이다.

H4-3 : 조직풍토에 따라 인사평가 시스템의 공정성이 조직충성도에 미치는 영향은 차이가 있을 것이다.

2. 변수의 조작적 정의 및 측정방법

인사평가 시스템의 공정성은 절차공정성, 분배공정성, 상호작용공정으로 구성되어 있으며, 절차공정성은 조직내 승진절차, 임금인상결정절차, 인사고과절차 및 업적통보절차의 적절성을 평가하는 정도로 정의하였고, 분배공정성은 노력, 책임, 교육훈련 및 경력의 투입요인 각각과 비교하여 임금, 승진, 상여금 등 자신의 보상이 얼마나 공정하다고 인식하는 정도로 정의하였고, 상호작용공정성은 임금, 승진 등과 관련된 사항들을 결정하고 집행할 때, 상사가 자신을 존중하면서 친절하게 대하는 정도, 상사가 자신의 권리에 대하여 관심을 보이는 정도 및 상사가 신뢰할 수 있는 방식으로 자신을 대하는 정도, 그리고 상사가 자신이 납득할 수 있는 방식으로 설명해 주는 정도로 정의하였으며, Leventhal(1980), Moorman et al.(1998), Rhee et al.(2000) 등의 연구를 토대로 Likert 5점 척도를 활용하여 측정하였다.

직무환경은 조직구성원들의 직무관련 태도에 직접적인 영향을 미치는 것으로 판단되는 직무특성, 직무수행능력, 조직풍토로 구성하였으며, 직무특성은 직무가 가지는 다양한 요소를 말하며, 기능다양성, 과업중요성, 자율성, 피드백 등으로 정의하고 Hackman & Oldham (1975), Greenberg(1986) 등이 제시한 직무특성요인을 Likert 5점 척도를 사용하여 측정하였다. 직무수행능력은 담당하는 업무의 전문성(난이도), 업무수행에 필요한 전문지식과 기술의 소유정도 및 조직에서 실시하는 교육·훈련이 실제로 개인의 업무수행능력에 도움을 주는 정도를 뜻하며, Kochan & Osterman(1996), McCormick & Ilgan(1980) 등이 개발한 설문지를 사용하여 Likert 5점 척도로 측정하였다. 조직풍토란 담당업무를 수행함에 있어 필요한 권한(자율성)이 위양되어 있는 정도와 회사의 정책수립과 주요의사결정에 조직구성원의 의견이 반영되는 정도 및 업무수행 절차와 방법이 상세히 문서화되어 있는 정도를 뜻하며, Pritchard & Karasickh(1973)이 제시한 조직분위기를 유형과 특성을 중심으로 설문을 구성하였고, 이를 Likert 5점 척도로 측정하였다.

직무성과는 조직생활에 영향을 미치는 요인에 대한 종업원의 반응을 의미하는 것으로 직무만족, 조직몰입, 조직충성도로 구성하였으며, 직무만족은 직무자체, 임금, 승진기회, 그리고 감독에 대한 만족의 정도를 의미하는 것으로서 Quinn & Staines(1979)의 6개 항목과 Smith et al.(1969)의 설문문항을 응용하여 총 7문항을 사용하여, Likert 5점 척도로 측정하였다. 조직몰입은 특정 조직에 대한 개인의 동일시와 개인의 상대적 몰입의 강도를 의미하

는 것으로 Porter et al.(1974)이 개발한 15개 항목과 Mowday & Steers(1979)의 설문을 토대로 하여 본 연구에 맞게 8문항을 수정하여 Likert 5점 척도로 측정하였다. 조직충성도는 조직에 대한 자부심, 조직에서 근무한 기간, 경영상황이 안 좋아진다 해도 계속 근무하려는 의지, 적자(손해)가 발생되어 급여가 내려간다 해도 계속 근무하려는 의지 등의 내용에 대한 항목을 Cummings & Berger(1976)의 척도를 응용하여 7문항을 사용하였으며 Likert 5점 척도로 측정하였다.

IV. 분석결과

1. 조사대상자의 인구통계학적 특성

〈표 1〉 조사대상자의 인구통계학적 특성

구 분		빈도	퍼센트
성별	남자	145	65.6
	여자	76	34.4
연령	20대	32	14.5
	30대	114	51.6
	40대 이상	75	33.9
결혼여부	기혼	132	59.7
	미혼	89	40.3
학력	고졸	13	5.9
	전문대 졸	42	19.0
	대학교 졸	152	68.8
	대학원 재학 이상	14	6.3
근속년수	1년 미만	21	9.5
	1-5년 미만	92	41.6
	5-10년 미만	73	33.0
	11년 이상	35	15.8
합 계		221	100.0

본 연구의 조사대상은 서울시내 중견기업 이상 서비스산업체 종사자를 대상으로 250명을 대상으로 하였다. 조사는 2010년 4월 중에 실시하였으며 최종 회수된 설문지 221매를 대상으로 분석하였다. 다음 <표 1>은 조사대상자의 인구통계학적 특성에 대해 알아보기 위하여 빈도분석을 실시한 결과이다. 분석결과 성별은 남자 145명(65.6%), 여자 76명(34.4%)으로 나타났고, 연령은 20대 32명(14.5%), 30대 114명(51.6%), 40대 이상 75명(33.9%)으로 나타났다. 결혼여부는 기혼 132명(59.7%), 미혼 89명(40.3%)으로 나타났고, 학력은 고졸 13명(5.9%), 전문대 졸 42명(19.0%), 대학원 졸 152명(68.8%), 대학원 재학 이상 14명(6.3%)으로 나타났다. 근속년수는 1년 미만 21명(9.5%), 1-5년 미만 92명(41.6%), 5-10년 미만 73명(33.0%), 11년 이상 35명(15.8%)으로 나타났다.

2. 측정도구의 타당성 및 신뢰도 검증

인사평가 시스템의 공정성에 대한 요인분석결과는 <표 2>에서 나타난 바와 같이 3개의 요인이 나타났다. 각 요인별로 적재치를 살펴 0.4이상인 변수들만 추출하였는데, 그 결과 상호작용 공정성, 분배 공정성, 절차 공정성의 요인으로 도출되었다. 상호작용 공정성 요인을 설명해 주는 설명분산은 22.930%였으며, 분배 공정성 요인은 22.427%, 절차 공정성 요인은 20.164%로 도출되었으며, 전체적인 누적 분산 설명비율은 65.521%로 나타났다. 또한 도출된 차원들의 내적 신뢰성 검증을 위한 Cronbach's Alpha 분석결과 모든 차원들이 일반적으로 기준 값 0.6을 초과함으로써 각 문항에 대한 신뢰성이 높게 나타났다.

직무환경에 대한 요인분석결과는 <표 3>에서 나타난 바와 같이 3개의 요인이 나타났다. 각 요인별로 적재치를 살펴 0.4이상인 변수들만 추출하였는데, 그 결과 직무특성, 조직풍토, 직무수행능력의 요인으로 도출되었다. 직무특성 요인을 설명해 주는 분산설명 비율은 28.845%였으며, 조직풍토 요인은 16.680%, 직무수행능력 요인은 12.742%로 도출되었으며, 전체적인 누적 분산 설명비율은 58.267%로 나타났다. 또한 도출된 차원들의 내적 신뢰성 검증을 위한 Cronbach's Alpha 분석결과 모든 차원들이 일반적으로 기준 값 0.6을 초과함으로써 각 문항에 대한 신뢰성이 높게 나타났다.

〈표 2〉 인사평가 시스템의 공정성에 대한 타당성 및 신뢰도 검증

구 분	성분		
	상호작용 공정성	분배 공정성	절차 공정성
상사는 나에게 곧바로 피드백을 해준다.	.825	.209	-.014
상사는 나에게 공정한 태도와 방법을 취한다.	.810	.239	.170
상사는 정해진 절차 및 기준을 일관성 있게 사용하고 있다.	.767	.235	.184
상사는 개인적인 편견을 억제하려고 노력하는 편이다.	.764	.175	.257
상사는 나의 권리에 관심을 보인다.	.727	.293	.221
상사는 나의 의견을 어느 정도 존중하는 편이다.	.642	.307	.275
내가 해낸 업무성과에 비추어 볼 때, 나는 회사로부터 공정한 보상, 승진, 평가를 받고 있다.	.290	.794	.183
내가 업무에 기울이는 노력에 비추어 볼 때, 나는 회사로부터 공정한 보상, 승진, 평가를 받고 있다.	.252	.777	.292
내가 쌓아온 경력에 비추어 볼 때, 나는 회사로부터 공정한 보상, 승진, 평가를 받고 있다.	.309	.770	.215
내가 수행하는 책임의 양에 비추어 볼 때, 나는 회사로부터 공정한 보상, 승진, 평가를 받고 있다.	.264	.740	.311
내가 회사에 공헌한 근속연수에 비추어 볼 때, 나는 회사로부터 공정한 보상, 승진, 평가를 받고 있다.	.346	.717	.278
내가 담당하고 있는 직무에서 오는 스트레스와 긴장을 고려할 때, 나는 회사로부터 공정한 보상, 승진, 평가를 받고 있다.	.174	.648	.395
우리 회사는 누구에나 동일한 원칙을 적용한다.	.137	.212	.748
우리 회사는 적용되는 기준(방침)을 일관성 있게 적용한다.	.217	.307	.741
우리 회사는 결정권자의 개인적 편견을 최대한 배제한다.	.223	.072	.734
우리 회사는 여러 가지 객관적 자료를 근거로 결정을 내린다.	.280	.249	.694
우리 회사는 인맥, 지연, 학연을 최대한 배제한다.	.005	.250	.643
우리 회사는 인사평가 시스템에 의해 영향을 받는 모든 사람들의 의견을 충분히 수렴한다.	.146	.303	.581
고유값	4.127	4.037	3.630
분산설명(%)	22.930	22.427	20.164
누적설명(%)	22.930	45.357	65.521
신뢰도	.901	.916	.845

직무성과에 대한 요인분석결과는 〈표 4〉에서 나타난 바와 같이 3개의 요인이 나타났다. 각 요인별로 적재치를 살펴 0.4이상인 변수들만 추출하였는데, 그 결과 조직몰입, 조직충성도, 직무만족의 요인으로 도출되었다. 조직몰입 요인을 설명해 주는 분산설명 비율은

22.621%였으며, 조직충성도 요인은 22.493%, 직무만족 요인은 20.612%로 도출되었으며, 전체적인 누적 분산 설명비율은 65.725%로 나타났다. 또한 도출된 차원들의 내적 신뢰성 검증에 Cronbach's Alpha 분석결과 모든 차원들이 일반적으로 기준 값 0.6을 초과함으로써 각 문항에 대한 신뢰성이 높게 나타났다.

〈표 3〉 직무환경에 대한 타당성 및 신뢰도 검증

구 분	성분		
	직무 특성	조직 풍토	직무수행 능력
나는 업무를 수행하기 위해 어려운 기술을 사용할 때가 있다.	.761	.178	.144
나의 업무처리 결과는 조직외부의 다른 사람들에게 많은 영향을 미친다.	.725	.128	.103
나의 업무는 다양한 기술을 필요로 한다.	.722	-.022	.114
나는 나의 업무를 스스로 판단하여 처리한다.	.717	.268	-.086
나의 업무는 단순하고 반복적인 것이 대부분이다.	.717	.083	.142
나는 나의 업무를 다른 사람들과의 논의나 검토 없이 혼자서 적절하게 수행할 수 있다.	.714	.305	-.124
나의 업무는 조직이 성과창출에 중요한 역할을 한다.	.705	.163	.140
나의 업무는 단순하지 않은 다양한 속성의 일들로 이루어져 있다.	.642	.084	.181
나의 업무는 우리 회사의 주된 업무에 속한다.	.639	.168	.157
나의 업무처리 결과는 조직내부의 다른 사람들에게 많은 영향을 미친다.	.627	.025	.325
나의 직무에 대해 다른 동료들이 생각하는 부러움의 정도는 크다고 생각한다.	.166	.813	-.033
나의 직무에 일반인들이 가지는 부러움의 정도는 매우 강하다고 생각한다.	.100	.808	.155
나는 회사 내 의사결정에서 직원들이 참여할 수 있는 기회가 많다고 생각한다.	.042	.709	.128
동료들을 친구로 만들 수 있는 기회가 많다.	.194	.657	.134
나의 상사는 나의 직무에 대한 전문성을 중요하게 생각한다.	.358	.560	.261
나는 근무하고 있는 직장의 발전을 위해 최선의 노력을 했다고 생각한다(입사당시)	.172	.003	.840
나는 근무하고 있는 직장의 발전을 위해 최선의 노력을 하고 있다(지금 현재)	.283	.217	.803
나는 주어진 과업을 수행하기 위해 동료들에 비해 보다 많은 노력을 투입하는 편이다.	.043	.334	.739
고유값	5.192	3.002	2.294
분산설명(%)	28.845	16.680	12.742
누적설명(%)	28.845	45.525	58.267
신뢰도	.897	.808	.807

〈표 4〉 직무성과에 대한 타당성 및 신뢰도 검증

구 분	성분		
	조직 몰입	조직 충성도	직무 만족
우리 회사의 구성원이 된 것을 늘 자랑스럽게 생각한다.	.756	.219	.286
우리 회사는 직무를 수행함에 있어서 내가 최선을 다할 수 있도록 격려해 준다.	.747	.260	.275
나는 친구들에게 우리 회사는 근무해 볼 가치가 있는 좋은 회사라고 말한다.	.727	.205	.308
나는 진정으로 우리 회사의 장래에 대해 관심을 가지고 있다.	.721	.191	.256
나는 우리 회사에 입사한 것을 매우 기쁘게 생각한다.	.689	.316	.357
내가 생각하는 것과 우리 회사가 생각하는 가치는 매우 유사하다.	.686	.388	.212
내가 입사를 고려했던 회사들 중에서 우리 회사를 선택한 것은 잘 한 결정이다.	.622	.276	.402
나는 회사의 발전을 위해 주어진 의무 이상으로 많은 노력을 기꺼이 할 것이다.	.576	.095	.423
나는 우리 회사가 적자가 발생되어 급여가 내려간다고 해도 계속 근무할 것이다.	.187	.822	.214
나는 우리 회사의 경영상태가 나빠도 계속 근무할 것이다.	.309	.789	.164
나는 우리 회사가 불공평한 인사평가를 해도 계속 근무할 것이다.	.043	.785	.190
나는 우리 회사의 업무시간 단축에 적극 기여할 것이다.	.159	.784	.163
나는 우리 회사의 업무목표 달성에 적극 공감하고 노력할 것이다.	.299	.766	.170
나는 우리 조직에 오래 근무하는 것을 매우 기쁘게 생각한다.	.327	.734	.301
나는 우리 조직에 대해 자부심을 가지고 있다.	.418	.680	.224
만약 나에게 원하는 직무를 선택할 기회가 주어 진다해도 나는 당연히 지금 하고 있는 직무를 선택할 것이다.	.161	.249	.796
나는 내가 맡고 있는 직무를 계속하고 싶다.	.264	.231	.762
내가 맡은 일을 처리하는데 필요한 충분한 정보를 획득할 수 있다.	.271	.140	.684
나는 내가 맡은 일을 처리하기에 충분한 권한을 가지고 있다.	.372	.123	.673
나는 내가 맡고 있는 직무를 다른 사람에게 적극 추천할 것이다.	.251	.249	.655
나는 전반적으로 나의 직무에 만족한다.	.315	.207	.651
일하는 동안 나의 재능을 개발할 기회가 만족스럽게 주어진다.	.371	.218	.642
고유값	4.977	4.948	4.535
분산설명(%)	22.621	22.493	20.612
누적설명(%)	22.621	45.113	65.725
신뢰도	.920	.926	.893

3. 기술통계 분석

〈표 5〉에서 제시된 것처럼 인사평가 시스템의 공정성은, ‘상호작용 공정성’(M=3.43)이 가장 높게 나타났고, ‘분배 공정성’(M=3.25), ‘절차 공정성’(M=3.24)순으로 나타났으며, 인사평가 시스템의 전반적인 공정성은 평균 3.31점으로 나타났다. 전반적인 직무환경은 ‘직무수행 능력’(M=3.74)이 가장 높게 나타났고, ‘직무특성’(M=3.53), ‘조직풍토’(M=3.30)순으로 나타났으며, 전반적인 직무환경은 평균 3.50점으로 나타났다. 직무성과는 ‘조직몰입’(M=3.48)이 가장 높게 나타났고, ‘직무만족’(M=3.36), ‘조직충성도’(M=3.23)순으로 나타났으며, 전반적인 직무성과는 평균 3.36점으로 나타났다.

〈표 5〉 기술통계량

구	분	평균	표준편차
인사평가 시스템의 공정성	절차공정성	3.24	.751
	분배공정성	3.25	.800
	상호작용공정성	3.42	.735
	전체	3.31	.652
직무환경	직무특성	3.53	.632
	직무수행능력	3.74	.704
	조직풍토	3.30	.685
	전체	3.50	.527
직무성과	직무만족	3.36	.683
	조직몰입	3.48	.731
	조직충성도	3.23	.901
	전체	3.36	.672

각 변수간 상관관계는 〈표 6〉과 같다. 인사평가 시스템 공정성(절차 공정성, 분배 공정성, 상호작용 공정성)은 직무환경(직무특성, 직무수행능력, 조직풍토), 직무성과(직무만족, 조직몰입, 조직충성도)와 통계적으로 유의미한 정(+)적 상관관계가 있는 것으로 나타났고 ($p < .05$), 직무환경(직무특성, 직무수행능력, 조직풍토)은 직무성과(직무만족, 조직몰입, 조직충성도)와 통계적으로 유의미한 정(+)적 상관관계가 있는 것으로 나타났다($p < .01$).

〈표 6〉 각 변수간 상관관계 검증

구분		인사평가 시스템 공정성			직무환경			직무성과		
		절차 공정성	분배 공정성	상호작용 공정성	직무 특성	직무 수행능력	조직 풍토	직무 만족	조직 몰입	조직 충성도
인사 평가 시스템 공정성	절차 공정성	1								
	분배 공정성	.650**	1							
	상호작용 공정성	.503**	.634**	1						
직무 환경	직무특성	.333**	.214**	.332**	1					
	직무 수행능력	.234**	.153*	.343**	.373**	1				
	조직풍토	.486**	.459**	.433**	.421**	.381**	1			
직무 성과	직무만족	.560**	.518**	.568**	.470**	.361**	.567**	1		
	조직몰입	.505**	.521**	.559**	.475**	.390**	.598**	.741**	1	
	조직 충성도	.380**	.473**	.468**	.327**	.185**	.521**	.564**	.632**	1

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

4. 가설 검증

(1) 가설 1의 검증

H1 : 인사평가 시스템의 공정성은 직무성과에 정(+의 영향을 미칠 것이다.

H1-1 : 인사평가 시스템의 공정성은 직무만족에 정(+의 영향을 미칠 것이다.

〈표 7〉은 인사평가 시스템의 공정성이 직무만족에 미치는 영향을 검증하기 위하여 다중 회귀분석을 실시한 결과이다. 분석결과 회귀모형의 설명력은 41.8%이고, 회귀식은 통계적으로 유의한 것으로 분석되었다. 독립변수별로는 절차 공정성, 상호작용 공정성이 직무만족에 통계적으로 유의한 정(+의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 직무만족의 향상에 있어 인사평가 시스템의 절차 공정성, 상호작용 공정성이 중요한 요인임을 알 수 있다.

〈표 7〉 인사평가 시스템의 공정성이 직무만족에 미치는 영향

구분	비표준화 계수		표준화 계수	t	p	F	R ²
	B	표준오차	베타				
(상수)	1.041	.186		5.590	.000		
절차 공정성	.303	.062	.333	4.859**	.000	53.757**	.418
분배 공정성	.068	.065	.080	1.048	.296		
상호작용 공정성	.325	.063	.350	5.197**	.000		

종속변수 : 직무만족

**p<.01

H1-2 : 인사평가 시스템의 공정성은 조직몰입에 정(+의 영향을 미칠 것이다.

다음 〈표 8〉은 인사평가 시스템의 공정성이 조직몰입에 미치는 영향을 검증하기 위하여 다중회귀분석을 실시한 결과이다. 분석결과 회귀모형의 설명력은 38.1%이고, 회귀식은 통계적으로 유의한 것으로 분석되었다. 독립변수별로는 절차 공정성, 상호작용 공정성이 조직몰입에 통계적으로 유의한 정(+의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 조직몰입의 향상에 있어 인사평가 시스템의 절차 공정성, 상호작용 공정성이 중요한 요인임을 알 수 있다.

〈표 8〉 인사평가 시스템의 공정성이 조직몰입에 미치는 영향

구분	비표준화 계수		표준화 계수	t	p	F	R ²
	B	표준오차	베타				
(상수)	1.115	.206		5.425	.000		
절차 공정성	.227	.069	.233	3.302**	.001	46.189**	.381
분배 공정성	.136	.072	.149	1.885	.061		
상호작용 공정성	.346	.069	.348	5.015**	.000		

종속변수 : 조직몰입

**p<.01

H1-3 : 인사평가 시스템의 공정성은 조직충성도에 정(+의 영향을 미칠 것이다.

다음 〈표 9〉는 인사평가 시스템의 공정성이 조직충성도에 미치는 영향을 검증하기 위하여 다중회귀분석을 실시한 결과이다. 분석결과 회귀모형의 설명력은 26.5%이고, 회귀식은

통계적으로 유의한 것으로 분석되었다. 독립변수별로는 분배 공정성, 상호작용 공정성이 조직충성도에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 조직충성도의 향상에 있어 인사평가 시스템의 분배 공정성, 상호작용 공정성이 중요한 요인임을 알 수 있다.

〈표 9〉 인사평가 시스템의 공정성이 조직충성도에 미치는 영향

구분	비표준화 계수		표준화 계수	t	p	F	R ²
	B	표준오차	베타				
(상수)	.866	.276		3.137	.002		
절차 공정성	.101	.092	.084	1.089	.277	27.445**	.265
분배 공정성	.279	.097	.248	2.879**	.004		
상호작용 공정성	.330	.093	.269	3.563**	.000		

종속변수 : 조직충성도

**p<.01

(2) 가설 2의 검증

H2 : 직무특성은 인사평가 시스템의 공정성이 직무성과에 미치는 영향을 조절할 것이다.

H2-1 : 직무특성에 따라 인사평가 시스템의 공정성이 직무만족에 미치는 영향은 차이가 있을 것이다.

〈표 10〉은 직무만족에 영향을 미치는 인사평가 시스템의 공정성이 직무특성에 의해 조절되는지를 분석한 결과이다. 직무특성이 가지는 조절효과를 검증하기 위해 인사평가 시스템의 공정성과 직무특성의 상호작용 변수를 추가적으로 투입한 모델Ⅲ의 설명력은 47.9%로 0.2%가 추가적으로 증가하였고, 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 반면 추가적으로 투입된 상호작용 변수는 통계적으로 유의한 것으로 나타나지 않아, 직무특성은 인사평가 시스템의 공정성과 직무만족 간의 관계를 조절하지 못하는 것으로 볼 수 있다.

〈표 10〉 인사평가 시스템의 공정성과 직무만족간의 직무특성의 조절효과

변수	모델 I			모델 II			모델 III		
	β	t	p	β	t	p	β	t	p
절차 공정성(A)	.333	4.859**	.000	.255	3.821**	.000	.224	3.257**	.001
분배 공정성(B)	.080	1.048	.296	.122	1.666	.097	.135	1.828	.069
상호작용 공정성(C)	.350	5.197**	.000	.273	4.172**	.000	.288	4.342**	.000
직무특성(M)				.268	5.045**	.000	.263	4.911**	.000
(A)×(M)							.134	1.853	.065
(B)×(M)							-.103	-1.302	.194
(C)×(M)							.007	.096	.923
Change of F-값	53.757**			51.224**			29.889**		
R^2 값	.418			.477			.479		
Change of R^2 값				.059			.002		

** p<.01

H2-2 : 직무특성에 따라 인사평가 시스템의 공정성이 조직몰입에 미치는 영향은 차이가 있을 것이다.

〈표 11〉 인사평가 시스템의 공정성과 조직몰입간의 직무특성의 조절효과

변수	모델 I			모델 II			모델 III		
	β	t	p	β	t	p	β	t	p
절차 공정성(A)	.233	3.302**	.001	.147	2.157*	.032	.111	1.587	.114
분배 공정성(B)	.149	1.885	.061	.195	2.609*	.010	.216	2.868**	.005
상호작용 공정성(C)	.348	5.015**	.000	.264	3.936**	.000	.279	4.139**	.000
직무특성(M)				.297	5.462**	.000	.287	5.261**	.000
(A)×(M)							.160	2.171*	.031
(B)×(M)							-.140	-1.725	.086
(C)×(M)							-.007	-.103	.918
Change of F-값	46.189**			46.703**			27.718**		
R^2 값	.381			.454			.459		
Change of R^2 값				.073			.005		

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

〈표 11〉은 조직몰입에 영향을 미치는 인사평가 시스템의 공정성이 직무특성에 의해 조절되는지를 분석한 결과이다. 직무특성이 가지는 조절효과를 검증하기 위해 인사평가 시스템의 공정성과 직무특성의 상호작용 변수를 추가적으로 투입한 모델 III의 설명력은 45.9%로 0.5%가 추가적으로 증가하였고, 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 즉, 추가적으로 투입된 상호작용항에서는 절차 공정성과 직무특성의 상호작용 변수가 통계적으로 유의한 것으로 나타나, 직무특성은 절차 공정성과 조직몰입 간의 관계를 조절하는 것으로 볼 수 있다.

H2-3 : 직무특성에 따라 인사평가 시스템의 공정성이 조직충성도에 미치는 영향은 차이가 있을 것이다.

다음 〈표 12〉는 조직충성도에 영향을 미치는 인사평가 시스템의 공정성이 직무특성에 의해 조절되는지를 분석한 결과이다. 직무특성이 가지는 조절효과를 검증하기 위해 인사평가 시스템의 공정성과 직무특성의 상호작용 변수를 추가적으로 투입한 모델 III의 설명력은 29.7%로 0.6%가 추가적으로 증가하였고, 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 즉, 추가적으로 투입된 상호작용항에서는 절차 공정성과 직무특성의 상호작용 변수가 통계적으로 유의한 것으로 나타나, 직무특성은 절차 공정성과 조직충성도 간의 관계를 조절하는 것으로 볼 수 있다.

〈표 12〉 인사평가 시스템의 공정성과 조직충성도간의 직무특성의 조절효과

변수	모델 I			모델 II			모델 III		
	β	t	p	β	t	p	β	t	p
절차 공정성(A)	.084	1.089	.277	.030	.383	.702	-.010	-.129	.898
분배 공정성(B)	.248	2.879**	.004	.276	3.253**	.001	.303	3.531**	.001
상호작용 공정성(C)	.269	3.563**	.000	.216	2.836**	.005	.227	2.954**	.003
직무특성(M)				.186	3.014**	.003	.176	2.829**	.005
(A)×(M)							.174	2.061*	.041
(B)×(M)							-.120	-1.301	.195
(C)×(M)							-.054	-.673	.502
Change of F-값	27.445**			23.622**			14.270**		
R ² 값	.265			.291			.297		
Change of R ² 값				.026			.006		

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

(3) 가설 3의 검증

H3 : 직무수행능력은 인사평가 시스템의 공정성이 직무성과에 미치는 영향을 조절할 것이다.

H3-1 : 직무수행능력에 따라 인사평가 시스템의 공정성이 직무만족에 미치는 영향은 차이가 있을 것이다.

다음 <표 13>은 직무만족에 영향을 미치는 인사평가 시스템의 공정성이 직무수행능력에 의해 조절되는지를 분석한 결과이다. 직무수행능력이 가지는 조절효과를 검증하기 위해 인사평가 시스템의 공정성과 직무수행능력의 상호작용 변수를 추가적으로 투입한 모델 III의 설명력은 43.5%로 0.7%가 감소하였고, 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 또한 추가적으로 투입된 상호작용 변수는 통계적으로 유의한 것으로 나타나지 않아, 직무수행능력은 인사평가 시스템의 공정성과 직무만족 간의 관계를 조절하지 못하는 것으로 볼 수 있다.

<표 13> 인사평가 시스템의 공정성과 직무만족간의 직무수행능력의 조절효과

변수	모델 I			모델 II			모델 III		
	β	t	p	β	t	p	β	t	p
절차 공정성(A)	.333	4.859**	.000	.302	4.468**	.000	.302	4.329**	.000
분배 공정성(B)	.080	1.048	.296	.116	1.529	.128	.111	1.395	.164
상호작용 공정성(C)	.350	5.197**	.000	.282	4.083**	.000	.286	4.053**	.000
직무수행능력(M)				.175	3.221**	.001	.174	3.137**	.002
(A)×(M)							.011	.161	.872
(B)×(M)							.012	.157	.875
(C)×(M)							-.027	-.407	.685
Change of F값	53.757**			44.653**			25.206**		
R ² 값	.418			.442			.435		
Change of R ² 값				.024			-.007		

** p < .01

H3-2 : 직무수행능력에 따라 인사평가 시스템의 공정성이 조직몰입에 미치는 영향은 차이가 있을 것이다.

다음 <표 14>는 조직몰입에 영향을 미치는 인사평가 시스템의 공정성이 직무수행능력에 의해 조절되는지를 분석한 결과이다. 직무수행능력이 가지는 조절효과를 검증하기 위해 인사평가 시스템의 공정성과 직무수행능력의 상호작용 변수를 추가적으로 투입한 모델Ⅲ의 설명력은 41.9%로 0.4%가 감소하였고, 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 또한 추가적으로 투입된 상호작용 변수는 통계적으로 유의한 것으로 나타나지 않아, 직무수행능력은 인사평가 시스템의 공정성과 조직몰입 간의 관계를 조절하지 못하는 것으로 볼 수 있다.

<표 14> 인사평가 시스템의 공정성과 조직몰입간의 직무수행능력의 조절효과

변수	모델 I			모델 II			모델 III		
	β	t	p	β	t	p	β	t	p
절차 공정성(A)	.233	3.302**	.001	.194	2.821**	.005	.187	2.650**	.009
분배 공정성(B)	.149	1.885	.061	.194	2.524*	.012	.220	2.740**	.007
상호작용 공정성(C)	.348	5.015**	.000	.261	3.715**	.000	.249	3.472**	.001
직무수행능력(M)				.225	4.069**	.000	.220	3.926**	.000
(A)×(M)							.037	.510	.611
(B)×(M)							-.092	-1.193	.234
(C)×(M)							.056	.830	.408
Change of F값	46.189**			41.264**			23.648**		
R ² 값	.381			.423			.419		
Change of R ² 값				.042			-.004		

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

H3-3 : 직무수행능력에 따라 인사평가 시스템의 공정성이 조직충성도에 미치는 영향은 차이가 있을 것이다.

<표 15>는 조직충성도에 영향을 미치는 인사평가 시스템의 공정성이 직무수행능력에 의해 조절되는지를 분석한 결과이다. 직무수행능력이 가지는 조절효과를 검증하기 위해 인사평가 시스템의 공정성과 직무수행능력의 상호작용 변수를 추가적으로 투입한 모델 Ⅲ의 설명력은 27.0%로 0.7%가 추가적으로 증가하였고, 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 즉,

추가적으로 투입된 상호작용항에서는 상호작용 공정성과 직무수행능력의 상호작용 변수가 통계적으로 유의한 것으로 나타나, 직무수행능력은 상호작용 공정성과 조직충성도 간의 관계를 조절하는 것으로 볼 수 있다.

〈표 15〉 인사평가 시스템의 공정성과 조직충성도간의 직무수행능력의 조절효과

변수	모델 I			모델 II			모델 III		
	β	t	p	β	t	p	β	t	p
절차 공정성(A)	.084	1.089	.277	.077	.986	.325	.062	.777	.438
분배 공정성(B)	.248	2.879**	.004	.256	2.941	.004	.288	3.194	.002
상호작용 공정성(C)	.269	3.563**	.000	.254	3.192	.002	.234	2.909	.004
직무수행능력(M)				.041	.658	.511	.040	.634	.527
(A)×(M)							.023	.291	.772
(B)×(M)							-.102	-1.179	.240
(C)×(M)							.158	2.091*	.038
Change of F값	27.445**			20.638**			12.621**		
R ² 값	.265			.263			.270		
Change of R ² 값				-.002			.007		

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

(4) 가설 4의 검증

H4 : 조직풍토는 인사평가 시스템의 공정성이 직무성공에 미치는 영향을 조절할 것이다.

H4-1 : 조직풍토에 따라 인사평가 시스템의 공정성이 직무만족에 미치는 영향은 차이가 있을 것이다.

〈표 16〉은 직무만족에 영향을 미치는 인사평가 시스템의 공정성이 조직풍토에 의해 조절되는지를 분석한 결과이다. 조직풍토가 가지는 조절효과를 검증하기 위해 인사평가 시스템의 공정성과 조직풍토의 상호작용 변수를 추가적으로 투입한 모델Ⅲ의 설명력은 49.0%로 0.4%가 추가적으로 증가하였고, 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 반면 추가적으로 투입

된 상호작용 변수는 통계적으로 유의한 것으로 나타나지 않아, 조직풍토는 인사평가 시스템의 공정성과 직무만족 간의 관계를 조절하지 못하는 것으로 볼 수 있다.

〈표 16〉 인사평가 시스템의 공정성과 직무만족간의 조직풍토의 조절효과

변수	모델 I			모델 II			모델 III		
	β	t	p	β	t	p	β	t	p
절차 공정성(A)	.333	4.859**	.000	.242	3.628**	.000	.231	3.471**	.001
분배 공정성(B)	.080	1.048	.296	.035	.489	.626	.038	.514	.608
상호작용 공정성(C)	.350	5.197**	.000	.290	4.513**	.000	.301	4.587**	.000
조직풍토(M)				.307	5.334**	.000	.308	5.334**	.000
(A)×(M)							.148	1.639	.103
(B)×(M)							-.096	-.954	.341
(C)×(M)							.058	.808	.420
Change of F-값	53.757**			52.533**			31.235**		
R ² 값	.418			.484			.490		
Change of R ² 값				.066			.004		

**p<.01

H4-2 : 조직풍토에 따라 인사평가 시스템의 공정성이 조직몰입에 미치는 영향은 차이가 있을 것이다.

다음 〈표 17〉은 조직몰입에 영향을 미치는 인사평가 시스템의 공정성이 조직풍토에 의해 조절되는지를 분석한 결과이다. 조직풍토가 가지는 조절효과를 검증하기 위해 인사평가 시스템의 공정성과 조직풍토의 상호작용 변수를 추가적으로 투입한 모델III의 설명력은 51.5%로 3.5%가 추가적으로 증가하였고, 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 즉, 추가적으로 투입된 상호작용항에서는 절차 공정성과 조직풍토의 상호작용 변수가 통계적으로 유의한 것으로 나타나, 조직풍토는 절차 공정성과 조직몰입 간의 관계를 조절하는 것으로 볼 수 있다.

〈표 17〉 인사평가 시스템의 공정성과 조직몰입간의 조직풍토의 조절효과

변수	모델 I			모델 II			모델 III		
	β	t	p	β	t	p	β	t	p
절차 공정성(A)	.233	3.302**	.001	.122	1.827	.069	.104	1.595	.112
분배 공정성(B)	.149	1.885	.061	.094	1.292	.198	.115	1.613	.108
상호작용 공정성(C)	.348	5.015**	.000	.276	4.268**	.000	.277	4.331**	.000
조직풍토(M)				.376	6.498**	.000	.373	6.611**	.000
(A)×(M)							.299	3.406**	.001
(B)×(M)							-.134	-1.364	.174
(C)×(M)							.004	.053	.958
Change of F-값	46.189**			51.782**			34.336**		
R ² 값	.381			.480			.515		
Change of R ² 값				.099			.035		

** p<.01

H4-3 : 조직풍토에 따라 인사평가 시스템의 공정성이 조직충성도에 미치는 영향은 차이가 있을 것이다.

〈표 18〉 인사평가 시스템의 공정성과 조직충성도간의 조직풍토의 조절효과

변수	모델 I			모델 II			모델 III		
	β	t	p	β	t	p	β	t	p
절차 공정성(A)	.084	1.089	.277	-.021	-.275	.784	-.028	-.377	.707
분배 공정성(B)	.248	2.879**	.004	.196	2.412*	.017	.186	2.260*	.025
상호작용 공정성(C)	.269	3.563**	.000	.201	2.791**	.006	.219	2.962**	.003
조직풍토(M)				.354	5.479**	.000	.359	5.526**	.000
(A)×(M)							.071	.703	.483
(B)×(M)							-.072	-.641	.522
(C)×(M)							.107	1.332	.184
Change of F-값	27.445**			30.842**			18.266**		
R ² 값	.265			.352			.355		
Change of R ² 값				.087			.003		

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

〈표 18〉은 조직충성도에 영향을 미치는 인사평가 시스템의 공정성이 조직풍토에 의해 조절되는지를 분석한 결과이다. 조직풍토가 가지는 조절효과를 검증하기 위해 인사평가 시스템의 공정성과 조직풍토의 상호작용 변수를 추가적으로 투입한 모델 III의 설명력은 35.5%로 0.3%가 추가적으로 증가하였고, 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 반면 추가적으로 투입된 상호작용 변수는 통계적으로 유의한 것으로 나타나지 않아, 조직풍토는 인사평가 시스템의 공정성과 조직충성도 간의 관계를 조절하지 못하는 것으로 볼 수 있다.

V. 결 론

본 연구는 종업원들이 인사평가 시스템에 대해 공정성을 느끼는 정도가 직무환경의 차이에 따라 직무만족, 조직몰입, 충성도에 미치는 영향이 어느 정도인지를 밝히고자 하였다.

분석 결과를 정리하면, 첫째, 직무만족에 있어서는 절차 공정성, 상호작용 공정성이 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 조직몰입에 있어서는 절차 공정성, 상호작용 공정성이 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 조직충성도에 있어서는 분배 공정성, 상호작용 공정성이 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 둘째, 인사평가 시스템의 공정성이 직무성과에 미치는 영향에 있어 직무특성의 조절효과를 살펴보면, 조직몰입에 있어서는 직무특성이 절차 공정성과 조직몰입 간의 관계를 조절하는 것으로 나타났고, 조직충성도에 있어서는 직무특성은 절차 공정성과 조직충성도 간의 관계를 조절하는 것으로 나타났다. 반면 직무만족에 있어서는 직무특성은 인사평가 시스템의 공정성과 직무만족 간의 관계를 조절하지 못하는 것으로 나타났다. 셋째, 인사평가 시스템의 공정성이 직무성과에 미치는 영향에 있어 직무수행능력의 조절효과를 살펴보면, 조직충성도에 있어서는 직무수행능력이 상호작용 공정성과 조직충성도 간의 관계를 조절하는 것으로 볼 수 있으나, 직무수행능력은 인사평가 시스템의 공정성과 직무만족, 조직몰입 간의 관계를 조절하지 못하는 것으로 나타났다. 넷째, 인사평가 시스템의 공정성이 직무성과에 미치는 영향에 있어 조직풍토의 조절효과를 살펴보면, 조직풍토는 절차 공정성과 조직몰입 간의 관계를 조절하는 것으로 나타났으나, 조직풍토는 인사평가 시스템의 공정성과 직무만족, 조직충성도 간의 관계를 조절하지 못하는 것으로 나타났다.

분석결과가 제시하는 의미는 인사평가 시스템이 투명하고 합리적으로 운영될 때 직무성과에 전반적으로 긍정적인 영향을 미치는 것을 알 수 있다. 하지만 인사평가 시스템의 공

정성을 분배공정성, 절차공정성, 및 상호작용공정성의 세 차원으로 나누어 세부적인 영향력을 비교해본 결과, 인사평가 시스템이 갖는 제도적인 특성에 비추어 절차공정성과 상호작용공정성이 갖는 영향력이 더 의미가 있다는 것을 알 수 있으며, 분배공정성은 영향력이 약하다는 것을 알 수 있다. 또한 인사평가시스템의 공정성이 직무성과에 미치는 영향에 대한 직무특성, 직무수행능력, 및 조직풍토의 직무환경의 조절효과를 분석한 결과는 직무만족에 대한 영향력 보다는 조직몰입과 조직충성도에 대한 영향력이 다소 크다는 것을 의미하고 있다. 즉 제도로서의 인사평가시스템에 대해 조직구성원들은 평가시스템이 직접적으로 자신들의 보상에 영향을 미친다고 인식하는 정도는 낮으며, 아울러 평가시스템이 구성원들의 직무만족이라는 개인차원의 성과 보다는 조직몰입이나 조직충성도와 같은 조직차원의 성과에 영향을 미치는 정도가 크다고 볼 수 있다.

본 연구 결과를 일반화시키기에는 제한점을 갖고 있으며, 이를 발전시키기 위한 연구방향을 제언해 보면 다음과 같다. 첫째, 본 연구에 사용된 관련 영향변수를 극히 제한하여 살펴봄으로써 그 외 다양한 요인들이 영향을 미칠 것이므로 이들에 대해 폭 넓게 살펴보지 못한 아쉬움이 있다. 따라서 기업규모, 지역간, 기업 내 조직 분위기에 따른 이에 맞는 변수를 차별적으로 적용하는 것도 하나의 대안이 될 수 있을 것이다. 둘째, 본 연구는 중견기업 종사자들을 대상으로 설문을 조사하여 일반화를 높이려는 시도를 하였으나 업종별, 규모별, 경력별, 직급별 대상에 따라 조사에 있어 신중하고 솔직한 응답을 얻었다고 보기 어려운 점에서 한계를 갖고 이를 세분화한 후속적 연구가 요구된다. 셋째, 조직내의 운용제도에 대한 공정성을 논의하는 세 가지 차원인 분배공정성, 절차공정성, 상호작용공정성에 대해 이들 상호 간에 공정성의 인식에 차이가 나게 되는 원인과 복합적인 작용기제에 대해 보다 집중적인 연구가 밀반침되어야 할 것이다. 넷째, 본 연구에서는 설문지법만을 사용하여 자기보고식으로 평가가 이루어져서 보고자의 편파가 개입되었을 가능성이 있고, 설문지의 내용과 응답자의 반응태도에 따라 조사결과가 좌우되는 것을 통제할 수 없다는 한계점을 가지고 있다. 따라서 좀 더 정교화 된 측정도구에 대한 개발과 면접방법의 병행조사가 요구된다.

참고문헌

고종욱, 서상혁(2003), “분배 및 절차공정성이 지방공무원의 직무태도에 미치는 영향”, 한국 지방자치학회보, 15(4), 117-136.

- 김명언, 이현정(1992), “조직공정성 : 평가기준과 지각된 공정성, 직무만족, 조직몰입, 봉급만족과의 관계”, *한국심리학회지*, 6(2), 11-28.
- 윤정구, 임준철(1988), “분배공정성과 절차공정성이 직무만족과 조직몰입에 미치는 차별적 영향에 관한 연구 : 문화적 맥락이 조직성원의 행위성향에 미치는 영향을 중심으로”, *경영학연구*, 27(1), 93-111.
- Adams, J. S.(1965), Inequity in social exchange, In L. Berkowitz(ed), *Advances in Experimental Social Psychology*, New York: Academic Press, 2, 267-299.
- Angle, H. L. & Perry, J. L.(1983), “Organizational commitment: Individual and organizational influences”. *Work and Occupations*, 10, 123-146.
- Arnold, H. J. & Feldman, D. C.(1988), *Organizational behavior*, N. Y.: McGraw-Hill.
- Bailyn, L.(1993), *Breaking the mold: Women, men and time in the new corporate world*. New York: Free Press.
- Bateman T. S., & Strasser S.(1984), “A Longitudinal Analysis of the Antecedents of Organizational Commitment” *Academy of management Journal*, 27(1), 95-112.
- Bies, R. J. & Moag, J. S.(1986), Interactional justice: Communication criteria of fairness, In R. J. Lewick, B. H. Sheppard, & M. H. Bazerman(Eds). *Research in Negotiations in Organizations* 1, Greenwich, CT: JAI Press, 43-55.
- Birnbaum, M. H.(1983), “Perceived equity of salary policies”. *Journal of Applied Psychology*. 49-59.
- Blau, G. L.(1986), “Job involvement and organizational commitment as interactive predictors of tardiness and absenteeism”. *Journal of Management*, 12(4), 577-584.
- Caldwell, D. F. & Chatman, J. A.(1990), “Building Organizational Commitment : A Multifirm study”. *Journal of Occupational Psychology*. 63, 245-61.
- Cole, C. L. (2000), *Building loyalty in the workforce*. Costa. Mesa, 79, 42-48.
- Cook, J. & Wall, T. D.(1980), “New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfillment”. *Journal of Occupational Psychology*, 53, 39-52.
- Cropanzano, R. & Greenberg, J.(1997), “Progress in organizational justice: tunneling through the maze”, *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 12, 317-372.
- Cummings, L. L. & Berger, C. J.(1976), “Organization Structure: How Does It Influence

- Attitudes and Performance?”, *Organizational Dynamics*, 5, 34-49.
- Deutch, M.(1985), “Equity, equality and need: What determines which value will be used as the basis for distributive justice?”, *Journal of social Issues*, 32(3), 137-139.
- Farmer, S. J., Beehr, T. A. & Love, K. G.(2003), “Becoming an Undercover Police Office: A note on Fairness Perceptions, Behavior, and Attitudes”, *Journal of Organizational Behavior*, 24, 373-387.
- Field, D., Pang, M. & Chiu, C.(2000), “Distributive and procedural justice as predictors of employee outcomes in Hong Kong”, *Journal of Organizational Behavior*, 21, 547-562.
- Flippo, E. B.(1969), *Principles of personnel management* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Folger, R., & Konovsky, M. A.(1989), “Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay decisions”. *Academy of Management Journal*, 32, 115-130.
- Giacobbe-Miller, J. K., Muller, D. J. & Bicolorov, V. I.(1998), “A comparison of Russian and U. S. pay allocation decisions, procedural justice judgements and productivity under different pay conditions”, *Personnel Psychology*, 51, 137-163.
- Glueck, W. F.(1982), *Personnel: A diagnostic approach* (3rd ed.). Plano, Texas: Business.
- Greenberg, J. & Folger, R.(1983), *Procedural Justification and the Fair Process Effect in Groups and Organizations*, In P. Paulus(Ed) *Basic Processes*, 235-256.
- Greenberg, J.(1986), “Determinants of perceived fairness of performance evaluations”, *Journal of Applied Psychology*, 71, 340-342.
- Hackman, J. R. & Oldman, G. R.(1975), “Development of the job diagnostic survey”, *Journal of Applied Psychology*, 60, 159-70.
- Herzberg, F.(1959), *The Motivation to Work* 2nd ed. New York: John Wiley and Sons.
- Homans, G. C.(1961), *Social Behavior: It's Elementary Form*, Harcourt Braces and World, 264-265.
- Konovsky, M. A., & Pugh, S. D.(1994), “Citizenship behavior and social exchange”. *Academy of Management Journal*, 37, 656-669.
- Konovsky, M. A., Folger, R. & Cropanzano, R.(1987), “Relative effects of procedural and distributive justice on employee attitudes”. *Representative Research in Social Psychology*, 17, 15-24.

- Ladd, J.(1987), *Loyalty*. London: Macmillan Publishing Co. and The Free Press.
- Landy, F. J., Barnes, L. & Murphy, K. R.(1978), "Correlates of perceived fairness and accuracy of performance evaluation", *Journal of Applied Psychology*, 63(6), 751-754.
- Latham, G. P. & Wexley, K. N.(1994), *Increasing productivity through performance appraisal*(2nd ed.). Reading MA: Addison-Wesley.
- Lawler, E.(1968), "Equity Theory as a Predictor of Productivity & Work Quality", *Psychological Bulletin*, 7, 596-610.
- Leventhal, G. S.(1980), *What should be done with equity theory?* in K. J. Gergen, M. S. Greenberg, & R. H. Wills(Eds.), *Social exchange : Advances in theory and research* : New York : Plenum, 27-55.
- Lind, E. A. & Tyler, T. R.(1988), *The Social Psychology of Procedural Justice*, 23.
- Locke, E. A.(1976), *The Nature and Cause of Job Satisfaction*, in M. D. Dunnette *Handbook of Industrial and Organization*, ed. Marvin D. Dunnette, (Chicago : Rand McNally): 1300.
- Lofquist, L. H., Weiss, D. J., Dawis, R. V., & England, G. W.(1967), *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*(Minnesota Studies on Vocational Rehabilitation, vol.22). Minneapolis: University of Minnesota, Industrial Relations Center, Work Adjustment Project.
- Loher, B. T. & Moeller, N. L.(1985), "A meta-analysis of the relation of job characteristics to the job satisfaction", *Journal of Applied Social Psychology*, 70, 280-289.
- McCormick, J. E. & Igen, R. D.(1980), *Industrial Psychology*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- McFarlin, D. B. & Sweeney, P. D.(1992), "Distributive and Procedural Justice as Predictors of Satisfaction with Personal and Organizational Outcomes", *Academy of Management Journal*, 35(3), 626-637.
- Mellers, B. A.(1982), "Equity Judgment, A revision of Aristotelian views", *Journal of Experimental Psychology: General*, 242-270.
- Moorman, R. H.(1994), "The relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors", *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 845-855.
- Moorman, R. H., Blakely, G. L. & Niehoff, B. P.(1998), Does perceived organizational support mediate the relationship between procedural justice and organizational

- citizenship behavior?", *Academy of Management Journal*, 31, 351-357.
- Morrow, P. C.(1983), "Concept Redundancy in Organizational Research: The Case of Work Commitment", *Academy of Management Review*, 18(3), 487-488.
- Mowday, R. T., Poter, L. W. & Steers, R. M.(1982), *Employee-organization linkages*. New York: Academic Press.
- Mowday, R. & Steers, R.(1979), "The measurement of organizational commitment". *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-227.
- Murray, V. V. & Corenblum, A. F.(1966), "Loyalty to the immediate superior at alternate hierarchical levels in a bureaucracy". *American Journal of Sociology*. 62. 77-85.
- O'Reilly, C. & Caldwell, D.(1990), "Building organizational commitment: A multi-firm study". *Journal of Occupational Psychology*, 63, 245-261.
- Poter, L. W., Steers, R. W., Mowday, R. T. & Boulian, P. V.(1974), "Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover among Psychiatric Technicians", *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609.
- Powers, E. L.(2000), "Employment loyalty in the new millennium". *SAM Advanced management Journal*, Summer 4-8.
- Quinn, R., & Staines, G.(1979), *The 1977 Quality of employment survey*, Survey Research Center, Ann Arbor, Michigan.
- Rhee, J.(1996), *Organizational justice in an employee participation program*, Unpublished Doctoral Dissertation, Cornell University.
- Rhee, K. Goleman, D., & Boyatzis, R. E.(2000), Clustering Competence in Emotional intelligence: Insights form the Emotional Competence Inventory (ECI), In R. Bar-On & J.D.A. Parker (Eds.), *The handbook of emotional intelligence*, 343-362. San Francisco: Jossey-Bass.
- Richard, O. C., Tayler, E. C., Barnett, T., Francis, M. & Nesbit, A.(2002), "Procedural voice and distributive justice: Their influence on mentoring career help and distributive justice: Their influence on mentoring career help and other outcomes", *Journal of Business Research*, 55, 725-735.
- Robbins, T. L., Summers, T. P., Muller, J. J. & Hendrix, W. H.(2000), "Using the group-value model to explain the role of non-instrumental justice in distinguishing the effects of distributive and procedural justice", *Journal of Occupational and*

- Organizational Psychology*, 73, 511-518.
- Rousseau, D. M. & Parks, J.(1993), "The contract of individuals and organizations, In L. L. Cummings & B. M. Staw, Eds", *Research in Organizational behavior*, 15, 1-47.
- Skarlicki, D. P. & Folger, R.(1997), "Retaliation in the workplace: the roles of distributive, procedural, and interactional justice", *Journal of Applied Psychology*, 82(3), 434-443.
- Smith, R. C. & Murphy, M. J.(1976), *Job evaluation and employee rating*. New York: McGraw-Hill.
- Spencer, L. M. & Spencer, S. M.(1993), *Competence at work: Models for superior performance*. NJL John Wiley & Sons.
- Stumpf, S. A. & Hartman, K.(1984), "Individual exploration to organization commitment or withdrawal". *Academy of Management Journal*, 27, 308-329.
- Sweeney, P. D. & McFarlin, D. B.(1993), "Workers' evaluations of the 'ends' and the 'means': an examination of four models of distributive and procedural justice", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 55, 23-40.
- Thibaut, J. & Walker, L.(1975), *Procedural justice: A psychological analysis*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Tyler, T. R. & Degoey, P.(1995), "Collective restraint in social dilemmas: Procedural justice and social identification effects on support for authorities". *Journal of Personality and Social Psychology*, 69, 482-497.
- Tyler, T. R. & Lind, E. A.(1992), *A relational model of authority in groups*. In M. Zanna(Ed), *Advances in experimental social psychology*, 25. New York Academic Press, 115-191.
- Umbreit, W. T., Eder, R. W. & McConnell, J. P.(1986), "Performance appraisal: Making them fair and making them work". *The Cornell H.R.A. Quarterly*, February, 59-69.
- Werner, J. M. & Bolino, M. C.(1997), "Explaining U. S. courts of appeals decisions involving performance appraisal". *Personnel Psychology*. 50, 1-24.

Moderating Effect of Job Environment on Relationship between Justice of Personnel Appraisal System and Job Performance

Lee, Ho-Sun* · Kim, Seung-Kyu**

ABSTRACT

The purpose of this study is to find effect of justice of personnel appraisal system on job performance which are job satisfaction, organization commitment, and organizational loyalty, and also to find moderating effect of job environment on the relationship between justice of personnel appraisal system and job performance.

The results are as follows. First, justice of personnel appraisal system has positive effect on overall job performance. Second, Job characteristics has moderating effect on the relationship between procedural justice and organizational commitment, and between procedural justice and organizational loyalty. Third, job competency has moderating effect on the relationship between interactional justice organizational loyalty. Fourth, organizational climate has moderating effect on the relationship between procedural justice and organization commitment.

The results implicate that employees' job performance might be positively effected by objective and rational implementation of personnel appraisal system, furthermore procedural justice, and interactional justice are considered as more important than distributive justice by employees in implementing personnel appraisal system.

Key Words : justice of personnel appraisal system, distributive justice, procedural justice, interactional justice, job satisfaction, organization commitment, organizational loyalty

* Professor of Management, Dankook University

** Department of Management, Graduate School of Business Administration, Dankook University