

공정성과 직무만족의 관계에 있어 고과결과의 조절효과에 관한 연구

이 광 회* · 염 규 열**

A Study on the Moderate effect of Appraisal Results on the Relationship of Justice and Job Satisfaction

Kwang-Hee Lee · Gyu-Yeol Yeom

Abstract

This study investigates that the relationship of performance appraisal justice and employee's job satisfaction and whether appraisal outcome perception can significantly take the moderate role on this relationship.

We conduct empirical study with one dimension of distributive justice and 5 dimensions of procedural justice; appraisal system, participation of employee, feedback, knowledge of rater, and appraisal standard.

The result shows that distributive and procedural justice significantly explain employees' job satisfaction. But participation of employee and appraisal standard are not significant. The result, also, shows that moderate role of appraisal outcome perception is significant. This means if the employee who regards appraisal outcome as high perceive appraisal justice, she/he will experience more job satisfaction than the employee who regards appraisal outcome as low.

keyword 고과결과, 공정성 지각, 직무만족, 조절효과

I. 서론

Adams(1965)의 형평성 이론 이후 조직 공정성에 관한 연구는 실증적 연구들을 통해 많은 진전을 가져왔다. 공정성을 다룬 실증연구들은 조직의 공정성이 중

* 금오공과대학교 산업경영학과 부교수

** 금오공과대학교 지역산업경영연구소 연구원

*** 2003년도 금오공과대학교 학술연구비에 의하여 연구된 논문

업원의 태도와 행위를 형성하는데 많은 역할을 한다고 주장하였으며 실제로 조직의 공정성이 임금만족(Folger & Konovsky, 1989; McFarlin & Sweeney, 1992; Konovsky et al., 1987; Greenberg, 1983; 1986; 1987a), 직무만족(Schaubroeck et al., Alexander & Ruderman, 1987; Konovsky & Cropanzano, 1991), 조직몰입(Folger & Konovsky, 1989; Lind & Tyler, 1988; Ball et al., 1994), 이직의도(Alexander & Ruderman, 1987) 등의 종업원 태도변수와 성과에 영향을 미치고 있는 것을 보여주었다. 초기의 공정성에 관한 연구들이 공정성의 개념 정립과 결과변수와의 관계에 초점을 맞추고 있다면, 이후의 연구들은 분배공정성과 절차공정성의 상대적인 설명력의 차이를 주로 다루고 있다(Folger & Konovsky, 1989; Cropanzano & Folger, 1989; McFarlin & Sweeney, 1992). 이러한 공정성의 상대적 설명력에 대한 이론적 근거는 완전히 정립되지 못한 상황이며, 또한 공정성의 지각과 결과변수간의 인과관계 상에 영향을 미칠 수 있는 변수들에 대한 연구는 극히 드물다. 고과결과에 대한 지각과, 결과변수 및 공정성 지각에 관한 이광희와 황규대(2002)의 연구에 의하면 고과결과 수준에 대한 지각과 직무만족의 관계에 있어서 고과의 공정성 지각이 부분적인 매개변수의 역할을 하는 것으로 나타났다.

Greenberg(1983)는 분배공정성을 지각하는데 있어서 높은 수준의 결과를 받은 사람이 낮은 수준의 결과를 받은 사람보다도 더 공정하게 느끼는 것을 실증연구를 통하여 보여주었다. 그는 이기적인 편견을 통하여 이러한 현상을 설명하였고, 자기 지각을 통하여 이러한 편견을 극복할 수 있다고 주장하였다. Greenberg(1983)의 연구는 조직의 구성원들의 의사결정 성향을 이기주의적 관점으로 바라보는 것이며, 자신이 받은 결과수준에 대한 지각이 공정성 지각에 영향을 미칠 수 있을 것이라는 가능성을 보여주고 있다. 이는 다시 말해서 결과수준에 대한 지각이 공정성 지각에 영향을 미치게 되며, 이러한 결과수준의 영향은 공정성 지각은 물론 직무만족과 같은 종업원 태도변수와와의 관계상에도 영향을 미칠 수 있다는 것을 시사한다.

공정성 지각을 부분적 매개변수로 보는 이광희와 황규대(2001)의 연구결과와 이기적인 편견으로 인한 고과결과수준에 따른 공정성의 지각여부를 다루는 Greenberg(1983)의 주장을 통합할 경우, 고과의 결과수준이 공정성 지각의 수준에 영향을 미칠 것이며, 이러한 공정성의 지각 수준은 결과변수의 설명에 있어서도 차이를 나타낼 가능성이 있다. 즉 결과수준이 높다고 지각할 경우 공정성과 결과변수간의

인과관계는 높아 질 것이며, 반대로 결과수준이 낮다고 지각할 경우 이러한 인과관계는 낮게 나타날 가능성이 있는 것이다. 이는 결과수준이 공정성 지각이 결과변수를 설명하는 인과관계 상에서 조절변수로서의 역할을 할 수 있다는 가능성을 나타낸다.

결과변수의 조절효과가 유의하다면 이는 조직의 일반적인 상황뿐만 아니라 어느 특정 상황하에서도 적용될 것이다. 예를 들어 공정성의 지각이 결과와 절차에 대한 수용여부에 많은 영향을 미치는 인사고과의 상황에서도 고과 결과수준에 대한 지각의 조절효과가 유의할 가능성이 크다. 인사고과에서 공정성의 지각을 중점적으로 다룬 최초의 연구는 Greenberg(1986)의 연구를 들 수 있다. 그는 인사고과의 공정성을 결정하는 요인을 추출하고, 이를 분배와 절차적 요인으로 구분하였다. 이후 몇몇 연구들이 인사고과상의 공정성에 관련된 연구를 수행하였고, 특히 고과의 공정성에 의해 영향을 받는 변수들에 대한 연구가 이루어졌다(Korsgaard & Rogerson, 1995; Rodabaugh & Dravitz, 1994; Taylor et al., 1995). 특히 Taylor 등(1995)은 고과의 공정성에 의해서 고과점수의 만족, 상사에 대한 평가, 고과시스템의 만족, 직무만족 등이 영향을 받는다고 주장하였다. 하지만 고과상황에서의 공정성 지각과 그 결과변수간의 인과관계와 이러한 인과관계 상에 영향을 미치는 변수들에 관한 더욱 많은 연구가 필요하다.

따라서 본 연구는 공정성 지각과 직무만족간의 관계에 있어서 고과 수준이 조절변수로서의 역할을 할 것이라 가정하고, 이러한 조절효과가 유의한가를 실증적으로 검증하고자 한다.

II. 이론적 고찰

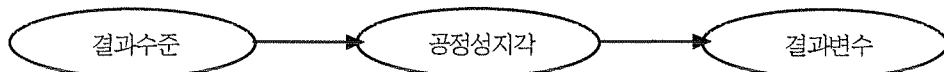
조직 구성원의 태도와 영향을 미치는 주요 요인으로 조직의 공정성이 대두되면서, 조직에 대한 구성원의 공정성 지각에 영향을 미치는 요인에 관하여 관심을 갖게 되었다. 정범구(1996)는 이러한 공정성의 결정변수로 유사성, 중요성, 통제성, 중립성, 일관성, 정확성, 윤리성, 신뢰성, 상호성 등을 들고 있다. 많은 연구들(Leventhal, 1976; Folger, 1977; Thibaut & Walker, 1978; Leventhal et

al., 1980; Lind & Tyler, 1988; Greenberg, 1986)이 결과물 자체에 관련된 요인과 이러한 결과물의 결정에 사용되는 절차에 관련된 요인들이 공정성 지각에 영향을 미친다고 주장하였으며, 이에 따라 공정성은 Adams(1965)의 형평성 이론을 근간으로 하는 분배공정성과 Thibaut와 Walker(1975)에 의해서 제시된 절차공정성의 두개의 독립된 영역으로 다루어지게 되었다.

Greenberg(1986)은 고과 절차공정성과 분배공정성을 결정하는 요인에 관한 연구를 통하여, 평가자의 자료요청 여부, 면접 중 상호간의 의사소통, 평가에 대한 반박 능력, 피평가자의 업무에 대한 평가자의 지식, 일관된 표준의 적용의 5개의 절차공정성 결정요인과, 성과에 기초한 고과, 평가에 기초한 임금 및 승진 등 2개의 분배공정성의 결정요인을 찾아냈다. 많은 연구들은 이러한 공정성의 결정요인들은 결과물 수준의 지각에 가장 큰 영향을 받는다고 주장하고 있다(Greenberg, 1981; 1983; 1987; Schwinger, 1980; Tyler & Cain, 1981 등).

공정성에 관련된 실험실 연구들은 결과수준이 공정성 지각에 영향을 미치며, 이러한 공정성의 지각은 다시 결과변수에 영향을 미친다는 것을 가정하고 있다. 이는 실험실 연구들이 실제 결과나 절차가 공정성 지각에 영향을 줄 것이라는 일반적 전제를 기초로 하고 있다는 것을 뜻하며, 이러한 경우 다른 형태의 인과관계를 발견하기는 쉽지 않다(이광희와 황규대, 2002). <그림 1>과 같은 결과수준의 역할을 기정한 선행 연구들은 실험자가 투입과 결과를 조작한 후 공정성의 지각을 측정하고 있다.

〈그림 1〉 과거 공정성 연구에 있어서 결과수준의 역할



이러한 실험실 연구는 종업원들은 자신의 투입과 결과에 대한 비율을 다른 사람의 투입과 결과물에 대한 비율과 비교함으로써 공정성을 지각한다는 Adams(1965)의 형평성 이론을 근거로 하는 것이며, 실제로 많은 실험실 연구들은 이러한 형평성 이론의 기본전제를 지지하고 있다(Austin & Walster, 1974; Greenberg, 1983; 1987a; Folger & Konovsky, 1989). 이러한 실험실 연구는 실험대상에 미치는 요인들의 영향을 쉽게 통제하고 관심 변수간의 인과관계만을 살펴볼 수 있다는 장점이 있다. 하지만 실제 기업의 종업원들에게서 일어나는 인지적 과정이 아닌 연구자의 의도된 실험상황에서 발생하는 특별한 인지적 과정의 발생 가능성으로 인해 실제

기업의 상황에 일반화시키기에는 많은 제약이 따른다. 이는 또한 실제 중요하게 다루어져야 할 변수들이 생략될 가능성이 있다는 것을 말하며, 이러한 실험실 연구에서 지지된 내용은 반드시 많은 실증연구에 의해 검토되어야 할 것이다. 따라서 <그림1>과 같은 인과관계는 실증연구를 통한 검증이 필요하며, 인과관계 상에 많은 영향을 끼치는 변수가 있을 가능성을 배제할 수 없다.

공정성 지각에 있어서 발생하는 이기적 편견의 극복방안에 대한 Greenberg (1983)의 연구 또한 실험실 연구이며, 그는 이 연구에서 결과수준의 지각이 공정성 지각에 영향을 미칠 것이라고 주장하였다. 공정성 지각에 있어서 이기적인 편견이란 사람들은 다른 사람들에게 발생하는 불공정성 보다 자신에게 발생하는 불공정성에 더욱 민감하다는 것을 뜻한다. 다시 말해서 사람들은 다른 사람들에게 이익이 되는 것보다 자신에게 이득이 되는 것을 더욱 선호하며, 이러한 이기적 편견은 조직의 구성원들을 이기적인 인간으로 바라보는데서 시작하게 된다. 공정성 지각에 있어서 이기적 편견은 다른 연구에서도 지지되고 있다(Greenberg, 1981; 1987; Schwinger, 1980; Tyler & Cain, 1981). Greenberg(1981)의 연구에 의하면 사람들은 그들에게 발생하는 결과가 가장 부정적이지 않다고 믿을 때 가장 공정하다고 지각하였으며, Schwinger(1980)의 연구에서는 사람들은 그들의 결과물을 최대화시키는 분배의 법칙에 대하여 공정성을 지각하는 것으로 나타났다. Tyler와 Cain(1981)은 긍정적인 결과물을 받은 사람은 그렇지 않은 사람들보다 이러한 결과물을 만들어낸 절차에 대해 더욱 긍정적인 태도를 취한다고 주장하였다. 하지만 Greenberg(1987)는 이기적 편견이 분배공정성의 지각에는 적용되지만 절차공정성의 지각에는 적용되지 않는다고 주장하여, 이기적 편견이 모든 공정성의 지각에 영향을 미치는 것이 아니라는 것을 보여주었다. 다시 말해 결과수준의 지각은 절차공정성 보다는 분배공정성에 더욱 많은 영향을 미친다는 것이다.

결과수준의 지각이 공정성 지각에 중요한 영향을 미치게 되면, 이러한 공정성의 지각은 어떠한 결과변수들에 영향을 미치는 것일까? 많은 연구들이 공정성 지각에 의해 결정되는 조직구성원의 태도변수에 관해서 다루고 있다(Folger & Konovsky, 1989; McFarlin & Sweeney, 1992; Sweeney & McFarlin, 1993; Schaubroeck et al., 1994; Konovsky & Cropanzano, 1990). <표 1>이 보여 주는 바와 같이 조직 공정성은 임금만족, 직무만족, 이직의도, 상사에 대한 평가와 신뢰, 조직몰입, 조직시민행위 등 종업원의 조직에 대한 태도에 영향을 미친다는 것이 많은 실증연구들에 의해서 지지되고 있다.

〈표 1〉 조직공정성에 관련된 연구들과 사용된 변수들

연구들	결과변수들
Greenberg(1983; 1986)	임금만족
Folger & Konovsky(1989)	임금만족, 소식몰입, 상사신뢰
McFarlin & Sweeney(1992)	임금만족, 직무만족, 조직몰입, 상사에 대한 평가
Alexander & Ruderman(1987)	이직의도, 직무만족
Ball et al., (1994)	조직시민행위, 조직몰입

선행 연구들은 분배공정성과 절차공정성의 구분에 따라 설명되어지는 변수들이 다르다고 주장하고 있다. 예를 들어 McFarlin과 Sweeney(1992)는 임금만족과 직무만족 등 개인차원의 변수일 경우 분배공정성이 조직몰입과 상사에 대한 평가와 같은 조직차원의 변수는 절차공정성이 더욱 잘 설명할 것이라고 주장하였다. 이러한 설명력의 차이는 결과수준의 지각이 분배공정성에만 유의한 영향을 미친다는 Greenberg(1987)의 주장에 의해 어느 정도 설명이 가능해 질 수 있을 것이다. 즉 결과수준의 지각은 결과물과 직무에 대한 만족에 영향을 미칠 가능성이 있지만, 조직몰입이나 상사와 관련된 변수들에는 영향을 미칠 가능성이 적다는 것이다. 이러한 논의는 결과수준의 지각이 공정성 지각은 물론이고 공정성 지각과 결과변수의 관계상에도 영향을 미칠 가능성을 제시한다.

지금까지 살펴본 선행연구들에 의하면 앞의 〈그림 1〉과 같이 결과수준의 지각과 공정성과 결과변수의 관계가 일차원적인 인과관계가 형성되며, 이러한 관계에서는 앞서 언급한 바와 같이 다른 인과관계를 찾기는 쉽지 않다. 하지만 Greenberg(1987)의 연구는 이러한 일차원적인 인과관계가 실제 상황에서 달라 질 수 있다는 가능성을 제시한다. 그 외에도 공정성 지각과 결과변수 간의 다양한 주요변수를 찾고 이들 간의 인과관계를 규명하려는 실증연구들(Moorman, 1991; Moorman, Blakey & Niehoff, 1998)이 시도되었지만 여전히, 다양한 실증 연구가 필요한 실정이다. 이러한 인과관계의 규명을 위한 시도로 이광희와 황규대(2002)는 인사고과의 상황에서 결과 지각, 결과변수, 공정성 지각간의 인과관계에 있어서 고과 결과의 지각이 〈그림 2〉와 같이 부분적인 매개변수의 역할을 한다는 것을 실증연구를 통해 보여주었다. 공정성의 지각과 결과변수와의 인과관계상의 결과수준의 지각이 미치는 영향은 부분적 매개변수의 역할 외의 다른 인과관계에 대한 검증이 필요하다.

선행 연구들에서 일관되게 지지되는 것은 결과수준에 대한 지각이 공정성의 지각과 결과변수에 직접 혹은 간접적인 영향을 미치며, 이러한 영향은 분배공정성과 절차공정성의 구분에 따라 다르다는 것이다. 특히 공정성 지각을 부분적 매개변수로 보는 이광

회와 황규대(2001)의 연구결과와 이기적인 편견으로 인한 고과결과수준에 따른 공정성의 지각여부를 다루는 Greenberg(1983)의 주장을 통하여, 종업원들이 결과에 대하여 지각하는 정도가 공정성 지각의 정도에 영향을 미칠 것이며, 이러한 공정성의 지각의 정도는 결과변수의 설명에 있어서도 차이를 나타낼 가능성이 있다.

결과수준이 높다고 지각할 경우 공정성과 결과변수간의 인과관계는 높아 질 것이며, 반대로 결과수준이 낮다고 지각할 경우 이러한 인과관계는 낮게 나타날 가능성이 있는 것이다. 이는 결과수준이 공정성 지각이 결과변수를 설명하는 인과관계 상에서 조절변수로서의 역할을 할 수 있다는 가능성을 나타낸다. 따라서 이러한 결과수준 지각의 조절효과는 실증적으로 검토될 필요가 있다.

결과수준의 지각이 조절변수의 역할을 한다는 것은 조직의 일반적인 상황뿐만 아니라 고과와 같은 특정상황에서도 적용될 것이며, 인사고과 상황에서의 이러한 인과관계에 대한 검토는 결과수준의 지각이 부분적 매개역할을 한다는 이광희와 황규대(2001)의 주장에 대한 검토로서도 의미를 가질 것이다.

인사고과 상황에서 이루어진 공정성에 관한 연구들은 주로 절차공정성의 요인과 효과 등에 초점이 맞추어져 있으며 절차공정성과 분배공정성을 동시에 고려한 연구(Greenberg, 1986; 정범구, 1997; 이광희, 황규대, 2001)는 상대적으로 드물다. 또한 인사고과 상황에서 이루어진 연구들의 결과에서는 McFarlin 등(1992)의 주장과는 달리 직무만족에 대하여 절차공정성이 분배공정성이 동일한 영향을 미치거나 더 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다(정범구, 1994; 1997; 유정구, 임준철, 1998; 이광희, 황규대, 2001).

따라서 결과수준의 지각이 공정성 지각과 결과변수 특히 직무만족과의 관계상에서 가지는 조절효과가 일반성을 갖기 위해서는 인사고과라는 특정 상황에서 실증적으로 검증 될 필요가 있다. 이러한 인사고과 상황에서는 공정성의 분배와 절차적 요인의 개념이 명확해 질 것이며, 이러한 명확한 개념은 실증연구의 단점인 인과관계의 규명에 어느 정도 도움을 줄 것이다.

이에 본 연구에서는 인사고과의 공정성지각과 직무만족의 관계에서 결과수준의 조절효과를 검증하기 위하여 다음과 같은 연구가설을 설정하였다.

- 가설 1: 분배공정성은 직무만족에 대하여 유의한 영향을 미칠 것이다.
- 가설 2: 절차공정성은 직무만족에 대하여 유의한 영향을 미칠 것이다.
- 가설 3: 분배공정성과 절차공정성이 직무만족에 미치는 영향에 있어서 결과수준의 지각은 유의한 조절효과를 가질 것이다.

Ⅲ. 측정치

1. 표본

본 연구를 위해 사용된 설문은 대구·경북지역의 기업을 대상으로 조사되었고 총 600부를 배포하여 이 중에서 480부가 회수되었다. 이 중에서 응답이 불성실하거나 오류가 있는 설문을 제외하여 총 433부가 분석에 사용되었다. 연구의 특성에 따라 결과의 지각에 대한 조절효과를 검증하기 위하여 결과수준의 지각은 더미변수화하였다.

고과결과 수준이 높았다고 지각한 응답자는 211명으로 전체 응답자의 44.22%였고, 실제 고과점수를 낮게 지각하는 응답자가 222명으로 42.03%로 나타났다. 이들 433명에 대한 인구통계학적 특성이 <표 2>에 나타나 있다.

<표 2> 표본의 인구통계학적 특성

변수	계급	응답자수	비율(%)	변수	계급	응답자수	비율(%)
성별	남	305	70.60	재직 형태	정규직	403	93.94
	여	127	29.40		비정규직	26	6.06
나이	~20 미만	11	2.54	근속 년수	~ 3 미만	113	26.10
	20 이상~30 미만	208	48.04		3 이상~ 6 미만	133	30.72
	30 이상~40 미만	162	37.41		6 이상~ 9 미만	72	16.63
	40 이상~50 미만	44	10.16		9 이상~12 미만	40	40
	50 이상~60 미만	6	1.39		12 이상~15 미만	33	33
	60 이상~	2	0.46		15 이상~	42	42
직종	생산직	91	21.16	업종	제조업	301	70.00
	영업직	34	7.91		건설업	1	0.23
	관리·사무직	182	42.33		금융업	29	6.74
	기술직	87	20.23		서비스업	66	15.35
	연구직	22	5.12		기타	33	7.67
	기타	14	3.26				
교육 수준	중졸이하	5	1.16	직위	일반사원	283	65.51
	고졸	164	38.28		대리급	101	23.38
	전문대졸	104	24.13		과장급	35	8.10
	대졸	146	33.87		차·부장급	11	2.55
	대학원졸	11	2.55		이사급 이상	2	0.46

2. 변수의 측정 및 신뢰성

실증분석에 앞서 먼저 설문지에 사용된 항목에 대한 신뢰도 검사를 실시하였다. 신뢰성(reliability)은 측정결과의 일관성, 정확성, 의존가능성, 안정성, 예측가능성 등과 관련된 것으로서, 동일한 개념에 대해 측정을 반복할 때 동일한 결과를 얻을 가능성을 의미한다(Kerlinger, 1964). 이러한 신뢰성의 의의는 어떤 조사결과에 대해서 이 조사결과가 부정확한 측정 자료에서 우연히 발견된 것이 아니라는 결과에 대한 확신을 줄 수 있다는 것이다(채서일, 2004). 이러한 신뢰성을 측정하는 방법으로 본 연구에서는 내적 일관성을 추정할 수 있는 Cronbach's alpha 계수를 이용하여 측정하였으며, 이 값이 0.6이상일 경우 우리는 신뢰할 만하다고 할 수 있을 것이다(채서일, 2004).

종업원이 받은 보상의 양에 대하여 지각된 공정성인 분배공정성은 '인사고과 상황에서 종업원이 고과 점수에 대하여 지각된 공정성'으로 정의된다(Folger & Konovsky, 1989). 분배공정성의 측정도구는 Greenberg(1986)가 사용한 2개의 분배공정성 항목을 사용하였다. 분배공정성 항목들은 '실제 성과에 기초하여 성과 평가결과가 공정하게 평가되었는가'와 '성과평가 결과가 정확히 반영되어 임금 및 승진이 공정하게 이루어졌는가'에 대한 내용으로 이루어져 있으며 척도는 리커트 스타일의 5점척도(1 = 전혀 그렇지 않다, 5 = 매우 그렇다)를 사용하였다. 본 연구에서 나타난 Greenberg의 분배공정성 항목의 Cronbach α 값은 0.7907이었다.

종업원이 받은 보상의 양을 결정하는데 사용된 절차에 대한 공정성인 절차공정성은 '인사고과의 시스템, 고과기준, 고과자의 평가능력, 피고과자의 참여와 피드백 등에 대하여 종업원이 지각한 공정성'이라고 정의된다. 그 정의에서와 같이 고과는 다차원적인 특성을 가지며, 이러한 고과의 다차원성을 고려하여 위규태(2001)가 사용한 절차공정성의 30개의 항목 중 29개의 항목을 사용하였다. 척도들은 고과자의 주관/편견, 참여와 교육, 고과의 기준, 피드백, 고과자의 지식 및 능력의 5개 차원으로 나누어지며 각 항목들은 리커트 스타일의 5점 척도(1 = 전혀 그렇지 않다, 5 = 매우 그렇다)를 사용하였다.

첫 번째 요인인 '고과자의 주관/편견'은 고과결과에 영향을 미치는 고과자의 주관이나 편견의 여부에 관련된 항목들로 구성되어지며, 항목들은 '평가자가 나에게 대해 갖는 편견이 평가에 영향을 미친다'와 '고과시에 관련이 없는 외적요인이 평가에 영향을 미친다'와 같은 항목 등의 6개의 항목으로 구성되며, '고과자의 주관/편견'의 Cronbach α 값은 0.8111이었다.

두 번째 요인인 '고과자의 참여/교육'은 고과과정에서의 피고과자의 참여여부와 고과자의 교육 여부에 관련된 항목들로 구성되며, 항목들은 '회사 내에서 성과평가 기준에 대해서 토의할 기회가 있다'와 '내가 받은 평가 결과에 대하여 이의 제기를 할 수 있다'와 같은 8개의 항목으로 구성되어 있다. '고과자의 참여/피드백'의 Cronbach α 값은 0.8881이었다.

세 번째 요인인 '피드백'은 고과결과에 대한 피고과자의 논의 여부와 이의제기 가능성을 묻는 항목으로 구성되어 있다. '피드백'에 관련된 항목은 '내가 받은 평가 결과에 대한 이의 제기가 가능하다'와 '성과평가 시 평가에 관련된 내용을 평가자와 의논할 수 있다' 등의 7개 항목으로 구성되어 있으며, Cronbach α 값은 0.8452로 나타났다.

네 번째 요인인 '지식/능력'은 고과자가 피고과자를 평가할 수 있는 지식과 능력을 가졌는지에 대하여 묻고 있으며, '평가자가 성과평가에 필요한 관련 전문 지식을 가지고 있다'와 '평가자가 나의 업무를 정확히 평가할 수 있는 능력이 있다'와 같은 항목을 포함한 4개의 항목으로 구성되어 있다. '지식/능력'에 관련된 항목들의 Cronbach α 값은 0.8452로 나타났다.

다섯 번째 요인인 '고과기준'은 고과 시 혼란과 분쟁을 최소화하기 위하여 조직 내에 마련된 명확한 고과의 기준여부를 묻는 항목으로 목표달성과 관련된 개인의 역할을 명백히 규명하는 방향제시적 기능을 가진다. '고과기준'에 관련된 항목들은 '가 업무별 성과를 측정할 수 있는 세부항목 및 기준이 수립되어 있다'와 '성과평가 기준이 명확하고 객관적이다' 등의 4개의 항목으로 구성되어 있으며, Cronbach α 값은 0.8452로 나타났다.

직무만족은 구성원들이 담당하고 있는 '직무로부터 느끼는 만족의 정도'로 정의되며 본 연구에서는 Brayfield와 Rothe(1951)가 개발한 18개 문항 중에서 5개 항목을 선정하여 측정하였다. 설문항목은 '나는 현재 나의 직무에 상당히 만족한다'와 '나는 대부분의 다른 사람들이 느끼는 것보다 더 나의 일에서 즐거움을 느낀다'와 같은 리커트 스타일의 5점척도를 사용하였다(1 = 전혀 그렇지 않다, 5 = 매우 그렇다). 직무만족 측정치항목의 Cronbach α 는 .7467이었다.

'고과결과' 변수는 자신이 받은 고과결과 수준 정도에 대한 지각으로 '지난 번 내가 받은 인사고과 결과는 어떠하였는가'에 대하여 리커트 스타일의 5점척도를 사용하여 응답케 하였다(1 = 매우 낮음 5 = 매우 높음). '고과결과'의 조절효과를 측정하기 위하여 '고과결과'를 높게 지각한 집단과 낮게 지각한 집단을 구분할 필요가 있었다. 따라서 보통을 대담한 응답자를 분석에서 제외하고, '매우 낮음'과

'낮음'을 대답한 응답자들을 '고과결과'가 낮은 집단으로, '매우 높음'과 '높음'을 대답한 응답자들을 '고과결과'가 높은 집단으로 구분하였다.

IV. 측정치

1. 분석결과

주요변수들 간의 상관관계분석의 결과가 <표 3>에 나타나 있다. 상관관계분석에 의하면 성별은 연공, 나이, 직위와 유의수준 0.01에서 유의한 관계를 보였지만, 다른 변수들과는 유의하지 않은 것으로 나타났다. 나이는 연공과 직위에서만 유의한 관계를 찾아볼 수 있었다. 연공의 경우도 통제변수 이외의 다른 변수와의 유의한 상관관계를 찾을 수 없었다. 직위의 경우 통제변수들 이외에도 결과수준과 직무만족등과 유의수준 0.01에서 유의한 상관관계를 발견할 수 있었다.

<표 3> 상관관계분석결과

변수	평균	표준편차	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. 성별	1.29	0.45	1											
2. 나이	2.61	0.79	-0.38	1										
3. 연공	2.70	1.59	-0.26	0.56	1									
4. 직위	1.49	0.80	-0.28	0.47	0.31	1								
5. 주관/편견	3.00	0.61	0.01	0.05	0.04	-0.06	1							
6. 참여/교육	2.70	0.64	-0.03	0.04	0.04	0.06	0.03	1						
7. 피드백	2.68	0.64	0.00	-0.00	-0.05	0.10	0.01	0.74	1					
8. 지식/능력	3.05	0.72	-0.06	0.08	0.05	0.09	0.00	0.62	0.56	1				
9. 기준	2.88	0.70	-0.02	0.04	0.03	0.07	0.02	0.67	0.61	0.59	1			
10. 분배	2.83	0.75	-0.00	0.05	0.01	0.08	0.08	0.65	0.61	0.60	0.62	1		
11. 결과수준	0.48	0.50	-0.02	0.08	0.03	0.11	0.06	0.31	0.31	0.36	0.34	0.40	1	
12. 직무만족	3.09	0.69	-0.08	0.09	0.07	0.16	0.18	0.35	0.35	0.31	0.35	0.39	0.30	1

|r| > 0.1 인 경우 p < 0.01에서 유의

'주관/편견'의 변수는 피드백, 결과수준, 직무만족과 유의한 상관관계를 보여주었다. '참여/교육'은 '피드백', '지식/능력', '고과기준' 분배공정성, 결과수준, 직무

만족 등 통제변수를 제외한 모든 변수에 유의한 상관관계를 보였다. '피드백', '지식/능력', '기준' 등의 변수들 또한 통제변수를 제외한 변수들에 모두 유의한 상관관계를 보여주었다. 분배공정성의 경우 절차공정성의 5개 차원은 물론이고 결과수준과 직무만족에 유의한 상관관계를 보였으며, 결과수준 또한 직무만족과 유의한 상관관계를 보였다. 이러한 상관관계 분석결과는 절차공정성과 분배공정성을 설명변수로 하며, 직무만족을 결과변수로 하는 회귀분석이 의미를 가지는 것을 뜻한다. 특히 이러한 인과관계상에서 결과수준 지각이 영향을 미칠 수 있다는 가능성을 보여주고 있다.

2. 회귀분석결과

회귀분석에서는 SAS 8.12를 통해 각각의 종속변수에 대해서 4 단계로 계층적 회귀분석을 실시하였다. <표 4>와 <표 5>은 이러한 계층적 회귀분석의 결과를 보여주고 있다.

<표 4> 계층적 회귀분석결과

독립변수	β	t	ΔR^2	F_{cc}
단계 1(통제변수)				
절편	1.2576***	4.80	0.0187	
성별	-0.0738	-1.04		
나이	-0.0248	-0.49		
연공	0.0126	0.56		
직위	0.0975**	2.25		
단계 2				
분배공정성	0.1363**	2.30	0.1442***	73.2110
단계 3(절차공정성)				
시스템	0.1940***	3.96	0.1811***	19.0560
참여	0.0610	0.77		
피드백	0.1098	1.51		
지식	0.0094	0.16		
기준	0.0894	1.43		
단계 4				
결과수준	0.2004***	3.03	0.0149***	8.0858
R^2	0.2279***			
주) * : $p < 0.1$, ** $p < 0.05$, *** : $p < 0.01$ † 회귀계수와 R^2 값은 모든 변수를 투입하였을 때의 값				

첫번째 단계에서는 성별, 나이, 연공, 직위 등 4개의 통제변수를 투입하였다. 연공과 성별은 Staines, Pottick 그리고 Fudge(1986) 등이 지적한 바와 같이 다른 변수간의 관계에 대하여 영향을 미칠 수 있으며 고과결과에 대한 수준도 논의한 바와 같이 종업원의 이기적 편견 등에 의하여 공정성요인과 결과변수에 직/간접적 영향을 미칠 수 있다. 본 연구에서 사용된 표본의 경우 직위만이 직무만족에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

두번째 단계에서는 직무만족을 종속변수로 하는 회귀식의 독립변수로 통제변수 이외에 분배공정성을 투입하였다. 이 때 구해진 통제변수와 분배공정성을 투입한 회귀식의 $R^2(=0.1629)$ 값과 통제변수만을 투입한 회귀식의 $R^2(=0.0187)$ 값과의 차이를 통해 구해진 $\Delta R^2(=0.1442, F_{cc}=73.2110)$ 값은 유의수준 0.01에서 유의하게 나타났다. 전체 회귀식에서 분배공정성의 회귀계수는 0.1363으로 0.05의 유의수준에서 유의한 것으로 나타났다.

세번째 단계에서는 직무만족을 종속변수로 하는 회귀식의 독립변수로 통제변수 외에 절차공정성의 5개 차원을 투입하였다. 이 때 구해진 통제변수와 분배공정성을 투입한 회귀식의 $R^2(=0.1998)$ 값과 통제변수만을 투입한 회귀식의 $R^2(=0.0187)$ 값과의 차를 통해 구해진 $\Delta R^2(=0.1811, F_{cc}=19.0560)$ 값은 유의수준 0.01에서 유의하게 나타났다.

하지만 절차공정성의 5개 차원 중 시스템 요인을 제외한 다른 4개의 차원의 회귀계수가 유의하지 않는 것으로 나타났다. 즉 절차공정성의 시스템 차원(0.1940, $p<0.01$)의 회귀계수만이 유의하며, 참여(0.0610), 피드백(0.1098), 지식(0.0094), 고과기준(0.0894)의 회귀계수는 유의하지 않게 나타났다.

〈표 5〉 공정성 요인의 기여도

	ΔR^2	Fcc	d.f
분배공정성 기여도	0.0132***	7.0444	(1, 433)
절차공정성 기여도	0.0501***	5.3473	(5, 433)
R^2 (통제변수 + 분배공정성 + 절차공정성)	0.2130		
주) * : $p<0.1$, ** $p<0.05$, *** : $p<0.01$			

직무만족의 분산에 대한 분배공정성과 절차공정성의 기여도는 〈표 5〉에 나타나 있다. 먼저 분배공정성의 기여도는 통제변수, 분배공정성, 절차공정성을 독립변수로 하는 회귀식의 R^2 값에서 통제변수와 절차공정성을 독립변수로 하는 회귀식의

R^2 값의 차이를 통하여 구할 수 있다. 이와 같이 다른 변수를 통제한 상황에서 직무만족에 대한 분배공정성의 기여도는 0.01의 유의수준에서 유의하게 나타났으며, 따라서 가설 1이 지지되어졌다.

다음으로 절차공정성의 기여도는 통제변수, 분배공정성, 절차공정성을 투입한 회귀식의 R^2 값과 통제변수와 분배공정성만을 투입한 회귀식의 R^2 값과의 차를 통해서 구해질 수 있다. 분배공정성의 기여도와 마찬가지로 다른 변수들의 영향을 통제한 상황에서 절차공정성 또한 직무만족에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 따라서 가설 2가 지지되어졌다.

네번째 단계에서는 더미변수의 형태인 결과수준 변수의 설명력을 알아보았다. 즉 통제변수, 분배공정성, 절차공정성, 결과변수 모두를 회귀식에 넣어서 구한 R^2 값(=0.2279)에서 통제변수, 분배공정성, 절차공정성을 넣어서 구한 회귀식의 R^2 (=0.0.1629)값을 빼어서 구한 ΔR^2 값(=0.0149, $F_{cc}=8.0858$)의 유의수준을 검증하였다.

직무만족에 대한 결과수준의 조절효과는 유의수준 0.01에서 유의하게 나타났다. 결과수준의 회귀계수 또한 0.2004로 유의수준 0.01에서 유의하게 나타났다. 따라서 결과수준의 조절효과가 유의할 것이라는 가설 3이 지지되어졌다.

IV. 결론 및 토의

본 연구에서는 인사고과의 상황에서 공정성의 지각과 직무만족과의 관계에 있어서 고과결과의 조절효과에 관하여 연구하고자 하였다.

연구결과에 의하면 분배공정성과 절차공정성 모두 직무만족을 설명하는데 있어서 유의한 설명력을 가지는 것으로 나타났다. 이는 공정성 지각이 직무만족에 유의한 영향을 미친다는 기존의 연구들(Alexander & Ruderman, 1987; Konovsky & Cropanzano, 1991; McFarlin & Sweeney, 1992; 임준철, 윤정구, 1998; 정범구, 1994;1997; 이광희, 황규대, 2001)의 결과를 지지하는 것이다. 특히 절차공정성의 설명력이 분배공정성의 설명력보다 크게 나타나고 있어 공정성과 직무만족을 다루고 있는 국내 연구들(정범구, 1994;1997; 이광희, 황규대, 2001)을 지

지하고 있다. 하지만 고과의 시스템, 피드백, 고과의 기준 만이 직무만족에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나고 있다. 이는 전반적인 절차에 대한 지각은 직무만족에 영향을 미치지만 고과과정에 대한 참여와 고과자의 피고과자의 업무에 대한 지식은 피고과자가 직무만족을 지각하는데 유의한 영향을 미치지 않는 다는 것이 된다. 이는 위규태(2001)의 연구와 이광희, 황규대(2001)의 연구와는 다소차이를 보이는 것이다. 이러한 차이는 표본의 특성에서 발생했을 가능성이 있으며, 또한 결과변수에 영향을 미치는 인사고과의 차원들에 대한 더욱 많은 검증이 필요하다는 것을 의미한다.

고과의 공정성 요인들과 직무만족의 관계에 있어서 고과결과에 대한 지각의 조절효과 또한 유의하게 나타났다. 따라서 고과결과를 높게 지각한 종업원이 공정성을 지각한다면, 고과에 대하여 불공정성을 지각한 종업원보다 높은 직무만족을 경험할 것이다. 따라서 조직은 고과가 단순히 성과평가의 도구로서가 아닌, 종업원의 동기 부여의 요인으로 작용할 수 있게 하기 위하여, 고과를 공정하게 다루기 위한 노력이 필요할 것이다. 또한 고과결과의 지각의 조절효과는 Greenberg(1983)의 이기주의적 편견을 다룬 연구를 부분적으로 지지하는 결과이다. 다시 말해서 개인은 자신에게 유리한 방향으로 의사결정을 하며, 이러한 의사결정이 태도의 형성에 영향을 미치는 것이다. 고과결과에 지각은 개인에 따라 매우 다르게 나타날 수 있기 때문에, 조직은 이러한 개인차와 고과결과에 대한 종업원의 수용성을 높이기 위한 노력이 필요하다.

본 연구는 고과결과의 부분적 매개변수의 역할을 주장한 이광희, 황규대(2001)의 연구와 함께 공정성 지각과 결과변수간의 새로운 인과관계의 형태를 보여주었다. 실무적인 시사점은 조직 구성원들의 공정성의 지각을 위한 노력 뿐만 아니라, 고과 결과의 지각을 긍정적으로 수용하게 함으로써, 종업원의 태도형성에 있어서 긍정적으로 작용할 수 있게 하여야 한다는 것이다. 다시 말해 고과 결과의 지각에서 이기적인 편견을 억제하기 위한 노력이 필요할 것이며, 고과 결과에 대한 조직 구성원들의 수용성을 높게 하여야할 것이다. 이기적 편견의 억제를 위해서는 Greenberg(19983)가 주장한 자기인식을 통한 해결방안이 있을 것이다. 하지만 고과결과 지각의 인과관계를 일반화하기 위해서는 고과상황이 아닌 다른 일반적인 상황과 다양한 결과변수를 통하여 더욱 많은 실증적 연구가 필요할 것이다.

본 연구의 한계점은 설문조사 방식에 의한 횡단면적 자료에만 의존했다는 데 있다. 따라서 연구결과에 대해서 강한 인과관계 결론을 내리는 데는 한계가 있으며,

이러한 한계를 극복하기 위해 종단적인 자료를 통하여 인과관계를 밝히는 것이 필요할 것이다. 설문조사방식은 공동분산(common method variance)의 문제를 야기할 수도 있다. 또한 이 연구에서는 고과 결과변수를 측정하는 데 있어서 객관적인 자료를 사용하지 못하고 응답자 자신이 직접평가 하였기 때문에 이 과정에서 공정성에 대한 응답자의 지각이 내재되었을 수도 있다. 따라서 강력한 인과관계를 추론하는 데는 한계점을 가지고 있다.

추후의 연구에서는 다양한 측정치를 수집하여 이러한 문제를 보완해야 할 것이다. 마지막으로 추후의 연구에 있어서는 인사고과뿐만 아니라 다양한 조직의 상황에서 연구가 필요할 것이다.

참고 문헌

[1] 국내문헌

- 1) 윤정구, 임준철(1998), “공정성이 조직효과성에 미치는 영향력에 관한 연구: 사기업과 공기업의 사례를 중심으로”, 한국행정학보 제32권, 제3호, pp. 55~72.
- 2) 이광희, 황규대(2001), “고과결과에 대한 지각, 결과변수, 그리고 공정성 지각의 관계에 대한 연구”, 인사·조직연구 제10권, 제1호, pp. 27~54.
- 3) 위규태(2001), “공정성 지각이 임금만족 요인에 미치는 영향에 관한 연구”, 금오공과대학교 석사학위 논문.
- 4) 임준철, 윤정구(1998), “분배공정성과 절차공정성이 직무만족과 조직몰입에 미치는 차별적 영향에 관한 연구: 문화적 맥락이 조직성원의 행위성향에 미치는 영향을 중심으로”, 경영학연구 제27권, 제1호, pp. 93~111.
- 5) 정범구(1994), “조직공정성과 조직유효성: 분배공정성과 절차공정성의 상호작용효과, 인사관리연구 제18집”, pp. 469~497.
- 6) 정범구(1997), “평가시스템의 공정성과 조직유효성의 관계에 관한 연구”, 생산성논집 제12권, 제1호, pp. 169~196.

[2] 외국문헌

- 1) Adams, J. S. (1965)., “Toward an Understanding of Inequity”, *Journal of Abnormal and Social Psychology* 67, pp. 422~436.
- 2) Alexander, S. & Ruderman, M. (1987)., The role of procedural and distributive justice in organizational behavior. *Social Justice Research* 1., pp. 177~198.
- 3) Austin, W. and Walster, E. (1974)., Participate reactions to equity with the world. *Journal of experimental Social Psychology* 10, pp. 528~548.
- 4) Austin, W., & Walster, E. (1974)., “Reactions to Confirmations and Disconfirmations of expectancies of equity and inequity, *Journal of Personality and Social Psychology* 30, pp. 206~216.
- 5) Ball, G. A., Trevino, L. K., & Sims, H. P. (1994)., Just and unjust punishment: Influences on subordinate performance and citizenship. *Academy of Management Journal* 37, pp. 229~322.

- 6) Brayfield, A. H., & Rothe, H.F.(1951)., An index of job satisfaction, *Journal of Applied Pshchology* 35, pp. 307~311.
- 7) Cronpanzano, R. & Folger, R. (1989)., Referent conditions and task decision autonomy : Beyond equity theory. *Journal of Applied Psychology* 74, pp. 293~299.
- 8) Folger, R.(1977)., *Taking rights seriously*, Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- 9) Folger, R., & Konovsky, M. A. (1989)., Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management Journal* 32, pp. 115~130.
- 10) Greenberg, J. (1981)., The justice distributing scarce and abundant resources(pp. 289~316) in Lerner, M.J. and Lerner, S.C.(Eds.), *The justice motive in social behavior*, New York: Plenum.
- 11) Greenberg, J. (1983)., Overcoming egocentric bias in perceived fairness through self-awareness. *Social Psychology Quarterly* 46, pp. 152~156.
- 12) Greenberg, J. (1986)., Determinants of perceived fairness of performance evaluations. *Journal of Applied Psychology* 71, pp. 340~342.
- 13) Greenberg, J. (1987)., Reactions to procedural injustice in payment distributions : Do the means justify the ends? *Journal of Applied Psychology* 72, pp. 55~71.
- 14) Konovsky, M. A., Folger, R., & Cropanzano, R. (1987)., Relative effects of procedural and distributive justice on employee attitudes. *Representative Research in Social Psychology* 17, pp. 15~24.
- 15) Konovsky, M. A., & Cropanzano, R. (1987)., Perceived fairness of employee drug testing as a predictor of employee attitudes and job performance. *Journal of Applied Psychology* 76, pp. 698~707.
- 16) Korsgard, M. A. & Roberson, L. (1995)., Procedural justice in performance evaluation: The role of instrumental and non-instrumental voice in performance appraisal discussions, *Journal of Management*, 21(4), pp. 657~669.
- 17) Leventhal, G. S. (1976)., Fairness in social relationships, In Thibaut, J. W., Spence, J. T., & Carson, R. C. (eds.), *Contemporary Topics in Social Psychology*(211~240), Morristown, NJ: General Learning Press.
- 18) Leventhal, G. S., Karuza, J. & Fry, W. R. (1980)., Beyond fairness: A theory of allocation preferences, in G. Miikula(Ed.), *Justice and Social Interaction*(pp. 167~218), NY: Springer-Verlag.
- 19) Lind, E. A. & Tyler, T. R. (1988)., *The Social Psychology of Procedural Justice*, New York: Plenum.

- 20) 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, pp. 626~637.
- 21) Moorman, R. H., (1991)., Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship?, *Journal of Applied Psychology* 76, No 6. pp. 845~855.
- 22) 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* 41, pp. 351~357.
- 23) Rodabaugh, R. C., & Kravits, D. A. (1994)., Effects of procedural fairness on students of professors, *Journal on Excellence in College Teaching* 5, pp. 67~83.
- 24) Schaubroeck, J., Douglas, D. R., & Brown, F. W. (1994)., Procedural justice explanations and employee reactions to economic hardship: A field experiment, *Journal of Applied Psychology* 79, pp. 455~466.
- 25) Staines, H. L., Pottick, K. J., & Fudge, D. A. Wives' employment and husbands' attitudes toward work and life. *Journal of applied Psychology* 71, pp. 118~129.
- 26) Schwinger, T. (1980)., Just allocations of goods: Decisions among three principles, In Mikula, G.(Ed.), *Justice and social interaction*. New York: Springer_Verlag.
- 27) Sweeney, P. D. & McFarlin, D. B. (1993)., Workers' evaluations of the "ends" and "means": An examination of four Models of distributive and procedural justice, *Organization Behavior and Human Decision Processes* 55, pp. 23~40.
- 28) Telly, C. S., French, W. L., & Scott, W. G. (1971)., The relationship of inequity to turnover among hourly workers. *Administrative Science Quarterly* 16, pp. 164~171.
- 29) Thibaut, J. & Walker, L. (1975)., *Procedural justice: A psychology analysis*, Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- 30) Thibaut, J. & Walker, L. (1978)., A Theory of procedure, *California Law Review*, 66, pp. 541~566.
- 31) Tyler, T. R., & Caine, A. (1981)., The role of distributional and procedural fairness in the endorsement of formal leaders. *Journal of Personality and Social Psychology* 41, pp. 462~655.
- 32) Taylor, M. S., Tracy, K. B., Renard, M. K., Tracy, Harrison, J. K., Carroll, S. J.(1995), Due process in performance appraisal: aquasi-experiment in procedural justice, *Administrative Science Quarterly* 40, pp. 495~523.