

## 조직지원과 성과평가공정성지각의 관계에 있어 성과평가결과만족도의 조절효과에 관한 연구

박창윤\* · 이광희\*\* · 송교석\*\*\* · 박동진\*\*\*\* · 이종봉\*\*\*\*\*

A Study on the moderate effect of the Appraisal outcome Satisfaction in the Relationship of Perceived Organization Support and Perceived Appraisal Justice

Chang-Yoon, Park · Kyang-Hee, Lee · Gyo-Seok, Song · Dong-Jin, Park · Jung-Bong, Lee

### ABSTRACT

This study investigates the relationship among Appraisal outcome Satisfaction, Perceived Organization Support and Perceived Appraisal Justice.

Several important findings emerge from this research. First, both distributive and procedural justice have a significant power in accounting for Perceived Organization Support. Second, it is evidenced that perceiving justice has a positive relationship with perceived organization support. Third, appraisal outcome satisfaction was higher, the level of distributive, procedural, interactional justice and perceived organization support were high.

Future study, therefore, have to concentrate on the survey of casual relations among each concept in the framework of a longitudinal study. And to apply the results of this study to practical management, it is suggested that replicate research on various populations and through various experiments should be mand in the future.

keyword 성과평가, 결과, 결과만족도, 공정성, 조직지원인식

## I. 서론

일반적으로 조직은 종업원의 헌신과 충성을 가치 있게 여기며, 종업원의 조직에 대한 정서적 몰입은 업무성과를 향상시키고 결근 및 이직을 줄이는데 커다란 기여를 한다. 이

\* 금오공과대학교 석사과정

\*\* 금오공과대학교 산업경영학과 교수

\*\*\* 안산공과대학교 산업경영과 교수

\*\*\*\* 금오공과대학교 박사과정

\*\*\*\*\* 금오공과대학교 박사과정

러한 종업원의 행동을 결정짓는 중요한 영향요인으로 최근 그 중요성이 부각되고 있는 개념인 조직지원인식을 들 수 있다.

조직지원인식은 사회적 교환이론에 기초한 개념으로 Eisenberger 등(1986)에 의하면 ‘종업원의 공헌에 대해 조직이 가치를 부여하고 종업원들의 복리에 관심을 가지는 정도에 대해 종업원들이 형성하게 되는 믿음’ 이라고 할 수 있다. 조직지원인식은 낮은 결론 수준(Eisenberger 등, 1986), 양심적인 직무수행, 조직을 위한 혁신행위(Eisenberger 등, 1986; Eisenberger 등, 1990)등과 관련되어 있다. 그리고 조직지원인식과 조직몰입의 측정치 사이에는 강한 상관관계가 있는 것으로 조사되었으며(Eisenberger 등, 1986; Shore & Tetrick, 1991; Shore & Wayne, 1993) 또한 조직시민행동을 잘 예측하는 것으로 나타났다(Shore & Wayne, 1993). 결론적으로, 조직지원인식은 종업원에게 직무만족, 조직몰입과 같은 긍정적인 태도를 심어줄 수 있으며, 종업원의 태도와 행동을 예측하는데 중요한 이론적 배경을 제공하여 준다.

이에 따라 종업원들의 조직지원인식을 높이는 요인에 대한 연구가 다양하게 이루어져 왔다. 특히 조직지원인식이 지닌 개념적 특성에 기초할 때 조직지원인식의 형성과 발전에 공정성 요인이 중요한 영향을 미치는 것으로 고려되고 있다(Greenberg, 1990b; Skarlicki 등, 1999; Tyler & Caine, 1981; Tyler, 1984; Masterson 등, 2000; 서재현, 2000; 정홍술, 2002; Wayne 등, 2002; Tekleab 등, 2005). Greenberg(1990b)와 Skarlicki 등(1999)의 연구에서는 절도행위, 임금불만족 등의 행위에 대해 분배공정성이 유의적인 효과를 지니고 있는 것으로 나타났다. Moorman 등(1988)의 연구에서는 절차 공정성에 대한 종업원들의 지각이 조직지원인식을 형성하는데 중요한 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 서재현(2000) 또한 조직지원인식의 형성에 있어서 절차공정성이 분배공정성에 비해 높은 효과를 지니는 것으로 밝혀냈다.

이러한 공정성요인들과 주요 변수 사이의 인과관계에 대한 연구들이 조직상황에 일반화되기 위해서는 실증연구를 통해 보다 다양한 상황에서 폭넓게 검증할 필요가 있다. 그러나 조직지원인식과 관련된 기존의 연구에서는 조직지원인식을 주로 선행변수로 두거나 매개 및 조절변수에 초점을 맞추어 연구하였으며 결과변수에 초점을 맞춘 연구는 거의 없었으며(서재현, 2000; Andrews & Kacmar, 2001; 정홍술, 2002), 최근 중요성이 부각되고 있는 상호작용공정성을 포함한 연구는 찾기 힘들었다. 마찬가지로 성과평가가 이루어지는 상황에서의 공정성에 관한 연구 또한 많이 이루어지지 않았다(Greenberg, J., 1986; Taylor, M. S., Tracy, K. B., Renard, M. K., Tracy, Harrison, J. K., Carroll, S. J., 1995; Taylor, M. S., Renard, M. K., Tracy, K. B., 1998; 정범구, 1997; 이진규, 이상훈, 2001; 이광희, 황규대, 2002 등).

한편, Greenberg(1983)의 연구결과에 의하면 분배공정성을 지각하는데 있어서 높은 평가결과를 받은 종업원은 낮은 결과를 받은 사람보다도 더 공정하다고 느끼는 것으로 나타나고 있다. Tyler 등(1981)의 연구에서는 긍정적인 결과를 받은 종업원은 그렇지 않은

종업원보다 절차공정성이 더 높다고 보았다. 이러한 결과들은 공정성요인이 다른 변수에 미치는 영향에 있어 결과변수가 조절역할을 하는 근거로 보인다. 이에 따라 본 연구에서는 성과평가 상황 하에서 분배공정성, 절차공정성, 상호작용 공정성이 조직지원인식에 영향을 미치는지 검토해 보며, 세 가지 공정성과 조직지원인식에 대해 성과평가결과만족도가 직접적인 영향을 미치는지에 대해 실증연구를 통해 밝혀 보고자 한다.

## II. 이론적 고찰

### 제1절 조직지원인식

Eisenberger 등(1986)은 조직이 개인의 공헌을 가치 있게 여기며, 조직이 종업원의 복지에 관심을 보이는 정도에 대하여 종업원이 총체적으로 형성하게 되는 믿음을 지각된 조직지원인식이라고 정의하고 있다.

사회적 교환이론에 의하면 조직으로부터 인정받고 있다고 믿는 종업원은 다시 종업원을 조직에 몰입하게 한다. 즉, 조직의 관심과 배려를 받고 있다는 종업원의 지각은 조직이 종업원의 바람직한 태도와 행동에 대해 보상과 인정 등의 방법으로 교환의 의무를 이행할 것이라는 조직 구성원의 신뢰를 강화한다(Wayne 등, 1997; Rhoades & Eisenberger, 2002). 종업원들이 그들의 신뢰와 부합되는 공식적 보상인 승진이나 임금인상 혹은 비공식적 보상인 칭찬과 멘토링을 조직으로부터 받게 되면 조직지원인식은 증가하게 되고 이는 다시 종업원을 조직에 몰입하게 하여 작업의 참여도와 성과향상에 긍정적인 효과를 나타내게 된다는 것이다(Eisenberger 등, 1986).

정리하자면, 종업원은 사용자 몰입에 대한 보상으로 바람직한 태도와 행동을 보임으로써 개인과 조직 사이의 교환관계에서 균형을 유지하기 위해 노력한다. 예를 들어, Eisenberger 등(1990)의 연구에서는 직무를 수행하는데 있어서 조직지원인식이 성실성, 조직몰입, 혁신과 관련되어 있다는 것을 보여주고 있다. 또한, 조직지원인식은 종업원을 조직의 목표를 달성하려는 직무관련 행동으로 유인할 수 있으며, 조직에 보답하려는 종업원을 잘 대우하면 종업원은 다시 조직의 목표를 충실히 이행하려는 의무감을 가질 수 있다(Shore & Shore, 1995).

이러한 조직지원인식에 관한 연구는 조직지원인식과 유사한 개념간의 명확한 구분에 관한 연구와 조직지원인식의 선행요인과 결과요인에 관한 연구로 구분된다. 그 중에서 조직지원인식에 영향을 주는 선행변수와 내용에 대한 기존연구를 종합하여 정리해 보면 우선 공정성과 관련이 있는 변수로서 보상에 대한 분배 공정성과 절차 공정성 그리고 조직의 성과평가활동에 대한 절차 공정성이 많았다. 다음으로 물질적·비물질적 지원과

관련이 있는 변수로서 재정적 유인, 가족지원과 같은 복리후생 요인 그리고 승진, 임금 인상 등의 조직의 인정이 있다. 마지막으로 조직 구성원들의 관계변수(최고경영자, 상관, 동료의 신뢰와 지원, 상사의 신뢰), 직무스트레스, 목표설정 참여 및 피드백 등 성과평가 요소 변수 그리고 커뮤니케이션 등으로 구분할 수 있다.

## 제2절 공정성요인과 조직지원인식

조직지원인식에 관계되는 주요 변수에 대한 많은 이론적 연구와 실증적 연구들에 의하면 공정성 요인이 중요한 영향을 미치는 것으로 고려되고 있다(Greenberg, 1990b; Skarlicki 등, 1999; Tyler & Caine, 1981; Tyler, 1984; 서재현, 2000; 정홍술, 2002; Masterson 등, 2000; Wayne, Shore, Bommer, & Tetrick, 2002; Tekleab 등, 2005). 공정성에 기초한 이들 연구에 의하면 금전적 보상과 관련된 종업원들의 공정성 자각이 조직 내에서 종업원에 의해 저질러지는 여러 가지 불법적인 행위와 밀접한 관련을 가지고 있는 것으로 나타났다. Skarlicki 등(1999)의 연구에서는 분배공정성이 회사 장비의 훼손, 회사 물품을 허락 없이 가져가는 행위 등을 설명하는데 있어 유의적인 효과를 보이고 있으며, Greenberg(1990b)의 연구에서도 10주간의 임금삭감이 이루어진 후 임금불만족과 회사 내 절도행위가 증가했음을 보이고 있다.

이것은 조직이 종업원의 기여에 가치를 부여하고 종업원의 복지에 관심을 기울인다고 지각한 종업원은 조직의 성과를 증대시키고자 하는 책무를 증가시키지만 분배에 대한 불공정성을 인식할 경우 종업원은 책무에 대한 지각을 감소시켜 자신의 이익을 위한 행위를 증대시킨다. 따라서 사회적 교환이론에 따라 종업원들이 그들의 신뢰와 부합되는 공식적 보상인 승진이나 임금인상 등을 조직으로부터 받게 되면 조직지원인식은 증가하게 되고 이는 다시 종업원을 조직에 몰입하게 하여 자업의 참여도와 성과향상에 긍정적인 효과를 나타내게 된다. Miceli 등(2000)의 연구에 따르면 분배 공정성에 해당되는 임금체계에 대한 만족이 클수록 조직지원인식이 높아지는 것으로 나타났다.

Moorman 등(1998)은 절차공정성과 조직시민행동 간의 관계에 관한 연구에서 조직 내부의 의사결정에 관한 절차가 공정하고 사울적일수록 소식이 구성원들을 배려한다는 증거라고 보아 절차공정성이 조직지원인식의 선행변수임을 발견했다. Moideenkutty 등(1998)은 분배 공정성과 절차 공정성이 조직지원인식에 미치는 영향을 연구하였다. 분석 결과를 살펴보면 분배 공정성, 절차 공정성이 조직지원인식에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 서재현(2000)의 연구에서는 조직지원인식을 형성하는데 있어서 절차공정성이 분배공정성에 비하여 높은 효과를 지니고 있는 것으로 나타나고 있다.

이러한 기존의 조직지원인식과 관련된 연구들에 의하면 공정성요인이 조직지원인식에 유의한 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타나고 있다. 이 연구들에서는 조직지원인식을

주로 선행변수로 두거나(Shore & Wayne, 1993; Shore, Tetrick, Sinclair & Newton, 1994; Eisenberger, Cummings Armeli & Lynch, 1997), 매개 및 조절변수에 초점을 맞추어 연구 하였으며(Hutchison, & Garstra, 1996; Wayne, Shore & Liden, 1997; Miceli & Mulvey, 2000; 윤정구, 2001), 결과변수에 초점을 맞춘 연구는 거의 없었다(서재현, 2000; Andrews & Kacmar, 2001). 더욱이 성과평가 상황에서의 공정성요인이 조직지원인식에 미치는 영향에 관한 연구는 찾기 어렵다. 이에 본 연구에서는 기존의 연구 결과들이 성과평가 상황에 의하여 서로 일반화될 수 있는가에 대하여 검증하고자 한다. 따라서 본 연구에서는 다음과 같이 가설과 연구모형을 설정하였다.

- 가설 1-1. 성과평가 분배 공정성은 조직지원인식에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 가설 1-2. 성과평가 절차 공정성은 조직지원인식에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 가설 1-3. 성과평가 상호작용 공정성은 조직지원인식에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

### 제3절 성과평가결과만족도

Adams(1965)가 공정성 이론을 발표한 이후 조직에서의 공정성 개념은 학자들에 의해 지속적으로 연구되어 왔다. 공정성 이론은 조직보상 또는 결과(outcome)의 분배가 직무만족과 성과에 영향을 미친다고 주장한다(Adams, 1965; Walster, Berscheld, & Walster, 1973; Carrell & Ditttrich, 1976; Greenberg, 1982 등).

분배 공정성에 초점을 맞춘 연구에서는 실제 결과가 분배 공정성 지각에 영향을 미친다고 가정하고 있으며, 또한 공정성 지각이 조직 구성원의 태도와 행동에 영향을 미친다고 가정하고 있다. 성과평가에 대한 분배 공정성의 입장을 살펴보면 대부분의 종업원들은 자신들의 성과를 높게 평가하고 있으며 평균보다 낮은 평가를 받음으로써 자존심을 상하게 되고 향후 성과에도 부정적인 영향을 산출하여 낮은 평가의 원인을 평가자에게 떠넘기며 감독자에게 도전적으로 반응한다고 본다(Pearch & Porter, 1986).

이러한 가정 하에서 이루어진 몇몇 선행연구들을 보면 임금수준이나 임금결정방식을 조작한 후 실험 대상자의 공정성 지각을 측정하고 있다. 예를 들면, Greenberg(1983)는 이기주의적 편견으로 인해 높은 수준의 결과를 받은 사람이 낮은 수준의 결과를 받은 사람보다 공정성을 더 높게 인식한다고 주장한다.

절차공정성에 초점을 맞춘 연구를 살펴보면, Landy 등(1978)은 성과평가에 대한 공정성과 정확성의 지각은 평가빈도, 목표의 확인, 부하의 성과와 직무의무에 대한 감독자의 인식과 같은 변수들과 유의적인 관계가 있다고 본다. 이것은 성과평가의 결과 자체는 물론이거니와 평가절차에 대해서도 공정성을 지각하게 된다는 것을 나타내고 있다. Tyler & Caine(1981)의 연구에서는 좋은 결과를 받은 사람은 그렇지 않은 사람들보다 절차가

더 공정하다고 간주한다.

따라서 선행 연구결과들에 의하면 종업원이 받은 결과에 대한 만족 혹은 불만족이 종업원의 공정성 인식에 영향을 미치고 있음을 알 수 있다. 그러나 과거의 연구들에서는 성과평가 상황 하에서 결과만족도가 가지는 매개효과를 고려한 연구는 찾기 어렵다(<표 1> 참조).

<표 1> 성과평가와 관련된 선행연구

연구자	주요연구내용	주요연구결과
Greenberg, J.(1986)	성과평가공정성의 결정요인	절차공정성과 분배공정성 식별
Taylor, M.S., Tracy, K. B., Renard, M.K., Harrison, J. K., Carroll, S. J.(1995)	성과평가의 공정한 절차가 종업원과 관리자에 미치는 영향	종업원/관리자 모두 due process에 긍정적 반응
정범구(1997)	절차공정성과 분배공정성의 상호작용과 영향	개인수준과 조직 수준의 결과변수 모두에서 절차공정성이 분배공정성 보다 큰 영향 미침
Taylor, M.S., Renard, M.K., Tracy, K. B.(1998)	절차적으로 공정한 성과관리시스템에 대한 관리자의 반응	불공정한 대우를 받은 경험이 있는 관리자가 공정한 절차에 대하여 보다 호의적으로 반응
이진규, 이상훈(2001)	절차적 공정성에 대한 영향요인	주요 영향 요인으로 상사중심의 영향력 전략, 목표설정, 피드백 등과 조절요인 식별

자료 : 이광희, 황규내, 고과결과에 대한 시각, 결과변수, 그리고 공정성지사의 관계에 대한 연구, 인사조직연구, 한국인사조직학회, 제10권제1호, p34, 2002.

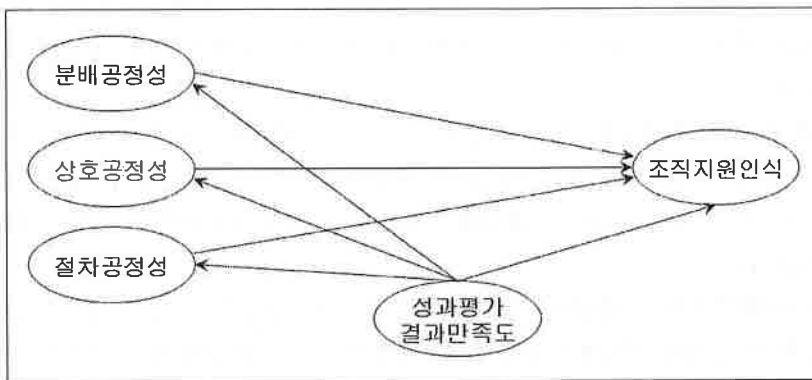
이에 본 연구에서는 성과평가 상황 하에서 공정성 요인들이 조직지원인식에 영향을 미치는데 있어서 결과변수로서 성과평가결과에 의한 만족도가 가지는 조절효과를 검증하고자 한다. 이에 따라 다음과 같은 가설을 설정하였다.

- 가설 2-1. 성과평가결과만족도는 절차 공정성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 가설 2-2. 성과평가결과만족도는 분배 공정성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 가설 2-3. 성과평가결과만족도는 상호작용 공정성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 가설 2-4. 성과평가결과만족도는 조직지원인식에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

### Ⅲ. 연구모형의 설계

#### 제1절 연구모형

본 연구에서는 인사고과결과가 공정성 인식과 조직지원인식에 미치는 영향에 대해 분석하고자 한다. 앞서 우리는 과거 연구들이 어떻게 진행되었는가를 알아보았고, 이를 토대로 인사고과 결과가 공정성인식과 조직지원인식에 영향을 미칠 것이라는 연구가설을 설정하였다. 연구가설을 검증하기 위하여 다음과 같은 연구모형<그림 1>을 설정하였다.



<그림 1> 연구모형

<그림 1>에서 제시된 바와 같이 기존 연구에 나타난 조직지원인식에 영향을 미치는 변수로서 절차 공정성, 분배 공정성, 상호작용 공정성을, 조절변수로서 성과평가결과만족도를 선택하였다.

#### 제2절 변수의 조작적 정의

분배 공정성은 Moorman(1991)에 의해 사용된 설문항목을 이용하여 측정하였다. 분배 공정성 질문은 5개 항목으로 이루어져 있으며, “성과에 관련되었다고 지각하는 투입에 대해 종업원이 보상받는 정도”를 측정하기 위해 개발된 척도이다. 각각의 항목은 책임, 경험, 노력의 양, 일의 성과, 스트레스 등에 기초하여 보상결과가 공정한지를 측정하였으며, 척도는 리커트 스타일의 5점 척도를 사용하였다(1 = 전혀 그렇지 않다, 5 = 매우 그

렇다).

절차 공정성은 조직 내 의사결정의 절차가 공정하게 실시되고 있는가에 대한 종업원의 지각을 말하며 Moonman(1991)이 제시한 7개의 설문항목을 사용하여 측정하였다. 절차 공정성에 관한 측정항목은 정보수집 절차, 이익제기 절차, 의사결정 표준 수립, 이해관계자의 의견수렴 절차, 피드백 제공과 같은 의사결정 과정의 공식적인 측면에 관한 절차적 공정성을 측정하였으며, 척도는 리커트 스타일의 5점 척도를 사용하였다(1 = 전혀 그렇지 않다, 5 = 매우 그렇다).

상호작용 공정성은 Bies and Moag(1986)의 개념을 확장한 Moorman(1991)의 연구에서 사용된 설문항목을 이용하여 측정하였다. 항목은 6개로 이루어져 있으며, 상사가 의사결정과정에서 부하에게 나타내는 관심과 배려 행위와 관련된 항목으로 구성되었다. 구체적으로 상사의 부하 배려, 상사의 개인적 편견 억제, 직시 피드백 제공, 부하에 대한 친절하고 호의적인 배려, 부하 권리에 대한 관심, 부하에 대한 질실한 태도 등으로 측정항목이 구성되었다.

조직 지원에 대한 측정치는 Eisenberger 등(1986)이 개발한 지각된 조직 지원 측정항목을 기초로 하여 Shore, Tetrick, Sinclair & Newton(1994)등이 수정하여 개발한 15개 항목을 사용하였다. 척도는 리커트 스타일의 5점 척도를 사용하였다(1 = 전혀 그렇지 않다, 5 = 매우 그렇다).

성과평가결과만족도는 ‘자신이 받은 고과결과 수준 정도에 대한 지각’으로 ‘자신이 받은 성과평가결과가 어떠하였는가?’에 대하여 4가지 항목에 대해 리커트 스타일의 5점 척도를 사용하여 응답하게 하였다(1 = 매우 낮음, 5 = 매우 높음).

## IV. 실증분석

### 제1절 표본의 특성

인사고과결과가 공정성인식과 조직지원인식에 영향을 미친다는 가설을 검증하기 위해 대구/경북 지역의 대기업과 중소기업 종업원 및 공공기관에 근무하는 공무원들을 대상으로 설문을 실시하였다. 본 연구를 위해 총 900부의 설문지가 배포되었으며, 그 중 794부를 회수하여 88%의 회수율을 보였다.

표본의 73.81%는 남성, 26.19%는 여성으로 구성되어 있다. 연령은 25세~55세 사이에 대부분 분포하고 있으며 25세~35세 이하가 31.78%로 가장 많은 응답자를 차지하고 있다. 응답자의 근속년수는 5년 이하가 30.39%로 가장 많은 수를 차지하고 있으며 20년 이상 재직된 종업원이 25.6%로 그 다음을 차지하고 있다. 조사된 기업 및 공공조직의 직원 수



는 100인 이하 조직이 39.09%로 가장 많았으며 100인~500인 이하 조직도 36.82%를 차지해 종업원 수가 500인 이하인 조직이 75.91%로 거의 대부분을 차지하고 있다.

## 제2절 측정도구의 신뢰도 분석

실증분석에 앞서 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 결과치를 얻을 가능성을 의미한다(Kerlinger, 1964). 이러한 신뢰성의 의미는 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 재검사법, 반분법 등이 있으나 본 연구에서는 내적 일관성을 추정할 수 있는 Cronbach's alpha 계수를 이용하여 측정하였다.

〈표 3〉 측정항목에 대한 신뢰도 분석

항목	항목수	신뢰도( $\alpha$ )
분배 공정성	5	0.9256
절차 공정성	7	0.9024
상호작용 공정성	6	0.8859
조직지원인식	15	0.8564
성과평가결과만족도	4	0.9399

〈표 3〉에서 보는 것처럼 각 변수들에 대한 신뢰도를 검증하기 위해 각 변수들에 대한 Cronbach's alpha 계수의 항목별 신뢰도 검사를 실시하였다. 〈표 3〉의 신뢰도 검사결과에서 볼 수 있는 바와 같이 각 측정변수들의 Cronbach's alpha 계수는 모두 0.8 이상으로 각 항목별 변수들은 신뢰도가 있다고 볼 수 있다(채서일, 2004).

실증연구를 위한 기초분석으로서 평균, 표준편차, Cronbach's alpha, 상관관계 분석을 실시하였다. 가설검정은 공분산구조분석을 실시하였으며 분석에는 원도우용 LISREL 8판(Joreskog & Sorbom, 1993)을 사용하였다.

분석결과에 의하면 고과결과수준이 공정성과 결과변수사이에 매개역할을 하는 것으로

가정한 연구모형에서 부합도 지수들이 매우 양호한 값을 보이고 있다.

### 제3절 상관관계 분석

실증연구에서 사용된 항목들 사이의 상관관계를 알아보기 위하여 상관분석을 실시한 결과가 <표 4>에 나타나 있다. 먼저 인구 통계적 특성에 따라 사용된 성별의 경우 나이, 근속년수, 분배공정성과 유의한 양(+)의 상관관계를 보였으며 나이의 경우 근속년수와 조직지원, 성과평가와는 양(+)의 상관관계를, 상호작용 공정성과는 음(-)의 상관관계를 보이고 있다.

절차 공정성과 분배 공정성, 절차 공정성과 상호작용 공정성, 분배 공정성과 상호작용 공정성의 상관계수는 각각 0.63, 0.6, 0.59로 나타나 유의적인 관계가 있는 것으로 나타났다. 절차 공정성, 분배 공정성, 상호작용 공정성과 조직지원인식과의 상관계수는 각각 0.64, 0.69, 0.55로 나타났으며 절차 공정성, 분배 공정성, 상호작용 공정성과 성과평가결과와의 상관계수는 각각 0.43, 0.63, 0.42로 나타났다. 조직지원인식과 성과평가결과만족도와와의 상관계수는 0.54로 모두 유의수준 0.001에서 유의하게 나타났다.

<표 4> 각 변수 사이의 상관관계 분석결과

	Mean	SD	1	2	3	4	5	6	7	8
1.성별	0.7381	0.4399	1							
2.나이	39.3428	8.6980	0.2567**	1						
3.근속년수	12.4555	8.5784	0.1393*	0.8116**	1					
4.상호공정성	3.2745	0.7059	0.0601	-0.0251+	-0.0435	1				
5.절차공정성	2.8751	0.7624	0.0180	0.0888	0.0471	0.6008**	1			
6.분배공정성	2.9529	0.7941	0.1097*	0.0443	0.0151	0.5933**	0.6365**	1		
7.조직지원	3.0735	0.5049	0.0608	0.0898+	0.0469	0.5586**	0.6412**	0.6980**	1	
8.성과평가	3.1147	0.8127	0.0001	0.0805+	0.0264	0.4253**	0.4389**	0.6351**	0.5495**	1

N=794, + : <0.05 \* : <0.01 \*\* : <0.001

### 제4절 공분산 구조분석

#### 1. 모델적합도 분석

성과평가결과만족도와 공정성 인식, 그리고 조직지원인식 사이의 인과관계를 분석하기 위하여 LISREL 8판(Joreskog, K. G., & Sorbom, K., 1993)을 이용하여 공분산구조분석

을 하였다. 일반적으로 구조방정식 모형의 적합도를 판정하기 위해서는 복합적인 평가 기준이 활용된다. 리즈렐 분석에서는  $\chi^2$ (chi-square), GFI(Goodness of Fit Index), AGFI(Adjusted Goodness of Fit Index), RMR(Root Mean Square Residual)등을 활용하여 모형의 적합도를 판정하고 있다. 성과평가 상황 하에서 공정성 인식이 조직지원인식에 영향을 미친다고 가정한 연구모형의 적합도 지수들이 모두 양호한 값을 보이고 있다. 전반적으로 모형의 부합도는  $\chi^2=225.11$ ,  $df=80$ ,  $NFI=0.97$ ,  $NNFI=0.98$ ,  $RMR=0.026$ ,  $GFI=0.96$ ,  $AGFI=0.98$ 로 매우 유의하였다(<표 5>참조). 보다 구체적으로 살펴보면

<표 5> 이론모형에 대한 적합도 지수

	$\chi^2$	df	$\chi^2/df$	RMR	GFI	AGFI	NFI	NNFI
모형	225.11	80	2.81	0.026	0.96	0.94	0.97	0.98

먼저,  $\chi^2$ 은 연구모형이 자료에 부합하는 정도를 평가하는데 활용되는 것으로 이 값이 크면 모형이 자료에 부합되지 않음을 의미하고 이 값이 작을수록 모형이 자료에 부합하고 있음을 의미한다. 그러나  $\chi^2$ 통계량은 표본크기의 차이에 너무 민감하게 반응하는 경향이 있기 때문에 표본 크기가 100-200범위 이내일 때 통계적 유의성 검증에 적절한  $\chi^2$  값을 얻을 수 있으며, 표본의 크기가 이 범위를 벗어날 경우  $\chi^2$ 값은 신뢰하기가 어렵다고 할 수 있다(조선배, 1996). 본 연구에서 사용하는 표본의 크기는 794개이며 다변량 정규성을 가정할 수 없으므로 참고적인 값이 된다.

Normed  $\chi^2$ ( $\chi^2/df$ )은  $\chi^2$ 값을 자유도로 나누어 구한 값으로 1.0 이하이면 모형이 우연에 의해 이상 적합치를 보일 수 있음을 의미하며, 2.0-3.0 정도이면 적합하다. 본 연구에서  $\chi^2/df$ 는 2.81이므로 연구모형이 적합한 것으로 볼 수 있다.

GFI는 표본의 크기나 다변량 정규분포의 위반에 비교적 영향을 받지 않으며 주어진 모형이 자료를 얼마나 잘 설명하는지를 나타내는 지표로 1과 0사이의 값을 취한다. 이 값이 클수록 적합도는 양호한 것으로 판단한다(조현철, 1999). Silvia(1988)는 표본수가 200이상일 경우 GFI가 적어도 0.9 이상은 큰 문제가 없는 모형이며, 0.95이상이면 좋은 모형이라고 볼 수 있다고 하였다. 본 연구의 GFI는 0.96으로 적합도가 높다고 할 수 있다.

AGFI는 GFI를 확장시킨 것으로 연구모형에 대한 자유도의 비율이 기초 모형에 대한 자유도의 비율에 의해 수정된 값이다. 이 값이 0.8 이하이면 부합되지 않은 것으로 보며 권장수용수준은 0.9-1.0 사이의 값이다. 본 연구의 AGFI는 0.94로서 양호한 모형으로 간주할 수 있다.

RMR는 분석자료로부터 계산된 공분산 행렬과 미지수들을 측정하여 재생산된 공분산

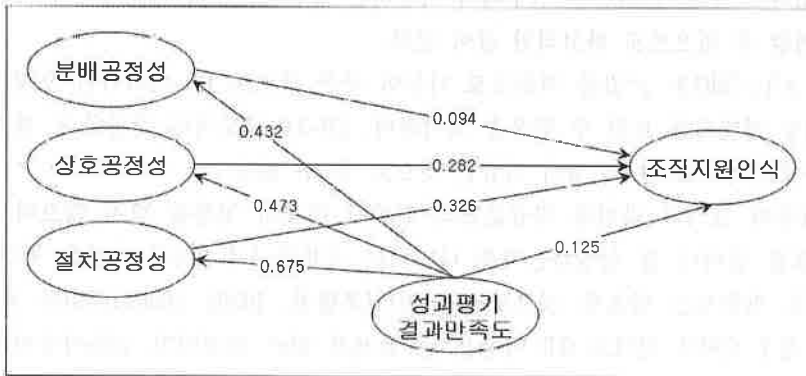
행렬의 원소 사이에 얼마나 차이가 있는가를 보여주는 지수이다. 권장수용수준은 0.05-0.08 사이이며 대체로 0에 가까울수록 부합도가 매우 좋은 모델이며 나뉘수록 그 값이 커진다. 본 연구의 RMR은 0.026이다.

NFI는 측정 변수 사이에 공변량이 존재하지 않는다고 가정하는 매우 간명한 모형인 기초모형을 자료에 잘 맞지 않는 최악의 모형이라고 보고 이 기초 모형과 연구자가 설정한 모형을 비교하는 것으로 이 값의 범위는 0에서 1 사이에 있다. 따라서 연구자가 설정한 모형이 기초모형에 가까우면 그 값이 0에 가깝고 최적의 모형이면 1에 가깝다. 권장수용수준은 0.9 이상으로 보며 본 연구에서는 0.97로 나타나 가설모형이 잘 부합하는 것으로 나타났다.

NNFI는 NFI의 자유도와 표본크기의 의존도를 조정한 것으로 적합한 모형일 때 1에 가까운 수치를 보여준다. 권장수용수준은 0.9 이상이면 적합한 모형이라고 할 수 있다. 본 연구의 NNFI는 0.98로 나타나 연구모형이 잘 부합되는 것으로 나타났다.

## 2. 가설검증

연구모형에서 측정변수들은 모두 이론변수에 유의하게( $p < 0.05$ ) 적재되었다. 절차 공정성과 분배 공정성, 상호작용 공정성이 조직지원인식에 미치는 영향은 각각 0.326, 0.094, 0.282로 모두 유의수준 0.05에서 유의하였다(〈그림 2〉참조). 따라서 성과평가 상황 하에서도 공정성 요인이 조직지원인식에 영향을 미친다는 가설 1-1, 1-2, 1-3은 채택되었다.



〈그림 2〉 연구모형의 검증

또한 성과평가결과만족도가 절차 공정성, 분배 공정성, 상호작용 공정성과 조직지원인식에 미치는 직접적인 영향은 각각 0.675, 0.432, 0.473, 0.125로 유의수준 0.05에서 모두 유의하였다. 이것은 결과에 대한 만족도가 공정성 요인과 결과변수에 영향을 미친다는 선행연구(Landy, Barnes-Farrell & Cleveland, 1978; Tyler & Caine, 1981; Greenberg,

1983; Pearch & Porter, 1986)를 지지하는 결과를 보였다. 따라서 가설 2-1, 2-2, 2-3, 2-4는 채택되었다. 변수 간 경로와 검증결과에 대한 요약은 <표 6>에 나타나 있다.

<표 6> 가설 검증 및 결과요약

가설	경로	경로계수	검증결과
1-1	절차공정성 → 조직지원인식	0.326*	채택
1-2	분배공정성 → 조직지원인식	0.094*	채택
1-3	상호작용공정성 → 조직지원인식	0.282*	채택
2-1	성과평가결과 → 절차공정성	0.675*	채택
2-2	성과평가결과 → 분배공정성	0.432*	채택
2-3	성과평가결과 → 상호작용공정성	0.473*	채택
2-4	성과평가결과 → 조직지원인식	0.125*	채택

#### IV. 결론

본 연구는 성과평가가 이루어지는 상황에서 공정성 요인이 조직지원인식에 영향을 미치는지를 검증하고, 특히 상호작용 공정성이 조직지원인식을 설명하는데 유효한 변수인지 밝히고자 하였다. 이것은 성과평가 상황에서 이루어진 공정성 연구에 대한 지금까지의 연구가 분배 공정성과 절차 공정성에 초점을 두고 이루어져 절차상의 사회적 상황을 반영하는 상호작용 공정성의 효과에 대한 검증이 필요하다고 생각되었기 때문이다. 그리고 성과평가결과만족도가 종업원들의 공정성지각과 조직지원인식에 어떠한 영향을 미치는지를 살펴보고자 하였다.

연구결과에 의하면 첫째, 본 연구에서 설정한 모형은 실증자료와 차이가 없는 것으로 나타나, 전체적인 모형의 타당성을 확인시켜 주었다. 또한 공정성 요인이 조직지원인식에 영향을 미치는 유효한 변수라는 점이 통계적으로 확인되었으며, 상호작용 공정성 또한 조직지원인식에 중요한 역할을 하는 것으로 나타났다. 이것은 선행연구의 주장(Moideenkutty 등, 1998; Miceli & Mulvey 2000; Moorman, Blakely, & Niehoff, 1998)에서

와 같이 성과평가 상황에서도 공정성 요인이 조직지원인식에 영향을 미친다는 것을 의미한다.

둘째, 성과평가결과만족도가 종업원의 공정성 지각과 조직지원인식에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이것은 Greenberg(1983)가 주장한 바와 같이 개인의 이기적 편견을 반영하여 결과가 만족스러울 경우에는 호의적인 반응을 보이며 결과가 불만족스러울 경우에는 비호의적인 반응을 보인다는 것이다. 또한, Tyler & Caine(1981)의 연구결과와 같이 성과평가결과만족도가 절차 공정성과 분배 공정성뿐만 아니라 상호작용 공정성에도 영향을 미치는 것으로 나타났다.

본 연구의 시사점은 우선 과거의 선행연구들에서 보여 왔던 공정성 요인과 조직지원인식의 관계를 실증 분석을 통해 성과평가 상황에서도 유의한 관련이 있음을 검증하였으며 특히, 기존의 연구에서 다루어지지 않은 상호작용 공정성이 조직지원인식을 설명하는데 유효한 변수임을 확인하는 계기가 되었다. 관리적 측면에서는 평가결과가 낮은 종업원들은 평가가 공정하게 이루어졌음에도 불구하고 공정성 인식과 조직지원인식이 낮아질 수 있다. 따라서 평가가 낮은 종업원에게는 평가에 대한 피드백을 통해 종업원 스스로 문제점을 인식하게 하고, 그에 대한 개선을 통해 높은 성과를 이룰 수 있도록 유도하여 차후 높은 성과평가를 받을 수 있다는 기대감을 심어주면 현재의 성과평가에 대한 불만을 가라앉힐 수 있을 것이다.

본 연구를 수행하는 과정과 분석결과를 통하여 제기될 수 있는 몇 가지 한계점들을 지적하고 이러한 한계점을 극복할 수 있는 앞으로의 연구방향을 제시하고자 한다.

첫째, 조직지원인식에 영향을 미치는 다양한 선행변수가 존재하지만 본 연구에서는 그 중에서 일부 변수만을 선정하여 다양한 변수들의 효과를 포괄적으로 고려하지 못하였다. 따라서 이후 연구에서는 성과평가뿐만 아니라 다양한 인사 분야에 대한 연구가 필요하며 조직지원인식에 영향을 미치는 다양한 선행변수를 함께 고려하여야 할 것이다.

둘째, 횡단적 분석에 의존하고 있기 때문에 변수들 사이의 강한 인과관계를 밝히는 데 한계가 있다. 설문조사가 이루어진 시점과 성과평가가 이루어진 시점과의 차이가 클 경우 성과평가만족도와 공정성 지각에 대한 응답자의 인식이 차이가 날 수 있으므로 향후 종단적인 연구가 이루어져야 할 것이다.

셋째, 본 연구는 구미공단과 인근 기업을 중심으로 설문조사를 실시하고 이를 분석한 결과를 토대로 행한 연구이므로 다른 시도나 공단의 경우에서도 일반화 될 수 있는지 검토할 필요가 있다. 또한 제한된 직무 및 사원들을 대상으로 하여 연구 성과의 일반화에 다소 한계가 있을 수 있다. 따라서 향후 다양한 표본들을 이용한 연구가 필요하다.

## 참고 문헌

### 1. 국내문헌

- 1) 김윤성(2002), “조직지원인식, 조직몰입에 대한 지각된 조직적 지원의 선행요인과 매개효과에 관한 연구”, pp. 21.
- 2) 김명언, 이현정(1992), “조직공정성 : 평가기준과 지각된 공정성; 직무만족, 조직몰입, 직무몰입, 봉급만족과의 관계”, 한국심리학회지, 제6권 제2호, pp. 11~28.
- 3) 서재현(2000), “조직공정성이 조직후원인식에 미치는 영향에 관한 연구 : 상사에 대한 신뢰의 매개역할을 중심으로”, 경영학연구, 한국경영학회, 제29권 제3호, pp. 451~470.
- 4) 양민수(2002), “조직지원인식, 조직몰입에 대한 지각된 조직적 지원의 선행요인과 매개효과에 관한 연구”, pp. 5~16.
- 5) 윤정구(2001), “A dual process model of organizational commitment; Job satisfaction & organizational support”, 춘계학술대회 발표논문집, 한국인사·조직학회, pp. 159~193.
- 6) 유병주, 박경환, 이규범(1997), “사회교환이론적 관점에서의 조직공정성과 조직행위 유효성 변수간의 관계구조분석”, 생산성연구, 한국생산성학회, 11, pp. 169~192.
- 7) 이광희, 황규대(2002), “고과결과에 대한 지각, 결과변수, 그리고 공정성지각의 관계에 대한 연구”, 인사·조직연구, 한국인사·조직학회, 제10권 제1호, pp. 27~50.
- 8) 이순목(1990), “공변량구조분석”, 성원사.
- 9) 이철기, 이광희(2002), “지각된 노조 지원에 대한 절차 공정성요인의 영향에 관한 연구”, 인사관리연구, 한국인사관리학회, 제26권 제2호, pp. 213~228.
- 10) 이종헌, 최현철(2003), “SAS를 이용한 통계분석”, 전영사.
- 11) 이진규, 이상훈(2001), “성과평가의 절차적 공정성에 대한 영향요인 : 상황적 요인 및 평가시스템 특성을 중심으로”, 인사조직연구, 9, 1 : pp. 109~136.
- 11) 임준철, 윤정구(1998), “분배공정성과 절차공정성이 직무만족과 조직몰입에 미치는 차별적 영향에 관한 연구 : 문화적 맥락이 조직성원의 행위성향에 미치는 영향을 중심으로”, 경영학연구, 한국경영학회, 제27권 제1호, pp. 93~111.
- 12) 정범구(1993), “인사관리시스템의 공정성인식의 결정요인과 결과요인에 관한 연구”, pp. 24~54.
- 13) 정홍술(2002), “분배, 절차, 상호작용공정성이 상사에 대한 신뢰, 조직지원인식 및 조직시민행동에 미치는 영향”, pp. 40~48.
- 14) 조선배(1996), “LISREL 구조방정식모델”, 영지문화사.
- 15) 한동신(2000), “조직공정성이 조직구성원의 임금 만족에 미치는 영향에 관한 연구”, pp. 14~27.

## 2. 외국문헌

- 1) Adams, J. S.(1965), "Inequity in social exchange" , In L. Berkowitz(Ed.), Advance in experimental social psychology, Vol.2, New York: Academic Press, pp. 276-280.
- 2) Aselage, J., & Eisenberger, R.(2003), "Perceived organizational support and psychological contracts : A theoretical integration" , Journal of Organizational Behavior, 24: pp. 491~509.
- 3) Bies, R.J, & Moag, J.S.(1986), "International justice: communication criteria of fairness" , In R.J. Lewicki, B.H. Bazerman(Eds.), Research on negotiation in organizations, Vol. 1, pp. 43-55.
- 4) Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa,D.(1986). "Perceived organizational support" , Journal of Applied Psychology, 71, pp. 500~507.
- 5) Eisenberger, R., Fasolo, P., & Davis- LaMastro, V.(1990), "Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation" , Journal of Applied Psychology, 75, pp. 51~59.
- 6) Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S., & Lynch, P. (1997), "Perceived organizational support, discretionary treatment, and job satisfaction" , Journal of Applied Psychology. 82, pp. 812-820.
- 7) Folger, R. & Greenberg, J.(1985), "Procedural justice : An interpretive analysis of personnel systems" , In K. M. Rowland & G. R. Ferris (Eds.), Research in Personnel and Human Resources Management, 3, pp. 141~183.
- 8) Greenberg, J. (1983), "Overcoming egocentric bias in perceived fairness through self awareness" , Social Psychology quarterly, 46 : pp. 152~156.
- 9) Greenberg, J.(1990), "Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow" , Journal of Management, Vol.16, pp. 399~432.
- 10) Greenberg, J. (1986), "Determinants of perceived fairness of performance evaluations" , Journal of Applied Psychology, 71 : pp. 340~342.
- 11) Hutchison, S. & Garstka, M. L.(1996), "Source of perceived organizational support: Goal setting and feedback" , Journal of Applied Psychology, 26, pp. 1351~1366.
- 12) Landy, F.J., Barnes, J.L., & Murphy, K.R.(1978), "Correlates of perceived fairness and accuracy of performance evaluation" , Journal of Applied Psychology, Vol.63, pp. 751~754.
- 13) Masterson, S. S, Lewis, K., Goldman, B. M, & Taylor, M. S.(2000), "Integrating justice and social exchange: The differing effects of fair procedures and treatment on work relationships" , Academy of management Journal, 43: pp. 738~748.



- 14) Miceli, M. P. & Mulvey, P. W.(2000), "Consequences of satisfaction with pay systems : Two field studies" , Industrial Relations, 39, pp. 62~87.
- 15) Moideenkutty, U., Blau, G., Kumar, R. & Nalakath, A.(1998), "Perceived organigtional support as mediator of the relationship of perceived situational factors to affective organizational commitment" , Paper Presented at eastern Academy of management annual meeting.
- 16) Moorman, R. H. & Niehoff, B. P.(1998), "Does perceived organizational support mediated the relationship between procedural justice and organizational citizenship behavior?" , Academy of Management Journal, Vol41, pp. 351~357.
- 17) Moorman, R. H. (1991), "Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors : Do fairness perceptions influence employee citizenship?" , Journal of Applied Psychology, 76, 6 : pp. 845~855.
- 18) Rhoades, L., & Eisenberger, R.(2002), "Perceived organizational support: A review of the literature" , Journal of Applied Psychology, 87: pp. 698~714.
- 19) Shore, L. M., & Tetrick, L. E. (1991), "A construct validity study of the survey of perceived organizational support" , Journal of Applied Psychology, 76, pp. 637~643.
- 20) Shore, L. M., Tetrick, L.E.,& Sinclair, R. R., & Newton, L. A. (1994), "Validation of a measure of perceived union support" , Journal of Applied Psychology. 79, pp. 971~977.
- 21) Shore, L. M., & Shore,T. H. (1995), "Perceived organizational support and organizational justice" , In R. S. Corpanzano & K. M. Kacmar (Eds.), Organizational polictics, justice, and support: Managing the social climate of the workplace(pp. 149~164). Westport, CT : quorum Books.
- 22) Shore & Wayne, S. J. (1993), "commitment and employee behavior. A comparson of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support" , Journal of Applied Psychology, 78, pp. 774~780.
- 23) Skarlicki, D. P., & Latham, G. P. (1996), "Increasing citizenship behavior within a labor union: A test of organizational justice theory" , Journal of Applied Psychology, 81, pp. 161~169.
- 24) Skarlicki, D. P., & Latham, G. P. (1997), "Leadership training in organizational justice to increase citizenship behavior within a labor union: A replication" , Personnel Psychology. 50, pp. 617~633.

- 25) Tekleab, A. G., Takeuchi, R., & Talyer, M. S.(2005), "Extending the chain of relationships among organizational justice, social exchange, and employee reactions: The role of contract violations", *Academy of Management Journal*, Vol. 48, No. 1, pp. 146~157.
- 26) Tyler, T.R.(1984), "The role of perceived injustice in defendants' evaluations of their courtroom experience", *Law and Society Review*, Vol.18(1), pp. 51~74.
- 27) 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.
- 28) Taylor, M. S., Renard, M. K., Tracy, K. B.(1998), "Managers' reactions to procedurally just performance", *Academy of Management Journal*, 41, 5 : pp. 569~579.
- 29) Walster, E., Bercheid, B., & Walster, E.(1976), "Nwe directions in equity research", In L. Berkowitz & E. Waster (Eds.), *Advances in Experimental Social Psychology*, 9, New York: Academic Press, pp. 1~42.
- 30) Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C.(1997), "Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective", *Academy of Management Journal*, 1997, 40, pp. 82~111.
- 31) Wayne, S. J., Shore, L. M., Bommer, W. H., & Tetrick, L. E.(2002), "The role of fair treatment and rewards in perceptions of organizational support and leader-member exchange", *Journal of Applied Psychology*, 87: pp. 590~598.