

병원 인사고과의 공정성지각 영향 요인에 관한 연구

이종효, 안상윤*

충남대학교병원, 건양대학교 병원관리학과*

<Abstract>

Study on Antecedents and Consequences of Perceived Justice of the Performance Appraisals in Hospital Organization

Chong-Hyo Lee, Sang-Yoon Ahn*

*Chungnam National University Hospital, Konyang University**

The purpose of this study is to investigate antecedents and consequences of perceived justice of performance appraisals, which is classified as distributive and procedural justice, in hospital organization.

The results of this study are summarized as follows. First, for distributive justice of performance appraisals, the influential factors are the pertinence of performance appraisal method, the opportunity of self-reporting, the availability of performance appraisal, and the feedback of performance appraisal.

For the procedural justice of performance appraisals, they are the leadership style of performance appraisers, the ratee-rater exchange relationship, the pertinence of performance appraisal method, the opportunity of self-reporting, and the feedback of performance appraisal. Second, the perceived justice weakly affects outcome variables, organizational commitment and job satisfaction.

By these results, the performance appraisal system needs to be changed in

* 투고일자 : 2009년 11월 4일, 수정일자 : 2009년 12월 13일, 게재확정일자 : 2009년 12월 23일

† 교신저자 : 안상윤, 건양대학교 병원관리학과, 전화 : 041-730-5501, E-mail : greahn@konyang.ac.kr

order to enhance distributive justice through the improvement of suitable methods of the performance appraisal, the opportunity of self-reporting, the availability of performance appraisal, and the feedback of performance appraisals.

If it is difficult to increase the level of distributive justice due to the environmental restrictions in hospitals, the way to enhance the procedural justice more than the distributive one should be considered.

Key Words : antecedents, consequences, performance appraisal, distributive justice, procedural justice

I. 서 론

오늘날 병원조직 역시 기업과 마찬가지로 급격한 경쟁상황에 처해감에 따라 인적자원에 대한 관리적 관점이 종래 연공서열에서 능력과 성과 위주로 전환되고 있다. 이러한 성과 위주의 관리체계 하에서 병원조직이 소기의 목표를 달성하기 위해서는 다른 무엇보다도 인적자원의 효율적인 관리 및 활용이 매우 중요하다. 왜냐하면, 인적자원 관리는 조직 전체의 성과 향상 여부에 밀접하게 영향을 미치기 때문이다. 실제로 동일 조직 안에서 인력관리의 방법에 따라서 최고의 성과를 올리는 직원과 가장 낮은 성과를 내는 직원과의 차이가 세배 이상이나 나기도 한다(Schuler, 1998). 성과에 대한 평가는 병원 직원들이 그들의 의무와 책임을 얼마나 잘 수행하고 있는지를 결정하는 도구이다(Larry, 2000). 이처럼 직원들 사이의 성과 차이를 정확하게 구분해주고 이에 상응하는 보상을 지급함으로써 조직 내부에 공정성을 유지하고, 조직 구성원들이 성과를 개선하도록 유도해나가는 것은 변화하는 시대 속에서 인사관리의 중요한 과제가 아닐 수 없다. 특히, 오늘날 치열한 경쟁 환경 속에서 생존을 위협받고 있는 병원조직들이 지속 가능한 경쟁력을 보장받기 위해서는 구성원들의 성과향상을 촉진시킬 수 있는 개선된 인사고과 시스템의 구축이 필요하다고 하겠다. 이를 위해서 조직 내부에 시장 지향성과 고객지향성을 정착시키고 확산시키는데 가장 중요한 요소 역시 평가와 보상이라고 할 수 있기 때문에 평가결과에 따른 차등적 보상제도(Hauser et al, 1996)와 조직의 장기적 발전과 관련이 깊은 비재무적 성과를 반영할 수 있는 평가기준의 확립이 전제되어야 한다(이정우·최영진, 2009, Webster, 1988).

인사고과란 조직 구성원의 현재적·잠재적 유용성을 규칙적으로 알아내는 인적자원관리기능을 말한다(Flippo, 1976; Robert et al, 2004). 이러한 인사고과는 우리 사회의 특성상 연

공서열 위주의 인사제도 하에서 묵시적으로 선임권 우선의 원칙을 고수해 왔다. 그러나 연공서열 중심의 인사관리는 글로벌 경쟁체제 하에서 효율성 면에서 한계를 드러내게 되었고, 이를 보완하기 위하여 새롭게 능력주의(meritocracy)에 입각한 인사관리가 도입되었다. 시대의 요구에 따라 우리나라 병원의 인사고과제도 역시 새롭게 바뀌고 있다고는 하지만, 경험적으로 볼 때 오랫동안 연공서열을 근간으로 유지되어온 탓에 병원 조직 구성원들에게는 여전히 ‘형식적인 절차’에 불과하다는 부정적 의식이 잔재해 있다. 이는 그동안의 인사고과 과정에서 피고과자의 연공적(年功的) 요소가 일반적인 잣대로 작용한 것은 물론이고, 고과 결과의 활용에 있어서도 연공서열이 우선시되는 경향이 강했기 때문이다. 당연히 고과의 절차 및 분배에 대한 기준으로 근속이나 학력, 연령, 성별 등의 연공적 요소가 중시되었다. 실제로 대학병원을 대상으로 한 관련 연구에 있어서도 근속년수가 오래되고 학력이 높을수록 좋은 평가를 받을 가능성이 높은 것으로 나타나고 있다(권순창·서영준, 2005). 이러한 연공적 인사시스템 하에서는 인사고과제도의 유효성이 매우 낮으며, 직원들의 인사고과에 대한 신뢰도와 수용도 또한 낮을 수밖에 없다. 인사고과에 대한 신뢰도와 수용도의 부족은 대부분 인사고과에 대한 공정성과 정확성에 문제가 있다는 피고과자의 지각에서 그 원인을 찾을 수 있다.

공정성 이론에 의하면, 불공정한 대우를 받고 있다고 생각하는 종업원들은 개인과 조직의 성과를 향상시키기 위한 노력을 등한시하거나 품고 있는 불만을 외부에 표출하는 등 부정적인 행동을 하게 되고(George & Jones, 1998), 그 결과 자기개발의욕이 저하되며 직무성과 향상을 위한 동기가 감소된다. 이와 같은 상태에서 조직 구성원들은 고과결과는 물론 고과제도 자체를 부정하게 된다. 인사고과에 대한 피고과자의 불신은 인사고과를 통해 나온 유용한 정보를 무력하게 만들 뿐 아니라 인사고과에 근거를 둔 승진이나 임금관리의 효율적인 운영까지도 어렵게 만든다(이덕로·김한제, 2000).

이러한 이유들 때문에 그동안 인사고과의 공정성과 관련하여 다수의 비판적 연구들이 이루어져 왔다. 그러나 대부분의 연구들이 주로 일반 기업에 초점을 맞추어져 있고, 인사고과가 갖는 비공개성 문제로 인해 인사고과만을 단일 주제로 하여 연구하기보다는 전반적인 인사시스템의 한 하위요인으로 연구가 이루어져 왔다. 병원을 대상으로 한 연구에서도 인사고과 자체만을 단일 주제로 다루는 동시에 조직행동론적 측면에서의 접근 연구는 비교적 덜 체계화되어 있는 것이 현실이다.

이와 같은 문제의 인식하에 본 연구에서는 우리나라 병원에서 이루어지고 있는 인사고과에 대한 구성원들의 공정성지각에 영향을 미치는 요인들이 무엇인지를 알아보고자 한다. 또한 인사고과에 대한 절차적, 분배적 공정성 지각이 결과변수인 조직몰입과 직무만족에 미치

는 영향을 파악함으로써 성과 향상에 기여할 수 있는 병원 인사고과의 개선방안을 모색하고자 한다. 이와 같은 연구결과는 병원 조직에서 보다 더 체계적이고 효과적인 인력관리를 할 수 있도록 하는데 기여할 수 있을 것이며, 인사고과의 공정성을 기반으로 병원인사관리와 관련된 이론들을 더욱 정교하게 체계화시키는데도 도움을 줄 수 있을 것이다.

II. 이론적 배경과 가설의 도출

1. 인사고과 공정성에 대한 선행연구

인사고과 공정성이란 인사고과의 절차와 결과가 정당하고 일관적이며 적절하다고 보는 정도를 말한다(Gilliland 1994). 조직에서 공정한 인사고과는 평가결과에 대한 종업원의 수용성과 평가과정에 대해 만족도를 높이고, 작업동기를 개선하고 그 결과로 수행성과를 개선할 수 있으며, 경영층이나 상사에 대한 신뢰와 조직몰입을 향상시키게 된다(Taylor et al., 1995). 또한 인사관리과정의 의사결정으로 인한 법률적 논쟁 시 조직의 입증근거를 제공하여 법률적 논쟁의 여지를 감소시켜 준다.

이처럼 인사고과와 관련한 공정성 지각은 구성원의 입장에서 수행성과에 대한 자기 동기 부여뿐 아니라 경영층의 입장에서도 인사정책의 신뢰성과 일관성의 확보에서 매우 중요한 변수임을 알 수 있다. 구성원의 입장에서 볼 때, 평가결과에 따라 처우의 격차가 크게 벌어질수록 평가시스템 및 운용에 대한 객관성과 투명성, 평가결과에 대한 납득성의 제고를 요구하게 된다. 그런데 우리나라에서는 아직까지 평가기법이 엄밀하게 발달하지 못하여 공정성을 의심받고 있는 가운데 평가자의 자의적인 판단, 획일적 평가, 평가척도와 수행하는 직무와의 부적절한 연관 등으로 평가에 대한 불만은 여전히 남아있다. 이러한 불만현상의 배경에는 역량발휘와 업적을 냉정하게 평가하고 처우하는 메커니즘 대신 집단적이고 총체적인 수혜주의를 선호하는 문화적 경향이 자리 잡고 있기 때문이다(유규창·박우성, 2007). 하지만, 오늘날에는 사회 및 조직의 민주화 추세에 따라 평가문화 역시 변화하는 양상을 보이고 있으며 우리 사회에서도 인사고과에 대한 공정성이 차츰 증가되고 있는 것으로 파악되고 있다.

이러한 변화양상은 개인주의적 성향이 강하고 능력과 업적에 따라 공정한 처우를 바라는 신세대들의 출현과 이들의 가치의식이 시대적 변화와 맞물려 확산되고 있기 때문이다. 따라서 공정한 평가를 지속할 수 있는 조건을 구축하는 것이 중요하다. 그 조건에는 평가기준의 공유, 업무수행 과정에 대한 평가, 평가대상자의 충분한 투입 등이 있는데, 이러한 참여양식은 평가문화에서 가장 핵심적인 평가의 절차적 공정성 확보 방안이 된다. Greenberg(1986)는 인사

고과에서 구성원의 참여와 반응 간 관계를 탐색한 27개의 현장조사 논문에 대하여 메타분석을 실시했다. 그 결과 인사고과 과정상의 투입, 즉 참여가 인사고과에 대한 만족도 및 절차적 공정성 등에 대한 구성원들의 반응과 매우 밀접한 관련이 있는 것으로 나타났다. 참여에 대한 구성원들의 반응은 인사고과에 있어서 점차 중요한 역할을 하고 있다. 이때 참여에 있어서는 구성원들이 절차적으로 공정하다고 스스로 표현할 수 있는 기회를 지각하느냐가 중요하다. 즉, 의견에 대해 발언할 수 있는 기회의 부여, 자신의 견해에 대한 발언을 통한 영향력 행사의 허용, 자기평가의 허용, 평가체제 개발 시 참여의 허용, 평가과정에서 목표설정 시 참여 허용 등과 같은 평가과정에서의 참여가 중요하다.

Gilliland(1994)는 공정한 인사고과가 되기 위한 조건으로서 개입 방안을 제시하고 있는데, 이것을 다시 체제개발단계, 평가과정단계, 피드백과정단계 및 성과관리 단계 등으로 구체적으로 제시하고 있다. 이중 인사고과체제의 개발단계는 이 체제에 대한 초기몰입을 촉진시키는데 중요하다. 개발과정에서 형성된 긍정적 또는 부정적 태도는 고과체제의 실행까지 지속되는 경향이 있기 때문이다. 이러한 긍정적 또는 부정적 태도에 강한 영향을 주는 것은 평가체제 개발 시의 절차적공정성 지각이다. 따라서 어떤 조직이 공정한 평가문화를 구축할 때 적절한 개입 방안을 도입하기 위해서는 특히, 인사고과체제의 개발 초기단계에서부터 구성원들을 참여시키는 것이 효과적이다.

또한, 인사고과의 공정성은 단기적 차원이 아니라 장기적 차원 모두를 포함하는 개념으로 이해되고 있다. 조직과의 상호의무에 대한 구성원들의 믿음이 조직에 의해 위반되었을 때 구성원들은 당연히 불공정성을 지각하게 되므로, 인사고과의 공정성 연구는 조직 구성원들의 단기적 차원의 불공정성 지각에도 불구하고 그들이 조직에 계속 머무르는 이유를 규명하는데 도움을 줄 수 있다. 인사고과의 공정성이 손상되었을 때 이를 다시 회복하는데 오랜 시간과 많은 노력이 필요하게 된다. 조직 구성원들은 조직과의 교환관계에 있어서 그들의 상호호혜적 기대감이 조직에 의해 충족되어지지 않았다고 지각하게 되면 단순한 불만보다는 일종의 배신감을 경험하게 된다는 것이 인사고과의 공정성과 관련된 연구들의 일관된 주장이라고 하겠다.

2. 인사고과 공정성의 영향요인

조직에서 공정성과 관련된 영향요인을 파악하기 위한 연구는 세 가지 차원에서 접근이 이루어지고 있다. 첫째, 많은 연구들은 주로 조직공정성 또는 인사시스템의 공정성에 초점을 맞추고 있다. 둘째, 인사고과의 공정성에 영향을 미치는 요인에 대한 연구이며, 셋째는 인사고과 공정성을 구성하고 있는 결정요인(determinants)을 파악하고자 하는 연구로 구분할

수 있다. 첫 번째와 두 번째가 인사고과 공정성에 영향을 미치는 요인을 광범위하게 파악하기 위한 것이라면, 세 번째는 인사고과 공정성의 개념구성에 관한 연구에 가깝다고 할 수 있다. 이처럼 인사고과의 공정성 관련 영향 요인에 관한 연구가 압도적으로 많은 이유는 그것이 조직 구성원들의 직무수행의 감정과 생산성에 중요하게 관련이 있다는 점이다.

이러한 관점에서 인사고과 공정성의 영향요인을 파악하고자 하는 주요 연구결과를 살펴보면, Greenberg(1986)는 개방형 설문지와 Q-sort방법을 통해 성과평가의 절차적 공정성의 결정요인으로서 자기보고 기회(soliciting input prior to evaluation and using it), 면접시 간동안의 양방향 의사소통(two-way communication during interview), 평가에 대한 반박능력(ability to challenge/rebut evaluation), 피평가자 업무에 대한 평가자의 친숙성(rater familiarity with ratee's work), 기준의 지속적 적용(consistent application of standards)을 추출하였으며, 성과평가의 분배적 공정성 요인으로는 실적에 근거한 평가(receipt of rating based on performance achieved), 평가에 근거한 임금과 승진 추천(recommendation for salary/promotion based on rating)을 제시했다.

Landy 등(1980)은 종업원들의 평가시스템에 대한 공정성 인식은 평가의 빈도, 피평가자와 평가자와의 친밀도, 의견표현 기회 등의 과정변수와 매우 밀접한 관계가 있다는 사실을 발견했다. Linden 등(1980)의 연구에서는 자신의 의견을 표현할 수 있는 기회가 허용되는 정도에 따라 평가시스템이 보다 바람직하게 인식된다는 사실을 제시하고 있으며, 피평가자가 성과에 대한 정보를 평가자에게 제공할 수 있는 기회와 평가자에게 평가기준에 대한 정보제공이 공정성 인식과 성과에 영향을 미친다는 사실을 발견했다. 이것은 평가과정에 참여하는 경우가 그렇지 않은 경우보다 평가절차를 더 공정하게 인식하게 하며, 나아가 결과에 대한 만족도도 높이는 경향이 있음을 보여주고 있다. 이와 관련하여 Russell(2001)은 병원 조직 구성원들이 그들의 업무를 어떻게 수행할지를 명확하게 인식하도록 하기 위해서는 성과평가 시스템에 대하여 충분히 이해할 수 있는 정확한 정보를 제공하는 것이 매우 중요하다고 밝히고 있다.

피드백은 인사고과에 있어서 빼놓을 수 없는 중요한 요소로 인식되고 있다. 병원 조직에서 대부분의 관리자들은 매년 이루어지는 직원 평가의 결과를 피드백 해준다. 이와 같은 인사고과 결과의 피드백은 보상과 교육훈련 등 새로운 작업조건과 연계되는데, 병원 직원들은 고과 결과의 피드백을 잘 받는다고 인식할수록 조직에 더 머무르고자 하는 의욕을 갖는다(Walter, et. al., 2004). Kathy(2002)는 한 병원 연구에서 의사들이 의무기록사들에게 피드백을 자주, 정확히 해줄수록 일정한 시간의 작업양이 증가하고 성과도 더 높아진다고 보고하고 있다. 평가에 대한 관리자들과의 역할과 관련하여 경험적 인식을 통해 볼 때, 피고과자들

이 평소 리더로서 관리자에 대하여 갖는 리더십 스타일 인식에 따라 인사고과 공정성지각이 다르게 나타날 것이라는 것을 예측할 수 있다.

Lissak(1983)와 Folger(1987)의 연구에서는 피평가자가 평가과정에 참여하는 것이 보다 호의적인 반응을 가져온다는 사실을 보여주고 있다. 이러한 결과에 대해 정범구(1993)는 “피평가자가 평가과정에 참여하여 의견을 개진하는 것은 평가자가 보다 완전하고 정확한 정보를 가지고 평가를 할 것이라는 확신을 주기 때문”이라고 밝히고 있다. 또한 정확하게 기록된 관찰에 근거하여 평가가 이루어졌을 때 그렇지 않은 경우보다 피평가자들이 평가를 보다 공정하게 인식하는 것으로 나타났는데(성을현, 1999), 이처럼 관찰을 기록하는 것은 평가시스템의 절차적 공정성을 제고하는 유용한 방법이다.

또한 Leventhal(1980)은 중립성, 일관성, 정확성, 윤리성, 시정가능성, 대표성이 인사고과의 공정성지각에 영향을 미친다고 주장했으며, Greenberg(1986)의 연구에서는 실적에 의한 고과, 고과점수에 근거한 임금 및 진급의 결정, 일관성 있는 기준의 적용, 평가자의 직무에 대한 지식, 평가에 대한 이의제기, 평가전 자료요청 및 그의 사용, 평가 면담 시 양방향 의사소통이 공정성에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이와 관련하여 인사고과의 결과가 어떻게 활용될 것인지를 구성원들에게 미리 교육하는 것은 인사고과의 공정성 지각에 긍정적 영향을 준다(Robert et al, 2004).

이상과 같이 인사고과의 공정성지각에 영향을 미치는 요인들을 찾기 위한 다양한 선행 연구결과들을 요약종합하여 우리나라 병원 조직에 있어서 인사고과 공정성지각과 가장 밀접하게 관련이 있는 요소들을 추출했으며, 그것들이 인사고과 공정성지각에 어떻게 영향을 미치는지를 밝혀내기 위하여 다음과 같은 가설을 설정했다. 또한 현장에 대한 경험적 인식을 통해 고과자의 리더십 행위와 인사고과 시기의 적절성 역시 인사고과 공정성 지각에 영향을 미치는지를 확인하고자 했다.

가설1. 고과자에 대한 신뢰, 고과자의 리더십행위, 고과자와의 교환관계, 고과시기의 적절성, 고과방법의 적절성, 고과요소의 적절성, 자기보고의 기회, 인사고과의 활용성, 인사고과의 피드백은 인사고과 분배적 공정성을 증대시킬 것이다.

가설2. 고과자에 대한 신뢰, 고과자의 리더십행위, 고과자와의 교환관계, 고과시기의 적절성, 고과방법의 적절성, 고과요소의 적절성, 자기보고의 기회, 인사고과의 활용성, 인사고과의 피드백은 인사고과 절차적 공정성을 증대시킬 것이다.

3. 인사고과 공정성의 결과요인

인사고과 공정성에 대한 긍정적 지각이 높을수록 조직몰입이나 직무만족이 증가할 수 있다(Alexander & Ruderman, 1987). 그러나 인사고과시스템의 비공개성이 강하여 조직 구성원들이 잘 이해하지 못할 경우에는 인사고과 공정성 절차의 중요성을 파악하지 못함으로써 성과변수인 조직몰입이나 직무만족으로 그 효과가 이전되기 어렵다(Mcfarline & Sweeney, 1992). 즉, 조직 구성원들의 인사고과에 대한 공정성 인식이 높을수록 양호한 직무태도가 형성될 것이라는 것을 알 수 있다.

이와 같은 맥락에서 인사고과 공정성의 결과요인을 밝혀내기 위한 연구들을 살펴보면, Alexander & Ruderman(1987)은 미국연방정부의 직원들 2,800명을 대상으로 한 연구에서 공정성을 참여(participation), 호소절차에 대한 공정성(appeals procedure fairness), 성과평가공정성(performance appraisal fairness), 급여공정성(pay fairness), 승진-성과연계(promotion-performance contingency), 낮은 성과에 대한 제재(sanctions for poor performance)로 분류하고 이 중 전자 3개의 요인을 절차적 공정성으로, 후자 3개를 분배적 공정성으로 정의하고 결과요인과의 관계를 검토했다. 결과요인으로는 조직몰입, 직무만족, 이직의도, 긴장(tension), 최고경영자층에 대한 신뢰도(trust in management), 갈등과 조화(conflict/harmony), 감독자 평가(evaluation of supervisor)를 추출하였으며, 그 관계는 긴장을 제외한 모든 변수가 절차적 공정성과 조직의 분배적 공정성에 영향을 미치는 것으로 결과를 보여주고 있다. 인사고과 공정성과 관련된 요인으로서 성과평가 공정성을 투입한 관계를 살펴보면 '긴장'을 제외하고 모두 강한 긍정적 관계를 형성하고 있는 것으로 나타나고 있다. 그 방향성을 보면 조직몰입, 직무만족, 감독자의 평가, 최고경영층에 대한 신뢰도는 정의 방향으로, 이직의도와 갈등은 부의 방향으로 영향을 미치는 것으로 나타나고 있다.

Lissak 등(1983)은 절차적 공정성 및 분배적 공정성과 직무만족 사이의 관계를 연구한 결과, 절차적 공정성이 분배적 공정성보다 직무만족에 더 크게 영향을 미치는 것을 발견했다. 그리고 절차적 공정성은 감독자에 대한 평가에도 영향을 미치는 것으로 나타났다(Greenberg,1987). 이러한 결과들은 절차적 공정성이 조직 구성원들의 태도들에 영향을 미치고 있다는 것을 보여준다. 특히 절차적 공정성은 특정결과에 대한 태도가 아니라 조직이나 제도에 대한 태도에 강하게 영향을 미치고 있다. 따라서 조직몰입, 충성심, 응집성 등의 조직에 대한 태도들도 절차적 공정성에 의해서 강하게 영향을 받을 것으로 예측할 수 있다. 또한 공정한 절차는 근로생활 질(QWL; Quality of Work Life)의 중요한 측면이며, 협력적 노사관계에 필수적인 것이라고 볼 수 있다.

Linden 등(1980)의 연구결과에서 보면, 분배적 공정성이 절차적 공정성보다 개인적 결과

변수(임금만족, 직무만족)를 더 잘 예측해주며, 조직적 결과변수(조직몰입, 상사평가)에 대해서는 절차적 공정성이 분배적 공정성보다 더 잘 예측해주는 것으로 나타나고 있다. 또한 이들은 조직몰입에 대한 분배적 공정성과 절차적 공정성의 상호작용 효과를 발견했다. 즉, 분배적 공정성이 낮을수록 절차적 공정성의 조직몰입에 대한 영향이 큰 것으로 나타나고 있으며, 절차적 공정성이 낮을 때에는 분배적 공정성에 의해서 조직몰입이 크게 영향을 받는 것으로 나타났다. 정범구(1993)는 인사시스템 공정성의 하위요인으로서 평가시스템 공정성의 결과요인을 개인직무변수와 조직몰입변수로 구분하고 개인직무 변수에는 동기부여, 직무만족, 직무몰입을, 조직몰입변수로는 공헌의욕, 일체감, 이직의도를 도입하여 그 관계를 다중회귀분석을 통해 분석했다. 그 결과 개인직무 변수에서는 직무만족과 직무몰입이 통계적으로 유의하게 인사고과 분배적 공정성에 영향을 미치고 있으며, 절차적 공정성에는 동기부여, 직무만족, 직무몰입 모두가 유의하게 영향을 미치는 것으로 나타났다. 조직몰입 변수에서는 공헌의욕을 제외한 일체감과 이직의도가 인사고과 분배적 공정성에 영향을 미치고, 절차적 공정성에서는 모든 변수가 통계적으로 유의하게 영향을 미치는 것으로 나타났다.

이상의 이론들을 토대로 본 연구가 추구하는 인사고과의 공정성 지각이 결과변수에 미치는 영향을 알아보기 위한 가설을 설정하면 다음과 같다.

가설 3. 인사고과 공정성은 조직몰입에 긍정적으로 영향을 미칠 것이다.

가설 3-1 인사고과 분배적공정성은 조직몰입에 긍정적으로 영향을 미칠 것이다.

가설 3-2 인사고과 절차적공정성은 조직몰입에 긍정적으로 영향을 미칠 것이다.

가설 4. 인사고과 공정성은 직무만족에 긍정적으로 영향을 미칠 것이다.

가설 4-1 인사고과 분배적공정성은 직무만족에 긍정적으로 영향을 미칠 것이다.

가설 4-2 인사고과 절차적공정성은 직무만족에 긍정적으로 영향을 미칠 것이다.

Ⅲ. 연구 방법

1. 조사대상 및 특징

본 연구를 위하여 2007년 4, 5월 두 달 동안 대전지역 3개 병원, 충북지역 1개 병원에서 의사직을 제외한 모든 직종의 구성원들 대상으로 설문조사를 실시했다. 변수의 신뢰도와 타당도를 높이기 위하여 기존 연구자들의 선행연구를 토대로 관련변수를 선정하고 문항수와

내용을 일부 수정하였다. 설문지는 4개 병원에 500부를 배포하였고 회수된 설문지는 345부이다. 이중 69부의 설문지가 불성실한 설문지로 분류되어 실제로 분석에 사용한 설문지는 276부이며, 조사대상자의 특성은 <표 1>과 같다.

<표 1> 조사대상자의 특성

변 수	구 분	빈도(명)	비율(%)	변 수	구분	빈도(명)	비율(%)
성별	남성	95	34.4	학력	고졸이하	1	0.3
	여성	181	65.6		전문대졸	70	25.4
연령	20대	57	20.7		대졸	128	46.4
	30대	125	45.3		대학원이상	77	27.9
	40대	72	26.1		보건직	85	30.8
	50대	22	7.9		간호직	105	38.1
근속 기간	3년 미만	35	12.7	직종	행정직	68	24.6
	3-5년	36	13.0		약사직	13	4.9
	5-10년	72	26.1		기타	5	1.8
	10-20년	83	30.1		직급	직원급	195
	20년 이상	50	18.1	주임급		41	14.9
현재의 상사와 근무기간	1년 미만	62	22.5	계장급		30	10.9
	1-5년	124	44.9	과장급	5	1.8	
	5년 이상	90	32.6	부장급	5	1.8	

2. 조사방법

본 연구는 이론연구와 실증연구를 병행하여 실시하였다. 이론연구에서는 국내외 등에서 연구되어진 결과들을 토대로 연구모형의 설계와 변수의 선정 및 정의를 구현했다. 실증연구에서는 충청지역 병원을 대상으로 한 설문조사를 통하여 구성원들의 인사고과 공정성에 대한 영향요인과 결과요인의 인식을 연구했다. 실증연구에서 변수들의 관계를 알아보기 위한 설문조사는 국립대병원 2곳과 사립대병원 2곳을 대상으로 실시되었으며, 설문내용은 선행 연구자들이 사용한 문항의 타당성과 신뢰성이 검증된 내용을 중심으로 변형 및 수정하여 구성하였다. 연구의 분석단위는 병원 직원 개인이며, 개인이 인사고과에 대하여 인식하고 있는 공정성 즉, 분배적공정성 및 절차적공정성과 타 변수들과의 관계를 분석하였다. 연구결과의 분석에서는 독립변수와 종속변수 간의 영향관계를 알아보기 위하여 회귀분석과 조절변수에 대한 조절회귀분석을 실시했다.

본 연구는 병원 조직에서 인사관리의 선진화를 통한 경쟁력 제고를 목적으로 인사고과 공정성지각의 영향요인과 결과요인을 규명하는데 중점을 두었다. 즉, 기존에 이루어진 선행연구들에서 나타난 주요 영향요인들과 연구자의 경험적 인식을 기반으로 추가로 상정된 고과자의 리

더실행위, 고과시기의 적절성, 인사고과의 활용성 등이 병원의 인사고과 공정성지각에 어떻게 영향을 미치는지 여부와, 인사고과 공정성지각이 질적 성과변수인 조직몰입과 직무만족에는 어떻게 영향을 미치는가에 대하여 조사했다.

3. 변수의 조작적 정의 및 측정

본 연구에서는 우리나라 병원의 인사고과의 공정성에 영향을 미칠 수 있는 요인들을 선행연구 및 연구자의 현장경험 인식을 통하여 찾아내고, 이들 변수들은 설문지를 작성해서 측정했다. 설문의 문항은 주로 기존의 연구들이 개발한 것들을 병원의 현실에 맞게 문장을 수정하여 사용했다. 모든 변수들은 사전조사를 통해 타당성과 신뢰성을 검증했으며, 그 결과를 바탕으로 설문지를 재구성하여 최종 연구에 사용했다. 본 연구에 사용된 변수들은 다음과 같이 정의하고 측정되었다.

①고과자에 대한 신뢰

조직 내에서 상사와의 상호작용을 통하여 부하가 가지게 되는 상사에 대한 믿음으로 문항 수는 2개이며 7점 척도로 측정되었다. 문항 내용은 ‘나는 상사(고과자)를 믿고 따른다’, ‘나는 직무상의 어려움이나 고충을 털어놓을 정도로 상사(고과자)를 신뢰한다’ 등으로 구성되어 있다.

②고과자의 리더십행위

고과자가 부하에게 영향력을 행사하는 정도를 측정했다. 과업 중심적인지, 관계 중심적인지를 묻는 문항 수가 각각 2개이며 7점 척도로 측정되었다. 과업 중심적 리더십행위에 대한 문항은 ‘상사(고과자)는 내 역할이 무엇인지 알게 해 준다’, ‘상사(고과자)는 내가 따라야 할 구체적인 절차를 준수하도록 한다’ 등이다. 관계 중심적 리더십행위를 측정하기 위한 문항은 ‘상사(고과자)는 부하들의 의견을 존중한다’, ‘상사(고과자)는 부하직원들을 배려한다’ 등으로 구성되어 있다.

③고과자와의 교환관계

상사-부하 간 상호적 관계에 따라 서로 감독이나 역할관계를 맺고 있는 정도를 측정했다. 문항 수는 3개이며 7점 척도로 측정되었다. 문항의 내용은 ‘상사(고과자)는 나의 문제나 욕구를 잘 파악하고 있다’, ‘상사(고과자)는 나의 잠재력을 인정해준다’, ‘상사(고과자)는 내가 곤경에 처했을 때 손해를 감수하면서 도와준다’ 등으로 구성되어 있다.

④고과시기의 적절성

인사고과를 하는 시기가 적절한지에 관한 것으로 문항 수는 2개이며 7점 척도로 측정되었

다. 문항의 내용은 ‘우리병원의 고과의 시기는 적절하다’, ‘고과의 횟수는 적절하다’ 등으로 구성되어 있다.

⑤고과방법의 적절성

인사고과의 방법이 적절한지에 관한 것으로 문항 수는 2개이며 7점 척도로 측정했다. 문항의 내용은 ‘현재 우리병원의 인사고과는 실적, 능력, 태도를 객관적으로 평가하는 방법으로 적절하다’ ‘우리병원의 고과방법은 전통적 방법을 잘 극복하고 있다’ 등으로 구성되어 있다.

⑥고과요소의 적절성

인사고과의 기본적 요소인 실적, 능력 및 태도의 세부요소가 잘 반영되어 있는지를 측정하는 것으로 2개 문항에 7점 척도로 측정되었다. 문항의 내용은 ‘우리병원 인사고과는 개인의 실적과 능력을 잘 반영하고 있다’, ‘우리 병원의 인사고과는 개인의 태도 수준을 잘 반영하고 있다’ 등으로 구성되어 있다.

⑦자기보고의 기회

인사고과 시에 자신의 능력과 성과를 알릴 수 있는 기회가 있는지 정도에 관한 것으로 문항 수는 2개이며 7점 척도로 측정되었다. 문항의 내용은 ‘인사고과 시 내 능력을 알릴 수 있는 충분한 기회를 갖는다’, ‘내 능력을 인사고과에 반영할 수 있는 다양한 기회가 있다’ 등으로 구성되어 있다.

⑧인사고과의 활용성

인사고과를 실시한 후 활용이 잘 되고 있는지에 관한 것으로 문항 수는 5개 이며 7점 척도로 측정되었다. 문항의 내용은 ‘인사고과 결과는 인사관리 전반에 잘 반영되고 있다’에서부터 임금, 승진, 교육훈련, 인사이동에 잘 반영되고 있는지를 묻는 내용으로 구성되어 있다.

⑨인사고과의 피드백

인사고과의 결과가 피고과자에게 잘 전달되고 있는지에 관한 것으로 4개 문항이며 7점 척도로 측정되었다. 문항의 내용은 ‘우리병원은 인사고과 결과를 개인에게 통보해준다’, ‘우리병원은 인사고과의 결과에 대해 열람을 허용하고 있다’, ‘인사고과 후 고과자와 면담이 가능하다’, ‘인사고과 결과는 임금에 반영되고 있다’ 등으로 구성되어 있다.

⑩인사고과 분배적 공정성

인사고과 결과에 대하여 공정하다고 인식하는 정도를 의미하는 것으로 설문항목은 2개 문항이며 7점 척도로 측정되었다. 문항의 내용은 ‘우리병원은 실적에 근거하여 객관적으로 고과를 실시하기 때문에 결과는 공정하다’, ‘우리병원의 인사고과 결과는 전반적으로 공정하다’ 등이다.

⑪인사고과 절차적 공정성

인사고과의 운용과정이나 절차가 공정하다고 인식하는 정도를 의미하는 것으로 설문항목은 5개이며 7점 척도로 측정되었다. 문항의 내용은 ‘인사고과에 이의를 제기할 수 있다’, ‘고과자는 피고과자의 업무에 대해 잘 안다’, ‘고과와 관련하여 양방향 의사소통이 이루어지고 있다’, ‘인사고과에 대한 정보가 잘 제공되고 있다’, ‘인사고과의 기준이 일관되게 적용되고 있다’ 등으로 구성되어 있다.

⑫조직몰입

조직몰입은 조직의 목표와 가치에 대한 신뢰와 수용, 조직을 위하여 열심히 일하려는 의지, 조직에 계속 잔류하고자 하는 욕구 등 3가지 요소로 정의될 수 있는 개념으로 이미 널리 사용되고 있는 Porter & Smith(1981)의 연구에서 활용된 척도를 인용하여 9개의 문항으로 구성했으며 7점 척도로 측정되었다. 문항의 내용은, 병원 발전을 위한 보통 수준 이상의 노력, 나의 가치관과 병원 가치관의 유사성, 조직을 자랑스럽게 여김, 다른 직장으로의 전직 여부, 장기적 발전가능성, 조직에 대한 입사를 자랑스럽게 생각함, 최고의 직장으로 생각, 충성심 여부, 조직의 목적을 긍정적으로 생각함, 그리고 ‘규정 준수’ 등으로 구성되어 있다.

⑬직무만족

직무만족은 자신이 하고 있는 일에 대하여 느끼는 감정의 호의성 정도를 의미하는 것으로 설문은 Taylor & Brown(1972)이 개발하여 이미 널리 쓰이고 있는 2개의 문항을 병원실정에 맞게 수정하여 사용했으며 7점 척도로 측정되었다. 문항의 내용은 ‘나는 전반적으로 현재 내 직무를 좋아한다’, ‘나는 어떤 내가 수행하고 있는 직무를 자랑스럽게 생각한다’ 등으로 구성되어 있다.

IV. 연구결과

1. 설문지의 구성 및 신뢰도

연구목적 달성을 위해 작성된 설문지는 총 47문항으로 구성되었다. 미리 작성된 설문지는 파일롯 테스트를 거쳐 통계적으로 유의하도록 재차 수정되었다. 설문 문항에 대한 신뢰도 검증은 Cronbach- α 계수를 이용했다. Cronbach- α 계수는 학자들마다 다소 상이한데, 일반적으로 0.6이상이면 신뢰성이 높다고 보고하고 있다. 본 연구의 신뢰도 분석 결과는 <표 2>에 나타난 대로 각 항목별로 0.7 이상을 보이고 있어 신뢰도 확보에 있어서는 문제가 없다고 하겠다.

<표 2> 설문지의 구성 및 신뢰도

변수 및 설문항목	조사 항목수	신뢰도 계수 (Cronbach- α)
조직몰입	9	0.788
직무만족	2	0.810
인사고과 절차적 공정성	5	0.838
인사고과 분배적 공정성	2	0.733
인사고과시스템이해도	2	0.838
고과자에 대한 신뢰도	2	0.931
과업중심 리더십	2	0.865
관계적 리더십	2	0.963
고과자와의 교환 관계	3	0.893
고과시기의 적절성	2	0.933
고과요소의 적절성	2	0.815
자기보고의 기회	2	0.918
인사고과의 활용성	5	0.853
인사고과의 피드백	4	0.904
고과방법의 적절성	2	0.797

2. 연구결과의 분석

1) 인사고과 공정성의 영향요인 상관관계 분석

가설검증에 앞서 인사고과 공정성지각과 영향요인 간의 상관관계가 <표 3>에 나타나 있다. 표에서 보는 바와 같이 인사고과의 분배적 공정성과 절차적 공정성과의 상관관계는 고과자에 대한 신뢰, 고과자의 리더십행위, 고과자와의 교환관계, 고과시기의 적절성, 고과방법의 적절성, 고과요소의 적절성, 자기보고의 기회, 인사고과의 활용성, 인사고과의 피드백 등의 영향요인과 통계적으로 유의한 상관관계를 보여주고 있다.

2) 인사고과 공정성과 영향요인 간 가설검증

인사고과 공정성을 분배적 공정성과 절차적 공정성으로 분류하여 인사고과 공정성과 영향요인 간의 관계에 대한 가설을 설정한 바 있다. 이 가설을 검증하기 위해서 입력방식의 다중회귀분석을 실시했다. 회귀분석을 실시한 이유는 위의 변수들이 이미 선행연구 또는 앞의 상관관계 분석을 통해 개별적으로 유의한 관계를 형성하고 있음이 밝혀지고 있으나 다른 변수들과 통합되었을 때 상대적인 영향정도를 알아보기 위한 것이다.

보편적으로 회귀분석을 실시할 때, 그 결과를 얼마나 신뢰할 수 있는지를 검사하기 위해서는 다중공선성을 검증할 필요가 있는데, 이것은 공차한계(tolerance)와 분산팽창요인

(variance inflation factor; VIF)을 알아보아야 한다. 이때 공차한계의 최대값은 1(한 독립 변수가 다른 독립변수들에 의해 설명되는 정도=0)이며, 공선성 판단을 위한 일반적인 기준은 공차한계 0.1 이하, 분산팽창요인 10 이상이다. 즉 공차한계가 0.1 이하이거나 분산팽창요인이 10 이상일 경우에는 다중공선성에 문제가 있다고 판단할 수 있다.

<표 3> 인사고과 공정성과 영향요인 간 상관관계

구 분	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
인사고과 절차공정성	1										
인사고과 분배공정성	.661**	1									
교환 관계	.513**	.408**	1								
고과자 신뢰	.412**	.326**	.847**	1							
과업중심 리더십	.429**	.336**	.771**	.815**	1						
관계중심 리더십	.431**	.331**	.781**	.839**	.844**	1					
자기보고 기회	.591**	.527**	.529**	.413**	.374**	.328**	1				
고과 시기	.394**	.390**	.350**	.332**	.381**	.301**	.527**	1			
고과 활용성	.531**	.554**	.401**	.358**	.406**	.361**	.542**	.473**	1		
고과 피드백	.519**	.432**	.302**	.228**	.210**	.203**	.438**	.346**	.495**	1	
고과 방법	.563**	.531**	.453**	.359**	.403**	.381**	.605**	.594**	.586**	.467**	.450**

* p<0.05 **p<0.01

하지만, 본 연구의 다중공선성을 검사한 결과, 공차한계는 최소 0.187, 최고 0.679로 0.10 이상으로 나타났고, VIF는 최소 1.473, 최대 5.335로서 10이하를 나타내고 있다. 따라서 본 회귀분석에서 다중공선성의 문제는 없다고 할 수 있다.

가설 1과 가설 2를 검증하기 위한 분석결과는 <표 4>와 같다. 영향 요인들 중에서 고과 방법의 적절성, 자기보고의 기회, 인사고과의 활용성, 인사고과의 피드백 변수들만이 분배적 공정성에 유의한 것으로 나타났다. 이러한 결과는 가설 1을 부분적으로 지지하는 것으로서 분배적 공정성을 높이기 위해서는 피고과자들이 고과방법이 적절하다고 여기고, 인사고과 시 자기보고의 기회가 주어지며, 인사고과의 활용도를 높여주며, 인사고과에 대한 피드백이 주어질 수 있도록 하는 것이 중요하다는 것을 보여주고 있다.

가설 2의 경우 <표 4>에 나타난 바와 같이, 인사고과 영향 요인 중 고과자의 신뢰, 고과자의 관계적 리더십, 고과자와의 교환관계, 고과방법의 적절성, 자기보고의 기회, 인사고과의 활용성, 인사고과 피드백의 변수들만이 절차적 공정성에 유의하게 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 가설 2 역시 부분적으로 지지되고 있다. 인사고과 절차적 공정성에 있어서 분배적 공정성이 낮을 경우 피고과자의 불만을 낮추는 경향이 있으므로(Greenberg, 1987b) 조사대상인 병원의 분배적 공정성이 낮은 점을 감안하면 병원의 장기적 발전을 위해서는 인사고과 절차적 공정성을 높이는 조치가 필요할 것이다. 인사고과 절차적 공정성을 높이기 위해서는 고과자의 신뢰, 고과자의 관계적 리더십행위의 확보, 고과방법의 적절성, 자기보고의 기회 부여, 인사고과의 활용성 증대, 인사고과의 피드백의 부여를 강화할 필요가 있다.

<표 4> 인사고과 공정성과 영향요인에 대한 회귀분석결과

구 분	인사고과 공정성	
	분배적 공정성 (N= 276)	절차적 공정성 (N=276)
상수값	0.262	0.405
고과자에 대한 신뢰도	-0.070	0.110*
고과자의 과업중심 리더십	-0.034	0.270
고과자의 관계적 리더십	0.078	0.128*
교환관계	0.116	0.136*
고과시기의 적절성	0.013	-0.019
고과방법의 적절성	0.172*	0.146**
고과요소의 적절성	-0.003	-0.040
자기보고의 기회	0.213***	0.240***
인사고과의 활용성	0.322***	0.117*
인사고과의 피드백	0.124**	0.206***
R ²	0.420	0.518
F값	19.128***	28.337***

* p<0.1 ** p<0.05 *** p<0.01

3) 인사고과 공정성과 결과 변수 간 상관관계분석

가설 3과 4의 검증에 앞서 주요 변수 간 상관관계가 <표 5>에 나타나 있다. 표에서 보는 바와 같이 인사고과 공정성은 조직몰입과 직무만족에 통계적으로 유의하게 상관관계가 있음을 알 수 있다. 그러나 그 관계는 조직몰입만 0.340(p<0.01)으로 다소 높게 나타났을 뿐 대체로 낮게 나타나고 있다.

인사고과 공정성의 유형별로 살펴보면, 분배적 공정성은 조직몰입과 직무만족과 미약하지

만 통계적으로 유의한 상관관계가 있는 것으로 나타났으며, 절차적 공정성은 조직몰입, 직무만족과 상관관계지수는 미약하지만 통계적으로는 유의한 것으로 나타나고 있다.

<표 5> 인사고과 공정성과 결과변수 간 상관관계

구 분	1	2	3	4	5
인사고과 분배적 공정성	1				
인사고과 절차적 공정성	0.661***	1			
조직몰입	0.138**	0.340***	-0.648***	1	
직무만족	0.101*	0.159***	-0.444***	0.464***	1

* p<0.1 ** p<0.05 ***p<0.01

4) 인사고과 공정성과 결과변수 간 가설검증

가설 3과 4를 검증하기 위해 앞서 분석한 상관관계에서 나타나고 있듯이 인사고과 분배적 공정성은 조직몰입, 직무만족에 통계적으로 유의하게 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그러나 상관계수가 각각 0.138(p<0.05)과 0.101(p<0.1)로서 그 영향정도가 미미한 것으로 나타났다.

결과변수에 대한 절차적 공정성과 분배적 공정성의 상대적 영향정도를 알아보기 위해 <표 6>과 같이 회귀분석을 실시했다. 그 결과 모형의 설명력을 나타내는 R² 는 조직몰입 0.129, 직무만족 0.025로 그 정도가 미미한 것으로 나타났다. 따라서 인사고과 공정성 지각이 결과변수에 미치는 영향정도는 크지 않다고 할 수 있다. 다만 변수별 영향정도에 있어서 인사고과의 절차적 공정성이 인사고과의 분배적 공정성에 비해 그 영향력이 더 긍정적으로 크다는 것을 발견한 점이 중요한 의의라고 할 수 있다. 따라서 병원의 조직구성들의 조직에 대한 몰입도를 높이고자 한다면 인사고과의 절차적 공정성을 높이기 위한 정책을 사용해야 할 것이다.

<표 6> 인사고과 공정성지각과 결과요인 간 회귀분석결과

종속변수 \ 독립변수	조직몰입	직무만족
인사고과 분배적 공정성	-0.103**	-0.007
인사고과 절차적 공정성	0.366***	0.191**
R ²	0.129	0.025
F	20.131***	3.545**

* p<0.1 ** p<0.05 ***p<0.01

V. 결론 및 시사점

1. 결과의 요약

본 연구는 우리나라 병원 조직 구성원들을 대상으로 인사고과의 공정성지각에 미치는 영향요인들을 알아보고, 인사고과에 대한 절차적·분배적 공정성 지각이 질적 성과 변수인 조직몰입과 직무만족에 어떻게 영향을 미치는지를 알아보려고 했다. 그 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 영향요인과 인사고과 분배적 공정성과의 관계에서 고과방법의 적절성, 자기보고의 기회, 고과의 활용성, 고과피드백 등이 유의하게 영향을 미치는 것으로 나타났다. 분배적 공정성에 대한 영향 요인들 중에서는 인사고과의 활용성이 가장 크게 영향을 미치는 것으로 나타났다.

둘째, 영향요인과 인사고과 절차적 공정성과의 관계에서 고과자의 리더십행위, 고과자와의 교환관계, 고과방법의 적절성, 자기보고의 기회, 고과피드백 등이 유의하게 영향을 미치는 것으로 나타났다. 절차적 공정성에 대한 영향요인들 중에서는 자기보고의 기회가 가장 크게 영향을 미치는 것으로 나타났다.

셋째, 인사고과 공정성지각과 결과변수인 조직몰입과 직무만족 사이의 관계를 분석한 결과 인사고과의 분배적 공정성 지각은 직무만족에는 통계적으로 유의한 영향을 미치지 않으나 조직몰입에는 통계적으로 유의하게 약한 부정 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다.

넷째, 인사고과의 절차적 공정성 지각은 조직몰입과 직무만족에 모두 유의하게 영향을 미치고 있는 것으로 나타났으며, 특히 조직몰입에는 상당한 정도의 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다.

2. 연구의 시사점 및 한계

최근 병원경영에도 기업경영 방식이 많이 도입되면서 과거 온정주의적 인사관리 시스템의 혁신을 추구하려는 노력이 강화되고 있다. 인사관리가 전략적이 되기 위한 핵심적인 요소는 바로 인적자원을 평가하고 개발하는데 필요한 기초자료를 제공하는 인사고과 시스템이라고 할 수 있다. 때문에 지금까지 연공주의식 평가에 의존해온 병원조직의 인사고과 시스템의 선진화가 요구되는 시점이다. 그러나 인사고과시스템의 개선은 공정성을 전제로 하여 이루어져야 한다. 인사고과시스템에서 공정성의 흠결은 조직 내부에 심각한 혼란과 갈등을 불러오기 때문이다.

이와 같은 배경 하에서 본 연구는 우리나라 병원 조직에서 인사고과의 공정성에 대한 영향 및 결과변수와의 관계에 대한 선행연구를 검토했다. 선행연구와 연구자의 현장에 대한 경험인식을 근거로 병원 구성원들을 대상으로 한 설문조사를 통해 인사고과의 공정성을 높이기 위한 개선방안에 모색과 실무적 시사점을 제시해보려고 했다. 본 연구를 통해 도출된 결과를 토대로 우리나라 병원에서 실시

되고 있는 인사고과의 개선방안을 실무적 측면에서 제시하면 다음과 같다.

첫째, 인사고과에 대한 분배적 공정성 지각을 높이기 위해서는 고과방법의 적절성, 자기보고의 기회, 고과의 활용성, 고과피드백을 높이는 방향으로 인사고과제도를 개선할 필요가 있다. 분배적 공정성을 높이는데 있어서 고과결과의 활용성이 가장 큰 영향을 미치고 있으므로 사전에 구성원들에게 활용성 여부에 대한 정확한 정보를 제공해야 할 것으로 보인다.

둘째, 인사고과의 절차적 공정성 지각을 높이기 위해서는 관계중심의 리더십, 교환관계, 자기보고의 기회, 인사고과의 활용성, 인사고과 피드백을 강화할 필요가 있다. 절차적 공정성을 높이는데 있어서 자기보고의 기회가 가장 큰 영향을 미치고 고과 시에 자기보고를 할 수 있는 기회를 넓혀 줄 필요가 있다고 하겠다.

셋째, 인사고과 공정성 지각과 결과변수 간의 관계를 살펴보면, 절차적 공정성이 분배적 공정성에 비해 상대적으로 조직몰입과 직무만족에 대하여 더 많은 영향을 미치는 것으로 나타나고 있다. 이러한 현상은 분배적 공정성이 낮은 상황에서 더 뚜렷하게 나타나고 있다. 때문에 병원의 재무적 조건의 제약으로 인해 분배적 공정성에 대한 현저한 개선을 하기가 어렵다면 절차적 공정성을 높이기 위한 방안들이 강구되어야 할 것으로 보인다.

본 연구는 인사고과와 관련된 다양한 선행연구들을 검토하고, 연구자의 병원인사관리 업무수행을 통한 경험적 인식을 기반으로 실제 인사고과시스템의 개선에 도움을 줄 수 있는 새로운 사실들을 발견하고자 노력했으나 다음과 같은 한계점이 있음을 밝혀둔다. 우선, 방법론적 측면에서 하나의 설문지로 한명의 응답자에게 독립변수와 종속변수를 모두 파악하고자 했기 때문에 'common method variance'의 한계를 가지고 있다. 다음으로는, 연구 대상이 충청권 지역의 병원 구성원들을 중심으로 무작위로 추출되었기 때문에 우리나라 전체 병원들의 실태를 반영하고 일반화하는 데는 제약이 있을 수 있다는 점이다.

참 고 문 헌

- 권순창, 서영준(2005), "일개 대학병원 직원의 인사고과성적 예측요인," 한국병원경영학회지, 제10권 제3호: 1-24.
- 성을현(1999), "경영정보공유의 효과와 그 영향요인에 관한연구," 충남대학교 대학원 박사학위 논문: 49-52.
- 유규창, 박우성(2007), "성과주의 인사제도의 도입 영향요인 및 조직성과," 인사·조직연구, 15(3), 187-224.

- 이덕로, 김한제(2000), "인사고과의 특성이 피고과자의 고과결과 수용에 미치는 영향 - 상황 변수의 상호조절효과를 중심으로," *경영학연구*, 제29권 제1호: 245-270.
- 이정우, 최영진(2009), "전문병원의 시장지향성이 고객지향성, 직업전문성, 직무만족 및 경영 성과에 미치는 영향," *병원경영학회지*, 제14권 제1호: 16.
- 정범구(1993), "인사관리시스템에 대한 공정성인식의 결정요인과 결과요인에 관한 연구," *생산성논집* 제12권 제1호: 169-196
- Alexander, S. & M. Ruderman(1987), "The Role of Procedural and Distribute Justice in Organizational Behavior", *Social Justice*, Vol. 1: 177-198.
- Flippo, E.B.(1976), *Principles of Personal Management* (4th ed), New York: McGraw-Hill: 102.
- Folger, R.(1987). "Distributive and Procedural Justice in the Workplace", *Social Justice Research*, Vol, 1: 143-159.
- George, J.M & G.r. Jones(1998), *Understanding and Managing Organizational Behavior*, Mass., Addison-Wesley Co.: 202-204.
- Gilliland, S. W(1994), "Effects of Procedural and Distributive Justice on Reaction to a Selection System," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 79: 691-701.
- Greenberg, J.(1986), "Determinants of Perceived Fairness of Performance Evaluations", *Journal of Applied Psychology*, Vol.71: 340-342.
- Greenberg, J(1987b), "A Taxonomy of Organizational Justice Theories", *Academy of Management Review*, Vol. 12: 9-12.
- Hauser, J. R., Somester, D. I. & Wernerfelt, B(2004), "Customer Satisfaction Incentives," *Marketing Science*, Vol. 57(9): 327-350.
- Kathy Williams(2002), "New Developments in Performance Management," *Strategic Finance*, April: 19-22.
- Landy, F. J & L. J. Farr(1980), "Performance Rating," *Psychological Bulletin*, Vol. 87(1): 97-112.
- Larry, L. Hansen(2000), "Don't Sign the New Employment Contract," *Occupational Hazards*, August: 27-30.
- Leventhal, G.S.(1980), "What should be done with equity theory?", In K.J. Gergen,

- M.S. Greemberg, & R.H. Willis(eds.), *Social Exchange : Advance in Theory and Research*, New York: Plenum: 27-55.
- Linden, R & G. B. Graen(1980), "Generalizability of the Vertical Dyad Linkage Model of Leadership," *Academy of Management Journal*, Vol. 23: 451-465.
- Lissak, R.I. & B.H. Sheppard(1983), "Beyond Fairness: The Criterion Problem in Research on Dispute Intervention", *Journal of Applied Social Psychology*, Vol. 13: 45-65.
- Mcfarlane,D.B. & P.D. Sweeney(1992), Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes, *Academy of Management Journal*, Vol.35, No.3: 626-637.
- Porter, L. W., Carmpon & F. J. Smith(1981), "The Etiology of Organizational Commitment," *Unpublished Paper*, University of California at Irvine, John D. Cook, Susan J. Hepworth, Toby D. Wall and Peter B Warr, *The Experance of Work*," Academic Press Inc, 86.
- Robert L. Mathis, John H. Jackson(2004), *Human Resource Management*, Thomson, 273-281.
- Russell C. Coile Jr(2001), "Magnet Hospitals Use Culture, Not Wages, to Solve Nursing Shortage," *Journal of Healthcare Management*, July-August: 224-227.
- Schuler, L. W(1998), *Managing Human Resources*, 6th ed, Cincinnati, Ohio, South-Western Publishing Co.: 418-441.
- Taylor, J. C. and D. G. Browsers(1972), "Survey of Organizations: A Machine Scored Standardized Questionnaire Instriment," *Institute for Social Research*, University of Michigan, Michigan, 27-45.
- Taylor, M. S., Tracy, K. B., Renard, M. K., Harrison, J. K., & Caroll, S. J.(1995), "Due Process in Performance Appraisal : A Quasi-Experiment in Procedural Justice," *Administrative Science Quarterly*, 40: 495-523.
- Walter J. Flynn, Robert L. Mathis, John H. Jackson & Patrick J. Langan(2004), *Healthcare Human Resource Management*, Thomson: 201-202.
- Webster, F. E. Jr.(1988), "Rediscovering the Marketing Concept," *Business Horizons*, 31(May-June): 29-39.