

인사고과의 특성이 피고과자의 고과결과 수용에 미치는 영향 - 상황변수의 상호조절효과를 중심으로 -

이덕로

서원대학교 경영학부 부교수
(drlee@dragon.seown.ac.kr)

김한제

청주대학교 경영학과 강사
(khi@hmc.co.kr)

많은 기업들이 전통적인 연공서열주의에서 능력주의 인사관리로의 전환을 활발히 모색하고 있다. 능력주의 인사관리는 정확한 평가와 이에 대한 피고과자의 수용이 매우 중요하다. 따라서 본 연구는 인사고과의 특성이 피고과자의 고과결과의 수용에 미치는 영향을 파악하고, 나아가 이들간의 관련성이 조직상황에 따라 어떻게 달라지는가를 살펴본 후, 도출된 결과를 토대로 수용도를 높이기 위한 인사고과의 설계와 운영방안을 모색하는 데 그 목적이 있다.

이러한 목적을 달성하기 위하여 38개 제조업의 695명의 종업원을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 분석 결과 고과결과의 수용도는 인사고과의 특성에 영향을 받는 것으로 나타나 대부분 가설대로 입증되었다. 그러나 인사고과의 특성과 피고과자의 인사고과 수용도와와의 관계에 조절변수로서 조직상황이 고려되었을 경우 전반적으로 볼 때 가설이 기각되었다. 구체적으로 고과자에 대한 신뢰, 역할갈등, 통제폭, 그리고 감독근접성만이 통계적으로 유의미한 것으로 나타났다. 아울러 통제폭과 감독근접성의 경우 조절효과의 방향마저 다르게 나타났다. 끝으로 이러한 결과가 나타나게 된 이유와 피고과자의 고과결과에 대한 수용도를 높이기 위한 방안들을 제시하였다.

1. 문제제기 및 연구목적

어떤 조직이든 조직내에는 다양한 구성원들이 있다. 이들 구성원들의 능력은 실로 천차만별이다. 실제로 최상의 성과를 내는 종업원은 최하의 성과를 내는 종업원보다도 무려 세배나 많은 성과를 낸다고 한다(Schuler, 1998). 따라서 이들 차이는 종업원들의 능력을 주기적으로 알아내어 능력에 상응하는 적절한 보상이나 일자리를 마련해주어야 할 것이다. 이러한 필요성에서 등장한 제도가 바로 인사고과(performance appraisal)이다.

인사고과관 조직구성원의 현재적·잠재적 유용성

을 규칙적으로 알아내는 인적자원관리기능으로서(정종진·이덕로, 1998) 평가수단으로서 뿐만 아니라 종업원개발과 동기부여를 위한 유용한 도구로 활용되며(Antony, Perrew, and Kacmar, 1999), 그 결과가 인적자원관리의 거의 모든 영역에서 기초자료로 활용된다. 특히 종업원의 능력개발 및 처우를 위한 가장 중요한 자료로 쓰인다(최종태, 1991). 따라서 인사고과가 객관적이고 공정하게 이루어지지 않으면 종업원의 동기부여와 관련된 여러 가지 의사결정에 부정적인 영향을 끼치고, 능력에 기초한 합리적인 인사관리의 적용이 어렵게 된다(이무신 외, 1997). 지금까지 종업원의 직무수행 성과에 대한 공정하고도 정확한 평가를 위하여 평가방침, 평가

요소, 평가방법, 그리고 고과자 훈련 등에 많은 노력이 경주되어 왔다. 그럼에도 불구하고 우리 나라의 조직체에서는 아직도 인사고과가 가장 논란이 많은 분야의 하나로 인식되고 있다(이학중, 1995).

이러한 문제는 비단 우리나라에만 국한된 것은 아니다. Sanders(1993)는 "인사고과의 문제점에 대해 인사고과는 종업원들을 낙오자나 이기주의자로 만들고, 종업원의 사기를 저하시키는 원인이 되며, 종업원의 마음을 황폐화시키고 고통스럽게 한다." 라면서 부정적인 측면을 지적하고 있다. 심지어 Deming은 "인사고과를 회사를 망치는 치명적 질병중의 하나" 라고까지 주장하고 있다(Davis, 1993). Banks & Murphy(1985)는 "평가기술이 상당히 진전되어 왔음에도 불구하고 대부분의 인사고과시스템에는 여전히 신뢰성과 타당성이 주요 문제로 남아있다"고 주장한다. 이러한 인사고과의 부정적인 견해들은 인사고과 자체에 대한 본질적인 부정정보는 제도를 적합하게 운영하지 못하는 데서 오는 폐단으로 보이며, 특히 이러한 문제들은 인사고과결과에 대한 피고과자들의 수용도 부족에 기인한 문제점으로 보인다. 이러한 피고과자의 인사고과에 대한 수용도 부족은 대부분 인사고과에 대한 공정성과 정확성에 문제가 있다는 피고과자의 지각에서 그 원인을 찾을 수 있다.

공정성이론에 의하면, 불공정한 대우를 받고 있다고 생각하는 종업원들은 개인과 조직의 성과를 향상시키기 위한 노력을 등한시하거나 품고 있는 불만을 외부에 표출하는 등 부정적인 행동을 하게 되는데(George & Jones, 1998), 그 결과 자기개발 의욕이 저하되고 직무성과 향상을 위한 동기가 감소되며 고과결과는 물론 고과제도 자체를 부정하게 된다. 따라서 인사고과에 대한 피고과자의 불신은 인사고과를 통해 나온 유용한 정보도 쓸모 없게 만

들뿐만 아니라 인사고과에 근거를 둔 승진이나 임금관리의 효율적인 운영을 어렵게 만든다. 이와 같이 피고과자의 고과결과의 수용은 인사고과의 성공적 운영의 핵심이며, 인사고과시스템의 유효성을 결정짓는 중요한 요인이다(Roberts, 1994).

이러한 맥락에서 지금까지 인사고과의 유효성에 관한 연구들이 많이 이루어져 왔다. 그러나 이들 연구들은 다음과 같은 문제점을 안고 있다.

첫째, 인사고과의 유효성에 관한 선행연구들의 대부분은 평가도구의 심리적 특성의 개선, 고과자의 오류를 최소화하는 방안(Nathan, Mohrman, and Milliman, 1991), 그리고 평가자의 인지적 과정에 대한 것들이었는데, 이러한 심리적 특성에 관한 연구들은 인사고과의 효율적인 운영에 대한 현실적인 도움을 주는 데에는 한계가 있다(Lyons & Callahan, 1996).

둘째, 인사고과의 특성이 피고과자의 고과결과의 수용에 미치는 영향에 관한 연구에서 상황적 요인을 고려하고 있지 않다는 점이다. 최근에는 인사고과의 특성과 피고과자의 고과결과 수용이나 공정성 지각과의 관련성을 밝히는 연구(박호환·박종영, 1998)에 이어 조직상황과 수용도와의 관련성에 관한 연구(Fulk, Brief, and Barr, 1985), 조직상황이 인사고과의 공정성과 정확성에 미치는 영향에 관한 연구, 그리고 인사고과시스템의 유효성은 인사고과의 특성과 조직상황변수간의 조화에 달려 있다는 연구들이 속속 등장하면서 상황요인의 중요성은 더욱 커지고 있다. 이러한 사실은 인사고과의 특성변수와 고과결과의 수용도와의 관련성을 규명하는 연구에서 상황변수의 도입이 필수적임을 의미한다. 그럼에도 불구하고 지금까지 이러한 상황론적 관점을 고려한 고과결과의 수용에 관한 연구는 찾아보기 어렵다.

장기적인 불황에 이어 동남아의 외환위기로 부터 비롯된 IMF체제를 맞이하면서 바야흐로 많은 기업들이 전통적인 연공서열주의에서 능력주의 인사관리로의 전환을 활발히 모색하고 있다(대한상공회의소, 1996). 인사고과에 있어서도 고과결과에 대한 수용도를 높일 수 있는 방안이 필요하다. 따라서 본 연구는 인사고과의 특성이 피고과자의 고과 결과의 수용에 미치는 영향을 파악하고, 나아가 이들간의 관련성이 조직상황에 따라 어떻게 달라지는가를 살펴본 후, 도출된 결과를 토대로 수용도를 높이기 위한 인사고과의 설계와 운영방안을 모색하는데 그 목적이 있다.

II. 이론적 고찰과 가설의 도출

2.1. 인사고과의 특성과 고과결과의 수용도

인사고과의 특성에는 평가양식, 평가목적 등의 다양한 요소가 포함될 수도 있으나 본 연구에서는 인사관리의 절차적 정당성(procedural justice)에 상당한 영향을 미치는 참여수준, 평가정보의 타당성, 보상과의 연계성변수 등을 인사고과의 특성변수로 보고 수용도와의 관련성을 검토하고자 한다. 이는 최근의 인사관리 분야의 주요 이슈가 절차적 정당성에 많은 관심이 있는 것과 밀접한 관계가 있다.¹⁾ 절차적 정당성이란 보상이나 승진을 비롯한 인사관리활동들이 어떠한 절차와 방법에 의하여 결정되었나를 유추해 보았을 때, 그 절차 및 방법에 대하여 종업원이 느끼는 공정성의 정도를 의미한다

(Kim and Mauborne, 1993). 인사고과와 관련하여 절차적 정당성이란 인사고과의 수단과 절차에 대하여 피고과자가 느끼고 있는 공정성의 정도를 의미한다. 즉 인사고과의 결과를 피드백 받았을 때, 피고과자가 불공정성을 느꼈다면 피고과자는 왜 이러한 결과가 나왔는지, 어떠한 절차와 방법에 의해 결정되었는지, 그리고 그 과정은 공정하였는지를 추론해 본다는 것이다.

2.1.1. 참여수준과 고과결과의 수용도

일반적으로 종업원은 자신이 참여하여 의사결정을 한 사항에 대해서는 의사결정의 과정이 합리적이고 적절하였다고 생각하려는 경향이 있다. 실제로 많은 연구에서 종업원의 참여는 의사결정에 대한 종업원의 수용도를 높이고(Baldwin & Magjuka, 1991), 결정된 사항에 대한 종업원의 몰입과 만족도를 높이는 효과가 있는 것으로 나타났다(Driscoll, 1978). 이와 같이 일반적인 참여의 효과가 인사고과에서도 적용될 수 있는가와 관련하여 지금까지 많은 선행연구들이 있었다.

참여는 고과자의 주관을 배제할 수 있는 가능성은 물론 고과자가 공정하다는 것을 피고과자에게 보여주는 계기가 됨으로써, 고과결과에 대한 피고과자의 수용도를 높일 수 있다(Campbell, Campbell & Chia, 1999). 실제로 피고과자의 인사고과에 대한 참여수준이 증가되면 피고과자의 인사고과에 대한 공정성(Greenberg, 1986), 인사고과에 대한 만족도, 그리고 고과자에 대한 신뢰(Giles & Mossholder, 1990) 등이 증가되었다. 또한 참여는 고과자와의 커뮤니케이션의 양을 증가시킴으로

1) 이들에 관한 보다 자세한 내용은 다음을 참조하시기 바람. Roberts(1992), Lind et al.(1993), Greenberg(1986, 1987), McFarlin et al.(1992), 정범구(1994, 1997).

서 상하간에 교환되는 정보양을 증대시키는 효과가 있으며, 피고과자의 인사고과에 대한 참여수준이 높아지면 피고과자의 주인의식도 증가된다.

2.1.2. 평가정보의 타당성과 고과결과의 수용도

인사고과의 기준이 개인적인 인상이나 특성에 의한 것과는 달리 개개인의 업무수행과 밀접한 관련이 있고 조직성과와의 연계성이 높으며 객관성 확보가 용이할수록, 인사고과의 정확성은 높아지고 인사고과에 대한 피고과자의 만족수준도 높아지게 된다(Dipboye, 1985; Landy, Barnes-Farrell, and Cleveland, 1980). 또한 인사고과의 평가요소가 조직이 피고과자에게 기대하고 요구하는 사항을 구체적으로 반영하고 있다면 개인의 행동방향을 결정하는데 유용한 정보가 됨으로써 인사고과의 유용성은 증대될 것이다(이학중, 1995).

한편 인사고과의 과정이 피고과자의 공정성지각에 영향을 줄 수 있으므로 고과자는 일관성 있는 관찰을 통하여 정확하고 설득력 있는 정보를 만들어 내어야 한다(Folger, 1987). 이와는 달리 고과자가 부하의 업무수행과정과 결과를 충분히 관찰하지 않은 상태에서 고과를 하고 있다면 피고과자는 고과자가 부정확하고 불완전한 정보를 갖고 의사결정을 한다고 생각하여 인사고과의 공정성에 문제를 제기하게 된다. 끝으로 피고과자들이 열심히 노력하였음에도 불구하고 그들이 통제할 수 없는 외부환경 때문에 목표달성이 어려웠다면, 고과자는 외부환경요인을 고려하여 평가를 하여야 할 것이다(Ilgen & Feldman, 1983).

이상의 연구결과들을 종합하면 평가정보의 타당성, 즉 고과기준의 객관성확보, 개인의 성과 및 조직성과와의 연계성도모, 제도적 측면의 객관성 그

리고 고과시 외부환경요인까지도 고려하여 평가하는 인사고과운영과정의 타당성이 갖추어 질 때, 피고과자들은 인사고과에 대한 만족감은 물론 공정하다는 생각을 할 것이며, 이러한 인사고과의 만족과 공정성 지각은 인사고과제도에 대한 피고과자의 수용도에 정(+)의 영향을 준다고 할 수 있다.

2.1.3. 보상과의 연계성과 고과결과의 수용도

인사고과는 종업원의 임금, 승진, 승급, 배치전환, 그리고 해고등에 관한 의사결정에 활용되는데, 이 중에서도 임금결정에 가장 많이 활용된다(Cleveland, Murphy and Williams, 1998; Locher & Teel, 1988). 이러한 맥락에서 Howard는 인사고과제도에 있어서 보상과의 연계성이 강하면 강할수록 피고과자의 고과결과의 수용도가 증대되기 때문에 보상과의 연계성을 강화하는 방안이 강구되어야 한다고 주장하고 있다(Howard, 1985).

또한 안희탁은 12개 업종의 2,475명을 대상으로 한 인사고과에 대한 근로자 의식조사에서 “근로자들은 현재의 승급이나 상여금에 대한 인사고과의 활용도가 미흡하며, 이와 관련하여 앞으로 개인별 차등화가 이루어져야 한다는 인식을 하고 있어 어떠한 형태로든 인사고과의 결과가 임금에 반영되는데 대해 긍정적인 반응을 보이고 있다. 이는 능력이나 실적과는 무관한 통일적·집단적 보상보다는 능력·실적에 따른 차별적·개별적 보상을 요구하는 경향이 강한 신세대의 등장과 근로자들의 가치관이 합리적인 방향으로 변화하고 있음을 반영하는 것으로 보여진다. 따라서 근로자들의 근로의욕을 진작시키고 열심히 일해서 성과를 많이 올린 사람에게 적절한 보상이 돌아갈 수 있도록 인사고과와 임금과의 연계를 강화시켜 나가야 할 것이다”라고

제언하고 있다(안희탁 1994a).

이와 같이 보상은 종업원들의 인사고과에 대한 관심과 고과결과에 대한 수용도를 높여 줄뿐만 아니라 보상에 대한 기대심리가 자극되어 성과를 향상시키기 위한 동기마저 증진시킬 수 있다(이광희, 1995; Shrauger, 1975). 따라서 인사고과의 결과가 보상에 연계되는 정도가 강하면 강할수록 피고과자는 고과결과를 보다 잘 수용한다고 볼 수 있다.

2.2. 조절변수로서의 조직상황

지금까지 인사고과의 특성이 피고과자의 고과결과의 수용에 미치는 영향을 살펴보았는데, 이러한 관계는 상황에 따라 다를 수 있다. 따라서 상황론적인 관점에 따라 접근해 볼 필요가 있다. 상황이론은 리더십과 조직이론의 영역에서 폭넓게 적용되어 왔는데, Kane & Lawler(1979)와 Keeley (1978) 등은 이러한 상황이론을 인사고과시스템의 유효성에 적용해본 바 인사고과시스템의 유효성은 인사고과의 특성과 조직상황간의 조화에 달려 있음을 알 수 있었다. 또한 Dobbins 등(1990, pp. 619-630)은 조직구조나 조직상황이 인사고과의 정확성에 영향을 준다는 사실을 밝혀내었다. 그러나 연구자들이 인사고과에 미치는 요인에 대한 상당한 관심을 기울여 왔음에도 불구하고 인사고과에 영향을 미치는 조직상황변수가 무엇인지에 관한 연구는 그다지 없었으며(Kane & Lawler III, 1979), 영향을 미치는 상황변수에 대한 실증적 연구 또한 거의 없었다(이광순, 1998).

따라서 본 연구에서는 상황론적 관점에서 인간관계론적 측면과 피고과자가 경험한 불확실성의 양과 관련된 조직상황변수를 투입하여 인사고과의 특성이 피고과자의 고과결과의 수용도에 미치는 영향을

파악해 보고자 한다. 구체적으로 인간관계론적 측면에서 볼 때 공식적인 인사고과 면담은 상하간의 인간관계를 원활히 함으로써 신뢰형성에 도움을 주기 때문에 주요 상황변수로 고과자에 대한 신뢰를 선정하였고, 피고과자가 경험한 불확실성의 양과 관련하여 통제폭과 감독근접성, 역할갈등과 역할모호성 변수 등을 선정하였다.

2.2.1. 고과자에 대한 신뢰

인사고과시 일반적으로 공식적인 면담이 많이 이루어지는데 이 때 주고 받는 정보는 수없이 많은 상하간의 인간관계의 결과로 볼 수 있다. 또한 인사고과에 피고과자의 참여, 인사고과의 기초가 되는 기준, 그리고 부하의 경력과 같은 중요한 사항에 대한 토의는 상하간 대인관계기능의 하나로 인사고과제도에 대한 피고과자의 반응 및 피고과자의 성과와 만족에 영향을 준다. 따라서 인사고과에 대한 만족과 태도는 폭넓은 상하간의 대인관계 속에서 고려되어야 한다. Clark & Reis(1988)는 인간관계를 “인간의 행동, 정서와 사고의 상호작용을 거친 인과적 산물”이라고 정의하였는데, 이러한 상하간의 상호작용은 조직 내에서 직무를 매개로 하여 서로에게 영향을 주고받는다. 즉 상사의 충실한 역할수행은 부하에게 영향을 주고, 부하의 성공적인 직무수행은 상사의 리더십에 영향을 주게 되므로 이러한 상호작용은 인사고과에도 영향을 미치게 된다. 결국 상하간의 좋은 관계는 상하간의 의사소통을 개방적으로 만들고, 개방적인 의사소통은 인사고과의 효율적인 진행을 가능케 하므로 결과적으로 피고과자의 인사고과에 대한 만족에 영향을 주게 된다(Burke and Wilcox, 1969).

이러한 상하간의 인간관계를 나타내는 척도로 학

자들은 신뢰라는 개념을 도입하였다. 고과자에 대한 신뢰란 고과자가 고과자로서의 역할을 충실히 수행하고, 피고과자의 의견을 항상 개방적으로 수렴하며, 고과자 개인의 이익보다는 피고과자와 조직의 이익을 우선시할 것이라는 피고과자의 확신에 찬 기대를 의미한다. 이러한 고과자에 대한 피고과자의 신뢰는 인사고과 과정에서 피고과자가 중요하다고 생각하고 있는 피고과자의 임금결정이나 승진 기회와 같은 사항을 토의할 때 피고과자의 참여의 정도에 영향을 미치게 된다. 따라서 제도적으로 인사고과에 종업원의 참여를 보장하고 있다고 하더라도, 평상시 형성된 고과자에 대한 피고과자의 지각 정도는 피고과자의 참여수준을 결정하게 되므로, 평상시 고과자가 얼마나 상사의 역할을 충실히 수행하고 있느냐 하는 피고과자의 지각 정도에 따라 피고과자의 참여 정도는 달라진다는 것이다.

또한 신뢰는 인사고과의 공정성과 정확성에 대한 피고과자의 지각에 영향을 미칠 뿐만 아니라, 인사고과에 대한 피고과자의 반응에도 정(正)의 영향을 준다(Nathan, Mohrman, Jr., Milliman, p. 354). 따라서 이상의 여러 연구를 종합해 볼 때, 인사고과는 진공상태에서 행해지는 것이 아니라 상하간 대인관계라는 폭넓은 맥락에서 일어나므로 사전에 형성된 신뢰의 정도는 인사고과에 대한 피고과자의 지각에 영향을 줄 수 있다.

2.2.2. 통제폭과 감독근접성

통제폭(span of control)은 한 명의 상사가 통제할 수 있는 부하의 수를 말한다(Robbins, 1998). 따라서 통제폭이 넓으면 넓을수록 한 명의 감독자가 관리해야 하는 부하들의 수가 증가하게 되므로 비공식적인 피드백의 양은 감소하게 되고

인사고과에서 제공되는 정기적이며 공식적인 피드백의 가치는 올라가게 된다. 따라서 통제폭이 넓을수록 인사고과의 특성과 고과결과의 수용간의 상관관계는 더 높을 것으로 생각할 수 있다.

감독근접성(closeness of supervision)이란 감독자가 공간적으로 부하들을 얼마만큼 가까이서 감독하고 있는가에 대한 공간적 거리를 의미한다. 물론 조직과 직무의 특성에 따라 감독근접성은 차이가 있을 수 있지만, 일반적으로 어떤 직무는 감독자가 가까이서 지켜볼 수 없는 경우가 있으며, 다른 한편으로는 가까이서 감독하는 것이 가능하지만 감독자들이 부하들을 방치해 놓는 경우도 있을 수 있다. 이 경우 종업원들은 그들의 감독자로부터 직무수행 상태에 대한 비공식적인 피드백을 자주 받지 못하기 때문에 인사고과시스템으로부터 제공되는 공식적인 정보를 보다 많이 필요로 한다. 따라서 고과자의 감독근접성이 낮으면 낮을수록 인사고과의 특성과 고과결과의 수용도간의 관계는 더 높은 상관관계를 보일 것으로 예측할 수 있다.

2.2.3. 역할갈등과 역할모호성

역할갈등(role conflict)이란 두 개 혹은 보다 많은 역할이 한 사람에게 동시에 요구될 때 발생하는 긴장상태인 반면, 역할모호성(role ambiguity)이란 특정한 역할을 수행하는데 있어서 명확성의 결여로부터 나타나는 긴장상태를 말한다. 역할갈등과 역할모호성을 경험하거나 경험하고 있는 사람들은 보다 많은 정보를 필요로 하게 된다. 즉 불확실한 상황을 탈피하기 위한 정보를 찾게 되는데 역할갈등과 역할모호성의 정도가 클수록 공식적인 인사고과로부터 제공되는 정보의 가치는 커지게 된다. 또한 인사고과의 특성변수는 피고과자에게 제공되는

피드백의 양과 질을 좋게 해준다고 할 수 있으므로 역할모호성과 역할갈등은 인사고과의 특성변수와 상호작용 효과를 보인다고 할 수 있을 것이다. 이에 관하여 Dobbins 등(1990, p. 619)의 실증적 연구에서는 피고과자의 역할갈등이 클수록 피드백의 양과 질에 영향을 미칠 수 있는 인사고과의 특성변수들이 인사고과의 공정성과 정확성, 그리고 인사고과에 대한 피고과자의 만족도에 더욱 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 역할모호성과 역할갈등 정도에 따라서 인사고과의 특성이 피고과자의 인사고과 수용도에 미치는 영향은 차이가 있다고 예측할 수 있다.

2.3. 연구모형

지금까지 인사고과의 특성이 피고과자의 고과결과 수용에 미치는 영향을 살펴보았으며, 이러한 관계는 상황에 따라 다를 수 있음을 알 수 있었다. 따라서 인사고과의 특성과 고과결과의 수용, 그리고 조직상황변수 등에 대한 선행연구를 토대로 본 연구에서 검증하게 될 연구모형은 인사고과의 특성

변수들을 독립변수로, 고과결과의 수용을 종속변수로, 조직상황 변수를 조절변수로 하여 <그림 1>과 같은 연구모형을 설정하였다.

2.4. 연구가설

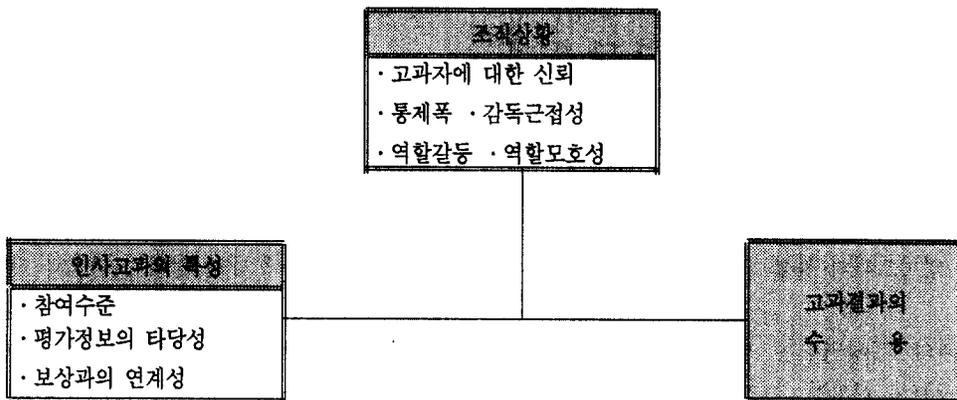
2.1과 2.2에서 인사고과의 특성과 관련된 연구들을 살펴보았다. 이러한 이론적 고찰을 통해 다음과 같은 연구가설을 설정하였다. 연구가설은 크게 인사고과의 특성과 수용도변수간의 관련성에 관한 가설과 이들 관계를 조절하는 조직상황 변수가 고려된 가설로 구성하였다.

가설 1 : 인사고과의 특성은 피고과자의 고과결과의 수용에 정(正)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-1 : 인사고과에 대한 피고과자의 참여도가 높을수록 피고과자의 고과결과에 대한 수용도는 높게 나타날 것이다.

가설 1-2 : 인사고과에 대한 평가정보의 타당성이 높을수록 피고과자의 고과결과에 대한 수용도는 높게 나타날 것이다.

<그림 1> 연구모형



가설 1-3 : 인사고과의 결과가 보상과 연계되어 있으면 있을수록 피고과자의 고과결과에 대한 수용도는 높게 나타날 것이다.

가설 2 : 인사고과의 특성이 피고과자의 고과결과의 수용에 미치는 정의 영향은 조직상황에 따라 차이가 있을 것이다.

가설 2-1 : 고과자에 대한 신뢰도가 높을수록 인사고과의 특성이 피고과자의 고과결과의 수용에 영향을 미칠 것이다.

가설 2-2 : 통제폭이 넓고 감독근접성이 낮을수록 인사고과의 특성이 피고과자의 고과결과의 수용에 영향을 미칠 것이다.

가설 2-3 : 역할모호성과 역할갈등이 클수록 인사고과의 특성이 피고과자의 고과결과의 수용에 영향을 미칠 것이다.

의 연계성 등을 들 수 있는데, 이들 각각에 대한 정의는 다음과 같다.

- 참여수준 : 참여수준이란 피고과자의 인사고과에 대한 참여의 정도를 의미하는데, 구체적으로 인사고과에 대한 피고과자의 영향력, 고과자와의 토의의 양, 그리고 고과자에게 자신의 의견을 전달할 수 있는 기회의 정도 등이다.
- 평가정보의 타당성 : 평가정보의 타당성이란 인사고과와 운영과정에 대한 피고과자의 타당성 지각을 의미하는데, 구체적으로 고과요소의 성과와의 연결성, 측정상의 객관성, 평가과정의 타당성 등이다.
- 보상과의 연계성 : 보상과의 연계성이란 인사고과의 결과가 승진, 승급, 임금, 교육훈련 등의 보상결정에 얼마나 직접적·간접적으로 연결되고 있는지에 대한 피고과자의 지각의 정도를 나타낸다.

III. 연구조사방법

3.1. 변수의 조작적 정의

실증적 연구를 성공적으로 진행하고, 진행된 연구결과를 제시함에 있어서 변수들의 개념을 명확히 정의하는 일은 매우 중요하다. 따라서 본 연구에서 사용된 인사고과의 특성, 고과결과의 수용, 그리고 조직상황변수를 다음과 같이 정의하고자 한다.

3.1.1. 인사고과의 특성

인사고과의 특성변수는 피고과자의 인사고과참여, 평가정보의 타당성, 그리고 고과결과의 보상과

3.1.2. 고과결과의 수용

고과결과의 수용(acceptability)이란 피고과자의 인사고과제도에 대한 공정성과 정확성, 인사고과에 대한 만족도, 그리고 고과결과가 활용되는 고과목적에 대해 동의하는 정도를 말한다.

3.1.3. 조직상황

조직상황변수는 고과자에 대한 신뢰, 통제폭과 감독근접성, 역할갈등과 역할모호성 등을 들 수 있는데, 이들 각각에 대한 정의는 다음과 같다.

- 고과자에 대한 신뢰 : 고과자에 대한 신뢰란 고과자가 계약사항의 충실한 이행은 물론이고, 개방적이고 도덕적일 것이라는 피고과자의 기

대를 의미한다.

- 통제폭과 감독근접성 : 통제폭이란 고과자에게 업무적으로 보고하여야 하는 피고과자의 수를 나타내며, 감독근접성이란 고과자가 피고과자의 직무수행 행동을 얼마나 가까이에서 지켜볼 수 있는가 하는 정도를 나타낸다.
- 역할갈등과 역할모호성 : 역할갈등이란 피고과자가 조직 내에서 둘 이상의 역할을 하도록 요구받았을 때 겪게 되는 긴장상태이며, 역할모호성이란 피고과자가 조직 내에서 수행하여야 하는 역할의 불명확성으로부터 경험하는 긴장상태를 나타낸다.

3.2. 설문지 작성

본 연구에 사용된 설문지는 총 4부 63문항으로 구성되어 있다. 구체적으로 제1부는 인사고과제도에 관한 질문으로 13문항으로 구성되어 있고, 제2부는 고과결과에 대한 수용도를 나타내는 것으로 9문항으로 이루어져 있으며, 제3부는 고과자에 대한 신뢰, 통제폭과 감독근접성 및 역할갈등과 역할모호성 등의 조직상황에 관한 질문으로 34문항이다. 마지막으로 제4부는 인구특성에 관한 것으로 7문항으로 구성되어 있다.

이들 설문지는 연구자의 독자적인 문항이외에도 인사고과의 특성중 피고과자가 지각하는 참여의 정도, 평가정보의 타당성, 고과결과에 대한 보상과의 연계성 등은 Landy, Barnes, and Murphy(1978), Dipboye & Pontbriand(1981), Roberts(1994) 등의 문항을 수정 사용하였다. 고과결과에 대한 수용도는 Roberts(1994)와 Giles & Mossholder (1990)를, 조직상황변수중 신뢰는 Scott & Brian (1983)를, 역할갈등과 역할모호성의 척도는 Rizzo,

House, & Lirtzman(1970), 그리고 감독근접성은 Kerr & Jermie(1978) 등의 공간적 거리척도 (spatial distance scale)를 사용하되 문항에 따라 약간씩 수정하기도 하였다.

이상의 설문중 통제폭을 제외한 나머지 변수들은 모두 리커트의 7점 척도("1=강한 부정," "4=부정도 긍정도 아님," "7=강한 긍정")를 사용하였는데, 7점 척도를 사용한 이유는 응답자들의 좀더 차별화된 자료를 얻기 위해서였다(Chang, 1994). 이와 같이 작성된 총 63문항은 질문의 오염효과를 방지하기 위하여 혼합배열하였다.

3.3. 표본선정 및 조사분석

제조업을 주요 연구대상기업으로 선정하고 각 기업의 인사담당자에게 전화를 하여 조사의 목적과 내용을 설명하고 협조를 요청하였다. 아울러 기업별 분석결과는 대상기업이 요청하면 그 수준과 내용을 피드백 하여 줄 용의가 있음을 밝혔다. 그 결과 인사담당자가 기업내 조사를 직접적으로 허용한 8개 기업과 우편 내지 팩스를 이용한 자료수집을 허용한 30개의 기업 등 총 38개 기업을 대상으로 조사를 실시하였다.

조사의 진행은 연구자가 인사담당자들을 직접 찾아가서 내용을 설명하고 설문대상 및 실시요령을 가르쳐주었다. 설문의 배포는 연구대상기업의 인사담당자를 중심으로 이루어졌으며, 가급적 한 곳에 모아 놓고 사전에 충분한 설명을 한 뒤 시행토록 하였으며, 몇몇 기업들 중에는 연수중인 사람들을 대상으로 위와 동일한 요령으로 시행토록 하였다. 일부 거리가 먼 경우는 우편을 이용하기도 하였으나 대부분 직접 연구자가 회수하는 방법을 사용하였다. 이렇게 해서 총 1,200부의 설문지를 배포하

였다. 이중 780부가 회수되어 65%의 회수율을 보였다. 여기서 85부는 무성의한 응답으로 분석에서 제외하고 최종 695부를 분석에 사용하였다.

회수된 설문지의 통계적 자료처리는 PC를 이용하였으며 프로그램의 작성은 사회과학용 통계패키지인 SPSS/PC+ 패키지를 이용하였다(채서일, 1992). 끝으로 자료처리에 이용된 통계적 기법은 먼저 변수의 신뢰성과 타당성을 검증하기 위하여 내적 일관성분석과 요인분석을 실시하였으며 본 연구의 가설을 검증하기 위하여 회귀분석을 사용하였다. 세부적으로 <가설 1>을 검증하기 위하여 다중회귀분석을 사용하였으며, <가설 2>는 계층적 회귀분석(hierarchical regression analysis)을 사용하였고 이의 세부적 검증에는 R² 차이검증, β 차이

검증 등을 사용하였다.

IV. 분석결과 및 토의

4.1. 표본현황

본 연구에는 다양한 인구특성을 가진 종업원들이 참여하였는데 이들 연구대상자들의 기본적인 통계분석결과를 살펴보면 <표 1>과 같다. 여기서 알 수 있듯이 근속년수별로 볼 때 5년미만의 구성원들이 52.9%로 가장 많았고, 성별로 볼 때 남자가 81.0%로 주종을 이루고 있다. 나이별로는 25-30세미만이

<표 1> 표본 특성

단위(% , 명)

변 수	빈 도	백분율	무응답
근속년수	5년미만	368	7
	5-10년미만	199	
	10년이상	121	
성	남	550	16
	여	129	
나 이	25세미만	73	14
	25-30세미만	250	
	30-35세미만	205	
	35세이상	153	
학 력	고졸이하	140	14
	대졸	443	
	대학원이상	101	
직 위	과장이상	123	12
	대리(주임)	202	
	사원·기타	358	
직 종	사무관리	377	14
	기술	152	
	연구원	152	

36.0%로 가장 많았고 학력별로는 대졸이 64.6%로 가장 많았다. 직위별로는 사원이나 기타가 52.4%를 차지하고 있으며 직종별로는 사무관리직이 55.4%로 가장 많았다.

4.2. 측정도구의 신뢰성과 타당성 검증

4.2.1. 신뢰성 검증

신뢰성이란 측정도구의 정확도·정밀성 등을 나타내는 개념이다. 본 연구에 사용된 설문지의 신뢰성을 측정하기 위하여 신뢰도계수를 산출하였다. 신뢰도 계수를 산출하는 방법에는 여러 가지가 있지만 본 연구에서는 문항간의 내적 일관성에 관한 신뢰도로 널리 알려진 크론바하 알파(Cronbach α)계수를 사용하였다.

우선 설문에 사용한 각 척도별로 신뢰도 계수를 산출한 후, 이 신뢰도 계수의 값을 떨어뜨리는 문항들을 제거하여 가설검증에 사용된 문항들의 신뢰도를 높였다. 따라서 신뢰도가 좋지 않은 몇몇 문항들은 이후의 분석에서 제외되었다. <표 2>에 제시되어 있는 신뢰도계수를 보면, 대체로 0.85에서 0.94사이로 일반적으로 크론바하 알파계수가 0.6

이상이면 양호한 측정이구이므로(Van de Ven & Ferry, 1980), 상당히 높은 신뢰도를 보이고 있다. 다만, 보상과의 연계성(0.60)과 감독근접성(0.79)은 다른 척도에 비해 낮은 신뢰도를 보이고 있는데 그 이유는 이 척도들이 단지 2 개의 항목으로 구성되어 있기 때문이다. 따라서 이 점을 감안하면 결코 낮은 신뢰도라고 할 수는 없다.

4.2.2. 타당성 검증

설문지의 적절성을 평가하기 위하여 신뢰성 검증과 더불어 필수적으로 따라야 하는 검증이 타당성 검증이다. 신뢰도 검증과 같이 타당성 검증에도 여러 가지의 방법이 사용되고 있으나 본 연구에서는 요인분석 방법을 사용하여 타당도를 검증하였다. 요인분석을 실시할 때에는 표본수가 측정하고자 하는 변수의 4-5배가 되어야 하는데, 본 연구에서는 표본수 695개에 변수가 63개이므로 이러한 요건을 충족시키고 있다.

요인추출방법은 크게 주성분분석(principal component analysis)과 공통요인분석(common factor analysis)으로 나누어지는데, 타당성검증은 요인구조를 탐색하는 것이 아니라 요인구조를 확인하는 것

<표 2> 인사고과제도, 조직상황 및 고과결과의 수용 변수의 신뢰성 검증

변 수	초기항목수	최종항목수	신뢰도 계수(α)	제거된 문항	
평가참여	5	4	.87	32	
인사고과제도	평가타당성	6	.86	-	
	보상연계	3	.60	-	
	고과자 신뢰	9	9	.94	-
조직상황	감독 범위	1	1.00	-	
	감독 근접성	3	.79	62	
	역할 갈등	12	11	.85	2
	역할 모호성	9	8	.85	16
고과결과의 수용	9	8	.93	44	

〈표 3〉 인사고과제도, 조직상황 및 고과결과의 수용의 요인분석결과

문항 번호	세부 내용	요인 1 (신뢰)	요인 2 (타당성)	요인 3 (수용도)	요인 4 (역할갈등)
59	고과자의 성실, 도덕성	.78801	.19995	.13369	-.17056
57	고과자의 부하이익우선	.78225	.09266	.15608	-.16224
56	고과자의 접근용이성	.77056	.15647	.09341	-.15604
54	고과자의 용서	.75957	.14144	.05948	-.20491
55	고과자의 용서와 망각	.75666	.07535	.13411	-.19023
58	고과자의 조직이익우선	.75070	.13436	.15161	-.14839
51	고과자의 지원	.74566	.07315	.19319	-.13648
53	고과자의 공정성	.72185	.09510	.29291	-.14479
52	피고과자에 대한 지식	.66939	.17457	.24412	-.10227
24	직접 관찰 가능성	.10059	.76123	.06532	-.10574
23	조직성과의 반영	.12778	.74468	.04536	-.09115
26	조직성과와의 연계성	.07243	.69579	.15211	-.11216
25	객관성	.12058	.67448	.15362	-.12058
27	외부요인 고려한 평가	.15208	.67413	.08268	-.13141
22	업무특성의 반영	.14329	.64617	.35350	-.07549
36	제도의 수용	.18579	.63609	.10730	-.14910
31	사원 의견의 반영	.13354	.59744	.25132	-.08351
40	가치일치 1	.26930	.24439	.74192	-.11000
43	인사고과에 만족	.24999	.14834	.73827	-.17093
42	인사고과의 정확성	.26593	.20519	.72275	-.12540
39	가치일치 2(기준 일치)	.27399	.21216	.72063	-.16514
41	인사고과의 공정성	.29185	.24831	.70134	-.15399
38	상하간 관계개선 도움	.22179	.31015	.62074	-.14635
37	성장과 발전에 기여	.11951	.44517	.64523	-.10401
9	지원 없는 과제할당	-.14745	-.05667	-.08466	.71279
7	상반된 지시	-.10705	-.02320	-.12123	.64670
11	불명확한 지침	-.29604	-.04462	-.09798	.63587
4	필요한 인력지원 없음	-.11181	-.04625	-.04178	.63382
10	불필요한 일을 함	-.15234	-.19358	.01016	.63091
5	일을 위해 규정어긋	-.04177	-.04007	-.04871	.61087
6	부서차이로 인한 갈등	-.01270	-.14001	-.04095	.60309
8	업무의 수용성	-.07251	-.05405	-.05534	.55941
12	상사의 수용불명확	-.27597	-.05259	-.08990	.52730
3	상사와 다른 회사방침	-.27695	-.14867	-.15764	.50710
1	가치상의 갈등	-.20049	-.27663	-.16429	.49528
	고유 값	17.2383	4.7330	2.9022	2.1497
	분산설명비율(%)	29.72	8.16	5.00	4.84
	누적분산비율(%)	29.72	37.88	42.89	47.72

이기 때문에 요인의 수를 최소화하면서 정보손실을 최소화하고자 할 때 사용하는 주성분분석을 이용하였다. 요인의 수는 고유값(eigen value)을 기준으로 1 이상의 값을 보이는 요인만 선택하였다. 요인 분석결과, 1 이상의 공유값을 보이는 요인의 개수는 9개로 나타났다. 이것은 본 연구에서 의도했던 요인의 개수와 정확히 일치하는 결과로 요인의 개수만 볼 때는 타당성이 검증된 결과라고 할 수 있다. 요인적재치(factor loading)는 어느 정도의 값이 유의한 것인지에 대한 정확한 기준은 없지만, 일반적으로 0.4이상이면 의미있는 것으로 받아들이기 때문에 (Hair, Anderson, Tatham, and Grablowsky, 1979), 본 연구에서 사용한 0.5 이상의 적재치는 만족할만한 수준이라고 볼 수 있다. 또한 최초의 해를 보다 명확하게 하기 위해 요인행렬을 회전하였는데, 본 연구에서는 요인들 간의 독립성을 유지할 수 있도록 직각회전방법(orthogonal rotation) 중에서 varimax 방법을 사용하였다.

다음은 각 요인을 대표하는 문항을 선택해야 하는데, 요인적재치가 0.3이 넘는 것을 의미있는 문항으로 보는 것이 일반적이다. 그러나 전체적인 요인 부하량이 클 경우, 이 기준을 상향조정해도 무방하다. 따라서 본 분석에서는 요인부하량이 0.5가 넘는 것을 대표문항으로 선택하였다. 이렇게 확정된 9개의 요인중 요인 1은 '고과자에 대한 신뢰', 요인 2는 '평가정보의 타당성', 요인 3은 '인사고과 수용도', 요인 4는 '역할갈등', 요인 5는 '역할모호성', 요인 6은 '참여', 요인 7은 '감독근접성', 요인 8는 '보상과의 연계성', 요인 9는 '감독범위'로 확인하였다. 최종적인 요인분석 결과는 <표 3>과 <표 4>에 제시되어 있다. 이들 9개의 요인은 전체분산의 63.38%를 설명하는 것으로 나타났는데, 사회과학에서는 추출된 요인이 전체분산의 60%이상을 설

명할 경우 요인으로 유의한 것으로 간주되고 있다. 따라서 본 연구에서 나타난 누적 분산비율은 연구 수행에 적절한 정도이다.

4.3. 변수들간의 상관관계분석

후술할 회귀모형은 그 자체로는 변수들간의 관계의 유형만 알 수 있을 뿐 관계의 강도는 알 수 없다 (홍두승, 1987). 이 관계의 강도는 상관관계를 통해 알 수 있으므로 가설검정을 위한 분석과정의 첫 단계로 본 연구에 사용된 모든 변수들간의 상관관계를 살펴보았다. <표 5>는 인사고과의 특성변수, 고과결과의 수용, 조직상황변수 사이의 상관관계를 나타내고 있다. 여기서 알 수 있듯이 독립변수 3개와 상황변수 5개 등 모든 변수들이 종속변수인 수용과 유의적인 상관관계를 보이고 있으며 역할갈등과 역할모호성 및 통제폭변수에서 역의 유의적인 관계를 보이고 있다.

4.4. 가설 1의 검증

"인사고과의 특성이 피고과자의 고과결과의 수용에 정의 영향을 미칠 것이다." 라는 가설 1을 검증하기 위하여 다중회귀분석을 사용하였다. 다중회귀분석은 변수를 회귀식에 투입하는 방식에 따라서 상이한 결과가 나타날 수도 있다. 따라서 투입(enter) 방식과 단계별(stepwise) 방식을 모두 사용하여 산출된 결과를 비교하였으나 두 가지 결과가 모두 동일하였기 때문에 투입방식을 사용한 결과를 이용하였다.

가설 1에 대하여 투입방식을 사용한 다중회귀분석 결과, <표 6>과 같이 R^2 값이 0.5271로 인사고과의 특성이 고과결과의 수용도를 잘 설명해 주는

〈표 4〉 인사고과제도, 조직상황 및 고과결과의 수용의 요인분석결과(계속)

문항 번호	세부 내용	요인 5 (역할모호)	요인 6 (참여)	요인 7 (감독근접)	요인 8 (보상연계)	요인 9 (통계폭)
19	역할 명확성	.73426	-.04077	-.03157	-.01485	.08017
17	책임의 명확성	.73267	.03298	.03997	-.03702	.05714
14	담당업무의 목표명확성	.71244	-.11242	-.00602	-.06561	-.05225
13	의사결정권한의 명확성	.65600	-.01113	-.08704	.11790	-.12391
18	적절한 의사결정권	.63388	.04501	-.00653	.08910	-.08037
21	중요한 일의 수행	.62229	-.12993	.00604	-.09207	.15725
15	일관된 업무처리 가능성	.56643	-.11653	-.03818	-.12586	-.02602
20	명확한 상사의 지시	.49531	-.07073	-.00240	-.01482	.26488
28	나의 의견 전달	-.17334	.72315	.05982	.02964	.01668
30	상사와의 토의	-.12877	.70814	-.01303	.08625	-.05435
29	나의 의견의 반영	-.16881	.67458	.04230	-.00170	.04911
60	감독의 근접성 1	-.07674	.01122	.89455	-.05271	-.11308
61	감독의 근접성 2	-.02634	.04710	.87046	.03926	.00871
34	임금과 고과과의 연계	-.10684	.03684	.00174	.79731	.12163
35	교육과 고과연계도	.01159	.03696	-.01746	.77580	-.09144
63	고과자의 관리범위	.03045	-.00199	-.10241	.03911	.88695
	고 유 값	2.0370	1.5758	1.2531	1.1329	1.0397
	분산설명비율(%)	3.71	2.72	2.16	1.95	1.79
	누적분산비율(%)	51.43	54.15	56.11	58.26	60.05

〈표 5〉 변수들간의 상관관계표

변 수	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. 참여	1.0000								
2. 타당성	.4851**	1.0000							
3. 보상연계	.1921**	.2755**	1.0000						
4. 신뢰	.4549**	.4028**	.1055*	1.0000					
5. 역할갈등	-.3255**	-.3620**	-.0029	-.4811**	1.0000				
6. 역할모호성	-.3858**	-.3325**	-.1237*	-.4736**	.4581**	1.0000			
7. 감독근접성	.1173*	.0394	-.0235	.1810**	-.2203**	-.1339**	1.0000		
8. 통계폭	-.0694	-.0955	.0055	-.1612**	.1209*	.1016*	-.1525**	1.0000	
9. 수용도	.6809**	.5536**	.2091**	.5761**	-.4087**	-.4103**	.1229*	-.1028*	1.0000

* P<.01 ** P<.001

것으로 나타났다. 보다 구체적으로 어떤 인사고과의 특성변수가 피고과자의 고과결과의 수용도에 영향을 미치는지를 살펴본 결과, 인사고과과정에 대한 피고과자의 참여도와 평가정보의 타당성은 수용도를 설명하는데 유의미한 변수로 나타났지만, 보상과의 연계성은 유의미하지 않은 것으로 나타났다. 즉, 인사고과 참여와 평가정보타당성은 수용도를 설명하는 좋은 변수로 가설 1-1과 가설 1-2는 채택된 반면, 보상과의 연계성은 수용도를 설명하지 못하여 가설 1-3은 기각된 것으로 나타났다. 그러나 보상과의 연계성이 단독으로 수용도를 설명할 때는 그 설명력이 유의미하기 때문에 이후의 분석에서 제외시키지 않았다.

아울러 이것을 인구특성변수별로 더미(dummy) 변수를 사용하여 추가적으로 회귀분석을 해본 결과 성별, 연령, 학력, 지위 등에 있어서 전혀 차이를 보이지 않은 것으로 나타났다. 다만 근속의 경우 <표 7>과 같이 인사고과 특성변수와 근속년수간의 상호작용항중 인사고과참여변수에서만 상호작용효과가 유의미함을 알 수 있다. 즉, 근속년수가 많은 사람들이 인사고과에 대한 참여도 지각이 높을수록 수용도도 높은 것으로 나타났다.

4.5. 가설 2의 검증

가설 2는 피고과자의 조직상황에 대한 지각정도

<표 6> 고과결과의 수용도에 대한 인사고과 특성변수들의 다중회귀분석결과

변 수	회귀계수	표준오차	t값
인사고과참여	0.4431	0.02471	17.931***
평가정보타당성	0.2998	0.03293	9.104***
보상과의 연계성	0.0362	0.02445	1.481
상 수	1.0528		
R ² =0.5271			
F=255.943			
***P<.001			

<표 7> 근속을 더미변수로 한 고과결과의 수용에 대한 고과제도특성들의 회귀분석결과

변 수	회귀계수	표준오차	t 값
인사고과참여	0.3887	0.0364	10.667**
평가정보타당성	0.2812	0.0476	5.912**
보상연계성	0.0631	0.0353	1.788
근속년수(더미)	-0.3501	0.2612	-1.340
인사고과참여*근속년수	0.1003	0.0511	1.963*
평가정보타당성*근속년수	0.0603	0.0692	0.872
보상연계성*근속년수	-0.0681	0.0517	-1.317
상 수	1.2426		
F = 100.776			
R ² = 0.5278			
* p<.05 ** p<.001			

에 따라서 인사고과의 특성과 수용도간의 관계가 어떻게 달라지는가를 보고자 하는 것으로 조직상황 변수의 조절효과를 검출하기 위한 것이다. 이러한 조절효과를 검증하기 위하여 단계적 회귀분석을 실시하였다. 먼저 인사고과의 특성변수 1개와 조직상황변수 1개를 독립변수로 투입하여 R²값을 산출하고, 다음으로 앞의 다중회귀분석에 인사고과의 특성변수와 조직상황변수의 상호작용항을 추가하여 R²값을 산출한 후, R²값의 증가분이 유의미한가를 검증하였다.

단계적 회귀분석방법으로 조절효과를 검증하기 위해서는 인사고과제도의 특성변수×조직상황 변수의 수만큼의 검증이 필요하다. R²의 증가가 유의미한지를 검증하기 위하여는 다음의 공식을 적용하여 F통계량을 계산한 후 유의미 수준을 산출하였다 (Evans, 1985).

$$F(df_1, df_2) = \frac{(R_{new}^2 - R_{old}^2) / \text{증가된 변수}(df_1)}{(1 - R_{new}^2) / \text{새로운 단계의 방정식에서 잔차의 } df(df_2)}$$

〈표 8〉 고과결과의 수용도에 대한 인사고과의 특성과 조직상황의 회귀분석결과

변 수	R ²	상호작용항	R ² 증분
인사고과참여 고과자신뢰	0.5593	참여*신뢰	.0000
인사고과참여 통제폭	0.4627	참여*통제폭	.0088**
인사고과참여 감독근접성	0.4631	참여*근접성	.0050*
인사고과참여 역할갈등	0.5006	참여*갈등	.0020
인사고과참여 역할모호성	0.4872	참여*모호성	.0016
평가정보타당성 고과자신뢰	0.4589	타당성*신뢰	.0007
평가정보타당성 통제폭	0.3023	타당성*통제폭	.0022
평가정보타당성	0.3117	타당성*근접성	.0028

이러한 방법으로 조절효과를 검증한 다음, 조절효과가 검출된 조직상황변수들을 평균+1 표준편차 이상인 집단과 평균-1 표준편차 이하인 집단으로 구분하여, 두 개의 집단에 대해서 각기 단순회귀분석을 실시, 회귀계수(기울기)의 차이를 살펴보는 것으로 가설2를 검증하였다. 먼저 조직상황에 따라 인사고과의 특성이 피고과자의 고과결과의 수용에 미치는 영향은 차이가 있는지를 살펴보았는데, 그 결과는 〈표 8〉과 같다. 이 표에서 볼 수 있듯이 유의미한 상호작용효과는 4개가 검출되었는데, 즉 인사고과참여와 통제폭, 인사고과참여와 감독근접성, 보상과의 연계성과 고과자 신뢰, 그리고 보상과의 연계성과 역할갈등 등의 상호작용효과가 검출되었다.

다음으로 상호작용이 유의미한 방정식에 대하여 〈표 9〉와 같이 각각 조직상황변수의 하위집단과

〈표 8〉 계속

감독근접성			
평가정보타당성	0.3476	타당성*갈등	.0004
역할갈등			
평가정보타당성	0.3559	타당성*모호성	.0019
역할모호성			
보상과의 연계성	0.3679	보상*신뢰	.0059*
고과자신뢰			
보상과의 연계성	0.0591	보상*통제폭	.0000
통제폭			
보상과의 연계성	0.0648	보상*근접성	.0006
감독근접성			
보상과의 연계성	0.2077	보상*갈등	.0053*
역할갈등			
보상과의 연계성	0.1942	보상*모호성	.0032
역할모호성			

*p<.05 **p<.001

〈표 9〉 조직상황변수의 하위집단과 상위집단 빈도

변 수	하위집단	상위집단
고과자신뢰	110	128
통제폭	73	216
감독근접성	102	134
역할갈등	111	111
역할모호성	118	96

상위집단으로 나눈 후 두 집단 각각에 대하여 인사 고과의 특성변수를 독립변수로 고과결과의 수용도를 종속변수로 하여 회귀분석을 실시하였다. 그런 다음 두 집단에서 산출된 회귀계수(β)의 차이를 검증한 결과가 〈표 10〉에 제시되어 있는데, R^2 의 증가가 유의미했던 4개의 회귀방정식 모두에서 유의미한 차이가 나타났다. 따라서 가설 2는 기각되었다. 다만 가설 2-1, 가설 2-2 그리고 가설 2-3은 모두 부분적으로 지지될 뿐이다.

4.6. 토 의

지금까지 인사고과의 특성이 피고과자의 고과결과의 수용도에 미치는 영향과, 나아가 이들 간의 관련성이 조직의 상황적인 요인에 의하여 어떻게 달라지는가를 살펴보았다. 분석 결과 보상과의 연계성변수를 제외하고 고과결과의 수용도는 인사고과의 특성에 의해 영향을 받는 것으로 나타나 대부분 가설대로 입증되었다. 보상과의 연계성의 경우 우리나라에서는 인사고과가 주로 승진·승격, 호봉승급, 배치전환 등에 활용되어 왔고 상여금을 비롯한 보상에는 제대로 활용되지 않았기 때문(안희탁,

〈표 10〉 조직상황변수의 상하위집단간 수용도에 대한 회귀계수 차이검증

변 수	기 울 기	t값
보상과의 연계성		
고과자신뢰(저)	-0.040321	-3.36*
고과자신뢰(고)	0.194368	
인사고과참여		
통제폭(협)	0.719573	4.37**
통제폭(광)	0.452071	
인사고과참여		
감독근접성(저)	0.494463	-2.59*
감독근접성(고)	0.652183	
보상과의 연계성		
역할갈등(저)	0.280346	99.11**
역할갈등(고)	0.04003	

*P<.05 **P<.001

1994b)인 것으로 보여진다. 그리고 인사고과의 특성과 피고과자의 고과결과의 수용도와와의 관계에 조절변수로서 조직상황이 고려되었을 경우 가설은 전반적으로 기각되었다. 구체적으로 고과자에 대한 신뢰, 통제폭, 감독근접성, 그리고 역할갈등 등에 있어서 통계적으로 유의미하였다. 더욱이 통제폭과 감독근접성의 경우 조절효과의 방향마저 다르게 나타났다. 곧 기대와는 달리 통제폭이 좁고 감독근접성이 높을 때가 통제폭이 넓고 감독근접성이 낮을 때보다 참여가 수용도에 미치는 영향의 정도가 더 큰 것으로 나타났다.

그러면 상황변수중 역할모호성변수의 경우 통계적으로 조절효과가 검출되지 않은 이유와 통제폭과 감독근접성에 대한 조절효과의 경우 방향이 다르게 나타난 이유에 대해 보다 자세히 살펴보기로 하자.

첫째, 역할모호성변수에서 조절효과가 검출되지 않은 이유에 대해 다음과 같은 두 가지로 추론해 볼 수 있다. 하나는 선행연구의 대상이 서비스업 종인 은행조직이라는 점이다(Dobbins, et al., 1990). 이윤을 추구하는 기업이라는 점에서 보면

금융기관경영 또한 여타 기업경영과 크게 다를 바 없으나 유동성, 안전성 및 공공성이 특히 강조된다는 점에서 금융기관경영은 일반 기업경영과 다른 특성이 있다(손정식·강병호·허영빈, 1996; 이덕로, 1998). 반면에 본 연구대상 조직의 특성은 주로 제조업이었기 때문에 직종의 상이함에서 오는 역할모호성 변수에 대한 응답자들의 지각 변량(variance)이 다를 수도 있었을 것이다. 다른 하나는, 표본대상기업의 수가 비교적 적기 때문에 발생 가능성도 있다. 표본대상기업의 수가 적다면 변수간의 공변량을 불안정하게 만들어 변수간의 관련성을 의미 없게 만들 수 있기 때문이다.

둘째, 통제폭과 감독근접성에 대한 조절효과의 경우 실증분석 결과 기대와는 달리 통제폭이 좁을 수록, 그리고 감독근접성이 높을수록 조절효과가 큰 것으로 나타났다. 이러한 연구결과에 대해서는 여러 각도에서 원인을 추론해 볼 수 있다. 선행연구에서는 가설설정 의 근거를 필요한 정보의 불확실성이 클수록 인사고과를 통해 제공되는 정보의 가치가 높아 인사고과에 대한 만족도가 높다는 설명

에 근거를 두고 있다. 그러나 통제폭과 감독근접성의 기능이 정보의 불확실성 차원에서 해석되지 않고 응답자들이 감독자에 대한 자질이나 능력으로 인식하였을 경우, 결과의 해석은 달라질 수도 있다. 즉 통제폭이 좁다는 것은 감독자의 능력이나 자질이 뛰어나 현재 관리범위보다 넓어도 감독을 잘 할 수 있을 것이라고 인식할 수도 있기 때문이다.

또한 감독근접성에 대한 기능도 감독의 질에 대한 기능으로 추론할 수 있다면 통제폭과 같은 해석을 가능케 한다. 특히 피고과자들이 인사고과를 통하여 직무관련사항에 대한 유용한 피드백을 많이 받을수록 인사고과에 대한 만족이 높다는 연구결과(Landy, Barnes, and Murphy, 1978, pp. 751-757)와 피드백의 수용정도는 정보원의 신뢰도 및 공신력에 따라 달라진다는 연구결과도 상기의 해석을 가능케 한다. 즉 정보원의 공신력과 피드백의 양과 질은 인사고과의 수용에 영향을 미치는 것이라는 추측을 가능케 한다.

V. 결 론

5.1. 연구결과의 요약과 시사점

본 연구의 목적은 인사고과의 특성이 피고과자의 고과결과에 대한 수용에 미치는 영향을 파악하고, 나아가 이들간의 관련성이 조직상황에 따라 어떻게 달라지는가를 살펴본 후, 도출된 결과를 토대로 수용도를 높이기 위한 인사고과의 설계와 운영방안을 모색하는 데 있다. 본 연구의 목적을 달성하기 위하여 38개 제조업의 695명의 종업원들을 대상으로 인사고과의 특성이 피고과자의 고과결과에 대한

수용도에 미치는 영향을 파악하고, 나아가 이들 간의 관련성이 조직의 상황적인 요인에 의하여 어떻게 달라지는가를 탐색적으로 살펴보았다.

분석결과 인사고과제도의 특성에 따라서 피고과자의 고과결과에 대한 수용도는 대부분 영향을 받는 것으로 나타났다. 즉, 인사고과과정에 대한 피고과자의 참여도와 평가정보의 타당성이 높을수록 피고과자의 고과결과에 대한 수용도는 높게 나타났다. 그러나 인사고과제도의 특성과 피고과자의 고과결과에 대한 수용도와 관계에 조절변수로서 조직상황이 고려되었을 경우 가설과는 달리 전반적으로 볼 때 가설이 기각되었다. 구체적으로 인사고과제도의 특성에 대한 피고과자의 지각과 수용도와 관계에 조직상황변수가 투입되었을 경우, 다음과 같은 결과가 나왔다.

첫째, 조직상황변수로 고과자에 대한 신뢰가 투입되었을 때 인사고과제도의 특성변수 세 가지 중 평가정보의 타당성과 보상과의 연계성은 수용도에 미치는 영향력이 증가하였으나, 통계적으로 유의미한 것은 보상과의 연계성뿐이었다.

둘째, 조직상황 변수로 감독근접성과 통제폭이 고려되었을 때, 전자의 경우 참여, 평가정보의 타당성, 그리고 보상과의 연계성 세 가지 변수 모두 수용도에 미치는 영향력의 증가가 있었으나, 후자의 경우 참여와 평가정보의 타당성만이 수용에 미치는 영향력의 증가가 있었다. 그러나 통제폭과 참여, 그리고 감독근접성과 참여와의 상호작용에서만 통계적으로 유의미한 상호작용의 효과가 있었다. 더욱이 원래 기대했던 것과는 다르게 통제폭이 좁고 감독근접성이 높은 경우에 참여가 수용도에 미치는 영향의 정도가 더 큰 것으로 나타났다.

셋째, 조직상황변수로 역할갈등과 역할모호성 변수가 투입되었을 때 참여, 평가정보의 타당성 및

보상과의 연계성 모두에서 피고과자의 고과결과의 수용도에 미치는 영향력의 증가가 나타났으나, 통계적으로 유의미한 것은 역할갈등과 보상과의 연계성 뿐이었다.

이와 같이 조직상황중 신뢰, 통제폭, 감독근접성 및 역할갈등은 인사고과의 특성과 피고과자의 고과결과에 대한 수용도간의 관련성을 매우 의미 있게 조절하고 있음을 알 수 있다. 또한 역할모호성도 통계적으로 유의미한 수준은 아니었지만, R^2 값이 증가된 것으로 보아 피고과자의 지각에 따라서 영향을 줄 수 있는 가능성을 제시하고 있다.

이러한 분석결과를 토대로 피고과자의 고과결과에 대한 수용도를 높이기 위한 방안을 다음과 같이 제시하고자 한다.

첫째, 인사고과의 설계 및 운영과정에 피고과자의 참여를 증대시켜야 한다(박경규, 1997). 인사고과에 참여를 증대시키는 방법은 제도와 운영측면으로 구분해 볼 수 있는데, 제도적 측면에서의 참여는 자기평가제도, 고과면담제도, 목표관리제도(MBO), 그리고 고과결과가 잘못되었을 때 피고과자가 공식적으로 재평가나 정정을 요구하는 제도(rebutting system) 등의 구축을 통해 피고과자의 참여를 증대시킬 수 있다.

둘째, 평가정보의 타당성을 높이는 방안이 강구되어야 한다. 즉, 피고과자의 절차적 정당성에 대한 지각을 높여야 한다. 인사고과에 대한 불공정성과 불만족은 왜 이런 결과가 나오게 되었는지, 어떤 기준과 절차를 거쳤는지를 피고과자가 유추해 보기 때문이다(Mcfarlin and Sweeney, 1992). 따라서 평가정보의 타당성을 확보하기 위한 방안으로 다음과 같은 것을 생각해 볼 수 있다. ① 고과자가 인사고과를 얼마나 공정하게, 그리고 제대로 운영하고 있는지를 평가하는 고과자평가제도의 운

영이 필요하다. ② 고과기준은 고과자의 임의적인 평가가 어렵고 객관성 확보가 용이하며, 피고과자가 노력하면 목표달성이 가능한 사항으로 사용한다. ③ 업적고과시 개인의 노력에 의해 달성된 성과인지? 아니면 시장경기 등의 외부환경요인으로 달성된 결과인지를 구분하여 평가하도록 하여야 한다. ④ 평상시 피고과자의 행동특성과 성과를 기록·유지하는 '성과평정일지'를 고과자가 유지·관리함으로써 특정시점의 부분적인 행동이나 성과만 보고 전체를 평가하는 오류를 방지할 수 있다.

셋째, 보상과의 연계성을 강화해야 한다. 왜냐하면 보상과의 연계성이 강하면 강할수록 피고과자의 고과결과의 수용도가 증대되기 때문이다. 이의 구체적 방안은 인사고과 결과를 어떠한 보상의 결정에 연결시켜야 하는가 하는 내용적인 측면과 어떠한 절차와 방법을 사용하여 시행하는가 하는 방법적 측면으로 구분하여 볼 수 있다. 내용적 측면은 구체적으로 고과결과를 피고과자의 ① 임금 ② 승진·승급 ③ 교육 훈련 ④ 배치전환 등 조직에서 개인의 인사상 처우나 육성에 연결시키는 방법이 있다. 방법적 측면은 개인의 인사상 의사결정에 인사고과를 어느 정도나 반영할 지를 결정하는 단계로써 ① 전적으로 고과결과에 의존하는 방법 ② 고과결과를 위에서 언급한 인사상의 처우나 육성의 자격기준이나 타 기준과 일정 비율로 혼합하여 결정하는 방법이 있을 수 있다.

넷째, 고과자에 대한 신뢰를 구축하는 방안이 논의되어야 한다. 그 구체적인 방안으로 ① 부하에 대한 시의적절한 도움 제공 ② 업무수행능력의 구비 ③ 행동의 일관성 ④ 비밀을 원하는 부하에 대한 철저한 비밀보장 ⑤ 부하에 대한 정직한 대우 ⑥ 부하의 체면 유지 ⑦ 부하에 대한 공정한 대우 ⑧ 부하에 대한 철저한 약속 이행 ⑨ 부하의 애기

경청 등 9가지 행동요령이 필요하다(Deluga, 1994). 따라서 고과자 훈련 프로그램에 신뢰구축에 관한 내용을 삽입할 필요가 있다. 왜냐하면 고과자에 대하여 사전에 형성된 신뢰는 인사고과의 성공적 정착에 중요한 요인이 되기 때문이다(Scott, 1980).

다섯째, 고과결과에 대한 수용도를 높이기 위해서는 인사고과 제도의 설계와 운영시 피고과자가 처해 있는 조직의 상황적 요건을 고려해야 한다. 즉, 본 연구에서 사용된 통제폭이나 감독근접성 등에 관한 조직상황을 고려하여 조직상황과 인사고과의 특성변수간의 적합도를 유지할 수 있도록 설계·운영되어야 한다.

끝으로 쌍방향적인 커뮤니케이션을 필요로 한다. 인사고과가 1년에 한두 차례 단지 평가표를 완성하는 요식절차로 간주되어서는 안 된다. 그와는 반대로 그것은 하나의 계속적인 과정이다. 따라서 평가와 관련하여 상사와 부하간에 주기적으로 활발한 커뮤니케이션이 이루어 질 때 피고과자의 수용도를 보다 증대시킬 수 있다(Ivancevich, 1998).

5.2. 연구의 한계 및 향후의 연구방향

끝으로 본 연구가 갖는 연구방법론의 문제점을 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 본 연구에서 사용된 변수는 개인들의 지각적 수준으로 정의되었으며, 피고과자인 응답자의 설문응답으로부터 자료를 수집하는 방법을 사용하였다. 그 결과 수집된 자료가 단일 정보원에 국한된 경우, 변수들간의 관계는 동일방법으로 측정됨으로 인하여 발생하는 오류 때문에 잘못된 변수간의 관계가 도출될 수도 있었을 것이다(Dobbins, et al, 1990).

둘째, 피고과자의 인사고과에 대한 공정성과 정확성 그리고 만족도는 최근에 피드백받은 인사고과의 등급·점수와 관련이 있다. 즉, 피고과자는 높은 등급의 인사고과점수를 받았을 때 인사고과에 대한 만족도가 더욱 높은 것으로 나타나고 있다. 그러나 본 연구에서는 이러한 인사고과점수에 대한 효과가 통제되지 않은 채 연구가 진행되었다.

셋째, 본 연구는 조절효과의 근본을 이루는 특정한 과정들을 측정하지 않았다. 예를 들면, 인사고과의 특성변수와 조직상황변수간의 다양한 조합에 의하여 증가되거나 감소되는 불확실성의 정도가 제대로 측정되지 않았다.

이상과 같은 연구의 한계나 문제점을 극복하고 보다 의미 있는 연구를 위하여 다음과 같이 향후의 연구방향이나 과제를 제안하고자 한다.

첫째, 연구결과의 일반화를 도모하기 위해서는 자료수집의 정보원을 보다 다양화하여야 하며, 본 연구에서 사용한 설문지방법이외의 실험이나 준실험과 같은(Taylor, Tray, Renard, Harrison, Carrol, 1995) 자료수집방법을 병행하는 복수방법론을 통하여 신뢰성과 타당성이 높은 연구결과를 기대할 수 있을 것이다.

둘째, 본 연구는 인사고과의 수용도에 관한 변수들간의 상관관계를 규명하는 차원에 머물렀으므로, 향후의 연구에서는 인과관계에 관한 연구가 있어야 할 것이다. 이를 위해서는 사회현상을 일정한 시간 간격을 두고 그 변화를 깊이있게 통찰하는(Emory & Cooper, 1991) 종단적 연구가 필요하다.

셋째, 종속변수를 피고과자의 고과결과에 대한 수용도로 보았으나 이러한 수용도가 궁극적으로 직무만족이나 직무성과와 어떤 관련성을 가지는가에 대하여 인과적 연구가 추가적으로 수행될 필요가 있다.

마지막으로 인사고과제도의 특성과 인사고과 수

용도간의 관계에 영향을 미칠 수 있는 조직상황변수에 대한 추가적인 탐색이 필요하다.

참 고 문 헌

<국내 문헌>

- 고홍화 · 김승항 (1992), **SPSS/PC+를 이용한 자료처리방법**, 도서출판 성원사.
- 김충련 (1993), **SAS라는 통계상자 - 통계분석 및 시장조사기법을 중심으로**, 데이터리서치.
- 대한상공회의소 (1996), **지식정보화시대의 인적자원관리**, 34-71.
- 박경규(1997), **신인사관리 : 노동과 자본의 통합이론**, 홍문사, 286.
- 박호환 · 박종영 (1998), “인사고과제도의 특성과 공정성지각간의 관계,” **산업관계연구**, 제8권, 299-321.
- 손정식 · 강병호 · 허영빈 (1996), **금융기관경영론**, 박영사, 6-8.
- 안희탁 (1994a), **인사고과에 대한 근로자의식구조**, 한국경영자총협회, 노동경제연구원, 17.
- 안희탁 (1994b), **한국기업의 인사고과 실태**, 한국경영자총협회, 노동경제연구원, 19.
- 오택섭 (1994), **사회과학데이터 분석법**, 도서출판 나남.
- 이광순 (1998), “고과자와 피고과자 사이의 인그룹 또는 아웃그룹 관계 및 호감이 인사고과에 미치는 영향,” **인사·조직연구**, 제6권 제1호, 69-91.
- 이광희 (1995), **평정목적, 평정자 훈련 및 양식이 인사고과의 정확성에 미치는 영향에 관한 연구**, 박사학위논문, 성균관대학교, 8-31.
- 이덕로, “국내은행의 경영혁신에 관한 실증적 연구,” **생산성논집**, 한국생산성학회, 제12권 제2호, 1998. 2, 254.
- 이무신 외 (1997), “국내기업의 인사고과시스템 개선에 관한 연구 - K기업의 사례를 중심으로 -,” **인사관리연구**, 제21집 제1권, 1997. 12, 2.

- 이순목 (1990), **공변량구조분석**, 성원사, 98-101.
- 이재창 (1994), **상사 부하의 교환관계가 상호평가에 미치는 영향 - 교환이론적 리더십을 중심으로**, 박사학위논문, 연세대학교.
- 이학중 (1995), **인적자원관리 - 현대인사관리 이론과 사례연구** -, 제3판, 세경사, 300-337.
- 이한점 (1994), **인간관계와 조직행동 : 인간행동론**, 형설출판사, 586-591.
- 정범구 (1994) “조직공정성과 조직유효성: 분배공정성과 절차공정성의 상호작용효과,” **인사관리연구**, 제18집, 469-497.
- 정범구 (1997. 3. 29) “평가시스템에 있어서 분배공정성, 절차공정성, 신뢰성의 상호작용효과,” **발표논문집**, 한국인사조직학회, 75-109.
- 정종진 · 이덕로 (1998), **인적자원관리**, 제2판, 법문사, 95-96.
- 제임스 쿡즈, 베리 포스너 저, 강의향의 역 (1994), **마지막 경영혁명 크레더빌리티**, 다은 도서출판, 29-134.
- 조선일보 편집부 (1997. 3. 4.), “국내연봉제 도입현황,” **조선일보**.
- 채서일 (1990), **사회과학조사방법론**, 법문사, 574-575.
- 최종태 (1991), **현대인사관리론**, 박영사, 97-110.
- 홍두승 (1987), **사회조사분석**, 다산출판사, 212-213.

<외국 문헌>

- Anthony, W. P., P. L. Perrewe, and K. M. Kacmar (1999), *Human Resources Management: A Strategic Approach*, 3rd ed., Fort Worth: The Dryden Press, 365.
- Baldwin, T. T. and R. J. Magjuka (1991), “The Perils of Participation : Effects of Choice of Training on Trainee Motivation and Learning,” *Personnel Psychology*, 44, 51-65.
- Banks, C. G. & K. R. Murphy (1985), “Toward Narrowing the Research-Practice Gap in Performance Appraisal,” *Personnel Psychology*, 38, 335.
- Barber, B. (1983), *The Logic and Limits of Trust*, New

- Jersey, Rutgers University Press.
- Burke, R. J. and D. S. Wilcox (1969), "Effects of Different Patterns and Degrees of Openness in Superior-Subordinate Communication on Subordinate Job Satisfaction," *Academy of Management Journal*, 319-320.
- Campbell, D. J., K. M. Campbell & H. B. Chia (1998), "Merit Pay, Performance Appraisal, and Individual Motivation: An Analysis Alternative," *Human Resources Management*, 37, 2, 133.
- Chang, L. (September 1994), "A Psychometric Evaluation of 4-Point and 6-Point Likert-Type Scales in Relation to Reliability and Validity," *Applied Psychological Measurement*, 18, 3, 205-215.
- Cleveland, J. M., K. R. Murphy and R. E. Williams (1989), "Multiple Uses of Performance Appraisal: Prevalence and Correlates," *Journal of Applied Psychology*, 74, 130-135.
- Chatterjee, S. and M. Yilmaz (1992), "A Review of Regression Diagnostics for Behavioral Research," *Applied Psychological Measurement*, 16, 3, 209-227.
- Daley, D. M. (1991), "Management Practices and the Uninvolved Manager: The Effect of Supervisory Attitudes on Perceptions of Organizational Trust and Change Orientation," *Public Personnel Management*, 20, 1, 101-113.
- Davis, J. H. (1993, 8), "The Performance Appraisal Dilemma," *ACA Journal*, 63-69.
- Deluga, R. J. (1994), "Supervisor Trust Building, Leader-Member Exchange and Organizational Citizenship Behavior," *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 7, 315-326.
- Dipboye, R. L. and R. D. Pontbriand (1981), "Short Notes, Correlates of Employee Reactions to Performance Appraisals and Appraisal Systems," *Journal of Applied Psychology*, 66, 2, 248-251.
- Dipboye, R. L. (1985), "Some Neglected Variables in Research on Discrimination in Appraisals," *Academy of Management Review*, 10, 1, 116-127.
- Dobbins, G. H., R. L. Cardy, J. Stephanie and S. J. Platz-Vieno, (1990), "A Contingency Approach to Appraisal Satisfaction : An Initial Investigation of the Joint Effects of Organizational Variables and Appraisal Characteristics," *Journal of Management*, 16, 3, 619-632.
- Dorfman, P. W., W. G. Stephan and J. Loveland (1986), "Performance Appraisal Behaviors : Supervisor Perceptions and Subordinate Reactions," *Personnel Psychology*, 39, 579-597.
- Driscoll, J. W. (1978), "Trust and Participation in Organizational Decision Making as Predictors of Satisfaction," *Academy of Management Journal*, 21, 1, 44-56.
- Emory, C. W. & D.R. Cooper (1991), *Business Research Methods*, 4th ed, Homewood, IL., Richard D. Irwin, Inc., 141.
- Evans, M. G. (1985), "A Monte Carlo Study of The Effects of Correlated Method Variance in Moderated Multiple Regression Analysis." *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 36, 306.
- Fulk, J., A. P. Brief and S. H. Barr (1985), "Trust in Supervisor and Perceived Fairness and Accuracy of Performance Evaluations," *Journal of Business Review*, 13, 301-313.
- George, J. M. & G. R. Jones (1998), *Understanding and Managing Organizational Behavior*, Mass., Addison-Wesley Co., 202-204.
- Giles, W. F. and K. W. Mossholder (1990), "Employee Reactions to Contextual and Session Components of Performance Appraisal," *Journal of Applied Psychology*, 75, 4, 371-377.
- Greenberg, J. (1986), "Determinants of Perceived Fairness of Performance Evaluation," *Journal of*

- Applied Psychology*, 71, 2, 340-342.
- _____(1987), "A Taxonomy of Organizational Justice Theories," *Academy of Management Review*, 12, 1, 9-22.
- Greller, M. M. (1975), "Subordinate Participation and Reaction to the Appraisal Interview," *Journal of Applied Psychology*, 60, 5, 544-549.
- Hair, J. F. Jr., R. E. Anderson, R. M. Tatham and B. J. Grabrowsky (1979), *Multivariate Data Analysis*, Oklahoma, Petroleum Publishing Company, 219.
- Ilgel, D. R. and J. M. Feldman (1983), "Performance Appraisal : A Process Focus," *Research in Organizational Behavior*, 5, 141-197.
- Ivancevich, J. M. (1998), *Human Resources Management*, 7th ed., New York, McGraw-Hill Book Co., 289.
- Kane, J. S. and E. E. Lawler III (1979), "Performance Appraisal Effectiveness: Its Assessment and Determinants," *Research in Organizational Behavior*, 1, 425-478.
- Keeley, M. (1978), "A Contingency Framework for Performance Evaluation," *Academy of Management Review*, 428-438.
- Kim, W. C. and R. A. Mauborne (1993), "Procedural Justice, Attitudes, and Subsidiary Top Management Compliance with Multinational's Corporate Strategic Decisions," *Academy of Management Journal*, 36, 502-526.
- Landy, F. J., J. L. Barnes and K. R. Murphy (1978), "Correlates of Perceived Fairness and Accuracy of Performance Evaluation," *Journal of Applied Psychology*, 63, 751-754.
- Landy, F. J., J. L. Barnes-Farrell and J. N. Cleveland, (1980), "Perceived Fairness and Accuracy of Performance Evaluation: A Follow-Up," *Journal of Applied Psychology*, 65, 3, 355-356.
- Lind, E. A., C. T., Kulik M, Ambrose and M. A. Maria, V. D. Park (June 1993), "Individual and Corporate Dispute Resolution: Using Procedural Fairness as a Decision Heuristic," *Administrative Science Quarterly*, 38, 224-251.
- Locher, A. H. & S. T. Kenneth (September 1988), "Appraisal Trend," *Personnel Journal*, 67, 9-10.
- Lyons, T. F. & T. J. Callahan (1996), "A Third Role in Performance Appraisal: A Suggestion from the Medical Care Quality Appraisal Systems," *Public Personnel Management*, 1996, 25, 2, 133-140.
- McFarlin, D. B. and P. D. Sweeney (1992), "Distributive and Procedural Justices Predictors of Satisfaction with Personal and Organizational Outcomes," *Academy of Management Journal*, 35, 3, 626-637.
- Murphy, K. R. (1991), "Criterion Issues in Performance Appraisal Research: Behavioral Accuracy Versus Classification Accuracy," *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 50, 45-50.
- Nathan, B. R., A. M. Mohrman Jr. and J. Milliman (1991), "Interpersonal Relations as Context for the Effects of Appraisal Interviews on Performance and Satisfaction: A Longitudinal Study," *Academy of Management Journal*, 34, 2, 352-369.
- Rizzo, J. R., R. J. House and S. I. Lirtzman (1970), "Role Conflict and Ambiguity in Complex Organizations," *Administrative Science Quarterly*, 2, 150-163.
- Roberts, G. E. (Winter 1994), "Maximizing Performance Appraisal System Acceptance Perspectives from Municipal Government Personnel Administrators," *Public Personnel Management*, 23, 4, 525-549.
- _____(1992), "Linkages between Performance Appraisal System Effectiveness and Rater and Ratee Acceptance," *Review of Public Personnel Administration*, 12, 30, 19-41.

- Robbins, S. P. (1998), *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, and Applications*, 4th ed., Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall, Inc.
- Sabatelli, R. M., R. Buck and A. Dreyer (1983), "Locus of Control, Interpersonal Trust and Nonverbal Communication Accuracy," *Journal of Personality and Social Psychology*, 44, 2, 399-409.
- Sanders, L. W. (1993), *The Impacts of Performance Appraisal Interviews on Organizational Trust and Motivation for Learning*, Ph. D. Dissertation, The University of Texas at Austin.
- Schuler, R. S. (1998), *Managing Human Resources*, 6th ed., Cincinnati, Ohio, South-Western Publishing Co., 418-441.
- Scott, K. D. and B. Cook (1983), "The Relationship between Employee Age and Interpersonal Trust within an Organizational Context," *Review of Business & Economic Research*, 71-82.
- _____ (1980), "The Causal Relationship Between Trust and the Assessed Value of Management by Objectives," *Journal of Management*, 3, 2, 157-175.
- Shrauger, J. S. (1975), "Responses to Evaluation as a Function of Initial Self-Perceptions," *Psychological Bulletin*, 82, 4, 581-596.
- Steel, B.S. (1985), "Participative Performance Appraisal in Washington : An Assessment of Post Implementation Receptivity," *Public Personnel Management*, 14, 2, 153-171.
- Taylor, M. S., K. B., Tray M. K., Renard J. K. Harrison, J. K. and S. J. Carrol (1995), "Due Process in Performance Appraisal: A Quasi-experiment in Procedural Justice," *Administrative Science Quarterly*, 40, 495-523.
- Van de Ven, A. (1983), "Book Reviews : In Search of Excellence", *Administrative Science Quarterly*, 28, 621-624.
- Wexley, K., J. P. Singh and G. A. Yukl (1973), "Subordinate+ Personality as a Moderator of the Effects of Participation in Three Types of Appraisal Interviews," *Journal of Applied Psychology*, 58, 54-59.

The Impact of Performance Appraisal Characteristics on Ratee's Acceptance of Performance Appraisal Result - the Emphasis on the Moderating Effect of Situational Variables -

Deog Ro Lee* · Han Je Kim**

Abstract

This research emphasizes on the two relationships regarding performance appraisal. The first object is to investigate the relationship between an independent variable of the performance appraisal characteristics and dependent variable of the ratees' acceptance of performance appraisal result. The other object is to measure the moderating effect of situational variables on the relationship between the independent variable and the dependent variable.

To accomplish this research objective, 695 employees from 38 manufacturing firms were randomly selected and surveyed with questionnaire method. The results of the study are summarized as follows:

The analysis of the first subject indicated that the performance appraisal characteristic variables of employee participation and information validity and the relevance to compensation were positively related to the ratee's acceptance of performance appraisal result. However, the relevance to compensation variable had no direct relationship to the ratees' performance appraisal acceptance. And the analysis of the second subject on the moderating effect indicated that the performance appraisal characteristics of information validity and relevance to compensation were more positively related to appraisal acceptance when raters had a large span of control, were not closely monitored and ratee had much trust in the rater.

Key Words : Performance Appraisal

* Associate Professor, Department of Business Administration, Seowon University

** Instructor, Department of Business Administration, Cheongju University.