

# 인사평가에 대한 근로자 수용성

## - 대형 항공사 사례 -

류 성 민\*

### I. 머리말

인적자원관리에 있어서 모든 기능들이 중요하지만 그 중에서도 인적자원관리의 기본적인 목적이 근로자에 대한 동기부여를 통한 생산성 향상이라는 점을 고려할 때, 가장 중요한 기능은 평가와 보상이라고 할 수 있다. 특히, 기업들은 근로자들을 통한 경쟁우위를 추구하기 위해 근로자들의 행위와 결과를 관리하는 것이 필요한데, 이러한 역할을 인사평가(performance appraisal)가 한다는 점에서 인사평가는 매우 중요한 인적자원관리 기능이 된다. 선행연구에 따르면 평가가 효과적으로 이루어지기 위해서는 평가제도가 다음의 다섯 가지 기준을 충족해야 한다고 제시되고 있다(Noe et al., 2013). 첫째, 전략과의 합치성(fit with strategy)이 있어야 한다. 둘째, 타당성(업무관련성)이 있어야 한다. 셋째, 신뢰도(reliability)가 있어야 한다. 넷째, 수용성(acceptability)이 있어야 한다. 다섯째, 구체적인 피드백(feedback)이 있어야 한다.

이러한 다섯 가지 기준 모두가 인사평가시스템의 효과적인 실행에 중요하지만, 특히 평가에 대한 수용성은 그 중에서도 가장 중요한 기준으로 제시되고 있다(이석환·조주연, 2010; Hedge & Teachout, 2000; Roberts, 1994; Roberts & Pavlak, 1996). 이렇게 효과적인 인사평가의 실행에 중요한 수용성이지만, 경영학분야에서는 최근까지 많은 연구가 진행되지는 않았다. Roberts (1994)는 기존 인사평가분야 선행연구들의 심각한 문제점 중 하나는 인사평가시스템 수용성에 대한 관심부족이라고 제시하였고, Keeping & Levy(2000)도 기존의 인사평가 연구에서 부족했던 점 중 하나로 평가수용성의 결정요인 연구라고 제시하였다. 강영철(2008)도 성과관리의 제도적인 측면에 대한 연구들은 상대적으로 늘어나고 있으나, 성과관리제도의 수용성 및 이러한 수용성에 영향을 주는 요인에 대한 연구는 최근에서야 나타나고 있다고 제시하고 있다. 특히 최근에서야 활발하게 이루어지고 있는 평가수용성에 대한 연구들도 대부분 행정조직 혹은 공공조직과

\* 경기대학교 경영학과 교수(ryu@kyonggi.ac.kr).

관련한 연구이며, 민간기업 구성원의 평가수용성에 대한 연구는 상당히 부족한 상황이다.

이번 연구에서는 이러한 평가수용성에 대한 연구의 필요성에 따라 인사평가제도에 대한 근로자의 수용성에 초점을 두고, 기업의 인사평가제도에 대한 근로자의 수용성에 영향을 미치는 선행요인을 도출하고, 평가수용성이 근로자의 태도에 어떤 효과를 미치는지 살펴보고자 한다.

## II. 인사평가제도 수용성

### 1. 인사평가제도 수용성의 개념 및 중요성

일반적인 용어로서 수용성(acceptability)이란 다른 것으로부터 사물을 받아들이는 능력으로, 제도나 정책에 관한 수용성의 정의는 외형적인 행동변화뿐만 아니라 내면적 가치체계와 태도가 변화된 상태를 말한다(최형섭 등, 2009). 학자마다 다소 다양하게 정의한다 하더라도 ‘무언가를 자발적으로 받아들이는 것’이라는 범위 내에서 유사하게 정의되고 있음이 발견된다(이석환·조주연, 2010). 본 연구에서 초점을 둔 평가수용성이란 성과측정 결과를 사용하는 사람들이 이를 받아들이는 정도를 의미한다고 할 수 있다(Noe et al., 2013).

기존 성과관리 혹은 평가제도 관련 연구 분야에서는 성과관리의 제도적인 측면에 대한 연구들이 늘어나 성과관리제도에 대한 이해와 관심이 꾸준히 늘어감에도 불구하고, 상대적으로 성과관리제도의 도입에 있어서 조직 차원에서의 반감이나 근로자들의 수용성에서의 문제점이 여전히 나타나고 있다(강영철, 2008). 즉 성공적으로 인사평가를 실행하는 것은 인적자원관리에 있어서 가장 도전적인 과제이다(Gabris & Ihrke, 2000). 효과적으로 인사평가를 실행하는 데 있어서 가장 중요한 요인으로 최근 들어 제시되고 있는 개념이 바로 수용성이다. Roberts & Pavlak(1996)은 인사전문가들은 인사평가절차의 성공에서 근로자 수용성의 중요성에 대하여 이해하고 있다고 제시했는데, 설문응답자 중 89%가 인사평가절차에 대한 근로자의 수용성이 매우 중요하다고 제시하였다. 인사평가시스템은 구성원들 본인의 승진, 성과급과 직접적인 연관이 있기 때문에 평가제도에 대한 수용성은 구성원 개인들에게도 중요한 이슈가 된다(이석환·조주연, 2010). 선행연구에서는 기대이론을 적용하여 평가 수용성의 결핍이 근로자의 지각 및 태도에 부정적인 영향을 미치고, 반대로 수용성이 높으면 큰 긍정적인 결과를 가져온다고 제시하고 있다(Roberts, 1994). 즉 평가수용성의 향상은 고과시스템 만족, 동기부여, 생산성과 같은 결과변수에 있어서 중요한 영향요인이 되며(Cawley et al., 1998; Roberts & Reed, 1996), 만일 근로자들이 평가시스템을 수용하지 않는다면, 평가시스템은 제도설계와는 별개로 비효과

적으로 작동하게 된다. 따라서 효과적인 인사평가제도가 되려면 평가제도에 관한 긍정적인 수용성을 바탕으로 평가결과의 활용 및 성과관리제도의 개선이 지속적으로 연결되어야 하고, 성과 및 결과에 대한 조직구성원들의 수용성 정도는 인사평가제도의 유용성과 장기적인 제도화에 중요한 역할을 하게 되어야 한다.

이렇게 효과적인 인사평가의 실행에 중요한 수용성이지만, 최근까지 많은 연구가 되지는 않았다. Roberts(1994)는 기존 인사평가분야 선행연구들의 심각한 문제점 중 하나는 인사평가시스템 수용성에 대한 관심부족이라고 제시하였고, Keeping & Levy(2000)도 기존의 인사평가 연구에서 부족했던 점 중 하나로 평가수용성의 결정요인 연구라고 제시하였다. 또한 최근에서야 활발하게 이루어지고 있는 평가수용성에 대한 연구들도 대부분 행정조직 혹은 공공조직과 관련한 연구이며, 민간기업 구성원의 평가수용성에 대한 연구는 아직까지 상당히 부족한 상황이다. 특히, 우리나라 민간영역의 평가수용성에 대한 연구는 아직 초기라고 볼 수 있다.

## 2. 인사평가제도 수용성에 대한 선행연구 고찰

인사평가제도 수용성에 대한 연구는 인사평가제도의 수용성 인식에 영향을 미치는 선행요인을 도출하는 데 초점을 두고 진행되었는데, 우리나라에서는 주로 행정조직이나 공공조직을 대상으로 이루어졌다. 경영학 및 심리학 분야에서는 인사평가제도에 대한 구성원의 태도 중 공정성에 대한 연구가 주로 이루어져 왔으나 수용성에 대한 연구는 제한적으로만 이루어져 왔다.

먼저 행정조직 및 공공조직을 대상으로 한 외국문헌을 살펴보면 1990년대 중반부터 연구가 시작되었고, 주요 연구로는 Roberts(1994), Roberts & Reed(1996), Gabris & Ihrke(2000)의 연구 등이 있다. 우리나라에서는 2000년대 중반 이후 행정학 분야에서 관련 연구가 활발하게 진행되고 있으며, 관련한 주요한 선행연구로는 강황선·권용수(2004), 이석환(2006), 김한창·황성원(2008), 이석환·조주연(2010), 임현준·김성중(2011), 류성민(2013) 등이 있다.

이러한 행정조직/공공조직에서 평가수용성의 선행요인들에 대한 연구들을 정리해 보면, 성과관리 제도 및 평가제도의 수용성에 영향을 미치는 요인으로 공통적으로 제시되고 있는 것은 평가에 대한 공감 및 이해정도, 공정성 인식, 평가방법의 타당성, 평가지표의 타당성 및 업무관련성, 평가과정에서 피평가자의 참여수준, 보상(인센티브)과의 적절한 연계성, 조직문화, 성과의 유용성 등으로 나타났다. 특히, 제도적인 요인보다는 피평가자의 다양한 인식에 대하여 주목하고 있다. 이러한 요인들은 민간기업 조직구성원들의 수용성에도 중요한 영향을 미칠 것으로 예상할 수 있다.

경영학/심리학 분야에서는 인사평가에 대한 개인수준 연구로 공정성에 대한 연구가 오래 전부터 이루어져 온 반면 평가수용성에 대한 연구는 활발하게 이루어지지 않았으며, 특히 국내

에서는 상당히 제한적으로만 이루어져 왔다.

먼저 외국문헌을 살펴보면, 고전연구로는 Lawler(1967), Dipboye & Pontbriand(1981), Dorfman et al.(1986) 등이 있고, 최근 연구로는 Giles & Mossholder(1990), Korsgaard & Roberson(1995), Cawley et al.(1998), Keeping & Levy(2000), Levy & Williams(2004), Jawahar(2007), Sudin(2011), Culbertson et al.(2013) 등이 있다. 국내연구는 외국문헌에 비해서 상대적으로 적은 숫자만 이루어졌으며 2000년대 들어서야 연구가 시작되었는데, 대표적인 연구로는 이덕로·김한제(2000), 김정진·박경규(2008), 최형섭 등(2009), 서인덕·이상길(2011) 등이 있다.

이러한 경영학/심리학 분야에서 평가수용성의 영향요인들에 대한 선행연구들을 정리해 보면, 성과관리제도 및 평가제도의 수용성에 영향을 미치는 공통적 요인으로 제시되고 있는 것은 평가의 타당성 및 신뢰성, 공정성, 보상(인센티브)과의 적절한 연계성 등으로 나타났다. 이러한 요인들은 앞서 행정학 분야의 공공조직 연구에서도 도출되었던 요인들과 유사한 것으로서 제도적인 요인보다는 피평가자의 다양한 인식에 초점을 맞추고 있다.

한편 평가수용성에 대한 다른 연구흐름은 평가수용성 혹은 평가에 대한 반응이나 만족도가 구성원의 태도 및 성과에 어떤 영향을 미치는가에 대한 연구들이다. 행정학 분야와 경영학/심리학 분야를 막론하고 평가수용성의 선행요인에 대한 연구보다 상대적으로 적은 연구가 진행되었다. 선행연구들에서는 보다 다양한 결과요인에 대한 연구가 필요하다고 제시되고 있다. 대표적인 연구들로는 외국문헌으로는 Cawley et al.(1998), Mayer & Davis(1999) 등이 있고, 국내 문헌으로는 김정진·박경규(2008), 박성민·김민영(2013) 등의 연구가 있다. 이러한 선행연구들을 정리해 보면 인사평가에 대한 수용성이 높을수록 구성원의 신뢰가 높아지고, 책임의식이 향상되며, 다양한 긍정적인 태도가 높아져서, 궁극적으로 조직성과 향상에 공헌하는 행동을 할 것으로 예상할 수 있다.

### Ⅲ. 연구과제 및 연구방법

본 연구에서는 인사평가에 대한 근로자의 수용성에 초점을 두고, 근로자의 평가수용성에 영향을 미치는 선행요인과 평가수용성의 결과요인에 대한 효과를 살펴보려는 목표를 지니고 있다. 인사평가 수용성의 선행요인으로 기존 선행연구에서 제시되고 있는 변수들은 주로 피평가자의 심리적 요인들로서, 특히 평가의 정확성과 유용성, 평가의 공정성 등이 많은 연구에서 제시되고 있다. 본 연구에서는 이상의 변수들과 더불어 조직문화, 개인적합성 등을 인사평가 수용성의 선행요인으로 설정하여 연구를 진행하였다.

## 1. 연구과제

### 가. 인사평가 정확성 및 인사평가 유용성과 인사평가 수용성

한태영(2010)은 인사평가 정확성(accuracy) 인식이란 피평가자가 인사평가제도의 정확성에 대하여 주관적으로 느끼는 지각이라고 제시하였고, 서인덕·이상길(2011)은 인사평가 정확성이란 평가오류를 줄이고 정확한 측정을 할 수 있는 평가도구를 개발하는 것이라고 제시하였다. 즉 평가정확성은 인사평가의 정확성에 대한 근로자의 지각으로 정의할 수 있다(Selvarajan & Cloninger, 2012). 한편, 지각된 유용성(perceived utility/helpfulness)이란 특정한 시스템을 이용하는 것이 개인의 직무성과를 향상시킬 것이라고 개인이 믿는 정도이다(김한창·황성원, 2008). 이를 적용한 인사평가의 유용성이란 피평가자가 인사평가제도와 평가자의 행동 등이 피평가자에게 도움이 된다고 인식하는 정도라고 정의할 수 있다(한태영, 2010). 본 연구에서는 이러한 인사평가의 정확성 인식 및 유용성 인식이 인사평가 수용성과 어떤 관계인지 살펴보기로 한다.

연구과제 1. 인사평가의 정확성과 유용성은 인사평가 수용성과 어떤 관계인가?

### 나. 인사평가 공정성과 인사평가 수용성

인사평가에 대한 개인수준 연구에서 핵심영역은 공정성 지각에 대한 연구였다. 특히 조직공정성 중 인사평가와 관련해서는 절차공정성 및 분배공정성에 초점을 둔 연구들이 진행되었다. 분배공정성은 자원이나 성과분배에서의 공정성을 의미하고, 절차공정성은 성과물을 결정하고 할당을 결정하는 데 있어 사용되는 절차의 공정성과 관련되는 것이다(Korsgaard & Roberson, 1995). Keeping & Levy(2000)는 공극적인 인사평가시스템은 공정성에 민감한 시스템이라고 제시하였다. 조직공정성은 인사평가시스템 같은 인사관리 측면뿐만 아니라 많은 조직의사결정에 대한 근로자의 수용도 및 긍정적인 반응을 촉진하게 된다(Sudin, 2011). 본 연구에서는 이러한 인사평가의 두 가지 공정성 인식이 인사평가 수용성과 어떤 관계인지 살펴보기로 한다.

연구과제 2. 인사평가의 절차공정성과 분배공정성은 인사평가 수용성과 어떤 관계인가?

### 다. 개인적합성과 인사평가 수용성

개인과 조직 등 환경의 상호작용을 통해 개인의 태도나 행동을 예측하고자 하는 노력은 오

래 전부터 이루어져 왔다(성지영 등, 2008). 개인과 환경의 적합성은 다양하게 제시되고 있지만 (Kristof-Brown et al., 2005), 개인-조직 적합성, 개인-직무 적합성, 개인-팀 적합성 등으로 정리해 볼 수 있다. 개인-조직 적합성(person-organization fit)은 개인과 조직 중 적어도 어느 한 쪽이 상대가 필요로 하는 것을 제공하거나, 유사한 기본적인 특성을 공유할 때 발생하는 적합성이고 (Kristof, 1996), 개인-직무 적합성(person-job fit)은 개인의 능력과 직무의 요구 간의 적합성 또는 개인의 요구와 직무 특성 간 적합성이다(Edwards, 1991). 개인-팀(동료) 적합성(person-team fit)은 개인의 특성이 팀 또는 동료와 얼마나 적합한가와 관련되는 개념이다(Burch & Anderson, 2004). 본 연구에서는 이러한 세 가지의 적합성이 인사평가 수용성과 어떤 관계인지 살펴보기로 한다.

연구과제 3. 개인-조직 적합성, 개인-직무 적합성, 개인-팀 적합성은 인사평가 수용성과 어떤 관계인가?

#### 라. 조직문화와 인사평가 수용성

1980년대 초반 강한 조직문화가 조직성과를 증진시킨다는 주장이 여러 책에서 제시되면서 부터 조직문화는 경영학 분야에서 지대한 관심을 끌기 시작했다. 선행연구들을 정리해 보면, 조직문화란 외부환경에 대한 적응과 조직내부 통합의 문제를 해결하기 위하여 구성원들에 의해 창조·발전되어 학습되는 기본가정으로서 조직의 구성원들에 의해 공유된 가치, 신념, 규범의 체계이다(Schein, 1985). 본 연구에서는 Quinn(1988)의 네 가지 차원구분을 적용하여 조직문화가 인사평가 수용성과 어떤 관계인지 살펴보기로 한다.

연구과제 4. 조직문화는 인사평가 수용성과 어떤 관계인가?

#### 마. 인사평가 수용성의 효과

근로자의 인사평가 수용성은 인사평가에 대한 전반적인 태도일 뿐만 아니라 전반적인 근로자의 행동 및 성과를 결정하는 선행요인이 된다. 인사평가 수용성이 높고 만족도가 높으면, 전반적으로 인사평가를 통해서 동기부여가 되고 인사평가의 결과를 통해 얻게 되는 성과물에 대하여 긍정적인 태도를 형성하기 때문에, 전반적으로 업무태도 및 업무성과가 향상될 수 있다. 본 연구에서는 인사평가 수용성과 근로자 성과가 어떤 관계인지 살펴보기로 한다.

연구과제 5. 인사평가 수용성은 근로자의 성과와 어떤 관계인가?

2. 연구방법

가. 표 본

본 연구는 인사평가 수용성에 대한 연구를 위하여 우리나라의 대표적인 서비스업종인 항공 산업의 근로자들을 대상으로 한 모집단을 구성하였다. 특히 본 연구를 위하여 우리나라 대표 항공사 중 한 곳의 승무원을 모집단으로 하여 설문조사를 실시하였다. 조사기간은 2015년 7월 20일부터 8월 20까지 약 한 달에 걸쳐서 이루어졌으며, 전체 모집단 중 임의표본추출을 통해 300명의 승무원에게 설문지를 배부하여 210명에게서 회수하였다(회수율 70%). 이 중 인구통계 변수가 빠진 불성실 응답 6명을 제외한 204명의 자료를 본 연구의 표본으로 활용하였다.

〈표 1〉 표본의 인구통계특성

		표본수(명)	비율(%)
전 체		204	100.0
성별	남성	6	2.9
	여성	198	97.1
연령	20대(20~29세)	80	39.2
	30대(30~39세)	83	40.7
	40대(40~49세)	41	20.1
결혼여부	기혼	88	43.1
	미혼	116	56.9
학력	2년제 대졸	18	8.8
	4년제 대졸	167	81.9
	대학원 이상	15	7.4
	무응답	4	2.0
직급	선임사무장급	12	5.9
	사무장급	23	11.3
	보조사무장급	46	22.5
	일반승무원	123	60.3
재직기간	1~5년 미만	73	35.8
	5~10년 미만	62	30.4
	10~15년 미만	29	14.2
	15년 이상	40	19.6

나. 변수의 측정

본 연구에서는 앞서 살펴본 선행연구 고찰 및 연구과제 설정을 통하여, 인사평가 수용성에 영향을 미치는 선행요인으로 ‘인사평가 정확성’, ‘인사평가 유용성’, ‘인사평가 절차공정성’, ‘인사평가 분배공정성’, ‘개인-조직 적합성’, ‘개인-직무 적합성’, ‘개인-팀 적합성’, ‘조직문화’ 등을 살펴보기로 하였다. 또한 인사평가 수용성의 결과요인으로 근로자의 성과변수를 ‘서비스 성과’와 ‘역할 성과’로 살펴본다. 이렇게 본 연구에서 활용된 변수들의 측정은 다음 <표 2>와 같이 이루어졌다.

<표 2> 변수의 측정<sup>1)</sup>

항목		세부변수	참고연구
선행 요인	인사평가 특성	인사평가의 유용성 인사평가의 정확성	Kuvaas(2011) Mayer & Davis(1999)
	인사평가의 공정성	절차공정성 분배공정성	Colquitt(2001) Colquitt(2001)
	적합성	개인-조직 적합성 개인-직무 적합성 개인-팀(동료) 적합성	Saks & Ashforth(1997) Cable & DeRue(2002) Burch & Anderson(2004)
	조직문화	조직문화	Quinn(1988)
인사평가 수용성		인사평가시스템 수용성 인사평가자(상사) 수용성 인사평가지표 수용성	Giles & Mossholder(1990) Jawahar(2007) Giles & Mossholder(1990) Colquitt(2001)
결과요인		서비스 성과 역할 성과	Liao & Chuang (2004) Williams & Anderson(1991)
통제변수(태도변수)		직무만족 조직몰입	Curry et al.(1986) Curry et al.(1986)

1) 타당도 및 신뢰도 분석결과 인사평가 수용성 중 인사평가자 수용성 및 인사평가지표 수용성이 1개의 요인으로 구분되어, 인사평가 수용성은 평가시스템 수용성과 평가자/평가지표 수용성 2개를 분석에서 활용하였다.

## IV. 분석결과

### 1. 인사평가 유용성에 영향을 미치는 선행요인 분석결과

먼저 인사평가 수용성에 유의한 영향을 미치는 요인을 도출하기 위하여 인사평가 수용성 두 가지 차원을 종속변수로 한 회귀분석을 실시하기로 한다.

#### 가. 상관관계분석

먼저 회귀분석 전에 각 변수들의 평균, 표준편차, 상관관계를 분석한 결과가 <표 3>에 제시되어 있다. 분석결과, 평가시스템 수용성은 평가유용성, 평가정확성, 절차공정성, 분배공정성, 개인-조직 적합성, 개인-직무 적합성, 개인-팀 적합성, 공동체 문화, 혁신문화, 위계문화, 직무만족, 조직몰입 등과 유의한 정(+)의 상관관계를 나타냈다.

또한 평가자-평가지표 수용성도 평가유용성, 평가정확성, 절차공정성, 분배공정성, 개인-조직 적합성, 개인-직무 적합성, 개인-팀 적합성, 공동체 문화, 혁신문화, 성과문화, 위계문화, 직무만족, 조직몰입 등과 유의한 정(+)의 상관관계를 나타냈다<sup>2)</sup>.

#### 나. 회귀분석

두 가지 인사평가 수용성 차원에 대한 회귀분석 결과는 <표 4>에 제시되어 있다. 분석결과를 정리하면 다음과 같다.

먼저, 인사평가시스템 수용성에 정(+)의 유의한 영향을 미치는 변수로 평가유용성, 평가정확성, 절차공정성, 분배공정성 등이 도출되었고, 부(-)의 유의한 영향을 미치는 변수로는 높은 학력(대학원 이상)과 위계적 조직문화로 나타났다. 반면, 적합성 세 가지 차원은 유의한 관계를 나타내지 않았다.

다음으로 인사평가자-평가지표 수용성에 정(+)의 유의한 영향을 미치는 변수로 평가유용성, 평가정확성, 절차공정성, 분배공정성과 성과지향 조직문화 등이 도출되었고, 부(-)의 유의한 영향을 미치는 변수로는 높은 학력(대학원 이상)과 혁신적 조직문화가 나타났다. 역시 적합성 세

2) 일부 변수 간 상관관계가 높게 나타나서, 추가적으로 VIF test를 한 결과 모두 10보다 낮게 나타나서 공선성이 심하지는 않은 것으로 나타났다.

가지 차원은 유의한 관계를 나타내지 않았다.

〈표 3〉 변수 간 상관관계

	평균	표준 편차	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. 평가시스템 수용성	3.16	0.67											
2. 평가자/지표 수용성	3.41	0.67	0.70										
3. 평가유용성	3.45	0.64	0.64	0.61									
4. 평가정확성	3.69	0.61	0.57	0.57	0.62								
5. 절차공정성	2.77	0.69	0.56	0.56	0.53	0.37							
6. 분배공정성	3.25	0.70	0.62	0.69	0.56	0.52	0.68						
7. P-O Fit	3.47	0.71	0.33	0.34	0.36	0.29	0.42	0.39					
8. P-J Fit	3.72	0.63	0.34	0.36	0.36	0.31	0.34	0.36	0.71				
9. P-T Fit	3.85	0.62	0.32	0.41	0.35	0.37	0.33	0.43	0.50	0.56			
10. 공동체문화	3.23	0.71	0.34	0.37	0.38	0.29	0.31	0.39	0.42	0.33	0.42		
11. 혁신문화	2.90	0.72	0.31	0.26	0.38	0.30	0.30	0.31	0.37	0.29	0.36	0.66	
12. 성과문화	3.53	0.62	0.12	0.18	0.13	0.16	-0.05	0.01	0.12	0.20	0.27	0.30	0.40
13. 위계문화	3.65	0.64	0.18	0.28	0.27	0.28	0.14	0.26	0.18	0.21	0.35	0.56	0.42
14. 여성	0.97	0.17	0.10	0.14	0.10	0.16	0.04	0.15	-0.15	-0.17	0.02	0.05	0.12
15. 연령	32.72	6.58	-0.20	-0.15	-0.18	-0.04	-0.11	-0.20	0.12	0.14	0.04	-0.19	-0.19
16. 기혼	0.43	0.50	-0.14	-0.10	-0.10	-0.01	-0.08	-0.15	-0.01	0.08	-0.06	-0.04	-0.07
17. 직무만족	3.84	0.65	0.32	0.32	0.38	0.27	0.33	0.32	0.62	0.72	0.46	0.22	0.20
18. 조직몰입	3.59	0.76	0.31	0.38	0.41	0.30	0.40	0.35	0.65	0.71	0.47	0.30	0.26
19. 2년제	0.09	0.28	0.13	0.09	0.04	0.02	0.07	0.09	0.01	0.04	-0.03	0.03	0.04
20. 4년제	0.82	0.39	-0.08	-0.04	-0.04	-0.04	-0.06	-0.07	-0.03	-0.08	0.00	0.07	0.06
21. 대학원 이상	0.07	0.26	-0.06	-0.06	0.00	0.06	0.02	0.00	0.06	0.11	0.04	-0.12	-0.12
22. 선임사무장	0.06	0.24	-0.02	-0.01	0.03	0.08	0.06	0.04	0.14	0.26	0.13	-0.03	-0.02
23. 사무장	0.11	0.32	0.00	-0.04	0.03	0.03	0.02	-0.02	0.18	0.10	0.12	0.01	0.03
24. 보조사무장	0.22	0.42	-0.17	-0.14	-0.26	-0.16	-0.14	-0.23	-0.10	-0.14	-0.18	-0.21	-0.19
25. 일반승무원	0.61	0.49	0.16	.16	0.19	0.08	0.08	0.19	-0.10	-0.07	0.02	0.19	0.14

  

	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
13. 위계문화	0.57												
14. 여성	0.14	0.13											
15. 연령	-0.11	-0.18	-0.17										
16. 기혼	0.01	-0.06	-0.08	0.59									
17. 직무만족	0.09	0.08	-0.04	0.18	0.11								
18. 조직몰입	0.13	0.10	-0.09	0.22	0.13	0.76							
19. 2년제	-0.05	-0.03	0.05	-0.32	-0.24	-0.03	0.00						
20. 4년제	0.12	0.07	-0.01	0.01	0.13	-0.05	-0.10	-0.66					
21. 대학원 이상	-0.10	-0.07	-0.06	0.37	0.10	0.11	0.16	-0.09	-0.60				
22. 선임사무장	-0.10	-0.02	-0.20	0.45	0.21	0.24	0.26	-0.08	-0.10	0.25			
23. 사무장	0.00	-0.02	0.06	0.55	0.16	0.11	0.15	-0.11	-0.11	0.31	-0.09		
24. 보조사무장	-0.09	-0.26	-0.19	0.26	0.26	-0.11	-0.07	-0.08	0.13	-0.06	-0.13	-0.19	
25. 일반승무원	0.13	0.24	0.22	-0.80	-0.42	-0.10	-0.17	0.18	0.01	-0.27	-0.31	-0.44	-0.66

주:  $|r| \geq 0.127, p < .05; |r| \geq 0.197, p < .001$  (양측검증). N=204.

<표 4> 인사평가 수용성에 대한 회귀분석

	인사평가시스템 수용성		인사평가자-평가지표 수용성	
	모형 1	모형 2	모형 1	모형 2
여성	0.063	-0.018	0.112	0.007
연령	-0.345*	-0.001	-0.107	0.165
기혼	-0.026	-0.070	-0.060	-0.070
2년제 졸업	0.037	0.075	0.031	0.085
대학원 이상	-0.153 <sup>+</sup>	-0.117 <sup>+</sup>	-0.147 <sup>+</sup>	-0.103 <sup>+</sup>
선임사무장	0.131	0.022	-0.053	-0.131
사무장	0.247 <sup>+</sup>	0.074	0.060	-0.081
보조사무장	-0.008	0.008	-0.088	-0.033
직무만족	0.206 <sup>+</sup>	0.102	0.094	0.018
조직몰입	0.177	-0.125	0.358***	0.073
평가유용성		0.271***		0.187*
평가정확성		0.195**		0.181**
절차공정성		0.195**		0.148*
분배공정성		0.243**		0.371***
P-O Fit		-0.092		-0.057
P-J Fit		0.130		-0.008
P-T Fit		-0.086		0.071
공동체문화		0.124		0.117
혁신문화		-0.020		-0.174*
성과문화		0.118		0.158*
위계문화		-0.141 <sup>+</sup>		-0.038
R <sup>2</sup>	0.216	0.566	0.239	0.619
F	4.626***	9.746***	5.281***	12.121***

주 : N=204, <sup>+</sup>p<.10, \*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001, 계수는 표준화 회귀계수임.

## 2. 인사평가 유용성의 효과

다음으로 인사평가 수용성이 성과변수에 미치는 영향관계를 살펴보기 위하여 서비스성과와 역할성과 두 가지 성과변수를 종속변수로 한 회귀분석을 실시하기로 한다.

### 가. 상관관계분석

먼저 회귀분석 전에 각 변수들의 평균, 표준편차, 상관관계를 분석한 결과가 <표 5>에 제시

되어 있다.

분석결과, 서비스 성과는 평가시스템수용성, 평가자/평가지표 수용성, 직무만족, 조직몰입, 연령, 직급 등과 유의한 정(+)의 상관관계를 나타냈다. 또한 역할성과는 평가자/평가지표 수용성, 직무만족, 조직몰입, 연령, 기혼자, 학력, 직급 등과 유의한 정(+)의 상관관계를 나타냈다.

나. 회귀분석

두 가지 성과 차원에 대한 회귀분석 결과는 다음 <표 6>과 <표 7>에 제시되어 있다. 분석결과를 정리하면 다음과 같다.

먼저, 서비스 성과에 정(+)의 유의한 영향을 미치는 변수로 연령, 직무만족, 평가시스템 수용성, 평가자-평가지표 수용성이 도출되었다. 다음으로 역할성과에 정(+)의 유의한 영향을 미치는 변수로도 연령, 직무만족, 평가시스템 수용성, 평가자-평가지표 수용성이 도출되었다.

<표 5> 변수 간 상관관계

	평균	표준편차	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1. 서비스성과	0.59	0.77															
2. 역할성과	4.06	0.52	0.59														
3. 평가시스템 수용성	3.16	0.67	0.21	0.13													
4. 평가자/지표 수용성	3.41	0.67	0.24	0.21	0.70												
5. 직무만족	3.84	0.65	0.41	0.35	0.32	0.32											
6. 조직몰입	3.59	0.76	0.38	0.31	0.31	0.38	0.76										
7. 여성	0.97	0.17	0.01	-0.03	0.10	0.14	-0.04	-0.09									
8. 연령	32.72	6.58	0.22	0.34	-0.20	-0.15	0.18	0.22	-0.17								
9. 기혼	0.43	0.50	0.10	0.24	-0.14	-0.10	0.11	0.13	-0.08	0.59							
10. 2년제	0.09	0.28	-0.09	-0.17	0.13	0.09	-0.03	0.00	0.05	-0.32	-0.24						
11. 4년제	0.82	0.39	-0.04	0.01	-0.08	-0.04	-0.05	-0.10	-0.01	0.01	0.13	-0.66					
12. 대학원 이상	0.07	0.26	0.10	0.16	-0.06	-0.06	0.11	0.16	-0.06	0.37	0.10	-0.09	-0.60				
13. 선임사무장	0.06	0.24	0.14	0.14	-0.02	-0.01	0.24	0.26	-0.20	0.45	0.21	-0.08	-0.10	0.25			
14. 사무장	0.11	0.32	0.13	0.20	0.00	-0.04	0.11	0.15	0.06	0.55	0.16	-0.11	-0.11	0.31	-0.09		
15. 보조사무장	0.22	0.42	-0.02	0.04	-0.17	-0.14	-0.11	-0.07	-0.19	0.26	0.26	-0.08	0.13	-0.06	-0.13	-0.19	
16. 일반승무원	0.61	0.49	-0.14	-0.23	0.16	0.16	-0.10	-0.17	0.22	-0.80	-0.42	0.18	0.01	-0.27	-0.31	-0.44	-0.66

주:  $|r| \geq 0.127, p < .05; |r| \geq 0.197, p < .001$  (양측검증). N=204.

〈표 6〉 서비스 성과에 대한 회귀분석

	서비스 성과			
	모형 1	모형 2	모형 3	모형 4
여성	0.056	0.047	0.038	0.039
연령	0.283 <sup>+</sup>	0.341 <sup>*</sup>	0.310 <sup>+</sup>	0.332 <sup>*</sup>
기혼	-0.080	-0.081	-0.077	-0.079
2년제 졸업	-0.033	-0.037	-0.034	-0.036
대학원 이상	0.000	0.005	0.007	0.007
선임사무장	-0.085	-0.103	-0.084	-0.094
사무장	-0.094	-0.123	-0.094	-0.110
보조사무장	-0.049	-0.055	-0.044	-0.049
직무만족	0.276 <sup>**</sup>	0.250 <sup>*</sup>	0.265 <sup>**</sup>	0.255 <sup>*</sup>
조직몰입	0.159	0.133	0.105	0.108
평가시스템 수용성		0.130 <sup>+</sup>		0.070
평가자/지표 수용성			0.141 <sup>+</sup>	0.096
R <sup>2</sup>	0.210	0.224	0.225	0.228
F	5.085 <sup>***</sup>	4.974 <sup>***</sup>	5.028 <sup>***</sup>	4.645 <sup>***</sup>

주: N=204, <sup>+</sup>p<.10, <sup>\*</sup>p<.05, <sup>\*\*</sup>p<.01, <sup>\*\*\*</sup>p<.001, 계수는 표준화 회귀계수임.

〈표 7〉 역할 성과에 대한 회귀분석

	역할 성과			
	모형 1	모형 2	모형 3	모형 4
여성	0.025	0.016	0.001	0.001
연령	0.323 <sup>+</sup>	0.378 <sup>*</sup>	0.359 <sup>*</sup>	0.361 <sup>*</sup>
기혼	0.036	0.035	0.040	0.040
2년제 졸업	-0.064	-0.068	-0.066	-0.066
대학원 이상	0.037	0.042	0.045	0.045
선임사무장	-0.115	-0.131	-0.113	-0.114
사무장	-0.068	-0.096	-0.068	-0.069
보조사무장	-0.049	-0.055	-0.042	-0.043
직무만족	0.244 <sup>*</sup>	0.219 <sup>*</sup>	0.229 <sup>*</sup>	0.228 <sup>*</sup>
조직몰입	0.084	0.059	0.011	0.011
평가시스템 수용성		0.122 <sup>+</sup>		0.006
평가자/지표 수용성			0.188 <sup>**</sup>	0.184 <sup>*</sup>
R <sup>2</sup>	0.212	0.224	0.239	0.239
F	5.141 <sup>***</sup>	4.981 <sup>***</sup>	5.435 <sup>***</sup>	4.956 <sup>***</sup>

주: N=204, <sup>+</sup>p<.10, <sup>\*</sup>p<.05, <sup>\*\*</sup>p<.01, <sup>\*\*\*</sup>p<.001, 계수는 표준화 회귀계수임.

## V. 결론 및 요약

본 연구에서는 개인수준에서 인사평가제도에 대한 근로자의 수용성의 영향요인의 도출과 근로자의 수용성이 근로자의 행동 및 성과에 미치는 영향을 살펴보았다.

선행연구를 살펴본 결과 인사평가제도에 대한 근로자의 수용성 관련 연구는 공정성인식이나 제도관련 연구보다 관심을 덜 받고 있고, 최근에서야 연구가 진행되고 있다. 특히 이러한 최근 연구들의 다수는 행정학 분야의 공공조직을 대상으로 이루어지고 있어서, 민간기업을 대상으로 한 경영학 관점의 연구가 활발히 진행될 필요성이 제시되었다.

다음으로 선행연구를 살펴본 결과, 인사평가제도에 대한 근로자의 수용성에 영향을 미치는 공통적인 요인들로 평가의 타당성 및 신뢰성과 관련된 정확성과 유용성, 평가의 공정성, 보상과의 연계성, 상사 및 동료와의 관계 등이 제시되었다. 또한 선행연구를 살펴본 결과, 인사평가제도에 대한 근로자의 수용성은 근로자의 다양한 측면의 태도, 행동, 성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 제시되었다.

이상에서 살펴본 선행연구들을 바탕으로 근로자의 인사평가에 대한 수용성 관련 연구과제 5개를 설정하였는데, 이는 아래와 같다.

- 연구과제 1. 인사평가의 정확성과 유용성은 인사평가 수용성과 어떤 관계인가?  
 연구과제 2. 인사평가의 절차공정성과 분배공정성은 인사평가 수용성과 어떤 관계인가?  
 연구과제 3. 개인-조직 적합성, 개인-직무 적합성, 개인-팀 적합성은 인사평가 수용성과 어떤 관계인가?  
 연구과제 4. 조직문화는 인사평가 수용성과 어떤 관계인가?  
 연구과제 5. 인사평가 수용성은 근로자의 성과와 어떤 관계인가?

위의 연구 과제를 검증하기 위하여 서비스 산업 중 항공 산업에 종사하는 근로자 204명을 대상으로 분석을 수행하였다. 이에 대한 분석결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 회귀분석을 수행한 결과, 평가유용성, 평가정확성, 절차공정성, 분배공정성, 성과지향 조직문화는 인사평가 수용성을 높이는 요인으로 도출된 반면, 높은 학력과 위계적 조직문화 및 (지나친) 혁신추구 조직문화는 인사평가의 수용성을 낮추는 요인으로 나타났다.

둘째, 서비스 성과 및 역할성가에 인사평가 수용성 두 가지 차원이 모두 유의한 영향을 미치

는 것으로 나타났다.

이상의 연구를 통한 정책적 함의점은 다음과 같다.

첫째, 항공사 근로자들은 전반적으로 인사평가에 대하여 만족도가 높지는 않은 것으로 나타났다. 특히, 인사평가에 대한 절차적 공정성이 매우 낮으며, 인사평가 수용성도 보통 정도로만 인식하고 있었다. 이러한 결과는 항공 산업의 근로자들의 인사평가에 대한 전반적인 인식이 좋지는 않은 것으로 해석될 수 있다.

둘째, 항공사 근로자들의 인사평가 수용성이 높지 않은 가장 큰 이유는 절차적 공정성 때문인 것으로 파악됐다. 즉 인사평가 과정에서 참여와 발언, 피드백 등을 적절하게 제공하는 것이 인사평가에 대한 수용성을 높이는 데 매우 중요하다는 점이 도출되었다.

셋째, 실무적으로 인사평가 수용성을 높이기 위해서는 타당성과 신뢰성을 보장할 수 있도록 정확성을 높이고, 평가를 통해서 불이익 목적이 아닌 피평가자의 개발목적으로 유용하게 활용될 수 있도록 설계하며, 평가 공정성을 높이고, 보다 성과 지향적 조직문화를 형성하는 것이 필요함이 제시되었다.

넷째, 본 연구결과에 따르면 인사평가 수용성이 높아지면 서비스 산업에서 근로자의 성과가 높아진다는 결과를 얻었다. 이에 따라서 최소한 서비스업종의 민간기업에서는 근로자의 인사평가에 대한 수용성 관리가 매우 중요하며 필요하다는 점이 도출되었다. **KLI**

### [참고문헌]

- 강영철(2008), 「성과관리제도의 수용성에 미치는 영향요인 분석: 조직구조, 조직문화, 성과지표를 중심으로」, 『정책분석평가학회보』 18(3), pp.123~152.
- 김정진·박경규(2008), 「다면평가 특성에 따른 평가결과 수용도 결정요인과 그 결과」, 『대한경영학회지』 21(1), pp.391~416.
- 김한창·황성원(2008), 「성과관리제도의 수용성 제고요인에 관한 연구: 노무현 정부의 중앙부처를 중심으로」, 『정부학연구』 14(2), pp.5~48.
- 류성민(2013), 『기관평가지표에 대한 수용성 조사』, 한국고용정보원.
- 박성민·김민영(2013), 「성과평가제도 수용성의 선행요인 및 결과에 관한 연구: 한국 NGO를 중심으로」, 『한국행정학회 하계학술발표논문집』, pp.1289~1337.
- 서인덕·이상길(2011), 「인사평가 만족도의 영향요인에 관한 연구: 공군조직을 중심으로」, 『경영사학』 26(4), pp.157~186.
- 성지영·박원우·윤석화(2008), 「개인-환경(조직, 상사, 동료) 적합성이 조직시민행동 및 개인

성과에 미치는 영향과 공정성의 매개효과 검증」, 『인사·조직연구』 16(2), pp.1~62.

이덕로·김한제(2000), 「인사고과의 특성이 피고과자의 고과결과 수용에 미치는 영향: 상황변수의 상호조절효과를 중심으로」, 『경영학연구』 29(1), pp.245~270.

이석환·조주연(2010), 「성과평가제도의 수용성에 영향을 미치는 요인에 대한 연구: 평가체계 요인과 내부동기요인을 중심으로」, 『한국사회와 행정연구』 20(4), pp.269~291.

최형섭·서현식·오재인(2009), 「성과지표 특성이 평가의 수용성에 미치는 영향에 관한 연구」, *Journal of Information Technology Applications & Management* 16, pp.99~120.

한태영(2010), 「피평가자 관점의 인사평가효과성의 구성개념 고찰과 측정도구 개발」, 『한국심리학회지: 산업 및 조직』 23(2), pp.365~395.

Cable, D. M. & D. S. DeRue(2002), "The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions," *Journal of Applied Psychology* 87, pp.875~884.

Cawley, B. D., L. M. Keeping, & P. E. Levy(1998), "Participation in the performance appraisal process and employee reactions: A meta-analytic review of field investigations," *Journal of Applied Psychology* 83(4), pp.615~633.

Colquitt, J. A.(2001), "On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure," *Journal of Applied Psychology* 86(3), pp.386~400.

Culbertson, S. S., J. B. Henning, & S. C. Payne(2013), "Performance appraisal satisfaction: The role of feedback and goal orientation," *Journal of Personnel Psychology* 12(4), pp.189~195.

Curry, J. P., D. S. Wakefield, J. L. Price, & C. W. Mueller(1986), "On the causal ordering of job satisfaction and organizational commitment," *Academy of Management Journal* 29(4), pp.847~858.

Dipboye, R. L. & R. De Pontbriand(1981), "Correlates of employee reactions to performance appraisals and appraisal systems," *Journal of Applied Psychology* 66(2), pp.248~251.

Dorfman, P. W., W. G. Stephan, & J. Loveland(1986), "Performance appraisal behaviors: Supervisor perceptions and subordinate reactions," *Personnel Psychology* 39, pp.579~597.

Edwards, J. R.(1991), *Person-Job Fit: A Conceptual Integration, Literature Review, and Methodological Critique*, John Wiley & Sons.

Erdogan, B., M. L. Kraimer, & R. C. Liden(2001), "Procedural justice as a two-dimensional construct: An examination in the performance appraisal context," *Journal of Applied Behavioral Science* 37(2), pp.205~222.

Gabris, G. T. & D. M. Ihrke(2000), "Improving employee acceptance toward performance appraisal

- and merit pay systems,” *Review of Public Personnel Administration* Winter, pp.41~53.
- Giles, W. F. & K. W. Mossholder(1990), “Employee reactions to contextual and session components of performance appraisal,” *Journal of Applied Psychology* 75(4), pp.371~377.
- Hedge, J. W. & M. S. Teachout(2000), “Exploring the concept of acceptability as a criterion for evaluating performance measures,” *Group & Organization Management* 25(1), pp.22~44.
- Jawahar, I. M.(2007), “The influence of perceptions of fairness on performance appraisal reactions,” *Journal of Labor Research* 28, pp.735~754.
- Keeping, L. M. & P. E. Levy(2000), “Performance appraisal reactions: Measurement, modeling, and method bias,” *Journal of Applied Psychology* 85(5), pp.708~723.
- Korsgaard, M. A. & L. Roberson(1995), “Procedural justice in performance evaluation: The role of instrumental and non-instrumental voice in performance appraisal discussions,” *Journal of Management* 21(4), pp.657~669.
- Kristof, A. L.(1996), “Person organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications,” *Personnel Psychology* 49(1), pp.1~49.
- Kristof Brown, A. L., R. D. Zimmerman, & E. C. Johnson(2005), “Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit,” *Personnel Psychology* 58(2), pp.281~342.
- Kuvaas, B.(2011), “The interactive role of performance appraisal reactions and regular feedback,” *Journal of Managerial Psychology* 26(2), pp.123~137.
- Landy, F. J., J. L. Barnes, & K. R. Murphy(1978), “Correlates of perceived fairness and accuracy of performance evaluation,” *Journal of Applied Psychology* 63(6), pp.751~754.
- Lawler, E. E.(1967), “The multitrait-multirater approach to measuring managerial job performance,” *Journal of Applied Psychology* 51, pp.369~374.
- Levy, P. E. & J. R. Williams(2004), “The social context of performance appraisal: A review and framework for the future,” *Journal of Management* 30(6), pp.881~905.
- Liao, H. & A. Chuang(2004), “A multilevel investigation of factors influencing employee service performance and customer outcomes,” *Academy of Management Journal* 47(1), pp.41~58.
- Mayer, R. C. & J. H. Davis(1999), “The effect of the performance appraisal system on trust for management: A field quasi-experiment,” *Journal of Applied Psychology* 84(1), pp.123~136.
- Murphy, K. R. & J. N. Cleveland(1991), *Performance Appraisal: An Organizational Perspective*, Allyn & Bacon.
- Noe, R. A., J. R. Hollenbeck, B. Gerhart, & P. M. Wright(2013), *Human Resource Management*

8E, McGraw-Hill.

Quinn, R. E.(1988), *Beyond Rational Management*, San Francisco: Jossey-Bass.

Roberts, G. E.(1994), "Maximizing performance appraisal system acceptance: Perspectives from municipal government personnel administrators," *Public Personnel Management* 23(4), pp.525~546.

Roberts, G. E. & T. Reed(1996), "Performance appraisal participation, goal setting and feedback: The influence of supervisory style," *Review of Public Personnel Administration* 16(4), pp.29~60.

Saks, A. M. & B. E. Ashforth(1997), "A longitudinal investigation of the relationships between job information sources, applicant perceptions of fit, and work outcomes," *Personnel Psychology* 50, pp.395~427.

Schein, E H.(1985), *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco: Jossey-Bass.

Selvarajan, T. T. & P. A. Cloninger(2012), "Can performance appraisals motivate employees to improve performance? A Mexican study," *International Journal of Human Resource Management* 23(15), pp.3063~3084.

St J. Burch, G. & N. Anderson(2004), "Measuring person-team fit: Development and validation of the team selection inventory," *Journal of Managerial Psychology* 19(4), pp.406~426.

Sudin, S.(2011), "Fairness of and satisfaction with performance appraisal process," *Journal of Global Management* 2(1), pp.66~83.

Williams, L. J. & S. E. Anderson(1991), "Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors," *Journal of Management* 17(3), pp.601~617.