

성과관리의 공정성 인식이 도입성과에 미치는 영향 : 유용성 인식과 대응태도의 매개효과를 중심으로*

The Effect of Perceived Fairness on Performance Management :
Focused on Mediating Effect of Perceived Usefulness and Responsive
Attitude

남 승 하** · 이 현 철***

Nam, Sung-Ha · Lee, Hyun-Cheol

Ⅰ 목 차 Ⅰ

- I. 서 론
- II. 이론적 배경 및 선행연구 검토
- III. 분석모형과 조사설계
- IV. 실증분석
- V. 결론 및 시사점

본 연구의 목적은 성과관리를 시행하고 있는 지방정부를 대상으로 성과관리의 공정성 인식과 업무성과간의 구조적 관계를 파악하고 효과적인 성과관리를 위한 전략을 제시하고자 하였다. 이러한 연구목적을 달성하기 위해 본 연구에서는 성과관리제도의 도입 후 실질적인 업무 개선 정도를 내생변수로 보고, 평가에 대한 공정성 인식(분배, 절차, 상호작용)을 외생변수로 선정하였다. 이러한 내생변수와 외생변수에 사이에 성과관리제도의 유용성

* 이 논문은 2009년도 숙명여자대학교 교내연구비 지원을 받아 수행되었음

** Rutgers University에서 행정학박사 학위를 취득하고 경기개발연구원 책임연구원을 거쳐 현재 숙명여자대학교 정치행정학부 행정학전공 조교수로 재직 중이다. 연구 관심분야는 공공관리, 공공조직의 성과측정과 성과관리, 시민참여이다(snam@sookmyung.ac.kr, cell: 010-9539-9766).

*** 성균관대학교 국정관리대학원 박사과정을 수료하였으며, 주요 관심분야는 성과관리, 정책수단 등이다(lhcromee@paran.com, cell: 010-9230-7606).

인식수준과 성과평가에 대한 대응수준을 매개변수로 설정하여 경험적 분석을 시도하였다. 공분산구조분석결과, 도입성과를 높이기 위해서는 조직구성원의 태도 변화가 선행되어야 함을 알 수 있었으며, 조직구성원의 대응태도는 공정성(분배, 절차, 상호작용)을 기반으로 한 성과관리제도의 유용성에 대한 인식의 필요성을 파악할 수 있었다. 이러한 분석결과를 토대로 본 연구에서는 효과적인 성과관리를 위한 정책적 함의를 제시하였다.

□ 주제어: 성과관리, 분배공정성, 절차공정성, 상호작용공정성

This study empirically analyze the effect of perceived fairness on performance management system. The discussions focus on the mediating effect of perceived usefulness and responsive attitude. There are nine hypotheses based on literature reviews and six of the nine research hypotheses is supported. The empirical results indicate that distributive fairness, procedural fairness, and interactional fairness influence on perceived usefulness; interactional fairness and perceived usefulness influence on responsive attitude; responsive attitude influence on performance improvement. Based on the results, the authors confirmed that the potential implications of strategy for enhancing effective performance management system that of members positive attitudes toward performance management system supported by perceived fairness.

□ Keywords: performance management, distributive fairness, procedural fairness, interactional fairness. perceived fairness

I. 서론

실적주의 원리에 기반을 둔 다양한 성과관리제도가 공공부문에 도입되었다. 최근 전면적으로 도입되고 있는 BSC 기반 성과관리시스템도 성과와 보상의 연계를 통해 업무의 효율성을 증진시키고자 하고 있다. 실적주의 원리에 기반한 성과관리는 조직구성원의 업적 및 능력에 따라 보상을 차별화함으로써 조직구성원들의 업무 동기를 높이고자 하고 있다. 이러한 점에서 실적위주의 성과관리제도는 조직구성원의 수용성을 높이기 위해서는 공정성이 확보되어

야 하며, 그 핵심은 개인의 능력과 업적을 공평하게 평가하는 데 있다. 만일 조직구성원들이 조직의 성과관리제도가 불공정하다고 인지하게 된다면, 그들은 자신의 성과평가결과를 수용하지 못할 것이며, 성과관리의 본래 취지인 조직구성원들의 근본적인 태도 변화를 이끌어 내지 못하게 될 것이다. 또한 성과관리제도에 대해 조직구성원들이 공정성을 느끼지 못한다면, 구성원들은 자칫 자신들의 성과점수만을 높이는데 치중함으로써 성과관리제도의 오용이 발생할 수 있다. 이렇듯 조직구성원들이 본연의 임무를 소홀히 함으로써 성과관리가 지닌 고유한 취지 및 목적을 이루지 못하게 될 수도 있다. 따라서 효과적인 성과관리를 위해서 성과관리의 공정성에 대한 인식이 조직구성원들이 성과관리제도에 대한 인식과 태도에 대한 영향관계를 파악할 필요가 있다.

이러한 맥락에서 본 연구에서는 공정성에 대한 인식이 성과관리제도에 대한 유용성인식과 대응태도를 매개로 도입성과에 미친 영향을 분석하고자 한다. 구체적으로 분배공정성, 절차공정성, 상호작용공정성이 조직구성원의 인식과 태도에 미치는 영향을 파악하고, 또한 도입성과와의 영향관계를 분석함으로써 업무성과 향상을 위한 효과적인 성과관리에 대한 함의를 제시하고자 한다.

II. 이론적 배경 및 선행연구 검토

1. 성과관리와 공정성

성과관리란 성과측정을 통해 사용되어진 자원을 기반으로 달성되어진 결과에 대한 이유를 제공한다. 성과측정은 먼저 무엇을 성과로 할 것인가에 대한 정의(산출, 결과, 효과, 영향 등)를 내리고, 그 달성 정도를 측정가능한 수준으로 설정(성과 목표, 서비스 기준 등)하며 성과지표를 사용하여 달성되어야 할 범위(성과 측정, 성과 점검 등)를 결정하게 된다(Davies, 1999: 151).

성과를 관리하는 이유는 성과 측정을 통해 성과에 대한 신뢰성과 타당성을 부여할 수 있는 정보를 제공하는데 있다(Theurer, 1998: 24). 하지만 성과측정이 단순히 정보제공에만 그치는 것이 아니라(Behn, 2003: 587), 제공된 정보에 대한 주기적인 검토를 통해 성과개선을 유도하고, 관리 및 자원배분에 필요한 의사결정에 활용되게 된다(de Lancer Julnes & Holzer, 2001: 695; Behn, 2003: 587; 한인섭, 2006: 247). 이러한 일련의 과정 속에서 성과관리시스템이 그

본연의 역할을 수행하기 위해서는 측정 과정 속에서 측정을 받는 조직구성원들의 확신(confidence)이 전제되어야 한다(Lawler, 1967; Landy et al., 1978: 751). 즉 성과관리의 공정성(fairness)과 정확성(accuracy)에 대한 조직구성원들의 인식은 성과관리시스템의 궁극적인 성공에 핵심적인 역할을 하게 될 것이다(Fulk et al., 1985).

Lawler(1967)는 성과측정을 통해 얻어진 정보의 가치는 단순히 평가를 위한 수단으로써의 물리적 특성만 있는 것이 아니라, 평가 과정 혹은 전체 관리시스템을 통해 조직구성원의 행태 변화를 유인함을 언급하고 있다(Landy et al., 1978: 751). 다시 말해, 평가는 하나의 수단으로서 시스템의 일부분에 지나지 않음을 명시하고 있다. Greenberg(1986b: 343)는 성과를 측정하고 평가하는데 있어서 조직구성원들이 그 결과를 수용하게 하기 위해서는 성과평가가 공정하고 정확하게 이루어져야 함을 강조하고 있으며, Landy et al.(1980: 355)은 평가의 공정성과 정확성뿐만 아니라 조직구성원들이 평가시스템을 유용하게 인식하고 보다 친숙하게 인지할 때, 측정 및 평가 과정 자체에 대한 조직구성원들의 호의적인 태도를 증진시킬 수 있음을 언급하고 있다.

이러한 연구결과들은 성과관리를 수행하는 과정 및 방식이 조직구성원들에게 영향을 미침을 보여주는 결과들이다. 성과관리의 경우 조직구성원들을 전체를 대상으로 한다는 점에서 조직구성원들의 인식은 그 성공에 있어 매우 중요한 요소가 된다.

2. 공정성 개념과 형태

조직에서의 공정성은 조직구성원들이 자신이 수행한 업무에 대한 보상과 절차를 공정하다고 인지하는 것으로 구성원들의 직무행태를 설명하는 중요한 변수이다(Moorman, 1991: 845; 심재권·정석환, 2007). 공정성은 개별구성원의 행동과 정서적 반응에 영향을 미치며 동기유발의 근거가 되며, 자신의 직무에 얼마나 적극적으로 대응하는지 역시 노력과 보상간의 관계에 대한 공정성 지각에 영향을 받게 된다(이지우, 2002: 117). 이러한 공정성은 크게 분배공정성, 절차공정성, 상호작용공정성으로 구분된다.

분배공정성은 수행된 업무에 상응하는 결과의 공정성을 의미한다(Cropanzano, et al. 2002: 325; Greenberg, 1986a, 1986b: 342-344, 1987: 220). 즉, 자신이 수행한 업무에 대해 조직구성원들이 받은 보상의 양에 대한 공정성에 초점을 두고 있다. 예를 들어, 성과평가에서의 분배공정성은 특정한 평가와 그 결과로 나타난 임금 상승 등에 대한 조직구성원들의 대응태도와 관련이 있다. 조직구성원들은 그들이 기여한 업무에 대해 그들이 받은 상대적인 보상을 비교

함으로써 그들의 평가에 대한 공정성을 인지하게 된다(Greenberg, 1986a, 1986b: 343-344). 절차 그리고 상호작용 공정성과 비교하였을 때, 분배공정성은 특정결과에 대한 대응태도에 보다 큰 관계가 있으며, 조직 혹은 상사에 대한 대응태도와는 그 관계가 작게 나타나는 경향이 있다(Folger & Konovsky, 1989; McFarlin & Sweeney, 1992; Sweeney & McFarlin, 1997; Taylor et al., 1995).

절차공정성은 조직구성원들에 대한 대우(treatment)와 혜택(benefit) 등과 관련된 의사결정이 이루어지는 절차 및 과정에 대한 공정성을 의미한다(Luo, 2007: 646). 절차공정성은 조직구성원의 의견표명(Nathan et al., 1991; Korsgaard & Roberson, 1995), 평가 척도의 적절성(Greenberg, 1986a; Nathan et al., 1991), 그리고 의사결정이 이루어지는데 사용되어진 정보의 정확성(Greenberg, 1987) 등과 같이 의사결정과정의 구조적 특징들을 내포하고 있다. 분배공정성과 비교해보면, 절차공정성은 인적자원시스템과 같은 조직의 전반적인 부분에 대한 조직구성원들의 반응의 결정요인으로서 작용을 한다(Folger & Konovsky, 1989; McFarlin & Sweeney, 1992; Sweeney & McFarlin, 1993; Sweeney, McFarlin, & Inderreden, 1990; Taylor et al., 1995).

상호작용공정성은 개개인들의 대인관계에서 나타나는 상호작용에 초점을 두고 있다(Cropanzano et al., 2002: 326). 상호작용공정성은 의사결정자들이 대인 관계에서 상대방에 대한 배려, 공경 등을 지니고 대우하거나, 하급자에게 정당성 혹은 적절한 이유를 제시해 줄 때에 나타난다(Tyler & Bies, 1990; Shapiro et al., 1994). 이처럼 상호작용공정성은 대인간의 행태에 따라 결정되기 때문에, 당사자들의 인지적, 정서적, 행태적 대응태도에 영향을 미치게 된다(Tyler & Bies, 1990). 절차공정성과 상호작용공정성에 대한 논의는 지속적으로 이루어져 왔다. 초기의 이론적, 경험적 연구들은 상호작용공정성은 절차공정성과는 크게 차이가 나지 않았다(Bies & Shapiro, 1988; Cropanzano et al., 2002: 324). 개념적으로 절차공정성은 의사결정이 이루어지는 과정의 공식적인 측면에 대한 평가로서 이해되어지는 반면, 상호작용공정성은 과정의 사회적 측면을 언급하고 있다(Folger & Bies, 1989). 이러한 개념적 유사성으로 인해, 절차공정성과 상호작용공정성은 단일한 구성개념의 “공식적(formal)” 측면과 “사회적(social)” 측면으로 이해되어진다(Greenberg, 1990). 하지만 의사결정을 위한 절차공정성과 그 절차의 실행과정에서 경험하게 되는 대인관계적인 처우의 질에 대한 지각은 질적으로 다른 차원이며, 이러한 차이는 그 역할과 효과가 다르다는 것이 그 간의 연구에서 입증되어 왔다(이경근·박성수, 1999; Greenberg & Lind, 2000; 우정희·김중화, 2008: 95 재인용). 분배와 절차공정성과 비교해보면, 상호작용공정성은 특히 상급자와 관계되는 직접적인 업무 환

성과 관련이 있는 요인이다(Masterson et al., 2000).

3. 유용성 인식과 대응태도

시스템의 도입과 사용에는 영향을 미치는 수많은 요인(변수)들이 존재한다. 무엇보다 조직 구성원들은 시스템이 업무 개선을 가져오는지 여부에 따라 시스템의 활용이 이루어지게 된다(Davis, 1989: 320). 업무 성과를 향상시키지 못한 시스템은 아무리 그 사용을 위한 노력이 조심스럽게 이루어진다고 하더라도 호의를 받지 못하게 되며, 사용자에게 대한 보상을 감소시키는 시스템은 오히려 더 큰 악영향을 가져온다(Robey, 1979: 537). 이러한 맥락에서 시스템에 대한 유용성 인식(perceived usefulness)은 그 시스템의 사용과 성과 간에 긍정적인 관계가 있다(Davis, 1989: 320). 즉, 시스템의 유용성에 대한 인식은 채택된 시스템의 향후 사용과 긍정적인 상관관계가 존재하며(Zviran et al., 2005: 44), 시스템의 유용성은 관리자의 의사결정에 도움을 줌으로써 성과를 향상시키는데 도움을 주게 된다.

4. 연구 변인들 간의 관계

1) 분배공정성

분배공정성은 조직구성원들이 자신이 수행한 업무에 상응하는 보상에 대한 공정성에 대한 인식에 초점을 두고 있다. 조직구성원들은 자신이 수행한 업무에 상응하는 결과에 대해 공정성을 평가하게 된다. Folger & Knovsky(1989)의 연구는 조직구성원들의 분배공정성에 대한 인식은 최근 평가에 따른 보상이 영향을 미침을 보여주고 있다. 강황선·권용수(2004)에서도 성과평가결과에 따른 적절한 인센티브의 지급이 성과평가의 유용성 인식과 대응태도에 긍정적인 관계가 있음을 보여주고 있다.

성과관리에 대한 조직구성원들의 인식도 성과측정을 통해 얻어진 결과가 공정하다고 여길 때 성과관리시스템을 유용하다고 여기게 될 것이며, 성과관리에 대해 보다 적극적인 태도를 나타낼 것으로 추론할 수 있다.

2) 절차공정성

절차공정성은 조직과 조직구성원간의 교환을 의미한다. Greenberg(1986b: 340)는 공정한

성과 평가에 대한 믿음은 평가로 주어진 등급과는 상관없이 그 등급이 주어지는 절차와 관련이 있음을 밝히고 있다. Korsgaard & Roberson(1995)은 절차공정성이 확보될 경우, 부정적인 결과에도 불구하고 조직구성원들은 보다 긍정적인 태도를 나타낸다고 하였다. 절차공정성과 관련된 여러 연구결과들은 조직구성원들은 성과측정이 이루어지는 절차가 공정하다고 받아들일 때, 조직 전반에 걸쳐 보다 긍정적인 태도를 형성하게 됨을 입증하고 있다(Masterson et al., 2000; Cropanzano et al., 2002: 328).

같은 관점에서 성과를 관리하는 데 있어 성과가 측정되고 평가되는 일련의 과정들이 공정한 절차를 통해 수행되어진다고 인식될 때, 조직구성원들은 성과관리시스템을 보다 유용하게 인식하게 될 것이다. 따라서 성과관리시스템에 대한 유용성 인식과 대응태도는 절차공정성과 관련이 있다고 볼 수 있다.

3) 상호작용공정성

분배공정성과 절차공정성이 공정성의 도구적 측면이 강조된다면, 상호작용공정성은 공정성의 비도구적 측면이 강조되고 있다. 특히 상호작용공정성은 상사-부하간 관계와 높은 관련이 있다. 높은 상사-부하간 관계에서 하급자는 적절한 쌍방향 커뮤니케이션, 상사의 지지, 유용한 피드백 등을 경험하게 된다. 이러한 점에 기인하여, 상호작용공정성은 상급자에 대한 만족과 긍정적인 관계를 나타낼 것이다. 본 연구에서는 성과관리의 관점에서 상사-부하간 관계는 성과평가결과의 피드백에 대한 만족과 관련이 있다고 볼 수 있다. 상사-부하간 관계에 관한 연구들은 상사-부하간 관계 수준이 높을수록 하급자들은 더 높은 성과 등급을 받음을 보여주고 있다(Scandura & Schriesheim, 1994; Cropanzano et al., 2002: 329 재인용). Landy et al.(1978)의 연구 결과에서도 성과평가에 대한 조직구성원의 인식은 상급자가 성과평가 빈도가 많을수록, 피평가자들의 성과 수준을 잘 알고 있을수록, 성과의 약점을 제거하기 위해 하급자의 계획수립에 도움을 줄수록 보다 공정하고 정확하게 여겨짐을 밝혔다. Cropanzano et al.(2002)는 이러한 현상을 상급자와 긍정적인 관계를 지닌 조직구성원들은 추가적인 역할과 보다 책임이 있는 업무를 수행하게 된다고 가정하고 있다. 상급자와 높은 수준의 관계를 지니고 있는 조직구성원들은 추가적인 노력을 통해 더 높은 성과 평가를 받게 된다는 것이다(Cropanzano et al., 2002: 330).

이상의 논의에서 상호작용공정성은 상급자에 대한 만족, 피드백에 대한 만족, 직무 성과와 관련을 가지게 됨을 알 수 있다. 조직구성원들이 상호관계에 있어 공정하게 처우를 받고 있다

고 느낄 때, 그들은 그들의 상급자에 대해서 보다 호의적인 태도를 가지게 될 것이고, 보다 높은 직무 성과 등급을 받게 될 것이다(Masterson et al., 2000). 같은 맥락에서 성과관리과정에서 상급자의 적절한 지도 및 유인 활동 등은 조직구성원들이 성과관리에 대한 이해도를 높이고, 보다 적극적인 참여를 이끌어 내는 요인으로 작용하게 될 것이다.

4) 유용성 인식과 대응태도

조직구성원들이 새로운 제도에 대해 선도적 태도를 지니고 변화에 대해 빠르고 적극적인 태도를 지닐수록, 새로운 기술의 도입과 관리역량 강화를 위해 보다 적극적이고 전략적인 노력을 기울일 것이다. 하지만 도입된 제도가 업무 성과를 저해시키고, 사용자에게 대한 보상을 감소시킨다면 조직구성원들의 제도에 대한 호의적인 태도를 이끌어내지 못할 것이다. Davis(1989), Adams et al.(1992)의 연구결과에서도 업무성과 개선, 효과성 증대, 업무 수행 능력 향상 등 시스템의 유용성에 대한 인식이 높을수록 조직구성원들의 적극적인 활용이 나타남을 경험적으로 입증하고 있다.

성과관리제도 또한 조직구성원들을 대상으로 한다는 본질적인 시각에서 성과관리에 대한 조직구성원들의 유용성 인식과 대응태도는 중요한 요소가 된다(남승하·이현철, 2009: 139). 강황성·권용수(2004)의 연구는 평가절차의 적절성, 지표의 타당성, 인센티브의 적절성 등이 평가결과에 대한 유용성인식과 대응태도에 긍정적인 영향을 미침을 보여주고 있다. 남승하·이현철(2009)의 연구 또한 성과측정(정확성, 시기 적절성, 기준 적합성 등)과 평가결과(승진, 성과급 지급 등) 등의 적절성이 유용성 인식과 대응태도에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

이처럼 성과관리제도를 조직구성원들이 공정하게 받아들일수록, 유용하게 받아들이고, 긍정적이며 적극적인 태도를 유지하게 됨을 경험적으로 보여주고 있는 결과이다. 만약, 제공된 성과정보 자체 혹은 성과정보를 획득하는 과정이 적절치 못하다면, 조직구성원들은 성과관리제도를 긍정적으로 받아들이지 못하고 그 사용을 회피하게 될 것이다. 성과관리제도가 조직구성원들에게 긍정적으로 수용되지 못하게 될 때, 조직구성원들의 태도 변화를 이끌어 내지 못할 뿐만 아니라 오히려 조직의 성과향상을 저해하는 요인으로 작용하게 될 것이다(남승하·이현철, 2009). 다시 말해, 성과관리제도를 유용하게 받아들이고 긍정적인 태도를 유지하는 것은 성과관리제도의 성패를 좌우하게 되고, 이는 궁극적으로 조직효과성에 영향을 미치게 될 것이다.

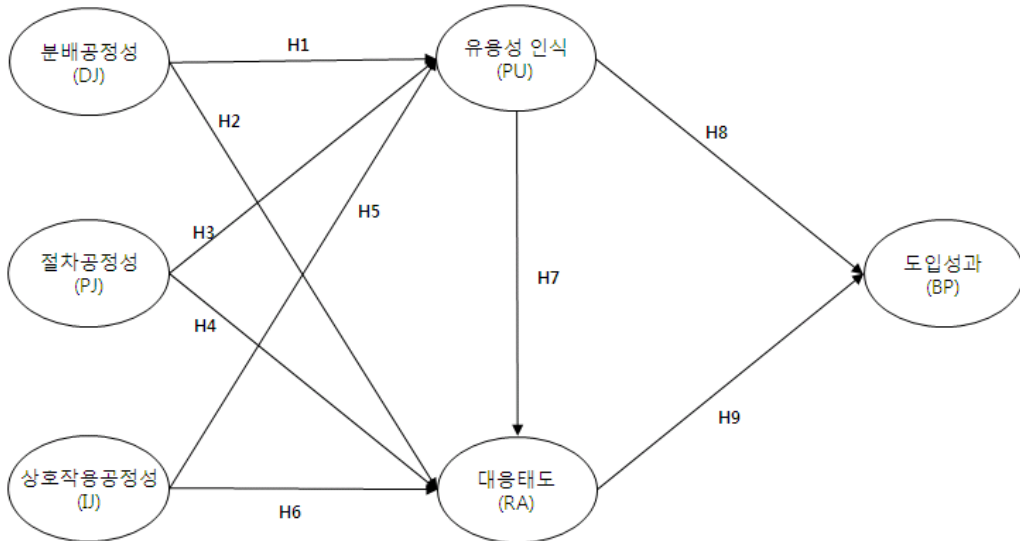
Ⅲ. 분석모형과 조사설계

1. 분석모형과 가설의 설정

1) 분석모형의 설정

본 연구에서는 변수간의 관계를 통합적으로 연구하고자 하며, 앞서 논의한 연구변인들의 관계에 대한 이론적 검토에 기초하여 조직구성원들이 인지하고 있는 공정성, 유용성 인식, 대응태도, 도입성과 간에는 일련의 프로세스가 있다고 가정하였다. 구체적으로 공정성과 유용성, 대응태도, 도입성과 등에 대한 선행연구를 토대로 본 연구에서 검증하게 될 분석모형은 공정성 변수인 분배공정성, 절차공정성, 상호작용공정성을 잠재외생변수로, 유용성 인식, 대응태도, 도입성과는 잠재내생변수로 하여 설정한 분석모형을 도식화하면 <그림 1>과 같다.

<그림 1> 분석모형



2) 가설의 설정

이론적 고찰 및 선행연구 통해 분석모형에 따라 다음과 같은 연구가설을 설정하였다.

〈표 1〉 연구가설

가설	내용
가설1	분배공정성은 유용성 인식에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
가설2	분배공정성은 대응태도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
가설3	절차공정성은 대응태도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
가설4	절차공정성은 유용성 인식에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
가설5	상호작용공정성은 유용성 인식에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
가설6	상호작용공정성은 대응태도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
가설7	유용성 인식은 대응태도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
가설8	유용성 인식은 도입성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
가설9	대응태도는 도입성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2. 조사 설계

1) 변수의 조작적 정의 및 측정항목

측정에 대한 신뢰도와 타당성의 확보를 위해서 변수를 구성하는 모든 개념에 대하여 측정항목을 복수항목의 척도로 구성하였다. 측정도구는 관련 선행실증연구 및 이론적 문헌을 검토하여 측정항목으로 사용하였다.

첫째, 분배공정성(distributive fairness)은 조직에 기여한 대가로 평가받는 의사결정결과가 얼마나 적절한지에 대한 조직구성원들이 느끼는 공정성의 지각 정도를 의미한다(Price & Muller, 1986). 이를 측정하기 위해 Price & Muller(1986)와 강여진·장지원(2005)가 측정한 문항을 수정·보완을 한 후 사용하였다.

둘째, 절차공정성(procedural fairness)은 조직구성원들이 조직 내에서 받는 보상이나 의사결정시 활용되는 절차나 과정이 얼마나 공정하게 인식하는 정도를 말한다(McFarlin & Sweeney, 1992; Luo, 2007). 절차공정성에서는 인사관리시스템과 관련한 의사결정과정에서의 공정성을 묻는 문항으로 구성되었다. 이를 측정하기 위해 Moorman(1991)과 McFarlin & Sweeney(1992), 강여진·장지원(2005)이 측정한 문항을 부분적으로 수정·보완을 한 후 사용하였다.

셋째, 상호작용공정성(interactional fairness)은 보상과 관련된 공식적 절차의 설정이나 절

차의 추진과정에서 공무원들이 받는 처우의 공정성, 상관으로부터 주어지는 설명의 적절성을 의미한다(Moorman, 1991). 이를 측정하기 위해 Niethoff & Moorman(1993), 강여진·장지원(2005)에서 활용된 설문문항을 사용하였다.

넷째, 유용성 인식(perceived usefulness)은 성과관리제도를 긍정적으로 수용하고, 해당 조직의 성과향상에 기여한다고 기대하는 정도를 의미한다(강황선·권용수, 2004: 796). 이를 측정하기 위하여 강황선·권용수(2004)가 측정한 문항을 수정·보완을 한 후 사용하였다.

다섯째, 대응태도(responsive attitude)는 성과관리제도를 긍정적으로 받아들이고 이를 위해 구체적으로 노력하려는 정도를 의미한다(강황선·권용수, 2004: 797). 이의 측정을 위해 강황선·권용수(2004)가 측정한 문항을 수정·보완하여 사용하였다.

여섯째, 도입성과(performance improvement)는 성과관리제도 도입에 따른 업무성과 향상 정도를 의미한다. 이의 측정을 위해 공동성(2006)과 하미승·우은정(2008)의 설문내용을 수정·보완한 내용을 사용하였다.

이를 요약해 놓은 것이 <표 2>이다.

<표 2> 측정변수

잠재 변수	관측 변수	설문문항	변수출처
분배 공정성 (DF)	DF1	조직구성원들은 업무처리에 따른 노력과 능력의 정도에 따라 공정한 보상을 받는다.	Price & Muller(1986) 강여진·장지원 (2005)
	DF2	조직구성원들은 업무성과만큼 공정한 보상을 받는다.	
	DF3	조직구성원들은 업무상 부여된 책임만큼 공정한 보상을 받는다.	
절차 공정성 (PF)	PF1	우리 기관은 보상결과에 대한 의견을 제시할 수 있는 절차가 마련되어 있다.	Moorman (1991) McFarlin & Sweeney (1992) 강여진·장지원 (2005)
	PF2	우리 기관은 정확한 개인별 보상근거를 위한 절차가 마련되어 있다.	
	PF3	우리 기관은 보상과 관련하여 조직구성원의 견해에 귀를 기울이는 편이다.	
상호 작용 공정성 (IF)	IF1	보상과 관련한 의사결정에 있어서 상사는 나의 의견을 존중해 주는 편이다.	Niethoff & Moorman (1993) 강여진·장지원 (2005)
	IF2	보상과 관련한 의사결정에 있어서 상사는 개인적인 편견을 배제하고자 노력한다.	
	IF3	보상과 관련하여 상사는 업무처리내용 및 과정에 대해 설명하고 조직구성원들에게 이해를 구한다.	

유용성 인식 (PU)	PU1	나는 우리 기관의 성과관리제도 및 운영을 지지하고 있다.	강황선(2004)
	PU2	나는 우리 기관의 성과관리제도 및 운영체제를 적절한 것으로 받아들이고 있다.	
	PU3	나는 우리 기관의 성과관리제도 및 운영체제가 조직의 성과향상에 효과가 있다고 생각한다.	
대응 태도 (RA)	RA1	나는 우리 기관에서 시행 중인 성과관리에 적극적으로 참여하고 있다.	강황선(2004)
	RA2	나는 우리 기관에서 시행중인 성과관리에서 좋은 평가를 받기 위해 적극적으로 노력하고 있다.	
	RA3	나는 기 수행된 성과평가의 결과를 통해 보다 나은 성과향상의 지침으로 삼고 있다.	
	RA4	나는 부정적인 성과평가가 나온다면 개선을 하기 위해 적극적으로 노력한다.	
도입 성과 (PI)	PI1	청의 업무내용 개선 정도	공동성(2006) 하미승(2008)
	PI2	부서별 업무실적 향상 정도	
	PI3	조직의 업무프로세스 개선 정도	

2) 조사대상 및 범위¹⁾

본 연구는 성과관리시스템을 도입하여 운영하고 있는 경기도청 공무원을 대상으로 설문조사를 수행하였다. 설문조사는 2008년 10월 28일부터 11월 5일의 9일에 걸쳐 이루어졌으며, 설문배포는 경기도청 인트라넷을 이용하였다. 설문지는 총 484부가 회수되었으며, 회수된 설문 중 결측치를 포함한 설문을 제외한 총 293부가 분석에 이용되었다. 각 질문문항은 명목척도와 서열척도로 이루어졌으며, 5점 척도를 사용하였다. 본 연구의 조사대상인 표본의 인구통계학적 특성을 살펴보면, 연령별 응답자 수는 40대가 47.8%로 가장 많았으며, 직급별은 6-7급이 65.2%로 가장 많은 비중을 차지하였다. 총재직기간별은 10-20년 미만이 46.4%로 가장 많았으며, 업무성격별 응답자 수는 지원업무가 53.9%로 가장 많았다(남승하·이현철, 2009) (<표 3> 참조).

1) 본 연구에서 활용한 설문자료는 경기개발연구원에서 수행된 「경기도 성과관리시스템(BSC)의 발전 방안에 대한 연구」에서 활용되었으며, 본 데이터를 활용한 기초분석 및 선행연구는 남승하·이현철(2009)를 참조.

<표 3> 조사대상자의 특성

구분		빈도	구성비(%)	구분		빈도	구성비(%)
연령	20-30대	111	37.9	총채적기간	10년미만	65	22.2
	40대	140	47.8		10-20년미만	136	46.4
	50대이상	42	14.3		20년이상	92	31.4
직급	8-9급	35	11.9	업무성격	기획	38	13.0
	6-7급	191	65.2		집행	97	33.1
	5급이상	67	22.9		지원	158	53.9
계		293	100	계		293	100

IV. 실증분석

1. 측정모형분석

측정변수들이 이론(잠재)변수들을 정확히 측정하고 있는지를 확인하기 위해 측정모형(measurement model)을 이용한 확인적 요인분석(confirmatory factor analysis)을 실시하였다. 구체적인 내용은 <표 5>와 같다. 집중타당성(convergent validity)을 분석하기 위해 측정항목들과 변수간 추정치와 SMC(다중상관자승, Squared Multiple Correlation)값을 검토하였다. 추정치와 SMC를 검토하는 과정에서 대응태도 개념의 측정변수인 RA4는 기준에 미달하여 제거하였다. 척도의 정제과정을 거친 후 분배공정성 3항목, 절차공정성 3항목, 상호작용공정성 3항목, 유용성 인식 3항목, 대응태도 3항목, 도입성과 3항목으로 구성된 측정모형을 AMOS 7.0을 사용하여 최대우도법(Maximum Likelihood: ML)으로 모수를 추정한 결과 신뢰성(reliability)과 단일차원성을 확인할 수 있었다.

분석결과 χ^2 를 제외한 모든 지수에서 적합한 것으로 나타났다. χ^2 값은 211.983(df = 120, p = 0.000)으로 χ^2 값과 자유도 p값만 볼 때는 유의적인 값이 되어 측정모형과 분석자료가 적합하다고 할 수 없다. 그러나 χ^2 값은 표본의 크기에 민감하게 반응하기 때문에, 모형이 현실을 잘 반영하고 있음에도 불구하고 표본의 크기가 커짐에 따라 모형을 기각시킬 위험성이 존재한다(Kline, 1998: 128). 이에 이러한 단점을 보완하는 χ^2/df 값을 검토한 결과 수용기준에 부합하고 있는 것으로 나타났다.²⁾ 또한 χ^2 통계량이 매우 크고 그 확률값(p=.000)이 매우 작아

유의적인 차이가 존재하여 가설을 기각한다고 하더라도 실제로 분석모형이 현실을 제대로 반영하는 적합도가 좋은 모형일 가능성이 있기 때문에 χ^2 통계량에만 의존하여 모형의 적합도를 평가하는 것은 적합하지 않다. 따라서 다른 부합지수를 같이 고려하여 분석모형을 수용할 수 있는지에 대한 결론을 내려야 할 것이다.

다른 부합지수를 기준으로 했을 경우, GFI(기초부합지수)가 0.925로 요구기준치에 부합하고, RMR(잔차평균자승이중근) 또한 0.021로 요구기준치에 부합하며, 다른 부합지수인 NFI(표준적합지수), IFI(증분적합지수), TLI(Tucker-Lewis 지수), CFI(비교적합지수) 등이 모두 0.9 이상으로 요구기준치에 부합하는 것으로 나타났다. 따라서 여러 적합지수를 고려해 보면 본 측정모형은 적합한 것으로 볼 수 있다.

<표 4> 측정모형의 신뢰성 분석 결과

적합도 지수	절대적합지수					증분적합지수			
	χ^2	χ^2/df	GFI	RMR	RMSEA	NFI	IFI	TLI	CFI
값	211.983 (df=120, p=.000)	1.767	.925	.021	.051	.934	.970	.962	.970

잠재변수의 단일차원성 및 신뢰성 검정결과를 살펴보면 <표 5>와 같다. 먼저 거의 모든 표준 요인적재치 값이 0.7을 상회하고 있고, 다중상관제곱(squared multiple correlation, 이하 SMC)³⁾도 0.4~0.8 정도로 높게 나타났다. 또한 잠재변수의 신뢰도를 나타내주는 분산추출지수(AVE)도 기준치(0.5)에 부합하고 있다. 이러한 분석결과에 기초해 볼 때, 본 연구에서 활용되는 잠재변수의 단일차원성과 신뢰성은 분석에 큰 문제가 되지 않음을 알 수 있다.

<표 5> 확인적 요인분석 결과

구분	변수		추정치	표준화 요인 적재치	표준 오차	C.R.	SMC	AVE	개념 신뢰도
	분배공정성	DF1							
잠	분배공정성	DF1	1.000	.881	-	-	.775	.801	.963

2) χ^2/df 는 표본크기가 상당히 큰 제안모형을 기각시키는 χ^2 통계량의 한계를 극복하기 위해 개발된 지수로서, χ^2 가 기각되었을 경우 참조할 수 있는 지수이다(Kline, 1998: 128).

3) SMC는 회귀분석에서의 R^2 와 유사한 성격을 갖는 것으로서, 잠재변수모형에서는 내생잠재변수의 R^2 를, 그리고 측정모형에서는 각각의 관측변수의 신뢰도를 의미한다.

구분	변수		추정치	표준화 요인 적재치	표준 오차	C.R.	SMC	AVE	개념 신뢰도
제외생변수		DF2	1.033	.919	.046	22.301	.845		
		DF3	.992	.884	.047	20.975	.782		
	절차공정성	PF1	1.000	.776	-	-	.602	.558	.891
		PF2	.964	.663	.091	10.577	.439		
		PF3	.995	.795	.081	12.358	.633		
	상호작용공정성	IF1	1.000	.794	-	-	.631	.590	.901
		IF2	1.021	.795	.082	12.454	.632		
		IF3	.919	.712	.080	11.476	.507		
	잠재내생변수	유용성 인식	PU1	1.000	.871	-	-	.759	.772
PU2			1.030	.919	.049	21.215	.845		
PU3			1.013	.845	.054	18.738	.714		
대응태도		RA1	1.000	.845	-	-	.714	.651	.915
		RA2	1.008	.847	.070	15.195	.718		
		RA3	.884	.722	.072	13.016	.521		
도입성과		PI1	1.000	.823	-	-	.677	.679	.913
		PI2	1.065	.883	.066	15.131	.780		
		PI3	.992	.761	.068	13.790	.578		

2. 구조모형 검증을 통한 가설 검증

1) 분석모형검증

본 연구의 제안모형(Overall Model)에 대하여 전체를 대상으로 검증한 결과는 <표 6>과 같이 도출되었다. 분석결과 χ^2 를 제외한 모든 지수에서 적합한 것으로 나타났다. 앞서 밝힌바와 같이, χ^2 의 단점을 보완하는 χ^2/df 값을 검토한 결과 수용기준에 부합하고 있는 것으로 나타났다. 또한 GFI(기초부합지수)가 0.029로 요구기준치에 부합하고, RMR(잔차평균자승이중근) 또한 .029로 요구기준치에 부합하며, 다른 부합지수인 NFI(표준적합지수), IFI(증분적합지수), TLI(Tucker-Lewis 지수), CFI(비교적합지수) 등이 모두 0.9 이상으로 요구기준치에 부합하는 것으로 나타났다. 따라서 여러 적합지수를 고려해 보면 본 분석모형은 적합한 것으로 볼 수 있다. 한편 모형수정을 위해 수정지수를 살펴본 결과, 이론적으로 타당하고 해석 가능한 사항이 발견되지 않아 이를 최종모형으로 선정하였다.

<표 6> 분석모형의 신뢰성 분석 결과

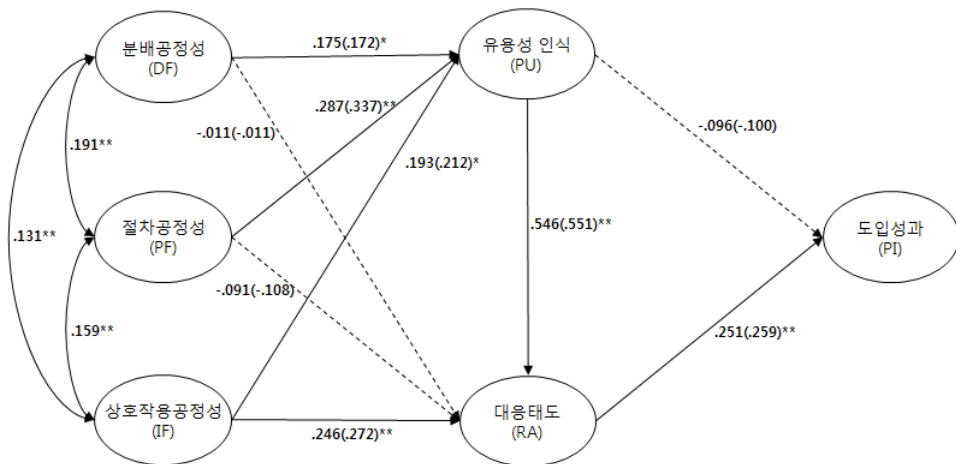
적합도 지수	절대적합지수					증분적합지수			
	χ^2	χ^2/df	GFI	RMR	RMSEA	NFI	IFI	TLI	CFI
값	224.158 (df=123, p=.000)	1.882	.921	.029	.053	.930	.967	.959	.967

2) 가설의 검증

구조방정식 모형 분석을 통하여 측정된 변수(외생변수)들과 공통요인(내생변수)간의 상호 인과적 관계모형을 추정하기 위해 최대우도법(Maximum Likelihood)을 사용하였다. 인과모형에서 매개변수의 표준화된 계수들의 유의수준은 0.05를 기준으로 하였다.

개별 영향관계의 통계적 유의성과 강도에 대해 분석한 결과는 <그림 2>와 같다. 구조모형(structural)에서의 표준화 경로계수들은 잠재변수들의 상대적 영향관계를 나타내고 있다. 구체적으로 분배공정성(0.175), 절차공정성(0.287), 상호작용공정성(0.193)은 유용성 인식에, 상호작용공정성(0.246)은 대응태도에, 유용성 인식(0.546)은 대응태도에, 대응태도(0.251)는 업무 성과에 영향을 미치고 있었다.

<그림 2> 최종분석결과



주: 집선은 유의미하지 않은 경로임
추정계수는 표준화계수(비표준화계수)로 나타냄
*p<0.05, **p<0.01

추정된 경로계수들의 통계적 유의성 검증을 통해 연구가설에 대한 검증을 수행한 결과는 <표 6>과 같다. 구체적으로 분배공정성과 유용성 인식과의 관계에 있어서 경로계수 추정치는 0.172($t=2.254$, $p<0.05$)로 유의미한 것으로 나타나고 있어 분배공정성이 유용성 인식에 정(+)
의 영향을 미칠 것이라는 <가설 1>은 채택되었다. 절차공정성과 유용성 인식의 관계에 있어서도 경로계수 추정치는 0.337($t=2.851$, $p<0.01$)로 유의미한 것으로 나타나고 있어 절차공정성이 인지된 유용성에 정(+)
의 영향을 미칠 것이라는 <가설 3>은 채택되었다. 상호작용공정성과 유용성 인식의 관계에 있어서도 경로계수 추정치가 0.212($t=2.422$, $p<0.05$)로 유의미한 것으로 나타나고 있어 상호작용공정성이 유용성 인식에 정(+)
의 영향을 미칠 것이라는 <가설 5>은 채택되었다. 상호작용공정성과 대응태도의 관계는 경로계수 추정치가 0.272($t=3.026$, $p<0.01$)로 유의미한 것으로 나타나고 있어 상호작용공정성이 대응태도에 정(+)
의 영향을 미칠 것이라는 <가설 6>은 채택되었다. 유용성 인식과 대응태도와의 관계에 있어 경로계수 추정치는 0.551($t=7.460$, $p<0.01$)로 유의미한 것으로 나타나고 있어 유용성 인식이 대응태도에 정(+)
의 영향을 미칠 것이라는 <가설 7>은 채택되었다. 대응태도와 업무성과와의 관계에 있어서 경로계수추정치는 0.259($t=2.808$, $p<0.01$)로서 대응태도가 업무성과에 정(+)
의 영향을 미칠 것이라는 <가설 9>은 채택되었다. 한편 분배공정성과 대응태도와의 관계에서 경로계수 추정치는 -0.011($t=-1.48$, $p<0.05$)로서 유의미하지 않은 것으로 나타나 분배공정성이 대응태도에 정(+)
의 영향을 미칠 것이라는 <가설 2>는 기각되었다. 절차공정성과 대응태도와의 관계에서 경로계수 추정치는 -0.108($t=-0.900$, $p<0.05$)로서 유의미하지 않은 것으로 나타나 절차공정성이 대응태도에 정(+)
의 영향을 미칠 것이라는 <가설 4>는 기각되었다. 유용성 인식과 업무성과와의 관계에서 경로계수 추정치는 -0.096($t=-1.121$, $p<0.05$)로서 유의미하지 않은 것으로 나타나 유용성 인식이 업무성과에 정(+)
의 영향을 미칠 것이라는 <가설 8>은 기각되었다.

<표 7> 구조모형 분석 결과

가설	내용	예상 방향	비표준화계수	표준 오차	t값	p
H1	분배공정성 → 유용성 인식	+	.172*	.076	2.254	.024
H2	분배공정성 → 대응태도	+	-.011	.076	-1.48	.882
H3	절차공정성 → 유용성 인식	+	.337**	.118	2.851	.004
H4	절차공정성 → 대응태도	+	-.108	.120	-0.900	.368
H5	상호작용공정성 → 유용성 인식	+	.212*	.087	2.422	.015

가설	내용	예상 방향	비표준화계수	표준 오차	t값	p
H6	상호작용공정성 → 대응태도	+	.272**	.090	3.026	.002
H7	유용성 인식 → 대응태도	+	.551**	.074	7.460	.000
H8	유용성 인식 → 도입성과	+	-.100	.089	-1.121	.262
H9	대응태도 → 도입성과	+	.259**	.092	2.808	.005

*p<0.05, **p<0.01

또한 연구모형에서 제시하고 있는 가정에 기초하여 잠재변수들간의 직·간접효과 분석을 수행하였다(<표 8> 참조). 분석 결과, 유용성 인식에 대한 직접효과는 절차공정성이 0.287로 분배공정성(0.175), 상호작용공정성(0.193)에 비해 상대적으로 높게 나타나고 있다. 대응태도에 대해서는 유용성 인식(0.546)의 직접효과가 가장 높게 나타나고 있으며, 상호작용공정성(0.351)이 그 다음으로 나타나고 있다. 대응태도에 대한 간접효과는 절차공정성이 0.156으로 다른 공정성에 비해 높게 나타나고 있다. 도입성과에 대해서는 대응태도가 0.251로 가장 큰 직접효과를 나타내고 있으며, 간접효과는 유용성 인식이 0.137로 다른 변수에 비해 상대적으로 높게 나타나고 있다.

<표 8> 직접·간접효과 분석 결과

구분		상호작용 공정성	절차공정성	분배공정성	유용성 인식	대응태도	업무성과
유용성 인식	직접효과	.193	.287	.175	-	-	-
	간접효과	-	-	-	-	-	-
	총효과	.193	.287	.175	-	-	-
대응태도	직접효과	.246	-.091	-.011	.546	-	-
	간접효과	.105	.156	.096	-	-	-
	총효과	.351	.065	.084	.546	-	-
도입성과	직접효과	-	-	-	-.096	.251	-
	간접효과	.070	-.011	.004	.137	-	-
	총효과	.070	-.011	.004	.041	.251	-

3) 분석결과의 논의

경로관계 및 가설검증 분석결과, 유용성 인식에 대해서는 모든 공정성 변수(분배, 절차, 상호작용)가 정(+의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 그 중 절차공정성이 가장 많은 영향을 미치는 것으로 나타났다. 대응태도에 대해서는 상호작용공정성만이 정(+의 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 도입성과에 대해서는 대응태도만이 정(+의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 최종모형의 검증통계량에 근거하여 분석결과를 논의하면 다음과 같다.

첫째, 분배, 절차, 상호작용공정성의 모든 공정성 변수가 유용성 인식에 정(+의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 구체적으로 절차적공정성이 가장 큰 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 분배공정성이 그 영향력이 상대적으로 가장 낮게 나타났다. 이와 같은 결과는 성과평가의 절차적인 측면에 대한 조직구성원들의 참여를 강조하고 있는 Landy et al.(1978, 1980), Dipboye & de Potbriand(1981)의 연구를 뒷받침하고 있다. 이러한 결과를 놓고 볼 때, 성과관리제도에 대한 조직구성원들의 유용성 인식을 높이기 위해서는 사용되어지고 있는 공식적인 절차의 타당성과 공정성 확보가 무엇보다도 중요함을 알 수 있다.

둘째, 공정성 변수 중 상호작용공정성만이 대응태도에 유의미한 정(+의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 조직구성원들의 태도변화를 유발하기 위해서는 상급자와의 의사소통이 매우 중요한 요소임을 알 수 있다. 상급자에 대한 신뢰는 의사소통의 정확성과 의사소통에 대한 만족도를 증진시킨다(O'Reilly & Roberts, 1974). 즉, 조직구성원들의 태도 변화를 이끌어내기 위해서는 상급자의 역할이 매우 중요함을 알 수 있다. 또한 상호작용공정성은 과정의 사회적 측면이 조직구성원들의 인지적, 정서적, 행태적 대응태도에 영향을 미친다는 Tyler & Bies(1990), Shapiro et al.(1994)의 연구결과를 뒷받침해주고 있다. 특히 성과관리와 같이 조직구성원들에게 직접적인 영향을 미치는 제도일수록 개개인의 행태변화를 이끌어내기 위해서는 상급자-하급자간의 신뢰 형성이 제도에 대한 믿음을 증진시킨다고 추론할 수 있다.

셋째, 유용성 인식은 대응태도에 유의미한 정(+의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 시스템의 유용성과 활용 간의 관계에 관한 Davis(1989)와 Adams et al.(1992)의 연구결과를 지지해주는 결과이다. 다시 말해, 구성원의 업무 성과에 도움이 되지 못하는 시스템은 조직구성원들의 적극적인 지지를 받지 못할 뿐 아니라 그 활용 또한 이루어지지 않게 될 것이다.

넷째, 도입성과에는 대응태도가 정(+의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 구체적으로 성과관리제도에 대한 조직구성원들의 적극적인 태도는 도입성과에 중요한 영향을 미침을 알 수 있었고, 이는 제도의 유용성 확보가 선행되어야 함을 시사하고 있다.

본 연구 결과는 먼저 조직구성원들의 공정성 인식의 공식적 측면과 사회적 측면의 영향력의 차이가 있음을 나타내고 있다. 분배공정성과 절차공정성과 같은 공정성의 공식적인 측면은 제도의 유용성에 대한 조직구성원들의 호의적인 인식을 이끌어 낼 수 있으나, 실질적인 태도 변화를 이끌어 내기 위해서는 공정성에 기반한 제도의 유용성 인식이 선행되어야 하며, 상호작용공정성과 같은 사회적 측면이 강조되어야 함을 알 수 있다.

V. 결론 및 시사점

본 연구는 성과관리를 시행하고 있는 지방정부 공무원들을 대상으로 한 실증분석을 통해 성과관리의 공정성 인식과 도입성과간의 인과관계를 분석하여 효과적인 성과관리를 위한 전략 및 함의를 제시하고자 하였다. 특히 본 연구에서는 조직구성원들의 성과관리제도에 대한 유용성 인식과 대응태도를 매개로 하여 이들의 도입성과에 미치는 영향관계를 분석하였다.

본 연구결과를 토대로 성과관리제도의 도입 및 시행에 있어 전략적 시사점을 제시하면 다음과 같다.

먼저 성과관리의 궁극적인 목적인 조직의 성과를 증대시키기 위해서는 제도의 공정성에 대한 조직구성원들의 긍정적인 인식 확보를 위한 노력이 필요하다. 성과평가결과에 대한 분배적, 절차적 공정성만 이루어져서는 업무성과향상을 기대하기 어렵다. 따라서 공식적인 측면의 공정성이 확보되어 성과관리제도에 대한 유용성 인식이 공유되고 이를 통해 조직구성원들의 적극적인 태도를 이끌어 낼 수 있도록 할 수 있는 여건이 마련이 되어야 한다. 다시 말해 성과관리는 물질적인 보상(분배공정성)만으로는 한계가 있으며, 이를 뒷받침해 줄 수 공정하고 체계적인 절차(절차공정성)와 내재적인 동기부여를 줄 수 있는 신뢰(상호작용공정성) 등이 확보되어야 할 것이다.

둘째, 성과관리 전반에 걸친 상급자의 관리적 노력이 필요하다. 성과관리를 단순히 일회성 작업이 아닌 성과측정에서 평가 그리고 거기에 따르는 보상에 이르는 지속적인 일련의 작업이 지속적으로 이루어지게 된다. 따라서 개개인의 성과에 대한 원활한 의사소통과 피드백을 통한 성과관리전반에 걸쳐 상급자의 관리적인 노력은 성과관리시스템의 내적인 성공에 필요한 요소이다(Fulk et al. 1985).

성과관리의 궁극적인 목적은 조직의 성과를 향상시키는데 있다. 따라서 성과관리제도를 시

행하는데 있어 기존의 선례답습적인 소극적인 행태는 지양하여야 하며, 새로운 제도를 적극 활용하고자 하는 구성원들의 태도 변화가 선행되어야 한다. 조직관리 차원에서도 이를 위한 적극적인 지원이 요구된다.

성과관리가 조직구성원들을 대상으로 한다는 본질적인 시각에서 성과관리에 대한 조직구성원들의 공정성에 대한 인식은 매우 중요한 요소이다. 즉, 성과관리를 공정하게 받아들이고 그러한 성과관리에 대해 긍정적이며 적극적인 태도를 유지하게 하는 것이 성과관리의 성패를 좌우하게 되고, 그것이 중국에는 조직효과성에 영향을 미치게 될 것이다. 무엇보다도 성과관리제도의 궁극적인 성공을 위해서는 조직구성원간의 폭넓은 신념을 공유하는 것이 필요하며, 이는 단순히 제도의 도입만으로 이루어지는 것은 아니며, 체계적인 관리적 노력이 수반될 때 소기의 결과를 이끌어 낼 수 있을 것이다.

【참고문헌】

- 강여진·장지원. (2005). 인사공정성 인식이 조직시민행동에 미친 영향: 서울시 공무원의 인식을 중심으로. 『한국사회와 행정연구』, 16(2): 25-53.
- 강황선·권용수. (2004). 조직성과평가결과에 관한 공무원의 수용성 제고방안: 성과평가 체제의 제도적 요인을 중심으로. 『한국행정논집』, 16(4): 789-811.
- 공동성·Wesleyquest. (2006). 『행정자치부 성과관리체계 및 운영에 관한 진단 및 메타평가보고서』. 서울: 행정자치부.
- 남승하·이현철. (2009). 성과관리시스템의 인지된 유용성과 대응태도의 영향요인: 경기도 공무원의 인식을 중심으로. 『한국정책연구』, 9(2): 137-159.
- 심재권·장석환. (2007). 근무평정의 공정성수용인식이 하위직 공무원의 혁신적 업무행동에 미치는 영향. 『한국행정학보』, 41(2): 141-166.
- 우정희·김중화. (2008). 목표관리과정이 조직유효성에 미치는 영향 연구. 『기업경영연구』, 15(3): 89-107.
- 이경근·박성수. (1999). 조직공정성과 임금만족간의 인과관계: 절차적 공정성, 상호작용적 공정성, 분배적 공정성간의 관계와 역할을 중심으로. 『인사·조직연구』, 7(2): 191-229.
- 이지우. (2002). 분배공정성에 따른 직무부담과 혁신적 업무행동과의 관계. 『인사관리연구』, 26(1): 113-130.
- 하미승·우은정. (2008). 정부기관 BSC의 성과에 대한 진단·평가 연구: 공무원인식을 중심으로. 『정책분석평가학회보』, 18(2): 257-292.
- 한인섭. (2006). 성과측정체계의 도입 실태와 성과정보 활용의 영향요인: 정부투자기관, 정부산하기관 및 지방공기업을 중심으로. 『한국행정학보』, 40(3): 245-266.
- Adams, Dennis A., R. Ryan Nelson & Peter A. Todd. (1992). Perceived Usefulness, Ease of Use, and Usage of Information Technology. *MIS Quarterly*, 16(2): 227-247.
- Behn, R. D. (2003). Why Measure Performance? Difference Purposes Requires Different Measures. *Public Administration Review*, 63(5): 586-606.
- Bies, Robert J. & Debra L. Shapiro. (1988). Voice and Justification: Their Influence on Procedural Fairness Judgments. *The Academy of Management Journal*, 31(3): 676-685.
- Cropanzano, Russell, Cynthia A. Prehar & Peter Y. Chen. (2002). Using social Exchange Theory to Distinguish Procedural From Interactional Justice. *Group & Organization Management*, 27(3): 324-351.
- Davies, Ian C. (1999). Evaluation and Performance Management in Government. *Evaluation*, 5(2): 150-159.

- Davis, F. D. (1989). Perceived Usefulness, Perceived Ease of Use, and User Acceptance of Information Technology. *MIS Quarterly*, September: 319-340.
- de Lancer Julnes, P. & M. Holzer. (2001). Promoting the Utilization of Performance Measures in Public Organizations: An Empirical Study of Factors Affecting Adoption and Implementation. *Public Administration Review*, 61(6): 693-708.
- Dipboye Robert L. & Rene de Pontbriand. (1981). Correlates of Employee Reactions to Performance Appraisals and Appraisal Systems. *Journal of Applied Psychology*, 66(2): 248-251.
- Folger, Robert & Mary A. Konovsky. (1989). Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decisions. *Academy of Management Journal*, 32(1): 115-130.
- Folger, Robert & Robert J. Bies. (1989). Managerial Responsibilities and Procedural Justice. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2(2): 79-90.
- Fulk, Janet, Arthur P. Brief & Steve H. Barr. (1985). Trust-in-Supervisor and Perceived Fairness and Accuracy of Performance Evaluations. *Journal of Business Research*, 13: 299-313.
- Greenberg, Jerald. (1986a). The Distributive Justice of Organizational Performance Evaluations. In Bierhoff, Hans Weber, Ronald L. Cohen & Jerald Greenberg. (Eds.). *Justice in Social Relations*, 337-351. New York: Pleum Press.
- Greenberg, Jerald. (1986b). Determinants of Perceived Fairness of Performance Evaluations. *Journal of Applied Psychology*, 71(2): 340-342.
- Greenberg, Jerald. (1987). Using Diaries to Promote Procedural Justice in Performance Appraisals. *Social Justice Research*, 1(2): 219-234.
- Greenberg, Jerald. (1990). Employee Theft as a Reaction to Underpayment Inequity: The Hidden Cost of Pay Cuts. *Journal of Applied Psychology*, 75(5): 561-568.
- Greenberg, Jerald & E. Allan Lind. (2000) The Pursuit of Organizational Justice: From Conceptualization to Implication to Application. In Cary L. Cooper & Edwin A. Locke. (Eds.). *Industrial and Organizational Psychology*, 72-108. Malden, Mass: Blackwell Business.
- Kline, R. B. (1998). *Principle and Practice of Structural Equation Modelling*. New York: The Guilford Press.
- Korsgaard, M. Audrey & Loriann Roberson. (1995). Procedural Justice in Performance Evaluation: The Role of Instrumental and Non-Instrumental Voice in Performance Appraisal Discussions. *Journal of Management*, 21(4): 657-669.
- Landy, Frank J., Janet L. Barne & Kevin R. Murphy. (1978). Correlates of Perceived Fairness

- and Accuracy of Performance Evaluation. *Journal of Applied Psychology*, 63(6): 751-754.
- Landy, Frank J., Janet Barnes-Farrell & Jeanette N. Cleveland. (1980). Perceived Fairness and Accuracy of Performance Evaluation: A Follow-Up. *Journal of Applied Psychology*, 65(3): 355-356.
- Lawler, Edward E. (1967). The Multitrait-Multirater Approach to Measuring Managerial Job Performance. *Journal of Applied Psychology*, 51(5): 369-381.
- Luo, Yadong. (2007). The Independent and Interactive Roles of Procedural, Distributive, and Interactional Justice in Strategic Alliances. *The Academy of Management Journal*, 50(3): 644-664.
- Masterson, Suzanne S., Kyle Lewis, Barry M. Goldman & M. Susan Taylor. (2000). Integrating Justice and Social Exchange: The Differing Effects of Fair Procedures and Treatment on Work Relationships. *The Academy of Management Journal*, 43(4): 738-748.
- McFarlin, Dean B. & Paul D. Sweeney. (1992). Distributive and Procedural Justice as Predictors of Satisfaction with Personal and Organizational Outcomes. *The Academy of Management Journal*, 35(3): 626-637.
- Moorman, Robert H. (1991). Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76: 846-855.
- Nathan, Barry R., Allan M. Mohrman, Jr. & John Milliman. (1991). Interpersonal Relations as a Context for the Effects of Appraisal Interviews on Performance and Satisfaction: A Longitudinal Study. *The Academy of Management Journal*, 34(2): 352-369.
- Nieoff, Brian P. & R. H. Moorman. (1993). Justice as a Mediator of the Relationship between Methods of Monitoring and Organizational citizenship Behavior. *The Academy of Management Journal*, 36: 527-556.
- O'Reilly, Charles A. & Karlene H. Roberts. (1974). Information Filtration in Organizations: Three Experiments. *Organizational Behavior and Human Performance*, 11: 253-265.
- Price, James L. & Charles W. Mueller. (1986). *Absenteeism and Turnover of Hospital Employees*, Greenwich, Conn: JAI Press.
- Robey, D. (1979). User Attitudes and Management Information System Use. *Academy of Management Journal*, 22(3): 527-538.
- Rubin, Ellen V. (2007). The Role of Procedural in Public Personnel Management: Empirical Results from the Department of Defence. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 19: 125-143.

- Scandura Terri A. & chester A. Schriesheim. (1994). Leader-Member Exchange and supervisor Career mentoring as complementary constructs in Leadership Research. *The Academy of Management Journal*, 37(6): 1588-1602.
- Shapiro Debra L., E. Holly Buttner & Bruce Barry. (1994). Explanations: What Factors Enhance Their Perceived Adequacy? *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 58(3): 346-368.
- Sweeney, Paul D. & Dean B. McFarlin. (1993). Workers' Evaluations of the "Ends" and the "Means": An Examination of Four Models of Distributive and Procedural Justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 55(1): 23-40.
- Sweeney, Paul D. & Dean B. McFarlin. (1997). Process and Outcome: Gender differences in the Assessment of Justice. *Journal of Organizational Behavior*, 18: 83-98.
- Sweeney, Paul D., Dean B. McFarlin & Edward J. Inderrieden. (1990). Using Relative Deprivation Theory to Explain Satisfaction with Income and Pay Level: A Multistudy Examination. *The Academy of Management Journal*, 33(2): 423-436.
- Taylor, Susan M., Kay B. Tracy, Monika K. Renard, J. Kline Harrison & Stephen J. Carroll. (1995). Due Process in Performance Appraisal: A Quasi-experiment in Procedural Justice. *Administrative Science Quarterly*, 40: 495-523.
- Tyler, T. R. & R. J. Bies. (1990). Beyond Formal Procedures: The Interpersonal Context of Procedural Justice. In J. S. Carroll (Ed.). *Applied Social Psychology and Organizational Settings*, 77-98. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Theurer, J. (1998). Seven Pitfalls to Avoid When Establishing Performance Measures. *Public Management*, 8(7): 21-24.
- Zviran, M., N. Pliskin & R. Levin. (2005). Measuring User Satisfaction and Perceived Usefulness in the ERP Context. *Journal of Computer Information Systems*, spring: 43-52.