



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

석사학위논문

인사평가제도의 공정성이 조직시민행동에
미치는 영향

2016년



HANSUNG
UNIVERSITY

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

지식서비스&컨설팅학과

매니지먼트컨설팅전공

최 용 수

석사학위논문
지도교수 나도성

인사평가제도의 공정성이 조직시민행동에 미치는 영향

A study on Fairness of the Personnel Evaluation System on
Organizational Citizenship Behavior



2015년 12월 일

HANSUNG
UNIVERSITY

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

지식서비스&컨설팅학과

매니지먼트컨설팅전공

최 용 수

석사학위논문
지도교수 나도성

인사평가제도의 공정성이 조직시민행동에 미치는 영향

A study on Fairness of the Personnel Evaluation System on
Organizational Citizenship Behavior

위 논문을 컨설팅학 석사학위 논문으로 제출함.

2015년 12월 일

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

지식서비스&컨설팅학과

매니지먼트컨설팅전공

최 용 수

국 문 초 록

인사평가제도의 공정성이 조직시민행동에 미치는 영향

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

지식서비스&컨설팅학과

매니지먼트컨설팅 전공

최 용 수

본 연구는 조직성과의 달성을 위해 운영하는 인사평가제도가 조직구성원의 행동양식에 미치는 변화를 알아보기 위해 인사평가제도의 공정성 및 조직시민행동수준을 알아보고 이를 실증하는데 있다. 전체적인 이론 고찰을 통해 설정된 연구모형의 제안모델은 수용가능한 자료 적합도를 부여 주었으며, 제시한 8개의 가설 가운데 4개만 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 본 연구의 결과는 다음과 같다. 첫째, 인사평가의 합리성은 이타주의, 예의, 시민정신에 유의한 영향을 미쳤으며, 인사평가의 합리성 수준이 증가할수록 이타주의, 예의, 시민정신 수준도 증가하였다. 둘째, 인사평가의 공정성은 시민정신에 유의한 영향을 미쳤으며 인사평가의 공정성 수준이 증가할수록 시민정신 수준도 증가하였다.

【주요어】 인사평가제도, 공정성, 조직시민행동, 이타주의, 예의, 시민정신, 스포츠맨십

목 차

제 1 장 서론	1
제 1 절 연구의 배경 및 목적	1
제 2 절 연구의 방법 및 논문 구성	2
제 2 장 이론적 배경 및 선행연구 고찰	3
제 1 절 인사평가의 공정성에 관한 일반적 고찰	3
제 2 절 조직시민행동에 관한 일반 고찰	9
제 3 장 연구모형 및 가설	16
제 1 절 연구모형	16
제 2 절 변수관련 선행연구 및 가설의 설정	16
제 3 절 변수의 조작적 정의	18
제 4 장 실증 연구 결과 분석	21
제 1 절 연구모형	21
제 2 절 응답자의 특성	22
제 3 절 변수의 요인분석과 신뢰성분석, 상관분석	23
제 4 절 연구모형의 분석 결과	29
제 5 장 결론	32
제 1 절 연구결과의 요약 및 시사점	32
제 2 절 연구의 한계와 미래 연구	33
참고문헌	34

설문지	37
-----------	----

ABSTRACT	42
----------------	----



【 표 목 차 】

<표 1> 조직시민행동의 개념	11
<표 2> 조직시민행동의 구성요소	13
<표 3> 측정 척도	22
<표 4> 표본의 특성	23
<표 5> 인사평가의 공정성, 합리성 요인분석	24
<표 6> 이타주의, 예의(개인에 대한 조직시민행동) 요인분석	25
<표 7> 시민정신, 스포츠맨십(조직에 대한 조직시민행동)요인분석	26
<표 8> 신뢰도 분석	27
<표 9> 변수간 상관관계 분석	28
<표 10> 가설의 검증결과	29

【 그림 목 차 】

[그림 1] 연구의 모형	16
---------------------	----



제 1 장 서 론

제 1 절 연구의 배경 및 목적

최근의 기업환경은 경제불황이 지속되고 변화수준이 빨라 불확실성에 대한 대응이 높은 수준으로 요구되고 있다. 이를 위해 기업은 변화의 주체인 인적 자원에 대한 관리수준을 높이고 있다. 체계적 전략 달성체계 마련을 위해 BSC 체계를 도입하고 인적자원 자체에 대한 관리수준을 높이기 위해 성과평가제도, 성과보상제도, 교육체계 개선 등의 제도를 도입하고 있다. 특히 평가에 의한 보상제도는 근속연수 중심의 보상으로, 동일한 근속연수를 기록할 경우 직무내용, 업적수준에 상관없이 동일한 보상을 받던 기업문화에 정면으로 배치된다. 근속연수 중심의 보상을 받던 시대에는 보상수준이 같으므로 평균적 부서원외의 노력은 개인의 명예로 취급되었다. 따라서 최고의 보상은 승진이었으며 수직적 문화가 형성되었다. 그러나 성과중심 문화에서는 개인의 성과수준에 따라 차별화된 보상을 받게 되므로 승진중심의 장기화된 보상보다는 연봉과 인센티브 중심 단기적 보상이 중심을 이루게 되고 수직적 문화가 완화된다. 이렇게 인사제도는 기업 구성원의 행동양식에 영향을 미친다.

기업 구성원의 행동양식은 조직시민행동이란 개념으로 연구되었다(송보라, 2014). 조직시민행동이란 조직구성원의 직무 외 행동에 초점을 맞춘 개념으로, 조직구성원의 자발적인 참여와 헌신을 이끌어, 무한 경쟁의 현대사회에서 조직이 효과적으로 기능하도록 하고 조직의 생존과 성장 및 성과에 밀접한 영향을 미친다(송보라, 2014). 따라서, 조직구성원 개개인이 공식적으로 요구되는 역할 활동에 그치지 않고, 강력한 주인의식과 사명감을 바탕으로 조직 발전을 위해 자발적으로 행동하는 조직시민행동이 살아날 때, 그 조직은 힘을 갖고 변화에 적응하며 더욱 발전 할 수 있다(송보라, 2014). 이에, 조직 환경의 변화에 효과적으로 대응하여 조직의 유효성을 높이고, 조직의 성과를 향상

시킴을 위한 방안으로 조직시민행동이 논의되어 오고 있다(송보라, 2014).

본 연구에서는 조직시민행동에 영향을 미치는 요인으로 인사평가제도의 공정성을 선정하고 인사평가제도의 공정성이 조직시민행동에 미치는 영향을 연구하고자 한다.

성과중심 인사제도에서 구성원의 수용성을 결정하는 핵심요인은 인사평가제도의 합리성과 평정결과의 공정성이다. 그러므로 인사평가는 피평가자가 인정하고 수용가능할 수 있도록 공정하게 이루어져야 한다(박진영, 2011). 인사평가는 대부분 상대평가로 구성되어 있고 이 방식은 구성원의 경쟁 심리를 자극하여 내부 경쟁을 조장하게 되어 협력수준이 저하되기도 한다(전재권, 2015).

본 연구의 연구목적은 정리하면 다음과 같다. 첫째, 인사평가제도의 공정성이 조직시민행동에 미치는 영향 정도를 조사한다. 둘째, 인사평가제도의 공정성은 제도수립의 합리성과 평가운영의 공정성으로 구성한다. 셋째, 조직시민행동은 이타주의, 예의, 시민정신, 스포츠맨십으로 구성한다. 본 논문은 이를 통해 가설을 설정하고 설문지를 이용하여 자료를 수집한 후 회귀분석을 통해 결론을 도출하였다.

제 2 절 연구 방법 및 논문 구성

본 연구는 5장으로 구성되어있다. 제 1장에서는 연구의 배경 및 목적, 연구방법, 논문 구성을 다루었다. 제 2장은 인사평가공정성과 조직시민행동에 관한 이론을 살펴보았다. 제 3장에서는 실증연구를 위해 연구모형과 가설을 제시하였다. 제 4장은 실증분석을 실시하였다. 수집된 설문지를 바탕으로 spss를 활용해 기술통계분석, 요인분석, 신뢰분석을 하였으며, 설정된 가설에 대한 검증은 회귀분석을 적용하였다. 제 5장은 실증분석을 통해 도출된 연구결과를 요약하고 연구의 시사점, 한계점, 향후 연구방향 등을 제시하였다.

제 2 장 이론적 배경 및 선행연구 고찰

제 1 절 인사평가의 공정성에 관한 일반적 고찰

1. 공정성에 대한 연구

공정성연구는 70년대 중반에 들어서면서 일단의 조직심리학자들에 의해 분배의 절차문제를 중시하고 조직의 맥락에서 이해하려는 노력이 시작되었다(조국행, 2002). 이러한 절차문제에 대한 연구관심이 뒤늦게 출현된 이유로는 먼저, 사람들에게 분배결과가 가장 직접적이고 최종산물이기 때문에 분배공정성이 우선적으로 연구되었고, 분배공정성 개념 내에 어느 정도 절차공정성의 의미가 포함되어있다고 볼 수 있다(조국행, 2002).

1) 분배공정성 이론

조직공정성 이론으로서 분배공정성 이론이 본격적으로 연구되기 시작한 것은 Adams(1965)가 형평이론을 제시한 이후이며 그는 Homans(1961)의 분배정의 연구, Stouffer의 상대적 박탈감 연구, Festinger(1957)의 사회비교이론과 인지부조화이론 등 기존 연구결과들의 토대 위에서 형평이론을 제시하였다. (조국행, 2002)

Walster과 동료들은(1978) Adams의 이론을 일부수정 하였는데, Adams의 기본명제를 네 가지로 수정하였고, 인간은 자신이 불공정한 관계에 처하게 되면 심리적 긴장을 하게 되고, 불균형이 클수록 더 큰 긴장을 하게 되며, 과소지급의 경우는 분노를 느끼게 되며, 반대로 과다지급을 인식한 경우는 죄책감을 느낀다는 것이다(이영진, 2009). 그들은 개인의 이익 극대화, 형평원칙의 근원으로서의 사회에 대한 강조, 다양한 관계들에서의 불균형에 대한 반응의 강조 등을 결합한 논리적으로 연관된 명제를 발전시키고자 노력하였다(조국행, 2002).

한편으로 Fiske와 동료들은(1986) 기존의 Homans를 비롯한 교환이론 관점의 결함을 개인들간의 국지적인 비교만을 강조하고 사회적 기준을 고려하지 못했다는 점으로 지적하고, 지위-가치이론을 제안하였고 이들은 준거구조(reference structure)라는 개념을 도입하였는데, 어떤 범주의 사회적 지위와 그들이 사회로부터 받고 있는 지위에 대한 보상에 관련해서 일반 사람들이 규범적으로 가지고 있는 믿음이 있는데, 이러한 믿음이 바로 비교의 준거로 작용한다는 것이다(조국행, 2002).

그리고 Lerner(1982)는 형평원칙만이 유일한 분배원칙이 아님을 주장하고, 세 가지의 분배원칙을 제시하였는데, 형평, 균등, 필요원칙이 그것이다(조국행, 2002). 그는 모든 상황에 맞는 단 하나의 원칙은 없으며, 사회 구성원들이 서로를 어떤 관계로 지각하느냐에 따라 분배원칙이 다르게 작용할 수밖에 없다고 주장하였다(조국행, 2002). 즉, 자신을 타인과 동일시하는 관계로 지각할 때는 필요원칙이 타당하게 되며, 협동의 관계를 지각하면 균등원칙이, 경쟁관계로 지각하게 되면 형평원칙이 분배원칙으로써 작용한다는 것이다(조국행, 2002). 이러한 연구는 계속되어 Swinger(1980)는 필요법칙이 아주 친밀한 관계를 가진 집단에서 강요되는 분배법칙이라고 하였다(조국행 2002). 한편 생산성을 중요시하는 상황에서는 형평법칙이 선호되고, 팀웍이나 구성원의 원만한 관계가 중시될 때는 균등법칙이 선호기준이 된다고 한다(Deutsch, 1975). 또한 투입요소의 특성을 변화가능성에 따라 양분하여 변화 불가능한 투입요소인 성, 학력, 직종 등에 있어서 차별을 두지 않고 똑같이 분배하는 것을 균등규칙이라 하고, 변화 가능한 요소인 기여도, 노력 등을 고려하여 차등분배 하는 것을 형평규칙으로 보는 견해도 있다(김명언·이현정, 1992).

Leventhal(1976)은 공정성 판단모형을 제시하면서 사람들이 사전적으로 상이한 정의 표준(justice norm)을 채택하는 상황에 대해 연구하였다(김학기, 2009). 예를 들면 사회적 조화를 유지하기 위해서는 균등배분의 원칙을 채택함에 의해서 증진될 수 있으며, 성과의 극대화는 균형적 배분, 즉 성과에 비

제한 분배에 의해 촉진되고, 또한 사회복지를 목표로 할 때는 필요에 의한 분배규칙을 선택하는 경향이 있다는 사실을 밝히고 있다(이영진, 2009). 이러한 연구들은 문화적, 상황적, 인간관계 및 개인적 요인들이 특정분배규칙에 대한 선호에 영향을 주는 것으로 밝혀졌다(신현구, 2015). Leung & Bond(1984)는 이러한 공정성원칙에 대한 선호가 국가나 문화에 따라 다르게 나타난다고 하였다(정준용, 2004). 이들의 연구에 의하면 동양과 같이 집단주의 사회에서는 평등주의나 필요에 의한 자원분배를, 서구의 개인주의 사회에서는 형평에 의한 자원분배를 더 공정하다고 지각한다는 것이다(안주희, 2003).

2) 절차공정성 이론

조직상황하에서의 공정성연구는 분배공정성만으로 모든 것을 완벽하게 설명하는데 한계에 직면하였다(김성한, 2010). 그 이유는 이전의 이론들이 모두가 불균형에 대한 대응행동을 구체적으로 제시하지 못했기 때문이다(Greenberg, 1990). 따라서, 조직공정성에 대한 새로운 관심이 대두되기 시작하였으며, 의사결정이 이루어지기까지의 절차와 규칙에 대한 관심이 증가하기 시작하였다(이동연, 2014). 분배공정성이 분배결정의 결과에 대한 공정성을 다룬다면, 절차공정성은 그 같은 결정이 이루어지는 과정이 얼마나 공정하였는지의 문제를 다룬다고 할 수 있다(윤기설, 2012).

절차공정성이론의 개발은 Thibaut & Walker(1975)에 의한 분쟁해결과정에 대한 반응연구로부터 시작되었다고 할 수 있는데, 이들은 두 가지 통제유형에 의한 가상의 분쟁해결절차에 대한 반응을 비교하였고, 과정통제(process control)는 증거를 제시하고 변론을 벌이는 동안 행사할 수 있는 통제를 의미하며, 결정통제(decision control)로써는 결과의 판정에 영향을 미칠 수 있는 통제를 의미한다(신현구, 2015). 최종적 결정과 관련해서 과정통제는 간접적인 영향력 행사와 관련되어 있는 반면, 결정통제는 직접적인 영향력 행사와

관련되어 있다고 볼 수 있다(조국행, 2000). 연구결과는 재판진행과정에 당사자들이 통제력을 갖는 절차를 더 공정하다고 생각한다는 것이다(신현구, 2015). 이후 과정통제가 공정성 지각에 미치는 영향, 갈등문제에 직면한 당사자들의 반응에 절차와 결과가 미치는 영향(E.A. Lind, & T. Tyler, 1988), 선호하는 절차가 갈등정도에 따라 달라지는지 등에 관한 연구들이 계속 이어졌고, Dyer와 Theriault의 연구(1976)는 절차적 중요성의 잠재적 중요성을 제시한 연구성과라고 할 수 있으며(Gerhart & Milkovich, 1992) 임금만족과 관련하여 분배적 공정성만으로는 설명되지 못한 부분들을 해결하기 위한 방안으로 임금과 관련된 절차적 변수들을 고려하였다.

Leung(1986)은 문화에 따라서 선호하는 절차가 달라질 수 있음을 연구하였는데, 즉 개인주의 가치가 팽배한 서양은 중재재판 절차가 선호되고, 집단주의와 화합 등의 가치를 갖는 동양은 조금씩 양보하는 조정절차가 선호된다고 밝혔다(이영진, 2009). Leventhal(1976)은 결과나 과정에 대한 선호는 분쟁당사자들의 지배적인 동기구조에 따라 다를 수 있다고 하였다(이영진, 2009). 즉 과정에 상관없이 결과만 유리하면 된다고 믿는 사람들은 결정통제를 선호하는 반면, 결과야 어떻든 결정과정의 공정한 규칙을 중요시하는 사람들은 과정통제에 더 의미를 둔다고 하였다(조국행, 2000).

김명언과 이현정(김명언·이현정, 1992)은 주요 사례조사에 의해 일곱 개의 공정성 평가기준을 탐색하였는데, 두 개는 분배공정성 기준으로 형평과 균등, 다섯 개는 절차공정성 기준으로 상사의 편파억제, 객관성, 일관성, 참여, 윤리성이라고 하였다. Tyler(1989)는 절차공정성의 세 측면을 제시하였는데 중립성(neutrality), 신뢰성(trust), 지위(standing, respect)가 그것이고, 분배공정성은 산출수준, 기대위반, 상대적 산출과 관련된 윤리성과 통제성을 제시하였다(김학기, 2009).

3) 인사공정성

정재화(2007)는 인사공정성을 조직내에서 실시되고 있는 모든 제도 및 의사결정이 어느 정도 공정하게 실시되고 있는가에 대한 조직구성원의 지각정도로 정의하였으며 조직 구성원들이 자신의 직무수행 과정에서 발생하는 공정한 대우 및 처리과정을 어떻게 인식하고 있는가에 기초를 두고 있는 것으로 파악하였다(정재화, 2007).

강여진(2005)은 인사공정성을 조직생활의 과정에서 공정하게 대우 받고 있는 정도로 정의하였다. 강여진은 인사공정성이 약할 경우 조직에 대한 몰입감을 약화시키고 업무수행을 불성실하게 하여 결근 또는 이직의 반응이 나타날 수 있으나 조직은 한정된 자원으로 모든 구성원의 기대수준을 충족할 수 없으므로 불만은 발생할 수 밖에 없고 이 경우 조직 관리자가 구성원의 반응양식을 이해하기 위해 구성원의 공정성 인식 정도를 파악해야 한다고 하였다(강여진, 2005).

정재화의 연구에서는 인사공정성을 분배공정성, 절차공정성, 상호작용공정성으로 구성하여 모형을 구성하였다. 강여진의 연구도 동일하게 분배공정성, 절차공정성, 상호작용 공정성을 인사공정성으로 구성하였다.

분배적 공정성은 조직구성원들이 조직에 기여한 대가(임금, 승진, 성과인센티브 등)로 평가받게 되는 의사결정결과가 얼마나 적절한가에 대한 조직구성원의 느끼는 공정성의 인식정도를 의미한다(Price & Muller, 1986; Rutte & Messick, 1995)(정재화, 2007). 그리고 절차공정성(procedural justice)은 조직 내에서 받는 보상 및 승진과정에서 사용되는 수단이나 절차가 조직구성원의 얼마나 공정하게 인식하는 정도를 말한다(Ehrhart, 2004; Leventhal, 1980; Moorman, 1991; McFarlin & Sweeney, 1992; Roberson & Colquitt, 2005; 강여진·장지원, 2005)(정재화, 2007). 한편, 상호작용 공정성(interactional justice)은 보상 및 승진이 규칙이나 절차의 실행과정에서 조직 구성원들에 대한 상관들의 보여주는 대인적 처우방식, 정책이나 절차 및 의사

결정에 대한 사려깊고 적절한 설명의 공정성 평가를 의미한다(Greenberg & Lind, 2000; Niehoff & Moorman, 1993; Liao & Rupp, 2005; 강여진·장지원, 2005)(정재화, 2007).

4) 인사평가 공정성

박진영(2011)은 인사평가의 공정성이 대해 인사평가란 종업원이 갖고 있는 잠재적 유용성에 대하여 평가하는 제도라고 할 수 있으며 인사 평가의 공정성이란 공정하고 정확한 평가를 말하는데 공정하고 정확한 평가란 관리자가 편견과 오류 없이 조직원을 지각하는 것을 말한다고 정의하였다(박진영, 2011). 다시 말해 심리학적으로 지각이라는 과정을 통해 이루어지는 것인데, 이 과정에서 관리자의 편견이나 오류가 배제되는 것을 의미한다고 하였다(박진영, 2011). 사용변수는 고혁준(2009)의 논문에서 제시한 제도수립의 합리성과 평정결과의 공정성을 사용하였다.

홍중성(2004)의 연구에서는 인사평가의 공정성은 조직구성원이 조직의 목적달성에 얼마나 기여하고 있는지를 평가하는 인적자원 관리의 활동으로서 조직구성원의 발전과 보상결정에 중요한 기준이 되는 것으로, 특히 조직을 활성화 시키는데 가장 중요한 인적자원 기능으로 인식되는 것으로 조사하였다(Pearson, 1987)(홍중성 2004). 홍중성(2004)의 연구에서는 인사평가의 공정성을 J. Greedberg(1986)의 인사고과의 공정성을 이루는 다섯가지 요소와 Dipboye와 Pontbriand (1981)의 인사체계의 적절성 여부를 지각하는 중요한 네가지 요소중 일부를 수정하여 측정하였다(홍중성 2004).

제 2 절 조직시민행동에 관한 일반 고찰

1. 조직시민행동의 개념

Brief와 Motowidlo(1986)는 조직시민행동을 조직구성원이 조직에서 역할을 수행하면서 상호작용하는 개인집단 또는 조직의 번영을 증진하기 위한 의도에서 행하는 행동이라 정의하였다(강안나, 2009) Organ(1988)은 조직시민행동을 개인의 자유재량 하에 있고 조직의 공식적인 보상체계에 의해 보상되지 않는으나 전체적으로 합하여 조직이 효과적으로 기능하는 데에 도움이 되는 행동으로 정의하였다(강안나, 2009) 또한 조직시민행동은 시간을 엄수하고 동료들을 돕고 주어진 역할외의 행동을 자발적으로 수행하며 부서의 발전을 위해 창의적인 아이디어를 제안하고 시간을 낭비하지 않는 행동 등과 불평적의 언쟁등을 삼가는 제반 행동을 포함한다(Organ,1990)(강안나, 2009). 다시 말해 Organ은 조직시민행동을 증진시키는데 기여하는 조직구성원의 자유 재량적 행동이라고 정의하고 있으며 다음과 같은 조직시민 행동의 특징을 제시하고 있다(강안나, 2009).

첫째 조직시민행동은 자유재량적인 행동으로서 조직시민행동은 직무기술서에 명시되어 있고 조직 내에서 요구되는 역할을 의미하는 것이 아니라 개개인의 역할 외로 선택하게 되는 행동이며 행동에 대해서는 처벌이 가해지는 행동이 아니라고 정의하고 있다(강안나, 2009).

둘째 조직시민행동은 조직의 보상시스템에 의해서 직접적이거나 공식적으로 보상받지 않는 행동으로 조직 시민행동은 임금인상이나 승진과 같은 조직 내에서의 보상시스템에 의한 행동이 아니라 자발적인 마음에서 우러나오는 행동이라고 정의하고 있으며 보상을 바라고 행하는 행동은 진정한 의미에서의 조직시민행동이 아니라고 규정하고 있다(강안나, 2009). 즉 조직시민행동이 수행되는 시점에서 직접적인 보상이 주어지는 것이 아니라 장기적인 조직 유효성의 증진측면에서 조직 구성원의 노력이 보상받게 된다고 주장하고 있

다(강안나, 2009).

셋째 총체적으로 조직유효성에 공헌하는 행동으로 여기서 조직유효성이란 효과적인 조직시스템유지를 위해 자원을 최소화하고 이를 생산과정에 투입하여 생산과정의 효율과 자원획득의 목적추구를 의미하는 것 이므로 조직시민 행동이 총체적으로 기여한다고 할 수 있겠다(강안나 2009).



<표1> 조직시민행동의 개념

연구자	조직시민행동의 개념
Organ(1977)	과업수행이 이루어지는 사회적 및 심리적 환경을 지원해 주는 행동
Bateman and Organ(1983)	공식적으로 강요할 수도 없고 그에 따른 보상을 조장할 수도 없는 조직에 유익한 행동
Smith, Organ and Near(1983)	조직에 의해 규정된 직무범위를 뛰어 넘는 조직구성원의 자유재량 적 행위로서, 조직의 공식적 보상시스템에 의해 보상되지 않는 직무외의 행동
Graham(1986)	조직원 개인이 조직에 보여주는 모든 긍정적인 행동을 포함하는 것으로 전 세계적으로 공통적으로 쓰일 수 있는 개념
Brief and Motowidlo(1986)	조직에서 직무수행을 위해 직접적 또는 명확히 인식되지 않으면서 조직의 효과적 기능 수행으로 촉진되는 자발성을 가진 개인적 행위
Organ(1988)	임의적이며 공식적 보상 시스템에 의해 직접적 또는 명확히 인식되지 않으면서 조직의 효과적 기능수행을 전체적으로 촉진하는 자발성 지 않으면서 조직의 효과적 기능수행을 전체적으로 촉진하는 자발성
Organ and Konovsky(1989)	강압되지도 않고 공식적인 보상시스템에 의해 보상되지 않는 건설 적이고 협력적인 행동
이희자(1998)	조직 내에서 조직구성원에게 주어진 업무역할은 아니지만 조직발전에 기여하고자 수행하는 구성원의 자발적이고 기능적인 행동

자료 : 최동주(2008), 서번트 리더십이 조직시민행동과 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구 : 상사 - 조직 적합도 조절효과를 중심으로(강안나, 2009)

2. 조직시민행동의 구성요소

조직시민행동 측정도구를 최초로 개발한 Smith, Organ, 그리고 Near(1983)의 도구는 조직의 관점에서 역할 내 행위와 역할 외 행위를 정의한 것이라고 볼 수 있는데, 그들은 이타심과 일반화된 순응을 조직시민행동의 구성요소로 들고 있다(강안나, 2009). Bateman과 Organ(1983)은 조직시민행동의 구성요소를 이타심, 양심성, 예의성, 시민정신, 스포츠맨십 등 다섯 가지를 제시하였다(강안나, 2009). 또한 Graham(1986)은 조직시민행동의 구성요소로서 ① 작업장에서 개인을 통제하는 묵시적 규범을 준수하는 규칙준수, ② 다른 사람을 돕는 것, ③ 조직에서 제시하는 업적표준을 초과하려는 우월성 추구, ④ 고객이나 잠재적 조직구성원에게 조직을 긍정적으로 대변하는 충성심, ⑤ 조직의 전체적인 부에 관심을 갖는 시민정신을 들고 있다(강안나, 2009). 여기에서 그의 관점은 개인을 조직통제에 대한 단순한 반응자가 아닌 적극적 창조자로 보는 것이다(강안나, 2009). Van Dyne, Graham, 그리고 Dienesch(1994)는 조직시민행동의 구성요소로 충성, 복종, 참여를, MacKenzie, Podsakoff 그리고 Fetter(1993)는 객관적 성과, 이타심, 예의바름, 시민정신, 스포츠맨십을 들고 있다(강안나, 2009).

이처럼 연구자들마다 다양하게 제안하고 있는 조직시민행동의 구성요소를 정리하면 <표 II-4>와 같다(강안나, 2009).

<표 2> 조직시민행동의 구성요소

연구자	연구자 구성요소
Smith, Organand Near(1983)	이타, 일반화된 순응
Motowidlo(1984)	고려, 자기수용, 남녀평등주의
Graham(1986)	규칙복종, 타인원조, 우월성 추구, 충성심, 시민정신
Konovsky(1986)	이타, 순응, 참석
Williams, Podsakoffand Huber(1986)	이타, 성실, 출근시간 엄수
Organ(1988)	이타, 양심, 예의, 시민정신, 스포츠맨십
Fetter(1991)MacKenzie, Podsakoffand	객관적 성과, 이타, 예의, 시민정신, 스포츠맨십
Williamsand Anderson(1991)	OCBI:특정 개인에 혜택 OCBO: 조직에 혜택
최창희(1994)	충성행동, 양심행동, 자기계발 행동, 이타적 행동, 대인관계 행동, 정보활동
VanDyne, Graham and Dienesch(1994)	충성, 복종, 참여
Podsakoff, Aheameand Mackenzie(1997)	이타, 스포츠맨십, 시민정신
Podsakoff, MacKenzie, PaineandBachrach(2000)	타인을 돕는 행위, 스포츠맨십, 조직에 대한 충성, 조직에 대한 순응, 개인적인 솔선수범, 공익, 자기계발

최동주(2008) 서번트리더십이 조직시민행동과 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구 : 상사 - 조직 적합도의 조절효과를 중심으로

조직시민행동 연구는 organ(1988)의 연구가 가장 널리 인용되고 있으므로 본 연구는 해당 연구가 제안한 구성요소를 사용하고자 한다. 해당 연구가 제안한 구성요소 5개는 다음과 같다.

1)이타주의(altruism)

이는 조직관련 과업이나 문제 중 다른 사람에게 도움을 주는 사려 깊은 행동이면서 잠재적으로는 조직전체의 능력을 증가시키는 행위로, 친사회적 행동으로 표현되기도 한다(강안나, 2009). 즉 업무를 중심으로 어려움에 처한 동료들 돕거나 신입직원에게 자상한 교육을 해주는 등의 자발적인 행동으로 조직 내 타인에게 도움을 주어 조직의 능력을 증대시키는 행동이다(강안나, 2009).

2)양심성(conscientiousness)

이는 조직구성원들에게 최소한의 범위 안에서 어떤 역할을 수행하도록 하고, 고용조건에 어긋나지 않는 범위 내에서 작업에 참여하며, 청결의 유지와 향상을 위해 노력하는 행동이다(강안나, 2009).

3)예의성(courtesy)

이는 의사결정이나 몰입에 영향을 주는 당사자들의 행동과 조직 내에서 발생하기 쉬운 문제들을 사전에 막으려는 행동이다(강안나, 2009). 즉 조직구성원과 조직생활 중 문제가 발생하지 않도록 충분히 사전에 점검하고 다른 사람의 입장을 살피는 등의 배려있는 행동을 들 수 있다(강안나, 2009).

4)시민정신(civicvirtue)

이는 회의에 참여하여 논의하고 조직의 정치적 활동에 책임지는 행동이다(강안나, 2009). 즉 조직의 발전에 뒤쳐지지 않도록 스스로 노력하거나 회사의

이미지에 도움이 되는 모임에 참여하는 행위 등으로 조직생활에 관심을 가지고 적극적으로 참여하고 몰입하는 행동이다(강안나, 2009).

5)스포츠맨십(sportsmanship)

이는 불평, 불만 및 고충 등을 자발적으로 참고 승복하는 행동이다(강안나, 2009). 예를 들면 자신에게 불리하거나 해결하기 어려운 과업을 지시 받았을 때 불평이나 푸념 없이 수용하거나 과업을 위해 휴가를 포기해야 할 때 개인을 희생하는 행동을 들 수 있다(강안나, 2009).



제 3 장 연구모형 및 가설

제 1 절 연구모형

본 연구는 인사평가의 공정성이 조직시민행동에 어떠한 영향을 미치는지를 알아보기 위한 연구모형을 설정하였다. 인사평가의 공정성은 박진영(2011) 연구자의 변수를 사용하였으며, 조직시민행동은 강안나(2009) 연구자의 변수를 사용하였다.



제 2 절 변수관련 선행연구 및 가설의 설정

이동영(2015)의 연구에서는 인사합리성과 평가공정성이 조직몰입에 미치는 영향을 연구하였다. 연구결과 인사합리성과 평가공정성이 증가할수록 교육훈련효과가 증가하는 것으로 분석되었다.

강여진(2005)는 인사공정성 인식이 조직시민행동에 미치는 영향을 조사하였다. 분배공정성은 조직시민행동에 미치는 영향이 유의미하지 않았으며, 절차공정성, 상호작용 공정성은 유의한 영향을 미치는 것으로 조사되었다.

박진영(2011)은 인사평가의 공정성이 신뢰 및 조직몰입에 미치는 영향을 조사하였다. 인사평가의 공정성은 신뢰 및 조직몰입에 유의미한 영향을 미치는 것으로 조사되었다.

윤영채(2008)은 조직시민행동의 선행요인과 성과평가에 미치는 영향을 조사하였다. 조직시민행동수준은 개인의 성과수준에 유의미한 영향을 미치는 것으로 조사되었다. 분배공정성은 조직시민행동에 유의미한 영향을 미치지 못하며, 절차공정성은 유의미한 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 이는 강여진(2005)의 연구와 결과가 일치하는 것이다.

김민강(2008)은 인사공정성이 조직시민행동에 미치는 영향을 조사하였다. 분배공정성은 조직시민행동을 약화시키고 상호작용 공정성은 조직시민행동을 강화시키는 것으로 조사되었다. 절차공정성은 유의성을 나타내지 못하였다. 윤영채(2008), 강여진(2004)의 연구와 같이 분배공정성은 조직시민행동을 강화시키지 못하는 것으로 조사되었다.

손재근(2007)은 호텔의 인적자원관리가 조직시민행동에 미치는 영향을 조사하였다. 절차공정성은 조직시민행동에 미치는 영향에 조절효과가 없는 반면, 분배 공정성은 조절효과가 존재하는 것으로 조사되었다. 이는 김민강(2008), 윤영채(2008), 강여진(2004)의 연구와 배치되는 것이다. 호텔조직이라는 한정된 인구변수를 적용하였기에 나타나는 특수한 상황으로 이해된다.

이상완(2013)의 연구에서는 성과지표의 다양성과 관리적 성과간의 관계에서 공정성과 조직시민행동의 역할을 조사하였다. 절차공정성은 조직시민행동에 유의한 영향을 미치는 것으로 조사되었다.

이와 같은 근거를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 1. 인사평가의 합리성은 조직시민행동 수준에 정 (+)의 영향을 미칠 것이다.

1-1 : 인사평가의 합리성은 이타주의 수준에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

1-2 : 인사평가의 합리성은 예의 수준에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

1-3 : 인사평가의 합리성은 시민정신 수준에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

1-4 : 인사평가의 합리성은 스포츠맨십 수준에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2. 인사평가의 공정성은 조직시민행동 수준에 정 (+)의 영향을 미칠 것이다.

2-1 : 인사평가의 공정성은 이타주의 수준에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2-2 : 인사평가의 공정성은 예의 수준에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2-3 : 인사평가의 공정성은 시민정신 수준에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2-4 : 인사평가의 공정성은 스포츠맨십 수준에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

제 3 절 변수의 조작적 정의

1. 인사평가의 합리성

인사평가의 합리성은 평가요소의 구성, 평가내용, 평가제도 수립과정 등 평가제도의 설계와 운영이 합리적인지를 의미한다. 본 연구에서는 인사평가의 합리성을 박진영(2011)의 연구에서 사용한 측정도구를 사용하고 있으며 5개 항목을 Likert 5점 척도로 측정하였다.

2. 인사평가의 공정성

인사평가의 공정성은 평정 결과가 공정한가를 의미한다. 본 연구에서는 인사평가의 공정성을 박진영(2011)의 연구에서 사용한 측정도구를 사용하고 있으며 4개 항목을 Likert 5점 척도로 측정하였다.

3. 이타주의

조직과 관련된 과업이나 문제 해결을 위해 다른 사람에게 도움을 주는 사례 깊은 행동이며, 잠재적으로는 조직 전체의 능력을 증가시키는 행위로 친사회적 행동으로 표현되기도 한다(강안나, 2009). 본 연구에서는 강안나(2009)의 연구에서 사용한 측정도구를 사용하고 있으며 5개 항목을 Likert 5점 척도로 측정하였다.

4. 예의

의사결정이나 몰입에 영향을 주는 당사자들의 행동과 조직 내에서 발생하기 쉬운 문제들을 사전에 막으려는 행동이다(김학기, 2009). 본 연구에서는 강안나(2009)의 연구에서 사용한 측정도구를 사용하고 있으며 6개 항목을 Likert 5점 척도로 측정하였다.

5. 시민정신

회의에 참여하고 논의하고 조직의 정치적 활동에 책임지는 행동이다(김학기, 2009). 본 연구에서는 강안나(2009)의 연구에서 사용한 측정도구를 사용하고 있으며 4개 항목을 Likert 5점 척도로 측정하였다.

6. 스포츠맨십

불평, 불만 및 고충 등을 자발적으로 견디어 내고 규칙이나 판정에 승복하는 행동이다(김학기, 2009). 본 연구에서는 강안나(2009)의 연구에서 사용한 측정도구를 사용하고 있으며 4개 항목을 Likert 5점 척도로 측정하였다.



제 4 장 실증 연구 결과 및 분석

본 연구는 인사평가의 합리성을 제도수립과정의 합리성과 평가결과의 공정성으로 나누어 파악한 뒤 조직시민행동 중 이타주의, 예의, 시민정신, 스포츠맨십에 미치는 영향을 분석하기 위한 것이다.

제 1 절 설문지의 구성과 자료의 수집

1. 조사방법

본 연구는 한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원의 직장인인 원우를 대상으로 10월 12일부터 10월 30일까지 3주간 수집되었다. 총 128부가 회수되었고 응답이 불성실한 6부를 제외한 122부가 최종분석에 사용되었다.

2. 설문지의 구성

본 연구에 사용된 모든 척도는 Likert 5점 척도를 사용하였으며, 이들 척도는 이미 선행연구에서 검증된 것을 사용하였다(손호녕 2012). 선행연구에서 신뢰성과 타당성이 입증된 문항들을 중심으로 본 연구의 목적에 맞게 다음과 같이 구성하였다(손호녕, 2012).

<표 3> 측정 척도

분류	항목	문항수	이론적 근거
인사평가 공정성	합리성	5	박진영 (2011)
	공정성	4	
조직 시민행동	이타주의	5	강안나 (2009)
	예의	6	
	시민정신	4	
	스포츠맨십	4	

3. 분석 방법

본 연구는 변수의 신뢰성과 타당성 검증, 가설 검증을 수행함에 앞서 바람직한 결과를 도출하기 위해 변수의 수, 분석의 성격, 측정도의 정류 등 표본의 전반적인 성격을 고려하여 이에 부합되는 통계분석 기법을 이용하였다. 즉 연구모형 적합도 평가 및 연구가설 검증에 앞서 측정도 순화과정을 통하여 측정척도는 요인분석과 신뢰성 검증을 통해 평가되었다.

첫째, 표본의 일반적 특성을 알아보기 위하여 빈도분석을 실시하였다.

둘째, 연구가설의 분석을 위한 사전 단계로 선행연구를 검토하여 추출한 측정변수에 대하여 spss 20.0 패키지를 이용하여 요인분석을 실시한 후, 각 요인에 대한 신뢰성 검증을 실시하였다. 신뢰성 검증에서는 cronbach's α 값을 참조하여 전체 신뢰도를 저해하는 문항은 제거하였다.

셋째, 제안된 연구모형과 가설을 검증하기 위해 spss20.0 패키지를 활용하여 회귀분석을 실시하여 연구모형을 검증하였다.

제 2 절 응답자의 특성

응답자의 일반적인 특성을 분석하기 위하여 성별, 연령, 재직기업의 규모 등

으로 나누어 분석한 결과는 다음과 같다.

<표 4> 표본의 특성

구분		빈도	퍼센트
성별	남성	117	95.9
	여성	4	3.3
연령	30-39세	18	14.8
	40-49세	38	31.1
	50-59세	54	44.3
	그 이상	12	9.8
기업규모	50인 이하	40	32.8
	51-100명	12	9.8
	101-299명	14	11.5
	300명 이상	56	45.9

제 3 절 변수의 요인분석과 신뢰성 분석, 상관분석

1. 요인분석

본 연구에서는 요인간의 집중 타당도와 판별 타당도를 검증하기 위하여 요인분석을 실시하였다. 요인분석은 주성분분석으로 실시하였으며, 요인들의 독립성을 확보하기 위해 Varimax법을 이용하여 회전시켰다. 이것은 요인들과 요인에 적재되는 변수의 수를 줄여서 요인의 해석을 쉽게 하는데 중점을 둔다. 요인과문항의 선택기준은 고유값(eigen value) 1.0 이상, 요인 적재치가 0.4 이상이면 유의한 변수로 간주한다. 이를 기준으로 하여 본 연구에서는 요인을 선택하였다.

<표 3>은 각 변수별 요인분석 및 신뢰성 분석 결과를 제시하고 있으며, 고

유치(eigen value가 1.0 이상인 요인으로 추출되었고, 요인분석 결과를 토대로 cronbach's α 값을 활용한 신뢰도 분석을 수행한 결과 신뢰도 계수는 모두 0.7 이상으로 높게 나타났다.

<표5> 인사평가의 공정성, 합리성의 요인분석 결과

요인	측정문항	합리성	공정성
합리성	합리1	0.874	
	합리2	0.868	
	합리3	0.794	
	합리4	0.773	
공정성	공정1		0.542
	공정3		0.898
	공정4		0.857
	공정2		0.750
EIGEN-VALUE		3.499	2.646
분산설명(%)		43.735	33.079
분산누적(%)		43.735	76.813
KMO		0.848	
Bartlett's χ^2		700.023	
Bartlett's 유의확률		0.000	

<표 5>은 인사평가의 공정성 항목에 대한 요인분석 결과다. 인사평가의 공정성은 합리성, 공정성 2가지 변수로 구성되어 있다. 요인분석결과 선행연구와 동일하게 2개의 요인으로 구분되었다. 변수내 문항은 모두 0.4이상을 나타내어 채택하였다.

<표 6> 이타주의, 예의(개인에 대한 조직시민행동) 요인분석 결과

요인	측정문항	합리성	공정성
이타주의	이타1	0.839	
	이타2	0.806	
	이타4	0.782	
	이타5	0.717	
	이타3	0.713	
예의	예의2		0.746
	예의3		0.642
	예의5		0.627
	예의1		0.551
	예의6		0.536
EIGEN-VALUE		3.253	2.013
분산설명(%)		32.527	20.127
분산누적(%)		32.527	52.654
KMO		0.737	
Bartlett's x2		372,866	
Bartlett's 유의확률		0.000	

<표 6>는 조직시민행동 중 개인에 대한 조직시민행동에 대한 요인분석이다. 선행연구와 같이 2가지 요인으로 구분되었으며 각 항목은 0.4 이상의 적재값을 보여 분석항목으로 채택되었다.

<표7> 시민정신, 스포츠맨십(조직에 대한 조직시민행동) 요인분석 결과

요인	측정문항	합리성	공정성
시민정신	시민2	0.806	
	시민3	0.803	
	시민1	0.798	
	시민4	0.647	
스포츠맨십	스포2		0.827
	스포4		0.746
	스포3		0.725
	스포1		0.651
EIGEN-VALUE		2.386	2.215
분산설명(%)		29.83	27.694
분산누적(%)		29.83	57.524
KMO		0.623	
Bartlett's x2		271.14	
Bartlett's 유의확률		0.000	

<표 5>는 조직시민행동 중 조직에 대한 시민행동을 담당하는 시민정신과 스포츠맨십에 대한 요인분석 결과이다. 선행연구와 같이 2가지 요인으로 구분되었다. 각 분석 항목은 0.4 이상의 적재값을 나타내어 분석항목으로 채택되었다.

2. 신뢰도 분석

<표 8> 신뢰도 분석 결과

항목	Cronbach의 알파	항목수
합리성	0.889	4
공정성	0.875	4
이타주의	0.822	5
예의	0.61	5
시민정신	0.754	4
스포츠맨십	0.704	4

설문조사 측정항목의 측정도구로서의 신뢰성 여부를 확인하기 위해 신뢰도 분석을 사용하였고 측정 기준으로 Cronbach's 알파 계수를 사용하였다. 해당 계수는 0.6 이상이면 수용할 만한 것으로 여겨지고 있다. 모든 변수의 Cronbach's 알파 계수가 0.6을 초과하여 신뢰도 분석을 통과한 것으로 나타났다.

3. 상관계수 분석

<표 9> 변수간 상관계수 분석 결과

구분	합리성	공정성	시민 정신	스포츠맨 십	이타 주의	예의
합리성	1	.649**	.533**	-.113	.303**	.228*
공정성	.649**	1	.500**	-.033	.172	.110
시민 정신	.533**	.500**	1	.005	.430**	.234**
스포츠맨 십	-.113	-.033	.005	1	-.149	-.060
이타 주의	.303**	.172	.430**	-.149	1	.201*
예의	.228*	.110	.234**	-.060	.201*	1

** . 상관계수는 0.01 수준(양쪽)에서 유의하다.

* . 상관계수는 0.05 수준(양쪽)에서 유의하다.

본 연구에 투입된 변수들에 대한 상관계수 분석 결과는 표 6과 같다. 인사평가의 합리성은 4가지 종속변수 중 3가지 변수에 유의한 영향을 미치는 것으로 조사되었다. 인사평가의 공정성 변수는 시민정신 변수에만 유의한 영향을 미치는 것으로 조사되었다. 유의한 영향을 미치는 변수들은 모두 정(+)의 관계를 나타내어, 인사평가의 공정성이 증가할수록 조직시민행동 수준이 증가하는 것으로 분석되었다.

제 4 절 연구모형의 분석 결과

1. 회귀분석 결과

<표 10> 가설의 검증결과

종속 변수	독립변수	비표준 화계수	표준화 계수	t	유의 확률	공차
이타 주의	합리성 (가설1-1)	.201	.330	2.879	.005	.578
	공정성 (가설2-1)	-.027	-.042	-.368	.714	.578
예의	합리성 (가설1-2)	.123	.270	2.307	.023	.578
	공정성 (가설2-2)	-.032	-.066	-.560	.577	.578
시민 정신	합리성 (가설1-3)	.244	.360	3.639	.000	.578
	공정성 (가설2-3)	.192	.266	2.684	.008	.578
스포츠맨 십	합리성 (가설1-4)	-.114	-.158	-1.325	.188	.578
	공정성 (가설2-4))	.054	.070	.582	.561	.578

2. 가설 1의 검증

1) 인사평가의 합리성과 이타주의의 관계

인사평가의 합리성이 증가할수록 이타주의 수준이 증가할 것이라는 가설 1-1을 검증한 결과 유의확률 0.0047으로 유의한 것으로 나타났으며, 비표준화 계수의 값이 정(+) 방향이어서 인사평가의 합리성이 증가할수록 이타주의 수준은 증가할 것이라는 가설은 채택되었다.

2) 인사평가의 합리성과 예의의 관계

인사평가의 합리성이 증가할수록 예의 수준이 증가할 것이라는 가설 1-2를 검증한 결과 유의 확률 0.714로 기각됨.

3) 인사평가의 합리성과 시민정신과의 관계

인사평가의 합리성이 증가할수록 시민정신 행동수준이 증가할 것이라는 가설 1-3을 검증한 결과 유의확률 0.023으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 비표준화계수 역시 정(+)방향으로 나타나 본 가설은 채택되었다.

4) 인사평가의 합리성과 스포츠맨십과의 관계

인사평가의 합리성이 증가할수록 스포츠맨십이 증가할 것이라는 가설 1-4를 검증한 결과 유의 확률 0.188로 기각되었다.

3. 가설 2 검증

1) 인사평가의 공정성과 이타주의의 관계

인사평가의 공정성이 증가할수록 이타주의가 증가할 것이라는 가설 2-1을 검증한 결과 유의확률 0.714로 기각되었다.

2) 인사평가의 공정성과 예의의 관계

인사평가의 공정성이 증가할수록 예의가 증가할 것이라는 가설 2-2를 검증한 결과 유의확률 0.577로 기각되었다.

3) 인사평가의 공정성과 시민정신의 관계

인사평가의 공정성이 증가할수록 시민정신이 증가할 것이라는 가설 2-3을 검증한 결과 유의확률 0.008으로 유의한 것으로 나타났으며, 비표준화계수 역시 정(+)의 방향을 나타내어 가설이 채택되었다.

4) 인사평가의 공정성과 스포츠맨십의 관계

인사평가의 공정성이 증가할수록 스포츠맨십이 증가할 것이라는 가설 2-4를 검증한 결과 유의확률 0.561으로 기각되었다.



제 5 장 결 론

제 1 절 연구결과의 요약 및 시사점

본 연구는 인사평가의 공정성 수준이 기업 구성원의 행동에 영향을 미친다는 전제하에서 인사평가의 공정성과 조직시민행동간의 영향을 살펴보고 이를 실증적으로 검증하는데 그 목적이 있다(박수진, 2012).

사전적인 이론적 고찰을 통해 설정된 연구모형은 수용가능한 적합도를 보여 주었으며, 제시한 8개의 가설 중 4개만이 통계적으로 유의한 것으로 나타났다.

본 연구의 실증 결과를 통해 인사평가의 공정성과 조직시민행동의 영향관계에 대해 몇 가지 중요한 사실을 발견할 수 있었다.

첫째, 인사평가의 합리성은 하위 가설 4개 중 3개(이타주의, 예의, 시민정신)에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 시민정신, 이타주의 예의 순으로 인사평가 합리성의 영향력이 커졌다.

둘째, 인사평가의 공정성은 하위 가설 4개 중 1개(시민정신)에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 인사공정성 중 분배공정성이 조직시민행동에 유의한 영향을 미치지 못한다는 선행연구와 일치하는 결과이다(윤영채 2008, 김민강 2008, 강여진 2004, 손재근 2003).

인사평가와 조직시민행동간의 관계에 관한 전체 8개의 가설 중 4개가 유의한 것으로 분석되었다.

이러한 실증 분석을 토대로 다음과 같은 시사점을 제시할 수 있다(김성한, 2010).

첫째, 인사평가의 합리성은 이타주의, 예의, 시민정신에 유의한 영향을 미쳤으며, 인사평가의 합리성 수준이 증가할수록 이타주의, 예의, 시민정신 수준도 증가하였다. 인사평가의 합리성은 인사평가제도의 운영과정의 합리성을 의미

하므로, 인사평가제도를 합리적으로 운영하는 것은 조직구성원의 조직시민행동 수준을 증가시키며 특히 이타주의, 예의, 시민정신 수준을 증가시킨다고 할 수 있다. 기업은 인사평가제도를 합리적으로 운영하도록 노력하고 운영과정의 합리성을 조직구성원에게 적극적으로 홍보해야 할 것이다.

둘째, 인사평가의 공정성은 시민정신에 유의한 영향을 미쳤으며 인사평가의 공정성 수준이 증가할수록 시민정신 수준도 증가하였다. 인사평가의 공정성은 평정결과의 공정성을 의미한다. 인사평가 결과가 공정하더라도 전체 조직시민행동보다는 시민정신에만 영향을 미치는 것으로 조사되었다. 시민정신은 회사정책에의 참여를 의미하므로 인사평가 결과가 공정할수록 조직구성원은 더욱 회사정책에 적극 참여한다는 것을 시사한다. 인사평가 결과의 공정성이 개인간의 협력수준이나 회사에 대한 불만행동 수준에는 영향을 미치지 않는 것을 의미한다. 기업은 인사평가의 공정성을 향상시킬수록 구성원의 적극적인 조직참여로 조직성과를 증대시킬 수 있을 것이다.

제 2 절 연구의 한계와 미래 연구

본 연구는 인사평가의 공정성이 조직시민행동에 영향을 미쳐 기업 구성원의 행동을 변화시킨다는 시사점을 제공하였다. 그럼에도 불구하고 본 연구는 몇 가지 한계점을 지니고 있다.

첫째, 인사평가제도의 형태에 따라 조직시민행동이 달라질 수 있다. 예를 들어 절대평가제도와 상대평가제도 등이 있으며 해당 제도별 조직시민행동에의 영향을 조사하지 못했다.

둘째, 122명의 근로자를 대상으로 하였기 때문에 우리나라 기업 전체의 근로자를 대변하기에는 무리가 있다. 따라서 향후에는 이와 같은 한계점을 극복하고 인사평가제도의 공정성과 조직시민행동에 관한 좀 더 심층적인 후속연구를 통해 보다 유용한 연구가 수행되어야 할 것이다.

【참고문헌】

1. 국내문헌

- 강안나 (2009) 카리스마 리더십과 조직시민행동간 감성지능의 조절효과,
강여진 (2005). 인사공정성 인식이 조직시민행동에 미치는 영향, 한국사회와 행
정연구
- 김명언·이현정(1992). 조직공정성: 평가기준과 지각된 공정성, 직무만족, 조직
몰입, 봉급만족과의 관계, 한국심리학회지, 6 권 2호, pp.11-28.
- 김민강 (2008). 신자유주의적 인사혁신의 맥락에서 인사공정성과 조직시민행
동, 한국행정학보
- 마혁준 (2007). 인사평가제도에 대한 구성우연의 공정성 지각이 조직몰입에
미치는 영향에 관한 연구,
- 박진영 (2011). 특급호텔의 인사평가 공정성이 신뢰 및 조직공정성에 미치는
영향, 관광연구
- 손재근 (2008). 호텔의 인적자원관리가 조직시민행동에 미치는 영향, 관광연
구
- 송보라 (2014). 간호사의 조직시민행동 관련 영향요인 : 진성리더십과 조직공
정성을 중심으로, 간호행정학회지
- 윤영채 (2008). 조직시민행동의 선행요인과 성과평가에 미치는 영향, 행정논
총
- 이동영 (2015). 경찰 교육훈련이 조직몰입에 미치는 영향 - 인사합리성, 평가
공정성의 조절효과를 중심으로, 한국공공관리학회보
- 이상완 (2013). 성과지표의 다양성과 관리적 성과간의 관계에서 공정성과 조
직시민행동의 역할, 동아대학교 학술연구
- 전재권 (2015). 기업의 평가제도 경쟁보다 협력이 중요시되기 시작, 엘지 비

즈니스 인사이드 p40-46

정재화 (2007). 공무원의 인사공정성 인식이 혁신적 업무행동에 미친 영향,
한국행정학보

조국행 (2002). 공정성이 조직몰입 및 직무만족에 미치는 영향에 관한 실증연구,
인사관리연구

홍종성 (2004). 인사고과의 공정성과 직무태도와의 관련성에 관한 연구, 대한
경영학회

2. 국외 문헌

Mayer, J.D., Caruso, D.R., and Salovey, P. (2000), "Emotional Intelligence Meets Traditional Standards for an Intelligence," *Intelligence*, 27(4), 267-298.

McClelland, D.C. (1998), "Identifying Competencies with Behavior-Event Interviews," *Psychological Science*, 9(5), 331-340.

Muchinsky, P.M. (2000), "Emotion in the Workplace: The Neglect of Organizational Behavior," *Journal of Organizational Behavior*, 21(7), 801-805.

Organ, D.W. and Konovsky, M. (1989), "Cognitive Versus Affective Determinants of Organizational Citizenship Behavior," *Journal of Applied Psychology*, 74(1), 157-164.

Shamir, B., House, R.J., and Arthur, M.B. (1993), "The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self-Concept Based Theory," *Organization Sciences*, 4(4), 577-594.

Smith,C.A.,Organ,D.W.,and Near,J.P.(1983),“Organizational Citizenship Behavior: It's Nature and Antecedents,” Journal of Applied Psychology,68(4),653–663.



설문지

안녕하십니까?

바쁘신 와중에도 본 조사에 참여해 주셔서 진심으로 감사드립니다.
저는 한성대학교 지식서비스&컨설팅 대학원에서 매니지먼트 컨설팅을 전공하는 학생입니다.

본 설문조사는 인사평가의 공정성이 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 것으로, 인사관리 연구의 기초자료로 활용될 것입니다.

귀하의 응답내용은 통계법 제 33조에 의거하여 통계처리에만 사용되며, 조사 외의 목적으로는 절대로 사용되지 않음을 약속드립니다.

귀하께서 응답하신 결과 하나하나가 연구의 결과에 크게 영향을 미치게 되므로 성심 성의껏 응답해 주시면 감사하겠습니다.

바쁘신 중에도 소중한 시간을 내시어 설문에 응하여 주신 것에 대하여 깊이 감사드립니다.

귀하의 귀사의 무궁한 발전을 기원합니다.

2015년 10월

담당자 : 최용수

전화 : 010-2641-6720

이메일 : kkiopiop@gmail.com

◎ 다음은 측정 척도입니다. 숫자가 클수록 질문에 대한 긍정적 답변을 의미합니다.

1	2	3	4	5
매우 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다

◎ 다음은 인사관리의 공정성에 대한 질문입니다. 귀하의 생각을 해당란에 표기하여 주십시오.

구분	번호	질문내용	1	2	3	4	5
합리성	1	우리 회사의 인사평가의 항목이나 요소들이 매우 합리적으로 구성되어 있다.					
	2	우리 회사의 인사평가는 항목이나 요소들을 토대로 한 정확한 자료와 정보를 바탕으로 평가한다.					
	3	우리 회사의 인사평가제도는 기준이나 원칙이 모든 사람들에게 일관성 있게 적용되고 있다.					
	4	우리 회사는 인사제도 개선에 구성원들의 의견수렴을 위해 노력하고 있다.					
	5	우리 회사의 인사 평가는 성별, 지원, 학연 등의 영향을 받지 않는다.					
공정성	6	나는 내가 수행하는 책임의 양에 비추어 볼 때 공정한 평가를 받고 있다					
	7	나는 나의 근무실적에 비추어 볼 때 공정한 평가를 받고 있다.					
	8	나는 내가 쌓아 온 경력에 비추어 볼 때 공정한 평가를 받고 있다.					
	9	나는 업무에 기울이는 노력에 비추어 볼 때 공정한 평가를 받고 있다					

◎ 다음은 조직시민행동 중 개인에 대한 조직시민행동에 대한 질문입니다. 귀하의 생각을 해당란에 표기하여 주십시오.

구분	번호	질문내용	1	2	3	4	5
이타성	10	우리 회사의 인사평가의 항목이나 요소들이 매우 합리적으로 구성되어 있다.					
	11	우리 회사의 인사평가는 항목이나 요소들을 토대로 한 정확한 자료와 정보를 바탕으로 평가한다.					
	12	우리 회사의 인사평가제도는 기준이나 원칙이 모든 사람들에게 일관성 있게 적용되고 있다.					
	13	우리 회사는 인사제도 개선에 구성원들의 의견수렴을 위해 노력하고 있다.					
	14	우리 회사의 인사 평가는 성별, 지원, 학연 등의 영향을 받지 않는다.					
예의성	15	나는 동료의 권리를 침해하지 않는다					
	16	나는 동료의 업무수행 방식에 간섭하지 않는다					
	17	나는 동료에게 영향을 미치는 행동을 하지 않는다					
	18	나는 동료의 업무에 영향을 주는가를 염두하여 행동한다.					
	19	나는 동료와 마찰 방지를 위한 조치를 취한다.					
	20	나는 나를 양심적 직원 중 한 사람이라 생각한다					

◎ 다음은 조직시민행동 중 조직에 대한 조직시민행동에 대한 질문입니다. 귀하의 생각을 해당란에 표기하여 주십시오.

구분	번호	질문내용	1	2	3	4	5
이타성	21	나는 회사의 이미지를 높이는 행사에 자발적으로 참여한다.					
	22	나는 회사가 요구하는 변화에 부응하도록 노력한다.					
	23	나는 회사의 지침과 메모를 잘 숙지한다.					
	24	나는 회사의 중요한 회의에 적극 참여한다.					
예의성	25	나는 회사의 잘못된 점을 강조하는 편이다.					
	26	나는 회사의 사소한 일을 과장하여 말하는 편이다.					
	27	나는 항상 회사의 잘못된 점을 찾아낸다.					
	28	나는 사소한 불만을 털어놓는데 시간을 할애한다.					

◎ 다음은 응답하시는 분의 일반사항에 관한 내용입니다.

1. 귀하의 성별은 무엇입니까?

(1) 남성 (2) 여성

2. 귀하의 연령대를 선택하여 주십시오.

(1) 20-29세

(2) 30-39세

(3) 40-49세

(4) 50-59세

(5) 59세 이상

3. 귀하의 회사의 인원규모를 선택하여 주십시오.

(1) 50인 이하

(2) 51-100명

(3) 101-299명

(4) 300명 이상

◎ 설문에 참가하여 주시어 매우 감사합니다.

[끝]

ABSTRACT

A study on fairness of the Fairness of the Personnel Evaluation System
on Organizational Citizenship Behavior

Choi, Yong-Su

Major in Management Consulting

Dept. of Knowledge Service & Consulting

Graduate School of Knowledge Service
Consulting

Hansung University

This study aims at looking into fairness of personnel evaluation system and organizational citizenship level in order to inquire about affected changes on behavior patterns of organizational members from personnel evaluation system which is operated to achieve organizational performances, and then verifying them.

The proposal model of research pattern having been established through entire theoretical consideration showed adequacy on acceptable datum, and 4 hypotheses among suggested 8 ones appeared to be significant statistically.

The results of this research are same as follows.

First, rationality of personnel evaluation effected significant influences to altruism, courtesy, and citizenship, and also the levels of altruism, courtesy, and citizenship were increased as much as the rationality level of personnel evaluation was elevated.

Second, fairness of personnel evaluation affected significant influences to citizenship, and the citizenship level was increased as much as the fairness level of personnel evaluation got higher.



Key word: Personnel evaluation system, Fairness, Organizational
Citizenship level, Altruism, Courtesy, Citizenship, Sportsmanship