



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](#)

경영학 석사학위 논문

A공공기관의  
고성과작업시스템(HPWS)이  
팀 성과에 미치는 영향:  
직무소진의 매개효과와 절차공정성의  
조절효과를 중심으로  
(The effects of High-Performance Work System  
on Team Performance in A public institution:  
Role of job burn-out and procedural justice)

울산대학교 일반대학원

HRD컨설팅학 전공

최진혁

A공공기관의  
고성과작업시스템(HPWS)이  
팀 성과에 미치는 영향:  
직무소진의 매개효과와 절차공정성의  
조절효과를 중심으로

지도교수 김 성 훈

이 논문을 경영학 석사학위 논문으로 제출함

2020년 2월

울산대학교 일반대학원

HRD컨설팅학 전공

최 진 혁

최진혁의 경영학 석사학위 논문을 인준함

심 사 위 원    박 정 민    (인)

심 사 위 원    윤 동 열    (인)

심 사 위 원    김 성 훈    (인)

## 국 문 초 록

본 연구는 고성과작업시스템이 팀 성과에 미치는 영향과 이 관계에서 직무소진의 매개효과와 절차공정성의 조절효과를 살펴보았다. 또한 직무소진이 팀 성과에 미치는 과정과 상황을 함께 고려한 조절된 매개효과를 검증하였다. 각 변수간의 관계에 대한 검증을 통하여 고성과작업시스템과 직무소진이 조직의 성과에 어떠한 영향을 미치는지 확인하고자 하였다. 본 연구에서 수립한 가설 검증을 위해 고성과작업시스템이 도입되어 있는 A공공기관에 근무 중인 조직 구성원을 대상으로부터 수집된 272부의 설문지 중 여러 문항에 동일한 답변을 체크하거나, 비정상적으로 일관성이 보이지 않은 등의 불성실 응답 데이터를 삭제한 254부의 설문을 활용하여 연구하였다. 가설 검증결과는 다음과 같다. 본 연구의 주된 가설인 고성과작업시스템과 팀 성과의 상관관계에서는 고성과작업시스템이 팀 성과에 정(+)의 영향을 미치는 것을 확인하여, 선행연구에서 일관되게 주장되어지고 있는 고성과작업시스템의 조직성과에 미치는 긍정적 영향을 다시 한번 확인하였다. 그리고 직무소진은 고성과작업시스템과 팀 성과간의 관계를 부분매개하는 것으로 확인되었다. 절차공정성은 직무소진이 팀 성과에 미치는 영향력을 조절하였다. 마지막으로 고성과작업시스템과 팀 성과의 관계에서 절차공정성에 의해 조절된 직무소진의 매개효과를 확인할 수 있었다. 본 연구를 통하여 조직의 성과향상을 위해 도입되어온 고성과작업시스템이 조직의 성과에만 긍정적인 영향을 미치는 것이 아니라 구성원 개인의 직무소진을 감소시킴을 확인할 수 있었다. 또한 절차공정성에 대한 인식이 높은 근로자의 경우 인식이 낮은 집단에

비해 부(-)적 영향이 더 감소함을 알 수 있었다.

본 연구를 통해 고성과작업시스템이 팀 성과로 이어지는 과정을 다시 한번 확인하였으며, 조직에 대한 구성원의 절차공정성 인식에 따른 변화 역시 함께 검증함으로써 고성과작업시스템의 조직의 차원뿐 아니라 개인적 차원의 실익에도 긍정적인 영향이 있음을 확인하였고, 조직에서도 고성과작업시스템이 성과 향상이라는 도입목적에 맞는 결과를 얻기 위해서는 조직운영에 있어 공정성이 확보되어야 함을 확인했다는데 연구의 의의가 있다.

**주제어 : 고성과작업시스템, 직무소진, 팀 성과, 절차공정성, 조절된 매개효과**

## 목 차

제1장 서론 .....	1
제1절 연구 배경 및 연구목적 .....	1
제2장 이론적 배경 .....	3
제1절 고성과작업시스템(HPWS) .....	3
제2절 직무소진(job burnout) .....	6
제3절 절차공정성(procedural justice) .....	10
제4절 팀 성과(team performance) .....	12
제3장 연구방법 .....	15
제1절 연구모형 .....	15
제2절 가설 설정 .....	16
2.1. 고성과작업시스템과 팀 성과와의 관계 .....	16
2.2. 고성과작업시스템과 직무소진과의 관계 .....	18
2.3. 직무소진과 팀 성과의 관계 .....	20
2.4. 직무소진의 매개효과 .....	21
2.4. 절차공정성의 조절효과 .....	22
2.5. 절차공정성의 조절된 매개효과 .....	23
제3절 변수의 조작적 정의와 측정 .....	24
3.1. 고성과작업시스템 .....	24
3.2. 직무소진 .....	25
3.3. 조직성과 .....	26
3.4. 절차공정성 .....	27
3.5. 통제변수 .....	28
제4장 실증분석 .....	29
제1절 응답자의 일반적 특성 .....	29

제2절 자료처리 및 분석 .....	31
2.1. 신뢰도 검증 .....	31
2.2. 확인적 요인분석 .....	31
2.3. 기초통계와 상관관계분석 .....	33
제3절 가설 검증 .....	35
제4절 가설 검증결과 요약 .....	39
<b>제5장 결론 .....</b>	<b>40</b>
제1절 연구요약 .....	40
제2절 이론적 및 실무적 시사점 .....	41
2.1. 이론적 시사점 .....	41
2.2. 실무적 시사점 .....	42
제3절 한계점 및 향후 연구방향 .....	44
참고문헌 .....	46
Abstract .....	57
설문지 .....	59



## 표 목 차

<표1> 고성과 작업시스템의 구성요소 .....	5
<표2> 직무소진에 관한 선행연구 .....	9
<표3> 공정성에 관한 선행연구 .....	11
<표4> 조직 성과에 관한 선행연구 .....	13
<표5> 고성과작업시스템 측정도구 .....	24
<표6> Maslach Burnout Inventory-General Survey .....	26
<표7> 팀 성과 측정도구 .....	27
<표8> 절차공정성 측정도구 .....	27
<표9> 응답자의 인구통계학적 분석 .....	30
<표10> 신뢰도 검증 결과 .....	31
<표11> 확인적 요인분석 결과 .....	32
<표12> 변수간 상관관계 .....	34
<표13> 직무소진의 매개효과 분석 .....	36
<표14> 절차공정성의 조절효과 분석 .....	37
<표15> SPSS Process 조절매개효과 검증 .....	39
<표16> 가설 검증 결과의 요약 .....	39

## 그림 목 차

<그림1> 연구모델 .....	15
<그림2> 절차공정성의 조절효과 .....	38

# I. 서론

## 제1절 연구 배경 및 연구 목적

기업들은 조직의 목표를 달성하기 위하여 구성원의 능력을 향상시키고, 동기를 부여하고, 기회를 부여하기 위하여 채용, 훈련, 평가, 보상 등의 관행의 집합체인 고성과작업시스템을 채택해 왔다(Huselid, 1995). 또한 국내외의 급변하는 기업경영환경과 급속한 기술의 발전 등으로 인하여 더욱 치열해지는 경쟁속에서 경쟁우위를 점하기 위하여 기업들이 더 많은 관심을 기울이고 발전시켜야 하는 것이 고성과작업시스템일 것이다. 많은 연구자들의 선행연구에서 고성과작업시스템이 기업의 효율성향상을 기반으로 성과를 창출한다는 결과를 확인해 왔다(Gulzar, moon, Attiq, & Azam, 2014; Huselid, 1995; Subramaniam & Youndt, 2005).

이미 많은 기업들이 고성과작업시스템을 도입해 운영하고 있는데, 기존의 연구에서는 고성과작업시스템이 기업의 생산성, 이직률 감소, 조직시민행동 향상, 조직몰입 향상, 직무만족 향상 등 기업의 입장에서 긍정적인 영향을 미치는 요인에 대한 연구가 주를 이루었다(김기태·조봉순, 2008; 배종석·사정혜, 2003; 송보화, 2006; 이정현·김동배, 2007, 정권택 외, 2008; Bae & Lawler, 2008; Becker & Hueselid, 1998; Combs, Liu, Hall, & Ketchen, 2006; Datta, Guthrie, & Wrght, 2005; Huselid, 1995; Huselid & Becker, 2000). 최근에는 기업의 경영성과에 미치는 영향뿐 아니라 고성과작업시스템이 근로자 개인에 긍정적인 영향을 미치는 주제도 활발히 연구되고 있으며, 고성과 작업시스템이 근로자 개인의 감정에 도 긍정적인 영향을 미친다고 확인된다(조준·윤동열, 2018; Zhang & Morris, 2014).

본 연구에서는 A 공공기관의 고성과작업시스템이 조직 구성원의 직무소진에 어떠한 영향을 미치는가에 대하여 주로 살펴보고자 한다. 고성과작업

시스템과 직무소진을 다룬 선행연구에서는 고성과작업시스템이 조직 구성원들의 직무소진에 부(-)적 영향을 미친다는 연구결과도 있고(Fan et al., 2014), 반대로 정(+)의 영향을 미친다는 연구 결과도 존재한다(Gulzar et al., 2014). 서로 반대되는 결과가 나온 이유는 그 연구대상의 특성에 따라 차이가 발생한 것으로 추측된다. 현재까지는 기존의 선행연구에서 주된 주장이 없는 상황에서 A공공기관의 고성과작업시스템은 근로자의 직무소진에 부(-)적 영향을 미치는 것으로 가정하고, 또한 직무소진이 고성과 작업과 팀 성과를 매개하는 것으로 가정하고 연구를 진행하고자 한다.

추가로 본 연구에서는 직무소진이 팀 성과에 부(-)적 영향을 미치는데 그 영향을 중화하거나 조절시켜줄 수 있는 변수를 찾고자 한다. 일반적으로 직무소진은 조직 또는 개인의 성과에 부정적인 영향을 미치는 변수로 알려져 있다(Brotheridge & Grandey, 2002; Tourigny, Baba, Han, & Wang, 2013). 직무소진은 구성원의 직무만족을 떨어뜨리고, 이직의도를 높이는 등 조직에 부정적 영향을 끼치는 요인을 증가시키는 결과를 가져오며(김일성·송계충, 2012; Anthony-McMann et al., 2017; Maslash, 2011; Pines & Keinan, 2005), 결국 이러한 부정적 요인들은 결국 조직의 성과까지 낮추게 될 것인데, 두 변수간의 관계를 공정성이 조절할 것으로 예상하고 연구를 진행하고자 한다.

본 연구를 통하여 얻고자 하는 바는 최근까지도 활발히 연구되고 있는 고성과작업시스템이 성과에 미치는 영향을 재확인하고, 고성과작업시스템이 조직의 성과뿐만 아니라 근로자 개인에게도 직무소진의 감소라는 실익이 있음을 실증하여 기업이 고성과작업시스템을 더욱 도입 및 발전시켜야 한다는 데 있다. 또한 절차공정성의 조절효과와 조절된 매개효과를 검증하여 고성과작업시스템을 현장에 적용함에 있어 조직의 성과를 최대로 끌어올릴 수 있는 방향을 제시하고자 한다.

## II. 이론적 배경

### 제1절 고성과작업시스템

고성과작업시스템은 Huselid(1995)가 고성과 인사제도와 기업의 성과 간에 긍정적 성과가 있음을 밝힌 이후 많은 연구자들이 다양하게 고성과작업을 개념화 하였다. 고성과작업시스템의 정의를 살펴보면, 고성과작업시스템은 구성원의 능력, 태도, 동기 등을 향상시킴을 통하여 조직의 성과에 긍정적인 영향을 미칠 수 있도록 설계된 상호 보완적인 인사제도의 집합으로 정의될 수 있다(Huselid, 1995). 또 다른 정의로는 구성원의 인적자본과 직무 및 조직에 대한 몰입수준을 향상시켜 조직의 성과를 제고하는데 목적을 둔 내적으로 일관된 인사제도의 묶음으로도 정의될 수 있다(Datta, Guthrie, & Wright, 2005)고도 하며, 고성과 작업을 지속적인 경쟁우위의 원천으로 인적자원에 주목하여 조직 내 구성원들의 역량, 동기, 기회를 제고할 수 있도록 일관적으로 실행되는 인적자원 관리시스템으로 정의되기도 한다(Pfeffer, 1998).

선행연구들의 주장을 종합하면 조직이 조직의 성과 향상을 위하여 조직 구성원들의 태도 변화, 능력향상, 생산성 향상 등을 목적으로 하는 조직의 인적자본인 조직 구성원에 대하여 장기적인 투자와 채용, 평가, 보상, 교육 등을 포괄하는 인사제도를 고성과작업 도입하여 시스템이라는 것이 학자들의 공통적인 정의이다(Arthur, 1994; Collins & Smith, 2006; Tsui et al., 1997).

고성과작업시스템이 조직성과에 미치는 긍정적인 영향은 사회교환이론으로 설명된다(Cook, 2001; Evans & Davis, 2005; Takeuchi, Lepak, Wang, & Takeuchi, 2007; Jyoti & Dev, 2016). 이를테면 조직이 여러 가지 인사제도를 활용하여 조직 구성원들에게 높은 수준의 급여를 제공하고, 안정된 고용을 제공하는 등 조직 구성원들의 삶의 질 향상을 위한

투자를 할 때, 조직 구성원들이 받아들이기에는 조직이 자신을 중요한 자원으로 인식하고, 그들의 행복추구에 도움이 된다고 인지하게 된다. 이에 따라 조직구성원들은 그들이 조직으로부터 받은 호혜를 갚기 위하여 업무태도나 행동에 긍정적인 변화가 나타나게 된다. 결과적으로 직무만족, 조직몰입, 조직시민행동 등이 향상됨에 따라 조직의 업무성과가 향상되게 된다(양재완, 2016).

각 연구자별로 고성과 작업시스템의 정의는 하위요인을 구분하는 관점의 차이 정도만 있으며, 결국 공통적으로 주장하는 것은 일관된 인사제도를 설계·실행하여 조직구성원들의 능력, 동기 등을 향상시키는 것이 조직의 성과를 향상 시킨다는 것이다. 고성과작업시스템의 선행연구를 살펴보면 다양한 방법으로 하위구성요소를 정하여 연구해 왔다.

가장 대표적인 고성과작업시스템의 분류방법은 AMO framework로 근로자의 성과는 근로자의 능력(Ability), 동기(Motivation), 기회(Opportunity)를 통하여 향상될 수 있다고 주장하고 있으며, 이를 바탕으로 한 고성과 작업시스템 연구에서는 인적자원관리제도를 능력 증진형, 동기 증진형, 참여 증진형의 세 가지 차원으로 구성하여 분석하고 있다(Batt, 2002; Gardner, Wright, & Moynihan, 2011; Liao, Toya, Lepak & Hong, 2009). 이 모델은 간결한 방법으로 각각의 제도가 구성원들과 조직에 미치는 효과를 설명할 수 있다는 장점이 있다(Boxall & Purcell, 2003).

또 다른 대표적인 방법은 Pfeffer(1998)의 Best Practice이다. Best Practice는 여러 가지 인사관리제도 중 Best Practice를 도입할 때 제도의 효과가 높다고 주장하고 있는데, Best Practice를 구성하는 관행은 고용 유지, 엄격한 선발, 참여적 직무설계, 조직성과와 연계한 보상, 교육훈련, 차별해소, 조직 전반에 걸친 정보 공유 7가지이다.

이외에도 수 많은 연구자들이 각자의 구성요소들을 포함하여 연구를 진행해 왔으나, 기본적으로는 크게 AMO framework의 세 가지 차원(능력증진, 동기증진, 기회증진)안의 8가지 주요 하위요인(능력증진: 채용,

교육훈련, 동기증진: 보상, 평가, 임금수준, 기회증진: 고용보장, 직무설계, 참여)에서 크게 벗어나지 않고 최하위 요인을 선택적으로 포함하여 연구를 진행해 왔다. 국내외의 주요 선행연구의 고성과작업시스템 하위요소는 다음의 <표 1>과 같다.

<표 1> 고성과작업시스템의 구성요소

연구자	구성요소		능력증진형 인사제도			동기부여형 인사제도			기회증진형 인사제도		
	채용	교육훈련	보상	평가	임금수준	고용보장	직무설계	참여			
Arthur(1994)		○	○					○			
Huselid(1995)	○	○	○	○			○	○			
Delery & Doty(1996)		○	○	○		○	○	○			
Pfeffer(1998)	○	○	○			○	○	○			
Collins & Smith(2006)	○	○	○	○	○		○				
Harley et al.,(2007)	○	○	○	○	○		○	○			
구정모(2018)	○	○	○	○							
박세호·나인강(2017)	○	○	○	○				○			
박종욱·손승연(2017)		○	○	○	○			○			
박종욱 외(2016)	○	○	○	○				○			
김민영 외(2016)		○	○		○	○	○	○			
현정우 외(2016)	○	○	○			○		○			
양재완(2016)		○	○	○		○	○	○			
이명주 외(2015)		○	○					○			
박지성·안성익(2015)	○	○	○	○							
박지성·류성민(2015)	○	○	○	○	○						
옥지호(2015)	○	○	○	○							
구정모(2015)	○	○	○	○							
김윤호 외(2015)		○	○	○	○			○			
나인강(2014)		○	○	○				○			

## 제2절 직무소진

소진에 대한 연구는 사람들에게 서비스를 제공하는 분야의 직장인들을 대상으로 시작되었다. Freudenberger(1974)가 인적소진(staff burnout)이란 용어를 사용하면서 이를 과도한 요구에 따라 자원이나 에너지 등을 다 사용하거나 고갈된 상태로 표현하였다. 간호사나 사회복지사와 같은 직업을 가진 사람들은 사명감으로 열심히 일을 하지만 업무과중에 따른 피로 등으로 인하여 의욕을 상실하고 무기력해지며, 자신의 업무에 대해서 냉소적인 태도로 악화되거나 종국적으로는 직무거부까지 연결된다고 보았다.

Maslach(1982)는 고객에게 서비스를 제공하는 감정노동 근로자들을 대상으로 한 연구에서 직무소진(job burnout)이라는 표현을 사용하였으며, Jackson과 함께 진행한 1981년 연구에서 이를 측정하기 위한 소진척도(Maslach Burnout Inventory, 이하 MBI)를 개발하였고, 1996년에는 Schufeli, Leiter, Jackson과 함께 서비스를 제공하는 감정노동자 외에 다양한 직업군의 근로자들에게도 적용할 수 있는 측정도구인 MBI-GS(Maslach Burnout Inventory-General Survey)를 추가로 개발하여 연구의 폭이 넓어졌다.

소진은 과도한 스트레스, 업무 부담에 따른 업무에 대한 관심, 열정이 저하하는 것으로 정의하고 있으며(Cherniss, 1980), Brill(1984)은 압박감이 업무로부터 심리적으로 이탈하게 하거나 냉담해지는 결과로 설명하였다. Cordes & Dougherty(1993)은 업무에 대한 몰입감 저하나 고객이나 동료로부터 소회 또는 부적절한 태도 등으로 설명하였고, 이외에도 다양한 국내외 학자들이 새롭게 정의를 내리고 있지만, 개인에게 발생할 수 있는 정서적 고갈(Exhaustion), 비인격화(Depersonalization), 성취감 감소(reduced personal accomplishment)의 세 가지 증상으로 설명하는 Maslach & Jackson(1986)의 정의가 아직까지 많이 사용되고 있다.



소진이 발생하는 과정에 대하여 Cherniss(1980)는 직무소진을 직무긴장에 반응하여 조직구성원의 태도와 행동이 부정적으로 변해가는 과정으로 설명하였다. 더 자세하게 살펴보면 자원과 요구간에 불균형이 발생하게 되면 그것이 긴장, 피로, 고갈로 이어지고, 종국적으로는 사람을 물건으로 대하듯 냉소적인 태도와 행동으로 귀결되게 된다는 것이다. 특히 소진은 갑자기 발생하는 것이 아니라 누적된 것이 발현되는 것으로 일시적인 증상으로 발현되었다고 그치는 것이 아니라 만성적인 증상으로 나타날 수 있다는 위험을 강조하였다.

Maslach(1982)는 감정적 자원 고갈에 따른 정서적 고갈이 발생하고 이에 대한 대응으로 타인과의 몰입을 제한하고 거리감을 두는 비인격화가 나타나게 된다. 이러한 완충 작업에도 불구하고 상황이 더 나빠지게 되면 성취감 감소로 이어진다고 보고 있다. 하지만 정서적 고갈, 비인격화, 성취감 감소순으로 진행되지 않는 사례도 확인되고 있고 그에 비해 정서적 고갈과 비인격화는 관련성이 있으나 성취감 감소는 별개로 진행된다는 비판도 제기되고 있다(Leiter, 1993; Lee & Ashforth, 1996).

소진을 경험하게 되면 우울, 불안, 분노 등의 나쁜 감정을 경험하거나 업무수행을 방해하여 직무성과를 저하시키게 된다(Maslach et al, 2001). 또한 직무만족과 조직에 대한 몰입을 감소시키며 이직 등 조직에 부정적 영향을 미치기도 한다(김일성·송계충, 2012; Anthony-McMann et al., 2017; Pines & Keinan, 2005; Maslach, 2011).

소진에 영향을 주는 요인으로는 첫 번째로 개인의 내적인 특성(나이, 성별, 학력, 결혼여부, 직종, 근무연수 등)을 들 수 있다(Anderson & Moore, 1987). 상대적으로 근무연수가 적고 미혼인 경우와 부당한 대우를 받거나 충분치 않은 보상이 지급된 경우에는 소진으로 발전하는 것이 높아진다(Maslach, 1981). 또한 개인적 변인의 성격(과도한 이타심), 자존감, 자기효능감, 스트레스의 대처 양식에 따라서도 영향을 받게 된다(Maslach, 1981). 그리고 직무나 역할에 대한 인식 또한 소진을 발생시키는 주요 선행요인으로 밝혀져 있다(Lee & Ashforth, 1996).

앞에서 보았듯이 Maslach(1982)는 소진을 진행과정에 따라 세 가지 하위차원으로 설명하고 있다. 첫 번째는 업무에 지치고 정서적으로 지친 상태인 감정적 고갈(emotional exhaustion), 두 번째는 고객을 상대함에 있어 같은 인간으로 보는 것이 아니라 일종의 사물로 보는 비인간화(depersionalization), 마지막으로 본인이 수행하는 업무 등에 부정적인 평가와 그에 따른 자존심 저하로 성취를 낮게 평가하는 성취감 감소(reduced personal accomplishment)로 나누었다.

정서적 고갈은 일종의 역할과 관련된 스트레스로 볼 수 있으며, 정서적 고갈을 경험한 개인은 모든 일에 대한 관심과 열정을 잃고 업무 의욕, 신뢰, 흥미가 감소함에 따라 피로를 느끼게 된다. 또한 타인과의 과도한 접촉으로 인해 업무에 대해 지치고 정서적으로 고갈된 느낌을 의미하는데, 이는 개인의 감정상태의 일종으로 계속적으로 장기화되는 정서적 활동 및 자극의 결과로 발생된다(Maslach & Jackson, 1981).

비인격화는 고객을 대함에 있어서 사람이라기보다는 물건과 같은 취급을 할 때 나타나는데, 이는 고객과의 문제 발생상황을 해결하기 위해 계속되는 요구사항에 의해 발생된 정서적 고갈을 극복하기 위한 심리적 대응으로 볼 수 있다(Thomas & Douglas, 1982). 비인격화된 조직구성원들은 고객의 문제 해결을 해결하기 위해 업무에 몰입하기보다는 정해진 절차와 방법만으로 문제를 해결하려 하며 독선적인 관료주의자처럼 행동한다. 문제의 책임이 고객에게 있다고 인식하면서 자신이 행하는 부정적인 태도를 강화시키는 요인으로 작용하게 되며 동료, 고객, 조직에 대하여 냉소적이고 회의적인 태도를 취하게 된다(김영조·한주희, 2008).

성취감 감소는 자신이 종사하는 직업에 대하여 부정적으로 평가하는 경향이 생기고 자존심의 감소로 인해 개인적인 성취에 대해 부정적인 느낌을 갖는 현상을 말한다(Golembiewski & Munzenrider, 1984). 성취감 감소는 업무성취 의욕의 저하와 업무에서 성공하려는 의지가 감소 되는 등 자신의 업무에 대하여 부정적으로 변하게 된다. 또한 고객에게 시간과 에너지를 덜 투자하게 됨에 따라 성취도 부족으로 생기는 자신의 능

력에 대해서도 부정적인 평가를 보이게 된다(Maslach & Jackson, 1986).

Maslach & Jackson(1996)은 시간의 경과에 따라 정서적 고갈에서 비인격화로, 그리고 성취감 감소로 진행된다고 보았다. 하지만 반드시 순차적으로 불만한 필연성을 찾기 힘들다는 견해도 있으며(최가영·김윤주, 2000) 특히 급진적으로 이루어지는 경우에 대하여는 설명이 어렵다는 점, 그리고 모형이 검증되기 위해서는 반드시 종단적인 연구로 진행되어야 한다는 점에서 한계가 있다(Schwab & Iwanicki, 1982).

<표 2> 직무소진에 관한 선행연구

연구자	독립변수	종속변수	조절변수	매개변수
Anthony-McMann et al.(2017)	직무스트레스	직무 참여	-	직무소진
Cheung, Tang, Lim & Koh	일중독	직무소진	직무요구, 직무자율성	국가별 문화 (미국, 중국)
Jyoti, Rani(2019)	고성과작업시스템	이직의도	멘토링	직무소진
Pines & Keinan, 2005;	스트레스	신체적 증상, 이직, 직무만족, 성과		과로, 직무소진
Rabenu, Shkoler, Lebron & Tabak(2019)	직무몰입, 직무역할	직무소진	-	직무과부하
최병권(2013)	업무과부하	이직의도	직무자율성, 경력성장기회	직무소진
이철기·이동진(2012)	분배공정성, 절차공정성 상호작용공정성	이직의도, 정서몰입	고갈과 이탈, 성취감저하	-
이인석·박문수·정무관(2007)	역할과부하, 역할갈등	직무만족, 조직몰입, 이직의도	-	정서적소진, 비인격화, 성취감 저하
김일성·송계충(2012)	직무스트레스요인, 감정노동	직무만족	상사지원, 동료지원	감정고갈, 비인격화, 성취감 저하
이혜정·유규창·명순영(2019)	직무중심 인사관리	직무열의, 개인-직무 적합성, 직무소진	-	-

### 제3절 절차 공정성

절차공정성의 상위개념인 조직공정성(Organizational Justice)은 조직의 제도 및 자원배분, 의사결정과정의 방식이 얼마나 공정한가를 조직 구성원이 인지하는 정도를 의미한다(Greenberg, 1990). 조직 공정성은 현재 인적자원개발과 조직행동영역에서 가장 주된 연구 분야 중 하나이다(Cojuharenco & Patient, 2013). 조직 구성원들이 조직공정성을 낮게 인지할 때 발생하는 불만족은 업무에 대한 노력을 줄여 조직의 성과를 낮출 것이므로 조직성가에 중요한 요인으로 작용한다(Petty et al., 1984). 반대로 조직 구성원들이 조직의 공정성을 높다고 인지할 경우 구성원들은 직무수행결과와 상사에 대한 태도가 긍정적이 된다(Greenberg, 1990).

조직공정성은 분배공정성과 절차공정성으로 구분되는데(Folger, 1977), 연구 초기에는 보상을 어떻게 분배할 것인가에 대한 분배공정성이 주목 받았다. 분배공정성은 Adams(1965)의 형평성이론(equity theory)에 기초한다. 형평성이론에 따르면 조직구성원은 본인이 투입한 노력(input)과 그 노력에 대한 보상(output) 비율과 준거인(referent individual)의 투입 대비 보상 비율을 비교함을 통해 공정성을 판단한다. 만약 자신이 투입한 노력에 대하여 얻게 되는 보상의 비율이 타인보다 낮다고 인식하게 되면 불만족을 느낄 것이며, 불만족의 감정을 제거하기 위해 투입을 감소시키거나 행동을 부정적으로 변화시켜 조직의 성과창출에 저해요인이 될 것이다.

절차적 공정성은 재판 진행 과정을 관찰을 통한 연구 결과 Thibaut & Walker(1975)에 의해 개념화되었다. 그들은 재판에서 재판당사자가 재판의 결과나 절차에 관한 통제권을 가질 때 또는 재판절차에 대한 통제권이 정당한 사람에게 부여될 때 재판 결과를 공정하게 인식함을 확인했다. 이후 보상금을 결정하는 의사결정과정에 사용된 절차와 규칙이 공정하다고 지각하는 인식의 개념으로 절차공정성을 정의하고(Leventhal et al.,

1980), 여섯 가지 공정성 원칙으로 일관성(consistency), 편견억제(bias suppression), 정확성(accuracy), 수정가능성(correctability), 대표성(representative), 윤리성(ethicality)을 제시했다. Cohen-Charash & Spector(2001)는 절차공정성을 조직의 의사결정 과정에서 활용된 정책이나 절차와 관련된 인식이 공정성이라 주장하였고, Folger & Cropanzano(1998)는 결과를 결정할 때 사용되어진 방법, 기제, 절차와 관련된 공정성으로 정의했다. 조직구성원들이 분배공정성을 불공정하다고 인식하는 경우 구성원들의 작업효율이 낮아지게 되며, 자신들의 노력투입에 따른 산출물의 비율을 덜 부정적으로 만들기 위해 조직에 손실을 야기시키는 행동을 하지만 이직까지 이어지지 않지만, 절차공정성이 불공정하다고 인식하는 경우에는 이직하는데 투입되는 비용 및 희생을 작게 인식한다(Cohen-Charash & Spector, 2001).

Folger & Konovsky(1989)는 분배공정성은 개인의 임금만족에 대한 분산을 절차공정성보다 잘 설명하지만, 절차공정성은 조직몰입, 고용제도, 경영자의 권위를 분배공정성 보다 잘 설명한다고 하였다. 이러한 결과가 나타난 이유는 분배공정성은 단기적으로 보상에 대하여 절차적 공정성보다 더 큰 상관관계가 있지만, 조직구성원의 조직에 대한 장기적인 평가, 조직에 대한 충성도 형성 등 조직과 개인간의 관계에서는 절차공정성이 분배공정성보다 더 크게 작용하기 때문이다(Lind & Tyler, 1988).

절차공정성 평가, 분배공정성, 절차공정성을 포함한 조직공정성의 선행 연구를 살펴보면 <표 3>과 같다.

<표 3> 공정성에 관한 선행연구

연구자	독립변수	종속변수	조절변수	매개변수
Chan & Lai(2017)	직무만족	조직시민행동	분배공정성, 절차공정성, 상호작용공정성	-
Elçi, Karabay, & Akyüz(2015)	조직공정성 (절차공정성, 분배공정성)	직무소진 (감정고갈, 비인격화)	-	윤리풍토
Zehir, Akyuz, Eren,	서번트리더십	직무성과,	-	조직공정성

& Turhan(2013)		조직시민행동		(분배공정성, 절차공정성, 상호작용공정성)
김환·임유신·강원석 (2017)	분배공정성, 절차공정성, 조직지원인식	직무몰입, 직무만족	-	-
김희철·김두경·강영순 (2005)	분배공정성, 절차공정성	개인성과, 조직성과	상호작용공정성	-
김봉환·조남신(2015)	분배공정성, 절차공정성	조직시민행동, 경영혁신수용	-	경영자신뢰
박양규·박한나(2011)	직무태도	성과	공정성	-
이종찬(2012)	조직공정성	이직의도, 정서적몰입	-	상사-부하간 교환관계, 조직지원인식
이영·김기태·최병권 (2018)	역할스트레스 요인	감정적 탈진	자기효능감, 분배공정성	-
이정연(2017)	분배공정성, 절차공정성	직무만족, 역할부합행동, 조직시민행동	-	비관주의
정예지·홍계훈(2016)	분배공정성, 절차공정성, 대인간공정성	조직아노미, 조직몰입	-	팀 내 정치
홍계훈·윤정구(2012)	분배공정성, 절차공정성, 정보공정성	스트레스	-	회사의 심리적 계약위반

#### 제4절 팀 성과

팀(team)은 기업, 공공 기관, 관료조직 등 현대의 거의 대부분의 조직에서 사용하는 조직유형이다(Cohen & Bailey, 1997). 팀 성과(team performance)는 많은 선행연구에서 주로 종속변수로 사용되어 어떠한 요인이 팀 성과를 향상시키는가에 대한 연구를 해 왔다(Cohen, Ledofrd, & Spreizer, 1996). 팀 성과는 팀과 관계된 조직 및 조직 구성원들의 생산물 또는 서비스의 품질, 물량, 시기 등의 기준을 충족하는 결과물의 수준으로 정의하였다(Hackman & Wageman, 2005). 팀 성과의 측정은 특별히

정해지지 않고 각각의 연구자들의 연구의 목적에 따라 다양하게 측정되어 오고 있다. 팀 성과는 팀의 효율성이라고 정의되기도 하고(Salas, Cooke, & Rosen, 2008), 구성원이 인식하고 있는 팀의 효율성과 만족도를 포함하여 다양한 방법으로 측정하기도 한다(Gladstein, 1984; LePine, Piccolo, Jackson, Mathieu, & Saul, 2008).

팀 성과의 상위 개념으로 조직차원의 연구에서는 결과변수로 조직성과가 많이 활용되고 있지만, 이 또한 명확하게 정의되기는 어려운 개념이다(Rogers & White, 1998). 고성과작업시스템의 선행연구에서는 주로 조직성과를 종속변수로 사용하여 연구되어 왔다. 팀 성과와 마찬가지로 조직성과 또한 그 측정방법과 정의가 다양한데 크게 두 가지로 구분하면 조직의 생산물, 불량률, 판매량, 재무성과 등을 지표로 하는 계량적 성과와 객관화하고 계량하여 측정이 어려운 조직 구성원의 조직몰입도, 만족도, 등의 비계량적 성과로 구분할 수 있다.

조직성과를 계량적으로 측정한 연구로 Huselid(1995)는 조직구성원의 이직률, 재무적 성과, 생산성을 측정하여 조직성과로 설정하여 연구하였고, Bartel(2004)은 금융권의 고성과작업시스템에 관한 연구에서 조직성과를 은행 지점의 금융상품 판매로 측정하였다. 또한 고성과작업시스템을 통해서 기대할 수 있는 비계량적 조직성과는 이직의도, 조직몰입, 직무만족과 같은 인적자원관리수준의 성과이며(Wright, Gardner, & Moynihan, 2003), 또한 김건식(2013)은 자발적 이직인원수와 인지된 조직성과를 조직성과의 지표로 설정하여 연구하였다. 조직성과를 종속변수로 설정한 선행연구를 살펴보면 <표 4>와 같다.

<표 4> 조직 성과에 관한 선행연구

연구자	독립변수	종속변수	조절변수	매개변수
Bartel(2004)	고성과작업시스템	계량적(재무적) 성과지표 11개	-	-

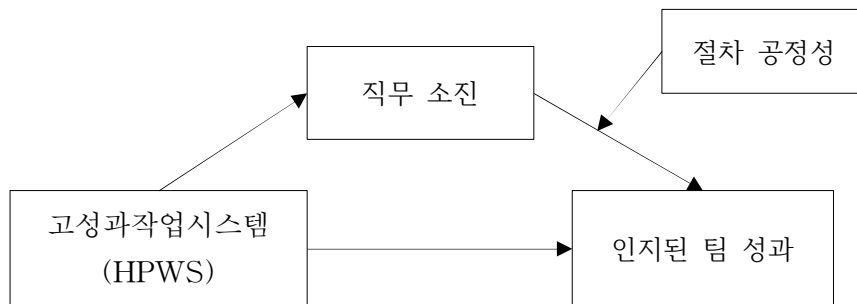
Lyubovnikov, Legood, Turner & Mamakouka (2017)	진성리더십	팀 성과, 팀 효율성	-	팀 유연성
Han, Liao, Taylor, & Kim (2018)	고성과작업시스템	팀성과	적응지향성, 효율지향성	변혁리더십
이종건·김명희· 성상현(2012)	다양성 (연령, 경력, 교육배경, 가치관 다양성)	팀성과 (팀 만족, 팀 몰입, 팀 응집성, 팀의 창의적 행동)	팀 목표의 상호의존	-
방호진(2014)	심리적 안전 분위기	팀 성과, 팀 몰입	-	팀 성찰
박헌준·이종건· 성상현(2004)	팀 학습 (탐험적 학습, 개발적 학습)	팀 성과	-	-
이상훈·정원호 (2015)	임파워링 리더십	팀 성과	-	팀 효능감, 팀 몰입
김건식(2013)	고성과작업시스템	조직성과 (자발적인 이직, 인지된 조직성과)	-	고용불안정성



### Ⅲ. 연구방법

#### 제1절 연구모형

본 연구는 A공공기관의 조직구성원들을 대상으로 고성과작업시스템이 팀 성과에 미치는 영향과, 직무소진의 매개효과, 절차적 공정성의 조절효과 및 조절된 매개효과가 있는지 규명하고자 하였다. 고성과작업시스템을 독립변수로 설정하고, 팀 성과는 종속변수로 설정하며, 직무소진을 매개변수로, 마지막으로 절차적 공정성을 조절변수로 설정하여 [그림 1]과 같이 연구 모형을 설정하고, AMOS 18.0을 활용하여 확인적 요인분석 실시 후 동일하게 SPSS 18.0으로 회귀분석을 실시하였다.



[그림 1] 연구모형

## 제2절 가설 설정

### 2.1. 고성과작업시스템과 팀 성과의 관계

국내외 다수의 고성과작업시스템과 관련된 선행연구에서 고성과시스템과 조직의 경영성과 간에는 유의한 정의 상관관계가 있다고 일관적으로 보고되어왔다(김기태·조봉순, 2008; 배종석·사정혜, 2003; 송보화, 2006; 이정현·김동배, 2007, 정권택 외, 2008; Bae & Lawler, 2008; Becker & Hueselid, 1998; Combs, et al., 2006; Datta, Guthrie, & Wright, 2005; Huselid, 1995; Huselid & Becker, 2000). 고성과작업시스템이 기업의 경영성과에 영향을 미치는 메커니즘은 연구에 따라 다소 차이는 있지만 AMO Framework를 기반으로 설명하면 다음과 같이 작용한다.

AMO Framework는 능력(Ability), 동기부여(Motivation), 기회(Opportunity)의 포함하는 개념으로, 조직의 성과를 향상하기 위하여 조직구성원의 능력 증진, 동기 증진, 기회 증진 세가지로 요소의 인적자원 관리체도를 운영하는 것을 의미한다(Boxall & Macky, 2009). 각 요소별로 살펴보면 다음과 같다. 능력 증진형 인사관리체도는 조직의 구성원의 지식, 기술, 능력을 향상시키는 전반적 체도를 의미한다(Wright & Kehoe, 2008). 능력증진형 인사체도는 신중한 채용체도를 적용하여 처음부터 고능력자를 선발 및 채용하고, 교육훈련, 멘토링, 업무결과에 대한 피드백, 직무순환 등의 체도를 통하여 신규 및 기존 근로자의 직무능력을 향상시키는 제도이다(Delery & Doty, 1996). 이러한 능력증진형 인사체도가 근로자의 능력향상과 기업성과에 정적 영향을 미치는 연구 결과가 다수 존재한다(김철수·전순영, 2015; Delery & Doty, 1996; Subramaniam & Youndt, 2005).

동기 증진형 인사관리체도는 구성원들에게 높은 수준의 성과를 달성하기 위한 유인책을 제시하여 구성원의 행동에 동기를 부여하는 기능을 가진 인적자원 관리체도로 볼 수 있다(Wright & Kehoe, 2008). 이러한 동

기 증진형 인사제도는 성과급제, 인센티브 시스템, 승진, 고용 보장, 경력 개발제도 등을 포함한다(김민영 외, 2016). 동기 증진형 인사제도는 사회교환이론으로 설명할 수 있는데, 사회교환이론에 따르면 구성원들은 조직의 유인책인 급여, 복리후생, 승진 등을 조직의 인정으로 받아들이기 때문에 구성원들의 직무태도에 긍정적인 영향을 미친다(Allen, Shore, & Griffeth, 2003). Batt(2002)의 연구에서는 고용안정, 상대적으로 높은 급여, 성과평가가, Delery & Doty(1996)의 연구에서는 내부승진제도, 성과지향적 평가시스템, 고용안정, 이익분배 등이, Artuhur(1994)의 연구에서는 인센티브, 사원복지제도, 급여 수준이 구성원들의 동기부여를 향상시켜 조직의 성과를 높인다고 결론지었다.

기회 증진형 인사관리제도는 조직의 구성원에게 자율적인 분위기를 형성하고 의사결정에 참여를 확대하여 구성원의 역량과 동기를 충분히 발휘할 수 있도록 하는 것을 의미한다(Guest, 1997). 기회증진형 인사관리제도는 제안제도, 품질분임조, 자율작업팀제 등을 포함한다. Subramony(2009)는 자기효능감을 바탕으로 기회 증진형 인적자원관리제도의 중요성을 설명하고 있는데, 조직구성원들은 업무와 관련된 권한을 위임받으면 보다 적극적인 활동을 펼치게 되고, 이는 업무와 관련된 자기효능감의 상승을 유도한다고 설명한다. 국내에서는 이명주·최장호·조봉순(2015)의 연구에서 기회 증진형 인사관리제도가 조직성과에 긍정적인 영향을 미친다고 실증되었다.

위와 같은 선행연구들을 토대로 보면 고성능작업시스템은 공공기관의 팀 성과에도 긍정적인 영향을 미칠 것으로 예상되어 이를 규명하고자 다음과 같은 가설을 수립하였다.

가설 1. 고성능작업시스템은 인지된 팀 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

## 2.2. 고성과작업시스템과 직무소진과의 관계

직무소진은 인적자원관리에 있어 부정적인 영향을 미치는 요인으로 작용되고 있는 것으로 연구되어왔다. 조직구성원들의 직무소진이 높을수록 조직에 부정적인 영향을 미치고, 나아가 이직의도가 높아진다(Jung & Kim, 2012). 그간의 고성과작업시스템과 직무소진간의 직접적인 상관관계를 연구한 선행연구에서는 고성과작업시스템이 정(+)의 상관관계를 가진다는 결과가 보고되기도 했고(Gulzar et al., 2014), 부(-)의 상관관계를 보인다는 연구 결과가 나타나기도 했다(Fan et al., 2014). 직무소진과 유사한 개념인 스트레스와 고성과작업시스템의 선행연구를 살펴보면 고성과작업시스템이 스트레스의 수준을 낮춰준다고 보고된 사례도 있다(Arthur, 1992; Huselid, 1995).

고성과작업시스템이 잘 작동되는 조직에서는 제고된 효율성을 기반으로 동일한 업무를 수행할 때 조직구성원들이 더 적은 시간과 노력을 투입하고, 조직에 대한 긍정적인 태도를 취하게 됨으로써 더욱 적극적으로 업무에 임하게 되어, 근로자의 직무소진을 줄여줄 것으로 기대된다. 그 작동기제를 AMO Framework로 살펴보면 다음과 같이 설명할 수 있을 것이다. 엄격한 채용, 교육훈련제도 등을 포함하는 능력증진형 인적자원관리제도는 조직구성원들의 능력을 향상키는데(Subramaniam & youndt, 2005), 이때 조직구성원들은 향상된 능력을 바탕으로 주어진 업무를 완수하는데 적은 시간과 노력을 투자하게 됨으로써 개인이 경험하는 직무소진이 줄어들 것으로 예상된다.

승진, 성과급, 경력개발제도를 포함하는 동기 증진형 인적자원관리제도는 사회교환이론(social exchange theory)으로 설명되는데, 조직구성원은 조직으로부터 제공 받는 급여, 복리후생, 성과급 등이 조직으로부터의 인정으로 인지하게 되기 때문에(Allen, Shore, & Griffeth, 2003) 조직구성원들이 이에 상응하는 노력을 기울이려는 경향을 보일 것이다. 결국 조직이 제공하는 동기 증진형 인적자원관리제도는 조직구성원들의 긍정적인 직무태도에 영향을 미친다고 볼 수 있고, 긍정적인 직무태도 또한 조

직구성원의 직무소진에 부(-)의 영향을 미칠 것으로 예상된다.

권한부여 인적자원관리제도(subramony, 2009)라고도 불리는 참여 증진형 인적자원관리제도는 의사결정권을 조직구성원에게 위임하는 인적자원관리제도이다. 참여 증진형 인적자원관리제도는 조직구성원들이 업무와 관련된 권한을 위임받으면서 더욱 적극적으로 업무수행을 위한 활동을 수행하게 되고, 이는 업무와 관련된 자기효능감이 상승할 수 있다(subramony, 2009). 이는 참여 증진형 인적자원관리제도와 마찬가지로 조직구성원들의 긍정적인 직무태도로의 전환을 유도할 것이다. 이 또한 직무소진을 감소시키는 요인으로 작용할 것으로 예상할 수 있다.

위의 논의와 같이 고성과작업시스템은 조직구성원들이 업무수행에 투입해야하는 시간 및 노력을 줄여줌으로써 조직구성원들이 경험할 수 있는 업무과부하를 줄여주고, 직무만족과 같은 긍정적인 직무태도를 함양한다고 할 수 있다. 업무과부하는 직무소진과 직접적으로 부(-)적 관계에 있는 요인으로 알려져 있으며(최병권, 2013), 또한 직무만족과 같은 조직구성원의 긍정적인 직무태도는 직무소진과의 부(-)적 영향력이 확인된 바 있다(이정선·서영석, 2014).

또한 직무소진에 영향을 주는 주요 요인이 조직 구성원의 내적인 특성, 개인적 특성, 업무량 등임을 감안할 때, 연구대상이 누구인가에 따라 상이한 결과가 나올 수 있을 것인데, 본 연구에서는 공공기관 근로자를 대상으로 고성과작업시스템과 직무소진의 관계를 살펴보고자 한다. 도입된 고성과작업시스템이 조직 구성원의 직무만족, 신뢰, 심리적 안정성에 긍정적인 영향을 미치는 결과(Barling et al., 2003; Gould & Williams, 2003; Macky & Boxall, 2007)로 비추어보면 공공기관에서의 고성과작업시스템은 직무소진에 부(-)의 영향을 미칠 것으로 예상되어 다음과 같이 가설을 수립하였다.

가설 2. 고성과작업시스템은 직무소진에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

### 2.3. 직무소진과 팀 성과의 관계

직무소진을 경험한 조직구성원들은 직무수행능력이 낮아지거나 비인격화된 행동을 취하게 되고, 성취의식이 고갈되는 등의 현상을 나타내게 된다. 그 결과 조직구성원은 자신이 수행하는 직무에 대한 만족이나, 조직몰입이 떨어지고, 이직률 및 결근율 증가, 낮은 직무열의 등 부정적 업무태도 형성과 생산성 저하 등 조직성과에 부정적 영향을 미치는 결과라고 보고되고 있다(Brotheridge & Grandey, 2002; Cordes & Dougherty, 1993). 또한 조직구성원이 경험하게 되는 직무소진은 직무성과와 직접적인 부의 상관관계가 있음이 밝혀져 있다(Wright & Cropanzano, 1998).

직무소진이 팀성과에 부(-)적영향을 미치는 경로를 살펴보면, 직무소진이 조직몰입과 부정적인 상관관계를 가지고 있음에 따라, 직무소진의 인식정도가 높은 근로자는 조직에 대한 적대적 감정을 갖게 된다(Maslach, 1987). 조직몰입은 조직구성원의 직무성과를 향상시키고 경영성과의 효율성을 제고하는 요인이 되며(Allen & Meyer, 1990), 조직몰입은 조직구성원들의 헌신, 충성도, 생산성 향상 등으로 업무에 집중하는 척도로 볼 수 있으며, 조직몰입이 높을수록 조직의 성과가 향상된다(Ajibade & Ayinia, 2014). 조직몰입과 관련된 일련의 선행연구를 살펴보았을 때 직무소진이 조직구성원들의 직무몰입을 저해하고 결과적으로 조직의 성과에 부정적 영향을 미칠 것이라고 예상할 수 있다.

또한 직무소진은 직무만족과도 부정적인 관계에 있다고 보고되고 있다(김일성·송계충, 2012; Pines & Keinan, 2005). 사회교환이론(Blau, 1964)에 따라 조직구성원은 자신의 직무에 만족하게 되면 이에 대한 보답으로 자신에게 할당된 업무를 더욱 성실히 수행하게 됨으로써 더 나은 성과를 달성한다는 것이다(Boshoff & Allen, 2000). 직무만족 또한 조직몰입과 같은 경로로 조직의 성과에 부정적 영향을 미칠 것이라고 예측 가능하다. 위와 같은 선행연구를 토대로 본 연구에서는 직무소진이 조직성과에 부(-)적영향을 미치는 것을 확인하고자 다음과 같은 가설을 수립하였다.

가설 3. 직무소진은 팀 성과에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

## 2.4. 직무소진의 매개효과

앞서 가설 2와 가설3을 수립하는 과정에서 고성과작업시스템이 조직구성원의 직무소진에 부(-)적영향이 있을 것으로 예상하였고, 직무소진은 팀 성과에 부(-)적 영향이 있을 것으로 예상하였다. 본 연구에서는 고성과작업시스템이 팀 성과에 영향을 미치는 과정에서 조직구성원의 부정적 감정 즉 직무소진의 매개역할을 규명하고자 한다. 앞선 논의를 바탕으로 고성과작업시스템이 조직구성원의 직무소진과 팀성과에 영향을 미치는 경로를 설명하자면 다음과 같다.

조직에 적용된 고성과작업시스템은 증대된 근로자의 능력을 바탕으로 업무효율성을 향상시켜 근로자가 업무에 투입하는 시간, 노력을 줄여주어 업무과부하를 줄여주며(Subramaniam & youndt, 2005), 또한 사회교환이론에 의해 고성과작업시스템을 통한 평가, 보상, 복지제공 등은 조직구성원의 긍정적인 업무태도, 자기효능감 등의 조직에 대한 우호적인 태도를 향상시킨다(Allen, Shore, & Griffeth, 2003). 줄어든 업무과부하와 긍정적인 업무태도 등은 직무소진을 감소시키는데(이정선·서영석, 2014; 최병권 2013), 이때 감소된 직무소진은 조직구성원의 직무만족 및 조직몰입 수준을 향상시키는 요인이 되며(김일성·송계충, 2012; Brotheridge & Grandey, 2002; Cordes & Doughety, 1993; Pines & Keinan, 2005), 향상된 직무만족과 조직몰입은 팀 성과에 긍정적인 영향을 미치게 된다(Allen & Meyer, 199; Boshoff & Allen, 2000).

본 연구에서는 앞선 논의와 같이 고성과작업시스템이 직무소진에 부(-)적 영향을 미치고, 직무소진은 팀 성과에 부(-)적 영향을 미치는 과정에서 직무소진이 고성과작업시스템과 팀 성과 가운데서 매개역할을 할 것으로 가정하고, 다음과 같이 가설을 수립하여 다음과 같이 가설을 수립하여 검증하고자 한다.

가설 4. 직무소진은 고성과작업시스템과 조직성과를 매개할 것이다.

## 2.5. 절차공정성의 조절효과

절차 공정성은 임금, 승진을 결정하는 과정 또는 업무수행을 위한 의사 결정과정에서 조직구성원들이 느끼는 공정성의 지각수준을 의미하는데 (Cole & Flint, 2004) 이는 사회교환이론(social exchange theory)과 밀접한 연관이 있다. 조직 구성원들은 승진자 결정이나 연봉협상 등과 같이 자신들을 평가하거나, 자신과 관련된 업무수행을 위한 의사결정을 할 때 그 결과를 불공정하다고 인지한다면 조직구성원들은 자신이 조직으로부터 대우받지 못한다고 느껴 업무를 수행하는데 투입하는 노력을 줄이거나 나아가 이직의도와 같은 부정적 직무태도가 생겨(Cohen-Charash & Spector, 2001; Petty et al., 1984) 팀 성과에 부정적인 영향을 미칠 것이다.

반대로 조직구성원들이 자신들에게 영향을 미칠 수 있는 의사결정이 공정하다고 인식하는 경우 경영진에 대한 신뢰로 이어지며 이러한 신뢰는 조직시민행동과 경영혁신 수용으로 이어지고(김봉환·조남신, 2015) 팀 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다. 본 연구는 위의 논의를 바탕으로 절차공정성이 조절변수로서 조직구성원의 직무소진이 팀 성과에 미치는 영향을 줄여주는 완충역할을 함을 확인하고자 한다.

절차공정성을 높게 인식하는 구성원일수록 직무소진을 경험한다 하더라도 조직에 대한 신뢰가 형성되어 어려운 환경을 인내하게 됨으로써 팀 성과에 미치는 영향이 작아질 것이고 반대로 조직의 시스템을 공정하다 느끼지 않는 조직구성원의 경우 직무소진을 경험할수록 팀 성과에 더 큰 부(-)적영향을 미칠 것으로 예상된다. 이상의 논의를 토대로 절차공정성 인식은 직무소진이 팀 성과에 미치는 영향력을 조절할 것으로 예상되어 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 5. 절차 공정성은 직무소진과 팀 성과를 조절할 것이다.



## 2.6. 절차공정성의 조절된 매개효과

직무소진과 기업성과, 조직구성원의 심리상태, 근로환경에 대하여 조절효과 또는 매개효과 중 한가지를 규명한 연구는 많았으나, 직무소진과 종속변수 간의 관계에서 조절효과와 매개효과를 동시에 확인한 연구는 많지 않다.

절차공정성 인식의 수준에 따라 고성과작업시스템이 직무소진을 매개로 하여 팀 성과에 미치는 영향력은 달라질 것이다. 이러한 주장은 본 연구와 유사한 선행연구를 통해서 예측 가능하다. 조준·윤동열(2019)은 고성과작업시스템과 혁신행동의 관계에 대한 심리적웰빙의 매개효과와 조직공정성의 조절효과를 함께 고려한 조절된 매개효과를 연구했는데 공정성이 높을수록 고성과작업시스템을 통해 심리적웰빙의 지각정도가 높아지고, 혁신행동을 이끌어낸다고 주장하였다.

이를 본 연구에 적용하면, 고성과작업시스템과 팀 성과의 관계를 매개하는 직무소진의 역할과 직무소진과 팀 성과의 관계를 조절하는 절차공정성 인식의 역할을 동시에 확인할 수 있다. 결국, 절차공정성 인식이 높은 구성원의 경우 고성과작업시스템에 의한 직무소진이 더욱 낮아지고 팀 성과 향상을 이끌어내지만, 절차공정성 인식이 낮은 경우에는 고성과작업시스템이 직무소진에 미치는 영향력이 높지 않을 수 있기 때문에 팀 성과에 영향을 미치지 못한다고 예상할 수 있다.

본 연구에서는 고성과작업시스템과 팀 성과의 관계에서 직무소진이 매개하는 모형과 직무소진과 팀 성과의 관계에서 절차공정성이 조절하는 모형을 각각 검증하고자 다음과 같은 가설을 수립하였다.

가설 6. 절차공정성이 높을수록 고성과작업시스템이 직무소진을 통해 팀 성과에 미치는 긍정적 영향력은 더 클 것이다.

### 제3절 변수의 조작적 정의와 측정

#### 3.1. 고성과작업시스템(HPWS)

본 연구에서는 고성과작업시스템을 크게 참여, 내부이동성, 교육훈련, 채용, 명확한 직무설명, 결과기반의 평가, 고용안정, 성과보상 8가지 항목으로 구분하여 측정하는 Patel & Messersmith(2013)와 Sun, Aryee, & Law(2007)가 사용한 27개의 설문문항을 한글로 번역하여 조직 구성원을 대상으로 측정하였다. 모든 문항은 리커트 5점 척도로 측정하였다. 본 연구에서 사용된 측정문항은 <표 5>와 같다.

<표 5> 고성과작업시스템(HPWS) 측정도구

구분	문항	측정 (1~5)
참여	1. 직원들은 회사로부터 의사결정에 참여해 달라는 요청을 종종 받는다.	
	2. 나는 내 직무에 대하여 의사결정을 할 수 있다.	
	3. 직원들이 일에 대한 개선안을 제안할 기회가 있다.	
	4. 회사 임원들은 직원들과 열린 소통을 한다.	
내부이동성	5. 나는 상위 직책으로 승진할 수 있는 기회가 거의 없다고 생각한다.	
	6. 회사의 직원들은 이 조직에서 나의 미래가 없다고 생각한다.	
	7. 회사에서 승진은 연공서열에 의거한다.	
	8. 나는 우리 조직의 경력경로가 명확하다고 생각한다.	
	9. 회사에서는 승진할 수 있는 기회가 열려 있다.	
교육훈련	10. 회사는 직원들에게 다양한 교육훈련 프로그램을 제공한다.	
	11. 직원들은 정기적으로 교육훈련을 받아야 한다.	
	12. 회사에는 신입사원에게 직무수행에 필요한 기술을 가르치는 정형화된 교육훈련이 있다.	
	13. 회사에는 직원들의 승진 가능성을 높이기 위해 제공되는 정형화된 교육훈련 프로그램이 있다.	

구 분	문 항	측 정 (1~5)
채용	14. 회사는 직원 채용에 많은 노력을 기울이고 있다.	
	15. 회사는 장기 근속여부를 중요하게 생각한다.	
	16. 회사는 인력에 대한 채용 및 배치 프로세스를 매우 중요하게 생각한다.	
	17. 회사는 직원 채용에 있어 최선의 노력을 기울인다.	
명확한 직무설명	18. 회사는 직무에 대해 명확하게 기술하고 있다.	
	19. 회사는 직무에 대한 설명이 최신화되어 있다.	
	20. 회사의 직무기술서는 개별 직원들이 수행하는 모든 임무를 정확하게 설명하고 있다.	
결과기반의 평가	21. 회사의 성과는 객관적이고 측정가능하다.	
	22. 회사의 성과평가는 객관적인 평가에 근거한다.	
	23. 회사의 직원 평가는 장기적인 성과와 그룹기반 성과를 강조한다.	
고용안정	24. 회사는 직원들이 원하는 기간 동안 근무할 수 있다.	
	25. 회사는 직원들의 고용안정성을 보장한다.	
성과보상	26. 회사는 조직의 이익을 바탕으로 개인에게 성과급을 지급한다.	
	27. 회사는 개인 및 그룹 성과와 연계 또는 연동하여 성과급을 지급한다.	

### 3.2. 직무소진

본 연구에서는 Maslach Burnout Inventory-General Survey(MBI-GS)를 번역한 항목을 사용하였다. MBI-GS 중 감정고갈, 비인격화 두 가지 항목으로 구성된 9문항이며 리커트 5점척도로 측정하였다. 직무성취감 감소항목은 제외하였는데, 앞선 연구에서 정서적 고갈과 비인격화는 관련성이 있으나 성취감 감소는 별개로 진행된다는 주장이 있어(Leiter, 1993; Lee & Ashforth, 1996) 내적 타당도를 떨어뜨릴 가능성이 있기 때문이다. 본 연구에서 사용한 설문문항은 <표 6>과 같다.

<표 6> Maslach Burnout Inventory-General Servey

구 분	문 항	측 정 (1~5)
정서적 고갈	1. 나는 업무를 수행하는데 있어서 정서적으로 지쳐 있음을 느낀다.	
	2. 일을 마치고 퇴근 시에는 완전히 지쳐 있음을 느낀다.	
	3. 아침마다 또 일하러 가야 하는 생각을 하면 피곤하다.	
	4. 하루 종일 일하는 것이 나를 긴장하게 한다.	
	5. 나는 업무를 수행 하는데 있어서 완전히 지쳐있다.	
비인격화	6. 현재 직무를 시작한 이후로 업무에 대한 관심이 줄었다.	
	7. 나는 업무를 하는데 있어서 소극적이다.	
	8. 나의 업무의 기여도에 대해서 더욱 냉소적으로 되었다.	
	9. 내 업무의 중요성이 의심스럽다.	

### 3.3. 조직성과

본 연구에서는 Hinds & Mortensen(2005)의 팀 성과 측정지표를 번역하여 활용하였다. 이는 팀 구성원이 주관적으로 본인 팀의 효율성, 업무의 질, 혁신활동, 계획이행정도, 업무수행능력 정도가 타부서와 비교하였을 때 어느 정도로 평가하는가를 측정한다. 본 연구에서는 구성원이 인지하는 타 부서 대비 본인의 팀 성과 정도를 리커트 5점 척도로 측정하였다. 설문항목은 <표 7>과 같다.

<표 7> 팀 성과 측정 도구

문 항	측 정 (1~5)
1. 타 부서와 비교할 때, 우리 부서는 훨씬 효율적으로 일을 수행한다.	
2. 타 부서와 비교할 때, 우리 부서에서 수행하는 업무의 질이 우수하다.	
3. 타 부서와 비교할 때, 우리 부서에서 혁신활동이 더 많이 일어나고 있다.	
4. 타 부서와 비교할 때, 우리 부서는 세워진 계획에 맞게 업무를 수행한다.	
5. 타 부서와 비교할 때, 우리 부서는 우수한 업무수행능력을 가졌다.	

### 3.4. 절차 공정성

본 연구에서는 Niehoff & Moorman(1993)의 공정성 측정 문항 중 절차 공정성에 관한 6항목을 번역하여 활용하였다. 이는 리더가 업무를 분배하거나 의사결정을 할 때 구성원이 인지하는 절차공정성 정도를 측정한다. 본 연구에서는 리커트 5점 척도로 측정하였다. 설문문항은 다음의 <표 8>과 같다.

<표 8> 절차공정성 측정 도구

문 항	측 정 (1~5)
1. 업무 결정은 리더가 편파적이지 않게 결정한다.	
2. 나의 리더는 업무 결정하기 전에 모든 직원들의 걱정을 반드시 청취한다.	

문 항	측 정 (1~5)
3. 업무 결정하기 위해, 나의 리더는 정확하고 완전한 정보를 수집한다.	
4. 나의 리더는 결정을 명확히 하고 직원들이 요청할 때 추가 정보를 제공한다.	
5. 모든 업무 결정은 영향을 받는 모든 직원에게 일관성 있게 적용된다.	
6. 직원들은 리더가 내린 업무 결정에 이의를 제기할 수 있다.	

### 3.5. 통제변수

본 연구에서는 각 변수에 영향을 미칠 것으로 판단되는 통제요인을 선정하여 통제변수로 설정하였다. 성별, 연령대, 학력, 직급, 근속연수를 통제변수로 설정하였다.

## IV. 실증 분석

### 제1절 응답자의 일반적 특성

본 연구는 가설 검증을 위하여 설문지법을 활용하였다. A공공기관의 본부 재직 근로자를 대상으로 300부의 설문지를 배포하여 설문을 실시하였으며, 이중 272부를 회수하여 회수율은 90.7%를 보였다. 이중 불성실 응답으로 판단된 18부를 제외하여 실제 분석에는 254부를 사용하였다.

설문 응답자의 성별은 남성이 59.8%, 여성이 40.2%로 나타났고, 연령은 30세 이상 ~ 40세 미만이 49.2%로 가장 많았으며, 이어서 40세 이상 ~ 50세 미만 23.6%, 30세 미만 23.2%, 50세 이상 ~ 60세 미만 3.9% 순이었으며, 60세 이상은 없는 것으로 확인되었다. 학력은 대졸이 72.2%로 압도적으로 많았으며, 이어서 대학원졸 이상 24.4%, 고졸 2.8%, 전문대졸 0.8% 순으로 나타났다. 근속연수에서는 5년 이상 ~ 10년 미만이 25.2%, 10년 이상 ~ 20년 미만이 23.2%, 3년 이상 ~ 5년 미만이 22.8%, 2년 미만이 16.5%, 2년 이상 ~ 3년 미만이 7.9%로 나타났다. 직위는 과장급이 37.4%, 대리급이 31.5%, 차장급이 23.6%, 주임급이 3.9%, 부장급이 3.5% 순으로 확인되었다. 상세내용은 아래 <표 9>에 제시되어 있다.

<표 9> 응답자의 인구통계학적 분석

	구 분	빈 도	백분율(%)
성 별	남	152	59.8
	여	102	40.2
연 령	30세 미만	59	23.2
	30세 이상 ~ 40세 미만	125	49.2
	40세 이상 ~ 50세 미만	60	23.6
	50세 이상 ~ 60세 미만	10	3.9
	60세 이상	-	-
학 력	고졸	7	2.8
	전문대졸	2	0.8
	대졸	183	72.0
	대학원졸 이상	62	24.4
근속연수	2년 미만	42	16.5
	2년 이상 ~ 3년 미만	20	7.9
	3년 이상 ~ 5년 미만	58	22.8
	5년 이상 ~ 10년 미만	64	25.2
	10년 이상 ~ 20년 미만	59	23.2
	20년 이상	11	4.3
직 위	주임(6급)	10	3.9
	대리(5급)	80	31.5
	과장/연구원(4급)	95	37.4
	차장/선임연구원(3급)	60	23.6
	부장/책임연구원(2급 이상)	9	3.5



## 제2절 자료처리 및 분석

### 2.1. 신뢰도 검증

신뢰도는 동일한 대상을 반복하여 측정할 때 개념이 정확하고 일관성이 있는지 확인하기 위하여 내적 일관성을 측정하며 Cronbach's  $\alpha$  값을 확인하였다. Cronbach's  $\alpha$  값이 0.7보다 높으면 일반적으로 높은 신뢰도가 있는 것으로 볼 수 있다. 신뢰도에 대한 분석결과 고성과작업시스템의 분석결과 타당성을 저해하는 2개의 하위요인(내부이동성, 고용안정요인)을 제외하여 확인된 Cronbach's  $\alpha$  값이 0.858, 직무소진은 0.813, 팀 성과는 0.911, 절차적 공정성은 0.865로 모든 변수의 Cronbach's  $\alpha$  값이 0.7보다 높은 것으로 확인되어 신뢰도를 확보하였다 할 수 있다. 각 변수별 신뢰도 검증 결과는 다음의 <표 10>과 같다.

<표 10> 신뢰도 검증 결과

변 수	분석 항목 수	Cronbach's $\alpha$ 값
고성과작업시스템	20개	0.858
직무소진	9개	0.813
팀 성과	5개	0.911
절차적 공정성	6개	0.865

### 2.2. 확인적 요인분석

확인적 요인분석을 통해 요인적재치가 낮거나 요인별 적합도를 저해하는 고성과작업시스템의 내부인사이드 항목 등의 제외를 통해 <표 11>과 같이 확인되었다. 모델 적합도는  $\chi^2 = 218.264$  (  $df = 143$ ,  $p < 0.005$ ), RMSEA = 0.046, RMR = 0.026, GFI=0.918, AGFI=0.891, NFI = 0.934, IFI = 0.976, TLI = 0.971, CFI = 0.976 이다. RMSEA 값은 0.1이하,

RMR 값은 0.5 이하, GFI, AGFI, NFI, IFI, TLI, CFI 값은 전반적으로 0.9에 근접하고 있어 모형이 적합하다고 볼 수 있다.

그리고 모든 구성개념에 대한 표준요인 적재치가 0.5정도부터 그 이상으로 나타나고 있어 집중타당성을 확인할 수 있다. 또한 개념신뢰도(CR)와 평균분산추출(AVE)과 값을 계산한 결과 0.7과 0.5보다 높아 본 연구에서 사용한 측정문항은 각각의 개념에 대해 대표성을 확보하였다. 다만, 고성과작업시스템의 경우에는 하위요인 각각의 특성이 강하여 표준요인 적재치가 대체로 다른 변수에 비해 높지 않게 나타났다.

<표 11> 확인적 요인분석 결과

구성 개념	측정항목 요인	표준요인 적재치	S.E	t	CR	AVE
고성과작업 시스템	참여	.688	-	-	0.916	0.647
	교육훈련	.775	.119	10.906		
	채용	.805	.121	11.252		
	직무설명	.712	.141	10.084		
	평가	.681	.152	9.673		
	보상	.593	.138	8.574		
직무소진	감정적 고갈	.794	-	-	0.833	0.714
	비인격화	.864	.123	8.710		
팀 성과	문항 1	.773	-	-	0.939	0.757
	문항 2	.842	.071	14.865		
	문항 3	.906	.071	15.802		
	문항 4	.748	.068	12.808		
	문항 5	.857	.064	14.662		
절차 공정성	문항 1	.752	-	-	0.942	0.731
	문항 2	.861	.081	14.431		
	문항 3	.841	.077	14.175		
	문항 4	.830	.078	13.963		
	문항 5	.838	.080	13.962		
	문항 6	.845	.075	14.255		
측정모델 적합도	$\chi^2 = 218.264$ , $df = 143$ , $p < 0.005$ , $RMSEA = 0.046$ , $RMR = 0.026$ , $GFI=0.918$ , $AGFI=0.891$ , $NFI = 0.934$ , $IFI = 0.976$ , $TLI = 0.971$ , $CFI = 0.976$					

### 2.3. 기초통계와 상관관계분석

본 연구에서 사용하는 변수들의 평균, 표준편차, 상관관계를 살펴보기 위해 <표 12>에서와 같이 상관관계분석을 실시하였다. 상관관계 분석에는 응답자의 개인적인 특성을 반영하여 통제변수 5개와 요인분석을 통해 확인된 5개 변수에 대해 분석을 실시하였다. 매개변수인 직무소진은 다른 변수들과 모두 부(-)의 상관관계를 보였으며, 독립변수인 고성과작업 시스템과 조절변수인 절차공정성, 종속변수인 팀 성과는 모두 변수 간 상관관계가 정(+)의 관계로 유의미함을 확인하였다.

<표 12> 변수간 상관관계

구분	평균	표준 편차	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.성별	0.400	0.491	-								
2.연령	2.080	0.788	-.260***	-							
3.학력	3.180	0.575	-.049	.342***	-						
4.근속연수	3.440	1.459	-.014	.694***	.150*	-					
5.직위	2.910	0.920	-.150*	.729***	.426***	.732***	-				
6.고성과 작업시스템	3.548	0.559	-.111	.056	-.109	-.016	-.002	-			
7.직무소진	2.907	0.865	.113	-.047	-.029	.073	-.050	-.455***	-		
8.팀 성과	3.748	0.717	-.098	.110	-.008	.078	.067	.529***	-.331***	-	
9.절차공정성	3.662	0.768	-.098	.094	-.046	.036	.027	.593***	-.366***	.724***	-

주1) N=254, \*p<0.05, \*\*p<0.01(양측), \*\*\*p<0.001(양측)

주2) 1.성별 : 더미변수 남성(0), 여성(1), 2.연령 : 30대 미만(1), 30대(2), 40대(3), 50대(4), 60대 이상(5), 3.학력 : 고졸이하(1), 전문대졸(2), 대졸(3), 대학원 재학 이상(4), 4.근속연수 : 2년 미만(1), 2~3년미만(2), 3~5년미만(3), 5~10년 미만(4), 10~20년 미만(5), 20년 이상(6), 5.직위 : 주임(1), 대리(2), 과장(3), 차장(4), 부(팀)장(5)

### 제3절 가설 검증

본 연구의 가설 검증절차는 크게 두 부분으로 구분하였다. 첫 번째는 주효과 가설과 매개 효과 가설에 대한 검증이며 두 번째로 조절효과와 조절된 매개효과에 대한 가설 검증이다. 먼저 주효과 가설과 매개효과 가설검증을 위해 구조방정식 분석을 실시하였으며 표준화된 회귀계수를 통해 가설 채택 여부를 확인하였다.

가설 1은 고성과작업시스템이 팀 성과와 정(+)의 관계를 가질 것이라고 예상하였다. 가설 2는 고성과작업시스템이 매개변수인 직무소진과 부(-)의 관계를 예상하였고, 가설 3은 직무소진이 팀 성과와 부(-)의 관계를 예상하였다. 그리고 가설 4은 고성과작업시스템과 팀 성과의 관계에서 직무소진의 매개효과를 예상하였다. 가설 1, 2, 3, 4의 검증결과는 <표 13>의 위계적 회귀분석을 통해 확인할 수 있다.

매개효과 검증에 앞서 다음의 절차를 거쳐 확인을 한다. 우선, 가설 1과 같이 독립변수가 종속변수에 영향을 미쳐야 한다. 그리고 가설 2와 같이 독립변수가 매개변수에 영향을 주는 것을 확인되어야 한다. 마지막으로 가설 3, 4처럼 독립변수와 매개변수를 함께 투입하여 매개변수와 종속변수의 관계와 독립변수와 종속변수의 관계에서 영향을 미치는 관계를 살펴보는 과정이 필요하다. 이상의 절차에 따라 분석한 결과를 살펴보면, 구성원의 혁신행동을 종속변수로 통제변수들을 투입하고 1단계에서 주효과를 확인하기 위해 고성과작업시스템을 투입하였다. 고성과작업시스템을 투입한 1단계의 결과를 살펴보면 고성과작업시스템( $\beta=.531$ ,  $p<0.001$ )은 팀 성과에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 따라서 고성과작업시스템이 팀 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이라고 설정하였던 가설 1은 지지되었다.

그리고 2단계에서 직무소진을 종속변수로 설정하고 고성과작업시스템과 직무소진의 관계를 살펴보고, 마지막으로 팀 성과를 종속변수로 설정

하고 고성과작업시스템과 직무소진을 함께 투입하였다. 2단계의 결과를 살펴보면 고성과작업시스템( $\beta=-.450$ ,  $p<0.001$ )은 직무소진에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 따라서 고성과작업시스템이 직무소진에 부(-)의 영향을 미친다고 설정하였던 가설 2은 지지되었다.

3단계의 결과를 살펴보면 직무소진( $\beta=-.120$ ,  $p<0.05$ )은 팀 성과에 부정적인 영향을 미치는 것을 확인할 수 있다. 따라서 직무소진이 팀 성과에 부(-)의 영향을 미칠 것이라고 설정하였던 가설 3도 지지되었다. 또한 고성과작업시스템의  $\beta$ 값이 1단계에서 .531( $p<0.001$ )였던 것이 3단계에서 직무소진이 개입되면서 .477( $p<0.001$ )로 작아져 유의하게 나타났고 매개 변수인 직무소진이 유의한 것으로 확인되었다. 따라서 직무소진은 고성과작업시스템과 팀 성과 간의 관계에서 부분적으로 매개 효과가 나타나는 것을 규명하였고, 이것으로 직무소진이 고성과작업시스템과 팀 성과에 미치는 영향을 매개할 것이라고 설정한 가설 4는 지지되었다.

<표 13> 직무 소진의 매개효과 분석

변수	1단계 (팀 성과)		2단계 (직무 소진)		3단계 (팀 성과)	
	$\beta$	t	$\beta$	t	$\beta$	t
성별	.036	.028	.031	.523	.032	.506
연령	.017	.193	-.028	-.308	.014	.156
학력	.044	.703	-.025	-.376	.041	.660
근속연수	.096	1.053	.218	2.301*	.122	1.334
직위	-.039	-.403	-.175	-1.758*	-.060	-.622
고성과 작업시스템	.531	9.725***	-.450	-7.938***	.477	7.840***
직무소진					-.120	-1.975*
R <sup>2</sup> /R <sup>2</sup> adj	.291/.274		.235/.217		.302/.282	
F 통계량	16.895***		12.654***		15.209***	
Durbin-Watson					1.727	

주1) N=254, †  $p<0.1$ , \* $p<0.05$ , \*\* $p<0.01$ , \*\*\* $p<0.001$ (양측)

주2) 1.성별 : 더미변수 남성(0), 여성(1), 2.연령 : 30대 미만(1), 30대(2), 40대(3), 50대(4), 60대 이상(5), 3.학력 : 고졸이하(1), 전문대졸(2), 대졸(3), 대학원 재학 이상(4), 4.근속연수 : 2년 미만(1), 2~3년미만(2), 3~5년미만(3), 5~10년 미만(4), 10~20년 미만(5), 20년 이상(6), 5.직위 : 주임(1), 대리(2), 과장(3), 차장(4), 부(팀)장(5)

가설 5와 6은 절차공정성의 조절효과와 조절된 매개효과 가설 검증 부분이다. 가설 5는 절차 공정성이 직무소진과 팀 성과를 조절하는 것으로 설정하였다. 가설검증을 위해 팀 성과를 종속변수로 설정한 위계적 회귀 분석을 실시하였으며, 1모형에는 통제변수를 투입하였고, 2모형에서는 통제변수와 직무소진을 투입하였으며, 3모형에서는 통제변수, 직무소진, 절차공정성을 투입하였고, 4모형에서는 통제변수, 직무소진, 절차공정성, 직무소진x절차공정성 상호작용항을 각각 투입하였다.

가설 5의 검증결과는 <표 14>의 위계적 회귀분석을 통해 확인할 수 있다. 직무소진과 절차공정성의 상호작용이 통계적으로 유의( $\beta = -.114$ ,  $p < 0.05$ )한 것으로 나타났다. 따라서 직무소진과 팀 성과 사이에서 절차적 공정성 인식이 조절효과를 갖는 것을 확인할 수 있어 가설 5를 지지하는 것으로 나타났다.

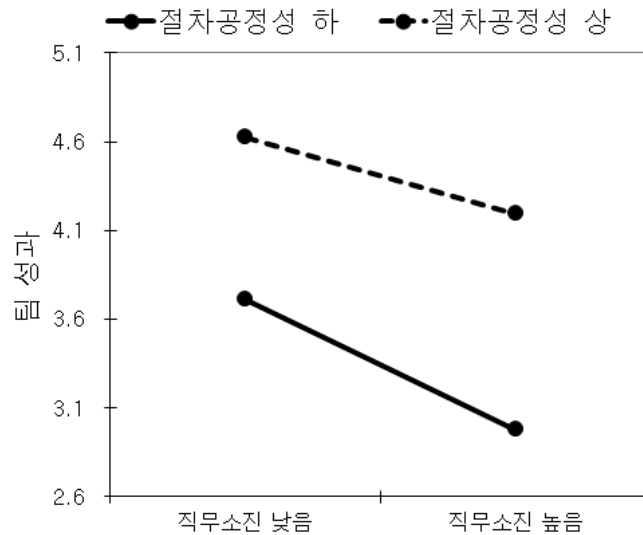
<표 14> 절차공정성의 조절효과 분석

변수	1단계		2단계		3단계		4단계	
	$\beta$	t	$\beta$	t	$\beta$	t	$\beta$	t
성별	-.077	-1.141	-.055	-.859	-.025	-.523	-.026	-.566
연령	.097	.930	.064	.655	-.017	-.239	-.013	-.178
학력	-.041	-.554	-.025	-.356	.020	.383	.017	.330
근속연수	.031	.293	.123	1.202	.076	1.016	.072	.972
직위	-.020	-.179	-.084	-.787	-.011	-.136	-.008	-.100
직무소진			-.336	-5.533***	-.081	-1.695	-.070	-1.465
절차공정성					.692	14.639***	.767	12.855***
직무소진 x 절차공정성							-.114	-2.038*
R <sup>2</sup> /R <sup>2</sup> adj	.020/.000		.128/.106		.534/.521		.542/.527	
F 통계량	.998		6.024***		40.238***		36.179***	
Durbin-Watson							1.781	

주1) N=254, \* $p < 0.05$ , \*\* $p < 0.01$ (양측), \*\*\* $p < 0.001$ (양측)

주2) 1.성별 : 더미변수 남성(0), 여성(1), 2.연령 : 30대 미만(1), 30대(2), 40대(3), 50대(4), 60대 이상(5), 3.학력 : 고졸이하(1), 전문대졸(2), 대졸(3), 대학원 재학 이상(4), 4.근속연수 : 2년 미만(1), 2~3년미만(2), 3~5년미만(3), 5~10년 미만(4), 10~20년 미만(5), 20년 이상(6), 5.직위 : 주임(1), 대리(2), 과장(3), 차장(4), 부(팀)장(5)

결과를 살펴보면 절차공정성을 낮게 인식하는 집단이 절차공정성을 높게 인식하는 집단보다 직무소진이 높아질 때 더 큰 폭으로 인지된 팀 성과가 낮아지는 것으로 나타났다. 이 결과를 시각적으로 확인하기 위해 도식화 하면 [그림 2]와 같다.



[그림 2] 절차공정성의 조절효과

가설6에서는 절차공정성이 높을수록 고성과작업시스템이 직무소진을 통해 팀 성과에 미치는 정(+)적 영향력이 더 클 것이라 예상하였다. 이 가설의 확인을 위해 SPSS Process를 활용하여 검증하였다. <표 15>는 조절된 매개효과 규명을 위해 부트스트랩을 사용하여 간접효과를 확인한 결과이다. 조절변수인 절차공정성의 중간값을 중심으로  $\pm 1$  SD 에서 집단 내 하한값(boot LLCI)과 상한값(boot ULCI)사이에 '0'을 포함하고 있는지 여부를 확인하였다. 0이 하한 값(Boot LLCI)과 상한 값(Boot ULCI) 사이에 포함되고 있지 않아 유의한 것을 확인하였다. 가설 6은 지지되었다. 다만 절차 공정성 인식이 낮은 집단에서는 하한 값(Boot LLCI)과 상한 값(Boot ULCI) 사이에 0이 포함되어 있어 조절된 매개효과가 없는 것으로 확인된다.



<표 15> SPSS Process 조절매개효과 검증 (절차공정성)

절차공정성	팀 성과			
	Boot indirect effect	Boot SE	Boot LLCI	Boot ULCI
-1 SD (-.7676)	-.0792	.0478	-.1734	.0150
M	-.1476	.0340	-.2145	-.0807
+1 SD (.7676)	-.2160	.0375	-.2900	-.1421
Index Of Moderated Mediation				
	Index	Boot SE	Boot LLCI	Boot ULCI
절차공정성	.0356	.0217	.0005	.0852

Note. boot LLCI=boot indirect effect 95% lower limit value, boot ULCI=boot indirect effect 95% lower limit value, bootstrap sample size=5,000

#### 제4절 가설 검증결과 요약

본 연구의 가설 검증 결과를 요약한 내용은 다음 <표 16>과 같다.

<표 16> 가설 검증 결과의 요약

구 분	가설의 내용	결과
가설1	고성과작업시스템은 인지된 팀 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
가설2	고성과작업시스템은 직무소진에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.	채택
가설3	직무소진은 팀 성과에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.	채택
가설4	직무소진은 고성과작업시스템과 조직성과를 매개할 것이다.	채택
가설5	절차 공정성은 직무소진과 팀 성과를 조절할 것이다.	채택
가설6	절차공정성이 높을수록 고성과작업시스템이 직무소진을 통해 팀 성과에 미치는 긍정적 영향력은 더 클 것이다.	채택

## V. 결 론

### 제1절 연구 요약

본 연구는 선행연구를 토대로 고성과작업시스템이 팀 성과에 미치는 영향과 직무소진의 매개효과, 절차공정성의 조절효과 및 조절된 매개효과를 설문조사를 통해 실증적으로 규명하였다. 실증연구를 위해 A공공기관에 근무하는 구성원을 대상으로 2019년 8월 20일부터 8월 30일 까지 설문지를 배포하여 회수한 272부 중 254부의 설문지를 분석에 활용하였다. 통계프로그램 AMOS 18.0과 SPSS 18.0를 사용하여 각각 확인적 요인분석과 회귀분석을 실시하였고, SPSS process매크로를 활용하여 조절된 매개효과를 검증하였다.

연구결과를 요약하면 다음과 같다. 첫째, 고성과작업시스템은 팀 성과에 정(+ )적 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 이러한 결과는 기존의 고성과작업시스템이 조직 성과에 미치는 선행연구들과 일치한다(김기태·조봉순, 2008; 배중석·사정혜, 2003; 송보화, 2006; 이정현·김동배, 2007, 정권택 외, 2008; Bae & Lawler, 2008; Becker & Hueselid, 1998; Combs, et al., 2006; Datta, Guthrie, & Wrght, 2005; Huselid, 1995; Huselid & Becker, 2000). 이는 고성과작업시스템에 내포된 요소들이 구성원의 능력, 동기, 기회를 확대하여 조직의 성과에 직접적으로 영향을 준다는 것을 다시 한번 확인한 것이다. 둘째, 고성과작업시스템은 조직구성원의 직무소진에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 이는 기존의 선행연구에서는 아직까지 주를 이루는 일관된 결론은 없지만, 본 연구를 통해 공공기관을 대상으로 한 고성과작업시스템은 직무소진에 부(-)의 영향을 미치는 근거로 활용될 수 있을 것이다.

셋째, 직무소진은 팀 성과에 부(-)적 영향을 미치는 결과가 확인되었다. 이러한 결과는 기존의 선행연구에서 직무소진을 경험한 근로자들은 조직

에 대한 적대감이 형성되고 또한 직무만족, 조직몰입 등 성과로 이어지는 선행요인이 감소함에 따라 결과적으로 조직의 성과를 낮춘다는 결과(Brotheridge & Grandey, 2002; Cordes & Doughety, 1993; Jacson, Schwab, & Schuler, 1986)와 그 맥락을 함께 한다. 넷째, 직무소진은 고성과작업시스템과 팀 성과와의 관계에서 부분매개효과가 있는 것으로 확인되었다. 고성과작업시스템이 팀 성과에 직접적으로 영향을 미치고, 매개변수인 직무소진을 통해서도 간접적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 확인되어 부분매개 효과가 확인되었다. 이러한 결과를 통하여 고성과작업시스템이 구성원들의 직무소진 수준을 낮추고 팀 성과로 이어지는 간접효과를 파악할 수 있었다.

다섯째, 절차공정성의 직무소진과 팀 성과간 부(-)의 관계를 강화하는 조절효과를 확인하였다. 절차공정성의 인식수준이 낮은 구성원들은 절차공정성의 인식수준이 높은 구성원들 보다 직무소진을 경험하게 될 때 더욱 급격하게 팀 성과에 부(-)적 영향이 미치는 것으로 확인되었다. 마지막으로 조절된 매개효과 검증을 통하여 고성과작업시스템이 직무소진을 매개하여 팀 성과에 미치는 매개효과에 절차공정성을 조절변수로 투입하여 분석한 결과 조절된 매개효과가 확인되었다. 이는 직무소진을 경험한 구성원이라 하더라도 절차 공정성이 높다고 인지할 때 결과적으로 팀 성과에 미치는 부(-)적 영향이 희석됨이 확인된 것으로 의미가 있다.

## 제2절 이론적 및 실무적 시사점

### 2.1. 이론적 시사점

본 연구에서의 이론적 시사점을 정리해보면 다음과 같다. 첫째, 아직 까지 고성과작업시스템이 조직구성원의 직무소진에 미치는 영향에 대한 연구는 활발하지 않은 상황에서 고성과작업시스템이 직무소진에 부(-)적 영향을 미치는 것을 확인하였고, 고성과작업시스템과 팀 성과간의 관계

에서 부분적으로 매개한다는 것을 실증적으로 규명하였다는 점에서 의의가 있다. 그간의 고성과작업시스템과 관련한 연구에서는 조직관리 관점에서의 긍정 또는 부정적인 영향을 다루어 왔으나, 본 연구를 통해 고성과작업시스템이 근로자 개인적인 차원에 미치는 영향에 대한 관심을 새롭게 환기시키는 계기가 될 것이다.

둘째, 직무소진은 팀 성과에 직접적으로 부(-)적 영향을 미친다는 점을 재확인한데 의의가 있다. 직무소진은 앞선 연구에서 조직구성원의 조직에 대한 적대감을 형성한다거나, 이직의도 및 이직으로 이어진다는 부정적 요인임을 주장해 왔다(Brotheridge & Grandey, 2002; Cordes & Dougherty, 1993; Maslach, 1987). 이번 연구의 결과는 직무소진이 팀 성과에 부(-)적 영향을 미침을 뒷받침하는 것으로 확인되었으며, 향후 팀 성과 뿐 아니라, 조직수준의 성과, 기업수준의 성과, 동일업종의 성과 등 더 넓은 범위의 성과에 대한 지속적인 연구가 필요함을 제기하였다고 할 수 있다.

셋째, 구성원들의 절차공정성을 인지하는 정도에 따라 직무소진이 팀 성과에 미치는 부(-)적영향이 더욱 감소한다는 것을 확인했다는 것에 의의가 있다. 직무소진과 팀 성과간에 절차공정성이 조절한다는 선행연구가 거의 없음에 따라, 직무소진의 후속연구에서 절차공정성 뿐만 아니라 분배공정성을 포함한 조직공정성 및 다른 조절요인으로 연구가 확대될 필요성이 있음이 확인되었다.

## 2.2. 실무적 시사점

본 연구의 실무적 시사점을 살펴보면 다음과 같다. 첫째, 조직의 경영전략으로 고성과작업시스템을 더욱 적극적으로 도입 및 발전시켜야 한다는 것이다. 고성과작업시스템은 조직의 입장에서는 팀의 성과를 향상시켜줄 뿐만 아니라 조직구성원의 관점에서 직무소진까지 감소시키는 이른바 조직과 조직구성원간의 win-win 효과를 가져온다. 그간의 선행연구에서도 고성과작업시스템이 조직의 성과가 향상됨을 지속적이고 일관적으로 주

장해 왔으며(김기태·조봉순, 2008; 배종석·사정혜, 2003; 송보화, 2006; 이정현·김동배, 2007, 정권택 외, 2008; Bae & Lawler, 2008; Becker & Hueselid, 1998; Combs, et al., 2006; Datta, Guthrie, & Wrght, 2005; Huselid, 1995; Huselid & Becker, 2000; Zatzick & Inverson, 2006), 또한 이번 연구를 통하여 고성과작업시스템이 조직구성원의 대표적 부정적 감정인 직무소진까지 감소시켜줌이 확인됨에 따라 더욱 적극적으로 고성과작업시스템을 도입함은 물론 고성과작업시스템을 조직의 특성에 맞게 더욱 발전시켜야 할 것이다.

둘째, 조직은 조직의 성과를 향상시키기 위해서, 조직구성원들의 직무소진을 예방하고, 이미 직무소진을 경험한 근로자들의 회복을 도와주는 프로그램을 구성해야한다는 것이다. 선행연구에서도 일관적으로 주장된 바와 같이 본 연구에서도 직무소진은 팀 성과에 부정적 영향을 미침을 확인함으로써(Brotheridge & Grandey, 2002; Cordes & Doughety, 1993; Jacson, Schwab, & Schuler, 1986) 직무소진의 예방 및 회복의 필요성은 더욱 견고해졌다. 과거 한국사회는 장시간 근로문화가 고착되어 있었고 지금도 완전히 해소되었다고는 볼 수 없다. 이러한 시대상황에서 본 연구결과는 근로자에게 직무소진을 해소할 수 있는 근로환경을 구성 및 제공해야한다는 것에 당위성을 부여한다고 할 수있다.

마지막으로, 조직 내에서 이루어지는 의사결정과정에서 조직구성원들이 더욱 공정하다고 인지할 수 있도록 제도를 구성하고, 문화를 구축해야 한다는 것이다. 본 연구결과를 통하여 확인된 절차 공정성의 조절효과 및 조절된 매개효과는 절차 공정성이 조직 구성원이 경험한 직무소진의 부정적 영향을 희석시켜주는 역할을 하는 것을 실증하였다. 특히 조직구성원들이 절차 공정성을 낮게 인식하는 경우에는 조직이 도입, 운영하고 있는 고성과작업시스템이 작동하지 못하는 경우까지 발생할 수 있다. 조직은 팀 성과를 포함하는 조직의 성과를 향상시키기 위하여 고성과작업시스템을 도입하여 운영하고 있을 것인데, 본 연구에서 확인된 바와 같이 조직의 절차 공정성이 뒷받침되지 않아 조직 구성원들이 절차 공정성

을 낮게 인식할 경우에는 고성과작업시스템이 조직구성원의 직무소진을 줄여주지 못하고, 결국 팀 성과에도 부정적 영향을 미치게 되어 고성과작업시스템 도입에 따른 조직의 성과향상을 기대하기 어렵게 만든다. 본 연구는 고성과작업시스템을 구성하고 있는 평가, 성과보상, 교육기회 제공 등의 절차에서 공정성이 확보된다면 기업에서 고성과작업시스템의 역할이 더욱 증대되어 조직의 성과를 더욱 향상시킬 수 있다는 것을 확인했다는 점에서 의의가 있다.

### 제3절 한계점 및 향후 연구방향

본 연구에서의 한계점과 향후의 연구방향을 정리해 보면 다음과 같다. 첫째, 본 연구는 하나의 공공기관 구성원을 대상으로 연구가 실시되어 다양한 형태의 여러 조직에 적용하여 일반화하는데 한계가 있다. 공공기관이 가지고 있는 특성을 감안할 때, 고성과작업시스템의 적용이 일반민간기업과 많은 차이가 있을 수 있다. 향후에는 다양한 업종, 조직 등으로 연구대상을 확대하여 비교할 필요가 있을 것이다.

둘째, 본 연구의 설문조사에서는 구성원들을 대상으로 모든 설문항목을 측정하여 동일방법편의의 문제에 대하여 완전히 해소했다고 보기 어렵다. 이후 연구에서는 동일방법편의의 문제 해결을 위하여 응답자별로 측정문항을 다르게 적용하거나, 팀 성과의 측정에 있어서 조직의 관리자가 평가한 측정결과를 연구에 활용하거나, 조직구성원들이 인지하는 수준의 주관적인 측정이 아닌 계량화된 지표를 찾아 성과를 측정하여 연구할 필요가 있다.

셋째, 고성과작업시스템이 팀 성과에 미치는 영향관계에 있어서 추가적인 매개변수나 조절변수를 고려할 필요가 있다. 본 연구에서는 직무소진을 매개변수로 활용하였으나, 워라벨(work and life balance)이나 ICT활용 등의 최신 트렌드를 반영한 매개변수를 활용한 연구도 고려해볼만 하다. 또한 조절효과에서 절차적공정성이 직무소진과 팀 성과 사이를 크게

조절할 것이라 예상되어 본 연구에서 활용하였으나, 후속연구에서는 분배공정성을 포함한 조직공정성 또는 조직지원인식과 같은 등 다른 조절변수를 투입하여 그 조절효과와 조절 정도를 확인할 필요가 있다.

넷째, 본 연구에서는 A공공기관이라는 조직의 고성과작업시스템이 조직구성원의 직무소진을 매개하여 팀성과에 미치는 영향을 확인하였는데, 향후 연구에서는 조직을 구성하는 팀의 성과보다 기관 전체에 대한 성과에 미치는 영향을 확인할 필요가 있다. 또한 단일 기관을 대상으로 연구하기 보다는 여러 기관의 고성과작업시스템의 도입 정도를 독립변수로 설정하고 이에 따른 조직의 성과를 종속변수로 설정하여 고성과작업시스템의 도입 정도에 따른 조직의 성과를 비교해야 할 것이다.

마지막으로 본 연구는 한 시점에 조사대상자를 측정된 횡단적 연구를 통해 진행됨에 따라 고성과작업시스템을 통해 변화되는 팀 환경에서의 변화양상을 모두 반영했다고 볼 수 없다. 후속연구에서는 측정시점을 일정 기간에 걸쳐 2회 이상 조사해보는 종단적 연구가 필요할 것이다. 이러한 여러 한계점에도 불구하고 본연구를 통해 고성과작업시스템이 근로자들의 직무소진을 감소시키고 또한 팀 성과를 향상시키는 경로를 확인함으로써 고성과작업시스템 도입의 필요성을 한층 강화하였다는데 연구의 의의가 있다.

## 참고문헌

- 구정모(2015). 고성과작업시스템하에서 인사관리 공정성에 따른 조직효과성에 관한 연구. *인적자원관리연구*, 22(2), 209-230.
- 구정모(2019). 조직 혁신성의 발현과 저해요인에 관한 연구: 창의적 조직풍토, 학습조직 구축요인, 조직 혁신성의 관계를 중심으로. *기업경영리뷰*, 10(2), 255-274.
- 김건식(2013). 고성과작업시스템, 고용불안정성, 그리고 조직성과-고성과작업시스템과 고용불안정성 간의 상호작용효과를 중심으로. *인적자원관리연구*, 20(2), 117-144.
- 김기태·조봉순(2008). 인적자원관리와 조직 성과간의 관계에 관한 연구-인적자원관리 성과로서 종업원 태도의 매개효과를 중심으로. *인사조직연구*, 16, 115-157.
- 김봉환·조남신(2015). 조직공정성 인식이 조직시민행동과 경영혁신 수용에 미치는 영향. *조직과 인사관리연구*, 39, 99-132.
- 김철수·전순영(2015). 고성과 작업시스템의 교육훈련이 조직성과에 미치는 매개효과연구: 유한킴벌리 사례를 중심으로. *대한경영학회지*, 28(9), 2367-2383.
- 나인강(2014). 고성과작업시스템과 기업성과-인적자원성과의 매개효과. *인적자원관리연구*, 21(1), 41-61.
- 박세호·나인강(2017). 고성과작업시스템과 기업성과 간에 관한 실증 분석: 이직과 생산성에 미치는 효과를 중심으로. *인적자원개발연구*, 20(2), 71-95.
- 박종욱·김성수·박광서(2016). 고성과 작업시스템에 대한 지각이 개인성과에 미치는 영향: 목표지향성의 조절효과를 중심으로. *경영학연구*, 45(1), 121-150.
- 박종욱·손승연(2017). 고성과 작업시스템 지각이 과업성과 및 창의성에



- 미치는 영향: 핵심자기평가의 조절효과를 중심으로. *인사조직연구*, 25, 193-218.
- 박지영·윤동열·장제욱(2019). 진성리더십이 외국인 근로자의 이직의도에 미치는 영향-직무스트레스의 매개효과. *인적자원관리연구*, 26(3), 33-55.
- 박지성·류성민(2015). 고성과작업시스템이 조직성과에 미치는 영향: 조직역량의 매개효과를 중심으로. *대한경영학회지*, 28(7), 1813-1834.
- 박지성·안성익(2015). 고성과작업시스템이 종업원 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향. *경영연구*, 30, 235-257.
- 배종석·사정혜(2003). 인적자원관리와 조직성과에 대한 실증연구. *인사조직연구*, 11, 133-169.
- 양재완(2016). 고성과 인적자원관리 제도의 수립 및 실행이 종업원의 공정성 지각 및 조직 시민행동에 미치는 영향에 관한 연구. *조직과 인사관리연구*, 40, 135-161.
- 옥지호(2015). 고성과작업시스템이 조직성과에 미치는 영향-패널분석에 의한 조직 양면성의 매개효과 검증. *인적자원관리연구*, 22(1), 45-71.
- 이명주·최장호·조봉순(2015). 고성과 작업시스템과 조직성과간의 관계: 조직문화의 조절효과를 중심으로. *생산성논집*, 29(3), 143-178.
- 이명주·최장호·조봉순(2015). 고성과 작업시스템과 조직성과간의 관계: 조직문화의 조절효과를 중심으로. *생산성논집*, 29(3), 143-178.
- 이정연(2017). 공정성과 직무결과: 조직변화에 대한 비관주의의 매개효과에 관한 고찰. *조직과 인사관리연구*, 41, 143-173.
- 이정현·김동배(2007). 고성과조직시스템의 효과와 영향요인. *산업관계연구*, 17(1), 1-38.
- 임효창·김호연·정무관(2008). 변혁적 리더십과 성역할 정체감이 구성원의 리더에 대한 신뢰와 태도에 미치는 영향. *인적자원관리연구*, 15, 151-174.
- 정권택·박경규·임효창(2008). 성과주의 인사시스템이 기업성과에 미치는

- 영향. *인적자원개발연구*, 11(2), 79-106.
- 정예지·홍계훈(2016). 조직 공정성이 조직 아노미와 몰입에 미치는 영향: 팀 정치지각의 매개효과를 중심으로. *조직과 인사관리연구*, 40, 27-67.
- 조세형·윤동열(2013). 중소기업에서 전략적 인적자원관리와 구성원의 이직의도 간 관계-감성리더십의 조절효과. *인적자원관리연구*, 20(3), 285-300.
- 최다은·윤동열·김성훈(2019). 공공기관 구성원의 경력개발이 조직몰입과 이직의도에 미치는 영향: 상사지원인식의 조절효과를 중심으로. *대한경영학회지*, 32(4), 645-675.
- 최병권(2013). 업무과부하, 직무소진, 이직의도의 관계에서 직무자율성과 경력성장기회의 조절효과. *조직과 인사관리연구*, 37, 145-170.
- 홍계훈·윤정구(2013). 조직공정성과 회사의 심리적 계약위반의 인식이 조직몰입과 직무스트레스에 미치는 영향: 대안모델의 탐색. *조직과 인사관리연구*, 37, 59-85.
- Ajibade, O. S., & Ayinla, K. N.(2014). Investigating the effect of training on employees' commitment: *An empirical study of a discount house in Nigeria. Megatrend revija*, 11(3), 7-18.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P.(1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of occupational psychology*, 63(1), 1-18.
- Allen, D. G., Shore, L. M., & Griffeth, R. W.(2003). The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process. *Journal of management*, 29(1), 99-118.
- Arthur, J. B.(1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management journal*, 37(3), 670-687.

- Arthur, J. B.(1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management journal*, 37(3), 670-687.
- Lawler, J. J., Chen, S. J., Wu, P. C., Bae, J., & Bai, B.(2008). High performance work system practices in foreign subsidiaries of American multinationals: A multi-country study.
- Barling, J., Kelloway, E. K., & Iverson, R. D.(2003). High-quality work, job satisfaction, and occupational injuries. *Journal of applied psychology*, 88(2), 276.
- Bartel, A. P.(2004). Human resource management and organizational performance: Evidence from retail banking. *ILR Review*, 57(2), 181-203.
- Batt, R.(2002). Managing customer services: Human resource practices, quit rates, and sales growth. *Academy of management Journal*, 45(3), 587-597.
- Becker, B. E., & Huselid, M. A.(1998). High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications. In *Research in personnel and human resource management*.
- Boshoff, C., & Allen, J.(2000). The influence of selected antecedents on frontline staff's perceptions of service recovery performance. *International Journal of Service Industry Management*, 11(1), 63-90.
- Brotheridge, C. M., & Grandey, A. A.(2002). Emotional labor and burnout: Comparing two perspectives of "people work". *Journal of vocational behavior*, 60(1), 17-39.
- Chan, S. H. J., & Lai, H. Y. I.(2017). Understanding the link between communication satisfaction, perceived justice and organizational

- citizenship behavior. *Journal of business research*, 70, 214–223.
- Cherniss, C., & Cherniss, C.(1980). Staff burnout: Job stress in the human services (p. 21). Beverly Hills, CA: *Sage Publications*.
- Cohen, S. G., & Bailey, D. E.(1997). What makes teams work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. *Journal of management*, 23(3), 239–290.
- Cohen, S. G., Ledford Jr, G. E., & Spreitzer, G. M.(1996). A predictive model of self-managing work team effectiveness. *Human relations*, 49(5), 643–676.
- Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E.(2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational behavior and human decision processes*, 86(2), 278–321.
- Cole, N. D., & Flint, D. H.(2004). Perceptions of distributive and procedural justice in employee benefits: flexible versus traditional benefit plans. *Journal of Managerial Psychology*, 19(1), 19–40.
- Collins, C. J., & Smith, K. G.(2006). Knowledge exchange and combination: The role of human resource practices in the performance of high-technology firms. *Academy of management journal*, 49(3), 544–560.
- Combs, J., Liu, Y., Hall, A., & Ketchen, D.(2006). How much do high performance work practices matter? A meta analysis of their effects on organizational performance. *Personnel psychology*, 59(3), 501–528.
- Cordes, C. L., & Dougherty, T. W.(1993). A review and an integration of research on job burnout. *Academy of management review*, 18(4), 621–656.
- Datta, D. K., Guthrie, J. P., & Wright, P. M.(2005). Human resource management and labor productivity: does industry matter?.

- Academy of management Journal*, 48(1), 135-145.
- Delery, J. E., & Doty, D. H.(1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of management Journal*, 39(4), 802-835.
- Elçi, M., Karabay, M. E., & Akyüz, B.(2015). Investigating the mediating effect of ethical climate on organizational justice and burnout: A study on financial sector. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 207, 587-597.
- Evans, W. R., & Davis, W. D.(2005). High-performance work systems and organizational performance: The mediating role of internal social structure. *Journal of management*, 31(5), 758-775.
- Folger, R., & Konovsky, M. A.(1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management journal*, 32(1), 115-130.
- Folger, R.(1977). Distributive and procedural justice: Combined impact of voice and improvement on experienced inequity. *Journal of personality and social psychology*, 35(2), 108.
- Freudenberger, H. J.(1974). Staff burn out. *Journal of social issues*, 30(1), 159-165.
- Gladstein, D. L.(1984). Groups in context: A model of task group effectiveness. *Administrative science quarterly*, 499-517.
- Golembiewski, R. T., & Munzenrider, R.(1984). Active and passive reactions to psychological burn-out? Toward Greater Specificity in a Phase Model. *Journal of Health and Human resources administration*, 264-289.
- Gould-Williams, J.(2003). The importance of HR practices and workplace trust in achieving superior performance: a study of

- public-sector organizations. *International journal of human resource management*, 14(1), 28-54.
- Greenberg, J.(1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of management*, 16(2), 399-432.
- Hackman, J. R., & Wageman, R.(2005). A theory of team coaching. *Academy of management review*, 30(2), 269-287.
- Han, J. H., Liao, H., Taylor, M. S., & Kim, S. (2018). Effects of high performance work systems on transformational leadership and team performance: Investigating the moderating roles of organizational orientations. *Human Resource Management*, 57(5), 1065-1082.
- Harley, B., Allen, B. C., & Sargent, L. D.(2007). High performance work systems and employee experience of work in the service sector: The case of aged care. *British Journal of Industrial Relations*, 45(3), 607-633.
- Huselid, M. A., & Becker, B. E.(2000). Comment on "Measurement error in research on human resources and firm performance: How much error is there and how does it influence effectsize estimates?" by Gerhart, Wright, Mc Mahan, and Snell. *Personnel Psychology*, 53(4), 835-854.
- Huselid, M. A.(1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of management journal*, 38(3), 635-672.
- Jackson, S. E., Schwab, R. L., & Schuler, R. S.(1986). Toward an understanding of the burnout phenomenon. *Journal of applied psychology*, 71(4), 630.
- Lee, R. T., & Ashforth, B. E.(1996). A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout. *Journal of*

- applied Psychology*, 81(2), 123.
- LePine, J. A., Piccolo, R. F., Jackson, C. L., Mathieu, J. E., & Saul, J. R.(2008). A meta analysis of teamwork processes: tests of a multidimensional model and relationships with team effectiveness criteria. *Personnel Psychology*, 61(2), 273-307.
- Liao, H., Toya, K., Lepak, D. P., & Hong, Y.(2009). Do they see eye to eye? Management and employee perspectives of high-performance work systems and influence processes on service quality. *Journal of applied psychology*, 94(2), 371.
- Lyubovnikova, J., Legood, A., Turner, N., & Mamakouka, A.(2017). How authentic leadership influences team performance: The mediating role of team reflexivity. *Journal of business Ethics*, 141(1), 59-70.
- Macky, K., & Boxall, P.(2007). The relationship between 'high-performance work practices' and employee attitudes: an investigation of additive and interaction effects. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(4), 537-567.
- Maslach, C.(1981). The burnout syndrome. *Current research, theory and interventions*, 3, 49-56.
- Maslach, C., & Jackson, S. E.(1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of organizational behavior*, 2(2), 99-113.
- Maslach, C., Jackson, S. E., Leiter, M. P., Schaufeli, W. B., & Schwab, R. L.(1986). Maslach burnout inventory (Vol. 21, pp. 3463-3464). Palo Alto, CA: Consulting psychologists press.
- Maslach, C.(1987). Burnout research in social services: A critique. *Journal of social service research*, 10(1), 95-105.
- Maslach, C., Jackson, S. E., & Leiter, M. P.(1996). MBI: Maslach burnout inventory. Sunnyvale (CA): CPP, Incorporated.

- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P.(2001). Job burnout. *Annual review of psychology*, 52(1), 397-422.
- Niehoff, B. P., & Moorman, R. H.(1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management journal*, 36(3), 527-556.
- Osterman, P.(1994). Supervision, discretion, and work organization. *The American Economic Review*, 84(2), 380-384.
- Patel, P. C., Messersmith, J. G., & Lepak, D. P.(2013). Walking the tightrope: An assessment of the relationship between high-performance work systems and organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 56(5), 1420-1442.
- Petty, M. M., McGee, G. W., & Cavender, J. W.(1984). A meta-analysis of the relationships between individual job satisfaction and individual performance. *Academy of management Review*, 9(4), 712-721.
- Pfeffer, J.(1994). Managing with power: Politics and influence in organizations. *Harvard Business Press*.
- Pfeffer, J., & Jeffrey, P.(1998). The human equation: Building profits by putting people first. *Harvard Business Press*.
- Pines, A. M., & Keinan, G.(2005). Stress and burnout: The significant difference. *Personality and individual differences*, 39(3), 625-635.
- Salas, E., Cooke, N. J., & Rosen, M. A.(2008). On teams, teamwork, and team performance: *Discoveries and developments*. *Human factors*, 50(3), 540-547.
- Schaufeli, W., & Enzmann, D.(1998). The burnout companion to study and practice: A critical analysis. *CRC press*.
- Schwab, R. L., & Iwanicki, E. F.(1982). Perceived role conflict, role



- ambiguity, and teacher burnout. *Educational Administration Quarterly*, 18(1), 60-74.
- Subramaniam, M., & Youndt, M. A.(2005). The influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities. *Academy of Management journal*, 48(3), 450-463.
- Subramony, M.(2009). A meta analytic investigation of the relationship between HRM bundles and firm performance. *Human resource management*, 48(5), 745-768.
- Sun, L. Y., Aryee, S., & Law, K. S.(2007). High-performance human resource practices, citizenship behavior, and organizational performance: A relational perspective. *Academy of management Journal*, 50(3), 558-577.
- Takeuchi, R., Lepak, D. P., Wang, H., & Takeuchi, K.(2007). An empirical examination of the mechanisms mediating between high-performance work systems and the performance of Japanese organizations. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1069.
- Thibaut, J. W., & Walker, L.(1975). Procedural justice: A psychological analysis. L. Erlbaum Associates.
- Tourigny, Baba, Han, & Wang(2013). Emotional exhaustion and job performance: the mediating role of organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(3), 514-532.
- Wright, P. M., & Kehoe, R. R.(2008). Human resource practices and organizational commitment: A deeper examination. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 46(1), 6-20.
- Wright, P. M., Gardner, T. M., & Moynihan, L. M.(2003). The impact of HR practices on the performance of business units. *Human resource management journal*, 13(3), 21-36.

Zehir, C., Akyuz, B., Eren, M. S., & Turhan, G.(2013). The Indirect Effects of Servant Leadership Behavior on Organizational Citizenship Behavior and Job Performance. *International Journal of Research in Business and Social Science* (2147-4478), 2(3), 01-13.

## Abstract

This study looked at the impact of high performance work system on team performance and the mediating effect of job burnout and moderating effect of procedural justice in this relationship. In addition, the moderated mediating effects of job burnout taking into account the processes and circumstances leading to team performance were verified. Through verification of the relationship between each parameter, the high performance work system and job burnout were to be identified how they affect the performance of the organization. To verify the hypothesis established in this study, 254 of the 272 questionnaires that were collected from the target by members of the organization working at the A public institute with a high performance work system were implemented by checking the same answers in several of the questions, or by deleting the data on insincere responses, such as abnormal inconsistencies. The hypothesis verification results are as follows. The main hypothesis of this study, the correlation between high performance work system and team performance, was that the high performance work system had a positive influence on team performance, once again confirming the positive impact on the organizational performance of the high performance work system, which has been consistently claimed in precedent study. And it was confirmed that the job burnout partially mediates the relationship between the high performance working system and the team performance. procedural justice moderated the influence of job burnout on team performance. Finally, in relation to high performance work system and team performance, the mediating effect of job burnout adjusted by procedural justice was identified.

Through this study, it was found that high performance work systems introduced to improve the performance of the organization did not only have a positive effect on the performance of the organization, but also reduced the job burnout of the members. In addition, for groups with higher awareness of procedural justice, it was shown that these interactions were less negative than for those with lower levels of.

Through this study, we examined the process of high performance work system leading to team performance, verified changes in the recognition of procedural justice of the members to the organization, and confirmed that there is a positive effect on not only the organizational level of the high performance work system, but also the personal level of benefit of the high performance work system, and the organization also confirmed that justice in organizational operation must be ensured in order to obtain results that meet the introduction objective of improved performance.

Topic: High Performance Work System, Job burnout, Team performance, Procedural justice, Moderated Mediating Effect

## 설문지

안녕하십니까?

바쁘신 와중에도 귀중한 시간을 내어 설문에 응해주심에 진심으로 감사의 말씀을 드립니다. 귀하께서 응답해 주신 설문지는 고성과작업시스템과 직무소진, 직무만족, 성과의 상관관계를 분석하는 연구에 귀중한 자료로 활용될 것입니다.

귀하께서 응답해주시는 모든 내용은 통계법 제33조(비밀의 보호)에 의거 비밀이 보장되며, 연구목적에 위한 통계작성 외에는 활용되지 않습니다. 특정 개인 정보가 유출되는 경우는 없을 것이며, 오직 연구 목적으로만 사용됨을 분명히 말씀 드립니다. 각 질문들은 정답이 없으며, 귀하의 생각이나 느낌을 바탕으로 해서 응답해 주시면 됩니다.

귀하의 협조에 다시 한 번 진심으로 감사의 말씀을 드립니다.

※ 설문지 예제

아래의 예제에 대해 다음과 같이 답변해 주십시오.

문항예제	전혀 그렇지 않다	대체로 그렇지 않다	보통이다	대체로 그렇다	매우 그렇다
해는 동쪽에서 뜬다.	①	②	③	④	⑤

위의 문항에 전혀 동의하지 않으면 ①에, 완전히 동의하면 ⑤에 체크(√) 하여 주시기 바랍니다.

2019년 8월

연구자 : 울산대학교 일반대학원

윤 동 열 교 수

최 진 혁 연구원

E-mail : [hyuk0083@hrdkorea.or.kr](mailto:hyuk0083@hrdkorea.or.kr)

[john@hrdkorea.or.kr](mailto:john@hrdkorea.or.kr)

I. 아래 문항을 보고 귀하의 생각과 일치하는 것이나 가장 가까운 것을 체크(√)하여 주시기 바랍니다.

문 항	전혀 그렇지 않다	대체로 그렇지 않다	보통 이다	대체로 그렇다	매우 그렇다
1. 직원들은 회사로부터 의사결정에 참여해 달라는 요청을 종종 받는다.	①	②	③	④	⑤
2. 나는 내 직무에 대하여 의사결정을 할 수 있다.	①	②	③	④	⑤
3. 직원들이 일에 대한 개선안을 제안할 기회가 있다.	①	②	③	④	⑤
4. 회사 임원들은 직원들과 열린 소통을 한다.	①	②	③	④	⑤
5. 나는 상위 직책으로 승진할 수 있는 기회가 거의 없다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
6. 회사의 직원들은 이 조직에서 나의 미래가 없다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
7. 회사에서 승진은 연공서열에 의거한다.	①	②	③	④	⑤
8. 나는 우리 조직의 경력경로가 명확하다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
9. 회사에서는 승진할 수 있는 기회가 열려 있다.	①	②	③	④	⑤
10. 회사는 직원들에게 다양한 교육훈련 프로그램을 제공한다.	①	②	③	④	⑤
11. 직원들은 정기적으로 교육훈련을 받아야 한다.	①	②	③	④	⑤
12. 회사에는 신입사원에게 직무수행에 필요한 기술을 가르치는 정형화된 교육훈련이 있다.	①	②	③	④	⑤
13. 회사에는 직원들의 승진 가능성을 높이기 위해 제공되는 정형화된 교육훈련 프로그램이 있다.	①	②	③	④	⑤
14. 회사는 직원 채용에 많은 노력을 기울이고 있다.	①	②	③	④	⑤

※ 다음페이지에 질문이 계속 됩니다.

문 항	전혀 그렇지 않다	대체로 그렇지 않다	보통 이다	대체로 그렇다	매우 그렇다
15. 회사는 장기 근속여부를 중요하게 생각한다.	①	②	③	④	⑤
16. 회사는 인력에 대한 채용 및 배치 프로세스를 매우 중요하게 생각한다.	①	②	③	④	⑤
17. 회사는 직원 채용에 있어 최선의 노력을 기울인다.	①	②	③	④	⑤
18. 회사는 직무에 대해 명확하게 기술하고 있다.	①	②	③	④	⑤
19. 회사는 직무에 대한 설명이 최신화되어 있다.	①	②	③	④	⑤
20. 회사의 직무기술서는 개별 직원들이 수행하는 모든 임무를 정확하게 설명하고 있다.	①	②	③	④	⑤
21. 회사의 성과는 객관적이고 측정 가능하다.	①	②	③	④	⑤
22. 회사의 성과평가는 객관적인 평가에 근거한다.	①	②	③	④	⑤
23. 회사의 직원 평가는 장기적인 성과와 그룹기반 성과를 강조한다.	①	②	③	④	⑤
24. 회사는 직원들이 원하는 기간 동안 근무할 수 있다.	①	②	③	④	⑤
25. 회사는 직원들의 고용안정성을 보장한다.	①	②	③	④	⑤
26. 회사는 조직의 이익을 바탕으로 개인에게 성과급을 지급한다.	①	②	③	④	⑤
27. 회사는 개인 및 그룹 성과와 연계 또는 연동하여 성과급을 지급한다.	①	②	③	④	⑤

II. 아래 문항을 보고 귀하의 생각과 일치하는 것이나 가장 가까운 것을 체크(√)하여 주시기 바랍니다.

문 항	전혀 그렇지 않다	대체로 그렇지 않다	보통 이다	대체로 그렇다	매우 그렇다
1. 나는 업무를 수행하는데 있어서 정서적으로 지쳐 있음을 느낀다.	①	②	③	④	⑤
2. 일을 마치고 퇴근 시에는 완전히 지쳐 있음을 느낀다.	①	②	③	④	⑤
3. 아침마다 또 일하러 가야 하는 생각을 하면 피곤하다.	①	②	③	④	⑤
4. 하루 종일 일하는 것이 나를 긴장하게 한다.	①	②	③	④	⑤
5. 나는 업무를 수행 하는데 있어서 완전히 지쳐있다.	①	②	③	④	⑤
6. 현재 직무를 시작한 이후로 업무에 대한 관심이 줄었다.	①	②	③	④	⑤
7. 나는 업무를 하는데 있어서 소극적이다.	①	②	③	④	⑤
8. 나의 업무의 기여도에 대해서 더욱 냉소적으로 되었다.	①	②	③	④	⑤
9. 내 업무의 중요성이 의심스럽다.	①	②	③	④	⑤
10. 나는 업무상에서 발생하는 문제들을 효과적으로 해결할 수 있다.	①	②	③	④	⑤
11. 나는 현재 소속된 직장에 효과적인 기여를 하고 있다고 느낀다.	①	②	③	④	⑤
12. 내가 생각할 때, 나는 일을 잘한다.	①	②	③	④	⑤
13. 나는 업무상에서 무언가를 성취했을 때 기쁨을 느낀다.	①	②	③	④	⑤
14. 나는 현재의 직무에서 가치 있는 많은 일들을 이루어왔다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
15. 나는 업무들을 효과적으로 처리하고 있다는 자신감을 가지고 있다.	①	②	③	④	⑤
16. 나는 방해받지 않고 직무를 수행하기 원한다.	①	②	③	④	⑤



Ⅲ. 아래 문항을 보고 귀하의 생각과 일치하는 것이나 가장 가까운 것을 체크(√)하여 주시기 바랍니다.

문 항	전혀 그렇지 않다	대체로 그렇지 않다	보통이다	대체로 그렇다	매우 그렇다
1. 업무 결정은 리더가 편파적이지 않게 결정한다.	①	②	③	④	⑤
2. 나의 리더는 업무 결정하기 전에 모든 직원들의 걱정을 반드시 청취한다.	①	②	③	④	⑤
3. 업무 결정하기 위해, 나의 리더는 정확하고 완전한 정보를 수집한다.	①	②	③	④	⑤
4. 나의 리더는 결정을 명확히 하고 직원들이 요청할 때 추가 정보를 제공한다.	①	②	③	④	⑤
5. 모든 업무 결정은 영향을 받는 모든 직원에게 일관성 있게 적용된다.	①	②	③	④	⑤
6. 직원들은 리더가 내린 업무 결정에 이의를 제기할 수 있다.	①	②	③	④	⑤

Ⅳ. 아래 문항을 보고 귀하의 생각과 일치하는 것이나 가장 가까운 것을 체크(√)하여 주시기 바랍니다.

문 항	전혀 그렇지 않다	대체로 그렇지 않다	보통이다	대체로 그렇다	매우 그렇다
1. 타 부서와 비교할 때, 우리 부서는 훨씬 효율적으로 일을 수행한다.	①	②	③	④	⑤
2. 타 부서와 비교할 때, 우리 부서에서 수행하는 업무의 질이 우수하다.	①	②	③	④	⑤
3. 타 부서와 비교할 때, 우리 부서에서 혁신활동이 더 많이 일어나고 있다.	①	②	③	④	⑤
4. 타 부서와 비교할 때, 우리 부서는 세워진 계획에 맞게 업무를 수행한다.	①	②	③	④	⑤
5. 타 부서와 비교할 때, 우리 부서는 우수한 업무수행능력을 가졌다.	①	②	③	④	⑤

V. 다음 문항은 연구목적에 따라 분류하기 위한 항목입니다. 해당하는 번호에 체크(√)하여 주시기 바랍니다.

설 문 항 목	구 분
1. 성 별	① 남      ② 여
2. 연 령	① 30세 미만      ② 30세 이상~40세 미만      ③ 40세 이상~50세 미만 ④ 50세 이상~60세 미만      ⑤ 60세 이상
3. 학 력	① 고졸      ② 전문대졸      ③ 대졸      ④ 대학원졸 이상
4. 근속연수	① 2년 미만      ② 2년 이상~3년 미만      ③ 3년 이상~5년 미만 ④ 5년 이상~10년 미만      ⑤ 10년 이상~20년 미만      ⑥ 20년 이상
5. 업무 유형	① 기획운영(감사포함)      ② 능력개발(숙련기술포함) ③ 능력평가(NCS포함)      ④ 국제인력      ⑤ 기 타
6. 직 렬	① 일반직      ② 출제연구직      ③ 기타
7. 직 위	① 사원/주임(6급)      ② 대리(5급)      ③ 과장/연구원(4급) ④ 차장/선임연구원(3급)      ⑤ 부장/책임연구원(2급 이상)

귀한 시간 내시어 설문에 응해주셔서 진심으로 감사드립니다.