



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 박사학위 논문

공공기관 근로자의 고성과 작업시스템 인식이  
과업성과 및 맥락성과에 미치는 영향:  
스트레스의 매개효과와 절차적 공정성의  
조절된 매개효과를 중심으로  
(The Effect of Public Organization  
Employee's Perception of High Performance  
Work System on Task and Contextual  
Performance:  
Mediating Effect of Stress and Moderated  
Mediation Effect of Procedural Justice)

울산대학교 일반대학원

HRD건설팅전공

공 영 광

공공기관 근로자의 고성과 작업시스템 인식이  
과업성과 및 맥락성과에 미치는 영향:  
스트레스의 매개효과와 절차적 공정성의  
조절된 매개효과를 중심으로

지도교수 김성훈

이 논문을 경영학 박사학위 논문으로 제출함

2020년 2월

울산대학교 일반대학원

HRD건설팅전공

공영광

공영광의 경영학 박사학위 논문을 인준함

심 사 위 원    박   정   민   (인)

심 사 위 원    윤   동   열   (인)

심 사 위 원    권   기   욱   (인)

심 사 위 원    류   준   열   (인)

심 사 위 원    김   성   훈   (인)

울산대학교 일반대학원

2020년 2월

## 감사의 글

먼저 부족한 제가 학위과정을 무사히 마칠 수 있도록 지도하고 이끌어 주신 윤동열 교수님과 김성훈 교수님께 감사의 말씀을 드립니다. 또한 정성스런 조언을 아끼지 않은 심사위원장 박정민 교수님, 류준열 교수님, 권기욱 교수님께 감사드립니다. 덕분에 부족한 연구가 올바르게 맺어질 수 있었습니다.

학위과정 동안 버팀목이 되어준 원우님들께도 감사드립니다. 언제나 성실하고 야무진 고은혜 과장님, 김정희 국장님, 김성재 국장님과 최용범 부장님, 그리고 저를 이 길에 들게 한 김선영 실장님께 감사드립니다.

바쁘신 와중에도 후배들의 연구를 위해 함께 고민해주셨던 선배님들께 감사드립니다. 장준원 박사님, 가성민 박사님, 조준 박사님으로부터 받은 정성은 새롭게 이 길에 들어선 제 다음 후배들에게 되갚고자 합니다.

그리고 우리 공단과 인재개발부 직원 여러분께 감사드립니다. 조직의 지원으로 소중한 경험을 얻게 되었습니다. 아울러 일과 학업의 병행에 많은 편의를 제공해주신 김진실 부장님, 이민화 단장님과 연구에 적극적으로 참여해준 공단의 모든 선·후배님들께 진심으로 감사드립니다.

끝으로 멀리 떨어져있다는 이유와 학위과정을 핑계로 자주 찾지 못한 부모님께 미안하고 감사한 마음을 남깁니다. 어머니, 아버지의 진심어린 격려와 신뢰 덕분에 여기까지 올 수 있었습니다. 감사합니다.

2020년 1월

공영광

## 국 문 초 록

본 연구는 조직이 도입한 고성과 작업시스템을 인식하는 근로자의 과업 및 맥락성과와 이러한 관계에서 스트레스의 매개효과와 절차적 공정성의 조절효과를 확인하고자 하였다. 연구를 위하여 고성과 작업시스템 인식이 개인성과를 향상시키고, 고성과 작업시스템 인식과 개인성과의 관계에서 구성원이 지니고 있는 스트레스가 영향을 미칠 것이라는 가설과 절차적 공정성 이들의 관계를 조절할 것이라는 가설을 설정하였다. 연구가설 검증을 위하여 A 공공기관 근로자를 대상으로 설문지법을 활용한 설문조사를 실시하였다. 총 300부의 설문지를 배부하였으며 247부를 회수하였으나 불성실하게 응답한 12부를 제외하고 최종적으로 235부의 표본이 분석에 활용되었다. 연구결과는 다음과 같다.

첫째, 조직 구성원의 고성과 작업시스템 인식은 개인성과에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미친다. 둘째, 조직 구성원의 고성과 작업시스템 인식은 스트레스에 부(-)<sup>2</sup>의 영향을 미친다. 셋째, 스트레스는 고성과 작업시스템과 개인성과의 관계에서 부분매개 효과를 갖는다. 넷째, 절차적 공정성은 고성과 작업시스템 인식과 종업원의 스트레스 간의 부(-)<sup>3</sup>의 관계를 강화하였다. 다섯째, 절차적 공정성이 높은 집단에서는 고성과 작업시스템 인식이 스트레스를 낮추는 영향을 높였지만, 절차적 공정성이 낮은 집단에서는 유의하지 않았다.

본 연구의 시사점은 다음과 같다. 이론적으로는 첫째, 고성과 작업시스템 인식이 조직 구성원 개인의 과업성과, 맥락성과에 미치는 영향을 실증적으로 규명한 점이다. 둘째, 고성과 작업시스템 인식이 구성원의 스트

레스를 완화시켜 조직의 성과 하락 가능성을 사전에 예방하는 효과를 갖는다. 셋째, 고성과 작업시스템 인식이 개인성과에 미치는 영향을 강화하기 위해 절차적 공정성 인식의 확보가 필요하다는 점이다. 실무적인 시사점으로는 첫째, 조직이 구성원의 성과에 긍정적 영향을 미치는 고성과 작업시스템 도입의 당위성을 제시해주었다. 둘째, 고성과 작업시스템이 제대로 작용하기 위해서 구성원의 조직의 공정성에 대한 인식이 확보되어야 한다는 점이다.

**주제어 : 고성과 작업시스템, 과업성과, 맥락성과, 스트레스, 절차적  
공정성**

# 목 차

제1장 서론 .....	1
제2장 이론적 배경 .....	4
제1절 고성과 작업시스템 .....	4
1. 고성과 작업시스템의 정의 .....	4
2. 사회교환이론과 고성과 작업시스템 인식 .....	5
3. 고성과 작업시스템의 결과변수 .....	6
4. 고성과 작업시스템의 선행연구 .....	7
제2절 개인성과 .....	11
1. 과업성과와 맥락성과 .....	11
2. 맥락성과와 조직시민행동 .....	12
3. 개인성과의 선행연구 .....	13
제3절 스트레스 .....	16
1. 스트레스와 개인성과의 관계 .....	16
2. 직무요구와 불안감 .....	17
3. 스트레스의 선행연구 .....	18
제4절 절차적 공정성 .....	20
1. 절차적 공정성의 정의 .....	20
2. 심리적 계약과 절차적 공정성 .....	21
3. 절차적 공정성의 선행연구 .....	22
제3장 연구방법 .....	25
제1절 연구모형 .....	25



제2절 가설 설정 .....	26
1. 고성과 작업시스템 인식과 개인성과의 관계 .....	26
2. 고성과 작업시스템 인식과 스트레스의 관계 .....	28
3. 고성과 작업시스템 인식과 개인성과, 스트레스의 관계 .....	31
4. 절차적 공정성의 조절효과 .....	33
5. 절차적 공정성에 의한 스트레스의 조절된 매개효과 .....	35
제3절 변수의 조작적 정의와 측정 .....	36
1. 고성과 작업시스템 인식 .....	36
2. 개인성과 .....	38
3. 스트레스 .....	39
4. 절차적 공정성 .....	40
5. 통제변수 .....	41
6. 설문지 구성 .....	41
제4절 표본의 구성 및 분석방법 .....	42
<b>제4장 실증분석 .....</b>	<b>43</b>
제1절 응답자의 일반적 특성 .....	43
제2절 신뢰도 및 타당성 검증 .....	45
1. 확인적 요인분석 및 신뢰도 측정 .....	45
2. 타당성 검증 .....	45
3. 기초통계와 상관관계분석 .....	48
제3절 가설 검증 .....	50
1. 고성과 작업시스템 인식과 개인성과의 관계 .....	50
2. 고성과 작업시스템 인식과 스트레스의 관계 .....	50
3. 고성과 작업시스템 인식과 개인성과, 스트레스의 관계 .....	51

4. 절차적 공정성의 조절효과 .....	53
5. 절차적 공정성의 조절된 매개효과 .....	56
제4절 가설 검증결과 요약 .....	57
<b>제5장 결론 .....</b>	<b>58</b>
제1절 연구요약 .....	58
제2절 시사점 .....	59
1. 이론적 시사점 .....	59
2. 실무적 시사점 .....	61
제3절 한계점 및 향후 연구방향 .....	62
참고문헌 .....	64
Abstract .....	89
설문지 .....	91

## 표 목 차

<표1> 고성과 작업시스템의 선행연구 .....	9
<표2> 과업성과와 맥락성과 비교 .....	12
<표3> 개인성과의 선행연구 .....	14
<표4> 스트레스의 선행연구 .....	18
<표5> 절차적 공정성의 선행연구 .....	22
<표6> 고성과 작업시스템 인식 측정 설문항목 .....	36
<표7> 개인성과 측정 설문항목 .....	38
<표8> 스트레스 측정 설문항목 .....	39
<표9> 절차적 공정성 측정 설문항목 .....	40
<표10> 설문지 구성 .....	41
<표11> 응답자의 일반적인 특성 .....	44
<표12> 변수의 신뢰도 검증 결과 .....	45
<표13> 확인적 요인분석 결과 .....	46
<표14> 변수 간 상관관계 .....	49
<표15> 스트레스의 매개효과 회귀분석 결과 .....	52
<표16> 절차적 공정성의 조절효과 회귀분석 결과 .....	54
<표17> SPSS Process 조절된 매개효과 검증 .....	56
<표18> 가설 검증 결과의 요약 .....	57

## 그림 목 차

<그림1> 연구모형 .....	25
<그림2> 절차적 공정성의 조절효과 .....	55

## 제1장 서론

전략적 인적자원관리 분야에서 기업이 보유한 인적자원은 조직의 성과 창출의 원천으로 여겨진다. 초기에는 자원기반관점(resource based view)을 바탕으로 인적자원이 여타 물리적 자원에 비하여 경쟁사의 모방이 어렵고 이동이 쉽지 않은 점 등을 이유로 기업의 경쟁우위 확보에 중요한 수단으로 간주되었고(Barney, 1991; Barney & Wright, 1997), 제 4차 산업혁명 시대에 진입한 최근에는 정보기술이 발전할수록 사회적 연계에서 비롯되는 인간적 감성을 더욱 갈구하기 때문에 인적자원과 그 연결의 중요성이 여전히 강조되고 있는 실정이다(Klaus, 2016).

고성과 작업시스템(high performance work system)은 전략적 인적자원관리 분야에서 중요한 성과달성 수단 중 하나로 언급된다(Pfeffer, 1994; Huselid, Jackson, & Schuler, 1997). 기업은 조직의 전략적 목표 달성을 위한 수단으로 다양한 인적자원 관리제도를 도입한다. 일반적으로 근로자의 장기적인 직무 수행 능력을 개발하기 위하여 지식, 기술 등을 향상시키는 교육·훈련 제도나 적절한 과업 수행에 대한 보상을 위한 인센티브 제도, 조직 의사결정 과정에 참여할 수 있는 기회 제공 등이 이에 해당한다. 고성과 작업시스템은 조직구성원의 성과를 향상시키기 위해 설계되는 다양한 인적자원관리제도나 관행을 통칭하는 개념으로서 기업은 조직의 전략적인 목표를 달성하기 위하여 고성과 작업시스템을 도입한다(Lepak, Liao, Chung, & Harden, 2006; Takeuchi, Lepak, Wang, & Takeuchi, 2007; Sun, Aryee, & Law, 2007; Patel, Messersmith, & Lepak, 2013; Evans & Davis, 2005; Kehoe & Wright, 2013; Cappelli & Neumark, 2001; Whitener, 2001; 손종배·윤동열·장준원, 2018; 권기욱·김광현·김종인, 2012; 류준열·양재완, 2017).

조직이 제공하는 인적자원관리제도가 구성원의 성과에 미치는 영향은 사회교환이론(Blau, 1964)을 통해 설명할 수 있다. 사회교환이론이란 사회적 교환관계에 있는 거래 당사자 간에 형성되는 보상의무감을 의미한다. 본 이론에 따르면 조직이 보유한 인적자원, 즉 구성원의 능력을 개발하기 위해 제공하는 각종 인적자원관리제도는 구성원에게 조직이 그들을 가치 있는 존재로 대우한다는 인식을 갖게 한다. 따라서 구성원들은 조직에서 받은 혜택에 대한 보상 행위로서 조직의 성과창출에 공헌하는 행위를 하게 된다고 해석된다. 이러한 사회적 교환관계로부터 파생되는 개인과 조직 간의 상호호혜성은 종업원이 보상 의무감을 갖도록 하여 조직의 장기적 성과 창출을 가능하게 하는 원인이 된다.

고성과 작업시스템을 통해서 직접적으로 기대할 수 있는 성과는 조직몰입, 직무만족 등 인적자원 수준의 성과이며, 재무적 성과 같이 조직수준의 성과로 갈수록 고성과 작업시스템의 영향력이 약해진다고 한다(Wright, Gardner, & Moynihan, 2003; 김건식, 2013). 따라서 고성과 작업시스템이 인적자원 수준에 해당하는 조직구성원 개인의 성과에 미치는 영향을 파악할 필요성이 있다고 볼 수 있다. 다만 고성과 작업시스템이 종업원의 명시적 과업수행에 대한 성과인 과업성과(task performance)를 비롯하여 비명시적인 수행행동이라고 할 수 있는 맥락성과(contextual performance)에 미치는 실증연구는 부족한 실정이므로 본 연구를 통해 고성과 작업시스템을 인식한 개인의 성과를 과업성과와 맥락성과로 구분하여 확인하고자 한다.

Borman & Motowidlo(1993)에 따르면 과업성과는 역할 내 행동(in-role performance)으로서 특정직무가 요구하는 내용을 얼마나 잘 수행하는지를 나타낸다. 과업성과는 직무수행에 필요한 모든 행동과 관련되어 조직의 직무별로 다양한 형태로 나타난다. 따라서 역할과 행동이 분명하게 규정된다는 특징과 과업수행에 대한 보상을 분명하게 확인할 수 있다는 특징을 가진다(Christian, Garza, & Slaughter, 2011). 반면 맥

락성과는 공식적인 업무수행의 결과는 아니지만 조직에서 사회적 또는 심리적인 맥락을 형성하여 과업수행에 간접적으로 기여하는 행동을 의미한다(Borman & Motowidlo, 1993). 맥락성과는 역할 외 행동(extra-role performance)으로서 직원 간 마찰을 줄이고 협업을 촉진하여 조직이 효과적으로 기능할 수 있도록 도와준다.

한편 고성과 작업시스템이 인적자원 수준에 미치는 영향에서 개인의 감정상태를 고려하지 않을 수 없다. 스트레스는 압박감, 불안감, 걱정 등 부정적 정서와 관련이 있다(Hunter & Thatcher, 2007). 정서사건이론(AET: affective events theory)에 의하면 종업원이 직장에서 경험하는 정서적인 경험은 개인의 태도와 행동에 영향을 미치고 이는 곧 직무성으로 이어진다(Weiss & Cropanzano, 1996). 근로자가 일터에서 겪는 긍정적인 경험은 직무만족 같은 긍정적인 결과로 나타나지만 부정적인 정서는 좌절감이나 분노와 같은 부정적인 태도로 나타날 수 있다(Basch & Fisher, 1998). 따라서 본 연구에서는 고성과 작업시스템과 개인성과의 관계를 확인하고 종업원의 스트레스의 영향을 확인하고자 하였다. 또한 절차적 공정성이 고성과 작업시스템 인식과 스트레스, 개인성과 간의 관계에서 조절변수로서의 효과를 실증하고자 하였다.

## 제2장 이론적 배경

### 제1절 고성과 작업시스템

#### 1. 고성과 작업시스템의 정의

고성과 작업시스템(high performance work system)은 전략적 인적자원관리 분야에서 기업의 성과에 영향을 미치고 핵심역량을 확보하는데 필요한 중요한 수단이다(Pfeffer, 1994; Huselid et al., 1997). 조직은 전략적인 인적자원 관리를 통해 조직의 목표달성에 영향을 미치거나 조직 목표에 부합하는 전략적 선택을 할 수 있다(Chadwick & Cappelli, 1999). 기업의 자원기반 관점에서 인적자원은 기업이 지속적인 경쟁우위를 만들어내기 위해 사용할 수 있는 중요한 전략적 자원으로 여겨진다(Barney, 1991; Barney & Wright, 1997). 종업원이 보유한 개인의 지식, 기술, 능력 등의 총합이 개인이나 조직성과에 긍정적인 영향을 미칠 수 있기 때문이다(Lepak et al., 2006).

인적자원관리는 조직이 보유한 인적자원을 활용하여 특정한 성과를 달성하기 위해 설계되는 조직적 행위 또는 인사정책으로서(Becker & Gerhart, 1996; Schuler & Jackson, 1987), 인적자원관리 시스템은 전략적 과제를 목표로 종업원의 역량, 동기부여와 조직에 공헌할 기회에 영향을 미치도록 운영된다(Lepak et al., 2006). 고성과 작업시스템은 조직의 성과를 향상시키기 위하여 조직구성원이 보유한 역량을 강화하도록 설계된 교육·훈련이나 구성원의 동기부여를 위해 제공하는 각종 인센티브, 보상제도 또는 조직에 기여할 참여기회 제공 등 내적 일관성을 가진 인적자원 관리제도들의 집합이다(Huselid, 1995; Datta, Guthrie, &



Wright 2005; Lepak et al., 2006; Takeuchi et al., 2007; Aryee, Walumbwa, Seidu, & Otaye, 2012; Jiang, Lepak, Han, Hong, & Kim, 2012). 이러한 고성과 작업시스템은 기업에 효과성을 부여하고 핵심역량을 확보하는데 도움이 된다(Aryee et al. 2012; Bowen & Ostroff 2004; Liao, Toya, Lepak, & Hong, 2009).

국내·외 여러 선행연구에서 고몰입, 고성과, 고관여 또는 혁신적, 유연적 등 다양한 용어를 사용하여 이를 설명하지만(이주형·이영면, 2010), 공통적으로 개별 인사제도가 아니라 하나의 체계 또는 집합으로서의 인사제도들을 의미한다는 특성을 지니고 있다(Delery & Shaw, 2001; Guthrie, 2001). 이 중 고성과 작업시스템은 고몰입, 고관여 인적자원관리의 모든 요소를 포함하는 넓은 범위의 개념이라고 할 수 있다(Zacharatos, Barling, & Iverson, 2005). 선별적 인력배치, 개인·집단 인센티브, 집중적인(intensive) 훈련과 개발, 성과평가 및 참여제도, 정보공유 등 다양한 유형의 성과향상 제도로 구성되어 있기 때문이다(Lepak et al., 2006). 본 연구에서는 조직이 성과를 창출하기 위하여 구성원의 역량을 개발하는 교육, 훈련, 채용 및 보상 등 인사제도 전반을 다루는 인적자원관리 시스템으로 정의하고자 한다.

## 2. 사회교환이론과 고성과 작업시스템 인식

사회교환이론(Blau, 1964)은 고성과 작업시스템과 조직성과의 관계를 설명하는 중요한 매커니즘이다(Takeuchi et al., 2007; Kehoe & Wright, 2013; Sun et al., 2007; Whitener, 2001; Arthur, 1994; Evans & Davis, 2005; 권기욱 외, 2012; 박노근, 2010; 류준열·양재완, 2017). 사회교환이론에 따르면 사람들은 자신이 받은 호의에 대해 그에 상응하는 보상을 해야 한다는 의무감을 느끼게 되는데 이러한 호혜성의 원리가 교환 당사자 간에 신뢰관계를 형성할 수 있다고 설명한다(Gouldner, 1960; Emerson, 1976; Cropanzano & Mitchell, 2005; 류준열·양재완, 2017).

또 사회적 맥락이론 관점(Ferris et al., 1998)에서는 조직이 도입하고 실행하는 인적자원관리 시스템이 구성원들의 조직에 대한 인식과 태도에 영향을 미쳐 궁극적으로 개인의 직무성과의 형태로 나타나는 점을 설명한다(Bowen & Ostroff, 2004).

구성원은 조직이 투자하는 인적자원관리 제도를 통해 자신들이 가치 있는 대상으로서 사회적 교환관계 속에 있다는 인식을 형성할 수 있다(Shore & Shore, 1995). 또한 종업원과 사용자 간의 유인-보상의 균형은 사회교환관계 형성과 그로 인한 더 나은 성과를 창출할 수 있는 토양을 제공하는 기능을 수행한다(Takeuchi et al., 2007). 구체적인 예를 들자면, 엄격한 채용과 선발 절차는 직원들에게 조직이 그들을 높게 평가한다는 신호를 보내는 것이라고 해석할 수 있다. 교육·훈련제도들은 종업원이 조직의 생존과 성공에 중요한 자원으로 여긴다는 신호를 제공하며 직원들에 대한 조직의 투자를 나타낸다. 또한 성과평가제도는 역량 있는 고성과자가 조직에서 인정 받고 승진하리라는 기대에 대한 보상이며, 임파워링 제도는 조직이 개별 종업원의 가치를 높게 인식하는 표현이라고 설명할 수 있다. 이러한 인적자원관리제도는 고성과 직원이 조직에 남아서 높은 수준의 업무를 수행하도록 하는 인센티브가 된다(Guthrie, 2001; Way, 2002; Takeuchi et al., 2007).

### 3. 고성과 작업시스템의 결과변수

선행연구들을 살펴보면 일반적으로 고성과 작업시스템을 활용하는 조직이 높은 조직성과를 달성하는 것으로 나타났다(Peffer, 1994). 종업원의 몰입 증가에 따라 조직성과에 긍정적인 영향을 준다는 연구결과(Huselid, 1995), 고성과 작업시스템이 다양한 인사제도와 관행을 통해 조직 구성원의 지식, 기술, 태도를 향상시켜 조직성과에 기여한다는 긍정적인 주장(김건식, 2013), 고몰입 인적자원관리를 인식하는 정도가 클수록 직무 스트레스가 작다는 연구결과(김주희·강영희, 2014) 등이 이에

해당한다. 또한 고성과 작업시스템이 직무성어나 조직시민행동과 같은 바람직한 종업원 성과와 관련된 것을 밝히고 있고(Takeuchi, Chen, & Lepak, 2009; Kehoe & Wright 2013), 조직몰입과 직무만족을 증가시킨다는 연구결과도 다수 존재하고 있다(Korff, Biemann, & Voelpel 2017; Messersmith, Patel, & Lepak, 2011; Takeuchi, Chen, & Lepak 2009). 그러나 종업원의 고성과 작업시스템 인식이 부정적인 결과를 초래한다는 연구도 일부 존재한다. 역인과관계의 오류를 지적하는 연구(Datta et al., 2005; 옥지호, 2015; 이주형 · 이영면, 2010)를 비롯하여 해외에서는 부서 차원의 고성과 작업시스템의 실행이 개인의 인식 수준에서 직무통제(job control)와 불안감(anxiety), 역할과부하(role overload)의 상호작용을 통해 이직의도에 미치는 영향을 확인한 연구(Jensen & Messersmith, 2013), 종업원의 고성과 작업시스템 인식이 불안감, 역할과부하, 직무소진(job burnout)을 매개로 반생산적 행동을 유발한다는 결과(Gulzar et al., 2014) 등이 이에 해당한다. 이상에서 설명한 바를 종합해보면 고성과 작업시스템의 핵심에 대한 다양한 이론적 시도로부터 고성과 작업시스템이 조직의 내부구조에서 발생하는 성과와 관련이 있다는 점을 도출할 수 있다(Evans & Davis 2005).

#### 4. 고성과 작업시스템의 선행연구

Delery & Doty(1996)는 조직이 도입하는 전략적 인적자원 관리제도와 조직의 성과 간의 관계를 보편론적 관점(universaistic perspective), 상황론적 관점(contingency perspective), 구성론적 관점(configurational perspective)으로 구분하였다. 먼저 보편론적 관점에 따르면 특정한 고용제도(employment practices)의 사용은 항상 특정한 조직성과(긍정적, 부정적)로 나타난다고 한다. 예를 들어 타당한 성과평가(performance appraisals)나 채용도구(selection devices)는 항상 긍정적인 결과를 낳는다는 것이다. 반면 상황론적 관점에서는 특정 고용제도와 조직성과는 조

직의 전략적 상황에 따라 달라진다고 설명한다. 따라서 조직은 조직의 전략과 일치하는 종업원의 행동을 독려할 수 있는 인적자원관리를 시행해야 한다는 것이다. 마지막으로 구성론적 관점은 앞선 두 개의 관점보다 복잡한 형태로 나타나는데, 다양한 제도의 구성이 최대의 성과를 도출할 수 있다고 하며 고용제도는 내적 일관성을 가지고 조직의 전략과 연결되어야 함을 강조한다. 한편 성과는 평가자에 따라 결과가 달라지지 않는 객관적 성과와 평가자별로 평가결과가 달라질 수 있는 주관적 성과로 구분할 수 있다(박오원, 2013; 유이정·노현탁, 2016). 또한 성과 측정의 수준을 기반으로 개인성과, 집단성과, 조직성과 등과 같이 구분할 수도 있다(배종석·사정혜, 2003; 오인수 외, 2007).

조직이 보유한 인적자원은 경쟁 우위를 취득할 수 있는 수단으로서 고객의 편익을 높이는 등의 조직성과를 향상시킬 수 있다(Crook, Todd, Combs, Woehr & Ketchen, 2011). 선행연구들은 인적자원관리가 성과에 미치는 영향을 이해하기 위해서는 먼저 인적자원관리의 성과를 측정해야 하고 이는 행동결과(노력/동기, 협력, 참여 등)로 이어져 성과결과(결근/이직률, 생산성, 품질, 혁신 등)로 나타나고 궁극적으로 재무적인 결과로 나타난다고 하였다(Guest, 1997; 배종석·사정혜, 2003; 이민우, 2008; 이주형·이영면, 2010). 초기 조직성과와 고성과 작업시스템과 관련한 연구들은 주로 다양한 인적자원관리제도들이 성과에 미치는 영향을 검증하는데서 시작했고, 2000년대 들어서 고성과 작업시스템의 조직성과 향상에 기여하는 다양한 경로를 밝히기 위해 노력해왔다(박지성·류성민, 2015).

고성과 작업시스템을 통해서 직접적으로 기대할 수 있는 성과는 이직의도, 조직몰입, 직무만족 등 인적자원관리 수준의 성과이며, 조직수준의 성과인 재무적성과 시장성과 등으로 갈수록 영향력이 약해진다고 한다(Wright, Gardner, & Moynihan, 2003; 김건식, 2013). 본 연구에서는 고성과 작업시스템의 직접적인 성과라 할 수 있는 인적자원관리 수준의 성과를 구성원의 과업성과와 맥락성과를 통하여 측정하고자 하였다.

<표1> 고성과 작업시스템의 선행연구

연구자 (연도)	독립변수	종속변수	매개/조절변수	비고
Takeuchi et al. (2007)	HPWS	Relative establishment performance	Collective human capital, Degree of establishment social exchange	social exchange theory, resource based view
Ramsay et al. (2000)	HPWS	Organizational performance	Work intensification, Insecurity, Discretion, Job strain	
Sun et al. (2007)	HPWS	Turnover, Productivity	Service oriented citizenship behaviors, Unemployment rate, Business strategy	social exchange theory
Jensen et al. (2011)	HPWS	Turnover intentions	Job control, Strain, Work intensification	job demand control theory
Jensen et al. (2013)	HPWS	Turnover intentions	Anxiety, Role overload, Job control	job demand control theory
Zhang et al. (2014)	HPWS	Organizational performance	Corporate social performance, Employee outcomes	AMO theory
Gulzar et al. (2014)	HPWS	Counterproductive work behavior	Anxiety, Job burnout, Role overload	job demand theory
박종욱 등 (2016)	고성과 작업시스템	직무성과, 조직시민행동	목표지향성(조)	AMO, 사회교환 이론
박종욱 · 손승연 (2017)	고성과 작업시스템 지각	과업성과, 창의성	핵심 자기평가(조)	사회인지 이론, 사회교환 이론

연구자 (연도)	독립변수	종속변수	매개/조절변수	비고
양재완 (2016)	의도된 고성과 작업시스템	조직시민행동	절차적 공정성(매), 고성과 작업시스템 분위기(조)	사회교환 이론, 행동주의 적 관점
박지성 · 안성익 (2015)	고성과 작업시스템	직무만족, 조직몰입	인사기능(매)	
최우재 (2015)	인적자원개발	성과	조직변화(조)	
김철수 · 전순영 (2015)	고성과 작업시스템	조직성과		
박지성 · 류성민 (2015)	고성과 작업시스템	조직성과	조직역량(매)	
배종석 · 사정혜 (2003)	인적자원관리	조직성과		
류준열 · 양재완 (2017)	고몰입 작업시스템 지각	조직시민행동	일-가정 균형 지각(조), 조직몰입(매)	

## 제2절 개인성과

### 1. 과업성과와 맥락성과

과업성과(task performance)는 역할 내 행동(in-role performance)으로서 개인이 직무가 요구하는 업무를 얼마나 잘 수행하는지를 나타낸다(Borman & Motowidlo, 1997). 과업성과는 영업이나 판매와 같이 전체 프로세스의 일부를 직접 수행하거나 종업원 채용과 같이 간접적으로 조직효과성에 기여하는 행동으로 정의할 수 있다(Borman & Motowidlo, 1993). 따라서 직무에 필요한 실질적인 업무와 관련된 모든 행동은 과업성과로 분류할 수 있고 과업성과를 달성한 종업원은 그들이 생산성 향상에 공헌한 것에 대한 보상을 분명하게 확인할 수 있다는 특징을 지닌다(Christian et al., 2011).

반면 맥락성과(contextual performance)는 공식적인 직무의 일부로서 요구되는 것은 아니지만 조직 내에서 사회적, 심리적 맥락을 형성하여 과업수행과 수행절차를 촉진하는 방식으로 조직 효과성에 기여하는 행동을 의미한다(Borman & Motowidlo, 1993). 주로 조직시민행동(Organ, 1988), 역할 외 행동(extra-role performance)(Van Dyne, Cummings, & Parks, 1995) 등이 맥락성과에 포함되는 행동이다(Christian et al., 2011). 지속성, 노력, 복종, 자기 수양과 같은 맥락적 성과행동은 종업원과 관리자의 효과성을 높일 수 있다(Motowidlo, Borman, & Schmit, 1997; Podsakoff & MacKenzie, 1997). 또한 지원, 배려, 협동 등의 성과행동은 직원 간 마찰을 줄이면서 작업그룹의 효과성, 효율성을 높이고 조직의 협력체계 향상을 통하여 과업성과를 촉진한다(Van Scotter, Motowidlo, & Cross, 2000).

Borman & Motowidlo(1993)에 따르면 과업성과와 맥락성과는 크게 네 가지 관점에서 구분할 수 있다. 첫 번째로 과업성과는 조직의 기술적 핵

심에 직·간접적으로 공헌하는 행위들로 인한 성과이지만, 맥락적 수행성과는 과업성과가 발생하는 조직환경에서 사회·심리적 환경을 지원한다는 차이가 있다. 둘째, 과업성과는 동일한 조직 내에서 다양한 직무를 통해 다양하게 나타난다는 특성을 지니지만, 맥락성과는 조직 내의 직무와는 무관하게 동료 간 공헌, 활발한 상호작용 등 비교적 일반적인 특성을 띤다는 측면에서 차이를 가진다. 세 번째, 과업성과는 역할과 행동이 분명하게 규정되어 있지만, 맥락성과는 과업성과와 달리 명시적이지 않은 편이다. 끝으로 과업행동을 결정짓는 가장 중요한 특성은 과업의 숙련도라 할 수 있는 종업원의 역량(지식, 기술, 태도)과 관련이 있으나, 맥락적 성과는 개인의 역량과 별개로 고유의 행동특성, 즉 행위 자체와 관련이 깊다고 할 수 있다(Van Scotter, 2000). 위에서 언급한 과업성과와 맥락성과의 차이를 정리하여 <표2>에서 제시하였다.

<표2> 과업성과와 맥락성과 비교

구분	발생위치	종류	강제성	의존성
과업성과	행위 기준	직무별로 다양	역할과 행동을 규정	종업원의 KSA
맥락성과	사회·심리적 환경	직무와 무관	명시성 약함	종업원의 행동

## 2. 맥락성과 조직시민 행동

맥락성과와 조직시민 행동은 각기 개별적인 개념으로서 독립적으로 사용되고 있지만 일부 유사성을 공유하고 있다. 앞서 살펴본 바와 같이 조직시민 행동(organizational citizenship behavior)은 맥락성과의 범주에 포함되는 개념이다. 조직시민 행동이란 조직구성원이 직무에 만족한 결과에 대한 관심으로부터 시작된 개념인데(Organ, 1988), 조직구조를 효과적으로 유지하기 위해 필요한 동료 간의 지원 또는 협력행동을 뜻한다.



Organ(1997)에 따르면 조직시민행동은 조직이 보유한 자원의 이동을 가능하게 하고 조직 내 융통성, 혁신성 등을 촉진하여 조직이 효과적으로 기능할 수 있도록 해준다. 따라서 조직시민행동은 관리자가 독려(encourage)할 수 있는 종업원의 행동이라고 정의할 수 있다. 반면 맥락성파(contextual performance)는 직무성파(job performance)의 일부이긴 하지만 역할 외적인 행동이기 때문에 관리자가 요구할 수 없는 비과업(non-task)적 행동이라는 차이가 있다(Motowidlo, 2000).

### 3. 개인성파의 선행연구

과업성파, 맥락성파와 관련한 국내·외 선행연구로는 종업원의 조직지원 및 상사지원 인식이 맥락성파, 철회행동(비생산적활동)에 미치는 영향에 관한 연구(류성민·안성익, 2012), 집단전형성이 맥락수행의 구조를 이루는 직무헌신과 대인촉진행동에 미치는 영향에 관한 연구(이경근, 2015), 고성파 작업시스템이 직무성파와 조직시민행동에 미치는 연구(박종욱·김성수·박광서, 2016), 상호작용 공정성이 과업성파에 미치는 영향(손승연·박희태·윤석화, 2013), 개인-직무적합성이 과업성파와 맥락성파에 미치는 영향(김미희·신유형·문철우, 2012) 등이 있다. 해외에서는 과업성파와 맥락성파가 이직의도, 직무만족, 정서적 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구(Van Scotter, 2000)나 승진과 보상에 미치는 영향(Van Scotter & Motowidlo, 2000), 조직 내 정치가 맥락성파에 미치는 영향(Witt, Kacmar, Carlson, & Zivnuska, 2002) 또는 종업원의 Big 5 성격특성이 과업성파와 맥락성파에 미치는 영향에 관한 연구(Kamdar & Vna Dyne, 2007)와 같이 개인차원에서 성과와의 관계를 확인하는 연구들이 있다.

<표3> 개인성과의 선행연구

연구자 (연도)	독립변수	종속변수	매개/조절변수	비고
Van Scotter (2000)	Task Performance, Contextual Performance	Turnover, Job satisfaction, organizational commitment		
Van Scotter & Motowidlo (2000)	Task Performance, Contextual Performance	career advancement, rewards over time		
Witt et al. (2002)	Organizational Politics	Contextual Performance	Big 5 Personality(조)	
Kamdar & Van Dyne (2007)	Conscientious ness, agreeableness	Task Performance, Contextual Performance	LMX(조), TMX(조)	
Bing et al. (2011)	Political Skills	Task Performance, Contextual Performance	social requirements(조)	
류성민 · 안성익 (2012)	조직지원, 상사지원	맥락성과, 철회행동	일-가정 균형 만족도(매)	
이경근 (2015)	리더의 집단전형성	직무헌신행동, 대인간 촉진행동	절차공정성(매), 집단동일시(조)	사회정체 성이론
박종욱 등 (2016)	개인수준 고성과 작업시스템	직무성과, 조직시민행동	목표지향성(조)	
박종욱 · 손승연 (2017)	고성과 작업시스템 지각	과업성과, 창의성	핵심자기평가(조)	

연구자 (연도)	독립변수	종속변수	매개/조절변수	비고
손승연 등 (2013)	상호작용 공정성	과업성과	리더인정(매), 심리적계약(매)	사회교환 이론
손승연 등 (2010)	자기지향적 완벽주의	과업성과	조직지원인식(조), 상사의 모욕적 행동(조)	
박희태 등 (2014)	상사의 비인격적 행동	과업성과		
김석영 등 (2012)	일-가정 갈등	과업성과	정서적 고갈(매), 스트레스 대처전략(조)	
김미희 등 (2012)	개인-직무 적합성	과업성과, 맥락성과	과업 중요성(조), 자율성(조)	자기결정 이론
이나영 등 (2016)	심리적 주인의식	과업수행	변화몰입(매)	
조영복 · 이나영 (2015)	문제해결 자신감, 일 의미감	과업성과	변화리더십(조)	

### 제3절 스트레스

#### 1. 스트레스와 개인성과의 관계

조직 구성원의 과업환경에 대한 인식은 성과와 밀접하게 관련되어있다 (Gardner & Cummings, 1988; Roberts & Glick, 1981; Spector & Jex, 1998; Saavedra & Kwun, 2000). 정서사건이론(AET: Affective events theory)(Weiss & Cropanzano(1996)에 따르면 종업원이 직장에서 경험하는 정서적 경험은 종업원의 태도와 행동에 영향을 미치고 이는 곧 긍정적이거나 부정적인 업무태도로 나타나 직무성과와 직무만족에 영향을 미친다(Basch & Fisher, 1998). 심리적 계약이란 구성원의 태도와 행동에 영향을 미치는 결정요인인데(Schein, 1982), 불공정 인식은 스트레스와 연결된다(Scarlicki & Folger, 1997; 손태원 · 공도훈 · 여경태, 2014). 긍정적 감정과 스트레스를 구분해보면 긍정적인 정서란 열정적이고 기민한 상태로서 긍정적인 정도가 높을수록 매사에 쉽게 진념하고 몰입할 수 있지만, 부정적인 정서는 신경질적이고 불안한 상태로서 긍정적 정서에 비해 몰입하기 어려운 상태라는 차이를 가진다(Watson, Clark, & Tellegen, 1988).

영국의 보건안전청(Health & Safety Executive)은 근로자의 신체적, 심리적 건강에 영향을 주는 스트레스 요인을 요구(demands), 통제(control), 지원(support), 관계(relationships), 역할 및 조직의 변화(role and organizational change)의 6가지로 구분하고 이러한 요인들은 조직의 크기나 유형에 관계없이 근로자의 웰빙과 생산성에 부정적인 영향을 미친다고 하였다(MacKay, Cousins, Kelly, Lee, & McCaig, 2004). 이 중 근로자가 직무를 수행할 때 겪을 수 있는 직무요구(job demands)는 직무소진(burnout)의 선행요인으로 다루어지고 있다. 직무소진이 발생하는 상황적 요인은 크게 직무특성, 직업특성, 조직특성으로 세 가지로 구분할 수 있는데, 특히 직무요구는 직무특성에 속하는 요인으로서 양적인

(quantitative) 직무요구는 종업원의 탈진과 매우 밀접한 관계가 있고 질적(qualitative) 직무요구는 기대되는 요구에 대한 불일치, 역할갈등 때문에 발생한다(Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001).

## 2. 직무요구와 불안감

직무요구(job demands) 직무의 다양한 측면으로 인하여 직무수행자의 신체적, 심리적인 노력을 지속하게 만드는 것으로서 심리적 비용을 수반하는 업무강도나 역할 과부하, 열악한 환경조건 등을 그 예시로 들 수 있다(Bakker, Demerouti, & Verbeke, 2004). Anderson(1997)의 종업원 냉소주의 연구에 관한 계약위반 프레임 워크는 일터의 특성을 3가지로 구분하여 경영환경(business environment), 조직특성(organizational), 직무와 역할(job and role)로 구분하였다. 이 중 직무와 역할은 3개의 하위요인으로 구성되는데 직무 모호성(role ambiguity), 직무갈등(role conflict), 업무과부하(work overload)가 이에 해당한다. 이 중 직무와 역할은 경영환경에 대한 분배적, 절차적 인식을 통해 종업원의 냉소주의에 영향을 미치는 요인으로 작용한다.

직무요구의 증가는 불안감과 같은 부정적 정서는 증가시키지만 직무만족과 같은 긍정적 정서는 감소시킨다(De Jonge & Schaufeli, 1998). 직무를 수행하기 위해 필요한 시간적 압박이 높아지거나 지속적으로 업무부하가 높아지면 종업원의 좌절감과 우울감이 증가하게 되는데, 이러한 좌절감의 증가는 개인의 열정, 적극성과 같은 긍정적인 정서를 감소시키고 우울감의 증가는 불안감과 비관주의 등 부정적 정서를 유발한다(Beehr, Jex, Stacy, & Murray, 2000). 이처럼 장기적인 직무요구가 지속되면 근로자의 정서적 소진(emotional exhaustion)이 발생하는 등 부정적인 영향을 미치는 것으로 알려져 있다(Cordes & Dougherty, 1993).

불안감(anxiety)은 정신적 중압감으로서 스트레스를 이끌어내는 요인이다(Spector, 1998; Spector & Dwyer, 1988). 직장 내 불안감은 역할 과

부하, 업무기대와 종업원이 보유한 역량의 미스매칭 등 다양한 경우에서 포착된다(Dougherty & Pritchard, 1985; Rizzo, House, & Lirtzman, 1970). 종업원의 불안감은 종업원의 심리적 징후(직무불만족, 이직의도 등), 신체적인 변화(복통, 두통, 혈압상승), 행동적 형태(흡연, 복무불량) 등의 반생산적행동(CWB: counterproductive work behavior)으로 나타난다(Fox, Spector, & Miles, 2001).

### 3. 스트레스의 선행연구

근로자의 스트레스가 근로자에게 미치는 영향에 대한 국내·외 선행연구는 주로 직무요구-자원모델 관점에서 직무소진(burnout) 관련 연구와 함께 진행되어 왔다. 직무요구가 소진과 종업원 성과(역할내성과, 역할외 성과)에 미치는 영향(Bakker et al., 2004), 업무과부하가 일-가정 갈등에 미치는 영향(Karatepe, 2012), 일터특성이 종업원의 냉소에 미치는 영향(Andersson, 1997), 부정적 감정성향 등이 반생산적 과업행동에 미치는 영향(한광현, 2008), 개인주도성의 역할과부하와 직장-가정 내 갈등 간의 관계(김윤희 · 이인석 · 전무경, 2011), 조직경직성과 역할갈등 및 과도한 직무가 정서적·유지적 몰입에 미치는 영향(김진희 · 이량, 2007) 등이 이에 해당한다.

<표4> 스트레스의 선행연구

연구자 (연도)	독립변수	종속변수	매개/조절변수	비고
Andersson (1996)	Workplace characteristic s	Employee Cynicism	Organizational Setting(조)	
Bakker et al. (2004)	Job Demands	Burnout, Performance (in-role performance, extra-role performance)		JD-R Model

연구자 (연도)	독립변수	종속변수	매개/조절변수	비고
Karatepe (2012)	work overload, work-family conflict, family-work conflict	job embeddednes s, job performance	emotional exhaustion(매)	
Demerouti et al. (2001)	Job demands, Job resource	Exhaustion, Disengageme nt		JD-R Model
한광현 (2008)	부정적 감정성향, 자기효능감, 조직공정성, 대인간 갈등요인	반생산적과업 행동	개인주의, 집단주의 성향(조)	
김윤희 등 (2011)	개인주도성	역할과부하, 직장-가정갈 등	조직문화(조)	
김진희·이랑 (2007)	조직경직성, 역할갈등, 직무과다	정서적몰입, 유지적몰입	조직냉소주의(매)	심리적 계약파기, 직무요구- 자원모델
김경석 (2006)	조직시민 행동	이직의도, 직장가정갈등	고갈, 괴리(매)	조직시민 행동의 부정적 효과
이인재 등 (2010)	조직시민 행동	소진, 조직불만족	인지부조화(매)	조직시민 행동의 부정적 효과
백수현 등 (2012)	구조적 공백	직무스트레스	직무자원, 직무요구(매)	직무요구- 자원모형

## 제4절 절차적 공정성

### 1. 절차적 공정성의 정의

절차적 공정성(procedural justice)은 초기 Adams(1965)가 제시한 공정성 이론(equity theory)으로부터 시작되었다. 공정성 이론에 따르면 조직 구성원은 스스로 인식하는 직무성과와 그 기여도에 대한 대가로 받는 보상을 다른 구성원의 사례와 비교하게 되는데, 이때 구성원이 그 비율을 불공정하다고 인식하면 구성원은 이를 감소시키기 위하여 자신의 공헌을 낮추는 등의 보상행위를 한다고 설명한다(Greenberg, 1987, 1990). 그러나 조직구성원이 보상만을 인식하는 것이 아니기 때문에 이후 분배뿐만 아니라 절차의 중요성을 대두되었고, 구성원 간 상호작용의 중요성, 의사결정 근거에 대한 합당한 정보제공에 관한 논의 등 조직공정성 개념이 확장되기 시작하였다(Colquitt, Conlon, Wesson, Porter, & Ng, 2001; Cropanzano & Greenberg, 1997; Tyler & DeGoey, & Smith, 1996; Bies & Moag, 1989; Greenberg, 1987; 홍계훈·윤정구, 2013; 이도화·이종범, 2010).

절차적 공정성이란 조직 구성원이 인식하는 조직의 의사결정 과정에서 사용된 정책 또는 의사결정 절차에 대한 공정성을 의미한다(Cohen-Charash & Spector, 2001; Greenberg, 1990). 사람들은 결과를 비롯하여 과정에 대해서도 관심을 갖는다(Jones, 1998). 조직구성원들은 공정한 절차 속에서 자신이 성과를 달성할 수 있는 가능성이 높아질 것이라고 여기기 때문에(Cremer & Blader, 2006), 조직의 절차가 공정하다고 인식하는 구성원일수록 조직을 위해 협력적인 태도를 나타낼 가능성이 높다(Kim & Mauborgne, 1998; Lind & Tyler, 1988). 절차적 공정성 선행연구를 살펴보면 주로 조직몰입, 직무만족, 조직시민행동 등 구성원의 태도와 관련된 변수에 영향을 미치는 것으로 나타난다(Lambert et al., 2007; Gilliland, 1993; 김희철·김두경·강영순, 2005; 전정호·설현도, 2016).



## 2. 심리적 계약과 절차적 공정성

절차적 공정성은 조직이 종업원 개인과 장기적인 사회적 교환을 지속할 것이라는 확신을 제공한다. 이는 심리적 계약이론(Argyris, 1962)을 통해 보다 구체적으로 설명할 수 있다. 심리적 계약이란 조직과 조직구성원 간에 형성되는 암묵적이고 관습적인 약속이다(Rousseau, 1989). 그러나 심리적 계약은 상호호혜성의 원칙에 기반을 둔 암묵적인 계약으로서 법적 구속력을 갖는 계약의 형태가 아니기 때문에 계약의 위반이 발생할 가능성이 크다(Robinson & Rousseau, 1994). 심리적 계약의 당사자는 자신이 공정하게 수행한 의무에 대한 정당한 보상을 기대한다. 그러나 이러한 기대가 지속적으로 위반되면 심리적 계약이 파기되는 결과가 초래되고 심리적 계약의 파기는 종업원의 불만과 성과 저하의 주요원인으로 여겨진다(Aselage & Eisenberger; Robinson & Morrison, 2000; Conway & Briner, 2005; Robinson & Rousseau, 1994; 임현명 · 노명화 · 정원호, 2015; 조윤희 · 조성원, 2017).

심리적 계약은 그 특성에 따라 거래적 계약과 관계적 계약으로 구분할 수 있는데, 거래적 계약이란 의무 이행(조직의 목표 달성)에 따른 급여 및 복리후생 제공 등을 특징으로 하고, 관계적 계약이란 의무 이행 외에도 조직에 대한 충성심, 일치감과 이에 대한 조직의 지속적인 성장기회 제공을 특징으로 한다(Rousseau & Greller, 1994). 절차적 공정성은 심리적 계약의 관계적 특성과 관련성이 높다. 조직에서 개인이 느끼는 절차와 공헌에 대한 보상의 공정성은 구성원의 조직에 대한 인식에 중요한 영향을 미친다. 조직구성원들은 그들이 속해 있는 조직에 명확하고 일관된 절차가 존재하고 이러한 절차가 특정인에게 유리하지 않다고 인식할 때 절차적 공정성을 인식하게 된다. 그러나 절차가 불분명하거나 특정인에게 편중된 절차를 인식하면 심리적 계약의 위반을 느끼게 된다(Conway & Briner, 2005; Rousseau, 1989; 홍계훈 · 윤정구, 2013).

절차적 공정성을 인식한 조직 구성원들은 조직에 공헌하기 위해 계약

서에 명시되지 않은 역할 외 행동이나 조직의 발전을 위한 협력적인 태도를 취한다(Konovsky & Pugh, 1994; Lind & Tyler, 1988). 또한 조직의 심리적 계약 이행 정도에 따라 구성원의 직무소진 등 부정적인 감정이 감소하거나 직무만족 등 긍정적인 감정이 상승한다(Gakovic & Tetrick, 2003; Conway & Briner, 2005; Guerrero & Herrbach, 2007; Zhao, Wayne, Glibkowski, & Bravo, 2007).

### 3. 절차적 공정성의 선행연구

공정성과 관련한 선행연구들을 살펴보면 개인 수준의 성과변수에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 국내, 해외 모두 조직공정성과 조직시민행동, 몰입, 만족 등에 미치는 영향을 파악하기 위한 시도가 다수를 차지하였다. 그러나 조직공정성은 주로 개별요인보다 절차공정성과 분배공정성을 함께 구성하여 측정하는 연구가 진행되어 왔고, 연구자에 따라 상호작용 공정성(배규환 · 최우재, 2017), 정보공정성(홍계훈 · 윤정구, 2013)을 추가로 도입하여 조직공정성을 측정하고자 하였다. Paré & Tremblay(2007), 한광현(2000) 등을 비롯한 연구자들은 절차적 공정성 단일 개념을 택하여 연구하였으나, 그 외 상당수는 분배공정성과 절차적 공정성의 차별적 효과를 실증하는 형태로 접근하였다(문형구 · 최병권 · 교육, 2009)

<표5> 절차적 공정성의 선행연구

연구자 (연도)	독립변수	종속변수	매개/조절변수	비고
Tepper & Taylor (2003)	Supervisors' Procedural Justice Perceptions	Subordinates' OCB	Supervisors' OCB(조, 매)	
McFarlin & Sweeney (1992)	Procedural Justice, Distributive Justice	Personal Outcomes, Organizational Outcomes	Distributive and Procedural Justice	Referent cognition theory

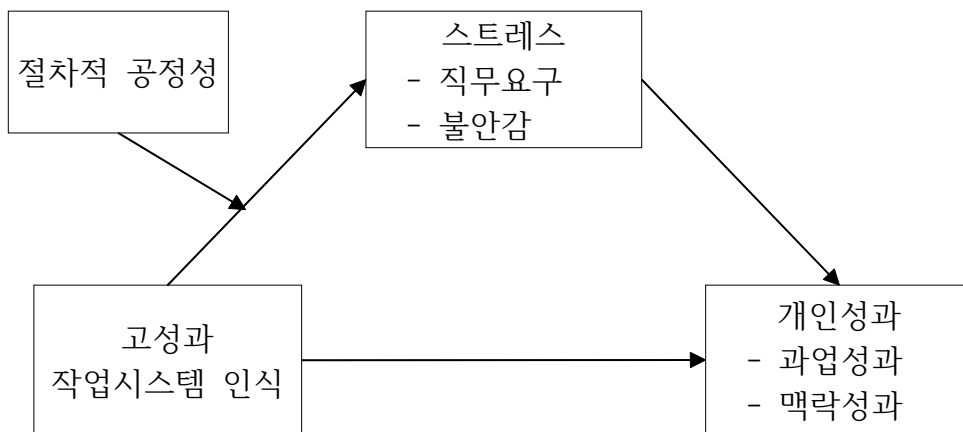
연구자 (연도)	독립변수	종속변수	매개/조절변수	비고
Masterson et al. (2000)	procedural and interactional justice	work-related outcomes	perceived organizational support(매)	social exchange theory
Niehoff & Moorman (1993)	perceptions of procedural justice	commitment, work satisfaction, OCB	in-role behavior(조)	
Pare & Tremblay (2007)	HR practices	Turnover intentions	Procedural Justice(매)	
Lambert et al. (2007)	distributive and procedural justice	job stress, job satisfaction, organizational commitment		
Alexander & Ruderman (1987)	procedural and distributive justice	job satisfaction, evaluation, conflict/harmony, trust in management, turnover intention		social psychological theory
Hayashi et al. (2008)	procedural justice, interactional justice	strain	POS(매)	
배규환 · 최우재 (2017)	조직공정성 (분배, 절차, 상호작용)	적응수행	조직냉소주의(매)	형평성 이론
홍계훈 · 윤정구 (2013)	조직공정성 (분배, 절차, 정보)	심리적 계약 위반 인식, 조직몰입, 직무스트레스	심리적 계약 위반(매)	사회정보 처리과정론, 사회교환 이론
권순식 (2006)	절차공정성, 분배공정성	조직시민행위, 역할 내 활동	고용형태(조)	공정성 이론
이철기 · 이광희 (2002)	절차적 정의, 상호작용 정의	지각된 노조 지원		사회교환 이론, 사회적 정체성 이론

연구자 (연도)	독립변수	종속변수	매개/조절변수	비고
한광현 (2000)	절차공정성	조직시민행동	공유가치(매)	사회적 교환이론, 집단가치 모형
이경근·박성수 (2009)	조직공정성 (절차, 대인, 정보)	조직신뢰, 상사신뢰, 조직시민행동		다중초점 이론, 대리인-시 스템 이론
이경근 (2015)	리더의 집단전형성	직무헌신행동, 대인간 촉진행동	절차공정성(매), 집단동일시(조)	사회정체 성이론, 집단가치 모형
박정원·손승연 (2017)	상호작용 공정성	창의성, 과업성과	일의 의미(매), 통제위치(조)	사회교환 이론, 자기결정 이론
김희철 등 (2005)	분배공정성, 절차공정성	개인성과 (임금만족, 직무만족), 조직성과 (조직몰입, 조직신뢰)	상호작용 공정성(조)	준거인지 이론
이하나·허찬영 (2014)	조직공정성	조직시민행동	조직신뢰(매), 심리적 계약위반(조)	사회교환 이론
이도화·이종범 (2010)	조직공정성 지각	직무만족, 조직몰입, 조직시민행위, 이직의도, 직무성과	성별(조), 통제위치((조)	공정성 이론
권기욱 (2015)	고성과자, 저성과자	이직의도	전반적 조직공정성(조)	사회교환 이론
전정호·설현도 (2016)	절차적 공정성	조직몰입, 조직시민행동	개인주의성향(조), 권력거리성향(조)	
김봉환·조남신 (2015)	분배공정성, 절차공정성	OCB-O, 경영혁신수용	경영자신뢰(매)	형평성 이론, 사회교환 이론

## 제3장 연구방법

### 제1절 연구모형

본 연구의 목적은 고성과 작업시스템을 도입한 공공기관에 근무하는 근로자를 대상으로 고성과 작업시스템 인식이 개인의 성과에 미치는 영향을 파악하기 위해 조직구성원의 과업성과, 맥락성과를 측정하고, 이러한 관계에서 스트레스가 매개효과를 갖는지를 확인하고자 하였다. 또한 고성과 작업시스템 인식과 개인성과 간의 관계에서 절차적 공정성이 조절효과를 갖는지 확인하고자 한다. 연구목적에 따라 고성과 작업시스템 인식을 독립변수로 설정하였으며 종속변수로 조직구성원의 과업성과와 맥락성과를 설정하였다. 또한 두 변인 간 관계에서 스트레스의 매개효과와 절차적 공정성의 조절효과를 밝히기 위하여 아래와 같이 연구모형을 설정하였다.



[그림 1] 연구모형

## 제2절 가설 설정

### 1. 고성과 작업시스템 인식과 개인성과의 관계

일반적으로 고성과 작업시스템의 다양한 인사제도와 관행은 근로자의 지식, 기술 등 보유역량을 향상시키고 동기부여를 통하여 조직 내부구조에서 발생하는 성과에 기여하기 때문에 고성과 작업시스템을 활용하는 조직은 높은 성과를 달성하는 것으로 알려졌다(Huselid, 1995; Evans & Davis 2005; Combs, Liu, Hall, & Ketchen, 2006; 김건식, 2013; 김민영 등, 2016). 상당수의 전략적 인적자원관리 연구는 인적자원 관리제도가 종업원의 지식, 기술, 태도와 동기부여 향상에 영향을 미쳐 조직성과에 도움을 준다는 일관된 견해를 보이고 있다(Doty & Delery, 1997; MacDuffie, 1995; Delery & Shaw, 2001).

고성과 작업시스템이 구성원에게 미치는 영향은 인적자원관리의 AMO 이론(ability-motivation-opportunity model)을 활용하여 설명할 수 있다. AMO이론이란 개별 인적자원 제도들의 특징을 역량(ability), 동기부여(motivation), 기회(opportunity) 강화의 측면으로 구분하여 설명한다. AMO모델에 따르면 인적자원관리 제도는 종업원이 보유한 기술을 강화하는 역량강화형 인적자원관리 제도, 종업원의 동기를 강화하는 인적자원관리 제도, 조직의 성과창출에 기여를 강화하는 인적자원관리 제도로 구분된다(Appelbaum, Bailey, Berg, & Kalleberg, 2000; LePine et al., 2007; Boxall & Macky, 2009; Gardner, Wright, & Moynihan, 2011).

먼저, 고성과 작업시스템은 조직 구성원이 할당된 업무를 수행하는데 필요한 역량을 개발하는 교육·훈련을 제공을 통해 성과를 창출할 수 있다(Zhang & Bartol, 2010). 또한 인적자원 개발을 통한 조직의 노무관리(labor management) 분위기를 형성하여 종업원의 동기부여와 몰입을 강화시킨다(Lepak et al., 2006). 끝으로 직무설계, 팀제, 각종 참여제도 등 지식공유와 협력을 활성화를 통하여(Takeuchi et al., 2007), 조직 내 사

회적 자본(social capital)을 형성한다. 고성과 작업시스템의 이러한 역량 강화형 인적자원관리 제도는 종업원의 지식·기술을 요구하는 과업성과와 관련성이 높다고 할 수 있다.

사회교환이론(Blau, 1964) 관점에 따르면 조직이 제공하는 여러 가지 인사제도들은 종업원들에게 조직이 자신들을 소중하게 다룬다고 느끼게 해주기 때문에 종업원들은 이러한 호의에 대한 보상행위로 직무에 몰입하거나 조직시민행동 등의 성과를 나타낸다(양재완, 2016). 종업원들은 조직이 제공하는 인적자원 관리제도의 메시지를 조직의 맥락에서 해석하므로 조직 내 사회적 구조를 형성하고 유지하여 조직성과에 간접적으로 영향을 미친다(Ferris et al., 1998). 따라서 고성과 작업시스템은 이러한 사회적 교환관계와 상호호혜성의 원리에 의해 개인과 상사, 동료 등 구성원 간, 또는 개인과 조직 간의 관계에서 신뢰를 형성하고 기대되는 업무행동을 유발하게 된다(Bandura, 1999; Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa, 1986; Settoon, Jackson, Schuler, & Rivero, 1989; Bennett, & Liden, 1996; 손종배 외, 2018; 류준열·양재완, 2017; 권기욱 외, 2012).

본 연구에서는 개인성과를 대표하는 변수로 과업성과와 맥락성과를 설정하였다. 과업성과는 조직이 규정한 역할로서 직무에 실질적으로 필요한 모든 업무이며(Christian et al., 2011), 맥락성과는 개인의 재량적인 행동의 결과이지만 조직 내 사회적, 심리적 맥락 형성을 통한 과업수행 촉진으로 조직에 간접적으로 기여하는 성과이기 때문이다(Organ, 1988; Borman & Motowidlo, 1993). 이와 같은 선행연구를 토대로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 1 : 고성과 작업시스템 인식은 개인성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

## 2. 고성과 작업시스템 인식과 스트레스의 관계

고성과 작업시스템과 결과변수의 관계에서 매개 또는 조절의 영향을 주는 변수는 근로자가 지각하는 상황이나 심리상태의 변수가 주를 이룬다. 주로 구성원이 인식하는 공정성과 관련된 변수나 또는 구성원의 심리적인 상태와 관련한 변수인 불안, 소진, 과부하 등의 변수에 대해 연구가 이루어지고 있다(Heffernan et al., 2016; Gulzar et al., 2014; García-Chas, Neira-Fontela, & Castro-Casal, 2014; Jensen et al., 2013; 권기욱 외, 2012; 구정모, 2015; 양재완, 2016).

조직에서 발생하는 스트레스와 관련한 연구들은 주로 직무수행 시 근로자의 스트레스를 발생시키는 요인과 그에 따른 개인의 변화를 규명하기 위한 시도로부터 비롯되었다(Bakker et al., 2004; Beehr et al., 2000; 박지영 · 윤동열 · 장제욱, 2019). 이러한 연구와 관련된 주요 변수로는 직무요구(job demands), 역할과다(overload), 역할모호성(role ambiguity), 불안감(anxiety) 등을 들 수 있는데, 이중 직무요구 변수는 직무요구-자원모형(job demands-resources model: JD-R model) 관점에서 직무소진(burnout) 관련 연구와 함께 다루어지고 있다. 직무요구-자원모형에서는 조직구성원이 직무수행 과정에서 겪게 되는 불안, 소진, 피로감 등 다양한 부정적 감정의 영향과 그로 인한 조직성과에 미치는 결과를 통합적으로 설명하는 이론이다(Van der Doef & Maes, 1999; 이철기 · 윤동열, 2015). 본 이론에 따르면 조직 내에서 구성원이 양적 또는 질적 직무요구에 직면할 때 직무 스트레스 등 다양한 부정적 영향이 발생하며 이에 대한 다양한 조절요인의 효과를 규명할 필요성이 있다(Schaufeli & Bakker, 2004; Podsakoff, Lepine, & LePine, 2007).

먼저 직무요구(job demands)는 개인에게 직무수행이나 직무완수를 위해 지속적으로 부과되는 육체적, 정신적인 노력을 수반하는 직무특성을 의미한다(de Jonge & Dormann, 2006; Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001). 과도한 직무요구는 소진, 일-가정 갈등, 몰입, 반생



산적과업행동에 영향을 미치지 않지만, 종업원의 수용력을 초과하지 않는다면 항상 부정적인 결과를 초래하는 것은 아니다(Bakker et al., 2004; Karatepe, 2012; Van den Broeck, Vansteenkiste, Witte, & Lens, 2008; 한광현, 2008; 김윤희·이인석·전무경, 2011; 김진희·이랑, 2007). 반면, 직무자원은 이러한 직무요구의 부정적인 영향을 감소시키는 조직의 지원을 뜻하는데, 직무자원은 근로자의 직무소진을 예방하고 과업성과 달성을 촉진하며 개인의 역량을 향상시키기 위해 제공되는 교육, 학습 등의 조직의 사회적, 심리적 지원을 의미한다(Van den Broeck et al., 2008; LePine et al., 2005; Podsakoff et al., 2007; Bakker & Demerouti, 2006).

또한 조직 구성원의 감정은 동기를 강화하거나 잠재적인 심리의 변화를 유발하기 때문에 직무 스트레스의 진행에서 중요한 역할을 수행하는 변수로 알려져 왔다(Cartwright & Cooper, 1997; Spector, 1998). 근로자가 업무에서 겪는 불안감과 같은 정신적인 증압감은 조직에 대한 충성심이나 직무만족에 부정적인 영향을 미친다(Boon, Hartog, Boselie, & Paauwe, 2011; LePine et al., 2007). 특히 불안감은 구성원의 반생산적 과업행동의 선행요인으로 다루어지고 있다. 선행연구들은 이러한 스트레스가 지속되면 근로자가 본인의 업무로부터 정서적·물리적인 철회행동을 나타내고 궁극적으로 조직의 생산성 하락, 업무태만 등 조직의 장기적 성과를 저해하는 부정적인 영향을 미칠 수 있다고 말한다(Spector, Dwyer, 1988; Spector, 1998; Fox et al., 2001; Jex, 1998; LePine, 2007).

고성과 작업시스템이 종업원에게 미치는 영향은 인적자원관리의 AMO 모델을 통해 설명할 수 있다. 인적자원관리 제도는 그 특성에 따라 종업원이 보유한 역량을 강화하는 제도, 종업원을 동기부여하는 제도, 조직의 성과창출에 기여하는 제도로 구분할 수 있다(Appelbaum et al., 2000; LePine et al., 2007; Boxall & Macky, 2009; Gardner et al., 2011). 다양한 인적자원관리 제도로 구성된 고성과 작업시스템 구성원의 동기 강화의 측면에서 근로자는 스트레스를 감소되고 교육·훈련을 통하여 직무와

일치하는 종업원의 역량개발 및 과업수행능력이 향상되므로 조직에서 요구하는 직무요구에 적절한 대응행동을 취할 수 있다(Davis & Wilson, 2000; Fenwick & Tausig, 1994; Schuler, 1982; Quick & Quick, 1984). 따라서 인적자원관리의 AMO모델 관점을 토대로 고성과 작업시스템이 제공하는 다양한 인적자원관리제도가 종업원의 불안감, 직무요구 같은 스트레스 요인을 감소시킬 것이라는 가설을 설정하였다.

가설 2 : 고성과 작업시스템 인식은 스트레스에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

### 3. 고성과 작업시스템 인식과 개인성과, 스트레스의 관계

스트레스 요인들은 자신의 직무 수행 능력을 스스로 인식하지 못하는 사람들에게 훨씬 더 위협적이다(Jex, Bliese, Buzzell, & Primeau, 2001). 근로자의 감정은 직무 스트레스 요인에 대한 즉각적인 반응으로서 업무 스트레스 과정에서 중요한 역할을 한다(Lazarus, 1991; Lovallo, 1997; Payne, 1999). 보통 사람들은 자신이 처한 환경을 지켜보고 평가하는데(Lazarus, 1991), 불안감(anxiety)과 같은 심리적 중압감은 위협적인 스트레스 요인 중 하나로 여겨진다(Spector, 1998). 스트레스 요인-변형 관계에 따라서 업무 스트레스는 부정적인 감정과 태도 및 인식의 촉발제로 작용하며, 이는 궁극적으로 정서적 또는 신체적 철회 행위 등의 반응을 이끌어낸다(Jex, 1998). 다양한 연구에서 직장 스트레스 요인에 반응하는 직원들의 능력과 스트레스를 받는 상황에서 효과적으로 대처하는 사람들의 특성에 대해 다루고 있다(Jex & Beehr, 1991).

직무요구(job demands)란 조직구성원이 부여받은 직무를 수행하는 과정에서 발생하는 개인의 신체적, 정서적 비용과 관련되는 제반 노력을 의미하는데, 구체적으로 조직으로부터 부여받은 업무가 지나치게 과다하거나 과업 수행에 필요한 절대적 시간의 부족, 또는 부정적 업무환경 등의 요인이 직무요구에 해당한다(Lee & Ashforth, 1996; Bakker et al., 2003; Demerouti et al., 2001). 반면 직무자원은 조직이 구성원의 역량개발을 위해 제공하는 훈련과 같이 개별 구성원의 질적인 성장을 도모하는 조직의 후원을 의미하는 개념으로서 직무자원은 직무요구에 따른 구성원의 다양한 노력을 완화시킨다는 점에서 의의가 있다고 할 수 있다(Schaufeli & Bakker, 2004; Podsakoff, LePine, & LePine, 2007). 개인의 스트레스 및 긴장, 그리고 직무소진 과정을 설명하는 직무요구-자원 모형은 근로자의 직무 스트레스를 설명하는 중요한 역할을 수행한다.

그러나 직무요구는 개인의 특성에 따라서 차별적인 효과를 지니기도 한다. 예를 들어서 직무요구의 정도가 특정 개인이 원활하게 대응할 수 있는 수준인 경우에는 소진의 발생과 무관할 뿐만 아니라 오히려 몰입 등 긍정적 효과에 영향을 미칠 수 있다는 연구들이 존재한다(Singh, Goolsby, & Rhoads, 1994; Singh, 2000). 또는 이러한 직무 스트레스 요인과 구성원의 부정적 경험에서 개인의 정서적 특성이 매개역할을 하는 연구도 존재한다(Rydstedt et al., 2013). 이상에서 살펴본 선행연구결과를 토대로 다음과 같이 가설을 설정하였다.

가설 3 : 스트레스는 개인성가에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

가설 4 : 스트레스는 고성과 작업시스템 인식과 개인성가의 관계를 매개할 것이다.

#### 4. 절차적 공정성의 조절효과

절차적 공정성(procedural justice)은 조직공정성(organizational justice)의 구성요인 중 하나로 알려졌다. 일반적으로 조직 내에서 실시되고 있는 모든 보상, 제도 및 의사결정에 관한 구성원 개인의 인식과 관련된 개념을 의미하는 조직공정성은 분배 공정성, 절차적 공정성, 상호작용 공정성 등으로 구분할 수 있다(Greenberg, 1990). 초기에는 보상에 대한 분배 의사결정과 그 인식을 다루는 개념인 분배공정성이 주목을 받았으나, 분배의 절차 또한 조직구성원의 공정성 인식을 구성하는 중요한 요소 중 하나로 주목받으면서(Thibaut & Walker, 1975) 절차적 공정성 연구로 확대되기 시작하였다(Ambrose, 2002). 특히 최근의 공정성 관련 연구에서 어떠한 공정성이 조직효과성에 영향을 미치는지 살펴보면 절차적 공정성이 조직 유효성에 가장 큰 영향을 미치는 것으로 알려져 있다(양재완, 2016).

절차적 공정성이란 조직구성원이 본인의 사례와 비교하였을 때 불공정한 절차의 결과가 더 좋은 보상으로 이어졌다고 인식하는 경우 본인이나 받은 결과에 대해 불공정함을 느낀다는 것이다(Folger & Martin, 1986). 다시 말해 절차적 공정성은 보상이 결정되는 과정과 절차가 투명하고 공정한가에 대한 개인의 지각정도를 의미하고(Greenberg, 1987), 의사결정 과정에 사용된 정책이나 절차에 대한 구성원 간에 인식된 공정성을 의미한다(Cohen-Charash & Spector, 2001). 절차공정성은 조직 내 개인의 태도와 행동에 긍정적 영향을 미치고(Kim & Mauborgne, 1998; 박양규·박한나, 2011), 때때로 조직의 절차가 공정한 경우에는 구성원들이 자신들에게 부정적인 의사결정이 내려지는 경우에도 조직에 대해 긍정적인 태도를 유지하는 것으로 나타났다(Korsgaard & Roberson, 1995; Masterson et al., 2000; Cropanzano, Prehar, & Wright, 2002). 또 고성과 작업시스템은 공정성 지각을 통해 조직몰입에 영향을 미치고 지각된 절차적 공정성은 인사제도가 구성원의 성과에 미치는 영향을 매개한다

(Kuvaas, 2008; Wu & Chaturvedi, 2009; Chang, 2015; 윤동열 외, 2018; 권기욱 외, 2012).

본 연구에서는 절차적 공정성의 조절역할을 확인하고자 하였다. 일부 선행연구들은 절차적 공정성, 분배 공정성을 포함하여 조직공정성의 영향을 규명하고자 하였으나, 분배보다 절차적 공정성이 조직과 개인 간 신뢰 형성을 바탕으로 조직에 긍정적 영향을 미친다는 점에 착안하여 절차적 공정성을 조절변수로 설정하였다. 또한 고성과 작업시스템을 인식하는 조직의 구성원은 조직이 도입·제공하는 인사관리제도 뿐만 아니라 의사결정 프로세스에 대한 공정성을 인식할 것이라고 예상하였다. 조직의 의사결정 체계가 불공정하게 느끼는 경우, 개인의 불안감, 직무요구 등 스트레스가 강화될 것이다. 반대로 조직의 시스템과 절차가 공정하고, 참여기회 등이 잘 마련되어 있는 경우 구성원의 스트레스는 낮아질 것이다. 따라서 구성원이 인식하는 절차적 공정성은 고성과 작업시스템을 인식하는 개인의 스트레스에 미치는 영향력을 조절할 것으로 예상되어 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 5 : 절차적 공정성은 고성과 작업시스템 인식과 스트레스 간의 부(-)의 관계를 조절할 것이다.

## 5. 절차적 공정성에 의한 스트레스의 조절된 매개효과

본 연구에서는 조직이 도입한 고성과 작업시스템을 인식하는 구성원은 조직이 직무 기술서 등을 통해 제시하는 명시된 과업에 대한 수행성과가 높을 것이며 동시에 이러한 인사제도의 혜택이 조직과 신뢰관계를 형성하여 이에 대한 보답으로 동료관계 등 과업 외 활동에도 적극적일 것이라고 예상하였다. 또한 고성과 작업시스템은 조직이 구성원에게 제시하는 역할의 불분명, 지나친 직무요구 등으로 인해 발생할 수 있는 스트레스를 낮출 것이라고 예상하였다.

한편 조직의 인사관리 공정성은 종업원의 사고방식이나 태도에 영향을 미치고 수행행동의 지침이 되는 바, 이러한 조직에서의 공정성 인식은 고성과 작업시스템의 효과성에 이론적 토대를 제공하는 것이라고 볼 수 있다(구정모, 2015). 조직의 공정성을 높게 인식하는 구성원들은 조직시민행동이나 조직몰입 등 조직에 헌신적인 행동을 나타낸다(Organ & Ryan, 1995; Meyer, et al., 2002; Kehoe & Wright, 2013; 류준열·양재완, 2017; 박노근, 2010). 특히 절차적 공정성은 경영진에 대한 신뢰, 종업원 간의 갈등, 이직 의도 등의 변수와 유의한 관계가 있는 것으로 알려져 있다(Alexander & Ruderman, 1987; Lambert et al., 2007, Hayashi et al., 2008; 이도화·이종범, 2010; 한광현, 2000; 이경근, 2015).

따라서 이상에서 살펴본 바를 토대로 조직공정성의 구성요인 중에서도 절차적 공정성이 고성과 작업시스템 인식과 개인성과, 스트레스 관계에 미치는 영향이 클 것으로 예측하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 6 : 고성과 작업시스템 인식이 개인성과에 미치는 영향을 절차적 공정성에 의해 조절된 스트레스가 매개할 것이다.

### 제3절 변수의 조작적 정의와 측정

본 연구는 고성과 작업시스템을 독립변수(independent variable)로 하고 스트레스를 매개변수(mediation variable)로 절차적 공정성을 조절변수(moderated variable)로 개인성과를 종속변수(dependent variable)로 설정하였다. 모든 변수들은 Likert 5점 척도를 사용하여 응답자가 설문문항 별로 매우 그렇지 않다, 대체로 그렇지 않다, 보통이다, 대체로 그렇다, 매우 그렇다로 응답한 값을 측정하였다.

#### 1. 고성과 작업시스템인식

본 연구에서는 고성과 작업시스템을 조직이 보유한 인적자본에 대한 장기적인 투자로서 근로자의 항구적인 능력 개발을 위한 교육·훈련, 조직에 적합한 인재채용, 의사결정의 참여 및 성과평가와 보상 등을 포함하는 하나의 전략적 인적자원관리 시스템으로 정의하였다. 본 연구는 Sun et al.(2007)과 Patel et al.(2013)이 개발한 측정도구를 활용하였다. 이들은 고성과 작업시스템의 하위요인을 직원의 참여, 내부이동, 교육·훈련, 채용, 명확한 직무설명, 성과기반의 객관적 평가와 보상, 고용안정 보장 등의 8가지 항목으로 구분하여 측정하는 도구를 개발하였다.

<표 6> 고성과 작업시스템 인식 측정 설문항목

하위변수	질 문 내 용
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.



하위변수	질 문 내 용
내부 이동성	5. 나는 상위 직책으로 올라 갈수 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 생각 한다.
	9. 회사에서는 승진할 수 있는 기회가 열려 있다.
교육 훈련	10. 회사는 직원들에게 다양한 교육훈련 프로그램을 제공한다.
	11. 직원들은 정기적으로 교육훈련을 받아야 한다.
	12. 회사에는 신입사원에게 직무를 수행하는데 필요한 직무기술을 가르치는 정형화된 교육훈련이 있다.
	13. 회사에는 직원들의 승진 가능성을 높이기 위해 제공되는 정형화된 교육훈련프로그램이 있다.
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.
직무 설명	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.
평가	21. 회사의 성과는 객관적이고 측정 가능하다.
	22. 회사의 성과평가는 객관적인 평가에 근거한다.
	23. 회사의 직원 평가는 장기적인 성과와 그룹기반 성과를 강조한다.
고용 안정	24. 회사는 직원들이 원하는 기간 동안 근무할 수 있다.
	25. 회사는 직원들의 고용안정성을 보장한다.
보상	26. 회사는 조직의 이익을 바탕으로 개인에게 성과급을 지급한다.
	27. 회사는 개인 및 그룹 성과와 연계 또는 연동하여 성과급을 지급한다.

## 2. 개인성과

개인성과는 과업성과와 맥락성과를 통해 측정하고자 했다. 과업성과는 Williams & Anderson(1991)이 개발한 역할내 행동(in-role performance) 척도 7개 문항을 사용하여 측정하였고, 맥락성과는 Van Scotter & Motowidlo(1996)의 연구에서 사용된 7개 문항을 사용하여 측정하였다.

<표 7> 개인성과 측정 설문항목

하위변수	질 문 내 용
과업성과 (task performance)	1. 나는 배정된 업무(임무)를 적절히 마친다.
	2. 나는 직무기술서에 명시된 책임을 완수한다.
	3. 나는 나의 과업을 기대치만큼 수행한다.
	4. 나는 직무상 공식적으로 요구되는 실적을 달성한다.
	5. 나는 업무수행실적으로 평가되는 일에 적극적으로 임한다.
	6. 나는 나에게 부과된 직무를 소홀히 하지 않는다.
	7. 나는 핵심적 업무를 빠뜨리지 않는다.
맥락성과 (contextual performance)	8. 동료가 성공했을 때 칭찬한다.
	9. 개인적인 문제가 있는 동료를 격려하거나 지원한다.
	10. 누군가에게 영향을 미칠 행동을 취하기 전에 그들에게 알린다.
	11. 사람들이 자신에 대해 좋은 느낌을 갖게하는 말을 해준다.
	12. 다른 사람들이 그들의 차이점을 극복하고 어울리도록 격려한다.
	13. 일상적인 상호작용에서 다른 사람들을 공정하게 대한다.
	14. 물어보지 않고 누군가를 도와준다.

### 3. 스트레스

스트레스는 직무요구와 불안감으로 구분하여 측정하였다. 직무요구는 Cousins et al.(2004)이 업무와 관련하여 발생하는 6개 주요 스트레스 원인을 관리하기 위해 개발한 문항 중 직무요구(job demands)를 측정하기 위해 개발한 8개 문항을 사용하여 측정하였다. 불안감(anxiety)은 Derogatis & Melisaratos(1983)이 심리적 증상을 평가하기 위해 개발한 간이증상검사(Brief Symptom Inventory: BSI) 중 불안감을 측정하기 위한 6개 문항을 사용하여 측정하였다.

<표 8> 스트레스 측정 설문항목

하위변수	질 문 내 용
직무요구 (job demands)	1. 나는 오랜 시간 일해야 한다는 압박감에 시달린다.
	2. 나는 마감기한을 맞추기가 어렵다.
	3. 나는 일을 매우 빨리 해야 한다.
	4. 나는 일을 매우 집중해서 해야한다.
	5. 나는 할 일이 너무 많아서 몇 가지는 방지해야 하기도 한다.
	6. 다른 부서에서 나에게 병행하기 어려운 것들을 요구한다.
	7. 나는 충분한 휴식을 취할 수 없다.
	8. 나는 비현실적인 시간 압박을 받는다.
불안감 (anxiety)	9. 나는 내적 초조함이나 감정의 동요를 느낀다.
	10. 나는 갑자기 이유 없이 겁을 먹는다.
	11. 나는 두려움을 느낀다.
	12. 나는 신경이 곤두서거나 무언가에 긴장한다.
	13. 나는 심리적으로 불안감을 느낀다.
	14. 나는 초조하고 불안하여 안절부절 못하다.

#### 4. 절차적 공정성

조직공정성(organizational justice)이란 조직 내 각종 의사결정의 결과나 절차에 대해 조직구성원이 인식하는 공정성의 정도로 정의되고 보통 분배공정성과 절차적 공정성, 연구목적에 따라 상호작용 공정성 등이 추가되는 형태를 띤다(Niehoff & Moorman, 1993). 본 연구에서는 이 중 절차적 공정성을 측정하고자 Moorman(1991)이 개발한 7개 문항을 사용하였다.

<표 9> 절차적 공정성 측정 설문항목

하위변수	질 문 내 용
절차적 공정성 (procedural justice)	1. 우리 조직의 절차는 올바른 의사결정을 위해 정확한 정보로 설계되었다.
	2. 우리 조직의 절차는 의사결정에 이의를 제기할 수 있도록 설계되었다.
	3. 우리 조직의 절차는 의사 결정에 의해 영향을 받는 다양한 측면을 고려하여 설계되었다.
	4. 우리 조직의 절차는 일관성 있는 결정을 할 수 있도록 일반적인 기준으로 설계되었다.
	5. 우리 조직의 절차는 구성원들의 관심사를 반영하여 설계되었다.
	6. 우리 조직의 절차는 의사결정과 이행에 대해 피드백이 될 수 있도록 설계되었다.
	7. 우리 조직의 절차는 해설 또는 정보를 추가적으로 요청할 수 있도록 설계되었다.

## 5. 통제 변수

본 연구는 고성과 작업시스템과 개인성과 간의 관계에서 성과에 영향을 미칠 수 있을 것으로 판단되는 요인으로 응답자의 성별, 연령, 학력, 근속연수, 담당 직무, 직위 등 6개를 통제변수로 활용하였다. 성별은 더미 변수로 설정하여 여성은 0, 남성은 1로 분석하였다. 연령은 30세 미만은 1, 30세 이상~40세 미만은 2, 40세 이상 ~50세 미만은 3, 50세 이상~60세미만은 4, 60세 이상은 5로 설정하였다. 학력은 고졸은 1, 전문대졸은 2, 대졸은 3, 대학원졸 이상은 4로 설정하였다. 근속연수는 2년 미만은 1, 2년 이상~3년 미만은 2, 3년 이상~5년 미만은 3, 5년 이상~10년 미만은 4, 10년 이상~20년 미만은 5, 20년 이상은 6으로 설정하였다. 담당직무는 사무관리직은 1, 영업직은 2, 생산직은 3, 기술직은 4, 연구직은 5로 설정하였다. 직위는 사원은 1, 대리는 2, 과장은 3, 차장은 4, 부(팀)장은 5, 실·국장급 이상은 6으로 설정하였다.

## 6. 설문지 구성

<표10> 설문지 구성

구 분		문항수	출 처
고성과 작업시스템		27	Patel et al.(2013)과 Sun et al.(2007) 연구 활용
개인성과	과업성과	7	Williams & Anderson(1991)
	맥락성과	7	Van Scotter & Motowidlo(1996)
스트레스	직무요구	8	Cousins et al.(2004)
	불안감	6	Derogatis & Melisaratos(1983)
절차공정성		7	Moorman(1991)
통제변수		6	-
합계		68	

#### 제4절 표본의 구성 및 분석방법

본 연구는 A공공기관 구성원들을 대상으로 설문지법을 활용하여 가설을 검증하였다. 설문조사 기간은 2019년 8월 20일부터 8월 30일까지 열흘 동안 실시하였다. 총 300명을 대상으로 설문지를 배부하고 247부를 회수하였다. 이 중 불성실하게 응답한 12부를 제외하고 235부의 설문지를 분석에 활용하였다.

본 연구 결과를 분석하기 위하여 SPSS 18 과 AMOS 18 프로그램을 이용하였다. 변수별 설문문항에 대한 요인분석을 실시하였고, Cronbach's  $\alpha$ 값을 활용하여 변수별 신뢰도를 측정하였다. 성별, 연령, 학력 등 응답자의 인구통계학적 특성과 근속연수, 담당직무 등 응답자의 일반적인 특성을 확인하기 위하여 빈도분석을 실시하였다. 각 설문 항목에 대한 타당성 검토를 하기 위해 확인적 요인분석을 실시하였고 타당성이 확보되지 않은 일부 문항들은 분석에서 제외하였다. 각 변수 간의 관계를 확인하기 위하여 상관관계 분석을 실시하였고 변수 간의 직접효과와 매개효과 및 조절효과를 확인하기 위해 회귀분석을 실시하였으며 조절된 매개효과를 검증하기 위해 SPSS Process(Release 2.16.3)를 이용하였다. 본 연구에 사용된 변수 중 타 변수와 비교하여 설문문항이 많았던 변수들에 대해서는 척도의 신뢰성을 높이기 위해 항목묶음(item parceling)방식을 이용하였다.

## 제4장 실증분석

### 제1절 응답자의 일반적 특성

응답자의 일반적 특성은 <표 11>과 같다. 성별은 남성이 150명(63.8%), 여성이 85명(36.2%)로 나타났다. 연령은 30세 미만인 61명(26.0%), 30세 이상~40세 미만인 120명(51.1%), 40세 이상~50세 미만인 47명(20.0%), 50세 이상~60세 미만인 7명(3.0%)로 나타났다. 응답자의 학력은 고졸이 10명(4.3%), 전문대졸이 1명(0.4%), 대졸이 169명(71.9%), 대학원졸 이상이 55명(23.4%)로 나타났다. 근속연수는 2년 미만인 44명(18.7%), 2년 이상~3년 미만인 20명(8.5%), 3년 이상~5년 미만인 62명(26.4%), 5년 이상~10년 미만인 54명(23.0%), 10년 이상~20년 미만인 50명(21.3%), 20년 이상이 5명(2.1%)로 나타났다. 담당직무는 사무관리직이 207명(88.1%), 생산직 1명(0.4%), 기술직 3명(1.3%), 연구직 24명(10.2%)로 사무관리직이 다수 분포한 것으로 나타났다. 직위는 사원 10명(4.3%), 대리 79명(33.6%), 과장 87명(37.0%), 차장 48명(20.4%), 부(팀)장이 11명(4.7%)로 나타났다.

<표 11> 응답자의 일반적인 특성

개인특성 (N=235)			
구분	내용	빈도	비율(%)
성별	남성	150	63.8
	여성	85	36.2
연령	30세 미만	61	26.0
	30세 이상~40세 미만	120	51.1
	40세 이상~50세 미만	47	20.0
	50세 이상~60세 미만	7	3.0
	60세 이상	-	-
학력	고졸	10	4.3
	전문대졸	1	0.4
	대졸	169	71.9
	대학원졸 이상	55	23.4
근속연수	2년 미만	44	18.7
	2년 이상~3년 미만	20	8.5
	3년 이상~5년 미만	62	26.4
	5년 이상~10년 미만	54	23.0
	10년 이상~20년 미만	50	21.3
	20년 이상	5	2.1
담당 직무	사무관리직	207	88.1
	영업직	-	-
	생산직	1	0.4
	기술직	3	1.3
	연구직	24	10.2
직위	사원	10	4.3
	대리	79	33.6
	과장	87	37.0
	차장	48	20.4
	부(팀)장	11	4.7
	실·국장급 이상	-	-



## 제2절 신뢰도 및 타당성 검증

### 1. 확인적 요인분석 및 신뢰도 측정

Cronbach's  $\alpha$ 값을 이용하여 측정하고자 하는 개념이 정확하고 일관되게 측정되었는지 신뢰도를 측정하였다. 일반적으로 Cronbach's  $\alpha$ 값이 0.7 이상이면 높은 신뢰도를 갖는 것으로 볼 수 있다. 신뢰도 분석결과 고성과 작업시스템 인식은 0.903, 개인성과는 0.922, 스트레스는 0.940, 절차적 공정성은 0.939로 나타나 모든 변수의 Cronbach's  $\alpha$ 값이 0.7보다 높게 나타났다. 변수의 신뢰도 검증 결과는 <표 12>과 같다.

<표 12> 변수의 신뢰도 검증 결과

변 수	항목 수	Cronbach's $\alpha$ 값
고성과작업시스템	27	0.903
개인성과	14	0.922
스트레스	14	0.940
절차적 공정성	7	0.939

### 2. 타당성 검증

확인적 요인분석은 설계된 요인구조를 실제로 수집된 자료에 적용하여 구조의 타당성을 확인하는 요인분석이다(Hair, Black, Babin, Anderson, & Tatham, 2006). 확인적 요인분석을 통하여 요인적재치가 기준치보다 낮거나 요인별 적합도를 저해하는 항목을 제외하였다. 고성과 작업시스템의 내부인사이드, 안정성 항목은 적합도가 낮고 적합도를 저해하여 제외했으며 최종적으로 <표 13>와 같이 구조적 타당성을 확인할 수 있었다. 최종 모형의 적합도 결과는 RMSEA = 0.071, RMR = 0.021, SRMR = 0.0417,  $\chi^2 = 244.433$  ( df = 113, p < 0.005), GFI=0.890, AGFI=0.850, NFI = 0.913, IFI = 0.952, TLI = 0.941, CFI = 0.951 이다. RMSEA 값

은 0.1이하, RMR 값은 0.5 이하로 나타났고 CFI, TLI, GFI, AGFI, NFI, IFI, 값이 전반적으로 0.9에 근접하는 것으로 나타나 모형적합도는 매우 양호한 수준인 것으로 판단된다.

그리고 모든 구성개념에 대한 타당성 검토 결과, 전 문항에 대한 표준 요인 적재치가 0.5 수준이나 그 이상의 값으로 나타나 집중타당성을 확인할 수 있다. 또한 개념신뢰도(C.R)와 평균분산추출(AVE) 값을 계산한 결과 모두 0.7과 0.5 사이에 값이 위치하여 본 연구에서 사용한 측정문항은 개념에 대한 대표성을 확보하였다.

<표 13> 확인적 요인분석 결과

변수	측정문항	표준요인 적재치 (Estimate)	표준오차 (S.E)	개념 신뢰도 (C.R)	평균 분산추출 (AVE)	
고성과 과 작업 시스 템	참여	Parti_Q2	.534	-	.992	.892
		Parti_Q3	.655	.172		
		Parti_Q4	.774	.241		
	훈련	Train_Q10	.629	-		
		Train_Q12	.831	.162		
		Train_Q13	.762	.153		
	채용	Selec_Q14	.793	-		
		Selec_Q16	.762	.088		
		Selec_Q17	.867	.080		
	직무 기술	Descrpt_Q18	.827	-		
		Descrpt_Q19	.870	.061		
		Descrpt_Q20	.874	.062		
	평가	Apprais_Q21	.733	-		
		Apprais_Q22	.881	.087		
		Apprais_Q23	.908	.090		
	보상	Reward_Q26	.781	-		
		Reward_Q27	.771	.111		

변수	측정문항	표준요인 적재치 (Estimate)	표준오차 (S.E)	개념 신뢰도 (C.R)	평균 분산추출 (AVE)	
개인 성과	과업 성과	Task_Q1	.884	-	.988	.870
		Task_Q2	.866	.054		
		Task_Q3	.830	.064		
		Task_Q4	.816	.062		
		Task_Q5	.778	.065		
		Task_Q6	.699	.058		
	Task_Q7	.765	.063			
	맥락 성과	Context_Q1	.590	-		
		Context_Q2	.637	.144		
		Context_Q3	.719	.152		
		Context_Q4	.779	.169		
		Context_Q5	.725	.150		
Context_Q6		.757	.150			
스트 레스	직무 요구	Demands_Q1	.791	-	.993	.919
		Demands_Q2	.741	.072		
		Demands_Q3	.526	.077		
		Demands_Q5	.670	.074		
		Demands_Q6	.728	.074		
		Demands_Q7	.844	.073		
	Demands_Q8	.915	.072			
	불 안 감	Anxiety_Q1	.799	-		
		Anxiety_Q2	.856	.066		
		Anxiety_Q3	.895	.064		
		Anxiety_Q4	.876	.064		
		Anxiety_Q5	.933	.065		
Anxiety_Q6		.914	.063			
절차적 공정성	Justice_Q1	.784	-	.985	.906	
	Justice_Q2	.782	.084			
	Justice_Q3	.826	.081			
	Justice_Q4	.844	.079			
	Justice_Q5	.842	.091			
	Justice_Q6	.875	.082			
	Justice_Q7	.861	.082			

### 3. 기초통계와 상관관계분석

<표 14>는 본 연구에서 사용된 변수들의 평균, 표준편차, 상관관계를 나타낸 것이다. 상관관계 분석은 성별, 연령, 학력, 근속년수, 담당 직무, 직위 등 통제변수와 요인분석을 통해 확인된 고성과 작업시스템 인식(참여, 훈련, 채용, 직무기술, 평가, 보상), 개인성과(과업성과, 맥락성과), 스트레스(직무요구, 불안감), 절차적 공정성 변수에 대해 분석을 실시하였다. 통제변수 중 성별은 더미변수로 변환하여 측정하였다.

독립변수인 고성과 작업시스템 인식과 종속변수인 개인성과( $r=0.521$ ,  $p<0.01$ ), 조절변수인 절차적 공정성( $r=0.762$ ,  $p<0.01$ )간에는 통계적으로 유의한 정(+)의 상관관계가 나타났고 고성과 작업시스템 인식과 매개변수인 스트레스( $r=-0.364$ ,  $p<0.01$ ) 사이에는 통계적으로 유의미한 부(-)의 상관관계가 나타났다. 매개변수인 스트레스와 조절변수인 절차적 공정성( $r=-0.405$ ,  $p<0.01$ ), 종속변수인 개인성과( $r=-0.375$ ,  $p<0.01$ )간에는 부(-)의 상관관계가 나타났다.

<표 14> 변수 간 상관관계

구분	평균	표준편차	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. 성별	0.63	.481	1									
2. 연령	2.00	.762	-.303**	1								
3. 학력	3.14	.624	-.047	.431**	1							
4. 근속연수	3.26	1.431	-.118	.650**	.211**	1						
5. 담당직무	1.45	1.248	-.159*	.189**	.366**	.025	1					
6. 직위	2.88	.941	-.174**	.714**	.431**	.769**	.248**	1				
7. 고성과 작업시스템	3.24	.519	-.111	-.028	-.143*	-.036	-.185**	-.012	1			
8. 개인성과	3.86	.459	.125	.144*	.051	.155*	-.109	.182**	.532**	1		
9. 스트레스	2.61	.779	.014	.199**	.107	.224**	.121	.188**	-.368**	-.375**	1	
10. 절차적 공정성	3.28	.688	.121	-.095	-.132	-.151*	-.221**	-.112	.763**	.364**	-.405**	1

주1) N=235, \*p<0.05, \*\*p<0.01(양측)

주2) 1.성별 : 더미변수 여성(0), 남성(1), 2.연령대 : 20대 미만(1), 20대(2), 30대(3), 40대(4), 50대 이상(5), 3.학력 : 고졸이하(1), 전문대졸(2), 대졸(3), 대학원 재학 이상(4), 4.근속연수 : 1년 미만(1), 1~5년미만(2), 5~10년미만(3), 10~15년 미만(4), 15~20년 미만(5), 20년 이상(6), 5.직무 : 영업직, 생산직, 기술직, 연구직, 기타(0), 사무직(1), 6.직위 : 사원(1), 대리(2), 과장(3), 차장(4), 부(팀)장(5), 실·국장 이상(6)

### 제3절 가설 검증

#### 1. 고성과 작업시스템 인식과 개인성과의 관계

고성과 작업시스템 인식과 개인성과의 관계에 대한 가설 검증을 위해 위계적 회귀분석을 실시하였다. 가설 1은 고성과 작업시스템 인식이 개인성과에 정(+)<sup>2</sup>의 영향을 미칠 것이라고 예측하였다. <표15>의 모형 2는 통제변수를 포함하여 독립변수인 고성과 작업시스템 인식과 개인성과에 대한 회귀모형이다. 회귀모형을 해석하기 전에 모형에 대한 적합여부를 확인하기 위하여 F통계량과 Durbin-Watson 값을 확인해야 한다. F통계량은 유의수준을 함께 확인해야 하고 Durbin-Watson 값은 2를 기준으로 오차항들이 독립임을 판단해야 한다.

독립변수와 종속변수의 관계를 보는 모형 2의 경우 F값은 16.040,  $p < 0.001$ 로 나타났으며 Durbin-Watson 값은 1.802로 2에 근접하여 회귀모형이 적합한 것으로 확인되었다. 또한 독립변인에 의한 종속변인의 설명력인  $R^2$  값을 모형 2에서 살펴보면 33.1%(수정된 계수 31.0%)로 나타났다. 모형 2의 결과를 분석하면 고성과 작업시스템 인식( $\beta = 0.528$ ,  $p < 0.001$ )은 개인성과에 통계적으로 유의한 정(+)<sup>2</sup>의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 상관관계 분석을 통해 확인된 고성과 작업시스템 인식과 개인성과의 정(+)<sup>2</sup>의 관계와 일치하는 것이다. 이러한 결과는 고성과 작업시스템 인식이 커질수록 개인의 성과가 높아지는 것으로 해석할 수 있다. 따라서 가설 1은 채택되었다.

#### 2. 고성과 작업시스템 인식과 스트레스의 관계

본 연구에서 가설 2는 고성과 작업시스템 인식이 스트레스에 부(-)<sup>2</sup>의 영향을 미칠 것이라고 예측하였다. <표15>에서 제시한 회귀모형을 보면 모형 3에서는 통제변수와 독립변수인 고성과 작업시스템을 함께 투입하

였다. 그 결과 F 값은 7.445,  $p < 0.001$ 로 나타났으며, Durbin-Watson 값은 1.666으로 회귀모형이 적합한 것으로 확인되었다. 또한 독립변인에 의한 결과변인의 설명력인  $R^2$  값을 모형 3에서 살펴보면 18.7%(수정된 계수 16.2%)로 나타났다. 모형 3의 결과를 분석하면 고성과 작업시스템 인식( $\beta = -0.356$ ,  $p < 0.001$ )은 스트레스에 통계적으로 유의한 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 상관관계 분석을 통해 확인된 고성과 작업시스템 인식과 스트레스의 부(-)의 관계와 일치하는 것이다. 이러한 결과는 고성과 작업시스템을 인식하는 정도가 클수록 스트레스가 낮아지는 것으로 해석할 수 있다. 따라서 가설 2는 채택되었다.

### 3. 고성과 작업시스템 인식과 개인성과, 스트레스의 관계

본 연구에서 가설 3은 스트레스가 개인성과에 부(-)의 영향을 미칠 것이라고 예측하였고, 가설 4는 스트레스는 고성과 작업시스템 인식과 개인성과의 관계를 매개할 것이라고 예측하였다 <표 15>에서 제시한 회귀모형을 보면 모형 4에서 개인성과를 종속변수로 설정하고 통제변수, 독립변수와 매개변수인 스트레스를 투입하였다. 모형이 타당한지 여부를 확인하는 통계값을 모형 4에서 살펴보면 F 값은 17.949,  $p < 0.001$ 로 나타났으며 Durbin-Watson 값은 1.849로 회귀모형이 적합한 것으로 확인되었다. 매개효과를 확인하기 위해서 모형 4의 독립변수  $\beta$ 값이 모형 2보다 절대값이 작아지는지 여부와 t값이 유의한지를 확인해야 한다. 이를 토대로 모형 2와 모형 4를 살펴보면 독립변수인 고성과 작업시스템의  $\beta$ 값이 0.528( $p < 0.001$ )에서 0.434( $p < 0.001$ )로 작아졌음을 확인할 수 있다. 그리고 매개변수인 스트레스 또한  $\beta = -0.266$ ( $p < 0.001$ )으로 통계적으로 유의한 것을 확인할 수 있다. 그리고 모형 4에서 독립변수인 고성과 작업시스템이 통계적으로 유의하게 나타남에 따라 고성과 작업시스템과 개인성과의 관계를 스트레스가 매개하는 것을 확인할 수 있다. 그러므로 가설 3과 가설 4는 채택되었다.

<표 15> 스트레스의 매개효과 회귀분석 결과

변수	모형1 (개인성과)		모형2 (개인성과)		모형3 (스트레스)		모형4 (개인성과)	
	β	t	β	t	β	t	β	t
성별	.122	1.786	.049	.828	.002	.023	.049	.872
연령	-.015	-.144	-.004	-.049	.091	.962	.020	.242
학력	.030	.380	.093	1.402	-.034	-.458	.084	1.322
근속연수	-.024	-.218	.069	.733	.159	1.541	.111	1.230
담당직무	-.192	-2.690	-.082	-1.320	.046	.682	-.069	-1.168
직위	.224	1.873	.111	1.076	-.001	-.010	.110	1.120
고성과 작업시스템 인식			.528***	9.357	-.356***	-5.722	.434***	7.492
스트레스							-.266***	-4.613
R <sup>2</sup> /R <sup>2</sup> adj	.073/.048		.331/.310		.187/.162		.389/.367	
F 통계량	2.986		16.040***		7.445***		17.949***	
Durbin- Watson			1.802		1.666		1.849	

주1) N=235, † p<0.1, \*p<0.05, \*\*p<0.01, \*\*\*p<0.001(양측)

주2) 1.성별 : 더미변수 여성(0), 남성(1), 2.연령대 : 20대 미만(1), 20대(2), 30대(3), 40대(4), 50대 이상(5), 3.학력 : 고졸이하(1), 전문대졸(2), 대졸(3), 대학원 재학 이상(4), 4.근속연수 : 1년 미만(1), 1~5년미만(2), 5~10년미만(3), 10~15년 미만(4), 15~20년 미만(5), 20년 이상(6), 5.직무 : 영업직, 생산직, 기술직, 연구직, 기타(0), 사무직(1), 6.직위 : 사원(1), 대리(2), 과장(3), 차장(4), 부(팀)장(5), 실·국장 이상(6)



#### 4. 절차적 공정성의 조절효과

본 연구에서 가설 5는 절차적 공정성이 독립변수인 고성과 작업시스템 인식과 매개변수인 스트레스의 부(-)의 관계를 강화할 것이라고 예측하였다. 조절효과의 가설검증을 하기 전에 다중공선성의 문제를 최소화하기 위해 독립변수와 조절변수를 각각 표준화한 뒤 상호작용항을 만들었다. 분산팽창지수(variance influence factor: VIF) 값을 확인한 결과 기준치인 10보다 미만으로 나타나 다중공선성의 문제가 없는 것으로 판단하였다.

<표 16>에서 제시한 회귀모형을 보면 모형 1에서는 통제변수를 투입하고 모형 2에서는 통제변수와 독립변수인 고성과 작업시스템 인식을 투입하고 모형 3에서는 통제변수와 고성과 작업시스템 인식, 절차적 공정성을 투입하고 마지막 4단계에서는 통제변수, 고성과 작업시스템 인식과 절차적 공정성의 상호작용항을 투입하였다.

모형의 타당성을 확인하는 통계 값을 살펴보면 모형 4의 F값은 7.844( $p < 0.001$ )로 유의한 것으로 나타났고 Durbin-Watson 값은 1.660으로 회귀모형이 적합한 것으로 확인되었다. 변인 간의 설명력을 나타내는  $R^2$  값을 모형 4에서 살펴보면 23.9%(20.8%)로 나타났다. 모형 4를 보면 고성과 작업시스템 인식과 절차적 공정성의 상호작용( $\beta = -0.182$ )이  $p < 0.01$  수준에서 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 따라서 고성과 작업시스템 인식과 스트레스의 관계에서 절차적 공정성이 부(-)의 관계를 강화하는 것을 확인할 수 있다. 따라서 가설 5는 채택되었다.

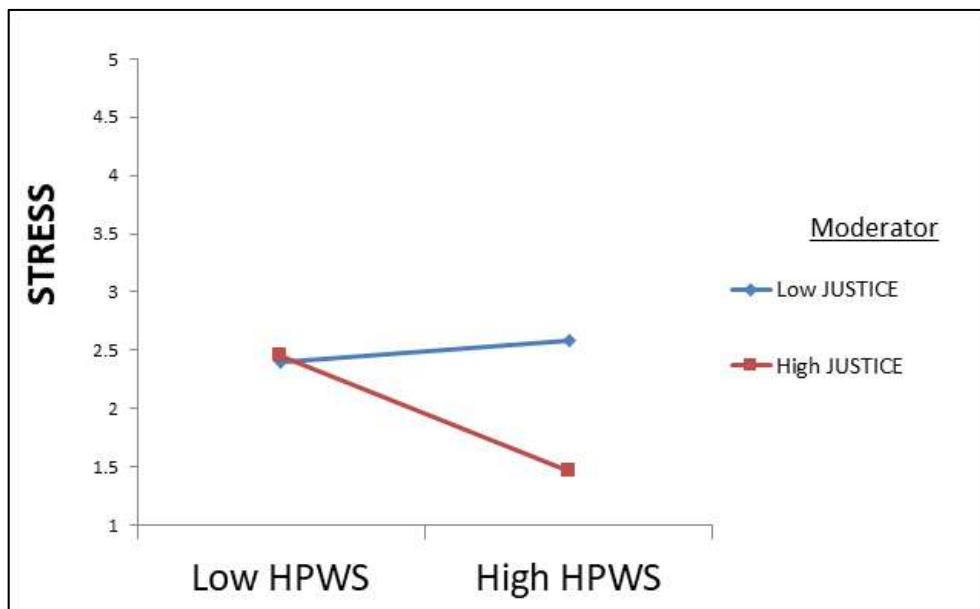
<표 16> 절차적 공정성의 조절효과 회귀분석 결과

변수	스트레스							
	모형 1		모형 2		모형 3		모형 4	
	β	t	β	t	β	t	β	t
성별	-.048	-.701	.002	.023	.019	.294	.044	.685
연령	.098	.970	.091	.962	.090	.956	.104	1.123
학력	.009	.119	-.034	-.458	-.024	-.337	-.005	-.075
근속연수	.221	2.021	.159	1.541	.125	1.220	.139	1.380
담당직무	.121	1.690	.046	.682	.021	.304	.023	.343
직위	-.078	-.649	-.001	-.010	.000	.002	-.016	-.146
고성과 작업시스템 인식			-.356***	-5.722	-.178*	-1.918	-.132	-1.429
절차적 공정성					-.242*	-2.564	-.234*	-2.513
고성과 작업시스템 인식 × 절차적 공정성							-.182**	-2.933
R <sup>2</sup> /R <sup>2</sup> adj	.069/.045		.182/.162		.210/.182		.239/.208	
F 통계량	2.834*		7.445***		7.496***		7.844***	
Durbin-Watson							1.660	

주1) N=235, † p<0.1, \*p<0.05, \*\*p<0.01, \*\*\*p<0.001(양측)

주2) 1.성별 : 더미변수 여성(0), 남성(1), 2.연령대 : 20대 미만(1), 20대(2), 30대(3), 40대(4), 50대 이상(5), 3.학력 : 고졸이하(1), 전문대졸(2), 대졸(3), 대학원 재학 이상(4), 4.근속연수 : 1년 미만(1), 1~5년미만(2), 5~10년미만(3), 10~15년 미만(4), 15~20년 미만(5), 20년 이상(6), 5.직무 : 영업직, 생산직, 기술직, 연구직, 기타(0), 사무직(1), 6.직위 : 사원(1), 대리(2), 과장(3), 차장(4), 부(팀)장(5), 실·국장 이상(6)

절차적 공정성의 조절효과를 확인하기 위하여 회귀방정식을 이용하여 <그림 2>와 같이 그래프로 그려보았다. 그래프를 보면 절차적 공정성이 높을수록 고성과 작업시스템 인식이 스트레스를 낮추는 부(-)의 효과가 크게 나타났다. 그러나 낮은 절차적 공정성을 보일수록 고성과 작업시스템 인식이 스트레스에 미치는 영향이 미약한 것으로 나타났다.



[그림 2] 절차적 공정성의 조절효과

## 5. 절차적 공정성의 조절된 매개효과

본 연구에서 가설 6은 절차적 공정성이 높을수록 고성과 작업시스템 인식이 스트레스를 매개하여 개인성과에 미치는 영향이 클 것이라고 예측하였다. 앞에서는 SPSS의 회귀분석을 통하여 매개효과와 조절효과를 각각 검증하였으나, 이후 분석은 SPSS Process(Release 2.16.3)를 사용하여 조절된 매개효과를 검증하였다.

<표 17>은 조절된 매개효과를 검증하기 위해서 부트스트랩을 이용하여 간접효과를 확인한 것이다. 분석결과를 보면 조절변수인 절차적 공정성의 평균으로부터 M-1 SD인 집단의 하한 값과 상한 값 사이에 0이 포함되므로 유의하지 않음을 알 수 있고, M+1 SD인 집단의 하한 값과 상한 값 사이에는 0이 포함되지 않으므로 유의한 것을 확인하였다. 따라서 절차적 공정성이 높은 집단에서 고성과 작업시스템 인식이 스트레스를 낮추고 개인성과를 높이는 간접효과를 확인하였다.

<표 17> SPSS Process 조절된 매개효과 검증

절차적공정성	개인성과			
	Boot indirect effect	Boot SE	Boot LLCI	Boot ULCI
-1 SD (-0.6885)	-.0002	.0285	-.0548	.0600
M	.0194	.0248	-.0156	.0846
+1 SD (0.6885)	.0389	.0280	.0027	.1138
Index Of Moderated Mediation				
	Index	Boot SE	Boot LLCI	Boot ULCI
스트레스	.0284	.0196	.0016	.0820

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 검증결과를 요약한 내용은 <표 18>과 같다

<표 18> 가설 검증 결과의 요약

구분	가설의 내용	결과
가설1	고성과 작업시스템 인식은 개인성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
가설2	고성과 작업시스템 인식은 스트레스에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.	채택
가설3	스트레스는 개인성과에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.	채택
가설4	스트레스는 고성과 작업시스템 인식과 개인성과의 관계를 매개할 것이다.	채택
가설5	절차적 공정성은 고성과 작업시스템 인식과 스트레스 간의 부(-)의 관계를 조절할 것이다.	채택
가설6	고성과 작업시스템 인식이 개인성과에 미치는 영향을 절차적 공정성에 의해 조절된 스트레스가 매개할 것이다.	채택

## 제5장 결 론

### 제1절 연구요약

본 연구는 공공기관 종사자를 대상으로 종업원의 고성과 작업시스템 인식이 개인의 성과에 미치는 영향과 고성과 작업시스템과 개인성과의 관계에서 스트레스의 매개효과와 절차적 공정성의 조절효과를 실증적으로 규명하였다. 실증연구를 위하여 A공공기관에 근무하는 근로자를 대상으로 설문지를 배포하여 최종 235부의 설문지를 분석에 활용하였다. 통계분석을 위해 SPSS 18.0과 AMOS 18.0을 사용하였고 조절된 매개효과를 검증하기 위해 SPSS Process 매크로를 사용하였다. 연구결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 고성과 작업시스템 인식은 개인성과에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 고성과 작업시스템을 인식하는 종업원의 개인성과, 즉 과업성과와 맥락성과가 높은 것으로 나타났다.

둘째, 종업원의 고성과 작업시스템 인식은 스트레스에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 고성과 작업시스템을 인식하는 종업원의 스트레스가 낮아진다고 볼 수 있다.

셋째, 스트레스는 개인성과에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 스트레스가 높은 종업원일수록 개인성과가 저조할 수 있다.

넷째, 스트레스는 고성과 작업시스템 인식과 개인성과의 관계에서 부분매개 효과가 있는 것으로 확인되었다. 고성과 작업시스템 인식이 개인성과에 직접적으로 영향을 미치고 매개변수인 스트레스를 통해서도 간접

적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 확인되어 부분매개효과가 확인되었다. 이러한 결과는 고성과 작업시스템을 인식하는 종업원이 스트레스가 낮고 그 영향력으로 개인성고가 높아지는 간접효과를 나타낸다.

다섯째, 절차적 공정성은 고성과 작업시스템 인식과 종업원의 스트레스의 부(-)의 관계를 강화하는 조절효과를 확인하였다. 절차적 공정성이 높은 구성원들은 낮은 구성원들에 비해 스트레스가 더 낮아지는 것으로 나타났다. 따라서 절차적 공정성이 높을수록 스트레스가 낮아진다고 해석할 수 있다.

끝으로 조절된 매개효과 분석을 통해 종업원의 고성과 작업시스템 인식이 스트레스를 통해 개인성고에 미치는 매개효과에 절차적 공정성을 조절변수로 투입하여 분석한 결과 절차적 공정성이 높은 집단에서는 고성과 작업시스템 인식이 스트레스에 미치는 영향을 높여 개인성고를 높였지만, 절차적 공정성이 낮은 집단에서는 유의하지 않은 것으로 확인되었다.

## 제2절 시사점

### 1. 이론적 시사점

본 연구의 이론적 시사점은 다음과 같다. 첫째 조직 구성원의 고성과 작업시스템 인식이 개인에 미치는 직접적인 영향을 규명했다는 점이다. 고성과 작업시스템 인식과 구성원 개인의 관계에 대한 기존의 연구들은 주로 고성과 작업시스템이 개인의 몰입, 또는 이직률을 낮춰 간접적으로 조직성고에 기여한다는 연구 위주였다(예: Huselid, 1995; Osterman, 1987; Kalleberg & Moody, 1994; Wright et al., 2003; 송보화, 2006; Shaw et al., 1998; 권동인·박호환, 2003). 그러나 본 연구에서는 고성과 작업시스템을 인식하는 구성원의 과업성고와 맥락성고에 미치는 직접적

인 영향을 밝혀 고성과 작업시스템이 직무가 요구하는 명시적인 과업수행을 비롯하여 과업 외 성과인 맥락성과에도 유의미한 영향을 미친다는 것을 실증적으로 규명하였다. 또한 이러한 결과는 사회교환이론을 토대로 조직이 제공하는 인적자원관리 제도라는 수단이 개인의 사회·심리적 맥락 형성을 촉진한다는 기존의 연구결과를 강화한다고 볼 수 있다 (Ferris et al., 1998; Cropanzano & Mitchell, 2005; Takeuchi et al., 2007; Sun et al., 2007; Kehoe & Wright, 2013).

둘째, 고성과 작업시스템 인식이 직무소진, 이직의도 등 조직성과에 부정적 영향을 미치는 선행요인인 개인의 스트레스를 완화시켜 조직의 성과하락 요인을 사전에 예방하는 효과를 밝혔다는 점이다. 최근 고성과 작업시스템 관련 연구는 고성과 작업시스템의 명암을 밝히기 위해 부정적 측면에 대한 관심이 높아지고 있는 실정이었다. 그러나 본 연구를 통해 고성과 작업시스템이 근로자의 스트레스 요인을 완화하는 긍정적 효과를 실증하였다. 이는 고성과 작업시스템의 긍정적 성과에 대한 추가적인 연구 필요성을 마련했다고 볼 수 있다.

셋째, 조직의 공정성 인식에 대한 중요성을 상기했다는 점이다. 본 연구에서는 절차적 공정성이 고성과 작업시스템 인식과 스트레스의 관계에서 조절효과를 갖는지와 고성과 작업시스템 인식과 개인성과 사이에서 스트레스의 매개효과에 미치는 영향을 실증하고자 하였다. 연구결과 절차적 공정성은 고성과 작업시스템 인식이 스트레스에 미치는 부(-)의 효과를 강화하였고 절차적 공정성이 높은 집단에서 그 효과가 강하게 나타난다는 점을 확인하였다. 반면 절차적 공정성이 특별히 높지 않거나 낮은 집단에서는 유의미한 결과를 보여주지 못하였는데, 이는 곧 조직의 공정성은 평균이상이어야 설득력을 확보할 수 있고, 또한 공정성이 구성원의 성과나 부정적 요인에 영향을 줄 수 있는 중요한 요인이라는 점을 방증하는 것이다. 따라서 고성과 작업시스템과 조직 또는 개인 성과와의 연구에서 조직 공정성의 영향에 대한 검토가 필요하다고 할 수 있겠다.



## 2. 실무적 시사점

본 연구의 실무적 시사점은 먼저 조직이 고성과 작업시스템을 도입해야 하는 실무적 당위성을 제시해주었다는 사실이다. 최근 고성과 작업시스템 관련 연구들은 고성과 작업시스템이 종업원에 미치는 부정적 효과에 주목하거나 역인과관계의 오류 등을 지적하기 시작했다(Datta et al., 2005; Jensen et al., 2013; Gulzar et al., 2014; 옥지호, 2015). 그러나 본 연구결과에 따라 고성과 작업시스템은 개인의 직접적인 과업수행과 비명시적인 맥락성과에도 영향을 미치는 것을 확인하여 조직의 내부에서 발생하는 성과에 미치는 긍정적 효과를 규명하였다. 본 연구를 통해 종업원의 과업성과와 맥락성과에 도움이 되는 인적자원 시스템 도입 필요성이 재증명되었고, 개인성과에 미치는 영향뿐만 아니라 불안감, 직무요구 등 스트레스 요인을 낮추는 긍정적 효과를 확인하였다는 점도 의의가 있다고 할 수 있다.

한편 고성과 작업시스템이 효과적으로 기능하기 위해서는 종업원의 조직에 대한 공정성 인식이 확보되어야 한다는 점을 들 수 있다. 고성과 작업시스템은 개인의 과업성과와 맥락성과를 높일뿐만 아니라 개인의 스트레스를 완화하고 스트레스가 개인성과에 미치는 영향도 감소시킨다. 그러나 이러한 결과는 절차적 공정성이 높은 집단에게 유효하게 나타났고 반대의 경우 유효하지 않은 것으로 확인되었다. 고성과 작업시스템과 절차적 공정성은 사회적·심리적 계약에 바탕한 상호호혜성의 원리에서 출발한다(Cropanzano & Mitchell, 2005; Rousseau, 1989; Robinson & Rousseau, 1994; 류준열·양재완, 2017). 절차적 공정성을 낮게 인식한 집단은 조직에 대한 신뢰가 약하기 때문에 고성과 작업시스템의 영향도 작게 인식할 수 있다. 따라서 조직이 도입한 고성과 작업시스템이 영향력을 갖기 위해서는 공정성 인식의 확산이 선행되어야 할 것이다.

또한 기존의 고성과 작업시스템의 부정적 영향에 대한 연구들 역시 종업원이 인식하는 조직의 공정성의 정도를 간과한 것은 아닌지 검토할 필

요성이 있다고 보인다. 고성과 작업시스템의 부정적 영향을 다룰 때 주로 인용되는 해외의 연구들이(예: Jensen & Messersmith, 2013; Gulzar et al., 2014) 공정성을 고려하지 않았다는 점은 향후 연구에서 참고할만한 사항이라고 보여진다.

### 제3절 한계점 및 향후 연구방향

본 연구에서는 고성과 작업시스템 인식과 과업 및 맥락성과, 절차적 공정성 등의 관계를 변수별 주요 이론적 토대 위에서 충실히 설명하고자 노력하였다. 예를 들면 고성과 작업시스템 인식과 조직에 기여하는 개인 성과의 관계를 설명하기 위해 사회교환이론(Blau, 1964)을 도입하였으며, 공정성 이론(Adams, 1965)으로부터 개인의 공정성 인식이 조직에 협력적인 태도를 유발하는 점을 설명하였고, 심리적 계약이론(Argyris, 1962)을 통해 조직과 개인 간 신뢰형성의 중요성을 재차 강조하고자 하였다. 이상에서 살펴본 이론들을 관통하는 핵심은 조직과 구성원 간에 형성되는 신뢰와 상호호혜성의 원칙이라고 할 수 있다. 이러한 원칙에 의해서 조직과 구성원 관계에 대한 가설의 설득력을 다소나마 확보하고자 하였고 소기의 의의도 확보했다고 볼 수 있으나 동시에 다음과 같은 연구의 한계점을 나타냈다고 볼 수 있다.

먼저 본 연구에 사용된 고성과 작업시스템 인식과 절차적 공정성의 관련성이 높게 나타났다는 점이다. 본 연구에서는 고성과 작업시스템을 인식하는 구성원의 성과를 과업성과 맥락성으로 구분하여 확인하고자 하였다. 또 이러한 관계를 스트레스가 매개할 때 절차적 공정성이 조절역할을 수행하는지 확인하고자 하였다. 결과적으로 고성과 작업시스템 인식과 절차적 공정성 간에는 높은 상관관계(0.763)를 보이는 것으로 나타나 절차적 공정성의 조절효과 검증의 설득력이 약화되는 것으로 해석될 여지가 있다. 따라서 고성과 작업시스템 인식이 절차적 공정성을 유인하

여 고성과 작업시스템 인식과 스트레스 관계에서 매개역할의 가능성이 높은 것으로 해석할 수도 있기 때문에 향후 연구에서는 이 점에 착안한 추가 연구가 필요할 것으로 보인다.

한편 본 연구는 울산지역에 소재한 특정 공공기관 구성원을 대상으로 검증 실시하였기 때문에 연구결과를 다른 형태의 조직에 적용하여 일반화하기에는 한계가 있다. 그러므로 향후에는 다양한 업종, 기업군 등으로 조사 대상을 확대하여 비교·연구할 필요가 있는 것으로 보인다. 또한 스트레스의 경우 설문응답자의 심리상태를 측정하기 때문에 현재 주어진 환경의 영향이 클 가능성이 있다. 따라서 시간적 흐름에 따른 종단적 연구를 통해 근로자 심리상태에 대한 객관적인 자료 수집이 필요하다. 끝으로 본 연구에서는 고성과 작업시스템에 대한 인식과 개인성격을 동일한 응답자로부터 측정하였으므로 변수 간 상관관계가 실제보다 크게 나타날 수 있기 때문에 향후에는 인사부서 담당자나 동료응답 등 제 3자를 통해 실제 조직에서 작동하고 있는 고성과 작업시스템의 제도적인 실행 상태를 측정하여 동일방법편의를 최소화할 필요성이 있다고 판단된다.

## 참 고 문 헌

- 구정모(2015), "고성과작업시스템하에서 인사관리 공정성에 따른 조직효과성에 관한 연구", *인적자원관리연구*, 22(2), 209-230.
- 권기욱(2015), "고성과자와 저성과자의 이직의도: 전반적 조직공정성 지각의 역할", *기업경영연구*, 22(2), 109-129.
- 권기욱·김광현·김종인(2012), "고성과 작업시스템이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 다층분석", *조직과 인사관리연구*, 36(2), 61-84.
- 권동인·박호환(2003), "고몰입인적자원관리와 조직유효성의 관계에 있어서 지식경영의 조절효과에 관한 탐색적 연구", *조직과 인사관리연구*, 27(2), 1-32.
- 김건식(2013), "고성과작업시스템, 고용불안정성, 그리고 조직성과-고성과작업시스템과 고용불안정성 간의 상호작용효과를 중심으로", *인적자원관리연구*, 20(2), 117-144.
- 김경석(2006), "조직시민행동의 부정적 효과에 대한 연구-소진의 매개역할을 중심으로", *조직과 인사관리연구*, 30(4), 91-120.
- 김미희·신유형·문철우(2012), "개인-직무 적합성과 과업 및 맥락 성과", *인사조직연구*, 20(1), 93-128.
- 김민영·이효주·박성민(2016), "AMO 에 기반한 고성과작업시스템이 조직효과성에 미치는 영향 연구: 직장생활의 질 (QWL) 을 매개변인으로", *한국인사행정학회보*, 15(3), 269-304.
- 김봉환·조남신(2015), "조직공정성 인식이 조직시민행동과 경영혁신 수용에 미치는 영향", *조직과 인사관리연구*, 39(2), 99-132.
- 김석영·이수진·박은경·손승연·윤석화·박희태(2012), "일-가정 갈등이 정서적 고갈과 과업성과에 미치는 영향", *조직과 인사관리연구*, 36(3), 103-133.

- 김윤희·이인석·전무경(2011), "조직구성원의 개인 주도성이 직장-가정 갈등과 역할 과부하에 미치는 영향: 조직시민행동의 부정적 효과를 중심으로", 대한경영학회지, 24(4), 2185-2203.
- 김주희·강영희(2014), "고몰입 인적자원관리에 대한 인식이 직무스트레스에 미치는 영향", 인사조직연구, 22(2), 143-168.
- 김진희·이량(2007), "조직 냉소주의 선행요인과 조직몰입과의 관계에 대한 연구", 조직과 인사관리연구, 31(2), 55-81.
- 김철수·전순영(2015), "고성과 작업시스템의 교육훈련이 조직성과에 미치는 매개효과연구: 유한김벌리 사례를 중심으로", 대한경영학회지, 28(9), 2367-2383.
- 김희철·김두경·강영순(2005), "분배 및 절차공정성의 차별적 효과와 상호작용 공정성의 조절효과", 조직과 인사관리연구, 29(3), 67-94.
- 류성민·안성익(2012), "일-가정 균형에 대한 지원환경, 일-가정 균형에 대한 만족도, 종업원의 철회행위 및 맥락성과 간의 관계에 대한 연구", 경영연구, 27(2), 49-85.
- 류준열·양재완(2017), "일-가정 균형 지각이 고몰입 작업시스템-조직시민행동 간의 관계에 미치는 이중조절효과에 관한 연구", 인적자원관리연구, 24(5), 49-74.
- 문형구·최병권·고욱(2009), "국내 조직공정성 연구의 동향과 향후 과제", 인사조직연구, 17(2), 229-306.
- 박노근(2010), "조직몰입과 조직시민행동의 선행자로서의 직무자율성", 인사조직연구, 18(2), 67-96.
- 박양규·박한나(2011), "직무태도-성과관계에서 공정성의 조절효과", 대한경영학회지, 24(1), 23-39.
- 박오원(2013), "핵심인재관리와 조직성과: 기업규모 및 종업원 참여제도의 조절효과", 대한경영학회지, 26(2), 389-409.
- 박정원·손승연(2017), "상호작용 공정성이 창의성과 과업성과에 미치는

- 영향", 리더십연구, 8(2), 5-32.
- 박종욱·김성수·박광서(2016), "고성과 작업시스템에 대한 지각이 개인성과에 미치는 영향: 목표지향성의 조절효과를 중심으로", 경영학연구, 45(1), 121-150.
- 박지성·류성민(2015), "고성과작업시스템이 조직성과에 미치는 영향: 조직 역량의 매개효과를 중심으로", 대한경영학회지, 28(7), 1813-1834.
- 박지성·안성익(2015), "고성과작업시스템이 종업원 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향", 경영연구, 30(2), 235-257.
- 박지영·윤동열·장제욱(2019), "진성리더십이 외국인 근로자의 이직의도에 미치는 영향-직무스트레스의 매개효과", 인적자원관리연구, 26(3), 33-55.
- 박희태·손승연·윤석화(2014), "상사의 비인격적인 행동 유형과 구성원의 과업성과", 인적자원관리연구, 21(3), 21-46.
- 배규환, & 최우재. (2017). 조직공정성은 구성원들의 적응수행을 높이는가?: 조직냉소주의의 조절효과를 중심으로. 대한경영학회지, 30(7), 1283-1309.
- 배종석·사정혜(2003), "인적자원관리와 조직성과에 대한 실증연구", 인사조직연구, 11(2), 133-169.
- 백수현·오홍석·신인용(2012), "조직 구성원의 네트워크 특성이 직무스트레스에 미치는 영향", 인사조직연구, 20(3), 77-109.
- 손승연·박희태·윤석화(2013), "상호작용 공정성과 과업성과", 인사조직연구, 21(3), 229-260.
- 손승연·이수진·박희태·윤석화(2010), "자기지향적 완벽주의, 조직지원인식, 상사의 모욕적 행동이 과업성과에 미치는 영향에 관한 연구", 인사조직연구, 18(2), 139-177.
- 손종배·윤동열·장준원(2018), "공공기관 종사자의 노조수단성과 조직시민

- 행동에 관한 연구: 이중몰입의 매개효과”, 생산성논집, 32(1), 109-135.
- 손태원·공도훈·여경태(2014), "조직공정성 유형별 불공정성 인식이 반응 행동 (EVLN) 에 미치는 영향", 조직과 인사관리연구, 38(1), 25-67.
- 송보화(2006), "인적자원관리시스템과 조직성과의 연계에 대한 실증적고찰: 제조업을 중심으로", 경영학연구, 35(1), 331-363.
- 양재완(2016), "고성과 인적자원관리 제도의 수립 및 실행이 종업원의 공정성 지각 및 조직 시민행동에 미치는 영향에 관한 연구", 조직과 인사관리연구, 40(2), 135-161.
- 오인수·김광현·황종오·유태용·박영아·박량희(2007), "직무만족, 조직몰입, 성과, 이직의도 간의 관련성-문헌고찰 및 메타분석", 인사조직연구, 15(4), 43-86.
- 옥지호(2015), "고성과작업시스템이 조직성과에 미치는 영향-패널분석에 의한 조직 양면성의 매개효과 검증", 인적자원관리연구, 22(1), 45-71.
- 유이정·노현탁(2016), "집단 내 개인의 비유사성이 직무성과에 미치는 영향", 인사조직연구, 24(3), 69-100.
- 이경근(2015), "리더의 집단전형성지각과 부하의 맥락수행관계에서 절차 공정성과 집단동일시의 역할", 대한경영학회지, 28(6), 1541-1562.
- 이경근·박성수(2009), "절차, 대인, 정보공정성이 조직신뢰 및 상사신뢰, 조직시민행동차원에 미치는 영향", 대한경영학회지, 22(4), 2059-2088.
- 이나영·송경수·안종연·김승민(2016), "심리적 주인의식이 과업수행에 미치는 영향", 인적자원관리연구, 23(4), 119-141.
- 이도화·이종범(2010), "조직공정성과 조직구성원 성과 사이의 관계에 대한 성별과 통제위치의 조절효과", 인적자원관리연구, 17(2), 121-

137.

- 이민우(2008), "고성과 인적자원관리 시스템이 기업성파에 미치는 영향에 관한 연구: 다층분석 및 매개효과 검증을 중심으로", *직업능력개발연구*, 11(2), 215-236.
- 이인재·이지환·차민석(2010), "조직시민행동이 수행자에게 미치는 부정적 효과: 공군조종사 조직에서의 실증연구", *인사·조직연구*, 18(1), 123-165.
- 이주형·이영면(2010), "고성과작업시스템이 경영성파에 미치는 영향에 대한 국내 실증연구의 분석과 시사점", *인적자원관리연구*, 17(3), 43-63.
- 이철기, & 이광희. (2007). 조직공정성과 조직몰입의 관계에 관한 연구: 중소기업과 대기업의 비교 연구. *중소기업연구*, 29(3), 75-98.
- 이철기·윤동열(2015), "직무요구-자원모형을 활용한 직업상담사의 직무소진 및 업무열의에 대한 연구", *기업경영연구*, 22(5), 169-186.
- 이하나·허찬영(2014), "조직공정성이 조직시민행동에 미치는 영향: 조직신뢰의 매개효과와 심리적 계약위반의 조절효과", *인적자원개발연구*, 17(2), 89-112.
- 임현명, 노명화, & 정원호. (2015). 심리적 계약위반이 스트레스에 미치는 영향: 긍정심리자본의 매개효과. *대한경영학회지*, 28(10), 2519-2540.
- 전정호·설현도(2016), "절차적 공정성이 조직몰입과 조직시민행동에 미치는 영향-개인주의성향과 권력거리성향의 조절효과를 중심으로", *인적자원관리연구*, 23(5), 27-47.
- 조영복·이나영(2015), "문제해결자신감과 일 의미감이 과업성파에 미치는 영향-변화리더십의 조절효과", *인적자원관리연구*, 22(3), 247-262.
- 조운형, & 조성원. (2017). 심리적 계약위반, 조직기반자긍심과 조직변화저항과의 관계. *기업경영연구*, 72, 85-105.



- 최우재(2015), "인적자원개발이 성과에 미치는 영향: 조직변화의 조절효과를 중심으로", *기업경영연구*, 61(3), 71-85.
- 한광현(2008), "생산직 근로자들의 반생산적 과업행동 결정요인 및 조절변인에 대한 다원적 접근", *대한경영학회지*, 21(6), 2771-2798.
- 한광현. (2000). 절차공정성과 조직시민행동간 관계에 있어서 공유가치의 매개효과에 관한 연구. *대한경영학회지*, (26), 185-209.
- 홍계훈, & 윤정구. (2013). 조직공정성과 회사의 심리적 계약위반의 인식이 조직몰입과 직무스트레스에 미치는 영향: 대안모델의 탐색. *조직과 인사관리연구*, 37, 59-85.
- Adams, J. S. (1963). Towards an understanding of inequity. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422.
- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, pp. 267-299). Academic Press.
- Alexander, S., & Ruderman, M. (1987). The role of procedural and distributive justice in organizational behavior. *Social justice research*, 1(2), 177-198.
- Ambrose, M. L. (2002). Contemporary justice research: A new look at familiar questions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89(1), 803-812.
- Andersson, L. M., & Bateman, T. S. (1997). Cynicism in the workplace: Some causes and effects. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 18(5), 449-469.
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P. B., Kalleberg, A. L., & Bailey, T. A. (2000). *Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off*. Cornell University Press.

- Argyris, C. (1962). Interpersonal competence and organizational effectiveness.
- Arthur, J. B. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management journal*, 37(3), 670-687.
- Aryee, S., Walumbwa, F. O., Seidu, E. Y., & Otaye, L. E. (2012). "Impact of high-performance work systems on individual-and branch-level performance: Test of a multilevel model of intermediate linkages": Correction to Aryee et al.(2012).
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Verbeke, W. (2004). Using the job demands resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 43(1), 83-104.
- Bandura, A. (1999). Social cognitive theory of personality. *Handbook of personality*, 2, 154-196.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J., & Wright, P. (1997). *On Becoming a Strategic Partner: The Role of Human Resources in gaining competitive Advantage*. Cornell University. Center for Advanced Human Resource Studies. [www.vocabulary.com/dictionary/talent](http://www.vocabulary.com/dictionary/talent).
- Basch, J., & Fisher, C. D. (1998). Affective events-emotions matrix: A classification of work events and associated emotions (pp. 1-20). Bond University.
- Becker, B., & Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospect

- s. *Academy of management journal*, 39(4), 779–801.
- Beehr, T. A., Jex, S. M., Stacy, B. A., & Murray, M. A. (2000). Work stressors and coworker support as predictors of individual strain and job performance. *Journal of Organizational Behavior*, 21(4), 391–405.
- Bing, M. N., Davison, H. K., Minor, I., Novicevic, M. M., & Frink, D. D. (2011). The prediction of task and contextual performance by political skill: A meta-analysis and moderator test. *Journal of Vocational Behavior*, 79(2), 563–577.
- Blau, P. M. (1964). Social exchange theory. Retrieved September, 3(2007), 62.
- Boon, C., Den Hartog, D. N., Boselie, P., & Paauwe, J. (2011). The relationship between perceptions of HR practices and employee outcomes: examining the role of person - organisation and person - job fit. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(01), 138–162.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human performance*, 10(2), 99–109.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. M. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. *Personnel Selection in Organizations*; San Francisco: Jossey-Bass, 71.
- Bowen, D. E., & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM - firm performance linkages: The role of the “strength” of the HRM system. *Academy of management review*, 29(2), 203–221.
- Cappelli, P., & Neumark, D. (2001). Do “high-performance” work practices improve establishment-level outcomes?. *ILR Review*, 54(4), 737–775.

- Chadwick, C., & Cappelli, P. (1999). Alternatives to generic strategy typologies in strategic human resource management. *Research in personnel and human resources management, Supplement, 4*, 11-29.
- Chan Kim, W., & Mauborgne, R. (1998). Procedural justice, strategic decision making, and the knowledge economy. *Strategic management journal, 19(4)*, 323-338.
- Chen, S. Y., Wu, W. C., Chang, C. S., Lin, C. T., Kung, J. Y., Weng, H. C., & Lee, S. I. (2015). Organizational justice, trust, and identification and their effects on organizational commitment in hospital nursing staff. *BMC health services research, 15(1)*, 363.
- Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel psychology, 64(1)*, 89-136.
- 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.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of applied psychology, 86(3)*, 425.
- 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.
- Conway, N., & Briner, R. B. (2005). Understanding psychological cont

acts at work: A critical evaluation of theory and research. Oxford University Press.

- 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.
- Crook, T. R., Todd, S. Y., Combs, J. G., Woehr, D. J., & Ketchen Jr, D. J. (2011). Does human capital matter? A meta-analysis of the relationship between human capital and firm performance. *Journal of applied psychology*, 96(3), 443.
- Cropanzano, R., & Greenberg, J. (1997). Progress in organizational justice: Tunneling through the maze. *International review of industrial and organizational psychology*, 12, 317-372.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of management*, 31(6), 874-900.
- Cropanzano, R., Prehar, C. A., & Chen, P. Y. (2002). Using social exchange theory to distinguish procedural from interactional justice. *Group & Organization Management*, 27(3), 324-351.
- 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.
- Davis, J., & Wilson, S. M. (2000). Principals' efforts to empower teachers: Effects on teacher motivation and job satisfaction and stress. *The clearing house*, 73(6), 349-353.
- De Cremer, D., & Blader, S. L. (2006). Why do people care about procedural fairness? The importance of belongingness in responding and attending to procedures. *European Journal of Social Psychology*, 36(2), 211-228.

- De Jonge, J., & Dormann, C. (2006). Stressors, resources, and strain at work: A longitudinal test of the triple-match principle. *Journal of applied psychology*, 91(6), 1359.
- De Jonge, J., & Schaufeli, W. B. (1998). Job characteristics and employee well-being: a test of Warr's Vitamin Model in health care workers using structural equation modelling. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 19(4), 387-407.
- 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.
- Delery, J. E., & Shaw, J. D. (2001). The strategic management of people in work organizations: Review, synthesis, and extension. In *Research in personnel and human resources management* (pp. 165-197). Emerald Group Publishing Limited.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied psychology*, 86(3), 499.
- Den Hartog, D. N., Boon, C., Verburg, R. M., & Croon, M. A. (2013). HRM, communication, satisfaction, and perceived performance: A cross-level test. *Journal of management*, 39(6), 1637-1665.
- Derogatis, L. R., & Melisaratos, N. (1983). The brief symptom inventory: an introductory report. *Psychological medicine*, 13(3), 595-605.
- Deutsch, M. (1975). Equity, equality, and need: What determines which value will be used as the basis of distributive justice?. *Journal of Applied Social Psychology*, 5(2), 5-20.

nal of Social issues, 31(3), 137-149.

Doty, D. H., & Delery, J. E. (1997). The importance of holism, interdependence, and equifinality assumptions in high performance work systems: Toward theories of the high performance work force. In annual meeting of the Academy of Management, Boston, MA.

Dougherty, T. W., & Pritchard, R. D. (1985). The measurement of role variables: Exploratory examination of a new approach. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 35(2), 141-155.

Dyer, L., & Reeves, T. (1995). Human resource strategies and firm performance: what do we know and where do we need to go?. *International Journal of human resource management*, 6(3), 656-670.

Emerson, R. M. (1976). Social exchange theory. *Annual review of sociology*, 2(1), 335-362.

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.

Fenwick, R., & Tausig, M. (1994). The macroeconomic context of job stress. *Journal of health and social behavior*, 266-282.

Ferris, G. R., Arthur, M. M., Berkson, H. M., Kaplan, D. M., Harrell-Cook, G., & Frink, D. D. (1998). Toward a social context theory of the human resource management-organization effectiveness relationship. *Human resource management review*, 8(3), 235-264.

Fershtman, C., & Muller, E. (1986). Capital investments and price agreements in semicollusive markets. *The Rand Journal of Econo*

mics, 214-226.

- Folger, R., & Martin, C. (1986). Relative deprivation and referent cognitions: Distributive and procedural justice effects. *Journal of Experimental Social Psychology*, 22(6), 531-546.
- Fox, S., Spector, P. E., & Miles, D. (2001). Counterproductive work behavior (CWB) in response to job stressors and organizational justice: Some mediator and moderator tests for autonomy and emotions. *Journal of vocational behavior*, 59(3), 291-309.
- Gakovic, A., & Tetrick, L. E. (2003). Psychological contract breach as a source of strain for employees. *Journal of business and Psychology*, 18(2), 235-246.
- García-Chas, R., Neira-Fontela, E., & Castro-Casal, C. (2014). High-performance work system and intention to leave: a mediation model. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(3), 367-389.
- Gardner, D. G., & Cummings, L. L. (1988). Activation theory and job. *Research in organizational behavior*, 10, 81-122.
- Gardner, T. M., Wright, P. M., & Moynihan, L. M. (2011). The impact of motivation, empowerment, and skill enhancing practices on aggregate voluntary turnover: The mediating effect of collective affective commitment. *Personnel psychology*, 64(2), 315-350.
- Gilliland, S. W. (1993). The perceived fairness of selection systems: An organizational justice perspective. *Academy of management review*, 18(4), 694-734.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American sociological review*, 161-178.



- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12(1), 9–22.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399–432.
- Guerrero, S., & Herrbach, O. (2008). The affective underpinnings of psychological contract fulfilment. *Journal of Managerial Psychology*, 23(1), 4–17.
- Guest, D. E. (1997). Human resource management and performance: a review and research agenda. *International Journal of Human Resource Management*, 8(3), 263–276.
- Gulza, S., Moon, M. A., Attiq, S., & Azam, R. I. (2014). The darker side of high performance work systems: examining employee psychological outcomes and counterproductive work behavior. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, 8(3), 715–732.
- Guthrie, J. P. (2001). High-involvement work practices, turnover, and productivity: Evidence from New Zealand. *Academy of Management Journal*, 44(1), 180–190.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2006). *Multivariate data analysis 6th Edition*. Pearson Prentice Hall. New Jersey.
- Hayashi, T., Odagiri, Y., Takamiya, T., Ohya, Y., & Inoue, S. (2017). Organizational justice and insomnia: a prospective cohort study examining insomnia onset and persistence. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 90(1), 133–140.
- Heffernan, M., & Dundon, T. (2016). Cross level effects of high performance work systems (HPWS) and employee well being: t

- the mediating effect of organisational justice. *Human Resource Management Journal*, 26(2), 211-231.
- Hunter, L. W., & Thatcher, S. M. (2007). Feeling the heat: Effects of stress, commitment, and job experience on job performance. *Academy of Management Journal*, 50(4), 953-968.
- 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.
- Huselid, M. A., Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1997). Technical and strategic human resources management effectiveness as determinants of firm performance. *Academy of Management Journal*, 40(1), 171-188.
- Jenkins Jr, G. D., Mitra, A., Gupta, N., & Shaw, J. D. (1998). Are financial incentives related to performance? A meta-analytic review of empirical research. *Journal of applied psychology*, 83(5), 777.
- Jensen, J. M., Patel, P. C., & Messersmith, J. G. (2013). High-performance work systems and job control: Consequences for anxiety, role overload, and turnover intentions. *Journal of Management*, 39(6), 1699-1724.
- Jex, S. M., & Beehr, T. A. (1991). Emerging theoretical and methodological issues in the study of work-related stress. *Research in personnel and human resources management*, 9(31), 1-365.
- Jex, S. M., Bliese, P. D., Buzzell, S., & Primeau, J. (2001). The impact of self-efficacy on stressor - strain relations: Coping style as an explanatory mechanism. *Journal of applied psychology*, 86(3), 401.
- Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C. (2012). How does human

- resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of Management Journal*, 55(6), 1264-1294.
- Jones, F. F. (1998). Pay procedures and voluntary turnover: does procedural justice matter?. *Psychological Reports*, 83(2), 475-482.
- Kalleberg, A. L., & Moody, J. W. (1994). Human resource management and organizational performance. *American Behavioral Scientist*, 37(7), 948-962.
- Kamdar, D., & Van Dyne, L. (2007). The joint effects of personality and workplace social exchange relationships in predicting task performance and citizenship performance. *Journal of applied psychology*, 92(5), 1286.
- Karatepe, O. M. (2013). The effects of work overload and work-family conflict on job embeddedness and job performance: The mediation of emotional exhaustion. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 25(4), 614-634.
- Kehoe, R. R., & Wright, P. M. (2013). The impact of high-performance human resource practices on employees' attitudes and behaviors. *Journal of management*, 39(2), 366-391.
- Kerr, S. (1975). On the folly of rewarding A, while hoping for B. *Academy of Management journal*, 18(4), 769-783.
- Klaus, S. (2016). The fourth industrial revolution. In *World Economic Forum*, 11.
- Konovsky, M. A., & Pugh, S. D. (1994). Citizenship behavior and social exchange. *Academy of management journal*, 37(3), 656-669.
- Korff, J., Biemann, T., & Voelpel, S. C. (2017). Human resource management systems and work attitudes: the mediating role of futu

re time perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 38(1), 45-67.

Korsgaard, M. A., & Roberson, L. (1995). Procedural justice in performance evaluation: The role of instrumental and non-instrumental voice in performance appraisal discussions. *Journal of management*, 21(4), 657-669.

Kuvaas, B. (2008). An exploration of how the employee - organization relationship affects the linkage between perception of developmental human resource practices and employee outcomes. *Journal of Management Studies*, 45(1), 1-25.

Lambert, E. G., Hogan, N. L., & Griffin, M. L. (2007). The impact of distributive and procedural justice on correctional staff job stress, job satisfaction, and organizational commitment. *Journal of Criminal Justice*, 35(6), 644-656.

Lawler III, E. E., & Porter, L. W. (1967). The effect of performance on job satisfaction. *Industrial relations: A journal of Economy and Society*, 7(1), 20-28.

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.

Lepak, D. P., Liao, H., Chung, Y., & Harden, E. E. (2006). A conceptual review of human resource management systems in strategic human resource management research. In *Research in personnel and human resources management* (pp. 217-271). Emerald Group Publishing Limited.

Leventhal, G. S. (1976). Fairness in social relationships (p. 211). Morristown, NJ: General Learning Press.

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.

Lind, E. A., & Tyler, T. R. (1988). *The social psychology of procedural justice*. Springer Science & Business Media.

MacKay, C. J., Cousins, R., Kelly, P. J., Lee, S., & McCaig, R. H. (2004). 'Management Standards' and work-related stress in the UK: Policy background and science. *Work & Stress*, 18(2), 91-112.

Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual review of psychology*, 52(1), 397-422.

Masterson, S. S., Lewis, K., Goldman, B. M., & Taylor, M. S. (2000). Integrating justice and social exchange: The differing effects of fair procedures and treatment on work relationships. *Academy of Management Journal*, 43(4), 738-748.

McFarlin, D. B., & Sweeney, P. D. (1992). Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes. *Academy of Management Journal*, 35(3), 626-637.

Messersmith, J. G., Patel, P. C., Lepak, D. P., & Gould-Williams, J. S. (2011). Unlocking the black box: Exploring the link between high-performance work systems and performance. *Journal of Applied Psychology*, 96(6), 1105.

Monat, A., & Lazarus, R. S. (Eds.). (1991). *Stress and coping: An anthology*. Columbia University Press.

Moorman, R. H. (1991), "Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship?." *Journal of applied psychology*,

76(6), 845.

- Motowidlo, S. J. (2000). Some basic issues related to contextual performance and organizational citizenship behavior in human resource management. *Human Resource Management Review*, 10(1), 115-126.
- Motowidlo, S. J., Borman, W. C., & Schmit, M. J. (1997). A theory of individual differences in task and contextual performance. *Human performance*, 10(2), 71-83.
- 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.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books/DC Heath and Com.
- Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human performance*, 10(2), 85-97.
- Osterman, P. (1987). Turnover, employment security, and the performance of the firm. *Human resources and the performance of the firm*, 275, 317.
- Paré, G., & Tremblay, M. (2007). The influence of high-involvement human resources practices, procedural justice, organizational commitment, and citizenship behaviors on information technology professionals' turnover intentions. *Group & Organization Management*, 32(3), 326-357.
- Patel, P. C., Messersmith, J.G. and Lepak, D.P.(2013), "Walking the tight-rope: an assessment of the relationship between high performance work systems and organizational ambidexterity." *Academy of Management Journal*, 56: 5, 1420 - 1442.

- Payne, R. L., & Morrison, D. (1999). The importance of knowing the affective meaning of job demands revisited. *Work & Stress*, 13(3), 280–288.
- Pfeffer, J. (1994). Competitive advantage through people. *California management review*, 36(2), 9.
- Podsakoff, N. P., LePine, J. A., & LePine, M. A. (2007). Differential challenge stressor–hindrance stressor relationships with job attitudes, turnover intentions, turnover, and withdrawal behavior: a meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 92(2), 438.
- Podsakoff, P. M., Ahearne, M., & MacKenzie, S. B. (1997). Organizational citizenship behavior and the quantity and quality of work group performance. *Journal of applied psychology*, 82(2), 262.
- Quick, J. C., & Quick, J. D. (1984). Organizational stress and preventive management.
- Ramsay, H., Scholarios, D., & Harley, B. (2000). Employees and high performance work systems: testing inside the black box. *British Journal of industrial relations*, 38(4), 501–531.
- Rizzo, J. R., House, R. J., & Lirtzman, S. I. (1970). Role conflict and ambiguity in complex organizations. *Administrative science quarterly*, 150–163.
- Roberts, K. H., & Glick, W. (1981). The job characteristics approach to task design: A critical review. *Journal of applied psychology*, 66(2), 193.
- Robinson, S. L., & Rousseau, D. M. (1994). Violating the psychological contract: Not the exception but the norm. *Journal of organizational behavior*, 15(3), 245–259.
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organi-

- zations. *Employee responsibilities and rights journal*, 2(2), 121-139.
- Rousseau, D. M., & Greller, M. M. (1994). Human resource practices: Administrative contract makers. *Human Resource Management*, 33(3), 385-401.
- Rydstedt, L. W., Johnsen, S. Å. K., Lundh, M., & Devereux, J. J. (2013). The conceptual roles of negative and positive affectivity in the stressor-strain relationship.
- Saavedra, R., & Kwun, S. K. (2000). Affective states in job characteristics theory. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 21(2), 131-146.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi sample study. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(3), 293-315.
- Schein, E. H. (1982). *The psychological contract. Organizational behavior and management: A contingency approach*. New York, NY: John Wiley & Sons Inc.
- Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (1987). Linking competitive strategies with human resource management practices. *Academy of Management Perspectives*, 1(3), 207-219.
- Shore, L. M., & Shore, T. H. (1995). Perceived organizational support and organizational justice. *Organizational politics, justice, and support: Managing the social climate of the workplace*, 149, 164.
- Singh, D. A., & Schwab, R. C. (2000). Predicting turnover and retenti



- on in nursing home administrators: Management and policy implications. *The Gerontologist*, 40(3), 310-319.
- Singh, J., Goolsby, J. R., & Rhoads, G. K. (1994). Behavioral and psychological consequences of boundary spanning burnout for customer service representatives. *Journal of Marketing Research*, 31(4), 558-569.
- Skarlicki, D. P., & Folger, R. (1997). Retaliation in the workplace: The roles of distributive, procedural, and interactional justice. *Journal of applied Psychology*, 82(3), 434.
- Spector, P. E. (1998). A control theory of the job stress process. *Theories of organizational stress*, 153-169.
- Spector, P. E., & Jex, S. M. (1998). Development of four self-report measures of job stressors and strain: interpersonal conflict at work scale, organizational constraints scale, quantitative workload inventory, and physical symptoms inventory. *Journal of occupational health psychology*, 3(4), 356.
- Spector, P. E., Dwyer, D. J., & Jex, S. M. (1988). Relation of job stressors to affective, health, and performance outcomes: a comparison of multiple data sources. *Journal of Applied Psychology*, 73(1), 11.
- 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., Chen, G., & Lepak, D. P. (2009). THROUGH THE LOOKING GLASS OF A SOCIAL SYSTEM: CROSS LEVEL EFFECTS OF HIGH PERFORMANCE WORK SYSTEMS ON EMPLOYEES' ATTITUDES. *Personnel Psychology*, 62(1), 1-29.

- 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.
- Tepper, B. J., & Taylor, E. C. (2003). Relationships among supervisors' and subordinates' procedural justice perceptions and organizational citizenship behaviors. *Academy of Management Journal, 46*(1), 97-105.
- Thibaut, J. W., & Walker, L. (1975). *Procedural justice: A psychological analysis*. L. Erlbaum Associates.
- Tyler, T., DeGoeij, P., & Smith, H. (1996). Understanding why the justice of group procedures matters: A test of the psychological dynamics of the group-value model. *Journal of personality and social psychology, 70*(5), 913.
- Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., & Lens, W. (2008). Explaining the relationships between job characteristics, burnout, and engagement: The role of basic psychological need satisfaction. *Work & stress, 22*(3), 277-294.
- Van der Doef, M., & Maes, S. (1999). The job demand-control (-support) model and psychological well-being: a review of 20 years of empirical research. *Work & stress, 13*(2), 87-114.
- Van Dyne, L., Cummings, L. L., & Parks, J. M. (1995). Extra role behaviors: In pursuit of construct and definitional clarity. In L. L. Cummings, & B. M. Staw, eds. *Research in organizational behavior, 17*, 215-285.
- Van Scotter, J., Motowidlo, S. J., & Cross, T. C. (2000). Effects of task performance and contextual performance on systemic rewards. *Journal of applied psychology, 85*(4), 526.

- Watson, D., Clark, L. A., & Tellegen, A. (1988). Development and validation of brief measures of positive and negative affect: the PANAS scales. *Journal of personality and social psychology*, 54(6), 1063.
- Way, S. A. (2002). High performance work systems and intermediate indicators of firm performance within the US small business sector. *Journal of management*, 28(6), 765-785.
- Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work.
- Whitener, E. M. (2001). Do "high commitment" human resource practices affect employee commitment? A cross-level analysis using hierarchical linear modeling. *Journal of management*, 27(5), 515-535.
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of management*, 17(3), 601-617.
- Witt, L. A., Kacmar, K. M., Carlson, D. S., & Zivnuska, S. (2002). Interactive effects of personality and organizational politics on contextual performance. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23(8), 911-926.
- 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.
- Wu, P. C., & Chaturvedi, S. (2009). The role of procedural justice and power distance in the relationship between high performance work systems and employee attitudes: A multilevel perspective.

e. *Journal of management*, 35(5), 1228-1247.

Zacharatos, A., Barling, J., & Iverson, R. D. (2005). High-performance work systems and occupational safety. *Journal of applied psychology*, 90(1), 77.

Zhang, M., Di Fan, D., & Zhu, C. J. (2014). High-performance work systems, corporate social performance and employee outcomes: Exploring the missing links. *Journal of business ethics*, 120(3), 423-435.

Zhang, X., & Bartol, K. M. (2010). The influence of creative process engagement on employee creative performance and overall job performance: A curvilinear assessment. *Journal of Applied psychology*, 95(5), 862.

Zhao, H. A. O., Wayne, S. J., Glibkowski, B. C., & Bravo, J. (2007). The impact of psychological contract breach on work related outcomes: a meta analysis. *Personnel psychology*, 60(3), 647-680.

# The Effect of Public Organization Employee's Perception of High Performance Work System on Task and Contextual Performance:

Mediating Effect of Stress and Moderated Mediation Effect of Procedural Justice

Gong, Young-gwang

## Abstract

The primary purpose of this study is to identify the impact of public organization employee's perception of high performance work system on task and contextual performance and the mediating effect of stress and moderated mediation effect of procedural justice in these relationships. Thus, hypotheses were set up to check whether high performance work system affect personal task and contextual performance, as well as the effects of stress held by members in relation to high performance work system and individual performance, and the effects of procedural justice.

In order to verify the research, a total of 235 questionnaires were used for analysis. the results of the study are as follows. First, the highness of the perception of the work system have a positive impact on individual performance. Second, the highness of the perception of the work system have a negative effect on stress. Third, stress have partial mediation effect in the relationship between high performance work system and individual performance. Fourth, procedural justice strengthens the relationship between high performance work system recognition and employee stress. Fifth, in groups with high procedural justice, high performance work system have increased the effect on stress, but which is not significant in groups with low justice.

Theoretical implications are as follows. First, high performance work system impacts on task performance and contextual performance. Second, the stress of a member is down by high performance work system. Third, the individual performance strengthened by the

effect between high performance work system and procedural justice perception. In practical implications, first, organizations that want to achieve high performance must adopt high performance work system to increase the performance of their members. And in order to strengthen the impact of high performance work system on individual performance, procedural justice should be ensured.

**Keywords :** high performance work system(HPWS), individual performance, task performance, contextual performance, stress, procedural justice

# 설문지

안녕하십니까?

바쁘신 와중에도 귀중한 시간을 내어 설문에 응해주심에 진심으로 감사의 말씀을 드립니다. 귀하께서 응답해 주신 설문지는 고성과 작업시스템 인식과 개인성과(과업성과, 맥락적 성과)의 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	매우 그렇지 않다	대체로 그렇지 않다	보통이다	대체로 그렇다	매우 그렇다
지구는 둥글다.	①	②	③	④	⑤

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

2019년 8월

연구자: 울산대학교 공영광 연구원  
건국대학교 윤동열 교수

I. 다음 문항은 귀하의 조직에 관한 질문입니다. 평소에 귀하의 생각과 일치하거나 가장 가까운 곳에 “√” 표시를 해주십시오.

문항	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 올라 갈수 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 생각 한다.	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 직무를 수행하는데 필요한 직무기술을 가르치는 정형화된 교육훈련이 있다.	①	②	③	④	⑤
13. 회사에는 직원들의 승진 가능성을 높이기 위해 제공되는 정형화된 교육훈련프로그램이 있다.	①	②	③	④	⑤



문항	전혀 그렇지 않다	대체로 그렇지 않다	보통 이다	대체로 그렇다	매우 그렇다
14. 회사는 직원 채용에 많은 노력을 기울이고 있다.	①	②	③	④	⑤
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.

문항	전혀 그렇지 않다	대체로 그렇지 않다	보통이다	대체로 그렇다	매우 그렇다
1. 나는 배정된 업무(임무)를 적절히 마친다.	①	②	③	④	⑤
2. 나는 직무기술서에 명시된 책임을 완수한다.	①	②	③	④	⑤
3. 나는 나의 과업을 기대치만큼 수행한다.	①	②	③	④	⑤
4. 나는 직무상 공식적으로 요구되는 실적을 달성한다.	①	②	③	④	⑤
5. 나는 업무수행실적으로 평가되는 일에 적극적으로 임한다.	①	②	③	④	⑤
6. 나는 나에게 부과된 직무를 소홀히 하지 않는다.	①	②	③	④	⑤
7. 나는 핵심적 업무를 빠뜨리지 않는다.	①	②	③	④	⑤
8. 동료가 성공했을 때 칭찬한다.	①	②	③	④	⑤
9. 개인적인 문제가 있는 동료를 격려하거나 지원한다.	①	②	③	④	⑤
10. 누군가에게 영향을 미칠 행동을 취하기 전에 그들에게 알린다.	①	②	③	④	⑤
11. 사람들이 자신에 대해 좋은 느낌을 갖게하는 말을 해준다.	①	②	③	④	⑤
12. 다른 사람들이 그들의 차이점을 극복하고 어울리도록 격려한다.	①	②	③	④	⑤
13. 일상적인 상호작용에서 다른 사람들을 공정하게 대한다.	①	②	③	④	⑤
14. 물어보지 않고 누군가를 도와준다.	①	②	③	④	⑤

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

문항	전혀 그렇지 않다	대체로 그렇지 않다	보통이다	대체로 그렇다	매우 그렇다
1. 나는 오랜 시간 일해야 한다는 압박감에 시달린다.	①	②	③	④	⑤
2. 나는 마감기한을 맞추기가 어렵다.	①	②	③	④	⑤
3. 나는 일을 매우 빨리 해야 한다.	①	②	③	④	⑤
4. 나는 일을 매우 집중해서 해야한다.	①	②	③	④	⑤
5. 나는 할 일이 너무 많아서 몇 가지는 방치해야 하기도 한다.	①	②	③	④	⑤
6. 다른 부서에서 나에게 병행하기 어려운 것들을 요구한다.	①	②	③	④	⑤
7. 나는 충분한 휴식을 취할 수 없다.	①	②	③	④	⑤
8. 나는 비현실적인 시간 압박을 받는다.	①	②	③	④	⑤
9. 나는 내적 초조함이나 감정의 동요를 느낀다.	①	②	③	④	⑤
10. 나는 갑자기 이유 없이 겁을 먹는다.	①	②	③	④	⑤
11. 나는 두려움을 느낀다.	①	②	③	④	⑤
12. 나는 신경이 곤두서거나 무언가에 긴장한다.	①	②	③	④	⑤
13. 나는 심리적으로 불안감을 느낀다.	①	②	③	④	⑤
14. 나는 초조하고 불안하여 안절부절 못하다.	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. 우리 조직의 절차는 올바른 의사결정을 위해 정확한 정보로 설계되었다.	①	②	③	④	⑤
2. 우리 조직의 절차는 의사결정에 이의를 제기할 수 있도록 설계되었다.	①	②	③	④	⑤
3. 우리 조직의 절차는 의사 결정에 의해 영향을 받는 다양한 측면을 고려하여 설계되었다.	①	②	③	④	⑤
4. 우리 조직의 절차는 일관성 있는 결정을 할 수 있도록 일반적인 기준으로 설계되었다.	①	②	③	④	⑤
5. 우리 조직의 절차는 구성원들의 관심사를 반영하여 설계되었다.	①	②	③	④	⑤
6. 우리 조직의 절차는 의사결정과 이행에 대해 피드백이 될 수 있도록 설계되었다.	①	②	③	④	⑤
7. 우리 조직의 절차는 해설 또는 정보를 추가적으로 요청할 수 있도록 설계되었다.	①	②	③	④	⑤

V. 다음 문항은 연구목적에 따라 분류하기 위한 항목입니다. 해당하는 번호에 “√” 표시를 해주십시오.

설 문 항 목	구 분
1. 성별	① 남      ② 여
2. 연령	① 30세 미만    ② 30세 이상~40세 미만    ③ 40세 이상~50세 미만 ④ 50세 이상~60세 미만    ⑤ 60세 이상
3. 학력	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. 담당 직무	① 사무관리직    ② 영업직    ③ 생산직    ④ 기술직    ⑤ 연구직
6. 직위	① 사원      ② 대리      ③ 과장      ④ 차장      ⑤ 부(팀)장 ⑥ 실·국장급 이상