

집단 성과급제도의 공정성이 신뢰에 미치는 영향 - 인사시스템 신뢰강도의 조절효과로 -

김성건*, 김해룡**
한국외대*, 울산대**

A Study on the Effect of Fairness Perception of Incentive System on Manager-Trust -The moderating effect on HRM strength-

Kim, Sung-Gun*, Kim, Hae-Ryong**
Business Administration, Hankuk University of Foreign Studies*
Business Administration, University of Ulsan**

요 약 기업에서 매년 성과급 지급과 관련하여 노사 간의 협상이 이루어지고 있다. 협상에 따라 노사 간의 갈등을 초래하기도 한다. 이러한 집단적 노사관계에 있어서 인사시스템에 대한 신뢰는 매우 중요하다. 성과급 이슈에서 시작된 본 연구는 성과급 공정성이 경영자 신뢰도에 미치는 영향관계를 분석하고 인사시스템 신뢰강도가 어떻게 조절효과를 나타내는가를 파악하여 인적자원관리 선택이 경영자신뢰에 미치는 과정을 살펴보았다. 그 결과, 성과급의 공정성과 경영자 신뢰도는 유의한 정(+)의 영향을 미친다고 나타났다. 그리고 성과급제도의 공정성과 경영자 신뢰도의 영향관계에 있어서 인사시스템 신뢰강도의 조절작용 효과를 검정한 결과, 분배공정성과 경영자 신뢰도의 관계에서 명확성, 일관성, 합의성은 조절효과가 있는 것으로 나타났으나, 절차공정성과 경영자 신뢰도의 영향관계에서는 일관성, 합의성은 조절효과가 없었으나 명확성은 작용하는 것으로 나타났다. 이는 성과급 공정성의 인식정도가 높을수록 경영자의 신뢰가 증가하며, 인사시스템의 신뢰강도에 있어서 다른 항목보다도 명확성이 보다 유의미한 것으로 나타났다.

주제어 : 성과급, 공정성, 경영자신뢰, 신뢰, 인사시스템 신뢰강도

Abstract There is a negotiation between management and labors about paying incentive at the every end of the year. This result causes the conflict between management and labors. The successful operation of incentive system is based on respect and common benefit between workers and managers. The manager-trust is the power of leading reciprocity. This research started from the issues of companies with incentive system at this year. This research analysed the influence of manager-trust by the fairness of incentive system. and how HRM system affects the manager-trust through the strength of the HRM system. It appeared in a survey that shows the fairness of incentive system and manager-trust effect positive matter. As a result of the control effect in the strength of the HRM system, the relationship between distributive justice and manager-trust shows that Distinctiveness, consistency, and consensus have the control effect. Although the Distinctiveness has control effect, consistency and consensus didn't have control effect in the relationship between perceptual justice and manager-trust.

Key Words : Incentive system, Fairness perception, Manager trust, Trust, HRM strength

Received 26 July 2016, Revised 30 August 2016
Accepted 20 September 2016, Published 28 September 2016
Corresponding Author: Kim Hae Ryong(Ulsan University)
Email: haekim@ulsan.ac.kr

© The Society of Digital Policy & Management. All rights reserved. This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution Non-Commercial License (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/3.0>), which permits unrestricted non-commercial use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

1. 서론

올 초 많은 대기업에서 성과급 지급을 언론에 배포하면서, 많은 서민들이 이에 대해 상대적 박탈감을 느꼈을지 모르지만, 월급을 받는 직장인 입장에서는 부러운 것만이 사실이다. 이처럼 대기업들을 중심으로 성과급제도가 도입되고 있지만, 성과급제도는 그 범위가 너무 다양하고, 그 개념을 어떻게 규정하느냐에 따라 성과급제도의 유형도 제각각이다. 이에 본 연구에서는 성과급의 범위를 협의로 한정, 집단성과급으로 그 연구의 대상을 좁히고자 한다. 집단 성과급제도를 도입함에도 불구하고 성과급에 따른 공정성 시비는 끝이 없다. 왜냐하면 집단 성과급제도 역시 기본적으로 성과산정의 기준을 생산성 혹은 이익으로 산정하기 때문이다.

많은 기업에서 성과급은 매우 민감한 이슈이다. 매년 초 성과급 지급에 대한 노사간의 협상이 이루어지고 있으며, 성과급의 지급여부, 지급범위 등으로 노사간의 갈등을 초래하기도 한다. 따라서 노사가 성과급에 대한 지급기준을 명확히 정하고, 이를 집행하는데 있어서 합리적이고 공정하게 집행해야 성과급의 기본 취지를 살릴 수 있다. 성과급이 기대하는 효과를 충분히 달성하기 위해서는 단순히 성과급 제도를 도입하는 것 보다는 성과급 제도를 효율적으로 설계하고 운영하는 것이 훨씬 더 중요하다[1]. 이러한 효율적 설계와 운영은 성과급 제도의 공정성 확보가 담보되어야 한다. 대부분의 조직구성원들은 자신의 성과에 대해 정확하고 공정한 평가가 내려지기를 기대하고 이러한 평가를 바탕으로 공정한 보상을 기대하게 된다. 공정성 확보는 기업에 대한 여러 가지의 긍정적인 효과, 즉 품질개선, 생산성 향상, 조직 구성원들의 근로동기, 조직몰입, 직무만족 등 직무태도의 개선, 이직율과 결근율 하락 등에 대해 긍정적인 효과를 보이고 있음을 각종 지표와 노동부의 통계자료들을 통해 확인 할 수 있다. 이러한 성과급제도의 성공적인 운영을

위해서는 조직구성원들과 경영자간의 상호존중과 공동의 이익 달성 추구라는 실천적 의미의 상호성이 필요하며 이러한 상호성은 바로 조직구성원의 경영자에 대한 신뢰로부터 시작된다는 주장이 제기되고 있다[2]. 자신들의 노력에 대해 부합되는 정도의 보답과 대우를 제공받게 될 때, 경영자와의 약속에 대해 확신을 느끼며 또한 신뢰를 형성하게 되고, 또한 상호성의 원칙을 추구할 수 있게 된다[3]. 이러한 공정성 확보와 함께 조직에서 운영되고 있는 인사시스템에 대한 긍정적 인식도 조직에 대한 긍정적 효과를 불러온다. 특히, 인사시스템이 잘 작동하는 조직과 그렇지 않은 조직에 있어서 성과급과 같은 보상 문제에 대한 구성원의 인식의 차이는 매우 클 것이다.

이에 본 연구에서는 이러한 성과급제도의 공정성이 경영진 신뢰도에 어떠한 영향을 미치는지를 살펴보고, 이에 대한 시사점을 살펴보고자 한다. 또한 조직 내 인사시스템 신뢰강도가 성과급제도의 공정성과 경영자 신뢰를 어떻게 조절하는지 실증적으로 검증하고, 이에 따른 인사시스템 신뢰강도의 중요성과 관리방안을 제시하고자 한다. 이를 위해 본 연구에서는 집단성과급제도를 운영하고 있는 국내의 대기업을 중심으로 그 대상을 한정하여 진행하였다.

2. 이론적 배경

2.1 성과급제도의 공정성

2.1.1 성과급의 개념과 유형

성과급이란 임금을 업무의 성과에 따라 다르게 지급하는 방식을 말하는 것으로 기본급 자체를 성과에 따라 다르게 지급하는 방식과 기본급 자체는 아니지만, 보너스를 차등지급하는 형태, 임금의 차등인상을 통해 기본급 체계를 보완하는 형태, 집단수준에서 목표한 성과를

<Table 1> Category of incentive system

Application level	The wage system of piece rate	Wage structure	purpose
Individual	Performance Salary	Wage system	The match contribution of organization Motivation External environmental adaption
	Achievement Salary	Wage composition	
	Personal incentive	Wage form	
Group	Payment by the result system		
	Profit shaing Stock option		

달성하였을 때 집단 성과급을 지급하는 형태 등을 모두 성과급형 임금제도라 볼 수 있다. 기업 실정에 따라 성과급형 제도는 다양한 형태를 가지고 있으므로 일률적으로 구분한다는 것은 쉬운 일이 아니다. 하지만 <Table 1>과 같이 국내에서 도입되고 있는 큰 틀의 성과급임금제도를 분류할 수 있다.

이러한 경우 개념상 고과급과 개인인센티브가 비슷해 보이거나 차이가 있다. 조직 구성원의 근무실적을 정성적으로 평가한 뒤 기본급 인상 또는 성과상여급에 차등을 두는 고과급은 임금구성항목의 범주에 속하며, 미래에 달성할 실적 기준을 고정하여 그 달성도의 점수를 매겨 기본급 이외의 항목으로 지급하는 개인인센티브는 부가적 급여로서 임금형태의 범주에 포함된다. 고과급을 기본으로 하고 추가적으로 개인인센티브가 지급되는 경우가 일반적이다.

성과배분제, 이익배분제, 스톡옵션제 등은 집단수준에서 적용되는 집단성과급이다. 기업에서 또는 집단 수준에서 목표의 경영성과를 달성한 경우 정해놓은 기준에 따라 성과에 대한 추가적인 보상을 지급하는 제도가 집단성과급이다. 집단적 수준, 그리고 그 집단의 목표 달성을 했을 경우 추가적인 보상을 지급한다는 것에서는 서로 동일하나 위 세가지 제도는 보상지급형태에서는 차이가 있다. 이익의 일부를 배분하는 이익배분제, 주식을 지급하는 제도인 스톡옵션제, 보너스를 배분하는 성과배분제이다[4].

2.1.2 성과급제도의 문제점

2.1.2.1 제도적 문제점

성과급 제도의 문제점에 관한 연구는 다양하게 연구되어 있으며, 보는 관점에 따라서 문제점도 다양하게 제시되고 있다. 성과급제도의 가장 대표적인 문제점은 다음을 들 수 있다.

첫째, 생산하는 제품의 품질을 저하시킬 가능성이 있다. 조직구성원들이 수량적 성과달성에만 집착하게 된다면 품질과 관련된 사항들에 대해 소홀할 가능성이 높다. 제도를 운영하면서 성과에 대한 철저한 관리가 요구됨에 따라 체계적인 품질관리제도와 이에 연동되는 성과급이 함께 운영되어야 한다.

둘째, 생산과업의 목표는 높지만 이에 대한 급여수준이 낮다면 구성원들의 복리후생과 관련된 많은 문제들을

가져온다. 이는 조직구성원의 생산성한계를 넘어서는 성과급 성과목표설정의 경우 조직구성원에게 부정적인 영향을 야기할 수 있다는 것이다. 특히 목표달성이 이루어졌음에도 불구하고 그에 대한 충분한 보상이 이루어지지 않는다면 문제는 더욱 심화될 것이다. 이는 제도자체에 대한 불만으로 연결되어 노사관계에 있어 다양한 부작용을 일으킬 가능성이 커질 것이다.

셋째, 조직구성원들의 상호간의 갈등이, 성과급제도의 도입으로 인한 조직구성원들 상호간의 소독격차로 인하여 야기될 수 있다. 본래의 목적인 동기부여로 운영되는 성과급제도가 상호간에 불만과 불신이 쌓여 목적과 다르게 역효과를 낼 수 있어, 이에 대한 적절하고 체계적인 관리가 필요하다.

2.1.2.2 임금체계로서의 문제점

완벽한 기업의 임금체계는 없다. 그러므로 성과급제도에도 다양한 문제점들이 있기 마련이다. 성과급은 법령상 임의로 지급되는 임금에 들어갈 수가 있다. 이는 기업이 성과를 달성하고 그에 대한 인센티브로 지급하는 임금이기 때문에 성과가 없다면 급여가 지급되지 않는 성격을 가지고 있기 때문이다. 그래서 이러한 성과급의 비중을 줄이고 기본급을 높여 평균임금의 비중을 상승시키기 위해 노동조합과 조직구성원들은 성과급 반대 투쟁을 실행하거나 성과 및 상여금을 쟁취하기 위해 성과가 없어도 노사간의 분쟁을 만드는 문제가 발생되기도 한다. 이는 제도의 효율성과 도입취지를 무색하게 만드는 행위이다.

이러한 문제점들로 인해 국내 대기업들은 개인성과급 대신 집단성과급제도를 채택하는 경우가 많고, 이러한 기업들은 기업이 제시한 목표 달성 시 통상임금에 사전에 약속한 기준에 따른 추가적인 상여 및 성과급을 지급한다. 목표를 둘러싼 갈등, 집단을 구분하는 갈등이 표출되는 경우가 종종 발생한다.

2.1.3 성과급의 공정성 지각

성과급은 개인 또는 집단에 따라 차등 지급되는 것이기 때문에 이에 대한 공정성에 대한 논란은 계속되어오고 있다.

공정성에 대한 체계적인 이론을 만든 학자는 Homans(1961)[5]로서 자신의 저서 'Social Behavior'에서 교환관계에 있어서 그 당사자들은 자신의 노력에 부

합하는 보상을 받을 때 공정함을 느낄 것이라고 주장하면서 분배적 공정성의 개념을 처음으로 소개하였고, 이후 사회심리학분야에서 다양한 후속연구가 이루어졌다. 초기연구는 주로 분배적 공정성 차원에서 이루어졌는데 각종 제도, 관계성 그리고 사회적인 경험들을 사람들이 기준을 자신에게 되돌아오는 결과로 잡아 평가함으로써 그들의 행위나 태도에 영향을 미친다고 보았다. 즉, 자신에게 돌아온 결과를 바탕으로 각자 개인의 기대 수준에 빗대어 평가하거나 분배규범의 공정성으로 평가한다는 것이다[6].

2.1.3.1 분배의 공정성

분배적 공정성은 조직내부의 의사결정 과정을 통해 지급되는 급여, 진급과 조직 내 인정과 같은 결과물에 대한 분배에 대해 구성원들이 지각하는 정도를 의미한다[7].

분배적 공정성에 관한 연구는 초기에 사회심리학자들에게서 실행되었다. 어떻게 분배해야 공정한가에 대한 의문보다는 이러한 심리학적 연구는 구성원들이 어떠한 조건에서 어떤 방식으로 분배받았을 경우 공정하게 인식하고, 이 상황에서 어떤 반응을 보이는지를 중점적인 문제로 삼았다.

Homans(1961)[5]는 보상이 제3자로부터 주어질 경우, 보상을 받는 사람들은 투입된 노력에 비해 적합한 보상이 이루어 질 것을 기대하고 있으며, 이러한 적정한 배분의 지각을 분배적 공정성이라고 개념화 하였다. 사회적 교환이론에 근거해서 개인이 받는 보상이 그 보상을 받기 위해 쓴 비용에 비례할 때 분배적 정의가 존재한다고 주장하면서, 불공정하게 그리고 부족한 보상을 받았을 때 분노를 느끼게 되고, 과도하게 보상을 받았을 때는 죄의식을 경험한다는 연구결과를 발표하였다.

이후, Adams(1965)[8]은 인지부조화이론에 근거하여 공정성이론을 제시, 분배적 공정성에 대한 심리학적 이론을 발전시켰다. 그리고, Walster & Berscheid & Walster(1976)[9]는 Adams의 공정성이론에서 발견되는 문제점들을 보완하고 이론을 확장시키는 수정 이론을 제시하였다. 이들은 불공정한 대우를 받았다고 사람들이 느낄 때 어떠한 반응이 나타날 것인지에 관심을 가졌는데, 심리적 공정성 회복 그리고 실제적 공정성 회복으로, 두 가지의 다른 공정성 회복 방법으로 구분했다.

한편, Lerner(1977)[10]은 공정성 동기모형을 제시하며 모든 상황마다 적합한 유일 분배원칙은 존재하기 어려우며, 공정성 그자체가 이익을 극대화시킨다는 생각은 착각이라고 주장하였다. 집단 내 인간관계 따라 혹은 개인의 관점에 따라 배분결정에 대한 공정성 지각은 상이할 수 있다고 보았고, 공정원칙 뿐만 아니라 동등원칙, 필요원칙, 경쟁 원칙을 분배원칙에서 추가적으로 제시하였다. Leventhal(1980)[11]이 주장한 판단모형에 의하면 자신이 직면한 상황에서, 사람들은 적합한 공정성 규범을 채택함에 따라 공정한 배분결정을 얻고자 한다. 예를 들면 사람들은 자신의 이익을, 사회적 조화의 유지가 중요시되는 환경에서는 보상의 일정한 배분에 의해, 또한 성과의 극대화가 중점이 되는 상황에서는 결과의 공정성 있는 배분에 의해 최대한 끌어올리려고 한다는 것이다.

크게 두 가지 흐름으로 이러한 분배적 공정성에 대한 선행연구들을 구분할 수 있다.

분배적 공정성을 연구함에 있어 Homans(1961)[5], Adams(1965)[8], Walster & Berscheid & Walster(1976)[9]로 이어지는 연구들은 반응적 접근을 취하는 대표적인 연구이며, 선행적 접근을 취하는 Lerner와 Leventhal의 연구는 분배결정을 예측하며 설명하는데 유용한 이론이다[12].

2.1.3.2 절차 공정성

앞서 살펴본 분배적 공정성에 관련된 이론들은 불공정성에서 비롯된 여러 가지 반응에 대해 구체화시키지 못하는 것과, 여러 다른 조직 환경들에 적용시키지 못하였다는 두 가지 한계점을 지니고 있었다(Greenberg, 1990)[7].

이러한 가운데 연구자들은 임금계획이나 임금협상등이 어떻게 진행되고 관리되는지에 대한 과정에 관심을 가지면서, 절차적 공정성에 대한 연구가 이루어지게 되었다. Thibaut & Walker(1975)[13]에 의해 절차적 공정성에 관한 이론개발의 시작이 본격적으로 시행되었다. 이들은 사회심리학 이론과 법적 소송과정에서 절차적 공정성을 접목하면서 절차적 공정성의 중요성을 부각시켰다.

한편, Leventhal(1980)[11]은 사람들은 절차적 공정성을 지속적으로 평가하고 절차에 대한 평가가 결과의 공정성에 결정적인 영향을 미친다고 주장, 분배보다 절차

가 더 중요하다는 주장을 하면서 절차적 공정성의 결정 요인으로 일관성, 편파배제, 정확성, 수정가능성, 대표성, 윤리성을 제시하였다.

1980년대 이후 절차적 공정성의 개념은 실제 조직에 적용되면서 그 중요성을 밝힌 연구들이 속속 등장하였다. Folger & Konovsky(1989)[14]는 그의 연구를 통해 분배적 공정성보다 절차적 공정성이 조직에 대한 태도에 크게 영향을 미치는 것으로 보여주고 있으나, 임금만족도에 대해서는 분배적 공정성이 절차적 공정성보다 임금만족에는 더 큰 영향을 미치는 것으로 밝혔다. McFarlin & Sweeney(1992)[15]는 분배적 공정성 지각은 구성원들의 직무 및 임금만족에 큰 영향을 미치고 절차적 공정성 지각은 상사평가와 조직몰입에 관하여 긍정적인 영향을 미친다는 것을 675명의 미국 중서부 은행원들을 대상으로 수행한 실증연구를 통해 제시하였다.

이러한 절차적 공정성에 대한 연구들을 종합하면, 분배적 공정성과 다른 판단기준에 의해 인지되는 공정성이라 할 수 있으며 절차적 공정성은 자신의 이익이나 혹은 집단이 선호하는 가치를 위해서 조직구성원들이 절차적 공정성에 관심을 갖는 이유라고 볼 수 있겠다.

2.2 경영자 신뢰도

‘행위자에게 이익이 되는 방향으로 행동할 것이라는 가능성에 대한 태도 기대, 혹은 믿음“을 신뢰라고 말한다[16]. 그 동안 다양한 분야에서 신뢰에 관한 연구가 이루어져 왔는데 HR분야에서는 주로 상사와 부하 간 신뢰문제가 주로 많이 연구되었다. 이러한 연구들은 조직간, 대인간, 개인과 조직간, 개인과 사회제도 간 신뢰 등의 차원으로 구분할 수 있다[17].

이러한 조직내부의 신뢰가운데 가장 중요한 것 중 하나는 경영자 신뢰이다. 그러나 경영자에 대한 연구는 상대적으로 많지 않다. 그렇지만 경영자 의사결정이 조직구성원의 물리적·심리적 조건을 결정짓는 중요한 역할을 한다는 점에서 점점 중요시 되고 있다. “경영자들의 약속과 행동에 대하여 조직구성원들이 가지는 확신과 그들에 대한 호의적인 성향의 정도”를 Cook & Wall(1980)[18]은 경영자 신뢰라고 하였다. 경영자 신뢰가 조직에서 중요한 의미를 갖는 것은 신뢰가 리더십, 조직성과와 안정성에 직접적인 영향을 미치고(Shaw, 1997)[19], 나아가 협력적이고 안정적인 노사관계의 구축을 위해서도 반드시

필요하기 때문이다. 기존의 경영자 신뢰에 관한 연구는 경영자 신뢰의 개념과 측정분야, 경영자 신뢰의 형성원인 분야, 경영자 신뢰의 조직효과 등 세 가지 분야에 초점을 두고 진행되어져왔다[20]. 경영자 신뢰의 형성원인을 살펴보면, 인사관리분야에서는 평가 및 보상제도의 공정성 문제가 경영자 신뢰에 가장 중요한 요인으로 작용한다. 경영층에 대한 신뢰관계에서 보상의 절차공정성과 분배공정성은 서로 정(+)의 관계에 있다고 Alexander & Ruderman(1987)[21]은 그 연구결과를 발표했다. 경영자신뢰와 같은 조직수준의 변인에서는 절차공정성이 분배공정성보다는 상대적으로 보다 더 중요하게 작용한다고 Folger & Konovsky(1989)[14]는 그 연구에서 밝혔다. 또한 국내의 연구에서도 경영자신뢰도에 대한 조직공정성 연구결과가 정(+)이라는 유의미한 영향을 미친다는 것으로 나타났다[22].

또한 조직구성원의 신뢰도는 경영자 행동특성에 따라 바뀔 수 있다. 경영자의 신뢰에 가장 영향을 미치는 행동 특성은 능력과 성실성으로 나타났다[23]. 특히 리더십에 관련해서는 부하에 관한 개별적인 배려나 관심과 같은 거래적 관계 그 이상의 사회적인 관계를 형성할 수 있는 변혁적 리더십이 신뢰관계를 증진한다[24].

경영자 신뢰의 조직 내 효과를 보면, 조직몰입, 조직시민행동, 직무만족 등에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 상사에 대한 신뢰는 정(+)의 영향관계가 직무만족에 미치는 것으로 Cook & Wall(1980)[18]의 연구에서 나타났고, 경영자 신뢰는 조직효과성에 기여하는 조직시민행동에 영향을 미치는 것으로 Konovsky & Pugh(1994)[14]의 연구에서 나타났다. 조직효과에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 경영자 신뢰는 조직몰입, 조직시민행동, 직무만족 등이 국내연구에서도 나타났다(이상갑, 2007)[22]. 이에 본 연구에서는 성과급에 대한 공정성이 경영자신뢰에 어떠한 영향을 미치는지 다음과 같은 가설을 수립하여 살펴보고자 한다.

가설1: 성과급제도의 공정성이 잘 이루어질수록 경영자 신뢰도는 높아질 것이다.

가설1-1: 분배공정성이 잘 이루어질수록 경영자 신뢰도는 높아질 것이다.

가설1-2: 절차공정성이 잘 이루어질수록 경영자 신뢰도는 높아질 것이다.

2.3 인사시스템 신뢰강도

인사시스템 신뢰강도란 조직에서 추구하는 전략적 목표와 바람직한 조직구성원 행동들이 인적자원관리 제도를 통해 조직구성원들에게 효과적으로 전달된 수준을 의미한다[25].

이러한 개념이 대두된 배경으로는 다수의 연구들이 거시적인 관점에서 기업성과와 인사관리 특징을 연결하여 상관성을 증명해 왔으나 인적자원관리 시스템이 조직구성원들로 하여금 어떻게 바람직한 행위와 태도를 유도하여 기업의 성과를 달성하는데 기여할 수 있는지에 대한 그 과정을 조명하는 데는 기존의 연구들이 소홀해 왔다는 것에 기인한다.

Bowen & Ostroff(2004)[26]은 인적자원관리제도가 적용되는 과정이 중요하다고 보고, 어떤 인적자원관리제도를 채택하고 운영하느냐도 중요하지만, 제도의 실행에 있어서 구성원들 간의 소통이나 그 과정이 더욱 중요하다고 보았다.

Bowen & Ostroff(2004)[26]은 인적자원관리 제도는 인적자원관리 제도에 대한 구성원들의 인식을 통해 구성원의 행동 및 태도에 영향을 미치기 때문에 인적자원관리 제도가 명확하면서도 일관되며 일치되는 메시지를 조직구성원들에게 보낸다면 조직차원의 조직분위기와 개인차원의 심리적 분위기가 강화되어 구성원들은 인적자원관리 제도의 긍정적인 도입의도를 분명하게 알 것이고 이러한 긍정적인 메시지 전달은 구성원의 태도와 행동에 강하게 영향을 미칠 것이라고 주장하였다. 다시 말해서, 강력한 인적자원관리 제도의 운영과정을 통하여 구성원들에게 형성된 공유된 의미는 전략적 목표에 적합한 집합적 행위를 이끌어냄으로써 최종적으로는 조직의 성과에 대한 기여를 가능케 한다는 것이다[27]. 결국 인적자원관리 제도의 내용 뿐 만 아니라, 그 과정이 모두 좋을 때 인적자원관리 제도가 조직성과에 영향을 미칠 수 있다는 점을 강조하였다.

Bowen & Ostroff(2004)[26]은 인사시스템 신뢰강도의 세 가지의 하부속성 중 첫 번째 속성으로 '명확성'을 제시하였다. 명확성은 인적자원관리 제도가 조직 환경에서 두드러지게 부각되는 정도를 의미하며 네 가지 특성을 가진다. 첫째는 '가시성'으로, 인적자원관리 제도가 분명하면서도 쉽게 관찰되는 정도를 의미한다. 인사부서의 업무에 대한 정보를 구성원들이 얼마나 정기적으로 얻고

있는지, 어떠한 업무가 인사부서를 통하여 이루어지는지, 인사부서의 업무가 어느 정도로 공개적으로 이루어지는지 등과 관련된다. 둘째는 '이해용이성'으로 인적자원관리 제도가 모호하게 이루어지지 않고 이해하기 쉬운 정도를 의미한다. 셋째는 인사부서 권한의 정통성을 의미하는 '권위의 정당성'으로 인사부서가 공식적으로 규정하는 행위에 대해 구성원들이 이를 순응 할 것이라고 기대할 수 있는 정도를 나타낸다. 넷째는 구성원들이 인적자원관리의 제도를 중요한 목표를 달성하는 데에 도움이 된다고 인식하는 정도를 의미하는 '관련성'이다[28].

일관성이란 인적자원관리 제도가 사람, 시간, 환경의 변화와 관계없이 일관되게 실행되는 것을 의미하며 다음과 같이 세 가지 특징을 갖는다. 첫째, 수단성은 조직이 기대하는 특정한 행동을 했을 때 기대되는 결과가 주어지는 정도를 의미하며, 둘째는 타당성으로 인적자원관리 제도가 의도하는 대로 기대되는 효과를 일관되게 달성한다고 구성원에게 인정되는 정도를 의미한다. 셋째, '메시지간의 일관성'은 구성원들에게 모순되지 않고 쉽게 바뀌지 않도록 인적자원관리 제도를 통한 안정적인 정도를 의미한다[29].

Bowen & Ostroff(2004)[26]은 인사시스템 신뢰강도의 마지막 속성으로 '합의성'을 제시하였는데, 합의성이란 원인과 결과에 대해서 구성원들이 동일하게 해석하고 반응하는 것을 의미하며 다음 두 가지 특징을 가지고 있다. 첫째, '주요 인적자원관리 의사결정권자들 간의 합의'는 전략적인 목표를 수립하고 인적자원관리 제도를 설계하는 주요 의사결정자들 사이에 제도에 대한 합의 정도를 뜻하며 그 합의 정도가 강할수록 이를 받아들이는 구성원들의 합의를 이끌어낼 수 있다. 둘째 '공정성'은 인적자원관리 제도가 얼마만큼 공정한 상태로 이루어지고 있는지에 대한 조직구성원의 인식 정도를 의미하며 모든 구성원에 걸쳐 균등하고 동일하게 적용 가능하도록 구성원들의 합의를 적절히 모아 이끌 수 있을 것이다(조민정 등, 2013)[28].

이에 본 연구에서는 인사관리가 적용되는 것에 대한 실행과정에서의 인사시스템 신뢰강도가 성과급제도의 공정성과 경영자 신뢰도에 미치는 영향이 달라질 것이라고 가정하였다. 이에 인사시스템 신뢰강도의 세 가지 하부속성인 명확성, 일관성, 합의성이 성과급제도의 공정성인 분배공정성과 절차공정성이 경영자 신뢰의 영향관계

에 있어서 조절작용이 있을 것이라는 것을 가정하였다. 이에 다음과 같은 가설을 수립하였다.

가설2: 성과급제도의 공정성과 경영자 신뢰의 영향관계에 있어서 인사시스템신뢰강도가 조절작용을 할 것이다.

가설2-1: 분배공정성과 경영자 신뢰도에 있어서 명확성이 조절작용을 할 것이다.

가설2-2: 절차공정성과 경영자 신뢰도에 있어서 명확성이 조절작용을 할 것이다.

가설2-3: 분배공정성과 경영자 신뢰도에 있어서 일관성이 조절작용을 할 것이다.

가설2-4: 절차공정성과 경영자 신뢰도에 있어서 일관성이 조절작용을 할 것이다.

가설2-5: 분배공정성과 경영자 신뢰도에 있어서 합의성이 조절작용을 할 것이다.

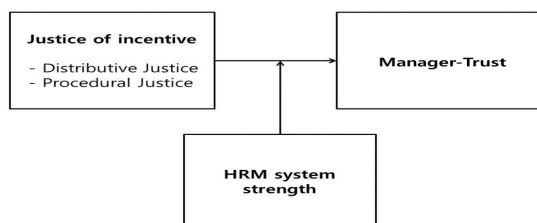
가설2-6: 절차공정성과 경영자 신뢰도의 있어서 합의성이 조절작용을 할 것이다.

3. 연구모형 및 연구방법

3.1 연구모형

본 연구는 성과급제도에 대한 이슈가 매년 초마다 기업의 현장에서 발생하고 있는 현실에서 조직 내 구성원들이 성과급제도에 대해 공정한 인식이 조직 및 경영자 신뢰에 중요하다는 인식을 기초로 각 조직들이 갖고 있는 인사시스템 신뢰강도가 이러한 성과급제도의 공정성과 경영자신뢰를 조절할 것인지에 대해 실증적으로 규명하는 것을 연구의 목적으로 하고 있다.

이에 [Fig. 1]과 같이 연구모형을 제안하고 다음과 같이 두 가지 축으로 진행하고자 한다.



[Fig. 1] Research model

첫째, 성과급제도의 공정성은 분배공정성과 절차공정성으로 구성되며 이들이 경영자 신뢰도에 어떠한 영향을 미치는지를 분석하고 이에 대한 시사점을 도출한다.

둘째, 성과급제도의 공정성과 경영자신뢰도에 있어서 인사시스템신뢰강도가 어떠한 조절효과를 갖을 것인지에 대해 알아보고 이에 따른 실무적 시사점을 도출한다.

3.2 변수의 조작적 정의

3.2.1 성과급제도의 공정성

공정성이론은 기본적으로 조직구성원들이 자신이 조직에 대해 투입-결과와 다른 구성원의 투입-결과를 비교해 볼 때 공정하게 보상이 되었다고 지각정도로 정의된다. 이에 본 연구에서는 성과급제도의 공정성을 분배공정성과 절차공정성으로 구분하여 연구를 진행하였다.

3.2.1.1 분배공정성

분배공정성을 “주어지거나 또는 획득한 결과를 공정하다고 지적하는 정도”로 Greenberg(1987)[12]는 정의하였고, “의사결정 단계를 통해 임금, 승진, 조직 내에서의 인정 등의 최종적인 결과물에 대한 분배와 관련해 조직구성원들이 느끼는 공정성의 지각 정도를 의미”한다고 Rutte & Messick(1995)[30]은 정의했다.

본 연구에서는 이러한 정의들을 바탕으로 두고 분배공정성을 의사결정 과정을 통해 주어진 조직 안에서의 결과물에 대한 조직구성원들의 공정성의 지각 정도로 정의한다.

본 연구에서는 Price & Mueller(1986)[31]이 개발한 측정항목을 사용하여 분배공정성의 개념을 7개 항목에 대해 리커트 5점 척도로 측정하였다.

3.2.1.2 절차공정성

“의사결정과정에 대해 지각된 공정성”이라고 절차공정성으로 Thibaut & Walker(1975)[13]은 정의하고 있으며 “결과물의 양이 결정되는데 사용된 수단에 대해 지각된 공정성”이라고 Folger & Konovsky(1989)[14]는 정의했다.

본 연구에서 절차공정성을 의사결정이나 보상이 이루어지는 것과 관련해 위와 같은 정의들을 바탕으로 그 절차나 과정의 공정성에 대해 지각하는 정도로 정의한다.

본 연구에서는 Leventhal(1980)[11]이 개발한 측정항

목을 사용하여 절차공정성의 개념을 8개 항목에 대해 리커트 5점 척도로 측정하였다.

3.2.2 경영자 신뢰도

경영자신뢰도는 ‘조직구성원이 경영자들의 약속과 행동에 대해 갖는 확신과 경영자를 향한 우호적인 성향의 정도’로 정의한다. 본 연구에서 경영진 신뢰도는 Cummings & Bromiley(1996)[32]의 연구와 Ellis & Zalabak(2001)[33]연구에서 사용한 항목을 채택·수정한 6개 항목에 대해 리커트 5점 척도로 측정하였다.

3.2.3 인사시스템 신뢰강도

인사시스템 신뢰강도는 ‘적절한 행동이 무엇인지에 대해 조직구성원들에게 명확한 메시지가 전달되는 강한 상황을 만드는 인적자원관리 제도의 특성’을 의미한다[34].

이에 본 연구에서는 인사시스템 신뢰강도를 “조직목표에 적합한 행동을 구성원에게 인식시키는 특징들로 인해 조직 구성원이 인적자원관리 제도를 신뢰하는 정도”로 정의하였다. 본 연구에서는 Delmotte & De Winne & Sels(2012)[35]의 연구를 토대로 명확성은 인사시스템이 조직환경에서 도드라지게 부각되는 정도를 정의하며 10개 항목에 대해 리커트 5점 척도로 측정하였다. 일관성의 경우 인사시스템이 시간, 제도, 사람들의 변화와 상관없이 일관되게 실행되는 것으로 정의하며 10개 항목에 대해 리커트 5점 척도로 측정하였다. 합의성의 경우는 원인과 결과에 대해 구성원들이 동일하게 해석하고 반응하는 정도로 정의하여 5개 항목에 대해 5점 척도로 측정하였다.

3.3 설문지의 구성

<Table 2> Questionnaire Composition

Variables		Items	Sourced
Justice of incentive system	Distributive Justice	7	Price & Mueller(1986)
	Procedural Justice	8	Leventhal(1980)
Manager Trust		6	Cummings & Bromiley(1996) Kathleen & Zalabak(2001)
HRM system Strength	Distinctiveness	10	Delmotte & De Winne & Sels(2012)
	Consistency	10	
	Consensus	5	

실증연구를 위한 본 연구에서는 설문지법을 사용하였으며 설문항목은 선행연구를 통해 작성되었으며 성과급을 지급한 기업의 인사담당자와 사전미팅을 통해 우리나라 기업 현실에 적절하지 않은 문항을 수정하고 설문내용 및 표현을 확정하였다. 본 연구에 포함된 변수와 변수를 측정하기 위한 설문항목의 출처는 <Table 2>와 같다.

3.4 자료수집 및 분석방법

3.4.1 조사대상 및 자료수집

3.4.1.1 대상 및 표본

본 연구의 조사대상 표본은 2015년부터 1월부터 3월까지 성과급을 지급한 국내 대기업 조직구성원을 대상으로 실시하였으며 4개의 업종, 10개의 기업의 임직원을 대상으로 진행하였으며 설문대상은 300명이었다. 설문조사는 성과급을 받은 구성원에게 설문지를 배포하고 회수하였으며 일부는 우편을 통해 설문지를 회수 받았다.

3.4.1.2 자료수집

측정 척도의 표본 타당성을 위해 본 조사에 앞서 설문지 항목에 대해 성과급을 지급한 기업의 인사팀 담당자와 인터뷰를 통해 타당성과 적합성을 검토하였다. 예비조사로 2015년 3월에는 성과급을 지급한 기업(L사)의 직원 30명에게 설문지를 배포하여 본 연구가 의도하는 내용이 응답자에게 전달되는지, 응답항목이 빠져있지는 않은지, 설문내용에서 사용된 용어가 응답자에게 어렵지는 않은지, 응답내용에 회피하는 문항이 없는지, 구성 및 배열에 오류가 없는지 여부를 검토하였다.

본 조사는 2015년 3월 8일부터 4월 8일까지 약 한 달에 걸쳐 실시하였으며 조사대상 기업의 인사부서 실무책임자들에게 조사목적과 취지를 설명하고 정확한 설문지될 수 있도록 협조를 구하고 조사하였다.

성과급 및 인사시스템 신뢰강도에 대해서 기업의 입장에서는 민감한 사항이라 설문 조사에 어려움이 많았으나 직접 방문하여 연구목적과 취지를 설명하고 이해를 구하였다. 설문지는 약 300부 배포하여 230부가 최종 회수되었다. 회수율은 70%이며 이중 불성실하게 응답하였다고 판단된 20부를 제외하고 210부를 분석에 이용하였다.

3.4.2 자료 분석방법

본 연구에서는 먼저, 조사대상자의 일반적인 특성을 알아보기 위해 빈도분석을 실시하였고, 각 문항에 대한 타당도 분석으로 요인분석을 실시하여 문항을 요인으로 묶어 단일차원성 검증을 실시하였으며, 신뢰도 검사를 실시하여 문항간의 신뢰도를 측정하여 예측가능성, 정확성 등을 살펴보았다. 또한 변수들의 관계를 살펴보기 위하여 상관분석을 하였으며, 가설검증을 위하여 회귀분석을 통해 성과급제도의 공정성과 경영자신뢰도에 대한 인과관계를 살펴보았다. 또한 조절분석을 통해 인사시스템 신뢰강도에 대한 조절효과를 살펴보았다. 이러한 분석은 유의수준 $p < 0.05$ 에서 검증하였으며 통계처리는 SPSS 20.0을 사용하였다.

4. 연구결과의 분석

4.1 조사대상의 분석

<Table 3> General feature of sample

	Category	Frequency	Ratio(%)
Gender	Male	152	72.4
	Female	58	27.6
Age	21 ~ 30	75	35.7
	31 ~ 40	79	37.6
	41 ~ 50	41	19.5
	over 50	15	7.1
Education	high school graduate	36	17.1
	Two year college graduate	79	37.6
	Four year university graduate	74	35.2
	Graduate from graduate school	21	10.0
Sector	manufacturing	89	42.4
	Distribution	68	32.4
	Financial	33	15.7
	Service	20	9.5
Position	staff	76	36.2
	Assistant manager	45	21.4
	Manager	51	24.3
	Senior manager	22	10.5
	General manager	16	7.6
Working years	2 ~ 5years	80	38.1
	6 ~ 10years	47	22.4
	11 ~ 15years	53	25.2
	16 ~ 20years	22	10.5
	21 ~ 25years	8	3.8
Job	R&D	8	3.8
	Manufacturing production	10	4.8
	Sales and Marketing	26	12.4
	Support and Management	80	38.1
	ETC	86	41.0

본 연구가설을 검증하기 위해 설문조사에 응한 표본의 인구통계학적 특성을 살펴보면, 본 설문대상은 4대 업종, 10개 대기업에서 종사하는 구성원들로써 연령, 학력, 업종, 직급, 재직 연수 등에서 비교적 고른 데이터를 확보할 수 있었다. 본 연구의 가설을 검증하게 위해 실증조사에 참여한 표본의 인구통계학적 특성을 살펴보면 다음 <Table 3>와 같다.

4.2 타당성 분석 및 신뢰성 분석

추상적이 개념들을 측정키 위해 본 연구에서는 다양한 측정항목을 이용하였다. 이에 따라 측정항목에 대하여 자료의 분석에 앞서 선별하고 정교화 하는 과정으로써 신뢰성 및 타당성을 검증하는 단계가 필요하다.

4.2.1 타당성 분석

본 연구의 측정변수는 척도 순화과정을 통하여 일부 항목을 제거하였다. 타당도 검증하기 위하여 먼저 탐색

적 요인분석을 실시하였다. 구성요인을 추출하기 위해 모든 측정변수는 주성분 분석을 사용하였으며, 요인 적재치의 단순화를 위해 직교회전방식을 실시하였다. 각 변수와 요인간의 상관관계의 정도는 요인적재치가 나타

낸다. 그러므로 각 변수들은 가장 높은 요인에 요인적재치가 속하게 된다. 또한 특정 요인에 적재된 모든 변수의 적재량을 제공해 합한 값을 말하는 고유값은, 특정요인과 관련된 표준화된 분산을 나타낸다.

<Table 4> Exploratory factor analysis

Variables	Component						Community
	1	2	3	4	5	6	
DJ2	0.878						0.848
DJ3	0.850						0.832
DJ4	0.850						0.824
DJ5	0.842						0.814
DJ1	0.828						0.818
DJ6	0.714						0.712
DJ7	0.709						0.612
PJ1		0.827					0.821
PJ7		0.809					0.776
PJ8		0.726					0.682
PJ5		0.691					0.775
PJ6		0.659					0.563
T3			0.855				0.884
T2			0.799				0.825
T1			0.752				0.729
T4			0.725				0.651
T6			0.657				0.745
T5			0.633				0.642
D1				0.856			0.884
D2				0.847			0.807
D3				0.830			0.839
D4				0.723			0.769
D5				0.674			0.590
D6				0.556			0.569
O6					0.839		0.756
O7					0.833		0.754
O4					0.822		0.752
O5					0.761		0.721
O1					0.711		0.724
O3					0.674		0.655
O2					0.645		0.677
S5						0.709	0.779
S4						0.659	0.615
S1						0.554	0.749
S2						0.504	0.599
Eigen-value	6.388	5.305	4.498	4.444	4.418	3.634	
% of Variance	18.252	15.157	12.850	12.697	12.662	10.382	
Cumulative %	18.252	33.409	46.259	58.956	71.578	81.960	

* DJ: Distributive Justice / PJ: Procedural Justice / T: Manager-Trust
D: Distinctiveness / C: Consistent / S: Consensus

일반적으로 요인과 문항의 선택기준은 고유값이 1.0이상, 요인적재치가 0.4이상이면 유의미한 변수로 간주하며 0.5 이상이면 중요한 변수로 본다. 따라서 본 연구에서는 이러한 기준에 의거하여 고유값이 1.0이상, 요인적재치가 0.4이상을 기준으로 설정하였다. <Table 4>는 요인분석 결과이다. 전체적으로 선행 연구결과의 이론구조와 동일하게 6개의 요인으로 추출되었다. 총 46개 문항 중 11개 문항이 이론 구조에 맞지 않게 적재되어 제거하고 최종적으로 35개 문항을 분석에 이용하였다.

4.2.2 신뢰성 분석

신뢰성 분석을 위해 Cronbach's α 값을 이용하여 측정 도구의 신뢰도를 분석하였다. 결과는 <Table 5>에서 나타난 바와 같이 모든 변수가 0.751에서 0.937에 이르는 비교적 높은 내적 일관성을 가지고 있는 것으로 나타났다.

<Table 5> Reliability Analysis

Variables	Items	First # of items	Final # of items	Cronbach's α
Justice of incentive system	Distributive Justice	7	7	0.937
	Procedural Justice	8	5	0.751
Manager Trust		6	6	0.915
HRM system Strength	Distinctiveness	10	6	0.836
	Consistency	10	7	0.921
	Consensus	5	4	0.762

4.3 상관관계 분석

본 연구의 가설에서는 성과급제도공정성이 경영자신뢰도에 정(+)의 관계가 있으며, 이러한 상황에서 인사시스템신뢰강도가 조절작용 한다고 보았는데, <Table 6>의 상관관계표를 보면, 이들 간의 상관관계에 있어 매우 유의한 경향을 보이는 것으로 나타났다. 따라서 본 연구에서 독립변수, 종속변수, 조절변수들은 알맞은 상관관계를 가지고 있어서 연구변수로써 적절하다고 할 수 있다.

<Table 6> Correlation Matrix

	DJ	PJ	T	D	C1	C2
DJ	1					
PJ	0.775**	1				
T	0.618**	0.654**	1			
D	0.407**	0.463**	0.285**	1		
C1	0.381**	0.507**	0.307**	0.632**	1	
C2	0.628**	0.688**	0.493**	0.632**	0.569**	1

*DJ: Distributive Justice/ PJ: Procedural Justice/ T: Trust
D: Distinctiveness/ C1: Consistency/ C2: Consensus

4.4 가설검정

가설검정을 위하여 회귀분석을 실시하였다. 모두 유의수준 $p < 0.05$ 에서 검정하였다.

성과급제도의 공정성이 잘 이루어질수록 경영자 신뢰도는 높아질 것이라는 가설1-1,1-2의 검정결과 다음과 같이 나타났다. <Table 7>을 보면 분배공정성이 경영자 신뢰도에 미치는 영향은 t 값이 3.432로 나타나 가설1-1은 채택되었다. 절차공정성 역시 t 값이 5.414로 가설1-2도 채택되었다. 즉, 분배공정성, 절차공정성 모두 통계적 유의수준 하에서 경영자신뢰도에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 회귀모형은 F 값이 $p=0.000$ 에서 87.660의 수치를 보이고 있으며, 회귀식에 대한 $R^2=0.459$ 로 45.9%의 설명력을 보이고 있다. Durbin-Watson는 1.769로 잔차들 사이에 상관관계가 없어 회귀모형으로 적합한 것으로 나타나고 있다.

다음은 인사시스템신뢰강도의 조절효과에 대해 분석한 결과이다.

성과급제도의 공정성 중 분배공정성과 경영자신뢰도의 영향관계에 있어서 인사시스템신뢰강도의 명확성이 조절작용을 할 것이라는 가설 2-1의 검정결과 다음과 같이 나타났다. R 제곱을 보면, 모형 1은 38.2%, 모형 2는 38.3%, 모형 3은 50.7%로 점점 증가한다는 것을 알 수 있다. 여기서 제3단계의 유의확률 F 변화량은 0.000으로 나타났다. 이는 0.05보다 작으므로 유의수준 하에서 유의하

<Table 7> Regression analysis results of CEO trust by performance-based pay system justice

Dependent Variable	Independent Variable	Std. Error	Beta	t	Sig.	Tolerance
CEO Trust	Constant	0.177	-	7.418	0.000	
	Distributive justice	0.072	0.278	3.432	0.001	0.399
	Procedural justice	0.089	0.439	5.414	0.000	0.399
$R=0.677$, $R^2=0.459$, Adjusted $R^2=0.453$ $F=87.660$, $p=0.000$, Durbin-Watson=1.787						

<Table 8> Moderating effect results of distributive justice

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	0.618	0.382	0.379	0.57801	0.382	128.511	1	208	0.000
2	0.619	0.383	0.377	0.57879	0.001	0.440	1	207	0.508
3	0.712	0.507	0.500	0.51850	0.124	51.939	1	206	0.000

<Table 9> Moderating effect results of Procedural justice

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	0.654	0.428	0.425	0.55615	0.428	155.487	1	208	0.000
2	0.654	0.428	0.423	0.55728	0.000	0.155	1	207	0.694
3	0.678	0.460	0.452	0.54292	0.032	12.100	1	206	0.001

<Table 10> Moderating effect results of distributive justice

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	0.618	0.382	0.379	0.57801	0.382	128.511	1	208	0.000
2	0.623	0.388	0.382	0.57660	0.006	2.019	1	207	0.157
3	0.662	0.439	0.431	0.55338	0.051	18.739	1	206	0.000

<Table 11> Moderating effect results of Procedural justice

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	0.654	0.428	0.425	0.55615	0.428	155.487	1	208	0.000
2	0.655	0.429	0.423	0.55710	0.001	0.293	1	207	0.589
3	0.659	0.435	0.426	0.55548	0.006	2.205	1	206	0.139

<Table 12> Moderating effect results of distributive justice

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	0.618	0.382	0.379	0.57801	0.382	128.511	1	208	0.000
2	0.632	0.400	0.394	0.57093	0.018	6.192	1	207	0.014
3	0.660	0.435	0.427	0.55510	0.036	12.974	1	206	0.000

<Table 13> Moderating effect results of Procedural justice

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	0.654	0.428	0.425	0.55615	0.428	155.487	1	208	0.000
2	0.657	0.431	0.426	0.55580	0.003	1.264	1	207	0.262
3	0.658	0.433	0.425	0.55636	0.002	0.584	1	206	0.446

계 증가하는 것을 의미한다. 따라서 명확성은 분배공정성과 경영자신뢰도 간의 영향관계에서 조절작용을 한다는 것을 알 수 있다. <Table 8>은 가설 2-1의 결과를 보여주고 있다.

가설 2-2인 “절차공정성과 경영자신뢰도의 영향관계에 있어서 명확성이 조절작용을 할 것이다.”를 검정한 결과, <Table 9>에서 R제곱은 모형 1,2이 42.8%, 모형 3은 46%로 점점 더 증가하고 있는 것으로 나타났다. 제 3단계의 유의확률은 0.001로 나타나 조절효과가 있는 것으로 해석할 수 있다. 즉, 명확성은 절차공정성과 경영자신뢰도 간의 영향관계에서도 조절작용을 하는 것으로 나타났다.

가설 2-2인 “분배공정성과 경영자신뢰도의 영향관계에 있어서 일관성이 조절작용을 할 것이다.”를 검정한 결과, R제곱은 모형 1은 38.2%, 모형 2는 38.8%, 모형 3은 43.9%로 점점 더 증가하고 있는 것으로 나타났다.

제 3단계의 유의확률 역시 0.000으로 나타나 조절효과가 있는 것으로 해석할 수 있다. 즉, 일관성은 분배공정성과 경영자신뢰도 간의 영향관계에서 조절작용을 하는 것으로 나타났다. <Table 10>은 가설 2-3의 결과를 보여주고 있다.

가설 2-4인 “절차공정성과 경영자신뢰도의 영향관계에 있어서 일관성이 조절작용을 할 것이다.”를 검정한 결과, <Table 11>에서 R제곱은 모형 1은 42.8%, 모형 2는 42.9%, 모형 3은 43.5%로 약간 증가하고 있는 것으로 나타났다. 제 3단계의 유의확률은 0.139로 나타나 조절효과가 없다고 해석할 수 있다. 즉, 일관성은 절차공정성과 경영자신뢰도 간의 영향관계에서 조절작용을 하지 않는 것으로 나타났다.

분배공정성과 경영자신뢰도의 영향관계에 있어서 합의성이 조절작용을 할 것이라는 가설 2-5의 검정결과 다음과 같이 나타났다. R제곱을 보면, 모형 1은 38.2%, 모형 2는 40.0%, 모형 3은 43.5%로 점점 증가한다는 것을 알 수 있다. 여기서 제3단계의 유의확률 F변화량은 0.000으로 나타났다. 따라서 합의성은 분배공정성과 경영자신뢰도 간의 영향관계에서 조절작용을 한다는 것을 알 수 있다. <Table 12>는 가설 2-5의 결과를 보여주고 있다.

가설 2-6인 “절차공정성과 경영자신뢰도의 영향관계에 있어서 합의성이 조절작용을 할 것이다.”를 검정한 결과, <Table 13>에서 R제곱은 모형 1은 42.8%, 모형 2는

43.1%, 모형 3은 43.3%으로 나타났으나 제 3단계의 유의확률은 0.446으로 0.05보다 크게 나타나 조절효과가 없는 것으로 해석할 수 있다. 즉, 합의성은 절차공정성과 경영자신뢰도 간의 영향관계에서도 조절작용을 하는 것으로 나타났다.

전체적으로 결과를 보면 가설2-1, 2-2, 2-3, 2-5의 분석결과 조절작용을 있는 것으로 나타났고, 가설2-4, 2-6은 조절작용이 없는 것으로 나타났다.

5. 결론

성과급 지급을 둘러싼 각 기업 내의 이슈들에서부터 출발한 본 연구는 성과급 제도의 공정성이 조직에 대한 긍정적 개념인 경영자 신뢰에 미치는 영향을 분석하고 인사시스템 신뢰강도가 어떠한 조절효과를 나타내는지 파악하여 인적자원관리제도가 경영자 신뢰에 미치는 과정을 고찰하고자 하였다. 이를 위해 성과급을 지급한 국내 대기업에 근무하는 조직구성원들을 대상으로 연구를 진행하였다.

연구결과 성과급 제도에 대한 공정성(분배공정성, 절차공정성)이 잘 이루어질수록 경영자 신뢰도는 높아질 것이라는 가설 1(1-1, 1-2)은 모두 채택되었다. 즉 조직구성원들에게 인식된 성과급의 공정성의 정도가 높을수록 경영진의 신뢰가 증가할 것이라는 것으로, 앞서 연구되었던 Alexander & Runderman(1987)[21], 배성현·김미선(2009)[36]의 연구와 맥을 같이 하고 있다. 이 결과는 조직 내 구성원들이 자신과 관련된 성과급 지급에 있어서의 공정성을 중요하게 생각하고 있기 때문에 조직은 구성원의 공정성 지각을 인사관리의 주요 과제로 다루어야 할 것이다.

인사시스템 신뢰강도의 조절변수는 가설2-1, 2-2인 인사시스템 신뢰강도의 명확성의 경우 조절작용은 있는 것으로 확인되었으며, 가설 2-3, 2-4인 인사시스템 신뢰강도의 일관성은 분배공정성의 경우 조절작용을 하는 것으로 확인되었으나, 절차공정성은 조절작용을 하지 않는 것으로 나타났다. 가설 2-5, 2-6인 인사시스템 신뢰강도의 합의성의 경우도 분배공정성은 조절작용을 하는 것으로 나타났으나, 절차공정성은 그렇지 않은 것으로 확인되었다. 이는 인사시스템 신뢰강도에 있어서 명확성이

보다 유의미하다는 사실과 함께 인사시스템 신뢰강도가 공정성과 경영자 신뢰도 사이에 강한 작용을 한다는 것을 보여주었다. 이는 조직 내 인사시스템에 대한 구성원들의 인식이 경영자의 신뢰에 있어서 상당히 중요하다는 것을 알 수 있었다.

본 연구의 이론적 의의는 첫째, 기존 성과급제도의 공정성에 관한 연구들은 대부분 조직신뢰나 조직몰입 등 조직유효성에 관한 연구들이 주를 이루었지만, 본 연구에서는 성과급 제도와 경영자 신뢰에 대한 연구로 그 폭을 넓혔으며, 인사시스템 신뢰강도라는 조절변수를 사용하여 인사시스템 신뢰강도가 성과급 제도의 공정성과 경영자 신뢰에 조절효과가 있는지 확인하였다. 둘째, 인사시스템 신뢰강도의 중요성에도 이를 측정할 수 있는 측정도구의 부재, 연구의 부재로, 이론적 관심에 비해 실증 연구는 활발하게 이루어지지 못하고 있는 시점에서, 본 연구는 Delmotte & De Winne & Sels(2012)[35]에 의해 개발된 인사시스템 신뢰강도의 측정도구를 사용하여 국내 대기업 구성원을 대상으로 실증함으로써 Bowen & Ostroff(2004)[34]의 이론을 뒷받침하였으며, 인사시스템 신뢰강도에 대한 이론의 실증 결과에 대한 보완 및 확장에 기여를 하였다.

본 연구는 실무적 관점에서도 유용한 시사점을 제시한다.

첫째, 성과급 제도는 개인이나 집단의 성과에 따라 보상을 결정하는 것으로 조직구성원들의 동기부여를 이끌어내고 이를 통해 궁극적으로 기업의 생산성 향상을 유도하는 것으로 이는 결국 조직에 대한 긍정적 시각을 갖도록 하는 것이다. 이러한 성과급 제도의 핵심은 공정성 확보이며, 이를 위해서는 제도적 측면과 운영적 측면에서 전략적인 접근이 필요할 것이다.

둘째, 인사시스템 신뢰강도에 대해 조직 내의 인사부서의 Role & Responsibility에 대해 다시 한번 고민해볼 필요가 있다. 특히 우리나라 대기업의 경우 시스템적으로는 선진국의 다른 기업과 비교해도 잘 구축되어 있지만, 이를 운영하는 측면에서 인사 특유의 비밀주의, 소통부족이 아쉬움이 있다. 따라서 이러한 운영측면에서의 적절한 보완이 필요할 것이다.

이상과 같은 이론적, 실무적 기여에도 불구하고 본 연구에는 몇 가지 한계점이 존재한다. 첫째는 성과급에 대한 범위이다. 기업에서 도입하고 있는 성과급의 유형은

매우 다양하고, 구성원들이 인지하는 성과급도 기업마다 다르다. 이러한 점에서 본 연구는 집단성과급만을 연구 대상으로 삼았다. 추후 연구에서는 다양한 과점에서의 연구가 보완되어야 할 것이다. 둘째, 인사시스템 신뢰강도에 대해서도 보다 Delmotte & De Winne & Sels(2012)[35]의 연구를 사용하여 국내 기업에서도 적용 가능하다는 점을 밝혔으나, 이 척도가 보편적으로 사용하기 위해서는 향후 더 많은 연구자들의 추가연구와 동의가 필요할 것이다. 셋째, 일반적인 실증분석상의 한계점으로 표본추출방법과 표본이 자원과 시간의 한계로 제한되어 일반화시키는데 다소 문제가 발생할 수 있다. 이와 같이 본 연구는 시사점과 한계를 동시에 지니고 있으며 이는 향후 연구에서 더욱 발전시키고 한계점을 보완하여 연구를 진행할 것이다.

REFERENCES

- [1] Pil-yong Ahn, Hae-sool Yang, "A Study on the Influence of Transformational Leadership, Trust on Creative Behavior", *Journal of Digital Convergence*, Vol. 12, No. 7, pp: 127-157, 2014.
- [2] Pfeffer, J, "Competitive Advantage through People: Unleashing the Power of the Work Force", Boston, MA: Harvard Business School Press, 1994.
- [3] Jiman Lee & In-Su Kwon, "Antecedents of Employees' Trust in Management and Its Effects: Roles of Job Intrinsic and Extrinsic Rewards under New Management Practice", *Journal of Korean Academy of Management*, Vol. 13, No. 2, pp: 37-73
- [4] Hyuk Son, "Effect on Task characteristics and Wage equity perception to Manager Reliability: Center of Individual Incentive System", Master's thesis, Department of Business administration, labour graduate school of Korea University, 2009.
- [5] Homans, G. C. "Social Behavior : Its Elementary Forms", NY : Harcourt Brace Jovanovich, Vol. 1, No. 13, 1961.
- [6] Myung un Kim & Hyun jung Lee, " Organizational Justice: Its Evaluative Rules, and their Relationships with perceived Fairness, Job Satisfaction, Organizational

- Commitment, Job Involvement, and Pay Satisfaction”, *The Korean Journal of Social and Personality Psychology*, Vol 6, No 2 , pp: 11 - 28
- [7] Rutte, C. G., & Messick, D. M, “An integrated model of perceived unfairness in organizations”, *Social Justice Research*, Vol. 8, No. 3, pp. 239-261, 1995.
- [8] Adams, J. S., “Inequity in social exchange”, *Advances in experimental social psychology*, Vol. 2, pp: 267-299, 1965.
- [9] Walster, E., Berscheid, E., & Walster, G. W., “New directions in equity research”, *Advances in experimental social psychology*, Vol.9, pp: 1-42, 1976.
- [10] Lerner, M. J., “The Justice Motives : Some Hypothesis as to Its Origins and Form”, *Journal of personality*, Vol. 45, No. 1, pp: 1-52, 1977.
- [11] Leventhal, G. S., “What should be done with equity theory?”, Springer US, pp:27-55, 1980
- [12] Greenberg, J, “Organizational Justice : Yesterday, Today, and Tomorrow”, *Journal of Management*, Vol. 16, No. 2, pp. 399-432, 1990.
- [13] Thibaut, J. W., & Walker, L., “Procedural justice: A psychological analysis”, L. Erlbaum Associates, Vol. 29, No. 4, pp: 654-656, 1975.
- [14] Folger, R., & Konovsky, M. A., “Effects of Procedural and Distributive Justice on Reaction to Pay Raise Decisions”, *Academy of Management Journal*, Vol. 32, No. 1, pp: 115-130, 1989
- [15] McFarlin, D. B., & Sweeney, P. D, “Distributive and Procedural Justice as Predictors of Satisfaction with Personal and Organizational Outcomes”, *Academy of Management Journal*, Vol. 35, No. 3, pp: 626-637, 1992.
- [16] Deutsch, M, “Cooperation and trust: some theoretical notes”, *Nebraska Symposium on Motivation*, Vol. 10, pp. 275 - 318, 1962.
- [17] Lane, c., & Bachmann, R.(Eds.), “Trust Within and between Organization”, Oxford University Press, 1998.
- [18] Cook, J., & Wall, T.(1980), “New work attitude measures of trust, organizational commitment, and personal need nonfulfillment”, *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 53, No. 1, pp: 39-52, 1980.
- [19] Shaw, R. B, “Trust in the balance: Building successful organizations on results, integrity, and concern”, San Francisco, CA: Jossey-Bass, Vol. 122, No. 9, pp: 84, 1997.
- [20] Sang-Naek Lee, Hae-sool Yang, “The Affects of Characteristics of CEO, Competence on Corporate Strategy and Organizational Effectiveness in Venture Companies”, Vol. 11, No.12, pp: 146-154, 2014.
- [21] Alexander, S., & Ruderman, M., “The Role of Procedual and Distributive Justice in Organizational Behavior”, *Social Justice Research*. Vol. 1, No. 2, pp: 177-198, 1987.
- [22] Sang Gab Lee, “A study on the Trust Formation and Job attitude behavior”, Doctoral dissertation, Seogang University, 2007.
- [23] Albrecht, S. L, “Perceptions of Integrity, Competence and Trust in Senior Management as Determinants of Cynicism toward Change”, *Public Administration & Management*, Vol. 7, No. 4, pp: 320-343, 2002.
- [24] Dirks, K., T. & Ferrin, D. L, “Trust in Leadership: Meta-Analytic Finding and Implications for Research and Practice”, *Journal of Applied Psychology*. Vol. 87, No. 4, pp: 611, 2002.
- [25] Johng seok Bae & Ow-Won Park, “Strategic Human Resource Management and Organizational Innovative Performance: A Comparative Analysis of Exploratory Versus Exploitative Innovative Performance”, *Journal of Korean Academy of Management*, Vol. 13, No. 2, pp: 147 - 186, 2005.
- [26] Bowen, D. E., & Ostroff, C., “Understanding HRM-firm performance linkages the role of ‘strength’ of the HRM system”, *Academy of Management Review*, Vol. 29, No. 2, pp: 203-221, 2004.
- [27] MyungHak Jang, “An Empirical Study on The Relationship Among HRM System Strength, Quality of LMX and Organizational Effectiveness ”, Master’s thesis, Ajou University, 2014.
- [28] Min Jeong Cho & Seong Soo Kim & Jin Hwan Cho, “ The Relationship between HRsystem

- Strength and HR Effectiveness, Journal of Korean Academy of Management, Vol 21, No 2, pp: 37-73
- [29] Kim Jae-Boong, "A Study on the Influence of Authentic Leadership in the Age of Convergence on the Oranizational Effectiveness : Revolved around Effect of Tuned from Confidence of Superior", Journal of Convergence, Vol. 13, No. 12, pp. 125-134, 2014.
- [30] Rutte, C. G., & Messick, D. M., "An integrated model of perceived unfairness in organizations", Social Justice Research, Vol. 8, No. 3, pp: 239-261, 1995.
- [31] Price, J. L., & Muller, C. W., "Absenteeism and turnover of hospital employee, monographs in organizational behavior and industrial relations", JAI Press Inc., Vol. 5, 1986.
- [32] Cummings, L. L., & Broniley, P., "The organizational trust inventory (OTI)", Trust in organizations: Frontiers of theory and research, pp: 302-330, 1996.
- [33] Ellis, K., & Shockley-Zalabak, P., "Trust in top management and immediate supervisor: The relationship to satisfaction, perceived organizational effectiveness, and information receiving", Communication Quarterly, Vol. 49, No. 4, pp: 382-398, 2001.
- [34] Bowen, D. E., & Ostroff, C., "Understanding HRM-firm performance linkages the role of 'strength' of the HRM system", Academy of Management Review, Vol. 29, No. 2, pp. 203-221, 2004.
- [35] Delmotte, J., De Winne, S., & Sels, L., "Toward an assessment of perceived HRM system strength: scale development and validation", The International Journal of Human Resource Management, Vol. 23, No. 7, pp: 1481-1506, 2012.
- [36] Seung Hyun Bae & Mi sun Kim, "Mediating Effects of The Perception of Organizational Politics on The Relationship Between Organizational Justice And Supervisory Trust, Job Strain And Turnover Intention", Journal of Human Resource Management Research, Vol. 16, No. 3, pp: 123-148, 2009.

김 성 건(Kim, Sung Gun)



- 2000년 2월 : 한림대 경영학과
- 2003년 2월 : 한국외국어대 경영정보대학원(경영학 석사)
- 2013년 8월 : 한국외국어대 경영학과(경영학 박사)
- 관심분야 : M&A, PMI, 노사관계
- E-Mail : backtobasic@hanmail.net

김 해 룡(Kim, Hae Ryong)



- 1990년 2월 : 영남대(문학사)
- 1992년 2월 : 영남대(경영학 석사)
- 1998년 8월 : Old Dominion University(경영학 박사)
- 관심분야 : SHRM, 리더십, 기업가 정신
- E-Mail : haekim@ulsan.ac.kr