

팀제 하에서의 정치적 성과평가

박종혁*

The Performance Appraisal Politics in Team-Based Work Systems

Jong-Hyuk Park*

요약

본 연구는 조직정치의 개념을 성과평가 행위의 상황적 맥락 요소로 반영한 정치적 성과평가 인식과 구성원 태도 및 팀 과업 특성과의 관계 파악을 목적으로 수행하였다.

195명의 기업 근로자를 대상으로 한 실증연구 결과 개인 편향 및 징벌적 의도에서 이루어진 정치적 성과평가 인식은 조직몰입에 부정적인 영향을, 동기부여적 의도에서의 정치적 성과평가는 조직몰입에 긍정적 영향을 미친다는 사실을 밝혔다. 또한 팀과업 특성으로서의 과업상호의존성은 정치적 성과평가 인식을 증가시킨다는 결과를 도출하였다. 추가적으로 연구결과가 시사하는 바와 향후 연구과제에 대해서도 논의하였다.

▶ Keywords : 조직정치, 성과평가, 정치적 성과평가 인식, 과업상호의존성

Abstract

The objective of the present study is to investigate the relationships among the perceptions of performance appraisal politics(POPAP), employee's attitude to work, and team-based work system characteristics.

Using survey data from various occupationally heterogeneous sample of white-collar employees(N=195) from various organizations, the results indicate that when employees perceive performance rating to be manipulated because of rater's personal bias and punishment motive, they reduce organizational commitment. Contrarily, the employees' POPAP with motivational motive increases organizational commitment. And task interdependency has positive effect on employees' POPAP.

•제1저자 : 박종혁

•투고일 : 2014. 1. 9, 심사일 : 2014. 1. 21, 게재확정일 : 2014. 1. 28.

강남대학교 경영대학(College of Business Administration, Kangnam University)

※이 논문은 2012년도 강남대학교 교내연구비 지원에 의한 결과임.

Implications for performance appraisal practices and future research are discussed.

▶ Keywords : Organizational Politics, Performance Appraisal, Perceptions of Performance Appraisal Politics, Task Interdependency

I. 서 론

현대 기업은 구성원과 조직의 성과 향상을 위해 어떠한 형식으로든 성과평가를 실시한다. 성과평가는 구성원의 현재적, 잠재적 유용성을 알아내는 인적자원관리기능으로, 평가수단으로써 뿐만 아니라 개발과 동기부여의 유용한 도구이다. 그러나 대부분의 평가시스템이 신뢰성과 타당성에 문제가 있음을 지적받고 있다. 이러한 문제는 흔히 평가가 부풀려지거나 반대로 축소되는 등 의도적으로 왜곡된다는 데 그 원인이 있다(1, 2). 이는 평가자의 평가 능력이 부족하기 때문일 수 있지만, 한편으로는 부정확한 평가결과를 보고하려는 유인이 작용하기 때문일 수도 있다. 그러나 이러한 문제는 많은 노력에도 불구하고 아직까지 확실한 해답을 얻어내지는 못하고 있다(3).

성과평가에 대한 연구는 지난 수년 간 비의도적인 오류, 예를 들어 합리적인 평가 도구 개발, 평가자 인지 과정의 문제 등을 해결하려 노력하였다. 상대적으로 평가자의 의도적인 평가 왜곡에 대해서는 관심을 별로 기울이지 않아 왔다. 그러나 최근에는 성과평가에 있어서 사회적/조직적 상황맥락에 초점을 둔 연구가 증가하고 있는데, 평가자의 정확한 평가 능력 문제가 아닌 평가자 개인의 이해 목적 지향적 적응행동에 의한 평가 오류 연구가 그것이다(4). 즉, 평가자는 정확하게 평가할 수 있는 능력이 있지만 실제로 정확한 성과평가 결과를 보고하려하지 않는 경향이 있을 수 있는데, 그것은 평가자가 추구하는 목적이 평가 정확성에 있지 않다는 연구 방향이다. 특히 몇몇 연구자는 평가자의 조직정치(organizational politics)에 대한 지각이 평가 정확성에 영향을 미칠 수 있음을 제기하였다(예: [5]). 조직정치는 자신의 이해를 극대화하기 위해 타인이나 조직의 이해를 희생시키는 자기 이익 극대화 행동으로 파악되어 왔다(6). 조직정치에 대한 연구들은 직무만족, 조직몰입, 조직시민행동, 작업의지 등의 저하 및 직무스트레스나 이직의 증가와 같은 부정적 결과를 주장하고 있다(예: [7]). 그러나 성과평가에 있어서 정치적 행동의 영향

에 대한 연구는 크게 주목받지 못해왔다.

몇몇 실증연구는 평가자 개인의 이해와 실제 평가 행위와의 관계를 조사하였다. Murphy et al.[8]은 학생 대상의 실험연구에서 평가 목적에 따라 평가 성향이 차별적임을 밝혔고, Wong and Kwong(9)은 집단 내 화합을 중시하는 평가자는 피평가자의 강/약점 파악, 피드백 제공, 공정성 유지, 동기부여 등을 우선적 목적으로 하는 평가자보다 후하게 평가한다는 사실을 밝혔다. Tziner and Murphy(10)는 평가과정 이 정치적이거나 심리적으로 편하지 않다고 느끼는 평가자가 평가결과를 더욱 부풀리고, 피평가자 간 평가점수 편차를 매우 낮게 도출하는 성향이 있다고 주장하였다. 이러한 실증연구들은 평가자의 평가 목적에 따라 평가결과가 다르게 도출되며, 평가를 통해 이루고자하는 목적, 개인적 이해에 따라 평가결과가 영향 받을 수 있다는 사실을 말하고 있다.

평가자가 어떠한 의도에서든 평가결과를 부풀리거나 축소한다면, 그리고 이런 방식에 의해 도출된 평가결과가 임금인상이나 승진 등 인사에 직접적으로 반영된다면 피평가자들은 어떤 반응을 보일 것인가?

본 연구는 이러한 문제의 해답을 찾기 위해 다음과 같이 연구를 수행하고자 한다. 정치적 성과평가에 대한 기존 연구가 미비한 실정에서 기존 조직정치에 대한 연구 문헌을 검토하고, 정치적 성과평가 인식에 대한 구성개념을 명확화 한다. 둘째, 정치적 성과평가에 대한 구성원의 인식이 어떤 효과를 가져오는지를 파악한다. 정치적 성과평가 행동 인식이 구성원의 태도, 특히 조직몰입에 어떤 영향을 미치는지를 검증한다. 셋째, 피평가자의 정치적 성과평가 인식을 더욱 강화시키는 요인을 발굴하고 그 영향관계를 파악한다. 본 연구에서는 성과평가에 영향을 미칠 수 있는 상황 맥락 중 팀과업 특성이 정치적 성과평가 인식에 어떤 영향을 미치는지를 검증하고자 한다. 오늘날 보편화된 조직운영 체계인 팀 구조의 과업 특성인 과업상호의존성 및 직무재량권이 객관적 성과 측정 도구 개발을 어렵게 하며, 평가과정의 합리적 인지과정을 유인하기 어려운 맥락을 조성한다고 보고 팀과업 특성과 정치적 성과평가 인식의 관계를 살펴보고 있다. 이러한 연구 과정을 통해 피평

가자의 정치적 성과평가 인식에 대한 전반적 이해를 도모할 수 있을 것이다.

II. 이론적 배경 및 가설도출

1. 정치적 성과평가

최근 성과평가에 있어서 합리적 시각과 정치적 시각에 대한 구분에 관심이 높아지고 있다[11]. 성과평가의 합리적 시각은 평가 목적이 객관적 측정도구를 사용한 정확한 평가결과 도출에 있음을 가정한다. 반면에 정치적 시각은 평가자(주로 상사)의 자유재량을 최대한 반영한 모호한 측정기준을 사용하여 평가 주체의 자기 이해를 충족하려는 목적으로 이루어지는 평가를 가정한다.

정치적 행동은 행위자의 자기 이해 극대화를 위해 전략적으로 모색된 행위로 조직으로부터 합법적이라고 승인되지 않은 행동을 말한다. 인간들로 구성된 모든 조직은 구조적으로 정치적 행동이 내재하고 있기 때문에 성과평가 과정에도 정치적 영향은 존재할 수밖에 없다. 성과평가는 특정 목표지향 행위이며, 평가에 임하는 평가자는 이미 구체적인, 혹은 여러 다양한 목표를 마음속에 지니고 평가 행위를 수행한다. 이는 객관적인 성과 수준에 대해서도 만약 평가자가 다른 목표를 가지고 평가를 한다면 그 평가의 결과가 다를 수 있음을 의미한다[12].

연구자들은 인터뷰를 통해 정확하고 정직한 평가결과 도출을 방해, 혹은 적극적으로 거부하는 평가자의 정치적 행동이 빈번하게 이루어지고 있음을 확인하였다(예: [13]). 예를 들어 평가자는 피평가자의 불만 제거 소지를 없애기 위해, 오히려 갈등을 야기하기 싫어서 평가결과를 부풀리기도 한다. 혹은 부하로부터 좋은 평판을 얻기 위해 평가 점수를 높이기도 한다. 열심히 업무 노력을 기울이지 않는 피평가자에게 충격을 주기 위해, 혹은 자신의 말을 잘 듣지 않는 부하에게 보복의 일환으로 평가를 박하게 주는 경우도 흔히 일어난다. 심지어 성과평가는 조직으로부터 상사에게 주어진 동기추진과 보상제공의 재량적 수단이기때 평가결과의 정확성 따위는 중요하지 않다는 시각조차 존재한다.

결론적으로 평가자의 정치적 성과평가는 평가활동을 통해 평가자 개인의 조직 자원 및 이익의 획득을 위해, 그리고 부정적 분위기를 피하기 위해 조직으로부터 승인되지 않은 방식을 동원하는 자기 이익 극대화 행위이며, 실제로 현장에서 빈번하게 이루어진다고 할 수 있다.

2. 정치적 성과평가와 구성원 태도

성과평가에 있어서 정치적 행위가 빈번하게 이루어진다면 이에 대한 구성원들의 태도나 행동에 대해 관심을 가질 필요가 있다. 현실에 대한 인식에 의해 인간의 태도와 행동은 결정되기 때문이다.

구성원 정치적 성과평가 인식(Perceptions of Performance Appraisal Politics: POPAP)은 많은 부정적 결과를 초래할 수 있다는 것이 일반적 시각이다. 관대하게 부풀려진 평가결과 는 성과주의 보상시스템의 목적을 훼손하여 구성원의 동기부여를 방해할 수 있다[14]. 이는 성과 피드백, 저조한 성과자 해고, 구성원 개발 니즈 파악 등도 어렵게 할 수 있다. 지속적인 정치적 성과평가 행위는 구성원의 조직 냉소주의와 불신을 야기하기도 한다. Poon[15]은 말레이시아 대학 MBA학생들을 대상으로 조사한 연구에서 관리자들이 부하의 성과평가 결과를 조작(manipulation)하며, 이로 인해 형성된 정치적 성과평가 인식은 궁극적으로 이직의도에 영향을 미친다는 사실을 밝혔다. 의도적으로 평가결과를 낮게 보고하는 행위는 구성원의 동기수준을 낮추고, 이직과 소송의 빌미를 제공하기도 한다[16]. 이러한 기존 연구들은 피평가자가 평가자의 정치적 행위에 의해 불공정함을, 특히 피평가자가 손해보는 경우로 인지하면 그 결과가 부정적임을 제시하고 있다.

Longenecker et al.[17]은 관리자들이 긍정적인 직업 그룹 분위기를 조성하거나, 혹은 평가결과에 따른 부정적인 분위기를 피하기 위해 부정확한 성과평가 결과를 보고하는 것에 대해 관리자로서 취할 수 있는 최선의 행동이라고 정당화시키는 경향이 있음을 주장하였다. 더 나아가 Murphy et al.[8]은 성과평가를 부하들을 동기부여하기는 수단으로 활용하려할 때는 실제 성과수준만을 평가자가 정확하게 측정하는 것이 아니라 미래의 성취를 북돋아줄 수 있는 평가방식을 모색한다고 하였다. 이는 대개 실제 성과수준보다 부풀려서 평가결과를 도출하는 경향을 의미한다. 부하들의 동기수준을 높이고자 평가결과를 부풀리는 행위는 상사의 경영관리적 차원에서의 재량권 행사로 지각되어 합법적 정당성을 부여받게 될 가능성이 있고, 결과적으로 피평가자나 조직에도 긍정적인 영향 결과를 미칠 수 있다.

정치적 성과평가 행위가 자신에게 긍정적인가, 부정적인가에 따라 피평가자는 차별적인 태도를 보인다는 것에 대해서 Poon[15], Sogra, Shahid, and Najibullah[18] 등은 평가자의 정치적 행위가 동기부여적 의도(motivational motive)에서 이루어진 것인지, 아니면 개인 편향과 징벌적 의도(personal bias and punishment motive)에서 이루어

어진 것인지에 따라 서로 다른 결과를 나타낸다고 하였다. 즉 구성원에 대한 동기부여적 의도에서의 정치적 성과평가 행위는 긍정적 효과를 가져 오고, 개인적 편향과 징벌적 의도에서의 평가행위는 부정적 효과를 갖는다는 것이다. 이에 다음과 같은 가설을 설정하여 피평가자 태도로써 조직몰입에 정치적 성과평가가 인식이 미치는 영향력을 검증하고자 한다.

[가설1] 동기부여적 의도에서의 정치적 성과평가 인식은 피평가자의 조직몰입에 긍정적 효과를 미칠 것이다.

[가설2] 개인 편향과 징벌적 의도에서의 정치적 성과평가 인식은 피평가자의 조직몰입에 부정적 효과를 미칠 것이다.

3. 팀과업 특성과 정치적 성과평가

업무프로세스 경직성 및 위계적 관료주의를 야기하는 전통적 조직구조의 대안으로 제시된 팀제는 오늘날 보편적 조직구조 설계 방식이다. 전통적인 개인 직무 경계가 역할 중심으로 재편되고, 개인 간 긴밀한 교호적 상호작용, 집단수준 시너지 창출, 팀워크 협력, 개인목표보다 팀목표 우선 등이 강조된다 [19]. 팀제에서의 과업 특성은 정치적 성과평가가 행위 인식에도 영향을 미칠 수 있다. 정치적 성과평가가 행위는 개인별 직무의 경계가 모호할 때, 개인 간 상호작용의 밀도가 높아 상호의존성이 높을 때 증가할 수 있다. 피평가자의 성과수준이 객관적 기준으로 측정하기 모호하고, 이에 따라 평가자의 주관에 개입할 여지가 많아지기 때문이다. 팀과업 특성을 대표적으로 반영하고 있는 과업상호의존성과 직무재량권은 특히 정치적 성과평가 행위와 관련성이 있다.

상호의존성은 개인이 직무수행을 위해 다른 사람에게 의존하고, 서비스와 재화 생산을 위해 필요로 하는 단위 구성원들의 협조 정도이다. 구성된 혼자 수행하여 완결 지을 수 있는 직무가 적을수록, 그리고 협조 관련 직무의 수가 많을수록 상호의존 정도는 높아진다. Williams and Jones[20]는 상호의존성이 심화될수록 개인별 성과를 모니터링하기가 어려워진다고 주장하였다. Roland, Kedwell, and Bennett[21]은 구성원들의 상호의존적 과업 상황으로 인해 개인별 공헌도 평가가 어려워지고, 이에 따라 평가에 근거한 보상이 제공되지 못하는 상황이 되면 종업원들의 작업노력이 매우 위축되고 결과적으로 작업성과의 향상도 어려워진다고 하였다. 팀제로 인하여 과업의 상호의존성이 증가할수록 개인성과와 집단성과의 관계가 복잡해져 집단성과로부터 개인의 성과를 인지적으로 분리하는 것은 더욱 어려워진다. 이는 직무재량권이 증가할 때에도 같은 영향이 있을 수 있을 것으로 예측된다. 과업 수행에

있어서 시작과 과정상의 통제를 수행자 스스로 결정할 수 있는 재량의 정도를 의미하는 직무재량권은 작업일정, 의사결정, 작업방법에 있어서 상당한 권한과 지위가 부여된 상태를 말한다. 과업 수행자가 자유롭게 자신의 업무 수행 과정을 의사결정함에 따라 그 과정과 결과를 정해진 평가 체계에 의거하여 측정해야 하는 상사의 역할은 어려워질 수밖에 없다. 따라서 정치적 성과평가가 행위가 증가할 개인성을 갖게 된다.

[가설3] 과업상호의존성은 정치적 성과평가 인식을 증가시킬 것이다.

가설3-1 과업상호의존성은 동기부여적 의도에서의 정치적 성과평가 인식을 증가시킬 것이다.

가설3-2 과업상호의존성은 개인 편향과 징벌적 의도에서의 정치적 성과평가 인식을 증가시킬 것이다.

[가설4] 직무재량권은 정치적 성과평가 인식을 증가시킬 것이다.

가설4-1 직무재량권은 동기부여적 의도에서의 정치적 성과평가 인식을 증가시킬 것이다.

가설4-2 직무재량권은 개인 편향과 징벌적 의도에서의 정치적 성과평가 인식을 증가시킬 것이다.

III. 연구설계

1. 자료수집

본 연구의 데이터는 2013년 3월부터 6월까지 서울 시내 3개 대학 경영대학원 학생 및 그들의 동료 총210명을 대상으로 수집하였다. 이중 불성실한 응답을 한 15부를 제외하고 195부를 분석에 활용하였다. 제조업 5개, 정보통신 1개, 금융업 1개, 유통업 4개, 기타서비스업 2개 기업이며, 표본의 연령별 분포는 20대와 30대가 각각 33%와 40%로 높은 비율을 차지하고 있다. 직급은 일반사원이 27%, 대리급이 41%, 과장급이 28%, 부/차장급이 2%였으며, 직종은 일반 사무관리직 40%, 영업/마케팅 36%, 연구개발직 9%, 기술 전문직 11%였다. 성별 분포는 남성이 71.4%로 남성이 절대적으로 많았다.

수집된 연구 자료에 대한 통계적 분석을 위하여 인구통계학적 분석에는 SPSS 20.0을 이용하였으며, 측정모형과 구조모형을 분석하기 위해 구조방정식 모델인 Smart PLS (Partial Least Square) 2.0을 활용하여 연구모델 검증을 수행하였다.

2. 변수측정

본 연구는 기존의 선행연구를 바탕으로 신뢰성과 타당성이 확보된 문항들을 기반으로 연구목적에 맞게 수정·보완하여 각 구성개념을 측정하였다.

과업상호의존성은 개인이 과업 완수를 위해 다른 사람에게 의존하는 정도로, 측정 방법은 Campion, Medsker, & Heggs[22]가 개발한 3개 항목을 리커트 5점 척도로 측정하였다. 설문문항은 '팀 구성원은 직무수행을 위해 필요한 정보나 지원을 나에게 의존한다', '우리 팀에서 구성원들에 의해 수행되는 직무는 서로 관련성이 있다', '나는 팀 구성원들의 정보나 도움 없이 직무를 완성할 수 있다.' 등이다.

직무재량권은 업무를 계획하고 수행하기 위한 절차와 방법을 결정하는데 있어서 구성원에게 부여된 자유, 독립성, 권한의 정도를 뜻한다. Cohen의 집단수준 재량권에 대한 측정 도구를 개인수준으로 변형한 설문[23]을 리커트 5점 척도로 총 3개 항목으로 측정하였다. 설문문항은 '나는 일을 할 때 상사나 동료에게 묻지 않고 독자적으로 결정하고 수행한다', '나는 팀 업무수행의 절차와 방법에 있어서 재량권이 있다.' 등이다.

정치적 성과평가 인식은 Tziner et al.[24]과 Poon[15]에 의해 개발된 Questionnaire of Political Considerations in Performance Appraisal(QPCPA)을 사용하였다. 4개 문항은 동기부여적 의도에서의 정치적 성과평가 인식을 질문하였다. '상사는 구성원에게 부정적인 영향이 있을 수도 있을 때 실제 사실과 다르게 평가한다', '나중에 불편한 상황을 맞을 수도 있기

때문에 상사는 평가결과를 부풀리는 경향이 있다' 등이다. 개인 편향과 징벌적 의도에서의 정치적 성과평가 인식은 총4개의 문항으로 측정하였다. '상사는 개인적으로 좋아하고 싫어하는 감정에 기반하여 평가하기도 한다', '개인적 친소관계는 성과평가 결과에 영향을 미친다', '반항적인 부하에게 본보기 차원에서 낮은 평가 점수를 주는 경향이 있다' 등으로 측정하였다.

조직몰입은 Cooke[25]의 조직몰입 문항을 이용하였다. 총7개 문항을 사용하였으며, '나의 가치관과 조직의 가치관이 매우 유사하다고 느낀다', '우리회사의 일원인 것이 자랑스럽다', '우리회사의 앞으로의 운명에 대해 관심을 갖고 있다' 등으로 측정하였다.

IV. 연구결과

1. 신뢰성 및 타당성 검증

측정모형을 분석하여 측정항목에 대한 신뢰성과 타당성을 평가하였다. 신뢰성 검증을 위해 Cronbach' alpha, 합성신뢰도(Compositive Reliability: CR), 평균추출분산(Average Variance Extracted: AVE)값을 이용하였다. Cronbach' alpha 계수, 합성신뢰도가 0.7 이상이고 AVE가 0.5이상을 상회하면 신뢰도가 있는 것으로 판단한다. 판별타당성의 평가는 추출된 AVE의 제곱근 값을 사용한다. 추출된

표 1. 신뢰성 및 타당성 검증결과
Table 1. Results of Reliabilities and Validities

연구변수	측정항목	Loading	Composite Reliability	Cronbach's a	AVE
과업상호의존성	ID1	0.778	0.854	0.807	0.677
	ID2	0.821			
	ID3	0.722			
직무재량권	JA1	0.779	0.904	0.849	0.741
	JA2	0.901			
	JA3	0.910			
동기부여적 의도	MM1	0.825	0.811	0.819	0.688
	MM2	0.704			
	MM3	0.752			
	MM4	0.804			
개인 편향과 징벌적 의도	PM1	0.800	0.854	0.802	0.777
	PM2	0.789			
	PM3	0.821			
	PM4	0.801			
조직몰입	OC1	0.909	0.944	0.899	0.805
	OC2	0.888			
	OC3	0.955			
	OC4	0.865			
	OC5	0.901			
	OC6	0.944			
	OC7	0.914			

표 2. 판별타당성 검증결과
Table 1. Results of Discriminant Validity

	과업상호의존성	직무재량권	동기부여적 의도	개인 편향과 징벌적 의도	조직몰입
과업상호의존성	0.823				
직무재량권	0.411	0.861			
동기부여적 의도	0.295	0.080	0.829		
개인 편향과 징벌적 의도	0.521	0.045	0.257	0.881	
조직몰입	0.401	0.318	0.606	-0.414	0.897

AVE의 제곱근 값이 다른 변수들 간의 모든 상관계수들보다 크고 0.7 이상이면 판별타당성이 확보되는 것으로 간주한다. 신뢰성 및 타당성 검증결과는 표1 및 표2에 정리하였다.

V. 결론

본 연구는 상사의 정치적 성과평가 행위에 대한 피평가자의 인식이 구성된 태도로서의 조직몰입에 어떤 영향을 미치는지, 또한 조직운영의 기본 체계로서의 팀제 구조가 갖는 특성이 정치적 성과평가 인식에 어떤 영향을 미치는지를 파악하고자 하는 목적으로 수행되었다.

2. 가설검증

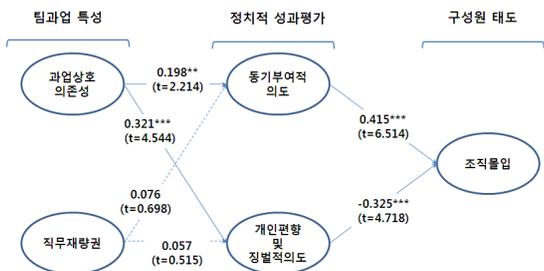
'동기부여적 의도가 조직몰입에 미치는 영향'에 대한 가설1은 유의한 결과($\beta = .415, t=6.514, p<.001$)를 도출하였다. 동기부여적 의도에서의 정치적 성과평가 인식은 피평가자의 조직몰입에 긍정적 효과를 미친다는 것을 나타내고 있다. '개인 편향과 징벌적 의도가 조직몰입에 미치는 영향'에 대한 가설2도 유의한 결과($\beta = -.325, t=4.718, p<.001$)를 도출하였다. 개인편향과 징벌적 의도에서의 정치적 성과평가 인식은 피평가자의 조직몰입에 부정적 효과를 미친다는 것을 밝히고 있다. '팀과업 특성 중 과업상호의존성이 정치적 성과평가 행위 인식에 미치는 영향'에 대한 가설3은 동기부여적 의도($\beta = .198, t=2.214, p<.01$), 개인 편향과 징벌적 의도($\beta = .321, t=4.544, p<.001$)에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그러나 팀과업 특성 중 직무재량권은 동기부여적 의도에서의 정치적 성과평가 인식($\beta = .076, t=.698, n.s.$)과 개인편향 및 징벌적 의도에서의 정치적 성과평가 인식($\beta = .057, t=.515, n.s.$)에 유의한 영향을 도출하지 못하여 가설4는 기각되었다.

모든 가설을 통합하는 구조모형을 검증한 결과는 다음 <그림 1>에 정리하였다.

일반적으로 정치적 성과평가 행위는 단일 차원의 구성개념으로 인식되어 왔으며, 그 결과는 부정적이라는 인식이 지배적이었다. 그러나 Poon[15]의 연구에서는 정치적 성과평가 행위에 대한 인식이 두 가지로 나뉘는 결과를 도출하였다. 하나는 구성원(피평가자)의 효익(benefit)을 목적으로 하는 동기부여적 의도(motivational motive)에서의 정치적 성과평가 행위 의도이고, 다른 하나는 개인적 편향(personal bias, 혹은 favoritism)과 징벌적 의도(punishment motive)로 이루어지는 정치적 성과평가 행위 의도이다. 본 연구에서도 선행연구와 같이 두 가지 의도를 차별적 구성개념으로 전제하고, 그 구성개념으로서의 신뢰성과 타당성 검토 후 실증분석 하였다. 연구 결과를 정리하면 다음과 같다.

첫째, 정치적 성과평가 인식과 조직몰입의 관계를 살펴보면, 평가자가 동기부여적 의도에서 정치적 성과평가 행위를 한다고 인식하면 조직몰입이 증가한다는 결과를 도출하였다. 이는 정치적 성과평가 인식은 부정적 결과를 초래할 수 있다는 일반적 시각(예: [14])에서 벗어나 정치적 성과평가도 긍정적인 효과를 가질 수 있다는 것을 나타낸다. 이는 정치적 성과평가의 의도에 따라 조직유효성이 차별적 영향을 받을 것이라고 주장한 Sogra, Shahid, and Najibullah[18]의 연구결과와 그 맥을 같이한다. 이러한 결과는 복잡한 문제를 던져준다. 조직은 동기 촉진을 위한 정치적 성과평가와 합리적이고 정확한 성과평가 중 전략적으로 중요한 것을 선택할 필요가 있다. 후속 연구가 필요한 부분이라 할 것이다.

반면에 개인편향과 징벌적 의도에서의 정치적 성과평가 행위 인식은 조직몰입에 부정적 영향을 주었다. 개인적인 친소관계 및 호불호(好不好) 성향, 피평가자에 대한 보복 등의 의도로 이루어진 정치적 성과평가는 부정적 태도를 증가시킨다



* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$
그림 1. 가설검증 결과
Fig. 1. Results of hypothesis

는 것이다. 개인적 편향과 징벌적 의도에서의 정치적 성과평가 행위는 구성원의 불공정성 인식, 특히 절차적 공정성 인식을 훼손한다. 이러한 부정적 효과를 줄이고, 보다 정확한 평가결과가 도출될 수 있도록 하는 평가자 훈련이 요구된다. 왜냐하면 이는 인지적 평가 능력의 부족에서 비롯된 것이 아니고 의도적인 조작에 의한 부정적 영향이기 때문이다.

둘째, 팀과업 특성인 과업상호의존성은 정치적 성과평가 인식에 정(+)의 영향을 미친다는 사실을 밝혔다. 상호의존적 과업 상황은 개인별 성과공헌 평가를 어렵게 하고, 개인성과와 집단성과의 관계를 복잡하게 만들어 집단성과로부터 개인의 성과를 인지적으로 분리하기 힘들게 한다. 따라서 평가자로 하여금 정치적 성과평가 행위 의도를 촉진하거나, 정치적 성과평가 인식을 강하게 만드는 계기가 된다. 이러한 문제는 보다 정확한 측정이 가능하도록 하는 측정도구의 합리화가 선결 과제라 할 수 있다.

본 연구가 이상과 같은 연구 시사점을 도출하기는 하였으나 다음과 같은 한계점을 갖는다.

첫째, 정치적 성과평가 행위 인식에 영향을 줄 수 있는 상황맥락 요소로 본 연구는 팀과업 특성을 제시하였으나, 보다 다양한 맥락 요소에 대한 채택과 검증이 필요하다. 즉 다양한 상황맥락, 그룹 내 상호관계의 역동성, 집단규범, 형평성과 평등성, 집단문화와 가치관 등을 포괄하는 연구모델의 구성이 요구된다.

둘째, 본 연구의 자료는 동일방법사용문제(common method variance problem)를 갖고 있다. 향후에는 이러한 문제를 해결할 수 있는 보다 정교한 방법론을 개발하는 것이 바람직하다.

셋째, 정치적 성과평가 행위 인식의 두 가지 의도가 아직까지 많은 연구들에 의해 채택되고 신뢰성 및 타당성 검토가 이루어지지 못하였다. 향후 지속적인 후속 연구를 통한 검증이 필요하다.

참고문헌

[1] Ilgen, D.R. and J.M. Feldman, "Performance Appraisal: A Process Focus", In Cummings, L. and B. Straw(Eds.) Research in Organizational Behavior, 5, Greenwich, CT: JAI Press, 1983.
 [2] Landy, F.J. and J.L. Farr, "The Measurement of Work Performance", San Diego, CA: Academic Press, 1983.
 [3] Park, J.H, "Contextual Factors and Rating

Behavior in the Peer Evaluation System", Journal of the Korea Society of Computer and Information, Vol. 17, No. 3, pp.175-183, Mar. 2012.
 [4] Shore, T. and J. Strauss, "The Political Context of Employee Appraisal: Effects of Organizational Goals on Performance Ratings", International Journal of Management, Vol. 25, No. 3, pp.599-612, Dec. 2008.
 [5] Bernardin, H.J. and R.W. Beatty, "Performance Appraisal: Assessing Human Behavior at Work", Boston, MA: Kent, 1984.
 [6] McShane, S.L. and M.A. Von Glinow, "Organizational Behavior: Emerging Realities for the Workplace Revolution", Boston, MA: McGraw-Hill Irwin, 2007.
 [7] Vigoda, E., "Stress-related Aftermaths to Workplace Politics: Job Distress and Aggressive Behavior in Organizations", Journal of Organizational Behavior, Vol. 23, No. 5, pp.571-591, Aug. 2002.
 [8] Murphy, K.R., J.N. Cleveland, A.L. Skattebo, and T.B. Kinney, "Raters Who Pursue Different Goals Give Different Ratings", Journal of Applied Psychology, Vol. 89, No. 1, pp.158-164, Feb. 2004.
 [9] Wong, K.F.E. and J.Y.Y. Kwong, "Effects of Rater Goals on Rating Patterns: Evidence from a Field Study", Journal of Applied Psychology, Vol. 92, No. 2, pp.577-585, Mar. 2007.
 [10] Tziner, A. and K.R. Murphy, "Additional Evidence of Attitudinal Influences in Performance Appraisal", Journal of Business and Psychology, Vol. 13, No. 3, pp.407-419, Spring, 1999.
 [11] Gomez-Mejia, L.R., D.B. Balkin, and R.L. Cardy, "Managing Human Resources", Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall, 2006.
 [12] Salimäki, A. and S. Jämsén, "Perceptions of Politics and Fairness in Merit Pay", Journal of Managerial Psychology, Vol. 25, No. 3, pp.229-251, 2010.

- [13] Tziner, A, K.R. Murphy, and J.N. Cleveland, "Contextual and Rater Factors Affecting Rating Behavior", *Group & Organization Management*, Vol. 30, No. 1, pp. 89-98, Feb. 2005.
- [14] Curtis, A.B., R.D. Harvey, and D. Ravden, "Sources of Political Distortions in Performance Appraisals", *Group and Organization Management*, Vol. 30, No. 1, pp.42-60, Feb. 2005.
- [15] Poon, J.M.L., "Effects of Performance Appraisal Politics on Job Satisfaction and Turnover Intention", *Personnel Review*, Vol. 33, No. 3, pp.322-334, 2004.
- [16] Glen, R.M., "Performance Appraisal: An Unnerving yet Useful Process", *Public Personnel Management*, Vol. 19, No. 1, pp.1-10, Spring, 1990.
- [17] Longenecker, C. O, H.P.(Jt.) Sims, and D.A. Gioia, "Behind the Mask: The Politics of Employee Appraisal", *The Academy of Management Executive*, Vol. 1, No. 3, pp. 183-193, Aug. 1987.
- [18] Sogra, K.J, A.I. Shahid, and S. Najibullah, "Organizational Outcomes of the Employee's Perceptions of Performance Appraisal Politics: A Study on Executive MBA Students in Bangladesh", *South Asian Journal of Management*, Vol. 16, No. 3, pp.43-60, Sep. 2009.
- [19] Park, J.H and S.K. Kwon, "The effects of pay-for-performance on motivation in team-based work systems", *The Korean Journal of Human Resource Management*, Vol. 30, No. 3, pp.87-119, Sep. 2006.
- [20] Williams, R.L. and K.L. Jones, "Making Sure the Automated Office's Advanced Capabilities Pay-off in Higher Productivity & Profits", *Management Review*, Vol. 73, No. 4, pp.27-31, Apr. 1984.
- [21] Roland, E., J.R. Kedwell, and N. Bennett, "Employee Propensity to Withhold Effort: A Conceptual Model to Intersect Three Avenues of Research", *Academy of Management Review*, Vol. 18, No. 3, pp.429-456, Jul. 1993.
- [22] Campion, M., G.J. Medsker, and A.C. Higgs, "Relations Between Work Group Characteristics & Effectiveness: Implications for Designing Effective Work Groups", *Personnel Psychology*, Vol. 46, No. 4, pp.822-850, Winter, 1993.
- [23] Fielder, A. M., "The Effect of Vision Congruence on Employee Empowerment, Commitment, Satisfaction, & Performance", *Doctoral Dissertation*, Florida International University, 1993.
- [24] Tziner, A., G.P. Latham, B.S. Price, and R. Haccoun, "Development and Validation of a Questionnaire for Measuring Perceived Political Considerations in Performance Appraisal", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 17, No. 2, pp.179-190, Mar. 1996.
- [25] Cooke, D.K., "Discriminant validity of the organizational commitment questionnaire", *Psychological Reports*, Vol. 80, No. 2, pp.431-442, Apr. 1997.

저자 소개



박종혁

1997 : 한국외국어대학교 문학사.
 2000 : 한국외국어대학교 경영학석사.
 2008 : 한국외국어대학교 경영학박사
 현 재 : 강남대학교 경영대학 조교수
 관심분야 : e-비즈니스, 인적자원관리,
 조직행동, 경영정보시스템
 Email : pjh@kangnam.ac.kr