

## 생산직 근로자의 제안행동에 대한 리더와 팀의 영향: 성과관리효능감과 성과코칭의 개인 및 팀 효과\*

한 주 영

한국능률협회컨설팅

한 태 영†

광운대학교

본 연구는 제조업 현장근로자의 제안행동이 생산과정의 효율성과 성과에 실질적으로 기여하는 자발적인 행동으로 보고, 성과관리 맥락에서 제안행동에 영향을 주는 다수준 과정을 통합적으로 살펴보고자 하였다. 개인 수준에서는 직속상사인 현장관리자의 성과코칭이 제안행동에 미치는 영향을, 팀 수준에서는 직속상사의 성과관리효능감이 제안행동을 자극하는 과정을 검증하였다. 또한, 현장근로자가 지각하는 성과코칭과 제안행동 간의 관계를 평가공정성이 매개하는지 검증하였고, 상위수준에서 성과관리효능감이 제안행동에 미치는 영향을 팀원교류(TMx)가 교차수준으로 매개하는지 알아보았다. 연구모형을 검증하기 위해 36개 팀의 직속상사(파트장)와 138명의 현장근로자(파트원) 대상으로 자료를 수집하였다. 다수준분석 결과, 개인수준에서 평가공정성은 성과코칭과 제안행동 간의 관계를 완전매개하였고 팀 수준에서 팀원교류는 성과관리효능감과 제안행동의 관계를 교차수준에서 완전매개하였다. 추가로 대안모형을 검증한 결과, 연구모형이 더 설득력 있는 것으로 나타났다. 본 연구는 선행연구에서 간과하였던 직속상사와 동료의 영향을 확인하여 현장 근로자의 제안행동을 촉진하기 위해서는 제도 요소보다 실무 환경을 관리할 필요 있음을 밝혔다. 이를 바탕으로 시사점과 제한점, 그리고 향후 연구 과제를 제시하였다.

주요어 : 제안행동, 성과코칭, 성과관리효능감, 평가공정성, 팀원교류(TMx)

\* 이 논문은 2019년도 광운대학교 교내학술연구비 지원에 의해 연구되었음.

† 교신저자 : 한태영, 광운대학교 산업심리학과, [tyoungan@kw.ac.kr](mailto:tyoungan@kw.ac.kr), 02-940-5426

구성원이 일터에서 자신의 의견을 드러내는 행위 중에서 성과의 향상과 조직의 개선을 위해 건설적인 의도를 가지고 적극적으로 발언하는 것은 조직에서 장려하는 행동이다. 조직은 공식적인 제안제도(suggestions system)를 통해 구성원의 지식과 아이디어를 생산이나 서비스 과정에 적용하여 원가절감, 품질개선 등을 실현하기도 한다. 특히 생산직 현장 인력은 경쟁사가 모방하기 어려운 지식이나 기술과 같은 다양한 암묵지를 가진 인적자원이며, 이들이 작업 공정과 환경에 대한 새로운 아이디어와 의견을 제안할 때 보다 실질 개선과 생산성 향상을 도모할 수 있다(Bae, Kwon, & Nho, 2008). 다시 말해, 현장 근로자는 제안행동을 통해 자발적으로 자신의 지적자산을 활용하여 조직 성과에 직접 기여할 수 있다.

그러나 구성원이 자신만의 유용한 아이디어를 조직에 전달하는 과정에는 복잡한 요인이 개입된다(van Dijk, & van den Ende, 2002). 제안행동은 조직이 공식적으로 요구하는 행동이 아니므로 구성원에게 제안행동에 대한 동기를 부여하는 것이 중요하다(Fairback, Spangler, & Williams, 2003). 대부분 조직은 제안행동이 일어나는 실무 현장의 영향을 간과하며 인적자원관리 활동을 통해 제안행동을 촉진할 수 있다 생각하였다(Ichniowski, Shaw, & Prennushi, 1997). 조직 내 누군가가 괜찮은 아이디어를 갖고 있더라도 그를 둘러싼 환경이 지지적이지 않으면 제안행동을 하지 않게 된다(Frese, Teng, & Wijnen, 1999). 업무상에서 조직 또는 상사가 얼마만큼 지원적인가에 따라 실제로 제안하는 정도가 달라질 수 있다(Buech, Muchel, & Sonntag, 2010). 따라서 본 연구는 구성원의 제안행동에 대한 동기를 부여할 수 있는 환경 요인의 영향을 살펴보고자 한다.

제안행동은 자발성을 기본으로 하지만 공식적으로 제안제도를 도입하여 활용하고 있는 생산직 현장에서는 최근 평가와 관련된 공정성 이슈가 부각되었다. 기업은 노동조합의 우려를 해소하기 위해 평가위원회나 이의신청 절차를 마련하며 평가제도의 공정성을 확보하려 노력한다. 생산직 임금체계의 변화에 따라 현장 근로자가 공정하고 정확하게 자신의 성과를 평가받는 것이 중요해졌다. 공정성은 구성원을 위한 조직의 투입으로 간주되므로(Cohen-Charash & Spector, 2001), 공정하게 대우 받는다고 지각하는 구성원은 더 높은 몰입과 만족을 바탕으로 역할 외 행동에 기꺼이 참여할 것이다(Colquitt, Conlon, Wesson, Porter, & Ng, 2001). 제안행동은 경영진이 갖고 있지 않은 현장의 지식과 아이디어 등 독특한 정보를 제공함으로써 성과개선에 직접 기여할 수 있는 방법이므로, 생산직 현장에서 성과관리 영역에 포함되는 직무행동이라 볼 수 있다. 이에 따라 본 연구는 성과관리 맥락에서 조직의 평가제도에 대한 긍정인식이 제안행동에 미치는 영향을 확인하고자 한다.

성과관리에 대한 주요한 책임자로서 직속상사는 구성원을 개발시키고 직무수행을 위한 동기를 관리하여 담당조직의 성과를 달성시켜야 하는 의무가 있다(Thronhill & Saunder, 1998). 직속상사는 인사평가를 활용하여 궁극적인 목표인 구성원의 성과향상을 위해 직무 동기를 부여하고자 하지만(DeNisi & Pritchard, 2006), 이와 동시에 평가결과에 따라 보상, 승진과 같은 결정적인 사안에 영향을 미칠 수 있다. 그러므로 평가제도에 대해 구성원이 긍정하다고 인식하는 것이 중요하며, 공정성 인식은 평가를 내리는 직속상사의 행동에 많은 영향을 받는다(Kavanagh, Benson, & Brown,

2007).

직속상사는 구성원의 성과 목표를 잘 알고 있고 직무수행을 가까이 관찰하기에 업무 상황에서 겪는 문제에 대해 알맞은 피드백을 제공할 수 있다. 현대 조직에서 직속상사는 단순 피드백 제공에서 더 나아가 코칭행동을 통해 구성원이 우수한 성과를 낼 수 있도록 역량을 발휘해야 한다(Tak & Cho, 2011). 성과코칭은 개인의 업무상황과 목표에 초점을 두고 꾸준히 상호작용하는 과정으로 구성원이 더 나은 성과를 낼 수 있도록 촉진할 수 있다(Hackman & Wageman, 2005). 이처럼 성과관리 맥락에서 직속상사는 구성원의 성과개선을 위해 다양한 역할을 수행하기에 본 연구는 성과코칭이 공정한 평가에 대한 긍정적인 태도를 형성하여 제안행동을 자극하는 효과를 검증하고자 한다.

한편, 구성원이 무언가를 제안했을 때, 직속상사나 동료들이 이를 비난하거나 반대할 수 있는 점에서 제안행동은 대인관계적인 위협을 내포하는 행동이다(Detert & Edmondson, 2011). 구성원이 부정적인 결과를 생각하지 않고 자신의 의견을 피력하기 위해서는 심리적으로 안전감을 느끼는 것이 필요하다(Detert & Buris, 2007). 따라서 본 연구는 제안행동을 장려하기 위해 조직 구성원의 대인관계 두려움을 완화할 수 있는 직속상사와 동료의 영향을 확인하고자 한다.

직속상사는 부하를 평가할 때 감정적으로 충돌하거나 오해받을 수 있는 상황을 피하려 관대하게 평가할 때가 있다(Wood & Marshall, 2008). 그러나 상사가 성과관리의 책임자로서 자신감이 높을수록 보다 정확하게 평가하려는 동기를 가지며 성과관리에 들이는 노력의 양이 커진다. 성과관리에 대한 효능감이 높은

직속상사는 평소 구성원의 직무수행을 기록하며 이를 바탕으로 일관되게 평가하고 구성원 개개인에 맞는 피드백을 제공한다(Bernardin & Villanova, 2005). 이러한 직속상사의 행동은 팀 전체에 영향을 주어서 구성원이 더 원활하게 업무 교류를 하게 되고, 자신이 위협을 감수하고 한 발언으로 부담스러운 결과가 예측되더라도 팀과 조직이 부당하게 처리하지 않을 것이라고 믿게 된다(Walumbwa & Schaubroeck, 2009).

요약하자면, 본 연구는 작업과 관련하여 잠재적인 문제에 대해 우려를 표하거나 건설적인 의견을 내는 제안행동에 주목하여 이를 촉진할 수 있는 개인수준 지각과 리더 및 팀 요소를 확인하고자 하였다. 개인 수준에서는 인사평가제도에 대한 인식에 주목하여 개인이 받은 성과코칭이 평가공정성을 통해 제안행동에 영향을 미치는 과정을 고찰한다. 또한, 팀 수준에서 직속상사가 관리자로서 지각하는 성과관리효능감이 높을수록 팀원간 교류가 활발히 이루어지고 이에 따라 개인의 제안행동이 증가하는 관계를 검증한다. 본 연구는 제안행동에 대한 개인수준 및 팀 수준 영향 요인을 성과관리 맥락에서 통합적으로 살펴보고자 하며 연구 결과를 기반으로 생산직 환경에 의미 있는 시사점을 제공할 것이다.

#### 제안행동

생산 시스템이 전문화되고 제품의 사용주기가 단축되면서 제안제도는 소수의 전문가에 의존하지 않고도 지속적인 개선에 기여하며 양적, 질적 측면에서 조직 생산성을 개선시켜왔다(Fairbank, Spangler, & Williams, 2003). 제안행동의 선행 요인에 관한 연구는 제안제도의

맥락으로서 조직환경, 제안제도의 특징, 제안을 하는 개인 요인으로 구분하여 접근하였다(Buech et al., 2010). 효과적인 제안제도의 운용 여부는 구성원이 얼마나 제안행동에 참여하느냐에 달려있다(Fairbank, Spangler, & Williams, 2003).

제안행동은 좀 더 포괄적인 범위를 다루는 발언행동의 이론체계에서 살펴볼 수 있다. 발언행동은 구성원이 조직 현상에 대한 의견을 다채롭게 표출하는 모든 행위를 총칭하는 개념이다(Morrison, 2011). Hirschman (1970)은 발언행동을 문제나 불만에 대한 반응으로 개념화하였고, 이는 Rusbult, Farrell, Rogers와 Mainous (1988)가 직무 불만족에 대한 구성원의 반응을 이탈(exit), 발언(voice), 충성(loyalty), 태만(neglect)으로 구분한 것과 맥을 같이 한다. 즉 Rusbult 등(1988)의 연구는 발언을 문제 상황을 개선시키기 위한 건설적이고 적극적인 시도로 정의한 초기 연구로 볼 수 있다.

Liang, Farh와 Farh (2012)는 기존 연구에 더해 긍정적 의도의 발언만 대상으로 하여 촉진적(promotive) 발언행동과 억제적(prohibitive) 발언행동으로 분류하였다. 촉진적 발언행동은 조직 또는 팀에 도움이 되는 방향으로 새로운 아이디어를 제시하는 행위이며, 억제적 발언행동은 조직에 문제가 있는 업무관행이나 절차를 중단하려는 의견을 표명하는 것을 의미한다. 반면, Maynes와 Podsakoff (2014)는 광범위하게 부정적 의도의 발언도 포함하여 유지(preservation)-도전(challenge) 차원과 촉진(promotive)-억제(prohibitive) 차원에서 지지적 발언(행동유지, 촉진), 건설적 발언행동(도전, 촉진), 방어적 발언행동(유지, 억제), 파괴적 발언행동(도전, 억제)으로 분류하였다. 이들이 제시한 분류체계에서 건설적 발언행동은 업무기

능을 개선하기 위해 아이디어나 의견 또는 정보를 자발적으로 제시하는 것을 말하며, 이는 실무현장의 업무관행이나 절차에 대해 개선안을 제시하거나 기존 문제에 대한 해결책을 제시하는 제안제도의 속성을 잘 반영하고 있다.

따라서 본 연구는 주도적이고 건설적인 속성에 해당하는 Liang 등 (2012)의 촉진적 발언행동과 Maynes와 Podsakoff (2014)의 건설적 발언행동을 제안행동으로 정의하였다. 이러한 정의는 발언행동에 관한 연구들이 공통적으로 주도적, 건설적 속성과 방어적, 차단적 속성으로 구분한 통합연구와 맥을 같이 한다(Oh & Jung, 2014; Choi & Lee, 2017). 긍정적 의도를 가진 구성원은 자신의 업무나 작업환경 및 조직에 대한 제안행동을 하며(Hadi, Sajjadi, Baratpour, & Toghiani, 2013), Liang 등 (2012)과 Maynes와 Podsakoff (2014)의 연구가 각각 작업환경, 업무에 대한 긍정적 의도의 제안을 측정하는 것을 확인하였다. 본 연구는 성과관리 맥락에서 조직 구성원의 제안행동을 촉진할 수 있는 요소를 확인하고자 하였으므로 환경으로써 제도적 요소와 팀 요소, 그리고 이 두 요소를 연결하는 직속상사가 주는 영향을 검증하고자 한다.

#### 성과코칭이 제안행동에 주는 영향

성과코칭은 구성원이 성과를 향상할 수 있도록 리더가 일대일 피드백을 통해 통찰력을 제공하는 과정이며 성과 개선에 효과적인 방법으로 인정받고 있다(Smith & London, 2009). 구체적으로 성과코칭은 구성원에게 직무수행 방법을 제시하고, 직무에 대한 조직의 기대를 명확하게 알려주며, 업무상 문제를 스스로 해결할 수 있도록 격려하여 가능성을 깨닫도록

드는 과정이다(Heslin & Vandewalle, & Latham, 2006). 구성원은 성과코칭을 받으면서 직무수행에 필요한 역량을 더 키우고 직무와 관련된 장애물을 극복하여 조직의 성과에 더 많이 기여할 수 있다(Hackman & Wageman, 2005).

성과코칭은 직무수행에 대해 소통하는 지속적인 과정이며, 이를 통해 구성원은 직속상사와 업무 경험을 교환하고 피드백을 주고받는다(Heslin et al., 2006). 이러한 긴밀한 상호작용이 지속적으로 이루어지면서 구성원은 직속상사와 직무수행에 대해 자유롭게 논의하게 되고 작업이나 작업환경에 대한 자신의 아이디어를 공유할 가능성이 높다.

구성원은 제안행동을 하기 전에 아이디어에 대해 스스로 생각해보거나 직속상사와 동료에게 의견을 구하면서 사전에 아이디어를 검토한다(Frese et al., 1999). 이러한 과정에서 직속상사가 구성원의 아이디어에 보이는 반응이 중요하다(van Dijk, & van den Ende, 2002). 상사의 지원은 제안행동의 중요한 선행요인이며(Ford, 1996), 이를 통해 구성원은 더 나은 아이디어를 제안하게 된다. 제안의 질이 높을수록 수용될 가능성이 높고 제안의 결과가 성공적인 구성원은 다시 제안행동을 한다(Frese et al., 1999). 제안행동 자체가 선순환 효과가 있어 이를 촉진할 수 있는 직속상사의 행동을 고려할 필요가 있다.

제안행동은 제안내용의 실행 가능성에 따라 결정되며(van Dijk, & van den Ende, 2002), 직속상사의 시기적절한 코칭을 받은 구성원일수록 아이디어 검토 기회를 더 얻게 되어 결과적으로 제안의 실행 가능성이 높아질 것이다. 그러므로 구성원이 직속상사에게 성과코칭을 많이 받았다고 생각할수록 제안행동을 더 할 것이다.

성과코칭은 또한 구성원이 업무에 필요한 기술과 행동에 효과적으로 적응하도록 도우면서(Liu & Batt, 2010), 공식적인 역할 이상의 성과를 내도록 권한을 위임하는 활동이다(Burdett, 1991). 이를 통해 구성원은 자신이 학습한 것을 직무에 능동적으로 적용할 수 있다. 제안행동은 구성원의 자발적 의도에서 이루어지는 행동이라는 점에서 역할 외 행동과 유사하며(LePine & Van Dyne, 1998), 구성원이 작업 현장에서 쌓은 노하우나 지식을 바탕으로 이루어진다. 이에 따라 성과코칭을 많이 받은 구성원일수록 암묵지를 활용하여 직무수행 중 느낀 문제점이나 개선책을 능동적으로 제안할 것이다. 따라서 다음과 같은 가설을 도출하였다.

**가설 1.** 성과코칭은 제안행동에 정(+)적인 영향을 미칠 것이다.

#### 성과코칭이 평가공정성 지각에 주는 영향

평가제도가 직무수행을 평가하기 위한 도구로서 얼마나 잘 운용되고 있는지를 판단하는데 피평가자가 평가제도에 갖는 태도는 점차 중요해졌다. 태도는 태도의 대상에 대한 수용성과 관련이 있으므로 인사평가제도의 최종고객인 구성원이 갖는 평가반응은 조직이 평가시스템을 운용하고 수용시키는 데 중요한 역할을 한다(Murphy & Cleveland, 1995). 따라서 평가제도에 대한 구성원의 반응은 인사평가의 효과성을 판단하는 새로운 준거이며(Keeping & Levy, 2000), 이는 평가제도가 일 년에 한두 번 실시되는 정태적인 형식에서 구성원의 성과관리를 위한 프로세스로 역할이 확장되었음을 시사한다(Hedge & Borman, 1995).

인사평가는 특히 공정성 문제에 민감한 제도이다. 구성원이 인사평가를 불공정하다고 지각하면 평가제도는 실패하기 쉽다(Cardy & Dobbins, 1994). 분배 공정성은 평가에 따른 보상이나 승진 같은 인사결정이 공정하다고 인식하는 정도를 나타낸다(Keeping & Levy, 2000). 구성원은 투입에 따른 산출을 타인과 비교하면서 분배 공정성을 지각한다(Erdogan, 2002). 분배 공정성은 결과에 초점을 두고 있으므로 특정 결과에 대한 반응과 관련 있다. 자신의 노력에 상응하는 보상을 받지 못했다고 생각한 구성원은 불균형을 지각하여 좌절이나 분노와 같은 감정을 느끼거나 부정적인 직무행동을 할 수 있다(Cohen-Charash & Spector, 2001). 또한, 절차 공정성은 결과가 분배되는 과정에 관한 공정성 지각으로, 평가과정에서 점수화 과정, 피드백 면담, 이의제기 등의 절차가 공정하다고 인식하는 정도를 의미한다(Keeping & Levy, 2000). 절차 공정성은 조직이 평가 과정에서 자원을 할당하는 과정을 관찰하면서 형성되므로 조직몰입, 조직신뢰와 같은 조직에 대한 태도에 긍정적인 영향을 준다(Cohen-Charash & Spector, 2001).

구성원은 자신의 경험을 상황 단서로 활용하여 평가제도에 대한 태도를 형성한다. 평가 맥락에서 평가자인 직속상사는 평가제도를 실행하는 조직의 대리인으로서 구성원의 성과 목표를 설정하고 직무수행을 평가하며 피드백을 제공한다(Purcell & Hutchinson, 2007). 구성원은 평가자를 통해 평가제도를 경험하며, 평가제도에 대한 지각을 형성한다. 즉 평가자는 평가제도를 해석하기 위한 필터 역할이다(Bowen & Ostroff, 2004). 따라서 인사평가 제도에 대한 구성원의 태도를 살펴보기 위해서는 평가자의 행동을 앞서 고려할 필요가 있다.

구성원은 성과코칭을 통해 직속상사에게 직무수행에 대한 피드백을 시기적절하게 받으면서 성과기대를 지속적으로 관리할 수 있다. 이를 통해 구성원은 피드백을 적절히 받지 못한 사람에 비해 자신의 성과수준을 정확히 파악하여 평가결과에 대한 현실적인 기대를 할 수 있어 평가결과를 긍정적으로 수용할 가능성이 높다. 또한, 구성원이 자신의 성과를 수시로 관리할 수 있는 기회를 많이 가질수록 성과개선의 가능성이 커 실제 평가결과도 긍정적일 가능성이 높다. 따라서 리더에게 성과코칭을 많이 받았다고 지각하는 구성원일수록 평가제도를 긍정적으로 인식할 것이다.

평가자가 피평가자의 직무에 친숙한 정도는 구성원의 절차공정성에 영향을 미친다(Greenberg, 1986). 성과코칭은 성과개선에 초점을 두고 소통하는 과정이므로(Hall, Otazo, & Hollenback, 1999), 평가자가 피평가자의 직무에 대한 이해를 바탕으로 성과코칭을 제공한다고 볼 수 있다. 리더가 구성원이 직면하고 있는 직무상황에 대한 이해도가 낮거나 직무를 잘 알지 못한다면 리더가 내린 평가결과에 대해 수용할 가능성이 낮을 것이다. 또한 평가가 이루어지기 전에 성과코칭 과정에서 성과 이슈에 대해 지속적으로 논의하면서 자유롭게 의견을 교환하기에(Folger & Konovsky, 1989), 잠재적으로 평가과정에 대한 공정성 지각을 제고할 수 있다(Korsgaard & Roverson, 1995).

인사평가와 성과코칭 모두 구성원 직무수행 향상을 위한 성과관리 활동으로 맥락을 같이 한다. 직속상사가 평가를 하기 전에 구성원의 직무상황에 대한 이해를 기반으로 성과기대를 파악하고 성과향상을 위한 방법을 제공하면서 평가과정을 관리할 수 있는 까닭에 평가제도를 긍정적으로 지각할 가능성이 크다. 또한

구성원의 직무수행을 평가하고 피드백을 제공하는 주체가 평가자이므로 평가자로부터 성과코칭의 행동을 많이 받았다고 지각할수록 인사평가제도에 대해 긍정적으로 반응할 것이다.

**가설 2.** 성과코칭은 평가공정성 지각에 정(+ )적인 영향을 미칠 것이다.

성과코칭과 제안행동의 관계에서 평가공정성의 매개효과

인적자원을 관리하는 실행 측면(HR practice)은 조직 내 다양한 요인이 주는 영향으로 회사가 수립한 인사규정(HR policy)대로 실행되지 않는 경우가 많다. 그러므로 구성원이 지각하고 경험하는 인사제도는 직속상사가 의도하거나 실행한 것과 다를 수 있고, 구성원의 지각은 행동에 직접적인 영향을 준다(Kanfer, Chen, & Pritchard, 2012). 특히, 평가제도는 직속상사와 구성원들이 주도적으로 관여하는 시스템이어서 피평가자인 구성원이 평가를 공정하고 정확하다고 지각할 때 원래 의도한 효과를 발휘할 수 있다(Murphy & Cleveland, 1995). 제안행동은 성과창출 과정을 향상하는 행위이므로 ‘조직이 운용하는 제도가 공정하다’는 긍정적인 인식을 가질 때 더 촉진할 수 있다.

평가가 진행되는 동안 구성원은 어떠한 대우를 받았는지, 노력에 상응하는 결과를 받았는지를 판단하면서 공정성 지각을 형성한다. 이로써 회사의 평가가 공정하다고 지각하는 만큼 자신을 존중하고 가치 있게 여긴다고 느끼게 된다. 이는 성과 향상에 대한 동기를 유발할 뿐 아니라 구성원의 직무수행에 긍정적 영향을 준다(Cohen-Charash & Spector, 2001). 공정성의 효과를 살펴볼 수 있는 사회교환이론

(social exchange theory)에 따르면, 조직과 구성원 간 사회적 교환관계가 형성되면 구성원은 조직과 직무에 대해 긍정적 태도와 행동을 갖는다(Blau, 1964). 구성원이 공정한 평가가 이루어졌다고 느낄수록 호혜성 규범에 따라 조직을 위해 긍정적인 행동을 하도록 동기가 부여되고(Konovsky & Cropanzano, 1991), 의무 이상의 역할을 하거나 조직목표를 달성하기 위해 최선을 다하여 그 관계를 유지하려 할 것이다.

성과코칭의 사회적 교환 효과를 통해 구성원이 반대급부로 보이는 제안행동은 하나의 과정을 거칠 것이다. 제안행동은 구성원이 조직의 건설적인 발전을 위해 자발적으로 협력하는 행동이다. 그러나 제안행동은 더 높은 성과를 이룰 기회인 동시에 새로운 업무 절차나 변화 과정에서 행위자 자신에게 이익이 되지 않을 수도 있으므로 구성원은 제안 전 불확실성을 경험할 수 있다. 이러한 불확실한 상황 속에서 구성원은 제안행동에 따른 이득과 손실을 정확하게 판단하기 쉽지 않으며, 공정성 측면에서 자신이 가진 태도로 신속하게 협력 여부를 결정한다.

공정성 휴리스틱 이론(fairness heuristic theory)에 따르면, 구성원은 조직에 협력적인 행동을 할지 말지 결정할 때, 공정성을 휴리스틱으로 사용하여 그 여부를 판단하게 된다(Lind, 2001). 공정성을 통해 조직을 얼마나 신뢰할 수 있는지 어렵짐작하여 제안행동을 하는 것이 안전한지를 평가하는 것이다(Lind, Kray, & Thompson, 2001). 즉 구성원이 제안행동에 대한 실행 여부를 고민할 때, 조직이 구성원에게 제공하는 결과물이 공정하고 인사전반을 결정하는 과정이 공정하다고 인식한다면 딜레마가 감소하게 되고 조직을 신뢰하여 제안행

등을 더 하려 할 것이다. 따라서 본 연구는 평가 공정성이 성과코칭과 제안행동의 관계를 매개할 것이라 보고 다음과 같은 가설을 도출하였다.

**가설 3.** 평가공정성은 성과코칭의 제안행동의 관계를 매개할 것이다.

### 직속상사의 성과관리효능감

관리자가 부하의 직무수행을 평가하거나 평가결과에 대한 피드백을 제공하는 데 부담을 느낄 때가 종종 있다(Murphy & Cleveland, 1995). 이러한 부담감에 대처하는 신념인 성과관리효능감(performance management efficacy)은 평가 상황에서 발전한 개념으로 Bandura (1986)의 자기효능감(self-efficacy)을 반영하고 있다(Bernardin & Villanova, 2005). 평가효능감에서 좀 더 확대된 개념으로서 직속상사는 평가자로서 정확히 평가하며 '부하의 성과를 관리하고 피드백을 제공하는 역할을 잘 이행할 수 있다'고 믿는다.

성과관리효능감이 높은 직속상사는 평소 직무수행에 대한 정보를 관찰하고 기록하면서 부하의 직무수행 수준을 결정하는 것에 거리낌이 없다. 또한, 성과관리를 위해 시행하는 피드백 상황을 편안하게 맞이하며, 면담을 통해 직무수행의 정보를 제공하고, 동기를 부여하는 데 자신감을 느낀다. 그러므로 구성원이 토로하는 잠재적 갈등요소를 청취하고 이를 해결하기 위해 다른 구성원들과 이러한 상황을 공유하여 담당 조직 내에 원활한 피드백 환경을 조성할 수 있다(Steelman, Levy, & Snell, 2004). 또한, 평가에 관한 자기효능감이 높은 직속상사는 부하의 직무수행을 관찰하면서 수

집한 정보를 평가와 피드백 과정에 적용하기에 부하들의 성과를 설득력 있게 관리할 수 있는 평가근거를 제시한다. 따라서 낮은 평가점수를 받은 구성원과 면담을 하거나 부정적인 피드백을 제공해야 하는 등 대인관계에 부담이 되는 상황 속에서도 감정이 대치되는 관계를 피할 수 있다(Bernardin & Villanova, 2005). 나아가 부하의 미래 성과개선을 위한 조언을 원활하게 제시하고 관련된 정보를 공유할 수 있다.

### 직속상사 성과관리효능감이 팀원교류에 주는 영향

팀원교류(Team-Member Exchange)는 팀원과 팀 전체의 교환관계를 설명하는 개념으로(Seers, 1989), LMX(Leader-Member Exchange) 이론에서 확장되었으며 사회교환이론(Blau, 1964)에 기초한다. 팀원교류가 활발한 팀은 상호신뢰와 존중을 바탕으로 의사소통이 활발하며, 팀 동료들을 흔쾌히 도와주고, 아이디어나 피드백을 공유하면서 서로를 인정한다(Seers, Petty, & Cashman, 1995). 이러한 팀은 과업 완수에 필요한 자원 그 이상을 교류하며(Liden, Wayne, & Sparrowe, 2000), 얻은 자원을 보다 의미 있게 활용하므로 팀 수준에서는 팀워크 정도로 정의된다(Seers, Petty, & Cashman, 1995). 팀이 효과적으로 기능하기 위해서는 리더의 역할이 중요하며, 팀 내 신뢰관계는 리더에 대한 신뢰를 통해 형성되고 발전한다(Gillespie, & Mann, 2004).

성과관리효능감이 높은 직속상사는 성과면담에서 구성원 개개인에게 맞는 구체적인 성과향상방법을 제공하며(Baron, 1988), 낮은 평가점수의 근거를 설명할 때 부담감을 느끼지



않고 평소 관찰한 직무수행에 대해 설득력 있게 얘기한다(Bernardin & Villanova, 2005). 이처럼 성과관리효능감이 높은 직속상사는 인사평가 자료를 바탕으로 과거의 성과를 검토하고 직무와 팀 중심의 객관적인 피드백을 주므로 구성원은 이를 신뢰하고 기꺼이 수용할 가능성이 높다. 구성원은 직무행동과 조직의 목표 간에 존재하는 차이에 대한 정보를 지각하면서 성과향상 동기를 갖게 된다(Kluger & Denisi, 1996). 이렇게 수용적인 직무수행의 동기를 갖게 되면, 공통의 목표 아래 과업을 함께 수행하는 다른 팀원들과 직무수행에 필요한 다양한 정보를 공유하게 될 것이다.

특히 생산직 현장은 팀별로 협업하는 작업 라인으로 구성되어 있으므로 상호 연결된 과업을 수행하기 위해서는 직속상사가 준 성과 피드백을 다른 팀원과 교환하면서 활발하게 소통할 가능성이 높다. 과업이 밀접하게 연결되어 있으면 과업 수행에 필요한 의사소통과 협력을 유지하는 것이 필수이기 때문이다(Slocum & Sims, 1980). 즉 직속상사가 과업과 관련된 타당한 피드백을 제공할 때, 구성원은 호의적으로 반응하여 추후 성과개선 정보로 활용할 가능성이 크고, 팀원들과 서로 관련되는 팀 목표달성을 위해 필요한 정보를 적극적으로 공유하면서 결과적으로 팀원교류가 촉진될 것이다. 따라서 다음과 같은 가설을 설정하였다.

**가설 4.** 성과관리효능감은 팀원교류에 정(+)적인 영향을 미칠 것이다.

팀원교류가 제안행동에 주는 교차수준 영향

제안행동을 하려는 구성원은 직속상사와 동

료에게 자신의 의견을 공론화하는 상황을 마주하게 된다. 제안행동은 조직을 위해 긍정적인 의도를 갖고 목소리를 내는 것이지만 관행을 바꾸려 하면 대인관계에 부정적 영향을 미칠 수 있다(LePine & Van Dyne, 1998). 또한, 현재의 행동이나 제도의 변화를 제안하는 것은 현재의 기능이 최선이 아니라는 것을 방증하기에 제안자는 부담을 느끼게 된다(Detert & Burris, 2007). 따라서 제안행동의 환경이 안전하지는 제안행동의 실천 측면에 큰 영향을 미친다(Kish-Gephart et al., 2009; Pinder & Harlos, 2001). 그러므로 구성원이 자신의 팀에 만족할수록 제안행동에 더 참여하며(LePine & Van Dyne, 1998), 팀 안에서 '의견이나 제안을 나누는 것이 가치 있고 안전하다'라는 믿음을 공유할수록 제안행동을 더 하게 된다(Morrison, Wheeler-Smith, & Kamdar, 2011).

이처럼 제안행동의 긍정적 환경은 '제안 이후에 경험할 수 있는 상황적인 부담이 적다'라는 예측을 가능하게 한다. 팀원끼리 교류가 활발한 팀은 아이디어나 정보를 공유하며 의사소통을 자주 하기에 자기 생각이나 우려를 심리적으로 방해받지 않고 표현하게 된다(Seers, 1989). 이러한 팀 안에서 구성원은 자유롭게 발언하고 아이디어를 주고받으면서 제안행동에 대한 잠재적 위협을 덜 인식하여 제안행동이 촉진될 것이다.

팀원교류가 높은 팀은 개방적으로 소통하며 서로 신뢰하고 협력하기에 성과 기대를 충족할 수 있는 기회를 서로 제공한다(Seers, 1989). 구성원이 제안행동을 하려 할 때, 팀원 동료로부터 아이디어, 정보, 피드백과 같이 유용한 자원을 추가로 얻을 수 있다면 이를 적절히 활용하여 더욱 의미 있는 제안을 할 가능성이 높아지므로, 개인 구성원은 제안행동에 대한

자신감을 가질 수 있다. 따라서 다음과 같은 가설을 도출하였다.

**가설 5.** 팀원교류는 교차수준에서 제안행동에 정(+ )적인 영향을 미칠 것이다.

성과관리효능감 - 제안행동 관계에서 팀원교류의 매개효과

제안행동은 수신자의 긍정적 반응에 대한 발신자의 기대에 따라 달라진다. 리더는 제안행동의 비용과 이익을 좌우하는 조직의 권한을 실행하는 대리인이므로(Takeuchi, Chen, & Cheung, 2012), 선행연구는 제안행동에 대한 리더의 반응을 주로 연구하였다. 구성원이 조직 운영상 문제를 발견하거나 품질개선방안을 제시할 때 직속상사가 이를 이해하고 수용할지에 대한 신뢰는 중요한 요소이다(Mayer & Davis, 1999). 성과관리효능감이 높은 직속상사는 평소에 관찰한 직무수행을 바탕으로 일관성 있게 구성원을 평가하기에 구성원의 노력을 제대로 파악할 가능성이 크고, 구성원은 제안행동의 잠재적인 이득을 더 크게 인식할 가능성이 크다.

그러나 일련의 작업 시스템에서 함께 과업을 수행하는 생산직 환경에서 제안행동에 미

치는 영향력은 한 명의 직속상사에게 집중되기보다 팀 전체에 분산되어 있을 가능성이 크다. 즉 직속상사 한 개인이 가진 역량보다 팀 안에서 서로 정보를 공유하며 유기적으로 협업하는 것이 더 큰 영향력을 발휘한다. 이때 응집력이 높은 팀은 서로 심리적으로 지지하며 원활한 상호작용이 이루어지므로 리더의 공식적 영향과 유사한 영향력이 팀원 간에 공유되거나 분배될 수 있다(Yukl & Becker, 2006). 생산직 구성원은 각자 전문 분야에서 경험과 전문성을 가지므로 직속상사의 특별한 지시 없이도 팀원 간에 역동적으로 상호작용하며 업무를 수행하게 된다. 따라서 제안행동을 하려는 구성원은 직속상사가 조성한 팀원교류가 활발해질 때 팀 전체를 대상으로 제안행동을 표출할 가능성이 크다.

이처럼 공통의 목표를 달성하기 위해 서로에게 역동적인 영향력을 행사하는 팀은 직속상사의 피드백으로만 업무를 수행하기보다 각자의 지식과 기술을 바탕으로 팀원들이 서로 경험을 공유하는 과정을 거친다(Rico, Molleman, Sánchez-Manzanares, & Van der Vegt, 2007). 제안행동은 조직의 건설적 발전을 위해 작업현장에 적용할 수 있는 기존과 다른 방식을 고안하는 행동이므로 구성원이 생산 현장에서 팀 동료들과 비공식적으로 다양한 견해를 주고받

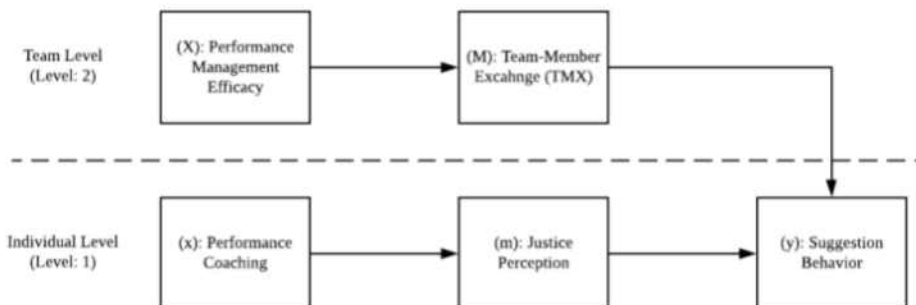


Figure 1. Research Model

으면서 공식적인 제안행동을 할 가능성이 크다. 따라서 본 연구는 팀원교류가 성과관리효능감과 제안행동의 관계를 매개할 것이라 보고 다음과 같은 가설을 도출하였다. 또한, 가설 1~6을 종합한 연구모형은 Figure 1과 같다.

**가설 6.** 팀원교류는 성과관리효능감과 제안행동 관계를 매개할 것이다.

## 방 법

### 연구대상 및 방법

본 연구는 자동차 산업에 종사하는 현장 근로자를 대상으로 팀 단위의 설문을 실시하였고 팀당 3명 이상의 팀원을 표집하였다(실제 조직명칭은 '파트'임). 직속상사는 몇 개의 교대조를 관리하는 파트장으로서 대부분 현장근로자 출신이다(지원 부문에는 관리직무 출신 파트장이 있으나 본 연구에서는 제외하였다). 직속상사와 생산직 구성원에게 각각 다른 설문지를 사용하여 팀장에게는 성과관리효능감을 측정하였고, 구성원으로부터 성과코칭, 평가공정성, 팀원교류(TMX), 제안행동을 측정하였다.

총 설문지 200부를 회수하였으며, 모든 문항에 응답한 138명 36팀을 분석에 활용하였다. 팀원의 전반적인 인구통계학적 특성을 살펴보면, 응답자는 모두 남성이었으며 평균연령은 44.27세(SD=6.5세), 현 조직에 근무한 기간은 평균 15년 9개월(SD=9년 1개월), 팀에 근무한 기간은 평균 12년 2개월(SD = 5년 7개월), 평균 팀원 수는 12.3명이었다.

### 측정 도구

#### 개인 수준 변인

**제안행동.** 조직 구성원의 제안행동을 측정하기 위해 Maynes와 Podsakoff(2014)가 개발한 척도 중 건설적 발언(즉 도전 및 촉진)에 해당하는 문항을 중심으로 사용하였다. 이와 함께 Liang, Farh과 Farh(2012)의 척도 중에서 유사하게 촉진적 측면을 반영하면서 제안을 포함하는 문항으로 보충하였다. 총 15문항을 사용하였으며 Likert 5점 척도를 사용하였다. 문항의 예로는 “새롭게 또는 효율적으로 일을 처리하는 방법을 자주 제안한다.” 등이 있다. 제안행동의 내적 일치 신뢰도 계수(Coefficient  $\alpha$ )는 .92로 안정적인 수준을 나타내었다.

**평가공정성.** 인사평가에 대한 구성원의 태도를 측정하기 위해 Han(2010)의 평가공정성 척도를 사용하였다. 구체적으로 분배공정성 4문항, 절차공정성 4문항으로 구성되어 있고, 대표문항은 “우리 회사는 나의 업무 성과에 따라 공정하게 평가한다(분배공정성)”, “평가에 대해 이의를 제기할 기회를 준다(절차공정성)” 등이 있다. 문항 모두 Likert 5점 척도(1=전혀 그렇지 않다, 5=매우 그렇다)를 이용하였다. 평가공정성의 내적 일치 신뢰도 계수(Coefficient  $\alpha$ )는 .94으로 나타났다.

**성과코칭.** 본 연구는 현장관리자가 스스로 지각하는 코칭행동을 측정하기 위해 Heslin 등(2006)의 척도를 번안하여 사용하였고, 척도는 안내, 촉진, 감화로 구성되어 있다. 안내를 측정하기 위해 4문항을 사용하였고, 문항의 예로 “나는 부하가 업무를 분석하도록 도와준다.” 등이 있다. 촉진을 측정하기 위해 3문항

을 사용하였고, 대표적인 문항의 예로 “나는 부하가 아이디어를 낼 수 있도록 호응해준다.” 등이 있다. 감화를 측정하기 위해 3문항으로 사용하였고, 대표적인 문항의 예로 “나는 부하의 새로운 도전을 지지해준다.” 등이 있다. 총 10문항을 통해 성과코칭을 측정하였으며, Likert 5점 척도를 활용하였다. 성과코칭의 내적 일치 신뢰도 계수(Coefficient  $\alpha$ )는 .95이다.

### 팀 수준 변인

**성과관리효능감.** 성과관리효능감은 Bernardin 와 Villanova(2005)가 개발한 척도를 변안하여 사용하였다. 성과관리효능감은 평가과정관리 4 문항, 성과면담 4문항으로 구성되어 있다. 대표적인 문항의 예로는 “나는 파트원의 직무수행을 평가하기 위해 공정하고 정확한 기준을 세운다(평가과정관리).”, “나는 파트원에게 작업 수행을 향상시킬 수 있는 방법을 제안한다(성과면담).” 등이 있다. 문항 모두 Likert 5점 척도를 사용하였다. 내적일치 신뢰도 계수(Coefficient  $\alpha$ )는 .56이다.

**팀원교류(TM).** 팀원교류를 측정하기 위해 Seers 등(1995)의 문항을 변안하여 사용하였다. 본 연구에서는 팀 안에서 평균적으로 발생하는 교환관계를 측정하기 위해 팀원의 측정을 합산하여 팀 수준 변인으로 고려하였다. 팀원교류를 측정하기 위해 6문항을 사용하였고 대표문항은 “나는 파트원에게 더 나은 작업 방식을 제안한다.” 등이 있다. 문항 모두 Likert 5 점 척도를 활용하였다. 팀원교류의 내적 일치 신뢰도 계수(Coefficient  $\alpha$ )는 .88이다.

### 분석 방법

각 변인들의 기초 통계를 기술하기 위해 원

도우즈용 SPSS 19.0을 활용하였다. 본 연구는 팀 수준의 개념을 포함하고 있으므로 팀 변인이 실제로 팀 수준으로서 존재하는지 확인하고(Blies, 2000), 본 연구에서 설정한 교차수준의 가설을 검증하기 위해 위계 선형 모형(Hierarchical Linear Modeling) 6.0 패키지를 사용하였다. 또한 Baron과 Kenny (1986)의 방법에 따라 매개분석을 실시하였다.

## 결 과

연구변인들의 기초분석 (기술통계, 상호상관, 및 다수준 분석)

본 연구의 가설을 검증하기 위해 우선적으로 개인 및 팀 수준 변인들의 기술통계와 상호상관계수를 도출하였고 Table 1에 제시하였다. 개인수준 변인은 평균 점수가 유사하였으며, 현장 생산직 근로자는 제안행동도 적절히 하는 것으로 나타났다( $M=2.96$ ). 상호상관을 살펴보면, 성과코칭과 평가공정성( $\gamma = .66, p<.01$ ), 평가공정성과 제안행동( $\gamma = .51, p<.01$ )은 유의미한 정적 관계가 나타나 개인 수준 변인의 관계에 대한 가설이 지지될 수 있는 가능성을 확인하였다. 다소 높은 상관을 보였지만, 모든 변인의 문항을 요인분석하여 각 변인이 변별타당성이 있음을 확인하였다. Table 2에 제시된 팀 수준 변인 간 관계를 살펴보면, 성과관리효능감과 팀원교류는 유의미한 정적 관계를 보였다( $\gamma = .41, p<.05$ ).

본 연구의 가설을 검증하기 위한 분석에 앞서 팀 수준 변인인 팀원교류(TM)가 팀 수준으로 분석하기 적합한 데이터인지 확인하기 위해 집단 내 동의도인  $r_{wg}$  계수와 계층 내 상

Table 1. Individual-level variable descriptive statistics and correlations

	1	2	3	4
1. tenure				
2. coaching	-.22*	(.95)		
3. justice	-.18*	.67**	(.94)	
4. suggestion	.07	.50**	.51**	(.92)
Mean	15.79	3.13	2.84	2.96
Std	9.07	.74	.82	.54

note. \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ ; unit of tenure = year,  $N=138$

Table 2. Team-level variable descriptive statistics and correlations

	1	2	3	4
1. team size				
2. team tenure	.08			
3. efficacy	-.04	.08	(.56)	
4. TMX	-.17	-.12	.41*	(.88)
Mean	12.31	12.18	3.84	3.31
SD	1.12	5.69	0.41	0.34

note. \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ ; unit of team tenure = year,  $N=36$

관계수인 ICC(1), 그리고 집단 평균의 신뢰도인 ICC(2)를 활용하였다. 팀원교류에 대한 집단 내 동의도는 .90 이상의 높은 동의도를 나타냈으며, 이는 팀 구성원의 지각이 대체로 동질적이라는 것을 의미한다. 따라서 팀원교류를 팀 수준 변인으로 합산하여 사용할 수 있음을 확인하였다. 팀원교류의 집단 간 변량을 살펴본 결과, ICC(1) 값은 .18로 팀원교류의 팀 간 변량이 개인수준 변량의 18% 이상 설

명하였다. ICC(2) 값은 .45으로 나타났다.

#### 개인수준 매개효과 검증

Table 3 좌측에 제시한 매개분석을 보면, 분석 1( $X \rightarrow Y$ )에서 성과코칭이 제안행동을 유의미하게 예측하였고( $\gamma = .33$ ,  $SE = .07$ ,  $p < .001$ ), 가설 1이 지지되었다. 분석 2( $x \rightarrow m$ )에서 성과코칭이 평가공정성을 유의미하게 예측하여( $\gamma = .77$ ,  $SE = .08$ ,  $p < .001$ ), 가설 2도 지지되었다. 분석 3( $m \rightarrow y$ )에서 매개변인과 결과변인의 관계를 살펴보고 평가공정성이 제안행동에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다( $\gamma = .31$ ,  $SE = .05$ ,  $p < .001$ ). 평가공정성의 매개효과는 성과코칭과 평가공정성을 동시에 모형에 투입했을 때, 제안행동에 대한 성과코칭의 효과가 유의미하지 않았다( $\gamma = .16$ ,  $SE = .11$ , n.s.). 따라서 평가공정성이 성과코칭과 제안행동의 관계를 완전 매개하는 것으로 나타났다. 평가공정성의 간접효과에 대한 sobel test 결과,  $z = 2.88$ ( $p < .01$ )로 나타나 가설 3이 지지되었다.

개인수준 매개효과의 유의성을 확인하기 위해 Hayes의 PROCESS model 4를 이용하여 부트스트래핑(bootstrapping)을 실시하였다(Table 3 우측). 평가공정성에 대한 성과코칭의 직접효과는 .75이며, 제안행동에 대한 평가공정성의 직접효과는 .21로 모두 신뢰구간에 0을 포함하지 않았다. 평가공정성의 간접효과 또한 .15으로 신뢰구간(.07, .26)에 0을 포함하지 않았다. 따라서 성과코칭과 제안행동의 관계에서 평가공정성의 완전매개효과를 재확인하였다.

#### 교차수준 매개효과 검증

팀 수준 변인이 개인수준의 제안행동에 주

Table 3. Meditating effect of Individual-level & Significance test

Regression Analyses (Baron & Kenny, 1986)				Bootstrapping (Hayes' PROCESS model)			
model	path	$\gamma$	SE	$\beta$	SE	95% CI	
						LL	UL
1	coaching (x) → suggestion (y)	.33***	.07				
2	coaching (x) → justice (m)	.77***	.08	.75	.07	.60	.89
3	justice (m) → suggestion (y)	.31***	.05	.21	.06	.08	.33
4	x → m → y	.16	.11	.15	.05	.07	.26

Note. \*\*\*  $p < .001$ ,  $r$  is the unstandardized path coefficient of HLM analyses

Note. # of bootstrap sampling is 10000. B is unstandardized coefficient; CI = Confidence Interval, LL = Lower Limit, UL = Upper Limit

는 영향을 확인하기 위해 HLM을 활용하여 분석을 실시하였다. 팀원교류(TMx)의 교차수준 매개효과 검증은 Mathieu와 Taylor (2007)가 제시한 다수준 매개효과 검증 절차대로 실행하였고 이는 Baron과 Kenny (1986)의 매개효과 검증절차를 다수준 매개모형 검증으로 확장한 것이다(Mathieu & Taylor, 2007).

결과변인인 제안행동의 집단 간 변인이 유의미한 것을 확인한 후( $t_{00}=.27$ ,  $x^2=50.1$ ,  $p<.05$ ), 팀원교류의 교차수준 매개효과에 대한 가설검증을 실시하였다(Table 4 참조). 모형 1( $X \rightarrow Y$ )에서 교차수준 관계인 성과관리효능감과 제안행동의 관계를 살펴본 결과, 성과관리효능감은 제안행동에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다( $\gamma=.29$ ,  $SE=.13$ ,  $p<.05$ ). 모형 2에서 개인수준 변인인 성과코칭과 평가공정성을 추가하여도 제안행동에 대한 성과관리효능감의 총효과는 변함없이 유의미하였다( $\gamma=.29$ ,  $SE=.13$ ,  $p<.05$ ). 팀 수준의 예측변인과 매개변인의 관계( $X \rightarrow M$ )를 살펴보기 위해 팀 수준에서 회귀분석을 실시하였고, 앞서 제시한대로 성과관리효능감은 팀원교류에 유의미

Table 4. Cross-level mediating effect of TMx on suggestion behavior

variable	criterion: suggestion			
	model1	model2	model3	model4
<b>Individual</b>				
coaching (x)		.16	.16	.16
justice (m)		.22**	.88**	.22**
<b>Team-level</b>				
efficacy (X)	.29*	.29*		.07
TMx (M)			.70**	.66**

note. control= tenure, team size, team tenure

model 1 Level 1: suggestion =  $B_{0j} + r_{ij}$

Level 2:  $B_{0j} = G_{00} + G_{01}(\text{efficacy}) + U_{0j}$

model 2~4 Level 1: suggestion =  $B_{0j} + B_{1j}(\text{justice}) + B_{2j}(\text{coaching}) + r_{ij}$

model 2 Level 2:  $B_{0j} = G_{00} + G_{01}(\text{efficacy}) + U_{0j}$

model 3 Level 2:  $B_{0j} = G_{00} + G_{01}(\text{TMx}) + U_{0j}$

model 4 Level 2:  $B_{0j} = G_{00} + G_{01}(\text{efficacy}) + G_{02}(\text{TMx}) + U_{0j}$

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$

한 영향을 미치는 것으로 나타났다( $\beta=.41$ ,  $p<.05$ ). 따라서 가설 4는 지지되었다.

모형 3에서 개인수준 변인인 성과코칭과 평가공정성을 투입하였을 때, 제안행동에 대한 팀원교류의 주효과는 유의미하였으며( $\gamma=.70$ ,  $SE=.10$ ,  $p<.01$ ), 가설 5는 지지되었다. 모형 4에서 개인수준 변인, 성과관리효능감, 팀원교류를 동시에 투입했을 때, 제안행동에 대한 성과관리효능감의 직접효과는 유의하지 않았다( $\gamma =.07$ ,  $SE=.11$ , n.s.). 따라서 팀원교류가 성과관리효능감과 제안행동의 관계를 교차 수준에서 완전 매개하는 것으로 나타났다. 팀원교류의 매개효과를 보다 정확히 파악하기 위해 sobel test를 실시하였으며  $z = 2.44(p<.05)$ 로 나타나 가설 6이 지지되었다.

매개효과 추가 검증 : 대안경로와 비교

본 연구에서 가정한 교차수준 매개효과를 보다 명확하게 검증하기 위해 연구 가설 외 대안 경로를 탐색하였다. 예측변인이 팀 수준 매개변인과 개인수준 매개변인을 거쳐 결과변인에 영향을 미치는 경로( $X \rightarrow M \rightarrow m \rightarrow y$ )를 살펴보고자 하며, 이와 같은 대안 경로가 본래 가정한 경로보다 가능성이 적을 때, 본 연구에서 제시한 매개모형이 더 설득력 있다고 볼 수 있다(Mathieu & Taylor, 2007).

대안경로 검증 1단계는 상위수준 매개변인의 효과( $X \rightarrow M \rightarrow m$ )를 확인하는 것이다(표 5 참조). 모형5에서 평가공정성에 대한 성과관리효능감의 직접효과를 살펴보고, 성과관리효능감이 평가공정성에 유의미한 영향을 미치는 것으로 도출되었다( $\gamma=.74$ ,  $SE=.16$ ,  $p<.01$ ). 모형 6에서 개인수준 매개효과를 함께 고려하기 위해 성과코칭을 추가하였고 분석 결과, 성

Table 5. HLM analyses of alternative model, upper-level mediator( $X \rightarrow M \rightarrow m$ )

variable	criterion: evaluation justice			
	model5	model6	model7	model8
<b>Individual</b>				
coaching (x)		.68**	.68**	.68
<b>Team-level</b>				
efficacy (X)	.74**	.74**		.53**
TMX (M)			.88**	.62**

note. control= tenure, team size, team tenure

model 5 Level 1: justice =  $B_{0j} + r_{ij}$

Level 2:  $B_{0j} = G_{00} + G_{01}(\text{efficacy}) + U_{0j}$

model 6~8 Level 1: justice =  $B_{0j} + r_{ij}$

model 6 Level 2:  $B_{0j} = G_{00} + G_{01}(\text{efficacy}) + U_{0j}$

model 7 Level 2:  $B_{0j} = G_{00} + G_{01}(\text{TMX}) + U_{0j}$

model 8 Level 2:  $B_{0j} = G_{00} + G_{013}(\text{efficacy}) +$

$G_{04}(\text{TMX}) + U_{0j}$

\*\*  $p < .01$

과관리효능감과 평가공정성의 관계는 일관적으로 유의미하게 나타났다( $\gamma=.74$ ,  $SE=.16$ ,  $p<.01$ ). 팀 수준 예측변인인 성과관리효능감과 팀 수준 매개변인인 팀원교류의 관계는 앞서 검증한대로 유의한 것으로 나타났다( $\beta=.41$ ,  $p<.05$ ).

모형 7에서 팀원교류가 평가공정성에 미치는 교차수준 직접효과를 성과코칭을 포함하여 검증하였고, 팀원교류가 평가공정성을 유의미하게 예측하는 것으로 나타났다( $\gamma=.88$ ,  $SE=.13$ ,  $p<.01$ ). 모형 8에서 성과코칭과 팀원교류를 포함하여 성과관리효능감이 평가공정성에 미치는 영향을 살펴보고, 그 영향이 감소하여 부분매개 관계가 있는 것으로 나타났다( $\gamma=.53$ ,  $SE=.15$ ,  $p<.01$ ). 따라서 성과관리효능감과 평가공정성 관계에서 팀원교류의 교

차수준 매개효과( $X \rightarrow M \rightarrow m$ )가 있는 것으로 나타났다.

대안경로 검증 2단계는 개인수준 매개변인의 효과( $M \rightarrow m \rightarrow y$ )를 확인하는 것이다(표 6 참조). 모형 9를 통해 팀원교류가 제안행동에 미치는 교차수준 직접효과가 유의미한 것으로 나타났다( $\gamma = .70, SE = .09, p < .001$ ). 모형 10에서 개인수준 예측변인인 성과코칭을 추가해도 팀원교류와 제안행동의 관계는 일관되게 유의미한 것으로 나타났다( $\gamma = .70, SE = .09, p < .001$ ). 모형 11에서 성과코칭을 포함했을 때, 팀원교류가 평가공정성에 미치는 영향이 유의한지 검증하였고, 팀원교류가 평가공정성에 미치는 교차수준 직접효과는 유의미하였다( $\gamma = .88, SE = .13, p < .001$ ).

모형 12에서 성과코칭을 함께 고려하여 평가공정성과 제안행동의 관계를 살펴보았으며,

평가공정성이 제안행동에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다( $\gamma = .22, SE = .08, p < .01$ ). 모형 13에서 평가공정성의 매개효과를 살펴보기 위해 성과코칭과 평가공정성을 포함하여 팀원교류가 제안행동에 미치는 영향력이 변화했는지 검증하였고, 모형 9와 비교하여 제안행동에 미치는 팀원교류의 영향력이 거의 변하지 않은 것으로 나타났다( $\gamma = .69, SE = .10, p < .001$ ). 제안행동에 미치는 팀원교류의 영향력에 매개변인 평가공정성을 포함했을 때와 그렇지 않았을 때의 변화량이 실질적으로 없으므로 평가공정성이 팀원교류와 제안행동의 관계를 매개한다고 볼 수 없다.

대안모형 분석결과를 종합해보면, 성과관리 효능감이 상위수준 매개변인인 팀원교류를 거쳐 평가공정성에 교차수준 영향을 보이지만, 제안행동에 영향을 주는 과정에서는 이 영향

Table 6. HLM analyses of Alternative model, lower-level mediator ( $M \rightarrow m \rightarrow y$ )

variable	Criterion				
	suggestion		justice	suggestion	
	model9	model10	model11	model12	model13
<b>Individual</b>					
coaching (x)		.36***	.67***	.16	.16
justice (m)				.22**	.22**
<b>Team-level</b>					
TMX (M)	.70***	.70***	.74***		.69***

note. control = tenure, team size, team tenure

model 9 Level 1 : suggestion =  $B_{0j} + r_{ij}$

model 10 Level 1 : suggestion =  $B_{0j} + B_{1j}(\text{coaching}) + r_{ij}$

model 9~10 Level 2 :  $B_{0j} = G_{00} + G_{01}(\text{TMX}) + U_{0j}$

model 11 Level 1 : justice =  $B_{0j} + B_{1j}(\text{coaching}) + r_{ij}$  ; Level 2 :  $B_{0j} = G_{00} + G_{01}(\text{TMX}) + U_{0j}$

model 12: suggestion =  $B_{0j} + B_{1j}(\text{coaching}) + B_{2j}(\text{justice}) + r_{ij}$

model 13 Level 1 : suggestion =  $B_{0j} + B_{1j}(\text{coaching}) + r_{ij}$  ; Level 2 :  $B_{0j} = G_{00} + G_{01}(\text{TMX}) + U_{0j}$

\*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$



력이 개인수준 매개변인인 평가공정성을 통해 매개되지 않는 것으로 나타났다. 즉 성과관리효능감과 제안행동의 관계는 개인수준 평가공정성을 통한 매개 경로를 갖기보다 팀 수준 팀원교류가 매개한다고 볼 수 있다. 따라서 본 연구모형이 대안모형보다 더 설득력 있는 것으로 결론 낼 수 있다.

## 논 의

### 연구 결과요약 및 의의

본 연구는 제안행동이 성과의 일부로 활용되는 생산직 현장의 근로자를 대상으로 제안행동의 선행요인을 성과관리 맥락에서 고찰하였다. 구성원이 직접 작업을 수행하면서 조직의 생산운영이나 작업환경 등에 대해 주도적으로 새로운 의견을 내고 잠재적인 문제를 제기하는 행동은 조직에 도움을 준다. 그러나 조직과 팀의 발전을 위한 제안이더라도 현 상황에 대한 변화 또는 수정을 내포하기에 부담을 수반하는 행위이다. 따라서 본 연구는 도전적이고 자발적인 제안행동을 촉진할 수 있는 요소로서 개인의 평가공정성 영향과 조직환경 측면의 성과관리효능감과 팀원교류의 효과를 고찰하였다. 연구결과를 요약하면 다음과 같다.

개인 수준에서 살펴보면, 성과코칭이 제안행동에 정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 구성원이 상사로부터 성과향상에 필요한 피드백을 받고 스스로 문제를 해결할 수 있다고 인정받을수록 제안행동이 일어날 수 있음을 보여주었다. 또한, 성과코칭은 평가공정성에 정적인 영향을 주는 것으로 나타났다. 이

는 직속상사로부터 성과코칭을 많이 받는 구성원이 평가제도를 공정하게 인식함을 의미한다. 평가자의 적절한 피드백은 평가공정성과 관련이 있으므로 성과코칭을 받을수록 현재 직무 상황에 필요한 정보를 제공받으며 평가결과를 타당하고 공정하다고 인식하게 되는 것이다. 평가공정성은 성과코칭과 제안행동을 완전매개하여, 평가제도를 긍정적으로 지각하고 팀이 자신의 성과기여에 대해 적절히 보상할 것이라 생각하는 구성원은 조직을 위해 공식적인 요구되는 역할 행동 이상의 제안을 자발적으로 하는 것으로 나타났다. 본 연구를 통해 구성원이 조직을 위해 제안행동과 같은 건설적인 발언을 하기 위해서는 조직의 평가제도를 긍정적으로 인식하고 있어야 하며 이를 위해 직속상사의 적극적인 성과관리 행동이 필요함을 확인하였다.

팀 수준에서 직속상사의 성과관리효능감은 팀원교류에 정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 성과관리효능감은 주로 평가동기 측면에서 연구되었지만(Bernardin & Villanova, 2005), 본 연구를 통해 성과관리효능감이 높은 직속상사가 전반적인 팀의 관계를 촉진하는 점을 확인하였다. 이러한 결과는 직속상사가 신뢰할 만한 피드백을 주면 이를 성과개선의 정보로 활용하게 되고 협업이 중요한 작업환경에서 공유하면서 팀원 관계가 더 촉진되는 점을 보여주었다. 팀원교류는 교차수준에서 제안행동에 정적인 영향을 주는 것으로 나타났다. 평소 팀원끼리 작업에 관련된 아이디어를 공유하고 피드백을 주고받는다면 제안행동 이후에 예상되는 잠재적 위협을 덜 지각하여 보다 편하게 얘기할 수 있음을 설명하였다. 마지막으로 팀원교류는 성과관리효능감과 제안행동 관계를 완전매개하였다.

이상의 결과에 근거하여 본 연구는 다음과 같은 시사점을 제시할 수 있다. 첫째, 본 연구는 제안행동에 대한 동료의 영향을 확인하였다. 구성원은 자신의 제안에 대해 수용적일 것이라는 대인관계적 보장을 충분히 느끼지 않으면 제안행동을 하지 않게 된다. 그러므로 제안행동을 자유롭게 할 수 있는 안전한 환경을 조성하는 것이 중요하다. 본 연구는 생산직 환경을 고려하여 제안행동에 미치는 동료의 긍정적인 영향이 있을 것이라 가정하였고 결과적으로 구성원이 속한 팀이 평소 원활하게 교류하고 소통할수록 제안행동이 더 일어남을 밝혔다. 선행연구는 주로 제안행동에 미치는 리더의 영향에 주목하여 동료에 대한 관심이 상대적으로 부족하였지만(Tucker, Chmiel, Turner, Hershcovis, & Stride, 2008), 본 연구를 통해 동료 또한 제안행동의 주요한 수신자로서 구성원의 부담감을 완화시키고 심리적으로 안전한 환경을 만드는 데 중요한 역할을 하는 점을 확인하였다. 따라서 구성원의 제안행동을 위해서는 이들이 작업을 수행하며 터득한 암묵지를 공유하고 현장에서 지체 없이 소통할 수 있도록 평소에 팀원교류를 원활히 만드는 것이 필요하다.

둘째, 본 연구는 제안행동에 대한 리더의 영향을 확인하였다. 제안행동은 조직의 건설적인 변화를 목적으로 하기에 제안한 내용에 맞춰 자원을 투입할 수 있는 사람과 아이디어를 공유하는 과정이 필요하다(Farh & Chen, 2018). 이러한 관점에서 직속상사는 제안행동의 중요한 환경 요소이다(Detert & Burris, 2007). 기존의 연구는 변혁적 리더십이나 윤리적 리더십(예, Walumbwa & Schaubroeck, 2009) 등과 같은 리더십 관점에서 리더의 영향을 살펴봐왔으나, 본 연구는 직속상사의 본연의 역

할이 집중하여 핵심 성과관리자로서 역할에 자신감을 가지고 통찰력 있는 피드백을 제시했을 때, 팀 안에서 교류되며 제안행동에 미치는 긍정적인 영향을 확인하였다. 따라서 조직에서 제안행동을 제고하기 위해서는 직속상사의 성과관리효능감이 높이고 성과관리를 수월하게 할 수 있도록 지원할 필요가 있다.

셋째, 본 연구는 제안행동에 미치는 개인수준 및 팀 수준 과정을 함께 살펴보았다. 조직에서 구성원 개인의 행동은 팀 또는 조직 수준의 요소에 영향을 받으므로, 본 연구는 서로 다른 수준에서 제안행동에 영향을 미치는 과정을 중위매개관계(meso-mediation)를 통해 검증하였다. 제안행동은 상위수준의 리더의 영향을 받는 것으로 나타났으며, 팀 수준에서 팀원교류가 하향적으로 개인의 제안행동에 영향을 주는 교차수준(cross-level) 관련성을 검증하였다. 따라서 본 연구는 제안행동을 촉진시키는 환경을 보다 정교하게 설명한 점에서 의의가 있다.

넷째, 본 연구는 생산직 구성원을 대상으로 한 연구이다. 최근 저성장이 지속되고 글로벌 경쟁이 격화되면서 성과중심의 임금체계를 도입하는 등 인사제도 측면의 변화가 생기고 있다. 이를 고려하여 본 연구는 인사제도를 효과적으로 관리했을 때 생산직 근로자의 제안행동이 촉진될 수 있음을 확인하였다. 즉 제안행동은 구성원에게 공식적으로 요구하지 않으므로 제안행동을 높이기 위해서는 인사평가 제도에 대한 구성원의 태도와 직속상사의 성과관리효능감을 관리해야 할 필요가 있음을 보여준다. 이러한 시사점은 인사평가 과정에서 구성원이 의견을 표명할 수 있는 기회를 제공하고 평가결과에 대해 직속상사와 충분히 검토하는 성과면담 과정을 가지는 것이 평가

제도의 성공적인 운영에 기여함을 밝힌 기존의 연구와 맥을 같이 한다(Greenberg, 1986).

#### 한계점 및 향후 연구과제

본 연구는 미래연구를 위한 과제도 존재한다. 첫째, 본 연구의 주요한 관심사인 제안행동의 개념에 대한 후속연구가 필요하다. 본 연구는 발언행동의 이론체계 안에서 제안행동을 살펴보았다. 발언행동은 구성원의 의견을 밝히는 행위로서 조직 기능 향상을 위한 아이디어 제안, 문제제기 및 항의와 같이 도전적인 행동부터 제기된 의견에 대한 의사 표시와 같은 반응적 행동, 그리고 조직 비방의 악의적인 행동까지 다양하게 논의되었다(Choi & Lee, 2017). 이처럼 광범위한 발언행동 가운데 본 연구는 발언행동의 맥락에서 조직에 도움이 되고자 하는 긍정적인 의도를 가진 발언행동의 도전적인 요인에 초점을 두고 제안행동을 조작화하였다. 제안행동을 적절히 설명하기 위해 개념의 확장과 함께 제안의 대상을 작업환경과 생산공정으로 구분하여 살펴볼 필요가 있을 것이다.

둘째, 본 연구의 측정에서 현장 생산직의 특징은 연구결과의 일반화를 제한할 가능성이 있다. 생산직은 본질적으로 협력이 필요한 작업을 수행하며 상호의존적인 업무를 통해 동료와 긴밀한 관계를 맺는다. 사무직에 비해 동료에 대한 만족감이 크며, 동료를 단순 동료 그 이상의 동지로 바라본다(Hu, Kaplan, & Dalal, 2010). 직속상사에 해당하는 파트장 또한 공식적인 지위를 가지지만 현장에서 동료들과 함께 성장하면서 유대관계를 형성하고 있는 점에서 일반적인 관리자와는 다른 독특성이 있다. 이에 따라 개인이 자신의 직속상

사인 파트장의 코칭행동을 측정하는 과정에서 사회적 바람직성 개입의 가능성이 상대적으로 높을 수 있다. 직속상사의 코칭행동을 평가하는 문항에 대해 구성원은 자신의 응답결과가 상사 혹은 조직에게 알려질 가능성에 대해 더 크게 우려할 수 있다. 후속 연구에서는 사회적 바람직성의 영향을 최소화할 수 있는 연구방법을 고안할 필요가 있다.

셋째, 생산직 현장의 제안행동은 조직문화 영향을 받을 수 있는 점이다. 생산직 현장에서 안전과 효율성 중 강조하는 목표가 무엇인가에 따라 제안행동의 내용과 질적 수준이 달라질 수 있다. 이러한 측면은 근속기간에 따른 개인차를 반영할 때 더 풍부한 연구가 될 수 있다. 따라서 미래 연구는 거시 조직변인이나 심리 요소를 고려한 인구통계 변인을 반영할 필요가 있다.

#### 참고문헌

- Bae, K. S., Kwon, H. J., & Nho, Y. J. (2008). A study of mid- and long-term development strategy for workplace innovation. *Korea Labor Institute*. <http://bitly.kr/QH37isGQ>
- Bandura, A. (1986). *Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173>

- Bernardin, H. J., & Villanova, P. (2005). Research streams in rater self-efficacy. *Group & Organization Management, 30*(1), 61-88. <https://doi.org/10.1177/1059601104267675>
- Bliese, P. D. (2000). Within-group agreement, non-independence, and reliability: Implications for data aggregation and analysis. In K. J. Klein & S. W. J. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions* (pp. 349-381). San Francisco: Jossey-Bass.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. M. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. *Personnel Selection in Organizations* (pp. 71-98). San Francisco: Jossey-Bass
- 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. <https://doi.org/10.5465/amr.2004.12736076>
- Buech, V. I. D., Michel, A., & Sonntag, K. (2010). Suggestion systems in organizations: what motivates employees to submit suggestions? *European Journal of Innovation Management, 13*(4), 507-525. <https://doi.org/10.1108/14601061011086311>
- Burdett, J. O. (1991). To coach, or not to coach - that is the question! Part 1. *Industrial and Commercial Training, 23*(5). <https://doi.org/10.1108/00197859110136171>
- Cardy, R. L., & Dobbins, G. H. (1994). Performance appraisal: The influence of liking on cognition. In J. F. Porac, J. R. Meindl, & C. Stubbart (Eds.), *Advances in Managerial Cognition and Organizational Information Processing, 5*, 115-140. Greenwich, CT: JAI Press.
- Choi, Y. D., & Lee, D. S. (2017). Review and conceptual analysis of employee voice behavior. *Korean Academy of Management, 25*(2), 129-157. <https://bit.ly/2NM65ji>
- 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. <https://doi.org/10.1006/obhd.2001.2958>
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., & 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), 425-445. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.425>
- DeNisi, A. S., & Kluger, A. N. (2000). Feedback effectiveness: Can 360-degree appraisals be improved? *Academy of Management Executive, 14*(1), 129-139. <https://doi.org/10.5465/ame.2000.2909845>
- Detert, J. R., & Burris, E. R. (2007). Leadership behavior and employee voice: Is the door really open? *Academy of Management Journal, 50*(4), 869-884. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.26279183>
- Detert, J. R., & Edmondson, A. C. (2011). Implicit voice theories: Taken-for-granted rules of self-censorship at work. *Academy of*

- Management Journal*, 54(3), 461-488.  
<https://doi.org/10.5465/amj.2011.61967925>
- Erdogan, B. (2002). Antecedents and consequences of justice perceptions in performance appraisals. *Human Resource Management Review*, 12(4), 555-578.  
[https://doi.org/10.1016/s1053-4822\(02\)00070-0](https://doi.org/10.1016/s1053-4822(02)00070-0)
- Fairbank, J., Spangler, W., & Williams, S. D. (2003). Motivating creativity through a computer-mediated employee suggestion management system. *Behavior & Information Technology*, 22(5), 305-314.  
<https://doi.org/10.1080/01449290310001593630>
- Farh, C. I. C., & Chen, G. (2018). Leadership and member voice in action teams: Test of a dynamic phase model. *Journal of Applied Psychology*, 103(1), 97-110.  
<https://doi.org/10.1037/apl0000256>
- Folger, R., & Konovsky, M. A. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management Journal*, 32(1), 115-130.  
<https://doi.org/10.2307/256422>
- Ford, C. M. (1996). A theory of individual creative action in multiple social domains. *Academy of Management Review*, 21(4), 1112-1142.  
<https://doi.org/10.5465/amr.1996.9704071865>
- Frese, M., Teng, E., & Wijnen, C. J. (1999). Helping to improve suggestion systems: Predictors of making suggestions in companies. *Journal of Organizational Behavior*, 1139-1155.  
[https://doi.org/10.1002/\(sici\)1099-1379\(199912\)20:7<1139::aid-job946>3.0.co;2-i](https://doi.org/10.1002/(sici)1099-1379(199912)20:7<1139::aid-job946>3.0.co;2-i)
- Gillespie, N. A., & Mann, L. (2004). Transformational leadership and shared values: The building blocks of trust. *Journal of Managerial Psychology*, 19(6), 588-607.  
<https://doi.org/10.1108/02683940410551507>
- Greenberg, J. (1986). Determinants of perceived fairness of performance evaluations. *Journal of Applied Psychology*, 71(2), 340-342.  
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.2.340>
- Hackman, J. R., & Wageman, R. (2005). A theory of team coaching. *Academy of Management Review*, 30(2), 269-287.  
<https://doi.org/10.5465/amr.2005.16387885>
- Hadi, M., Sajjadi, H., Baratpour, S., & Toghiani, A. (2013). Performance evaluation of the suggestion system. *Medical Archives*, 67(2), 131-133.  
<https://doi.org/10.5455/medarh.2013.67.131-133>
- Hall, D. T., Otazo, K. L., & Hollenbeck, G. P. (1999). Behind closed doors: What really happens in executive coaching. *Organizational Dynamics*, 27(3), 39-53.  
[https://doi.org/10.1016/s0090-2616\(99\)90020-7](https://doi.org/10.1016/s0090-2616(99)90020-7)
- Han, T. Y. (2010). An investigation of the construct of performance evaluation system effectiveness from the evaluatee's perspective and its measurement tool. *Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology*, 23(2), 365-394.  
<https://doi.org/10.24230/ksiop.23.2.201005.365>
- Heslin, P. A., Vandewalle, D., & Latham, G. P. (2006). Keen to help? Managers' implicit person theories and their subsequent employee coaching. *Personnel Psychology*, 59(4), 871-902.  
<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2006.00057.x>
- Hedge, J. W., & Borman, W. C. (1995). Changing conceptions and practices in

- performance appraisal. In A. Howard (Ed.), *The Changing Nature of Work*, 451-481. San Francisco: Jossey-Bass.
- Hirschman, A. O. (1970). *Exit, voice, and loyalty: Responses to decline in firms, organizations, and states*. Cambridge, MA: Harvard university press.
- Hu, X., Kaplan, S., & Dalal, R. S. (2010). An examination of blue-versus white-collar workers' conceptualizations of job satisfaction facets. *Journal of Vocational Behavior*, 76(2), 317-325.  
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2009.10.014>
- Ichniowski, C., Shaw, K., & Prennushi, G. (1997). The effects of human resource practices on manufacturing performance: A study of steel finishing lines. *American Economic Review*, 87(3), 291-313. <https://www.jstor.org/stable/2951347>
- Kanfer, R., Chen, G., & Pritchard, R. D. (2012). Work motivation: Past, present and future. In W. R. Boswell, A. J. S. Colvin, & T. C. Darnold (Eds.), *Organizational Systems and Employee Motivation* (pp. 361-400). Routledge.  
<https://doi.org/10.4324/9780203809501>
- Kavanagh, P., Benson, J., & Brown, M. (2007). Understanding performance appraisal fairness. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 45(2), 132-150.  
<https://doi.org/10.1177/1038411107079108>
- Keeping, L. M., & Levy, P. E. (2000). Performance appraisal reactions: Measurement, modeling, and method bias. *Journal of Applied Psychology*, 85(5), 708-723.  
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.5.708>
- Kluger, A. N., & DeNisi, A. (1996). The effects of feedback interventions on performance: A historical review, a meta-analysis, and a preliminary feedback intervention theory. *Psychological Bulletin*, 119(2), 254-284.  
<https://doi.org/10.1037/0033-2909.119.2.254>
- 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.  
<https://doi.org/10.1177/014920639502100404>
- Konovsky, M. A., & Cropanzano, R. (1991). Perceived fairness of employee drug testing as a predictor of employee attitudes and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 76(5), 698-707.  
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.76.5.698>
- LePine, J. A., & Van Dyne, L. (1998). Predicting voice behavior in work groups. *Journal of Applied Psychology*, 83(6), 853-868.  
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.83.6.853>
- Liden, R. C., Wayne, S. J., & Sparrow, R. T. (2000). An examination of the mediating role of psychological empowerment on the relations between the job, interpersonal relationships, and work outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 407-416.  
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.3.407>
- Lind, E. A. (2001). Fairness heuristic theory: Justice judgements as pivotal cognitions in organizational relations. In J. Greenberg & R. Cropanzano (Eds.), *Advances in organizational justice*, 56-88. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Lind, E. A., Kray, L., & Thompson, L. (2001).

- Primacy effects in justice judgments: Testing predictions from fairness heuristic theory. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 85(2), 189-210. <https://doi.org/10.1006/obhd.2000.2937>
- Liang, J., Farh, C. I. C., & Farh, J.-L. (2012). Psychological antecedents of promotive and prohibitive voice: A two-wave examination. *Academy of Management Journal*, 55(1), 71-92. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0176>
- Liu, X., & Batt, R. (2010). How supervisors influence performance: A multilevel study of coaching and group management in technology-mediated services. *Personnel Psychology*, 63(2), 265-298. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01170.x>
- Mathieu, J. E., & Taylor, S. R. (2007). A framework for testing meso-mediational relationships in Organizational Behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 28(2), 141-172. <https://doi.org/10.1002/job.436>
- Maynes, T. D., & Podsakoff, P. M. (2014). Speaking more broadly: An examination of the nature, antecedents, and consequences of an expanded set of employee voice behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 99(1), 87-112. <https://doi.org/10.1037/a0034284>
- Murphy, K. R., & Cleveland, J. (1995). *Understanding performance appraisal: Social, organizational, and goal-based perspectives*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Morrison, E. W. (2011). Employee voice behavior: Integration and directions for future research. *Academy of Management Annals*, 5(1), 373-412. <https://doi.org/10.5465/19416520.2011.574506>
- Morrison, E. W., Wheeler-Smith, S. L., & Kamdar, D. (2011). Speaking up in groups: A cross-level study of group voice climate and voice. *Journal of Applied Psychology*, 96(1), 183-191. <https://doi.org/10.1037/a0020744>
- Oh, H. J., & Chung, M. H. (2014). Employee voice behavior: exploring antecedents and examining the moderating effects of group conflicts. *Korean Academy of Management*, 22(4), 35-70. <https://bit.ly/2RhfzFl>
- Pinder, C. C., & Harlos, K. P. (2001). Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 331-369. Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1016/S0742-7301\(01\)20007-3](https://doi.org/10.1016/S0742-7301(01)20007-3)
- Purcell, J., & Hutchinson, S. (2007). Front-line managers as agents in the HRM-performance causal chain: Theory, analysis and evidence. *Human Resource Management Journal*, 17(1), 3-20. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2007.00022.x>
- Rico, R., Molleman, E., Sánchez-Manzanares, M., & Van der Vegt, G. S. (2007). The Effects of Diversity Faultlines and Team Task Autonomy on Decision Quality and Social Integration. *Journal of Management*, 33(1), 111-132. <https://doi.org/10.1177/0149206306295307>
- Rusbult, C. E., Farrell, D., Rogers, G., & Mainous, A. G. (1988). Impact of exchange variables on exit, voice, loyalty, and neglect: An integrative model of responses to declining job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 31(3), 599-627.

- <https://doi.org/10.5465/256461>
- Seers, A. (1989). Team-member exchange quality: A new construct for role-making research. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 43(1), 118-135.  
[https://doi.org/10.1016/0749-5978\(89\)90060-5](https://doi.org/10.1016/0749-5978(89)90060-5)
- Seers, A., Petty, M. M., & Cashman, J. F. (1995). Team-member exchange under team and traditional management: A naturally occurring quasi-experiment. *Group & Organization Management*, 20(1), 18-38.  
<https://doi.org/10.1177/1059601195201003>
- Slocum Jr, J. W., & Sims Jr, H. P. (1980). A typology for integrating technology, organization, and job design. *Human Relations*, 33(3), 193-212.  
<https://doi.org/10.1177/001872678003300304>
- Smither, J. W., & London, M. (2009). *Performance management: putting research into action*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Steelman, L. A., Levy, P. E., & Snell, A. F. (2004). The feedback environment scale: Construct definition, measurement, and validation. *Educational and Psychological Measurement*, 64(1), 165 - 184.  
<https://doi.org/10.1177/0013164403258440>
- Tak, J. K., & Cho, E. H. (2011). Development and validity of the coaching leadership scale. *Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology*, 24(1), 127-155.  
<https://doi.org/10.24230/ksiop.24.1.201102.127>
- Takeuchi, R., Chen, Z., & Cheung, S. Y. (2012). Applying uncertainty management theory to employee voice behavior: An integrative investigation. *Personnel Psychology*, 65(2), 283-323.  
<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2012.01247.x>
- Tucker, S., Chmiel, N., Turner, N., Hershcovis, M. S., & Stride, C. B. (2008). Perceived organizational support for safety and employee safety voice: The mediating role of coworker support for safety. *Journal of Occupational Health Psychology*, 13(4), 319-330.  
<https://doi.org/10.1037/1076-8998.13.4.319>
- van Dijk, C., & van den Ende, J. (2002). Suggestion systems: Transferring employee creativity into practicable ideas. *R&D Management*, 32(5), 387-395.  
<https://doi.org/10.1111/1467-9310.00270>
- Walumbwa, F. O., & Schaubroeck, J. (2009). Leader personality traits and employee voice behavior: mediating roles of ethical leadership and work group psychological safety. *Journal of Applied Psychology*, 94(5), 1275-1286.  
<https://doi.org/10.1037/a0015848>
- Wood, R. E., & Marshall, V. (2008). Accuracy and effectiveness in appraisal outcomes: The influence of self-efficacy, personal factors and organisational variables. *Human Resource Management Journal*, 18(3), 295-313.  
<https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2008.00067.x>
- Yukl, G. A., & Becker, W. S. (2006). Effective empowerment in organizations. *Organization Management Journal*, 3(3), 210-231.  
<https://doi.org/10.1057/omj.2006.20>

투고일자 : 2019. 10. 29

수정일자 : 2019. 12. 29

게재확정 : 2019. 12. 29



The Effects of Supervisor and Team on  
Suggestion Behaviors of Workers in Manufacturing Setting:  
Performance Management Efficacy and Coaching  
through Individual and Team Processes

Ju Young Han

KMAC

Tae Young Han

Kwangwoon University

The suggestion behavior of blue-collar workers is a voluntary action that may contribute to organizational effectiveness. The purpose of this study was to investigate the individual and team level processes of suggestion behavior in relation to the performance management context. At the individual level, we examined the effect of supervisor's performance coaching through workers' justice perception toward performance management. At the team level, the study investigated the effect of supervisor' performance management efficacy as a team factor to the extent to which team-member exchange (TMX) mediates at the team-level on suggestion behavior. To test the research model, data from 138 skilled engineers were collected in 36 teams of working for an automobile manufacturer. The results showed that performance management justice perception fully mediated between performance coaching and suggestion behavior, and TMX at the team level also had a full mediation effect between performance management efficacy and suggestion behavior. Further verification of alternative models has shown that the research model is more compelling. The study identified the effects of immediate superiors and colleagues that were overlooked in the previous study and found that it was necessary to manage the working environment rather than the institutional elements to facilitate the suggestion behavior of field workers. Based on this, the implications, limitations, and future research tasks were presented.

*Key words* : Suggestion Behavior, Performance Management Efficacy, Performance Coaching, Justice Perception, TMX