

## 직무열의에 대한 성과코칭 및 팀 과업의 영향: 인사평가효과성과 피드백환경의 매개역할\*

한 태 영<sup>†</sup>

광운대학교 산업심리학과

박 수 연

서울시정개발연구원

직무열의는 강한 몰입을 기반으로 자발적으로 자신의 역할을 수행하는 동기요소이다. 본 연구에서는 조직 내에서 평가의 패러다임을 넘어 직무동기를 자극하는 성과관리 관점에서 직무열의에 영향을 주는 피드백 관련 요소를 고찰하였다. 직무열의와 관련되는 요인으로 개인 차원에서 팀 리더의 성과코칭을, 팀 수준에서 과업 상호의존성이 조직의 공식구조 측면에서 미치는 영향을 살펴보았다. 이 관계에서 팀 구성원에 대한 팀 리더의 성과코칭이 개인의 직무열의에 미치는 영향을 인사평가효과성이 매개하는지를 검증하였고, 팀 수준에서 과업상호의존성이 직무열의에 미치는 교차수준의 영향을 팀 수준의 피드백환경이 매개하는지 알아보았다. 연구를 위해 29개 팀에서 214명의 자료를 수집하였다. 개인수준의 가설검증은 팀의 영향력에 의한 변산성을 고려하면서 매개효과를 검증하는 분석방법을 채택하여 검증하였으며, 팀수준의 효과는 가설에서 설정한 매개경로 외에도 개인수준의 매개변인을 통하는 경로도 가능하므로 제안모형의 경로와 대안적인 경로를 모두 검증하여 비교하였다. 분석 결과 가설의 개인수준에서 설정한 모형처럼 평가효과성은 성과코칭과 직무열의를 매개하였으며, 피드백환경은 과업상호의존성과 직무열의를 부분적으로 매개하였고 대안적인 경로보다 설명력이 더 큰 것으로 나타났다. 본 연구는 조직의 공식적, 비공식적 성과관리 전략을 통하여 구성원의 직무열의를 높일 수 있다는 면에서 연구의 의의를 제시하였다.

주요어 : 직무열의, 성과코칭, 평가효과성, 피드백환경, 팀과업상호의존성, 교차수준 매개

\* 이 논문은 2010년도 광운대학교 교내 학술연구비 지원에 의해 연구되었음.

† 교신저자 : 한태영, 광운대학교 산업심리학과, 02-940-5426, tyounghan@kw.ac.kr

### 연구배경 및 연구목적

조직에서 구성원이 성과를 발휘하는 과정에는 성과 목표에 대한 몰입이 핵심적인 역할을 한다(Locke & Latham, 1990). 목표수준과 성과수준 간의 관계에 대한 83개의 연구를 종합적으로 살펴본 연구에 의하면 목표에 대한 몰입이 성과에 강한 긍정적 효과가 있다(Klein, Wesson, Hollenbeck, Wright, & Deshon, 2001). 이러한 효과를 보이는 몰입의 개념적 범위를 좀 더 확장한 직무열의는 개인적으로 만족스러운 활동을 증가시키는 열정적인 몰입상태라고 할 수 있다(Maslach & Leiter, 2008). 직무열의는 조직구성원들이 자신의 역할에 대해 스스로 준비하게끔 하는 동력원이므로(Kahn, 1990) 높은 고객만족과 이윤창출은 직무열의가 높은 직원에 의해 도출될 수 있으며(Vance, 2006; Wagner & Harter, 2006), 조직구성원의 열의가 조직의 이윤과 직접 연관된다는 주장이 제시되기도 한다(Czarnowsky, 2008; Ketter, 2008). 이러한 관심에 부응하여 미국 인적자원관리협회(Society for Human Resource Management)의 인적자원 전문가들은 직무열의를 제고하는 여러 방법에 대해 제안하기도 하고(Lockwood, 2007; Vance, 2006), 미국 교육훈련협회(American Society for Training & Development)에서는 조직구성원의 열의 문화를 구성하기 위한 방법을 10가지 M으로 시작하는 키워드로 제안하기도 하였다(Wildermuth & Wildermuth, 2008).

직무열의의 효과에 대해서 기업현장에서 사례 발표를 중심으로 이상과 같이 제시되기도 했지만, 직무열의를 제고하는 과정에 관하여 조직의 성과관리 체계 안에서 실증적으로 연구된 것은 많지 않다. 성과관리에서 몰입과

열의를 유도하기 위해서는 구성원의 행동에 대한 피드백이 중요하지만, 피드백의 효과에 대한 통합분석(meta-analysis)에 의하면 3분의 1의 연구에서 피드백의 효과가 나타나지 않는다(Kluger & DeNisi, 1996). 이것은 피드백 자체가 중요한 것이 아니라, 피드백에 대한 개인의 반응을 연구하는 것이 보다 효과적일 수 있다는 점을 시사한다(Kinicki, Prussia, Wu, & McKee-Ryan, 2004), 즉, 피드백이 전달되어 개인에게 반응을 일으키는 피드백 과정을 고려해야 하며, 이러한 피드백 과정에서 나타나는 피드백의 효과는 피드백 내용과 함께 조직 내에서 피드백을 제공하는 주요 원천인 리더의 행동이 중요하다(Ilgen, Fisher, & Taylor, 1979). 더욱이 최근처럼 변화하는 조직 환경에서는 보다 적극적인 의미에서 리더의 성과코칭이 구성원이 능동적인 적응행동을 촉진하는 피드백을 적절히 제공할 수 있을 것이다.

일반 기업조직에서 리더의 피드백을 통해 구성원이 성과를 보일 때 이러한 과정에 대한 공식적인 관리는 인사평가에 의해 이루어진다. 또한, 인사평가는 단지 평가 수단을 넘어서 향후 구성원의 개발과 동기부여를 위한 중요한 조직의 시스템으로 인적자원 관리 전반에 활용된다. 인사평가 결과가 조직구성원의 조직 내 처우에 대해 중요한 자료로 쓰이므로, 인사평가가 객관적이고 공정하게 이루어지지 않았다고 생각될 경우 조직구성원의 동기부여에 악영향을 미쳐 조직구성원의 조직 내 의사결정에 부정적인 영향을 미치게 된다. 공정하고 정확한 평가를 위해 평가 요소, 평가 방법, 평가자 훈련 등에 많은 연구가 진행되어 왔으나 인사평가는 여전히 논란의 대상이 되어 왔다. 심지어 Deming은 인사평가를 회사를 망치는 치명적인 질병이라고 표현하였다(Graber,

Beisch, & Beisch, 1992). 따라서 인사 평가의 최근 조류는 고전적인 인사평가 연구에서 다루어 온 오류와 정확성에 관한 심리측정적 측면보다 조직 내 정치적 요소에 보다 관심을 기울이게 되었다(Longenecker et al., 1987).

이러한 관심은 인사평가 제도의 공정한 운용 과정(due process) 대한 연구의 중요성을 환기하였으며, 인사평가를 운용하는데서 발생하는 문제점을 다루기 위해서는 피평가자가 평가를 어떻게 받아들이는가에 관심을 가질 필요성이 대두되었다(Folger et al., 1992). 인사평가에 대해 피평가자들이 부정적으로 받아들이는 경우 그들의 자신의 역량개발과 조직의 성과향상에 매진하기보다 평가에 대한 불만을 조직 내, 외부적으로 표출하는 부정적인 행동을 하게 된다(Jones & George, 1998). 이는 직무에 대한 동기가 감소하는 것은 물론이거니와 자신의 사후적 평가에도 영향을 미치는 악순환을 가져오고, 그 결과 인사평가에 기초한 구성원의 능력 개발과 그들의 자발적인 직무행동에 기반한 조직의 효율적 운영을 가로막는 결과를 가져온다. 반면에 인사평가의 결과를 수용하는 조직구성원들은 성과향상에 대한 동기가 높다. 더 나아가 인사평가는 개인의 처우와 관련되는 민감한 요소이므로 평가에 대한 긍정적인 태도는 일반적인 동기향상을 넘어서 자신의 직무에 대한 보다 적극적인 몰입 행동으로 나타날 수 있다. 이러한 현상은 직무에 대한 열의와 유사하다고 볼 수 있다.

따라서 조직이 성공적인 인사평가 제도를 운영하기 위해서는 인사평가 제도가 조직의 요구를 반영할 뿐 아니라 조직 구성원에게도 긍정적으로 수용되어야만 한다. 평가제도 연구에서도 조직 중심적 관점과 별개로 피평가자 중심적 관점의 중요성이 점차 부각되고 있

는 점을 반영하여, 본 연구에서는 인사평가 제도에 대한 피평가자의 반응에 초점을 두고 피평가자의 반응에 영향을 주는 개인적 요소와 조직적 맥락에 대해 살피고, 피평가자의 인사평가 제도에 대한 태도가 조직행동에 영향을 주는 관계를 알아보고자 한다.

한편, TQM(Total Quality Management)의 주창자인 Deming은 성과관리에서 상황적 요인의 중요성을 강조하면서 성과의 90% 이상이 협력적인 동료와 같은 상황적 촉진이나 제약 요인에 의해서 결정된다고 주장하였다(Bernardin, Hagan, Kane, & Villanova, 1998). 유사한 맥락으로 최근의 성과관리에 관한 연구들은 조직의 계층 구조에서 파생되는 조직행동을 검증하고자 하는 관심이 증가하고 있으며, 특히 주요 작업 단위인 팀의 수평적이고 유기적인 역동성을 통해 나타나는 구성원의 직무행동에 대한 관심이 증가하고 있다(Cascio & Aguinis, 2008; Mathieu & Taylor, 2007). 게다가, 과업은 복잡해지고 표준화된 절차를 따르는 업무요소가 감소하기 때문에 리더의 영향과 더불어 팀이 개인의 능동적 행동에 영향을 주는 피드백 과정이 중요해지고 있다(Kinicki et al., 2004).

이전의 인사평가 제도 연구와 개발에 치중한 나머지 조직구성원이 인사평가에 대해 갖는 태도에 관심을 기울이지 못했던 것은 인사평가의 궁극적 목적인 조직 성과를 달성하기 위해 구성원을 지원하기 위한 요소가 무엇인지를 파악하지 못했다는 것에도 관련된다(Gilland & London, 1998). 하지만 평가 연구에서 피평가자의 수용이 중요한 요소가 되면서 여러 연구자들이 인사평가가 평가에서 발생하는 조직적 맥락에 주의를 기울이고(Murphy & Cleveland, 1991), 인사평가를 더 잘 이해하기 위해서는 조직의 맥락을 반영하여 평가자와

피평가자의 관계에 대한 연구가 필요하다는 점이 제기되었다(Bretz, Milovich & Read, 1992).

본 연구에서는 팀제 조직의 영향력을 반영하여 구성원의 직무열의에 영향을 줄 수 있는 변인의 관계를 파악하고자 한다. 즉, 성과관리 과정에 입각하여 리더의 성과코칭이 인사평가 제도에 대한 구성원의 긍정적 태도를 거쳐 직무열의를 제고하는 과정을 검증하고자 한다. 또한, 팀 조직구조상에 형성된 구성원들의 직무상 상호의존성에 의해 발생하는 피드백 환경과 이를 통하여 개인이 직무열의가 높아지는 관계를 검증하는 것이다. 이것은 성과관리의 틀 내에서 팀 및 개인 수준의 지원을 통한 직무열의의 표출 과정을 통합적으로 밝히는 방법으로서, 직무열의에 대해 리더요인과 상황요인이 영향을 미치는 과정에 대한 기능적 분석의 시도라고 할 수 있다.

#### 인사평가효과성

조직구성원들은 업무수행 과정에서 노력의 결과물이 올바르게 평가되길 바라고, 능력이나 노력에 대해 적합한 대우를 받길 원한다. 인사평가 시스템이 조직의 효과성 측면에서 평가의 정확성 및 피평가자의 미래성과 향상이라는 목적을 충족하였다 할지라도 구성원들이 인사평가 시스템에 대해 신뢰하지 않고 만족하지 않는다면 조직과 평가시스템에 대해 불신하게 된다. 인사평가에 대한 반응이 인사평가 시스템의 타당도에 영향을 미칠 뿐 아니라 시스템을 수용하는 것에 따라 평가시스템을 지속적으로 사용하는데 영향을 주게 된다(Murphy & Cleveland, 1995). 즉, 아무리 정교하게 개발된 인사평가 시스템이라 할지라도 피평가자의 수용도에 따라 인사평가가 실패할

수 있음을 말한다. 따라서 조직구성원들이 평가 제도를 공정하게 여기고 자의적으로 수용하도록 평가자 반응에 대해 주의를 기울여야 하며, 이를 통해 조직구성원들이 조직에 더욱 몰입하고 직무에 대한 노력을 증가시킬 방법에 대해 연구할 필요가 있다. 인사평가 제도에 대한 반응준거(response criteria)라고 개념화되기도 하는 피평가자의 태도는 실무자들이 원하는 실제적인 준거에 대한 요구도 충족시키는 준거라 볼 수 있다.

Cardy와 Dobbins(1994)는 평가 효과성을 다중차원으로 이루어진 구성개념으로 다른 하위 준거의 측정을 통해 평가할 수 있는 개념적 준거라고 주장하였다. 인사평가에 대한 반응과 관련된 일련의 연구들은 평가 효과성을 직접 측정하거나 심리측정적 분석에 의하는 것이 아니고 피평가자가 지각하는 평가효과성을 통해 전체적 구성개념을 측정할 수 있다고 본다. Keeping과 Levy(2000)는 평가 반응 연구들을 종합하여 평가효과성을 시스템에 대한 만족, 평가 세션에 대한 만족, 유용성 인식, 정확성 인식, 절차공정성과 분배공정성으로 분류하였다. 국내에서는 한태영(2010)이 6가지 하위차원으로 구성된 평가 효과성의 개념을 구조방정식모형(SEM)을 통해 검증하였으며, 확인적 요인 분석 결과 6 요인 모형에 대한 적합도를 제시하고 고차요인 개념으로 통합되는 모형 역시 적합한 수준으로 나타나 고차개념이 존재할 수 있음을 시사하였다.

인사평가 공정성은 인사평가 시스템의 효과성에 중요한 역할을 하는 것으로, 조직이 구성원들에게 제공하는 결과물의 분배에 대해 조직구성원들이 얼마나 공정하다고 인식하는가와 조직이 구성원들의 인사전반에 대한 영향을 결정하는 과정에 관해서 구성원들이 얼

마나 공정하다고 인식하는가를 의미한다 (Greenberg, 1986; Moorman, 1991). 이 차원은 평가에 대한 수용과 평가 과정에 대한 만족과도 관련된다(Gilland & London, 1998),

평가에서 유용성 인식은 피평가자가 인사평가를 얼마나 유용하다고 인식하는데 초점을 맞추고 있으며, Dipboye와 de Pontbriand(1981)는 평가유용성에 대하여 평가를 통해 상사로 하여금 문제 파악에 도움을 주거나, 개인을 동기부여 시키고 개인의 강점 및 약점을 파악할 수 있게 도와주고, 상사 및 동료와의 관계 개선에 도움을 주는 것으로 보았다. 또한 Greller (1975)는 유용성 인식을 평가를 통해 직무개선에 대한 조언을 얻을 수 있고 상사의 기대수준을 알 수 있으며, 개인의 약점을 알려주는 정도로 보았다.

정확성 인식은 피평가자가 평가제도가 얼마나 정확하다고 느끼는지에 대한 인식을 의미한다(Keeping & Levy, 2000). 평가 상황에서 정보를 정확한 것이라고 지각한다면 그 정보를 수용할 가능성이 커지기 때문에 정확성에 대한 인식은 유용성 인식과도 관련되며 개인의 다른 직무행동에도 영향을 미치게 된다(Stone & Stone, 1984).

만족은 평가 연구에서 가장 많이 측정된 준거라고 볼 수 있으며(Giles & Mossholder, 1990). 평가 제도 만족은 개인이 평가 시스템의 존재 여부, 시스템의 효과성에 대한 만족도, 시스템에 대한 지각 정도를 나타내며, 평가 시스템에 대한 만족은 평가 과정이 진행되는 동안 피평가자가 참여하면서 직접적으로 느끼게 되는 만족감이다(Russel & Goode, 1988).

## 인사평가효과성과 직무열의

직무열의는 일 자체가 기쁘고 즐거운 상태로, 건강하고 행복한 상태에서 일에 몰입할 수 있도록 만들어 주며(May et al., 2004), 구성원들이 직무 열의를 통해 조직 성과의 질적인 면을 성장시키고, 변화하는 환경에 적극적으로 대응하고 유연성을 발휘하여 혁신을 달성하며, 고객들의 욕구를 충족시키는 것은 기업의 생존을 위해 중요한 일이다(Newell, 2002). 조직구성원들이 직무에 대한 열의가 없고 자신이 소외되었다고 느끼는 것에서 발생하는 근로자의 몰입 부족은 조직의 발전을 저해할 수 있으므로 직무열의를 형성하고 발전시키는 일은 중요한 일이라고 볼 수 있다(Bleeker & Roodt, 2002).

직무열의는 Seligman과 Csikszentmihalyi(2000)의 긍정심리학의 관점에서 연구되어 왔으며 직무 탈진과 대응되는 개념이다. 긍정심리학은 조직구성원의 건강에 대한 긍정적인 측면에 초점을 두는데 특히 인간의 정신적 능력, 최적의 직무역할, 일에서 긍정적인 경험에 관심을 가진다(Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001; Schaufeli & Bakker, 2004). 이러한 흐름에 따라 조직과 직무에 대한 부정적 태도 개념을 탈피하여 긍정적인 방향으로 조직구성원의 향동을 연구하기 위해 직무열의의 역할과 영향력 및 측정 방법에 관해 체계적으로 연구하고 있다.

Maslach 등(2001)은 열의(engage)를 탈진으로부터 시작되는 연속선상의 반대 극단으로 설명한 바 있다. 직무탈진에 비해 직무열의는 상대적으로 관심을 적게 받아 왔지만 점차 직무탈진에 대한 연구가 반대편인 직무열의로 옮겨가는 추세라고 제시하였다. 반면에, Schaufeli, Salanova, Gonzales-Roma와 Bakker(2002)

는 직무열의를 직무탈진과 다른 도구로 측정되는 독립적 개념으로 간주하고 활력(vigor), 헌신(dedication), 몰두(absorption)의 세 가지 동기적 내용을 가진 구성개념으로 제안하였다. 활력은 일하는 동안의 높은 에너지 수준, 정신적 회복력, 자신의 일에 노력을 투자하려는 의지, 어려움에 직면했을 때의 인내력을 의미하고, 헌신은 일에 대한 의미성, 열정, 자부심, 도전을 뜻한다. 몰두는 자신의 직무에 한 완전한 집중, 깊게 몰두된 상태, 시간이 빠르게 흘러가는 듯한 느낌, 일과 자신을 분리하여 생각하기 어려운 상태를 의미한다.

인사평가효과성이 직무열의와 어떤 관계가 있는지는 직무열의의 대응적 변인인 직무탈진과의 관계를 통해서 추론할 수 있다. Brandes (1997)는 냉소주의는 조직구성원들이 느끼는 인사평가에 대한 절차 공정성과 관련된다는 것을 증명하였고, Fitzgerald(2002)의 연구에서도 인사평가 공정성이 조직 냉소에 영향을 준다는 것을 밝혔다. Spell과 Arnold(2007)의 연구에서는 분배공정성과 절차공정성이 불안과 우울에 부정(-)으로 관계되어 있으며, Brown과 Benson(2003)의 연구에서는 두 공정성이 정서적 소진과 부적(-)으로 유의한 관계라는 것을 밝혔다. 차동욱(2004)의 연구에서도 조직공정성이 냉소주의를 감소시킨다는 것을 밝혀내었다. 냉소와 정서적 소진은 직무 탈진을 구성하는 개념이므로, 공정성 인식의 감소가 직무탈진에 영향을 미친다는 것을 알 수 있다.

따라서 피평가자의 평가효과성에 대한 인식과 직무탈진의 유의미한 관계를 통해서 평가효과성과 직무열의의 관계를 추론해 볼 수 있다. Schaufeli와 Bakker(2004)의 연구에서 직무열의와 직무탈진 간의 유의미한 부적관련성이 있음을 보여주었고, 직무열의는 낮은 직무탈

진, 높은 직무만족, 낮은 결근 및 이직, 높은 조직 몰입과 정적 상관을 가진다고 밝혀진 바 있다(Schaufeli & Bakker, 2004; Schaufeli & Peeters, 2000). 즉, 직무열의가 직무탈진의 극단에 위치한 개념이라는 것이 연구를 통해 확립되어 있고, 평가에 대한 피평가자의 인식 중에서 대표적인 공정성 인식이 직무탈진과 부적(-)인 관계인 것으로 미루어 보아 평가효과성은 직무열의에 정적인 영향을 미칠 것이라고 볼 수 있다.

그러나 직무열의의 하위 요소 중 몰두는 직무탈진의 직무효능감 부족 요소와 반대개념이라고 보기 어렵다(Lee & Ashforth, 1996; Maslach et al., 2001). 다시 말해서, 소진이나 냉소는 시간적 압력이나 역할의 문제 등 직무요구와 관련이 있지만, 직무효능감은 수행피드백이나 사회적 지지와 같은 직무 자원과 관련이 있기 때문에 효능감 부족 자체가 탈진의 하위요소로 부적절하며 직무열의와도 단순히 반대개념이라고 관련지을 수 없는 면이 있다(Schaufeli & Salanova, 2000; Lee & Ashforth, 1996). 또한 평가효과성과 직무탈진의 관계에 대한 기존연구는 인사평가효과성과 직무열의의 관계에 대한 추론을 간접적으로 가능하게 하는 증거이며, 직무열의와 직무탈진의 일부 하위 차원은 서로 반대되는 개념이 아닐 수도 있기 때문에 인사평가효과성과의 관계를 추론하기에 충분하지 않다. 따라서 평가효과성과 직무열의의 관계에 대한 직접적인 고찰이 필요하여 다음과 같은 가설을 도출하였다.

**가설 1.** 평가효과성은 직무열의에 정적(+)으로 영향을 줄 것이다.

### 성과코칭과 인사평가효과성

인사평가 제도에서 공정한 과정은 조직구성원들에게 의사소통을 하며 평가 제도에 대한 정보를 공유하는 과정을 포함한다(Folger et al., 1992). 성과코칭 또한 구성원의 업무수행의 향상에 도움을 주는 정보공유 수단이다(Hackman & Wageman, 2005). 코칭은 코칭을 받는 피코치에게 직무수행 방법을 제시하고, 조직이 직무에서 요구하는 바를 명확하게 알려주며, 스스로 문제를 해결할 수 있도록 피드백을 주고 격려하고, 가능성을 깨닫도록 돕는 과정이다(Heslin et al., 2006). Aldag와 Kazuhara(2002) 조직 성과향상을 위해 리더의 커뮤니케이션이 매우 중요하며 이는 성과코칭을 통해 이루어질 수 있다고 주장하며, Arnold 등(2000)과 Srivastava 등(2006)은 리더들이 코칭을 통하여 조직구성원들을 교육시킬 수 있고 문제를 해결할 수 있도록 도와줄 수 있다고 보고 있다. 또한 지속적으로 지식을 공유할 수 있는 기회를 제공함으로써 자기효능감을 높여주어 성과향상에 도움을 줄 수 있다고 제시하고 있다. 이러한 리더의 성과코칭 행동은 조직구성원들의 역량을 향상시키고 조직구성원들이 조직에 더 많이 기여하는 데도 중요한 역할을 한다(Hackman & Wageman, 2005).

성과코칭은 부하들을 안내하고, 촉진하고, 감화하는 과정으로 부하들의 성과에 초점을 맞추고 있기 때문에 이 자체가 성과관리의 일부라고 할 수 있다(Heslin et al., 2006). 이러한 성과코칭은 리더와 구성원 간의 긴밀한 상호작용이므로 팀 구성원은 적절한 성과코칭 과정을 통해 자신의 성과관리를 할 수 있는 기회가 많아지게 되는 것이다. 조직구성원들은 자신이 어떤 직무행동을 할 때 좋은 성과로

평가 받을 수 있는지 상사로부터 적절한 성과코칭을 통해 안내를 받고, 현재 실행되는 조직의 인사평가 제도에 비추어 보아 부족한 성과를 향상시킬 수 있도록 상사가 촉진적 역할을 하면, 조직구성원은 평가제도에 대해 더 많은 정보를 얻고 더 나은 성과를 위해 준비할 수 있도록 할 것이다. 또한 성과코칭은 업무를 수행하는 현장에서 직무성과의 개선을 목표로 하기 때문에(Popper & Lipshitz, 1992; Hall et al., 1999) 구성원이 상사가 자신에게 직무에 관한 적절한 코칭을 했다고 생각하고 이러한 코칭 행동을 많이 느낄수록 제도로서 인사평가에 대한 반응이 더 긍정적으로 나타날 것이다.

평가자가 피평가자의 직무에 얼마나 익숙한가, 평가 과정 전에 기대하는 성과 수준에 대해 알려주는 것에 따라 피평가자의 평가자에 대한 공정성 인식에도 영향을 미칠 수 있다(Gilland & London, 1998). 리더의 코칭은 의사소통을 통해 피드백을 주고받는 과정이므로 의사소통을 통해 정보 전달이 자연스럽게 이루어질 수 있다. 코칭을 받았을 경우 구성원은 이것을 성과와 관련하여 시기적절한 피드백으로 인식할 가능성이 크며, 코칭은 조직구성원에 대한 관심과 인정이 강조되므로 성과코칭을 받은 사람은 그렇지 않은 경우에 비해 공정하고 예의바른 대우를 받았다는 태도를 형성할 가능성이 높다.

따라서 성과코칭을 적절히 받지 못한 개인에 비해 자신의 평가를 비교적 정확하게 예상할 수 있어서 자신의 기대와 다른 의외의 평가결과를 접하게 될 가능성이 낮고, 인사평가에 대해 긍정적으로 수용할 가능성이 높다. 이는 결과적으로 조직의 인사평가 제도 대해 긍정적인 태도를 형성하게 할 것이다. 반면

조직이 어떤 평가 제도를 이용하여 자신을 평가하는지 조직의 대변자(agency)인 리더로부터 제대로 안내받지 못하는 경우 조직구성원은 평가제도가 적절하지 않으며 그로 인해 자신의 성과도 부정확하게 평가되었다고 여기는 것처럼 평가에 부정적인 반응을 나타낼 수 있다. 이에 따라 다음과 같은 가설을 도출하였다.

**가설 2.** 성과코칭은 평가효과성에 정적(+)인 영향을 줄 것이다.

#### 성과코칭과 직무열의 관계에서 인사평가효과의 매개효과

성과관리가 효과를 나타내는 과정을 체계적으로 이해하고 이를 바탕으로 한 제도를 개발하기 위해서 개인의 태도 및 행동과 조직의 환경의 관계를 명확하게 파악하는 것이 필요하다(Levy & Williams, 2004). 조직 환경은 개인이 지각하는 심리적 환경(psychological climate)으로 나타날 수 있으며, 이는 조직의 제도나 규정에 대한 개인의 지각과 관련된다. 성과관리 틀 안에서 볼 때, 인사평가제도는 개인이 조직의 제도에 대하여 가장 현저하게 지각하는 것 중 하나이다. 인사평가제도가 적절하고 수용할만한 것인지는 구성원의 직무동기를 고양하는데 중요한 판단 요소라고 할 수 있다. 이에 따라 인사평가가 이루어지는 사회적 환경과 피평가자들이 평가 과정에서 지각하는 인사평가 효과성에 따라 직무에 대한 관점이 어떻게 다른지 밝히는 것이 본 연구의 핵심이라고 볼 수 있다.

성과코칭과 평가제도의 관계와 관련해서, Markle(2000; 갈랩앤컴퍼니, 2007)은 성과코칭이

구성원의 행동 변화에 영향을 미치는 과정을 촉진적 코칭이라는 4단계 과정을 성과관리 단계 모형으로 제시하였다. 이 모형에서는 리더가 부하의 성과를 향상시키는 관리 과정에서 활용하는 핵심 정보 중 하나로 조직의 인사평가 체계의 정보를 제시하였다. 즉, 효과적인 인사평가 제도는 성과코칭의 효과에 대한 매개체 역할을 할 수 있는 것이다. 본 연구에서는 이 틀을 참조하여 상사의 성과코칭이 개인의 직무성과를 향한 태도인 직무열의에 영향을 미칠 때 조직의 인사평가체계의 매개효과에 대해 살펴보고자 한다.

성과코칭은 조직구성원들의 직무 현장 적응을 도우며, 성과를 올릴 수 있는 행동과 태도를 발휘하도록 진정하고 솔직한 피드백을 제공하여 조직구성원의 역량 향상과 동기부여에 기여한다. 특히 성과코칭의 목표인 조직성과 향상을 위해서는 구성원과의 원활한 커뮤니케이션이 매우 중요하며, 이는 조직의 성과 관리에 매우 중요한 역할을 담당한다(Aldag & Kuzuhara, 2002). 성과코칭은 조직구성원의 자율성을 높이며 조직구성원들의 동기부여를 높여 직무만족과 성과 달성 등 조직 효과성 변인들에 영향을 미치므로(Hackman & Oldham, 1980), 성과코칭은 본 연구의 결과변인인 직무열의와 같은 개인의 태도변인에 직간접적으로 긍정적인 영향을 미칠 것이라고 볼 수 있다.

이러한 성과코칭은 앞서 선행연구에서 살펴본 바에 의하면 조직구성원의 조직에 대한 적응을 높이며 조직에 긍정적인 태도를 가지도록 돕기 때문에 조직의 인사평가 제도에 대한 인식에도 영향을 미칠 것이라 예상할 수 있다. 개인의 직무에 대한 열의는 직접적으로 상사의 성과코칭에 대한 인식에 의해 영향을 받기도 하지만 또한 조직구성원이 평가에 대해 어

떻게 인식하는가에 의해서도 영향을 받는다. 따라서 성과코칭은 평가효과성을 거쳐 직무열의에 영향을 미치며, 본 연구에서는 이들의 관계가 평가효과성이 성과코칭과 직무열의의 관계를 매개할 것이라 보고 다음과 같은 가설을 설정하였다.

**가설 3** 평가효과성은 성과코칭과 직무열의의 관계를 매개할 것이다.

#### 팀 수준 영향: 피드백환경의 하향적 영향

조직 구성원은 개인의 직무를 수행하면서, 동시에 팀의 구성원으로서 팀 목표를 달성하기 위해 팀 성과과정에 참여한다(Kozlowski & Klein, 2000). 팀 구성원으로 역할을 수행하는 과정에서 개인 업무 수행에 필요한 심리적 자원이 팀워크에 사용되어 결과적으로 개인수준의 자원에 대한 고갈을 느낄 수도 있으며, 팀 협력을 통한 상승효과로 개인의 역할수행에 도움을 받을 수도 있다. 직무열의를 성과관리 관점에서 접근할 때에도 개별적인 리더십과 조직체계를 통한 피드백과 함께 직무 환경에서 강한 동기(motivation)를 자극하는 피드백 요소를 고려할 수 있다.

조직 내에서 피드백은 작업 상황에 있는 다양한 요소들에 영향을 미치기 때문에 기존 연구는 피드백의 메시지나 피드백 세션, 피드백의 상호작용 등 피드백의 다양한 측면에 대해 관심을 기울여왔다. 이러한 연구와 차별적으로, 피드백 환경과 관련된 연구는 피드백 정보의 유형을 나누는데 초점을 맞추기보다 조직적 관점에서 지지적인 피드백을 주고 받는 환경특성을 밝히고 그 효과를 밝히는 데 관심을 둔다(Levy & Williams, 2004; London &

Smither, 2002). 다시 말해서, 피드백을 정보적 기능 측면에서 주로 접근했던 기존의 협의의 관점에서 조직 환경에서 발생하는 특성으로서 피드백 지향적 문화에 대한 관심이 증가하고 있으며, 이에 관한 연구들은 조직에서 양호한 피드백 환경을 구축함으로써 피드백을 강화하여 구성원의 직무행동에 영향을 줄 수 있다고 본다(London, 2003).

피드백 환경에 관하여 Steelman 등(2004)은 피드백 환경을 조직 또는 하부 조직 단위에서 일상적으로 일어나는 상사, 부하 그리고 동료 사이의 피드백 과정으로 조직 환경적 측면이라고 정의를 내렸다. 환경으로서의 피드백은 개인이 조직 내에서 효과적으로 직무를 수행하는 것과 관련된 집합적이고 총체적인 정보의 묶음으로 볼 수 있다(Hanser & Muchinsky, 1978). 피드백환경은 어떻게 조직구성원들이 피드백을 추구하고 교환하는지, 그 과정과 내용적 측면, 그리고 피드백의 활용에 이르기까지 조직 내에서 피드백이 이루어지는 역동적인 과정을 포함하는 것이다. 팀 수준에서 볼 때, 피드백 지향적 문화가 두드러진 팀에서 구성원은 피드백을 보다 빈번하게 받고, 피드백이 현저하기 때문에 이것이 일상적인 직무태도의 형성에 영향을 미치게 된다. 기대 이론으로 보면 팀 내에서 피드백을 주고 받는 과정에서 어떤 행동이 보상받을 수 있는지를 분명하게 제시하여 조직구성원의 수행·성과 기대를 높임으로써 직무에 대한 동기를 높일 수 있다.

이러한 맥락에서 피드백을 교류하는 환경은 조직 몰입과 관계가 있으며(Allen & Meyer, 1996), 직무에 도움이 되는 피드백의 교환을 통해 긍정적인 태도가 생기고 조직 구성원들 서로가 긍정적인 관계를 형성하는 것으로 나

타난다(Becker & Klimoski, 1989). 피드백환경이 높은 수준일 때는 결근이 줄어들 뿐 아니라, 직무몰입, 직무만족, OCB 등 조직적 준거 요소들이 증가한다는 경험적 연구가 있다(Norriss-Watts & Levy, 2004). 이러한 연구 결과들은 피드백 환경을 조성하여 조직구성원들이 단위 조직에 대한 긍정적인 태도를 형성할 수 있다는 점을 시사한다. 따라서 보다 우호적인 피드백 환경이 조직구성원 자신들이 속해 있는 조직에 대한 가치의 인식을 높이고 조직과 직무에 더 열중하게 될 것이라 볼 수 있다. 본 연구에서 피드백 환경은 팀 내에서 조직구성원들 사이에 공통적으로 형성되는 팀 변인으로서 평가 맥락의 환경적인 요소로서 고려하였으며, 팀의 피드백 환경이 개인 수준의 직무열의를 형성하는데 영향을 미칠 것이라 보고 다음과 같은 가설을 설정하였다.

**가설 4.** 팀 피드백 환경은 교차수준에서 개인의 직무열의에 정적(+)으로 영향을 줄 것이다.

#### 과업상호의존성이 피드백 환경에 미치는 영향

팀내 구성원들은 서로 목표를 공유하며 목표를 달성하기 위해 상호 보완적으로 과업을 진행하고, 과업의 결과물을 공유하는 의존적 관계에 있다. 과업 상호의존성은 집단의 구성원들이 직무의 설계에 주어진 과업을 효율적으로 수행하기 위해 서로 의존해야만 하는 정도(Campion, Medsker, & Higgs, 1993), 범위가 제한된 하나의 작업의 성과가 다른 작업의 완성에 의존하는 과업 간 상호연결(Van der Vegt, Emans, & Van de Vliert, 1998)로 정의된다. 조직구성원들의 상호의존성은 과업(task), 목표

(goal), 그리고 성과(outcome) 등에 걸쳐 있다(Campion et al., 1993).

상호의존성은 집단 구성원의 대인 간 상호작용의 본질에 영향을 준다(Gersick, 1988, 1989). 과업 상호의존성은 단위 조직 내의 구성원들이 단위 조직의 성과를 도출하기 위하여 구성원들이 서로 자원, 정보, 전문적 경험을 공유해야 하는 것을 의미하며 과업과 관련된 동기의 향상에 관련되어 있다. 과업상호의존성이 높은 팀에서 구성원들은 개인의 역할과 책임을 수행하면서 동료와 상호의존적 관계를 발전시키고 상호의존적 과업을 기능적으로 공유하며 팀의 목표 성취를 위해 팀원들의 행위를 상호 조정 및 규제하게 된다. 과업의 상호의존이 효과적이면 팀원들의 팀 성과를 달성하기 위한 동기부여에 긍정적인 영향을 미치고, 동기부여는 순차적으로 조직효과성에 긍정적인 영향을 미친다.

또한 집단 내 상호의존성이 증가할수록 조정(coordination)과 커뮤니케이션, 그리고 협력에 대한 필요성은 늘어난다(Slocum & Sims, 1980). 따라서 과업이 상호의존적인 경우 그 자체가 협력적 전략에 초점이 맞춰지고 목표설정이나 보상이 없어도 조직 내에서 협력을 발전시킬 가능성이 있다(Mitchell & Silver, 1990). 상호의존성과 조직 구성원들의 협력에 대한 실증연구에서 과업 상호의존성이 조직 구성원들 사이의 협력에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났고, 과업 상호의존성이 증가할수록 의사결정에 대한 권한과 집단성과와의 관계는 더욱 긍정적인 것으로 나타났다(Wageman & Baker, 1997).

집단구성원들이 인식하는 과업의존성의 수준은 상호작용을 증가시킴으로써 상호간 믿음을 형성하게 된다. 상호의존성은 반대되는 입

장에 대하여 개방적으로 토의하는 건설적 반대(constructive controversy)가 가능한 환경을 조성하고 이것이 팀과 팀의 성과에 대한 신뢰에 영향을 미친다(Alper, Tjosvold, & Law, 1998). 구성원들 사이에 형성된 믿음은 조직구성원들 사이에 긍정적인 환경을 조성하며, 과업 상호의존성이 팀 구성원들의 상호작용 수준을 높인다는 점을 미루어 볼 때, 과업 상호의존성은 구성원들 간의 긴밀한 피드백 상호작용이 일어나는 피드백 환경을 형성하는 데 영향을 줄 것이라고 예상할 수 있다. 따라서 다음과 같은 가설을 설정하였다.

**가설 5.** 팀 과업상호의존성은 팀 피드백 환경에 정적(+)인 영향을 줄 것이다.

팀 수준의 과업상호의존성과 개인수준 직무열의의 관계에서 팀 피드백환경의 매개효과

팀 내 개인의 직무행동은 팀 성과관리 과정과 유사하게 투입(input)-프로세스(process)-산출(output)의 과정을 관리해야 할 것이다(Cohen & Bailey, 1997). Wageman 등(2005)은 팀효과성을 촉진하는 다섯 가지 조건 중에서 팀의 명확한 방향성, 활력 있는 구조, 그리고 상호작용이 긴밀한 팀을 핵심적인 선행요소로 제안하였다.

상호의존성에 대한 선행 연구에 의하면 상호의존성의 정도와 유형들은 팀 구성원들과 팀의 다른 구성원들 사이에 일어나는 상호작용의 질을 결정하는데 중요한 역할을 한다(Johnson & Johnson, 1989). 그러므로 동일한 조직 내에서도 하부 단위의 과업 상호의존성 인식 수준은 다양하게 된다(Van der Verg et al., 2001). 과업상호의존성의 정도는 작업이 어려워짐에 따라 조직구성원들이 자신의 직무를 수행하기 위해 조직 구성원들의 도움이 필요할수록 증가하는 것으로 나타난다(Van der Verg et al., 2001). 즉, 과업상호의존성이 높을수록 직무 수행의 향상을 위해서 목표를 공유하고 조정하는 과정이 증가하고, 복잡한 과업 상황에서 구성원들이 단위 조직 내에서 서로의 도움에 대한 필요성이 증가하기 때문에 서로 과업을 조율하고 정보를 공유하는 과정이 필요할 것이다. 따라서 과업 상호의존성은 피드백 환경과 정적으로 관계가 있을 것이다.

또한 팀 과업의 속성이 복잡하여 구성원들 간의 직무에서 상호의존성이 높으면 서로 간의 과업에 대한 책임감을 높이고, 동시에 개인의 직무동기를 유발할 유인요소가 증가하게 된다(Kiggundu, 1983). 또한, 집단 성과의 보상에 대한 가치가 높아져서 구성원이 팀 내 자신의 역할에 대해 관심을 가지게 되고(Shea &

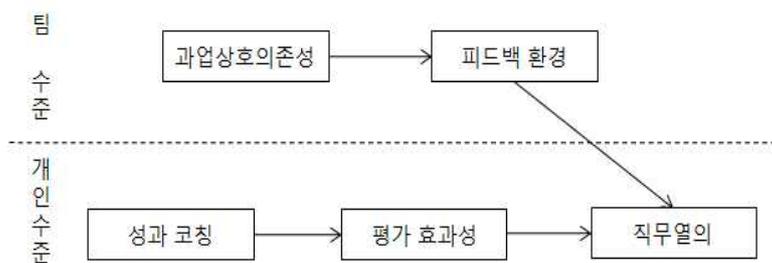


그림 1. 연구모형

Guzzo, 1987) 이 과정에서 자신의 직무에 대한 적극성도 높아지게 될 것이다. 따라서, 이러한 연구들과 더불어 개별 변인들의 관계에 관한 연구들을 비추어 볼 때 팀의 과업 특성인 과업 상호의존성이 팀의 피드백환경을 거쳐 개인의 직무열의에 영향을 미칠 것이라 보고 다음과 같은 가설을 설정하였다.

**가설 7.** 팀 수준 과업상호의존성과 개인수준 직무열의의 관계를 팀 피드백 환경이 매개할 것이다.

이상의 가설을 종합하여 연구모형을 설계하였다(그림 1).

## 방 법

### 연구대상 및 자료수집 절차

본 연구는 팀 맥락에서 팀 구성원들의 팀 내 피드백 환경과 과업상호작용이 개인수준의 평가 효과성과 성과 코칭 그리고 직무열의에 어떤 영향을 미치는지 연구하는데 초점을 맞추고 있기 때문에 팀 단위로 설문을 실시하였다. 하나의 팀에 3명 이상의 팀원이 속하도록 표집하였고, 팀 조직을 가진 사기업을 임의표본추출하여 233명을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 본 연구는 실제 인사 평가 과정을 겪은 조직구성원만 포함하여 근무 기간이 1년 미만인 응답자는 분석에 포함하지 않았다. 팀 단위의 연구를 위해 꼭 필요한 팀 항목을 기재하지 않은 설문과 응답이 불성실 하여 자료 분석에 이용할 수 없는 설문을 제외하여 총 29팀에 소속된 214명을 대상으로 분석을 실시하였다. 분석에 이용된 29개 팀에서 조사된

평균 팀원 수는 7.38명 이었다. 분석에 포함된 응답자들의 인구통계학적 변인들을 살펴보면 남자가 159명(74.3%), 여자가 52명(24.3%)이었다(미응답자 3명, 1.4%). 직종별로 살펴보면 영업 12명(5.6%), 관리·지원분야 44명(20.6%), 연구·개발분야 1명(0.5%), 생산분야 5명(2.3%), 기술분야 123명(57.5%), 기타 직종 26명(12.2%)으로 기술분야 응답자가 가장 많았다(무응답 3명, 1.4%). 직급별로 살펴보면 사원 57명(26.6%), 주임 16명(7.5%), 대리 61명(28.5%), 과장 50명(23.4%), 차장 6명(2.8%), 부장 8명(3.7%), 기타 14명(6.5%)으로 나타났다(무응답 2명, 0.9%).

### 측정

#### 개인수준 변인

**평가효과성.** 인사평가의 효과성에 대한 인식을 측정하기 위해 한태영(2010)의 인사평가 효과성 척도를 사용하여 측정하였다. 기존 연구를 따라 측정 문항은 모두 Likert 5점 척도를 사용하였다. 본 연구에서는 평가 효과성의 하위 요인에서 절차공정성을 측정하기 위해 5 문항을 이용하였으며(예, 우리 회사 사람들은 평가에 필요한 정확한 정보를 수집한다), 분배 공정성을 측정하기 위해 4문항을 이용하였고(예, 나의 평가자들은 나의 업무 성과에 따라 공정하게 평가한다), 신뢰도는 각각 .88, .94로 만족스러운 수준으로 나타났다. 유용성 인식은 4문항으로 구성되어 있으며(예, 나는 인사평가로부터 많은 것을 배운다), 신뢰도 계수는 .87로 안정적으로 나타났고, 평가 정확성 문항은 5문항으로(예, 인사평가는 내가 얼마나 일을 잘 했는지를 기초로 이루어진다) 신뢰도 계수는 .90이었다. 평가 제도(예, 현재의 인사

평가 제도로 내 업무를 평가받는데 만족한다)와 평가회기(예, 나는 우리 회사 인사평가 운용과정을 긍정적으로 본다)에 대한 만족은 각각 3문항으로 구성되어 있으며 신뢰도는 각각 .86, .83으로 만족할만한 수준이 도출되었다. 본 연구의 확인적 요인분석의 결과는 기존연구(Keeping & Levy, 2000; 한태영, 2010)와 유사하게 6개 요인 모형과 고차 요인 모형의 적합도가 비슷하였으며, 하나의 변인으로 가설 모형을 검증하기 위하여 합산점수를 사용하여 분석하였다.

**성과코칭.** 본 연구는 성과코칭을 조직구성원이 직속상사인 팀 리더가 자신에게 얼마나 코칭행동을 했는지를 인식했는가에 초점을 맞춰 조작적으로 개념화 하였다. 성과코칭을 측정하기 위해 Heslin 등(2006)의 척도를 변안하여 사용하였다. Heslin 등(2006)의 성과코칭 척도는 안내, 촉진, 감화 세 영역으로 구성되어 있으며 각각 안내 4문항(문항 예: 나의 상사는 나의 업무를 분석하도록 도와준다), 촉진 3문항(문항 예: 나의 상사는 내가 아이디어를 낼 수 있도록 호응해준다), 감화 3문항(문항 예: 나의 상사는 나의 새로운 도전을 지지해준다) 총 10문항을 이용해 Likert 5점 척도로 측정하였다. 신뢰도 계수는 안내 .87, 촉진 .93, 감화 .90으로 모두 만족스러운 결과가 도출되었다.

**직무열의.** Schaufeli 등(2002)이 개발한 직무열의 문항을 변안하고 국내 연구에서 사용된 척도를 참고하여(신강현, 한영석, 김완석, 김원형, 2008) 측정하였다. 이들은 조직구성원들이 직무상황에서 여러 가지 감정에 대해 열의, 활력, 헌신 3가지 차원으로 총 17가지 문항을 구성하여 7점 척도를 이용해 연구하였다. 본

연구에서는 의미가 중복되는 문항을 수정하여 직무열의의 3차원에 대해 각각 5문항씩 총 15문항으로 직무열의를 측정하였다. 신뢰도 계수는 .92로 나타났다.

### 팀 수준 변인

**피드백환경.** 피드백 환경은 Steelman 등(2004)의 연구를 기초로 하였다. 그러나 사전 연구에서는 5가지 차원으로 피드백 환경을 구성하는 것이 더 적합한 모형임이 나타났다. 이를 바탕으로 피드백환경을 피드백 신뢰성(문항 예: 나는 팀원들이 주는 피드백을 신뢰한다), 피드백 제공 맥락(문항 예: 팀원들은 일반적으로 피드백을 줄 때 사려깊다), 긍정적 피드백(문항 예: 팀원들은 내가 일을 잘 했다고 생각하게 해준다), 부정적 피드백(문항 예: 내가 실수했을 때 이를 팀원들이 나에게 알려준다), 피드백 활성화(문항 예: 나는 업무에 관한 피드백을 팀원들에게 편하게 요청할 수 있다) 5개 차원으로 구성하였으며 각 차원별로 3문항씩 Likert 5점 척도를 사용하였다. 개인수준에서 신뢰도 계수는 .93이었다.

**과업상호의존성.** 팀 과업 상호의존성을 측정하기 위해 Van der Vegt 등(2001)의 문항을 변안하여 사용하였다. 과업 상호의존성은 원래 5문항으로 개발되었으나 팀 수준에서 측정하기에 적절하도록 문항을 수정하여 총 4문항으로 구성하였다(예, 우리 팀원들은 업무 완수를 위해 서로 정보를 교환해야 한다, 우리 팀원들은 서로의 업무를 확인한다). 측정은 Likert 5점 척도를 사용하였다. 신뢰도 계수는 .85로 나타났다.

## 분석방법

각 변인들의 기초적인 기술 통계를 위해 윈도우용 SPSS 12.0을 활용하였으며, 평가효과성 변인의 구성 타당도 검증을 위해 LISREL 8.72를 사용하였다. 본 연구는 개인수준과 집단수준의 구성개념을 포함하고 있으므로 팀 수준의 변인이 실제로 팀 수준으로서 존재하는지 확인하는 분석이 선행되어야 하며, 이후에 가설 검증을 위해 각 가설의 수준에 맞는 적합한 통계분석을 이용해야 한다. 팀 수준 변인이 실제로 팀 수준의 구성개념이라는 것을 확인하기 위해 Blies(2000)가 제안한 팀 동의도(rwg)와 급내 상관 계수인 ICC(1), ICC(2)를 이용하여 측정의 타당도를 분석하였다. 또한 교차수준인 과업 상호의존성과 팀의 피드백 환경이 직무열의에 미치는 영향을 검증하기 위해 무선계수 모형(Random Coefficient Modeling: RCM)을 적용하였으며, HLM 6.0 패키지를 활용하였다.

본 연구에서는 팀 상호의존성과 직무열의 간의 관계에서 피드백환경의 교차수준 매개효과를 검증하기 위하여 Mathieu와 Taylor(2007)가 제안한 다수준 매개효과 검증방법을 활용하였다. 그들이 제시한 접근법은 조직 행동 연구에서 거시적 수준과 미시적 수준을 연결하는 이론 및 방법론으로써 조직의 환경이 개인의 수행에 미치는 영향과 같은 교차수준 관계에 대한 검증이다(한태영, 차운석, 2011). 구체적인 방법론은 먼저 Baron과 Kenney(1986)의 검증절차를 통해 개인 수준의 매개모형을 검증한다. 이것은 표 2의 결과에 해당한다.

그런 후에, Baron과 Kenney의 논리를 다수준 매개모형 검증으로 확장한다. 검증 절차는 첫째, 상위수준의 예측변인(X)은 하위수준의 준

거변인(y)과 관련이 되어야 한다( $X \rightarrow y$ ). 둘째, 상위수준의 예측변인(X)은 상위수준의 매개변인(M)과 유의미하게 관련되어 있어야 한다( $X \rightarrow M$ ). 셋째, 상위수준의 매개변인(M)은 하위수준의 준거변인(y)과 유의미하게 관련되어 있어야 한다( $M \rightarrow y$ ). 넷째, 상위수준 예측변인(X)과 상위수준 매개변인(M)이 같이 투입되었을 때, 상위수준 예측변인(X)의 영향력은 감소되어야 한다. 이 과정은 표 3의 모형 1에서 모형 4에 해당한다.

한편, 이러한 다수준 매개효과 검증은 교차수준의 관계에 부가적인 조건이 수반된다. 첫째, 교차수준의 검증은 개인수준 변인들을 함께 고려할 때도 교차수준 매개효과가 존재해야 한다. 둘째, 교차수준 경로는  $X \rightarrow M \rightarrow y$  뿐만 아니라,  $X \rightarrow M \rightarrow m \rightarrow y$ 의 대안 경로도 가능하므로 이러한 대안 경로를 검증해야 한다. 이에 해당하는 분석은 두 단계로 나누어 진행되며 표 4의 모형 1~모형4, 표 5의 모형 5~모형9에 해당한다. 이러한 분석을 통해서 제안한 모형에 비하여 대안 경로(즉, 팀수준 매개변인(M)이 개인수준 매개변인(m)을 통하는 관계)가 더 의미 있는지를 비교할 필요가 있다.

## 결 과

연구의 가설들을 검증하기에 앞서 rwg 계수와 ICC(1), ICC(2)를 분석하였다. rwg는 집단 내 동의도를 나타내는 지표로서 신뢰도와 동일하게 .70 이상의 값이 도출되면 측정된 변인의 동의도가 적절하다고 볼 수 있다. 집단 내 동의도를 알 수 있는 rwg 계수를 살펴본 결과 과업상호의존성의 rwg가 .86으로 나타났다. 이

는 과업상호의존성이 같은 팀 안에서 동질적이라는 것을 의미하여 팀 수준 변인을 합산하여 이용하는데 정당성을 부여하는 것이다. 피드백 환경의 rwg계수 또한 .70 이상으로 피드백 환경에 대한 팀원들의 인식이 동질적이라는 것을 나타내고 있다.

팀 수준을 사용되는 변인들의 집단 간 차이를 알아볼 수 있는 ICC(1)계수를 살펴본 결과 피드백 환경과 과업 상호의존성의 개인 수준 변산 중에서 각각 9%와 11% 정도가 팀 간 변량에 의해 설명되는 것으로 나타났다. 또한 집단 내 개인의 평균값을 이용하기 위해 집단 평균의 신뢰도인 ICC(2)계수를 살펴본 결과 피드백환경은 .45 과업상호의존성은 .49 값을 나타냈다. 이 결과는 본 연구에서 사용할 팀 피드백 환경 변인과 과업 상호의존성 변인이 뚜렷하게 팀 수준의 변산을 많이 가지고 있다는 것을 나타내지 않지만 개인 수준 변산 중 일정 부분이 팀 수준의 변산이라는 것을 의미한다. 이는 팀 피드백 환경과 과업상호의존성의 교차수준 분석에 있어 변인들이 가지고 있는 팀 변산이 검증할만한 수준으로 교차수준 분석을 실시하였다.

### 연구가설의 검증

가설 검증 이전에 전반적으로 자료를 살펴 보기 위해 개인 및 팀 수준 변인들의 기술통계와 상호상관을 개인수준에서 모두 분석하여 제시하였다. 본 연구는 개인수준의 변인으로 평가효과성과 성과코칭, 직무열의를 고려하였고 팀 변인으로 팀 피드백환경과 팀 과업상호의존성을 고려하였다.

### 개인수준 매개 효과

본 연구는 개인수준의 성과코칭, 평가효과성과 직무열의의 관계를 팀 맥락에서 팀 과업상호의존성과 피드백환경이 개인수준에 미치는 영향을 살펴보기 위한 것이다. 개인 수준에서 평가 효과성이 성과코칭과 직무열의를 매개하는 관계를 알아보기 위해 HLM을 이용하여 경로계수( $\gamma$ )에 관한 매개분석을 실시하였다. 이 분석방법은 팀 수준의 변인을 포함하는 모형에서 일반적인 회귀분석(OLS)의 회귀계수에 비해서 팀 수준의 영향력을 배제하여 보다 엄격한 오차항을 반영하며 추정의 안정성을 높인다.

표 1. 전체 변인들의 평균, 표준편차, 신뢰도 및 상호상관

	1	2	3	4	5
1 평가효과성	(.95)				
2 성과코칭	.49**	(.94)			
3 직무열의	.36**	.46**	(.92)		
4 피드백환경	.45**	.52**	.56**	(.93)	
5 과업의존	.21**	.42**	.45**	.40**	(.85)
평균	3.11	3.38	3.70	3.46	3.88
표준편차	.62	.75	.59	.58	.78

\*\* p<.01, (괄호 안은 신뢰도 계수: Cronbach  $\alpha$ )

표 2. 개인수준 매개효과 검증

예측변인 (x)	매개변인 (m)	결과변인 (y)	분석	경로	$\gamma'$	SE	sobel test
성과코칭	평가 효과성	직무열의	1	$x \rightarrow y$	.36**	.06	3.57**
			2	$x \rightarrow m$	.43**	.06	
			3	$m \rightarrow y$	.37**	.09	
			4	$x \rightarrow y$ (m포함)	.26**	.07	

\*\*  $p < .01$ ,  $\gamma'$ 는 HLM 분석의 비표준화 경로계수

분석 결과, 성과코칭과 평가효과성은 서로 정적인 관계로 나타나서( $\gamma = .43$ ,  $SE = .06$ ,  $p < .01$ ) 가설 1이 지지되었다. 또한 평가효과성이 직무열의에 정적인 영향( $\gamma = .37$ ,  $SE = .09$ ,  $p < .01$ )을 미치는 것으로 도출되어 가설 2도 지지되었다.

개인수준 평가효과성이 성과코칭과 직무열의를 매개하는지 검증하기 위해 Baron의 Kenny(1986)이 제시한 단계를 활용하여 매개분석을 실시하였다. 결과변인에 대한 예측변인의 직접효과를 알아보기 위해 성과코칭과 직무열의의 관계를 알아본 결과 성과코칭이 직무열의를 유의미하게 예측하였다( $\gamma = .36$ ,  $SE = .06$ ,  $p < .01$ ). 예측변인과 매개변인인 성과코칭과 평가효과성의 관계도 유의미하게 도출되었고( $\gamma = .43$ ,  $SE = .06$ ,  $p < .01$ ), 평가효과성이 직무열의를 유의미하게 예측하는 것으로 나타났으며 매개변인과 결과변인의 관계도 유의미하였다( $\gamma = .37$ ,  $SE = .09$ ,  $p < .01$ ). 예측변인과 매개변인을 모형에 모두 포함하여 결과변인을 예측할 때 매개변인이 유의미한 상태에서 예측변인이 유의미하지 않으면 완전매개, 유의미성이 감소하면 부분매개라 할 수 있다. 성과코칭과 평가효과성을 동시에 모형에 포함하여

직무열의를 예측한 결과 성과코칭의 유의미성이 감소하였으므로( $\gamma = .26$ ,  $SE = .07$ ,  $p < .01$ ) 평가효과성이 성과코칭과 직무열의의 관계를 부분 매개한다고 볼 수 있다(sobel=3.57,  $p < .01$ ). 따라서 가설 3은 부분적으로 지지되었다.

#### 교차수준 매개 효과

개인수준의 직무열의가 팀 수준 변인들에 의해 교차수준 영향을 받는다는 것을 검증하기 위해 HLM을 이용해 분석을 실시하였다. 본 연구에서는 피드백환경이 과업상호의존성과 직무열의에 미치는 교차수준 매개효과를 알아보고자 하므로, 결과변인들에 대해 집단 간 유의미한 변산이 존재하는지 검증하는 것이 가장 먼저 이루어져야 한다. 이는 결과변인에 대한 영모형(null model)의 검증으로 알아볼 수 있으며, 직무열의에 대해 영모형을 검증한 결과 직무열의는 개인수준의 변산을 넘어서는 집단 간 변산이 존재하는 것으로 나타났다( $\tau_{00} = .18$ ,  $\chi^2 = 50.4$ ,  $p < .01$ ). 영모형에서 나타난 집단 간 변량은 팀 사이에 유의한 차이가 존재한다는 것으로 다음 단계 분석을 위한 조건이 된다. 직무열의가 잠재적으로 교차수준의 영향을 받고 있으며 팀 수준의 효과가

반영되어 있다고 해석할 수 있으므로 이를 기반으로 다음 단계 분석을 진행하였다.

**직무열의 교차수준 매개효과 검증.** 본 연구는 팀 피드백환경이 팀 과업상호의존성과 직무열의의 관계를 매개할 것이라고 가정하였으며, 이에 대한 검증 결과는 표 3에 제시하였다. 직무열의가 교차수준 분석이 가능한 집단 간 변인이 있으므로 모형 1에서 교차수준 간 관계인 팀 과업상호의존성과 직무열의의 관계를 확인하였다( $X \rightarrow Y$ ). 그 결과 직무열의에 대한 팀 과업상호의존성은 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다( $\gamma = .04, SE = .07, ns$ ). 모형 2는 개인수준 변인인 성과코칭과 평가효과성을 포함하면서 팀 과업상호의존성과 직무열의의 직접적인 교차수준 관계를 확인한 결과로, 팀 과업상호의존성은 직무열의에 유의미한 영향을 미치지 않았다( $\gamma = .06, SE = .07,$

$ns$ ). 이러한 독립변인과 결과변인의 관계와 관련하여, Kenny, Kashy와 Bolger(1998)는 매개 관계가 성립하기 위해서는 Baron과 Kenny가 제시한 매개의 4 단계 중에서 1 단계( $x \rightarrow y$ )가 반드시 요구되는 것은 아니라는 견해를 제시하였다. 이러한 견해에 입각하여 교차수준 매개 검증을 위해 팀 수준 변인들 간 예측변인과 매개변인의 관계에 대한 분석을 진행하였다. 이는 팀 과업상호의존성이 팀 피드백환경에 정적으로 영향을 미칠 것이라는 가설 5에 해당한다. 팀수준 데이터의 회귀분석 결과, 팀 과업상호의존성은 팀 피드백환경에 정적으로 유의미한 관계를 보였다( $\beta = .39, p < .01$ ) 따라서 가설 5는 지지되었다.

개인수준 성과코칭과 평가효과성을 포함한 뒤 매개변인인 팀 피드백환경과 개인수준 직무열의의 관계를 확인한 결과(모형 3), 팀 피드백환경이 직무열의에 교차수준에서 유의미

표 3. 직무열의에 대한 팀 피드백환경의 매개모형( $X \rightarrow M \rightarrow Y$ ) 분석 결과

변인	준거변인: 직무열의(y)							
	모형 1		모형 2		모형 3		모형 4	
	Coef( $\gamma$ )	SE						
<b>개인수준</b>								
평가효과성(m)			0.27**	(0.08)	0.27**	(0.08)	0.27**	(0.08)
코칭(x)			0.26**	(0.08)	0.26**	(0.08)	0.26**	(0.08)
<b>팀 수준</b>								
과업상호의존(X)	0.04	(0.07)	0.06	(0.07)			0.02	(0.08)
피드백환경(M)					0.15*	(0.07)	0.14+	(0.07)

주. 모형 1- Level 1:  $JE = \beta_{0j} + \tau_{ij}$  ; Level 2:  $\beta_{0j} = G_{00} + G_{01}(T\_Id) + U_{0j}$

모형 2- Level 1:  $JE = \beta_{0j} + \beta_{1j}(App) + \beta_{2j}(Co) + \tau_{ij}$  ; Level 2:  $\beta_{0j} = G_{00} + G_{01}(T\_Id) + U_{0j}$

모형 3- Level 1:  $JE = \beta_{0j} + \beta_{1j}(App) + \beta_{2j}(Co) + \tau_{ij}$  ; Level 2:  $\beta_{0j} = G_{00} + G_{01}(T\_Fd) + U_{0j}$

모형 4- Level 1:  $JE = \beta_{0j} + \beta_{1j}(App) + \beta_{2j}(Co) + \tau_{ij}$  ; Level 2:  $\beta_{0j} = G_{00} + G_{01}(T\_Id) + G_{02}(T\_Fd) + U_{0j}$

JE = 개인직무열의; Co = 성과코칭; App = 평가효과성; T\_Id = 과업상호의존; T\_Fd = 팀피드백환경

+ p < .10, \* p < .05, \*\* p < .01

한 관계( $M \rightarrow y$ )가 있는 것으로 나타났다( $\gamma = .15$ ,  $SE = .07$ ,  $p < .05$ ). 두 개인수준 변인과 팀 수준의 과업상호의존성과 피드백환경을 동시에 고려하여 개인수준의 직무열의에 미치는 영향을 확인한 모형 4에서는 팀 피드백 환경은 유의미한 관계가 있는 것으로 나타났으나( $\gamma = .14$ ,  $SE = .07$ ,  $p < .10$ ), 팀 과업상호의존성은 직무열의에 대해 유의미한 관계가 도출되지 않았다( $\gamma = .02$ ,  $SE = .08$ , ns). Mathieu와 Taylor가 제시한 완전매개가 성립되는 조건에 부합하지 않지만 팀 과업상호의존성과 직무열의의 관계에 대해 팀 피드백환경이 가지는 매개효과를 명확하게 파악하기 위하여 Sobel test를 실시하였다. Sobel test 결과가 유의미하여(Sobel = 2.01,  $p < .05$ ) 팀 과업상호의존성은 직무열의에 대해 영향을 가진다고 볼 수 있다. 그러나 팀 과업 상호의존성이 개인수준의 변인이 포함되었을 때 직접적인 교차수준의 관계( $X \rightarrow y$ )가 유의미하지 않으므로 과업상호의존성은 직무열의에 직접적인 효과보다는 팀 피드백환경을 통하여 영향을 미치는 것으로 볼 수 있다.

**직무열의 교차수준 매개효과 검증-대안모형과 비교.** 본 연구에서 가정한 매개 관계를 보다 명확하게 설명하기 위해서 대안적인 경로의 가능성을 검증하였다. 연구에서 가정한 관계(즉,  $X \rightarrow M \rightarrow y$ ) 외에 예측변인이 팀 수준의 매개변인과 개인수준의 매개변인을 거쳐 결과변인에 영향을 미치는 경로( $X \rightarrow M \rightarrow m \rightarrow y$ )의 가능성이 존재한다. 이러한 경로의 가능성이 본 연구에서 가정한 경로의 가능성보다 적을 때 매개모형의 설득력이 더 크다고 할 수 있다.

이 경로를 검증하기 위한 1단계 검증은 상위수준 매개변인의 효과 검증(즉,  $X \rightarrow M \rightarrow m$ )이

다. 이에 대한 첫 번째 필요조건은 개인수준 평가효과성에 교차수준 분석이 가능한 집단 간 변인이 있는지 확인하는 것이다. 일단 개인수준 평가효과성의 변산에는 팀 내 개인들의 변량을 넘어서는 집단 간 변산이 존재하는 것으로 나타났다( $\tau_{00} = .26$ ,  $\text{chi-squared} = 64.1$ ,  $p < .01$ ). 이는 교차수준 분석을 위한 조건이 성립되었음을 의미하여 대안모형의 매개검증을 실시하여 그 결과를 표 4에 제시하였다.

팀 과업상호의존성과 개인수준 평가효과성 사이의 교차수준 직접효과를 확인하기 위한 모형 1에서 팀 과업상호의존성은 평가효과성에 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 도출되었다( $\gamma = -.06$ ,  $SE = .05$ , ns). 개인수준 매개효과를 함께 고려하기 위해 개인수준 성과코칭을 분석 모형에 포함하여 분석한 결과, 팀 과업상호의존성과 평가효과성의 관계가 유의미하게 도출되지 않았다(모형 2:  $\gamma = -.06$ ,  $SE = .05$ , ns). 팀 수준 예측변인인 팀 과업상호의존성과 팀 피드백환경 간의 관계( $X \rightarrow M$ )는 앞서 검증한 대로 유의한 것으로 나타났다( $\beta = .39$ ,  $p < .01$ ). 모형 3에서는 개인수준 성과코칭을 포함한 상태에서 매개변인 팀 피드백환경과 결과변인 직무열의 사이의 관계를 검증한 결과 팀 피드백환경이 평가효과성을 유의미하게 예측하는 것으로 나타났다( $\gamma = .31$ ,  $SE = .09$ ,  $p < .01$ ). 모형 4에서는 성과코칭과 팀 피드백환경을 포함한 모형에서 팀 과업상호의존성이 결과변인 평가효과성에 미치는 영향이 감소되거나 영향을 미치지 않아야 매개관계가 성립된다. 하지만 분석 결과 오히려 성과코칭과 팀 피드백환경을 포함한 경우 팀 과업상호의존성이 평가효과성에 부(-)적인 관계가 나타났으므로( $\gamma = -.19$ ,  $SE = .06$ ,  $p < .01$ ) 본 연구의 대안모형으로서의 매개관계( $X \rightarrow M \rightarrow m$ )가 성립된

표 4. 대안모형 1단계(X→M→m) 분석 결과

변인	준거변인: 평가효과성(m)							
	모형 1		모형 2		모형 3		모형 4	
	Coef(β)	SE	Coef(β)	SE	Coef(β)	SE	Coef(β)	SE
<b>개인수준</b>								
코칭(x)			0.43**	(0.06)	0.43**	(0.06)	0.44**	(0.06)
<b>팀 수준</b>								
과업상호의존(X)	-0.06	(0.05)	-0.06	(0.05)			-0.19**	(0.06)
피드백환경(M)					0.31**	(0.09)	0.43**	(0.09)

주. 모형 1- Level 1:  $App = \beta_{0j} + r_{ij}$  ; Level 2:  $\beta_{0j} = G_{00} + G_{01}(T\_Id) + U_{0j}$   
 모형 2- Level 1:  $App = \beta_{0j} + \beta_{1j}(Co) + r_{ij}$  ; Level 2:  $\beta_{0j} = G_{00} + G_{01}(T\_Id) + U_{0j}$   
 모형 3- Level 1:  $App = \beta_{0j} + \beta_{1j}(Co) + r_{ij}$  ; Level 2:  $\beta_{0j} = G_{00} + G_{01}(T\_Fd) + U_{0j}$   
 모형 4- Level 1:  $App = \beta_{0j} + \beta_{1j}(Co) + r_{ij}$  ; Level 2:  $\beta_{0j} = G_{00} + G_{01}(T\_Id) + G_{02}(T\_Fd) + U_{0j}$   
 Co = 성과코칭; App = 평가효과성; T\_Id = 과업상호의존; T\_Fd = 팀피드백환경

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

다고 볼 수 없다. 이 결과는 향후 연구를 위해 논의 부분에서 좀 더 논의하였다.

첫 번째 단계의 대안모형 매개효과가 유의하지 않은 것으로 나타났으나, 이 효과를 분명히 확인하기 위해 대안모형 검증의 두 번째 단계로 팀 피드백환경과 개인수준 직무열의의 관계를 개인수준 평가효과성이 매개하는지에 대한 분석을 실시하였다(즉,  $M \rightarrow m \rightarrow y$ ). 이에 대한 검증결과를 표 5에 제시하였다. 팀 피드백환경이 직무열의에 미치는 직접 효과는 유의미하지 않았으며(모형 5:  $\Upsilon=.13$ ,  $SE=.07$ , ns), 개인수준의 성과코칭을 포함하여 팀 피드백환경과 결과변인의 관계를 검증한 결과 직무열의에 대해 피드백환경이 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다(모형 6:  $\Upsilon=.15$ ,  $SE=.07$ ,  $p<.05$ ). 팀 피드백환경과 평가효과성 매개변인의 관계가 성과코칭을 포함했을 때 유의미한지 검증한 결과 팀 피드백환경은 개인수준 평가효과성에 대해 유의미한 영향을 보였다(모

형 7:  $\Upsilon=.32$ ,  $SE=.09$ ,  $p<.01$ ).

매개변인과 준거변인 관계의 유의미성 파악을 위해 모형 8에서 성과코칭과 함께 평가효과성이 직무열의 미치는 영향을 살펴본 결과 유의미한 영향이 있는 것으로 검증되었다(모형 8:  $\Upsilon=.27$ ,  $SE=.08$ ,  $p<.01$ ). 직무열의에 대해 팀 피드백 환경과 평가효과성 매개변인 및 성과코칭의 영향을 모두 살펴보았을 때(모형 9), 예측변인과 매개변인 모두 유의미한 관계가 있는 것으로 나타났다(피드백환경  $\Upsilon=.15$ ,  $SE=.07$ ,  $p<.05$ , 평가효과성  $\Upsilon=.27$ ,  $SE=.08$ ,  $p<.01$ ). 팀 피드백환경과 성과코칭 및 평가효과성이 모두 직무열의에 대해 유의미한 효과가 나타났으므로 완전매개는 성립될 수 없다. 그리고 피드백환경이 직무열의에 미치는 영향력이 평가효과성 매개변인을 포함하였을 때와 그렇지 않을 때의 변화량이 미미하여 평가효과성이 팀 피드백 환경과 직무열의의 관계( $M \rightarrow m \rightarrow y$ )를 유의하게 매개한다고 볼 수 없다.

표 5. 대안모형 2단계(M→m→y) 분석 결과

모형	준거변인: 직무열의(y)				평가효과성(m)		준거변인: 직무열의(y)			
	모형 5		모형 6		모형 7		모형 8		모형 9	
	Coef(β)	SE	Coef(β)	SE	Coef(β)	SE	Coef(β)	SE	Coef(β)	SE
<b>개인수준</b>										
평가효과성(m)							0.27**	(0.08)	0.27**	(0.08)
코칭(x)			0.36**	(0.06)	0.43**	(0.06)	0.26**	(0.08)	0.26**	(0.08)
<b>팀수준</b>										
피드백환경(M)	0.13	(0.07)	0.15*	(0.07)	0.32**	(0.09)			0.15*	(0.07)

주. 모형 5- Level 1:  $JE = \beta_{0j} + r_{1j}$  ; Level 2:  $\beta_{0j} = G_{00} + G_{01}(T\_Fd) + U_{0j}$   
 모형 6- Level 1:  $JE = \beta_{0j} + \beta_{1j}(Per) + r_{1j}$  ; Level 2:  $\beta_{0j} = G_{00} + G_{01}(T\_Fd) + U_{0j}$   
 모형 7- Level 1:  $Co = \beta_{0j} + \beta_{1j}(Per) + r_{1j}$  ; Level 2:  $\beta_{0j} = G_{00} + G_{01}(T\_Fd) + U_{0j}$   
 모형 8- Level 1:  $JE = \beta_{0j} + \beta_{1j}(App) + \beta_{2j}(Per) + r_{1j}$   
 모형 9- Level 1:  $JE = \beta_{0j} + \beta_{1j}(App) + \beta_{2j}(Per) + r_{1j}$  ; Level 2:  $\beta_{0j} = G_{00} + G_{01}(T\_Fd) + U_{0j}$   
 JE = 개인직무열의; Co = 성과코칭; App = 평가효과성; T\_Fd = 팀피드백환경  
 \* p < .05, \*\* p < .01

이상의 대안모형 두 단계 분석 결과를 통합해 보면, 팀 과업상호의존성이 개인수준 평가 효과성에 대한 교차수준의 영향이 정적이지 않고, 또한 이 영향력을 개인수준 평가효과성이 매개하지 않은 것으로 나타났다. 이는 팀 과업상호의존성과 팀 피드백환경이 개인수준의 평가효과성에 의해 매개효과가 존재하는 것이 아니라 팀 피드백 환경이 직접적으로 개인수준의 직무열의에 영향을 미친다고 결론을 내릴 수 있다. 따라서 본 연구모형이 대안모형에 의한 설명보다 더 설득력이 있다고 할 수 있다.

### 논 의

본 연구는 조직에 대해 열정적인 헌신을 통해 개인의 긍정성과 조직의 발전을 도모할 수

있는 직무열의가 효과적인 인사관리 제도로 제고될 수 있음을 보여주었다. 즉, 조직의 인사평가 제도에 대한 반응이 긍정적인 구성원은 이 평가 정보를 자신의 직무능력 개발에 활용하고 열정적인 직무태도를 보이는 것으로 나타났다. 평가 제도의 고객이 되는 피평가자의 입장에서 평가효과성을 점검하는 것은 평가 제도의 수용도를 높이고 원활한 제도의 운용을 위해 꼭 필요한 부분이다(Levy & Williams, 2004). 본 연구에서는 인사평가 효과성이 평가제도 자체에 대한 태도를 넘어서 개인의 직무태도에도 긍정적인 영향을 준다는 점을 밝혔다. 또한, 팀리더의 성과코칭과 인사평가 효과성은 관련성이 있는 것으로 나타났고, 인사평가 효과성은 성과코칭과 개인의 직무열의를 부분적으로 매개하는 것으로 나타났다. 즉, 팀리더의 일상적인 성과코칭은 인사평가라는 제도적 결과에 대한 긍정적인 반응을

통해서 구성원의 능동적인 직무태도도 확산되는 것으로 나타났다.

구체적으로, 개인수준에서 성과코칭은 평가효과성을 유의미하게 예측하였다. 팀리더의 성과코칭이 많을수록 팀 구성원은 조직의 평가제도에 긍정적인 태도를 형성한다는 것을 뜻한다. 이전의 평가 연구들을 살펴보면 평가 공정성과 만족이 적절한 피드백과 함께 할 때 평가 시스템 만족에 중요한 역할을 하는 것으로 나타난다는 것을 알 수 있으며(Jawahar, 2007), 이에 미루어 볼 때 팀리더가 구성원들에게 제공하는 성과에 대한 코칭이 인사평가제도의 효과성에 영향을 미칠 수 있음을 알 수 있다. 평가효과성에 대한 태도를 평가제도를 넘어서 조직의 인력 관리 제도로 확장하여 생각하면, 팀 리더가 조직구성원의 성과 향상을 위해 행하는 성과코칭이 조직의 인력 관리제도에 대한 조직구성원의 수용도를 높이고, 이를 통해 조직의 원활한 성과관리를 이끌어 낼 수 있다는 것을 의미한다.

또한 인사평가효과성은 개인의 직무태도인 직무열의에 긍정적으로 영향을 미치는 것으로 나타났다. 평가제도와 같은 조직의 인력 관리제도에 대해 조직구성원이 긍정적으로 받아들일수록 조직구성원이 자신의 직무에 자발적으로 노력을 투입하고, 직무에 대하여 깊은 수준의 몰입을 보이게 된다는 것을 뜻한다.

개인수준에서 평가효과성은 성과코칭과 직무열의를 부분적으로 매개하였다. 본 연구의 결과에 따르면 성과코칭을 많이 받는 구성원은 조직의 평가제도에 대해 긍정적으로 평가하며 이 같은 평가제도에 대한 피평가자로서의 반응이 개인의 직무열의와 조직태도에도 정적으로 영향을 미친다는 것을 뜻한다. 이 관계는 크게 상사의 관리 행동이 조직의 시스

템에 대한 구성원의 반응에 영향을 줄 수 있는 가능성을 포함하며, 시스템에 대한 조직구성원의 반응이 조직구성원 개인의 직무와 조직에 관한 태도에도 영향을 미친다는 것이다. 이러한 연구결과는 열정적인 조직을 구축하기 위해서는 조직구성원들의 조직 시스템에 대한 수용이 필수적이며, 이는 상사의 관리 행동에 따라 영향을 받을 수 있다는 것을 나타낸다. 상사의 성과코칭은 조직구성원들의 성과를 높이도록 영향을 미치며 기업에 가치를 부여하는 일을 하는데(Phillips, 1994), 본 연구는 이러한 성과코칭이 개인의 성과에 영향을 미치기까지 조직의 인력관리제도와 더불어 개인의 직무와 조직에 대한 태도에 미치는 영향을 밝혔다. 또한 조직에서 운용하고 있는 다양한 제도들에 대한 조직구성원의 반응은 개인들이 직무에 대해 가지는 태도와 조직에 대해서도 신뢰나 몰두와 같은 태도에 영향을 미칠 수 있다는 점을 시사한다.

한편, 피드백의 영향 및 평가제도에 대한 기존 연구는 대부분 개인수준에만 고려되어 왔으나, 본 연구에서는 평가효과성을 성과코칭 및 직무열의의 관계를 개인수준에서 살펴볼 뿐 아니라 동시에 팀 맥락에서 팀 과업 상호의존성과 팀 피드백환경의 관계를 살펴보았다. 팀 수준의 결과를 살펴보면 직무열의의 개인 수준 분산의 상당부분이 팀 수준에 의해 설명된다. 이는 개인적인 수준으로만 다루어져 왔던 개인의 직무와 조직에 대한 태도가 팀과 같은 상위 조직에 의해서 영향을 받을 수 있으며, 팀에 따라서 개인이 직무에 집중하며 몰입할 수 있는 정도가 개인이 속해 있는 팀에 따라 달라질 수 있음을 뜻한다.

팀 수준의 변인으로서 교차수준에서 결과변인에 직접적으로 영향을 미칠 것이라고 예상

한 팀 피드백환경은 직무열의에 밀접하게 관련되어 있었다. 팀 과업상호의존성의 경우 상위 수준인 팀 피드백환경에 유의미한 영향을 보였으나 직무열의에 대한 직접적인 영향은 적어서 피드백 환경이 매개하는 관계를 나타내었다. 이러한 결과는 팀 내 커뮤니케이션 환경이라고도 볼 수 있는 피드백 환경은 직무만족과 정적으로 관련되어 있고 직무탈진과 부정적으로 관련되어 있는 등 조직구성원의 직무태도와 관련된 변인들과 직접적으로 관계를 가지는 기존 연구(Sparr & Sonnentag, 2008)를 확장한 결과이다.

피드백환경을 팀의 의사소통 환경으로 볼 때 위의 결과를 통해 개인의 직무열의는 팀의 과업과 관련된 맥락보다 팀의 의사소통 환경에 더 직접적으로 영향을 받는다고 볼 수 있다. 조직에서 팀제 운용이 보편화 되고 있는 상황에서 서로 상호의존적 과업형태를 가진 팀도 역시 증가할 것이다. 이러한 과업 상호의존적 팀 맥락에서 일하는 조직구성원들이 서로 적극적으로 피드백을 주고받을 수 있는 분위기를 형성하는 것이 직무에 대해 열의를 갖도록 만들 것이라 본다.

흥미로운 점은 팀 과업상호의존성이 개인수준 성과코칭과 팀 피드백환경을 분석 모형에 포함한 대안경로 검증에서 개인수준 평가효과성에 대해 유의미한 부적 관계(-)가 도출되었다는 점이다. 매개관계 검증에 대하여 여러 연구자들은 매개관계가 성립하는데 반드시 필요한 과정은 2단계 및 3단계로써, 1단계는 필수적인 것이 아니라는데 동의하지만(<http://davidakenny.net/cm/mediate.htm#BK>), MacKinnon, Fairchild, 및 Fritz (2007)는 1 단계( $x \rightarrow y$ )가 부적으로 나타날 경우에 대하여 불일치 매개(inconsistent mediation)라고 명명하고, 이 경우

꼭 1단계 조건에 부합하지는 않지만 여전히 매개 관계라 하였다. 이러한 매개 변인의 영향은 억제변인과 같은 역할을 한다. 본 연구의 결과를 이러한 분석들에 맞추어 보면, 과업상호의존성이 미치는 영향을 피드백환경이 억제한다고 해석할 수 있다. 즉, 과업의 의존성은 피드백환경에 의해 인사평가효과성에 부정적인 영향을 준다는 것이다. 이런 결과에 대한 해석은 팀 구성원들이 과업상호의존성이 높을수록 개인에 대한 개별적인 인사평가 제도에 대해 정확하지 못하고 덜 공정하며 쉽게 수용하지 못하는 현상이 나타날 수 있다. 다만 이 관계가 팀의 피드백 환경에 의해서 상당부분 상쇄되는 것이다. 조직구성원 개인에 대한 보상일지라도 팀 성과를 반영할 때 높은 팀 성과와 동시에 개인성과를 도출할 수 있다(Cohen, 1993). 그러나 현재 조직의 평가제도가 대부분 개별 구성원의 성과관리에 초점이 맞추어져 있다고 볼 때, 본 연구의 결과는 팀이 유기적으로 의존하여 성과를 내는 구조 하에서는 인사평가가 팀 성과를 반영하여 이루어지거나 개인평가에 팀에 대한 기여도를 반영해야 구성원이 지각하는 평가효과성이 높아진다는 점을 시사하는 것으로 볼 수 있다.

본 연구에서 검증하지 않았으나 추가적으로 확인 가능한 경로는 팀 과업상호의존성(X)이 성과코칭(x)에 하향적 영향을 주어 순차적으로 평가효과성(m)과 직무열의(y)로 연결되는 과정도 생각해 볼 수 있다. 본 연구에서는 Mathieu와 Taylor(2007)가 제안한 다수준 상동모형(multilevel homologous model)을 검증하는 접근법으로 거시적 수준과 미시적 수준을 통합하였으며, 두 수준의 중심 매개 변인으로 피드백 관련 요소를 보고자 하였으므로 위 경로에 대하여 확인하지 않았다. 그러나 팀 과업상호

의존성이 개인 수준에 직접 미치는 영향에 관심이 있을 때 확인이 가능할 것이다.

본 연구는 일부 해결하지 못한 제한점을 가지고 있다. 먼저 본 연구는 조직의 평가제도에 대한 피평가자의 태도를 평가효과성으로 조작적으로 정의하고 측정하였다. 이것은 객관적인 평가정확성과는 다르다. 즉, 객관적인 평가점수를 알 수 없기 때문에 전통적인 연구들이 관심을 가졌던 평가 정확성이 확보되었다고 보기 어렵다. 이 한계를 극복하기 위해서는 피평가자들의 실질적인 인사평가 점수를 표집하여 분석 모형에 포함하여 연구 대상자들의 실제 인사평가 결과를 통제된 뒤 피평가자의 평가에 대한 반응을 연구한다면 객관적인 정확성을 확보한 상태에서 피평가자 관점의 평가효과성의 양태를 보다 분명하게 파악할 수 있게 될 것이다.

또, 연구 결과에 사회적 바람직성이 개입되었을 여지가 있다는 점이다. 자료가 절대로 연구 목적을 위해서만 사용할 것이라고 밝혔음에도 불구하고 인사 평가는 조직구성원에게 민감한 사항이므로 응답자들이 설문에 응답할 때 설문 결과가 상사나 조직에 알려질 가능성이 있다고 인식했을 가능성이 있다. 이로 인해 설문 응답자들이 자신의 의견에 비해 사회적 바람직성을 고려하여 응답하여 조사 결과가 영향 받았을 수 있다. 이후 연구에서는 이러한 사회적 바람직성에 의한 영향을 최소화할 수 있는 연구방법에 대해 고안해야 할 필요가 있다. 특히 평가연구는 조직과 조직구성원 모두에게 민감한 사항으로 조직구성원의 솔직한 응답을 얻기 위해서 조사 결과의 비밀이 절대로 지켜지며 순수하게 연구목적으로 이용된다는 점을 충분히 숙지시킬 필요가 있다.

본 연구는 팀의 영향력을 고찰하였지만, 팀 단위의 연구를 위해 필요한 다양한 팀을 표집하지 못했다는 점도 제한점이다. 이 측면은 팀 수준으로 측정된 과업상호의존성과 피드백환경 변인의 팀 변량이 기대한 것보다 충분하지 못한 것으로 나타났다. 이 점은 다양한 산업의 조직과 다양한 직종을 대상으로 연구 자료를 표집 할 경우 해결될 문제이다. 본 연구에서는 현실적인 자료수집의 문제로 다양한 산업 조직을 대상으로 표집하지 못했기 때문에 동질적인 팀이 많이 표집되어 팀 변량이 부족했던 것으로 보인다.

이와 관련해 피드백환경에 대한 제한점을 보자면 피드백환경의 하위 요인 중에서 특히 피드백 맥락 요인의 팀 변량이 적게 도출되었다. 이는 피드백이 제공되는 주변 상황에 대해 파악하는 것, 즉 맥락에 대한 지각은 개인 지각이 많이 작용하는 요소라는 점이다. 이러한 점은 Steelman 등(2004)이 처음에 팀의 환경적인 요소로 보았던 피드백 맥락과 같은 요인이 실제로는 개인변인일 가능성을 모색해볼 필요성이 있음을 시사한다.

또 다른 제한점은 횡단적인 연구 설계를 사용하였다는 점이다. 본 연구에서 알아보고자 하였던 관계 중 평가효과성에 대한 관리자의 성과코칭의 정적인 관계는 상사의 긍정적인 성과코칭으로 조직의 시스템인 평가에도 긍정적으로 반응한다고 해석하였으나, 이를 역으로 조직의 시스템에 대한 긍정적인 반응이 상사에게 전이되어 상사의 코칭에 긍정적인 태도를 보였다고도 해석할 수 있는 문제이다. 이러한 관계를 명확히 밝히기 위해서는 종단적인 연구 설계를 할 필요가 있다.

### 참고문헌

- 신강현, 한영석, 김완석, & 김원형 (2008). 정서 노동과 직무탈진 및 직무열의 관계. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 21(3), 475-491.
- 차동욱 (2004). 조직내소주의와 리더십, 조직공정성 및 조직유효성과의 관계. *인사관리연구*, 28(4), 249-277.
- 한태영 (2010). 피평가자 관점의 인사평가효과의 구성개념 고찰과 측정도구 개발. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 23(2), 365-394.
- 한태영, & 차윤석 (2011). 개인 및 팀 적응성과의 고찰: 성과코칭과 피드백 환경에 의한 다수준 상동모형의 검증. *인사조직연구*, 19(1), 1-40.
- Aldag, R. J., & Kuzuhara, L. W. (2002). *Organizational Behavior and Management: An Integrated Skill Approach*. Australia MN:South-Western/Thomson Learning.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49, 252 - 276.
- Alper, S., Tjosvold, D., & Law, S. A. (1998). Interdependence and controversy in group decision making: Antecedents to effective self-managing teams. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 74, 33-52.
- Arnold, J. J., Ared, S., Rhoades, J. A., & Drasgcw. F. (2000). The empowering leadership questionnaire: The construction and validation of anew scale for measuring leader behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 249-269.
- 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, 1173-1182.
- Becker, T. E., & Klimoski, R. J. (1989). A field study of the relationship between the organizational feedback environment and performance. *Personnel Psychology*, 42, 343-358.
- Bernardin, H. J., Hagan, C. M., Kane, J. S., & Villanova, P. (1998). *Effective performance management: A focus on precision, customers, and situational constraints*. In J. W. Smither (Ed.), *Performance appraisal: State of the art in practice*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Bleeker, M. M. E., & Roodt, G. (2002). Die verband tussen werkbetrokkenheid en werkprestasie (The relationship between work involvement and work performance). *Journal of Industrial Psychology*, 28, 22-32.
- 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*, 349-381. San Francisco: Jossey-Bass,
- Brandes, P. (1997). *Organizational Cynicism*, Doctoral Dissertation, University of Cincinnati, Ohio. USA.
- Brown, M., & Benson, J. (2003). Rated to exhaustion? Reactions to performance appraisal processes. *Industrial Relations Journal*, 34, 67-81.
- Campion, M. A., Medsker, G. J., & Higgs, A. C.

- (1993). Relations between work group characteristics and effectiveness: Implications for designing effective work groups. *Personnel Psychology, 46*, 823-850.
- Cardy, R. L., & Dobbins, G. H. (1994). *Performance Appraisal: Alternative perspectives*. Cincinnati, OH: South-Western Publishing.
- Cascio, W. F., & Aguinis, H. (2008). Industrial and Organizational Psychology 1963-2007: Changes, choices, and trends. *Journal of Applied Psychology, 93*, 1062-1081.
- Cohen, S. G., & Bailey, D. E. (1997). What makes teams work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. *Journal of Management, 23*, 239-290.
- Czarnowsky, M. (2008). *Learning's role in employee engagement: An ASTD research study*. Alexandria, VA: American Society for Training & Development.
- Dipboye, R. L., & de Pontbriand, R. (1981). Correlates of employee reactions to performance appraisals and appraisal systems. *Journal of Applied Psychology, 66*, 248-251.
- Fitzgerald, T. (2002). *Appraisal and feedback*. Keynote address to the Auckland Deputy and Assistant Principals Conference, August, Auckland.
- Folger, R., Konovsky, M. A., & Cropanzano, R. (1992). A due process metaphor for performance appraisal. *Research in Organizational Behavior, 14*, 129-177.
- Gersick, C. J. G. (1988). Time and transition in work teams: Toward a new model of group development. *Academy of Management Journal, 31*, 9-41.
- Gersick, C. J. G. (1989). Marking time: Predictable transitions in task groups. *Academy of Management Journal, 32*, 274-309.
- Giles, W. F., & Mossholder, K. W. (1990). Employee reactions to contextual and session components of performance appraisal. *Journal of Applied Psychology, 75*, 371 - 377.
- Gilland, S. W., & London, J. C. (1998). *Creating performance management systems that promote perceptions of fairness*. Performance Appraisal, San Francisco: Jossey-Bass.
- Graber, J. M., Breisch, R. E., & Breisch, W. E. (1992). Performance appraisal and Deming: A misunderstanding? *Quality Progress, June*, 59-62.
- Greenberg, J. (1986). Determinants of perceived fairness In performance evaluation. *Journal of Applied Psychology, 71*, 340-342.
- Greller, M. M. (1975). Subordinate participation and reactions to the appraisal interview. *Journal of Applied Psychology, 60*, 554-559.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work Redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Hackman, J. R., & Wageman, R. (2005). A theory of team coaching. *Academy of Management Review, 30*, 269-287.
- Hall, D. T., Otazo, K. I., & Hollenbeck, G. P. (1999). Behind closed doors: What really happens in executive coaching. *Organizational Dynamics, 27*, 39-53.
- Hanser, L. M., & Muchinsky, P. M. (1978). Work as an information environment. *Organizational Behavior and Human Performance, 21*, 142-147.
- Heslin, P. A., Vandewalle, D., & Latham, G. P. (2006). Keen to help? Managers' implicit person theories and their subsequent employee

- coaching. *Personnel Psychology*, *59*, 871-902.
- Ilgén, D. R., Fisher, C. D., & Taylor, S. M. (1979). Consequences of individual feedback on behavior in organizations. *Journal of Applied Psychology*, *64*, 349-371.
- Jawahar, M. (2007). The influence of perceptions of fairness on performance appraisal reactions. *Journal of Labor Research*, *28*, 735-754.
- Johnson, D. W., & Johnson, R. T. (1989). *Cooperation and Competition: Theory and Research*. Edina, MN: Interaction Book Company,
- Jones, G. R. & George, J. M. (1998). The Experience and evolution of trust: Implications for cooperation and teamwork. *Academy of Management Review*, *23*, 531-546.
- Keeping, L. M., & Levy, P. E. (2000). Performance appraisal reactions: Measurement, modeling, and method bias. *Journal of Applied Psychology*, *85*, 708-723.
- Kenny, D. A., Kashy, D. A., & Bolger, N. (1998). *Data analysis in social psychology. The handbook of social psychology*(Vol.1, 4th ed., 233-265). Boston, MA: McGraw-Hill.
- Ketter, P. (2008). What's the big deal about employee engagement? *Training & Development*, *62*, 44-49.
- Khan, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, *33*, 692
- Kiggundu, M. N. (1983). Task interdependence and job design: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, *31*, 145-172.
- Kinicki, A., Prussia, G., Wu, B., & McKee-Ryan, F. (2004). A Covariance Structure Analysis of Employees' Response to Performance Feedback. *Journal of Applied Psychology*, *89*, 1057-1069.
- Klein, H. J., Wesson, M. J., Hollenbeck, J. R., Wright, P. M., & Deshon, R. R. (2001). The assessment of goal commitment: A measurement model meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *85*, 32-55.
- Kluger, A. N., & DeNisi, A. (1996). The effects of feedback interventions on performance: Historical review, a meta-analysis and a preliminary feedback intervention theory. *Psychological Bulletin*, *119*, 254-284.
- Kozlowski, S. W. J., & Klein, K. J. (2000). *A multi-level approach to theory and research in organizations: Contextual, temporal, and emergent processes*. In *Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions* (pp. 3-90).
- Lee, R. T., & Ashforth, B. E. (1996). A Meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout. *Journal of Applied Psychology*, *81*, 123-133.
- Levy, P. E., & Williams, J. R. (2004). The social context of performance appraisal: A review and framework for the future. *Journal of Management*, *30*, 881-905.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Lockwood, N. R. (2007). Leveraging employee engagements for competitive advantage: HRs strategic role. *HR Magazine*, *52*, 1-11.
- London, M., & Smither, J. M. (1995). Can multi-source feedback change perceptions of

- goal accomplishment, self-evaluations, and performance-related outcomes? Theory-applications and directions for future research. *Personnel Psychology*, 48, 803-838.
- Longenecker, C. O., Gioria, D. A., & Sims, H. P. (1987). Behind the mask: The politics of employee performance appraisal. *Academy of Management Executive*, 1, 183-193.
- MacKinnon, D. P., Fairchild, A. J., & Fritz, M. S. (2007). Mediation analysis. *Annual Review of Psychology*, 58, 593-614.
- Marckle, G. (2007). 성과관리시스템의 패러다임을 바꿔라. [Catalytic Coaching]. (갈랩앤컴퍼니 역), 서울: 교보문고, (원저는 2000년에 출판).
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2008). Early predictors of job burnout and engagement. *Journal of Applied Psychology*, 93, 498-512.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422.
- Mathieu, J. E., & Taylor, S. (2007). A framework for testing meso-mediational relationships in organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 28, 141-172.
- May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M., (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 77, 11-37.
- Mitchell, T. R., & Silver, W. S. (1990). Individual and group goals when workers are interdependent: Effects on task strategies and performance. *Journal of Applied Psychology*, 75, 185-193.
- Moorman, R. H. (1991). Relationships between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal Of Applied Psychology*, 76, 845-855.
- Murphy, K. R., & Cleveland, J. N. (1995). *Understanding Performance Appraisal: Social, Organizational, and Goal-Based Perspectives*. Thousand Oaks, CA: Sage,
- Newell, S. (2002). *Creating the healthy organization: Well-being diversity and ethics at work*. London: Thomson Learning.
- Norris-Watts, C., & Levy, P. E. (2004). The mediating role of affective commitment in the relation of the feedback environment to work outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 65, 351-365.
- Phillips, R. (1994). Coaching for higher performance. *Management Development Review*, 7, 19-22.
- Pil, F., & MacDuffie, J. P. (1996). The adoption of high-involvement work practices, *Industrial Relations Review*, 47, 173-188.
- Popper, M., & Lipshiz, R. (1992). Coaching on leadership. *Leadership and Organization Development Journal*, 13, 37-48.
- Russell, J. S., & Goode, D. L. (1988). An analysis of managers' reactions to their own performance appraisal feedback. *Journal of Applied Psychology*, 73, 63-67.
- Salanova, M. & Schaufeli, W. B. (2000). Exposure to information technology and its relation to burnout. *Behaviour & Information Technology*, 5, 385-392.

- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior, 25*, 293-315.
- Schaufeli, W. B., & Peeters, M. C. W. (2002). Job stress and burnout among correctional officers: A literature review. *International Journal of Stress Management, 7*, 19-48.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies, 3*, 71-92.
- Schaufeli, W. B. & Peeters, M. C. W. (2000). Job stress and burnout among correctional officers: A literature review. *International Journal of Stress Management, 7*, 9-48.
- Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology, an introduction. *American Psychologist, 55*, 2-14.
- Shea, G. P., & Guzzo R. A. (1987). Groups as human resources. *Research in Personnel and Human Resources Management, 5*, 323-356.
- Slocum, J. W., Jr., & Sims, H. P., Jr. (1980). A typology for integrating technology, organization, and job design. *Human Relations, 33*, 193-212.
- Sparr, J. L., & Sonnentag, S. (2008). Feedback environment and well-being at work: The mediating role of personal control and feelings of helplessness. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 17*, 388-412.
- Spell, C. S., & Arnold, T. (2007). An appraisal perspective of justice, structure, and job control as antecedents of psychological distress. *Journal of Organizational Behavior, 28*, 729-751.
- Srivastava, A. Bartol, K. M., & Locke, E. A. (2006). Empowering leadership in management team: Effects on knowledge sharing, efficacy, and performance. *Academy of Management Journal, 49*, 1239-1251.
- Steelman, L. A., Levy, P. E., & Snell, A. F. (2004). The feedback environment scale(FES): Construct definition, measurement and validation. *Educational and Psychological Measurement, 64*, 165-184.
- Stone, E. F., & Stone, D. L. (1984). Effects of multiple sources of performance feedback and feedback favorability on Self-Perceived Task Competence and Perceived Feedback Accuracy. *Journal of Management, 10*, 371-378.
- Van der Vegt, G. S., Emans, B. J. M., & Van de Vliert, E. (2001). Patterns of interdependence in work teams: A two-level investigation of the relations with job and team satisfaction. *Personnel Psychology, 54*, 51-69.
- Vance, R. J. (2006). *Employee engagement and commitment: A guide to understanding, measuring, and increasing engagement in your organization*. Alexandria, VA: The SHRM Foundation.
- Wageman, R., & Baker, G. (1997). Incentives and cooperation: The joint effects of task and reward interdependence on group performance. *Journal of Organizational Behavior, 18*, 139-158.
- Wageman, R., Hackman, J. R., & Lehman, E. (2005). Team diagnostic survey: Development of an instrument. *Journal of Applied Behavioral Science, 41*, 373-398.
- Wagner, R., & Harter, J. K. (2006). *12: The great*

*elements of managing*. Washington, DC: The Gallup Organization.

1차 원고접수 : 2011. 6. 13

최종게재결정 : 2011. 8. 18

Wildermuth, C., & Wildermuth, M. (2008). *10Ms of engagement*. *Training & Development*, 62, 50-53.

## The Effects of Performance Coaching and Team Task on Job Engagement: The Mediation Roles of Performance Appraisal Effectiveness & Feedback Environment

**Tae Young Han**

Kwangwoon University

**Suyoen Park**

Seoul Development Institute

Job engagement is a motivating factor for the self-driven role performance based on strong involvement. Following the performance management perspective that expands from a simple evaluation paradigm to stimulate work motivation, the current study investigated feedback-related factors that influence on job engagement. As factors that are associated with job engagement in the formal structural aspects in organizations, the performance coaching of team leaders at the individual-level and the task interdependence at the team-level were examined. The study also investigated the mediation role of performance appraisal effectiveness between performance coaching and job engagement, and the cross-level mediation effect of feedback environment at the team level between task interdependence and job engagement. Using the survey research method, data were collected from 214 employees in 29 teams. The individual-level hypotheses were tested by adopting an analytical method that examines the mediation effect controlling for the team influence, and the team-level hypotheses were tested not only for the suggested mediation path but also for the possible alternative path through the individual-level mediator. The results of the analyses showed that there was a partial mediation role of appraisal effectiveness from performance coaching toward job engagement. The results also showed that a significant cross-level mediation effect of feedback environment on the job engagement from task interdependence, which explains mediation processes better than the alternative path. The current study has provided implications for ways to stimulate job engagement through formal and informal performance management strategies in organizations.

*Key words: Appraisal Effectiveness, Performance Coaching, Job Engagement, Organizational Trust, Team Task Interdependence, Feedback Climate, Meso-mediation*