creative commons

COMMONS DEED

저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:

저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.

비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.

변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 이용허락규약(Legal Code)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

Disclaimer

dCollection

공기업정책학 석사 학위논문

인사평가 피드백과 직무스트레스의 관계에 대한 연구 : K공사 사례를 중심으로

2023년 8월

서울대학교 대학원

공기업정책학과

호 윤 기

인사평가 피드백과 직무스트레스의 관계에 대한 연구 : K공사 사례를 중심으로

지도교수 이 수 영

이 논문을 공기업정책학 석사 학위논문으로
제출함
2023년 3월

서울대학교 대학원
공기업정책학과
호 윤 기

호윤기의 석사 학위논문을 인준함
2023년 6월

위 원 장	이 진 수	(인)
부위원장	김 동 욱	(인)
위 원	이 수 영	(인)

국문초록

조직 구성원에 대한 인사평가는 승진, 보수, 성과급 등에 활용되는 가장 중요한 인사관리 제도이자 수단으로 볼 수 있으나, 직무스트레스 요인이 공존한다. 인사평가는 조직 구성원 개개인과 직무 관련 이해관계가 맞닿아 있어 그 결과가 민감할 수 밖에 없기 때문이다. 이는 단순한 심리적 악화로 끝나는게 아니라 조직성과 및 경쟁력 저하로 이어질 수 있기 때문에 반드시 관리가 필요하다.

이에, 최근들어 기업들은 인사평가에 대한 스트레스를 감소시키고, 수용도를 확보하기 위하여 평가자-피평가자간 빈번하고, 적극적 소통 등 피드백의 양적·질적 강화를 추진하고 있다. 특히 디지털 트랜스포메이션 등 상시적 환경 변화는 이러한 전환을 가속화시켰다. 이제 인사평가 피드백 강화는 시대적 흐름이라 볼 수 있으며, 조직 등에 미치는 효과성에 대한 연구가 활발히 이뤄지고 있다.

다만, 인사평가 피드백 관련 기존의 선행연구를 보면 조직몰입, 조직시민 행동 등에 미치는 영향을 찾으려는 시도는 하였으나, 구성원이 인사평가에 대해 인식하고 있는 직무스트레스에 있어 인사평가 피드백이 어떠한 영향을 미치는지 직접적으로 연구한 사례는 드물다. 더욱이 공공기관을 대상으로 한 사례는 부재한 실정이다.

따라서 본 연구는 공공기관 인사평가에 대한 피드백의 양적·질적 강화가 직무스트레스에 어떻게 작용하는지 검증하고자 한다. 이를 통해 공공기관 인사평가에 새로운 정책적 시사점을 제시하고자 한다.

본 연구에서는 선행연구를 바탕으로 인사 평가 피드백의 양적·질적 요인을 독립변수로 설정하였으며, 직무 스트레스와 그 하위 요인인 역할갈등, 역할모호, 역할과다를 종속변수로 하여 그 관계를 실증적으로 분석하였다. 또한, 인구통계학 개인적 특성과 직무

자율성의 상황적 특성을 통제하여 명확한 인과관계를 규명하고자 하였다.

본 연구의 모집단은 2022년 12월 현재 한국수자원공사에 소속되어 근무하고 있는 일반직이며, 모집단을 적절하게 대표할 수 있도록 직급, 직렬, 근무부서(본사, 현장) 등을 구분하여 층화표본 추출방식으로 설문조사를 실시하였으며, 최종 336개의 결과를 분석에 활용하였다. 수집된 자료는 STATA SE 17를 활용하여 기초통계 분석과 상관관계 및 다중 회귀분석 등을 실시하였다. 이러한 실증분석으로 얻어진 결과와 정책적 제언을 요약하면 아래와 같다.

인사평가 피드백이 직무스트레스, 역할갈등, 역할모호, 역할과다 등 종속변수에 미치는 관계에서 양적요인인 피드백 빈도와 관련된 가설은 모두 기각된 반면에, 질적요인인 피드백 적극도 등과 관련된 가설은 모두 지지되었다. 이는 인사평가 피드백의 양적요인 보다는 질적요인이 직무스트레스 저감에 보다 유의한 영향을 미친다는 것을 검정하며, 인사평가에 있어서 건설적인 질적 코칭이 수반되어 종합적으로 피드백의 동기와 시기 및 방법, 실행의 구체성 등이 고려되어야 함을 시사한다. 또한, 피드백의 빈도와 적극도 등 각 요인이 별개의 영향력을 가질 수 있다는 이론적 논의도 규명할 수 있었다.

아울러, 통제변수인 직무자율성이 일관되게 직무스트레스 등과의 관계에서 모두 부(-)의 관계를 가지는 주목할만한 결과가 도출되었는데, 이는 직무스트레스를 관리함에 있어 직무자율성도 조직차원에서 중요한 요인으로 인식하고, 적극적으로 고려해야 함을 시사한다고 볼 수 있다.

이상의 실증분석 결과를 기반으로 토대로 아래와 같이 정책적 시사점을 모색해 보았다.

첫째, 인사평가의 피드백에서 질적요인의 중요성이 지지된 만큼, 무엇보다도 평가자의 평가역량이 강조될 것으로 보인다. 이에, 조직은

평가자 교육 대상 규모 및 횟수를 더욱 확대해야 할 뿐만 아니라, 내용도 내실있게 구성하여, 피평가자가 신뢰할 수준의 평가자 역량 제고를 위한 노력이 필요하다.

둘째, 평가자 역량 제고와 더불어 체계적 평가시스템 구축도 필요하다. 피드백의 질적요인 강화에 있어 단순한 평가자 개인의 역량에만 기대는 것은 피평가자별 피드백 효과성 등의 불균형을 초래할 수 있다. 평가자간 간극을 줄이고, 최소한 일정 수준 이상의 건설적 피드백이 제공될 수 있도록 평가 방식 등의 고민이 병행되야 한다.

마지막으로, 인사평가 피드백의 양적요인 확대가 조직 구성원에게 긍정적으로 내재화 될 수 있도록 방법론에 대한 진지한 고민이 필요하다. 본 연구에서는 비록 양적요인이 직무 스트레스에 미치는 영향에서 유의한 통계적 결과가 도출되지는 못했지만 타 선행연구 등에서 여전히 피드백 빈도의 중요성 등이 강조되는 만큼, 피드백의 질적요인의 효과성을 극대화하기 위한 양적 빈도가 어느 정도인지 밸런스를 맞추는 노력 또한 필요하다.

주요어 : 인사평가 피드백, 직무스트레스
학 번 : 2022-28569

목 차

제 1 장 서 론 ····· 1

제 1 절 연구의 배경 및 목적 ····· 1

제 2 절 연구의 범위 및 방법 ····· 4

제 2 장 이론 및 선행연구 분석 ····· 5

제 1 절 직무스트레스의 개념 및 이론적 논의 ····· 5

1. 직무스트레스의 정의와 요인 ····· 5
2. 조직내 역할요인과 관련된 직무스트레스 ····· 8
3. 직무스트레스의 부정적 영향 ····· 11
4. 직무스트레스의 이론적 논의 ····· 12

제 2 절 인사평가의 개념 및 이론적 논의 ····· 13

1. 인사평가의 정의 및 제도적 성격 ····· 13
2. 인사평가 피드백 이론적 논의 ····· 17

제 3 절 K공사 인사평가 운영 체계 ····· 19

제 4 절 선행연구 검토 및 가설설정 ····· 21

1. 피드백 양적요인(빈도 등) 및 직무스트레스에 관한 선행연구 검토 21
2. 피드백 질적요인(적극도 등) 및 직무스트레스에 관한 선행연구 검토 26

제 3 장 연구방법 ····· 30

제 1 절 연구모형 ····· 30

제 2 절 분석자료 ····· 30

제 3 절 변수의 조작적 정의 및 측정 ····· 31

1. 종속변수 ····· 31
2. 독립변수 ····· 33
3. 통제변수 ····· 34

제 4 절 분석방법 ····· 38

제 4 장 분석결과 및 논의 ····· 39
제 1 절 조사대상자의 인구통계학적 특성 ····· 39
제 2 절 측정도구의 신뢰성 분석 ····· 41
제 3 절 변수의 기초통계량 ····· 42
제 4 절 연구대상의 일반적 특성에 따른 차이 ····· 44
1. 연령에 따른 각 변수의 차이 검증 ····· 44
2. 성별에 따른 각 변수의 차이 검증 ····· 46
3. 직급에 따른 각 변수의 차이 검증 ····· 47
4. 근속년수에 따른 각 변수의 차이 검증 ····· 48
5. 직렬에 따른 각 변수의 차이 검증 ····· 50
6. 근무장소에 따른 각 변수의 차이 검증 ····· 51
제 5 절 변수들 간의 상관관계 분석 ····· 53
제 6 절 가설검정 및 논의 ····· 56
1. 가설검정 ····· 56
2. 가설 검정결과 요약 ····· 61

제 5 장 결론 ····· 62
제 1 절 연구결과 정리 ····· 62
제 2 절 연구의 함의 ····· 64
1. 이론적 함의 ····· 64
2. 실천적 함의 ····· 65
제 3 절 연구의 한계 및 향후 연구방향 ····· 66

참고문헌 ····· 69

표 목 차

[표 1] 직무스트레스 요인 ····· 7
[표 2] 인사평가의 정의 ····· 13
[표 3] 인사평가의 필요성 및 목적 ····· 15
[표 4] K공사 인사평가 체계 ····· 19
[표 5] K공사 인사평가 피드백 프로세스 ····· 19
[표 6] K공사 평가자 인사평가 프로세스 ····· 20
[표 7] 피드백 양적요인(빈도 등) 및 직무스트레스에 관한 선행연구 25
[표 8] 피드백 질적요인(적극도 등) 및 직무스트레스에 관한 선행연구 29
[표 9] 통제변수 인구통계학적 특성 ····· 36
[표10] 변수별 조작적 정의 ····· 36
[표11] 설문지의 구성 및 척도 ····· 37
[표12] 연구 분석방법 ····· 38
[표13] 인구 통계학적 특성 ····· 40
[표14] 변수별 신뢰도 측정 결과 ····· 41
[표15] 변수별 기초 통계량 ····· 43
[표16] 연령에 따른 변수의 차이 검증 ····· 45
[표17] 성별에 따른 변수의 차이 검증 ····· 46
[표18] 직급에 따른 변수의 차이 검증 ····· 47
[표19] 근속년수에 따른 변수의 차이 검증 ····· 48
[표20] 직렬에 따른 변수의 차이 검증 ····· 50
[표21] 근무장소에 따른 변수의 차이 검증 ····· 51
[표22] 변수간 상관관계 ····· 54
[표23] 변수의 분산팽창계수(VIF) ····· 55
[표24] 모델별 다중회귀분석 결과 ····· 60
[표25] 가설검정 결과 ····· 61

그 림 목 차

[그림 1] 연구모형 ····· 30

부 록 목 차

[부록 1] 설 문 지 ····· 83

제 1 장 서론

제 1 절 연구의 배경 및 목적

조직 구성원에 대한 인사평가는 승진, 보수, 성과급, 교육훈련, 보직 배치 등에 활용되는 가장 중요한 인사관리 제도이자 수단으로 볼 수 있다(이선영, 박석희, 2013). 인사평가는 조직 구성원인 인적자원을 움직이는 원동력으로 활용될 수 있으나, 그와 달리 상반된 부정적 요인도 공존한다. 인사평가는 전 인사분야에 영향을 미치고, 개개인과 이해관계가 맞닿아 있어 조직 구성원들이 매우 민감하게 반응하게 되는 만큼, 기본적으로 스트레스를 주는 속성이 있을 수 밖에 없다(김승중, 탁진국, 2021). 특히, 인사평가는 피평가자 입장에서 직무 수행에 대해 영향력 있는 상사 등 타인으로부터 평가를 받으므로, 업무로 인한 직무스트레스라 할 수 있으며, 이는 단순한 스트레스라는 심리적 현상으로 끝나는 것이 아니라 근로자들에게 건강문제(황창국 등, 2007)나 조직성과에 까지 부정적인 영향(Willmot, 1998)을 초래할 수 있다. 이러한 요인 때문에 기본적으로 인사평가 제도가 기술적으로 정교하고 정확하게 만들어졌다고 하더라도 피평가자가 그 제도에 스트레스나 부담을 느낀다면 제도가 효과적으로 작동할 수 없게 된다(Murphy & Cleveland, 1995). 이를 반영하듯 최근까지도 인사평가에 대한 불만족 및 스트레스로 구성원들의 조직 내 저항이 이슈화 되고 있다(안옥희, 2021). 이는 인사평가 제도의 가치를 실질적으로 높이고, 지속가능성을 확보하기 위해서는 평가제도에 대한 조직 구성원의 태도와 스트레스 관리를 가장 근원적으로 고민해야 한다는 시사점을 주고 있다(한태영, 2015).

이에, 기업들은 구성원들의 직무역량과 성과, 역량개발 수준 등 평가에 필요한 종합적인 정보를 제공하는 피드백의 인사평가 적용을 대폭 확대

하여, 조직 구성원들의 인사평가에 대한 스트레스 저감 및 수용성 제고를 도모하고 있다. 연간 단위의 평가 기간을 분기 또는 월간으로 단축 및 분할하거나, 평가자-피평가자간 피드백을 빈번하고, 구체적으로 활성화시키는 등 인사평가에 대한 피드백을 양적·질적으로 강화하여 운영 내실화에 만전을 기하는 것이다(김승중, 탁진국, 2021).

이러한 인사평가에 대한 피드백 강화는 최근 급격한 경영환경 변화와도 맥락을 같이 한다. 디지털 트랜스포메이션[1](Digital Transformation)이란 대전환은 변화의 주기를 대폭 단축시켰으며, 이에 평가 및 성과관리가 더욱 촘촘해질 필요성에 대한 화두를 던졌다(Hemerling, Kilmann, Danoes atro, Stutts, & Ahem, 2018). 또한, 코로나 19의 확산은 재택근무 보편화 등 인적자원 관리에 유례없는 비대면화를 촉진시켰다(전남일보, 2020.12.30.). 과거 대면 중심 상시적으로 업무를 통제하던 상황 기반의 연례성 인사평가는 더 이상 조직구성원의 수용도를 확보할 수 없으며, 적절한 시기와 방법으로 평가받지 못하는 데 대한 스트레스를 오히려 증가시킬 수 있다(유호선, 2020). 이제 인사평가에 대한 적극적이고, 높은 빈도의 피드백 및 관리는 불가피한 시대적 흐름이라 볼 수 있다.

또한, 다양한 선행연구를 통해서도 피드백의 양적·질적 강화시 미치는 효과성 등을 확인할 수 있다.

Hirsch(2019)는 과거 연간 단위로 수행되던 인사평가의 비효율성과 폐해를 지적하고 미래의 성과 개선을 위한 피드백 빈도 확대의 효과를 강조하였으며, 이런 제도적 변화는 최근들어 글로벌 기업 등이 도입하고 있는 상시적 성과관리와 평가 수용도를 촉진시킬 수 있다고 하였다. Dahling 등(2016)은 상사코칭 스킬과 코칭 빈도는 판매 등 업무목표 달성 간의 관계에 영향이 있음을 검증하면서 행동 모델링 및 피평가자의 목표설정 관리를 통해 성과를 개선할 수 있음을 시사하였다. 또한, 평가자의 코칭 리더십이 유용성 및 정확성 등 평가 효과성에 정(+)적인 영향을 미친다는 연구

1) 디지털 트랜스 포메이션 : 조직이 디지털 기술을 모든 비즈니스 영역에 통합시켜 고객 서비스 방식을 근본적으로 바꾸기 위해 적용하는 프로세스

(김승중, 탁진국, 2021)는 상사의 효과적인 피드백은 직원에게 명확한 목표의식과 업무몰입을 제공할 수 있음을 강조하였다.

다만, 기존의 선행연구들은 구성원이 인사평가에 대해 인식하고 있는 직무스트레스에 있어 인사평가 피드백이 어떻게 영향을 미치는지 직접적으로 연구한 사례가 드물고, 더욱이 이를 본 연구의 대상인 공공기관, 공기업을 대상으로 한 사례는 부재하다.

또한, 직무만족 및 직무성과 제고를 위해서는 직무 스트레스를 감소시켜야 하고(최두식, 2019), 성과주의 평가가 직무스트레스에 정(+)의 영향을 미친다는 선행연구(신우단, 2018) 등을 고려, 인사평가 피드백의 지속가능성을 확보하기 위해선 관련 연구가 먼저 선행되어야 한다고 판단된다. 과거 공공기관 성과연봉제, 임금피크제 등과 같이 숙의없는 인사제도 도입 및 운영시 저항과 부작용이 나타난 사례가 있는 만큼, 실제 공공기관 조직에도 실효성 있게 운영 가능한지 연구의 외연 확대가 필요하다. 아울러, 인사평가는 조직내에서 조직 구성원이 직무 및 역할수행에 대한 성과 또는 잠재능력을 평가하는 것이기 때문에 직무스트레스내에서도 역할갈등 및 역할모호 등 역할과 관련된 갈등에 대한 연구까지 세분화하면 보다 세부적이고, 유의적인 연구결과를 도출할 수 있을 것으로 기대된다.

이에 본 연구에서는 공공기관 인사평가에 대한 피드백 빈도 확대 및 건설적 코칭 등 양적·질적 강화가 직무스트레스에 어떻게 작용하는지 실증적으로 규명하여, 공공기관 인사평가 운영에 새로운 정책적 시사점을 제시하고자 한다.

제 2 절 연구의 범위 및 방법

본 논문에서는 인사평가 및 직무스트레스와 관련한 문헌과 이론 및 선행연구를 검토하고, 설문조사를 실시한 후 결과를 기반으로 실증연구를 실시하였다. 문헌 및 선행연구 등을 통해 도출된 요인들을 바탕으로 인사평가 피드백을 독립변수로 설정하였다. 종속변수는 직무스트레스로 설정하여 연구모형을 구성하고, 이에 따른 가설을 수립하였다. 또한, 선행연구 기반 상황적 특성으로 직무 자율성을, 개인적 특성으로 인구통계학적 변수들을 통제변수로 포함하였다.

본 연구는 K공사 직원들을 대상으로 설문조사를 실시하였으며, 분석단위는 개인이다. K공사를 연구 대상으로 선정한 이유는 '18년 이후부터 인사평가와 관련하여 주기적으로 업적과 역량 등에 대한 피드백을 제도적으로 실시하고 있기 때문에 본 연구질문에 대한 실증적인 답을 찾을 수 있을 것으로 판단하였다.

실증 연구분석은 다음과 같은 연구과정을 통해 수행하였다. 먼저 설문문항은 사업체 패널조사 및 기존 선행연구에서 검증된 측정도구 등을 사용하여 구성하였다. 설문문항은 요인분석과 Cronbach's α 계수를 이용한 분석을 통해 타당도와 내적 일관성을 검정하였다.

또한, 통계분석의 도구는 STATA SE 17 통계 패키지를 사용하였고, 분석기법으로는 기초통계분석, 다중회귀분석 등을 수행하였다.

제 2 장 이론 및 선행연구 분석

제 1 절 직무스트레스의 개념 및 이론적 논의

1. 직무스트레스의 정의와 요인

직무스트레스는 업무 및 직무를 수행하며 발생하는 긴장과 압박 등 부정적 현상이며, 통상적으로 통용되는 스트레스 보다 명확하고, 한정적인 개념이라 할 수 있다(박정수, 2016). 다만, 직무스트레스는 연구자의 관심대상과 접근방법에 따라, 정의와 범위의 개념이 다양하게 규정되어 왔는데, 주로 세가지 측면에서 논의되어 왔다(박기관, 2008).

첫 번째인 자극 관점에서 스트레스는 개인에게 작용하는 압박 또는 자극 등의 파괴적인 원인으로 정의되며, 이를 직무스트레스로 확장하면 우리가 사용하는 주로 보편적인 의미로 특정한 직무와 관련된 업무 과잉, 역할 갈등 및 모호성, 부정적 작업 및 직무환경 특성들이라고 볼 수 있다(Beehr & Newman, 1978).

두 번째는 반응의 관점에서의 스트레스이다. 반응으로서의 스트레스 개념은 개인의 심리적 신체적 측면에서 위협적으로 인식되는 환경적 스트레스 요인이라고 볼 수 있다. 이때의 환경적 스트레스 요인이란 부정적 결과를 초래할 가능성이 있는 사건 등을 의미하는 것으로 지각된 작업장 조건이나 특정 사건의 결과 등을 뜻한다고 볼 수 있다. 자극 관점과의 차이는 직무스트레스를 자극으로 정의할 때는 외부사건 그 자체가 스트레스의 원인이 되지만, 반응으로의 정의는 환경적 요인에 의해 가시적으로 인지하게 되는 개인의 여러 반응을 의미하게 된다(장철영, 권영주, 2006).

다만, 이러한 자극 관점과 반응 관점에서의 직무스트레스는 개인을 외부 환경의 자극 및 압박 등에 의한 단순한 수용자로 봐서 개인별 스트레스

반응에 대한 차이를 설명할 수 없는 단점이 있다(Hobfoll & Vaux, 1993; Ivancevich & Matteson, 1980; Harrison, 1978).

이에, 이러한 단점을 극복하고, 개인별 지각과 인지 등에 대한 차이를 보다 입체적으로 분석하고자 세 번째 자극-반응 상호작용에 대한 개념이 도입되었다(장철영, 권영주, 2006).

자극-반응 상호작용에 있어 직무스트레스는 환경과 자극 또는 압박, 이에 따른 개인적 반응간의 상호작용에 의한 결과이다. 이는 상호작용을 통해 개인의 심리적 조정을 기반으로 나타나기 때문에 개인별 인지하는 차이를 설명할 수 있다(Ivancevich & Matteson, 1980). 즉, 직무스트레스가 특정 개인에게 나타날 경우 이를 유발시킨 환경과 해당 사람과의 관계적 상호작용에 초점을 두고 있다. 이 관점에서의 직무스트레스는 조직에서 직무상 요구하는 것을 개인이 충족시킬 수 있는 능력 수준이 안되거나, 조직의 제공환경과 개인의 필요 요구가 부정합한 상태로 정의하고 있다(장철영, 권영주, 2006). 이는 곧 개인에 따라 직무스트레스를 극복하는 정도가 다를 수 있으며, 부정적인 영향력이 개인이 인내할 수 있는 한계를 초과하지 않도록 적절한 관리가 필요함을 보여준다(이월란 등, 2012).

직무스트레스의 정의를 넘어 유발시키는 요인들을 살펴보면 앞서 언급한 것처럼 개인적 차이와 환경과 상호작용 하며 밀접하게 연관되기 때문에 매우 다양함을 알 수 있다. Cooper & Marshall(1976)은 직무스트레스 요인은 크게 조직 외적 요인과 조직 내적 요인으로 나눌 수 있으며, 조직 외적 요인은 작업장의 밀집도와 공기질 수준 등 물리적 환경과 가족관계, 타 기관과의 경쟁 등을 들 수 있다고 보았다. 반면, 조직 내적 요인은 집권화, 자율성 등 조직구조 요인, 조직내 직무 및 역할 요인(역할 모호, 갈등 및 부담 등), 대인관계 요인 등을 제시하였다. Ivancevich & Matteson(1980)은 직무스트레스 요인을 개인적, 조직내부, 조직외부 세가지로 구분하였다. 개인적 요인으로는 연령, 성, 나이 직업, 교육수준 등을 말하며, 조직내부는 역할모호성, 역할갈등, 작업과부화, 등이고, 조직외부 요인은 가족관계, 경제문제, 법률문제, 사회적 지원 등을 의미한다. Steer & Mowday(1981)는 개인적 영향

요인, 조직영향 요인, 사회적 지원 요인으로 구분하면서, 개인적 영향은 A형 성격, 내외통제, 능력과 요건, 생활변화 속도 등이고, 조직영향 요인은 역할 모호성, 역할 갈등, 역할과다를 의미한다. 마지막으로 사회적 지원 요인은 동료, 상사, 배우자 등으로 분류하였다. Quick and Quick(1984)은 역할갈등, 역할모호성, 직무불안정, 동료관계 등 관계적 요인 등이 직무스트레스 요인이며, 산업안전보건공단(2011)은 직무스트레스 유발요인은 직업 등에 따라 상이한 양상을 보이지만 대체적으로 주된 요인으로는 평가 등에 따른 실적 경쟁, 의사결정 자율성 등 조직구조, 대인관계 등 관계적 영향, 시간적 압박, 물리적 환경, 조직에서의 역할, 조직 외적 요인 등에 의한 것으로 보았다. Moorehead & Griffin(2014)은 과중한 업무 등의 과업요구, 근무환경과 온도 등 물리적 요구, 그리고 역할요구, 인관관계 요구 등을 직무스트레스를 초래하는 4가지 요인으로 세분화하여 분류하였다.

<표 1> 직무스트레스 요인

구 분	내 용
Cooper & Marshall (1976)	◇ (조직외적) 작업장의 밀집도, 공기 등 물리적 환경, 가족관계, 타 기관과의 경쟁 ◇ (조직내적) 집권화 또는 자율성 등 조직의 구조 요인, 조직 직무 및 역할 요인(역할모호, 갈등 및 부담 등), 대인관계
Steer & Mowday (1981)	◇ (개인적 영향) A형 성격, 내외통제, 능력과 요건, 생활변화속도, 내향성과 외향성 ◇ (조직영향) 역할모호성, 역할갈등, 역할과다, 역할저급도, 직종차이, 참여결여 ◇ (사회적 지원) 동료, 상사, 배우자 및 기타
Ivancevich & Matteson (1980)	◇ (개인적 요인) 연령, 성, 나이, 직업, 교육수준, 성격유형, 욕구수준 ◇ (조직내부 요인) 역할모호성, 역할갈등, 작업과부하, 보상체계, 비능률적 사무, 부적절한 경력기회 ◇ (조직외부 요인) 가족관계, 경제, 법률문제, 사회적지원 등
Quick & Quick (1984)	◇ 역할갈등, 역할모호성, 직무불안정, 동료관계 등 관계적 요인

< 출처 : 한국주(2016), 차주영(2020) 재구성 >

<표 1> 직무스트레스 요인

구 분	내 용
Schultz (1982)	◇ (과중한 과업요인) 질적과다, 양적과다 ◇ (작업장 변화 요인) 새로운 네트워크 절차, 경영참여 ◇ (성과평가 요인) 평가의 비교성 ◇ (역할 요인) 역할모호성, 역할갈등 ◇ (경력개발 요인) 승진기대 불일치, 조기승진 ◇ (임금체계 요인) 공정한 임금, 기본급
산업안전보건공단 (2011)	◇ (조직에서의 역할) 평가 등 실적 경쟁, 직위불안, 역할모호, 역할충돌 ◇ (조직구조) 의사결정에서 낮은 참가수준, 자유롭지 못한 의사소통의 구조(의사결정의 자율성 등) ◇ (대인관계 갈등) 상사, 동료 또는 부하 직원 등과 관계 ◇ (시간적 압박, 업무시간) 근로자 자신이 업무속도를 조절할 수 있는지 여부, 과중한 업무, 장시간 또는 교대근무 등 ◇ (조직 외적 요인) 업무와 관련되어 있지만 조직차원을 넘는 고용 및 경기불안 등
Moorehead & Griffin (2014)	◇ (과업요구) 직업, 안정성, 과중한 업무 ◇ (물리적 요구) 온도 및 자리배치 ◇ (역할 요구) 역할모호성 및 역할갈등 ◇ (인간관계 요구) 집단 압력 및 리더십 스타일

< 출처 : 한국주(2016), 차주영(2020) 재구성 >

2. 조직 내 역할요인과 관련된 직무스트레스

상기의 직무스트레스 요인에 대해 지금까지 연구되어 온 연구들의 공통점을 찾아보면 바로 역할에 관한 것이다. 역할은 조직구성원이 맡고 있는 직책이나 직위에 따라 할당된 직무에 의해 기대되는 행동양식으로 구성원들은 이러한 역할들을 통해 다른 동료 및 상사 등 구성원들과 상호성을 가지고 소통하게 되고 이러한 과정에서 갈등이 발생할 개연성이 높게 된다(이재규, 1998). 특히 조직에서 역할이 주어졌을 경우 개인의 개성 또는 특성에 기인하지 않고, 조직의 비인격적 성격에 기반하여 주어지기 때문에

역할요인은 직무스트레스가 발생할 가능성이 높고, 가장 중요하고 보편적인 직무스트레스 요인으로 지목되어 왔으며, 그 하위요인으로 역할갈등, 역할모호, 역할과다 등을 제시하였다(Katz and Kahn, 1978). 실제로 그간의 연구자들이 제시한 역할 등과 관련된 직무스트레스에서 가장 공통적이고 빈번하게 언급된 것이 바로 역할갈등, 역할모호, 역할과다라는 것을 알 수 있다. 인사평가 역시 조직 구성원 개개인의 직무수행에 대한 평가이기 때문에 여러 가지 직무스트레스 발생 요인 중 역할과 관련한 직무스트레스와 가장 밀접하게 관련이 있다 볼 수 있으며, 직무스트레스와 그 하위변인 3개를 중심으로 직무스트레스를 정의하여 연구를 진행하는 것이 바람직한 것으로 판단된다. 따라서 본 연구에서는 직무스트레스와 더불어 역할과 관련된 '역할갈등, 역할모호, 역할과다'에 초점을 맞추어 논의를 전개하고자 한다.

1) 역할갈등

직무스트래스에 대한 연구가인 Rizzo, House and Lirtzman(1970)은 역할갈등이란 '개인의 욕구와 역할의 요구가 불일치한 상태'라고 하였다. 즉, 개인이 조직내에서 본인의 희망과는 상반되는 기대를 받게 될 경우 자신에게 요구되는 역할과 실제 가능한 역할의 불일치로 생기는 갈등이라 할 수 있다. 신철우(1999)는 역할갈등은 두 개 혹은 그 보다 많은 역할이 한 조직 구성원에게 집중적으로 요구될 때 나타나는 긴장으로서, 요구를 받은 개인이 요구를 받게되는 기대에 순응할 수 없을 때 발생하게 된다고 보았다. 또한, Rue & Byars(1992)는 역할갈등이란 조직구성원이 자신의 역할을 수행할 때 상사 또는 조직으로부터 상반된 지지 또는 기대를 받고 심적으로 부담을 가지는 상황이라고 정의하였다.

이러한 역할갈등에 대한 정의를 합해보면, 상사 및 조직으로부터의 기대가 본인과 상반될 때, 그리고 여러개 복수의 역할이 주어져 본인이 모두 수행하기 어렵고, 직무요구가 개인의 가치와 욕구와 어긋날 때 발생한다 정의할 수 있다.

2) 역할모호

Churchill et al.(1985)은 역할모호란 개인이 직무를 수행함에 있어 자신이 책임지는 업무와 범위를 명확하게 인지하지 못하고, 본인의 직무에 대한 충분한 정보를 보유하지 않다고 느낄 때 나타난다고 보았다. Rizzo, House and Lirtzman(1970)은 조직 구성원에게 부여된 조직상 지위를 수행할 필수적 정보가 부족한 상태로 해당 구성원의 직무 수행에 대한 예측가능성이 떨어져 행동조건 미비 및 명확성이 저하될 때 역할모호가 발생할 수 있다 주장하였다. Colquitt, Lepine & Wesson(2013)은 역할 모호성에 대해 조직 구성원이 업무를 부여받을 때 전임자 혹은 상사로부터 관련 정부를 인수받지 못했거나 업무 목표 등을 명확하게 전달받지 못해 발생하는 직무 스트레스 등이라고 하였다.

이러한 역할 모호에 대한 정의를 종합해 보면, 조직 구성원이 본인이 수행할 역할과 업무에 대한 목표와 책임 및 방법 등에 정보의 불명확성 정도로 정의할 수 있다.

3) 역할과다

Beehr(1985)에 따르면 역할과다는 조직에서의 역할 요구가 개인이 가용할 수 있는 능력과 자원을 넘어서는 경우 발생하는 것으로서 시간이나 업무의 난이도 등으로 인해 수행이 요구되는 직무를 완수하지 못하게 되는 상태를 의미한다. 또한, French & Caplan(1972)에 따르면 역할과다는 조직구성원의 능력, 지식 등의 한계를 벗어나 너무 난이도가 높은 업무를 요구하는 질적 역할과다와 단순한 업무량이 너무 과도하여 정해진 시간내에 해결하는 것이 불가능한 양적 역할과다로 구분될 수 있다고 하였다.

이러한 역할과다를 종합해 보면, 자신이 보유한 능력과 역량에 비해 주어진 업무의 난이도가 높거나, 책임과 업무의 양 등이 과중할 경우 발생한다고 포괄적으로 정의할 수 있다.

3. 직무스트레스의 부정적 영향

조직내 역할 수행에 따라 발생할 수 있는 역할갈등, 역할모호, 역할갈등 등 직무 스트레스에 따른 부정적 영향은 아래와 같다.

첫째, 역할갈등이다. 상호 상반되는 역할기대로 역할갈등이 심화될 경우 역할 수행자의 자존감 하락, 긴장감 등이 증가하여 직무만족을 하락시키게 되다. 또한 역할을 부여한 상사 등에게 적대적이고, 비호의적 태도가 생기면서 상호간의 신뢰에 악영향을 미치게 될 수 있고, 결국에는 조직몰입도도 낮추게 된다(한국주, 2016).

둘째, 역할모호다. 일반적으로 역할모호는 직무불만족과 상관관계가 높고, 직무위협과 불안 등과도 유의적 관계를 보인다(양진환, 1992), 또한, 역할모호성을 겪은 사람은 높은 직무 긴장감을 겪게 된다(French and Caplan, 1972).

셋째, 역할과다다. 이선규(1991)는 질적, 양적으로 조직구성원의 한계를 넘어서 과다하게 요구되는 역할과다는 조직구성원의 동기부여를 떨어트리며, 결근율을 높이는 부작용을 초래할 수 있다고 보았으며, 정승언(1992)은 직무불만족, 직무긴장 등을 겪을 수 있음을 강조하였다.

상기에서 논의된 것과 더불어 직무스트레스가 관리되지 않고, 장기간 누적되거나 그 정도가 심화될 경우 개인 건강 뿐만 아니라 곧 기업 경영 측면에서도 부정적 영향을 미치게 된다(이영미, 2008). 개인적으로는 대인기피, 자기비하, 수면 장애, 퇴직 등 육체적·심리적 변화를 겪게 되며(산업안전보건공단, 2012), 조직적 측면에는 직무스트레스로 생산성 저하와 함께 기업의 불필요한 지출을 초래할 수 있다. 과도한 직무스트레스로 인해 근로의욕을 상실할 경우 업무에 최선을 다할 수 없는 것은 당연하다. 직무스트레스 등으로 인한 직무만족과 조직몰입의 감소, 퇴직 증가 등을 고려할 때, 이는 곧 조직 경쟁력 및 성과 하락으로 연계될 것이 자명하므로, 조직구성원의 직무스트레스를 선제적으로 관리한다는 것은 곧 기업의 성과 및 지속가능성을 유지하는 길임을 시사하고 있다(이재곤, 김수현, 2008).

.4. 직무스트레스의 이론적 논의

직무스트레스를 관리하기 위해서는 노력-보상 불균형 모델(Weyer, Peter, Boggild, Jeppesen, & Siegrsit, 2006) 이론을 고찰할 필요가 있다. 노력-보상 불균형 모델 이론은 직무와 보상과의 불균형에 초점을 둔 연구로, 스트레스를 유발하는 환경과 이에 따른 영향을 논의한다. 이 이론의 근거는 상호성이라는 개념에서 찾을 수 있다. 상호성이란 사회적 교환관계의 기본적 전제 하에서 주고 받는 것을 의미한다. 직무스트레스에 있어서의 상호성은 직무 역할에 대한 것이다. 서로간의 직무역할 기반의 호혜적 상호성이 전제되어야만 가능하다. 예를 들어 직업에 있어서 역할과 지위가 있다는 것은 조직 및 사회에 대한 공헌과 직무에 대한 선택을 통해 그에 따른 보상을 받을 수 있고, 직장동료 등과 의미있는 관계 및 집단에 소속될 수 있게 해준다. 직무 역할에 의한 성과와 성취들은 개인에게 강한 동기 부여가 되며, 이는 직무 만족도와 몰입, 생산성 등 또 다른 유익한 효과를 창출해내는 동인이 될 수 있다(조성일, 2005).

즉, 개인에게 사회적으로 주어진 직무역할을 성공적으로 수행하여 적절한 금전적 또는 비금전적 보상이 주어지게 된다면, 이러한 교환관계는 선순환으로 작용하여 긍정적 피드백을 지속가능하게 유지해 줄 수 있다(신연수, 2021). 다만, 만약 개인이 쏟은 높은 수준의 노력 대비 보상이 낮은 경우 서로 실패한 상호성을 가지게 되고, 나쁜 감정을 느끼게 되며 직무스트레스를 유발하게 된다(조성일, 2005).

이는 결국 직무스트레스를 줄이기 위해서는 결국 노력과 보상이 균형을 이루도록 조치가 필요함을 의미한다. 조직 구성원을 둘러싼 근무환경 및 업무내용과 노력에 대해 주기적 피드백 등을 통한 촘촘한 관리가 필요하며 인사평가 및 보상이 공정하고, 수용성이 제고되어 합리적으로 운영될 수 있도록 조직차원의 적극적인 관리가 필요하다는 시사점을 제시하고 있다(IMHR, 2021.11.22.).

제 2 절 인사평가의 개념 및 이론적 논의

1. 인사평가의 정의 및 제도적 성격

인사평가는 조직 구성원이 수행한 업무성과 등을 파악하여 평가하는 것을 의미하며, 넓게 보면, 미래적인 시각에서 종업원이 가진 잠재력과 성장 가능성에 대해서도 평가하는 등 다양한 의미를 내포하는 제도라 할 수 있다(마혁준, 2007).

이에, 학자들 역시 인사평가에 대해 다양하게 정의하고 있다. Smith& Murphy(1976)는 '조직원이 소속된 조직 내에서 조직원의 가치를 질서 있게 평가하는 것'라고 정의하고 있다. Flippo(1969)는 '인사평가란 종업원이 현재의 직무에 대하여 뛰어난지 또는 미래에 다른 직무를 할 수 있는가에 대한 잠재능력을 객관적 평가하는 것'으로 정의하였다. Langsner&Zolitsch (1961)는 좀 더 구체적으로 '종업원의 능력, 근무실적, 자격, 태도 등의 상대적 가치를 조직적이며, 사실에 근거하여 정확하게 평가하는 절차'라고 정의하였다. Glueck(1982)는 '승진, 전환배치, 교육훈련 등 조직 구성원의 인사관리 및 지휘에 영향을 미치는 인사결정'이라고 정의하였다. Carroll&Schneider(1982)는 '조직 구성원의 성과와 역량에 대한 평가기준을 제시하고 그 기준 맞게 측정하여 성과의 수준을 확인하고, 해당 피평가자의 향후 발전방향 등을 제시하는 과정'이라고 규정하였다. 정연양(2000)은 '조직원의 직무 수행상의 업적을 측정하는 제도로 업적, 성격, 적성, 실천능력, 장래성으로 판정하는 것'이라 정의하였다.

<표 2> 인사평가의 정의

구 분	내 용
Smith & Murphy (1976)	조직원이 소속된 조직 내에서 조직원의 가치를 질서있게 평가하는 것
Flippo(1969)	조직원이 현재 수행 중인 직무에 대해 뛰어난 정도, 혹은 보다 나은 직무나 직급으로 승진할 수 있는 잠재능력을 조직적·정기적으로 객관적인 평가를 하는 것

<표 2> 인사평가의 정의

구 분	내 용
Langsner & Zolitsch(1961)	조직원의 능력, 태도, 근무성적 등의 상대적 가치를 조직적이며, 사실에 입각하여 객관적으로 평가하는 절차
Flippo(1969)	조직원이 현재 수행 중인 직무에 대해 뛰어난 정도, 혹은 보다 나은 직무나 직급으로 승진할 수 있는 잠재능력을 조직적·정기적으로 객관적인 평가를 하는 것
Glueck(1982)	인사평가란 승진, 전보, 교육훈련 등 조직원의 인사관리 및 지위에 영향을 미치는 인사결정
Carroll&Schneider (1982)	조직구성원의 성과와 역량에 대한 평가기준을 제시하고 그 기준에 맞게 측정하여 성과의 수준을 확인하고 해당 피평가자의의 향후 발전방향 등을 제시
정종진·이덕노(1994)	인사평가는 여러 직무에 종사하고 있는 조직에 대해서 유용성 관점에서 조직원의 능력을 평가하여 구성원간의 상대적 가치를 정기적으로 확인하기 위한 제도
정연양 (2000)	조직원의 직무 수행상의 업적을 측정하는 제도로 업적, 성격, 적성, 실천능력, 장래성으로 판정하는 것
최종태 (2006)	인사평가란 조직원의 업적과 능력을 평가하여 그가 보유한 현재적 또는 잠재적 유용성을 조직 차원에서 파악하는 방법

<출처 : 최은진(2018)>

이처럼 인사평가에 대한 정의는 다양하지만, 오늘날 가장 중요한 인사관리 수단이라는 점에는 이견이 없다. 인사평가는 조직 구성원들의 업무수행 결과와 역량에 대한 객관적인 측정을 통해 승진, 보수, 성과급, 교육훈련 제공과 같은 인사관리 전분야에 활용되고 있기 때문이다. 또한, 인사평가는 조직 경쟁력의 원천인 조직구성원이 자기주도적 경쟁우위를 추구하도록 하고, 이를 통해 조직 성과 창출의 선순환 체계를 정착시키고자 활용되는 가장 보편적 제도라고 볼 수 있다(류성민, 2016).

특히, 현대사회에서 조직 구성원은 노동력을 제공하는 단순한 '생산

수단'이란 인식에서 벗어나 조직의 전략 목표 달성에 주도적 역할을 수행하고, 부가가치를 창출하는 '전략적 자산'이라는 인식으로 전환되고 있다. 이에, 결과에 따라 구성원 개개인별 이해관계와 맞닿아 있는 공정하고 합리적인 인사평가는 인적자원에 대한 가장 효과적인 관리 수단으로 그 중요도는 더욱 커지고 있다(이호선, 김승규, 2011).

인사평가의 기본적인 작동기제는 목표 중심이다. 기업이나 조직이 추구하는 목적이나 성과를 기반으로 인사평가를 통해서 직무 관련 행동요건의 기준이 명확해지고 조직은 구성원 개개인에게 어떠한 점을 요구하는지 성과목표가 정확하게 전달되게 하는 중요한 통로이다. 인사평가를 기반으로 직무와 책임에 대한 선택과 집중 등 구성원의 행동에 대해 우선순위가 제시되고, 공통된 목표를 위해 평가자 및 동료와의 의사소통이 이루어지면서 성과창출을 위해 노력해야 한다는 공동체 의식을 형성하게 된다(한태영, 2015).

<표 3> 인사평가의 필요성 및 목적

구 분		내 용
필요성	개인차원	일과 직장을 통하여 인간으로서 다양한 욕구 충족 근로관계에 있어서의 자아실현 및 개인발전 도모
	조직차원	조직 구성원의 능력을 활용하여 조직성과 및 생산성 제고 조직이 당초 목표한 성과 및 생산성 달성
목 적		공정한 인사관리를 통한 조직경쟁력 강화 조직 구성원의 근로의욕 고취 및 객관적 능력 파악 조직 구성원의 직무행동 기준 및 방향성 제시 명확화

<출처 : 강병서(2012)>

조직 구성원에 대한 평가와 평가를 통한 인적자원 관리와 인사와 관련된 의사결정이 과거부터 널리 활용되어 온 반면에 인사평가라는 제도 자체는 그렇게 긍정적인 성격으로 받아들여지지 않는게 사실이다(Folger, 1993).

실제 취업포털 사이트에서 직장인들을 대상으로 한 설문조사 결과[2)]를

보면 75.8%가 평가결과가 만족스럽지 않다고 대답하였으며, 이중 49.2%의 응답자가 평가방법과 기준이 공정하기 못하기 때문이라는 응답을 하였다. 이는 여전히 인사평가에 대한 기본적인 불만과 스트레스가 저변에 깔려있다는 것을 의미한다(잡코리아, 2022.2.14.).

상기와 같은 불만 외에도 조직 구성원의 인사평가에 대해 불만사항은 다양할 수 있으며, 인사평가 제도는 기업의 인사담당 부서에서 시행과 운영에 들인 노력에 비해 호응을 받지 못하는 제도이다. 이에, 기업의 현장에서는 인사평가 제도와 관련한 무용론과 스트레스가 꾸준히 제기되어져 왔다(김승중, 탁진국, 2021).

특히, 공공부문의 경우 연례적이고, 형식적 평가체계, 성과 측정이 용이하지 않은 상황인 점 등으로 인해 인사평가의 실효성 및 공정성과 관련된 논란은 지속 제기되고 있다(최은진, 2018). 주로 인사평가 자체의 효과성 등의 문제, 인사평가 운영시 절차적 문제 및 비공식적인 평가 행위 등은 인사평가와 관련한 문제의식에 중요한 영향요인으로 제시되고 있다(조선일. 2004; 오성호, 권경득. 2005; 김종익. 2007).

하지만, 인사평가에 대한 여러 비판과 불만에도 불구하고, 조직에 반드시 필요한 제도임은 분명하다. 평가 체계가 없다면 업무성과 등에 대해 비공식적이고, 작위적인 판단을 하게 되고, 이는 공식적인 경로를 통해 타당하고, 정확한 판단을 보장할 장치를 잃어버리게 된다. 이는 조직운영 자체에 대한 신뢰 붕괴로 이어질 수 있다(한태영, 2015).

결국 인사평가 제도의 필수불가결한 성격을 감안한다면 평가에 대한 태도를 변화시키기 위해 노력해야 한다. 실효성 있는 인사평가 제도를 운영하기 위해서는 제도의 기본적 속성인 스트레스를 낮추고, 긍정적 수용성을 높여야 한다(류성민, 2016).

이러한 조직구성원들의 인사평가에 대한 수용성과 지각 정도는 제도의 지속가능성과 효과적으로 구축되었는지 여부를 판단하는 중요한 척도가 된다(한태영, 2015).

---

2) ‘22년 남녀 직장인 351명으로 대상으로 ‘21년 인사평가 결과 만족도‘로 설문 실시

2. 인사평가 피드백 이론적 논의

Hackman과 Oldham(1975)이 개발한 직무특성모델(job characteristics model, JCM)은 조직구성원 개개인에게 동기를 부여하기 위해서 직무를 어떻게 구조화해야 하는지를 알려주는 유용한 틀 중 하나로 피드백을 제시하였다.

피드백은 직무 수행 중에 본인의 성과 등에 대한 평가를 직간접적으로 받는 것을 의미한다(Gibson, Gibbs, Stanko, Tesluk, & Cohen, 2011). 조직구성원들은 적실성 있는 피드백을 기반으로 자신의 역량을 제고할 방안을 물색할 수 있고, 이는 성과향상으로 이어질 수 있다는 점에서 중요하다(Hackman&Oldham, 1975).

또한, Ashford(1986)에 따르면 피드백은 불확실성 저감 및 업무 목적을 명확히 하여 중요도를 높이고 개인의 역량을 객관적으로 평가하도록 돕는 기제로 활용된다. 결국, 상사로부터의 조직구성원에 대한 피드백은 직무 태도 등에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 기대할 수 있다(양다연, 조윤직, 2019).

동기 부여에 관한한 대표적 이론 중 하나인 Locke(1990)의 목표설정 이론은 인사평가에 있어서 어떻게 피드백 해야 하는지 잘 제시해 주고 있다. 목표설정 이론에서는 피드백이 그들이 해낸 것과 하고자 하는 것 사이의 차이를 발견하는데 도움을 주기 때문에, 사람들은 자신들이 목표를 향해 얼마나 잘 나아가고 있는가에 대한 피드백을 받을 때 더 좋은 실적을 낸다고 하였다. 아울러, 이를 위해서는 목표에 대한 세부적이고 지속적인 평가 및 피드백이 있을수록 더 높은 성과를 창출함을 강조하였다. 효과적인 평가 및 피드백 프로세스는 지속적인 환류를 요구하며, 통상적인 연 1회 수준의 평가 및 피드백을 제공하는 시스템은 보다 많은 결함이 있을 것이라 주장하였다. 즉, 피드백의 질도 좋아야 하지만, 양적인 요소인 빈도도 늘려야 한다는 것이다.

먼저 양적인 요인을 보면, 피평가자는 성과나 직무행동에 대하여 긍정적인 내용의 피드백을 받을수록 피드백이 더 믿을 수 있고 정확하다고 인식하며(Brett&Atwater, 2001), 피드백의 빈도가 높아지면 피드백이 정확

하다고 생각하는 경향이 있다. 또한, 피드백이 빈번하게 오가는 조직환경 속에서는 어떤 직무행동이 효과적이며 보상을 가져오는 행동인지를 좀 더 명확하게 알려주기 때문에 불확실성을 줄여줄 수 있고, 조직 정치 등 불합리한 요인이 개입할 여지를 줄여주게 된다(Ashford, 1986).

이 점을 고려한다면 성과관리 등을 위해 피드백을 인사평가 시기에 한번 제공하는 것보다 평가 시기가 아니더라도 자주 접촉하여 빈번하게 피드백을 주는 것이 더욱 효과적이라 볼 수 있다.

다음은 질적인 요인이다. 피드백을 주기 위한 행동에 대해서 평가자와 피평가자간 성과에 대한 관점이 공유되어야 하며, 직무수행과 성과에 대해 구체적인 내용으로 피드백을 줄 때 성과향상을 이룰 수 있다. 아울러, 피드백이 부하가 달성할 수 있는 목표에 관한 것이어야 하며, 그 목표를 달성하기 위해 필요한 행동이나 방법에 대해 피드백이 연계되어야 한다. 의도나 동기에 대해서 얘기하면 피평가자가 피드백을 주관적으로 인식하여 방어적이고, 부정적이게 된다(한태영, 2015).

다만, 피드백을 적용함에 있어 그 효과성을 면밀히 파악하기 위해서는 피드백의 빈도와 구체성 등 양적·질적 요인을 개별적으로 분석할 필요가 있다. 한태영(2015)에 따르면 양적인 요인과 질적인 요인이 각각 독립적으로 영향을 줄 수 있기 때문이다.

피드백의 방식도 중요하다. 인사평가에 있어서 피드백이 객관적으로 제공되기 위해서는 조직구성원인 피평가자의 성향이나 의도, 심리 등 사람 중심적으로 하기 보다는 업무나 특정 행동 등에 대한 문제 중심적으로 표현하는 것이 바람직하다. 이렇게 해야 피평가자도 피드백의 내용을 객관적으로 받아들이고 재구성하여 향후 추구해야 할 행동방향을 적절히 설정할 수 있다(한태영, 2015).

이에, 본 연구에서는 이론적 논의에 기반하여 직무스트레스와의 관계에서 인사평가 피드백의 효과성에 대해 양적 요인과 질적 요인을 각각 구분하여 분석하였으며, 피드백의 성격이 기본적으로 정서적 측면이 아닌 직무와 관련된 도구적, 문제 중심적 성격임을 감안하여 변수를 정의하였다.

제 3 절 K공사 인사평가 운영 체계

본 연구의 연구대상인 K공사의 공사의 인사평가 제도는 공무원과 동일하게 근무성적평정(이하 인사평가)으로 명명하고 있으며, 통상의 다른 기관과 마찬가지로 조직 구성원의 성과와 역량, 청렴도 등을 객관적 기준에 따라 평가하여, 그 결과를 승진 등 인사관리에 활용하는 것을 목적으로 한다. K공사의 인사평가 체계를 개괄적으로 보면 아래와 같다.

<표 4> K공사 인사평가 체계

구 분	업적평가	리더/직무역량	공통역량	청렴도
평가 내용	계획 적정성, 성과 우수성 등	직급별 설정된 역량모델[3] 평가	공사 핵심가치 (포용, 안전, 도전, 신뢰) 평가	청렴도 평가

* 업적, 역량별 평가 비중은 직급별로 상이

평가시기는 대부분 기관처럼 K공사 역시 연말에 연 1회 연례성 평가를 실시하고 있다. 다만, 다른 기관과 차별성이 있는 것은 '18년부터 연중에 인사평가에 대한 피드백을 주기적으로 실시하고 있다는 것이다. 조직 구성원에게 분기별로 업무계획 및 실적을 입력하게 하고, 평가자가 최소 분기별 1회 이상 성과 및 역량 등에 대해 피드백을 하도록 되어 있다.

피드백의 절차는 다음과 같다.

<표 5> K공사 인사평가 피드백 프로세스

분기별 업무계획 등록		업무실적 등록		자가진단		성과면담, 역량 코칭 등 피드백
분기별로 본인이 달성할 업무 계획 및 목표 등록	⇒	분기별 계획 대비 달성한 업무 실적 등록	⇒	본인이 달성한 업적에 대해 자가평가 실시	⇒	평가자가 업적 및 자가 진단, 역량 등 피드백
피평가자 주관		피평가자 주관		피평가자 주관		평가자 주관*

* 평가자는 최소 분기별 1회 이상, 최대한 상시적으로 피드백 줄 것을 권장하고 있음

절차별 세부 내용을 보면 인사평가에 대한 피드백은 조직구성원인 피평가자가 업무계획과 실적을 등록하는 것이 첫 순서이다. 피평가자는

3) 1~2급(갑) : 전략적 리더, 2급(을) : 촉진적 리더, 3급 : 협업적 리더, 4급 : 자율적 리더

분기별로 자신이 달성할 업무 계획을 작성하고, 해당 분기가 종료되면 기존의 계획 대비 업무실적을 등록하게 된다. 업무 실적을 등록할 때에는 본인의 계획 대비 달성도 등을 본인이 직접 판단하는 자가진단을 실시하게 된다. 자가진단은 탁월 ~ 부진까지 5단계로 구분하여 입력할 수 있게 되어 있다. 이러한 단계가 완료 되면 평가자는 피평가자가 작성한 업무계획과 성과, 자가진단에 기반하여 성과면담을 하게 되고, 이와 별개로 그간 평가자가 업무수행 중 보여온 태도 등 역량적인 측면과 청렴도 등에 대해서도 코칭을 하게 된다. 이 때 K공사에서는 평가자별 피드백 및 코칭 격차 최소화 및 일관된 품질 확보를 위해 가이드 라인과 매뉴얼을 같이 제공하고 있다. 피드백은 탁월 ~ 부진 5단계로 점수를 부여하고, 정성적인 주관식 내용도 작성하도록 되어 있다. 피드백 시기는 최소 분기 1회 이상 해야 하나, 피평가자가 인사평가에 대한 공정성 확보로 스트레스를 감소시키고, 수용도를 높이기 위해 되도록 수시로 피드백 후 내용을 등록하도록 권장하고 있다.

이러한 주기적 피드백 결과는 연말에 평가자가 인사평가를 실시할 때 참고자료로 제공되게 된다. 또한, 이 피드백을 기준으로 평가자는 인사평가의 점수를 부여하게 되어 있다. 이를 통해 평가자가 연례성 평가시 가질 수 있는 최근 효과 등 평가 왜곡 및 오류를 방지하고, 한계점을 보완하여 공정한 평가가 이뤄질 수 있도록 도모하고 있다.

<표 6> K공사 평가자 인사평가 프로세스

1분기 피드백		2분기 피드백		3분기 피드백		4분기 피드백		1~4분기 피드백 기반 인사평가
업적 및 역량 등 피드백	+	업적 및 역량 등 피드백	+	업적 및 역량 등 피드백	+	업적 및 역량 등 피드백	→	
최소 분기별 1회, 필요시 연중 상시 업적 및 역량 등 피드백 권장								연말

상기의 K공사의 경우 최근 5년 정도 피드백에 기반한 인사평가를 진행하여 왔으나, 아직 그 효과성에 대한 검증이 이뤄지지 않은 상황이다. 이에, 금번 연구문제를 탐구할 만한 적합한 모델이라 판단하였으며, 연구대상으로 지정하여 실증연구를 진행하였다.

제 4 절 선행연구 검토 및 가설설정

인사평가에 대한 이론적 논의를 통해 인사평가를 운영함에 있어 구성원의 태도를 긍정적으로 변화시켜, 수용성을 높이고, 성과향상을 유도하기 위해서는 피드백의 양적·질적요인 모두 적극적 관리가 필요함을 알 수 있다. 아울러, 직무만족 및 직무성과 제고를 위해서는 직무스트레스를 감소시켜야 하고(최두식, 2019), 성과주의 평가가 직무스트레스에 정(+)의 영향을 미친다는 선행연구(신우단, 2018) 등을 고려하였을 때 인사평가 피드백 도입의 효과성에 대한 연구는 무엇보다도 직무스트레스 등과 관련된 연구가 선결되어야 한다고 판단된다.

다만, 아직 인사평가 피드백(양적·질적)이 직무스트레스에 어떠한 영향을 미치는지 직접적인 연구가 부재하고, 더욱이 이를 공공기관, 본 연구의 대상인 공기업을 대상으로 한 사례는 더욱 없는 실정인 만큼 관련 유사 선행연구 검토를 통해 가설을 추론하고 도출해 내어 실제 공공조직에도 실효성 있게 적용가능한지 연구의 외연 확대가 필요하다. 또한, 한태영(2015)은 인사평가에서 피평가자에 대한 피드백의 효과 및 지각은 피드백의 빈도, 구체성 및 목적 등이 각각 독립적으로 영향을 준다고 하였다. 즉, 피드백의 효과는 양적 또는 질적이냐에 따라 그 효과성이 별개의 영향을 미친다고 볼 수 있으며, 이에, 각각의 선행연구를 구별하여 검토해볼 필요가 있다.

1. 피드백 양적요인(빈도 등) 및 직무스트레스에 관한 선행연구 검토

먼저 피드백의 빈도 확대가 미치는 영향이다. 상식적으로 피드백을 빈번하게 제공할수록 성과 등이 당연히 향상될 것이라 인식되어 왔기 때문에(Leivo, 2001) 피드백 빈도의 상대적 효과를 검증하려는 연구는 많지 않았다(박진아, 2012). 그러나 피드백의 빈도가 증가할수록 수용성이 높아진다는 이론적 논의와는 달리, 구성원의 태도 및 성과 등에 미치는 효과성이

일관되지 않음을 알 수 있다.

Hirsch(2019)는 1년 단위로 진행되는 인사평가의 폐해와 비효율성을 지적하며, 딜로이트의 사례를 들어 평가시기가 아니더라도 연중 주기적이고, 빈번한 피드백의 필요성을 제시하였다. 딜로이트의 경우 전통적인 매년말 성과평가 방식을 고수해왔다. 하지만 변화가 필요할 때 마다 하는 피드백이 아닌 평가가 완료된 후 실시하는 과거형 피드백은 급변하는 경영환경상 매우 비효율적이었고, 생산성과 조직 구성원의 업무동기도 확연히 낮아졌다. 이에, '13년 딜로이트는 과거의 평가방식을 완전히 버리고, 미래의 가능성을 평가하기 시작하였다. 평가자와의 피드백 빈도를 주단위로 촘촘하게 하고, '성과스냅샷'이라 부르는 상시 성과관리 방식으로 업무의 유연성을 제고하였고, 근로자들의 평가결과에 대한 수용성은 향상되었으며, 기업의 실적도 개선됨을 확인하였다.

So, Lee, 그리고 Oah(2013)는 주유소 직원들의 고객서비스 역량 제고를 위해 직원들이 수행하는 업무에 대해 매일 점검하는 일일 피드백과 주 1회 주간 피드백간 효과를 비교 연구하였다. 이들의 연구 결과, 주간 피드백에 비하여 일일 피드백이 서비스 행동 향상에 더 효과적임을 검증하여, 업무수행 성과 향상을 위해 피드백의 빈도를 높여야 함을 주장하였다.

반면에 Dahling 등(2016)의 연구결과는 다소 상반되었다. 1년 동안 제약 조직 내 영업 사원을 대상으로 영업 목표 달성을 위한 관리 피드백 빈도와 기술을 연결하는 다단계 모델을 테스트하였다. 여기에서 피드백 빈도와 스킬은 판매 목표 달성 간의 관계에서 직접적 영향력이 있음을 확인하며 피드백 빈도의 효과성을 검증하였으다. 다만, 피드백과 성과 간의 사이에서 낮은 피드백 역량을 가진 매니저가 빈번한 코칭을 했을 경우, 목표 달성에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 코칭의 빈도는 코칭하는 리더들의 역량이 수반되지 않으면 효과를 발휘하기 어려울 수 있음을 시사한다.

피드백 빈도의 효과에 대한 상반된 결과는 아래의 연구에서도 나타났다. 이계훈(2014)은 효과적인 피드백 빈도를 알아보기 위해 대학생들을 상품 조립

과제에 투입한 후 연구를 진행하여 업무수행 및 정서반응에 미치는 영향을 검증하였다. 30명씩 높은 빈도의 피드백 집단과 낮은 빈도의 피드백 집단을 구분하여 측정하였으며, 목표수행과 정서반응은 상반된 결과가 도출되었다. 목표가 부여된 경우 높은 빈도의 피드백 제공이 낮은 빈도보다 목표 수행 변화에 더 효과적이고, 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 반면에 빈도에 상관없이 모두 긍정적 정서 반응을 유발시킬 수 있는 것으로 나타났으나, 높은 빈도의 피드백은 부정적 정서 반응도 함께 발생할 수 있음을 확인할 수 있었다. 이는 성과달성에 있어 피드백 빈도가 증가할수록 긍정적이나, 상황에 따라 부정적인 정서적 영향을 미칠 수 있다는 시사점을 제시하였다.

다만, 상기와 같이 피드백 빈도 증가의 효과에 대한 상반된 연구결과들이 제시되어 왔으나, 최근의 시시각각 변하는 경영환경에 따라 기존의 연례성 인사평가의 실효성이 한계에 봉착됨에 따라, 특히 인사평가 측면에서는 피드백 빈도 등 양적요인의 중요성에 대해 다시 한번 고찰해볼 필요가 있다.

유호선(2020)은 공공기관 인사제도의 변화 방향과 시사점을 연구하면서 현재의 연례성 근무성적평정 등 인사평가는 환경의 변화내지 불확실성이 크지 않았던 시기에 유용한 방식이었으며, 더 이상 실효성을 갖기 힘들다고 주장하였다. 또한, 수시평가 및 피드백으로의 전환을 대안으로 제시하면서, 수시로 성과를 점검하고 적절한 모니터링을 제공하는 일은 연례평가에서 연말에 이루어지던 코칭과 달리 실질적으로 성과 개선이나 문제해결을 적절한 시기에 지원할 수 있고, 다양한 도전과 시행착오를 통해 확보된 경험과 정보를 토대로 새로운 변화와 불확실성에 대응할 수 있는 조직 차원의 역량을 확보하게 될 수 있으며, 정확한 평가를 통한 평가결과의 수용도를 확보할 수 있음을 강조하였다. 최근의 급속도로 전환되는 디지털화(digital transformation), 코로나 19 등 예측하기 어려운 환경변화는 이에 더욱 설득력을 부여하고 있으며, 송지은, 이찬(2020)의 성과주의 평가/보상시스템과 직무성과와 인사평가 경험간 관계에서 '평가 정확성'만 유의한 매개효과를 나타내고, 평가 정확성을 위해서는 상시 성과관리 등

수시 피드백이 필요하다는 연구 결과는 이 같은 논리를 지지한다고 볼 수 있다.

아울러, 이러한 인사평가 정확성은 피평가자의 평가결과 수용도를 높이고, 인사평가의 수용성을 높이기 위해서는 피드백을 시의 적절하게 제공해야 한다는 연구결과(류성민, 2016)와 높은 평가 수용도는 조직 구성원들의 신뢰를 높여 조직 이익을 위한 자발적 행위를 유발할 수 있다는 연구결과(서인덕, 이상길, 2011)는 인사평가에 대한 피드백 빈도 증가가 조직구성원이 인사평가에 대한 스트레스를 감소시키고, 긍정적 인식 변화를 유도할 수 있다고 추론할 수 있으며, 이에 근거하여 아래와 같은 가설을 도출해 내고자 한다.

 # 가설 1-1 : 인사평가 피드백 빈도가 많을수록 직무스트레스에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

 # 가설 1-2 : 인사평가 피드백 빈도가 많을수록 역할갈등에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

 # 가설 1-3 : 인사평가 피드백 빈도가 많을수록 역할모호에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

 # 가설 1-4 : 인사평가 피드백 빈도가 많을수록 역할과다에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

<표 7> 피드백 양적요인(빈도 등) 및 직무스트레스에 관한 선행연구

연구자	연구주제	관련 가설 / 주요내용	결과
So, Lee, Oah(2013)	일간 피드백과 주간 피드백의 상대적 효과 분석 - 주유소에서 고객서비스 행동에 피드백 (주유소 12개소 실험)	주간 피드백은 서비스 행동 개선에 정(+) 영향	채택
		주간 피드백 대비 일일 피드백 도입시 서비스 행동 정(+) 영향	채택
Dahling, J. J., Taylor, S. R., Chau, S. L., & Dwight, S.A.(2016)	경영코칭 기술과 빈도가 판매목표 달성에 미치는 영향 (제약조직 136개팀 1,246명)	관리자 코칭스킬은 목표달성에 정(+) 영향	채택
		관리자 코칭빈도는 목표달성에 정(+) 영향	기각
		관리자 코칭빈도와 목표달성에서 관리자 코칭스킬의 조절효과	채택
이계훈 (2014)	피드백 제공 빈도의 차이가 수행과 정서반응에 미치는 효과 분석 (대학생 60명 비교 실험)	높은 빈도 및 낮은 빈도 피드백 모두 과제 수행 빈도 향상	-
		높은 빈도가 낮은 빈도 피드백 보다 수행변화에 더 효과적	
		피드백 빈도와 상관없이 수행변화 경험시 긍정적 정서 반응	
		낮은 빈도 대비 높은 빈도 피드백은 부정적 정서 반응이 높아짐	
Hirsch, J. (2019)	피드포워드 : 사람의 마음을 움직이는 미래형 피드백 6가지 비밀(사례 분석)	외국기업 디트로이트 사례 분석 : 주간피드백 도입 및 상시 성과관리를 통해 평가 수용성 향상 및 기업실적 개선	-
유호선 (2020)	성과주의 인사제도의 변화 방향과 시사점 (사례 분석)	해외사례 등을 기반으로 공공기관 향후 평가방안으로 기존의 연례성 평가에서 수시 평가 및 피드백으로의 전환 제안	-
송지은, 이찬 (2020)	성과주의 평가/보상 시스템과 직무 성과의 관계에서 인사평가 경험의 매개효과 (통신업 사무직 601명)	성과주의 평가/보상시스템 활용 인식은 직무 성과에 정(+)의 영향	기각
		성과주의 평가/보상시스템과 직무 성과 관계에서 인사평가 경험은 매개효과 - 경험 중 '평가정확성'만 매개	채택

2. 피드백 질적요인(적극도 등) 및 직무스트레스에 관한 선행연구 검토

다음은 피드백의 구체성 및 적극적 관리 등 질적요인이 미치는 영향이다. 피드백 빈도와는 달리 평가자가 피평가자의 성과 등에 대한 피드백이 구체적이고, 역량개발 등 동기가 부합된다면 제도에 대한 수용도를 제고시키는 것은 물론이고, 업무에 대한 동기부여 및 혁신적 행동과 직무만족 및 조직몰입도도 제고시킬 수 있다고 기존 선행 연구들이 일관되게 제시하고 있다.

첫 번째, 인사평가 등 제도에 대한 수용도 및 인식 전환과 관련된 연구이다.

김승중, 탁진국(2021)은 구성원의 인사평가에 대한 인식과 태도가 성공적 제도 운영에 영향을 미치는 것으로 예상하였다. 이를 위해 평가자의 적절한 코칭 리더십 즉, 업무를 수행하면서 피평가자가 목표 및 성과를 달성하도록 역량과 강점을 자각하고 개발하도록 촉진하는 피드백이 필요하다고 보았다. 연구대상으로 국내의 대기업과 중견기업에 근무 중인 직원들을 대상으로 연구한 결과 코칭 리더십은 평가에 대한 만족도, 유용성과 정확성 등을 의미하는 인사평가 효과성에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 구체적 피드백 등은 평가에 대한 평가에 대한 구성원 인식을 전환하는데 기여할 것임을 시사하였다.

이수호, 한태영(2008)은 조직의 인사평가와 관련하여 팀장의 코칭 및 피드백 환경이 인사평가 제도에 대한 공정성 지각에 어떠한 영향을 미치는지 연구하였다. 이에, 다양한 기업조직 직장인들을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 연구결과 밀도 있는 코칭과 피드백은 인사평가 공정성 지각에 정(+)적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 아울러, 팀내에 전반적인 피드백 환경도 인사평가 공정성 인식에 유의미한 영향을 미치는 것으로 검증되었다. 이는 상사의 코칭행동이 조직의 성과관리와 인사평가에 대한 수용성 제고에 주요요인이 될 수 있음을 강조한다.

두 번째, 동기부여 및 혁신적 행동 전환에 미치는 영향에 대한 연구이다.

유재홍, 탁진국(2022)은 국내 직장인 대상 코칭 리더십이 조직시민행동에 미치는 영향을 분석하였다. 연구결과 코칭리더십과 조직시민 행동간 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 스스로 성장과 발전을 할 수 있도록 돕는 리더의 코칭 리더십 및 피드백이 조직효율성 증진을 위해 구성원들이 자발적으로 행하는 행동을 이끌어낼 수 있음을 함의하였다.

한태영, 박수연(2011)은 직무열의는 강한 몰입을 기반으로 자발적으로 자신의 역할을 수행하는 동기요소로 보았으며 이에 영향을 미치는 다양한 요인들을 고찰하였다. 이를 위해 직장인들을 대상으로 분석을 실시하였다. 연구결과 개인 차원에서 팀 리더의 적절하고, 구체적인 성과코칭이 직무열의에 정적으로 영향을 미치는 것으로 나타났고, 인사평가 효과성이 성과코칭과 직무열의를 부분 매개하였으며, 피드백 환경은 직무열의에 정(+)적 영향을 주는 것으로 검증되었다. 이는 직무열의가 효과적인 인사관리 제도로 활용될 수 있음을 보여주었다. 또한, 조직구성원의 인사평가 제도에 대해 긍정적으로 반응하도록 유도하면서 평가 정보를 자신의 직무능력 개발에 활용하고, 열정적 업무수행 태도를 보이는 것으로 나타났다. 이는 인사평가의 효과성이 개인의 직무 태도에도 긍정적 영향을 미칠 수 있음을 제시하면서 조직의적절한 인사평가 관리의 영향도와 중요성을 시사하였다.

박은희, 탁진국(2022)은 교육공무원들을 대상으로 공무원 상사의 코칭 리더십이 직원의 혁신행동과 협력행동에 미치는 영향을 검증하였다. 연구자들은 공·사 조직 불문하고, 조직이란 공동의 목표를 가지고 있으며, 이를 달성하기 위해서는 구성원들의 협력과 혁신이 필요하다고 보았다. 실제 연구결과 공무원 상사의 코칭 리더십은 부하 직원의 혁신행동과 협력행동에 모두 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 상사의 코칭리더십은 조직성과 달성을 위한 아이디어 창출 등에 영향을 주고, 조직구성원과 긍정적 관계를 형성하여 성과창출을 위한 동기부여를 유발할 수 있음을 제시하였다.

마지막으로 조직몰입 등에 관한 연구이다.

박주현, 윤병섭(2018)은 제조 대기업에 근무하는 직장인들을 대상으로

코칭리더십이 조직몰입에 미치는 영향을 연구 하였다. 연구자는 코칭리더십을 방향제시, 개발, 수행평가, 관계로, 조직몰입은 정서적, 규범적 지속적 몰입으로 구분하였다. 연구결과 코칭리더십과 조직몰입의 관계는 수행평가가 규범적 몰입에만 유의한 영향을 미치는 것을 제외 하면 모두 정(+)의 영향을 미치는 것을 검증하였다. 이는 조직몰입 등 심리적 지원을 높이기 위해서는 코칭 리더십의 필요성을 주장하면서 하위변위인 조직원의 과업수행 수준과 평가를 의미하는 수행평가는 결과가 상반되는 만큼, 관리가 신중해야 함을 시사하였다.

상기의 선행연구 등을 종합해보면, 상사의 적극적 코칭 등 피드백은 조직 구성원의 행동변화와 평가에 대한 태도와 인식 변화에도 긍정적 영향을 미치는 것을 확인할 수 있다.

또한, 적절한 피드백은 구성원의 내재적 동기를 활성화시키며(김정식, 김현철, 2012), 공공기관 구성원은 금전적 보상보다 수행직무의 중요성, 협업 등 내재적 보상에 의해 동기부여 된다고 보았다(도명록, 이근주, 최유진, 2018). 이러한 내재적 동기는 결국 직무스트레스를 감소시킨다는 연구(이소연, 박남숙, 2014) 등은 인사평가에 피드백 적극도 등 질적요인 강화가 직무스트레스 감소에도 긍정적 영향을 미칠 것으로 추론할 수 있으며 이러한 논의에 기반하여 다음과 같이 가설을 도출하고자 한다.

 # 가설 2-1 : 인사평가 피드백이 적극적일수록 직무스트레스에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

 # 가설 2-2 : 인사평가 피드백이 적극적일수록 역할갈등에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

 # 가설 2-3 : 인사평가 피드백이 적극적일수록 역할모호에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

 # 가설 2-4 : 인사평가 피드백이 적극적일수록 역할과다에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

<표 8> 피드백 질적요인(적극도 등) 및 직무스트레스에 관한 선행연구

연구자	연구주제	관련 가설 / 주요내용	결과
김승중, 탁진국 (2021)	코칭 리더십이 인사평가 효과성에 미치는 영향 (대기업 및 중견기업 275명)	상사의 코칭 리더십은 직원이 인식하는 인사평가효과성에 정(+)의 영향	채택
이수호, 한태영 (2008)	성과관리 코칭과 피드백 환경이 인사평가 공정성에 미치는 영향 (73개팀 365명)	코칭행동이 인사평가 공정성에 정(+) 영향	채택
		피드백 환경은 인사평가 공정성 정(+) 영향	채택
		피드백 환경은 코칭과 인사평가 공정성 관계 조절효과	기각
유재홍, 탁진국 (2022)	코칭 리더십이 조직시민 행동에 미치는 영향 (국내 직장인 300명)	코칭리더십은 조직시민행동과 정(+) 영향	채택
한태영, 박수연 (2011)	직무열의에 대한 성과코칭 및 팀 과업의 영향: 인사평가 효과성과 피드백환경의 매개역할 (29개팀 214명)	평가효과성은 직무열의에 정(+) 영향	채택
		성과코칭은 평가효과성에 정(+) 영향	채택
		평가효과성은 성과코칭과 직무열의 관계 매개	부분 채택
		팀 피드백 환경은 직무열의에 정(+) 영향	채택
박은희, 탁진국 (2022)	공무원 상사의 코칭리더십이 직원의 혁신행동과 협력행동에 미치는 영향 (교육공무원 597명)	코칭리더십은 구성원 혁신행동에 정(+) 영향	채택
		코칭리더십은 구성원 협력행동에 정(+) 영향	채택
박주현, 윤병섭 (2018)	코칭리더십이 조직몰입에 미치는 영향 (서울 제조 대기업 580명)	코칭리더십은 조직몰입에 정(+) 영향 - 코칭리더십의 방향제시, 개발, 수행평가, 관계 중 수행평가는 조직몰입의 정서적, 규범적, 지속적 몰입 중 규범적 몰입에만 유의한 영향을 미침	부분 채택

제 3 장 연구방법

제 1 절 연구모형

앞서 제시한 연구문제와 가설을 검정하기 위한 연구 분석들을 도식화하면 <그림 1>과 같다. 본 연구는 인사평가 피드백의 양적·질적 요인이 직무스트레스 감소에 긍정적인 영향을 미칠 것이며, 조직지원, 상사지원, 동료지원이 양자의 관계에서 조절효과를 발휘할 것임을 가정하였다. 이 밖에 직무스트레스에 영향을 미칠 것으로 고려되는 직무 자율성과 연령, 직급 등과 같은 인구통계학적 특성을 통제변수로 포함하였다.

【 <그림 1> 연구모형 】

독립변수	종속변수
인사평가 피드백	· 직무스트레스 · 역할갈등 · 역할모호 · 역할과다
· 인사평가 피드백 빈도 · 인사평가 피드백 적극도	

통제변수
◇ 상황적 특성 : 직무 자율성 ◇ 인구통계학적 변수 : 연령, 성별, 직급, 근속년수, 근무지역, 직렬

제 2 절 분석자료

앞서 제시된 연구의 모집단은 2022년 12월 현재 K공사에 소속되어 근무하는 일반직 2~5급 직원 3,988명으로 하였다. 모집단을 적정 대표하여 표본을 추출하기 위한 다단계층화표본 추출 방식을 활용하였다.

실증분석을 위한 자료수집 방법은 조사대상자가 문항별 해당되는 곳에 직접 기입하는 자기보고식 설문지를 사용하였다. 설문조사는 대상자들에게 인쇄된 설문지를 배포하여 무기명으로 취합하는 방식으로 진행하였다. 기간은 '22년 12월 중 2주간 진행하였다.

또한, 양적자료의 분석결과를 재탐구하고, 설문조사에서 다루지 못한 부분을 보완하여 추가적으로 논의함으로써 분석결과의 논리적 신뢰성과 타당성을 제고하기 위해 본사 및 본부 평가담당자 대상 전화와 면접조사 등을 실시하였다.

제 3 절 변수의 조작적 정의 및 측정

1. 종속변수 : 직무스트레스

본 연구의 종속변수는 구성원이 인식하는 직무스트레스와 하위변인인 역할갈등, 역할모호, 역할과다이다. 직무 스트레스는 '개인이 보유한 능력과 환경요구와의 부적합, 혹은 개인의 욕구와 그 욕구충족을 가능하게 할 수 있는 직무환경과의 부적합으로 인해 발생되는 심리적·신체적 변화에 대한 지각 또는 평가(French Rogers and Cobb, 1974)'로 조작적 정의할 수 있다. 본 연구에서는 Parasuraman & Alutto(1984)의 연구에서 이용되었던 8가지 측정 도구 중 이번 연구의 목적 등과 부합된다고 생각되는 5가지를 선정하였다. '나의 업무는 나를 당황스럽게 만드는 경우가 많다.', '나의 업무로 인하여 나는 좌절감을 느끼는 경우가 있다.', '나는 나의 업무로 인해서 엄청난 스트레스를 받고 있다.' 등의 설문문항으로 측정하였다.

1) 역할갈등

역할갈등은 여러 학자들의 의견을 종합해 보면 '상사 및 조직으로부터 부여받은 역할의 요구와 개인의 욕구가 불일치한 상태로서 본인의 능력,

자원등과 조직에서 기대하는 역할 및 직무수행 등간의 갈등'으로 정의할 수 있다. 역할갈등은 Rizzo, House and Lirtzman(1970)이 개발한 척도를 근거로 한국주(2016)의 연구 등에서 수정 사용된 5가지 측정도구 중 연구 목적 등을 고려하여, 3개를 선정하였다. '나는 내가 해야 할 일이 아닌 과업이나 업무를 수행하기도 한다.', '나의 판단과 상반된 업무를 해야 할 때가 있다.', '나는 모순된 지시를 받는 경우가 있다.'의 설문문항으로 측정하였다.

2) 역할모호

역할모호란 앞서 정의한 것에 의하면 '조직 구성원이 본인이 수행할 역할과 업무에 대한 목표와 책임 및 방법 등에 대한 정보의 불명확성 정도'로 정의할 수 있다. 역할모호는 한국행정연구원에서 실시한 2021년 공직생활실태조사에서 활용된 문항 3가지 측정도구를 선정하였다. '나의 담당 업무에 대한 책임범위가 불분명하다.', '나의 담당 업무에 대한 우선순위가 불분명하다.', '나의 담당 업무에 대한 수행방법이 불분명하다.'의 설문문항으로 측정하였다.

2) 역할과다

역할과다 역시 '자신이 보유한 능력과 역량 등에 비해 주어진 업무의 난이도가 높거나, 책임이나 업무의 양이 과중한 것'으로 앞에서의 이론적 논의 등을 통해 종합 정의할 수 있다. 역할과다는 Ivencevich와 Matterson(1980) 및 한국주(2016) 연구에서 사용된 6가지 측정도구 중 변수 조작적 정의 등을 감안 3개를 선정하였다. '현재 나는 나에게 적절하다고 생각하는 것보다 더 많은 일을 한다.', '나는 하기 힘들거나 과중한 업무에도 책임을 져야한다.', '조직은 나의 숙련(기술)이난 능력 이상의 성과를 나에게 기대한다.'의 설문문항으로 측정하였다.

2. 독립변수 : 인사평가 피드백

본 연구의 독립변수는 인사평가 피드백이다. 인사평가 피드백은 '평가의 목적인 구성원이 얼마나 학습하고 개발하고 있는지, 직무에 대한 동기 수준이 어떤지, 그리고 직무수행과 성과가 어떠한지 등과 같이 직무에 대한 중요한 결과와 정보에 관한 것(Kluger&DEnisi, 1996)'으로 조작적 정의할 수 있다. 이번 연구에서는 이러한 피드백을 양적요인과 질적요인을 아래와 같이 구분하여 분석하고자 한다.

1) 양적요인 : 인사평가 피드백 빈도

인사평가 피드백의 양적요인인 피드백 빈도는 '피평가자에 대해 상사인 평가자가 실시하는 피드백의 횟수'로 정의할 수 있다. 피드백 빈도는 노동연구원에서 격년으로 실시하는 사업체 패널조사에서 '13년에 사용된 평가와 관련된 면담 횟수 등 피드백 측정 도구를 연구대상 특성에 맞게 K공사의 평가항목인 '업적', '역량', '청렴도'로 번안하여 활용하였다. '평가자가 피평가자와 목표 대비 업적 달성 관련 제반사안을 논의하는 면담 및 피드백을 1년에 대략 몇 번 정도 가지는가?', '평가자가 피평가자와 역량에 대해 논의하는 면담 및 피드백을 1년에 대략 몇 번 정도 가지는가?', '평가자가 피평가자와 청렴도에 대해 논의하는 면담 및 피드백을 1년에 대략 몇 번 정도 가지는가?'의 설문문항으로 측정하였다.

2) 질적요인 : 인사평가 피드백 적극도

인사평가 피드백의 질적요인인 피드백 적극도는 이론적 논의에서 언급한 '성과와 목표에 관점이 공유되고, 직무수행과 성과에 대해 구체적인 내용이어야 하며, 목표를 달성하기 위한 행동이나 방법에 대해 피드백을 주는 것(한태영, 2015)'으로 정의할 수 있다. Stowell(1986)이 제시한 코칭리더십을

기반으로 최치영(2003)이 개발한 13가지 측정도구를 연구목적 및 변수의 조작적 정의 등을 고려, 그 중 5가지를 번안하여 선정하였다. '나의 평가자(상사)는 내가 달성해야 하는 구체적인 업무목표를 세울 수 있도록 적극적으로 도움을 준다.', '나의 평가자(상사)는 내가 미래 비전을 갖고 일할 수 있도록 이끌어준다.', '나의 평가자(상사)는 내 업무와 관련된 정보 및 자료를 적극적으로 제공한다.' 등의 설문문항으로 측정하였다.

4. 통제변수

통제변수는 이론적 논의 및 선행연구 등을 토대로 설정하였으며, 종속변수에 영향을 줄 수 있는 상황적 특성과 인구통계학적 변수인 개인적 특성으로 구분하였다. 통제변수들의 조작적 정의와 측정 도구에 대한 세부 내용은 아래와 같다.

1) 상황적 특성 : 직무 자율성

선행연구 등을 검토한 결과 직무스트레스와 역할갈등, 역할모호, 역할과다에 공통적으로 영향을 미치는 요인인 직무 자율성을 통제변수로 설정하고자 한다.

직무 자율성은 '구성원이 자신의 직무에 대한 직무의 수행방법과 일정 등을 계획하거나 수행하는 추진절차를 결정하는데 있어서 해당 조직 구성원에게 허용된 재량권(Hackman&Oldham, 1975)'으로 조작적 정의할 수 있다. 전해영(2018)는 직무 자율성을 높게 인식할수록 직무스트레스에 부(-)의 영향을 미친다고 검증하였으며, 진윤희, 김성종(2015)의 직무 자율성이 혁신행동과 직무열의에 정(+)의 영향을 미친다는 기존의 선행연구 등을 통해 직무 자율성이 직무 스트레스에 영향을 줄 수 있는 변수임을 추론할 수 있다. 또한, 강문영(1998)은 역할갈등의 원인으로 자율성의 결여를 꼽았으며, 부하의 자율성이 증가할수록 역할 모호성이

감소한다는 연구(Walker, Jr. et al, 1975), 업무과부하와 서비스 성과간의 관계에서 직무자율성이 높을수록 서비스 성과에 긍정적 조절효과가 나타난다는 연구(양정임, 2018) 등을 통해 직무자율성의 전반적인 영향도를 확인할 수 있다.

직무 자율성은 Hackman과 Oldham(1975)의 직무특성 척도를 근거로 전해영(2018)이 사용한 측정도구 4개 항목 중 K공사 조직 특성 등을 고려하여 3개를 선정하였다. '나는 일을 어떻게 수행할 지를 결정할 수 있는 상당한 재량권이 있다.', '나는 내 업무에 관해 어떤 일을 얼마만큼 시간을 할당할지 스스로 정할 수 있다.', '나는 일을 할 때 많은 부분을 내가 결정할 수 있다.'의 설문문항으로 측정하였다.

2) 개인적 특성 : 인구통계학적 변수

선행연구 등을 기반으로 개인적 특성의 변수들을 보면 우선 연령과 근무기간은 조직몰입 등에 긍정적 영향을 미치는 나타났다(Sheldon, 1971; Buchanan, 1974; Mowday et al.,1979). 직급도 상위직급으로 갈수록 조직몰입 및 업무만족 등에 긍정적 영향을 미치는 것으로 검증되었다(DeCotiis & Summers, 1987). 아울러, 조직몰입은 직무스트레스 저감에 유의한 영향을 미친다는 선행연구 등을 고려할 때 이는 연령과 근속기간, 직급은 직원의 직무스트레스에 영향을 미칠 수 있음을 추론할 수 있다.

이와 더불어, K공사의 조직 특성을 고려하여, 근무부서와 직렬을 추가하였다. K공사의 근무부서는 본사, 본부, 현장지사로 구분되는데, 본사와 본부는 주로 기획기능을, 현장지사는 대국민 접점업무를 하기 때문에 직무특성이 상이하여, 받아들이는 스트레스가 다를 수 있다 판단되어 통제변수로 편입시켰다. 또한 K공사는 행정, 토목, 전기 등 10개 직렬로 구성되어 있으며, 크게 행정과 나머지 9개 직렬은 기술로 구분할 수 있다. 행정과 기술은 업무 프로세스 및 직무 특성이 상이하기 때문에 통제변수로 설정하였다.

<표 9> 통제변수 인구통계학적 특성

구 분	설문구성	구성요소
개인적 특성	연령	20대, 30대, 40대, 50대 이상
	성별	남, 여
	직급	2급이상, 3급, 4급이하
	근속년수	5년이하, 6~10년, 11~20년, 20년 이상
	근무지역	본사, 본부, 현장지사
	직렬	행정, 기술

<표 10> 변수별 조작적 정의

구 분	주요내용
독립변수	◇ 인사평가 피드백 - (양적요인) K공사의 인사평가 항목(업적 및 역량, 청렴도)에 대한 평가자의 피드백 빈도 - (질적요인) 성과와 목표에 관점이 공유되고, 직무수행과 성과에 대해 구체적인 내용으로 목표달성을 위한 행동이나 방법에 관한 피드백
종속변수	◇ 직무스트레스 : 개인이 보유한 능력과 환경요구와의 부적합으로 인해 발생되는 심리적·신체적 변화 등 - (역할갈등) 상사 및 조직으로부터 부여받은 역할의 요구와 개인의 욕구가 불일치한 상태로서 본인의 능력, 자원등과 조직에서 기대하는 역할 및 직무수행 등간의 갈등 - (역할모호) 조직 구성원이 본인이 수행할 역할과 업무에 대한 목표와 책임 및 방법 등에 대한 정보의 불명확성 정도 - (역할과다) 자신이 보유한 능력과 역량 등에 비해 주어진 업무 난이도가 높거나, 책임이나 업무의 양이 과중한 것
통제변수	◇ 상황적 특성 : 직무 자율성 - 업무를 수행함에 있어 일정 및 절차 등의 결정에 허용된 재량권 ◇ 개인적 특성 : 인구통계학적 변수 - 연령, 성별, 직급, 근속년수, 근무지역, 직렬

<표 11> 설문지의 구성 및 척도

변수	설문문항	척 도	문항수
종속 변수	직무스트레스 인식	1. 전혀 그렇지 않다. 5. 매우 그렇다.	5
	역할갈등 인식	1. 전혀 그렇지 않다. 5. 매우 그렇다.	3
	역할모호 인식	1. 전혀 그렇지 않다. 5. 매우 그렇다.	3
	역할과다 인식	1. 전혀 그렇지 않다. 5. 매우 그렇다.	3
독립 변수	인사평가 피드백(양적요인)	1. 면담 및 피드백을 하지 않는다. 2. 1~2차례 면담 및 피드백을 갖는다. 3. 3~4차례 면담 및 피드백을 갖는다. 4. 수시로 면담 및 피드백을 갖는다.	3
	인사평가 피드백(질적요인)	1. 전혀 그렇지 않다. 5. 매우 그렇다.	5
통제 변수	직무자율성	1. 전혀 그렇지 않다. 5. 매우 그렇다.	3
	연령	1. 30세 미만 2. 30~40세 3. 41~50세 4. 51세 이상	1
	성별	1. 남성 2. 여성	1
	직급	1. 2급상당 2. 3급상당 3. 4급 상당 이하	1
	근속년수	1. 5년 미만 2. 5년~10년 미만 3. 11년~20년 미만 4. 20년 이상	1
	직종	1. 행정 2. 기술	1
	근무부서	1. 본사 2. 본부 3. 현장	1

제 4 절 분석방법

변수를 측정하기 위해 사용된 문항은 인사평가 피드백 양적요인은 4점 리커트 척도, 이외의 변수에 사용된 문항은 5점 리커트 척도로 측정할 계획이다. 수집된 자료에 대한 통계처리는 데이터 코딩 등을 거쳐, STATA SE 17 통계 프로그램을 활용하여 통계처리 및 분석을 실시하였다. 인구통계학적 특징 분석을 위해 백분율 등을 산출하는 빈도분석과 평균과 표준편차 등을 산출하는 통계분석을 실시하였다. 설문문항의 타당성과 일관성 등을 검증하기 위해 요인분석과 Cronbach's Alpha 값을 활용하고, 상관관계 분석 등을 통해 다중공선성 문제를 확인하였다. 아울러, 집단 간의 차이를 비교하기 위하여 t-test와 ANOVA를 실시하였고, 독립변수와 종속변수의 관계 등에 대한 분석을 위해 다중회귀 분석을 실시하였다. 본 연구의 분석방법을 정리하면 아래와 같다.

<표 12> 연구 분석방법

구 분	분석방법
조사대상자의 일반적 현황	빈도분석
변수의 신뢰도 분석	Cronbach's Alpha
집단간의 차이 검증	t-test, ANOVA
전체 변수들간의 상관관계	상관관계 분석
인사평가 피드백과 직무스트레스와의 관계	다중회귀 분석

제 4 장 분석결과 및 논의

제 1 절 조사대상자의 인구통계학적 특성

설문응답자의 인구통계학적 특성은 다음과 같다.

총 응답자는 K공사에 재직중인 일반직 2~5급 직원 336명이다 성별 분포는 남성 222명(66.07%), 여성 114명(33.93%)으로 나타났고, 연령별 분포는 30세 미만 91명(27.08%), 30~40세 146명(43.45%), 41세~50세 (22.32%), 51세 이상(7.14%)로 집계되었다.

직급별로는 부장급인 2급상당이 25명(7.44%), 3급 차장급이 71명 (21.13%), 4급 과장 및 대리급 이하가 240명(71.43%)로 정원구조에 맞게 4급 이하가 가장 높은 분포를 차지하였다. 근속년수에 있어 서는 5년 미만이 132명(39.29%), 5~10년 미만이 88명(26.19%), 11~20년 미만 81명 (24.11%), 21년 이상 35명(10.42%)으로 5년 미만 최근 입사자가 가장 많은 분포를 차지하였다.

직렬(직무분야)별로는 행정직 146명(43.45%), 기술직 190명(56.55%)로 나타났으며, 근무부서는 대전인 본사 60명(17.86%), 과천, 대구, 광주 등 본부 119명(35.42%), 전국 시군 단위에 위치한 지사 및 관리단 등 현장 지사 근무자는 157명(46.73%)로 집계되었다.

이러한 분포는 본 연구의 모집단인 K공사의 일반직을 기준으로 지난 정부 일자루 창출 정책에 따른 채용인원 급증으로 저연차 사원 증가, 남녀 성별 비율 및 직급별 응답비율 등이 실제 인적구성과 유사한 비율을 보여주고 있다. 따라서 이러한 결과는 본 설문의 응답결과가 표본의 대표성이 확보되었다고 볼 수 있다.

다음의 표 <13>에서 인구 통계학적 특성을 정리하였다.

<표 13> 인구 통계학적 특성

항 목	구 분	빈도(명)	구성비율(%)
계		336	100.0
연 령	30세 미만	91	27.08
	31~40세	146	43.45
	41세~50세	75	22.32
	51세 이상	24	7.14
성 별	남	222	66.07
	여	114	33.93
직 급	2급 상당	25	7.44
	3급	71	21.13
	4급이하	240	71.43
근속연수	5년 이하	132	39.29
	6~10년	88	26.19
	11~20년	81	24.11
	21년 이상	35	10.42
직 렬	행정	146	43.45
	기술	190	56.55
근무부서	본사	60	17.86
	본부	119	35.42
	현장지사	157	46.73

제 2 절 측정도구의 신뢰성 분석

변수의 내적 일관성을 분석하기 위해 Cronbach's a 값을 활용하여 설문 문항의 신뢰도를 검정하였고, 기준값은 사회과학 연구에서 일반적으로 활용하는 0.6으로 정하였다.

먼저 종속변수인 직무스트레스, 역할갈등, 역할모호, 역할과다를 묻는 각 문항의 신뢰도 분석 실시 후 Cronbach's a 값을 살펴보면, 직무스트레스 문항은 0.868, 역할갈등은 0.822, 역할모호는 0.825, 역할과다는 0.855로 나타났다.

독립변수인 인사평가의 피드백의 양적 및 질적 요인을 묻는 각 문항의 신뢰도 분석을 실시하여 Cronbach's a 값을 확인한 결과, 피드백 양적요인 설문은 0.898이 나왔으며, 피드백 질적요인 설문은 0.950으로 나타났으며. 통제변수인 직무 자율성은 0.838로 나타났다.

위와 같이 모든 변수의 Cronbach's a 값이 모두 기준점인 0.6을 초과하는 것으로 나타나 척도의 신뢰성이 확보되었다고 볼 수 있다. 변수별 Cronbach's a값은 아래와 같다.

<표 14> 변수별 신뢰도 측정 결과

구 분		문항번호	문항수	Cronbach's a
종속 변수	직무스트레스	1,2,3,4,5	5	0.868
	역할갈등	6,7,8	3	0.822
	역할모호	9,10,11	3	0.825
	역할과다	12,13,14	3	0.855
독립 변수	인사평가 피드백 빈도(양적요인)	15,16,17	3	0.898
	인사평가 피드백 적극도(질적요인)	18,19,20,21,22	5	0.949
통제 변수	직무자율성	32,33,34	3	0.838

제 3 절 변수의 기초통계량

종속변수인 직무스트레스, 역할갈등, 역할모호, 역할과다와 독립변수인 인사평가 피드백 및 통제변수인 직무자율성에 대한 기초통계량은 <표 15>에서 보여주고 있다. 종속변수인 직무스트레스 등을 보면, 역할갈등(2.80)과 역할과다(2.68)가 비교적 높게 나타났으며, 다음으로 직무스트레스(2.45)와 역할모호 순(2.18)으로 낮게 나타났다.

독립변수인 인사평가 피드백의 양적요인은 4점 척도 기준 2.45로, 5점 척도로 전환시 3.06이며, 질적요인은 3.78로 비교적 상당히 높게 나타났다. 통제변수인 직무자율성 역시 3.58로 높게 나타났다.

종속변수의 결과 중 K공사 직원들이 역할모호를 낮게 인식하는 것은 그간 고질적이고, 지속적으로 문제가 제기 되어 직원간 갈등의 주 원인으로 지목된 모호한 업무분장과 역할 등의 개선을 위해 전사적으로 추진된 '업무분장 명확화 방안'이 어느 정도 성과가 거둔 결과라고 보여진다. 또한 이러한 역할모호 완화가 직무스트레스 체감도 저하에도 어느정도 영향을 미쳤다고 보여진다.

역할갈등이 가장 높게 나온 것은 업무분장이 명확히 되어 역할 모호가 낮아진 것과는 별개로 조직 구성원이 상사 및 조직으로부터 부여받은 역할의 요구와 개인이 기대하는 욕구 및 가치와 불일치해서 발생할 수 있다고 볼 수 있다. 이는 SOC 공공기관 특성상 다소 딱딱한 조직문화로 인해 개인에게 부여되는 업무분장 등이 쌍방향 소통에 의한 것이 아니라 다소 수직적으로 내려옴에 의한 조직구성원의 불만사항이 반영된 것이라고 해석할 수 있다.

또한, 역할갈등과 더불어 조직 구성원에게 업무와 역할이 과중하게 부여된다고 느끼는 역할과다 역시 높다는 것은 업무가 특정 구성원에게 과도하게 몰린다는 것을 의미하며 이 역시 구성원들과의 의견 보다는 상사 및 조직의 일방적 의견에 의해 할만한 인력에게 업무분장이 몰리는 것이 주 원인이라고 볼 수 있다. 이는 업무 및 역할 분장시 명확한 분장은 이뤄지고 있으나, 구성원의 역량 및 향후 발전 가능성, 개인 의견 등을 종합 고려한 합리적으로 업무영역을 배분하는 것은 아직 미흡함을 보여준다.

다음으로 독립변수인 인사평가 피드백의 경우 적극도 등을 의미하는 질적 요인이 가장 높게 나타났는데 이는 K공사가 '18년도부터 연중에 인사평가에 대한 피드백을 주기적으로 실시하고 있는데, 이 때 주어지는 업적과 역량에 대한 코칭 및 피드백 가이드라인 등이 평가자에게 제대로 인식이 되어 적절하게 진행되어 오고 있는 것으로 해석할 수 있다.

다만, 인사평가 피드백의 빈도를 의미하는 양적요인이 다소 낮게 나온 것은 아직 시행시기가 아직 장기간 되지 않았기 때문에 피드백 빈도는 기준대로 정해진 분기별 수준으로만 진행되는 것으로 보여진다. 공사에서 권장하고 있는 최대한 수시로 하는 인사평가 피드백이 정착되기 까진 아직 시간이 좀 더 소요될 것으로 보여진다.

마지막으로 통제변수인 직무자율성이 높게 나타나고 있는 것은 분장된 업무에 대해서는 조직 구성원이 본인의 역할에 대해 주도적으로 결정권과 재량권을 가지고 추진하고 있음을 알 수 있다.

<표 15> 변수별 기초 통계량

N= 336

변수		Min	Max	Mean	SD
종속 변수	직무스트레스	1	4.6	2.45	.807
	역할갈등	1	5	2.80	.901
	역할모호	1	4.33	2.18	.777
	역할과다	1	5	2.68	.908
독립 변수	인사평가 피드백 빈도	1	4	2.45	.964
	인사평가 피드백 적극도	1	5	3.78	.916
통제 변수	직무자율성	1	5	3.58	.745

제 4 절 연구대상의 일반적 특성에 따른 차이

인사평가는 전 인사분야에 활용되는 인적자원 제도의 근간으로 볼 수 있으며, 기본적으로 스트레스적 요인을 보유하고 있는 만큼, 이를 경감시키기 위해 운영되는 양적·질적 피드백이 다양한 조직구성원들 특성에 따라 어떻게 작용되고 있고, 현재 느끼고 있는 직무스트레스 정도 등을 파악하는 것은 조직관리 차원에서 매우 중요한 정보가 될 수 있다. 또한, 본 연구의 결론을 도출하는데에도 가설검정 외 또 다른 유의한 시사점을 제시할 수 있다고 판단하였으며, 이에 연구대상의 인구통계학적 특성에 따른 차이를 분석하였고, 이를 위해 t-test와 ANOVA 분석을 활용하였다.

1. 연령에 따른 각 변수의 차이 검증

종속변수 및 독립변수에서 연령에 따른 차이가 있는지 검증하기 위해 분산분석(ANOVA)을 실시하였다. <표16>에서 보여주는 바와 같이 종속변수 중 직무 스트레스, 역할모호, 독립변수인 인사평가 피드백 빈도 및 적극도는 연령에 따라 유의한 차이가 없는 것으로 나타났으나, 종속변수 중 역할갈등, 역할과다와 통제변수인 직무자율성에는 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다(역할갈등은 $F=2.99$, $p<.05$ 역할과다는 $F=4.01$, $p<.01$ 직무자율성은 $F=4.52$, $p<.01$).

세부적으로 보면 공통적으로 50대 이상 집단의 평균이 역할갈등(3.00), 역할과다(2.90), 직무자율성(3.80)에서 가장 높게 나타났고, 30대 미만 집단에서 역할갈등(2.51), 역할과다(2.41), 직무자율성(3.40) 평균이 가장 낮게 나타났다. 다만, 사후검증(Scheffe)을 실시한 결과 역할갈등에서는 통계적으로 유의하게 차이가 나지 않는 것으로 나타났으며, 역할과다에서는 30대 집단과 30대 미만 집단간에, 직무자율성에서는 40대 집단과 30대 미만 집단간에 $p<.01$ 수준에서 유의한 차이가 있는 것으로 분석되었다. 이는

30대 미만의 경우 대부분 저년차 신규직원이기 때문에 업무분장이 많이 배분되지 않으며, 아직 업무적응 기간으로 직무자율성을 높게 느끼기 어렵다는 점이 반영된 것으로 보인다.

<표 16> 연령에 따른 변수의 차이 검증

변수		N	Mean	S.D	F값	P값	사후검증
직무 스트레스	30세 미만(a)	91	2.47	.785	1.08	.359	-
	31~40세(b)	146	2.50	.803			
	41~50세(c)	75	2.39	.876			
	51세 이상(d)	24	2.21	.667			
역할갈등	30세 미만(a)	91	2.57	1.01	2.99	.031*	-
	31~40세(b)	146	2.88	.827			
	41~50세(c)	75	2.86	.832			
	51세 이상(d)	24	3.00	.987			
역할모호	30세 미만(a)	91	2.23	.836	.49	.690	-
	31~40세(b)	146	2.21	.793			
	41~50세(c)	75	2.10	.729			
	51세 이상(d)	24	2.12	.588			
역할과다	30세 미만(a)	91	2.41	.928	4.01	.008**	b>a (Scheffe 검증)
	31~40세(b)	146	2.78	.838			
	41~50세(c)	75	2.75	.962			
	51세 이상(d)	24	2.90	.903			
인사평가 피드백 빈도	30세 미만(a)	91	2.48	.966	.58	.626	
	31~40세(b)	146	2.49	.988			
	41~50세(c)	75	2.40	.929			
	51세 이상(d)	24	2.23	.934			
인사평가 피드백 적극도	30세 미만(a)	91	3.85	.967	1.36	.255	
	31~40세(b)	146	3.83	.880			
	41~50세(c)	75	3.67	.877			
	51세 이상(d)	24	3.52	1.02			
직무 자율성	30세 미만(a)	91	3.40	0.779	4.52	.004**	c>a (Scheffe 검증)
	31~40세(b)	146	3.54	0.748			
	41~50세(c)	75	3.78	0.645			
	51세 이상(d)	24	3.80	0.728			

* p<.05, ** p<.01, ***p<.001

2. 성별에 따른 각 변수의 차이 검증

성별에 따른 각 변수의 차이 검증은 집단이 2개 이므로 t-test를 실시하였다. <표 17>에서 보여주는 바와 같이 성별에 따라 종속변수인 역할갈등, 역할모호, 역할과다와 독립변수인 인사평가 피드백 빈도 및 적극도는 통계적으로 유의한 차이가 없는 것으로 나타났다. 종속변수 중 직무스트레스만 남성이 평균 2.38, 여성이 2.58로 여성이 좀 더 높게 나타났으며, t값이 -2.09로 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 분석되었다(p<.05).

반면에 통제변수인 직무자율성에서는 남성이 평균 3.64, 여성이 평균 3.45로 남성이 더 높게 나타났으며, t값이 2.16으로 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 분석되었다(p<.05). 이는 SOC 공기업 특성상 과거부터 남성의 비율이 훨씬 높은 점을 볼 때 남성 중심의 기업문화와 조직풍토가 아직 잔존하는데서 기인한다고 판단할 수 있다. 통계적으로 유의 여부를 떠나 직무스트레스 뿐만 아니라 역할갈등, 역할모호, 역할과다 모두 여성보다 남성이 낮게 나타난 점은 주목할 만 하다.

<표 17> 성별에 따른 변수의 차이 검증

변수	남성(N=222)		여성(N=114)		t값	p값
	Mean	S.D	Mean	S.D		
직무 스트레스	2.38	.827	2.58	.754	-2.09	.036*
역할갈등	2.74	.919	2.93	.855	-1.86	.063
역할모호	2.15	.815	2.25	.697	-1.14	.252
역할과다	2.67	.970	2.70	.777	-.326	.744
인사평가 피드백 빈도	2.51	.954	2.31	.972	1.84	.066
인사평가 피드백 적극도	3.82	.962	3.70	.815	1.22	.221
직무자율성	3.64	.760	3.45	.703	2.16	.031*

* p<.05, ** p<.01, ***p<.001

3. 직급에 따른 각 변수의 차이 검증

직급에 따른 각 변수의 차이 검증을 위해 분산분석(ANOVA)을 실시하였다. 전체변수 중 직무자율성만 통계적으로 유의한 것으로 나타났으며 (F=4.47, p<.05), 사후검증 결과 3급 집단이 4급이하 집단 보다 직무자율성이 p<.05 수준에서 높게 유의한 차이가 있는 것으로 분석되었다. 직무자율성의 경우 3급인 차장의 경우 실무선에서 주어지는 의사결정 및 재량권이 4급 대비 대폭 넓어지기 때문에 이 같은 결과가 나왔다고 해석할 수 있다.

<표 18> 직급에 따른 변수의 차이 검증

변수		N	Mean	S.D	F값	P값	사후검증
직무 스트레스	2급(a)	25	2.31	.828	.480	.621	-
	3급(b)	71	2.43	.877			
	4급이하(c)	240	2.47	.785			
역할갈등	2급(a)	25	2.64	.976	1.63	.197	-
	3급(b)	71	2.96	.783			
	4급이하(c)	240	2.77	.923			
역할모호	2급(a)	25	2.12	.744	0.37	.690	-
	3급(b)	71	2.13	.631			
	4급이하(c)	240	2.21	.820			
역할과다	2급(a)	25	2.58	.929	1.28	.280	-
	3급(b)	71	2.83	.918			
	4급이하(c)	240	2.65	.902			
인사평가 피드백 빈도	2급(a)	25	2.34	.873	.170	.843	-
	3급(b)	71	2.44	.972			
	4급이하(c)	240	2.46	.973			

* p<.05, ** p<.01, ***p<.001

<표 18> 직급에 따른 변수의 차이 검증

변수		N	Mean	S.D	F값	P값	사후검증
인사평가 피드백 적극도	2급(a)	25	3.68	.668	.430	.652	-
	3급(b)	71	3.71	.908			
	4급이하(c)	240	3.81	.941			
직무 자율성	2급(a)	25	3.73	.471	4.47	.012*	b>c (Scheffe 검증)
	3급(b)	71	3.78	.712			
	4급이하(c)	240	3.50	.766			

* p<.05, ** p<.01, ***p<.001

4. 근속년수에 따른 각 변수의 차이 검증

근속년수에 따른 각 변수의 차이 검증을 위해 분산분석(ANOVA)을 실시하였다. <표19>에서 보여주는 바와 같이 종속변수 중 역할갈등과 역할과다, 독립변수에서는 인사평가 피드백 적극도, 통제변수인 직무자율성이 유의한 차이가 있는 것으로 분석되었다(역할갈등은 F=3.43, p<.05, 역할과다는 F=2.86, p<.05, 인사평가 피드백 적극도는 F=3.40, p<.05, 직무자율성은 F=3.60, p<.05).

다만, 사후검증(Scheffe) 결과에서는 역할갈등과 역할과다, 인사평가 피드백 적극도는 통계적으로 유의하게 차이가 나지 않는 것으로 나타났으며, 직무 자율성에서만 11~20년차 집단과 5년차 미만 집단간 유의한 차이가 있는 것으로 분석되었다.

<표 19> 근속년수에 따른 변수의 차이 검증

변수		N	Mean	S.D	F값	P값	사후검증
직무 스트레스	5년 미만(a)	132	2.45	.784	1.31	.271	-
	5~10년(b)	88	2.56	.778			
	11~20년(c)	81	2.41	.906			
	20년 이상(d)	35	2.26	.699			

<표 19> 근속년수에 따른 변수의 차이 검증

변수		N	Mean	S.D	F값	P값	사후검증
역할갈등	5년 미만(a)	132	2.61	.943	3.43	.017*	-
	5~10년(b)	88	2.90	.845			
	11~20년(c)	81	2.93	.863			
	20년 이상(d)	35	2.99	.865			
역할모호	5년 미만(a)	132	2.21	.862	.130	.943	-
	5~10년(b)	88	2.19	.762			
	11~20년(c)	81	2.16	.707			
	20년 이상(d)	35	2.14	.648			
역할과다	5년 미만(a)	132	2.52	.898	2.86	.037*	-
	5~10년(b)	88	2.71	.890			
	11~20년(c)	81	2.81	.947			
	20년 이상(d)	35	2.93	.823			
인사평가 피드백 빈도	5년 미만(a)	132	2.49	.986	.980	.401	-
	5~10년(b)	88	2.39	.969			
	11~20년(c)	81	2.53	.934			
	20년 이상(d)	35	2.23	.930			
인사평가 피드백 적극도	5년 미만(a)	132	3.89	.933	3.40	.018*	-
	5~10년(b)	88	3.65	.931			
	11~20년(c)	81	3.89	.776			
	20년 이상(d)	35	3.42	1.01			
직무 자율성	5년 미만(a)	132	3.45	.813	3.60	.013*	c>a (Scheffe 검증)
	5~10년(b)	88	3.53	.743			
	11~20년(c)	81	3.78	.532			
	20년 이상(d)	35	3.69	.817			

* p<.05, ** p<.01, ***p<.001

5. 직렬에 따른 각 변수의 차이 검증

직렬에 따른 각 변수의 차이 검증은 성별과 마찬가지로 집단이 행정, 기술 2개 이므로 t-test를 실시 하였다. 분석결과 <표20>에서 보여주는 바와 같이 종속, 독립 및 통제변수 모두 통계적으로 유의한 차이가 나타나지는 않았다.

다만, 행정, 기술 관계없이 역할갈등과 역할과다를 다른 직무스트레스 및 역할모호 보다 다소 높게 인식하는 것으로 나타났는데, 최근 공공기관에 요구되는 안전규제 및 처벌 강화 등으로 인한 산업안전 및 시설안전 등 기존에는 없었던 가외성 업무의 급증 등에 따른 것으로 보여진다.

<표 20> 직렬에 따른 변수의 차이 검증

변수	행정(N=146)		기술(N=190)		t값	p값
	Mean	S.D	Mean	S.D		
직무 스트레스	2.42	.829	2.47	.791	-.505	.613
역할갈등	2.89	.935	2.74	.871	1.515	.130
역할모호	2.16	.749	2.20	.800	-.423	.671
역할과다	2.64	.861	2.71	.943	-.754	.451
인사평가 피드백 빈도	2.53	.987	2.38	.942	1.43	.151
인사평가 피드백 적극도	3.82	.909	3.75	.922	.734	.768
직무자율성	3.60	.731	3.55	.757	.608	.543

* p<.05, ** p<.01, ***p<.001

6. 근무장소에 따른 각 변수의 차이 검증

근무장소에 따른 각 변수의 차이 검증을 위해 분산분석(ANOVA)을 실시하였다. <표 21>에서 보여주듯이 종속변수 중 직무스트레스와 역할과다가 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 분석되었다(직무스트레스는 F=10.18, p<.001, 역할과다는 F=5.15, p<.01).

사후검증(Scheffe) 결과에서는 직무스트레스 변수에서는 본사 및 본부가 현장보다 직무스트레스를 더 높게 인식하는 것으로 통계적 유의성이 확인되었으며, 역할과다의 경우 본사가 현장보다 더욱 높게 인식되게 차이가 나는 것으로 통계적 유의성이 분석되었다.

이를 해석하면 현장으로 갈수록 직무스트레스와 업무량 등을 의미하는 역할과다가 낮아진다고 볼 수 있는데 이는 직무의 특성에 따른 결과라고 해석할 수 있다. 본사는 대정부 업무, 전체 회사 정책에 대한 기획기능을, 본부는 해당 유역의 기획기능을 수행하는데 반해 현장은 본사 및 본부에서 시달한 지침을 그대로 수용하고, 대민 또는 대국민 접점업무를 수행하고 있다. 본사 및 본부의 경우 새로운 정책과 지침, 전사 또는 유역내 업무를 총괄 조율하기 때문에 기존의 것을 답습하기 보다는 새로운 결과물들을 지속 창출해 내야 하므로 이에 따른 직무스트레스 및 업무량이 높다고 볼 수 있다. 또한 본사 등은 일반 고객 또는 민원이 아닌 상대하기 쉽지 않은 대정부 및 국회, 언론 등의 자료요구 및 대응이 많기 때문에 그러한 어려움 등도 반영된 것이라 해석할 수 있다.

<표 21> 근무장소에 따른 변수의 차이 검증

변수		N	Mean	S.D	F값	P값	사후검증
직무 스트레스	본사(a)	60	2.77	.920	10.18	.000***	a>c b>c (Scheffe 검증)
	본부(b)	119	2.54	.745			
	현장(c)	157	2.26	.760			

* p<.05, ** p<.01, ***p<.001

<표 21> 근무장소에 따른 변수의 차이 검증

변수		N	Mean	S.D	F값	P값	사후검증
역할갈등	본사(a)	60	2.92	.819	1.55	.212	-
	본부(b)	119	2.86	.942			
	현장(c)	157	2.71	.896			
역할모호	본사(a)	60	2.34	.825	2.91	.056	-
	본부(b)	119	2.24	.815			
	현장(c)	157	2.08	.717			
역할과다	본사(a)	60	2.98	.872	5.15	.006**	a>c (Scheffe 검증)
	본부(b)	119	2.70	.878			
	현장(c)	157	2.55	.921			
인사평가 피드백 빈도	본사(a)	60	2.53	.891	.410	.662	-
	본부(b)	119	2.40	.927			
	현장(c)	157	2.45	1.01			
인사평가 피드백 적극도	본사(a)	60	3.89	.785	.530	.587	-
	본부(b)	119	3.75	.888			
	현장(c)	157	3.76	.982			
직무 자율성	본사(a)	60	3.55	.728	2.10	.124	-
	본부(b)	119	3.48	.753			
	현장(c)	157	3.66	.740			

* p<.05, ** p<.01, ***p<.001

제 5 절 변수들 간의 상관관계 분석

회귀분석에 앞서 변수들 간의 다중공선성 여부를 확인하고 관계와 방향성 등을 검정해 보기 위해 상관관계를 분석을 실시하였다. 분석결과 다음 <표 22>와 같이 독립변수들간의 상관관계는 모두 0.8 이하로 나타나 다중공선성 문제는 발견되지 않았다고 해석할 수 있다.

종속변수인 직무스트레스와 하위변인인 역할갈등, 역할모호, 역할과다를 중심으로 다른 여타 변수들과의 관계를 분석해보면 각각 모든 변수들과 유의한 관계를 가지는 것으로 나타났다. 또한, 네 가지 종속변수간에는 직무스트레스를 중심으로 역할갈등(.517, p<.01), 역할모호(.613, p<.01), 역할과다(.591, p<.01)와 모두 유의한 정(+)의 상관관계를 나타내는 것으로 나타났다

독립변수인 인사평가 피드백 빈도 및 적극도 등 두가지 요인들은 모든 차원에서 직무스트레스, 역할갈등, 역할모호, 역할과다 모두와 부(-)의 상관관계를 보이는 것으로 나타났으며, 세부적으로 보면 양적요인인 인사평가 피드백 빈도는 역할갈등(.213, p<.01)과 역할모호(.214, p<.01)와 높은 부(-)의 상관계수를 보였고, 질적요인인 인사평가 피드백 적극도 역시 역할갈등(.354, p<.01)과 역할모호(.399, p<.01)와 높은 상관계수가 나타났다. 또한, 독립변수 사이에서도 종속변수와의 관계에서 질적요인인 인사평가 피드백 적극도가 전반적으로 비교적 더 높은 부(-)의 상관계수를 보였다.

통제변수 중 상황적 특성인 직무자율성을 살펴보면 4가지 종속변수 중에서 직무스트레스(.369, p<.01), 역할모호(.457, p<.01)와 높은 상관계수를 나타내고 있다 .

아울러, 다중공선성 문제를 진단하기 위하여 <표 16>과 같이 공차한계(Tolerance)와 분산팽창요인(VIF, Variance Inflation Factor)을 살펴보았으며, 허용되는 기준으로는 분산팽창요인 10이하(공차한계 .10)이하를 적용하였고, 모든 변수들이 기준 미만으로 포함되는 것을 확인하였다.

<표 22> 변수간 상관관계

구 분	1)	2)	3)	4)	5)	6)	7)
1) 직무스트레스	1						
2) 역할갈등	0.517***	1					
3) 역할모호	0.613***	0.588***	1				
4) 역할과다	0.591***	0.599***	0.528***	1			
5) 인사평가 피드백 빈도	-0.192***	-0.213***	-0.214***	-0.179***	1		
6) 인사평가 피드백 적극도	-0.250***	-0.354***	-0.399***	-0.316***	0.548***	1	
7) 직무자율성	-0.369***	-0.297***	-0.457***	-0.239***	0.271***	0.307***	1

*p< .05, **p< .01, ***p<.001

<표 23> 변수의 분산팽창계수(VIF)

변수	VIF	1/VIF
인사평가 피드백 빈도	1.48	0.676
인사평가 피드백 적극도	1.52	0.656
직무자율성	1.20	0.830
연령	3.49	0.286
성별	1.14	0.873
직급	2.34	0.427
근속년수	3.83	0.260
직종	1.17	0.856
근무부서	1.09	0.918
VIF 평균	1.92	

제 6 절 가설검정 및 논의

인사평가 피드백 빈도 및 적극도 등 양적·질적요인과 종속변수인 직무스트레스, 역할갈등, 역할모호, 역할과다 간의 관계를 검증하기 위하여 모든 변수를 투입하였으며, 변수 개수 등을 고려, 요인별 다중회귀분석을 실시하였다.

1. 가설검정 : 인사평가 피드백 빈도 및 적극도가 직무스트레스, 역할갈등, 역할모호, 역할과다와 관련한 회귀모형(가설 1, 2, 3, 4 검정)

첫 번째, 직무스트레스 다중회귀분석 결과 <표 24>에서 보여주는 바와 같이 인사평가 피드백과 직무스트레스와의 관계에서 전체 설명력은 21.8%로 나타났으며, F값은 10.10, 유의 확률은 p=.000 으로 나타났다. 인사평가 피드백의 하위변인인 피드백 빈도와 적극도가 미치는 영향을 세부적으로 살펴보면, 인사평가 빈도는 직무스트레스에 부(-)의 영향을 주지만 유의확률 .05 수준에서 유의한 영향을 주지 못하는 것으로 나타났다(t=-0.34, β=-0.017, p=.731). 반면에 인사평가 피드백의 적극도는 직무스트레스 감소에 부(-)의 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다(t=-2.57, β=-0.136, p<.05). 이는 상사의 건설적이고, 피평가자에 대한 맞춤형 피드백이 업무에 대한 회피 및 부담감, 긴장감 등을 의미하는 직무스트레스 감소에 유의한 효과가 있다고 해석할 수 있다. 이에 결과적으로 직무스트레스 미치는 영향에서 피드백 양적요인과 관련된 가설 1-1은 기각되었으나, 질적요인인 가설 2-1은 지지되었다.

이들 독립변수 이외에도 통제변수로 포함시킨 여러 변수들에게서 직무스트레스와 유의한 관계가 나타났는데, 먼저 상황적 특성인 직무자율성(t=-5.27, β=-0.306, p<.001)이 직무스트레스에 부(-)의 영향을 가장 크게 미치는 것으로 결과가 도출되었다. 이는 조직구성원에게 업무 및 직무가 부여된 이후에도 직무의 수행방법과 추진결정을 결정하는데 주어지는 재량권

이라 할 수 있는 직무 자율성이 직무스트레스 감소에 영향을 미친다는 것을 알 수 있다. 또한, 인구통계학적 변수에서는 근무부서에 따른 유의한 차이를 확인할 수 있었는데, 오히려 본사 및 본부보다는 현장으로 갈수록 직무스트레스 감소에 더 영향을 미치는 것(t=-4.79, β=-0.263, p<.001)으로 나타났다. 기타 연령, 성별, 근속년수 등의 변수는 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타 났다.

두 번째로, 역할갈등을 종속변수로 하여 다중회귀분석 결과를 보면, 인사평가 피드백 및 통제변수 등과 역할갈등와의 관계에서 전체 설명력은 22.70%로 나타났으며, F값은 10.64, 유의 확률은 p=.000으로 나타났다. 인사평가 피드백의 하위변인인 피드백 빈도와 적극도가 미치는 영향을 분석해보면, 먼저 인사평가 피드백 빈도는 오히려 가설과 달리 역할갈등에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으나, 유의확률 .05 수준에서는 유의한 영향을 주지는 못하는 것으로 나타났다(t=0.15, β=0.008, p=.884). 이와 달리 인사평가 피드백의 적극도는 역할갈등에 부(-)영향을 미치는 것으로 나타났으며, 통계적으로도 유의한 것으로 나타났다t=-4.38, β=-0.258, p<.001). 이는 상사의 적극적이고, 명확한 피드백에 따라 피평가자인 조직 구성원은 조직이 나의 직무 요구하는 기대와 본인의 희망간의 차이(gap)를 점진적으로 줄여 역할갈등 감소시킬 수 있으며, 역할갈등으로 인해 발생할 수 있는 조직신뢰 저하 등을 방지할 수 있다고 해석할 수 있다. 이에 결과적으로 직무스트레스 미치는 영향에서 피드백 양적요인과 관련된 가설 1-2은 기각되었으나, 질적 요인인 가설 2-2는 지지되었다.

이들 독립변수 외에 통제변수에서의 영향도를 분석해보면 상황적 특성인 직무자율성이 역할갈등에 부(-)의 영향을 미치는 것을 확인할 수 있다(t=-4.41, β=-0.284, p<.001). 기타 개인적 특성인 인구통계학적 변수를 살펴보면 직급은 높을수록 역할갈등에 부(-)의 영향을 미치는 것이 통계적으로 유의하게 나타났으며(t=2.67, β=0.290, p<.01), 근속년수는 높을수록 역할갈등에 정(+)의 영향을 미치는 것이 통계적으로 유의한 것으로 나타났다(t=2.38, β=0.199, p<.05). 기타 연령, 성별, 직종, 근무장소 등의 변수는

통계적으로 유의한 영향을 미치지 못하는 것으로 결과가 도출되었다.

세 번째로, 역할모호를 종속변수로 하여 실시한 다중회귀분석 결과를 보면, 인사평가 피드백 및 통제변수 등과 관계에서 전체 설명력은 30.03%으로 전체 종속변수 중에 가장 높게 나왔으며, F값은 15.55, p=.000으로 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 세부적으로 보면 인사평가 피드백 빈도의 경우 역할갈등과 마찬가지로 가설과 달리 역할모호에도 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으나, 통계적으로는 유의하지 않는 것으로 나타났다 (t=1.12, β=0.050, p=.263). 반대로 인사평가 피드백의 적극도 등 질적요인은 역할모호에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 통계적으로도 유의한 것으로 나타났다(t=-5.73, β=-0.278, p<.001). 이는 평가자가 피평가자인 조직구성원의 업무와 관련된 정보 및 자료를 적극적으로 제공하고, 구체적인 업무목표 수립을 위해 제시되는 적극적 피드백은 역할과 업무에 대한 정보의 불명확성을 없애고, 이러한 모호성 저감을 통한 업무 속도 및 정확성 향상 등에 기여할 수 있음을 해석할 수 있다. 이에 결과적으로 직무스트레스 미치는 영향에서 피드백 양적요인과 관련된 가설 1-3은 기각되었으나, 질적 요인인 가설 2-3은 지지되었다.

독립변수 이외에 통제변수를 살펴보면 상황적 특성인 직무자율성이 역할모호에 부(-)의 영향을 미치고, 통계적으로도 매우 유의한 것으로 나타났다 (t=-7.09, β=-0.375, p<.001). 개인적 특성인 인구통계학적 변수를 보면 근무부서가 통계적으로 유의한 것으로 나타났으며, 기획업무 보다는 현장 대민업무 등으로 갈수록 유의하였는데, 본사 보다는 본부가, 본부보다는 현장으로 갈수록 역할모호에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 결과가 도출되었다(t=-2.51, β=-0.125, p<.05). 이외에 연령, 성별, 직급, 근속년수, 직렬 등의 인구통계학적변수는 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다.

마지막으로, 역할과다를 종속변수로 하여 실시한 다중회귀분석 결과를 보면 인사평가 피드백 및 통제변수 등과 관계에서 전체 설명력은 20.27%로 나타났으며, F값은 9.21, p=.000으로 통계적으로도 모형이 유의한 것으로 나타났다. 인사평가 피드백의 하위 변인순으로 살펴보면, 먼저

양적요인인 인사평가 피드백 빈도의 앞의 역할갈등 및 역할모호와 마찬가지로 역할과다에 정(+)의 영향을 미치지만, 통계적으로는 유의적이지 않은 것으로 나타났다(t=0.47, β=0.026, p=.638). 다음으로, 질적요인인 인사평가 피드백 적극도는 역할 과다에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 통계적으로 매우 유의하게 나타나는 것으로 나타났다(t=-4.15, β=-0.251, p<.001). 이는 업무활동 내용 및 결과에 대한 상세한 코칭과 역량에 대한 명확한 이해에 기반한 업무 전반의 피드백 등은 피평가자인 조직구성원의 역량을 넘어가는 과다한 양적·질적 업무량이 부과되는 것을 방지할 수 있음을 의미하는 것으로 해석할 수 있다.이에 결과적으로 직무스트레스 미치는 영향에서 피드백 양적요인과 관련된 가설 1-4은 기각되었으나, 질적 요인인 가설 2-4는 지지되었다.

이외의 통제변수를 보면 상기 타 종속변수와 마찬가지로 상황적 특성인 직무자율성 역시 역할모호에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났고, 통계적으로도 유의한 것으로 결과가 도출되었다(t=-3.34, β=-0.220, p<.01). 개인적 특성인 인구통계학적 특성을 살펴보면, 직급, 직렬 및 근무부서가 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 직급이 높을수록 역할과다에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며(t=2.27, β=0.253, p<.05), 직렬은 행정직 대비 기술직일수록 역할과다에 정(+)의 역할을 미치는 것으로 나타났다(t=2.01, β=0.196, p<.05). 마지막으로 근무부서의 경우 직무스트레스, 역할모호, 역할과다 종속변수들과 마찬가지로 본사에서 본부, 본부에서 현장으로 갈수록 역할과다에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 결과가 도출되었다(t=-3.66, β=-0.228, p<.001). 기타 연령, 직급, 성별 등 인구통계학적 변수는 통계적으로 유의하지 않는 것으로 나타났다.

<표 24> 모델별 다중회귀분석결과

변수			직무스트레스 Coef. (S.E.)	역할갈등 Coef. (S.E.)	역할모호 Coef. (S.E.)	역할과다 Coef. (S.E.)
독립변수		인사평가 피드백 빈도	-.017 (.498)	.008 (.055)	.050 (.045)	.026 (.056)
		인사평가 피드백 적극도	-.137* (.053)	-.258*** (.059)	-.278*** (.048)	-.251*** (.060)
통제변수	상황적 특성	직무자율성	-.306*** (.058)	-.284*** (.064)	-.375*** (.053)	-.220** (.066)
	개인적 특성	연령	-.013 (.084)	.118 (.093)	-.030 (.076)	.164* (.095)
		성별	.138 (.089)	.147 (.099)	.013 (.081)	.062 (.101)
		직급	-.062 (.098)	.290** (.108)	-.012 (.089)	.253* (.111)
		근속년수	-.020 (.075)	.199* (.083)	.017 (.068)	.158 (.085)
		직렬	.139 (.086)	-.081 (.095)	.054 (.078)	.196* (.097)
		근무부서	-.263*** (.054)	-.080 (.060)	-.125* (.050)	-.228** (.062)
상수			4.54 (.496)	3.47 (.550)	4.70 (.451)	3.15 (.563)
R^2			.218	.227	.300	.202
F(sig.)			10.10***	10.64***	15.55***	9.21***
N			336			

* p<.05, **p<.01, ***p<0.001

2. 가설 검정결과 요약

이상의 실증분석을 통해 가설을 검정한 결과는 <표 25>와 같이 요약된다. 결과적으로 인사평가 피드백이 직무스트레스, 역할갈등, 역할모호, 역할과다 등 종속변수에 미치는 관계에서 양적요인인 피드백 빈도와 관련된 가설(1-1, 1-2, 1-3, 1-4)은 모두 기각되었으며, 질적요인인 피드백 적극도와 관련된 가설(2-1, 2-2, 2-3, 2-4)은 모두 지지되었다.

<표 25> 가설검증 결과

변수		가설내용	지지 여부
가설1	1-1	인사평가 피드백 빈도가 많을수록 직무스트레스에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.	기각
	1-2	인사평가 피드백 빈도가 많을수록 역할갈등에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.	기각
	1-3	인사평가 피드백 빈도가 많을수록 역할모호에 부(-)의 영향을 미칠 것이다	기각
	1-4	인사평가 피드백 빈도가 많을수록 역할과다에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.	기각
가설2	2-1	**인사평가 피드백이 적극적일수록 직무스트레스에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.**	**지지**
	2-2	**인사평가 피드백이 적극적일수록 역할갈등에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.**	**지지**
	2-3	**인사평가 피드백이 적극적일수록 역할모호에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.**	**지지**
	2-4	**인사평가 피드백이 적극적일수록 역할과다에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.**	**지지**

제 5 장 결론

제 1 절 연구결과 정리

본 연구의 목적은 공공기관 인사평가에 대한 피드백의 양적·질적 강화가 직무스트레스를 비롯한 하위변인인 역할갈등, 역할모호, 역할과다에 어떻게 작용하는지 검증하고자 한다. 또한, 이를 통해 공공기관 인사평가에 새로운 정책적 시사점을 제시하고자 하는데에 있다. 연구의 목적을 달성하기 위해 이 연구에서는 K공공기관 종사자 336명을 대상으로 설문조사를 진행하고 분석하였다.

실증분석 결과, 독립변수인 인사평가 피드백이 직무스트레스, 역할갈등, 역할모호, 역할과다 등 종속변수에 미치는 영향을 다중회귀 분석한 결과 종속변수 변화에 상관없이 공통적으로 결과가 도출되는 것을 보면, 우선 양적요인인 인사평가 피드백 빈도는 직무스트레스 등 종속변수에 통계적으로 유의미한 영향을 미치지 않는다는 것이다.

반대로 질적요인인 인사평가 피드백 적극도는 공통적으로 직무스트레스 및 역할갈등 등 모든 종속변수에 통계적으로 유의하게 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 상사의 코칭리더십은 인사평가 효과성에 정(+)의 영향을 미치며, 평가에 대한 태도와 인식을 변화시킨다는 김승중, 탁진국(2021)의 연구, 박주현, 윤병섭(2018)의 상사의 코칭이 조직몰입에 정(+)의 영향을 미친다는 선행 연구 결과와 일맥상통한다고 해석될 수 있다.

결과를 종합해 보면, 인사평가의 양적요인 보다는 질적요인이 유의한 영향을 미친다는 것을 알 수 있으며, 이는 양적요인인 피드백 빈도와 질적요인인 적극도 등이 각각 별개의 영향력을 가질 수 있다는 이론적 논의를 뒷받침하는 것이며, Dahling 등(2016)의 연구결과처럼 단순한

피드백 빈도 증가는 코칭하는 리더들의 역량이 수반되지 않으면 효과가 발휘되기 어려울 수 있음을 지지한다고 볼 수 있다. 즉, 피드백 빈도 등 양적 확대도 중요하지만 평가자의 적극적이고, 건설적인 질적 코칭이 같이 진행될 필요가 있으며, 피드백의 질적 수준을 측정한 문항을 고려한다면 이는 구성원이 목표설정을 명확히 하고, 업무를 수행하기 위한 정보와 자료를 적극적으로 제공하고, 업무역을 증진 및 장기적인 비전을 가질 수 있도록 종합적으로 독려되어야 함을 확인할 수 있다.

이외에 통제변수 중 상황적 특성인 직무자율성의 경우 자율성이 높을수록 공통적으로 직무스트레스, 역할갈등, 역할모호, 역할과다 등 모두에 통계적으로 유의하게 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 전해영(2018)의 직무 자율성이 높다고 인식할수록 직무스트레스에 부(-)의 영향을 미친다는 연구, 등 직무자율성과 직무스트레스간 관계에 대한 기존 선행연구 결과를 지지하는 것이며, 이렇게 직무 자율성이 모든 종속변수에 일관되게 부(-)의 영향을 미치는 것은 주목할 만한 내용으로 볼 수 있다. 구성원의 개인적 특성은 사실상 조직에서 관리하기 어려운 반면에 직무 자율성은 조직 차원에서 충분히 관리할 수 있는 문제이며, 이는 곧 직무스트레스를 해소하는 데에 있어 긍정적 영향을 미치는 중요한 요인으로 조직적으로 지속 신경써야 함을 시사하기 때문이다.

개인적 특성인 인구통계학적 변수를 보면, 공통적으로 근무장소가 현장으로 갈수록 역할갈등을 제외한 직무스트레스, 역할모호, 역할과다가 낮아지는 것이 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 이는 앞서 언급하였듯이 본사와 본부의 직무특성(기획 중심, 총괄 의사결정) 등으로 인한 것으로 해석할 수 있다. 또한, 본사 및 본부 등에 지나치게 업무권한 및 의사결정 권한이 집중되었다고 볼 수 있으며, 조직차원의 적정 업무슬림화가 필요할 것으로 보인다.

이외 직급, 성별 등 중 주목할 점은 직급에 따른 역할갈등과 역할과다 결과가 동일하게 도출되었다는 점이다. 역할갈등 및 역할과다에서 모두 직급이 낮을수록 역할갈등에 정(+)의 영향을 미친다는 결과가 도출

되었다. 이는 낮은 직급일수록 업무에 대한 조직의 요구수준과 개인의 수행할 업무 기대간 차이(gap)가 크다는 것을 알 수 있으며, 요구되는 역할 및 업무량을 과다하게 인식한다는 것으로, 저직급 직원에 대한 적정한 업무분장 및 업무량을 조직차원에서 되짚어 볼 필요가 있다고 볼 수 있다.

제 2 절 연구의 함의

1. 이론적 함의

본 연구가 이론적 측면에서 갖는 시사점은 다음과 같다. 첫째, 많은 선행연구들은 피드백 및 코칭의 효과성에 대해 다양하게 제안해 왔지만, 우리나라 기업 또는 공공기관 등 조직에 대한 피드백의 빈도 등 양적 요인과 적극도 등 질적요인이 각자 별개의 영향을 미칠 것이라는 이론적 논의에 기반하여 각각의 효과를 구분해 실증분석한 연구는 미흡하였다. 본 연구는 이러한 요인을 반영하여 피드백의 양적·질적 요인의 효과를 각각 구분하여 분석하였으며, 연구결과 피드백 빈도는 종속변수인 직무스트레스와 역할갈등, 역할모호, 역할과다에 모두 유의하지 않았지만, 이와 반대로 피드백 적극도는 모든 종속변수에 유의하게 부(-)의 영향을 미치는 것으로 일관되게 규명되었다. 이는 피드백의 양적 측면과 질적 측면을 구분하여 살펴보지 못한 선행연구의 공백을 채우고 양자의 영향력에 대해 각각 실증적으로 규명하였다는 점에서 새로운 시사점을 제시하였다고 볼 수 있다.

둘째, 인사평가 피드백과 직무스트레스의 직접적 관계를 규명하였다는 점이다. 그간의 선행연구는 코칭 리더십 및 피드백 등이 조직성과, 직무만족도, 조직몰입 및 조직시민 행동 등에 대한 효과 또는 미치는 영향을 찾으려는 시도를 하였으나, 근원적으로 스트레스적 속성이 있는 인사평가에 있어 피드백이 직무스트레스 등에 어떤 영향을 미치는지에 대한 직접

적인 연구는 미흡하였다. 본 연구는 구성원들의 성과 및 조직몰입의 선결요인이라 할 수 있는 직무스트레스 등에 인사평가 피드백의 질적 수준이 영향력을 미칠 수 있음을 확인하여 연구의 외연을 넓힌 의의와 시사점이 있다고 볼 수 있다.

셋째, 인사평가 피드백의 직무스트레스에 대한 영향에 더해 조직내 역할요인에 따른 스트레스인 역할갈등, 역할모호, 역할과다 까지 연구 외연을 확장하였다는 것이다. 인사평가는 조직 구성원 개개인의 직무수행과 역할에 대한 평가이기 때문에 직무스트레스 중에도 역할과 관련된 스트레스에 대해서 보다 세분화하여 분석할 필요성이 있으며, 이에, 인사평가 피드백이 직무스트레스 뿐만 아니라 역할갈등, 역할모호, 역할과다 등에 미치는 영향을 종합적으로 규명한 연구결과는 중요한 의미를 갖는다고 볼 수 있다.

2. 실천적 함의

본 연구의 실천적 함의로 아래와 같이 세가지 방안을 제시한다.

첫째, 본 연구를 통해 인사평가 피드백에 있어 평가자의 적극도 등 질적요인이 검증된 만큼, 무엇보다도 평가자의 평가역량을 확보하고, 평가시 책임감을 가지고 임하도록 하는 것이 필요하다. 인사평가시 평가자와 관련된 요인으로서 평가결과에 영향을 미치는 것은 평가훈련 수준, 평가 책임감 등이라는 연구결과(Frink and Ferris 1998; Murphy and Cleveland 1995; Bretz et al. 1992; Jenks 1991)와 평가자가 평가에 대한 충분한 교육과 훈련을 받은 뒤 평가하고, 평가에 대한 책임감을 가진 것으로 인식할수록 인사평가 만족도에 정(+)의 영향을 미친다는 연구결과(서인덕, 이상길, 2011) 등 기존 선행연구가 이를 반증하는 만큼, 조직은 평가자 교육 대상 규모 및 횟수를 더욱 확대할 뿐만 아니라 그 내용도 내실있게 구성하여, 신뢰할 수준 만큼의 평가자 역량 제고를 위해 노력해야 한다. 이와 더불어, 평가자들이 인사평가 피드백의 중요성을 체화

하고 가외 업무가 아닌 조직 인재육성의 핵심업무로 인식하여 피드백 한건 한건이 내실있고, 적극적으로 진행될 수 있도록 평가자에 대한 다면 평가시 평가지표에 피드백 역량 등에 관한 지표신설도 고려할 필요가 있다고 판단된다.

둘째, 평가자 역량 제고와 더불어 체계적 평가시스템 구축도 필요함을 알 수 있다. 본 연구에서 측정한 피드백의 질적 수준은 평가자가 구성원에게 적극적으로 업무 관련 정보를 제공하고, 목표의식 고취 등을 독려하였는지를 중심으로 이루어지는 것을 알 수 있으며, 이를 단순한 평가자 개인의 역량에만 기대는 것은 피평가자별 피드백 효과성 등의 불균형을 초래할 수 있다. 평가자간 간극을 줄이고, 최소한 일정 수준 이상의 건설적 피드백이 모든 피평가자에게 제공될 수 있도록 평가 시스템 구축에 대해서도 조직차원에서 진지하게 고민해 봐야 한다.

셋째, 피드백 빈도 등 인사평가 피드백의 양적요인의 확대가 조직 구성원에게 긍정적으로 스며들 수 있도록 방법론에 대한 고민이 필요하다. 본 연구에서는 비록 직무스트레스에 미치는 영향에 대해 통계적으로 유의한 결과가 도출되지는 못했지만 인사평가의 성공적 운영을 위한 빈번한 피드백의 중요성은 여전히 선행연구(유호선, 2020) 등에서 강조되고 있다. 피드백의 질적요인은 기업들의 상시 성과관리를 작동하게 하는데 필수라 할 수 있는 피드백 빈도 확대를 촉진(김승중, 탁진국, 2021)하다는 연구결과 등을 비춰볼 때, 피드백의 질적 요인의 긍정적 영향력을 최적화 하기 위한 양적 수준이 어느 정도인지 밸런스를 맞추는 노력 또한 필요해 보인다. 즉, 피드백의 비연속성을 줄이면서 맞춤화된 피드백을 통해 직무스트레스를 저감시키고, 궁극적으로 지속가능한 성과관리의 선순환 체계가 접목될 수 있도록 검토해야 할 것이다.

제 3 절 연구의 한계 및 향후 연구방향

이 연구에는 다음과 같은 한계점이 존재하는데, 첫째, 현 조직의 상태와

수준 등을 평가할 수 있는 횡단적 연구로 수행되었기에 인사평가 피드백이 직무스트레스 등의 저감에 어떻게 영향을 미치는지에 대한 인과관계의 일반화를 담보하지 못한다는 점이다. 추후 연구는 인사평가 피드백 등 인사평가 제도 개선의 준비 단계부터 변화에 이어 완성하는 과정을 추적 및 측정하는 종단적 연구를 실시하여 인사평가 제도의 성공에 실질적으로 기여하는 변수들을 검증할 필요가 있다.

둘째, 표본이 K공사로 한정되어 있어 여타 조직 및 공공기관으로의 일반화가 어려울 수 있으며, 적용하는데에 신중을 요한다. 조직내 인사평가 등 인사관리에 대한 조직구성원의 인식 등은 기관별 조직특성과 문화 및 역사적 경로의존성에 의해 차이가 있을 수 밖에 없기 때문이다. 본 연구 결과 역시 K공사 사례에서만 유의하다는 한계가 있으며, 향후에는 연구대상 확대를 통해 다양한 공공기관을 대상으로 하고, 연구결과가 보다 일반적으로 적용될 수 있도록 후속연구가 필요하다.

셋째, 인사평가 피드백 빈도 등 양적요인에 대한 연구결과가 모두 기각되었으며, 통계적으로 유의하지는 않았지만 역할갈등, 역할모호, 역할과다에는 오히려 정(+)의 영향을 미치는 것으로 분석되는 등 기존의 선행연구들에서 보여줬던 상반된 결과를 반박하거나 지지하지 못하였고, 효과성에 대한 명확한 결론을 내리지 못하였다. 이는 향후 보다 정밀한 연구설계 등을 통해 인사평가 피드백 빈도 등 양적요인의 영향도 등이 통계적으로 유의하게 도출되어 명확한 결론이 내려질 수 있도록 지속적인 후속연구가 요구된다.

넷째, 방법론적 측면에서 응답자의 개인적 특성에서 비롯되는 응답내용이 현실을 진실하게 반영하고 있는가 하는 비판을 받을 수 있다. 개별 응답자가 설문지 전체 문항에 대해 응답할 때 모든 설문 문항에서 인사평가 및 피드백 제도와 평가자 신뢰, 조직몰입도 등에 대한 완전한 이해 하에 응답한 것인가라는 의문이 남는다.

다섯째, 인사평가 피드백과 관련되는 상황적 요인이 다양한데, 변수 및 설문 측정문항이 단순하게 설계되어 있어 이들을 광범위

하게 고려하지 못하여 제한적이고, 더 세밀한 측정에 한계가 있다고 할 수 있다. 즉, 인사평가 피드백과 관련된 세분화된 하위 개념요소들을 설정하고, 구체적이고, 정밀한 설문 구성을 통해 보다 다양한 요인을 분석하면 기존과 차별화되는 의미있는 연구 결과가 도출될 수 있을 것으로 기대된다.

여섯째, 본 연구는 조직 구성원들의 인식도 조사를 기반으로한 양적 연구에 초점을 맞추었기 때문에 연구에 대한 심도있는 질적 연구의 보완이 필요하다. 향후에는 양적연구 뿐만 아니라, 기관내 관련 문서자료 수집 및 분석, 평가자 및 피평가자의 심층 인터뷰 등 질적연구를 통해 실증분석 결과의 신뢰성과 논리적 타당성을 보강할 필요가 있다.

참 고 문 헌

<국내문헌>

강문영(1998). 병원 간호사의 역할갈등 실태와 관리전략. 강원대학교 석사학위 논문.

강병서(2012), 「CEO를 위한 新경영학 Ⅱ」, 서울: 무역경영사.

고종식. (2008). 근로자의 직무불안정성 요인과 조직성과 및 사회적 지원의 조절효과 검증. 경영교육연구, 52(1), 1-22.

김기영, 하재만, 이상권(2015), 역할스트레스와 이직의도 간의 관계에서 사회적 지원의 조절효과 : 외식기업 종사원을 중심으로, nternational Journal of Tourism and Hospitality Research Volume 29, Number 7, pp. 181-195, 2015 ISSN(Print): 1738-3005

김미소(2020) 지각된 과잉자격이 이직의도에 미치는 영향 : 조직지원인식과 상사지원인식, 동료지원인식, 조직공정성 및 조절초점의 상호작용을 중심으로, 광운대 석사학위 논문

김승중, 탁진국(2021), 코칭 리더십이 인사평가 효과성에 미치는 영향 : 상사신뢰와 조직신뢰의 매개효과를 중심으로, 사회과학 연구, 60(2), 1-29

김영은(2011), 사회적 교환이론에 근거한 조직지원인식이 보육교사의 조직몰입과 경력몰입에 미치는 영향, 韓國保育學會誌, Korean Journal of Child Education and Care 2011. Vol. 11, No. 3, 45~64

김정식, 김현철(2012), “리더의 코칭과 조직구성원들의 성과간의 관계에서 내재적 동기부여, 직무만족 및 직무몰입의 영향,” 대한경영학회지, 25(2), 675-695.

김현정(2018), 보험회사 콜센터 상담사의 직무스트레스와 정서적 소진의 관계에서 사회적 지원의 조절효과, Journal of the Korea Academia-Industrial cooperation Society Vol. 19, No. 11 pp. 53-59, 2018

도명록, 이근주, 최유진. (2018). 공· 사 조직의 성과주의 인사제도와 조직성과: 공정성의 조절효과를 중심으로. 행정논총 (Korean Journal of Public Administration), 56(1). 93-117

류성민(2016). 인사평가에 대한 근로자 수용성. 노동리뷰, 4, 55-72.

마혁준(2007), 인사평가에 대한 구성원의 공정성 지각이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구 : 상사신뢰의 매개효과를 중심으로, 서울시립대 석사 논문

박기관(2008), 직무만족 및 조직몰입의 결정요인에 관한 연구 : 지방공무원의 직무스트레스를 중심으로, 지방행정연구 제22권 제2호(통권 73호), 171~202

박은희, 탁진국 (2022). 공무원 상사의 코칭리더십이직원의 혁신행동과 협력행동에 미치는 영향: 인지적 유연성, 동료의 성장가능성에 대한믿음의 매개효과를 중심으로. 한국심리학회지: 코칭, 6(1), 57-93.

박정수(2016). 직무 스트레스가 이직의도, 공공서비스 동기, 직무탈진감에 미치는 영향: 교정공무원을 중심으로. 명지대학교 대학원 박사학위논문

박주현, 윤병섭. (2018). 코칭리더십이 조직몰입에 미치는 영향: 조직신뢰의 매개효과. 전문경영인연구, 21(1), 373-398.

박지원, 원숙연(2007). 조직 내 사회적 지원이 일-가정 갈등 및 직무만족에 미치는 영향 : 성별의 영향력을 중심으로, 한국정책학회, 한국정책학회 동계학술발표논문집 2007권 0호, 397-424

박진아(2012). 피드백 빈도와 피드백 구체성이 과제수행에 미치는 상대적 효과 검증 : 중앙대학교 석사학위논문.

산업안전보건공단(2011), 직무스트레스 함께 관리하기

산업안전보건공단(2012), 직무스트레스 관리

서인덕, 이상길(2011). 인사평가 만족도의 영향요인에 관한 연구 -공군조직을 중심으로-. 경영사학, 26(4), 157-186

송지은, 이찬(2020). 성과주의 평가/보상시스템과 직무 성과의 관계에서 인사평가 경험의 매개효과, 22(4), 81-112

신연수(2021) 경찰공무원의 직무스트레스가직무성과에 미치는 영향에 관한 연구 : 직무만족과 조직몰입을 매개변수로 하여, 중원대 박사논문

신우단. (2018). 항공사 객실승무원이 지각하는 성과주의 문화가 조직냉소주의와 조직시민행동에 미치는 영향: 가족탄력성의 조절효과. 관광경영연구, 87, 349-377.

신철우(1999),「조직행동론」, 문영사, p257

안옥희. (2021. 03. 02). “왜 삼성보다 성과급 적나” CEO에 거침없는 돌직구…MZ세대의 반란". 한경비즈니스.

안혜영(2011). 문화적응, 사회적지원 ,자존감이 직무스트레스와 직무만족에 미치는 영향:K항공사 외국인 객실 승무원을 중심으로. 세종대학교 관광대학원 석사학위논문.

양다연, & 조윤직. (2019). 조직의 목표명확성이 조직구성원의 태도와 행동에 미치는 영향: 업무자율성, 상사피드백의 조절효과를 중심으로. 한국인사행정학회보, 18(3), 67-97.

양성윤(2017), 사회적 지지가 서비스직원의 긍정심리자본, 창의성, 직무성과에 미치는 영향, 경기대학교 박사학위 논문

양정임(2018), 항공사 객실승무원의 업무과부하가 서비스성과에 미치는 영향 : 직무자율성의 조절효과를 중심으로, 경기대학교 석사학위 논문

양진환(1992), “職務스트레스에 있어서 性格特性과 社會的支援의 調整效果에 대한 小考”, 「論文輯」 第22輯, 江南大學校出版部, 1992, pp.497-528

유수빈(2015), 백화점 판매직원의 자아존중감과 자기효능감이 서비스몰입 및 고객지향성에 미치는 영향, 사회적 지원인식(조직, 상사, 동료)의 조절효과를 중심으로, 경희대 경영학과, 석사학위논문

유재홍, 탁진국(2022), 코칭리더십이 조직시민행동에 미치는 영향 : 조직신뢰의 매개효과와 심리적 안전감의 조절된 매개효과, 한국심리학회지: 산업 및 조직, Vol. 35, No. 3. pp. 649-673

유호선. (2020). 성과주의 인사제도의 변화 방향과 시사점, 사회과학연구, 59(1), 592-626.

이계훈(2014) 피드백 제공 빈도의 차이가 수행과 정서 반응에 미치는 효과 비교, 중앙대학교 박사학위 논문

이선규. (1991). 직무스트레스 유발요인, 대처전략가 조직구성원의 태도에 관한 실증적 연구. 성균관대학교 대학원 박사학위논문.

이선영, 박석희. (2013). 공공기관 인사평가체계 운영실태의 탐색적 분석: S 공공기관 실증사례를 중심으로. 한국공공관리학보, 27(4), 97-119.

이소연, 박남숙(2014) 상담자의 직무스트레스와 심리적 소진의 관계에서 내재적 동기의 조절효과: 청소년상담자와 대학상담자를 중심으로

이수호, 한태영(2008). 성과관리 코칭과 피드백 환경이 인사평가 공정성에 미치는 영향. <한국심리학회지: 산업 및 조직>, 21(1), 59-81

이영미(2008), 직무스트레스가 직무손실에 미치는 영향, 한국산업간호학회지 제17권 제1호, pp55-63

이영석, 오동근, 서용원 (2004). 회사신뢰 및 상사신뢰의 결정요인. <한국심리학회지: 산업 및 조직>, 17(2), 147-186

이월란, 권성우, 박지혜(2012), 사회적 지원 인식과 직무스트레스 및 조직에 대한 태도의 관계 : 항공 서비스 산업에의 시사점, 한국항공경영학회지 제10권 제3호

이재곤, 김수현(2008), 사회적 지원 인식과 직무스트레스 및 조직에 대한 태도의 관계, 관광서비스연구 제8권 제1호(통권 17호)

이재규(1998),「조직갈등관리론」, 박영사, p.115

이호선, 김승규(2011). 인사평가 시스템의 공정성과 직무성과의 관계에 대한 직무환경의 조절효과 분석 [산업연구] 34권 2호 63-100

잡코리아(2022.2.14.) 직장인 10명 중 7명 '인사 평가 결과 만족 못해'

https://www.jobkorea.co.kr/goodjob/tip/view?News_No=19523&schCtgr=0&Page=1

장철영, 권영주(2006), 사회적 지원의 직무스트레스 조절효과에 관한 연구: 교육공무원들의 심리적 탈진을 중심으로, 「한국사회와 행정연구」 제17권 제3호(2006. 11): 157-180

전남일보(www.jnilbo.com). (2020). 비대면 백신…일상이 된 '집콕' 앞당겨진 '재택 생태계.'
https://www.jnilbo.com/view/media/view?code=2020123014212865515

전해영(2018) 영업사원의 직무자율성이 직무스트레스, 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향 : 통제위치, 영업유형의 조절효과, 경희대학교 석사논문

정승언(1992), '직무스트레스에 대한 사회적 지원의 역할 : 내외통제성향과의 결합효과를 중심으로', 인하대학교대학원 박사학위논문, 1992, p.23

정윤길, 이규만. (2013). 지방공무원의 사회적 맥락요인, 조직지원인식 및 조직몰입 간의 관계. 지방정부연구, 17(3), 201-221.

조성일(2005). 직무스트레스의 두 모형비교: 요구-통제 모형과 노력-보상 불균형 모형. 스트레스연구, 13(2): 49-57.

조아름, 유태용. (2014). 종업원 침묵행동과 상사지원인식, 절차공정 성인식의 관계에서 침묵동기의 매개효과. (2), 291-315.

조영삼, 홍가혜(2019), 직무요구가 내재적 동기부여에 미치는 영향 : 상사와 동료의 정서적 및 수단적 지원의 삼원조절효과, 대한경영학회지 제32권 제1호 pp49-70

진윤희, 김성종. (2015). 직무자율성이 혁신행동에 미치는 영향: 직무열의의 매개효과를 중심으로. 한국콘텐츠학회논문지, 15(1), 451-461.

차주영(2020), 직무스트레스가 공무원의 이직의도에 미치는 영향 : 직급별 비교를 중심으로, 서울대학교 석사학위 논문

최두식(2019) 사회적 지원에 대한 인식이 직무만족과 성과에 미치는 영향 : 리더십 유형을 중심으로, 경희대 박사논문

최병권(2014), 피드백추구행동이 직무성과 및 직무만족에 미치는 영향: 육성적 피드백과 상사의 부하신뢰의 역할, 대한경영학회지 제27권 제2호 (통권 112호) 2014년 2월(pp.179~199)

최은진(2018), 인사평가를 위한 개인성과평가시스템의 공정성에 대한 비교 연구 -정보화 투자를 중심으로-. 숭실대학교 석사학위 논문

최치영. (2003). 상사의 코칭이 직원 및 고객만족에 미치는 영향에 관한 연구: 우리나라 대학병원 간호사를 중심으로. 수원대학교 대학원 박사학위논문.

한국주(2016), 조직내 역할요인에 따른 직무스트레스가 조직시민행동에 미치는 영향 : 사회적지원의 조절효과 검증을 중심으로, 서울대학교 석사학위 논문

한태영 (2015). <인사평가와 성과관리 개정판>. 서울: ㈜시그마프레스

한태영, 박수연 (2011). 직무열의에 대한 성과코칭 및 팀 과업의 영향: 인사평가효과성과 피드백환경의 매개역할. <한국심리학회지: 산업 및 조직>, 24(3), 597-626

황창국, 고상백, 장세진, 박종연, 차봉석, 현숙정, 박준호, 이강명, 차경태,

박우진, 전형준 (2007). 직무스트레스와 뇌,심혈관계질환의 관련성. 대한산업의학회지, 19(2), 105-114.

IMHR(2021.11.22), 성과 관점에서 이해하는 직무 스트레스(Job Stress) https://www.imhr.work/brand/job-stress-and-performance/

Hirsch, J. (2019). <피드포워드: 사람의 마음을 움직이는 미래형 피드백이 6가지 비밀>. 박준형 (역). 서울: 보랏빛소.

<국외문헌>

Allen, N. J & J. P. Meyer. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. Journal of Occupational Psychology, 63.

Ashford, S. J. (1986). Feedback-seeking in individual adaptation: A resource perspective. Academy of Management journal, 29(3): 465-487.

Beehr, T. A. & Newman, J. E. (1978). Job Stress, Employee Health, Organization Effectiveness: A facet analysis, model and literature review. Personal Psychology, 31(4): 665-699

Beehr, T. A.(1985), The role of social support in coping with organizational stress, Human stress and cognition in organizations, An Integrated Perspective, 375-398.

Blau, P. M. (1964). Social exchange theory. Retrieved September, 3(2007), 62.

Brett, J. F., & Atwater, L. A.(2001). 360-degree feedback:accuracy, reactions and perceptions of usefulness, Journal of Applied Psychology, 86, 930-942

Bretz, R. D., G. T. Milkovitch, and W. Read, 1992, The current state of performance appraisal research and practice : concerns, directions, and implications, Journal of Management, 18: 321-352.

Buchanan, B.(1974) Building organizational commitment : The socialization of managers in work organizations, Administrative science quarterly, 19, pp.533-546

Churchill, G. A., Jr., Ford, N. M., Hartley, S. W. & Walker, O. C., Jr. (1985). The Determinants of Salesperson Performance: A Meta -analysis, Journal of Marketing Research, 22, 103-118.

Colquitt, J. A., Lepine, J. A. & Wesson, M. J. (2013). Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.

Cooper, C. L. & Marshall, J.(1976). Occupational sources of stress: A review of literature relating coronary heart disease and mental ill health. Journal of Occupational Psychology, 49: 11-28.

Dahling, J. J., Taylor, S. R., Chau, S. L., & Dwight, S. A. (2016). Does coaching matter? A multilevel model linking managerial coaching skill and frequency to sales goal attainment. Personnel Psychology, 69(4), 863-894

DeCotiis, T. A. & Summers, T. P. (1987) A path-analysis of a model of the antecedents and consequences of organizational commitment, Human Relations, 40, pp.445-470.

Folger, R.(1993). Reactions to mistreatment at work. In J. K. Murnighan (Ed.), Social psychology in organizations : Advances in theory and research (pp.161-183)

French, J. R. P. & Jr., Caplan, R. D. (1972). Organization Stress and Individual Strain. The Failure of Success, 30-66

French, J. R. P., Jr., Rodgers, W. L. & Cobb, S. (1974). Adjustment as person-environment fit. Coping and Adaptation, New York: Basic Books, 316 - 333.

Frink, D. D. and G. R. Ferris, 1998, Accountability, impression

management, and goal setting in the performance evaluation process, Human Relations, 51(10): 1259-1283.

Gibson, C. B., Gibbs, J. L., Stanko, T. L., Tesluk, P., & Cohen, S. G. (2011). Including the "I" in virtuality and modern job design: Extending the job characteristics model to include the moderating effect of individual experiences of electronic dependence and copresence. Organization Science, 22(6): 1481-1499.

Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. American Sociological Review, 161-178.

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the job Diagnostic Survey. Journal of Applied Psychology, 60(2): 159-170.

Harrison, R. V. (1978). Person-environment fit and job stress. In C.L. Cooper and R. Payne(ed.). Stress at Work. New York: Wiley.

Hemerling, J., Kilmann, J., Danoesastro, M., Stutts, L., & Ahem, C. (2018). It's not a digital transformation without a digital culture. Boston Consulting Group. Retrieved from
https://imagesrc.bcg.com/Images/BCG-Its-Not-a-Digital-Transformation-Without-a-Digital-Culture-Apr-2018_tcm50-2 07937.pdf

Hill, L. B. (1992). The State of Public Bureaucracy. Armonk. NY: M. E. Sharpe.

Hobfoll, S. & Vaux, A. (1993). Social support: Social resources and social context. In L. Goldberger & S. Breznitz(Eds.), Handbook of Stress: Theoretical and clinical aspects(2nd ed., pp. 685-705). New York: Free Press
House, J. S.(1981), Work stress and social support, Addison Wesley,

Publishing Company.

Ivancevich, J. M. and Matteson, M. T. (1980). Stress and Work : A managerial Perspectives. London: Scott, Foresman & Company

Jenks. J. M., 1991, Do your performance appraisals boost productivity?, Management Review, 80(6): 45-47

Katz, D. & Kahn, R. L. (1978). The Social Psychology of Organizations. New York: Wiley

Kessler, R. C., Price, R. H., & Wortman, C. B.(1985), Social Factors in Psychopathology: Stress, Social Support, and Coping Processes, Annual Review of Psychology, 36, 531-572.

Kluger, A. N. and A., DeNisi, 1996, The effects of feedback interventions on performance : A historical review, a meta-analysis, and a preliminary feedback intervention theory, Psychological Bulletin, 119: 254-284.

Leivo, A. K. (2001). A field study of the effects of gradually terminated public feedback on housekeeping performance. Journal of Applied Social Psychology, 31, 1184-1203.

Locke, E. A., & Latham, G. P. 1990. Work Motivation: The High Performance Cycle. In U. Kleinbeck, et al.,(Eds.). Work Motivation, Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.

Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979) The measurement of organizational commitment, Journal of Vocational Behavior, 14, pp.224-247.

Moorehead, G. & Griffin, R. W. (2014). Organizational Behavior: Managing People and Organizations (11th ed.). Mason, OH: Cengage Learning

Murphy, K. R., and Cleveland, J. (1995). Understanding performance appraisal: Social, organizational, and goal-based perspectives, Thousand Caks, CA:Sage

Parasuraman, S., & Alutto, J. A. (1984). Sources and outcomes of stress in organizational settings: Toward the development of a structural model. Academy of Management Journal, 27(2): 330 - 350

Pearlin, L. I.(1989), "The sociological study of stress", Journal of Health and Social Behavior, Vol. 30, pp.241～256.

Quick, J.C. and Quick, J.D.(1984) - 「Oranizationalstress and preventive management」, New York:McGraw-hill

Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. Journal of Applied Psychology, 87(4), 698.

Richard, P. J., Devinney, T. M., Yip, G. S., & Johnson, G.(2009). Measuring organizational performance: Towards methodological best practice. Journal of Management, 35(3), 718-804.

Rizzo, J. R., House, R. J. & Lirtzman, S. I. (1970). Role Conflict and Ambiguity in Complex Organizations. Administrative Science Quarterly, 15(2).

Rue, L. W. & Byars, L. L. (1992). Management Skills and Application, Homewood, IL: Irwin. Journal of Marketing 2. 8. 588-601.

Schultz, D. P. (1982). Psychology and Industry Today: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology(3th). New York: McMillan Publishing Co

Sheldon, M. (1971) Investments and involvements as mechanisms produciong commitment to the organization. Administrative science Quarterly, 16, pp.143-150

So, Y., Lee, K., & Oah, S. (2013). Relative effects of daily feedback and weekly feedback on customer service behavior at a gas station. Journal of Organizational Behavior Management, 33, 137-151

Steer, R. M. & Mowday, R. (1981). Employee Turnover and Post Decision Accommodation Process. Research in Organizational Behavior, 3, 235-281

Stowell, S. J. (1986). Leadership and Coaching, University of Utah (Doctoral dissertation, Ph. D. Dissertation).

Stranks, J.(2005). Stress at Work: Management and Prevention. Burlington, MA: Elsevier.

Thoits, P. A.(1985), Social support and psychological well-being: Theoretical possibilities, In Social Support, Theory Research and Applications, 51-72.

Walker Jr, O. C., Churchill Jr, G. A., & Ford, N. M. (1975). Organizational Determinants of the Industrial Salesman's Role Conflict and Ambiguity: The right organizational structure and supervisory style can help salesmen understand their jobs, but they don't reduce the conflicts experienced by salesmen. Journal of Marketing, 39(1), 32-39.

Weyers, S., Peter, R., Boggild, H., Jeppesen, H. J., & Siegrist, J. (2006). Psychosocial work stress is associated with poor self rated health in Danish nurses: a test of the effort - reward imbalance model. Scandinavian Journal of Caring Sciences, 20(1), 26-34

Willmot, M. (1998). The new manager; anevaluation of the changing role of the charge nurse. J Adv Nurs, 28(2), 419-427.

부록 1 < 설 문 지 >

설 문 조 사

안녕하십니까?
업무로 바쁘신 중에 시간을 내어 설문에 응해주셔서 대단히 감사합니다.

본 설문지는 서울대학교 행정대학원 공기업정책학과 석사학위 논문연구를 위한 것으로 우리 공사의 근무성적평정(인사평가)과 관련하여 실시되는 피드백이 직무스트레스에 미치는 영향을 측정하고자 작성되었습니다. 이를 통해 우리 공사의 근무성적평정 제도 발전과 구성원의 평가에 대한 만족도를 높이기 위해 시사점을 도출하는데 연구의 목적이 있습니다.

귀하께서 응답해주시는 내용은 익명으로 처리되며 오직 순수한 학문적 연구 자료로만 활용되고, 다른 용도로는 사용되지 않을 것입니다. 응답하신 정보는 절대 비밀이 보장됩니다.

본 설문조사에 참여해주신 응답자님께 거듭 감사의 말씀을 드립니다.

2022년 월

서울대학교 행정대학원
지도교수 : 이수영
연 구 자 : 호윤기(010-0000-1000)

설문에 의문사항이 있을 경우에는 상기의 연구자 연락처로 문의바랍니다.

Ⅰ. 다음은 **직무로 인해 느끼는 스트레스**에 대한 질문입니다. 귀하의 경험이나 생각과 일치하는 답에 "√" 표 하여 주시기 바랍니다.

문항	질 문	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1	나의 업무는 나를 당황스럽게 만드는 경우가 많다.					
2	나의 업무로 인하여 나는 좌절감을 느끼는 경우가 있다.					
3	나는 나의 업무로 인해서 엄청난 스트레스를 받고 있다.					
4	나는 긴장상태에서 업무를 한다.					
5	나는 나의 업무로 인하여 엄청난 중압감을 느낀다.					

Ⅱ. 다음은 **역할갈등, 역할모호, 역할과다**에 대한 질문입니다. 귀하의 경험이나 생각과 일치하는 답에 "√" 표 하여 주시기 바랍니다.

문항	질 문	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
6	나는 내가 해야 할 일이 아닌 과업이나 업무를 수행하기도 한다.					
7	나의 판단과 상반된 업무를 해야 할 때가 있다.					
8	나는 모순된 지시를 받는 경우가 있다.					
9	나의 담당 업무에 대한 책임범위가 불분명하다.					
10	나의 담당 업무에 대한 우선순위가 불분명하다.					

문항	질 문	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
11	나의 담당 업무에 대한 수행방법이 불분명하다.					
12	현재 나는 나에게 적절하다고 생각하는 것보다 더 많은 일을 한다.					
13	나는 하기 힘들거나 과중한 업무에도 책임을 져야한다.					
14	회사는 나의 숙련(기술)이나 능력 이상의 성과를 나에게 기대한다.					

Ⅲ. 다음은 **평가자(상사)의 피드백**에 대한 질문입니다. 귀하의 경험이나 생각과 일치하는 답에 "√" 표 하여 주시기 바랍니다.

[양적요인]

문항	질 문	면담 및 피드백을 하지 않는다.	1~2차례 면담 및 피드백을 갖는다.	3~4차례 면담 및 피드백을 갖는다.	수시로 면담 및 피드백을 갖는다.
15	나는 평가자(상사)와 나의 업적에 대해 논의하는 면담 및 피드백을 연중에 몇 번 정도 가지는가?				
16	나는 평가자(상사)와 나의 역량에 대해 논의하는 면담 및 피드백을 연중에 몇 번 정도 가지는가?				
17	나는 평가자(상사)와 나의 청렴도에 대해 논의하는 면담 및 피드백을 연중에 몇 번 정도 가지는가?				

[질적요인]

문항	질 문	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
18	나의 평가자(상사)는 내가 달성해야 하는 구체적인 업무목표를 세울 수 있도록 적극적으로 도움을 준다.					
19	나의 평가자(상사)는 내가 미래 비전을 갖고 일할 수 있도록 이끌어준다.					
20	나의 평가자(상사)는 내 업무와 관련된 정보 및 자료를 적극적으로 제공한다.					
21	나의 평가자(상사)는 나에게 필요한 업무 역량을 이해할 수 있게 설명해준다.					
22	나의 평가자(상사)는 내 업무 활동에 대해 자세하게 피드백 해준다.					

Ⅳ. 다음은 **사회적 지원(조직, 상사, 동료지원)에 대한 질문**입니다. 귀하의 경험이나 생각과 일치하는 답에 "√" 표 하여 주시기 바랍니다.

문항	질 문	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
23	회사는 나의 목표와 가치관을 최대한 존중해준다.					
24	회사는 나의 의견에 대해 관심을 보인다.					
25	업무상 또는 사적인 문제로 곤경에 처할 때 회사는 나에게 도움을 준다.					
26	나의 상사는 나를 존중해준다.					
27	다루기 어려운 일에 부딪혔을 때 상사에게 의지할 수 있다.					
28	나의 상사는 나의 개인적 문제에 대해 기꺼이 경청해준다.					
29	나의 동료들은 나에 대해 신경을 써준다.					
30	나의 동료들은 나에게 개인적인 관심을 가져준다.					
31	나의 동료들은 서로 격려하며 함께 일하도록 한다.					

Ⅴ. 다음은 **상황적 특성(직무 자율성)**에 대한 질문입니다. 귀하의 경험이나 생각과 일치하는 답에 "√" 표 하여 주시기 바랍니다.

문항	질 문	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
32	나는 일을 어떻게 수행할 지를 결정할 수 있는 상당한 재량권이 있다.					
33	나는 내 업무에 관해 어떤 일을 얼마만큼 시간을 할당할지 스스로 정할 수 있다.					
34	나는 일을 할 때 많은 부분을 내가 결정할 수 있다.					

Ⅵ. 다음은 **생산성과 업무 및 조직성과**에 대한 질문입니다. 귀하의 경험이나 생각과 일치하는 답에 "√" 표 하여 주시기 바랍니다.

문항	질 문	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
35	나는 담당업무에서 요구되는 성과를 달성하고 있다.					
36	나는 담당업무의 성과를 달성하기 위해 책임을 다한다.					
37	나는 담당업무와 관련되어 있는 조직 및 타 기관, 이해관계자로부터 요구되는 성과를 달성하고 있다.					
38	우리 기관의 성과는 꾸준히 향상되고 있다.					
39	우리 기관의 성과의 질은 개선되고 있다.					

40. 본인의 **생산성 수준**을 어떻게 평가하십니까? (1~10점 점수로 평가)

(　　점)

Ⅶ. 다음은 귀하의 **기본적인 인적사항**을 조사하기 위한 항목입니다.
해당 사항에 “√” 표 하여 주시기 바랍니다.

41. 귀하의 연령은?

① 30세 미만 ② 30~40세 ③ 41~50세 ④ 51세 이상

42. 귀하의 성별은?

① 남성 ② 여성

43. 귀하의 직급은?

① 2급 상당 ② 3급 상당 ③ 4급 상당 이하

44. 귀하의 근속년수는?

① 5년 미만 ② 5년~10년 미만 ③ 11년~20년 미만 ④ 20년 이상

45. 귀하의 직종은?

① 행정 ② 기술

46. 귀하의 근무부서는?

① 본사 ② 본부 ③ 지사·관리단 등 현장

“ 바쁘신 와중에도 성심껏 답변해 주셔서 대단히 감사드립니다. ”

Abstract

A study on the Relationship between Performance Evaluation Feedback and Job Stress

- The Case of K Public Corporation -

Ho Yoonki

Master of Public Enterprise Policy
The Graduate School of Public Administration
Seoul National University

Performance evaluation of organizational members is the most important human resource management system and tool that is utilized for promotion, compensation, and bonuses. However, it coexists with factors of job stress because performance evaluation is closely tied to the understanding of gains and losses based on individual roles within the organization, making the evaluation results inevitably sensitive. Since job stress not only results in psychological distress but can also lead to a decline in organizational performance and competitiveness, it is required to manage job stress properly.

In recent years, companies have been promoting the enhancement of both the quantity and quality of feedback in performance evaluations to reduce job stress and ensure acceptance. This includes frequent and active communication between evaluators and employees being evaluated. Ongoing environmental changes such as digital transformation have accelerated this transition. Strengthening feedback in performance evaluations is now considered a prevailing trend, and research on its effectiveness within organizations and other contexts is being actively conducted.

Still, previous studies on feedback in performance evaluations have primarily focused on examining its impact on variables such as organizational commitment and organizational citizenship behavior. There is a lack of direct research investigating the influence of performance evaluation feedback on the job stress perceived by employees and their awareness of it. In particular, there is a dearth of studies conducted centered on the public corporation.

Therefore, this study aims to verify how the quantitative and qualitative enhancement of feedback in performance evaluations in the public corporation affects job stress. Through this research, we intend to provide new policy implications for performance evaluations in the public corporation.

In this study, based on previous research, we set the quantitative and qualitative factors of feedback in performance evaluations as independent variables. We analyzed the empirical relationship between these factors and job stress, along with its sub-factors such as role conflict, role

ambiguity, and role overload, as dependent variables. Additionally, we controlled for demographic employees characteristics and situational characteristics of job autonomy to establish a clear causal relationship.

The population of this study consisted of general employees currently working at the Korea Water Resources Corporation as of December 2022. To ensure appropriate representation of the population, the survey was conducted using a stratified sampling method, considering factors such as job position, job category, and department (e.g. headquarters and branch). A total of 336 responses were collected and used for analysis. The collected data were analyzed using STATA SE 17, including descriptive statistics, correlation analysis, and multiple regression analysis. The summarized findings and policy recommendations derived from this empirical analysis are as follows

In the relationship between performance evaluation feedback and dependent variables such as job stress, role conflict, role ambiguity, and role overload, the hypotheses related to the quantitative factor of feedback frequency were all rejected. However, the hypotheses related to the qualitative factors such as feedback positivity were all supported. This suggests that the qualitative factors of feedback have a more significant impact on reducing job stress compared to the quantitative factors. It indicates that constructive qualitative coaching should be incorporated into performance evaluations, taking into account the motivation for feedback, timing and methods of feedback, and specificity of implementation. Additionally, it was found that each factor, such as feedback frequency and positivity, can have distinct influences, as supported by theoretical discussions.

Furthermore, the noteworthy result that job autonomy, as a control variable, consistently showed a negative relationship with job stress indicates the importance of considering job autonomy as a significant factor in managing job stress at the organizational level. This suggests that organizations should recognize job autonomy as an important factor and actively consider it in stress management.

Based on the empirical analysis results, we have identified the following policy implications:

First, given the importance of qualitative factors in performance evaluation feedback, it is crucial to emphasize the evaluators' evaluation capabilities. Organizations should not only expand the scope and frequency of evaluator training but also ensure that the content is substantial. Efforts should be made to enhance evaluator capabilities to a level that fosters trust from the employees being evaluated.

Second, alongside improving evaluator capabilities, there is a need for a systematic evaluation system. Relying solely on the evaluators' individual abilities for enhancing the qualitative aspects of feedback may lead to imbalances in the effectiveness of feedback for different employees. It is important to reduce the gaps between evaluators and ensure that constructive feedback is provided at a minimum threshold. Consideration should be given to evaluation methods and other factors to achieve this.

Lastly, expanding the quantitative factors of feedback in performance evaluations should be accompanied by serious considerations regarding how it can be positively internalized by organizational members. Although the statistical results in this study did not yield significant effects of

quantitative factors on job stress, the importance of feedback frequency is still emphasized in other prior research. Therefore, efforts should be made to strike a balance between the qualitative and quantitative aspects of feedback to maximize the effectiveness of qualitative factors.

keywords : Performance evaluation feedback, Job stress
Student Number : 2022-28569