

ISSN 2093-3444

KSHRD

제43권 제2호

2023년 12월

---

# 산업교육연구

THE JOURNAL OF TRAINING AND DEVELOPMENT

---

한국산업교육학회

Korean Society for Human Resource Development



# 산업교육연구

*The Journal of Training and Development*

2023년 제43권 제2호

## 목 차

---

대기업 사무직 근로자의 인사평가 경험, 성과주의 평가/보상시스템, 직무성과의  
관계에서 학습조직의 조절효과

..... 송지은·이찬 ... 1

ICT 대기업 근로자의 직속상사 변혁적 리더십, 심리적 임파워먼트,  
사내기업가정신 및 혁신적 업무행동의 관계

..... 박은정·이찬 ... 31

---



## 대기업 사무직 근로자의 인사평가 경험, 성과주의 평가/보상시스템, 직무성과의 관계에서 학습조직의 조절효과

송지은<sup>1)</sup>, 이 찬<sup>2)</sup>

### 요 약

이 연구의 목적은 대기업 사무직 근로자의 인사평가 경험, 성과주의 평가/보상시스템 활용 인식, 직무성과의 관계에 대한 이론적 논의와 학습조직의 조절효과를 규명함으로써 HR에서 직원경험과 직무성과를 제고하기 위한 실천적 시사점을 제안하는데 있다. 연구의 목적을 달성하기 위하여, 이 연구에서는 인사평가 경험을 피평가자가 인식한 평가의 정확성, 평가의 유용성, 평가 과정 만족, 평가 제도 만족, 절차 공정성, 분배 공정성으로 구체화하여 분석하였다. 연구 결과, 인사 평가 경험은 직무성과에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그러나 성과주의 평가/보상시스템 활용 인식은 직무성과에 유의한 영향력을 보이지 않는 것으로 나타났다. 또한, 인사평가 경험과 학습조직은 상호작용의 효과를 가지고 직무성과에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타남에 따라, 학습조직의 조절효과가 있는 것으로 판명되었다. 그러나, 성과주의 평가/보상시스템 활용 인식과 학습조직 간의 상호작용은 직무성과에 유의하지 않은 것으로 나타남에 따라, 학습조직의 조절효과가 없는 것으로 확인되었다. 이러한 연구 결과를 바탕으로, 향후 인사평가 경험과 성과주의 평가/보상시스템, 직무성과에 대한 후속연구와 HRD현장에서 고려해야 할 점을 제언하였다.

**핵심 되는 말** : 직원 경험, 인사평가 경험, 성과주의 평가/보상시스템, 학습 조직

1) 서강대학교 교육대학원 AI융합 교육 설계 경영 전공 겸임 교수

E-mail: jieunson@sogang.ac.kr

2) 서울대학교 첨단융합학부 / 산업인력개발학과 / 융합 전공 글로벌 스마트팜 교수  
농업생명과학연구원 겸무연구원. E-mail: chanlee@snu.ac.kr

## I. 서론

Liley와 Feliciano, 그리고 Laurs(2017)는 브랜드에 대한 고객의 긍정적 경험과 일터에 대한 직원들의 긍정적 경험이 더해질 경우 재무적인 성과가 난다는 공식(Customer experience + Employee experience = ROI)을 통해 일터에서의 직원 경험이 미국 신용평가기관(S&P)의 500지수를 향상한다고 보고함으로써 직원 경험의 중요성을 제시한 바 있다. 리서치 전문회사인 Gartner(2020)는 2019년 한 해동안 미국 기업들이 직원 경험(employee experience)을 개선하기 위해 1인당 평균 2,420달러를 지출했으며, 주로 유연 근무와 업무공간 재설계, 학습과 개발기회 부여 등의 인터벤션을 적용한 것으로 나타나기도 했다. 기업들이 직원 경험에 주목해야 하는 이유는 기업의 성공을 이끌어내는 조직문화가 직원별로 차등화된 성과 공헌(employee's contribution)을 강조하던 문화에서 긍정적인 직원 경험을 중요시하는 문화로 빠르게 전환되고 있기 때문이다(Taylor, 2017).

기존의 성과주의 평가/보상시스템은 차등화된 개인의 성과만을 중시함으로써 단기적인 성과에 집착하고, 조직 내 경쟁을 심화함으로써 협업을 저해할 수 있다는 비판을 받아왔다(고현철, 2008; 김범열 2014; Deci, 1975; Deci, Koestner, & Ryan, 1999; Heneman, 1992; Pearce, 1987). 이를 보완하기 위해, 기업 현장에서는 직원들이 창의적이고 혁신적인 업무 성과를 낼 수 있도록 긍정적인 일터 경험을 조성함으로써 장기적이고 지속가능한 성과를 창출할 수 있도록 해야 한다는 논의가 등장하게 되었다(Taylor, 2017). 따라서, 이 연구에서는 실제로 기존의 성과주의 평가/보상시스템이 직원들의 직무 성과에 긍정적인 영향을 미치고 있는지 이 시점에서 분석해봄으로써 학계와 산업계에 중요한 시사점을 제공하고자 한다.

기존의 선행연구에서는 조직에서 이루어지는 인사 평가가 실제 직원들의 성과 향상에 영향을 미치려면, 긍정적인 인사 평가 경험이 이루어져야 한다는 논의가 존재한다(Buckingham & Goodall, 2019; Graber, Breisch, & Breisch, 1995) 인사 평가는 성과 향상을 목적으로 하는데, 직원들의 평가에 대한 불만족과 저항은 평가를 통해 성과를 개선하고자 하는 본질을 해칠 수 있기 때문이다(Graber, Breisch, & Breisch, 1995). 또한, 인사 평가의 경험이 직원들에게 업무 수행 개선을 위한 실질적인 피드백의 역할을 하는 것이 아니라, 오히려 잘못된 피드백으로 직원들의 동기를 꺾게 하는 결과를 나타내기도 한다는 비판이 제기되고 있고(Buckingham & Goodall, 2019), 현장에서는 실제 인사 평가 경험에 대한 불만족으로 직원들의 집단적인 반발을 통해 변화가 촉구되는 현상들도 나타나고 있다(송지은, 2022). 따라서, 제도적 측면에서의 평가/보상시스템이 아닌 직원들의 인사 평가 경험 자체가 직무 성과에 긍정적인 영향을 미치고 있는지에 대해서도 이론적인 탐색의 필요성이 제기되고 있다.

나아가서, 인사평가에 대한 직원들의 경험과 성과주의 평가/보상시스템이 직무 성과에 영향을 미친다면 HR의 인터벤션 관점에서 어떠한 맥락적/상황적 변인이 이를 조절할 수 있는가에 대한 탐구 또한 매우 중요하다. 본 연구에서는 이와 같은 조절 변인으로 학습 조직(learning organization)을 제시하고자 한다. 학습 조직은 개인의 성공적인 업무 수행 경험을 조직에 공유하여 조직의 협력과 학습을 독려하는 개념으로 (Song et al., 2009; Marsick & Watkins, 2003; Yang, 2003; Yang, Watkins, & Marsick, 2004), 학습 조직의 형성이 직원의 인사평가 경험, 성과주의 평가/보상시스템, 직무 성과에서 조절 효과를 보일 경우, 성과 창출을 위한 HRD 인터벤션 전략으로서 학습 조직의 활용 가능성을 제시할 수 있기 때문이다.

따라서, 본 연구는 직원이 지각한 인사 평가 경험과 조직의 성과주의 평가/보상 제도가 직무 성과에 미치는 영향을 확인하고, 이들의 관계에서 학습 조직의 조절효과를 분석하는 것에 목적을 두었다. 이를 통해, 최근 직원 경험에 대한 HR, 특히 인사평가 관점에서의 실증적인 탐구를 진행하고자 한다. 또한, 성과주의 평가/보상시스템이 직무 성과에 미치는 효과성을 검증하고자 하며, 인사평가에 대한 인터벤션 관점에서 학습조직의 조절효과를 확인하고자 한다. 이를 통해, 궁극적으로 본 연구에서는 직원의 직무 성과를 높이기 위한 효과적인 조직 관리를 위한 시사점을 도출하고자 한다. 이와 같은 연구 목적을 달성하기 위한 세부적인 연구 목표는 다음과 같다. 첫째, 대기업 사무직 근로자의 인사평가 경험과 성과주의 평가/보상시스템 활용 인식에 따라 직무 성과에 차이를 보이는지를 규명한다. 둘째, 대기업 사무직 근로자의 인사평가 경험과 성과주의 평가/보상시스템 활용 인식, 직무 성과의 관계에서 학습 조직의 조절효과를 규명한다.

## II. 이론적 배경

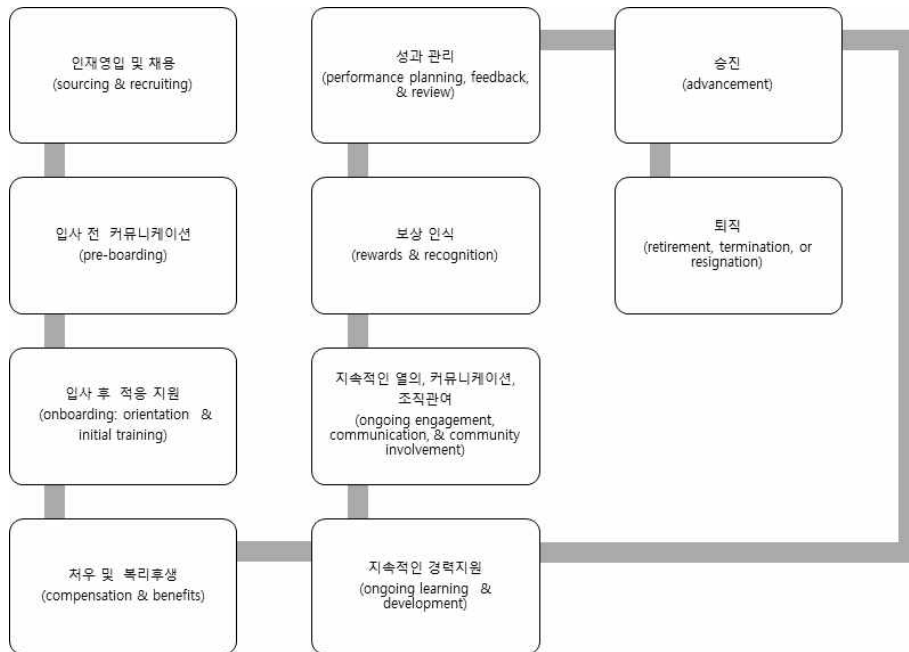
### 1. 인사평가 경험과 직무성과의 관계

직원 경험은 직원을 생산성을 창출하는 자원으로 효율적 관리의 대상으로 보는 것이 아니라, 회사의 브랜드를 최종적으로 고객에게 전달하는 파트너로 정의하면서, 직원이 회사의 1차적인 고객이라는 점을 강조하고, 일터에서의 직원 경험을 분석하고 고용주 입장에서 브랜딩(employer branding)함으로써 직원과 회사가 상호작용하는 개념이라고 할 수 있다(Clarke & Kinghorn, 2018; Deloitte, 2017; IBM, 2016; McLeod & TetzLaff, 2016; Whitter, 2019).

Yohn(2016)에 따르면, 직원 경험에 고객 경험의 전략을 사용하기 위해서는 고객이 회사의 브랜드에 접근하고 구매하는 단계를 구체화하여 설명하는 것처럼 직원 경험도

구체화하여 설명할 수 있는 직원 경험 여정(employee experience map)을 구체화하여 설명할 수 있어야 한다. 해당 논의에 따르면, 직원이 조직에서 경험할 수 있는 경험의 단계를 각 클러스터(cluster)로 구체화하고, 각 클러스터의 경험을 긍정적으로 설계할 수 있도록 해야한다. 경험의 단계를 클러스터 수준으로 구체화하기 위해 가장 흔하게 사용될 수 있는 방법은 고용의 라이프 사이클(employment life cycle)의 단계에 따라 직원들이 조직 내에서 경험할 수 있는 HR 경험을 구체화해보는 것이다. 직원 모두가 동일한 경력 개발 기회나 보상 수준을 원하는 것이 아니라, 의사소통과 참여 수준에 따라 다른 형태를 보일 수 있다는 점에서 직원의 HR경험을 구체화하고 분석할 필요가 있다.

직원 경험은 선형적으로 나타나지 않기 때문에, 고용의 라이프 사이클 단계가 전환되는 과정과 해당 단계 내에서 직원이 적절한 경험을 하지 못하고 지나가는 경우가 없는지를 확인하는데 주의를 기울일 필요가 있다. 또한, 이러한 직원 경험의 분석을 통해 조직에서는 인력 운영, 인사 제도, 인재 개발을 위한 프로그램을 기획하고 운영하는데 있어서 직원들에게 매력적이고 가치있는 직원 경험을 제공하는 동시에 원활한 조직 운영이 가능한 방안을 모색할 수 있다(Deloitte, 2017; Gallup, 2018; IBM, 2016; Dhingra, Emmett, & Samadani, 2018; Whitter, 2019; Yohn, 2016).



[그림 1] 조직 내 직원 경험의 구성

자료: Yohn, D. L. (2016, Dec.) Design Your Employee Experience as Thoughtfully as You Design Your Customer Experience. 내용을 기반으로 재구성



인사 평가에 대한 직원의 경험은 직원이 평가에 대해 기대하고 있는 사항과 회사가 평가에 대해 제시하고 있는 제도적인 측면을 분석함으로써 이루어지는 인사 평가에 대한 상호작용의 과정이라고 할 수 있다(송지은, 이찬, 2020). 직원의 인사평가 경험은 직무 성과와 이직의도에 영향을 주고, 직원의 업무 동기를 저하시키기도 한다(송지은, 이찬, 2020; Gözükarar et al., 2017; Kuvaas, 2006). 따라서, 피평가자가 경험하는 인사평가의 관점에서 인사평가의 절차와 피드백의 과정을 설계함으로써 평가 과정이 회사의 일방적인 평가가 아니라 구성원에게 도움이 되고 유용한 개발적인 과정으로 인식될 수 있도록 설계할 필요가 있다(Cappelli & Tavis, 2016; Culbertson et al., 2013; Farndale & Kelliher, 2013). Cappelli(2015)는 향후 등급 중심의 성과주의 평가/보상시스템에 대한 논의보다 직원들의 업무 성과와 성장을 위한 피드백과 훈련 등의 직원 성과 개발을 위한 HR 의제들이 더 활발하게 논의될 것이라고 전망하기도 했다.

직원의 인사평가 경험과 직무성과의 관계에 대한 실증적 선행연구로는 직원이 조직에서 인식한 긍정적 경험이 직무 성과에 정적인 영향을 미친다는 연구(백립정, 홍희선, 한진수, 2019)와 직원의 인사 평가 경험이 직무 성과에 정적인 영향을 미친다는 연구(송지은, 이찬, 2020; Battencourt & Broun, 1997; Gupta & Kumar, 2013; Kuvaas, 2007)가 존재한다.

**가설 1. 인사평가 경험이 긍정적일수록 직무성과가 좋은 결과가 나타날 것이다.**

## 2. 성과주의 평가/보상시스템과 직무성과의 관계

성과주의 평가/보상시스템은 채용과 교육의 개념을 포함한 인사 전반에 성과주의의 개념을 도입하는 것으로서(정권택 등, 2008; Delery & Doty, 1996; Huselid, 1995; MacDuffie, 1995), 조직의 목표 달성을 위해 개인과 조직의 업적을 연계하여 실시하는 평가, 임금, 승진, 보상 등의 인사 시스템을 의미한다(신우단, 2018; Lee & Kim, 2006; Lowery et al., 1996). 성과주의 평가/보상시스템은 성과와 보상이 연계될 때 구성원의 동기부여와 직무만족도가 높아지고, 생산성에 기여한다는 것을 기본 명제로 하고 있으며(이승계, 2013), 이러한 성과주의 평가/보상시스템의 개념은 조직에서 새로운 핵심 역량을 개발하고, 나아가 새로운 경쟁우위를 창출하는데 중요한 전략적 수단이 되어왔다(Chan et al., 2004; Collins, & Clark, 2003; Rummler & Brache, 1995; Noe, Hollenbeck, Gerhart, & Wright, 2017).

그러나, 최근에는 성과주의 평가/보상시스템의 한계에 대한 비판이 지속적으로 대두되고 있다. 주된 비판점은 성과에 따라 차등화된 보상제도가 팀워크를 저해하고 조직 학습을 저해하며, 창의성과 혁신을 기반으로 한 도전정신을 저해하는 등 장기적이고 조직적인 차원의 성과를 도외시한다는 것이다(고현철, 2008; 김범열, 2014; 전재권, 2015; Gardner & Matviak, 2022, Wieckowski, 2023).

그럼에도 불구하고, 성과주의 평가/보상시스템을 활용하는 기업은 그렇지 않은 기업보다 평균 2.3배의 재무적 성과(ROI)를 창출했다는 연구 결과(조성일, 2019) 등은 조직에서 성과주의 평가/보상시스템이 성과 창출에 긍정적 효과를 미친다는 논의는 여전히 설득력을 가지고 있다. 개인과 조직의 성과 창출에 성과주의 평가/보상시스템이 긍정적인 영향을 미친다는 연구(정권택 등, 2008; Becker, 1999; Campbell, Campbell, & Chia, 1998; Chein et al., 2010; Denisi & Pritchard, 2006; Richard & Johnson, 2004)는 성과주의 평가/보상시스템이 직무 성과에 긍정적 영향을 미치고 있다는 점을 실증적으로 뒷받침한다.

**가설 2. 성과주의 평가/보상시스템의 활용에 대한 인식이 높을수록 직무성과가 좋게 나타날 것이다.**

### 3. 학습조직의 조절효과

개인 수준에서의 역량과 조직의 역량을 향상시키는 학습 조직 개념은 성과를 달성하는 중요한 요인으로써 지속적으로 학자들로부터 관심의 대상이 되어왔다(공은화, 2014; Garvin, 2000). Senge는 학습조직이 개인의 숙련도(personal mastery)를 향상시키기 때문에 성과에 기여할 수 있다고 지속적으로 강조해왔으며(Senge, 2014; Senge, 2019), Watkins과 Marsick(1993)은 학습조직의 개념이 조직의 성과(organizational performance)와 개인이 인지한 성과(cognitive performance), 그리고 개인의 행동으로 나타난 성과(behavior performance)를 이끌어낼 수 있다고 논의한 바 있다. 또한, 학습조직 구축 수준이 개인의 직무 성과와 직무수행에 영향을 준다는 실증적 연구(송지훈 등, 2011; 이재영, 임규연, 2013; Cho, 2007; Joo, 2012; Rose et al., 2009; Song et al., 2019)는 학습조직이 구성원의 행동 변화를 촉진함으로써 성과를 창출할 수 있다는 논의를 뒷받침하고 있다. 특히, Song et al.(2011)는 학습 조직과 조직 성과의 이론적 프레임워크에 기반하여, 학습 조직의 환경적 요인으로 개인적 차원의 학습기회, 대화 및 탐구 활성화, 협업과 팀 학습 장려, 구성원 임파워먼트 및 조직 구조적 차원의 유연한 시스템, 시스템 간 연관성 장려, 전략적 리더십 제시가 조직 학습이 일어나는 동적인 과정에 영향을 미치며, 이를 통해 조직에서 기대할 수 있는 결과(성과)가 나타나는 변화의 구조를 구체적으로 제시한 바 있다.

이러한 관점에서 고려해볼 때, 학습 조직 문화의 구축은 조직의 성과를 향상시킬 수 있는 주요한 요인으로서 관련 변인들에 대한 지속적인 탐색이 요구되고 있다.

현재 기업 환경에서 기술의 비약적인 발전과 사회문화적인 변화 가속화로 경쟁이 심화되는 현 시점에서 조직에서는 학습량을 늘려서 환경에 적응하고, 기민하게 대처할 수 있어야 하기 때문에, 학습 조직의 중요성은 점점 더 커져가고 있다(Garvin et al., 2008). 나아가, 최근의 연구에서는 각 조직에서 나타나는 학습 문화의 특성이 조직

별 성과에 영향을 주기 때문에, 건설적인 학습문화를 조성함으로써 조직의 성과를 향상해야한다는 논의들도 지속적으로 등장하고 있다(Buckingham, 2023; Ferrazzi, 2022).

인사평가의 경험과 직무성과의 관계에서 학습 조직의 조절효과에 대해, Deloitte(2017)와 IBM(2016), Gallup(2018)이 직원의 긍정적 경험이 성과 향상에 기여하기 위해서는 직원이 평가 단계에서 조직의 기대사항을 파악하고(drive expectations), 성장의 기회를 제공함으로써 직원이 개발(develop)될 수 있는 학습 조직 문화가 기반이 되어야 한다고 제시한 바 있다.

**가설 3. 학습조직은 인사평가 경험과 직무성과의 관계를 긍정적으로 조절할 것이다.**

성과주의 평가/보상시스템이 구성원의 동기부여와 성과에 영향을 미친다는 것을 정설로 받아들이는 다양한 선행연구(정권택 등, 2008; Becker, 1999; Camp et al., 1998; Chein et al., 2010; Denisi & Pritchard, 2006; Richard & Johnson, 2004)에도 불구하고, 성과주의 평가/보상시스템이 일관되게 직무성과에 영향을 미치는 것이 아니라 제도적 맥락에 따라 직무성과에 영향을 미친다는 논의(Day & Greguras, 2009; Salas, Weaver, Rosen, & Smith, 2009) 등은 성과주의 평가/보상시스템과 직무성과의 관계에 대한 일관성을 확보할 수 있는 조건과 상황을 탐색할 필요를 제시한다.

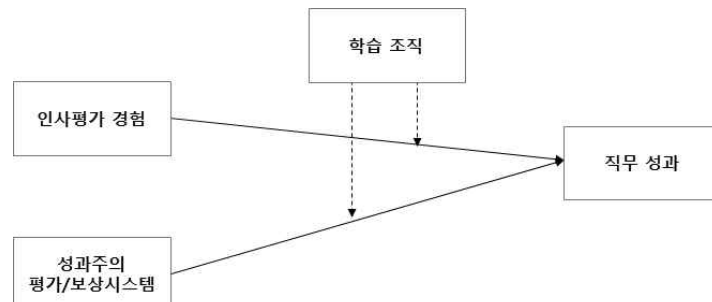
성과주의 평가/보상시스템이 구성원의 역량 향상을 촉진하고, 향상된 구성원의 역량이 직무 성과에 영향을 줄 수 있다는 연구 (심용보, 2018; Daoanis, 2012)와 학습조직이 전략적 HRM과 상호작용함으로써 조직과 구성원의 성과에 영향을 미칠 수 있다는 연구(Khandekar & Sharma, 2005)는 성과주의 기반의 평가/보상시스템이 직무성과에 긍정적인 영향을 미치는데 학습조직이 조절효과를 가질 수 있다는 개념적 근거를 제시하고 있다. 또한, Garvin(1993)과 Mills와 Friesen(1992)은 학습 조직이 조직 구성원의 과거의 수행 경험(past experience)으로부터 축적된 조직의 지식이 조직의 문제를 해결하는(problem-solving) 과정이라고 제시한 바 있으므로, 학습조직의 구축은 구성원의 성공적 수행경험에 근거한 성과주의 평가/보상시스템이 직무 성과에 긍정적인 영향을 미치는데 있어서 긍정적인 영향을 줄 수 있다는 추정을 가능하게 한다.

**가설 4. 학습조직은 성과주의 평가/보상시스템의 활용 인식과 직무성과의 관계를 긍정적으로 조절할 것이다.**

### III. 연구 방법

#### 1. 연구 모형

이 연구의 목적은 국내 대기업 사무직 근로자가 인식한 인사평가 경험, 성과주의 평가/보상시스템, 직무성과의 관계에 있어 학습조직의 조절효과를 규명하는데 있다. 연구 목적을 달성하기 위하여, 이 연구에서는 [그림 1]과 같이 각 변인간의 영향 관계에 대한 연구 모형을 설정하였다.



[그림 2] 연구 모형

#### 2. 연구 대상

본 연구는 한국의 통신 대기업(SKT, KT, LG유플러스)에 근무하는 사무직을 대상으로 유의표집을 통해 진행하였다. 자료 수집은 모바일 설문 조사를 통해 이루어졌으며, 응답자에게 연구의 목적 및 설문 응답의 익명성에 대한 안내를 진행한 후 설문 응답하도록 했다. 2020년 3월 19일부터 3월 25일까지 예비조사를, 2020년 3월 30일부터 4월 3일까지 본조사를 실시하였다. 650부의 설문이 배포되었고, 회수된 601부의 답변을 분석에 사용하였다. 또한, 같은 연구 대상에게서 수집된 결과는 송지은과 이찬(2020)의 연구에서도 활용되었다.

#### 3. 인구통계학적 변인의 특성

설문 응답자의 인구통계학적 변인에 따른 일반적 특성을 살펴보면 다음과 같다. 성별은 여성 359명(59.7%), 남성 242명(40.3%)으로 나타났고, 연령은 20대 128명(21.3%), 30-34세 222명(36.9%), 35-39세 136명(22.6%), 40세 이상 115명(19.1%)으로 나타났다.

대기업 사무직 근로자의 인사평가 경험, 성과주의 평가/보상시스템,  
직무성과의 관계에서 학습조직의 조절효과

최종학력은 고졸 이하 25명(4.2%), 전문대졸 63명(10.5%), 4년대졸(학사) 435명(72.4%), 석사 72명(12.0%), 박사 6명(1.0%)으로 확인되었다. 직급은 사원 150명(25.0%), 대리급 199명(33.1%), 과장급 161명(26.8%), 차장급 63명(10.5%), 부장급 이상 28명(4.7%)으로 나타났고, 근속기간은 3년 미만 162명(27.6%), 3-5년 미만 102명(17.4%), 5-7년 미만 82명(14.0%), 7-10년 미만 111명(18.9%), 10-15년 미만 91명(15.5%), 15년 이상 39명(6.6%)으로 확인되었다. 직군은 경영기획 114명(19.0%), 마케팅/광고/홍보 164명(27.3%), 인사/교육/노무 96명(16.0%), 총무 44명(7.3%), 비서 26명(4.3%), 재무/회계 61명(10.1%), 감사 23명(3.8%), 기타 73명(12.1%)으로 확인되었다. 통계 분석의 모든 단계에서 인구통계학적 특성 변수는 통제하였다.

#### 4. 측정 도구

이 연구에서는 선행연구를 통해 검증된 조사도구를 활용하였으며, 인구통계학적 특성을 제외한 변인별 설문 문항은 자기보고식 Likert 5점 척도로 측정하였다.

인사평가 경험은 Moorman(1991)의 평가공정성에 대한 척도와 Giles와 Moosholder(1990)의 평가만족에 대한 문항, Thurston(2010)의 평가정확성 척도, Greller(1975)가 제시한 평가 유용성의 인식을 종합하여 한태영(2010)이 개발한 피평가자의 효과적 인사평가에 대한 인식에 대한 측정 도구를 활용하였다. 이 도구는 평가의 정확성, 평가 유용성, 평가 과정 만족, 평가 제도 만족, 절차 공정성, 분배 공정성에 대한 내용으로 구성되어 있다. 인사평가 경험의 내적 일치도 계수(Cronbach's  $\alpha$ )는 0.958로 나타났다.

성과주의 평가/보상시스템은 정권택 등(2008)이 Becker과 Huselid (1998)와 Bae와 Lawler (2000)의 연구를 기반으로 개발한 성과주의 평가/보상시스템에 대한 인식을 측정하였다. 이 도구는 성과에 따른 평가와 성과에 따른 보상(연공이 아닌 성과에 따른 변동급)차이에 대한 직원의 인식 수준에 대해 측정하고 있다. 성과주의 평가/보상시스템의 내적 일치도(Cronbach's  $\alpha$ )는 0.721로 나타났다.

학습조직은 Marsick과 Wakins(2003)가 제시한 학습조직의 설문도구인 DLOQ(Dimensions of learning organization questionnaire)의 43문항을 Yang(2003)이 21문항으로 축약하고 Song(2008)이 한국어로 번안하여 타당화한 도구를 활용하였다. 학습조직의 내적 일치도(Cronbach's  $\alpha$ )는 0.952로 나타났다.

직무 성과는 Babin과 Boles (1996)의 연구를 기반으로 윤경신(2019)이 제시한 직무 성과에 대한 도구를 활용하였다. 이 도구에서는 직무성과를 구성원이 스스로 맡은 역할을 성공적으로 수행했는지에 대해 성과 달성정도, 업무시간 관리정도, 업무내용 파악정도, 수행 달성정도, 성과 달성 인식정도 등을 포함하여 측정하고 있다. 직무성과의 내적일치도(Cronbach's  $\alpha$ )는 0.838로 나타났다.

자기보고식 조사 방식으로 인해 나타날 수 있는 동일방법편의(Common method bias)의 문제(Podsakoff & Organ, 1986), 즉 각 변인간의 상관관계가 가깝게 나타나고 있는지에 대해 단일요인검정(Single-factor test) 방법을 통해 확인하였다. 그 결과, 가장 큰 설명력을 보이는 요인의 설명력이 38.799%로 나타나 단일요인 검정에서 동일방법편의가 있다고 판단하는 기준인 50%의 미만으로 확인되었다. 따라서, 동일방법 편의의 오류는 없는 것으로 확인되었다

## 5. 분석 방법

본 연구에서 수집된 설문 응답 자료는 SPSS 22.0과 Process Macro (ver 3.4)를 활용하여 분석하였다. 본 연구에서는 상관관계 분석을 통해 다중공선성의 문제를 확인하고 변인간의 관계를 분석하였다. 이후, 연구의 목적을 달성하기 위해 통제변수를 조절하며 위계적 회귀분석 방법을 실시하였으며, 구체적인 통제변수는 선행연구에 근거하여 설정하였다. 또한, 조절효과의 효과크기를 분석하기 위하여 Process Macro를 통해 조건부 효과크기를 확인하였다. 모든 연구 가설은 유의수준 0.05에서 검정하였다.

# IV. 연구 결과

## 1. 상관관계 분석

대기업 사무직 근로자의 인사평가 경험, 성과주의 평가/보상시스템 활용 인식, 학습조직, 직무성과 간 상관성을 파악하기 위해 Pearson의 상관분석을 실시하였다.

인사평가 경험과 성과주의 평가/보상시스템 활용 인식은 유의한 긍정(+)의 상관관계를 보였고( $r=.678, p<.001$ ), 인사평가 경험과 학습조직은 유의한 긍정(+)의 상관관계를 보였으며( $r=.776, p<.001$ ), 인사평가 경험과 직무성과도 유의한 긍정(+)의 상관관계를 보였다( $r=.165, p<.001$ ). 또한, 성과주의 평가/보상시스템 활용 인식과 학습조직은 유의한 긍정(+)의 상관관계를 보였고( $r=.621, p<.001$ ), 성과주의 평가/보상시스템 활용 인식과 직무성과는 약하지만 유의한 긍정(+)의 상관관계를 보였다( $r=.100, p<.05$ ). 그리고, 학습조직과 직무성과는 유의한 긍정(+)의 상관관계를 보였다( $r=.150, p<.001$ ).

전반적으로 인사평가 경험, 성과주의 평가/보상시스템 활용 인식, 학습조직 간에는 상대적으로 높은 상관관계를 보였고, 직무성과는 다른 변수와 상대적으로 약한 상관관계를 보였다.

대기업 사무직 근로자의 인사평가 경험, 성과주의 평가/보상시스템,  
직무성과의 관계에서 학습조직의 조절효과

<표 1> 상관관계 분석

	1	1-1	1-2	1-3	1-4	1-5	1-6	2	3	3-1	3-2	4
1. 인사평가 경험	1											
1-1. 평가 정확성	.808 ***	1										
1-2. 평가 유용성	.845 ***	.644 ***	1									
1-3. 평가 과정 만족	.894 ***	.682 ***	.745 ***	1								
1-4. 평가 제도 만족	.841 ***	.588 ***	.662 ***	.737 ***	1							
1-5. 절차 공정성	.870 ***	.583 ***	.684 ***	.692 ***	.710 ***	1						
1-6. 분배 공정성	.899 ***	.725 ***	.662 ***	.783 ***	.668 ***	.748 ***	1					
2. 성과주의 평가/보상시스템	.678 ***	.578 ***	.529 ***	.588 ***	.564 ***	.601 ***	.628 ***	1				
3. 학습조직	.776 ***	.557 ***	.668 ***	.665 ***	.674 ***	.726 ***	.695 ***	.621 ***	1			
3-1. 개인 요인	.742 ***	.536 ***	.623 ***	.630 ***	.643 ***	.705 ***	.667 ***	.584 ***	.961 ***	1		
3-2. 조직 요인	.748 ***	.532 ***	.660 ***	.647 ***	.650 ***	.688 ***	.667 ***	.608 ***	.958 ***	.841 ***	1	
4. 직무성과	.165 ***	.187 ***	.092 *	.153 ***	.140 **	.126 **	.159 ***	.100 *	.150 ***	.150 ***	.138 **	

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

## 2. 인사평가 경험과 성과주의 평가/보상시스템, 직무성과의 관계와 학습조직의 조절효과

인사평가 경험이 직무성과에 미치는 영향을 검증하기 위해 다중회귀분석을 실시하였고, 이 관계에서 학습조직의 조절효과를 검증하기 위해 위계적 회귀분석을 실시하였다. 일반적 특성 변수는 통제하였고, 다중공선성 문제 방지를 위해 평균중심화 후 분석을 하였다.

첫 번째 모형에서는 인사평가 경험의 하위요인 6개를 독립변수로 투입하여 직무성과에 미치는 영향을 검증한 결과, 평가 정확성만이 직무성과에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 검증되었다( $\beta=.142, p<.05$ ). 평가 정확성이 높을수록 직무성과도 높은 것으로 판단할 수 있다.

두 번째 모형에서는 학습조직을 투입한 결과, 학습조직은 직무성과에 유의한 영향을 미치지 않았고, 모형의 설명력도 거의 증가하지 않았다.

세 번째 모형에서는 앞서 직무성과에 유의한 영향을 미치는 평가 정확성과 학습조직 간 상호작용항을 추가로 투입한 결과, 모형의 설명력은 약 8.1%만큼 유의하게 증가하였다( $\Delta R^2=.081, p<.001$ ). 즉 상호작용항은 모형에서 의미가 있는 것으로 볼 수 있는데, 평가 정확성과 학습조직 간 상호작용항은 정(+)적으로 유의하였다( $\beta=.293, p<.001$ ).

즉 평가 정확성이 직무성과에 영향을 미치는데 있어 학습조직의 문화는 정(+)적인 조절역할을 하는 것으로 볼 수 있고, 평가 정확성이 직무성과를 높여주는데 학습조직의 문화는 이 효과를 더 높여주는 것으로 판단할 수 있다.

<표 2> 인사평가 경험의 하위요인이 직무성과에 미치는 영향과 학습조직의 조절효과

모형	변수	<i>B</i>	<i>S.E.</i>	$\beta$	<i>T</i>	<i>P</i>
1	평가 정확성	0.093	0.042	.142	2.207*	.028
	평가 유용성	-0.061	0.042	-.099	-1.430	.153
	평가 과정 만족	0.046	0.050	.074	0.910	.363
	평가 제도 만족	0.017	0.042	.027	0.406	.685
	절차 공정성	0.015	0.045	.024	0.343	.732
	분배 공정성	0.022	0.050	.036	0.445	.656
2	평가 정확성	0.094	0.042	.145	2.249*	.025
	평가 유용성	-0.075	0.043	-.121	-1.719	.086
	평가 과정 만족	0.045	0.050	.073	0.894	.372
	평가 제도 만족	0.005	0.043	.008	0.120	.905
	절차 공정성	-0.004	0.047	-.007	-0.093	.926



대기업 사무직 근로자의 인사평가 경험, 성과주의 평가/보상시스템,  
직무성과의 관계에서 학습조직의 조절효과

3	분배 공정성	0.009	0.051	.015	0.183	.855
	학습조직	0.081	0.052	.103	1.541	.124
	평가 정확성	0.138	0.041	.212	3.406**	.001
	평가 유용성	-0.076	0.041	-.124	-1.843	.066
	평가 과정 만족	0.028	0.048	.046	0.592	.554
	평가 제도 만족	-0.004	0.041	-.007	-0.100	.920
	절차 공정성	-0.019	0.045	-.030	-0.432	.666
	분배 공정성	0.020	0.049	.032	0.407	.684
	학습조직(B)	0.111	0.050	.142	2.206*	.028
	A×B	0.205	0.028	.293	7.334***	.000

모형 1: F=2.428\*\*\*, R2=.079, adj R2=.046

모형 2: F=2.431\*\*\*, R2=.083, adj R2=.049, ΔR2=.004

모형 3: F=4.982\*\*\*, R2=.163, adj R2=.130, ΔR2=.081

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

평가 정확성과 직무성과 간 관계에서 학습조직의 조절효과를 보다 구체적으로 확인하기 위해 학습조직이 평균-표준편차 수준으로 약하게 나타날 때, 평균 수준일 때, 평균+표준편차 수준으로 강하게 나타날 때의 조건부로 구분하여, 평가 정확성이 직무성과에 미치는 효과크기가 어떻게 변화하는지 확인하였다.

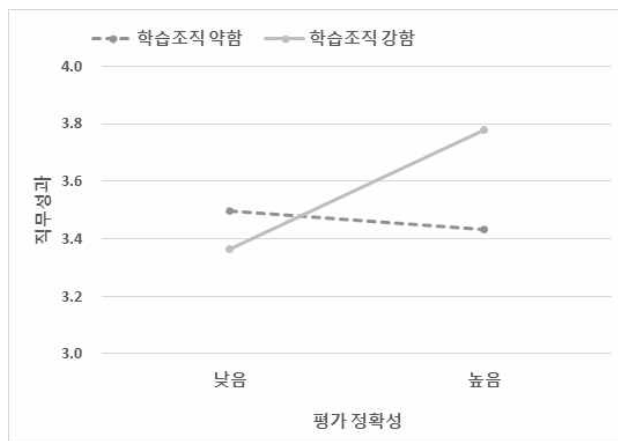
그 결과 학습조직 문화가 약한 경우는 평가 정확성이 직무성과에 미치는 영향이 유의하지 않았다. 학습조직 문화가 보통 수준인 경우는 평가 정확성이 직무성과에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났고(B=.138, p<.01), 학습조직 문화가 강한 경우도 평가 정확성이 직무성과에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났는데(B=.277, p<.001) 효과크기가 평균 수준일 때보다 더 높게 나타났다. 즉 학습조직 문화가 강하게 나타날수록 평가 정확성이 직무성과에 미치는 효과가 커지는 것으로 판단할 수 있다.

<표 3> 학습조직에 따른 조건부 효과크기

학습조직	효과크기	표준오차	T	P	95% 신뢰구간	
					하한	상한
Mean-SD	-.002	.042	-0.050	.960	-.085	.081
Mean	.138**	.041	3.395	.001	.058	.217
Mean±SD	.277***	.047	5.872	.000	.185	.370

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

조건부 효과크기를 바탕으로 학습조직 문화의 강함과 약함에 따라 평가 정확성에 따른 직무성과의 변화를 그래프로 도식화하면, 학습조직 문화가 약한 경우는 평가 정확성에 따른 직무성과의 변화 그래프가 완만한 반면에, 학습조직 문화가 강한 경우는 평가 정확성에 따른 직무성과의 변화 그래프가 상대적으로 가파른 것으로 나타나, 학습조직 문화가 강하게 나타날수록 평가 정확성이 직무성과에 미치는 긍정적인 효과가 커지는 것을 재확인하였다.



[그림 3] 평가 정확성과 직무성과 관계에서 학습조직의 조절효과

종합적으로, 이 연구의 결과를 종합하면 다음과 같다.

연구 가설	결과
가설 1. 대기업 사무직 근로자의 인사평가 경험은 직무성과에 정적인 직접효과를 가질 것이다.	채택
가설 2. 대기업 사무직 근로자의 성과주의 평가/보상시스템 활용에 대한 인식은 직무성과에 정적인 직접효과를 가질 것이다.	기각
가설 3. 학습 조직은 대기업 사무직 근로자의 인사평가 경험과 직무성과의 관계를 조절할 것이다.	채택
가설 4. 학습 조직은 대기업 사무직 근로자의 성과주의 평가/보상시스템 활용에 대한 인식과 직무성과의 관계를 조절할 것이다.	기각

## V. 논의

### 1. 학술적 논의

이 연구의 결과는 다음의 학술적 함의를 시사한다.

첫째, 이 연구는 성과주의 평가/보상시스템이 그 자체만으로 직무성과에 영향을 미치지 못한다는 점을 실증적으로 제시했다는 점에서 학술적인 의의가 있다. 이 결과는 성과주의 평가/보상시스템이 구성원의 성과 촉진에 동기부여가 될 수 있다는 일반적인 논의(Becker, 1999; Denisi & Pritchard, 2006; Richard & Johnson, 2004; Schuler & Jackson, 1987)에 대해 근본적인 의문을 제기하는 실증적 결과라고 할 수 있다. 하지만, 선행연구의 결과를 지지하지 못한다고 하더라도 여전히 성과주의 평가/보상시스템이 직무성과에 어떠한 맥락적 요인들과 함께 영향을 미치거나 또는 영향을 미치지 않는지를 탐색하는 것은 매우 중요하다. 따라서 이 연구 결과는 효과적인 성과관리를 위해서는 성과주의 평가/보상시스템 뿐만 아니라 이를 둘러싼 다양한 맥락적인 변인이 성과평가/보상시스템과 성과의 관계에 영향을 미칠 수 있다는 DeNisi와 Smith (2014)의 논의를 실증적으로 확인한 결과라는 점에서 학술적인 의의를 가질 수 있다.

둘째, 이 연구는 인사평가의 경험을 평가의 공정성 또는 평가의 만족도가 아닌 피평가자 관점에서 경험의 관점에서 종합적으로 고찰했다는 점에서 의의를 가진다. 평가에 대한 피평가자의 인식에 대해서는 그동안 평가에 대한 만족도, 공정성에 대한 인식에 초점이 맞추어져 연구가 진행되어 왔고, 다양한 연구가 진행되지 못했다는 한계가 있다 (DeNisi & Murphy, 2017). 이 연구는 Keeping과 Levy (2000)가 제시한 인사평가 경험의 분류에 따라, 피평가자가 인식한 평가의 정확성, 평가의 유용성, 평가의 제도와 과정에서의 만족도, 평가의 절차와 분배에서의 공정성 등으로 피평가자의 인사평가 경험을 종합하여 직무성과와의 관계를 분석했다는 의의가 있다.

셋째, 이 연구는 인사평가의 경험 중에서도 피평가자가 정확하게 이 연구에서는 근로자가 경험한 '평가 정확성'에 주목할 필요를 강조하고 있다. 송지은과 이찬(2020)에서도 인사 평가의 정확성에 대한 인식이 실제 인사평가 경험에서도 중요한 영향을 미치는 것으로 보고된 바 있다. Selvarajan과 Cloniger(2012)는 평가의 정확성에 대한 인식이 직무 성과 향상의 동기부여에 영향을 미친다고 제시하고 있으며, 이 연구는 그 결과를 지지하고 있다. 인사 평가 경험에서 평가의 정확성은 정확한 평가가 이루어지고 있다고 피평가자가 받아들이는 개념으로, 인사평가의 기능에 대한 최우선적인 전제이므로(Cardy & Doibbins, 1994) 중요한 의미를 가진다. 따라서, 이 연구는 인사평가 경험의 설계에 있어서 피평가자가 평가 목적에 따라 정확하게 평가를 받고있다는 인식을 심어줄 수 있도록 해야한다는 학술적 논의를 확장하고 있다는 점에서 의의가 있다.

## 2. 실천적 논의

이 연구의 결과는 인사평가 경험과 학습조직을 개발하기 위한 다음의 실천적 함의를 시사한다.

첫째, 인사평가 경험에 대한 체계적인 분석을 위해, 실무적 관점에서 평가의 대상자를 관찰하고 인터뷰함으로써 실질적으로 피평가자가 인식하는 평가의 경험과 평가의 효과성에 대해 고찰하고 인사평가의 과정과 제도의 개선을 모색해야 한다. 경험 관리 이론이 고객에게 차별화된 가치를 제공할 수 있는 브랜드 경험을 설계한다는 경험 전략을 제시하고 있다는 점을 감안할 때(Pine & Gilmore, 1999), 직원의 평가 경험을 분석하여 긍정적인 평가 경험을 설계함으로써 성과를 촉진할 수 있도록 해야 한다. 경험에 대한 분석은 평가에 대한 다양한 HR 데이터를 모아서 분석하고, 경험의 대상자가 기업에 가져다줄 수 있는 이익의 총량(customer lifetime value)를 통찰하여 데이터를 근거로 한 해결책을 실행하고, 결과적으로 차별화된 전략을 통해 충성도(loyalty)를 향상하고자 하는 과정을 통해 이루어진다(Solis, 2015). 따라서, 인사평가의 시작부터 끝까지의 직원 경험을 분석하고, 평가의 과정에 대한 성과와 평가 결과가 가져다줄 수 있는 동기부여의 효과 등을 분석하며, 지속적으로 효과적인 평가 방안을 모색하고 개선해가야 한다(Green, 2017).

둘째, 이 연구가 Covid-19 기간동안 이루어졌다는 점을 감안한다면 기업 현장에서는 비대면 상황에서의 성과관리 보상/시스템이 직무 성과에 직접적으로 영향을 미치지 못했다는 점에 좀 더 주목할 필요가 있다. 만약, 비대면 상황에서의 성과관리가 제대로 이루어지지 않았다면, 그로 인해 구성원들이 업무에 몰입하거나 성과를 달성하기 어려운 환경에 놓여져 있었을 가능성이 높기 때문이다. 따라서, 학자들은 Covid-19 기간 동안 비대면 근무가 이어지는 환경에서 직무 성과에 성과관리 평가/보상시스템보다 중간관리자의 리더십이 더 큰 영향을 미쳤을 것이라고 언급하거나 (Hancock, Field, & Schhaninger, 2023), 업무 환경이 달라졌음에도 성과 평가/보상시스템의 프로세스는 전통적 관점을 유지하고 있었다는 한계를 지적하기도 했다(Behson, 2023). 따라서, 근무 환경과 성과관리 본연의 목적에 맞는 유연한 성과관리 보상/시스템 제도의 설계를 고민하고 모색해볼 수 있어야 한다.

셋째, 학습조직 문화 형성에 실무적 관점에서 좀 더 관심을 기울이고 적극적인 지원 방안을 구체화할 필요가 있다. MIT Sloan Management Review에서는 격변기에 살아남은 글로벌 기업 118개를 분석한 결과, 조직 내에 공유된 지식을 통해 과거로부터 학습하여 미래의 성장을 예측하고 구성원의 집단 지성을 조직의 지식으로 학습하는 공통점을 발견한 바 있다(Day & Schoemaker, 2020). 즉, 변화하는 시대에 학습조직이 조직의 생존과 성과에 영향을 미친다는 논의가 지속되고 있다는 점에서 그 중요성이 점점 더 부각되고 있다. 또한, 이 연구에서 나타난 바와 같이 학습조직은 구성원

들이 직무성과를 높이는데 조절효과로서도 영향력을 가지고 있다고 할 수 있다. 따라서, 향후 학습 조직을 활성화하기 위한 조직 구조적 요인으로서 조직 내 유연한 시스템과 시스템관 연관성, 전략적 리더십을 강화할 수 있는 조직 내 제도적 지원 방안을 구체화하고 실행할 수 있어야 할 것이다.

### 3. 연구의 한계점 및 후속연구를 위한 제언

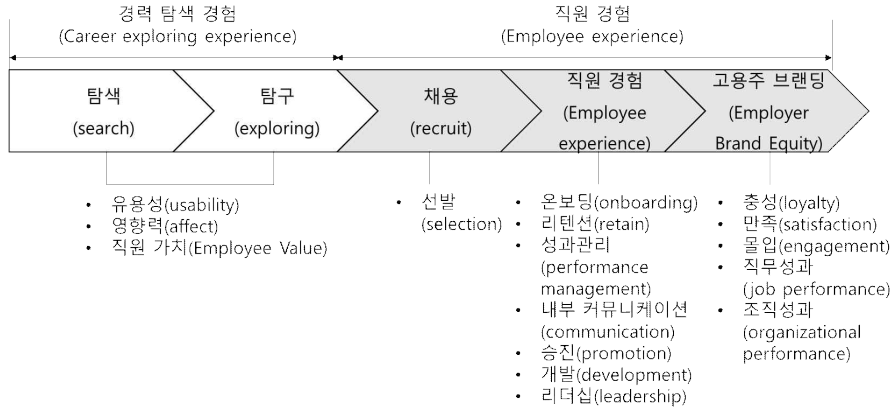
이 연구는 한정된 기업군(통신기업)의 대기업 사무직 근로자를 대상으로 했다는 점에서, 일반화할 때 주의가 필요하다는 한계점이 있다. 또한, 기존에 직원 경험에 대한 선행연구들이 부족한 상황에서 실증적인 연구를 진행한 의의가 있으나 개인의 인식을 묻는 자기보고식 측정의 한계로 인사평가 경험을 구성하는 요소에 대한 체계적인 고찰이 이루어지지 못했다는 한계가 존재한다. 또한, 인사평가 제도와 보상 시스템, 직무 성과에 대한 기준, 학습 조직 풍토가 서로 다른 3개의 기업을 대상으로 설문조사함으로써 연구 대상들이 노출된 조직 환경이 균일하지 않다는 한계 또한 존재한다. 그러나 연구 방법 상의 한계가 있었음에 근거하여, 후속 연구를 위해 다음과 같이 제언하고자 한다.

첫째, 일터에서의 직원 경험을 분석할 수 있는 프레임워크에 대한 체계적인 고찰이 진행될 필요가 있다. 직원의 긍정적 경험이 제도의 효과성과 직원의 몰입(engagement)에 영향을 미친다는 다양한 실무 관점의 논의는 있어 왔으나, 이를 적용한 실질적인 사례나 연구로 나타난 경우는 부족하다. 또한, 근로자의 경험에 대한 이론은 경험 관리 이론에 근거하고 있으나, 외부 고객이 아닌 내부 고객으로서의 근로자의 특성에 기반한 이론적 프레임워크에 대한 논의는 부족한 상태이다. 기존의 고객 경험 모델에서는 고객이 구매 전에 브랜드에 대해 고려하고 탐색(search)하면서 대안을 평가(evaluation)하는 구매전 단계를 거쳐, 구매를 결정(purchase)하고, 구매 후에 사용을 하면서 재사용을 고려하고(post purchase), 브랜드에 대한 만족과 충성도를 형성(brand equity)하게 되는 구매 전 후의 총체적 과정을 제시함으로써 각 단계별로 고객이 중요시하는 요인이 다를 수 있다는 점을 강조하고 있다(Fatma, 2014; Lee et al., 2018; Stein & Ramaseshan, 2016).

이를 직원 경험의 과정으로 재정립한다면, 입사 전 조직에 대해 탐색하면서 대안을 평가하는 조직의 입사 전 단계를 거쳐, 조직에 입사하고, 입사 후에 조직 내에서의 HR 단계별로 경험을 통해 지속적으로 근무할 것인지를 결정하고, 조직에 대한 경험을 축적하게 되는 과정으로 [그림 4]와 같이 개념화 할 수 있다(Green, 2017; IBM, 2017).

따라서, 향후 실무적 관점과 이론적 관점에서 조직에 입문하는 채용 단계에서부터 퇴직의 단계까지 HR Life Cycle의 단계에 대한 근로자 경험 관점에서의 횡단적, 종단

적 연구가 논의될 필요가 있다.



[그림 4] 직원 경험 관리의 여정

둘째, 인사평가 경험을 직원들이 평가의 시작부터 끝까지 경험한 여정(journey)의 관점에서 체계적으로 분석할 필요가 있다. 피평가자 및 평가자가 인사평가의 시작부터 종료까지 경험하게 되는 다양한 문화적 요인들을 고찰함으로써 평가 경험과 성과의 관계성을 탐색하는 시도가 필요하다. 예를 들면, 인사평가 과정이 구성원들에게 어떻게 보여지고, 학습되며, 평가에 대한 장애물이 없는지를 분석하고, 무엇이 인사평가에 만족과 불만족의 요인이 되는지 실증적으로 탐구하는 것이 필요하다. 또한, 피평가자와 평가자가 평가하는 인사평가의 결과와 연중에 이루어지는 평가와 피드백의 경험을 수시로 체크하여 연관 짓는다면 인사평가의 경험을 라이프사이클의 관점에서 분석할 수 있을 것이다. 이와 같은 분석에 기반하여, 직원의 인사평가 경험이 직무성과에 영향을 미치는 것에 대한 일반화된 이론의 탐색을 위해서는 질적 방법을 통한 탐구와 실증적인 탐구, 그리고 당해년도 평가경험과 직무 성과에 대한 횡단 연구와 조직에서의 축적된 평가 경험과 직무성과에 대한 종단연구를 통해 다양한 시각에서 논의될 수 있어야 한다.

셋째, 인사 평가를 직원들에게 효과적인 성과 피드백의 과정으로 인식하게 하기 위한 피드백 프로세스에 대한 연구가 지속적으로 이루어질 필요가 있다. Campbell(2012)은 효과적인 성과 관리 모델을 탐색하는데 있어서 팀의 성과를 이끌어 낼 수 있는 촉진적 역할이 필요하며, 좋은 피드백을 통해 성과를 향상할 수 있도록 지원해야하는 역할이 매우 중요하다고 언급한 바 있다. 그러나, DeNisi와 Kluger(2000)나 Buckingham과 Goodall (2019)에서는 개인의 성과에 대한 명확한 피드백이 성과 향상에 도움이 된다고 언급하면서도 항상 구체적인 피드백이 좋은 것은 아니며 오히려 구체적인 피드백이 독립적 수행에 필요한 학습을 약화시킬 수 있다는

한계점을 제시하여 구체적으로 리더가 성과에 대해 직원들에게 피드백 할 때 수행해야 할 프로세스가 좀 더 맥락적으로 구성되어야 한다는 필요성을 제기하기도 하였다. 학술적으로 효과적인 피드백 프로세스에 대한 연구가 이루어진다면, HR 현장에서 성과 평가/보상 시스템을 둘러싼 긍정적인 인사 평가 경험을 구성하는데 큰 기여를 할 수 있을 것으로 기대된다.

## VI. 결론

선행연구와 연구 결과를 종합적으로 분석하여 도출한 결론은 다음과 같다.

첫째, 인사평가 경험은 직무성과에 긍정(+의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 특히, 이 연구에서는 인사평가경험 중에서도 평가의 정확성이 직무성과에 긍정의 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 이는 HR프로세스 전반에 걸친 경험 여정(employee experience journey)에서도 평가 경험이 실제 직무 성과에 영향을 미친다(Deloitte, 2017; IBM, 2016)는 실천적 논의를 실증적으로 뒷받침하고 있다는 점에서 의미를 가진다. 이러한 결과는 인사평가의 과정이 조직 관점의 효율성이나 효과성 뿐만 아니라, 평가의 대상이 되는 직원 관점에서 평가를 정확하게 현재의 수준을 평가 받고 개발을 위한 피드백의 과정으로 인식할 수 있도록 해야한다는 점을 의미한다. 궁극적으로, 이 연구의 결과는 인사 평가의 과정을 긍정적인 경험의 설계로 이끌어 나감으로써 직무 성과에 긍정적인 영향을 줄 수 있도록 해야 한다는 점을 시사한다.

둘째, 성과주의 평가/보상시스템의 활용에 대한 인식은 직무성과에 유의한 영향력을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 성과주의 평가/보상시스템의 제도적 활용만이 직무성과에 영향을 미치는 것이 아니라, 성과주의 평가/보상시스템의 활용을 둘러싼 조직적 맥락, 즉 성과주의 조직 문화가 직무 성과에 영향을 미칠 수 있다는 논의(Cravens et al., 2015; Hofstetter & Harpaz, 2015; Snape et al., 1998)를 지지하는 결과로서, 성과주의 평가/보상시스템만으로 직무 성과에 유의한 영향을 미칠 수 없다는 연구 결과(송지은, 이찬, 2020)를 뒷받침하는 결과이기도 하다. 따라서, 성과주의에 대해 평가/보상 시스템 뿐만아니라 다양한 시각에서 탐색할 필요성이 강조된다.

셋째, 인사평가 경험이 직무성과에 미치는 영향에서 학습조직의 조절효과는 유의한 것으로 나타났다. 이러한 결과는 인사평가 경험과 직무성과의 관계를 조절하는 맥락적인 변인이 존재한다는 논의(Evans & McShane, 1988; Karcmar et al., 2009; KaTou et al., 2014; Shrivastava & Purang, 2011)를 지지하고 있다. 즉, 인사 평가 경험이 직무성과에 직접적으로 긍정적인 영향을 미치는데 있어서 다른 변인이 이를 조절하고 있으며, 본 연구에서는 해당 조절변인이 학습조직으로 나타났다. 따라서, 학습조직이 직무 성과 향상을 위한 인터벤션 전략으로 활용될 수 있음을 의미한다.

넷째, 성과주의 평가/보상시스템 활용에 대한 인식과 학습조직, 직무성과는 상관관계가 있으나 성과주의 평가/보상시스템과 직무성과 간의 유의한 관계는 없는 것으로 확인되었다. 그러나, 이 연구는 성과주의 평가/보상시스템이 성과로 이어지는 과정을 블랙박스(black box)와 같다는 논의(박종욱, 김성수, 박광서, 2016)를 지지하고 있으므로, 향후 성과주의 평가/보상시스템을 성과로 이끌어가는 매개 또는 조절변인을 탐색하려는 노력이 지속적으로 필요하다는 점을 확인하고 있다.



## 참고문헌

- 고현철 (2008). **성과주의 인사의 진화 방향**. 삼성경제연구소.
- 공은화 (2014). **학습 조직과 조직유효성의 관계에 대한 메타분석**. 박사학위논문, 경북대학교.
- 김범열 (2014). **도전정신과 팀워크 위협하는 성과주의, 업그레이드가 필요하다**. LG경제연구원.
- 박종욱, 김성수, 박광서 (2016). 고성과 작업시스템에 대한 지각이 개인 성과에 미치는 영향: 목표지향성의 조절효과를 중심으로. **경영학연구**, 45(1), 121-150.
- 백림정, 홍희선, 한진수 (2019). 호텔에서의 직원 경험이 자기효능감, 조직몰입, 직무성과에 미치는 영향. **호텔경영학연구**, 28(5), 231-244.
- 송지은 (2022). **대기업 소프트웨어 개발자의 일 열의와 인사 평가 경험, 조직 보상, 조직 신뢰 및 경력 개발 지원의 구조적 관계**. 박사학위논문, 서울대학교.
- 송지은, 이찬 (2020). 성과주의 평가/보상시스템과 직무 성과의 관계에서 인사 평가 경험의 매개 효과. **기업교육과 인재연구**, 22(4), 81-112.
- 송지훈, Kolb, 최명원, 정창욱, 윤혜준 (2011). 학습문화와 인지된 조직성과 간의 구조적 관계에 관한 연구. **교육학연구**, 48(3), 125-158.
- 신우단 (2018). 항공사 객실 승무원이 지각하는 성과주의 문화가 직무 스트레스, 직무소진에 미치는 영향. **Tourism Research**, 43(4), 125-144.
- 심용보 (2018). 무형식학습 참여활성화에 영향을 미치는 조직수준의 요인에 대한 실증연구. **직업능력개발연구**, 21(1), 181-208.
- 윤경신 (2019). **대기업 사무직 근로자의 직무 성과와 직무 재창조, 개인-직무 적합성, 무형식학습 및 직무도전성의 구조적 관계에서 리더-멤버 교환관계(LMX)와 업무 부하의 조절효과**. 박사학위논문, 서울대학교.
- 이승계 (2013). 성과주의 보상제도의 문제점과 개선방안 연구. **인적자원관리연구**, 20(3), 187-208.
- 이재영, 임규연 (2013). 학습 조직 구축수준과 성과의 관계에서 자기주도 학습능력의 조절효과. **기업교육과 인재연구**, 15(2), 81-105.
- 전재권 (2015). **기업의 평가제도, 경쟁보다 협력이 중시되기 시작**. LG경제연구원.
- 정권택, 박경규, 임효창 (2008). 성과주의 인사시스템이 기업성과에 미치는 영향. **인적자원개발연구**, 11(2), 79-106.
- 조성일 (2019). **성과주의의 명과 암: 목표, 평가, 보상을 중심으로**. 포스코경영연구원.
- 한태영 (2010). 피평가자 관점의 인사평가 효과성의 구성개념 고찰과 측정도구 개발. **한국심리학회지:산업 및 조직**, 23(2), 365-395.
- Argyris, C., & Schön, D. (1996). *Organizational learning II: Theory, method, and practice*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Bae, J., & Lawler, J. (2000). Organizational and HRM strategies in Korea: Impact on firm

- performance in an emerging economy. *Academy of Management Journal*, 43(3), 502-517.
- Barin, B. J., & Boles, J. S. (1996). The effects of perceived co-worker involvement and supervisor support on service provider role stress, performance and job satisfaction. *Journal of Retailing*, 72(1), 57-75.
- Battencourt, L. A. & Broun, S. W. (1997). Contact employees: Relationships among workplace fairness, job satisfaction, and prosocial service behaviors. *Journal of Retailing*, 73, 39-61.
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (1998). *Human resources strategies, complementaries, and firm performance*. School of Management, State University of New York at Buffalo.
- Becker, T. (1999). *Doing well by doing good*. Washington, DC: Economic Policy Institute.
- Behson, S. (2023, February 3). Making performance reviews fairer in a hybrid workplace. *Harvard Business Review*. Retrieved from <https://hbr.org/2023/02/making-performance-reviews-fairer-in-a-hybrid-workplace>
- Buckingham, M. (2023, March 30). Designing work that people love. *Harvard Business Review*. Retrieved from <https://hbr.org/2022/05/designing-work-that-people-love>
- Buckingham, M., & Goodall, A. (2019). The feedback fallacy. *Harvard Business Review*, 97(2), 92-101.
- Campbell, D. J., Campbell, K. M., & Chia, H. B. (1998). Merit pay, performance appraisal, and individual motivation: An analysis and alternative. *Human Resource Management*, 37(2), 131-146.
- Campbell, J. P. (2012). Behavior, performance, and effectiveness in the twenty-first century. *The Oxford handbook of organizational psychology*, 1, 159-194.
- Cappelli, P. (2015). Why we love to hate HR... and what HR can do about it. *Harvard Business Review*, 93(7/8), 54-61.
- Cappelli, P., & Tavis, A. (2016). The performance management revolution. *Harvard Business Review*, 94(10), 58-67.
- Cardy, R. L., & Dobbins, G. H. (1994). *Performance Appraisal: Alternative perspectives*. Cincinnati, OH: South-Western Publishing.
- Chamberlain, A. (2019). Glassdoor's Job & Hiring Trends for 2020. *Glassdoor Economic Research*. Retrieved from <https://www.glassdoor.com/research/job-hiring-trends-2020/>
- Chan, L. L., Shaffer, M. A., & Snape, E. (2004). In search of sustained competitive advantage: the impact of organizational culture, competitive strategy and human resource management practices on firm performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 15(1), 17-35.

- Chien, M. S., Lawler, J. S., & Uen, J. F. (2010). Performance-based pay, procedural justice and job performance for R&D professionals: evidence from the Taiwanese high-tech sector. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(12), 2234-2248.
- Cho, V. (2007). A Study of the impact of organizational Learning on information system effectiveness. *International Journal of Business and Information*, 2(1), 127-158.
- Clarke, D. & Kinghorn, R.(2018). *Experience is everything: Here's how to get it right*. PwC Consulting Report.
- Collins, C. J., & Clark, K. D. (2003). Strategic human resource practices, top management team social networks, and firm performance: The role of human resource practices in creating organizational competitive advantage. *Academy of Management Journal*, 46(6), 740-751.
- Cravens, K. S., & Oliver, E. G., Oishi, S., & Stewart, J. S. (2015). Workplace Culture mediates performance appraisal effectiveness and employee outcomes: A study in a Retail setting. *Journal of Management Accounting Research*, 27(2), 1-34.
- Culbertson, S. S., Henning, J. B., & Payne, S. C. (2013). Performance appraisal satisfaction. *Journal of Personnel Psychology*, 12(4), 189-195.
- Curran, P. J., West, S. G., & Finch, J. F. (1996). The robustness of test statistics to non-normality and specification error in confirmatory factor analysis. *Psychological Methods*, 1(1), 16-29.
- Daoanis, L. E. (2012). Performance Appraisal system: It's implication to employee performance. *International Journal of Economics and Management Sciences*, 2(3), 55-62.
- Day, D. V., & Greguras, G. J. (2009). Performance management in multi-national companies. (pp. 197-232). In. Smither, J. W., & London, M. (Eds.). *Performance management: Putting research into action*. 21th edition. San Francisco, CA: John Wile & Sons.
- Day, G. S., & Schoemaker, P. J. (2020). How vigilant companies gain an edge in turbulent time. *MIT Sloan Management Review*, 61(2), 56-64.
- Deci, E. L. (1975). *Intrinsic Motivation*. New York: Plenum Press.
- Deci, E. L. , Koestner, R., & Ryan, R. M. (1999). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological Bulletin*, 125(6), 627-688.
- Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Test of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39(4), 802-835.
- Deloitte Consulting. (2017). *2017 Deloitte global human capital trends*. Deloitte University Press.

- DeNisi, A. S. & Pritchard, R. D. (2006). Performance appraisal, performance management and improving individual performance: a motivational framework. *Management and Organization Review*, 2(2), 253-277.
- DeNisi, A. S. & Smith, C. E. (2014). Performance appraisal, performance management, and firm-level performance : A review, a proposed model, and new directions for future research. *The Academy of Management Annals*, 8(1), 127-179.
- DeNisi, A. S., & Kluger, A. N. (2000). Feedback effectiveness: Can 360-degree appraisals be improved?. *Academy of Management Perspectives*, 14(1), 129-139.
- DeNisi, A. S., & Murphy, K. R. (2017). Performance appraisal and performance management : 100 years of progress? *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 421-433.
- Dhingra, N., Emmett, J., & Samadani, M. (2018, March 12). Employee experience: essential to compete. *McKinsey & Company*. Retrieved from <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/the-organization-blog/employee-experience-essential-to-compete>
- Ellis, R. (2018). Employee experience essentials. *Talent Development Magazine*. Retrieved from <https://www.td.org/magazines/td-magazine/employee-experience-essentials>
- Evans, M. E. & McShane, S. (1988). Employee perceptions of performance appraisal fairness in two organizations. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 20(2), 177-191.
- Farndale, E., & Kelliher, C. (2013). Implementing performance appraisal: Exploring the employee experience. *Human Resource Management*, 52(6), 879-897.
- Fatma, S. (2014). Antecedents and consequences of customer experience management: a literature review and research agenda. *International Journal of Business and Commerce*, 3(6), 32-49.
- Ferrazzi, K. (2022, August 16). A new social contract for teams. *Harvard Business Review*. Retrieved from <https://hbr.org/2022/09/a-new-social-contract-for-teams>
- Gallup (2018). Designing your organization's employee experience. *Gallup Management Journal*, Retrieved from <https://www.gallup.com/workplace/242252/employee-experience.aspx>
- Gardner, H. K., & Matviak, I. (2022, August 16). Performance management shouldn't kill collaboration. *Harvard Business Review*. Retrieved from <https://hbr.org/2022/09/performance-management-shouldnt-kill-collaboration>
- Garvin, D. A. (1993). Building a learning organization. *Harvard Business Review*, 71(4), 78-91.
- Garvin, D. A. (2000). *Learning in action: A guide to putting the learning organization to work*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Garvin, D. A., Edmondson, A. C., & Gino, F. (2008). Is you're a Learning Organization?

- Harvard Business Review*, 86(3), 109-118.
- Gatner. (2020). *The modern employee experience: Increasing the returns on employee experience investments*. Gartner Research Group Paper.
- Giles, W. F., & Mossholder, K. W. (1990). Employee reactions to contextual and session components of performance appraisal. *Journal of Applied Psychology*, 75, 371-377.
- Gino, F., & Staats, B. (2016). Why organization don't learn. *Harvard Business Review*, 94(1-2), 24-32.
- Gözükara, I., Hatipoğlu, Z., & Güneş, Ö. Ö. (2017). The impact of perceived leadership style on performance appraisal satisfaction and organizational diagnosis in terms of turnover intention. *International Journal of Business and Management*, 12(9), 104-116.
- Graber, J. M., Breisch, R. E., & Breisch, W. E. (1995). Performance Appraisals and Deming: A Misunderstanding? In Schneier, C. E., Shaw, D. G., Beatty, R. W., & Baird, L. S. (Eds.). (1995). *Performance measurement, management, and appraisal sourcebook* (pp.57-62).
- Green, S. (2017). *Culture Hacker*. New Jersey: Wiley & Sons.
- Greller, M. M. (1975). Subordinate participation and reactions to the appraisal interview. *Journal of Applied Psychology*, 60, 545-549.
- Gupta, V., & Kumar, S. (2013). Impact of performance appraisal justice on employee engagement: a study of Indian professionals. *Employee Relations*, 35(1), 61-78.
- Hancock, B., Field, E., Schhaninger, B. (2023, January). Don't Eliminate Your Middle Managers. *Harvard Business Review*. Retrieved from <https://hbr.org/2023/07/dont-eliminate-your-middle-managers>
- Heneman, R. L. (1992). *Merit pay: Linking pay increases to performance rating*. New York: Addison-Wesley Publishing.
- Hofstetter, H., & Harpaz, I. (2015). Declared versus actual organizational culture as indicated by an organization's performance appraisal. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(4), 445-466.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38, 635-672.
- IBM (2016). Designing employee experience: How a unifying approach can enhance engagement and productivity. *IBM Research*, Retrieved from <https://www.ibm.com/downloads/cas/ZEND5PM6>
- Joo, B. K. (2012). Leader-member exchange quality and in-role job performance: The moderating role of learning organization culture. *Journal of Leadership &*

- Organizational Studies*, 19(1), 25-34.
- Kacmar, K. M., Collins, B. J., Harris K. J., & Judge, T. A. (2009). Core self-evaluation and job performance: The role of perceived work environment. *Journal of Applied Psychology*, 94(6), 1572-1580.
- Katou, A. A., Budhwar, P. S., & Patel, C. (2014). Contents VS. Process in the HRM-performance relationship: An empirical examination. *Human Resource Management*, 53(4), 669-592.
- Keeping, L. M., & Levy, P. E. (2000). Performance appraisal reactions: Measurement, modeling, and method bias. *Journal of Applied Psychology*, 85, 708-723.
- Khandekar, A., & Sharma, A. (2005). Organizational learning in Indian organizations: a strategic HRM perspective. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 12(2), 211-226.
- Kuvaas, B. (2006). Performance appraisal satisfaction and employee outcomes: mediating and moderating roles of work motivation. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(3), 504-522.
- Kuvaas, B. (2007). Different relationships between perceptions of developmental performance appraisal and work performance. *Personnel Review*, 36(3), 378-397.
- Lee, E. & Kim, S. (2006). Best practices and performance based HR system in Korea. *Seoul Journal of Business*, 12(1), 3-17.
- Lee, H., Lee, K. & Choi, J. (2018). A structural model for unity of experience: connecting user experience, customer experience, and brand experience. *Journal of Usability Studies*, 14(1), 8-34.
- Liley, M., Feliciano, P., & Laurs, A. (2017). Employee experience reimaged. Accenture Strategy. *Accenture Consulting Research*, Retrieved from [https://www.accenture.com/\\_acnmedia/PDF-64/Accenture\\_Strategy\\_Employee\\_Experience\\_Reimagined\\_POV.pdf](https://www.accenture.com/_acnmedia/PDF-64/Accenture_Strategy_Employee_Experience_Reimagined_POV.pdf)
- Lowey, C. M., Petty, M. M., & Thompson, J. W. (1996). Assessing the merit of merit pay: Employee reactions to performance based pay. *Human Resource Planning*, 19(1), 26-37.
- MacDuffie, J. (1995). Human resource bundles and manufacturing performance. Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. *Industrial and Labor Relation Review*, 48(2), 197-221.
- Marsick, V. J. , & Watkins, K. E. (2003). Demonstrating the value of an organization's learning culture: The dimensions of the learning organization questionnaire. *Advances in Developing Human Resources*, 5(2), 132-151.

- McLeod, J., & Tetzlaff, S. (2016). *The Employee Experience: A Capstone Guide to Peak Performance*. Minneapolis: North Loop Books.
- Mills, D. Q., & Friesen, B. (1992). The Learning Organization. *European Management Journal*, 10(2), 146-156.
- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76, 845-855.
- Morgan, J. (2016). The global head of employee experience at Airbnb on why they got rid of human resources. *Forbes*. Retrieved from <https://www.forbes.com/sites/jacobmorgan/2016/02/01/global-head-employee-experience-airbnb-rid-of-human-resources/#de9bf247c4e9>
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2017). *Human resource management: Gaining a competitive advantage*. New York, NY: McGraw-Hill Education.
- Pine, B. J., Pine, J., & Gilmore, J. H. (1999). *The experience economy: work is theatre & every business a stage*. Harvard Business Press.
- Podsakoff, P. M., & Organ, D. W. (1986). Self-reports in organizational research: Problems and prospects. *Journal of Management*, 12(4), 531-544.
- Richard, O. C., & Johnson, N. B. (2004). High performance work practices and human resource management effectiveness: Substitutes or complements? *Journal of Business Strategies*, 21, 133-148.
- Rose, R. C., Kumar, N., & Pak, O. G. (2009). The Effect of Organizational Learning on Organizational Commitment, Job satisfaction and Work Performance. *The Journal of Applied Business Research*, 28(6), 55-66.
- Rummler, G. A., & Brache, A. P. (1995). *Improving Performance: How To Manage the White Space on the Organization Chart*. The Jossey-Bass Management Series. Jossey-Bass, Inc., 350 Sansome Street, San Francisco, CA 94104.
- Salas, E., Weaver, S. J., Rosen, M. A., & Smith-Jentsch, K. A. (2009). Managing team performance in complex settings: Research-based best practice. (pp.197-232). In Smither, J. W., & London, M. (Eds.). *Performance management: Putting research into action*. 21th edition. San Francisco, CA: John Wiley & Sons.
- Samadani, M., Emmett, J., & Dhingra, N. (2018). Employee experience: Essential to compete. McKinsey & Company, Retrieved from <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/the-organization-blog/employee-experience-essential-to-compete>

- Schuler, R. S., & Jackson, S. (1987). Linking competitive strategies with human resource management practices. *Academy of Management Executive*, 1, 207-219.
- Selvarajan, T. T., & Cloninger, P. A. (2012). Can performance appraisals motivate employees to improve performance? a Mexican Study. *The International Journal of Human Resource Management*, 23, 3063-3084.
- Senge, P. (2014). *The fifth discipline field book: Strategies and tools for building a learning organization*. New York: Currency Doubleday.
- Senge, P. (2019, January). *Building a Learning organisation*. Paper presented at Corporate research forum, London, England.
- Shrivastava, A. & Purang, P. (2011). Employee perceptions of performance appraisals: a comparative study on Indian banks. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(3), 632-647.
- Simon, B. I. (1997). The importance of collaborative know-how: an empirical test of the learning organization. *The Academy of Management Journal*, 40(5), 1150-1174.
- Snape, E., Thompson, D., Yan, F. K., & Redman, T. (1998). Performance appraisal and culture: practice and attitudes in Hong Kong and Great Britain. *International Journal of Human Resource Management*, 9(5), 841-861.
- Solis, B. (2015). *X: The experience When business meets design*. John Wiley & Sons.
- Song, J. (2008). *The integrative determinants of organizational performance improvement: The impacts of dimensions of learning organization and dynamic knowledge creation*. Unpublished Ph. D. dissertation, The Pennsylvania State University, University Park, PA.
- Song, J. H., Choi, D., Kim, J., & Bae, S. (2018). Job performance in learning organization: The mediating impacts of self-efficacy and work engagement. *Performance Improvement Quarterly*, 30(4), 249-271.
- Song, J. H., Jeung, C. W., & Cho, S. H. (2011). The impact of the learning organization environment on the organizational learning process in the Korean business context. *The Learning Organization*, 18(6), 468-485.
- Song, J., Joo, B., & Chermack, T. J. (2009). The dimensions of learning organization questionnaire (DLOQ): A validation study in a Korean context. *Human Resource Development Quarterly*, 20(1), 43-64.
- Stein, A., & Ramaseshan, B. (2016). Towards the identification of customer experience touch point elements. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 30, 8-19.
- Taylor, T. C. (2017.04.18.) Trends in corporate culture: Focus on the employee experience. *Forbes*, Retrieved from



<https://www.forbes.com/sites/adp/2017/04/18/trends-in-corporate-culture-focus-on-the-employee-experience/#228d33de6cc2>

- Thomas, G. (2016). *Customer Experience Branding: Driving Engagement through Surprise and Innovation*. Kogan Page.
- Thurston, P. W. Jr. (2001). *Clarifying the structure of justice using fairness perceptions of performance appraisal practices*. Unpublished Ph. D Dissertation, Albany, New York.
- Watkins, K. E., & Marsick, V. J. (1993). *Sculpting the learning organization*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Whitter, B. (2019). *Employee Experience*. London: Kogen Page.
- Wieckowski, A. G. (2023, October 16). The perils of an achievement culture. *Harvard Business Review* <https://hbr.org/2023/11/the-perils-of-an-achievement-culture>
- Yang, B. (2003). Identifying valid and reliable measures for dimensions for a learning culture. *Advanced in Developing Human Resources*, 5(2), 152-162.
- Yang, B., Watkins, K. E., & Marsick, V. J. (2004). The construct of the learning organization: dimensions, measurement, and validation. *Human Resource Development Quarterly*, 15(1), 31-55.
- Yohn, D. L. (2016, December 8). Design your employee experience as thoughtfully as you design your customer experience. *Harvard Business Review*. Retrieved from <https://hbr.org/2016/12/design-your-employee-experience-as-thoughtfully-as-you-design-your-customer-experience>

## Abstract

### The Moderating Effect of Learning organization on the Relationships between Employee Experience of Performance appraisal, Performance-Based evaluation/compensation System, and Job Performance

Song Jieun, Lee Chan

The purpose of this study is to propose practical implications for enhancing job performance in HR by clarifying the effect of the learning organization and to present theoretical discussion on the relationship between employee experience of performance appraisal, performance-based evaluation system and the moderating effect of the learning organization. In order to achieve the purpose of the research, 601 office workers engaged in the subsidiary of Korea domestic telecommunications giants, were subjected to technical statistics, correlation and hierarchical regression analysis. Studies have shown that employee experience of performance appraisal has a significant positive effect on job performance. However, the recognition of performance-based evaluation/compensation system utilization has not had a significant impact on job performance. In addition, the employee experience of performance appraisal and learning organization have been shown to have an effect of interaction and have a positive (+) effect on job performance, indicating that the learning organization has a moderating effect. However, the recognition of performance-based evaluation/compensation system utilization and interaction between learning organizations have been shown to be insignificant to job performance, indicating that there is no coordination effect on learning organizations. Based on the results of these studies, suggestions for follow-up studies and practical suggestions were presented.

**Key words** : *Employee experience, Employee experience of Performance appraisal, Performance-based evaluation and compensation system*