

Print ISSN: 1738-3110 / Online ISSN 2093-7717
http://dx.doi.org/10.15722/jds.14.12.201612.141

Structural Relationship between Salesperson's Perceived Evaluation Fairness and Job Performance in the Financial Market

금융시장에서 영업사원의 지각된 평가 공정성과 직무성과 간의 구조적 관계

Jun-Seop Lee(이준섭)*, Ji-Young Kim(김지영)**, Han-Geun Lee(이한근)***

Received: September 27, 2016. Revised: December 3, 2016. Accepted: December 15, 2016.

Abstract

Purpose – Salesperson perceptions of the fairness and accuracy of a performance evaluation system were examined by managerial and professional employees of large organization. The performance evaluation process is central to many personal decisions such as attitude for job and sales performance. This study investigates the relationship between perceived evaluation fairness, job satisfaction, organizational commitment, and sales performance. The main purpose of this study is to develop and empirically test a comprehensive model of salespersons' perceived evaluation fairness on sales performance. For this purpose, we identified the structural relationship between perceived evaluation fairness, job satisfaction, organizational commitment, and sales performance. Also we investigate the mediating effects on job satisfaction and organizational commitment between perceived evaluation fairness and sales performance.

Research design, data, and methodology - To empirically test these relationships, data were collected by in-depth interviews from sales managers and questionnaire surveys from 300 salespersons who work for sales area (credit card company, insurance company). Demographically, the overall sample was 91.6% female, 77.9% 30s and 40s, and 34% college educated, with an average tenure with their present organizations of 4 years. The questionnaire was composed of total 20 items dealing with frequency, quality, and consequences of perceived evaluation fairness, job satisfaction, organizational commitment, and sales performance. To test the research hypotheses, collected data analyzed by confirmatory factor analysis (CFA) and structure equation model (SEM).

Results – Through extensive and rigorous literature review process of related literature(Perceived evaluation fairness, Job satisfaction, Organizational commitment, Sales performance), research model and research hypothesis was set up. This study obtains the following research results. First, perceived evaluation fairness has a positive effect on job satisfaction, whereas the effects of perceived evaluation fairness on organizational commitment and sales performance did not show statistically significant result. Second, job satisfaction and organizational commitment have complete mediating roles to the relationship between perceived evaluation fairness and organizational commitment, and relationship between perceived evaluation fairness and sales performance.

Conclusions – Based on the results, salespersons' perceived evaluation fairness is one of the key independent variable for making high job satisfaction, organizational commitment, and sales performance. Finally the theoretical, managerial implication and research limitations are mentioned in the discussion.

Keywords: Perceived Evaluation Fairness, Job Satisfaction, Organizational Commitment, Sales Performance.

JEL Classifications: C42, E25, L21, M10, P17.

* First Author, Ph.D candidate, Yonsei Business School, Yonsei University, Korea. E-mail: 901rcdjs@naver.com

** Corresponding Author, Assistant Professor, Yonsei Business School, Yonsei University, Korea. Tel: +82-2-2123-5468,

E-mail: jiyoung.kim@yonsei.ac.kr

*** Co-author, Ph.D candidate, Yonsei Business School, Yonsei University, Korea. E-mail: ol600g@naver.com

1. 서론

“개인성과에 대한 평가의 취지는 충분히 이해합니다만, 평가의 객관성과 공정성에는 항상 의문점이 있습니다. 이런 상황에서 평가 결과를 승진이나 보상에 연계시키니 반감이 많을 수밖에 없습니다.” 이는 조직에서 평가하게 되는 개인의 성과평가제도에 반발하는 조직 구성원들이 흔히 하는 말이다. 조직 구성원들 개인의 인사평가 결과에 의해서 승진결정을 하거나 성과에 대한 보상을 결정하려는 기업들의 노력이 늘어나다 보니 성과평가에 대한 공정성 확보가 종업원 개인 뿐 아니라 조직의 차원에서도 간과할 수 없는 중요한 문제로 부각되고 있다. 최근에는 이러한 이슈로 인해 많은 기업들이 보다 구체적이고, 비교적 명확한 평가제도의 설계 구축 및 운영에 노력을 기울이고 있다. 조직 구성원들이 지각하는 성과평가에 대한 공정성 인식은 성과뿐 아니라 상사나 조직에 대한 신뢰 및 조직 시민행동, 심지어는 반생산적인 행동들을 포함한 다양한 태도와 행동에 중요한 영향을 미치게 된다(Kim, 2016). 공정함이란 결과의 공정성을 이야기 하는 것이 아닌 기회의 공정성(equity)이기 때문에 기업은 조직 구성원들에게 동등한 기회를 제공 및 보장하면서 조직 구성원 각자의 노력과 업무성과에 상응하는 대가를 공정하게 분배해야 할 책임과 의무가 있을 것이다.

이러한 성과평가의 공정성에 대한 관심은 최근 사회과학 분야에서의 공정성 연구로 지속적으로 논의가 되고 있으며 특히 마케팅 연구에서 공정성(fairness) 이론은 여러 연구에서 유용한 이론적 틀/framework를 제공해 주고 있다(Jeon, 2007). 공정성 이론은 Adams (1965)의 연구를 시초로 꾸준히 여러 연구에 적용되어 왔다. 조직 내 공정성의 다양한 역할과 이것이 조직 구성원들의 태도와 행동에 어떠한 잠재적인 영향을 미치는지에 대한 연구들을 살펴보면 조직 구성원들이 스스로가 조직 내에서 공정한 대우를 받고 있다고 지각 할 때 긍정적인 태도를 가지게 되며, 이는 결국 다양한 형태로 개인의 업무성과 및 조직의 효율성을 증진시키는데 중요한 역할을 한다고 주장하고 있다(Hegtvædt, 1993). 공정성 이론에 의하면 조직의 구성원들은 조직과의 사회적 교환 속에서 공정성을 유지하려고 하는 동기를 가지고 있다. 즉 종업원은 자신이 투입한 노력과 그에 따른 보상의 수준을 다른 동료의 보상의 수준과 비교한 결과로 공정성을 지각한다는 것이다(Adams & Stacey, 1965). 공정성에 관한 연구는 조직 구성원이 본인의 업무를 수행함과 동시에 조직으로부터 노력에 따른 공정한 대우와 성과 보상을 받고 있는지, 그러한 공정한 대우와 성과에 대한 보상이 직무와 관련된 조직 구성원의 직무태도와 행동에 어떠한 영향력이 있는지에 대한 연구가 주를 이루고 있다. 그 동안 공정성과 관련된 연구들은 1970년대에 Thibaut and Walker (1975)의 연구를 시작으로 진행되어 왔는데 대표적인 연구들을 살펴보면 Netemeyer et al. (1997)은 조직의 보상할당의 공정성이 종업원의 직무만족에 영향을 미쳐 조직시민행동을 유발한다고 주장하고 있다. Moorman (1991)의 공정성과 직무몰입의 관계에 관한 연구에서는 직원들의 공정성 인식이 높으면 높을수록 직원들이 직무몰입을 잘 하게 된다는 연구결과를 제시하고 있으며, Piercy et al. (2006)은 영업사원의 조직의 지원에 대한 공정성 인식을 조사한 결과 조직지원의 공정성에 대한 인식은 영업사원들의 직무몰입, 직무만족, 그리고 조직시민행동과 직접적인 관계가 있고, 조직의 성과에도 간접적인 영향을 미친다고 주장하였다.

이러한 선행연구의 논리에 기반 할 때, 영업의 일선에서 직

무를 수행하고 있는 영업사원들은 그들이 인식하는 성과평가에 대한 공정성에 따라 영업활동을 함에 있어 다양한 태도와 행동을 보일 것으로 예상된다. 특히, 영업직의 임금제도 특성상 성과급제가 보편화되어 있기 때문에 일반사원보다 조직의 성과평가에 대한 공정성에 더욱 민감하게 받아들일 가능성이 있다. 따라서 영업사원들은 그들에 대한 성과평가가 공정하다고 느낄 때 조직 전체의 발전에 공헌하는 행동을 하여 개인의 성과는 물론, 조직의 성과 역시 좋아질 것이다. 반면 영업사원들이 성과평가를 불공정하다고 느끼면 역할 불이행, 편승과 같은 기회주의에 빠져 직무성과는 나빠질 것이다. 하지만 대부분의 공정성 이론에 기초한 선행연구들에서는 성과평가에 대한 공정성 지각이 직무성과 등 결과변수에 미치는 영향을 살펴봄에 있어서 이들의 직접적인 관계만을 확인을 하고 원인변수와 결과변수 사이에 조직 구성원들의 어떠한 심리적 매커니즘이 존재하는지, 그리고 이 심리적 매커니즘 변수가 어떠한 역할을 하게 되는지에 대한 연구는 상대적으로 많이 부족한 편이다.

이에 본 연구에서는 이러한 기존의 공정성 선행연구들에서 드러난 한계점을 극복하고자 다음의 연구목적을 달성하고자 한다. 첫째, 영업의 일선에서 직무를 수행하는 영업사원들이 지각하는 그들의 영업성과 평가의 공정성이 직무만족과 조직몰입, 그리고 영업성과에 어떠한 차별적 영향을 미치는지 살펴보고자 한다. 둘째, 영업사원의 공정성 지각이 영업성과에 영향을 미치는 데 있어 직무만족 및 조직몰입이 어떠한 매개 역할을 하는지 실증하고자 한다. 또한 본 연구는 영업직에 종사하는 영업사원들에 대한 연구의 일환으로 타 업종의 영업직에 종사하는 영업사원에 비해 급여의 변동비가 높고 개인의 성과에 따라 급여가 결정되는 성과급제도가 보편화 되어있는 신용카드사, 생명보험사, 화재보험사 등 금융업계의 영업직원을 대상으로 그들이 지각하고 있는 성과평가에 대한 공정성 연구를 진행하였다.

이러한 관계를 실증하기 위한 연구의 구성은 다음과 같다. 먼저 2. 이론적 배경 및 연구가설 설정에서는 본 연구의 핵심 구성개념인 성과 평가에 대한 공정성 인식과 직무만족, 조직몰입, 그리고 영업성과에 대해 설명하고 이를 바탕으로 본 연구에서 설정한 연구가설을 제안할 것이다. 3. 연구방법에서는 본 연구의 연구가설 검증을 위한 데이터 수집방법 및 분석방법 등을 제시할 것이며, 4. 분석 및 결과에서는 실증한 분석결과를 도출하여 마지막 5. 결론에서는 본 연구결과를 정리하고, 시사점 및 한계점에 대한 제언을 하고자 한다.

2. 이론적 배경 및 가설

2.1. 성과평가의 공정성(Fairness)

성과평가는 조직 구성원이 갖고 있는 잠재적 유용성에 대해 평가하는 제도라 할 수 있다. Glueck (1982)은 성과평가를 조직 구성원 혹은 집단의 업무수행결과를 조직에서 객관적으로 파악하여 조직 구성원들의 승진 및 보상 결정, 종업원의 이동 배치전환, 교육훈련 기회제공 등의 인사활동의 기본이 되는 평가라 주장하고 있다(Park et al., 2011). 따라서 조직 구성원 스스로가 본인의 업무수행에 있어 조직으로부터 공정한 평가를 받고 있는지, 아닌지의 인식 여부가 조직 구성원 관리 자체의 효율성을 결정하게 된다 할 수 있다. 이러한 성과평가 공정

성에 대한 인식은 구성원 자신의 업무에 대한 노력의 투입과 산출을 다른 구성원의 그것과 비교하여 평가에 대한 공정함을 판단하는 공정성 이론에 기반을 두고 있는데(Lee et al., 2014), 여기서 공정성이란 조직 구성원이 업무를 수행함에 있어 조직으로부터 공정한 보상 및 결과물을 받고 있는지, 그리고 이러한 공정한 대우가 직무와 관련된 조직 구성원의 직무 태도 혹은 행동에 어떠한 영향을 미치는가를 설명하는 개념이라 할 수 있다(Greenberg, 1990). Masterson et al. (2000)은 조직 구성원이 지각하게 되는 공정성이 조직에 대한 긍정적인 태도를 발생시켜 보다 나은 행동을 유발하게 되는 중요한 요소임을 주장하였고, Yoon et al. (2010)의 공정성 연구에서도 성과평가에 대한 공정성 인식과 조직의 유효성간에는 높은 관련성이 있다고 밝힌 바 있다.

2.2. 공정성 이론(Fairness theory)과 조직몰입, 직무만족과의 관계

그 동안 공정성과 관련된 선행연구들은 Thibaut and Walker (1975)의 사회 교환 이론에 기초하여 분배 공정성과 절차 공정성 이 두 차원을 중심으로 논의되어 왔다. 종업원들의 임금, 승진 등의 보상이 종업원들의 성과에 따라 공정하게 분배되고 있는지에 대한 분배 공정성과 이러한 분배와 관련된 조직의 결정이 공정한 절차에 따라 잘 이루어지고 있는지에 대한 절차 공정성, 이 두 가지 공정성에 그 초점이 맞추어져 왔다. 분배 공정성은 구성원 개인이 투입한 노력 혹은 노동 대비 임금 및 보상간의 비율을 다른 구성원과 비교할 때, 그 비율 혹은 정도가 공정하다고 인지되는 것을 말하고(Deutsch, 1975; Lee et al., 2014), 절차 공정성은 보상이 결정되는 과정에서의 공정성과 관련되는 것으로 이는 임금 및 보상 등을 분배하는 과정에 있어 사용되는 공식적인 프로세스에 대한 구성원들의 공정성 인식이라 할 수 있다(Masterson et al., 2000; Lee et al., 2014). 다시 말해 분배 공정성은 결과 측면에서, 그리고 절차 공정성은 조직의 시스템 측면에서 서로 다르게 관련이 있음을 입증하였다(Thibaut & Walker 1975). 또한 최근의 연구에서는 조직의 상사와 부하간의 의사소통 과정에서 조직에 의해 공정한 대우를 받고 있는지를 의미하는 상호작용 공정성(interactional fairness)이 조직의 공정성의 새로운 차원으로 주목을 받고 있다(Song & Yang, 2008). 기존의 선행연구들에서 조직 구성원의 조직에 대한 몰입과 직무만족에 영향을 미치게 되는 중요한 선행요인으로 조직의 공정성을 제시한 바 있는데 먼저, Moorman (1991)의 공정성과 직무몰입의 관계에 관한 연구에서 공정성이 종업원의 직무몰입에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 제시하였다. 또한 Piercy et al. (2006)은 영업연구에서 영업사원의 조직의 지원에 대한 공정성 인식을 조사한 결과 조직지원의 공정성에 대한 인식은 영업사원들의 직무몰입, 직무만족, 그리고 조직시민행동과 직접적인 관계가 있다는 것을 밝혔고, 조직의 성과에도 간접적인 영향이 있다고 주장하였다. 국내연구에서도 Choi and Ha (2007)는 절차 공정성과 상호작용 공정성이 불확실성을 없애주는 중요한 수단임을 주장하면서 조직이 공정성을 실행에 옮긴다는 것은 구성원의 존엄성과 권리를 존중하여 주는 것으로 인식되어 조직 구성원의 상사에 대한 신뢰와 조직에 대한 몰입 등에 영향을 미친다는 것을 실증하였다. Goodwin and Ross (1992)의 연구에서는 서비스 상황에서 공정성과 만족과의 관계를 연구하였는데 서비스 실패의 내용을 세 가지의 공정성 차원(분배 공정성/ 절차 공정성/ 상호작

용공정성)으로 설정하였고 연구결과 분배 공정성, 절차 공정성, 상호작용 공정성 모두 만족도에 긍정적인 영향을 미쳤고, 특히 절차, 상호작용 공정성 차원보다 분배 공정성의 영향이 가장 큰 것으로 밝혀졌다. Konovsky and Pugh (1994)의 연구에서는 종업원에 대한 평가 공정성 인식이 상사에 대한 신뢰 및 직무만족에 유의한 영향을 미친다고 주장하였다. Brashear et al. (2004)은 영업사원들에 대한 공정성 척도를 개발하여 연구한 결과, 분배공정성 및 절차공정성은 직원들의 직무에 대한 동기를 고취시키고, 이러한 직무만족은 곧 판매성과에 영향을 미침을 확인하였다. Lau and Oger (2012) 역시 기업 관리자들을 상대로 한 연구에서 관리자들이 지각하는 평가에 대한 공정성이 직무만족에 영향을 미치고 직무만족은 공정성과 조직몰입 사이에서 매개역할을 하는 중요한 변수임을 실증하였다(Lau & Oger, 2012). 이상과 같은 대부분의 공정성 관련 선행 연구들에서는 공정성을 두 가지 차원(분배공정성, 절차공정성), 혹은 세 가지 차원(분배공정성/ 절차공정성/ 상호작용공정성)으로 구분지어 각 세부 차원들의 차별적인 영향을 살펴보는 데 초점을 두고 실증하였지만 연구자들의 관점에 따라 통일되지 않고 다양한 연구결과가 제시되고 있다. 따라서 본 연구는 각 차원의 공정성을 세분화 시키지 않고 각 차원을 종합하여 성과평가에 대한 공정성이라는 구성개념으로 연구를 진행하였다. 따라서 기존의 성과평가에 대한 공정성, 조직몰입, 그리고 직무만족을 다룬 선행연구들의 논의를 토대로 본 연구에서는 영업사원들이 인지하는 성과평가에 대한 공정성이 영업사원의 조직에 대한 몰입 및 직무만족에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 예상하였고, 다음과 같은 연구가설을 설정하였다.

<가설 1> 영업사원이 인지하는 성과평가에 대한 공정성은 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

<가설 2> 영업사원이 인지하는 성과평가에 대한 공정성은 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2.3. 공정성 이론 (Fairness theory)과 직무성과의 관계

일반적으로 조직 구성원들의 직무성과는 직무를 수행함에 있어 들어간 노력에 대한 성과의 보상이나 인사과정에 있어 공정한 절차와 분배, 그리고 공정한 대우에 대한 인식에 따라 영향을 받을 수 있다. 조직 구성원은 자신이 투입한 노력만큼의 정당한 대우와 보상을 받고 있다고 인지할수록 조직에 헌신 할 뿐 아니라 자신들의 직무에 있어서 긍정적인 태도와 행동으로 임할 수 있기 때문에 직무 성과평가에 있어서 조직 구성원들이 지각하게 되는 공정성은 그들의 직무성과에 매우 밀접한 관련이 있다고 할 수 있다.

조직 구성원이 성과평가 결과를 불공정하다고 지각한다면, 그러한 불만족은 결국 노력투입을 감소시켜 성과를 낮추는 상황을 유발하게 되므로 공정성은 성과에 영향을 주는 중요한 요인으로 고려될 수 있다(Petty et al., 1984). Field et al. (2000)의 연구에서는 조직 구성원이 지각하는 직무만족, 이직 의도, 그리고 직무평가에 영향을 미치는 분배공정성과 절차공정성에 관한 연구에서 분배공정성, 절차공정성 모두 그들의 직무성과에 중요한 역할을 한다고 주장하였다. 또한 국내의 연구에서도 Jo (2010)는 직무평가에 대한 공정성은 조직 구성원에게 본인이 투입한 노력이 공정한 보상으로 연결이 될 것이라

는 기대감을 줄 수 있으며, 이는 능동적인 직무능력발휘 등의 조직에 대한 긍정적인 효과를 촉진시키고 조직의 성과를 높이게 되는 결정적인 역할을 하게 된다고 주장하였다. 따라서 다음의 선행연구들의 논의를 토대로 본 연구에서는 영업사원들이 인지하는 성과평가에 대한 공정성이 영업사원의 영업성과에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 예상하였고, 다음과 같은 연구가설을 설정하였다.

<가설 3> 영업사원이 인지하는 성과평가에 대한 공정성은 그들의 영업성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2.4. 직무만족과 조직몰입, 직무성과와의 관계

직무만족과 조직몰입은 마케팅과 인사조직 분야에서 업무성과의 선행변수로 주로 다루어지는 구성개념이라 할 수 있다. 직무만족은 자신의 직무에 대한 평가와 직무를 통해 직, 간접적으로 경험하게 되는 호의적인 감정 혹은 긍정적 감정의 상태로 정의될 수 있다(Tett & Meyer, 1993). 많은 연구에서 주장하고 있듯이 직무만족은 직무자체, 상사와의 관계, 승진, 임금 및 보상수준 등 여러 차원에 대한 조직 구성원의 정서적인 반응이라 할 수 있다(Churchill et al., 1974). 한편 조직몰입은 조직에 대한 정서적인 유대감 및 조직에 대한 종업원의 심리적인 일체감(Mowday et al., 1979)으로 표현할 수 있는데, 조직 구성원 본인이 속한 조직에 대한 동일시, 애사심, 그리고 조직에 대한 충성도와 같은 정서적인 반응으로 직무만족과 비슷한 정서적 차원의 성분을 갖게 된다(Tett & Meyer, 1993). 하지만 Porter et al. (1974)은 조직몰입은 직무만족과 분명히 관련이 있지만 각 구성개념이 지향하는 객체가 서로 상이하다고 주장하였다. 즉, 직무만족은 자신의 직무에 대한 정서적인 반응이라 할 수 있는 반면, 조직몰입은 자신이 속한 조직에 대한 정서적인 반응으로 직무만족에 비해 보다 광범위하다. 간단히 표현하면, 조직몰입은 '조직'을, 직무만족은 '직무' 자체를 지향하고 있다는 점에서 두 구성개념은 지향하는 객체가 서로 다른 만큼 확연히 구분이 된다 할 수 있다. 직무만족과 조직몰입과의 관계를 다룬 많은 연구들은 이 두 구성개념들의 상관관계를 높이 평가하고 있으나 이 두 구성개념들의 인과관계에 대한 논란은 어느 구성개념이 서로에게 원인변수가 되고, 어떻게 결과변수에 영향을 미치느냐의 문제이기 때문에 많은 학자들의 관점에 따라 다양하게 주장되고 있다. 먼저 Bateman and Strasser (1984)는 조직 구성원이 스스로의 직무만족을 해석하는데 있어 조직에 대한 몰입 수준이 기준이 된다고 보고 있으며, 높은 수준의 조직에 대한 몰입은 높은 직무만족을 유발한다는 연구 결과를 주장한 바 있다. 또한 Vandenberg and Lance (1992)의 연구에서도 조직몰입이 직무만족의 선행변수임을 주장하고 있다. 한편 직무만족을 조직몰입의 선행변수라 주장한 연구들도 있다. Steers (1984)는 개인의 필요와 욕구를 만족시키는 교환과정의 역할들이 조직에 대한 몰입을 증가시킬 것이라고 주장하였고, Williams and Hazer (1986)도 직무만족이 조직몰입에 직접적인 영향을 미친

다는 것을 밝혔다. 또한 Wiener and Vardi (1980)의 연구와 Clugston (2000)의 연구에서도 직무만족은 직무관련 측면에서 종업원의 태도라 할 수 있고, 조직몰입은 행동으로 구별하면서 조직 구성원의 직무만족이 조직몰입의 선행변수라고 주장하고 있다. 이상의 선행연구들에서 밝힌 논리를 근거로 할 때 직무만족은 직무수행과 관련하여 조직 구성원이 느끼게 되는 태도인 반면에 조직몰입은 조직 전체에 대해 형성되는 행동이라 할 수 있기 때문에 본 연구에서는 직무만족을 조직몰입의 선행변수가 될 것으로 예상하고 있다. 한편 조직에 대한 몰입과 직무성과 관련한 연구도 끊임없이 진행되어 왔는데 직무성과 향상에 영향을 주는 대표적인 요인으로 직무몰입을 제시하고 있으며(Angle & Lawson, 1994; Benkhoff, 1997; Caruana et al., 1997). 최근의 메타 분석에서도 조직에 대한 몰입이 직무성과의 중요한 선행변수임을 확인하고 있다(LePine et al., 2002). 따라서 다음의 선행연구들의 논의를 토대로 본 연구에서는 영업사원의 조직몰입은 영업사원의 영업성과에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 예상하였고, 다음과 같은 연구가설을 설정하였다

<가설 4> 영업사원의 직무만족은 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

<가설 5> 영업사원의 조직몰입은 영업성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2.5. 직무만족과 조직몰입의 매개역할

앞서 논의하였던 공정성 관련 기존의 선행연구들의 이론에 따르면 조직 구성원의 조직몰입 및 직무성과에 영향을 미치는 중요한 선행요인으로 조직의 성과평가에 대한 공정성을 제시한 바 있는데, Moorman (1991)의 연구에서는 성과평가에 대한 공정성이 종업원의 직무몰입에 긍정적인 영향을 미친다고 제시하고 있으며 Petty et al. (1984)은 공정성과 직무성과 관련 연구에서 조직 구성원이 조직에서의 성과평가를 불공정하다고 지각한다면 이는 결국 직무성과를 낮추는 상황을 유발하게 된다고 밝혔다. 또한 Field et al. (2000)은 공정성의 두 구성요소인 분배공정성, 절차공정성 모두 그들의 직무성과에 중요한 역할을 한다고 주장하고 있고, Piercy et al. (2006)은 조직지원의 공정성에 대한 인식은 영업사원들의 직무몰입, 직무만족, 그리고 조직시민행동과 직접적인 관계가 있다는 것을 실증하였다. 이밖에도 최근의 연구들에서 조직 구성원의 조직몰입 및 직무만족에 영향을 미치는 중요한 선행요인으로 공정성 변수를 제시하고 있으나 <Table 1>에서 알 수 있듯이 대부분의 공정성 이론에 기초한 선행연구들에서는 조직 구성원이 지각하는 공정성, 직무몰입, 그리고 직무만족 세 변수의 관계를 살펴봄에 있어서 변수들의 직접적인 관계에 초점을 맞추어 살펴본 연구들이 대부분이라 할 수 있다. 따라서 조직의 공정성과 결과변수 사이에서의 어떠한 변수가 심리적인 매커니즘으로 작용하는지를 살펴볼 필요성이 제기될 수 있다.

<Table 1> Influence factors of fairness, Job satisfaction, Organizational commitment

Researcher	Influence Factors	
		IV
Cohen (2011)	DV	Job attitude, Job satisfaction, Job commitment
	IV	Performance evaluation justice, Procedural justice, Job satisfaction
Tan and Lau (2012)	DV	Organization commitment
	IV	Organizational justice
Hur and Park (2012)	DV	Job commitment
	IV	Procedural justice, Distributive justice, Job satisfaction
Nam(2013), Lee (2015)	DV	Job satisfaction, Job commitment, LMX(Leader-Member Exchange)
	IV	Procedural justice, Distributive justice
Chun (2014)	DV	Trust about management, Job satisfaction, Job commitment, Job stress
	IV	Organizational justice, Emotional intelligence
Jung (2015)	DV	Job satisfaction, Organization commitment
	IV	Job environment
Choi et al. (2015)	DV	Job engagement, Job commitment, Job satisfaction

Fishbein and Ajzen (1975)이 제시하였던 합리적 행동이론에 따르면 행동은 충동적으로 행하는 것이 아니라 합리적인 이유에 근거하여 행해지는데 마케팅 이론에서 주장하고 있는 그 인과적 순서는 '신념-태도-행동-결과'라 할 수 있다. 따라서 본 연구에서 설정한 구성개념들 간의 인과관계를 설계한다면 성과평가에 대한 공정성 인식은 신념에, 직무만족 및 조직몰입은 태도와 행동에, 그리고 영업사원들의 영업성과는 결과에 각각 해당된다 할 수 있다. 이상의 논의를 기반으로 본 연구에서는 영업사원들이 인지하게 되는 성과평가에 대한 공정성이 조직몰입에 영향을 미치는 과정 내에서 직무만족이 매개변수 역할을, 그리고 성과평가에 대한 공정성이 영업사원의 영업성과에 영향을 미치는 과정에서 직무몰입이 매개변수 역할을 할 것으로 예상하였고, 다음과 같은 연구가설을 설정하였다.

<가설 6-a> 영업사원이 인지하는 성과평가에 대한 공정성이 조직몰입에 영향을 미치는 과정에서 직무만족이 매개역할을 할 것이다.

<가설 6-b> 영업사원이 인지하는 성과평가에 대한 공정성이 영업사원의 영업성과에 영향을 미치는 과정에서 조직몰입이 매개역할을 할 것이다.

3. 연구방법

3.1. 자료수집 및 사전조사

본 연구에서 제시한 연구목적 및 연구가설을 실증하기 위해

국내에서 영업활동을 수행하고 있는 영업사원들을 대상으로 사전조사와 설문조사법으로 자료를 수집하였다. 설문조사는 국내 신용카드사, 생명보험사, 화재보험사 등 국내 금융업계에서 영업직으로 근무하는 영업사원들을 대상으로 실시하였다. 연구대상을 신용카드사, 보험사 영업사원으로 선택한 이유는 카드업계 및 보험업계에 종사하는 영업사원들은 타 업종의 영업직 구성원에 비해 개인 중심의 성과급제도가 보편화되어 있고, 급여의 변동비 비중이 높기 때문에 그 어느 영업직군 보다 조직 내부의 성과평가가 공정한지에 대한 관심과 그에 따른 민감도가 높다는 것이 사전조사에서 밝혀져 본 연구의 적절한 표본 집단이라 판단하였다.

실증분석을 위한 자료 수집은 서울, 경기, 그리고 충청권에 있는 세 곳의 신용카드사(국내카드사 3곳)와 네 곳의 보험사(국내 생명, 화재보험사 3곳, 외국계 생명보험사 1곳)의 영업소에서 실제 영업직에서 영업업무를 담당하고 있는 영업사원을 대상으로 하였으며, 먼저 사전조사를 통해 설문에 대한 응답의지 조사 및 본 연구에서 사용될 측정도구들의 적합성을 평가한 후, 설문조사를 진행하였다. 설문조사는 3주에 걸쳐 진행되었고 다음과 같은 절차로 진행되었다. 먼저 카드사 및 보험사의 영업사원들에게 본 연구의 취지에 대한 설명을 한 후, 설문조사에 대한 협조를 요청하였으며 응답을 허락한 영업사원들에게 설문지를 제공하였고, 응답이 끝난 설문지는 연구자가 직접 회수하여 실증분석에 사용하였다. 전체 300부의 설문지를 배부하였고, 설문 응답지 중 내적 일관성이 부족한 설문지와 불성실한 응답을 한 23부의 설문지를 제외한 277부를 이용하여 실증분석을 진행하였다. 연구표본의 구성요소 중 성별은 남자 8.4%, 여자 91.6%로 여성 영업사원의 비율이 업계 특성상 압도적으로 높았으며, 연령은 20대가 16.5%, 30대가 46.2%, 40대가 31.7%, 50대가 5.6%로 30대와 40대 영업사원의 비율이 높았다. 설문 대상자들의 영업직에서의 직무경력 은 1년 이상 4년 미만인 42.5%로 가장 많았으며, 10년 이상이 22.7%, 1년 미만인 10.3%, 4년에서 7년 사이의 직무경력자가 9.7%, 그리고 7년 이상 10년 미만 직무경력자는 14.8%로 설문 응답자의 영업경력 은 대체로 고루 분포되어 있다.

3.2. 주요변수의 측정

본 연구의 구성개념들을 측정하기 위해 기존 선행연구들에서 신뢰성과 타당성이 이미 검증된 측정도구를 본 연구의 상황에 맞게 수정하여 사용하였다. 특히 성과평가에 대한 공정성 및 영업성과의 측정은 사전조사과정에서 카드사 및 보험사 영업소에서 근무하는 관리자(지점장 1명, 매니저 2명)와의 심층 인터뷰를 통해 기존 선행연구에서 사용하던 측정도구를 본 연구에 사용하는데 있어서의 적합성을 조사한 후, 이를 카드사와 보험사의 상황과 산업적 특성에 맞게 수정 및 보완하였다.

먼저, 성과평가에 대한 공정성은 Price and Mueller (1986)와 Moorman (1991)의 연구에서 사용한 측정문항을 본 연구의 상황에 맞게 수정하여 5문항을 사용 하였고, 직무만족은 Bettencourt and Brown (1983)과 Piercy et al. (2006)의 연구에서 사용된 4문항, 조직몰입은 Allen and Meyer (1990)의 연구에서 사용한 6문항, 그리고 영업성과는 Cravens et al. (1993)의 연구에서 사용한 5개의 자기 보고식 척도를 본 연구에 사용하였다. 모든 구성개념의 항목들은 사회과학분야에서 가장 널리 이용되는 척도인 7점 리커트 척도를 사용하였다.

4. 실증분석

4.1. 신뢰성 및 타당성 분석

본 연구에서는 각 구성개념들의 신뢰성을 검증하기 위해 측정항목의 신뢰성(reliability)을 크론바 알파(Cronbach's alpha)계수를 이용하였으며 평균분산추출값(AVE), 합성신뢰도값(C.R), 그리고 변수 간 상관계수값(correlation coefficient)을 이용하여 수렴타당성과 판별타당성을 검증하기로 했다. 먼저 신뢰성을 검증하기 위해 각각의 구성개념(construct)별로 측정항목이 크론바 알파(Cronbach's alpha)계수 일반 기준(Nunnally & Bernstein, 1994)인 .6~.7을 상회하는지, 그리고 타당성을 확인하기 위한 과정으로 확인적 요인분석(CFA) 실행 후 표준요인적재치들이 통계적으로 유의한지(Anderson & Gerbing, 1988), 그리고 확인적 요인분석(CFA)으로부터 확인된 표준 부하량을 이용하여 개념신뢰도(CR)와 평균분산추출값(AVE)을 계산하였을 때 개념신뢰도가 .7을 상회하고, 평균분산추출값이 .5를 상회하는지(Bagozzi & Yi, 1998)를 확인하는 과정을 통해 진행되었다. 또한 확인적 요인분석(CFA)을 통한 과정에서 직무만족 1개 문항, 조직몰입 1개 문항, 그리고 영업성과 1개 문항이 변수의 신뢰성과 타당성의 저해요인으로 판단되어 본 연구에서 제거되었다.

먼저, 본 연구의 구성개념(Construct)에 대한 신뢰성을 확인한 결과, Cronbach's alpha값이 선행연구에서 제시하고 있는 절대기준인 .6~.7을 상회하는 것으로 나타났기 때문에 각 구성개념의 신뢰성은 확보된 것으로 나타났다(Nunnally & Bernstein, 1994). 각 항목의 신뢰성 검증을 마친 후, 수렴타당성을 검증하였다. 절대적합지수에 해당되는 χ^2/df , 적합도 지수(GFI), 비교적합도지수(CFI), 그리고 증분적합지수에 해당되는 근사평균오차의 제곱근(RMSEA)과 표준적합도지수(NFI)를 확인하였다. χ^2/df 는 3 이하, GFI, CFI, NFI는 .9이상, 그리고 RMSEA는 다른 적합도 기준과 달리 값이 작으면 작을수록 적합도가 좋다고 할 수 있는데 일반적으로 .8 이하로 나오면 적합한 적합도로 해석될 수 있다(Hong, 2000). 확인한 결과 <Table 2>에서 나타난 바와 같이 모델의 전반적인 적합도 수치들이 비교적 양호한 수준으로 나타났으며($\chi^2=281.991$, $df=109$, $\chi^2/df=2.598$, $p<.001$, $GFI=.890$, $RMSEA=.076$, $CFI=.944$, $NFI=.913$, $TLI=.930$), 각 구성개념들의 측정항목에 대한 요인계수 역시 .6 이상으로 나타났고, $p<.001$ 수준에서 유의한 것으로 나타났다. 또한 모든 구성개념들의 평균분산추출값이 권고수준인 .5 이상으로 확인되었으며, 개념신뢰도 역시 모든 구성개념이 .7 이상으로 확인되었기 때문에 수렴타당성도 확보되었다.

<Table 2 > Reliability / Validity Analysis

Construct	Variable	Factor Loading	Cronbach α	CR	AVE
Perceived evaluation fairness	fairness1	0.715	0.898	0.796	0.617
	fairness2	0.724			
	fairness3	0.784			
	fairness4	0.903			
	fairness5	0.786			
Construct	Variable	Factor Loading	Cronbach α	CR	AVE
Job satisfaction	satisfaction1	0.832	0.733	0.704	0.536
	satisfaction2	0.837			
	satisfaction3	0.465			
Organizational commitment	commitment1	0.811	0.906	0.853	0.651
	commitment2	0.901			
	commitment3	0.817			
	commitment4	0.781			
	commitment5	0.712			
Sales performance	performance1	0.785	0.892	0.788	0.664
	performance2	0.733			
	performance3	0.786			
	performance4	0.942			

$\chi^2=281.991$, $df=109$, $p<.001$, $GFI=.890$, $RMSEA=.076$, $CFI=.944$, $NFI=.913$, $TLI=.930$

그리고 판별타당성은 서로 다른 구성개념(잠재변수) 간의 차이를 나타내는 것으로 본 연구에서는 잠재변수의 평균분산추출값(AVE)과 상관계수의 제곱을 비교하여 검증하였다. 검증 결과, <Table 3>에 나타난 바와 같이 모든 잠재변수의 평균분산추출값이 상관계수의 제곱보다 더 높게 나타난 것으로 보아 판별타당성이 있는 것으로 확인되었다.

<Table 3> Latent Variable Correlation

	1	2	3	4
fairness	1			
satisfaction	0.411**	1		
commitment	0.374**	0.575**	1	
performance	0.159**	0.348**	0.464**	1
Mean	4.707	5.465	5.126	4.654
SD	1.221	0.925	1.069	1.259

**p<.01

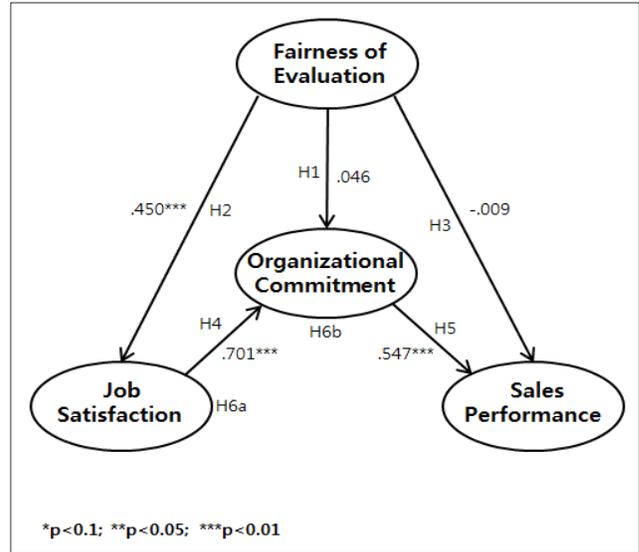
4.2. 가설검증

확인적 요인분석 결과를 통해 얻어진 항목을 바탕으로 네 개의 잠재변인들 간의 관계를 파악하였다. 설정한 연구가설을 검증하기 위해 구조방정식모형(Structural Equation Modelling) 분석을 수행하였는데, 분석결과 연구모형의 적합도는 $\chi^2=305.660$, $P<.001$, $GFI=.878$, $RMSEA=.080$, $CFI=.937$, $TLI=.923$, $NFI=.906$ 으로 나타났다. 따라서 연구모형의 적합도는 수용할 수 있는 수준의 적합도라 판단하였다(Bagozzi & Yi, 1998). 다음으로 연구가설은 영업사원이 지각하는 성과에 대한 평가의 공정성과 직무만족, 조직몰입, 그리고 영업사원의 영업성과에 관한 가설로 구성되었다. 연구가설을 검증하기 위한 경로계수 분석결과는 <Figure 1>에서 확인할 수 있다.

성과평가에 대한 공정성 인식과 조직몰입의 관계를 보는 연구 <가설 1>의 검증결과, 경로계수가 .046($t=.756$)으로 나타나 연구<가설 1>은 기각되었다. 따라서 성과평가에 대한 공정성 인식은 조직몰입에 정의 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 성과평가에 대한 공정성 인식과 직무만족의 관계를 보는 연구 <가설 2>를 검증한 결과, 경로계수가 .450($t=6.440$)으로 유의한 것으로 나타났기 때문에 연구<가설 2>는 채택되었다. 따라서 성과평가에 대한 공정성 인식은 직무만족에 정의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 성과평가에 대한 공정성 인식과 영업성과와의 관계를 본 연구 <가설 3>에서는 경로계수가 -.009($t=-.137$)로 나타나 <가설 3>은 기각되었다. 따라서 성과평가에 대한 공정성 인식은 영업사원의 영업성과에 정의 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 다음으로 직무만족과 조직몰입의 관계를 본 연구 <가설 4>의 검증결과, 경로계수가 .701($t=9.199$)로 유의한 것으로 나타나 <가설 4>는 채택되었다. 따라서 직무만족은 조직몰입에 정의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 조직몰입과 영업성과의 관계를 본 연구<가설 5>에서는 경로계수가 .547($t=8.226$)로 유의한 것으로 나타났다. 따라서 영업사원의 조직몰입은 영업성과에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나 <가설 5>는 채택되었다.

<Table 4> Hypothesis Verification

가설	Path	Coefficient	Result
H1	Fairness → Commitment	0.046	rejected
H2	Fairness → Satisfaction	0.45	supported
H3	Fairness → Job PEF	-0.009	rejected
H4	Satisfaction → Commitment	0.701	supported
H5	Commitment → Job PEF	0.547	supported
H6a	Fairness → Satisfaction → Commitment	0.316	supported
H6b	Fairness → Commitment → Job PEF	0.198	supported



<Figure 1> Path Analysis

이상의 연구 <가설 1>, <가설 2>, <가설 3>, <가설 4>, <가설 5>의 검증 결과를 토대로 <가설 6>에서는 영업사원들이 인지하는 성과평가에 대한 공정성이 조직몰입에 영향을 미치는데 있어 (a)직무만족이 매개역할을, 그리고 성과평가에 대한 공정성이 영업사원의 영업성과에 영향을 미치는데 있어 (b) 조직몰입이 매개역할을 하는지를 검증하였다. 먼저, <가설 2>, <가설 4>, <가설 5>가 채택되었기 때문에 직무만족은 독립변수인 성과평가에 대한 공정성과 종속변수인 조직몰입 사이에서 매개변수의 역할을, 조직몰입은 독립변수인 성과평가에 대한 공정성과 종속변수인 영업성과 사이에서 매개변수의 역할을 할 수 있는 기본적인 전제조건을 충족하였다(Sobel, 1982). 연구 <가설 6>의 매개분석을 수행하기 위해 비 모수 표본추출법인 부스트래핑 방법(bootstrapping method)을 사용했으며 부스트래핑 방법은 매개효과의 분포가 정규분포를 따른다고 가정하고 있는 Sobel test의 약점을 보완하기 위한 매개효과 검증방법으로 정규분포의 여부와 상관없이 사용가능하고 표본자료를 재 표본(Resampling)하는 과정을 거쳐 추정하는 방법이 기 때문에(Preacher et al., 2007) <가설 6>의 매개효과를 검증하기 위한 적절한 방법이라 판단하였다.

연구 <가설 6-a>의 검증결과, 매개효과의 계수 값은 .316으로 나타났다. 95% 신뢰구간 내 매개효과 계수의 하한치와 상한치는 각각 .226, .428로 하한치, 상한치가 신뢰구간 사이에 '0'을 포함하고 있지 않기 때문에 직무만족의 매개역할은 통계적으로 유의한 결과가 나타났다(<Table 5> 참조). 이 결과는 영업사원이 지각하는 성과평가에 대한 공정성이 직무만족을 높이고, 직무만족이 높을수록 조직에 대한 몰입도가 증가한다는 것을 의미한다. 따라서 성과평가에 대한 공정성이 조직몰입에 영향을 미치는 데 있어 직무만족이 매개역할을 하는 것으로 밝혀져 연구 <가설 6-a>는 채택되었다. 연구 <가설 6-b>의 검증결과, 매개효과의 계수 값은 .198로 나타났고 95% 신뢰구간 내 매개효과 계수의 하한치와 상한치는 .126, .292로 하한치와 상한치가 신뢰구간 사이에 '0'을 포함하고 있지 않기 때문에 조직몰입의 매개역할 역시 통계적으로 유의하게 나타났다(<Table 6> 참조). 따라서 영업사원의 성과평가에 대한 공정성

지각이 영업성과에 영향을 미치는 데 있어 조직몰입이 매개역할을 하는 것으로 나타나 연구 <가설 6-b> 역시 채택되었다.

<Table 5> Bootstrapping Result (Job satisfaction)

	Bootstrap	Bootstrap	C.I (95%)	
	Coefficient	SE	LLCI	ULCI
Job satisfaction	0.316	0.061	0.226	0.428

LLCI: Low Level Confidence Interval (95%),

ULCI: Upper Level Confidence Interval (95%)

<Table 6> Bootstrapping Result (Organizational commitment)

	Bootstrap	Bootstrap	C.I (95%)	
	Coefficient	SE	LLCI	ULCI
Organizational commitment	0.198	0.049	0.126	0.292

LLCI: Low Level Confidence Interval (95%),

ULCI: Upper Level Confidence Interval (95%)

5. 연구결과 및 시사점

본 연구는 공정성이론에 기반하여 영업사원들이 지각하는 성과평가에 대한 공정성이 그들의 영업성과에 영향을 미치는 데 있어 어떠한 심리적 기제가 작용해서 영업성과에 이어지는 지를 발견해보려는 목적에서 시작되었고, 목적에 기반한 연구 가설을 실증하기 위해 기존 선행연구의 이론적 근거를 바탕으로 실증분석을 통해 다음과 같은 결과를 도출하였다.

첫째, 영업사원의 지각된 평가공정성이 직무만족에 긍정적인 영향을 준다는 인과관계를 확인하였다. 이는 기존의 공정성 관련 선행연구들과 동일한 결과로서 영업사원이 지각하는 평가에 대한 공정성은 영업사원의 직무만족에 매우 중요한 선행 변수임을 다시 한 번 확인할 수 있었다. 둘째, 영업사원이 인지하는 평가에 대한 공정성이 조직몰입과 영업성과에는 직접적인 인과관계가 나타나지 않았다. 이는 신용카드사나 보험사와 같은 금융업계 영업사원들의 상당수는 근로기준법상 개인 사업자에 속한 경우가 많기 때문에 직무활동에 있어서 팀이나 조직 단위의 직무보다는 독립적으로 영업직무 수행을 하다 보니 그들이 지각하는 공정성이 조직에 대한 몰입과의 직접적인 관계가 없었던 것으로 판단된다. 또한 성과평가의 공정성과 영업성과와의 직접적인 관계를 확인했던 기존의 선행연구들의 결과와는 달리 이 두 구성개념들의 인과관계가 확인되지 않은 점도 업계의 특수성이 반영된 결과라 예측할 수 있다. 마지막으로 영업사원들이 인지하는 성과평가에 대한 공정성이 조직몰입에 영향을 미치고, 이 과정에서 직무만족이 매개변수 역할을, 그리고 성과평가에 대한 공정성이 영업사원의 영업성과에 영향을 미치는 과정에서 조직몰입이 매개변수 역할을 한다는 점을 실증하였다.

이와 같은 연구결과를 토대로 본 연구가 갖게 되는 이론적 시사점과 실무적 시사점을 논의하면 다음과 같다. 먼저, 이론적 시사점으로는 현재까지 마케팅 분야에서 공정성에 관한 연구가 꾸준히 진행되어 왔지만 영업사원의 성과평가에 대한 공정성에 대한 개념이 확실히 정립되지 않고 있으며, 성과평가에 대한 측정도구 역시 보다 다양한 관점에서의 접근이 필요했다.

본 연구에서 밝혀진 결과가 마케팅 연구에서의 공정성 연구에 미약하게나마 기여할 수 있을 것으로 본다. 둘째, 본 연구에서 직무만족과 조직몰입 형성과정에서 영업사원이 지각하는 성과평가에 대한 공정성과 영업성과 사이에 강력한 매개역할을 하는 것으로 밝혀진 점은 지금까지의 공정성과 관련된 연구들이 공정성의 인식과 결과변수와의 직접적인 관계만을 밝히는 것에 초점을 두어온 우리나라 공정성 연구의 영역을 확장시키는 기반이 될 수 있을 것이다. 마지막으로 본 연구는 실제 금융업계 영업직에 종사하는 영업사원들을 대상으로 성과 평가에 대한 공정성 인식을 조사하였다. 이는 타 업종의 영업직 영업사원들에 비해 성과급제도가 보편화되어 있고, 성과에 대한 급여의 변동비가 높은 산업의 조직에서 근무하고 있다는 환경적인 요소가 본 연구에 매우 적합한 연구표본이라는 점에 큰 의의가 있다. 다음으로 실무적 측면에서 본 연구는 영업직에 종사하는 영업사원들이 지각하는 성과평가의 공정성에 대한 포괄적인 이해를 제시해줌으로써 기업의 입장에서 영업사원을 관리하는데 다양한 지침을 제공해 줄 수 있다. 먼저, 영업사원들의 영업성과를 높이기 위한 관리적 전략으로 영업사원들의 조직에 대한 몰입을 새로운 방안으로 제시할 수 있다. 영업사원들의 조직에 대한 몰입을 적극 권장하게 되면 구성원들에게 조직의 중요한 구성원이라는 소속감도 살리면서 영업성과를 높일 수 있기 때문에 두 마리 토끼를 동시에 잡을 수 있는 기회를 얻을 수 있다. 둘째, 영업사원들의 조직에 대한 몰입과 직무만족도를 높이기 위해서는 성과평가에 대한 공정성의 인식이 선행되어야 한다는 것이다. 본 연구에서는 조직의 성과평가에 대한 공정성이 영업사원의 직무만족에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 동기부여적인 측면에서 성과평가에 대한 공정성 인식이 조직 내 영업사원들에게 받아들여지고 그들의 영업역량이 인정되는 조직문화가 조성되어야 한다는 점을 제시하고 있다. 마지막으로 구성원들의 직무만족 및 그들의 조직에 대한 몰입을 위해서 구성원들이 신뢰할 수 있도록 공정하고 보다 객관적인 인사시스템을 확보하고, 이를 구성원들에게 인지시켜 그들이 조직을 신뢰하고 자신의 업무에 충실할 수 있는 여러 가지 제도적, 운영적 방안들을 마련해야 할 것으로 본다.

6. 연구의 한계점 및 향후 연구제언

본 연구는 다양한 학문적 시사점과 실무적 시사점을 제공하고 있음에도 불구하고 몇 가지의 한계점과 이러한 한계점을 극복하기 위한 향후 연구의 방향을 제시할 수 있다. 먼저, 매우 제한된 산업에서 근무하고 있는 영업사원만을 연구대상으로 설정하였기 때문에 연구결과를 우리나라의 모든 영업사원에게 적용시킨다는 것은 다소 무리가 있을 수 있다. 따라서 보다 다양한 업종에서 근무하고 있는 영업사원들을 표본으로 선정하여 그들이 지각하는 성과평가에 대한 공정성과 직무만족, 조직몰입 및 직무성과의 관계를 실증하는 부분을 향후 연구과제로 남기고자 한다. 또한 본 연구에서 사용된 모든 구성개념을 동일한 응답자에 의해 응답하게 하는 설문지를 사용한 연구방법은 변수간의 상관관계를 높일 수 있는 공통방법편의(Common Method Bias)의 이슈를 발생시킬 수 있는 위험의 소지가 있으므로 향후 연구에서는 보다 다양한 원천(Source)과 수준(Level)에서의 설문 데이터와 객관적인 성과 데이터 사용의 필요성이 제기될 수 있다. 마지막으로, 기존의 공정성 관

런 선행연구들에서는 공정성을 단일 요인이 아닌 분배 공정성, 절차 공정성, 상호작용 공정성 등 여러 요인으로 구분해서 살펴 본 연구가 다수였지만, 본 연구에서는 영업사원의 성과평가에 대한 공정성 인식을 여러 공정성 요인의 총체적 개념으로

보았기 때문에 단일 요인으로 측정하였다. 향후연구에서는 각 요인 별로 분류하여 기타 변수들 간의 관계를 검증해 볼 필요성이 제기될 수 있다.

Reference

- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Bagozzi, R. P., & Yi (1988), On the Evaluation of Structural Models. *Journal of Academy of Marketing Science*, 16(1), 74-94.
- Bateman, T. S., & Strasser, S. (1984). A Longitudinal Analysis of the Antecedents Organizational Commitment. *Academy of Management Journal*, 27, 95-112.
- Benkhoff, B. (1997). Ignoring Commitment Is Costly: New Approaches Establish the Missing Link between Commitment and Performance. *Human Relations*, 50(6), 701-726.
- Bettencourt, L. A., & Brown, S. W. (1997). Contact Employees: Relationships among Workplace Fairness, Job Satisfaction and Prosocial Service Behaviors. *Journal of Retailing*, 73(1), 39-61.
- Brashear, T. G., Brooks, C. M., & Boles, J. S. (2004). Distributive and procedural justice in a sales force context Scale development and validation. *Journal of Business Research*, 57(1), 86-93.
- Choi, A-Ryoung, Kim, Cheong-II, & Kim, Jung-Sook (2015). Study as to Effects of Organizational Justice for Employees in Food Service Corporation on Job Satisfaction and Organizational Commitment. *International Journal of Tourism and Hospitality Research*, 29(7), 253-264.
- Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organization: A meta-analysis. *Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 278-321.
- Cravens, D. W., Ingram, T. N., LaForge, R. W., & Young, C. E. (1993). Behavior-based and outcome-based salesforce control systems. *The Journal of Marketing*, 57(4), 47-59.
- Deutsch, M. (1975). Equity, Equality, and Need: What Determines Which Value Will Be Used as the Basis of Distributive Justice?. *Journal of Social Issues*, 32, 137-150.
- Field, D., Pang, M., & Chiu, C. (2000). Distributive and Procedural Justice as Predictors of Employee Outcomes in Hong Kong. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 547-562.
- Greenberg, J. (1990). Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow. *Journal of Management*. 16(3), 399-432.
- Hegtvedt, K. A. (1993). Approaching distributive and procedural justice: Are separate routes necessary?. In E. J. Lawler, B. Markovsky, K. Heimer, & J. O'Brien (eds.). *Advances in group processes* (Vol. 10). Greenwich, CN: JAI Press.
- Hong, Se-Hee (2000). The Criteria for Selecting Appropriate Fit Indices in Structural Equation Modeling and Their Rationales. *Korean Journal of Clinical Psychology*, 19(1), 161-177.
- Hur, Chan-Young, & Park, Jung-Do (2012). Leader-Member Exchange on the Relationship between Organizational Justice and Organizational Effectiveness. *Korean Academy of Human Resource Management*, 19(4), 177-203.
- Jung, Hee-Young (2015). Research on the influences of interactive justice and emotional intelligence of flight attendant on job satisfaction and organizational commitment. *Korean Association Of Human Resource Development*, 18(2), 143-165.
- Lau, C. M., & Oger, B. (2012). Behavioral effects of fairness in performance measurement and evaluation systems: Empirical evidence from France. *Advances in Accounting, incorporating Advances in International Accounting*, 28, 323-332.
- Lee, Hee-Tae (2015). A study on the effects of organizational justice in Local governments performance-oriented human resource management on civil servants job satisfaction, organizational commitment and job performance: focused on Busan. *The Korean Journal of Local Government Studies*, 19(3), 53-75.
- Lee, Jong-Wan, Kim, Choong-Hyun, & Lee, Jae-Hoon (2014). A Study on the Effect of the Perception of Justice on Pay for Performance System of Finance and Investment Companies to the Organizational Citizenship Behavior and Customer Orientation. *Korean business education review*, 29(4), 56-88.
- LePine, J. A., Erez, A., & Johnson, D. E. (2002). The nature of dimensionality of organizational citizenship behavior: A critical review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87, 52-65.

- Masterson, S. S., Lewis, K., Goldman, B. M., & Taylor, M. S. (2000). Integrating Justice and Social Exchange: The Differing Effects of Fair Procedures and Treatment on Work Relationship. *Academy of Management Journal*, 43(4), 738-748.
- Missing Link between Commitment and Performance. *Human Relations*, 50(6), 701-726.
- 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.
- Nam, Sung-Ha (2013). The effect of perceived justice on organizational commitment and satisfaction to the local public enterprise. *GRI Review*, 15(3), 309-335.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric Theory*. New York: McGraw-Hill.
- Park, Jin-Young, Lee, Sung-Kwak, & Lee, Hee-Su (2011). Influence of Employee Evaluation Fairness on Trust and Organizational Commitment at First Class Hotels. *Tourism Management*, 26(2), 145-161.
- Petty, M. M., McGee, G. W., & Cavender, J. W. (1984). A meta-analysis of the relationships between individual job satisfaction and individual performance. *Academy of management review*, 9(4), 712-721.
- Piercy, N. F., Cravens, D. W., Lane, N., & Vorhies, D. W. (2006). Driving organizational citizenship behaviors and salesperson in-role behavior performance: The role of management control and perceived organizational support. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34, 244-262.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609.
- Steers, R. M. (1984). *Introduction to Organizational Behavior* (2nd ed.). GlenviewIll, Scott: Forresman & Co.
- Tan, S. L. C., & Lau, C. M. (2012). The Impact of Performance Measures on Employee Fairness Perceptions, Job Satisfaction and Organizational Commitment. *JMAR*, 10(2), 57-72.
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings. *Journal of Personnel Psychology*, 46, 259-293.
- Vandenberg, R. J., & Lance, C. E. (1992). Examining the causal order of job satisfaction and organizational commitment. *Journal of Management*, 18(1), 153-167.
- Williams, L. G., & Hazer, J. T. (1986). Antecedents and Consequences of Satisfaction and Commitment in Turnover Models: A Reanalysis Using Latent Variable Structural Equation Methods. *Journal of Applied Psychology*, 71(2), 219-231.

Appendix (Measurement)

Construct	Loading	Path			
		Loading	C/R	AVE	Reliability
Evaluation Fairness on Job Performance (Price and Mueller, 1986; Moorman, 1991)	1. How fair are the procedures used to evaluate employee performance?	.715	.796	.617	.898
	2. How fair are the distribution used to evaluate employee performance?	.724			
	3. How fair are the procedures used to determine promotion?	.784			
	4. How fair are the procedures used to communicate performance feedback?	.903			
	5. How fair are the procedures used to determine pay increases?	.786			
Job Satisfaction (Bettencourt and Brown, 1983; Piercy et al., 2006)	1. In general, I like working here.	.832	.704	.536	.733
	2. I get little sense of accomplishment from doing my job	.837			
	3. I am satisfied with my job	.465			
Organizational Commitment (Allen and Meyer, 1990)	1. I talk up this organisation to my friends as a great organisation to work for	.811	.853	.651	.906
	2. This organization really inspires the very best in me in the way of job performance	.901			
	3. I talk up this organization to my friends as a great organization to work for	.817			
	4. I am proud to tell others that I am part of this organization	.781			
	5. I find that my values and this organization's values are very similar	.712			
Sales Performance (Cravens et al., 1993)	1. My performance is very high in terms of sales growth	.785	.788	.664	.892
	2. My performance is very high in terms of profit growth.	.733			
	3. My performance is very high in terms of overall profitability.	.786			
	4. My performance exceed sales targets and objectives assigned to me.	.942			