

연구논문

근무성적평가 공정성 인식 영향 요인에 대한 탐색적 연구: 중앙공무원을 중심으로*

박시진**

최선미***

- I. 서론
- II. 이론적 논의
- III. 연구설계
- IV. 분석결과
- V. 결론

〈요약〉

우리나라 정부조직의 주요 인사관리 수단인 근무성적평가의 중요성에도 불구하고 여전히 근무성적평가의 공정성에 대한 비판이 지속되고 있다. 그럼에도 불구하고 조직 구성원의 근무성적평가 공정성에 대한 인식에 영향을 미치는 요인들에 대한 연구는 충분히 이루어지지 않았다. 따라서 본 연구에서는 성과 기반 승진, 연공서열 기반 근무성적평가, 저성과자에 대한 제재 조치, 상사 만족도에 대한 조직 구성원의 인식이 근무성적평가의 공정성에 대한 인식에 미치는 영향을 분석하였다. 우리나라 중앙정부 공무원을 대상으로 한 설문조사 데이터를 바탕으로 근무성적평가 공정성 인식에 영향을 미치는 요인들을 실증 분석한 결과, 성과기반 승진과 상사에 대한 만족도는 근무성적 평가 공정성 인식에 긍정적인 영향을 미치는 것이 확인되었다. 연공서열 기반 근무성적평가는 평가 공정성 인식에 부분적으로 부정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 반면, 저성과자에 대한 제재조치는 근무성적평가 공정성에 대한 인식에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

[주제어: 근무성적평가, 조직공정성, 승진, 연공서열, 저성과자]

* 이 논문은 정부(교육과학기술부)의 재원으로 한국연구재단의 지원을 받아 수행된 연구임 (NRF-2017S1A3A2067636)

** 제1저자, 광운대학교 행정학과 조교수(sjnpnm@gmail.com)

*** 교신저자, 연세대학교 미래정부연구센터 전임연구원(sunmi2142@hanmail.net)

I. 서론

조직 구성원에 대한 근무성적평가는 승진, 보수, 성과급, 교육훈련, 성과 피드백, 보직 배치 등에 사용되는 중요한 인사관리 제도이자 수단으로 볼 수 있다(Murphy & Cleveland, 1991). 우리나라 정부조직에서도 조직 구성원의 직무성과와 수행능력, 태도 등을 정기적으로 평가하는 근무성적평가의 결과를 승진심사나 교육훈련 등에 활용하고 있으며, 조직 구성원들에 대한 보수, 성과급, 제재 조치의 근거가 되고 있다(김효선·강영걸, 2010; 이희태, 2015; 조경호, 2011; 최근열, 1999). 보다 구체적으로, 현재 우리나라 중앙정부에서는 「공무원 성과평가 등에 관한 지침」(인사혁신처 예규 제 66호)을 바탕으로 중앙공무원들에 대한 근무성적평정이 이루어지고 있다. 행정규칙인 「공무원 성과평가 등에 관한 지침」에 의하면, 고위공무원 및 4급 이상 공무원에 대해서는 성과계약을, 5급 이하 공무원에 대해서는 근무성적평가를 실시하여 승진, 보상, 성과향상, 능력발전 등의 인사관리에 근무성적평정의 결과가 기초자료로 활용되고 있는 실정이다. 이러한 근무성적평정을 실시함에 있어 「공무원 성과평가 등에 관한 규정」(대통령령(제27787호)에서는 평가기법의 개선 및 보급(제 6조), 연 단위 성과평가 계획 수립(제6조의 2), 근무성적평정 평가자 교육(제6조의 3), 성과면담(제 20조) 등을 통하여 근무성적평정의 공정성과 객관성을 강조하고 있다. 그럼에도 불구하고 공무원 인사관리의 실무 지침서인 「공무원 인사 실무」(인사혁신처, 2017a)나 「한눈에 보는 공무원 인사 실무」(인사혁신처, 2017b) 모두 근무성적평정의 공정성을 개선할 수 있는 구체적 방안을 아직까지 제시하고 있지 않다.

이러한 근무성적평가 제도는 공정성(fairness)을 바탕으로 이루어져야 한다는 것이 기존 학자들과 실무자들의 공통적인 견해이다 (Kim & Holzer, 2016; Kim & Rubianty, 2011; 김정희·강용원, 2004; 김종현 외, 2010; 박시진, 2014; 심재권·정석환, 2007). 그럼에도 불구하고 우리나라 정부조직의 근무성적평가는 성과보다는 경력이나 연공서열을 바탕으로 이루어지고 있다는 지적이 꾸준히 제기되어 왔다(유민봉·박성민, 2014; 전성훈·구찬동, 2013). 이처럼 우리나라 정부조직에 근무성적평가 제도가 도입된 지 수십 년 이상이 경과 하였음에도 불구하고 여전히 근무성적평가 제도의 공정성에 대한 비판이 최근까지도 제기되고 있는 것이다(김미현·이종수, 2012).

근무성적평가의 공정성과 관련된 기존 연구는 근무성적평가 도구의 적절성(Borman & Dunnette, 1975; Latham & Wexley, 1977; Bernardin & Walter, 1977), 평가

자의 평가 의도나 정확성(rater motivation or rater accuracy) (Landy & Farr, 1980; Ilgen et al, 1993; DeNisi & Williams, 1988; Wexley & Klimoski, 1984, Banks & Murphy, 1985), 근무성적평가의 공정성에 영향을 미치는 절차 또는 과정적 측면의 변수(Mitchell, 1983; Fulk et al., 1985; Klein & Snell, 1994; 신원준, 1999)에 중점을 두고 이루어졌다. 즉, 과거 연구들은 근무성적평가의 정확성에 영향을 미치는 요인을 분석하거나, 부정확한 근무성적평가가 초래하는 문제들을 파악하고 처방을 제시하는 데 집중하였다. 한편, 일부 연구들은 근무성적평가의 공정성이 조직 구성원의 직무몰입과 조직헌신에 긍정적 영향을 미치며, 조직 내부의 결속 강화를 통한 유대감과 신뢰감을 향상시킴으로써 궁극적으로 조직성과에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다고 주장한 바 있다(Proudfoot & Lind, 2015; Fryxell & Gordon, 1989; 권향원, 2017; 민경호·조국행, 2002).

조직 구성원의 근무성적평가 공정성에 관한 다수의 연구에 따르면 우리나라의 경우, 실제 평가에서 조직 구성원의 성과나 직무태도 이외에 온정주의와 연공서열이 평가의 주요 기준 가운데 하나로 활용되고 있는 것으로 보고 있다(박천오 외, 2010; 조정호, 2011; 최근열, 1999; 최도림·조영선, 2010; 이창길, 2013). 따라서 기존 연구들은 근무성적평가의 공정성에 대한 조직 구성원들의 인식의 영향요인들을 탐색하기보다는 연공서열 기반 근무성적평가의 문제점을 지적하는데 치중한 경향이 있다. 근무성적평가의 공정성을 향상시키기 위해서는 공정성이 다른 데에 미치는 영향보다 공정성 인식의 영향요인에 대한 정확한 진단이 전제되어야 이를 토대로 공정성 향상에 대한 적절한 처방이 이루어질 수 있다는 점에서 근무성적평가 공정성 인식의 영향요인에 대한 규명이 필요하다.

미국 행정학계에서는 1970년도 후반부터 근무성적평가 공정성에 대한 연구가 성과급 제도(Pay-for-performance)의 맥락에서 활발히 연구된 바 있다(Perry et al., 2009 참조). 최근 학계에서 근무성적평가의 공정성 인식을 다룬 연구는 조직 구성원들의 심리적 계약과 평가공정성과의 관계 (Harrington & Lee, 2015), 평가 절차 공정성이 조직 구성원들의 직무만족도와 조직몰입에 미치는 영향 (Quratulain et al., 2017), 근무성적평가의 공정성에 대한 인식이 내재적 동기 (intrinsic motivation)에 미치는 영향 (Kim & Rubianty, 2011), 실적제의 공정성 (merit pay fairness)이 직무몰입(job engagement)에 미치는 영향 (Meng & Wu, 2015) 등이 있다. 그러나 근무성적평가의 공정성과 성과급 제도 관련 연구들은 공정성의 중요성은 강조하지만, 근무성적평가 자체에 대한 공

정성 인식에 영향을 미치는 다양한 요인들에 실증적 연구가 충분히 이루어지지 않은 공통점을 나타내고 있다.

따라서 본 연구에서는 이러한 선행연구의 결함을 보완하고 실무적 함의를 도출하고자 근무성적평가 제도의 공정성 인식에 대한 영향요인들을 탐색하고자 한다. 이를 위해 본 연구에서는 네 가지 영향요인을 제시한다. 첫째, 성과에 기반을 둔 승진에 대한 인식이다. 근무성적평가 결과에 대한 보상으로서 승진은 결원 보충 뿐만 아니라 보수의 인상, 통솔범위의 확대 등을 의미한다는 점에서 공무원의 주요 동기부여수단이 될 수 있으며 승진 결정을 위해서는 성과가 중요한 요소가 되어야 한다(인사혁신처, 2017b; 박천오·김진용, 2012). 둘째, 연공서열 위주의 승진에 대한 인식이다. 조직 구성원들은 근무성적평가에 있어서 성과보다 연공서열의 영향이 실질적으로 높게 나타날 경우, 제도의 공정성에 대하여 부정적인 인식이 형성될 수 있다. 셋째, 저성과자 제재 조치에 대한 인식이다. 조직 구성원들의 성과가 낮을 경우 이에 상응하는 제재가 취해져야 구성원의 성과관리 시스템에 대한 신뢰가 구축될 수 있다(박시진, 2017). 즉, 근무성적평가를 기초로 보상의 차원에서 승진이 이루어지거나 저성과자에 대한 제재 조치가 적절하게 나타날 때 근무성적평가 제도가 적실하게 운영되고 있는 것으로 볼 수 있다. 넷째, 조직 구성원들이 인식하는 상사에 대한 만족도이다. 기존의 근무성적평가 관련 공정성 문헌에서는 상사나 평가자에 대한 피평가자의 인식보다는 평가자의 전문성이나 부하 직원에 대한 지식 등이 공정성 인식에 미치는 영향요인으로 제시되어 왔다(Mitchell, 1983; Fulk et al., 1985). 즉, 피평가자가 평가자에 대해 느끼는 주관적 인식이나 만족도에 대해서는 연구가 부족한 편이다.

본 연구는 다음과 같이 진행된다. 첫째, 근무성적평가의 공정성 관련 기존 문헌 검토를 실시한다. 둘째, 본 연구에서 제시하고자 하는 요인들인 성과 기반 승진, 저성과자에 대한 제재, 연공서열, 상사에 대한 만족도가 근무성적평가의 공정성 인식에 미치는 영향에 대하여 논의하고 가설을 제시한다. 셋째, 우리나라 중앙정부 공무원을 대상으로 한 설문조사 데이터를 바탕으로 근무성적평가에 대한 공정성 인식에 영향을 미치는 요인들을 실증 분석한다. 마지막으로, 본 연구 결과를 바탕으로 우리나라 정부조직 근무성적평가에 대한 이론적·실무적 함의를 제시한다.

II. 근무성적평가제도 공정성 관련 기존 연구

근무성적평가(performance appraisal)는 조직 구성원에 대한 개별적 근무성적평가를 전제로 하는 일종의 인사 제도로 볼 수 있다(Stanton & Manning, 2013; 이재원, 2002; 이규범·유병주, 1999; 최정인·문명재, 2016). 위 제도는 성과(performance)와 효율성(efficiency)을 강조하는 신공공관리 패러다임에 따라 주요 선진국에 도입되어 왔으며, 최근 공무원 근무성적평가 관련 연구들은 성과급 제도 (Pay-for-performance)의 집행을 위한 성과측정의 정확성과 공정성에 중점을 두고 진행되어 왔다(Moynihan, 2005; Perry et al., 2009; Mihm, 2003; Underhill & Oman, 2007; 박시진, 2014 재인용). 공공기관의 근무성적평가제도는 조직구성원들의 동기유발을 통해 조직성과 및 효과성을 향상시킬 뿐만 아니라 행정서비스의 질적 향상과 정부의 책임성을 향상시킬 수 있는 수단으로, 행정학자들의 주요 연구 주제 중 하나라고 할 수 있다(Poister, 2008; 조희진·장용석, 2014; 송건섭·이곤수, 2005).

우리나라 중앙정부의 경우, 공무원 근무성적평가는 근무성적평정제도의 틀에서 이루어지고 있으며, 5급 이하의 공무원을 대상으로 실시하는 근무성적평가와 4급 이하 공무원에게 적용되는 성과계약 등 평가 두 가지 평가제도로 구성되어 있다. 이러한 근무성적평정의 주요 목적에는 근무성적평가제도 대상이 되는 조직 구성원들의 역량을 개선하고 더 나은 성과를 내기 위한 발전 목적이 포함되어 있으나, 우리나라의 경우 근무성적평정제도의 결과는 대개 승진 등의 인사조치에 주로 활용되고 있다(박시진, 2014; 유민봉·박성민, 2013; 이창길, 2013). 이에 근무성적평정이 적절하게 이루어지는지 및 근무성적평정의 결과가 인사조치에 올바르게 활용되고 있는지에 대한 비판이 지속적으로 제기되고 있다(Bowman, 2010; Park & Berry, 2013; Perry et al., 2009; 전성훈·구찬동, 2013; 유민봉·박성민, 2014; 이창길, 2013; 최근열, 1999).

근무성적평가의 객관성과 합리성이 결여되어 구성원이 수용하지 못할 경우, 직무불만족과 사기저하를 유발하여 비효율적 인사관리를 초래할 수 있기 때문에 정확하고 공정한 근무성적평가가 이루어질 수 있는 제도적 환경의 조성이 중요하다(박시진, 2014). 특히, 동 제도의 정착에 있어서 공정성 담보는 제도의 수용을 넘어서 성패를 좌우하는 주요한 요인으로 볼 수 있다. 이와 관련하여 국내외 근무성적평가의 공정성과 관련한 연구는 주로 교환이론을 중심으로 논의되어 왔다.

평가자와 피평가자간 다양한 상호작용 (interaction)이 근무성적평가의 공정성에

영향을 미친다고 주장하는 이론들은 주로 사회적 교환이론(social exchange theory)에 이론적 근거를 두고 있다 (Harrington & Lee, 2015). Blau(1964)는 교환이론에서 사회적 교환(social exchange)과 경제적 교환(economic exchange)을 통해 조직 내 행위자 간의 거래를 설명하고 있다. 경제적 교환은 '규정과 이에 따른 보상으로 이루어진 교환'을 의미한다(Colquitt et al., 2011). 반면, 사회적 교환은 '조직 구성원 간 상호 신뢰를 바탕으로 이루어지는 명시되지 않은 장기간의 유·무형의 교환 또는 거래'로, 혜택을 받은 사람이 혜택에 대한 보답의 의무감으로 이에 대응하는 보답을 하게 됨으로써 교환관계가 형성된다(Blau, 1964; Colquitt et al., 2011). 이러한 사회교환이론을 조직 공정성과 조직 구성원의 직무 태도 간의 관계에 적용하면, 조직 구성원은 조직으로부터 받는 물질이나 상징적 급부를 자신이 조직에 기여하는 공헌과 비교를 통해 조직몰입을 조절하는 것으로 볼 수 있다(Aryee et al., 2002; 오성호, 2003 재인용). 따라서 조직의 공정성에 대한 긍정적 인식이 높을수록 조직 구성원은 이에 보답하기 위하여 조직몰입도 역시 높아질 수 있다.

본 연구의 주제와 직접적으로 관련이 있는 조직구성원의 근무성적평가 공정성에 관한 문헌은 크게 공정성이 직무태도나 성과에 미치는 영향과 공정성에 대한 영향요인 등의 크게 두 가지 흐름으로 정리될 수 있다. 첫째는 공정성이 직무태도와 성과에 미치는 영향과 관련된 연구 흐름이다. 과거 연구들은 교환이론과 공정성 이론에 기반을 두고 조직공정성을 구성원들의 조직몰입, 직무만족, 이직의도와 같은 조직구성원의 행태를 설명하는 주요 선행 요인으로 분류한 바 있다(Fryxell & Gordon, 1989; 심재권 & 정석환, 2007). 이들 연구 결과, 조직공정성이 조직몰입과 직무만족 등의 직무태도에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다(O'Reilly & Chatman, 1986; Folger & Konovsky, 1989; 최선미 외, 2016; 김귀곤, 2003; 최낙범, 2013; 정영숙, 2015; 윤우제 외, 2011; 박철민·김대원, 2003; 신황용·이희선, 2013; 배귀희, 2007; 박종주·류지원, 2006; 민경호·조국행, 2002; 이동수, 2008). 또한, 조직공정성 뿐만 아니라 근무성적평가제도의 공정성이나 인사평가의 공정성 역시 조직몰입, 직무만족, 조직시민 행동 등의 직무태도나 조직시민행동에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다(최정인·문명재, 2016; 손현일·추승우, 2017). 도명록 외(2018)의 연구에 따르면 성과주의 인사제도가 조직성과에 미치는 영향이 공공조직과 민간 조직 간에 차이가 있는 것으로 나타났으며, 이 때 공정성이 중요한 조절변수로 작용하고 있는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 성과주의 인사제도가 성과향상으로 연결되는 데에 공정성 인식이

의미있는 역할을 함을 시사한다. 정영숙·박통희(2016)에 따르면 성과평가에 대한 공정성을 분배공정성, 절차공정성, 상호작용 공정성으로 구분하고 공정성 인식이 조직 몰입에 미치는 영향에 대하여 실증분석한 결과, 상호작용 공정성에 대한 인식이 조직 몰입의 핵심적인 선행요인으로 정 (+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이외에도 많은 연구자들이 근무성적평가제도에 대한 공정한 인식이 직무 자체를 학습의 기회 삼아 성취 목표를 높게 하는 것으로 보고 있다(Judge et al. 1999; Luthans et al. 2005).

둘째는 근무성적평가 공정성에 영향을 미치는 요인과 관련된 연구 흐름이다. 평가자와 피평가자의 관계적 측면을 고려한 Longenecker et al. (1987)의 근무평가정치(performance appraisal politics)모델에 따르면, 평가결과가 평가자와 피평가자의 직업적 경력(occupational career) 및 사회적 관계(social relationship)에 영향을 미치기 때문에 이에 대한 현실적인 기준을 고려하여 정치적인 판단을 내린다고 보았다. 공정성 인식의 영향요인을 평가시스템의 절차적 측면에서 살펴볼 경우, 구성원 교육(Leventhal, 1980; 이광희 외, 2001)과 참여를 통한 의사결정(Klein & Snell, 1994; 신원준, 1999; Dipboye 외, 1981; Lissak, 1983; Thibaut & Walker, 1975) 등이 있다. 또한, 조직구성원 상호 간의 커뮤니케이션, 평가에 대한 반박이나 수정가능성, 부하에 대한 상사의 인지도, 평가 기준의 일관성 등이 평가시스템의 공정성에 영향요인으로 작용할 수 있다고 주장하는 연구들도 있다 (Greenberg, 1986; 이진원, 2008).

III. 근무성적평가제도 공정성 인식의 영향 요인

국내외 근무성적평가 공정성 인식과 관련한 연구는 주로 공정성에 대한 인식이 성과 또는 직무태도에 미치는 영향을 중심으로 논의되어 왔으며, 공정성 인식의 영향요인에 있어서도 피평가자의 인식이나 문화적 맥락 측면보다는 주로 평가자 혹은 절차적, 제도적 측면을 중심으로 논의되어 왔다. 즉, 상사나 평가자에 대한 피평가자의 인식보다는 평가자의 전문성이나 동기, 부하직원에 대한 지식 등이 성과평가 공정성 인식의 영향요인으로 제시되어 왔다(Mitchell, 1983; Fulk et al., 1985). 그러나, 근무성적 평가에 있어 평가자 뿐만 아니라 피평가자의 공정성에 대한 인식 역시 간과할 수 없는 중요한 요인이며, 이러한 개인의 공정성 지각 여부는 사회문화적 맥락에 따라 차이를 보일 수 있다(Levy & Williams, 2004). 예를 들어, 서구 국가에서는 개별적 기여에 대한

보상을 중심으로 공정성을 논의하고 있다면, 한국, 일본, 중국 등의 동아시아 문화권에서는 집단주의적 관점에서 배려를 중시하는 온정적인 처우를 공정하게 인식할 수 있다는 것이다(Yamagishi et al., 1998; Bozionelos & Wang, 2007; Chen, 1995; Morris & Leung, 2000). 이러한 맥락적인 요인을 간과한 제도 수행은 구성원들의 수용성 뿐만 아니라 제도의 효과적인 정착을 어렵게 한다.

우리나라 정부에 근무성적평정제도가 도입된지 오랜 시간이 되었음에도 불구하고 여전히 근무성적평정제도가 불공정하게 인식(김미현·이종수, 2012)되고 있다는 사실은, 이미 연구된 바 있는 근무성적평정제도의 공정성에 대한 영향요인들 이외에 추가 요인들이 존재할 수 있음을 시사한다. 따라서 본 연구에서는 선행연구에서 간과한 한국의 문화적 맥락과 피평가자의 인식을 중심으로 성과에 기반한 승진과 저성과자에 대한 제재, 연공서열에 의한 근무성적평가, 피평가자의 상사에 대한 만족도 요인이 근무성적평가에 대한 공정성 인식에 미치는 영향을 실증적으로 분석하고자 한다. 이를 위해 승진, 연공서열, 저성과자, 상사 만족도에 관련한 문헌을 검토하여 본 연구의 가설을 도출하였다.

1. 성과기반 승진

성과기반 승진은 근무성적평가 결과의 보상으로써 나타나는 승진이 성과에 기반을 두고 이루어졌는지에 대한 조직 구성원의 인식을 나타낸다. Adams(1965)가 제시한 분배적 공정성은 조직구성원들의 노력에 대한 기대가 실제 성과로 연계될 때 나타나게 된다(이희태, 2015). Greenberg(1986) 역시 평가시스템의 공정성 인식의 영향요인 가운데 분배적 요인으로서 성과에 기초한 평가, 평가에 기초한 임금 및 승진을 제시한 바 있다(이진원, 2008; 이재봉·전정수, 2010). Vroom(1964)의 기대이론(expectancy theory)에 따르면, 승진은 외재적 보상의 한 종류로서 조직 구성원이 노력을 바탕으로 성과를 달성하고 성과에 따른 공정한 보상이 이루어질 때, 적절한 동기부여가 될 수 있다고 보았다(Frank & Lewis, 2004; 박시진·홍원기, 2018). 즉, 근무성적 평가 자료는 조직 구성원 승진의 결정근거이며, 근무성적평가의 결과가 보상으로 가시화되는 것이 승진이라고 볼 수 있다(박천오·김진용, 2012). 정부조직에서 공무원의 승진은 결원보충수단일 뿐만 아니라 보수 인상과 직무 중요도 증가 등의 외재적 보상을 통해 구성원들에게 직무수행동기를 유발하며 근무의욕 고취 등의 사기를 양양하는 역할을 한다

(Iverson & Maguire, 2000; Ellickson, 2002; 하재룡 외, 2012; 이용모, 2011; 박시진·홍원기, 2018). 그러나 정부 조직 내 승진에 연공서열 및 연줄 등과 같은 성과 외의 영향 요인이 작용한다는 불만이 여전히 존재하고 있다(박시진·홍원기, 2018; 유수동·전성훈, 2017; 이근주·이혜윤, 2007; 이용모, 2011).

기존 연구에서 제기된 승진 결정요인은 학연, 지연, 연공서열, 고시출신 여부, 성별, 대통령과 출신지 일치 여부(김홍로·안문석, 2004; 고숙희, 2008; 이용모, 2011; 박시진·홍원기, 2018) 등이다. 박천오(2012)는 승진 영향요인에 대하여 조직구성원의 업무수행 성과 및 역량(capacity), 조직 내 평판, 사회적 자격, 인적 네트워크로 제시한 바 있다. 박시진·홍원기(2018)는 승진 영향요인으로 업무능력 및 성과, 근속연수, 현 직위의 요직 여부, 대인관계 및 비공식 네트워크 등의 직무만족에 미치는 영향을 실증분석한 바 있다. 실적과 성과의 반영 비중이 근무성적평가의 공정성 지표 가운데 하나라고 볼 때(김중익, 2007) 승진이 성과가 아닌 다른 요인에 의해 이루어진다고 인식할 경우, 피평가자는 근무성적평가가 불공정하다고 인식할 수 있다. 반대로, 성과에 기반한 승진이 이루어질 경우 근무성적평가에 대한 공정성 인식이 높아질 수 있다. 따라서 다음과 같이 가설을 설정하였다.

가설 1. 업무능력 및 성과가 승진 여부를 결정한다고 인식할수록 근무성적평가의 공정성에 대한 인식 수준이 증가할 것이다.

2. 연공서열 기반 근무성적평가

연공서열 기반 근무성적평가는 근무성적평가가 얼마나 연공서열을 위주로 이루어지는지에 대한 조직 구성원의 인식을 나타낸다. 국내 중앙부처 공무원들을 대상으로 한 근무성적평가 공정성에 대한 설문 결과, 평가가 성과 및 능력보다는 연공서열 중심으로 이루어지고 있다고 인식하는 것이 확인된 바 있다(인사혁신처, 2015; 조경호, 2012). 특히 조직 구성원에게 주요 동기부여 수단으로 사용되는 승진의 경우, 실적 이외에 연공서열이 승진의 결정요인으로 작용되고 있다는 점은 다수의 연구에서 확인된 바 있다(김홍로·안문석, 2004; 유수동·전성훈, 2017; 이근주·이혜윤, 2007). 이와 관련된 최근 연구로는 박시진·홍원기(2018)가 기존의 승진 결정요인 연구들을 바탕으로 연공서열이 승진에 영향을 미친다는 조직 구성원의 인식과 직무만족 간 관계를 실증적으로 연구하였으나 해당 연구는 승진을 결정하는 근무성적평가에 대한 공정성이라

는 변수를 간과하였다. 추가로, 최근에 발표된 인사혁신처의 「2018년 업무계획」에서도 여전히 연공서열 위주의 승진 관행이 존재하기 때문에 이를 해결해야 됨을 강조하고 있다(인사혁신처, 2018). 이러한 현상은 승진의 근거가 되는 성과평가가 연공서열 영향을 받은 결과라 볼 수 있는데, 그간 연공서열에 기반한 근무성적평가가 근무성적평가의 공정성에 대한 인식에 미치는 직접적 영향에 대한 연구는 거의 이루어지지 않은 실정이다. 따라서 본 연구에서는 조직 구성원들이 연공서열이 근무성적평가에 영향을 미친다고 생각하는 인식의 수준이 근무성적평가의 공정성에 대한 인식에 미치는 영향을 살펴보고자 한다.

가설 2. 연공서열이 근무성적평가에 영향을 미친다고 인식할수록 근무성적평가의 공정성에 대한 인식 수준이 감소할 것이다.

3. 저성과자에 대한 제재 조치

저성과자에 대한 제재 조치는 조직 구성원들이 조직 내에서 저성과자에 대한 제재 조치를 적절히 취하고 있는지 여부에 대한 인식을 나타낸다. 미국 연방 법전(United States Code) Title 5에 따르면 저성과자(poor performance)란, “직원이 수행하는 직무의 주요 역할(책무)들 중 하나 이상의 역할에서 성과 최소 기준에 미달하는 수준”을 나타낸다(Axelrod et al., 2002; 박시진, 2016, p.100 재인용). 최근 고성과자 중심의 인사관리의 문제점들이 부각되면서 저성과자 관리의 필요성이 증대되고 있다(이승윤, 2012; Axelrod et al., 2002; Pfeffer, 2001). 일반적으로 저성과자 관리의 저성과에 대한 제재를 가함으로써, 이를 피하기 위한 성과 개선을 유도하는 방식으로 이루어진다(박시진, 2017). 그러나 미국 실적제보호위원회(Merit System Protection Board, 1994)의 설문조사와 미국회계감사연구원(Government Accountability Office)의 1999년 보고서에 따르면 연방공무원 관리자들은 저성과자에 대한 징계의 필요성을 체감하지 못하거나, 저성과에 대한 제재나 시정조치를 취할 경우 나타날 수 있는 부하직원과의 갈등, 절차로 인한 소모와 부담을 우려하여 적극적인 조치를 취하기 어려운 것으로 나타났다(MSPB, 1995, 1999; GAO, 2005; 박시진, 2016 재인용). 국내에서도 온정주의와 연공서열 중심의 근무성적평가로 인하여 저성과자 관리에 한계가 있으며, 성과중심의 인사관리체계 구축을 위하여 도입된 고위공무원단 제도에서도 실질적인 제재조치가 적극적으로 이루어지지 않고 있다(Kim & Hong, 2013; 박천오 2007; 인사혁신처, 2015).

그러나, 근무성적평가를 통해 저성과자에 대한 적절한 조치가 취해지지 않을 경우, 가설 1 도출의 맥락에서와 같이 근무성적평가의 실효성을 담보하기 어렵다. 고성과자에 대한 승진 등의 보상이 이루어지는 것과 같이 저성과자에 대한 제재 조치가 있어야 성과를 향상시킬 수 있는 동기부여가 될 수 있기 때문이다. 이러한 점에서 저성과자의 발생요인으로 특히, 부정적 행태에 따른 제재 부족으로 인한 형평성 불만, 노력과 성과 간의 불일치 등이 지적되고 있다(황정운 외, 2014). 공공부문에서 저성과자에 대한 제재조치는 성과를 제대로 내지 못할 경우 불이익을 받는다는 결과를 보여줌으로써 근무성적평가에 대한 공정성 뿐만 아니라 전반적인 공공부문 성과관리 시스템에 신뢰를 증진시킬 수 있다(박시진, 2017). 따라서 이러한 논의를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 3. 저성과자에 대하여 단계적 (제재) 조치는 취하고 있다고 인식할수록 근무성적평가의 공정성에 대한 인식 수준이 증가할 것이다.

4. 상사에 대한 만족도

평가자로서의 직속상관은 실질적으로 피평가자의 근무성적평가에서 가장 큰 영향력을 행사하는 요인이다. 따라서 상관들이 공정한 근무성적평가를 실시하는 것은 효율적 인적자원관리에 있어 중요한 요건 중 하나이다 (Murphy & Cleveland, 1991). Harrington & Lee (2015)는 관리자들이 근무성적평가를 수행함에 있어 피평가자들의 참여와 피드백을 통하여 평정의 정확성을 높일 수 있도록 노력해야 하기 때문에 피평가자들이 인식하는 평정 공정성이 주요하다고 강조하였다. 그러나 근무성적평가 공정성과 관련된 기존 문헌은 피평가자가 상사에 대하여 느끼는 주관적인 인식이나 만족도보다는 상사의 특성을 중심으로 상사의 전문성이나 부하직원에 대한 지식 수준에 대한 분석이 주를 이루었다(Mitchell, 1983; Fulk et al., 1985). 예를 들어 Park(2014)는 평가자의 평가동기모형(raters' motivation model, RMM)을 통해, 관리자의 지각된 책무성(felt accountability) 혹은 공직봉사동기(public service motivation) 등이 평가자의 평가동기에 영향을 미친다는 점을 규명하였다. 상사의 부하에 대한 업무 관찰(monitoring)은 부하직원들의 업무수행 과정에 대한 관리자의 파악 정도를 의미하며, 이러한 업무관찰의 정도나 부하에 대한 지식의 수준이 높을수록 성과관리체계에 대한 공정성 인식이 높게 나타날 수 있다고 주장한 연구들도 있다(Mitchell, 1983; Fulk et

al., 1985; 반태현·송신근, 2009 재인용).

상사에 대한 신뢰와 근무성적평가 공정성 간 관계를 조사 몇몇 연구들은 조직구성원들이 근무성적평가가 공정하다고 인식할 수록 상사에 대한 신뢰가 높아지는 것을 확인하였다(정홍술·이경근, 2005; 임창희·김영천, 2003; 도윤경, 2002). 이러한 연구들은 이미 상사와 신뢰 관계가 형성된 부하직원들이 상사가 실시한 본인에 대한 근무성적평가가 공정할 것이라고 인식할 수 있는 가능성을 고려하지 않고 있다. 리더-부하 간 교환관계(LMX: leader-member exchange) 이론에 따르면, 상사는 각각의 부하직원과 관계를 형성하고 부하직원들 역시 상사와의 관계를 각각 다르게 지각함으로써 조직 내에서 서로 다른 리더-부하 관계(LMX)가 형성되며, 이들 관계가 개인과 조직성에 영향을 준다고 설명한다(Graen et al., 1972; 강정애 외, 2016; 허찬영·김인수, 2017 재인용). 리더-부하 간 교환관계 이론을 바탕으로 이루어진 다수의 실증연구에서 LMX 수준이 높을수록 직무만족이 높아지고(Graen et al., 1982; Malik et al. 2015; Emery et al., 2018) 조직몰입이 높아지며(Epitropaki & Martin, 1999), 이직의도가 낮아지는 것으로 나타났다(Dansereau et al., 1975; Gerstner & Day, 1997; Saeed & Rizwan, 2014; Li & Park, 2018). LMX와 공정성 간의 관계를 조사한 연구도 소수 있다. 변국도 외(2018)의 연구에서는 윤리적 리더십과 조직 공정성 인식에 대한 관계에서 LMX가 유의하게 매개역할을 하는 것으로 나타났다. Sparr & Sonnentag(2008)의 연구에서도 LMX 수준이 조직 구성원의 공정성 인식과 직무만족 간 매개역할을 하는 것으로 나타났다. 즉, LMX의 수준이 높을수록 상사와 부하 간 존중의 정도가 높아지고 신뢰도가 형성되면서 부하들이 상사의 모습을 통해 조직 공정성에 대한 긍정적인 인식이 형성될 수 있는 것이다. 다시 말해 전반적으로 LMX 수준이 높은 조직에서는 부하직원들이 자신들의 상사에 대한 신뢰를 바탕으로 상사가 내리는 의사결정과 그 과정이 공정하다고 인식하게 되는 것이다(Konovsky & Pugh, 1994; Aryee et al., 2002; 변국도 외, 2018; 양동민·김경수, 2015).

본 연구에서는 근무성적평가의 공정성에 대하여 상사의 특성과 관점에서 분석한 연구들의 한계점을 극복하고, 근무성적평가의 결과에 따라 상사를 신뢰한다는 결과를 다른 관점에서 실증적으로 조사하기 위해 상사에게 만족하는 부하직원들은 상사를 신뢰하기 때문에 근무성적평가에 대한 공정성이 높다고 인식할 것으로 가정한다.

가설4. 상사에 대한 만족도가 높을수록 근무성적평가의 공정성에 대한 인식 수준이 증가할 것이다.

않았다. 본 연구와 관련된 주요 변수들의 관측값 중 결측값 (missing value)을 제외한 결과 총 183명의 데이터가 수집되었다.

이들 설문 대상자의 인구통계학적 특성은 <표 1>에 제시된 바와 같다. 응답자들의 분포는 남성이 약 59%, 여성이 약 41%이며, 교육수준은 4년제 대학 졸업이 약 78.7%로 가장 많은 비중을 차지하고 있다. 또한, 근속연수는 6~10년이 약 42.6%, 11~15년이 약 24.1%를 차지하였으며, 직급은 5급이 약 54%, 4급과 6급이 각각 약 18% 정도의 비중을 차지하고 있는 것으로 나타났다. 또한, 근무지의 경우 인사혁신처 소속 공무원이 약 42%, 타 중앙부처가 약 58%의 비중을 차지하는 것으로 나타났다.

<표 1> 조사대상자들의 인구통계학적 및 인적 특성

구 분		빈도	유효 퍼센트
성별	남성(=0)	99	58.93
	여성(=1)	69	41.07
	합계	168	100
교육수준	고등학교 졸업 이하(=1)	1	0.55
	2년제 대학 졸업(=2)	1	0.55
	4년제 대학 졸업(=3)	144	78.69
	대학원 석사 졸업(=4)	30	16.39
	대학원 박사 수료 이상 (=5)	7	3.83
	합계	183	100
근속연수	1-5년 (=1)	27	14.75
	6-10년 (=2)	78	42.62
	11-15년 (=3)	44	24.04
	16-20년 (=4)	13	7.1
	20년 이상 (=5)	21	11.48
	합계	183	100
직급	3급	1	0.55
	4급	35	19.13
	5급	100	54.64
	6급	34	18.58
	7급	9	4.92
	8급	4	2.19
	합계	183	100
근무지	인사혁신처	77	42.08
	타 중앙부처	106	57.92
	응답 수	183	100

3. 변수의 측정

본 연구의 독립변수는 성과 기반 승진, 연공서열 기반 근무성적평가, 저성과자에 대한 조치, 상사 만족도에 대한 공무원들의 인식이다. 본 연구의 종속변수는 근무성적평가의 공정성에 대한 인식이다. 통제 변수로는 성별, 근속 연수, 직급, 교육수준을 포함하였다. 이들 변수를 구성하는 문항은 <표 2>에 제시된 바와 같다.

1) 성과 기반 승진에 대한 인식

성과 기반 승진에 대한 설문 문항은 한국행정연구원이 2010년도에 실시한 「행정에 관한 공무원 인식 조사」 설문지에서 발췌하였다. 한국행정연구원 (2010, p. 292)의 설문지에서는 우리나라 공무원의 승진에 영향을 미치는 다양한 요인들 (e.g., 성과, 대인관계)을 제시하였는데, 본연구에서는 이들 요인 중 ‘업무능력 및 실적 (성과)’ 문항을 사용하였다.

2) 연공서열 기반 근무성적평가에 대한 인식

연공서열 기반 근무성적평가 변수는 조경호 (2012)의 연구에서 제시된 문항을 수정·보완하여 측정하였다. 조경호 (2012, p.327)는 공무원들이 개인근무성적평가에 있어 연공서열이 어느 정도 영향을 미친다고 인식하는지를 조사하기 위하여 “평가에 경력과 연공서열이 제일 큰 영향을 미친다”는 문항을 사용한 바 있다.

3) 저성과자에 대한 제재조치에 대한 인식

본 연구에서는 공무원들이 본인의 소속 기관이 저성과자에 대하여 어느 정도로 제재 조치를 취하고 있다고 인식하는지 측정하고자 하였다. 이를 위해 미국 인사관리처 (Office of personnel management)이 매년 실시하는 연방공무원 인식조사 (Federal employee viewpoint survey) (OPM, 2016) 설문 문항들 중 저성과자에 대한 제재조치 여부를 묻는 문항을 사용하였다.

4) 상사만족도

상사만족도 변수의 경우, 앞서 제시된 연방공무원 인식조사 설문 (OPM, 2016) 중 조사 대상자의 상사와 조직에 대하여 묻는 문항들을 발췌하여 본 연구의 목적에 맞게 수정·보완하였다. <표 2>에서 나타난 바와 같이 9문항에 대하여 요인분석 (factor analysis)을 실시하여 모든 문항이 단일요인으로 묶이는 것을 확인하였다. 요인 적재값 (factor loading)의 범위는 .670에서 .907이었으며 아이겐값(eigen value)은 6.07이었다. 단일차원을 구성하는 요인들이 하나의 요인을 측정하는데 있어 내적신뢰도를 나타내는 크론바흐 알파값 (Cronbach's Alpha)은 .95로 높은 수준(level) 보였다.

〈표 2〉 변수 및 측정지표

변 수	질 문	요인적재값
성과 기반 승진	① 공무원의 승진에 영향을 미치는 요인의 중요성 - 업무능력 및 실적(성과)	
연공서열 기반 근무성적평가	① 경력과 연공서열(근속년수, 현 직급 임용일)이 개인 성과평가에 실질적으로 가장 큰 영향을 미친다.	
저성과자에 대한 제재조치	① 나의 소속부처는 향상의 여지가 없는 저성과자를 단계적으로 조치한다.	
상사만족도 (크론바흐 알파값: .95) (아이겐 값: 6.07)	① 내 상사는 나의 일과 삶의 균형에 대해 지지해 준다.	.670
	② 내 상사는 내 업무성과를 향상시키기 위한 건설적 조언을 해준다.	.816
	③ 내 상사는 내가 하려는 말에 귀를 기울인다.	.837
	④ 내 상사는 나를 존중해준다.	.858
	⑤ 내 상사로 인하여 조직몰입의 수준이 높아진다.	.907
	⑥ 내 상사로 인하여 동기부여가 되는 편이다.	.905
	⑦ 내 상사는 조직의 목표를 명확히 설명한다.	.800
	⑧ 내 상사는 업무의 우선순위에 대한 지시를 명확히 하는 편이다.	.715
	⑨ 나는 내 상사를 믿고 신뢰한다.	.855
근무성적평가의 공정성	① 귀하가 받은 근무성적평가(개인 성과평가) 결과의 공정성에 대해 점수를 매기신다면 몇 점입니까? (최근 3년간 성과평가에 대한 전반적 평가) - (0 완전히 불공정함 - 100 완전히 공정함)	

* 주: 모든 문항은 리커트 척도로 측정됨. '성과 기반 승진' 문항: ① 전혀 중요하지 않다 ② 중요하지 않다 ③ 별로 중요하지 않다 ④ 보통 ⑤ 조금 중요하다 ⑥ 중요하다 ⑦ 매우 중요하다. '연공서열 기반 근무성적평가', '저성과자에 대한 조치', '상사만족도' 문항: ① 전혀 그렇지 않다 ② 그렇지 않다 ③ 보통 ④ 그렇다 ⑤ 매우 그렇다.

5) 근무성적평가의 공정성에 대한 인식

근무성적평가에 대한 공정성 인식 (perceived fairness of performance appraisal)의 측정 척도의 경우, 최근에 이루어진 Harrington & Lee (2015)의 연구를 바탕으로 단

일척도로 구성하였다. 본 연구가 Harrington & Lee (2015)의 척도와 차별되는 점은, Harrington & Lee는 5점 단위 리커르트(Likert) 척도로 문항을 구성하였으나 본 연구는 서열척도 보다는 0점에서 100점사이의 범위 내로 설문응답자에게 개방형 질문으로 직접 평가의 공정성의 정도를 응답하도록 한 점이다.

V. 분석 결과

1. 기술 통계

본 연구에서 실증분석을 위해 사용되는 변수들에 대한 기술 통계는 <표 4>와 같다. 근무성적평가의 공정성의 평균은 66.27점으로 나타났으며, 성과기반 승진의 평균은 7점 기준 평균이 5.40으로 나타나 보통보다는 높은 수준으로 나타났다. 연공서열 기반 근무성적평가에 대해서는 5점 기준 평균 4.12점으로 근무성적평가가 연공서열에 기반하여 이루어지고 있다는 인식의 수준이 높은 것으로 볼 수 있다. 또한, 저성과자에 대한 제재조치는 5점 기준 평균 2.37점으로 저성과자에 대한 제재가 이루어지고 있다는 인식이 보통 이하인 것으로 볼 수 있다. 상사 만족도는 최대값 45점 기준으로 33.39점이며, 근속연수와 직급, 교육수준의 경우 전술한 인구통계학적 특성에 응답자들의 특성이 나타나 있다.

<표 4> 연구 변수 기술 통계

변수	N	평균	표준편차	최소값	최대값
1. 근무성적평가 공정성	183	66.27	20.19	4	100
2. 성과 기반 승진	183	5.40	1.16	1	7
3. 연공서열 기반 근무성적평가	183	4.12	0.71	2	5
4. 저성과자에 대한 제재조치	183	2.37	0.87	1	5
5. 상사만족도	183	33.39	6.75	12	45
6. 근속연수	183	2.58	1.17	1	5
7. 직급	183	5.15	0.88	3	8
8. 교육수준	183	3.22	0.54	1	5

2. 연구 변수 간 상관관계 분석

본 연구의 독립변수 (성과 기반 승진, 연공서열 기반 근무성적평가, 저성과자에 대한 제재조치, 상사만족도), 종속변수(근무성적평가 공정성), 통제변수(근속연수, 직급, 교육수준) 간 상관관계 분석결과를 <표 5>와 같다. 분석결과, 심각한 다중공선성 (multicollinearity)을 우려할 만큼 높은 상관계수는 발견되지 않았다.

<표 5> 주요 변수 간 상관관계 분석

	1	2	3	4	5	6	7	8
1.근무성적평가 공정성	1							
2.성과 기반 승진	.525*	1						
3.연공서열 기반 성과평가	-.212*	-.165*	1					
4.저성과자 제재조치	.290*	.272*	-.154*	1				
5.상사만족도	.387*	.278*	.048	.261*	1			
6.근속연수	.203*	.253*	-.177*	.117	.143	1		
7.직급	-.089	-.155*	.104	.007	.007	-.179*	1	
8.교육수준	-.118	-.107	-.042	-.166*	-.092	.054	-.104	1

주: *상관계수는 0.05 수준(양쪽)에서 유의함.

독립변수인 공무원들의 성과 기반 승진, 연공서열 기반 근무성적평가, 저성과자에 대한 제재조치, 상사만족도에 대한 인식들이 종속변수인 근무성적평가 공정성에 미치는 영향에 대한 다중회귀분석결과는 <표 6>과 같다. 설문대상자들의 성별, 근속연수, 직급, 교육수준은 통제변수로 포함되었다. 독립 변수와 통제변수가 각각 전체모형의 설명력에 기여하는 정도를 측정하기 위하여 독립변수만을 포함한 회귀분석과 독립변수 통제변수가 모두 포함된 회귀분석을 실시하였다.

독립변수로만 구성된 회귀모형의 설명력(수정된 R제곱)은 약 35.5 % ($R^2=.355$)이었으며 통제변수를 모두 포함한 회귀모형의 설명력(수정된 R제곱)은 약 35.2% ($R^2=.352$)로 나타났다. 따라서 본 연구의 통제변수가 회귀모형에서 차지하는 설명력의 비중이 매우 낮게 나타나 통제변수를 포함한 회귀모형을 최종모형으로 사용하였다. 회귀모형의 다중공선성 (multicollinearity) 문제 가능성에 대한 점검 결과, 모든 변수들의 분산팽창계수(Variance inflation factor: VIF)값이 절사점인 10 (O'brien, 2007)보다 낮았고, 분산팽창계수 값이 1.5 미만으로 나타나 다중공선성의 가능성은 낮은 것으로

나타났다.

〈표 6〉 회귀모형: 공무원 직무만족 영향요인

변 수		b	t	유의 확률	b	t	유의 확률	VIF
독립 변수	성과 기반 승진	7.032	6.30	.000**	6.887	5.63	.000**	1.27
	연공서열 기반 근무성적평가	-4.087	-2.34	.020*	-3.258	-1.77	.079	1.09
	저성과자에 대한 제재조치	2.115	1.42	.156	1.492	.96	.337	1.16
	상사만족도	0.773	4.05	.000**	.895	4.52	.000**	1.17
통제 변수	성별	-			1.794	.68	.497	1.14
	근속연수				.334	.29	.771	1.09
	직급				-.482	-.33	.740	1.12
	교육수준				-1.328	-.57	.570	1.05
(상수)		14.325	1.33	0.184	14.597	.88	.382	-
R-squared								
Adjusted R-squared								
F								
유의확률								
N								

주: * $p < .05$, ** $p < .01$

본 연구에서 실시한 회귀분석 결과는 다음과 같다. 첫째, 본 연구의 가설과 같이 조직 구성원들의 승진이 성과에 기반을 두고 이루어진다는 인식이 근무성적평가의 공정성에 대한 인식에 정(+)의 방향으로 유의미한 영향을 미치는 것이 확인되었다. 이 같은 결과는 소속 기관 내 승진이 성과에 의하여 결정된다고 믿는 조직 구성원들은 근무성적평가가 공정하게 이루어지고 있다고 인식하고 있음을 나타낸다. 따라서 가설 1은 지지되었다. 둘째, 근무성적평가가 연공서열에 기반을 두고 이루어진다는 인식이 근무성적평가 공정성에 미치는 영향의 경우, 통계적 유의 수준이 $p < .1$ 으로 나타났다. 이 같은 결과를 통하여 조직 구성원이 연공서열이 근무성적평가에 많은 영향을 미친다고 생각할수록 근무성적평가의 공정성이 낮다고 인식하고 있음을 유추할 수 있으나, 통계적 유의미성의 수준이 $p < .05$ 보다 높은 관계로, 가설 2는 부분적으로 지지되었다고 볼 수 있다. 셋째, 상사에 대한 만족도와 근무성적평가의 공정성 인식 수준 간 통계적으로 유의미한 정(+)의 관계가 발견되었다. 따라서 조직 구성원이 상사에 대하여 긍정

적 인식을 가지고 있을수록 이들 상사가 실시하는 근무성적평가의 공정성이 높은 편이라고 인식하고 있음이 나타나 가설 4가 지지되었다. 넷째, 본 연구의 기대와 달리, 저성과자에 대한 소속 기관의 제재조치에 대한 인식은 근무성적평가의 공정성에 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타나 가설 3은 지지되지 않았다. 따라서 본 연구의 범위 내에서는 조직구성원들이 소속 기관이 저성과자에 대하여 제재조치를 제대로 취하고 있다고 생각하는 수준(level)이 이들 구성원이 자신들이 받은 근무성적평가의 공정성에 대한 인식에 별다른 영향을 미치지 않는다는 것이 확인되었다. 마지막으로, 본 연구의 통제변수 모두 근무성적평가 공정성에 통계적으로 유의미한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 다시 말해, 본 연구에서는, 조직구성원들의 성별, 근속연수, 직급, 교육 수준의 차이와 이들 구성원의 근무성적평가 공정성에 대한 인식은 상관이 없는 것으로 확인되었다.

VI. 결 론

본 연구에서는 성과 기반 승진, 연공서열 기반 근무성적평가, 저성과자에 대한 제재 조치, 상사 만족도에 대한 조직 구성원들의 인식이 근무성적평가의 공정성에 대한 인식에 미치는 영향을 분석하였다. 그 결과 성과 기반 승진과 상사에 대한 만족도는 근무성적 평가 공정성 인식에 긍정적인 영향을 미치는 것이 확인되었다. 연공서열 기반 근무성적평가는 근무성적평가 공정성 인식에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 반면, 저성과자에 대한 제재 조치는 근무성적평가 공정성에 대한 인식에 영향을 미치지 않았다. 본 연구에서는 다음과 같은 함의들을 제시한다.

첫째, 조직 구성원들은 승진이 업무능력과 실적에 의하여 결정된다고 느낄수록 근무성적평가 공정성 또한 높은 것으로 인식했다. 따라서 승진에 대한 기준 혹은 승진 결정 요인이 업무능력과 실적에 의하여 결정되어야 조직 구성원들이 조직 내에서 이루어지는 근무성적평가를 공정한 것으로 받아들일 수 있을 것이다. 이 같은 결과는 기존의 연구에서 주장하였던 성과에 기반을 둔 공정한 승진의 중요성을 다시 한번 확인해주는 것이다. 본 연구의 이론적 기여는, 기존 연구가 승진 결정의 영향요인을 중점적으로 조사한 것과 달리, 승진의 근거가 되는 근무성적평가의 영향요인을 확인한 것이다. 따라서 후속 연구에서는 조직 구성원들의 근무성적평가 공정성에 대한 인식이 승

진 자체의 공정성을 매개하는 관계를 조사하는 것을 고려해 볼 수 있다. 또한, 정부차원에서는 공무원들을 대상으로 정기적으로 근무성적평가 공정성 혹은 만족도에 대한 설문조사를 통하여 공무원들의 평가에 대한 인식을 추후 근무성적평가 기준 제정에 활용할 수 있다. 미국 연방정부의 경우, 매년 인사관리처 (Office of Personnel Management)에서 Federal viewpoint survey (연방공무원인식조사)를 통하여 공무원들의 근무성적평가에 대한 인식을 조사하고 있다 (OPM, 2019a). 우리나라 정부에서도 이 같은 사례를 참고하여 공무원 인식조사를 실시할 것을 고려해볼 수 있다.

둘째, 연공서열이 근무성적평가에 큰 영향을 미친다고 인식하는 조직 구성원들은 근무성적평가의 공정성을 낮게 평가했다. 다시 말해, 근무성적평가가 성과보다 연공서열에 의하여 결정된다고 생각할수록 근무성적평가가 불공정하다고 본 것이다. 본 연구의 결과는 과거의 연구에서 지속적으로 제기된 한국의 온정주의적 조직문화와 연공서열 위주의 근무성적평가 결과의 문제점들에 대하여 조직 구성원들이 근무성적평가의 공정성이 훼손되고 있다고 인식하고 있음을 나타낸다. 따라서 정부 차원에서는 보다 공정한 근무성적평가제도 구축을 위해 근무성적평가자들이 연공서열 위주의 근무성적평가에서 벗어나 보다 객관적인 근무성적평가를 할 수 있는 교육훈련을 실시할 것을 고려해볼 수 있다. 예를 들어, 심리학계에서 활발히 활용되고 있는 평가자 훈련 (rater training)을 통하여 근무성적평가자들의 평가 행태를 개선할 수 있는 것이다 (Roch et al., 2012).

셋째, 앞서 제시한 공무원들의 근무성적평가에 대한 인식조사와 평가자 교육훈련 내용을 바탕으로 우리나라 중앙정부의 「공무원 성과평가 등에 관한 지침」이나 「공무원 인사실무」 등 실제 우리나라 중앙 공무원들이 근무성적평정을 위해 활용하는 지침이나 실무서에 보다 객관적인 근무성적평정을 실시할 수 있는 방안을 제시하는 것을 고려해볼 수 있다. 현재 행정규칙이나 지침서는 근무성적평정에 대한 공정성이 중요함을 강조하는 정도에 그쳐 실제 평가자들이 공정한 성과평가를 위해 참고할 수 있는 구체적 지침이나 방안이 없기 때문이다. 이를 위해 현재 미국 인사관리처에서 활용하고 있는 근무성적평가 체크리스트(a supervisor's check list for preparing for employee performance review)를 활용하는 대안도 검토해 볼 수 있다 (OPM, 2019b). 이에 따라 후속 연구에서는 근무성적평가의 공정성 이외에 근무성적평가의 평가항목 자체에 대한 구성원들의 인식을 조사를 통해 성과평가 항목에 대한 조직 구성원의 인식을 측정할 수 있는 척도를 개발하는 것을 고려해볼 수 있다.

넷째, 상사에 대하여 만족하는 조직 구성원들은 근무성적평가의 공정성을 높게 평가했다. 이 같은 결과는 실질적 근무성적평가자가 직속상관인 점을 고려해보면, 상사에 대하여 긍정적 인식을 갖고 있는 조직 구성원들은 이들 상사가 실시한 근무성적평가가 또한 공정할 것이라고 예상하는 것으로 해석할 수 있다. 이 같은 결과는 리더-부하 교환이론에서 말하는 부하가 상사와 신뢰 관계가 형성된 경우, 상사의 근무성적평가에 대하여 긍정적 인식을 보일 수 있다는 바를 시사한다. 그러나 리더-부하 교환이론 (leader-member exchange theory)의 다른 관점에서 보면, 부하 직원들이 상사에 대한 상향식 영향력 행사 전략 (upward influence tactics) (Dulebohn et al., 2011)에 의한 결과인 가능성도 배제하기 어렵다. 따라서 후속 연구에서는 상사에 대하여 만족한 조직 구성원들의 리더-부하 관계를 조사하는데 있어 부하 직원들의 영향력 행사 전략 수행 여부를 감안할 필요가 있을 것으로 판단된다.

마지막으로, 본 연구의 기대와 달리 저성과자에 대한 제재조치 정도와 근무성적평가에 대한 공정성 인식은 유의미한 관계를 보이지 않았다. 이 같은 결과는 소속 기관에서 저성과자에 대하여 실제조치를 취하는 빈도가 조직 구성원들이 인식하는 저성과자의 조직 구성원들에 대한 부정적 영향에 대한 인식에 유의미한 영향을 미치지 않는다는 과거의 연구들과 맥락을 같이한다(박시진, 2017). 다시 말해, 본 연구의 설문 대상자인 공무원들은, 소속 기관의 저성과자에 대한 조치 여부가 본인들의 근무성적평가 공정성에 영향을 미치지 않는다고 인식하고 있는 것이다. 따라서 후속 연구에서는 조직 구성원들이 왜 이러한 인식을 갖는지, 그리고 실제 저성과자들에 대한 제재조치가 조직의 성과와 다른 조직 구성원들의 근무성적평가에 어떠한 영향을 미치는지에 대한 조사를 고려해 볼 수 있다.

본 연구는 다음과 같은 한계점 또한 내포하고 있다. 본 연구는 실증조사를 위해 제한된 수의 중앙공무원들을 대상으로 편의표본추출과 스노우볼 기법을 활용하여 설문 데이터를 수집하였다. 따라서 분석결과는 잠정적이며 일반화에 있어 한계를 내포하고 있다. 또한, 본 연구는 기존 이론의 검정보다는 근무성적평가 공정성 인식의 영향요인을 찾는 데 집중한 관계로 탐색적 접근이 이루어졌다. 특히, 근무성적평가의 공정성에 대한 전반적인 인식을 살펴보는 데 중점을 두었기 때문에 공정성의 하위 요인들에 대한 개별적 조사가 이루어지지지는 않았다. 따라서 후속 연구에서는 본 연구 결과를 바탕으로 보다 다양한 변수와 세부적인 척도들을 개발하여 실증조사를 실시할 예정이다.

참고문헌

- 강용원·김정희. (2004). 교사의 전문적 능력개발을 위한 근무성적평정제도의 개선방향. 「한국정책과학학회보」 8(1): 149-174.
- 강정애·태정원·양혜현·김현아·조은영. (2016). 「리더십론(개정판)」. 시그마프레스
- 고숙희. (2008). 경기도 공무원의 보직 및 승진관리를 통한 인적자원개발: 남녀인식차이를 중심으로. 「한국인사행정학회보」 7(2): 33-58.
- 권향원. (2017). 근무성적평정 공정성인식 영향요인에 대한 탐색적 이론화 연구. 「한국조직학회보」 14(2): 47-74.
- 김귀곤. (2003). 지방공무원의 인사공정성과 조직몰입에 관한 연구-전라북도 지방공무원의 인사공정성에 대한 인식을 중심으로. 「지방정부연구」 7 (3): 163-180.
- 김미현·이종수. (2012). 조직내 저성과자 관리에 관한 실증연구: 공공조직과 민간조직의 비교를 중심으로. 「한국인사행정학회보」 11(3): 55-77.
- 김종익. (2007). 지방자치단체 인사의 공정성 연구. 「한국인사행정학회보」. 6(1): 163-192.
- 김종현·김영희·라휘문. (2010). 근무성적평정과정에서 나타나는 초과근무의 후광효과에 관한 경험적 연구. 「현대사회와 행정」 20: 73-93.
- 김효선·강영걸. (2010). 인사고과의 공정성이 수용도에 미치는 영향. 「경영교육연구」 63: 91-115.
- 김홍로·안문석. (2004). 고위직 공무원의 승진요인에 관한 연구. 「한국행정학보」 38(6): 305-326.
- 도명록·이근주·최유진. (2018). 공·사 조직의 성과주의 인사제도와 조직성과: 공정성의 조절효과를 중심으로. 「행정논총」, 56(1):. 93-117
- 도윤경. (2002). 조직유효성 결정요인으로서의 조직문화와 상사에 대한 신뢰의 관계 연구. 「대한경영학회지」 (31): 349-376.
- 류도암. (2012). 「공무원의 성과관리제도 수용성이 조직신뢰에 미치는 영향에 관한실증적 연구: 지방자치단체 구성원의 BSC 에 대한 인식을 중심으로」. 서울시립대 박사학위논문.
- 민경호·조국행. (2002). 공정성이 조직몰입 및 직무만족에 미치는 영향에 관한 실증연구. 「인사관리연구」 26(3): 79-100.
- 반태현·송신근. (2009). 성과관리시스템 공정성 지각에 영향을 미치는 요인에 관한 연구. 「국제회계연구」 28: 41-57.
- 박시진. (2014). 근무성적 평가자의 책무성 연구. 「지방정부연구」 18(3): 93-115.
- 박시진. (2014). 근무성적평가자의 평가동기 모형 적용에 관한 예비조사: 한국 중앙 및 지방 공무원 평가자를 중심으로. 「정부학연구」 20(1): 195-227.
- 박시진. (2016). 공무원 저성과 원인에 관한 실증연구: 미국 연방정부 공무원 사례를 중심으로. 「한국인사행정학회보」 15(4): 97-119.

- 박시진. (2017). 저성과자의 부정적 영향에 대한 조직구성원의 인식에 영향을 미치는 요인에 대한 탐색적 연구. 『한국조직학회보』 14(2): 129-150.
- 박시진·홍원기. (2018). 승진 영향요인과 직무특성이 공무원 직무만족에 미치는 영향. 『한국인사행정학회보』 17: 141-165.
- 박종주·류지원. (2006). 공무원의 조직공정성 지각이 조직유효성과 행정서비스 품질에 미치는 영향: 전라북도 일반직 공무원과 경찰공무원의 비교를 중심으로. 『지방정부연구』 10 (1): 25-47.
- 박종희. (2014). 저성과자에 대한 합리적인 인사관리방안과 관련한 법률상 쟁점 검토. 『고려법학』 75: 303-368.
- 박천오. (2006). 참여정부 인사개혁에 대한 공무원 수용도. 『한국행정연구』 15(2): 3-28.
- 박천오. (2007). 우리나라 공무원 징계와 퇴출: 실태와 대안. 『한국행정학보』 41(3): 221-241.
- 박천오 외. (2010). 『현대인사행정론』(제2판). 법문사.
- 박천오·김진용. (2012). 한국 지방공무원의 승진 영향요인에 대한 인식 비교. 『지방행정연구』 26(4): 27-55.
- 박천오. (2012). 승진 영향 요인에 대한 한국공무원의 인식 연구: 중앙공무원과 지방공무원간 인식 비교. 『한국인사행정학회보』 11(2): 195-220.
- 박천오·박시진. (2017). 저성과와 원인과 저성과자에 대한 조직구성원들의 인식과 반응: 한국 지방공무원들을 중심으로. 『한국인사행정학회보』 16(1): 103-130.
- 박철민·김대원. (2003). 조직공정성이 상관실패와 공직몰입에 미치는 영향. 『한국행정학보』 37(4): 125-145.
- 박통희·정영숙. (2016). 성과평가의 공정성과 조직몰입 - 식품의약품안전처를 대상으로 -. 『한국정책학회보』, 25(3): 243-275.
- 배귀희. (2007). 조직공정성과 조직시민행동에 관한 연구. 『한국행정논집』 19(3): 473-500.
- 변국도·서려나·이수진. (2018). 윤리적 리더십과 구성원의 직무수행 간의 연구. 『대한경영학회지』. 31(10): 1877-1902.
- 손현일·추승우. (2017). 호텔기업의 인사평가 불공정성이 노조참여행동에 미치는 영향-성장욕구좌절감의 매개효과. 『동북아관광연구』 13(1): 183-200.
- 송진섭·이근수. (2005). 행정서비스 질 분석을 이용한 기초자치단체 성과평가. 『한국사회와 행정연구』 16(1): 151-178.
- 송신근. (2008) "BSC 성과관리시스템의 수용 특성요인에 관한 연구": 『회계저널』 17: 39-64.
- 신원준. (1999). 「인사고과 상황에서의 정의지각에 관한 연구: 정의지각에의 영향요인 및 정의지각이 평가반응과 조직성과에 미치는 영향을 중심으로」 박사학위논문: 한국 과학기술원.

- 신황용·이희선. (2013). 조직문화의 유형과 직무만족: 조직몰입 및 혁신적 업무행동 간의 구조적 관계. 「한국행정학보」 47(1): 123-147.
- 심재권·정석환. (2007). 근무평정의 공정성수용인식이 하위직 공무원의 혁신적 업무행동에 미치는 영향. 「한국행정학보」 41(2): 141-166.
- 양동민·김경수. (2015). LMX가 부하의 직무만족에 미치는 영향. 「산업경제연구」, 28(2): 835-856.
- 오성호. (2003). 지방공무원의 성과급제 실시에 따른 문제점과 개선 방안. 「한국행정연구」 12(4): 219-247.
- 유수동·전성훈. (2017). 승진에 대한 공정성 지각이 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구: 안성시 지방공무원의 인식을 중심으로. 「한국인사행정학회보」 16(3): 275-304.
- 유민봉·박성민. (2013). 「한국인사행정론」 서울: 박영사.
- 유민봉·박성민. (2014). 「한국인사행정론」 (제 5 판): 서울: 박영사.
- 윤우제·서인석·권기현. (2011). 조직공정성과 조직시민행동 간의 관계: 조직문화의 조절효과와 조직신뢰의 상호작용효과에 대해. 「지방행정연구」 25(3): 155-191.
- 이광희·이웅희·위규태. (2001). 성과평가에 있어서의 공정성 지각요인에 관한 연구. 「대한경영학회지」 (29): 525-541.
- 이규범·유병주. (1999). 평가자-피평가자의 교환관계 및 평가자의 동기부여가 피평가자의 공정성인식에 미치는 영향. 「인적자원개발연구」 1(1): 87-110.
- 이근주·이혜윤. (2007). 보상 유형에 대한 차별적 기대가 공무원의 성과에 미치는 영향에 관한 연구. 「한국행정학보」 41(2): 117-140.
- 이동수. (2008). 사회복지시설 종사자의 공정성인식이 직무태도에 미친 영향. 「지방정부연구」 12(2): 133-152.
- 이승윤. (2012). 조직 활력을 위한 저성과자 관리의 효과적 접근방안. 「임금연구」 20(1): 33-44.
- 이용모. (2011). 공무원 승진제도 인식에 대한 연구: 6 급 이하 공무원을 대상으로. 「한국인사행정학회보」 10(3): 213-238.
- 이재봉·전정수. (2010). 분배공정성과 절차공정성이 조직 유효성에 미치는 영향. 「글로벌경영학회지」 7: 147-176.
- 이재원. (2002). 지방정부의 성과관리시스템 개발에 관한 연구. 「한국행정학보」 36 (1): 215-230.
- 이진원. (2008). 조직공정성의 학교조직에의 적용에 관한 탐색연구. 「교육종합연구」 6(1): 81-102.
- 이창길. (2013). 「인적자원행정론」. 경기: 법문사
- 이희태. (2005). 성과상여금제도에 대한 지방공무원의 반응과 정책과제. 「한국행정논집」 17(1): 165-186.
- _____. (2010). 공무원 성과급제도의 동기부여 효과 분석-성과상여금제도를 중심으로-. 「지방정부연구」 14(1): 159-180.

- 이희태. (2010). 공무원 성과급제도의 동기부여 효과 분석. 『지방정부연구』 14 (1): 159-180.
- 이희태. (2015). 지방정부의 성과중심적 인사관리의 공정성이 공무원의 직무만족, 조직몰입, 직무성과에 미치는 영향. 『The Korean Journal of Local Government Studies』 19(3).
- 인사혁신처. (2015). 「능력과 성과중심의 인사관리 강화 방안」
- 인사혁신처. (2017a). 「공무원 인사 실무」
- 인사혁신처. (2017b). 「한 눈에 보는 공무원 인사 실무」
- 인사혁신처. (2018). 「‘인사혁신 성과 창출의 해’ 목표로 인사혁신처 2018년 업무계획 발표」 보도자료.
- 임창희·김영천. (2003). 임파워먼트와 절차공정성이 조직시민행위에 미치는 영향-상사신뢰의 매개역할을 중심으로. 『인적자원개발연구』 5(1): 25-53.
- 전성훈·구찬동. (2013). 지방공무원의 승진만족도가 조직 내 사회자본에 미치는 영향에 관한 연구: 지방공무원의 인식조사를 중심으로. 『지방행정연구』, 27(4): 113-144.
- 정영숙. (2015). 「성과평가의 공정성이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구: 식품의약품안전처를 사례로」. 이화여자대학교 석사학위논문.
- 정홍술·이경근. (2005). 상사에 대한 신뢰 및 조직지원인식에 대한 조직공정성의 효과와 조직시민행동과의 관계. 『조직과 인사관리연구』 29: 119-151.
- 조경호. (2011). 한국 공무원 성과평가의 공정성 제고 방안에 관한 연구. 한국인사행정학회보, 10(3), 171-192.
- 조경호. (2012). 공무원의 성과평가 공정성 요인에 대한 인식 연구. 『한국인사행정학회보』 11(3): 309-330.
- 조희진·장용석(2014). 성과평가제도의 운영 요인 및 조직 효과성 분석-공공기관의 전략적 선택과 제도적 조응을 중심으로-. 『한국정책학회보』 23(1): 343-372.
- 최근열. (1999). 공무원 근무 성적 평정 제도의 평가와 향후 정책 과제. 『한국사회와 행정연구』 10(1): 127-144.
- 최낙범. (2013). 조직공정성 인식이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구: 경찰조직을 중심으로 (Doctoral dissertation: 서울대학교 대학원).
- 최도림·조영선. (2010). 성과관리의 도입과 활용이 인사관리의 공정성 인식에 미치는 영향. 『한국행정학회 학술발표논문집』 1247-1260.
- 최선미·홍준형·이재완. (2016). 중앙공무원의 직무스트레스 요인과 직무태도 간의 관계: PSM의 조절효과를 중심으로. 『현대사회와 행정』 26: 85-115.
- 최정인·문명재. (2016). 성과평가에 대한 공정성 인식이 직무태도에 미치는 영향. 『한국행정학회 학술발표논문집』 1055-1082.
- 하재룡·김진수·김승연. (2012). 공무원 근속승진제도에 대한 고찰: 공무원의 인식을 중심으로.

- 「한국인사행정학회보」 11(1): 87-110.
- 한국행정연구원. (2010). 「행정에 관한 공무원 인식 조사」
- 황정윤·이정옥·김윤권. (2014). 공공부문 저성과자에 대한 경험적 연구: 저성과자 발생의 원인과 영향 그리고 관리를 중심으로. 「한국인사행정학회보」 13(2): 113-138.
- 허찬영·김인수, (2017). 임무형 지휘가 조직유효성에 미치는 영향. 「기업경영리뷰」, 8(3): 159-178.
- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, pp. 267-299). Academic Press.
- Aryee, S., Budhwar, P. S., & Chen, Z. X. (2002). Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: Test of a social exchange model. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*. 23(3), 267-285.
- Axelrod, B., Handfield-Jones, H., & Michaels, E. (2002). A new game plan for C players. *Harvard Business Review*.
- Banks, C. G., & Murphy, K. R. (1985). Toward narrowing the research-practice gap in performance appraisal. *Personnel Psychology*. 38(2): 335-345.
- Bernardin, H. J., & Walter, C. S. (1977). Effects of rater training and diary-keeping on psychometric error in ratings. *Journal of Applied Psychology*, 62(1): 64.
- Bies, R. J., & Moag, J. S. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. *Research on Negotiation in Organizations*. 1: 43-55.
- Borman, W. C., & Dunnette, M. D. (1975). Behavior-based versus trait-oriented performance ratings: An empirical study. *Journal of Applied Psychology*. 60(5): 561.
- Bozionelos, N., & Wang, L. (2007). An Investigation on the Attitudes of Chinese Workers towards Individually Based Performance-related Reward Systems. *The International Journal of Human Resource Management*, 18 (2): 284-302.
- Blau, P. M. (1964). Social exchange theory. *Retrieved September*, 3(2007): 62.
- Bowman, James S. 2010. The success of failure: The paradox of performance pay, *Review of Public Personnel Administration*. 30(1): 70-88.
- Chen, C. C. (1995). New trends in rewards allocation preferences: A Sino-US comparison. *Academy of Management Journal*, 38 (2): 408-428.
- Colquitt, J. A., & Rodell, J. B. (2011). Justice, trust, and trustworthiness: A longitudinal analysis integrating three theoretical perspectives. *Academy of Management Journal*, 54(6): 1183-1206.
- Dansereau, F., Graen, G., & Haga, W. J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership

- within formal organizations. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13(1): 46-79.
- DeNisi, A. S., & Williams, K. J. (1988). Cognitive approaches to performance appraisal. In Ferris & KM Rowland (Eds.): *Research in personnel and human resources management*, 6(-): 109-155.
- Dipboye, R. L., & De Pontbriand, R. (1981). Correlates of employee reactions to performance appraisals and appraisal systems. *Journal of Applied psychology*, 66(2): 248.
- Dulebohn, J. H., Bommer, W. H., Liden, R. C., Brouer, R. L., & Ferris, G. R. (2012). A meta-analysis of antecedents and consequences of leader-member exchange: Integrating the past with an eye toward the future. *Journal of management*, 38(6): 1715-1759.
- Ellickson, M. C., & Logsdon, K. (2002). Determinants of job satisfaction of municipal government employees. *Public Personnel Management*, 31(3): 343-358.
- Emery, C., Cullen-Lester, K., Gerbasi, A., & Frear, K. (2018). Relational Energy: A moderated mediation model of Leader-Member Exchange on Job Satisfaction. In *Academy of Management Proceedings*, 2018(1):, p. 11730.
- Epitropaki, O., & Martin, R. (1999). The impact of relational demography on the quality of leader-member exchanges and employees' work attitudes and well-being. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(2): 237-240.
- Ferris, G. R., Judge, T. A., Rowland, K. M., & Fitzgibbons, D. E. (1994). Subordinate influence and the performance evaluation process: Test of a model. *Organizational behavior and human decision processes*, 58(1): 101-135.
- Ferris, G. R. (2011). A meta-analysis of antecedents and consequences of leader-member exchange: Integrating the past with an eye toward the future. *Journal of Management*, 38, 1715-1759.
- Folger, R., & Konovsky, M. A. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management journal*, 32 (1): 115-130.
- Frank, S. A., & Lewis, G. B. (2004). Government employees: Working hard or hardly working?. *The American Review of Public Administration*, 34(1): 36-51.
- Fryxell, G. E., & Gordon, M. E. (1989). Workplace justice and job satisfaction as predictors of satisfaction with union and management. *Academy of management Journal*, 32(4): 851-866.
- Fulk, J., A. P. Brief, and S. H. Barr. (1985). "Trust-in-Supervisor and Perceived Fairness and Accuracy of Performance Evaluations", *Journal of Business Research* 13, 1985(-):

299-313.

- GAO. (2005). Poor Performers in the Federal Workplace: GAO-05-812R. Government Accountability Office. Washington, D.C.
- Gerstner, C. & Day, D.(1997). Meta-analytic review of leader-member exchange theory: correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 82(-):827-844.
- Graen, G., Dansereau, F., & Minami, T.(1972). Dysfunctional leadership styles. *Organizational behavior and human performance*, 7(2): 216-236.
- Graen, G. B., Liden, R. C., & Hoel, W.(1982). Role of leadership in the employee withdrawal process. *Journal of Applied Psychology*, 67(6): 868-872.
- Greenberg, J. (1986). Determinants of perceived fairness of performance evaluations. *Journal of applied psychology*, 71(2): 340.
- Greenberg, J. (1987). A Taxonomy of Organizational Justice Theories. *Academy of Management Review*, 12 (1): 9-22.
- Harrington, J. R., & Lee, J. H. (2015). What drives perceived fairness of performance appraisal? Exploring the effects of psychological contract fulfillment on employees' perceived fairness of performance appraisal in US federal agencies. *Public Personnel Management*, 44(2): 214-238.
- Homans, G. C. (1961). Human behavior: Its elementary forms . New York: Harcourt, Brace
- Ilgen, D. R., Barnes-Farrell, J. L., & McKellin, D. B. (1993). Performance appraisal process research in the 1980s: what has it contributed to appraisals in use?. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 54(3): 321-368.
- Iverson, R. D., & Maguire, C. (2000). The relationship between job and life satisfaction: Evidence from a remote mining community. *Human relations*, 53(6): 807-839.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Pucik, V., & Welbourne, T. M. (1999). Managerial coping with organizational change: A dispositional perspective. *Journal of applied psychology*, 84(1): 107
- Kim, P. S., & Hong, K. P. (2013). Major constraints and possible solutions for performance management in Korea. *Public Management Review*, 15(8): 1137-1153.
- Kim, S. E., & Rubianty, D. (2011). Perceived fairness of performance appraisals in the federal government: does it matter?. *Review of Public Personnel Administration*, 31(4): 329-348.
- Kim, T., & Holzer, M. (2016). Public Employees and Performance Appraisal: A Study of Antecedents to Employees' Perception of the Process. *Review of Public Personnel*

- Administration*, 36 (1): 31-56.
- Klein, H. J., & Snell, S. A. (1994). The impact of interview process and context on performance appraisal interview effectiveness. *Journal of Managerial Issues*, 160-175.
- Konovsky, M. A., & Pugh, S. D. (1994). Citizenship behavior and social exchange. *Academy of Management journal*, 37 (3): 656-669.
- Landy, F. J., & Farr, J. L. (1980). Performance rating. *Psychological bulletin*, 87(1): 72.
- Latham, G. P., & Wexley, K. N. (1977). Behavioral observation scales for performance appraisal purposes. *Personnel Psychology*, 30(2): 255-268.
- Levy, P. E., & Williams, J. R. (2004). The social context of performance appraisal: A review and framework for the future. *Journal of management*, 30(6): 881-905.
- Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory?. In Social exchange (pp. 27-55). Springer, Boston, MA.
- Li, L., Zhu, Y., & Park, C. (2018). Leader-member exchange, sales performance, job satisfaction, and organizational commitment affect turnover intention. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 46(11): 1909-1922.
- Lissak, R. I. (1983). Procedural fairness: How employees evaluate procedures (Doctoral dissertation, University of Illinois at Urbana-Champaign).
- Longenecker, C. O., Sims Jr, H. P., & Gioia, D. A. (1987). Behind the mask: The politics of employee appraisal. *Academy of Management Perspectives*, 1(3): 183-193.
- Luthans, F., Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Li, W. (2005). The psychological capital of Chinese workers: Exploring the relationship with performance. *Management and Organization Review*, 1(2): 249-271.
- Malik, M., Wan, D., Ahmad, M. I., Naseem, M. A., & ur Rehman, R. (2015). The role of LMX in employees job motivation, satisfaction, empowerment, stress and turnover: Cross country analysis. *Journal of Applied Business Research*, 31(5): 1897.
- Meng, F., & Wu, J. (2015). Merit pay fairness, leader-member exchange, and job engagement: Evidence from Mainland China. *Review of Public Personnel Administration*, 35(1): 47-69.
- Mihm, C. (2003). "Post-Hearing Questions Relating to Pay for Performance: Letter to the Subcommittee on Civil Service and Agency Organization", 108th Congress 1st session. GAO02793 Pay for Performance. Washington, DC: U.S. Government Accountability Office.
- Mitchell, T., (1983). The Effects of Social, Task, and Situational Factors on Motivation,

- Performance, and Appraisal, In F. Landy, S. Zedeck, and J. Cleveland(Eds): Performance Measurement and Theory, 33-59, Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Moynihan, D. P. (2005). Goal-based learning and the future of performance management. *Public Administration Review*, 65(2): 203-216.
- Morrison, E. W., (1996). Organizational Citizenship Behavior as A Critical Between HRM Practices and Service Quality, *Human Resource Management*, 35: 493-512.
- Morris, M., & Leung, K. (2000). Justice for all? Progress in research on cultural variation in the psychology of distributive and procedural justice. *Applied Psychology*, 49(1): 100-132.
- MSPB. (1995). Removing poor performers in the Federal service. U.S. Merit System Protection Board. Washington, D.C.
- MSPB. (1999). Federal supervisors and poor performers. U.S. Merit System Protection Board. Washington, D.C.
- MSPB. (2012). Federal Employee Engagement: The motivating potential of job characteristics and rewards. U.S. Merit Systems Protection Board. Washington, DC
- Murphy, K. R., and Cleveland, J. (1991). Performance appraisal: An organizational perspective. Boston, MA: Allyn and Bacon.
- O'Reilly, C. A., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of applied psychology*, 71(3): 492.
- Park, S. (2014). Motivation of Public Managers as Raters in Performance Appraisal Developing a Model of Rater Motivation. *Public Personnel Management*, 43(4): 387-414.
- Park, S., and Berry, F. (2013). "Successful Diffusion of a Failed Policy: The case of pay-for-performance in the US federal government",. *Public Management Review*. ahead-of-print.1-19
- Perry, J. L., Engbers, T. A., and Jun, S. Y. (2009) Back to the Future? Performance-Related Pay, Empirical Research, and the Perils of Persistence. *Public Administration Review*, 69:1 pp39-51.
- Pfeffer, J. (2001). Fighting the war for talent is hazardous to your organization's health. *Organizational Dynamics*, 29(4): 248-259.
- Poister, T. H. (2008). Measuring performance in public and nonprofit organizations. John Wiley & Sons.
- Proudfoot, D., & Lind, E. A. (2015). Fairness heuristic theory, the uncertainty management model, and fairness at work. The Oxford handbook of justice in the workplace, 371,

385.

- Quratulain, S., Khan, A. K., & Sabharwal, M. (2017). Procedural Fairness, Public Service Motives, and Employee Work Outcomes: Evidence From Pakistani Public Service Organizations. *Review of Public Personnel Administration*, (-): 1-24. 0734371X17718029.
- Roch, S. G., Woehr, D. J., Mishra, V., & Kieszczynska, U. (2012). Rater training revisited: an updated meta-analytic review of frame-of-reference training. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 85(2): 370-395.
- Saeed, I., Waseem, M., Sikander, S., & Rizwan, M. (2014). The relationship of turnover intention with job satisfaction, job performance, leader member exchange, emotional intelligence and organizational commitment. *International Journal of Learning and Development*, 4(2): 242-256.
- Sparr, J. L., & Sonnentag, S. (2008). Fairness perceptions of supervisor feedback, LMX, and employee well-being at work. *European journal of work and organizational psychology*, 17(2): 198-225.
- Stanton, P., & Manning, K. (2013). High performance work systems, performance management and employee participation in the public. *Human resource management in the public sector*, 255.
- Sweeney, P. D., McFarlin, D. B., & Cotton, J. L. (1991). Locus of control as a moderator of the relationship between perceived influence and procedural justice. *Human Relations*, 44(4): 333-342.
- Thibaut, J. W., & Walker, L. (1975). *Procedural justice: A psychological analysis*. L. Erlbaum Associates.
- Tyler, T. R. (1989). The psychology of procedural justice: a test of the group-value model. *Journal of personality and social psychology*, 57(5): 830.
- Underhill, J., & Oman, R. (2007). Review of Public Personnel. *Sage*, 27(4): 401-420.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. New York: Wiley.
- Wexley, K. N., & Klimoski, R. (1984). Performance appraisal: An update. *Research in personnel and human resources management*, 2(-): 35-79.
- Yamagishi, T., Jin, N., & Miller, A. S. (1998). In-group Bias and Culture of Collectivism. *Asian Journal of Social Psychology*, 1(3): 315-328.

인터넷 자료

Office of Personnel Management. (2019a) <https://www.opm.gov/fevs/>

Office of Personnel Management. (2019b) <https://www.opm.gov/policy-data-oversight/performance-management/performance-management-cycle/rating/supervisors-checklist-for-preparing-for-employee-performance-reviews/>

「공무원 성과평가 등에 관한 지침」(인사혁신처 예규 제 66호) <http://www.law.go.kr/>

「공무원 성과평가 등에 관한 규정」 대통령령(제27787호) <http://www.law.go.kr/>