

연구논문

근무성적평정 공정성인식 영향요인에 대한 탐색적 이론화 연구: 중앙부처산하 공공부문을 중심으로*

권 항 원**

- I. 문제제기
- II. ‘근무성적평정’의 ‘공정성인식’
- III. 연구방법
- IV. 분석결과
- V. 결과 및 함의

〈요약〉

본 연구는 한국 기타공공기관의 근무성적평정의 맥락에서 어떠한 영향요인들이 구성원의 ‘공정성인식’에 영향을 미치는지를 탐색적으로 분석하였다. 특히, 연구자는 ‘선행하는 질적·탐색적 연구’와 ‘후행하는 양적·통계적연구’의 두 단계가 유기적으로 통합된 ‘혼합 연구설계’(mixed methods design)를 활용하였다. 이를 통해 한국적인 맥락에서 의미를 지니는 영향요인들을 질적·귀납적으로 탐색하고, 이들의 일반성을 검증하여 이론화하는 것에 방법론적 초점을 두었다. 이러한 접근방법을 선택한 이면에는 그 동안 한국의 현실에 근거한 영향요인의 탐색이 매우 미흡하여, 현상에 대한 우리의 ‘이론적 이해도’가 다소 미숙한 상태에 놓여 있다는 자각이 있다. 연구자는 32명의 인터뷰 대상자들을 통해 수행한 심층인터뷰와 질적코딩을 통해 ‘공정성인식의 영향요인’을 이론적으로 탐색하였고, 탐색된 요인들을 가설적 모형으로 치환한 후 순위로짓모형(ordered logit model)을 사용하여 240명의 공공기관 근로자를 대상으로 일반성을 검증하였다. 분석결과 질적으로 탐색된 개념들 중에서 ‘상급자 요인’(seniority), ‘가시적 업무량 요인’(workload visibility), ‘평가자-피평가자의 사회적 근접도 요인’(supervisor-subordinate social proximity)이 통계적으로 높은 유의성을 가지고 있는 것이 확인되었다. 이들 중 ‘가시적 업무량 요인’은 그 동안 해외의 연구들에서 확인되지 않았던 새로운 개념으로 탐색되었다. 분석의 결과를 바탕으로 이론적, 실무적 함의를 아울러 논의하였다.

[주제어: 근무성적평정, 공정성인식, 혼합연구방법, 근거이론, 조직정의론]

* 논문은 2016년 대한민국 교육부와 한국연구재단의 지원을 받아 수행된 연구입니다 (NRF-2016S1 A3A2925463).

** 성균관대학교 거버넌스연구센터 겸임교수/선임연구원 (99blackmonday@hanmail.net)

I. 문제제기

‘공정성’(fairness)은 근무성적평정제도의 운영에 있어서 매우 중요하고 논쟁적인 주제에 해당하며(Kim & Holzer, 2016; Kim & Rubianty, 2011), 이에 국내에서도 많은 연구와 논쟁이 이루어져왔다(김정희·강용원, 2004; 김종수, 2012; 김종현 외, 2010; 박시진, 2014; 심재권·정석환, 2007; 심재권, 2007 등). 이러한 연구들을 관통하는 공통의 문제의식은 공공부문에서 근무성적평정제도가 의도한 효과를 실효적으로 달성하기 위해서는 구성원들이 높은 수준의 ‘공정성 인식’을 갖도록 “개인의 기여에 비례한 객관적이고 정확한 보상 체계를 운영”해야 한다는 것이다(Kim & Rubianty, 2011; Hassan, 2012; Gabris & Ihrke, 2000). Proudfoot & Lind(2015:371)가 적절하게 제시하였듯, 만약 제도가 공정하게 운영되지 못하여 조직구성원들의 ‘공정성인식’(perceptions of fairness) 수준이 낮아지게 된다면, 이는 구성원들 내부의 결속과 유대를 파괴하거나, 리더십의 권위와 역할에 대한 존중과 신뢰를 저해하여 장기적으로 조직의 성과에 유해한 영향을 미칠 수 있다. 따라서 구성원의 ‘공정성자각’에 대한 높은 식별과 대응은 조직의 성과관리에 있어서 주요한 관리적 함의를 지닌다고 할 수 있다. 특히, “성과개념의 정의와 측정이 모호한 특질”을 지닌 공공조직에 있어서, 공정성 개념이 갖는 이론적·실천적 함의가 갖는 무게가 더욱 크다고 할 수 있을 것 같다(c.f., Frumkin & Galaskiewicz, 2004).

한편, “근무성적평정의 공정성 인식에 대한 영향요인”에 대한 기존의 연구들과 이론적 개념들은 대부분 우리의 문화와 맥락이 다른 미국¹⁾으로부터 비롯해 왔다는 점을 유의할 필요가 있다(c.f. 권향원, 2017). 근무성적평정 제도는 엄연히 한국의 현실과 사회적·문화적 결이 다른 맥락적 현실에 바탕을 두고 있으며, 따라서 해당 제도와 한국 현실과의 부합성(relevance)에 대하여 신중한 태도를 갖을 필요가 있다고 할 수 있다. 특히, 근무성적평정제도가 담고 있는 ‘성과주의 제도개혁’은 서구(Western)에서 발현하여 우리에게 전래되었다는 점에서 일종의 광범위한 문화이전(intercultural transferring)의 성격을 지니고 있다(Liu & Dong, 2012). 한편 다른 문화로부터 제도를 받아들이는 경우, 해당 제도와 우리 맥락 간의 마찰(friction)에 대한 고찰을 요한다.

1) 그 동안 대부분의 ‘공정성 인식’ 연구는 미국의 연방공무원을 대상으로 한 기성자료인 FEVS (Federal Employee Viewpoint Survey)를 사용한 통계적 검정을 통해 수행되어 온 경향성을 보여 왔다.

‘제도’와 ‘맥락’의 호환성에 대한 정치한 고려와 분석이 수반되지 않는다면, 이들은 서로 마찰하거나 갈등하며 비용을 초래할 위험을 가질 수 있다(Anderson, 2002; Chen, 2014). 그러나 그동안 한국의 ‘근무성적평정’에 기존의 연구들은 제도와 우리의 맥락이 어떻게 마찰하는 지에 대한 ‘이론적 탐색’(theoretical exploration) 측면에서는 아쉽게도 다소 미흡한 모습을 보여 왔던 것으로 판단된다(c.f. 권향원·최도림, 2011; 권향원, 2017).

본 연구는 이러한 문제의식에서 출발하였으며, “한국 공공부문의 근무성적평정에 있어서 어떠한 영향요인들이 구성원의 공정성 인식에 영향을 미치는지”를 이론적으로 탐색하는 것을 목적으로 한다. 특히, 연구자는 ‘선행하는 질적·탐색적 연구’와 ‘후행하는 양적·통계적연구’가 유기적으로 통합된 ‘혼합연구설계’를 활용하여, 한국적인 맥락에서 의미를 지니는 영향요인들을 질적·귀납적으로 탐색하고, 이들의 일반성을 검증하여 이론화하는 것에 방법론적 초점을 두었다. 이러한 접근방법을 선택한 이면에는 그 동안 한국의 현실에 근거한 영향요인의 탐색이 매우 미흡하여, 현상에 대한 우리의 ‘이론적 이해도’가 다소 미숙한 상태에 놓여 있다는 자각이 있다. 이에 연구자는 선행하는 심층인터뷰와 질적코딩을 통해 이론적 요인들을 탐색하고, 탐색된 요인들을 가설로 치환하여 통계적으로 일반성을 검증하는 순차적 방식을 연구설계를 적용함으로써 ‘한국적 특수맥락’으로부터 도출된 ‘내재적 이론’(indigenous theory)을 탐색하고 검증하는 방법론적 방안을 아울러 모색하였다. 본격적인 분석에 앞서 이어지는 장에서는 ‘근무성적평정의 맥락에서 공정성인식’의 개념에 대한 이론적 고찰을 선행하였다.

II. ‘근무성적평정’의 ‘공정성인식’

1. 공정성인식(perceptions of fairness)²⁾

1) 개념 및 의의

조직이론 개념으로서 ‘공정성인식’(perceptions of fairness)이란, “조직구성원 각자

2) 본 연구에서는 일관성을 위해 ‘공정성인식’(perceptions of fairness)으로 개념의 명칭을 통일하였다. 다른 연구들의 경우, ‘인식된 공정성’(perceived fairness) 혹은 ‘공정성자각’이라는 용어를 사용하는 모습을 보이고 있는데, 개념적으로는 모두 같은 의미를 지칭하고 있다.

가 근무평정과 성과관리에 있어서 ‘자신이 얻은 평가결과와 보상’이 ‘자신의 조직에 대한 실제 기여도’를 반영하고 있다는 자각의 정도”를 의미한다(Kim & Holzer, 2016; Harrigan & Lee, 2015). ‘공정성인식’ 개념은 조직정의론(organizational justice)의 이론적 토대에 따라 주로 ‘분배적 공정성’과 ‘과정적 공정성’의 두 가지 차원에서 개념화되어 왔다(Greenberg, 1987). 여기에서, ‘분배적 공정성’(distributive fairness)은 조직 내의 보상과 자원을 구성원들에게 분배한 결과 나타나는 ‘결과적 배분율’을 둘러싼 공정함을 의미하며(Deutsch, 1985), ‘과정적 공정성’(procedural fairness)은 이러한 배분율의 결정에 이르기까지 과정상 혹은 절차상의 쟁점과 연관된다(Tyler, 1989). 요컨대, ‘분배적 공정성’은 ‘결과의 공정성’, 그리고 ‘과정적 공정성’은 ‘절차의 공정성’을 각각 의미한다고 말할 수 있다(Adams, 1965).

한편, ‘근무성적평정’의 ‘공정성인식’ 개념은 공공부문에서도 성과관리 패러다임이 도입된 이래로 높은 관심을 받아왔다고 할 수 있다(Amaboldi et al., 2015). 이에 공공부문 근로자의 공정성인식에 영향을 미치는 요인들에 대한 경험연구들이 활발하게 이루어져왔는데, 이들에 따르면 근로자의 공정성인식은 다음과 같은 실천적 함의를 지니고 있다:

(1) 첫째, 높은 수준의 공정성인식은 구성원에게 각자 기여에 걸맞는 응분의 평가와 보상을 받고 있다는 심리적 안존감을 부여함으로써 자신의 직무에 대한 욕구, 흥미, 혁신 등 내재적 동기(intrinsic motivation)를 강화시키는 효과를 갖는다(심재권·정석환, 2007; Kim & Rubianty, 2011). (2) 둘째, 높은 수준의 공정성인식은 평가를 둘러싼 구성원들 내부의 갈등과 반목을 예방함으로써 구성원들의 사회적 결속과 조직정체성을 강화시키는 효과를 갖으며, 이러한 효과는 이직의도(turnover intention)의 감소 및 직무몰입(job involvement) 등 가시적 효과로 이어진다(Hassan, 2012). (3) 셋째, 높은 수준의 공정성인식은 구성원으로 하여금 리더십의 권위와 역할에 대한 존중 및 신뢰를 증대시키고, 이를 통해 조직 내부의 통솔, 조정, 그리고 운영에서 발생할 수 있는 거래비용(transaction costs)을 감소시키는 효과를 갖는다(Gabris & Ihrke, 2000).

2) 영향요인

‘공정성인식’이 갖는 실천적·실무적 중요성에도 불구하고, 실제 성과관리 및 근무평정 과정에서 높은 공정성인식을 담보하는 것은 어려운 과업이다. 특히 관리자(평가

자)와 직원(피평가자) 간에 이루어지는 근무성적평정(subjective performance appraisal)은 정성적인 판단이 가미되어 이루어지는 경우가 일반적이기 때문에 객관성과 합리성을 담보하기가 어렵다고 할 수 있다(김종현 외, 2010; Bozionelos & Wang, 2007). 이에 기존의 연구들은 어떠한 영향요인들이 ‘평가편이’를 발생시키고 구성원들의 ‘공정성인식’을 저해하는 지를 이론적으로 탐색하고 이해하기 위한 작업을 수행해 왔다. 그 결과 기존의 연구들에 따르면, 다음과 같은 범주들이 제안되었다:

(1) 첫째, 평가자(rater)로서 관리자(supervisor)에 초점을 두고 있는 ‘동기요인’의 측면이다. 이는 어떠한 영향요인들이 관리자로 하여금 객관적이고 정확한 평정의 동기와 행태를 갖게 하는지에 초점을 두고 있다. 이에 따르면 영향요인은 다음과 같은 두 가지 유형으로 구분 된다: (i) 첫째, Park(2014)의 ‘평가자의 평가동기모형’(raters’ motivation model, RMM)에 따르면, 관리자의 ‘공직봉사동기’(public service motivation)나 ‘자각된 책무성’(felt accountability) 등 직업적 소명의식은 객관적이고 정확한 평정동기를 갖도록 하는 영향요인으로 기능한다(박시진, 2014). (ii) 둘째, Longenecker et al. (1987)에 의해 제안된 근무평정정치(performance appraisal politics)의 시각에 따르면, 평가결과는 평가자와 평가대상 모두의 사회적 관계(social relationship)와 직업적 경력(occupational career)에 영향을 미치기 때문에 현실의 평가자는 이에 대한 고려를 바탕으로 정치적인 판단을 내리지 않을 수 없다. 그리고 이는 평가자로 하여금 객관적이고 합리적인 기준에 ‘만’ 기계적인 기준을 두고 평가를 수행하는 것을 어렵게 한다. 현실의 평가자는 대상과의 관계적 역할 등 현실적인 기준을 고려하여 평가과정에 어느 정도의 재량과 미세조정(fine-tuning)을 가미하고자 하는 동기를 가지게 되기 쉽다. 요컨대 평가자의 ‘직업적 소명의식’ 혹은 ‘정치적 고려와 판단’은 평가결과에 차이를 야기하게 되고, 이로 인하여 구성원의 ‘공정성인식’에 영향을 미칠 수 있다.

(2) 둘째, 평가자와 피평가자 모두의 인식에 무의식적으로 작용하는 ‘문화’와 ‘규범’에 초점을 두고 있는 ‘맥락요인’이다(Levy & Williams, 2004). 이 시각에 따르면, “개인이 어떠한 상황을 공정하다고 인식하는 지”의 기준과 여부는 사회적·문화적 맥락에 따라 차이를 보이기 때문에, 구성원의 공정성에 대한 인식을 “기여에 비례한 응분의 보상”이라는 하나의 단일한 범주로 ‘만’ 분석하는 것은 논리적으로 완결하지 않을 수 있음을 고려해야 한다(Zhou & Martocchio, 2001). 기존의 연구들에 따르면, 집단주의 문화권(collectivism culture)으로 구분되는 한국, 일본, 중국 등 동아시아 국가들은 서

구의 국가들과 다소 상이한 ‘공정성의 기준’을 가지고 있음이 확인된다(Yamagishi et al., 1998). 가령, 서구국가의 구성원들은 “평가와 보상이 개별적 기여와 응분을 기준”으로 할 때 일반적으로 공정하다고 판단하는 반면, 동아시아 국가의 구성원들은 “평가와 보상이 엄격한 응분의 기준을 따르는 것 보다, 개별 구성원의 상황에 맞게 융통성 있게 조율될 경우” 공정하다고 판단하는 경향을 보였다(Bozionelos & Wang, 2007; Chen, 1995). 이러한 융통성 있는 조율의 구체적인 예는 어떠한 구성원이 어려움을 겪는 경우 해당 구성원을 우선 배려하는 온정적인 처우를 공정하게 여기는 경향 등에서 확인 된다(이준호·이규만, 2013). 이들 연구들은 근무평정제도가 본질적으로 “개별적 기여와 응분”을 공정성의 논리로 담고 있는 반면, 동아시아 국가들은 “사회적 집단의 돌봄과 배려”를 공정성의 논리로 담고 있기 때문에 서구의 성과평가제도가 이들 구성원들에게 공유한 공정성인식을 저감하는 요인으로 작용할 수 있다는 점을 함의하고 있다(Morris & Leung, 2000).

요컨대, 조직 구성원들의 공정성 인식은 개별적 혹은 맥락적 요인들로 인하여 영향을 받게 될 수 있다고 할 수 있겠다.

2. 한국맥락에 기반한 영향요인 탐색의 필요성

본 연구자는 근무평정 공정성인식 및 (저해)요인 선행연구들에 대한 면밀한 검토를 통해 다음과 같은 함의를 이끌어 낼 수 있었다:

(1) 첫째, 해외의 경우 ‘공정성인식 및 평가편이의 영향요인’에 대한 이론적 탐구가 수 십 년간 활발하게 이루어져 왔고, 이를 통해 ‘통합된 모델’(integrative model) 혹은 ‘포괄적 리뷰’(comprehensive review)가 모색되었음에도 불구하고(Ferris et al., 2008을 참조), 한국의 경우 맥락과 정합도가 높은 현실적인 경험연구가 매우 미흡하게 이루어져 왔다. 그리고 이로 인하여 해당 주제에 대한 우리의 이론적 이해가 상대적으로 저발전 되어 있는 상황에 있다고 할 수 있었다.

(2) 둘째, ‘성과평가’ 개념 그 자체는 -전술한 바대로- ‘개인의 경쟁과 성취를 집단의 조화와 배려’의 앞에 두는 서양식 개인주의의 문화적-인지적 정서를 내포하고 있다. 그러나 이는 집단을 개인의 앞에 두는 동아시아 문화권 특히 그 중에서도 상대적으로 강한 집단주의를 특징으로 하는 한국에서 특히 정합성을 장담하기 어려운 문제를 지닌다. 더하여, 한국의 공공부문이라는 특수한 문화적 맥락 속에서 아직 미처 포

착되지는 않았으나 해당 제도와 마찰 및 부정합하는 요소들이 상존하고 있을 개연성을 생각해 볼 수 있을 것이다. 이는 연구대상의 특수한 맥락에 묻혀있거나 기존이론의 '사각지대'에 놓여있는 개념들의 존재를 상정하게 하며, 이를 발견의 맥락에서 탐색해 내기 위한 보완적 접근이 요청됨을 아울러 함의한다(c.f. Charmaz, 2006)³⁾.

무릇 한국조직의 현실문제에 보다 체계적·실효적으로 대응하기 위해서는 실제 현장에 기반 한 이론화의 노력이 필요하다(c.f. 박종민, 2002). Meyer(2006:121)에 따르면, '글로벌 맥락'의 이론들이 현실에 대하여 일정부분 통찰을 제공하여 주는 것이 사실이나, 특수한 맥락적 현실에서 질적·귀납적으로 비롯한 이론적 개념들을 발굴하고 이들을 기존의 이론들에 보완함으로써 우리는 이론의 '단순한 수입'이 아닌 '실용적 변용'을 통해 그 실용성을 높일 수 있다고 한다. 이러한 통찰로 부터 본 연구자는 한국의 조직과 사례에 기반 한 '공정성인식 및 평가편이의 영향요인'에 대한 탐색적 이론화의 필요성을 자각하게 되었다. 이에 본 연구는 Edmondson & McManus(2007)의 제안을 따라 질적·귀납적 연구전략을 통해 발견의 맥락을 통해 새롭게 드러난 개념들을 바탕으로 기존의 이론들을 보완하는 '이론적 정련'(theory refinement)의 이론화 전략을 추구하였다. 이러한 접근은 탐색된 개념들과 기존의 개념들의 대화를 가능하게 하며, 이론적 앎의 '보편성과 특수성의 균형'을 추구할 수 있는 방법적 이점을 지닌다는 점에서 함의를 찾을 수 있다(김현구, 2013).

III. 연구방법

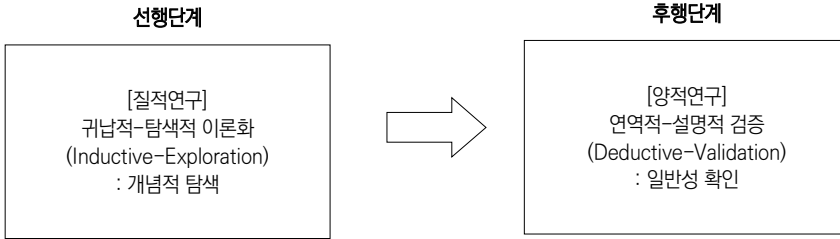
1. 연구설계: 혼합연구설계(mixed methods design)

본 연구는 Cresswell & Clark (2007)이 제안한 '단계적·탐색적 혼합연구설계'(sequential exploratory mixed methods design)를 주된 연구설계의 전략으로 선택하였으며, 이는 <그림 1>에 표현된 바와 같이 '선행하는 질적연구'와 '후행하는 양적연구

3) 유사한 맥락에서 유민봉·심형인(2011)은 한국의 조직현상을 이해하기 위해서 기존의 이론적 개념들이 잘 포착하지 못하였던 '체면' 개념을 제시하였고, 허준영·권향원(2016)은 세종시 공무원의 '일과 삶 균형'에 영향을 미치는 영향요인들을 탐색하였다. 이렇게 탐색된 개념들은 한국의 조직현상을 이해하고 설명하는 데에 있어서 보다 높은 설명력을 담보하기 위한 '이론적 단초'라고 할 수 있겠다.

구'의 두 가지 단계로 구성된다.

〈그림 1〉 단계적·탐색적 혼합연구설계(mixed methods design)



출처: Cresswell & Clark(2007:75-80); 권항원·최도림(2011:291)

이러한 혼합연구설계는 다음과 같은 이점을 지닌다: (i) 첫째, 선행하는 질적연구의 단계는 근거이론(grounded theory) 및 내용분석(contents analysis) 등 질적·귀납적 연구전략을 활용함으로써 현실의 맥락에 가까운 '새로운 이론적 개념들'(nascent theoretical constructs)을 탐색하는 것을 용이하게 한다. 한편, 이렇게 탐색된 개념들은 자칫 연구자나 응답자의 편이(bias)와 오류(errors)에 영향을 받을 수 있다. 이러한 편이와 오류의 가능성은 탐색된 이론적 개념들을 가설로 치환하여 보다 큰 샘플(sample)을 대상으로 일반성을 통계적으로 추정함으로써 후속적으로 검증(validation)할 수 있다. (ii) 둘째, 가설·연역적 통계연구는 기존의 연구들로부터 연구가설을 유도하기 때문에 자칫 현실의 실제 상황에 대한 맥락적 민감성을 놓치게 되거나, 탁상공론으로 치닫게 될 수 있는 위험을 가질 수 있다. 질적연구와 양적연구를 서로 유기적이고 보완적으로 활용하고자 한 방법론적 시도는 이러한 문제를 완화하기 위한 노력의 일환으로 이해되며, 특히 단계적·탐색적 혼합연구설계는 심화되고 세련된 연구전략으로 인식되어 왔다(Gioia & Thomas, 1996). 보다 구체적으로 연구자는 주지한 혼합연구설계의 각 단계를 다음과 같이 수행하였다.

1) 선행단계: 질적·귀납적·탐색적 이론화

(1) 분석방법

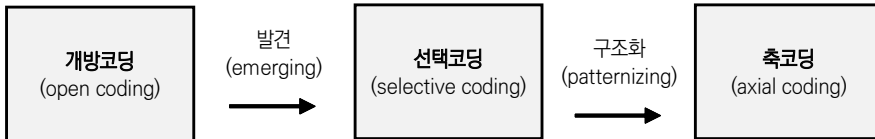
선행단계의 목적은 '근무평정 공정성인식에 영향을 미치는 요인'을 질적·귀납적으로 탐색하고, 이들 요인들을 체계적으로 유형화 및 구분하는 이론화 작업에 있다.

이를 위해 이론의 질적·귀납적 탐색에 적합한 ‘근거이론’(grounded theory)의 방법론과 질적코딩 전략을 활용하였다(Glaser & Strauss, 1967; Glaser, 1978; Charmaz, 2006). 근거이론은 “현상에 아마도 숨어 있으며 아직 채집되지 않았을 이론적 개념들을 질적·귀납적인 발견의 맥락에서 탐색하여 체계적으로 이론적 앎에 반영하는 작업”⁴⁾을 골자로 하는 방법적 전략을 의미한다(권향원, 2016; 윤전수, 2013; 이영철, 2014). 즉, 근거이론은 특수한 맥락으로부터 이론을 탐색해 내는 데에 적합한 연구전략이라고 할 수 있다.

근거이론은 질적코딩(qualitative coding)을 주된 분석기법으로 하는 데, 질적코딩이란 질적자료(qualitative data)로부터 (i) 연구문제와 대응하는 의미소(meaning segment)를 식별하고 추출한 후, (ii) 이들 각각에게 적합한 개념적 코드(code)를 부여하고, (iii) 코드들의 관계성을 이론적 구조로 구축하는 등 일련의 귀납적 이론화 과정을 의미한다(Miles & Huberman, 1984; Saldaña, 2012). 구체적으로 본 연구는 다음과 같은 분석의 과정을 거쳤다.

(i) 첫째, 연구자는 기타공공기관의 근로자 32명을 대상으로 한 심층인터뷰(2015.10~2016.04)를 바탕으로 통합된 ‘질적자료’를 구축하였고, 이를 바탕으로 ‘질적코딩’을 수행하였다. 코딩과정은 Glaser(1992)가 제안한 일련의 순서를 따라 다음과 같이 이루어졌다(Cho & Lee, 2014).

〈그림 2〉 질적코딩의 수행과정



(ii) 둘째, 연구자는 자료가 수집 및 전사 되는 즉시 틈틈이 코딩을 수행하였으며, 분석의 결과를 참조하여 보다 이론적으로 의미를 가지는 것으로 판단되는 응답자를 목적적(purposive)으로 선정하였다. 이는 근거이론 방법론의 ‘이론적 표집’(theoretical sampling)의 과정과 동일한 절차에 해당한다.

(iii) 셋째, 질적코딩은 질적자료분석틀(QDA, Qualitative Data Analysis)인 Atlas.ti 7⁵⁾을 통해 이루어졌으며, 해당 분석틀의 코딩매니저(coding manager)의 도움을 받아 선택코딩과 축코딩을 수행하였다.

4) 근거이론은 ‘이론의 원료’로서 경험적 현실이 풍부하게 담겨있는 질적자료의 중요성을 강조하며, 이때 연구자의 역할은 주어진 질적자료로부터 자신이 알고 싶은 연구문제와 대응하는 의미 있는 이론개념들을 탐색적·발견적으로 추출하고 조직화하는 ‘질적분석작업’을 수행하는 데에 있다.

5) <http://atlasti.com>

(2) 자료수집

자료 수집은 '32명의 공무원 및 공공기관 근로자'[평가자(n=18) 및 피평가자(n=14)]를 대상으로 수행된 '면대면 심층인터뷰'(in-depth interviews)를 통해 이루어졌다. 인터뷰는 평가자가 대상인 경우 "개인적 경험에 비추어 근무평정에 있어서 어떠한 요인들로 인하여 편이가 발생하였다고 판단하는가?"라는 질문을 중심으로, 그리고 피평가자가 대상인 경우 "근무평정에 있어서 평가자(관리자)가 내린 불공정한 평가의 경험에 대한 공유와 더불어, 어떠한 원인으로 이러한 상황이 발생하였다고 생각하는지?"라는 질문으로 중심으로 수행되었다. 인터뷰 대상자의 표집의 출발은 연구주제와의 친숙도를 기준으로 초기에 표집된 4인의 응답자에서 비롯하였으며, 연구과정에서 이들로부터 유래한 혹은 외부에서 추가로 소개된 개인들에 대한 단계적인 '눈덩이 표집'(snow-ball sampling)을 통해 이루어졌다(Miles & Huberman, 1984). 한편, 자료수집의 과정에서 일부 인터뷰 대상자는 보고서, 논문, 조직진단 산출물 등 다양한 '2차 자료들'을 소개하거나 제안하기도 하였다. 연구자는 이들 중 적합한 요소들을 인터뷰에 아울러 산입함으로써 질적자료의 다각성을 보완하였다(c.f. triangulation). 인터뷰 수행방식은 실무자의 경우 인터뷰 대상자 간의 친숙도 등을 고려하여 비공식적인 세팅에서 개별 혹은 2시간 내외의 시간을 들여 진행되었으며, 상위 및 중간 관리자 그룹의 경우 1시간 내외의 공식적 형식의 인터뷰로 진행하였다. 인터뷰는 전술한 질문을 바탕으로 초기에는 '개방형 질문'(open question)으로 구성하여 응답자 스스로 개인적 경험을 바탕으로 의견을 자유롭게 제시할 수 있도록 하였다. 한편 인터뷰의 과정에서 보다 심층적이고 자세한 정보가 요청되는 경우에는 이슈를 좁혀가는 '깔대기 기법'(funneling method)을 통해 인터뷰의 실효성을 높였다(Seidman, 2006). 연구참여자의 프라이버시 이슈로 인하여, 인터뷰 참여자들의 개인적인 정보는 익명화 및 비식별화하였다.

2) 후행단계: 양적·연역적 통계적 검증화

(1) 분석방법

혼합연구방법의 후행단계에서는 선행단계에서 탐색된 이론적 개념들과 이들 간의 관계성을 일련의 가설적 명제들(propositions)과 이론적 모형으로 치환하였다. 그리고 이들 명제들을 구성하는 개념들을 관련된 기존연구들을 참조하거나, 선행연구가 미흡

한 경우 연구자가 조작화를 통해 설문으로 구성하여 통합된 설문문항(survey items)을 구성하였다. 이러한 작업에서 구축하고자 한 ‘휴리스틱 모형’(heuristic model)은 다음과 같다:

〈그림 3〉 휴리스틱 모형의 개념도



분석에 있어서, 종속변수는 기존의 공정성인식 연구들을 따라 5점 척도(5 = 매우공정, 1 = 매우 불공정)의 측정도구를 사용하였다(e.g., Harrigan & Lee, 2015). 한편, 이 경우 종속변수(y)가 순서범주형(ordinal category) 변수의 속성을 가지게 되기 때문에 순위로짓모형(Ordered Logistic or Ordered Logit)이 가장 적합도가 높은 통계분석기법이라고 판단할 수 있다(Long & Freese, 2001)⁶⁾. 순위로짓모형은 종속변수를 구성하고 있는 ‘응답 값 각자’를 개별 로짓(logit)으로 분절하고, 설명변수들과 이들 로짓들(logits) 간의 관계를 각자 추정하는 회귀분석방법이다(c.f., Kwon, 2017; Moynihan & Pandey, 2008).

(2) 자료수집

중앙부처산하의 기타공공기관의 근로자들을 대상으로 설문을 수행하였다. 진단 및 컨설팅 업무의 과정에서 연구진이 아울러 배포한 총 420부의 설문 중에서 응답을

6) 종속변수가 응답자의 주관적 심리의 정도를 측정하기 위한 리커트 척도로 구성되는 경우, 겉으로는 측정값이 ‘연속적인 정수 값’(consecutive integer value)을 갖는 것처럼 보이기 쉬우며, 이에 연속성을 가진 것으로 가정되기 쉽다. 그러나 조금 더 엄밀하게 생각해보면, ‘주관적 심리’를 측정하는 척도에 대하여 값과 값의 거리를 ‘등간’(interval scale)으로 전제하는 것에는 논리적인 무리가 따른다는 점을 생각해 볼 수 있다(Cohen et al, 2013). 이는 응답자가 설문에 응답할 때 “매우 그렇다”(5)와 “그렇다”(4) 간의 거리와 “그렇다”(4)와 “보통이다”(3) 간의 거리를 갖은 것으로 받아들일 것이라고 단언하기 어렵기 때문이다. 가령 어떠한 응답자는 “매우 그렇다”에 대하여 5의 값이 아닌 10의 값 이상의 강도의 동의를 표명하고 있을 수도 있다. 이 경우, 종속변수를 연속된 정수로 전제하고 OLS(Ordinary Least Square) 회귀분석을 수행하게 되면 종속변수(y)의 확률분포가 선행회귀분석의 가정과 맞지 않게 되어 비효율적인 회귀식과 심지어 잘못된 결론에 이르게 될 위험을 가질 수 있다(Long & Freese, 2001:137-138).

완료한 258명(61.4%) 중 내적일관도나 문항응답을 측면에서 불성실한 응답을 보인 18명의 설문을 제외하고 총 240명(57%)의 응답을 활용하여 최종분석을 실시할 수 있었다(N=240). 본 연구에 사용된 설문은 자칫 개인이 민감하게 받아들일 수 있는 항목들을 아울러 담고 있기 때문에 설문내용의 3자 열람을 방지할 필요가 특히 크다고 판단하였다. 이에 인사담당자의 도움을 받아 개인 이메일을 통해 온라인 설문의 링크를 개별 발송하였고, 이를 바탕으로 응답자의 자발적인 합의를 통해 응답을 얻었다. 이후 불필요한 자료들은 완전히 파기하고 코딩된 자료들은 익명화 및 비식별화하였다(예시. ID=SUB####, 팀·부서=DEPT##). 이렇게 수집 및 취합된 자료를 바탕으로 분석을 위한 주요자료(primary data)를 구축하였으며, 분석에 활용하였다.

〈표 1〉 응답자의 일반특성

		빈도(명)	비율(%)	평균	표준편차
성별	남성	129	62.9	-	-
	여성	111	46.2	-	-
연령	20세~29세	13	5.4	42.1	7.4
	30세~39세	85	35.4		
	40세~49세	97	40.4		
	50세~59세	35	14.6		
	60세 이상	10	4.2		
지역 (출신)	수도권	85	35.4	-	-
	강원	13	5.4	-	-
	충청	26	10.8	-	-
	경상	61	25.4	-	-
	전라	46	19.2	-	-
	제주	9	3.8	-	-
전공	행정·경영	64	26.7	-	-
	법	18	7.8	-	-
	인문	18	7.5	-	-
	과학	71	29.6	-	-
	공학	51	19.9	-	-
	예체능	11	4.6	-	-

Ⅳ. 분석결과

1. 근거이론 분석결과

1) 탐색된 요인들

선행단계에서 이루어진 질적·귀납적 코딩의 결과 ‘공정성인식의 영향요인으로서’ 범주들과 개념들이 탐색되었고, 이 결과를 <표 2>에 제시하였다. ‘탐색된 개념’들은 기존 이론들의 이론검토에 있어서 사용된 ‘차원-유형-개념’의 구조적 위계를 바탕으로 체계화 하여 제시되었으며, 응답자들이 개별 개념 각각을 얼마나 높은 빈도에서 의미 있게 제시되었는지의 정도를 나타내는 근거도(groundedness)를 아울러 제시하였다.

<표 2> 탐색된 요인과 범주의 목록

범주	탐색된 개념	내용	근거도
개인적 요인	■ 상급자 요인 (seniority)	팀이나 부서 내 상급자 혹은 연장자에 대한 우호적인 평가경향을 의미함. 이는 상급자에 해당하지 않는 다른 구성원들의 공정성인식을 저해할 개연성을 지님.	●
	■ 엘리트 요인 (elite)	높은 교육수준이나 전문성을 지닌 개인의 후광에 따른 우호적인 평가 경향을 의미하며, 이는 엘리트의 지표(attribute)를 갖지 못한 다른 구성원들의 공정성인식을 저해할 개연성을 지님.	○
	■ 가시적 업무량 요인 (workload visibility)	조직 내에서 ‘가시적으로 많은 업무량’을 수행하는 개인에 대한 우호적인 평가 경향을 의미함. 성과의 명확한 기준과 지표를 세우기 어려운 상황에서 나름의 객관성을 얻기 위한 사고과정의 일환으로 판단됨. 이는 가시적으로 업무량이 부각되지 않는 다른 구성원들의 공정성인식을 저해할 개연성을 지님.	●
관계적 요인	■ 근접성 요인 (social proximity)	평가자와 피평가자가 학연, 지연 등의 연고나 나이(또래집단) 등의 측면에서 서로가 높은 ‘사회적 근접성’(social proximity)을 갖는 상황에서, 해당 피평가자에 대한 우호적인 평가경향을 의미함. 이는 평가자와 상대적으로 낮은 연고성을 지닌 피평가자들의 공정성인식을 저해할 개연성을 지님.	●
	■ 친분자 요인 (tenure with supervisor)	평가자와 피평가자가 서로 높은 친분도를 가지고 있는 경우, 특히 오랫동안 함께 일한 경험을 바탕으로 관계가 숙성된 상황에서, 해당 피평가자에게 대한 우호적인 평가경향을 의미함. 이는 평가자와 상대적으로 낮은 연고성을 지닌 피평가자들의 공정성인식을 저해할 개연성을 지님.	●
사회적 요인	■ 열위자 요인	‘사회적 약자’를 우선 배려해야 한다는 ‘사회적 규범’과 ‘온정주의’를 바탕으로 건강, 육아, 질병, 성별, 장애 등에 있어서 열위에 놓여 있는 피평가자에 대한 배려적 평가경향을 의미함. 이는 다른 피평가자들의 공정성인식을 저해할 개연성을 지님.	○
	■ 필요자 요인	평정결과에 따른 영향을 가장 크게 받는 개인을 배려해야 한다는 ‘사회적 규범’과 ‘온정주의’를 바탕으로 승진을 앞둔 인사에 대하여 우호적인 평가를 내리는 경향을 의미함. 이는 다른 피평가자들의 공정성인식을 저해할 개연성을 지님.	○

※ 참조. 근거도(Groundedness)는 질적코딩 과정에서 응답자가 관련 코드(code)에 대하여 상대적으로 매우 높은 빈도로 응답하거나, 강조점이 많았던 내용으로 Atlas.ti 7의 분석과정에서는 주로 빈도를 반영하여 숫자로 표현되는 것이 일반적이다. 여기에서는 32인의 응답자 중 90%(n=29) 이상이 일관되게 강조한 내용에 대해서는 ‘●’, 80%(n=26) 이상의 경우 ‘●’, 70%(n=22) 이상의 경우 ‘○’로 범례화 하여 표기하였다.

탐색된 유형별 요인들에 대한 구체적인 논의는 다음과 같다:

(1) 개인적 요인

‘개인적 요인’은 “근무성적평정의 결과에 편이(bias)적 영향을 미침으로써 공정성 인식에도 아울러 영향을 갖는 피평가자 개인의 다양한 특성들”을 의미한다⁷⁾. 근무성적평정의 맥락에서 이러한 해당 요인은 다음과 같은 개념들로 구성되는 것으로 탐색되었다.

(a) 첫째, 탐색된 이론적 개념 중에서 응답자들에 의해 가장 높은 강도로 탐색되었던 개념은 ‘가시적 업무량’(workload visibility) 요인이다. 공공부문은 특성상 성과에 대한 객관적이고 중립적인 평가체계를 마련하고 운영하기 어려운 상황에 놓여 있다고 할 수 있다. 질적코딩의 분석결과에 따르면, 평가자들은 이러한 상황에 직면하였을 때 흔히 ‘업무의 가시적인 절대량이 많은 피평가자’에 대하여 보다 우호적인 평가를 내리는 경향을 보이는 것으로 나타났다[근거도=●]. 이에 대하여, 한 응답자는 다음과 같이 응답하였다:

“공공부문에서 업무의 성과를 평가하기 위한 객관적인 지표를 마련하기가 어려운 상황에서 평가자는 높은 업무량을 수행한 피평가자에 대한 기여를 높게 평가함으로써 명분을 마련할 수 있다.”

예를 들어, 평가자는 상대적으로 힘든 보직을 담당하고 있는 직원, 혹은 조직에서 굵은일을 도맡아서 하는 직원 등에 대하여 보다 우호적이고 선호적인 평가결과를 내놓게 될 것으로 예상해 볼 수 있다.

(b) 둘째, ‘상급자 후광’은 성과구분이 모호한 복수의 대상이 경합하는 경우, 상대

7) 이는 사회심리학의 후광효과(halo effects)나 지위기대이론(status expectation)과 의미적으로 대응하는 면이 있다(Ridgeway & Bourg, 2004). 가령, ‘지위기대이론’은 개인은 어떠한 대상을 평가하는 데 있어서 ‘대상 그 자체의 행동과 생각’에 초점을 두기보다, 대상의 지위나 역할 등 사회적 배경에 기반 하여 일종의 선입견 혹은 ‘후광효과’를 통해 태도나 평가를 구축한다는 이론이다. 이는 흔히 높은 지위에 있는 사람에 대하여 보다 관대한 태도와 평가의 경향으로 나타나는 등으로 나타난다.

적으로 상급자에게 보다 우호적인 평가를 내리는 경향을 의미한다. 분석결과에 따르면, 이를 지시하는 개념은 상대적으로 중간 정도의 강도[근거도=●]로 탐색되었다. 이에 대하여, 한 응답자는 “소속 조직에서는 상급자나 연장자를 규범적으로 우선시하는 경향이 있다”라고 답하였다. 아마도 이러한 경향 내에는 연장자를 문화적으로 우선시하는 한국의 정서가 반영되어 있을 것이라고 생각해 볼 수 있을 것이다(Bae, 1997). 반면, 다른 응답자는 다음과 같이 응답하였다:

“상급자나 연장자를 우대하는 경향은 관료문화적 요소가 강한 조직에서만 제한적으로 나타날 것으로 본다. 성과지향적인 조직의 경우에는 이러한 연장자 우대경향이 나타날 것이라고 예상하기 어렵다.”

(c) 셋째, ‘엘리트 후광’은 성과구분이 모호한 복수의 대상이 경합하는 경우, 상대적으로 고등교육을 받았거나, 엘리트의 표지를 지니고 있거나, 혹은 관련분야에서의 전문성을 인정받은 피평가자에 대하여 보다 우호적인 평가를 내리는 경향을 의미한다. 분석결과에 따르면, 이를 지시하는 개념은 상대적으로 낮은 정도의 강도[근거도=○]로 탐색되었다. 이에 대하여, 응답자들은 다음과 같이 답하였다:

“소속 부서의 리더는 부서 내의 주된 의사결정에 있어서 관련분야의 전문성을 지닌 피평가자A의 의견을 보다 진지하게 듣고 반영하려는 모습을 보이고, 근무평정에서도 해당 피평가자A는 매우 우수한 성과를 거두고 있다. 그러나 이러한 평가결과는 부서 내 구성원의 일반적인 인식과는 온도차가 큰 것이다.” “엘리트나 전문가에 대한 우호적인 평가는 연구부서나 정책부서 등 일부 부서에서 특정한 것일 것으로 예상되므로 이를 공공부문 전체로 일반화하는 것은 무리가 따를 것이다.”

(2) 관계적 요인

‘관계적 요인’은 “근무성적평정의 결과에 편이(bias)적 영향을 미침으로써 공정성 인식에도 아울러 영향을 갖는 평가자와 피평가자 사이의 사회적 관계의 특질들”을 의미한다. 이는 “나와 사회적 거리가 가깝거나 유사한 대상에 대하여 우호적이고 선호적인 판단을 내리는 것을 사회심리적 경향과 관련성을 갖는다(Billig & Tafel, 1973; Yamagishi et al., 1998). 이와 관련하여 사회심리학은 ‘유사성 선호이론’(homophily preference theory)이라는 개념을 제시하는데, 이는 개인들이 학연(alma mater ties),

지연(affiliation ties), 성별(gender), 인종(race) 등 사회적·생물적 특성에 있어서 유사성이 높은 타인들을 선호하는 심리적 경향성을 의미한다(Castilla & Benard, 2010; Fiss, 2006).

(a) 첫째, 가장 높은 강도로 탐색된 개념은 ‘친분자 요인’이다[근거도=●]. 여기에서 ‘친분자 요인’이란 평가자와 피평가자가 서로 높은 친분도를 가지고 있는 경우, 특히 함께 오랫동안 일한 경험을 바탕으로 관계가 숙성된 상황에서, 평가자의 해당피평가자에 대한 우호적인 평가경향을 의미한다. 이는 평가자와 상대적으로 낮은 연고성을 지닌 피평가자들의 공정성인식을 저해할 수 있는 개연성을 지닌다고 할 수 있는데, 이에 대하여 한 응답자는 다음과 같이 언급하였다:

“어떠한 상급자와 하급자가 오랫동안 함께 일하게 된다면 아무래도 서로 말이 잘 통하게 되고 업무의 효율이 증대하게 된다. 서로 말이 잘 통하지 않는 경우에도 적어도 서로 말이 잘 통하지 않는다는 사실을 미리 알고 출발하기 때문에 사전 조율을 통해 불필요한 갈등과 소모를 줄일 수 있다. 이러한 점은 부서와 팀의 성과에 좋은 영향을 미치게 된다.”

(b) 둘째, ‘근접성 요인’은 중간 정도의 강도로 탐색되었다[근거도=●]. 이는 평가자와 피평가자가 서로 학연이나 지연 등의 사회적 연결고리를 통해 연계되어 있거나, 나이(또래집단) 등에 있어서 높은 ‘사회적 근접성’(social proximity)을 갖는 상황에서, 평가자가 해당 피평가자에 대하여 우호적인 평가를 내리는 경향성을 의미한다. 이러한 개념은 이미 Chen(2014) 등의 연구를 통해 근무성적평정의 맥락에서 다루어진 바 있으며, 해당 연구들은 높은 사회적 근접성이 개인 간 ‘언어의 호환성’(language compatibility)으로 이어진다는 설명을 내어놓고 있다.

(3) 사회적 요인

‘사회적 요인’은 어떠한 ‘사회적 규범’이 평가자의 사고방식이나 평가준거에 영향을 미쳐 피평가자에 대한 평정에 있어서 특정한 경향성으로 이어지는 상황을 의미한다. 구체적으로 다음과 같은 요인들이 탐색되었다.

(a) 첫째, ‘필요자 요인’은 평정결과에 따른 영향을 가장 크게 받는 개인을 배려해야 한다는 ‘사회적 규범’과 ‘온정주의’를 바탕으로 평가자가 특정한 피평가자에 대하여 보다 우호적인 판단을 내리는 경향을 의미하며, 이는 다른 피평가자들의 공정성인식을 저해할 개연성을 지닌다[근거도=○]. 이에 대하여 한 응답자는 다음과 같이 언급하였다:

“어떠한 직원이 승진을 바로 앞두고 있거나, 몇 년간 연속으로 최하 등급을 받게 되었기 때문에 올해의 평가결과가 매우 중요한 의미를 갖는 상황에 처해있을 때 관리자 입장에서 인간적으로 이를 감안하게 되는 경우가 없지 않다.” “관리자의 입장에서 융통성을 발휘할 수 있는 부분은 좋은 평가점수가 필요한 특수한 상황에 처해있는 직원을 배려하는 것이다.”

(b) 둘째, ‘열위자 요인’은 ‘사회적 약자’를 우선 배려해야 한다는 ‘사회적 규범’과 ‘온정주의’를 바탕으로 건강, 육아, 질병, 장애 등에서 열위에 처해있는 개인에 대하여 평가자가 보다 온정적인 판단을 내리는 경향을 의미한다[근거도=○]. 한 응답자는 이에 대하여 다음과 같이 응답하였다:

“자신이 통제할 수 없는 어떠한 상황들로 인해서 정상적으로 그리고 연속적으로 업무를 수행할 수 없었던 직원에 대하여, 이를 감안하지 않고 차갑고 냉정하게 평가를 내리기는 어렵다. 이에 대하여 어느 정도의 재량이 가미되지 않을 수 없다고 생각한다.”

한편, ‘배려의 편이’에 있어서 유의할 점은 대부분의 응답자들이 공통적으로 “주지한 상황은 매우 일반적이고 일상적으로 나타나는 것이 아닌 특수한 상황에 해당함”을 유의하여야 한다는 명시하였다는 점이다.

2) 가설도출 및 측정도구

연구자는 탐색된 개념들과 범주들을 바탕으로 다음과 같은 가설적 명제들을 도출하였다. 한편, 여기에서 도출된 가설들에는 “자신의 기여에 비하여 우호적인 평가를 받은 피평가자가 자신의 평가결과에 대하여 높은 만족도를 보일 것이며, 이로 인하여

자기중심적인 관점에서 높은 ‘공정성인식’을 보일 것”이라는 전망이 전제되어 있다는 점을 유의할 필요가 있다.⁸⁾

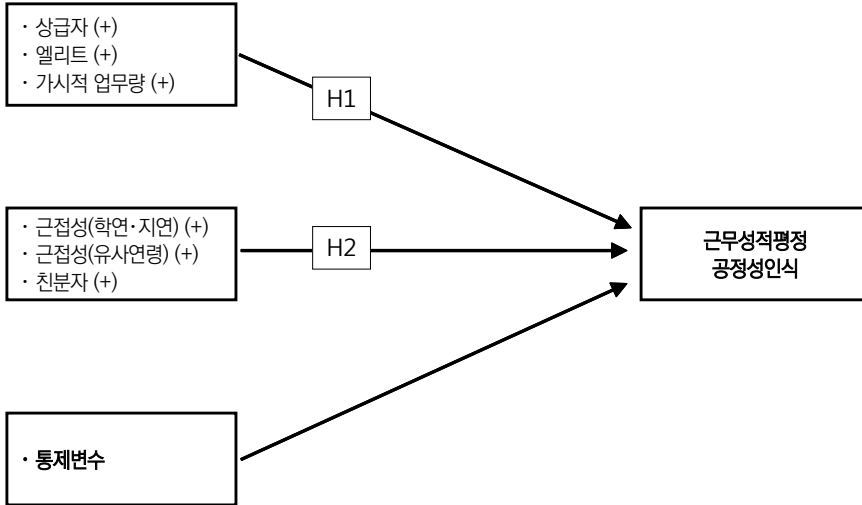
〈표 3〉 탐색된 가설적 명제들

개인적 요인	■ H1-1: (상급자 요인) 근무평정맥락에서 ‘상급자’는 ‘하급자’에 비하여 ‘보다 우호적인 평가를 받을 개연성’을 가지므로 ‘높은 공정성인식’을 보일 것이다. ■ H1-2: (엘리트 요인) 근무평정맥락에서 ‘엘리트’는 ‘비엘리트’에 비하여 ‘보다 우호적인 평가를 받을 개연성’을 가지므로 ‘높은 공정성인식’을 보일 것이다. ■ H1-1: (가시적 업무량요인) 근무평정맥락에서 ‘가시적인 업무량이 높은 직원’은 ‘다른 직원’에 비하여 ‘보다 우호적인 평가를 받을 개연성’을 가지므로 ‘높은 공정성인식’을 보일 것이다.
관계적 요인	■ H2-1: (근접성 요인 #1) 근무평정맥락에서 ‘평가자(rator)와 학연과 지연으로 강하게 연관되어 있는 피평가자(ratee)’는 ‘보다 우호적인 평가를 받을 개연성’을 가지므로 ‘높은 공정성인식’을 보일 것이다. ■ H2-2: (근접성 요인 #2) 근무평정맥락에서 ‘평가자(rator)와 유사한 연배의 피평가자(ratee)’는 ‘보다 우호적인 평가를 받을 개연성’을 가지므로 ‘높은 공정성인식’을 보일 것이다. ■ H2-3: (친분자 요인) 근무평정맥락에서 ‘평가자(rator)와 오랜 시간을 함께한 피평가자(ratee)’는 ‘보다 우호적인 평가를 받을 개연성’을 가지므로 ‘높은 공정성 인식’을 보일 것이다.

한편, 연구자는 ‘열위자 요인’과 ‘필요자 요인’의 두 개념을 연구모델에 포함하지 않았다. 앞서서 언급하였듯이, ‘열위자’와 ‘필요자’의 배려 상황은 조직의 관리에 일반적·일상적으로 나타나는 상황이 아니며, 매우 특수하고 비밀상적인 상황에 해당하기 때문이다. 결과적으로 ‘탐색적 질적분석’의 과정을 통해 도출된 가설적 모델은 〈그림 4〉와 같다.

8) Festinger(1957)의 인지부조화(cognitive dissonance theory), Homans(1961)의 ‘사회적 교환’(social exchange), 그리고 Adams(1963)의 공정성이론(equity theory)의 시각에 바탕을 둔 ‘공정성인식’의 이론적 견해에 따르면, 개인은 자신이 ‘기여한 것’과 ‘보상받은 것’을 타인의 그것과 비교하여 공정성 여부를 판단하는 경향을 보이며, 나에게 돌아오는 몫이 타인에게 돌아가는 몫보다 클 경우 보다 공정하다고 느끼게 된다. 그러나 이들 이론들은 “자신의 기여 혹은 기대수준 보다 지나치게 높은 보상을 받을 경우, 해당 개인의 공정성인식은 오히려 저감될 수 있음”을 아울러 지적하고 있다(c.f. 박효민·김석호, 2015). 그러나 본 연구가 다루고 있는 사례에서는 법적으로 정해진 범위 안에서 보상수준의 설정이 이루어지므로 이렇게 “지나치게 높은 보상”은 가능하지 않다고 할 수 있다. 이에 본 연구는 “자신의 몫과 공정성인식이 양(+)의 관계성을 갖는다”는 이론적 전제에서 출발하였다.

〈그림 4〉 탐색된 가설적 모델



(2) 측정도구

도출된 가설명제들과 모델을 양적·통계적으로 검증하기 위해서는 해당 이론적 개념들을 조작적으로 양화하고 측정할 필요가 대두된다. 이에 다음과 같은 변수와 측정도구를 모색하였다(표 4).

〈표 4〉 변수와 측정도구

변수	측정도구	참고자료
종속변수	공정성인식	5등급 리커트 척도 (5=최고, 1=최저)
독립변수	상급자	근속연수의 자기기입 (예, 10년)
	엘리트 (출신학교)	중앙일보 상위 5개 대학 출신여부 (더미변수, 1=그렇다, 0=아니다)
	가시적 업무량	담당한 업무량 중에서 상사에게 가시적으로 파악되는 업무량의 비중(비율) (5=매우높음, 1=매우낮음)
	근접성 (학연·지연)	$D(\text{연고적근접도}) = \frac{(C_1 + C_2 + C_3)}{3}$ $\therefore C_1 = \text{if 평가자의 고향} = \text{피평가자의 고향, then 1, otherwise 0}$ $C_2 = \text{if 평가자의 출신대학} = \text{피평가자의 출신대학, then 1, otherwise 0}$ $C_3 = \text{if 평가자의 종교} = \text{피평가자의 종교, then 1, otherwise 0}$
		Ferris et al (2008)
		Fiss (2006)
		-
		Westphal & Zajac (1997)

	근접성 (유사연령)	$A(\text{유사연령도}) = \frac{1}{ A_1 - A_2 }$ $\therefore A_1 = \text{평가자의 나이}$ $A_2 = \text{피평가자의 나이}$	Tsui et al. (1992)
	친분자 (공유시간)	자기기입 (평가자와 피평가자 같은 부서 혹은 팀에서 함께 근무한 (연도)기간)	-
통제변수	전년도 성과등급	상사평가 등급 카테고리 (S=5, A=4, B=3, C=2, D=1)	-
	직무만족	5등급 리커트 척도 (5=최고, 1=최저)	

2. 통계분석결과

순위로짓모형은 모형적합도를 추정하기 위하여 ‘우도비검정’(Likelihood Ratio Test, LR) 기법을 사용한다(Cohen et al, 2013). 테스트 결과는 종속변수인 ‘성과등급’에 대하여 48.92의 검증값을 보임으로써 유의수준 $p < .000$ 에서 모형이 유의미한 것으로 나타났다. 유의수준 판정을 위한 모형의 설명력을 나타내는 유사 R^2 (Pseudo R^2)는 각각 0.382(38.2%)로 나타났다. 탐색된 가설을 검증하기 위하여 순위로짓회귀모형을 사용한 결과는 <표 5>와 같다.⁹⁾

9) 본 연구는 설정된 가설들 중 통계적으로 유의미한 것으로 판별된 변수들이 어느 정도의 강도로 종속변수에 영향을 미치는 지를 살피기 위하여 ‘승산비(EXP(B))’ 값과 ‘퍼센트(%) 변화’를 제시하였다. 일반적으로 로지스틱 결과의 해석에 있어서 ‘승산비’를 이용한 해석을 참조하는 경우가 많으나, ‘퍼센트 변화’(percent-change or percent-difference)를 참조하는 경우 보다 직관적인 결과제시 및 의미해석을 할 수 있는 장점이 있다(Long & Freese, 2001). 뿐만 아니라, STATA는 주로 ‘퍼센트 변화’(percent change)를 제시한다. 한편, 본 연구의 모델은 5점 척도로 구성된 자기기입식 설문문 바탕으로 하므로, 사실 ‘퍼센트 변화’ 등 ‘값의 변화’의 해석이 갖는 이론적-실천적 함의가 크지 않다고 할 수 있다. 예를 들어, 만약 GDP나 소득 등의 지수를 변수로 활용되었다면 해당 값이 의미를 가졌을 것이다. 그러나 지금의 모델에서는 응답 값의 변화가 갖는 함의가 크지 않다고 할 수 있다. 이에 연구자는 ‘승산비’와 ‘퍼센트 변화’에 대한 구체적인 해석과 설명에 의도적으로 낮은 비중을 할애하였다.

〈표 5〉 ‘상사평가 성과등급’에 대한 순위로짓회귀분석의 분석결과

변수	DV: 공정성인식		
	B	EXP(B)	% Change
상급자	1.1321 **	1.5492	22.5
지위기대 엘리트	.8971	1.1000	17.8
가시적 업무량	1.0004 ***	1.4456	24.1
연고적 근접도	2.3892 ***	1.6617	40.3
사회적 근접성 연령 근접도	.0063	0.0240	0.9
친분자	1.2901 **	1.0510	11.0
전년도 성과등급	-1.1111 *	1.1510	14.8
직무만족	.0040	1.0333	2.1
추정된 cut-off			
τ1		-15.111	
τ2		-12.322	
τ3		-5.123	
τ4		-3.918	
N		240	
Likelihood-ratio χ^2 (12)		45.87***	
Prob > χ^2		0	
Cox-Snell R ²		0.355	

주: # p<.1, * p<.05, ** p<.01, *** p<.001

순위로짓모형 분석의 결과, 도출된 가설적 이론개념들 중에서 ‘상급자’, ‘가시적 업무량’, ‘연고적 근접도’, 그리고 ‘친분자’의 변수가 통계적으로 유의미한 것으로 나타났으며, 이들은 ‘공정성인식’과 양(+)의 관계성을 보였다. 그 중에서도 가장 강한 강도를 보이고 있는 변수는 ‘연고적 근접도’로 파악되었는데(△40.3%), 이러한 분석결과는 Chen(2014)이 ‘대만’의 사례를 대상으로 분석한 결과와도 일치하는 것이다. Chen(2014) 연구는 ‘집단주의 문화권’에 속하는 국가들에서는 ‘연고적 근접도’가 일반적으로 강한 영향을 미칠 것이라고 예측하고 있는 데, 아마도 이러한 전망이 한국에서도 유사한 효과를 갖는 것으로 판단된다(c.f., Hartmann & Khademanian, 2010).

통제변수의 측면에서 ‘전년도 성과등급’은 ‘(금년)의 성과등급’에 유의미한 영향을 주는 것으로 확인되었다. 이는 전년도에 높은 성과등급을 받은 개인은 금년에 낮은 등급을 받았으며, 반대로 낮은 등급을 받은 개인은 금년에 높은 등급을 받았다는 것을 의미한다는 점에서 일종의 평형적 조정이 가미되어 있을 수 있는 개연성을 함의하고

있다는 점에 흥미로운 발견이라고 할 수 있다.

요컨대, 본 연구의 양적분석결과는 한국의 공공기관에서 이루어지는 근무성적평정에 있어서 ‘평가자와 피평가자 간의 관계적인 연고성이나 친분성’, ‘외형적인 가시적 업무량’, 그리고 ‘팀내 혹은 부서내의 상급자로서의 지위’ 등 객관적인 성과기여도와 높은 연관성을 갖고 있지 않은 사회적이고 심리적인 요소들이 개입될 개연성을 가지고 있음을 보이고 있다. 그리고 이러한 개입이 구성원의 ‘공정성인식’에 영향을 미치고 있음을 실증자료를 통해 아울러 제시하고 있다. 이러한 발견은 향후 근무성적평정 제도의 운영 및 평정결과의 활용에 있어서, 이러한 ‘영향요인’과 ‘편의요인’의 개연성에 대한 분별과 식별의 필요성을 요청한다고 할 수 있으며, 더하여 제도를 위한 교육 혹은 모니터링에 있어서 이러한 요소들을 구체적인 ‘체크리스트 아이템’으로 담아 다룰 필요성을 함의한다고 할 수 있을 것이다.

V. 결과 및 함의

본 연구는 “한국 공공부문의 근무성적평정에 있어서 어떠한 요인들이 구성원의 공정성 인식에 영향을 미치는지”를 분석하였다. 특히, 연구자는 ‘선행하는 질적·탐색적 연구’와 ‘후행하는 양적·통계적연구’가 유기적으로 통합된 ‘혼합연구설계’를 활용하였다. 이는 해당 요인에 대한 한국현실에 기반한 경험연구가 매우 미흡하며, 우리의 이론적 이해도의 축적이 저발전 되어 있다는 이유에서 비롯하였다. 이에 선행하는 32명의 응답자를 대상으로 심층인터뷰와 질적코딩을 통해 이론적 요인들을 탐색하고, 탐색된 요인들을 가설로 치환하여 240명을 대상으로 순위로짓모형을 통해 통계적으로 일반성을 검증하였다.

선행하는 질적·귀납적 개념탐색을 통해 연구자는 ‘상급자 요인’, ‘엘리트 요인’, ‘가시적 업무량 요인’, ‘근접성 요인’, ‘친분자 요인’, ‘열위자 요인’, ‘필요자 요인’ 등의 개념요인들을 탐색해 내었고, 이들 중 분석적 적합성이 높은 개념들을 ‘연구가설의 형태’로 치환하여 ‘이론적 모델’(heuristic model)을 구축하였다. 더하여, 후행하는 양적·통계적 일반성 검증을 통해 연구자는 탐색된 개념들과 가설들 중에서 ‘상급자 요인’, ‘가시적 업무량 요인’, ‘직원-상사 간 연고적 근접도’ 등이 통계적으로 높은 유의성을 가지고 있는 것으로 확인하였다.

종합하여 본 연구는 다음과 같은 학술적·실무적 함의를 지닌다고 논할 수 있다: (i) 첫째, 방법적 측면에서 본 연구는 한국의 공공조직의 현실적 맥락에 보다 가까운 이론적 개념을 탐색하고, 이러한 개념들의 일반성을 검증하기 위한 하나의 엄밀한 예시적 템플릿을 제안하였다는 점에서 학술적 함의를 지닌다(c.f., Gioia & Thomas, 1996). 본 연구가 던고 있는 연구설계와 이론화 전략을 시론적 예시로 삼아 향후 다양한 조직변수들을 대상으로 보다 활발한 연구들이 추동되기를 희망한다. (ii) 둘째, 이론적 측면에서 본 연구는 기존의 연구들이 잘 담아 내지 못했던 몇 가지 개념들을 탐색해 낼 수 있었다. 가령, ‘가시적인 업무량 요인’ 등은 이론적 측면에서 새로운(nascent) 편이 요인에 해당한다고 할 수 있다. 향후, 이러한 개념들에 대한 보다 엄밀한 조작적 정의와 정련(refinement)을 통해 개념의 일반성 확장이 이루어졌으면 하는 소망을 가져본다. (iii) 셋째, 실무적 측면에서 본 연구가 탐색해 낸 요인들을 현장의 관리자들이 의사결정에 있어서 크고 작은 영향을 미칠 수 있는 개연성을 가지고 있다고 할 수 있다. 따라서 이들 요인들에 대한 고려를 실무적 측면에서도 무겁게 고려할 필요가 있다고 말할 수 있다.

이러한 함의에도 불구하고, 본 연구는 몇 가지 한계에서 자유롭지 않다: 가령, (i) 첫째, 본 연구는 양적·통계적 검증과정에서 표집대상이 속해있는 조직의 특성을 분석에서 반영하지 못하였다. 이는 표집의 과정에서 연구자가 지니고 있던 비용과 권한의 제약으로 인한 것으로 표집이 일정부분 ‘편의표집’(convenience sampling)의 약점을 지니고 있음을 고백해야 할 것 같다. 따라서 향후 이루어질 후속 연구에서는 보다 다양한 조직들을 대상으로 다양한 ‘조직의 유형군’(organizational type)에 따라 개별 변수와 가설의 설명력의 차이가 어떻게 나타나는 지 등에 대한 보다 비교론적인 고찰이 수행되어야 할 것이다. (ii) 둘째, 본 연구는 질적·탐색적 분석과정에서 연구자가 주관적인 편이의 개연성을 가질 수 있었다는 한계를 지닌다. 한편, 이러한 점은 질적연구가 가지고 있는 필연적인 제약이라고 할 수 있을 것인데, 그럼에도 불구하고 연구자는 되도록 분석상의 오류와 편이를 최소화하기 위하여 응답자들과의 라포트(rapport)와 상호양해 및 협조를 바탕으로 분석결과를 지속적으로 공유하고 검증하여 되도록 주지한 인간적인 오류와 편이를 최소화하고자 노력하였다. 본 연구가 향후 한국의 성과관리제도의 이해와 개선에 미흡하나마 작은 의제를 추동하기를 바란다.

참고문헌

- 권향원·최도립. (2011). 근거이론적 방법의 이론화 논리에 대한 이해: 한국행정학의 비맥락성과 방법론적 편향성 문제를 중심으로. 「한국행정학보」, 45(1), 275-302.
- 권향원. (2016). 근거이론의 수행방법에 대한 이해. 「한국정책과학학회보」, 20(2), 181-216.
- 권향원. (2017). 행정이론의 한국화를 위한 연구방법 및 이론화 전략: 보편성과 특수성의 이분법적 흑백논리의 극복. 「한국행정학보」, 51(2), 1-31.
- 김정희·강용원. (2004). 미국과 일본의 근무성적평정제도 동향과 시사점. 「비교교육연구」, 14, 269-287.
- 김중수. (2012). 근무성적평정 결과의 공개가 조직구성원 성과에 미치는 영향. 「한국인사행정학회보」, 11, 63-85.
- 김종현·김영희·라휘문. (2010). 근무성적평정과정에서 나타나는 초과근무의 후광효과에 관한 경험적 연구. 「현대사회와 행정」, 20, 73-93.
- 박시진. (2014). 근무성적평가자의 평가동기 모형 적용에 관한 예비조사: 한국 중앙 및 지방 공무원 평가자를 중심으로. 「정부학연구」, 20(1), 195-227.
- 박종민. (2002). 「정책과 제도의 문화적 분석」. 서울: 박영사.
- 박효민·김석호. (2015). 공정성 이론의 다차원성. 「사회와이론」, 27, 219-260.
- 심재권·정석환. (2007). 근무평정의 공정성수용인식이 하위직 공무원의 혁신적 업무행동에 미치는 영향. 「한국행정학보」, 41(2), 141-166.
- 심재권. (2003). 공기업 근무성적평정의 타당성 분석. 「한국행정학보」, 37(2), 131-153.
- 유민봉·심형인. (2011). 공무원이 조직생활에서 경험하는 체면 현상과 행위에 대한 질적 연구: 근거이론(Grounded Theory)을 적용하여. 「한국행정학보」, 45(1), 199-225.
- 윤건수. (2013). 경험의 의미와 질적 연구의 연구 과정: 근거이론에 대한 사례를 중심으로. 「한국정책과학학회보」, 17(2), 163-200.
- 이영철. (2014). 근거이론의 근거에 대한 음미. 「한국정책과학학회보」, 18(1), 187-214.
- 이준호·이규만. (2013). 중국 국유기업의 조직공정성, 판시작용(guanxi practice)과 조직시민행동 간의 관계: 성과평가수용성의 매개효과를 중심으로. 「한국행정학보」, 47(3), 235-259.
- 허준영·권향원. (2016). '일과 삶 균형' 저해요인에 관한 탐색적 이론화 연구: 세종시 중앙부처 공무원에 대한 근거이론의 적용. 「행정논총」, 54(2), 1-30.

Adams, J. S. (1963). Towards an understanding of inequity. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422.

Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz(Ed.), *Advances in*

- experimental social psychology*(pp. 267-299). New York: Academic Press.
- Anderson, D. (2002). Changing a culture of entitlement into a culture of merit. *The CPA Journal*, 72(11), 16.
- Bae, J. (1997). Beyond seniority-based systems: A paradigm shift in Korean HRM? *Asia Pacific Business Review*, 3(4), 82-110.
- Billig, M., & Tajfel, H. (1973). Social categorization and similarity in intergroup behaviour. *European Journal of Social Psychology*, 3(1), 27-52.
- 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.
- Castilla, E. J., & Benard, S. (2010). The paradox of meritocracy in organizations. *Administrative Science Quarterly*, 55(4), 543-676.
- Charmaz, K. (2006). *Constructing Grounded Theory*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Chen, C. C. (1995). New trends in rewards allocation preferences: A Sino-US comparison. *Academy of Management Journal*, 38(2), 408-428.
- Chen, Y.-L. (2014). Determinants of biased subjective performance evaluations: evidence from a Taiwanese public sector organization. *Accounting and Business Research*, 44(6), 656-675.
- Charmaz, K. (2006). *Constructing Grounded Theory*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Cho, J. Y., & Lee, E. H. (2014). Reducing confusion about grounded theory and qualitative content analysis: Similarities and differences. *The Qualitative Report*, 19(32), 1-20.
- Cohen, J., Cohen, P., West, S. G., & Aiken, L. S. (2013). *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences*: Routledge.
- Cresswell, J. W., & Clark, V. L. P. (2007). *Mixed Methods Research*: Sage Publications.
- Deutsch, M. (1985). *Distributive justice*. New Haven, CT: Yale University Press.
- Edmondson, A. C., & McManus, S. E. (2007). Methodological Fit in Management Field Research. *Academy of Management Review*, 32(4), 1155-1179.
- Ferris, G. R., Munyon, T. P., Basik, K., & Buckley, M. R. (2008). The performance evaluation context: Social, emotional, cognitive, political, and relationship components. *Human Resource Management Review*, 18(3), 146-163.
- Festinger, L. (1954). A Theory of Social Comparison Processes. *Human Relations*, 7(2), 117-140.
- Fiss, P. C. (2006). Social Influence Effects and Managerial Compensation Evidence from

- Germany. *Strategic Management Journal*, 27(11), 1013-1031.
- Frumkin, P., & Galaskiewicz, J. (2004). Institutional Isomorphism and Public Sector Organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 14(3), 283-307.
- Gabris, G. T., & Ihrke, D. M. (2000). Improving Employee Acceptance Toward Performance Appraisal and Merit Pay Systems The Role of Leadership Credibility. *Review of Public Personnel Administration*, 20(1), 41-53.
- Giacobbe-Miller, J. K., Miller, D. J., & Victorov, V. I. (1998). A comparison of Russian and U.S. pay allocation decisions, distributive justice judgments, and productivity under different payment conditions. *Personnel Psychology*, 51(1), 137-163.
- Gioia, D. A., & Thomas, J. B. (1996). Identity, Image, and Issue Interpretation: Sensemaking during Strategic Change in Academia. *Administrative Science Quarterly*, 41(3), 370-403.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Hawthorne, NY: Aldine de Gruyter.
- Glaser, B. G. (1978). *Theoretical Sensitivity: Advances in the Methodology of Grounded Theory*. Mill Valley, CA: Sociology Press.
- Glaser, B. G. (1992). *Basics of Grounded Theory Analysis*. Mill Valley, CA: Sociology Press.
- 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 U.S. Federal Agencies. *Public Personnel Management*, 44(2), 214-238.
- Hartmann, J., & Khademian, A. M. (2010). Culture Change Refined and Revitalized: The Road Show and Guides for Pragmatic Action. *Public Administration Review*, 70(6), 845-856.
- Hassan, S. (2012). Does Fair Treatment in the Workplace Matter? An Assessment of Organizational Fairness and Employee Outcomes in Government. *The American Review of Public Administration*. 43(5), 539-557.
- Hogan, T. D., & McPheters, L. R. (1980). Executive Compensation: Performance Versus Personal Characteristics. *Southern Economic Journal*, 46(4), 1060-1068.
- Homans, G. C. (1961). *Human behavior: Its elementary forms*. New York: Harcourt, Brace
- 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. doi:10.1177/0734371x11428903

- 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. doi:10.1177/0734371x14549673
- Kwon, H. W. (2017). A Social Embeddedness Perspective on Turnover Intention: The Role of Informal Networks and Social Identity Evidence From South Korea. *Public Personnel Management, 0091026017717459*.
- Leung, K., & Bond, M. H. (1984). The impact of cultural collectivism on reward allocation. *Journal of Personality and Social Psychology, 47*(4), 793.
- 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.
- Liu, X., & Dong, K. (2012). Development of the Civil Servants' Performance Appraisal System in China: Challenges and Improvements. *Review of Public Personnel Administration, 32*(2), 149-168.
- Long, J. S., & Freese, J. (2001). Regression Model for Categorical Dependent Variables Using STATA. College Station, TX: A STATA Press Publication.
- Martin, D. C., & Bartol, K. M. (1998). Performance appraisal: Maintaining system effectiveness. *Public Personnel Management, 27*(2), 223-230.
- Meyer, K. (2006). Asian Management Research Needs More Self-confidence. *Asia Pacific Journal of Management, 23*(2), 119-137.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1984). Qualitative Data Analysis: A Sourcebook of New Methods: Sage Publications.
- 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.
- Moynihan, D. P., & Pandey, S. K. (2008). The Ties that Bind: Social Networks, Person-Organization Value Fit, and Turnover Intention. *Journal of Public Administration Research and Theory, 18*(2), 205-227.
- Nathan, B. R., Mohrman, A. M., & Milliman, J. (1991). Interpersonal Relations as a Context For the Effects of Appraisal Interviews on Performance and Satisfaction: A Longitudinal Study. *Academy of Management Journal, 34*(2), 352-369.
- 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.

- Peters, B. G. (1997). Policy transfers between governments: the case of administrative reforms. *West European Politics*, 20(4), 71-88.
- 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.
- Rainey, H. G.(2003). *Understanding and Managing Public Organizations*, 3rd edition. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Ridgeway, C. L., & Bourg, C. (2004). Gender as Status: An Expectation States Theory Approach. Eagly, Alice H. (Ed); Beall, Anne E. (Ed); Sternberg, Robert J. (Ed). (2004). *The psychology of gender*, 2nd ed., , (pp. 217-241). New York, NY, US: Guilford Press, x, 358 pp.
- Roberson, L., Galvin, B. M., & Charles, A. C. (2007). When group identities matter: Bias in performance appraisal. *The Academy of Management Annals*, 1(1), 617-650.
- Roberts, G. E. (1994). Maximizing performance appraisal system acceptance: Perspectives from municipal government personnel administrators. *Public Personnel Management*, 23(4), 525-549.
- Roberts, G. E. (2003). Employee Performance Appraisal System Participation: A Technique That Works. *Public Personnel Management*, 32(1), 89-98.
- Saldaña, J. (2012). *The Coding Manual for Qualitative Researchers*. Sage Publications.
- Seidman, I. (2006). *Interviewing as Qualitative Research: A Guide for Researchers in Education and the Social Sciences* (3rd ed.). New York, NY: Teachers College Press.
- Tsui, A. S., Egan, T. D., & Iii, C. A. O. R. (1992). Being Different: Relational Demography and Organizational Attachment. *Administrative Science Quarterly*, 37(4), 549-579.
- 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.
- Wayne, S. J., & Kacmar, K. M. (1991). The effects of impression management on the performance appraisal process. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 48(1), 70-88. doi:http://dx.doi.org/10.1016/0749-5978(91)90006-F
- Yamagishi, T., Jin, N., & Miller, A. S. (1998). In-group Bias and Culture of Collectivism. *Asian Journal of Social Psychology*, 1(3), 315-328.
- Zhou, J., & Martocchio, J. J. (2001). Chinese and American Managers' Compensation Award Decisions: A Comparative Policy-Capturing Study. *Personnel Psychology*, 54(1), 115-145.