

# 근무성적평가자의 평가동기 모형 적용에 관한 예비조사: 한국 중앙 및 지방 공무원 평가자를 중심으로

박시진\*

최근까지 근무성적평정 제도에 관해서 많은 연구가 이루어져 왔지만 근무성적 평가자의 동기 (rater motivation)에 관한 연구는 아직 학계에서 거의 다루어지지 않은 주제이다. 본 연구에서는 근무성적평가자들이 어떤 이유로 정확한 혹은 왜곡된 평정을 하게 되는지와 관련된 평가동기 요인들과 평가자들이 인식하는 평정의 정확성에 관한 이론들을 검토하고, 이를 토대로 구축한 평가자동기 모형을 적용하여 한국의 중앙공무원들과 지방공무원들을 대상으로 실증조사를 실시하였다. 구체적으로 본 연구는 서구의 민간부문에서 개발된 Murphy and Cleveland(1991)의 평가자동기모형(rater motivation model)을 일부 보완하여 이를 한국 공무원들에게 적용하는 예비조사(pilot study)를 통해, 해당 모형의 타당성을 점검하였다. 본 연구의 결과는 해당 모형이 한국의 중앙정부와 지방자치단체에 소속된 공무원들에게 어느 정도 타당성이 있고, 평정의 정확성에 있어서도 양 집단 간에 거의 차이가 나지 않는다는 사실을 확인해 주고 있다. 본 연구는 이러한 결과를 토대로 정책적 함의와 향후 보다 체계적인 연구 방향을 제시하였다.

주제어: 평가자 동기모형, 근무성적평정, 근무성적평정 평가자

## I. 서론

관리자로서의 공무원의 주요업무 가운데 하나는 하급자에 대한 근무성적평정

\* Florida State University에서 행정학 박사학위를 취득하고, 현재 명지대학교 행정학과 강사로 있다. 주요 관심분야는 공공관리, 인사행정, 환경정책 등이다(sjnpnm@gmail.com).

(performance appraisal)이다. 근무성적 평가자(performance rater)로서 관리자는 평가대상 공무원의 성과와 직무수행능력을 정기적으로 정확하게 평가하여 이를 승진, 성과급 지급, 보직이동 등의 인사관리의 근거로 사용함으로써 효율적인 인력운용을 추구해야 할 의무가 있다(Berman et al., 2006; 최근열, 2007). 이러한 근무성적평정의 결과는 평가대상자(ratee)인 조직 구성원의 인사사고과 혹은 상벌과 직접적 연관이 있는 관계로 평가의 정확성(accuracy)이 무엇보다 중요하다.

부정확하거나 왜곡된 평정은 평가대상자 개개인에게는 직무불만족과 직무동기 감소를 유발하고, 해당 조직에게 있어서는 올바른 성과 차별화의 실패에 따른 비효율적 인사관리를 초래할 수 있으므로, 정확한 근무성적평가가 이루어질 수 있는 제도적 여건을 조성하는 것이 인적자원관리의 주요 과제가 되고 있다. 최근 공공부문 근무성적평정 관련 연구들은 1970년대 이후부터 유행한 신공공관리론(NPM)에서 파생된 성과급제도(Pay-for-performance)의 집행과정 혹은 성과급 지급을 위한 근무평정제도를 개선하는데 중점을 두고 있다(Perry et al., 2009).

미국의 경우, 그간 1978년 국가공무원 개혁법(Civil Service Reform Act)에 근거하여 도입된 성과급제도(Pay-for-performance)에 대한 연구가 주를 이루었다. 주 연구분야는 근무평정의 공정성(fairness) 수용 인식(Mihm, 2003; Underhill and Oman, 2007), 근무평정결과에 대한 만족도(satisfaction)(Tiefer, 2008; Bowman, 2010), 평정결과와 보상과의 관계(Perry et al., 1989), 성과급 평정제도의 개선(Bowman, 2010) 등이 있다. 이러한 연구들은 근무성적평정의 불공정성, 평가 대상간 성과 차별화의 어려움, 공무원들의 성과급 제도에 대한 부정적 인식과 반응, 성과급 재원 부족 등의 이유로 기존의 성과급제도를 전반적으로 성공적이지 못한 제도로 평가하였다(Bowman, 2010; Park and Berry, 2013; Perry et al., 2009).

우리나라에서는, 1990년도 이후부터 공공부문 혁신의 일부로서 신공공관리론에 기반한 성과급 제도를 시행하였으며(허창수, 2012), 현재 고위 공무원단 소속 공무원에게는 직무성과급적 연봉제를, 과장급 공무원에게는 성과급적 연봉제를, 4급이하 공무원에게는 호봉제를 바탕으로 한 성과상여금 제도를 실시하고 있다(행정안전부, 2011). 이러한 성과급 제도와 관련된 연구는 근무평정의 수용성 인

식(심재권·정석환, 2007), 근무성적평정의 공정성(권경득, 2006; 조경호, 2012), 객관적 성과 평가 시스템 구축 및 성과급 재원 마련(이수영, 2011) 등의 주제를 중심으로 이루어져 왔다. 그러나 우리나라에서도 미국의 경우처럼, 대부분의 선행연구들은 성과급제도에 대한 공무원의 전반적인 만족도가 낮고 제도의 본 취지인 공무원 성과향상 및 동기부여의 목적을 달성하지 못하고 있다는 부정적 평가를 내리고 있다(이수영, 2011).

근무성적평정에 대해 이들 기존 연구는, 두 가지 공통적 성향을 보이고 있다. 첫째, 근무성적 평가자의 역할과 동기에 대한 고려가 부족하였다. 기존 연구들은 어떻게 근무평정을 효율적인 인사관리도구로 사용할 수 있을지에 주된 관심을 두면서, 근무성적평정의 문제점을 파악하고 관련 처방을 모색함에 있어 평정법, 성과측정, 평가대상자들의 평정제도에 대한 인식과 반응 등을 주로 조사하였다. 따라서 평가대상자들을 직접 평가하는 상급자(평가자)들이 보유한 평가과정에서의 의도(intention)나 직무로서의 평정에 대한 동기(motivation)는 학계에서 아직 다루어지지 않은 주제다. 근무성적평정이 평가자의 공식적 업무의 일부이고 조직구성원들에게 업무를 열심히 수행하여 좋은 성과를 내도록 동기부여를 하는 것이 인사행정의 주목적 중 하나인 점을 고려할 때, 평가자의 의도 및 평정동기에 대한 연구를 통해 평정의 정확도(성과)를 개선하는 것은 인사행정 연구의 주요 과제 가운데 하나라고 할 수 있다(Berman et al., 2006; Levine et al., 1990).

둘째, 근무평정의 필수 요소인 정확성(accuracy)의 정의가 평가대상자를 중심으로 형성되었다는 점이다. 근무평정등급의 정확성은 평정대상 공무원들에게 설문지나 인터뷰를 통해 묻게 되는 경우가 많은데, 피평가자들을 대상으로 본인에게 부여된 근무평정등급의 공정성에 대하여 묻는 것은 하급자의 관점 위주로 평정제도 및 운영을 평가하는 것이라고 할 수 있다. 이와 같은 추세는 성과급제도의 본 취지인 근무평정을 통한 보상과 동기부여에서 기인된 것으로 볼 수 있다. 다시 말해 조직원이 평정제도를 수용하고 만족하는가 여부에 따라 평정시스템을 평가해온 것인데, 이러한 연구방법은 평가자 입장에서 본인이 부여한 평정등급에 대한 인식을 반영하지 않는다.

평가대상자 중심인 기존 연구들의 이 같은 한계에 대한 문제의식을 바탕으로

본 연구는 근무성적평가자들(raters)이 어떠한 이유로 정확한 혹은 왜곡된 평정을 하게 되는지와 관련된 동기 요인들과 평가자들이 인식하는 평정의 정확성에 대한 논의를 하고자 한다. 본 연구는 다음과 같은 순서로 논의를 전개한다. 첫째, 근무성적평정의 정확성에 관련된 기존 연구에 대한 문헌 검토를 한다. 둘째, 서구의 민간부문에서 개발된 평가자동기 모형(rater motivation model)을 소개하고 이를 토대로 평가자의 입장에서 인식하는 근무성적평정의 자기평가적(self-evaluated) 정확성 등에 대해 논의한다. 셋째, 기존 평가자동기 모형을 일부 보완하여 새로운 모형을 구축하고 이를 한국 공무원들을 대상으로 한 예비조사(pilot study)를 통해 그 타당성을 점검함으로써 향후 보다 발전된 모형의 개발 가능성을 타진한다. 마지막으로 유사한 평정제도를 가지고 있는 중앙정부와 지방자치단체 소속 공무원 평가자들 간에 근무성적평정에 대한 인식을 비교 분석한다. 여기에는 두 가지 목적이 있다.

하나는 본 연구에서 제시하는 평가자 동기모형이 조직환경을 달리하는 중앙공무원과 지방공무원 모두에게 타당성을 지니는지를 파악하는 것이다. 다른 하나는 그간 기존 문헌들이 지방공무원 인사의 공정성과 관련하여 상대적으로 부정적인 평가를 해 온 것과 같이 (강성철·권경득·강재호, 2004; 김귀곤, 2003; 김병국·김영희, 2005; 오경훈, 2012), 근무성적 평정의 정확성과 관련하여서도 지방공무원들의 인식이 상대적으로 더 부정적으로 나타나는지의 여부를 확인하려는 것이다.

## II. 근무성적평정에 관한 기존 연구 및 본 연구의 분석틀

### 1. 민간 부문의 기존 연구

평가자동기 모형에 대하여 논하기에 앞서 기존 학자들의 근무평정 정확성에

관한 연구와 이론의 변천과정을 살펴볼 필요가 있다. 1950년도 경부터 이루어진 초기 연구들은 근무평정 정확도 개선을 위해 평정양식(format)이나 도구(instrument)를 개발하는데 주력해왔다(Ferris et al., 1994; Murphy and Cleveland, 1995). 이 시기의 연구들은 좋은 평정 도구를 개발하면 평가자들이 공정하고 정확한 평가를 할 수 있다는 전제를 바탕으로 하고 있었는데, Landy and Farr(1980)가 최초로 평가자의 인지과정(cognitive process)에 관한 이론을 제시하면서 근무평정 관련 연구의 거시적 추세가 평정도구에서 평정인지과정(rater cognitive process)으로 이동하였다(Ferris et al., 1994). Landy and Farr (1980)는 평가자 개인이 선호하는 근무평정양식이나 도구가 있을 수 있지만, 이러한 선호가 평정 등급을 부여하는 의사결정에 거의 영향을 미치지 않기 때문에 평가자가 어떤 인지과정을 거쳐 평정을 완료하는지 조사하는 것이 더 올바르다고 주장하였다. 평정인지과정 연구들은 부정확한 평정을 평가자의 자의가 아닌 일종의 인지능력 부족으로 인한 오류(rater error)로 보았다(Wang et al., 2010). 예를 들어, 후광효과(halo effect)는 “하나의 평가 요소가 긍정적으로 평가될 경우, 다른 평가요소도 모두 긍정적으로 평가하는 오류”(이창길, 2013: 382)인데, 인지과정 연구의 관점에서 보자면 이는 평가자의 잘못이 아니라 평정과정에서 일어나는 오류일 뿐인 것이다. 1980년도 이후 유행한 평정과정에 관한 연구들은 크게 두 가지 유형을 띄고 있다. 첫째는 평가대상자의 과거 성과에 대한 정보나 기대치가 평가자의 평정 정보처리 과정에 어떻게 반영되는지였고, 둘째는 평가자의 기억력(memory)이 평가과정에 어떠한 영향을 미치는가였다(Bretz et al., 1992). 이러한 연구들의 한계로는 근무평가자의 평정과정에서의 오류를 의도성이 아닌 단순 인지 능력 부족으로 가정한 점(Wang et al., 2010), 실제 조직이 아닌 인위적 실험환경(laboratory setting)에서의 실증조사가 이루어진 점(Murphy and Cleveland, 1995), 평정과정에서의 사회적 상황(social context)을 무시한 점(Ferris, et al., 1994) 등이 지적되었다.

평정인지과정과 비슷한 시기에 평가자 훈련(rater training) 연구들도 평정의 부정확성이 평가자의 의지와 무관한 오류라고 주장하였다. 과거 평가자 훈련 연구들은, 평가자들이 평정양식, 평정도구, 평정의 원칙에 대한 훈련을 받으면 평

가자 오류가 최소화 될 수 있다고 보았다(Decotais and Petit, 1978). 최근의 평가자 훈련 관련 연구들(Bernardin and Buckley, 1981; Roch et al., 2011)은 평가자의 동기보다는 평가자의 평정행태 개선과 의사결정과정을 조사하는데 집중하였던 관계로, 인지과정 연구들과 마찬가지로 평정 시 존재할 수 있는 평가자의 의도를 직접적으로 다루지 않았다(Bretz et al., 1992).

위와 같은 기존 연구들에서 탈피하고자 대두된 연구들은 평정과정에서 평가자의 개인적 동기가 존재할 수 있기 때문에 부정확한 평정을 평가자 오류나 능력 부족보다는 평가자의 의도된 결과로 보았다(Wang, et al., 2010). 이들 연구는 주로 심리학자들에 의해서 이루어졌으며, 평가자 책무성(rater accountability)과 평정정확성의 관계(Mero and Motowidlo, 1995), 평가자의 부정적 감정과 관대한 평정과의 관계(Fried, Levi, Ben-David, and Tieg, 1999), 평가자 팀(rater team)의 존재가 평가자 평정동기에 미치는 긍정적 영향(Roch, 2007) 등을 주로 다루었다.

이렇듯 근래 들어 평가자동기에 대한 연구들이 활발하게 이루어져왔지만 그 한계점 또한 존재한다. 평가자가 의도적으로 평정의 결과를 왜곡할 수 있는 이유는 물질적 보상, 인간관계 유지, 부하직원의 직무동기유지 등 다양하게 존재할 수 있는데, 대다수의 평가자 동기 관련 연구들은 평가자가 가질 수 있는 여러 동기 요인들을 광범위하게 조사하지 않고 일부 단편적 동기요인들로서 평정의 정확성을 설명하려 하였다. Murphy and Cleveland (1991, 1995)와 Harris (1994) 등 소수의 학자만이 다수의 평가자 동기요인을 포함한 종합 모형(comprehensive model) 들을 제시하였다. 특히 Murphy and Cleveland의 평가자동기모형은 다양한 동기요인을 체계적으로 결합한 완성도 높은 모형을 제시하고 있어, 본 연구에서는 이를 한국정부조직의 평가자들에 적용함으로써 그 타당성을 타진하고자 한다. Harris (1994)의 경우 평가자 동기모형을 제시하였으나, 다수의 동기 요인들이 근무성적평정의 각 과정에 어떤 영향을 미치는지를 구체적으로 서술하지 않고 단순히 동기요인들이 평정의 모든 과정에 두루 영향을 미친다고만 주장한 관계로 종속변수가 명확하지 않아 본 연구의 적용 대상에서 배제하였다.

## 2. 본 연구의 분석틀: Murphy and Cleveland의 평가자동기모형

근무성적평정은 조직의 관리자가 수행하는 주요 직무 가운데 하나라고 할 수 있다(Berman et al., 2006). 그러므로 평가자의 평정동기는 일종의 직무동기로 볼 수 있고 평정동기는 동기의 정도(level of motivation)에 영향을 주는 동기요인(factors of motivation)들로 이루어진 것이라 할 수 있다. Vroom(1964)의 기대 이론에 따르면 조직 내 개인은 노력에 대한 보상을 받을 가능성이 높을수록 더욱 업무를 열심히 하게 된다고 한다. 이 논리를 반대로 적용시켜보면, 업무에 대한 노력을 증가시키는 것이 오히려 부정적 결과를 가져올 것으로 예상된다면 개인은 업무에 들이는 노력을 줄이게 될 것으로 볼 수 있다.

<그림 1> Murphy and Cleveland (1991)의 평가자 동기모형



위와 같은 맥락에서 Murphy and Cleveland(1991)는 <그림 1>에서와 같이 평가자 동기모형 (rater motivation model)을 제시하고 평가자들은 정확한 평정에 대한 보상 존재 여부와 이를 받을 수 있는 확률을 동시에 고려하여 얼마나 정확한 평정을 할지를 정하며, 한편으로는 정확한 평정을 실시함으로써 생길 수 있는

손해와 손해가 발생할 확률을 고려하여 왜곡된(관대한) 평정을 실시 할 수 있다고 하였다. 즉, 평가자의 정확한 평정을 하려는 의지는 정확한 평정에 대한 긍정적인 동기와 왜곡된 평정을 하고자하는 부정적 동기의 총합이라는 것이다.

Murphy and Cleveland(1991)의 주장에 따르면, 정확한 평가에 대한 보상요인의 예로는 성과급이나 승진이 있을 수 있겠지만, 실질적으로 근무성적평가자 자신에 대한 평정 항목에 상관으로서 행한 평정의 정확도를 포함하여 상벌을 부여하는 조직이 거의 없어 대부분의 평가자들에게 객관적 평정이 그리 중요한 직무활동이 아니라는 것이다. 대조적으로, 객관적인 평정에서 오는 손해 요인은 부하직원과의 관계 손상, 낮은 등급을 받은 부하직원의 직무동기 저하, 관대한 평정을 지향하는 조직문화와의 충돌에서 발생하는 인간관계악화, 그리고 정확하고 냉철한 근무평정을 바탕으로 부하 직원에게 성과피드백(performance feedback)을 제공해야하는 불편한 마음 등이 있다(Murphy and Cleveland, 1991).

Murphy and Cleveland(1991)는 평가자들이 정확한 평정에 대한 불확실한 보상과 분명한 손해 사이에서 고충을 겪는다고 주장하였다. 조직 차원에서는 정확한 평가를 통한 상벌이 올바른 인사관리라고 여겨지겠지만 평가대상자들은 누구나 좀 더 나은 평정등급 혹은 점수를 받고 싶어 할 것이기 때문이다. 평가자의 입장에서선 정확한 평정에 대한 명확한 보상이 존재하지 않는 이상 굳이 손해(부하의 동기 저하, 인간적 관계 악화 등)를 감수하면서까지 객관적인 평가를 행하고 싶지 않을 수도 있는 것이다(Murphy and Cleveland, 1991). 결론적으로, Murphy and Cleveland (1991)는 조직들이 정확한 평정을 보상할 수 있는 제도적 장치들을 마련하고 평가자들이 겪을 수 있는 손해요인들을 완화하는 방안을 개발(다수의 평가자를 통한 책임분산 등) 해야 한다고 주장하였다.

Murphy and Cleveland(1991,1995)의 연구는 평가자도 평정 시 항상 정확하게 대상자를 평가하려는 것보다 개인의 의지에 바탕을 둔 의사결정을 한다는 주장을 처음으로 제시한 중요한 의미를 지니는 연구지만 몇 가지 한계점을 안고 있다. 첫째, 이들 학자가 왜곡된 근무평정을 유발하는 여러 동기요인(관대한 평정을 장려하는 조직 문화, 인간관계 악화 방지 등)을 제시하였지만, 이에 대한 실증조사는 아직 이루어진 적이 없다. 이 점에 착안하여 본 연구는 한국 공무원을 대



상으로 위와 같은 동기요인들이 현실에서 타당성을 지니는지를 알아본다.

둘째, Murphy and Cleveland(1991)는 평가자가 인간관계 관리를 위해 왜곡된 평정을 할 수도 있다고 주장하며, 평가자와 평가대상자의 관계 외에도 평가자의 상관과의 관계에서 상관이 선호하는 성과척도가 무엇인지를 평가자가 고려한다는 언급을 하였으나, 평가자가 어떤 이유로 상관의 견해를 평가에 반영하는지에 대해서는 구체적으로 설명하지 않았다. 이와 관련하여, 평가자가 부하와 상사 모두를 평정의 전반적 과정을 지켜보는 청중(audience)으로 인식하는 관계로 모든 청중을 고려하려는 평가자 책무성(rater accountability)을 가진다는 주장을 펼치는 연구들이 있다(Mero and Motowidlo, 1995). 이 점에 대해 본 연구에서는 Murphy and Cleveland (1991)의 모형에 이러한 지각된 책무성 요인을 접목시킨 문항을 포함한 설문조사를 한국 공무원들을 대상으로 실시함으로써 평가자의 평가동기를 보다 종합적으로 파악한다.

셋째, Murphy and Cleveland(1991)는 정확한 평정을 통해 평가자가 얻을 수 있는 보상에 대하여 논의하면서 금전, 승진 등 일부 요인만을 제시하였다. 본 연구는 이들 학자가 제시한 보상 요인이 이처럼 제한적인 것은 실증조사에 근거하여 요인을 도출한 것이 아니라는 전제에서, 한국 공무원들을 대상으로 한 실증조사를 통해 보다 다양한 보상요인들이 존재하는지의 여부를 진단한다. 마지막으로, Murphy and Cleveland(1995)는 평가자의 동기요인에 근거한 평가행위(rating behavior)를 제시하였으나, 평정결과에 대한 평가자의 자기평가(self-evaluation) 요소를 측정할 수 있는 단서를 제공하지 않고 있다. 이에 대해 본 연구는 근무성적평정의 정확성에 대한 평가자 인식을 정의내리고, 근무평정 경험이 있는 공무원들을 대상으로 자신들이 평가자로서 부여한 평정등급의 정확도와 만족도를 묻는 설문조사를 실시한다.

앞서 밝혔듯이 Murphy and Cleveland(1991,1995)의 평가자 동기모형은 실제 조직구성원을 대상으로 한 실증조사를 통하여 모형의 전체의 타당성(validity) 및 일반화 가능성(generalizability)이 검증된 적이 없다. 본 연구의 기본 목적은 Murphy and Cleveland 의 모형을 일부 보완하고 이를 실제 조직구성원들에게 적용해봄으로써 해당 모형과 보완된 부분의 타당성을 예비조사의 수준에서 함께

점검하려는 데 있다. Murphy and Cleveland(1991)는 미국 학자들이고 이들의 평가자 동기모형은 민간부문에서 개발되었으나 특정 국가나 민간부문에만 국한된 것이 아닌 일반적 접근법(generic approach)에 기반을 둔 동기부여 이론을 제시하고 있으므로 해당 모형을 일부 보완하여 한국 공무원들에 직접 적용할 수 있을 것으로 판단하였다. 공·사조직이 관리기능 (management function)적 측면에서는 매우 유사하기 때문에 동일한 관리기법(management practice)이 양 부문 모두에 쓰일 수 있다는 것이 다수 학자들의 주장이다(Rainey, 2003; Rainey & Bozeman, 2000).

본 연구는 실증조사에 앞서 Murphy and Cleveland의 모형을 구성하는 주요 요소들인 평정 중요성에 대한 인식, 조직문화, 근무성적평정 피드백, 평정에 대한 보상으로 이루어진 평가자 동기요인들을 우선 논의한다. Murphy and Cleveland(1991, 1995)의 모형 중 보완된 부분은 다음 두 가지이다. 첫째, Murphy and Cleveland(1991)는 평가대상자들이 인간관계 악화를 방지하기 위해 평정을 왜곡할 수 있다는 점은 제시하였으나 적극적으로 평정에 대하여 해명을 요구하는 평가자의 상급자나 평가 대상자가 존재할 수 있는 점을 고려하지 않았다. 본 연구는 Murphy and Cleveland의 모형에 Mero and Motowidlo(1995)의 평가자 책무성 이론을 접목하여 평가자 책무성 동기요인을 추가적으로 제시한다. 둘째, Murphy and Cleveland(1995)는 정확한 평정을 실시하려는 평가자의 의지로 구성되는 평가행위(rating behavior)를 평정동기의 결과물로 제시했지만 평정의 정확성 대한 평가자의 자기평가적(self-evaluation) 인식을 간과하였다. 평가자의 정확한 평정에 대한 의지의 정도는 평가자 자신만이 인식하고 판단할 수 있기 때문에 본 연구는 Murphy and Cleveland의 평정동기모형의 결과물을 근무평정의 정확성에 대한 평가자의 인식으로 수정하여 제시한다. 앞서 논의한 평가동기요인들에 대한 자세한 설명은 다음과 같다.

#### 1) 근무평정 중요성에 대한 인식

Murphy and Cleveland(1991)에 따르면, 대부분의 관리자들은 근무성적평정을

간헐적으로 해야 하는 중요도가 상대적으로 낮은 업무로 본다. 이 학자들에 따르면 평가자들의 근무성적평정 정확도가 평가자 자신들의 근무성적 항목에 포함되지 않은 경우가 많아서인데, 우리나라의 경우에도 안전행정부의 중앙정부 및 지방정부 인사실무 자료를 보면 평가자가 얼마나 정확한 평정을 하였는가를 평가자의 평정 항목에 직접적으로 포함한 경우는 없다(행정안전부 2011; 안전행정부, 2013). 따라서 본 연구는 우리나라 정부조직의 평가자들도 Murphy and Cleveland (1991)의 주장처럼, 업무로서의 근무성적평정에 낮은 중요도를 부여하는지 확인한다. 본 연구에서는 근무평정에 높은 중요도를 부여할수록 평가자가 평정업무를 열심히 할 것으로 예상되기 때문에 평가자의 평정 업무에 대한 중요성의 인식 정도는 평가자들이 인식하는 평정의 정확성과 정(+)의 상관관계에 있다고 가정한다.

## 2) 조직문화

조직에서는 근무성적평정을 포함한 다양한 관리기법(management practices)을 사용하여 조직 구성원들이 행태의 적절성을 판단하는데, 이러한 기법들도 일종의 조직문화이며 개인의 행동을 통제할 수 있는 조절 기구(control mechanism)의 역할도 한다(Martin and Siehl, 1983). 원칙적으로 조직은 평가자에게 최대한 정확한 평정을 하도록 방침을 정하겠지만, 조직의 문화에 따라 관대한 평정을 장려하기도 한다(Murphy and Cleveland, 1991). 이는 유교적 사상을 바탕으로 개인주의보다는 집단주의를 강조하는 한국의 온정주의적 조직문화와 유사하다고 할 수 있다(Yang, 2006). 온정주의적 조직문화 하에서 평가자들은 조직 구성원들과의 조화(harmony)를 유지하고자 관대한 평정을 하려는 동기를 형성할 수도 있는 것이다(Yang, 2006). 따라서 본 연구는 Murphy and Cleveland(1991)의 주장처럼, 우리나라 정부조직 평가자들이 자신의 조직에 관대한 평정을 장려하는 문화가 존재하는 것으로 인식하는지를 알아본다. 조직 내에 관대한 평정을 장려하는 문화가 강할수록 평가자들이 관대한 평정을 행해야하는 압박을 느낄 것이므로 관대한 평정문화와 평정의 정확성은 부(-)의 관계를 보인다고 가정한다.

## 3) 근무성적평정 피드백

근무성적평정 피드백의 본질은 근무성적평정의 결과를 평가대상자에게 공개하여 대상자가 본인의 장·단점을 알고 보완하여 더 나은 성과를 낼 수 있도록 도와주는 것이다(행정안전부, 2011). Harris(1994)와 같은 기존 학자들은 정확한 피드백을 통하여 부하직원들의 성과를 올려서 궁극적으로 평가자의 관리 하에 있는 팀(조직)의 실적을 개선하고자하는 평가자의 의도가 평정의 정확성을 개선한다고 보았다. 하지만 근무평정 피드백이 언제나 순기능만을 가지는 것은 아니다. Murphy and Cleveland(1991)는 관리자가 평가대상자에게 근무평정 피드백을 줄 때, 냉철하게 대상자의 부족한 부분이나 단점을 지적해야하는 경우 대상자의 직무동기감소에서 오는 실적 악화, 좋지 않은 피드백을 제공해야하는데서 오는 평가자의 부담감(stress) 등의 부작용을 줄이기 위하여 긍정적인 피드백을 제공할 의도로 평가를 관대하게 하려는 경향이 있다고 보았다. 본 연구는 Murphy and Cleveland(1991)의 이론을 바탕으로, 정부조직의 평가자들이 평가 대상자에게 관대한 피드백을 제공함으로써 얻을 수 있는 이득을 대상자들의 직무동기 감소 예방을 통한 팀(조직)성과 향상 그리고 대상자와 대면하여 부정적인 피드백을 줘야 하는 상황에서 오는 부담감을 피할 수 있다는 이 두 가지로 가정하고 조사를 실시한다. 긍정적인 피드백을 제공하기 위해서는 관대한 평가가 이루어지므로 관대한 피드백과 평가자가 인식하는 평정의 정확성은 부(-)의 관계를 보일 것으로 가정한다. 반면에 부정적이거나 냉철한 피드백을 제공하기 위해서는 정확한 평정을 실시해야하므로 부정적 피드백과 평정의 정확성은 정(+)의 관계를 나타낼 것으로 가정한다.

## 4) 평가자 책무성 (rater accountability)

평가자 책무성(rater accountability)이란 평가자가 스스로 행한 근무평정이 타인으로부터 평가를 받고 그에 따른 책임을 질지도 모른다는 잠정적 가능성에 대응하여 개인이 느끼는 일종의 지각된 책무성이다(Levy and Williams, 2004). 평가자가 근무평정을 실시할 때, 평가자 본인을 제외한 근무평정의 청중(예: 평가자의

상사 및 부하)이 자신의 평정에 대해 사정(assess)을 할 수 있으므로 평가자는 청중의 견해에 당연히 신경을 쓰게 되고 따라서 평가자 책무성(rater accountability)을 느끼게 되는데, Mero and Motowidlo(1995)는 이것을 일종의 평정동기요인으로 보았다. 예를 들면, 평가자는 본인의 부하직원이 근무성적평정이 불합리하다고 느끼고 이에 대해 규명을 요구하거나, 평가자의 상관이 근무평정이 제대로 실시되지 않았다고 평가자에게 책임을 묻는 상황을 고려하면서 평정을 실시한다는 것이다.

Murphy and Cleveland(1991)는 주로 인간관계 악화 예방의 차원에서 평가대상자들이 평정 결과를 어느 정도 수용(accept)하거나 그에 대해 얼마나 불만을 가지는지에 초점을 두었던 관계로 평가자 책무성 연구에서처럼 적극적으로 평정에 대하여 해명을 요구하는 평가자의 상급자나 평가 대상자가 존재할 수 있는 점을 설명하지 않았다. 따라서 본 연구는 Murphy and Cleveland(1991)의 모형에서 다루는 인간관계 동기요인과 Mero and Motowidlo(1995)의 평가자 책무성 이론을 접목하여, 정부조직의 평가자들이 근무평정 시 본인의 상급자와 부하의 평정에 대한 견해와 이들이 평정의 결과에 대해 책임을 물을 수 있는 가능성을 어떻게 인식하는지를 알아본다. 평가자 책무성의 측정은 현재 널리 사용되고 있는 직각적 책무성의 척도(Hochwarter, et al., 2003)를 근무평정 상황에 맞게 수정하여 사용한다. 평가자가 청중에 대한 책무성이 높으면 높을수록 청중에게 해명해야 할 상황을 대비해서 정확한 평정을 실시하게 마련이므로 평가자 책무성과 평가자가 느끼는 평정의 정확도는 정(+)의 관계를 보일 것으로 가정한다.

##### 5) 정확한 근무평정에 대한 보상

Murphy and Cleveland(1991)는 객관적이고 정확한 평정을 통해 평가자가 얻을 수 있는 보상에 대하여 금전적 보상과 승진의 가능성 등 소수의 종류만을 제시하였고, 이러한 주장을 실제로 조사해 보지는 않았다. 본 연구는 Murphy and Cleveland(1991)가 제시한 것처럼 정확한 평정에 대한 보상의 종류가 제한적인지, 아니면 실제로 보다 다양한 종류의 보상이 존재하는지를 우리나라 공무원들

을 통해 알아본다.

#### 6) 근무평정의 정확성에 대한 평가자의 인식

본 연구가 제시하는 평정의 정확성에 대한 평가자의 인식(perceived performance rating accuracy)이란, 최종 평정등급이 정확한 근무성적평정을 하고자 하는 평가자의 의지를 얼마나 반영하고 있는가를 나타낸다. Murphy and Cleveland(1995)는 정확한 평정을 실시하고자하는 평가자의 의지로 구성되는 평가행위(rating behavior)를 평정동기의 결과물로 제시했지만, 평가자가 자신이 부여한 평정등급의 결과에 대해 가질 수 있는 긍정적 혹은 부정적 인식을 고려하지 않았다. 평정의 정확성에 대한 평가자의 인식은 평정등급의 타당성(validity)을 객관적인 점수나 평가대상자들의 평정등급에 대한 견해로 측정하는 평정의 절대적(absolute) 정확성과는 명확히 구분되는 개념이다. 우선, 평정의 정확성을 절대 점수로 직접 측정하려면 평가자의 편견이 영향을 미치지 못하는 상태에서 이루어진 실질 점수(true score)를 반드시 구해야 하는 관계로 실질 점수에 대한 측정이 이루어져야만 평정등급의 정확도를 평가할 수 있는 것이다(Murphy and Cleveland, 1991).

반면에 정확성에 대한 평가자의 인식은 평가자가 느끼는 주관적인 판단으로만 측정할 수 있으며 평가자의 자기평가 또한 필요하다. 오로지 평가자 자신만이 대상자에게 부여한 평정등급이 본인이 달성하고자 했던 평정 정확도에 얼마나 부합하는지 판단할 수 있기 때문이다. 평가자는 정확한 근무평정을 하고자하는 의지가 평정등급에 더욱 많이 반영될수록 정확한 평정을 실시하였다고 여길 것이며 반대로 평가자 의지에 반하는 등급을 부여해야할 경우에는 부정확한 평정을 한 것으로 생각할 것이다. 한편, 평정대상자들이 느끼는 평가의 정확성은 평가자들의 인식과 다를 수도 있다. 예를 들어, 평가자는 객관적이고 정확한 평정을 실시했다고 생각했는데도 불구하고 등급을 부여받은 대상자는 이를 관대한 평정이라고 생각할 수도 있는 것이며 반대의 경우도 발생할 수 있다. 따라서 평정등급에 대한 평가자의 정확성 인식은 대상자의 그것과 상이할 수도 있는 것이다. 본 연구는 Murphy and Cleveland(1991)의 모형에서는 언급되지 않은 평정의

정확성에 대한 평가자의 인식을 평정에 대한 전반적 만족도와 평정의 정확성에 대한 자기평가의 측면으로 나누어, 우리나라 정부조직 평가자들의 이에 대한 인식을 알아본다.

### Ⅲ. 실증조사

#### 1. 자료 수집 및 조사설계

본 연구는 Murphy and Cleveland의 모형을 보완한 근무성적 평가자 동기모형의 타당성에 대한 예비조사(pilot study)를 위해 한국의 중앙부처(4곳) 및 지방자치단체(3곳)에 근무하는 공무원들을 대상으로 2012년 12월에서 2013년 1월 두 달에 걸쳐 총 600명에게 설문조사를 실시하였다. 회수된 설문지는 총 427부였으며, 응답이 불성실한 5부를 제외한 후 422부중 본 연구의 조사 대상인 근무성적 평정 경험이 있는 공무원은 총 122명이었다. 이들 122명중 82명이 5급 이상 관리자였고 나머지 40명의 6급 이하 공무원들은 거의 대부분 지방공무원이었다. 지방자치단체의 근무성적평정이 원칙적으로는 과장급(5급)에 의하여 이루어지게 되어 있다(안전행정부, 2014). 이 점과 관련하여, 응답분석에 앞서 6급 이하 공무원들이 스스로 평정경험이 있다고 응답한 이유를 파악하고자 설문조사에 응한 일부 6급 지방공무원들을 대상으로 전화 인터뷰를 실시하였다.

그 결과 지방자치단체의 소속기관(혹은 분관) 등에 근무하는 6급 공무원들(계장)은 5급 과장이 직접 관찰하기 어려운 원거리 근무지 하급공무원들에 대한 평가를 실질적으로 대행하고 있고, 5급 과장이 직접 관찰할 수 있는 근거리 하급공무원들에 대해서도 인사담당계장인 6급 공무원들은 평정 실무작업 과정에서 자신들의 의견을 어느 정도 반영하는 사례가 적지 않다는 사실을 확인하였다. 따라서 본 연구에서 평가자 경험이 있다고 답한 6급 공무원들이 공식 평가자는 아니더라도 실제로 근무성적평정을 행한 경험이 있는 것으로 간주하고 이들의 응답을 분석에 포함시켰다.

본 연구에서 중앙부처와 지방자치단체 공무원들을 조사대상으로 한 것은 서론에서 밝혔듯이 본 연구에서 제시한 평가자동기 모형과 관련된 인식에서 양 집단 간에 인식의 차이가 있는지, 그리고 평정의 정확성에 있어 지방공무원들의 인식이 상대적으로 더 부정적인지를 진단하기 위해서이다. 후자와 관련하여 기존 문헌들은 1995년 지방자치제도 실시이래 지방공무원의 인사에 있어 지방자치단체장의 인사권 전횡이 근무성적평정의 공정성과 투명성에 부정적 영향을 미치는 사례가 지속적으로 발생하고 있는 것으로 파악하고 있다. 예컨대 박천오·김진용(2012: 36)은 기초자치단체장이 근무성적평정 순위변경을 직접 지시한 사례, 기초자치단체장이 근무평정 순위를 직접 정하여 근무성적평정위원회가 그대로 의결토록 한 사례, 인사부서에서 평정단위별 서열명부를 작성하면서 평정 지침을 무시하고 순위를 변경 작성한 사례 등을 지방공무원 인사에서 발생하는 인사권 전횡의 예로 제시하였다.

위와 같은 사례는 인사관리 체계의 분배 및 절차 공정성에 대한 지방공무원들의 부정적 인식 진단(김귀곤, 2003), 지방자치단체의 인사공정성을 해치는 인사상의 부조리 지적(김병국·김영희, 2005), 지방자치단체의 인사관리에서의 연고주의 실태 파악(오경훈, 2012) 등의 측면에서 지방자치단체 인사관리의 공정성 문제를 제기한 연구들과도 그 맥을 같이 한다. 이 점과 관련하여 김종익(2007)도 중앙공무원 인사제도는 능력과 성과 위주의 인사관리체제가 정착되어 가고 있지만 지방공무원 인사제도는 비록 중앙공무원 인사제도와 기본 취지와 큰 틀에서는 유사하지만 운영 면에서 연공서열에 기반을 둔 인사관행, 지방자치단체장의 인사권 남용, 정실의 개입 등이 여전히 자리 잡고 있다고 주장하였다. 본 연구는 위와 같은 논의를 바탕으로 중앙공무원과 지방공무원들 간에 평가 정확성에 대한 인식에 차이가 있는지의 여부를 양자 간 응답의 비교 분석을 통해 점검한다.

응답과 관련하여 결측 데이터(missing value)의 비율은 0.9%였으며, 해당 데이터들은 LISREL 8.8의 expectation maximization (EM) 알고리즘을 이용하여 대체(impute)되었다. 한국의 경우 중앙 정부와 지방 정부의 근무성적평정제도는 거의 동일하므로 (행정안전부, 2011; 안전행정부, 2013), 소속을 달리하는 두 정부의 공무원들이 어느 정도 유사한 혹은 상이한 반응을 보이는지를 파악하고자 응



답에 대한 기술통계(descriptive statistics)와 T검증결과는 중앙과 지방 공무원을 나누어 살펴본다. 다중회귀분석에서는 앞서 살펴본 동기요인들이 Murphy and Cleveland (1991)의 모형에서처럼 근무평정의 정확성에 대한 평가자의 인식에 유의미한 영향을 미치는지 검증한다. 표본특성과 정확한 평가자에게 조직이 주는 보상을 묻는 주관식 문항을 제외한 연구 질문들은 Likert 5점 척도(전혀 그렇지 않다, 그렇지 않다, 보통, 그렇다, 매우 그렇다)로 응답을 측정하였다.

본 연구에서는 근무평정의 중요성에 대한 인식, 조직문화, 평가자 피드백의 요인들에 대해 단일문항측정(single-item measure)을 실시하였고 평가자 책무성과 근무성적 평정의 정확성에 대한 평가자 인식의 변수에 대해서는 다중문항측정을 하였다. 조직구성원의 직무만족도 등과 같은 개인의 심리적 상태나 견해에 대한 설문에서 일부학자들은 단일항목측정이 타당하다고 주장하고 (Jung, 2013; Sacket and Larson, 1990; Wanous et al., 1997), 다른 학자들은 단일문항측정은 조사 결과를 왜곡시킬 수 있으므로 정확한 측정을 위해서는 다중문항측정을 해야 한다는 주장을 펼치는 반면(Titus, 1999), 두 종류의 측정방법이 우열을 가리기 힘들다는 주장도 있다 (Gardner et al., 1998). 본 연구에서는 단일 및 다중문항측정을 함께 사용하는 것이 가능하다고 가정한다. 다중회귀분석에서는 단일문항측정을 실시한 요인들은 각 문항을 개별 변수로 사용하였고, 다중문항측정을 실시한 요인들에 대해서는 알파계수를 통한 신뢰도 검증 후 각 문항을 모두 더한 지수(index)를 변수로 사용하였다. 기술통계, t-test, 알파계수 측정, 다중회귀분석의 분석 도구로는 SPSS20.0과 STATA11.0를 사용하였다. 조사대상자의 표본특성은 <표 1>과 같다.

&lt;표 1&gt; 응답자의 인적 배경

N=122		중앙공무원	지방공무원	총합
총 응답자		46	76	122
성별	남	38 (82.6%)	54 (71.1%)	92 (75.4%)
	여	8 (17.4%)	22 (28.9%)	30 (24.6%)
직급	5급이상	43 (93.5%)	39 (51.3%)	82 (67.2%)
	6급이하	3 (6.5%)	37 (48.7%)	40 (32.8)
연령	30대	2 (4.4%)	3 (3.9%)	5 (4.1%)
	40대	30 (65.2%)	29 (38.2%)	59 (48.4%)
	50대이상	14 (30.4%)	44 (57.9%)	58 (47.5%)
교육수준	고등학교 졸업	-	5 (6.6%)	14 (11.5%)
	대학재학 혹은 중퇴	-	5 (6.6%)	6 (4.9%)
	대학졸업	15 (32.6%)	51 (67.1%)	10 (8.2%)
	대학원 재학	3 (6.5%)	4 (5.3%)	32 (26.2%)
	대학원 졸업	28 (60.9%)	11 (14.5%)	60 (49.2%)
근속년수	1-5년	7 (15.2%)	7 (9.2%)	14 (11.5%)
	6-10년	4 (8.7%)	2 (2.6%)	6 (4.9%)
	11-15년	7 (15.2%)	3 (3.9%)	10 (8.2%)
	16-20년	14 (30.4%)	18 (23.7%)	32 (26.2%)
	20년 이상	14 (30.4%)	46 (60.5%)	60 (49.2%)

## 2. 분석결과

앞서 기술한 평가자 동기요인모형을 구성하는 평정요인의 중요성에 대한 인식, 조직문화, 근무평정 피드백, 평가자 책무성, 정확한 평정에 대한 보상과 관련하여 전체응답에 대해 평균, 표준편차, 응답 빈도분석 등을 실시하였으며, 그 결과는 <표 2>, <표 3>, <표 4>와 같다. 알파계수(Cronbach's Alpha)는 다중문항 측정을 실시한 요인들에 대해서만 제시하였다. 중앙과 지방공무원의 인식 차이에 대한 T검증결과는 <표 5>와 <표 6>에 나타나 있다.

1) 근무평정의 중요성에 대한 인식

관리자들이 수행하는 여러 과업 중에서 근무성적평정의 우선순위를 묻는 질문(표2의 문항 1)에 대해 60% 이상의 응답자가 근무평정이 최우선순위가 아니라고 답하였다. 반면에 최우선 순위라고 답한 응답자는 10%미만 이었다. 이를 미루어 볼 때 Murphy and Cleveland (1991)의 주장처럼, 한국의 평가자들은 근무평정을 다른 업무들이 비해 상대적으로 중요하지 않다고 생각하는 경향이 있는 것으로 보인다.

<표 2> 평가자동기 요인: 근무평정의 중요성에 대한 인식

문항 (1-5 Likert scale)	정부	평균	표준 편차	응답				
				전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통	그렇다	매우 그렇다
1. 나의 여러 가지 과업 중 근무성적평정이 최우선순위는 아니다	전체 (122명)	3.65	0.73	0 (0%)	9 (7.4%)	34 (27.9%)	70 (57.4%)	9 (7.4%)

2) 조직문화

공무원들에게 본인의 조직 내에 관대한 평정을 장려하는 문화가 있다고 생각하는지를 묻는 문항(표3의 문항1)에서는 17% 미만의 응답자가 ‘그렇지 않다’ 혹은 ‘전혀 그렇지 않다’고 답하였으며 이는 Murphy and Cleveland (1991)가 말하는 관대한 평정을 원하는 조직문화와 우리나라 온정주의적 조직문화 (Yang, 2006)에 대한 이론들의 타당성을 확인해 주는 응답 결과라고 할 수 있다.

<표 3> 평가자동기 모형 요인: 조직문화

문항 (1-5 Likert scale)	정부	평균	표준 편차	응답				
				전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통	그렇다	매우 그렇다
1. 우리 조직에는 관대한 근무 성적평정을 당연시 여기는 조직문화가 있다	전체 (122명)	3.3	0.79	1 (0.8%)	19 (15.6%)	47 (38.5%)	52 (42.6%)	3 (2.5%)

3) 근무성적평정 피드백

<표 4>의 문항 1에서는 대부분의 응답자들이 정확한 평정을 바탕으로 하였더라도 부정적인 피드백을 제공해야 할 때는 마음이 불편함을 느끼는 것으로 확인되었다. 그렇다면, 관대한 피드백을 제공시, 평가 대상자의 성과가 개선될 수도 있다고 믿는 응답자의 비율을 얼마나 될까? 조사 결과 (표4의 문항 2), 절반에 가까운 응답자가 긍정적 피드백 제공이 본인이 속한 팀 (조직)의 성과 향상에 기여할 수 있다고 생각했고, 15% 가량의 응답자들만이 그렇지 않다고 답하였다. 이러한 결과로 미루어 볼 때, Murphy and Cleveland(1991)의 모형에 담긴 관대한 피드백을 정확하고 냉철한 피드백을 제공하는데서 오는 부작용을 예방하고 성과향상을 가져 올 수 있는 일종의 도구로써 평가자가 사용할 수도 있다는 주장은 그 타당성이 어느 정도 확인되었다고 할 수 있다.

<표 4> 평가자동기 모형 요인: 근무성적평정 피드백

문항 (1-5 Likert scale)	정부	평균	표준 편차	응답				
				전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통	그렇다	매우 그렇다
1. 부하 직원에게 부정적인 근무성적평정 피드백을 줄 때 평정이 정확하게 실시되었다라도 마음이 불편하다	전체 (122명)	3.68	0.8	1 (0.8%)	10 (8.2%)	28 (23%)	71 (58.2%)	12 (9.8%)
2. 부하 직원에게 근무성적평정 결과에 대해 긍정적이고 관대한 피드백을 줄 때 내가 속한 조직 (팀)의 성과를 개선시킬 수 있다	전체 (122명)	3.39	0.84	1 (0.8%)	18 (14.8%)	42 (34.4%)	54 (44.3%)	7 (5.7%)

4) 평가자 책무성

평가자 책무성에 대한 측정은 부하직원(평가대상자)과 평가자의 상관에 대한 두 가지 측면 에서 이루어졌다. 우선 부하 직원에게 근무성적평정 결과에 대해 자주 설명해야하는지를 묻는 문항(표 5의 문항1)에 대해 70% 이상의 공무원들이 ‘전혀 그렇지 않다’, ‘그렇다’, ‘보통’을 선택하여 전반적으로 평가대상자에게 평정

의 당위성을 설명해야하는 경우가 많지 않은 것으로 나타났다. 반면에 <표 5>의 문항 2에서는 절반 이상의 응답자들이 평가대상자가 기대하고 있는 평정등급에 대하여 알고 있다고 응답하였다. 상관에 대한 책무성의 경우, 평가자의 상관이 근무 평정결과에 대한 책임을 묻는지에 대한 질문(표 5의 문항 3)과 상관이 생각 하기에 평정이 잘못되었다면 이에 대한 지적이 이루어지는지를 묻는 질문(표5의 문항 4)에 대해서는 대개 ‘보통’이라는 응답이 많았지만 ‘그렇지 않다’, ‘보통’, ‘그렇다’의 항목들이 90% 이상을 차지했다. 이와 대조적으로 직속상관이 생각하는 좋은 성과의 척도가 무엇인지 아는가에 대한 질문(표5의 문항 5)에서는 60% 이상의 응답자들이 그렇다고 대답하였다. 단일요인으로서의 평가자 책무성은 0.6 이상의 알파계수 값(=.652)을 보이고 있어 척도의 신뢰도가 양호한 것으로 나타났다.

<표 5> 평가자동기 모형 요인: 평가자 책무성

문항 (1-5 Likert scale)	정부	평균	표준 편차	응답				
				전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통	그렇다	매우 그렇다
1. 내가 부여한 근무성적평정 결과에 대하여 부하 직원에게 설명해야 할 경우가 자주 있다	전체 (122명)	2.9	0.87	5 (4.1%)	35 (28.7%)	51 (41.8%)	29 (23.8%)	2 (1.6%)
2. 나는 부하직원이 기대하는 근무 성적평정 점수를 대개 알고 있는 편이다	전체 (122명)	3.5	0.7	0 (0%)	9 (7.4%)	49 (40.2%)	58 (47.5%)	6 (4.9%)
3. 나의 직속상관은 내가 행한 근무 성적평정에 대하여 책임을 지게 한다	전체 (122명)	3.2	0.89	4 (3.3%)	25 (20.5%)	44 (36.1%)	46 (37.7%)	3 (2.5%)
4. 근무성적평정이 제대로 이루어지지 않을 시에 나의 직속상관이 이를 지적할 것이다	전체 (122명)	3.1	0.8	1 (0.8%)	31 (25.4%)	49 (40.2%)	40 (32.8%)	1 (0.8%)
5. 나의 직속상관이 생각하는 '좋은 성과'의 척도가 무엇인지 알고 있다	전체 (122명)	3.6	0.76	1 (0.8%)	9 (7.4%)	36 (29.5%)	68 (55.7%)	8 (6.6%)

\*Cronbach's Alpha(알파계수)=.652

위와 같은 결과를 본 연구가 Murphy and Cleveland (1991)의 평가자동기 모형

과 평가자 책무성 이론을 결합하여 제시한 평가의 청중(평가대상자, 상급자)에 대한 책무성의 틀에서 보면, 평가자들은 평가대상자들이 원하는 평정결과를 알고 있지만, 평가자가 평정등급을 부여한 후 이를 정당화 시켜야하는 경우가 많지 않으므로 평가 대상자에 대한 책무성이 상대적으로 높지 않다고 볼 수 있다. 이는, 평가자들이 전반적으로 부하직원(평가 대상자)보다는 상관에 대한 책무성이 높았고, 근무평정시 상관이 선호하는 성과의 척도에 맞추고자하는 의지가 강한 편임을 보여주는 응답 결과라고 할 수 있다.

5) 정확한 근무평정에 대한 보상

<표 6>의 문항 1에서는 Murphy and Cleveland(1991)가 객관적이고 정확한 평정을 통해 평가자가 얻을 수 있는 보상으로 금전적 보상과 승진의 가능성 등 소수의 종류만을 제시한 것과 달리, 우리나라 공무원들은 보다 다양한 요소들(승진, 전보기회부여, 표창, 휴가 제공, 연수기회부여 등)을 보상으로 인식하는 것으로 나타났다. 그러나 <표 6>의 문항 2에서 보듯이 우리나라에서는 아직 정확한 근무평정을 행하는 평가자에게 보상이 주어지는 경우는 그다지 많지 않은 것으로 보인다. 해당 질문에 대해 전체 응답자의 60% 이상이 부정적인 반응을 보였다.

<표 6> 정확한 근무평정에 대한 우리나라 정부조직의 보상제도

문항 (N=122)	응답	
1. 보상의 종류에 대한 주관식 문항 응답	빠른 승진, 연봉인상, 성과급 지급, 포상, 요직 부서 전보 기회 부여, 국내외 연수 또는 교육 훈련 기회 부여, 표창, 전반적 근무성적평정 점수 상향조정, 포상휴가제공	
2. 내가 속한 조직 (팀)에는 근무성적 평정을 객관적이고 정확히 행하는 사람에게 보상을 하는 인사관리를 하고 있다	예	아니오
	47 (38.5%)	75 (61.5%)

6) 근무평정의 정확성에 대한 평가자의 인식

아래 <표 7>에 제시된 바와 같이, 본 연구의 설문조사에서는 근무성적평정에

대한 평가자의 인식을 두 가지 차원으로 나누어 질문하였다. 첫째는 본인이 부하 직원에게 부여한 근무성적 평정에 대한 전반적인 만족도(문항 1)인데, 90% 이상의 공무원들이 보통 이상의 만족도를 가지고 있다고 답하였다. 둘째는 두 개의 질문으로 이루어진 평가자의 근무성적평정의 정확성에 대한 자기평가적 인식이다. 평정의 정확성에 대한 평가자의 자기평가에 관한 질문(문항 2)과 정확한 평정을 하려는 평가자 자신의 의지가 얼마나 반영되었는지에 대한 질문(문항 3)에서 90%이상의 응답자가 보통 이상이라고 답하였다. 위의 결과를 토대로 볼 때, 조사대상자인 공무원들은 전반적으로 본인이 수행한 근무성적평정에 만족하고 있으며, 자신이 목표한 정확성을 어느 정도 달성하였다고 인식한다고 볼 수 있다. 단일요인으로서의 근무성적평정의 정확성에 대한 평가자의 인식은 0.8 이상의 알파계수 값을 보이고 있어 척도의 신뢰도가 높은 것으로 나타났다.

<표 7> 근무성적평정의 정확성에 대한 평가자의 인식

문항 (1-5 Likert scale)	정부	평균	표준 편차	응답				
				전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통	그렇다	매우 그렇다
1. 최근 부하직원을 대상으로 행한 나의 근무성적평가에 대해 스스로 만족한다	전체 (122명)	3.72	0.73	0 (0.0%)	5 (4.1%)	39 (32%)	63 (51.6%)	15 (12.3%)
2. 스스로 가장 최근에 행한 나의 근무성적평정이 대체로 정확하다고 평가한다	전체 (122명)	3.8	0.69	0 (0.0%)	4 (3.3%)	31 (25.4%)	72 (59%)	15 (12.3%)
3. 내가 부하 직원에게 부여한 근무성적평정 점수는 정확한 근무성적평정을 추구하는 나의 의지를 반영한다	전체 (122명)	3.84	0.78	0 (0.0%)	8 (6.6%)	24 (19.7%)	69 (56.6%)	21 (17.2%)

\* Cronbach's Alpha(알파계수)=.814

### 7) 중앙공무원과 지방공무원 평가자간 인식 비교

아래 <표 8>은 평가자의 평가동기 모형 요인에 대한 인식을 공무원 소속 별로 비교한 것이다. <표 8>의 T 검증결과에서 보듯이 중앙공무원들과 지방공무원들 간에 통계적으로 유의미한 차이(유의수준: 0.05)가 나타나지 않고 있다. 이는 해

당 모형이 중앙정부와 지방정부라는 거시적 환경의 차이에도 불구하고 양 집단에 공히 타당성이 있음을 확인해 주는 응답결과라고 할 수 있다. <표 9>의 T 검증결과에서도 근무성적평정의 정확성에 대한 인식에 있어 중앙공무원들과 지방공무원들 간에 통계적으로 유의미한 인식 차이(유의수준: 0.05)가 나타나지 않고 있다. 이는 중앙공무원 인사운영은 능력과 성과 위주의 인사관리체제가 정착되어 가고 있지만 지방공무원 인사운영은 기초자치단체장의 인사권 남용, 정실 개입 등이 상대적으로 강하게 남아있다는 기존 연구들의 부정적 연구 결과와 달리, 적어도 근무성적평정의 정확성에 대한 평가자의 인식에 관한 지방공무원들이 중앙공무원들과 다를 바 없이 비교적 긍정적이라고 할 수 있다.

<표 8> 평가자동기 모형 요인: 중앙 vs. 지방공무원

문항 (1-5 Likert scale)	정부	평균	표준 편차	t값	유의 확률
1. 나의 여러가지 과업 중 근무성적평정이 최우선순위는 아니다	중앙 (46명)	3.78	0.63	1.608	.110
	지방 (76명)	3.57	0.77		
2. 우리 조직에는 관대한 근무성적평정을 당연시 여기는 조직문화가 있다	중앙 (46명)	3.33	0.84	.247	.806
	지방 (76명)	3.29	0.76		
3. 부하 직원에게 부정적인 근무성적평정 피드백을 줄 때 평정이 정확하게 실시되었더라도 마음이 불편하다	중앙 (46명)	3.8	0.62	1.344	.181
	지방 (76명)	3.61	0.88		
4. 부하 직원에게 근무성적평정 결과에 대해 긍정적이고 관대한 피드백을 줄 때 내가 속한 조직 (팀)의 성과를 개선시킬 수 있다	중앙 (46명)	3.28	0.91	-1.137	.258
	지방 (76명)	3.46	0.79		
5. 내가 부여한 근무성적평정 결과에 대하여 부하 직원에게 설명해야 할 경우가 자주 있다	중앙 (46명)	2.87	0.78	-.317	.75
	지방 (76명)	2.92	0.92		
6. 나는 부하직원이 기대하는 근무성적평정 점수를 대개 알고 있는 편이다	중앙 (46명)	3.5	0.66	0.000	1.000
	지방 (76명)	3.5	0.74		
7. 나의 직속상관은 내가 행한 근무성적평정에 대하여 책임을 지게한다	중앙 (46명)	3.26	0.83	1.014	.313
	지방 (76명)	3.09	0.93		
8. 근무성적평정이 제대로 이루어지지 않을 시에 나의 직속상관이 이를 지적할 것이다	중앙 (46명)	3.24	0.82	1.782	.077
	지방 (76명)	2.97	0.78		
9. 나의 직속상관이 생각하는 '좋은 성과'의 척도가 무엇인지 알고 있다	중앙 (46명)	3.57	0.66	-.375	.708
	지방 (76명)	3.62	0.82		



<표 9> 근무성적평정의 정확성에 대한 평가자의 인식: 중앙 vs. 지방공무원

문항 (1-5 Likert scale)	정부	평균	표준 편차	t값	유의 확률
1. 최근 부하직원을 대상으로 행한 나의 근무성적평가에 대해 스스로 만족 한다	중앙 (46명)	3.74	0.68	.209	.835
	지방 (76명)	3.71	0.76		
2. 스스로 가장 최근에 행한 나의 근무성적평정이 대체로 정확하다고 평가 한다	중앙 (46명)	3.8	0.62	.013	.989
	지방 (76명)	3.8	0.73		
3. 내가 부하 직원에게 부여한 근무성적평정 점수는 정확한 근무성적평정을 추구하는 나의 의지를 반영한다	중앙 (46명)	3.98	0.58	1.479	.142
	지방 (76명)	3.76	0.88		

8) 근무평정의 정확성 관련 평가자 인식에 대한 동기요인 영향 분석

평가자 동기요인들의 근무성적평정의 정확성에 대한 평가자 인식에 대해 다중 회귀분석을 실시한 결과를 제시하기에 앞서 주요변수 및 통제변수의 상관관계를 살펴보면 아래 <표10>과 같다. 상관관계의 분석결과 다중공선성(multicollinearity)의 문제를 유발할 만큼 강한 상관관계를 보이는 변수들은 없는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 <표 11>에 있는 분산팽창계수(Variance inflation factor: VIF)의 값이 일반적인 절사점인 10점(O'bricn, 2007)보다 크게 낮게 나타남으로써 재차 확인 되었다.

<표 10> 변수들 간의 상관관계 분석결과

	평정의 정확성에 대한 인식	평가자 책무성	평정 중요도	관대한 평정 문화	부정적 평정 피드백	관대한 평정 피드백	교육수준
평가자 책무성	0.2668*						
평정 중요도	0.1866*	0.0081					
관대한 평정 문화	0.0297	0.054	0.0869				
부정적 평정 피드백	-0.0586	0.1032	0.0466	0.2472*			
관대한 평정 피드백	0.2529*	0.2904*	0.0667	0.1674	0.2768*		
교육수준	0.0961	0.0685	0.151	0.0923	0.0317	-0.2277	
근속년수	0.0517	0.0142	0.0967	0.2064*	0.0479	0.0406	-0.1161

\* p<0.05

근무성적평정 동기요인들을 독립변수로, 근무평정의 정확성에 대한 평가자의 인식을 종속변수로 하여 실시한 다중회귀분석결과는 아래 <표 11>과 같다. 평가자들의 교육 수준과 근속년수는 통제변수로 사용되었다. 이 회귀모형의 설명력(수정된 R제곱)은 12.0%(R<sup>2</sup>=.120)이며 F값(=3.364)으로서 모형의 적합성은 통계적으로 유의(=.003)하였다. 동기요인들의 영향은 다음과 같다. 첫째, 평정의 중요도와 평가자 책무성 요인은 근무평정의 정확성에 대한 평가자의 인식에 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향을 주는 것으로 분석되어 Murphy and Cleveland의 평정동기요인과 본 연구가 추가적으로 제시한 평가자 책무성 요인이 평가자의 평정의 정확성에 대한 인식에 영향을 미친다는 점이 확인되었다. 둘째, 근무평정의 정확성에 대한 평가자의 인식에 대해 관대한 평정피드백이 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향을 주는 것으로, 부정적 피드백이 근무성적평정의 정확성에 대한 평가자의 인식에 통계적으로 유의미한 부(-)의 영향을 주는 것으로 확인되었다. 이는 평가자들이 긍정적인 평정 피드백을 주기 위해 관대한 평정을 실시하는 경우에는 평정 정확성이 감소하고, 부정적이고 냉철한 피드백을 제공할 시에는 평정의 정확성이 향상될 것이라는 본 연구의 기대와는 상반되는 결과이다. 마지막으로 관대한 평정문화와 통제변수들은 근무평정의 정확성에 대한 평가자의 인식에 유의미한 영향을 미치지 못하는 것으로 확인되었다.

<표 11> 회귀모형: 근무평정의 정확성에 대한 평가자의 인식에 대한 영향요인

변수	B	t	유의확률	VIF
평정 중요도	.394	1.738	.085*	1.051
관대한 평정 문화	-.050	-.231	.818	1.147
부정적 평정 피드백	-.378	-1.755	.082*	1.141
관대한 평정 피드백	.586	2.682	.008**	1.304
평가자 책무성	.142	2.192	.030**	1.118
교육수준	.225	1.435	.154	1.164
근속년수	.011	.575	.566	1.079
Adjusted R Square	.120			
F	3.364			
유의확률	.003**			

\* p < .10 \*\* p < .05 \*\*\* p < .001

#### IV. 결론 및 시사점

본 연구에서 실시한 예비조사는 Murphy and Cleveland(1991)의 평가자 동기 모형을 일부 보완한 본 연구의 모형이 한국 정부조직의 평가자들에게 어느 정도 이론적 타당성을 지닐 수 있다는 가능성을 제시하였다. 또한 중앙 및 지방공무원 평가자들에게 동일한 평가자 동기 모형요인들이 적용될 수 있고 근무성적평정의 정확성 등에 대한 인식에 있어서도 큰 차이를 보이지 않는다는 점을 확인하였다. 우리나라 근무성적평정제도와 관련된 본 연구의 정책적 함의는 다음과 같다.

첫째, 본 연구에서는 평가자들이 관리자로서 자신들이 수행해야 하는 여러 과업들 중에서 근무성적평정 업무의 우선순위를 상대적으로 낮게 인식하는 것으로 나타났다. 근무성적평정이 보수, 승진, 동기부여 등 다른 여러 인사활동에 영향을 미치는 중요 요소임을 감안하면, 이러한 현상은 바람직하다고 할 수 없다. 따라서 이러한 조사결과는 근무성적평정의 중요성에 대한 교육을 평가자들을 대상으로 실시하는 등의 방식으로 근무성적평정의 중요성에 대한 평가자의 의식을 바꾸어야 나가야 할 필요성을 시사한다.

둘째, 본 연구에서는 근무성적평정을 당연시 하는 조직문화가 상존하고 있고, 대부분의 평가자들이 부하직원들에게 부정적인 근무평정 피드백을 제공하는데 있어 부담감을 느끼며 관대한 피드백이 오히려 부하직원들의 성과를 향상시키는 데 더 크게 기여할 것이란 인식을 지닌 것으로 나타났다. 이러한 조사결과는 온정주의적 평가풍토를 지양하고 실적주의를 강화하기 위해 새로운 평가방안을 모색하는 등의 노력이 요구됨을 암시한다.

셋째, 본 연구에서는 대부분의 평가자들이 현재 자신이 근무하고 있는 조직에서 정확한 평정에 대한 보상이 이루어지지 않는다고 인식하는 것으로 파악되었다. 이러한 인식은 현행 근무성적평정제도에 평가자에 대한 교육 및 훈련 등에 대한 실무는 명시되어 있지만 정확한 근무성적평정을 장려하는 제도적 차원의 보상은 명시되어있지 않는 사실과 맥락을 같이 한다(행정안전부, 2011; 안전행정부, 2014). 평정에 대한 보상과 관련된 이 같은 본 연구의 조사결과는 정확한 평정에 대한 제도적 차원의 보상을 공식화 할 경우 평가자들에게 보다 정확한 평정

을 실시하도록 독려하는 효과를 거둘 수 있을 것이란 기대를 가지게 한다.

넷째, 평가자들은 대부분 본인이 행한 근무성적평정이 정확한 편이며, 평정의 결과가 정확한 평정을 하려는 자신의 의지를 반영하고 있다는 인식을 가진 것으로 확인되었다. 이는 근무성적평정 업무를 관리자로서의 자신의 여러 업무들 가운데 높은 우선순위에 두지 않고 있고, 조직 내에서 온정주의적 평가 풍토가 자리 잡고 있는 현실적 제약에도 불구하고, 객관적인 평가를 하려는 평가자 나름의 인식과 의지를 나타내는 것으로서, 앞으로 어느 정도 제도적 보완이 이루어진다면 근무성적평정의 신뢰성과 공정성이 제고 될 수 있을 것이란 희망을 갖게 하는 조사결과라고 할 수 있다.

온정주의적 평가 문제를 극복하기 위한 제도적 보완방안의 하나로 예컨대 평가자들이 최종 평정등급을 부여하기 전에 평가자의 상관(확인자)이 평가자가 작성한 평정근거를 바탕으로 평가대상자에 대해 예비평정등급을 매겨보는 과정을 추가하는 것을 고려해 볼 수 있을 것이다. 우리나라 정부조직의 근무성적 평정자는 크게 두 가지 역할(평가자, 확인자)로 구분되어있는데 평가자는 평가대상공무원의 상급 또는 상위 감독자중 한명이며, 확인자는 평가자의 상급 또는 상위 감독자가 된다(행정안전부, 2011). 현재 우리나라 근무성적평정 제도 하에서는 확인자는 평가자가 검토한 내용을 검토하여 평정이 타당하게 실시되었는지 확인만하고 평정 결과에 대해 평가대상자로부터의 이의제기가 신청되면 그때 평정 내용을 면밀히 검토하는 역할을 하고 있다(안전행정부, 2011). 본 연구에서는 평가자들이 상관에게 높은 평가자 책무성을 느끼는 것을 확인하였다. 따라서 만약 확인자가 예비평정등급을 매겨 평가자와 이를 대조하고 조정하는 일종의 최종 평정등급 예비심사 과정을 추가한다면 평가자의 상관에 대한 책무성의 영향으로 평정의 정확성이 개선될 수 있다고 본다. 뿐만 아니라 부정적 근무평정과 관련된 평정 대상자들에 대한 평가자들의 부담을 덜어 주는 결과를 가져 올 수도 있을 것이다.

다섯째, 본 연구에서 확인한 바와 같이 평가자의 동기 요인과 평정의 정확성에 대한 인식에 있어서는 중앙정부와 지방자치단체의 평가자들이 유사한 인식을 가지고 있으므로, 위에서 언급한 본 연구의 정책적 함의는 양 정부의 근무성적평

정제도 및 그 운영에 공히 적용된다고 할 수 있다. 마지막으로, 본 연구에서는 평가자들의 평정의 중요성에 대한 인식과 책무성이 근무평정의 정확성에 대한 평가자의 인식에 영향을 미치는 것이 나타났으므로 Murphy and Cleveland의 평가자동기모형에서 제시한 동기요인들과 근무성적의 정확도간 인과관계가 부분적으로 지지됨을 확인할 수 있었다.

본 연구의 기여는 무엇보다도 근무성적평정 대상자들에 초점을 맞춘 기존의 관련 연구들과 달리 근무성적평가자를 중심으로 이 문제에 새롭게 접근해 보았다는 점에서 찾을 수 있을 것이다. 본 연구의 분석결과는 향후 정부조직의 인사 관리에 있어 평가대상자의 평정에 대한 만족도나 인식뿐만 아니라 평가자의 업무로서의 평정에 대한 동기 및 인식도 고려해야함을 시사한다. 앞으로 이러한 접근이 보다 체계적으로 이루어질 경우, 근무성적평정 제도 및 운영의 진단이나 개선에 관한 연구에 새로운 지평이 열릴 수 있을 것으로 기대된다.

그럼에도 불구하고 본 연구는 조사방법론 상의 여러 한계점을 안고 있어, 연구 결과는 잠정적인 것이라고 할 수 있다. 우선, 앞서 밝혔듯이 본 연구는 민간부문에서 개발된 기존의 평가자동기 모형에 새로운 동기요인을 일부 추가한 모형을 한국 공무원들에게 적용함으로써 기존 모형의 타당성과 더불어 추가한 새로운 동기요인의 한국에서의 타당성을 진단해보려는 예비조사적인 성격이 강하다. 때문에 본 연구의 조사결과는 잠정적인 것으로 간주되어야 할 것이다. 후속 연구에서는 다음과 같은 점을 개선하여 보다 정제된 모형을 제시할 예정이다. 첫째, 본 연구에서는 평가자 입장에서의 근무평정 정확성에 대한 인식에 영향을 주는 독립변수로서의 동기요인들을 다루었으나, 본 연구의 예비조사적인 성격 때문에 인과관계 분석을 위해서 사용할 수 있는 항목(item)의 절대적 수가 부족하여 일부 동기요인들에 대해서는 단일항목측정을 실시하였다. 본 연구의 결과를 바탕으로 후속 연구에서는 요인별 항목 수를 보강하여 확인적 요인분석(Confirmatory factor analysis)을 통해서 요인을 도출하고 구조방정모형(structural equation modeling)을 사용하여 좀 더 엄격한 검증이 이루어질 수 있도록 할 예정이다. 둘째, 본 연구는 중앙 및 지방정부의 공무원을 대상으로 편의 표본추출(convenient sampling)을 하였고 표본의 수가 제한된 관계로 연구결과의 일반화(generalization)를 가장

하기 어렵다. 후속 연구에서는 외적 타당성을 높이기 위해 표본의 수를 늘리거나 대상 부처를 확대하여 설문을 실시할 예정이다.

## ■ 참고문헌

- 강성철·권경득·강재호. 2004. “한국 지방정부 인사행정의 실태와 개선방안”. 《한국인사행정정보》. 3(2): 1-36.
- 권경득. 2006. 《지방공무원의 인사개혁평가와 개선방안에 관한 연구》. 한국행정연구원.
- 김귀곤. 2003. “지방공무원의 인사공정성과 조직몰입에 관한 연구: 전라북도 지방공무원의 인사공정성에 대한 인식을 중심으로”, 《지방정부연구》. 7(3): 163-180.
- 김병국·김영희. 2005. “지방자치단체의 인사공정성 강화방안”, 《한국인사행정학회보》. 4(2): 41-63.
- 김종익. 2007. “지방자치단체 인사의 공정성 연구”, 《한국인사행정학회보》. 6(1): 163-192.
- 박천오·김진용. 2012. “한국 지방공무원의 승진 영향요인에 대한 인식 비교”, 《지방행정연구》. 26(4): 27-56.
- 심재권·정석환. 2007. “근무평정의 공정성수용인식이 하위직 공무원의 혁신적 업무행동에 미치는 영향”, 《한국행정학회보》. 41(2): 141-166.
- 안전행정부. 2014. 《지방공무원 인사관련 지침》.
- 안전행정부. 2013. 《지방공무원 인사실무》.
- 행정안전부. 2011. 《공무원 인사실무》.
- 오경훈. 2012. “연고주의, 인사공정성이 조직효과성에 미치는 영향”, 《한국정책연구》. 12(4): 385-409.
- 이수영. 2011. “Mission Impossible? 공무원 성과급의 이상 조건과 현실 상황의 괴리 분석”. 《한국인사행정학회보》. 10(3): 75-102.
- 이창길. 2013. 《인적자원행정론》. 법문사.
- 조경호. 2012. “공무원의 성과평가 공정성 요인에 대한 인식 연구”, 《한국인사행정학회보》. 11(3): 309-330.
- 최근열. 2007. “공무원 근무 성적 평정 제도의 평가와 향후 정책 과제”, 《한국 사회와 행정연구》. 10(1): 127-144.
- 허창수. 2012. “제도, 제도적 과정, 그리고 제도적 효과: 공공부문 성과급제도의 제도적 과정

과 효과”. 《한국행정학보》. 46(2): 55-83.

- Berman, E.M., Bowman, J.S., West, J.P., and Van Wart, M. 2006. *Human Resource Management in Public Service: Paradoxes, processes, and problems*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Bernardin, H. J., and Buckley, M. R. 1981. “Strategies in Rater Training”, *The Academy of Management Review*. 6(2): 205-212.
- Bowman, James S. 2010. “The success of failure: The paradox of performance pay”, *Review of Public Personnel Administration*. 30(1): 70-88.
- Bretz, R. D., Milkovich, G. T., and Read, W. 1992. “The Current State of Performance Appraisal Research and Practice: Concerns, Directions, and Implications”, *Journal of Management*. 18(2): 321-352.
- Decotiis, T., and Petit, A. 1978. “The Performance Appraisal Process: A Model and Some Testable Propositions”, *Academy of Management Review*. 3(3): 635-646.
- Ferris, G.R., Judge, T.A., and Rowland, K.M. 1994. “Subordinate Influence and the Performance Evaluation Process: Test of a Model”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 58(1): 101-135.
- Fried, Y., Levi, A. S., Ben-David, H. A., and Tiegs, R. B. 1999. “Inflation of subordinates' performance ratings: main and interactive effects of rater negative affectivity, documentation of work behavior, and appraisal visibility”, *Journal of Organizational Behavior*. 20(4): 431-444.
- Harris, M. M. 1994. “Rater Motivation in the Performance Appraisal Context: A Theoretical Framework”, *Journal of Management*. 20(4): 735-756.
- Gardner, D. G., Cummings, L. L., Dunham, R. B., & Pierce, J. L. 1998. “Single-item versus multiple-item measurement scales: An empirical comparison”, *Educational and Psychological Measurement*. 58(6): 898-915.
- Hochwarter, W. A., Kacmar, C. J. and Ferris, G. R. 2003, April. “Accountability at work: An examination of antecedents and consequences”, *Paper presented at the annual meeting of the Society of Industrial and Organizational Psychology, Orlando, FL*
- Jung, C. S. 2013. “Organizational goal ambiguity and job satisfaction in the public sector”, *Journal of Public Administration Research and Theory*. Online advance Publication. 1-17.
- Landy, F. J., & Farr, J. L. 1980. “Performance rating”, *Psychological Bulletin*. 87(1): 72-107.
- Levine, C. H., Peters, B. G., & Thompson, F. J. 1990. *Public administration: Challenges, choices,*

- consequences*. Glenview, IL: Scott, Foresman/Little, Brown Higher Education.
- Levy, P.E., and Williams, J.R. 2004. "The social context of performance appraisal: A review and framework for the future", *Journal of Management*. 30(6): 881-905.
- Martin, J., and Seihl, C. 1983. "Organizational culture and counter culture: An uneasy symbiosis", *Organizational Dynamics*. 12(2): 52-64.
- Mero, N.P., and Motowidlo, S.J. 1995. "Effects of rater accountability on the accuracy and the favorability of performance ratings", *Journal of Applied Psychology*. 80(4): 517-524.
- 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.
- Murphy, K. R., and Cleveland, J. 1991. *Performance appraisal: An organizational perspective*. Boston, MA: Allyn and Bacon.
- Murphy, K. R., and Cleveland, J. 1995. *Understanding performance appraisal: Social, organizational, and goal based perspectives*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- O'Brien, Robert M. 2007. "A Caution Regarding Rules of Thumb for Variance Inflation Factors", *Quality and Quantity*. 41(5): 673-690.
- 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., Petrakis, B. A., & Miller, T.K. 1989. "Federal Merit Pay, Round II : An analysis of the performance management and recognition system", *Public Administration Review*. 49(1): 29-37.
- 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): 39-51.
- Rainey, H. G. 2003. *Understanding and managing public organizations* (3rd ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Rainey, H. G., & Bozeman, B. 2000. "Comparing public and private organizations: Empirical research and the power of the a priori", *Journal of Public Administration Research and Theory*. 10(2): 447-470.



- Roch, S. G. 2007. "Why convene rater teams: An investigation of the benefits of anticipated discussion, consensus, and rater motivation", *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 104(1):14-29.
- Roch, S. G., Woehr, D. J., Mishra, V., and Kieszczyńska, U. 2011. "Rater training revisited: An updated meta-analytic review of frame-of-reference training", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 85(2): 370-395
- Sackett, P. R., & Larson Jr, J. R. 1990. "Research strategies and tactics in industrial and organizational psychology", In *Handbook of industrial and organizational psychology*. Vol. 1. Dunnette, Marvin D and Hough, Leaetta M. (Ed). 419-489. Palo Alto, CA, US: Consulting Psychologists Press
- Tiefer, C. 2008. Re-evaluating pay for performance. *Federal Times April* p.23.
- Titus, Oshagbemi. 1999. "Overall job satisfaction: how good are single versus multiple-item measures?", *Journal of Managerial Psychology*. 14(5): 388 - 403
- Underhill, J., and Oman, R. 2007. "A critical review of the sweeping Federal Civil Service changes", *Review of Public Personnel Administration*. 27(4): 401-420.
- Vroom, Victor H. 1964. *Work and Motivation*. NY:Wiley.
- Wang, X. M., Wong, K. F. E., and Kwong, J. Y. Y. 2010. "The roles of rater goals and ratee performance levels in the distortion of performance ratings", *Journal of Applied Psychology*. 95(3): 546-561.
- Wanous, J. P., Reichers, A. E., & Hudy, M. J. 1997. "Overall job satisfaction: how good are single-item measures?", *Journal of applied Psychology*. 82(2): 247-252.
- Yang, Inju. 2006. "Jeong exchange and collective leadership in Korean organizations", *Asia Pacific Journal of Management*. 23: 283-298.