

근무성적 평가자의 책무성 연구: 남녀 공무원 간 인식 비교를 중심으로

박 시 진

국문요약

그간 한국의 공무원 근무성적평가에 대해서는 실적 또는 능력과 관계없이 경력이나 선임 순으로 평가점수를 부여하는 경향이 있다는 지적과 함께, 평가자들이 피평가자의 업무성과를 정확히 파악하려는 노력과 성의가 부족하다는 주장이 이어져 왔지만, 평가자들이 실제로 어떤 인식과 태도로서 근무성적평가를 실시하고 있는지에 대한 경험적 연구는 아직 드물다. 이런 연구 공백을 메우고자 본 연구에서는 한국의 근무성적 평가과정에서 관리자(평가자)가 느끼는 책무성(rater accountability)을 실증적으로 조사한다. 본 연구에서는 근래 들어 여성 관리자들이 수적으로 크게 증대되고 있는 추세를 반영하여, 평가자로서의 책무성에 있어 남녀 간 인식 차이가 있는지의 여부를 진단하는데 초점을 둔다. 실증조사는 근무성적평가 경험이 있는 중앙공무원과 지방공무원 122명을 대상으로 설문조사를 실시하는 방식으로 이루어졌다. 분석결과, 근무성적평가와 관련된 인식에 있어 남녀공무원들 간에 큰 차이가 없는 것으로 나타났으며, 이는 관리자로서의 인식이나 역량에 있어 남녀 간에 큰 차이가 없다는 기존 연구들의 결과를 지지하는 조사결과라고 할 수 있다.

주제어: 평가자 책무성, 여성 공무원, 평가자 책임감, 근무성적평가

I. 서론

관리자는 기본적으로 하급자를 관리·감독해야 할 의무가 있고, 이러한 의무의 일환으로 성과평가자(performance rater)의 역할 수행하여야 한다. 관리자는 평가자(rater)로서 근무성적평가(performance appraisal)를 통해 하급자들의 직무 성과, 태도, 수행능력 등을 정기적으로 평가하여야 하는데, 평가결과는 피평가자들(ratees)의 승진, 보직 이동, 보수 및 성과급 결정 등에 반영된다(강성철 외, 2007; Berman et al., 2006). 때문에 피평가자들은 근무성적평가 결과의 공정성은 물론 근무성적평가과정에서의 평가자의 평가에 대한 인식과 태도 등에 대해서도 민감한 반응을 보이기 쉽다. 때문에 만약 평가자들이 근무성적평가의 중요성에 대한 인식이 부족하거나 정확하고 공정한 평가를 하려는 동기가 약하여, 평가오류를 범하거나 피평가자들에게 편파적인 평가 등급을 부여 한다면(Murphy & Cleveland, 1991), 피평가자들은 근무성적평가를 불신할 뿐만 아니라 근무의욕이 저하 될 것이다(Roberts, 1994: 536; 최관섭, 2014: 56).

그간 한국의 공무원 근무성적평가에 대해서는 실적 또는 능력과 무관하게 경력이나 선임 순으로 평가점수를 부여하거나 정실에 의해 순위를 미리 정해 놓고 그 순서대로 평가점수를 부여하는 식으로 이루어진다는 지적과(박천오 외, 2014: 356-357; 유민봉·박성민, 2014: 636) 함께, 평가자들이 피평가자의 업무성과를 정확히 파악하려는 노력과 성의가 부족하다는 주장이(이창길, 2013: 404) 이어지고 있지만, 평가자들이 실제로 어떤 인식과 태도로써 근무평적평가를 실시하고 있는지에 대한 경험적 연구는 아직 드물다.

이런 연구 공백을 메우고자 본 연구에서는 한국의 근무성적평가과정에서 평가자(rater)로서 느끼는 책무성(rater accountability)을 실증적으로 조사한다. 한국의 중앙부처와 지방자치단체에서는 유사한 평가제도가 운영되고 있는 관계로, 본 연구는 중앙부처 및 지방자치단체의 평가자들을 조사대상으로 삼았다. 본 연구는 근래 들어 여성 관리자들이 수적으로 크게 증대되고 있는 추세에 비추어, 평가자로서의 책무성에 있어 남녀 간에 차이가 있는지의 여부를 진단하는데 큰 비중을 두었다. 여성 관리자들이 부하 직원들의 주요 관심사인 근무성적평가 업무를 어떻게 수행하고 있는지의 진단은 정부 인력의 효과적 관리 문제와 관련하여 적지 않은 현실적 함의를 내포한다. 서구에서는 여성 관리자들의 관리능력과 관련하여 부정적인 조사결과를 제시하는 연구들이 상당 수 있기 때문이다 (Deal and Stevenson, 1998; Nieva and Gutek, 1981; Pugh and Wahman, 1983).

그 동안 여성공무원 인사와 관련된 국내 기존 연구들은 대부분 여성공무원들이 성차별로 인해 겪는 불공정한 근무평가와 이로 인해 발생하는 보직 배치, 승진, 연봉 등의 불평등에 초점을 맞추어 왔을 뿐(Alkadry and Tower, 2006; Guy, 1993; 김재기, 2006; 권경득, 2000; 김영미·문미경·조경호, 2007; 박영미, 2000; 최무현·조창현, 2007), 여성관리자들의 직무수행 실태 등을 진단하는 연구는 매우 드물다. 이런 측면에서 볼 때, 본 연구는 여성관리자의 직무수행에 대한 연구를 보완하는 의미도 지닌다고 할 수 있다.

본 연구는 먼저 조직 내 남녀 공무원의 직무수행과 관련된 선행 연구에 대한 이론을 검토하고, 이를 근거로 관련 가설을 설정 한 뒤, 중앙부처 및 지방자치단체 공무원들을 대상으로 한 설문조사의 결과를 통해 이를 검증하는 순서로 구성되어 있다.

Ⅱ. 남녀공무원 간 차이에 관한 문헌 검토

1. 여성관리자의 증가

대부분의 국가에서 여성의 공직 임용확대 정책은 지역, 성(gender), 인종(ethnicity) 등을 기준으로 한 사회집단들이 한 사회에서 차지하는 비율이 정부관료제 내 공무원집단에도 그대로 반영되어야 한다는 대표관료제(representative bureaucracy)의 원리에 기반을 두고 실시되어 왔다 (Kingsley, 1944; Riccucci, 2009; 박상희·김병섭, 2006; 배귀희·차재권, 2008). 예컨대 미국에서는 1961년 설치된 케네디 대통령의 고용평등 대통령 직속 위원회 (President's Committee on Equal Employment Opportunity)를 시작으로 1978년 개정된 미국 연방공무원법(Civil service reform act)

을 근거로 설립된 인사관리처(Office of Personnel Management)의 평등고용기회프로그램(FEORP: Federal Equal Opportunity Recruitment Program)에 의해 집행된 정부 내 소외된(underrepresented) 집단들에 대한 적극적 조치(affirmative action)가 여성이 공직 진출확대에 큰 영향을 미쳤다(Naff, 1998). 그 결과 미국 연방정부 소속 고위 공무원단(Senior executive service)의 경우 1979년에는 여성 고위 공무원의 비율이 5.1%였으나 1996년에는 20.4%로 급증했다. 비슷한 시기에 연방정부 일반 관리자(white-color supervisory jobs)의 여성비율은 1976년에 18%에서 1996년에는 30%로 증가하였다(Daley and Naff, 1998; Dolan, 2000). 최근 미국의 실적제 보호위원회(MSPB: Merit Systems Protection Board)가 발표한 자료에 따르면, 2009년 기준으로 연방정부에서 관리자(supervisor)의 역할을 수행하는 여성의 비율은 약 35%로, 고위공무원단 소속 여성 비율은 약 30%로, 각각 나타나 여성관리자들이 최근까지 꾸준히 증가하고 있는 것을 알 수 있다(MSPB, 2011).

우리나라에서도 1995년 여성공무원 채용목표제가 도입된 이래 2002년 및 2007년 여성 관리자 1·2차 임용확대계획 그리고 2012년에 제 3차 관리직 여성공무원 임용확대 5개년 계획 등을 거치며 정부차원에서 여성공무원의 공직 진출과 관리직으로의 승진을 적극 지원해왔고 그 결과 여성공무원 및 여성관리자의 비율이 크게 늘었다(김선희, 2012; 안전행정부, 2013). 2013년 현재 중앙정부의 경우 여성공무원의 비율이 48%에 달하고 있고, 지방 자치단체에서도 여성공무원 비율이 33.5%로 이르고 있다 (안전행정부, 2013a: 118). 특히 5급 이상 관리자의 경우 여성공무원의 비율이 2003년 4.0%에서 2013년 11.3%으로 두 배 이상 급증하였다(안전행정부 2013a; 행정자치부 2003). 여성공무원의 비율이 아직은 남성공무원의 비율에 못 미치나 향후 상대적 비율이 더욱 높아질 것으로 전망된다.

이와 같이 미국과 한국 두 나라에서 여성공무원을 위한 정책이 실시된 후 실질적으로 여성 관리자의 비율이 비약적으로 증가하는 추세를 보였지만, 관리자로서의 여성공무원들의 행태 등을 다룬 연구들은 그리 많지 않았다. 미국에서는 정부 조직 내 여성 관리자에 관한 연구가 학계의 큰 관심을 받지 못해 왔다. 선행연구들은 근래의 여성공무원 임용확대 경향을 반영할 수 없을 만큼 오래 전에 이루어졌고, 그나마 소수의 연방부처만을 대상으로 한 사례 연구들이 일부 있을 뿐이다(Bayes, 1991; Dolan, 2000; Lynn and Vaden, 1979; Selden, 1997). 우리나라의 경우는 근래 들어 여성공무원의 꾸준한 양적 증가로 조직 내의 여성관리자의 수가 많아지면서 여성의 공직 진출 확대 문제에만 관심을 쏟을 것이 아니라 이미 공직에 진출한 여성공무원들의 관리적 측면에 관한 더 많은 연구가 필요하다는 주장을 담은 연구들이 등장하고 있다(조경호·최정혜, 2004; 진중순·오시영, 2009; 진중순, 2010). 예컨대 진중순(2010)은 여성이 공직에 참여 후 업무적 측면에서 남성과 동일한 경쟁력을 갖추었을 경우에 제도적 지원을 통해 적절한 보상(승진)을 제공하지 않는다면 여성공직참여의 긍정적 효과는 제한적일 수밖에 없다고 주장하였다. 앞서 밝혔듯이 그간 남녀 간 직무역량, 성과, 생산성 비교 등에 관한 연구들은 이미 어느 정도 이루어진 상태이다.

2. 남녀공무원 간 직무역량 비교

남녀공무원간 직무수행 역량을 직접 비교한 국내외 기존 연구들은 대부분 직무역량에 있어 남

녀 간에 차이가 거의 없는 것으로 파악하였다. 미국의 경우, 소수의 학자들만이 남녀공무원간 직무수행 역량이나 책임에 관한 비교 연구를 수행하였다. 예컨대 Daley and Naff(1998)은 미국 연방정부 (federal government)공무원을 대상으로 한 자기평가적 (self-assessment)조사에서 하급자를 관리 및 감독 하는 역량(managerial competency)과 관련된 남녀공무원간 인식에 유의미한 차이가 없다는 것을 확인하였다. 이는 여성관리자들이 본인의 관리자로서의 능력에 대한 자신감이 남성 에 비해 낮은 경우가 흔하다는 과거의 연구들(Heilman et al., 1989; Naff, 1994)과 상반되는 결과로서 여성공무원도 남성만큼 관리 역량에 대한 인식이 긍정적임을 보여준다. Dolan(2004)은 미국 고위공무원단 (Senior executive service)을 대상으로 한 설문조사를 통해 1978년 개정된 미국 연방공무원법(Civil service reform act)과 고용기회 평등법(Equal employment opportunity act)의 영향을 받아 증가한 여성 고위공무원들이 남성공무원과 비교하여 과연 동일한 직무 책임(job responsibility)을 가지고 있는지 아니면 단순히 고용기회평등법에 충족하기 위해 상징적인 자리 매우기(token position)의 일환으로 채용된 것인지를 조사하였다. Dolan의 연구는 여성고위공무원 들은 예산기획, 인사, 정책집행 등 여러 직무분야에서 남성공무원들과 동일한 수준의 책임을 수행 하는 것으로 확인하였다.

우리나라에서도 남녀공무원간 직무수행 능력 혹은 역량 차이를 직접 비교한 연구는 소수에 불과하다. 우선 박천오 외(2001)의 연구는 남녀 공무원 1700명을 대상으로 실시한 조사에서 남녀간 잠재적 생산성과 관련된 직무태도 변수들에 있어 큰 차이가 없는 것으로 확인하면서, 여성도 남성만큼 조직의 생산성에 기여할 수 있다고 주장하였다. 제갈돈·이환범·김병문(2004)이 실시한 성별과 경찰관들의 직무성과에 대한 인지관계 조사에서는 남녀경찰관들에게 자신들의 성과를 평가하도록 한 결과 대부분의 직무성과지표(78%)에서 남성경찰관과 여성경찰관간 인식 차이가 없는 것으로 드러나 성별이 직무를 수행하는 역량에 있어 큰 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 진종순·오시영(2009)이 11개의 중앙 행정기관 공무원을 대상으로 남녀간 역량차이에 관한 인식을 분석한 결과는 상급자에 대한 배려, 갈등관리 및 이해관계 조정능력, 리더십, 네트워킹 역량은 남성공무원이 여성 공무원보다 높은 것으로, 원칙과 규정 준수, 업무처리의 치밀함, 고객지향성, 부당 금품수수 거부 등에 있어서는 여성공무원의 역량이 상대적으로 우수한 것으로, 업무 이해력 및 성취도, 동료 및 부하직원에 대한 배려, 공과 사의 구분, 직원들의 참여와 이들과의 협업을 통한 업무수행, 업무에 대한 책임감과 창의력 등에 있어서는 남녀 간에 역량차이가 없는 것으로, 각각 나타났다. 전체적으로 진종순·오시영(2009)의 연구에서는 다수의 직무능력 및 역량 측정 항목에서 남성과 여성이 별반 차이를 보이지 않는 것으로 나타났다.

3. 근무성적평가와 여성공무원

우리나라의 근무성적평정은 근무성적평가를 통해 이루어진다. 근무성적평가는 공직에 대한 공무원의 능력과 실적 및 가치관과 태도 등을 체계적으로 평가하는 것을 의미한다. 현재 1-4급 공무원(고위공무원단 포함) 에 대해서는 장·차관 등 기관의 책임자와의 성과계약에 의한 목표달성도 평가(성과계약 평가)를 하고 있고, 5급 이하 공무원들에 대해서는 근무실적과 능력에 대한

평가(근무성적평가)를 실시하고 있다(박천오 외, 2014: 333). 본래 근무성적평가의 목적에는 피평가자에게 자신의 우수 역량과 부족역량, 혹은 잠재역량을 확인하게 함으로써 개인적 발전을 도모케 한다는 발전 목적도 포함되어 있으나, 한국의 근무성적평가제도는 주로 승진 등 인사조치의 기준이 되고 있다(유민봉·박성민, 2013: 534; 이창길, 2013: 378).

근무성적평가에 연루되는 공무원의 역할은 평가자와 피평가자로 나누어질 수 있는데 그간 근무성적평가 상황에서의 여성공무원들에 대한 국내외 연구들은 주로 근무평가의 결과와 이에 근거하여 결정되는 피평가자의 승진, 보직, 보상 등의 인사결정이 성차별 없이 공정하게 이루어지는지의 문제를 다루었다.

여성공무원들이 남성공무원들과 비교했을 때 인사상 동등한 기회를 부여 받는지에 대해 선행연구들의 일반적 결론은 인사관리에 성차별이 실제로 존재한다는 것이다. 미국의 경우 다수 학자들은 여성이 남성보다 보직 배치에 있어 불리하기 때문에 관리자(officials and administrators)의 직무보다 보조 업무(clerical and administrative support)를 수행하는 직위에 배치되는 경우가 많고 따라서 연봉 또한 남성보다 여성이 낮은 경우가 많은 것으로 파악하였다(Alkadry et al., 2002; Alkadry and Tower, 2006; Groshen, 1991; Mani, 1997). 이와 관련해서 Guy(1993)는 미국 공무원 채용의 역사를 보면 여성은 대부분 낮은 직급의 공직에 진출하는 경향이 있다고 주장하였으며, Heilman et al. (2004)는 여성들이 사무 보조 및 비핵심 보직에서 벗어나 남성들이 주로 배치되는 주요 보직을 접하는 경우, 성공적으로 직무를 수행하여도 조직 내에서 동일한 성과를 낸 남성들에 비해 더 많은 비판을 받고 개인적 폄하(personal derogation)를 겪는 경우가 많다는 점을 확인하였다. 따라서 미국에서는 남성이 여성에 비해 승진이나 주요 보직으로 배치되는데 상대적으로 유리하고, 이러한 성차별이 여성의 경력 개발 및 승진에 일종의 장애물(organizational barriers)이 된다고 할 수 있다(Alkadry and Tower, 2006; Guy, 1993). 2011년 미국 실적제 보호위원회(MSPB)가 실시한 조사에서도 여성이 남성보다는 관리자의 직책을 맡을 가능성이 낮은 것으로 나타나 최근까지도 여성이 남성과의 경쟁에서 상대적으로 불이익 겪고 있음을 시사한다.

우리나라의 경우도 미국과 마찬가지로 대부분의 학자들이 정부조직 내에 성차별이 존재한다고 주장한다. 예를 들면 김재기(2006)는 중앙 및 지방 정부의 인사관리에서 남녀 공무원에게 동등한 기회가 부여되고 있는지에 대한 조사를 통해 여성공무원들이 남성보다 근무성적평가, 승진 기회, 포상, 보직 관리 등에서 차별을 받는 것으로 인식하는 것을 확인하였다. 기존 연구들 가운데는 보직 배치의 기회에 있어서 여성공무원들이 조직의 핵심부서나 중요 직책보다는 단순 업무나 보조 직책에 배치되는 경향이 있기 때문에 조직 내에서의 역할과 책임을 제한받는 차별을 겪고 있다는 연구 결과가 특히 많다(권경득, 2000; 김영미·문미경·조경호, 2007; 박영미, 2000; 최무현·조창현, 2007:284). 고숙희(2008:39)는 여성들이 “단순 민원, 여성, 보건, 문화 세무, 회계부서 등에 배치되는 경우가 많아 근무성적평가를 좋게 받기 어려운데 이는 근무성적평가 그 자체에서 오는 차별이 아니라 보직부서 때문에 여성이 받는 차별”이라고 주장하였다. 다시 말해, 여성공무원들이 비인기 보직에 배치되는 경우가 많아 남성에 비해 좋은 근무성적평가를 받기 어렵고 그렇기 때문에 근무평가의 결과를 바탕으로 결정되는 승진, 포상, 차후 보직 배치 등에 불이익을 볼 수밖에 없다는 것이다.

이처럼 국내외에서 피평가자로서의 여성공무원에 대해 비교적 활발한 연구가 이루어져 왔지만, 평가자로서의 여성에 대한 연구는 학계에서 거의 다루어지지 않았다. 미국에서는 여성평가자 관련 연구가 여성들이 근무성적평가자로서 남성에 비해 얼마나 정확한 평가를 하였는지를 몇몇 학자들이 조사하였는데, 이들의 연구는 상반된 결과를 보여주고 있다. 일부 학자들은 근무평가에서 여성평가자들이 남성보다 피평가자를 관대하게 평가하는 성향이 있다고 주장한다(Benedict and Levine, 1988; Bretz et al., 1992). Benedict and Levine(1988)은 여성평가자들이 남성보다 전반적으로 관대한 평가를 실시하지만, 피평가자의 성과가 낮을수록 이런 현상은 가속화되며, 그 이유로는 여성들이 남성보다 평가결과가 피평가자에게 미치는 영향에 대하여 더 신경을 쓰기 때문이라고 주장하였다. 이에 반해 Furnham and Stringfield(2001)는 여성평가자가 남성보다 평가를 더 엄격히 실시한다고 보았다. 저자들은 Hearn and Parkin (1987)의 주장처럼 여성관리자들이 승진에 있어 불이익을 피하기 위해 남성들보다 우월한 성과를 내야하고, 남성들보다 더 남성스럽게(masculine way) 행동해야한다고 생각하며, 이 때문에 남성들보다 근무성적평가 기준을 높게 설정하고 하급자를 더욱 철저하게 평가하려는 행태를 보인다는 것이다. 마지막으로, 평가자의 성별이 평가에 영향을 거의 미치지 않는다는 연구가 있다. Pulakos et al.(1989:771)은 미국 군대를 대상으로 39,537 쌍의 평가자-피평가자에 대한 설문조사를 통해 평가자와 피평가자의 성별 조합 즉, 동성 혹은 이성 간의 평가가 평가등급에 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 결론 내린 바 있다. 우리나라에서는 평가자로서의 남녀 관리자의 인식이나 행태에 관한 연구는 거의 이루어지지 않은 상태이다. 예외적으로 최근 중앙 및 지방 공무원 평가자들의 근무성적평가자의 평가동기를 실증 조사하여 양자 집단 간 차이 없다는 조사결과를 제시한 연구가 있을 뿐이다(박시진, 2014).

Ⅲ. 본 연구의 분석 틀: 평가자 책무성 이론

관리자의 지각된 책무성(felt accountability)이란 관리자 자신의 의사결정이나 행동에 대해 이해관계자들 (audience)이 평가를 하고 책임을 물을 수 있는 잠재적 가능성(potential)에 대한 관리자 개인의 인식을 말한다(Hall et al., 2003). Tetlock(1985, 1992)에 따르면, 조직 내에서 지각된 책무성을 느끼는 관리자는 자신을 평가할지도 모르는 이해관계자들이 자신에 대해 긍정적인 시각(positive perspective)을 가지기를 원하며, 이해관계자의 존경(respect)과 인정(approval)을 받고자 하는 동기를 가지게 된다. 같은 맥락에서 관련 연구들은 이해관계자가 자신을 평가할지도 모른다고 느끼는 관리자 개인의 책무성이 의사결정 과정의 행태, 의사결정에 사용하는 정보의 선택, 그리고 궁극적으로 의사결정의 품질(quality)에 긍정적 영향을 미친다고 주장한다(Frink & Klimoski, 1998; Lerner & Tetlock, 1999).

근무성적평가에서의 책무성은 평가자 책무성(rater accountability)이라고도 하며, 평가자가 본인이 부여한 근무성적평가의 결과에 대해 조직 내의 평가이해관계자들이 평가자 본인에게 책임을 물을 수 있는 잠재적 가능성에 대해 평가자가 느끼는 심리적 상태라고 할 수 있다(Fried, Tieg, and Bellamy, 1992; Frink and Ferris, 1998; Levy and Williams, 2004). 지각된 책무성으로

서 평가자 책무성이 조직에 유의미한 영향을 미칠 수 있는 이유는 다음과 같다.

Breaux et al.(2009)의 최근 연구에 따르면 지각된 책무성은 조직 내에서의 행태에 대한 구성원들 간 공유된 기대(expectation)와 규범(rules)에서 기인하며, 다음과 같은 세 가지 조건이 만족될 경우 조직 내 질서 유지에 실질적 영향을 미칠 수 있다고 하였다. 첫째, 조직 구성원이 자신이 직접 책임져야 할 업무들이 무엇인지를 명확히 인지해야 한다. 둘째, 이러한 업무들이 어떠한 상황과 시점에서 완료되어야 하는지를 알아야 한다. 셋째, 해당 업무에 대한 이해관계자들이 누구인지를 알아야 한다.

Breaux et al.(2009)의 논리를 근무성적평가에 적용하면, 평가자 책무성은 위와 같은 세 가지 조건을 모두 만족시키므로 지각된 책무성에 속한다고 할 수 있다. 우선 평가자는 자신이 직속상관으로서 근무성적평가를 해야 할 부하직원들을 명확히 알 수 있다. 다음, 평가자는 근무성적평가가 대부분 조직에서 주기적으로 이루어지고 피평가자에 대한 승진, 포상, 연봉 인상 등을 결정하기 위해서는 조직에서 사전에 정한 기간에 평가가 완료되어야 함을 알고 있다. 셋째, 평가자는 근무성적평가 이해관계자들이 누구인지 알고 있다. 우리나라의 경우 정부조직의 근무성적 평가 평가자는 크게 두 가지 역할(평가자, 확인자)로 구분되어 있다. 평가자는 평가대상 공무원의 상급 또는 상위 감독자중 한 명이며, 확인자는 평가자의 상급 또는 상위 감독자가 된다(안전행정부, 2011, 2013). 따라서 근무성적 평가 이해관계자는 평가자의 상관(확인자)과 피평가자가 되는 것이다.

Mero and Motowidlo (1995)의 연구에서는 평가자가 자신의 직속상관이 자신에게 정확한 근무성적평가를 하기를 원한다고 느낄 경우에는 좀 더 정확한 평가를 하려고 노력하는 반면, 그가 자신에게 관대한 평가를 하기를 기대한다고 여길 시에는 그에 부응하는 방향으로 평가를 왜곡하는 것으로 확인되었다. 비슷한 시기에 Klimoski and Inks (1990)와 Shore and Tashchian(2002)은 평가자가 피평가자에게 낮은 평가등급이나 부정적 평가결과의 피드백을 제공해야 할 시에 피평가자에게 이를 정당화하고 설명해야 하는 부담감이 있기 때문에 이를 회피하기 위해 되도록 관대한 평가등급을 부여하는 성향을 보인다고 주장하였다. Mero et al.(2007)은 평가자들이 근무성적평가 이해관계자들의 계급에 영향을 받는지에 대한 연구에서, 평가자는 본인의 상관과 부하직원 모두에게 책무성을 느끼지만 상관과 부하직원간에 이해상충관계가 있을 시에는 주로 상관 의중을 우선시 한다는 점을 확인하였다. 이는 평가자의 지각적 책무성은 모든 평가이해관계자들에게 동일 수준으로 적용되는 것이 아니라 조직 내에서 평가자 보다 높은 계급의 이해관계자들에게 상대적으로 강하게 적용된다는 사실을 알려준다.

이처럼 근무성적평가 상황에서의 평가자와 평가이해관계자들에 대한 연구는 비교적 활발히 진행된 반면, 평가자의 인구사회학적(demographic) 특성에 따른 책무성의 변화에 대한 연구는 그간 거의 이루어지지 않았다. 평가자 책무성에 관한 기존 연구들은 개인의 성 (gender), 나이 (age), 근속연수 (tenure) 등의 변수를 통제변수(control variable)로 주로 사용하였으나(Breaux et al., 2009; Mero and Motowidlo, 1995; Mero et al., 2007), 이들 변수들에 의해 나타날 수 있는 평가자 책무성의 차이를 이론적으로 접근하지는 않았다.

본 연구에서는 평가자 책무성에 있어 평가자의 성별에 따른 차이가 있는지의 여부를 실증 조사하였으며, 평가자 책무성의 측정은 현재 대다수의 책무성 연구가 사용하고 있는 Hochwarter et

al. (2003, 2007)의 지각된 책무성 척도를 근무성적평가의 상황에 적합하도록 수정하여 활용하였다.

본 연구는 평가자 책무성에 있어 남녀 공무원들 간 인식 차이가 있는지의 여부를 조사하는 데 초점을 두지만, 남녀공무원의 근무성적평가에 대한 일반적 책임감도 함께 조사하였다. 앞서 살펴본 대로 남녀공무원의 직무에 관한 국내외 기존연구들에서는 여성공무원과 남성공무원의 직무능력이 유사하다는 주장이 제기된 바 있다(Daley and Naff, 1998; Dolan, 2004; 박천오 외., 2001; 제갈돈 외., 2004; 진종순·오시영 2009). 그러나 여성관리자의 리더십 한계 등과 관련된 연구들은 여성관리자는 남성에 비해 업무처리에 있어 감정적이며, 비공식 모임에의 참여 빈도가 낮은 등 인간관계가 개방적이지 못하고, 인적 네트워크가 약하여 부하 직원들에 대한 정보에 상대적으로 어둡고, 남성 공무원들이 여성상사에 대해 부정적인 태도를 가지고 있는 점(서동희, 2008: 271) 등을 밝히고 있다. 이는 관리자 업무의 일부인 근무성적평정과 관련된 인식과 태도에 있어서도 남녀 관리자들 간에 차이가 날 수 있는 가능성을 암시한다(문미경·김혜영·김창호, 2009: 123-124).

본 연구에서는 직무에 관한 인식이나 능력 등에 있어 남녀 간에 차이가 없다는 다수 연구의 결과가 근무성적평가와 관련하여서도 타당한지를 점검하기 위해 남녀평가자의 근무성적 평가에 대한 일반적 책임감의 차이 여부를 진단한다. 여기서 말하는 평가에 대한 일반적 책임감이란 앞서 제시된 Berman et al.(2006)의 관리자의 업무 중 하나로서의 근무성적평가에 대한 관리자의 책임감을 나타내는 것이다. 본 연구는 근무성적평가의 정확성에 대한 평가자의 인식도 조사하였다. 정확성에 대한 인식은 책무성과는 구별되는 개념이다. 평가자 책무성은 평가이해관계자들에 의해 영향을 받는 심리적 상태이지만, 정확한 근무평가에 대한 인식은 부하직원을 얼마나 정확하게 평가하였는가에 대한 평가자의 자기평가적(self-evaluated) 인식이라고 할 수 있다. 여성평가자들이 남성평가자들에 비해 상대적으로 얼마나 더 정확한 평가를 하는지를 조사한 서구의 기존 연구들이 각기 상반된 결과를 제시 하였다는 점에 착안하여, 우리나라에서도 남녀공무원들 간에 근무성적평가의 정확성에 대한 평가자로서의 인식에 차이가 있는지의 여부를 확인한다.

IV. 연구전제 및 가설 설정

1. 연구 전제

근무성적평가와 관련된 남녀공무원 간 비교 연구들이 다양하게 이루어져 왔지만 기존연구들은 다음과 같은 몇 가지 한계점을 갖고 있다. 첫째, 평가자로서의 여성 공무원보다는 피평가자로서의 여성에 대한 성차별 연구가 대부분이라는 점이다. 다수 선행 연구들이 여성공무원들이 남성들에 비해 근무평가에서 어떤 불이익을 어떻게 겪는지를 조명하거나 이러한 차별을 해결하기 위한 인사관리 개선 방안을 모색했지만, 여성 평가자들에 대한 연구는 거의 없었다. 둘째, 여성 관리자에 대한 연구에서도 승진, 보직 배치, 포상 등의 측면에서 여성공무원들이 차별을 받는지의 여부가 핵심이었고, 여성관리자의 직무로서의 평가에 대한 책임감이나 근무평가 상황 하에서 여성관리자의 자신의 상관이나 부하에 대한 평가자의 인식 등을 조사한 연구는 비중이 적었다.

셋째, 과거 여성평가자에 관한 연구들은 남녀평가자들에게 본인이 행한 평가의 정확도에 대한 견해를 묻고 이를 비교하기보다는 인위적 실험(lab experiment)이나 평가자의 성별과 피평가자의 평가 등급 간 상관관계를 분석하여 남녀의 인식 차이를 비교하는 데 그쳤다.

본 연구는 근무성적평가 이해관계자들(상관 및 부하 직원)에 대한 평가자의 책무성, 근무성적평에 대한 책임감, 그리고 평가자 스스로 행한 평가의 정확성 등에 있어 남녀공무원들 간에 인식을 비교 조사하였다.

본 연구는 다음 두 가지 전제 하에 실증조사를 실시하였다. 첫째, 근무성적평가에 있어 성별 업무차이가 존재하지 않는다고 전제한다. 안전행정부에서 발간한 우리나라 중앙 및 지방공무원 인사실무를 보더라도 공무원의 성별에 따라 평가자로서의 업무가 상이할 수 있다는 규정은 없다(안전행정부, 2011, 2013). 둘째, 우리나라의 근무평가제도에서 평가 이해관계자는 평가자의 상관과 부하 직원(피평가자)으로 정의되며, 성별에 따라 평가이해관계자의 구성원이 변하는 것이 아니기 때문에, 남녀평가자가 동일한 평가이해 관계자들을 의식한다고 전제하였다.

이들 전제를 바탕으로 본 연구는 평가이해관계자 전체에 대한 책무성, 상관에 대한 평가자 책무성, 부하직원에 대한 평가자 책무성, 근무 성적평가에 대한 평가자의 일반적 책임감, 평가자 자신이 행한 근무성적평가의 정확도에 대한 인식의 다섯 가지 측면에서 다음과 같이 가설을 제시한다. 가설은 앞서 살핀 선행 연구들을 토대로 설정하였다.

2. 가설 설정

1) 평가업무 전반에 대한 인식

국내 연구들은 한국의 관리자들이 근무성적평가를 객관적으로 하지 않는 경향이 있고, 정확한 평가를 위해 크게 노력하지 않는다고 밝히고 있다. 따라서 본 연구에서는 평가자의 책무성, 근무성적평가에 대한 평가자의 일반적 책임감, 근무성적평가의 정확성에 대한 평가자 인식 모두에서 응답자들의 인식 수준이 낮을 것이란 가설을 설정하였다.

가설1: 평가자의 책무성, 근무성적평가에 대한 일반적 책임감, 근무성적평가의 정확성에 대한 응답자들의 인식은 전반적으로 낮은 수준일 것이다.

2) 평가자 책무성: 전체, 상관, 부하

기존 연구들은 남녀 공무원들 간에 직무역량에 차이가 없다고 밝히고 있다. 따라서 본 연구에서는 근무성적평가와 관련된 평가자의 책무성에 있어 남녀 공무원들 간에 차이가 없을 것이란 가설을 설정하였다.

가설2: 평가의 이해관계자 전체에 대한 평가자 책무성에 있어 남성공무원과 여성공무원 간에 인식 차이가 없을 것이다.

가설3: 평가자의 상관에 대한 평가자 책무성에 있어 남성공무원과 여성공무원 간에 인식 차이

가 없을 것이다.

가설4: 평가자의 부하 직원에 대한 평가자 책무성에 있어 남성공무원과 여성공무원 간에 인식 차이가 없을 것이다.

3) 근무성적평가에 대한 일반적 책임감

기존 연구들은 직무에 대한 일반적인 책임감의 측면에서 성별차이가 거의 존재하지 않는다고 주장한다. 따라서 근무성적평가에 대한 일반적 책임감에 있어서도 남녀공무원 간 차이가 없을 것이라 가설을 설정하였다.

가설5: 근무성적평가에 대한 일반적 책임감에 있어 남성공무원과 여성공무원 간에 인식 차이가 없을 것이다.

4) 근무성적평가의 정확성에 대한 평가자 인식

근무성적평가의 평가자는 성별에 상관없이 동일한 권한과 책임을 가지고 있으므로, 정확한 근무평가를 행하려는 의지가 다를 이유가 없을 것이므로, 근무성적평가의 정확성에 대한 인식에 있어 남녀 평가자들 간에 차이가 없다는 가설을 설정할 수 있다.

가설6: 정확한 근무성적에 대한 평가자의 인식에 있어 남성공무원과 여성공무원 간에 차이가 없을 것이다.

V. 실증조사

1. 자료 수집

본 연구는 근무성적평가 상황 하에서 평가자 책무성 및 평가의 정확성에 대한 남녀 공무원들 간 인식 차이 여부를 조사하기 위해 한국의 4개 중앙부처(행정안전부, 외교통상부, 여성가족부, 법제처)와 3개 지방자치단체(서대문구청, 용인시청, 고양시청) 소속 공무원들을 대상으로 2012년 12월에서 2013년 1월까지 두 달간 총 600명을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 회수된 설문지는 총 422부였으며, 이 중 본 연구의 조사대상인 근무성적평가 경험이 있는 남녀공무원은 총 122명이었다.

설문지의 질문들이 응답자들 자신의 업무수행과 관련된 것들이어서, 긍정 편향적인 응답을 유도할 가능성을 없지 않을 것이므로(Locander et al., 1976; Anderson et al., 1988), 이와 관련하여 Fowler, Jr.(1995: 32)는 설문지에서 응답자 개인의 익명성을 강조하고 조사결과가 응답자 개인에게 부정적 영향을 미치지 않을 것이라 점을 명시한다면 응답 왜곡(response distortion) 문제를 최소화할 수 있다고 주장하였다. 본 연구는 Fowler, Jr.(1995)의 이러한 주장에 근거하여 설문지의 표지에 응답자 개인의 익명성이 보장된다는 점, 응답이 오직 통계 분석을 위해서만 활용될 것이

라는 점, 조사의 목적이 다른 데 있지 않고 근무성적평가제도의 개선을 모색하는데 있다는 점 등을 분명히 밝힘으로써 솔직한 응답을 이끌어내고자 하였다.

전체 평가자 데이터 중 결측 데이터 (missing value)의 비율은 0.9% 였으며 해당 결측값 들은 Lisrel8.8의 expectation maximization (EM) 알고리즘을 이용하여 대체(impute) 되었다. 근무성적 평가 상황 하에서 남녀공무원들 간에 지각된 책무성 등에 있어 인식 차이가 있는지를 파악하기 위한 연구 질문들은 모두 Likert 5점 척도 (전혀 그렇지 않다, 그렇지 않다, 보통, 그렇다, 매우 그렇다)를 사용하여 응답을 측정하였다. 기술통계 및 T검증 분석도구로는 SPSS20.0을 사용하였다. 조사대상자의 표본특성은 <표 1>과 같다.

<표 1> 응답자의 인적 특성

총 응답자		남 (92)	여 (30)	총합 (122)
직급	5급이상(%)	70 (76.1)	12 (40.0)	82 (67.2)
	6급이하(%)	22 (23.9)	18 (60.0)	40 (32.8)
	전체	92(100.0)	30 (100.0)	122(100.0)
연령	30대(%)	3 (3.3)	2 (6.7)	5 (4.1)
	40대(%)	37 (40.2)	22 (73.3)	59 (48.4)
	50대이상(%)	52 (56.5)	6 (20.0)	58 (47.5)
	전체	92(100.0)	30 (100.0)	122(100.0)
근속년수	1-5년(%)	12 (13.0)	2 (6.7)	14 (11.5)
	6-10년(%)	3 (3.3)	3 (10.0)	6 (4.9)
	11-15년(%)	3 (3.3)	7 (23.3)	10 (8.2)
	16-20년(%)	25 (27.2)	7 (23.3)	32 (26.2)
	20년 이상(%)	49 (53.3)	11 (36.7)	60 (49.2)
	전체	92(100.0)	30 (100.0)	122(100.0)
정부	중앙(%)	38 (41.3)	8 (26.7)	46 (37.7)
	지방(%)	54 (58.7)	22 (73.3)	76 (62.3)
	전체	92(100.0)	30 (100.0)	122(100.0)

2. 분석결과

1) 조사대상자 전체 응답

다음의 <표 2>·<표 3>·<표 4>에서 보듯이 응답자들은 평가자의 책무성, 근무성적평가에 대한 일반적 책임감, 근무성적평가의 정확성에 대한 평가자 인식 모두에서 비교적 높은 수준의 인식을 나타내고 있다. 특히 근무성적평가에 대한 일반적 책임감과 근무성적평가의 정확성에 대한 평가자 인식에 있어서의 인식 수준은 평균 3.8 이상으로 상대적으로 더 높게 나타나고 있다. 이러한 응답결과는 평가자의 책무성, 근무성적평가에 대한 일반적 책임감, 근무성적평가의 정확성에 대한 평가자 인식이 전반적으로 낮은 수준일 것이란 <가설1번>을 기각한다. 이는 근무성적평

가에 대한 기존 연구들의 주장이 정확하지 않을 수 있음을 암시하는 응답결과라고 할 수 있다. 평가자의 책무성, 근무성적평가에 대한 일반적 책임감, 근무성적평가의 정확성에 대한 평가자 인식 각각에 대한 응답결과는 다음과 같다.

(1) 평가자 책무성: 전체, 상관, 부하

평가자들에게 근무성적평가의 이해관계자들이 얼마나 본인의 평가를 감시하고 있다고 생각하는지를 묻는 <표 2>의 문항 1)에서는 50% 이상의 응답자가 ‘그렇다’ 혹은 ‘매우 그렇다’고 답하였다. 평가자 본인의 직속상관에 대한 책무성을 묻는 <표 2>의 문항 2,3,4)에서는 70% 이상의 평가자가 ‘보통’, ‘그렇다’, ‘매우 그렇다’라고 답해 대부분의 평가자들이 직속상관에 대한 책무성을 강하게 느끼는 것으로 나타났다.

피평가자인 부하직원에 대한 책무성 관한 <표 2>의 문항 5)에서 90% 이상의 공무원들이 ‘보통’ 척도 이상의 응답을 보여 부하 직원들이 원하는 평가등급을 잘 알고 있는 것으로 나타났다. 하지만 부하 직원들에게 근무평가에 대한 설명 혹은 정당화해야 할 경우가 얼마나 있는지를 묻은 <표 2>의 문항 6)에 대해서는 30% 이상의 평가자들이 ‘전혀 그렇지 않다’, ‘그렇지 않다’라고 답하여 다소 부정적인 견해를 보였다. 위와 같은 응답결과를 볼 때 한국 평가자들은 대부분 직속상관과 부하 직원을 포함한 평가이해관계자들에 대해 전반적으로 비교적 높은 책무성을 느끼는 것으로 볼 수 있다. 또한 Mero et al.(2007)의 주장처럼 평가자들은 부하 직원보다는 상관에게 상대적으로 강한 책무성을 느끼는 점도 확인되었다.

<표 2> 근무성적평가 책무성: 전체 응답자의 인식

문항 (1-5 Likert scale)	정부	평균	표준 편차	응답				
				전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통	그렇다	매우 그렇다
1. 내가 얼마나 열심히 일(근무성적평가) 하는지를 동료, 부하직원, 직속상관 모두 감시하는 편이다.	전체(122명)	3.47	.794	0 (0%)	14 (11.5%)	46 (37.7%)	53 (43.4%)	9 (7.4%)
2. 나의 직속상관은 내가 행한 근무성적평가에 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%)
3. 근무성적평가가 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%)
4. 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%)
5. 나는 부하직원이 기대하는 근무성적평가 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%)
6. 내가 부여한 근무성적평가 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) 근무성적평가에 대한 일반적 책임감

평가자들의 근무성적평가에 대한 책임감을 묻는 두 질문 즉 <표 3>의 문항 1,2)에 대해 90% 이상의 응답자가 ‘보통’, ‘그렇다’, ‘매우 그렇다’에 대해 공무원들이 전반적으로 근무 성적평가를 중요한 업무로 여기고 책임감을 느끼는 것으로 나타났다. 이러한 응답결과는 한국의 평가자들은 근무성적평가를 중시한다는 해석을 가능케 한다.

<표 3> 근무성적평가 일반적 책임감: 전체 응답자의 인식

문항 (1-5 Likert scale)	정부	평균	표준 편차	응답				
				전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통	그렇다	매우 그렇다
1. 나는 근무성적 평가자로서 막대한 책임감을 느낀다.	전체(122명)	3.85	.810	0 (0%)	7 (5.7%)	29 (23.8%)	61 (50.0%)	25 (20.5%)
2. 내가 열심히 일(근무성적평가) 하는 것은 조직(팀)에서 매우 중요하다.	전체(122명)	4.15	.651	0 (0%)	1 (0.8%)	15 (12.3%)	71 (58.2%)	35 (28.7%)

(3) 근무성적평가의 정확성에 대한 평가자 인식

자신들이 최근 행한 근무성적평가가 정확하였는지를 묻는 <표 4>의 문항 1)과 2)에 대해 70% 이상의 응답자들이 ‘그렇다’, ‘매우 그렇다’라고 답해, 대부분의 응답자들이 본인이 행한 근무성적평가가 정확한 편이고 평가결과가 정확한 평가를 하려는 자신의 의지를 반영 한 것으로 믿고 있다는 점이 확인되었다.

<표 4> 근무성적평가의 정확성: 전체 응답자의 인식

문항 (1-5 Likert scale)	정부	평균	표준 편차	응답				
				전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통	그렇다	매우 그렇다
1. 스스로 가장 최근에 행한 나의 근무성적평가가 대체로 정확하다고 평가한다.	전체(122명)	3.8	0.69	0 (0.0%)	4 (3.3%)	31 (25.4%)	72 (59%)	15 (12.3%)
2. 내가 부하직원에게 부여한 근무성적평가 점수는 정확한 근무성적평가를 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%)

2) 남녀 공무원들 간 인식 비교

(1) 평가자 책무성

<표 5>는 근무성적평가에서의 평가자 책무성에 대한 인식을 성별로 비교한 것이다. <표 5>의 T검증결과에서 볼 수 있듯이 모든 항목들에 있어 남성평가자와 여성평가자 간에 통계적으로 유의미한 차이(유의수준:0.05)가 나타나지 않는다. 우선, 근무성적평가의 이해 관계자 전체에 대한 평가자 책무성 관련 문항 <표 5>의 문항 1)에서 남녀평가자간 인식 차이가 없는 것으로 확인되었다. 따라서 남녀공무원이 유사한 평가제도 아래 동일한 평가의 이해 관계자를 대상으로 느끼는 책무성이 성별에 따라 차이가 없을 것이라는 <가설2번>은 채택되었다. 근무성적평가의 이해 관계자라고 할 수 있는 평가자의 상관과 부하 직원에 대한 책무성을 묻는 문항들에서도, <표 5>의 문항 2,3,4)과 문항 5,6)에 보듯이 남녀평가자 간 유의미한 인식차이가 없는 것으로 나타나 <가설3번>과 <가설4번>이 채택되었다. 이러한 결과는 평가자 본인의 상관과 부하직원에 대해 느끼는 책무성이 성별에 따라 인식의 정도가 차이나지 않는다는 점을 시사한다.

〈표 5〉 근무성적평가 책무성: 남녀평가자 간 인식 비교

질문 (남성=92 명, 여성=30명)		평균	표준편차	T값	유의확률
1. 내가 얼마나 열심히 일(근무성적평가)하는지를 동료, 부하직원, 직속상관 모두 감시하는 편이다.	남성	3.51	.791	1.063	.290
	여성	3.33	.802		
2. 나의 직속상관은 내가 행한 근무성적평가에 대하여 책임을 지게한다.	남성	3.16	.842	.158	.875
	여성	3.13	1.042		
3. 근무성적평가가 제대로 이루어지지 않을 시에 나의 직속상관이 이를 지적할 것이다.	남성	3.03	.805	-.989	.324
	여성	3.20	.805		
4. 나의 직속상관이 생각하는 '좋은 성과'의 척도가 무엇인지 알고있다.	남성	3.58	.802	-.568	.571
	여성	3.67	.606		
5. 나는 부하직원이 기대하는 근무성적평가 점수를 대개 알고 있는 편이다.	남성	3.52	.718	.593	.554
	여성	3.43	.679		
6. 내가 부여한 근무성적평가 결과에 대하여 부하직원에게 설명해야 할 경우가 자주있다.	남성	2.90	.826	.012	.991
	여성	2.90	.995		

(2) 근무성적평가에 대한 일반적 책임감

근무성적평가에 대한 책임감을 묻는 <표 6>의 문항 1,2)에서 남녀평가자 간 인식에 유의미(유의수준:0.05)한 차이가 없는 것으로 나타남에 따라 <가설5번>이 채택되었다. 이는 직무에 대한 일반적 책임감에는 남녀간 차이가 거의 존재하지 않는다는 기존 연구들 (Dolan, 2004; 진종순·오시영,2009)의 결과가 근무성적평가에도 적용될 수 있음을 보여준다. 다시 말해 성별에 상관 없이 평가자들은 근무평가를 행함에 있어 유사한 책임감을 느낀다는 점이 확인된 것이다.

〈표 6〉 근무성적평가에 대한 일반적 책임감: 남녀평가자간 인식 비교

질문 (남성=92 명, 여성=30명)		평균	표준편차	T값	유의확률
1. 나는 근무성적 평가자로서 막대한 책임감을 느낀다.	남성	3.86	.806	.148	.882
	여성	3.83	.834		
2. 내가 열심히 일(근무성적평가를)하는 것은 조직(팀)에서 매우 중요하다.	남성	4.12	.660	-.830	.408
	여성	4.23	.626		

(3) 근무성적평가의 정확성에 대한 평가자 인식

평가자에게 본인이 행한 평가의 정확도를 평가하라는 질문(표7 문항 1,2)에 대해 남녀평가자간 유의미(유의수준:0.05)한 인식차이가 나타나지 않았기 때문에 <가설6번>이 채택되었다. 이는 본 연구에서 제시한 바와 같이 여성공무원들이 남성공무원들과 동일한 권한과 책임을 가지고 부하직원들을 평가하기 때문에 평가과정에서 성별에 따른 제약을 느끼지 않는다고 해석될 수 있다.

〈표 7〉 근무성적평가의 정확성: 남녀평가자간 인식 비교

질문 (남성=92 명, 여성=30명)		평균	표준편차	T값	유의확률
1. 스스로 가장 최근에 행한 나의 근무성적평가가 대체로 정확하다고 평가한다.	남성	3.86	.704	1.567	.120
	여성	3.63	.615		
2. 내가 부하직원에게 부여한 근무성적평가 점수는 정확한 근무성적평가를 추구하는 나의 의지를 반영한다.	남성	3.91	.780	1.714	.089
	여성	3.63	.765		

3) 지방정부 소속 남녀평가자간 인식 비교

근무성적평가에 대한 남녀평가자 간 인식 차이를 응답지의 소속 별로 나누어 살펴 볼 필요가 있다. 그러나 중앙정부의 경우 여성평가자의 표본 크기가 작은 관계로, 표본의 크기가 상대적으로 큰 지방정부 소속 남녀 평가자들 간 인식을 비교 분석함으로써 전체 공무원을 대상으로 한 위에서의 분석과 차이가 있는지를 살펴보았다. 지방정부의 경우 5급 이상 여성관리자의 비율이 9.3%로 중앙부처의 5급 이상 여성관리자 비율 13.2%에 크게 못 미치고 있고(안전행정부, 2013a: 118), 중앙정부와 달리 5급 공채 등 이른바 엘리트 코스를 통해 관리직에 진출한 여성관리자들이 드물며, 기획업무와 정책 관련 업무를 주로 수행하는 중앙부처 여성관리자들에 비해 주로 현장업무 부서나 민원관련 부서에서 직무를 수행하는 등의 차이가 있는 관계로, 지방정부 평가자들만을 분리하여 응답을 분석하는 것은 의미 있는 작업이 될 수 있다. 분석 결과 아래와 같이 전체응답자들을 대상으로 한 조사의 결과와 크게 차이가 없는 것으로 나타났다.

(1) 평가자 책무성

<표 8>의 T검증 결과에서 볼 수 있듯이 평가자 책무성에 대한 모든 항목들에 대해 남성평가자와 여성 평가자 간에 통계적으로 유의미한 차이(유의수준:0.05)가 나타나지 않는다. 이는 전체 공무원을 대상으로 한 조사결과에서와 마찬가지로 지방정부의 남녀평가자간에도 평가자 책무성의 차이가 없다는 점을 시사한다.

<표 8> 근무성적평가 책무성: 지방정부 남녀평가자간 인식 비교

질문 (남성=54명,여성=22명)		평균	표준편차	T값	유의확률
1. 내가 얼마나 열심히 일(근무성적평가를)하는지를 동료,부하직원,직속상관모두감시하는편이다.	남성	3.39	.856	.552	.583
	여성	3.27	.767		
2. 나의 직속상관은 내가 행한 근무성적평가에 대해 책임을 지게 한다.	남성	3.15	.920	.825	.412
	여성	2.95	.950		
3. 근무성적평가가 제대로 이루어지지 않을 시에 나의 직속상관이 이를 지적할 것이다.	남성	2.89	.793	-1.492	.140
	여성	3.18	.733		
4. 나의직속상관이생각하는 '좋은성과'의 척도가 무엇인지 알고있다.	남성	3.61	.878	-.122	.904
	여성	3.64	.658		
5. 나는 부하직원이 기대하는 근무성적평가점수를 대개 알고 있는 편이다.	남성	3.56	.769	1.027	.308
	여성	3.36	.658		
6. 내가 부여한 근무성적평가 결과에 대해 부하직원에게 설명해야 할 경우가 자주 있다.	남성	2.96	.889	.619	.538
	여성	2.82	1.006		

(2) 근무성적평가에 대한 일반적 책임감

근무성적평가에 대한 책임감을 묻는 <표 9>의 문항 1,2)에서 지방정부 소속 남녀평가자 간 인식에 유의미 (유의수준:0.05)한 차이가 없는 것으로 나타났다. 이는 앞서 전체공무원을 대상으로 실시한 T검증에서 남녀평가자가 인식하는 근무성적평가에 대한 책임감에 있어 차이가 없는 것으로 나타난 분석결과와 동일하다고 할 수 있다.

<표 9> 근무성적평가에 대한 일반적 책임감: 지방정부 남녀평가자간 인식 비교

질문 (남성=54명,여성=22명)		평균	표준편차	T값	유의확률
1. 나는 근무성적평가자로서 막대한 책임감을 느낀다.	남성	3.83	.927	.675	.502
	여성	3.68	.780		
2. 내가 열심히 일(근무성적평가를)하는 것은 조직(팀)에서 매우 중요하다.	남성	4.04	.751	-.298	.766
	여성	4.09	.610		

(3) 근무성적평가의 정확성에 대한 평가자 인식

평가자에게 본인이 행한 평가의 정확성에 관한 질문(표10 문항 1,2)에 대해 지방정부 소속의 남녀평가자간 인식에 유의미(유의수준:0.05)한 차이가 거의 없는 것으로 나타났다. 이는 전체공무원을 대상으로 실시한 앞서의 조사결과와 같은 것이다.

〈표 10〉 근무성적평가의 정확성: 지방정부 남녀평가자간 인식 비교

질문 (남성=54명,여성=22명)		평균	표준편차	T값	유의확률
1. 스스로 가장 최근에 행한 나의 근무성적평가가가 대체로 정확하다고 평가한다.	중앙	3.89	.769	1.630	.107
	지방	3.59	.590		
2. 내가 부하 직원에게 부여한 근무성적평가점수는 정확한 근무성적평가를 추구하는 나의 의지를 반영한다.	중앙	3.89	.883	1.996	.050
	지방	3.45	.800		

VI. 결론

본 연구에서 실시한 실증적 설문 조사는 한국정부의 관리자들이 근무성적평가자로서의 자신들의 역할을 어느 정도 중시하고 있고, 이러한 인식에 있어 여성공무원들과 남성공무원들 간에 차이가 거의 없다는 사실을 확인해 주고 있다. 이 같은 연구결과는 학문적·실제적으로 두 가지 중요한 함의를 지닌다. 하나는 정부의 관리자들이 근무성적평가를 객관적으로 하려는 노력을 기울이지 않는다는 기존의 주장에 의문을 제기한 점이다. 기존의 주장들은 대부분 실증적 연구에 근거한 것이 아니므로, 본 연구의 조사결과는 이러한 주장이 타당한지 향후 보다 체계적인 연구를 통해 검증해 볼 필요성이 있음을 시사한다.

다른 하나는 평가자 책무성, 평가자의 일반적 책임감, 본인이 행한 평가의 정확성에 대한 인식 등 근무성적평가와 관련된 인식에 있어 여성관리자들과 남성관리자들 간에 차이가 나지 않는다는 것을 밝힌 점이다. 본 연구의 이러한 분석 결과는 직무수행 능력 등에 있어 남녀공무원들 간에 큰 차이가 없다는 기존의 연구들을 지지하는 것으로서, 여성관리자들의 수적 증대가 정부의 생산성에 적어도 부정적 영향을 미치지 않을 것임을 시사한다. 이와 함께 본 연구의 분석결과는 직무수행 관련 인식 등에 있어 여성관리자들과 남성관리자들 간에 차이가 있을 것이란 기존 주장이 처음부터 상당 부분 전자의 관리능력에 대한 부정적 고정관념, 즉 여성의 특성이 남성의 특성에 비해 관리자로서의 역할에 상대적으로 덜 부합된다는 이른바 성-유형화(sex-typing)의 편견에서 비롯되었을 가능성을 암시한다(원숙연, 2009).

본 연구의 학문적 기여는 그간 피평가자로서의 여성에 초점을 맞춘 기존 연구들과 달리 평가자의 업무를 수행하는 여성공무원을 중심으로 실증 연구를 수행하였다는 점이라고 할 수 있다. 여성관리자들의 수적 증가는 크게 두 가지 공금증을 낳을 수 있다. 하나는 이들이 그간 남성지배적 조직문화 속에서 상대적으로 등한시 되어 온 여성의 관점과 이익을 정책과정과 정책결과에

실제로 얼마나 반영할 수 있느냐 하는 여성대표적 역할 수행과 관련된 것이고, 다른 하나는 이들이 관리자로서의 직무수행과 리더십을 발휘를 얼마나 효과적으로 할 수 있느냐 하는 것이다. 본 연구에서 다룬 근무성적평가에 대한 평가자의 책무성에 관한 실증조사는 후자와 관련된 것으로서 이 분야의 연구에 작은 기여를 할 수 있을 것으로 기대된다.

본 연구는 여성관리자의 직무수행과 관련된 탐색적이고 시론적인 성격의 연구로서, 소수 중앙부처 및 지방자치단체에서 평가자의 직무를 수행한 경험이 있는 일부 공무원만을 대상으로 편의표본추출(convenient sampling) 방식으로 조사를 실시한 것이어서, 분석결과는 잠정적인 것이라고 할 수 있다. 또한 본 연구의 주요 관심사가 남녀평가자의 인식차이 조사이기 때문에 평가자의 자기평가적 문항에 응답 시 나타날 수 있는 긍정적 편향에 대한 진단 및 조치가 미흡하였다. 따라서 향후 평가자들과 피평가자들에 대한 조사를 함께 실시하여 양 집단 간 응답을 비교 분석하는 등 보다 체계적이고 광범위한 조사를 통해 본 연구결과의 일반화(generalization) 가능성을 점검하여야 하는 과제를 안고 있다.

참고문헌

- 강성철·김관석·이중수·최근열·하태원 (2007). 「새 인사행정론」. 서울: 대영문화사
- 권경득. (2000). 공직 인사상의 여성차별 실태와 개선방안. 「정부와 여성참여」. 법문사.
- 고숙희. (2008). 경기도 공무원 보직 및 승진관리를 통한 인적자원개발: 남녀인식차이를 중심으로. 한국인사행정학회보. 7(2): 33-58.
- 김선희. (2012). 여성 공무원의 능동적 대표성에 대한 탐색적 분석. 행정논총. 50(1): 91-116.
- 김영미·문미경·조경호. (2007). 여성공무원의 생애주기별 보직모형탐색: 가족생활 주기별 유형을 중심으로. 「한국행정연구」. 16(3): 129-156
- 김재기. (2006). 여성공무원 차별인식과 인사정책방향: 관리직여성공무원을 중심으로. 44(1): 127-153.
- 박영미. (2000). 고위 여성공무원의 보직실태와 정책결정. 「정부와 여성참여」. 법문사.
- 박상희·김병섭. (2006). 여성채용목표제의 정책적 효과 분석: 공직 대표성에 대한 영향을 중심으로. 한국행정학보. 40(4): 179-203.
- 박시진. (2014). 근무성적평가자의 평가동기모형 적용에 관한 예비조사: 한국 중앙 및 지방공무원 평가자들 중심으로. 「정부학연구」, 20(1): 195-227.
- 박천오·강제상·권경득·김상목. (2001). 한국 여성공무원의 잠재적 생산성에 관한 연구: 공무원 인식을 중심으로. 한국정책학회보. 10(3): 199-224.
- 박천오 외. (2014). 「현대인사행정론」, 경기: 법문사.
- 배귀희·차재권. (2008). 여성공무원 채용목표제의 정책 효과 분석. 한국정책분석평가학회보. 18(1): 233-262.
- 문미경·김혜영·금창호. (2009). 공공부문 관리직 여성 핵심역량 강화방안. 「한국여성정책연구원」,

- 2009 연구보고서 -15.
- 서동희. (2008). 여성관리자에 대한 조직구성원의 저항요인 분석. 「한국정책학회보」, 17(3): 265-275.
- 안전행정부.(2013). 「지방공무원 인사실무」.
- 안전행정부. (2013a). 「2013 안전행정 통계연보」.
- 안전행정부. (2011). 「공무원 인사실무」.
- 유민봉·박성민. (2013). 「한국인사행정론」, 경기: 박영사.
- 원숙연. (2009). 공직 내 여성관리자에 대한 고정관념적 평가의 역학: 성차를 중심으로 한 탐색적 연구. 「한국여성학」, 25(1): 73-99.
- 이창길. (2013). [인적자원행정론], 경기: 법문사.
- 조경호·최정해. (2004). 여성 공무원 채용의 적극적 조치의 문제점과 개선방안: 간여시계열분석 (Interrupted Time Series: ITS)을 중심으로. 한국인사행정학보. 3(2): 149-176.
- 제갈돈·이환범·김병문. (2004). 여성경찰관의 직무성과 인지에서 성별차이. 한국사회와 행정연구. 14(4): 401-422.
- 진중순. (2010). 여성공무원 승진제도의 발전방안 연구. 한국사회와 행정연구. 21(3): 277-300.
- 진중순·오시영. (2009). 여성의 공직진출확대에 따른 여성공무원의 능력발전방안 연구. 행정논총. 47(4): 137-162.
- 최관섭. (2014) 성과평가제도의 수용성과 영향요인에 관한 연구: 우리나라 중앙행정기관 일반직 공무원의 인식을 중심으로, 명지대학교 박사학위논문.
- 최무현·조창현. (2007). 여성공무원 보직차별과 경력개발제도(CDP) 도입 방안에 관한 연구. 행정논총. 45(2): 279-308.
- 행정자치부. (2003). 「2003 행정자치 통계연보」.
- Alkadry, M.G. and Tower L.E. (2006). Unequal Pay: The role of gender. *Public Administration Review*. 66(6): 888-898.
- Alkadry, M.G., Nolf, K., and Condo, E. (2002). Pay Equity in West Virginia State Government. *Public Affairs Reporter*. 19(2): 1-6.
- Anderson, B., Silver, B., & Abramson, P. (1988). The effects of race of interviewer on measures of electoral participation by blacks. *Public Opinion Quarterly*, 52(1): 53-83.
- Bayes, Jane. (1991). Women in Public Administration in the United States. *Women & Politics*. 11(3):85-109.
- Benedict, M.E. and Levine, E. L. (1988). Delay and Distortion: Tacit Influences on Performance Appraisal Effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 73(3): 507-14.
- Berman, E.M., Bowman, J.S., West, J.P, and Van Wart, M. (2006). *Human Resource Management in Public Service: Paradoxes, processes, and problems*. CA: Sage.
- Breaux, Denise M., Munyon, Timothy P., Hochwarter, Wayne A., and Ferris, Gerald R. (2009). Politics as a Moderator of the Accountability-Job Satisfaction Relationship: Evidence across

- three studies. (2009). *Journal of Management*, vol. 35(2): 307-326.
- 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.
- Daley, D.M., and Naff, K.C. (1998). Gender Differences and Managerial Competencies: Federal Supervisor Perceptions of the Job of Management. *Review of Public Personnel Administration*. 18(41): 41-56.
- Deal, J. J., & Stevenson, M. A. (1998). Perceptions of female and male managers in the 1990s: Plus ça change... *Sex Roles*, 38(3-4), 287-300.
- Dolan, Julie. (2004). Gender Equity: Illusion or reality for women in the federal executive service?. *Public Administration Review*. 64(3): 299-308.
- Dolan, Julie. (2000). The Senior Executive Service: Gender, attitudes, and representative bureaucracy. *Journal of Public Administration Research and Theory*. 10(3):515-530.
- Fowler, Jr., F. J. (1995). *Improving survey questions*. Sage Publications, Inc.
- Fried, Y., Tieg, R. B., & Bellamy, A. R. (1992). Personal and interpersonal predictors of supervisors' avoidance of evaluating subordinates. *Journal of Applied Psychology*. 77(4): 462-468.
- Frink, D. D., & Ferris, G. R. (1998). Accountability, impression management, and goal setting in the performance evaluation process. *Human Relations*. 51(10): 1259-1283.
- Frink, D., & Klimoski, R. (1998). Toward a theory of accountability in organizations and human resources management. *Research in Personnel and Human Resources Management*. 16: 1-51.
- Furnham, A., & Stringfield, P. (2001). Gender differences in rating reports: Female managers are harsher raters, particularly of males. *Journal of Managerial Psychology*, 16(4): 281-288.
- Groshen, E.L. (1991). The Structure of the Female/Male Wage Differential. *Journal of Human Resources*. 26(3):457-472.
- Guy, M.E. (1993). Three Steps Forward, Two Steps backward: The status of women's integration into public management. *Public Administration Review*. 53(4): 285-292.
- Hall, A. T., Frink, D. D., Ferris, G. R., Hochwarter, W. A., Kacmar, C.J., & Bowen, M. G.(2003). *Accountability in human resources management*. In C. A. Schriesheim & L.L. Neider (Eds.), *New directions in human resource management* (pp. 29-63). Greenwich, CT: Information Age Publishing.
- Hearn, J. and Parkin, W. (1987). *Sex at work: the power and paradox of organization sexuality*. Macmillan St Martin' s Press.
- Heilman, M.E., Wallen, A.S., Fuchs, D., and Tamkins M.M. (2004). Penalties for Success: Reaction to women who succeed at gender-typed tasks. *Journal of Applied Psychology*. 89(3): 416-27.

- Heilman, M.E., Block, C., Martell, R. F., and Simon M. (1989). Has Anything Changed? Current characterizations of men, women, and managers. *Journal of Applied Psychology*. 74(6): 935-942.
- Hochwarter, W. A., Ferris, G. R., Gavin, M. B., Perrewé, P. L., Hall, A. T., & Frink, D. D. (2007). Political skill as neutralizer of felt accountability—job tension effects on job performance ratings: A longitudinal investigation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 102(2): 226-239.
- Hochwarter, W. A., Kacmar, C. J. and Ferris, G. R. (2003). *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
- Kingsley, J. D. (1944). *Representative Bureaucracy: An Interpretation of the British Civil Service*. Yellow Springs, OH: Antioch Press.
- Klimoski, R., & Inks, L. (1990). Accountability forces in performance appraisal. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 45(2): 194-209.
- Lerner, J. S., & Tetlock, P. E. (1999). Accounting for the effects of accountability. *Psychological Bulletin*. 125(2): 255-275.
- 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.
- Locander, W., Sudman, S., & Bradburn, N. (1976). An investigation of interview method, threat and response distortion. *Journal of the American Statistical Association*, 71(354): 269-275.
- Lynn, N.B., and Vaden, R.E. (1979). Toward a Non-Sexist Personnel Opportunity Structure: The federal executive bureaucracy. *Public Personnel Management*. 8(4): 209-215.
- Mani, B.G. (1997). Gender and the Federal Senior Executive Service: Where is the glass ceiling?. *Public Personnel Management*. 26(4): 545-559.
- Merit Systems Protection Board (MSPB). (2011). *Women in the Federal Government: Ambitions and achievements*. Washington D.C.: U.S. Merit Systems Protection Board.
- Mero, N. M., Guidice, R. M., & Brownlee, A. L. (2007). Accountability in a performance appraisal context: The effect of audience and form of accounting on rater response and behavior. *Journal of Management*. 33(2): 223-252.
- 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.
- Murphy, K. R., and Cleveland, J. (1991). *Performance appraisal: An organizational perspective*. Boston, MA: Allyn and Bacon.
- Naff, K.C. (1998). Progress Toward Achieving a Representative Federal Bureaucracy: The impact of supervisors and their beliefs. *Public Personnel Management*. 27(2): 135-150.
- Naff, K.C. (1994). Through the Glass Ceiling: Prospects for the advancement of women in the federal

- civil service. *Public Administration Review*. 54(6): 507-514.
- Nieva, V. F., & Gutek, B. A. (1981). Women and work: A psychological perspective (pp. 409-418). New York: Praeger.
- Pugh, M. D., & Wahrman, R. (1983). Neutralizing sexism in mixed-sex groups: Do women have to be better than men?. *American Journal of Sociology*. 88(4): 746-762.
- Pulakos, E.D., White, L.A., Oppler, S.H., & Borman, W.C. (1989). Examination of race and sex effects on performance ratings. *Journal of Applied Psychology*. 74(5): 770-780.
- Riccucci, N. (2009). The Pursuit of Social Equity in the Federal Government: A Road Less Traveled?. *Public Administration Review*. 69(3): 373-382.
- Roberts, Gray E.(1994). Maximizing Performance Appraisal System Acceptance: Perspectives From Municipal Government Personnel Administrators. *Public Personnel Management*, 23(4): 525-549
- Selden, S.C.. (1997). *The Promise of Representative Bureaucracy. Diversity and Responsiveness in a Government Agency*. Armonk, N.Y.: Sharpe.
- Shore, T. H., & Tashchian, A. (2002). Accountability forces in performance appraisal: Effects of self-appraisal information, normative information, and task performance. *Journal of Business & Psychology*. 17(2): 261-274.
- Tetlock, P.E. (1992). The impact of accountability on judgment and choice: Toward a social contingency model. *Advances in Experimental Social Psychology*. 25(3): 331-376.
- Tetlock, P.E. (1985). *Accountability: The neglected social context of judgment and choice*. In L.L Cummings & Barry M. Straw (Ed.), *Research in organizational behavior* (vol 7): 297-332. Greenwich, CT: JAI Press.

박시진(朴是眞): Florida State University, Askew 행정대학원에서 박사학위(2013)를 취득하고, 현재 명지대학교와 건국대학교 행정학과 강사로 재직 중이다. 주요 관심분야는 조직론, 인사행정, 정책과정 등이다.

〈논문접수일: 2014. 09. 23 / 심사개시일: 2014. 10. 11 / 심사완료일: 2014. 11. 17〉

Abstract

Rater Accountability in Performance Appraisal Context: Comparison of Gender differences among Korean officials

Park Seejeen

Studies related to performance appraisal in government organizations have repeatedly emphasized that in many instances, factors such as seniority play a vital role in appraisal because supervisors lack the effort to make accurate appraisals. However, extant studies rarely dealt with the issue of motives and attitudes of performance raters in appraisal context. This paper uses the concept of felt accountability to investigate the perceived accountability and responsibility of raters in conducting performance appraisals. In addition, this paper examines the perception of performance raters regarding the level of accuracy of their appraisals delivered to subordinates. The sample consists of Korean public servants working in both the central and local governments. This study first analyzed the general perception of performance raters in Korean governments and then conducted an empirical analysis to compare gender differences in the perception on the felt accountability, responsibility for appraisal as a task, and perceived rating accuracy. Findings suggest that, in general, performance raters showed a high level of felt accountability, responsibility, and perceived accuracy of the appraisal and there were no significant differences among male and female public officials. Implications for future research are discussed.

Key Words: rater accountability, felt accountability, performance appraisal

