한국심리학회지: 산업 및 조직
Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology
2003. Vol. 16, No. 3, 175-200

다면평가 정보가 정확성에 대한 지각 및 수행평정에 미치는 영향
- 정보의 출처 및 일치성의 조절효과를 중심으로 -

윤 소 연† 김 범 준

연세대학교 심리학과 인간행동 연구소

본 연구는 다면평가 정보의 통합과정을 밝히고자 하는 시도로서 다면평가 정보에 의해 피평정자의 수행에 대한 평정자의 평정 및 다면평가 정보의 정확성에 대한 지각, 평정자 스스로 행한 평정의 정확성에 대한 지각이 어떻게 영향을 받는가를 밝히고자 하였다. 보다 구체적으로, 동일한 정보라 할지라도 그 정보를 제공한 출처가 누구인가, 그 정보가 평정자의 직접 관찰에 의한 초기평정과 일치하는가에 따라 다면평가 정보의 정확성에 대한 지각이 달라지는가, 평정자 스스로가 내린 평정의 정확성에 대한 지각이 달라지는가, 그리고 이들 출처와 일치성에 따라 최종 평정을 내릴 때, 초기 평정을 수정한 정도가 달라지는가를 알아보고자 하였다. 또한 다면평가 정보 및 평정자 평정의 정확성에 대한 지각에 따라 출처나 일치성이 평정의 수정에 미치는 영향이 달라지는지를 알아보고자 하였다. 검증결과, 다면평가 출처에 따라 정확성에 대한 지각 및 평정 수정 정도가 다르게 나타났으며, 다면평가 정보와 평정자 초기평정간의 일치성에 따라서도 종속변인에서 유의한 차이가 발생하였다. 평정 수정치에 대한 출처와 일치성의 상호작용 효과가 검증되었으며, 다면평가 정보의 정확성에 대한 지각 및 평정자 평정의 정확성에 대한 지각에 따라 일치성에 따른 평정 수정 정도가 달라지는 것으로 검증되었다. 이상의 연구결과에 대한 설명과 연구결과가 시사하는 바에 대해 논의하였다.

주요어 : 다면평가, 수행평정, 평정의 수정, 다면평가 출처, 일치성, 다면평가 정보의 정확성 지각, 평정자 평정 정확성 지각

† 교신저자 : 윤 소 연, 연세대학교 심리학과 인간행동 연구소, ysy3518@hotmail.com

간접적 수행정보와 다면평가

전통적인 수행평가는 피평정자의 상사가 수행평가의 대상이 되는 기간 동안 자신이 관찰한 부하의 수행 행동을 근거로 행해졌다. 이에 따라, 수행평가에 대한 이전의 연구들은 평정자가 피평정자의 수행을 직접 관찰하는 과정에서 발생하는 현상과 이러한 직접적 관찰의 질을 개선시킴으로써 수행평가의 정확성을 높일 수 있는 기법들 - 평정자 훈련, 작업일지 기록 등 - 에 초점을 맞추어 왔다(Bernardin & Walter, 1977; Borman, 1978). 그러나 평정자의 직접적인 관찰을 통한 정보 뿐 아니라 간접적인 방법을 통해 얻은 다양한 정보들도 평정자가 피평정자의 수행을 판단하는 근거가 될 수 있다. 피평정자의 수행행동에 대한 간접적인 정보에는 피평정자의 수행에 대한 동료, 고객, 부하, 상사의 보고, 인사기록, 이전의 평가, 피평정자와 관련된 소문, 칭찬 카드나 불평 카드와 같은 기록 등이 포함된다 (Murphy & Cleveland, 1995).

사실상, 평정자는 수행평가 외의 다른 업무들로 인해 시간적 압력을 받고 있으며, 피평정자가 있는 곳에 평정자가 언제나 있는 것이 아니기 때문에 평정자가 직접적인 관찰을 통해 정확한 평가에 필요한 모든 정보를 얻는다는 것은 사실상 불가능하다. 따라서 평정자는 부분적으로라도 피평정자에 대한 평가를 위해 간접적인 정보에 의존할 수 밖에 없다. 그러나, 이러한 간접적인 정보의 중요성에 비해 이에 대한 연구는 매우 부족하며, 간접적인 정보들이 수행판단에 미치는 효과에 대해서는 거의 연구된 바가 없다 (Murphy & Cleveland, 1995; Thorsteinson & Balzer, 1999).

최근 수행평가 분야의 연구와 실제 조직 현장에서의 수행평가 실시에서 가장 눈에 띄는 변화는 다면평가(360-degree feedback system)의 사용이다(London & Smither, 1995). 다면평가는 평가 과정에 전통적인 평정자인 상사 외에 동료, 고객, 부하 및 고객을 평정자로 포함하는 것으로, 다면평가의 사용을 통해 피평정자의 수행에 대한 주요한 간접적 정보를 체계적으로 수행평가에 반영할 수 있다. 다면평가의 주요한 장점은 피평정자의 수행에 대한 평가와 관련하여 보다 광범위한 관점을 제공한다는 점이다. 즉, 직무의 수행이 다차원적이기 때문에 상사가 아닌 다른 평정자가 직무수행의 어떤 측면에 대해서는 보다 더 적합한 평정자일 수 있다는 것이다. 또한 다면평가에는 다중의 평정자가 포함되므로 개인적인 편파를 최소화할 수 있다는 장점을 지닌다 (London & Beatty, 1993).

그러나 다면평가 역시 다른 간접적 수행정보에 대한 연구와 마찬가지로 경험적인 연구가 부족한 상황으로서, 다면평가를 어떻게 개발하고, 사용하는지에 대한 실제적인 지침은 상당히 있으나, 이들 지침 중 경험적인 연구결과에 근거를 둔 것은 거의 없다는 점이 지적되고 있다(Fletcher & Perry, 2001). 또한 다면적으로 피평정자의 수행에 대한 정보가 제공된다 하더라도 궁극적으로는 피평정자의 직속 상사가 피평정자의 수행에 대한 평가에 대한 책임을 지는 경우가 많다 (Ghorpade & Chen, 1995). 따라서 상사가 자신의 판단과 다면평가 정보를 어떻게 통합하는가에 대한 연구는 다면평가 체계의 이해에 중요한 의미를 지니지만, 이 분야에 대한 연구 역시 매우 부족한 것이 사실이다.

위에서 언급한 바와 같이, 다면평가를 포함한 수행행동의 간접적 정보에 대한 연구분야에서는 경험적 연구가 매우 부족하므로 기술적인(descriptive) 연구와 과정-지향적(process-oriented) 연구 둘 모두가 필요할 것이다. 즉, 현장 연구를

통해 실제로 조직에서 다면평가와 관련하여 어떠한 현상이 일어나고 있는지에 대해 보다 더 많이 아는 것이 필요할 것이며, 또한 실험실 연구나 현장 실험 등을 통해 간접적 정보들을 평정자가 어떻게 이용하여 자신의 판단과 통합하는지에 대해서도 연구할 필요가 있을 것이다. 본 연구에서는 통제된 실험 설계를 통해 평정자가 피평정자에 대한 다면적인 정보가 제시되었을 때 이들 정보를 어떻게 이용하며 이러한 다면적인 정보가 평정자의 판단에 미치는 영향을 조절(moderate)해줄 수 있는 변인들의 효과를 검증하고자 하였다.

다면평가 정보의 영향에 대한 조절변인

다면평가의 각 출처들(동료, 부하, 고객 등)이 제공하는 평가 정보를 포함한 간접적 정보들이 수행판단에 미치는 효과에 대한 연구가 부족하지만, Murphy와 Cleveland(1995)는 다른 분야의 연구들을 토대로 간접적 정보가 수행판단에 미치는 영향을 조절해줄 수 있는 8가지 변인들을 제시하였다(표 1). 평정자들이 간접적인 정보를 접하고 그 정보가 피평정자의 수행과 얼마나 관련이 되며, 얼마나 정확한가를 판단할 때 그 정보를 누가 제공한 것인지, 평정자가 요구한 것인지, 정보를 제공한 시기가 언제인지 등을 의식적으로나 무의식적으로 고려하게 되며 이에 따라 피평정자의 수행을 평가하는데 간접적인 정보를 얼마나 반영할 것인지가 달라질 수 있다. 따라서 아래 요인들은 조절변인(moderating variable)으로서 이들 변인에 따라 간접적인 정보가 사용될 것인지 여부와 간접적 정보들이 평정에 얼마나 영향을 미칠지 여부가 결정될 수 있다(Thorsteinson & Balzer, 1999).

위 8가지 조절변인들 중에서도 피평정자에 대한 간접적인 정보를 접한 평정자에게 주요한 영향을 줄 수 있는 변인은 '누가 그 정보를 제공하였는가' 그리고 '그 정보가 피평정자에 대해 평정자가 관찰한 내용 혹은 평정과 일치하는가'일 것이다. 또한 이들 정보의 출처와 다면평가 정보와 평정자 평정간의 일치성은 직접적으로 수행평가에 영향을 줄 뿐 아니라 다면평가 정보의 정확성에 대한 지각에 영향을 미침으로써 이를 통해 평정에 영향을 미칠 수도 있다. 예컨대 평정자들이 제공된 다면평가 정보 중 피평정자 자신이 제공한 정보보다는 피평정자의 상사가 제공한 정보를 더 정확하게 지각하며, 따라서 자기평가 정보보다는 상사평가 정보를 수행평가에

표 1. 간접적 정보의 효과에 영향을 미칠 수 있는 변인들

1. 정보의 출처	상사, 부하, 동료, 고객 등
2. 정보의 발의자	평정자가 요구한 것인가, 타인의 자발적인 제공인가
3. 정보의 형태	기술적 대 평가적, 상세한 보고 대 요약 등
4. 정보전달의 수단	언어, 문서
5. 정보의 보고 대상	수행행동 대 수행의 결과
6. 정보제공 시기	수행평가 시기인가 아닌가, 행동 발생 후 얼마 후에 보고된 것인가 등
7. 정보제공 동기	정보 제공 이유
8. 정보의 일치성	각 출처에서 제공된 정보와 평정자의 직접적인 관찰간의 일치

더 많이 반영할 수 있다는 것이다.

다면평가 정보의 출처

피평정자의 수행에 대한 정보를 누가 제공했는가는 그 정보의 신뢰도 뿐 아니라 어떤 정보에 더 가중치를 둘 것인가에 영향을 줄 수 있다(Murphy & Cleveland, 1995). 다면평가에서 가장 연구가 많이 수행된 주제는 특정 평가 대상에 대한 여러 평가자들간의 평정의 유사성 혹은 일치도(평가자간 신뢰도) 에 관련된 것이다. 기존 연구들에 따르면 다면평가에서 서로 다른 출처의 평가자들간에 별로 높지 않은 상관관계가 나타났으며(Landy & Farr, 1980), 특히 자기 평가와 다른 다면평가자들의 평가간의 일치도가 낮다는 연구결과가 많이 보고되었다(Facteau & Craig, 2001; Harris & Schaubroeck, 1988; Mabe & West, 1982).

Thornton(1980)은 피평정자의 수행에 대한 자기 자신의 평정과 상사의 평정을 비교해본 결과, 피평정자의 자기평가는 상사의 평가보다 관대한 경향이 있으며, 개인들은 자신의 수행에 대해 타인들과 유의하게 다른 관점을 지니고 있다고 결론지었다. Conway와 Huffcutt(1996), Harris와 Schaubroeck(1988)는 상사, 동료, 부하에 의한 판단간의 상관관계를 메타분석하였는데, 그 결과, 상사에 의한 판단은 자기평가보다는 동료평가와 일치하는 것으로 나타났다. 또한 Makiney와 Levy(1998)는 동료평가와 자기평가 정보를 받은 상사가 동료평가에 보다 비중을 두며, 수행평가를 내릴 때 자기평가보다 동료평가 결과를 더 반영한다는 사실을 검증하였다. 이상의 연구결과에 근거해볼 때, 동일한 정보라도 어떤 출처의 평가자가 제공했느냐가 평정자의 최종 판단에 영향을 미칠 것이라고 예상할 수 있다.

다면평가 정보와 평정자 평정간의 일치성

평정자 자신이 피평정자에 대해 관찰한 내용과 다면평가 출처로부터 제공된 정보간의 일치성은 다면평가 정보가 수행평가에 미치는 영향을 조절할 수 있다. 즉, 다면평가자가 제공한 정보가 평정자의 직접적 관찰과 일치하는지 아닌지에 따라 그 정보가 평정에 미치는 영향이 달라질 수 있다는 것이다. 평정자의 직접적인 관찰 결과와 일치하는 다면평가 정보는 평정자의 판단을 타당화할 수 있으며 평정자로 하여금 자신의 평가에 대한 신뢰감을 증진시킬 수 있다. 반면, 평정자가 자신의 평정과 불일치하는 다면평가 정보를 사용할 것인지 여부는 그 정보를 제공한 출처, 자신의 관찰한 내용의 정확성과 신뢰성에 대한 평정자의 지각에 따라 달라질 수 있다(Thorsteinson & Balzer, 1999). 평정자의 평정과 다른 다면평가 정보간에 불일치가 발생할 경우, 평정자는 그 정보를 무시하거나 왜곡할 수도 있고, 그 정보에 맞추어 자신의 평가를 변화시킬 수도 있다. 인간의 판단 과정에서는 확인편파(confirmation bias)가 존재하는데, 이는 사람들이 자신의 초기 인상, 혹은 초기 판단을 확인해주는 정보를 추구하는 경향이 있으며, 자신의 인상과 일치하지 않는 정보의 의미를 절감(discount)하는 경향이 있음을 의미한다(Darley & Fazio, 1980). 따라서 이 경우, 평정자는 자신의 평정과 불일치하는 정보를 무시하거나 불일치하는 이유를 생각해내어 그 정보에서 벗어나려 할 것이다. 반면, 불일치하는 다면평가 정보의 정확성, 혹은 피평정자의 수행을 판단하는데 있어서 그 정보의 유용성이 높게 지각된다면 평정자는 불일치하는 다면평가 정보에 따라 자신의 평정을 변화시킬 수 있다(Murphy & Cleveland, 1995).

다면평가 정보의 정확성에 대한 지각

위와 같은 연구결과에 근거할 때, 다면평가 정

보의 출처나 다면평가 정보와 평정자 평정간의 일치성 여부 자체도 수행 평정에 대한 다면평가 정보의 효과에 영향을 주겠지만, 해당 정보의 정확성, 혹은 유용성에 대한 지각에 따라 그 효과가 달라질 수 있음을 알 수 있다. Birnbaum과 Mellers(1983)는 의사결정자들이 다양한 정보들에 대해 그 정보의 유용성이나 타당성에 근거하여 가중치를 준다고 보고했으며, Mellers(1986) 역시 정보 출처의 전문성(expertise)이 클수록 그 정보가 판단에 미치는 효과도 커진다고 보고하였다. 따라서, 평정자가 여러 다면평가 출처 중 상대적으로 신뢰롭거나 정확하다고 지각하는 출처가 있다면 피평정자의 수행에 대한 최종적인 판단에서 그 출처로부터의 정보를 다른 출처로부터의 정보보다 더 많이 사용할 수 있을 것이다. 또한 평정자 자신의 판단과 불일치하는 정보라도 그 정보의 정확성/유용성에 대한 지각이 높다면 그 정보를 사용하게 될 가능성이 있다.

연구목적 및 내용

본 연구는 다면평가 체계를 통해 제공되는 정보가 수행평가에 어떻게 영향을 미치는지를 밝히고자 하는 일련의 시도로서 다면평가 정보가 평정자의 평정에 어떻게 통합되는지를 보고자 하였다. 보다 구체적으로, 다면평가를 제공하는 '출처'와 평정자의 관찰에 의한 초기평정과 다면평가의 '일치성 여부'에 따라 다면평가 정보의 정확성에 대한 지각, 평정자 스스로가 내린 평정의 정확성에 대한 지각, 그리고 평정자의 최종평정의 수정 정도가 어떻게 달라지는지를 검증하고자 하였다. 또한 다면평가 정보의 정확성에 대한 지각 및 평정자 자신이 행한 평정의 정확성에 대한 지각에 따라 다면평가 출처나 다면평가 정보와 평정자 평정간의 일치성이 최종적인 수행평가에 미치는 영향이 어떻게 달라지는지를 검증하고자 하였다. 본 연구는 이와 같은 검증을 통해 다면평가 정보가 평정자에게 어떻게 지각되고 활용되는지에 대한 이해를 넓히는 한편, 다면평가 체계에 대한 경험적인 자료를 제공하고자 하였다.

위와 같은 연구문제를 체계적으로 검증하기 위해 동일한 자료를 분석 Ⅰ과 Ⅱ로 나누어 검증하였다. 분석 Ⅰ에서는 출처와 일치성에 따른 정확성 지각과 평정 수정을 알아보았다. 분석 Ⅱ에서는 분석 Ⅰ에서의 정확성 지각 측정치를 정확성이 높은 집단과 낮은 집단으로 구분한 후, 출처와 일치성에 따른 평정 수정 정도가 다면평가 정보 및 평정자 평정의 정확성에 대한 지각이 높고 낮음에 따라 어떻게 달라지는지를 보고자 하였다.

본 연구에서는 피평정자가 제공한 자기평가 정보보다는 다른 출처로부터의 정보들을 평정자가 더 정확하게 지각할 것이며, 따라서 다면평가 정보와 일치되는 방향으로 평정이 수정되는 동화효과가 자기평가 정보에 비해 다른 출처로부터의 정보를 받았을 때 더 강하게 발생할 것이라고 예상하였다. 또한 평정자의 평정과 다면평가 정보가 불일치할 때에 비해 일치할 때, 다면평가 정보의 정확성 및 평정자 자신이 내린 평정의정확성에 대한 지각이 증가할 것이라고 예상하였다. 마지막으로 출처나 일치성의 효과가 다면평가 정보 및 평정자 자신의 평정의 정확성에 대한 지각에 따라 어떻게 다르게 나타나는지를 알아보고자 하였다. 다면평가 정보의 통합관련 연구가 부족하기 때문에 구체적인 가설을 설정하기보다는 본 연구에서 검증하고자 하는 연구문제를 제시하였다.

연구문제 1(분석 Ⅰ): 다면평가 출처의 효과

1-1. 다면평가 정보의 네 가지 출처에 따라 다면평가 정보의 정확성에 대한 지각 및 평정자 자신이 내린 평정의 정확성에 대한 지각이 다르게 나타나는가?

1-2. 다면평가 정보의 네 가지 출처에 따라 다면평가 정보를 접한 후 평정자가 평정을 수정하는 양상이 다르게 나타나는가?

연구문제 2(분석 Ⅰ): 다면평가 정보와 평정자 평정간의 일치성의 효과

2-1. 다면평가 정보와 평정자 평정의 일치성에 따라 다면평가 정보의 정확성에 대한 지각 및 평정자 자신이 내린 평정의 정확성에 대한 지각이 다르게 나타나는가?

2-2. 다면평가 정보와 평정자 평정의 일치성에 따라 다면평가 정보를 접한 후 평정자가 평정을 수정하는 양상이 다르게 나타나는가?

연구문제 3(분석 Ⅰ): 다면평가 출처와 다면평가 정보와 평정자 평정간의 일치성의 상호작용 효과

3-1. 일치성에 따른 정확성 지각이 출처에 따라 다르게 나타나는가?

3-2. 일치성에 따른 평정 수정이 출처에 따라 다르게 나타나는가?

연구문제 4(분석 Ⅱ): 다면평가 정보의 정확성에 대한 지각 및 평정자 자신이 내린 평정의 정확성에 대한 지각의 효과

- 연구문제 1과 2에서 나타난 출처 및 일치성이 평정에 미치는 효과가 정확성에 대한 지각에 따라 달라지는가?

분석 Ⅰ: 출처와 일치성이 정확성에 대한 지각과 평정 수정에 미치는 영향

방 법

피험자

서울의 Y 대학교에서 심리학 관련 교양과목을 수강하는 221명의 학생을 대상으로 실험을 실시하였다.

실험설계

4(다면평가 정보의 출처 : 상사/동료/부하/자기) × 2(일치성 : 일치/불일치)로 두 독립변인 모두 피험자간 변인으로 조작하였다.

독립변인

다면평가 정보의 출처

윤소연과 김범준(2003)에서와 동일한 방식으로 조작하였다. 피험자들은 4가지 출처로부터 피평정자에 대한 평가 점수를 받게 된다. 실제 조직 상황에서는 주요 평정자가 상사이지만 실험실 상황에서 조작하기 위해 학생에게 익숙한 강의 평가 상황을 이용하였다. 따라서 평정자인 학생에게 피평정자인 강사의 수행에 대한 상사(피평정자인 강사가 소속한 과의 교수), 동료(같은 과에 소속된 다른 강사), 부하(피평정자의 강의를 들은 학생), 자기(강사 자신)의 평정정보를 제공하였다(부록 1).

다면평가 정보와 평정 평정간의 일치성

피험자들로 하여금 피평정자인 강사의 수행행동에 대한 기술문을 읽게 한 후, 피평정자의 수

행 수준에 대한 초기평정을 하도록 하였다(부록 2). 그런 후, 피평정자의 초기 평정에 근거하여 다면평가 평가자(상사, 동료, 부하, 자기)가 동일한 피평정자의 수행행동에 대해 평정한 평정치를 제시하는데, 일치 조건의 경우 피험자가 긍정적인 평정(5점 이상)을 내린 경우, 다면평가 평정도 5점 이상의 점수를, 피험자가 부정적인 평정(3점 이하)을 내린 경우는 다면평가 평정도 3점 이하의 점수를 제시하되 각각 5, 6, 7점과 1, 2, 3점을 무선적으로 배당하여 제시하였다. 반면, 불일치 조건의 경우 피험자가 긍정적인 평정을 내린 경우, 다면평가 평정은 부정적인 평정을, 그리고 피험자가 부정적인 평정을 내린 경우, 다면평가 평정은 긍정적인 평정을 제시하였다(부록 1).

종속변인

수행평정의 수정치

초기 평정을 내리고 다면평가 정보를 제시받은 후, 최종 평정을 내리도록 하였으며 두 평정 모두 피평정자가 행한 수행의 효과성 정도를 7점 척도(1:매우 비효과적 ~ 7:매우 효과적)로 평정하도록 하였다. 피험자가 초기 평정을 내린 후, 최종 평정에 다면평가 정보를 반영하였는지를 알기 위해 수정점수를 산출하였다. 수행평정의 수정치는 최종평정 - 초기평정으로 계산하였으므로 +점수는 초기평정에 비해 최종평정이 높은 점수임을, -점수는 초기평정에 비해 최종평정이 낮은 점수임을 의미한다.

다면평가 정보의 정확성에 대한 지각

다면평가 정보의 정확성에 대한 지각은 '당신에게 전달된 피평정자에 대한 평정의 정확성이 어느 정도 된다고 생각하십니까?'라는 질문에 대해 7점 척도(1:전혀 정확하지 않다 ~ 7:매우 정확하다)로 답하도록 하여 측정하였다.

평정자 평정의 정확성에 대한 지각

평정자인 피험자에게 '당신은 피평정자에 대해 당신이 내린 평정의 정확성이 어느 정도 된다고 생각하십니까?'라는 질문에 대해 7점 척도(1:전혀 정확하지 않다 ~ 7:매우 정확하다)로 답하도록 함으로써 피험자가 스스로 내린 평정에 대해 얼마나 정확하다고 지각하는지를 측정하였다.

실험자극

실험자극은 윤소연과 김범준(2003)에서 사용하였던 행동기술문을 사용하였다. 지식의 깊이, 시험과 평가의 공정성, 과제부과의 내용 및 정도의 적절성, 강의의 조직, 학습자료를 제시하는 능력(강의능력)의 5개 차원 각각 4개의 행동 기술문으로 구성되었다.

실험절차

실험절차는 연구목적 제시 → 수행정보 제시 → 피평정자의 수행행동에 대한 초기 평정 → 다면평가 정보 제시 → 피평정자의 수행행동에 대한 최종 평정 → 다면평가 정보의 정확성 및 평정자 평정의 정확성에 대한 지각 평정 순으로 이루어졌다.

결과 및 논의

조작검증

다면평가 정보의 출처에 대한 조작검증을 위해 사후질문지에 평가 정보를 제공한 출처가 누

구인지를 질문하고 4가지 출처 중 선택하도록 하였다. 실험 조건대로 선택하지 않은 피험자의 자료는 분석에서 제외하였다.

연구문제 검증

연구문제 1. 다면평가 출처의 효과

{연구문제 1-1} 다면평가 출처가 정확성 지각에 미치는 영향

연구문제 1-1에서는 다면평가 정보를 제공한 평가자가 누구인가에 따라 평정자가 지각하는 다면평가 정보의 정확성이 서로 다른지, 그리고 평정자가 자신의 초기평정과 일치하거나 일치하지 않는 다면평가 정보를 받았을 때, 그 정보를 누가 제공했는지에 따라 자신의 평정의 정확성에 대한 지각이 달라지는지를 알아보고자 하였다. 먼저 다면평가 정보의 정확성에 대한 변량분석 결과, 다면평가 출처에 따른 정확성 지각이 유의하게 차이가 나타났다, $F(1, 216) = 3.26$, $p < .05$. 사후검증 결과, 상사평가-자기평가간의 차이와 부하평가-자기평가간의 차이가 유의하였으며, 각각 $p = .012$, $p = .006$, 상사-부하-동료간의 차이는 유의하지 않았다. 이와 같은 결과는 평정자가 다면평가 정보 중 상사/동료/부하평가가 정확하다고 지각하는 정도는 유의하게 다르지 않으나, 이들 정보에 비해 피평정자 스스로에 대해 평가한 자기평가 정보는 다른 출처의 정보에 비해 상대적으로 덜 정확하다고 지각한다는 것을 의미한다(그림 1). 반면, 평정자 스스로가 행한 평정의 정확성에 대한 지각은 다면평가 정보를 누구로부터 받았는지에 따라 유의하게 달라지지는 않는 것으로 나타났다, $F(1, 216) = 1.46$, $p = .23$.

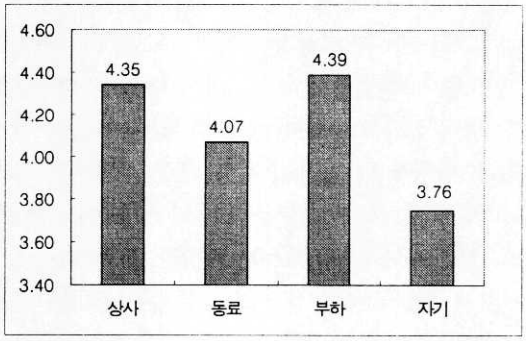


그림 1. 다면평가 정보의 출처에 따른 다면평가 정보의 정확성에 대한 지각

본 연구의 주요 연구문제는 아니지만, 정보의 정확성에 대한 지각은 다면평가 정보가 평정자의 평정에 반영되는지 여부에 유의한 영향을 미치리라 예상되기 때문에 정확성 지각에 대한 보다 상세한 분석을 실시하였다. 부가적인 분석에서는 윤소연과 김범준(2003)의 연구결과, 다면평가 정보의 지각에 중요한 영향을 미치는 것으로 밝혀진 차이의 방향 - 다면평가 정보가 평정자 평정보다 높은 점수이면 긍정방향 차이, 낮은 점수이면 부정방향 차이 - 에 따라 정확성에 대한 지각이 달리 나타나는지를 알아보았다. 다면평가 출처와 차이방향에 따른 다면평가 정보의 정확성 지각에 대해 분석한 결과, 다면평가 정보가 평정자 평정보다 높은 점수인지 낮은 점수인지 여부의 주효과는 나타나지 않았으나, $F(3, 215) = 3.17$, $p = .12$, 다면평가의 출처와 차이의 방향간에 상호작용 효과가 유의하게 나타났다, $F(1, 216) = 5.48$, $p < .01$, (그림 2). 다면평가 정보가 평정자 평정보다 높은 점수일 경우, 다른 출처에 비해 부하평가를 보다 정확한 것으로 지각하고 있었으며, 다면평가 정보가 평정자 평정보다 낮은 점수일 경우에는 상사나 동료가 제공한 정보를 보다 정확한 것으로 지각하는 것으로 나타났다. 이는 상사나 동료가 평정자의 평정보다 후한 점수를 주었을 때는 평정자가 그 정보의 정

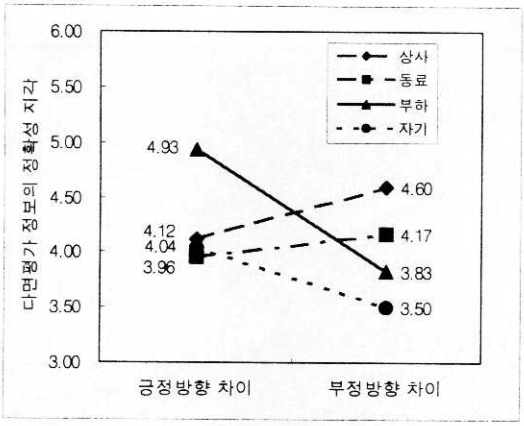


그림 2. 다면평가 정보의 출처와 차이 방향에 따른 다면평가 정보의 정확성에 대한 지각

확성을 낮게 지각하지만 평정자의 평정보다 낮은 점수를 주었을 때는 상대적으로 그 정보가 정확하다고 지각한다는 것을 의미한다.

평정자의 평정보다 낮은 점수일 때, 그 정보를 더 정확하게 지각한다는 이러한 결과는 관대화 편파(liberal bias)와 부정성 효과(negativity effect)의 두 가지 측면에서 설명이 가능하다. 관대화 편파란 수행평가로 인해 피평정자에게 해로운 결과가 초래되지 않게 하기 위해 될 수 있으면 후한 평가를 주고자 하는 경향이다(Bernardin & Orban, 1990; Harris, Smith, & Champagne, 1995). 따라서 피험자는 자신의 평정보다 높은 다면평가 정보는 피평정자의 수행에 비해 후한 점수라고 인식하고 그 정확성을 낮게 평가하고 상대적으로 자신의 평정보다 낮은 점수를 준 다면평가 정보를 정확하다고 지각하였을 수 있다.

'부정성 효과'는 타인에 대한 인상을 형성하는 과정에서 사람들은 부정적인 정보에 특별한 주의를 기울이며 부정적인 정보에 보다 많은 가중치를 두는 경향이 있다는 것이다(Fiske, 1980; Pratto & John, 1991). 윤소연과 김범준(2003)에서 부정방향으로의 동화효과가 보다 강력하게 나온 결과에 대해 부정성 효과와 진단성의 개념을 결합하여 논의한 바 있다. 즉, 평정자가 피평정자에 대한 다면평가 정보들을 고려하여 평가를 내리고자 할 때, 자신의 평정에 비해 긍정적인 정보보다는 부정적인 정보를 보다 '진단적'이라고 여길 수 있으며, 이에 따라 긍정적인 정보보다는 부정적인 정보에 더 가중치를 두어 평정에 반영한다는 것이다.

조직에서 이루어지는 수행평가는 피평정자에게 직접적인 영향을 미치며 긍정적인 방향으로의 평가에 비해 부정적인 방향으로의 평가가 보다 해로운 결과를 가져다 줄 수 있다. 따라서 피평정자의 수행에 비해 높은 평정을 내리는 것이 낮은 평정을 내리는 것보다 용이하므로 평균이나 그 이하의 수행에 대해 평균 점수를 줄 수는 있으나 평균 이상의 수행에 대해 평균 이하의 점수를 주지는 않게 된다. 그럼에도 불구하고 피평정자의 수행에 대해 낮은 평정이 내려졌다면 그 평정결과가 긍정적인 평정결과에 비해 피평정자의 수행에 대해 보다 많은 정보를 포함하고 있다고 지각할 수 있다는 것이다. 이러한 맥락에서 볼 때, 평정자는 자신의 평정에 비해 긍정적인 정보보다는 부정적인 정보를 보다 중요하게 여기고 정확하다고 지각하였을 수 있다. 이와 같은 설명은 본 연구에서 측정한 평정자 자신이 행한 평정의 정확성에 대한 지각에 대한 분석과도 일치하는데, 다면평가 정보가 자신의 평정보다 높은 점수인 경우($M = 4.79$, $SD = 1.10$)에 비해 낮은 점수일 때($M = 4.22$, $SD = 1.09$), 평정자 스스로가 내린 평정이 정확하다고 지각하는 정도가 감소하는 것으로 나타났다, $F(1, 212) = 13.88$, $p < .001$. 즉, 다면평가 정보가 평정자의 평정보다 낮은 점수일 때, 다면평가 정보 - 특히 상사와 동료가 제공한 평가 정보 - 의 정확성에

표 2. 다면평가 출처와 차이방향에 따른 다면평가 정보 및 평정자 평정의 정확성에 대한 지각

	긍정방향 차이		부정방향 차이	
	다면평가 정보의 정확성 지각	평정자 평정 정확성 지각	다면평가 정보의 정확성 지각	평정자 평정 정확성 지각
상사평가	4.12(1.18)	4.92(1.06)	4.60(1.08)	4.60(1.08)
동료평가	3.96(1.26)	4.48(.94)	4.17(1.15)	4.17(1.05)
부하평가	4.93(1.05)	4.80(1.10)	3.83(1.26)	4.10(1.23)
자기평가	4.04(1.11)	4.88(1.28)	3.50(1.11)	4.21(1.09)

대한 지각은 증가하는 반면, 평정자 스스로의 평정의 정확성에 대한 정확성은 감소한다는 것이다(표 2).

반면, 부하평가나 자기평가의 경우는 상사나 동료평가에서와는 다른 양상이 나타났다. 즉, 평정자의 평정보다 부하평가나 자기평가가 높은 점수인 경우에 비해 낮은 점수인 경우, 그 정보가 정확하다고 지각하는 정도가 감소하는 것으로 나타났다(그림 1, 표 2). 이러한 결과를 설명하기 위해 평정자 정확성에 대한 지각을 분석해 보았다. 본 연구의 설계 특성 상, 평정자가 피평정자의 부하조건에 해당하는 학생들이기 때문에, 부하평가 조건에서 평정자가 스스로 내린 평정에 대해 자신감이 강할 수 있으며, 이러한 이유로 자기의 평가보다 낮은 평가를 내린 부하평가 정보를 정확하지 않다고 지각할 수 있기 때문이다. 그러나 표 2에 나타난 바와 같이 부하평가나 자기평가 조건에서 특별히 평정자가 자신의 평정이 정확하다고 지각하는 정도가 높은 것으로 나타나지 않았다.

두 번째 가능성으로 독립변인 중 일치성을 조작하기 위해 평정자 평정과 일치하거나 불일치하는 평정점수를 무선할당하는 과정에서 평정자 평정보다 낮은 다면평가 점수 중 극단적인 점수 - 예컨대, 7점 척도 중 1점이나 2점 - 가 부하평가 조건에 특히 많은지를 살펴보았다. 평정자 평정보다 지나치게 낮은 점수는 그 점수에 대해 불신을 가지게 할 수 있기 때문이다. 그러나, 할당된 부하평가 점수가 다른 조건에 비해 지나치게 극단적이거나 표준편차가 크지 않은 것으로 나타나, 이러한 가능성도 배제되었다. 상사나 동료평가와는 달리, 부하나 자기평가에서 나타난 정확성 지각에 대한 양상은 이를 설명할 수 있는 추가적인 변인에 대한 탐색 후, 추후 연구가 필요할 것이라고 생각된다.

{연구문제 1-2} 다면평가 출처가 수행평정에 미치는 영향

연구문제 1-2에서는 다면평가 정보의 네 가지 출처에 따라 다면평가 정보를 접한 후 평정자가 평정을 수정하는 양상이 다르게 나타나는지를 검증하고자 하였다. 이는 이미 윤소연과 김범준(2003)에서 검증된 바 있으나, 본 연구에서 재검하였다. 윤소연 등(2003)의 분석 결과, 상사평가나 자기평가에 비해 동료평가와 부하평가의 방향으로의 동화효과, 즉 평정자의 초기평정이 동료평가나 부하평가와 비슷한 방향으로 수정되는 효과가 보다 강력하게 나타났으며, 다면평가 정보가 평정자 평정에 비해 높은 점수일 때보다 낮은 점수일 때, 보다 강력한 동화효과가 나타나

표 3. 다면평가 출처와 차이방향에 따른 평정 수정치

	긍정방향 차이		부정방향 차이	
	평균 (표준편차)	0과 차이	평균 (표준편차)	0과 차이
상사평가	.19(.69)	1.41	-.64(.76)	-4.23***
동료평가	.44(1.05)	2.20*	-.70(.54)	-7.17***
부하평가	.67(.55)	6.68***	-.90(.76)	-6.50***
자기평가	.24(.93)	1.30	-.53(.78)	-4.31***

주. 0과의 차이는 평정 수정치와 0과의 차이에 대한 t값임

*** $p < .001$

는 것으로 검증되었다. 본 연구에서의 재검 결과, 동일한 결과가 산출되었다(표 3). 다면평가 점수가 평정자 평정점수보다 높은 긍정방향 차이에 비해 다면평가 점수가 평정점수보다 낮은 부정방향 차이에서 동화효과가 보다 강력하게 나타나, 평정자가 자신의 평정 점수를 좀 더 낮게 수정하였으며, 네 개 출처 중 동료평가와 부하평가의 효과가 상사평가나 자기평가에 비해 평정의 수정에 보다 강한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

연구문제 2. 다면평가 정보와 평정자 평정간의 일치성의 효과

{연구문제 2-1} 다면평가 정보와 평정자 평정간의 일치성이 정확성 지각에 미치는 영향

연구문제 2-1에서는 다면평가 정보와 평정자 평정의 일치성에 따라 다면평가 정보의 정확성에 대한 지각 및 평정자 자신이 내린 평정의 정확성에 대한 지각이 다르게 나타나는지를 알아보고자 하였다. 두 가지 정확성 지각에 대한 측정치를 대상으로 일치와 불일치에 따른 변량분석을 실시한 결과, 두 측정치 모두에서 동일하게

표 4. 다면평가 정보와 평정자 평정간의 일치성에 따른 평정자 평정 및 다면평가 정보의 정확성에 대한 지각

	일치	불일치	F값
평정자 평정 정확성 지각	4.77(1.13)	4.06(1.04)	12.55**
다면평가 정보 정확성 지각	4.36(1.33)	3.76(.98)	7.52**

** $p < .01$

평정자 평정과 다면평가 정보간에 일치할 때보다 불일치 할 때 정확성에 대한 지각이 감소하는 것으로 나타났다(표 4). 즉, 평정자와 다면평가 정보가 모두 긍정적인 경우 혹은 둘 모두 부정적인 경우에 비해 한 쪽은 긍정적인데 다른 한쪽은 부정적인 경우에 평정자 스스로가 내린 평정에 대한 정확성 지각 및 다면평가 정보의 정확성 지각이 모두 감소하는 것으로 검증되었다. 일치성 여부에 따른 효과의 크기를 비교해보면, 평정자 평정과 다면평가 정보가 불일치할 때 정확성 지각이 감소하는 정도가 다면평가 정보(F = 7.52, p =.007)에 비해 평정자 평정(F =12.55, p =.001)이 보다 크게 나타났다. 이는 평정자가 피평정자에 대해 평정한 결과와 피평정자에 대한 다면평가 정보가 일치할 때에 비해 불일치할 때, 다면평가 정보가 정확하다고 인식하는 정도가 감소하지만, 자신이 내린 평정이 정확하다고 인식하는 정도는 더 감소한다는 것을 의미한다.

다면평가 정보 및 평정자 평정의 정확성에 대한 지각은 다면평가 정보의 활용에 유의한 영향을 미치리라 예상되며, 또한 윤소연과 김범준(2003)의 연구 결과, 다면평가 정보가 평정자 평정보다 낮은지 높은지 여부가 다면평가 정보를 평정에 반영하는지 여부에 중요한 영향을 미치

표 5. 다면평가 정보와 평정자 평정간의 일치 조건 및 불일치 조건별 평정자 평정 및 다면평가 정보의 정확성에 대한 지각

	일치 조건		불일치 조건	
	다면긍정-평정긍정	다면부정-평정부정	다면긍정-평정부정	다면부정-평정긍정
평정자 평정 정확성 지각	5.05(1.16)	4.44(1.03)	4.17(.99)	3.96(1.09)
다면평가 정보 정확성 지각	4.85(1.11)	3.83(1.36)	3.52(1.08)	3.96(.85)

는 것으로 나타났기 때문에 정확성 지각에 대해서도 보다 세부적인 분석을 실시하였다. 본 연구에 포함된 독립변인인 '일치성' 조건에서 일치조건으로 분류되는 사례는 다시 두 가지로 나눌 수가 있는데, 하나는 다면평가 정보도 긍정적이고 평정자 평정도 긍정적인 경우이며, 다른 하나는 다면평가 정보도 부정적이고 평정자 평정도 부정적인 경우이다. 마찬가지로 불일치조건에 해당하는 사례 역시 다면평가 정보는 긍정적, 평정자 평정은 부정적인 경우와 다면평가 정보는 부정적, 평정자 평정은 긍정적인 두 가지 경우로 나눌 수 있다. 일치조건과 불일치조건을 위와 같이 세부적으로 분류하여 평정자 평정의 정확성 및 다면평가 정보의 정확성에 어떻게 다른지를 분석하였다(표 5).

분석결과, 일치조건과 불일치조건 내 세부조건을 합쳐서 분석한 결과에 더하여 정확성 지각에 대한 보다 구체적인 설명을 할 수 있는 양상이 나타났다. 분석결과를 살펴보면 수행평가에서 평정자들이 보이는 두 가지 심리적 현상이 잘 나타나있다. 첫째는 평정자들이 수행평가가 피평정자에게 중요한 영향을 미치는 인사절차이기 때문에 부정적인 평가를 내리는 것을 꺼려하는 경향이 있다는 점이다. 표 5를 살펴보면 일치조건에서 다면평가도 긍정적, 평정자 평정도 긍정적인 경우에 비해 둘 다 부정적인 경우, 두 가지 정확성 지각 측정치가 유의하게 감소하는 것을 볼 수 있다, 평정자 평정 : $F(1, 75) = 5.78$, $p < .05$, 다면평가 평정 : $F(1, 75) = 13.12$, $p < .01$. 즉, 평정자가 부정적인 평정을 내린 경우, 다면평가 정보도 부정적으로 두 평정이 일치함에도 불구하고 자신이 내린 평정이나 다면평가의 정확성에 대한 지각이 감소하는 것은 부정적인 평정을 불편해하고 있음을 보여주는 결과라고도 할 수 있다. 둘째는 부정적인 평가를 불편해함에도 불구하고, 수행평가는 조직의 효과성 차원에서 중요한 영향을 미치는 인사절차로서 직무수행 수준이 낮은 사람을 높게 평가할 경우, 조직의 효과성을 저해할 수 있기 때문에 부정적인 정보에 보다 가중치를 두고 주의를 기울이는 부정성 효과(negativity effect)가 나타날 수 있다는 점이다. 역시 표 5를 살펴보면 평정자 자신은 부정적으로 평가했으나 다면평가 정보는 긍정인 경우에 비해 다면평가가 부정적이고 자신은 긍정적으로 평가한 경우, 다면평가 정보의 정확성에 대한 지각이 증가하는 경향을 보이며, $F(1, 48) = 2.57$, $p = .114$, 평정자 자신이 행한 평정에 대한 지각은 4가지 조건 중 가장 낮게 나타나고 있다. 이는 긍정적인 정보보다는 부정적인 정보에 보다 큰 비중을 두고 있음을 보여준다.

{연구문제 2-2} 다면평가 정보와 평정자 평정간의 일치성이 수행평정에 미치는 영향

연구문제 2-2에서는 일치성 여부에 따라 평정 수정 양상이 다른지 알아보고자 하였다. 일치성 여부에 따른 평정 수정 역시, 일치 조건별/불일

표 6. 다면평가 정보와 평정자 평정간의 일치성 조건에 따른 평정 수정치

	일치		불일치	
	다면긍정 -평정긍정	다면부정 -평정부정	다면긍정 -평정부정	다면부정 -평정긍정
평정수정	.49(.68)	-.61(.55)	.65(.93)	-1.04(.81)

치 조건별로 분류하였다. 그 이유는 일치 조건의 다면긍정 - 평정긍정에서 동화효과가 발생한다면 평정 수정치가 +로, 다면부정 - 평정부정에서는 - 로 나타날 것이며, 다면긍정-평정부정에서 동화효과가 발생한다면 평정 수정치가 +로, 다면부정-평정긍정에서는 +로 나타나기 때문에 일치조건 여부 전체로 분석을 할 경우, 변량분석에서 평정 수정점수간 상쇄가 발생하기 때문이다. 따라서 다면긍정 - 평정긍정, 다면부정 - 평정부정, 다면긍정 - 평정부정, 다면부정 - 평정긍정 조건에 대해 대비분석을 실시하여 일치/불일치간 평정 수정에 차이가 있는지를 알아보았다. 분석결과, 일치성 여부에 따른 평정 수정에서 유의한 차이가 나타났으며, $F(1, 119) = 90.03$, $p < .001$, 일치 조건에 비해 불일치 조건에서 평정 수정 정도가 더 큰 것으로 밝혀졌다(표 6).

일치 조건에 비해 불일치 조건에서 평정 수정 정도가 더 크다는 것은 어찌 보면 당연한 일이겠으나, 주목할만한 사실이 세 가지 있다. 첫째는 일치 조건에서도 유의한 수정이 발생하였으며 - 다면긍정/평정긍정 : 0과의 차이, $t(40) = 4.63$, $p<.001$, 다면부정/평정부정 : 0과의 차이, $t(35) = -6.68$, $p<.001$ - 그 양상은 자신의 평정을 더욱 극단화시키는 방향 - 초기 평정이 긍정적인 경우, 최종 평정은 더 긍정적으로, 초기 평정이 부정적인 경우, 최종 평정은 더 부정적으로 - 으로 나타났다는 사실이다. 두 번째는 일치 조건에 비해 불일치 조건에서 전반적으로 다면평가 정확성에 대한 지각이 감소하였지만 평정 수정 정도는 일치 조건에 비해 유의하게 증가했다는 사실이다. 이는 평정자들이 다면평가 정보가 정확하다고 지각할 때 뿐 아니라 정확하지 않다고 지각할 때조차도 그 정보에 영향을 받아 평정을 수정한다는 것을 의미한다. 앞서 정확성 지각에 대한 분석에서 다면평가 정보와 평정자 평정이 불일치할 때, 다면평가 정보의 정확성 지각도 감소하지만, 평정자 스스로가 내린 평정의 정확성에 대한 지각 정도가 더 감소한다는 사실이 다면평가 정보에 대한 정확성 지각이 불일치 조건에서 감소함에도 불구하고 평정 수정이 발생하는 것에 대한 한 가지 이유가 될 수 있을 것이다. 세번째로, 평정 수정치들을 살펴보면, 일치 조건과 불일치 조건 내에서 다면평가 정보가 긍정적인 경우에 비해 부정적인 경우 평정자가 자신의 평정을 수정한 정도가 더 크게 나타남으로써 - 일치 조건 : $F(1, 75) = 60.28$, $p < .001$, 불일치 조건 : $F(1, 48) = 47.02$, $p < .001$ - 자신의 평정보다 긍정정적인 다면평가에 영향을 받는 정도에 비해 부정적인 다면평가에 더 영향을 많이 받는다는 것이 검증되었다. 이는 앞서 언급한 바, 긍정적인 정보보다는 부정적인 정보에 더 가중치를 두어 판단에 반영한다는 '부정성 효과'가 수행평정에서 나타난다는 사실을 보여주는 결과이다.

연구문제 3. 다면평가 출처와 다면평가 정보/평정자 평정간의 일치성의 상호작용 효과

{연구문제 3-1} 정확성 지각에 대한 출처와 일치성의 상호작용 효과

연구문제 3-1에서 제기한 바, 일치성에 따른 정확성 지각이 다면평가 출처에 따라 다르게 나타나는지 여부를 알아보고자 다면평가 정보 및

평정자 평정의 정확성에 대한 지각을 종속변인으로, 일치성 여부를 독립변인으로 하여 변량분석을 실시하였다. 변량분석 결과, 다면평가 정보 및 평정자 평정 정확성 지각 모두에서 상호작용 효과가 유의하지 않았다, 각각 $F(3, 120) = 1.26$, $p = .29$, $F(3, 119) = .262$, $p = .85$.

{연구문제 3-2} 수행평정에 대한 출처와 일치성의 상호작용 효과

일치성에 따른 평정 수정이 출처에 따라 다르게 나타나는지에 대한 연구문제 3-2의 검증은 연구문제 2-2 검증에서와 마찬가지 이유로 대비분석을 실시하였다(표 7). 먼저 평정 수정치의 분포를 살펴보면, 상사평가나 자기평가에 비해 동료평가와 부하평가가 제공되었을 때, 평정 수정치의 크기가 큰 것으로 나타났다. 일치 조건과 불일치 조건간 평정 수정의 차이에 대한 대비분석 결과, 동료평가 조건에서는 일치성 여부에 따른 수정이 비슷한 정도로 나타났으며, 일치성 여부에 따른 효과의 크기가 가장 큰 조건은 부하평가 조건으로 나타났다(그림 3, 그림 4). 이와 같은 결과가 나타난 이유는 동료평가와 평정자 평정간 불일치 조건에서 평정자가 자신의 평정을 동료평가 방향으로 수정하는 동화효과가 강력하게 나타났기 때문인 것으로 보인다. 부가적으로, 그림 3과 그림 4에 나타난 바와 같이, 다면평가 긍정-평정자 평정 긍정 조건에 비해 다면평가 부정-평정자 평정 부정 조건에서 평정 수정 정도가 더 큰 것으로 검증되었으며, $F(1, 69) = 45.24$, $p < .001$, 다면평가 긍정-평정자 부정 조건에서 평정자의 평정이 정적으로 동화된 정도에 비해 다면평가 부정-평정자 긍정 조건에서 평정자의 평정이 부적으로 동화된 정도가 더 큰 것으로 검증되었다, $F(1, 42) = 44.59$, $p < .001$.

표 7. 다면평가 출처와 일치성에 따른 평정 수정치 및 사전대비 검증 결과

다면평가 출처	상사				동료				부하				자기				
일치성 여부	일치		불일치		일치		불일치		일치		불일치		일치		불일치		
일치 조건 /불일치 조건	다면 긍정- 평정 긍정	다면 부정- 평정 부정	다면 긍정- 평정 부정	다면 부정- 평정 긍정	다면 긍정- 평정 긍정	다면 부정- 평정 부정	다면 긍정- 평정 부정	다면 부정- 평정 긍정	다면 긍정- 평정 긍정	다면 부정- 평정 부정	다면 긍정- 평정 부정	다면 부정- 평정 긍정	다면 긍정- 평정 긍정	다면 부정- 평정 부정	다면 긍정- 평정 부정	다면 부정- 평정 긍정	*F*값
평정 수정치	.17 (.41)	-.40 (.55)	.33 (1.03)	-1.00 (1.00)	.67 (.52)	-.67 (.49)	.56 (.73)	-1.00 (.63)	.79 (.42)	-.63 (.52)	1.50 (.71)	-1.33 (.82)	0.02 (.94)	-.63 (.74)	.83 (1.17)	-.83 (.75)	
상사 일치/불일치	1	1	-1	-1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	17.99***
동료 일치/불일치	0	0	0	0	1	1	-1	-1	0	0	0	0	0	0	0	0	1.51
부하 일치/불일치	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	-1	-1	0	0	0	0	61.93***
자기 일치/불일치	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	-1	-1	31.78***

*** $p < .001$

이는 앞서 반복적으로 검증되었던 '부정성 효과'를 다시 한 번 보여주는 결과라 할 것이다.

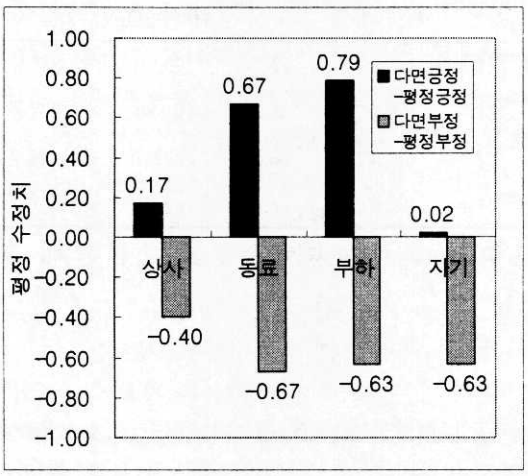


그림 3. 다면평가 출처와 일치조건별 평정수정치

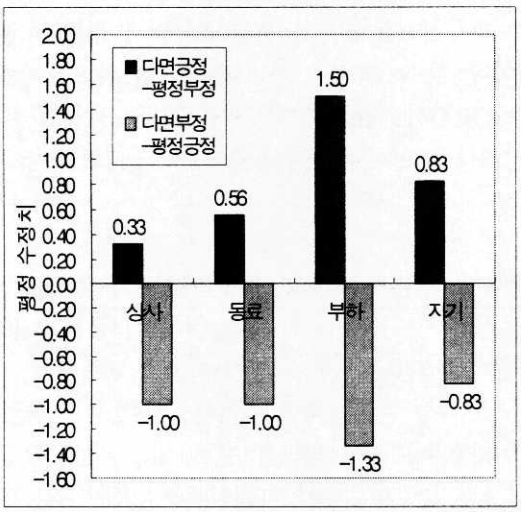


그림 4. 다면평가 출처와 불일치조건별 평정수정치

분석 II : 정확성 지각에 따라 출처와 일치성이 평정 수정에 미치는 영향

방 법

실험설계

4(다면평가 정보의 출처 : 상사/동료/부하/자기) × 2(일치성 : 일치/불일치) × 2(정확성 지각 : 높음/낮음)로 두 독립변인 모두 피험자간 변인으로 조작하였으며, 다면평가 정확성에 대한 지각과 평정자 정확성에 대한 지각은 피험자내 변인으로서 다면평가 정확성 지각 및 평정자 정확성 지각 각각을 4×2×2 설계로 분석하였다.

독립변인

다면평가 정보의 출처

분석 I과 동일하다.

다면평가 정보와 평정 평정간의 일치성

분석 I과 동일하다.

다면평가 정보의 정확성에 대한 지각

다면평가 정보의 정확성에 대한 지각을 측정한 문항의 응답을 기준으로 5점 이상은 정확성의 지각이 높은 집단으로, 3점 이하는 낮은 집단으로 구분하였다.

평정자 평정의 정확성에 대한 지각

평정자인 피험자 스스로가 내린 평정의 정확성에 대한 지각을 측정한 문항의 응답을 기준으로 5점 이상은 정확성의 지각이 높은 집단으로, 3점 이하는 낮은 집단으로 구분하였다.

종속변인

수행평정의 수정치
분석 I과 동일하다.

결과 및 논의

연구문제 4. 다면평가 정보의 정확성에 대한 지각 및 평정자 자신이 내린 평정의 정확성에 대한 지각의 효과

연구문제 4에서는 연구문제 1-2과 2-2에서 나타난 출처 및 일치성이 평정에 미치는 효과가 정확성에 대한 지각에 따라 달라지는지를 알아보고자 하였다. 연구문제 1-2에서 검증된 바, 다면평가 정보의 방향으로의 평정이 수정되는 동화효과가 출처에 따라 다르게 나타나는 양상이 다면평가 정보의 정확성 및 평정자 평정의 정확성 지각이 높고 낮음에 따라 달라지는지를 알아보고자 평정 수정치를 종속변인으로, 다면평가 정보의 정확성 및 평정자 평정 정확성 각각을 차이방향, 다면평가 출처와 함께 독립변인으로 하여 변량분석을 실시하였다. 변량분석 결과, 삼원 상호작용이 모두 유의하지 않은 것으로 나타났으며, 각각 $F(3, 149) = 1.08$, $p = .36$, $F(3, 147) = .42$, $p = .74$. 이는 다면평가 출처가 평정 수정에 미치는 영향이 다면평가 정확성 지각 및 평정자 정확성 지각이 높고 낮음에 따라 유의하게 달라지지 않는다는 것을 보여주는 결과이다.

연구문제 2-2에서 검증된 일치성에 따른 평정 수정 양상이 정확성 지각에 따라 달라지는지를 알아보고자 하였다. 연구문제 2-2 검증에서 언급한 바와 같이 다면긍정-평정긍정에서는 평정 수정치가 +로, 다면부정-평정부정에서는 - 로 나타나며, 다면긍정-평정부정에서는 평정 수정치가 +로, 다면부정 - 평정긍정에서는 +로 나타나기 때문에 일치성 여부에 따른 평정 수정을 변량분석할 경우, 평정 수정치가 상쇄되므로 평정 수정치의 절대값으로 대비분석을 실시하였다.

먼저, 다면평가 정보의 정확성에 대한 지각에 따라 일치성 여부가 평정 수정에 미치는 영향이 달라지는지를 알아보기 위한 대비분석 결과, 일치/불일치에 따른 평정 수정 정도가 정확성이 낮은 조건에 비해 정확성이 높은 조건에서 큰 것

표 8. 다면평가 정확성 지각에 따라 다면평가 정보와 평정자 평정간의 일치성이 평정 수정에 미치는 영향

정확성 지각	정확성 지각 높음				정확성 지각 낮음				
일치성 여부	일치		불일치		일치		불일치		
일치 조건 /불일치 조건	다면긍정 -평정긍정	다면부정 -평정부정	다면긍정 -평정부정	다면부정 -평정긍정	다면긍정 -평정긍정	다면부정 -평정부정	다면긍정 -평정부정	다면부정 -평정긍정	*F*값
평정 수정치	.66(.48)	-.58(.67)	2.00(.00)	-1.50(.84)	-.20(.53)	-.53(.51)	.38(.87)	-.86(.69)	
정확성 높음 일치/불일치	1	1	-1	-1	0	0	0	0	122.57***
정확성 낮음 일치/불일치	0	0	0	0	1	1	-1	-1	6.24*

* $p < .05$, *** $p < .001$

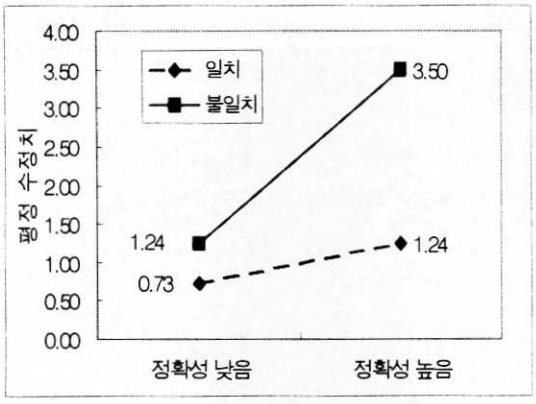


그림 5. 다면평가 정확성 지각에 따라 다면평가 정보와 평정자 평정간의 일치성이 평정 수정에 미치는 영향

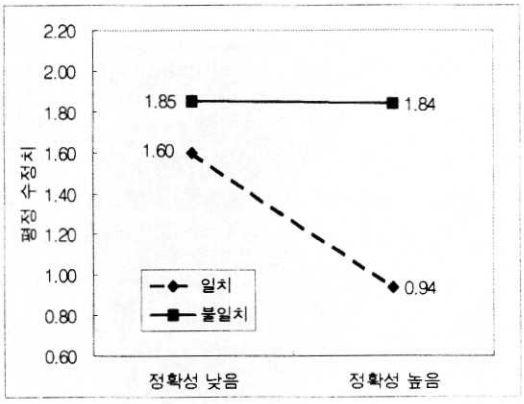


그림 6. 평정자 평정 정확성 지각에 따라 다면평가 정보와 평정자 평정간의 일치성이 평정 수정에 미치는 영향†

으로 검증되었다, 각각 $F(1, 91) = 6.24$, $p < .05$, $F(1, 91) = 122.57$, $p < .001$ (표 8). 이와 같은 결과는 일치조건보다는 불일치 조건에서 평정 수정이 더욱 많이 일어나는 양상이 다면평가 정보가 정확하다고 지각하는 정도가 높고 낮음에 따라 서로 다르게 나타나며, 다면평가 정보의 정확성에 대한 지각이 높고, 다면평가와 평정자 정보가 불일치 하는 조건에서 다면평가 정보의 방향으로 평정을 수정하는 동화효과가 가장 강력하게 발생한다는 것을 보여준다(그림 5).†

평정자가 스스로 행한 평정의 정확성에 대한 지각에 따라 다면평가 정보와 평정자 평정간의 일치성 여부가 평정 수정에 미치는 영향이 달라지는지를 알아보기 위해 대비분석을 실시하였다(표 9). 분석 결과, 평정자가 스스로 행한 평정의 정확성을 낮게 지각한 경우에는 일치성 여부에 따른 평정 수정 정도가 차이가 나지 않았으나(대비 2), 평정자 자신의 평정이 상대적으로 정확하다고 지각한 경우에는 유의한 차이가 나타났다(대비 1), $F(1, 92) = 17.68$, $p < .001$. 이와 같은 결과는 평정자가 스스로 행한 평정이 비교적 정확하지 않다고 지각한 경우에는 불일치 조건에서 다면평가와 일치하는 방향으로 평정을 수정하였을 뿐 아니라 일치 조건에서도 다면평가의 방향으로 평정을 더 수정하였기 때문에 일치 조건과 불일치 조건 모두에서 비슷한 정도로 수정이 발생하였음을 보여주는 것이다. 반면, 스스로의 평정이 정확하다고 지각하는 정도가 높은 경우, 불일치 할 때는 정확성이 낮은 조건과 비슷한 정도로 수정하지만(대비 3), 일치할 때는 정확성이 낮은 조건에 비해 유의하게 적은 정도로 수정을 하는 것으로 검증되었다(대비 4).

여기서 유의할만한 사실은 평정자가 스스로 행한 평정에 대해 정확성이 높다고 지각하는 조건에서조차도, 자신의 평정이 다면평가 평정과 일치하지 않을 경우 다면평가 정보의 방향으로 평정을 수정하며, 그 수정 정도가 평정자 정확성이 낮은 조건과 유의하게 차이나지 않는다는 점이다(그림 6)†. 또한 평정자가 자신의 평정이 정

† 그림 5에서의 평정수정치는 일치조건내 두 조건, 그리고 불일치조건내 두 조건에서의 평정수정치의 절대값을 더한 값임.

표 9. 평정자 평정 정확성 지각에 따라 다면평가 정보와 평정자 평정간의 일치성이 평정 수정에 미치는 영향

정확성 지각	정확성 지각 높음				정확성 지각 낮음				
일치성 여부	일치		불일치		일치		불일치		
일치 조건 /불일치 조건	다면긍정 -평정긍정	다면부정 -평정부정	다면긍정 -평정부정	다면부정 -평정긍정	다면긍정 -평정긍정	다면부정 -평정부정	다면긍정 -평정부정	다면부정 -평정긍정	*F*값
평정 수정치	.50(.57)	-.44(.62)	.73(1.01)	-1.11(1.17)	.60(.55)	-1.00(.00)	.75(1.04)	-1.10(.57)	
대비 1: 정확성 높음 일치/불일치	1	1	-1	-1	0	0	0	0	17.68***
대비 2 : 정확성 낮음 일치/불일치	0	0	0	0	1	1	-1	-1	1.36
대비 3 : 일치 조건 정확성 높음/낮음	1	1	0	0	-1	-1	0	0	.00
대비 4 : 불일치 조건 정확성 높음/낮음	0	0	1	1	0	0	-1	-1	9.51***

*** $p < .001$

확하다고 지각하며 자신의 평정과 다면평가 정보가 일치하는 조건 에서도 수정 정도가 불일치 조건보다는 유의하게 적지만, 다면평가 정보에 대한 동화 효과가 유의하게 나타난다는 것이다. 즉, 자신의 평정이 긍정적이었는데 다면평가 정보도 긍정적이라면 자신의 평정을 더 긍정적으로 수정하고 - 0과의 차이 : $t(29)=4.79$, $p < .001$ - 자신의 평정이 부정적이었는데 다면평가 정보도 부정적이라면 자신의 평정을 더 부정적인 방향으로 수정했다는 것이다 - 0과의 차이 : $t(36) = -3.06$, $p < .01$. 평정자가 피평정자의 수행을 직접 관찰하고 그 결과를 토대로 평정하였으며, 자신이 행한 평정이 정확하다고 생각한다하더라도 피평정자에 대한 다면평가 정보에 영향을 받아서 자신의 평정을 수정한다는 이러한 분석 결과는 다면평가 정보가 수행평가에 미치는 영향력을 증명해주는 것이라고 할 수 있다.

† 그림 6에서의 평정수정치는 일치조건내 두 조건, 그리고 불일치조건내 두 조건에서의 평정수정치의 절대값을 더한 값임

종합논의

본 연구는 피평정자의 수행에 대한 평정자의 직접적인 관찰에 근거한 평정이 다면평가 체계를 통해 제공되는 피평정자에 대한 간접적인 정보에 의해 어떻게 영향을 받는가를 밝히고자 하였다. 이는 다면평가에 대한 실증적인 자료를 수집하고자 하는 일련의 시도로서 윤소연과 김범

준(2003)의 연구에 이어 다면평가 정보의 처리에 영향을 주는 요인들의 효과를 검증하고자 하였다. 본 연구에서는 동일한 정보라 할지라도 그 정보를 제공한 출처가 누구인가, 그 정보가 평정자의 직접관찰에 의한 초기평정과 일치하는가에 따라 다면평가 정보의 정확성에 대한 지각이 달라지는가, 평정자 스스로가 내린 평정의 정확성에 대한 지각이 달라지는가, 그리고 이들 출처와 일치성에 따라 최종 평정을 내릴 때, 초기 평정을 수정한 정도가 달라지는가를 알아보고자 하였다. 또한 다면평가 정보 및 평정자 평정의 정확성에 대한 지각에 따라 출처나 일치성이 평정의 수정에 미치는 영향이 달라지는지를 알아보고자 하였다.

연구결과를 요약해보면, 평정자들은 다른 출처에 비해 자기평정의 정확성이 상대적으로 낮다고 지각하고 있었으며, 평정자가 행한 초기평정과 차이가 나는 다면평가 정보가 어떤 출처에서 제공되었는지가 평정자 자신이 내린 평정의 정확성에 대한 지각에는 유의한 영향을 미치지 못하는 것으로 검증되었다. 출처에 따른 정확성 지각에 대한 부가적인 분석결과, 전반적으로 평정자들은 피평정자에 대해 평정자보다 높은 점수를 준 상사평가나 동료평가 정보보다는 낮은 점수를 준 상사평가와 동료평가를 더 정확하다고 지각하는 경향이 나타났다. 다면평가 출처에 따른 평정 수정 정도는 동료평가와 부하평가에서 다면평가 방향으로의 동화효과가 상대적으로 높게 나타났다. 또한 네 가지 출처 모두에서 긍정방향으로의 동화보다는 부정방향으로의 동화가 강력하여, 평정자가 자신의 초기평정보다 낮은 점수의 다면평가 정보를 받았을 때, 자신의 초기평정을 하향조정하여 최종평정을 내리는 현상이 네 가지 출처 조건 모두에서 유의하게 나타났다. 앞서 언급한 바와 같이, 다면평가 정보의 정확성에 대한 지각 및 평정 수정 모두에서 부정적인 정보의 영향력이 긍정적인 정보의 영향력보다 크게 나타나는 결과는 '부정성 효과'의 측면에서 설명할 수 있다.

평정자 초기평정과 다면평가 정보간의 일치성에 따라 다면평가 정보 및 평정자 평정의 정확성에 대한 지각이 유의하게 달라지며, 불일치 조건에 비해 일치조건에서 다면평가 정보 및 평정자 자신이 내린 평정이 정확하다고 지각하는 정도가 높았다. 일치성 여부에 따른 평정수정도 유의한 차이가 있었는데, 일치 조건에 비해 불일치 조건에서 평정 수정 정도가 유의하게 높게 나타났다. 일치 조건에서도 유의한 평정 수정이 발생하였는데, 그 양상은 초기평정을 극단화시키는 형태로 나타났다, 즉 평정자가 내린 평정이 다면평가와 일치할 경우, 긍정적인 초기평정을 준 경우, 최종평정은 더 긍정적으로, 부정적인 초기평정을 준 경우, 최종평정은 더 부정적으로 주는 것으로 검증되었다. 흥미로운 사실은, 불일치 조건에서 다면평가 정보의 정확성에 대한 지각이 일치 조건에 비해 현저하게 떨어지지만 수행평정은 다면평가 정보와 일치하는 방향으로 유의한 수정이 발생한다는 것이다. 즉, 이는 다면평가 정보가 제시되었을 때, 평정자는 그 정보가 정확하다고 지각하지 않더라도 그 정보를 반영하여 자신의 평정을 수정한다는 것을 의미한다.

출처와 일치성의 상호작용 효과에 대해 분석한 결과, 정확성 지각에 대한 상호작용 효과는 유의하지 않았으나 평정 수정의 경우, 동료평가 조건은 일치성 여부에 따른 수정정도가 다른 출처에 비해 낮았으며 부하평가 조건은 상대적으로 높게 나타났다.

위에서 언급한 출처와 일치성이 평정수정에 미치는 영향이 다면평가 정보 및 평정자 평정의 정확성 지각이 높고 낮음에 따라 유의하게 달라

지는지 분석한 결과, 출처에 따른 평정수정 정도는 정확성 지각에 따라 유의하게 달라지지 않았으나 일치성에 따른 평정수정 정도는 다면평가 정보의 정확성 지각에 따라 다르게 나타났다. 즉, 다면평가 정보의 정확성에 대한 지각이 높고, 다면평가 정보와 평정자 초기평정이 불일치 하는 조건에서 다면평가 정보의 방향으로 평정을 수정하는 동화효과가 가장 강력하게 나타났다. 또한 평정자 평정의 정확성 지각에 따라서도 일치성의 효과가 다르게 나타났는데, 평정자가 자신이 행한 평정의 정확성에 대해 낮게 지각한 경우에는 일치하건 불일치하건 수정이 유의하게 발생한 반면, 자신이 행한 평정의 정확성을 높게 지각한 경우에는 불일치할 때에 비해 일치할 때 수정 정도가 유의하게 감소하였다.

본 연구는 다면평가 정보가 처리되는 과정을 밝히고자 하는 시도로서, 평정자가 자신이 직접적으로 관찰한 피평정자의 수행정보와 다면평가 체계에 의해 수집되는 간접적인 정보를 어떻게 통합하는가에 대해 검증하고자 하였다. 본 연구에서는 특히 다면평가 정보 및 평정자 평정의 정확성에 대한 지각이 다면평가 정보의 통합에 어떤 영향을 미치는지에 대해 최초로 검증했다는데 의의가 있을 것이다. 본 연구의 결과, 평정자가 스스로 행한 평정을 정확하다고 지각하는지 여부와 다면평가 정보가 정확하다고 지각하는지 여부 둘 모두가 다면평가 정보가 수행평정에 미치는 영향을 조절(moderate)해줄 수 있는 것으로 나타났다.

본 연구에서 유의할만한 분석결과 중 하나는, 평정자가 다면평가 정보의 정확성이 낮다고 지각하는 조건에서조차도 그 정보의 영향을 받아 자신의 평정을 수정한다는 사실이다. 보다 구체적으로, 평정자가 직접 관찰한 수행행동에 대해 다면평가자가 평정자와 다른 평가 정보를 주었을 때, 자신의 평정과 일치하는 평가 정보를 주었을 때에 비해 다면평가 정보가 정확하다고 지각하는 정도는 현저히 낮아짐에도 불구하고 다면평가 정보와 일치하는 방향으로 자신의 평정을 수정하는 동화현상은 유의하게 나타난다는 것이다. 이는 다면평가 정보의 영향력이 강력함을 보여주는 결과로서 수행평가가 구성원의 조직내 제반 활동에 가장 큰 영향을 미치는 인사절차라고 볼 때, 다면평가 체계의 도입이나 실시에 신중을 기해야함을 보여주는 것이라 할 수 있다. 특히 다면평가 정보의 방향으로 평정을 수정하는 동화현상은 평정자 평정보다 높은 다면평가 정보를 받았을 때, 평정을 상향조정하는 정적인 동화현상보다는 평정자가 자신의 평정보다 낮은 다면평가 정보를 받았을 때 평정을 하향조정하는 부적인 동화현상이 더 강력하게 나타난다. 이는 다면평가 정보에 대한 신중한 고려없이 다면평가 정보를 피평정자의 수행평가에 바로 반영하였을 때, 피평정자에게 피해를 줄 수 있음을 보여주는 결과이기도 하다. 따라서 이상의 연구결과는 다면평가 정보가 평정자의 판단에 어떻게 영향을 주는지, 다면평가 정보를 활용할 수 있는 최적의 방안은 무엇인지에 대해 보다 체계적이고 다양한 연구가 행해져야할 필요성을 보여주는 결과라 할 수 있다.

본 연구를 실제 조직장면에서 행해지는 다면평가 상황에 적용하는데는 제한점들이 존재한다. 윤소연과 김범준(2003)에서 지적한 바와 같이 현재는 다면평가 정보처리에 대한 실증적 연구가 부족한 상황으로서, '실제 현장에서 그 효과가 일반적으로 발생하는가'를 밝히기 전에 '그 효과가 존재하는가'와 관련된 답을 하기 위해 연구가 진행되었다. '그 효과가 존재하는지 여부'를 밝히기 위해서는 제한된 실험실에서 관심이 되는 변인들을 제외한 다른 변인들을 통제한 상태로 그

효과를 검증하는 것이 보다 명확한 인과관계의 파악을 가능하게 할 것이다. 그럼에도 불구하고 해결해야할 제한점들은 다음과 같다. 우선 실제 조직 상황에서는 평정자와 피평정자간에 직접적인 상호작용이 있는 반면, 본 연구에서는 평정자인 피험자가 피평정자와 직접적인 상호작용을 토대로 평가를 한 것이 아니라는 차이점을 지닌다. 실제 조직에서는 평정자가 피평정자와 직접적인 상호작용을 통해 피평정자의 수행에 대한 정보를 얻고, 이를 토대로 평정을 내린 것이므로 자신의 평정 결과에 대해 보다 확신을 가질 수 있으며, 그럴 경우, 다면평가 정보의 영향력이 본 연구에서 나타난 정도에 비해 약화되어 나타날 가능성이 있다. 따라서 후속 연구에서는 평정자와 피평정자의 직접적인 상호작용을 토대로 작성된 평정에 대해 다면평가 정보를 제시하고 그 효과가 어떻게 나타나는지를 검증해볼 필요가 있다. 또한 본래의 다면평가 체계는 평정자가 상사/부하/동료/자기 평가를 모두 받는 것이지만 본 연구는 피험자간 설계로서 한가지 출처에서만 다면평가 정보를 받았기 때문에, 네 가지 출처로부터의 정보를 모두 받았을 때와는 다른 결과가 산출되었을 가능성이 있다는 제한점을 지닌다. 마지막으로, 본 연구에서의 상사-부하의 개념이 조직과는 다르며, 평정자가 피평정자의 상사가 아닌, 학생이라는 점에서 조직 장면과 주요한 차이점을 지닌다. 따라서 앞으로의 연구에서 위와 같은 제한점을 보완하는 한편, 다면평가의 적절한 활용과 관련된 연구가 더해진다면 실제 조직장면에서 이루어지는 다면평가에 대해 보다 실제적인 설명과 제안이 가능해질 수 있을 것이다.

참고문헌

윤소연, 김범준 (2003). 다면평가 정보가 수행평정 및 평정의 수정에 미치는 영향, 한국심리학회지: 산업 및 조직, 16(2), 153-180.

Bernardin, H. J., & Orban, J. A. (1990). Leniency effect as a function of rating format, purpose for appraisal, and rater individual differences. *Journal of Business and Psychology, 5*, 197-211.

Bernardin, H. J., & Walter, C. S. (1977). Effects of rater training and diary-keeping on psychometric error in ratings, *Journal of Applied Psychology, 624-69.*

Birnbaum, M. H., & Mellers, B. A. (1983). Bayesian inference: Combining base raters with opinions of sources who vary in credibility, *Journal of Personality and Social Psychology, 45*, 792-804.

Borman, W. C. (1978). Exploring upper limits of reliability and validity in job performance ratings, *Journal of Applied Psychology, 63*, 135-144.

Conway, J. M., & Huffcutt, A. I (1996, April). *Testing assumptions of 360-degree feedback: A meta-analysis of supervisor, peer, subordinate and self-ratings*. Paper presented at the 11th annual conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, San Diego, CA.

Darley, J., & Fazio, R. (1980). Expectancy confirmation processes in the social interaction sequence. *American Psychologist, 35*, 867-881.

Facteau, J. D., & Craig, S. B. (2001). Are performance appraisal ratings from different rating sources comparable? *Journal of Applied Psychology, 86*, 215-227

Fiske, S. T. (1980). Attention and weight in person perception: The impact of negative and extreme behavior. *Journal of Personality and Social Psychology, 38*, 889-906.

Fletcher, C., & Perry, E. L. (2001). Performance appraisal and feedback : A consideration of national culture and a review of contemporary research and future trends. *Handbook of Industrial, Work, & Organizational Psychology, 1(7)*, 127-144.

Ghorpade, J. & Chen, M. M. (1995). Creating quality-driven performance appraisal systems, *Academy of management Executive, 9(1)*, 32-39.

Harris, M. M., & Schaubroeck, J. (1988). A meta-analysis of self-supervisor self-peer, and peer-supervisor ratings, *Personnel Psychology, 41*, 43-62.

Harris, M. M., Smith, D. E., Champagne, D. (1995). A field study of performance appraisal purpose : Research-versus administrative-based ratings. *Personnel Psychology, 48*, 151-160.

Landy, F. J., & Farr, J. L. (1980). Performance rating. *Psychological Bulletin, 87*, 72-107.

London, M., & Beatty, R. W. (1993). 360-degree feedback as a competitive advantage, *Human Resource Management, 32*, 353-372.

London, M., & Smither, J. W. (1995). Can multi-source feedback change perceptions of goal accomplishment, self-evaluations, and performance-related outcomes? Theory-based applications and directions for research. *Personnel Psychology, 48*, 803-839.

Mabe, P., & West, W. (1982). Validity of self-evaluation of ability: A review and meta analysis. *Journal of Applied Psychology, 67*, 286-296.

Makiney, J. D., & Levy, P. E. (1998). The influence of self-ratings versus peer ratings on supervisors' performance judgments, *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 74*, 212-228.

Mellers, B. (1986). Test of a distributional theory of intuitive numerical prediction. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 38*, 279-294.

Murphy, K. R., & Cleveland, J. N. (1995). *Understanding performance appraisal: Social, organizational, and goal-based perspectives*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications Inc.

Pratto, F., & John, O. P. (1991). Automatic vigilance: the attention-grabbing power of negative social information. *Journal of Personality and Social Psychology, 61*, 380-391.

Thornton, G. C., Ⅲ. (1980). Psychometric properties of self-appraisals of job performance. *Personnel Psychology, 33*, 263-271.

Thorsteinson, T. J., & Balzer, W. K. (1999). Effects of coworker information on perceptions and ratings of performance, *Journal of Organizational Behavior, 20*, 1157-1173.

1 차원고접수 : 2003. 8. 26.
수정원고접수 : 2003. 11. 11.
최종게재결정 : 2003. 11. 21.

한국심리학회지: 산업 및 조직
Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology
2003. Vol. 16, No. 3, 175-200

The Effects the Information of 360 Degree Feedback on Performance Rating and Perception of Accuracy on the Rater's Rating and Feedback: Focusing on the Moderating Effect of the source and the Consistency

So Yeon Yoon Beom Jun Kim

Research Institute for Human Behavior, Yonsei University

The study examined how raters integrated the informations of 360 degree feedback. It was tested how the informations from multiple sources(self, supervisor, subordinate and co-worker) influenced raters' rating and modification of it, which information was more influential among the informations from multiple source-multiple raters, and how the influence was differed depending upon the direction and the magnitude of the discrepancy between the informations of 360 degree feedback and raters' rating. In results, the informations significantly influenced raters' rating and modification of it, and the impact of the rating of peer and subordinate was stronger than that of supervisor and self. Moreover, it was testified that the tendency to modify raters' self-rating downward when they received lower rating scores from multiple source-multiple raters was stronger than the tendency to modify raters' self-rating upward when they received higher rating scores from them. There was the interaction effect between the direction and the magnitude of the discrepancy among ratings. The causes of the results and implications were discussed.

key words : 360 degree feedback, modification of rating, source of feedback, direction of discrepancy, magnitude of discrepancy

부 록 1

다면평가 정보 - 상사평가 정보

◆ 다음은 교수님께서 소속해 계신 학과의 시간 강사가 보인 교수행동으로서 해당 강사의 강의를 수강한 학생들을 대상으로 한 설문조사에서 가장 빈번하게 보고된 행동들을 요약한 것입니다.

- 강의 전반부에 기본적인 내용을 다룬다
- 어려운 개념에 대해서는 되풀이하여 설명한다
- 교수의 개인적인 관심 영역에 대해 과제를 부과하여 학생들에게 자료를 수집하도록 한다
- 시험의 난이도가 지나치게 높거나 낮지 않다
- 책의 내용과 다른 견해를 제시해주지 않는다
- 스스로 해야하는 과제와 조별로 해결해야할 과제를 구분한다
- 교재 중 일부 chapter에 편중하여 문제를 출제한다
- 교재의 이곳 저곳에서 발췌한 내용들을, 어디에 기록되어있는지에 대한 언급을 하지 않고 수업을 진행한다
- 강의를 할 때, 시선이 일정 방향으로 고정되어 있다
- 강의의 전후 내용의 연관성에 대해 설명을 한다
- 과제의 내용적 측면이 아닌, 형식적인 측면에서 까다롭게 조건을 제한한다
- 각 주제에 대한 여러 가지 응용 사례들을 알고 있다
- 강의의 진행속도가 시간마다 다르다
- 강의 내용과 관련되는 질문들을 준비하여 제시하여 답하는 식으로 수업을 진행한다
- 상위개념과 하위개념에 대한 변별력을 지니고 있다
- 이전에 제출했던 시험문제를 되풀이해서 출제한다
- 과제의 양은 적으나 이해력이 필요한 응용문제를 과제로 부과한다
- 목소리 톤의 변화가 없이 강의한다
- 한 주제에 대해 한 가지의 입장, 관점만을 제시한다
- 시험점수만이 아닌 강의에의 참여 정도 등을 반영할 수 있는 방안을 마련한다

◆ 앞서 제시된 행동에 대한 개별적인 기술문들에 근거하여 해당 강사의 교수행동 효과성 정도를 평가해주십시오. 먼저 교수행동의 세부적인 각 차원에 대해 효과성 정도를 평가한 후 전체적인 수행수준을 평가하여 주시면 됩니다.

다음 각 차원에서의 교수행동 효과성 수준은...

매우 저조하다	저조하다	약간 저조하다	보통이다	약간 우수하다	우수하다	매우 우수하다
1	2	3	4	5	6	7

_____1. **지식의 깊이** : 강의 주제에 대한 충분한 학문적 이해
- 강의 주제에 대해 교수/강사가 지니고 있는 지식의 정도

_____2. **시험과 평가의 공정성**: 시험 및 성적산출 방식의 공정성
- 시험의 내용, 과제물의 평가방식, 최종성적 산출과정의 공정성과 적절성 정도

_____3. **과제부과의 내용 및 정도의 적절성** : 부과된 과제의 양과 질의 적절성
- 과제의 내용, 과제의 양, 과제를 부과하는 방식의 적절성

_____4. **강의의 조직** : 강의 내용의 설계와 매 시간 강의 자료의 배열 논리적이고 체계적으로 강의자료를 제시하는 능력

_____5. **학습자료를 제시하는 능력 (강의 능력)** : 강의를 전달하는 능력과 방식
- 자신이 알고 있는 지식, 전달하고자 하는 내용을 효과적으로 전달하는 기술

◆ **교수행동의 효과성에 대한 총체적인 평정**

매우 저조하다	저조하다	약간 저조하다	보통이다	약간 우수하다	우수하다	매우 우수하다
1	2	3	4	5	6	7

부 록 2

평정자 평정지(rating sheet)

◆ 최○○ 강사는 연세대학교에서 4년째 강의를 해오고 있습니다.
다음은 지난 학기 동안 최○○ 강사의 강의를 수강한 학생들을 대상으로 한 설문조사에서 가장 빈번하게 보고된 최○○ 강사의 행동들을 요약한 것입니다.◆ 강의 전반부에 기본적인 내용을 다룬다

- ◆ 강의 전반부에 기본적인 내용을 다룬다
- ◆ 어려운 개념에 대해서는 되풀이하여 설명한다
- ◆ 교수의 개인적인 관심 영역에 대해 과제를 부과하여 학생들에게 자료를 수집하도록 한다
- ◆ 시험의 난이도가 지나치게 높거나 낮지 않다
- ◆ 책의 내용과 다른 견해를 제시해주지 않는다
- ◆ 스스로 해야하는 과제와 조별로 해결해야할 과제를 구분한다
- ◆ 교재 중 일부 chapter에 편중하여 문제를 출제한다
- ◆ 교재의 이곳 저곳에서 발췌한 내용들을, 어디에 기록되어있는지에 대한 언급을 하지 않고 수업을 진행한다
- ◆ 강의를 할 때, 시선이 일정 방향으로 고정되어 있다
- ◆ 강의의 전후 내용의 연관성에 대해 설명을 한다
- ◆ 과제의 내용적 측면이 아닌, 형식적인 측면에서 까다롭게 조건을 제한한다
- ◆ 각 주제에 대한 여러 가지 응용 사례들을 알고 있다
- ◆ 강의의 진행속도가 시간마다 다르다
- ◆ 강의 내용과 관련되는 질문들을 준비하여 제시하여 답하는 식으로 수업을 진행한다
- ◆ 상위개념과 하위개념에 대한 변별력을 지니고 있다
- ◆ 이전에 제출했던 시험문제를 되풀이해서 출제한다
- ◆ 과제의 양은 적으나 이해력이 필요한 응용문제를 과제로 부과한다
- ◆ 목소리 톤의 변화가 없이 강의한다
- ◆ 한 주제에 대해 한 가지의 입장, 관점만을 제시한다
- ◆ 시험점수만이 아닌 강의에의 참여 정도 등을 반영할 수 있는 방안을 마련한다

◆ 앞서 제시된 최○○ 강사의 행동에 대한 개별적인 기술문들에 근거하여 최○○ 강사의 교수행동 효과성 정도를 평가해주십시오. 최○○ 강사가 보여준 행동의 효과성 수준을 나타내는 숫자에 표시해주십시면 됩니다.

매우 저조하다	저조하다	약간 저조하다	보통이다	약간 우수하다	우수하다	매우 우수하다
1	2	3	4	5	6	7