한국심리학회지: 산업 및 조직
Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology
2002. Vol. 15, No. 1, 89 - 124

© 한국 산업 및 조직심리학회 2002

수행기대가 평정에 미치는 영향: 동기적 요인과 평정 절차의 조절효과

윤 소 연† 김 범 준

연세대학교 인간행동 연구소

본 연구에서는 피평정자의 이전 수행에 근거하여 형성된 피평정자의 수행에 대한 평정자의 기대가 피평정자에 대한 평정에 미치는 편파적인 영향에 대해 알아보고 이러한 편파가 평정자의 상황적, 기질적 동기 요인과 수행평가가 이루어지는 절차에 의해 어떻게 조절되는지를 밝히고자 하였다. 실험 1에서는 주의 깊은 정보처리를 유발하는 동기 요인으로서 상황적으로 부여될 수 있는 '책임성'과 평정 절차의 효과를 알아보았다. 그 결과, 수행기대가 낮은 조건에서는 수행기대에 따른 편파가 발생하지 않았으며 수행기대가 높은 조건에서 수행기대로 인해 발생하는 편파는 책임성이 부여되었을 때 감소되는 것으로 나타났다. 수행평가가 실시되는 평정 절차에 따라 책임성의 효과가 어떻게 변화되는지를 검증한 결과, 평정-회상 순의 절차로 실시되었을 때는 책임성이 수행기대의 편파를 조절하는 효과가 유의하지 않았으며 회상-평정 순의 절차에서 책임성에 부여된 경우 수행기대로 인한 편파가 유의하게 감소하는 것으로 나타났다. 실험 2에서는 기질적인 동기요인으로서 '인지적 종결욕구'와 평정절차의 효과에 대해 검증하였다. 검증 결과, 인지적 종결욕구가 높은 조건에 비해 인지적 종결욕구가 낮은 조건에서 높은 수행기대로 인한 평정의 평가절상 현상이 보다 낮게 나타났다. 기질적 동기요인에 의한 이러한 조절효과가 평정 절차에 따라 어떻게 변화하는가에 대해 알아보았다. 그 결과, 인지적 종결 욕구가 낮은 조건에서는 평정 절차와 상관없이 편파되지 않은 평정을 내리는 것으로 나타난 반면, 인지적 종결 욕구가 높은 조건에서는 회상-평정 순의 절차로 수행평가를 실시한 경우에 비해 평정-회상 순으로 실시하였을 때 수행기대와 일치하는 방향으로 편파된 평정을 내리는 경향이 유의하게 높았다. 이러한 연구결과가 실제 수행평가 장면에 지니는 시사점과 본 연구의 제한점에 대하여 논의하였다.

주요어 : 수행기대, 동기적 요인, 책임성, 인지적 종결욕구, 평정 절차, 수행평가

† 교신저자 : 윤 소 연, 연세대 인간행동 연구소, 02-2123-4049, ysy3518@hotmail.com

수행평가는 수행평가 기간동안 피평정자가 행한 수행행동에 근거하여 이루어져야 한다. 따라서 수행평가 기간동안 보인 피평정자의 수행 행동에 대한 평정자의 관찰과 기억이 정확하다면 수행평가의 정확성은 증가될 것이다. 실제로 관찰의 정확성과 수행평가의 전반적인 정확성간에 긍정적인 관계가 존재한다는 사실이 검증되어왔다(Murphy & Cleveland, 1995; Murphy, Martin, & Garcia, 1982). 그렇지만 다른 한편으로는 휴리스틱이나 미리 형성된 판단이 수행평가에 영향을 미치는 것으로 나타나고 있다. 즉, 평정자가 관찰한 구체적인 사건에 대한 평정자의 기억보다 휴리스틱이나 사전에 이루어진 평정자의 판단이 피평정자의 수행행동에 대한 평정의 근거로 작용할 수 있다는 사실 역시 검증되어왔다.(Baltes & Parker, 2000; Cooper, 1980; DeNisi, Cafferty & Meglino, 1984; Feldman, 1981; Feldman & Lynch, 1988; Woehr & Feldman, 1993).

평정자가 사용하는 휴리스틱 중 대표적인 것은 피평정자의 이전 수행에 근거하여 형성된 기대, 즉 수행 기대(performance expectation)일 것이다. 평정자가 피평정자의 수행행동에 대해 지닌 기대가 피평정자에 대한 평정을 편파시킬 수 있다는 사실은 여러 연구에서 검증되어왔다(Binning, Zaba, & Whattam, 1986; Downey, Chacko, & McElroy, 1979; Guzzo, Wagner, Maguire, Herr & Hawley, 1986; Lord & Maher, 1989; Martell & Guzzo, 1991). 이들 연구결과를 요약하면 동일한 피평정자라 하더라도 평정자의 기대에 따라 그에 대한 평정이 달라진다는 것이다. 즉, 평정자가 피평정자의 수행에 대해 낮은 기대를 가진 경우에 비해 높은 기대를 가진 경우, 우수한 수행행동을 관찰하였을 때는 그 행동의 원인을 피평정자에게 돌리는 경향이 보다 높았다. 반면, 저조한 수행행동은 피평정자보다는 외부적이거나 상황적인 요인으로 돌리는 경향이 보다 높은 것으로 나타났다. 는 피평정자의 수행행동에 대한 평정자의 기대가 평정자의 판단을 편파시킴으로써 수행평가의 정확성을 감소시키는 결과를 초래한다는 것을 의미한다.

수행 기대의 편파적인 영향에 대한 많은 연구가 이루어져온 것과는 달리 수행평가의 정확성을 감소시키는 이러한 수행기대의 영향을 줄일 수 있는 방안에 대한 연구는 매우 드물다. 실제로 수행평가가 이루어지는 현장에서 보다 중요한 것은 수행 기대로 인한 편파를 어떻게 감소시킬 수 있는가의 문제일 것이다. 따라서 본 연구에서는 수행평가가 이루어지는 현장에서 흔히 존재하는 휴리스틱 단서인 '수행에 대한 기대'가 평정에 미치는 영향을 중심으로 하여 수행평가가 이루어지는 절차와 평정자의 동기적 요인이 수행기대의 효과를 어떻게 조절해줄 수 있는지를 살펴보았다. 이를 통해 궁극적으로는 수행평가의 정확성을 증진시키기 위한 방안을 찾고자 하였다.

수행평가의 질: 정확성과 수용도

수행평가는 조직 구성원들에게 중요한 영향을 미치는 주요한 인사결정의 근거가 되며 개인의 수행성과 수준에 대한 피드백 및 훈련의 필요성을 규명해주는 자료가 된다. 이와 같이 수행평가는 조직 구성원을 활용하고 개발하는 근거자료로 사용되기 때문에 수행평가의 질을 높이는 것은 중요한 의미를 지닌다. 그런데 수행평가의 질을 평가하는 준거가 무엇인가에 대해서는 서로 다른 두 가지 의견이 있다. 하나는 '피평정자의 수용도(acceptance)'를 준거로 보는 입장이고 다른 하나는 수행평가의 '정확성'을 준거로 보는 입장이다.

'피평정자의 수용도'를 수행평가의 질을 평가하는 준거로 삼아야 한다는 입장에서는 '정확성'

이 평정자가 내리는 판단의 준거로는 적합할 수 있겠으나 더 중요한 것은 피평정자가 자신의 수행에 대한 결과를 얼마나 수용할 수 있는가 하는 문제라는 것이다. 즉, 수행평가는 단순한 판단이 아니라 조직이 조직 구성원에게 보내는 메시지로서 수행평가를 토대로 동기부여를 하고자하는 경우, 정확한 평가 자체보다는 조금은 왜곡된, 피평정자가 수용할 수 있는 정도의 수행평가가 오히려 수행평가의 유용성을 증진시킬 수 있다(Banks & Murphy, 1985). 이같은 입장에서는 '완벽하게 정확한 판단'과 '가장 유용한 메시지'는 일치하지 않을 수 있으며 동기화된 왜곡(motivated distortion)이 수행평가의 유용성을 증진시킬 수 있다고 본다.

이에 반해 수행평가의 정확성을 강조하는 입장에서는 수행평가가 피평정자의 수행을 정확하게 반영하고 있어야한다고 본다. 즉, '수행평가의 정확성'이란 평정자의 평가가 피평정자의 진정한 수행성과의 수준을 반영하고 있는 정도를 의미한다(Caranikas, 1995). 이들의 입장에서 보면 조직이나 피평정자 모두에게 중요한 것은 피평정자의 수행 수준이 어느 정도인가를 정확하게 평가하는 것이다. 수행평가의 유용성 측면에서 보면 정확한 평가는 그 목적이나 용도에 따라 적용 정도를 조정할 수 있으므로 인사결정의 근거로도 사용할 수 있을 뿐 아니라, 수행에 대한 피드백이나 훈련의 근거로도 사용될 수 있다. 이에 반해 피평정자의 성과수준이 정확히 반영되지 않은 평가는 인사결정의 근거로는 사용하기 어렵다. 다시 말해서 사용할 수 있는 용도가 제한적이라는 의미이다. 즉, 어떤 경우이든 '정확한' 평가가 평가결과의 적용범위를 넓혀줄 수 있다(Cardy & Dobbins, 1994). 따라서 어떤 목적으로 수행평가가 실시되건 수행평가의 정확성은 중요한 의미를 지니며 평정자가 행하는 평정의 정확성 혹은 타당성을 증진시킬 수 있는 방안을 모색하는 작업은 수행평가 연구의 주요한 주제가 된다.

수행기대: 수행평가에서의 휴리스틱

수행평가는 평정자가 관찰한 피평정자의 행동에 대한 기억에 근거하여 이루어질 수도 있지만 평정자가 지닌 휴리스틱에 의해 이루어질 수도 있다. 정확한 판단을 하기 위해서는 관련된 많은 정보에 주목하고 정보들을 분류하고 기억해야한다. 그렇지만 사람들은 다양한 과제에 직면했을 때 최소한의 노력으로 그들의 목표에 도달하려는 인지 절약가(cognitive miser)로서의 특성을 지니고 있기 때문에 느리고 정확한 해답보다는 빠르고 적절한 해답을 찾으려한다(Taylor, 1981). 특히 수행평가가 이루어지는 조직 현장은 처리해야하는 많은 업무와 시간적인 압력이 항상 존재하는 상황이다. 따라서 이러한 복잡한 환경에서 다양한 결정을 내릴 때 관리자들은 인지적인 단순화 전략(cognitive simplication strategy)인 휴리스틱에 의존할 수 있다(Huber, Neale & Northcraft, 1987). 휴리스틱은 평정과제를 완료하기 위해 인지적으로 효율적인 수단이다. 휴리스틱의 사용은 이를 통해 많은 과제를 효율적으로 빠르게 처리할 수 있도록 한다는 장점이 있기는 하지만 휴리스틱의 사용으로 인해 평정이 정확하지 않을 수도 있다는 단점 역시 내포하고 있다. 즉, 수행평가가 편파될 가능성이 있다는 것이다. 더불어 평정의 정확성이 감소됨으로써 궁극적으로 인사결정을 편파시키는 결과를 가져올 수 있다.

수행평가를 내릴 때의 휴리스틱으로 작용할 수 있는 것은 평정자의 내현 수행 이론(implicit performance theory), 고정관념, 원형(prototype), 피평정자의 수행행동에 대한 평정자의 기대 등이다. 이러한 휴리스틱은 피평정자의 이력서, 추천서, 이전의 면접결과, 이전의 수행행동이나 수행평가

결과 등의 수행 단서(performance cue)에 의해 활성화되어진다(Lord, 1985; Martell & Guzzo, 1991; Martell & Willis, 1993; Parker, 1999). Huber, Neale 및 Northcraf(1987)는 실제 인사매뉴얼 및 인사기록을 토대로 실험 자극을 제작하고 평균재직기간 9년의 관리자들을 피험자로 하여 피평정자에 대한 다양한 수행단서가 수행평가에 어떤 영향을 미치는지를 살펴보았다. 그 결과, 피평정자의 특성 중 '피평정자의 이전 수행에 근거한 기대'가 수행평가에 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이와 같이 피평정자 특성이 부적절하게 수행평가에 영향력을 미친다는 것을 증명한 결과는 그것이 숙련된 전문가에 의해 내려지는 인사판단 및 결정이라 할지라도 휴리스틱에 의해 영향을 받을 수 있다는 것을 증명하는 것이라 할 수 있다. Binning, Zaba 및 Whattam(1986)는 피험자로 하여금 평정자의 역할을 하도록 하고 그가 평정해야 하는 피평정자가 유능한 리더라고 인식하도록 하였다. 그 결과, 피험자는 실제 피평정자가 보인 행동과는 상관없이 그가 전형적인 유능한 리더가 보이는 행동 - 목표를 설정하고, 조직하고 부하에게 개입하는 등 -과 일치하는 행동을 보였다고 평정하였다. 수행기대가 평정에 미치는 영향은 집단의 상호작용을 평가하는 경우에도 나타나는 것으로 검증되었다. Martell과 Guzzo(1991)는 피험자들에게 팀의 수행을 평가하도록 하고, 임의로 그들이 평가해야하는 팀의 구성원인 피평정자들 각각의 수행에 대한 피드백을 제시하였다. 그 결과, 이러한 수행에 대한 피드백이 피평정자가 행한 의사결정의 질과 양, 과제에 대한 개입 정도와 같은 중요한 집단 과정 변인에 대한 평정자의 평가를 편파시키는 것으로 검증되었다.

평정자들로 하여금 피평정자의 구체적인 행동에 대한 기억보다는 이러한 휴리스틱에 근거하여 판단을 내리도록 촉진하는 것은 피평정자에 대한 요약적인 판단, 기대, 인상 등에 대한 '접근가능성(accessibility)'이 보다 높기 때문이다(Feldman & Lynch, 1988). 즉, 평정자가 판단을 내리기 위해 판단의 근거가 되는 정보를 떠올리려 할 때, 구체적인 행동에 대한 기억보다는 휴리스틱이 보다 접근 가능하기 때문에 쉽게 머리 속에 떠오른다는 의미이다. Feldman과 Lynch(1988)는 어떤 대상에 대해 평가적인 판단을 내리는데 어떤 정보를 근거로 사용할 것인가는 평가 대상과 관련된 각 정보의 '접근가능성'과 '진단성(diagnosticity)'에 의해 결정된다고 보았다. 여기서 '접근가능성'이란 수행평가의 근거가 되는 단서들 - 이전의 판단, 내현 수행이론 혹은 구체적인 행동에 대한 기억 등 -이 의식상태로 떠오르기 쉬운 정도를 의미하며 '진단성'이란 이들 다양한 인지적 단서들이 현재 해야하는 판단과제와 관련된다고 지각되어지는 정도를 의미한다. 또한 이 두 속성간의 상호작용을 가정하였는데, 어떤 정보가 있을 때 보다 진단적이지만 덜 접근가능한 정보보다는 보다 접근가능하고 어느 정도 진단적인 정보가 판단의 근거로 사용된다고 제안하였다.

수행평가 기간에 피평정자들이 보인 수행행동에 대한 기억 정보는 매우 진단적이지만 휴리스틱한 단서에 비해 쉽게 접근가능하지는 않다. 즉, 피평정자에 대한 기대, 이전의 인상은 쉽게 평정자의 머리 속에 떠오르지만 행동 정보에 대한 기억은 쉽게 떠오르기보다는 인지적인 노력을 기울여야 접근가능해진다는 의미다. 반면, 수행기대를 비롯한 휴리스틱한 단서들은 매우 접근 가능하여 쉽게 떠오르며 충분히 진단적이다. 평정자들에게 평정을 비롯한 평가적인 반응을 하도록 하였을 때, 평정자들은 기억 내 저장된 정보 중 평정 과제와 관련되는 모든 정보를 샅샅이 탐색하지는 않으며, 그보다는 단지 평정과제를 완수하는데 충분히 진단적인 정보를 찾을 때까지만 제한된

기억 탐색을 하는 것으로 나타났다(Feldman & Lynch, 1988). 사실상, Feldman과 Lynch(1988)는 평정과제에 대한 인지적 요구(demand)를 최소화하기 위해 오직 "반응을 결정하는데 충분한, 가장 접근 가능한 인지가 사용될 것"이라고 제안한 바 있다. 따라서 피평정자의 구체적인 행동에 대한 정보가 충분히 접근가능하지 않은 경우, 평정자들은 보다 진단적이지만 덜 접근가능한 정보 - 피평정자의 구체적인 특성이나 행동에 대한 기억 -보다는 더 접근가능하고 충분히 진단적인 휴리스틱을 평가의 근거로 사용한다는 것이다.

앞서 언급한 바와 같이 판단의 근거로서 사용되는 휴리스틱들은 평정과제를 효과적으로, 신속하게 완료하도록 할 수는 있으나, 한편으로는 편파의 근원이 되어 수행평가의 정확성을 감소시킬 수 있다. 진단성과 접근 가능성에 대한 위와 같은 논의는 수행에 대한 기대를 비롯한 휴리스틱에 의존하여 판단하는 것을 감소시키기 위해서 다음과 같은 방안이 가능하다는 것을 시사해준다. 즉, 기억 내에 저장된 피평정자의 구체적인 행동 정보를 이전의 판단, 내현수행 이론, 수행에 대한 기대 등의 휴리스틱에 대한 접근가능성을 능가할 만큼 충분히 접근가능하도록 만들어야 한다는 것이다. 판단의 근거로 어떤 정보가 사용될지는 각 정보들의 접근가능성과 진단성에 따라 결정된다고 볼 때, 수행평가 과정에서 매우 진단적인 수행행동에 대한 기억 정보를 충분히 접근가능하도록 만든다면 중간 정도로 진단적이고 기억정보에 비해 접근가능했던 휴리스틱보다는 기억 내 저장된 피평정자의 행동 정보에 근거하여 평정을 내리게 될 것이다.

평정절차와 기억근거 판단

평정의 정확성과 관련하여 볼 때, "피평정자의 행동에 대한 기억에 근거한 평정이 휴리스틱에 근거한 평정에 비해 반드시 정확한가?" 혹은 "휴리스틱에 근거한 판단이 반드시 오류나 편파인가?"라는 질문이 나올 수 있다. 이에 대한 답은 항상 "그렇다"고 할 수는 없다. 기억이 정확하지 않은 경우도 있고, 이전 수행에 근거한 기대나 피평정자에 대한 인상과 같은 휴리스틱에 근거한 판단이 피평정자의 수행 수준을 적절히 반영하는 경우도 있다. 따라서 수행평가의 정확성을 향상시키기 위해서는 휴리스틱에 근거한 평정을 줄이고 기억 정보에 근거한 평정이 이루어지도록 해야한다고 일방적으로 말할 수는 없다. 그러나 다음 사항들은 기억-근거 정보처리의 중요성을 보여준다. 첫째, 평정자들이 평정을 할 때, 최소한 어느 정도는 기억 내 저장된 정보에 의지해야 하므로 기억 내 정보에 접근하지 못한다면 효과적인 평정을 내릴 수 없다. 둘째, 대부분의 조직에서 공식적인 평가는 자주 행해지는 것이 아니므로 평가의 정확성은 부분적으로라도 기억의 정확성에 의존해야한다. 마지막으로, 기억-근거 판단의 경우 정보의 재처리 과정을 구조화함으로써 정확성을 향상시킬 수 있는 반면, 휴리스틱에 근거한 수행평가는 그 정확성을 향상시키기가 어려우며 수행평가의 정확성을 향상시키기 위해서는 궁극적으로 평정자의 기억 내에 존재하는 전반적인 인상보다는 행동적인 코드를 사용하도록 해야한다(DeNisi & Williams, 1988). 또한 피평정자의 수행행동에 대한 정확한 기억은 피평정자의 강점과 약점에 대한 정확한 평가를 형성하는데 도움을 주는 것으로 검증되었다(Sanchez & Torre, 1996). 이러한 점들을 고려해볼 때, 먼저 수행평가의 정확성을 증가시키기 위해서는 휴리스틱한 판단보다는 기억에 근거한 판단을 증가시키는 요인이 무엇인지, 즉 구체적인 정보에 대한 기억의 접근 가능성을 증가시킴으로써 기억한 정보에 근

거하여 평정하도록 하는 요인이 무엇인지에 대해 찾아보는 한편 기억에 근거한 평정의 정확성을 향상시킬 수 있는 요인은 무엇인지를 탐색하는 작업이 필요할 것이다.

기억에 근거한 정보처리를 증가시킬 수 있는 한 가지 요인으로서 '수행평가가 실시되는 절차'가 있다. 일반적으로 현장에서 수행평가가 행해지는 방식은 평정을 내리기 전에 수행평가의 대상이 되는 기간동안 피평정자가 보였던 행동에 대해 회상하거나 재인을 하도록 하는 절차를 포함하지 않는다. 이는 피평정자의 구체적인 행동보다는 피평정자에 대한 요약적인 판단 혹은 휴리스틱에 대한 접근가능성이 높은 상황이라고 볼 수 있다. 만일 평정을 내리기 전에 수행평가의 대상이 되는 기간동안 피평정자가 보인 수행행동을 기억하도록 하는 절차를 포함시킨다면 평정자의 기억내에 존재하는 피평정자의 행동 정보의 접근가능성이 증가할 것이라고 예측할 수 있다. Woehr와 Feldman(1993)은 수행평가 과정에서 평정 전에 회상하는 절차를 포함시킨 경우, 회상 절차가 포함되지 않은 조건에 비해 유의하게 많은 행동정보를 기억해낸다는 것을 검증하였다. 이는 회상-평정 절차를 통해 행동정보에 대한 접근가능성이 증가하였음을 보여주는 결과이다. 또한 평정을 내리기 이전에 피평정자의 행동에 대해 기억을 하도록 하는 회상-평정 절차가 행동정보에 대한 기억 정도를 증가시킬 뿐 아니라 기억과 평정간의 관련성을 증가시킴으로써 실제 행동정보에 근거한 평정을 내리도록 한다는 사실이 검증되었다(윤소연과 김범준, 2001). 이들의 연구결과, 평정을 내리기 전에 회상을 하도록 한 경우, 회상 절차를 시행하지 않은 조건에 비해 기억과 평정간의 관계가 유의하게 높은 것으로 나타났다. 이는 평정을 내리기 전 피평정자의 수행 행동을 회상하도록 하는 절차가 피평정자의 행동에 대한 기억의 접근가능성을 높임으로써 기억에 근거한 평정을 증가시킨다는 것을 보여주는 결과이다. 그러나, 앞서 언급한 바와 같이 기억에 근거한 평정이 반드시 휴리스틱한 평정에 비해 정확하다고 볼 수 없다. 따라서 수행평가의 정확성을 증진시키기 위해서는 기억근거 정보처리를 증가시키는 요인에 대한 검증 뿐 아니라 이와 더불어 기억에 근거한 평정의 정확성을 향상시킬 수 있는 요인이 무엇인지를 알아보는 것이 필요하다.

동기적 요인

평정자가 정보를 단순화시키는 휴리스틱에 의존하는 정도를 낮추고 평정자 자신이 관찰한 행동적 사건에 근거하여 평정을 내리도록 하는 동시에 기억의 정확성을 높일 수 있도록 하는 변인으로서 '동기적 요인(motivational factor)'의 효과를 검증해볼 필요가 있다. 수행평가를 비롯한 평정과제에서 평정자가 휴리스틱을 사용하는 것은 즉각적(spontaneous), 혹은 자동적(automatic) 정보처리의 측면에서 설명될 수 있다(Feldman, 1981; Feldman & Lynch, 1988; Fiske & Neuberg, 1990). 앞서 언급한 바와 같이, 정확한 판단을 하기 위해서는 관련된 많은 정보에 주목하고 정보들을 분류하고 기억해야하지만 사람들은 다양한 과제에 직면했을 때 최소한의 노력으로 그들의 목표에 도달하려는 '인지 절약가'이므로, 느리고 정확한 해답보다는 빠르고 적절한 해답을 찾으려하며(Taylor, 1981), 따라서 휴리스틱에 근거한 판단을 내리게 된다. 그러나 이와 같은 인지적 절약가의 관점은 최근 들어 비판을 받고 있다. Fiske(1993, 1998)는 사람들의 정보처리 과정은 합목적적이고 실용적이어서 사람들은 자신들에게 필요하다면 즉, 정확한 정보처리에 대한 동기가 높아지면 범주화나 고정관념에 근거한 오류와 왜곡을 저지르

지 않고 자료 자체에 근거한 정확한 정보처리를 하게 된다고 하였다.

수행평가 상황에서 정보를 꼼꼼히 처리하도록 하는 동기적 요인으로 작용할 수 있는 것은 평정자의 평정결과가 피평정자에게 중요한 영향을 미치게 된다는 점(severity of rating outcome)과 평정자가 자신의 평정결과를 정당화할 수 있어야 한다는 점(rater accountability)이다. 즉, 수행평가 결과를 근거로 중요한 인사결정을 내리는 경우, 그 결과가 피평정자에게 중요한 영향을 미치게 되므로 자동적이거나 휴리스틱하게 정보를 처리하기보다는 꼼꼼한 정보처리를 하게 된다. 또한 평정자로 하여금 피평정자에 대해 내린 평정의 근거에 대해 다른 사람에게 설명하도록 하는 경우 역시 꼼꼼하게 정보들을 정보를 처리하는 경향이 증가한다.

따라서 '평정 결과의 중요성'과 '평정자 책임성' 모두 체계적인 정보처리를 하도록 하는 동기적 요인으로 작용할 수 있다. 그러나 '평정결과의 중요성 - 평정결과가 피평정자에게 중요한 영향을 미치게 된다는 점'은 평정을 정확하게 하도록 하는 동기로도 작용할 수 있지만 가능한 한 피평정자에게 피해가 가는 부정적인 평가는 내리지 않으려는 동기로도 작용할 수 있다(Harris, Smith, Champagne, 1995; Bernardin & Orban, 1990). 즉, 평정을 낮게 주었을 때, 그 결과가 피평정자에게 불리한 인사결정을 초래할 가능성이 있으므로 가능한한 좋게 주려고 할 수 있다는 것이다. 이는 결과적으로 피평정자가 실제 보인 수행에 비해 평정을 높게 주는 '관대화 편파(liberal bias)'를 발생시킬 수 있다. 반면, 책임성 변인은 평정자가 자신의 평정결과를 피평정자에게 설명해야 하는 경우를 제외한다면 '정확성 동기'로 작용함으로써 보다 노력이 많이 들어가고 체계적인 정보처리를 하도록 작용한다.(Neuberg & Fiske, 1987; Fiske & Neuberg, 1990). 따라서 본 연구에서는 상황적인 동기 요인으로서 '평정결과의 중요성'보다는 '책임성'의 효과를 보고자 하였다.

한편, 체계적이고 꼼꼼한 정보처리를 하도록 하는 동기는 위와 같은 상황적 요인에 의해 유발될 수 있을 뿐 아니라 성격적 요인으로서 개인차가 나타나기도 한다(Kluglanski, 1989). 정보처리 과정에 영향을 미칠 수 있는 대표적인 기질적 변인으로서 '평가 욕구(need to evaluate)', '인지 욕구(need for cognition)', '인지적 종결욕구'가 있다. 평가 욕구란 '평가적인 반응을 형성하고자 하는 만성적인 경향'이라고 정의할 수 있으며(Tormala & Petty, 2001) 인지 욕구란 '생각하기를 즐기는 경향, 즉 인지적 노력을 기울이려는 경향에서의 개인차'를 의미한다(Caccioppo & Petty, 1982). 마지막으로 인지적 종결 욕구란 사람들이 주어진 문제에 관한 정보를 계속 추구하기를 원하는지 아니면 회피하려는지와 관련된 동기이다. 평가 욕구와 관련한 Javis와 Petty(1996)의 연구결과, 전날 있었던 일들을 기술하도록 하였을 때 평가 욕구가 높은 사람들은 "컨서트에서의 어떤 노래가 매우 좋았다"와 같은 평가적인 사고의 비율이 높은 반면, 평가 욕구가 낮은 사람들은 "8시에 일어나서 강아지를 산보시키고.."와 같이 비평가적인 진술을 보다 높은 비율로 보이는 것으로 나타났다. 한편 Caccioppo와 Petty(1982)에 의하면 인지 욕구가 높은 사람은 본질적으로 생각하기를 즐기는 사람이라고 할 수 있다. 따라서 인지욕구가 높은 사람은 자극과 사건, 또 그것들의 관계를 이해하기 위해 정보를 찾고 생각하는데 많은 노력을 기울이는 경향을 지니는 반면 인지 욕구가 낮은 사람은 본질적으로 인지적 활동을 피하려는 경향을 지닌다. 인지적 종결욕구와 관련하여 Webster와 Kluglanski(1994)에 의하면 사람들이 종결을 가치있다고 생각하는 정도에 안정적인 개인차가 존재

한다고 한다. 즉, 어떤 사람들은 만성적으로 높은 종결욕구를 가지고 있는 반면, 또 다른 사람들은 만성적으로 종결 욕구가 낮다는 것이다. 인지적 종결욕구가 높은 경우, 판단을 내려야 하는 상황에서 애매모호하거나 혼란스런 상태보다는 주어진 주제에 대해 어떤 결론이나 답을 내림으로써 예측가능성이나 행동의 근거를 얻고자 하는 경향이 강하다. 반면, 인지적 종결욕구가 낮은 경우, 판단과 관련되는 가능한 모든 정보들을 고려하고자 하며 신속하게 판단을 내리는 경우 발생할 수 있는 문제를 피하고자 하는 경향이 강하다.

이들 세 가지 욕구 중 꼼꼼하게 정보를 처리하고자 하는 동기와 관련된 것은 인지 욕구와 인지적 종결욕구이다. 두 욕구 모두 주의 깊게 정보를 처리하게 함으로써 휴리스틱의 영향을 감소시키는 방향으로 작용할 수 있을 것이다. 두 요인 중 인지 욕구에 비해 인지적 종결욕구의 경우 본 연구의 관심사인 수행기대와 관련되는 개념인 고정관념, 사전 가설 등의 영향과 관련시켜 그 효과를 검증한 연구가 보다 활발히 이루어져왔다. 인지적 종결 욕구가 높은 사람들은 낮은 사람들에 비해 보다 고정관념적으로 평가하고 (Neuberg & Newsome, 1994), 보다 큰 대응 편파(correspondence bias)를 보이며(Webster & Kluglanski, 1994) 보다 즉각적인 특질 추론을 하며(Moskowitz, 1993) 자신의 가설과 불일치하는 정보에 주의를 기울이려하지 않고 판단과제를 끝내려 하는 것(Kluglanski, Webster, & Klem, 1993)으로 검증되었다. 따라서 본 연구에서는 고정관념, 사전 가설과 같은 휴리스틱한 단서인 수행기대의 효과를 감소시킬 수 있는 기질적 동기요인으로서 인지적 종결욕구의 효과를 검증하고자 하였다.

책임성

'책임성'이란 평정자가 자신이 행한 평정을 다른 누군가에게 정당화하거나 설명해야하는 책임이 있음을 아는 것이다. 자신의 의사결정에 대해 설명하도록 요구하는 것은 의사결정자로 하여금 결정을 내리는데 보다 많은 노력을 들이도록 동기화시키기 때문에 꼼꼼하게 정보를 처리하고자 하는 행동에 대한 동기유발 요인으로 작용할 수 있다(Shepperd, 1993).

Schlenker(1986)는 책임성이 정보처리에 미치는 영향에 대해 다음과 같이 제안하고 있다. 책임성은 (1) 관련 정보에 대한 보다 철저한 탐색을 하게 하고, (2) 정보에 대해 보다 많이 학습하고, 보다 많이 회상하게 하며, (3) 보다 복잡한 판단전략 및 의사결정 전략을 채택하게 하며, (4) 정보에 대해 보다 자료-주도적 처리를 하게 하며, (5) 의사결정 전략에 대한 인식을 보다 높게 한다. 평정자들은 자신의 평정결과를 정당화할 수 있어야할 때, 즉 판단결과에 대해 설명이 가능해야 할 때 통제된 처리과정, 중심적(central) 처리과정을 취하게 되며 자신의 추론에 대한 자각정도가 증가하게 된다(Eagly & Chaiken, 1993; Johnson & Eagly, 1989; Kunda, 1990). Kunda(1990)의 연구결과, 책임성이 부여될 경우 정보처리자들은 판단과 관련되는 정보들을 보다 주의 깊게 처리하는 것으로 검증되었다. 또한 책임성 조건의 판단자들은 목표인물에 대해 보다 신뢰로운 기술문을 작성하는 것으로 나타났다(Rozelle & Baxter, 1981). Tetlock(1983), Tetlock과 Boettger(1989), Tetlock과 Kim(1987)의 연구결과에 근거해보면 책임성은 평정자로 하여금 저장된 인상에 근거하기보다는 진단적인 정보를 찾도록 동기화시키며, 피평정자에 대한 정보에 근거한 보다 주의깊고 분석적인 판단을 내리도록 작용한다고 볼 수 있다. 이는 수행평가 맥락에서 책임성이 정확성 동기로 작용할 수 있음을 의미한다.

인지적 종결 욕구(Need for Cognitive Closure)

꼼꼼히 정보를 처리하고자 하는 기질적인 동기 요인으로 '인지적 종결 욕구(need for cognitive closure)'가 있다. 여기서 '욕구'란 생물학적 결핍 상태를 의미하는 것이 아니라 동기화된 경향이나 성향을 의미한다(Webster & Kluglanski, 1989). 기질적으로 종결욕구가 낮은 사람들에 비해 종결욕구가 높은 사람들은 개인에 대한 평가시 주로 초기에 접했던 정보에 기초하여 평가하는 경향이 나타났다(Webster & Kluglanski, 1994). 동일한 정보를 제공받았음에도 불구하고 긍정적인 정보를 먼저 제공받고 그 다음에 부정적인 정보를 제공받았을 때는 종결욕구가 높았던 사람들이 종결욕구가 낮았던 사람들보다 자극대상을 더 긍정적으로 평가하였다. 그러나 부정적인 정보를 먼저 제공받고 그 후에 긍정적인 정보를 제공받았을 때는 종결욕구가 높았던 사람들이 종결욕구가 낮았던 사람들보다 자극 대상을 더 부정적으로 평가하였다. 이는 종결욕구가 높은 사람이 낮은 사람에 비해 판단을 조기에 종결하고 이후 정보에 대해서는 별로 고려하지 않는 경향이 강했기 때문이라고 볼 수 있다(Kluglansi, 1989, 전우영, 1998에서 재인용). 이러한 결과는 종결 욕구가 높은 사람들이 빠른 종결을 위해서 상대적으로 간단하고 처리하기 쉬운 휴리스틱 단서에 의존하여 판단한다는 사실을 보여준다(Kluglanski, 1996).

관련 연구들은 종합해보면 기질적인 측면에서 종결욕구가 높은 사람들은 기질적으로 종결욕구가 낮은 사람들보다 모든 정보를 고려하지 않고 판단하는 경향이 강하며 따라서 정보처리 과정에서 다양한 편파를 유발할 수 있다는 사실을 알 수 있다(전우영, 1998). 이러한 성격기질에서의 차이는 수행평가 상황에서도 적용될 수 있을 것이다. 즉, 동일한 수행행동을 보인 피평정자라 할지라도 이전 수행에 의해 서로 다른 기대가 형성되었다면 인지적 종결 욕구가 높은 평정자들은 이전의 판단이나 수행에 대한 기대와 같은 휴리스틱에 의존하는 정도가 종결 욕구가 낮은 평정자들에 비해 높을 것이며, 따라서 수행기대로 인한 편파가 보다 크게 나타날 것이라고 유추할 수 있다.

연구목적 및 가설

평정자가 지닌 피평정자의 수행행동에 대한 기대가 어떻게 형성되며, 수행 기대가 수행평가에 미치는 편파적인 영향에 대해 많은 연구가 이루어져왔다. 그러나 평정자가 평정을 할 때, 평정자로 하여금 자신이 관찰한 피평정자의 수행행동에 대한 기억에 의존하는 정도를 증가시키고, 수행기대를 비롯한 휴리스틱한 단서에 의존하는 정도를 감소시키는 방안은 아직 거의 밝혀지지 않고 있다(Baltes & Parker, 2000; Woehr & Feldman, 1993). 본 연구의 목적은 행동정보에 대한 기억의 접근가능성을 증가시키는 평정 절차와 주의 깊은 정보처리를 유발하는 동기적 요인으로서 상황적 요인인 '책임성(accountability)'과 성격적 요인인 '종결 욕구(need for closure)'가 피평정자의 수행에 대한 평정자의 기대가 피평정자에 대한 평정자의 평정에 미치는 효과를 어떻게 변화시키는지를 알아보고자 하는 것이다. 또한 이러한 동기적 요인의 효과가 평정 절차에 따라 어떻게 다르게 나타나는지를 알아보고자 하였다. 그리고 이를 통해 수행기대의 효과를 감소시키고 수행평가의 정확성을 증진시킬 수 있는 방안의 토대를 마련하고자 하였다.

본 연구에서는 상황적/성격적으로 체계적인 정보처리의 동기가 낮은 경우에 비해 높은 경우, 그리고 평정-회상 절차에 비해 회상-평정 절차에서 수행에 대한 기대가 평정에 미치는 영향이 감

소할 것이라고 가설을 설정하였다. 또한 동기적 요인의 효과가 상대적으로 휴리스틱의 작용이 우세한 평정-회상 절차보다는 구체적인 행동정보에 대한 접근가능성이 증가되는 회상-평정 절차에서 보다 뚜렷하게 나타날 것이라고 가설을 설정하였다.

본 연구의 구체적인 가설은 다음과 같다.

가설 1. 동기적 요인이 없는 조건에 비해 동기적 요인이 있는 조건에서 수행에 대한 기대가 평정에 미치는 영향이 감소할 것이다.

가설 2. 평정-회상 절차에 비해 회상-평정 절차에서 수행에 대한 기대가 평정에 미치는 영향이 감소할 것이다.

가설 3. 동기적 요인에 의해 수행 기대 효과가 감소하는 정도는 평정-회상 절차에 비해 회상-평정 절차에서 보다 높게 나타날 것이다.

실험 1은 책임성과 평정 절차의 효과를, 실험 2는 인지적 종결욕구와 평정 절차의 효과를 검증하고자 하였다.

실험 1. 책임성과 평정절차의 효과

방 법

피험자

서울의 Y 대학교에서 심리학 관련 교양과목을 수강하는 157명의 학생(남:80명, 여:78명)을 대상으로 실험을 실시하였다.

실험설계

2(피평정자의 수행에 대한 기대 : 높음/낮음) × 2(평정 절차 : 평정-회상/회상-평정) × 2(책임성: 있음/없음)로 세 독립변인 모두 피험자간 변인으로 조작하였다.

독립변인

수행에 대한 기대

피평정자인 교수의 강의행동에 대한 기술문으로 조작하였다. 이전 수행행동에 근거한 수행기대를 유발하기 위해 지난 두 학기 동안 평가의 대상이 되는 교수의 강의를 들을 학생들에게 수집한 해당 교수의 강의행동 중 빈번히 보고된 것이라고 말해주었다. 높은 수행 기대를 유발하기 위한 기술문의 예는 "학생들이 제출한 과제물에 대해 꼼꼼히 자신의 의견이나 설명을 써서 돌려준다", "매 학기가 시작할 때면 강의에 대한 학생들의 요구사항을 알기 위해 설문을 실시한다", "e-mail, 전자게시판 등을 이용하여 학생들이 질문이 있거나 도움이 필요할 때 언제든 연락할 수 있도록 한다", "학생의 질문에 대해 바로 답하지 않고 여러 학생에게 그 질문에 답하도록 한 후 학생들이 응답한 내용의 장단점을 지적하여 최종적으로 요약해준다" 등이며 낮은 수행 기대를 유발하기 위한 기술문의 예는 "과제를 걷어간 뒤에 피드백을 해주지 않는다", "토론 수업을 할 때 토론의 진행을 학생들에게만 맡겨둔다", "학생의 질문에 대해 그 문제는 이 수업시간에 다룰 주제가 아니라고 답하곤 한다", "강의를 할 때 시계를 자주 본다" 등이다. 요구특성(demand characteristic)이 작용하지 않도록 하기 위해서 높은 기대 조건의 기술문 중 30%를 부정적인 기술문으로, 낮은 기대 조건의 기술문 중 30%를 긍정적인 기술문으로 구성하였다.

평정 절차

회상-평정조건의 피험자에게는 평정을 내리기 전 피평정자의 행동으로서 가능한 한 기억나는 모든 행동을 적도록 하는 회상과제를 실시하도록 하였으며 평정-회상 조건은 피평정자의 수행에 대한 평정을 실시한 후, 회상과제를 부여하였다.

본 연구에서는 본 연구의 목적인 기억근거 처리방식이 활성화된 평가절차 상에서 동기적 요인이 수행평가의 정확성을 증가시키는지를 검증하는 한편 평정절차에 따라 기억에 근거한 정보처리의 정도가 달라지는지, 즉 평정-회상 순으로 수행평가를 실시하였을 때에 비해 회상-평정 순으로 실시한 경우, 기억과 판단간의 관계가 증가하는지를 검증한 선행 연구(윤소연과 김범준, 2001)의 결과를 재검하고자 하였다. 본 연구의 주요 가설 검증을 위해서는 평정 후 회상절차를 포함시킬 필요가 없으나 위와 같은 이유로 평정 후 회상절차를 실시하였다.

책임성

책임성이 있는 조건의 피험자들에게는 피평정자의 수행행동을 제시하기 전, 평정이 모두 끝난 후에 평정의 근거에 대해 토의하는 시간이 있을 것이라고 알려주었다.

실험 자극

피평정자의 수행행동으로 제시되는 기술문은 윤소연과 이훈구(2000)에서 실시되었던 예비연구 결과 수집된 행동기술문들을 사용하였다. 예비연구에서는 다양한 수행행동의 예를 제시하고 피험자로 하여금 각 행동이 수행의 효과성 측면에서 7점 척도 중 어디에 해당하는지를 질문하였다. 본 실험에서 사용된 수행 정보는 예비연구 결과 산출된 각 기술문에 대한 피험자들의 평정을 토대로 평균 이상의 수행 50%, 과 평균 이하의 수행 50%로 구성하였다. 또한, 전체적인 수행행동의 효과성 수준은 7점 척도 중 4점에 해당하도록 조정하였다. 이는 독립변인의 영향을 받지 않은 피험자들이 각 기술문에 대해 평정한 평정점수를 평균한 수치로서 본 연구에서 각 독립변인 조건의 피험자들이 내린 평정에 대한 비교 기준이 되는 준거점수이다.

종속변인

평정

피평정자가 행한 수행의 효과성 정도를 7점 척도(1:매우 비효과적 ~ 7:매우 효과적)로 평정하도록 하였다.

실험 절차

수행에 대한 기대의 조작과 피평정자의 수행정보는 기술문의 형태로 컴퓨터를 이용하여 제시되었으며 실험 절차는 연구목적 제시→수행기대 조작→책임성 조작→수행정보 제시→평정 순으로 이루어졌다.

결 과

조작검증

실험 조건에서 의도한 바와 같이 수행기대와 책임성이 조작되었는지를 알아보기 위해 조작 검증을 하였다. 수행기대의 조작 검증을 위해 '나는 ○○○와 같은 교수가 좋은 강의를 할 것이라고 생각한다'의 질문에 응답하도록 하였으며, 이 질문에 대해 6점(1:전혀 그렇지 않다 ~ 6:매우 그

렇다)으로 평정하도록 한 결과를 토대로 수행기대가 높은 조건에서 4점 이상, 수행기대가 낮은 조건에서 3점 이하인 경우 성공적으로 수행기대가 조작되었다고 보았다. 수행기대가 높은 조건에서 4점 미만, 낮은 조건에서 3점 이상인 피험자의 자료는 분석에서 제외하였다.

책임성의 조작 검증을 위해서는 피험자들이 책임성을 부여하기 위한 지시문을 제대로 이해했는지 평가하기 위해 사후 질문지에 '당신이 ○○○ 교수에 대해 내린 평가는_____ ' 이라는 질문을 주고 '무기명으로 처리될 것이다'와 '실험 후 함께 참가한 사람들과 평가근거에 대해 토론하게 될 것이다'의 두 가지 중 선택하도록 하였다. 두 질문에 대한 응답에서 책임성 부여 조건의 피험자 중 무기명으로 처리될 것이라고 답한 피험자와 책임성 미부여 조건의 피험자 중 평가 근거에 대해 토론하게 될 것이라고 답한 피험자의 자료는 분석에서 제외하였다. 그 결과, 157명의 피험자(수행기대: 높음 76명, 낮음 81명 / 책임성: 부여 73명, 미부여 84명)로부터 수집된 자료가 분석에 포함되었다.

수행 기대의 효과가 수행 기대 조작이 아닌 다른 독립변인에 따라 다르게 나타나날 수 있기 때문에 이를 알아보고자 수행 기대 조작 검증 질문에 대해 2(수행기대: 긍정/부정) × 2(책임성: 유/무) × 2(평정 절차: 평정-회상/회상-평정)의 변량분석을 실시하였다. 분석결과, 수행기대 변인의 주효과만이 유의하였다. 평정 절차 조건, $F(1, 157)=.01$, $p=.93$, 과 책임성 조건, $F(1, 157)=.00$, $p=.96$, 에서는 조건별로 수행 기대에 대한 질문에서 차이가 나지 않았다. 반면, 수행기대 조건별로는 수행기대가 낮은 조건(M=2.31, SD=.70)에 비해 수행기대가 높은 조건(M=4.48, SD=.62)에서 피평정자에 대한 평정자의 기대가 유의하게 높은 것으로 나타나, $F(1,161)=364.93$, $p<.001$, 수행에 대한 기대가 성공적으로 조작되었음을 알 수 있다.

가설검증

수행기대와 책임성

가설 1을 검증하기 위해 먼저, 피평정자의 수행에 대한 평정자의 기대에 따라 피평정자에 대한 평정자의 평정 결과가 달라지는지를 알아보고자 변량분석을 실시하였다. 피평정자에 대한 평정은 7점 척도로 평정하도록 하였으며, 피평정자의 수행행동에 대한 기술문은 예비 조사결과를 토대로 한 준거점수 상 평균 수준(4점)의 수행을 보이도록 구성하였으므로 4점에 가까울수록 보다 정확한 평정을 내린 것이라 볼 수 있다. 변량분석 결과, 수행 기대에 따라 평정 결과가 유의하게 차이가 나타나는 바, $F(1, 153)=87.30$, $p<.001$, 피평정자의 수행에 대한 기대가 낮은 경우(M=3.90, SD=.77)에 비해 높은 경우(M=5.03, SD=.71) 유의하게 높은 평정을 내리는 것으로 검증되었다. 이는 수행기대가 높을수록 동일한 수행정보를 관찰하고도 평정이 유의하게 높아진다는 결과를 보여주는 것으로서 수행기대에 따라 수행평가가 편파된다는 것을 의미한다.

책임성이 이러한 수행기대의 편파적 효과를 감소시킬 수 있는지를 알아보기 위해서 수행기대 조건별 분석을 실시하였다. 각 조건에서의 수행평정이 준거점수로부터 유의하게 차이가 나는지를 알아보기 위해 단일 표본 t-검증을 실시하였으며(부록 1), 준거점수로부터 차이가 나는 정도가 책임성 유무에 따라 유의하게 조절될 수 있는지, 즉 수행기대로 인해 발생하는 편파가 책임성의 부여로 감소되어 준거점수에 유의하게 가까워지는지를 알아보기 위해 사전대비 분석을 실시하였다(표 1). 단일 표본 t-검증 결과, 기대가 높은 조

표 1. 수행기대와 책임성에 따른 평정의 평균 및 사전대비 검증 결과

수행기대	기대 높음		기대 낮음		F값
책임성	책임성 ○	책임성 ×	책임성 ○	책임성 ×	
수행평정	4.88 (.65)	5.14 (.74)	3.85 (.80)	3.95 (.74)	
대비 1 : 기대 높음/책임성유무	1	-1	0	0	9.45**
대비 2 : 기대 낮음/책임성유무	0	0	1	-1	1.40

* p<.05, ** p<.01, *** p<.001

건에서 책임성이 부여된 조건, $t(32)=7.77$, $p<.001$, 과 부여되지 않은 조건, $t(42)=10.06$, $p<.001$ 모두 준거점수로부터 유의하게 차이가 났으나 책임성이 부여되지 않은 조건(M=5.14, SD=.74)보다 책임성이 부여된 조건(M=4.88, SD=.65)에서 수행기대의 영향이 보다 적게 나타났다. 책임성이 부여되지 않은 조건에 비해 부여된 조건에서 수행기대의 편파가 감소한 정도가 유의한지를 알아보기 위한 사전대비 분석 결과, 책임성에 따른 유의한 차이가 나타났다, $F(1, 153)=9.45$, $p<.01$. 즉, 책임성이 부여되지 않은 조건(M=5.14, SD=.74)에 비해 부여된 조건(M=4.88, SD=.65)에서 수행에 대한 기대의 방향으로 평정이 편파 되는 현상이 감소된 것으로 검증되었다. 반면, 수행 기대가 낮은 조건에서는 책임성 부여와 관련 없이 준거점수와 유의한 차이를 보이지 않았다, 책임성 있음: $t(40)=-1.18$, $p=.24$, 책임성 없음 : $t(40)=.68$, $p=68$. 사전대비 분석 결과 역시, 낮은 기대 조건에서는 책임성 부여에 따른 평정의 차가가 유의하지 않았다, $F(1, 153)=1.40$, n.s. 이는 가설 1을 부분적으로 지지해주는 결과이다.

수행기대와 평정 절차

가설 검증에 앞서 평정 전에 회상 절차를 실시한 경우, 그렇지 않은 경우에 비해 기억과 평정간의 관련성이 증가한다는 선행 연구결과(윤소연과 김범준, 2001)를 재검하기 위해 평정절차 조건별로 평정과 회상간의 상관관계에 대한 분석을 실시하였다. 분석결과, 평정-회상순의 절차($r=.338$, $p<.01$)에 비해 회상-평정순의 절차($r=.560$, $p<.001$)로 수행평가를 실시하였을 때, 피평정자의 수행행동에 대한 평정자의 기억과 평정간의 관련성이 보다 증가하는 것으로 검증되어 선행 연구와 일치하는 결과가 나타났다. 이는 평정-회상 절차에 비해 회상-평정 절차에서 구체적인 행동 정보에 대한 접근가능성을 증가시켜준다는 것을 보여주는 결과이다.

본 연구의 가설인 수행평가를 실시하는 절차상 구체적인 정보에 대한 접근가능성을 높여주는 방식이 수행기대의 효과를 감소시키는지를 알아보기 위해 수행기대별로 평정 절차의 효과를 단일표본 t-검증과 사전대비 분석을 통해 검증하였다. 분석 결과, 수행기대가 높은 조건과 낮은 조건에서 평정 절차의 효과가 서로 다르게 나타났다. 수행기대가 높은 조건에서는 단일 표본 t-검증 결과, 평정-회상 절차(M=5.10, SD=.75)와 회상-평정 절차(M=4.88, SD=.61) 모두에서 준거점수와 유의한 차이가 나타났으며, 평정-회상 절차: $t(41)=10.57$, $p<.001$, 회상-평정 절차: $t(33)=7.00$, $p<.001$, 평정-회상 절차에 비해 회상-평정 절차에

표 2. 수행기대와 평정 절차에 따른 평정의 평균 및 사전대비 검증 결과

수행기대	기대 높음		기대 낮음		F값
평정절차	평정-회상	회상-평정	평정-회상	회상-평정	
수행평정	5.10 (.75)	4.88 (.61)	4.12 (.77)	3.55 (.62)	
대비 1 : 기대 높음/평정절차	1	-1	0	0	7.26**
대비 2 : 기대 낮음/평정절차	0	0	1	-1	48.74***

* $p<.05$, ** $p<.01$, *** $p<.001$

서 수행기대의 효과가 보다 적은 것으로 나타났다(부록 2). 평정 절차에 따른 수행기대 효과의 차이가 유의한 것인지를 알아보기 위한 사전대비 분석 결과, 평정 절차에 따른 차이가 유의하였으며, $F(1, 153)=7.26$, $p<.01$, 이는 평정-회상 순으로 수행평가를 실시하였을 때(M=5.10, SD=.75)에 비해 회상-평정 순으로 실시하였을 때(M=4.88, SD=.61), 수행기대의 효과가 감소하였음을 의미한다(표 2).

그러나 수행기대가 낮은 조건에서는 단일 표본 t-검증 결과, 평정-회상 조건에서의 평정은 준거점수와 유의한 차이가 나지 않는, $t(49)=1.10$, $p=.28$, 반면 회상-평정 조건에서의 평정은 준거점수에 비해 유의하게 낮은 것으로 나타나, $t(30)=-4.03$, $p<.001$, 기대 에 따라 편파된 것으로 나타났다(부록 2). 회상-평정 절차와 평정-회상 절차에서의 평정의 차이가 유의하게 차이가 나는지를 알아보기 위한 사전대비 결과, 평정-회상 순으로 실시한 경우(M=4.12, SD=.77)에 비해 회상-평정 순으로 실시한 경우(M=3.55, SD=.62), 수행기대의 효과가 보다 증가하는 것으로 나타나, $F(1, 153)=48.74$, $p<.001$) 수행기대가 높은 조건과 반대의 양상이 나타났다(표 2). 이상의 분석결과, 가설 2는 부분적으로 지지되었다. 그러나 수행기대가 낮은 조건에서는 가설과 반대 방향의 효과가 나타났으므로 이에 대한 추후검증이 필요할 것으로 보인다.

수행기대, 평정 절차 및 책임성

평정 절차에 따른 수행기대 효과의 패턴을 보다 자세히 살펴보고 평정 절차에 따른 책임성의 효과에 대한 가설 3을 검증하고자 피평정자의 수행에 대한 기대별로 평정 절차와 책임성에 따른 평정에 대한 단일표본 t-검증과 사전대비 검증을 실시하였다. 사전대비 검증에서는 평정-회상 절차와 회상-평정 절차에서 나타나는 동기적 요인인 책임성의 효과가 수행기대가 높은 조건에서 어떻게 나타나는지를 비교 검증하고자 대비 1을, 수행기대가 낮은 조건에서 어떻게 나타나는지를 검증하고자 대비 2를 실시하였다(표 3).

분석결과, 피평정자의 수행에 대한 평정자의 기대가 높은가 낮은가에 따라 평정절차에 따라 책임성 효과의 패턴이 서로 다른 것으로 밝혀졌다(그림 1). 분석결과를 전반적으로 요약해보면, 수행기대가 높은 조건에서는 평정절차에 따른 동기 요인의 효과 차이가 유의하게 나타났는데 이는 어떤 평정 절차로 수행평가를 실시하는가에 따라 책임성의 효과가 다르게 나타났다는 의미이다. 즉, 평정-회상의 절차에서는 책임성이 부여되어도 수행기대의 편파적 효과가 달라지지 않았으

표 3. 피평정자의 수행에 대한 기대별 평정절차와 책임성에 따른 평정의 평균 및 사전대비 검증 결과

수행기대		기대 높음				기대 낮음				
평정절차		평정-회상		회상-평정		평정-회상		회상-평정		*F*값
책임성		○	×	○	×	○	×	○	×	
수행평정		5.00(.56)	5.16(.85)	4.69(.75)	5.09(.30)	4.14(.83)	4.11(.74)	3.50(.62)	3.62(.65)	
대비 1 : 수행기대 높음 /평정절차별 책임성 효과	1-1 평정-회상 /책임성유무	1	-1	0	0	0	0	0	0	3.70
	1-2 회상-평정 /책임성유무	0	0	1	-1	0	0	0	0	23.15**
대비 2 : 수행기대 낮음 /평정절차별 책임성 효과	2-1 평정-회상 /책임성유무	0	0	0	0	1	-1	0	0	0.13
	2-2 회상-평정 /책임성유무	0	0	0	0	0	0	1	-1	2.08

*p<.05, ** p<.01, *** p<.001

나 회상-평정 절차에서는 책임성이 부여되지 않은 경우에 비해 부여되었을 때 수행기대의 편파적 효과가 감소하였다. 그러나 수행기대가 낮은 조건에서는 평정 절차와 상관없이 책임성 부여에 따라 평정이 달라지지 않았다.

구체적인 분석결과는 다음과 같다. 평정-회상 순으로 수행평가를 시행하였을 때는 책임성 유무와 관련 없이 수행 기대와 일치하는 방향으로 평정이 유의하게 편파되는 것으로 나타났으며, 책임성 있음: $t(19)=7.96$, $p<.001$, 책임성 없음:

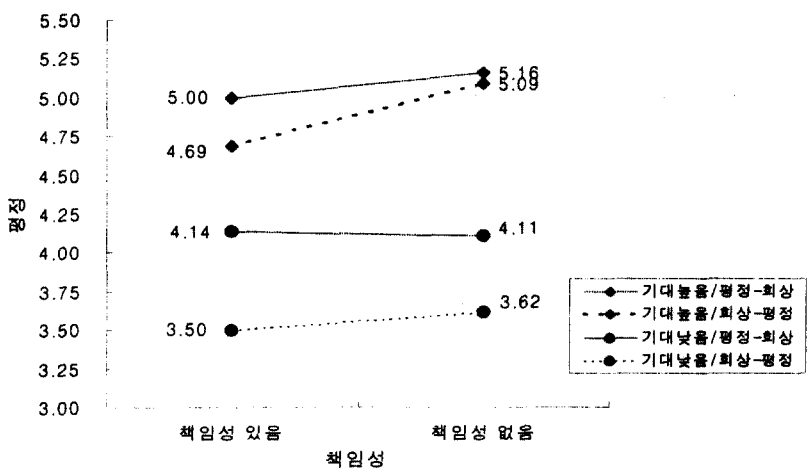


그림 1. 피평정자의 수행에 대한 기대별 평정절차와 책임성에 따른 평정

$t(21)=7.73$, $p<.001$(부록 3), 사전 대비 검증 결과 책임성이 부여되었을 때(M=5.00, SD=.56)와 부여되지 않았을 때(M=5.16, SD=.85) 평정 점수간의 차이가 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다, $F(1, 149)=3.70$, $p<.10$. 그러나 평정을 내리기 전에 회상 과제를 시행한 경우, 책임성이 부여되었을 때(M=4.69, SD=.75)의 수행기대의 효과, $t(17)=3.32$, $p<.01$, 와 책임성이 부여되지 않았을 때(M=5.09, SD=.30)의 수행기대의 효과, $t(15)=12.00$, $p<.001$, 간에 차이가 발생했으며(부록 3), 사전대비 결과 이러한 차이가 유의한 것으로 검증되었다, $F(1, 149)=23.15$, $p<.01$(표 3). 이는 책임성이 수행기대의 편파를 감소시키는 효과가 유의하게 나타나 책임성이 부여되지 않았을 때에 비해 부여되었을 때 수행기대의 효과가 유의하게 감소하였음을 보여주는 결과이다. 반면, 수행기대가 낮은 조건에서는 평정절차와 관련 없이 책임성의 부여 여부에 따른 효과는 유의하지 않았다, 평정-회상/책임성 유무: $F(1, 149)=0.13$, n.s., 회상-평정/책임성 유무: $F(1,149)=2.08$, n.s. 이상의 분석결과는 전반적으로 꼼꼼하게 정보를 처리하고자 하는 동기적 요인에 의해 수행 기대 효과가 감소하는 정도는 평정-회상 절차에 비해 회상-평정 절차에서 보다 높게 나타날 것이라는 가설 3이 수행기대가 높은 조건에서 지지되었음을 보여주는 결과이다.

논 의

피평정자의 수행에 대한 기대가 평정자의 평정에 미치는 영향에 대해 검증한 결과, 수행에 대한 기대에 따라 평정이 유의하게 차이가 나는 것으로 밝혀졌다. 이러한 수행기대의 효과가 책임성이 부여됨에 따라 어떻게 변화되는지를 분석한 결과, 수행기대가 높은 조건에서는 책임성이 부여되지 않은 조건에 비해 책임성이 부여된 조건에서 수행 기대의 효과가 유의하게 감소하였다. 즉, 피평정자의 이전 수행에 근거하여 수행에 대한 기대가 높게 형성되었다 하더라도 평정자로 하여금 자신의 평정 결과에 대한 근거를 제시하도록 할 경우, 그러한 지시, 혹은 절차가 없는 경우에 비해 수행 기대에 근거하여 평정을 내리는 경향이 감소한다는 것이다. 그러나 수행기대가 낮은 조건에서는 책임성에 따른 차이가 나타나지 않았다. 이와 같이 기대가 낮은 조건에서 책임성에 따른 차이가 나타나지 않은 것은 기대가 낮은 조건에서의 평정이 기대가 높은 조건에서의 평정에 비해 편파되지 않았기 때문인 것으로 보인다. 이를 검증하기 위해 준거점수인 4점을 상수로 하여 단일 표본 t 검증(one-sample t-test)을 실시하였다. 검증결과, 기대가 높은 조건에서의 평정(M=5.03, SD=.71)은 준거 점수와 비교해볼 때, 기대에 맞추어 유의하게 평가절상(inflate)되었다, $t(75)=12.58$, $p<.001$. 반면, 기대가 낮은 조건에서의 평정(M=3.90, SD=.77)은 준거점수와 유의한 차이가 없는 것으로 나타나, $t(80)=-1.16$, $p=.25$, 기대에 맞추어 평가절하(deflate)되지 않은 것으로 밝혀짐으로써 위의 논의가 검증되었다.

수행평가에 대한 연구결과에서 공통적으로 나타나는 결과들 중 하나는 평정이 평가절상되는 경우는 빈번히 관찰할 수 있으나 이에 비해 평가절하되는 경우는 상대적으로 잘 나타나지 않는다는 것이다(윤소연과 이훈구, 2000; Robbins & DeNisi, 1998). 앞서도 언급한 바와 같이 수행평가는 주요한 인사결정의 근거로서 부정적인 평가는 긍정적인 평가에 비해 피평정자에게 심각한 영향을 줄 수 있기에, 부정적인 방향으로 평가를 내릴 때는 평정자가 보다 주의 깊게 판단하고자 하는 동기가 유발되는 것으로 보인다. 본 실험

결과는 이러한 맥락에서 설명이 가능한 바, 기대가 낮은 조건에서는 상대적으로 꼼꼼한 정보처리가 이루어지므로 기대에 맞추어 편파되는 현상이 발생하지 않았기 때문에 책임성의 효과에 따라 유의한 차이가 나타나지 않으나 기대가 높은 조건에서는 책임성이 부여됨에 따라 수행기대에 근거한 휴리스틱한 처리가 감소한다는 것이다.

평정절차별로 책임성의 효과가 어떻게 다른가를 검증하기 위한 분석 결과, 수행기대 조건에 따라 서로 반대의 효과가 나타났다. 즉 수행기대가 높은 경우에는 회상-평정 절차로 수행평가를 실시했을 때, 수행기대가 감소하였으나 수행기대가 낮은 경우에는 오히려 증가하는 것으로 나타났다. 이는 평정자의 기억 내에 존재하는 피평정자의 구체적인 행동 정보의 접근가능성을 증가시키는 절차만으로 수행기대 효과를 감소시킬 수 없음을 보여주는 결과이다.

평정절차에 따른 동기 요인의 차이 효과를 보다 세부적으로 알아보고자 수행기대 조건별로 분석한 결과 주목할만한 패턴의 차이가 나타났다. 즉, 수행에 대한 기대가 높은 경우에는 절차에 따른 동기요인 효과가 두드러지게 나타난 바, 평정-회상 절차에서는 책임성이 부여되어도 평정에 대한 수행기대의 효과가 유의하게 감소하지 않지만 평정을 내리기 전 회상과제를 통해 구체적 행동에 대한 접근가능성을 높인 조건에서는 책임성이 부여되지 않은 경우에 비해 부여된 경우, 수행기대가 평정을 편파시키는 정도가 유의하게 감소하는 것으로 검증되었다. 반면, 수행기대가 낮은 조건에서는 어떠한 평정 절차를 시행하는지와 관련 없이 책임성의 부여 여부에 따른 효과는 유의하지 않았다.

이상의 연구결과를 수행기대별 동기요인의 차이에 대한 앞서의 논의와 연결하여 본다면, 다음과 같이 논의할 수 있을 것이다. 수행평가는 피평정자의 행동에 근거할 수도 있고 사전에 형성된 기대나 인상에 근거할 수도 있다. 판단의 근거로서 어떤 단서를 사용할 것인가는 그 단서의 접근가능성과 진단성에 의해 결정된다고 볼 때, 사전의 인상이나 기대가 보다 손쉬운 판단 근거로 사용되는 이유는 보다 진단적이지만 덜 접근가능한 구체적 행동에 대한 기억보다는 사전 인상이나 기대가 보다 접근 가능하며, 충분히 진단적이기 때문이다(Feldman & Lynch, 1988). 그런데 본 연구의 결과는 이와 같은 일반적인 논의가 세부적인 현상들을 제대로 설명하지 못하고 있음을 보여준다. 수행 기대를 휴리스틱으로 사용하여 평정을 내린다면 기대가 높은 경우, 평정이 평가절상될 것이고, 기대가 낮은 경우, 평가절하될 것이지만 본 연구의 결과, 후자의 경우에서 평가절하되는 현상은 관찰되지 않았다. 그 이유에 대해 고찰해보자면 기대와 일치하는 방향으로 부정적인 판단을 내리고자할 때, 판단 근거로서의 '기대'는 접근가능한 정보일 수는 있으나 충분히 진단적인 정보는 아니기 때문일 것이다. 수행평가는 피평정자에게 직접적인 영향을 미치는 평가과정이고, 따라서 피평정자에게 피해가 가지 않는 긍정적인 평가를 내릴 때는 휴리스틱하게 판단을 내릴 수 있을 것이나 부정적인 결과를 초래할 수 있는 부정적인 평가를 내릴 때는 기대에 근거하여 휴리스틱하게 처리하기보다는 보다 더 진단적인 정보를 찾고자 하는 '동기'가 유발 될 수 있다는 것이다. 이러한 논의를 본 연구결과와 관련시켜보자면, 수행기대가 높은 조건에서는 휴리스틱한 처리가 일어날 가능성이 보다 높으나 회상-평정 절차에 의해 구체적인 정보에 대한 접근가능성을 높이고 책임성을 부여하여 꼼꼼하게 정보를 처리하고자 하는 동기 수준을 증가시킬 경우, 진단적이며 보다 접근가능해진 기억내 저장된 정보에 근거하여 평정을 내림으로써 기대와 일치하는

방향으로 평정이 편파되는 현상을 유의하게 감소시킬 수 있다는 것이다. 반면, 수행기대가 낮은 조건에서는 이미 보다 진단적인 정보를 찾고자 하는 '동기'가 유발된 상태이므로 접근가능성이나 주의 깊은 정보처리를 가능하게 하는 절차나 동기부여 요인의 효과가 유의하지 않게 나타난 것이라고 볼 수 있다.

실험 2. 인지적 종결욕구와 평정 절차의 효과

방 법

피험자

서울의 Y 대학교에서 심리학 관련 교양과목을 수강하는 109명의 학생(남: 60명, 여: 49명)을 대상으로 실험을 실시하였다.

실험설계

2(피평정자의 수행에 대한 기대 : 높음/낮음) × 2(평정절차 : 평정-회상/회상-평정) × 2(인지적 종결 욕구 : 높음/낮음)로 세 독립변인 모두 피험자간 변인으로 조작하였다.

독립변인

수행에 대한 기대

실험 1과 동일하다.

평정 절차

실험 1과 동일하다.

인지적 종결 욕구

Webster와 Kluglanski(1992)에 의해 개발된 종결욕구 척도(NFCS : Need for Closure Scales)를 실시하였으며 종결을 회피하는 문항에 대한 응답을 역으로 점수화한 후 모든 문항에 대한 응답의 총점을 종결욕구 점수로 산출하였다. 따라서 인지적 종결 욕구 점수가 높을수록 인지적 욕구를 선호하는 것이며, 낮을수록 빠른 판단보다는 관련된 모든 정보를 고려하는 경향이 높은 것이다. 종결 욕구 척도에 대한 응답결과를 토대로 상위 40%에 해당하는 피험자들은 종결욕구가 높은 조건으로, 하위 40%에 해당하는 피험자들은 종결욕구가 낮은 조건으로 분류하였다.

종속변인

실험 1과 동일하다.

결 과

조작검증

실험 1에서와 같은 방식으로 수행기대에 대한 조작검증을 실시하였다. '나는 ○○○와 같은 교수가 좋은 강의를 할 것이라고 생각한다'의 질문에 대해 응답하도록 하고(1:전혀 그렇지 않다 ~ 6:매우 그렇다), 수행기대가 높은 조건에서 3점 이하로 답했거나 수행기대가 낮은 조건에서 4점 이상에 답한 피험자의 자료는 분석에서 제외하였다. 그 결과, 89명의 피험자(수행기대 : 높음 48명, 낮음 41명)로부터 수집된 자료가 분석에 포함되었다. 인지적 종결 욕구가 높거나 낮은 집단을 구분하기 위해서 앞서 언급한 바와 같이 인지적 종결 욕구 척도를 실시한 결과를 토대로 상하위

40%에 해당하는 피험자를 각각 종결욕구가 높은 조건과 낮은 조건으로 구분하였다(인지적 종결욕구 : 높음 38명, 낮음 35명).

수행기대를 위한 조작 외에 인지적 종결욕구나 평정 절차에 따라 수행기대가 다르게 나타나는지 여부를 알아보고자 수행 기대 질문에 대해 2(수행기대 : 긍정/부정) × 2(인지적 종결욕구 : 높음/낮음) × 2(평정절차 : 평정-회상/회상-평정)의 변량분석을 실시하였다. 분석결과, 수행기대가 낮은 조건(M=2.29, SD=.69)에 비해 높은 조건(M=4.53, SD=.65)에서 수행기대가 유의하게 높은 것으로 나타나 수행기대의 주효과가 검증되었다, $F(1, 65)=110.44$, $p<.001$. 반면 인지적 종결 욕구, $F(1, 65)=.45$, $p=.50$, 및 평정 절차, $F(1, 65)=.27$, $p=.61$, 조건별로는 피평정자의 수행에 대한 평정자의 기대가 유의하게 차이가 나지 않는 것으로 나타났다. 따라서 실험 2의 분석에서 수행기대의 효과는 다른 독립변인이 아닌 수행기대 조작의 효과로 볼 수 있다. 이로써 수행기대의 조작이 성공적으로 이루어진 것으로 검증되었다.

가설검증

수행기대와 종결욕구

수행기대가 낮은 조건과 높은 조건간에 평정에서 유의한 차이가 있는지를 검증한 결과, 수행기대에 따라 평정이 유의하게 편파되는 것으로 나타났다, $F(1, 87)=20.73$, $p<.001$. 즉, 동일한 수행행동을 관찰하고도 피평정자에 대한 수행기대가 높은 평정자(M=4.77, SD=1.19)는 낮은 평정자(M=3.71, SD=.98)에 비해 높은 평정을 내렸다. 이는 실험 1과 동일한 결과이다.

수행기대가 높은 경우와 낮은 경우, 기질적인 동기요인인 인지적 종결욕구에 따라 평정이 편파되는 정도가 어떠한지를 알아보고자 단일 표본 t-검증을 실시하였으며, 수행기대별로 인지적 종결욕구에 의해 평정에 미치는 수행기대의 효과가 변화하는 양상이 유의한지를 알아보고자 사전대비 검증을 실시하였다. 단일 표본 t-검증 결과, 기대가 높은 조건에서 인지적 종결욕구가 높은 피험자들의 평정은 준거점수로부터 유의하게 평가절상된, $t(23)=3.43$, $p<.01$ 반면, 인지적 종결욕구가 낮은 피험자들의 평정은 편파되지 않은 것으로 나타났다, $t(14)=1.39$, $p=.19$(부록 4). 종결 욕구에 따른 수행기대 효과의 변화가 유의한지 알아보기 위한 사전대비 분석 결과, 판단을 내려야 하는 상황에서 애매모호하거나 혼란스러운 상태를 피하고 신속하게 판단을 내리고자 하는 인지적인 종결욕구가 높은 조건에 비해 이러한 종결욕구가 낮은 조건에서 높은 기대로 인한 평정의

표 4. 수행기대와 종결욕구에 따른 평정 및 사전대비 검증 결과

수행기대	기대 높음		기대 낮음		F값
인지적 종결욕구	욕구↑	욕구↓	욕구↑	욕구↓	
수행평정	5.04 (1.46)	4.20 (.56)	3.56 (1.20)	3.88 (.70)	
대비 1 : 기대 높음/종결욕구↑↓	1	-1	0	0	20.10***
대비 2: 기대 낮음/종결욕구↑↓	0	0	1	-1	2.92

* p<.05, ** p<.01, *** p<.001

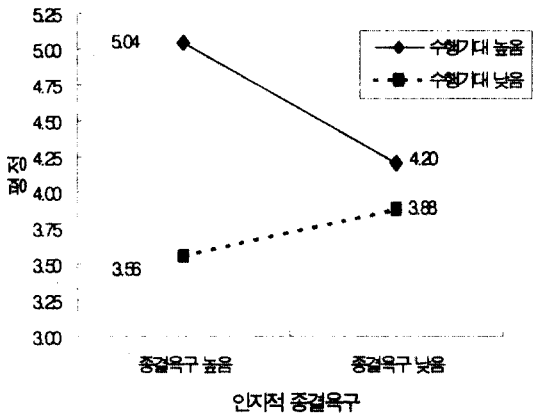


그림 2. 수행기대와 종결욕구에 따른 평정

편파 현상이 보다 적게 나타나는 것으로 검증되었다, $F(1, 69)=20.10$, $p<.001$(표 4). 즉, 판단을 조기에 종결하기보다는 기질적으로 꼼꼼하게 정보를 처리하고자 하며, 신속한 판단보다는 판단과 관련되는 모든 정보를 고려하고자 하는 특성을 지닌 개인들(M=4.20, SD=.56)의 경우, 종결욕구가 높은 개인들(M=5.04, SD=1.46)에 비해 높은 기대로 인해 평정이 평가절상 되는 현상이 보다 낮게 나타났다.

수행기대가 낮은 조건에서는 실험 1에서와 마찬가지로 수행기대에 따라 평정이 편파되는 현상이 나타나지 않았다. 욕구 높음: $t(17)=-1.52$, $p=.13$, 욕구 낮음: $t(16)=-.70$ $p=.50$. 단, 준거점수로부터 유의한 차이가 나는 것은 아니나 종결 욕구가 낮은 조건에 비해 높은 조건에서 기대와 일치하는 방향으로 평정이 편파되는 강한 경향성이 나타나는 바, 종결 욕구에 따른 평정의 차이가 유의한지를 알아보고자 사전대비 검증을 실시하였다. 검증 결과, 인지적 종결 욕구에 따라 평정이 변화되는 정도는 유의하지 않은 것으로 나타났다, $F(1, 69)=2.92$, $p>.05$.

꼼꼼한 정보처리의 동기적 요인이 있는 조건 - 인지적 종결욕구가 낮은 조건 -에서 1.높은 수행기대로 인한 편파가 감소함으로써 결과적으로, 동일한 수행행동을 보인 피평정자에 대한 평가가 수행기대로 인해 차이가 나는 정도가 동기적 요인이 없는 조건 - 인지적 종결욕구가 높은 조건 -에 비해 유의하게 감소하였음을 볼 수 있다(그림 2). 이상의 분석결과는 동기적 요인이 없는 조건에 비해 있는 조건에서 수행에 대한 기대가 평정에 미치는 영향이 감소할 것이라 예측한 가설 1을 지지해주는 결과이다.

수행기대와 평정 절차

기억에 근거한 정보처리를 증가시키는 평정 절차가 수행기대의 영향을 완화시키는 효과가 있는지를 알아보고자 하는 가설 2를 실험 1에서 검증한 바 있다. 실험 1에서의 검증 결과를 재검하고자 평정 절차에 따른 수행기대의 효과에 대해 분석을 실시하였다. 분석결과, 수행기대가 높은 조건에서는 실험 1과 동일한 결과가 산출되었다. 즉, 평정-회상 순으로 수행평가를 실시한 경우 (M=5.29, SD=.90), 준거점수인 4점에 비해 기대와 일치하는 방향으로 유의하게 편파되었다, $t(20)=$

표 5. 수행기대와 평정 절차에 따른 평정의 평균 및 사전대비 검증 결과

수행기대	기대 높음		기대 낮음		*F*값
평정절차	평정-회상	회상-평정	평정-회상	회상-평정	
수행평정	5.29 (.90)	4.37 (1.24)	3.59 (.71)	3.79 (1.14)	
대비 1 : 기대 높음/평정절차	1	-1	0	0	32.29***
대비 2 : 기대 낮음/평정절차	0	0	1	-1	1.53

* $p<.05$, ** $p<.01$, *** $p<.001$

6.53, $p<.001$. 반면, 회상-평정 순으로 실시하여 피평정자의 행동에 대한 기억의 접근 가능성을 증가시킨 경우(M=4.37, SD=1.24), 준거점수와의 차이가 유의하지 않은 것으로 나타나, $t(26)=1.55$, $p=.13$, 수행기대에 의존하여 휴리스틱하게 평가하는 경향이 감소하는 것으로 검증되었다(부록 5). 또한 사전대비 분석 결과, 평정절차간 평정점수간의 이러한 차이가 유의한 것으로 나타났다, $F(1, 85)=32.39$, $p<.001$(표 5).

그러나 수행기대가 낮은 조건에서는 실험 1과는 다른 결과가 나타났다. 실험 1에서는 수행기대가 낮은 조건에서는 오히려 회상-평정 조건 보다 평정-회상 조건에서 수행기대 효과가 감소하여 준거점수에 보다 가까운 평정을 내리는 것으로 검증된 바 있다. 반면, 실험 2에서는 평정-회상 절차에서는 기대와 일치하는 방향으로의 편파가 발생하였으나, $t(16)=-2.38$, $p<.05$, 회상-평정 절차에서는 편파가 발생하지 않는 것으로 나타났다, $t(23)=-.89$, $p=.38$(부록 5). 사전대비 분석 결과, 이 두 조건에서의 평정간의 차이가 유의하지는 않은 것으로 밝혀졌다, $F(1, 85)=1.53$, n.s.(표 5).

평정을 내리기 전에 피평정자의 행동에 대해 회상을 하도록 하는 절차가 피평정자의 구체적인 행동정보에 대한 접근가능성을 증가시킴으로써 기억에 근거한 판단을 내리도록 한다는 사실은 이미 검증된 바 있다(윤소연과 김범준, 2001; Woehr & Feldman, 1993). 이러한 연구결과와 실험 1, 2에서 검증된 결과를 종합하여 볼 때, 평정-회상 절차보다는 회상-평정 절차에서 기억근거 정보처리가 증가하지만 기억에 근거한 정보처리를 증가시키는 평정 절차를 시행했을 때, 수행기대가 평정에 미치는 영향이 어떻게 조절될 수 있는지에 대해서는 일관성 있는 예언을 하기 어려운 것으로 여겨진다. 그러나 수행기대가 높은 조건에서는 실험 1과 2에서 일치된 결과가 나타났다는 점에 근거해볼 때, 수행기대가 낮은 조건에서 수행기대가 평정에 미치는 영향을 평정 절차가 어떻게 조절해주는지에 대한 추후 연구를 실시한다면 평정 절차의 효과에 대한 보다 세부적인 설명을 제공할 수 있을 것으로 보인다.

수행기대, 평정 절차 및 종결욕구

평정에 미치는 수행기대의 영향을 조절하는 인지적 종결욕구의 효과가 평정절차에 따라 다르게 나타나는지를 알아보기 위해 수행에 대한 기대별로 평정절차와 인지적 종결욕구에 따른 평정에 대해 단일 표본 t-검증과 사전대비 검증을 실시하였다. 실험 1에서 평정 결과에 대한 책임성을 인식시켜줌으로써 보다 신중한 정보처리를 하도록 하는 동기적 요인을 상황적으로 부여한 경우, 평

정 절차 상 기억의 접근 가능성을 증가시키는 회상-평정 순으로 수행평가가 진행된 경우에 한하여 수행기대로 인한 평정의 편파를 감소시킬 수 있는 것으로 밝혀진 바 있다. 그러나 기질적인 동기 요인인 인지적 종결욕구의 경우, 상황적인 동기 요인과는 다른 패턴의 효과가 나타났다. 즉, 즉, 기대가 높은 조건과 낮은 조건 모두에서 회상-평정 순으로 실시하였을 때는 인지적 종결욕구의 높고 낮음에 따라 평정이 변화되는 정도가 유의하지 않았으나, 대비 1-2: $F(1, 112)=1.41$, n.s., 대비 2-2: $F(1, 112)=2.46$, n.s, 평정-회상 순으로 수행평가를 실시하였을 때는 인지적 종결 욕구가 높고 낮음에 따라 평정이 유의하게 달라지는 것으로 나타났다, 대비 1-1: $F(1\ 112)=11.23$, $p<.01$, 대비 2-1: $F(1, 112)=5.92$, $p<.05$, (표 6). 이와 같은 사전대비 분석 결과는 단일 표본 t-검증 결과와도 일치하였다. 검증 결과, 기대가 높은 조건과 낮은 조건 모두에서 회상-평정 순으로 수행평가를 실시한 경우, 인지적 종결욕구가 높은 피험자와 낮은 피험자 모두 준거점수와 차이가 나지 않는 평정을 하였다, 기대 높음/욕구 높음: $t(9)=.52$, $p=.62$, 기대 높음/욕구 낮음: $t(12)=1.00$, $p=.34$, 기대 낮음/욕구 높음, $t(6)=-.63$, $p=.56$, $t(13)=-.69$, $p=.50$). 그러나 평정-회상 순으로 실시한 경우, 종결 욕구가 낮은 피험자들이 내린 평정과는 달리, 종결 욕구가 높은 피험자들이 내린 평정은 기대와 일치하는 방향으로 편파되었다, 수행기대 높음: $t(12)=7.58$, $p<.001$, 수행기대 낮음: $t(10)=-2.19$, $p=.05$(부록 6).

또한 상황적 동기 요인인 책임성이 수행기대를 감소시키는 효과가 수행기대와 평정절차에 따라 다르게 나타났던 것과는 달리 기질적인 동기 요인인 인지적 종결욕구에 의해 수행기대가 조절되는 효과는 수행기대와 평정 절차와 상관없이 일관적으로 나타났다. 즉, 기대가 높거나 낮거나, 평정 절차 상 평정을 먼저 실시하거나 회상을 먼저 실시하거나 인지적 종결 욕구가 높은 조건에 비해 인지적 종결 욕구가 낮은 조건, 즉 기질적으로 정보를 꼼꼼하게 처리하고자 하는 경향이 있는 조건에서 수행기대에 따라 평정이 편파되는

표 6. 피평정자의 수행에 대한 기대별 평정절차와 종결욕구에 따른 평정의 평균 및 사전대비 검증 결과

수행기대		기대 높음				기대 낮음				
평정절차		평정-회상		회상-평정		평정-회상		회상-평정		F값
인지적 종결욕구		욕구↑	욕구↓	욕구↑	욕구↓	욕구↑	욕구↓	욕구↑	욕구↓	
수행평정		5.62(.77)	5.00(1.41)	4.30(1.83)	4.08(.28)	3.55(.69)	4.00(.21)	3.57(1.81)	3.86(.77)	
대비 1 : 수행기대 높음 /평정절차별 종결욕구 효과	1-1 평정-회상 /종결욕구↑↓	1	-1	0	0	0	0	0	0	11.23**
	1-2 회상-평정 /종결욕구↑↓	0	0	1	-1	0	0	0	0	1.41
대비 2 : 수행기대 낮음 /평정절차별 종결욕구 효과	2-1 평정-회상 /종결욕구↑↓	0	0	0	0	1	-1	0	0	5.92*
	2-2 회상-평정 /종결욕구↑↓	0	0	0	0	0	0	1	-1	2.46

* $p<.05$, ** $p<.01$, *** $p<.001$

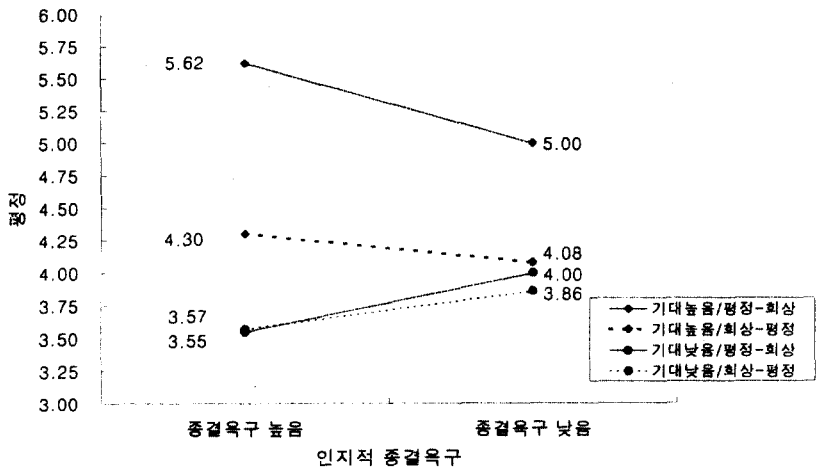


그림 3. 인지적 종결욕구별 수행기대와 평정절차에 따른 평정

정도가 감소하는 것으로 - 준거점수인 4점에 보다 가까운 것으로 - 나타났다(그림 3).

이와 같은 결과는 다음과 같이 설명될 수 있다. 평정-회상 절차는 앞서 언급한 바와 같이 피평정자의 행동에 대한 기억보다는 수행에 대한 기대를 비롯한 휴리스틱이 보다 우세하게 작용하는 상황이다. 이러한 상황에서도 기질적으로 꼼꼼하게 정보를 처리하고자 하는 사람은 신속하게 판단을 내리고자 하는 욕구가 적고 판단과 관련되는 가능한 정보들을 수집하고자 하기 때문에 휴리스틱이 우세하게 작용하는 상황에 영향을 상대적으로 덜 받을 것이다. 반면, 인지적 종결 욕

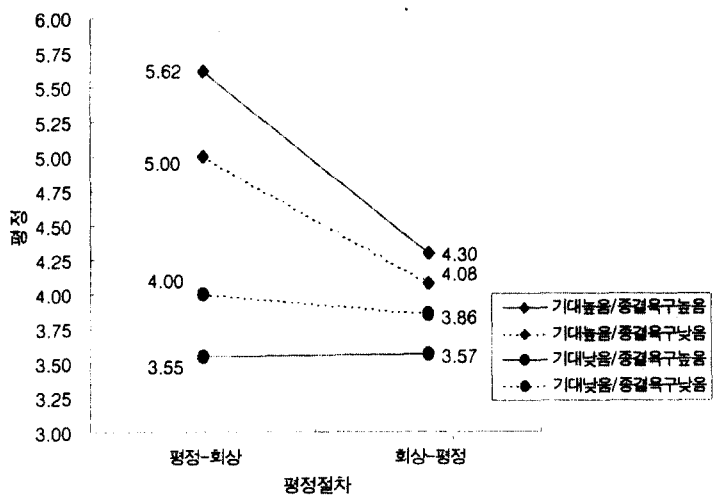


그림 4. 평정절차별 수행기대와 인지적 종료욕구에 따른 평정

구가 높은 사람은 휴리스틱에 의존하는 정도가 상대적으로 높기 때문에 종결 욕구가 낮은 사람에 비해 수행기대의 영향을 보다 많이 받을 것이다. 따라서 평정-회상 절차에서는 인지적 종결 욕구가 높은 사람과 낮은 사람간에 수행기대에 영향을 받아 평정이 편파되는 정도가 유의하게 차이가 난다는 것이다. 그러나 회상-평정 순으로 수행평가를 실시하는 경우에는 상황적으로 기억에 근거하는 정보처리를 증가시키기 때문에 인지적 종결욕구가 높은 사람이라 할지라도 평정-회상 절차에서보다는 구체적인 정보에 근거하여 판단을 내리는 경향이 증가하며, 그 결과, 평정-회상 순으로 수행평가를 실시하였을 때에 비해 종결 욕구가 높은 사람과 낮은 사람간에 평정의 차이가 감소하게 되는 것이라고 볼 수 있다(그림 4).

논 의

평정자가 피평정자의 수행에 대해 지닌 기대가 평정을 편파시키는 정도가 인지적 종결 욕구에 따라 달라지는지를 검증한 결과, 실험 1과 동일한 결과가 산출되었다. 즉, 보다 체계적이고 신중한 정보처리에 대한 동기가 있는 조건인 인지적 종결 욕구가 낮은 조건의 피험자들이 상대적으로 간단하고 빠른 정보처리를 하고자 하는 조건인 인지적 종결 욕구가 높은 조건의 피험자들에 비해 높은 수행기대로 인해 피평정자에 대한 평정이 평가절상되는 현상이 덜 나타났다. 이상의 분석결과는 종결욕구가 높은 사람들이 초기에 접했던 기초에 평가하는 경향이 나타나며 다양한 정보에 대해 고려하기보다는 상대적으로 간단하고 빠른 휴리스틱에 의존함으로써 종결 욕구가 높은 사람에 비해 편파를 유발할 가능성이 높다는 선행 연구 결과들이 수행평가 상황에도 적용됨을 보여주는 결과라 할 것이다. 또한 실험 1에서와 마찬가지로 수행기대가 낮은 조건에서는 편파되지 않은 평정을 하는 것으로 검증되었다.

수행기대로 인한 평정의 편파가 평정 절차에 따라 어떻게 달라지는가에 대한 재검 결과, 수행기대가 높은 조건에서는 실험 1과 2에서 동일하게 나타났다. 즉, 평정-회상 조건에 비해 회상-평정 조건에서 수행기대로 인한 편파가 감소하였다. 그러나 수행기대가 낮은 조건에서 나타나는 효과는 실험 1과 2가 서로 다르게 나타났는데, 실험 1에서 회상-평정 조건보다는 평정-회상 조건에서 수행기대로 인한 편파가 감소하였던 것과는 달리 실험 2에서는 평정 절차에 따른 평정의 차이가 유의하지 않은 것으로 나타났다. 따라서 수행기대가 낮은 경우 평정절차에 따라 수행기대가 평정에 미치는 영향이 어떻게 달라지는지에 대해 일관성 있는 예언을 하기 위해서는 다른 조절변인의 효과에 대한 탐색을 비롯한 보다 세부적인 연구가 필요할 것으로 보인다.

인지적 종결욕구가 수행기대의 효과를 변화시키는 효과가 평정 절차에 따라 어떻게 달라지는지 분석한 결과, 상황적 동기 요인인 책임성과는 다른 패턴의 효과가 발견되었다. 즉, 상황적 동기 요인인 책임성은 평정-회상 절차에서 부여되었을 경우, 수행기대로 인해 평정이 편파되는 현상을 완화시켜주지 못하였으며 회상-평정 절차로 수행평가가 시행되었을 경우 책임성이 부여되지 않은 조건에 비해 부여된 조건에서 수행기대로 인한 편파가 유의하게 완화되는 것으로 나타났다. 그러나 기질적 동기요인인 인지적 종결 욕구의 경우, 기대가 높거나 낮거나, 평정절차가 어떤 순서로 이루어지건 전반적으로 종결 욕구가 높은 조건에 비해 낮은 조건에서 수행기대로 인한 편파가 완화되어 나타났다. 또한 회상-평정 절차보다는 평정-회상 절차에서 종결욕구에 따른 평정의

차이가 두드러지게 나타났다.

이는 기질적 동기요인과 상황적 동기 요인이 서로 다르게 작용함을 의미한다. 책임성의 효과에서 평정-회상의 절차는 휴리스틱이 우세하게 작용하는 상황으로서 책임성이 부여되어도 구체적 정보에 대한 기억이 접근가능하지 않기 때문에 책임성이 부여되지 않은 조건과 마찬가지로 수행기대에 근거하여 평정하는 경향이 나타나는 것으로 보인다. 반면, 회상-평정의 절차에서는 행동정보에 대한 기억이 접근가능하므로 책임성이 주어진다면 휴리스틱한 단서인 기대보다는 구체적인 행동정보에 대한 기억에 근거하여 평가함으로써 기대로 인한 편파가 감소되는 것이라고 정리할 수 있다. 따라서 평정-회상 조건에서는 책임성에 따른 차이가 유의하지 않지만 회상-평정 조건에서는 그 차이가 유의하게 나타나는 것이라고 볼 수 있다.

이와는 달리 인지적 종결욕구의 경우, 성향적으로 정보처리하는 방식에서 차이가 나타나는 것으로서 인지적 종결 욕구가 높은 개인은 평정 절차에 따라 평정이 달라졌으나 인지적 종결욕구가 낮은 개인은 평정 절차와 관련없이 편파되지 않는 평정을 내리는 것으로 나타났다. 즉, 꼼꼼하게 정보를 처리하고자 하는 기질적인 동기가 있는 조건인 인지적 종결욕구가 낮은 조건에서는 어떤 절차로 평정이 이루어지건 수행기대로 인해 평정이 편파되는 현상이 나타나지 않았다. 반면 인지적 종결 욕구가 높은 조건에서는 수행기대가 높은 조건과 낮은 조건 모두에서 회상-평정 절차로 수행평가가 실시된 경우에 비해 평정-회상 절차로 실시되었을 때, 수행기대에 따라 편파된 평정을 내리는 경향이 높게 나타났다. 이는 평정-회상 절차는 기억정보에 대한 접근가능성이 부족하기 때문에 휴리스틱이 보다 우세하게 작용할 수 있으며, 이러한 절차 상에서 인지적 종결 욕구가 높은 개인은 매우 휴리스틱한 판단을 내림으로써 기대와 일치하는 방향으로 평정이 편파되는 것으로 보인다. 그러나 회상-평정 절차에서는 인지적 종결 욕구가 높은 사람이라 할지라도 평정 절차로 인해 기억에 근거한 정보처리가 증가됨에 따라 휴리스틱에 의존하는 정도는 상대적으로 감소하며, 따라서 종결 욕구로 인한 평정의 차이는 완화되어 나타나는 것이라고 볼 수 있다.

종합 논의

본 연구에서는 수행평가가 이루어지는 현장에서 흔히 존재하는 휴리스틱 단서인 '수행에 대한 기대'가 평정에 미치는 편파적인 영향이 어떻게 나타나는가를 밝히는 한편, 수행평가가 이루어지는 절차와 평정자의 상황적/기질적 동기 요인이 수행기대의 효과를 어떻게 조절해줄 수 있는지를 살펴보았다. 실험 1과 2의 결과를 요약하면 다음과 같다. 첫째, 수행기대는 평정을 편파시킴으로써 피평정자에 대한 수행기대가 낮은 경우에 비해 높은 경우 보다 높은 평정을 주는 것으로 나타났다. 수행기대 조건별로 분석한 결과, 수행기대가 낮은 경우, 준거점수와 평정간에 유의한 차이가 나지 않았으나 수행기대가 높은 경우, 준거점수에 비해 유의하게 높은 평정을 주는 것으로 나타남으로써 수행기대에 따른 평정의 차이는 수행기대가 높은 조건에서 발생하는 평가절상 현상에 기인하는 것으로 밝혀졌다. 둘째, 동기적 요인은 상황적인 것이건 기질적인 것이건 수행기대로 인해 평정이 편파되는 경향을 감소시켜줄 수 있는 것으로 밝혀졌다. 셋째, 평정 절차의 효과가 기질적 동기 요인과 상황적 동기 요인에서 서로 다르게 나타났다. 실험 1, 2를 통해 검증된 위의 각 연구결과들이 의미하는 바와 실제 수행평가

상황에의 시사점을 논의하였다. 본 연구의 결과, 수행기대가 높은 경우, 기대와 일치되는 방향으로 평정이 평가절상되어 실제 피평정자의 수행에 비해 높은 평정을 내린 반면, 기대가 낮은 조건에서는 기대와 일치하는 방향으로의 편파는 발생하지 않았다. Muchinsky(2000)는 실제 수행평가가 이루어지는 현장에서도 수행평가가 평가절상되는 현상이 빈번히 나타나고 있음을 지적한 바 있다. 그는 수행평가가 평가절하되기보다는 평가절상되는 현상이 흔히 나타나며 이와 같이 부풀려진 평정을 줄이기 위해 조직에서는 흔히, 평정자 오류를 줄이기 위한 교육 프로그램을 실시하거나 척도 양식을 수정하지만 이러한 과대 평정은 평정자 오류와 관련이 없다는 견해를 제시하였다. Murphy와 Cleveland(1995)는 피평정자의 수행에 비해 높은 점수를 주는 경향이 평정자 입장에서 보면 적응적인 행동이 될 수 있다고 가정했다. 그 이유는 일반적으로 조직에서 평정자가 정확한 평정을 하는데 대한 보상이 없으며, 부하인 피평정자에게 낮은 평정을 주었을 때 자신의 부하가 승진이나 급여인상과 같은 보장을 받을 기회를 잃게 되며, 또한 평정자들은 일반적으로 부하에게 낮은 평정을 주었을 때 발생되는 부정적인 반응을 회피하기를 원하기 때문이라는 것이다. Kozlowski, Chao 및 Morrison(1998)은 평정자들은 대부분의 다른 평정자들이 그들의 부하들을 실제보다 더 높게 평정한다는 것을 알게되면 정확하게 평정하는 사람도 자신의 부하들이 경력관리에서 불이익을 당하지 않도록 하고 그들에게 혜택을 주기 위하여 그들의 수행에 비해 높은 평정을 하게 된다고 지적하였다(유태용, 2000에서 재인용). 따라서 수행평가가 평가절상되는 경향은 정확하게 평가하는 능력이 없어서라기보다 정확하게 평가하고자 하는 의지가 결여되어 있어서 그럴 가능성이 크다는 것이다. 이상의 연구결과에 근거해볼 때, 수행평가가 평가절상됨으로써 편파되는 현상을 감소시키기 위해서는 단순히 평정자 훈련이나 평정도구의 개선을 통해 평정자들의 평정능력을 향상시키는 것만으로는 충분치 않으며 이와 더불어 평정자들이 정확하게 평가하려는 동기를 지니도록 환경을 바꾸어야 함을 알 수 있다.

본 연구의 결과, 동기적 요인은 상황적인 것이건 기질적인 것이건 수행기대로 인해 평정이 편파되는 경향을 감소시켜줄 수 있는 것으로 밝혀졌다. 수행기대로 인해 평정이 편파된다는 것은 두 가지 의미를 지닌다. 하나는 수행 기대로 인해 피평정자의 수행행동이 실제로 반영하고 있는 수행 수준에 비해 높거나 낮은 방향으로 편파된 평정을 내린다는 것이고, 두 번째는 수행 기대로 인해 동일한 수준의 수행행동을 보인 피평정자에 대한 평정이 서로 달라진다는 것이다. 실험 1과 2에서 공통적으로 나타난 결과는 수행 기대가 낮은 경우, 평정이 편파 되지 않으며 수행기대가 높은 경우에만 실제 수행 수준에 비해 높은 평정을 내리는 평가절상 현상이 나타난다는 것이다. 가설 1에 대한 검증 결과, 책임성이 부여되지 않은 경우에 비해 부여된 경우(실험 1), 그리고 인지적 종결 욕구가 높은 경우에 비해 낮은 경우(실험 2), 높은 수행기대로 인해 실제보다 높은 평정을 내리는 경향이 감소하는 것으로 나타났다. 이는 동기적 요인이 높은 기대로 인한 평가절상 현상을 감소시킴으로써 궁극적으로 수행기대가 높은 개인과 낮은 개인간에 평정이 차이가 나는 편파현상을 감소시켜줄 수 있다는 것을 의미한다.

책임성이 부여된 조건에서 수행기대의 효과가 감소함으로써 평정의 정확성이 증가하였다는 본 연구의 결과는 Mero(1994)의 연구결과와도 일치한다. Mero(1994)의 연구결과, 책임성이 부여된 조건, 즉 수행평정 결과에 대해 정당화하도록 요구

된 평정자들은 그들의 평정이 피평정자의 인사결정에 중요한 영향을 미치게 되는지 여부와는 상관없이 책임성이 부여되지 않은 평정자에 비해 정확하게 평정을 하는 것으로 나타났다. 또한 책임성이 부여된 평정자들은 상황적 규준 - 전반적으로 평정을 높게 주는 분위기 등 -과는 일치하지만 부하의 실제 수행성과에 근거해볼 때 정당화할 수 없는 평정은 내리지 않으려는 경향을 보였다. 이는 상황적인 규준보다는 평정자의 동기적 요인이 보다 강력한 영향을 미친다는 사실을 보여주는 것이다. Mero(1994)의 연구에서 수행정보에 대한 기억 정도를 분석한 결과, 책임성이 부여된 조건의 평정자는 책임성이 부여되지 않은 조건의 평정자에 비해 보다 정확하게 회상하는 것으로 나타났는데, 이는 수행성과 평정을 정당화해야하는 필요성이 평정자가 평정과제에 접근하는 방식에 영향을 미친다는 것을 보여주는 결과이다. 책임성이 부여된 평정자들이 보다 정확하게 회상한다는 결과에 대해 Mero(1994)는 자신의 평정에 대해 설명을 해야하는 평정자는 피평정자가 보이는 각각의 수행 행동들을 자신의 평정을 정당화하는 근거로서 보기 때문이라고 논의하였다. 즉, 책임성이 부여된 평정자들은 피평정자들이 보이는 각각의 수행행동에 대해 보다 주의를 기울이게 되고 이러한 주의집중에 의해 피평정자의 수행행동에 대해 보다 정확한 회상을 할 수 있다는 것이다.

이러한 결과가 지니는 실제적인 시사점은 상황적인 동기 요인이 수행기대로 인한 편파 정도를 감소시킴으로써 수행평가의 정확성을 증가시킬 수 있다면 수행평가 체계를 설계할 때 평정자로 하여금 자신이 내린 평정의 근거를 적도록 하는 절차(justification requirement)를 포함시켜야 한다는 것이다. 수행평가 체계 중 부하에게 평정 결과를 피드백 해주도록 하는 절차를 포함하는 것은 많으나 평정자가 자신의 상사에게 자신이 부하에 대해 내린 평정이 무엇에 근거하여 내린 것인지를 보고하도록 하는 절차를 포함하고 있는 것은 거의 없다. 이와 같은 절차는 평정자로 하여금 상사에게 자신이 부하에 대해 내린 평정결과에 대해 그 근거를 제시하도록 함으로써 부하인 피평정자의 수행행동에 대해 보다 주의를 기울이고 보다 정확하게 회상하고 평가하도록 작용할 수 있을 것이다.

본 연구 결과를 토대로는 상황적 동기요인과 기질적 동기요인의 상호작용이나 두 요인의 조절효과를 비교할 수는 없기 때문에 책임성과 인지적 종결 욕구 중 어떤 동기요인이 수행기대의 편파를 감소시키는데 더 효과적이라고 논의할 수 없다. 그러나 수행평가가 실제로 이루어지는 조직 현장에서 보다 함의를 지니는 것은 상황적인 동기요인일 것이다. 상황적으로 보다 체계적인 정보처리를 통한 수행평가를 내리도록 하는 동기요인을 부여하고, 이러한 요인이 효과를 발휘할 수 있는 평정절차를 고안하는 것은 실제 조직에서 실행이 가능한 방안이지만 수행평가에서 편파를 줄이기 위해 인지적 종결 욕구가 낮은 개인을 선발한다는 것은 실제적으로는 불가능한 일일 수 있기 때문이다. 인지적 종결 욕구가 높은 경우와 낮은 경우, 수행기대의 효과가 차이가 난다는 본 연구의 결과는 상황적으로 수행기대의 효과를 감소시킬 수 있는 방안과도 연결될 수 있다. Kluglanski와 Freund(1983)에 의하면 인지적 종결욕구는 기질적으로 차이가 날 뿐 아니라 상황적 요인에 의해서도 달라질 수 있다. 시간적 압력이 높은 상황이나(Kluglanski & Freund, 1983) 수행해야할 과제에 대한 흥미도가 낮은 경우(Webster, 1993), 소음이 있는 상황에서 판단을 내려야 하는 경우(Kluglanski, Webster, & Klem,1993), 사람들은 높은 인지적 종결욕구를 갖게되어 더 이상 자신

의 가설 - 기대, 이미 이루어진 판단, 범주화 등 - 과 불일치하는 정보에 주의를 기울이려하지 않고 판단을 끝내려한다는 사실이 검증되어왔다. 따라서 상황적으로 종결욕구를 증가시키는 조건을 감소시키고 정확한 정보처리의 동기를 증가시키며, 이러한 동기가 효과를 발휘할 수 있는 절차적 조건을 갖춘다면 수행기대로 인한 편파적 효과가 유의하게 감소될 수 있을 것이다.

마지막으로, 본 연구의 결과, 평정 절차의 효과가 기질적 동기 요인과 상황적 동기 요인에서 서로 다르게 나타났다. 즉, 상황적 동기요인인 책임성의 경우, 평정-회상 절차로 수행평가가 이루어졌을 때는 수행기대의 편파를 조절해주지 못했으나 회상-평정 절차로 수행평가가 이루어졌을 때는 책임성의 부여가 높은 수행 기대로 인한 편파를 유의하게 감소시키는 것으로 검증되었다. 그러나 기질적 동기요인인 인지적 종결 욕구의 경우, 회상-평정 절차로 수행되었을 때는 종결욕구가 높고 낮음과 상관없이 수행평가가 편파되지 않은 것으로 나타났으나 평정-회상 절차로 수행되었을 때는 종결욕구가 낮은 조건에서 편파가 나타나지 않은 것과는 달리 종결 욕구가 높은 조건에서는 수행기대에 따라 평정이 편파되는 현상이 수행기대가 높은 조건과 낮은 조건 모두에서 나타났다. 기질적 동기 요인과 상황적 동기 요인에서 평정 절차의 효과가 다른 양상으로 나타났으나, 그 함의는 일치하는 것으로 보인다. 즉, 상황적 동기 요인인 책임성에 대한 연구결과는 평정-회상 절차로 수행평가가 실시될 때는 조절 효과를 발휘하지 못하기 때문에 평정을 행하기 전에 피평정자의 수행행동에 대한 기억의 접근가능성을 증가시키는 회상-평정 식의 절차를 행하는 것이 수행기대의 효과를 감소시킬 수 있음을 시사해준다. 기질적 동기 요인인 인지적 종결 욕구에 대한 연구결과 역시 동일한 시사점을 지닌다. 종결욕구가 낮은 개인은 평정 절차와는 상관없이 수행기대에 따라 평정이 편파되는 현상이 나타나지 않으나 종결욕구가 낮은 개인의 경우 회상-평정 절차에 비해 평정-회상 절차에서 수행기대에 근거한 휴리스틱한 판단을 내리는 경향이 높기 때문에 궁극적으로 수행기대의 편파적 효과를 감소시키기 위해서는 회상-평정 절차가 보다 유리하다는 것이다. 단, 이러한 결론을 내리는데 장애가 되는 것은 수행기대가 낮은 경우 평정 절차가 수행기대의 효과를 어떻게 변화시키는지에 대해 실험 1과 2에서 일치되지 않는 결과가 나왔다는 점이다. 수행기대가 낮은 조건에서 수행기대가 평정에 미치는 영향을 평정 절차가 어떻게 조절해주는지에 대한 추후 연구를 통해 수행기대를 감소시키기 위한 보다 구체적이고 실제적인 제안을 할 수 있을 것으로 보인다.

정보를 꼼꼼하게 처리하도록 하는 동기적 요인이 수행기대의 편파적 효과를 감소시킬 수 있으며, 이러한 동기적 요인의 효과는 수행평정 전에 피평정자의 수행행동에 대해 기억하도록 하는 절차를 포함시켰을 때 그 효과가 유의하게 나타난다는 본 연구의 결과가 실제 조직장면의 수행평가에 시사하는 바를 요약하면 평정자에게 정보를 꼼꼼하게 처리하도록 하는 동기적 요인을 부여하는 한편 수행평가를 실시할 때 평정을 하기에 앞서 피평정자의 행동에 대해 기억하도록 하는 절차를 포함시켜야한다는 것이다. 평정 절차와 관련하여 본 연구에서는 평정을 하기 전에 평정자로 하여금 피평정자의 수행행동에 대해 회상하도록 하였다. 그러나, 회상 역시 수행기대의 영향을 받아서 편파될 수 있다는 문제점을 지닌다. 따라서 평정 전에 피평정자의 수행행동에 대해 기억하게 함으로써 구체적인 수행정보의 접근 가능성을 증가시키되 수행기대의 효과를 최소화할 수 있어야 하며, 이를 위해 구조화된 행동 목록을

사용할 수 있다. 즉, 해당 업무에 대한 수행의 효과성에 영향을 줄 수 있는 긍정적/부정적인 결정적 사건(critical incident)들을 제시하고 이 목록에 제시된 행동을 피평정자가 행했는지 여부를 재인하도록 함으로써 구체적인 수행행동에 대한 접근 가능성을 높일 수 있을 것이다. 또한 결정적 사건으로 구성된 행동 목록은 수행평정 결과를 정당화하도록 하는 책임성을 부여하는 한가지 방법으로 사용될 수도 있다. 즉, 수행평가의 각 차원에 대해 평정자가 평정을 한 후, 각 차원을 구성하는 결정적인 사건 목록을 제시하고 평정의 근거가 되었던 피평정자의 행동을 체크하도록 함으로써 평정의 근거에 대해 보다 일목요연하게 제시할 수 있을 것이다.

본 연구는 수행 기대가 평정에 미치는 영향에 대해 검증하는 동시에 기대에 의한 편파 효과를 감소시키기 위한 요인의 효과를 검증하였다는데 의의를 찾을 수 있다. 본 연구의 제한점 및 앞으로의 연구에서 보완되어야 할 점은 다음과 같다. 첫째, 본 연구에서는 평정 전에 자유회상 절차를 사용하였으나 수행에 대한 기대가 자유 회상에도 영향을 미칠 가능성이 있다. 따라서 자유회상이 아니라 평정자의 기억 내에 존재하는 기대-일치 행동과 기대-불일치 행동 둘 모두에 대한 접근가능성을 증가시킬 수 있는 목록의 사용과 같은 절차를 사용한다면 평정이 이루어지는 동안 평정자가 수행 기대를 단서로 사용하는 정도를 더욱 감소시켰을 가능성이 있다. 추후 연구를 통해 구조화된 기억과제 - 예컨대 효과적이거나 비효과적인 다양한 수행행동의 목록을 주고 피평정자가 보인 행동이 어떤 것인지 선택하도록 하는 형식의 과제 - 사용하였을 때, 수행 기대의 효과를 더욱 감소시킬 수 있는 지를 검증해볼 필요가 있을 것이다. 둘째, 본 연구에서는 기질적 동기 요인과 상황적 동기 요인간의 상호작용 효과를 다루지 않았으나 추후 연구에서는 이에 대해 검증해볼 필요가 있다. 이를 통해 기질적으로 꼼꼼한 정보처리의 동기가 낮은 개인이라 할지라도 상황적으로 동기 요인이 부여되었을 때 휴리스틱에 의존하는 정도가 감소되는지 여부를 검증해본다면 수행기대의 편파를 감소시킬 수 있는 보다 효과적인 방안을 도출해낼 수 있을 것이다. 셋째, 수행평가가 이루어지는 맥락의 특성에 대해 보다 다양한 검증이 필요할 것이다. 본 연구결과에서 나타난 바와 같이 수행평가는 평정자 개인의 문제가 아닌 평정이 행해지는 맥락의 조건들에 의해 유의하게 영향을 받기 때문이다. 특히, 동기적 요인의 효과에 영향을 미칠 수 있는 맥락 요인으로서 인지적 부하의 효과가 있다. 정보를 꼼꼼하게 처리하기 위해서는 일정한 주의의 용량을 필요로 하기 때문에 인지적 부하가 높은 경우와 낮은 경우간에 동기적 요인의 효과가 달리 나타날 수 있다. 따라서 상황적인 동기 요인이 인지적 부하에 의해 영향을 받는 양상과 기질적 동기요인이 영향을 받는 양상이 어떻게 나타나는지, 이 두 요인간의 유사점과 차이점이 무엇인지를 알아봄으로써 동기적 요인의 효과에 대한 보다 세부적인 설명을 제공할 수 있을 것이다. 마지막으로, 수행평가에 대한 실험 연구가 지니는 보편적인 한계점으로서 외적인 타당성의 문제이다. 이는 실제 조직에서 이루어지는 수행평가는 실험실 상황에 비해 훨씬 복잡하며 실험실에서 조작할 수 없는 요인들이 혼재한다는데 기인한다. 따라서 실험실 연구를 통해서는 수행평가에서 발생하는 심리적 현상의 이론적 측면을 검증하고, 이후 현장 연구를 통해 이러한 현상이 실제 조직현장에서는 어떻게 나타나며 실험 연구 결과를 적용할 수 있는 측면은 무엇이고, 실험 연구결과와 차이가 나는 점은 무엇인가를 알아보고자 하는 시도가 필요할 것이다.

참고문헌

윤소연과 김범준 (2001). 맥락요인이 정보처리 유형에 미치는 영향. '2001 연차학술대회 학술발표 논문집.

윤소연과 이훈구 (2000). 대인감정이 수행평가의 인지적 과정과 평정의 정확성에 미치는 영향, 한국심리학회지: 사회 및 성격, 14(2), 17-41.

유태용 (2000). 산업 및 조직 심리학. 서울: 시그마프레스

전우영 (1998). 정보량과 동기적 요인이 집단 평가에 미치는 영향 - 기업집단에 대한 고정관념 형성과 제품 선택 행동 -. 연세대학교 대학원 박사학위 청구논문.

Baltes, B. B., & Parker, C. P. (2000). Reducing the effects of performance expectations on behavioral ratings, *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 33(2)*, 237-267.

Banks, C. G., & Murphy, K. R. (1985). Toward narrowing the research-practice gap in performance appraisal. *Personnel Psychology, 38*, 335-345.

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.

Binning, J. F., Zaba, A. J., & Whattam, J. C. (1986). Explaning the biasing effects of performance cues in terms of cogntivie categorization. *Academy of Management Journal, 29*, 521-535.

Caccioppo, J. T., & Petty, R. E. (1982). The need for cognition. *Journal of Personality and Social Psychology, 42*, 116-131.

Caranikas, F. C. (1995). *Liking and performance appraisal: The explanatory value of schemas and attributions*. Unpublished doctoral dissertation. Arizona State University.

Cardy, R. L., & Dobbins, G. H. (1994a). *Performance appraisal: Alternative perspectives*. Cincinnati, OH: Southwestern Publishing.

Cooper, W. H. (1980). Ubiquitos halo, *Psychological Bulletin, 90*, 218-244

DeNisi, A. S., Cafferty, T. P., & Meglino, B. M. (1984). A cognitive view of the performance appraisal process : A model and research propositions. *Organizational Behavior and Human Performance, 33*, 360-396.

DeNisi, A. S., & Williams, K. J. (1988). Cognitive approaches to performance appraisal. In G. R. Ferris & K. M. Rowland (Eds). *Research in personnel and human resources management*. (Vol. 6). Greenwich, Connecticut: JAI press, Inc

Downey, H. K., Chacko, T. I., & McElroy, J. C. (1979). Attribution of the "causes" of performance: A constructive, quasi-longitudinal replication of the Staw(1975) study. *Organizational Behavior and Human Performance, 24*, 287-299.

Eagly, A. H., & Chaiken, S. (1993). *The psychology of attitudes*. San Diego, CA: Harcourt Brace Jovanovich.

Feldman, J. M. (1981). Beyond attribution theory : Cognitive processes in performance appraisal. *Journal of Applied Psychology, 66*, 127-148.

Feldman, J. M., & Lynch, J. G. (1988). Self-generated validity and other effect of measurement on belief, attitude, intention, behavior. *Journal of Applied Psychology, 73*,

421-435.

Fiske. S. T., & Neuberg, S. L. (1990). A continuum of impression formation, from category-based to individuating processes : Influence of information and motivation on attention and interpretation. *Advances in experimental social psychology*, (Vol.23, pp1-74).

Guzzo, R. A., Wagner, D. B., Maguire, E., Herr, B., & Hawley, C. (1986). implicit theories and the evlauation of group process and performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 37*, 279-295.

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.

Huber, V. L., Neale, M. A., & Northcraft, G. B. (1987). Judgment by heuristics : effects of ratee & rater characteristics and performance standards on performance-related judgment, *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 40*, 149-169.

Javis, W. B. G., & Petty, R. E. (1996). The need to evaluate. *Journal of Personality and Social Psychology, 70(1)*, 172-194.

Johnson, B. T., & Eagly, A. H. (1989). The effects of involvement on persuasion: Types, traditions, and the evidence. *Psychological Bulletin, 106*, 290-314.

Kluglanski, A. W. (1989). *Lay epistemics and human knowledge : Cognitive and motivational bases*. New York : Plenum

Kluglanski, A. W., & Freund, T. (1983). The freezing and unfreezing of lay inference: Effects on impressional primacy, ethnic stereotyping, and numerical anchoring. *Journal of Experimental Social Psychology, 19*, 448-468.

Kluglanski, A., Webster, D.M., & Klem, A. (1993). Motivated resistance and openess to persuation in the presence or absence of prior information. *Journal of Personality and Social Psychology, 65*, 861-876.

Kozlowski, S. W., Chao, G. T., & Morrison, R. F. (1998). Games raters play: Politics, strategies, and impression management in performance appraisal. In J. W. Smither(ed.), *Performance appraisal*(pp163-208). San Francisco: Jossey-Bass.

Kunda, Z. (1990). The case for motivated reasoning. *Psychological Bulletin, 108*, 480-498.

Lord, R. G. (1985). Accuracy in Behavioral Measurement: An alternative definition based on raters' cognitive schema and signal detection theory. *Journal of Applied Psychology, 70*, 66-71.

Lord, R. G., & Maher, K. J. (1989). Cognitive processes in industrial and organizational psychology. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology* (Vol. 4). New York: Wiley.

Martell, R. F., & Guzzo, R. A. (1991). The dynamics of implicit theories of work group performance: When and how do they operate? *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 50*, 51-74.

Martell, R. F., & Willis, C. E. (1993). Effects of observers' performance expectations on behavior ratings of work groups: Memory response bias? *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 56*, 91-109.

Mero, N. P. (1994). *Contextual influences on the rating process: The effects of accountability and rating*

outcomes on performance rating quality. Unpublished doctoral dissertation, University of Florida.

Moskowitz, G. B. (1993). Individual differences in social categorization: The influence of personal need for structure on spontaneous trait inference. *Journal of Personality and Social Psychology, 65*, 132-142.

Muchinsky, P. M. (2000). *Psychology applied to work: An introduction to industrial and organizational psychology(6th ed.)*. Belmont CA: Wadsworth/ Thomson Learning.

Murphy, K. R., & Cleveland, J. N. (1995). *Performance appraisal: Social, organizational, and goal-base perspective*. Thousand Oaks CA: Sage.

Murphy, K., Martin, C., & Garcia, M. (1982). Do behavioral observation scales measure observation? *Journal of Applied Psychology, 67*, 562-567.

Neuberg, S. L., & Fiske, S. T. (1987). Motivational influences on impression formation: Dependency, accuracy-driven attention, and individuating information. *Journal of Personality and Social Psychology, 53*, 431-444.

Neuberg, S. L., & Newsome, J. T. (1994). Personal need for structure: Individual difference in the desire for simple structure. *Journal of Personality and Social Psychology, 65*, 113-131.

Parker, C. P. (1999). The impact of leaders' implicit theories of employee participation on tests of the Vroom-Yetton model. *Journal of Social Behavior and Personality, 14*, 45-61.

Robbins, T. L., & DeNisi, A. S. (1998). Mood vs. interpersonal affect: Identifying process and rating distortion in performance appraisal. *Journal of Business and Psychology, 12(3)*, 313-325.

Rozelle, R. M., & Baxter, J. C. (1981). Influence of role pressure on the perceiver: Judgments of videotaped interviews varying judge accountability and responsibility. *Journal of Applied Psychology, 66*, 437-441.

Sanchez, J. I., & Torre, P. (1996). A second look at the relationship between rating and behavioral accuracy in performance appraisal. *Journal of Applied Psychology, 81(1)*, 3-10.

Schlenker, B. R. (1986). Self-identification: Toward an integration of the private and public self. In R. Baumeister(Ed.), *Public self and private self* (pp.21-62). New York: Springer-Verlag.

Shepperd, J. A. (1993). Productivity loss in performance groups: A motivation analysis. *Psychological Bulletin*.

Taylor, S. E. (1981). A categorization approach to stereotyping. In D. L. Hamilton(Ed.), *Cognitive processes in stereotyping and intergroup behavior* (pp.88-114). Hillsdale, NJ:Erlbaum

Tetlock, P. E. (1983). Accountability and complexity of thought. *Journal of Personality and Social Psychology, 45, 74-83.*

Tetlock, P. E., & Boettger, R. (1989). Accountability: A social magnifier of the dillution effect. *Journal of Personality and Social Psychology, 57*, 388-398.

Tetlock, P. E., & Kim, J. I. (1987). Accountability and judgment processes in a personality prediction task. *Journal of Personality and Social Psychology, 52*, 700-709.

Tormala, Z. L., & Petty, R. E. (2001). On-line vs memory-based processing: The role of "need to evaluate" in person perception. *Personality and Social Psychological Bulletin, 27(12)*, 1599-1612.

Webster, D. M. (1993). Motivated augmentation.

Journal of Personality and Social Psychology, 65, 261-271.

Webster, D. M., & Kluglanski, A. (1994). *Individual differences in need for cognitive clousure*. Unpublished manuscript, University of Maryland, College Park.

Woehr, D., & Feldman, J. (1993). Processing objective and question order effects on the causal relation between memory and judgment in performance appraisal: The tip of the iceberg. *Journal of Applied Psychology, 78*, 232-241.

한국심리학회지: 산업 및 조직
Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology
2002. Vol. 15, No. 1, 89 - 124

© Korean Society of Industrial and Organizational Psychology 2002

The Effects of Performance Expectation on Performance Rating: Moderating effects of motivational factor and rating procedure

So Yeon Yoon Bum Jun Kim

Research Institute for Human Behavior, Yonsei University

The present study examined if rater's rating on ratee's performance is biased by rater's expectation that results from ratee's previous performance. In addition, it was examined how the rating is moderated by motivational factors and rating procedure. Situation and trait were used as two motivational factors. Experiment 1 examined the effects of accountability and rating procedure. Accountability was the situational motivational factor, which demanded careful information processing. The result showed that the expectation did not bias the performance when the raters had low expectation. However when the raters had high expectation, the bias from expectation decreased as accountabily was imposed on the raters. It was also investigated how the effects of accountability changed according to the rating procedure. As a result, when the rating was prior to the recall, moderating effect of accountability on bias was not significant. On the other hand, when the recall was prior to the rating, the bias significantly decreased as the accountability was imposed. Experiment 2 examined the effects of need for cognitive closure and rating procedure. Need for cognitive closure represented the trait motivational factor. The result showed that the rating was less positively biased by raters with high expectation when the raters had low need for cognitive closure, than when the raters had high need for cognitive closure. It was also examined how the moderating effects of trait changed according to the rating procedure. The result showed that the raters with low need for cognitive closure rated ratees in an unbiased way regardless of the rating procedure. However, the rating of the raters with high need for cognitive closure was more biased in accordance with their expectation when the recall was prior to the rating than when the rating was before recall. Finally, the implications and future research were discussed.

Key Word : performance expectation, motivational factor, accountability, need for cognitive closure, rating procedure, performance appraisal, performance rating

1차원고접수 : 2002. 3. 1
수정원고접수 : 2002. 5. 6
최종게재결정 : 2002. 5. 16

부 록

부록 1. 수행기대와 책임성에 따른 평정에 대한 단일 표본 t-검증

독립변인		평정	준거점수와의 차이	t
기대 높음	책임성 ○	4.88(.65)	.88	7.77***
	책임성 ×	5.14(.74)	1.14	10.06***
기대 낮음	책임성 ○	3.85(.80)	-.15	-1.18
	책임성 ×	3.95(.74)	-.05	.68

* p<.05, ** p<.01, *** p<.001

부록 2. 수행기대와 평정 절차에 따른 평정에 대한 단일 표본 t-검증

독립변인		평정	준거점수와의 차이	t
기대 높음	평정-회상	5.10(.75)	1.10	10.57***
	회상-평정	4.88(.61)	.88	7.00***
기대 낮음	평정-회상	4.12(.77)	.12	1.10
	회상-평정	3.55(.62)	-.45	-4.03***

* p<.05, ** p<.01, *** p<.001

부록 3. 피평정자의 수행에 대한 기대별 평정절차와 책임성에 따른 평정에 대한 단일 표본 t-검증

독립변인			평정	준거점수와의 차이	t
기대 높음	평정-회상	책임성 ○	5.00(.56)	1.00	7.56***
		책임성 ×	5.16(.85)	1.16	7.73***
	회상-평정	책임성 ○	4.69(.75)	.69	3.32**
		책임성 ×	5.09(.30)	1.09	12.00***
기대 낮음	평정-회상	책임성 ○	4.14(.83)	.14	.77
		책임성 ×	4.11(.74)	.11	.45
	회상-평정	책임성 ○	3.50(.62)	-.50	-3.43**
		책임성 ×	3.62(.65)	-.38	-2.13

* p<.05, ** p<.01, *** p<.001

부록 4. 수행기대와 종결욕구에 따른 평정에 대한 단일 표본 t-검증

독립변인		평정	준거점수와의 차이	t
기대 높음	종결욕구 ↑	5.04(1.46)	1.04	3.43**
	종결욕구 ↓	4.20(.56)	.20	1.38
기대 낮음	종결욕구 ↑	3.56(1.20)	-.44	-1.57
	종결욕구 ↓	3.88(.70)	-.12	-.70

* p<.05, ** p<.01, *** p<.001

부록 5. 수행기대와 평정 절차에 따른 평정에 대한 단일 표본 t-검증

독립변인		평정	준거점수와의 차이	t
기대 높음	평정-회상	5.29(.90)	1.29	6.53***
	회상-평정	4.37(1.24)	.37	1.55
기대 낮음	평정-회상	3.59(.71)	-.41	.03
	회상-평정	3.79(1.14)	-.21	.38

* p<.05, ** p<.01, *** p<.001

부록 6. 피평정자의 수행에 대한 기대별 평정절차와 종결욕구에 따른 평정에 대한 단일 표본 t-검증

독립변인			평정	준거점수와의 차이	t
기대 높음	평정-회상	종결욕구 ↑	5.62(.77)	1.62	7.58***
		종결욕구 ↓	5.00(1.41)	1.00	1.00
	회상-평정	종결욕구 ↑	4.30(1.83)	.30	.52
		종결욕구 ↓	4.08(.28)	.08	1.00
기대 낮음	평정-회상	종결욕구 ↑	3.55(.69)	-.45	-2.19
		종결욕구 ↓	4.00(.21)	.00	.00
	회상-평정	종결욕구 ↑	3.57(1.81)	-.43	-.63
		종결욕구 ↓	3.86(.77)	-.14	-.69

* p<.05, ** p<.01, *** p<.001