

다면평가에서의 부정성 효과

윤 소 연[†] 김 범 준

연세대학교 심리학과 인간행동 연구소

본 연구는 다면평가에서의 정보통합에 대해 보다 구체적인 설명을 제공하고자 하는 일련의 시도로서 윤소연과 김범준(2003a, 2003b)의 연구에서 나타났던 부정성 효과(negativity effect)를 보다 체계적으로 검증하는 한편, 수행평가 상황에서 나타나는 부정성 효과가 일반적인 사회적 판단에서 나타나는 부정성 효과와는 구별되는 특성이 있는지를 알아보고자 하였다. 연구 I에서는 피평정자에 대한 초기평정이 중립적인 평정자들을 대상으로 긍정적(6점)이거나 부정적(2점) 다면평가 정보를 제공하고, 어떤 정보의 영향을 더 많이 받는지 검증하였으며 정보를 제공하는 다면평가자가 누구인가에 따라 부정성 효과 여부나 그 정도가 차이가 나는지를 알아보기 위해 긍정적/부정적 정보의 효과가 다면평가의 출처에 따라 다른지를 검증하였다. 분석결과, 긍정적인 다면평가 정보보다는 부정적인 다면평가 정보의 영향력이 보다 강하게 나타남으로써 다면평가 정보의 통합과정에서의 부정성 효과를 확인할 수 있었으며 출처에 따라 영향력의 차이가 존재하는 것으로 밝혀졌다. 연구 II에서는 '수행평가'라는 상황적인 특성에서 작용하는 서로 다른 두 가지 동기로 인해 일반적인 사회적 판단에서의 부정성 효과와는 구별되는 특성이 나타나는지 여부를 알아보고자 하였다. 이를 위해 피평정자에 대한 초기평정이 긍정적인 집단(5점 이상), 중립적인 집단(4점), 부정적인 집단(3점 이하)으로 구분하여 평정자의 평정보다 높은 점수 혹은 낮은 점수를 제시한 후, 각 집단에서의 상향조정 정도와 하향조정 정도를 비교하였다. 분석결과, 초기평정의 긍정성 여부에 따라 긍정적이거나 부정적인 다면평가 정보의 영향력이 달라지는 것으로 나타났으며 이와 같은 양상은 다면평가 출처와 상관없이 유사하게 나타남으로써 수행평가 정보의 처리과정에서 발생하는 부정성 효과의 독특성이 검증되었다.

주요어 : 다면평가, 수행평정, 부정성 효과, 평정의 수정, 다면평가 출처

[†] 교신저자 : 윤소연, 연세대학교 심리학과 인간행동연구소, ysy3518@hotmail.com

수행정보의 간접적 출처

최근 수행평가 분야에서 나타나는 두드러진 경향 중 하나는 피평정자에 대한 평가 근거로서 전통적인 평정자인 직속 상사 외의 출처로부터의 정보 - 피평정자의 동료, 부하, 고객 등의 평가 - 를 포함한 간접적 수행정보에 대한 관심이 증가하고 있다는 점이다. 피평정자의 수행에 대한 상사의 직접적인 관찰 외에 피평정자의 수행에 대한 판단 근거가 될 수 있는 간접적인 정보에는 피평정자의 수행에 대한 동료, 부하, 고객 및 피평정자 자신의 보고, 인사기록, 피평정자와 관련된 소문, 칭찬/불평 카드와 같은 기록 등이 있다(Murphy & Cleveland, 1995). 수행평가 기간 동안 피평정자가 보인 수행에 대한 평정자의 직접적인 관찰에 근거하여 평가하는 전통적인 수행평가 방식과는 달리 피평정자의 수행에 대한 간접적인 정보를 수행평가에 반영하고자 하는 이와 같은 경향은 연구 장면과 조직 현장 둘 모두에서 나타나고 있다. 이와 같은 경향이 나타나는 이유는 기존 수행평가 방식의 문제점 부각과 조직 문화 및 업무수행 방식의 변화에서 찾을 수 있다.

대부분의 조직에서 수행평가는 조직 구성원의 상사에 의해서만 행해지기 때문에 지금까지 수행평가 연구는 상사가 행하는 평정의 심리측정적인 질에 주로 초점이 맞추어져왔다. 지난 몇 십년 동안 이루어져온 상사 평정의 질에 대한 많은 연구들의 결과, 상사의 평정은 후광 오류, 관대화 오류, 의도적인 평정 및 성별/인종/연령에 따른 편파 등 수많은 잠재적인 문제점을 지니고 있는 것으로 밝혀졌다(Cardy & Dobbins, 1994; Cascio, 1991; Landy & Farr, 1980). 이러한 상사 평정의 한계로 인해 연구자들은 대안적으로 피평정자의 수행에 대해 정보를 제공해줄 수 있는

동료, 부하 및 자기 평정으로 주의를 돌리게 되었다(Facteau & Craig, 2001).

상사 외의 수행정보 제공 출처에 대한 관심이 증가하게 된 또 다른 이유는 조직 장면에서 일어나는 변화이다. 그 중 하나는 업무 수행방식에서의 변화로서 부서 중심의 업무 수행이 아닌 팀 중심의 업무 수행이 증가하며, 결재 업무와 같은 일 처리의 많은 부분이 전산화되어 가는 등의 일련의 변화들로 인해 직속 상사와 부하와의 직접적인 상호작용이 이전에 비해 감소하는 추세이다. 직접적인 상호작용이 감소함에 따라 상사가 부하의 수행을 직접 관찰할 수 있는 기회도 감소하게 되지만 대부분의 경우, 수행평가의 책임은 상사가 계속 유지하는 경우가 많다. 직접적인 상호작용의 감소로 직접적인 관찰에 의한 정보의 양도 감소하며 따라서 부하의 수행을 평가하는데 상사의 직접적인 관찰에 의한 정보만으로는 부족하기 때문에 부하의 수행에 대한 간접적인 출처로부터의 정보를 구하게 됨에 따라 간접적인 수행정보의 중요성이 증가하게 된다는 것이다. 또 한가지 조직장면에서의 변화는, 많은 조직에서 조직문화가 전반적으로 눈에 띄게 역동적이고 융통성이 있으며 개방적으로 변화되어 간다는 점이다. 이와 같은 조직문화의 변화로 조직의 위계적인 특성이 감소되어감에 따라 상사가 부하를 평가하는 전형적인 하향평가가 제도에서 벗어나 360도 피드백 체계, 혹은 다중출처-다중평가자(multiple source-multiple rater: MSMR)라고 불리는 다면평가 체계를 도입하는 조직이 증가하고 있다는 것이다(Fletcher & Perry, 2001).

최근 우리나라 정부 부처나 기업에서도 활발히 도입하고 있는 다면평가 체계는 한 사람이 상의 평정자가 피평정자의 수행을 평가하는 수행평가 방법으로서 일반적으로 기존 수행평가 체계의 평정자인 상사 뿐 아니라 동료, 부하, 피

평정자 자신, 및 고객이나 공급업자의 평가까지 포함함으로써 피평정자의 수행에 대한 주요 간접 정보를 체계적으로 수행평가에 반영하게 한다(Dunnette, 1993; Tornow, 1993). 다면평가의 주요한 장점은 여러 수준(level), 여러 평정자들의 서로 다른 관점을 통해 피평정자의 수행에 대해 다양하고 광범위한 관점을 제공해주며, 한 사람의 상사가 평가했을 때 발생할 수 있는 개인적 편파를 최소화할 수 있다는 점이다.

그러나 다면평가 체계가 다양한 시각을 가진 평정자들을 포함하고 있다는 특성은 피평정자에 대한 수행평가의 주요 평정자인 상사가 피평정자에 대한 다면평가 정보를 고려하여 최종적인 수행평가를 내리고자 할 때, 어떠한 정보처리 과정이 발생하는가에 대해 연구할 필요성을 제기하게 한다. 다면평가에 대한 연구 분야에서 대부분의 연구들은 다면평가자들이 제공한 평정간의 일치도와 관련된 것이며, 이들 연구에서는 공통적으로 한 피평정자에 대해 여러 다면평가자들이 서로 일치하지 않는 평정을 내린다는 결과가 보고되었다(Levy, Cawley, & Foti, 1998). 그렇다면 여기서 제기되는 의문은 ‘평정자가 피평정자에 대한 자신의 판단과 일치하지 않는 다면평가 정보를 받았을 때, 이러한 다면평가 정보는 평정자의 판단에 어떤 영향을 미치는가’, 또한 ‘여러 다면평가자간에 평정이 일치하지 않는다면 평정자는 어떤 출처의 다면평가자의 정보에 가장 많은 영향을 받는가’에 대한 것이다. 이는 평정자가 피평정자에 대한 자신의 판단과 다면평가 정보를 어떻게 통합하는가에 대한 문제이다. 이와 관련하여 윤소연과 김범준(2003a)의 연구에서 평정자는 다면평가 정보의 영향을 받아 자신의 평정을 수정하며 다면평가를 제공한 출처간에 그 영향력에서 차이가 있음을 밝힌 바 있다. 또한 이들의 연구에서는 평정자들이 자신의 평

정에 비해 높은 점수를 준 다면평가자의 평정보다는 낮은 점수를 준 다면평가자의 평정에 더 영향을 받는다는 사실도 나타났는데, 이는 사회인지(social cognition) 분야의 인상형성에서 나타나는 ‘부정성 효과(negativity effect)’로 설명할 수 있는 현상이다.

다면평가 연구분야에서 여러 출처의 다면평가자가 제공한 정보를 평정자가 어떻게 통합하는지에 대한 연구가 부족하다는 것은 여러 연구자에 의해 지적된 바 있다(London & Smither, 1995; Makiney & Levy, 1998; Thorsteinson & Balzer, 1999). 본 연구에서는 다면평가에서의 정보통합에 대해 보다 구체적인 설명을 제공하고자 하는 일련의 시도로서 윤소연과 김범준(2003a, 2003b)의 연구에서 나타났던 부정성 효과를 보다 체계적으로 검증하는 한편, ‘수행평가’라는 독특한 상황에서 나타나는 부정성 효과가 일반적인 사회적 판단에서 나타나는 부정성 효과와는 구별되는 특성이 있는지 여부를 알아보하고자 하였다.

판단에서의 부정성 효과

‘부정성 효과(negativity effect)’는 사회심리학의 대인지각(person perception) 분야에서 연구된 주제로서 사람들이 타인에 대한 인상을 형성할 때 긍정적인 정보와 부정적인 정보를 동일하게 취급하지 않으며, 긍정적 정보보다는 부정적 정보가 대상에 대한 판단에 더 영향을 많이 미치는 현상을 의미한다. 보다 구체적으로, 타인에 대한 판단과정에서 사람들은 부정적인 정보에 특별한 주의를 기울이며(Fiske, 1980; Pratto & John, 1991) 부정적인 정보에 보다 많은 가중치를 두는 경향이 있다는 것이다(Anderson, 1965; Hamilton & Zanna, 1972; Talyor, 1991; Yzerbyt & Leyens, 1991).

Reeder와 Coovert(1986)의 연구에 따르면, 부정

성 효과는 인상의 수정(impression revision)에서도 나타나는데 판단 대상 인물에 대한 추가 정보가 긍정적일 때보다는 부정적일 때, 인상이 더 크게 변화하게 된다는 것이다. 이 연구에서는 인상을 수정하는 경우, 인상과 불일치되는 정보 중 부정적인 정보가 더 큰 영향을 미친다는 사실을 밝혔다. 즉, 비도덕적 행동에 이어 도덕적인 행동을 할 때에 비해 도덕적인 행동에 이어 비도덕적인 행동을 할 때, 인상이 크게 변화되는 경향이 있다는 것이다. 또한 구민경과 최인철(2002)은 긍정적인 성격특질을 판단할 때에 비해, 부정적인 성격특질을 판단할 때는 상대적으로 적은 양의 정보를 필요로 한다는 사실을 검증하였다. 이와 같은 결과는 사람들이 다른 사람의 성격을 파악하는 데 필요하다고 생각하는 행동 빈도, 즉 성격 판단에 필요한 정보의 양이 성격특질에 따라 차이가 있음을 보여주는 것이다. 관련 연구들에 따르면 일반적으로 부정적인 성격특질보다는 바람직한 특질일수록 어떤 사람이 그러한 특질을 지녔다고 결론을 내리기까지 그 사람의 행동을 더 오래 관찰해야하는 것으로 알려져 있다(Girdon, Koehler, & Tversky 1993). 이는 상대적으로 적은 양의 정보를 가지고도 어떤 사람이 부정적인 성격특질을 지녔다고 판단을 내리는 반면, 긍정적인 성격특질을 지녔다고 판단하는 데는 보다 많은 양의 정보를 필요로 한다는 것을 의미한다.

이와 같은 부정성 효과가 나타나는 이유에 대한 다양한 설명이 있겠으나, 일반적인 사회적 상호작용에서 이루어지는 인상형성 과정과 피평정자의 수행행동에 대한 정보에 근거하여 효율성을 판단하는 수행평가 상황에 공통적으로 적용될 수 있는 접근은 단서 진단성(cue diagnosticity)에 근거한 설명이다. 단서 진단성 접근에 의하면 타인에 대한 단서 - 예를 들면, 그의 행동 - 는

그가 어떤 범주의 사람(특질 성향)에 속하는지와 관련된 확률적인 정보를 포함하고 있다(Skowronski & Carlston, 1987). 예를 들어 부정직한 행동은 정직한 행동보다는 성향적인 범주를 할당하는데 보다 좋은 단서가 될 수 있는데, 왜냐하면 부정직한 행동이 정직한 행동에 비해 보다 큰 진단성을 지니고 있기 때문이다. 즉, 기저의 성향과 관련된 확률적인 정보를 보다 더 많이 가지고 있다는 의미이다. 보다 구체적으로 예를 들면, 부정직한 사람이라 할지라도 언제나 부정직한 행동을 보이기보다는 정직한 행동을 할 때도 있으며, 혹은 정직한 척 할 수 있는 반면 정직한 사람이 부정직한 행동을 할 가능성은 적으며 심지어 부정직한 척 행동하지는 않을 것이다. 따라서 정직한 행동을 한 사람을 보고 정직한 사람이라고 판단을 내리는 것보다는 부정직한 행동을 한 사람을 보고 부정직한 사람이라고 판단을 내리는 것이 맞을 확률이 상대적으로 높다고 할 수 있다.

이를 다면평가 상황에 적용시켜본다면, 평정자가 자신의 평정에 비해 높은 평정보다는 낮은 평정을 보다 더 진단적이라고 인식함으로써 부정성 효과가 나타나리라 예측할 수 있다. 즉, 주요 평정자인 상사가 자신의 직접적인 관찰에 근거한 평가 외에 다양한 시각을 가진 다면평가자들의 정보를 고려하여 최종적인 판단을 내리고자 할 때, 자신의 평정에 비해 높은 점수를 준 다면평가 정보보다는 낮은 점수를 준 다면평가 정보에 더 많은 영향을 받을 수 있다는 것이다. 대인지각 분야에서의 부정성 효과에 대한 해석을 수행평가 상황으로 옮겨본다면 다음과 같은 예를 들어볼 수 있다. 수행 수준이 높지 않은 피평정자라 할지라도 평정자들이 언제나 낮은 평정을 주기보다는 수행 수준에 비해 높은 평정을 주는 경우도 있을 것이지만 수행 수준이 높은

사람에게 낮은 평정을 줄 가능성은 적다. 따라서 평정자가 자신의 평정보다 높은 다면평가 정보보다는 낮은 다면평가 정보가 피평정자의 수행에 대해 보다 진단적이라고 지각할 수 있다는 것이다.

그러나 사회인지 분야의 부정성 효과를 수행평가 분야에 그대로 적용하는 데는 좀 더 조심스러운 접근이 필요하다. 타인에 대한 일반적인 인상 형성과는 달리 수행평가는 조직 내에서 가장 중요한 인사절차로서 수행평가 결과는 급여, 보상, 승진, 교육 등 제반 인사과정에 결정적으로 작용하게 된다. 따라서 수행평가 상황에서 평정자는 두 가지의, 어떻게 보면 상반되는 평정 결과를 초래할 수 있는 동기를 가지게 된다. 이들 동기로 인해 일반적인 대인평가와는 다른 방식의 정보처리가 발생할 수 있다. 첫 번째는 수행평가가 조직에서 중요한 기능을 지니므로 가능한 정확히 평가하고자 하는 동기를 가지는 경우로서, 이 경우에는 진단성이 높다고 간주되는 부정적인 정보에 가중치를 두어 평가하게 될 가능성이 높다. 반면 수행평가는 피평정자의 조직 생활에 결정적인 영향을 미치기 때문에 평정자들이 부정적인 평가를 내리는 것을 부담스러워하는 특성이 있다. 이 경우, 평정자는 가능한 긍정적인 평가를 내리고자 하는 동기를 가지게 될 수 있으며 따라서 부정적인 다면평가 정보보다는 긍정적인 다면평가 정보에 가중치를 두어 평가하게 되거나 일상적인 판단에서보다는 부정적인 정보의 가중치를 낮추게 될 가능성이 높다.

수행평가에서의 동기: '평정결과의 심각성'과 '평정의 정확성'

수행평가에서 작용할 수 있는 두 가지 동기

중 하나는 수행평가는 중요한 인사절차이며 조직의 효과성에 유의한 영향을 미치므로 피평정자에 대해 보다 정확한 평가를 내리고자 하는 동기이고, 또 다른 하나는 수행평가 결과가 피평정자의 안녕(well-being)에 중요한 영향을 미치기 때문에 피평정자에게 해를 끼치고 싶지 않은 동기이다. 전자는 '평정의 정확성'이 지니는 중요성에 기인한 동기이며 후자는 '평정결과의 심각성'에 기인한 동기이다.

'평정의 정확성'은 평정의 결과가 조직에서 중요한 용도로 사용되며, 또한 평정자는 자신의 평정결과를 정당화할 수 있어야 하기 때문에 정확하게 평정하려는 동기가 유발될 수 있다는 것이다(Kinicki & Lockwood, 1985; Woehr & Feldman, 1993). 정확성의 동기가 보다 강력하게 작용한다면 긍정적인 다면평가 정보에 비해 상대적으로 진단성이 높다고 지각되는 부정적인 정보에 가중치를 두어 정보를 통합할 가능성이 높다. 반면, '평정 결과의 심각성(severity of rating outcome)'은 평정자의 평정결과가 피평정자에게 중요한 영향을 미치게 된다는 의미로서, 평정자는 낮은 수행평가로 인해 피평정자에게 해로운 결과가 초래되지 않게 하려는 동기를 지닐 수 있다(Bernardin & Orban, 1990; DeCottis & Petti, 1978; Harris, Smith, & Champagne, 1995). 이러한 동기가 보다 강력하게 작용한다면 언제나, 혹은 일관적으로 부정적인 정보에 가중치를 두리라는 가정을 하기는 어렵다. 따라서 수행평가에 존재하는 이 두 가지 동기는 서로 다른 평정 결과를 초래할 수 있다. 본 연구에서는 수행평가, 특히 서로 다른 평정결과를 통합해야 하는 다면평가 상황에서 대인지각에서 나타나는 부정성 효과가 나타나는 것을 체계적으로 검증해보고, 나타난다면 일반적인 사회적 상황에서 나타나는 부정성 효과와 구별되는 특성이 있는지를 알아보하고자 하였다.

연구목적 및 연구문제

다면평가 체계는 피평정자에 대한 다양한 시각을 지닌 다면평가자들로 하여금 피평정자의 수행에 대한 평가정보를 제공하게 함으로써 피평정자의 수행에 대해 보다 폭넓은 이해를 가능하게 하고 보다 타당한 평가를 하게 한다는 장점을 지닌다. 그러나 다면평가 체계는 다양한 시각을 지닌 다면평가자들을 포함하고 있기 때문에 때로는 동일한 피평정자에 대해 서로 다른 평가 정보를 제공하게 되며, 따라서 다면평가 체계에 대한 충분한 이해가 수반되지 않는다면 오히려 전통적인 수행평가보다 타당성이 낮은 평가결과를 초래할 위험성도 지닌다.

윤소연과 김범준(2003a, 2003b), Makiney와 Levy(1998), Blakely(1993)의 연구에서 공통적으로 밝혀진 바에 의하면 다면평가 정보가 제시되었을 때, 평정자는 이들 정보에 영향을 받아 본래의 평정을 조정하는 것으로 나타났다. 한편, 다면평가 관련 연구에서 반복적으로 검증된 바에 의하면 다면평가자들의 평정은 서로 일치하지 않는다. 피평정자에 대한 간접적인 수행정보인 다면평가 정보가 제공되었을 때, 평정자들이 이들 정보에 영향을 받는데, 이들 다면평가 정보들간에 서로 일치하지 않는 경향이 있다는 연구결과들은 다면평가 정보의 통합과정에 대한 연구가 필수적임을 보여주는 것이기도 하다. 즉, 다면평가 정보의 영향이 구체적으로 어떠한지 각 다면평가 출처의 영향력 차이는 어떻게 나타나는지를 밝히지 않는다면 폭넓은 평가를 가능하게 하는 다면평가의 장점은 상쇄되고 오히려 편파적인 평가가 나올 수도 있다는 것이다. 앞서 언급한 바와 같이, 다면적으로 피평정자의 수행에 대한 정보가 제공된다 하더라도 궁극적으로는 피평정자의 직속 상사가 피평정자에 대한 수행평가의 책

임을 지는 경우가 많다(Ghorpade & Chen, 1995). 따라서 다면평가 제도 상에서 다면평가 정보를 평정자가 자신의 판단 결과와 통합하는 과정에서 어떤 현상이 나타나는가를 밝히는 것은 다면평가 체계를 이해하고 실시하는데 있어서 중요한 의미가 있는 작업이라 할 것이다.

본 연구는 다면평가에서의 정보통합 과정에 대한 설명을 제공하고자 실시한 일련의 연구 중 하나로서 윤소연과 김범준(2003a, 2003b)의 연구에서 나타났던 부정성 효과(negativity effect)에 대해 보다 명확히 검증하는 한편, 수행평가 정보의 통합과정에서 나타나는 부정성 효과가 일반적인 사회적 판단에서 나타나는 부정성 효과와 구별되는 특징이 있는지 여부를 검증하고자 하였다. 윤소연과 김범준(2003a)에서는 자신이 내린 평정보다 높은 다면평가 점수를 받고 최종 평정을 상향 조정한 평정자의 비율에 비해 자신의 평정보다 낮은 다면평가 점수를 받고 최종 평정을 하향 조정한 평정자의 비율이 더 높게 나타났으며, 이러한 현상은 다면평가 정보를 제공한 출처가 누구인가에 상관없이 공통되게 나타났다. 또한 상향 조정의 경우, 다면평가 점수가 평정자 자신의 평정보다 2점 이상 높을 때 발생하지만, 하향 조정은 다면평가 점수가 평정자 자신의 평정보다 1점이라도 낮아도 나타나는 것으로 검증되었다. 윤소연과 김범준(2003b)에서는 평정자 자신의 평정보다 높은 점수를 준 다면평가자보다는 낮은 정보를 준 평가자를 더 정확하다고 인식하는 것으로 나타났다. 이상의 두 연구에서 나타나는 정보 통합과정에서의 경향을 살펴보면 평정자 자신의 평정과 차이나는 다면평가 정보가 제시되면 최종평정에서 이들 다면평가 정보의 영향을 받으나 긍정적 정보와 부정적 정보의 영향력이 같지 않으며, 부정적 정보의 영향력이 크다는 것을 알 수 있다.

부정성 효과란 긍정적인 정보보다는 부정적인 정보가 대상에 대한 판단에 더 영향을 많이 미치는 현상으로서 수행평가는 주요한 인사결정의 근거가 되기 때문에 수행평가 상황에서 나타나는 부정성 효과는 일반적인 사회적 상황에서의 판단에 비해 판단의 대상이 되는 사람에게 보다 직접적인 영향을 줄 수 있으며 나아가 평정의 대상이 되는 사람에게 피해를 주는 상황도 발생할 수 있다. 따라서 본 연구에서는 수행평가 상황에서 나타나는 부정성 효과에 대한 체계적인 검증을 통해 보다 구체적인 설명을 제공하고자 하였다. 선행 연구들에서 부정적 정보의 영향력이 나타나기는 하였으나 부정성 효과를 직접적으로 검증한 것은 아니었으므로 본 연구에서는 부정성 효과의 발생을 검증하고, 수행평가 과정에서 작용하는 두 가지 동기에 의해 수행평가에서의 부정성 효과가 사회적 상황에서의 판단에서 나타나는 부정성 효과와 어떻게 달라지는지에 대해서도 알아보하고자 하였다. 본 연구에서 제기한 연구문제를 보다 상세히 설명하면 다음과 같다.

부정성 효과 발생에 대한 검증을 위해 피평정자에 대한 초기 평정이 중립적인 평정자들(7점 척도 상에서 4점을 준 평정자)을 대상으로 긍정적(6점)이거나 부정적인(2점) 다면평가 정보를 제공하고, 어떤 정보의 영향을 더 많이 받는지 알아보하고자 하였다. 또한 다면평가의 경우, 정보를 제공하는 다면평가자가 누구인가에 따라 부정성 효과 여부나 그 정도가 차이가 날 수 있으므로 긍정적/부정적 정보의 효과가 다면평가의 출처에 따라 다른지 여부도 알아보하고자 하였다. (연구문제 1)

두 번째로, '수행평가'라는 상황적인 특성에서 작용하는 서로 다른 두 가지 동기 - 정확하게 평가하고자 하는 동기, 피평정자에게 피해를 미치지 않으려는 동기 - 로 인해 일반적인 사회적 판

단에서의 부정성 효과와는 구별되는 특성이 나타나는지 여부를 알아보하고자 하였다. 이를 위해 피평정자에 대한 초기평정이 긍정적인 집단(5점 이상), 중립적인 집단(4점), 부정적인 집단(3점 이하)으로 구분하여 평정자의 평정보다 높은 점수 혹은 낮은 점수를 제시한 후, 각 집단에서의 상향조정 정도와 하향조정 정도를 비교하였다. 다면평가 체계상에서 평정자의 판단 혹은 평정보다 높거나 낮은 정보의 영향이 수행평가 상황에서의 동기들과 어떻게 상호작용을 하는지에 대해 지금까지 연구된 바 없으나, 사회인지 분야에서의 부정성 효과에 대한 분석과 수행평가에서의 두 가지 동기에 대한 연구결과들을 토대로 다음과 같이 예측해볼 수 있다.

수행평가에서 정확하게 평가하고자 하는 동기가 주로 작용한다면 사회인지 연구에서 나타난 바와 같이 부정적인 정보가 지니는 진단성으로 인해 긍정적인 다면평가 정보보다는 부정적인 다면평가 정보의 영향력이 더 크게 작용할 것이다. 따라서 세 집단 모두에서 공통적으로 상향조정의 정도보다는 하향조정의 정도가 보다 크게 나타나리라고 예상할 수 있다. 반면, 수행평가의 또 다른 동기인 피평정자에게 피해를 미치지 않으려는 동기가 작용한다면 부정적인 정보에 가중치를 두는 현상이 일괄적으로 나타나기보다는 초기 평정 여부에 따라 달라질 가능성이 있다. 초기 평정이 부정적인 집단의 경우, 부정적인 정보에 가중치를 두어 반영을 하게 되면 매우 낮은 평정을 내리게 되며, 이는 피평정자가 조직생활을 하는데 중요한 피해를 미치게 될 가능성이 있기 때문에 초기 평정이 긍정적인 집단이나 중립적인 집단과 비교해볼 때 다른 양상이 나타날 수 있다는 것이다. 보다 구체적으로 초기 평정이 긍정적인 집단이나 중립적인 집단에 비해 초기 평정이 부정적인 집단에서 긍정적인 정

보를 보다 더 반영하여 상향조정의 정도가 높게 나타나거나 다른 집단에 비해 상향조정의 정도와 하향조정의 정도간의 차이가 적게 나타나리라 예상할 수 있다(연구문제 2).

이상의 내용을 연구문제로 요약하면 다음과 같다.

연구문제 1 : 다면평가에서의 부정성 효과에 대한 검증

- 1-1. 사회인지 분야의 연구에서 대상인물에 대해 판단을 할 때 나타나는 부정성 효과가 다면평가 정보의 통합과정에서도 나타나는가?
 - 평정자의 평정보다 높은 다면평가 정보에 비해 낮은 다면평가 정보의 영향을 더 많이 받는가?
- 1-2. 긍정적/부정적 다면평가 정보의 영향이 다면평가 정보의 출처에 따라 다르게 나타나는가?

연구문제 2 : 다면평가에서의 긍정적/부정적 정보 통합의 독특성 검증

- 2-1. 평정자의 초기평정이 긍정적/중립적/부정적인 경우, 긍정적이거나 부정적인 다면평가 정보에 영향을 받는 양상이 다르게 나타나는가?
 - 초기평정의 긍정성 여부와 관련 없이 긍정적인 정보보다는 부정적인 정보의 영향이 강력한 부정성 효과가 동일하게 나타나는가, 아니면 초기평정의 긍정성 여부에 따라 긍정적인 정보와 부정적인 정보의 영향력이 다르게 나타나는가?
- 2-2. 평정자의 초기평정의 긍정성 여부에 따른 긍정적/부정적 다면평가 정보의 영향이 다면평가 정보의 출처에 따라 다르게 나타나는가?

연구 1 : 다면평가에서의 부정성 효과에 대한 검증

방 법

피험자

서울의 Y 대학교에서 심리학 관련 교양과목을 수강하는 237명을 대상으로 실험을 실시하였고, 이들 중 연구 I에서는 분석의 목적에 적합한 피험자(초기평정이 중립적인 피험자) 61명의 자료를 대상으로 분석하였다. 조건별 피험자 수는 차이의 방향별로는 긍정방향 차이 조건 28명, 부정방향 차이 조건 33명이며, 출처별로는 상사평가 조건 18명, 동료평가 조건 14명, 부하평가 조건 14명, 자기평가 조건 15명이다.

실험설계

2(다면평가 정보와 평정자 평정간의 차이의 방향 : 긍정/부정) × 4(다면평가 정보의 출처 : 상사/동료/부하/자기)로 두 독립변인 모두 피험자간 변인으로 조작하였다.

독립변인

다면평가 정보와 평정자 평정간의 차이의 방향
피험자들은 피평정자의 수행행동에 대한 기술문을 읽은 후 평정을 한다(초기평정). 평정을 한 후, 피평정자에 대한 다면평가 평가자(상사, 동료, 부하, 자기)의 평정지를 받게 되는데, 평정지에는 피험자가 읽은 기술문과 동일한 피평정자의 수행행동에 대한 기술문이 있고, 그 밑에 다면평가자가 행한 평정 결과가 제시되어있다. 평정 결과는 피평정자의 전반적인 수행 수준 및 5

개 차원에 대한 평가 점수로 제시되며 7점의 리커트 척도 상에 해당되는 점수에 ○ 표시를 해서 제시하였다. 초기평정을 4점을 준 피험자들을 대상으로 분석하였으며, 차이의 방향이 긍정적인 조건(다면평가자의 평정점수가 평정자의 평정점수보다 높은 경우)은 다면평가자의 평정 점수가 피험자인 평정자의 초기평정에 비해 평균 2점 높은 점수에 표시되어 있고, 차이의 방향이 부정적인 조건(다면평가자의 평정점수가 평정자의 평정점수보다 낮은 경우)은 평균 2점 낮은 점수에 표시되어 있다.

다면평가 정보의 출처

윤소연과 김범준(2003a)에서와 동일한 방식으로 조작하였으며 조작방식은 다음과 같다. 다면평가 정보의 피험자들은 4가지 출처로부터 피평정자에 대한 평가 점수를 받게 된다. 피평정자는 피험자들이 소속한 학교의 시간강사로서 ‘최○○’라는 시간강사의 수행행동에 대해 피평정자인 강사가 소속한 과의 교수(상사평가 조건), 같은 과에 소속된 다른 강사(동료평가 조건), 피평정자의 강의를 들은 학생(부하평가 조건), 강사 자신(자기평가 조건)이 평가한 점수를 피험자들에게 제공하였다.

종속변인

수행평정의 수정치

초기평정을 내린 후, 피평정자에 대한 다면평가 정보를 제시하고 최종평정을 내리도록 하였다. 초기평정과 최종평정 모두 피평정자가 행한 수행의 효과성 정도를 7점 척도(1:매우 비효과적 ~ 7:매우 효과적)로 평정하도록 하였으며 최종평정에 다면평가 정보를 반영하였는지를 알기 위해 최종평정과 초기평정간의 차이점수를 수행

평정의 수정치로 산출하였다. 수행평정의 수정치는 최종평정 - 초기평정으로 계산하였으므로 + 점수는 초기평정에 비해 최종평정이 높은 점수임을, -점수는 초기평정에 비해 최종평정이 낮은 점수임을 의미한다.

실험자극

실험자극은 윤소연과 김범준(2003a)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

실험이 시작되면 연구의 목적을 제시한 후, 피평정자의 수행정보에 대해 제시하였다. 수행정보는 평가 대상 강사가 수업시간에 빈번히 보이는 행동을 기술문의 형태로 제시하였고, 모든 조건의 피험자들에게 동일한 수행정보가 제시되었다. 피험자들이 수행정보를 모두 읽은 후, 초기 평정을 내리도록 하고 피평정자의 수행과 관련하여 부가적인 정보가 있다고 알려주고 다면평가 정보를 제시한 후, 최종적인 평정을 내리도록 하였다.

다면평가 정보는 피평정자인 강사가 소속한 과의 교수(상사평가 조건), 강사와 같은 과에 소속된 다른 강사(동료평가 조건), 학생(부하평가 조건), 강사 자신(자기평가 조건)이 전반적인 수행 수준 및 5개 차원에 대해 평정한 평정지를 제시하였다. 다면평가 정보를 제시하기 위해 4가지 출처의 평정자들이 평정한 다양한 평정지를 만들어두었다가 피험자들이 초기평정을 마치면

평정지(rating sheet)를 수거하여 실험실 옆 분리된 공간에서 피험자들의 평정 점수를 확인한 후, 차이방향이 긍정적인 조건에서는 전반적인 평가는 2점 위의 점수에, 차원별로는 평균 2점이 높게 표시된 평정지를, 부정적인 조건에서도 마찬가지로 전반적인 평가는 2점 아래의 점수에, 차원별로는 평균 2점 낮게 표시된 평정지를 골라서 봉투에 넣은 후 피험자에게 다면평가 정보로 제시하였다.

결과 및 논의

조작검증

조작검증은 다면평가 정보와 피험자 자신의 초기평정간의 차이의 방향을 올바르게 인지하고 있는지, 그리고 다면평가 정보의 출처를 정확히 인지하고 있는지를 측정하였다. 차이의 방향에 대한 검증은 “당신에게 전달된 피평정자에 대한 평가자의 평정이 당신의 원래 평정과 비교해볼 때 당신의 평정 점수보다 높은 점수였는가, 낮은 점수였는가?”로 질문하였다. 다면평가 출처에 대한 검증은 “당신에게 전달된 피평정자에 대한 평정은 누가 행한 것이었는가?”로 질문하였다. 차이의 방향이나 다면평가 정보의 출처에 대해 잘못 인식하고 있는 피험자의 자료는 분석에서 제외하였다.

연구문제 검증

연구문제 1-1에서는 사회인지 분야의 연구에서 나타나는 부정성 효과가 수행평가에서도 나타나는지를 알아보려고 하였다. 앞서 언급한 바와 같이, 부정성 효과란 사람들이 타인에 대한

인상을 형성할 때 긍정적인 정보와 부정적인 정보를 동일하게 취급하지 않으며, 긍정적 정보보다는 부정적 정보가 대상에 대한 판단에 더 영향을 많이 미치는 현상을 의미한다. 이러한 부정성 효과가 수행평가 상황에서 다면평가 정보를 자신의 기존 판단과 통합할 때도 나타나는지를 알아보기 위해 다음과 같은 순서로 검증하였다. 먼저 긍정적인 정보를 받은 조건에서 평정의 상향조정 정도와 부정적인 정보를 받은 조건에서 하향조정 정도가 유의한지를 검증하고, 상향조정의 정도와 하향조정 정도가 어느 쪽이 더 강력한지를 알아보려고 하였다.

연구 1에서는 초기평정이 중립적인(7점 만점에서 4점) 피험자들만을 대상으로 분석을 실시하였다. 먼저 수행평정의 수정치를 종속변인으로, 다면평가 정보와 평정자 평정간의 차이의 방향 및 다면평가 정보의 출처를 독립변인으로 하여 변량분석을 실시하였다. 변량분석 결과, 다면평가 정보와 평정자 평정간 차이방향의 주효과가 유의한 것으로 나타나, 평정자의 평정보다 높거나 낮게 제시된 다면평가 점수에 따라 평정자의 수정이 유의하게 달라진다는 사실이 검증되었다, $F(1, 53) = 54.91, p < .001$ (표 1). 평정자의 초기

표 1. 다면평가 정보와 수행평정간의 차이의 방향 및 다면평가 정보의 출처에 따른 수행평정의 수정치 평균과 표준편차

	긍정 방향 차이	부정 방향 차이	F
전체	.36(.73)	-.82(.58)	54.91***
상사평가	.20(.79)	-.50(.53)	
동료평가	.50(.84)	-.63(.52)	
부하평가	.67(.52)	-1.38(.52)	
자기평가	.17(.75)	-.82(.58)	

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

평정은 동일하게 4점이었으나 다면평가 정보에 따라 최종평정이 유의하게 달라졌음을 의미하는 결과로서, 4점보다 높은 다면평가 정보를 받은 평정자들은 자신의 평정을 상향조정하였으며 ($M=.36, SD=.73$) 4점보다 낮은 다면평가 정보를 받은 평정자들은 자신의 평정을 하향조정하는 것으로 나타났다($M=-.82, SD=.58$).

상향조정과 하향조정 정도가 유의한 것인지 알아보기 위해 0을 상수로 하여 단일 표본 t-검증을 실시하였다. 상향조정된 수정치와 하향조정된 수정치가 0과 유의하게 다르다면, 다면평가 정보는 평정자의 판단에 유의한 영향을 미침으로써 최종적인 판단에 통합된다고 볼 수 있다. 검증 결과, 상향조정 정도, $t(27)=2.59, p<.05$, 와 하향조정 정도, $t(32)=-8.05, p<.001$, 모두가 유의한 것으로 나타났다. 상향조정 정도($M=.36, SD=.73$)에 비해 하향조정 정도($M=-.82, SD=.58$)가 평균치 상으로는 더 크게 나타났으나 이들 값의 차이가 유의한지를 알아보기 위해 두 값에 대해 대비분석을 실시하였다. 대비분석 결과, 하향조정 정도와 상향조정 정도가 유의하게 차이가 나는 것으로 검증되었다, $F(1, 59)=14.62, p<.001$. 이는 대상에 대한 판단에서 긍정적인 정보의 효과보다 부정적인 정보의 효과가 크게 작용하는 부정성 효과가 나타난 것이라고 볼 수 있다.

연구문제 1-2에서는 위와 같은 부정성 효과가 다면평가를 제공한 출처에 따라 다르게 나타나는지 살펴보고자 하였다. 변량분석 결과, 다면평가 출처의 효과는 유의하지 않은 것으로 검증되었다, $F(3, 53) = .67, p = .58$. 반면, 차이의 방향과 출처간의 상호작용은 유의하게 나타났다, $F(3, 53) = 3.24, p < .05$. 상호작용의 양상을 보다 자세히 알아보기가 평정자의 평정점수와 다면평가 점수간의 차이의 방향이 긍정방향인 조건(다면평가 점수가 더 높은 경우)과 부정방향인 조건(다면평가 점수가 더 낮은 경우)을 구분하여 두 조건 각각에서 다면평가 출처에 따른 평정수정치가 유의하게 다른지를 분석하였다(표 1).

긍정방향/부정방향 조건별로 출처간 차이가 유의한지를 분석한 결과, 긍정방향 조건에서는 출처에 따른 차이가 유의하지 않은 것으로 나타났다, $F(3, 28) = .70, p = .56$. 이와 같은 결과는 평정자가 자신의 평정에 비해 높은 점수의 다면평가 정보가 들어왔을 때 이를 반영하여 자신의 평정을 상향조정하는 정도는 누가 다면평가 정보를 제공했는지에 따라 유의한 차이를 보이지 않음을 의미한다. 그러나 부정방향 조건에서는 누가 다면평가 정보를 제공하는가에 따라 하향조정 정도가 유의하게 차이가 나는 것으로 검증되었다, $F(3, 29) = 4.77, p <.01$ (그림 1). 부정방향 조건의 출처에 따른 평정수정치에 대해 사후분석을 해본 결과, 다면평가 정보를 부하가 제공했을 때 하향 조정 정도가 가장 두드러지게 나타나며 다른 출처 조건과 유의한 차이를 보이는 것으로 나타났다(부하-상사 : $p = .008$, 부하-동료 : $p = .027$, 부하-자기 : $p = .090$).

이상의 분석결과를 요약해보면 다음과 같다. 다면평가 정보가 제시되었을 때 평정자는 다면

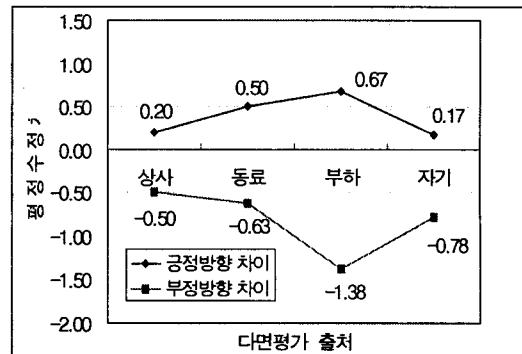


그림 1. 다면평가 정보와 수행평정간의 차이의 방향 및 다면평가 정보의 출처에 따른 수행평정의 수정치

평가 정보의 영향을 받아 자신의 평정을 다면평가 정보와 일치되는 방향으로 조정하는 동화현상(assimilation effect)이 나타나며, 이러한 동화현상은 평정을 상향조정하는 정적인 동화보다는 하향조정하는 부적인 동화가 보다 강력하게 나타나는 것으로 검증되었다. '동화(assimilation)'란 어떤 사람의 평정이 새롭게 제시된 정보의 방향으로 이동하는 현상으로서(Petzold, 1992) 어떤 대상에 대한 판단이 그 대상에 대해 판단을 내린 다른 정보가 제시되었을 때, 그 정보의 방향으로 조정되어가는 현상을 나타낸다. 여기서 '정적인 동화(positive assimilation)'란 자신의 평정보다 높은 다면평가점수를 제시받은 후, 본래 평정보다 높은 점수로(정적인 방향으로) 수정하는 현상을 나타내며 '부적인 동화(negative assimilation)'란 자신의 평정보다 낮은 다면평가점수를 제시받은 후, 본래 평정보다 낮은 점수로(부적인 방향으로) 수정하는 현상을 나타낸다.

이러한 상향/하향 조정정도가 다면평가 정보를 제공한 출처가 누구인가에 따라 달라지는지를 알아본 결과, 상향조정에서는 출처간 유의한 차이가 나타나지 않았으나 하향조정에서는 누가 제공했는지에 따라 평정자가 자신의 평정을 수정하는 정도에 유의한 차이가 있는 것으로 검증되었으며 다른 출처에 비해 부하가 제공한 정보에 가장 큰 영향을 받은 것으로 나타났다. 이와 같은 결과는 본 연구의 특성 상 학생을 평정자로 하여 피평정자인 강사를 평가하도록 하였기 때문에 나타난 것으로 보인다. 즉, 본 연구에서는 여러 출처의 다면평가자들 - 피평정자의 상사인 교수, 동료인 강사, 그리고 강사 자신과 강사에게 수강한 학생 - 이 제공한 정보 중 평정자인 학생은 자신과 같은 수준(level)의 다면평가자인 학생이 제공한 평정에 가장 많은 영향을 받은 것으로 검증되었다는 것이다. 추후 연구를 통해

검증을 해보아야 하겠으나 실제 조직 장면에서는 평정자와 같은 수준(level)의 다면평가자가 제공한 정보가 평정자의 평정에 가장 큰 영향을 미칠 가능성이 있다. 즉, 여러 출처의 다면평가자 중 평정자와 같은 직급 혹은 신분적 거리가 가장 가까운 직급의 평정자가 제공한 평정에 가장 영향을 많이 받을 수 있다는 것으로 예컨대, 대리에 대한 평가를 사원, 동료대리, 과장이 하고 부장이 최종평가를 한다면 부장 자신과 직급상 거리가 가장 가까운 과장의 평가에 가장 큰 비중을 둘 가능성이 있다는 것이다.

연구 I의 결과를 종합해볼 때, 다면평가 정보가 제시되면 그 정보를 누가 준 것이던 상관없이 그 정보에 영향을 받으며, 평정자가 자신의 평정과 통합하여 그 방향으로 자신의 평정을 조정하며 그 과정에서 긍정적인 정보보다는 부정적인 정보에 영향을 더 받는 부정성 효과가 나타난다는 것을 보여준다. 이는 일반적인 사회적인 상황에서 타인에 대한 평가를 내릴 때 나타나는 부정성 효과가 수행평가 상황의 다면평가 정보를 통합할 때도 발생한다는 것을 검증해주는 결과라고 할 수 있다.

연구 II : 다면평가에서의 긍정적/부정적 정보 통합의 독특성 검증

방 법

피험자

연구 II에서는 피험자 224명을 전체를 대상으로 분석을 실시하였으며 조건별 피험자 수는 다음과 같다. 초기 평정의 긍정성 조건별로는 긍정

적 조건 87명, 중립적 조건 61명, 부정적 조건 76명이고, 차이의 방향별로는 긍정방향 차이 조건 109명, 부정방향 차이 조건 115명이며, 출처별로는 상사평가 조건 51명, 동료평가 조건 57명, 부하평가 조건 60명, 자기평가 조건 56명이다.

실험설계

3(초기 평정의 긍정성: 긍정적/중립적/부정적) × 2 (다면평가 정보와 평정자 평정간의 차이의 방향: 긍정/부정) × 4(다면평가 정보의 출처: 상사/동료/부하/자기)로 세 독립변인 모두 피험자간 변인으로 조작하였다.

독립변인

초기 평정의 긍정성

평정자인 피험자가 피평정자의 수행행동에 대한 기술문을 읽고 내린 초기평정 점수를 기준으로 집단을 구분하였다. 7점 척도 상에서 5점 이상으로 평정한 피험자들을 긍정적 집단, 4점으로 평정한 피험자들을 중립적 집단, 3점 이하로 평정한 피험자들을 부정적 집단으로 구분하였다.

다면평가 정보와 평정자 평정간의 차이의 방향

연구 I 과 동일하다.

다면평가 정보의 출처

연구 I 과 동일하다.

종속변인

수행평정의 수정치

연구 I 과 동일하다.

결과 및 논의

연구문제 2에서는 다면평가 정보를 통합하는 과정에서 나타나는 부정성 효과에 대한 보다 체계적인 이해를 위해 피평정자에 대한 평정자의 초기평정을 기초로 초기평정이 긍정적인 집단, 중립적인 집단, 부정적인 집단으로 나눈 후, 이들 세 집단에서 긍정방향으로 차이 나는 정보와 부정방향으로 차이 나는 정보가 미치는 영향이 어떻게 나타나는지를 비교해보고자 하였다. 연구의 목적에서 언급한 바와 같이, 다면평가 정보를 통합하는 과정에서도 ‘진단성’에 기인한 부정적인 정보의 우월한 효과가 지속적으로 나타날 것인가, ‘평정의 결과가 지니는 심각성’으로 인해 낮은 평정을 꺼려하는 양상이 함께 나타날 것인가, 나타난다면 어떤 양상으로 나타날 것인가를 알아보려고 하였다.

연구문제 2-1를 검증하기 위해 초기평정의 긍정성 여부에 따른 세 집단에서 평정자들이 자신의 평정보다 높은 다면평가 정보(긍정방향 차이 정보)를 받았을 때 보이는 평정의 상향조정 정도와 자신의 평정보다 낮은 다면평가 정보(부정방향 차이 정보)를 받았을 때 보이는 평정의 하향조정 정도가 차이가 나는지를 비교해보고자 하였다. 종속변인인 평정의 수정치가 상향조정인 경우 +로 하향조정인 경우 -로 나타나기 때문에 초기평정의 긍정성과 차이방향을 독립변인으로 하여 변량분석을 할 경우, 평정수정 점수간 상쇄가 발생하게 되므로 세 집단에서 긍정방향 차이조건의 상향조정 수치의 절대값과 부정방향의 하향조정 수치 절대값에 대해 대비분석을 실시하였다(표 2).

대비분석 결과, 초기 평정이 긍정적인 집단과 중립적인 집단의 경우, 평정자가 자신의 평정보다 높은 다면평가 점수를 받았을 때 평정을 상

표 2. 초기평정의 긍정성과 차이방향에 따른 평정 수정치의 평균과 표준편차 및 사전대비 검증 결과

초기평정 긍정성 차이방향	긍정적		중립적		부정적		F값
	긍정방향 차이	부정방향 차이	긍정방향 차이	부정방향 차이	긍정방향 차이	부정방향 차이	
평정 수정치	.33(.83)	-.89(.80)	.30(.76)	-.66(.71)	.51(.90)	-.54(.60)	
대비 1-1 :							
초기평정 긍정적 상향조정/하향조정	1	-1	0	0	0	0	58.65***
대비 1-2 :							
초기평정 중립적 상향조정/하향조정	0	0	1	-1	0	0	22.71***
대비 1-3 :							
초기평정 부정적 상향조정/하향조정	0	0	0	0	1	-1	0.11
대비 2-1 :							
상향조정 정도 초기평정 중립적/부정적	0	0	1	0	-1	0	7.95**
대비 2-2 :							
하향조정 정도 초기평정 중립적/부정적	0	0	0	1	0	-1	2.59

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

향조정하는 정도에 비해 낮은 다면평가 점수를 받았을 때 하향조정하는 정도가 유의하게 큰 것으로 검증되었다(대비 1-1. 초기평정 긍정적 : $F(1, 218) = 58.65, p < .001$, 대비 1-2 초기평정 중립적 : $F(1, 218) = 22.71, p < .001$). 이는 긍정적인 다면평가 정보와 부정적인 다면평가 정보의 영향이 동일하지 않으며 부정적인 정보가 피평정자에 대한 평가에 영향을 더 많이 미친다는 것을 보여주는 결과로서 다면평가에서도 부정성 효과가 나타난다는 사실을 재검해주는 것이라 볼 수 있다. 그러나 초기평정이 부정적인

집단에서는 위 두 집단과는 다른 양상이 나타났는데, 초기평정이 긍정적인 집단과 중립적인 집단에서 상향조정과 하향조정간에 유의한 차이가 나타난 것과는 달리 상향조정과 하향조정간의 차이가 유의하지 않는 것으로 검증되었다, 대비 1-3 : $F(1, 218) = 0.11, p = n.s$, (그림 2).

초기평정이 긍정적인 집단과 중립적인 집단에서는 상향조정/하향조정 정도의 패턴이 유사하게 나타났으나 초기평정이 부정적인 집단만 상향/하향조정 정도의 패턴이 다르게 나타났으므로 초기평정이 부정적인 집단에서 평정자가 자신의

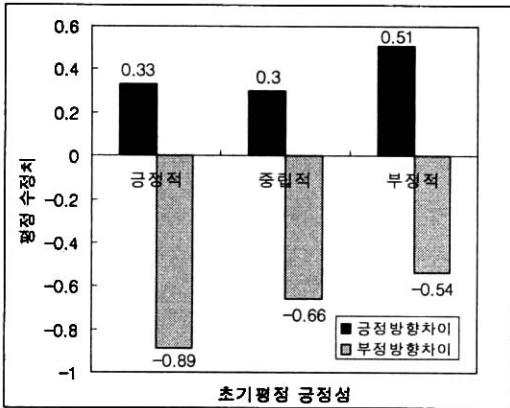


그림 2. 초기평정의 긍정성과 차이방향에 따른 평정 수정치

평정보다 높거나 낮은 다면평가 정보를 어떻게 통합하는지 보다 자세히 살펴보기 위해 대비 2-1과 2-2를 실시하였다. 대비 2-1과 2-2에서는 초기평정이 중립적인 집단을 기준으로 하여 초기평정이 부정적인 집단의 상향조정과 하향조정이 어떤 방식으로 나타나는가를 알아보고자 한 것이다. 보다 구체적으로, 대비 2-1은 초기평정이 중립적인 집단에서의 상향조정 정도와 부정적인 집단에서의 상향조정 정도를 비교한 것이고, 대비 2-2는 두 집단의 하향조정 정도를 비교한 것이다. 앞서 연구문제의 제기에서 초기평정이 부정적인 집단의 경우 부정적인 정보에 가중치를 두어 반영을 하게 되면 매우 낮은 평정을 내리게 되며, 이는 피평정자가 조직생활을 하는데 중요한 피해를 미치게 될 가능성이 있기 때문에 수행평가 상황에서 정확하게 평가하고자 하는 동기와 더불어 피평정자에게 피해를 주지 않으려는 동기가 작용한다면 초기평정이 긍정적인 집단이나 중립적인 집단과 비교해볼 때 다른 양상이 나타날 것이라고 언급한 바 있다. 대비 2-1과 2-2는 이를 검증하기 위한 것으로, 수행평가를 '정확하게 평가하고자 하는 동기'가 있다고

할 때, 진단성이 큰 부정적인 정보를 고려하여 하향조정하는 정도는 중립조건과 부정조건이 유의하게 차이가 나지 않을 것이며 '피평정자에게 피해를 끼치지 않으려는 동기'가 있다고 할 때, 긍정적인 정보를 고려하여 상향조정하는 정도가 중립조건보다 부정조건이 클 것이라고 가정하고 검증을 실시하였다. 검증결과, 가정이 지지되었다(표 2). 초기평정이 중립적인 집단에 비해 부정적인 집단은 자신의 평정보다 높은 다면평가 점수가 제시되었을 때, 이 점수를 고려하여 자신의 평정을 상향조정하는 정도가 높게 나타났으며, $F(1, 218) = 7.95, p < .01$, 자신의 평정보다 낮은 다면평가 점수가 제시되었을 때, 이 점수를 고려하여 하향조정하는 정도는 두 집단간에 유의한 차이가 나타나지 않았다, $F(1, 218) = 2.59, p = n.s.$ 이상의 분석결과는 수행평가 상황에서 판단 대상에 대한 긍정적이거나 부정적인 정보를 기존의 자신의 판단과 통합하는 과정에서 일관적으로 부정성 효과가 나타나기보다는 수행평가 상황에서 작용하는 독특한 동기가 영향을 미친다는 사실을 보여주는 것이다.

연구문제 2-2에서는 초기평정의 긍정성 여부에 따른 긍정적/부정적 다면평가 정보의 영향이 다면평가 정보의 출처에 따라 다르게 나타나는지를 알아보고자 하였다. 이를 위해 다면평가 출처별로 초기평정의 긍정성 여부에 따라 상향조정 정도와 하향조정 정도가 다르게 나타나는지에 대해 대비분석을 실시하였다(표 3). 표 2에서의 분석 방식과 마찬가지로 대비 1-1은 초기평정이 긍정적인 집단에서 자신의 평정보다 높은 다면평가 점수가 제시되었을 때, 평정을 상향조정하는 정도와 하향조정하는 정도를 비교한 것이고, 대비 1-2는 초기평정이 중립적인 집단에서의 상향조정과 하향조정 정도를, 대비 1-3은 초기평정이 부정적인 집단에서의 상향조정과 하향조정

표 3. 다면평가 정보의 출처별 초기평정의 긍정성과 차이방향에 따른 평정 수정치의 평균과 표준편차 및 사전대비 검증 결과

다면평가 정보의 출처	상사					동료					부하					자기					F값							
	긍정적	중립적	부정적	긍정적	중립적	부정적	긍정적	중립적	부정적	긍정적	중립적	부정적	긍정적	중립적	부정적	긍정적	중립적	부정적										
차이의 방향	긍정	부정	중립	부정	중립	부정	긍정	부정	중립	부정	중립	부정	긍정	부정	중립	부정	중립	부정	긍정	부정	중립	부정						
평균 수정치	.11 (.33)	-.83 (.94)	-.20 (.79)	-.50 (.53)	.29 (.95)	-.40 (.55)	.14 (1.46)	.14 (.69)	-.86 (.84)	.50 (.84)	-.63 (.52)	-.67 (.94)	.57 (.94)	-.67 (.49)	.75 (.83)	-1.22 (.83)	-.33 (.58)	-1.00 (.77)	.57 (.79)	-.50 (.53)	-.08 (.86)	-.70 (.67)	-.25 (.96)	-.45 (1.01)	.44 (.88)			
대비 1-1	1) 상사	1	-1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	87.07***		
초기평정 긍정적	2) 동료	0	0	0	0	0	1	-1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	85.76***	
상향조정/ 하향조정	3) 부하	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	-1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	37.22***	
다면평가 정보의 출처	4) 자기	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	-1	0	0	0	64.80***	
대비 1-2	1) 상사	0	0	1	-1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	15.03***	
초기평정 중립적	2) 동료	0	0	0	0	0	0	0	0	1	-1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2.61	
상향조정/ 하향조정	3) 부하	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	-1	0	0	0	0	0	0	0	0	74.21***	
다면평가 정보의 출처	4) 자기	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	-1	0	0	6.87**
대비 1-3	1) 상사	0	0	0	0	1	-1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2.18
초기평정 부정적	2) 동료	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	-1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1.52
상향조정/ 하향조정	3) 부하	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	-1	0	0	0	0.85
다면평가 정보의 출처	4) 자기	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2.06

정도를 비교한 것이다. 다면평가 출처별 초기평정의 긍정성에 따른 긍정적/부정적 다면평가 정보의 영향의 전체적인 양상은 표 2에서와 유사하게 나타난 바, 초기평정이 긍정적인 조건과 중립적인 조건에서는 하향조정이 우세하며 부정적인 조건에서는 상향조정과 하향조정간에 유의한 차이가 없는 것으로 검증되었다. 출처별로 위와 같은 패턴에서 큰 차이가 없었으나 예외적으로 초기평정이 중립적인 조건에서 동료 다면평가 정보가 주어진 경우 상향조정과 하향조정간에 유의한 차이가 없는 것으로 나타났다, $F(1, 200) = 2.61, p = n.s.$

종합논의

본 연구는 ‘평정자는 어떻게 피평정자에 대한 다면적인 정보들을 통합하여 수행판단에 이르게 되는가’를 설명하기 위한 일련의 연구로서 실시되었다. 업무의 방식이나 조직 문화 등의 변화로 주요 평정자인 상사가 부하를 직접 관찰할 수 있는 기회나 시간들이 감소함에 따라 평정자의 수행에 관한 간접적인 정보의 중요성에 대한 인식이 증가하고 있으며 이와 함께 피평정자의 수행에 대해 다양한 시각의 간접적인 정보를 제공해줄 수 있는 다면평가제도의 도입도 증가하고 있는 추세이다. 다면평가 제도상에서는 여러 수준의 다면평가자가 피평정자에 대한 정보를 제공하고 있으며 때로는 이들 다면평가자들이 서로 일치되지 않는 평가를 내릴 수 있다. 따라서 수행평가의 주요 평정자가 이들 정보를 통합하여 최종적인 판단을 내리는 과정에서 어떤 현상들이 나타날 것인지를 검증함으로써 다면평가 제도를 보다 효율적으로 활용할 수 있을 것이다. 이를 위한 일련의 연구로서 윤소연과 김범준

(2003a)에서는 다면평가 정보가 실제 평정자의 평정에 영향을 미침으로써 다면평가 정보와 같은 방향으로의 상향조정이나 하향조정이 일어나는가, 다면평가 정보와 평정자 평정간의 점수차이는 이러한 조정에 어떤 영향을 미치는가, 그리고 위와 같은 다면평가 정보의 영향이 다면평가의 출처 - 누가 다면평가를 제공했는가 - 에 따라 다르게 나타나는가를 알아보고자 하였다. 또한 윤소연과 김범준(2003b)에서는 다면평가 정보의 출처 및 다면평가 정보와 평정자 평정간의 일치성에 따라 다면평가 정보의 정확성에 대한 지각이 달라지는가, 다면평가 정보와 평정자 평정간의 일치성 및 다면평가 정보의 정확성에 대한 지각은 최종적인 평정 수정에 어떤 영향을 미치는가를 알아보고자 하였다. 위 두 연구에서 공통적으로 나타난 사실은 평정자가 자신의 평정보다 높은 다면평가 점수보다는 낮은 다면평가 점수에 보다 많은 영향을 받는다는 것이었다. 이는 사회적 상호작용에서의 대인지각 상황에서 발생하는 부정성 효과와도 맥을 같이 하는 것으로서 본 연구에서는 보다 체계적으로 다면평가 상황에서 부정성 효과가 나타나는지, 나타난다면 일반적인 사회적 상황에서의 부정성 효과와는 어떻게 다른지를 알아봄으로써 다면평가정보가 통합되는 과정을 보다 세부적으로 설명하고자 하였다.

연구문제 1에서 초기평정이 중립적인 평정자들을 대상으로 평정자들의 평정보다 높거나 낮은 다면평가 정보를 제시한 후 동화효과가 나타나는지 여부를 검증한 결과, 선행 연구들에서 나타난 부정성 효과가 재검되었다. 다면평가 정보를 제시한 출처와 상관없이 네 조건 모두에서 자신의 평정보다 높은 다면평가 점수를 받았을 때 평정을 상향조정하는 정도보다는 자신의 평정보다 낮은 다면평가 점수를 받았을 때 평정을

하향조정하는 정도가 강력하게 나타났다. 이는 인상의 수정에서 판단 대상 인물에 대한 추가 정보가 긍정적일 때보다는 부정적일 때 인상이 더 크게 변화한다는 Reeder와 Coovert(1986)의 연구와도 일치되는 결과이다. 연구 I의 결과, 평정자들은 자신의 직접적인 관찰 외에 간접적인 수행정보인 다면평가 정보가 주어졌을 때, 그 정보에 영향을 받음으로써 평정을 조정하며 그 과정에서 긍정적 정보보다는 부정적 정보에 더 많은 가중치를 두는 부정성 효과가 나타난다는 것이 검증되었다. 출처간 영향력의 차이를 검증한 결과, 상향조정에서는 출처간 영향력의 차이가 없었으나 하향조정에서는 부하가 제공한 정보의 영향력이 가장 강력하게 나타났다. 이는 앞서 언급한 바와 같이 본 연구의 특성에 기인한 것으로서 조직 장면에서는 다면평가자 중에 평정자와 같은 수준(level) - 직급 상 같거나 다면평가자 중 직급이 가장 가까운 -의 평가자가 제공한 정보의 영향을 가장 많이 받을 가능성이 있다.

연구문제 1이 수행평가에서도 부정성 효과가 나타나는지 여부를 보다 명확히 검증하기 위한 것이었다면 연구문제 2는 수행평가에서 나타나는 부정성 효과가 일반적인 대인지각에서 나타나는 부정성 효과와 구분되는 독특한 특성이 있는지를 알아보려고 한 것이다. 수행평가에서 대상에 대한 판단이 일상적인 상호작용에서 타인에 대한 판단과 다른 점은 크게 두 가지라고 볼 수 있다. 첫 번째는 판단의 결과가 조직 내의 주요 인사결정의 근거로 사용되기 때문에 조직의 효과성과 직결되며, 따라서 보다 정확한 평가가 필요하다는 점이다. 두 번째는 판단의 결과가 판단의 대상의 조직 생활에 결정적인 영향을 미치기 때문에 낮은 평가는 판단 대상에게 해를 미치게 되며, 이러한 이유로 낮은 평가를 꺼려한

다는 점이다. 이로 인해 앞서 언급한 바와 같이, 수행평가 과정에는 때로 상반되는 평가결과를 초래하는 두 가지 동기가 작용하게 된다.

본 연구에서는 수행평가에서의 이 두 가지 동기가 다면평가 정보를 통합하는 과정에서 어떻게 나타나는가, 보다 구체적으로 부정적인 정보에 보다 가중치를 두는 부정성 효과에 어떻게 작용하게 되는가를 검증함으로써 수행평가 과정에서 나타나는 부정성 효과의 독특성을 살펴보고자 하였다. 부정적 정보의 영향력이 두 가지 동기에 의해 어떻게 다르게 나타나는지를 알아보기 위해 피평정자에 대한 초기평정의 긍정성 여부를 근거로 세 집단으로 구분한 후 초기평정이 긍정적/중립적/부정적인 집단에서 긍정적 정보와 부정적 정보의 효과로 인한 상향조정 정도와 하향조정 정도를 비교하였다. 대인지각에서 부정성 효과가 나타나는 이유에 대한 주된 설명은 부정적 정보가 지닌 '진단성'에 기인한다는 것이다. 진단성은 수행평가의 두 가지 동기 중 '정확하게 평가하고자 하는 동기'와 보다 관련성이 높다고 볼 수 있으며, 이러한 동기만이 작용한다면 초기평정의 긍정성 여부와는 관련없이 긍정적인 다면평가 정보로 인한 상향조정 정도보다는 부정적인 다면평가 정보로 인한 하향조정 정도가 보다 크게 나타나야 할 것이다. 반면, '피평정자에게 해를 끼치지 않으려는 동기'가 작용한다면 초기평정의 긍정성 여부에 따른 집단 중 특히 하향조정을 통해 평가가 가장 낮아질 수 있는 초기평정이 부정적인 집단에서는 중립적이거나 긍정적인 집단과는 다른 양상의 정보 통합이 나타나리라고 가정할 수 있다. 본 연구의 검증 결과, 이같은 가정이 지지되었는데, 긍정적 인 집단과 중립적인 집단에서는 하향조정이 상대적으로 강력하게 나타났으나 초기평정이 부정적인 집단에서는 상향조정과 하향조정 정도간에

유의한 차이가 나타나지 않았으며 이러한 양상은 다면평가 정보의 출처가 무엇이든 유사한 패턴으로 나타났다. 물론 평정자들의 동기를 직접적으로 측정하지 않았으므로 검증결과를 일반화시키는데 한계가 있겠으나 수행평가 상황에서 다면평가 정보를 통합할 때는 일반적인 부정성 효과와는 구별되는 특성이 나타난다는 결론은 내릴 수 있을 것이다.

본 연구의 가장 큰 제한점은 연구의 설계 상 일반적인 조직에서 이루어지는 하향평가 - 상사가 부하를 평가하는 방식 - 가 아닌 상향평가 - 부하가 상사를 평가하는 방식 - 로 수행평가가 이루어졌다는 점이다. 본 연구는 실험실에서 대학생을 피험자로 실시하여 대학생이 평정자로서 가장 익숙한 과제인 교수/강사 평가의 형식을 사용하였기 때문에 학생을 평정자로, 강사를 피평정자로 하여 강사가 소속한 과의 교수(상사평가), 동료 강사(동료평가), 해당 강사의 강의를 수강한 학생(부하평가), 그리고 강사 자신(자기평가)이 제공한 다면평가 정보를 제시하였다. 따라서 본 연구에서 다면평가자로 설정한 상사, 동료, 부하, 자기로부터의 정보가 조직 현장에서의 다면평가 정보와 동일한 의미를 지니는 것이 아니므로 동등비교를 할 수는 없다는 한계점을 지닌다. 본 연구에서 검증된 바, 다면평가 정보가 평정을 유의하게 변화시키며, 긍정적 정보보다는 부정적 정보의 영향력이 크지만, 수행평가라는 상황적 특성 상 사회인지분야에서의 부정성 효과와는 다른 양상이 나타난다는 연구결과를 일반화하기 위해서는 실제 조직에서는 어떻게 그 효과가 나타나는지에 대한 후속 연구가 필수적이라 할 것이다.

일반적인 사회적 판단에서의 부정성 효과와는 달리, 수행평가 상황에서는 '정확하게 평가하려는 동기'와 함께 '피평정자에게 피해를 끼치지

않으려는 동기'가 작용하며 본 연구에서는 이로 인해 나타나는 수행평가에서의 부정성 효과의 독특성에 대해 검증하고 논의하였다. 실제 기업 장면에서 평정자들의 평정이 피평정자의 승진, 급여 등 인사상의 이득이나 피해로 직접 연결되는 것과는 달리 본 연구에서는 학교 장면에서 대학생들을 대상으로 실시하였기 때문에 '피해를 끼치지 않으려는 동기'가 실제 조직에서와 동일하게 작용하였다고 보기 어렵다는 제한점을 지닌다. 조직 현장에서는 피해를 끼치지 않으려는 동기 뿐 아니라 정확하게 평가하고자 하는 동기 역시, 본 연구에서 나타난 것에 비해 훨씬 강하게 나타날 가능성이 높으며 그럴 경우, 본 연구에서 검증된 현상들이 어떻게 변화하는지에 대해 검증해볼 필요가 있다.

수행평가를 실시하는 여러 가지 목적이 있겠으나 크게 두 가지로 요약한다면 피평정자가 조직의 효과성에 기여한 바를 측정하고자 하는 것이고 다른 하나는 수행평가 결과를 피드백 받음으로써 피평정자가 스스로 동기부여를 할 수 있도록 하는 것이라고 볼 수 있다. 전자의 경우는 보다 정확한 평가가 필요할 것이요, 후자의 경우는 피평정자가 평가 결과를 수용함으로써 스스로 동기를 부여할 수 있는 토대가 되도록 하는 평가가 필요할 것이다. 다면평가는 활용여하에 따라 기존의 평가제도에 비해 이 두 가지 수행평가의 목적을 보다 효과적으로 만족시킬 수 있는 제도가 될 수도 있고 혹은 기존 제도에 비해 정확성도, 수용도도 떨어지는 제도가 될 수도 있을 것이다. 본 연구를 포함한 일련의 연구에서 나타난 바와 같이 다면평가 정보를 누가 제공하였던 간에 평정자의 평정에 영향을 미침으로써 초기 평정에 비해 최종적인 평정이 상향조정되거나 하향조정되는 것으로 나타났다. 특히 평정자가 다면평가 정보의 정확성이 낮다고 지각하

는 조건에서조차도 그 정보의 영향을 받아 평정자가 자신의 평정을 수정하는 것으로 나타났다(윤소연과 김범준, 2003b; Thorstein & Balzer, 1999). 이러한 연구결과는 다면평가 제도 혹은 다면평가 정보에 대한 신중한 고려 없이 다면평가 정보를 수행평가에 바로 반영하였을 때 피평정자에게 피해를 줄 수 있음을 보여주는 것이며 이 경우에 다면평가를 통한 수행평가는 기존의 방식에 비해 더 정확하지도 더 수용적이지도 않은 제도가 될 수 있다. 다면평가 제도의 정확성과 수용도를 높이기 위해서는 다면평가가 가지고 있는 장점을 극대화시킬 수 있어야 할 것이다. 다면평가 제도는 기존의 상사가 부하를 평가하는 방식과는 달리 상사는 잘 관찰할 수 없는 수행의 다양한 차원들 - 대인관계, 고객관리, 리더십, 동기수준 등 - 에 대해 관찰이 가능한 다양한 평가자들을 포함하고 있다는 장점을 지니고 있다. 따라서 이 장점을 극대화시키기 위해서는 어떤 수준의 평가자가 피평정자가 보이는 수행행동의 어떤 차원을 가장 잘 관찰할 수 있을 것인가를 밝히는 작업이 선행되어야 할 것이다.

따라서 후속 연구에서는 동일한 피평정자에 대해 여러 출처의 다면평가자들이 어떻게 평정하는지, 그들간의 점수 차가 유의한지, 어떤 출처간의 평정이 일치도가 높은지에 대해 검증하되 단일한 점수가 아니라 직무를 구성하고 있는 주요 차원 - 대인관계, 리더십, 의사결정 능력 등 - 별로 평가하고, 한 출처에 한 사람의 평가자가 아닌 다수의 평가자를 포함시킴으로써 전반적으로 각 차원에서 각 출처별/출처간 평정의 경향성이 어떠한지를 파악하고, 또한 각 출처별 다수의 평가자들간 일치도가 높은 차원이 무엇인지를 밝혀냄으로써 직무를 구성하고 있는 각 차원들 중 어떤 출처가 어떤 차원을 가장 신뢰성 있게 평가할 수 있는지를 검증할 수 있을 것이다. 이

러한 연구결과들이 누적된다면 다면평가 제도의 정확성을 증진시키는데 기여할 수 있으며 이러한 연구결과를 조직 구성원들에게 충분히 인지시킨다면 다면평가자들간의 불일치하는 평가결과에 대한 불신이나 이러한 불신으로 인한 수용도의 저하를 완화시킬 수 있으리라 생각된다.

참고문헌

- 구민경, 최인철 (2002). 자기 평가와 타인 평가에서 요구되는 증거의 비대칭성, 사회 및 성격심리학회 동계학술대회 발표 논문집, 61-70.
- 윤소연, 김범준 (2003a). 다면평가 정보가 수행평정 및 평정의 수정에 미치는 영향, 한국심리학회지: 산업 및 조직, 16(2), 153-180.
- 윤소연과 김범준 (2003b). 다면평가 정보가 정확성에 대한 지각 및 수행평정에 미치는 영향 - 정보의 출처 및 일치성의 조절효과를 중심으로 -, 한국심리학회지: 산업 및 조직, 16(3), 175-200.
- Anderson, N. H. (1965). Averaging versus adding as a stimulus-combination rule in impression formation, *Journal of Experimental Psychology*, 70, 394-400.
- 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.
- Blakely, G. L. (1993). The effects of performance rating discrepancies on supervisors and subordinates. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 54, 57-80.
- Cardy, R. L., & Dobbins, G. H. (1994). *Performance appraisal: Alternative perspectives*. Cincinnati,

- OH: Southwestern Publishing.
- DeCottis, T. A., & Petti, A. (1978). The performance appraisal process: A model and some testable hypothesis. *Academy of Management Review*, 21, 635-646.
- Dunnette, M. D. (1993). My hammer or your hammer? *Human Resource Management*, 32, 373-384.
- 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-riven performance appraisal systems, *Academy of management Executive*, 9(1), 32-39.
- Gidron, D., Koehler, D. J., & Tversky, A. (1993). Implicit quantification of personality traits, *Personality and Social Psychological Bulletin*, 19, 594-604.
- Hamilton, D. L., & Zanna, M. (1972). Differential weighting of favorable and unfavorable attributes in impressions of personality. *Journal of Experimental Research in Personality*, 6, 204-212.
- 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.
- Kinicki, A. J., & Lockwood, C. A. (1985). The impact of appraisal purpose on rater accuracy and the encoding of performance information. *Proceeding of the National American Institute for Decision Sciences*, Las Vegas, Nevada.
- Landy, F. J., & Farr, J. L. (1980). Performance rating. *Psychological Bulletin*, 87, 72-107.
- Levy, P. E., Cawley, B. D., & Foti, R. J. (1998). Reactions to appraisal discrepancies: Performance ratings and attributions. *Journal of Business and Psychology*, 12(4), 437-455.
- 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.
- 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.
- 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.
- Reeder, G. D., & Coovert, M. D. (1986). Revising an impression of morality, *Social Cognition*, 4, 1-17

- Skowronski, J. J., & Carlston, D. E. (1987). Social Judgment and social memory: The role of cue diagnosticity in negativity, positivity, and extremity biases. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52, 689-699.
- Talyor, M. S. (1991). Asymmetrical effects of positive and negative events. *Psychological Bulletin*, 110, 67-85.
- Thornton, G. C., III. (1980). Psychometric properties of self-appraisals of job performance. *Personnel Psychology*, 33, 263-271.
- Tornow, W. W. (1993). Perceptions or reality: Is multiperspective measurement a means or an end? *Human Resource Management*, 32, 221-30.
- 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.
- Yzerbyt, V. Y., & Leyens, J. P. (1991). Requesting information to form an impression: The influence of valence and confirmatory status. *Journal of Experimental Social Psychology*, 27, 337-356.
- 1차 원고접수 : 2004. 2. 28
2차 원고접수 : 2004. 8. 30
최종게재결정 : 2004. 10. 23

Negativity effect in the 360 degree feedback

So Yeon Yoon

Beom Jun Kim

Research Institute for Human Behavior, Yonsei University

The present study attempted to further explore our previous research on the negativity effect. It also examined whether the negativity effect in a performance appraisal situation showed a different pattern from the effect in a social judgment situation. In study 1, to test which and whose information were more influential among multiple source-multiple raters in the negativity effect, the raters who showed a neutral position in their initial rating of the ratee made re-evaluation after receiving positive(6-point) or negative(2-point) feedback. The result showed that negative feedback of 360 degree had stronger impact than positive one. Thus, the negativity effect was replicated and differential impact of the source was obtained with regards to information integration process of the 360 degree feedback. In study 2, we investigated uniqueness of the negativity effect in the performance appraisal situation in comparison with social one. The participants were divided into three groups depending on their initial rating(positive: above 5, neutral: 4, and negative: below 3). After receiving positive or negative feedback, they made re-evaluation and it was compared with their initial rating. In results, the impact of positive or negative multiple source feedback information was different depending on the positiveness of the initial rating. The trend appeared regardless of the source, which shows the uniqueness of the negativity effect in the performance appraisal.

key words : 360 degree feedback, performance appraisal, negativity effect, modification of rating, source of 360 degree feedback