

피평가자 관점의 인사평가효과성의 구성개념 고찰과 측정도구 개발*

한 태 영[†]

광운대학교 산업심리학과

본 연구는 피평가자 관점에서 인사평가 효과성의 구성개념을 밝히고, 인사평가제도를 운용하는 조직에서 준거로서 활용할 수 있는 측정도구를 제시하고자 하였다. 피평가자 관점의 인사평가 효과성은 태도와 관련된 개념이므로 방법편향의 영향을 감안하기 위해서 정서적 성격특성과 상사에 의한 실제 인사평가 점수도 분석하였다. 이 연구는 3회에 걸친 일련의 연구를 통하여 평가효과성에 관한 측정도구를 조정하면서 평가효과성 개념의 구조를 검증하였다. 연구 1에서는 파일럿 연구로 다양한 조직의 근로자를 대상으로 평가반응으로 일반적으로 활용되는 공정성을 측정하여 일반적인 공정성 연구의 세 요인이 도출되는지 분석한 후에, 전자부품 기술직 근로자를 대상으로 분배 및 절차 공정성, 정확성, 유용성, 평가만족 등 5개의 평가효과성 차원을 검증하였다. 5요인 모형과 5요인을 아우르는 고차요인 모형을 검증한 결과 두 모형 모두 양호하나 5요인 모형이 좀 더 적합한 구조로 나타났다. 또한 정서적 성격특성의 방법편향도 함께 고려한 분석에서는 방법편향이 유의미한 영향을 주지 않는 것으로 나타났다. 연구 2에서는 전자부품 기술직 경력사원을 대상으로 5개 요소의 구조를 다시 확인하여 연구 2와 유사한 요인구조를 확인하였다. 이 연구에서는 상사에 의한 인사평가 점수가 평가효과성 개념구조에 영향을 주는지도 확인하였으며, 측정모형과 구조모형 모두에 유의미한 영향을 주는 것으로 나타났다. 연구 3에서는 본 연구의 개념과 측정도구가 다양한 조직에 일반화가 가능한지 반복검증하고, 평가효과성의 차원 중 평가만족 차원을 제도만족과 회기만족 등 두 차원으로 세분화하여 6개 차원에 해당하는 척도로 구성개념을 확인하였다. 다양한 조직의 근로자를 대상으로 한 이 연구의 결과는 6요인 구조의 적합성을 확인하였으며, 연구 1 및 연구 2와 유사하게 6요인 고차요인 구조보다 더 양호한 것으로 나타났다. 이러한 결과를 바탕으로 20문항으로 구성된 인사평가효과성의 측정도구를 제안하고, 이 측정도구와 관련된 이론적, 실무적 시사점을 논의하였다.

주요어 : 인사평가효과성, 평가공정성, 평가유용성, 평가정확성, 평가만족

* 이 논문은 2009년도 광운대학교 교내 학술연구비 지원에 의해 연구되었음.

† 교신저자 : 한태영, 광운대학교 산업심리학과, 02-940-5426, tyoungan@kw.ac.kr

최근의 급변하는 글로벌 환경에 대응하기 위하여 대부분의 기업은 효과적인 인적자원관리를 전략적인 관점에서 중요시하고 있다. 전략적 인적자원 관리의 노력 중에서 직무수행에 대한 평가는 핵심이 되는 활동이다(Latham, Almost, Mann, & Moore, 2005). 성과중심 인적자원관리 측면에서 인사평가(performance evaluation) 제도는 구성원의 직무수행에 대한 평가를 기초로 성과에 걸맞은 보상을 주고 직무동기를 높여주며 향후에 직무에서 보다 나은 성과를 올릴 수 있도록 부족한 역량을 개발하도록 하는데 목적이 있고(Gilliland & Langdon, 1998), 이러한 목적을 위해서 개인의 성과향상을 위한 동기를 고려해야 한다(Bacal, 2001). 평가정보가 수집되고 평가되는 과정에서 평가관련자들이 심리적으로 불쾌감을 느끼거나 평가제도에 대해서 신뢰하지 못하면 역량개발에 대한 동기를 자극하지 못하게 되는 것이다. 평가제도에 대한 인식이 좋지 않을 경우에 관리자인 평가자와 부하직원인 피평가자는 인사평가 결과를 가지고 평가면담을 하기 거부할 정도로 분위기가 어색해지는 경우도 있으며, 조직의 구성원들은 평가제도 자체를 인사담당 부서가 구성원들을 통제하기 위한 제도로 인식하는 경향이 생긴다. 국내에서도 인사평가의 결과 때문에 상사와 부하가 회식자리에서 주먹다짐을 하여 입건되는 사례마저 발생하는데(경향신문, 2006, 12, 27), 이러한 사례는 인사평가 정보가 피평가자에게 충분히 납득이 되지 않는 상황에서 성과관리를 위한 면담활동이 제대로 되지 않을 때 나타나는 부작용이라고 할 수 있다.

인사평가 제도에 대한 부정적인 태도가 조직전체에 만연하게 되면 제도의 진정한 취지를 잃어버릴 만큼 가능하면 피하고 싶어 하는

제도가 되는 경우도 생긴다. 인사평가가 연간 행사가 되어 조직은 인사평가 정보를 활용하지 못하고 인사결정을 위해서 다른 시스템을 부가적으로 갖추어 시간과 비용을 허비하는 결과가 발생하는 경우도 있다. 인사평가 제도에 대한 과거의 연구도 조직구성원이 인사평가 제도를 어떻게 인식하는지를 제대로 고려하지 못하고 조직과 평가자의 관점에 바탕을 둔 통계적 정확성에 치중한 경향이 있으며, 실무적으로 인사평가 제도에 의해서 조직 구성원들이 일에 대한 의욕을 잃고 허탈하거나 분노할 수도 있다는 점을 간과한 면이 있다(Ilgen, 1993).

최근 구성원의 적극적인 고객만족 활동이 조직의 비전을 달성하는 핵심적인 전략으로 보는 경향이 강하다. 이러한 추세에 맞추어 인적자원관리 분야도 고객만족 지향성에 대한 인식이 증가하였다(Bowen & Lawler, 1992). 인사관리 부문의 고객관점은 구성원들을 단순히 인사부서에 성과정보를 제공하는 피평가자와 평가자로 간주하기 보다는 이들이 추구하는 욕구를 충족시킬 수 있는 인적자원관리 시스템을 구축하는 것이다. 이러한 관점에 따라서 인사평가 제도의 운용에서 공정한 과정 관리(due process management)에 대한 관심이 증가하였다. 이러한 관점은 직무수행 평가에 대한 과거의 연구 흐름에 대한 비판과도 관련이 있다. Murphy와 Cleveland(1995)는 전통적으로 우수한 인사평가 제도를 설계하고자 하는 노력이 심리측정 요소에 치중하거나 평가 정확성을 확인하는데 집중되어 결과적으로 인사평가 제도가 조직관리 시스템으로서 조직효과성에 기여하는 기능을 소홀히 하였다는 점을 지적하였다. 이러한 인식에 기초하여 인사평가 제도에 관한 연구들이 인사평가 제도의 가치를

실질적으로 높일 수 있는 준거로서 피평가자의 지각(perception)에 관심을 기울이기 시작하였다. 이것은 평가제도의 효과성에 대한 심리적 준거 또는 조직심리학적 준거로서 “소프트” 준거라고 할 수 있다. 즉, 평가자의 평가 점수에 대한 심리측정이나 오차 요소의 분석을 통해 파악하는 평가정확성을 “하드” 준거라고 볼 때, 심리적 준거는 인사평가 효과성을 피평가자의 관점에서 바라보는 다른 측면이라는 의미이다. 이 준거는 대체로 피평가자가 인사평가 제도에 대한 태도를 갖고 평가제도에 대한 반응을 보이는가에 주요한 관심을 두므로 반응 준거(response criterion)라고도 한다.

본 연구에서는 인사평가 효과성을 피평가자의 관점에서 지각하는 인사평가 효과성이 어떠한 요소로 구성되는가를 밝히고 이에 대한 평가척도를 개발하여 조직효과성에 기여하는 평가제도를 구축하는 데 도움이 되는 도구를 제공하고자 한다. 피평가자 관점에서 평가제도의 효과성 개념을 검토하고 측정도구를 체계화한 연구는 국내에 없는 실정이다. 국내 대부분의 기업들도 현재 인사평가 제도를 시행하고 있지만 피평가자 관점에서 효과성을 검증하는 도구는 대체로 이론의 근거 없이 간편형 태도 조사 정도로 파악하는 경향이 있다. 따라서 본 연구를 통한 평가효과성의 이론체계는 인사평가제도가 조직의 가치를 높이는 목적에 활용할 수 있을 것이다.

인사평가에 대한 태도의 중요성

인사평가 제도에 참여하는 주체들 중에서 피평가자는 평가제도에 호의적인 태도를 보이지 않는다. 누군가로부터 자신의 직무수행에

대하여 평가를 받는다는 것은 긴장감을 야기하기 마련이며, 더욱이 평가의 결과에 따라서 받을 수 있는 보상이 달라진다고 할 때에는 저항감은 더 높아진다. 평가가 보상과 관련되지 않고 육성을 위한 평가일 때는 부정적인 태도가 다소 완화될 수 있지만, 그렇다고 부정적인 피드백 정보가 포함될 수밖에 없는 인사평가를 환영하는 것은 아니다. 이런 이유로 인사평가는 평가대상인 구성원뿐만 아니라 그들을 대해야 하는 관리자들로부터도 적극적인 참여를 이끌어내지 못하는 경우가 많다 (Bernardin, Hagan, Kane, & Villanova, 1998).

그러므로 인사평가 제도를 피평가자가 어떻게 지각하는가는 평가제도의 성공적인 운용에 매우 중요하며, 피평가자의 반응은 실무적으로 인사평가 제도가 효과적으로 구축되었는가에 대한 준거가 될 수 있다. 또한, 인사평가 제도에 대한 반응은 평가제도에 대하여 조직의 구성원들이 태도(attitude)를 형성하는 것이며, 태도는 태도의 대상에 대한 수용성과 관련되기 때문에 직무행동 변화를 위한 성과관리(performance management)에 영향을 준다.

피평가자의 태도를 고려하는 인사평가 제도는 이론지향적인 노력과 조직 현장의 관심사항을 교류한다는 측면에서도 의의가 있다. 인사평가 제도에 대한 접근방식이 과거에는 연구자와 실무자 사이에 괴리가 존재하는 대표적인 사례로 거론될 만큼 학자들의 연구관심과 기업 현장의 실무자의 주요 관심사항이 서로 다른 면이 많았다(Banks & Murphy, 1985; Smither, 1998). 그런 괴리는 인사평가의 효과성을 판단하는 연구의 준거가 인사담당자들에게 현실적인 도움을 주기보다는 주로 통계적 검증에 치우친 변인이 많았고, 반대로 실무자의 관심사는 제도 운용 측면의 점검사항 정도로

여겨져서 체계적인 연구대상으로 삼는 경우가 많지 않았기 때문이다(Balzer & Sulsky, 1990).

또한 인사평가 제도가 정태적인 시스템을 벗어나서 성과관리를 위한 프로세스로 역할이 확장되는 경향과 관련해서 인사평가에 대한 구성원의 태도는 중요하다(Hedge & Borman, 1995). 이러한 경향은 인적자원관리의 가치 제고(HR value proposition)라는 지향점을 기준으로 설계되어야 한다는 측면의 변화이다. 예를 들어, 구성원의 교육훈련과 관련해서 교육프로그램 평가의 준거로 사용하는 ‘반응(reaction)’은 교육프로그램이 조직효과성에 기여하는 첫 번째 단계로 고려되고 있다. 이 준거는 비록 직무에 적용(transfer)되어 조직효과성에 기여하는 직접적인 관련성은 약하지만 교육 참여에 대한 풍토를 조성하는 데는 중요한 요소로 인식되고 있다(Alliger & Janak, 1998). 인사선발 시스템도 우수한 역량을 가진 인력을 채용하는 데 궁극적인 목적을 두고 있지만 최근에는 외부고객이 조직에 대한 이미지를 구축하는 기회로 활용하여 조직의 선발제도가 공정하다고 지각되는 이미지를 기업브랜드 이미지를 제고하는 채용 브랜딩(employee branding)으로 활용하고 있다. 인적자원 관리를 위한 제반 시스템에서 해당 영역의 고객을 만족시키기 위한 노력은 인사평가 제도에서는 성과관리 제도의 원활한 운영과 성과향상으로 연결됨으로써 조직효과성에 기여하게 된다.

평가효과성의 차원

인사평가제도에 대한 피평가자의 태도를 인사평가 제도의 준거로 보는 관점은 현재까지 명확하지 않다. 피평가자의 반응에 관한 연구도 하나의 틀로 구조화하는 것이 쉽지는 않다

(Keeping & Levy, 2000). 그 이유는 1) 인사평가에 대한 관심이 주로 심리측정적 준거와 정확성 준거에 치우쳐서 그 동안 피평가자 관점에서 인사평가 효과성을 구성개념 수준에서 체계적으로 연구한 경우가 많지 않으며, 2) 연구자들이 평가제도에 대한 피평가자의 태도를 서로 다르게 조작적으로 정의하거나 일치하지 않는 측정도구를 사용하여 일관성이 부족하며, 3) 어떤 연구에서는 비록 명확한 개념에 근거하여 이를 측정하는 도구를 독자적으로 개발하였으나 지속적이고 체계적인 타당화 검증작업이 부족하였기 때문이다.

이러한 측면들은 국내 연구에서도 유사하게 보인다. 국내에서 평가효과성의 개념은 다면평가제도가 활성화되면서 인사제도나 공공조직 연구에서 평가수용성으로 일부 연구가 되었다(예, 김정진 & 박경규, 2008; 이덕로 & 김한제, 2000; 이석환 & 조주연, 2010; 이호선 & 이재한, 2006). 이러한 국내 연구들은 본 연구에서 포괄하는 평가효과성의 내용을 포함하고 있으나 세부적인 내용에서 연구자마다 다른 면을 포함하고 있다. 이러한 세부 내용에 대해서도 대체로 단일문항이나 적은 문항으로 각 개념을 측정하여 수용성을 측정하는 경우가 많다(대개 5~9 문항). 또한 이 연구들에서는 서로 다른 하위 개념을 포함하지만 대체로 선행 변인이나 결과변인과 함께 탐색적 요인 분석을 실시하여 자연스럽게 하나의 요인으로 묶이는 결과를 제시하였다. 그에 따라서 하위 개념들의 범위와 독립성의 정도를 판단하기가 쉽지 않다.

그럼에도 불구하고 인사평가 제도에 대한 피평가자의 태도에 대한 연구를 요약해 보면 크게 공정성, 만족, 유용성, 그리고 정확성 등으로 나누어 볼 수 있다(Cardy & Dobbins,

1994; Cawely, Keeping & Levy, 1998; Keeping & Levy, 2000).

평가공정성

인사평가와 같은 민감한 사안에 공정성이 미치는 영향이 크기 때문에 인사평가 제도에 대한 구성원의 반응에 관한 전통적인 연구는 상당 부분 공정성과 관련된 연구이다(예, Dipboye & dePontbriand, 1981; Landy, Barnes-Farrell, & Cleveland, 1980). 이러한 연구는 개인의 인지적 동기와 관련된다. 즉, 개인은 자신에게 불리한 결과가 나타나면 대개 그런 결과를 야기한 과정을 좀 더 진지하게 살펴보는 경향이 있다. 자신에게 우호적인 결과가 나타나면 그런 결론을 내리게 된 과정에 대한 탐색도 적고 절차적인 측면이 공정성의 지각에 영향을 미치는 정도가 적지만, 결과가 부정적일 때는 절차적인 측면에 민감해지고 결과도출 과정이 적절했는지 여부가 자신에게 돌아온 결과에 대한 공정성의 지각에 큰 영향을 준다(Smither, 1998).

그리고 인사평가 상황에서 공정성을 다룬 연구에 의하면 구성원의 공정성 인식과 인사평가 제도에 대한 만족 및 평가 결과에 대한 수용이 서로 밀접하게 관계가 있다(Gilliand & Langdon, 1998). 피평가자에게 평가가 공정하다고 느낄 수 있도록 인사평가 제도를 구축한 조직일수록 평가제도에 대한 수용성이 높다. 구체적으로, 인사평가 제도에 대한 정보를 구성원에게 적절하게 전달하고, 구성원이 평가제도 수립 과정에 참여할 수 있는 기회를 많이 주게 되면 평가 과정에 대한 만족뿐 아니라, 평가의 수용성도 높아지는 경향이 있다(Taylor, Tracy, Renard, Harrison, & Carroll, 1995). 자신의 평가에 대한 불균형을 회복하는 행동

방향은 심리적인 회복과 행동적인 회복 등 두 가지 방향이 있는데, 인사평가 후에 피평가자가 공정성을 인식하지 못하면 자신의 개인적 책임보다는 외부요인(특히 평가자)에게 공정성을 유지하지 못한 책임을 떠넘기며 평가자인 상사에 대하여 적대적인 행동 반응을 보일 수 있다.

또한, 조직이 공정한 평가제도를 위한 제도적 장치를 마련하면 평가제도에 대한 피평가자 뿐만 아니라 평가자도 평가제도에 긍정적인 태도를 보인다. 즉, 평가에 대한 공정한 인식을 높이기 위한 절차를 구비하는 것은 평가자인 상사의 평가 시스템에 대한 만족도 높여준다(Gilliland & Langdon, 1998). 평가자인 상사가 평가제도에 대해서 만족한다는 것은 평가자로서 인사평가의 결과를 능동적으로 활용하고 평가면담에서 자신감을 갖고 평가결과를 효과적으로 사용할 가능성이 높다는 것을 암시하므로 성과관리를 위해서 바람직하다고 추론할 수 있다.

최근 인사평가에 대한 연구는 분배 공정성, 절차 공정성, 상호작용 공정성의 개념을 여러 차원으로 구분하고 다수의 문항으로 측정하였다(Greenberg, Ashton-James, & Ashkanasy, 2007; Reb, Goldman, Kray, & Cropanzano, 2006). 인사평가의 분배공정성과 관련하여 형평이론에서와 같이 개인들은 대개 자신의 직무수행이 평균 보다 높다고 인식하고, 자신이 생각한 것 보다 낮은 평가를 받을 때 부정적인 심리를 경험하며 평가세션 다음의 직무수행에도 영향을 끼쳐서 저조한 성과를 보일 수 있다(Pearch & Porter, 1986). 절차공정성에 관하여 Leventhal (1980)이 제시한 요건을 인사평가에 적용할 경우, 인사평가가 어느 정도의 빈도로 실행되며 평가시기에 상관없이 제도가 일관성 있게 적

용되는지, 피평가자들에게 개인적인 편파 없이 적용되는지, 평가점수에 이의를 제기하는 경우에 정정이 가능한지, 인사평가의 측정차원과 실제 직무수행 및 성과의 차원과 관련성이 높은지, 그리고 직무행동에서 나타나는 약점을 향후 보완할 수 있는 계획을 제공하고 있는지 등에 따라서 공정성에 대한 피평가자의 반응이 달라질 수 있다(Murphy & Cleveland, 1995). 인사평가 제도의 운용과정에서 절차적으로 공정하다는 지각이 있으면 성과향상을 위한 동기발생에 효과를 주고 장기적으로 피평가자의 직무행동과 직무태도에 긍정적인 영향을 주어 조직에 이익이 되는 결과가 된다(Cohen-Charash & Spector, 2001; Kluger & DeNisi, 1996).

평가제도를 운영하는 과정이나 보상과 별도로, 평가과정에서 다른 사람과 직접적, 간접적으로 교류하면서 어떤 대우를 받았는지도 공정성 지각에 영향을 미친다. 인사평가는 평가자의 평가행위로만 끝나는 것이 아니라, 피평가자는 평가 정보가 피평가자 본인 및 관련 부서에 전달되는 과정에서 여러 사람을 대하게 되고, 인사평가 후의 성과관리 단계에서 상사와 면담하거나 인사부서와 접촉해야 하는 경우가 많다. 이 과정에서 피평가자가 공정하게 대우를 받고 인간적으로 존중받았는지 여부가 중요하다. 공정성의 이 측면이 상호작용 공정성이다(Bies, 2005; Reb, et al., 2006). 다른 사람들과 상호작용을 하는 과정에서 불공정한 대우를 받았다는 지각을 갖게 되는 경우는 평가 과정에서 자신이 중요하다고 생각하는 성과정보가 누락되거나 자신에게 중요한 정보가 전달되지 못한 경우, 인사평가와 성과관리 과정에서 자신을 무례하고 불쾌하게 대한 경우 등이다.

평가만족

태도를 준거로 사용하는 연구는 어느 분야라도 만족을 가장 일반적인 차원으로 다룬다. 인사평가제도에 대한 만족 연구에서도 인사평가 제도에 대한 반응을 측정하는 대표적인 차원으로 활용되었다(Giles & Mossholder, 1990). 평가 만족은 1) 인사평가 후 평가 면담에 대한 만족, 2) 평가방법 및 평가도구에 대한 만족, 3) 평가하는 행위 자체에 대한 만족으로 구성될 수 있다. 따라서 인사평가 과정에 대한 만족은 평가과정에 대한 공정성 지각과 밀접하게 관련되어 있다. 즉, 앞에서 서술한 것처럼 평가의 공정성에 영향을 주는 요소를 잘 관리하면 평가과정에 대한 피평가자의 만족도 증가하는 것으로 나타난다(Taylor, Tracy, Renard, Harriossn, & Carroll, 1995). 또한 평가제도에 만족하는 관리자(즉, 평가자)는 보다 정확한 평가행동을 할 가능성이 높기 때문에, 피평가자의 만족뿐만 아니라 평가자가 평가제도에 만족하는 것도 중요하다. Taylor 등(1995)의 연구결과에서도 평가과정을 공정하게 수립하면 관리자가 평가제도에 만족하면서 동시에 평가 점수를 왜곡하거나 조작하는 경향이 줄어드는 것으로 나타났다.

그러나 평가제도의 만족에 대한 연구는 체계적으로 진행되지 않았고, 일부 연구에서는 평가제도에 대한 만족에 대한 측정내용이 다른 변수에 대한 측정치와 혼동되는 면도 존재한다. 예를 들어, Geles와 Mossholder(1990)와 같은 연구자들은 평가에 대한 만족을 연구할 때 공정성과 유용성 측면으로 개념화한 경우도 있고, 어떤 연구는 인사평가에 대한 만족과 직무만족을 혼용해서 측정하기도 한다(예, Dorfman, Stephan, & Loveland, 1986). 이런 연구에서는 “직무성과에 대하여 상사와 자신이 눈

의하는 것에 대해서 얼마나 만족하는지, 상사에 대해서 얼마나 만족하는지, 직무에 대해서 얼마나 만족하는지, 직무수행에 대한 평가에 대해서 얼마나 만족하는지”에 대해서 측정함으로써 인사평가에 대한 태도를 측정하는 초점이 흐려지는 경우가 있다(Keeping & Levy, 2000).

정확성(Accuracy)

이 차원은 평가자의 평가점수의 심리측정 요소에 대한 통계적 결과나 실험처치를 통한 정확성을 검증하는 방법과 달리 피평가자가 인사평가 제도의 정확성에 대하여 주관적으로 느끼는 지각을 말하는 것이다. 평가의 정확성은 전통적으로 계량심리학의 주요 관심이었으며, 기존 연구에서 평가정확성은 평가자와 평가요인의 변산성을 이용하는 통계적 분석법을 주로 이용하였다. 예를 들어, 간접적인 정확성으로 평가 오류(예, 후광오류, 관대화 오류, 중심화 경향 오류)를 측정하며, 직접적인 측정 방법은 통제된 실험상황에서 직무수행의 수준에 대한 진점수를 알고 평가점수와 진점수의 차이에 대한 정확성을 알아보는 것이다. 그러나 이러한 방법은 평가의 정확성을 대표한다기보다는 부정확성에 대한 준거라는 논란이 있고(Hauenstein, Facticeau, & Schmidt, 1999), 직무행동의 진점수(true score)가 존재해야 하므로 실험으로만 가능하고 조직 현장에 적용하기 어려워서 이론을 수립하는 데는 유용하지만 방법론을 현장의 인사평가 제도에 적용하는데 비판을 받았다.

이런 이유로 피평가자 관점에서는 정확성에 대한 피평가자의 주관적 지각을 측정하여 평가에 대한 효과성의 지표로 활용한다. 그러나 피평가자의 정확하다는 인지적 판단은 개인마다 다양한 근거를 활용해서 내려지기 때문에

다른 요인이 개입될 여지가 있다. 평가제도의 정확성에 대한 태도를 측정하는 연구는 대체로 다른 태도 요소와 정확성 인식을 혼동한 경우가 많고, 특히 공정성에 관한 반응과 구분하지 못한 경우가 많다(Cawley, Keeping, & Levy, 1998).

유용성(Utility)

인사평가 제도에 대한 피평가자의 반응 중에서 공정성 다음으로 많이 연구된 측면이 유용성이다. 유용성은 피평가자가 인사평가 제도와 평가자의 행동이 피평가자에게 도움이 된다고 인식하는 정도라고 정의할 수 있다. 유용성에 대한 연구는 다른 인사평가 효과성 요소에 비하면 연구자들 간에 제시하는 개념이 서로 일치하는 면이 많다(Keeping & Levy, 2000). 즉, 이 측면은 인사평가의 도구적 측면에서 얼마나 긍정적인가를 판단하는 차원이라고 볼 수 있다. 따라서 유용성에 대한 태도를 피평가자로부터 측정을 할 때 ‘인사평가 제도는 어떻게 하면 내가 업무를 더 잘 할 수 있는지를 알려준다.’ 또는 ‘나는 인사평가 결과를 통해 많은 것을 얻었다.’와 같은 문항을 사용하였으며(Greller, 1978), 그가 이러한 측정도구를 개발한 이후의 다른 연구들도 유사한 방식으로 유용성 인식을 조작적으로 정의하고 측정하였다.

그리고 유용성 지각은 인사평가 제도 자체만으로 결정되는 것이 아니라 조직의 다른 요소들에 따라서 달라질 수 있다. Davis와 Dickinson(1987: Murphy & Cleveland, 1995에서 재인용)에 의하면, 평가자가 인사평가 제도가 연봉 및 인사 결정에 유용하다고 지각하는 정도는 조직 환경의 영향과 관련이 있다. 즉, 성과급과 인사결정을 위한 인사평가 제도에 대

한 유용성은 1) 조직이 의사결정에 참여를 장려하는 정도, 2) 개방적인 수평적 및 수직적 의사소통이 활성화 되어 있는 정도, 3) 혁신을 장려하는 분위기, 4) 목표달성 계획이 공식적이고 체계화된 정도가 영향을 준다. 이러한 점은 인사평가 효과성의 개념구조를 연구할 때 조직의 객관화된 제도적 요소를 고려할 필요가 있음을 시사한다.

평가효과성에 대한 구성타당도 연구

피평가자가 평가제도에 대해 갖는 태도를 인사평가 효과성의 준거로 삼을 필요가 있다는 주장이 지속적으로 제기되었지만 이와 관련해서 몇 가지 논점이 존재한다. 주요한 논점은 공정성, 유용성, 평가만족, 정확성 등으로 구분된 개념 준거 중에서 어떤 준거를 인사평가 제도를 평가하는 기준으로 선정할 것인지, 현재까지 알려진 태도 요소들을 적절하게 측정할 수 있는지, 그리고 이런 요소들을 하나로 통합하여 “평가에 대한 태도”라는 고차요인을 구성할 수 있는지 등이 논점이다.

Keeping과 Levy(2000)는 1) 지금까지 알려진 분배공정성, 절차공정성, 만족, 유용성, 정확성 등 여러 차원으로 나누어진 개념에 대한 연구를 종합적으로 검증하여 이러한 구분이 피평가자의 심리 속에 존재하는지를 확인하고, 2) 평가효과성이라는 하나의 고차적인 준거가 여러 하위요인을 포괄하고 있는지를 검증하였다. 그들이 검증한 구조방정식 모형(structural equation modeling)의 결과를 보면, 평가에 대한 태도가 서로 구분되면서도 하나의 고차적인 개념으로 통합할 수 있음을 나타내고 있다. 즉, 하위요소를 측정하는 문항이 모두 평가에 대한 하나의 태도를 반영하는 1요인 모형도

가능하지만, 각 문항은 각각의 하위개념을 반영하여 서로 구분할 수 있으면서 동시에 그 개념들을 하나의 고차요인으로 통합하는 모형이 적합하다는 것이다.

Keeping과 Levy(2000)의 연구결과는 기존의 반응준거 요소들을 포괄적으로 연구하여 평가 효과성의 준거결핍(criterion deficiency) 문제를 극복할 수 있다는 시사점이 있지만, 이 연구는 공정성의 요소로 제안된 상호작용 공정성은 검토하지 않았다. 또한, 이 연구에서는 각 하위요인을 측정하는 문항들의 오차항은 다른 태도 요인을 측정하는 문항의 오차항과 상관(correlated error)을 설정할 때 양호한 구조로 나타났기 때문에 요인의 구조에 대한 연구가 좀 더 필요한 것으로 나타나고 있다.

피평가자의 태도로 인사평가 효과성을 규명하는 연구과정에서 또 다른 고려사항은 응답자의 특성이 측정과정에서 체계적인 편향으로 개입되어 구성개념의 구조를 왜곡할 가능성에 관한 것이다. 다시 말해서, 인사평가 제도에 대한 태도 요인은 대체로 자기보고식 자료 수집을 하는데, 자기보고식 측정은 측정시점에서 응답자 요소에 의해 편향을 야기하여, 결과적으로 문항들 간의 관찰된 상관이 구성개념에 의한 상관인지 응답자의 공통요소에 의한 상관인지 모호하게 할 수 있다(Dorty & Glick, 1998). 이러한 공통방법편향(common methods bias)이 개입되는 경우 응답결과에는 순수하게 인사평가 제도에 대한 객관적인 경험과 함께 피평가자의 개인특성이 혼합되어 측정이 왜곡될 수 있다. 피평가자 관점에서 인사평가 효과성 연구는 피평가자의 응답(즉, 평가에 대한 태도)에 의존하므로 이러한 공통 방법편향의 효과를 고려하면서 구성개념의 구조를 확인할 필요가 있다. 피평가자에 의한

공통방법편향으로 고려할 수 있는 것 중에서 대표적인 것으로 정서 요소가 자주 거론되었다. 그러나 Keeping과 Levy(2000)가 대표적인 정서특성인 긍정정서성(positive affectivity)과 부정정서성(negative affectivity)을 함께 고려하여 분석한 연구에서는 두 정서성 모두 평가효과성의 개념 구조를 왜곡하는 정도는 미미한 것으로 나타났다.

또 하나 고려할 사항은 평가효과성의 개념이 피평가자에 의한 주관적 개념이기 때문에 실제로 개인이 과거에 어떤 인사평가를 받았는가를 고려할 필요가 있다. 이 실제 평가점수는 과거의 평가정확성 연구가 사용한 직접적 정확성과도 다르다. 즉, 직접적 정확성은 통계적 지표이며 평가자 전체의 변산성에 근거해서 환산되고 오차를 제거한 진점수라는 가정이 있는 반면에, 타인(주로 상사)이 평가한 실제평가 점수는 각 개인에게 개별적으로 주어진 점수이며 다양한 오차(예, 평가자의 행동, 지각, 회상 등; Wherry & Bartlett, 1982)가 포함되어 있다. 따라서 오차가 포함된 개별정보라는 점에서 피평가자의 평가효과성 개념구조에 중요한 영향을 줄 수 있을 것이다. 또한 인사평가 효과성의 궁극적인 의의는 성과관리와 면담 및 코칭에 인사평가 제도가 유용하게 활용되는 것이므로 상사의 실제 평가점수를 함께 고려할 필요가 있다.

이러한 관점에서 본 연구에서는 일련의 연구를 통하여 인사평가 효과성을 세부적으로 확인하고자 하였다. 각각의 연구는 다음과 같은 내용 및 목적을 가지고 진행되었다.

연구 1에서는 대표적인 평가효과성 차원인 공정성을 연구하면서 Keeping과 Levy(2000)의 연구에서 상호작용 공정성을 고려하지 않은 점을 반영하여 공정성의 세 차원을 가지고 인

사평가의 공정성이 뚜렷이 구분되는지 파일럿 검증을 실시하고, 이 결과를 바탕으로 제반 평가효과성 차원을 포함하여 어떤 개념구조가 양호한지를 확인하였다. 또한, 개인특성에 의한 방법편향이 있는지 확인하기 위하여 정서적 성격특성을 고려하여 검증하였다.

연구 2에서는 연구 1과 동일한 측정도구를 활용하였으나 인사평가의 경험이 많은 개인들을 대상으로 그들이 받은 과거 2년간의 인사평가 점수에 따라서 개념구조의 적합성이 달라지는지 확인하여, 실제 조직현장의 인사평가 상황을 고려하는 구성개념 확인 분석을 병행하였다.

연구 3에서는 연구 1과 연구 2의 결과를 바탕으로 하였으나, 평가효과성의 척도와 개념구조가 다양한 조직의 근로자에게 일반화될 수 있는지 확인하고자 하였다. 또한, 추가적으로 평가만족 차원을 더 세분화하여 최종적인 요인구조를 확인하였다.

그리고 연구 1~연구 4의 분석은 모두 SPSS 12.0과 Lisrel 8.7을 사용하여 검증하였다. 일련의 연구를 통하여 도출된 인사평가효과성 측정도구를 완성하여 부록 1에 제시하였다.

연구 1

이 연구는 평가효과성을 Keeping과 Levy(2000)가 제안한 바와 같이 개념의 범위를 확인하고 그에 적합한 문항을 개발하는 것이다. 이를 위해서 피평가자가 평가효과성을 인식할 때 반응으로 보일 수 있는 측면을 포괄하는 문항을 개발하고자 하였다. 즉 피평가자는 자신의 직무수행에 대해서 평가를 받을 때 공정한 평가(공정성)와 함께, 평가가 자신에게 도

움이 된다고 생각하는지(유용성), 평가점수가 정확하다고 인식하는지(정확성), 그리고 평가제도 자체에 대해 만족하고 수용하는지(만족)를 판단하면서 평가에 대하여 반응한다. 이러한 측면들은 다른 조직행동 연구에서는 개념적으로 구분이 될 수 있지만, 피평가자가 인사평가 상황에서는 하나의 큰 틀(즉, 평가효과성) 안에서 유사하면서도 구분되는 측면으로 인식할 수 있다. 이러한 측면들이 관련성이 높다면 조직은 평가효과성을 판단할 때 이 개념들을 모두 포함하는 것이 적절할 것이다.

한편, 평가에 대한 인식은 피평가자의 주관적 판단으로서 태도의 개념이기 때문에 개인의 특성이 방법요인으로 포함될 수 있다. 이러한 방법편향은 평가효과성 측면들의 관련성을 왜곡시킬 수 있다. 특히 태도요인들 간의 상관을 왜곡시키는 개인특성은 정서적인 개인차인 경우가 많다. 이 점에 관하여 Keeping과 Levy(2000)의 연구에서는 긍정정서성과 부정정서성이라는 방법편향이 유의미한 영향이 없는 것으로 나타났다. 하지만, 그들의 연구에서 정서측면을 측정할 긍정부정정서성 척도(Positive and Negative Affect Scale)는 시간에 따라 가변적이고 안정성이 다소 떨어지는 감정요인(affect)을 중점적으로 측정하기 때문에, 본 연구에서는 보다 안정적인 정서관련 성격특성을 전체적으로 측정하여 방법편향이 있는지 확인하고자 하였다.

방 법

조사 대상자 및 자료수집 방법

이 연구는 국내 전자부품 생산 기업의 생산

기술직 근로자를 대상으로 자료를 수집하였다. 본 연구에서는 이 회사의 생산 공장 및 관련 시설에서 근무하며 입사한지 2년 미만인 근로자들을 대상으로 인사평가 제도에 대한 설문을 실시하였다. 이들은 남성이 90.6%, 여성이 9.4%이었고, 응답 중에서 불성실 응답을 제외하고 178명의 자료를 분석에 이용하였다.

평가효과성의 측정

평가공정성은 평가효과성의 핵심요소로 고려되는 경우가 많았기 때문에 개념을 보다 폭넓게 포함하는 문항을 개발하기 위해서 애초 Moorman(1991)의 조직 공정성 척도를 평가 상황에 맞추어 변안하였다. Moorman의 개념 범위와 유사하게 공정성 척도는 절차 공정성, 상호작용 공정성, 분배 공정성 등 세 가지 차원으로 16문항으로 구성하였다. 이 척도에 대한 파일럿 연구로 대기업과 중견기업 등 다양한 조직에서 근무하는 근로자 360명을 대상으로 데이터를 확보하였다. 조사대상자들은 자신의 직무수행에 대한 평가를 받아본 경험이 있는 사람들을 포함하기 위하여 현재 소속한 조직에 근무한 경력이 1년 이상인 사람으로 한정하였다.

이들을 대상으로 한 파일럿 연구에서는 2개의 요인이 추출되었다. 절차 공정성과 분배 공정성은 잘 구분이 되었으나 상호작용 공정성은 따로 하나의 독립적인 요인으로 구별되지 않고 주로 분배 공정성과 같은 요인으로 묶였고 일부는 두 요인에 요인 부하량이 걸치는 교차요인부하치(cross-loading)가 높아서 의도한 바와 다른 요인구조가 나타났다. 상호작용 공정성 문항들이 주로 분배공정성과 함께 묶였지만, 요인구조를 판단하는 기준 중의 하나

인 의미적 구분성 측면에서(이순목, 1994) 분배공정성으로 간주하는 것이 적절하지 않다고 보았다. 예상과 다른 이러한 결과는 문항 의미적 측면에서 볼 때 원래 참조한 Moorman(1991)의 조직공정성 문항의 맥락과 본 연구에서 개발한 평가공정성의 문항의 맥락이 다르기 때문에 나타난 것으로 추론하였다. 특히 조직공정성 상황에 적용된 Moorman의 상호작용공정성 문항은 평가와 관련된 맥락이 전혀 없기 때문에 본 연구에서 평가 상황을 뚜렷하게 설정한 다른 공정성 요인과 혼합될 소지가 있다고 보았다. 또한 분배공정성 중 한 문항은 '스트레스 정도에 걸맞는 평가'에 초점을 두고, 절차공정성 중 한 문항은 '평가자의 정보수집 행동'에 관한 것이어서 같은 요인 내 다른 문항들과 의미상 다소 이질적이라는 판단을 하였다. 그 문항들은 또한 요인 1과 요인 2에 걸쳐 다소 높은 교차요인부하치를 보였다.

따라서 본 연구에서는 독립적인 요인으로 추출되지 않은 상호작용 공정성을 제외하고 다시 요인분석을 실시하였다. 이 때 절차 및 분배 공정성 문항들 중에서 다소 교차요인부하치가 존재하는 문항들도 제외하였다. 분석 결과는 절차 공정성과 분배 공정성 요인이 잘 구분되었고 두 요인이 총 68% 이상의 비교적 높은 설명량을 보였다.

결과적으로 절차공정성을 측정하기 위해 4 문항을 이용하였으며(문항 예: '나의 평가자들은 평가에 대해 이의를 제기할 기회를 준다'), 분배공정성을 측정하기 위해 4문항을 이용하였고(문항 예: '나의 평가자들은 나의 업무 성과에 따라 공정하게 평가한다'), 문항은 모두 Likert 5점 척도를 사용하였다. 신뢰도는 절차공정성이 .80, 분배공정성이 .95로 만족스러운 수준으로 나타났다.

평가만족은 Giles&과 Mossholder(1990)의 연구에서 평가제도에 대한 만족으로 제시한 문항 중에서 4문항을 사용하였다. Giles와 Mossholder(1990)의 연구에서는 6문항을 6점 척도로 사용하였지만 본 연구에서는 인사평가 상황을 반영하여 4문항을 사용하고 다른 척도와 응답방식을 통일하기 위해서 Likert 5점 척도를 사용하였다. 평가 만족은 '현재의 인사평가 제도로 내 업무를 평가받는데 만족한다' 등으로 구성되었다. 신뢰도는 .86으로 적절한 내적일치도를 보였다.

정확성은 Thurston(2001)의 문항을 바탕으로 평가 정확성 문항을 개발하여 사용하였다. 이 차원의 평가정확성은 피평가자가 인식하는 주관적인 정확성에 관한 3문항으로 구성되어 있으며 '인사평가는 내가 얼마나 일을 잘 했는지를 기초로 이루어 진다'와 같은 문항으로 측정하였다. Likert 5점 척도를 이용하였으며 신뢰도 계수는 .88으로 안정적인 수준이 도출되었다.

유용성과 관련해서 Geller(1975)가 피평가자의 평가 반응에 관하여 제시한 개념 중에서 유용성 인식 문항을 번안하여 사용하였다. 이 요인은 주로 인사평가를 통해서 피평가자가 향후 더 높은 직무수행을 발휘하고 양호한 성과를 보여주는 데 도움이 되는지에 대한 인식에 관한 3문항으로 구성되어 있다(예, '나는 인사평가로부터 많은 것을 배운다'). 이 요인의 측정 또한 Likert 5점 척도를 이용하였으며 신뢰도 계수는 .87로 안정적으로 나타났다.

성격특성

본 연구는 방법요인의 효과를 알아보기 위해서 정서적 특성에 대한 성격요인을 함께 고

려하였다. 이 성격특성을 측정하기 위해서 한국인재개발평가원이 보급하는 기능직인성검사를 실시하였다. 이 검사는 성격특성을 13개 요인(허위성 포함)으로 포괄적으로 측정하는 330문항으로 이루어진 검사이다. 이 검사의 각 하위요인의 신뢰도는 .77 ~ .88로 알려져 있다. 이 검사에서 정서적 개인차는 정서안정성, 감정통제력, 스트레스관리력으로 명명된 세 하위요인으로 측정하며 백분율로 환산되는데, 본 연구에서는 이 세 요인에 대한 데이터를 사용하였다. 분석에서는 이 세 요인 각각의 합산 점수를 세 개의 지표로 사용하고 이를 정서적 성격특성으로 조작화하였으며, 인사평가효과성에 영향을 주는 방법요인으로 포함하여 분석하였다.

결 과

평가효과성의 구조 검증

본 연구에서는 평가효과성의 5 요인이 주요

관심변인이지만, 이들 변인의 상관에 영향을 줄 수 있는 정서적 성격특성과의 상관도 탐색하였다. 표 1에 제시된 상호상관에서 5개 측면의 이변량 상호상관은 .59 ~ .80 수준으로 매우 높은 것으로 나타났다. 반면, 성격특성과 평가효과성의 요인들과 유의한 관련성이 없는 것으로 나타났다.

평가효과성의 요인구조를 살펴보면 평가공정성과 관련된 절차공정성과 분배공정성, 그리고 피평가자의 평가반응에서 평가정확성과 평가유용성, 피평가자의 평가에 대한 만족을 나타내는 평가만족으로 총 5개의 요인구조로 이루어져있다. 따라서 본 연구에서는 확인적 요인분석(confirmatory factor analysis; CFA)을 통하여 이러한 평가효과성의 5개 요인구조에 정서특성과 관련된 모형들의 적합도를 확인하여 성격특성의 영향을 검증하였다.

5요인 모형은 절차공정성, 분배공정성, 평가정확성, 평가유용성, 평가만족으로 5개의 구성개념으로 설정하였다. 이 모형은 그림 1과 같은 측정모형으로서, 평가효과성의 각 측면을 측정하는 문항들은 각각의 잠재변인에 의해

표 1. 전체 변인들의 평균, 표준편차, 신뢰도, 및 상호상관

변 인	1	2	3	4	5	6
1. 절차공정성	(.80)					
2. 분배공정성	.68***	(.95)				
3. 평가유용성	.59***	.61***	(.87)			
4. 평가정확성	.65***	.77***	.66***	(.88)		
5. 평가만족	.66**	.80***	.73***	.70***	(.90)	
6. 정서특성	.00	.01	-.06	-.02	.03	(.84)
평균	3.11	3.47	3.04	3.5	3.23	69.15
표준편차	.78	1.00	.98	.90	.91	17.31

주) *** $p < .001$, (괄호 안은 신뢰도 계수: Cronbach α)

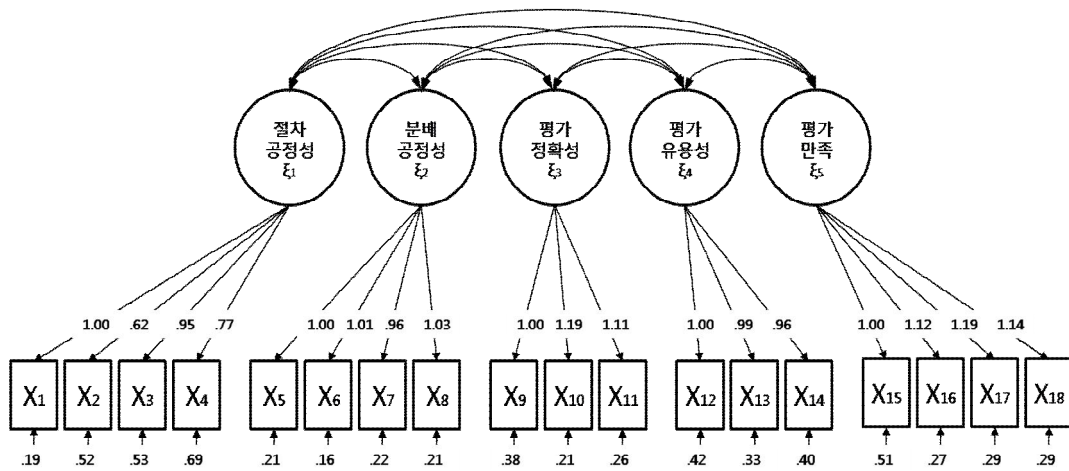


그림 1. 평가효과성 5요인모형

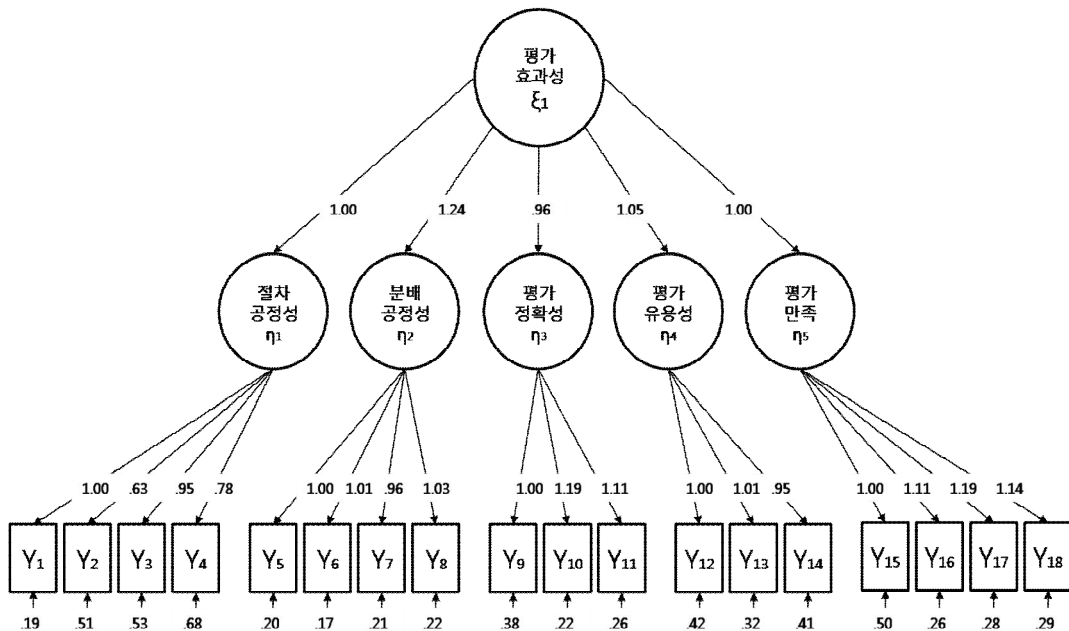


그림 2. 평가효과성 고차요인모형

설명되는 경로를 설정하였다. 고차요인 모형은 그림 2와 같이 평가효과성이 각각의 평가효과성의 잠재변인을 평가효과성이라는 하나의 개념으로 통합할 수 있는지를 검증하기 위

한 모형이다. 검증결과, 표 2에 제시된 바와 같이 두 모형이 모두 대체로 양호한 적합지수를 보였다(5요인모형 $\chi^2(125)=188.52, p<.01$; GFI= .89; SRMSR=.04; NNFI=.99; RMSEA=.05;

표 2. 정서특성 모형 요약

모형	χ^2	df	GFI	SRMSR	NNFI	RMSEA	CFI
5 요인모형	188.52**	125	.89	.04	.99	.05	.99
고차요인모형	214.68**	130	.88	.04	.99	.06	.99
정서 측정 기본모형	249.87**	179	.88	.05	.99	.05	.99
정서 측정 방법모형	231.73**	161	.89	.04	.99	.05	.99
정서 구조 기본모형	249.87**	179	.88	.05	.99	.05	.99
정서 구조 방법모형	245.10**	174	.88	.05	.99	.05	.99

주) N=176, GFI=goodness of fit index; SRMSR=standardized root mean square residual; NNFI=nonnormed fit index; RMSEA=root mean square error of approximation; CFI=comparative fit index,

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

표 3. 정서 모형 간 카이제곱 차이검정

모형	χ^2	df	P
5요인모형 vs. 고차요인모형	26.16	5	<.01
5요인모형 vs. 정서 측정 기본 모형	61.35	54	N.S
정서 측정 기본모형 vs. 정서 측정 방법모형	18.14	18	N.S
정서 구조 기본모형 vs. 정서 구조 방법모형	4.77	5	N.S

주) N=176, χ^2 및 df는 절대값임

CFI = .99; 고차요인모형 $\chi^2(130)=214.68$, $p < .01$; GFI =.88; SRMSR=.04; NNFI=.99; RMSEA =.06; CFI =.99). 그러나 표 3에 제시된 바와 같이 카이제곱의 차이 검증에서 5요인모형이 고차요인모형보다 더 양호한 것으로 나타났다 ($\chi^2(5)=26.16$, $p < .01$).

평가효과성 측정에 대한 정서적 성격특성의 영향력 검증

본 연구에서는 평가효과성의 요인구조에 대한 검증과 더불어 설문 응답자의 정서특성이 공통방법변량으로서 평가효과성의 요인구조에

편향된 효과를 미치는지 확인하고자 하였다. 따라서 먼저 평가효과성의 5요인(즉, 절차공정성, 분배공정성, 평가정확성, 평가유용성, 및 평가만족)과 함께 정서적 성격특성을 포함하는 정서 측정 기본모형을 검증하였다. 정서 측정 기본모형은 5개의 평가효과성 잠재변인들 간의 상관의 모수를 추정하도록 하였으며, 평가효과성의 각 잠재요인과 정서적 성격특성 잠재요인 사이의 상관은 통제된 모형이다(그림 3).

검증결과 이 모형은 양호한 적합지수를 보이지만($\chi^2(179)=249.87$, $p < .01$; GFI=.88; SRMSR=.05; NNFI=.99; RMSEA=.05; CFI=.99),

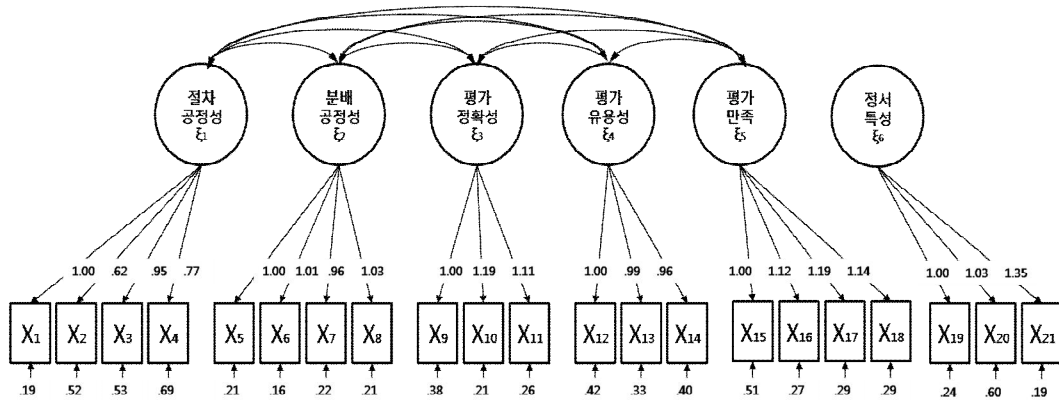


그림 3. 정서 측정 기본모형

방법효과를 포함하지 않은 5요인 모형과 유의미하게 다르지 않았다($\chi^2(54)=61.35, ns$).

두 번째 단계로 정서 측정 기본모형과 정서 측정 방법모형을 비교하기 위하여 정서 측정

방법모형을 검증하였다. 정서 측정 방법모형은 평가효과성의 5개 잠재변인간의 상관만을 허용한 것에서 정서 측정 기본모형과 동일하지만, 정서특성과 관련된 경로가 잠재변인을

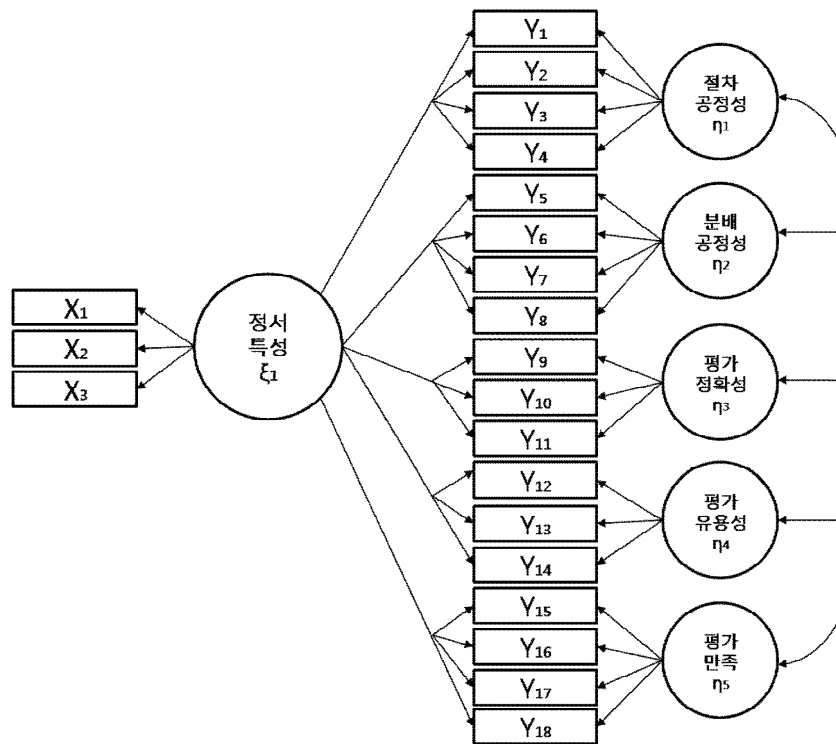


그림 4. 정서 측정 방법모형

측정하는 3개의 관찰변인으로 가는 경로를 추정할 뿐만 아니라 평가효과성의 5개 측면을 측정하는 측정변인(즉, 문항)으로 가는 모든 경로 역시 허용한 모형이다(그림 4 참조). 검증결과 정서 측정 방법모형은 적합한 모형으로 확인되었으나($\chi^2(161)=231.73, p<.01$; GFI=.89; SRMSR=.04; NNFI=.99; RMSEA=.05; CFI=.99), 표 3에 제시한 바와 같이 정서 측정 기본모형과 유의미하게 다르지 않은 것으로 나타났다($\chi^2(18)=18.14, ns$). 이러한 결과는 정서특성이라는 방법효과가 평가효과성 5요인 측정모형의 추정에 유의미한 영향을 주지 않는다는 것을 나타내며, 이는 Keeping과 Levy (2000)가 고려한 정서성(affect)의 영향에 대한 연구결과와 크게 다르지 않은 것이다.

평가효과성의 구성개념에 대한 방법효과

이상의 분석은 정서적 성격특성이 공통방법 변량으로서 평가효과성 측정모형에 편향된 영향을 미치는지를 검증한 것이다. Williams, Gavin, 및 Williams(1996)에 따르면, 이 검증과 더불어 개념의 구조 수준에서 잠재적인 방법효과를 검증해야한다. 즉, 평가효과성 개념을 측정하는 것에 대한 정서특성의 영향력을 검증하는 것뿐만 아니라, 평가효과성 개념의 구조에 대한 정서특성의 영향을 검증하는 것이 필요하다. 이를 통하여 평가효과성의 구성개념들 간의 관계성에 영향을 미치는 실제 방법효과의 영향력에 대한 검증을 할 수 있다. 다시 말해서, 정서특성이라는 방법효과가 구조적 경로를 통해서 평가효과성의 구성개념들의 관계성에 편향된 결과를 유의하게 나타내느냐를 검증하는 것이다.

검증의 첫 번째 단계는 단일구조모형을 검

증한다. 이 모형은 정서 구조 기본모형인데, 표 2에 제시된 것 같이 정서특성이 다른 구성개념과 관계하지 않는 정서 측정 기본모형과 동일한 모형이다. 이러한 구조모형의 매트릭스는 카이제곱 통계량과 적합도 지수와 앞서 검증하였던 정서 측정 기본모형과 동일하다.

다음 단계로, 정서 구조 방법모형을 검증한다. 정서 구조 방법모형의 구조적 경로는 그림 5와 같이 정서특성으로부터 5개의 평가효과성의 구성개념으로 가는 경로를 갖는다. 이 모형을 검증한 후 정서 구조 기본모형과 정서 구조 방법모형을 비교할 때, 표 3과 같이 카이제곱 차이는 유의미하지 않은 것으로 나타났다($\chi^2(5)=4.77, ns$). 이러한 결과는 측정모형과 마찬가지로 정서특성의 방법효과가 평가효과성의 잠재요인 구조를 왜곡하지 않는다는 것을 의미한다.

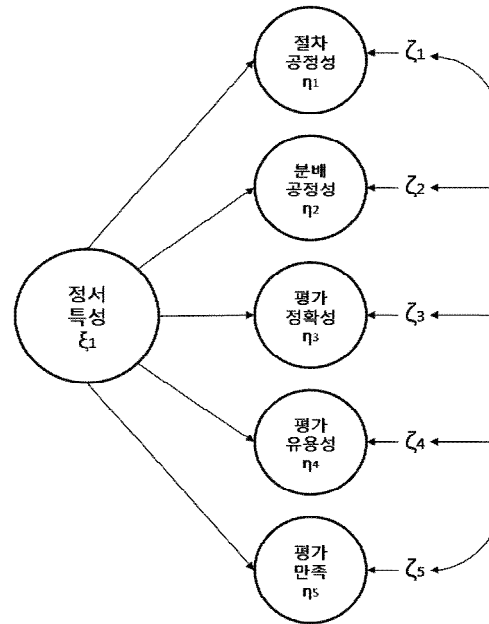


그림 5. 정서 구조 방법모형

연구 1의 결론

연구 1은 평가효과성의 개념을 확장하여 5개 측면으로 측정할 수 있는 측정도구를 개발하고, 이렇게 측정하는 것이 평가효과성의 개념구조를 적절히 반영하는 것인지 확인하고자 하였다. 5개 요인 간의 높은 상관관계는 인사평가 상황에서 이 5개 평가효과성 요소는 피평가자에 매우 유사한 개념으로 인식된다는 점을 나타내는 것으로 평가효과성이라는 구성개념 안에 포함시키는 것이 적절하다는 것을 의미한다. 이 5개 측면을 포함하는 요인구조의 분석에서도 5개 요인 모형이 적절함을 나타내고 있다. 이 5개 측면을 아우르는 하나의 고차요인 구조도 적절한 것으로 나타나서, 5개 측면이 평가효과성이라는 개념을 반영한다고 할 수 있다. 그러나 5요인 모형이 고차요인 모형보다는 적합도가 좀 더 양호한 것으로 나타났다.

또한 이러한 요인구조 모형을 확인하기 위한 접근법이 피평가자의 주관적 응답으로부터 확보한 데이터에 근거하기 때문에, 측정과정에서 개인특성에 의해 요인구조가 왜곡될 수도 있다. 이러한 방법편향의 효과가 있는지 확인하기 위해서 연구 1에서는 정서적 성격특성의 효과를 함께 분석하였다. 연구결과 방법효과는 유의미한 영향을 미치지 않은 것으로 나타나서 5요인 구조의 평가효과성 개념을 측정하는 측정도구는 개인의 정서적 성격특성에 따라 다르지 않은 안정적인 구조로 볼 수 있는 것으로 결론내릴 수 있다.

연구 1에서 평가효과성 개념의 범위를 확장하고 개인특성 방법효과가 유의미하지 않은 것으로 나타났지만, 평가효과성의 개념과 관련하여 여전히 남는 문제는 이러한 측정이 피

평가자 관점에서 확보한 데이터에 기반한 측정이라는 점이다. 즉, 이 평가효과성은 인사평가가 객관적으로 정확한 평가인가와 독립적으로 피평가자의 주관적 인식(perception)에 의한 판단이다. Murphy와 Cleveland(1995)는 인사평가가 순수한 인지적인 요인만으로 이루어지는 과정이라기보다 인지적 요인 이외의 평가자-피평가자간의 상호작용에서 존재하는 다양한 사회적 요인과 인사평가 맥락의 상황적 요인들이 인사평가에 영향을 주는 과정으로 보았다. 이것은 피평가자 관점에서도 동일할 것이다. 동기화되어 있는 개인은 그렇지 않은 피평가자들에 비해 신중한 정보처리 기술을 사용하며(Harris, 1994), 평가를 잘 받은 피평가자는 평가제도 전반에 대해서 유사하게 우호적인 반응을 할 수 있는 반면에, 평가를 잘 받지 않은 피평가자는 좀 더 인지적으로 분화되어 평가제도의 각 측면에 대해 세밀하게 판단을 할 수 있다.

연구 2

피평가자 관점에서 평가효과성을 측정할 경우 앞서 제시한 바와 같이 피평가자가 받는 실제 평가 점수가 평가효과성 5개 측면의 관계성에 영향을 줄 가능성이 있다. 연구 2에서는 연구 1에서 확인한 평가효과성의 요인구조가 실제 인사평가 점수라는 편향요소에 의해 영향을 받는지를 확인하는 것이다. 실제 인사평가 점수가 영향을 준다고 밝혀진다면 이 결과는 평가효과성의 요인구조에 대한 문제보다는 평가효과성 측정도구와 별개로 객관적인 평가도 인사평가 제도의 적절성을 검토하는데 여전히 중요하다는 점을 시사하는 것이다.

방 법

조사 대상자 및 자료수집 방법

이 연구는 연구 1과 동일한 조직에서 유사한 직무의 근로자를 대상으로 자료를 수집하였다. 그러나 이 연구에서는 근무경력이 2년을 넘은 직원을 대상으로 하였다. 이렇게 함으로써 연구 2에서는 인사평가에 대한 태도가 보다 명확한 근로자를 대상으로 하고자 하였다. 또한 그들은 과거 2년의 인사평가 자료를 활용할 수 있기 때문이었다. 이들은 남성이 76%, 여성이 24%이었고, 응답 중에서 불성실 응답을 제외하고 631 명의 자료를 분석에 이용하였다.

평가효과성의 측정

평가효과성은 연구 1에서 사용한 도구와 동일한 도구를 사용하였다.

인사평가 점수

본 연구는 연구 1과 다른 방법요인의 효과를 알아보기 위해서 객관적 수치라고 할 수 있는 인사평가 점수를 분석에 포함하였다. 조사대상 조직의 인사평가는 일 년에 두 번 이루어지며, 성과평가를 7등급으로 나누고 있다. 본 연구에서는 과거 2년 간 조사대상자의 직속상사가 평가한 인사평가 점수(즉, 4개의 성과평가 점수)를 지표로 사용하여 객관적 평가의 개념으로 활용하였다.

결 과

평가효과성의 구조 검증

표 4에 제시된 연구변인 간의 상관에서 평가효과성 각 측면 간의 상관은 .53 ~ .74로 매우 높은 것으로 나타나서 이 측면들은 인사평가 맥락에서 하나의 개념에 포함시킬 수 있다는 점을 시사한다. 따라서 본 연구에서는 5

표 4. 전체 변인들의 평균, 표준편차, 신뢰도, 및 상호상관

변 인	1	2	3	4	5	6
1. 절차공정성	(.76)					
2. 분배공정성	.60***	(.95)				
3. 평가유용성	.53***	.57***	(.84)			
4. 평가정확성	.61***	.79***	.61***	(.92)		
5. 평가만족	.56***	.74***	.65***	.70***	(.88)	
6. 인사평가	.18***	.35***	.18***	.31***	.37***	(.92)
평균	2.67	3.03	2.59	3.07	2.76	4.71
표준편차	.77	1.01	1.03	1.04	.95	.81

주) *** $p < .001$, (괄호 안은 신뢰도 계수: Cronbach α)

요인 구조의 적합성을 재검증하고, 연구 1과 마찬가지로 고차요인 구조 모형과 비교하였다 (그림 1 및 그림 2 참조).

요인구조에 대한 검증결과는 표 5에 제시된 바와 같이 5요인 모형은 양호한 적합지수를 보이며($\chi^2(125)=338.63$, $p<.01$; GFI=.94; SRMSR=.034; NNFI=.99; RMSEA=.052; CFI=.99), 고차요인 모형 또한 양호한 적합지수를 보였으나($\chi^2(130)=386.67$, $p<.01$; GFI=.94; SRMSR=.038; NNFI=.99; RMSEA=.056; CFI=.99), 표 6의 결과와 같이 5요인 모형이 고차요인 모형보다 유의미하게 양호하였다($\chi^2(5)=48.04$, $p<.01$)).

평가효과성 측정에 대한 인사평가 점수의 영향력 검증

연구 2에서는 과거 인사평가 점수가 평가효과성의 요인구조에 공통방법변량으로서 편향 효과를 가지는지 확인하고자 하였다. 따라서 먼저 평가효과성의 5요인 모형을 기본으로 하여 인사평가 점수를 포함하는 인사평가 기본 모형을 함께 검증하였다. 인사평가 기본모형

은 정서특성을 포함하여 방법효과를 검증한 연구 2의 그림 3과 기본적으로 동일하다. 즉, 평가효과성의 각 측면을 측정하는 문항들은 각각의 잠재변인에 의해 설명되는 경로를 설정하였다. 그리고 5개의 평가효과성 잠재변인들 간의 상관의 모수를 추정하도록 하였으며, 평가효과성의 각 잠재요인과 인사평가 잠재요인 사이의 상관은 통제하였다. 표 5에 제시된 바와 같이 측정 기본 모형은 SRMR을 제외하고 대체로 양호한 적합지수를 보였다($\chi^2(199)=559.71$, $p<.01$; GFI=.93; SRMSR=.098; NNFI=.99; RMSEA=.054; CFI=.99).

다음 단계로 인사평가 측정 방법모형을 검증하였다. 인사평가 측정 방법모형은 평가효과성의 5개 잠재변인간의 상관만을 허용한 것에서 인사평가 측정 기본모형과 동일하지만, 인사평가 잠재변인에서 이 변인을 측정하는 4개의 관찰변인으로 가는 경로를 추정할 뿐만 아니라 평가효과성의 5개 측면을 측정하는 측정변인(즉, 문항)으로 가는 모든 경로 역시 허용한 모형이다. 이 모형은 그림 4와 유사하다. 인사평가 측정 방법모형은 표 5의 결과와 같이 좀 더 적합한 모형으로 확인되었으며

표 5 인사평가 모형요약

모형	χ^2	df	GFI	SRMSR	NNFI	RMSEA	CFI
5요인모형	338.63**	125	.94	.034	.99	.052	.99
고차요인모형	386.67**	130	.94	.038	.99	.056	.99
인사평가 측정 기본모형	559.71**	199	.93	.098	.99	.054	.99
인사평가 측정 방법모형	467.62**	181	.94	.039	.99	.050	.99
인사평가 측정 방법제약모형	446.98**	191	.94	.077	.99	.046	.99
인사평가 구조 기본모형	559.71**	199	.93	.098	.99	.054	.99
인사평가 구조 방법모형	470.13**	194	.94	.041	.99	.048	.99

주) N=631, * $p < .05$, ** $p < .01$

표 6. 인사평가 모형간 카이제곱 차이검정

모형	χ^2	df	P
5요인모형 vs. 고차요인모형	48.04	5	< .01
인사평가 측정 기본모형 vs. 인사평가 측정 방법모형	92.09	18	< .01
인사평가 측정 방법모형 vs. 인사평가 측정 방법계약모형	21.5	10	< .05
인사평가 구조 기본모형 vs. 인사평가 구조 방법모형	89.58	5	< .01

주) N=631, χ^2 및 df는 절대값임

($\chi^2(181)=467.62, p<.01$; GFI=.94; SRMSR=.039; NNFI=.99; RMSEA=.050; CFI=.99), 표 6에 제시한 바와 같이 인사평가 측정 기본모형보다 유의미하게 양호한 것으로 나타났다($\chi^2(18)=92.09, p<.01$). 이러한 결과는 인사평가 점수라는 측정치가 평가효과성 5요인 측정도구의 점수에 유의미한 영향을 주는 것을 나타낸다. 인사평가 점수의 영향이 평가효과성 측정모형의 상관계도 영향을 주는지 확인하기 위해서 다음 단계에서는 인사평가 측정 방법계약모형을 검증하였다. 이 모형은 인사평가 측정 방법모형과 동일한 모형을 검증하지만, 5개 요인간의 상관을 인사평가 측정 기본모형에서 도출된 상관계수로 제약시킨다는 면에서 다르다. 이 분석을 통해 방법편향이 결과적으로 평가효과성 측정도구에 대한 각 요인들의 부하량에 영향을 주는지 확인하는 것으로, 이 모형이 인사평가 측정 방법모형과 차이가 나면 방법편향이 평가효과성 측정모형의 잠재요인간의 상관계도 영향을 준다는 것을 의미한다. 이 모형의 검증결과는 표 5에 제시한 바와 같이 적합도가 유의하였으며($\chi^2(191)=446.98, p<.01$; GFI=.94; SRMSR=.077; NNFI=.99; RMSEA=.046; CFI=.99), 표 6에서 제시한 바와 같이 카이제곱 차이도 유의미한 것으로 나타났다($\chi^2(10)=21.5, p<.05$). 이 결과는 상사의 인사

평가 점수에 따라서 평가효과성 측정도구간의 상관이 달라질 수 있음을 의미한다.

평가효과성의 구성개념에 대한 방법효과

이상의 분석에서 인사평가 점수가 평가효과성의 측정모형에 영향을 준다는 것이 밝혀졌으므로, 이와 함께 평가효과성의 구성개념의 구조를 확인하는 데에도 인사평가 점수가 영향을 주는지 검증하는 것이 필요하다. 즉, 개인의 인사평가 점수라는 잠재요인이 방법편향으로서 구조적 경로를 통해서 평가효과성의 개념구조에 유의한 영향력을 나타내는가를 검증하는 것이다.

검증의 첫 번째 단계로, 단일구조모형을 검증한다. 이 모형은 인사평가 구조 기본모형인데, 표 5에 제시된 것 같이 인사평가가 다른 구성개념과 관계하지 않는 인사평가 측정 기본모형과 동일한 모형이다. 다음 단계로, 인사평가 구조 방법모형을 검증한다. 인사평가 구조 방법모형의 구조적 경로는 그림 5와 동일한 형태이며, 정서특성을 인사평가로 대치하는 것만 다르다. 이 모형은 인사평가로부터 5개의 평가효과성의 구성개념으로 가는 경로를 포함하는 모형이다. 이 모형을 검증한 후 인사평가 구조 기본모형과 인사평가 구조 방법

모형을 비교할 때, 표 6과 같이 카이제곱 차이는 유의미한 것으로 나타났다($\chi^2(5)=89.58, p<.01$). 이러한 결과는 측정모형과 마찬가지로 인사평가의 방법효과가 평가효과성의 잠재요인들에 영향을 준다는 것을 의미한다.

연구 2의 결론

연구 2는 평가효과성의 개념구조를 확인한 연구 1을 다른 표본을 대상으로 요인구조를 재확인하여 측정도구를 다시 검증하였다. 연구 2의 상관분석과 확인적 요인분석의 결과는 연구 1과 매우 유사하여 평가효과성이라는 구성개념 안에 5개 측면을 포함하는 모형이 적절함을 보여주었다. 이 5개 측면을 아우르는 하나의 고차요인 구조도 적절한 것으로 나타났다. 5요인 모형이 고차요인 모형보다는 적합도가 좀 더 양호한 것으로 나타난 점도 연구 1과 유사하다.

그러나 이러한 요인구조에 대해서 실제 인사평가 점수가 방법효과로서 영향을 주는지 확인한 결과는 연구 1과 상당히 다르다. 인사평가 점수는 실제 성과에 대해서 타인이 평가한 점수로써 평가효과성의 측정치와 다른 면에서 인사평가 시스템에 반영된다. 따라서 이 방법편향이 유의미한 영향을 갖는다는 결과는 피평가자의 주관적 반응으로 개념화한 인사평가효과성에 대해서 조직의 평가제도 자체도 영향을 준다는 것을 의미한다. 다시 말해서, 평가효과성 개념을 측정하는 것은 개인의 정서적 성격에 따라서 달라지지는 않지만, 실제 평가점수로부터 자유롭지는 않다는 것이고, 과거 인사평가 점수를 고려할 때 보다 정확한 개념구조를 확인할 수 있다. 이 결과는 또한

본 연구에서 제시하는 평가효과성 측정도구와 더불어 평가효과성에 대하여 객관적인 판단을 내릴 수 있는 시스템도 필요하다는 점을 시사하는 것이다.

연구 3

연구 1 과 연구 2를 통해서 평가효과성 개념의 범위를 규명하고 그 구조가 적합한지를 확인하였다. 개념구조 확인을 위한 연구 1과 연구 2는 한 기업조직의 근로자를 대상으로 연구하였다. 따라서 연구 3에서는 평가효과성의 척도와 개념구조가 다양한 조직의 근로자에게 일반화될 수 있는지 확인하고자 하였다. 한편, 평가만족은 직무만족과 마찬가지로 매우 포괄적인 개념이며 때로 평가수용성과 혼동되는 경우도 있다. 연구 1과 연구 2에서는 평가만족을 하나의 개념으로 측정하였지만, Keeping과 Levy(2000)는 평가만족을 평가시스템에 대한 제도만족과 평가회기에 대한 만족으로 구분하였다. 평가제도에 대한 만족은 조직의 평가시스템과 관련한 세부지원 측면에 대한 만족으로 주로 비인적(非人的) 요소에 대한 만족이며, 평가회기에 대한 만족은 개인의 평가점수를 산출하는 제반 평가자의 평가행동에 대한 인적요소에 대한 측면으로 구분할 수 있다. 따라서 연구 3에서는 평가만족의 개념을 좀 더 확장하여 6개 요인으로 측정하는 것이 더 적절한지를 확인하고자 하였다.

방 법

조사 대상자 및 자료수집 방법

연구 3에서는 다양한 조직의 206명의 근로자를 대상으로 설문조사를 실시하여 자료를 수집하였다. 이들에 대한 자료 수집은 인사평가 상황을 직접적으로 거론하지 않고 순수 연구를 위한 연구임을 환기시키면서 조사를 실시하였다. 분석에 포함된 응답자들은 남성이 74%이고 여성이 26%이며, 실제 인사 평가 과정을 겪은 근로자만을 포함하기 위하여 근무 기간이 1년 이상인 근로자만을 대상으로 하였다.

평가효과성의 측정

평가효과성은 평가만족을 제외한 다른 요소의 문항은 연구 1과 연구 2에서 사용한 도구와 동일한 문항을 사용하였다. 연구 1과 연구 2에서는 4문항으로 구성된 측정도구를 사용하였으나, 연구 3에서는 Giles & Mossholder(1990)가 제안한 문항의 내용을 검토하면서 인사평가 제도에 대한 만족과 직전 인사평가 회기에 대한 만족으로 구분하여 각각 3문항씩 구성하

였다. 이 두 만족을 제도만족(문항 예, 현재의 인사평가 제도로 내 업무를 평가받는데 만족한다)과 회기만족(문항 예, 나는 지난 인사평가 시점의 평가과정에 만족한다)으로 명명하고 Likert 5점 척도로 측정하였다. 신뢰도는 평가 제도가 .86, 평가 회기가 .83으로 나타났다. 다른 평가효과성 요소들의 신뢰도는 .87~.93 사이에서 안정적인 내적일치도를 보여주었다 (표 9 참조).

결 과

평가효과성에 포함된 요소들의 기술통계치와 요소들 간의 전체적인 관련성에 관한 상호상관은 표 7에 제시하였다. 표 7의 결과를 보면, 6개 요소들 간의 상관은 상당히 높으면서 유사한 크기로 나타났다. 이러한 결과는 이 요소들을 하나의 평가효과성이라는 한 개념 안에 있는 서로 다른 요소로 볼 수 있음을 나타내며, 연구 1 및 연구 2의 결과와도 유사하다. 또한 회귀만족과 제도만족이 상관이 높게

표 7. 평가효과성 요소의 평균, 표준편차, 신뢰도, 및 상호상관

변 인	1	2	3	4	5	7
1. 정확성	(.90)					
2. 유용성	.67**	(.87)				
3. 회기만족	.68**	.63**	(.86)			
4. 제도만족	.64**	.62**	.77**	(.83)		
5. 절차공정성	.52**	.58**	.62**	.59**	(.88)	
6. 분배공정성	.55**	.54**	.68**	.62**	.77**	(.93)
평균	3.54	2.94	3.16	3.09	2.75	3.22
표준편차	.78	.79	.82	.86	.82	.83

주) * $p < .05$, ** $p < .01$, (괄호 안은 신뢰도 계수: Cronbach α)

표 8. 평가효과성 모형요약

모형	χ^2	df	RMSEA	sRMR	GFI	NNFI	CFI
6요인 모형	271.39**	155	.061	.043	.88	.98	.98
5요인 모형	285.30**	160	.062	.044	.88	.98	.98
6요인 고차요인 모형	335.81**	164	.071	.070	.86	.97	.97
5요인 고차요인 모형	346.42**	165	.073	.067	.86	.97	.98

주) N=206, * $p < .05$, ** $p < .01$

표 9. 평가효과성 모형간 카이제곱 차이검정

모형	χ^2	df	P
5요인 모형 vs. 6요인 모형	13.91	5	<.05
5요인 고차요인 모형 vs. 6요인 고차요인 모형	10.61	1	<.01
6요인 모형 vs. 6요인 고차요인 모형	75.03	9	<.01

주) N=206, χ^2 및 df는 절대값임

나타났지만, 다른 측면과의 상관과도 높은 수준으로 나타나서 개념을 구분하는 것이 가능함을 보여주고 있다.

이러한 상호상관을 바탕으로 구조방정식모형을 검증한 결과는 표 8과 표 9와 같이 6요인 모형이 적절함을 보여준다. 연구 1과 연구 2의 모형과 비교하기 위해서 평가만족을 하나의 요인으로 구조화한 5요인 모형과 비교할 때, 5요인 고차모형의 적합도가 약간 덜 양호한 것으로 나타났다(표 8). 표 9의 결과와 같이 6요인 모형과 비교해 볼 때도 6요인 모형이 유의미하게 더 적합하며($\chi^2(5)=13.91$, $p < .05$), 고차요인 모형으로 비교할 때도 유사한 결과가 나타났다($\chi^2(1)=10.61$, $p < .01$).

6요인 모형 안에서는 연구 2 및 연구 3의 결과와 마찬가지로 6요인 모형과 6요인 고차요인 모형이 모두 양호한 적합도를 보였으나(표 8), 표 9의 결과와 같이 고차요인 모형보

다는 6요인 모형이 더 적합한 것으로 나타났다($\chi^2(9)=75.03$, $p < .01$).

연구 3의 결론

연구 3은 개념구조의 확인과 관련된 면에서 연구 1 및 연구 2의 요인구조에 대한 반복가능성의 확인이라고 볼 수 있다. 그러나 몇 가지 면에서 차이가 난다. 첫째로 연구 1과 연구 2는 한 조직에 소속된 연구대상자에 대한 결과인 반면에 연구 3은 다양한 조직에 소속된 연구대상자를 상대로 검증하여 일반화가능성을 확보한 것이다. 둘째로 연구 3에서는 평가만족을 두 측면으로 세분화하여 이들을 구분하는 것이 더 적절한지를 확인한 것이다. 연구의 결과를 종합해 보면 평가효과성의 차원들이 상당히 높은 수준으로 상호 관련되어

있으면서도 동시에 각각의 요인이 독립적인 측면을 확보하고 있다고 볼 수 있다. 따라서 이들 중 일부를 제외하는 경우에는 개념상의 준거결핍이 있을 수 있음을 나타낸다고 할 수 있다. 이러한 연구결과를 바탕으로 평가효과의 개념을 6요인 구조로 제안하여, 이를 측정할 수 있는 20문항의 측정도구를 부록 1에 제시하였다.

전체 논의 및 결론

본 연구는 인사평가 제도를 활용하여 개인의 성과를 관리하고 궁극적으로 조직효과성을 고양하는데 있어서 평가자 행동과 통계적 진점수에 초점을 두는 관점에서 벗어나서 피평가자의 반응과 태도에 초점을 두었다. 피평가자 관점의 평가효과성이 성과향상을 위한 당사자의 동기를 촉진하며 평가면담에서 제시되는 피드백이 효과적으로 활용될 수 있다는 점에서 인사평가효과성을 제시하였다. 이 개념에 관한 기존의 연구를 바탕으로 국내 인사평가 여건을 감안한 평가문항을 개발하고 일련의 연구를 통하여 인사평가효과성의 개념구조를 확인하면서 문항을 구체화하였다.

연구 1 ~ 연구 3을 통하여 20문항을 확정하였으며, 이 문항을 기초로 한 인사평가효과는 6개 차원이 상관이 매우 높으면서 동시에 독립적인 속성을 유지하는 6요인 구조가 가장 적합함을 보여주었다. 6요인을 아우르는 고차요인의 존재를 상정하는 것도 적합도 측면에서 수용할 만하지만 상대적으로 6요인 구조가 좀 더 유의미하게 적합하였다. 평가효과의 각 차원은 피평가자의 정서적 반응(예, 만족)과 인지적 평가(예, 정확성)를 아우르며,

인적(예, 회기만족, 절차공정성) 및 비인적(예, 제도만족, 분배공정성) 측면을 동시에 고려하고, 평가자체에 대한 판단(예, 정확성)과 도구적 활용성(예, 유용성)을 포괄한다고 볼 수 있다. 즉, 피평가자 관점에서 인사평가 제도에 대해 형성하는 다양한 태도 측면을 포괄적으로 측정한다고 볼 수 있다.

이 연구를 통한 평가효과성의 개념구조와 측정도구는 기존의 국내 연구와 달리 포괄적인 개념범위를 확인한 점에 의의가 있다. 기존의 국내 연구들은 대체로 평가수용성의 개념 하에 제한된 측면을 측정하였고, 한 측면에 대해서도 한 두 문항으로 측정하였다. 따라서 평가효과성을 안정적으로 측정하였는지 의문을 가질 수 있다. 또한 기존 연구는 측정된 문항의 제한성 때문에 각 측면의 독립성 및 평가효과성의 전체 개념구조를 확인한 경우가 없었다. 그 연구들은 대체로 다른 선행 또는 결과변인과 함께 탐색적 요인분석에 한정하여, 평가수용성이 다른 변인들과 구분되는 요인임을 확인하는 정도의 분석을 실시하였다. 본 연구에서는 포괄적인 개념구조 및 각 측면을 안정적으로 측정하는 도구를 개발함으로써 평가효과성의 개념을 확인하고, 이 개념에 대한 미래연구와 조직현장의 실무적 활용을 위한 측정도구를 소개한 것이다.

한편, 피평가자 관점은 자기보고식의 평가이므로 개인의 주관성과 일반적 반응특성이 작용하여 평가효과성의 개념구조를 왜곡할 수도 있다. 따라서 본 연구에서는 기존의 연구와 유사하게 정서적 특성의 반응편향을 고찰하였다. 본 연구(연구 1)에서는 이러한 개인특성을 안정적인 성격특성으로 반영하였으며, 연구의 결과는 개인의 정서적 성격특성이 평가효과성 요인구조를 왜곡시키지 않은 것으로

나타났다. 따라서 평가효과성을 자기보고식으로 측정하더라도 조직의 인사평가 시스템에 대한 하나의 판단지표로 활용하는데 별 무리가 없다고 볼 수 있다.

피평가자가 보고하는 평가에서 효과성은 실제 자신이 과거에 받은 인사평가 점수에서 자유로울 수 없는 면도 고려해야 한다. 본 연구(연구 2)에서는 이 점 또한 고려하면서 평가효과성의 개념구조를 확인하였다. 연구의 결과 개인의 정서 특성과 달리 평가효과성의 구조에 유의미한 영향을 주는 것으로 나타났다. 즉, 실제 인사평가 점수를 함께 고려할 때 평가효과성의 요인구조가 좀 더 명확하게 도출되었다. 본 연구에서 실제 인사평가 점수는 상사에 의한 평가점수를 활용하였으므로 엄격히 말해서 방법편향 요소라고 볼 수는 없으나, 개인이 자신의 과거 인사평가를 대체로 알고 있다는 면에서 각 차원에 공통적으로 작용하는 방법편향의 요소로 볼 수도 있을 것이다. 또한 이 점수는 평가자에 의한 오류가 포함된 정보이므로 실제평가점수가 평가효과성의 개념구조에 영향을 준다는 결과는 평가제도를 운용하는 과정(예, 평가면담)에서 개인의 태도와 함께 인사평가 제도 자체에서 도출된 정보를 함께 활용하는 것이 좀 더 효과적이라는 점을 시사한다.

실제 인사평가 결과가 평가효과성의 개념구조에 영향을 준다는 점은 과거 인사평가 점수가 피평가자 관점에서 본 인사평가효과성의 선행변인의 역할을 할 수 있다는 시사점도 제공한다. 이러한 관계성은 표 4의 상관분석에서 분배공정성과 평가만족에서 현저한 것으로 보이는데, 이 결과는 인사평가를 통한 조직의 자원분배나 의사결정에 의해 피평가자의 지각이 영향을 받을 수 있다는 점을 시사한다. 기

존 국내외 연구에서 수용성으로 조작화한 인사평가효과성에 영향을 주는 선행변인이 일부 거론되었지만(김정진 & 박경규, 2008; 이덕로 & 김한제, 2000; 이석환 & 조주연, 2010), 평가효과성의 선행변인을 찾는 미래 연구에서는 과거 인사평가 점수를 함께 고려하는 연구가 실무적으로 필요할 것이다.

본 연구에서 제시하는 평가효과성의 차원들은 일관적으로 상호상관이 높은 것으로 나타나서 고차요인의 존재를 상정해 볼 수 있었다. 그러나 통계적으로는 고차요인보다 6요인이 개념이 상대적으로 더 양호한 것으로 나타났다. 이러한 결과는 평가효과성의 각 측면을 개별적으로 활용하는 것도 가능하다는 점을 시사한다. 그러나 본 연구의 결과에서 고차요인 모형의 적합도가 절대적으로는 양호하고 차원들 간의 상관이 높다는 점을 고려할 때 개별적 활용은 준거결핍을 초래할 가능성도 있다. 따라서 향후 연구에서는 평가효과성 개념의 범위를 어느 정도 반영할 때 선행변인들의 효과를 가장 잘 설명해 내는지를 밝힐 필요가 있을 것이다.

본 연구는 파일럿 연구를 포함하여 4 회의 서로 다른 설문조사를 통해 평가효과성의 개념구조가 반복적으로 나타나는지 활용하여 반복가능성과 일반화가능성을 확보하고자 하였다. 그러나 본 연구는 여전히 몇몇 제한점을 갖고 있다. 먼저, 본 연구에서 제시하는 문항들이 평가효과성의 각 차원을 포괄적으로 측정하는지에 대한 문항개발 초기 탐색 작업이 충분하지 않았다. 조직 현장에서 민감하게 받아들이는 인사평가라는 연구주제를 현직에 있는 연구대상자를 대상으로 개념의 범위를 포괄적으로 확인하는 작업은 본 연구에서 용이하지 않아서 기초적인 내용은 주로 기존 문헌

의 연구를 따랐다. 따라서 향후 연구에서는 본 연구의 문항을 바탕으로 본 연구에서 제시하는 문항 외의 측면을 개발할 수 있을 것이다.

또한 본 연구에서 파일럿 연구에서 제외한 상호작용 공정성 차원은 이후 연구 1 ~ 연구 3에서는 충분히 연구되지 못하였다. 연구 1의 탐색적 요인분석에서 문항의 의미에 해당하는 독립된 데이터의 구조가 나타나지 않아서 이 요인의 독립성의 가능성이 낮다고 보고 이후 연구에서 포함하지 않았다. 상호작용 공정성은 대체로 분배공정성과 유사한 요인으로 구분되었는데, 그 내용이 주로 평가를 위한 투입(input)요소와 평가 후의 성과(output)를 분배하는 것이 피평가자의 인식 속에는 밀접하게 관련되어 있는 것으로 볼 수 있다. 그러나 상호작용 공정성의 일부 문항은 인간적인 처우와 관련된 상호작용의 의미이기 때문에 절차공정성과 관련되기도 하였다. 따라서 상호작용 공정성은 피평가자가 인식하는 평가효과성과 관련하여 독립적인 요인으로 보기 보다는 분배 및 절차 공정성 속에 포함시키는 것이 보다 적절할 것으로 생각할 수 있다. 결론적으로 평가효과성의 연구를 위해 다양한 측면을 포함하고자 할 때 공정성 측면은 분배 및 절차공정성 등 두 요인을 포함하는 것이 개념구조의 명확성을 확보하는 데 효과적이라고 할 수 있다. 향후 연구에서는 이러한 결과가 반복되는지, 또는 공정성 외의 다른 차원과 의미상 중복되는지를 좀 더 세밀하게 확인할 필요가 있을 것이다.

마지막으로, 연구 1에서는 근속년수가 2년 미만인 근로자를 대상으로 검증하여 인사평가의 경험이 없는 근로자도 일부 포함되었을 수 있다. 인사평가제도는 대부분의 근로자가 큰

관심을 가지는 제도이기 때문에 실제로 인사평가를 받은 경험이 없어도 제도에 대한 태도는 어느 정도 가지고 있을 것이다. 연구 1의 요인구조가 연구 2의 요인구조와 상당히 유사한 것을 볼 때 이러한 점을 어느 정도 추론할 수 있다. 그러나 미래 연구에서는 정서요인이 방법편향효과를 검증할 때도 인사평가 경험이 있는 근로자만을 대상으로 연구하는 것이 보다 명확할 것이다.

참고문헌

- 경향신문, 2006, 12, 27일자
- 김정진 & 박경규 (2008). 다면평가 특성에 따른 평가결과 수용도 결정요인과 그 결과. *대한경영학회지*, 21, 391-416.
- 이덕로 & 김한제 (2000). 인사고과의 특성이 피고과자의 고과결과 수용에 미치는 영향. *경영학연구*, 29, 245-270.
- 이석환 & 조주연 (2010). 성과평가제도의 수용성에 영향을 미치는 요인에 대한 연구: 평가체계요인과 내부동기요인을 중심으로. *한국사회와 행정연구*, 20, 269-291.
- 이순목 (1994). 요인분석의 관행과 문제점. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 7, 1-27.
- 이호선 & 이재한 (2006). 다면평가제도에 대한 수용도가 행동계획수립과 조직몰입에 미치는 영향. *인사관리연구*, 30, 135-157.
- Alliger, G., & Janak, E. (1989). Kirkpatrick's levels of training criteria: Thirty years later. *Personnel Psychology*, 42, 331-342.
- Bacal, R. "평범한 팀장이 비범한 성과를 내게 하는 성과관리의 기술 [Performance Management]". (유규창 역), 서울: 지식공작

- 소, 2005(원전은 2001년에 출판).
- Balzer, W. K., & Sulsky, L. M. (1990). Performance appraisal effectiveness. In K. Murphy & F. Saal (Eds.), *Psychology in organizations: Integrating science and practice* (pp. 133-156). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Banks, C. G., & Murphy, K. R. (1985). "Toward Narrowing the Research-Practice Gap in Performance Appraisal". *Personnel Psychology*, 38, 335-345.
- Bernardin, H. J., Hagan, C. M., Kane, J. S., & Villanova, P. (1998). Effective performance management: A focus on precision, customers, and situational constraints. In J. W. Smither (Ed.), *Performance appraisal: State of the art in practice* (pp.3-48). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Bies, R. J. (2005). Are procedural justice and interactional justice conceptually distinct? In J. Greenberg & J.A. Colquitt (Eds.), *Handbook of organizational justice* (pp.85-112). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bowen, D. E., Lawler, E. E., (1992). The empowerment of service workers: What, why, how, and when. *Sloan Management Review*, 33, 31-40.
- Cardy, R. L., & Dobbins, G. H. (1994). *Performance Appraisal: Alternative perspectives*. Cincinnati, OH: South-Western Publishing,
- Cawley, B. D., Keeping, L. M. & Levy, P. E. (1998). Participation in the Performance Appraisal Process and Employee Reactions: A meta-analytic review of field investigations. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 83, 615-633.
- Cohen-Charash, Y., Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: a meta-analysis, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86, 278-321.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86, 386-400.
- Dipboye, R. L., dePontbriand, R. (1981). Correlates of employee reactions to performance appraisals and appraisal systems, *Journal of Applied Psychology*, 66, 248-51.
- Dorfman, P. W., Stephen, W. G., & Loveland, J. (1986). Performance appraisal behaviors: Supervisor perceptions and subordinate reactions. *Personnel Psychology*, 39, 579-597.
- Dorty, H. D., & Glick, W. H. (1998). Common methods bias: Does common methods variance really bias results? *Organizational Research Methods*, 1, 374-406.
- Folger, R., & Konovsky, M. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management Journal*, 32, 115-130.
- Giles, W. F., & Mossholder, K. W. (1990). Employee reactions to contextual and session components of performance appraisal. *Journal of Applied Psychology*, 75, 371-377.
- Gilliland, S. W., & Langdon, J. C. (1998). Creating performance management systems that promote perceptions of fairness. In James. W. Smither (Ed.), *Performance appraisal: State of the art in practice*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Greenberg, J. (1986). Determinants of perceived fairness of performance evaluations. *Journal of Applied Psychology*. 71, 340-342.

- Greenberg, J., Ashton-James, C. E., & Ashkanasy, N. M. (2007). Social comparison processes in organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 102, 22-41.
- Greller, M. M. (1978). The nature of subordinate participation in the appraisal interview. *Academy of Management Journal*, 21, 646-658.
- Hedge, J. W., and Borman, W. C., (1995). Changing conceptions and practices in performance appraisal. In Ann Howard, (Ed.), *Frontiers of industrial and organizational psychology: The changing nature of work*, Jossey-Bass.
- Keeping, L. M. & Levy, P. E. (2000). Performance appraisal reactions: Measurement, modeling, and method bias. *Journal of Applied Psychology*, 85, 708-723.
- Kluger, A.N., & DeNisi, A. 1996. Effects of feedback intervention on performance: A historical review, a meta-analysis, and a preliminary feedback intervention theory. *Psychological Bulletin*, 119: 254-284.
- Korsgaard, M. A., & Roberson, L. (1995). Procedural justice in performance evaluation: The role of instrumental and non-instrumental voice in performance appraisal discussions. *Journal of Management*, 21, 657-669.
- Landy, F. J., Barnes-Farrell, J., & Cleveland, J. (1980). Perceived fairness and accuracy of performance appraisals: A follow-up. *Journal of Applied Psychology*, 65, 355-356.
- Latham, G., Almost, J., Mann, S., & Moore, C. (2005). New developments in performance management *Organization Dynamics*, 34, 77-87.
- Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory? In Gergen, K. J., Greenberg, M. S., and Willis, R. H. (eds.), *Social exchange: Advances in theory and research* (pp.27 - 55)., Plenum Press, New York,
- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76, 845-855.
- Murphy, K. R., & Cleveland, J. N. (1995). *Understanding performance appraisal: Social, organizational, and goal-based perspectives*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Pearce, J. L., and Porter, L. W (1986). Employee responses to formal appraisal feedback. *Journal of Applied Psychology*, 71, 211-218.
- Reb, J., Goldman, B., Kray, L, & Cropanzano, R.(2006). Different wrongs, different remedies? Reactions to organizational remedies after procedural and interactional justice, *Personnel Psychology* 59, 31-64.
- Smither, J. W. (1998). Lessons learned: Research implications for performance appraisal and management practice. In James. W. Smither (Ed.), *Performance appraisal: State of the art in practice*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Taylor, M. S., Tracy, K. B., Renard, M. K., Harrison, J. K., & Carroll, S. J. (1995). Due process in performance appraisal: A quasi-experiment in procedural justice. *Administrative Science Quarterly*, 40, 495-523.
- Thurston, P. W. Jr. (2001). "Clarifying the structure of justice using fairness perceptions of performance appraisal practices". Unpublished Ph. D Dissertation, Albany, NY,

2001. 1차 원고접수 : 2010. 3. 20
Wherry, R. J. Sr. & Bartlett, C. J. (1982). The control of bias in ratings: A theory of rating. *Personnel Psychology*, 35: 521-551. 2차 원고접수 : 2010. 5. 6
3차 원고접수 : 2010. 5. 21
최종게재결정 : 2010. 5. 27
- Williams, L. J. Gavin, M. B., & Williams, M. L. (1996). Measurement and nonmeasurement processes with negative affectivity and employee attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 81, 88-101.

An Investigation of the Construct of Performance Evaluation System Effectiveness from the Evaluatee's Perspective and Its Measurement Tool

Tae Young Han

Kwangwoon University

The purpose of this study was to investigate the construct of performance evaluation effectiveness from evaluatee's perspective and to suggest its measurement tool for organizations to use it as a criterion of the performance system effectiveness. As the performance evaluation effectiveness from evaluatee's perspective is associated with attitudinal aspect that may be influenced by common method variances, the current study also included in the examination the emotional aspect of personality and the actual performance ratings appraised by supervisors. Through the three sub-studies in total, this research have tested the structure of the performance evaluation effectiveness construct by calibrating the measurement tool each time. Study 1 has started with a pilot research using a sample from various organizations, in which an initial measurement tool with procedural and distributive justice dimensions was set up, with an elimination of the interactional justice due to the unclear dimensional identity. The main analysis of study 1 was conducted using a sample from an electronic part production organization to test the five-dimensional structure of the performance evaluation effectiveness in which two justice dimensions, accuracy, utility, and satisfaction dimensions were included. The study examined a 5-factor model and a model of higher-order structure with the 5 factors under it. Although both models showed good fit indices, the 5-factor model was found as slightly better-fitted model. In the additional examination that included the method variance by emotional personality, the personality did not produce method bias to the structure of the construct. Study 2 was to re-examine the structure of the evaluation effectiveness construct, in which the 5-factor model fit was confirmed similar to study 1. In this study the actual performance record rated by supervisor was also examined to test if it affects as a significant method variance. The results showed that the actual performance had significant effects on both measurement model and structure model as well. In study 3, the construct and the measures were examined in terms of the generalizability across various organizations, as well as the satisfaction dimension was delved into more specifically by dividing it to system satisfaction and session satisfaction. The results of the study using a sample from various organizations confirmed the goodness-of-fit of the 6-factor structure, similar to the findings in study 1 and study 2. Suggestions for future research and practical implications were provided based on the findings.

Key words : Performance evaluation effectiveness, evaluation justice, evaluation utility, evaluation accuracy, evaluation satisfaction

부록 1. 평가효과성 측정도구

차원	문항
	우리 회사의 인사평가에 대해서 내가 생각하기에...
평가정확성	내가 얼마나 일했는지 반영해 평가가 이루어진다. 인사평가는 내가 업무에 쏟은 노력을 바탕으로 이루어진다. 나의 업무책임 완수 정도를 반영하여 평가가 이루어진다.
유용성	인사평가는 일을 더 잘할 수 있는 방법을 알도록 도와준다. 나는 인사평가로부터 많은 것을 배운다. 인사평가는 나의 실수를 이해하는데 도움을 준다.
회기만족	나는 지난 인사평가 시점의 평가과정에 만족한다. 나는 우리 회사 인사평가 운용과정을 긍정적으로 본다. 나는 평가자들이 평가에 임하는 태도에 만족한다.
제도만족	우리 회사 인사평가 제도는 이해하기 쉽다. 우리 회사의 인사평가 제도는 교육과 안내가 잘 되어 있다. 현재의 인사평가 제도로 내 업무를 평가받는데 만족한다.
	나의 평가자들은...
절차공정성	평가에 대해 이의를 제기할 기회를 준다. 성과를 일관적으로 판단하기 위한 기준이 있다. 평가 결과에 관해서 유용한 피드백을 제공한다. 평가 결과에 대한 자료를 요청할 수 있다.
분배공정성	나의 업무 책임 정도에 따라 공정하게 평가한다. 내가 담당한 업무 수행을 고려하여 공정하게 평가한다. 내가 투자한 노력에 따라 공정하게 평가한다. 나의 업무 성과에 따라 공정하게 평가한다.