

연구개발 관리자에 대한 다면평가의 일치도 및 수행과의 관계

장 재 윤

선문대학교 산업심리학과

본 연구에서는 Quinn(1988)의 경쟁가치모형에 근거하여 관리자의 리더역할을 여덟 가지 차원 상에서 측정할 수 있는 척도를 연구개발조직 장면에 적합한 형태로 개발하였으며, 이 척도를 사용하여 국내 연구개발조직의 46명의 팀장들을 대상으로 본인, 상사, 동료, 부하에 의한 다면평가를 실시하였다. 다면평가에서의 평가자들간에 체계적인 차이가 존재하는지를 분석하기 위한 *t*-검증에서, 자기평정점수는 대체로 타인들에 의한 평정점수보다 높게 나타났다. 특히 자기평정점수는 대부분의 리더역할 차원에서 상사평정점수보다 유의미하게 높게 나타났으나, 부하평정점수와는 한 개의 리더역할 차원을 제외하고는 유의미한 차이가 나타나지 않았다. 또한 다면평가점수 및 그 일치도가 관리자의 수행준거에 미치는 영향에 대해서도 조사하였는데, 리더역할차원별로 상이한 결과가 나타났다. 논의에서는 자기평정점수와 타인들의 평정점수간의 차이에 대한 이러한 차별적인 결과를 자기고양적 편향과 같은 동기적인 목적보다는 지각 또는 귀인상의 차이로 나타날 수도 있음을 지지하는 것으로 해석하였으며, 수행과의 관련성은 조직의 추구 가치 또는 조직문화적 측면과 관련지어 해석하였다

최근 많은 기업조직들에서 수행평가 또는 인적자원개발의 목적으로 다면평가(미국문헌에서의 '360도 평가')를 도입하는 사례가 증가하고 있다(Turnow, 1993; Arvey & Murphy, 1998) 다면평가란 기존의 상사에 의한 평가뿐만 아니라 자기평가 및 동료와 부하, 심지어는 관련된 조직외부인들(예를 들어, 고객이나 공급업자)의 평가까지도 포함하는 새로운 평가체계를 의미한다. 지금까지의 단면적인 평가, 즉 상사에 의한 하향적 평가만을 위주로 한 인사평가에

서는 상사와 부하 모두에게 즐거운 경험이 되지 못하였으며, 부하들의 부정적, 방어적 반응으로 인해 실제 직무수행에 도움을 주지 못하거나 오히려 수행에 악영향을 미치는 경우도 있었다(Napier & Latham, 1986). 그러나 다면평가체제는 보다 다양한 시각에서 평가하고 적절히 그 결과를 피드백함으로써 구성원들의 행동을 변화시키고 잠재된 능력을 개발하려는 시도이다(Milliman, Zawacki, Norman, Powell, & Kirksey, 1994; Yukl & Lepsinger, 1995). 또한 급변하는 기업환경에 적절히 대처하기 위해 다양한 조직개발 및 변화를 위한 방안들이 시도되고 있는데, 특히 인사부분에서의 최근의 새로운 시도들

* 연구에 사용된 척도개발에 많은 도움을 주신 김용환 부장님과, 논문심사에서 유용한 지적을 해주신 익명의 심사위원들께 감사드립니다.

중의 하나가 바로 다면평가이다(Church, 1995; Hoffman, 1995; O'Reilly, 1994).

최근 한 산업심리학자가 280개의 미국 중서부지역의 회사들을 대상으로 한 설문조사에 의하면, 25%의 기업들이 부하에 의한 상향적 평가(upward appraisal)를 매년 실시하고 있고, 18%의 기업들이 동료평가(peer appraisal), 12%의 기업들이 완전한 다면평가를 실시하고 있었다(Antonioni, 1996). 사실 IBM같은 기업은 20여 년이 넘게 상향적 평가를 실시해왔다는 사실은 다면평가가 비단 최근의 경향만은 아님을 시사한다. 또한 GE의 Jack Welch회장이 '360도 피드백 조사'를 활용하여 직원들의 기업문화 공유정도를 평가함으로써 성공을 거둔 이후 많은 경영자들의 관심을 끌었다(J. Quinn, 1994).

다면평가 개관: 목적, 유형 및 효과성

다면평가의 일반적인 목적은 다음과 같다. 첫째, 기존 방식인 상사에 의한 단면평가의 제한점을 극복하고 상사평가뿐만 아니라 동료 및 부하들의 평가도 포함함으로써 보다 다양한 관점에서 자신의 조직 내 행동에 대한 인식이 가능하도록 하고, 둘째, 평가결과의 건설적인 피드백과정을 통해 조직 내 의사소통을 촉진시키며, 셋째, 평가대상자인 관리자 본인의 능력개발을 위한 자료를 축적하고자 하는 것이다.

그런데 다면평가는 의도된 목적에 따라 평가 결과가 달라질 수 있다. 초기에 여러 학자들이 다면평가(주로, 자기평가)를 전통적 수행평가에 대한 보완이나 대체물로서 사용하여야 함을 주장하였고, 그렇게 사용하는데 있어서의 '관대성(leniency) 효과'나 '범위의 제한(restriction of range)' 같은 문제들을 언급하였다(Thornton, 1980). 예를 들어, 보상분배에 사용될 것으로 간주된 자기평가시에는 관대성효과가 크게 나타나며, 객관적인 비교기준이 제시될 것이라는 진술이 부가되면 관대성 효과가 감소되었다(Farh & Werbel, 1986; Mabe & West, 1982). 이러한 수행평가용 다면평가체계의 문제들을 감소시킬 수 있는 방법을 탐색하려 하였으나 별로 성공적이지 못했다(Campbell & Lee, 1988).

그래서 최근에 다면평가를 '개발(development)'을 위한 도구로 사용되어야 함이 강조되었다(Wexley &

Klimoski, 1984). 즉, 다면평가체계를 조직 내에서 성공적으로 정착시키기 위해서는 이것이 단순히 인사평가를 위한 목적으로 사용되기보다는 평가결과와 적절한 피드백 체계를 통한 '개발'을 위한 목적으로 사용되어야 하며, 그러한 목적이 모든 평가자에게 명확하게 인식되어야 한다. 물론 축적된 개인의 다면평가자료는 당사자의 약점 및 교육훈련이 필요한 부분을 지적해 주기도 하며, 이후의 그 사람의 조직 내에서의 어떤 인사상의 결정에도 활용은 될 수 있을 수 있으나, 무엇보다 평가의 목적은 순수하게 '개발'에 맞추어져야 한다(McEvoy & Buller, 1987). 왜냐하면, 앞서 언급되었듯이 어떤 목적이나에 따라 평가에 대한 태도가 달라지며, 평가결과도 상이하기 때문이다(Antonioni, 1994). London과 Wohlers(1991)의 조사에서 전체 응답자의 34%는 자신들의 상향적 평가가 경영자의 수행평가에 사용된다면 자신들의 상사를 다르게 평정했을 것이라고 대답하였다. 또한 평가자들은 평가 이후에 피평가자로 부터의 부정적인 반응을 우려한다(Antonioni, 1996). 따라서 평가자들은 다면평가가 피평가자의 인사고과나 근무평가에 대한 결정을 내리기 위해 사용되기보다는 피평가자의 개발 목적을 가진 피드백으로 사용되기를 더 원한다.

다면평가를 위한 도구는 두 가지 유형으로 크게 분류되는데, 평정척도(rating scale)를 이용하는 방식과 자유기술식(written description)이 있다. 자유기술식의 경우, 각 개인의 고유하고 독특한 특성들을 피드백할 수 있고 풍부한 기술이 가능하므로 피평가자의 수용도가 높은 편이다. Antonioni(1996)는 피평가자가 평정척도에 의한 피드백보다는 자유롭게 기술되는 방식의 피드백을 더 유용하게 느낀다고 보고하였다. 하지만 자유기술식은 수량화가 가능하지 않으므로 자료로 축적하기가 어렵고, 표현이 모호한 경우 해석이나 판단에 어려움이 있을 수 있다. 반면에 정교하게 개발된 평정척도를 이용하는 경우에는 수량화가 가능하므로 객관적인 비교 및 자료축적의 가능하다. 그러나 결과를 남용할 가능성에 대해 피평가자들의 우려가 매우 크다는 점에서 약점이 있다(삼성경제연구소, 1995). 평정척도를 이용하는 방법도 기존에 개발된 상업적인 척도를 이용하는 방식도 있지만, 사용할 기업조직에서 직접 개발하는 경우에는 평정척도에 대한 피평가자들의 수용도가 훨씬 높다. 즉, 평정척도를 개발할 때, 해당기업에 독특한 문항

들을 개발할 뿐만 아니라, 문항개발시 평가를 받게 될 당사자들의 의견을 듣거나, 직접 개발에 참여시킴으로서 다면평가에 대한 수용도를 높일 수 있다.

또한 다면평가지 평가자의 익명성(confidentiality)이 매우 중요한 역할을 한다. 다면평가지 상사들은 자신의 직속부하들이 자신에 대해 평가하는 것에 상당한 책임감을 느낄 것을 원하며, 반면에 부하들은 자신들의 평가가 반드시 익명으로 유지되기를 원한다. 연구에 의하면, 상황적 평가도구에 자신의 이름을 기입해야만 했던 직속부하들은 익명의 절차를 사용했던 부하들보다 그들의 상사를 더 높게 평정하였다(Antonioni, 1996). London과 Wohlers(1991)의 연구에서 전체 응답자의 24%는 자신들의 상황적 평가가 익명으로 처리되지 않는다면, 자신들의 상사를 다르게 평정했을 것이라고 응답하였다.

실제로 다면평가에 대한 초기 연구에서는 익명으로 이루어진 상황적 평가가 관리자들에게 피드백되었을 때, 그들의 관리행동이 개선되었음을 보여 주었다(Hegarty, 1974). 그러나 최근 미국의 4개 기업들을 대상으로 다면평가에 대한 광범위한 연구를 수행한 Antonioni(1996, p. 26)는 약 50%의 상사(피평가자)들만이 평가자들(부하)과 자신에 대한 평가결과를 공개하고 함께 논의했을 뿐이며, 상사(피평가자)는 다면평가의 피드백에 기초하여 구체적인 개선목표나 계획을 잘 수립하지 않는 경향이 있다고 보고하였다. 그리고 87%의 상사(피평가자)는 자신의 조직 내 행동을 개선하려는 노력을 평가자들이 인정하고 있지 않다고 느꼈다. 그런데 성취동기수준이 높고 평가 피드백이 상당한 가치가 있다고 지각하는 피평가자일수록 평가자와 함께 평가결과에 대해 논의하려 하였다. 결국 Antonioni의 체계적인 연구에 의하면, 실제 다면평가를 기업조직에 적용한 현장연구결과들을 살펴볼 때 매우 다양한 요인들이 다면평가의 성공적인 정착 및 활용에 관련됨을 알 수 있다.

국내에서 다면평가에 대한 체계적인 연구가 미흡한 시점에서, 본 연구에서는 연구개발조직의 관리자 들을 대상으로 이들의 리더행동을 측정할 척도를 해당기업에 적절한 형태로 개발하고, 개발된 척도를 사용하여 다면평가를 실시하여 자기평정과 상사, 동료 및 부하 평정간의 어떤 체계적인 차이가 있는지를 조사하였다(연구 1). 또한 이러한 다면평가 평정들간의 일치도가 평가 대상자의 이후 수행과 어떤 관련

성을 갖는지를 조사하였다(연구 2).

연구 1

다면평가에서 가장 연구가 많이 수행된 주제는 특정 평가대상에 대한 여러 평가자들간의 평정의 유사성 또는 일치도(즉, 평가자간 신뢰도)에 관련된 것이다. 가령 상사평가¹⁾와 자기평가간의 불일치가 심하다면 인사평가 도구 자체로서의 기본적인 문제가 제기될 수 있다. 물론 여러 평가들이 평가체계의 통합적인 요소로서 포함되어 당사자의 개발목적으로 사용될 경우에는 다른 채널을 통해서도 얻을 수 없는 다양한 측면에서 자료를 얻을 수 있다는 측면에서는 평가의 불일치는 오히려 자연스러운 것일 수 있다. 또한 다면평가는 다른 평가 도구에 의해 무시되었거나 간과된 평가 차원을 포함시킴으로서 준거 결핍을 감소시켜준다. 그래서 한 평가자로 부터의 평가를 확증하는 역할이 아닌 보완하는 역할을 한다. 그러나 이 경우에도 평가의 정확성과는 무관한, 평가자들간의 일치도에 영향을 미치는 체계적인 오류나 편향(bias)에 대한 연구는 여전히 요구된다(정태연, 1998 참조). 이러한 편향이 특정한 상황적 변수나 성격 특성이라면 별 문제가 없겠으나, 이러한 오류나 편향들이 훨씬 더 일반적인 특성에 귀인된다면 주요한 연구주제가 된다.

실제 다면평가에 관한 현장연구를 수행한 Antonioni(1996)에 따르면, 관리자들은 자신들이 받은 다면평가 피드백의 25%는 기대했던 긍정적인 피드백이었지만, 30%는 기대하지 않았던 긍정적인 피드백이며, 20-30%는 기대했던 부정적인 피드백이었지만, 15-20%가 기대하지 않았던 부정적인 피드백이었다고 보고하였다. 또한 평가자들(부하)은 상사의 약 19%가 다면평가에서의 낮은 평정에 대해 놀라는 것 같다고 보고하였다.

기존 연구들에 따르면, 다면평가에서의 서로 다른 평가자들간에는 별로 높지 않은 상관관계를 보여주었으며(Landy & Farr, 1980), 특히 자기평가와 다른 평가자들간의 일치도가 낮다는 연구 결과(Harris

1) 본 연구에서 상사평가란 상사가 부하를 평가함을 의미하고 부하평가란 상사를 부하가 평가함을 의미한다.

& Schaubroeck, 1988; Mabe & West, 1982)가 많이 보고되었다. 따라서 자기평가의 정확성을 높이거나 낮추는 요인들에 대한 탐색이 이루어졌다. 예를 들어, Farh와 Dobbins(1989b)는 자존감(self-esteem)이 자기평가자의 관대성 효과에 미치는 영향에 대해 연구하였는데, 그들은 일관성이론(consistency theory, Korman, 1970)에 근거하여 낮은 자존감을 지닌 자기평가자보다 높은 자존감을 지닌 자기평가자가 자기평가시 관대성편향이 더 클 것으로 예측하였다. 왜냐하면, 일관성있는 자기-상을 유지하기 위하여 자신의 자존감과 일치하는 행동들에는 더 주의가 기울여지고, 더 잘 저장되고 회상되기 때문이다. 이에 반해 자기고양이론(self-enhancement theory, Greenwald, 1980)에 따르면, 사람들은 자기 자신에 대해 좋게 보고 능력있는 것으로 보려는 욕구가 있으므로 자기평가자의 관대성편향이 나타난다고 본다. 그러나 자기고양이론은 낮은 자존감을 가진 사람들이 자기평가시 관대성편향이 더 크게 나타날 것으로 보는데, 왜냐하면, 그들의 자기고양이욕구가 더 크기 때문이다. 이러한 서로 상반된 견해를 검증하기 위해, 64명의 대학생들을 대상으로 한 그들의 실험연구(Farh & Dobbins, 1989b)에서는 일관성이론의 주장이 지지되었으며, 이는 사회심리학분야에서의 연구결과와 일치한다(예를 들어, Wells & Sweeney, 1986). 이들의 연구에서, 평가차원의 모호성(ambiguity)도 조작하였는데, 평가차원이 모호할 수록 자존감과 관대성 편향간의 관계가 더 커졌다. 또한 Farh와 Dobbins(1989a)는 사회비교이론에 근거하여 상사평가와 자기평가간의 불일치를 설명하였는데, 상사가 부하를 평가하기 위해 사용하는 참조집단 사람들의 수행에 대한 정보를 피평가자인 부하가 똑같이 참조하게 되면, 부하의 자기평가의 정확성과 자기-상사평가간의 일치도가 높아짐을 실험연구를 통해 보여 주었다.

London과 Wohlers(1991)는 86명의 관리자들을 대상으로 부하평가와 자기평가간의 일치도에 영향을 미칠 수 있는 조절변인들을 확인하였다. 성, 연령, 피평가자의 조직 내 위계 수준, 부하들의 수, 직무유형(라인 또는 스텝) 등의 영향을 조사하였다. 결과에 의하면, 여성 관리자가 남성관리자보다 일치도가 높았으며, 라인관리자가 스텝관리자보다 더 높았으며, 부하의 수가 많을 수록 일치도가 더 높았다. 1년 뒤 조직을 떠나지 않고 남은 39명의 관리자들의 경우,

시간이 지남에 따라 일치도가 증가하는 경향을 보였다.

Harris와 Schaubroeck(1988)은 다면평가시 평가자들간의 불일치의 근원들을 제시하였는데, 다음 두 가지 요소로 요약된다. 첫째, 자기평가에서는 관대성 효과와 유사한 이기적 편향(egocentric bias)이 작용하는데, 이는 자기방어²⁾를 위해 자신에 대한 평가를 과장하는 경향을 나타낸다. 따라서 자기평가시 이러한 이기적 편향의 보편적인 작용 때문에, 자기평가들에서는 범위의 제한(restriction of range)이 발생하여 다른 평가들과의 상관관계를 낮출 수 있다. 반면에 타인평가들간의 상관관계는 이러한 범위제한 효과가 없으므로 높은 경향을 보일 수 있다. 따라서 범위제한에 대한 교정(예를 들어, Guion, 1965의 교정 공식사용)을 하게 되면 자기평가와 타인평가간의 상관관계수가 타인평가들간의 상관관계수와 유사해질 수도 있을 것이다. 한편, 앞서 다루었던, 이기적 편향 효과는 자존감과 같은 제 3의 변인에 의해 조절될 수도 있다. 즉, 자존감이 높은 사람이 더 자기평정에서 과장할 가능성이 큰데, 이는 Farh와 Dobbins(1989b)에서 지지되었다. 이런 경우, 범위제한에 대한 교정을 하는 것만으로 완전히 이기적 편향을 제거하지는 못할 것임을 시사한다. 또한 귀인이론에 따르면, 행위자(즉, 자기평가자)는 좋은 수행을 내부로, 나쁜 수행을 외부(환경요인)로 귀인하는 자기본위적 편향(self-serving bias)을 보인다. 특히 평가와 같은 위협적인 상황에서 부하들이 자존감을 보호하기 위해 무의식적으로 상황을 더욱 왜곡할 것이며, 이는 자기본위적 편향을 강화할 것이다. 반면에 관찰자(즉, 상사, 동료, 부하 등)는 좋은 수행을 환경요인에, 나쁜 수행을 행위자의 소질로 귀인하는 행위자-관찰자 편향을 보일 수 있다. 따라서 이러한 논의에 근거하면, 이기적 편향과 귀인에서의 편향들에 의해 자기평가가 다른 평가들보다 평균 평정점수가 높을 것으로 예측된다. 또한 귀인이론에 따르면 자기평가와 다

2) 즉, 평가상황의 위협적인 특성 때문에 무의식적으로 사용되는 부정, 투사, 선택적 기억과 같은 심리적 방어기제가 작용하여 자기평가와 타인평가들간의 불일치에 이르게 할 수 있다(Campbell & Lee, 1988). 이러한 방어기제는 자아개념을 보호하기 위해 매우 주관적이고, 왜곡된 현실관을 가지게 한다.

른 평가들간의 상관관계는 낮게 나오며, 다른 평가들 간에는 높게 나올 것으로 예측된다.

둘째, 조직 위계수준에서의 차이이다. 다른 수준의 위계에 있는 평가자들은 평가차원들을 달리 정의하고 가중할 것이다. 즉 조직 위계에 따라 각자는 다른 조망을 가지며, 직무수행의 다른 측면에 초점을 맞출 수 있다. Viswesvaran, Ones, 및 Schmidt (1996)은 기존 연구결과들의 메타분석을 통하여 상사들의 부하에 대한 평정자간 신뢰도는 .52였고, 동료들간에는 .42의 높은 수준을 보임을 보고했다. 이와 유사하게 Campbell과 Lee(1988)도 상사평가와 자기평가간의 불일치를 가져오는 일반적 원인들 중의 하나로 '정보 제약(informational constraints)'을 제안하였다. 이것은 직무요구사항(job requirement)에 대해 상사와 부하간에 서로 다른 인지를 가질 수 있음을 나타낸다. 특정 직무를 수행함에 있어 직무 정의, 수행 방법, 평가 준거 등을 고려해야하는데, 이상적으로는 이러한 것들이 상사와 같이 논의되어 직무요구에 대한 동일한 인지를 가져야 하지만 실제로는 상사가 기대하는 것이 무엇인지를 부하들은 정확하게 알지 못할 수 있다(Jackson & Schuler, 1985). 이러한 조직 위계수준에서의 차이에 기인된 직무책임과 준거에 대한 초기의 인지들에서의 상사와 부하간의 차이는 이후의 평가에서도 필연적으로 불일치를 동반한다(Tsui & Barry, 1986). 따라서 상사와 부하간에 서로 다른 평가를 할 것이지만, 같은 위계 수준에 있는 동료와 자기평가는 차이가 없을 수 있다. 또한 동료평가와 자기평가간의 상관관계가 상사평가와 자기평가, 또는 동료평가와 상사평가간의 상관관계보다 높을 것이다.

Harris와 Schaubroeck(1988)은 실제로 다면평가와 관련된 연구들을 메타분석하여 위의 여러 요소의 영향력을 검증하고자 하였다. 그 결과에 의하면, 평균 평정점수의 차이분석에서 자기평가는 상사평가보다 0.5표준편차 이상, 그리고 동료평가보다 0.25표준편차이상의 높은 평가를 보였다. 또한 자기-동료평가간에는 .36, 그리고 자기-상사평가간에는 .35의 관계를 가졌고, 동료-상사평가간에는 .62의 높은 상관관계를 가졌다. 더불어 그들은 이러한 평가자들간 평정의 일치도의 조절변인으로 직무유형을 제안하였는데, 블루칼라나 서비스직과 같은 일상적 직무보다는 경영직 또는 전문직과 같은 비일상적 직무에서 평가

자들간의 일치도가 낮을 것이라고 보았다. 왜냐하면, 일상적인 직무들에서는 평가 차원에 대한 평가자들간의 이해 및 공유 수준이 상대적으로 높기 때문이다. 분석결과 직무유형의 조절효과가 나타났는데, 경영 또는 전문직의 경우 자기-상사평가 및 자기-동료평가간 상관관계가 일상적 직무(블루칼라나 서비스직)보다 낮았다. 그러나 이런 효과가 동료-상사평가간에는 나타나지 않았다. 전반적으로 이러한 결과들은 행위자보다 관찰자들간에는 일치함을 의미하는 것으로 귀인이론의 행위자-관찰자 편향을 지지한다. 또한 이들의 연구에서 메타분석을 하기 전에 자기평가와 타인평가간의 상관관계수들은 범위제한 효과에 대해 교정하였는데, 이러한 교정을 하여서도 관찰자들간(즉, 상사-동료간)의 상관관계가 자기-상사 또는 자기-동료간 상관관계보다 훨씬 높은 수준을 보였으므로, 단순한 이기적 편향에 의한 범위제한 효과만은 아님을 알 수 있다. 이것은 또한 조직위계수준의 차이에 의한 설명도 지지하지 않는 결과이다. 왜냐하면 동일한 위계인 동료-자기평가간에는 상관이 동료-상사간 상관보다 낮고, 평균평정에서 자기평가 동료평가보다 더 높은 수준을 보였기 때문이다. 따라서 이들의 연구결과를 해석함에 있어, 경험적 결과를 가장 잘 설명해 주는 관점은 귀인이론의 '행위자-관찰자 편향'인 것으로 보인다.

본 연구 1에서는 국내 특정 기업의 연구개발 관리자들을 대상으로 자기평가 및 상사, 동료 및 부하평가간의 체계적인 차이에 대한 탐색적인 조사를 통해 앞서 논의된 여러 편향들의 영향을 파악하고자 하였다.

방법

피험자

본 연구에서의 다면평가 대상자는 국내 S전자회사내 연구개발조직에서 근무하는 46명의 공학자들이었다. 이들이 소속된 조직은 회사내 중앙연구개발센터(corporate R & D center)로서, 각 사업부의 개발과제를 수행하는 것이 아니라, 사업부를 지원하는 핵심기초연구과제를 주로 수행하는 독립된 조직이었다. 이 중앙연구개발센터는 다양한 연구과제를 수행하는

독립된 팀들과, 몇 개의 팀을 총괄하는 室들로 구성되어 있었다. 본 연구의 다면평가 대상자들인 46명은 모두 팀장의 직책을 맡고 있었으며, 직급은 모두 차장 또는 부장이었다. 이들 중 23명(50%)이 박사학위를 소지하였으며, 석사학위를 소지한 대상자는 6명, 학사학위 15명, 고졸자는 2명이었다. 또한 근속기간으로 구분하면, 1년 미만이 1명, 3년 미만이 3명, 5년 미만이 11명, 10년 미만이 8명, 15년 미만이 13명, 15년 이상이 10명이었다. 근속기간이 짧은 대상자들은 주로 박사학위를 받고 비교적 최근에 입사한 공학자들이었다. 따라서 학력과 근속기간간의 상관계수는 .84($p < .001$)로 상당히 높았다. 본 연구가 수행될 당시 S전자회사는 인사개혁조치의 일환으로 다면평가 제도를 전사에 확대하기 위하여, 시범적으로 몇 개의 조직을 선정하여 이를 시행하고 있었으며, 본 연구도 그것에 해당하였다.

척도개발

본 연구에서는 관리자의 다면평가용 평정척도를 연구개발조직에 적합한 형태로 개발하고자 하였다. 이를 위해 본 연구에서는 Quinn(1988)의 경쟁가치모형(competing values model)을 적용하기로 하였다. Quinn(1988)은 조직효과성과 리더십에 관한 기존 연구 결과들을 통합하여, 조직이 추구하는 다양한 가치들을 4가지 모델(Quinn & Rohrbaugh, 1983)로 구분하였으며, 각 모델로부터 추출되는 2가지 리더역할로부터 전체 여덟 가지 리더역할을 제시하였다(표 1).

리더역할의 일차적인 구분은 분권화와 분화가 강조되는 유연성(flexibility)과 집권화와 통합이 강조되는 통제(control)가 대비되는 첫 번째 축과 전체 시스템의 경쟁력 강화가 강조되는 단기적 시각에서의 조직외부에 초점(external focus)을 두는 측면과 체계의 유지와 조화가 강조되는 장기적 시각에서의 조직내부에 초점(internal focus)을 두는 측면이 대비되는 두 번째 축에 의해 이루어진다. 이 두 축을 근거로 하여 4개의 모델, 즉 내부과정모델(internal process model), 개방체계모델(open system model), 합리적 목표모델(rational goal model), 그리고 인간관계모델(human relation model)이 구성되며, 각 모델별로 두 개의 리더역할들이 구분된다. 보다 구체적으로 각 모델에서의 리더들이 수행하는 역할들은 다

음 표 1과 같이 정의될 수 있다(김명언, 1992; 정대영, 1992; Quinn, 1988; O'Neill & Quinn, 1993). 이후 Hart와 Quinn(1993)은 여덟 가지 리더역할을 다음과 같이 네 가지로 축소하였다. 즉, 혁신자와 중개자를 비전설정자(vision setter), 생산자와 지시자를 과제완수자(task master), 조정자와 감독자를 분석자(analyzer), 그리고 촉진자와 후견자를 동기부여자(motivator)라 불렀다.

다음으로, 경쟁가치모형에서 제시하는 여덟 가지 리더역할행동을 연구개발조직에 적합한 형태로 개발하기 위해 본 연구자와 함께 회사내 두 명의 인사팀 간부가 공동으로 문항을 개발하였다. 두 명의 인사팀 간부는 연구개발조직에서 5년 이상 연구개발업무를 담당할 경험이 있는 과장 1명과 부장 1명이었다. 먼저, 본 연구자가 Quinn(1988)의 경쟁가치모형 및 여덟 가지 리더역할에 대한 개념적 설명을 제시하고, 두 명의 인사팀 간부가 모형에 대한 충분한 이해를 했음을 확인한 후, 그러한 개념 및 리더역할과 일치하는 연구개발조직내에서의 구체적인 행동 사례들을 가급적 많이 추출하도록 하였다. 추출된 행동 사례들을 다시 한번 분류하여 유사하거나 중복되는 것은 통합하였으며, 가장 전형적인 문항들을 각 리더역할별로 7문항씩 선정하여 전체 56문항을 1차로 개발하였다.³⁾ 1차로 개발된 문항에 대하여 회사내 연구개발조직에 근무하는 210명의 연구개발인력들을 대상으로 자신의 상사를 평정하게 하여 수집된 자료를 요인분석 및 내적합치도를 조사하여 일부 문항은 수정하고, 각 척도에서 내적합치도를 떨어뜨리는 문항은 제외시켜 각 차원별 6문항씩 최종 48문항을 2차로 개발하였다. 본래 Quinn(1988)이 개발한 척도는 각 리더역할별로 4문항씩 전체 32문항으로 구성되어 있으나, 본 연구에서는 각 유형별로 2문항을 추가하여 전체 48문항으로 구성하였다. 각 문항에 대한 응답은 '전혀 일치하지 않음'(1)에서 '완전히 일치함'(6)까지의 6점 척도 상에서 이루어졌다. 특히 평정용지서에 '평가결과는 평가대상자의 자기개발 및 연구개발관리자 육성과 개발을 위한 참고자료로 활용될 예정임'을 강조하였다. 또한, 응답時, 1)최근 1년 동안 평가대상자의 업무수행특성들을 회상해 보고 제시된 48개의 행동특성문항들에 얼마나 동의하는지를

3) 이 초기 문항들은 본 연구에서 제시되지 않았지만, 저자에게 요청하면 확인할 수 있다.

표 1. 경쟁가치모형에 근거한 8가지 관리자의 역할분류 및 정의

| 역할 분류 | 정의 |
|-------------------------------|--|
| <개방체계모델: 비전설정자> | |
| 혁신자(Innovator) | 적응과 변화를 강조하고, 미래를 예측하여 새로운 아이디어나 업무수행 방식 혹은 문제해결 방식을 생각해 내고 실현함 |
| 중개자(Broker) | 정치적으로 영향력을 가지고 회사내의 타부서나 경영층에 부서 입장을 설명하고 필요한 지원을 얻어내는데 뛰어남 |
| <합리적 목표모델:과제완수자> | |
| 생산자(Producer) | 개인적으로 상당히 의욕적으로 일에 매진할 뿐 아니라 부서원들에게 부서목표의 달성을 강조하고 부서원들의 업무수행을 독려함 |
| 지시자(Director) | 계획과 목표설정으로 부하사원들의 책임영역을 명확히 설정하고 업무수행방식을 지시함 |
| <내부과정모델:분석자> | |
| 조정자(Coordinator) | 스케줄관리, 조직화, 조정 등을 통해 업무의 진행절차와 부서원간의 업무협조 체계를 원활히 유지시키고 구조와 과정의 효율성을 높임 |
| 감독자(Monitor) | 부서 내부의 규칙이나 목표가 달성되고 있는지를 항상 체크하고 부하사원들이 업무를 제대로 수행하고 있는가를 보고나 기타 방법으로 검사함 |
| <인관관계모델:동기부여자> | |
| 촉진자(Facilitator) | 부서원간의 응집력과 팀웍을 조성하고 갈등해소에 노력하며, 의사결정시 부서원을 반드시 참여시킴 |
| 후견자(Mentor) | 부하사원들 개개인에 대해서 관심과 애정을 보이며, 부서원육성에 관심보임 |

표시하도록 하며, 2)주의할 사항으로 각 행동특성들의 좋거나 나쁜 의미에 주의를 두지 말고, 단지 실제 그러한 행동을 얼마나 많이 내보이는 지만을 평가하도록 하였다.

다면평가방식

본 연구에서의 다면평가는 1)자기평정, 2)직속상사평정, 3)동료평정, 4)직속부하평정으로 구성되었다. 특히 부하는 2명이 평정하였다⁴⁾. 따라서 46명의 평

가대상자에 대해 본인, 상사, 동료 및 두 명의 부하에 의해 전체 230회(46 X 5)의 평정이 이루어졌다. 일반적으로 연구개발조직에서의 '동료(peer)'란 다양한 의미로 사용되고 있다. 넓게는 소속된 조직과는 무관하게 특정 분야에 종사하는 모든 과학자들을 의미하기도 하며, 좁게는 특정 조직 내에서 동일한 연구실이나 부서에서 직접 상호작용하는 사람을 의미하기도 한다(Domsch, Gerpott, & Jichum, 1983). 본 연구에서는 Domsch 등(1983)은 기준을 응용하여 '동료'의 기준을 다음과 같이 구체적으로 정하였다. 즉, 동료평가자의 선정기준은 1)해당 평가대상자와 동일한 조직 내 위치에 있는 자(본 연구의 경우 같은 차장 또는 부장의 직급을 가진 자), 2)해당 평가자와 동일한 조직(본 연구의 경우 중앙연구개발센터)에 소속된 자, 3)앞의 두 가지 조건이 모두 충족된 자들 중, 평가대상자가 수행하는 연구과제에 대해 친숙도가 높은 사람 및 함께 근무한 기간이 긴 자를 우선으로 하였다. 이러한 기준의 적용 및 동료평가자의 실제 선정은 연구개발센터 인사팀의 지원을 받았다. 또한 부하평가자의 선정은 현재 해당 평가대상자의 부하로서 평가 대상자와 함께 근무한 기간이 적

4) 본 연구에서는 당초 동료평가와 부하평가는 모두 복수(2명)의 평가자에 의해 이루어지도록 계획하였으나, 동료평가의 경우에는 두 명의 평가가 실시되기 어려웠다. 일부 대상자에 대해서는 두 명의 동료가 평가를 하였으나, 대부분의 경우에는 여러 가지 제약으로 한 명밖에 할 수 없었다. 두 명이 평가한 경우, 대상자의 직무에 보다 친숙한 평가자의 평정만을 취하였다. 반면에 부하평가의 경우에는 모든 대상자에 대해 두 명이 평가하였다. 이렇게 복수의 평가자를 사용한 이유는 한 명이 평가할 때 발생하는 평가의 주관성과 편파성을 가급적 배제하기 위해서였다.

어도 1년 이상인 자로 하였으며, 조건에 해당되는 부하가 2명 이상일 경우 무선적으로 선발하였다. 실제 평가자 선정은 인사팀에 의뢰하여 이루어졌다.

결과 및 논의

먼저, 본 연구에서 2차로 개발된, 경쟁가치모형에 근거한 연구개발 관리자의 여덟 가지 리더역할 차원들의 적절성 및 독립성을 확인하기 위하여 요인분석을 실시하였다. 요인분석을 위한 자료는 본인, 상사, 부하, 및 동료의 230회의 평정결과를 통합한 것이었다.⁵⁾ 앞서 예비조사에서 문항분석 및 문항선별이 한번 이루어졌고, 그 결과에 의해 일부 문항들이 수정되었으므로, 다시 한 번 탐색적 요인분석절차에 따라 과연 48문항이 몇 차원으로 구성되는지를 살펴 보았다. 요인분석결과(표 2)를 보면, 2회에 걸쳐 문항개발을 하였음에도 불구하고, 개념적인 원래의 여덟 가지 리더역할 차원이 완벽하게 구분되지는 않았고 eigen 값 1.0이상의 요인이 9개 추출되었다. 따라서 본 연구자는 경험적 결과(즉, 문항별 해당 리더역할에서의 요인부하량)를 기준으로 하여 다음과 같은 연구개발 관리자의 여섯 가지 리더역할차원을 추출하였다.⁶⁾

- 5) 각 평가자들의 평정을 통합함으로써, 요인분석을 위한 자료가 동일한 대상을 네 번 반복측정한 자료들로 구성되었다고 볼 수 있다. 따라서 평가자별로 달리 요인분석할 필요성이 제기된다. 그러나 평가자별로 요인분석을 하는 것은 sample size의 제약 때문에 가능하지 않았다(평가자별로 요인분석을 할 수 있었다면, 평가자별 요인구조의 차이도 중요한 시사점을 줄 수 있을 것임). 또한 본 연구의 예비연구에서 약 210명의 연구개발 직원들을 대상으로 자신의 상사를 대상으로 평정을 하게 하여 요인분석한 결과를 토대로 문항들을 수정한 것이 본 연구에서 사용된 척도이므로, 동일 인물을 여러 번 측정하는데서 오는 분석결과의 편향성 문제는 최소화되었다고 판단된다.
- 6) 요인분석 결과에 대한 해석은 순전히 경험적 결과에 근거한(data-driven)방식과 개념적 해석에 근거한(conceptually driven) 방식이 있을 수 있다. 각 방식의 장단점이 있으나(예를 들어, 단순히 자료에 근거해서만 요인분석결과를 해석하는 것은 sample-specific한 결과를 도출한 가능성이 있음), 본 연구에서는 요인분석결과를 해석함에

표 2의 요인분석결과에 의하면, 먼저, 혁신자에 해당하는 여섯 문항 모두 요인 4에 가장 높은 요인 부하량을 가졌다. 중개자 문항에 해당하는 23번 문항('社外 전문가와의 교류 및 지원')도 혁신자 요인에 가장 높은 부하량을 보였으나, 개념적 명료성을 위해 포함시키지 않았으며,⁷⁾ 따라서 원래의 6개 혁신자 문항들로 '혁신자역할'척도를 구성하였다.

중개자 차원의 문항들은 위의 23번 문항을 제외하고는 모두 요인 3에 가장 높은 부하량을 보였다. 또한 조정자 문항의 16번과 22번, 그리고 감독자 문항 중 24번도 요인 3에 높은 부하량을 보였다. 그러나 이 세 문항은 모두 '회사내의 타부서나 경영층에 부서 입장을 설명하고 필요한 지원을 얻어내는 역할'인 중개자의 개념적 해석과 명확히 부합되지 않으므로 제외시켰다. 따라서 중개자 문항 중 23번을 제외한 나머지 5문항으로 '중개자역할'척도를 구성하였다.

생산자와 지시자문항들은 네 문항을 제외하고 모두 요인 2에 가장 높은 부하량을 보였다. 생산자 문항의 경우, 38번 문항은 요인 5에 가장 높은 부하량을 보였고, 지시자 문항의 경우에는 7번(요인 7), 40번(요인 6), 47번 문항(요인 1)이 모두 다른 요인에 높은 부하량을 가졌다. 생산자와 지시자의 경우, 모두 합리적 목표모델에 포함되므로 동일한 요인으로 묶인 점이 놀랄 만한 결과는 아니다. 감독자 문항 중 30번과 후견자 문항 중 20번이 또한 요인 2에 가장 높은 부하량을 보였지만, 모두 제외시켰다. 따라서 원래의 8문항으로 척도를 구성하였는데, Hart와 Quinn(1993)의 연구에서 생산자와 지시자를 과제완수자라 명명한 점을 따라, '과제완수자역할'척도라 하였다.

조정자 문항의 경우, 9번, 16번, 22번 문항을 제외한 나머지 세 문항은 요인 6에 높은 부하량을 보였다. 그리고 지시자 문항 중 40번 문항이 또한 요인 6에 가장 높은 부하량을 보였지만, 다른 문항들과 개념적으로 부합하지 않은 것으로 판단되어 제외되었다. 따라서 전체 3문항으로 '조정자역할'척도를 구성

하여 경험적 결과를 우선하여 리더역할차원을 구성하였다.

- 7) '사외 전문가와의 교류 및 지원'이 이 요인에 높은 부하량을 보인 것은 사내가 아닌 대학이나 기타 전문적 연구소의 최신 이론이나 연구흐름을 따르려는 노력이라는 측면에서 혁신자의 역할과 유사하다고 보였기 때문일 수도 있겠다.

표 2. 리더역할 척도문항 및 요인분석(VARIMAX ROTATION) 결과

| 문항 | F1 | F2 | F3 | F4 | F5 | F6 | F7 | F8 | F9 |
|--|------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------|------|
| <혁신자> | | | | | | | | | |
| 1.新技術이 필요한 과제를 선호한다 | .10 [#] | .12 | -.01 | <u>.75</u> | -.01 | .02 | .14 | .06 | -.09 |
| 8.새로운 방법의 도입을 주저하지 않는다 | .17 | .14 | .15 | <u>.69</u> | -.08 | .13 | .00 | .18 | -.04 |
| 15.미래에 대한 비전과 통찰력이 있고 모험을 즐긴다 | .26 | .31 | .14 | <u>.71</u> | .07 | .21 | .06 | .05 | .12 |
| 21.既存 기술의 응용범위를 넓히는 일에 적극적이다 | .36 | .35 | .16 | <u>.42</u> | .04 | .23 | .18 | -.02 | .12 |
| 28.새로운 아이디어나 방법을 늘 시험적으로 해본다 | .32 | .30 | .14 | <u>.57</u> | -.10 | .25 | .15 | -.20 | .02 |
| 42.시장환경이나 트렌드의 변화등에 항상 주의를 기울여 변화에 대응하려 한다 | .28 | .31 | .33 | <u>.50</u> | .10 | .21 | -.11 | -.28 | .13 |
| <중개자> | | | | | | | | | |
| 3.문제에 봉착한 경우나 기타 필요한 경우 경영층에게 지원 및 代案을 얻어내 문제를 원만하게 해결한다 | .05 | .25 | <u>.69</u> | .12 | .07 | .20 | .22 | .02 | .05 |
| 10.과제진행시 관련있는 타부서와 평소 긴밀한 관계를 유지하여 필요시 지원 및 협조를 받는다 | .12 | .21 | <u>.72</u> | .04 | .11 | .06 | .24 | .13 | -.02 |
| 23.社外 전문가와 지속적인 교류를 하여 필요시 지원을 받는다 | .30 | .14 | .36 | <u>.56</u> | .06 | -.19 | .02 | -.16 | -.09 |
| 29.과제진행내용을 社内外 필요한 곳에 홍보하여 지원을 얻는다 | .17 | .22 | <u>.67</u> | .28 | .04 | .05 | -.02 | -.07 | -.19 |
| 36.회사(연구소)의 정책결정에 참여하고 영향을 미친다 | -.05 | -.01 | <u>.49</u> | .24 | .40 | .03 | -.02 | .17 | -.10 |
| 44.인력충원이나 해외출장 등 추가예산등의 문제를 지원부서와 협의하여 잘 해결한다 | .34 | .10 | <u>.60</u> | .10 | .09 | .22 | -.08 | .08 | -.26 |
| <생산자> | | | | | | | | | |
| 5.개발목표가 정해지면 그것을 끝까지 달성하려는 애착이 강하다 | .07 | <u>.61</u> | .21 | .16 | .27 | .11 | .26 | .02 | .11 |
| 11.과제의 일정수립 및 문제해결에 직접 깊게 관여한다 | .16 | <u>.78</u> | .09 | .14 | -.02 | .15 | .14 | .05 | .00 |
| 18.아랫사람들이 성과를 내도록 늘 독려하고 동기부여 한다 | .33 | <u>.49</u> | .20 | .16 | .18 | .12 | .25 | .14 | .23 |
| 31.자신이 하고 있는 일에 매우 흥미를 느끼며 그 일에 몰입한다 | .24 | <u>.66</u> | .08 | .29 | .13 | .02 | .22 | -.07 | -.02 |
| 38.부하들에게 적절한 긴장과 지나치지는 않은 적당한 스트레스를 줌으로써 성과를 높인다 | -.00 | .26 | .24 | .21 | <u>.37</u> | .32 | .12 | .34 | .10 |
| 46.늦게까지 일하며 필요한 경우 휴일에도 출근해 일을 한다 | -.01 | <u>.58</u> | .25 | .07 | .28 | -.33 | -.08 | .10 | -.15 |
| <지시자> | | | | | | | | | |
| 7.아랫사람에게 과제목표 및 일의 중요성 등 목적의식을 분명히 심어준다. | .32 | .38 | .18 | .15 | .07 | .24 | <u>.54</u> | -.04 | .04 |
| 13.과제 목표를 명확하게 설정하고, 각자(팀)가 해야 할 일이 무엇인지 분명히 해 준다 | .28 | <u>.52</u> | .20 | .07 | .17 | .19 | .41 | .18 | -.01 |
| 26.과제의 목표달성을 위해 자신이 직접 솔선해서 진두지휘한다 | .21 | <u>.76</u> | .14 | .15 | .04 | .26 | .04 | .06 | -.10 |
| 33.자신이 주도적으로 개발 목표를 설정하여 실행한다 | .10 | <u>.72</u> | .24 | .20 | -.00 | .23 | -.12 | .04 | -.06 |
| 40.과제진행방향을 변경해야 할 경우 신속하고 분명하게 결론을 내려 준다 | .25 | .34 | .15 | .26 | .09 | <u>.61</u> | .16 | -.04 | .01 |
| 47.각 팀(원)의 역할과 과제를 명확히 설정해 줌으로써 효과적으로 권한위양한다 | <u>.63</u> | .13 | .09 | .15 | .23 | .34 | .14 | .12 | -.12 |
| <조정자> | | | | | | | | | |
| 2.조직내 可用한 人力 및 資源 현황을 철저히 파악하여 최선의 개발계획을 수립한다 | .11 | .36 | .17 | .26 | .17 | <u>.51</u> | .30 | .05 | .08 |
| 9.일의 우선순위를 결정하고, 각 개인(팀)별로 중복됨이 없이 체계적으로 업무분장한다 | .20 | .28 | .15 | .11 | .22 | .22 | <u>.66</u> | .03 | -.08 |
| 16.조직내 危機나 威脅발생시 신속하고 효과적으로 잘 처리한다. | .23 | .32 | <u>.40</u> | .28 | .25 | .28 | .04 | .15 | .27 |
| 22.조직내 여러 업무노력들이 서로 유기적으로 연결 되도록 하는데 뛰어나다. | .19 | .26 | <u>.48</u> | .22 | .34 | .21 | .00 | .10 | .33 |
| 35.조직내 人力과 資源의 최적 배분 및 활용에 뛰어나다 | .33 | .24 | .26 | .16 | .21 | <u>.55</u> | .18 | .03 | -.09 |
| 43.조직내 인적/물적 자원의 활용이 조직의 전략과 목표에 일치하도록 한다 | .36 | .22 | .25 | .08 | .33 | <u>.55</u> | .04 | -.05 | -.08 |

(표 2) 계속

| <감독자> | | | | | | | | | | |
|---|------------|------------|------------|-------|------------|-------|-------|------------|--------------|--|
| 4.과제진행회의에는 반드시 참여하고 자신이 불참하는 회의의 결과는 인정하지 않는 편이다 | -0.37 | .10 | .10 | .06 | .01 | .03 | -0.02 | .02 | <u>-0.63</u> | |
| 17.출퇴근 시간 및 근무 분위기를 엄격하게 할 것을 요구한다 | -0.15 | .23 | .03 | -0.08 | <u>.73</u> | .12 | -0.04 | .05 | .30 | |
| 24.연구소(팀)내의 모든 일들에 대해 세심하게 파악하고 체크한다 | .06 | .11 | <u>.57</u> | -0.05 | .37 | .08 | .08 | .16 | .21 | |
| 30.연구소(팀) 과제의 목표 달성 진척도 및 달성 여부에 항상 주의를 기울이고 체크한다 | .22 | <u>.49</u> | .29 | .07 | .40 | .19 | .14 | -0.17 | .00 | |
| 37.업무지침, 제도 및 규정을 매우 중요하게 생각하며 이탈자가 없도록 신경쓴다 | .03 | .06 | .17 | -0.01 | <u>.83</u> | .07 | .12 | .07 | -0.07 | |
| 45.결재절차를 중요하게 생각하고 결재단계를 명확하게 한다 | .22 | .04 | .26 | -0.13 | <u>.60</u> | .14 | .11 | .01 | -0.38 | |
| <촉진자> | | | | | | | | | | |
| 6.과제개발계획시 아랫사람의 의견에 귀기울임으로써 그들의 참여를 유도한다. | <u>.62</u> | .04 | .16 | .10 | -0.11 | -0.00 | .48 | -0.08 | .18 | |
| 12.팀(원)들간의 팀웍과 화합을 중요하게 생각한다 | <u>.60</u> | .24 | .17 | .02 | .01 | .08 | .13 | .43 | .12 | |
| 19.팀 회의시 참석자들의 의견에 매우 개방적이며, 의사결정시에는 합의를 강조한다 | <u>.65</u> | -0.01 | .06 | .25 | .02 | .03 | .28 | .24 | .16 | |
| 25.연구소(팀)내 갈등이 없도록 늘 신경쓰며, 팀내 갈등해결에 소질이 있다. | <u>.42</u> | .14 | .35 | -0.23 | .12 | .36 | .15 | .37 | .24 | |
| 32.친목을 위한 연구소(팀)모임을 자주 갖고, 불참하는 사람이 없도록 신경쓴다. | .31 | .06 | .30 | .09 | .23 | -0.05 | -0.05 | <u>.63</u> | -0.06 | |
| 39.아랫사람들과 개별면담을 자주하고 개인적인 고충에 관심을 보인다. | <u>.61</u> | .14 | .23 | .01 | .10 | .33 | -0.02 | .16 | -0.06 | |
| <후견자> | | | | | | | | | | |
| 14.연구원들의 능력향상에 관심이 있다 | <u>.69</u> | .19 | -0.02 | .33 | .10 | -0.03 | .22 | .00 | .06 | |
| 20.과제진행시 기술적인 조언을 해주며 가능한 자신의 전문지식을 전수해 주려한다 | .44 | <u>.50</u> | -0.12 | .31 | -0.01 | .07 | .37 | -0.01 | .11 | |
| 27.관련학회, 전시회, 세미나에 부서원이 참석할 수 있도록 한다 | <u>.69</u> | .16 | -0.06 | .26 | -0.08 | .20 | .01 | .07 | -0.12 | |
| 34.아랫사람의 우수한 성과에 대해서 항상 칭찬을 아끼지 않는다 | <u>.67</u> | .20 | .33 | -0.02 | -0.07 | .04 | .01 | .08 | .10 | |
| 41.연구원에게 기술 동향을 파악하고 학습할 수 있도록 지원한다 | <u>.67</u> | .18 | .15 | .30 | .02 | .14 | -0.00 | -0.30 | .14 | |
| 48.아랫사람의 기술력 향상을 위한 여건을 만들어 준다 | <u>.77</u> | .21 | .11 | .28 | .07 | .10 | .04 | -0.02 | .11 | |

요인부하량

하였다.

감독자 문항의 경우에는 4번, 24번, 30번 문항을 제외한 나머지 문항들은 요인 5에 가장 높은 부하량을 보였다. 생산자 문항 중 38번도 요인 5에 가장 높은 부하량을 보였지만, 제외시켰다. 따라서 3문항으로 '감독자역할'척도를 구성하였다.

촉진자 및 후견자 문항들은 32번 문항과 20번 문항을 제외하고는 모두 요인 1에 높은 부하량을 보였다. 촉진자와 후견자 역할은 모두 인간관계모델에 포함된 역할들이었으므로 동일한 요인으로 묶인 것으로 볼 수 있다. 지시자 문항 중 47번 문항도 요인 1에 가장 높은 부하량을 보였으나, 개념적으로 인간관

계모델에 포함되기는 어렵다고 판단되어 제외되었다. 따라서 원래의 10문항으로만, Hart와 Quinn (1993)이 촉진자와 후견자를 동기부여자라고 명명한 점을 따라, '동기부여자역할'척도를 구성하였다.

위에서 결정된 여섯 가지 연구개발 관리자 리더 역할별 척도들의 전체평균, 표준편차 및 내적합치도(cronbach α)는 다음의 표 3과 같다. 모든 리더역할 척도들이 .70이상의 높은 내적합치도를 보여 주었다. 표 3에서 여섯 가지 리더역할별로 평균을 비교해 보면, 과제완수자역할이 가장 높은 점수를 보이고 있고, 중개자역할이 가장 낮은 점수를 보이고 있다.

본 연구에서는 부하평가가 두 명에 의해 이루어

표 3. 리더역할별 척도의 평균, 표준편차 및 내적합치도

| | 혁신자 | 중개자 | 과제완수자 | 조정자 | 감독자 | 동기부여자 |
|-------|------|------|-------|------|------|-------|
| 평균 | 4.36 | 4.23 | 4.55 | 4.36 | 4.25 | 4.50 |
| 표준편차 | .74 | .73 | .72 | .72 | .85 | .70 |
| 내적합치도 | .86 | .80 | .88 | .79 | .71 | .91 |
| 문항수 | 6 | 5 | 8 | 3 | 3 | 10 |

표 4. 리더역할별 다면평가 평균점수들간의 차이검증

| | 혁신자 | 중개자 | 과제완수자 | 조정자 | 감독자 | 동기부여자 |
|-------|----------------------------|-------------|-------------|-------------|--------------|-----------|
| 자기(A) | 4.61(.70) ^{a)} | 4.22(.70) | 4.71(.65) | 4.57(.66) | 4.19(.90) | 4.83(.51) |
| 상사(B) | 4.03(.65) | 4.03(.79) | 4.34(.68) | 4.06(.70) | 3.95(.91) | 4.35(.61) |
| 동료(C) | 4.29(.58) | 4.30(.55) | 4.49(.58) | 4.38(.62) | 4.11(.78) | 4.41(.54) |
| 부하(D) | 4.43(.71) | 4.30(.65) | 4.59(.66) | 4.39(.56) | 4.49(.67) | 4.47(.71) |
| 자기:상사 | A>B(3.95** ^{b)}) | | A>B(2.83**) | | A>B(3.98**) | |
| 자기:동료 | A>C(2.55*) | | | | A>C(3.88**) | |
| 자기:부하 | | | | | A>D(2.63*) | |
| 상사:동료 | B<C(-2.17*) | | C>B(-2.40*) | | | |
| 상사:부하 | B<D(-2.87**) | B<D(-2.50*) | B<D(-1.86*) | B>D(-2.27*) | B<D(-3.82**) | |
| 동료:부하 | | | | | C<D(-2.85**) | |

註 * $p < .05$, ** $p < .01$,

a) 평균 및 표준편차, b) 쌍대차이검증에서의 t 값

졌기에, 이를 다른 평가자들과 비교하기 위해서는 이 두 명의 평가를 합산할 필요가 있다. 즉, Bass와 Yammarino(1991), 그리고 London과 Wohlers(1991)의 절차와 동일하게, 두 명의 부하평가자들의 평정점수의 평균을 계산하여 평균점수를 다른 평가자들의 평정점수와 비교하고자 하였다. 따라서 합산을 위해서는 어느 정도 두 부하평가자간의 일치도가 요구된다. 두 명의 부하평가자들의 평정간의 일치도를 가늠해 보기 위해 두 평정점수간의 상관관계를 계산하였다. 결과에 의하면, 두 명의 부하 평가자의 평정점수간의 상관계수는 조정자($r=.10$)를 제외하고는 모두 유의미하게 높은 수준이었다. 즉, 혁신자($r=.49$), 중개자($r=.41$), 감독자($r=.47$), 동기부여자($r=.40$)의 경우, 모두 .01수준에서 유의미하였으며, 과제완수자($r=.33$)의 경우에도 .05수준에서 유의미하였다. 따라서 조정자의 예외가 있기는 하지만, 이 두 명의 평가자들의 평정점수를 합산하여 다른 평가점수들(자기평가, 상사평가, 동료평가)과 비교하였다⁸⁾.

표 4에는 리더역할별로 다면평가 평정점수들의 평균, 표준편차(상단) 및 이들간의 차이를 쌍대 차이 검증(paired t -test)으로 분석한 결과(하단)가 제시되어 있다. 먼저, 전체적인 경향성을 살펴보면, 상사의 평정점수가 모든 리더역할 차원에서 모두 가장 낮은 점수를 보이고 있다. 그리고 중개자와 감독자역할차원을 제외한 모든 리더차원들에서 자기평정점수가 가장 높다. 감독자의 경우 부하의 평정점수가 가장 높으며, 중개자의 경우 동료와 부하의 평정점수가 동일한 수준으로 가장 높다. 또한 표준편차를 살펴보면, 모든 리더역할차원에서 자기평가의 표준편차가 상사, 동료, 및 부하평가의 표준편차보다 뚜렷하게

조정자역할에 대한 부하평가와 관련된 결과의 해석은 유보하지만, 분석결과만은 제시하였다. 일반적으로 다른 연구들에서는 본 연구에서와 유사하거나 낮은 부하평정들간의 상관계수를 보였는데, 예를 들어, Carless, Mann, 및 Wearing(1998)에서는 두 명의 부하간의 .46의 평균 상관을 보였고, Mount(1984)의 연구에서는 평균 .22의 상관을 보였다.

8) 이런 낮은 일치도 때문에 이후의 분석결과에서

크지 않은데, 이는 자기평가시 이기적 편향에 의한 범위의 제한이 나타나지 않았음을 시사한다.

보다 구체적으로, 자기평가와 상사평가를 차이점 증결과를 보면(표 4, 하단), 본인의 평정점수가 상사의 평정점수보다 모든 리더역할차원에서 높게 나타나고 있으며, 특히, 중개자역할과 감독자역할을 제외하고는 모두 두 평정간에 .05수준에서 유의미한 차이가 있다. 이러한 결과는 자기자신의 리더행동에 대한 지각과 상사의 지각간에는 상당한 차이가 있음을 알 수 있고, 앞서 자기평정의 경우 과장되는 경향이 있다는 기존 연구결과(Landy & Farr, 1980)와도 대체로 일치한다. 중개자 역할의 경우, 주로 상사 또는 경영층과의 상호작용이 요구되므로 자기평가와 상사평가간에는 상대적으로 일치도가 높은 것으로 해석해볼 수 있겠다. 또한 감독자역할의 경우에는, 문항의 의미상 부정적 측면이 내포되어 있어 자기평가가 상사평가보다 유의미하게 높지 않은 것으로 볼 수 있다

또한 자기평가와 동료평가간의 차이를 분석한 결과, 중개자역할을 제외하고는 모든 리더역할에 있어서 동료평정점수보다 자기평정점수가 더 높지만, 혁신자와 동기부여자역할의 경우에만 두 평가간에 .05수준에서 유의미한 차이가 있었다.

그러나 자기평가와 부하평가를 비교해 보면, 동기부여자역할의 경우에만 자기평가가 부하평가보다 유의미하게 높았으며, 나머지 역할들에서는 두 평가자간에 유의미한 차이를 보이지 않았다. 부하들은 상사가 지각하는 것보다 동기부여자역할행동을 덜 드러내는 것으로 보고 있다.

추가적으로 자기평가를 제외한 타인평가자들(상사, 동료, 부하)간의 차이를 살펴보기 위하여 동일한 쌍대차이검증을 실시하였다. 먼저, 상사와 동료평가간의 비교에서는 중개자 및 조정자역할에서만 유의미한 차이를 보이고 있고, 상사와 부하간에는 동기부여자역할을 제외하고는 모든 역할차원에서 유의미한 차이를 보였다. 마지막으로 동료와 부하간에는 감독자역할차원에서만 유의미한 차이를 보였다.

그런데 위의 결과에서 자기평정평균과 부하평정평균간에 유의미한 차이가 없다는 것(동기부여자역할 제외)이 반드시 두 평정간에 일치도가 높다는 것을 의미하지는 않는다. 따라서 다면평가자들간의 평정의 일치도를 살펴보기 위하여 다면평가자들의 평

정점수간의 상관관계분석을 실시하였다. 분석결과(부록 1 참조)에 의하면, 자기평가와 상사평가간에는 어떤 리더역할차원에서도 유의미한 상관계수를 보이지 않았다. 이는 두 평가자간에는 전체 평균에서는 유사함을 보이지만 서로 일치된 평가를 하지는 않는다는 결과이다. 즉 평가의 일치도는 낮다. 또한 자기평가와 동료평가의 경우에는 감독자역할에서 두 평가간에 .40($p < .01$)의 유의미한 정적 상관계수를 보였을 뿐이었다. 표 4에서 유사한 평균평정점수를 보였던 자기평가와 부하평가간에는 과제완수자역할에서만 .40($p < .01$)의 유의미한 정적 상관계수를 보였다. 따라서 이들의 평정도 평균적인 평정에서는 유사함을 보이지만, 두 평정간에 일치도는 낮음을 나타낸다. 또한 상사와 동료간에는 혁신자($r = .36, p < .05$)와 감독자역할($r = .41, p < .01$)에서 유의미한 상관계수를 보였다. 상사와 부하간에는 중개자($r = .54, p < .01$), 감독자($r = .37, p < .05$), 및 동기부여자역할($r = .31, p < .05$)에서 유의미한 정적 상관계수를 보였다. 이 결과도 표 4에서 전체 평균점수의 비교에서는 이 두 평가자간에 유의미한 차이가 있지만, 평가의 일치도 측면에서는 다소 높은 경향을 보인다. 마지막으로 동료와 부하간에는 혁신자역할에서만 유의미한 상관계수를 보였다($r = .31, p < .01$). 결국 자기평가와 타인들의 평가간의 일치도에서 유의미한 일치도를 보인 것은 과제완수자역할차원에서 자기평가와 부하평가간, 그리고 감독자역할차원에서 자기평가와 동료평가간 뿐이었다.

연구 1의 결과를 종합하면, 다면평가자들의 평균평정의 차이분석에서 자기평정점수는 타인에 의한 평정점수들보다 높은 경향이 있었다. 그러한 경향성은 특히 상사평정점수와와의 비교에서 더욱 현저하였다. 그리고 상대적으로 자기평정점수는 부하평정점수와 더 유사하였다. 즉, 자기평가와 부하평가간에는 유사성이 높지만, 이 둘은 상사평가와는 유사성이 낮았다. 자기평정점수가 높은 이러한 경향성은 귀인에서의 자기분위적 편향(self-serving bias)과 유사한데, 앞서 논의되었듯이, 이 자기분위적 편향현상에 대해서는 자기고양욕구(self-enhancing desire)와 같은 동기론적인 설명이 있었다. 그러나 연구 1에서 자기평정과 부하평정간에는 동기부여자역할행동을 제외하고는 유의미한 차이가 없다는 결과에 비추어 볼 때, 단순한 동기론적 설명은 적절하지 않은 것 같다.

왜냐하면 동기론적 설명에 의한다면, 자기평정과 부하평정간에도 유의미한 차이가 나타나야 되기 때문이다. 한편 상관관계분석에서 자기평가와 상사평가간에는 유의미한 상관관계를 보인 리더역할차원이 하나도 없어 매우 낮은 일치도를 보였다. 이러한 결과는 자기-상사평가간에는 상대적으로 상관관계가 낮고, 상사-동료평가간에는 높았던 Harris와 Schaubroeck(1988)의 메타분석결과와 유사한 패턴을 보인다(본 연구에서 상사-동료평가간에 혁신자, 감독자역할에서 유의미한 상관을 보이며, 다른 역할차원들에서도 유의미하지는 않지만 높은 경향보임). 또한 전반적인 상관계수의 패턴이 부하평가와 상사평가간의 일치도가 자기평가와 상사평가간의 일치도보다 더 높다는 일부 연구들(Fahr, Werbel, & Bedeian, 1988; Fox & Dinur, 1988)과도 일치한다(상사-부하평가간에 중개자, 감독자, 동기부여자역할에서 유의미한 상관보임). 그러나 자기평가와 상사평가간에는 유의미한 관계를 보인 차원이 하나도 없었고, 자기평가와 부하평가간에도 과제완수자역할을 제외하고는 유의미한 상관을 보이지 않았다. 이러한 상관관계분석결과는 귀인이론에서의 행위자-관찰자 편향과 대체로 일치하는 결과로 볼 수 있다. 왜냐하면, 자기평가(행위자)와 타인들의 평가(관찰자)간에는 다소 낮은 상관관계를 보이지만(전체 18개의 상관관계 중 단 1개의 유의미한 상관관계 보임), 타인들간의 평가에서는 다소 높은 상관관계를 보이기 때문이다(전체 18개의 상관관계 중 7개의 유의미한 상관관계보임).

전반적으로 연구 1의 결과를 보면 리더차원별로 다소 혼란스러운 결과를 보여 주지만(특히 상관관계 분석결과에서), 일관된 패턴 중의 하나는 자기평가와 상사평가간에는 평균평정점수에서 상당한 차이가 있고 일치도도 매우 낮은 반면, 상사와 동료간에는 평균평정점수에서 큰 차이가 없으며, 일치도도 상대적으로 높음을 보여 준다. 다음 연구 2에서는 이러한 다면평가에서의 평가점수들간의 차이가 실제 당사자의 직무수행에 어떤 영향을 미치는지를 조사하였다.

연구 2

일반적으로 자기 자신의 조직행동에 대한 평정과 타인의 평정간의 일치도는 직무만족이나 직무수행

등과 관련이 있음을 보여준 연구들이 있다. 먼저, Wexley, Alexander, Greenawalt, 및 Couch(1980)는 194쌍의 상사와 부하 상호간의 특성에 대한 지각된 일치와 부하의 직무만족이나 상사의 부하에 대한 수행평정점수와 정적인 상관관계가 있음을 보여 주었다. 즉, 의미미분법으로 각자의 특성 및 상대방의 특성을 평가한 후, 지각된 일치도와 실제 일치도⁹⁾를 평가하였는데, 부하의 상사 특성 기술과 상사 자신의 특성 기술간의 일치도는 부하의 직무만족과 유의미하게 관련되었으며, 상사의 부하 특성 기술과 부하 자신의 특성 기술간의 일치도는 상사의 부하에 대한 직무수행평정점수와 유의미한 상관관계를 보였다. 또한 Webber(1980)도 자기평정에서 과장을 많이 한 관리자일수록 수행이 낮음을 보여 주었다. Bass와 Yammarino(1991)는 155명의 해군장교들을 대상으로 한 연구에서, 리더행동에 대한 자기평정은 부하평정에 비해 과장되는 경향이 있으며, 자기평정과 부하평정간의 차이는 수행 및 승진과 부적의 관계가 있음을 보여 주었다. 즉 자기평정과 부하평정간의 차이가 클수록 수행수준이 낮았고 승진횟수가 적었다. 따라서 연구들은 자기평정이 과장된 리더는 수행준거와 부적 상관을 가지는 것으로 일관적으로 보여 주고 있다. Atwater와 Yammarino(1997)도 자신자신을 타인들 보다 과대 평가하는 사람은 낮은 수행을 보이는 사람일 가능성이 높지만, 타인들도 자기평가에서와 같이 높게 평가하는 사람의 경우(즉 평가가 일치하는 경우)에는 높은 수행을 보이는 사람일 것으로 보았다. 즉 자기평가와 타인평가간의 일치 정도와 방향이 수행을 예측할 수 있을 것으로 보았다.

연구 2에서는 연구 1에서의 피험자들을 대상으로 이들의 3년간 수행자료를 수집하여 다면평가 평정점수와 수행과의 관련성 및 자기평가와 타인평가 평정점수들간의 일치도가 수행에 미치는 영향을 조사하고자 하였다.

9) 지각된 일치도란 상사가 자신의 특성을 평가한 것과 부하가 상사 특성을 평가한 것간의 일치도 및 부하가 자신의 특성을 평가한 것과 상사가 부하의 특성을 평가한 것간의 일치도를 의미한다. 그리고 실제 일치도는 상사와 부하가 각자 자신을 특성을 평가한 것간의 일치도를 의미한다.

방 법

피험자

연구 1에서의 46명의 대상자들 중 4명은 도중에 퇴직하여 분석 대상은 42명이었다. 퇴직한 사람들이 모두 박사학위 소지자였다는 점 이외에는 퇴직자와 분석대상자들간의 개인적 특성에서의 주목할 만한 차이는 없었다.

수행측정

42명의 3년간 수행평가자료와 승진횟수 자료를 수집하였다(연구 1의 다면평가 측정이 이루어진 직후부터 3년). 이 회사에서는 두 가지 측면의 수행평가를 하고 있는데, 하나는 상하반기 매년 2회씩 하는 업적평가이며, 다른 하나는 1년에 한번 실시하는 능력평가이다. 두 평가 모두의 평가방식은 우수한 순서로 A, B, C, D의 4가지 평가였으며, 본 연구에서는 A는 4, B는 3, C는 2, D는 1로 배점하였다. 3년간의 업적평가(1인당 6회)의 전체평균은 2.63(표준편차=.38), 능력평가(1인당 3회)의 전체평균은 2.75(.51), 이 둘을 단순 합한 전체 평균은 2.67(.37)이었다. 능력평가점수와 업적평가점수간의 상관계수는 .57로 상당히 높았다. 분석에서는 능력평가와 업적평가를 각각 종속변수로 하여 분석하기도 하였고, 단순 합하여 수행평가점수로 하여 분석도 하였다.

또한 승진횟수는 3년간의 승급 또는 승격을 계산하였는데, 이 회사에서는 매년 승급이 있으며, 2년마다 승격이 되는 형태였다. 모든 대상자가 정기적인 승급이 이루어졌으나, 상당수의 대상자는 승격은 되지 않고 승급만 되었다. 이 경우는 사실 승진이 누락된 것에 해당하였다. 반대로 특별 승급이나 승격도 있었는데, 이 경우는 1점을 가점하였다. 본 연구에서는 매년 정기적인 승급이 이루어지면 1점을 주는 방식을 따랐고, 정해진 기간에 승격이 이루어진 경우에는 1점을 가점하였지만, 최초 승격 후 2년이 경과했음에도 불구하고 승격이 이루어지지 않으면 추가점수를 주지않았다. 따라서 3년이 지난 시점에서 볼 때, 정기적인 승급과 승격이 이루어진 경우에는 4점을 기본으로 받게 된다. 따라서 2년마다의 승격이 이루어지지 않은 경우에는 3점을 받았고(매년 승급은

하였으므로 3점을 받음), 2년 후 승격이 정시에 이루어진 경우에는 4점을, 특별승급이나 승격이 있었을 경우에는 5점을 받았다(정기승급 3점 + 정기승격 1점 + 특별승급/승격 1점). 본 연구에서의 조사결과, 과반수가 넘는 26명이 기본 4점을 받았고, 3점을 받은 사람이 13명, 그리고 5점을 받은 사람이 3명이었다. 능력평가와 업적평가를 합한 값과 승진횟수와의 상관계수는 .63이었다. 승진횟수와 능력평가 및 업적평가와의 상관계수는 각각 .55와 .56이었다.

결과 및 논의

먼저, 다면평가 평정점수들과 수행평가 및 승진횟수와의 관련성을 살펴보기 위해 상관관계를 분석하였으며, 그 결과가 표 5에 제시되어 있다. 표 5에 의하면, 수행평가의 경우¹⁰⁾, 자기평정에서 혁신자의 역할행동을 많이 내보인다고 생각할수록 수행평가점수가 유의미하게 낮았다. 팀장으로서 새로운 방식이나 변화를 시도하려는 행동을 많이 하는 것으로 자신을 지각하는 것이 수행평가에서 낮은 평가를 받았다는 결과이다. 반면에 동료평가에서는 혁신자역할행동을 많이 내보이는 것으로 지각할수록 승진횟수가 오히려 많았다. 즉 혁신적인 행동은 동료에 의해 높게 평가될수록 수행준거에 정적 영향을 미쳤다. 또한 상사가 중개자역할행동을 많이 내보인다고 지각할수록 수행평가점수가 유의미하게 높았다. 중개자역할행동이 주로 상사나 경영층과의 상호작용을 나타내므로, 상사에 의해 효과적인 중개자역할행동을 하는 것으로 지각되는 것이 이후 수행평가에도 강력한 영향을 미친다는 것을 보여준다. 그런데, 동료와 부하평가에서 동기부여자의 역할행동을 많이 내보인다고

10) 수행평가는 업적평가와 능력평가를 단순 합한 것이다. 이를 구분하여 각 리더역할별 다면평가 점수들과의 관련성을 살펴본 결과(부록 2 참조), 거의 유사한 패턴을 보였다. 차이가 나는 점은 업적평가에서 동기부여자역할에 대한 동료평가가 유의미하지 않은 점과 능력평가에서 혁신자역할에 대한 자기평가가 유의미하지 않은 점이다. 그러나 이 경우들에서도 모두 유의미하지는 않지만 높은 상관계수를 보이고 있다. 따라서 분석결과의 보다 간결한 제시를 위하여 두 평가를 합한 수행평가점수로 이후 분석을 실시하였다.

표 5. 수행준거와 다면평가 명칭점수간의 상관관계

| | 수행평가 | | | | 승진횟수 | | | |
|-------|-------|-------|-------|-------|------|-------|-------|--------|
| | 자기 | 상사 | 동료 | 부하 | 자기 | 상사 | 동료 | 부하 |
| 혁신자 | -.33* | .17 | .16 | -.05 | -.05 | .10 | .43** | -.08 |
| 중개자 | .10 | .46** | -.01 | .17 | -.05 | .08 | .10 | -.10 |
| 과제완수자 | .00 | .21 | .04 | -.03 | .02 | .24 | .15 | -.10 |
| 조정자 | -.07 | .23 | -.23 | -.24 | .02 | .29 | -.04 | -.22 |
| 감독자 | -.04 | -.12 | -.06 | .04 | -.14 | .15 | -.07 | -.15 |
| 동기부여자 | -.12 | -.10 | -.33* | -.38* | .06 | -.36* | -.14 | -.45** |

註 * $p < .05$, ** $p < .01$, two-tailed

표 6. 평가간 일치도와 수행준거간의 상관계수

| | 혁신자 | | | 중개자 | | | 과제완수자 | | |
|------|-------------------|-------|-------|------|------|-------|-------|------|-------|
| | 차이I ^{a)} | 차이II | 차이III | 차이I | 차이II | 차이III | 차이I | 차이II | 차이III |
| 수행평가 | -.35* | -.42* | -.21 | -.30 | .10 | -.04 | -.12 | -.02 | .04 |
| 승진횟수 | -.10 | -.36* | .02 | -.11 | -.12 | .03 | -.17 | -.10 | .11 |
| | 조정자 | | | 감독자 | | | 동기부여자 | | |
| | 차이I | 차이II | 차이III | 차이I | 차이II | 차이III | 차이I | 차이II | 차이III |
| 수행평가 | -.21 | .05 | .11 | .03 | .04 | -.05 | .00 | .20 | .24 |
| 승진횟수 | -.20 | .05 | .16 | -.25 | -.08 | -.02 | .30 | .16 | .38* |

註 * $p < .05$, ** $p < .01$, two-tailed

a) 1) 차이I = 자기평정 - 상사평정; 2) 차이II = 자기평정 - 동료평정;

3) 차이III = 자기평정 - 부하평정.

따라서 자기평가점수보다 타인평정점수가 낮으면 + 값을, 높으면 - 값을 가짐.

지각될수록 수행점수가 유의미하게 낮았고, 상사 및 부하가 동기부여자역할행동을 높게 평가할수록 승진 횟수가 적었다. 두 준거 모두에서 일관된 결과는 부하가 자신의 상사가 동기부여자역할행동을 많이 내보인다고 지각할 수록 수행평가 및 승진횟수 모두에서 더 낮은 결과를 보였다는 점이다. 이에 대해서는 종합논의에서 보다 구체적으로 설명하였다.

다음으로 자기평가와 타인평가(상사, 동료, 부하 평가)들과의 일치도가 수행준거들¹¹⁾에 미치는 효과를 보기 위하여 자기평가점수에서 각 타인평가점수를 빼서 차이점수를 계산하였으며¹²⁾ 그 차이점수

와 수행준거들간의 상관관계를 분석하였다. 표 6의 결과에 의하면, 수행평가의 경우, 혁신자역할에 대한 자기평가와 상사평가간의 차이가 클수록 수행평가가 유의미하게 낮으며, 자기평가와 동료평가의 경우에도 그러하다. 그리고 승진횟수의 경우, 혁신자역할에 대한 자기평가와 동료평가간의 차이가 클수록 승진횟수가 유의미하게 적었으며, 동기부여자역할에 대한 자기평가와 부하평가간의 차이가 클수록 승진횟수가 유의미하게 많았다.

표 6의 분석에서는 차이점수를 계산하는데 있어 단순 감산하는 방식을 취하였으므로 진정한 불일치

- 11) 수행평가에서 업적평가와 능력평가를 분리하여 분석한 결과, 앞에서와 마찬가지로 유사한 결과(부록 3)를 보였다. 따라서 여기서도 두 평가를 수행평가로 합하여 분석한 결과만을 제시하였다.
- 12) 차이점수를 계산하는데 있어 차이의 절대값을 사용하는 것이 원래의 분석 취지에 보다 부합한

다. 그러나 본 연구에서는 단순 감산하는 방식을 취하였다. 그 이유는 단순 감산하였을 때 +0.5값을 가진 경우와 -0.5값을 가진 경우가 동일하게 0.5의 절대값을 가지는 문제점을 해소하기 위해서였다. Bass와 Yammarino(1991)도 이와 동일한 방식을 사용하였다.

효과를 확인하기 어려웠다. 이러한 문제점을 극복하기 위하여 분석방법을 달리 하여, 수행준거인 수행평가와 승진횟수를 근거로 상위수행집단과 하위수행집단을 다음과 같이 나누었다. 상위수행집단은 수행평가에서 중앙값인 2.70이상이고 승진횟수가 4회 이상인 자들(15명)로 하였고, 하위수행집단은 수행평가에서 2.70미만이고 승진횟수가 3회인 자들(12명)로 하였다. 이 두 집단간에 각 리더역할별 본인과 상사, 동료 및 부하간의 차이점수에서의 차이가 유의미하게 나타나는지를 t -검정으로 분석하였다. 표 7의 분석결과에 의하면, 혁신자역할에 대한 자기평가와 동료평가간의 차이에서 하위집단과 상위집단간에 유의미한 차이가 있었다. 즉 하위집단이 상위집단보다 유의미하게 차이가 컸다. 반면에 동기부여자역할에 대한 자기평가와 부하평가간에 차이에서 하위집단과 상위집단간에 유의미한 차이가 있었다. 그러나 앞의 경우와는 반대로 상위집단이 하위집단보다 유의미하게 차이가 더 컸다. 이러한 결과는 앞서 표 6의 결과와 유사한 패턴이다.

따라서 연구 2의 결과를 요약하면, 부하평가에서 동기부여자역할을 많이 내보이는 것으로 지각되면 수행평가와 승진횟수 모두에서 일관되게 낮은 점수를 받았다. 그리고 표 5의 결과에서 상사와 동료가 동기부여자역할을 많이 내보이는 것으로 지각할수록, 승진횟수 또는 수행평가가 유의미하게 적었다는 결과도 이와 관련이 있어 보인다. 또한 표 6의 평가

간 일치도 분석에서도 동기부여자역할에 대해 자기평가와 부하평가간에 일치도가 높을수록 승진횟수가 적었으며, 반대로 혁신자역할에 대해서 자기평가와 동료평가간의 일치도가 높을수록 수행준거점수는 높았다. 그리고 자기평가와 상사평가간의 일치도가 높을수록 수행평가도 높았다. 따라서 일부 리더역할 차원에서 자기평가와 타인평가간의 불일치가 수행준거와 유의미한 관련성이 있음이 발견되었다. 그러나 기존 연구들에서는 불일치가 클수록 수행준거점수가 낮다는 결과들을 보여 왔는데, 본 연구에서는 반대되는 결과도 얻었다. 즉 동기부여자역할의 경우에는 자기평가와 부하평가간에 불일치가 심할수록 오히려 수행준거에서 일관되게 높았다(표 6, 7).

종합 논의

본 연구에서는 연구개발조직의 팀장을 대상으로 다면평가를 실시하여 각 평가자들간의 평균점수의 차이 및 일치도를 분석하였으며(연구 1), 각 다면평가점수들과 그들간의 일치도 점수가 3년간의 수행준거점수와 어떤 관련성이 있는지를 탐색적으로 분석하였다(연구 2). 먼저, 연구 1의 결과에서 자기평가와 타인평가들간의 의미있는 차이를 발견하였으며, 대부분의 차원에서 자기평가가 타인들의 평가보다 높은

표 7. 상위수행준거집단과 하위수행준거집단간의 일치도 차이분석

| | 혁신자 | | | 중개자 | | | 과제완수자 | | |
|-------|-------------------|-------|-------|-----|------|-------|-------|------|---------|
| | 차이I ^{a)} | 차이II | 차이III | 차이I | 차이II | 차이III | 차이I | 차이II | 차이III |
| 하위집단 | .79 | .88 | .17 | .27 | .17 | -.19 | .60 | .47 | .03 |
| 상위집단 | .45 | .11 | .17 | .09 | .12 | -.09 | .31 | .21 | .23 |
| t 값 | .79 | 2.44* | .00 | .48 | .20 | -.57 | .76 | .84 | -.65 |
| | 조정자 | | | 감독자 | | | 동기부여자 | | |
| | 차이I | 차이II | 차이III | 차이I | 차이II | 차이III | 차이I | 차이II | 차이III |
| 하위집단 | .67 | .21 | .04 | .53 | .39 | -.32 | .20 | .49 | -.11 |
| 상위집단 | .34 | .36 | .46 | .38 | .25 | -.11 | .66 | .71 | .88 |
| t 값 | .86 | -.45 | -1.41 | .45 | .48 | -.55 | -1.33 | -.95 | -2.87** |

註 * $p < .05$, ** $p < .01$, two-tailed

a) 1) 차이I = 자기평정 - 상사평정; 2) 차이II = 자기평정 - 동료평정;

3) 차이III = 자기평정 - 부하평정.

따라서 자기평가점수보다 타인평정점수가 낮으면 +값을, 높으면 - 값을 가짐.

경향이 있었다.¹³⁾ 이는 기존 대부분의 연구결과들과 일치하며, 자기고양 욕구에 의한 동기론적 설명의 가능성을 시사한다. 그러나 다수의 리더역할차원에서 자기평가가 상사평가와 유의미하게 차이를 보였지만, 부하평가와는 단 하나의 리더역할 차원에서 유의미한 차이를 보였다는 점은 단순한 동기론적 설명에는 제약이 있다. 즉, 일부 동기적 영향도 있을 수 있지만, 지각 또는 귀인 편향의 영향이 작용한 것으로 해석하는 것이 더 적절해 보인다.

일반적으로 평가나 판단과정에는 복잡한 정보처리과정이 개입된다(DeNisi, Cafferty & Meglino, 1984; Ilgen & Feldman, 1983). 인간의 정보처리의 한계(March & Simon, 1958)가 가정된다면, 평가자는 평가 과제를 단순화할 수밖에 없다. 즉 평가자는 구체적인 행동에 근거하기 보다는 제한된 수의 인지적 범주 또는 도식(schema)을 사용한다. 이러한 범주 및 도식은 몇 개의 행동들에 의해 생성되고, 이후의 행동은 이런 범주의 전형성(prototype)에 의해 평가된다. 이러한 범주 또는 도식의 사용이 복잡한 정보 처리에 필수적이긴 하지만 이것은 평가의 부정확성으로 이끈다. 즉 범주에 들어맞는 정보에만 주의를 두게 되고, 또한 가중치가 주어지고 잘 기억됨으로써 오류가 발생할 수 있다(Campbell & Lee, 1988). 물론 부하와 상사(다면평가 당사자)가 유사한 범주나 도식을 가지고 있다고 해서 반드시 불일치가 감소되리라고 생각될 수는 없는데, 그것은 귀인론에서 주장하는 것처럼 '관찰자-행위자 편향'과 같은 요소의 영향이 상존하기 때문이다. 따라서 연구 1의 결과는 이러한 다양한 요소들이 복합적으로 작용한 결과라고 볼 수도 있겠다. 한편 다면평가자들간의 평가의 불일치를 해소하는 하나의 방안으로 각 평가자들마다 평가내용을 달리하는 것이 추천된다(Borman, White, & Dorsey, 1995). 즉 상사나 동료처럼 일상의 즉각적인 상호작용으로 부터 벗어나 외부에 있는

사람들이 평가하는 내용과 내부에서 밀접하게 상호 작용하는 부하가 평가하는 내용을 구분하는 것이다. 물론 각각의 평가자들이 보다 정확하게 평가할 수 있는 평가내용을 확인하는 것이 필요할 것이다. 또한 본 연구의 대상자들은 모두 전문직종에 종사하는 사람들이라, 다면평가자들간의 평가의 일치도가 전반적으로 낮은 것으로 볼 수도 있겠다(Harris & Schaubroeck, 1988).

연구 2의 결과에서 주목할 점은 동기부여자역할에 관련된 것이다. 동기부여자역할의 경우 일치도가 수행준거에 미치는 영향에 대한 분석에서 기존 연구결과와 반대되는 결과를 표 5에서 동기부여자역할행동을 많이 하는 것으로 부하가 지각할 경우 수행준거점수들이 유의미하게 낮은 결과를 보인 점과 함께 고려해 볼 때, 연구개발 관리자가 자신의 팀내 부서원간의 팀웍을 조성하고 부하사원들 개개인에 대해서 관심과 애정을 보이며, 부하육성에 관심을 보일수록 당사자의 인사평가점수는 낮으며 특히 당사자보다 부하가 그러한 행동을 더 많이 내보이는 것으로 지각되는 경우에도 당사자의 인사평가점수는 낮았다(표 7에서의 -.11의 값에 대한 해석). 왜 이러한 결과가 나타났을까? 여러 가지 가능한 해석이 있을 수 있겠지만, 연구개발관리자가 자신에게 부여된 연구개발업무의 단기적 목표달성보다는 보다 장기적인 관점에서의 팀원 결속 및 부하육성에 더 주의를 기울인 경우 주로 상사에 의해 이루어지는 인사평가에서는 높은 점수를 받지 못하는 것으로 해석된다. 즉, 부하가 지각한 대로 자신의 상사가 부서내 인간관계 및 부서원들의 개발에 보다 많은 노력을 기울이게 되면(동기부여자역할 = Quinn의 인간관계모델), 상대적으로 조직의 목표 추구에 소홀할 수 있으며, 또한 해당 조직이 조직내 인간관계보다는 단기적인 생산성 또는 실적 등을 보다 강조하거나 선호하는 조직문화를 가졌다면, 그 당사자의 수행평가가 승진 회수가 당연히 낮게 수준으로 나타날 것이다. 따라서 본 연구에서와 같이 어떤 리더역할 차원이 조직에서 강화 또는 보상받는지를 다소 종단적으로 파악할 수 있다면, 이는 해당 기업의 조직문화 또는 그 조직이 추구하는 가치를 확인할 수 있을 것으로 보인다. 이에 대해서는 추후 연구가 필요할 것이다.

본 연구는 다면평가에 대한 탐색적인 연구로 볼 수 있다. 특히 본 연구에서는 경쟁가치모형에 기초하

13) Yu와 Murphy(1993)의 연구에서는 중국의 근로자들을 대상으로 자기평가시의 관대성 효과를 조사하였다. 이들은 집단주의문화권에서의 겸양 편향(modesty bias)현상에 근거하여, 자기평가시의 관대성효과가 덜 나타날 것으로 예상하였으나, 서구에서의 연구결과와 동일한 수준의 관대성 편향을 보였다. 이러한 결과는 자기평가시의 관대성효과는 문화간 차이가 없음을 나타내는데, 본 연구에서도 유사한 결과를 보인 셈이다.

여 연구개발조직에 적합한 평가도구를 개발하였는데, 일부 문항들을 제외하고는 적절한 요인구조 및 내적 합치도를 보였다. 다면평가지 평정척도를 사용할 경우, 피평가자들의 수용도를 높이기 위해서는 대상 기업에 적합한 형태의 척도를 개발하는 것이 필요하다. 본 연구에서는 그러한 필요성에 부합하여 문항 개발 시 해당 기업의 연구개발조직에서의 경험이 있는 내부 구성원들을 참여시켰다. 실제로 본 연구를 위해 평가를 실시할 당시 평가자로 부터 비공식적으로 안면타당도가 높다는 언급이 많았다. 또한 본 연구에서 사용된 척도는 앞서 논의되었듯이, 조직문화 또는 조직추구가치에 대한 진단도구로서의 유용성이 있을 것이다. 즉, 각 리더역할별 행동측정이 이루어진 후 어떤 리더행동을 많이 내보이는 사람이 높은 수행평가를 받는가를 파악함으로써 조직이 어떤 리더행동을 강화하는 조직문화를 가지고 있는 지를 알 수 있을 것이다. 그러나 본 연구에서 개발된 척도는 아직 미완의 단계에 있다고 보여 진다. 두 차례에 걸친 개발과정을 통해서도 완벽한 여덟 가지 리더역할이 분명히 구분되지 않았기 때문에 추후 개선이 요구된다.

본 연구의 또 다른 한계점으로는 본 연구에서는 연구개발 조직을 대상으로 하였으므로, 대상자의 수행준거에 전문가적 수행준거 즉, 특허 수, 논문 수, 기술보고서 수, 사내 기술상 수상 등의 자료를 수집하여 다면평가점수들과의 관련성을 고찰하였다면 보다 다양한 결과를 얻을 수 있을 것으로 추측된다. 그리고 두 명의 부하평가자간의 다소 낮은 상관관계(평가자간 신뢰도)에 대해서는 다음과 같은 해석이 가능할 것이다. 리더-성원 교환이론(leader-member exchange model)에 근거해 볼 때, 각 리더는 자신이 이끄는 집단구성원들 각자와 서로 다른 교환관계를 가짐으로써 내집단 또는 외집단으로 집단 성원들을 구분할 수 있다(Graen & Scandura, 1987). 따라서 두 명의 부하평가자간의 다소 낮은 상관계수는 내집단 성원과 외집단성원이 서로 다른 평가를 하였기 때문일 수도 있겠다.

국내에서 다면평가를 시행하는 기업조직의 수가 증가하고 있으며, 이러한 제도를 성공적으로 정착시키기 위해서는 앞으로 다양한 경험적 연구들이 진행되어야 할 것이다. 본 연구는 그러한 방향으로 본격적인 연구진행을 위한 탐색적 연구로서 연구개발조직의 관리자들을 대상으로 실시된 것이다. 추후 연구

에서는 평가자 자신의 특성이 평가결과에 어떤 영향을 미치는 지에 대한 연구가 필요하다. 예를 들어, Saavedra와 Kwun(1993)은 연구개발 조직내 자율관리팀(self-managed team)에서 팀내 기여도가 높은 사람일수록 동료평가지 타인들의 수행을 보다 다양하게 평가한다는 것을 보여 주었다. 또한 장재운(1997)은 연구개발 조직에서 상사와 부하간의 학력의 일치도가 부하의 조직몰입에 유의미한 영향을 미침을 보인 연구에서, 상사가 부하와 동일한 박사학위를 가진 경우 직속상사와의 관계도 좋았고 부하의 조직몰입 수준도 높았다. 이러한 결과를 근거로 유추해 볼 때, 평가하는 상사 또는 동료가 평가대상자와 동일한 학력의 소지자(예를 들어, 박사학위 소지자)인 경우와 그렇지 않은 경우 평가의 양상이 달라질 수도 있을 것이다. 이러한 인구통계학적 특성과 관련하여, 본 연구의 자료에 대한 추가분석에서 학력과 각 역할별 다면평가들간의 상관관계를 분석한 결과, 평가대상자의 학력이 높을수록 혁신자역할평정에서 동료평가점수가 유의미하게 높았으며, 감독자역할평정에서 본인, 상사, 및 부하평가 모두가 유의미하게 낮은 점수를 보였다.

추후연구에서는 연구개발직 이외의 다른 직종에서의 연구가 이루어져 본 연구결과의 일반화가능성에 대해 조사되어야 할 것이다. 또한 다면평가의 결과를 피드백하여 피평가자의 개발에 실제로 어떤 영향을 미치는 지(예를 들어, Smither, London, Vasilopoulos, Reilly, Millsap, & Salvemini, 1995)에 대한 체계적인 연구가 진행되어야 할 것이다. 개발의 도구로서의 다면평가를 사용하는 것의 장점은 위에서 논의한 불일치의 영역을 발견하게 하고, 당사자의 장단점을 평가할 수 있고, 더욱 만족스럽고, 건설적인 평가피드백이 가능하게 한다는 점 등에서 유용하다. 그러나 이러한 유용성이 단순히 다면평가의 평가적 측면만을 제거한다고 달성되는 것은 아니다. 즉 위에서 제시한 여러 가지 편향들이나 제약들을 최소화할 수 있어야지만 개발의 도구로서의 다면평가가 진가를 발휘할 수 있을 것이다. 이러한 제약을 줄이기 위해 Meyer, Kay, 및 French(1965)는 임금, 승진 등과 관련된 수행평가와 개발을 위한 수행평가를 분리시킬 것을 주장한 바 있다. 또한 다면평가의 평가적 속성을 감소시키기 위해 과거 지향적 측면에 초점을 두는 대신에 미래 지향적 측면을 강조하는 방

안을 적용할 수 있을 것이다.

참고문헌

- 김명언(1992). 기술혁신과 조직경영. *사회과학과 정책연구*, 14(1), 45-98.
- 삼성경제연구소(1995). *다면평가제도 개선방안*. 서울:삼성경제연구소간.
- 장재윤(1997). 상사와의 학력일치가 R & D 전문가의 조직 및 전문분야몰입에 미치는 효과. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 10(2), 79-103.
- 정대영(1992). *연구개발팀의 활동, 팀장의 지도자 유형과 팀효과성*. 서울대학교 대학원 석사학위논문.
- 정태연(1998). 매개변인이 평가자간 일치에 미치는 효과: 연구결과와 연구방법에 대한 고찰. *한국심리학회지: 사회 및 성격*, 12(2), 181-198.
- Antonioni, D.(1994). The effects of feedback accountability on 360-degree appraisal ratings. *Personnel Psychology*, 47, 375-390.
- Antonioni, D.(1996). Designing an effective 360-degree appraisal feedback process. *Organizational Dynamics, Autumn*, 24-38.
- Arvey, R. D., & Murphy, K. R.(1998). Performance evaluation in work settings. *Annual Review of Psychology*, 49, 141-168.
- Atwater, L. E., & Yammarino, F. J.(1997). Self-other rating agreement: A review and model. *Research in Personnel and Human Resource Management*, 15, 121-174.
- Bass, B. M., & Yammarino, F. J.(1991). Congruence of self and others' leadership ratings of naval officers for understanding successful performance. *Applied Psychology: An International Review*, 40(4), 437-454.
- Borman, W. C., White, L. A., & Dorsey, D. W.(1995). Effects of ratee task performance and interpersonal factors on supervisor and peer performance ratings. *Journal of Applied Psychology*, 81, 168-177.
- Campbell, D. J., & Lee, C.(1988). Self-appraisal in performance evaluation: Development versus evaluation. *Academy of Management Review*, 13(2), 302-324.
- Carless, S. A., Mann, L., & Wearing, A. J.(1998). Leadership, managerial performance and 360-degree feedback. *Applied Psychology: An International Review*, 47, 481-496.
- Church, A. H.(1995). First-rate multirater feedback. *Training and Development, Aug.*, 42-43.
- DeNisi, A., Cafferty, T., & Meglino, B.(1984). A cognitive view of the performance appraisal process: A model and research propositions. *Organizational Behavior and Human Performance*, 33, 360-390.
- Domsch, M., & Gerpott, T., & Jochum, E.(1983). Peer assessment in industrial R & D departments. *R & D Management*, 13(3), 143-154.
- Farh, J-L., & Dobbins, G. H.(1989a). Effects of comparative performance information on the accuracy of self-ratings and agreement between self- and supervisor ratings. *Journal of Applied Psychology*, 74, 606-610.
- Farh, J-L., & Dobbins, G. H.(1989b). Effects of self-esteem on leniency bias in self-reports of performance: A structural equation model analysis. *Personnel Psychology*, 42, 835-850.
- Farh, J-L., & Werbel, J. D.(1986). Effects of purpose of the appraisal and expectation of validation on self-appraisal leniency. *Journal of Applied Psychology*, 71, 527-529.
- Farh, J-L., Werbel, J. D., & Bedeian, A. G.(1988). An empirical investigation of self-appraisal-based performance evaluation. *Personnel Psychology*, 41, 141-156.
- Fox, S., & Dinur, Y.(1988). Validity of self-assessment: A field evaluation. *Personnel Psychology*, 41, 581-592.
- Graen, G. B., & Scandura, T. A.(1987). Toward a

- psychology of dyadic organizing. In L. L. Cummings & B. M. Staw(eds.). *Research in organizational behavior*(vol. 9, pp.175-208). Greenwich, CT:JAI Press.
- Greenwald, A. G.(1980). The totalitarian ego: Fabrication and revision of personal history. *American Psychologist*, 35, 603-618.
- Guion, R. M.(1965). *Personnel testing*. New York: McGraw-Hill.
- Harris, M. M., & Schaubroeck, J.(1988). A meta-analysis of self-supervisor, self-peer, and peer-supervisor ratings. *Personnel Psychology*, 41, 43-61.
- Hart, S. L., & Quinn, R. E.(1993). Roles executive play: CEOs, behavioral complexity, and firm performance. *Human Relations*, 46, 543-574.
- Hegarty, H. H.(1974). Using subordinate ratings to elicit behavioral changes in supervisors. *Journal of Applied Psychology*, 59, 764-766.
- Hoffman, R.(1995). Ten reasons you should be using 360-degree feedback. *HRMagazine*, April, 82-85.
- Ilgen, D. R., & Feldman, J. M.(1983). Performance appraisal: A process focus. In B. M. Staw & L. L. Cummings(Eds.), *Research in Organizational Behavior*. Greenwich, CT:JAI Press.
- Jackson, S. E., & Schuler, R. S.(1985). A meta-analysis and conceptual critique of research on role ambiguity and role conflict in work settings. *Organizational Behavior and Human Performance*, 36, 16-78.
- Korman, A. K.(1970). Toward a hypothesis work behavior. *Journal of Applied Psychology*, 54, 31-41.
- Landy, F. J., & Farr, J. L.(1980). Performance rating. *Psychological Bulletin*, 87, 72-107.
- London, M., & Wohlers, A. J.(1991). Agreement between subordinates and self-ratings in upward feedback. *Personnel Psychology*, 44, 375-390.
- Mabe, P. A., & West, S. G.(1982). Validity of self-evaluation of ability: A review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 67, 280-296.
- March, J., & Simon, H.(1958). *Organizations*. New York:Wiley.
- McEvoy, G. M., Buller, P. F.(1987). User acceptance of peer appraisals in industrial settings. *Personnel Psychology*, 40, 785-797.
- Meyer, H. H., Kay, E., & French, J.(1965). Split roles in performance appraisal. *Harvard Business Review*, 43(1), 123-129.
- Milliman, J. F., Zawacki, R. A., Norman, C., Powell, L., & Kirksey, J.(1994). Companies evaluate employees from all perspectives. *Personnel Journal*, Nov., 99-103.
- Mount, M. K.(1984). Psychometric properties of subordinate ratings of managerial performance. *Personnel Psychology*, 37, 687-702.
- Napier, N. K., & Latham, G. P.(1986). Outcome expectancies of people who conducts performance appraisals. *Personnel Psychology*, 39(4), 827-837.
- O'Neill, R. M., & Quinn, R. E.(1993). Editors' note: Applications of the competing values framework. *Human Resource Management*, 32, 1-8.
- O'Reilly, B.(1994). 360 feedback can change your life. *Fortune*, Oct., 93-100.
- Quinn, J.(1994). The Welch way. *Incentive*, Sep., 50-56.
- Quinn, R. E.(1988). *Beyond Rational Management: Mastering the Paradoxes and Competing Demands of High Performance*. San Francisco:Jossey-Bass.
- Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J.(1983). A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, 29, 363-377.
- Saavedra, R., & Kwun, S. K.(1993). Peer

- evaluation in self-managing work groups. *Journal of Applied Psychology*, 78, 450-462.
- Smither, J. W., London, M., Vasilopoulos, N., Reilly, R. R., Millsap, R. E., & Salvemini, N.(1995). An examination of the effects of an upward feedback program over time. *Personnel Psychology*, 48, 1-34.
- Thorton, G.(1980). Psychometric properties of self-appraisal and job performance. *Personnel Psychology*, 33, 263-271.
- Tsui, A., & Barry, B.(1986). Interpersonal affect and rating errors. *Academy of Management Journal*, 29, 586-598.
- Turnow, W. W.(1993). Perceptions or reality? Is multi-perspective measurement a means or an end. *Human Resource Management*, 32, 2211-2219.
- Viswesvaran, C., Ones, D. S., & Schmidt, F. L.(1996). Comparative analysis of the reliability of job performance ratings. *Journal of Applied Psychology*, 81, 557-574.
- Webber, R. A.(1980). Perceptions of interactions between superiors and subordinates. *Human Relations*, 23, 235-248.
- Wells, L. E., & Sweeney, P. D.(1986). A test of three models of bias in self-assessment. *Social Psychology Quarterly*, 49, 1-10.
- Wexley, K. N., Alexander, R. A., Greenawalt, J. P., & Couch, M. A.(1980). Attitudinal congruence and similarity as related to interpersonal evaluations in manager-subordinate dyads. *Academy of Management Journal*, 23(2), 320-330.
- Wexley, K. N., & Klimoski, R.(1984). Performance appraisal: An update. In K. M. Rowland, & G. D. Ferris(Eds.), *Research in Personnel & Human Resource Management*. Greenwich, CT:JAI Press.
- Yu, J., & Murphy, K. R.(1993). Modesty bias in self-ratings of performance: A test of the cultural relativity hypothesis. *Personnel Psychology*, 46(2), 357-363.
- Yukl, G., & Lepsinger, R.(1995). How to get the most out of 360 degree feedback. *Training, Dec.*, 45-50.

1차 원고 접수: 1998년 9월 3일

2차 원고 접수: 1998년 10월 28일

3차 원고 접수: 1999년 4월 30일

The congruence of the 360 degree appraisals of R & D managers and its relationship with performance

Jae-Yoon Chang

Department of Industrial Psychology, Sunmoon University

In this study, 360 degree appraisal of the 46 R & D managers, including self, supervisor, peer and subordinates was conducted through the use of rating scales which were based on the competing values model(Quinn, 1988). In the t-test which was done to see if there were any systematic differences among raters, self-rating was higher than the other ratings, except two leadership role dimensions. Especially, self-rating was significantly higher than the supervisor-rating in most leadership role dimensions. However, self-rating was not significantly higher than the subordinate-rating except one dimension(Study 1). In study 2, performance criteria(performance rating and promotion) of the 42 R & D managers were collected, and the correlation analysis was done to see if there were any relationship between 360 degree rating and performance criteria, and if the congruence between self-rating and other ratings would affect the performance criteria. The results showed that there were different relationships in six leadership dimensions. The results of this study was discussed with perceptual or attributional bias.

부록 1. 다면평가들간의 상관계수

| | 혁신자 | | | 중개자 | | | 과제완수자 | | |
|----|------|------|------|-----|-------|-----|-------|-----|-----|
| | 자기 | 상사 | 동료 | 자기 | 상사 | 동료 | 자기 | 상사 | 동료 |
| 상사 | -.08 | | | .14 | | | .14 | | |
| 동료 | .15 | .36* | | .17 | .26 | | .28 | .28 | |
| 부하 | .08 | .06 | .31* | .13 | .54** | .10 | .40** | .15 | .10 |

| | 조정자 | | | 감독자 | | | 동기부여자 | | |
|----|------|------|-----|-------|-------|-----|-------|------|-----|
| | 자기 | 상사 | 동료 | 자기 | 상사 | 동료 | 자기 | 상사 | 동료 |
| 상사 | .05 | | | .20 | | | -.05 | | |
| 동료 | .25 | .27 | | .40** | .41** | | .06 | .13 | |
| 부하 | -.04 | -.08 | .03 | .12 | .37* | .28 | -.11 | .31* | .14 |

註 * $p < .05$, ** $p < .01$, two-tailed

부록 2. 각 리더역 할별 수행평가준거간의 상관계수

| | 업적평가 | | | | 능력평가 | | | |
|-------|-------|-------|------|-------|------|-------|-------|-------|
| | 자기 | 상사 | 동료 | 부하 | 자기 | 상사 | 동료 | 부하 |
| 혁신자 | -.32* | .12 | .04 | .00 | -.25 | .20 | .30 | -.11 |
| 중개자 | .13 | .42** | -.00 | .16 | .04 | .42** | -.03 | .13 |
| 과제완수자 | .02 | .16 | .02 | .01 | -.03 | .23 | .05 | -.08 |
| 조정자 | -.11 | .30 | -.18 | -.16 | .01 | .07 | -.24 | -.29 |
| 감독자 | .02 | -.12 | -.03 | .10 | -.12 | -.07 | -.09 | -.07 |
| 동기부여자 | -.12 | -.08 | -.28 | -.31* | -.07 | -.11 | -.32* | -.38* |

註 * $p < .05$, ** $p < .01$, two-tailed

부록 3. 다면평가들간의 일치도와 업적평가 및 능력평가간의 상관계수

| | 혁신자 | | | 중개자 | | | 과제완수자 | | |
|------|-------------------|--------|-------|------|------|-------|-------|------|-------|
| | 차이I ^{a)} | 차이II | 차이III | 차이I | 차이II | 차이III | 차이I | 차이II | 차이III |
| 업적평가 | -.31* | -.32* | -.24 | -.25 | .12 | -.02 | -.11 | -.01 | .01 |
| 능력평가 | -.32* | -.45** | -.11 | -.30 | .05 | -.07 | -.19 | -.09 | .05 |

| | 조정자 | | | 감독자 | | | 동기부여자 | | |
|------|------|------|-------|------|------|-------|-------|------|-------|
| | 차이I | 차이II | 차이III | 차이I | 차이II | 차이III | 차이I | 차이II | 차이III |
| 업적평가 | -.30 | .03 | .02 | .12 | .03 | -.05 | .01 | .15 | .18 |
| 능력평가 | -.04 | .19 | .20 | -.02 | -.05 | -.06 | .02 | .22 | .26 |

註 * $p < .05$, ** $p < .01$, two-tailed

a) 1) 차이I = 자기평정 - 상사평정; 2) 차이II = 자기평정 - 동료평정; 3) 차이III = 자기평정 - 부하평정
따라서 자기평가점수보다 타인평정점수가 낮으면 + 값을, 높으면 - 값을 가짐.