

## 대인감정이 수행정보의 처리와 수행평가에 미치는 영향 - 감정유발 요인에 따른 차이를 중심으로 -

윤 소 연 · 이 훈 구

연세대학교 인간행동 연구소 · 연세대학교 심리학과

본 연구에서는 평정자가 피평정자에 대해 지닌 감정이 피평정자에 대한 평정자의 수행평가 및 피평정자의 수행 행동에 대한 일련의 정보처리과정에 미치는 영향이 편파인지 여부를 보다 명확히 파악하기 위해 감정 유발 요인을 직무수행과 관련된 요인과 직무와 직접 관련되지 않은 요인으로 구분하여 두 조건에서 대인감정이 동일한 양상으로 수행정보의 처리 및 수행평가에 영향을 미치는지 알아보았다. 그 결과, 직무수행행동과 직접 관련되지 않은 요인 - 옷차림, 습관, 성격 등 -으로 감정이 형성된 경우라도 직무수행과 관련된 행동으로 인해 감정이 형성된 경우와 동일한 양상으로 감정-일치 정보에 대한 선별적인 처리를 발생시킴으로써 피평정자에 대한 평정자의 감정이 긍정적인가 부정적인가에 따라 피평정자의 수행행동의 의미에 대한 해석, 수행행동에 대한 기억 및 최종적인 평가가 유의하게 차이가 나는 것으로 나타났다. 또한 감정-일치 정보에 대한 선별적인 처리 양상도 두 조건에서 동일하게 나타난 바, 감정 유발 요인과 관련없이 평정자가 피평정자에 대해 긍정적인 감정을 지닌 경우에는 감정과 일치하는 방향으로 해석하고 평가하며 감정과 일치하는 정보를 더 많이 기억하는 현상이 뚜렷하게 나타났으나 부정적인 감정을 지닌 경우에는 이러한 감정-일치 정보에 대한 선별적 처리양상이 두드러지게 나타나지 않았다. 따라서 본 연구의 결과는 평정자가 피평정자에 대해 지닌 감정은 감정이 형성된 원인이 직무와 관련된 것인지 여부는 상관없이 피평정자에 대한 수행평가 뿐 아니라 피평정자의 수행정보에 대한 처리과정을 체계적으로 편파시키며, 이러한 대인감정의 영향은 감정-일치 정보와 감정-불일치 정보의 차별적인 정보처리 측면에서 설명할 수 있음을 보여준다.

“평가하는 사람은 자신이 싫어하는 사람에 비해 좋  
당신이 평가자라면 아마 ‘아니오’라고 답할는지 모른다.  
아하는 사람을 더 좋게 평가하는가?” 이 물음에 대해  
그러나 당신이 평가받는 사람이라면 어떨까? 평가는 반

드시 회사나 학교와 같은 공식적인 장면에서만 일어나는 것이 아니라 일상 안에서도 늘 존재하는 것이고 보면 우리는 모두 살아가면서 공식적이건, 비공식적이건 누구에게인가 평가를 받아본 경험이 있을 것이다. 그리고 한 번씩은 나에게 행해진 평가가 객관적이고 공정한 것이기보다는 무엇인가 다른 요인에 의해 편파되었다고 생각해본 적도 있을 것이다. 아마도 수행평가(performance appraisal) 장면에서 평가 결과에 대한 가장 흔한 불신의 원인은 평가하는 사람이 어떤 사람을 다른 사람에 비해 더 좋아함으로써, 혹은 더 싫어함으로써 정확하게 평가하지 않았다고 생각하는데 있을 것이다. 이러한 생각은 오해일까 아니면 실제로 특정 한 사람에 대한 호감의 정도가 그 사람에 대한 평가를 편파시킬까?

### 수행평가와 수행평가 연구

수행평가는 주요한 인적자원 관리 기능으로서 조직 내에서 이루어지는 중요한 결정들은 많은 경우, 조직 구성원이 그의 직무를 얼마나 잘 수행하는가에 대한 평정자의 수행평가에 근거하여 이루어진다. 보다 구체적으로, 수행평가는 개인간 성과에 대한 비교를 가능하게 함으로써 급여, 승진, 강등, 파면 등의 인사결정의 근거가 되며, 개인의 성과에 대한 정보를 제공함으로써 훈련 요구분석, 성과에 대한 피드백, 직무할당의 근거가 된다. 뿐만 아니라 개인들에 대한 수행평가 근거를 종합하여 조직의 훈련요구분석을 할 수 있으며 나아가 선발체계의 타당화를 가능하게 한다(Cleveland, Murphy, & Williams, 1989). 이와 같이 수행평가의 결과는 조직 구성원 개인 뿐 아니라 조직 전체에 많은 영향을 미치기 때문에 수행평가의 정확성은 중요한 의미를 지닌다.

수행평가 분야의 많은 연구자들은 평가의 정확성을 결정하는 요인들에 대해 밝히고자 하였으며 1930년대에서 1970년대에 이르기까지 이루어진 대부분의 수행평가 연구는 주로 평가도구의 심리측정적(psychometric) 특성을 개선함으로써 정확성을 높이고자 하였다. 그리

나 평정자의 오류에 대한 통계적인 통제기법의 개발, 오류를 감소시킬 수 있는 평정 척도 형식의 개발 등과 같은 심리측정적인 접근방식이 수행평가를 개선하거나 평정오류를 감소시키는데 실제적인 기여를 하지 못한다는 비판(Landy & Farr, 1980; Landy & Zedeck, 1983; DeNisi & Williams, 1988; Bernardin & Beatty, 1984, Murphy & Cleveland, 1991)이 제기되기 시작하면서 연구의 초점은 수행평가 결정의 기저에 작용하는 인지적인 과정으로 집중되어졌다. 인지적인 관점을 취하는 연구자들은 평정을 내리는 시점만을 다루는 평정도구적 접근만으로는 불충분하며 그 이전에 이루어지는 평정자의 인지적 과정에 대해 연구함으로써 '어디서 평정자 편파가 발생하며', '어떤 절차는 평정자 오류를 최소화시키는 반면 다른 절차는 이러한 오류를 증가시키는 이유는 무엇인가' 등에 대한 보다 실제적이고 근본적인 제안을 할 수 있다고 주장하였다(Landy & Farr, 1980).

### 수행평가와 감정적 요인

Landy와 Farr(1980)가 수행평가 결정의 기저에 작용하는 인지적 과정에 대한 연구의 필요성을 제기한 이후로 인지적 과정에 대한 많은 연구들이 이루어져왔으나 인지적 변인 외에 수행평가의 사회적 요인이 지니는 중요성을 인식하게 된 것은 최근의 일이다(Ferris & Jugde, 1991). 기존의 인지적 모델들은 수행평가를 감정적인 요인을 배제한 '차가운' 과정으로 가정하였으나 수행평가는 평정자와 피평정자간의 다양한 상호작용 속에서 이루어지는 과정이므로 그 과정을 순수한 인지적인 요인만이 작용하는 "차가운" 과정이라고 볼 수는 없으며(Murphy & Cleveland, 1995), 인지적 요인 외에 감정적 요인을 비롯한 다양한 사회적 요인들이 수행평가의 과정 및 결과에 영향을 미치리라고 보는 것이 보다 합당할 것이다. Guion(1983)은 피평정자의 개인적인 특성과 평정자-피평정자 관계 요인과 같은 대인관계 요인이 피평정자의 능력이나 직무 유능성이 평정에 미치는 영향 이상으로 수행평가에 영향을 미칠 가능성이 있음을 시사하였으며 Borman, White, Pulakos, 그

리고 Oppler(1991)의 연구에서 이러한 가설이 확인되었다. 수행평가에 영향을 미치는 여러 요인들로 구성된 모델에 대한 검증에서 Borman, White, 그리고 Dorsey(1995)는 대인관계 변인을 모델 내에 추가하였을 때 모델의 설명력이 현격하게 증가함을 증명하였다. 수행평가의 사회적 요인에는 평정자-피평정자간 인구통계학적 유사성, 상사-부하간 작업관계(work relationship), 피평정자에 대한 평정자의 호감, 보다 포괄적인 개념으로서 유머감각, 무례함, 사회적 기술 등을 포함하는 대인관계 요인 등이 포함된다. 이들 요인 중 상대적으로 영향력이 크고 수행성과 정보에 대한 처리에 체계적인 영향을 미친다고 알려진 요인이 평정자의 감정적인 요인이다.

Park, Sims, 그리고 Motowidlo(1986)는 감정적인 요인은 인지적 요인에 영향을 주고 인지적 요인에 의해 영향을 받는 요인으로서 수행평가 과정에서 고려해야 할 중요한 요인이라고 언급하였으며 Dipboye(1985)는 '평정자는 정보처리자일 뿐 아니라 사회적 역할을 지니고 있는 사람으로서 그의 감정과 행동은 인지적 과정에 영향을 미친다'고 함으로써 평가에서 감정적 요인의 역할을 강조하였다. 사회인지 연구 분야에서 밝혀진 연구결과, 판단 대상 인물의 특성과 행동에 대한 정보를 처리할 때 감정적 반응이 발생하며 이러한 감정적 반응은 판단 대상에 대한 정보처리에서 인지적 필터의 역할을 하여 판단 대상에 대한 정보를 감정적 반응과 일치되는 방향으로 처리되도록 작용할 수 있다(Srull & Wyer, 1989; Izard, 1991). 또한 감정 요인은 자동적으로 처리될 수 있는 요인(Smith & Lerner, 1986; Engle, 1996)으로서 평정자가 감정적인 요인의 영향력을 자각하지 못하는 상태로, 혹은 의도하지 않은 상태에서 피평정자의 행동에 대한 판단, 기억, 및 어떤 행동에 주의를 기울일 것인가에 영향을 미칠 가능성이 있다. 이상의 연구결과들은 수행평가에서 감정적 요인의 중요성을 시사해주고 있다.

수행평가에 대한 연구분야에서 '감정적 요인'이란 일반적으로 특정한 대상에 대한 반응이나 아니냐에 따라 분화된 감정(differentiated affect)과 미분화된 감정(undifferentiated affect)으로 구분될 수 있다(Murphy & Cleveland, 1995). 전자는 특정한 사람

이나 자극에 대한 개인의 정서적인 반응을 의미하는 것으로(Fiske, 1982) 이와 같이 특정한 사람에 대한 분화된 감정을 '대인감정(interpersonal affect)'이라 하며, 그 사람을 좋아하는가 좋아하지 않는가(liking-disliking)의 차원에서 평정되어진다(Park & Sims, 1989; Trost, Kinicki & Prussia, 1989). 후자는 행복, 슬픔, 놀람과 같은 '기분상태'를 나타내는 것으로서 이 경우의 감정은 특정한 대상에 대한 반응이 아니다(Clark & Isen, 1982). 사회심리학 분야에서는 내재적 감정(integral affect)과 우연적 감정(incidental affect)의 구분(Wider & Simon, 1996)이 분화된 감정/미분화된 감정의 구분과 개념적으로 동일한 의미를 지닌다. 내재적 감정이란 목표집단이나 태도대상 때문에 생긴 감정으로서 판단자가 느끼는 감정이 피판단자와 밀접하게 관련되어 있는 경우를 일컬으며 우연적 감정이란 판단대상이 되는 목표집단이나 태도대상과는 무관하게 발생한 감정을 나타낸다(나은영, 1998에서 재인용). 요약하자면 대인감정이란 분화된 감정, 내재적 감정으로서 수행평가의 대상이 되는 피평정자에 대한 호감, 친밀감, 우호적 태도와 같은 평정자의 정서적인 반응을 의미한다. 수행평가에는 분화된 감정과 미분화된 감정 둘 모두가 영향을 미치겠지만 수행평가가 특정한 대상에 대한 정보를 처리하고 평가를 내리는 과정이라고 볼 때, 특정한 개인과 연관되지 않는 미분화된 감정보다는 특정 개인에 대한 정서적인 반응인 분화된 감정이 보다 결정적인 영향을 미치는 것으로 보인다.

### 대인감정은 편파의 근원인가 수행성과의 반영인가?

아직은 수행평가 영역에서 감정과 인지적 처리가 모델 내에 완전히 통합되어지지 않은 상태이지만 실험실 연구와 현장 연구를 통해 검증된 바, 대인감정이 수행평정에 미치는 효과에 대한 공통된 결론은 '평정자가 긍정적인 감정을 지닌 피평정자는 부정적인 감정을 지닌 피평정자에 비해 보다 높은 평정을 받는다'이다(Cardy, 1987; Tsui & Barry, 1986; William, 1986; Park & Sims, 1989; Davis & Steiner,

1993). 이러한 결론은 대인감정을 정의하는 다양한 접근, 대인감정을 측정하는 서로 다른 측정치, 대인감정을 조작하는 서로 다른 방법을 사용한 여러 연구에서 공통적으로 검증된 결과이다. 전반적으로 실험실 연구들의 결과, 피평정자들간의 수행성과 수준이 동일한 경우에 평정자가 긍정적인 감정을 지닌 피평정자가 부정적인 감정을 지닌 피평정자에 비해 높은 평정을 받는 것으로 나타났다. Cardy (1987)는 실험실에서 피험자에게 비디오로 피평정자인 관리자의 수행행동을 제시하였으며 대인감정은 각 피평정자에 대해서 수행성과와 관련되지 않는, 그러나 대인감정의 정도에는 영향을 미칠 수 있는 행동에 대한 기술문을 제시하여 조작하였다. 연구결과, 피평정자에 대한 평정자의 호감이 수행평가를 유의하게 편파시키는 것으로 나타났다. Davis와 Steiner(1993)는 대인감정이 수행평정 및 피드백 메시지에 미치는 영향에 대한 실험실 연구를 실시하였다. 이 연구에서는 특질 형용사를 이용하여 대인감정의 정도를 조작하였는데 연구결과, 평정자가 좋아하는 피평정자는 보다 높은 평정을 받았으며 피드백 메시지도 덜 부정적인 것으로 나타났다. 이상의 연구 외에도 여러 실험실 연구를 통해 대인감정이 평정의 수준에 영향을 미친다는 사실이 검증되었다(William, 1986; Park & Sims, 1989; Williams, Alliger, & Pullium, 1988). 실험실 연구 결과와 일관되게 현장연구에서도 대인감정이 수행평정에 영향을 미친다는 사실이 증명되었다. Tsui와 Barry(1986)는 중간관리자를 대상으로 호감이 평정자 오류와 평정자간 일치도(interrater agreement)에 미치는 영향을 평가하였는데 연구결과, 평정자가 보고한 피평정자에 대한 호감이 평정 오류 및 평정자간 일치도에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 피평정자에 대한 호감의 정도가 다른 평정자들에 비해 호감의 정도가 동일한 평정자들간에 평정자간 일치도가 보다 높은 것으로 밝혀졌다. Lefkowitz와 Battista(1991)는 '상사의 평가 오류의 네 가지 가능한 원인들의 효과에 대한 연구에서 피평정자의 수행성과의 실제 수준(true level)과는 별개로 수행성과에 대한 평정에 영향을 미칠 수 있는 요인으로 '피평정자에 대한 상사의 호감', '인구통계학적 특성들', '수행성과에 대한 기대'의 영향력을 검증하였다. 이 연구에서 피평정

자인 부하에 대한 상사의 호감은 간접적, 직접적으로 수행평정에 영향을 미치는 것으로 증명되었다.

이와 같이 감정과 수행평가간의 관계에 대한 연구의 주요한 흐름은 대인감정과 평정간에 나타나는 정적인 상관관계를 '편파'로 보는 관점에서 이러한 관점에서 볼 때, 대인감정 연구의 주요과제는 대인감정으로 인한 편파가 어떻게 발생이 되며, 그러한 편파를 어떻게 통제할 것인가를 밝히는 것이 된다. 그러나 최근 피평정자에 대한 평정자의 긍정적인 감정과 평정간에 유의한 정적인 상관관계가 나타나는 이유에 대한 기존의 논의와는 다른, 반대의 인과적 가능성이 존재한다는 주장을 제기하는 연구결과들이 보고되고 있다(Varma, DeNisi, & Peters, 1996; Allen & Rush, 1998; Robbins & DeNisi, 1998). 이들 연구결과와 공통적인 주장은 실제 조직 장면에서 평정자와 피평정자간에 형성되는 감정은 실험실에서처럼 피평정자의 이전 수행과 독립적인 것이 아니라 이전 수행성과의 결과로 형성될 가능성이 높다는 것이다. 즉, 대인감정이 평정을 편파시킴으로써 상사가 자신이 좋아하는 부하에게 실제 수행성과에 비해 높은 평정을 하는 것이라기보다는 일을 잘하는 부하를 좋아하기 때문에 평정과 호감간에 유의한 정적인 상관이 나타난다는 것이다. 이러한 관점에서 본다면 긍정적인 감정을 지닌 부하에게 부여된 높은 평정, 부정적인 감정을 지닌 부하에게 부여된 낮은 평정은 대인감정으로 인한 평정자의 오류라기보다는 부하의 수행성과를 반영하는 것으로서 피평정자에 대한 평정자의 감정은 편파의 근원이라기 보다는 타당한 정보의 한 부분이 될 수 있다.

## 연구의 목적 및 내용

본 연구에서는 평정자가 피평정자에 대해 지닌 감정이 피평정자의 수행행동에 대한 평가에 미치는 영향이 편파인지 여부를 보다 명확히 검증하고자 평정자가 피평정자에 대해 긍정적이거나 부정적인 감정을 형성하게 되는 원인이 되는 유발 요인의 조건을 피평정자의 직무수행 행동과 관련된 요인인 경우와 직무수행 수준과는 관련없는 직무외적인 요인인 경우로 구분하였다.

실제 조직장면에서 이러한 유발요인은 흔해되어 나타나겠으나 평정자가 피평정자에 대해 긍정적이거나 부정적인 감정을 형성하게 되는 요인을 크게 나누어 본다면 위 두 가지로 구분될 수 있을 것이다. 직무-관련 요인으로 인해 감정이 형성된 경우, 즉, 피평정자가 직무수행 수준이 우수하여 평정자가 그에 대해 긍정적인 감정을 지니게 되거나 직무수행 수준이 저조하여 부정적인 감정을 지니게 되었다면, 평정자의 감정에는 피평정자의 수행수준이 반영되어 있다고 볼 수 있다. 반면, 직무외적 요인으로 감정이 형성된 경우, 즉, 피평정자의 옷차림이나, 성격, 개인적인 습관 등으로 인해 평정자가 피평정자에 대해 긍정적이거나 부정적인 감정을 지니게 되었다면 이러한 경우, 피평정자에 대한 평정자의 감정과 피평정자의 직무수행 수준은 직접적인 관련성을 지니지 않는다.

수행평가는 일정기간 동안의 평정자와 피평정자간 상호작용의 맥락에서 이루어지는 것이며, 조직이라는 특성 상 피평정자가 보이는 수행성과의 우수성 정도는 평정자가 피평정자에 대해 호의적인 감정을 지니거나 비호의적인 감정을 지니는데 유의한 영향을 미칠 가능성이 높다. 따라서 평정자가 피평정자에 대해 지닌 감정과 피평정자에 대한 평정간에 정적인 상관관계가 나타나는 현상을 완전히 편파로만 간주하는 것은 합당치 않을 수 있다. 그러나 피평정자에 대한 긍정적/부정적 감정은 객관적인 수행 정보에 대한 평가를 절상(inflate)시키거나 절하(deflate)시킬 수 있다(Park, Sims, & Motowidlo, 1986). 만약 피평정자의 직무수행 수준과 관련되는 요인들로 인해 피평정자에 대한 평정자의 감정이 형성되었고, 따라서 좋아하는 부하에 대한 높은 평정, 혹은 싫어하는 부하에 대한 낮은 평정이 부하의 수행수준을 반영하는 것일지라도 그 평정이 부하가 행한 객관적인 성과에 비해 높거나 낮게 내려진 것이라면 그 평정이 피평정자의 수행수준을 '정확히' 반영하는 평정이라고 할 수 없으며, 이는 대인감정이 수행평가에 편파적인 영향을 미친 것이라고 볼 수 있다는 것이다. 더욱이 평정자가 피평정자에 대해 지니는 감정은 피평정자의 직무수행과 관련된 요인에 의해 형성될 수도 있지만 평정자와 피평정자가 상호작용하는 과정에서 업무수행과 직접 관련되지 않는 개인적인 관심이나

피평정자의 성격에 대한 호감, 학연이나 지연과 같은 직무외적 요인에 의해 형성될 수도 있다. 이와 같이 피평정자의 업무수행 행동과 직접 관련되지 않는 직무외적 요인에 의해 형성된 감정에 의해 피평정자의 수행행동의 의미에 대한 해석이나 기억, 그리고 피평정자의 직무수행 수준에 대한 최종적인 평가가 유의하게 달라진다면 이는 명백한 편파라 할 것이다.

#### 연구문제

본 연구는 대인감정의 영향이 편파인지 여부를 알아보는 한편, 대인감정이 수행정보의 처리과정과 평가에 미치는 영향에 대한 세부적인 설명을 제공하기 위한 것으로서 피평정자의 직무수행 수준과 관련하여 평정자의 감정이 형성된 조건과 직무수행과는 직접 관련 없는 직무외적 요인에 의해 감정이 형성된 조건 각각에서 대인감정이 수행평가 뿐 아니라 수행정보에 대한 부호화, 회상, 재인에도 유의한 영향을 미치는지를 검증하고자 하였다. 이를 통해 직무관련 요인으로 감정이 형성된 경우 뿐 아니라 피평정자의 직무수행행동과는 관련없는 직무외적인 요인에 의해 형성된 경우에도 대인감정이 수행정보처리 및 수행평가에 체계적인 영향을 미치는가, 그리고 그 양상이 두 조건에서 어떻게 다르게 나타나는가를 알아보하고자 하였다. 또한 두 조건 각각에서 수행평가 및 수행정보 처리시 감정과 일치하는 방향으로 평가, 해석하거나 감정-일치정보를 선별적으로 기억하거나 재인하는 차별적인 정보처리 양상이 발생하는지를 검증함으로써 직무관련 요인으로 형성된 감정과 직무외적인 요인으로 형성된 감정이 수행정보처리 및 수행평가에 미치는 영향의 기제를 알아보하고자 하였다.

본 연구에서의 연구문제는 다음 두 가지로 요약될 수 있다.

첫째, 직무수행과 관련된 요인으로 감정이 형성된 조건과 직무외적 요인으로 감정이 형성된 조건, 각각에서 대인감정에 따라 수행정보에 대한 해석, 회상, 재인 및 수행평가가 유의하게 차이가 나는가? 그리고 이들 조건간에 대인감정이 수행정보

처리와 수행평가에 미치는 영향의 양상과 정도에서 유의한 차이가 나타나는가?

- 피평정자의 직무 수행과 관련하여 평정자가 피평정자에 대해 긍정적이거나 부정적인 감정을 가진 경우와 직무외적 요인으로 인해 긍정적이거나 부정적인 감정을 가진 경우, 두 조건에서 각각 다음과 같은 편파가 나타나는가 - "동일한 수의 동일한 수행정보를 관찰하였다하더라도 감정에 따라 그 정보가 의미하는 바, 즉 각 정보가 나타내는 수행성과 수준에 대한 평가가 달라지는가", "회상된 정보 중 긍정적인 정보의 비율과 부정적인 정보의 비율이 달라지는가", "제시된 긍정/부정정보를 '보았다'고 재인하는 정도 및 제시되지 않은 긍정/부정정보를 '보지 않았다'고 재인하는 정도가 달라지는가", 그리고 최종적으로 "감정에 따라 동일한 수행행동을 보인 피평정자에 대한 수행평가가 달라지는가" - 를 검증함으로써 대인감정이 최종적으로 피평정자에 대한 수행평가를 내리는 단계에서만 영향을 미치는 것인가?, 아니면 정보를 수집하여 해석을 내리는 시점에서부터 감정과 일치되는 방향으로의 편파가 일어나는 것인가?, 아니면 피평정자의 모든 행동의 의미를 비교적 공정하게 해석하지만 정보를 인출할 때 감정과 일치되는 정보만을 선택적으로 인출하는 것인가? 그리고 대인감정이 수행평가 뿐 아니라 수행정보의 처리과정을 편파시키는가, 편파시킨다면 어떤 인지적 기제가 대인감정의 영향을 보다 많이 받는가, 그리고 직무외적 요인에 의해 형성된 감정도 수행정보에 대한 처리와 수행평가에 유의한 영향을 미치는가에 대해 알아보고자 하였다.
- 또한 피평정자의 수행수준이 반영되지 않은 직무외적 요인에 의해 유발된 감정이 직무관련 요인으로 유발된 감정과 동일한 정도, 동일한 양상으로 영향을 미치는가, 아니면 정도나 양상에서 차이가 나는가를 알아보고자 하였다.

둘째, 직무수행과 관련된 요인으로 감정이 형성된 조건과 직무외적 요인으로 감정이 형성된 조건, 각각에서 대인감정의 평가적 의미와 일치하는 방향으로의 차별적인 정보처리가 발생하는가?

- 피평정자의 직무 수행과 관련하여 평정자가 피평정자에 대해 긍정적이거나 부정적인 감정을 가진 경우와 직무외적 요인으로 인해 긍정적이거나 부정적인 감정을 가진 경우, 두 조건에서 각각 다음과 같이 감정과 일치하는 방향으로의 차별적인 정보처리가 나타나는가 - 감정-불일치 정보의 의미를 감정과 일치하는 방향으로 해석하는가, 회상된 정보 중 감정-일치 정보의 회상 비율이 감정-불일치 정보의 회상 비율에 비해 높은가, 감정-불일치 정보에 대한 재인에 비해 감정-일치 정보를 '보았다'고 답하는 정도가 높은 반면 감정-일치 정보에 대한 재인에 비해 감정-불일치 정보를 '보지 않았다'고 답하는 정도가 높은가, 그리고 최종적으로 수행성공에 대한 평가가 피평정자의 실제 수행수준을 반영하는 평가에 비해 감정과 일치하는 방향으로 편파되었는가를 검증함으로써 대인감정이 객관적인 성과에 비해 감정과 일치하는 방향으로의 차별적인 정보 처리를 발생시키는가, 그리고 직무외적 요인으로 인해 형성된 감정도 감정-일치하는 수행정보와 감정-불일치 수행정보에 대한 차별적인 정보처리를 발생시키는가에 대해 알아보고자 하였다.

## 방 법

Y 대학교에서 심리학과 관련된 교양과목을 수강하는 학생들을 대상으로 피험자를 모집하였다. 118명이 실험에 참가하였으며 27명(남자 19명, 여자 8명)은 직무관련요인-긍정감정 조건에, 29명(남자 14명, 여자 15명)은 직무관련요인-부정감정 조건에, 32명(남자 12명, 여자 20명)은 직무외적요인-긍정감정 조건에, 그리고 30명(남자 14명, 여자 16명)은 직무외적요인-부정감정 조건에 무선적으로 배정되었다.

## 실험설계

감정 유발 요인(직무-관련 요인/직무외적 요인) × 감정의 방향(긍정/부정)으로 이루어지는 2×2 조건으로

로서 두 독립변인 모두 피험자간 변인으로 조작하였다.

### 예비연구

직무-관련 요인으로 감정을 유발하는 조건의 기술문은 윤소연 등(2000)에서 사용되었던 감정 조작 기술문을 수정하여 사용하였으며 직무외적 요인으로 감정을 유발하는 조건의 감정조작 기술문을 작성하고자 예비연구 1과 2를 실시하였다. 예비연구 1은 K 대학교에서 개설된 심리학과 관련된 교양과목을 수강하는 155명의 학생들을 대상으로 직무와 직접 관련되지 않은 행동으로서 교수에 대해 긍정적이거나 부정적인 감정을 유발하는 행동의 구체적인 예들을 수집하기 위해 실시하였다. 학생들에게 교수/강사가 보이는 행동 중 교수로서의 직무와 직접 관련되지 않는 행동으로서 학생들로 하여금 그 교수/강사에 대해 긍정적이거나 부정적인 감정을 가지도록 하는 행동을 생각나는 대로 적도록 하였다. 학생들의 응답을 연구자가 55개의 행동 기술문으로 정리하였다. 예비연구 2에서는 S 대학교에서 심리학과 관련된 교양과목을 수강하는 학생 182명을 대상으로, 예비연구 1에서 수집된 55개 행동 기술문을 제시하고 각각의 행동 기술문에 대해 그러한 행동을 보이는 교수/강사에 대해 호감을 느끼는 정도를 7점 척도로 평정하게 하였다. 호감도 평정에서 표준편차가 1.5가 넘는 기술문 10개를 제외하고 남은 45개 기술문을 사용하여 감정 조작 기술문을 작성하였다.

### 실험자극

#### 직무관련 요인 감정유발 조건과 직무외적 요인 감정유발 조건의 조작

직무관련 요인 감정유발 조건과 직무외적 요인 감정유발 조건 모두 최종적인 감정 조작 기술문은 긍정 감정 조건의 경우, 긍정적 행동 기술문 6개, 중립적인 행동 기술문 1개, 부정적 행동 기술문 1개로 구성되었으며 부정 감정 조건의 경우, 부정적 행동 기술문 6개, 중립적인 행동 기술문 1개, 긍정적 행동 기술문 1개로 구성되었다.

**직무관련 요인 감정유발 조건** 직무관련 요인으로 감정을 유발하기 위한 기술문은 윤소연 등(2000)에서 사용하였던 대인감정 조작 기술문 중 교수로서의 직무와 직접적인 관련성이 덜한 행동 기술문은 삭제하고 윤소연 등(2000)의 예비연구를 통해 수집된 기술문들 중 수행평가 대상이 되는 차원에 해당하는 행동은 아니면서 교수로서의 직무수행과 보다 직접적인 관련성이 높은 행동을 포함시켜 사용하였다. 직무관련 요인-긍정적 감정 조작을 위해서는 "시험 전에 학생들에게 시험문제의 예를 들어주어 학생들이 어떤 식으로 준비해야 하는지에 대해 알려주며 시험 시간에 들어와 시험이 끝날 때까지 시험문제에 대한 학생들의 질문을 받는다", "자신이 정답이라고 체점한 것 외에 가능한 답이 나왔을 때, 자신의 실수를 인정하고 학생들의 점수를 고쳐주었다", "학생들의 질문에 답하지 못할 때, 알지못함을 시인하고 다음 시간에 준비하여 답해준다"와 같은 기술문을 사용하였고 직무관련 요인-부정적 감정 조작을 위해서는 "시험시간에 직접 들어오지 않고 조교만을 보내어 감독을 시키며 한 학기 동안의 수업 중 두 세번 정도는 조교가 강의를 하는 경우가 있다", "과제물을 정해진 기간 안에 제출하지 않으면 받지 않으며 시험답안을 연필로 작성하거나 수업시간에 교재를 가져오지 않는 경우, 점수를 깎는다"와 같은 기술문을 사용하였다.

**직무외적 요인 감정유발 조건** 직무외적 요인으로 감정을 유발하기 위한 기술문은 예비연구 1과 2를 통하여 산출된 행동 기술문을 이용하여 작성되었다. 직무관련요인 감정유발 기술문의 작성에서와 같은 방식으로 호감도 평정 평균 5점 이상인 기술문을 토대로 긍정 감정 조작문을 작성하였으며 호감도 평정 평균 3점 이하인 기술문을 토대로 부정 감정 조작문을 작성하였다. 직무외적 요인-긍정 감정 조작을 위한 기술문으로서는 "요즘 인기 있는 연예인이나 가요에 대해 알고 있다", "교내 서점에서 책을 구입하는 모습을 자주 볼 수 있다", "웃는 모습을 자주 볼 수 있다", "아침시간에 교내를 산책하는 모습을 볼 수 있다" 등이 선정되었으며 직무외적 요인-부정 감정 조작을 위한 기술문으로서는 "학생들의 파격적인 의상이나 헤어스타일은 꼭 지적을 하고 넘어간다", "자신이 저술한 교재로 강의를 하면서

반드시 교재를 구입하도록 한다.” “옷차림에 전혀 신경을 쓰지 않는 것 같다” 등이 선정되었다.

### 피평정자의 수행수준에 대한 정보

피평정자의 수행행동으로 제시되는 정보는 Hom, DeNisi, Kinicki, & Bannister(1982)가 교수 효과성에 대한 BARS를 개발하기 위해 사용한 세 단계의 절차를 본 연구자가 수정하여 실시한 결과로 수집된 행동기술문들을 이용하여 작성되었다. 첫 단계에서는 수행성과를 구성하는 대표적인 5개 차원(지식의 깊이, 시험과 평가의 공정성 및 적절성, 과제부과의 내용 및 정도의 적절성, 강의의 조직, 학습자료를 제시하는 능력) 각각에 대해 교수나 강사가 보일 수 있는 수행행동의 구체적인 예를 적도록 하였고, 두 번째 단계에서는 첫 단계에서 수집된 행동들을 무선적으로 배열한 후, 각 행동이 어떤 수행차원에 해당하는지를 적도록 하여 각 행동이 속하는 차원 할당에 대한 동의정도가 60%이하인 문항을 삭제하였다. 마지막 단계에서는 두 번째 단계에서 남은 행동들을 제시하고, 각 행동이 교수행동 효과성 면에서 얼마나 우수한지의 수준을 7점 척도로 평정토록 하여 평정점수의 표준편차가 1.5가 넘는 문항을 삭제하였다. 이 세 단계를 통해 교수행동 효과성 면에서 다양한 수준을 나타내는 5개 차원, 210개 행동기술문이 도출되었다. 최종적으로 피평정자의 수행수준에 대한 정보로서 선정된 기술문은 5개 차원 × 6개 행동, 총 30개로서 각 차원에서 제시되는 각 6개의 기술문 중 1/2는 평균 이상, 1/2는 평균 이하의 수행을 나타내는 사건으로 구성되어 전체적인 수행수준을 평균으로 고정하였다. 또한 긍정감정 조건의 피험자와 부정감정 조건의 피험자에게 피평정자의 행동으로서 동일한 행동 기술문을 제시함으로써 두 조건의 피평정자가 보이는 수행성과 수준의 전체적인 준거점수 및 세부적인 차원에서의 준거점수가 동일하도록 하였다. 30개의 수행정보는 무선적으로 제시되며 수행정보가 제시되는 순서에 따른 효과를 없애기 위해 각 실험 조건을 반으로 나누어 서로 다른 순서로 수행정보를 제시하였다. 따라서 긍정조건과 부정조건의 피험자들은 각 차원에서의 수행 수준 및 전체적인 수행수준이 평균으로 맞춰진 동일한 내용, 동일한 수행성과 수준의 기술문을 제시받게 된다. 이와 같이 각 차원의 수행수준을 일정하게 한 것은 피

평정자에 대한 평정자의 평정이 특정 차원에서 수행의 우수성에 의해 영향받지 않도록 하기 위함이며, 긍정조건과 부정조건에서 피평정자의 수행정보의 내용을 동일하게 하는 동시에, 각 차원 및 전체 수행수준을 평균으로 고정시킨 것은 동일한 수행정보에 대한 인지적 처리과정 및 그 결과인 수행평가가 피평정자에 대한 평정자의 감정에 따라 영향을 받는 양상을 보다 명확하게 검증하기 위해서이다.

### 실험절차

전체 실험을 진행하는데 50분 정도 소요되었으며, 피험자들에게 각각 컴퓨터를 통해 피평정자에 대한 감정을 조작하기 위한 기술문과 수행정보를 제시하였다. 실험 절차는 연구목적의 제시 → 대인감정 조작 → 피평정자의 수행정보 제시 → 종속변인 측정(회상 → 수행평가 → 재인 → 정보의 의미에 대한 해석)의 순으로 이루어졌다. 피험자들에게 본 연구는 강의평가체계의 질과 용도를 개선하기 위해 강의평가 문항을 개발하고자 실시하는 것이라고 알려주고 효과적인 강의평가 체계 개발을 위해서는 강의를 받는 학생들이 여러 교수님들이 보이는 행동에 대해 어떻게 지각을 하고 있는지 알아볼 필요가 있기에 본 연구를 실시하게 된 것이라고 알려주었다. 이와 같이 연구목적을 알려준 후, 대인감정을 조작하기 위한 기술문을 제시하였는데, 대인감정을 조작하는 기술문을 제시하는 이유에 대해서는 일정 기간 상호작용을 토대로 이루어지는 강의평가를 실험실에서 연구할 때 발생하는 제한점을 부분적이거나 극복하기 위해 평가대상이 되는 교수의 강의를 수강한 학생들을 대상으로 면담을 실시하여 강의 행동을 제외한 교수와의 상호작용으로서 가장 빈번하게 보고된 내용들을 요약해서 알려주는 것이라고 명시하였다. 대인감정의 조작은 직무관련 요인 - 긍정/부정 감정, 직무외적 요인 - 긍정/부정 감정의 네 조건으로 이루어졌다. 대인감정 조작 후, 피평정자의 수행행동에 대한 정보가 제시되었다. 정보의 수행성과의 수준(평균이상, 평균이하)은 무선적으로 제시되었으며 정보가 제시되는 순서에 의해 평가가 영향받을 가능성이 있기 때문에 각 실험집단을 반으로 나누어 수행정보의 제시 순서를 변화시켰



다. 또한 종속변인 측정치 중 회상과 평가는 측정 순서에 따른 영향을 받을 수 있기 때문에 실험 집단을 나누어 측정 순서를 역균형화하였다. 회상 측정시에는 피험자들로 하여금 기억할 수 있는 행동들을 적고, 그 행동들이 우수한 수행수준을 나타내는 것인지(H), 저조한 수행수준을 나타내는 것인지(L), 중간 정도의 수행수준을 나타내는 것인지(M)를 표시하도록 하였다. 이는 피평정자의 행동에 대한 피험자의 기억이 원래 수행행동이 반영하는 수행수준과 비교하여 볼 때 감정과 일치하는 방향으로 편파되었는지 여부를 검증하기 위해서이다. 재인과제에서는 피험자들에게 총 40개 문항이 제시되는데 이중 20개의 행동은 앞서 제시되었던 행동기술문에 포함된 것이고 20개의 행동은 포함되지 않은 것으로서 각 20개 행동 중 10개 행동은 감정-일치 행동, 10개 행동은 감정-불일치 행동이다. 제시된 기술문이 앞서 평가받을 교수의 수행행동으로 제시되었던 것인지에 대해 4점 척도(1: 제시되지 않은 것이 확실하다, 2: 제시되지 않았던 것 같다, 3: 제시되었던 것 같다, 4: 확실히 제시되었다)로 평정하도록 하였다. 정보의 의미에 대한 해석 측정은 각 기술문이 반영하고 있는 수행성과의 수준이 어느 정도되는지를 판단토록 하는 것으로서 이 종속 측정치를 수행평가, 회상 및 재인 측정치보다 먼저 측정할 경우, 각 수행정보와 감정간의 일치성과 관련없이 모든 정보를 주의깊게 처리하도록 작용함으로써 대인감정으로 인한 수행정보의 선택적 처리에 대한 검증이 제대로 이루어지지 않을 가능성이 있기에 가장 마지막에 측정하였다.

## 종속변인

### 수행평가

수행평가 측정치로서 과업평정 및 평정의 정확성 지수를 사용하였다. 과업 평정에서는 '지식의 깊이', '시험과 평가의 공정성 및 적절성', '과제부과의 내용 및 정도의 적절성', '강의의 조직', '학습자료를 제시하는 능력'의 5개 차원과 차원의 내용에 대한 목록을 제시하고 5개 차원 각각에 대해서 평가대상이 되는 교수가 각 차원과 관련하여 보인 행동이 교수행동의 효과성 면에서 우수하다고 생각되는 정도를 7점 척도로 평정하도록 하였으며

(1: 매우 저조하다, 2: 저조하다, 3: 약간 저조하다, 4: 보통이다, 5: 약간 우수하다, 6: 우수하다, 7: 매우 우수하다) 전체적인 수행수준을 100점 만점으로 평정하도록 하였다. 평정이 대인감정과 일치되는 방향으로 편파되었는지 여부는 평정의 정확성 지수를 통해 측정하였다. 평정의 정확성 지수는 피험자가 평정한 각 차원에 대한 평정과 제시된 행동 기술문들의 준거점수에 근거한 각 차원의 평균 점수간의 차이이다. 각 행동 기술문에 대한 개념적인 '준거점수'는 예비연구에서 피험자들이 각 수행행동에 대해 평정한 수행성과 수준을 평균한 점수로서 이 점수는 대인감정이 개입되지 않은 상태에서 학생들이 평정한 결과를 평균한 것으로 본 연구에서 피험자들이 내린 평정에 대한 비교의 기준이 된다. 평정 정확성 지수는 +점수나 -점수로 산출되는데 +점수는 준거점수 평정에 비해 보다 높은 평정을 내림으로써 생기는 부적절한 평정의 정도를 나타내며 -점수는 준거점수 평정에 비해 보다 낮은 평정을 내림으로써 생기는 부적절한 평정의 정도를 나타낸다.

### 정보의 의미에 대한 해석

수행정보에 대한 해석은 피평정자의 수행행동으로 제시되었던 30개의 기술문 각각에 대해 그 행동이 어느 정도 수준의 교수행동의 효과성(teaching effectiveness)을 반영하는 행동인가를 7점 척도(7: 매우 우수한 수행행동 : 7 ~ 1:매우 저조한 수행행동)로 평가하도록 함으로써 측정하였다. 이 측정치와 예비연구 1을 통해 산출된 각 수행행동이 나타내는 수행성과에 대한 준거점수와의 비교를 통해서 피험자들이 행한 수행정보에 대한 해석이 각 정보가 본래 반영하고 있는 수행성과 수준에 비해 감정과 일치되는 방향으로 편파되어 나타나는지를 검증할 수 있다.

### 회상

회상 측정치는 3가지로서 '회상된 전체 수행행동 중 우수한 수행행동/저조한 수행행동의 비율', '제시된 행동 기술문 중 수행행동이 본래 반영하고 있는 수행수준에 비해 긍정적인 방향/부정적인 방향으로 회상이 편파된 수행행동의 비율', '제시되지 않은 행동 기술문으로서 회상된 수행행동 중 우수한 수행행동/저조한 수행행동의

비율'이다. 회상된 수행행동들 중에는 원래 피평정자의 행동으로서 제시되었던 행동도 있는 반면 원래는 제시되지 않았던 행동을 회상하는 경우도 있다. 또한 원래 수행행동이 반영하는 수행성과 수준과 비교하여 볼 때 더 저조한 행동으로 기억하거나 더 우수한 행동으로 기억하는 현상, 즉 감정에 따라 수행행동에 대한 기억이 윤색되는 현상이 나타날 수도 있다. 따라서 대인감정이 수행정보에 대한 기억에 미치는 영향을 검증하기 위해 위와 같은 세 가지 측정치를 사용하여 분석하였다.

### 재인

재인 측정치는 '제시된 수행행동에 대한 재인', '제시되지 않은 수행행동에 대한 재인', '편파지수'의 3가지이다. 정보에 대한 재인 반응에서 4에 가까울수록 그 행동을 '보았다'고 답하는 정도가 높음을 의미하고 1에 가까울수록 그 행동을 '보지 않았다'고 답하는 정도가 높음을 의미한다. 편파지수(Bias Index)는 hit rate(HR)와 false alarm rate(FAR)를 사용하여 계산되는 수치로서 '편파'란 재인과제에 제시된 문항에 대해 그 항목을 보았는지 보지 않았는지 불확실한 상태에서 "보았다"고 대답하는 비율이다. 편파지수는  $Br = FAR / (1 - (HR - FAR))$ 의 공식에 의해 계산되며 0.0 ~ 1.0의 범위 내에 위치한다. .50을 기준으로 .50이면 편파가 없음을, .50이상이면 어떤 행동을 보았는지 여부가 확실하지 않은 상태에서 그 행동을 보았다고 말하는 관대화 편파(liberal bias)를, 그리고 .50이하는 그 행동을 보지 않았다고 말하는 엄격화 편파(stringent bias)를 나타낸다.

## 결 과

### 조작검증

실험 조건에서 의도한 바대로 대인감정이 조작되었는지 알아보기 위해 피평정자에 대한 수행평가가 이루어진 후 피험자들로 하여금 자신이 평가하는 교수에 대해 '교수'로서가 아닌 '선배나 동료와 같이 일상에서 마주칠 수 있는 한 '사람'으로서 그 사람에게 느끼는 호감도를 평정하도록 하였다. 평정의 이유에 대해서는 강의

평가에는 '교수'로서의 직무수행 정도 뿐 아니라 인간적인 면에 대한 호감이 영향을 미치기 때문에 객관적인 강의 평가문항을 만들기 위해서는 평정자들의 평정에서 인간적인 매력으로 인한 영향을 통제해야하기 때문이라고 설명하였다. 호감도의 측정은 '나는 ○○○ 교수와 같은 특성을 지닌 사람을 좋아한다'에 대해 6점 척도로 응답하도록 하였다(1: 전혀 그렇지 않다 ~ 6: 매우 그렇다). 긍정감정 조건에서 4점 이상, 부정감정 조건에서 3점 이하의 응답을 하여 실험 조건에서 의도한 바대로 대인감정이 조작된 피험자는 실험에 참가한 139명 중 118명이었다. 조작검증 질문에 대해 감정 유발 요인(직무관련 요인/직무외적 요인) × 감정의 방향(긍정/부정)의 변량분석을 실시한 결과, 감정 방향변인의 주효과만 유의하였다. 직무관련 요인( $M=3.45$ ,  $SD=1.29$ )과 직무외적 요인( $M=3.45$ ,  $SD=1.55$ )간에는 피평정자에 대한 감정의 호의성 정도가 차이가 나지 않은 반면, 긍정적 감정 조건( $M=4.68$ ,  $SD=.71$ )의 경우 부정적 감정 조건( $M=2.22$ ,  $SD=.74$ )에 비해 피평정자에 대한 호감의 정도가 유의하게 높았다,  $F(1, 114)=339.17$ ,  $p<.001$ . 따라서 피평정자에 대한 감정 조작은 효과적이었음을 알 수 있다.

### 연구문제 검증

연구문제에 대한 검증에 앞서, 평정자의 기분상태가 피평정자에 대한 수행평가 및 수행 정보의 처리에 미치는 효과를 검증하였다. 피평정자의 수행정보에 대한 처리에는 피평정자에 대한 감정적인 반응인 대인감정(interpersonal affect) 뿐 아니라 피평정자와는 관련없이 평정자가 지니고 있는 기분상태(mood)도 영향을 미칠 가능성이 있다. 본 연구의 목적은 대인감정의 효과를 밝히고자 하는 것이기에 기분상태의 효과를 통제 후에도 대인감정의 효과가 유의한지 알아보고자 하였다. 모든 종속 측정치를 대상으로 피험자의 기분상태가 공변인으로 유의한 효과를 지니는지 분석한 결과, 회상측정치 중 '제시하지 않은 정보를 회상한 항목'으로서 긍정적인 행동의 비율에서만 기분상태에 따른 유의한 차이가 나타났으며 그 외의 모든 종속 측정치에서 기분상태의 효과가 유의하지 않게 나타나지 않은 바(부

표 1. 감정 유발 요인에 따른 피평정자에 대한 평정자의 감정별 피평정자의 수행수준에 대한 평정자의 평가

수행평가	직무관련 요인				직무외적 요인			
	긍정적 감정		부정적 감정		긍정적 감정		부정적 감정	
전체평정	75.00 (11.79)		58.69 (13.45)		74.32 (9.95)		59.37 (13.10)	
차원별 평정 평균	4.70 (.74)	.63*	4.11 (.52)	.04	4.45 (.67)	.38	3.97 (.65)	-.10
1. 지식의 깊이	4.44 (1.25)	.47	3.90 (1.23)	-.08	3.77 (1.28)	-.20	3.73 (1.11)	-.24
2. 시험과 평가의 공정성	5.63 (.88)	1.64	4.41 (1.35)	.43	4.90 (1.04)	.92	4.57 (1.22)	.58
3. 과제내용과 정도의 적절성	4.78 (1.25)	.65	4.21 (1.21)	.08	4.87 (1.36)	.74	4.33 (1.06)	.20
4. 강의 조직	4.30 (1.27)	.30	4.28 (1.41)	.28	4.52 (1.61)	.52	3.60 (1.43)	-.40
5. 강의 기술	4.37 (1.31)	.11	3.76 (1.06)	-.50	4.16 (1.27)	-.10	3.63 (1.45)	-.63

( )안의 수치는 표준편차임.

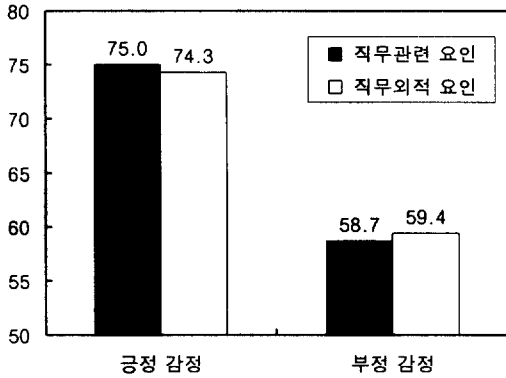
\*는 정확성 지수임.

록 1). 기분상태의 효과를 통제 한 후에도 대인감정의 효과가 유의하게 발생하였다. 따라서 '제시하지 않은 정보로서 회상한 정보 중 긍정정보의 비율'에 대한 분석을 제외한 모든 분석에서 기분상태 변인을 고려하지 않았다.

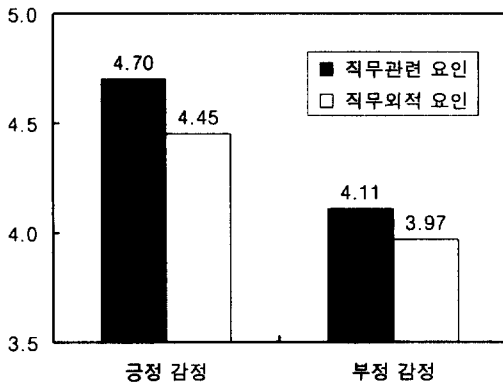
### 수행평가

수행평가에서는 5개 수행차원에 대해 7점 척도로 각각 평정하도록 하였으며 전체적인 수행수준에 대해서는 100점을 만점으로 하여 피평정자가 지닌 교수로서의 자질에 대한 전반적인 평정을 내리도록 하였다(표 1). 감정의 유발요인(직무-관련/직무외적)과 감정의 방향(긍정/부정)에 대한 2×2 변량분석을 실시한 결과, 전체적인 평정,  $F(1,113)=48.46, p<.001$ , 과 차원별 평정평균,  $F(1,113)=19.77, p<.001$ , 모두에서 감정의 방향에 따른 차이가 유의하게 나타남으로써 평정자가 피평정자에 대해 긍정적인 감정을 지닌 경우와 부정적인 감정을 지닌 경우, 수행평가가 유의하게 달라진다는 사실이 검증되었다. 반면, 감정 유발 요인의 효과는

유의하지 않은 것으로 나타나,  $F(1,113)=.000, p=1.00$ ,  $F(1,113)=2.725, p=.102$ , 평정자가 피평정자에 대해 긍정적이거나 부정적인 감정을 지니게 된 이유가 직무수행과 관련된 요인인지 혹은 직무수행과 직접 관련되지 않은 직무외적 요인인지는 수행평가에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 밝혀졌다. 또한 감정의 방향과 유발요인 간의 상호작용 역시 유의하지 않은 것으로 나타났다,  $F(1,113)=.091, p=.764$ ,  $F(1,113)=.257, p=.613$ (부록 2). 이상의 분석결과는 전체평정과 차원별 평정 모두에서 평정자들은 부정적인 감정을 지닌 피평정자에 비해 긍정적인 감정을 지닌 피평정자에게 유의하게 높은 점수를 주며, 평정자가 피평정자에 대해 지니고 있는 긍정적이거나 부정적인 감정은 그러한 감정을 지니게 된 원인이 직무와 관련된 요인인지 직무와 무관한 직무외적 요인인지와는 관련 없이 동일한 양상으로 수행평가에 영향을 미친다는 것을 보여주고 있다(그림 1).



〈 전체 평정 〉



〈 차원별 평정 평균 〉

그림 1. 감정 유발 요인에 따른 피평정자에 대한 평정자의 평정별 피평정자의 수행수준에 대한 평정자의 평가

평정이 감정과 일치되는 방향으로 편파되었는지 여부와 편파의 양상이 직무-관련 요인으로 감정이 유발된 경우와 직무외적 요인으로 감정이 유발된 경우 어떻게 다르게 나타나는지를 보다 명확히 살펴보기 위하여 평정의 정확성 지수를 산출하였다(표 1). 전반적으로 산출된 평정의 정확성 지수는 동일한 수행행동을 보이는 피평정자에 대해 평정자들이 피평정자에 대해 지니고 있는 감정에 따라 감정과 일치하는 방향으로 편파된 평

정을 내리며 그 편파의 양상은 전체 평정과 과업평정 평균에서 볼 수 있는 것처럼 긍정적인 방향으로의 평가 절상은 나타나지만 부정적인 방향으로의 평가절하는 나타나지 않는 '긍정적인 방향으로의 비대칭' 양상을 띄는 것으로 나타났다. 준거점수와의 차이를 나타내는 정확성 지수가 유의한지를 알아보기 위해 준거점수를 상수로 하여 단일표본 t-검증을 실시하였다(부록 3). 검증결과, 대인감정의 유발요인이 무엇인지와는 관련 없이 평정자가 피평정자에 대해 긍정적인 감정을 지닌 경우 과업평정이 준거점수에 비해 긍정적인 방향으로 유의하게 편파된 것으로 검증되었다. 직무관련요인 조건:  $t(26)=4.51, p<.001$ , 직무외적요인 조건:  $t(30)=3.11, p<.01$ . 반면, 평정자가 피평정자에 대해 부정적인 감정을 지닌 경우에는 직무관련요인 조건과 직무외적요인 조건에서 공통적으로 평정에서 감정에 따른 유의한 편파가 나타나지 않았다.

수행평정에 대한 분석결과를 정리해보면, 평정자가 부정적인 감정을 지닌 피평정자에 비해 긍정적인 감정을 지닌 피평정자에게 유의하게 높은 평정을 내리며 평정자가 피평정자에 대해 긍정적인 감정을 지닌 경우에는 준거점수에 비해 감정과 일치하는 방향으로의 편파된 평정이 나타나지만 부정적인 감정을 지닌 경우, 이러한 편파는 나타나지 않았다. 따라서 평정자가 피평정자에 대해서 긍정적인 감정을 지닌 경우와 부정적인 감정을 지닌 경우에 평정자의 평정에서 나타나는 차이는 긍정적인 감정을 지닌 피평정자에 대한 평정자의 편파적 평정에 기인하는 것이라고 볼 수 있다. 또한 감정 유발 요인 및 두 독립변인간의 상호작용은 전체적인 평정과 세부 차원에 대한 평정에 유의한 효과를 미치는 것으로 나타남으로써 직무외적 요인으로 형성된 대인감정이 직무-관련 요인으로 형성된 대인감정과 동일한 양상으로 수행평가를 편파시킨다는 사실이 검증되었다.

### 수행정보의 처리

1) 정보의 의미에 대한 해석 평정자가 피평정자에 대해 긍정적이거나 부정적인 감정을 가지도록 하는 유발요인에 따라 직무-관련 요인으로 유발된 감정과 직무외적 요인으로 유발된 감정이 제시되는 정보에 대한 편

표 2. 감정 유발 요인에 따른 피평정자에 대한 평정자의 감정별 피평정자의 수행정보에 대한 처리과정

수행정보 처리과정에 대한 측정치		직무관련 요인		직무외적 요인		
		긍정적 감정	부정적 감정	긍정적 감정	부정적 감정	
정보의 의미에 대한 해석	전체적인 해석	4.31 (.27)	4.19 (.29)	4.32 (.35)	4.31 (.27)	
	긍정적 정보에 대한 해석	5.97 (.44)	5.80 (.50)	5.89 (.47)	6.06 (.46)	
	부정적 정보에 대한 해석	2.67 (.38)	2.58 (.42)	2.76 (.48)	2.55 (.33)	
정보에 대한 회상	회상 전체	긍정정보 비율	.53 (.15)	.31 (.16)	.44 (.14)	.31 (.11)
		중립정보 비율	.20 (.14)	.23 (.15)	.23 (.12)	.19 (.12)
		부정정보 비율	.27 (.16)	.46 (.13)	.33 (.13)	.50 (.13)
	제시된 정보에 대한 회상	긍정방향 회상편파 비율	.38 (.28)	.17 (.17)	.27 (.21)	.20 (.21)
		부정방향 회상편파 비율	.10 (.19)	.20 (.25)	.13 (.17)	.15 (.28)
	제시되지 않은 정보에 대한 회상	긍정정보 비율	.81 (.38)	.16 (.35)	.60 (.46)	.27 (.40)
부정정보 비율		.15 (.32)	.36 (.46)	.02 (.11)	.36 (.44)	
정보에 대한 재인	제시된 정보에 대한 재인	긍정정보	3.58 (.33)	3.31 (.41)	3.65 (.32)	3.36 (.50)
		부정정보	3.65 (.26)	3.59 (.39)	3.64 (.33)	3.57 (.37)
	제시되지 않은 정보에 대한 재인	긍정정보	2.02 (.50)	1.96 (.43)	1.99 (.48)	1.95 (.25)
		부정정보	1.66 (.44)	1.76 (.38)	1.67 (.31)	1.87 (.46)
	편파지수	긍정정보	.61 (.23)	.51 (.24)	.64 (.22)	.56 (.24)
		부정정보	.53 (.24)	.57 (.26)	.56 (.19)	.60 (.24)

( )안의 수치는 표준편차임.

파적인 해석을 하도록 작용하는지, 그리고 유발요인에 따라 정보에 대한 해석 양상에서 차이가 나타나는지를 알아보았다(표 2). 변량분석 결과, 전체적으로 유의한 주효과나 상호작용 효과가 관찰되지 않았다(부록 4). 단, 감정의 방향에 따른 부정적 정보에 대한 해석의 차이에서 통계적으로 유의한 수준에 가까운 경향성이 발견되었다,  $F(1, 114)=3.747, p=.055$ . 즉, 동일한

부정적 정보가 부정적인 감정을 지닌 피평정자의 행동으로 제시되었을 때에 비해 긍정적인 감정을 지닌 피평정자의 행동으로 제시되었을 때 평정자가 보다 긍정적인 평가를 내리는 것으로 나타났으며 위와 같은 경향성은 직무-관련 요인으로 감정이 유발된 경우와 직무외적 요인에 의해 유발된 경우에서 동일한 양상을 띄는 것으로 밝혀졌다.

2) 회상 정보에 대한 기억 양상을 파악하기 위해 평정자가 회상한 피평정자의 행동 전체 중 평정자가 각각 긍정, 중립, 부정으로 평정한 행동의 비율, 피평정자의 수행행동으로 제시된 행동 중 회상한 행동으로서 평정자가 실제 수행행동이 반영하는 수행수준과 다르게 평정한 비율, 피평정자의 수행행동으로 제시되지 않은 행동으로서 회상한 행동 중 긍정적 행동과 부정적 행동의 비율의 세 가지 측정치를 대상으로 검증하였다.

평정자가 회상한 피평정자의 행동 전체 중 긍정적, 중립, 부정적 행동의 비율을 대상으로 2×2 변량분석을 실시한 결과, 긍정적 행동과 부정적 행동의 비율에서 감정의 방향에 따른 주효과는 매우 유의하게 나타났으나, 각각  $F(1, 112)=43.72, p<.001, F(1,112)=46.88, p<.001$ , 감정 유발 변인과 두 변인간의 상호작용은 유의하지 않게 나타나 앞서 수행평가 및 정보에 대한 해석에서와 일관적인 양상을 보였다(부록 5). 평정자가 피평정자에 대해 긍정적인 감정을 지닌 경우와 부정적인 감정을 지닌 경우, 평정자가 회상한 전체 행동 중 중립적인 행동의 비율은 비슷하였으나 긍정적인 행동의 비율은 부정적인 감정 조건에 비해 긍정적인 감정 조건에서 유의하게 높게 나타났으며 반대로 부정적인 행동의 비율은 긍정적인 감정 조건에 비해 부정적인 감정조건에서 유의하게 높게 나타났다. 또한 앞서 여타 인지

적 기제에 대한 분석에서와 마찬가지로 감정 유발 원인이 직무관련 요인인지 직무외적 요인인지는 이러한 평정자의 회상 양상에 유의한 영향을 미치지 못하였다(그림 2, 표 2).

위와 같은 감정에 따른 편파된 회상이 감정-일치 정보와 감정-불일치 정보에 대한 차별적인 기억에 따른 것인지, 그리고 이러한 차별적인 기억의 양상이 직무관련 요인으로 감정이 유발된 경우와 직무외적 요인으로 감정이 유발된 경우에서 동일하게 나타나는지를 알아보고자 사전대비 분석을 실시하였다. 대비 1과 대비 2에서는 각각 직무관련요인 조건 전체와 직무외적요인 조건 전체에서 감정-일치 정보와 감정-불일치 정보에 대한 기억간에 유의한 차이가 있는지를 알아보았다. 피평정자에 대해 긍정적인 감정을 지닌 경우와 부정적인 감정을 지닌 경우 다른 양상이 나타나는지 알아보기 위해 대비 3과 대비 4에서는 직무관련요인-긍정감정조건과 직무외적요인-긍정감정 조건에서 일치-정보와 불일치 정보에 대한 차별적인 기억이 이루어지는지를, 대비 5와 대비 6에서는 직무관련요인-부정감정 조건과 직무외적요인-부정감정 조건에 차별적인 기억이 이루어지는지를 알아보았다. 분석결과, 여섯 가지 대비 모두에서 매우 유의한 효과가 나타났다(부록 10).

대비분석한 결과, 피평정자가 동일한 수행행동을 보였다하더라도 평정자가 피평정자를 좋아하는 경우에는 중간 수준의 수행행동이나 저조한 행동보다는 우수한 행동을 더 많이 했다고 기억하는 반면, 피평정자를 싫어하는 경우에는 중간수준이나 우수한 행동보다는 저조한 행동을 더 많이 기억하는 것으로 보인다. 또한 피평정자를 좋아하거나 싫어하게 된 원인이 직무수행과 직접 관련되지 않은 직무외적 요인인 경우에도 동일하게 수행행동에 대한 기억을 편파시키는 것으로 나타났다, 대비 1 :  $F(1, 112)=149.59, p<.01$ , 대비 2 :  $F(1, 112)=81.09, p<.01$ . 이는 앞서 수행평가에서의 결과와 일치하는 것으로서 직무수행과 직접 관련되지 않은 요인에 의해 형성된 감정이라 할지라도 피평정자의 수행행동에 대한 기억 및 수행 수준에 대한 평가에 유의하게 편파적인 영향을 미친다는 것을 보여주는 결과라고 할 수 있다. 보다 세부적으로 살펴보면, 평정자가 피평정자를 좋아하는 경우, 직무외적 요인으로

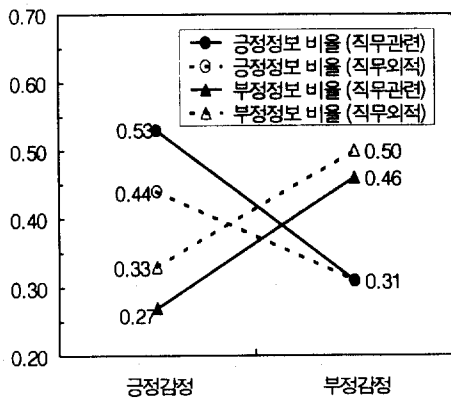


그림 2. 감정 유발 요인과 피평정자에 대한 평정자의 감정에 따라 평정자가 회상한 피평정자의 수행정보 중 긍정적인 정보와 부정적인 정보의 비율

인한 호감보다는 직무관련 요인으로 인해 호감을 지니게 되었을 때 감정-불일치 정보에 비해 감정-일치 정보를 차별적으로 기억하는 정도가 두드러지게 나타났으나, 대비 3 :  $F(1, 112)=116.66, p<.01$ , 대비 4 :  $F(1, 112)=21.48, p<.01$ , 평정자가 피평정자를 싫어하는 경우에는 직무-관련 요인보다 오히려 직무외적 요인으로 그를 싫어하게 된 경우, 감정과 일치하는 저조한 수행행동을 차별적으로 기억하는 양상이 뚜렷하게 나타났다, 대비 5 :  $F(1, 112)=42.20, p<.01$ , 대비 6 :  $F(1, 112)=65.60, p<.01$ .

회상 시 수행정보의 의미가 준거점수에 비해 긍정적이거나 부정적인 방향으로 편파되어 회상된 정보의 비율을 대상으로 2×2 변량분석을 실시한 결과, 긍정방향의 회상편파와 부정방향 회상편파 둘 모두에서 감정 유발 변인의 주효과 및 감정의 방향 변인과 감정 유발 변인간의 상호작용은 유의하지 않게 나타났다. 이는 앞서 분석한 인지적 기제들에서와 일치하는 결과이다 (부록 6). 감정의 방향 변인의 주효과는 긍정방향의 회상편파에서 유의하게 발생하였다,  $F(1, 111)=11.94, p<.001$ . 이상의 분석 결과를 요약해보면 감정의 유발원인과는 상관없이 평정자가 피평정자에 대해 긍정적인 감정을 지닌 경우에는 부정적인 감정을 지닌 경우보다 긍정적인 방향의 회상편파가 보다 높게 나타나며 이는 피평정자를 싫어할 때보다 좋아할 때, 그 피평정자가 행한 중간수준이나 저조한 수행행동을 우수한 수행행동으로 기억하는 정보의 윤색이 발생함을 보여주는 결과이다. 단, 감정유발요인과 감정 방향간에 상호작용의 경향성이 나타나는 결과는,  $F(1, 111)=2.63, p=.108$ , 긍정적인 방향의 회상편파의 양상이 직무외적 요인에 의해 감정이 유발된 경우에 비해 직무 수행과 관련된 요인에 의해 감정이 유발된 경우, 보다 뚜렷하게 나타남을 보여주는 것이다.

감정과 일치하는 방향으로의 회상편파가 유의하게 나타나는가를 알아보기 위해 사전 대비분석을 실시하였다(부록 10). 앞서 산출된 변량분석 결과는 사전 대비 분석을 통해서도 검증되었다. 감정 유발 원인과는 상관없이 평정자가 피평정자에 대해 긍정적인 감정을 지닌 경우, 감정과 일치하는 방향으로의 회상편파가 유의하게 발생하는 것으로 나타났으며 이러한 편파의 정도는

직무-관련 감정에서 보다 뚜렷하게 나타났다, 대비 3 :  $F(1, 111)=90.29, p<.01$ , 대비 4 :  $F(1, 111)=24.44, p<.01$ . 반면, 평정자가 피평정자에 대해 부정적인 감정을 지닌 경우에는 직무-관련 감정과 직무외적 감정 모두에서 감정과 일치하는 방향으로 회상이 윤색되는 현상이 나타나지 않았다, 대비 5 :  $F(1, 111)=0.87, n.s$ , 대비 6 :  $F(1, 111)=1.94, n.s$  (그림 3).

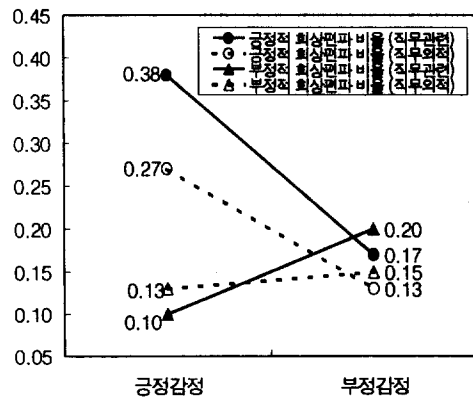


그림 3. 감정 유발 요인과 피평정자에 대한 평정자의 감정에 따라 평정자가 회상한 피평정자의 수행정보 중 긍정적/부정적 방향으로 회상이 편파된 정보의 비율

제시되지 않은 정보로서 평정자가 회상한 정보 중 긍정행동과 부정행동의 비율을 종속변인으로 한 변량분석에서도 감정의 방향 변인의 주효과가 유의하였으며 감정유발 요인 변인의 주효과와 두 독립변인간의 상호작용 효과는 유의하지 않은 것으로 밝혀졌다(부록 7). 제시되지 않은 정보로서 평정자가 회상한 정보에 대한 분석에서도 평정자가 피평정자를 좋아하거나 싫어하게 된 원인이 직무와 관련된 것인지 직무외적인 것인지와는 상관없이 평정자가 피평정자를 싫어하는 경우에 비해 좋아하는 경우, 피평정자가 실제로 행하지 않은 우수한 행동을 했다고 기억하는 정도가 높았으며 반대로 평정자가 피평정자를 좋아하는 경우에 비해 싫어하는 경우 피평정자가 실제로 행하지 않은 저조한 행동을 했

다고 기억하는 정도가 높게 나타났다.

이와 같은 편파된 회상이 발생하는 이유가 평정자가 피평정자에 대해 지닌 감정에 따라 평정자의 기억이 감정과 일치하는 방향으로 재구성되기 때문인가를 알아보기 위해 사전대비 분석을 실시하였다(부록 10). 분석결과, 평정자가 피평정자에 대해 긍정적인 감정을 지닌 경우, 감정과 불일치하는 방향보다는 감정과 일치하는 방향으로 기억이 재구성되는 양상이 뚜렷하게 나타났다. 직무관련요인 - 긍정감정 :  $F(1, 68)=71.97, p<.01$ , 직무외적 요인 - 긍정감정 :  $F(1, 68)=54.95, p<.01$ , 평정자가 피평정자에 대해 부정적인 감정을 지닌 경우에는 직무관련 요인으로 감정이 유발된 경우에만 제시되지 않은 정보로서 감정과 일치하는 정보를 기억해내는 현상이 나타났으나,  $F(1, 68)=7.30, p<.01$ , 직무외적 요인으로 감정이 유발된 경우에도 감정-일치 정보에 대한 회상과 불일치 정보에 대한 회상 간에 유의한 차이는 없었으나,  $F(1, 68)=1.17, n.s.$ , 평균치에서 나타나는 양상은 직무관련 요인으로 유발된 감정과 동일하였다(표 2). 이상의 분석결과는 평정자가 좋아하는 피평정자에 대해서는 실제로 행하지 않은 행동 중 저조한 행동을 우수한 행동보다 더 많이 기억하며, 싫어하는 피평정자에 대해서는 실제로 행하지 않은 저조한 행동을 보다 더 많이 기억한다는 것을 보여준다. 또한 감정유발 요인의 주효과가 유의하지 않다는 것은 평정자의 피평정자에 대한 감정이 피평정자의 직무수행과 관련되지 않은 요인에 의해 형성되었다 하더라도 직무수행행동에 대한 기억이 편파되거나 재구성된다는 것을 보여주는 것이다. 따라서 평정자의 피평정자에 대한 감정은 어떤 요인에 의해 형성되었든 감정과 일치하는 정보에 대한 기억을 촉진할 뿐 아니라 감정과 일치하는 방향으로 기억을 재구성하도록 영향을 미치는 것으로 보인다.

제시되지 않은 정보를 회상한 항목 중 긍정정보의 비율에서 감정의 방향 변인의 효과가 유의하게 나타났지만 이 측정치는 앞서 기본상태에 대한 검증에서 유일하게 기본상태의 효과가 유의하게 나타난 종속변인이었기에(부록 1) 평정자의 기본상태 변인을 분석에 포함시킨 후에도 감정의 방향 변인의 효과가 유지되는지를 검증하였다. 이를 위해 기본상태에 대한 평정결과를 기준

으로 기분이 좋은 집단과 기분이 나쁜 집단을 구분하여 기존 독립변인과 함께  $2 \times 2 \times 2$  변량분석을 실시하였다. 분석결과, 평균점수에서 나타난 바로는 감정 방향 변인의 효과가 나타내는 경향이 유지되었으나(긍정감정 조건 평균 = .77, 부정감정 조건 평균 = .36) 기분상태 변인과 감정의 방향변인의 상호작용 효과가 보다 강하게 나타남으로써,  $F(1, 18)=4.96, p<.05$ , 감정 방향 변인의 효과는 통계적으로 유의하지 않게 나타났다. 전반적으로 평정자의 기분상태에 따라 평정자가 기분이 좋은 경우( $M=.71$ ), 기분이 나쁜 경우( $M=.28$ )에 비해 제시되지 않은 정보로서 긍정적인 정보를 보다 많이 회상하였으며, 기분이 좋은 상태일 때, 피평정자에 대한 감정이 긍정적인 경우와 부정적인 경우간에 제시되지 않은 긍정정보를 회상하는 비율이 많은 차이(평균 차이 점수 = .54)가 나는 반면, 기분이 나쁜 상태일 때는 상대적으로 큰 차이가 나지 않는 것으로 나타났다(평균 차이 점수 = .14). 그러나 이상의 결과는 제한된 범위 내에서 논의가 되어야 할 것이다. 그 이유는 제시되지 않은 정보를 회상한 피험자가 전체 피험자 118명 중 72명이었으며 72명 중 기분상태가 보통이라고 답한 피험자가 65%로서 기분상태가 좋다 혹은 나쁘다라고 답한 피험자는 35%로서 기분상태를 포함한 분석의 경우, 분석의 대상은 25명밖에 되지 않았기 때문이다.

회상 측정치에 대한 분석결과에서 나타난 결과를 요약해보면, 전반적으로 감정의 유발요인과는 관련 없이 평정자가 피평정자에 대해 긍정적인 감정을 지닌 경우, 감정과 일치된 정보인 긍정적인 정보에 대한 차별적인 기억이 뚜렷하게 나타났다. 이는 직무와 관련되지 않은 요인에 의해 긍정적인 감정이 형성되었더라도 그 감정이 직무 수행행동에 대한 기억을 편파시키거나 재구성하도록 작용함을 보여주는 결과이다. 반면 평정자가 피평정자에 대해 부정적인 감정을 지닌 경우에는 회상한 정보 전체에서 나타나는 감정-일치 정보에 대한 기억의 우위를 제외하면 감정-일치 정보인 부정적인 정보에 대한 차별적인 기억이 나타나지 않거나 긍정적인 감정을 지닌 경우에 비해 현저히 낮은 정도로 나타나는 것으로 밝혀졌다.



3) **재인** 제시된 항목으로서 긍정적 수행정보와 부정적 수행정보, 제시되지 않은 항목으로서 긍정적 수행정보와 부정적 수행정보에 대한 평정자의 재인반응 점수를 종속 변인으로 하여 네 가지 재인검사 점수 각각에 대해 2×2 변량분석을 실시하였다. 변량분석 결과, 제시된 긍정 정보 및 제시되지 않은 부정정보 점수에서 감정의 방향 변인의 주효과가 유의하게 발생하였으며, 각각  $F(1, 113) = 14.59, p < .001, F(1, 113) = 3.98, p < .05$ , 네 가지 측정치 모두에서 감정 유발 요인의 주효과와 감정 방향과 감정 유발 요인간의 상호작용 효과는 나타나지 않았다(부록 8). 이와 같은 결과는 감정의 유발요인과 관련 없이 제시되었던 긍정적 행동에 대해 정확하게 "보았다"고 재인하는 정도는 피평정자에 대해 부정감을 지니고 있는 평정자에 비해 긍정감을 지니고 있는 평정자가 유의하게 높으며 제시되지 않았던 부정적인 행동을 "보지 않았다"고 정확하게 재인하는 정도는 피평정자에 대해 긍정감을 지닌 평정자에 비해 부정적인 감정을 지닌 평정자가 유의하게 낮음을 의미하는 것이다(표 2).

사전대비 분석 결과, 제시된 정보에 대한 재인반응에서 평정자가 피평정자에 대해 부정적인 감정을 지닌 경우 감정-일치 정보인 부정적 수행정보와 감정-불일치 정보인 긍정적인 수행정보에 대한 차별적인 재인이 유의하게 나타났으며, 직무와 관련되지 않은 요인으로 감정이 유발된 경우에도 동일한 양상으로 수행정보에 대한 재인을 편파시키는 것으로 밝혀졌다. 직무관련요인-부정감정  $F(1, 113) = 60.89, p < .01$ , 직무외적요인-부정감정  $F(1, 113) = 37.16, p < .01$  (부록 10). 반면 평정자가 피평정자에 대해 긍정적인 감정을 지닌 경우에는 이와 같은 차별적인 재인의 정도가 상대적으로 약하거나, 직무관련요인-긍정감정  $F(1, 113) = 2.47, p < .05$ , 유의하지 않게 나타난 바, 직무외적요인-긍정감정  $F(1, 113) = 0.20, n.s.$ , 앞서 변량분석 결과, 제시된 긍정정보에 대한 재인반응에서 나타나는 감정의 방향에 따른 차이는 평정자가 피평정자에 대해 부정적인 감정을 지닌 경우 나타나는 감정-일치 정보와 감정-불일치 정보에 대한 차별적인 재인에 기인하는 것으로 볼 수 있다(그림 4).

제시되지 않은 정보에 대한 재인 반응에서는 제시된 정보에 대한 재인 반응에서와는 달리 평정자가 피평정자에 대해 긍정적인 감정을 지닌 경우, 감정-일치 정보와 감정-불일치 정보에 대한 차별적인 재인이 유의하게 나타났다. 직무관련요인-긍정감정  $F(1, 113) = 76.24, p < .01$ , 직무외적요인-긍정감정  $F(1, 113) = 57.50, p < .01$  (그림 5). 따라서 앞서 변량분석 결과, 제시되지 않은 부정정보에 대한 재인반응에서 감정의 방향에 따라 나타난 유의한 차이는 평정자가 피평정자에 대해 긍정적인 감정을 지닌 경우에서 발생하는 감정-일치 정보와 불일치 정보에 대한 차별적인 처리에 기인하는 것으로 보인다. 부정적인 감정의 경우, 직무-관련 요인으로 부정적인 감정을 가진 경우에 일치 정보와 불일치 정보에 대한 재인 간에 가설과 반대되는 방향으로 유의한 차이가 나타났으며, 직무관련요인-부정감정  $F(1, 113) = 22.11, p < .01$ , 직무외적요인-요인으로 부정적인 감정을 가진 경우에도 통계적으로 약하나,  $F(1, 113) = 3.59, p < .10$ , 재인반응에 대한 평균치에서 직무관련요인-부정적감정과 동일한 양상을 나타내었다(표 2). 즉, 평정자가 피평정자를 좋아하는 경우, 실제로는 관찰되지 않은 긍정적인 정보를 '보지

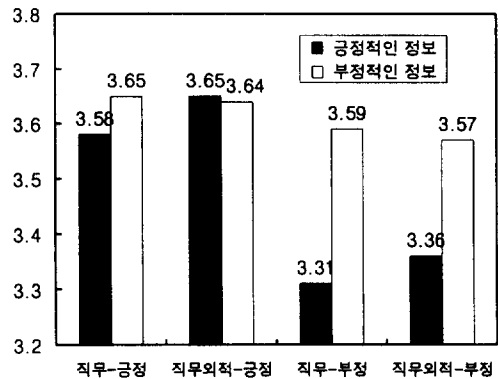


그림 4. 감정 유발 요인과 피평정자에 대한 평정자의 감정에 따라 피평정자의 수행정보로 제시되었던 정보에 대한 평정자의 재인

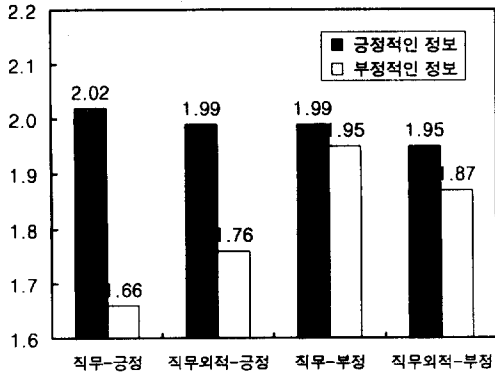


그림 5. 감정 유발 요인과 피평정자에 대한 평정자의 감정에 따라 피평정자의 수행정보로 제시되지 않았던 정보에 대한 평정자의 재인

않았다'고 정확히 재인 해내는 정도가 부정적인 정보를 정확히 재인 해내는 정도에 비해 유의하게 낮아 감정과 일치하는 방향으로 기억이 재구성되는 양상을 보였으나, 평정자가 피평정자를 싫어하는 경우에는 제시되지 않았던 정보로서 감정과 일치하는 정보인 부정적인 정보에 대해 '보지 않았다'고 정확히 재인 해내는 정도가 긍정적인 정보에 비해 높게 나타났다는 것이다.

재인 반응의 전반적인 양상을 파악하기 위해 긍정 정보에 대한 재인 편파지수와 부정정보에 대한 재인 편파지수를 종속변인으로 각각 변량분석을 실시한 결과, 긍정정보 편파지수에 대한 감정방향 변인의 주효과가 유의하게 나타났으나,  $F(1,114) = 4.21, p < .05$ , 감정유발 요인과 두 독립변인간 상호작용 효과는 편파지수에 대한 분석에서도 통계적으로 유의한 수준에 이르지 못하였다(부록 9). 감정방향에 따른 유의한 주효과가 나타난 긍정정보에 대한 편파지수를 살펴보면, 피평정자에 대해 긍정적인 감정을 지닌 평정자가 피평정자의 우수한 수행행동을 "보았다"고 답하는 편파지수가 부정적인 감정을 지닌 피평정자들의 편파지수에 비해 유의하게 높음으로서 피평정자에 대해 긍정적인 감정을 지닌 경우, 제시되는 우수한 행동을 실제로 그 피평정자가 행했는지 확실하지 않은 상태에서 "행하였다"고 반응하는 관대화 경향이 피평정자에 비해 부정적인 감정

을 지녔을 때보다 높게 나타남을 검증해주고 있다(표 2).

변량분석 결과에서 밝혀진 감정방향에 따른 재인 편파지수의 차이가 감정과 일치하는 정보에 대한 관대화 경향이 높기 때문인지를 알아보기 위해 사전대비 분석을 실시하였다(부록 10). 사전대비 분석결과는 감정-불일치 정보에 비해 감정-일치 정보에 대한 재인에서 관대화 편파가 유의하게 높게 나타남을 보여준다, 대비 1 :  $F(1, 108) = 10.94, p < .01$ , 대비 2 :  $F(1, 108) = 6.24, p < .05$ . 특히 부정적인 감정, 직무관련요인-부정감정  $F(1, 108) = 4.06, p < .05$ , 직무외적요인-부정감정  $F(1, 108) = 1.17, n.s.$  보다는 긍정적인 감정, 직무관련요인-긍정감정  $F(1, 108) = 7.08, p < .01$ , 직무외적요인-긍정감정  $F(1, 108) = 6.02, p < .05$ , 에서 이러한 양상이 뚜렷하게 나타난 바, 평정자가 직무와 관련되지 않은 요인으로 피평정자를 좋아하게 된 경우에도 수행정보에 대한 재인에서 동일한 양상이 나타나고 있다.

## 논 의

평정자와 피평정자는 업무와 관련하여 지속적으로 상호작용을 하는 관계이며 따라서 평정자가 업무 수행이 저조한 피평정자에 비해 우수한 피평정자를 더 좋아하는 것은 자연스러운 현상일 수 있다. 대인감정과 수행평가간의 관계에 대한 연구분야에서 일부의 연구자들은 평정자가 피평정자에 대해 지니고 있는 감정은 피평정자의 이전 수행성적을 반영하는 것으로서 편파라고 볼 수 없다는 주장을 하고 있으며 그 근거로서 상사-부하간 교환관계의 질을 결정해주는 주요 요소가 부하의 수행성과임을 검증한 결과들(Heneman, Greenberger, & Annonyo, 1989; Linden, Wayne, & Stilwell, 1993)을 제시하였다. 그러나 피평정자에 대한 평정자의 감정이 피평정자의 수행성적을 반영하는 것일지라도 그로 인해 피평정자의 수행정보에 대한 처리가 왜곡되어진다면, 즉 감정과 일치하는 정보를 선별적으로 처리하거나 감정으로 인해 피평정자의 객관적인 수행정도에

비해 높거나 낮은 수행평가를 하게 된다면 피평정자에 대한 평정자의 감정은 수행평가의 정확성을 감소시키는 작용을 하게 된다. 더욱이 피평정자에 대한 평정자의 감정은 반드시 직무 수행과 관련되는 요인에 의해서만 형성되는 것은 아니며 직무 수행과 전혀 관련되지 않는 피평정자의 특성이나 행동에 의해 형성될 수 있다. 이와 같이 직무 수행과 직접 관련되지 않은 요인으로 형성된 감정으로 인해 피평정자의 직무수행 행동에 대한 해석, 회상, 재인이 달라지고 궁극적으로 피평정자의 수행수준에 대한 평가가 달라진다면 이는 피평정자에 대한 평정자의 감정으로 인해 왜곡된 평정이 이루어졌다고 할 수 있을 것이다.

본 연구의 결과를 요약해보면 수행정보의 의미에 대한 해석을 제외한 모든 종속변인에서 감정의 방향에 따른 유의한 차이가 나타난 반면, 감정의 유발 원인과 두 독립변인간의 상호작용의 효과는 유의하지 않게 나타났다(부록 11). 이상의 결과는 연구문제 1에서 제시한 바, 직무관련 요인으로 감정이 형성된 조건과 직무외적 요인으로 감정이 형성된 조건에서 각각 감정에 따라 수행평가 및 수행정보 처리과정이 편파되는가, 그리고 두 조건에서 감정이 미치는 영향의 양상이나 정도가 차이가 나는가의 질문에 대해 평정자가 피평정자에 대해 지니고 있는 감정은 수행평가와 수행정보에 대한 처리과정을 편파시킬 뿐 아니라 피평정자의 직무수행과 관련이 없는 행동이나 피평정자의 특성에 의해 감정이 형성된 경우에도 피평정자에 대한 수행평가 및 수행정보 처리과정을 유의하게 편파시킨다는 사실을 보여준다. 인지적 기제에 미치는 대인감정의 상대적인 영향력은 재인과 정보의 의미에 대한 해석에 비해 회상에서 가장 크게 나타나며, 수행평가에서 그 영향력이 가장 강하게 나타나는 것으로 밝혀졌다. 요약하자면 평정자가 피평정자에 대해 지닌 감정에 따라 동일한 수행행동을 보인 피평정자에 대한 수행평가가 달라지며, 이러한 편파는 행동의 의미를 해석하고, 저장해서 인출하는 일련의 과정에서도 나타나되 재인방식보다는 회상방식에서 보다 강하게 나타난다고 볼 수 있다. 감정유발 요인의 주효과나 상호작용 효과가 전반적으로 유의하지 않게 나타났다는 검증결과는 피평정자에 대한 감정이 직무와 관련된 요인으로 형성되는지 직무외적인 요인으로

형성되었는지와는 상관없이 수행정보의 처리와 평가에 미치는 영향의 정도나 양상에서 차이가 나타나지 않는다는 사실을 보여준다.

연구문제 2에서 제시한 바, 감정-일치 정보와 감정-불일치 정보에 대한 차별적 처리가 발생하는 양상을 보다 명확히 검증하는 동시에 이러한 차별적인 정보처리 양상이 직무-관련 요인으로 감정이 유발된 경우와 직무외적 요인으로 감정이 유발된 경우에서 유사하게 나타나는지 여부를 검증하기 위해 단일 표본 *t*-검증과 대비분석을 실시하였다. 분석 결과, 평정자가 피평정자에 대해 긍정적인 감정을 지닌 경우, 감정과 일치하는 방향인 긍정적인 방향으로 수행평가가 편파되며, 긍정적인 방향으로 정보에 대한 해석이 편파되는 경향이 나타났다. 이는 어떤 요인으로 감정이 형성되었는지와 상관없이 일단 평정자가 피평정자에 대해 감정을 형성하게 되면 수행평가 뿐 아니라 일련의 정보처리 과정에서 감정과 일치하는 방향으로의 편파가 일관적으로 나타나고 있음을 보여주는 결과이다. 평정자가 피평정자에 대해 부정적인 감정을 지닌 경우에도 피평정자의 직무수행과 관련된 요인으로 이러한 감정이 유발되었건 관련되지 않은 요인으로 유발되었건 간에, 감정과 일치하는 방향으로의 편파가 나타났다. 그러나 제시된 정보에 대한 재인을 제외하면 긍정적인 감정을 지닌 경우에 비해 감정과 일치되는 방향으로의 편파적 처리의 정도가 상대적으로 약하게 나타나거나 감정-불일치 정보와 비교하여 감정-일치 정보를 선별적으로 처리하는 정도가 유의하지 않게 나타났다.

이상의 연구결과들은 수행-감정간의 정적인 상관에 대한 대안적인 가설, 즉, 좋아하는 부하에게 높은 평정을 내리는 것이 아니라 일을 잘하는 부하를 좋아하는 것이며 따라서 대인감정의 영향은 편파가 아니라는 결론을 쉽게 내릴 수 없는 증거들을 제시하고 있다. 첫

제, 피평정자의 직무수행과 관련된 요인으로 평정자의 감정이 형성되었다 할지라도 그 감정은 평정자가 피평정자의 수행정보를 처리하는 과정과 피평정자에 대한 수행평가를 편파시키는 원인으로 작용할 수 있다는 것이다. 즉, 평정자가 피평정자의 수행정보를 피평정자에 대한 평정자의 감정과 일치하는 방향으로 해석하고, 감정-불일치 정보보다는 감정-일치 정보를 보다 많이 기억하며 감정-일치 정보를 '보았다'고 재인하는 정도가 감정-불일치 정보에 비해 높게 나타나는 '감정-일치 정보에 대한 선별적 처리'가 긍정 감정 조건에서 뚜렷하게 나타났으며 수행평가 역시 긍정 감정 조건의 경우, 감정과 일치하는 방향으로 치우침으로써 실제 피평정자의 수행수준에 비해 높은 평정을 주는 것으로 나타났다. 긍정감정 조건에서 나타나는 감정-일치 정보와 불일치 정보에 대한 뚜렷한 차별적인 처리로 인해 결과적으로 동일한 수행정보를 제시해주었음에도 불구하고 평정자가 피평정자에 대해 부정적인 감정을 지닌 경우보다 긍정적인 감정을 지닌 경우 수행평가에서 더 높은 점수를 주며, 수행정보를 보다 긍정적인 방향으로 해석하고, 우수한 수행행동을 더 많이 기억하는 편파가 나타난다는 사실이 검증되었다. 둘째, 피평정자의 직무수행 행동과 직접 관련되지 않은 요인 - 피평정자의 습관, 옷차림, 성격 등 -으로 감정이 형성된 경우라 할지라도 직무관련 요인으로 감정이 유발된 경우와 동일한 양상으로 피평정자의 수행행동에 대한 평정자의 해석, 회상, 재인을 편파시키며 수행평가에서도 부정적인 감정을 지닌 피평정자에 비해 긍정적인 감정을 지닌 피평정자에 비해 보다 높은 평정을 내리는 것으로 나타났다(부록 12). 셋째, 피평정자의 직무수행과 관련된 요인으로 평정자의 감정이 형성된 경우와 직무외적 요인으로 형성된 경우, 피평정자에 대한 평정자의 감정이 수행정보에 대한 처리와 수행평가에 미치는 상대적인 영향력을 비교해본 결과, 전체 측정치 중 오히려 직무관련 요인으로 감정이 유발된 경우보다 직무외적 요인으로 감정이 유발된 경우에 감정으로 인한 효과의 크기가 크게 나타난 측정치가 더 많았다(부록 12). 본 연구에 포함된 총 17개 측정치 - 수행평가 측정치 3가지, 정보에 대한 해석 측정치 2가지, 회상 측정치 6가지, 재인 측정치 6가지 - 중 대인감정의 효과가 유의하지 않게 나타

난 5개 측정치를 제외한 12가지 측정치에 대해 감정유발 요인 조건별로 감정으로 인한 상대적인 영향력의 크기를 알아보고자  $F$ 값을 비교한 결과, 12개 측정치 중 직무외적 요인으로 유발된 감정의 영향력이 직무관련 요인으로 유발된 감정의 영향력에 비해 크게 나타난 측정치가 7개로서 더 많았다. 이는 감정의 편파적 효과의 심각성을 보여주는 결과라고 할 수 있을 것이다. Varma 등(1996), Murphy (1988) 등의 연구자들은 좋아하는 부하에게 높은 평정을 주는 것이 아니라 일을 잘하는 부하를 좋아하는 것일 수 있으며 따라서 좋아하는 부하에게 부여되는 높은 평정은 오류가 아니라 수행 성과를 반영하는 것이라고 논의한 바 있다. 그러나 본 연구의 결과는 '평정자에 대한 피평정자의 감정은 피평정자의 이전 수행성적을 반영하는 것이므로 편파라고 볼 수 없다'는 결론은 쉽게 내릴 수 없는, 조심스럽게 접근해야 하는 문제임을 보여준다.

본 연구 결과를 통해 피평정자의 직무수행행동과 직접 관련되지 않는 직무외적 요인에 의해 감정이 형성되었다 하더라도 직무수행 행동과 관련하여 감정이 형성된 경우와 동일한 방식으로 피평정자의 수행행동의 의미에 대한 해석, 피평정자의 수행행동에 대한 기억 및 최종적인 수행평가에 유의한 영향을 미침으로써 동일한 수행행동을 보인 피평정자에 대한 일련의 정보처리 과정 및 수행평가가 피평정자에 대한 평정자의 감정에 따라 달라진다는 사실이 검증되었다. 이와 같은 연구결과는 대인감정의 효과에 대한 세부적인 이해를 증진시키는 동시에 대인감정과 평정간에 나타나는 정적인 상관이 편파인가에 대한 논란에서 감정의 편파적인 특성에 대한 유의한 근거를 제공했다는 점에서 시사점을 찾을 수 있다. 즉, 평정자가 지닌 감정이 수행평가 시 이루어지는 평정만을 편파시키는 것이 아니라 수행정보에 대한 인지적 처리과정을 체계적으로 편파시키며, 수행정보의 부호화시에 이루어지는 정보의 의미에 대한 해석이나 수행정보에 재인보다는 수행정보에 대한 회상에서 감정의 효과가 더 크게 나타나며 최종적인 수행평가에서 그 효과가 가장 강하게 나타난다는 사실, 이와 같이 긍정적인 감정을 지닌 피평정자와 부정적인 감정을 지닌 피평정자에 대해 서로 다른 수행평가와 수행정보에 대한 해석, 회상, 재인이 나타나는 이유가 감정-일

치 정보와 감정-불일치 정보에 대한 차별적인 처리에 기인한다는 사실, 그리고 대인감정으로 인한 수행정보의 차별적인 처리가 평정자가 피평정자에 대해 긍정적인 감정을 지닌 경우와 부정적인 감정을 지닌 경우, 서로 다르게 나타난다는 사실을 검증함으로써 동일한 수행정보를 관찰하였다하더라도 평정자가 피평정자에 대해 지닌 감정에 따라 수행정보에 대한 인지적 처리 과정과 그 결과인 수행평가가 어떻게 달라지는지, 그리고 왜 달라지는 것인지, 좋아하는 사람에 대한 정보처리와 싫어하는 사람에 대한 정보처리는 어떻게 다른지에 대한 구체적이고 세부적인 설명을 제공해준다는 점에서 의미가 있는 결과라고 할 것이다. 또한 피평정자가 일을 잘하고 못하는지와는 관련 없는 다른 요인에 의해 감정이 형성되었다하더라도 감정에 따라 동일한 수행정보의 의미를 평가절상하거나 평가절하할 수 있고, 동일한 행동을 보고도 감정과 일치하는 행동들은 더 많이 기억하거나 그 행동의 의미를 감정과 일치하는 방향으로 편파되게 기억하거나 실제로는 보지 않은 감정-일치 행동을 보았다고 기억할 수 있다는 사실을 검증함으로써 대인감정은 편파를 발생시킬 가능성이 높으며, 따라서 통제하고자 하는 노력이 필요한 요인임을 증명했다는 점에서도 의의를 지닌다. 보다 실제적인 시사점으로서 본 연구결과는 피평정자에 대한 평정자의 감정으로 인한 편파를 줄이기 위해서는 피평정자의 특질에 대한 평가보다는 피평정자의 직무수행 성과에 대한 평가가 효과적이며, 직무수행성과에 대한 평가에서도 전반적인 수행성과를 단일한 점수로 평가하기보다는 업무를 구성하는 세부적인 차원에 대해 개별적으로 평가를 하도록 하는 것이 보다 효과적임을 보여주고 있다.

본 연구를 통해 밝혀진 연구결과와 각 결과가 지니는 시사점을 요약하면 다음과 같다. 첫째, 본 연구를 통해 피평정자가 일을 잘하고 못하는 지와는 관련 없는 다른 요인에 의해 피평정자에 대해 긍정적이거나 부정적인 감정을 형성하였다하더라도 그 감정에 따라 피평정자의 수행행동의 의미에 대한 해석, 피평정자의 수행행동에 대한 기억 및 최종적인 수행평가가 유의하게 차이가 나타나며, 또한 그 감정에 따라 동일한 수행정보의 의미를 평가절상하거나 평가절하할 수 있고, 동일한 행동을 보고도 감정과 일치하는 행동들은 더 많이 기억

하거나 그 행동의 의미를 감정과 일치하는 방향으로 편파되게 기억하거나 실제로는 보지 않은 감정-일치 행동을 보았다고 기억할 수 있다는 사실을 검증함으로써 대인감정은 편파를 발생시킬 가능성이 높으며, 따라서 통제하고자 하는 노력이 필요한 요인임을 증명했다는 점, 그리고 이를 통해 대인감정과 평정간에 나타나는 정적인 상관성이 편파인가에 대한 논란에서 감정의 편파적인 특성을 지지해줄 수 있는 유의한 근거를 제공했다는 점에서 의의를 찾을 수 있다.

둘째, 본 연구에서는 수행정보처리 과정에 포함되는 인지적 기제들에 대한 직접적인 측정치를 이용하여 직무관련 요인으로 감정이 형성된 조건과 직무외적 요인으로 감정이 형성된 조건에서 대인감정이 수행평가 뿐 아니라 인지적 과정에 어떤 영향을 미치는지, 상대적인 영향력은 어떠한지를 검증하였다. 검증결과 두 조건에서 공통적으로 나타난 사실은 평정자가 지닌 감정은 수행평가 시 이루어지는 평정만을 편파시키는 것이 아니라 수행정보에 대한 인지적 처리과정을 체계적으로 편파시키며, 인지적 기제에 미치는 대인감정의 상대적인 영향력을 비교해본다면 수행정보의 부호화 시에 이루어지는 정보의 의미에 대한 해석이나 수행정보에 재인보다는 수행정보에 대한 회상에서 감정의 효과가 더 크게 나타나며 최종적인 수행평가에서 그 효과가 가장 강하게 나타난다는 것이다. 이상의 연구결과는 대인감정이 수행평정에 대한 영향만을 검증했던 다른 연구들과는 달리, 인지적 기제에 대한 직접적인 측정 및 각 기제에 대한 대인감정의 상대적인 영향력을 검증하였다는 이론적 시사점 외에 다음과 같은 실제적인 시사점도 지닐 수 있다. 인지적 기제들 중 대인감정이 수행평가에 가장 강력한 영향을 미친다는 사실은 평가를 내리는 순간의 오류를 감소시키거나 통제하고자 하는 평정도구를 개발하고자 하는 심리측정적 접근방식을 통해서 대인감정의 영향을 어느 정도 감소시킬 수 있음을 보여주는 것이며, 회상보다는 재인이 대인감정의 영향을 덜 받는다는 사실은 평정도구의 개발에 있어, 회상을 통해 평정을 하도록 하는 평정도구보다는 행동기술척도(BARS)와 같이 재인의 형태를 취하도록 하는 평정도구가 대인감정 효과의 감소에 보다 유용할 것임을 보여준다고 할 수 있다. 또한 평가를 제외한 인지적 기제

들 중 회상에서 대인감정의 효과가 가장 강하게 나타난다는 사실은 현재 대부분의 수행평가 방식이 취하고 있는 바, 평정자의 회상에 전적으로 의존하는 방식이 아닌, 기억을 조직화해줄 수 있는 인지적 보조기계의 활용이 필요함을 보여주는 것이기도 하다.

셋째, 대인감정으로 인해 수행정보처리 과정에서 감정과 일치하는 정보와 불일치하는 정보가 어떻게 차별적으로 부호화되고 저장되고 인출되는가에 대해 구체적으로 규명한 연구가 매우 부족하다고 볼 때, 본 연구를 통해 긍정적인 감정을 지닌 피평정자와 부정적인 감정을 지닌 피평정자에 대해 서로 다른 수행평가와 수행정보에 대한 해석, 회상, 재인이 나타나는 이유가 감정-일치 정보와 감정-불일치 정보에 대한 차별적인 처리에 기인한다는 사실, 그리고 대인감정으로 인한 수행정보의 차별적인 처리가 평정자가 피평정자에 대해 긍정적인 감정을 지닌 경우와 부정적인 감정을 지닌 경우, 서로 다르게 나타난다는 사실을 검증하였으며, 이와 같은 검증을 통해 동일한 수행정보를 관찰하였다하더라도 평정자가 피평정자에 대해 지닌 감정에 따라 수행정보에 대한 인지적 처리 과정과 그 결과인 수행평가가 어떻게 달라지는지, 그리고 왜 달라지는 것인지, 좋아하는 사람에 대한 정보처리와 싫어하는 사람에 대한 정보처리는 어떻게 다른지에 대한 구체적이고 세부적인 설명을 제공하였다는 점에서 의미가 있는 결과라고 할 것이다. 또한 직무외적 요인이건 직무관련 요인이건 감정을 형성하게 된 유발요인과는 관련없이 두 조건 모두에서 감정과 일치하는 방향으로의 차별적인 처리가 재인을 제외한 모든 인지적 기제에서 나타난다는 사실은 감정-일치정보에 대한 선별적 처리, 혹은 감정과 일치하는 방향으로의 편파된 처리를 완화시켜주거나, 혹은 이러한 처리방식을 더욱 강화시킬 수 있는 조절변인이 될 수 있는 상황적 변인이나 동기적 변인을 탐색하여 대인감정의 편파가 강화되는 것을 방지하는 동시에 효과적으로 완화시킬 수 있는 환경이나 절차를 구성해야 할 필요성을 보여주는 것이라고 할 수 있다.

마지막으로, 평정방식과 관련하여, 세부차원에 대한 개별적인 평정에 비해 피평정자의 전반적인 수행수준을 하나의 점수로 평가하도록 하였을 때, 대인감정의 효과가 보다 강한 것으로 검증된 바, 전반적인 수행성과에

대해 단일점수로 평가하기보다는 업무를 구성하는 세부적인 차원에 대해 개별적으로 평가를 하도록 하는 것이 대인감정의 영향을 감소시키는데 보다 효과적임을 보여주고 있다.

본 연구는 실제 조직에서 이루어지는 수행평가 장면에 적용하고자 할 때 고려해야 할 몇 가지 제한점을 지닌다. 연구의 방법과 관련하여 첫째, 본 연구는 실제 조직에서 일하고 있는 구성원이 아닌 학생을 피험자로 하였으며 실제 상호작용을 한 피평정자에 대한 평가가 아닌 가상적인 피평정자를 평가하도록 하였다. 실제 조직에서 이루어지는 평정자와 피평정자간의 상호작용은 훨씬 더 복잡하고 실험실에서는 조작할 수 없는 과외의 요인들이 혼재하기 때문에 실험실 연구를 통해 관심이 되는 현상의 이론적인 측면을 검증하고 그 현상이 실제 조직에서 어떠한 방식으로 나타나는가에 대한 실제적인 연구를 병행하는 시도가 필요할 것이다. 둘째, 어떤 대상을 좋아하거나 싫어한다는 것은 일정 기간 동안 형성되는 비교적 안정적인 감정적 반응이라고 볼 때, 본 연구에서 사용한 바와 같이 피평정자에 대한 기술문을 통해 유발된 피평정자에 대한 호감/비호감은 안정적인 감정적 반응이라고보다는 피평정자에 대한 '인상' 일 수 있다. 따라서 실험실에서 이루어지는 대인감정 연구의 타당도를 높이기 위해서는 무엇보다도 실제 상황에서 경험되는 감정을 보다 유사하게 모사할 수 있는 조작방법의 개발이 선행되어야 할 것이다. 연구의 내용과 관련하여서는 첫째, 본 연구에서는 수행정보 처리와 수행평가에 대한 대인감정의 효과에 영향을 줄 수 있는 조직의 상황적인 특성이나 맥락 요인을 고려하지 않았으나 실제 조직 상황에서는 해당 부서의 상황이나 조직의 가치, 조직내 풍토 및 문화, 그리고 수행평가가 행해지는 목적이 영향을 미칠 수 있다. 둘째, 수행평가는 수행정보에 대한 처리과정으로서 꼼꼼하게 정보를 처리하고자 하는 동기, 이러한 동기를 형성하게 하거나, 이러한 동기가 발휘될 수 있도록 하는 상황적인 요인, 그리고 자신의 감정상태에 대한 인식, 등이 영향을 미칠 것이라고 볼 때, 이러한 조절변인들에 따라 감정의 효과가 어떻게 변화하는지에 대한 검증이 필요하다.

참 고 문 헌

- 나은영 (1998). 강한 태도의 편파적 처리과정을 포괄하는 새로운 패러다임의 모색: 이중처리과정 이론의 확장, *한국심리학회지: 사회 및 성격*, 12(1), 37-70.
- 윤소연과 이훈구(2000, 출판중). 대인감정이 수행평가의 인지적 과정과 평정의 정확성에 미치는 영향, *한국심리학회지: 사회 및 성격*, 14(2)
- Allen, T. A., & Rush, M. C. (1998). The effect of organizational citizenship behavior on performance judgments : A field study and a laboratory experiment. *Journal of Applied Psychology*, 83, 247-260.
- Banks, C. G., & Murphy, K. R. (1985). Toward narrowing the research-practice gap in performance appraisal. *Personnel Psychology*, 38, 335-345.
- Bernardin, H. J., & Beatty, R. W. (1984). *Performance appraisal: Assessing human behavior at work*. Boston: Kent.
- Borman, W. C. White, C. A., & Dorsey, D. W. (1995). Effects of ratee task performance and interpersonal factors on supervisor and peer ratings. *Journal of Applied Psychology*, 80, 168-177.
- Borman, W. C., White, C. A., Pulakos, E. D., & Oppler, S. H. (1991). Models of supervisory job performance ratings. *Journal of Applied Psychology*, 76, 863-872.
- Caranikas, F. C. (1995). *Liking and performance appraisal: The explanatory value of schemas and attributions*. Unpublished doctoral dissertation. Arizona State University.
- Cardy, R. L. (1987). *Liking as a source of level bias in performance ratings*. Paper presented at the annual conference of the Society of Industrial and Organizational Psychology, Inc., Atlanta, GA.
- Cardy, R. L., & Dobbins, G. H. (1994). *Performance appraisal: Alternative perspectives*. Cincinnati, OH: Southwestern Publishing.
- Clark, M. S., & Isen, A. M. (1982). Toward understanding the relationship between feeling states and social behavior. In A. H. Hastorf & A. M. Isen (Eds.), *Cognitive Social Psychology*. New York: Elsevier North-Holland.
- Cleveland, J. N., Murphy, K. R., & Williams, R. E. (1989). Multiple uses of performance appraisal : Prevalence and correlates. *Journal of Applied Psychology*, 74, 130-135.
- Davis, F. W., & Steiner, D. D. (1993). *Affect in performance ratings and feedback for the disliked poor performer*. Paper presented at the annual conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Inc., San Francisco, CA.
- DeNisi, A. S., & Williams, K. J. (1988). Cognitive approaches to performance appraisal. In G. R. Ferris & K. M. Rowland (Eds). *Research in personnel and human resources management*. (Vol. 6). Greenwich, Connecticut: JAI press, Inc
- Dipboye, R. (1985). Some neglected variables in research on discrimination in appraisal. *Academy of Management Review*, 10, 116-127.

- Engle, E. M. (1996). *Implicit theories, self-schemas, and leader-member exchange*. Unpublished doctoral dissertation, University of Akron.
- Ferris, G. R., & Judge, T. A. (1991). Personnel/human resource management: A political influence perspective. *Journal of Management*, 17, 447-488.
- Fiske, S. T. (1982). Schema-triggered affect : Applications to social perception. In M. S. Clark & S. T. Fiske (Eds.), *Affect and Cognition : The 17th Annual Carnegie Symposium on Cognition*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Guion, R. M. (1983). Comments on Hunter. In F. Landy, S. Zedeck, & J. Cleveland(Eds.), *Performance measurement and theory*(pp. 267-275). Hilldale, NJ: Erlbaum.
- Heneman, R. L., Greenberger, D. B., & Annonyuo, C. (1989). Attribution and exchanges : The effects of interpersonal factors on the diagnosis of employee performance. *Academy of Management Journal*, 32, 466-476.
- Hom, P., DeNisi, A., Kinicki, A., & Bannister, B. (1982). Effectiveness of performance feedback from behaviorally anchored rating scales. *Journal of Applied Psychology*, 67, 568-576.
- Izard, C. E. (1991). *Psychology of emotions*. New York: Plenum.
- Landy, F. S., & Farr, J. L. (1980). Performance rating. *Psychological Bulletin*, 87, 72-107.
- Lefkowitz, J., Battista, M. (1991). *Investigation of criterion bias in supervisory ratings used for test validation: The impact of supervisory liking and expectations, ethnicity and sex*. Paper presented at the International Symposium on Psychological Measurement, Nanjing Normal University, The People's Republic of China
- Linden, R. C., Wayne, S.J., & Stilwell, D. (1993). A longitudinal study of the early development of leader-member exchanges. *Journal of Applied Psychology*, 78, 662-674.
- Murphy, K. R., & Cleveland, J. N. (1991). *Performance appraisal: An Organizational perspective*. Needham Heights, MA: Allyn & Bacon.
- Murphy, K. R., & Cleveland, J. N. (1995). *Performance appraisal: Social, organizational, and goal-base perspective*. Thousand Oaks CA: Sage.
- Park, O. S., & Sims, H. P. (1989). Beyond cognition in leadership : Prosocial behavior and affect in managerial judgment. Paper presented at the Academy of Management Meetings, Washington, D. C.
- Park, O. S., Sims, H. P., & Motowidlo, S. J. (1986). Affect in organizations. In H. P. Sims & D. A. Gioia(Eds.), *The thinking organization*. San Francisco: Josey-Bass Inc.
- Robbins, T. L., & DeNisi, A. S. (1998). Mood vs. interpersonal affect : Identifying process and rating distortion in performance appraisal. *Journal of Business and Psychology*, 12(3), 313-325.
- Smith, E. R., & Lerner, M. (1986). Development of automatism of social judgments. *Journal of Personality and*



- Social Psychology*, 50, 246-259.
- Srull, T. K., & Wyer, R. S. (1989). Person memory and judgment. *Psychological Review*, 96, 58-83.
- Trost, M., Kinicki, A., & Prussia, G. (1989). *Chronic category accessibility and mood influence accuracy of appraisal ratings*. Paper presented at the Annual Academy of Management Meeting, Washington, DC.
- Tsui, A. S., & Barry, B. (1986). Interpersonal affect and ratings errors. *Academy of Management Review*, 29, 586-599.
- Varma, A., DeNisi, A. S., & Peters, L. H. (1996). Interpersonal affect and performance appraisal: A field study. *Personnel Psychology*, 49, 341-360.
- Wilder, D. A., & Simon, A. F. (1996). Incidental and integral affect as triggers of stereotyping. In R. M. Sorrentino & E. T. Higgins (Eds.), *Handbook of motivation and social cognition: The interpersonal context* (Vol.3, Ch.12, pp397-419). NewYork: Guilford Press.
- William, K. J. (1986). Interpersonal affect in performance appraisal : Evidence for the asymmetry of positive and negative affect. Working paper, Renssalaer Polytechnic Institute, Troy, N. Y.
- Williams, K. J., & Alliger, G. M. (1989). Affect and the cognitively active rater : Examining the role of affect in performance decisions. Paper presented as part of : *The theoretic and applied utility of cognitive personnel research*, a symposium presented at the Academy of Management Meetings (R. L. Cardy, Chair), Washington, D. C.
- Williams, K. J., Alliger, G. M., & Pullium, (1988). Rater affect and performance ratings : Evidence for the moderating effects of rater perceptions. Unpublished manuscript, The University of Albany, State University of New York.

1차 원고 접수: 2000. 8. 31.  
최종 원고 접수: 2000. 11. 21.

# The Effects of Affect on Performance Information Processing and Performance Appraisal

So Yeon Yoon · Hoon Koo Lee  
Yonsei University

The present study investigated the effects of interpersonal affect on the cognitive processes in performance appraisal. This study examined the biased influence of interpersonal affect in more clear way and, whether social affect, not directly related job performance, and job-related affect influence performance information processing and performance appraisal in the same way. The results showed that the affect formed in connection with not directly related to job performance makes as equally biased performance information processing and performance appraisal as in affect formed in connection with job performance. That is to say, in both job-related affect condition and social affect condition, the rater makes more positive appraisal, and more positive interpretation of the ratee, provided with the same number and same level of performance informations, in case of having positive affect towards the ratee than in case of having negative affect, and, the rater retrieves more the ratee's good performance than his/her poor performance. In differentiated processing of affect-consistent information and affect-inconsistent information, when the rater has positive affect towards the ratee, selective processing of affect-consistent information appeared clearly, but in case the rater has negative affect towards the ratee, selective processing of affect-consistent information did not occur in both affect conditions. These results suggested that regardless of how affect is formed, once the rater likes or dislikes the ratee, the interpretation of the ratee's performance, retrieval/recognition of his/her performance, and performance appraisal are biased.

부록 1. 공변인으로서의 기본상태의 효과

		종속변인	df	F	p
수행평가		과업평정 - 차원 평정 평균	(1, 109)	.573	.451
		과업평정 - 전체적 수행수준 평정	(1, 109)	2.029	.157
정보에 대한 해석		해석-전체	(1, 110)	.270	.605
		긍정정보에 대한 해석	(1, 110)	.136	.713
		부정정보에 대한 해석	(1, 110)	.474	.493
회상		긍정정보 회상비율	(1, 108)	.725	.397
		부정정보 회상비율	(1, 108)	3.081	.082
		긍정편파	(1, 107)	.769	.186
		부정편파	(1, 110)	.200	.655
		제시되지 않은 긍정정보 회상비율	(1, 66)	5.399	.023
		제시되지 않은 부정정보 회상비율	(1, 66)	1.373	.245
재인		제시된 긍정정보	(1, 109)	.367	.546
		제시된 부정정보	(1, 109)	.034	.853
		제시되지 않은 긍정정보	(1, 109)	.705	.403
		제시되지 않은 부정정보	(1, 109)	.697	.406
		긍정정보에 대한 편파지수	(1, 110)	.791	.376
		부정정보에 대한 편파지수	(1, 110)	1.050	.308

**부록 2. 감정 유발 요인별 피평정자에 대한 감정에 따른 수행평가(과업평정)에 대한 변량분석 결과**

변량원		감정유발요인	감정의 방향	감정유발요인 × 감정의 방향
전체적 수행에 대한 평정	<i>F</i>	.000	48.459***	.091
	<i>df</i>	(1, 113)	(1, 113)	(1, 113)
차원별 평정 평균	<i>F</i>	2.725	19.765***	.257
	<i>df</i>	(1, 113)	(1, 113)	(1, 113)
1. 지식의 깊이	<i>F</i>	3.395	1.694	1.256
	<i>df</i>	(1, 113)	(1, 113)	(1, 113)
2. 시험과 평가의 공정성	<i>F</i>	1.839	13.474***	4.323*
	<i>df</i>	(1, 113)	(1, 113)	(1, 113)
3. 과제 내용과 정도의 적절성	<i>F</i>	.232	5.972*	.005
	<i>df</i>	(1, 113)	(1, 113)	(1, 113)
4. 강의의 조직	<i>F</i>	.731	3.085	2.821
	<i>df</i>	(1, 113)	(1, 113)	(1, 113)
5. 강의 기술	<i>F</i>	.499	5.794*	.031
	<i>df</i>	(1, 113)	(1, 113)	(1, 113)

**부록 3. 감정 유발 요인별 피평정자에 대한 감정에 따른 수행평가(차원별 평정)에 대한 단일표본 t-검증 결과**

수행평가 측정치	준거점수와 의 차이	df	<i>t</i>	<i>p</i>	
차원별 평정 평균	직무관련-긍정	.63	26	4.513	.000
	직무관련-부정	.04	28	.427	.672
	직무외적-긍정	.38	30	3.111	.004
	직무외적-부정	-.10	29	-.805	.428

**부록 4. 감정 유발 요인별 피평정자에 대한 감정에 따른 정보의 해석에 대한 변량분석 결과**

변량원	전체적인 해석		긍정적 정보에 대한 해석		부정적 정보에 대한 해석	
	<i>F</i>	<i>df</i>	<i>F</i>	<i>df</i>	<i>F</i>	<i>df</i>
감정 유발 요인	1.457	(1,114)	1.178	(1,114)	.188	(1,114)
감정의 방향	1.450	(1,114)	.000	(1,114)	3.747	(1,114)
감정 유발 요인 × 감정의 방향	.993	(1,114)	3.931	(1,114)	.700	(1,114)

**부록 5. 감정 유발 요인별 피평정자에 대한 감정에 따른 수행정보 회상에 대한 변량분석 결과**

변량원	긍정적 행동의 비율		중립적 행동의 비율		부정적 행동의 비율	
	<i>F</i>	<i>df</i>	<i>F</i>	<i>df</i>	<i>F</i>	<i>df</i>
감정 유발 요인	3.064	(1,112)	.002	(1,112)	2.998	(1,112)
감정의 방향	43.719 <sup>***</sup>	(1,112)	.091	(1,112)	46.878 <sup>***</sup>	(1,112)
감정 유발 요인 × 감정의 방향	2.651	(1,112)	1.865	(1,112)	.172	(1,112)

**부록 6. 감정 유발 요인별 피평정자에 대한 감정에 따른 회상편파에 대한 변량분석 결과**

변량원	긍정방향 회상편파		부정방향 회상편파	
	<i>F</i>	<i>df</i>	<i>F</i>	<i>df</i>
감정 유발 요인	1.153	(1, 111)	.072	(1, 108)
감정의 방향	11.938 <sup>***</sup>	(1, 111)	2.224	(1, 108)
감정 유발 요인 × 감정의 방향	2.625	(1, 111)	.660	(1, 108)

**부록 7. 감정 유발 요인별 피평정자에 대한 감정에 따른 제시되지 않은 정보의 회상에 대한 변량분석 결과**

변량원	긍정 정보 비율		부정 정보 비율	
	<i>F</i>	<i>df</i>	<i>F</i>	<i>df</i>
감정 유발 요인	.237	(1, 68)	.639	(1, 68)
감정의 방향	24.428***	(1, 68)	9.808**	(1, 68)
감정 유발 요인 × 감정의 방향	2.786	(1, 68)	.491	(1, 68)

**부록 8. 감정 유발 요인별 피평정자에 대한 감정에 따른 수행정보의 계인에 대한 변량분석 결과**

변량원	제시된 긍정정보		제시된 부정정보		제시안된 긍정정보		제시안된 부정정보	
	<i>F</i>	<i>df</i>	<i>F</i>	<i>df</i>	<i>F</i>	<i>df</i>	<i>F</i>	<i>df</i>
감정유발 요인	.651	(1,113)	.073	(1,113)	.087	(1,113)	.629	(1,113)
감정의 방향	14.588***	(1,113)	1.132	(1,113)	.462	(1,113)	3.978*	(1,113)
감정유발 요인 ×감정의 방향	.062	(1,113)	.001	(1,113)	.022	(1,113)	.385	(1,113)

**부록 9. 감정 유발 요인별 피평정자에 대한 감정에 따른 수행정보 계인 편파지수에 대한 변량분석 결과**

변량원	긍정정보 편파지수		부정정보 편파지수	
	<i>F</i>	<i>df</i>	<i>F</i>	<i>df</i>
감정유발 요인	.789	(1,114)	.410	(1,114)
감정의 방향	4.213*	(1,114)	.719	(1,114)
감정유발 요인 ×감정의 방향	.124	(1,114)	.003	(1,114)

부록 10. 감정 유발 요인별 피평정자에 대한 감정제에 따른 수행정보의 피상과 제인의 평균과 표준편차 및 사전대비 검증 결과

감정유발요인	직무-관련 요인				사회적 요인				F <sub>comp1</sub>	F <sub>comp2</sub>	F <sub>comp3</sub>	F <sub>comp4</sub>	F <sub>comp5</sub>	F <sub>comp6</sub>	
	공정적 감정	부정적 감정	공정적 감정	부정적 감정	공정적 감정	부정적 감정	공정적 감정	부정적 감정							
피평정자에 대한 감정 정보의 종류	공정정보	부정정보	공정정보	부정정보	공정정보	부정정보	공정정보	부정정보							
전체 중 공정정보/부정정보의 비율	52.6 (.15)	27.4 (.16)	31.1 (.16)	46.2 (.13)	43.8 (.14)	32.9 (.13)	30.8 (.11)	49.7 (.13)	149.59 <sup>**</sup>	81.09 <sup>**</sup>	116.66 <sup>**</sup>	21.48 <sup>**</sup>	42.20 <sup>**</sup>	65.60 <sup>**</sup>	
회상	38.0 (.28)	10.3 (.19)	17.3 (.17)	20.0 (.25)	27.0 (.21)	12.6 (.17)	19.5 (.21)	15.5 (.28)	54.46 <sup>**</sup>	6.31 <sup>*</sup>	90.29 <sup>**</sup>	24.44 <sup>**</sup>	0.87 <sup>*</sup>	1.94	
	80.8 (.38)	15.4 (.32)	15.6 (.35)	36.5 (.46)	59.5 (.46)	2.4 (.11)	27.3 (.40)	35.6 (.44)	62.56 <sup>**</sup>	36.08 <sup>**</sup>	71.97 <sup>**</sup>	54.95 <sup>**</sup>	7.30 <sup>**</sup>	1.17	
제시된 정보에 대한 반응 평균	3.58 (.33)	3.65 (.26)	3.32 (.41)	3.59 (.39)	3.65 (.32)	3.64 (.33)	3.36 (.50)	3.57 (.37)	15.63 <sup>**</sup>	21.40 <sup>**</sup>	4.89	0.10	60.89 <sup>**</sup>	37.16 <sup>**</sup>	
제시되지 않은 정보에 대한 반응 평균	2.02 (.50)	1.66 (.44)	1.96 (.43)	1.76 (.38)	1.99 (.48)	1.67 (.31)	1.95 (.25)	1.87 (.46)	8.12 <sup>**</sup>	16.17 <sup>**</sup>	76.24 <sup>**</sup>	57.50 <sup>**</sup>	22.11 <sup>**</sup>	3.59	
재인	.62 (.23)	.53 (.24)	.51 (.24)	.57 (.26)	.64 (.22)	.56 (.19)	.56 (.24)	.60 (.24)	10.94 <sup>**</sup>	6.24 <sup>*</sup>	7.08 <sup>*</sup>	6.02 <sup>*</sup>	4.06 <sup>*</sup>	1.17	
사전대비 1: 직무관련감정 일치 정보/불일치 정보	1	-1	-1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
사전대비 2: 사회적 감정 일치 정보/불일치 정보	0	0	0	0	1	-1	-1	1	1	-1	1	1	-1	1	1
사전대비 3: 직무관련 감정감정 일치 정보/불일치 정보	1	-1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
사전대비 4: 사회적 감정감정 일치 정보/불일치 정보	0	0	0	0	1	-1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
사전대비 5: 직무관련 부정감정 일치 정보/불일치 정보	0	0	1	-1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
사전대비 6: 사회적 부정감정 일치 정보/불일치 정보	0	0	0	0	0	0	0	1	-1	1	-1	1	-1	-1	-1

부록 11. 감정 유발 요인별 대인감정의 효과

종속변인		직무-관련 요인			직무외적 요인		
		df	F	p	df	F	p
수행 평가	전체 평정	(1, 53)	23.14	.000	(1, 55)	25.32	.000
	차원별 평정	(1, 53)	12.45	.001	(1, 59)	7.72	.007
정보에 대한 해석	긍정정보에 대한 해석	(1, 53)	1.81	.184	(1, 60)	2.13	.149
	부정정보에 대한 해석	(1, 53)	.60	.443	(1, 60)	3.91	.053
회상	긍정정보 회상비율	(1, 53)	26.76	.000	(1, 59)	16.08	.000
	부정정보 회상비율	(1, 53)	22.47	.000	(1, 59)	24.34	.000
	긍정편과	(1, 53)	.01	.945	(1, 59)	.12	.726
	부정편과	(1, 53)	.01	.945	(1, 59)	.12	.730
	제시되지 않은 긍정정보 회상비율	(1, 53)	22.65	.000	(1, 41)	5.93	.019
	제시되지 않은 부정정보 회상비율	(1, 53)	1.94	.175	(1, 41)	11.14	.002
	제시된 긍정정보	(1, 53)	6.79	.012	(1, 60)	7.99	.006
재인	제시된 부정정보	(1, 53)	.53	.468	(1, 60)	.61	.439
	제시되지 않은 긍정정보	(1, 53)	.27	.605	(1, 60)	.18	.672
	제시되지 않은 부정정보	(1, 53)	.84	.363	(1, 60)	3.84	.055
	긍정정보에 대한 편파지수	(1, 53)	11.04	.002	(1, 59)	1.97	.166
	부정정보에 대한 편파지수	(1, 53)	2.57	.115	(1, 58)	.24	.626