

다면평가 정보가 수행평정 및 평정의 수정에 미치는 영향

윤 소 연[†] 김 범 준

연세대학교 심리학과 인간행동연구소

본 연구에서는 평정자가 다면평가 정보를 통합하는 과정에 대해 알아보고자 하였다. 이를 위해 다면평가 정보의 주요 출처인 상사, 동료, 부하, 자기로부터 제공된 다면평가 정보가 평정자의 평정 및 평정의 수정에 어떻게 영향을 미치는지, 여러 출처의 다면평가자들이 제공한 정보 중 평정자의 평정 및 평정의 수정에 보다 큰 영향을 미치는 정보는 무엇인지, 다면평가 정보와 평정자의 평정간의 차이의 방향과 차이의 크기에 따라 다면평가 정보의 영향력이 어떻게 달라지는지를 검증하였다. 검증결과, 다면평가 정보는 평정자의 평정 및 평정의 수정에 유의한 영향을 미치며, 상사평가나 자기평가에 비해 부하평가와 동료평가의 영향력이 상대적으로 큰 것으로 나타났다. 또한 다면평가 점수가 평정자의 평정보다 높을 때 평정자가 자신의 점수를 상향조정하는 경향보다는 다면평가 점수가 평정자의 평정보다 낮을 때 하향조정하는 경향이 보다 강력한 것으로 검증되었다. 다면평가 점수와 평정간의 차이의 크기는 차이가 나는 방향과 상호작용하는 바, 다면평가 점수가 평정자의 평정보다 낮은 경우의 하향조정은 점수차이가 적은 경우(1점)에도 유의하나 다면평가 점수가 평정자의 평정보다 높은 경우의 상향조정은 2점 이상 차이가 나는 경우에만 나타났다. 이상의 연구결과가 나타난 원인과 함의에 대해 논의하였다.

주요어 : 다면평가, 수행평정, 평정의 수정, 다면평가 출처, 차이의 방향, 차이의 크기

[†] 교신저자 : 윤 소 연, 연세대학교 심리학과 인간행동 연구소, ysy3518@hotmail.com

다면평가 개관

직무수행은 조직에서 중요한 준거로서 조직 구성원에게 영향을 미치는 주요한 인사결정 - 승진, 강등, 해고, 급여인상, 직무배치, 보너스 지급 등 - 들이 조직 구성원의 직무수행에 대한 평가에 근거하여 결정된다. 지금까지 대부분의 조직에서의 수행평가는 주로 피평정자의 상사에 의해서만 행해져왔다(Bernardin & Villanova, 1986). 따라서 수행평가 분야의 많은 연구들은 주로 상사가 행한 평정의 심리측정적 특성의 파악(Faceteau & Craig, 2001) 및 상사 평정의 질을 개선시킬 수 있는 기법들의 개발에 초점을 맞추어왔다(Bernardin & Walter, 1977; Borman, 1978). 그러나 최근 조직 현장에서는 상사가 부하를 평가하는 전통적인 하향식(top-down) 수행평가 체계와는 달리, 상사, 부하, 동료 등의 중다평정자(multirater)를 포함하는 다면평가 체계의 도입이 급속히 증가하고 있다(Fletcher & Ferry, 2001; Funderburg & Levy, 1997).

다중출처-다중평정자(multiple source-multiple rater: MSMR), 혹은 360도 평가(360-degree feedback system, 이하 '다면평가'로 통칭함)란 한 사람 이상의 평정자가 피평정자의 수행을 평가하는 것이다. 행해지는 절차는 다양하나 다면평가에 포함되는 평정자는 피평정자와 자주 상호작용을 하거나 피평정자의 수행에 대해 많은 것을 알고 있는 타인, 그리고 그의 의견이 가치 있는 사람이다. 일반적으로 다면평가에는 기존 수행평가 체계의 평정자인 상사 뿐 아니라 동료, 부하, 피평정자 자신, 및 고객이나 공급업자의 평가까지 포함된다(Dunnette, 1993; Tornow, 1993).

Antonioni(1996)에 따르면 280개의 미국 중서부 지역의 회사들을 대상으로 한 설문조사 결과, 25%의 기업들이 부하에 의한 상향적 평가(upward

appraisal)을 매년 실시하고 있고, 18%의 기업들이 동료평가(peer appraisal)를, 그리고 12%의 기업들이 완전한 다면평가를 실시하는 것으로 나타났다(장재윤, 1999에서 재인용). 또한 한 설문조사 결과, Fortune의 500개 기업 중 모든 기업이 다면평가를 사용하고 있거나 사용할 것을 고려하고 있는 것으로 나타났다(London & Smither, 1995). 최근 우리나라에서도 노무현 정부 출범 후 공무원 인사에서 상사와 부하직원이 서로 평가한 결과를 반영하라는 방침을 제시함에 따라 다면평가에 대한 관심이 크게 증가하고 있다. 다면평가 결과를 인사결정에 반영하는 정도는 부처마다 다르겠지만 일부 경제부처의 경우 다면평가가 고위 공무원의 진퇴를 결정하기도 하였다(동아일보, 2003년 3월 28일자).

다면평가의 효과성

다면평가는 여러 수준(level), 여러 평정자들의 서로 다른 관점과 시각을 통해 피평정자의 수행에 대한 보다 다양하고 풍부한 정보를 제공해줄 수 있으며, 한 사람, 혹은 소수의 상사들이 평가했을 때 발생할 수 있는 개인적인 편파를 감소시킬 수 있다는 점에서 그 사용이 확산되어지고 있다(Hazucha, Hezlett, & Schneider, 1993; London & Beatty, 1993; London & Smither, 1995; Tornow, 1993). 직무의 수행은 다차원적이기 때문에 직무 수행의 어떤 측면에 대해서는 상사보다는 다른 평정자인 동료나 부하 등이 더 적합한 평정자일 수 있으며, 이와 같이 다수의 평정자를 포함시켰을 때, 평정자와 피평정자간의 개인적인 관계나 편견에 의해 평정이 편파될 가능성을 감소시켜줄 수 있다는 것이다.

또한 다면평가 체계는 전통적인 방식의 수행평가에 비해 최근 발생하는 작업 현장 및 조직

의 변화를 보다 적절히 반영할 수 있다. 보다 구체적으로, 작업 시간이 점차 유동적으로 변화되고 작업 팀제로의 전환이 증가되며 직접적인 대면이 아닌 인터넷 등을 이용한 원격통신(telecommunication)이 증가함으로써 상사가 직접적인 관찰을 통해 피평정자인 부하의 수행을 적절히 대표할 수 있는 행동의 표본을 관찰할 기회가 매우 제한되어가고 있다는 것이다. 따라서 상사가 수행평가의 책임을 계속 유지한다고 할 때, 자신의 직접적인 관찰 외에 피평정자의 수행에 대해 판단하는 근거로 사용할 정보의 다른 출처(source)들이 필요하게 된다. 이렇게 본다면 다면평가 체계를 통해 제공되는 정보는 상사가 판단을 내릴 때 이용할 수 있는 잠재적인 중요한 근거가 될 수 있다.

다면평가 정보가 평정자에게 미치는 영향

Murphy와 Cleveland(1995)는 상사가 여러 가지 출처로부터의 정보를 모은 다음, 이러한 정보들을 최종적인 판단에 이르도록 통합하는 판단전략을 사용한다고 주장하였다. 실제로 Balzer, Raymark, Weaver, Mattimore, Mattimore, Parker, Kruger, Hahn, 그리고 Gradwohl(1992)이 2개의 조직, 48명의 평정자들을 대상으로 실시한 설문조사 결과, 95% 이상의 평정자가 수행에 대한 직접적인 관찰 뿐 아니라 피평정자에 대한 부하, 동료의 평가나 의견 등의 부가적인 정보의 출처를 사용한다고 응답하였다. 또한 Klimoski와 Inks(1990), Blakely(1993)의 연구결과는 상사가 자신의 직접적인 관찰 외에 다른 출처로부터의 정보를 자기 자신의 평가와 통합하여 최종적인 수행 판단에 도달함을 보여준다.

Klimoski와 Inks(1990)는 피평정자의 수행에 대한 판단을 내리는데 영향을 미치는 요인이 무엇

인지에 대한 연구에서 상사의 역할을 맡은 학부생에게 피평정자의 자기 평정 결과를 제공하였다. 그 결과, 책임감 요인이 부여되지 않은 조건 - 예를 들어, 평정결과를 비밀에 붙이도록 한 조건 - 에서도 단지 자기 평정 정보를 제공해주기만 하여도 상사의 역할을 한 피험자들의 판단에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 이는 피험자들이 자신의 판단 결과를 피평정자에게 피드백해주지 않아도 된다고 기대하기 때문에 책임감에 대한 압력을 느끼지 않은 조건에서조차도 피평정자의 수행에 대한 판단을 내릴 때 피평정자의 자기 평정 정보를 사용한다는 것을 보여준다. Blakely(1993)는 위의 연구를 확장시켜 실제로 피평정자의 수행에 대한 피험자의 초기 판단을 측정하고 피평정자의 자기 평정 정보를 받은 후의 판단을 측정하였다. 그 결과, 상사 역할을 한 학부생 중 자신의 평정보다 높은 피평정자의 자기 평정 정보를 받은 피험자는 초기의 판단을 긍정적인 방향으로 조정하였으며, 보다 낮은 자기 평정 정보를 받은 피험자는 자신의 판단을 부정적인 방향으로 조정한 것으로 밝혀졌다.

요약하자면, 다면평가 체계의 이용 정도가 증가함에 따라 피평정자에 대한 상사의 직접적인 관찰 뿐 아니라 피평정자에 대한 동료, 부하 등의 평가 정보가 제공되고 있으며 이러한 정보들은 수행평가의 주요 책임자인 상사의 판단에 영향을 미칠 수 있다. 여기서 우리는 '평정자는 어떻게 피평정자에 대한 다면적인 정보들을 통합하여 수행판단에 이르게 되는가'하는 질문을 제기할 수 있다.

다면평가 정보통합 연구의 현황과 한계점

다양한 다면평가자의 평가 정보가 수행평가의 주요 책임자인 상사의 판단에 영향을 미칠 수

있음에도 불구하고 평정자가 피평정자의 직무수행을 평가할 때, 여러 평정자들로부터 제공된 다면평가 정보를 어떻게 통합하는가, 즉 이들 정보를 어떻게 지각하고 이용하며, 어떤 정보에 가중치를 두는가에 대해서는 거의 알려진 바가 없다(Makiney & Levy, 1998). 다면평가에 대한 연구 분야에서 대부분의 연구들은 서로 다른 수준의 평정자들 - 자기, 동료, 부하 등 -에 의해 제공된 평정의 심리측정적 특성을 검증하였다(London & Smither, 1998). 여기에는 후광효과와 정도(Cooper, 1981; Lance & Woehr, 1986; Murphy & Anhalt, 1992), 수준간, 수준내 평정자간 일치도(Harris & Schaubroeck, 1988; Viswesvaran, Ones & Schmidt, 1996) 등이 있으며 특히 특정한 피평정자에 대한 여러 평정자들간의 평정의 유사성, 또는 일치도와 관한 연구가 가장 많이 수행되었다(장재윤, 1999).

반면, 다면평가 정보가 수행평가 과정 동안 평정자의 지각과 판단에 미치는 영향에 대해서는 단지 몇몇 연구들만이 이루어져왔다(Balzer 등, 1992; Raymark, 1993; Raymark, Balzer, Moore-Hirschl, DeLaTorre, & Woods, 1993). 또한 이들 다면평가 정보의 지각에 대한 연구의 대부분은 다면평가 정보 중 피평정자 자신으로부터의 평정이 상사인 평정자의 평정에 어떤 영향을 미치는지의 효과만을 보아왔으며(Blakely, 1993; Klimoski & Inks, 1990), Makiney와 Levy(1998)는 동료평가와 자기평가가 평정자의 평정에 미치는 상대적인 효과를 검증하였다. 앞서 언급한 바와 같이, Blakely(1993), Klimoski와 Inks(1990)의 연구결과, 피평정자의 자기 평정 정보를 제시하지 않은 조건과 비교해볼 때, 자기 평정 정보가 제시된 조건에서는 상사의 평정이 피평정자의 자기 평정과 일치하는 방향으로 조정된 것을 볼 수 있었다. Makiney와 Levy(1998) 연구에서도 통제집단에서

비해 자기 평정과 동료 평정이 제공된 집단에서는 평정이 부가적인 정보의 방향으로 조정되는 것으로 나타났으며 자기 평정 정보보다는 동료 평정 정보의 영향을 더 많이 받는 것으로 나타났다.

이상의 연구결과, 다면적인 정보가 제시되었을 때, 평정자는 그 정보들을 활용한다는 사실이 명확히 검증되었다. 그러나 다면평가 정보는 동료와 피평정자 자신 뿐 아니라 상사, 부하 및 고객 등에 의해서도 제공되며 때로, 이들 평정자들이 동일한 피평정자에 대해 서로 다른 정보를 제공할 수 있다. 실제로 이와 관련한 연구결과를 검토해보면 동일한 피평정자에 대한 다면평가 평정자들의 평정이 서로 일치하지 않는다는 연구결과들을 볼 수 있다(Valle & Bozeman, 2002; Fecteau & Craig, 2001). 만일 피평정자에 대한 피평정자의 부하와 동료의 평정이 서로 일치하지 않는다면 평정자는 어떤 정보를 더 고려할 것인가? 다면평가 정보가 평정자의 평정보다 높은 경우와 낮은 경우, 평정자가 다면평가 정보에 영향을 받는 정도, 즉 자신의 평정 점수를 조정하는 정도 혹은 방식이 동일할 것인가, 차이가 날 것인가? 이러한 점수의 조정은 다면평가 정보를 제공한 평정자가 누구인가에 따라 다를 것인가, 동일할 것인가? 지금까지의 다면평가 연구 결과를 토대로는 위의 질문에 답을 제시할 수 없다.

다면평가 체계는 주로 개발 목적으로 이용되어 왔으나, 점차 인사결정(administrative purpose)의 목적으로 사용되기 시작하는 추세이다(London & Smither, 1995). 앞서 언급한 바와 같이 현재 우리나라에서도 여러 정부 부처에서 다면평가를 부분적으로라도 사용하고 있으며, 일부 부처의 경우에는 중요한 인사결정에 다면평가를 반영하고 있는 실정이다. 그러나 다면평가에 대한 충분한 연구가 이루어지기 전에 다면평가 결과에 근거

하여 중요한 인사결정을 내리는 것은 시기상조일 수 있다. 실제로, 다면평가가 ‘인기 투표’로 흐를 수 있다는 비판도 강하게 제기되고 있다. 즉, 평가받는 사람의 능력보다는 개인적인 친분에 의해 평가가 좌우될 가능성이 높다는 것이다. Fletcher와 Perry(2001)은 수행평가체계에 대한 개관에서 다면평가를 어떻게 개발하고 사용하는지에 대한 실제적인 지침은 있으나 경험적인 연구결과에 근거를 둔 것이 없으며, 연구가 진행되는 속도가 다면평가 체계를 취하는 회사나 조직이 증가하는 속도를 따라가지 못하고 있음을 지적한 바 있다. 조직구성원들에게 중요한 영향을 미치는 결정들이 수행평가의 결과를 근거로 이루어진다고 볼 때, 다면평가의 확산에 앞서 다면평가 체계 내에서 평정자가 다면평가 정보에 의해 어떻게 영향을 받으며 최종평정에 이르게 되는지에 대한 보다 종합적이며 경험적인 조망이 필요할 것이다.

연구목적 및 내용

여러 수준, 여러 명의 평가자를 포함하는 다면평가 체계의 이용이 조직 현장 전체에 걸쳐 광범위하게 증가되고 있음에도 불구하고 이러한 체계의 실시를 검증하기 위한 경험적인 연구는 매우 부족하다. 특히, 어떻게 다면평가의 정보들이 통합되어 수행평정에 이르게 되는가? 즉, 평정자가 다면평가에 포함된 여러 평정자들에 의해 제공된 정보를 어떻게 지각하며 이용하는지, 또한 피평정자에 대해 서로 다른 다면적인 정보가 제공되었을 때 평정자가 이를 어떻게 통합하여 최종적인 판단에 이르는지에 대한 연구는 전혀 없는 실정이다.

따라서 본 연구에서는 다면평가의 주요 정보

인 상사평정, 부하평정, 동료평정, 자기평정 각각이 평정자의 평정에 어떤 영향을 미치는지, 이들 다면평가 정보들이 서로 차이가 날 때 평정자는 이들 정보를 어떻게 통합하는지, 그리고 여러 다면평가 정보 중 상대적으로 평정자에게 보다 영향력을 미치는 정보가 무엇인지를 알아보려고 하였다. 위와 같은 연구문제를 체계적으로 검증하기 위해 실험 1에서는 4개 출처의 다면평가 정보의 긍정성(높은 평정/낮은 평정) 여부가 평정자의 수행평정에 미치는 영향을 알아보았고, 실험 2에서는 평정자가 피평정자에 대해 평정을 내린 후 제시된 다면평가 정보가 평정자로 하여금 평정을 수정하는데 미치는 영향을 알아보았다. 마지막으로 실험 3에서는 평정자의 평정과 긍정적이거나 부정적으로 차이가 나는 정도 즉, 차이의 크기가 평정의 수정에 미치는 영향을 알아보려고 하였다. 실험 2와 3에서는 부가적으로 다면평가 정보가 평정자의 초기 평정보다 높을 때와 낮을 때 평정자가 평정을 수정하는 정도가 서로 다르게 나타나는지를 알아보려고 하였다. 즉, 다면평가 정보와 평정간의 차이가 수행평정의 수행에 유의한 영향을 미친다면, 긍정적인 방향으로의 동화-평정의 상향 조정 -와 부정적인 방향으로의 동화-평정의 하향조정 -의 정도간에 차이가 있는지, 있다면 어느 방향의 동화가 더 강력하게 나타나는지에 대해 알아보려고 하였다.

본 연구는 통제된 실험실에서 행해지는 연구로서 실험실 연구의 경우, 가설을 설정하고 검증하는 것이 일반적이다. 그러나 다면평가에서의 정보의 통합과 관련한 연구가 매우 부족하여 기존의 연구결과를 토대로는 주효과 및 상호작용 효과에 대한 가설을 설정하기가 어렵기 때문에 연구문제를 제시하였다. 각 실험에서 알아보려고 하는 구체적인 연구문제는 다음과 같다.

연구문제 1 (실험 1): 다면평가 정보가 수행평정에 미치는 영향

1-1. 다면평가 점수의 긍정성 여부가 수행평정에 영향을 미치는가?

- 동일한 수행행동을 관찰하였다 하더라도 긍정적이거나 부정적인 다면평가 점수에 따라 수행평정이 달라지는가? 즉, 동일한 수행행동을 관찰한 후, 한 집단에는 높은 다면평가 점수를 제시하고, 다른 집단에는 낮은 다면평가 점수를 제시한 경우, 두 집단 간에 수행평정이 유의하게 다른지를 알아보고자 하였다.

1-2. 다면평가의 긍정성 여부가 수행평정에 미치는 영향이 다면평가 정보의 네 가지 출처에 따라 다르게 나타나는가?

- 높거나 낮은 다면평가 점수가 수행평정에 미치는 영향이 다면평가 정보의 출처 - 다면평가의 서로 다른 평가자들 - 가 누구인가에 따라 달라지는가? 즉, 피평정자에 대해 높거나 낮은 평정을 한 평가자가 상사, 부하, 동료, 피평정자 자신인 경우, 다면평가 정보가 수행평정에 미치는 영향이 달라지는지를 알아보고자 하였다.

연구문제 2 (실험 2): 다면평가 정보가 수행평정의 수정에 미치는 영향

2-1. 다면평가 정보가 평정의 수정에 영향을 미치는가?

- 다면평가 정보를 받은 후의 평정만을 측정하였을 경우, 다면평가 정보의 긍정성에 따라 평정자의 평정이 달라지는 것으로 나타났다 하더라도 평정자가 다면평가 정보를 고려하여 처음의 평정을 수정하였기 때문인지, 아니면 긍정적이거나 부정적인 다면평가 정보를 본 후, 그와 일치하는 방향의 수

행정보를 주로 회상하였기 때문인지가 명확하지 않을 수 있다. 따라서 실험 2에서는 평정자로 하여금 다면평가 정보를 받기 전과 받은 후 모두 평정을 하도록 함으로써 다면평가 정보가 평정자로 하여금 자신의 초기 평정을 수정하도록 하는지 여부를 명확히 알아보하고자 하였다.

2-2. 다면평가 정보가 평정의 수정에 미치는 영향이 다면평가 정보의 네 가지 출처에 따라 다르게 나타나는가?

- 다면평가 평가 점수와 평정자의 평정간의 차이가 평정의 수정에 미치는 영향이 다면평가 정보의 제공자가 상사, 동료, 부하, 동료인 경우 서로 다르게 나타나는가? 즉, 다면평가 정보의 네 가지 출처 중 평정의 수정에 보다 강한 영향을 미치는 것은 무엇인지를 알아보고자 하였다.

2-3. 다면평가 정보가 평정자의 평정과 긍정적이거나 부정적인 방향으로 차이가 나는 경우 평정의 수정 정도가 다르게 나타나는가?

- 다면평가 점수가 평정자의 평정과 긍정적인 방향으로 차이가 나는 경우 - 평정자의 평정보다 높은 평정 - 와 부정적인 방향으로 차이가 나는 경우 - 평정자의 평정보다 낮은 평정 - 에 평정자가 평정을 수정하는 정도가 다르게 나타나는지를 알아보고자 하였다.

연구문제 3 (실험 3): 다면평가 정보와 평정간의 차이의 크기가 평정의 수정에 미치는 영향

3-1. 평정자의 평정과 다면평가 점수간의 차이의 크기가 평정의 수정에 영향을 미치는가?

- 다면평가 점수와 평정자의 평정간의 차이가 커질수록 평정자가 자신의 평정을 수정하는 정도가 어떻게 달라지는지를 알아보고자 하였다.

- 3-2. 평정과 다면평가 점수간의 차이의 크기가 평정의 수정에 미치는 영향이 다면평가 정보의 네 가지 출처에 따라 다르게 나타나는가?
- 다면평가 점수와 평정자의 평정간의 차이가 커질수록 평정자가 자신의 평정을 수정하는 정도가 달라지는 경향이 다면평가 정보의 제공자가 누구인가에 따라 달라지는지를 알아보고자 하였다.
- 3-3. 평정과 다면평가 점수간의 차이의 크기가 평정의 수정에 미치는 영향이 긍정적인 방향의 차이와 부정적인 방향의 차이에서 다르게 나타나는가?
- 다면평가 점수와 평정자의 평정간의 차이가 커질수록 평정자가 자신의 평정을 수정하는 정도가 긍정적인 방향의 차이와 부정적인 방향의 차이에서 서로 다르게 나타나는지를 알아보고자 하였다.

독립변인

다면평가 정보의 긍정성

피험자들은 피평정자의 수행행동에 대한 기술문을 읽은 후 다면평가 평가자(상사, 동료, 부하, 자기)의 평정지를 받게 되는데, 평정지에는 피험자가 읽은 기술문과 동일한 피평정자의 수행행동에 대한 기술문이 있고, 그 밑에 다면평가자가 행한 평정 결과가 제시되어있다. 평정 결과는 피평정자의 전반적인 수행 수준 및 5개 차원에 대한 평가 점수로 제시되며 7점의 리커트 척도 상에 해당되는 점수에 ○ 표시를 해서 주었다. 긍정적 다면평가 조건은 평균보다 2점 높은 6점으로 표시하되 전반적인 평가와 차원평가 모두를 6점으로 할 경우, 피험자가 의심할 수 있으므로 전반적인 평가는 6점, 차원평가는 평균 6점으로 조정하였다. 부정적 다면평가 조건은 평균보다 2점 낮은 2점으로 표시하되 전반적인 평가는 2점, 차원평가는 평균 2점으로 조정하였다.

실험 1:

다면평가 정보가 수행평정에 미치는 영향

방 법

피험자

서울의 Y 대학교에서 심리학 관련 교양과목을 수강하는 146명의 학생을 대상으로 실험을 실시하였다.

실험설계

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

다면평가 정보의 출처

다면평가 정보의 피험자들은 4가지 출처로부터 피평정자에 대한 평가 점수를 받게 된다. 피평정자는 피험자들이 소속한 학교의 시간강사로서 '최○○'라는 시간강사의 수행행동에 대해 피평정자인 강사가 소속한 과의 교수(상사평가 조건), 같은 과에 소속된 다른 강사(동료평가 조건), 피평정자의 강의를 들은 학생(부하평가 조건), 강사 자신(자기평가 조건)이 평가한 점수를 피험자들에게 제공하였다. 본 연구는 실험실에서 행해지며 대학생을 피험자로 하기 때문에 대학생이 평정자로서 가장 익숙한 과제인 교수/강사 평가의 형식을 사용하였다. 따라서 본 연구에서 다면평가자로 설정한 상사, 동료, 부하, 자기로부터의 정보가 조직 현장에서의 다면평가 정보와 동일

한 의미를 지니는 것이 아니므로 동등비교를 할 수는 없으며, 특히 ‘학생’을 ‘부하평정’을 제공하는 출처로 설정한 것은 무리가 따른다고 볼 수 있다. 그러나 본 연구에서는 다면평가에서의 정보통합에 대한 경험적인 연구의 시도로서 피평정자에 대한 관점이 서로 다른 다면평가자로부터의 정보를 평정자가 어떻게 받아들이며 이들 다면평가자의 정보가 수행평정에 서로 다른 영향을 미치는지 여부를 검증하는데 의의를 두고자 하였다.

종속변인

수행평정

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

실험자극

피평정자의 수행행동으로 제시되는 기술문은 윤소연과 이훈구(2000)에서 실시되었던 예비연구 결과 수집된 행동기술문들을 사용하여 작성하였다. 지식의 깊이, 시험과 평가의 공정성, 과제부과의 내용 및 정도의 적절성, 강의의 조직, 학습자료를 제시하는 능력(강의능력)의 5개 차원 각각 4개의 행동 기술문을 선택하여 총 20개의 기술문으로 구성되었다. 각 차원에 따른 기술문의 예는 “한 주제에 대해 한 가지의 입장, 관점만 제시한다”, “시험의 난이도가 지나치게 높거나 낮지 않다”, “과제의 내용적 측면이 아닌, 형식적인 측면에서 까다롭게 조건을 제한한다”, “강의의 전후 내용의 연관성에 대해 설명한다”, “목소리 톤의 변화가 없이 강의한다” 등이다. 본 실험에서 사용된 수행 정보는 예비연구 결과 산출된

각 기술문에 대한 피험자들의 평정을 토대로 각 차원마다 4개 행동 기술문 중 2개는 평균 이상의 수행을 2개는 평균 이하의 수행을 나타내는 행동으로 구성하였으며 각 차원별 전체적인 수행행동의 효과성 수준은 7점 척도 중 평균 4점에 해당하도록 조정하였다. 이는 독립변인의 영향을 받지 않은 피험자들이 각 기술문에 대해 평정한 평정점수를 평균한 수치로서 본 연구에서 높거나 낮은 다면평가 점수를 받은 피험자들이 내린 평정에 대한 비교 기준이 되는 준거점수이다.

실험절차

실험절차는 연구목적 제시 → 수행정보 제시 → 다면평가 정보 제시 → 평정 순으로 이루어졌다. 수행정보는 기술문의 형태로 제시되었으며 모든 조건의 피험자들에게 동일한 수행정보가 제시되었다. 피평정자에 대한 평가를 위해 수행정보를 주의 깊게 읽도록 지시하고 피험자들이 수행정보를 모두 읽은 후, 피평정자의 수행과 관련하여 부가적인 정보가 있다고 알려주고 다면평가 정보를 제시하였다. 다면평가 정보는 피험자들이 할당된 조건에 따라 피험자들이 관찰한 것과 동일한 수행행동에 대해 피평정자인 강사가 소속한 과의 교수(상사평가 조건), 강사와 같은 과에 소속된 다른 강사(동료평가 조건), 학생(부하평가 조건), 강사 자신(자기평가 조건)이 평정한 평정치를 제시하였다. 평정치는 피평정자의 수행행동에 대해 차원별 및 전반적인 수행수준에 대한 평정을 포함하고 있다. 다면평가 정보를 받은 후, 피평정자에 대한 수행평정을 행하도록 하였다. 평정을 완료하고 나면 인구통계학적 변인과 조작검증 문항이 포함된 질문지에 답하도록 한 후, 사후 설명을 해주고 돌아가도록 하였다.

결과 및 논의

조작검증

다면평가 정보의 긍정성과 다면평가 정보의 출처가 실험 조건에서 의도한 바와 같이 조작되었는지를 알아보기 위해 조작 검증을 하였다. 다면평가 정보의 출처를 검증하기 위해 피평정자에 대해 부가적인 정보를 제공한 평가자가 누구 인지를 적도록 하였으며, 다면평가 정보의 긍정성을 검증하기 위해 부가적인 정보를 제공한 평가자의 전반적인 수행평정이 몇 점이었는지를 적도록 하였다. 146명의 피험자 중 두 가지 조작 검증 문항에 대해 올바르게 응답하지 않은 13명의 자료를 제외하고 133명의 자료를 대상으로 분석하였다.

연구문제 검증

피평정자의 수행에 대한 다면평가 정보에 따라 피평정자에 대한 평정자의 평정 결과가 달라지는지를 알아보고자 수행평정을 종속변인으로, 다면평가 정보의 긍정성과 다면평가 정보의 출처를 독립변인으로 하여 변량분석을 실시하였다. 앞서 언급한 바와 같이, 피평정자에 대한 평정은 7점 척도로 평정하도록 하였으며, 피평정자의 수행행동에 대한 기술문은 예비 조사결과를 토대로 한 준거점수 상 평균 수준(4점)의 수행을 보이도록 구성하였다.

연구문제 1-1에서는 다면평가 점수의 긍정성 여부에 따라 피평정자에 대한 평정자의 수행평정이 달라지는지를 알아보고자 하였다. 변량분석 결과, 다면평가 정보가 긍정적인지 부정적인지에 따라 평정 결과가 유의하게 차이가 나타나는 바, $F(1, 125) = 173.16, p < .001$, 부정적인 다면평가

표 1. 다면평가 정보의 긍정성 및 출처에 따른 수행평정

	긍정적 다면평가	부정적 다면평가	F
전체	5.09(.96)	2.88(.91)	173.16***
상사평가	5.00(1.04)	3.31(.85)	21.20***
동료평가	5.00(1.15)	2.71(.90)	41.58***
부하평가	5.48(.71)	2.53(.80)	156.79***
자기평가	4.63(.89)	3.14(.95)	19.57***

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

정보가 제시된 경우(2점) 평정자의 평정($M=2.88, SD=.91$)에 비해 긍정적인 다면평가 정보가 제시된 경우(6점), 평정자의 평정($M=5.09, SD=.96$)이 유의하게 높은 것으로 검증되었다(표 1). 이는 다면평가 정보가 긍정적일수록 동일한 수행정보를 관찰하고도 평정이 유의하게 높아진다는 결과를 보여주는 것이다.

동일한 수행정보를 관찰하였으나 다면평가 정보가 긍정적인지 여부에 따라 수행평정 결과가 매우 달라진다는 결과는 평정자가 다면평가 정보를 고려하여 피평정자의 수행에 대한 판단을 내렸음을 암시한다. 이는 평정자는 여러 가지 출처로부터의 정보를 수집하여 이들 정보를 최종적인 판단에 사용한다는 연구결과(Murphy & Cleveland, 1995)와 일치한다. 또한 Petzold(1992)는 평정자가 피평정자에 대해 내려진 다른 사람의 판단의 방향과 일치하게 피평정자의 수행에 대해 판단을 내리는 경향이 있음을 발견하고 이러한 연구결과가 ‘동화(assimilation)’ 혹은 ‘긍정적 맥락효과(positive context effect)’라 일컬어지는 정보통합에 대한 연구결과와 일치함을 지적하였다. 동화, 혹은 긍정적 맥락효과란 어떤 사람의 평정이 새로운 정보의 방향으로 이동하여 가는 경향을 반영하는 것으로 본 연구에서의 결과도 평정

자의 수행평정이 다면평가 정보의 방향으로 동화되어 가는 경향을 보여주고 있다.

다면평가의 긍정성 여부와 다면평가 정보를 제공하는 출처간의 상호작용이 유의하게 나타났으므로, $F(3, 125) = 4.68, p < .01$, 다면평가의 긍정성 여부가 수행평정에 미치는 영향이 다면평가 정보를 제공하는 출처에 따라 다르게 나타나는지에 대한 분석을 실시하였다(표 1). 다면평가 출처의 조건별로 다면평가 정보의 긍정성 여부에 따라 평정이 달라지는지를 분석한 결과, 네 집단 모두에서 다면평가 정보의 긍정성 여부에 따라 평정이 유의하게 차이가 났다. 보다 구체적으로, 다면평가자가 피평정자자의 강의를 수강한 학생인 경우, 다면평가 정보의 긍정성 여부가 평정자의 수행평정에 미치는 영향이 네 가지 다면평가 출처 중 가장 큰 것으로 나타났으며, $F(1, 42) = 156.79, p < .001$, 다면평가자가 자기인 경우, $F(1, 28) = 19.57, p < .001$, 와 상사인 경우, $F(1, 27) = 21.20, p < .001$ 그 영향이 상대적으로 적은 것으로 나타났다(그림 1). 즉, 피평정자의 강의를 수강한 학생으로부터 긍정적 수행정보를 받은 피험자들은 상사, 동료, 자기로부터

긍정적 수행정보를 받은 피험자에 비해 긍정적으로 평정하였으며, 부정적인 정보를 받은 피험자들은 다른 다면평가자로부터 부정적 정보를 받은 피험자에 비해 피평정자를 더욱 부정적으로 평정하였다.

상사평가의 영향력이 상대적으로 작게 나타난 이유는 실제 조직현장과는 다르게 학교 장면에서는 강사가 소속한 학과의 교수가 강사의 연구 및 강의능력에 대해 관찰할 기회가 적으므로 평정자들이 동료평가나 부하평가에 비해 상사평가를 수행평정에 고려한 정도가 상대적으로 낮았던 것으로 생각된다. 자기평가 정보의 영향력이 작게 나타난 결과는 Makiney와 Levy(1998)의 연구결과와 일치하는 것으로서 이들의 연구에서는 동료평가와 자기평가의 상대적인 영향력을 검증한 바, 평정자가 다면평가 정보의 방향으로 평정을 내리지만 다면평가 정보가 피평정자 자신에 의해 제공된 경우보다는 동료에 의해 제공된 경우 그러한 경향을 더 많이 보이는 것으로 나타났다. 다면평가자들간의 평가결과 일치도에 대한 연구에서 일반적으로 나타나는 결과 중 하나는 자기평가와 다면평가 점수들간의 일치도가 다른 다면평가 점수들간의 일치도에 비해 낮은 것과 일반적으로 자기평가에는 관대화 경향이 나타남으로써 다른 다면평가 점수에 비해 높은 평정을 내린다는 것이다(Valle & Bozeman, 2002). 자기평가가 수행평정에 미치는 영향이 다른 다면평가 정보에 비해 낮게 나타나는 것은 평정자들이 피평정자의 자기평가가 다른 다면평가에 비해 객관적이거나 정확하지 못하다고 인식하기 때문일 수 있다.

실험 1의 결과, 긍정적이거나 부정적인 다면평가 정보가 주어짐에 따라 평정자의 수행평정이 유의하게 달라지며, 4가지 출처의 다면평가 정보 모두 수행평가에 유의한 영향을 미치나, 상대적

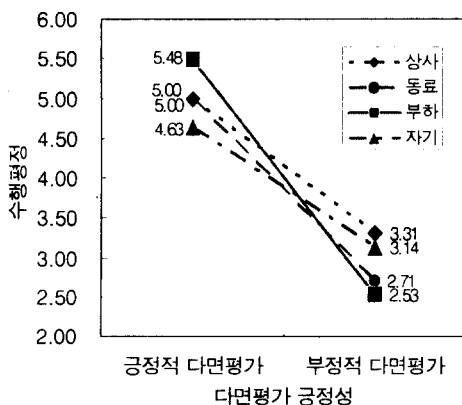


그림 1. 다면평가 정보의 긍정성 및 출처에 따른 수행평정

으로 보다 더 영향을 미치는 다면평가 정보가 있다는 것을 살펴보았다. 그러나, 다면평가 정보가 제시되었을 때, 이를 고려하여 수행평정이 변화된다는 사실을 좀 더 명확히 검증하기 위해서는 다면평가 정보가 제시되기 전의 평가와 제시된 후의 평가를 비교해보아야 할 것이다. 따라서 실험 2에서는 다면평가 정보 제시 전과 후의 수행평정을 모두 측정함으로써 다면평가 정보가 평정자의 수행판단에 영향을 미침으로써 초기 평정을 수정하도록 하는지를 검증하고자 하였다.

실험 2:

다면평가 정보가 수행평정의 수정에 미치는 영향

방 법

피험자

서울의 Y 대학교에서 심리학 관련 교양과목을 수강하는 224명의 학생을 대상으로 실험을 실시하였다.

실험설계

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

실험절차

실험절차는 연구목적 제시 → 수행정보 제시 → 초기 평정 → 방해과제 → 다면평가 정보 제

시 → 최종평정 순으로 이루어졌다. 수행정보는 실험 1에서와 같이 기술문의 형태로서 모든 조건의 피험자에게 동일한 수행정보가 제시되었다. 피험자들에게 피평정자의 수행기술문을 제시한 후, 전반적인 수행판단(초기 평정)을 내리도록 하였다. 모든 피험자가 평정을 마친 후, 평정지를 수거하고 방해과제(filler task)로서 종결욕구 척도(NFCS : Need for Closure Scales) 23문항을 실시하였다. 종결욕구 척도를 실시하는 이유에 대해서는 사람들이 판단 대상에 대해 정보를 수집하여 수집한 정보를 근거로 평가를 내리는데 영향을 미치는 여러 요인들이 있으며 이들 요인 중 한 가지로서 '정보를 처리하는 방식에서 나타나는 개인차'가 있고 이와 같은 정보처리방식의 개인차로 인해 동일한 대상에 대해서도 다른 평가가 나올 수 있기 때문에 그 영향을 통제하기 위해서라고 알려주었다.

피험자들이 종결욕구 척도에 답하는 동안 실험 조건에 따라 다면평가 정보와 수행평정간의 차이의 방향이 '긍정'인 조건은 각 피험자의 초기평정보다 2점 높은 다면평가 정보를, '부정'인 조건은 각 피험자의 초기평정보다 2점 낮은 초기평정을 준비하였다. 피험자들이 종결욕구 척도를 모두 마치면 피평정자의 수행과 관련하여 부가적인 정보가 있다고 알려주고 각 조건의 다면평가 평정지를 피험자에게 제시하였다. 피험자로 하여금 부가적인 정보를 읽은 후, 피평정자에 대한 최종적인 평정을 내리도록 하고 최종평정을 완료하고 나면 인구통계학적 변인과 조작검증 문항에 답하도록 하였다.

독립변인

다면평가 정보와 수행평정간의 차이의 방향
다면평가 평가자(상사, 동료, 부하, 자기)의 평

정지에는 실험 1과 마찬가지로 피험자가 읽은 기술문과 동일한 피평정자의 수행행동에 대한 기술문이 있고, 그 다음 장에 다면평가자가 5개 수행차원 및 전반적인 수행수준에 대해 7점 척도로 평정한 결과가 제시되었다. 차이의 방향이 긍정인 조건은 피험자가 평가한 초기 평정보다 전반적인 평가는 2점, 차원별 평가는 평균 2점이 높은 점수에 표시가 되어있고, 차이의 방향이 부정인 조건인 초기평정에 비해 전반적인 평가는 2점, 차원별 평가는 평균 2점이 낮은 점수에 표시되어있다. 단, 피험자의 자료 중 초기평정이 너무 높거나(6점 이상) 낮은 경우(2점 이하), 다면평가 정보를 각각 7점과 1점에 표시하여 제시되 이들의 자료는 분석에 포함하지 않았다.

다면평가 정보의 출처

실험 1과 동일하다.

종속변인

평정 수정치

다면평가 정보를 받은 후, 초기 평정을 수정하였는지 여부를 알기 위해 최종평정과 초기평정간의 차이를 계산하였다. 최종평정 - 초기평정으로 계산하였으므로 +값은 초기평정에 비해 최종평정을 상향조정하였음을 의미하며 -값은 하향조정하였음을 의미한다. 만약 다면평가 정보와 차이나는 방향으로 '동화'된다면 다면평가 정보와 수행평정간의 차이의 방향이 긍정인 조건에서는 평정 수정치가 +값으로, 부정인 조건에서는 -값으로 나오게 된다.

결과 및 논의

조작검증

조작검증은 두 문항으로 이루어졌으며, 다면평가 정보의 출처를 정확히 인지하고 있는지, 다면평가 정보와 피험자 자신의 초기평정간의 차이의 방향을 올바르게 인지하고 있는지를 측정하였다. 차이방향에 대한 인지의 경우, 몇 점이 차이가 나는지를 정확히 인지하는가보다는 자신의 평정에 비해 높은가 낮은가를 인식하는 것에 중점을 둔 것이므로 "당신에게 전달된 피평정자에 대한 평가자의 평정이 당신의 원래 평정과 비교해볼 때 얼마나 좋았는가? 혹은 나빴는가?"로 질문하였다. 응답은 7점 척도로서 숫자가 클수록 다면평가 정보가 보다 긍정적이었다고 인식하고 있음을 의미한다.

피험자들이 자신이 받은 다면평가 정보의 출처를 정확히 인식하고 있는지에 대한 질문에서 전체 224명 중 20명이 잘못된 응답을 하였으므로 이들의 자료를 분석에서 제외시켰다. 다면평가 정보가 자신의 평정보다 높았는지 낮았는지에 대한 피험자의 지각을 측정한 문항에 대해 2원 변량분석을 실시하였다. 분석결과, 차이 방향의 주효과만 유의하였다, $F(1, 193) = 159.51, p < .001$. 즉, 차이의 방향이 긍정인 조건 - 피험자의 초기평정에 비해 다면평가 점수가 높은 조건 - 의 피험자들은 자신의 원래 평정에 비해 다면평가 점수가 보다 높았다고 지각하였으며($M = 4.41, SD = 1.09$) 차이의 방향이 부정인 조건 - 피험자의 초기평정에 비해 다면평가 점수가 낮은 조건 - 의 피험자들은 자신의 평정에 비해 다면평가 점수가 보다 낮았다고 지각하였다($M = 2.61, SD = .95$). 이상의 결과는 초기평정과 다면평가 점수간의 차이나는 방향에 대한 독립변인의 조작이 성공적이었음을 보여준다.

연구문제 검증

실험 2에서는 다면평가 정보를 제공하기 이전에 피험자들이 피평정자의 수행행동에 대한 평정을 하고, 다면평가 정보를 받은 후, 최종평정을 내리도록 하였다. 이는 다면평가 정보를 받은 후의 평정만을 측정하였을 경우, 평정자의 평정이 긍정적이거나 부정적인 다면평가 정보에 따라 달라졌다 하더라도 평정자가 다면평가 정보를 고려하여 초기의 평정을 수정한 것인지 아니면 다면평가 정보를 보고 그 정보와 일치하는 정보를 주로 회상하여 평정한 것인지를 명확히 알 수 없기 때문이다. 따라서 실험 2에서는 초기 평정과 최종평정간의 차이, 즉 수행평정의 수정치를 종속변인으로, 다면평가 정보와 수행평정간의 차이의 방향, 다면평가 정보의 출처를 독립변인으로 하여 변량분석을 실시하였다.

연구문제 2-1에서 제기한 바, 다면평가 정보가 평정의 수정에 영향을 미친다면, 즉, 다면평가 정보와 수행평정간의 차이의 방향에 따라 수행평정의 수정이 이루어진다면 차이의 방향이 긍정적인 조건에서는 수행평정 수정치가 +로, 차이의 방향이 부정적인 조건에서는 수행평정 수정치가 -로 나타날 것이다. 변량 분석결과, 평정자의 평정보다 높거나 낮은 다면평가 정보가 평정자의 평정 수정에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다, $F(1, 196) = 131.81, p < .001$ (표 2).

이는 자신의 평정보다 높은 다면평가정보를 받은 평정자와 보다 낮은 다면평가 정보를 받은 평정자간에 평정 수정 점수에서 전반적인 차이가 있음을 보여주는 것이다. 자신의 평정보다 높은 다면평가 정보를 받은 평정자들은 자신의 평정을 상향조정하였으며($M=.44, SD=.75$), 자신의 평정보다 낮은 다면평가 정보를 받은 평정자들은 최종평정시에 원래의 평정점수에서 하향조정

표 2. 다면평가 정보와 수행평정간의 차이의 방향 및 다면평가 정보의 출처에 따른 수행평정의 수정치

	긍정 방향 차이	부정 방향 차이	F
전체	.44(.75)	-.74(.69)	131.81***
상사평가	.30(.73)	-.64(.76)	17.62***
동료평가	.57(.66)	-.78(.51)	65.88***
부하평가	.67(.55)	-.90(.76)	84.18***
자기평가	.13(.97)	-.62(.70)	9.74**

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

($M=-.74, SD=.69$)한 것으로 나타났다. 부가적으로 수행평정의 상향조정과 하향조정 정도가 유의한지를 알아보기 위해 0을 상수로 하여 단일 표본 t-검증을 실시하였다. 0은 초기평정과 최종평정간에 차이가 없는 경우의 수로서 .44와 -.74가 0과 유의하게 차이가 난다면 다면평가 정보를 받은 후 최종평정의 상향조정과 하향조정의 정도가 통계적으로 유의하다는 것을 의미한다. 검증결과, 긍정방향, $t(95) = 5.71, p < .001$,과 부정방향, $t(107) = -11.18, p < .001$, 의 수행평정 수정 정도가 모두 유의한 것으로 검증되었다. 이상의 검증 결과는 피험자의 초기평정 점수가 몇 점인지와 상관없이 다면평가 정보의 영향을 받아 다면평가 정보와 차이가 나는 방향으로 평정을 수정하였음을 보여 주는 것이다.

연구문제 2-2에서는 다면평가 정보가 평정의 수정에 미치는 영향이 다면평가 정보의 네 가지 출처에 따라 다르게 나타나는지를 검증하고자 하였다. 변량분석 결과, 다면평가 정보와 수행평정간의 차이의 방향과 다면평가 정보의 출처간의 상호작용이 유의하였다, $F(1, 196) = 3.66, p < .05$. 이는 다면평가 정보와 수행평정간의 차이의 방향이 평정의 수정에 미치는 영향이 다면평가

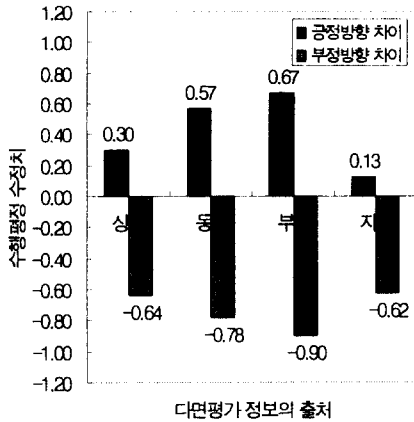


그림 2. 다면평가 정보와 수행평정간의 차이의 방향 및 다면평가 정보의 출처에 따른 수행평정의 수정치

정보의 네 가지 출처에 따라 다르게 나타남을 의미한다. 상호작용에 대해 보다 상세히 알아보기 위해 다면평가 정보의 출처별로 다면평가 정보와 수행평정간의 차이의 방향이 평정의 수정에 미치는 영향에 대해 분석하였다(표 2). 표 2의 결과와 그림 2를 살펴보면 전체적으로 부하평가와 동료평가 정보가 피험자의 초기평정과 차이가 나는 경우, 차이가 나는 방향으로 정보를 수정하는 정도가 자기평가나 상사평가와 초기평정이 차이가 날 때 수정하는 정도에 비해 보다 높은 것으로 나타났다. 즉, 평정자에게 다면평가 정보가 주어졌으며 그 정보가 평정자의 초기평정과 차이가 나는 경우, 평정자들은 다면평가 정보와 차이가 나는 방향으로 자신의 초기 평정을 수정하지만 다면평가 정보가 동료나 부하에 의해 주어진 경우, 그러한 경향을 보다 많이 보여준다는 것이다. 이는 평정자들이 피평정자와 관련되는 정보를 고려하여 최종적인 수행평가에 이르는 과정에서 피평정자 자신의 평가보다는 피평정자의 동료나 부하의 평가를 보다 더 고려한다는 것을 의미한다.

이상의 결과는 실험 1과 유사한 결과로서 다면평가 정보가 수행평정에 영향을 미칠 뿐 아니라 피평정자에 대한 평정자의 초기평정이나 판단을 수정하도록 함으로써 궁극적으로 최종적인 수행평정에 유의한 영향을 미친다는 사실을 검증해주는 결과이다. 또한 다면평가의 서로 다른 평가자들이 동일한 정도로 평정자의 수행평정에 영향을 미치는 것이 아니라 그 영향력에 차이가 있으며 동료나 부하의 평가에 비해 피평정자 자신의 평가의 경우, 평정자들에게 미치는 영향이 상대적으로 작다는 사실이 보다 명확하게 검증되었다고 볼 수 있다.

연구문제 2-3에서는 다면평가 정보가 평정자의 평정과 긍정적으로 차이가 나는 경우와 부정적으로 차이가 나는 경우, 평정의 수정 정도가 다르게 나타나는가를 알아보고자 하였다. 이를 검증하기 위해, 평정과 다면평가가 긍정적으로 차이가 나는 경우의 상향조정 정도와 부정적으로 차이가 나는 경우의 하향조정 정도가 유의한지에 대해 분석하였으며, 차이방향과 출처별로 평정을 수정한 피험자의 빈도를 산출하였으며, 차이방향별로 다면평가 출처간에 평정수정 정도가 유의하게 차이가 나는지, 그리고 차이방향별 각각의 다면평가 출처 조건에서의 평정수정치가 0과 유의하게 차이가 나는지를 분석하였다. 검증 결과를 전체적으로 요약하면 다음과 같다. 첫째, 다면평가 정보가 수행평정보다 높을 때 상향조정하는 정도보다 다면평가 정보가 수행평정보다 낮을 때 하향조정하는 정도가 더 크며, 둘째, 하향조정은 다면평가 정보를 제공한 평가자가 누구인지와 관련 없이 유의하지만 상향조정의 경우 다면평가 정보를 제공한 평가자가 부하와 동료일 경우에만 조정이 유의하게 나타났다. 셋째, 다면평가의 제공자가 피평정자 자신인 경우, 다른 평가자의 다면평가 정보와는 다르게 다면평

가 정보와 수행평정간의 차이의 방향과 반대되는 방향으로의 평정 수정이 발생하였다. 이상에서 언급한 검증결과를 보다 구체적으로 설명하면 다음과 같다.

상향조정 정도 및 하향조정 정도와 관련된 분석결과는 다음 세 가지이다. 첫째, 다면평가 정보와 수행평정이 긍정적으로 차이가 날 때 상향조정된 수정치와 하향조정된 수정치가 0과 유의하게 다른가에 대한 단일표본 t-검증 결과, 상향조정, $t(95) = 5.71, p < .001$,과 하향조정, $t(107) = -11.18, p < .001$, 모두 유의한 것으로 검증되었다. 둘째, 다면평가 정보가 수행평정보다 높을 때, 초기평정을 상향조정된 피험자의 비율(43.8%)과 다면평가 정보가 수행평정보다 낮을 때 하향조정된 피험자의 비율(65.7%)을 비교한 결과, 하향조정된 피험자의 비율이 보다 높게 나타났다(표 3). 셋째, 긍정방향 차이와 부정방향 차이 각각에서 다면평가 정보의 출처별로 피험자들의 평정수정치를 비교한 결과, 부정방향 차이에서는 출처와 상관없이 유의한 하향조정이 나타난 반면, 긍정방향 차이에서는 두 조건에서만 유의한 상향조정이 나타났다. 이상의 결과를 전체적으로 정리해본다면 평정자가 자신의 평정보다 높은 다면평가 정보를 받은 후 초기평정을 상향조정하는 경향보다는 자신의 평정보다 낮은 평정을 받은 후 하향조정하는 경향이 보다 강하다고 볼 수 있으며, 이러한 경향성은 그림 2에서도 볼 수 있다.

상향조정과 하향조정에서 나타나는 다면평가 출처간의 차이를 알아보기 위해 차이방향 별로 다면평가를 제공한 출처에 따라 평정수정이 유의하게 다른지에 대해 변량분석하였으며, 차이방향과 출처별 조건에서 평정의 수정치가 0과 유의하게 다른가, 즉 통계적으로 유의한 수정이 발생하였는가를 단일표본 t-검증을 이용하여 분석

표 3. 다면평가 정보와 수행평정간의 차이의 방향 및 다면평가 정보의 출처에 따른 수행평정 수정빈도와 비율

	긍정방향 차이		부정방향 차이	
	평정 상향조정	평정 하향조정	평정 상향조정	평정 하향조정
전체	42/96* (43.8%)	6/96 (6.3%)	2/108 (1.9%)	71/108 (65.7%)
상사평가	5/20 (25%)	1/20 (5%)	0/25 (0%)	13/25 (52%)
동료평가	11/23 (48%)	0/23 (0%)	0/27 (0%)	20/27 (74.1%)
부하평가	19/30 (63.3%)	0/30 (0%)	0/30 (0%)	21/30 (70%)
자기평가	7/23 (30.4%)	5/23 (21.7%)	2/26 (7.7%)	17/26 (65.4%)

* 수정한 인원수/각 실험 조건의 전체 인원수

표 4. 다면평가 정보와 수행평정간의 차이의 방향 및 다면평가 정보의 출처에 따른 수행평정 수정치에 대한 단일표본 t-검증 결과

다면평가 정보와 수행평정간 차이의 방향	다면평가 0과의 출처 차이	df	t	p	
긍정방향 차이	상사평가	.30	19	1.83	.083
	동료평가	.57	22	4.09***	.000
	부하평가	.67	29	6.68***	.000
	자기평가	.13	22	.65	.530
부정방향 차이	상사평가	-.64	24	-4.23***	.000
	동료평가	-.78	26	-7.98***	.000
	부하평가	-.90	29	-6.50***	.000
	자기평가	-.74	25	-4.50***	.000

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

하였으며, 마지막으로 각 조건에서 평정을 수정한 피험자의 빈도를 살펴보았다. 변량분석 결과와 표 4에 제시된 단일표본 *t*-검증 결과를 종합하여 보면 다음과 같다. 다면평가 정보가 피험자의 초기평정보다 낮은 경우, 다면평가 정보 출처의 네 조건 모두에서 유의한 하향조정이 발생하여 피험자들은 자신의 초기평정에 비해 최종평정에서 낮은 점수를 주었으며, 하향조정된 평정수정치는 다면평가 정보를 제공한 출처간에 유의한 차이가 없었다, $F(3, 104) = 1.03, p = .38$. 반면 다면평가 정보가 피험자의 초기평정보다 높은 경우, 전반적으로 상향조정이 발생하기는 하였으나 다면평가 정보를 제공한 평가자가 부하인 경우와 동료인 경우에만 그 조정 정도가 유의하였으며 다면평가 출처간 수행평정 수정치의 차이가 유의하였다, $F(3, 92) = 2.81, p < .05$. 표 3에 제시된 평정을 수정한 피험자의 비율 역시 위의 분석결과의 양상을 잘 보여주고 있다. 하향조정의 경우, 4가지 출처 모두 50% 이상의 피험자가 평정을 수정하되 부하와 동료에게 정보를 받은 경우의 수정 비율은 70% 이상으로 나타났다. 반면, 상향조정을 한 피험자의 비율은 전반적으로 하향조정의 경우보다 낮으며 상사와 자기로부터 정보를 받은 피험자 중 약 30% 이하만이 초기평정을 수정한 것으로 나타났다.

다면평가 정보의 출처간의 차이에 대한 분석에서 부가적으로 나타난 바, 자기 평가의 경우 다른 다면평가 정보의 출처와는 다르게 차이방향과는 반대되는 방향으로의 평정 수정이 관찰되었다. 표 3에서 볼 수 있는 바와 같이 피험자의 초기평정보다 자기평가 점수가 높을 때, 오히려 최종평정을 초기평정보다 낮게 수정한 피험자가 23명 중 5명이었다. 즉, 21.7%의 피험자가 자신의 평정보다 높게 자기평가를 한 피평정자에 대한 최종평정을 내릴 때 초기평정을 상향조

정하기보다는 오히려 초기평정 점수를 깎아서 더 낮은 점수를 주었다는 것이다. 또한 피험자의 초기평정보다 자기평가 점수가 낮았을 때, 최종평정에서 점수를 올려준 피험자가 26명 중 2명으로 나타나 다른 다면평가자가 정보를 제공했을 때와는 다른 경향성을 보였다.

실험 2에서도 실험 1에서와 같이 자기평가의 영향이 상대적으로 적게 나타났으며 동료평가와 부하평가 정보의 영향력이 크게 나타났다. 다면평가자로서 동료의 평가가 지니는 영향력에 대해서는 Fedor와 Bettenhansen(1989)에서도 검증된 바 있다. 동료는 다른 다면평가자가 관찰하지 못하는 때에도 피평정자의 수행을 관찰할 수 있으므로 다양한 맥락에 걸쳐 피평정자의 수행에 대한 많은 표본들을 파악할 수 있다. 또한 상사가 있을 때 피평정자가 보일 수 있는 최선의 수행(maximal performance)이 아닌 일상에서 피평정자가 보이는 동기의 수준과 수행수준을 관찰할 수 있다(Sackett, Zedeck, & Foti, 1988). 따라서 동료가 관찰한 행동들과 그에 근거한 평가는 피평정자가 직무에 대해 보이는 일상적인 행동들에 비해 독특한 정보적인 가치를 지닌 것일 수 있다. 실제로 Murphy와 Cleveland(1995)에 의하면 상사는 부하에 대해 평가를 내릴 때 피평정자 자신의 평가보다는 그들의 동료가 내린 평가를 유용한 정보라고 지각하고 있는 것으로 나타났다. 이 상에서 언급한 동료평가의 유용성에 대한 연구결과와 자기평가가 관대하며 비현실적으로 호의적이라는 연구결과(Thornton, 1980)에 근거해본다면 본 연구에서 나타난 바, 평정자가 자신의 평정보다 높은 동료평가를 받은 경우, 보다 높은 자기평가를 받은 경우에 비해 상향조정의 정도가 보다 크게 나타나는 상호작용 효과를 설명할 수 있다. 한편, 본 연구에서 부하정보의 영향력이 큰 것은 본 연구의 특성상 평정자인 피험

자가 학생이므로 강사 혹은 교수로서의 직무수행에 있어서 교수행동의 효과성에 대해서는 학생의 정보가 가장 정확하다고 지각하였기 때문일 것이다. 즉, 본 연구에서의 동료평가와 부하평가의 영향력이 크게 나타난 것은 동료와 부하는 상사나 피평정자 자기 스스로가 볼 수 없는 독특한 정보를 가지고 있는 바, 부하평가를 제공한 학생은 교수행동의 효과성에 대해, 그리고 동료평가를 제공한 동료강사는 연구자로서의 노력과 동기 수준에 대해 상사인 소속학과 교수나 피평정자인 강사 스스로가 볼 수 있는 정보를 가지고 있기 때문이라고 지각한데 기인할 수 있다.

다면평가 정보가 초기평정보다 높을 때의 상향조정과 낮을 때의 하향조정의 경향을 비교해본 일련의 분석결과, 다면평가 정보를 제공한 출처와는 상관없이 일관적으로 상향조정에 비해 하향조정의 정도가 큰 것으로 밝혀졌다. 이와 같은 결과는 Blakely(1993)에서도 나타났다. Blakely(1993)에서는 자신의 평정보다 낮은 부하의 자기평가 정보를 받은 상사 24명 중 11명이 자신의 초기평정을 하향조정하였으며 자신의 평정보다 높은 부하의 자기평가 정보를 받은 상사 24명 중 4명이 초기평정을 상향조정하였다. Blakely(1993)는 평정자인 상사의 평가와 부하의 자기평가가 차이가 날 때, 이러한 차이의 방향이 주요과를 미친다고만 언급하였고 상향조정과 하향조정의 정도에서 차이가 나는 이유에 대해서는 논의하지 않았으나 그의 연구에서도 상향조정한 평정자에 비해 하향조정한 평정자의 비율이 월등히 높게 나타나 하향조정이 강력함을 보여주고 있다. 이와 같이 하향조정이 상대적으로 강력히 나타나는 현상은 '진단성'과 '부정성 효과(negativity effect)'로 설명할 수 있을 것이다.

Feldman과 Lynch(1988)는 어떤 대상에 대해 평

가적인 판단을 내리는데 어떤 정보를 근거로 사용할 것인가를 결정하는 중요한 요소 중 하나가 '진단성(diagnosticity)'이라고 보았다. '진단성'이란 판단 근거로 삼을 수 있는 여러 인지적 단서들이 현재 해야 하는 판단과제와 관련된다고 지각되어지는 정도를 의미한다. '부정성 효과'는 사회심리학의 대인지각 분야에서 연구된 주제로서 타인에 대한 인상을 형성하는 과정에서 사람들은 부정적인 정보에 특별한 주의를 기울이며(Fiske, 1980; Pratto & John, 1991) 부정적인 정보에 보다 많은 가중치를 두는 경향이 있다는 것이다(Anderson, 1965; Birnbaum, 1972; Fiske, 1980; Hamilton & Zanna, 1972; Kanouse & Hanson, 1972; Talyor, 1991; Wyer, 1970; Yzerbyt & Leyens, 1991). 요약하자면, 부정적인 특질이 긍정적인 특질에 비해 인상 형성에 보다 큰 영향을 미치는 현상을 '부정성 효과'라 한다(Vonk, 1993). 이와 같은 부정성 효과는 단서 진단성(cue diagnosticity)에 근거하여 설명할 수 있다(Skowronski & Carlston, 1987). 단서 진단성 접근에 의하면 타인에 대한 단서-예를 들면, 그의 행동-는 그가 어떤 범주의 사람(특질 성향)에 속하는지와 관련된 확률적인 정보를 포함하고 있다. 예를 들어 부정직한 행동은 정직한 행동보다는 성향적인 범주를 할당하는데 보다 좋은 단서가 될 수 있는데, 왜냐하면 부정직한 행동이 정직한 행동에 비해 보다 큰 진단성을 지니고 있기 때문이다. 즉, 기저의 성향과 관련된 확률적인 정보를 보다 더 많이 가지고 있다는 의미이다. 보다 구체적으로 예를 들면, 부정직한 사람이라 할지라도 언제나 부정직한 행동을 보이기보다는 정직한 행동도 하고 부정직한 행동도 하지만 정직한 사람이 부정직한 행동을 보일 가능성은 적다는 것이다. 따라서 정직한 행동을 한 사람을 보고 정직한 사람이라고 판단을 내리는 것보다는 부정직한 행동을 한

사람을 보고 부정직한 사람이라고 판단을 내리는 것이 맞을 확률이 상대적으로 높다고 할 수 있다.

본 연구에서 나타난 하향조정의 경향을 부정성 효과와 진단성의 개념을 결합하여 설명해보면 다음과 같다. 평정자가 피평정자에 대한 다면평가 정보들을 고려하여 평가를 내리고자 할 때, 자신의 평정에 비해 긍정적인 정보보다는 부정적인 정보를 보다 '진단적'이라고 여길 수 있다. 조직에서 이루어지는 수행평가는 피평정자에게 직접적인 영향을 미치며 긍정적인 방향으로의 평가에 비해 부정적인 방향으로의 평가가 보다 해로운 결과를 가져다 줄 수 있다. 따라서 피평정자의 수행에 대해 긍정적인 평정을 내리는 경우에 비해 부정적인 평정을 내리는 경우에 보다 많은 숙고나 주의를 기울이는 것이 일반적이며 긍정적인 평정을 하는 경우에 비해 부정적인 평정을 하는 경우, 평정자의 잘못된 판단에 대한 두려움이나 부정적인 평정을 내리는 불편감이 더 크게 된다. 다시 말하면 피평정자의 수행에 비해 높은 평정을 내리는 것이 낮은 평정을 내리는 것보다 용이하므로 평균이나 그 이하의 수행에 대해 평균 점수를 줄 수는 있으나 평균 이상의 수행에 대해 평균 이하의 점수를 주지는 않게 된다. 따라서 피평정자의 수행에 대해 낮은 평정이 내려졌다면 그 평정결과가 긍정적인 평정결과에 비해 피평정자의 수행에 대해 보다 많은 정보를 포함하고 있다고 지각할 수 있다는 것이다. 앞서 언급한 바와 같이, 진단성이란 판단근거가 되는 정보 중 정보가 현재 판단과제와 관련된다고 지각되는 정도로서 평정자가 긍정적인 다면평가 정보에 비해 부정적인 다면평가 정보를 피평정자의 수행수준을 판단하는데 더 진단적이라고 지각할 수 있으며 따라서 피평정자에 대한 판단과정에 더 많이 고려하여 최종평

정을 내리는데 보다 더 많은 정도로 반영할 수 있다.

두드러지는 결과는 아니지만 다른 다면평가 조건에서와는 달리 자기평가 조건에서는 다면평가 정보가 평정자의 초기평정보다 높을 때 오히려 최종평정에서 평정을 낮추거나 초기평정보다 낮을 때, 오히려 최종평정에서 평정을 높이는 피험자들이 관찰되었다. 이와 같은 경향성의 원인을 한덕용(1992)의 연구에서 찾을 수 있다. 한덕용(1992)의 연구에서는 사람의 특징을 표현하는 단어 785개를 제시하고 각 단어가 기술하는 특성을 지닌 사람이 얼마나 바람직한지를 평가하게 하였다. 그 결과, 가장 호감을 주는 특성으로 나타난 것 중 하나가 '겸허'로서 자기를 낮추는 사람에 대한 호감이 높게 평가되었다. 즉, 우리나라의 문화적인 특성 상 스스로를 내세우지 않고 겸손한 사람을 좋게 평가한다고 볼 때, 평정자의 평정보다 높은 자기평가는 오히려 부정적인 인상을 줄 수 있으며 이로 인해 최종평정에서 오히려 점수를 낮추는 현상이 나타날 수 있다는 것이다.

실험 2에서는 다면평가 정보가 평정의 수정에 유의하게 영향을 미치며, 특히 동료평가와 부하평가 정보의 영향이 크다는 것이 검증되었다. 또한 평정자의 평정보다 낮은 다면평가 정보를 제시받은 후 발생하는 평정의 하향조정 현상이 보다 높은 정보를 제시받은 후에 발생하는 상향조정 현상보다 강력하다는 사실이 나타났으며 그 이유에 대해 논의하였다. 마지막으로 실험 3에서는 다면평가 정보와 평정자의 초기평정간의 차이의 크기가 다면평가 정보가 평정의 수정에 미치는 영향을 어떻게 변화시키는지 알아보고자 하였다.

실험 3: 다면평가 정보와 평정간의 차이의 크기가 수행평정의 수정에 미치는 영향

방 법

피험자

서울의 Y 대학교에서 심리학 관련 교양과목을 수강하는 199명의 학생을 대상으로 실험을 실시하였다.

실험설계

2(다면평가 정보와 수행평정간의 차이의 방향: 긍정/부정) × 4(다면평가 정보의 출처: 상사/동료/부하/자기) × 차이의 크기(1/2/3)으로 세 독립변인 모두 피험자간 변인으로 조작하였다.

실험절차

실험절차는 실험 2와 동일하게 연구목적 제시 → 수행정보 제시 → 초기 평정 → 방해과제 → 다면평가 정보 제시 → 최종평정 순으로 이루어졌다. 단, 여기서 다면평가 정보를 제시하는 단계에서 실험 조건에 따라 피험자의 초기평정보다 1점 ~ 3점 높거나 낮게 제시하였다.

독립변인

다면평가 정보와 수행평정간의 차이의 방향
실험 2와 동일하다

다면평가 정보의 출처
실험 1과 동일하다.

다면평가 정보와 수행평정간의 차이의 크기

실험 2에서 다면평가를 제공하는 방식과 동일하게 평정지에 피험자가 읽은 피평정자의 행동 기술문과 동일한 기술문이 제시되고, 그 다음 장에 다면평가자가 5개 수행차원과 전반적인 수행수준에 대해 7점 척도로 평정한 결과가 제시된다. 이 때, 차이의 방향별 차이의 크기 조건에 따라 긍정방향의 차이는 피평정자의 초기평정보다 전반적인 평가는 각 1점, 2점, 3점 높고 차원별 평가는 평균 각 1점, 2점, 3점 높은 점수에 표시가 되어있고 부정방향의 차이는 각 1점, 2점, 3점 낮은 점수에 표시가 되어있다. 피험자의 자료 중 초기 평정이 차이의 크기 조건에 적합하지 않은 경우-각 조건별 해당되는 높은 점수나 낮은 점수를 가감할 수 없는 평정치-이들의 자료는 분석에서 제외하였다.

종속변인

평정 수정치

실험 2와 동일하다.

결과 및 논의

조작검증

다면평가 정보의 출처를 정확히 인지하는가와 다면평가 정보와 피험자 자신의 초기평정간의 차이의 방향과 크기를 정확히 인지하고 있는가를 사후 질문지를 통해 측정하였다. 실험 2에서는 차이의 방향이 중요했으므로 정확한 점수차이에 대해서는 고려하지 않았으나 실험 3에서는 차이의 크기가 관심사이므로 “당신에게 전달된 피평정자에 대한 평정은 당신의 평정과 얼마나

차이가 났습니까?”로 질문하였다. 이 질문에 대해 +1, -1, +2, -2, +3, -3 중 선택하도록 하였으며 199명의 피험자 중 정확한 차이 점수를 인지하지 못한 16명의 자료는 분석에서 제외하였다. 최종적으로 163명의 자료를 대상으로 분석하였다.

연구문제 검증

실험 3에서는 다면평가정보와 피험자의 초기 평정간의 차이의 크기가 수행평정의 수정에 영향을 미치는가, 이러한 영향이 긍정적 방향의 차이와 부정적인 방향의 차이에서, 그리고 다면평가정보를 제공하는 출처별로 달라지는가를 알아보고자 하였다. 연구문제 3-1에서 제기한 바, 다면평가 정보와 피험자의 평정간의 차이의 크기가 수행평정의 수정에 영향을 미치는지 알아보기 위해 변량분석을 실시하였다. 분석결과, 다면평가 정보가 피험자의 초기평정보다 높은 경우에는 차이의 크기가 평정의 수정에 유의한 영향을 미침으로써 평정과 다면평가 정보의 점수가 커질수록 최종평정을 상향조정하는 정도도 증가하는 것으로 나타났다, $F(2, 83) = 5.44, p < .01$. 반면, 다면평가 정보가 피험자의 초기평정보다 낮은 경우에는 평정과 다면평가 점수간의 차이가 커질수록 하향조정의 정도가 증가하는 경향은 보였으나 통계적으로 유의하지는 않았다, $F(2, 94) = 2.94, p = .058$.

그림 3은 긍정 방향의 차이와 부정 방향의 차이에서 나타나는 평정 수정치를 비교하기 위해 차이의 방향과 크기에 따른 평정의 수정치를 절대값으로 표시한 것이다. 차이의 방향과 차이의 크기에 따른 평정수정치의 평균은 표 5에 제시하였다. 평정차이 조건별로 평정 수정치가 통계적으로 유의한지 보고자 수정이 전혀 발생하지

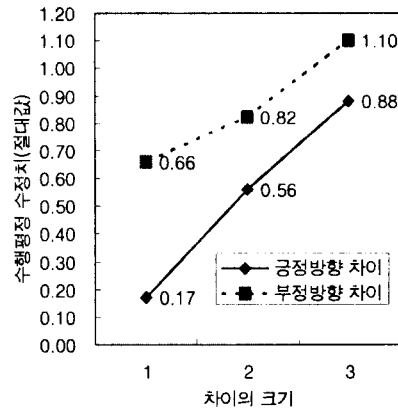


그림 3. 다면평가 정보와 수행평정간의 차이의 방향 및 차이의 크기에 따른 수행평정의 수정치

않은 점수인 0을 기준으로 각 조건별 평정 수정치가 0과 유의하게 차이가 나는지를 검증하였다. 그림 3에 나타난 바를 살펴보면, 다면평가 정보가 평정자의 초기평정과 부정 방향으로 차이가 나는 경우, 즉 평정자의 초기평정보다 다면평가 정보점수가 낮은 경우에는 그 차이가 1이라 하더라도 평정의 수정이 유의하게 하향 조정되었으며(0과의 차이 검증 결과 : $t(34) = -6.58, p < .001$) 차이의 크기가 증가할수록 평정의 하향조정 크기도 커지는 경향이 나타나지만 통계적으로 유의하지는 않았다. 반면, 다면평가 점수가

표 5. 다면평가 정보와 수행평정간의 차이의 방향 및 차이의 크기에 따른 수행평정의 수정치

	긍정 방향 차이	부정 방향 차이
전체	.48(.78)	-.86(.68)
차이 크기 1	.17(.46)	-.66(.59)
차이 크기 2	.56(.79)	-.82(.56)
차이 크기 3	.88(.99)	-1.10(.88)

평정자의 초기평정보다 높은 경우, 차이가 1점인 경우에는 평정의 조정이 유의하게 나타나지 않았으며(0과의 차이 검증 결과 : $t(29) = 1.98, p = .057$), 차이가 2점 이상일 때 유의한 상향조정이 나타났다(0과의 차이 검증 결과 : $t(29) = 4.47, p < .001$).

연구문제 3-2에서 제기한 ‘차이의 크기 효과가 출처별로 다르게 나타나는가’, 그리고 앞서 연구문제 3-1 분석에서 나타났으며 연구문제 3-3에서 알아보고자 했던 ‘차이크기와 차이방향간의 상호작용이 통계적으로 유의한가’를 알아보기 위해 평정수정치를 종속변인으로, 차이의 크기, 방향, 출처를 독립변인으로 변량분석을 실시하였다. 변량분석 결과, 삼원상호작용과 다면평가 출처와 차이의 크기간의 이원상호작용은 유의하지 않은 것으로 나타나, 각각 $F(6, 159) = 1.47, p = .193$, $F(6, 159) = 1.13, p = .346$, 다면평가 정보의 출처에 따라 차이크기의 영향이 다르게 나타나지 않음을 알 수 있다. 실험 2에서 검증한 바와 같이 차이의 방향과 다면평가 출처간의 상호작용은 유의하였다, $F(3, 159) = 6.05, p < .01$. 차이의 방향과 차이의 크기간의 상호작용도 유의한 것으로 나타나, $F(2, 159) = 10.08, p < .001$. 연구문제 3-1에서 검증한 바, 차이방향에 따라 서로 다르게 나타난 차이크기의 효과가 통계적으로 유의하다는 것을 보여주고 있다.

실험 3의 분석 결과, 다면평가 점수와 평정간의 부정방향으로의 차이는 적은 점수라도 평정자들이 그 영향을 받아 다면평가 정보의 방향으로 자신의 평정을 조정하는 반면, 긍정방향으로의 차이의 경우, 1점이라는 적은 점수의 차이는 영향이 유의하지 않으며 다면평가 점수가 2점 이상 자신의 평정과 차이가 나는 경우에 상향조정이 발생한다는 사실이 검증되었다. 이와 같은 연구결과는 성격 판단에 대한 Gidron, Koehler, 그

리고 Tversky (1993)의 연구결과와 일맥상통한다. 이들의 연구에서는 사람들이 타인의 성격에 대해 판단을 내릴 때, 바람직한 특질일수록 어떤 사람이 그 특질을 지녔다고 결론을 내리기까지 그 사람의 행동을 더 오래 관찰하고자 하며, 부정적인 특질의 경우에는 어떤 사람의 행동을 한 두 번만 관찰한 뒤에도 그 사람이 부정적인 특질을 지녔다고 결론을 내리는 것으로 나타났다. 즉, 긍정적인 특질을 지녔다고 판단을 내릴 때는 많은 정보량을 필요로 하지만, 부정적인 특질의 경우, 적은 정보를 가지고도 그가 부정적인 특질을 지닌 사람이라고 판단을 내린다는 것이다. 본 연구의 결과는 정보의 양을 조작한 것은 아니나, 긍정적인 방향으로의 평정 조정과는 달리 부정적인 방향으로의 평정 조정은 다면평가 정보가 평정자 자신의 평정보다 적은 차이가 나더라도 발생한다는 사실은 부정적인 정보에 보다 민감하게 반응한다는 점에서 Gidron 등(1993)의 연구결과와 일치한다.

실험 3은 또한 상향조정보다 하향조정이 강력하다는 실험 2의 결과를 다시 한번 확인해주는 결과로서 역시 부정성 효과와 진단성의 개념으로 설명할 수 있다. 앞서 언급한 바와 같이 ‘부정성 효과’란 부정적인 정보에 특별한 주의를 기울이며 보다 많은 가중치를 두는 경향으로서 긍정방향의 차이와는 달리 부정방향의 차이는 다면평가 점수가 평정자 자신의 평정보다 1점만 낮아도 하향조정이 유의하게 일어나는 현상은 이러한 효과로 설명할 수 있다. ‘진단성’의 측면에서 볼 때, 평균적인 수행에 대해 평균이상의 점수를 줄 수는 있으나 평균적인 수행에 대해 평균이하의 점수를 주지 않으며, 따라서 높은 점수가 피평정자의 높은 수행을 반영할 가능성에 비해 낮은 점수가 피평정자의 낮은 수행을 반영할 가능성이 더 높으므로 평정자는 자신의 평정

보다 높은 점수보다는 낮은 점수에 민감히 반응하며, 그 방향으로 점수를 조정하게 된다는 것이다.

종합논의

본 연구는 평정자가 다면평가에 포함된 여러 평정자들에 의해 제공된 정보, 즉 그들의 평정을 어떻게 지각하며 이용하는지, 그리고 피평정자에 대해 다면평가자들의 서로 다른 정보를 어떻게 통합하여 최종적인 판단에 이르는지를 알아보고자 하였다. 보다 구체적으로 다면평가 정보가 평정자의 평정에 영향을 미치는지, 어떤 출처에서 제공된 다면평가 정보가 가장 영향력이 있는지, 평정자의 평정과 다면평가 정보가 어떤 방향으로 차이가 나는지에 따라 평정의 수정 정도가 다르게 나타나는지, 그리고 평정자의 평정과 다면평가 점수간의 차이의 크기가 평정의 수정에 영향을 미치는지 등을 알아보고자 하였다.

실험 1에서는 상사, 부하, 동료, 자기로부터 주어진 긍정적(7점 만점, 평균 6점)이거나 부정적인(평균 2점) 평정 정보에 따라 평정자의 평정이 달라지는지, 다면평가 출처에 따라 영향 받는 정도가 달라지는지를 검증하였다. 검증결과, 긍정적인 다면평가 정보를 받은 집단이 부정적인 다면평가 정보를 받은 집단에 비해 유의하게 높은 평정을 내렸으며, 상사나 자기평가보다는 동료평가나 부하평가의 경우 다면평가 정보의 긍정성 여부가 평정에 미치는 영향이 보다 크게 나타났다. 실험 2에서는 다면평가정보의 영향력을 보다 명확히 검증하고자 다면평가 정보를 받기 전과 후의 평정의 변화를 종속 측정치로 분석하였다. 분석결과, 다면평가 정보는 평정의 수정에 유의한 영향을 미치며, 실험 1에서와 마찬가지로 상

사나 자기에 비해 동료와 부하로부터 정보를 받았을 때 이들의 정보와 일치하는 방향으로 평정을 조정하는 경향이 보다 강하게 나타났다. 또한 다면평가 점수가 평정자의 평정에 비해 높을 때 보다 낮을 때 그 영향력이 더 큰 것으로 나타나, 상향조정에 비해 하향조정이 강력한 것으로 밝혀졌다. 실험 3에서는 실험 2에서 나타난 양상이 다면평가 점수와 평정자의 평정간의 차이의 크기에 따라 어떻게 달라지는지를 알아보고자 하였다. 그 결과, 상향조정에 비해 하향조정이 보다 강력하다는 실험 2의 결과가 재검되었으며, 다면평가 정보와 평정간의 차이의 방향과 차이의 크기간의 상호작용이 관찰되었다. 즉, 다면평가 점수가 평정자의 평정보다 낮은 경우(부정방향 차이), 차이의 크기가 작아도(1점 차이) 평정이 수정이 일어나 유의한 하향조정이 나타나는 반면 다면평가 점수가 평정자의 평정보다 높은 경우(긍정방향 차이)는 2점 이상 차이가 나는 경우에만 상향조정이 나타났다.

앞서 언급한 바와 같이, 본 연구는 평정자가 피평정자에 대한 최종적인 수행판단에 이르는데 있어서 피평정자에 대한 다면평가 정보가 어떻게 영향을 미치는가, 즉, 다면평가 정보가 수행판단에 대한 정보처리 과정에 어떻게 통합되는가에 대한 연구이다. 심리학자들은 오랫동안 사람들이 판단이나 결정에 이를 때 여러 가지 출처로부터의 정보를 어떻게 통합하고 가중치를 두는지에 대한 과정을 검증해왔다(Anderson, 1974; MacGregor & Slovic, 1986; Mellers, 1986). 사회심리학의 대인지각 분야(Anderson, 1991b), 법 심리학(Moore & Gump, 1995) 분야 등에서는 이러한 정보통합에 대해 많은 연구가 이루어져온 반면, 산업 및 조직심리학에서는 이러한 연구가 거의 행해지지 않았다(Makiney & Levy, 1998). 특히 평정자가 수행판단을 내리기 위해 다양한 정보들을

어떻게 통합하는지에 대해서는 연구가 매우 부족한 것이 사실이다. 본 연구에서는 이러한 정보 통합 분야, 특히 최근 수행평가 분야에서 주목을 받고 있는 다면평가 체계에서 여러 다면평가자가 제공한 정보를 평정자가 어떻게 통합하는지에 대해 연구하고자 하였다.

본 연구의 주된 발견은 평정자가 다면평가 정보의 영향을 받으며, 어떤 다면평가자가 정보를 제공했는지에 따라, 다면평가 정보와 평정자의 평정이 차이가 나는 방향에 따라, 다면평가 정보와 평정자의 평정이 차이가 나는 정도에 따라 그 영향력이 달라진다는 것이다. 다면평가 정보의 영향에 대해 이전에 행해졌던 대부분의 연구는 피평정자 자신이 제공한 정보의 효과만 보았으며(Blakely, 1993), 보다 최근 Makiney와 Levy (1998)도 자기평가와 동료평가의 효과만을 보았을 뿐, 다양한 다면평가자가 제공한 정보의 상대적인 효과를 측정하지는 못하였다. 더욱이 다면평가 정보와 평정자의 평정간의 차이의 방향이나 차이의 크기가 이러한 다면평가 정보의 영향력을 어떻게 변화시키는지에 대해서는 설명을 제공하지 못하였다. 그러나 본 연구에서는 고객평가를 제외하고 다면평가체계에 포함되는 모든 평가자가 제공한 정보의 상대적인 영향력과 평정자의 평정과 다면평가 정보간의 차이방향과 크기의 효과를 검증함으로써 다면평가 정보의 통합에 대해 보다 상세한 설명이 가능하게 하였다.

다면평가 정보처리 과정에 대해 검증된 연구 결과가 매우 부족하므로 본 연구는 어떻게 평정자가 이러한 과정에 영향을 받는가에 대한 이해를 증진시키기 위한 초기 시도의 하나로 볼 수 있다. 그러나 본 연구가 행해진 실험실 장면과 실제 조직간에는 중요한 차이가 존재한다. Ilgen (1986), Mook(1983) 등의 연구자들은 실험실 연구가 '실제 현장에서 그 효과가 일반적으로 발생하

는가' 여부보다는 '그 효과가 존재하는가'와 관련된 질문에 답을 하기 위해 실시될 수 있다고 하였다. 앞서 언급한 바와 같이 다면평가 정보의 통합에 대한 연구는 매우 부족하며, 특히 출처간의 효과 차이에 대한 연구는 거의 없다고 볼 수 있다. 따라서 본 연구는 실제 조직에서 다면평가 정보의 효과가 어떻게 나타나는지를 검증하기에 앞서 그러한 효과가 존재하는가를 알아보하고자 하였으며, 이를 위해 오염변인들을 통제할 수 있는 실험실에서 시행되었다. 그러나 이러한 실험실 연구는 불가피하게 일반화 가능성의 문제를 지닌다. 특히 본 연구는 실험실에서의 연구 수행의 편의상 학생을 평정자로, 강사를 피평정자로 하여 강사가 소속한 과의 교수, 강사, 해당 강사의 강의를 수강한 학생, 그리고 강사 자신이 제공한 다면평가 정보를 제시하였다. 그러나 학교 장면과 일반적인 조직 장면은 상사-부하 관계 등 많은 측면에서 차이점을 지니며 특히 상사가 주요 평정자인 조직 현상과는 다르게 본 연구에는 학생을 주요 평정자로 하였다는 점에서 큰 차이를 지닌다. 따라서 본 연구에서 검증된 바, 다면평가 정보가 평정을 유의하게 변화시키며, 그 정보를 누가 제공하였느냐가 중요하다는 사실을 토대로 실제 조직에서는 어떻게 그 효과가 나타나는지에 대한 후속 연구가 이루어져야 할 것이다.

또 한 가지 고려해야 할 사항은 본 연구와 현재 우리나라에서 행해지고 있는 다면평가간에는 절차상의 차이가 존재한다는 점이다. 즉, 본 연구에서는 주요 평정자가 피평정자에 대해 전반적인 평정을 내린 상태에서 자신의 평정과 차이가 나는 다면평가 정보들에 의해 어떻게 영향을 받아 최종적인 평정을 내리는가를 보았으나 현재 우리나라에서 실시되고 있는 다면평가 제도는 각 출처의 평정자가 각자 피평정자에 대해 평가할 뿐 다른 평정자가 피평정자를 어떻게 평

가했는지는 알 수 없다. 현재 우리나라 기업에서 실시되는 다면평가도 인사결정자가 다면평가 결과들을 취합하여 최종적인 결정을 내린다는 점에서는 본 연구의 결과를 적용할 수 있겠으나 현재의 다면평가 제도에 보다 실제적인 시사점을 제공하기 위해서 본 연구는 다음과 같이 확장하여 연구되어야 할 것이다. 주요 일간지에 보도된 다면평가 관련 기사에 의하면, 현재 우리나라 경제부처에서 실시한 다면평가에 대한 주된 비판점은 다면평가가 '인기 투표'로 흐를 수 있다는 것이다(동아일보 2003년 3월 28일자). 다면평가가 단순한 인기투표가 되지 않기 위해서는 피평정자에 대한 평정이 출처간에 어떻게 다른지, 어떤 출처간에 평정의 일치도가 높은지, 직무를 구성하고 있는 세부 차원들에 대해 어떤 출처가 어떤 차원을 정확히 볼 수 있는지 등을 알아볼 필요가 있다. 따라서 본 연구에서는 주요 평정자만 실제 평정을 내리고 다면평가 정보들은 연구자가 실험 조건에 따라 제시하였으나 추후 연구에서는 동일한 피평정자에 대해 여러 출처의 다면평가자들이 어떻게 평정하는지, 그들간의 점수 차가 유의한지, 어떤 출처간의 평정이 일치도가 높은지에 대해 검증하되 본 연구에서처럼 단일한 점수가 아니라 직무를 구성하고 있는 주요 차원 - 대인관계, 리더십, 의사결정 능력 등 - 별로 평가하고, 한 출처에 한 사람의 평가자가 아닌 다수의 평가자를 포함시킬 필요가 있다. 이와 같은 연구를 통해 전반적으로 각 차원에서 각 출처별/출처간 평정의 경향성이 어떠한지를 알 수 있으며, 또한 각 출처별 다수의 평가자들 간 일치도가 높은 차원이 무엇인지를 밝혀낸다면 직무를 구성하고 있는 각 차원들 중 어떤 출처가 어떤 차원을 가장 신뢰성 있게 평가할 수 있는지를 알 수 있을 것이다.

이와 더불어 다면평가 정보처리 과정에 대한

다양한 설명을 제공하기 위해 후속 연구가 필요하다. 앞서 언급한 바와 같이, 현재 실시되는 다면평가는 '인기투표'로 흐를 수 있어서 어려운 일을 시키거나 엄격한 상사에 비해 일에 몰두하기보다는 적당히 부하직원과 어울리는 상사가 좋은 평가를 받을 수 있다고 지적되었다. 이는 달리 말하면 피평정자의 수행이 아닌 피평정자에 대한 평정자의 대인감정(interpersonal affect)이 다면평가에 반영될 수 있다는 지적이다. 따라서 후속 연구에서는 다면평가의 여러 출처 중 어느 출처가 대인감정의 영향을 가장 많이 받는지를 알아볼 필요가 있을 것이다. 대인감정의 영향력에 대한 연구 외에도 다면평가 정보의 출처에 따라 정보의 정확성에 대한 지각이 달라지는지 그리고 이러한 정확성에 대한 지각에 따라 다면평가 정보의 효과가 달라지는지, 또한 평정자 자신이 내린 평정에 대한 확신 여부에 따라 다면평가 정보에 영향을 받는 정도가 달라지는지 등 다면평가 정보의 효과를 조절해주는 요인들에 대한 검증 및 다면평가 정보의 긍정성이나 부정성 여부, 다면평가 정보의 출처에 따라 정보처리 방식이 달라지는지 등에 대한 검증을 통해 다면평가 정보의 통합과정에 대한 보다 구체적인 설명이 가능해질 수 있을 것이다.

참고문헌

- 윤소연과 이훈구 (2000). 대인감정이 수행평가의 인지적 과정과 평정의 정확성에 미치는 영향. *한국심리학회지: 사회 및 성격*, 14(2), 17-41.
- 장재윤 (1999). 연구개발 관리자에 대한 다면평가의 일치도 및 수행과의 관계. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 12(1), 31-53.

- 한덕웅 (1992). 성격특성 용어의 사용빈도, 호오도 및 사회적 바람직성, *한국심리학회지: 일반*, 11(1), 147-171.
- Anderson, N. H. (1965). Averaging versus adding as a stimulus-combination rule in impression formation, *Journal of Experimental Psychology*, 70, 394-400.
- Anderson, N. H. (1974). Information integration theory: A brief survey. In D. H. Krantz, R. C. Atkinson, R. D. Luce, & P. Suppes (Eds.), *Contemporary developments in mathematical psychology* (Vol. 2, pp. 236-305). San Francisco: W. H. Freeman & Company.
- Anderson, N. H. (Ed.) (1991). *Contributions to information integration theory: Vol. 1. Cognition*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Antonioni, D. (1996). Designing an effective 360-degree appraisal feedback process. *Organizational Dynamics, Autumn*, 24-38.
- Balzer, W., Raymark, P., Weaver, M., Mattimore, K., Mattimore, L., Parker, T., Kruger, T., Hahn, S., & Gradwohl, W. (1992). *Sources of information used by raters when appraising performance*. Paper presented at the 7th Annual Meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Montreal, Canada.
- Bernardin, H. J., & Villanova, P. (1986). Performance appraisal. In E. A. Locke (Ed.), *Generalizing from laboratory to field settings* (pp. 43-62). Lexington, MA: Health.
- Bernardin, H. J., & Walter, C. S. (1977). Effects of rater training and diary-keeping on psychometric error in ratings, *Journal of Applied Psychology*, 62, 624-629.
- Birnbaum, M. H. (1972). Morality judgments: Tests of an averaging model. *Journal of Experimental Psychology*, 93, 35-42.
- Blakely, G. L. (1993). The effects of performance rating discrepancies on supervisors and subordinates. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 54, 57-80.
- Borman, W. C. (1978). Exploring upper limits of reliability and validity in job performance ratings, *Journal of Applied Psychology*, 63, 135-144.
- Cooper, W. H. (1981). Ubiquitous halo. *Psychological Bulletin*, 90, 218-244.
- Dunnette, M. D. (1993). My hammer or your hammer? *Human Resource Management*, 32, 373-384.
- Facteau, J. D., & Craig, S. B. (2001). Are performance appraisal ratings from different rating sources comparable? *Journal of Applied Psychology*, 86, 215-227.
- Fedor, D. B., & Bettenhansen, K. L. (1989). The impact of purpose, participant preconceptions, and rating level on the acceptance of peer evaluations. *Group and Organizational Studies*, 14, 182-197.
- Feldman, J. M., & Lynch, J. G. (1988). Self-generated validity and other effect of measurement on belief, attitude, intention, behavior. *Journal of Applied Psychology*, 73, 421-435.
- Fiske, S. T. (1980). Attention and weight in person perception: The impact of negative and extreme behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 38, 889-906.
- Fletcher, C., & Perry, E. L. (2001). Performance appraisal and feedback: A consideration of national culture and a review of contemporary research and future trends. *Handbook of Industrial, Work, & Organizational Psychology*,

- 1(7), 127-144.
- Funderburg, S. A., & Levy, P. E. (1997). The influence of individual and contextual variables on 360-degree feedback system attitudes. *Group and Organization Management*, 22, 210-235.
- Gidron, D., Koehler, D. J., & Tversky, A. (1993). Implicit quantification of personality traits, *Personality and Social Psychological Bulletin*, 19, 594-604.
- Hamilton, D. L., & Zanna, M. (1972). Differential weighting of favorable and unfavorable attributes in impressions of personality. *Journal of Experimental Research in Personality*, 6, 204-212.
- Harris, M. M., & Schaubroeck, J. (1988). A meta-analysis of self-supervisor self-peer, and peer-supervisor ratings, *Personnel Psychology*, 41, 43-62.
- Hazucha, J. F., Hezlett, S. A., & Schneider, R. L. (1993). The impact of 360-degree feedback on management skill development. *Human Resource Management*, 32, 325-352.
- Ilgen(1986), D. R. (1986). Laboratory research: A question of when, not if. In: Locke, E. A. (Ed.), *Generalizing from Laboratory to Field Settings*, Lexington Books, Lexington, MA.
- Kanouse, D. E., & Hanson, L. R., Jr. (1972). Negativity in evaluations. In E. E. Jones, D. E. Kanouse, H. H. Kelley, R. E. Nisbett, S. Valins, & B. Weiner(Eds.), *Attribution: Perceiving the causes of behavior* (pp. 47-62). Morristown, NJ: General Learning Press.
- Klimoski, R., & Inks, L. (1990). Accountability forces in performance appraisal. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 45, 194-208.
- Lance, C. E., & Woehr, D. J. (1986). Statistical control of halo: Clarification from two cognitive models of the performance appraisal process. *Journal of Applied Psychology*, 71, 679-685.
- London, M., & Beatty, R. W. (1993). 360-degree feedback as a competitive advantage, *Human Resource Management*, 32, 353-372.
- London, M., & Smither, J. W. (1995). Can multi-source feedback change perceptions of goal accomplishment, self-evaluations, and performance-related outcomes? Theory-based applications and directions for research. *Personnel Psychology*, 48, 803-839.
- London, M., & Smither, J. W. (1998). Trait, rater and level effects in 360-degree performance ratings, *Personnel Psychology*, 51, 557-576.
- MacGregor, D., & Slovic, P. (1986). Graphic representation of judgmental information. *Human-Computer Interaction*, 2, 179-200.
- Makeiney, J. D., & Levy, P. E. (1998). The influence of self-ratings versus peer ratings on supervisors' performance judgments, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 74, 212-228.
- Mellers, B. (1986). Test of a distributional theory of intuitive numerical prediction. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 38, 279-294.
- Mook, D. G. (1983). In defense of external invalidity, *American Psychologist*, 38, 379-387.
- Moore, P. J., & Gump, B. B. (1995). Information integration in juror decision making. *Journal of Applied Social Psychology*, 25, 2158-2179.
- Murphy, K. R., & Anhalt, R. L. (1992). Is halo error a property of the rater, ratees, or the specific behavior observed? *Journal of Applied Social Psychology*, 77, 494-500.
- Murphy, K. R., & Cleveland, J. N. (1995). *Understanding*

- performance appraisal: Social, organizational, and goal-based perspectives*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications Inc.
- Petzold, P. (1992). Context effects in judgments of attributes: An information-integration approach. In H-G. Geissler, S. W. Link, & J. T. Townsend, *Cognition, information processing, and psycho-physics: Basic issues* (pp. 175-205). Hillside, NJ: Erlbaum
- Pratto, F., & John, O. P. (1991). Automatic vigilance: the attention-grabbing power of negative social information. *Journal of Personality and Social Psychology*, 61, 380-391.
- Raymark, P. H. (1993). *Sources of Performance Information Used by Raters and the Effects of Indirect Performance Information on Rating Behavior*. Unpublished doctoral dissertation, Bowling Green State University, OH.
- Raymark, P. H., Balzer, W. K., Moore-Hirschl, S., DeLaTorre, F., & Woods, J. (1993). *Empirical Investigation of the Dimensionality of Indirect Performance Information Used by Raters*. Paper presented at the Fifth Annual Convention of the American Psychological Society, Chicago.
- Sackett, P. R., Zedeck, S., & Foti, L. (1988). Relations between measures of typical and maximum job performance. *Journal of Applied Psychology*, 73, 482-486.
- Sears, D. O. (1983). The person-positivity bias. *Journal of Personality and Social Psychology*, 44, 233-250.
- Skowronski, J. J., & Carlston, D. E. (1987). Social Judgment and social memory: The role of cue diagnosticity in negativity, positivity, and extremity biases. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52, 689-699.
- Talyor, M. S. (1991). Asymmetrical effects of positive and negative events. *Psychological Bulletin*, 110, 67-85.
- Thornton, G. C., III. (1980). Psychometric properties of self-appraisals of job performance. *Personnel Psychology*, 33, 263-271.
- Tornow, W. W. (1993). Perceptions or reality: Is multiperspective measurement a means or an end? *Human Resource Management*, 32, 221-230.
- Valle, M., & Bozeman, D. P. (2002). Interrater agreement on employee's job performance: Review and directions, *Psychological Reports*, 90, 975-985.
- 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.
- Vonk, R. (1993). The negativity effect in trait ratings and in open-ended descriptions of persons. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 19, 269-278.
- Wyer, R. S. (1970). Information redundancy, inconsistency, and novelty and their role in impression formation. *Journal of Experimental Social Psychology*, 6, 111-127.
- Yzerbyt, V. Y., & Leyens, J. P. (1991). Requesting information to form an impression: The influence of valence and confirmatory status. *Journal of Experimental Social Psychology*, 27, 337-356.

1 차원고접수 : 2003. 5. 27

수정원고접수 : 2003. 8. 7

최종게재결정 : 2003. 8. 25

The Effects of the Informations of 360 Degree Feedback on Performance Rating and Modification of Rating

So Yeon Yoon

Bum Jun Kim

Yonsei University

The study examined how raters integrated the informations of 360 degree feedback. It was tested how the informations from multiple sources(self, supervisor, subordinate and co-worker) influenced raters' rating and modification of it, which information was more influential among the informations from multiple source-multiple raters, and how the influence was differed depending upon the direction and the magnitude of the discrepancy between the informations of 360 degree feedback and raters' rating. In results, the informations significantly influenced raters' rating and modification of it, and the impact of the rating of peer and subordinate was stronger than that of supervisor and self. Moreover, it was testified that the tendency to modify raters' self-rating downward when they received lower rating scores from multiple source-multiple raters was stronger than the tendency to modify raters' self-rating upward when they received higher rating scores from them. There was the interaction effect between the direction and the magnitude of the discrepancy among ratings. The causes of the results and implications were discussed.

key words : 360 degree feedback, modification of rating, source of feedback, direction of discrepancy, magnitude of discrepancy