

동료평가 시스템에서의 상황맥락 요인과 평가행동

박종혁*

Contextual Factors and Rating Behavior in the Peer Evaluation System

Jong-Hyuk Park*

요약

본 연구는 동료평가 시스템의 활용도 제고 방안을 모색하기 위한 목적으로 수행되었다. 동료평가는 신뢰성과 타당성을 확보함에도 불구하고 평가 참여자의 측정치 왜곡 등 부정확한 평가결과로 폭넓게 활용되지 못하고 있다. 최근의 성과평가 연구에서는 평가가 이루어지는 프로세스에 대한 이해를 도모하기 위해 조직차원의 상황맥락에 주목하고 있다. 본 연구는 평가행동에 영향을 미치는 상황맥락요인으로 평가 자신감 및 평가 타당성을, 개인 성격 특성으로 자기모니터링을 채택하고 평가행동에 미치는 영향을 검증하였다.

445명의 학생을 대상으로 자료를 수집하여 가설을 검증한 결과, 평가 자신감 및 평가 타당성은 정확한 평가행동을 유인함이, 또한 자기모니터링은 조절효과를 가짐이 검증되었다.

기타 시사점 및 향후 연구를 위한 제언도 포함하였다.

▶ Keyword : 동료평가 시스템, 평가 자신감, 평가 타당성, 자기모니터링

Abstract

The study investigates peer rating, one of the most commonly used sources of performance rating other than those of supervisors. On the whole, both field and laboratory studies indicate that peer assessment is a valid and reliable evaluation procedure, but on average, peer rating is not usually accurate. The aim of the investigation is to explore the relationship of beliefs and attitude about the performance appraisal system as well as a dispositional characteristic as self-monitoring with rating behavior. In particular, the study tests whether the relationship between rating context variables-appraisal self efficacy and appraisal validity- and rating behavior depends in part on the personality of the rater.

Data from 445 undergraduate students are analyzed for hypotheses testing. The study finds

• 제1저자 : 박종혁 • 교신저자 : 박종혁

• 투고일 : 2012. 01. 26, 심사일 : 2012. 02. 01, 게재확정일 : 2012. 02. 06.

* 강남대학교 경영대학(College of Business Administration, Kangnam University)

※ 이 논문은 2010년도 강남대학교 교내연구비 지원에 의한 결과임.

evidences that the high on appraisal self efficacy and appraisal validity are more likely to affect discriminating rating tendency and to reduce rating level. Results also show that self-monitoring make the moderating effects between contextual factors and rating behaviors.

Some implications, future research directions, and limitations are discussed

▶ Key Words: Peer Evaluation System, Appraisal Self-Efficacy, Appraisal Validity, Self-Monitoring

1. 서 론

인사평가는 구성원의 현재적, 잠재적 유용성을 알아내는 인적자원관리기능으로, 평가수단으로써 뿐만 아니라 개발과 동기부여의 유용한 도구이다. 그러나 실무자들은 인사평가가 건설적인 피드백을 통해 행동의 개선을 도모하고, 조직성과 제고에 공헌해야 한다는 전제가 의심받고 있다고 보고한다[1].

Sanders[2]는 인사평가의 문제점에 대해 종업원을 낙오자나 이기주의자로 만들고, 종업원의 마음을 황폐화시키고 고통스럽게 한다고 하였다. Banks and Murphy[3]는 대부분의 평가시스템이 신뢰성과 타당성에 문제가 있음을 지적하고 있다. 이러한 문제는 흔히 평가가 부풀려지거나 반대로 축소되는 등 의도적으로 왜곡된다는 데 그 원인이 있다[4, 5]. 이는 평가자의 평가 능력이 부족하기 때문일 수 있지만, 한편으로는 부정확한 평가결과를 도출, 보고하려는 어떠한 유인이 작용하기 때문일 수 있다. 또한, 평가자가 쉽게 인지적 오류에 빠지는데 이유가 있다. 그러나 이러한 문제는 많은 기술적, 제도적 노력에도 불구하고 아직까지 극복되지 못하고 있다.

최근에는 상사-부하의 일방향적 평가방식에서 벗어나 동료라는 새로운 인사평가 정보 획득 원천을 활용하는 평가방식이 활용되고 있다. 동료평가의 장점은 다양한 차원에서 피평가자 정보 획득이 가능하고, 피드백을 통한 개선 가능성이 높다는 점이다. 아직 범용적인 평가기법이 아니기 때문에 연구가 많이 이루어지지 못하였지만, 그 유용성에 대해서는 높이 평가 받고 있다. 상사가 보지 못할 수 있는 성과 측면을 파악할 수 있다든지, 성과결과가 아닌 성과창출의 과정을 파악하는데 도움을 준다든지, 다수의 동료로부터 안정적인 평가결과를 획득할 수 있어 측정도구로서의 신뢰성과 예측타당성을 갖는다고 인정받고 있다[6, 7]. Wexley and Klimoski[8]은 '어쩌면 동료평가가 종업원의 행동을 판단하는데 있어서 가장 정확할 수 있다'고 하였다. 그러나 현장에서는 선뜻 동료평가 제도 도입을 꺼리는 경향이 있다. 일부 연구에서는 동료평가가 갖는 문제점이나 위험성을 제시하고 있는데, McEvoy and Buller[9]는 동료평가 결과가 피드백 자료와 같은 효익

(benefit)에만 반영되는 경우에 한해서 동료평가가 긍정적으로 수용된다고 하였다. DeNisi et al.[10]은 낮은 평가를 받으면 다음 평가 때 동료들에 대해 낮은 평가치를 줌으로써 앙갚음 하는 경향이 있고, 부정적 피드백으로 인한 응집력 및 만족도에의 부정적 영향을 주장하였다. 또한 인기주의에의 영향이라는 부작용[11], 친소(親疏)관계에 의한 평가결과의 편향[12] 등이 언급되고 있다. 그러나 이러한 문제들은 참값을 실제 측정치로 도출해내는 동료평가제도 구조상의 문제라고 하기 보다는, 제도를 적합하게 운영하지 못한 결과라고 판단된다. 즉 평가가 이루어지는 프로세스상의 문제인 것이다.

최근에는 평가 프로세스에 대한 명확한 이해를 위해 상황 맥락 요소에 주목하고 있다. 이는 부정확한 측정을 야기하는 원인이 측정도구의 신뢰성 및 타당성과 같은 기술적 참값 도출 기제가 아니라 평가자의 의도적인 왜곡이나 인지적 오류일 수 있음[13, 14]을 전제로 한다. 경험적으로도 현장의 평가 참여자들은 정확한 평가가 이루어지지 못하는 원인이 평가자의 의도적인 왜곡에 기인한다고 생각한다[15]. 실증 연구들도 평가시스템 및 평가결과에 대한 정서적 불편과 개인적 이해에 따라 의도적 왜곡이 나타남을 밝히고 있다[16].

동료평가는 전통적인 상사의 부하에 대한 일방향적 평가와는 여건이 다르다. 자신이 평가자인 동시에 피평가자이며, 행정적 자원분배 목적보다 피드백 제공 목적이 우선하는 시스템이다. 또한 상사-부하 간 평가와 비교해서 동료로부터의 평가 결과에 대한 정서적 수용도 차이가 있을 수 있다. 정서적 불편함과 이해관계에 따라 측정치의 왜곡 의도가 높아질 수 있다. 이러한 여건의 차이를 반영한 상황맥락 영향요인 연구를 통해 정확한 평가결과에 이르는 과정을 이해할 수 있을 것이다. 그러나 이러한 연구는 매우 부족한 실정이다. Murphy and Cleveland[13], Tziner et al.[17]은 평가행동에 영향을 미치는 상황맥락 요인으로 평가시스템 및 조직분위기에 대한 평가자의 신념과 태도, 평가자의 성격 특성 등을 제시하였다. 본 연구는 이에 기초하여 평가자가 갖고 있는 신념과 태도로 평가 자신감과 평가 타당성을, 성격 특성으로 자기모니터링을 채택하여 정확한 평가행동에 미치는 영향력을 검증하고자 한다. 이러한 동료평가 상황맥락 연구의 축적을 통해

평가가 이루어지는 과정에 대한 이해를 증진하고, 보다 수용도 높은 동료평가 운영 방안을 제시할 수 있을 것으로 기대한다.

II. 이론적 배경 및 가설

1. 평가자의 신념과 태도

평가자의 신념과 태도는 성과평가 과정에서 피평가자에 대해 정확하게 평가하려는 동기 및 능력에 관한 것[14]이며, 조직, 혹은 집단차원에서 평가자를 둘러싼 평가 상황맥락 요인이다. 이러한 요인들은 정확한 평가결과를 도출하고 보고하는 평가행동에 영향을 미친다.

1.1 평가 자신감(appraisal self-efficacy)

피평가자 성과 측정에 있어서 평가자의 자신감은 매우 다른 양상을 띤다. 평가 자신감은 평가자들이 피평가자의 성과 측정을 오류 없이 정확하게, 즉 참값에 가깝게 도출하는데 필요한 정보, 기술, 능력을 가졌는지에 대한 인식에 따라 달라진다. 평가 자신감은 정확한 평가를 하려는 적극적 동기를 유발하며, 목적 지향적 노력과 인내를 유발한다. 따라서 낮은 평가 자신감을 가진 평가자는 정확하고, 신뢰할 수 있는 평가 결과 도출 동기가 충분하지 못하며, 평가 자체가 쓸데없는 것이라는 평가 무용론 인식을 갖기도 한다[18]. 또한 정치적 목적달성을 위해 평가를 왜곡할 가능성도 있다. 반면에 높은 평가 자신감을 가진 평가자는 평가에 적극적으로 임하고 양심적 측정치를 도출·보고할 가능성이 높다[19].

이상과 같은 논의를 바탕으로 평가 자신감과 정확한 평가 결과를 도출하는 평가행동 간에는 영향관계가 존재할 것임을 추론할 수 있다.

[가설 1] 동료평가 상황에서 평가 자신감은 정확한 평가결과 도출 행동에 긍정적 효과를 가질 것이다.

1.2 평가 타당성(appraisal validity)

동료평가 시스템이 많은 장점과 유용성을 갖고 있음에도 불구하고 폭넓게 활용되지 못하는 주된 이유는 평가 참여자의 수용도 부족 때문이라 할 수 있다. 피고과자의 고과결과에 대한 수용은 인사평가의 성공을 결정짓는 핵심이며, 인사평가시스템의 유용성을 결정짓는 중요한 요인이다[20]. 평가에 대한 긍정적 수용성을 바탕으로 평가결과와 활용 및 인적자원관리 시스템 전반의 개선이 지속적으로 연결된다.

동료평가 시스템에 대한 저항과 거부감 원인요인에 관한 연구들은 동료의 측정치에 대한 신뢰감 부족을 수용성 저하의

주요 요인으로 지적하고 있다. 인기주의에 영합한 평가 측정치 보고, 동료 간의 친소관계에 의한 편향성, 동료 간 불신을 조장하고, 자기 저하를 초래할 수 있다는 염려로부터 기인한 측정치 왜곡 등 측정에 있어서 정확한 참값 도출 및 보고가 가능한가라는 의심과 불신[11, 12]이 결국 동료평가 결과 수용에 치명적인 거부감을 초래한다.

따라서 동료들이 얼마나 정확하게 성과를 참값에 가깝게 평가해 줄 것인지, 즉 동료들의 정확한 평가에 대한 기대 인식(평가 타당성 인식)은 평가자의 정확한 평가결과 도출 행동과 영향관계가 존재할 것임을 추론할 수 있다.

[가설 2] 동료평가 상황에서 평가 타당성은 정확한 평가결과 도출 행동에 긍정적 효과를 가질 것이다.

2. 자기모니터링(self monitoring)

성격 특성과 행동에 대한 연구들은 직무성과, 집단 내 상호작용, 그리고 여러 조직현상들이 구성원의 성격 특성과 관련 있음을 밝히고 있다. Barrick and Mount[21]은 성실성과 평가행동이, Bernadin, Cooke, and Villanova[22]은 성실성과 친화성이 관대화 경향과 관련 있음을 밝히고 있다.

성격 특성으로서의 자기모니터링도 평가 행동과 직·간접적으로 관계있을 것으로 예상된다. 자기모니터링은 자신의 표현 행동을 상황적 단서에 맞춰 자기관찰, 자기통제, 자기관리를 하려는 성향이다. 자기모니터링이 높은 사람은 상황 정보에 근거하여 행동을 규제·조절하는 사람으로, 자기 행동의 사회적 적절성을 평가하기 위해 대인관계 및 상황정보를 매우 소중하게 여긴다. 따라서 이들의 행동은 상황 특수성에 따라 변별성을 갖는다. 이에 비해 자기모니터링이 낮은 사람은 자신의 내적 상태, 태도, 특질에 근거하여 행동을 규제·조절하는 사람으로 대인관계나 상황 특수성을 초월하는 행동의 일관성을 안정적으로 유지한다[23]. Snyder, Berscheid, and Glick[24]는 자기모니터링이 높은 사람들은 사회적 상황에서 자기 제시, 자기 표현에 민감하며, 행동을 관리하기 위하여 상황적 단서를 지침으로 삼는다고 하였다. 반면에 자기모니터링이 낮은 사람은 자기 제시 및 표현에 관심이 적고, 상황 적합성에 따라 행동을 조절하는 기술이 부족하다고 밝히고 있다.

이러한 자기모니터링은 평가 행동과도 관련 있다. 자기모니터링과 자기통제에 민감한 평가자는 사회관계 속에서 최대한 인정받고, 사회적 반감은 최소화하려는 욕구를 갖는다[25]. 그러므로 평가가 이루어지는 사회적 맥락에서 자기모니터링 성향이 높은 평가자는 사회적 반감을 최소화하고, 사회적으로 인정받기 위해 실제 참값보다 관대한 평가를 하거나, 피평가자들 간 측정치의 차별성을 최소화하는 평가 경향

을 보일 것이다. 그리고 평가가 이루어지는 상황맥락 단서에 쉽게 휘둘릴 수 있다. 그러므로 개인의 자기모니터링 성향은 평가가 이루어지는 상황맥락에서 평가 자신감(가설1)과 평가 타당성 인식(가설2)이 정확한 평가결과를 도출해내는 과정에 개입하여 그 효과를 조절할 것으로 예상된다.

[가설 3] 동료평가 상황에서 개인 성격 특성이 자기모니터링은 평가 상황맥락과 정확한 평가결과 도출 행동의 관계에 조절효과를 가질 것이다. 즉 자기모니터링은 평가 자신감과 평가 타당성 인식이 정확한 평가결과 도출 행동에 미치는 긍정적 효과를 약화시킬 것이다.

이에 다음과 같은 연구모형을 제시한다.

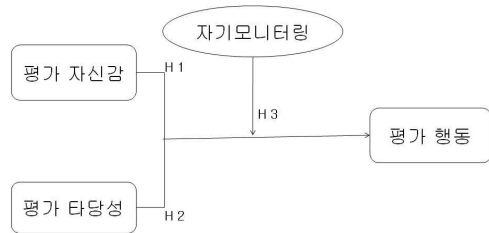


그림 1. 연구모형
Fig. 1. Research Model

III. 연구의 설계

1. 연구자료의 수집

본 연구는 2010년 1학기 서울 소재 A대학 경영학 교과목 수강생을 대상으로 진행하였다. 첫 시간에 팀 과제 평가결과를 최종 학점에 45~50% 반영할 것을 공지하였다. 또한 팀 과제 수행에 대한 동료평가가 이루어짐을 공지하였다.

팀은 학년과 경영학 전공, 비전공을 구분하여 5명씩 무작위로 편성하였다. 수강 포기자를 제외하고, 5명 팀원이 유지되게 팀원 조정을 거쳐 최종분석에 이용된 연구대상은 89개 팀, 445명이었다. 1학년이 5%, 2학년 22%, 3학년 45%, 4학년이 28%를 차지하였으며, 경영학 비전공자라 하더라도 대다수의 경우 부전공을 경영학으로 선택한 3학년 이상의 고학년 학생들이기 때문에(비전공자 78명 중 71명) 사전 전공 지식의 차이가 검증결과에 큰 영향을 미칠 것으로 보이지는 않을 것으로 판단된다. 팀 과제는 매주 수업 주제에 대한 팀 토론과 결과를 종합한 보고서 제출과 학기말 별도의 기말과제에 대한 보고서 제출을 부여하였다. 팀원들은 과제 수행을 위해 상호 긴밀한 관계를 형성하고, 자율적으로 팀 과업관리를

이루는 적절한 동료평가 상황맥락을 조성하였다.

2. 변수의 조작적 정의 및 측정

2.1 평가행동

평가행동은 ‘정확한 평가결과 도출 행동’을 의미하며, 동료 평가 상황에서 동료들의 실제 성과 공헌, 기여의 참값을 도출하고 보고하는 것이다. 그러나 실제 현장에서 정확한 성과 측정치를 얻어내는 것은 매우 어렵다[13].

본 연구에서는 이를 측정하기 위한 2개의 대체변수를 채택하였다. 먼저 차별적 동료평가 성향은 동료 간 차별적 평가 측정치를 부여한 정도로, 평가자가 팀원 4명을 평가한 점수가 얼마나 차별적으로 분포하는지 측정하는 것이다. 물론 차별적 동료평가가 정확한 평가라고 하기는 무리가 있으나, 구성원들이 모두 비슷한, 차별적이지 않은 수준의 팀 성과 기여를 했다는 것도 현실적이지 못하다. 이러한 맥락에서 보다 차별적인 평가결과와 보고는 더욱 정확한 평가일 가능성이 높다고 할 수 있다[16] 측정은 강제할당(forced-distribution)방식을 사용하였다. 피드백 활용목적이 아닌 성과 및 평가성향의 차별화 정도 파악을 위해서는 강제할당 방식이 유용하다[11]. ‘본인을 포함하여 상대적 기여도에 따라 10점을 배분하시오’라고 안내하고, 동료 이름과 배분점수를 기입하도록 하였다. 10점 안에서 기여도에 따라 점수가 배분되기 때문에 점수 분포가 차별적이거나 또는 비슷한 분포를 나타내는 등의 평가성향이 나타내게 된다. 차별적 평가성향을 나타내는 경우는 할당점수의 편차가 크고, 비 차별적인 평가성향의 경우는 할당점수의 편차가 작아 좁은 범위의 분포를 나타내게 된다. 그러므로 할당점수의 분산을 통해 평가성향의 계량화가 가능하다[26].

평가자의 정확한 평가결과 도출 행동의 두 번째 대체변수는 팀 활동과 과업수행 기여에 대한 설문을 통해 피평가자별 어느 정도 수준의 평균적 측정치 보고가 이루어졌는지 파악하였다. 이는 관대화 경향을 파악하는 대체변수이다. 평가대상자의 과업수행 노력정도, 팀 활동 참여정도, 결과물에 대한 종합적 기여도 등 총3개 항목을 측정하였으며, 평가자별로 피평가자 4명에 대한 평가값 평균을 분석에 활용하였다.

2.2 평가 자신감

평가 자신감은 ‘특정과업을 성공적으로 수행하기 위해 필요한 행동을 조직하고 실행하는 자기 능력에 대한 개인의 판단’이라는 Bandura[27]의 정의를 바탕으로 정확한 평가를 할 수 있다는 자기 능력에 대한 믿음이라 정의하였다. 측정은 Riggs and Knight[28]가 개발한 문항을 수정 적용하였다.

‘나는 동료평가에 있어서 내 평가기술과 능력에 자부심을 가지고 있다’ 등을 리커트 척도(1=전혀 그렇지 않다, 5=매우 그렇다)로 총 5문항 측정하였다.

2.3 평가 타당성

평가 타당성은 동료들이 자신에 대해 사실대로 정확하게 평가해 줄 것이라는 믿음이라 정의[29]하고, ‘동료들은 나의 팀 활동에 대해 잘 알고 있다’ 등을 리커트 척도(1=전혀 그렇지 않다, 5=매우 그렇다)를 사용하여 3개 항목으로 측정하였다.

2.4 자기모니터링

자기모니터링은 자신의 행동을 상황적 단서에 맞추어 자기 관찰, 자기통제, 자기관리 하려는 성향이다[23]. 측정은 Snyder and Gangestad[30]이 개발한 문항을 수정하여 ‘남들의 기분이나 비위에 맞추기 위해 내 행동을 바꾸지는 않는다(R)’, ‘겉으로 드러나는 나의 행동과 모습이 내가 내면적으로 추구하는 진정한 나의 모습은 아니다’ 등을 리커트 5점 척도(1=전혀 그렇지 않다, 5=매우 그렇다)를 사용하여 총 5개 항목으로 측정하였다.

IV. 연구결과

1. 측정문항의 신뢰성 및 타당성

각 변수의 내적 일치도 및 구성타당성을 파악하였다. 자기모니터링 변수 신뢰도 향상을 위해 1개 항목을 제외하였다. 정확한 동료평가 결과 도출 행동의 측정 대체변수 중 차별적 동료평가 성향은 단일 항목이므로 검증에서 제외하였다.

표 1. 내적일치도 및 구성타당성 검증결과
Table 1. Internal consistency and construct Validity

하위변수	내적 일치도	factor1	factor2	factor3	factor4
독립 변수 평가 자신감	.833	0.695	0.261	0.034	-0.121
		0.751	0.116	0.054	-0.147
		0.770	0.126	-0.178	-0.157
		0.743	0.162	-0.108	-0.178
		0.701	0.271	-0.128	-0.196
평가 타당성	.788	-0.262	-0.281	0.122	0.725
		-0.141	-0.085	-0.046	0.841
		-0.260	-0.227	0.029	0.782
		0.188	0.699	0.107	-0.247
조절 변수 자기모니터링	.842	0.372	0.712	-0.217	-0.122
		0.230	0.822	-0.148	-0.192
		0.135	0.837	-0.063	-0.097
종속 변수 평가수준	.8769	0.047	-0.038	0.828	-0.003
		-0.148	-0.093	0.865	-0.041
		-0.107	-0.058	0.770	0.102
Eigenvalue		3.120	2.721	2.192	2.111
설명비율(%)		20.799	18.140	14.615	14.070

2 상관관계분석

표 2는 기술적 통계량 및 상관관계이다. 동료평가 성향의 분산이 비교적 크게(55.427)나타난 것은 동료에 대한 평가를 차별적으로 하려한 것을 의미한다. 평가 자신감은 5점 척도 기준으로 중간 값을 상회하였으나, 평가 타당성은 2.447로 중간값을 하회하고 있다. 또한 평가 수준 평균은 2.446으로 관대화 경향은 별로 높지 않은 것으로 판단된다.

변수들 간의 상관성을 살펴보면, 평가 자신감과 차별적 동료평가 성향($r=.381$), 평가 타당성과 차별적 평가 성향($r=.205$)은 유의한 정(+)의 상관관계를 나타내 가설의 방향성을 지지하고 있다. 그러나 관대화 경향을 파악하고자 한 평가수준은 자기모니터링과만 유의한 상관관계를 나타내었다.

표 2. 내적일치도 및 구성타당성 검증결과
Table 2. Mean, standard deviation, and correlation among contextual factors and rating behavior

변수	평균	표준 편차	1	2	3	4
1. 평가 자신감	3.515	.606				
2. 평가 타당성	2.447	.741	-.055			
3. 자기모니터링	3.447	.664	.102	.077		
4. 평가수준	2.416	.639	-.044	-.072	.168*	
5. 차별적 동료평가 성향	55.427	110.887	.381***	.205**	-.016	-.143*

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

3. 가설검증

가설검증을 위해 먼저 연령과 성별에 대한 차이를 결과에서 통제하고자 학생들의 연령과 성별(남학생 1, 여학생 0)으로 하는 더미변수)를 다중회귀분석에 포함하였다. 가설검증 결과 정확한 평가결과 도출 행동의 대체변수로 측정된 차별적 동료평가 성향에 평가 자신감($\beta=.276, P<.001$), 평가 타당성($\beta=.192, P<.01$)이 유의한 정(+)의 영향관계를 나타냈으며, 두 번째 대체변수로 측정된 평가수준에는 평가 자신감($\beta=-.186, P<.05$)은 유의한 영향관계를 나타냈다. 이는 동료평가에 있어서 평가에 대한 자신감 보유여부에 따라 관대화 경향이 줄어들 수 있음을 의미한다. 평가 타당성($\beta=-.032, n.s.$)은 유의하지 않았다(표 3참조). 이러한 가설검증 결과는 동료평가 상황에서 상황맥락이 정확한 평가결과를 도출하려는 평가 행동에 영향력을 갖는다는 것을 의미한다.

표 3. 가설 1, 2 분석결과
Table 3. Test of hypothesis 1 and 2

		종속변수	
		차별적 동료평가 성향(표준화β)	평가수준(표준화β)
통제 변수	연령	-.041	.128
	성별(남1, 여0)	.130*	.065
독립 변수	평가 자신감	.276***	-.186*
	평가 타당성	.192**	-.032
F2		.197	.101
F		18.852***	8.028**

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

자기모니터링의 조절효과에 대한 가설 3을 검증하기 위해 계층적위계분석(hierarchical analysis)을 사용하였다. 먼저 표 4의 모형4에서 자기모니터링과 평가수준이 유의한 정의 직접적 영향관계를 나타냄으로써 자기모니터링이 높은 사람은 관대화 경향을 갖는다는 결과가 도출되었다. 모형 2와 3에서 평가 자신감(β=-.221, P<.001), 평가 타당성(β=-.199, P<.01)과 자기모니터링 간의 상호작용이 차별적 동료평가 성향에 유의한 부(-)의 조절효과를 나타내었다. 이는 평가 자신감과 평가 타당성 인식이 참답에 가까운 정확한 평가결과를 도출하려고 하는 긍정적인 행동을 자기모니터링 성향이 약화시킨다는 의미로 해석된다. 그러나 관대화 경향을 나타내는 평가수준에 대해서는 유의한 조절효과를 갖지 못하였다.

표 4. 가설3 분석결과
Table 4. Test of hypothesis 3

변수		종속변수					
		차별적 동료평가 성향(표준화β)			평가수준(표준화β)		
		모형1	모형2	모형3	모형4	모형5	모형6
통제 변수	연령	-.041	-.107	-.030	.101	-.159*	-.103
	성별(남1, 여0)	.130*	.132*	.129*	.085	.069**	.102
독립 변수	평가 자신감	.276***	.208**	.211**	-.176*	-.220**	-.198**
	평가 타당성	.192*	.091	.101	-.042	.038	.072
조절 변수	자기모니터링	-.092	-.065	-.051	.259***	.308***	.290***
F2		.199			.181		
평가 자신감 자기모니터링			-.221***			.036	
F2 (ΔF2)			.224 (.025)			n.s.	
평가 타당성 자기모니터링				-.199**			-.008
F2 (ΔF2)				.220 (.021)			n.s.

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

V. 결론 및 토의

동료평가 시스템은 상사-부하 평가와 같은 단일 정보 원천 평가의 한계를 극복할 수 있는 대안으로 여겨진다. 그러나 평가 참여자의 평가 오류 및 정보왜곡에 대해 문제가 도입 및 활용의 걸림돌로 작용하고 있다. 이에 본 연구는 수용도 높은 동료평가 시스템 운영 방안을 제시하고자 동료평가 상황에서 평가자가 처한 상황맥락 및 개인 성격 특성이 정확한 동료평가 결과 도출 행동에 어떤 영향관계를 갖는지 파악하였다.

검증결과 동료평가 상황에서 평가자의 신념과 태도, 개인 성격 특성이 평가행동에 의미있는 영향을 미치고 있음이 밝혀졌다. 이는 상사-부하 간 평가 상황에서의 연구 결과들[31, 32]과 그 맥을 같이 한다. 구체적으로 연구결과를 살펴보면, 평가 자신감은 정확한 평가 측정치를 도출하고 보고하는 행동에 긍정적인 영향을 준다. 평가 자신감이 있는 평가자는 동료들에 대해서 정확하게 평가할 수 있는 능력과 정보, 기술을 가지고 있기 때문에 피평가자가 높은 참여와 성과를 나타냈는지, 아닌지를 분명하게 파악하고 있으며, 이들 간의 평가 측정치를 변별력있게 도출·보고하는 경향이 있다. 그리고 평가 자신감은 관대화 경향도 줄여준다. Frayne and Latham[18]은 자신감이 동기와 노력, 목표지향성을 유인한다고 밝혔는데, 평가 상황에 있어서도 이는 유효하게 적용될 수 있다.

평가 타당성은 차별적 동료평가 성향에 유의한 영향을 미친다. 이는 동료들의 평가가 정확하게 이루어진다고 인식하면 이에 호응하는 차별적 동료평가가 이루어진다는 것을 의미한다. 그러나 평가 타당성 인식은 관대한 평가 행동에는 유의한 영향을 미치지 않았다.

자기모니터링은 관대한 평가 성향에 영향을 직접적으로 미치는 것으로 밝혀졌다. 평가활동은 평가자와 피평가자 모두에게 매우 긴장되고 힘들다. 평가를 수행하는데 편한 마음을 갖기는 현실적으로 어렵다. 사회적 인정을 극대화하고 대인관계의 최적화를 추구하는 자기모니터링이 높은 사람은 이러한 상황에 어떻게 대응할 것인지를 깊이 고민하고 문제를 해결할 것이다. 해답은 평가결과를 가능한 왜곡하여 사회적 반감을 최소화하는 식으로 이루어질 것이다. 이에 자기모니터링과 평가수준의 직접적 영향관계가 도출되었다고 판단된다.

평가 자신감 및 평가 타당성이 차별적 동료평가를 수행하는 행위에 자기모니터링은 유의한 부(-)조절효과가 있음이 밝혀졌다. 이는 주위 상황 단서, 맥락에 민감하게 자기관찰, 자기통제, 자기관리 하려는 성향이 높은 평가자는 평가 상황이라는 민감한 맥락에 집중하게 되어 자신이 동료들의 평가를

정확하게 수행할 수 있다는 자신감이 평가행동으로 이어지는 효과를 감소시킨다고 해석할 수 있다. 또한 동료들이 평가결과를 왜곡시키거나 부풀리지는 않을 것이라는 평가 타당성 인식이 이끄는 정확한 평가 행동도 평가 상황이라는 맥락에 민감하게 반응하여 그 효과가 감소된다고 해석할 수 있다. 결론적으로 평가 시스템과 조직, 그리고 동료들에 대한 신뢰와 몰입감은 평가 정확도를 높여줄 수 있는 기제로 관리해야 할 주요 대상임이 밝혀졌다.

전통적으로 관대화 경향과 비차별적 평가 등 참값과 다른 평가 왜곡 및 오류는 평가자 훈련 제공과 측정도구 개선으로 해결된다고 인식해왔다[13, 17]. 그러나 부정확한 평가 행동은 상황맥락에 대한 적응·반응 행동이라는 견해가 제기되면서, 평가행동에 영향을 미치는 평가자, 집단, 조직차원의 상황맥락에 대한 연구 필요성이 높아지고 있다. 본 연구에서와 밝힌 평가에 임하는 자신감, 동료들이 정확한 평가를 할 것이라는 신념, 그리고 개인 성격 특성 등이 평가행동에 미치는 영향력 이외에도 다양한 영향요인의 발굴이 요구된다.

본 연구는 다음과 같은 한계도 가지고 있다. 첫째, 평가의 정확성과 솔직한 평가결과와 보고에 영향을 미칠 수 있는 다양한 상황맥락, 그룹 내 상호관계의 역동성, 집단규범, 형평성과 평등성, 집단문화와 가치관 등을 포괄하는 연구모델의 구성이 요구된다. 그래야만 정확한 평가 프로세스와 평가 행위에 대한 깊이있는 이해가 가능할 수 있다.

둘째, 연구대상의 확대이다. 학생을 대상으로 한 인적자원 관리 및 동료평가 관련 연구들(예: [33, 34])이 비록 성공적인 결과를 도출해왔다고 하더라도 일반화 가능성의 논쟁으로부터 자유롭지는 못하다. 대부분의 동료평가 연구는 학교 수업 현장이나 연구실, 혹은 군 조직에서 이루어졌으며, 기업 조직에서의 연구는 매우 제한적으로 이루어져 왔다. 향후의 연구는 이러한 사항들을 보완하여 보다 정확하고 수용도 높은 동료평가 시스템 설계의 시사점을 발굴해 나가야 할 것이다.

셋째, 본 연구의 실증연구에 활용된 자료는 참여자의 설문에 의존하고 있어 동일방법사용문제를 갖고 있다. 향후에는 이러한 문제를 해결할 수 있는 보다 정교한 방법론을 개발하는 것이 바람직하다.

넷째, 본 연구는 특정기간 동안의 측정치만을 조사 분석하고 있기 때문에 시계열적인 변화에 대한 시사점을 파악할 수 없다. 각 기업마다 동료평가 시스템의 활용은 지속적이므로 시기와 상황에 따라 동료평가 시스템에 대한 구성원의 수용도 및 이해도는 다를 것이다. 또한 시행착오에 의한 제도의 수정 보완도 있을 수 있다. 향후의 연구는 다양한 상황적 변수를 포함한 입체적 모델과 시계열적인 연구의 설계도 필요하다.

참고문헌

- [1] Campbell, B.C. and C.L. Barron, "How Extensively are Human Resource Management Practices being Utilized by the Practitioners?", *Personnel Administrator*, 27, 1982, pp.67-71.
- [2] Sanders, L.W., "The Impact of Performance Appraisal Interviews on Organizational Trust and Motivation for Learning", Ph.D Dissertation, 1993, The University of Texas at Austin.
- [3] Banks, C.G. & K.R. Murphy, "Toward Narrowing the Research-Practice Gap in Performance Appraisal", *Personnel Psychology*, 38, 1985, pp.335-348.
- [4] Ilgen, D.R. and J.M. Feldman, "Performance Appraisal: A Process Focus", In Cummings, L. and B. Straw(Eds.) *Research in Organizational Behavior*, 5, Greenwich, CT: JAI Press, 1983.
- [5] Landy, F.J. and J.L. Farr, "The Measurement of Work Performance", San Diego, CA: Academic Press, 1983.
- [6] Peiperl, M.A., "Conditions for the Success of Peer Evaluation", *The International Journal of Human Resource Management*, 10, 1999, pp.429-458.
- [7] Zammuto, R.F., M. London, and K.M., Rowland, "Organization and Rater Differences in Performance Appraisals", *Personnel Psychology*, 35, 1982, pp.643-658.
- [8] Wexley, K. N. and R. Klimoski, "Performance Appraisal: An Update," In K. Rowland & G. Ferris(Eds.) *Research in Personnel and Human Resources Management*, 2, 35-79. Greenwich, CT: JAI Press, 1984.
- [9] McEvoy, G.M. and P.F. Buller, "User Acceptance of Peer Appraisals in an Industrial Setting",

- Personnel Psychology, 40, 1987, 785-797.
- [10] DeNisi, A.S., W.A. Randolph, and A.G. Blencoe, "Potential Problems with Peer Ratings", *Academy of Management Journal*, 26, 1983, pp.457-464.
- [11] Kane, J.S. and E.E. Lawler, "Methods of Peer Assessment," *Psychological Bulletin*, 85, 1978, pp.555-586.
- [12] DeNisi, A.S., and J.L. Mitchell, "An Analysis of Peer Ratings as Predictors and Criterion Measures and a Proposed New Application", *Academy of Management Review*, 3, 1978, pp.369-374.
- [13] Murphy, K.R. and J.N. Cleveland, "Understanding Performance Appraisal: Social, Organizational, and Goal-Based Perspectives", Thousand Oaks, CA: Sage, 1995.
- [14] Tziner, A., K.R. Murphy, & J.N. Cleveland, "Contextual and Rater Factors Affecting Rating Behavior", *Group and Organization Management*, 30, 2005, 89-98.
- [15] Bernardin, H.J. and P. Villanova, "Performance Appraisal", In E. Locke(Ed.) *Generalizing from Laboratory to Field Settings*, Lexington, MA: Lexington Books, 1986.
- [16] Murphy, K.R., J.N. Cleveland, A.L. Skattebo, and T.B. Kenney, "Raters who Pursue Different Goals Give Different Ratings", *Journal of Applied Psychology*, 89, 2004, pp.158-164.
- [17] Tziner, A., K.R. Murphy, J.N. Cleveland, A. Yavo, and E. Hayoon, "A New Old Question: Do Contextual Factors Relate to Rating Behavior: An Investigation with Peer Evaluations", *International Journal of Selection and Assessment*, 16, 2008, pp.59-67.
- [18] Frayne, C.A. and G.P. Latham, "Application of Social Training Theory to Employer Self-Management of Attendance", *Journal of Applied Psychology*, 72, 1987, pp.387-392.
- [19] Bernardin, H.J. and P. Villanova, "Research Streams in Rater Self-Efficiency", *Group and Organization Management*, 30, 2005, pp.61-68.
- [20] Roberts, G.E., "Maximizing Performance Appraisal System Acceptance Perspective from Municipal Government Personnel Administrators", *Public Personnel Management*, 23, 1994, pp.525-549.
- [21] Barrick, M.R. and M.K. Mount, "The Big Five Personality Dimensions and Job Performance: A Meta-Analysis", *Personnel Psychology*, 44, 1991, pp.1-26.
- [22] Bernardin, H.J., D.K. Cooke, and P. Villanova, "Conscientiousness and Agreeableness as Predictors of Rating Leniency", *Journal of Applied Psychology*, 85, 2000, pp.232-236.
- [23] Snyder, M., "The Self-Monitoring of Expressive Behavior", *Journal of Personality and Social Psychology*, 30, 1974, pp.527-535.
- [24] Snyder, M., E. Berscheid, and P. Glick, "Focusing on the Exterior and Interior: Two Investigations of the Initiation of Personal Relationships", *Journal of Personality and Social Psychology*, 48, 1985, pp.1437-1458.
- [25] Jawahar, I.M., "Attitudes, Self-Monitoring, and Appraisal Behaviors", *Journal of Applied Psychology*, 86, 2001, pp.875-883.
- [26] Saavedra, R. and S.K. Kwun, "Peer Evaluations in Self-Managing Work Groups," *Journal of Applied Psychology*, 78, 1993, pp.450-462.
- [27] Bandura, A., "Self-Efficacy" Toward a Unifying Theory of Behavioral Change", *Psychological Review*, 84, 1977, pp.191-215.
- [28] Riggs, M.L. & A.J. Knight, "The Impact of Perceived Group Success-Failure on Motivational Beliefs and Attitudes: A Causal Model", *Journal of Applied Psychology*, 81, 1994, pp.187-198.
- [29] Cederblom, D. and J.W. Lounsbury, "An

- Investigation of User Acceptance of Peer Evaluations", *Personnel Psychology*, 33, 1980, pp.567-579.
- [30] Snyder, M. and S. Gangestad, "On the Nature of Self-Monitoring : Matters of Assessment, Matters of Validity", *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1986, pp.125-139.
- [31] Tziner, A. and K.R. Murphy, "Additional Evidence of Attitudinal Influences in Performance Appraisal", *Journal of Business and Psychology*, 13, 1999, pp.407-420.
- [32] Tziner, A., K.R. Murphy, & J.N. Cleveland, "Personality Moderates Relationship Between Context Facorts and Rating Behavior", *Advances in Psychology Research*, 22, 2003, pp.107-120.
- [33] Morahan-Martin, J., "Should Peers' Evaluations be Used in Class Projects? Questions Regarding Reliability, Lenience, and Acceptance," *Psychological Reports*, 78, 1996, pp.1243-1250.
- [34] Watson, W., L.K. Michaelsen, and W. Sharp, "Member Competence, Group Interactions, and Group Decision Making: A Longitudinal Study," *Journal of Applied Psychology*, 76, 1991, pp.803-809.

저 자 소 개



박 종 혁

1997 : 한국외국어대학교 문학사.

2000 : 한국외국어대학교 경영학석사.

2008 : 한국외국어대학교 경영학박사

현 재 : 강남대학교 경영대학 전임강사

관심분야 : 인적자원관리, 인사평가,

조직행동, 경영정보

Email : pjh@kangnam.ac.kr