

## 다면평가 피드백 수용도 결정요인과 결과에 관한 연구\*

김정진  
서강대학교 경영학과 대우교수  
(jungjinkim32@hanafos.com)  
박경규  
서강대학교 경영학과 교수  
(kyungkyu@sogang.ac.kr)

본 논문에서는 다면평가 상황에서 평가자들의 피드백 특성들이 피평가자들의 피드백 수용 및 피드백 수용 이후 결과로써 나타나는 개발동기에 어떠한 영향을 미치는가에 관해 살펴보았다. 또한 개인의 자기효능감 수준의 차이에 따라 피드백 수용도와 개발동기간의 관계가 다르게 나타나는가를 밝히고자 하였다. 본 연구의 실증분석을 위해서 다면평가 제도를 도입하여 종업원 개발을 위해 실질적인 피드백을 제공하고 있는 우리나라 상장기업 25개를 대상으로 분석한 결과, 피드백 특성이 피드백 수용도의 주요 예측 요인이며, 피드백 수용은 이후 결과로써 개발동기 형성에 영향을 미친다는 연구결과를 확인하였다. 본 연구결과 첫째, 피드백의 특성요인으로 피드백에 담겨있는 내용이 구체적으로 기술되어 있고, 자신의 미래 직무수행에 가치 있는 정보로 구성되어 있으며, 피드백이 긍정적일수록 피드백 수용도가 높아지는 것을 확인할 수 있었다. 둘째, 피드백 수용도는 이후 심리적 결과로써 생성되는 자기개발 동기에 정(+)적인 상관관계가 있음을 발견하였다. 마지막으로 자기효능감과 개발동기간의 이론적 연관성에도 불구하고 본 연구에서는 피드백 수용도와 개발동기와의 관계에서 개인차 변수로써 자기효능감의 조절 효과는 확인되지 않았다.

주제어: 피드백 구체성, 피드백 직무가치, 피드백 호의성, 피드백 수용도, 자기효능감, 개발동기

### 1. 서론

최근 해외기업뿐만 아니라 국내 기업에서도 자기개발 동기부여 기능을 지닌 피드백을 통해 피평가자의 단순한 평가를 넘어 역량까지 육성할 수 있는 다면평가제도가 확산되는 추세에 있다. 다면평가제도에 대한 상사의 일방적 하향 평가인 전통적인 방식으로 부하의 자기개발을 지원하기에는 한계가 있다는 것이 점차 인식되면서 이를 보완하기 위해 조직 내 상사, 부하, 동료 등과의 상호작용과 관련하여 이루어지는 피드백에 초점을 둔 것이다. 실제로도 무한경쟁의 업무환경에 따라 조직구성원들은 조직목표, 성과

요구사항 등 조직이 기대하는 바를 충족시킬 수 있는 자기개발 능력이 무엇인지, 이를 위해 무엇을 해야 하는 지 등과 관련한 정보가 무엇보다 필요하다. 즉 현재 성과 중 개선해야 할 분야를 명확히 인식하고 기술격차와 부족한 전문지식 격차를 확인하여 향후 변화를 위한 자기개발 정보를 탐색해야 할 필요성이 증대되고 있다. 이러한 의미에서 최근에 강조되고 있는 개념이 바로 피드백이다.

다면평가 피드백은 전통적인 평가방법에 비해 복수의 평가자들이 피평가자를 평가하기 때문에 편견을 가진 특정 개인의 평가 영향력을 감소시킬 수 있을 뿐만 아니라 평가에 따른 오류 가능성이 적어지기 때문에 피평가자도 피드백에 대해 비교적 저항

없이 받아들이기 쉽다. 또한 기존의 평가자인 감독자 또는 상사로부터 제공받았던 업무수행에 관한 정보 이외에도 피평가자를 가까이서 관찰할 수 있는 부하, 동료 등으로부터 다양한 관점의 피드백이 제공되어 평가결과가 공정하고 정확하다고 인지됨으로써 궁극적으로 자기개발에 대한 동기부여가 가능하게 될 것이다(Seifert, Yukl, & McDonald, 2003; McCarthy & Garavan, 2002). 그러나 개인의 행동에 영향을 미치는 피드백 효과에 관한 상당수의 연구가 이루어졌음에도 불구하고 다면평가 하에서 피드백 특성이 피드백 수용도와 그 결과에 미치는 영향에 대한 일반화는 거의 이루어지지 않고 있는 실정이다(Goodman, Wood, & Hendricks, 2004). 이러한 이유는 다음과 같은 요인에서 비롯된 것으로 보인다.

첫째, 다면평가 피드백은 단순한 자극에 대한 단순한 반응이 아니다. 피드백에 포함되는 다양한 요소는 과거수행에 비해 현재 직무 수행이 어떠하며 향후 개인의 직무수행 정보를 전달한다는 속성을 가지고 있다. 그러나 피드백에 내포된 기타 속성들(평가자 특성, 피평가자 특성)로 인해 피드백의 다양한 요소가 피드백 자체와 쉽게 혼동되어 피드백이 다르게 해석, 인지되는 변환과정을 거침으로써 피드백 특성자체가 피드백 수용도나 개인의 행동에 미치는 영향을 확인하는 것은 매우 어렵다. 이러한 관점에서 다면평가 상황에서 피드백 특성에 따른 피드백 수용도를 고찰하는 것은 그 나름의 필요성이 있다.

둘째, 다면평가 하에서 피평가자인 조직구성원의 행동적 반응에 앞서 일어나는 심리학적 과정과 피드백의 구체적인 특징을 연관시키는 선행연구는 드문 편이며(Kluger & DeNisi, 1996), 피드백에 의해 유발되는 피평가자의 심리학적 과정에는 거의 초점을 두지 않았다. 그러나 다면평가 피드백이 유용성

을 가지기 위해서는 피드백을 받아들이는 피평가자의 심리적인 수용도가 무엇보다 중요하다. 이러한 이유는 피드백 수용도가 피평가자 개인이 피드백 내용을 평가하고 피드백이 유용한지 결정하는 과정을 내포하기 때문이다(고수일 · 고은정, 2004). 피평가자는 피드백 메시지를 평가한 후 이에 대한 채택 또는 기각여부를 결정한다. 이러한 피드백 수용도는 피드백이 성과에 대한 정확한 평가라는 피평가자의 지각을 일컫는다. 다면평가에서 피드백 수용도가 중요시 되는 이유는 평가자 주체별로 피드백 결과가 다를 수 있기 때문에, 이로 인해 피평가자에 의해 피드백이 수용되지 않는 문제가 발생할 수 있다. 따라서 피드백 수용도에 영향을 미치는 중요한 변인으로 피드백 특성을 살펴보는 것은 피평가자의 수용 여부를 이해하는 데 있어 필수적이다.

또한 피드백 수용도는 그 결과로 피평가자의 개발이나 목표달성을 위한 개인의 노력수준 또는 강도를 결정하거나 이를 평가하는 기준을 제공한다는 의미에서도 중요하다. 그러나 현재까지 조직 내 개인의 개발행동에 앞서 일어나는 심리적 과정으로 자기개발 동기와 피드백 수용도간의 관계에 주목한 연구는 매우 소수이다. 따라서 피드백 수용도는 동기적 측면에서 내재적 자기개발 동기에 어떠한 영향을 미치며, 피드백 수용자의 개인 특성에 따라 자기개발 동기가 다르게 형성 될 수 있을 것이라는 문제를 제기할 수 있다.

현재 국내기업에서도 인사평가의 객관성을 제고하고 구성원의 능력향상 및 개발을 촉진하여 조직활성화를 도모하기 위해 다면평가 제도를 도입하고 있으나, 운영한 경험이 짧은 편이고, 더욱 우리나라 기업문화에서 다면평가제의 핵심인 피드백 환경이 열악하기 때문에 이러한 제도를 효과적으로 구축하는데 어려움이 있다. 또한 국내기업의 경우 다면

평가제도가 순수하게 종업원의 능력개발이 목적인 개발적 목적으로 이용하기보다 전통적 인사평가의 취약점을 보완하기 위한 보조수단 정도로 활용되는 사례가 많은 편이다(김웅기, 2004). 이러한 실정에서 구성원의 개발목적을 위해 실질적인 피드백을 제공하는 기업을 대상으로 한 연구는 부족한 편이다.

이에 본 논문은 다면평가 상황에서 피평가자의 피드백 수용을 결정하는 피드백의 특성들을 살펴보고 피드백 수용이 자기개발 동기에 영향을 미치는 과정에 대해 실증적으로 규명하고자 하였다. 본 연구의 구체적인 목적은 다음과 같다.

첫째, 다면평가 피드백 특성으로 피드백의 구체성, 피드백 직무관련 정보가치가 피평가자의 피드백 수용도에 미치는 영향을 분석함으로써 피드백 특성이 어떻게 운영되는 것이 궁극적으로 피평가자의 피드백 수용도를 높일 수 있는지 살펴보고자 한다. 먼저 피드백을 받아들이는 정도에 있어서 가장 중요한 영향력을 발휘하는 것은 피평가자에게 피드백이 유용한지 여부이다. 피드백 구체성은 피드백 메시지가 구체적인 정보를 포함함을 의미하며 이는 피드백의 정확성에 관한 정보를 제공한다. 즉 피평가자의 성과, 행동 등을 구체적으로 피드백 함으로써 조직 내 역할을 더욱 명확화하고 피평가자의 성과와 역량을 판단할 수 있는 구체적인 정보와 서술적 해석이 제공될 때 피평가자는 피드백을 보다 정확하고 유용하게 인지하게 될 것이며 이는 피드백 수용에 중요한 변인이 될 수 있다.

둘째, 피드백의 직무관련 정보가치는 피드백이 직무와 관련된 정보를 제공하는 것을 전제로 할 때 피평가자가 피드백 메시지를 자신에게 의미 있는 단위로 전환할 수 있음을 뜻한다. 즉 직무와 관련한 정보가 없으면 피평가자들은 바람직한 행동이 무엇인지를 판단하기 힘들게 된다. 따라서 피평가자는 피드

백의 직무관련 정보를 해석하고 성과에 관한 불확실성을 감소시킬 수 있을 때 피드백 수용이 더 수월할 것이다.

셋째, 피평가자는 과거 성과에 대한 경험 등으로 자신의 성과를 어느 정도 판단할 수 있는 '자기평가'의 과정을 거치게 되는데 이때 타인으로부터 받은 평가결과가 자기평가 또는 자신의 기대와 비교하여 더 높을 경우 호의적(긍정적), 더 낮으면 비호의적(부정적) 피드백임을 의미한다. 일반적으로 호의적 피드백이 비호의적 피드백보다 더 정확하게 지각되고 피드백 수용이 더 잘 이루어지고 있다고 밝히고 있다(Yammarino & Atwater, 1993). 즉 호의적 피드백은 긍정적 반응을 일으켜 자신의 이미지를 제고할 수 있으므로 피평가자에게 더 유용하게 인지되는 반면 자기 이미지에 대한 비호의적 피드백은 자아개념과 비교하여 피드백 결과를 신뢰할 수 없다고 해석되는 경향이 있다(Atwater, Waldman, & Cartier, 2000). 따라서 피드백이 의도한 대로 피평가자의 수용에 영향을 미치기 위해서는 피평가자 본인이 지각하는 기대(신념)와 비교하여 피드백을 어떻게 지각하는가에 따라 수용도가 달라질 수 있다. 이에 따라 피드백을 호의적, 비호의적으로 구분하여 피드백 수용도에 유의한 차이를 가져오는지 분석하고자 한다.

넷째, 본 연구에서 피드백 수용도의 결과로써 자기개발 동기를 피평가자의 행동 반응을 예측할 수 있는 중요한 변인으로 파악하고 이러한 관점에서 피드백 수용도가 향후 자기개발 동기를 강화하는 데 있어 어떠한 영향을 미치는가를 밝히고자 한다.

마지막으로 피평가자의 피드백에 관한 수용은 개인특성인 자기효능감으로 설명되는 심리적 상태와 밀접한 관련이 있다. 이러한 심리적 상태에 따라 피드백 수용 이후 내재적인 자기개발 동기가 다르게

형성될 수 있으므로 피평가자 개인 특성으로 자기효능감이 자기개발 동기를 조절할 수 있는가를 실증적으로 검증하고자 한다.

## II. 이론적 배경과 가설 설정

### 2.1 다면평가 피드백과 피드백 수용도

#### 2.1.1 다면평가 피드백

다면평가는 전통적 인사평가에서 이루어지는 상사의 일방적인 하향 평가 방식에서 부하, 동료, 고객 등 다방면으로 확장된 것으로 이해된다. 다면평가는 상사평가, 본인평가, 동료평가, 부하평가, 고객평가 또는 이들의 결합으로 이루어지며 다양한 정보원로부터 다양한 측면의 평가를 실시하고 피드백을 제공하는 것이다. 따라서 다면평가에서 피드백이란 피평가자에게 과거수행 성과에 대한 양적, 질적인 정보를 제공해 주는 것을 의미한다.

Ashford(1986)는 피드백을 종업원들이 여러 목표를 달성하기 위한 행동의 적절성이나 정확성을 판단하도록 도와주는 다양한 분야의 정보를 제공하는 것으로 정의하였다. Greenberg(1986)는 피드백을 평가과정 중 가장 중요한 단계로서 인식하고 다면평가를 통해 파악한 개인성과 결과 등을 피평가자에게 알려줌으로서 그 결과를 확인하고 성장가능 영역을 탐색하게 하는 것으로 보았다. 따라서 피드백은 단순한 정보나 자료 제시와는 달리 종업원의 직무수행 방식을 조정할 수 있게 해주는 업무수행에 관한 정보로 요약될 수 있다.

피드백은 평가자가 피평가자에게 메시지를 전달하

는 의사소통의 일부이며, 피평가자가 성취해야 하는 행동을 알려주는 역할을 한다. 또한 피드백이 향후 보상과 관련된 결과에 대한 정보를 제공하게 되면 피평가자의 동기를 향상시키는 유인자로 작용할 수 있다. 이렇듯 피평가자에게 피드백을 제공하는 것은 피평가자 자신에 대해 정확하게 인식하게 하고, 타인이 기대하는 바를 지각하게 하여 다면평가 제도의 신뢰성을 제고할 수 있다는 긍정적 측면이 있다 (Bailey & Austin, 2006; Smither & Waker, 2001). 반면 다양한 평가결과로 인해 작업능률을 저하시키는 등의 부정적 결과를 얻을 가능성이 크기 때문에 개별적 피드백 제공을 위한 시간과 노력이 요구된다는 측면에서 운영상의 어려운 점도 있다(이호선·이재한, 2006).

다면평가 피드백은 평가주체의 수를 늘림으로써 다양한 원천으로부터 피평가자에 대해 활용할 수 있는 관련 정보의 양이 증가한다는 것을 알 수 있다. London(1997)은 피평가자의 성과를 하나의 관점에서만 보면 부정확하게 평가될 수 있지만 다양한 원천으로부터 정보를 모으면 피평가자의 성과를 보다 더 객관적이고 정확하게 평가하여 공정성과 수용도를 높여준다고 보았다. 또한 직무 수행상 접촉해야 하는 상급자, 동료, 하급자 고객 등에 대해 더욱 책임감을 갖고 대하도록 한다. 따라서 다면평가가 시행되지 않았을 때 상급자에게만 관심을 집중했던 사람들도 다면평가 실시 이후에 접촉해야 하는 조직 내외의 모든 사람들과의 관계에 초점을 맞추도록 동기부여 받는다(Maurer, Mitchell, & Barbeite, 2002).

따라서 다면평가 피드백은 조직에게 유익하고 중요한 자원일 뿐 아니라 개인에게도 주요 정보의 원천이 되며, 자신의 행위가 타인에 의해 어떻게 평가되는지에 관한 불확실성을 감소시켜주고 다양한

목표의 상대적 중요성을 명확히 평가하는데 기여한다.

### 2.1.2 피드백 수용도

다면평가제도의 가치를 판단하는 질적 기준으로 피평가자의 수용도는 다면평가에 대한 반응을 가장 잘 반영하는 태도로 인식된다(Bernardin, Hagan, & Kane, 1995; 이덕로·김한제, 2000). 즉 피평가자의 피드백 수용도는 다면평가제도에 관한 피평가자의 태도를 반영하는 포괄적인 지표로 인식된다. 최근에는 피평가자의 반응에 영향을 미치는 변수로 피드백 수용도와 함께 피평가자의 개인특성과 그 인과관계를 검토할 필요성이 높아지고 있다. 이는 효과적인 피드백 방식을 동원하여 다면평가 제도의 신뢰성과 타당성을 높였다 하더라도, 피드백 자체로만 효과를 발휘하는 것이 아니라 그것을 활용하고 영향을 받게 되는 구성원의 특성이 피평가자에 영향을 미칠 수 있다는 점을 인식한 결과로 볼 수 있다.

일반적으로 피드백의 수용도는 피평가자 개인이 피드백 내용을 평가하고 피드백이 유용한지 결정하는 과정을 내포하며, 이러한 과정에서 피드백이 성과에 대한 정확한 평가라는 피평가자의 지각을 일컫는다(고수일·고은정, 2004). 따라서 피평가자는 피드백 메시지를 평가한 후 이에 대한 채택 또는 기각여부를 결정한다. 피드백 수용도는 그 결과로 피평가자의 개발이나 목표 달성을 위한 개인의 노력수준 또는 강도를 결정하는 기준을 제공한다는 의미에서도 중요하다. 다면평가에서 피드백 수용도가 중요시되는 이유 중의 하나는 평가자 주체별로 피드백 결과가 다를 수 있기 때문에 그 결과 피평가자에 의해 피드백이 수용되지 않은 문제가 발생할 수 있다(박원우, 2000).

Maurer et al.,(2002)연구에서도 실증연구를 통

해 조직 내 다면평가 피드백 변인들이 피드백 수용도와 종업원 개발활동에 중요한 영향을 미치는 요인이 될 수 있음을 밝히고 있다. 구체적으로 피드백 수용도는 평가결과에 대한 지각된 공정성, 명확한 성과기준의 제공, 피드백 정보 정도 등에 따라 영향을 받을 수 있음을 실증적으로 규명하였다. 이러한 연구결과들에서 피드백이 성과개선 또는 종업원의 개발 간에 밀접한 관계가 있음이 검증되면서 최근에 다면평가 피드백이 실질적으로 어떻게 성과개선을 위해 사용될 수 있는지 관심을 가지기 시작하였다.

### 2.2 피드백 수용도 결정요인

피드백의 내용을 받아들이는 정도에 있어서 가장 중요한 영향력을 발휘하는 것은 피평가자에게 피드백이 유용한지 여부이다(Dobbins, Cardy, & Platz-Vieno, 1990; Maurer & Tarulli, 1996). 특히 다면평가 상황에서 기존에 평가자 역할을 하지 않았던 동료나 부하에 의한 피드백이 제공되기 때문에 피드백 수용에 영향을 미치는 여러 요인 중에서 피드백 자체 특성을 분리하는 것은 쉽지 않다. 따라서 본 연구에서는 피평가자의 수용도에 영향을 미치는 결정요인으로 피드백 특성 자체를 고찰하고자 한다.

첫째, Tharenou(1995)연구에서 피드백을 제공받은 피평가자는 피드백이 과거 행동에 대한 구체적인 정보를 제시하고, 정기적으로 제공될 때 피평가자의 반응이 긍정적으로 형성될 수 있다고 보았다. 즉 피드백 내용이 피평가자에게 요구하는 사항을 구체적으로 반영하고 있다면 피평가자의 행동을 결정하는 데 중요한 정보가 될 수 있으므로 유의한 피드백으로 인지되고 이에 따라 수용도가 높아질 수 있다.

둘째, Smither, London, & Reilly(2005)의 연

구에서 피드백 수용도에 영향을 미칠 수 있는 중요한 피드백의 특성은 피평가자가 자신의 직무를 근거로 하여 보상을 예상하게 되는 행동-보상의 연계성이라고 주장하였다. 즉 피평가자가 피드백 메시지를 자신에게 의미 있게 해석하여 개인의 업무수행과 밀접한 관련이 있는 바람직한 행동이 무엇인지 판단하게 함으로써 향후 성과와의 연계성을 높일 수 있을 때 피평가자의 수용도 또한 높아질 수 있다고 보았다. 유사한 맥락에서 Bailey & Austin(2006)은 다면평가제에서 효과적인 피드백은 구성원의 행동변화를 위한 양질의 정보를 제공하는 것으로 파악하였으며, 특히 피드백이 피평가자의 직무 역할과 관련이 있는 정보를 제공하고 직무수행 방법을 조정하도록 유도할 때 피드백 수용도가 높아질 수 있다고 제시하였다.

셋째, 피드백 호의성은 자기 이미지와 연관하여 타인으로부터 받은 피드백 결과가 자기평가와 비교하여 더 긍정적인 상태를 호의적 피드백이라 정의하고, 호의적 피드백은 비호의적 피드백보다 자신의 이미지를 제고할 수 있으므로 피평가자에게 더 유용하게 인지되어 피드백 수용도가 높아질 수 있다고 보았다(Atwater, Waldman, & Cartier, 2000). 본 연구에서는 연구범위 상 타인평가간의 피드백 호의성 논의는 제외하고, 피평가자 본인이 지각하는 기대(신념)와 비교하여 피드백을 어떻게 지각하는가의 자기평가-타인평가 간의 호의성에 초점을 두었다.

이상과 같이 본 연구에서는 피평가자가 피드백에 따르려는 욕구와 수용도를 향상시키는 데 필요한 피드백의 제 특성 중에서 피드백 구체성, 피드백 직무 관련 정보가치, 피드백 호의성에 초점을 맞추고자 한다.

### 2.2.1 피드백 구체성

피드백 구체성은 피드백 메시지에 담긴 정보의 표현수준을 말하는데 구체성이 증가할수록 좋은 성과를 내기 위한 방법을 배우는데 유익하다. 즉, 구체성이 높을수록 피드백은 더 특정한 행위에 초점을 맞추게 되어 개선이 필요한 사항에 관한 정보를 더 많이 제공한다(Ashford, 1986). 구체적인 피드백은 피평가자가 성과달성을 위해 어떤 행위가 적절하고 부적절한지 식별하게 해줌으로써 정확한 반응을 할 수 있도록 한다. 그러므로 피드백이 구체적이면 수행자가 성과기준으로부터 얼마나 벗어나 있는지를 알게 하여 수행자가 일을 잘하고 있는지 여부만 알려주는 구체적이지 않은 피드백에 비해 더 높은 성과를 유도하게 된다고 밝히고 있다(Goodman et al., 2004; Hazucha, Hezlett, & Schneider, 1993; Smither & Walker, 2004).

London & Beatty(1993)는 피드백의 내용이 명확하고 구체적일수록 성과개선과 학습에 유익하다고 주장하였다. Ilgen, Fisher, & Taylor(1979)는 포괄적 피드백보다 구체적인 피드백을 받을 때 평가에 대한 공정성에 관해 더욱 신뢰하게 된다고 주장하였다. 또한 효과적인 피드백이 가져야할 요건으로 시기적절하고, 구체적이며 행위에 근거해야 한다는 점을 지적하고, 이러한 피드백 특성 요건이 구비되었을 때 구성원의 피드백 수용도를 높이고 성과를 향상시킬 수 있다고 밝히고 있다. 뿐만 아니라 효과적인 다면평가 피드백 프로세스를 구축하는 데 있어 바람직한 업무행위에 관한 준거로서 피평가자에게 개선이 필요한 업무행위에 관한 구체적인 정보를 제공하기 위해서는 정량적인 평가보다 서술식 평가가 더욱 효과적이라고 주장하였다.

따라서 피드백이 정보로서 역할을 기대하기 위해

서 피드백의 내용이 명확하고 구체적이어야 성과 개선과 개발에 유익한 것으로 받아들여질 것이다. 추상적인 피드백은 정보로서 효용가치가 낮아질 뿐 아니라 피드백 결과를 쉽게 수용하기 어려울 것이다. 즉 피평가자에 관한 구체적인 피드백은 피평가자가 업무 수행 정보를 더 잘 지각하게 하고 피드백을 정확하고 유용한 지침으로 인식하게 함으로써 피드백 수용도가 더 높아질 것이다.

### 2.2.2 피드백 직무가치

종업원들은 피드백을 통해 과업을 수행하는데 유용한 정보나 그들이 이미 이용한 정보와 중복되지 않은 정보를 제공받을 때 만족하기 마련이다(Bailey & Austin, 2006). London(1997)은 효과적인 피드백은 시간이 지나도 일관성이 있고 직무에 유용한 것으로 지각된다고 주장하면서 피드백의 직무관련 정보가치를 중요한 변인으로 인식하였다. 특히 다면평가 상황에서 피드백을 유용하게 지각하게 되는 요인 중 하나로 구성원들이 직무 역할과 관련이 있는 피드백인지 아닌지를 인식하는 정도가 중요하다고 주장하였다. 즉 직무와 관련한 정보가 없으면 피평가자들은 피드백 결과에 대해 바람직한 행동이 무엇인지를 판단하기 힘들게 된다.

실무적으로도 조직에서 직무관련 피드백은 매우 유용하다. 피드백에 내포되는 직무관련 정보가치는 향후 이루어질 수 있는 보상을 예견하게 함으로써 직무 목표를 달성하는 데 동기부여 하는 기능을 한다. 즉 피드백은 향후 직무 수행에 관한 보상을 약속하는 방식 중의 하나이며, 피드백의 직무관련 정보는 개인의 직무행동에 대한 결과로 향후 일정한 시점에서 뒤따르게 될 보상의 가능성을 피평가자에게 전달한다는 점에서 중요한 역할을 한다. 피드백의

직무관련 정보를 해석하여 성과에 관한 불확실성을 감소시키거나 성과향상과 연계할 수 있을 때 피드백은 더 잘 수용될 것이다.

특히 다면평가에서 피평가자를 중심으로 동료, 상사, 하급자 등이 각기 다른 이유와 다른 방식으로 피평가자와 상호 작용할 것이기 때문에 다면평가에서 평가받는 직무차원의 중요성에 대해서는 평가자간에서 서로 다른 지각을 가질 수밖에 없다(London & Beatty, 1993). 예를 들어 동료와 하급자의 경험과 견해 차이는 평가기준의 중요성에 관해 서로 다른 지각을 갖게 되는 원인이 된다. 따라서 피평가자는 다양한 피드백 내용을 통해 객관성과 정확성의 검증절차를 거쳐 자신의 직무 또는 역할과 관련하여 정보가치를 판단하게 된다. 이렇게 평가된 피드백의 직무관련 정보가치는 피평가자가 피드백을 수용할 것인가를 결정하는 중요한 요인이 된다. 그러므로 피평가자는 피드백이 직무 관련한 가치 있는 정보를 제공할 때 피드백 수용을 촉진하는 방향으로 영향을 미칠 것이다.

### 2.2.3 피드백 호의성

선행연구에서 피드백 호의성은 피드백 수용도에 영향을 미치는 변수로 주요하게 다루어져 왔다(Smith et al., 2005). 다면평가의 가장 두드러진 특징은 평가주체가 다양하다는 점이며 서로 다른 평가자들의 피드백을 비교하면 각각의 평가주체로부터 입수한 피드백은 일치하지 않을 수 있다. 이는 평가자 능력의 차이라기보다 피평가자와 서로 다른 관계를 가진 평가자들이 서로 다른 행동을 관찰하고 그러한 행위를 다르게 해석하기 때문이다(Brutus, London, & Martineau, 1999).

일반적으로 피드백 호의성은 타인으로부터 받은

평가결과가 자기 평가 또는 자신의 기대와 비교하여 더 높을 경우 호의적(긍정적)이 되고 더 낮으면 비호의적(부정적)임을 의미한다. 피드백 호의성은 호의적 피드백과 비호의적 피드백으로 구분되는 데 일반적으로 호의적 피드백이 비호의적 피드백보다 수용도가 높다. Ilgen et al.,(1979)은 호의적 피드백이 비호의적 피드백보다 더 정확하게 지각되어 피드백 수용이 더 잘 이루어지고 있다고 밝히고 있는데 이러한 이유는 피드백을 해석하는 자기 방어적 기제에 근거한다고 보았다. 즉 호의적 피드백은 만족감 등과 같은 긍정적 반응을 일으켜 자신의 이미지를 제고할 수 있으므로 피평가자에게 더 유용하게 인지되는 경향이 있다.

반면 비호의적 피드백은 실망, 불만족 같은 부정적 반응을 일으키며, 자기이미지에 대한 부정적 인식은 피평가자에 의해 수용되기 꺼려지거나 거부되는 것으로 밝히고 있다(Ashford, 1996; Atwater et al., 2000). 즉 피평가자의 피드백 호의성 지각은 피드백 정보를 처리하는 인지적 과정을 거쳐 자기인식에 영향을 미치게 되며, 이러한 자기인식은 자신의 이미지와 다른 사람에게 지각되는 자신의 이미지를 비교하여 그것이 정확한지 여부를 판단하게 된다. 자기 이미지에 대한 비호의적 피드백은 자아개념과 비교하여 피드백 결과를 신뢰할 수 없다고 해석하여 피평가자에 의해 잘못 지각되거나 수용되지 않는 경향이 있다.

이상에서 논의한 내용을 기초로 아래의 가설을 설정하였다.

가설 1: 피드백의 특성은 피평가자의 피드백 수용도에 영향을 미칠 것이다.

가설 1-1: 다면평가에서 피드백 내용이 구체적일수록 피평가자의 피드백 수용도는

높을 것이다.

가설 1-2: 다면평가 피드백 내용이 직무관련 정보가치가 높을수록 피평가자의 피드백 수용도는 높을 것이다.

가설 1-3: 다면평가에서 평가 피드백 시 평가결과가 피평가자 자신이 평가한 점수보다 높은 경우(호의적)는 낮은 경우(비호의적)보다 평가결과 피드백에 대한 피평가자의 수용도가 더 높을 것이다.

### 2.3 피드백 수용도와 개발동기

다면평가 피드백 결과는 단순히 평가로 그치는 것이 아니라 향후 성과향상과 개발활동을 위한 도구이므로 피평가자의 피드백 수용도가 형성되었다면 이는 향후 직무행동에 영향을 미칠 것이다. 피드백 효과에 관한 선행 연구에서는 피평가자의 피드백 수용 이후 개발동기 및 성과가 향상될 수 있음을 예측하였다(Smith et al., 2005; 이덕로·김한제, 2000). Fecteau & Fecteau(1998)은 피평가자가 피드백 결과를 가치 있고 효용성이 있다고 지각하게 되면 이에 따라 기술개발 등의 행동변화를 촉진할 수 있음을 밝히고 있다.

피평가자의 개발에 초점을 두고 있는 다면평가 상황에서 피평가자의 피드백 수용도는 개발동기에 중요한 영향요인으로 다루어지고 있는데 이는 피드백 수용 이후 실제 개인 행동사이에 변화욕구, 의도, 동기와 같은 심리적 변수가 매개역할을 하는 것으로 제시되고 있기 때문이다(Ilgen et al., 1979). 결국 피평가자의 행동을 변화시키는 과정에 있어 어떠한 동기를 형성하였는가는 개인의 행동을 결정하고 이에 따라 행동변화를 초래할 수 있다. 실제로 피드

백 수용도가 피평가자의 개발행동으로 연계되는 과정에는 많은 요인들이 내포되어 있기 때문에 본 연구에서는 긍정적 개발동기가 자기개발행동을 촉진할 수 있음에 초점을 두고자 한다.

자기개발 동기는 피드백을 이용하여 개발 목표를 설정하고 개발 활동에 참여하며 이러한 진행과정을 점검하는 일련의 과정을 의미한다. 즉 조직의 구성원들은 조직목표, 성과 요구사항 등 조직이 기대하는 바를 충족시킬 수 있는 능력이 무엇인지, 이를 위해 무엇을 해야 하는 지 등과 관련한 정보가 필요하게 된다. 실제로 종업원들은 현재 성과를 개선해야 할 분야를 인식하고 기술격차와 부족한 전문지식의 격차를 확인하여 향후 변화에 지속적으로 정보를 탐색해야 할 필요성이 더욱 높아졌다. 자기개발에 대한 정보는 과업 자체로부터 또는 타인으로부터 얻을 수 있는데 이를 위해서는 피드백이 필수적이다.

Bernadin et al.,(1995)은 다면평가 상황에서 평가자가 공식적 피드백 경로를 통해 피드백 결과를 제공하면 피평가자의 개발동기 부여 및 상호간의 의사소통 향상이라는 목적을 달성할 수 있다고 강조하였다. 즉 기업들이 다면평가 피드백을 채택해야 하는 이유를 피평가자들이 자기개발에 동기부여 되기 때문이라고 보았다. 유사한 맥락에서 Spielberger (2006)의 동기부여 이론에서도 피드백을 구성원의 목표성취에 대한 진척도 정보를 제공하고, 개인의 과업수행에 관한 자원 배분 및 적절한 성과전략을 수립하도록 도와주는 역할을 하여 결과적으로 구성원의 성과개선을 꾀하는데 중요한 역할을 한다고 제시하였다.

일반적으로 피드백 수용 이후 자기개발 동기부여의 첫 단계는 조직 구성원들로 하여금 자신 안에서 변화의식을 불러일으켜 변화를 추구하도록 강화시키는 것이다. 따라서 자기개발은 자신의 행동을 모니

터링 하면서 어떠한 행동과 결과가 자신에게 가장 유리하고 바람직한지 인지할 수 있다는 가정 하에서 가능하다. 이러한 개발 동기가 형성되면 반드시 어떠한 형태의 자기개발 행동이 뒤따를 것이라는 전제를 하고 있다(Deci & Ryan, 1985). 이러한 개발 동기는 개인적으로 의미가 있고 행위자의 감정이나 관점을 인정하고 합리적 근거를 제공함으로써 내적인 동기가 촉진될 수 있다고 보았다. 따라서 다면평가 피드백의 효과적 활용을 위해서는 개발 자원을 지원하는 것도 필요하지만, 특히 종업원들의 개발 동기를 북돋아 주는 것이 매우 중요하다고 볼 수 있다. 이상의 선행연구에서 종업원의 태도-의도-행동의 관계를 규명함에 있어 개인의 태도는 유의미하게 행위를 예측할 수 있다고 보았다. 즉, 변화 의도는 행위를 변화시키게 될 동인(motive)을 의미하며 피드백 수용 이후 강한 변화의도를 가진 개인은 적극적으로 변화하고 목표를 성취하기 위해 더 많은 노력을 기울일 것으로 예상하였다.

따라서 본 연구에서는 피드백 수용도의 결과로써 자기개발 동기를 피평가자의 행동 반응을 예측할 수 있는 중요한 변인으로 파악하고 이러한 관점에서 피드백 수용도는 향후 자기개발 행동에 영향을 미치거나 이러한 동기를 강화하는 기능을 하는 데 있어 어떠한 영향을 미치는가를 밝히고자 하였다.

이상에서 분석한 선행연구 결과를 바탕으로 아래의 가설이 설정되었다.

가설 2: 다면평가 피드백에 대한 수용도가 높을수록 피평가자의 개발 동기가 높을 것이다.

### 2.3.1 자기효능감의 조절효과

피드백을 수용한 후 어떠한 내재적 동기를 형성하

는가는 개인의 속성에 따라 다를 수 있다. 피드백 수용자의 개발동기는 종종 자기효능감으로 설명되는 심리적 상태와 밀접한 관련이 있다(Deci & Ryan, 1985). 일반적인 자기효능감은 개인이 어떠한 특정 과업을 수행하기 위해 가지는 자신의 능력에 대한 믿음이라고 정의되며(Bandura & Cervone, 1986), 개발동기를 위한 자기효능감은 피평가자가 자신의 기술이나 리더십을 개발할 능력이 있다고 믿는 정도라고 할 수 있다. 본 연구에서 피드백 수용 이후 피평가자의 개발 동기에 미치는 피드백의 효과는 개인 특성에 따라 달라질 수 있으므로 자기개발 동기의 영향을 조절할 것으로 예측되는 개인 특성 변수인 자기효능감에 대해 주목할 필요가 있다. 그러나 자기효능감과 개발동기 간의 이론적/경험적 연관성에도 불구하고 다면평가 피드백 논문에서 피드백 수용 이후 개발동기를 결정하는 데 있어 자기 효능감의 역할에 대해 상대적으로 중요하지 않게 다루고 있다.

Bandura & Jourden(1991)는 자기효능감 수준이 높은 개인들은 낮은 자기효능감을 가진 사람보다 목표를 달성하려는 의도가 더 강하고, 과업에 대해 긍정적인 태도를 가지는 것으로 보았다. 따라서 자기효능감이 높은 개인은 자기효능감이 낮은 개인에 비해 피드백 수용 이후 개발목표를 달성하기 위한 의욕이 강하며, 좀 더 끈기가 있고, 직무에 대해 보다 긍정적인 사고방식과 태도를 가질 것이며, 그 결과 피드백 결과에 따라 개발동기를 더 강하게 형성할 것으로 보인다. 이러한 맥락에서 London & Smither(1999)는 피평가자가 피드백 수용 이후 개인의 목표설정 행동을 조정할 때 자기효능감이 미치는 영향을 실증하였으며, 기존 연구에서 피드백 수용자의 개인 특성인 성취감, 자기효능감 등에 따라 개발 욕구를 충족시키는 주는 동기가 달라질 수 있다고 보았다(Vancouver & Tischner, 2004;

Spielberger, 2006).

자기 효능감과 피드백 효과로서 개발활동 간의 관계에 주목한 Maurer et al.,(2002)의 연구에서는 피드백 수용의 결과인 개발행동에 영향을 미치는 중재적 요인으로 개인차 변수(자기 효능감, 나이, 능력, 성과 목표 vs 학습 목표, 능력)와 조직 변수(조직적 지원, 자원사용에 대한 인지 등)들이 피드백 효과를 예측할 수 있는가를 검증하였다. 연구결과 개인차 변수로 자기 효능감과 조직 변수로 조직적 지원은 개발 활동을 예측하는 주요 변수로 제시되었다. 특히 자기효능감에 대한 연구 결과에 초점을 두고, 자기 효능감 수준이 피드백 수용에 대한 개인의 태도와 직장 내, 직장 외 자기개발 활동에 유의한 긍정적 조절효과가 있다고 결론지었다.

Yammarino & Atwater(1997)연구에서도 피평가자의 개발 목적을 위해 평가결과를 피드백 해주는 과정에서 피평가자들의 피드백 수용과 개발 동기와 관련한 자기 효능감의 역할을 논의하였다. 연구 결과, 자기효능감 수준은 자기개발 활동에 정적인 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 이상과 같은 피드백 효과(Maurer et al., 2002; Yammering & Atwater, 1997)의 관점에서 자기효능감의 중재적 역할을 논의한 이론적, 실증적 연구를 기반으로 피드백 수용자의 자기효능감 수준에 따라 자기개발 동기에 미치는 영향이 달라질 것으로 예측된다. 따라서 피드백 수용 이후 개발동기를 조절할 수 있는 심리적 과정으로 자기효능감에 초점을 두고 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 3: 피평가자의 개인특성인 자기효능감은 피드백 수용도와 개발동기간의 정(+ )적인 관계를 조절할 것이다. 즉 자기효능감이 높을수록 피드백 수용도와 개발동기간

정(+ )적인 관계는 더 강화될 것이다.

이러한 선행연구를 토대로 피드백의 특성이 피평가자의 수용도에 영향을 미치는 측면과 그 결과로서 개발동기에 영향을 미치는 측면으로 구분하고 아래 <그림 1>과 같은 연구모형을 설정하였다

### III. 연구방법 및 측정

#### 3.1 연구표본

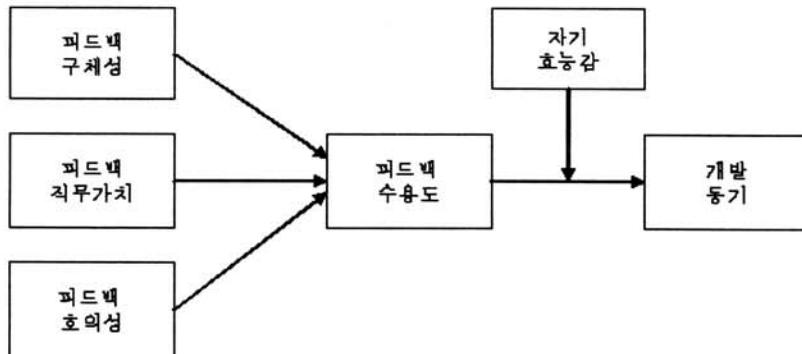
특정기업 또는 특정산업을 대상으로 표본을 선정하는데 있어서의 현실적인 어려움으로 인하여 본 연구에서는 편의추출 방법을 이용하여 표본을 선정하였다. 본 연구에서는 다면평가 제도를 개발목적으로 시행하고 있는 25개 기업에 근무하는 피평가자를 대상으로 2006년도 10월 5일부터 11월 15일까지 설문조사를 실시하여 총 340부의 설문지를 수집하였으며 이 중에서 중심화 경향이 두드러지게 나타난 경우와 설문지의 기록내용이 누락된 응답을 제외한

313부의 유효응답을 최종 분석에 활용하였다.

먼저 평가자 구성유형 중 상사, 동료, 부하 평가조건을 모두 갖춘 표본은 58.8%인 184건이며, 상사와 동료 평가를 시행하는 표본은 59건으로 18.9%, 상사와 부하평가를 실시하는 표본은 70건인 22.3%로 분류하였다.

평가자의 구성 유형을 구분한 이유는 피평가자가 상사평가, 부하평가, 동료평가 중 어떤 유형에 의해 피드백 받는가에 따라 수용도에 다른 영향을 미칠 수 있기 때문에 성격이 다른 표본을 혼합하여 분석하는 것을 피하기 위해 평가자 유형을 통제하였다. 국내 선행연구에서도 수직적인 상하관계를 바탕으로 하는 한국기업의 전통과 문화에서 부하직원이 상사를 공식적으로 평가하는 부하평가인 경우 관리자의 저항감으로 인해 수용도가 낮아질 수 있다고 밝히고 있다(안희탁, 1999). 따라서 본 연구에서는 다면평가 평가자 유형을 세분화하여 보다 구체적인 결과를 도출하고자 평가자 유형을 통제변수로 활용하였다.

본 연구에서 다양한 업종에 따른 기업의 사례를 찾는 어려움이 존재하여 25개 기업을 산업 분류에 따라 제조업(57.5%)과 비제조업(42.5%)으로 분류하였다. 기업 통제에 따른 기업 규모는 매출액에



<그림 1> 연구모형

자연로그를 취함 값으로 통제하였으며 매출액 평균은 1,566,844,099원으로 나타났다. 다면평가 제도의 도입시기와 관련하여 본 연구의 설문시점인 2006년도를 기준으로 도입 후 1-2년 된 표본의 수가 전체의 78%를 차지하였으므로 다면평가제도의 피드백 수용도를 객관적으로 평가할 수 있는 것으로 판단된다.

표본의 인구통계학적 분포를 보면, 성별은 남자 85.9%, 여자 14.1% 연령은 30대 미만이 6.7%, 40대 미만이 50.8%, 50대 미만 36.1%, 50세 이상은 6.4%로 나타났다. 학력을 보면 고졸 4.2%, 전문대졸 8.6%, 대졸 69%, 대학원 이상 18.2%를 차지하였다. 직급으로는 사원이 10.9%, 대리 16.9%, 과장 32.3%, 차장 27.2%, 부장이상 12.8%였다. 직종으로는 관리직 46.6%, 생산기술직 20.1%, 영업직 14.7%, 연구개발직 13.4% 기타 5.1%를 차지하였다.

### 3.2 변수의 조작적 정의

본 연구에서 변수들은 Likert 5점 척도로 측정되었으며, 사용된 변수들의 조작적 정의와 측정도구의 출처는 다음과 같다.

- 피드백 구체성: 일반적으로 피드백은 종합적인 평가점수에 의한 정량적 내용보다 업무 행위에 초점에 맞추어 그 내용이 명확하고 구체적일 때 더욱 효과적으로 본다. 본 연구에서 피드백 구체성은 피드백 결과에서 개선 또는 개발이 필요한 피평가자의 행위에 대한 정보가 얼마나 구체적이고 세부적이어서 납득가능한가에 대한 정도로 정의하고 Quaglieri(1982) 연구에서 사용한 4개 문항으로 측정하였다.
- 피드백 직무가치: 피드백 수신자는 피드백 내용

이 자신의 성과를 정확하게 평가한 것으로 생각하지 않더라도 향후 자신의 직무 관련한 기술, 지식 등을 개발하는데 가치가 있다고 여길 경우 피드백이 유용하다고 지각할 수 있다. 본 연구에서는 피드백 직무가치를 피드백에 담겨있는 내용이 자신이 직무와 역할에 중요하면서 건설적이고 도움이 되는지에 대한 인식 정도로 정의하며 Fecteau & Fecteau(1998) 연구에서 사용한 2문항과 Steelman(2004)이 사용한 2문항, 총 4문항을 이용하였다.

피드백 호의성: 본 연구에서 피드백 호의성은 피평가자가 피드백 받은 내용이 자기평가 결과 또는 자신의 기대수준과 비교했을 때 긍정적이었는지에 관한 것이다. 피드백 호의성은 Harackiewicz & Manderlink(1984)을 참고로 하여 가장 최근의 다면평가에서 받은 피드백을 기준으로 평가자 구성 유형에 따라 상사평가, 동료평가, 부하평가의 3문항으로 각각 측정하였으며 피드백이 자신의 기대보다 많이 낮음(1), 기대보다 약간 낮음(2), 기대했던 수준과 비슷함(3), 기대보다 약간 좋음(4), 기대보다 많이 좋음(5)의 5점 척도로 측정하였다. 이 중에서 기대보다 약간 좋음(4), 기대보다 많이 좋음(5)으로 응답한 경우를 호의적 피드백, 기대보다 약간 낮음(2), 기대보다 많이 낮음(1)으로 응답한 경우를 비호의적인 피드백, 기대했던 수준과 비슷하다고 응답한 경우는 유사피드백으로 구분하였다.

- 피드백 수용도: 피드백 수용도에 대한 개념은 평가결과 피드백 받은 내용에 대한 정확성, 유용성 등에 관한 지각뿐만 아니라 피드백에 대한 긍정적인 인지적 태도로 정의하였다. Padsakoof & Farsh(1989), Dobbins, Cardy, & Platz-

Vieno, (1990), Facticeau & Facticeua (1989)가 사용한 총 6개 문항을 사용하여 측정하였다.

- 개발동기: 다면평가 하에서 개발 동기는 피드백을 통해 개발 필요성을 탐색하고, 개발 목표를 설정하여 개발활동에 참여하고 그 진행 상태를 점검하는 등 일련의 다면평가 피드백에 의해 내재적으로 동기가 부여되어 자기 주도적으로 업무개선 목표 또는 능력개발 목표를 설정하여 이를 실천하려는 의도로 정의하였다. 본 연구에서는 Atwater et al.,(2000)연구에서 사용한 6문항을 측정하였다.
- 자기효능감: 자기효능감은 어떤 특정 과업을 수행하기 위해 필요한 행동을 성공적으로 실행할 수 있다는 자신의 능력과 믿음을 나타낸다(Bandura, 1977). 본 연구에서 자기효능감은 자신의 직무와 관련하여 새로운 계획이나 목표를 세우거나 예상치 않은 문제가 발견되었을 때 자신 있게 수행하거나 처리할 수 있는 자세라고 정의하였다. 이에 대한 측정은 Bandura (1977)가 정의한 개념을 Schyns & Collani(2002)가 일반적인 상황에 적용한 자기효능감 척도 중에서 4문항을 이용하였다.

## IV. 실증분석 결과

### 4.1 측정도구의 신뢰성 및 타당성

본 연구의 경우 개념의 조작적 정의를 토대로 구성개념을 측정하고 있으며, 신뢰성 분석은 내적 일관성을 파악하기 위해서 Cronbach's alpha 계수를 활용하여 신뢰성을 검토하였다. 본 연구에서 사용된

변수에 대한 신뢰성 검증결과 Cronbach's  $\alpha$ 값이 피드백 구체성 .837, 피드백 직무가치 .871, 피드백 호의성 .751, 자기효능감 .766, 피드백 수용도 .911, 개발동기 .895 등으로 나타났다. 즉 모든 측정개념들은 0.7을 상회하고 있으며 제거대상 측정항목은 발견되지 않았으므로 각 측정항목들에 대해 응답자의 응답이 내적 일관성을 확보하고 있음을 알 수 있다.

또한 변수들의 타당성을 검증하기 위해 요인분석을 실시하였다. 요인추출 방식으로는 주성분 분석방법을 선택하였고 요인회전 방식으로는 직각회전방법을 채택하였다. 요인분석을 실시한 결과는 <표 1>과 같으며 요인별로 아이겐 값은 허용치인 1.0을 상회하고 있고, 각 요인 적재량도 적정 수준(0.5 이상)을 보이고 있다. 본 연구에서 각 요인이 의도한 요인 구조와 동일하게 6개의 하위요인으로 구분되었으며 누적설명비율은 69.5%로 나타남으로 전체 변수는 판별타당성을 확보했음을 알 수 있다.

### 4.2 상관관계 분석

가설 검증에 앞서 본 연구에서 사용되는 변수들 간의 상관관계를 분석하였다. <표 2>의 분석결과 독립변수들과 피평가자의 피드백 수용도가 모두 유의한 상관관계를 나타냈다. 또한 독립변수들 간의 다중공선성이 존재하는지 파악하기 위해 VIF를 추정하였다.

유의한 상관관계 값인 피드백 구체성과 호의성간의 VIF가 3.62, 피드백 직무가치와 피드백 호의성은 3.62(최소 1.33-최대 5.00), 피드백 구체성과 피드백 직무가치는 4.32 등으로 모두 5미만으로 나타나 가설검증을 실시함에 있어 다중공선성 문제는 없는 것으로 확인되었다(이근희, 2001).

〈표 1〉 요인분석 결과

문항	요인1 피드백 수용도	요인2 개발 동기	요인3 피드백 직무가치	요인4 피드백 구체성	요인5 자기 효능감	요인6 피드백 호의성
피드백 내용에 개선할 내용이 구체적으로 나타남.	.264	.069	.253	<b>.708</b>	.089	.113
피드백은 세부적인 내용까지 포함함.	.154	.124	.141	<b>.843</b>	.080	.168
피드백 내용은 구체적이지 않고 간단함.	.186	.134	.101	<b>.826</b>	-.006	-.041
피드백 내용에 무엇을 잘했는지 못했는지 잘 알	.235	.136	.359	<b>.597</b>	.089	.160
제공된 피드백 정보를 나는 가치 있게 생각함.	.202	.273	<b>.713</b>	.250	.214	.000
피드백 정보는 직무활동을 하는데 도움이 됨.	.288	.211	<b>.678</b>	.260	.144	-.039
피드백은 내가 모르고 있던 귀중한 정보들을 제공함.	.200	.279	<b>.808</b>	.184	.012	.080
피드백에서 내가 모르고 있던 단점과 나의 개발 분야 를 분명하게 이해하게 해 줌.	.116	.393	<b>.690</b>	.201	.096	.121
상사로부터 피드백 내용을 자신의 평가/기대와 비교	.172	.132	.077	.237	.057	<b>.726</b>
동료로부터 피드백 내용을 자신의 평가/기대와 비교	.234	.046	.027	.026	.069	<b>.801</b>
부하로부터 피드백 내용을 자신의 평가/기대와 비교	.202	.032	.024	.025	.051	<b>.799</b>
직무에 관한 계획을 완수할 자신이 있음.	.082	.110	.073	.062	<b>.812</b>	.084
직무에서 목표를 설정하면 나는 대부분 이를 달성함.	.091	.052	.059	-.025	<b>.829</b>	.077
직무에서 문제가 발생하면 자신 있게 처리함.	.077	.083	.092	.054	<b>.707</b>	.012
나는 새로운 직무에 대해 학습하려고 노력하지 않음	-.051	.189	.101	.088	<b>.673</b>	.015
평가자들로부터 받은 피드백 결과에 동의함.	<b>.628</b>	.172	.197	.258	.163	.301
평가자들은 실제 성과를 정확히 평가했음.	.731	.337	.121	.163	.037	.099
나는 다면평가 피드백 결과에 대해 만족함.	<b>.759</b>	.166	.154	.219	-.032	.210
가장 최근의 피드백이 공정하고 정확했다고 생각함.	<b>.807</b>	.165	.112	.246	-.037	.152
피드백은 나의 성과를 정확하게 반영하였음.	<b>.741</b>	.228	.134	.131	.107	.207
나는 다면평가자로부터 평가받는 방식에 만족함.	<b>.715</b>	.174	.298	.067	.148	.131
피드백은 나의 업무성적을 향상시키도록 자극함.	.115	<b>.663</b>	.431	.086	.194	.053
자기개발목표를 세우는데 피드백을 사용함.	.161	<b>.755</b>	.322	.140	.106	.061
피드백은 직무관련 지속적 학습필요성을 느끼게 함.	.221	<b>.830</b>	.187	.053	.051	.053
피드백은 향후 개발해야 할 분야를 제시하여 줌.	.384	<b>.638</b>	.047	.221	.158	.070
피드백은 업무를 더 잘 해야겠다는 마음이 생기게 함.	.288	<b>.562</b>	.462	.009	.207	.108
피드백은 경력과 자기개발에 책임감을 갖게 해줌.	.266	<b>.713</b>	.216	.138	.173	.076
eigen value	2.567	2.461	2.177	2.091	1.236	1.212
분산설명비율	15.193	14.561	12.882	12.372	7.315	7.173
누적설명비율	15.193	29.754	42.636	55.008	62.323	69.496

주)요인적재량 0.5이하는 표기를 생략함

〈표 2〉 상관관계 분석 결과

구분	평균	표준 편차	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
피드백 구체성	3.113	.717											
피드백 직무가치	3.432	.718	.548**										
피드백 호의성	3.041	.613	.310**	.229**									
자기 효능감	3.982	.507	.188*	.303**	.170*								
피드백 수용도	3.113	.642	.538**	.536**	.487**	.216**							
개발 동기	3.334	.662	.429**	.699**	.276**	.353**	.600**						
산업 분류	.5080	.037	.216**	.089	.212**	.088	.297**	.166*					
ln 매출액	17.57	.265	-.119	-.092	-.080	-.056	-.113	-.178*	-.445*				
평가자 유형	.98	.009	.005	-.057	.009	-.031	-.080	-.085	.130	.014			
성별	1.14	.352	-.166**	-.046	-.052	-.139	-.122	-.014	-.083	.004	-.069		
학력	3.05	.666	.180*	.088	.131	.136	.169*	.146*	.297**	-.252**	.137	-.236**	
직급	3.05	1.188	.215**	.012	.038	.222**	.156*	.054	.193*	.089	.077	-.376**	.228**

주) \*: p<.05, \*\*: p<.01, \*\*\*: p<.001

산업분류 제조=1, 비제조=0 /성별: 1=남자, 2=여자 /학력: 1=고졸, 2=전문대졸, 3=대졸, 4=대학원졸 이상/ 직급: 1=사원, 2=대리, 3=과장, 4=차장, 5=부장 이상

### 4.3 가설 검증

#### 4.3.1 피드백 특성과 피드백 수용도

본 연구 가설 I의 피드백 특성요인이 피드백 수용에 미치는 영향에 관해 다중회귀분석을 실시하였다.

이들 회귀식에서 인구 통계적 특성에 따른 영향 및 효과적인 평가를 위해 평가자가 달라질 수 있는 특성을 감안하여 해당 기업의 산업을 통제하였다.

기업규모는 매출액에 자연로그를 취한 값을 가설 검증 시 통제변수로 설정하였으며, 인구통계학적 변수는 성별, 학력, 직급을 통제변수로 사용하였다.

〈표 3〉의 모형 2에서는 통제변수와 피드백 특성에 속하는 독립변수를 동시에 투입하는 방식으로 다중회귀분석을 실시한 결과, 피드백 구체성( $\beta = .209, p < .05$ ), 피드백 직무가치( $\beta = .342, p < .001$ )가 피드백 수용도에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 피드백의 특성으로 피드백 구체성, 피드백 직무가치는 피드백 수용도에 정(+ )의 영향을 미친다는 가설 1-1, 가설 1-2가 모두 지지되었다.

구체적으로 가설 1-1의 피드백 구체성과 피드백 수용에 관한 연구결과는 선행연구에서 제시한 효과적인 피드백이 가져야 할 요건으로 시기적절하고, 구체적이며, 행위에 근거해야 한다는 Ilgen et al., (1979)의 주장과 일치하는 견해이다. 또한 '보고서'를 통한 피드백은 상사나 동료의 구체적인 피드백만큼 피드백 반응에 큰 영향을 미치지 않는다고 주

장한 Brett & Atwater (2001)의 연구 결과와도 유사한 맥락을 보여준다. 즉 피드백 수용에 대한 결정요인 중 하나는 피드백이 구체적일수록 더욱 유용한 지침이 될 수 있으며 피평가자의 수용도가 높아질 가능성이 높은 것으로 나타나 기존 연구결과를 지지하였다.

가설 1-2의 피드백 직무가치와 수용도에 관한 연구결과, 피드백의 특성이 직무가치와 관련된 내용일 경우 피드백에 대한 만족과 피드백 결과 활용에 긍정적인 영향을 준다는 Tharenou(1995)의 연구결과와 일치하는 것으로 나타났다. 즉 평가결과로 제공되는 피드백의 내용이 직무와 연관성이 높다고 신뢰할 때 수용도가 높아지는 것을 알 수 있다.

가설 1-3의 검증을 위해 공분산분석(ANCOVA: analysis of covariance)을 이용하였다. 피드백

〈표 3〉 가설 1의 다중회귀분석 결과

변 수		모형 1		모형 2	
		$\beta$	SE	$\beta$	SE
통제 변수	ln매출액	.009	.015	.024	.011
	산업구분	.260	.107	.145	.082
	평가자 유형(상사-동료-부하평가)	.000	.095	.057	.070
	평가자 유형2(상사-동료평가)	.007	.109	-.012	.080
	평가자 유형3(상사-부하평가)	.047	.035	.075	.026
	성별	-.060	.141	-.021	.106
	학력	.056	.076	-.008	.057
	직급	.068	.043	.056	.033
독립 변수	피드백 구체성			.209*	.059
	피드백 직무정보			.342**	.061
F		3.633		20.070	
R <sup>2</sup>		.108		.505	
Adj. R <sup>2</sup>		.078		.480	
유의도		.002		.000	

주) \*:  $p < .05$ , \*\*:  $p < .01$ , \*\*\*:  $p < .001$

호의성은 피평가자 자신이 평가한 점수(기대)보다 긍정적인 정도로 파악하고 이에 따라 호의적 피드백 집단과 비호의적 피드백 집단, 유사 피드백을 받은 집단에 따라 피드백 수용도에 유의한 차이가 나타날 것인가를 분석하였다.

가설 검증 방법으로 공분산분석을 이용한 이유는 피드백 호의성 차이에 따른 수용도와 의 관계를 살펴보는 경우, 이들 관계에 영향을 미칠 수 있는 외생요인들의 혼돈효과(confounding effect)를 통제하지 못할 가능성이 있기 때문이다. 본 연구에서는 연구모형의 주요 선행변수들을 고려하여 이를 공변량(covariate)으로 선택하여 통제하였다.<sup>1)</sup>

〈표 4〉의 분석결과, 피드백 호의성 집단 간의 차이에 따른 피평가자들의 수용도의 차이는  $F=29.037$  ( $p<.001$ )로서 통계적으로 유의한 것으로 나타났으

며 공변량인 피드백 구체성, 피드백 직무가치 등도 피드백 수용도에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

본 연구에서는 공분산 분석결과가 유의함에 따라 집단간 차이에 대해 사후검증을 실시하였으며, 분석결과는 〈표 5〉에 제시되었다.

사후검증으로 Scheffe 검증방식을 채택한 이유는 절차가 간단하며 표본의 크기가 동일하지 않은 집단 평균 간의 비교에 적용할 수 있기 때문이다 (이종성 외, 2004). 사후검증 분석결과, 호의적 집단의 피드백 수용도가 가장 높았고, 비호의적 집단의 수용도가 가장 낮게 나타나, 가설 1-3이 지지되었다.

이러한 결과는 피드백 호의성이 피드백 수용도의 결정요인이 될 수 있다는 Ashford(1996)의 이론적

〈표 4〉 피드백 호의성의 수용도에 대한 공분산분석 결과

개체-간 효과 검증 (종속변수: 피드백 수용도)					
소스	제Ⅲ유형 제곱합	자유도	평균제곱	F	유의확률
수정모형	74.505	6	12.418	63.992	.000
절편	4.857	1	4.857	25.028	.000
피드백 구체성	2.604	1	2.604	13.421	.000
피드백 직무가치	2.816	1	2.816	14.510	.000
자기효능감	.059	1	.059	.305	.581
개발동기	6.665	1	6.665	34.349	.000
피드백 호의성	11.269	2	5.635	<b>29.037</b>	<b>.000</b>
오차	59.185	305	.194		
합계	3160.806	312			
수정합계	133.690	311			

a  $R^2 = .557$  (수정된  $R^2 = .549$ )

1) 공분산분석은 종속변수에 중요한 영향을 미치는 외생변수에 관심을 가지며 이러한 외생변수가 종속변수에 미치는 영향을 설명 또는 제거하고자 한다. 외생변수의 영향을 조정하지 않으면 종속변수에 대한 외생변수의 영향이 오차항을 크게 하고 검증의 민감성을 감소 시키기 때문이다. 공분산분석은 분산분석의 한 변형으로서 종속변수에 대한 외생변수들의 효과를 제거하고자 하며, 특히 외생변수를 명백히 통제할 수 없을 때 적합하다(임종원·박형진·강명수, 2001)

〈표 5〉 피드백 호의성 집단간 차이의 사후검증 결과

	비교집단		평균차이 (i)-(j)	표준오차	유의확률
	(i)	(j)			
피드백 호의성	호의적 피드백 (N=112)	유사 피드백	.40110(*)	.08265.	.000
		비호의적 피드백	.74870(*)	.07745	.000
	비호의적 피드백 (N=128)	유사 피드백	-.34760(*)	.08033	.000
		호의적 피드백	-.74870(*)	.07745	.000
	유사 피드백 (N=73)	비호의적 피드백	.34760(*)	.08033	.000
		호의적 피드백	-.40110(*)	.08265	.000

연구에 기초하여, 피평가자의 자기 이미지에 손상을 주는 비호의적 피드백은 거부하려는 경향이 있는 반면, 피평가자의 자아상을 향상시킬 수 있는 호의적 피드백은 더 잘 수용된다는 Atwater et al., (2000)의 연구결과와 맥락을 같이 하는 결과이다.

#### 4.3.2 피드백 수용도와 개발동기

본 연구의 가설 2는 다면평가의 피드백 수용 정도는 자기개발 동기부여에 긍정적 영향을 미칠 것이라는 내용이다(표 6). 가설 2의 분석 시 연구모형에서 제시한 사전 변수들과 인구통계학 특성, 기업을 통제함으로써 본 연구의 단일 소스에서 생기는 데이터의 문제를 간접적으로라도 통제하고자 하였다.

분석결과, 피드백 수용도는 자기개발 동기부여에 정(+ )적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 구체적인 영향의 정도는  $\beta = .341(p < .001)$ 인 것으로 나타나 가설 II가 채택되었다.

본 연구결과는 Azjen (1991)의 연구에서 제시한 피드백 수용도가 높을수록 자기개발 행동을 강하게 예측할 수 있다는 결과를 지지하고 있다. 즉 피평가자의 행동을 야기하는 과정에 있어서 먼저 긍정적인 태도가 형성되어야 하며 이러한 긍정적 태도는 궁극

적으로 개발동기를 진작시킬 수 있음을 보여주고 있다. 즉 피드백 결과를 수용한 피평가자의 태도가 구체적인 행위변화로 연결되기 위해서는 피드백을 받은 구성원의 반응욕구(Ilggen et al., 1979), 또는 심리적 의도 형성과정(Azjen & Fishbein, 1977)을 거치게 된다는 이론적 모델을 지지하는 결과이다.

또한 피드백의 결과가 공정하고 정확하다고 피평가자가 지각할수록 성과개선이나 자기개발을 위한 긍정적 동기를 형성하게 된다는 선행연구 결과(Brett & Atwater, 2001)가 우리나라 기업의 상황에서도 동일하게 나타내고 있음을 보여주었다.

#### 4.3.3 자기효능감의 조절효과

가설 III에서는 개인차이로서 자기효능감이 높을 때 피드백 수용도가 개발동기에 미치는 영향이 커질 것이라는 가설이다. 〈표 7〉은 피드백 수용도와 개발동기의 관계에 있어 자기효능감의 조절효과를 검증하기 위한 계층적 회귀분석 결과를 나타내고 있다. 분석결과를 보면, 모형 4에서 상호작용 항을 투입하기 전에는 자기효능감이 유의수준 .01에서 유의하였으나, 피드백 수용도와 개발동기의 항을 투입한 후에는 유의수준 .05에서 통계적으로 유의하지 않

〈표 6〉 피드백 수용도와 개발동기간의 다중회귀분석

		모형 1		모형 2	
		$\beta$	SE	$\beta$	SE
통제 변수	In매출액				
	산업구분	-.046	.009	-.061	.009
	평가자 유형(상사-동료-부하평가)	.046	.069	.008	.066
	평가자 유형2(상사-동료평가)	.063	.073	.040	.069
	평가자 유형3(상사-부하평가)	.071	.077	.073	.073
	성별	.046	.082	.056	.077
	학력	.058	.045	.046	.042
	직급	.048	.026	.035	.025
	피드백 구체성	.068	.048	.004	.046
	피드백 직무가치	.604	.046	.477**	.047
	피드백 호의성	.071	.045	-.045	.047
	독립 변수	피드백 수용도			.341**
F		29.830		33.668	
R <sup>2</sup>		.497		.552	
Adj. R <sup>2</sup>		.480		.535	
유의도		.000		.000	

주) \*: p<.05, \*\*: p<.01, \*\*\*: p<.001

게 나타났다. 따라서 피드백 수용도와 개발동기간의 관계에서 자기효능감의 조절 효과를 나타내는 가설 III은 기각되었다.

기존 연구들에서(Maurer et al., 2002; Yammarino & Atwater, 1997)개인차이 변수로 자기효능감이 피드백 수용과 개발동기간에 영향을 미치는 유의미한 중재적 효과를 확인하였으나, 본 연구에서는 수용도와 개발동기에 미치는 자기효능감의 조절효과를 확인할 수 없었다. 이러한 이유는 개인 차이에 관한 자기효능감 측정변수의 성격과 관련된 것으로 보인다. 특히 Maurer et al.,(2002)연구에서 자기효능감을 측정할 때 활용한 변수는 '개발을 위한 피드백

상황에서 피드백을 통해 학습한 내용을 자신의 역할에 적용하는 활동'으로 국한하여 개발활동과 직접 관련된 자기효능감 수준을 측정하였으나, 본 연구에서는 일반적인 직무상황에서 자기효능감에 관한 변수를 사용함으로써 독립변수와 종속변수와의 관계가 약해졌기 때문으로 해석할 수 있다.

## V. 토의 및 결론

본 연구는 다면평가의 피드백 특성과 피평가자의

〈표 7〉 수용도와 개발동기간의 자기효능감 조절효과

		모형 1		모형2		모형 3		모형4	
		β	SE	β	SE	β	SE	β	SE
통제 변수	ln매출액								
	산업구분	-.046	.009	-.061	.009	-.060	.009	-.060	.009
	평가자유형1	.046	.069	.008	.066	.008	.065	.008	.065
	평가자유형2	.063	.073	.040	.069	.021	.069	.021	.069
	평가자유형3	.071	.077	.073	.073	.055	.072	.055	.072
	성별	.046	.082	.056	.077	.070	.077	.071	.077
	학력	.058	.045	.046	.042	.043	.042	.042	.042
	직급	.048	.026	.035	.025	.015	.025	.017	.025
	피드백구체성	.068	.048	.004	.046	.000	.045	.000	.046
	피드백직무가치	.604	.046	.477**	.047	.446**	.047	.445**	.048
피드백호의성	.071	.045	-.045	.047	-.040	.047	-.039	.047	
독립 변수	피드백 수용도			.341***	.057	.337***	.056	.206	.296
조절 변수	자기효능감					.131**	.055	.049	.246
상호 작용	피드백수용도 x 자기효능감							.168	.076
F		29.830***		33.668***		32.619***		30.046***	
R <sup>2</sup>		.497		.552		.566		.566	
Adj. R <sup>2</sup>		.480		.535		.549		.548	
유의도(p)		.000		.000		.000		.000	

주) \*: p<.05, \*\*: p<.01, \*\*\*: p<.001

피드백 수용도에 영향을 미치는 결정요인들을 고찰해보고 이들 간의 관계가 실질적인 행위변화 또는 동기부여 활동으로 연결될 수 있는가를 밝히고자 하였다. 또한 종업원의 개발동기에 미치는 영향에 대해 보다 잘 이해하기 위해 개인특성으로 자기효능감의 역할을 조절변수로 고찰하였다. 이러한 연구결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 구체적인 정보를 담았거나 직무와 직접 관련된 피드백 내용은 피평가자의 피드백의 정확성과

유용성에 대한 인지를 향상시킨다는 점에서 피드백 수용도를 증가시킨다. 따라서 피평가자의 입장에서 본다면 다면평가 상황에서 피드백에 담겨 있는 내용이 구체적이고 상세하게 기술되어 있고, 자신의 미래 직무수행에 가치 있는 정보일수록 피드백 수용도에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타나 가설에 대한 검증이 성립되었다. 뿐만 아니라 피드백 수용도를 향상시키기 위해 피드백은 호의적이어야 하는 것으로 나타났다. 즉 타인으로부터 받은 평가결과가

자신의 기대와 비교하여 더 높을 경우 피드백 수용이 더 잘 이루어지고 있음을 의미하며 각각의 평가자 구성 유형에서 호의적 피드백은 비호의적 피드백보다 피평가자에게 더 유용하게 인지되어 수용도가 높은 것으로 나타났다.

둘째, 피평가자의 피드백 수용 정도는 심리적 결과로서 개발동기와 정(+)적인 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 피드백 과정과 결과가 공정하고 정확하다고 지각될수록 성과개선이나 자기개발을 위해 더 긍정적인 반응을 하게 된다는 선행연구 결과(Brett & Atwater, 2001, Taylor, 2006)와 일치하는 것으로 피드백 수용도가 피평가자의 개발 동기에 긍정적 영향을 미친다는 사실을 도출할 수 있다.

셋째, 피드백 수용도와 개발동기와의 관계에서 피평가자의 개인 특성인 자기효능감의 조절효과는 확인되지 못하였다. 기존의 피드백 연구에서 피평가자의 자기효능감이 피드백 이후 태도 형성이나 개발행동에 조절 효과로 작용함을 밝히고 있으나, 본 연구에서는 조절효과가 나타나지 않았다. 이는 Ilgen et al.,(1979)의 피드백 모델에서와 같이 개인특성 요인은 피드백 직후 반응에서부터 행동으로 이어지는 전 과정에 영향을 미치므로 피드백 수용도에 영향을 미치는 과정에서 과거 직무경험 등의 개인특성이 미리 작용되었을 가능성도 추론해 볼 수 있다.

이러한 연구결과를 바탕으로 본 연구가 시사하는 바는 다음과 같다.

첫째, 피평가자에게 계량화된 단순 정보보다는 피평가자의 직무 역할과 관련하여 가급적이면 구체적이고 유용한 내용이 포함될 수 있도록 피드백의 내용을 유도하는 것이 성과향상이라는 목표설정과 개발계획 수립에 즉각적인 반응을 기대할 수 있을 것으로 보인다. 따라서 다면평가하의 피평가자가 피드

백을 보다 잘 수용하기 위해서는 피드백 내용에 포함시킬 정보의 질(quality)에 더 많은 관심을 기울여야 한다. 즉 피드백 결과를 타인 또는 일정 기준과 비교하여 피드백 하는 수준에 그치는 것에서 발전하여 피평가자의 직무에서 기대되는 성과측면과 관련된 구체적인 행위에 초점을 맞추어 피드백 할수록 피평가자의 관심이 미래 지향적인 변화와 개발 행동으로 이어질 수 있을 것이다. 또한 피드백 결과에 대한 사용 여부를 피평가자에게만 맡겨 두면 피드백 정보사용에 한계가 있을 수 있다. 따라서 피평가자의 피드백에 의거하여 개발 계획을 작성하게 하는 등의 제도적 지원을 통해 피드백 결과를 활용할 수 있도록 해야 할 것이며 피드백 이후 피평가자와 상사 간의 정기적인 점검 과정을 통해 피평가자의 행동 변화를 모니터링 하는 것이 필요할 것이다.

둘째, 본 연구에서는 '타인의 평가결과가 자신이 평가한 결과와 유사하다고 응답'한 피평가자의 비율을 추가적으로 분석한 결과, 전체 표본(313건)의 23.2%(73건)로 나타났다. 평가유형 집단별로 상사-동료-부하 평가유형(184건)에서 23.9%(44건), 상사-동료 평가유형(70건)에서 27.1%(19건), 상사-부하 평가유형(59건)에서 16.9%(10건)로 파악되었다. 이에 따라 가설 1-3에서 제기한 관계뿐만 아니라 추가적으로 유사한 피드백을 받았다고 응답한 피평가자들의 수용도 차이를 다른 집단들(호의적, 비호의적 집단)과 비교 분석한 결과, 모두 유의미한 차이를 나타내는 것으로 나타났다. 즉, 평가유형별 분석에서도 유사한 피드백을 받았다고 응답한 피평가자들의 수용도는 호의적 집단보다는 모두 낮게 나타났으나, 비호의적 집단보다는 모두 높게 나타났다(상사-동료-부하 평가유형,  $F=24.205$ ,  $p<.001$ ; 상사-동료 평가유형,  $F=10.108$ ,  $p<.001$ ; 상사-부하 평가유형,  $F=19.275$ ,  $p<.001$ ). 이러

한 연구결과는 피평가자의 수용도가 호의적 집단에서 가장 높았으며, 다음으로 유사한 집단, 마지막으로 비호의적 집단의 경우에 가장 낮게 나타난 기존연구와 유사한 맥락을 보였다(Yammarino & Atwater, 1997).

기존연구에서는 본인과 타인의 평가가 유사한 경우라도 내용상 다시 두 가지로 구분하였다. 하나는 본인, 타인 모두 피평가자를 높게 평가하는 경우이고, 또 하나는 본인, 타인 양쪽 모두 피평가자를 낮게 부정적으로 평가하는 경우이다. 전자의 경우에는 이미 주관적 객관적 측면 모두에서 긍정적으로 평가되었기에 인사 관리상 개발될 필요가 적을 수 있으나, 후자의 경우 피평가자가 주관적, 객관적으로 모두 부정적으로 평가된 사람이기에 이에 따라 개발될 필요성도 높은 것으로 인식되었다. 본 연구에서는 유사한 피드백을 받은 응답자를 내용상 두 가지로 구분하지 않았으나, 추후 연구에서는 비호의적 피드백을 지각한 피평가자들과 더불어 본인평가와 타인 평가가 유사한 피평가자들을 면밀히 관찰하여 이들의 피드백 수용과 개발 필요성에 더 많은 관심을 기울여야 할 것으로 보인다. 이는 상대적으로 호의적 피드백에 초점을 맞추었던 기존 연구를 확장해야 할 필요성을 보여준다. 또한 종업원의 개발 목적을 위해 다면평가 제도를 도입한 경우 고성과자를 찾아내는 것도 중요하지만 향후 연구에서는 조직 내에서 개발동기가 필요한 저성과자들의 능력을 개발시키는데 더 초점을 두어야 할 것이다.

유사한 맥락에서 Ilgen et al.,(1979)은 비호의적 피드백을 받은 구성원이 그 결과를 쉽게 수용하지 않으려고 할 것이기 때문에 부정적 피드백을 주어야 하는 경우에 부정적 정보를 왜곡하는 경향이 있음을 밝히고 있다. 이러한 연구를 통해 부정적 피드백의 경우 수용도를 높이기 위한 노력이 필요할

것이며, 평가자에 의해 피드백이 제공되는 방법을 더 잘 이해할 필요가 있을 것으로 보인다. 예를 들어 부정적인 피드백을 제공하는 경우 피드백 내용을 보다 구체적으로 제시하거나 피드백과 부정적 처벌간의 연관성을 구체화하는 등의 기존의 피드백 특성을 수정해야 할 것으로 보인다. 또한 피드백 결과에만 초점을 둘 것이 아니라 피드백을 제공하는 방식에 있어 코칭에 보다 초점을 두는 것도 수용도를 높이는데 바람직할 것이다.

마지막으로 본 연구에서 다루고자 하는 가설 III은 기존의 구미연구에서 이미 검증되었으나, 이를 한국적 상황에 적합하게 재구성하여 개인차이 변수(자기효능감)가 피드백 수용과 개발동기에 미치는 조절효과를 확인하고자 하였으나, 기존연구와는 다른 결과를 보였다. 이러한 이유로는 첫째, 피드백 수용에 따른 자기효능감은 특정 평가자의 역할에 따라 개발동기에 유의한 상관관계가 있는 것으로 보인다. 기존 연구(Bailey & Fletcher, 2002; Maurer et al., 2002)에서는 다면평가에서 피평가자의 반응을 적절하게 관리하는 방법은 복잡한 문제이며, 모든 평가자들이 피드백 수용과 개발동기에 동일하게 관여하지 않는다고 밝히고 있다. 특히 자기효능감 수준이 낮은 피평가자는 상사의 평가에 좀 더 긍정적인 반응을 보이는 반면 자기효능감이 높은 개인은 동료 및 부하 등의 평가에 대해 좀 더 긍정적으로 반응하였다. 또한 자기효능감 수준이 높은 개인은 동료 및 부하 등 다른 사람들의 평가에 따라 개발활동을 '세부적으로 조정'하는 반면 자기 효능감이 낮은 사람들은 직접적인 권위 및 감독 책임이 있는 상사에게 좀 더 의존하는 경향이 있다고 보았다.

둘째, 기존 연구와 다른 결과를 보인 또 다른 이유는 개인차에 관한 자기효능감 측정변수의 다양한 개념과 관련된 것으로 보인다. 과제를 수행할 수 있는

능력에 대한 개인의 믿음(Bandura, 1977)으로 정의된 자기 효능감은 일반적인 개념과 특정 활동의 숙련도에 대한 믿음으로 구분될 수 있다. Maurer et al.,(2002)연구에서 자기효능감 측정변수는 특정 개발활동과 직접 관련된 자기효능감 수준을 측정하였으나, 본 연구에서는 일반적인 직무상황에서 자기효능감에 관한 변수를 사용하였다.

셋째, 다면평가 상황에서 피드백 수용과 개발동기 관계를 중재하는 요인은 개인차이 변수 이외에도 다른 요인들이 추가로 작용할 것으로 추론된다. 이에 따라 추후 연구에서는 개발 활동을 촉진시키기 위한 조직 요인 또한 고려해야 할 것을 제안한다. 즉 피드백 수용도에 영향을 미칠 수 있는 조직의 준비과정 및 개발활동에 대한 후속 지원은 피드백의 수용과 개발동기를 조절하는 중요한 요인이 될 것이다.

그러나 조절효과의 차이가 생기는 원인이 무엇이든지 간에 실무적인 관점에서 보면 개인의 자기 효능감 수준에 따라 피드백 결과가 매우 다르게 해석될 수 있다. 따라서 추후 연구에서 피드백 수용과 관련한 피평가자의 반응을 이해하고 관리하는 것을 돕기 위해 피평가자의 자기효능감 수준을 피드백 전과 후로 비교하여 연구하는 것은 유용할 것이다. 이는 유사한 피드백을 받은 피평가자의 피드백에 대한 반응과 이에 따라 개발동기가 전혀 다르게 나타날 수 있는 이유를 더 잘 설명할 수 있을 것으로 본다.

이렇듯 본 연구에서 피드백 특성이 피평가자에게 미치는 영향, 피드백 수용도와 개발동기간의 관계 및 자기 효능감의 역할에 관해 검토하는 것은 이론적으로나 실무적으로 모두 의의가 있다. 그러나 현재까지 이론적 측면에서 다면평가 피드백 효과에 대한 연구가 상당히 부족한 실정이어서 본 연구에서는 우선적으로 피드백 수용의 결정요인들을 살펴봄으로써 이러한 이론적 차이를 설명하고 피드백 연구의

대상을 확대하고자 하였다. 본 연구는 실무적인 관점에서도 동기부여기능을 가진 피드백 프로세스가 효과적으로 작동되기 위해 상사와 부하간의 공식, 비공식적 의사소통을 강화하는 다양한 피드백 도구(예: 면접법, 고과 상담, 자기개발 계획서 등)와 피드백 준거들을 개발하며 조직에서 피드백을 제공하는 방법 및 피드백 체계를 지원하기 위한 정보를 제공할 수 있을 것이다.

마지막으로 본 연구의 한계를 바탕으로 향후 연구 방향을 요약하면 다음과 같다.

첫째, 본 연구에서는 아직까지 국내 실정상 다면평가 제도를 도입하고 결과에 대한 피드백을 제대로 실시하는 사례가 매우 적고, 상사, 동료, 부하 평가 조건을 모두 갖춘 표본을 구하기 어려운 이유로 상사와 부하평가, 상사와 동료평가만을 실시하는 조직의 피평가자까지도 포함시킴으로서 다소 성격이 다른 표본이 혼합된 한계가 있다. 이러한 한계를 극복하기 위해 평가자 구성 유형을 통제변수로 활용하였으나, 향후 다면평가 피드백 효과를 가장 정확히 측정하여 보다 구체적인 결과를 도출하기 위해서는 상사, 동료, 부하의 다면평가 조건을 모두 갖춘 표본을 활용해야 할 것이다.

둘째, 일반적으로 다면평가의 대상이 되는 사람들 대부분이 동시에 평가자의 역할도 겸하고 있으므로 피평가자와 평가자 입장이 혼재된 상태에서 응답하였을 가능성을 배제할 수 없다. 따라서 향후 연구에서는 피평가자 입장뿐만 아니라 평가자로서 태도 혹은 두 변수간의 관계에 대한 고찰이 필요할 것으로 보인다.

셋째, 피평가자의 피드백 수용은 피드백에 관한 지각을 전제로 한다. 그러나 부정적 피드백의 경우 피드백이 잘못 지각되거나 수용자에 의해 받아들여지지 않는 경향이 있다. 부정적 피드백은 실제 피평

가자의 자기개발 행동을 지시하는 데 매우 중요하기 때문에 향후 부정적 피드백을 정확하게 지각하는 데 영향을 미치는 요인에 대해 추가 연구가 필요할 것이다.

넷째, 본 연구의 방법론적 측면에서 갖는 한계점으로 설문지를 사용한 자기보고 방식(self-reporting)에 의한 측정으로 동일측정오류 문제를 해결하지 못하였다. 즉 본 연구의 측정 변수들에 대해 한 응답자의 주관적인 평가만을 측정하고 있기 때문에 설문응답자의 태도, 개인차이의 변수, 신념 등에 따라 조사 결과가 좌우되는 영향을 피하기 어렵다. 따라서 본 연구결과에 따른 해석은 보다 많은 객관적 연구가 있는 후에 비로소 일반화할 수 있을 것이며, 향후 연구에서는 이러한 한계를 보완하기 위해서 면접, 관찰, 직접 평가 등의 다양한 객관적 방법으로 피평가자의 수용도나 개발동기를 측정하면 더욱 유용할 것이다.

끝으로 본 연구의 조사방법에 있어 횡단적 연구방법에만 의존하고 있어 변수들 간의 인과관계가 명확하게 드러나지 않는 한계가 있다. 특히 다면평가 피드백 프로세스에서 나타나는 조직 및 개인 차원의 성과는 조직과 구성원 또는 구성원간의 상호작용에 의해 시차를 두고 나타나는 복잡한 현상이므로 향후 연구에서는 시간경과에 따른 종단적 연구방법으로 이러한 인과관계를 세밀하게 분석할 필요성이 있다.

## 참고문헌

- 고수일 · 고은정(2004), "피드백 수용도의 결정요인," *인적자원개발연구*, 6, 21-44.
- 김용기(2004), "다면평가 활용유형에 관한 연구," *고려대학교정책대학원 석사학위논문*.
- 이근희(2001), *사회과학연구방법론*, 법문사.
- 박원우(2000), "관리자 능력에 대한 본인, 상사, 부하평가의 특성과 그들간의 관계: 다면평가의 효과적 실시를 위한 기초적 실증연구," *인사·조직연구*, 8(1), 51-104.
- 안희탁(1999), "다면평가의 실태와 효율적 운영방안," *임금연구*, 겨울호.
- 이덕로 · 김한제(2000), "인사고과의 특성이 피고과자의 고과결과 수용에 미치는 영향," *경영학연구*, 29(1), 245-270.
- 이호선 · 이재한(2006), "다면평가제도에 대한 수용도가 행동계획수립과 조직몰입에 미치는 영향," *인사관리연구*, 29(1), 135-157.
- 이종성 · 강계남 · 김양분 · 강상진 · 이은실(2004), *사회과학연구를위한통계방법*, 박영사.
- 임종원 · 박형진 · 강명수(2001), *마케팅조사방법론*, 법문사.
- Ashford, S.J (1986), "Feedback seeking in individual adaptation: A Resource perspective," *Academy of Management Journal*, Autumn, 29, 465-487.
- Ashford, S.J. (1996), "Self-Assessment in Organizations: A Literature Review and Integrative Model," *Research in Organizational Behavior*, 11, 134-174.
- Atwater, L. E., Waldman D.A., & Cartier, P. (2000), "An upward feedback field experiment," *Personnel Psychology*, 53, 275-297.
- Azjen, I. (1991), "The theory of planned behavior," *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 50, 179-211.
- Azjen, I. & Fishbein, M. (1977), "Attitude-Behavior relations: A theoretical model analysis and review of empirical research," *Psychological Bulletin*, 84, 888-918.
- Bailey, C. & Fletcher, C. (2002), "The impact of

- multiple source feedback on management development: Finding from a longitudinal study," *Journal of Organizational Behavior*, 23, 853-867.
- Bailey, C. & Austin, M. (2006), "360 degree feedback and developmental outcomes: The role of feedback characteristics, self-efficacy and importance of feedback dimensions to focal managers' current role," *International Journal of Selection and Assessment*, 14 (1), 51-66.
- Bandura, A., & Cervone, D. (1986), "Differential engagement of self-reactive influences on cognitive motivation," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 38, 92-113.
- Bandura, A., Jourden, F.J. (1991), "Self-regulatory mechanisms governing the impact of social comparison on complex decision making," *Journal of Personality and Social Psychology*, 60, 941-951.
- Bernardin, J., Hagan, C., & Kane, J. (1995), "The effects of a 360 degree appraisal system on managerial performance," *Society for Industrial and Organizational Psychology*, Orlando, FL.
- Brett, J. & Atwater, L. (2001), "360 degree Feedback: Accuracy, Reactions and Perceptions of Usefulness," *Journal of Applied Psychology*, 85(5), 930-942.
- Brutus, S., London, M., & Martineau, J. (1999), "The impact of 360 degree Feedback on planning for career development," *Journal of Management Development*, 18(8), 676-693.
- Deci, E.L., & Ryan, R.M. (1985), *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*, New York, Plenum.
- Dobbins, G.H., Cardy, R.L & Platz-Vieno, S.J. (1990), "A contingency approach to appraisal satisfaction," *Journal of Management*, 16 (3), 619-632.
- Facteau, C.L., Facteau, J.D. (1998), "Reactions of leaders to 360-degree feedback from subordinates and peers," *Leadership Quarterly*, 9(4), 213-244.
- Greenberg, J. (1986), "Determinant of perceived fairness of performance evaluation," *Journal of Applied Psychology*, 71, 330-342.
- Goodman, J.S., Wood, R.E., & Hendricks, M. (2004), "Feedback specificity, exploration, and learning," *Journal of Applied Psychology*, 89, 248-262.
- Harackiewicz, J.M & Manderlink, G. (1984), "A process analysis of the effects of performance-contingent rewards on intrinsic motivation," *Journal of Experimental Social Psychology*, 20, 531-551.
- Hazucha, J.F., Hezlett, S.A., & Schneider, R.J. (1993), "The impact of 360-degree feedback on management skills development," *Human Resource Management*, 32(2), 325-351.
- Hoffman, R. (1995), "Ten Reasons You Should be Using 360 degree Feedback," *Human Resource Management*, 40(4), April.
- Ilgen, D.R, Fisher, C.D., & Taylor, M.S. (1979), "Consequences for individual feedback on behavior in organizations," *Journal of Applied Psychology*, 64(4), 349-371.
- Kluger, A.N., & DeNisi, A. (1996), "The effects of feedback interventions on performance: A historical review, a meta-analysis, and a preliminary feedback intervention theory," *Psychological Bulletin*, 119, 254-284.

- London, M. (1997), *Job feedback*, Mahwah, NJ.
- London, M., & Beatty, R.W. (1993), "360 degree feedback as a competitive advantage," *Human Resource Management*, 32(30), 356-372.
- London, M., & Smither, J.W. (1995), "Can multi-source feedback change performance-related outcomes? Theory-based applications and directions for research," *Personnel Psychology*, 48, 803-839.
- London, M., & Smither, J.W. (1999), "Empowered self development and continuous learning," *Human Resource Management*, 38(1), 3-15.
- Maurer, T.J. & Tarulli, B.A. (1994), "Individual Differences in Employee Learning and Development Orientation," *Presented at the Annual Conference of the Academy of Management*, Dallas, August.
- Maurer, T.J. & Tarulli, B.A. (1996), "Acceptance of Peer/Upward Performance Appraisal System: Role of Work Context Factors and Belief about managers' development capability," *Human Resource Management*, 35, 217-241.
- Maurer, T.J., Mitchell, R.D., & Barbeite, F.G. (2002), "Predictors of attitude toward a 360 degree feedback system and involvement in post feedback management development activity," *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75, 87- 107.
- McCarthy, A.M., & Garavan, T.N. (2002), "Predictors of Attitudes towards a 360 degree feedback and involvement in post feedback management development activity," *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75, 87-107.
- Quaglieri, P.L. (1982), "The antecedents and consequences of accepting job performance feedback," *Doctoral Dissertation*, New Jersey, Stevens Institute of Technology.
- Schyns, B. & Collani, G. V. (2002), "A new occupational self-efficacy scale and its relation to personality constructs and organizational variables," *European Journal of Work and Organizational Feedback*, 11(2), 219-241.
- Seifert, C.F., Yukl, G., & McDonald, R.A. (2003), "Effects of multisource feedback and a feedback facilitator on the influence of behavior of managers toward subordinates," *Journal of Applied Psychology*, 88, 561- 569.
- Smither, J.W., & Waker, A.G. (2001), "Measuring the impact of multi-source feedback," *Handbook of Multi-source Feedback*, San Francisco, Jossey-Bass.
- Smither, J.W., & London, M. & Reilly, R.R. (2005), "Does performance improve following multi-source feedback? A theoretical model, meta-analysis and review of empirical findings," *Personnel Psychology*, 58, 33- 66.
- Spielberger, C.D. (2006), "Cross-cultural assessment of emotional states and personality traits," *European Psychologist*, 11, 297-303.
- Steelman, L.A., Levy, P. E., & Snell, A.F. (2004), "The feedback environment scale: Construct definition, measurement, and validation," *Educational and Psychological Measurement*, 64(1), 165-184.
- Taylor, S. N. (2006), "Why the real self is fundamental to intentional change," *Journal of Management Development*, 25(7), 643-656.
- Tharenou, P. (1995), "The impact of a developmental performance appraisal program on employee perceptions in an Australian Federal Agency," *Group & Organization Management*, 20(3), 245-271.

- Vancouver, F & Tischner, (2004), "The effect of feedback sign on task performance depends on self-concept discrepancies," *Journal of Applied Psychology*, 89, 1092-1098.
- Yammarino, F.J., Atwater, L.E. (1993), "Understanding self-perception accuracy: Implications for human resource management," *Human Resource Management*, 32(2), 159-180.
- Yammarino, F.J., Atwater, L.E. (1997), "Do managers see themselves as others see them? Implications of self-other rating agreement for human resource management," *Organizational Dynamics*, 32(2), 231-247.

## A Study on Determinants of Feedback Acceptance & its Consequences in Multi-Source Feedback System

Jung-jin Kim\* · Kyungkyu Park\*\*

### Abstract

Multi-source feedback system has recently become pervasive among Korean companies to enhance recipients competence through the self motivational feedback. Multi-source feedback system is an alternative to the traditional top-down employee appraisal system which has limit to support subordinates' development. It focuses on feedback which takes place from interactions with ones' supervisors, subordinates and peers. Indeed, employees in the competitive environment need information which qualifications they need to achieve organizations' goal and performance requirements or what organizations expect from them, and what they should do to be the qualified persons. In other words, today's employees increasingly need to identify where they can make improvements, which techniques and knowledge they need in order to explore information to future development. In this context, feedback has recently attracted attention.

The primary goal of multi-source feedback is essentially to facilitate individuals' training and development by providing useful information collected from multiple perspectives in relation to performing about an individual's role. Accordingly, this feedback information to the appraisee can be served as a basis for identifying one's strengths and weakness, and engage in personal development. Past research indicates that people use feedback to evaluate products and the performance of others, but they also use it to gather information about appropriateness, quality, and acceptability in the evaluation of their own performance. Such information is then used to reaffirm one's belief that his or her actions are correct or to make adjustments if needed. Individuals actively assess the accuracy of a feedback message before making decisions to accept or reject it. Thus, feedback acceptance is a critical step for the effects of feedback on the receiver, as it moderates one's reaction to the feedback message.

In this perspective, the core in the successful operation of multi-source feedback system is to

---

\* Lecturer, College of Business Administration, Sogang University

\*\* Professor, College of Business Administration, Sogang University

effectively work feedback process with motivational function, and to facilitate changing employees' behavior by increasing feedback result acceptance of the constituencies, and improving performance of organization. Compared to traditional evaluation systems, multi-source feedback, which yields evaluation from multiple raters, can reduce the impact of the evaluation of specific persons who has a biased view against feedback recipients and is relatively acceptable to recipients because of the method's lower possibility of evaluation error. Korean companies have also introduced multi-source feedback to enhance subjectivity of performance ratings. However, Korean enterprises have had hard time to establish the system as it was rather recent when the system was introduced and, moreover, Korean companies lack the environment of performance feedback which is the key in multi-source feedback. In addition, most Korean companies deployed multi-source feedback as a supplemental method of traditional performance ratings, not for its original purpose of developing employees' capacity.

Under the circumstances, little domestic studies have examined to address the feedback result acceptability and items of feedback of multi-source feedback process that is implementing substantial feedback. In this regard, this study investigated the impact of feedback characteristics on feedback acceptance and development orientation following multi-source feedback. In addition, this study aimed to identify the impact of self-efficacy on the relations between feedback acceptance and development orientation. Recipients' feedback acceptance is closely related to a psychological state called self-efficacy, which can form recipients' developmental motivation following feedback acceptance.

To collect the data for empirical analysis, 340 questionnaires were distributed for about 4 weeks to feedback recipients working in 25 Korean companies which introduced multi-source feedback system and are providing substantial feedback for employees' development. Out of the 340 questionnaires, as a total 313 questionnaires were used in analysis.

The results showed that feedback characteristics are the key predictor of feedback acceptance, which has impact on development orientation, the consequences of feedback acceptance. This study found that first, feedback acceptance increases when feedback contains specific and task-relevant information and the feedbacks are favorable(positive). Second, feedback acceptance has a positive relationship with developmental orientation, a psychological state formed after feedback is accepted. Lastly, despite the theoretical connection between feedback acceptability and self-developmental motivation, this study did not found the moderating effect of self-efficacy that is expected to influence the relationship

Key words: feedback specificity, task-relevant information, feedback favorability, feedback result acceptance, self-efficacy, self-development motivation.