

다면평가: 연구 리뷰, 시사점 및 향후 연구 방향*

김 선 형**

강 성 춘***

〈목 차〉

I. 서론	V. 다면평가와 개인 및 조직적 결과 간
II. 다면평가 타당성	관계
III. 자기-타인 평가불일치 영향요인	VI. 결 론
IV. 다면평가에 대한 태도 영향요인	VII. 한계 및 시사점, 향후 연구 방향

다면평가는 복수평가자로부터의 평가결과를 평가대상자 성장에 활용하도록 유인하는 제도를 뜻한다. 과업특성이나 경영환경이 변해가면서, 1990년대부터 미국의 많은 조직들이 다양한 측면의 성과를 관리하는 데 더욱 적합한 다면평가를 급격히 도입하기 시작했다. 다면평가가 효과적인 성과관리 방식으로 대두되면서, 여러 연구자들은 다면평가가 타당한 이유와 다면평가에 따른 자기-타인 평가불일치가 타당할 수 있는 구체적인 조건들을 밝히는데 주목해왔다. 또한 다면평가의 효과와 밀접한 관련이 있는 자기-타인 평가불일치 및 다면평가에 대한 태도 영향요인을 밝히는 연구들이 수행되어 왔다. 다면평가는 성과평가, 리더십 개발, 조직변화를 지원하는 제도로 알려져 있으며, 그에 따라 다면평가와 개인적, 조직적 결과 간 관계를 분석한 연구들도 수행되었다. 본 연구에서는 다면평가에 관한 이론적, 실증적 연구들을 구체적으로 검토하고, 기존 연구들의 한계와 시사점을 바탕으로 향후 다면평가 관련 연구의 방향을 제시하고자 한다.

* 본 연구는 서울대학교 경영대학 경영연구소와 노사관계연구소 연구비 지원으로 수행되었습니다.

** 서울대학교 대학원 경영학과 박사과정

*** 서울대학교 경영대학 교수

I. 서론

다면평가(multisource feedback)는 상급자, 하급자, 동료, 고객, 자신을 포함하는 복수평가자로부터의 평가결과를 평가대상자 성장에 활용하도록 유인하는 제도를 뜻한다(Borman, 1997). 전통적 성과평가와 다면평가는 평가자, 평가대상 성과, 평가목적, 평가의명성에서 차이가 있다. 전통적 성과평가에서는 상급자가 하급자 과업성과(task performance)를 평가하고, 결과를 보상이나 승진 등 관리목적 의사결정에 주로 사용한다. 반면 다면평가에서는 복수평가자가 과업성과, 맥락성과(contextual performance) 등 다양한 성과를 평가하고, 결과를 평가대상자 성장 가이드라인으로 활용한다(Ghopade, 2000; Atwater, Waldman, & Brett, 2002). 다면평가는 평가의명성을 유지하며 진행되는 반면, 전통적 성과평가는 면대면 방식으로 이루어진다는 차이점도 있다(Atwater et al., 2002).

다면평가는 1990년대부터 미국에서 급격히 도입되었다. 과업특성이나 경영환경이 변해가면서, 성과를 관리하는 데 다면평가가 더욱 적합했기 때문이다. 협업이 증가하면서 구성원 간 소통이 중요해지고, 조직시민행동(organizational citizenship behavior)과 같은 맥락성과(contextual performance)에 대한 관심에 더욱 커지면서, 성과의 다양한 측면을 평가하는 데 유용한 다면평가가 주목받았다(Fletcher, 2001). 또한 관료주의적 조직에서 수평적 조직으로 변화를 시도하던 조직에서는 구성원 자발적 참여를 높일 필요가 있었으며, 다면평가를 활용함으로써 구성원이 성과관리 과정에 참여하도록 유인하고자 하였다(Ghorpade, 2000). 다면평가는 전통적인 하향식 평가시스템을 대체할 수 있는 평가시스템으로도 주목받았는데, 관리자를 줄이는 경향, 자율성 증대, 프로젝트 기반 경영, 매트릭스 경영, 전사적 품질경영, 세계화 등, 경영방식이나 경영환경 변화는 전통적인 하향식 평가시스템을 사용하기 어려운 또는 비효율적인 시스템으로 만들었기 때문이다(Fletcher, 2001).

다면평가가 효과적인 성과관리 방식이라는 주장이 대두되면서, 관련 연구들은 다면평가가 타당한 이유와 타당할 수 있는 구체적인 조건들, 그리고 다면평가와 개인적, 조직적 결과들 간 관계를 밝혀왔다. 다면평가 타당성은 인식론적 관점과 통제이론(Control Theory)에 근거하여 논의되어 왔다. 이들 논의들에 따르면, 다면평가는 자기-타인 평가불일치(self-other disagreement)를 바탕으로 다양한 성과를 평가할 수 있는 강점을 가지

지만, 자기-타인 평가불일치가 발생하는 맥락에 따라서 그 타당성을 상실할 수 있다. 여러 연구자들이 자기-타인 평가불일치 영향요인을 분석해왔으며, 특정 개인적, 관계적, 조직 내/외부적 요인의 영향하에서는 자기-타인 평가불일치가 평가대상자에 관한 성과정보로서 기능하지 못할 수도 있음을 시사하고 있다. 또한 다면평가에 대한 태도에 영향을 미치는 요인들도 분석되었는데, 이들 연구들 역시 다면평가에 대한 긍정적 태도를 유인함으로써 다면평가가 효과적으로 작동하게 만드는 개인적, 관계적, 조직 내/외부적 요인들을 밝히고 있다. 마지막으로, 다면평가와 개인 또는 조직적 결과 간 관계를 논의하거나 실증한 연구들이 수행되어 왔다.

본 연구에서는 다면평가 관련 기존 이론적, 실증적 연구들을 구체적으로 검토하고, 기존 연구들의 한계 및 시사점을 바탕으로 향후 다면평가 관련 연구의 방향을 제시하고자 한다. 다면평가와 관련한 많은 연구들이 수행되어 왔지만, 아직까지 다면평가에 관한 공고한 이론적 프레임은 구축되지 못했고, 다면평가와 개인적, 조직적 결과들 간의 인과관계나 다면평가의 부가적 타당성에 대한 실증적 근거 역시 부족하다. 그러나 다른 한편으로, 기존 연구들은 다면평가가 효과적으로 작동할 수 있는 조건들에 관한 지식을 축적해왔으며, 이에 따라 인적자원관리시스템이라는 통합적 관점에서 다면평가의 타당성이나 유용성을 살펴볼 필요성을 시사하고 있다.

II. 다면평가 타당성

다면평가 초기 연구들은 인식론적 관점에 근거하여 다면평가 타당성을 논의해왔다. 다면평가가 타당하면서도 효과적인 성과관리 방식이라는 주장은 2가지 기본적인 논의에 기반을 둔다(Tornow, 1993; Borman, 1997; Church & Bracken, 1997; Atwater et al., 2002). 첫째, 다면평가는 성과측정 정확성을 높일 수 있다. 복수평가자에 의한 평가는 상급자에만 의존하는 평가보다 더욱 타당한 평가결과를 도출할 수 있다. 둘째, 다면평가는 자기-타인 평가불일치에 따른 자기인식(self-awareness)을 향상시킴으로써 평가대상자 성장을 유인할 수 있다. 평가대상자 자기인식은 행위나 성과수준에 대한 자신과 타인의 인지를 비교함으로써 향상된다. 그리고 향상된 자기인식은 바람직한 행위나 역량개발을 촉진한다. 이후, 통제이론이 다면평가의 이론적 근거로 논의되면서, 연구자들은 자기-타인

평가불일치가 성과관련 정보로서 타당할 수 있는 구체적 조건을 밝히는 데 주목해왔다.

1. 인식론적 관점에 따른 다면평가 타당성

다면평가에 관한 2가지 인식론적 관점이 있다(Tornow, 1993). 먼저, 다면평가는 객관적 현실을 정확하게 측정하는 방법이라는 관점이 있다. 전통적인 계량심리학적(psychometric) 신념에 근거를 둔 관점으로, 복수평가자가 평가하는 경우 측정오류를 줄일 수 있기 때문에 평가정확성이 향상된다는 점에 주목한다. 이 관점에 따르면, 다면평가는 평가대상자가 평가결과를 특정 평가자 편견에 의한 것으로 치부하기 어렵게 만드는 데 기여한다(Atwater et al., 2002). 다음으로, 다면평가는 평가대상자에 관한 다양한 성과관련 정보를 획득하는 방법이라는 관점이 있다. 다면평가에서는 복수평가자 간 평가차이가 발생할 수 있는데, 이는 측정오류에 따른 부정확한 평가 때문에 발생하는 것이 아니라, 각 평가자 고유관점에 따른 차별적이고 다양한 성과정보 때문에 발생한다는 점에 주목한다. 이 관점에 따르면, 다면평가는 평가대상자가 자신의 장점이나 단점에 대한 자기인식을 향상시키는 데 기여한다.

후자의 관점이 학문적으로나 실천적으로 더욱 주목받아 왔으며, 복수평가자 간 평가에 유의미한 차이가 존재함을 밝힌 많은 실증연구에 의해 지지되었다(Conway, Lombardo, & Sanders, 2001). 이에 따라, 후속 연구들은 다음과 같은 보다 구체적인 질문에 대한 해답을 얻고자 노력했다. (1) 복수평가자는 왜 평가대상자에 대한 차별적이고 고유한 정보를 제공하게 되는가? (2) 다면평가는 부가적 타당성(incremental validity)이 있는가? 즉, 한 명의 평가자에만 의존하는 전통적인 성과평가와 비교할 때, 복수평가자에 의한 평가는 추가적으로 의미 있는 성과관련 정보를 제공하는가?

Borman(1997)은 다면평가가 더욱 다양한 정보를 제공하게 되는 2가지 이유를 제시했다. 첫째, 상이한 평가자는 동일한 평가대상자 행위나 성과를 다르게 해석할 수 있다. 이와 같은 주장은 실증연구에 의해 지지되었다. 평가자들은 성과측면(performance dimension)을 서로 다르게 정의하거나(Harris & Schaubroeck, 1988), 서로 다른 성과측면에 근거하여 평가대상자 개인성과를 평가하고 있음이 밝혀졌다(Oppler & Sager, 1992). 둘째, 평가대상자에 대해 서로 다른 기대를 가지고 있기 때문에, 평가자들은 관찰하거나 강조하는 성과 측면이 서로 다를 수 있다. 이와 같은 주장 역시 여러 실증연구에 의

해 지지되었다. 상급자가 과업성적을 강조하는 것과 달리, 동료는 맥락성적을 강조하는 것으로 나타난다(Conway, 1999). 하급자와 동료는 평가대상자에게 친근하고 지지가 되는 방식의 동기(motive)를 기대하는 것으로 나타나는데, 이는 지배적이고 업적지향적인 방식의 동기를 강조하는 상급자 관점과 확연히 다르다(Conway et al., 2001). 현재 상황(status quo)에 도전하거나 하급자가 독립적으로 행동하도록 장려하는 리더는 상급자로부터 낮은 평가를 받는 반면, 하급자로부터 높은 평가를 받는다(Salam, Cox, & Sims Jr, 1997). Hooijberg and Choi(2000)에 따르면, 관리자의 상급자는 관리자가 혁신가(innovator), 중개자(broker), 생산자(producer), 책임자(director) 역할을 수행하고 있을 때 효과적인 리더십을 발휘하고 있다고 보는 반면, 관리자의 동료는 관리자가 조정자(coordinator), 감독자(monitor), 조연가(mentor), 조력자(facilitator), 중개자(broker) 역할을 수행하고 있을 때 효과적인 리더십을 발휘하고 있는 것으로 판단한다. 관리적 효과성(managerial effectiveness)에서 강조하는 역량(managerial competency)에서도 평가자 간 차이가 있는데, 상급자는 결과지향적 역량(results-oriented competency)에 주목하지만, 하급자와 동료는 결과지향적 역량과 관계지향적 역량(relationships-oriented competency) 모두를 중요하게 여긴다(Semejin, Van Der Heijden, & Van Der Lee, 2014).

다면평가의 부가적 타당성도 소수의 연구결과에 의해 지지되었다. Beehr, Ivanitskaya, Hansen, Erofeev, and Gudanowski(2001), Conway et al.(2001)에 따르면, 하급자평가결과와 동료평가결과를 전통적인 상급자평가결과에 더할 때, 평가대상자 객관적 성과지표 분산을 더욱 잘 설명하는 것으로 나타난다. 이와 같은 연구결과는 동료나 하급자를 포함하는 복수평가자에 의한 평가가 추가적으로 유의미한 성과정보를 제공하고 있음을 보여준다.

2. 통제이론과 자기-타인 평가불일치 타당성

통제이론은 다면평가의 효과를 설명하는 이론적 근거로 논의된다(e.g., Atwater, Waldman, Ostroff, Robie, & Johnson, 2005). 통제이론에 따르면, 개인은 목표나 기준에 자신의 행동을 맞추기 위해 끊임없이 노력하는 경향이 있다(Carver & Scheier, 1981). 자신에 대한 조직 내 타인의 인식 역시 목표나 기준으로 작용할 수 있으며

(Atwater et al., 2005), 따라서 다면평가는 평가대상자 성장을 유인하게 된다. 다면평가를 통해 확인된 자기-타인 평가불일치는 자기인식을 향상시키고, 자기-타인 평가불일치를 해소하려는 평가대상자 동기를 자극하며, 그에 따라 바람직한 결과들을 이끌어낸다 (Atwater et al., 2005).

다면평가가 평가대상자에 관한 다양한 성과관련 정보를 획득하는 방법이라는 인식론적 관점은 통제이론에 근거한 연구들을 통해 보다 구체화되어 왔다. 특히 자기-타인 평가불일치가 평가대상자 성과에 대한 유의미한 정보가 될 수 있는 구체적인 조건을 밝히는 연구들이 이어졌다. 지금까지 알려진 바에 따르면, 다음과 같은 2가지 조건을 충족할 때 자기-타인 평가불일치는 타당할 수 있다. 첫째, 복수평가자 간에 개념적 등가성(conceptual equivalence)이 존재해야 한다. 둘째, 자기-타인 평가불일치는, 평가자마다 고유하게 제공하는, 평가대상자 성과와 관련된 정보에 의한 것일 필요가 있다.

먼저, 평가대상자가 자기-타인 평가불일치에 따라 자기인식을 향상시키기 위해서는 복수평가자 평가결과를 동일한 차원에서 비교할 수 있어야 한다(Woehr, Sheehan, & Bennett Jr, 2005). 개념적 등가성은 복수평가자가 동일한 요인구조(factor structure)에 근거해서 평가함을 의미하는 것으로, 정량적 동일함까지 포함하는 계량심리학적 등가성(psychometric equivalence)과 구별된다(Diefendorff, Silverman, & Greguras, 2005). 다면평가 연구 초기에는 평가자 간 개념적 불일치와 계량심리학적 불일치가 자기-타인 평가불일치에 미치는 영향을 분석하기도 했으나(Cheung, 1999), 이후 평가자 평가요인구조를 분석한 여러 실증연구에서 평가자 간 개념적 등가성이 존재한다는 일관된 결과를 보고하고 있다(Diefendorff et al., 2005; Woehr et al., 2005; Hannum, 2007). 연구결과에 따르면, 평가요인구조는 (1) 과업성과, 맥락성과, 반생산적성과를 의미하는 성과측면(performance dimension), (2) 인지적 역량, 성실성과 같은 일반성과(general performance), (3) 평가자 개인특성에 따른 요인(idiosyncratic rater), (4) 평가대상자 성과와 관련된 평가자 고유관점(rater source effects), (5) 측정오류(measurement error), 등 5개 요인으로 구성된다(Hoffman, Lance, Bynum, & Gentry, 2010).

다음으로, 자기-타인 평가불일치는, 평가대상자 개인성과와 무관하게 발생하는 단순한 오류가 아니라, 평가자마다 고유하게 제공하는 평가대상자 성과관련 정보차이에 의한 것일 필요가 있다. 자기-타인 평가불일치에 관한 2가지 관점이 존재한다. 전통적인 계량심리학적 관점 또는 규범적 정확성 모델(normative accuracy models)에서는, 평가대상자 성

과와 무관하게, 평가자 개인특성에 따른 오류(rater bias)에 의해 자기-타인 평가불일치가 발생하는 것으로 본다(Lance, Hoffman, Gentry, & Baranik, 2008). 반면, 생태학적 관점(ecological perspective)에서는 평가대상자 성과에 관한 평가자마다의 차별적이고 고유한 관점(rater source effects)에 의해 자기-타인 평가불일치가 발생할 수 있음을 강조한다(Lance et al., 2008). 여러 실증연구 결과들은 생태학적 관점을 지지한다. 다특질-다방법(MTMM methodology)을 활용한 연구(Lance et al., 2008; Woehr et al., 2005)들에 따르면, 평가자 평가요인 중 잠재적 성과요인(latent performance factor)에서 평가자 간 유의미한 평가차이가 나타났다. 평가센터(assessment center) 등의 성과에 관한 외부적 구성개념들(external constructs)과 평가자 평가요인들 간 상관관계를 분석한 결과, 평가대상자 성과와 관련된 평가자 고유관점(rater source effects)이 실재함이 밝혀졌다(Hoffman & Woehr, 2009). 또한 5개 요인으로 구성되는 평가요인구조에서 평가대상자 성과와 관련된 평가자 고유관점(rater source effects)이 자기-타인 평가불일치의 많은 부분을 설명하고 있다는 연구결과가 보고되었다(Hoffman et al., 2010).

Ⅲ. 자기-타인 평가불일치 영향요인

자기-타인 평가불일치와 자기인식 향상은 다면평가와 결과들 간 관계의 주요경로로 논의된다(Van Velsor, Tayler, & Leslie, 1993; Church & Bracken, 1997). 통제이론에 근거한 이론적 논의에 따르면, 평가자 간 개념적 등가성과 평가대상자 성과와 관련한 평가자별 고유한 관점(rater source effects)이 전제될 때, 자기-타인 평가불일치는 평가대상자 성과와 관련한 유용한 정보를 제공하게 된다. 그리고 평가대상자는 자기-타인 평가불일치를 통해 획득하는 성과관련 정보를 활용해 부족한 행위나 역량을 개발함으로써 성과를 향상시키게 된다.

그러나 현실적으로는 상이한 차원의 다양한 요인들이 자기-타인 평가불일치에 영향을 미친다. 자기-타인 평가불일치 영향요인은 다면평가 관련 주요 연구주제로 자리매김해왔다. 초기에는 평가대상자 개인특성이 자기-타인 평가불일치에 미치는 영향에 주목했다. 이후 여러 연구에서 평가대상자 직무특성, 평가자-평가대상자 관계적 특성, 조직 내/외부 상황

요인이 자기-타인 평가불일치에 미치는 영향을 밝혔다.

1. 평가대상자 개인특성

성격특성이나 인지적 특성은 자기평가에서 자기관대오류(leniency bias), 사회적 바람직성 오류(social desirability bias), 귀인오류(attribution bias)를 유발함으로써 자기-타인 평가불일치에 영향을 미친다(Yammarino & Atwater, 1993; Fletcher & Baldry, 2000). 나르시시즘(narcissism)도 자기관대오류를 유발하여 자기-타인 평가불일치를 높이는데, 성격특성(Big Five Personality)을 통제한 이후에도 나르시시즘은 유의미하게 자기평가를 높이고 타인평가를 낮추는 것으로 나타났다(Judge, LePine, & Rich, 2006). 평가대상자 성별, 인종, 교육수준과 같은 인구학적 특성도 자기-타인 평가불일치에 영향을 미치는 것으로 알려져 있다(Van Velsor et al., 1993; Fletcher & Baldry, 2000).

평가대상자 직급도 과장된 자기평가를 유발한다. 직급이 높을수록 자신감이 높고, 오만하며, 과장적인 자기평가를 하는 경향이 있기 때문에, 자기-타인 평가불일치 수준이 높아진다(Gentry, Ekelund, Hannum, & de Jong, 2007).

Nilsen and Campbell(1993)은 자기인식 정확성이 시간이나 측정방법에 상관없이 안정적인 경향이 있음을 밝히면서, 자기-타인 평가불일치는 주로 부정확한 자기평가에 의해 발생함을 주장했다.

2. 평가대상자 직무특성

Heidemeier and Moser(2009)는 사회적 인지 과정 모델에 근거하여 직무복잡성이 자기-타인 평가불일치에 미치는 영향을 분석했다. 이들에 따르면, 직무복잡성은 평가근거를 수집하는 단계에서 직무를 정의하거나 직무성공을 관찰하기 쉬운 정도를 결정하는 요인이기 때문에 자기-타인 평가불일치에 영향을 미치며, 직무복잡성이 높을수록 자기-타인 평가불일치가 크게 나타났다. 또한 직급이 높아질수록 직무를 정의하거나 직무성공을 관찰하기 어렵기 때문에 자기-타인 평가불일치가 더욱 크게 나타난다(Heidemeier & Moser, 2009).

3. 평가자-평가대상자 관계적 특성

리더, 동료, 하급자 간 문화적 거리(cultural distance)는 리더십 효과성에 대한 자기-타인 평가불일치 영향요인으로 알려져 있다. 문화적 가치에 따라 중요하게 여기는 리더십이 다를 뿐만 아니라, 문화적 거리는 상호 간 사회적 범주 차이 인지를 자극하여 이질감을 강화하는 관계인구학적(relational demography) 요인으로 작용하기 때문이다(Kossek, Huang, Piszczek, Fleenor, & Ruderman, 2017). Kossek et al.(2017)에 따르면, 다국적 기업에서 동료나 하급자는 외국인 리더 과업성과 또는 맥락성과를 낮게 평가한다.

4. 조직 내부 상황요인

조직구조가 수직적일 때, 자기-타인 평가불일치는 평가자 지위에 의해 영향을 받을 수 있다. 하급자나 동료는 평가대상자에 의한 반발과 같은 부정적 결과를 염려하기 때문에 상급자에 비해 관대한 평가를 하며(Ng, Koh, Ang, Kennedy, & Chan, 2011), 그에 따라 평가대상자 자기-타인 평가불일치를 감소시킬 수 있다. 이와 관련하여, 하급자가 상급자를 정직하게 평가하게 만드는 조건을 밝힌 연구가 존재한다(Smith & Fortunato, 2008). 하급자의 조직 변화가능성에 관한 냉소(cynicism), 역할적합성(role appropriateness), 상향식 피드백에 대한 지식, 관찰기회 등 4개 요인은, 인지된 이익, 인지된 위험, 자기효능감 등 3개 요인 매개효과를 바탕으로, 상급자에 대한 정직한 피드백 의도를 결정하는 것으로 나타났다(Smith & Fortunato, 2008).

사회적 인지 과정 모델에 근거한 Heidemeier and Moser(2009)의 연구에 따르면, 자기-타인 평가불일치는 평가목적과 평가결과 전달방식에 의해서도 다르게 나타날 수 있다. 인상관리관점(impression management view)에 따르면, 개인은 타인이 자신에 대해 긍정적인 인상을 가지도록 관리하려는 경향이 있다. 따라서 개발목적 평가보다 관리목적 평가에서 더욱 과장된 자기평가를 할 수 있다는 논의가 있었으나, 실증결과에 의해 지지되지는 못했다. 자기평가 결과는 시험과 같이 확정되는 방식으로 전달되거나 피드백 미팅을 통해 사회적으로 전달될 수 있는데, 사회적으로 전달되는 경우 평가대상자가 보다 과장된 자기평가를 하는 것으로 나타났다.

평가내용 및 형식은 평가자 추론 개입 정도를 결정하는 요인으로서 자기-타인 평가불일

치에 영향을 미친다(Heidemeier & Moser, 2009). 평가항목이 상대척도로 구성될 때, 그리고 평가내용이 전반적인 성과(overall performance)를 묻거나 객관적으로 관찰할 수 있는 업적성과를 묻도록 구성될 때, 자기-타인 평가가 더욱 일치하는 것으로 나타났다(Heidemeier & Moser, 2009).

5. 조직 외부 상황요인

문화가 자기-타인 평가불일치에 미치는 영향은 2가지 가정에 근거한다. 첫째, 국가 간에는 유의미한 문화적 가치 차이가 존재하고, 문화적 가치는 작업장에서의 행위에 영향을 준다(Warr, 1987). 둘째, 문화는 대인관계나 피드백에 대한 욕망, 행위, 인식에 영향을 미치며(Bailey, Chen, & Dou, 1997), 따라서 자기-타인 평가불일치 영향요인이 된다(Ashford, 1989). Atwater, Wang, Smither, and Fleenor(2009)와 Varela and Premeaux(2008)는 Hofstede의 문화차원이론에 근거하여 권력거리, 남성성에서의 자기주장경향(assertiveness), 개인주의/집단주의가 자기-타인 평가불일치에 미치는 영향을 분석하였다.

권력거리와 자기-타인 평가불일치 간 관계에 대해서는 2가지 상반된 이론적 주장이 존재한다. 권력거리가 먼 문화일수록 위계질서에 따른 대인간 관계를 강조하고, 하급자가 상급자에게 잘 보이려고 의도적으로 높은 점수를 줄 수 있기 때문에, 자기-타인 평가가 더욱 일치할 수 있다(Varela & Premeaux, 2008). 반면 권력거리가 먼 문화일수록 동료와 피드백을 주고받는 경향이 강하고, 하급자에게 피드백 받는 것을 피하려하기 때문에, 자기-타인 평가불일치가 높게 나타날 수도 있다(Atwater et al., 2009). 실증연구 결과, 권력거리가 먼 문화일수록 자기-타인 평가가 더욱 일치했다(Atwater et al., 2009).

남성성 문화에서는 자기주장을 분명히 하는 태도(assertiveness)를 강조한다(Atwater et al., 2009). 활발한 자기주장으로 인해 평가대상자 성과에 대한 평가자 간 정보공유 정도가 높아지며, 따라서 자기-타인 평가불일치가 낮게 나타난다(Atwater et al., 2009).

개인주의/집단주의와 자기-타인 평가불일치 간 관계에 대해서도 2가지 상반된 이론적 주장이 존재하지만, 어느 쪽 주장도 실증연구에 의해 지지되진 못했다(Atwater et al., 2009). 개인주의 문화에서는 대인간 관계보다 개인적 직무나 목표달성에 더욱 주목하기 때문에 자기-타인 평가불일치가 높을 수 있다(Varela & Premeaux, 2008). 반면 개인

주의 문화에서 높은 수준의 정보공유로 인해 자기-타인 평가불일치가 낮게 나타날 수 있다 (Atwater et al., 2009). 개인주의 문화는 집단주의 문화보다 개인의 강점이나 약점에 대한 평가를 드러내는 경향이 있고(Shipper, Hoffman, & Rotondo, 2007), 사회적 분류에 따른 소속(category membership)이 신뢰 형성 기반이 되는 개인주의 문화에서 동료 간 정보공유가 더 활발하기 때문이다(Atwater et al., 2009).

문화는 평가자 지위에 따른 관대한 평가경향이나 문화적 거리감 효과를 조절함으로써 자기-타인 평가불일치에 영향을 미칠 수도 있다. 먼 권력거리 문화일수록 하급자는 상급자로부터 부정적 반응을 더욱 염려하기 때문에 더욱 관대한 평가를 하게 되며, 집단주의 문화일수록 하급자는 상급자와의 대인관계가 악화되는 것을 꺼리기 때문에 더욱 관대한 평가를 하는 것으로 나타났다(Ng et al., 2011). 또한 다국적기업에서 외국인 리더에 대한 동료의 과소평가 경향은 조직이 위치한 국가의 문화가 가까운 권력거리 문화이거나 인도주의적 문화일 때 약해진다(Kosseck et al, 2017).

IV. 다면평가에 대한 태도 영향요인

다면평가의 효과는 평가대상자가 다면평가 결과를 정확하고 유용한 것으로 생각하는 정도에 따라 다르게 나타날 수 있다. 다면평가에 대해 긍정적인 태도를 가질 때, 평가대상자는 다면평가 결과를 활용하여 성과목표를 설정하고, 설정한 목표달성 정도를 확인하고, 성과를 향상시키게 된다(Walker & Smither, 1999; Atwater et al., 2002). 이에 따라, 여러 연구자들이 다면평가에 대한 태도에 영향을 미치는 요인을 분석해왔다. 피드백의 부정적 정도, 평가대상자 개인특성, 평가자-평가대상자 관계적 특성, 조직 내/외부 상황요인이 다면평가에 대한 태도에 영향을 미치는 것으로 알려져 있다.

1. 피드백의 부정적 정도

피드백의 부정적 정도는 피드백시스템에 대한 태도와 피드백 이후 자기개발 참여 정도에 영향을 미친다. 과대평가자(over-rater)는 다면평가가 부정확하거나 쓸모없다고 여겨 부정적으로 반응할 수 있다(Albright & Levy, 1995; Brett & Atwater, 2001). 부정적

인 피드백은 즉각적으로 평가대상자 감정을 변화시켜 다면평가에 대한 태도에 매우 강한 영향을 미치기도 하는데, 피드백의 부정적 정도를 통제하는 경우, 성격특성이나 자기효능감과 같은 개인특성이 다면평가에 대한 태도나 피드백 이후 동기부여 및 행위에 미치는 영향은 사라지는 것으로 나타났다(Atwater & Brett, 2005). 그러나 자기평가와 타인평가 차이가 클수록, 차이를 줄이려는 동기가 자극되고, 피드백에 대해 더욱 바람직한 태도를 보이기도 한다(Brutus, London, & Martineau, 1999; Mauer, Mitchell, & Barbeite, 2002).

2. 평가대상자 개인특성

성격특성 중 경험에 대한 개방성(openness to experience)과 외향성(extraversion)이 높은 리더는 부정적 피드백이라 하더라도 그 결과를 활용하거나 추가적인 피드백을 추구한다(Smith et al., London, & Richmond, 2005). 그러나 어떤 성격특성을 가진 리더라도 부정적 피드백에 대해 즉각적으로 부정적 반응을 보이며, 시간이 지난 후에 일부 성격특성에 한해서 부정적 피드백을 활용하여 목표를 설정하거나 추가적인 피드백을 추구하는 경향을 나타낸다(Smith et al., 2005). 이에 따라, 부정적 피드백으로 인한 즉각적인 부정적 반응을 제어하는 경로를 찾고, 실천적으로 그러한 방안을 활용할 필요가 있다는 주장이 제기되었다(Atwater, Brett, & Charles, 2007).

자신에 대한 긍정적 인지는 다면평가에 대해 긍정적 태도를 가지도록 유인하는 것으로 나타난다. 자아존중감이 높을수록 다면평가와 추가적인 피드백 추구에 대해 긍정적 태도를 보이며, 통제위치(locus of control)에 따라서도 다면평가에 대한 태도가 달라진다(Funderburg & Levy, 1997). 향상시켜야 할 기술을 특정할 수 있는 정도와 자기개발에 관한 자기효능감(self-efficacy)도 다면평가에 대한 더욱 긍정적 태도를 유인한다(Maurer et al., 2002). 핵심자기평가(core self-evaluation)는 자아존중감, 일반적 자기효능감(generalized self-efficacy), 통제위치, 신경증(neuroticism) 등 4가지 요소로 구성되는 스스로에 대한 적절하고 타당한 평가를 의미하는 개념으로, 다면평가에 대한 태도에 영향을 미친다(Bono & Colbert, 2005). 자기일관성가설(self-consistency hypothesis)에 따르면, 개인은 스스로에 대한 인지적 일관성(cognitive consistency)을 높이려고 행동하기 때문에(Korman, 1970), 핵심자기평가가 높은 개인은 과대평가자일

수록 타인의 인식을 바꾸기 위해 긍정적인 태도나 행위변화를 보인다(Bono & Colbert, 2005). 반면 핵심자기평가가 낮은 개인은 과소평가자(under-rater)일수록 보다 긍정적 태도나 행위변화를 보이는데, 이들은 부정적 피드백을 받는 경우에 좌절하기 때문이다(Bono & Colbert, 2005).

개인목표나 집단에 관한 인지적 특성, 과거 경험도 다면평가에 대한 태도와 관련이 있다. 학습지향적(learning orientation) 개인은 성과목표지향적(performance goal orientation) 개인보다 다면평가에 대해 더 긍정적 태도를 보인다(Atwater et al., 2002). 성취욕구와 집단적 작업규범(collective work norms)(Waldman, 1997), 조직에 대한 냉소(Atwater, Waldman, Atwater, & Cartier, 2000)도 다면평가에 대한 태도에 영향을 미친다. 일반적으로 절차적 공정성은 평가를 긍정적으로 수용하게 만드는 것으로 알려져 있으며, 절차적 공정성 인식이 높을수록 다면평가에 대해서도 긍정적으로 반응하는 것으로 나타났다(McCarthy & Garavan, 2007). 과거 동료평가나 상향식 피드백 경험도 동료평가나 상향식 피드백에 대한 긍정적인 태도를 유인한다(Bettenhausen & Fedor, 1997).

평가대상자 직급도 다면평가에 대한 태도에 영향을 미칠 수 있다. 관리자는 일반 구성원에 비해 조직적 개입(intervention) 개발 및 시행에 더욱 관여하고, 평가시스템 관련 교육을 더 받으며, 관리자와 일반 구성원은 직무특성이 다르기 때문에, 관리자와 일반 구성원은 다면평가에 대한 태도가 다를 수 있다(Diefendorff et al., 2005).

3. 평가자-평가대상자 관계적 특성

평가자-평가대상자 지위에 따라서 다면평가에 대한 태도가 다르게 나타난다. Bernadin, Dahmus, and Redmon(1993)은 일선 관리자의 평가에 대한 태도를 연구한 결과, 하급자에게만 평가받는 것보다 상급자와 하급자 모두에게 평가받을 때 피드백에 대해 보다 긍정적으로 반응함을 밝혔다. 그러나 상급자나 동료로부터 부정적인 평가를 받는 경우에는 부정적인 태도를 보이는 반면, 하급자로부터 부정적인 평가를 받을 때는 그럴 것이라 미리 예측하기 때문에 부정적인 태도를 보이지 않는다거나(Brett & Atwater, 2001), 다면평가에 대한 태도가 동료평가결과나 하급자평가결과와 관련 있는 반면, 상급자평가결과와는 관련 없음이 보고되는 등(Maurer et al, 2002), 평가자-평가대상자 지위가 다면평가에

대한 태도에 미치는 영향에 관한 연구결과들은 일관성이 부족하다.

평가자-평가대상자 사회적 관계 특성이나 평가자 역량에 대한 평가대상자 인식도 다면평가에 대한 태도 영향요인으로 알려져 있다. 사회적 관계 특성은 권력, 근접성(proximity), 귀인과정(attribution process), 심리적 거리감(psychological distance), 역할갈등(role conflict)에 관한 평가대상자 인지에 영향을 미치고, 그에 따라 평가대상자는 평가자에게 특정한 피드백을 기대하게 되며, 기대와 실제 피드백 간 괴리는 다면평가에 대한 태도에 영향을 준다(Bettenhausen & Fedor, 1997). 평가자 역량에 관한 평가대상자 인지 역시 동료평가, 하급자평가 수용 태도나 유용성 인식에 영향을 미친다(Facteau, Facteau, Schoel, Russell, & Poteet, 1998).

4. 조직 내부 상황요인

다양한 조직 내부 상황요인들이 다면평가에 대한 태도에 영향을 미치는 것으로 알려져 있다. 연구들에 따르면, 평가목적(Bernardin et al., 1993; Bettenhausen & Fedor, 1997), 피드백 이후 조직적 지원 정도(London, Smither, & Adsit, 1997; Facteau et al., 1998; Walker & Smither, 1999; Maurer et al., 2002), 작업디자인(work design)(Waldman, 1997), 리더십 스타일, 피드백 추구비용(feedback-seeking cost), 조직분위기(organizational climate)(Funderburg & Levy, 1997) 등이 다면평가에 대한 태도와 관련 있다.

5. 조직 외부 상황요인

다면평가가 기반을 두고 있는 가치나 가정은 모든 문화에서 공유할 수 있는 성질의 것이 아니다(Shipper et al., 2007). 상급자 기술이나 성과에 대한 자료를 수집하여 평가하기 위해서는 위계질서에서 벗어난 상하 직원 간 교류가 있어야 하고, 개인성과가 타인성과와 명확하게 구분될 수 있어야 하기 때문에, 다면평가는 기본적으로 가까운 권력거리 문화나 개인주의 문화와 적합성이 높을 수 있다(Shipper et al., 2007).

Shipper et al.(2007)은 Hofstede의 문화차원이론에 근거하여 문화와 다면평가에 대한 태도 간 관계를 분석했다. 이들에 따르면, 다면평가는 근거수집(data collection), 평

가결과보고(reporting), 사후훈련(follow-up training), 결과(outcomes)의 4단계가 순환하는 과정으로 이해할 수 있다. 근거수집 단계, 즉 다면평가 시작단계에서는 문화에 따라 다면평가가 유용한 정보를 제공하는지, 체면이나 조화로운 대인관계에 악영향을 미치는지, 조직 내 긴장을 유발하는지에 관한 인식이 달라진다. 이 단계에서는 가까운 권력거리 문화나 개인주의 문화에서 다면평가에 더욱 긍정적 태도를 보이는 것으로 나타났다. 평가 결과보고 단계에서는 문화에 따라 다면평가에 따른 자기-타인 평가불일치를 수용하는 정도가 달라진다. 문화마다 자기개념(concept of self)과 타인평가 정당성에 대한 인식이 다르고, 정서적 안정성과 웰빙(well-being)에 대한 강조하는 정도가 다르기 때문이다. 가까운 권력거리 문화나 개인주의 문화, 그리고 불확실성 회피 문화에서 다면평가로 인한 자기인식 향상 정도가 더 큰 것으로 나타났다.

V. 다면평가와 개인 및 조직적 결과 간 관계

다면평가는 구성원으로 하여금 행위, 작업장 성과, 내/외부 고객 기대 간 일치의 중요성을 인식하게 하고, 자기개발이나 조직효과성 향상에 참여하도록 유인하는 강력한 조직적 개입으로 알려져 있다. 구체적으로, 다면평가는 성과평가, 리더십 개발, 임무/팀 배정, 조직변화와 같은 조직적 활동을 지원하는 제도일 수 있다(Tornow, 1993).

초기 실증연구들은, 성과평가 측면에 보다 주목하여, 평가대상자 자기-타인 평가불일치와 평가대상자 개인성과 간 관계를 분석해왔다. 이후 다면평가와 리더십 간 관계, 즉 리더 자기-타인 평가불일치와 타 구성원 인지, 태도, 행위 간 관계를 분석한 연구들이 주를 이루었다. 또한 다면평가는 이론적으로 구성원 평가결과 수용성이나 조직 내 사회적 자본 개발과 같은 조직적 결과에도 기여할 수 있을 것으로 예측되지만, 이와 관련된 실증연구는 부족하다.

1. 평가대상자 자기-타인 평가불일치와 평가대상자 개인성과 간 관계

비록 평가대상자 자기-타인 평가불일치와 평가대상자 직무효과성(job effectiveness) 간에 아무런 관계가 없다는 일부 연구결과들도 있긴 하지만(e.g., Fleenor, McCauley,

& Brutus, 1996), 많은 연구들은 평가대상자 자기-타인 평가불일치가 평가대상자 개인 성과와 유의미한 관계를 가짐을 밝혔다. 동일평가자(in-agreement)는 긍정적인 결과를 보이는 반면, 과대평가자는 상급자-하급자 관계 등에 있어서 부정적 결과를 나타내고, 과소평가자는 높은 자기개발동기와 승진회피경향이 공존한다(Yammarino & Atwater, 1993). 과대평가자와 동일저평가자(in-agreement/bad) 집단 개인성과는 저조한 반면, 동일고평가자(in-agreement/good) 집단 개인성과는 높으며, 과소평가자 집단은 강한 자기발전동기와 낮은 자신감으로 인해 혼합된 결과를 보이기도 한다(Atwater & Yammarino, 1997). Atwater, Ostroff, Yammarino, and Fleenor(1998) 역시 동일고평가자와 과소평가자의 직무효과성이 가장 높음을 밝혔다. 자기-타인 평가불일치는 조직에 대한 신뢰나 조직몰입 수준과도 관련 있는데, 동일평가자인 관리자는 과소평가자보다 신뢰와 조직몰입 수준이 높고, 과대평가자는 신뢰와 조직몰입 수준이 가장 낮았다(Sosik, 2001). 이처럼 많은 연구에서 과대평가자가 가장 부정적인 결과를 보이는 것으로 나타난 것 하지만, 반대의 결과를 보고한 연구도 존재한다. 과대평가자는 자기일관성(self-consistency) 경향에 의해 개인성과나 자기인식을 향상시키려는 의지가 가장 강할 수 있다는 주장이 제기되었고, 다면평가 이후 초기에 이들의 성과가 저조했으나, 시간이 지난 후에는 성과가 향상되고 과장된 자기평가가 감소함이 밝혀졌다(Johnson & Ferstl, 1999).

한편, Smither, London, and Reilly(2005)는 다면평가와 이후 개인성과 간 관계에 관한 이론적 모델을 제시하고 있다. 이들에 따르면, 피드백의 부정적 정도는 초기 다면평가에 대한 반응에 영향을 미치고, 초기 반응은 목표 재설정과 같은 인지적 변화를 유발하며, 인지적 변화가 행위를 변화시킴으로써 성과가 향상된다. 이 과정에서, 피드백지향성(feedback orientation)과 개인특성은 초기 반응, 인지적 변화, 행위변화 정도를 조절하고, 변화가능성에 대한 믿음과 변화욕구는 인지적 변화, 행위변화 정도에 영향을 미치는 것으로 논의된다(Smither et al., 2005).

2. 리더 자기-타인 평가불일치와 타 구성원 인지, 태도, 행위 간 관계

다면평가는, 전통적인 성과평가에서 간과하고 있었던, 맥락성과를 평가하고 향상시키는 데 기여할 수 있다(Conway, 1999). 다면평가를 통해 동료와 하급자로부터 직접적인 피

드백을 받음으로써, 평가대상자는 리더십이나 대인관계를 향상시키는 데 유용한 정보를 획득할 수 있기 때문이다. 여러 연구들이 평가대상자, 특히 리더 자기-타인 평가불일치나 그에 따른 행위변화와 상급자, 동료, 하급자의 인지, 태도, 행위 간 관계를 분석해왔다.

리더 자기-타인 평가불일치는 하급자의 상급자 자기인식 정확성 및 리더십 효과성 인지와 관련이 있다. Van Velsor et al.(1993)에 따르면, 과소평가자인 상급자에 대해 하급자는 상급자 자기인식 정확성과 리더십 효과성이 높다고 인지하는 반면, 과대평가자인 상급자에 대해 하급자는 상급자 자기인식 정확성과 리더십 효과성이 가장 낮은 것으로 인지하고 있었다.

리더 자기인식은 하급자에 대한 영향전술(influence tactics)을 바탕으로 하급자의 조직분위기 인지에 영향을 준다(Berson & Sosik, 2007). 카리스마적 리더십 평가에서 과대평가자 리더는 역기능적 개인특성(dysfunctional personal attribute)으로 인해 하급자로부터 신뢰받기 어렵기 때문에(Sosik, 2001) 하급자의 지지나 도움을 얻기 위해 정당화(legitimizing), 압박(pressure), 교환(exchange)과 같은 딱딱한 영향전술(hard tactics)을 사용한다(Berson & Sosik, 2007). 그에 반해, 동일고평가자 리더는 협의(consultation), 환심(ingratiation), 영감적 호소(inspirational appeals)와 같은 부드러운 영향전술(soft tactics)을 사용한다(Berson & Sosik, 2007). 부드러운 영향전술을 사용하는 동일고평가자 리더는 하급자와의 가치일치(value congruence)를 이끌어 내고, 리더가 추구하는 품질개선이나 혁신에 하급자가 더욱 참여하게 만들기 때문에, 동일고평가자 리더 하의 구성원들은 품질개선이나 혁신에 관한 조직분위기를 더욱 높게 인지한다(Berson & Sosik, 2007).

자기-타인 평가불일치는 평가대상자 경력탈선잠재력에 대한 타인의 인지와도 관련 있다(Braddy, Gooty, Fleenor, & Yammarino, 2014). 경력탈선은 부적절한 대인관계, 리더십 부족, 목표달성 실패, 유연성 및 적응력 부족, 좁은 범위에 한정된 기능지향성 등 5개 행위맹점에 의해 발생한다(Gentry & Shanock, 2008). 다면평가는 복수평가자의 상이하고 고유한 관점을 반영하기 때문에(Heidemeier & Moser, 2009), 경력탈선을 유발하는 5개 행위맹점을 예측하는 데 더욱 적합할 수 있다(Braddy et al., 2014). 평가대상자가 동일평가자일 때, 상급자와 동료는 동일저평가자보다 동일고평가자의 경력탈선잠재력을 낮게 평가했다(Braddy et al., 2014). 평가대상자가 동일평가자가 아닐 때, 상급자와 동료는 과대평가자의 경력탈선잠재력을 높게 평가했는데, 과대평가자는 자신의 행위맹

점을 인지하지 못할 개연성이 높기 때문이다(Braddy et al., 2014).

다면평가 이후 리더의 리더십 행위변화는 하급자 태도나 행위를 변화시킨다(Atwater & Brett, 2006; Tekleab, Sims Jr, Yun, Tesluk, & Cox, 2008). 다면평가는 개발할 필요가 있는 리더십 행위를 확인하는 데 도움을 주고, 개발동기를 자극함으로써, 리더십을 향상시킬 수 있다(Atwater & Brett, 2006). 다면평가 이후 리더가 긍정적인 방향으로 리더십 행위를 변화시키는 경우, 하급자 업무참여와 만족이 증가하고, 이직의도가 감소하는 것으로 나타났다(Atwater & Brett, 2006). 변혁적(transformational) 리더십 평가에서 동일고평가자 리더와 과소평가자 리더는 하급자로부터의 피드백에 긍정적으로 반응하여 하급자 성장을 위한 적절한 수준의 목표와 행위를 제시하기 때문에 하급자 관리적 만족(supervisory satisfaction)을 향상시킨다(Tekleab et al., 2008). 권한부여(empowering) 리더십 평가에서 과대평가자 리더는 하급자 자기리더십(self-leadership)에 대한 열망에 적절하게 반응하지 못하는 반면, 동일고평가자 리더와 과소평가자 리더는 하급자 자기리더십 향상에 기여한다(Tekleab et al., 2008). 또한 권한부여 리더십에서 동일고평가자 리더와 과소평가자 리더일 때, 하급자의 직무만족은 증가하고, 이직의도는 감소하는 것으로 나타났다(Amundsen & Martinsen, 2014).

3. 다면평가와 조직적 결과 간 관계에 관한 이론적 논의

다면평가는 구성원 평가결과 수용성을 증대시킬 수 있다. 다양한 복수평가자로부터 행위나 성과를 평가받기 때문이다. 다만 다면평가는 익명성을 유지한 채 진행되기 때문에, 평가대상자가 다면평가 결과에 대해 회의적인 반응을 보일 수도 있다(Ghorpade, 2000). 다면평가를 통해 구성원 평가결과 수용성을 향상시키기 위해서, 평가자, 평가대상자, 경영진 등 평가관련 주체들의 책임성(accountability) 강화가 선행되어야 한다는 주장이 제기되었다(London et al., 1997).

또한, 자기인식 향상을 바탕으로 평가대상자 인적자본을 향상시킨다는 본래 제도적 의도에 더해, 다면평가는 구성원 간 상호인지, 신뢰, 팀워크에 영향을 미침으로써 조직 내 사회적 자본 개발에 간접적으로 기여할 수 있다(Leana & Van Buren, 1999). 다면평가는 조직 내 타인의 전문적 지식이나 행위를 더욱 잘 인지할 수 있도록 만든다. 또한, 전문성 높은 다면평가가 반복적으로 시행되는 경우, 구성원은 타인, 특히 평가자를 더욱 신뢰하게

될 수 있다. 다면평가는 효과적인 팀워크에 필요한 대인관계기술이나 협력을 향상시키는 데에도 기여한다. 따라서 다면평가는 조직 내 밀집된 사회적 네트워크를 형성하는 데 간접적으로 기여할 수 있다(Day, 2001).

VI. 결 론

다면평가는, 다양한 관점을 가진 복수평가자로부터 제공받는 성과관련 정보를 바탕으로, 구성원이 자기인식을 향상시키도록 만든다. 구성원이 다면평가에 대해 긍정적인 태도를 가지고 있고, 조직이 구성원을 적절하게 지원할 때, 구성원의 향상된 자기인식은 바람직한 행위변화나 역량개발로 이어진다. 또한 다면평가는 조직 내 사회적 자본 개발에도 기여할 수 있다.

다면평가는 평가대상자에 관한 다양한 성과관련 정보를 획득하는 성과관리 방식으로서 의의가 있다. 더 나아가, 다면평가는 다양한 성과에 관한 복수평가자의 상이한 평가로 인해 발생하는 자기-타인 평가불일치를 통해 평가대상자를 자극하여 성장하도록 유인한다. 다만 자기-타인 평가불일치가 성과에 관련된 유의미한 정보가 되기 위해서는 복수평가자 간 개념적 등가성, 평가대상자 성과와 관련된 평가자 고유 관점이 전제되어야 한다. 즉, 자기-타인 평가불일치는 특정한 조건하에서만 성과에 관한 유의미한 정보가 될 수 있다.

현실적으로는 다양한 요인에 의해 자기-타인 평가불일치가 결정된다. 개인특성, 직무특성, 평가자-평가대상자 관계적 특성, 조직 내/외부적 상황요인들이 자기-타인 평가불일치에 영향을 미치는 것으로 밝혀져 있다. 이들 요인들 중, 개인특성, 직무복잡성, 평가내용 및 형식에 따른 평가자 추론 개입 정도, 가까운 권력거리 문화, 개인주의 문화 등의 요인들은 평가대상자 성과와 관련된 평가자 고유 관점에 의해 자기-타인 평가불일치가 발생할 수 있도록 만드는 데 기여하며, 따라서 다면평가 타당성과 유용성을 증가시키는 요인들로 볼 수 있다. 반면, 관계인구학적 이질성 및 문화적 거리감, 수직적 조직구조, 먼 권력거리 문화, 집단주의 문화 등의 요인들은 평가대상자 성과와 무관하게 자기-타인 평가불일치에 영향을 미치는 요인들로서, 다면평가 타당성과 유용성을 감소시키는 요인들로 볼 수 있다.

평가대상자가 다면평가에 대해 긍정적인 태도 가지고 있을 때, 다면평가에 따른 피드백은 평가대상자 성장에 도움이 된다. 다면평가에 대한 태도는 피드백의 부정적 정도, 개인

특성, 평가자-평가대상자 관계적 특성, 조직 내/외부적 상황요인들에 의해 영향을 받는 것으로 나타난다. 특히, 자신에 대한 긍정적 인지, 학습지향성, 성취욕구와 집단적 작업규범 등의 개인특성, 평가자 역량에 대한 신뢰, 개발목적 평가, 피드백 이후 성장을 위한 조직적 지원, 가까운 권력거리 문화, 개인주의 문화 등의 요인들이 다면평가에 대한 긍정적 태도를 유인하는 것으로 밝혀졌다.

다면평가는 성과평가, 리더십 개발, 조직변화 등을 지원함으로써 개인적, 조직적 결과들과 관련된다. 다면평가에 따른 평가대상자 자기-타인 평가불일치는 개인성과와 관련이 있으며, 과대평가자일수록 부정적 결과들을 나타내는 경향이 있다. 다면평가에 따른 리더 자기-타인 평가불일치는 하급자의 리더십 효과성이나 조직분위기 인지에 영향을 미치고, 리더십 개발을 유인하여 하급자 태도나 행위도 변화시킨다. 한편, 다면평가는 이론적으로 구성된 평가결과 수용성이나 조직 내 사회적 자본 향상에 기여할 것으로 예측되지만, 이에 대한 실증연구는 이루어지지 않고 있다.

VII. 한계 및 시사점, 향후 연구 방향

다면평가에 관한 많은 연구들이 수행되어 왔지만, 아직까지 추가적으로 논의되거나 분석되어야 할 부분들이 남아있다. 첫째, 다면평가가 개인성과 그리고 조직적 결과에 미치는 영향에 대한 공고한 이론적 프레임이 개발되어야 한다. 기존 다면평가 연구는 대부분 실무지향적(practitioner-oriented)이었고, 이론적 기반이 부족한 데이터 위주(data-driven) 연구였다. 일관적이지 못한 결과를 보이고 있는 과소평가자 집단을 고려해볼 때, 다면평가와 평가대상자의 바람직한 행위변화나 역량개발 간 관계에 관한 통제이론의 이론적 프레임은 완전성이 부족한 것으로 보인다. 또한 다면평가가 구성된 평가결과 수용성, 구성원 간 대인관계, 그리고 조직 내 사회적 자본 등 조직적 결과들에 기여하는 이론적 프레임을 개발하고, 이를 실증하는 연구도 필요하다. 기존 연구들은 주로 대인관계가 성과평가 과정에 미치는 영향에만 주목해왔으나, 다면평가는 대인관계에 영향을 미치는 사회적, 정치적 상호작용 과정일 수 있다.

둘째, 자기-타인 평가불일치로 인한 자기인식 향상과 평가대상자 개인성과 변화 간 인과관계를 분석해볼 필요가 있다. 다면평가와 개인성과 간 관계를 분석한 기존 연구들은 주로

자기-타인 평가불일치에 따른 4개 집단(과대평가자, 과소평가자, 동일고평가자, 동일저평가자) 간 개인성과 차이를 분석해왔다. 일부 연구에서 자기-타인 평가불일치에 따른 리더십 개발과 하급자 인지/태도/행위 간 인과관계를 밝히고 있긴 하지만, 자기-타인 평가불일치와 평가대상자 과업성과, 맥락성과 등의 변화 간 인과관계를 분석한 연구는 많지 않다. 다면평가는 개발목적, 즉 평가대상자 인적자본 향상을 향상시키기 위한 목적으로 도입되었다. 따라서 종단연구를 통해, 다면평가 이후 자기인식 향상에 따른 평가대상자 행위나 역량변화를 추적하여 인과관계를 밝히는 연구가 필요하다. 일반적으로 평가와 같은 조직적 개입이 구성원 성과를 향상시키는데 있어서도 일관적이지 못한 연구결과들이 보고되고 있는 만큼(Kluger & DeNisi, 1996), 다면평가가 피드백 이후 평가대상자 개인성과를 유의미하게 변화시키고 있는지를 명확하게 밝힐 필요가 있다.

셋째, 다면평가의 부가적 타당성을 실증하는 추가적인 연구가 필요하다. 부가적 타당성은 전통적인 성과평가의 성과 예측력을 다면평가가 보완하는 정도를 뜻한다. 다면평가는 전통적인 성과평가에서 간과하고 있던 맥락성이나 반생산적 성과를 평가하는데 강점이 있다고 알려져 있다. 그러나 다면평가 결과가 전반적 성과 예측력을 더욱 향상시킬 수 있는지는 불명확하다. 소수의 연구에서 부가적 타당성을 뒷받침하는 실증결과를 보고해왔지만, 이와 관련한 실증적 근거는 아직까지 부족하다. 복수평가자로부터 획득하는 성과관련 정보가 부가적인 성과 예측력을 가짐을 검증하는 연구가 추가적으로 수행되어야 한다.

다면평가 관련 연구들은 몇 가지 새로운 시사점을 제공한다. 첫째, 다면평가 연구들은 성과가 다면적 특성을 가지고 있음을 밝히고 있다. 기존 인적자원관리 분야에서는 성과측정에서의 측정오류를 줄이는 데 주목해왔으며, 그에 따라 복수평가자 간 평가일치를 강조해왔다. 그러나 다면평가 연구들은 성과가 다양한 측면으로 구성되며, 관찰기회와 기대가 다른 복수의 평가자가 서로 다른 성과 측면에 대해 상이한 정보를 제공할 수 있음을 밝히고 있다. 즉, 상이한 복수평가자에 의해 실행되는 성과측정 또는 성과관리제도는, 성과의 진점수(true score)를 왜곡하는 것이 아니라, 성과의 다면적 특성을 포착하는 접근법임을 여러 연구에서 이론적, 실증적으로 지지하고 있다.

둘째, 기존 연구들은 다면평가가 효과적으로 작동할 수 있는 조건들에 관한 지식을 축적해왔으며, 인적자원관리시스템이라는 통합적 관점에서 다면평가의 타당성이나 유용성을 살펴볼 필요성을 시사하고 있다. 기존 연구들에 따르면, 성과와 무관하게 자기-타인 평가불일치가 억제되거나, 자기-타인 평가불일치의 많은 부분이 평가자 개인특성에 따른 오류

(rater bias)에 의해 발생하거나, 다면평가에 대한 부정적 태도가 만연한 조직적 맥락에서는 다면평가가 비효율적, 비효과적일 수 있다. 즉, 자기-타인 평가불일치 영향요인이나 다면평가에 대한 태도 영향요인에 관한 연구들에 따르면, (1) 복잡성이 높고, 구성원 재량권이 보장되는 직무특성, (2) 위계질서가 약한 수평적 조직구조, (3) 개개인의 역량이 높은 인력특성, (4) 구성원 역량개발을 위한 조직적 지원이나 구성원 간 관계인구학적 갈등을 줄이기 위한 사회화 교육, (5) 구성원 개발을 목적으로 하는 역량평가 위주 평가, 등을 만족하는 조직에서 다면평가의 효과가 크게 나타날 것으로 예측된다. 향후, 조직의 인사철학, 직무특성, 채용제도 및 인력특성, 조직구조 및 문화, 보상제도, 교육 및 훈련제도에 따른 다면평가의 효과 차이를 분석하는 연구가 가능하리라 판단된다.

다면평가에 관한 기존 연구들의 한계와 시사점을 토대로, 다면평가에 대한 이해를 보다 넓힐 수 있는 향후 연구들이 수행되기를 기대해본다.

참 고 문 헌

- Albright, M. D., & Levy, P. E. 1995. The effects of source credibility and performance rating discrepancy on reactions to multiple raters. *Journal of Applied Social Psychology*, 25(7): 577-600.
- Amundsen, S., & Martinsen, Ø. L. 2014. Self - other agreement in empowering leadership: Relationships with leader effectiveness and subordinates' job satisfaction and turnover intention. *The Leadership Quarterly*, 25(4): 784-800.
- Ashford, S. 1989. Self-assessments in organizations: A literature review and integrative model. *Research in Organizational Behavior*, 11: 133 - 174.
- Atwater, L. E., & Brett, J. F. 2005. Antecedents and consequences of reactions to developmental 360 feedback. *Journal of Vocational Behavior*, 66(3): 532-548.
- Atwater, L. E., & Brett, J. F. 2006. 360-degree feedback to leaders: Does it relate to changes in employee attitudes?. *Group & organization management*, 31(5): 578-600.
- Atwater, L. E., Brett, J. F., & Charles, A. C. 2007. Multisource feedback: Lessons learned and implications for practice. *Human Resource Management*, 46(2): 285-307.
- Atwater, L. E., Ostroff, C., Yammarino, F. J., & Fleenor, J. W. 1998. Self-other agreement: Does it really matter?. *Personnel Psychology*, 51(3): 577-598.
- Atwater, L. E., Waldman, D. A., Atwater, D., & Cartier, P. 2000. An upward feedback field experiment: Supervisors' cynicism, follow-up and commitment to subordinates. *Personnel Psychology*, 53(2): 275-297.
- Atwater, L. E., Waldman, D. A., & Brett, J. F. 2002. Understanding and optimizing multisource feedback. *Human Resource Management*, 41(2): 193-208.
- Atwater, L., Waldman, D., Ostroff, C., Robie, C., & Johnson, K. M. 2005. Self - other agreement: Comparing its relationship with performance in the US and

- Europe. *International Journal of Selection and Assessment*, 13(1): 25-40.
- Atwater, L., Wang, M., Smither, J. W., & Fleenor, J. W. 2009. Are cultural characteristics associated with the relationship between self and others' ratings of leadership?. *Journal of Applied Psychology*, 94(4): 876.
- Atwater, L. E., & Yammarino, F. J. 1997. Self-other rating agreement: A review and model. In G. R. Ferris (Ed.), *Research in personnel and human resources management* (Vol. 15): 121-174, Elsevier Science/JAI Press.
- Bailey, J., Chen, C., & Dou, S. 1997. Conceptions of self and performance-related feedback in the U. S., Japan, and China. *Journal of International Business Studies*, 28: 605 - 625.
- Beehr, T. A., Ivanitskaya, L., Hansen, C. P., Erofeev, D., & Gudanowski, D. M. 2001. Evaluation of 360-degree feedback ratings: Relationships with each other and with performance and selection predictors. *Journal of Organizational Behavior*, 22(7): 775-788.
- Bernardin, H. J., Dahmus, S. A., & Redmon, G. 1993. Attitudes of first-line supervisors toward subordinate appraisal. *Human Resource Management*, 32(2-3): 315-324.
- Berson, Y., & Sosik, J. J. 2007. The relationship between self-other rating agreement and influence tactics and organizational processes. *Group & Organization Management*, 32(6): 675-698.
- Bettenhausen, K. L., & Fedor, D. B. 1997. Peer and upward appraisals: A comparison of their benefits and problems. *Group & Organization Management*, 22(2): 236-263.
- Bono, J. E., & Colbert, A. E. 2005. Understanding responses to multi-source feedback: the role of core self evaluations. *Personnel Psychology*, 58(1): 171-203.
- Borman, W. C. 1997. 360 ratings: An analysis of assumptions and a research agenda for evaluating their validity. *Human Resource Management Review*, 7(3): 299-315.

- Braddy, P. W., Gooty, J., Fleenor, J. W., & Yammarino, F. J. 2014. Leader behaviors and career derailment potential: A multi-analytic method examination of rating source and self-other agreement. *The Leadership Quarterly*, 25(2): 373-390.
- Brett, J., & Atwater, L. 2001. 360 degree feedback: Accuracy, reactions and perceptions of usefulness. *Journal of Applied Psychology*, 86(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.
- Carver, C. S., & Scheier, M. F. 1981. *Attention and self-regulation: A control-theory approach to human behavior*. New York: Springer.
- Cheung, G. W. 1999. Multifaceted conceptions of self-other ratings disagreement. *Personnel Psychology*, 52(1): 1-36.
- Church, A. H., & Bracken, D. W. 1997. Advancing the state of the art of 360-degree feedback. *Group & Organization Management*, 22(2): 149-161.
- Conway, J. M. 1999. Distinguishing contextual performance from task performance for managerial jobs. *Journal of Applied Psychology*, 84(1): 3-13.
- Conway, J. M., Lambardo, K., & Sanders, K. C. 2001. A meta-analysis of incremental validity and nomological networks for subordinate and peer ratings. *Human Performance*, 14(4): 267-303.
- Day, D. V. 2001. Leadership development: A review in context. *The Leadership Quarterly*, 11(4): 581-613.
- Diefendorff, J. M., Silverman, S. B., & Greguras, G. J. 2005. Measurement equivalence and multisource ratings for non-managerial positions: Recommendations for research and practice. *Journal of Business and Psychology*, 19(3): 399-425.
- Facteau, C. L., Facteau, J. D., Schoel, L. C., Russell, J. E. A., & Poteet, M. L. 1998. Reactions of leaders to 360-degree feedback from subordinates and peers. *The Leadership Quarterly*, 9(4): 427-448.

- Fleenor, J. W., McCauley, C. D., & Brutus, S. 1996. Self-other rating agreement and leader effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 7(4): 487-506.
- Fletcher, C. 2001. Performance appraisal and management: The developing research agenda. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74(4): 473-487.
- Fletcher, C., & Baldry, C. 2000. A study of individual differences and self awareness in the context of multi source feedback. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(3): 303-319.
- Funderburg, S. A., & Levy, P. E. 1997. The influence of individual and contextual variables on 360-degree feedback system attitudes. *Group & Organization Management*, 22(2): 210-235.
- Gentry, W. A., Ekelund, B. R. Z., Hannum, K. M., & de Jong, A. 2007. A study of the discrepancy between self-and observer-ratings on managerial derailment characteristics of European managers. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 16(3): 295-325.
- Gentry, W. A., & Shanock, L. R. 2008. Views of managerial derailment from above and below: The importance of a good relationship with upper management and putting people at ease. *Journal of Applied Social Psychology*, 38(10): 2469-2494.
- Ghorpade, J. 2000. Managing five paradoxes of 360-degree feedback. *Academy of Management Executive*, 14(1): 140- 150.
- Hannum, K. M. 2007. Measurement equivalence of 360° assessment data: Are different raters rating the same constructs?. *International Journal of Selection and Assessment*, 15(3): 293-301.
- Harris, M. M., & Schaubroeck, J. 1988. A meta analysis of self-supervisor, self-peer, and peer-supervisor ratings. *Personnel Psychology*, 41(1): 43-62.
- Heidemeier, H., & Moser, K. 2009. Self - other agreement in job performance ratings: A meta-analytic test of a process model. *Journal of Applied Psychology*, 94(2): 353-370.

- Hoffman, B., Lance, C. E., Bynum, B., & Gentry, W. A. 2010. Rater source effects are alive and well after all. *Personnel Psychology*, 63(1): 119-151.
- Hoffman, B. J., & Woehr, D. J. 2009. Disentangling the meaning of multisource performance rating source and dimension factors. *Personnel Psychology*, 62(4): 735-765.
- Hooijberg, R., & Choi, J. 2000. Which leadership roles matter to whom? An examination of rater effects on perceptions of effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 11(3): 341-364.
- Johnson, J. W., & Ferstl, K. L. 1999. The effects of interrater and self-other agreement on performance improvement following upward feedback. *Personnel Psychology*, 52(2): 271-303.
- Judge, T. A., LePine, J. A., & Rich, B. L. 2006. Loving yourself abundantly: Relationship of the narcissistic personality to self-and other perceptions of workplace deviance, leadership, and task and contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 91(4): 762-775.
- 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(2): 254-284.
- Korman, A. K. 1970. Toward an hypothesis of work behavior. *Journal of Applied Psychology*, 54: 31-41.
- Kossek, E. E., Huang, J. L., Piszczek, M. M., Fleenor, J. W., & Ruderman, M. 2017. Rating expatriate leader effectiveness in multisource feedback systems: Cultural distance and hierarchical effects. *Human Resource Management*, 56(1): 151-172.
- Lance, C. E., Hoffman, B. J., Gentry, W. A., & Baranik, L. E. 2008. Rater source factors represent important subcomponents of the criterion construct space, not rater bias. *Human Resource Management Review*, 18(4): 223-232.
- Leana, C. R., & Van Buren, H. J. 1999. Organizational social capital and employment practices. *Academy of management review*, 24(3): 538-555.

- London, M., Smither, J. W., & Adsit, D. J. 1997. Accountability: The Achilles' heel of multisource feedback. *Group & Organization Management*, 22(2): 162-184.
- Maurer, T. J., Mitchell, D. R., & Barbeite, F. G. 2002. Predictors of attitudes toward a 360 degree feedback system and involvement in post feedback management development activity. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75(1): 87-107.
- McCarthy, A. M., & Garavan, T. N. 2007. Understanding acceptance of multisource feedback for management development. *Personnel Review*, 36(6): 903-917.
- Ng, K. Y., Koh, C., Ang, S., Kennedy, J. C., & Chan, K. Y. 2011. Rating leniency and halo in multisource feedback ratings: Testing cultural assumptions of power distance and individualism-collectivism. *Journal of Applied Psychology*, 96(5): 1033-1044.
- Nilsen, D., & Campbell, D. P. 1993. Self - observer rating discrepancies: Once an overrater, always an overrater?. *Human Resource Management*, 32(2-3): 265-281.
- Oppler, S. H., & Sager, C. E. 1992. Relationships among Rated Dimensions of Training Performance: Assessing Consistency across Organizational Levels. In *100th Annual Convention of the American Psychological Association, Washington, DC*.
- Salam, S., Cox, J. F., & Sims Jr, H. P. 1997. In the eye of the beholder: How leadership relates to 360-degree performance ratings. *Group & Organization Management*, 22(2): 185-209.
- Semeijn, J. H., Van Der Heijden, B. I., & Van Der Lee, A. 2014. Multisource ratings of managerial competencies and their predictive value for managerial and organizational effectiveness. *Human Resource Management*, 53(5): 773-794.
- Shipper, F., Hoffman, R. C., & Rotondo, D. M. 2007. Does the 360 feedback

- process create actionable knowledge equally across cultures?. *Academy of Management Learning & Education*, 6(1): 33-50.
- Smith, A. F., & Fortunato, V. J. 2008. Factors influencing employee intentions to provide honest upward feedback ratings. *Journal of Business and Psychology*, 22(3): 191-207.
- Smither, J. W., London, M., & Reilly, R. R. 2005. Does performance improve following multisource feedback? A theoretical model, meta analysis, and review of empirical findings. *Personnel psychology*, 58(1): 33-66.
- Smither, J. W., London, M., & Richmond, K. R. 2005. The relationship between leaders' personality and their reactions to and use of multisource feedback: A longitudinal study. *Group & Organization Management*, 30(2): 181-210.
- Sosik, J. J. 2001. Self-other agreement on charismatic leadership: Relationships with work attitudes and managerial performance. *Group & Organization Management*, 26(4): 484-511.
- Tekleab, A. G., Sims Jr, H. P., Yun, S., Tesluk, P. E., & Cox, J. 2008. Are we on the same page? Effects of self-awareness of empowering and transformational leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 14(3): 185-201.
- Tornow, W. W. 1993. Perceptions or reality: is multi perspective measurement a means or an end?. *Human Resource Management*, 32(2-3): 221-229.
- Van Velsor, E., Taylor, S., & Leslie, J. B. 1993. An examination of the relationships among self perception accuracy, self awareness, gender, and leader effectiveness. *Human Resource Management*, 32(2-3): 249-263.
- Varela, O. E., & Premeaux, S. F. 2008. Do cross cultural values affect multisource feedback dynamics? The case of high power distance and collectivism in two latin american countries. *International Journal of Selection and Assessment*, 16(2): 134-142.
- Waldman, D. A. 1997. Predictors of employee preferences for multirater and group-based performance appraisal. *Group & Organization Management*,

22(2): 264-287.

Walker, A. G., & Smither, J. W. 1999. A five year study of upward feedback: what managers do with their results matters. *Personnel Psychology*, 52(2): 393-423.

Warr, P. 1987. *The Meaning of Working*. London: Harcourt, Brace Jovanovich.

Woehr, D. J., Sheehan, M. K., & Bennett Jr, W. 2005. Assessing measurement equivalence across rating sources: a multitrait-multirater approach. *Journal of Applied Psychology*, 90(3): 592-600.

Yammarino, F. J., & Atwater, L. E. 1993. Understanding self perception accuracy: implications for human resource management. *Human Resource Management*, 32(2-3): 231-247.

Multisource Feedback: Review, Limitations and Implications for Future Research

Seon Hyeong Kim*
Sung-Choon Kang**

ABSTRACT

Multisource feedback refers to a process of evaluating an individual's performance from multiple sources, and then providing feedback to guide personal development planning. With the growing changes of work characteristics and managerial environments, multisource feedback is rapidly gaining acceptance in American industry since 1990s for capturing and evaluating the multifaceted individual performance. Recognized as an effective organizational intervention, multisource feedback has become the one of interesting issues in human resource management domain. Multisource feedback literature has focused on revealing the validity of multiple rating and self-other disagreement, and determinants of self-other disagreement and attitudes toward multisource feedback, which may influence the effects of multisource feedback on individual and organizational performance. Also, many studies have examined the relationships between multisource feedback and individual and organizational outcomes such as performance appraisal, leadership development, and organizational change. This article will review theoretical and empirical studies about multisource feedback and then draw several limitations and implications for future research.

* Doctoral student, College of Business Administration, Seoul National University

** Professor, College of Business Administration, Seoul National University

