Journal of International Trade & Commerce (J. Int. TradeCommer.;무역연구)
Vol. 16, No. 6, December 2020 (pp. 651-667)
http://dx.doi.org/10.16980/jitc.16.6.202012.651

ISSN 1738-8112 (Print)
ISSN 2384-1958 (Online)

지각된 평가목적, 절차공정성 및 귀인행위가 피평가자의 외적책임감에 미치는 영향에 관한 연구: 다면평가 제도를 중심으로

이승윤
홍익대학교 경영학과 부교수

Effects of Perceived Appraisal Purpose, Procedural Justice, and Attributional Behavior on Ratee's Accountability: In the Context of Multi-Rater Performance Appraisal System

Seung-Yoon Rhee[a]

[a]Department of Business Administration, Hongik University, South Korea

Received 05 December 2020, Revised 17 December 2020, Accepted, 28 December 2020

Abstract

Purpose - This study examines the effects of perceived appraisal purpose, procedural justice, and attributional behavior on ratee's accountability in the context of multi-rater performance appraisal system. In addition, this study reveals how the extent of ratee accountability differs depending on the type of raters (supervisor or peer).
Design/Methodology/Approach - A sample of 153 employees in 8 firms implementing multi-rater performance appraisal system was used, and hierarchical multiple regression analysis was performed to test the hypotheses.
Findings - Ratees reported a higher level of accountability to supervisor than to peers. Ratee perception of procedural justice was positively associated with accountability to supervisor, peer, and general accountability. In addition, ratee's external attribution behavior (i.e., attribution to supervisor monitoring) was found to enhance the level of accountability to peers.
Research Implications - The main results indicate the importance of procedural justice when designing and implementing multi-rater performance appraisal system. Lack of an appropriate degree of supervisor monitoring, one of the external attribution factors, is associated with one's level of accountability to peers. This implies that one's motivation to maintain and protect self-image and a sense of self-esteem is at work in the multi-rater performance appraisal settings. Furthermore, this study takes the perspective of ratee, a critical yet under-explored aspect in the accountability literature.

Keywords: Accountability, Appraisal Purpose, Attribution, Multi-Rater Performance Appraisal System, Procedural Justice
JEL Classifications: L20, M50

[a] E-mail: syrhee@hongik.ac.kr
© 2020 The Korea International Trade Research Institute. All rights reserved.
www.kci.go.kr

Ⅰ. 서론

외적 책임감(accountability)은 경영, 정치, 사회적 맥락에서 자주 등장하는 개념으로 조직운영 과정의 핵심에 자리잡고 있다. 외적 책임감은 내적 책임감(felt responsibility)과 구별되는 개념으로, 내적 책임감은 자신의 신념에 따른 인지적, 감정적 수용을 의미한다. 반면 외적 책임감은 보상과 처벌이 따르는 성과척도에 의해 유발되는 책임감으로(Cummings and Anton, 1990), 보상 및 처벌 권한을 가진 타인에게 자신의 의사결정과 행위를 정당화하거나 방어해야 할 필요성에 대한 지각으로 정의된다(Frink and Klimoski, 1998). 조직 구성원의 행위에 대한 근본적인 이해를 위해서는 누가 누구에게 무엇에 대해 어떻게 책임을 지는지에 대한 고려가 필수적이고, 이에서 볼 때 조직과 조직 내 구성원들의 행위를 사회현상적인 관점으로 접근하기 위해서는 외적 책임감에 대한 고려가 필수적이라 할 수 있다.

외적 책임감은 성과평가 제도와 밀접한 관련이 있는데, 다양한 성과평가 방식 중에서도 특히 다면평가 방식은 다양한 평가자가 개입되는 방식으로 각각의 평가자에 대해 피평가자가 경험하는 외적 책임감은 다른 양상을 보일 수 있다. 다면평가는 팀웍, 자율적 작업집단, 전사적 품질관리 경영방식 등이 강조되면서 전통적 성과평가 방식의 대안으로서 주목을 받아 왔다(Barclay and Harland, 1995). 다면평가 결과의 피드백에 관한 연구는 주로 그 방식과 과정에 초점을 두거나 평가자 간 평가결과 차이에 관한 연구가 일반적이다(London, Smither and Adsit, 1997). 그러나 다면평가의 효과성을 높이기 위해서는 평가 방식과 과정 못지않게 피평가자가 평가결과에 대해 외적책임감을 가지고 성과 및 행동에 변화를 가져오기 위해 노력하는 것이 중요하다고 하겠다.

특히 외적 책임감 이론의 핵심이슈는 고객, 동료, 부하직원, 상사 등 조직의 여러 이해관계자 중에서 누구에게 어떤 외적 책임감을 느끼는지를 파악하는 것으로서(Frink and Klimoski, 1998), 다면평가는 피평가자가 여러 평가자 중에서 누구에게 더 큰 외적 책임감을 느끼는지에 대한 연구를 시도할 수 있다는 장점이 있다. 또한, 지금까지 외적 책임감에 대한 실증 연구는 외적 책임감을 객관적, 구조적 조건으로 조작적으로 정의하고 있으며, 이는 외적 책임감 상황이 주체에게 객관적으로 정확하게 지각되었다는 가정에 근거하고 있다(Klimosik and Inks, 1990; Tetlock, 1983a). 그러나 주체가 외적 책임감 상황에 대해 가지는 느낌과 해석은 매우 주관적일 수 있다. 따라서 다면평가 결과의 피드백 상황에서 발생하는 외적 책임감을 피평가자 입장에서 연구함으로써, 피평가자가 느끼는 주관적인 외적 책임감에 대한 이해를 도모할 수 있을 것이다.

외적 책임감을 유발하는 기제는 다양하게 나타는데, 공식적인 목표나 기준이 될 수도 있고 광범위한 사회적 규범일 수도 있다(Cummings and Anton, 1990). 또한, 타인이나 집단, 조직, 사회 등 외부의 압력에 의해 외적 책임감을 느낄 수도 있고, 타인으로부터 긍정적인 반응을 얻고자 하는 욕구 등 자기 스스로 외적 책임감을 자신에게 부여하기도 한다. 본 연구에서는 다면평가의 피평가자에게 지각된 다면평가의 목적, 절차 공정성, 그리고 피평가자의 귀인행위가 피평가자의 외적 책임감에 미치는 영향에 대해 알아보았다.

평가결과가 경력개발 목적으로만 활용되는지 관리목적으로도 활용되는지에 따라 피평가자의 외적 책임감 정도가 달라질 수 있으며(London et al., 1997), 다면평가 절차가 공정하다고 지각될수록 피평가자의 외적 책임감은 높아질 가능성이 크다(Cohen-Charash and Spector 2001; Schminke, Ambrose and Cropanzano, 2000). 또한 다면평가 결과가 자신의 기대수준에 미치지 못하는 경우 이를 외부 상황이나 환경적 요인에 외적귀인을 할 수도 있고 개인적 원인으로 내적귀인을 할 수도 있는데(Weiner, 1974), 귀인행동에 따라 외적 책임감 정도에 차이가 있을 수 있음을 예상할 수 있다. 더 나아가, 주로 상사-부하 관계 내에서의 평가에 국한되어 있었던 외적 책임감 연구의 영역을 확대하여 동료간 평가도 포함시킴으로써, 상사와 동료에게 피평가자가 가지는 외적 책임감의 정도 차이를 살펴보았다. 이를 통해 외적 책임감의 선행 요인들이 피평가자의 전반적인 외적 책임감에 미치는 영향과 함께, 상사와 동료 평가 결과에 대해 느끼는 외적 책임감에 미치는 영향을 알아보았다.

www.kci.go.kr

Ⅱ. 이론적 배경 및 가설 설정

1. 외적 책임감

외적 책임감은 개인이 책임을 지는 일에 대해 기대되는 행위 및 결과가 나오지 않은 데 대해 변명하거나 정당화할 것, 더 나아가 결과를 감수할 것이 요구되는 것을 지각하는 것을 의미한다(Cummings and Anton, 1990). 개인이 단지 내적으로 책임감을 느끼는 것만으로는 행동으로 연결되기 어렵고, 개인의 행위 및 결과에 대해 답변하도록 요구하는 사회적 맥락이 있을 때 가능하다고 할 수 있다. 우선, 외적 책임감의 원천으로는 개인 내적요인에서 스스로 유발될 수도 있는데, 내적 요인으로는 지각된 도덕성, 자기 효능감, 자기 통제, 지지를 얻고 인정받으려는 욕구 등이 있다. 외적 요인으로는 상사와 같은 타인, 상황과 규범, 조직 정책, 과업 특성, 보상 및 직업의 안정성 등이 있다(London et al., 1997).

조직 구성원이 자신이 외적 책임감을 느끼는 대상으로부터 긍정적인 반응과 존중을 얻으려고 하는 이유는 다양하게 존재하는데, 우선 자신의 사회적 이미지와 정체성을 보호하고 고양시키고자 하는 동기가 있다(Tetlock, 1985a). 타인으로부터 긍정적인 반응과 존중을 얻고자 하는 동기와 함께 자기 자신이 평가하는 자신의 가치를 증진시키고자 하는 욕구도 작용하는 것으로 보인다(Tetlock and Levi, 1982). 더 나아가 조직 내에서 긍정적인 반응과 존중을 획득함으로써 승진, 권한상승 등 통제력과 영향력을 확보할 가능성이 높아지는 것 또한 중요한 동기요인으로 작용한다.

외적 책임감의 목표는 주체가 외적 책임감을 느끼게 되는 목표를 의미하는데, 어떤 목표가 자신에게 기대되는지를 주체가 이해할 수 있도록 그 대상이 되는 목표는 명확해야 한다. 목표 설정 이론에 의하면 모호하기보다는 구체적인 목표, 그리고 불가능하거나 비현실적이기보다는 실현가능한 목표에 대해서 주체는 외적 책임감을 느끼기 쉽다. 외적 책임감 유발요인들을 활성화시키고 주체에게 전달하는 수단으로는 피드백을 해주는 것, 행위의 정당화를 수용하는 것, 다른 사람들에게도 알려진 목표를 설정하는 것, 행위에 대해 명확하게 귀인할 수 있도록 하는 것, 측정과 측정결과를 명확하게 하는 것, 개인의 통제범위를 벗어나는 성과변인들을 최소화하는 것 등을 들 수 있다.

조직 내 외적 책임감 유발요인과 작동기제에 대한 실증 연구 결과를 보면, 조직위계상 지위가 높을수록 외적 책임감을 높게 인식하였으며 직무가 모호하게 정의되어 있을수록 외적 책임감은 약화되는 것이 밝혀졌다(Ferris et al., 1997). 또한, 명확한 성과기준이 설정되어 있고 평가시스템이 정립되어 있는 등 공식적인 외적 책임감 시스템이 존재할 경우 조직 구성원의 외적 책임감이 강화되는 것으로 나타난다(Mitchell et al., 1998). 본 연구에서는 다면평가 제도라는 외적 책임감 시스템 하에서 피평가자의 외적 책임감을 강화시키는 선행요인들을 탐색하고, 이들 요인들이 상사, 동료에 대한 외적 책임감에 미치는 차별적 영향을 살펴보았다.

2. 다면평가 제도

성과피드백은 조직 내 구성원의 성과와 행동을 관리하는 데 있어 핵심적인 요소임에도 불구하고, 피드백이 전달되는 방향은 일반적으로 상사가 부하에게 전달하는 방식으로 제한되어 왔다. 이러한 일방향성을 다면화한 것이 다면평가 제도이다(Garavan, Morley and Flynn, 1997). 직속상사가 부하직원의 성과를 평가하는 것이 대부분의 조직 내에서 일반적인 관행으로, 상사가 가장 적합한 성과평가자라 하더라도 상사의 단일한 관점에서의 평가가 최선이 아닐 수도 있다. 즉, 동료, 부하, 고객평가가 병행됨으로써 추가 정보를 얻거나 다각적인 관점에서 평가를 진행할 수 있기 때문이다(Murphy and Cleveland, 1995).

상사 이외의 다른 평가자, 특히 피평가자와 같거나 낮은 지위에 있는 평가자를 평가에 포함시키는 데 있어 결정적인 장애요인은 위계적인 조직 원리에 부적합하다는 측면이다(Kingstrom and Mainstone, 1985). 실제로 동료나 부하직원을 평가과정에 포함시키는 경우는 드물고 시행하더라도 쉽게 받아들여지지 않기도 한다. 그러나 어떠한 평가자도 단독으로는 정확한 평가를 위한 모든 정보에 접근하기가 불가능하므로 평가

의 객관성을 위해서는 다양한 평가자를 포함시키는 것이 바람직하다는 의견이 지배적이다. 특히 동료평가는 다양한 장점을 지니는데, 우선 동료들은 피평가자와 밀접한 관계 내에서 작업을 하기 때문에 과업 및 대인관계 등에 대해 관찰기회가 많다(Wherry and Bartlett, 1982). 특히 동료들은 대인관계 행동을 평가하는 면에서 유리한데, 개인은 상사와의 상호작용 시에는 자신의 행동을 통제하는 경향이 있지만 동료들 간에는 자연스럽게 행동하는 경향이 크기 때문이다(Murphy and Cleveland, 1991). 또한 여러 동료들의 평가결과가 한데 모여져 평가에 대한 신뢰도를 높일 수 있고 특정 평가자에 의한 편기를 부분적으로 제거할 수도 있다.

외적 책임감을 느끼는 대상에 따른 외적 책임감 기제를 제안한 연구에 의하면(London et al., 1997), 자기 자신에게 외적 책임감을 느끼는 경우는 주로 내적 요인에 기인하는데, 성취욕구가 강하다든지 타인의 의견에 민감하게 반응하고 타인의 요구에 순응하는 경향이 있을수록 외적 책임감 수준이 높아진다. 자기평가 및 타인과의 비교를 통해 외적 책임감이 영향을 받는 것이다. 상사에게 외적 책임감을 느끼는 경우는 상사가 지닌 보상 권력, 통제력 및 상사와의 친밀성과 관련이 있고, 이는 주로 성과평가 및 금전적, 비금전적인 보상에 의해 영향을 받는다. 동료에 대한 외적 책임감은 친밀한 관계 또는 비교 관계일 경우에 강화되는데, 동료 간에 서로의 전문성에 대한 기대가 있거나 협력해야 하는 관계일 경우 더욱 그러한 것으로 나타난다.

결국 평가자가 상사이든 동료이든, 다면평가 결과 피드백에 대해 피평가자는 평가 결과를 이해하고 평가결과에 대해 상사와 상의를 하며, 평가결과를 자신을 개발하는 데 활용하고 평가결과에 따라 행위를 변화시키고 성과를 향상시키는 데 대한 외적 책임감을 가지게 되는 것이다.

3. 다면평가 제도 하의 외적 책임감

1) 지각된 다면평가 목적과 외적 책임감

성과평가의 목적은 평가 과정과 결과를 이해하는 데 있어 가장 중요한 상황적 요소라고 할 수 있다. 외적 책임감 관점에서 평가 목적의 영향을 살펴보면, 성과평가 결과가 개발목적으로만 활용되는지 또는 관리 및 보상 목적으로 활용되는지에 따라 피평가자가 느끼는 외적 책임감에 차이가 발생할 수 있다. 외적 책임감 과정 모델에 따르면, 성과피드백 결과를 관리목적에 이용하는 것은 외적 책임감의 주요 기제로서 작동할 수 있다(London et al., 1997). 외적 책임감 유발 요인들이 외적 책임감을 효과적으로 일으키기 위해서는 조직 내 중요 의사결정에 성과평가 결과가 활용되어야 한다는 것이다.

즉, 성과평가 결과가 보상 및 승진 등 주요 의사결정을 위한 토대로 활용될 경우 피평가자는 성과평가 결과를 활용하여 목표설정이나 성과향상 결과를 달성해야 한다는 외적 책임감을 더 크게 느끼게 되는 것이다(London et al, 1997). 따라서 다면평가의 목적이 조직 구성원 개발보다는 관리에 있다고 지각할수록 피평가자는 평가결과에 대해 상사나 동료에게 외적 책임감을 더 크게 느낄 수 있다.

H1 다면평가의 목적이 조직 구성원 관리에 있다고 지각될수록 피평가자의 외적 책임감 정도는 높아질 것이다.

2) 지각된 절차 공정성과 외적 책임감

주체가 외적 책임감 과정을 공정하다고 지각하는 정도에 따라 이 과정은 지지와 협력을 얻을 수도 있고, 그렇지 않은 경우 저항을 유발할 수도 있다. 즉, 외적 책임감을 유발하는 과정이 개방적이고 신뢰할 수 있는지, 절차가 공정하였는지 여부가 중요하게 작용하게 된다(Cummings and Anton, 1990; Gao et al., 2018; Yoon Sun-Young, 2019).

특히 평가나 분배구조에 대한 개인의 공정성 지각에 있어 중요한 것은 실제 결과보다도 절차적 요소임이 강조된다(Greenberg, 1986). 외적 책임감을 느끼게 되는 다면평가 절차 및 과정 중에 조직 구성원 개인이 참여하여 자신의 의견을 표명할 기회가 있었는지, 정보를 제공하거나 이유를 제시할 수 있는 기회가 있었는

지 여부가 외적 책임감 경험에 중요하게 작용할 수 있으며, 절차적인 면에서의 공정성 확보가 중요함을 알 수 있다. 따라서 다면평가 절차가 공정하다고 지각할수록 피평가자는 상사나 동료에게 외적 책임감을 더 크게 느끼게 될 것이다.

H2 다면평가 절차가 공정하다고 지각될수록 피평가자의 외적 책임감 정도는 높아질 것이다.

3) 피평가자의 귀인행위와 외적 책임감

조직 구성원이 자신이 외적 책임감을 느끼는 대상으로부터 긍정적인 반응과 존중을 얻으려고 하는 이유로는 심리적인 또는 금전적인 보상 또는 처벌 등 여러 가지가 있다(Tetlock, 1985a). 자존적 귀인편파(self-serving bias)의 동기에 대한 설명도 유사한데, 실패보다는 성공을 개인의 내적 요인에 귀인시킴으로써 자존감과 환경에 대한 통제감을 유지할 수 있으며 긍정적인 이미지를 타인에게 보일 수 있다(Schlenker, Weigold and Hallam, 1990).

외적 책임감은 자신이 책임을 지는 일이나 사건에서 기대되는 행동이나 결과가 나오지 않은 데 대해 변명하거나 정당화하고 결과를 감수해야 한다는 인식으로, 귀인이론의 설명에 따르면 성공이 아닌 실패의 경우에, 기대수준에 결과가 미치지 못하는 경우에 외적 책임감이 발생하는 것이라고 하겠다. 따라서 다면평가 결과가 부정적일 때 외적, 상황적, 환경적 요인에 귀인하는 외적 귀인행동(예: 과업의 높은 난이도, 상사의 감독 부족, 불리한 외부 여건, 동료의 협력 부족 등)을 보이거나 개인적 요인에 귀인하는 내적 귀인행동(예: 목표달성 노력 부족, 전반적 노력 부족, 능력 부족, 적성과의 부적합 등)을 보임으로써 자존감과 이미지를 보호하고 유지하며 외적 책임감을 더 강하게 느낄 수 있을 것이다. 따라서 다면평가 결과가 기대수준에 미치지 못하는 경우, 이에 대해 피평가자가 나타내는 귀인행동은 외적 책임감의 정도에 차이를 유발할 수 있을 것이다.

H3 다면평가 결과에 대한 피평가자의 외적, 내적 귀인행위에 따라서 피평가자의 외적 책임감 정도에 차이가 있을 것이다.

4) 평가 주체에 따른 외적 책임감 정도의 차이

다면평가의 평가 주체로서 상사는 보상권력이나 집단 구성원에 대한 통제력, 또는 친밀한 관계를 통하여 상사에 대해 조직 구성원이 외적 책임을 느끼도록 만든다. 또한, 조직 구성원은 동료와의 친밀한 관계나 그들의 관점을 가치있게 여기고 그들을 역할모델이나 비교대상으로 삼음으로써 동료에 대해 외적 책임감을 느끼게 된다. 이처럼 피평가자는 상사와 동료 모두에게 외적 책임감을 느낄 수 있는데, 그 정도의 차이가 존재할 것으로 예상된다.

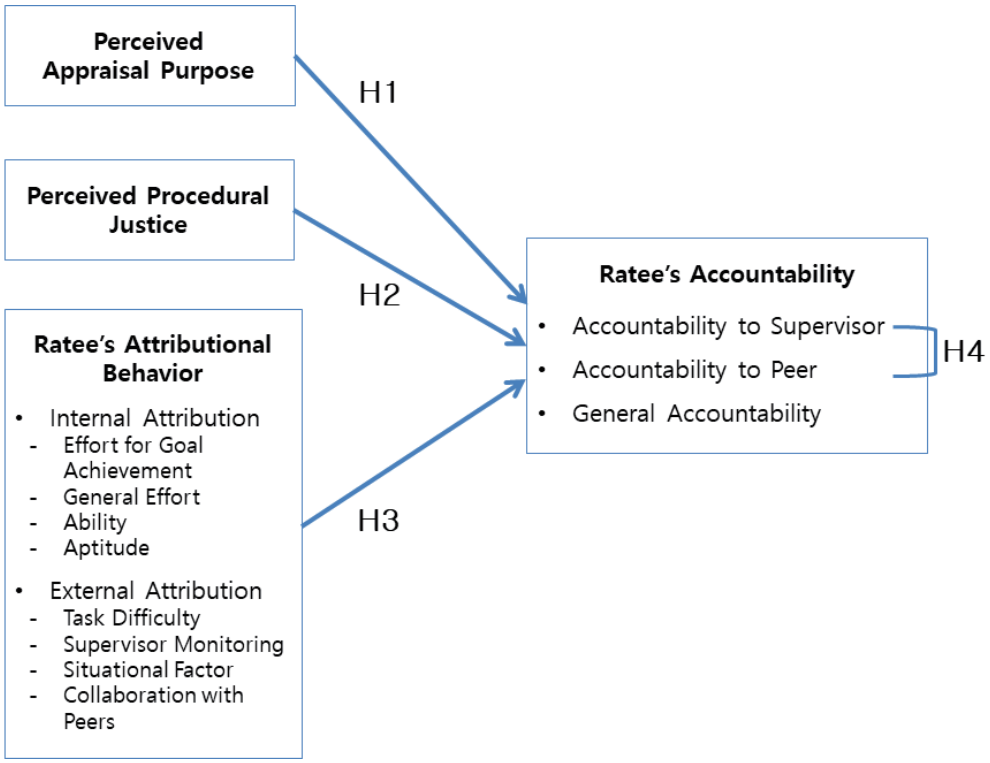
외적 책임감이 주체에게 미치는 영향의 정도는 개인의 외적 책임감을 가지는 대상에 의해 조절되는 것으로 나타난다(Cummings and Anton, 1990). 조직 구성원들은 자신이 외적 책임감을 느끼는 대상이 자신을 존중해 주고 긍정적으로 생각해 주기를 바라는 욕구에 의해 동기부여되는데(Tetlock, 1985b), 이 때 외적 책임감을 느끼는 대상이 중요한 사람일 경우 그 사람으로부터 긍정적인 반응을 얻는 일에 더욱 관심을 기울이게 된다.

한편, 피드백 제공자의 권력 및 통제력은 피평가자의 반응에 중요한 영향을 미치는 것으로 나타나는데(Smither, Wohlers and London, 1995), 여러 지위의 다양한 사람들로부터 기대가 형성되고 그 기대가 서로 상충될 경우 조직 구성원은 보다 높은 지위에 있는 사람의 기대에 부응하는 경향이 있다(e.g., Lee Jong-Min et al., 2019). 따라서 피평가자는 동료보다 상사에게 더 큰 외적 책임감을 느낄 것으로 예상된다. 본 연구의 모형을 Fig. 1과 같이 설정하였다.

H4 동료평가보다는 상사평가에 대한 피평가자의 외적 책임감 정도가 높을 것이다.

www.kci.go.kr

Fig. 1. Research Model



Ⅲ. 연구방법

1. 조사 방법과 표본 구성

본 연구는 실증분석을 위한 자료수집 방법으로서 설문지를 이용하였다. 설문지는 다면평가를 실시하고 있는 총 8개 기업의 종업원들을 대상으로 총 250부를 배포하였으며 이 중 167부가 회수되어 회수율은 약 66.8% 이었다. 이 중 불성실한 답변을 보인 8부를 제외하고, 본인이 다면평가의 대상이라고 인식하지 않는 답변을 보인 6부를 제외한 결과, 본 연구에서 분석대상에 포함시킨 최종 설문지 개수는 153부였다.

조사대상 기업의 업종은 유통업, 무역업, 금융업, 정보통신업, 제조업으로 나누어진다. 본 연구의 대상인 8개 기업의 다면평가 실시현황을 분석한 결과, 8개 기업 중에서 7개 기업은 상사, 동료, 부하 자기평가를 모두 실시하고 있었으며, 나머지 1개 기업은 상사, 동료, 자기평가를 실시하고 있었다. 다면평가의 실시 대상에 관해서, 8개 기업 중 4개 기업은 사원급, 대리급, 과장급, 차장급 이상의 직급에 대하여 모두 실시하고 있었으며, 2개 기업은 과장급 이상에 대하여 실시하고, 나머지 2개 기업은 차장급 이상에 대하여 실시하고 있었다. 다면평가는 실제로 기업마다 다양한 방식으로 실시되고 있고, 본 연구는 다면평가를 실시하는 기업으로 자료수집 대상이 제한적이므로 다면평가 실시방식이 동일하지 않은 기업이라도 설문대상에 포함시켰다. 특히 본 연구는 상사와 동료에 대한 외적책임감을 결과변인으로 설정하고 있으므로, 상사와 동료평가를 실시하는 기업의 경우에는 모두 설문대상에 포함되도록 하였다.

표본의 인구통계적 특성으로는 40세 이상이 34.6%로 가장 많고, 다음은 30-34세(30.7%), 35-39세

www.kci.go.kr

(20.3%), 29세 이하(14.4%) 순으로 많았다. 성별 비중은 남성(88.2%), 여성(11.8%)으로 나타났다. 근속년수별 분포로는 15년 이상이 30.1%로 가장 많았고, 그 다음으로 10-14년(26.8%), 5-9년(24.8%) 순이었다. 학력별 표본구성으로는 대졸이 72.5%로 가장 많고 그 다음으로 대학원졸(24.2%), 고졸 이하(3.3%) 순이었다. 직급별 분포로는 차장급 이상이 57.5%로 가장 많았고, 다음으로 과장급(15.0%), 사원급(14.4%), 대리급(13.1%) 순이었다. 본 연구에 참여한 8개 기업에서 실시되는 다면평가의 주요 대상이 되는 과장급, 차장급 이상인 표본이 전체의 72.5%를 차지하고 있다.

2. 변수의 조작적 정의

1) 지각된 평가목적

피평가자에게 지각된, 현재 실시되고 있는 다면평가의 목적을 의미한다. 다면평가가 관리목적에 비중을 많이 두는지, 개발목적에 비중을 많이 두는지에 대한 조직 구성원의 생각으로, Zhu and Dowling (1998)의 측정도구를 활용하였다. 피평가자의 지각에 기반한 관리목적이 차지하는 상대적 비중을 백분율로 측정하여, 관리목적에 두는 비중으로서 변수를 계량화하였다.

2) 지각된 절차공정성

현재 실시되고 있는 다면평가 절차에 대한 공정성 지각 정도를 의미한다. Bies, Shapiro and Cummings (1988) and Daly and Geyer (1994)가 개발한 절차공정성 지각척도를 활용하여 3문항 7점 척도로 측정하였으며, 피평가자가 다면평가 절차, 다면평가가 시행된 방식이 공정하다고 지각하는지를 묻는 방식으로 측정하였다.

3) 피드백에 대한 귀인행위

결과의 원인을 구분하는 가장 보편적인 기준으로서 내적귀인과 외적귀인으로 구분하였으며, Gioia and Sims (1986) and Weiner (1979)가 제안한 측정항목을 중심으로 각각 4문항, 총 8문항으로 구성하였다. 본 연구에서 내적귀인은 능력, 노력, 적성에 의한 원인에 평가결과를 귀인하는 것이며, 외적귀인은 업무의 난이도, 상사의 감독, 동료와의 협동, 외부여건에 의한 원인에 평가결과를 귀인하는 것으로 항목을 선정하여, 4점 척도로 측정하였다. 이 척도에서 0의 의미는 그 요인에 대한 귀인이 이루어지지 않는다는 의미이며, 수치가 클수록 귀인의 정도가 큼을 나타낸다.

4) 피평가자의 외적 책임감

본 연구에서는 다면평가 결과에 대해 상사나 동료와 상의하고 자신을 변명하거나 정당화해야 한다고 생각하는 것, 자신이 행위를 변화시키고 성과를 향상시키기 위해 노력한다는 것을 상사나 동료에게 보여주어야 한다고 생각하는 것, 그리고 자신의 책임을 받아들이고 이행하는 것, 자기 자신에게 의무감을 느끼는 것으로서 피평가자가 느끼는 외적 책임감을 정의한다. Ferris et al. (1997)이 사용한 외적 책임감 척도를 활용하여, 상사와 동료에 대한 외적 책임감, 그리고 특정 주체에 대한 것이 아닌 전반적인 외적 책임감을 각각 3문항, 7점 척도로 측정하였다.

5) 통제변수

개인의 근속년수에 따라 피드백의 가치가 달라지는데, 새로운 조직에 적응하는 데에는 피드백이 유용하지만 점차 그 가치가 감소하는 것으로 나타난다(Ashford, 1986). 한편 연령은 피드백 수용성에 영향을 미치는

www.kci.go.kr

데, 연령이 높아질수록 피드백 정보를 덜 이용한다는 것이 밝혀졌다(Ilgen, Fisher and Taylor, 1979). 따라서 본 연구에서는 피평가자의 근속년수와 연령을 통제변수로 설정하였다.

IV. 실증분석 결과

본 연구의 자료 분석을 위해 통계프로그램 SPSS 22.0을 이용하였다. 인구통계변인을 분석하기 위해 빈도분석(frequency analysis)을 실시하였고, 각 변수들에 대한 설문문항의 내적 일관성을 파악하기 위하여 신뢰도 검증(reliability test)을 실시하였다. 또한 한 개 이상의 문항으로 측정된 개념의 타당성을 검증하기 위해 탐색적 요인분석(exploratory factor analysis)을 실시하였고, 각 변수간 관계의 유의성을 검증하기 위해 상관관계분석(Pearson correlation analysis)을 실시하였다. 상사와 동료에 대한 외적 책임감의 차이를 검증하기 위해 t검증(t-test)을 시행하였으며, 본 연구의 실증모형인 지각된 평가목적, 절차공정성 및 귀인행위가 피평가자의 외적 책임감에 미치는 영향을 분석하기 위해 다중회귀분석(multiple regression analysis)을 실시하였다.

1. 신뢰도와 타당도 분석

본 연구의 가설검증에 활용된 변수의 개념타당성을 검증하기 위해 탐색적 요인분석을 실시하였다. 구체적

Table 1. Measurement Items and Validity Assessment

Factor	Factor loading	Eigen value	%	α
Perceived Procedural Justice				
The procedure of multi-rater performance appraisal system was fair.	.929	9.556	21.753	.913
Multi-rater performance appraisal was done in a fair way.	.931			
The way multi-rater performance appraisal was done was fair for me.	.909			
Accountability to Supervisor				
I discuss the result of multi-rater performance appraisal with my supervisor.	.815	6.779	13.305	.655
I need to explain or justify the result of multi-rater performance appraisal to my supervisor.	.784			
I need to show to my supervisor that I attempt to change my behaviors and improve performance based on the result of multi-rater performance appraisal.	.707			
Accountability to Peer				
I discuss the result of multi-rater performance appraisal with my peers.	.729	4.670	10.682	.602
I need to explain or justify the result of multi-rater performance appraisal to my peers.	.793			
I need to show to my peers that I attempt to change my behaviors and improve performance based on the result of multi-rater performance appraisal.	.714			
General Accountability				
I feel responsible for the result of multi-rater performance appraisal.	.911	7.903	17.446	.653
I need to put effort to improve performance based on the result of multi-rater performance appraisal.	.914			
I need to explain or justify the result of multi-rater performance appraisal.	.589			

Note: n=153.

www.kci.go.kr

Table 2. Descriptive Statistics and Correlations Coefficients (continued)

Variables	7	8	9	10	11	12	13
1. Accountability to supervisor							
2. Accountability to peer							
3. General accountability							
4. Effort for goal achievement (Internal attribution)							
5. General effort (Internal attribution)							
6. Ability (Internal attribution)							
7. Aptitude (Internal attribution)	**1.188**						
8. Task difficulty (External attribution)	.102***	**1.352**					
9. Supervisor monitoring (External attribution)	.071	.012	**1.363**				
10 Situational factor (External attribution)	.267***	.258***	.426***	**1.510**			
11. Collaboration with peers (External attribution)	.231***	.224***	.083	.231**	**1.253**		
12. Perceived appraisal purpose (administrative purpose)	.112**	-.182***	.085**	-.125***	-.068**	**1.116**	
13. Perceived procedural justice	.129	.047	-.190*	-.035	.264***	-.091	**1.202**

Notes: 1. n=153
2. ***p<0.01, **p<0.05 and *p<0.10
3. The values on the diagonal are variance inflation factors (VIFs) associated with each predictor variable.

으로 주성분분석(principal component analysis)을 실시하고 varimax 회전방식을 활용하여 요인들 간의 상관관계에 의한 다중공선성(multicollinearity) 문제를 방지하고자 하였다. 독립변수 중에서는 단일항목으로 측정된 '지각된 평가목적'과 각각 4가지의 단일항목으로 측정된 '내적귀인행위', '외적귀인행위' 변수를 제외하고, 다항목으로 측정된 '다면평가 절차의 지각된 공정성'에 대해 탐색적 요인분석을 실시하였다.

본 연구의 결과변수인 피평가자의 상사, 동료에 대한 외적 책임감, 전반적인 외적 책임감 또한 각각 3개 항목으로 측정되어 탐색적 요인분석을 실시하였다. Table 1은 다항목으로 측정된 본 연구의 변수들을 대상으로 한 요인분석 결과를 보여준다. 고유치(eigenvalue)가 1 이상일 경우 각 요인이 상대적 중요성이 있음을 나타낸다. 모든 요인 적재치(factor loading)는 기준치인 0.4를 초과하는 것으로 나타난다. 구체적으로, 지각된 절차공정성을 측정하는 3개 항목이 전체분산의 21.8%를 설명하고 있는 것으로 나타났으며 신뢰도 계수는 0.913으로 높은 수준으로 나타났다. 상사에 대한 외적 책임감 변수의 3개 측정항목은 전체분산의 13.3%를 설명하고 있고, 동료에 대한 외적 책임감 변수의 3개 측정항목은 전체 분산의 10.7%를 설명하고 있으며, 전반적인 외적 책임감 측정항목은 전체 분산의 17.4%를 설명하고, 각각이 하나의 요인으로 묶여져 판별타당성이 확보되었다. 각 결과변수의 신뢰도 계수는 0.655, 0.602, 0.653으로, 일반적으로 Cronbach's alpha 값이 0.6~0.7인 경우 적합한 수준으로 판단되며, 0.7~0.9인 경우 우수한 수준, 0.9 초과의 경우 높은 수준으로 판단된다(Kline, 2000; Nunnally and Bernstein, 1994). 본 연구의 결과변수들의 신뢰도는 적합한 수준으로 나타난다.

www.kci.go.kr

Table 3. Descriptive Statistics and Correlation Coefficients

Variables	Mean	S.D.	1	2	3	4	5	6
1. Accountability to supervisor	3.93	1.13						
2. Accountability to peer	3.70	1.13	.444***					
3. General accountability	4.70	.98	.623***	.540***				
4. Effort for goal achievement	1.00	.73	-.048	.037	.117	**2.074**		
5. General effort	1.07	.69	.026	.030	.087	.671***	**2.333**	
6. Ability	.83	.71	.057	.052	.190*	.579***	.621***	**2.196**
7. Aptitude	.55	.64	.093	.002	.020	.142	.074	.121
8. Task difficulty	.48	.70	.146	.116	.105	-.026	-.058	.246**
9. Supervisor monitoring	.55	.71	.092	.122	-.036	-.051	-.095	-.208*
10. Situational factor	.92	.76	.135	.067	.075	-.024	.023	-.025
11. Collaboration with peers	.81	.67	.166*	.091	.101	.204*	.187*	.155
12. Perceived appraisal purpose (administrative purpose)	6.50	3.30	-.041	-.081	-.046	.019	.061	-.005
13. Perceived procedural justice	4.07	1.18	.429***	.326***	.542***	.192*	.244***	.259**

Notes: 1. n=153.
2. ***p<0.01, **p<0.05 and *p<0.10.
3. The values on the diagonal are variance inflation factors (VIFs) associated with each predictor variable.

2. 상관관계 분석

본 연구에 사용된 변수들의 평균과 표준편차, 상관관계는 Table 2와 같다. 다면평가의 목적 중에서 관리적 목적에 65%의 비중이 있다고 지각하는 것으로 나타나, 평균적으로 다면평가가 개발목적 보다는 관리목적을 위해서 실시되고 있다고 인식하는 것을 알 수 있다. 외적 책임감 변수를 볼 때, 상사에 대한 외적 책임감(M=3.93)이 동료에 대한 외적 책임감(M=3.70)보다 조금 더 큰 것으로 나타난다. 전반적인 외적 책임감은 상사나 동료에 대한 외적 책임감보다 더 큰 것으로 나타났고(M=4.70), 평균적으로 보통 수준보다 약간 높은 수준의 외적 책임감을 느끼는 것으로 보인다. 상관관계 분석결과에 의하면, 상사, 동료에 대한 외적 책임감, 그리고 전반적 외적 책임감 간에 높은 양의 상관관계가 존재하는 것으로 나타난다.

독립변수 간 다중공선성(multicollinearity) 정도를 확인하기 위해 분산팽창요인(variance inflation factor; VIF) 값을 근거로 검사를 실시하였다. 분산팽창요인 값이 10보다 클 경우 다중공선성이 있는 것으로 판단하는데 (Lee Hak-Sik and Lim Ji-Hoon, 2005), 본 연구의 경우 모두 10보다 작으므로(Table 2) 독립변수 간 다중공선성이 없는 것으로 판단된다.

3. 가설 검증

1) 외적 책임감의 선행요인에 대한 가설 검증

가설 검증은 위계적 다중회귀분석을 통해 수행되었다. 변수측정에 활용된 척도가 다양하기 때문에, 원점

www.kci.go.kr

Table 4. Regression Result for the Relationship Between Antecedents and Accountability to Supervisor

Variables	Model 1 β	Model 2 β	Model3 β	Model 4 β
Constant	(5.326)	(5.118)	(5.312)	(3.459)
Age	-.009	-.012	-.081	-.091
Tenure	-.169	-.145	-.081	-.078
Effort for goal achievement (Internal attribution)		-.137		-.123
General effort (Internal attribution)		.050		-.011
Ability (Internal attribution)		.108		.029
Aptitude (Internal attribution)		.053		-.036
Task difficulty (External attribution)			.092	.084
Supervisor monitoring (External attribution)			.035	.128
Situational factor (External attribution)			.049	.062
Collaboration with peers (External attribution)			.134	.032
Perceived appraisal purpose (administrative purpose)				.021
Perceived procedural justice				.479***
R-square	.031	.046	.072	.274
F	2.394*	1.182	1.888*	4.402***

Notes: 1. n=153.
2. ***p<0.01, **p<0.05 and *p<0.10.

수를 표준화한 표준점수(Z점수)를 이용하여 분석하였다(Park Jae-Hyun, 2005). 본 연구 가설 1은 다면평가의 목적이 개발보다는 관리에 있다고 지각될수록 피평가자의 외적 책임감 정도가 높아질 것이라고 설정하였고, 분석 결과는 Table 3, 4, 5와 같다. 표준화된 회귀계수와 R-square에 의한 F검증 결과를 보면, 다면평가의 지각된 목적이 관리목적인 경우와 상사, 동료에 대한 외적 책임감, 전반적인 외적 책임감 간에는 유의미한 관계가 없는 것으로 나타나 가설 1은 지지되지 않았다.

본 연구의 가설 2는 다면평가 절차가 공정하다고 지각될수록 피평가자의 외적 책임감 정도가 높아질 것이라고 설정하였다. 분석결과는 Table 3, 4, 5에서 보듯이, 다면평가의 지각된 절차공정성 회귀계수가 유의한 것으로 나타나 가설 3이 지지되었다. 다면평가 절차가 공정하다고 지각될수록 피평가자가 느끼는 상사(β =.479, p<.01), 동료(β=.382, p<.01)에 대한 외적 책임감, 전반적인 외적 책임감(β=.582, p<.01)이 증가하였다. 외적 책임감을 경험하게 되는 과정과 절차가 공정하다고 지각할수록 이 과정은 지지와 협력을 얻어 외적 책임감이 증가하는 것으로 보인다.

가설 3은 다면평가 결과에 대한 귀인행위와 외적 책임감 관계를 살펴본 것으로, 다면평가 결과가 피평가자의 기대수준에 미치지 못할 경우 피평가자의 내적 또는 외적 귀인행위에 따라서 외적 책임감 정도에 차이가 있을 것이라고 설정하였다. Table 3에 나타난 분석결과에 의하면, 모델 2와 3의 R-square에 의한 F검증 결과를 비교했을 때, 피평가자의 외적 귀인행위가 상사에 대한 외적 책임감에 대해 p<.10 수준에서 유의한 설명력을 지니는 것으로 나타난 반면, 피평가자의 내적 귀인행위는 상사에 대한 외적 책임감에 대해 유의한

www.kci.go.kr

Table 5. Regression Result for the Relationship Between Antecedents and Accountability to Peer

Variables	Model 1 β	Model 2 β	Model3 β	Model 4 β
Constant	(4.315)	(4.186)	(4.312)	(2.773)
Age	.062	.065	.005	.020***
Tenure	-.145	-.165	-.066	-.114
Effort for goal achievement (Internal attribution)		.034		.035***
General effort (Internal attribution)		-.024		-.044***
Ability (Internal attribution)		.058		-.004***
Aptitude (Internal attribution)		-.043		-.085***
Task difficulty (External attribution)			.102	.094
Supervisor monitoring (External attribution)			.117	.188**
Situational factor (External attribution)			-.033	-.013
Collaboration with peers (External attribution)			.064	-.030
Perceived appraisal purpose (administrative purpose)				-.046***
Perceived procedural justice				.382***
R-square	.009	.015	.035	.167
F	.709	.359	.894	2.346***

Notes: 1. n=153.
2. ***p<0.01, **p<0.05 and *p<0.10.

설명력을 보이지 못하고 있다. Table 4의 모델 4를 보면, 피평가자가 부정적인 평가결과를 상사의 감독이 소홀했기 때문이라는 외부 원인으로 외적귀인할수록 동료에 대한 외적 책임감이 높아지는 것으로 나타났다 (β=.188, p〈.05). Table 5의 모델 2에서는 피평가자가 부정적인 평가결과를 자신의 능력이 부족했기 때문이라는 원인으로 내적귀인할수록 전반적인 외적 책임감이 증가하는 것으로 나타났으나(β=.208, p〈.10) R-square에 의한 F검증 결과 모델이 유의한 설명력을 가지지 못하고 있다. 따라서 가설 3은 대부분의 외적, 내적 귀인행위의 주효과가 기각되었고, 상사의 감독이 부족했다는 외적귀인행위가 동료에 대한 외적 책임감의 증가와 관련된다는 부분만 지지되었다.

2) 평가주체에 따른 외적 책임감의 차이

가설 4는 동료보다는 상사에 대한 외적 책임감 정도가 높을 것이라고 예상하였으며, 분석을 위해 t검증을 실시하였고 분석결과는 Table 6과 같다. 검증 결과 두 변수간의 평균 차이는 p〈.05 수준에서 유의한 것으로 나타나 가설 4는 지지되었다. 전반적으로 동료보다 상사에 대한 외적 책임감이 높다고 할 수 있다.

www.kci.go.kr

Table 6. Regression Result for the Relationship Between Antecedents and General Accountability

Variables	Model 1 β	Model 2 β	Model3 β	Model 4 β
Constant	(6.249)	(6.066)	(6.179)	(4.189)
Age	.033	.019	-.003	-.033
Tenure	.014	.012	.052	.036
Effort for goal achievement (Internal attribution)		.041		.078
General effort (Internal attribution)		-.070		-.157
Ability (Internal attribution)		.208*		.116
Aptitude (Internal attribution)		.001		-.093
Task difficulty (External attribution)			.076	.047
Supervisor monitoring (External attribution)			-.064	.048
Situational factor (External attribution)			.072	.121
Collaboration with peers (External attribution)			.074	-.072
Perceived appraisal purpose (administrative purpose)				.044
Perceived procedural justice				.582***
R-square	.002	.039	.025	.334
F	.157	1.000	.631	5.843***

Notes: 1. n=153.
2. ***p<0.01, **p<0.05 and *p<0.10.

Ⅴ. 결론 및 시사점

1. 연구 결과

본 연구는 조직운영 및 성과관리 과정의 핵심에 자리잡고 있는 개념인 외적 책임감을 중심으로 다면평가와 그에 따른 피드백 과정이 유용한 것이 되기 위한 상황적 조건과 그 영향을 피평가자의 주관적 느낌과 해석에 초점을 두고 피평가자의 관점에서 살펴보았다. 즉, 피평가자에게 지각된 다면평가의 목적과 절차공정성, 피평가자의 귀인행위가 상사, 동료에 대한 외적 책임감, 전반적인 외적 책임감에 미치는 영향을 검증하였다. 본 연구의 결과는 다음과 같다.

첫째, 피평가자는 동료에 대한 외적 책임감보다 상사에 대한 외적 책임감을 더 높게 느끼는 것으로 나타

Table 7. T-test Results between Accountability to Supervisor and Peer

Variables	Mean	S.D.	t-value	Sig. t
Accountability to supervisor	3.93	1.13	-2.350**	.020
Accountability to peer	3.70	1.13		

Notes: 1. n=153.
2. ***p<0.01, **p<0.05 and *p<0.10.

www.kci.go.kr

났다. 상사는 보상권력이나 조직 구성원에 대한 통제력 등을 통하여 조직 구성원으로 하여금 외적 책임감을 느끼도록 하고, 동료와의 친밀한 관계나 그들을 역할모델 또는 비교대상으로 삼음으로써 동료에 대해서도 외적 책임감을 느낄 수 있다(London et al., 1997). 그러나 그 정도에는 차이가 있어서 상사가 지니고 있는 권력이나 그 지위가 외적 책임감의 정도에 더 큰 영향을 미치는 것으로 보인다.

둘째, 다면평가 절차가 공정하다고 지각할수록 피평가자는 상사, 동료에 대한 외적 책임감, 전반적인 외적 책임감을 높은 수준에서 경험하는 것으로 밝혀졌다. 이에서 볼 때 절차공정성은 외적 책임감 현상을 이해하는 데 있어 중요한 개념이며, 조직 내 다면평가 절차의 공정성 관리가 중요함을 시사해 준다.

셋째, 피평가자의 귀인행위와 관련하여, 피평가자가 자신의 기대수준에 못미치는 결과를 상사의 감독이 소홀했기 때문이라는 외부 요인으로 귀인할수록 동료에 대한 외적 책임감이 높아지는 것으로 나타났다. 부정적인 결과를 외적, 상황적 요인에 귀인하는 자존적 귀인행위는 자신의 사회적 이미지와 정체성을 보호하고 고양시키려는 외적 책임감과 관계가 있다고 할 수 있을 것이다. 또한, 외적귀인 변수들만을 포함한 모형이 상사에 대한 외적 책임감에 유의한 설명력을 지니고 내적귀인 변수들만을 포함한 모형은 그렇지 못한 결과가 도출되었다. 따라서 자존적 귀인편파, 즉 실패의 원인을 외부로 돌리는 귀인행위와 외적 책임감 간에는 관계가 있다고 보이며, 이 관계는 자기이미지와 자존감을 보호하고 유지하려는 동기와 관련이 있다고 할 수 있다. 그러나 전반적으로는 귀인행위와 외적 책임감 관계가 뚜렷하게 나타나지 않아, 결과를 일반화시키기에는 한계가 있을 것으로 생각된다.

2. 연구의 시사점 및 향후 연구 방향

본 연구의 이론적 시사점으로는, 우선 피평가자의 주관적 느낌과 해석에 초점을 두고 피평가자의 입장에서 다면평가 결과에 따른 외적 책임감 정도를 실증하였다는 점에서 찾을 수 있다. 기존 다면평가 피드백에 관한 연구와 외적 책임감에 관한 연구는 주로 평가자의 입장에서 이루어졌고, 그 방식 및 평가결과 차이에 초점을 두어 왔다. 그러나 본 연구에서는 주체가 외적 책임감 상황에 대해 가지는 느낌과 해석은 주관적일 수 있다는 연구에 근거하여, 피평가자의 입장에서 다면평가 절차에 대한 공정성 지각이 외적 책임감을 증가시킨다는 것을 밝혔다. 또한, 피평가자의 외적 귀인행위가 상사 및 동료에 대한 외적책임감 정도에 차이를 가져옴을 확인함으로써, 피평가자가 경험하는 외적 책임감의 심리적 기제를 상세히 파악할 수 있었다. 그리고 상사에 대한 외적 책임감이 동료에 대한 외적 책임감보다 높게 나타남을 확인하여, 상사-부하 평가상황 위주로 진행되어 왔던 외적 책임감 연구 영역을 동료간 평가상황으로 확대하여 분석하였다는 의미를 지닌다.

본 연구의 실무적 시사점은 다음과 같다. 현재 국내 기업의 다면평가 실시현황에 대한 전화 및 대면인터뷰를 통해, 기존에 다면평가 제도를 도입하여 시행하고 있던 기업들 중 다수가 이 제도를 시행하는 과정에서 발생한 문제점들로 인해 어려움을 겪고 있는 것을 알 수 있었다. 그래서 최근에는 다면평가 제도를 축소하여 일부 문제가 되는 부서나 종업원들에게만 일시적으로 필요할 경우에만 적용하거나 아예 폐지한 경우가 많은 것으로 나타난다. 상사에게, 그리고 동료에게 객관적이고 정확한 평가를 한다는 것이 아직까지 국내 조직문화 하에서는 실현되기 쉽지 않고 평가결과를 받았을 때도 부작용이 적지 않은 것으로 보인다. 그러나 종업원들의 관점에서는 상사에 의한 일방적인 평가보다는 다면평가를 통해 보다 더 공정하고 객관적으로 평가받을 수 있다고 생각하는 경우도 있는 것으로 나타난다. 이와 관련하여 본 연구는 다음과 같은 관리적 시사점을 제시하고자 한다.

우선, 피평가자가 피드백 받은 평가결과에 대해 이를 의미있는 방식으로 활용하는 데 대한 책임감을 가지고 행동 및 성과를 변화시켜야 하겠다는 의도를 가지기 위해서는 다면평가 절차의 공정성이 중요함을 밝혔다. 따라서 다면평가 제도의 절차공정성을 확보하기 위한 방법으로 평가 제도를 설계할 때 조직 구성원들의 의견을 충분히 반영하고 수시로 의견수렴, 수정 과정을 거치는 방법을 고려할 필요가 있다. 또한 다면평가 결과를 피드백하고 성과측정 과정과 결과를 분명하게 하는 등 외적 책임감이 일어나는 기제를 지속적으로 관리함으로써, 조직 구성원이 다면평가 결과를 의미있는 방식으로 이해, 활용할 수 있도록 장려할 필요가 있다.

www.kci.go.kr

본 연구는 다음과 같은 한계점을 지닌다. 첫째, 본 연구의 결과는 횡단연구에 근거하고 있으므로 독립변수와 종속변수 간 인과관계를 규명하거나 시간의 흐름에 따른 변화를 파악하는 데 한계가 있다. 향후 연구에서는 독립변수와 종속변수 측정 시점에 시차를 두는 등 종단연구를 실시함으로써 본 연구의 결과를 새로운 각도에서 규명할 수 있을 것이다. 둘째, 본 연구는 동일한 응답자로 하여금 독립변수와 종속변수에 대한 설문에 응답하도록 하여 공통방법편의(common method bias) 오류를 가지고 있을 수 있다. 향후에는 독립변수와 종속변수의 응답자를 달리하여 상사와 동료, 부하직원을 포함시키는 등 측정원천을 다변화하는 방법을 모색할 것을 제안한다. 마지막으로, 종속변인인 외적책임감 정도에 인구통계적 특성이 어떤 영향을 미치는지 살펴볼 필요가 있다. 본 연구에서는 종업원의 연령과 근속년수를 통제변인으로 설정하였는데, 이 외에도 성별이나 직급 등에 따라 외적 책임감 정도가 달라질 수 있으므로 후속 연구가 필요할 것으로 보인다. 또한, 향후 연구에서는 상사와 동료에게 느끼는 외적 책임감, 전반적인 외적 책임감이 종업원의 행동 및 성과 변화와 어떻게 연결되는지를 밝힘으로써, 외적 책임감이 조직 내에서 실질적인 결과를 도출하는 과정을 이해하는 계기가 될 수 있다.

References

Ashford, S. J. (1986), “Feedback-Seeking in Individual Adaptation: A Resource Perspective”, *Academy of Management Journal,* 29(3), 465-487. https://doi.org/10.5465/256219

Barclay, J. H. and L. K. Harland (1995), “Peer Performance Appraisals: The Impact of Rater Competence, Rater Location, and Rating Correctability on Fairness Perceptions”, *Group & Organization Management,* 20(1), 39-60. https://doi.org/10.1177/1059601195201004

Bies, R. J., D. L. Shapiro and L. L. Cummings (1988), “Causal Accounts and Managing Organizational Conflict: Is It Enough to Say It’s Not My Fault?”, *Communication Research,* 15(4), 381-399. https://doi.org/10.1177/009365088015004003

Cohen-Charash, Y. and P. E. Spector (2001), “The Role of Justice in Organizations: A Meta-Analysis”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes,* 86, 278-321. https://doi.org/10.1006/obhd.2001.2958

Cummings, L. L. and R. J. Anton (1990), *The Logical and Appreciative Dimensions of Accountability,* San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Daly, J. P. and P. D. Geyer (1994), “The Role of Fairness in Implementing Large-Scale Change: Employee Evaluations of Process and Outcome in Seven Facility Relocations”, *Journal of Organizational Behavior*, 15(7), 623-638. https://doi.org/10.1002/job.4030150706

Ferris, G. R., J. H. Dulebohn, D. D. Frink, J. George-Falvy, T. R. Mitchell and L. M. Matthews (1997), “Job and Organizational Characteristics, Accountability, and Employee Influence”, *Journal of Managerial Issues*, 162-175. https://www.jstor.org/stable/40604667

Frink, D. D. and G. R. Ferris (1998), “Accountability, Impression Management, and Goal Setting in the Performance Evaluation Process”, *Human Relations,* 51(10), 1259-1283. https://doi.org/10.1177/001872679805101003

Frink, D. D. and R. J. Klimoski (1998), “Toward a Theory of Accountability in Organizations and Human Resource Management”. In G. R. Ferris (Ed.), *Research in Personnel and Human Resources Management,* 16, Amsterdam: Elsevier Science/JAI Press, 1-51.

Gao, M., Seong-Wi Han, Seung-Joon Yim and Seung-Yoon Rhee (2018), “The Impact of Social Capital on Innovative and Organizational Citizenship Behavior in China: The Moderating Effect of Organizational Justice Perception”, *Journal of International Trade & Commerce,* 14(3), 341-360. https://doi.org/10.16980/jitc.14.3.201806.341

Garavan, T. N., M. Morley and M. Flynn (1997), “360 Degree Feedback: Its Role in Employee Development”,

www.kci.go.kr

Journal of Management Development, 16(2), 134-147. https://doi.org/10.1108/02621719710164300

Gioia, D. A. and H. P. Sims Jr (1986), "Cognition-Behavior Connections: Attribution and Verbal Behavior in Leader-Subordinate Interactions", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 37(2), 197-229. https://doi.org/10.1016/0749-5978(86)90052-X

Greenberg, J. (1986), "Determinants of Perceived Fairness of Performance Evaluations", *Journal of Applied Psychology*, 71(2), 340. https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.2.340

Ilgen, D. R., C. D. Fisher and M. S. Taylor (1979), "Consequences of Individual Feedback on Behavior in Organizations", *Journal of Applied Psychology*, 64(4), 349. https://doi.org/10.1037/ 0021-9010.64.4.349

Kingstrom, P. O. and L. E. Mainstone (1985), "An Investigation of the Rater-Ratee Acquaintance and Rater Bias", *Academy of Management Journal*, 28(3), 641-653. https://doi.org/10.5465/256119

Klimoski, R. and L. Inks (1990), "Accountability Forces in Performance Appraisal", *Organizational Behavior and Human Decision Processes,* 45(2), 194-208. https://doi.org/10.1016/0749-5978(90)90011-W

Kline, P. (2000), *The Handbook of Psychological Testing* (2nd ed.), London: Routledge.

Lee, Hak-Sik and Ji-Hoon Lim (2005), *SPSS 12.0 Manual: Statistical Package for Social Sciences,* Paju, Korea: Bobmunsa.

Lee, Jong-Min, Ho-Sun Lee, Yi-Ran Li and Byung-Gon Ryu (2019), "The Impact of Individual Motivation on Organizational Citizenship Behavior: The Moderating Effect of Perceptions on Organizational Politics and Political Skill", *Journal of International Trade & Commerce,* 15(2), 407-439. https://doi.org/10.16980/jitc.15.2.201904.407

London, M., J. W. Smither and D. J. Adsit (1997), "Accountability: The Achilles' Heel of Multisource Feedback", *Group & Organization Management,* 22(2), 162-184. https://doi.org/10.1177/1059601197222003

Mitchell, T. R., H. Hopper, D. Daniels, J. George, F. Gerald and R. Ferris (1998), "Power, Accountability, and Inappropriate Actions", *Applied Psychology: An International Review,* 47(4), 497-517. https://doi.org/10.1080/026999498377719

Murphy, K. R. and J. N. Cleveland (1991), *Performance Appraisal: An Organizational Perspective,* Boston, MA: Allyn & Bacon.

Murphy, K. R. and J. N. Cleveland (1995), *Understanding Performance Appraisal: Social, Organizational, and Goal-Based Perspectives,* Thousand Oaks, CA: Sage.

Nunnally, J. C. and I. H. Bernstein (1994), *Psychometric Theory* (3rd ed.), New York, NY: McGraw-Hill.

Park, Jae-Hyun (2005), "Score Transformation System for the Korean Teaching Ability Test", *Journal of Korean Language Education*, 16, 47-77. http://hdl.handle.net/10371/87103

Schlenker, B. R., M. F. Weigold and J. R. Hallam (1990), "Self-Serving Attributions in Social Context: Effects of Self-Esteem and Social Pressure", *Journal of Personality and Social Psychology,* 58(5), 855. https://doi.org/10.1037/0022-3514.58.5.855

Schminke, M., M. L. Ambrose and R. Cropanzano (2000), "The Effect of Organizational Structure on Perceptions of Procedural Fairness", *Journal of Applied Psychology*, 85, 294–304. https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.2.294

Smither, J. W., A. J. Wohlers and M. London (1995), "A Field Study of Reactions to Normative versus Individualized Upward Feedback", *Group & Organization Management,* 20(1), 61-89. https://doi.org/10.1177/1059601195201005

Tetlock, P. E. (1983a), "Accountability and the Perseverance of First Impressions", *Social Psychology Quarterly,* 285-292. https://doi.org/10.2307/3033716

Tetlock, P. E. (1983b), "Accountability and Complexity of Thought", *Journal of Personality and Social Psychology,* 45(1), 74. https://doi.org/10.1037/0022-3514.45.1.74

Tetlock, P. E. (1985a), "Accountability: The Neglected Social Context of Judgment and Choice", *Research in Organizational Behavior,* 7(1), 297-332.

www.kci.go.kr

Tetlock, P. E. (1985b), "Accountability: A Social Check on the Fundamental Attribution Error", *Social Psychology Quarterly,* 227-236. https://doi.org/10.2307/3033683

Tetlock, P. E. and A. Levi (1982), "Attribution Bias: On the Inconclusiveness of the Cognition-Motivation Debate", *Journal of Experimental Social Psychology*, 18(1), 68-88. https://doi.org/10.1016/0022-1031(82)90082-8

Weiner, B. (1974), *Achievement Motivation and Attribution Theory,* New York, NY: General Learning Press.

Weiner, B. (1979), "A Theory of Motivation for Some Classroom Experiences", *Journal of Educational Psychology,* 71, 3-25. https://doi.org/10.1037/0022-0663.71.1.3

Wherry Sr, R. J. and C. J. Bartlett (1982), "The Control of Bias in Ratings: A Theory of Rating", *Personnel Psychology,* 35(3), 521-551. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1982.tb02208.x

Yoon, Sun-Young (2019), "The Impact of 'Glass Ceiling' Perceptions on Organizational Justice and Job Satisfaction among Female Airline Employees", *Journal of International Trade & Commerce,* 15(6), 393-408. http://dx.doi.org/10.16980/jitc.15.6.201912.393

Zhu, C. J. and P. J. Dowling (1998), "Performance Appraisal in China". In J. Selmer (Ed.), *International Management in China: Cross-Cultural Issues*, New York, NY: Routledge, 115-136.

www.kci.go.kr