

## 피평가자의 외적책임감이 행위변화 의도에 미치는 영향: 다면평가 상황을 중심으로

이승윤  
홍익대학교 경영학과

### The Effect of Ratee Accountability on Behavioral Change Intention in Multi-Rater Performance Appraisal System

Seung-Yoon Rhee  
Department of Business Administration, Hongik University

**요약** 조직 내에서 성과평가가 그 목적을 달성하고 유용하게 활용되기 위해서는 피평가자가 성과평가 피드백을 의미있는 방식으로 적용하는 데 대한 외적 책임감(accountability)을 가지는 것이 중요하다. 본 연구는 다면평가 피드백 상황에서 피평가자가 느끼는 외적 책임감이 행위변화 의도에 미치는 영향을 살펴보고, 그 과정에 피드백 구체성이 미치는 영향을 규명하는 것을 목적으로 하였다. 다면평가 제도를 실시하고 있는 총 8개 국내 대기업에 종사하는 153명의 종업원으로부터 설문자료를 수집하였고 위계적 회귀분석을 실시하였다. 가설검증 결과, 피평가자가 다면평가 결과 피드백에 대해 느끼는 전반적인 외적 책임감은 행위변화 의도와 정(+)의 관계를 나타냈다. 또한, 다면평가 피드백 내용이 구체적이라고 지각될수록 전반적인 외적 책임감이 피평가자의 행위변화 의도에 미치는 영향은 감소하는 것으로 나타나, 가설과는 반대방향의 조절효과가 확인되었다. 이러한 결과는 다면평가를 통한 피드백이 유용한 것이 되기 위해서는 피평가자의 외적 책임감을 조장하고 관리하는 것이 중요함을 보여주고, 자기방어나 정당화보다는 성과증진을 위한 유연하고 건설적인 분석과 행위변화 전략을 제시하는 피드백을 제공해야 함을 시사한다.

**Abstract** To establish an effective performance appraisal system, ratee accountability is essential because it increases the likelihood of meaningful utilization of performance appraisal feedback. In the context of a multi-rater performance appraisal system, this study examines the effect of the ratee general accountability and accountability to the supervisor and peers on the ratee's intention to change behavior based on the performance appraisal feedback. This study further explored the moderating effect of perceived feedback specificity on the relationship between the ratee accountability and behavioral change intention. Hierarchical multiple regression analysis was conducted using the survey data from 153 employees in eight firms with multi-rater performance appraisal systems. The results showed that ratee general accountability was positively associated with the intention to change behavior. Furthermore, perceived feedback specificity attenuated the positive relationship between the ratee general accountability and behavioral change intention, which was the opposite of the hypothesized direction. The findings indicate the importance of managing and facilitating ratee accountability for implementing a multi-rater performance appraisal system. The result also emphasizes the critical role that performance appraisal feedback plays in motivating performance improvement by providing flexible, constructive advice and behavioral change strategies instead of inducing self-defense or justification.

**Keywords** : Accountability, Multi-Rater Performance Appraisal System, Behavioral Change Intention, Feedback, Feedback Specificity

---

\*Corresponding Author : Seung-Yoon Rhee(Hongik Univ.)

email: syrhee@hongik.ac.kr

Received January 20, 2021

Accepted April 2, 2021

Revised February 23, 2021

Published April 30, 2021

## 1. 서론

조직 내에서 이루어지는 성과평가가 그 목적을 달성하고 유용하게 활용되기 위해서 경영자 또는 인사담당자는 성과평가 제도를 공정하게 설계할 책임이 있고, 평가자는 정직한 평가와 의미있는 정보를 제공할 책임이 있다. 또한 피평가자는 성과평가 결과를 바탕으로 한 피드백을 진지하게 받아들이고 의미있는 방식으로 적용하는 데 대한 외적 책임감을 가지는 것이 중요하다[1-3].

외적 책임감이란 보상과 처벌 권한을 가진 타인에게 자신의 행동이나 의사결정을 방어하거나 정당화해야 할 필요성을 지각하는 것으로 정의된다[4,5]. 보상 또는 처벌과 관련된 성과척도에 기인하는 책임감으로, 개인이 책임을 지고 있는 일과 관련하여 기대되는 행위, 결과가 나오지 않는데 대해 변명하거나 정당화할 것, 그리고 결과를 감수해야 함을 지각하는 것이라고 할 수 있다[6,7]. 반면 내적 책임감(felt responsibility)은 어떤 상황이나 결과를 유발한 데 대해 죄의식을 가지는 것으로 도덕성과 관련된 개념이라고 볼 수 있다. 공식적인 책임이 없더라도 개인의 신념에 따라 발생하는 책임감인 것이다[8]. 이는 공식적인 역할명세서에 기술된 의무, 성과기준, 보상 및 처벌과 관련된 책임감인 외적 책임감과 구분된다. 이처럼 조직 내에서 누가 누구에게 어떤 책임을 지는지 등 외적 책임감에 대한 이해가 밀박탕이 될 때, 조직 구성원의 행위에 대한 사회현상적인 관점에서의 근본적 접근이 가능해 진다.

조직 구성원이 외적 책임감을 경험하게 되는 대표적인 경우로 성과평가 상황을 들 수 있는데, 평가 피드백과 보상, 처벌에 대한 인식은 조직 내 외적 책임감 형성의 근본 요소이기 때문이다[9,10]. 특히 상사, 부하, 동료 등 다양한 평가자가 참여하는 다면평가 제도는 기존의 전통적인 하향식 상사평가 제도의 일방향성을 보완하는 평가 방식으로[11-13], 동료, 부하, 고객 등 다양한 이해관계자들에 의한 평가가 이루어져 신뢰할 수 있는 피드백 제공과 새로운 관점에서의 평가 정보가 제공된다는 장점을 지닌다. 다면평가 관련 기존 연구는 주로 평가의 과정과 방식, 평가자 간의 차이에 초점을 두고 진행되어 왔다 [1,14]. 그러나 다면평가 제도의 효과성을 높이기 위해서는 피평가자가 외적 책임감을 가지고 평가 결과 피드백을 토대로 행위와 성과에 변화를 가져오기 위해 노력하는 것 또한 매우 중요할 것이다. 즉, 다양한 평가자로부터 받은 피드백이 실제로 피평가자의 행위변화 의도로 이어지는지, 그리고 피평가자가 느끼는 외적 책임감 정도가

평가자별로 어떻게 다르게 나타나는지를 살펴보는 것은 이론적, 실무적 의의가 크다고 하겠다.

본 연구는 다면평가 제도 하에서 피평가자의 외적 책임감 양상을 살펴봄으로써, 주로 평가자의 관점에서 진행되어 온 외적책임감 연구와 다면평가 제도 연구를 확장하여 피평가자의 관점에서 접근하였다. 보다 구체적으로, 상사와 동료 평가결과에 대해 피평가자가 느끼는 외적 책임감이 실제로 피평가자의 행위변화 의도까지 이어지는지 탐색하였으며, 더 나아가 피드백 내용의 구체성에 관한 선행연구를 토대로 다면평가 피드백 내용 구체성의 조절효과를 분석하였다. 즉, 피드백이 구체적인 정도에 따라 외적 책임감과 행위변화 의도 관계가 어떤 양상을 보이는지 알아봄으로써, 성과평가 피드백 제공방식에 대한 시사점을 도출하고자 하였다.

## 2. 이론적 배경 및 가설 설정

### 2.1 외적 책임감과 행위변화 의도

외적 책임감의 효과에 대한 인지절약가(cognitive miser) 관점은, 다른 모든 조건이 동일하다고 할 때 사람들은 자신의 노력을 최소화하는 방식을 선호한다고 전제한다[15,16]. 자신이 외적 책임감을 느끼는 대상으로부터 긍정적인 반응을 얻을 수 있는 직관적 방식(acceptability heuristic)을 단순하게 채택하는 것이다. 불필요한 인지적 작업을 최소화하고, 외적 책임감을 느끼는 대상에게 확실하게 수용될 수 있는 방법을 선택하는 것으로, 다면평가 결과 피드백을 토대로 긍정적인 행위변화 의도를 보이는 것이야말로 평가자에게 수용될 가능성이 높을 것이다.

성과평가 결과에 대한 피드백이 주어졌을 때, 피드백 자체가 후속 성과에 영향을 미치기보다는, 피드백의 영향을 받아 변화되는 개인의 의도나 목표가 실질적으로 성과에 영향을 미침이 밝혀졌다[17]. 일반적으로 피드백 결과와 목표가 불일치할 때 이를 해소하기 위해 행위변화가 유발되는데, 이에서 볼 때 성과 피드백은 외적 책임감을 유발하고 이는 행위변화 의도로 이어질 수 있음을 유추할 수 있다.

선행연구에 의하면 사람들은 외적 책임감을 느끼는 상황에서 긍정적인 결과를 불러올 수 있는 전략을 선택하고 더욱 신중하고 보수적인 판단과 의사결정 행동을 보인다. 예를 들어 외적 책임감을 느끼는 경우 위험을 회피하는 경향을 보였으며[18,19], 과업에 더 많은 시간을 투

자하는 것으로 나타났다[20].

외적 책임감은 자신의 자아이미지 또는 자아개념과도 상호연관된 것으로 나타난다. 즉, 자신의 이미지와 지위를 긍정적으로 구축하고자 하는 개인의 욕구를 기반으로 외적 책임감이 우리의 의사결정과 행동에 영향을 미치는 것이다[21]. 성과 면에서도, 외적 책임감이 있을 때 더 높은 성과를 도출하는 것으로 밝혀졌다[22]. 기존 연구에 따르면 행위 의도는 실제 행위에 대한 신뢰할 수 있는 예측치가 되므로[23], 행위변화 의도를 가지는 피평가자는 실제로도 행위를 변화시킬 가능성이 높다고 추론할 수 있을 것이다.

H1. 다면평가 피드백 결과에 대해 피평가자의 외적 책임감 정도가 높을수록 행위변화 의도가 클 것이다.

## 2.2 피드백 내용의 지각된 구체성의 조절효과

외적 책임감이 행위에 미치는 영향은 역할기대의 명료성에 의해 조절된다. 역할이 불분명하거나 바람직한 행동이 무엇인지 불명확할 경우 개인의 행위조정 및 변화 노력은 약화되는 것이다[6]. 역할에 대한 기대는 역할과 관련된 목표나 기준에 의해 형성되는데, 피드백이 구체적일 경우에 목표 설정이 더 효과적으로 이루어지는 것으로 나타난다 [23].

다면평가의 경우 상사평가, 동료평가, 부하평가 결과가 각각 독립적으로 기술될 때 다면평가 피드백에 대한 주의 정도가 높아진다[24]. 다양한 평가자들의 평가 결과가 통합되어 피드백되면 피평가자의 이해도가 떨어지게 되고, 각각의 평가자별로 구분된 피드백이 주어질 때 각각의 이해관계자들의 구체적인 역할관계가 반영되어 피드백이 더욱 명확해진다[25].

구체적인 목표와 피드백은 성과향상에도 결정적인 역할을 담당한다[26,27]. 특히 구체적인 피드백은 개인의 행위에 대한 풍부한 정보를 제공함으로써 종업원 개인의 노력수준을 조정하거나 계획을 수립하는 데 도움을 준다 [28]. 또한 행동방향이나 과업전략이 타당했는지 여부에 대한 정보를 제공하기도 하며, 취약한 성과영역에 노력을 집중하도록 하는 등 목표설정 과정에도 유용하다[23]. 즉, 구체적인 피드백은 역할기대를 명료하게 하고 행위변화 목표와 전략을 수립하는 데 필요한 정보를 제공하여 행위변화를 용이하게 한다. 따라서, 피평가자가 느끼는 외적 책임감과 피드백 결과를 근거로 행위를 변화시키려는 의도 간의 관계는 피드백 내용이 구체적이라고 지각

될수록 더 강화된다고 예측할 수 있다.

H2. 다면평가 피드백 내용을 구체적이라고 지각할수록 피평가자의 외적 책임감이 행위변화 의도에 미치는 영향이 클 것이다.

본 연구의 실증연구를 위한 모형은 Fig. 1과 같다.

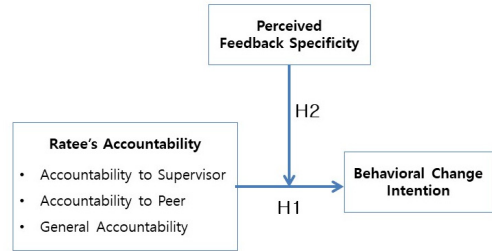


Fig. 1. Research model

## 3. 연구방법

### 3.1 연구대상

본 연구는 다면평가 제도를 실시하고 있는 총 8개 국내 대기업의 종업원을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 총 250부의 설문지를 배포하였으며 이 중 167부가 회수되었다 (회수율: 66.8%). 이 중 응답이 누락되었거나 응답의 중심화 경향을 보인 14부를 제외하고, 최종 분석은 총 153부의 설문지 자료에 기초하였다. 설문에 응답한 표본의 구성은 Table 1과 같다.

Table 1. Sample characteristics

	Spec.	Respondents	Percentage
Gender	Male	135	88.2
	Female	18	11.8
Education level	High School dip	5	3.3
	University dip	111	72.5
	Graduate school dip	37	24.2
Age	~29	22	14.4
	30~34	47	30.7
	35~39	31	20.3
	40~	53	34.6
Work position	Regular worker	22	14.4
	Manager	20	13.1
	Team leader	23	15.0
	Section chief above	88	57.5

Work department	Sales	19	12.4
	Support staff	71	46.4
	R&D	43	28.1
	Tech support staff	20	13.1
Work period	~4 years	28	18.3
	5~9 years	38	24.8
	10~14 years	41	26.8
	15~ years	46	30.1
Industry	Retail distribution	19	12.4
	Trading	10	6.5
	Finance/banking	16	10.5
	IT	31	20.3
	Manufacturing	77	50.3
All		153	100.0

본 연구에 참가한 8개 기업의 다면평가 제도를 살펴보면, 7개 기업은 상사, 동료, 부하, 자기평가를 실시하고 1개 기업은 상사, 동료, 자기평가를 시행하고 있었다. 다면평가 대상으로는 4개 기업이 사원, 대리, 과장, 차장급 이상 모두에 대해 적용하고 있었고, 2개 기업은 과장급 이상, 2개 기업은 차장급 이상에 대해 적용하고 있었다. 각 조사대상 기업별 다면평가 제도의 상세 현황은 Table 2와 같다.

Table 2. Multi-rater performance appraisal system of participating firms

Firms	①+②	①+③	①+④	①+②+③	①+②+④	①+③+④	①+②+③+④	Total
A	2	2			9	1	5	19
B							10	10
C	1			2	11		2	16
D	1	1	1	6		3	19	31
E					1		11	12
F	4			5	4		12	25
G		1			2	3	15	21
H						5	14	19
Total	8	4	1	13	27	12	88	153

Note

- ①: Appraisal by supervisor
- ②: Appraisal by peer
- ③: Appraisal by subordinate
- ④: Self-appraisal

### 3.2 측정도구

#### 3.2.1 외적 책임감

상사, 동료에 대한 외적 책임감 및 전반적인 외적 책임감을 측정하기 위해 Ferris와 동료들의 연구[29]에서 제안된 외적 책임감 척도를 활용하였다. 상사와 동료에 대

한 외적 책임감, 그리고 특정 평가자에 대한 것이 아닌 전반적인 외적 책임감을 각각 3문항, 7점 척도로 측정하였다.

#### 3.2.2 행위변화 의도

피평가자가 다면평가 결과에 대한 피드백에 근거하여 행위를 변화시키려는 의도를 의미한다. Smither와 동료들의 연구[23]에서 활용된 행위변화 의도 척도를 토대로 3문항, 7점 척도로 측정하였다. 구체적으로, 성과향상을 위한 노력 의도, 업무관련 태도의 변화 의도, 그리고 업무 수행능력 향상 의도로 문항이 구성되었다.

#### 3.2.3 피드백의 지각된 구체성

피평가자가 다면평가 결과에 대한 피드백 내용이 구체적이라고 지각하는 정도를 의미한다. Antonioni의 연구[30]에서 제시된 5개의 문항을 활용하여 7점 척도로 측정하였다. 피평가자가 평가자별로 평가결과를 구별할 수 있는지, 평가결과와 비교가 용이한지, 평가의 근거나 기준이 피드백에 명확히 반영되어 있는지 등을 측정하였다.

#### 3.2.4 통제변수

일반적으로 근속년수가 높아질수록 피드백의 가치가 감소하는 것으로 나타난다[31]. 또한, 연령이 높아질수록 피드백에 대한 수용도 및 활용도가 낮아진다는 연구결과가 있다[32]. 이에 따라, 피평가자의 근속년수와 연령을 본 연구의 통제변수로 설정하였다.

## 4. 분석 결과

### 4.1 측정변수의 신뢰성과 타당성 분석

연구에 사용된 설문문항의 내적 일관성을 검증하기 위해 신뢰도 분석을 실시하였다. 또한 다문항으로 측정된 개념의 타당성을 확인하기 위해 탐색적 요인분석을 실시하였고, 주요인분석(principal component analysis) 방법과 직각행렬(varimax) 회전방식을 사용하였다. 독립변수인 상사, 동료에 대한 외적 책임감 및 전반적인 외적 책임감, 결과변수인 행위변화 의도, 그리고 조절변수인 피드백의 구체성 측정항목에 대해 탐색적 요인분석을 실시한 결과, 고유값(eigenvalue)이 1 이상인 요인은 5개로 나타났다 (Table 3). 각 항목은 모두 요인적재치 (factor loading) 0.6 이상으로, 기준치인 0.4를 초과하

여 변수간 개념적 구분의 명확성이 확보되었다고 판단할 수 있다. 각 변수의 신뢰도 계수인 Cronbach's alpha 값 또한 모두 0.6 이상으로, 측정항목들의 신뢰도는 적합한 수준으로 나타난다[33,34].

Table 3. Results of exploratory factor analysis

Factor	Measurement items	Factor loadings	Eigen value	$\alpha$
Factor 1. Accountability to supervisor	Accountability to supervisor 1	.690	2.200	.655
	Accountability to supervisor 2	.739		
	Accountability to supervisor 3	.734		
Factor 2. Accountability to peer	Accountability to peer 1	.651	1.676	.602
	Accountability to peer 2	.717		
	Accountability to peer 3	.605		
Factor 3. General accountability	General accountability 1	.837	3.244	.653
	General accountability 2	.781		
	General accountability 3	.669		
Factor 4. Behavioral change intention	Behavioral change intention 1	.899	5.047	.956
	Behavioral change intention 2	.907		
	Behavioral change intention 3	.923		
Factor 5. Perceived feedback specificity	Feedback specificity 1	.690	4.114	.764
	Feedback specificity 2	.702		
	Feedback specificity 3	.627		
	Feedback specificity 4	.654		
	Feedback specificity 5	.633		

#### 4.2 상관관계 분석

변수들의 상관관계를 분석한 Table 4의 결과에 의하면 상관계수가 0.80 이하이므로 다중공선성의 우려가 없는 것으로 판단된다. 상사, 동료에 대한 외적 책임감과 전반적인 외적 책임감 간에는 양의 상관관계가 존재하며 (상사-동료:  $r = 0.444$ ; 상사-전반:  $r = 0.623$ ; 동료-전반:  $r = 0.540$ ), 동료(M = 3.70)보다는 상사(M = 3.93)에 대해 조금 더 높은 외적 책임감을 느끼는 것으로 나타났다. 외적 책임감과 행위변화 의도 간에도 양의 상관관계를 보여 (상사, 동료, 전반:  $r = 0.440$ ,  $r = 0.412$ ,  $r = 0.662$ ), 가설의 방향과 일치하는 것을 확인할 수 있다.

Table 4. Mean, standard deviation and correlations

Variable	Mean	s.d.	1	2	3	4
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. Behavioral change intention	4.84	1.36	.440**	.412**	.662**	
5. Perceived feedback specificity	3.40	1.18	.161*	.293**	.258**	.277**

N = 153, \* $p < 0.05$ , \*\* $p < 0.01$

#### 4.3 가설검증 결과

피평가자의 외적 책임감이 클수록 다면평가 결과 피드백에 근거하여 행위를 변화시키려는 의도가 클 것이라는 가설 1을 검증하기 위해 위계적 회귀분석을 실시하였으며, 결과는 Table 5와 같다. 표준화된 회귀계수와 F-검증 결과에 따르면, 전반적인 외적 책임감이 행위변화 의도와 유의한 양의 관계를 가지는 것으로 나타났고 (Model 1:  $\beta = 0.570$ ,  $p < 0.001$ ; Model 2:  $\beta = 0.989$ ,  $p < 0.001$ ), 상사 및 동료에 대한 외적 책임감과 행위변화 의도 간의 관계는 유의하지 않은 것으로 나타났다. 따라서 가설 1은 전반적인 외적 책임감에 대해서만 지지되었다.

Table 5. Regression analysis result (DV: Behavioral change intention)

Variable	Model 1		Model 2	
	$\beta$	t	$\beta$	t
Constant		1.139		-1.094
Age	-.112	-.953	-.129	-1.118
Tenure	.153	1.287	.171	1.477
Accountability to supervisor (a)	.053	.654	-.194	-.808
Accountability to peer (b)	.059	.780	.246	1.101
General accountability (c)	.570***	60600	.989***	4.115
Perceived feedback specificity	.100	1.541	.866**	3.177

(d)			
(a) x (d)		.550	1.330
(b) x (d)		-.359	-.909
(c) x (d)		-1.143*	-2.131
R <sup>2</sup>	.459		.502
ΔR <sup>2</sup>			.043**
F-value	20.672***		16.012***

N = 153, \*p < 0.05, \*\*p < 0.01, \*\*\*p < 0.001

지각된 피드백 구체성의 조절효과를 검증하기 위해 위계적 조절회귀분석을 실시하였고, 결과는 Table 5, Model 2에 제시되었다. 다면평가 피드백 내용이 구체적이라고 지각될수록 피평가자의 외적 책임감이 행위변화 의도에 미치는 영향은 커질 것이라는 가설 2는 지지되지 않았다. Model 1과 Model 2 모두 회귀모형이 유의하게 나타났는데, 전반적인 외적 책임감과 피드백 구체성 상호작용항의 표준화된 회귀계수 방향이 가설과 반대 방향으로 확인되었다 ( $\beta = -1.143, p < 0.05$ ). 즉, 피드백 내용이 구체적이라고 지각될수록 전반적인 외적 책임감이 행위변화 의도에 미치는 영향이 감소하는 것으로 나타났으며, 피드백 내용이 덜 구체적일수록 전반적 외적책임감이 행위변화 의도에 미치는 영향이 긍정적으로 나타났다. 이 같은 조절효과를 시각화하여 Fig. 2에 제시하였다. 단순기울기 검증(simple slope analysis) 결과, 피드백 구체성이 낮은 집단의 기울기는  $\beta = 2.34 (t = 12.85, p < 0.01)$ , 피드백 구체성이 높은 집단의 기울기는  $\beta = -0.36 (t = 1.85, p < 0.06)$ 으로 나타났다. 또한, 피드백 구체성은 행위변화 의도에 직접적인 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다 ( $\beta = 0.866, p < 0.01$ ).

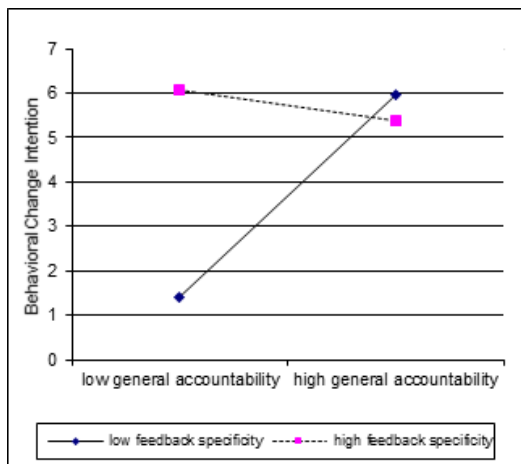


Fig. 2. Research model

## 5. 토의

외적 책임감은 성과평가 및 피드백 과정의 핵심 개념으로, 본 연구는 다면평가와 그에 따른 피드백 과정이 유용한 것이 되기 위한 조건을 알아보고, 피평가자의 주관적 느낌과 해석에 초점을 두고 피평가자의 관점에서 현상을 파악하였다. 보다 구체적으로, 본 연구는 다면평가 피드백 상황에서 피평가자 느끼는 외적 책임감이 행위변화 의도에 미치는 영향을 살펴보고, 그 과정에 피드백의 구체성이 어떤 영향을 미치는지 확인하였다.

첫째, 피평가자가 다면평가 결과 피드백에 대해 느끼는 전반적인 외적 책임감은 행위변화 의도와 정(+)의 관계를 나타냈다. 다면평가를 통한 피드백이 유용하기 위해서는 피평가자의 외적 책임감을 조장하고 관리하는 것이 중요한 것이다. 따라서, 다면평가 결과를 피드백하고 성과측정 방식과 측정결과를 분명하게 하는 등 외적 책임감이 발생하는 메커니즘을 관리함으로써 피평가자가 다면평가 결과를 의미있는 방식으로 이해하고 활용하여 이를 행위변화 의도로 이어지도록 할 수 있을 것이다. 이러한 연구결과는 외적 책임감에 대한 관리의 필요성을 강조한 선행연구[2,5,6,10,16,22]와 다면평가 결과와 행위변화 관계에 대한 선행연구[1,3,14]와 같은 맥락에서 이해될 수 있다.

둘째, 다면평가 피드백 내용이 구체적이라고 지각될수록 전반적인 외적 책임감이 피평가자의 행위변화 의도에 미치는 영향은 감소하는 것으로 나타나, 피드백 내용의 구체성은 가설과는 반대방향의 조절효과를 보였다. 이러한 결과는 외적 책임감이 복잡한 조직 시스템 내에서 조직화되고 조정되는 다양한 상호관계를 규정하는 개념으로서[1,15,35], 피평가자 개인은 물론 상사, 부하, 동료, 고객, 조직정책 및 절차 등 여러 이해관계자들을 포함하여 이해되어야 하는데, 본 연구에서는 제한된 변수들만을 고려하였기 때문에 가지는 한계라고 할 수 있을 것이다. 또한, 외적 책임감과 행위 간의 조절변인으로 제시되는 여러 변수들 중 본 연구에서는 피드백의 구체성 하나만을 고려하였기 때문에 나타난 한계라고도 볼 수 있다. 기대의 명료성, 외적 책임감을 느끼는 대상, 보상이나 처벌에 대한 기대, 가치, 개인차 등[6] 기존 이론에서 제시하는 다양한 조절변수들을 함께 고려하였을 때 더 큰 설명력을 얻을 수 있을 것이다.

자신의 행동에 대해 정당화해야 할 의무, 즉 외적 책임감을 느끼지 않을 때는 사람들은 인지절약가 방식보다는 상대적으로 유연하고 자기비평적인, 다차원적인 사고를

하게 된다. 그러나 외적 책임감을 느끼는 경우에는 자기 비평적이고 유연하며 복잡한 사고가 아닌, 단순하고 방어 적이며 일관된 사고를 일으키는 것으로 나타난다[16,36]. 즉, 외적 책임감은 왜 자신이 옳은지에 대한 정당화 및 방어논리를 만들어내도록 하는 것이다. 경영의사결정 상황에서도 외적 책임감이 제약요인으로서 작용하는데, 의사결정자는 조직 내부, 외부의 이해관계자들의 기대에 부응하는 결정을 내림으로써 자신의 결정이 타당하고 조직을 위한 가치있는 결정이었음을 입증하고 정당화하고자 하는 경향을 보인다[37,38].

이와 관련한 실무적 시사점은 다음과 같다. 본 연구의 결과를 살펴보면, 외적 책임감을 느낄 경우 다면평가 피드백에서 제안된 내용을 실천하기 위한 행위변화 의도가 강해지는 것으로 나타난다. 그러나 이러한 행위변화 의도는 통합적이고 다면적이며 유연한 자기비평적 관점에서 도출되었다기 보다는, 평가자에게 자신을 정당화하고 방어하기 위한 욕구에서 비롯되었을 가능성이 높은 것이다 [35,37,39]. 이는 피평가자의 유연하고 건설적인 자기비평적 사고를 제한할 위험이 있으므로, 다면평가 제도를 비롯한 성과평가 제도 운영에 있어 주의를 기울일 필요가 있다. 동료들과의 지나친 경쟁을 강조하거나 실패에 대한 변명을 유도하는 성과 피드백 보다는, 성과증진을 위한 다차원적이고 건설적인 분석과 전략수립 및 자발적 실천을 장려하는 피드백을 제공하는 데 초점을 두는 것이 중요할 것이다[40,41]. 특히 실패한 의사결정에 대해 설명해야 하는 압박은 의사결정자로 하여금 기존 결정에 의 몰입을 강화시킬 수 있고, 이는 변화되는 상황에 대한 유연한 대처를 어렵게 한다[39]. 또한 기존 의사결정이 옳다고 과대신뢰하는 경향을 유발하며 새로운 증거를 간과하는 오류를 범할 가능성이 높아진다[36]. 따라서 성과 피드백이 피평가자의 정당화와 방어기제를 작동시키기 보다는 긍정적인 변화를 촉진하고 유용하게 활용되기 위해서는, 성과평가자를 위한 교육훈련 및 개발 프로그램을 설계, 운영하여 양질의 성과 피드백이 제공될 수 있도록 해야 할 것이다.

본 연구의 한계점 및 향후 연구를 위한 제언은 다음과 같다. 첫째, 본 연구는 횡단연구이므로 인과관계 및 시간적 흐름에 따른 변수간의 관계 변화를 확인할 수 없었다. 향후 연구에서는 독립변수와 종속변수 간의 측정 시점을 달리함으로써 외적책임감 현상을 종단적 관점에서 규명할 수 있을 것이다. 둘째, 향후 연구에서는 이론적 타당성을 지니는 선행요인들과 조절변수, 매개변수에 대한 연구가 더욱 포괄적이고 체계적으로 이루어질 필요가 있다.

특히 내적 책임감과 외적 책임감의 상호작용, 이들 관계에 영향을 미치는 상황변수에 대한 연구를 제안한다. 셋째, 외적 책임감은 조직 시스템 내 개인간 복잡한 상호관계를 다루는 개념으로, 본 연구는 조직 내 한정된 수의 이해관계자들만을 고려하고 있다는 한계를 지닌다. 향후 피평가자 개인, 상사, 부하, 동료, 고객 등 다양한 이해관계자들의 영향력을 함께 고려함으로써 외적 책임감에 대한 설명력이 향상될 수 있을 것이다. 마지막으로, 본 연구는 국내 8개 대기업을 대상으로 설문조사를 실시하고 분석결과를 토대로 한 것으로, 중소기업이나 다른 산업군에 속하는 기업에도 연구결과가 일반화될 수 있는지를 검토해 보아야 할 것이다.

## 6. 결론

본 연구는 다면평가 제도를 실시하는 국내 대기업 중 임원을 대상으로, 다면평가 피드백 상황에서 경험하는 외적책임감의 효과를 피평가자의 관점에서 고찰하였다. 피평가자가 다면평가 피드백에 대해 느끼는 외적책임감, 즉 평가결과를 정당화하거나 결과를 감수해야 함을 지각할수록 행위변화 의도가 강화되는 것으로 나타났다. 또한 다면평가 피드백 내용이 덜 구체적일 때 외적책임감에 따른 행위변화 의도가 더욱 강하게 나타나는 결과를 얻었다. 다면평가를 통한 피드백의 효과성을 높이기 위해서는 피평가자의 외적 책임감을 조장, 관리하는 것이 중요하며, 지나치게 자세한 피드백보다는 유연하고 자율적인 행위변화 전략을 제시하는 피드백이 피평가자로부터 더욱 긍정적인 반응을 이끌어낼 수 있음을 시사한다.

## References

- [1] M. London, J. W. Smither, D. J. Adsit, "Accountability: The Achilles' Heel of multisource feedback", *Group & Organization Management*, Vol.22, No.2, pp.162-184, 1997.  
DOI: <https://doi.org/10.1177/1059601197222003>
- [2] C. Y. Kou, V. Stewart, "Group accountability: A review and extension of existing research", *Small Group Research*, Vol.49, No.1, pp. 34-61, 2018.  
DOI: <https://doi.org/10.1177/1046496417712438>
- [3] Y. D. Dai, Y. H. Hou, C. H. Wang, W. L. Zhuang, Y. C. Liu, "TMX, social loafing, perceived accountability and OCB", *The Service Industries Journal*, Vol.40, No.5-6, pp.394-414, 2020.



- DOI: <https://doi.org/10.1080/02642069.2018.1500554>
- [4] D. D. Frink, R. J. Klimoski, "Toward a theory of accountability in organizations and human resource management", In G. R. Ferris(Ed.), *Research in Personnel and Human Resources Management*, Vol. 16, Elsevier Science/JAI Press, pp.1-51, 1998.
- [5] J. R. Brees, D. M. Sikora, G. R. Ferris, "Workplace accountabilities: Worthy challenge or potential threat?", *Career Development International*, Vol.25, No.5, pp.517-537, 2020.  
DOI: <https://doi.org/10.1108/CDI-10-2019-0257>
- [6] L. L. Cummings, R. J. Anton, "The logical and appreciative dimensions of accountability", In S. Srivastva, D. L. Cooperrider(Eds.), *Appreciative Management and Leadership: The Power of Positive Thought and Action in Organizations*, Jossey-Bass, pp.257-286, 1990.
- [7] Y. W. Sohn, Y. J. Kang, "Two-sided effect of empowering leadership on follower's job stress: The mediation effect of self-efficacy and felt accountability and moderated mediation by perceived organizational support", *Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology*, Vol.33, No.4, pp.373-407, 2020.  
DOI: <https://doi.org/10.24230/kjiop.v33i4.373-407>
- [8] P. W. MacLagan, "The concept of responsibility: Some implications for organizational behaviour and development", *Journal of Management Studies*, Vol.20, No.4, pp.411-423, 1983.  
DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1983.tb00216.x>
- [9] D. D. Frink, G. R. Ferris, "Accountability, impression management, and goal setting in the performance evaluation process", *Human Relations*, Vol. 51, No.10, pp.1259-1283, 1998.  
DOI: <https://doi.org/10.1177/001872679805101003>
- [10] H. Pearson, Sutherland, M, "The complexity of the antecedents influencing accountability in organisations", *European Business Review*, Vol.29, No.4, pp.419-439, 2017.  
DOI: <https://doi.org/10.1108/EBR-08-2016-0106>
- [11] J. H. Barclay, L. K. Harland, "Peer performance appraisals: The impact of rater competence, rater location, and rating correctability on fairness perceptions", *Group & Organization Management*, Vol.20, No.1, pp.39-60, 1995.  
DOI: <https://doi.org/10.1177/1059601195201004>
- [12] T. N. Garavan, M. Morley, M. Flynn, "360 Degree Feedback: Its Role in Employee Development", *Journal of Management Development*, Vol.16, No.2, pp.134-147, 1997.  
DOI: <https://doi.org/10.1108/02621719710164300>
- [13] J. Park, C. Ok, "The relationship between high-performance work systems and organizational innovation performance: Investigating the roles of human and customer service competencies", *Journal of the Korea Academia-Industrial Cooperation Society*, Vol.21, No.6, pp.325-331, 2020.  
DOI: <https://doi.org/10.5762/KAIS.2020.21.6.325M>
- [14] M. Schaefer, M. Kern, G. Berger, V. Medvec, R. I. Swaab, "The illusion of transparency in performance appraisals: When and why accuracy motivation explains unintentional feedback inflation", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol.144, pp.171-186, 2018.  
DOI: <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2017.09.002>
- [15] P. E. Tetlock, "Accountability and complexity of thought", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.45, No.1, pp.74-83, 1983.  
DOI: <https://doi.org/10.1037/0022-3514.45.1.74>
- [16] M. Aleksovskaja, T. Schillemans, S. Gimmelikhuijsen, "Lessons from five decades of experimental and behavioral research on accountability: A systematic literature review", *Journal of Behavioral Public Administration*, Vol.2, No.2, pp.1-18, 2019.  
DOI: <https://doi.org/10.30636/jbpa.22.66>
- [17] C. S. Carver, M. F. Scheier, "Control theory: A useful conceptual framework for personality-social, clinical, and health psychology", *Psychological Bulletin*, Vol.92, No.1, pp.111-135, 1982.  
DOI: <https://doi.org/10.1037/0033-2909.92.1.111>
- [18] M. F. Weigold, B. R. Schlenker, "Accountability and risk taking", *Personality and Social Psychology Bulletin*, Vol.17, No.1, pp.25-29, 1991.  
DOI: <https://doi.org/10.1177/0146167291171004>
- [19] C. Lukas, M. F. Neubert, J. R. Schöndube, "Accountability in an agency model: Project selection, effort incentives, and contract design", *Managerial and Decision Economics*, Vol.40, No.2, pp.150-158, 2019.  
DOI: <https://doi.org/10.1002/mde.2989>
- [20] K. Siegel-Jacobs, J. F. Yates, "Effects of procedural and outcome accountability on judgment quality", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol.65, No.1, pp.1-17, 1996.  
DOI: <https://doi.org/10.1006/obhd.1996.0001>
- [21] P. R. Yarnold, K. T. Mueser, J. S. Lyons, "Type A behavior, accountability, and work rate in small groups", *Journal of Research in Personality*, Vol.22, No.3, pp.353-360, 1988.  
DOI: [https://doi.org/10.1016/0092-6566\(88\)90035-9](https://doi.org/10.1016/0092-6566(88)90035-9)
- [22] A. T. Hall, D. D. Frink, M. R. Buckley, "An accountability account: A review and synthesis of the theoretical and empirical research on felt accountability", *Journal of Organizational Behavior*, Vol.38, No.2, pp.204-224, 2017.  
DOI: <https://doi.org/10.1002/job.2052>
- [23] J. W. Smither, A. J. Wohlers, M. London, "A field study of reactions to normative versus individualized upward feedback", *Group & Organization Management*, Vol.20, No.1, pp.61-89, 1995.  
DOI: <https://doi.org/10.1177/1059601195201005>



- [24] A. D. Lucia, R. Lespinger, *The Art and Science of Competency Models: Pinpointing Critical Success Factors in an Organization*, San Francisco, CA: Jossey-Bass/Pfeiffer, 1999.
- [25] M. London, J. W. Smither, "Can multi-source feedback change perceptions of goal accomplishment, self-evaluations, and performance-related outcomes? Theory-based applications and directions for research", *Personnel Psychology*, Vol.48, No.4, pp.803-839, 1995.  
DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1995.tb01782.x>
- [26] E. A. Locke, G. P. Latham, *A Theory of Goal Setting and Task Performance*, Prentice-Hall, 1990.
- [27] R. Kanfer, M. Frese, R. E. Johnson, "Motivation related to work: A century of progress", *Journal of Applied Psychology*, Vol.102, No.3, pp.338-355, 2017.  
DOI: <https://doi.org/10.1037/apl0000133>
- [28] S. L. Jordan, G. R. Ferris, W. A. Hochwarter, T. A. Wright, "Toward a work motivation conceptualization of grit in organizations. *Group & Organization Management*, Vol.44, No.2, pp.320-360, 2019.  
DOI: <https://doi.org/10.1177/1059601119834093>
- [29] G. R. Ferris, J. H. Dulebohn, D. D. Frink, J. George-Falvy, T. R. Mitchell, L. M. Matthews, "Job and organizational characteristics, accountability, and employee influence", *Journal of Managerial Issues*, Vol.21, No.4, pp.518-533, 2009.  
<https://www.jstor.org/stable/40604667>
- [30] D. Antonioni, "The effects of feedback accountability on upward appraisal ratings", *Personnel Psychology*, Vol.47, No.2, pp.349-356, 1994.  
DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1994.tb01728.x>
- [31] S. J. Ashford, "Feedback-seeking in individual adaptation: A resource perspective", *Academy of Management Journal*, Vol.29, No.3, pp.465-487, 1986.  
DOI: <https://doi.org/10.5465/256219>
- [32] D. R. Ilgen, C. D. Fisher, M. S. Taylor, "Consequences of individual feedback on behavior in organizations", *Journal of Applied Psychology*, Vol.64, No.4, pp.349-371, 1979.  
DOI: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.64.4.349>
- [33] P. Kline, *The Handbook of Psychological Testing* (2nd ed.), London: Routledge, 2000.
- [34] J. C. Nunnally, I. H. Bernstein, *Psychometric Theory* (3rd ed.), New York: McGraw-Hill, 1994.
- [35] P. E. Tetlock, "Accountability: The neglected social context of judgment and choice", *Research in Organizational Behavior*, Vol.7, No.1, pp.297-332, 1985.
- [36] P. E. Tetlock, L. Skitka, R. Boettger, "Social and cognitive strategies for coping with accountability: Conformity, complexity, and bolstering", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.57, No.4, pp.632-640, 1989.  
DOI: <https://doi.org/10.1037/0022-3514.57.4.632>
- [37] J. Pfeffer, "Management as symbolic action: The creation and maintenance of organizational paradigm", *Research in Organizational Behavior*, Vol.3, pp.1-52, 1981.
- [38] E. S. Ng, G. J. Sears, "Walking the talk on diversity: CEO beliefs, moral values, and the implementation of workplace diversity practices", *Journal of Business Ethics*, Vol.164, No.3, pp.437-450, 2020.  
DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-018-4051-7>
- [39] B. M. Staw, "Knee-deep in the big muddy: A study of escalating commitment to a chosen course of action", *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol.16, No.1, pp.27-44, 1976.  
DOI: [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90005-2](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90005-2)
- [40] C. H. Lee, S. Y. Rhee, I. Shin, "The effect of team feedback environment on thriving at work and team commitment through feedback-seeking behavior", *Journal of the Korea Academia-Industrial Cooperation Society*, Vol.16, No.5, pp.3220-3229, 2015.  
DOI: <https://doi.org/10.5762/KAIS.2015.16.5.3220>
- [41] Y. S. Kim, "Mediating effect of self-leadership relationship between critical thinking and problem solving ability of nursing university students", *Journal of the Korea Academia-Industrial Cooperation Society*, Vol.21, No.7, pp.100-108, 2020.  
DOI: <https://doi.org/10.5762/KAIS.2020.21.7.100>

이 승 윤(Seung-Yoon Rhee)

[정회원]



- 2005년 8월 : 미시간 대학교 (Univ. of Michigan) 경영대학 (경영학박사)
- 2005년 9월 ~ 2011년 8월 : 한국 과학기술원(KAIST) 테크노경영대학원 조교수
- 2011년 9월 ~ 현재 : 홍익대학교 부교수

<관심분야>

정서 및 감정, 인적자원관리