

## 공기업 다면평가제도의 각 요인별 조직성과에 미치는 영향 분석

강재언<sup>1\*</sup>, 조성숙<sup>1</sup>

<sup>1</sup>호서대학교 벤처전문대학원 정보경영학과

### Analysis on the effects that affect the organizational achievement by each factor of the multi-rater feedback system of public enterprises

Jae-an Kang<sup>1\*</sup> and Sung-sook Cho<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Hoseo Graduate School of Venture Information department of business and administration

**요약** 본 연구는 공기업을 중심으로 다면평가제도의 선행요인이 평가효용성에 미치는 영향과 평가효용성이 조직성과에 미치는 영향을 파악하고 평가제도의 사전교육정도에 따라 평가효용성에 미치는 영향에 차이가 있는지를 알아보고 궁극적으로 피평가자가 인식하는 평가효용성이 조직성과에 어떠한 영향을 미치는지 4가지 관점에서 연구하였다. 연구 결과 선행요인인 평가자 신뢰성, 최고경영자의 지지는 평가효용성에 유의한 영향을 미치고 있으나 평가준거는 유의적이지 못하였다. 사전교육의 정도에 따라 선행요인과 평가효용성 간에 조절효과가 있는지를 검증한 결과 평가자 신뢰성은 조절효과가 있는 것으로 판명되었다. 그러나 평가준거, 최고경영자의 지지는 조절효과가 없는 것으로 나타났다. 결과적으로 본 연구의 평가효용성이 선행요인의 영향을 받아서 조직의 성과 즉, 조직몰입도, 직무만족도, 자기개발기회, 조직활성화에 직접 또는 간접적으로 영향을 미치며, 사전교육이 부분적으로 조절효과가 있는 것으로 확인할 수 있었다.

**Abstract** This study, centering on public enterprises, has been conducted from 4 different perspectives such as grasping the effects that the factor precedent of the multi-rater feedback affects on the usefulness of evaluation and the effects that the usefulness of evaluation affects on the organizational achievement, checking on whether there is any discrepancy among the effects affecting on the usefulness of evaluation in accordance with the degree of advance training on the evaluation system, and being what kind of effects the usefulness of evaluation that the appraised eventually understand affects on the organizational achievement. As result of the study, the factor precedent that are confidence of the appraisers and the support from CEO reasonably affected on the usefulness of evaluation, but the standard referred to evaluation was not reasonable. It became resultantly clear that the confidence of the appraisers held the effect of control from the verification of whether there is the effect of control between the factor precedent and the usefulness of evaluation in accordance with the degree of advance training. However, it turned out that the standard referred to evaluation and the support from CEO held no effect of control. As result, It was possible to confirm that the usefulness of evaluation in this study affects directly or indirectly to the organizational achievement such as organizational immersion, job satisfaction, self development opportunity, and organizational revitalization as influenced by the prior factors, and the advance training was partially effective on the adjusting effect.

**Key Words** : Characteristics of Multi-rater Feedback, Organizational Traits, Usefulness of Evaluation, Organizational Achievement, Advance Training

\*교신저자 : 강재언 (ja-21c@hanmail.net)

접수일 09년 07월 28일

수정일 (1차 09년 09월 01일, 2차 09년 09월 09일)

게재확정일 09년 09월 16일

## 1. 서론

인사평가는 종업원의 임금과 승진 등 처우문제를 결정하는 가장 중요한 기준일 뿐만 아니라 개인의 능력과 성과에 대한 피드백을 제공해주며, 동기를 유발시키고 나아가 개인의 강약점을 알려줌으로써 교육훈련을 위한 기초 정보를 제공하는 중요한 관리수단이 된다(Cleveland *et al.*, 1989)[13]. 최근에는 공공부문에서도 능력주의, 성과주의 인사를 실현하기 위해서 조직구성원의 능력과 성과를 객관적으로 평가하여 인사의 공평성 및 조직의 성과향상을 위하여 보다 다양한 평가제도를 도입하고 있으며, 이를 실현하기 위해서는 반드시 합리적인 인사평가제도가 요구되고 있다. 이러한 요구를 충족시킬 수 있는 방법의 하나로 다면평가제도를 도입하거나 보완적인 제도로 활용하고 있다(Joel Moses *et al.*)[22]. 다면평가제도는 참여정부 출범 이후로 전 행정기관 등 공공부문에 도입·시행하고 있으며 승진, 성과급 지급 등 각종 인사운영에 반영하고 있다(중앙인사위원회, 2007)[7]. 한인근(2005)[8]은 공공부문의 평가제도의 문제점은 완전한 평가도구의 개발이 어려우며, 평가의 객관성을 높이기 위해서는 평가도구의 관리절차가 복잡해지고 비용이 많이 든다고 지적했다. 이종수 외(2006)[5]는 공직자의 인사에서 항상 문제점으로 제기되어 왔던 혈연, 학연, 지연, 정치연 등에 의한 정실인사의 잡음을 막고 공정하게 인사정책을 운용할 수 있는 장치의 하나인 성과로 해석하였다. 따라서 본 연구에서는 다면평가제도의 선행요인이 평가효용성을 매개로 하여 조직성과에 미치는 영향과 사전교육이 선행요인과 평가효용성 간에 조절효과가 있는지 검증하였다. 본 논문의 차별성은 선행연구에서는 수용성, 공정성 등 주로 평가제도를 조직구성원이 어떻게 느끼고 받아들이는지 심리적인 측면에만 한정시켰으나, 본 연구에서는 피평가자의 욕구와 기대치의 충족 요인이 무엇인지 효용성에 미치는 요인을 조사하였다. 그리고 사전교육이 조절효과가 있는지에 대한 연구로 선행연구와 다른 차원으로 접근함으로써 그 의의를 둘 수 있다 할 것이다.

## 2. 선행연구 고찰

### 2.1 다면평가제도

다면평가의 정의에 대해 Hoffman(1995)[20]은 자기 평가를 포함하여 조직 내의 여러 계층이 피평가자의 행위에 대한 관찰내용을 수집하는 방법이라고 말하였고, Lepsinger & Lucia(1997)[23]는 다양한 평가원천(multiple

sources)으로부터 어떤 사람의 행위와 그 행위의 영향에 관한 지각을 수집하는 것이라고 설명하였다. London(1997)[24]은 복잡성이 내재된 관리자의 성과(managerial performance)를 단 한명의 관점에서만 보면 부적절하게 평가될 수 있지만 다양한 평가 원천으로부터 다양한 관점에서 정보를 모으면 피평가자의 성과를 보다 더 객관적이고 정확하게 평가하여 공정성과 납득성을 높여준다고 하였다. 이러한 견해는 평가과정에 다양한 원천을 포함시킴으로써 외부 고객뿐만 아니라 내부 고객의 욕구도 만족시킴으로써 조직성과가 향상될 것이라는 믿음에 기초를 두고 있다.

### 2.2 선행요인에 관한 연구

황요성(2007)[9]은 공기업 직원들을 대상으로 하여 다면평가제도의 평가준거, 평가자신뢰성, 피드백, 익명성보장 등이 피평가자에게 미치는 영향을 검토하고 피평가자의 수용도가 높을수록 다면평가의 실시로 구성원의 리더십이 개선되며 자기개발 노력이 향상되고 업무성과가 향상됨을 밝히고 있다. Mentzer *et al.*(2001)[25]은 이론적 연구를 통해 선행요인 중에서 조직특성에 관련된 요인으로 최고경영자의 지원과 문화의 유사성을 제시하였다.

### 2.3 평가효용성

Nathan *et al.*(1991)[26]은 평가의 효용성을 상사의 기대수준을 명확히 알려주는 정도, 성과개선에 필요한 정보의 제공여부, 직무의 책임과 의무를 명확히 알려주는 정도로 보았다. Dipboye & de Pontbriand(1981)[14]는 평가의 효용성(Appraisal Utility)을 평가를 통해 상급자로 하여금 문제파악에 도움을 주거나, 개인을 동기부여 시키고 개인의 강점 및 약점을 파악할 수 있게 도와주고, 상사 및 동료와의 관계개선에 도움을 주는 것으로 보았으며, Facticeau & Joyce(1998)[17]는 피평가자가 평가제도를 가치 있고 효용 있다고 인식하게 되면 그들은 평가결과에 따라 자신의 기술(skill)을 개발하는데 더욱 주력하게 될 것이며, 평가제도에 대한 태도가 피평가자들의 행동변화를 야기할 수 있다고 강조하였다. 즉 평가제도에 대한 가치와 효용성이 행동반응에 영향을 미치고, 이것은 조직에 대한 성과를 결정하는 중요한 요인임을 나타내고 있다

### 2.4 다면평가제도의 성과에 관한 연구

성과(performance)란 조직 및 그 구성원이 서비스의 생산 및 제공을 위해 수행한 업무, 정책 및 활동 등의 현황 또는 정도를 의미한다. 박중훈(1999)[2]은 조직연구의 궁극적인 관심은 조직성과의 향상과 경쟁력 확보에 있다

고 보았다. 조직성과는 크게 인적자원 결과물, 조직적 결과물, 재무적 결과물로 구별된다(Dyer & Reeves, 1995)[15]. 인적자원 결과물은 행동론적 관점에서 주로 설명하며 중임원의 태도와 행동이 조직생산성을 결정하는 중요한 요인이라는 시각에서 조직 구성원의 직무만족, 조직몰입, 사기, 응집력 등의 요인을 강조하고 이의 측정을 통하여 조직의 효과성을 평가한다(Whitener, 2001)[29]. 조직적 결과물은 체계론적 관점의 결과물로 생산성, 고객지향, 설비효율성, 품질, 고객의 서비스만족도 등을 통하여 성과를 측정한다(Rogg, Schmidt, Shull & Schmitt, 2001)[28].

## 2.5 사전교육

Brotherton(1996)[12]은 다면평가를 직원들의 능력 개발 목적과 동시에 실적평가 목적으로 사용하는 Saint Francis Medical Center의 사례를 분석하였다. 다면평가를 직원들이 능력개발 목적으로 이용하든 실적평가 목적으로 이용하든 중요한 것은 비밀유지와 평가에 대한 신뢰로서 이에 대한 교육이 필요함을 강조하였다. 또한 구성원들이 조직의 임무와 비전 가치를 잘 이해하고 있을 때 가장 효과적이라 제시하였다. Wimmer & Norwack(1998)[30]은 다면평가시스템의 실패요인으로 목표의식 결여, 실험적 과정이 없는 성급한 도입, 설계와 집행과정에서 이해당사자의 참여 부족, 익명성 부족, 의사소통의 결여, 구성원에 대한 정보제공 부족을 들었다. 따라서 기존연구결과를 검토해보면 다면평가제도는 구성원들이 가치와 필요성을 느끼고 능동적으로 참여할 수 있도록 도입 목적 및 추진방향 등 지속적인 교육이 필요함을 알 수 있다.

## 3. 가설의 설정과 연구모형

### 3.1 연구가설 설정

본 연구에서는 평가준거, 평가자 신뢰성, 최고경영자의 지지, 평가의 효용성 및 조직몰입도 직무만족도, 자기계발기회, 조직의 활성화와 사전교육에 관한 선행연구를 통해 다음과 같은 가설을 설정하였다.

#### 3.1.1 선행요인과 평가효용성

H1a : 평가준거의 타당성 지각정도는 다면평가 제도의 평가 효용성에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

평가준거에 대하여 Robert(1994)[27]는 이를 더욱 폭

넓은 개념으로 보고 있다. 인사평가의 준거가 개인적 인상이나 특성에 의한 것이 아닌 개인의 업무수행과 밀접한 관련이 있고 조직성과와의 연계성이 높으며, 객관적 타당성 확보가 용이한가에 대해서까지 그 개념을 확장하고 있으며, 이는 평가제도에 대한 수용도와 나아가 생산성에도 유의한 영향을 미친다는 것을 보여주고 있다. 평가가 미리 설정된 목표, 직무와 관련된 구체적 행동, 달성한 업적과 관련된 행동준거에 근거한 정도에 따라 평가에 대한 효용성지각과 만족도에 영향을 미칠 뿐 아니라 실제로 피평가자의 성과와 작업만족, 상사만족, 직장만족에 모두 긍정적인 영향을 미치는 것을 알 수 있다(Nathan et al.,1991)[26].

H1b : 평가자 신뢰성의 지각정도는 다면평가제도의 평가 효용성에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

Ilgen et al., (1979)[21]는 평가자의 신뢰성(rater credibility)이란 크게 보면, 평가자의 적절한 평가능력과의도, 이 두 가지에 관한 것이다. 평가자가 정확하고 객관적인 평가를 내릴만한 충분한 능력과 진실되고 공정한 평가의도를 보유한 정도를 가리킨다. 기존에는 평가자의 역할이 없었던 동료나 부하에 의한 평가로 인해서 신뢰할 만한 평가자의 선정이 아주 중요한 관건이 될 수 있다. 이에 관하여는 Antonioni(1999)[10], Barclay & Hailand (1995)[11], Fedor & Bettenhausen(1989)[18] 등의 연구결과에 의해 지지되고 있다.

H1c : 최고경영자의 지지에 대한 지각정도는 다면평가제도의 평가효용성에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

어떤 제도나 정책의 실행에 있어 조직의 최고경영자의 관심과 지지는 그 제도나 정책의 성공여부에 중요한 역할을 하는 것으로 알려져 있다. 조직특성과 관련해서 가장 많이 언급되는 변수가 최고경영자의 지원이다. 따라서 다면평가제도에 대한 최고경영자의 적극적인 관심과 지지표명이 있다면 다면평가제도 역시 평가효용성에 영향을 미칠 수 있다.

#### 3.1.2 평가효용성과 성과

H2a : 다면평가제도에 대한 효용성 지각정도는 조직몰입도에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

H2b : 다면평가제도에 대한 효용성 지각정도는 직무만족도에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

H2c : 다면평가제도에 대한 효용성 지각정도는 자기계발기회에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

H2d : 다면평가제도에 대한 효용성 지각정도는 조직

활성화에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

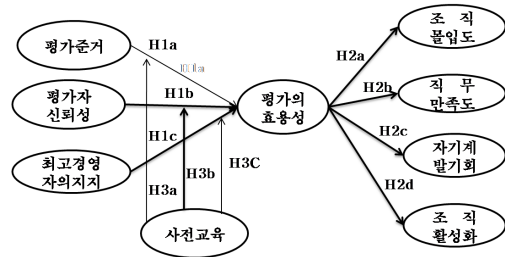
Facteau & Joyce(1998)[17]는 피평가자가 평가제도를 가치 있고 효용이 있다고 지각하게 되면 그들은 평가결과에 따라 자신의 기술(skill)을 개발하는데 더욱 주력하게 될 것이며, 평가제도에 대한 태도가 행동변화를 야기할 수 있다고 하였다. 또한 Dipboy & de Pontbriand(1981)[14]는 평가의 효용성(Appraisal Utility)을 평가를 통해 상급자로 하여금 문제파악에 도움을 주거나, 개인을 동기부여 시키고 개인의 강점 및 약점을 파악할 수 있게 도와주고, 상사 및 동료와의 관계개선에 도움을 주는 것으로 보았으며, Nathan *et al.*(1991)[26]은 다면평가의 목표, 직무와 관련된 구체적 행동, 달성한 업적과 관련된 행동기준에 근거한 정도에 따라서 평가결과에 대한 효용성지각과 만족도에 영향을 미칠 뿐만 아니라 작업만족, 상사만족, 직장만족에 모두 긍정적인 영향을 미친다고 강조하였다. 정학룡(1997)[6]은 실증연구에서 평가의 효용성은 조직몰입, 직무만족, 평가항목의 적절성과 유의적인 상관관계가 있음을 확인하였다. 이와 같이 선행연구를 살펴본바와 같이 피평가자의 평가효용성 지각은 대인관계 개선과 자기계발 등 동기요인을 제공함으로써 궁극적으로 조직성과에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 알 수 있다.

### 3.1.3 사전교육의 조절효과

H3a : 평가의 준거가 효용성지각에 미치는 영향은 사전교육정도에 따라 차이가 있을 것이다.  
 H3b : 평가자 신뢰성이 효용성지각에 미치는 영향은 사전교육정도에 따라 차이가 있을 것이다.  
 H3c : 최고경영자의 지지는 효용성지각에 미치는 영향은 사전교육정도에 따라 차이가 있을 것이다.  
 다면평가의 성공여부는 평가자가 얼마나 객관적이고 공정하게 평가하느냐에 달려 있으므로, 평가실시 전에 평가자에 대한 사전교육을 할 필요가 있다. 선행연구에서도 Brotherton(1996)[12]은 직원들의 평가에 대한 신뢰로서 이에 대한 교육이 필요함을 강조하였다. 효과적인 다면평가시스템은 구성원들이 조직의 임무와 비전가치를 잘 이해하고 있을 때 가장 효과적이라고 하였다. 오세희(2007)[4]는 교육행정공무원들을 대상으로 한 연구에서 다면평가에 보다 적절한 교육 내용과 정확한 피평가자의 정보를 제공함으로써 보다 정확한 지식을 갖도록 할 필요성을 강조하고 있다. 이런 관점에서 다면평가제도에 대한 조직구성원의 사전교육정도가 평가제도에 많은 영향을 미칠 수 있는 요인임을 알 수 있다.

### 3.2 연구 모형

이상의 가설을 바탕으로 독립변수와 매개변수 종속변수간의 관계와 조절변수를 정리하여 본 연구의 모형으로 [그림 1]과 같이 표시하였다.



[그림 1] 연구 모형

## 4. 연구방법 및 표본 특성

### 4.1 변수의 조작적 정의

본 연구를 위해, 다면평가제도의 선행요인과 평가효용성, 그리고 사전교육과 성과에 대한 변수를 [표 2]와 같이 기존의 문헌에 수록된 지표 등을 종합 분석하여 개발하였다.

[표 2] 변수의 조작적 정의 및 측정문항

변수	조작적정의 및 측정문항	연구자
평가준거	평가항목 적절성	Dipboye&de Pontbriand (1981), Nathan, Mohrman,& Milliman (1991),
	평가항목의 업무특성	
	기술능력 요소	
	수행업무평가 요소	
	객관적 자료	
평가자 신뢰성	평가의 정확성	Facteau (1996), Judge & Ferris (1993), Westerman& Rosse. (1997),
	평가의 공정성	
	피평가자 정보	
	평가결과 신뢰	
	평가자 중립성과 공정성	
최고경영자의 지지	최고경영자 지지	오세희 (2007), 연구자 개발
	최고경영자 교육	
	평가결과 인사비중	

		관리감독	
사전 교육	평가자 교육정도	사전교육 적절성	연구자 개발
		절차, 방법 교육	
		목적 숙지	
		업무특성 교육정도	
평가 의효 용성	대인관계 및 성과개선 직무책임의무, 강약점 파악 정도	상사, 평가자 관계개선	Dipboye&deponbriand (1981) Nathan et al.(1991)
		동료 관계개선	
		본인태도 개선	
		책임, 의무 이해 정도	
		본인 능력 개선	
조직 몰입	조직애착, 근무희망, 조직가치 수용, 충성도, 목표달성노력 정도	회사문제 본인과 연관정도	Lee, Natalie &John. Meyer (2001)
		애사심	
		회사에 잔류	
		회사 충성 가치	
		퇴직 대안	
직무 만족	직무, 임금, 유대관계 등 만족도	직장 만족도	Szilag, &Wallace (1987),
		직무,임금 만족도	
		인간관계	
		동료 인간관계	
자기 계발	다면평가 제도도입 전후비교 자기계발 향상 정도	업적향성 목표	Facteau (1996),
		능력향상 목표	
		자기계발 성취동기	
		업적향상 성취동기	
조직 활성화	다면평가 제도도입 전후비교 조직활성화 정도	평가시행 후 업무소통	Cameron (1998)
		평가시행 후 의사소통	
		평가시행 후 업무협조	
		평가시행 후 관계개선	
		평가시행 후 상사인격	

#### 4.2 표본설계 및 자료수집 방법

본 연구의 조사대상은 한국전기안전공사, 한국전력공사, 한국산업인력공단, 한국생산성본부, 재외동포재단, 농수산물유통공사, KT(공기업성격으로 봄) 등 8개 기관에 근무하는 직원 325명을 대상으로 2009년 3월 27일부터 4월 28일까지 설문조사를 실시하였다. 이 가운데 288명(89%)의 설문지가 회수되었으며, 유효설문 284개의 표본을 이용하여 분석을 실시하였다. 표본기업의 일반적인 특성은 [표 3]과 같다. 회수된 설문지는 통계용 소프트웨어인 SPSS 15.0과 AMOS 7.0을 사용하였다.

[표 3] 표본의 일반적 특성

구 분		빈 도	비율(%)
성 별	남 자	243	86
	여 자	41	14
나 이	20대	20	7
	30대	98	35
	40대	111	39
	50대이상	55	19
	고졸이하	15	5
학 력	전문대졸	42	15
	대졸	190	67
	대학원졸	37	13
	5년미만	42	15
근속 년수	5~10년	79	28
	11~15년	66	23
	16~20년	47	17
	21~25년미만	21	7
	25년 이상	29	10
직 급	사 원	50	18
	대 리	57	20
	과 장	113	40
	부 장	43	15
	부처장	15	5
직 종	처장이상	6	2
	일반관리직	162	57
	기술직	94	33
	영업직	12	4
	기 타	16	6

## 5. 자료분석 및 가설검증

### 5.1 타당성 및 신뢰성 분석

#### 5.1.1 타당성 검증

개념타당성(construct validity) 검증방법을 적용하여 타당성을 검증하였다. 분석방법은 주요인분석(principal components analysis)에 의한 직각회전방식(varimax rotation)을 사용하였으며 요인적재량(factor loading value)은 0.6이상을 기준으로 하여 요인분석을 실시하였다. 공통분산(communality)은 0.6 이상이면 유의한 것으로 판단하였다. 이상의 기준을 근간으로 하여 모든 측정변수를 사용하여 확인적 요인분석을 실시하고 그 결과를 [표 4]에 정리하였다. [표 4]에서 우선 공통분산은 모두 0.6을 초과함으로써 변수와 요인간의 상관관계는 문제가 없는 것으로 판단하였다. 다음은 요인수와 요인적재량에 관한 내용으로, 요인수를 잠재변인의 수와 동일하게 8개로 지정하여 분석하였다. 모든 측정변수가 해당 잠재변인의 요인으로 정확하게 축소되었다. 각 요인별 요인적재량을 보면 최하 평가자신뢰성의 측정변수 BB1을 제외하고는 모두 0.6 이상으로서 만족할만한 적재량을 보이고 있고, BB1의 경우도 요인적재량이 0.533으로 사용에 문제가 없는 것으로 판단하여 계속 이용하기로 하였다. 설명분산의 누적치가 81.680%로서, 이는 전체 8개의 요인의 전체 표본에 대한 설명력을 의미하므로, 설명력이 높은 것으로 판단하였다. 결과적으로 본 연구를 위한 독립변수와 종속변수들에 대한 타당성 분석은 연구의 진행을 위해 수용할만한 결과를 나타내고 있다고 판단하였다.

#### 5.1.2 신뢰성 검증

각 잠재변인을 측정하는 측정변인에 대한 측정결과의 일치성 정도를 분석하기 위해 SPSS 15.0을 이용하여 크론바하의 알파(Cronbach's  $\alpha$ ) 계수를 산출하여 신뢰성을 검증하였다. 탐색적 연구 분야에서는 알파 값이 0.6 이상이면 측정도구의 신뢰성에 대해서는 만족할만하다고 할 수 있다. 따라서 본 연구의 대상변수 모두를 측정하기 위한 총 35개의 설문문항에 대하여 신뢰도를 검증한 결과 신뢰도가 최하 0.860 이상을 나타내고 있으며, 모든 설문문항의 신뢰성이 만족할만한 것으로 평가하고 그 내용을 각각 [표 4]의 하단에 표시하였다. 따라서 본 연구를 위한 변수들의 다항목 척도간의 신뢰성 검증은 모두 0.60보다 충분히 크게 나타나 있으므로 본 연구의 측정도구는 만족스러운 결과를 보여주고 있는 것으로 판명되었다.

[표 4] 측정변수의 타당성 및 신뢰성검증

잠재변인	측정변수	공통분산	요인1	요인2	요인3	요인4	요인5	요인6	요인7	요인8
평가준거	AA1	0.806	<b>0.749</b>	0.230	0.163	0.154	0.231	0.237	0.121	0.135
	AA2	0.844	<b>0.740</b>	0.228	0.154	0.191	0.298	0.213	0.196	0.109
	AA3	0.819	<b>0.749</b>	0.219	0.112	0.175	0.231	0.186	0.216	0.183
	AA4	0.816	<b>0.797</b>	0.201	0.108	0.116	0.194	0.161	0.186	0.132
	AA5	0.764	<b>0.669</b>	0.220	0.123	0.165	0.381	0.090	0.242	0.121
평가자신뢰성	BB1	0.768	0.483	0.311	0.167	0.217	<b>0.533</b>	0.108	0.230	0.119
	BB2	0.828	0.391	0.303	0.158	0.179	<b>0.655</b>	0.141	0.172	0.219
	BB3	0.714	0.285	0.194	0.078	0.226	<b>0.666</b>	0.219	0.200	0.084
	BB4	0.863	0.374	0.316	0.117	0.207	<b>0.706</b>	0.130	0.104	0.202
	BB5	0.751	0.297	0.098	0.214	0.137	<b>0.715</b>	0.164	0.117	0.193
최고경영자지지	EE1	0.702	0.222	0.206	0.216	0.137	0.192	0.174	<b>0.652</b>	0.229
	EE2	0.709	0.146	0.209	0.119	0.300	0.133	0.029	<b>0.644</b>	0.327
	EE3	0.751	0.212	0.143	0.187	0.085	0.082	0.086	<b>0.791</b>	0.061
	EE4	0.799	0.244	0.286	0.172	0.145	0.201	0.253	<b>0.708</b>	0.033
평가효용성	JJ1	0.803	0.243	<b>0.681</b>	0.109	0.341	0.156	0.148	0.271	0.180
	JJ2	0.802	0.255	<b>0.710</b>	0.101	0.244	0.186	0.134	0.259	0.209
	JJ3	0.833	0.234	<b>0.771</b>	0.190	0.201	0.192	0.146	0.157	0.158
	JJ4	0.838	0.282	<b>0.739</b>	0.231	0.215	0.190	0.120	0.159	0.192
	JJ5	0.770	0.217	<b>0.649</b>	0.167	0.300	0.253	0.134	0.191	0.256
조직몰입	VV1	0.835	0.101	0.172	<b>0.825</b>	0.149	0.144	0.211	0.164	0.004
	VV2	0.859	0.100	0.120	<b>0.848</b>	0.165	0.160	0.207	0.125	0.068
	VV3	0.863	0.121	0.097	<b>0.870</b>	0.117	0.060	0.204	0.118	0.100
	VV4	0.852	0.142	0.131	<b>0.840</b>	0.134	0.066	0.217	0.150	0.129
직무만족	WW1	0.734	0.156	0.118	0.462	0.166	0.173	<b>0.625</b>	0.148	-0.108
	WW2	0.722	0.185	0.079	0.213	0.109	0.044	<b>0.730</b>	0.228	0.193
	WW3	0.853	0.164	0.167	0.304	0.107	0.182	<b>0.807</b>	0.064	0.071
	WW4	0.819	0.194	0.131	0.206	0.089	0.156	<b>0.822</b>	0.058	0.101
자기개발	XX1	0.889	0.135	0.212	0.252	<b>0.798</b>	0.182	0.186	0.142	0.192
	XX2	0.908	0.183	0.252	0.239	<b>0.814</b>	0.197	0.102	0.170	0.115
	XX3	0.884	0.222	0.376	0.134	<b>0.724</b>	0.183	0.101	0.176	0.277
	XX4	0.867	0.254	0.366	0.171	<b>0.684</b>	0.187	0.149	0.166	0.294
조직활성화	YY1	0.870	0.261	0.334	0.157	0.394	0.279	0.156	0.191	<b>0.610</b>
	YY2	0.892	0.268	0.369	0.114	0.351	0.258	0.129	0.265	<b>0.628</b>
	YY3	0.897	0.234	0.385	0.042	0.346	0.251	0.120	0.241	<b>0.662</b>
	YY4	0.864	0.227	0.421	0.164	0.288	0.230	0.152	0.202	<b>0.640</b>
고유값			4.516	4.387	3.963	3.725	3.386	3.070	3.008	2.534
설명분산(%)			12.902	12.535	11.322	10.642	9.675	8.770	8.593	7.240
누적분산(%)			12.902	25.437	36.759	47.401	57.076	65.846	74.440	81.680
Cronbach's $\alpha$			0.938	0.938	0.941	0.951	0.921	0.887	0.860	0.958

## 5.2 구조 모형의 검증

### 5.2.1 모형의 적합도 검증

본 연구에서는 공기업 다면평가의 선행요인이 조직성과에 미치는 영향을 분석하기 위해 AMOS 7.0을 이용하여 구조모형의 분석기법인 경로분석을 실시하였다. 경로분석을 위해서 요인분석과 신뢰성분석에서 제시된 결과를 바탕으로 하여 모든 변수들을 측정하기 위해 관련된 각 측정 문항들의 측정값을 사용하였으며 궁극적으로는 8개의 변수를 측정하기 위한 총 35개의 설문문항과 이를 측정한 284개의 전체 표본에 대한 경로분석을 실시하여 모형의 적합도와 경로에 대한 가설을 검증하였다. 본 연구에서 제시된 연구모형에 대한 적합도를 검증한 결과를 [표 5]에 정리하였다. 본 연구모형의 경우  $\chi^2$ 값이 965.013, 자유도(df; degree of freedom)가 538, Q값( $\chi^2/df$ )은 1.794,  $\chi^2$ 의 유의수준(p값)이 0.000임을 보여주고 있다. 여기서 유의수준은 평가기준을 충족시키지 못하고 있으나, 이를 대신하여 대체적으로 모형의 적합성 여부를 판단할 수 있는 Q값( $\chi^2/df = 1.794$ )이 평가기준을 만족시키므로 모형의 유의성은 있는 것으로 판단할 수 있다. 그리고 모형의 적합도를 설명하는 기초부합지수(GFI; Goodness of Fit Index)와 이를 확장한 수정부합지수(AGFI; Adjusted Goodness of Fit Index) 그리고 비교부합지수(Comparative Fit Index)가 각각 0.838, 0.811 및 0.959로서 판단기준에 다소 미달하는 부분이 있으나 분석 사용에는 문제가 없는 것으로 판단하였다. RMR(Root Means squares Residuals)도 0.099로서 기준에 부합되고 표준적합지수(NFI; Normed Fit Index)도 평가기준을 충족하였다.

[표 5] 연구모형의 적합도 검증결과

구분	평가기준	적합도지수
$\chi^2$	작을수록	965.013
df	클수록	538
$\chi^2$ 의 p값	0.05 이상	0.000
$\chi^2/df$	1.794	1.794
RMR	0.05 이하	0.099
GFI	0.9 이상	0.838
AGFI	0.9 이상	0.811
NFI	0.9 이상	0.912
RFI	0.9 이상	0.902
CFI	0.9 이상	0.959

이상의 내용을 종합하면 모든 적합도의 판단 지표들은 권장기준을 만족하고 있다고 할 수 있다. 즉, 모형의 적합도를 판단할 경우에는 어느 하나의 특정 기준으로 판단해야만 하는 것은 아니다. 이용 가능한 여러 가지의 적합

도 평가기준을 종합적으로 고려하여 평가하여야 한다. 즉, 일부의 평가기준이 만족스럽지 않게 나타나더라도 다른 모든 기준을 종합하여 전반적으로 적합하다고 여겨질 수 있다면 모형은 적합한 것으로 간주할 수 있다. 따라서 전체 284개의 표본을 연구대상으로 하고 있는 본 연구모형은 전반적으로 적합한 것으로 해석할 수 있다. 즉, 연구모형에 대한 적합도 검증결과 크게 이상이 없으므로 가설검정을 위한 경로분석을 실시하였다.

### 5.2.2 가설의 검증 결과

#### a. 경로분석 검증

본 연구에서 설정·제시된 총 7개의 가설에 대한 검증결과를 [표 6]에 요약하였다. 본 연구의 경우 각 표상의 t-통계량을 기준으로 검증 결과의 채택 여부를 판단하였다. 가설 [H1a] “평가기준거타당성 → 평가효용성”을 제외한 모든 가설이 유의수준 범위 내에서 채택되었다.

[표 6] 가설의 검증결과-경로분석

가설번호	경로	비표준화 경로계수				표준화 경로계수	검정결과
		경로계수	표준오차	t	p		
H1a	평가기준 →평가 효용성	0.065	0.076	0.853	0.394	0.073	기각
H2b	평가자 신뢰성 →평가 효용성	0.457	0.082	5.567	0.001	0.478	채택
H1c	최고경영자 의지지 → 평가 효용성	0.414	0.067	6.190	0.001	0.399	채택
H2a	평가 효용성 →조직 몰입	0.513	0.058	8.827	0.001	0.540	채택
H2b	평가 효용성 →직무 만족	0.438	0.051	8.593	0.001	0.567	채택
H2c	평가 효용성 →자기 계발	0.843	0.059	14.408	0.001	0.846	채택
H2d	평가 효용성 →조직 활성화	0.902	0.053	17.034	0.001	0.889	채택

b. 총 효과 분석

[표 8] 직접효과(비표준화 경로계수)

구 분		From			
		평가준거 타당성	평가자 신뢰성	최고경영자의 지지	평가효용성
To	조직몰입	-	-	-	0.513
	직무만족	-	-	-	0.438
	자기계발	-	-	-	0.843
	조직활성화	-	-	-	0.902
	평가효용성	(0.065) <sup>#</sup>	0.457	0.414	-

# : 비유의적인 경로계수

[표 9] 간접효과(비표준화 경로계수)

구 분		From			
		평가준거의 타당성	평가자 신뢰성	최고경영자의 지지	평가효용성
To	조직몰입	-	0.235	0.213	-
	직무만족	-	0.200	0.182	-
	자기계발	-	0.386	0.350	-
	조직활성화	-	0.412	0.374	-
	평가효용성	-	-	-	-

[표 10] 총 효과(비표준화 경로계수)

구 분		From			
		평가준거의 타당성	평가자 신뢰성	최고경영자의 지지	평가효용성
To	조직몰입	-	0.235	0.213	0.513
	직무만족	-	0.200	0.182	0.438
	자기계발	-	0.386	0.350	0.843
	조직활성화	-	0.412	0.374	0.902
	평가효용성	-	0.457	0.414	-

[표8-10]은 독립변수가 매개변수인 사전교육을 통하여 4개의 종속변수에 미치는 영향을 직접효과, 간접효과, 총효과로 구분하여 정리하였다. 여기서 직접효과는 가설의 설정 경로에 따라 직접적으로 영향을 미치는 계수이다. 그러나 “평가준거타당성 → 평가효용성” 경로계수는 비유의적이므로 그 영향력이 인정할 수 없는 상태여서 본 분석에서는 영향력이 없는 것으로 취급하였다. 간접효과는 독립변수가 매개변수를 경유하여 종속변수에 미치는 영향으로서 다음과 같이 계산된다. 단, 계산과정에서 유

의적이지 못한 경로는 “0”으로 취급하였다. \* (독립변수-매개변수 간의 경로계수) X (매개변수-종속변수 간의 경로계수 = 독립변수-종속변수 간의 간접효과- 총효과는 직접효과와 간접효과를 경로별로 합한 것이다. 이상의 결과에서 평가자신뢰성이 조직몰입에 미치는 영향을 예로 들면 평가자신뢰성 1의 변경은 조직몰입에 0.235의 영향을 가져온다.

c. 조절효과 검증

“각각의 독립변수(평가준거의 타당성, 평가자신뢰성, 최고경영자의 지지)가 매개변수인 평가효용성에 미치는 영향력은 사전교육의 정도가 높을수록 높을 것이다.”라는 조절효과에 관한 검증을 실시하였다. 조절효과를 검증하는 방법은 여러 가지가 있는데 여기서는 집단 간 비교 방법을 사용하여 검증. 이 경우 검증방법은 다음과 같다. 첫째, 조절변수를 두 집단으로 분류하였다. 집단분류를 위해서는 조절변수의 평균값, 중앙값 등을 사용할 수 있는데 본 연구에서는 4개의 측정변수를 응답 표본별로 평균하고 전체 284 표본별 평균을 다시 평균하여 전체 평균을 구하였다. [표 11]에 의하면 사전교육의 평균값은 4.045이다. 따라서 평균이 4.045 이상인 집단을 high 집단으로, 나머지를 low집단으로 구분하여 분리하였다. ==> high : 121표본, low : 163표본

[표 11] 조절변수의 기술통계량

구분	N	최소값	최대값	최빈값	중앙값	평균값
사전교육	284	1.500	7.000	4.000	4.000	4.045

둘째, 두 번의 구조모형 분석을 실시하였다. 그 중 하나는 잠재요인 간의 관계를 Free한 모형(Free 모형)의 분석이고, 다른 하나는 잠재요인 간 관계의 크기가 동일하다는 제약을 설정한 모형(제약모형)이다. 셋째, 조절효과의 방향성을 검토 하였다. 본 연구의 가설에서는 독립변수가 매개변수인 평가효용성에 미치는 영향력의 크기는 사전교육의 수준이 높을수록 더 높을 것으로 설정되어 있다. 따라서 high 집단에서의 독립변수→매개변수 경로계수가 low 집단에서의 해당 경로계수보다 커야 한다. 본 연구에서는 [표 12] ‘사전교육 조절효과 방향성 분석에 의하면, [H3a]는 비유적이고 [H3c]는 방향이 일치하지 않았다. 따라서 가설[H3b]만 일치하였다. 넷째, Free 모형과 제약모형의  $\chi^2$ 에 대한 차이를 검증한다. 분석결과를 [표 13]에 요약 정리하였다. 먼저 사전교육 조절효과에 대한  $\chi^2$  차이 검증을 보면, Free 모형의 분석결과  $\chi^2=1761.40$ , d.f.=1,076, p=0.000으로 나타나 있고, 제약모형의 분석결과는  $\chi^2=1779.54$ , d.f.=1,079, p=0.000으로 나타나 있다.



[표 12] 사전교육 조절효과-방향성 분석

가설 번호	검정 내용	집단 별	비표준화경로계수				검정 결과
			경로 계수	표준 오차	t	p	
H3a	평가준거→ 평가효용성	high	0.289	0.101	2.867	0.004	비유의적
		low	-0.021	0.095	-0.217	0.828	
H3b	평가자 신뢰성→ 평가효용성	high	0.474	0.111	4.272	0.001	일치
		low	0.395	0.103	3.822	0.001	
H3c	최고경영자 지지→ 평가효용성	high	0.120	0.073	1.640	0.101	비유의적
		low	0.623	0.127	4.910	0.001	

[표 13] 사전교육 조절효과- $\chi^2$  차이 검증

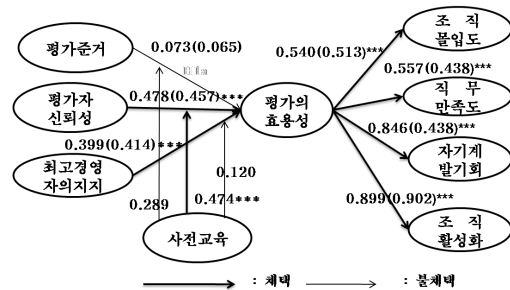
검정내용	가설 번호	모형별	Model Fit				검정 결과
			$\chi^2$	df	$\chi^2/df$	p	
카이자승 ( $\chi^2$ ) 차이검정	H3b	제약	1779.54	1,079	1.649	0.000	유의적
		free	1761.40	1,076	1.637	0.000	
		차이	18.14	3	0.01	0.000	

Free 모형과 제약모형을 비교하여 보면, Free모형의 경우 제약모형보다  $\chi^2$ 값이 18.14 작지만 자유도 또한 3이 작다. 또한 Free 모형의 경우 자유도 감소를 만회할 만큼  $\chi^2$ 값이 충분히 감소하였기 때문에 Free 모형이 제약모형보다 우수한 것으로 볼 수 있다( $\Delta\chi^2 = 18.14 > \chi^2_{0.05}(3) = 7.81$ ). 따라서 독립변수→매개변수 경로에서 사전교육의 조절효과에 대한  $\chi^2$  차이 검증은 유의적이다. 결론적으로 두 잠재요인 간의 관계에서 특정 변수가 조절하는 것으로 결론을 내리기 위해서는 (1)조절효과의 방향성이 가설과 일치하여야 하고, (2)Free 모형과 제약모형과의  $\chi^2$  적합도 비교에서 Free 모형이 우수한 것으로 나타나야 한다. 본 연구에서는 조절변수인 사전교육의 정도에 따른 (1)조절효과의 방향성은 가설[H3b]만 일치하고 (2) $\chi^2$ 의 적합도가 Free 모형이 제약모형 보다 우수한 것으로 나타났다. 따라서 가설 [H3b]만 지지되어 “평가자신뢰성이 평가효용성에 미치는 영향은 사전교육의 수준이 높을수록 높은 것으로 나타났다.”

### 5.2.3 검정 결과에 대한 해석

본 연구에서 제시된 총 10개의 가설 중 7개는 지지되고 나머지 3개는 지지되지 못하고 기각되었다. 그 내용을 살펴보면 선행요인과 매개변수간의 관계에서 평가자신뢰와 최고경영자의지지는 채택되었고 평가준거는 기각되었

다. 또한 평가효용성과 종속변수와의 관계에서는 4개의 결과변수 모두 채택되었다. 그리고 사전교육이 선행요인과 평가효용성 간에서 조절효과가 있는지 검증 결과 평가자신뢰성은 채택되었으나 나머지 평가준거, 최고경영자의 지지는 기각되었다. 이상의 분석결과를 경로도에 표시하면[그림 2]와 같다.



( ) : 비표준화 경로계수, \* : 0.05 유의수준, \*\* : 0.01 유의수준, \*\*\* : 0.001 유의수준

[그림 2] 경로도 - 선행요인, 평가효용성, 성과 간의 관계

## 6. 결론

### 1. 연구결과의 요약

본 연구결과는

첫째, 다면평가특성 및 조직 특성에 있어서 평가자의 신뢰성, 최고경영자의 지지의 지각정도가 평가효용성에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 둘째, 다면평가제도에 대한 평가효용성 지각정도가 조직성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 피평가자가 다면평가제도에 대해 효용가치를 느낄 때 조직몰입, 직무만족, 자기계발기회, 조직의 활성화 등 조직성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

셋째, 평가효용성이 선행변수와 결과변수인 조직성과와의 사이에서 긍정적인 매개효과가 있는 것으로 나타났다. 마지막으로 사전교육의 조절효과는 평가자 신뢰성에서만 조절효과가 있었으며, 평가준거와 최고경영자의 지지에서는 조절효과는 존재하지 않았다. 본 연구를 통한 시사점은 다음과 같다.

첫째, 평가자의 신뢰성을 높이기 위해서는 사전교육이 효과적이라는 결론이 나왔다. Barclay & Harland(1995)[11]은 평가자의 평가경험과 능력에 대한 인식이 피평가자의 만족도에 긍정적인 영향을 미친다고 하였다. 이는 동료평가 시 상사보다 교육정도가 낮고 경험도 부족하다고 지각하면 평가결과를 신뢰하지 않기 때문에 다면평가의 발전을 위해서 평가자에 대한 교육훈련

이 중요하다라는 것을 알 수 있다.

둘째, 일반적으로 최고 경영자의 지지는 그 제도나 정책의 성공여부에 중요한 역할을 하는 것으로 알려져 있다. 다면평가제도 역시 최고경영자의 관심과 지지가 평가 효용성과 조직성과에 유의한 영향을 미치므로 이는 최고 경영자의 지지와 역할이 중요하다라는 것을 말해주고 있다.

셋째, Facticeau & Joyce(1998)[17]는 다면평가에 대한 태도변화와 행동, 성과의 변화에 관한 연구를 실시하였다. 피평가자가 평가제도를 가치 있고 효용성이 있다고 인식하게 되면 그들은 평가결과에 따라 자신의 기술(skill)을 개발하는데 더욱 주력하게 될 것이며, 평가제도에 대한 태도가 피평가자들의 행동변화를 야기할 수 있다고 강조하고 있다. 즉 다면평가제도에 대한 평가효용성은 피평가자의 행동반응에 영향을 미치고, 이것은 조직에 대한 효과성을 결정하는 주요한 요인이 되므로 다면평가의 상황에서 피평가자의 효용성지각이 중요한 것으로 나타났다.

## 2. 연구의 한계 및 향후 연구방향

본 연구의 한계점과 향후 연구방향은 다음과 같다. 첫째, 본 연구는 모집단 표본대상을 공기업 및 정부산하기관 위주로 실시하였다. 그리고 대부분 정책입안을 담당하는 본사 중심으로 한 설문을 서울, 경기 일부지역에 산재되어 있는 사업장으로 국한시킴으로써 각 기관 및 지역 특성을 제대로 반영하지 못한 한계가 있었다. 그리고 8개 기관을 연구대상으로 하였기 때문에 표본의 대표성이 문제가 제기될 수 있다. 둘째, 피평가자의 평가효용성지각에 영향을 미치는 다면평가제도의 특성변수를 평가준거, 평가자의 신뢰성, 조직특성변수로 최고경영자의 지지에 한정시켜 연구가 진행되었다는 점에서 한계가 있다. 이외에도 영향을 미칠 수 있는 많은 변수들이 있는데 향후의 연구에서는 다양한 상황을 고려하여 더 많은 변수들의 연관성을 검증할 필요가 있다. 셋째, 피평가자의 평가효용성 위주로 검토하다보니 평가자의 입장은 고려하지 못하였다. 그러나 다면평가에 대한 많은 비판과 한계는 평가자와 관련되어 있다. 그러므로 다면평가제도의 성공여부는 평가자 신뢰에 달려 있으므로 향후에는 피평가자 뿐만 아니라 평가자의 입장에 대한 연구도 필요할 것이다. 넷째, 다면평가제도를 도입한 각 기관별 특성, 즉 평가제도의 기준이나 집행 및 실행의 차이가 발생할 수 있는지를 감안하지 못하고 일률적으로 적용하였다는 점에서 오차가 발생할 수 있다. 이상에서 살펴 본바와 같이 다면평가제도와 관련된 다양한 연구를 통하여 검토한 바와 같이 다면평가의 객관성과 효용성을 높이기 위해서는 연구대상을 확대하여 다양한 업종과 기업의 특성을 고려

영향을 미칠 수 있는 다양한 변수를 연관시켜 검증할 필요가 있으며 조직구성원이 인식할 수 있도록 수시로 현실에 맞게 제도개선은 물론 본 제도에 대한 목적과 필요성에 관한 교육을 강화 시키며 최고경영자의 관심과 지지 그리고 지원이 필요할 것이다.

## 참고문헌

- [1] 김태룡, 안희정, 한국형 팀제가 조직효과성에 미치는 영향, 한국행정논집, 2007.
- [2] 박종훈 결과중심의 성과측정 및 성과관리체제에 관한 연구, 한국행정연구원, 1999.
- [3] 윤소연, 김범준 "다면평가에서의 부정성 효과", 한국산업 및 조직심리학회, Vol.17, 2004,
- [4] 오세희, 교육행정기관 공무원의 다면평가제도에 관한 연구, 동아대학교 대학원 박사학위논문, 2007.
- [5] 이종수, 윤영진, 백종섭, 권혜수, 곽채기, 윤탈범, 이재원, 다면평가제도, 새 행정학(서울 : 대영문화사), p.467, 2005.
- [6] 정학룡, 다면평가시스템변수와 반응변수간의 영향에 관한 연구, 고려대학교 경영대학원 석사학위 논문, 1997.
- [7] 중앙인사위원회, 다면평가운영요령 및 우수사례집, 2007.
- [8] 한인근, 전략적 인사관리를 위한 공무원 평가제도의 개선 방안, 동아대학교 사회과학 논집, 제24집 제2호, p. 201-202, 2005.
- [9] 황요성, 다면평가제도의 개인수용성 결정요인과 개선 효과에 관한 연구 경희대학교 대학원 박사학위 논문, 2007.
- [10] Antonioni, D. Predictors of upward appraisal ratings, Journal of Managerial Issues, 6-1, pp. 26-36, 1999.
- [11] Barclay, J. H. & Harland, L. K. Peerperformance appraisal: The impact of rater competence, rater location, and rating correctness on fairness perceptions, Group & Organization Management, 20-1, pp. 39-60, 1995.
- [12] Brotherton, P. candid Feedback Spurs Change in Culture, HR Magazine, Vol.41(5), pp. 65-74, 1996.
- [13] Cleveland, J. M., Murphy, K. R. & Williams, "Multiple Uses of Performance Appraisal: Prevalence and Correlates," Journal of Applied Psychology, Vol. 74, pp. 130-135, 1989.
- [14] Dipboye, R. L., de pontbriand, R. "Correlates of Employee Reactions to Performance Appraisal Systems", Journal of Applied Psychology, Vol 66, No. 2, pp.248-251, Preconceptions, and rating level on the

acceptance of peer evaluations, *Group & Organization Studies*, 14-2, pp. 182-197,1981.

[15] Dyer. L. & Reeves, "Human esource Strategies and Firm Performance: What do we know and where do we need to go? *International Journal of Human Resource Management* 6(3):566-670, 1995.

[16] Fecteau, C. L. & Craig., S. B."Are Performance Appraisal Ratings from Different Rating Soruces Comparable", *Jouranlof Applied Psychology* 86.pp. 215-227, 2001.

[17] Fecteau, C. & Joyce, E, Reactions of leaders to 360 degree feedback from ubordinates and peers, *Leadership Quarterly*, No.4, pp. 427-448, 1998.

[18] Fedor. D. B. & Betten hausen, K. L. The impact of purpose, Participant, 1989.

[19] Higgison, J. K. & Alam, R. E., "Supply chain management techniques in medium-to-small manufacturing firms", *The International Journal of Logistics Management*, 8(2),19-31, 1997.

[20] Hoffman, R. "Ten Reasons You Should be Using 360 degree Feedback", *Human Resouce anagement*, Vol. 32, Vol. 40(4), April, 1995.

[21] Ilgen, D. R, Fisher, C. D. & Taylor, M. S. Consequences of individual feedback on begavior in Organizations, *Jouranl of Applied Psychology*, 64-4, 349-371, 1979.

[22] Joel Moses, et. al., Other people's expectation. *Human Resource Management*. Vol. 32, 1993

[23] Lepsinger, R. & Lucia, A. "The Art and Science of 360 Feedback", *Jossey-Bass-Pfeiffer*, San Francisco, CA,1997.

[24] London, M. "Job Feedback; Giving, Seeking, and Using Feedback for Performance Improvement", Mahwah, NJ; Erlbaum, 1997.

[25] Mentzer, J. T., DeWitt, W., Keebler, J. S., Min, S., Nix, N. W., Smith, C. D. & Zacharia, Z. G."Defining supply chain", *Journal of Business Logistics*, 22(2), 1-24, 2001.

[26] Nathan, B. R. Mohrman A. M. Milliman, Jr, J. Interpersonal Relations as a Context for the Effects of Appraisal Interviews on Perormance and Satisfaction", *Academy of Management Journal*, Vol. 34, No.2, pp.352-369, 1991.

[27] Robert., G. E. "Maximizing Performance Appraisal System Acceptance: Perspectives form Municipal Government Personnel *Administrators*",*Public Personnel management*, 23-4, pp. 525-549, 1994.

[28] Rogg, Schmidt, Shull & Schmitt, 2001.

[29] Whitener, E. M. "Do high commitment Human Resource Practices Affect Employee Commitment? Across-Level Analysis Using Hierarchical Liner Modeling."*Journal of Management* 27(5): 515-535, 2001.

[30] Wimmer, S. & Norwack, K. M. "Common Mistakes Using 360-degree Feedback", *Training & Development*, 52(5), pp.69-80,1998.

**강 재 언(Jae-An Kang)**

[정회원]



- 1998년 2월 : 한양대학교 경영대학원 졸업(경영학석사)
- 2007년 3월 ~ 현재 : 호서대학교 벤처전문대학원 정보경영학과 박사과정
- 1976년 10월 ~ 2008년 12월 : 한국전기안전공사(지사장)

<관심분야>

인사 조직, 리더십, 다면평가, 경영평가

**조 성 숙(Sung-Sook Cho)**

[정회원]



- 1975년 2월 : 연세대학교 응용통계학졸업, (경제학사)
- 1981년 8월 : University of Kansas 경제학 (경제학석사)
- 1987년 5월 : Southern Methodist University 경제학 (경제학박사)

- 2007년 3월 ~ 현재 : 호서대학교 벤처전문대학원 조교수
- 2008년 1월 : 충청남도 대기오염 실태조사(II) 공동(내부) 논문

<관심분야>

금융, 미시경제, 투자