

# 부하의 낮은 업적에 대한 상사의 반응에 관한 연구

홍 용 기\*

## 〈 목 차 〉

I. 들어가면서	6. 조작적 정의 및 측정
II. 업적평가의 귀인과정	7. 조사방법
1. Kelley의 공변모형	III. 분석결과
2. Weiner의 귀인모형	IV. 토의 및 결론
3. 귀인과정에서의 변수들	참고문헌
4. 업적평가 모형	Abstract
5. 연구가설	

## I. 들어가면서

업적평가(performance evaluations)는 인사관리 측면에서 볼 때 실무나 학계 모두에 있어 가장 예민한 주제 중 하나로 인식되고 있다. 업적평가를 통해 임금 수준을 결정한다거나 교육 및 훈련 그리고 직무이동, 승진, 해고, 고용보장 등이 이루어지기 때문에 업적평가는 조직구성원 모두에게 있어 인사관리의 아킬레스 건일 수밖에 없다. 특히 구조조정에 따른 조직정비, 위계조직에서 수평적 팀제로의 전환, 성과급제, 연봉제 등 새로운 인사제도가 조직내에 도입되면서 능력주의 개념이 강조되다보니 업적평가에 대한 관심도 더욱 고조되고 있는 실정이다.

따라서 개인의 경력에 심각한 영향을 미칠 수 있는 중요한 평가과정에 관한 다양한 연구가 이루어져 왔다. 특히 업적평가를 하는 평가자가 범하는 편파

\* 대림대학 경영정보계열 조교수

(biases)와 오류(errors)의 규명은 물론, 상사나 부하간의 업적평가 차이, 업적평가 차이의 원인뿐 아니라 결과에 관한 실증연구들이 이루어졌다. 그러나 연구성과들은 대개 업적평가 차이와 관련되어 파생되는 기술적(descriptive)인 문제들에 대한 개괄적인 수준의 논의이거나[Kujawski & Young, 1979; Landy & Farr, 1980] 업적평가 차이를 설명함에 있어 인과적 귀인의 중요성만을 지나치게 지적하고 있다[Knowlton & Mitchell, 1980; Mitchell, Green, & Wood, 1981; Green & Mitchell, 1979; 이상호, 1994]. 따라서 업적평가 차이에 대한 원인과 행동간의 연계를 효과적으로 검증해내는 실증연구가 아쉬운 형편이다.

기존연구들이 주로 사기업의 구성원들을 중심으로 한 업적평가를 다루고 있는 점에 착안하여 이를 공조직 구성원들을 대상으로 분석하고자 하였다. 공조직도 과거의 연공서열적 승진과 철밥그릇식 고과방식에서 벗어나 능력을 중시하는 새로운 업적평가가 중요해지고 있기 때문에 이러한 문제인식에서 출발하여 공무원 사회에서의 상사와 부하간의 업적평가의 차이를 경험적으로 연구하는데 목적을 두고 있다. 지금까지의 업적평가는 상사와 부하간의 업적평가 차이를 가져오는 원인에만 관심을 가졌다고 할 수 있다.

그러나 업적평가에 있어 상사와 부하간의 차이를 가져오는 원인과 결과에 초점을 두고 부하 업적평가와 관련하여 상사의 귀인뿐 아니라 그로 인한 반응행동(처벌행동) 방식까지 포함하여 업적평가를 다루고자 하였다. 또한, 부하의 낮은 업적에 대하여 상사가 어떻게 반응하는지를 알아보기 위해 상사의 귀인행동중, 내부와 외부의 소재차원뿐 아니라 안정 및 불안정성의 안정성 차원을 추가하여 상사의 처벌반응이 어떻게 나타나는가를 실증연구해 보고자 하였다.

이를 위해 먼저 이론적 배경 부분에서는 귀인이론의 주요 내용을 개괄하고 그것이 갖는 주요 연구과제들의 다양한 측면들을 간략하게 정리할 것이며, 그러한 검토를 통해 귀인론적 모형인 업적평가 모형을 제시할 것이다. 또한 관련 문헌을 고찰하여 네 가지 가설을 도출하며 가설검증을 위한 연구방법을 설계할 것이다. 그리고 본 연구의 후반부에서는 실증적인 분석결과를 제시하고 그 의미와 한계에 대해 토론해 보기로 한다.

## II. 업적평가의 귀인과정

조직내의 상사와 부하간의 업적평가 차이를 밝힘에 있어 그 원인과 결과를 설명할 때 귀인이론이 많은 유용성을 준다는 것은 이미 밝혀져 있다[Green & Mitchell, 1979, p.429; Mitchell et al., 1981, Shield et al., 1981]. 그러므로 행동 과학적 접근법을 적용하여 업적평가 차이의 원인과 결과를 추론해 내는 작업의 의미를 가질 수 있다. 이러한 연구로써 얻을 수 있는 결과는 기업의 업적평가시에 고려되어야 할 사항이 무엇인지를 밝히는 것은 물론 인사관리 연구분야의 가장 민감한 주제인 상사와 부하간의 업적평가의 차이에 관한 기초자료를 제공해 줄 수 있을 것으로 기대된다.

업적평가와 관련한 귀인이론적 분석을 보면 정보단서(합의성, 일관성, 특이성)의 조작이 귀인모형의 네 가지 원인(능력, 노력, 과업난이도, 운)과 그에 따라 나타나는 정보탐색행동 모두에 영향을 발휘한다는데 의견의 일치를 보이고 있다[Harrison et al., 1988]. 그렇지만 대표적인 이들의 연구가 귀인과 그러한 귀인에 따르는 상사의 반응간의 관계를 연결지워 연구하지는 못했다. 지금까지 귀인이론에 관한 연구들이 매우 활발하게 수행되었지만 거의 모든 연구들이 귀인의 결과보다는 오히려 귀인의 선행요인들에 초점을 둔 것들이었다. 그러다보니 귀인의 결과에 대한 내용은 상대적으로 무시되다시피 했고, 그 결과 행동적인 과정과 인지적 과정이 연결되어 고려되지 못한 채 연구가 이루어졌다. 따라서 본 연구는 귀인과 이에 따르는 행동간의 관계를 조사함에 있어 업적평가 모형의 결과부분에 더 많은 초점을 둘 것이다.

### 1. Kelley의 공변모형

귀인이론은 어떤 원인이 그러한 사건을 일으키는가(cause of events)를 찾는 과정에 관심을 갖는다. 부하업적이라는 하나의 사건이 발생했을 때 그 업적이 우연에 의한 것인지 아니면 구체적 대상에 의해 야기되었는지를 추론하려는 것이다. 사람들은 예기치 못한 사건이 발생했을 때 그 원인을 탐색한다[Kelley, 1967; Kelley & Michela, 1980]. 업적평가의 경우, 상사가 부하에게 기대했던 업적과 부하의 실제업적에 차이가 나게 되면 상사는 부하의 업적이 왜 낮아졌는

지에 대한 원인을 찾으려 한다. 그런 과정을 통해 어떤 원인이 만들어졌다면 사람들은 그들이 설명하려고 하는 실체(entity)에 관한 정보를 세 가지 요인으로 평가하는데, Kelley[1967]는 이를 특이성(distinctivness), 일관성(consistency), 합의성(consensus)이라 불렀다. 구체적으로 특이성 정보라는 것은 어떤 실체(부하)가 특정 상황에서만 이 효과가 나타났는가를 말한다. 예를 들면 과거에 평가자인 상사에게 이렇게 낮게 평가받았던 부하가 다른 상황에서도 똑같이 평가받았는가를 하는 점이다. 일관성이라는 것은 동일한 사람을 여러 시간대에 걸쳐 관찰하는 것으로 어떤 실체(부하)가 있을 때마다 어떤 시간대이든지 간에 이러한 행동결과(낮게 평가되는 것)가 나타났는가를 말하는 것이다. 예를 들면 낮은 업적을 보인 부하가 동일 부서나 조직에서 다른 시간대에서도 이런 식으로 낮게 평가되는가 하는 점이다. 합의성이란 실체(부하의 낮은 업적)에 대해 다른 사람들도 똑같은 효과를 경험하였는가를 말하는 것이다. 예를 들어 평가를 담당했던 상사가 부하의 업적을 낮게 평가했듯이 다른 평가자도 그 부하를 낮게 평가할 때가 바로 합의성 정보이다.

Kelley[1967]에 의하면 특이성, 일관성, 합의성이 모두 높을 때 상황(외부)보다는 실체(내부)에 귀인시킬 수 있다고 말한다. 이를 상사와 부하의 업적과 관련지어 보면 이 부하만이 낮은 업적을 보이는 유일한 사람이고(높은 특이성), 과거에도 그 부하는 항상 이런 식으로 업적이 낮았으며(높은 일관성), 낮은 업적의 부하를 평가한 상사와 같이 다른 상사들도 이와 유사한 평가를 내린다면(높은 합의성), 그 부하가 무능력해서 그런 결과가 나온 것이라고 결론 내려질 것이다. 결국 이러한 세 가지 요인의 동시적 발생(covariation)에 의해 여러 가지 추론이 이루어질 수 있다. <표 1>은 이러한 공변모형(The Covariation Model)이 서로 다른 귀인에 도달하기 위하여 어떻게 사용될 수 있는가를 설명한다.

<표 1> 공변모형

특이성	높은 특이성				낮은 특이성			
	그 상사는 다른 부하를 평가할 때 낮게 평가하는 경우가 없다.				그 상사는 다른 부하를 평가할 때 항상 낮게 평가한다.			
일관성	높은 일관성		낮은 일관성		높은 일관성		낮은 일관성	
	과거에도 그 상사는 언제나 그 부하를 낮게 평가해왔다.		과거에 그 상사는 부하를 낮게 평가한 적이 없다.		과거에도 그 상사는 언제나 그 부하를 낮게 평가해왔다.		과거에 그 상사는 부하를 낮게 평가한 적이 없다.	
합의성	높은 합의성	낮은 합의성	높은 합의성	낮은 합의성	높은 합의성	낮은 합의성	높은 합의성	낮은 합의성
	모든 상사가 부하 업적을 낮게 평가한다.	다른 상사는 그 부하를 낮게 평가하지 않는다.	모든 상사가 부하 업적을 낮게 평가한다.	다른 상사는 그 부하를 낮게 평가하지 않는다.	모든 상사가 부하 업적을 낮게 평가한다.	다른 상사는 그 부하를 낮게 평가하지 않는다.	모든 상사가 부하 업적을 낮게 평가한다.	다른 상사는 그 부하를 낮게 평가하지 않는다.
	추론	부하잘못 (내부탓)	상사와 부하 둘 다에게 책임	외부탓	환경탓, 외부탓	상사와 부하 둘 다에게 책임	상사의 책임이 크다.	귀인이 어렵다

자료 : McArthur, 1972에서 인용하여 본 논문의 주제에 맞게 작성하였음.

## 2. Weiner의 귀인모형

상사가 부하의 낮은 업적을 보고 고함치는 소리를 들었다면, 그 상황을 보던 사람들은 그 부하가 실수를 했는지 아니면 상사가 감정을 통제하지 못한 것은 아닌지를 파악하려 할 것이다. 그러나 원인의 소재를 내부(부하탓)나 외부(상황 탓)의 요인으로 파악하는 것만으로는 충분치 않다. 문제시 되는 사건의 원인이 상사에게 있다고 판단되었을 때도 그 상사가 고함치는 일이 자주 있었는지 아니면 거의 없었는지도 중요해진다. 따라서 행동의 안정성도 중요한 요인이다. 이런 맥락에서 바이너와 그의 동료들은[Weiner et al., 1972] 성취행동을 중심으로 소재, 안정성, 통제가능성의 세 차원을 확장한 귀인모형을 제시한다. 이 모형에 의하면 성취행동의 소재, 안정성, 통제가능성 차원과 능력, 노력, 과업난이도,

운 등의 네 가지 인과요인에 의해 어떤 사건에 대하여 원인을 돌린다고 설명한다. 이러한 네 가지 요인들은 소재차원(locus of causality)과 안정성(stability) 차원 두 가지로 구분된다. 소재차원이란 개인이 수행하는 업적을 내부요인에 귀인시킬 것인가, 외부요인에 귀인시킬 것인가에 관한 것이다. 안정성 차원은 원인의 가변성에 관한 것이며, 이것은 특수한 정서나 감정의 변화와 밀접한 관계가 있다(<표 2> 참조).

<표 2> 소재, 안정성 및 통제성 차원에서의 행동원인

통제성	소재	내부		외부	
	안정성	안정	불안정	안정	불안정
통제가능	부하는 항상 노력하고 있다.	평가받은 업적에 대하여만 일시적인 노력이 발휘되었다.	상사가 그 부하에 대하여 어떤 편견을 가지고 있다.	다른 동료의 이례적인 도움이 있었다.	
통제 불가능	능력이 모자란다.	노력하지 않았다.	과업난이도 때문이다.	운이 없다.	

자료 : Weiner, 1979에서 인용하여 본 논문의 주제에 맞게 작성하였음.

### 3. 귀인과정에서의 변수들

본 연구에서 인과분석의 초점은 부하업적의 성공 혹은 실패의 원인을 상사가 어떻게 귀인하는가에 모아진다.

#### 3.1 소재차원과 상사의 반응행동과의 관계

부하의 낮은 업적에 대한 상사의 반응을 조사한 한 연구에서는[Mitchell & Wood, 1980] 소재차원의 경우 부하의 낮은 업적에 대하여 직무환경이나 조건 등의 외부요인에 귀인하기 보다는 부하 자신에게로 내부귀인하는 경향이 짙었다. 또 다른 실증연구에서도[Kaplan & Reckers, 1985] 이와 유사한 결과가 얻어졌다. 또한 몇몇 연구에서[Green & Linden, 1980; Hargett, 1981] 부하실수에 대한 상사의 반응이 외부귀인 보다는 내부귀인 경향이 더 높았을 때, 상사의 반응은 더 심각해지는 경향을 보였다. 이러한 연구결과들을 볼 때 소재차원과 그에 따라 파생되는 상사의 반응간에는 상당한 관계가 있다고 할 수 있다. Mitchell

[1982]은 이러한 소재차원이외 안정성 차원도 이러한 상사의 반응에 많은 영향을 주는 요인 중 하나라는 점을 강조한다. 그래서 본 연구에서는 소재 차원과 안정성 차원, 두 가지 모두를 고려할 것이다.

### 3.2 안정성 차원과 상사의 반응행동과의 관계

Weiner[1979]는 시간의 흐름에 따른 변화에 초점을 두어 미래에 대한 기대는 일차적으로 인과귀인의 안정성에 의해 결정된다고 주장한다. 예를 들면 성공을 기대했던 업적에서 실패했을 때, 이 실패를 노력이나 운과 같은 불안정한 요인에 귀인시켰다면 실패로 인하여 기대가 변하지는 않는다. 그것은 불안정한 요인이 다시 나타나지 않을 것이라고 기대하기 때문이다. 따라서 성공만을 기대하며 다시 열심히 노력할 것이다.

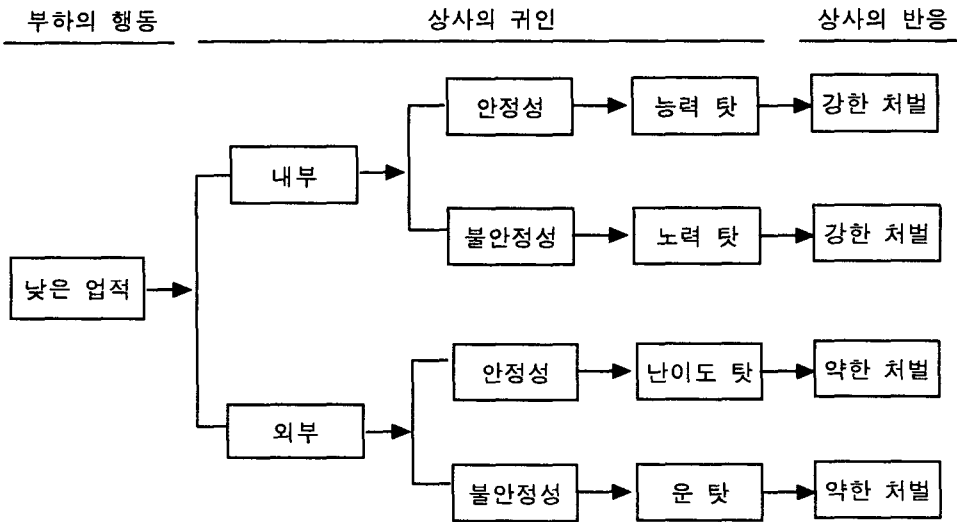
반면에 실패를 능력부족이나 과업의 난이도(안정요인)에 돌렸다면, 이제 이러한 실패로 인해 성공에 대한 기대는 달라질 것이다. 왜냐하면 과업의 난이도와 능력 어느 것도 다음 번 과업을 수행할 때 달라지지 않기 때문이다. 결국 안정성을 어떻게 지각하느냐에 따라 기대는 달라지게 되어 있다[Rothbart, 1968: Goodstat, Kipnis, 1979: Knowlton & Mitchell, 1980: Barrow, 1976].

낮은 업적에 대한 상사반응에 대하여 안정성과 내부귀인의 효과에 초점을 둔 연구에서[Pence et al., 1982] 노력부족으로 인한 실패에 가장 무거운 처벌이 내려졌고, 그 다음 능력, 운, 과업난이도 순이었다. 추가적으로 내부귀인이 아닌 외부귀인에 의해 낮은 업적의 탓이 돌려졌을 때에 상사의 처벌은 그리 많지 않았다. 이러한 연구결과들로부터 모든 개인은 부하가 낮은 업적을 보여 이에 대한 반응을 선택할 때 인과귀인의 내부성과 외부성 차원말고도 안정성 차원도 함께 고려한다는 것을 추론할 수 있다.

## 4. 업적평가 모형

기존의 실증연구 결과들은[Goodsadt & Kipnis, 1970: Mitchell & Wood, 1979: Rosen & Jerdee, 1974] 귀인론적 과정이 어떻게 상사가 부하의 업적에 대한 통제결정을 내리는가 하는 점에 있어 결정적인 영향을 행사한다고 설명한다. Green과 Mitchell[1979]은 이러한 귀인론적 영향력을 상사와 부하간의 두 단계로 아주 단순화시킨 모형을 제안한다. 즉 부하행동→상사귀인→상사반응이 그것

이다. 그러므로 본 연구에서 이러한 모형을 확장하여 본 연구의 개념들을 다음 <그림 1>과 같이 설정하였다.



<그림 1> 모형

상사는 정보처리자로서 간주되며 이러한 정보처리자는 관찰된 행동의 원인을 파악하려 한다. 그리고 나면 이러한 인과분석을 토대로 하여 행동하려 할 것이다. 부하행동에 대한 반응측면에 있어서, 상사는 다른 무엇보다도 먼저 부하행동이 어떤 원인에 의해 가능했는가 하는 정보를 찾고자 할 것이다. 이때 세 가지, 즉 합의를성, 일관성, 특이성 등의 정보단서에 주목하려 할 것이다.

또한 업적달성과 관련된 측면에 있어서는, Wiener와 그의 동료들의 주장 [1972]처럼 사람들은 우선 실패 혹은 성공 여부를 평가하고, 이에 따라 행복 혹은 불행을 판단한다. 그 다음에 결과에 대한 인과귀인을 하는데, 이는 노력부족에서 기인된 실패에 대한 죄책감 혹은 능력에서 기인된 성공에 대한 자부심과 같은 보다 더 구체적인 정서반응을 유도하려 한다. 따라서 이러한 네 가지 인과요인이 바로 능력, 노력, 과업난이도, 운 등이다. 앞서도 언급했듯이 이러한 요인들은 소재차원과 안정성 차원으로 구분된다.



## 5. 연구가설

지금까지의 문헌고찰을 토대로 본 연구에서는 상사의 소재차원과 안정성 차원, 낮은 업적에 대한 상사의 반응행동 등과 관련된 두 가지 연구가설을 설정하였다. <가설 1>은 소재차원에 대한 가설이며, <가설 2>는 안정성 차원의 가설이다.

<가설 1> 부하의 업적실패에 대하여 외부 탓보다는 내부 탓일 때 상사의 반응은 더 심각해질 것이다.

<가설 2> 부하의 업적실패에 대하여 안정성 탓보다는 불안정성 탓일 때 상사의 반응은 더 심각해질 것이다.

<가설 2-1> 부하의 업적실패에 대하여 능력 탓보다는 노력 탓일 때 상사의 반응은 더 심각해질 것이다.

<가설 2-2> 부하의 업적실패에 대하여 난이도 탓보다는 운 탓일 때 상사의 반응은 더 심각해질 것이다.

## 6. 조작적 정의 및 측정

### 6.1 독립변수의 측정

연구모형에 의하여 변수들을 각각 살펴보면 다음과 같다. 먼저 독립변수는 두 가지이다. 즉 소재 차원(내부귀인이나 외부귀인의 두 가지 수준), 안정성 차원(안정이나 불안정이나의 두 가지 수준)이 그것이다. 소재차원이 내부귀인이라는 것은 행동결과의 원인이 당사자(행위자)의 속성에 있음을 나타내는 것이고, 외부귀인이라는 것은 행동결과의 원인이 당사자(행위자)의 상황에 있음을 나타내는 것이다. 불안정성이라는 것은 행동결과의 원인이 시간이나 상황에 따라서는 바뀔 수도 있는 것을 나타내는 것이고, 원인이 안정성이라는 것은 행동결과의 원인이 시간이나 상황에 관계없이 일관성 있는 경우를 나타내는 것이다. 독립변수를 측정하기 위한 소재차원의 설문은 바이너와 동료들[Weiner, et al., 1972]의 설문을 수정·보완하여 사용하였다.

## 6.2 종속변수의 측정

본 연구에서 종속변수는 상사의 행동반응 변수로서 상사가 선택하는 처벌행동이다. 처벌행동이란 상사가 취할 수 있는 가혹한 반응으로서 낮은 업적을 보였을 때 그 상황에 공격적으로 대응하는 것을 말한다. 본 연구에서는 가능한 처벌행동 14가지를 제시하였는데, 1점은 온순한 것이고, 6점은 가혹한 것으로 측정하였다. 종속변수의 측정은 통사라들과 그의 동료들[Tongtharadol et al., 1991]의 연구에서 신뢰성 및 타당성을 확보한 기존의 설문문항을 그대로 사용하였다.

## 7. 조사방법

조사대상자들은 공무원들을 대상으로 하였다. 공무원을 선택한 이유는 일반 직장인들과는 달리 공무원들의 업무는 업적평가를 자주 받는 편이며, 부하의 업적을 평가하는데 있어 부하가 실제로 어느 정도의 업적을 달성했는지 쉽게 관찰 가능한 업무를 수행하며, 부서별로 독자적인 업무를 수행하면서도 상사와 부하간의 관계가 일반 직장인들보다 명확하기 때문이었다. 따라서 220명의 설문대상자를 무작위로 선정하여 현장에서 직접대면식 설문조사를 실시하였다. 설문에 응답한 사람의 수는 총 190명이었다. 그러나 설문문항의 업적평가 부분의 측정의 경우, 조사대상자들에게 사전에 항상 잘하거나 항상 못하는 부하를 피하고 임의로 한 명의 부하를 떠올려, 그 부하의 업적을 평가할 것을 요구하였다. 그 결과 업적평가가 높은 85명을 제외하였고, 결국 조사대상자의 수는 105명이 되었다.

### 7.1 신뢰도 분석

인구통계적 부분을 제외한 측정도구의 신뢰도 분석결과는 다음 <표 3>과 같다. 신뢰도 분석결과 10개 변수 중 안정성 변수만이 Cronbach alpha값 0.5935를 보였고, 나머지는 0.7805이상이었다. 따라서 설문지의 신뢰성을 확보할 수 있었다.

<표 3> 신뢰도 분석결과

구분	변수	초기항목	최종항목	신뢰도 계수 (Cronbach alpha)
부하의 행동	업적평가	5	4	.8804
상사의 귀인	소재차원	내부	9	.8734
		외부	11	.7923
	안정성차원	안정성	3	.5935
		불안정성	3	.7994
	추론	능력 탓	5	.8508
		노력 탓	5	.8301
		난이도 탓	5	.7805
운 탓		5	.7812	
상사의 반응	처벌행동	14	9	.8581

## 7.2 조사대상자 및 변수의 특성

조사대상자의 인구통계적 특성을 다음 <표 4>와 같이 알아보았다.

<표 4> 인구통계적 특성

성별	① 남		② 여	
	55(52.4%)		50(47.6)	
연령	① 21~30세	② 31~40세		③ 41~50세
	55(52.4%)	40(38.1%)		10(9.5)
학력	① 고졸	② 전문대졸	③ 대졸	④ 대학원졸
	65(61.9%)	20(19.1%)	10(9.5%)	10(9.5%)
결혼	① 미혼		② 기혼	
	65(61.9%)		40(38.1%)	
근속년수	① 1~3년	② 4~6년	③ 7~10년	④ 11년 이상
	20(19.0%)	55(52.4%)	15(14.3%)	15(14.3%)

변수 각각의 최소, 최대값, 평균값, 표준편차에 대하여 알아보면 다음 <표

5>와 같다.

<표 5> 변수의 특성

변수	최소값	최대값	평균값	표준편차
업적평가	1.00	5.75	3.2895	1.1465
내부	1.67	5.67	3.8942	1.2266
외부	1.50	4.70	3.1571	.8980
안정성	1.00	6.00	3.1667	1.1943
불안정성	1.00	6.00	4.0476	1.2839
능력탓	1.00	5.60	4.3619	1.1646
노력탓	2.60	5.80	4.4095	.9657
난이도탓	1.00	6.00	3.6508	1.2930
운탓	1.20	5.20	3.6762	1.0218
처벌행동	2.00	5.67	3.9630	1.0211

### Ⅲ. 분석결과

기존연구들을 보면 상사들이 부하의 업적을 평가함에 있어 그 실패의 원인이 내·외부 혹은 능력, 노력, 난이도, 운 등의 추론에 대한 중요성만을 지적하고 있는 데 반하여 본 연구에서는 낮은 업적을 보이는 부하에 대한 상사의 귀인과 상사의 반응과정까지 확대하여 분석하였다는 특징을 가진다. 그러므로 주요분석에 앞서 전체 변수간의 상관관계를 다음 <표 6>과 같이 조망해 볼 수 있다.

<표 6>에 의하면, 우선 업적평가와 처벌행동간에는  $P < 0.05$ 수준에서 0.212의 상관관계가 존재하여 낮은 업적평가를 보이는 것과 상사의 처벌행동간에 관계가 있음을 알 수 있었다. 그리고 내부와 외부의 독립변수간의 상관관계가 유의하지 못하게 나타났고, 따라서 내부소재와 처벌행동간의 관계는  $P < 0.01$ 수준에서 0.502의 강한 상관을 보이고, 외부와 처벌행동 관계는 유의적이지 못하게 나타남으로써 본 연구에서 세웠던 연구가설을 검증할 수 있는 토대가 마련되었다고 볼 수 있다. 한편 내부와 안정성 변수는 유의적 관계가 없었으나 내부와 불안정성 변수간의 관계는  $P < 0.01$ 수준에서 0.486의 강한 상관을 보였다. 또한 외부와

안정성, 외부와 불안정성 변수간에는 유의적 관계가 없었다. 그리고 안정성과 능력 탓은  $P < 0.01$ 수준에서  $-0.763$ 의 강한 상관, 불안정성과 노력 탓 역시  $P < 0.01$ 수준에서  $.853$ 의 강한 상관을 보였고, 안정성과 난이도 탓의 경우  $P < 0.01$ 수준에서  $0.261$ 을 보인 반면, 불안정성과 운탓간의 관계는 유의적이지 못했다.

가설 1은 상사가 부하의 업적실패에 대하여 탓을 돌릴 때 실패의 원인이 외부소재보다는 내부소재일 때 그 처벌은 강할 것이라는 것이었다. 가설 1이 소재 차원의 가설이었다면 가설 2는 안정성 차원의 가설로서 안정성과 불안정성이 원인일 때 상사의 반응은 어떻게 달라질 것인가 하는 가설이다.

<표 6> 변수들 간의 상관관계

구분	난이도 탓	내부	노력 탓	능력 탓	불안정 성	안정성	외부	운탓	처벌 행동	업적 평가
난이도탓	1.000									
내부	.071	1.000								
노력탓	.128	.521**	1.000							
능력탓	-.020	.378**	.908**	1.000						
불안정성	.062	.486**	.853**	.872**	1.000					
안정성	.261**	.061	-.610**	-.763**	-.711**	1.000				
외부	-.500**	.163	.175	.184	0.38	-.101	1.000			
운탓	-.487**	-.288**	.138	.182	.031	-.365**	.623**	1.000		
처벌행동	1.40	.502**	.553**	.506**	.604**	-.310**	-.168	-.219*	1.000	
업적평가	.398**	.605**	.151	.055	.258**	.251**	-.434**	-.598**	.212*	1.000

\*\* : 0.01수준(양측검증), \* : 0.05수준(양측검증)

이러한 가설을 분석하기 위해 우선, 변수집단을 나누어 T-검증을 하였다. T-검증은 독립변수가 명목척도로 변환되어야 하기 때문에, 대개는 평균값으로 중간 값을 제외하고 평균이상과 이하의 집단으로 구분하는 방법을 택하지만 본 설문문항의 척도는 6척도인 점을 감안하여 평균값으로 집단을 구분하지 않고, 1, 2, 3점을 집단 1로, 4, 5, 6 점을 집단 2로 구분하였다. 이렇게 명목척도로 변환된 변수는 바로, 내부와 외부, 안정성과 불안정성, 능력, 노력, 난이도, 운탓 변수 등이다. 이들 변수들 각각과 종속변수인 처벌행동간의 T-검증결과가 다음 <표 7>과 같다.

<표 7> 내부귀속과 처벌행동간의 차이검증

처벌행동	표본 수	평균값	표준편차	표준오차
1집단*	30	3.5000	1.1465	.2093
2집단**	75	4.1481	.9103	.1051
t-검증	F값	양측검증 (유의수준)	t값	자유도
	6.174	.0003	-3.054	103

\*: 능력·노력 탓이 낮은 집단, \*\*: 능력·노력 탓이 강한 집단

<표 7>에 따르면 능력·노력과 같은 내부귀속이 강한 집단이 더 강한 처벌(4.1481)을 보이고 있다. 외부귀속과 처벌행동간의 차이검증은 다음 <표 8>과 같다.

<표 8> 외부귀속과 처벌행동간의 차이검증

처벌행동	표본 수	평균값	표준편차	표준오차
1집단*	55	3.8788	1.1550	.1557
2집단**	50	4.0556	.8522	.1205
t-검증	F값	양측검증 (유의수준)	t값	자유도
	13.426	.378	-.885	103

\*: 난이도·운 탓이 약한 집단, \*\*: 난이도·운 탓이 강한 집단

<표 8>에 따르면 난이도·운 탓과 같은 외부귀속이 강한 집단일수록 강한 처벌(4.0556)을 보이는 것으로 나타났다. 다음으로 안정성, 불안정성과 처벌행동간의 차이검증은 다음 <표 9, 10>과 같다.

<표 9>에 따르면 능력과 난이도 귀인일수록 안정귀인이니까 약한 처벌(3.5417)을 보이고 있다.

<표 9> 안정성(능력과 난이도)과 처벌행동간의 차이검증

처벌행동	표본 수	평균값	표준편차	표준오차
1집단*	65	4.2222	.9327	.1157
2집단**	40	3.5417	1.0289	.1627
t-검증	F값	양측검증 (유의수준)	t값	자유도
	3.765	.001	3.490	103

\*: 불안정 집단, \*\*: 안정집단

<표 10> 불안정성(노력과 운)과 처벌행동간의 차이검증

처벌행동	표본 수	평균값	표준편차	표준오차
1집단*	20	3.2778	1.0979	.2455
2집단**	85	4.1242	.9382	.1018
t-검증	F값	양측검증 (유의수준)	t값	자유도
	5.415	.001	-3.512	103

\*: 안정집단, \*\*: 불안정집단

<표 10>의 경우 노력과 운 귀인일수록 불안정 귀인이라 할 수 있으므로 강한 처벌(4.1242)을 보이고 있다. 그러므로 <표 7>부터 <표 10>까지에 의하면 <가설, 1, 2> 모두 지지되었다고 볼 수 있다.

#### IV. 토의 및 결론

업적평가는 복잡한 인지의 정보처리 과정이며 사회적 인지의 핵심은 인과성(causality) 분석에 있다고 할 수 있다. 그러므로 이를 다루는 것이 바로 귀인이론이다. 정기적으로 업적평가를 접하는 부하들은 상사의 업적평가 정보의 유용성을 의심하고, 업무평가 기간동안에 평소와 달리 매우 불안해 하지만, 평정자들은 자기들의 평가가 잘못되었다고 인정하려 들지 않는다[Cleveland, Murphy & Williams, 1989]. 이렇듯 업적평가는 다분히 주관적이고 판단적이다. 따라서

공정한 업적평가 과정이 수립되어야 함은 물론이다. 본 연구를 통하여 부하가 낮은 업적을 보일 때 상사의 반응이 다양할 수 있다는 점을 알 수 있었다. 이러한 다양한 반응을 해석하려고 할 때 여러 가지 결과에 대한 해석이 있을 수 있겠다. 예를 들어 상사의 지각의 오류, 평가과정에서 나타난 오류, 귀인오류, 추론오류 등등이 그것이다.

그러므로 기존연구들에서의 주장과 같이 외부보다는 내부귀인의 경우 더욱 처벌적인 행동반응이 있을 수 있다는 주장들을 본 연구가 경험적으로 실증하였다는데 그 의의가 있겠다. 상사들은 부하의 낮은 업적에 대하여 외부 탓보다는 내부 탓일 경우, 더 강한 처벌을 하는 것으로 나타났다. 특히 노력과 운 탓일 경우 능력과 난이도 탓일 때보다 더 강한 처벌을 함으로써 부하의 업적실패에 대하여 예민하게 반응하고 있는 것을 알 수 있다.

지금까지의 연구들은 귀인과정에 지나친 초점을 두어 반응자의 반응행동, 즉 처벌행동과 같은 결과변수와의 관계에는 관심이 소홀하였던 것 같다. 그리고 실증연구를 하는 과정에서 개발된 평가도구도 신뢰성을 확보한 것이기에 소중한 것 같다.

그러나 연구접근법상 여러 가지 문제를 시인하지 않을 수 없다. 설문도구의 모호성과 직접대면식 접촉으로 설문조사로 인한 의도성의 첨가, 다양한 조절변수, 즉 책임성, 상사의 직무경험, 부하의 인상관리, 조직정치, 반응의 비용과 편익 등의 변수들을 포함하지 못한 점, 또한 조사대상자의 190명 중 낮은 업적을 보이는 부하를 떠올려 설문지에 평가함에 따라 표본의 크기가 다시 105명으로 줄어들게 된 점등은 연구의 한계가 아닐 수 없다. 또한 결과변수 행동이 실제행동이 아니기에 실증연구가 가지는 중대한 한계 또한 가지고 있다고 본다. 하지만 부하의 업적을 정보적, 동기적 차원, 귀인적 차원에서 통합적으로 평가한다면 평가상 나타날 수 있는 여러 가지 오류들을 줄여나갈 수 있을 것으로 기대한다. 따라서 미래연구들이 이러한 평가과정상 오류를 어떻게 줄여나가고, 본 연구자가 제시하지 못한 다른 다양한 조절변수들을 찾는 노력이 이어져야할 것으로 보여진다.



## 참 고 문 헌

1. 박우동, “고독의 귀인, 감정 반응 및 대처행동,” 성균관대학교 대학원 박사학위논문.
2. 이상호, “상사와 부하의 자존적 업적평가,” 인사관리연구 제18집, 1994, pp. 241~262.
3. 이현섭, “도덕 및 인습사태에 있어서 일탈행동의 귀인경향 분석,” 동아대학교 대학원 박사학위논문, 1991.
4. 최형자, “학습동기, 귀인성향, 학습시간과 학업성적과의 관계 및 이 변인들이 후속성취기에 미치는 영향,” 중앙대학교 대학원 박사학위 논문, 1992.
5. Cleveland, J.(1989), Murphy, K., & Williams, R., “Multiple Uses of Performance Appraisal : Prevalence and Correlates,” *Journal of Applied Psychology*, Vol. 74, pp. 130~135.
6. Fiske, S. T., & Taylor, S. E.(1992), *Social Cognition*, 1984., 박오수(역), 「사회인지론」, 법문사.
7. Green, S. G., & Mitchell, T. R.(1979), “Attributional Processes of Leaders in Leader-Member Interactions,” *Organizational Behavior and Human Performance*, No. 23, pp. 429~458.
8. Kelley, H. H., & Michela, J. L.(1980), “Attribution Theory and Research,” *Annual Review of Psychology*, pp. 457~501.
9. Kelley, H. H.(1967), “Attribution Theory in Social Psychology,” in Levine, D., eds., *Nebraska Symposium on Motivation*, Univ. of Nebraska Press, pp. 192~240.
10. Knowlton, Jr., W. A., & Mitchell, T. R.(1980), “Effects of Causal Attributions on a Supervisor Evaluation of Subordinates’ Performance,” *Journal of Applied Psychology*, August, 1980, Vol. 65, pp. 459~466.
11. Kujawski, C. J. & Young, D. M.(1979), Appraisals of People Resources, in D. Yoder & H. G. Heneman, Jr.(eds.), *ASPA Handbook of Personnel and Industrial Relations*, Washington, D.C. : Bureau of National Affairs.
12. Landy, F. J. & Farr, J. L.(1980), “Performance Rating,” *Psychological Bulletin*, Vol. 87, pp. 72~107.

13. McArthur, L. Z.(1972), The How and What of Why : Some Determinants and Consequences of Causal Attribution, *Journal of Personality and Social Psychology*, No. 22, pp. 171~193.
14. Mitchell, T. R., & Kalb, L. S.(1982), "Effects of Job Experience on Supervisor Attributions for a Subordinate's Poor Performance," *Journal of Applied Psychology*, April, pp. 181~188.
15. Mitchell, T. R., Green, S. G., & Wood, R. E.(1981), "An Attributional Model of Leadership and the Poor Performing Subordinate : Development and Validation," in Cummings, L. L., & Straw, B. M., eds., *Research in Organizational Behavior*, Vol. 3, JAI Press, pp. 197~234.
16. Tongtharadol, V., Reneau, J. H., & West, S. G.(1991), "Factors Influencing Supervisor's Responses to Subordinate's Poor Performance: An Attributional Analysis" *JMAR*, Vol. 3, Fall, pp. 194~212.
17. Weiner, B, Frieze, I, Kukla, A, Reed, L. Rest, S. & Rosenbaum, R. M.(1972), "Perceiving the Causes of Success and Failure," in Jones, E. E., Kanouse, D. E., Kelley, H. H., Nibett, R. E., Valins, S. & Weiner, B., eds., *Attribution: Perceiving the Cause of Behavior*, Morristown, N.J., General Learning Press.

## Abstract

### Empirical Study on the Supervisor's Responses to the Subordinate's Poor Performance

Hong, Yong-gee

Performance evaluation continues to receive attention today as it has for the past few decades. The problem addressed in this paper concerns the relationship between supervisor's causal attributions and their subsequent responses behavior. Previous study in personnel and other disciplines has indicated the importance of causal attributions in the interpretation of poor performance. However, most study has focused on antecedents of attributions than supervisor's responses to the subordinate's poor performance. The objective of this study was to investigate the effects of supervisor's causal attributions and subordinate's responses to a subordinate's poor performance. Specifically, using in the public sector context, the study examined the effects to two dimensions of causal attributions: locus of causality and stability, as well as on the punitiveness of supervisors's responses.

The result supported that when the subordinate is internal causes for the performance failure, supervisor's responses were more punitive. Consistent with previous studies, internal attributions were found to result in more punitive behavior than external attribution. In addition, attributions to effort and luck were found to result in more punitive behavior than attributions to ability and task difficulty. Thus, the first hypothesis and second hypothesis supported. These result suggest the importance of appropriately for performance evaluation.