

업적평가에 있어서의 업적피드백, 업적표준 및 자존심이 피평가자의 반응에 미치는 영향에 관한 귀인적 분석

송 계 충*

논문 초록

이 연구에서는 人事考課와 관련하여 성공이나 실패의 業績피드백이 주어질 때 피평가자에게 自尊的 귀인현상이 나타나고, 또한 개인차 변수로서의 피평가자의 自尊心과 상황 변수로서의 業績標準이 피드백과 상호작용하여 그 自尊的 귀인현상에 대해 조절변수적 역할을 하고 있음을 밝혀냈다.

한편 피평가자가 능력 또는 전략 같은 內部的 귀인요소로 安定的 귀인을 할 수록 자신의 次期業績에 대한 期待變動은 커졌다. 또한 성공한 경우 능력, 정신적 조건, 육체적 조건 등에는 內部的 귀인을 만들수록 만족감, 자부심, 행복감이 더 높았다.

실패한 경우에는 능력에의 內部的 귀인을 만들수록 더 많은 부끄러움, 죄책감, 당황, 분노 및 유감을 느꼈다. 노력에 대한 귀인은 감정과 유사한 상관관계가 없었다. 이 연구는 200 명의 미국 대학생들이 참가한 원고교정 작업과 관련된 實驗室 狀況에서 행해졌다.

I . 序 言

조직통제의 관점에서 보아 人事考課시스템은 다음의 다섯가지 요소와 관련된 業績管理의 통합된 과정으로 고려될 수 있다. 즉 인사고과시스템은 1) 피평가자의 실제 업적의 평가, 2) 실제업적을 표준업적과 비교, 3) 피평가자에게 업적피드백을 제공, 4) 피드백을 받은 피평가자의 認知的, 感情的 및 行動的 反應의 예측, 5) 피평가자로부터의 바람직한 반응의 야기 (Taylor, Fisher & Ilgen, 1984)를 포함한다.

* 충남대학교 경상대학 경영학과 부교수

** 이 논문은 Ph.D. 청구를 위한 부분적 요건으로서 The Ohio State University에 제출된 학위논문에서 일부를 발췌한 것으로서 1986년도 한국 경영학회 추계 학술연구발표회에서 발표된 것을 다시 정리한 것이다. 학위논문의 adviser인 Dr.H.Randolph Bobbitt, Jr.의 아낌없는 지도와 익명의 편집위원들의 유익한 지적에 감사드린다.

그런데 지금까지 간과되어져 왔던 인사고과에 대한 연구의 한 분야가 있는데 그것은業績評價에 대한 피드백을 받은 피평가자가 그 피드백에 대하여 조직통제의 맥락 속에서 어떤知覺的反應을 보이는가에 대한 연구이다. 즉 대부분의 조직행위론 연구자들은 인사고과의 피평가자들을 평가자의 사회적 환경의 맥락 속에서 수동적 대상으로 취급해 왔다.(Ilgen & Feldman, 1983), 이러한 점을 고려하여 이 연구에서는 위의 다섯가지 요소 중 네번째 요소를 歸因理論의 관점에서 다루려 한다.

Ⅱ. 業績評價의 歸因的 分析模型

歸因理論(attribution theory)은 Heider(1944, 1958)에 의해 처음으로 제안되고 Jones와 Davis(1965) 및 Kelley(1967, 1973)에 의해 더욱 발전되었는데 이 이론은 행동의客觀的實際原因이 아닌 행동의 원인에 대한主觀的知覺을 다루고 있다. 지금까지 몇가지의 서로 다른 귀인 이론 연구에 대한 흐름이 있으나 그 공통적 견해는 사람들은 어떤 사건의 원인을 발견하기 위하여 자신이나 타인의 행동에 대한 정보를 해석하고 이러한 원인 설명이 사람들의 행동에 대한 반응에 영향을 미친다는 것이다.

이러한 견해들은 주로 Weiner, Frieze, Kukla, Reed 및 Rosenbaum(1971)이 제시한 성취와 관련된 맥락에서의 성공과 실패에 대한 귀인 분석모형에 의존해 검증되고 확대되어져 왔다.

위의 Weiner 등(1971)에 의하면 사람들은 그들의 업적결과를 해석하고 예측하기 위하여 4가지 요소를 사용한다. 이 4요소는 能力, 努力, 課業 難易度, 그리고 運이며, 이 4가지 요소에 가치가 주어지면서 업적결과는 이 4요소 중의 어느 것으로 귀인된다고 가정된다.

또한 사람들의 귀인적 판단은 주로 2개의 원인 차원에 따라 변화하는데 그것은 원인의 位置(locus)와 安定性(stability)이다. 원인의 位置란 행동의 원인이 그 사람의 내부적 속성에 있는가 아니면 외부적 환경에 있는가에 대한 것이며, 원인의 安定性이란 행동의 원인이 시간이 지남에 따라 안정적인가 또는 불안정적인가에 대한 것이다. Weiner 등(1971)은 귀인의 4요소를 다음의 <표 2-1>에서 처럼 이 2개의 차원들의 2×2 매트릭스 결합에서 생기는 4가지 유형 중의 어느 하나로 分類하고 있다.

<표 2 - 1> 귀인요소의 分類

안정성 \ 위 치	내 부 적	외 부 적
안 정 적	높은 또는 낮은 능력	쉬운 또는 어려운 과업
불 안 정 적	높은 또는 낮은 노력	행운 또는 불운

Ⅲ. 歸因的 分析에 對한 研究 動向

Weiner 등 (1971)의 귀인적 분석 모형은 人事考課의 연구에서 타인의 행동의 원인을 찾는 他人歸因研究 (other-attribution research)가 아닌 자신의 행동의 원인을 찾는 自己歸因研究 (self-attribution research)에 활용될 수 있는데 이러한 목적으로 연구되어야 할 분야는 다음의 5 분야이다.

3.1 業績피드백 (performance feedback)

업적 피드백이 피드백을 받은 사람의 歸因에 미치는 基本效果 (main effect)를 설명하는 데는 두가지의 분석모형이 있다. 하나는 논리적 설명으로서의 歸因原則에 대한 연구이고 (예, Kelley, 1967) 다른 하나는 동기부여적 설명으로서의 自尊的 歸因에 대한 연구이다 (예, Snyder, Stephan & Rosenfield, 1978). 이 두 모형 중 논리적 歸因原則은 自己歸因보다는 他人歸因의 예측에 더 적합하므로 (Hesketh, 1984), 자기귀인이 연구대상이 되는 이 연구에서는 자존적 귀인모형을 기반으로 문제에 접근한다.

自尊的 歸因 (self-serving attribution)이란 사람들이 가능한 한 자신들의 自尊心을 높이기 위하여 그들의 成功을 능력과 노력과 같은 内部的 要素로 돌리고 그들의 失敗를 과업의 어려움과 불운과 같은 外部的 要素로 돌리는 비대칭적 귀인현상을 말한다 (Bradley, 1978; Miller & Ross, 1975 참조).

3.2 自尊心 (self-esteem)

일반적으로 自尊心이 높은 사람들은 自尊心이 낮은 사람들 보다 自尊的 歸因에 더 많이 관련되고 있다고 가정되고 있다 (Ickes & Layden, 1979; Zuckerman, 1978). 즉 자존심이 높은 사람들은 자존심이 낮은 사람들 보다 성공을 더 많이 내부

화시키고 실패를 더 많이 외부화시킴이 발견되었다.

이러한 자존심의 조절변수적 영향에 대해 설명하는 2가지 서로 비교되는 이론이 있는데 이는 自己高揚理論 (self-enhancement motive theory) 과 自己一致理論 (self-consistency motive theory)이다.

自己高揚理論에서는 사람들이 자존심이 높은 낮은 자신에 대한 자신의 평가를 유지 또는 고양시키려는 동기를 가지고 있기 때문에 자존적 歸因이 생긴다고 가정한다 (예, Jones, 1973). 自己一致理論에서는 사람들이 자신의 자존심 수준에 상응하도록 일관성 있는 인지 상태를 유지하도록 동기부여된다고 가정한다 (예, Korman, 1970).

自己一致理論에서는 자존심이 높은 사람은 성공의 경우에 내부적 귀인을 만들고 실패의 경우에 외부적 귀인을 만들지만, 자존심이 낮은 사람은 성공의 경우에 자신의 자존심 수준과 맞추기 위하여 오히려 외부적 귀인을 만들며 실패의 경우에도 내부적 귀인을 만들게 된다고 예측한다. 결국 이 두 이론 간에 자존심이 높은 사람들에 대해서는 동일한 예측을 하고 있으나 자존심이 낮은 사람들에 대하여는 서로 반대되는 예측을 하고 있다.

한편, 자기일치이론을 설명하는데는 만성적 자존심 (chronic self-esteem) 보다는 課業特有的 自尊心 (task-specific self-esteem)이 더 예측력이 크다는 연구결과가 있으므로 이 연구에서는 두가지의 자존심을 모두 고려한다 (Tharenou & Harker, 1984).

3.3 業績標準 (performance standard)

조직에서의 業績評價의 방법은 비교절차에 따른 相對評價와 표준목표의 설정에 따른 絕對評價로 나누어진다 (Carroll & Schneier, 1982).

지금까지 업적의 목표설정에서 강제할당적 방법과 참여적 방법이 목표달성 여부에 대한 귀인에 미치는 상이한 영향을 조사한 연구는 있으나 (예, Dossett & Greenberg, 1981), 상대평가 및 절대평가가 업적피드백을 받는 사람의 귀인에 미치는 영향에 대한 연구의 보고는 아직 없다.

다만 Ames, Ames 및 Felker (1977)에 의하면 競爭의 조건에서 성공한 사람들은 非競爭의 조건에서 성공한 사람들보다 자신들을 더 보상을 받을 만하다고 보고 또한 더 만족하는 것으로 보아 상대평가의 경우에 절대평가의 경우보다 자존적 귀인이 더 일어날 것이라고 믿어진다.

3.4 業績期待 (performance expectation)

期待는 동기부여의 認知理論에서 중요한 역할을 하고 있다(예, Porter & Lawler, 1968; Vroom, 1964). 일반적으로 성공과 실패 후의 차기업적에 대한 期待의 變動은 업적의 원인에 대해 知覺된 安定性(stability)에 의존된다고 주장되어 왔다(Weiner 등, 1971). 즉 업적결과의 安定的 要素에의 歸因은 불안정적 요소에의 歸因보다도 더 많은 期待變動을 야기한다.

예를 들어 능력부족이나 어려운 과업 탓으로 歸인된 실패는 노력부족이나 불운 탓으로 귀인된 실패보다도 동일한 과업에서 미래의 성공에 대한 기대가 더욱 줄어든다. 똑같은 논리로, 높은 노력이나 행운의 덕분으로 귀인된 성공은 높은 능력이나 쉬운 과업 덕분으로 귀인된 성공보다도 동일한 과업에서 미래의 성공에 대한 기대가 덜 증가한다(Weiner, 1979).

3.5 感情 (affects)

感情은 기분좋은 혹은 기분나쁜 경험에 의해 유발되며, 이름을 붙이거나 해석하는 것과 관련된다(Schachter & Singer, 1962). Weiner 등(1971)은 원인의 위치(locus)가 성공과 실패의 感情的反應에 관련되어 있다고 최초로 제안하였다.

즉 감정적 반응은 성공에 대해 내부적 귀인이 주어질 때 극대화 되고 외부적 귀인이 주어질 때 최소화된다는 것이었다.

실제로 사람들은 자부심과 자신감을 성공 후에 외부적 귀인이 아닌 내부적 귀인이 주어질 때 제일 많이 경험한다는 것을 발견하였고, 또한 실패에 대한 내부적 귀인은 죄책감과 체념의 감정을 만들어 냄을 발견하였다(Weiner, Russell & Lerman, 1978, 1979).

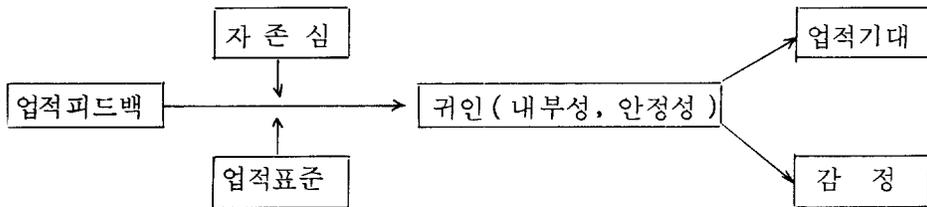
IV. 研究의 目標 및 假說

4.1 研究의 目標

본 연구의 목적은 歸因理論研究를 업적피드백과정의 연구에 응용하는 것으로서 긍정적 및 부정적 業績피드백이 피드백을 받는 피평가자로 하여금 야기시키는 歸因에 대한 基本效果(main effect)와 여기에 대한 自尊心 및 業績標準의 相互作用效

果(interaction effects)를 구명하며, 부가적으로 이 연구는 피드백을 받는 사람의 歸因이 業績期待와 感情의 변수에 어떤 관계를 갖는가를 알아내는데 그 목표가 있다. 이 연구에서의 주요 변수들 사이의 관계를 그림으로 나타내면 다음과 같다.

<그림 4-1> 연구의 모형



4.2 研究의 假說

앞 장의 文獻研究에 의하여 다음 6가지의 研究 假說이 이 연구에서 만들어졌다.

假說 1 : 업적피드백(즉 성공 또는 실패)은 귀인에 대한 유의한 基本效果(main effect)가 있을 것이다. 즉 성공조건에 있는 실험참가자들은 실패조건에 있는 실험참가자들 보다도 더 많은 내부적 귀인을 만들 것이다.

假說 2 : 업적피드백과 자존심 사이에서는 귀인에 대한 유의한 二元的 相互作用效果(two-way interaction effect)가 있을 것이다. 즉 성공한 결과의 피드백에 대하여는 자존심이 강할수록 더 많은 내부적 귀인을 하게 되며, 실패한 결과의 피드백에 대하여는 그렇지 않을 것이다.

假說 3 : 업적피드백과 업적표준 사이에는 귀인에 대한 유의한 二元的 相互作用效果가 있을 것이다. 즉 성공한 결과의 피드백에 대하여는 상대평가의 조건에 있었던 사람들이 더 많은 내부적 귀인을 만들며, 실패한 결과의 피드백에 대하여는 절대평가의 조건에 있었던 사람들이 더 많은 내부적 귀인을 만들 것이다.

假說 4 : 업적피드백, 자존심 및 업적표준 간에는 귀인에 대한 유의한 三元的 相互作用效果(three-way interaction effect)가 있을 것이다. 즉 성공한 결과의 피드백에 대하여는 상대평가의 조건에서 자존심이 높을수록 더 많은 내부적 귀인을 만드나, 절대평가의 조건에서는 그렇지 않을 것이다.

假說 5 : 업적피드백에 대하여 안정적인 귀인을 하는 사람들이 불안정적인 귀인을

하는 사람들보다 업적기대의 변동을 크게 판단한다.

假說 6 : 성공한 결과의 피드백에 대하여 내부적 귀인을 할수록 더욱 긍정적인 감정 반응을 일으키며, 실패한 결과의 피드백에 대하여는 내부적 귀인을 할수록 더욱 부정적인 반응을 일으킨다.

V. 研究의 設計 및 方法論

5.1 豫備調査

本 實驗 전에 豫備調査가 施行되었는데 그것은 실험참가자들이 原稿校正作業에 대한 업적피드백을 받은 후 귀인을 만들 때 이용하게 되는 歸因要素들을 추출하고 결정하기 위한 것이었다. 이 절차는 Weiner(1983)가 이전의 연구들에서 자주 이용되었던 歸因要素(예: 능력, 노력, 과업난이도, 운)들은 가능한 因果的 知覺을 철저히 대표하지 않거나 또는 성취와 관련되지 않은 상황에서는 부적절할지도 모른다고 주장해 왔기 때문에 필요하다.

5.1.1 設計와 節次

조직행위론 과목을 듣는 72명의 미국 오하이오 주립대학교 학생들(남자 35명, 여자 37명)이 예비조사에 참여하였다. 72명의 참여자들은 2가지 업적표준의 조건(절대평가 및 상대평가)에 無作爲로 배정되었고, 그후 다시 업적피드백 조건(성공 및 실패)에 無作爲로 배정되었다. 실험참가자들은 15분간 진행된 교정작업에 대하여 架空된 업적피드백을 받았다. 그후 실험참가자들은 그들의 성공과 실패 업적의 원인이 되었다고 믿는 모든 요소를 開放式 質問書에 나열하라는 지시를 받았다. 동시에 참가자들은 그들이 나열한 모든 요소들에 상대적인 중요도에 따라 순서를 매기도록 지시받았다.

5.1.2 歸因要素의 分類

歸因의 內容 分析에 있어서는 각 실험참가자가 가장 중요하다고 지정한 첫번째 원인을 고려하였는데, 다음의 8가지 分類로서 결합되어 졌다.

- 1) 능력: 쓰기, 읽기, 교정의 경험과 기술, 영어 실력
- 2) 즉각적 노력: 동기부여, 집중, 시도
- 3) 습관적 노력: 읽기, 쓰기 및 교정을 늘 좋아함.

- 4) 과업 특성 : 싫증나는, 재미있는, 도전적인, 익숙한, 쉬운
- 5) 실험 여건 : 시간제약, 지시, 원고, 실험시의 주위 환경
- 6) 정신적 조건 : 신경과민적, 불편한, 기분 좋은, 부담 없는
- 7) 육체적 조건 : 잠이 부족한, 피곤한, 깨어 있는, 몸이 가쁜한
- 8) 전략 : 시간관리, 빨리 읽기, 늦게 읽기

5.2 本實驗

5.2.1 實驗參加者

본 실험의 참가자는 미국 오하이오 주립대학교에서 조직행위론을 수강한 100 명의 남학생들과 100 명의 여학생들이었다.

5.2.2 設 計

참가대상 집단으로부터 無作為로 선발된 100 명의 남학생들과 100 명의 여학생들 가운데서, 남학생들 중의 절반과 여학생들 중의 절반은 상대평가 조건에 배정되고, 각 집단의 절반씩은 절대평가 조건에 배정되었다. 다시 그들은 성공과 실패의 업적피드백 조건에 無作為로 배정되었다.

각 조건에는 남녀별로 동일한 수의 참가자들이 배정되었다. 이 연구에서는 自尊心 尺度는 分類 變數가 아닌 連續 變數로 취급되었으며, 이 연구의 전반적 設計는 다음의 표처럼 요약할 수 있다.

<表 5-1 >

研究의 設計

성 별	상대평가 조건		절대평가 조건	
	성 공	실 패	성 공	실 패
남	N = 25	N = 25	N = 25	N = 25
여	N = 25	N = 25	N = 25	N = 25

5.2.3 課 業

이 실험에서 사용된 과업은 세 쪽에 달하는 原稿를 15 분간 校正보면서 문장구조, 철자법, 구두법, 문법 및 타자상의 실수를 발견하여 단순히 체크 표시하는 것이었는데, 평균해서 두 행마다 하나의 오차가 포함되어 있었다.

5.2.4 節次

실험은 동일한 남자 실험주관자에 의하여 진행되었고, 한번에 평균 10명의 동일性別 집단에 속하고 동일 업적표준 조건에 배당된 참가자를 대상으로 동시에 그러나 개별적으로 교정작업을 수행케 하였다. 15분 간의 교정작업 후, 각 참가자는 課業特有的의自尊心尺度와 기타 질문에 응답하도록 요청되었다. 그동안 실험주관자는 각 참가자의 업적을 현장에서 평가 하였으나 참가자들은 그들의 실제 업적과는 관계없이 미리부터 無作爲로 조작된 架空的 피드백을 받았다.

그리고 그들은 귀인과 관련된 질문에 응답하도록 요청되었으며, 마지막으로 事後說明(debriefing)을 들은 후 이 실험과 관련하여 다른 참가자들과 아무런 이야기를 말도록 요청되었다.

5.3 獨立變數들의 操作

5.3.1 業績標準

相對評價 조작을 위하여 참가자들에게 단지 그들 중 업적으로 보아 상위권 절반만이 “교정책임자”로 선발되어 다른 사람들의 작업을 검사하는 일을 돕는다고 말하였다. 또한 그 선발은 각 참가자들의 정확한 誤謬 발견의 數로서의 실제 업적결과를 서열화함으로써 이루어진다고 말하였다.

絶對評價 조작을 위하여는 참가자들에게 적어도 교정원고에 포함된 전체 誤謬속의 75%를 찾아내면 “교정책임자”로 선발되어 다른 사람들 작업을 검사하는 일을 돕게 된다고 말하였다.

5.3.2 業績피드백

업적피드백 조작은 실험참가자들에게 無作爲로 “架空的인” 보고를 함으로써 수행되었다. 絶對評價 조건에서는 표준 오류지적율을 75%로 잡았고, 成功과 失敗조건에 배정된 참가자들에게 각각 85%와 65% 안팎의 오류지적율을 표시하여 피드백을 주었다. 相對評價 조건에서는 成功과 失敗 조건에 배정된 참가자들에게 10명의 참가자들 중 각각 3등과 7등이라고 표시하여 개인적인 피드백을 주었다.

5.4 獨立變數들의 測定

5.4.1 慢性的 自尊心

慢性的自尊心은 Ghiselli(1971)의 自己記述質問書(Self-description Inventory)의 自己確信尺度(Self-assurance scale)에 의하여 本實驗이 시작되기 2주일 전에 측정되었다. 이 尺度는 만성적 자존심의 측정을 위해 흔히 사용되었으며(예, Lopez, 1982), 그 信賴性 계수는 .88로 보고되고 있다.

5.4.2 課業 特有的의 自尊心

課業 特有的의 自尊心은 Wagner와 Morse(1975)의 自信感尺度(sense of competence scale)에서 추출된 12항목으로 구성되었고, 原稿校正作業과 관련 되도록 각색되었다. 이 尺度의 Spearman-Brown의 半分信賴度(split-half reliability)계수는 .73으로 이 연구에서 얻어졌다. 이 尺度는 참가자들이 실험을 시작한 후 그러나 피드백을 받기전에 측정되었다.

5.5 從屬變數들의 測定

과업이 끝나고 실험참가자들은 개인적으로 업적피드백을 받은 후 피드백에 대한 각자의 歸因, 각 귀인 요소에 대한 知覺된 次元性, 業績期待 및 感情的 反應을 포함한 일련의 질문서에 답하였다.

5.5.1 歸因

성공과 실패의 피드백에 대한 실험참가자의 歸因知覺은 먼저 예비조사에서 분류된 8가지 歸因要素의 개별적 영향력을 7點式 Likert 尺度에 의해 측정하였고(1=영향이 전혀 없다, 7=영향이 아주 강하다.), 이를 이 연구에서는 歸因影響 測定置라 부르기로 한다. 한편 각 歸因要素가 內部性이 강한가 또는 安定性이 강한가의 次元 分類는 實體에 대한 응답자의 主觀的 認識을 중요하게 생각하는 現象學的인 방법으로 이루어져야 하기 때문에(Weiner, 1983), 이 연구에서는 각 歸因要素에 대한 실험참가자들의 主觀的 次元性 知覺을 Russell(1982)의 因果次元 尺度에 의해 측정했다.

각 귀인요소의 개별적 영향력과 그 차원성을 결합하여 從屬變數로서의 知覺을 Russell(1982)의 因果次元 尺度에 의해 측정했다.

각 귀인요소의 개별적 영향력과 그 차원성을 결합하여 從屬變數로서의 歸因을 종합적으로 평가할 목적으로 참가자들의 歸因影響 測定值(0=전혀 없다, 6=아주 강하다고 재분류)는 각각의 상응하는 次元性的 測定值(+1=내부적, 0=중립, 1=외

부적; +1=안정적, 0=중립, -1=불안정적)에 곱하여졌다. 이 종합평가된 수치는 이 연구에서 方向性 歸因影響 測定値로서 從屬變數가 되는데 2가지로 나누어 内部性 測定値 및 安定性 測定値로 부른다.

결국 참가자의 歸因의 内部性和 安定性은 +6 (내부적 극대 영향 또는 안정적 극대 영향)에서부터 -6 (외부적 극대 영향 또는 불안정적 극대 영향)까지 움직이며 중간점인 0 (중립적 극소 영향)을 갖는다.

5.5.2 業績期待

業績期待는 기대의 變動 概念에 기반하여, 7點式 Likert 尺度를 이용한 “당신은 또다른 교정작업에서 현재와 비교하여 어떤 업적을 기대하십니까? (1=더 나빠진다, 4=무변화, 7=더 좋아진다)”라는 질문으로 측정되었다.

期待變動은 다음의 또다른 교정작업에서도 변하지 않는 경우는 0, 다음 작업에서 나빠지거나 좋아질 것이라고 기대하는 사람들은 그 정도에 따라 1, 2 또는 3으로 즉 1과 7은 3으로, 2와 6은 2로, 3과 5는 1로, 4는 0으로 재조정되었다.

5.5.3 感情

성공의 피드백 후에는 자부심, 자신감, 만족, 여유감 및 행복감 등과 같은 肯定的 感情을 가지며, 실패의 피드백이 주어진 후에는 창피감, 죄책감, 우울증, 불쌍함, 당황, 분노 및 놀람 등과 같은 否定的 感情을 갖는다 (Weiner, Russell & Lerman, 1979). 이 연구에서는 그러한 감정들에 대하여 7點式 Likert 尺度 (1=전혀, 7=극히)에 응답하도록 요청되었다.

5.6 資料의 分析 方法

假說 1은 일련의 單純回歸分析에 의해 검증되었고 假說 2, 3 및 4는 일련의 階層의 多重回歸分析에 의해 검증되고, 假說 5와 6은 相關分析에 의해 검증되었다. 또한 假說 1, 2, 3 및 4와 관련하여 독립변수와 종속변수들 사이의 전반적 관계를 多變量的 水準에서 조사하기 위하여 일련의 canonical 相關關係分析이 행해졌다. 모든 통계분석은 SPSS(Nie, Hull, Jenkins, Steinbrenner & Bent, 1975)에 의존하였다. 歸無假說을 기각하기 위한 統計的 有意性的의 검사를 위하여 alpha 수준은 .05에 세워졌다.

VI. 研究의 結果 및 討議

6.1 實驗操作的 檢査 (manipulation checks)

성공과 실패의 實驗 操作에 있어서 성공 조건에 배정되었던 참가자들은 실패조건에 배정되었던 참가자들 보다도 자신들의 업적이 더 성공적이라고 ($F(1,198) = 593.27, p < .001$) 응답했고, 업적표준의 課作에 있어서 상대평가 조건에 배정되었던 참가자들은 절대평가 조건에 배정되었던 참가자들 보다 더 개인간의 競爭心을 느꼈다고 ($F(1,197) = 18.12, p < .001$) 반응하였다. 위 두 결과는 실험조작이 有效했음을 입증해 준다.

6.2 變數들 간의 多變量的 分析

이 연구에서 설정된 假說 1, 2, 3 및 4를 검증하기 전에 일련의 從屬變數로서의 8개의 귀인요소에 대한 內部性 測定値와 일련의 獨立變數들인 업적피드백, 업적표준, 자존심 및 상호작용변수들 사이에 의미있는 전반적 관계가 존재하는가를 검사하기 위하여 canonical 分析이 이루어졌다.

분석결과 課業 特有的 自尊心이 고려되었을 때 <表 6-1>에서 처럼 8개 요소들에 대한 귀인적 내부성 측정치와 그것들의 독립변수들 간의 캐노니칼 상관관계 분석이 단지 하나의 유의한 canonical variate ($R^2 = .43, p < .001$)를 만들어 내었다.

다음의 표에서 .3 이상의 의미있는 構造係數를 갖는 獨立變數와 從屬變數(*)는 피드백 (.87)과 상호작용변수인 $F \times SE$ (.92), 그리고 능력 (.79), 습관적 노력 (.67), 실험여건 (- .34), 정신적 조건 (.44), 육체적 조건 (.37)이었다.

이 결과는 獨立變數 次元에서의 業績피드백과 피드백 \times 課業特有 自尊心의 相互作用變數는 從屬變數 次元을 설명하는데 아주 중요하다는 것을 나타내준다. 한편 慢性的 自尊心이 고려되었을 때도 課業特有 自尊心의 경우와 거의 비슷한 유형의 負荷值 (loadings)를 보였다.

결국 캐노니칼 분석에 의하면 獨立變數들의 일부 측면과 관련된 歸因의 單一次元인 內部性이 존재한다고 볼 수 있다. 비록 獨立變數 次元이 歸因의 분산을 설명하는 능력이 상대적으로 낮기는 하지만 (redundancy = 9%), 이러한 관계 중 피드백 변

<表6-1> 내부성 측정치에 대한 캐노니칼 분석의 요약

독립변수	표준계수	구조계수	종속변수	표준계수	구조계수
피드백(F)	-1.68	.87*	능력	.62	.79*
자존심(SE)	-.41	.23	즉각적 노력	.00	.05
업적표준(ST)	-.02	.14	습관적 노력	.44	.67*
F × SE	2.57	.92*	과업특성	.10	.13
F × ST	.06	-.22	실험여건	-.13	-.34*
SE × ST	.64	.24	정신적 조건	.23	.44*
F × SE × ST	-.26	-.23	육체적 조건	.09	.37*
			전략	.08	.26
1) 추출된 분산량	.26				.20
2) redundancy	.11				.09
3) R ² = .43(p < .001)					

수와 상호작용 변수인 F × SE가 그 内部的 歸因을 설명하는데 있어서 다른 어떤 변수보다도 중요하게 나타나 있다. 그러므로 이 연구가 探索的 研究라면 두 변수의 영향만을 조사하는 것이 바람직하나, 업적표준과 관련된 다른 변수들도 이미 구체적인 假說로 설정되어 있기 때문에 모든 변수에 대한 가설검증을 다음에서 실시하고자 한다.

6.2 假說의 檢證 및 討議

6.2.1 假說 1 : 自尊的 歸因 현상의 基本 效果

분석결과에 의하면 성공한 참가자들은 능력 (F = 42.9, p < .001), 습관적 노력 (F = 34.6, p < .001), 정신적 조건 (F = 14.4, p < .001), 육체적 조건 (F = 12.4, p < .01), 그리고 전략 (F = 8.2, p < .01)의 5 요소에서 평가할 때 실패한 참가자들 보다도 더 강한 内部的 歸因을 만들었다.

그러나 즉각적 노력, 과업 특성 및 실험여건의 3 요소에 대하여는 양 참가자들 사이에 아무런 차이를 보여주지 않았다. 그런데 이 3 요소들은 위의 5 요소들에 비하여 덜 内部的인 것으로 참가자들에 의하여 知覺되고 있음이 이 연구에서의 Russell의 因果的 次元性 尺度의 조사로 나타났다. 이 8 요소의 内部性 測定值의 강도는 정

신적 조건(1.82), 육체적 조건(1.80), 능력(1.54), 습관적 노력(1.34), 전략(1.21), 즉각적 노력(.91), 과업 특성(-.32), 실험여건(-1.50)의 순이었다.

결국 自尊的 歸因현상이 특정 종류의 歸因要素에 의존하며, 특히 보다 内部的으로 知覺되는 要素들에 의존한다고 주장할 수 있다.

6.2.2 假說 2 : 피드백과 自尊心의 二元的 相互作用 效果

6.2.2.1 慢性的 自尊心의 경우

만성적 자존심과 업적피드백과의 상호작용은 습관적 노력 요소에 대하여만 歸因의 内部性에 조절변수적 영향을 미치는 것으로 나타났다($F = 13.3, p < .001$). 실험참가자들의 만성적 자존심의 유의한 범위 내에서 성공한 참가자들은 실패한 참가자들보다 습관적 노력에의 더 많은 内部的 歸因을 만들었으며, 이러한 경향은 만성적 자존심이 높아질수록 더욱 커졌다. 이 결과는 自己高揚理論의 예측대로이다.

6.2.2.2 課業 特有 自尊心의 경우

과업 특유 자존심과 업적피드백과의 상호작용이 습관적 노력 요소 외에도 능력과 과업특성 요소들에 대하여 歸因의 内部性에 조절변수적 영향을 미침이 발견되었다($F = 20.9, p < .001$; $F = 13.1, p < .001$; $F = 3.6, p < .05$).

습관적 노력 요소의 경우 성공한 참가자들은 과업 특유 자존심의 유의한 범위내에서(21.4부터 40) 항상 失敗한 참가자들 보다도 더욱 많은 内部的 歸因을 만들며, 과업 특유 자존심이 커질수록 이 경향이 커졌다. 이 결과는 自己高揚理論을 뒷받침한다.

그러나 능력 요소의 경우에는 참가자들의 과업 특유 자존심의 수준이 높을 때에는(25.1부터 40) 위와 동일한 현상이 일어났지만, 과업 특유 자존심 수준이 상대적으로 낮을 때에는(17부터 21.2) 정반대로 실패한 참가자들이 성공한 참가자들보다도 오히려 더 많은 内部的 歸因을 만들었다. 이런 현상은 自己一致理論으로 설명될 수 있다.

과업특성 요소와 관련하여서는 假說 2의 예측과 반대되는 결과가 나왔는데 이는 과업특성 요소 및 과업 특유 자존심의 유사한 두 概念의 결합에서 오는 복합성 때문으로 보인다. 즉 교정작업에 대한 자존심이 매우 높은 사람이 실패한 경우는 너무 어려운 과업이 자신에게 주어졌기 때문이라는 外部的 歸因은 피하려 할 것이며, 반면에 그 사람이 성공한 경우는 자신의 높은 자존심을 그대로 유지하기 위하여 자신에

게 너무 쉬운 과업이 주어졌다는 外部的 歸因을 하려할 것이다.

6.2.3 假說 3 : 피드백과 業績標準의 二元的 相互效果

업적표준과 피드백과의 상호작용이 습관적 노력 요소 ($F = 13.2, p < .001$)와 실험여건 요소 ($F = 6.3, p < .001$)에 있어서 歸因의 内部性에 유의한 조절변수적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이에 대한 단순 기본효과분석 (simple main effect analysis)의 결과는 다음과 같다.

습관적 노력 요소에 대한 歸因의 경우 성공한 사람들은 상대평가 또는 절대평가의 조건에 관계없이 동일한 수준의 비교적 높은 内部的 歸因을 만들었으며, 실패한 사람들은 비교적 낮은 수준의 内部的 歸因을 나타내면서도 상대평가 조건에서 절대평가 조건에서보다도 더 内部的인 歸因을 만들었다 ($F(1,188) = 3.99, p < .05$). 이 결과는 假說 3에서의 예측과 반대인데 自己價値理論 (self-worth theory)에서 내세우는 “양쪽 날의 칼” 概念에 의하여 부분적으로 설명될 수 있다 (Covington & Omelich, 1979). 즉 상대평가에서 실패한 사람은 습관적 노력 요소에 강하게 内部的으로 歸因시키는 것이 오히려 보다 합리적이고 적극적인 변명이 될 수 있는데 이는 낮은 습관적 노력에의 歸因은 능력부족이라는 인식을 우선 피할 수 있고 궁극적으로는 실패의 원인을 실험여건 등의 外部的 原因으로 다시 돌릴 수 있기 때문이다.

실험여건 요소에 대한 歸因의 경우에는 성공한 사람들은 두 業績標準 사이에 아무런 차이가 없는 비교적 중간정도 수준의 外部的 歸因을 만들었고, 실패한 사람들은 역시 중간정도 수준의 外部的 歸因을 만들면서도 상대평가 조건에서 절대평가 조건에서 보다도 더 많은 外部的 歸因을 만들었다 ($F(1,191) = 9.55, p < .05$). 이 결과는 假說 3의 예측과 일치한다.

6.2.4 假說 4 : 業績피드백, 自尊心 및 業績標準의 三元的 相互作用效果

업적피드백, 자존심 및 업적표준이 상호작용하여 과업특성 요소와 관련한 歸因에 유의한 영향을 미쳤다 ($F = 2.19, p < .05$). 구체적으로, 성공한 사람들은 과업특성 요소로의 歸因에 있어서 두 업적표준 조건 모두에서 만성적 自尊心이 높아질수록 보다 外部的인 歸因을 나타냈다.

그러나 실패한 사람의 경우에는 상대평가의 조건에서는 慢性的 自尊心이 높아질수록 보다 外部的인 歸因을 만들고 절대평가의 조건에서는 만성적 자존심이 높아질수록

록 덜 外部的인 歸因을 만들었다. 이 연구결과는 假說 4를 실패한 사람의 경우에만 부분적으로 후원한다.

6.2.5 假說 5 : 安定的 歸因과 期待變動과의 관계

능력 및 전략 요소로의 安定的 歸因을 할수록 次期業績에 대한 期待의 變動은 커졌으며 (각각, $r = .18, p < .05$; $r = .14, p < .05$) 이는 假說 5의 예측대로이다. 그러나 과업특성과 실험여건으로의 安定的 歸因을 할수록 次期業績에 대한 期待變動은 작아졌는데 (각각, $r = -.25, p < .01$; $r = -.19, p < .01$) 이 결과는 假說 5의 예측과 모순된다.

그런데 8개의 歸因要素에 대해 참가자들은 모든 요소를 조금씩 차이는 있지만 대체로 不安定한 것으로 지각하고 있음이 Russell의 因果的 次元性 尺度의 적용결과에서 나타났는데, 가장 安定的인 知覺을 +3, 가장 不安定的인 知覺을 -3으로 볼 때 8개 要素의 安定性은 능력(-.20), 습관적 노력(-.33), 실험여건(-.90), 전략(-.90), 과업특성(-.91), 정신적 조건(-1.22), 육체적 조건(-1.41), 즉각적 노력(-1.47)의 순으로 나타났다.

위의 결과로 보아 능력이나 전략과 같은 內部性이 강한 요소로의 安定的 歸因은 期待變動과 正의 상관관계에 있고, 반면에 과업특성이나 실험여건과 같은 外部性이 강한 요소로의 安定的 歸因은 期待變動과 負의 상관관계에 있다는 잠정적인 결론을 내릴 수 있다.

6.2.6 假說 6 : 內部的 歸因과 感情과의 관계

먼저 참가자들의 感情的 反應에 대해 要因分析(factor analysis)을 실시하였는데 그것은 긍정적 및 부정적 감정의 반응들에 대한 分類의 妥當性을 검사하기 위한 것이었다. 그 결과 要因 負荷值(factor loadings)에 대한 varimax회전에 의해 eigen value가 1이상인 3개의 요인이 추출되었는데, 이 세 要因이 설명하는 分散은 70.6%이었다. 첫번째 요인은 성공과 관련된 긍정적 반응들로서 자부심, 자신감, 만족감 및 행복감의 4개가 포함되었다.

두번째 요인은 부정적 감정의 반응들로서 부끄러움, 죄책감, 우울감, 유감, 당황 및 분노의 6개가 포함되었고, 세번째 요인은 성공과 실패에 모두 공통적인 감정반응을 나타내는 것으로서 놀람과 긴장풀림을 포함하였다.

귀인이 이러한 감정요인에 미치는 영향을 보면 성공한 사람들이 능력이나 정신적

조건 요소에 대하여 内部的 歸因을 많이 할수록 더욱 만족해하고, 더욱 자부심을 가지며, 더 많은 행복감과 자신감을 가졌다 (각 감정요인에 대하여 능력의 경우, $r = .33, p < .001$; $r = .21, p < .05$; $r = .24, p < .05$; $r = .35, p < .001$ 또한 정신적 조건의 경우, $r = .28, p < .01$; $r = .18, p < .05$ · $r = .20, p < .05$; $r = .19, p < .05$). 또한 성공한 사람의 경우 육체적 조건에의 内部的 歸因을 많이 할수록 더욱 많은 만족감, 자부심 및 행복감을 느꼈고 (각 감정요인에 대하여, $r = .25, p < .01$; $r = .25, p < .05$; $r = .26, p < .05$), 전략요소에의 内部的 歸因을 많이 할수록 더욱 높은 자부심과 자신감을 가졌다 (각 감정요인에 대하여 $r = .19, p < .01$; $r = .18, p < .05$). 그러나 실험여건에의 内部的 歸因을 많이 할수록 더욱 낮은 만족감을 가졌다 ($r = -.18, p < .05$).

실패한 사람들의 경우 이들이 능력에 内部的 歸因을 많이 할수록 더욱 많은 부끄러움, 죄책감, 당황, 분노 및 유감을 느꼈으나 (각 감정요인에 대하여, $r = .21, p < .05$; $r = .22, p < .05$; $r = .18, p < .05$; $r = .20, p < .05$; $r = .23, p < .05$) 우울감과는 유의한 상관관계가 없었다. 그런데 정신적 조건, 육체적 조건 및 전략요소로의 内部的 歸因을 많이 하는 사람일수록 더 많은 우울감을 느꼈다 (각각 $r = .18, p < .05$; $r = .27, p < .01$; $r = .18, p < .05$). 그러나 실험여건 요소로 内部的 歸因을 많이 하는 사람들은 죄책감과 당황스러움을 덜 느꼈다 (각각 $r = .19, p < .001$; $r = .26, p < .01$).

성공과 실패의 조건 모두에서 즉각적 노력, 습관적 노력 및 과업특성에 대한 内部的 歸因은 어떤 긍정적 또는 부정적 감정 반응들에 대해서도 유의한 상관관계를 갖지 않았다.

VII. 結 論

이 연구에서는 業績評價가 피드백될 때 피평가자에 의한 自尊的 歸因현상이 능력, 습관적 노력, 정신적 조건, 육체적 조건 및 전략과 같은 内部性이 강한 歸因要素들에서 나타남을 공식적 人事考課의 맥락 속에서 실시된 實驗室 研究를 통하여 검증하였으며, 특히 습관적 노력과 능력 등의 歸因 요소에 대하여는 그 自尊的 歸因에 있어서 自尊心의 조절변수적 역할이 증명되었다. 즉 높은 자존심을 갖는 사람들은 成功했다는 피드백을 받는 경우 낮은 자존심을 갖는 사람들보다 더 많은 内部的 歸因을

하게 되며, 失敗했다는 피드백을 받는 경우에는 높은 자존심을 갖는 사람들이 낮은 자존심을 갖는 사람들보다 더 적은 內部的 歸因을 하게된다. 습관적 노력에의 內部的 歸因에 대하여는 만성적 自尊心과 課業特有 自尊心이 모두 조절변수적 역할을 하고 있고, 능력에의 內部的 歸因에 대하여는 과업특유 자존심만이 조절변수적 역할을 하는 것으로 나타났다.

그러나 課業特有 自尊心이 극히 낮은 사람들이 失敗했다는 피드백을 받았을 때에는 成功의 피드백을 받았을 때보다도 능력에 대하여 오히려 더 많은 內部的 歸因을 만들고 있음도 밝혀졌다.

이와같이 自尊心이 매우 낮은 사람들이 自尊的 歸因과는 정반대의 또는 미약한 수준의 自尊的 歸因의 知覺을 갖게 된다는 사실의 발견은 지금까지의 自己高揚理論과 自己一致理論의 競合에 대한 하나의 해답을 주고 있다. 즉 일반적으로는 自己高揚理論이 적용되나 극히 자존심이 낮은 사람들에게는 예외적으로 自己一致理論이 작용하고 있다. 이같은 예외적인 사람들이 成功과 失敗에 대해 어떻게 認知的으로 또는 感情的으로 反應하는가에 대한 연구는 지금까지 없었으나 이 연구의 결과가 하나의 시작이 될 수 있다.

또한 自尊的 歸因에 대한 業績標準의 조절변수적 역할이 비록 多變量的 分析에서는 有意하게 나타나지는 않았지만, 개별분석에서 사람들이 成功한 경우에는 業績標準에 따른 차이는 없었고 다만 失敗한 경우에 絶對評價 조건에서 보다는 相對評價 조건에서 습관적 노력으로의 內部的 歸因과 실험여건으로의 外部的 歸因을 더 많이 만드는 것으로 나타났다. 또한 사람들이 失敗한 경우에 相對評價 조건에서는 慢性的 自尊心이 높을수록 과업특성으로의 外部的 歸因을 만들었고 絶對評價 조건에서는 덜 外部的인 歸因을 만들었다. 이러한 발견은 지금까지의 人事考課 實務에서 일반적 관행이 되다시피한 相對評價制度를 앞으로 絶對評價制度로 바꾸어 가려는 움직임이 있음에 비추어 두 제도의 長短點을 비교하는 새로운 기초가 될 수 있으므로 계속적인 후속 연구가 필요하다.

한편 成功한 사람들이 內部性이 강한 歸因要素인 자신의 능력과 전략으로의 安定的 歸因을 만들수록 次期 成功에 대한 期待가 더욱 커지고 失敗한 사람들이 이같은 歸因을 만들면 次期 成功에 대한 기대는 더욱 작아지며, 또한 成功한 사람들이 外部性이 강한 과업특성과 실험여건으로의 安定的 歸因을 만들수록 次期 成功에 대한 期待는 더욱 작아지고 失敗한 사람들이 이같은 歸因을 하면 次期 成功에 대한 期待는 더욱 커진다는 것이 발견되었다. 이 결과는 次期 業績에 대한 期待에 影響을 미치는

요인으로서 歸因의 安定性과 內部性의 결합적 역할을 시사했다는 점에서 특기할만하다.

歸因에 따른 感情과 관련하여서는 성공한 사람들의 경우에 능력과 정신적 조건으로의 內部的 歸因을 많이 만들수록 만족, 자부심, 행복감 및 자신감을 더 많이 느끼게 되며, 육체적 조건으로의 內部的 歸因을 많이 만들수록 만족, 자부심 및 행복감을 더 느끼며, 전략에의 內部的 歸因을 많이 만들수록 자부심과 자신감을 더 많이 느끼고 있음이 발견되었다.

그리고 失敗의 경우에는 능력 요소으로의 內部的 歸因을 많이 만들수록 부끄러움, 죄책감, 당황, 분노, 그리고 유감을 더욱 많이 느끼고, 정신적 및 육체적 요소와 전략으로의 內部的 歸因을 많이 만들수록 더 많은 우울감을 느낀다는 것이 밝혀졌다.

그러나 成功의 경우 실험여건으로의 內部的 歸因을 만들수록 만족감은 더 떨어졌으며 失敗의 경우는 그렇게 함으로써 죄책감과 당황감이 더 감소되었다. 이러한 연구결과는 自尊的 歸因을 강하게 만들지 않을수록 否定的 感情 反應과 더 많은 관련을 가지게 됨을 나타내준다. 그리고 습관적 및 즉각적 노력 요소와 과업특성 요소는 歸因의 內部性 知覺과 관련하여 感情에 아무런 영향을 미치지 않았다는 점이 특이하다.

이상의 발견은 業績評價의 결과를 피평가자에게 피드백해 줄 때 생기는 큰 문제점의 하나는 業績評價의 結果 自體에 있기보다는 그 結果의 原因에 대한 피평가자의 解釋 즉 自己 歸因에 있음을 보여주고 있다. 예를들어 自尊心이 매우 낮은 사람들이 失敗에 대하여 內部的이고 安定的인 歸因을 함으로써 자신들의 自己效能感 (self-efficacy)을 떨어뜨리는 경우를 생각해 볼 수 있다. Bandura(1982)는 사람들이 때때로 적절하게 행동하지 못하는 이유는 어떻게 행동해야 하는지를 잘 모르기 때문이 아니라 자신을 미리부터 非效能的 (inefficacious)이라고 판단하고 또한 실제보다 침소봉대해서 잠재적인 어려움을 상상하기 때문이라고 주장한다.

이러한 非效能感은 계속된 失敗 後에 자신의 反應과 부여된 結果가 독립적임에 불구하고 反應은 소용없다는 소위 “學習된 無力感 증상” (learned helplessness syndrome)으로 이어지며, 이런 사람이 失敗하는 경우에는 內部的 歸因을 하게되며 이러한 期待를 미래의 통제가능한 狀況에 까지도 일반화시킨다 (Klein, Fencil-Morse & Seligman, 1976).

결국 業績피드백을 받는 사람들의 認知的 및 感情的 反應에 관한 이번 연구의 발견은 이러한 認知的 및 感情的 反應과 그에 따른 行動的 反應 사이의 관계를 가정하는 歸因再訓練 (attribution retraining)을 위한 중요한 단서가 될 수 있다.

歸因再訓練은 바람직하지 못하고 비현실적인 歸因을 보다 바람직하고 현실적인 것으로 만들어 주는 것인데 예를 들어 자존심이 낮은 사람들이 자기비난이 확실히 부적절한 상황에서 失敗에 대해 內部的 歸因을 만들 때 이를 外部的 歸因으로 知覺하도록 증거를 제시해 주고 信念을 불어 넣어줄 수 있다면 그들은 否定的 感情들과 덜 관계되고 次期 業績에 대한 높은 期待를 가지게 되어 그들의 業績은 더욱 더 높아질 것이다 (Brockner & Guare, 1983).

이 연구가 갖는 한계점의 하나는 實驗室 設計의 성격에 있다. 즉 성공한 참여자에게는 단순히 “校正責任者”의 稱號를 부여한다는 것만으로 모두 열심히 원고교정에 몰입할 수 있을 것인가, 그리고 과연 15분간의 作業時間이 참여자들의 認知的 및 感情的 反應을 불러 일으키기에 충분한 시간인가에 의문이 있을 수 있다. 과업의 지속 시간이 충분히 길지 못하여 歸因要素중 즉각적 노력 요소의 중요성이 평가절하되었는지도 모른다. 現場實驗으로 이 연구가 확장되어야만이 이러한 한계가 극복되고 外部的 妥當性의 수준을 높이게 될 것이다.

만약 이 연구를 우리나라 사람들을 標本으로 하여 실시한다면 自尊的 歸因 현상이 東洋 特有的의 文化圈에 존재하는 “검손의 美德”으로 인하여 오염될 가능성이 있기 때문에 이를 통제할 수 있는 설계가 필요할 것이다. 또한 이 연구에서 이용된 변수 중 歸因要素와 感情은 우리나라 표본의 現象學에 맞도록 재구성되어야 할 것이다.

끝으로 業績피드백에 대한 反應의 歸因的 分析이 앞으로 더 발전되기 위해서는 業績에 影響을 미친다고 知覺되는 여러 歸因要素들끼리의 相互 因果關係를 把握하는 認知圖(cognitive map)에 관한 연구가 이루어져야 한다.

이렇게 함으로써만이 業績을 높이기 위해서는 어떤 要素를 통제할 것인가를 체계적으로 알 수 있게 된다 (Bougon, Weick & Binkhorst, 1977).

< 參 考 文 獻 >

- Ames, C., Ames, R., & Felker, D. (1977). Effects of competitive reward structure and valence of outcome on children's achievement attributions. *Journal of Educational Psychology*, 69, 1-8.
- Bandura, A. (1982). Self-efficacy mechanism in human agency. *American Psychologist*, 37, 122-147.
- Bougon, M., Weick, K., & Binkhorst, D. (1977). Cognition in organizations: an analysis of the Utrecht Jazz Orchestra. *Administrative Science Quarterly*, 22, 606-631.
- Bradley, G.W. (1978). Self-serving biases in the attribution process: a reexamination of the fact or fiction question. *Journal of Personality and Social Psychology*, 36, 56-71.
- Brockner, J., & Guare, J. (1983). Improving the performance of low self-esteem individuals: an attributional approach. *Academy of Management Journal*, 26(4), 642-656.
- Carroll, S.J., & Schneier, C.E. (1982). *Performance Appraisal and Review Systems*. Scott, Foresman and Company.
- Covington, M.V., & Omelich, C.L. (1979). Effort: the double-edged sword in school achievement. *Journal of Educational Psychology*, (1979), 71(2), 169-182.
- Dossett, D.L., & Greenberg, C.I. (1981). Goal setting and perfor-

- mance evaluation: an attributional analysis. *Academy of Management Journal*, 24(4), 767-779.
- Ghiselli, E.E. (1971). *Explorations in Management Talent*. Pacific Palisades, Calif: Goodyear Publishing.
- Heider, F. (1944). Social perception and phenomenal causality. *Psychological Review*, 51, 358-374.
- Heider, F. (1958). *The Psychology of interpersonal relations*. New York: Wiley.
- Hesketh, B. (1984). Attribution theory and unemployment: Kelley's covariation model, self-esteem, and locus of control. *Journal of Vocational Behavior*, 24, 94-109.
- Ickes, W., & Layden, M.A. (1978). Attributional styles. In J.H. Harvey, W. Ickes, & R.F. Kidd (Eds.). *New Directions in Attributional Research*. Vol. 2, Hillsdale, N.J.: Erlbaum. 119-152.
- Ilgen, D.R., & Feldman, J.M. (1983). Performance appraisal: a process focus. *Research in Organizational Behavior*, 5, 141-197.
- Jones, E.E., & Davis, K.E. (1965). From acts to dispositions: the attributional process in person perception. In Berkowitz, L. (Ed.). *Advances in Experimental Social Psychology*. Vol. 2, New York: Academic Press, 219-266.
- Jones, S.C. (1973). Self and interpersonal evaluations; esteem versus consistency theories. *Psychological Bulletin*, 79, 185-199.

- Kelley, H.H. (1967). Attribution theory in social psychology. In Levine, D. (Ed.). *Nebraska Symposium on Motivation*. Lincoln: University of Nebraska Press.
- Kelley, H.H. (1973). The process of causal attribution. *American Psychologist*, 28, 107-128.
- Klein, D.C., Fencil-Morse, E., & Seligman, M.E.P. (1976). Learned helplessness, depression, and the attribution of failure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 33, 508-516.
- Korman, A. (1970). Toward an hypothesis of work behavior. *Journal of Applied Psychology*, 54, 31-41.
- Lopez, E.M. (1982). A test of the self-consistency theory of the job performance-job satisfaction relationships. *Academy of Management Journal*, 25 (2), 335-348.
- Miller, D.R., & Ross, M. (1975). Self-serving biases in the attribution of causality: fact or fiction? *Psychological Bulletin*, 82, 213-225.
- Nie, N.H., Hull, C.H., Jenkins, J.G., Steinbrenner, K., & Bent (1975). *Statistical Package for the Social Sciences* (2nd Ed.). New York: McGraw-Hill.
- Porter, L.W., & Lawler, E.E., III. (1968). *Managerial attitude and performance*. Homewood, Ill: Irwin Dorsey.
- Russell, D. (1982). The causal dimension scale: a measure of how individuals perceive causes. *Journal of Personality and*

- Social Psychology*, 42, 1137-1145.
- Schachter, S., & Singer, J. (1962). Cognitive, social, and physiological determinants of emotional state. *Psychological Review*, 65, 379-399.
- Snyder, M.L., Stephan, W.G., & Rosenfield, D. (1976). Egotism and attribution. *Journal of Personality and Social Psychology*, 33, 435-441.
- Taylor, M.S., Fisher, C.D., & Ilgen D.R. (1984). Individuals' reactions to performance feedback in organizations: a control theory perspective. In K.M. Rowland and G.R. Ferris (Eds.). *Research in Personnel and Human Resources Management*. Greenwich, Connecticut: JAI Press, Inc., 81-124.
- Tharenou, P., & Harker, P. (1984). Moderating influence of self-esteem on relationship between job complexity, performance, and satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 69, 623-632.
- Vroom, H. (1964). *Work and motivation*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Wagner, F.R., & Morse, J.J. (1975). A measure of individual sense of competence. *Psychological Reports*, 36, 451-459.
- Weiner, B. (1979). A theory of motivation for some classroom experiences. *Journal of Educational Psychology*, 71, 3-25.
- Weiner, B. (1983). Some methodological pitfalls in attributional research. *Journal of Educational Psychology*, 75(4), 530-543.

- Weiner, B., Frieze, I., Kukla, A., Reed, L., Rest, S., & Rosenbaum, R.M. (1971). *Perceiving the Causes of Success and Failure*, New York: General Learning Press.
- Weiner, B., Russell, D., & Lerman, D. (1978). Affective consequences of causal ascriptions. In J.H. Harvey, W. Ickes, and R.F. Kidd (eds.), *New Directions in Attribution Research*, Vol. 2. Hillsdale, N.J.: Erlbaum. 59-90.
- Weiner, B., Russell, D., & Lerman, D. (1979). The cognition-emotion process in achievement-related contexts. *Journal of Personality and Social Psychology*, 32, 1211-1220.
- Zuckerman, M. (1979). Attributions of success and failure revisited, or: the motivational bias is alive and well in attribution theory. *Journal of Personality*, 47, 245-287.

