일개 대학병원의 상향·하향 인사평가결과 비교분석

연세대학교 보건환경대학원 보건관리학과
조성만
일개 대학병원의 상향-하향 인사평가결과 비교분석

지도 서 영 준 교수

이 논문을 석사 학위논문으로 제출함

2010년 6월 일

연세대학교 보건환경대학원
보건관리학과
조 성 만
조성만의 석사 학위논문을 인준함

심사위원______________인
심사위원______________인
심사위원______________인
심사위원______________인

연세대학교 보건환경대학원

2010년 6월 일
감사의 글

하나의 작은 결실을 맺기까지 그 중간 많은 지도와 헤듬을 해주신 여러 선생님들의 고마운 은혜에 감사드립니다.

먼저 배운 영역을 기릴 수 있도록 아껴주시고 이 논문 작성에 세심한 지도를 해 주신 서영준 교수님께 깊은 감사를 드립니다. 많은 관심과 응원의 광을 이 를 수 있도록 정성스런 지도를 아끼지 않으신 이규식 교수님, 정형식 교수님께 진심으로 감사할 드립니다. 그리고 오늘이 있기까지 많은 배려와 격려 그리고 가르침 주신 이혜중 교수님, 남은우 교수님, 정기남 교수님께 감사를 드리고, 여기서도 도움을 준 강신희 선생에게도 감사할 드립니다.

또한 배우시의 시간을 헌신하여 주시고 격려해 주신 박종구 학장님과 송재만 병원장님께 감사드리며, 평소 깊은 관심을 가지고 아껴주신 홍인수 부원장님, 이영희 교수부학장님, 황성호 기획관리실장님께도 감사드립니다.

위투게 학업을 시작한다는 것은 제 개인의 의지만으로는 불가능 했을 것입니다. 저에게 학업을 시작할 수 있도록 힘이 되어주신 석상숙 부장님의 고마움을 잊을 수 없습니다. 평소 격려와 도움을 아끼지 않으신 김재수 과장님 그리고 김성우 부감님, 박종진 자부감장님, 김기자 상무님에도 감사드립니다.

인사말에서 저에게 욕심없이 도움을 주시는 정미숙 과장님, 김용기 과장님, 이상남, 박관희, 이정은 선생님 그리고 최양일 과장님, 신인선 과장님, 정형식 선생님 여러 선생님들 선·후배들의 고마움을 잊을 수 없습니다.

힘들어하고 있을 때마다 찾아 해력을 돌려보아주고 항상 함께할 수 있어 좋 은 친구 성우, 송수, 기철, 연오에도 감사할 드립니다.

마지막으로 저작권 사용을 가지고 저와 주신 부모님과 아내, 대회, 대영이에 게 감사드리며 진심으로 이 논문을 바칩니다.

앞으로 해야 할 많은 일들을 위해 새로운 각오와 열정으로 살아가겠습니다. 감사합니다.

2010년 7월
조성만
차례

표차례 ........................................................................................................ vii
국문요약 ..................................................................................................... viii

I. 서론 ........................................................................................................ 1
  1. 연구의 필요성 ....................................................................................... 1
  2. 연구의 목적 ........................................................................................ 2

II. 이론적 배경 ......................................................................................... 3
  1. 다면평가 개념과 유형 ........................................................................ 3
  2. 다면평가에 대한 선행연구 고찰 .......................................................... 7

III. 연구방법 ............................................................................................ 9
  1. 연구대상 및 자료수집 방법 ................................................................. 9
  2. 변수의 측정 .......................................................................................... 9
  3. 자료 분석 방법 .................................................................................. 10

IV. 연구결과 ............................................................................................ 11
  1. 분석 대상자의직종별분포 ................................................................. 11
  2. 평가 유형별 평균치비교 ................................................................... 11
  3. 연도별 상향-하향 평가의 평균치 차이 비교 ....................................... 13
  4. 직종별 상향-하향 평균치 차이 비교 ..................................................... 14
  5. 평가항목별 상향-하향 평균치 차이 비교 ............................................. 15
  6. 직종별 평가항목별 상향-하향 평균치 차이비교 .................................. 16
  7. 평가세부항목과 총점간의 상관관계분석 ........................................... 19
V. 고찰 ................................................................. 21
1. 연구결과에 대한 고찰 ........................................... 21
2. 연구방법에 대한 고찰 ........................................... 24

VI. 결론 ............................................................... 26

참고문헌 .......................................................... 28

부록 ................................................................. 31
1. 인사평가표

ABSTRACT .......................................................... 34
표차례

표 1 상향·하향 평가항목 ................................................................. 10
표 2 분석대상자의 직종별 분포 ..................................................... 11
표 3 평가 유형별 평균치 차이 비교 .................................................. 12
표 4 평가 유형별 평균치 쌍대비교 .................................................... 13
표 5 연도별 상향·하향 평가의 평균치 차이비교 ................................. 14
표 6 직종별, 연도별 상향·하향평가 평균치 차이비교 ............................ 15
표 7 평가항목별 상향·하향 평가의 평균차이 비교 ................................. 16
표 8 행정직의 평가항목별 상향·하향 평균치 차이비교 .......................... 17
표 9 간호직의 평가항목별 상향·하향 평균치 차이비교 .......................... 18
표 10 기술직의 평가항목별 상향·하향 평균치 차이비교 .......................... 19
표 11 평가세부항목과 상향·하향 총점간의 상관관계분석 ...................... 20
일개 대학병원의 상향-하향 인사평가결과 비교분석

연세대학교 보건환경대학원
보건관리학 전공 조성만
지도교수 서영준

본 연구는 병원 내 다면평가 실태와 유형별 차이를 검증하고 그에 따른 개선방안을 제시하고자 실시되었다. 분석자료로는 강원도 지역 1개 대학병원 행정직, 간호직, 기술직 직원 중 2008년, 2009년도 상향·하향 인사평가 자료가 매칭되는 과장급 이상 간부직원 88명의 인사평가 자료를 사용하였다. 자료분석은 SPSS 12.0 프로그램을 사용하여 빈도분석, t-test, 상관관계분석을 실시하였다.

본 연구의 주요결과는 다음과 같다.
첫째, 상향·하향 평가의 2008년, 2009년, 2008년과 2009년 합산에서 평균 차이를 비교한 결과 하향평가 1차, 하향평가 2차, 상향평가 순으로 평균치가 높았으며 통계적으로 유의한 차이가 있었다.

둘째, 직종별 상향·하향 평가의 평균치 차이는 행정직, 간호직만 하향평가가 상향평가보다 평균치가 유의하게 높았으며 기술직은 통계적으로 유의한 차이가 없었다.

셋째, 세부항목별 직급의 상향·하향 평균치 차이를 비교한 결과, 행정직은 친절성, 조직정신, 조직협력, 변화수용, 목표 달성, 리더십 순으로 하향평가가 상향평가보다 통계적으로 유의하게 높았다. 간호직에서는 조직정신도, 변화수용, 목표
달성, 업무수행능력, 리더십 순으로 하향평가가 상향평가보다 통계적으로 유의하게 높았고, 기술적에서는 조직헌신도, 리더십, 두 개 항목에서만 하향평가가 상향평가보다 통계적으로 유의하게 높았고 나머지 항목은 유의한 차이가 없었다.

넷째, 개별평가항목과 하향총점간의 상관관계를 살펴보면 모든 항목들이 하향총점과 통계학적으로 유의한 상관관계를 보였으며, 목표달성, 솔선수범, 의사결정, 변화수용의 순으로 상관관계가 높게 나타났다. 개별 평가항목과 상향총점간의 상관관계도 모든 항목에서 유의한 상관관계를 보였으며, 리더십, 협조·조정력, 의사결정, 솔선수범, 목표달성, 업무수행능력의 순으로 상관관계가 높게 나타났다.

이상의 연구결과를 바탕으로 시사점을 도출해 보면 다면평가의 주요 방식인 하향평가와 상향평가의 병행 사용에 있어 각 평가유형별로 평가항목의 구성, 반영비중 등을 다르게 해야 할 필요가 있다. 또한 인사평가 도구의 타당성 검증과 더불어 평가의 신뢰성 등을 동시에 검증해 격으로써 평가유형별 결과 차이에 대한 신뢰성을 더 높여나가야 할 것이다.

나아가 인사평가 결과와 실제 업무성과, 승진 등과의 비교를 통해 인사평가의 활용성을 검증하고 주관적 평가결과와 객관적 업무성과 및 보상 간에 어떤 관계가 있는지를 분석해 보면서 인사평가의 타당성과 객관성을 제고해 나가야 할 것이다.

핵심이 되는 말: 다면평가, 하향평가, 상향평가
I. 서론

1. 연구의 필요성

21세기 들어 인구 노령화 등 사회적 변화로 인한 새로운 보건의료문제들은 병원 경영의 패러다임 전환을 요구하고 있다. 공급자와 수요자의 의료정책에서 수요자 위주의 의료정책으로의 전환, 병원과 의료기관이 병원에서 흡수적으로 Institute 돌연히 일하는 차원에서 효율적으로 일하는 차원으로의 변화, 경제적 노동문화에서 유연한 노사문화 등 병원경영은 많은 변화를 요구하고 있다(최수형, 2002).

병원은 노동집약적인 서비스산업의 특성을 가지고 있으며, 의사, 간호사, 의료 기사, 행정직원 등 다양한 복성을 직원을 가지고 있어 인사관리는 중요한 역할을 한다. 특히 병원은 다른 조직에 비해 많은 직종의 인력이 종사하고 있고 그 인적 구성원이 다양함 뿐만 아니라, 인구사회학적 특성도 다양하여 인적판리가 매우 어려운 조직이다. 인적판리는 채용, 교육, 평가, 보상, 유지, 개발 등 다양한 요소를 포함하고 있는데 그중에서도 인사평가는 인적판리의 핵심적인 사안이다. 병원의 전체비용 중 40-50% 내외를 차지하는 인건비의 비중으로 보아도 병원의 인사판리는 중요한 과제이다(홍상진, 1998). 따라서 많은 경영자들이 합리적인 인사평가의 방향과 그에 따른 보상방법을 개발하는데 많은 노력을 들이고 있다. 합리적인 평가를 통한 보상체계의 개발은 병원이 우수한 인력을 확보하는데 중요한 뿐만 아니라, 조직원들에게 동기를 부여하고 그들의 직무만족도의 영향을 미치며, 나아가 환자 서비스에도 영향을 미칠 수 있어 변화하는 환경에 적합한 인사평가방법의 개발이 요구된다.

최근 사회 전반적으로 연공주의에서 성과주의로 인적자원관리 패러다임이 전환됨에 따라 인사평가의 재편성을 강화하고 조직의 성과를 향상시키기 위해 다양한평가를 도입하는 조직이 늘어나고 있다. 전통적인 평가는 다른평가로 장단점만의 시각을 통한 평가로 재편성가능성인의 합리성을 가진 것에 비해, 다면평가는 개인의 업무수행을 다면적인 관점으로 평가하여 평가의 정확성
과 재분석을 확보하고자 계획되었다.


따라서 의사인력을 제외한 전 영역의 인력에 대해서 다면평가를 실시하고 그 결과를 비교해 보는 것은 의미 있는 일이 될 것이다.

2. 연구의 목적

본 연구는 대학병원에서의 다면평가 결과를 실증적으로 분석하고 다면평가의 문제점 및 개선방안을 마련하는데 목적으로 두었다. 연구의 세부 목적은 다음과 같다.

첫째, 사상평가와 자극평가의 결과를 비교 분석한다.
둘째, 직종(행정직, 간호직, 기술직)간의 사상·자극 평가 결과를 비교 분석한다.
셋째, 평가세부항목별 사상·자극 평가 결과를 비교 분석한다.
넷째, 평가세부항목간 총점간의 상관관계를 분석한다.
다섯째, 평가방식, 평가항목 등에서 다면평가의 개선방안을 제시한다.
II. 이론적 배경

1. 다면평가의 개념과 유형

1) 다면평가의 개념


한국 국내외 조직 현장에서는 상사가 부하를 평가하는 전통적인 하향식 인사평가 체계와 달리, 상사, 부하, 동료 등 다양한 다면평가자를 포함하는 다면평가 체계의 도입이 급속히 증가하고 있다. 280개의 미국 중소형 조직의 직원들이 대상으로 한 설문조사 결과, 25%의 기업들이 하향식의 상향적 평가를 매년 실시하고 있고, 18%의 기업들이 동료평가를 그리고 12%의 기업들이 다면평기를 실시하는 것으로 나타났다(윤소연, 2003). 국내에서도 학교와 공무원, LG전자, 삼성전자, 향양SHL 등 기업에서 다면평가를 실시하고 있다. 다면평가의 효과를 보면 전통적 평가방법인 하향평가보다 다면평가는 구성원의 역할을 실질적으로 더 많이 충실히 시켜줄 수 있어 개인의 정질성 향상에 기여하고, 조직 내에서 커뮤니케이션이 확대되며, 인간관계의 개선, 관리자의 리더십 향상, 자기개발 노력 확대, 평가의 정량성 제고 등 조직 전반에 긍정적 효과를 가져왔으며, 특히 커뮤니케이션 확대와 평가의 개관성이 매우 뚜렷하게 나타났다는 보고가 있다(박희옥, 2001; 서남진, 2000).
2) 다면평가의 유형

(1) 하향평가(상사평가)


(2) 동료평가

동료평가는 동료 상호간에 서로 평가하는 방법인다. 동료에 의한 평가는 대상 간에 일하는 동료가 가장 정확히 평가할 수 있다는 가정에 근거하고 있다. 동료는 상급자에 비하여 피평가자를 더 많은 시간 관찰할 수 있기 때문에 업무의 순련도, 인간관계, 친절도, 투명성, 협조성 등을 더 정확하게 판단할 수 있다는 것이다. 이와 같은 동료평가의 장점은 서로 간에 직무와 관련된 의견을 전달적으로 제공하는 경향으로 이어져 간과적으로 개인, 나아가 집단의 개선을 도모할 수 있다는 것이 다(Ramsey & Lehto, 1994). 그러나 상사평가와 마찬가지로 동료평가도 동료 간에 의 평판력과 피평가자에 영향을 미칠 수 있으며, 경제적인 상황에서는 적절하지 못한 평가를 할 가능성이 있다. 특히 동료평가의 경우 업무성과를 평가하기에 가장 적합하지만 한편으로는 서로간의 관계를 위협에 빠뜨리지 않기 위해 불충분한 평
가들하는 정향이 있으며, 평가결과에 따라서는 집단제가 불신에 매질 위험도 있다(이성규, 2007; 이정희, 2003).

(3) 본인평가

본인평가는 자신을 되돌아보고, 자신의 장·단점을도출해 내는 계가 된다. 본인평가의 장점으로는 첫째, 자신의 능력과 근무성과를 정확하게 평가할 수 있다는 것이다. 타인에 의한 평기는 학점과 상급관이 개입을 소지가 높게 비해서 본인평가는 정직하게만 이루어진다면 이러한 문제점을 막을 수 있다. 둘째, 평가 대상자의 잠재능력을 평가하는데 효과적이다. 타인에 의한 평기는 발휘된 능력을 평가한다면 어느 정도 유효하지만, 잠재적 능력을 평가하는 데는 한계가 있기 때문이다. 셋째, 자신의 부족한 부분은 자신이 가장 잘 알기 때문에 본인평가는 가장 정확한 교육훈련수요 판단의 기초가 될 수 있다. 넷째, 본인평가는 상황간의 의사 소통 기회를 확대시킨다. 상급자는 부하직원의 본인평가결과를 토대로 부하직원의 능력을 개발하는 방안에 대해서 대화를 할 수 있다. 다섯째, 본인평가는 평가결과에 대한 납득이 용이하다. 자기 스스로 행한 평가결과를 분석하는 사람은 적다 때문이다. 여섯째, 본인평가는 평가와 관련된 다양한 정보를 제공할 수 있다. 본인평가는 다른 평가방식에 비해서 자신의 잠재능력, 적성, 태도, 작업행동, 성과 등에 관한 다양한 정보를 제공할 수 있기 때문이다(Somers & Birnbaum, 1991).

(4) 상향평가(부하평가)


상향평가의 장점은 보면 첫째, 조직구성원들의 인사평가에 대한 참여의식을 높일 수 있어 평가의식을 증대시키며, 이는 다시 직무성과를 증가시키는 역할을 할 수 있다. 둘째, 상사와 부하간의 의사소통을 증진시키는 역할을 할 수 있다. 셋째, 평가의 재판정과 신뢰성을 확보할 수 있다. 다수의 직원들이 인사평가에 참여함으로써 단일평가에서 발생하는 평가자의 편견에서 오는 오류의 문제가 벗어날기 때문이다. 그러나 상향평가는 여러 가지 문제점도 있다. 부하는 상사의 업무를 정확히 보지 못한 이유로 상사를 평가할 능력이 부족할 수 있고, 상사의 업무에 대한 경보 부족으로 인한 문제점 평가를 하게 되며, 상사의 보복에 대한 두려움으로 판단한 평가를 하거나 반대로 상사에 대한 개인감정으로 인한 불성실한 평가를 하게 될 수 있다(권성복 등, 2003; 서남진, 2000; 이영면, 2000).
2. 다면평가에 대한 선행연구 고찰

다면평가에 대한 선행연구는 평가주체 간 평가결과의 차이 비교, 상·하반기의 다면평가에 대한 인식의 차이 비교, 다면평가의 목적에 대한 연구 등으로 나눌 수 있다. 기존 논문들 중 평가주체 간 인사이평가결과에 대한 연구들은 두 평가주체(예, 본인과 상사, 본인과 동료, 혹은 본인과 부하)간 차이만을 보는 경우가 대부분이었다. 본 연구도 다면평가결과의 상·하반기 차이에 초점을 두고 있으므로, 기존 논문들 중 가급적 평가의 주체가 세 주체 혹은 그 이상인 경우에 국한하여 조사하였으며, 특히 병원조직의 다면평가에서 평가주체에 따라 결과와 차이가 어떻게 다를지 주로 살펴보았다.

박철우(2000)의 연구에 의하면 본인평가의 경우 부하평가보다 성격이 높거나 같은 수 있지만 상사평가보다는 대체로 높게 나오고 있으며, 평가자인 스스로에 대해 과소평가 하거나 과대평가할 가능성이 높아 본인평가는 그 정확성이 떨어지는 것으로 검증되었다. 그리고 부하는 상사인 관리자를 평가할 때 평가요소별로 구분하여 달리 인식하기보다는 상사의 능력을 전체적으로 인식하고 한정이 되며, 이에 반해 상사는 평가 시 조직능력(결과지향성 및 능력, 팀협력수준, 팀활동성능력)을 높이기 위해 개인능력(문제해결능력, 대인관계, 업무지식, 정보, 창조적 학습능력)과 잘 구별해 놓으며 평가요소에 따라 차별화하는 경향이 부하평가나 본인평가 보다 상대적으로 높은 것으로 나타났다.

전형진(2007)은 병원 내 간호사의 상사평가, 동료평가 및 자기평가를 비교하기 위해 수간호사와 일반간호사의 업무수행에 대한 인식의 차이, 인사이평가 결과와 차이를 수간호사용설문지(수간호사가 간호사들을 평가), 일반간호사용설문지(일반간호사가 본인과 동료평가)을 이용하여 분석하였다. 업무수행평가에 대한 인식은 수간호사와 일반간호사가 유사한 결과를 보였는데 업무수행평가 횟수는 연1회를 신호하였고 업무수행평가 공개여부는 일반간호사들이 3개월 해야 한다'가 69%로 수간호사보다 조금 높았다. 공개이유로는 능력개발에 대한 동기부여가 가장 많았고 공개하지 않아야 하는 이유는 근무외목이 상실된다는 의견이 많았다. 상사평가
가, 등료평가, 자기평가에 따른 인사평가 결과는 상사평가, 등료평가, 자기평가의 순으로 높았다.

이정희(2003)는 종합평가 간호부서에서 사용하는 기준의 인사평가도구를 기초로 간호제에 대한 다양한평가를 실시하여 평가주체별 차이를 분석해 보았는데 등료 평가, 본인평가, 상형평가, 학항평가의 순으로 평가점수가 높게 나타났다. 학항평가와 상항평가에서의 차이는 전문지식, 지도력, 경영의식 사명감의 3개 요소에서 유의한 차이가 있었고, 등료평가와 상항평가에서의 차이는 이해판단력과 적극성이, 본인평가와 상항평가의 차이는 전문지식, 이해 판단력, 경영의식 사명감이, 등료평가와 하항평가간의 차이는 지도력이, 그리고 본인평가와 하항평가간의 차이는 쫓임감과 협조성이 통계적으로 유의한 차이가 있었다.

III. 연구방법

1. 연구대상 및 자료수집 방법

본 연구에서는 강원지역에 소재한 980병상 규모의 1개 대학병원에 근무하고 있는 행정직, 간호직, 기술직 직원 중 2008, 2009년도 상향, 하향 인사평가 자료가 매 침되는 과정급여상 간부직원 88명을 대상으로 자료를 분석하였다. 인사평가 자료는 병원행정진의 동의를 얻어 적층을 제외한 개인별 신상정보는 제외하고 상·하향 평가에 따른 항목별 평가 점수와 총평점을 전산 입력하여 통계처리하였다.

2. 변수의 측정

본 연구의 주요 변수는 상향, 하향 인사평가의 점수이다. 상향평가는 부하직원이 직속상사를 평가하는 것으로 본 연구에서는 5점 또는 10점 척도를 사용하여 측정된 점수를 모두 100점 만점으로 환산하여 분석하였다.

하향평가는 상사가 부하직원을 평가하는 것으로 본 연구에서는 1, 2차 하향평가의 자료를 사용하였다. 1차 하향평가는 차상위 상관이 부하 간부직원을 평가한 자료이고, 2차 하향평가는 차차상위 상관이 부하 간부직원을 평가한 자료이다. 상향평가와 같이 5점 또는 10점 척도를 사용하여 측정된 자료를 100만점으로 환산하여 분석하였다. <표 1>은 상향·하향 평가에 사용된 평가항목을 정리한 것이다. 상향·하향 인사평가의 평가항목은 상향 10개 항목, 하향 11개 항목이었으나, 두 평가간 비교를 위하여 상향평가에만 있는 의사소통 항목과 하향평가에만 있는 신반도와 적극성 항목을 삭제한 후 설문내용이 거의 일치하는 공통 9개 항목으로 표준화하여 사용하였다.
<표 1> 상향-하향 평가항목

<table>
<thead>
<tr>
<th>평가 항목</th>
<th>평가항목 수</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>조직현신도</td>
<td>3</td>
</tr>
<tr>
<td>의사결정력</td>
<td>3</td>
</tr>
<tr>
<td>의사소통</td>
<td>3</td>
</tr>
<tr>
<td>협조, 조정력</td>
<td>3</td>
</tr>
<tr>
<td>친밀성</td>
<td>3</td>
</tr>
<tr>
<td>변화수용</td>
<td>3</td>
</tr>
<tr>
<td>목표달성도</td>
<td>3</td>
</tr>
<tr>
<td>업무수행능력</td>
<td>3</td>
</tr>
<tr>
<td>리더십</td>
<td>3</td>
</tr>
<tr>
<td>솔선수범</td>
<td>3</td>
</tr>
</tbody>
</table>

3. 자료 분석 방법

수집된 자료는 SPSS 12.0 for window 계기지를 이용하여 처리하였다. 분석된 계기별로 사용한 통계처리기법은 아래와 같다.

1단계, 연구대상의 특성(직종별, 평가제목별목록별)에 따른 상향평가와 하향평가의 차이를 알아보기 위해 t-test 를 실시하였다.

2단계, 평가항목별 점수와 상향-하향평가 총점의 상관관계를 알아보기 위해서 상관관계 분석을 실시하였다.
IV. 연구결과

1. 분석대상자의 적중별 분포

본 연구의 대상자는 전국 지역 1개 대학병원 행정직, 간호직, 기술직 직원 중 2008, 2009년도 상향-하향 인사평가 자료가 마련되는 파장급이상 간부직원 88명의 적중별 분포는 <표 2>와 같다.

<표 2> 연구대상자 적중별 분포

<table>
<thead>
<tr>
<th>적중</th>
<th>2008년</th>
<th>2009년</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>행정직</td>
<td>41명</td>
<td>41명</td>
</tr>
<tr>
<td>간호직</td>
<td>24명</td>
<td>24명</td>
</tr>
<tr>
<td>기술직</td>
<td>23명</td>
<td>23명</td>
</tr>
<tr>
<td>합계</td>
<td>88명</td>
<td>88명</td>
</tr>
</tbody>
</table>

2. 평가유형별 평균치 비교

대상자의 연구별 하향평가 1차, 하향평가 2차, 상향평가의 평균점수를 구하고 <표 3>, 각각에 대하여 세대비교를 실시하였다<표 4>.

2008년 하향평가 1차의 평균은 79.92±7.44, 하향평가 2차의 평균은 78.01±7.17, 상향평가는 75.62±10.43이다. 2009년에는 하향평가 1차 80.54±7.47, 하향평가 2차
78.55±6.70, 상항평가 74.42±10.38이다. 2008년과 2009년의 평균은 하항평가 1차 80.23±7.44, 하항평가 2차 78.28±6.92, 상항평가 75.02±10.39로 나타났다. 같은 평가
방식일 경우 연도별로 평가점수의 차이는 통계적으로 유의하지 않았다. 각 평가방
식에 따른 상대비교를 한 결과 2008년, 2009년, 그리고 2008년과 2009년의 합산
평균치 모두 하항평가 1차가 가장 높게 나타났고, 다음으로 하항평가 2차, 상항평
가 순이었다.

<표 3> 평가유형별 평균치 차이 비교

<table>
<thead>
<tr>
<th>연도</th>
<th>하항 1차</th>
<th>하항 2차</th>
<th>상항</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>2008</td>
<td>79.92±7.44</td>
<td>78.01±7.17</td>
<td>75.62±10.43</td>
</tr>
<tr>
<td>2009</td>
<td>80.54±7.47</td>
<td>78.55±6.70</td>
<td>74.42±10.38</td>
</tr>
<tr>
<td>2008+2009</td>
<td>80.23±7.44</td>
<td>78.28±6.92</td>
<td>75.02±10.39</td>
</tr>
</tbody>
</table>

단위: m±S.D

- 12 -
<표 4> 평가유형별 평균치 상대비교

<table>
<thead>
<tr>
<th>연도</th>
<th>평균</th>
<th>t</th>
<th>p</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>하향 1차</td>
<td>79.92±7.44</td>
<td>3.745</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>하향 2차</td>
<td>78.01±7.17</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>2008</td>
<td>상향</td>
<td>75.62±10.43</td>
<td>3.882</td>
</tr>
<tr>
<td>(88case)</td>
<td>하향 1차</td>
<td>79.92±7.44</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>하향 2차</td>
<td>78.01±7.17</td>
<td>2.277</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>상향</td>
<td>75.62±10.43</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>2009</td>
<td>하향 1차</td>
<td>80.54±7.47</td>
<td>4.044</td>
</tr>
<tr>
<td>(88case)</td>
<td>하향 2차</td>
<td>78.55±6.70</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>하향 1차</td>
<td>80.54±7.47</td>
<td>4.604</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>상향</td>
<td>74.42±10.38</td>
<td>3.327</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>하향 2차</td>
<td>78.55±6.70</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>상향</td>
<td>74.42±10.38</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>2008+2009</td>
<td>하향 1차</td>
<td>80.23±7.44</td>
<td>5.519</td>
</tr>
<tr>
<td>(176case)</td>
<td>하향 2차</td>
<td>78.28±6.92</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>상향</td>
<td>75.02±10.39</td>
<td>6.020</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>하향 2차</td>
<td>75.28±6.92</td>
<td>4.009</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>상향</td>
<td>75.02±10.39</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

p<.05

3. 연도별 상향·하향 평가의 평균치 차이 비교

하향평가 1차와 2차를 하나로 묶어 하향평가 평균치를 구한 다음 연도별 상향·하향 평가의 평균치 차이를 비교한 결과 각 연도별 모두 하향평가가 상향평가 치보다 통계적으로 유의하게 높았다.<표 5>.
<표 5> 연도별 상황•하향 평균치 차이 비교

<table>
<thead>
<tr>
<th>연도</th>
<th>하향 (1차+2차)</th>
<th>상황</th>
<th>t</th>
<th>p</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>2008</td>
<td>78.96±6.90</td>
<td>75.62±10.48</td>
<td>3.191</td>
<td>.002</td>
</tr>
<tr>
<td>2009</td>
<td>79.55±6.71</td>
<td>74.42±10.38</td>
<td>4.059</td>
<td>.000</td>
</tr>
<tr>
<td>2008+2009</td>
<td>79.25±6.20</td>
<td>75.02±7.87</td>
<td>5.137</td>
<td>.000</td>
</tr>
</tbody>
</table>

p<.05

4. 직종별 상황•하향 평균치 차이 비교

<표 6> 작중별, 연도별 상향-하향평가 평균치 차이 비교

단위: m±S.D

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>하향</th>
<th>상향</th>
<th>t</th>
<th>p</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>(1차+2차)</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>행정직 (41case)</td>
<td>2008</td>
<td>79.89±8.12</td>
<td>76.40±11.47</td>
<td>2.124</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>2009</td>
<td>82.10±5.56</td>
<td>76.26±9.63</td>
<td>3.358</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>2008+2009</td>
<td>79.89±8.12</td>
<td>76.33±8.09</td>
<td>2.561</td>
</tr>
<tr>
<td>간호직 (24case)</td>
<td>2008</td>
<td>79.27±4.60</td>
<td>73.95±8.58</td>
<td>3.941</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>2009</td>
<td>76.58±5.61</td>
<td>72.98±11.64</td>
<td>1.550</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>2008+2009</td>
<td>79.27±4.60</td>
<td>73.46±7.79</td>
<td>4.225</td>
</tr>
<tr>
<td>기술직 (23case)</td>
<td>2008</td>
<td>77.00±6.38</td>
<td>76.00±10.47</td>
<td>.464</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>2009</td>
<td>78.08±8.05</td>
<td>76.64±10.17</td>
<td>1.892</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>2008+2009</td>
<td>77.00±6.38</td>
<td>74.32±6.61</td>
<td>1.463</td>
</tr>
</tbody>
</table>

p<.05

5. 평가항목별 상향-하향 평균차 차이 비교

각 평가항목별로 상향-하향 평가의 평균차 차이를 비교분석하기 위해 t-test를 실시하였다.

각 항목별 하향평가와 상향평가의 평균차이는 솔성수별 항목을 제외하고는 모두 통계적으로 유의한 차이가 있었으며 하향평가의 평균치가 모두 높았다<표 7>.
<표 7> 평가항목별 상향·하향 평균의 평균차 비교

<table>
<thead>
<tr>
<th>평가항목</th>
<th>하향</th>
<th>상향</th>
<th>평균차</th>
<th>t</th>
<th>p</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>조직환신도</td>
<td>82.35±10.19</td>
<td>75.76±10.31</td>
<td>6.59</td>
<td>6.744</td>
<td>.000</td>
</tr>
<tr>
<td>의사결정</td>
<td>76.07±11.01</td>
<td>73.49±11.63</td>
<td>2.64</td>
<td>2.415</td>
<td>.017</td>
</tr>
<tr>
<td>협조, 조정력</td>
<td>76.42±9.50</td>
<td>72.98±11.52</td>
<td>3.43</td>
<td>3.312</td>
<td>.001</td>
</tr>
<tr>
<td>친절성</td>
<td>82.67±10.34</td>
<td>77.75±10.00</td>
<td>4.92</td>
<td>5.007</td>
<td>.000</td>
</tr>
<tr>
<td>변화수용</td>
<td>77.61±12.25</td>
<td>72.45±12.78</td>
<td>5.15</td>
<td>4.552</td>
<td>.000</td>
</tr>
<tr>
<td>목표달성</td>
<td>81.17±9.94</td>
<td>76.86±12.81</td>
<td>4.81</td>
<td>4.754</td>
<td>.000</td>
</tr>
<tr>
<td>업무수행능력</td>
<td>81.25±10.72</td>
<td>77.81±10.89</td>
<td>3.43</td>
<td>3.123</td>
<td>.002</td>
</tr>
<tr>
<td>리더십</td>
<td>77.21±10.67</td>
<td>71.43±11.31</td>
<td>5.78</td>
<td>5.208</td>
<td>.000</td>
</tr>
<tr>
<td>솔선수범</td>
<td>79.43±12.04</td>
<td>78.93±12.12</td>
<td>1.04</td>
<td>.842</td>
<td>.401</td>
</tr>
</tbody>
</table>

p<.05

6. 직종별 평가항목별 상향·하향 평균차 차이 비교

1) 행정직의 평가항목별 상향·하향 평균차 차이 비교

행정직의 평가항목별 상향·하향 평균차 차이는 친절성 7.31, 조직환신도 6.24, 협조, 조정력 4.18, 변화수용 4.51, 목표달성 5.57, 리더십 3.43 으로 하향평가 결과가 상향평가 결과보다 통계적으로 유의하게 높았다. 반면 의사결정, 업무수행능력, 솔선수범 항목은 하향평가와 상향평가 간에 통계적으로 유의한 차이가 없었다<표 8>.
## <표 8> 행정직의 평가항목별 상향-하향 평균차 차이 비교

<table>
<thead>
<tr>
<th>변수</th>
<th>하향</th>
<th>상향</th>
<th>평균차</th>
<th>t</th>
<th>p</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>조직현신평</td>
<td>83.90±10.42</td>
<td>77.65±10.26</td>
<td>6.24</td>
<td>4.415</td>
<td>.000</td>
</tr>
<tr>
<td>의사결정</td>
<td>77.86±11.24</td>
<td>74.85±11.97</td>
<td>3.01</td>
<td>1.861</td>
<td>.066</td>
</tr>
<tr>
<td>협조-조정력</td>
<td>78.59± 9.23</td>
<td>74.41±11.35</td>
<td>4.18</td>
<td>2.873</td>
<td>.005</td>
</tr>
<tr>
<td>친밀성</td>
<td>85.24±10.02</td>
<td>77.92±10.28</td>
<td>7.31</td>
<td>5.559</td>
<td>.000</td>
</tr>
<tr>
<td>변화수용</td>
<td>77.92±11.24</td>
<td>73.41±13.20</td>
<td>4.51</td>
<td>2.670</td>
<td>.009</td>
</tr>
<tr>
<td>목표달성</td>
<td>83.38± 9.55</td>
<td>77.80±12.32</td>
<td>5.57</td>
<td>3.778</td>
<td>.000</td>
</tr>
<tr>
<td>업무수행능력</td>
<td>81.46±12.08</td>
<td>79.17±10.93</td>
<td>2.29</td>
<td>1.325</td>
<td>.189</td>
</tr>
<tr>
<td>리더십</td>
<td>76.09±11.08</td>
<td>72.65±11.08</td>
<td>3.43</td>
<td>2.041</td>
<td>.044</td>
</tr>
<tr>
<td>솔선수범</td>
<td>82.31±11.94</td>
<td>79.92±11.98</td>
<td>2.39</td>
<td>1.343</td>
<td>.183</td>
</tr>
</tbody>
</table>

* p<.05

2) 간호직의 평가항목별 상향-하향 평균차 차이 비교

간호직의 평가항목별 상향-하향 평균차 차이는 조직현신평 7.75, 변화수용 7.70, 목표달성 6.00, 업무수행능력 6.82, 리더십 9.79로 하향평가는 상향평과보다 통계적으로 유의하게 높았다. 반면 의사결정, 협조-조정력, 친밀성, 솔선수범 항목은 하향 평가의 상향평가 평균의 차이가 통계적으로 유의하지 않았다<표 8>. 
<표 9> 간호직의 평가항목별 상향-하향 평균치 차이비교

<table>
<thead>
<tr>
<th>변수</th>
<th>하향</th>
<th>상향</th>
<th>평균치</th>
<th>t</th>
<th>p</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>조직현신도</td>
<td>80.83±7.67</td>
<td>73.08±9.35</td>
<td>7.75</td>
<td>4.719</td>
<td>.000</td>
</tr>
<tr>
<td>의사결정</td>
<td>73.64±9.77</td>
<td>70.95±11.49</td>
<td>2.68</td>
<td>1.319</td>
<td>.194</td>
</tr>
<tr>
<td>협조, 조정력</td>
<td>73.33±7.60</td>
<td>71.62±10.98</td>
<td>1.70</td>
<td>.911</td>
<td>.367</td>
</tr>
<tr>
<td>전달성</td>
<td>81.87±8.66</td>
<td>78.41±9.21</td>
<td>3.45</td>
<td>1.942</td>
<td>.058</td>
</tr>
<tr>
<td>변화수용</td>
<td>77.91±14.86</td>
<td>70.20±12.92</td>
<td>7.70</td>
<td>3.745</td>
<td>.000</td>
</tr>
<tr>
<td>목표달성</td>
<td>79.79±6.77</td>
<td>73.79±13.18</td>
<td>6.00</td>
<td>3.612</td>
<td>.001</td>
</tr>
<tr>
<td>업무수행능력</td>
<td>82.70±8.68</td>
<td>76.08±11.01</td>
<td>6.82</td>
<td>4.065</td>
<td>.000</td>
</tr>
<tr>
<td>리더십</td>
<td>79.79±8.11</td>
<td>70.00±11.90</td>
<td>9.79</td>
<td>5.483</td>
<td>.000</td>
</tr>
<tr>
<td>출석수량</td>
<td>77.50±8.81</td>
<td>77.25±11.14</td>
<td>.25</td>
<td>.125</td>
<td>.901</td>
</tr>
</tbody>
</table>

p<.05

3. 기술적 평가항목별 상향-하향 평균치 차이 비교

평가항목별 상향-하향 평균치 차이는 조직현신도 6.02, 리더십 5.78로, 두 개 항목에서만 하향평가가 상향평가보다 통계적으로 유의하게 높았고, 나머지 항목에서
는 상향-하향 평균치의 차이가 통계적으로 유의하지 않았다<표 10>.  

- 18 -
<표 10> 기술적의 평가항목별 상황·하향 평균차 차이 비교  
단위: m±S.D

<table>
<thead>
<tr>
<th>변수</th>
<th>하향</th>
<th>상향</th>
<th>평균차</th>
<th>t</th>
<th>p</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>조직현장모</td>
<td>81.19±11.79</td>
<td>75.17±10.86</td>
<td>6.02</td>
<td>2.739</td>
<td>.009</td>
</tr>
<tr>
<td>의사결정</td>
<td>75.43±11.49</td>
<td>73.47±10.93</td>
<td>1.95</td>
<td>.881</td>
<td>.383</td>
</tr>
<tr>
<td>협조, 조정력</td>
<td>75.76±10.85</td>
<td>71.86±12.34</td>
<td>3.89</td>
<td>1.700</td>
<td>.096</td>
</tr>
<tr>
<td>착실험</td>
<td>76.91±11.39</td>
<td>76.79±10.44</td>
<td>2.17</td>
<td>.981</td>
<td>.332</td>
</tr>
<tr>
<td>변화수용</td>
<td>76.73±11.16</td>
<td>73.08±11.83</td>
<td>3.65</td>
<td>1.615</td>
<td>.113</td>
</tr>
<tr>
<td>목표달성</td>
<td>78.69± 9.03</td>
<td>76.47±13.16</td>
<td>2.21</td>
<td>.983</td>
<td>.329</td>
</tr>
<tr>
<td>업무수행능력</td>
<td>78.54± 9.97</td>
<td>77.21±10.62</td>
<td>2.13</td>
<td>.999</td>
<td>.363</td>
</tr>
<tr>
<td>리더십</td>
<td>76.52±11.96</td>
<td>70.73±11.11</td>
<td>5.78</td>
<td>2.540</td>
<td>.015</td>
</tr>
<tr>
<td>솔선수범</td>
<td>76.30±14.04</td>
<td>76.82±13.23</td>
<td>-0.52</td>
<td>-1.82</td>
<td>.087</td>
</tr>
</tbody>
</table>

p<.05

7. 평가세부항목과 총점간의 상관관계분석

각 평가항목들 중 어느 항목의 변이가 총점의 변이와 더 큰 상관관계를 보이는지 알아보기 위해 상관관계분석을 한 결과는 <표 II>와 같다. 먼저 개별 평가항목들과 하향총점간의 상관관계를 살펴보면 모든 항목들이 하향총점과 통계적으로 유의한 상관관계를 보였으며, 목표달성(742), 솔선수범(732), 의사결정(705), 변화수용(675)의 순으로 상관관계가 높게 나타났다.

개별 평가항목과 상향총점간의 상관관계도 모두 항목에서 유의한 상관관계를 보였으며, 리더십(931), 협조·조정력(928), 의사결정(927), 솔선수범(922), 목표달성(918), 업무수행능력(907)의 순으로 상관관계가 높게 나타났다.
<표 11> 평가세부항목과 상향, 하향 총점간의 상관관계분석

<table>
<thead>
<tr>
<th>독립변수</th>
<th>하향총점</th>
<th>상향총점</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>r</td>
<td>p</td>
</tr>
<tr>
<td>조직현신도</td>
<td>.550</td>
<td>.000</td>
</tr>
<tr>
<td>의사결정</td>
<td>.705</td>
<td>.000</td>
</tr>
<tr>
<td>협조, 조정력</td>
<td>.663</td>
<td>.000</td>
</tr>
<tr>
<td>진열성</td>
<td>.412</td>
<td>.000</td>
</tr>
<tr>
<td>변화수용</td>
<td>.675</td>
<td>.000</td>
</tr>
<tr>
<td>목표달성</td>
<td>.742</td>
<td>.000</td>
</tr>
<tr>
<td>업무수행능력</td>
<td>.559</td>
<td>.000</td>
</tr>
<tr>
<td>리더십</td>
<td>.600</td>
<td>.000</td>
</tr>
<tr>
<td>솔리드수림</td>
<td>.731</td>
<td>.000</td>
</tr>
</tbody>
</table>

p<.05
V. 고찰

본 연구는 병원 내 다면평가 중 상향평가와 하향평가의 차이를 실증적으로 분석하여 문제점을 찾아내고 보다 효과적인 다면평가 방식을 제시해 보고자 실시되었다. 본 연구의 주요 분석결과를 중심으로 세부점해 보면 다음과 같다.

1. 연구결과에 대한 고찰

둘째, 평가유형별로 평균점수를 보면 하향평가 1차, 하향평가 2차, 상향평가의 순으로 점수가 높게 나타나 부하직원들과 매일 마주보고 일하는 직속상관이 직속 부하들을 가장 후하게 평가하는 경향이 있음을 알 수 있다. 이는 향후 평가결과의 반영에 있어 각 평가유형별로 반영 비중뿐만 아니라 반영 방식도 다르게 해야 함을 의미한다. 예를 들면 승진후보자를 선발할 경우 먼저 1차 하향평가 결과만을 기준으로 2-3배수의 후보자를 선발한 다음, 동일한 선상에서 2차 하향평가, 동료 평가, 상향평가의 결과를 종합하여 최종 후보자를 선발하는 방식을 고려해 볼 수 있을 것이다.

셋째, 직종별로 평가결과의 차이가 다르게 나타났는데 이는 평가결과의 반영에 있어서도 직종별로 다르게 할 필요가 있음을 시사한다. 평가결과를 보면 행정직이나 간호직의 경우 하향평가보다 상향평가가 높게 나타나는 경향이 있는 반면, 기술직의 경우 하향평가와 상향평가 간에 유의한 차이가 없었다. 따라서 이러한 현상의 원인을 노사관계, 직무의 특성, 근무부서의 특성, 인간관계 등 다각도로 분석하여 직종 간 하향평가와 상향평가의 반영 비중을 다르게 하는 방안을 검토할 필요가 있다.

넷째, 평가항목별로 하향평가와 상향평가에 차이가 있는지를 본 결과, 솔선수범 항목만 제외하고 다른 모든 항목에서 하향평가 결과가 상향평가보다 높게 나타났다. 차이의 크기를 보면 조직헌신도 항목이 가장 큰 차이를 보였고, 다음으로 리더십, 변화수용, 친절성, 목표달성의 순으로 차이를 보였다. 즉 이러한 평가항목들에 있어서 연구대상자들은 상사들보다 부하들에게 낮게 평가되고 있다는 것이 다. 특히 부하들에 의한 평가가 중요하다고 할 수 있는 리더십이나 변화수용 항목들에서 차이가 크게 난다는 것은 중간관리자로서 유의해야 할 부분이다. 따라서 이러한 차이의 원인을 관리자 조직혁신 문화, 조직의 공식 비공식 커뮤니케이션 통로, 부서와 개인의 특성 등 다양한 각도로 분석하여 두 평가유형간의 결과 차이를 줄이기 위한 방안을 마련할 필요가 있다.

다섯째, 각 직종별로 상향평가와 하향평가 결과 간에 차이가 있는지를 분석한 결과, 행정직의 경우에는 친절성이 가장 큰 차이를 보였고, 다음으로 조직혼신도, 목표달성, 변화수용, 협조조정력의 순이었다. 친절성이 있어서 행정권이 부하
들보다 상사들에게 더 후한 점수를 받고 있다는 것은 위사람에게 대해 머니와 아랫사람에게 대해하는 머니가 다른 대서 기인한 것일 수 있다. 거기에는 조직헌신도나 목표달성에 있어서도 차이가 크게 나타난 것까지 함께 고려해 보면 행정간부들이 상사에게 하는 행동과 부하들에게 하는 행동이 다르고 그러한 행위들이 부하들에게 보기에 오로지 상사의 요구사항을 충족시키는데 집중하고 부하들의 관심사항이나 의견에는 상대적으로 관심을 덜 쏟는 행태로 비쳐질 경우, 인해 이러한 평가결과의 차이를 가져왔을 수 있다. 따라서 행정간부들은 부하직원들에 대해 보다 친절한 자세로 의사소통을 하도록 해야 할 것이며, 조직헌신이나 목표달성을 추구하는데 있어서도 부하들이 공감하고 납득할 수 있는 방법으로 실행해 나가도록 노력해야 할 것이다.

간호직의 경우에는 리더십항목에서 하향평가와 상향평가 결과가 가장 큰 차이를 보였으며, 다음으로 조직헌신도, 변화수용, 업무수행능력 순이었다. 이는 간호직의 경우 엄격한 위계질서를 바탕으로 환자를 직접 대면하여 간호서비스를 제공해야 하는 직종의 특성상 간부들의 리더십이 매우 중요하다. 이 항목에서 가장 큰 차 이를 보인다는 것은 상사들이 중요시하는 리더십 요소와 부하들이 중요시하는 리더십 요소들이 다를을 의미하는 것이다. 즉 상사들이 보기에 리더십이 있다고 보여지는 행동이 부하들이 보기에 독선으로 비쳐질 수 있으며 부하들이 보기에 민주적인 리더십으로 보이는 것이 상사들이 보기에에는 유약한 리더로 보일 수 있기 때문이다. 그러나 리더십에 관한 최근의 흐름은 민주적이고 참여적인 리더십이 가장 성공적인 것으로 주목받고 있는 만큼(Catholic Health Association, 1988) 부하들의 신뢰를 바탕으로 부하들을 이끌고 그들의 행태를 변화시키 조직의 목표를 달성하는 변형적 리더(transformational leader)를 많이 양성할 수 있도록 병원경영진이 노력해야 할 것이다.

기술직의 경우 하향평가와 상향평가 간에 조직헌신도 항목에서 가장 큰 차이를 보였고 다음으로 리더십 항목이었으며 나머지 항목들은 유의한 차이가 없었다. 이는 기술직의 경우 상사와 부하가 같은 기술을 가진 동질적 집단의 성격이 강하고 근무시간 내내 동일한 장소에서 동일한 업무를 반복하는 경우가 많으며, 부서의 목표나 업무성과가 진료부서의 성과에 연동되는 경우가 많아 평가유형별로 큰 차
이름 보이지 않은 것으로 추정된다.

이상과 같이 직종별로 하향평가와 상향평가 간 유의한 차이를 보이는 항목이 서로 다르게 나타난 것은 이정희(2003)의 연구결과와 부분적으로 일치하는 것으로 직종에 따라 하향평가와 상향평가의 편차가 크게 나타나는 항목이 다르다는 것을 의미함으로서 이러한 항목들에 대해서는 직종별로 서로 반영 비중을 다르게 해야 함을 시사한다. 예를 들면 행정직의 경우에는 힘철성, 간호직의 경우 리더십, 기술직의 경우에는 조직헌신도 항목에 대한 하향평가의 반영 비중을 좀 더 높이는 방안을 검토할 필요가 있다.

여섯째, 각 평가항목들이 하향평가 및 상향평가 결과와 어느 정도 상관관계를 가지는지 분석해 본 결과 모든 항목이 유의한 상관관계를 보였으나, 하향평가의 경우 목표달성, 솔선수범, 의사결정, 변화수용 등의 항목이 상대적으로 상관관계가 높은 반면, 상향평가의 경우에는 리더십, 협조조정력, 의사결정, 솔선수범, 목표달성의 순으로 상관관계가 높게 나타났다. 이는 부하직원들이 상사를 평가할 때 중요시하는 항목과 상사가 부하를 평가할 때 중요시하는 항목이 다를음을 의미하는 것으로 상사가 중요시하는 항목과 부하가 중요시하는 항목을 분리하여 평가할 필요성이 있다. 예를 들어, 목표달성과 같은 항목들은 부하직원들이 정확히 평가하기 어려우므로 상향평가항목에서 제외하는 대신, 리더십 같은 항목에 있어서는 상향평가의 비중을 높이는 등의 방식을 고려해 볼 수 있을 것이다.

2. 연구방법에 대한 고찰

첫째, 본 연구는 1개 대학병원에 근무하는 행정직, 간호직, 기술직 총 88명의 간부들의 2년치 인사자료만을 가지고 다면평가의 실태를 분석한 결과이므로 모든 병원에 일반적으로 적용하는 데는 한계가 있다. 추후 연구에서는 지역과 규모에 따른 대상병원 수와 대상자의 확대, 다년치 인사평가 자료의 확보 등을 통해 보다 광범위하고 정기적인 자료를 분석해 본으로써 병원 내 다면평가의 실태와 평가유형별 차이를 심층적으로 분석해 볼 필요가 있다.

둘째, 본 연구에서는 하향평가와 상향평가의 총점을 단순히 각 평가점수의 합
으로 계산하였기 때문에 총체적인 평가항목이 제외되어 있어 어느 항목이 실제로 그 사람의 능력을 평가하는데 가장 중요하게 영향을 미치는 것인지 정확하게 반
별해 내기가 어려웠다. 추후 연구에서는 인사평가 시 개별 평가항목 외에 총체적
능력을 평가하는 항목을 추가함으로써 다중회귀분석을 통해 평가항목들의 중요성
여부를 분석할 필요가 있다.

셋째, 본 연구에서 사용된 인사평가항목의 구성 및 비중의 타당성에 대해 별도
로 검증한 바가 없어 인사평가결과의 타당성 및 신뢰도를 검증하기가 어려웠다.
추후 연구에서는 인사평가 도구의 타당성 검정과 더불어 평가의 신뢰성 등을 동
시에 검증해 봄으로써 평가유형별 차이 분석결과에 대한 신뢰성을 더 높여나가야
할 것이다.

넷째, 인사평가 결과와 실제 업무성과, 성진 등과의 비교를 통해 인사평가의 활
용성을 검증하고 주관적 평가결과와 객관적 업무성과 및 보상 간에 어떤 관계가
있는지를 분석해 봄으로써 인사평가의 타당성과 객관성을 제고해 나가야 할 것
이다.

마지막으로, 평가는 절대 사항이 아닌 것이다. 따라서 아무리 완벽하게 평가 시
스템을 설계해도 실행 과정에서 제대로 운영하지 않으면 소용이 없다. 평가 시스
템의 성과조건에 대한 연구 결과를 보면도 평가 시스템의 완성도 뛰어난지 평가
관련자들간의 상호 신뢰를 강조하고 있다(경기선, 1999). 따라서 광범위한 평가가
 이루어지려면 최고 경영자, 평가자, 피평가자, 인사 담당자 모두가 평가와 관련된
 자기 의향을 제대로 수행함으로써, 직속적으로 평가에 대한 상호 신뢰 관계를 형성
해 나가야 할 것이다. 또한 평가의 미흡함에 따른 판대함, 편향성, 후광효과(halo
effect) 등 다양한 평가관련 오류들을 방지하기 위해 평가자들에 대해 다음과 같은
사전교육을 실시할 필요가 있다.

① 인사평가 목표, 실시계획 및 세부절차 일정
② 평가자와 책임자 역할, 평가방법 및 평가 시 유의사항
③ 평가결과의 조정과 안전장치
④ 평가자 역량성 보장방법 등
VI. 결 론

본 연구는 병원 내 다변평가 실험의 유의성 차이를 검증하고 그에 따른 개선방안을 제시하고자 실시되었다. 본서자료는 장원도 지역 1개 대학병원 치과정, 간호직, 기술직 직원 중 2008년, 2009년도 상향·하향 평가자자료가 제출되는 과장급 이상 간부직원 88명의 인사평가자료를 사용하였다. 자료분석은 SPSS 12.0 프로그램을 사용하여 빈도분석, t-test, 상관관계분석을 실시하였다.

본 연구의 주요결과는 다음과 같다.
1) 상향·하향평가의 2008년, 2009년, 2008년과 2009년 합산에서 평균 차이를 비교한 결과 하향평가1차, 하향평가2차, 상향평가 순으로 평균치가 높았으며 통계적으로 유의한 차이가 있었다.

2) 직종별 상향·하향 평가의 평균차 차이는 행정직, 간호직이 하향평가가 상향평가보다 평균차가 유의하게 높았으며 기술직은 통계적으로 유의한 차이가 없었다.

3) 세부항목별 직군의 상향·하향 평균차 차이를 비교한 결과, 행정직은 전결성, 조직성신, 협조·조정력, 보수수용, 목표달성, 리더십 순으로 하향평가가 상향평가보다 통계적으로 유의하게 높았다. 간호직에서는 조직성신, 보수수용, 목표달성, 업무수행능력, 리더십 순으로 하향평가가 상향평가보다 통계적으로 유의하게 높았고, 기술직에서는 조직성신, 리더십, 투기 항목에서만 하향평가가 상향평가보다 통계적으로 유의하게 높았고 나머지 항목은 유의한 차이가 없었다.

4) 개별평가항목과 하향평가간의 상관관계를 살펴보면 모든 항목들이 하향평가 통계학적으로 유의한 상관관계를 보였으며, 목표달성, 출석수행, 의사결정, 변화수용의 순으로 상관관계가 높게 나타났다. 개별 평가항목과 상향평가간의 상관관계도 모든 항목에서 유의한 상관관계를 보였으며, 리더십, 협조·조정력, 의사결정, 습
신수범, 목표달성, 업무수행능력의 순으로 상관관계가 높게 나타났다.

이상의 연구결과를 바탕으로 시사점을 도출해 보던 다변량가의 주요 방식인 하향평가와 상향평가의 병행 사용에 있어 각 평가유형별로 평가항목의 구성, 반영비중 등이 다르게 적용되어야 할 필요성이 있다. 이를 위해 하향평가와 상향평가 결과 중 어느 것이 더 객관적 업무성과와 높은 관계를 보이는지 추후 분석해 봐야며 평가유형별 평가결과의 활용도와 반영 비중에 대한 과학적 판단 근거를 얻을 수 있을 것이다. 나아가 평가자물에 대한 사전, 사후 교육을 강화하여 평가의 신뢰성을 높이는 노력을 병행해 나갈 때 다변량가의 의미를 더욱 살펴 나갈 수 있을 것이다.
참고문헌

김석희, 인적자원 관리론. 서울 : 무역경제사, 1996.
김영원, 우리나라 병원의 인사과파제도 운영 실태와 개선방안에 관한 연구. 숭실대학교 노사관계대학원 석사학위논문, 1997.
서남진, 다면평가제도의 효과적 운영방안에 관한 연구. 한양대학교 경영대학원 석사학위논문, 2000.
손미경, 다면평가제도의 도입에 따른 문제점과 성공적 실행방안 : C 대학병원 일반직원의 인식을 대상으로. 충남대학교 대학원 석사학위논문, 2005.
신기수, 현장평가와 상향평가 결과에 영향을 미치는 복성 분석, 연세대학교 보건대학원 석사학위논문, 2005.
신철우, 효율적 성과관리를 위한 다면평가제도의 개선방안. 산업경영연구, 28(3); 59-84, 2005.
윤소연, 김병준, 다면평가 정책과 수행평가 및 평가의 수준에 미치는 영향, 한국심리학회지 : 산업 및 조직, 16(2); 153-180, 2003.
이승계, 대안적 인사평가제도 : 다면평가의 한계와 과제, 현상과 인식, 29(3); 109-234, 2006.


임창욱. 강의성. 병원간호조직의 인사과 운영 개선에 관한 연구. 간호과 학술지. 10(1): 55-74. 2005

전영신. 간호사 업무수행에 대한 다양한평가 연구. 전북대학교 대학원 석사학위논문. 2007.

정기선. 병원인사관리, 경유시학회. 1999


London, M., Smither, JW. Can multi-source feedback change perceptions...


Somers, MJ., Assessing Self-Appraisal of Job Performance Evaluation Device: Are the Poor Results. 44(10); 1081-1091. 1996.

부 록
[부록]

① 인 사 평 가 표
※ 아래 각 문항을 잘 읽고 평가대상자를 가장 잘 표현하고 있다고 생각하는척도를 다음의 기준에 의거 진술하게 평가 바랍니다.

<table>
<thead>
<tr>
<th>평가기준</th>
<th>박월</th>
<th>우수</th>
<th>보통</th>
<th>미흡</th>
<th>불량</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>평가등급</td>
<td>5</td>
<td>4</td>
<td>3</td>
<td>2</td>
<td>1</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>평가요소</th>
<th>평가항목</th>
<th>평가</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1.사고의유연성</td>
<td>1. 비판과 견치를 겸허히 받아들이고 건설적으로 대응합니까?</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>2. 상황에 최적화하고 업무에 집중하여 주어진 업무를 완료합니까?</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>3. 업무수행방식, 근무환경 등을 유연하게 운용합니까?</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>2.의사결정력</td>
<td>1. 의사결정을 신속, 적절하고 소신있게 합니다.</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>2. 특별 상황에 처할 수 있도록 공감대가 키우는 업무를 처리합니까?</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>3. 예상외 없는 문제가 발생시 적절한 방향제시 및 문제해결 등으로 부각</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>원이 흐름 없이 업무를 잘 풀어갈 수 있도록 합니까?</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>3.의사소통</td>
<td>1. 자신의 의사결정을 논리적으로 명확하게 전달합니까?</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>2. 자신과 다른 의견이나 견해를 이해하고, 공정적으로 받아들이며</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>조절 합니까?</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>3. 직원들과의 공정적인 유대감 형성을 위해 노력합니까?</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>4.협조조정력</td>
<td>1. 유관기관 또는 관련부서와 손쉽게 갈등을 하여 업무가 원활</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>하도록 하고 있습니까?</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>2. 직원들이 직면한 업무성과를 볼 수 있도록 지원합니까?</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>3. 주어진 권한을 적절하게 사용하여 감동을 적절하게 해결합니까?</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>평가요소</td>
<td>평가 항목</td>
<td>평가</td>
</tr>
<tr>
<td>----------</td>
<td>----------</td>
<td>------</td>
</tr>
<tr>
<td>5. 침열성</td>
<td>1. 진정한 말과 행동으로 과제를 용대할까?</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>2. 내부나 외부고개의 입장에서 문제를 점토하고 개선할까?</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>3. 과제를 용대하면서 상대방에게 의미 있는 추가정보를 수집해서 알려줄까?</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>6. 변화수용</td>
<td>1. 업무 관련 지식의 변화에 따라 자기 발전을 지속하려는 노력을 할까?</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>2. 업무수행에 직접 필요한 정보 혹은 기타정보(의료제 통행, 새로운 제도, 법률, 정책)를 수집, 전달하여 업무수행에 도움이 되고 있습니까?</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>3. 환경변화에 적응하기 위하여 다양한 전략과 구체적인 방법을 제시할까?</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>7. 책임감</td>
<td>1. 당당 업무에 책임을 다하며 항상 신뢰할 수 있습니까?</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>2. 문제가 발생시 부하에게 책임을 전가하지 않고 스스로 책임을 질까?</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>3. 근무시간동안 개인의 사무를 차제하고 업무에 집중할까?</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>8. 업무 수행능력</td>
<td>1. 세량업무에서 필요로 하는 전문적인 역량과 지식을 갖추고 있습니까?</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>2. 관련 법령, 규정, 지침에 따라 업무를 정확히 처리할까?</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>3. 긴급한 현안을 적시에 처리할까?</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>9. 창의성</td>
<td>1. 부서 업무를 창의적으로 추진할까?</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>2. 성과향상에 도움이 되도록 제속적으로 업무를 개선할까?</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>3. 장에 요인에 대한 극복방안과 대응방안을 마련할까?</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>10. 출석수범</td>
<td>1. 출석수범하는 자세가 직원들의 동감이 될까?</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>2. 적극적으로 본인의 업무를 수행할까?</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>3. 팀이나 팀을 받지 않고 자기결제를 통해 도덕적 도덕이 되고 있습니까?</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>
ABSTRACT

An Empirical Analysis of the Multi-Source Personnel Rating at a University Hospital

Cho, Sung Man
Dept. of Health Administration
The Graduate School
Yonsei University

This study purports to investigate the difference between upward and downward personnel rating and to find out the strategy to enhance the validity and reliability of the multi-source personnel rating system.

Data were collected from 88 middle level managers working at divisions of nursing, administration, and clinical therapy at a university hospital located in north-eastern part of South Korea. Data about multi-source personnel rating of the year 2008 and 2009 were obtained from the department of personnel management under the permission of hospital top management. The collected data were analyzed using t-test, ANOVA, and correlation analysis. The major findings of the study are as follows:

1. The result of downward personnel rating always showed higher score than that of the upward rating.

2. The result of downward personnel rating always showed higher score than that of the upward rating in nursing and administrative staff,
while no significant difference was found in technological staff.

3. The scores of downward rating were significantly higher than those of upward rating in such factors as kindness, organizational commitment, collaboration and coordination, compliance to change, goal accomplishment, and leadership in case of the administrative staff, while in nursing managers, downward scores were higher than those of upward rating in factors of organizational commitment, compliance to change, goal accomplishment, job competency, and leadership. As for the technological staff, significant differences between the two rating score were found in only two factors of organizational commitment and leadership.

4. There were significant correlations between total scores of downward and upward ratings, and individual rating factors. The significant correlation was found between the total score of downward rating and individual scores of goal accomplishment, decision making, and compliance to change, in the order of coefficient size. The significant correlation was also found between the total score of upward rating and individual scores of leadership, collaboration and coordination, decision making, goal accomplishment, and job competency.

In conclusion, the composition and weight of measurement items of multi-source personnel rating needs to be designed differently in terms of each job characteristics. In addition, we need to further investigate the relationship between the subjective and objective measurement of the individual performance in order to improve the validity and reliability of the multi-source personnel rating.