

하향평가와 상향평가 결과에
영향을 미치는 특성 분석

연세대학교 보건대학원

보건정책 및 관리학과

신 기 수

하향평가와 상향평가 결과에
영향을 미치는 특성 분석

지 도 조 우 현 교 수

이 논문을 보건학 석사학위 논문으로 제출함

2004년 12월 일

연세대학교 보건대학원
보건정책 및 관리학과
신 기 수

신기수의 보건학 석사학위 논문을 인준함

심사위원 _____ 인

심사위원 _____ 인

심사위원 _____ 인

연세대학교 보건대학원

2004년 12월 일

감사의 말씀

이 연구를 위하여 논문 주제 선정부터 마무리까지 애정을 가지고 세심하게 지도해 주신 조우현 교수님께 존경스러운 마음을 더해 감사의 말씀을 올립니다.

바쁘신 가운데에서도 심사를 맡아 조언과 격려를 더해 주신 박영요 원장님께 머리 숙여 깊이 감사드립니다.

논문의 시작부터 열의를 갖고 끝까지 논문을 완성시켜 주신 정상혁 교수님께 감사드리며, 논문의 통계부터 마무리까지 완벽하게 도움을 주신 예방 의학교실 이해진 선생님께도 깊이 감사드립니다.

그리고 항상 용기를 북돋아 주시고 모든 일에 격려를 아끼지 않으시는 윤건일 의료원장님과 따뜻한 마음으로 관심을 가지고 지켜보신 김영 사무국장님께도 감사드립니다.

만학도로서 학문적인 열정 하나만 가지고 대학원 생활을 시작한 것이 었 그제 같은데 이 작은 논문집을 출판하게 되어 개인적으로는 무한한 영광으로 생각합니다.

대학입시를 앞두고 있는 이 세상에서 가장 사랑하는 딸 혜진에게 아빠의 작은 논문집이 큰 힘과 용기가 되어 주길 바라며, 항상 시간에 쫓겨 같이 운동도 못해준 듄직하고 깨끗한 영혼을 가진 사랑하는 아들 희창에게 앞으로는 좋은 아빠의 모습으로 살아가겠다고 약속합니다.

마지막으로 오늘날 내가 있기까지 묵묵히 늘 희생과 사랑으로 지켜준 아내에게 진심으로 사랑한다는 마음을 전하며 이 기쁨을 나누고자 합니다.

신 기 수 올림

차 례

국문요약	iii
I. 서 론	1
1. 연구의 배경	1
2. 연구의 목적	3
II. 이론적 배경	4
1. 인사고과 제도에 대한 이론적 고찰	4
2. 다면평가 제도에 대한 이론적 고찰	8
III. 연구방법	16
1. 연구의 틀	16
2. 주요 연구변수에 대한 정의	17
3. 연구대상 및 자료수집 방법	22
4. 분석방법	23
IV. 연구결과	27
1. 연구대상자의 일반적 특성	27
2. 상향평가점수 우세군과 하향평가점수 우세군의 특성	29
V. 고 찰	33
1. 연구대상에 대한 고찰	33
2. 연구방법에 대한 고찰	34
3. 연구결과에 대한 고찰	36
VI. 결 론	39
참고문헌	41
ABSTRACT	44

표 차례

표 1. 관리목적에 의한 인사고과 목적 구분	7
표 2. 다면평가와 업적평가와의 차이점	10
표 3. 다면평가의 목적	13
표 4. 하향평가의 평가요소 부문별 평가등급에 따른 점수	23
표 5. 상향평가의 평가요소 부문별 평가등급에 따른 점수	24
표 6. 연구대상자의 일반적 특성	27
표 7. 상향평가점수 우세군과 하향평가점수 우세군의 분포	28
표 8. 종합점수에서 상향평가점수 우세군과 하향평가점수 우세군의 특성 비교	29
표 9. 능력점수에서 상향평가점수 우세군과 하향평가점수 우세군의 특성 비교	30
표 10. 태도점수에서 상향평가점수 우세군과 하향평가점수 우세군의 특성 비교	31
표 11. 하향평가점수 우세군과 상향평가점수 우세군 여부에 영향을 미치는 로지스틱 회귀분석	32

그림 차례

그림 1. 분석의 개요	16
--------------------	----

국 문 요 약

이 연구에서는 다면평가 방법 중 하향평가가 상대적으로 우수한 구성원과 상향평가가 상대적으로 우수한 구성원간에 어떠한 특성에 차이가 있는가를 분석하였다. 연구대상은 일개 대학병원에서 근무하는 과장 및 계장급 직원 68명의 2004년도 인사고과 및 상향평가 자료를 이용하였다. 하향평가는 근무실적, 근무수행능력, 근무수행태도로 구성하였으며 상향평가는 리더십, 직무수행능력, 직무수행태도로 구성하였다.

주요 연구결과를 요약하면 다음과 같다.

1. 종합점수에서 과장급은 '상향평가점수 우세군'에, 계장급은 '상·하향평가점수 유사군'과 '하향평가점수 우세군'에 많았고 환자접점부서는 '하향평가점수 우세군'에, 비접점부서는 '상향평가점수 우세군'에 많았으며 통계학적으로 유의하였다.
2. 능력점수에서는 '상향평가점수 우세군', '상·하향평가점수 유사군', '하향평가점수 우세군'에 따라서 연령, 성별, 교육년수, 근무부서, 직위, 근속년수, 환자접점부서 근무여부 등에 통계학적으로 유의한 차이를 보이지 않았다.
3. 태도점수에서는 의무부와 사무부가 '상향평가점수 우세군'에 많았고 간호부는 '하향평가점수 우세군'에 많았으며 근소하게 통계학적으로 유의한 차이를 보였다. 환자접점부서는 '하향평가점수 우세군'에 많았고 비접점부서는 '상향평가점수 우세군'에 많았으며 통계학적으로 유의하였다.
4. 로지스틱 회귀분석결과, 종합점수에서 직위에 따라 계장급에 비해 과

장급이 상향평가점수 우세군에 속할 확률이 2.694배 더 높았으나 통계학적으로 유의하지는 않았다. 환자접점부서에 비해 비접점부서의 직원인 경우에 상향평가점수 우세군에 속할 확률이 4.708배 더 높았으며 통계학적으로 유의하였다.

5. 능력점수에서 직위에 따라 계장급에 비해 과장급이 상향평가점수 우세군에 속할 확률이 3.385배 더 높았으나 통계학적으로 유의하지는 않았다. 환자접점부서에 비해 비접점부서의 직원이 상향평가점수 우세군에 속할 확률이 1.771배 더 높았으나 통계학적으로 유의하지는 않았다.

6. 태도점수에서 직위에 따라 계장급에 비해 과장급이 상향평가점수 우세군에 속할 확률이 1.420배 더 높았으나 통계학적으로 유의하지는 않았다. 환자접점부서에 비해 환자비접점부서의 직원이 상향평가점수 우세군에 속할 확률이 6.160배 더 높았으며 통계학적으로 유의하였다.

이 연구결과에 따르면 하향평가 제도와 상향평가 제도 중 어느 쪽이 더 좋은 제도라고 단정할 수 없으며 인사고과를 시행할 경우에는 두 제도를 병행해서 실시하는 것이 바람직할 것으로 판단된다. 하향평가 제도와 상향평가 제도를 동시에 실시할 경우 피평가자의 직위와 부서의 특성을 고려하여 인사고과 점수에 반영하는 비율을 조정하는 방안이 필요할 것으로 판단된다. 이러한 연구결과는 상향평가 제도를 도입하고자 하는 병원의 인사관리 제도에 많은 도움을 줄 수 있을 것으로 기대된다.

핵심단어 : 하향평가, 상향평가, 인사고과

I. 서 론

1. 연구의 배경

병원은 대부분의 서비스가 사람에 의해 제공되는 노동집약적 산업의 특성을 가지고 있으므로 병원의 직원이 환자에게 어떠한 서비스를 제공하는가에 따라 병원의 경쟁력에 큰 영향을 미친다. 따라서 조직구성원을 효율적으로 관리하는 인사관리는 병원경영에서 매우 중요하다.

인사관리 제도 중 인사고과 제도는 “종업원의 직무를 효과적으로 수행한 정도를 결정하는 인적자원 관리 활동”으로(안희탁, 1994) 직무수행 상 조직구성원이 가지고 있는 현재 내지는 잠재적 능력과 업적, 그리고 근무태도 등에 대하여 정기적으로 평가하여 인사의 제 분야에 활용하기 위한 인적자원 관리 방법상의 활동과정이다. 인사고과제도는 임금제도, 육성제도, 승진, 승급제도 등 실질적인 인사제도와 연계하여 활용되며 제도 자체보다는 인사관리 시스템상의 타 부분들과 상호 연계하여 조직관리에 유용한 기초자료 및 정보를 제공한다. 인사고과 제도는 인적자원 관리 및 합리적인 의사결정에 대한 지원으로 조직관리의 중추적인 제도로 활용되고 있다(안길찬, 2000).

인사고과는 평가주체에 따라 구분할 수 있다. 직속상사가 부하를 평가하는 하향평가, 피평가자의 지시, 감독하에 있는 부하가 상사를 평가하는 상향평가, 같은 부서 혹은 관련부서의 동료가 동료를 평가하는 동료평가, 피평가자 자신이 자기 자신을 평가하는 자기평가, 고객 및 외부전문가 등의 외부인에 의한 평가, 그리고 여러 위치의 평가자가 동시에 평가하는 다면평가가 있다.

다면평가란 인사의 공정성과 객관성을 위해 평가주체를 다양화하는 인사 평가제도이다. 이제까지는 병원산업과 같이 많은 전문 직종이 연계하여 서비스를 제공하는 산업분야에서는 다면평가의 도입이 어렵다는 견해가 많았다. 최근에는 일부 대형병원을 중심으로 병원산업에서도 하향평가만을 이용하는 단면평가에서 벗어나 상향평가를 도입하고 있는 추세이다.

최근들어 다면평가가 주목되고 있는 것은 저성장기로 접어들면서 연령과 근속연수를 기준으로 한 연공형의 정기승급과 승진, 승격 등의 연공위주의 인사관리가 능력, 업적위주의 인사관리로 바뀌고 있기 때문이다. 인사관리가 성과지향이 되면 될수록 개개인의 능력과 업적을 평가하는 시스템과 프로세스는 객관성과 공정성을 요구받게 된다. 다면평가는 객관성과 합리성을 높이는 인사관리 방법의 하나로서 등장한 것으로 볼 수 있을 것이다(안희탁, 1999).

다면평가에 관한 연구는 일반기업을 중심으로 활발히 진행되고 있으나 의료기관에서의 다면평가에 관한 연구논문은 간호단위에서 연구(이정희, 2003)만이 있을 뿐 미미한 실정이다. 대형병원을 중심으로 도입되고 있는 다면평가의 효과를 파악하고 적절한 응용방안을 개발하기 위해서는 실증자료에 기초한 연구가 절실하게 필요한 실정이다.

2. 연구의 목적

이 연구에서는 다면평가 방법중 하향평가가 상대적으로 우수한 구성원과 상향평가가 상대적으로 우수한 구성원간에 어떠한 특성에 차이가 있는가를 분석하고자 하였다. 구체적인 연구 목적은 다음과 같다.

첫째, 상향평가점수 우세군과 하향평가점수 우세군의 특성을 비교한다.

둘째, 상향평가점수 우세군과 하향평가점수 우세군 여부에 영향을 미치는 특성을 비교 분석한다.

셋째, 하향평가점수 우세군과 상향평가점수 우세군의 평가점수를 비교하여 어떠한 집단에서 하향평가 제도를 실시하는 것이 바람직하고 어떠한 집단에서 상향평가 제도를 실시하는 것이 바람직한 것인지를 분석한다.

Ⅱ. 이론적 배경

1. 인사고과 제도에 대한 이론적 고찰

가. 인사고과의 정의와 필요성

Langsner 등(1961)은 인사고과를 조직구성원의 능력, 태도, 근무성적, 자격의 상대적 가치를 조직적이며 사실에 입각하여 객관적으로 평가하는 절차라고 하였다. 안희탁(1994)은 인사고과란 종업원의 직무를 효과적으로 수행한 정도를 결정하는 인적자원 관리 활동으로서 performance review, personnel rating, merit rating, performance appraisal, employee appraisal, employee evaluation 등으로 표현되며 종업원평정, 근무평정, 업적평정, 성적평정, 인사평정 등의 다양한 용어로 나타낼 수 있다고 하였다.

인사고과는 조직구성원들의 업적, 태도, 능력 등을 정기적으로 검토하여 이들의 상대적 가치를 평가하고자 실시하는 것이다. 이는 근무성적과 잠재능력을 조직적, 정기적, 객관적으로 측정하는 수단이며 체계적인 분석을 통하여 인적자원을 효과적으로 활용하고 개인의 능력을 적극적으로 향상시키기 위한 인사관리의 한 도구이다(Flippo, 1971). 따라서 인사고과는 조직구성원들의 업무수행의 업적을 측정하는 제도이며 실천능력, 적성, 잠재성 등을 측정하는 것이라 할 수 있으며(김교근, 1999) 조직구성원의 능력 등을 그 조직체에 대한 유용성의 관점에서 평가하여 이들의 상대적 가치를 조직적으로 결정하기 위한 제도이다(정종진, 1985).

조직 내에서 인사고과의 평가자 및 피평가자로서 평가시스템에 주기적으로 접촉하는 상사와 부하는 정보의 이용에 있어 종종 불신을 가질 수 있

다. 조직구성원들은 여러 상황에서 평가의 정치적 및 실무적 시사점을 인지하고 있으며 인사고과를 효율적으로 활용하는 것에 대한 어려움을 호소하고 있다.

그럼에도 불구하고 인사고과를 통하여 종업원 개개인에 대한 동기부여와 능력개발을 꾀할 수 있으며 조직의 경영목표를 달성하는 데 기여할 수 있다. 이러한 관점에서 공정하고 객관적인 인사고과의 필요성을 다음과 같이 요약할 수 있다(안희탁, 1997).

첫째, 인사고과는 무엇보다도 종업원의 능력개발을 위한 출발점이라고 할 수 있다. 조직의 경영관리자는 조직의 목표달성과 조직구성원의 의욕, 동기 등의 개인목표가 합치되는 방향으로 나아가길 원한다. 이를 위해서는 종업원 개개인이 능력을 최대한 발휘할 수 있도록 유인해야 하는데 인사고과를 통하여 이를 위한 정보를 얻게 된다. 이는 적정배치, 순환보직 및 교육훈련 등의 능력개발을 위한 기초자료로 활용될 수 있다.

둘째, 인사고과는 업적향상을 위한 기초자료가 된다. 조직에서는 고과결과에 대한 피드백을 통해 그 동안의 작업관행이 보다 효율적으로 되도록 개인의 행위를 수정 혹은 변경 시키는 기초를 마련해 준다. 경영관리자는 개개인의 업무수행 결과는 물론이며 업적의 기초가 되는 능력이나 자질을 평가하여 그 결과를 종업원에게 알려줌으로써 다음 기회의 업적 상승을 기대하게 되는 것이다. 이러한 정보를 수집하고 평가하는 기초자료가 인사고과를 통하여 마련된다.

셋째, 인사고과는 종업원의 처우를 위한 가장 중요한 기초자료가 된다. 우리나라의 인사관리는 연공서열 중심에서 능력주의 형으로 변화되어가고 있다. 능력을 평가해주는 인사고과에 의한 기초자료가 종업원들의 승진이나 보수의 결정에 직접적인 요소가 되기 때문에 공정한 인사고과라는 전제 없이는 객관성을 보장할 수 없다.

연구조사에 따르면 효율적인 인적자원 관리를 위하여 조직 및 관리자는 인사고과를 필수적인 평가도구로 인식하여 실시하고 있는 것으로 나타나고 있다(Cleveland 등, 1989). 또한 공정하고 객관적인 인사고과를 위한 노력은 인사관리에 있어서 가장 중요한 사안이며 앞으로도 지속적으로 중요시 되어야 할 것이다.

나. 인사고과의 목적

일반적으로 인사고과의 목적은 첫째는 조직구성원들에게 자신의 잠재력을 파악하고 조직에 활용되도록 도와주어 조직의 성과를 향상시키는데 있다. 둘째는 직무와 관련된 의사결정을 하는데 필요한 정보를 조직구성원과 경영관리자에게 제공하여 인적자원 개발 계획에 참고하는 조직의 내부역량을 진단하는데 있다(Cascio, 1992).

인사고과의 활용적인 측면에서 볼 때 전통적인 인사고과의 목적은 과거 지향적인 측면에서 주로 조직원의 관리와 실적을 측정하여 상벌 등의 기초자료로 활용하는데 그 목적이 있었다. 근대적인 측면에서는 조직원의 육성과 능력개발, 경력계획, 인적자원 관리의 자료 등 미래 지향적인 측면에 그 목적을 두고 실시되고 있다(안길찬, 2000).

인사고과를 관리목적에 따라 구분하면 통제적인 목적과 비통제적인 목적으로 구분할 수 있다. 통제적인 목적은 조직 내 조직원의 가치를 상대적으로 비교 평가하여 우열을 판단하거나 순위를 정하고 이를 승진, 승급, 상여금 지급 등에 반영하려는데 있다. 비 통제적인 목적은 조직원의 능력개발에의 활용과 사기증진, 그리고 의사소통을 원활하게 하는데 있다.

표 1. 관리목적에 의한 인사고과 목적 구분

관리목적	활 용	구 분
관리상의 통제 목적	상벌 결정, 승진, 승급, 상여금	전통적 인사고과
	해고, 이동배치	
관리상의 비통제적 목적	인적자원관리계획, 성과피드백	현대적 인사고과
	인력개발 및 경력개발관리	
	조직개발, 동기부여, 근로의욕증진	

자료 : 안길찬. 인사고과론. 문창출판사, 2000

전통적으로 인사고과는 주로 인적자원관리의 상벌결정과 적재적소 배치를 목적으로 수행되어 왔다. 근래에 와서는 인적자원 개념이 확대됨에 따라 인사고과의 결과는 성과피드백과 목표설정, 인력개발과 경력개발 및 경력계획, 그리고 인적자원 자료 베이스와 인적자원관리 연구조사 자료로서 그 중요성이 점차 커지고 있다.

아울러 조직구성원의 능력을 중시하는 현대적 인사고과 제도는 중추적 기능인 승진, 승급, 상여 등의 처우제도를 비롯해 능력개발, 배치, 교육 등 인사관리 전반에 광범위하게 기능적인 관련을 가지고 있다. 따라서 인사고과 제도는 종업원의 가치를 객관적으로 측정하여 합리적인 인력관리의 기초자료를 생성하고 종업원의 동기부여와 능력개발을 촉진시키는데 그 의의를 두어야 할 것이다.

2. 다면평가 제도에 대한 이론적 고찰

가. 다면평가의 정의와 필요성

인사고과는 평가주체에 따라 구분할 수 있다. 직속상사가 부하를 평가하는 하향평가, 피평가자의 지시, 감독하에 있는 부하가 상사를 평가하는 상향평가, 같은 부서 혹은 관련부서의 동료가 동료를 평가하는 동료평가, 피평가자 자신이 자기자신을 평가하는 자기평가, 고객 및 외부전문가 등의 외부인에 의한 평가, 그리고 여러 위치의 평가자가 동시에 평가하는 다면평가가 있다.

인사고과의 합리적 운용 즉 평가의 정확도와 수용도를 높이기 위한 노력은 자원 관리의 역사와 더불어 시작되었다. 그러한 노력들은 평가요소의 변화, 평가자 훈련, 평가양식과 절차, 평가대상 등 여러 측면에서 나타났으며, 최근에는 평가 주체에 따른 평가방식의 다양화가 추구하고 있다.

지금까지 인사고과 제도의 가장 큰 특징 가운데 하나는 상사가 부하를 평가하는 것이었다. 그러나 사회의 변화와 더불어 인적자원 관리 환경이 급격하게 변화하면서 많은 조직에서 기계적 조직을 대상으로 한 기존의 인사고과제도는 더 이상 효율적으로 기능하지 않게 되었다. 여건의 변화에 대응하여 인사고과의 평가자 측면의 대안으로 제시되고 있는 것이 동료평가, 자기평가, 상향평가, 고객평가, 혹은 이를 망라한 다면평가이다.

대부분의 조직에서 상사가 부하직원을 평가하는 것이 일반적이다. 상사가 가장 적합한 평가자라고 하더라도 상사만이 단일하게 평가하는 것이 반드시 좋은 것은 아니다. 동료, 부하, 고객들이야말로 추가적인 정보를 제공하거나 상사가 가지고 있는 평가정보에 새로운 관점을 제시할 수도 있다 (Murphy 등, 1995).

국내에서도 많은 조직이 다면평가를 활용하고 있으며 최근에는 정부의 공조직에서도 적극적으로 도입하고 있는 추세이다. 다면평가는 평가자 수가 많아 작업이 번잡하고 관리자가 평가를 받는 데에 따른 불안감 내지는 저항감이 있을 수 있는 단점이 있다. 피평가자가 여러 관점에서 평가를 받으므로 객관성이 높고 결과의 피드백을 통하여 자기 성장에 도움이 될 수 있다. 기존의 업적 평가는 간편하고 책임소재가 분명하나 1인 평가에 의한 객관성 문제가 항상 내포되어 있는 단점이 있다. 표 2는 다면평가와 기존의 업적 평가의 차이점을 보여주고 있다.

표 2. 다면평가와 업적평가와의 차이점

구 분	다면평가	업적평가
작업	평가자수가 많으므로 번잡	간편
책임소재	무기명으로 할 경우 불명확	명확
저항감	피평가자가 되는 관리직으로서는 불안감, 저항감 느낌	모든 조직에서 다 실시되고 있어 받아들이기 쉬움
객관성	여러 가지 관점에서 판단하기 때문에 왜곡된 부분의 수정과 더불어 객관성을 얻기 쉬움	상사와 부하라고 하는 입장에서 평가하기 때문에 평가자와 부서 간의 편중현상이 나타날 가능성이 있음
다면성	다양한 입장에서부터 관찰되기 때문에 특정한 측면만 가지고 말할 수 있는 부분이 적음	단면적이 될 가능성이 크고 후광 효과 등의 오류도 발생하기 쉬움
정실	부분적으로 개입의 여지는 있으나 전체적인 경향을 파악한다면 주관적인 결과는 배제 가능	평가자 훈련으로 극복이 가능하지만 처우와의 연계가 강하기 때문에 고의로 조작될 가능성을 포함
피드백	여러 각도에서 평가한 결과를 피드백 하는 것은 본인의 자기반성, 자기성장에 유익	특정개인이 평가한 평가결과를 피평가자에게 피드백 하는 것은 납득성면에서 다소 문제가 있음
교육효과	본인의 자기성장의 기회로 삼을 수 있고 아울러 상사의 지도, 육성 의 자료가 됨	평가자와 피평가자의 1대1의 관계에서는 애써 피드백한 것도 사건으로 비쳐질 가능성도 없지 않음. 감정적인 불쾌한 기분을 남길 우려도 있음

자료 : 안희탁. 다면평가제도. 인사관리. 한국인사관리협회, 1995. 5월호

다면평가 제도는 조직구조 및 조직문화의 변화, 구성원의 변화 등 세가지 측면에서 도입 필요성이 강조되고 있다(윤재찬, 2003).

첫째, 조직구조의 변화 측면에서 과거의 조직은 피라미드 조직으로 한사람의 상사가 두 세명의 부하를 통솔하였다. 그러나 점차 중간관리 계층이 축소되고 팀제로 전환됨에 따라 통솔 범위가 늘어나게 되었다. 기술 또는 지식노동자의 증가로 노동자의 상사 혼자서 직무성과를 알아내기는 더욱 어려워졌다. 따라서 상사에 의한 단독평가보다 동료 등 여러 사람에 의한 평가가 필요하게 되었다.

둘째, 조직문화의 측면에서 과거 수직주의에서 수평주의적 민주주의로 변화하고 있다. 부하 직원들의 발언권이 늘어나고, 고객중심이 강조됨에 따라 고객, 동료, 협력업체로부터의 평가도 중요하게 되었다.

셋째, 직원들 개개인의 변화측면에서 과거에는 평가결과를 비공개하고 피드백조차 실시하지 않았으나 현재는 공정한 보상요구, 차별대우 개선 및 법적보호 등을 위해서 평가결과를 공개하고 본인에게 피드백하는 방향으로 전환되어 가고 있다. 이러한 변화는 상사 단일 평가보다는 다원화된 평가를 요구하게 되었다.

나. 다면평가의 목적

다면평가의 목적은 개발목적과 평가목적으로 구별할 수 있다. 개발목적과 평가목적은 실행방법상 크게 두 가지 면에서 차이가 있다. 첫번째 차이는 누가 평가결과를 소유하느냐는 점이다. 개발목적의 경우에는 피평가자가 소유하게 되고 누가 그 결과를 볼 수 있는가, 또 그 결과가 어떻게 활용되는가는 전적으로 피평가자에 의해 결정된다. 이에 반해 다면평가 평가의 목적으로 쓰일 경우에는 평가결과를 조직이 소유하고 조직의 관리 방식에 의거해 조직의 판단에 따라 쓰이게 된다.

두 번째 차이는 피평가자가 어떤 입장에 놓이게 되느냐는 점이다. 개발 목적의 경우엔 강제성이 없다. 평가결과를 보고 피평가자는 임의의 자기 개발 목적을 잡을 수 있고, 설령 목적달성이 이루어지지 않아도 제재가 없다. 그러나 평가목적의 경우엔 강제성이 있고 급여나 승진과 연계되기에 훨씬 피평가자에게 부담을 주게 된다. 따라서 다면평가가 평가의 목적으로 쓰이는 경우엔 조직뿐만 아니라 개인에게도 위험부담이 있으므로 철저한 준비와 관리가 있어야 한다.

표 3. 다면평가의 목적

구 분	개발(development)목적	평가(appraisal)목적
활 용	- 개인의 개발과 성장을 증진하기 위해 활용 - 보상이나 승진과 같은 관리상의 의사결정을 위해 사용되지 않음, 사용되더라도 소극적인 참고자료로 활용	평가결과를 바탕으로 보상과 승진과 같은 인사관리상의 의사결정에 직접 활용
결과의 관리	- 피평가자에게 직접 Report - 평가자는 평가결과를 참고하여 평가에 반영할 뿐 공식적인 결과의 관리는 수행하지 않음	평가결과는 인사부에서 직접 관리하고 평가결과를 공식화 함
적용비율	다면평가를 활용하는 조직의 약 75%가 개발목적으로 활용	다면평가를 활용하는 조직의 약 25%가 평가목적으로 활용

자료 : 전승주. 다면평가 제도의 효율적 운영방안에 관한 연구. 중앙대학교 경영대학원, 2003

다. 상향평가 제도

상향평가제도는 다면평가 중 일부이다. 그러나 상향평가 제도가 갖는 평가의 의미 자체를 볼 때 전통적 인사고과 제도와 대비되는 다면평가의 핵심이라고 할 수 있다.

상향평가의 실행 이유는 다음을 들 수 있다. 첫째, 상향평가는 상사의 평가와는 다른 관점에서 직무수행을 관찰할 수 있다. 둘째, 동료평가와 같이 한 평가자의 편견에서 오는 문제를 해결할 수 있다. 셋째, 직원들의 몰

입과 관여를 향상시켜 생산성의 증대를 가져온다. 상향평가의 성공을 위한 요소는 참여적 관리방식, 평가의 익명성, 그리고 행동양식을 평가하는 항목을 만드는 것이다(Bernandin, 1986).

상향평가는 무엇보다도 피드백을 통해 관리자가 반응하고 조직생활의 태도에 변화를 가져올 수 있다. 이러한 관리자의 반응과 태도에 대하여 평가자의 익명성이 피평가자의 태도에 영향을 미친다는 것을 알았고 피드백 내용의 구체성 정도가 평가제도에 대한 피평가자의 태도에 영향을 준다는 연구도 있었다(Antonioni, 1994; Smither, 1995).

또한 두 차례에 걸친 상향평가 실시 중간에 업무에 대한 피드백을 제공 받은 사람들이 2차 시기에 성과가 향상된 사실을 알 수 있었다. 그러나 피드백을 제공받지 않은 사람들은 성과가 향상되지 않았다. 따라서 이는 상향평가가 성과의 변화를 야기한다는 사실을 입증한 것이다(Hegarty, 1974).

상향평가의 장점은 다음을 들 수 있다.

첫째, 관리자의 리더십 향상을 촉진 시킬 수 있다. 관리자가 자신의 관리행위의 장. 단점에 대하여 부하 직원으로부터 피드백을 받을 수 있어 관리행위를 개선 할 수 있는 기회를 가질 수 있다.

둘째, 상하간의 의사소통이 원활해진다. 관리자들이 부하직원으로부터 자신의 리더십을 평가받게 되므로 리더십의 향상을 위해 관리자와 부하직원간의 대화의 장이 마련될 수 있으므로 의사소통이 보다 원활해 질 수 있다.

셋째, 직속상사가 부하직원을 일방적으로 평가하는데 대한 부작용을 최소화할 수 있다.

넷째, 인사고과에 대한 참여의식을 고취시킬 수 있다.

다섯째, 평가의 객관성과 신뢰성을 확보할 수 있다. 직속상사에 의한 평

가나 부하에 의한 평가와 함께 업무상 관계를 맺고 있는 타부문 상사에 의한 평가를 통해 객관적인 평가를 도모할 수 있는 것이다.

여섯째, 평가과정에서 부하사원은 나름대로 바람직한 리더상을 스스로 정립해 볼 수 있는 기회를 갖게 된다(안희탁, 1999).

그러나 상향평가의 문제점은 부하직원에 대한 관대화 경향, 개인감정으로 불성실한 평가, 정보부족으로 인간성 위주의 평가, 평가자의 익명성 결여, 피평가자의 의사결정 추진력 약화 등이 있을 수 있다. 또한 종래의 인사고과 보다 조직 분위기를 해칠 수 있다는 문제점도 안고 있다.

Ⅲ. 연구방법

1. 연구의 틀

이 연구는 하향평가점수와 상향평가점수를 표준화하여 점수의 차를 구성하였다. 표준화한 점수로 하향평가점수 우세군, 상.하향평가점수 유사군, 상향평가점수 우세군으로 분류하고 이변량 분석을 실시한 후 최종적으로 로지스틱 분석을 실시하였다(그림 1).

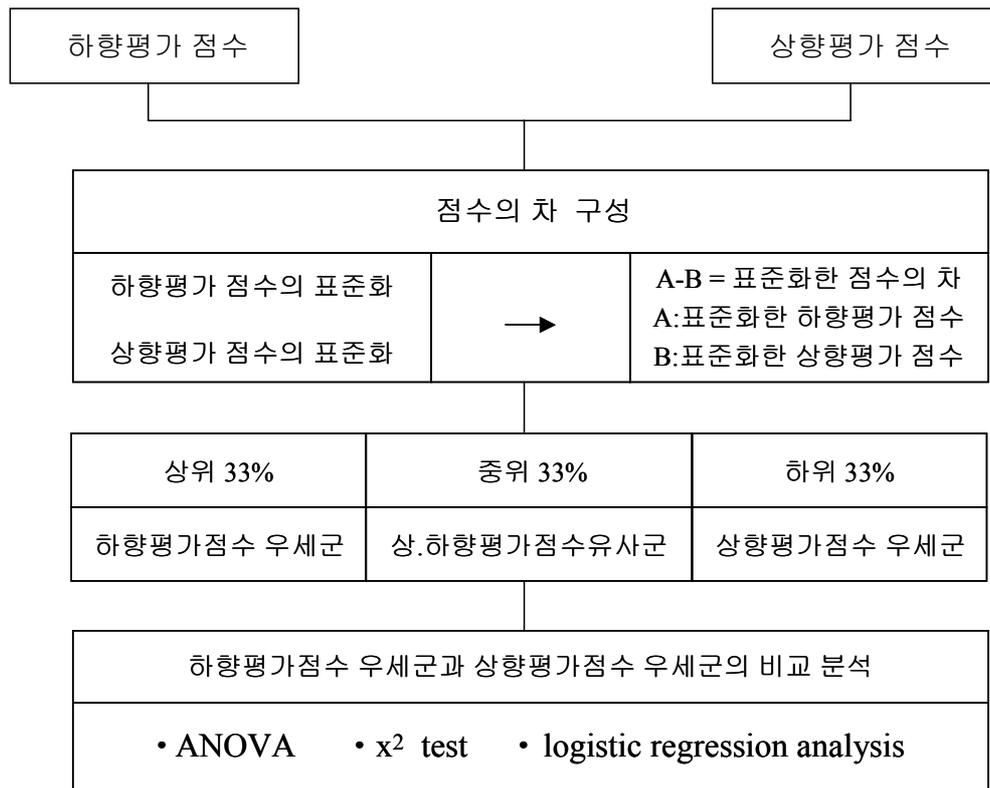


그림 1. 분석의 개요

2. 주요 연구변수에 대한 정의

가. 하향평가의 구성

하향평가는 피평가자의 상사직원이 평가하는 형태이다. 이 연구에서는 하향평가의 평정요소를 근무실적, 근무수행능력, 근무수행태도로 구성하였다. 각 요소에 대한 조작적 정의는 다음과 같다.

1) 근무실적

근무실적은 병원 경영목표 달성을 위한 노력과 기여도를 평가하는 것으로 업무수행의 계획성, 신속성, 업무공헌도를 포함하였다.

2) 근무수행능력

근무수행능력은 전략수립 및 전문성, 조직관리능력, 업무이해 판단력의 3개 부문으로 구성하였다. 전략수립 및 전문성은 업무의 기획 및 개선 방향 수립과 업무수행 상 요구되는 전문지식에 대한 평가이다. 조직관리 능력은 조직의 전체적인 관리 및 직원 통솔력과 직원육성능력에 대한 평가이다. 업무이해 판단력은 업무에 대한 이해력과 적절한 해결능력에 대한 평가이다.

3) 근무수행태도

근무수행태도는 협조성, 책임감 및 성실성의 2개 부문으로 구성하였다. 협조성은 부서 및 타부서와의 화합을 유도하고 협조하는 정도에 대한 평가이다. 책임감 및 성실성은 관리자로서의 사명감과 자기 헌신 정도 및 병원의 정책에 대한 수용과 적극적 참여정도를 평가하는 것이다.

나. 상향평가의 구성

상향평가는 피평가자의 부하직원이 평가하는 형태이다. 이 연구에서는 평정요소를 리더십, 직무수행능력, 직무수행태도로 구성하였다. 각 요소의 조작적 정의는 다음과 같다.

1) 리더십

리더십은 합리적사고, 의사결정능력, 변화관리능력, 지도육성능력의 4개 부문으로 구성하였다. 합리적사고는 조직적이고 합리적 사고로 업무를 수행하는지를 평가하는 것이다. 의사결정능력은 문제의 핵심을 정확히 파악하고 적절한 해결방안을 도출하며 이를 부하에게 잘 이해시키는지를 평가하는 것이다. 변화관리능력은 조직의 비전, 발전방향, 정책 등을 소통하면서 구성원 개개인의 다양한 특성을 인정하고 업무를 종합적으로 수행하는지 평가하는 것이다. 지도육성능력은 부하직원이 능력을 최대한으로 발휘할 수 있도록 잘 지도하는지를 평가하는 것이다.

2) 직무수행능력

직무수행능력은 협조조정능력, 창의성과 추진력, 전문성의 3개 부문으로 구성하였다. 협조조정능력은 부서 간 업무를 협의할 때 의사소통을 원활하게 하여 대내외적으로 효과적인 업무협조가 이루어지는지를 평가하는 것이다. 창의성과 추진력은 참신한 아이디어나 개선방법을 제시하면서 적극적으로 업무를 추진하는지를 평가하는 것이다. 전문성은 담당한 업무에 있어서 전문성을 가지고 자기개발을 위하여 지속적으로 노력하는지를 평가하는 것이다.

3) 직무수행태도

직무수행태도는 공정성, 책임감, 고객지향성의 3개 부문으로 구성하였다. 공정성은 직무수행에 대한 평가와 업무에 대한 배분을 객관적이고 공정하게 하는지를 평가하는 것이다. 책임감은 업무를 책임성있게 처리하는지 결과에 대한 책임을 부하직원에게 전가하지 않고 자신이 지는지를 평가하는 것이다. 고객지향성은 원내외 고객의 욕구와 기대를 능동적으로 파악하고 이에 부응하는 행동을 신속하게 하는지와 고객만족도를 향상시키기 위하여 계속 노력하는지를 평가하는 것이다.

다. 종합, 능력, 태도 점수

1) 종합점수

종합점수는 상·하향평가의 평가요소 전체에 대한 평가의 총합이다. 하향평가의 종합점수는 근무실적 1개 부문, 근무수행능력 3개 부문, 근무수행태도 2개 부문에 대한 평가점수의 총합이다. 상향평가의 종합점수는 리더십 4개 부문, 근무수행능력 3개 부문, 근무수행태도 3개 부문에 대한 평가점수의 총합이다.

2) 능력점수

능력점수는 상·하향평가의 평가요소 중 '근무수행능력' 부문에 대한 평가의 총합이다. 하향평가의 능력점수는 전략수립 및 전문성, 조직관리능력, 업무이해 판단력에 대한 평가점수의 총합이다. 상향평가의 능력점수는 협조조정능력, 창의성과 추진력, 전문성에 대한 평가점수의 총합이다.

3) 태도점수

태도점수는 상·하향평가의 평가요소 중 '근무수행태도'부문에 대한 평가의 총합이다. 하향평가의 태도점수는 협조성, 책임감 및 성실성에 대한 평가점수의 총합이다. 상향평가의 태도점수는 공정성, 책임감, 고객지향성에 대한 평가의 총합이다.

라. 상향평가점수 우세군, 상·하향평가점수 유사군, 하향평가점수 우세군

1) 상·하향평가점수의 차

'상·하향평가점수의 차'는 동일한 피평가자에 대한 하향평가와 상향평가의 결과 비교를 용이하게 하기 위한 것으로 표준화한 하향평가점수에서 표준화한 상향평가점수를 뺀 값이다.

'상·하향평가점수의 차'가 '0'에 가까운 값일수록 피평가자의 하향평가점수와 상향평가점수는 상대적으로 유사한 것이다. '상·하향평가점수의 차'가 큰 값이면 피평가자의 하향평가점수가 상향평가점수에 비해 상대적으로 높은 편이고 '상·하향평가점수의 차'가 작은 값이면 피평가자의 상향평가점수가 하향평가점수에 비해 상대적으로 높은 편인 것이다.

2) 상·하향평가점수 유사군

'상·하향평가점수의 차'가 '0'에 가까운 값을 갖는 피평가자의 집단이다. 이 연구에서는 '상·하향평가점수의 차'가 중위 33%에 속하는 피평가자로 하였다.

3) 상향평가점수 우세군

'상·하향평가점수의 차'가 작은값을 갖는 피평가자의 집단이다. 이 연구에서는 '상·하향평가점수의 차'가 하위 33%에 속하는 피평가자로 하였다.

4) 하향평가점수 우세군

'상·하향평가점수의 차'가 큰값을 갖는 피평가자의 집단이다. 이 연구에서는 '상·하향평가점수의 차'가 상위 33%에 속하는 피평가자로 하였다.

3. 연구대상 및 자료수집 방법

가. 연구대상

연구대상은 2004년 현재 서울시내 소재 한 대학병원에서 근무하고 있는 과장 및 계장급 직원 68명이다.

나. 자료수집 방법

1) 하향평가점수

하향평가는 상사직원이 해당부서 부하직원을 대상으로 실시하는 인사사고과이다. 평가는 2004년 1월 3일부터 1월 31일에 걸쳐 이루어졌으며 2003년도의 근무실적, 근무수행능력, 근무수행태도를 평가하였다. 자료수집방법은 인사부서에서 피평가자의 인사사고과표를 밀봉하여 1, 2차 평가자가 전달하여 평가 후 인사부서에 전달하도록 하였다.

2) 상향평가점수

상향평가는 한 부서에서 6개월 이상 함께 근무한 부하직원이 상사를 대상으로 평가하였다. 평가는 2004년 3월 8일부터 3월 20일에 걸쳐 이루어졌으며 리더십, 직무수행능력, 직무수행태도를 평가하도록 하였다. 자료수집 방법은 상사 1인에 3인의 부하직원을 인사부서에서 임의로 선정하여 개인 이메일로 평가표를 발송하여 평가 후 이메일로 인사부서에 전달하도록 하였다. 평가자는 평가시 유의사항을 숙지한 뒤에 평가를 실시하였으며 작성된 평가표의 전달은 시스템화하여 익명성을 철저히 보장하였다.

4. 분석방법

가. 평가점수 구성

1) 하향평가점수

하향평가점수는 1차 평가자와 2차 평가자로 구분하여 근무평점을 기재하도록 하였으며 1차 평가점수와 2차 평가점수의 평균점수를 하향평가 점수로 하였다. 평가방법은 A, B, C, D, E 로 평가하도록 하였으며 각 부문별로 평가등급을 표 4를 기준으로 하여 점수화하였다.

표 4. 하향평가의 평가요소 부문별 평가등급에 따른 점수

평 가 요 소	평 가 등 급				
	A	B	C	D	E
근무실적					
근무실적	20	18	16	14	12
근무수행능력					
전략수립 및 전문성	20	18	16	14	12
조직관리능력	15	13	11	9	7
업무이해 판단력	15	13	11	9	7
근무수행태도					
협조성	15	13	11	9	7
책임감 및 성실성	15	13	11	9	7

2) 상향평가점수

상향평가점수는 1인의 피평가자에 대하여 3인의 부하직원이 평가하도록 하였으며 3인의 평가점수의 평균을 상향평가점수로 하였다. 평가방법은 탁월, 우수, 보통, 미흡, 부족으로 평가하도록 하였으며 각 부문별로 평가등급을 표 5를 기준으로 하여 점수화하였다.

표 5. 상향평가의 평가요소 부문별 평가등급에 따른 점수

평 가 요 소	평 가 등 급				
	탁월	우수	보통	미흡	부족
리더십					
합리적 사고	5	4	3	2	1
의사결정능력	5	4	3	2	1
변화관리능력	5	4	3	2	1
지도육성능력	5	4	3	2	1
직무수행능력					
협조조정능력	5	4	3	2	1
창의성	5	4	3	2	1
전문성	5	4	3	2	1
직무수행태도					
공정성	5	4	3	2	1
책임감	5	4	3	2	1
고객지향성	5	4	3	2	1

나. 평가점수의 표준화 및 '상·하향평가점수의 차'의 구성

1단계에서는 상향평가점수와 하향평가점수에서 각각의 평균을 빼고 표준편차를 나누어 표준화 하였다. 표준화한 하향평가점수에서 표준화한 상향평가점수를 뺀 값을 '상·하향평가점수의 차'로 하였다.

$$\text{표준화} = \frac{\text{상·하향평가 점수} - \text{상·하향평가 점수의 평균}}{\text{표준편차}}$$

상·하향평가점수의 차 = 표준화한 하향평가점수 - 표준화한 상향평가점수

다. 상향평가점수 우세군, 상·하향평가점수 유사군, 하향평가점수 우세군의 구성

'상·하향평가점수의 차'를 이용하여 종합, 능력, 태도점수 각각에서 '상향평가점수 우세군', '상·하향평가점수 유사군', '하향평가점수 우세군'을 구성하였다. 종합, 능력, 태도 각각의 '상·하향평가점수의 차'의 분포상 위치에 따라 군을 다음과 같이 구성하였다.

하위 33.8 퍼센타일의 값보다 작거나 같은 값인 경우에 '상향평가점수 우세군'이라 하였다. 하위 33.8 퍼센타일의 값보다 크고 66.2 퍼센타일의 값보다 작은 값인 경우를 '상·하향평가점수 유사군', 이라 하였으며, 66.2 퍼센타일의 값과 같거나 큰 값인 경우를 '하향평가점수 우세군'이라 하였다.

라. 상향평가점수 우세군과 하향평가점수 우세군의 특성 비교

2단계에서는 '상향평가점수 우세군', '상·하향평가점수 유사군', '하향평가점수 우세군'에 따라 연령, 성별, 교육연수, 근무부서, 총근속연수, 직위근속연수, 환자접점부서 여부에 차이가 있는지 분석하였다. 분석방법으로는 일원분산분석과 카이제곱검정을 사용하였다.

3단계에서는 이변량 분석에서 통계학적으로 유의한 차이를 보이거나 유의한 차이를 보이는 경향을 보인 변수들을 독립변수로 하여 로지스틱 분석을 시행하였다. 최종모형은 Wald 통계량과 AIC 값을 기준으로 하여 간명화 모형을 선정하였다.

IV. 연구결과

1. 연구대상자의 일반적 특성

연구대상자의 일반적 특성은 표 6과 같았다. '남자'가 30명(44.1%), 여자가 38명(55.9%)이었으며 과장급이 19명(27.9%), 계장급이 49명(72.1%) 이었다.

표 6. 연구대상자의 일반적 특성

일반적 특성	응답
연령	42.07 ± 5.25 세
성별	
남자	30 명 (44.1 %)
여자	38 명 (55.9 %)
교육년수	16.35 ± 1.76 년
근무부서	
의무부	22 명 (32.3 %)
간호부	25 명 (36.8 %)
사무부	21 명 (30.9 %)
직위	
과장	19 명 (27.9 %)
계장	49 명 (72.1 %)
총 근속기간	181.66 ± 74.37 개월
직위 근속기간	75.12 ± 43.46 개월
환자접점부서	
접점부서	34 명 (50.0 %)
비접점부서	34 명 (50.0 %)
총 합	68 명 (100.0 %)

상향평가점수와 하향평가점수의 상대적 비교를 통해 '상향평가점수 우세군', '상·하향평가점수 유사군', '하향평가점수 우세군'을 구성하였다. 각 군에 속하는 조직구성원의 분포는 표 7과 같다.

표 7. 상향평가점수 우세군과 하향평가점수 우세군의 분포

특 성	상향평가점수 우세군	상·하향평가점수 유사군	하향평가점수 우세군
총 합	23 명 (33.8 %)	22 명 (32.4 %)	23 명 (33.8 %)
능 력	23 명 (33.8 %)	22 명 (32.4 %)	23 명 (33.8 %)
태 도	23 명 (33.8 %)	22 명 (32.4 %)	23 명 (33.8 %)

2. 상향평가점수 우세군과 하향평가점수 우세군의 특성

종합점수에서 '상향평가점수 우세군', '상·하향평가점수 유사군', '하향평가점수 우세군' 여부에 따라 연령, 성별, 교육년수, 근무부서, 총근속년수, 직위근속년수에 통계학적으로 유의한 차이를 보이지 않았다. 과장급은 '상향평가점수 우세군'에, 계장급은 '상·하향평가점수 유사군'과 '하향평가점수 우세군'에 많았고 환자접점부서는 '하향평가점수 우세군'에, 비접점부서는 '상향평가점수 우세군'에 많았으며 모두 통계학적으로 유의하였다(표 8).

표 8. 종합점수에서 상향평가점수 우세군과 하향평가점수 우세군의 특성 비교

특 성	상향평가점수 우세군	상·하향평가점 수 유사군	하향평가점수 우세군	F 또는 x ² 값
연령(세)	43.39 ± 5.13	40.55 ± 4.21	42.22 ± 6.04	1.70
성별(명, %)				
남자	12 (52.2)	11 (50.0)	7 (30.4)	2.66
여자	11 (47.8)	11 (50.0)	16 (69.6)	
교육년수(년)	16.09 ± 1.86	16.45 ± 1.50	16.52 ± 1.93	0.40
근무부서(명, %)				
의무부	9 (39.1)	5 (22.7)	8 (34.8)	8.70
간호부	4 (17.4)	9 (40.9)	12 (52.2)	
사무부	10 (43.5)	8 (36.4)	3 (13.0)	
직위(명, %)				
과장	11 (47.8)	3 (13.6)	5 (21.7)	7.19*
계장	12 (52.2)	19 (86.4)	18 (78.3)	
총근속년수(개월)	198.22 ± 91.36	168.32 ± 53.00	177.87 ± 73.03	0.95
직위근속년수(개월)	75.43 ± 45.20	76.73 ± 43.27	73.26 ± 43.77	0.04
환자접점부서(명, %)				
접점부서	6 (26.1)	13 (59.1)	15 (65.2)	8.12*
비접점부서	17 (73.9)	9 (40.9)	8 (34.8)	
전 체	23 (100.0)	22 (100.0)	23 (100.0)	

*: p<0.05, **: p<0.01

능력점수에서 '상향평가점수 우세군', '상·하향평가점수 유사군', '하향평가점수 우세군'의 특성을 비교한 결과는 표 9와 같다. 군에 따라서 연령, 성별, 교육년수, 근무부서, 직위, 근속년수, 환자접점부서 근무여부 등에 통계학적으로 유의한 차이를 보이지 않았다.

표 9. 능력점수에서 상향평가점수 우세군과 하향평가점수 우세군의 특성 비교

특 성	상향평가점수 우세군	상·하향평가점 수 유사군	하향평가점수 우세군	F 또는 χ^2 값
연령(세)	43.13 ± 4.79	42.22 ± 5.21	40.87 ± 5.68	1.08
성별(명, %)				
남자	12 (52.2)	8 (36.4)	10 (43.5)	1.15
여자	11 (47.8)	14 (63.6)	13 (56.5)	
교육년수(년)	16.26 ± 1.94	16.55 ± 1.65	16.26 ± 1.74	0.19
근무부서(명, %)				
의무부	7 (30.4)	7 (31.8)	8 (34.8)	1.23
간호부	7 (30.4)	9 (40.9)	9 (39.1)	
사무부	9 (39.2)	6 (27.3)	6 (26.1)	
직위(명, %)				
과장	10 (43.5)	5 (22.7)	4 (17.4)	4.32
계장	13 (56.5)	17 (77.3)	19 (82.6)	
총근속년수(개월)	187.22 ± 90.26	193.55 ± 65.82	164.74 ± 63.94	0.94
직위근속년수(개월)	71.43 ± 44.40	86.09 ± 44.45	68.30 ± 41.37	1.07
환자접점부서(명, %)				
접점부서	9 (39.1)	12 (54.6)	13 (56.5)	1.66
비접점부서	14 (60.9)	10 (45.4)	10 (43.5)	
전 체	23 (100.0)	22 (100.0)	23 (100.0)	

*: p<0.05, **: p<0.01

태도점수에서 '상향평가점수 우세군', '상·하향평가점수 유사군', '하향평가점수 우세군'의 특성을 비교한 결과 연령, 성별, 교육년수, 직위, 근속년수는 군에 따라서 통계학적으로 유의한 차이를 보이지 않았다. 근무부서는 의무부와 사무부가 '상향평가점수 우세군'에 많았고 간호부는 '하향평가점수 우세군'에 많았으며 근소하게 통계학적으로 유의한 차이를 보였다. 환자접점부서는 '하향평가점수 우세군'에 많았고 비접점부서는 '상향평가점수 우세군'에 많았으며 통계학적으로 유의하였다(표 10).

표 10. 태도점수에서 상향평가점수 우세군과 하향평가점수 우세군의 특성 비교

특 성	상향평가점수 우세군	상·하향평가점 수 유사군	하향평가점수 우세군	F 또는 χ^2 값
연령(세)	42.74 ± 5.15	41.27 ± 4.67	42.17 ± 5.95	0.44
성별(명, %)				
남자	11 (50.0)	13 (56.5)	6 (26.1)	4.77
여자	11 (50.0)	10 (43.5)	17 (73.9)	
교육년수(년)	16.17 ± 1.80	16.09 ± 1.69	16.78 ± 1.78	1.05
근무부서(명, %)				
의무부	8 (34.8)	8 (36.4)	6 (26.1)	8.70
간호부	4 (17.4)	8 (36.4)	13 (56.5)	
사무부	11 (47.8)	6 (27.2)	4 (17.4)	
직위(명, %)				
과장	8 (34.8)	7 (31.8)	4 (17.4)	1.97
계장	15 (65.2)	15 (68.2)	19 (82.6)	
총근속년수(개월)	186.39 ± 84.44	173.64 ± 67.22	184.61 ± 72.81	0.19
직위근속년수(개월)	80.43 ± 44.75	71.05 ± 39.50	73.70 ± 47.03	0.27
환자접점부서(명, %)				
접점부서	5 (21.7)	14 (63.6)	15 (65.2)	11.11**
비접점부서	18 (78.3)	8 (36.4)	8 (34.8)	
전 체	23 (100.0)	22 (100.0)	23 (100.0)	

*: p<0.05, **: p<0.01

피평가자가 '하향평가점수 우세군'과 '상향평가점수 우세군'에 속하는 여부에 영향을 미치는 요인을 분석한 로지스틱 회귀분석 결과는 표 11과 같다. 종합점수에서 직위에 따라 계장급에 비해 과장급이 상향평가점수 우세군에 속할 확률이 2.694배 더 높았으나 통계학적으로 유의하지는 않았다. 환자접점부서에 비해 비접점부서의 직원인 경우에 상향평가점수 우세군에 속할 확률이 4.708배 더 높았으며 통계학적으로 유의하였다.

능력점수에서 직위에 따라 계장급에 비해 과장급이 상향평가점수 우세군에 속할 확률이 3.385배 더 높았으나 통계학적으로 유의하지는 않았다. 환자접점부서에 비해 비접점부서의 직원이 상향평가점수 우세군에 속할 확률이 1.771배 더 높았으나 통계학적으로 유의하지는 않았다.

태도점수에서 직위에 따라 계장급에 비해 과장급이 상향평가점수 우세군에 속할 확률이 1.420배 더 높았으나 통계학적으로 유의하지는 않았다. 환자접점부서에 비해 환자비접점부서의 직원이 상향평가점수 우세군에 속할 확률이 6.160배 더 높았으며 통계학적으로 유의하였다.

표 11. 하향평가점수 우세군과 상향평가점수 우세군 여부에 영향을 미치는 로지스틱 회귀분석

특 성	OR [†]	95% CI
종합에서의 모형		
직위 ^a	2.694	0.683 - 10.636
환자접점부서 ^b	4.708	1.288 - 17.214*
능력에서의 모형		
직위 ^a	3.385	0.857 - 13.372
환자접점부서 ^b	1.771	0.522 - 6.010
태도에서의 모형		
직위 ^a	1.420	0.307 - 6.573
환자접점부서 ^b	6.160	1.577 - 24.060**

*: p<0.05, **: p<0.01

주: 준거집단은 다음과 같다. a: 계장, b: 접점부서, † : 하향평가점수 우세군

V. 고 찰

1. 연구대상에 대한 고찰

이 연구는 일개 대학병원의 과장 및 계장급 직원 68명을 대상으로 하향평가와 상향평가를 실시하여 상대적 점수에 따른 특성을 비교하였다. 우리나라에는 2004년 4월 1일을 기준으로 1,082개의 병원급 의료기관이 있으며 종합병원은 약 25%를 차지한다(대한병원협회, 2004). 병원의 종류, 규모, 지리적 위치 등에 따라서 병원의 특성이 다양할 수 있고 평가결과에 차이가 있을 수 있다는 점을 고려할 때 일개 대학병원에 근무하는 직원을 대상으로 한 것과 연구대상자 수가 68명에 불과한 것은 이 연구자료의 한계점으로 지적될 수 있다.

인사고과 점수는 대내외적으로 보안을 철저히 유지하며 조직 내에서 극히 제한된 인원만이 열람할 수 있어 연구자료를 얻기가 매우 어렵다. 또한 국내 병원급 의료기관에서 전면적인 다면평가를 실시하는 기관은 없으며 다면평가 중 상향평가를 실시하는 병원이 몇몇 있을 뿐이다. 병원급 의료기관의 직원을 대상으로 한 하향평가와 상향평가에 대한 논문은 국내 외적으로 거의 없는 실정이므로 이 연구는 병원조직에서의 인사관리의 새로운 방향을 제안하는 데 일정부분 기여할 수 있을 것으로 판단된다.

이 연구에서는 과장 및 계장급 직원을 연구대상자로 하였다. 이들은 조직 내에서 중간관리자 역할을 담당하므로 하향평가와 상향평가를 동시에 시행하기에 적절한 대상자로 판단된다. 다만 이 연구의 결과를 병원급 의료기관의 조직원 전체에게 적용하기에는 무리가 있을 것으로 판단된다.

2. 연구방법에 대한 고찰

이 연구에서는 하향평가 도구로는 일개 대학병원에서 기존에 사용하던 업적평가 양식을 이용하였고 상향평가 도구로는 새로이 개발한 상향평가 양식을 이용하였다. 각각의 평가 도구에서 평가하고자 목적하는 내용을 담고 있고 아직까지는 병원조직의 하향평가 및 상향평가 도구가 표준화되지 않았으며 병원조직 간의 비교가 아니라 조직 내의 비교이므로 이를 평가 도구로 사용하는 것에 큰 무리는 없을 것으로 판단된다.

하향평가의 평가요소는 근무실적, 근무수행능력, 근무수행태도이고 상향평가의 평가요소는 리더십, 직무수행능력, 직무수행태도로 일부 차이가 있다. 이는 하향평가와 상향평가가 평가자와 피평가자의 관계가 다르며 하향평가는 '조직원이 얼마나 일을 잘 하고 있는가'를 평가하고 상향평가는 조직원이 '부하직원의 상사로서 얼마나 역할을 잘 수행하고 있는가'를 평가하여 각각 평가하고자 하는 내용에 차이가 있기 때문이다.

평가 도구 중 '능력'에 대한 부분을 살펴보면 하향평가의 평가요소 중 근무수행능력은 전문성, 조직관리능력, 업무이해 판단력의 3개 부문으로 구성되고 상향평가의 평가요소 중 직무수행능력은 협조조정능력, 창의성 및 추진력, 전문성의 3개 부문으로 구성되어 일부 차이가 있다. 이는 하향평가와 상향평가에서 보고자 하는 능력의 내용에 차이가 있기 때문으로 판단된다. 이 연구에서 각각의 점수를 '능력'에 대한 하향평가 결과와 상향평가 결과로 해석하는 것은 큰 무리가 없을 것으로 판단된다..

평가 도구 중 '태도'에 대한 부분을 살펴보면 하향평가의 평가요소 중 근무수행태도는 협조성, 책임감 및 성실성의 2개 부문으로 구성되고 상향평가의 평가요소 중 직무수행태도는 공정성, 책임감, 고객지향성의 3개 부문으로 구성되어 일부 차이가 있다. 이는 하향평가와 상향평가에서 보고자

하는 태도의 내용에 차이가 있기 때문으로 판단된다. 이 연구에서 각각의 점수를 '태도'에 대한 하향평가 결과와 상향평가 결과로 해석하는 것은 큰 무리가 없을 것으로 판단된다.

이 연구에서는 표준화한 하향평가점수에서 표준화한 상향평가점수를 뺀 '상·하향평가점수의 차'의 분포에서의 위치에 따라 '상향평가점수 우세군', '상·하향평가점수 유사군', '하향평가점수 우세군'으로 분류하였다. 하향평가점수와 상향평가점수를 대소를 단순 비교하는 것은 어떤 특성에 따라 하향 및 상향평가점수가 높고 낮음만을 볼 수 있다.

이 연구에서는 어떤 특성에 따라 동일인에 대한 하향평가와 상향평가결과에 차이를 보일 수 있는지를 보고자 하였다. 각 평가방법이 보일 수 있는 문제점을 보완하고 조직에서의 평가결과 이용의 적절한 방안을 탐색하는 데에는 점수의 크기만을 비교하기 보다는 상대적 크기를 비교하는 것이 더 적절한 방법으로 판단된다.

이 연구에서는 동일한 조직원이 하향평가에서는 평가대상자가 되고 상향평가에서는 평가자가 되기도 하였다. 이렇게 두 가지의 평가방법을 모두 수행할 때 상향평가에서 평가자가 하향평가 시 평가대상자가 되는 것을 고려하여 평가결과에 차등을 두지 않거나 하향평가에서 평가자가 상향평가 시 평가대상자가 되는 것을 고려하여 유사한 평가결과를 줄 수 있다. 하향평가와 상향평가를 동시에 수행할 때 두 가지 평가에 대해 정확한 평가가 이루어지지 않을 수 있다. 이 연구에서는 연구결과를 미루어 볼 때 특성에 따라 다른 결과를 보이므로 비교적 정확한 평가가 이루어진 것으로 판단된다.

3. 연구결과에 대한 고찰

이 연구의 이변량 분석 결과에서 종합, 능력에서 과장급은 '상향평가점수 우세군'에 많고 계장급은 '하향평가점수 우세군'에 많았으며 통계학적으로 유의한 경향을 보였고 태도에서는 통계학적으로 유의하지 않았다. 로지스틱 분석결과에서도 통계학적으로 유의하지는 않았으나 과장급이 계장급에 비해 '상향평가점수 우세군'에 속할 확률이 종합에서 2.694배로 높았고 능력에서 3.385배로 높았으며 태도에서는 1.420배로 높았다. 이는 종합에서 군에 따른 직위의 차이는 태도보다는 능력에서 평가의 차이에 기인하는 것으로 판단된다. 다만, 이 연구에서는 근무실적과 리더십에서는 '상향평가점수 우세군'과 '하향평가점수 우세군'을 비교분석하는 것이 불가능하였으므로 여기에서 직위의 차이가 있었을 가능성을 배제할 수 없다.

이는 계장급보다는 과장급이 상대적으로 부하직원으로부터 좋은 평가를 받고 계장급은 부하보다는 상사직원으로부터 좋은 평가를 받는 것으로 볼 수 있다. 과장과 계장급 직원에 대한 상대적 평가점수의 차이의 원인은 과장과 계장이 부여받은 업무 성격의 차이에서 찾아 볼 수 있을 것으로 판단된다.

과장급은 주로 업무에 있어 정책적인 판단을 내리고 중요한 의사결정을 하며 부하직원을 관리 감독하는 위치에 있다. 과장급은 업무의 의사결정권이 계장급에 비해 많고 즉시 업무결정을 내려 부하직원으로부터 상사직원으로서 보다 신뢰를 받을 수 있으며 이는 하향평가점수에 비해 상향평가점수가 좋게 나올 수 있는 원인이 된다.

계장급은 부하직원을 관리·감독하는 위치에 있으나 그 역할이 과장급에 비해 미미하며 실무자의 역할을 담당한다. 계장급은 실무를 수행하면서 실무주체로서 역할에 충실하여 상사로부터 신뢰를 얻을 수 있고 이는 상향

평가점수에 비해 하향평가점수가 좋게 나올 수 있는 원인이 된다.

종합, 능력, 태도에서 남자는 '상향평가점수 우세군'에 많고 여자는 '하향평가점수 우세군'에 많았다. 이는 성별의 차이로 보기보다는 부서별 성별 구성에 차이에 기인한 것으로 보인다. 부서별로 의무부와 사무부가 '상향평가점수 우세군'에 많고 간호부는 '하향평가점수 우세군'에 많은데 간호부는 구성원이 모두 여자이고 의무부나 사무부는 구성원의 대부분이 남자이다.

환자접점부서에 근무하는 직원은 '하향평가점수 우세군'에 많고 비접점부서에 근무하는 직원은 '상향평가점수 우세군'에 많다. 환자접점부서는 간호부로 구성되고 비접점부서는 의무부와 사무부로 구성된다. 환자접점부서에는 종합, 태도에서 군에 따라 통계학적으로 유의한 차이를 보이고 능력에서는 별 차이를 보이지 않았으며 부서도 유사한 경향을 보였다.

로지스틱 분석결과에서 '상향평가점수 우세군'과 '하향평가점수 우세군' 여부에 영향을 미치는 요인으로는 환자접점부서가 모형을 설명하는 적절한 변수로 선정되었다. 이는 성별, 근무부서의 특성보다는 환자접점부서 여부가 하향평가점수와 상향평가점수의 상대적 크기의 차이를 설명하는 데 적절한 특성임을 시사한다.

이는 환자접점부서의 직원보다는 환자비접점부서의 직원이 상대적으로 부하직원으로부터 좋은 평가를 받고 환자접점부서의 직원은 상사직원으로부터 좋은 평가를 받는 것으로 볼 수 있다. 환자접점부서와 비접점부서에 대한 상대적 평가점수의 차이의 원인은 이에 따른 업무형태와 업무에 대한 요구의 차이에서 찾아 볼 수 있을 것으로 판단된다.

이러한 특징은 환자접점부서에 속한 직원들은 대부분이 대인업무를 주로 하며 업무형태가 일정하고 교대근무의 형태로 업무를 수행한다. 비접점부서에 속한 직원은 업무의 형태가 다양하고 직원의 능력발휘를 요구하는 경

우가 많다. 또한 상시근로자가 대부분이며 동일시간대에 근무하는 특징을 보여준다.

조직 내에서 부서에 따라 업무형태, 특성에 차이가 큰 것은 병원조직의 특성 중 하나로 볼 수 있을 것으로 판단된다. 또한 이 연구결과에 따르면 병원에서 인사고과를 실시할 때 어느 한 제도 즉, 하향평가 또는 상향평가만 실시할 경우 상대적으로 불이익을 받는 집단이 있을 수 있다. 따라서 두 제도를 병행하여 실시하거나 평가결과를 인사고과 점수에 반영할 때 환자접점부서 여부에 따라 반영비율을 달리하는 등의 병원조직의 인사관리 방안 개발이 필요할 것으로 판단된다.

VI. 결 론

최근들어 인사고과의 방법 중 다면평가가 확산되고 병원계에서도 다면평가 중 상향평가의 도입이 활성화되고 있으나 상향평가에 대한 병원계에서의 연구는 미미한 실정이다. 이 연구는 기존의 하향평가와 상향평가에 따라서 조직구성원에 대한 평가결과에 어떠한 차이가 있는 지를 보고자 한 것이다.

종합점수에서 과장급은 '상향평가점수 우세군'에, 계장급은 '상·하향평가점수 유사군'과 '하향평가점수 우세군'에 많았고 환자접점부서는 '하향평가점수 우세군'에, 비접점부서는 '상향평가점수 우세군'에 많았으며 모두 통계학적으로 유의하였다. 능력점수에서 '상향평가점수 우세군', '상·하향평가점수 유사군', '하향평가점수 우세군'에 따라서 연령, 성별, 교육년수, 근무부서, 직위, 근속년수, 환자접점부서 근무여부 등에 통계학적으로 유의한 차이를 보이지 않았다. 태도점수에서 의무부와 사무부가 '상향평가점수 우세군'에 많았고 간호부는 '하향평가점수 우세군'에 많았으며 근소하게 통계학적으로 유의한 차이를 보였다. 환자접점부서는 '하향평가점수 우세군'에 많았고 비접점부서는 '상향평가점수 우세군'에 많았으며 통계학적으로 유의하였다

피평가자가 '하향평가점수 우세군'과 '상향평가점수 우세군'에 속하는 여부에 영향을 미치는 요인을 분석한 로지스틱 회귀분석결과, 종합점수에서 직위에 따라 계장급에 비해 과장급이 상향평가점수 우세군에 속할 확률이 2.694배 더 높았으나 통계학적으로 유의하지는 않았다. 환자접점부서에 비해 비접점부서의 직원인 경우에 상향평가점수 우세군에 속할 확률이 4.708배 더 높았으며 통계학적으로 유의하였다.

능력점수에서 직위에 따라 계장급에 비해 과장급이 상향평가점수 우세군에 속할 확률이 3.385배 더 높았으나 통계학적으로 유의하지는 않았다. 환자접점부서에 비해 비접점부서의 직원이 상향평가점수 우세군에 속할 확률이 1.771배 더 높았으나 통계학적으로 유의하지는 않았다.

태도점수에서 직위에 따라 계장급에 비해 과장급이 상향평가점수 우세군에 속할 확률이 1.420배 더 높았으나 통계학적으로 유의하지는 않았다. 환자접점부서에 비해 환자비접점부서의 직원이 상향평가점수 우세군에 속할 확률이 6.160배 더 높았으며 통계학적으로 유의하였다.

이 연구결과에 따르면 하향평가 제도와 상향평가 제도 중 어느 쪽이 더 좋은 제도라고 단정할 수 없으며 인사고과를 시행할 경우에는 두 제도를 병행해서 실시하는 것이 바람직할 것으로 판단된다. 결론적으로 하향평가 제도와 상향평가 제도를 동시에 실시할 경우 피평가자를 인사고과 점수에 반영 시 환자접점부서에 속하는 직원에 대하여는 상향평가 점수의 반영비율 보다는 하향평가 점수의 반영비율을 더 높이고 반대로 비접점부서에 속하는 직원에 대하여는 상향평가 점수의 반영비율을 더 높게 책정하여야 할 것으로 판단된다. 이러한 연구결과는 상향평가 제도를 도입하고자 하는 병원의 인사관리 제도에 많은 도움을 줄 수 있을 것으로 기대된다.

참고문헌

- 김교근. 인사고과의 상황적 요인이 고과특성과 조직간 관계에 미치는 영향. 상명대학교 사회과학연구소, 1999
- 김의환. 상향평가제도의 수용도 및 만족도에 영향을 미치는 요인에 관한 연구. 한국외국어대학교 경영정보대학원, 2004
- 김익권. 우리나라 병원의 인사고과제도 운영실태와 개선방안에 관한 연구. 숭실대학교 노사관계대학원, 1997
- 김주동. 사립대학교직원 인사고과제도의 비교분석. 아주대학교 교육대학원, 2002
- 박종국. 다면평가제도의 효과와 개선방안에 관한 실증적 연구. 경상대학교 경영대학원, 2003
- 안길찬. 인사고과론. 문창출판사, 2000
- 안희탁. 능력주의시대의 인사고과. 노동경제연구원, 1994
- 안희탁. 불황기를 극복하는 능력, 실적중시형 임금체계. 한국경영자 총협회, 1997
- 안희탁. 인사관리. 한국인사관리협회, 1999.5
- 윤재찬. 다면평가제도의 신뢰성과 타당성 검증. 성신여자대학교 인력대학원, 2003
- 이상희. 다면평가제도의 효과성에 관한 연구. 이화여자대학교 대학원, 2001
- 이응석. 병원인사고과의 운영방식과 문제점. 경희대학교 행정대학원, 1998
- 이정희. 병원 간호단위 관리자의 다면평가에 관한 연구. 중앙대학교 대학원, 2003

- 전승주. 다면평가 제도의 효율적 운영방안에 관한 연구. 중앙대학교국제 경영대학원, 2003
- 정규하. 병원의 인사고과제도 특성과 고과자에 대한 피고과자의 신뢰가 인 사고과 공정성 인식에 미치는 영향. 연세대학교 보건대학원, 2001
- 정종진. 새인사관리. 법문사, 1985
- 최완중. 우리나라 종합병원 인사고과제도의 운영실태에 관한 연구. 경희대 학교 행정대학원, 2003
- 대한병원협회. 전국병원명부. 대한병원협회, 2004
- Antonioni D. The effects of feedback accountability on upward appraisal ratings. *Personnel Psychology* 1994;47:348-356
- Bernardin HJ. Subordinate appraisal : A valuable source of information about managers. *Human Resource Management* 1986;25(3) :421-439
- Cascio WF. *Managing human resources : Productivity, quality of work life, profit*, 3rd ed., New York : McGraw-Hill, 1992, pp.267-268
- Cleveland JN, Murphy KR, Williams RE. Multiple uses of performance appraisal: Prevalence and correlates. *Human Resource Management* 1989;74(1):130-135
- Flippo EB. *Principles of personnel management*, New York : McGraw-Hill, 1971, p.227
- Hegarty WH. Using subordinate ratings to elicit behavioral change in supervisors. *Journal of Applied Psychology* 1974;59(6):764-766
- Langsner A, Zollitsch MG. *Wage and salary administration*, Ohio: South Western publishing, 1961, pp.315-316

- Murphy KR, Cleveland JN. Understanding performance appraisal : social, organizational and goal-based perspectives, Thousand Oaks, CA, SAGE Publications, 1995
- Smither JW, Woehlers AJ. London MA. Field study of reaction to normative versus individualized upward feedback. *Group & Organization Management* 1995;20(1):61-89

ABSTRACT

Analysis of characteristics affecting the score-groups by supervisor and subordinate rating

Shin, Ki Soo
Graduate School of
Public Health,
Yonsei University

(Directed by professor Woo-Hyun Cho, M.D., Ph. D.)

This study was designed to compare the differences in results of supervisor and subordinate rating. Data was collected from personnel evaluation and subordinate rating results for middle managers (n=68) in hospital from 3rd January to 20th March in 2004. Supervisor rating consisted of performance, ability and attitude evaluation. Subordinate rating consisted of leadership, ability and attitude evaluation. Collected data included sociodemographic characteristics, work department, work level, years of work, years at present level and whether working in a patient serving department.

The difference of standardized supervisor and subordinate rating score was used to define groups as 'higher in supervisor rating group',

'similar group' or 'higher in subordinate rating group'. Groups were defined in total score, ability score and attitude score.

Main results were as follows:

1. In total score, sectional chiefs were apt to be 'higher in subordinate rating group' while chief clerks were apt to be 'similar group' and 'higher in supervisor rating group'. Staffs in patient serving department were likely to be 'higher in supervisor rating group' and staffs in non-patient serving department were likely to be 'higher in subordinate rating group'. All these results were statistically significant.

2. In ability score, there were no statistically significant differences in age, sex, years of education, work department, work level, years of work and whether working in a patient serving department among 'higher in supervisor rating group', 'similar group' and 'higher in subordinate rating group'.

3. In attitude score, staffs in the department of medical affairs and the department of administration were apt to be 'higher in subordinate rating group'. Staffs in the department of nursing were apt to be 'higher in supervisor rating group'. Staffs in a patient serving department were likely to be 'higher in supervisor rating group' and staffs in a non-patient serving department were likely to be 'higher in subordinate rating group'. All these results were statistically significant.

4. Logistic analysis about total score showed that sectional chiefs had higher Odds Ratio(OR) to be in 'higher in subordinate rating group'.

Staffs in a non-patient serving department had higher OR to be in 'higher in subordinate rating group'. Both these results were statistically significant.

5. Logistic analysis about ability score showed that sectional chiefs had higher OR to be in 'higher in subordinate rating group'. Staffs in a non-patient serving department had higher OR to be in 'higher in subordinate rating group'. These results were not statistically significant.

6. Logistic analysis about total score showed that sectional chiefs had higher OR to be in 'higher in subordinate rating group', but the difference was not statistically significant. Staffs in a non-patient serving department significantly higher OR to be in 'higher in subordinate rating group'.

In conclusion, there is no clear superiority between supervisor and subordinate rating in personnel evaluation. It would be better to use a mixed model. It's also suggested to use an intervening rate of application or scores considering work levels and work department in personnel evaluation. These results would be helpful for hospitals planning a supervisor and subordinate rating system for personnel evaluation.

Key words : supervisor rating, subordinate rating, personnel evaluation