

## 다면평가제도의 효율적 운영방안 : 철도관련 'A조직'의 사례를 중심으로

### The Effective Utilization of 360° Degree Feedback System : Focusing on the Case of Railway-related 'A Firm'

신태현† · 이창로\*

Tack-Hyun Shin · Chang-Ro Lee

#### Abstract

Recently, many Korean firms have been adopting 360° Degree Feedback System as a way of adapting to the environmental changes in business world. The reason is that the traditional top-down way of personnel evaluation pattern can not but have many limits in this turbulent changing environment. The main purpose of this article is to depict some aspects of 360° Degree Feedback System including its current status quo, its positive and negative side, and the effective ways of its improvement focusing on the railway-related "A firm".

**Keywords** : 360° Degree Feedback System(다면평가제도), ANOVA(집단간 차이분석), Regression(회귀분석)

#### 1. 연구의 목적

최근 기업의 제반 환경변화 추세에 따라 인사철학을 위시하여 조직의 관리계층 단축 등 조직의 경량화와 함께 권한위임, 팀워크, 계속 학습 및 임파워먼트가 강조되는 업무환경으로 조직패러다임이 전환되는 과정에서[1], 전통적인 일방적 상사평가 패턴의 한계를 보완하기 위한 제도적 장치로 다면평가제가 확산되는 추세에 있으며, 이와 함께 다양한 연구문헌들이 출간되어 왔다[2-5].

다면평가제는 전통적인 평가방법에 비해 상대적인 장점이 있지만 그 효과성을 담보하기 위해서는 평가초점의 명확성[6], 평가문항 설계의 합리성, 평가자와 피평가자 선정의 적정성, 답합 방지, 평가자 익명성 보장 등 제반 조건이 충족되어야만 한다. 그러나 아직 다면평가는 조직 구성원들에게 일종의 인기투표쯤으로 인식되는 경향이 없지 않으며, 피평가자들의 순위가 노출되는 경우도 있어 구성원 상호간 불신이나 갈등을 유발하는 부작용을 드러내기도 하는 것이 사실이다[7].

본 논문은 다면평가제를 둘러싼 제반 요인 및 조건과 함께 그 동안 여타 조직에서 다면평가제의 운영과 관련하여 드러난 제반 문제점을 살펴보고 이를 개선하기 위한 방안의 초점을 맞춰 정부조직의 다면평가제 모형을 도입, 활용하고 있는 철도관련 A조직의 사례를 중심으로 살펴보려는데 그 목적이 있다.

#### 2. 다면평가제의 이론적 배경

##### 2.1 다면평가제의 의의

다면평가제란 어느 개인을 평가할 경우 직속상사 한사람이 평가하는 것이 아니라, 다수의 평가자(관련상사, 동료, 부하, 고객 및 본인)가 여러 각도에서 평가하는 것을 의미하는데, 피평가자를 원의 가운데 두고 그와 연결된 전 방향에서 평가자료를 수집된다는 점에서 일명 360도 평가라고도 부른다[8].

이 같은 다면평가는 다음과 같은 두 가지 흐름에 그 토대를 두고 있다[9]. 그 하나는 산업 및 조직심리학에 바탕을 둔 직무만족 설문조사에서 찾을 수 있다. 이 설문지는 주로 정책, 업무처리 절차, 작업환경, 급여, 복지후생, 상사, 최고경영자 등 조직의 다양한 측면에 대해 만족도를 묻는 설문지다. 이러한 설문조사의 결과는 조직변신을 위한 기본 자료로 활용

† 책임지자: 정회원, 서울산업대학교 산업정보시스템공학과 교수  
E-mail : shin6468@snut.ac.kr  
TEL : (02)970-6468 FAX : (02)974-2849

\* 정회원, 서울도시철도공사 교학실장

된다. 이 경우 상사들은 부하들의 직접적인 평가결과를 받아 보지는 못했지만 부하들이 자신에 대해 평가하는 내용을 어느 정도 감지할 수 있었던 것으로 보고되고 있다.

두 번째는 인사사고에서 찾을 수 있다. 전통적인 인사사고는 상사가 부하를 평가하는 것이었지만 평가결과에 대한 신뢰도를 측정한다는 점에서 다양한 평가자를 활용하는 예가 많이 있었다[10]. 이러한 전통을 가지고 시작되었던 다면평가는 최근 환경변화에서의 조직적응이라는 명제 하에 조직 전반에 광범위하게 활용되고 있는 추세에 있다[11].

## 2.2 다면평가제의 필요성

다면평가제도의 도입필요성에 대해서는 많은 이들의 논의가 있어 왔다. 일찍이 로버트는 다면평가제 도입의 필요성으로 조직역량의 구축, 고객서비스 지향, 팀 주도성 제고, 고물입 작업집단의 창출, 위계구조의 지양, 차별과 편견의 극복, 성공의 장애요인 제거 등 다양한 요인을 들고 있다[12]. 또한 왈드맨 등은 다면평가제 도입의 필요성으로 리더십 개발 및 조직변화, 외부환경의 압박에 대응한 외적 정당성 확보, 기존의 성과평가시스템에 대한 보완적 장치, 조직 내부의 평가공정성을 과시하려는 정치적 의도 등을 들고 있으며[13], 임창희는 조직구조 및 보상제도의 변화, 구성원 개인의 변화, 조직 풍토의 변화 등 세 측면에서의 도입 필요성을 강조하고 있기도 하다[14].

첫째, 조직구조의 변화 측면에서 볼 때 과거의 피라미드식 조직형태에서 벗어나 점차 중간관리계층이 축소되고 조직구조도 팀제로 전환됨에 따라 통솔범위가 늘어나게 되었으며, 이와 함께 기술 또는 지식노동자의 증가로 상사 혼자서 부하의 직무성과를 완전히 파악하기가 더욱 어려워졌다. 따라서 상사 혼자 만에 의한 평가보다는 동료 등 여러 사람에 의한 평가가 더욱 필요하게 되었다. 또한 과거의 연공서열 위주의 보상제도로부터 능력과 직무성과를 중시하는 성과주의적 보상제도로 이행하면서 상사 개인에 의존한 평가의 한계가 드러나게 된 것도 다면평가의 필요성을 촉진시킨 요인이 되었다.

둘째, 구성원 개개인의 변화 측면에서 볼 때 과거에는 평가결과를 비공개하고 피드백조차 실시하지 않았으나, 지금은 공정한 보상요구, 차별대우 개선 및 법적보호 등을 위해서 평가결과를 공개하고 본인에게 피드백 하는 방향으로 전환되어 가고 있다. 이러한 변화는 상사 단일평가에 따른 평가부담을 가중시켜 점차 평가자 다원화의 방향으로 나아가고 있다.

셋째, 조직풍토의 변화 측면에서는 과거 수직적 위계구조에 입각한 권위주의적 풍토에서 수평적 민주주의의 풍토로 조직문화가 전환되면서 부하의 발언권이 늘고 고객중시 필요성에 따라 고객, 동료, 협력업체로부터의 평가도 중요하게 되었다.

위와 같은 여러 논의들은 최근의 경영패러다임인 조직민주화 및 합리적 성과평가를 통한 업무성극대화라는 시대적 흐름을 반영하고 있는 것이라고 할 수 있다. 즉, 기존의 상사주도적인 평가방식에서 벗어나 하급자에게도 상사를 평가할 수 있는 공식적인 권한을 부여함으로써 하급자의 참여와 동기부여를 촉진시킨다는 의미에서 근자의 임파워먼트(empowerment) 개념과 그 맥을 같이 하는 한편, 조직성원의 성과에 대한 객관적, 체계적 평가를 통해 이들의 성과를 차별적으로 관리하여 조직성과를 극대화하기 위한 한 가지 수단으로 활용하고 있다는 점에서 그렇다.

이들 두 가지 흐름의 이면에는 상사로 하여금 과거의 타성에서 벗어나 올바른 리더십을 행사함으로써 조직성원의 심리적 욕구를 생산적으로 보살피는 한편, 개인의 성과를 공정하고 체계적으로 평가하여 차별적으로 관리함으로써 업무성과를 극대화한다는 양면적인 의도가 담겨있다는 점에서 궁극적으로는 상사의 생산적, 합리적 리더십을 촉구하기 위한 제도라고 할 수 있겠다.

## 3. 다면평가제의 도입현황

우리나라의 경우 지난 80년대 말 LG그룹을 필두로 사기업 영역에서 다면평가제가 확산되면서 근자엔 각종 공조직에도 다면평가제가 활용되고 있다. 철도관련 A조직의 경우 그 법적 형태가 공조직인 관계로 정부조직의 다면평가제 모형을 도입, 활용하고 있다. 따라서 여기에서는 정부조직의 다면평가제도를 중심으로 그 현황을 살펴보기로 한다.

### 3.1 정부내 다면평가제도의 연혁

공직사회에서는 여러 차례의 법령개정을 거쳐 다면평가제를 점진적으로 도입하여 왔다. 지난 1992년 관계법령을 개정하여 근무성적 평정시 필요한 경우에는 피평정자 동료의 의견을 들어 이를 직무수행태도 평정에 반영하도록 한 것이 공직사회에 다면평가적 요소가 반영된 시초라고 할 수 있다. 그러나 이 제도는 직무수행태도 평정에 한정되었을 뿐만 아니라, 평가자도 동료로 한정되어 진정한 의미의 다면평가제도로 보기는 어려웠으며 세부적인 시행지침이 마련되지 않아 거의 활용되지 못하였다. 그러던 중 1995년 공무원 평정규칙을 개정하여 승진을 위한 서열명부 작성시 사전에 소속 공무원의 의견을 들어 참고할 수 있도록 함으로써 평가 참가자와 평가결과의 반영범위를 확대하고, 그 실시에 관한 세부지침이 마련되었으며, 그 이후인 1998년 승진임용시 동료, 하급자, 민원인 등의 평가결과를 반영할 수 있는 근거를 공무원 임용령에 마련하였으며, 2001년 다시 공무원 임용령을 개정하여

다면평가의 결과를 승진 임용뿐만 아니라 특별승급, 성과상여금 지급, 교육훈련, 보직관리 등 각종 인사관리에 반영할 수 있는 근거를 마련하면서 오늘에 이르고 있다[15].

### 3.2 공직사회의 다면평가제 활용실태

2001년 공무원 임용령의 개정 이후 정부의 각 기관에서는 승진뿐만 아니라 성과상여금 지급 등 다양한 목적으로 다면평가를 활용하고 있다(Table 1 참조). 중앙인사위원회의 조사에 따르면, 54개 소속장관이 있는 중앙행정기관(국민고충처리위원회 포함) 중 49개 기관(90.7%)이 다면평가의 결과를 승진, 보직관리, 성과상여금 지급, 모범공무원 선발 등 각종 인사관리에 활용하고 있다[16].

### 3.3 다면평가제의 운용

현행 공무원임용령은 다면평가의 실시에 관한 규정을 두면서 그 평가방법 및 절차, 평가결과와 반영 등에 관한 사항은 소속장관이 정하도록 하고 있는데, 각 부처의 상황과 특수성에 따라 최대한 운용의 자율성을 보장하도록 함으로써 인사운영의 활용목적과 그 설계양식 등이 매우 다양한 실정이다.

2002년 제정된 중앙인사위원회의 “다면평가 운영요령”(중앙인사위원회 직무12113-101)에 따른 공조직 다면평가의 운용현실은 다음과 같다.

우선 다면평가는 중앙행정기관(대통령 및 국무총리 직속기관 포함)의 경력직공무원 또는 별정직, 계약직공무원을 대상으로 실시한다. 특정직공무원은 해당기관 실정에 맞춰 조정 운영이 가능하다.

평가자 구성에 있어서는, 피평정자를 공정하고 객관적으로 평가할 수 있는 업무유관자를 선정하되, 평가자의 익명성을 절대적으로 보장하도록 하였으며, 평가일 현재 일정기간 근무하지 않은 자를 배제할 수 있도록 하였다. 업무유관자는 7~15명으로 선정하는 것을 권장하고 있는데, 그 선정기준은 다음과 같다. 상급자의 경우 직속 상위감독자와 업무연관성이 높은 실, 국장 등 상급자를, 동료 및 하급자의 경우 소속과 직원, 동일 실, 국 소속 부서 직원, 유관부서 직원 및 전임자, 그리고 인사, 심사평가, 국정과제 점검 등을 통해 피평정자의 업무실적 등을 파악할 수 있는 직원을, 그리고 고객의 경우

외부고객으로 업무관련 민원인을, 내부고객으로 실,국,과 간 유관부서 직원 등을 선정할 것을 권장하고 있다. 또한 기관사정이나 업무특성에 따라 고객 평가단 구성여부를 결정할 수 있다.

평가요소는 평가목적, 피평정자 직급, 부서별 특성 등을 고려하여 실적, 능력 등으로 구성하며, 조직의 업무특성 또는 당해 직급의 필요역량 등을 고려하여 평정요소를 달리 정할 수 있도록 하였다.

평가척도는 평가점수의 변별력 확보를 위해 1~10점 척도를 사용하되, 평가활용목적에 따라 5점, 7점, 10점 척도 중 선택하여 사용할 수 있도록 하였으며, 서술형 척도(탁월 - 우수 - 보통 - 미흡 - 불량)의 사용도 가능하도록 하였다. 또한 다면평가시 평가척도에 대한 설명을 평가자에게 반드시 제시하여야 한다.

다면평가 실시 후 담당부서는 “다면평가 운영요령”에 따라 최고점과 최저점을 제외하는 등의 기술적인 조정을 할 수 있고 소속장관은 조직적인 담합, 직렬간 또는 통합전 소속 부처간 불합리한 평가가 이루어졌다고 판단될 경우 다면평가조정위원회를 두어 평가결과를 조정할 수 있다. 구체적인 조정방법과 절차 등 세부운영사항은 부처에서 정하도록 하고 있다[16].

### 3.4 A조직의 다면평가제 운영사례

#### 3.4.1 도입배경

승진임용에 요구되는 근무성적평정시 상사에 의한 일방평가 자료와 함께 동료, 하급자에 의한 다면평가 자료를 동시에 활용함으로써 보다 더 객관적인 자료를 토대로 공정한 인사운영을 도모하고, 승진심사의 다단계화로 실질적인 심사 및 공정성 확보를 기하기 위한 것이 도입의 배경이다.

#### 3.4.2 제도현황

1) 평가대상 및 평가항목: 평가대상은 년도별 3급에서 2급으로의 승진임용예정자이다. 평가항목은 상사와 동료, 부하 각기 동일한 항목으로 설정되어 있는데, 회사 기여도, 업무추진실적, 업무추진 및 조직관리 능력, 대인관계 및 청렴도 등을 활용한다.

Table 1. 다면평가 실시현황(2003년 말 기준)

구분	승진					보직관리		모범공무원 선발	정기인사평정	성과상여금	국외훈련자 선정
	1급	2·3급	3·4급	4·5급	6급	국장직위 승진	과장보직 승진				
행정 기관	30	33	31	39	11	18	16	7	5	39	7

(출처: 중앙인사위원회 국회보고 자료, 2004)

- 2) 평가자 선정: 제도의 설계와 운영에 있어서 가장 어려운 측면의 하나가 평가자 선정방법인데, 피평정자와 업무적으로 대면관계를 유지하면서 공정하고 객관적인 평가능력을 가진 직원을 선정해야만 신뢰성 있는 평가결과가 확보되기 때문이다.
- 3) 선정기준: 공정하고 객관적인 평가를 할 수 있는 자로 선정하되, 재직연수 5년 미만자는 제외하며, 본사와 현장직원 균등안배, 직렬 및 기타 업무유관 범위자, 기타 연령,

- 인품, 근무경력 등을 종합적으로 고려하여 선정한다.
- 4) 평가방법: 5등급 절대평정 방법을 적용하고 단계별 점수는 탁월(9~10), 우수(7~8), 보통(5~6), 미흡(3~4), 부진(1~2) 등으로 하며, 다면평가시 평가자에게 평가척도에 대한 설명을 필히 하도록 하였다. 또한 평가공정성을 높이기 위해 승진후보자별 최다, 최저 점수를 제외하여 평가점수를 조정하도록 하였으며, 평가결과와 활용평가단의 평가점수와 승진후보자 점수를 반영한 종합 순위 결과를

Table 2. A조직의 다면평가운영 개요

주요 국면	운영 개요
1. 적용대상	- 3급에서 2급으로의 승진 예정자
2. 평가자 구성	- 피평정자를 공정하고 객관적으로 평가할 수 있는 업무 연관자 선정 - 평가자에 대한 익명성 절대 보장 - 선정기준 (본사, 현업 적정안배) - 상사 : 직속 상위 감독자, 업무연관성이 높은 부서 상급자 - 동료 : 인사, 심사평가 등을 통해 피평정자의 업무실적을 알 수 있는 직원 - 하급자 : 소속과 또는 동일소속 및 업무 연관부서 직원 - 2급 승진대상자 평가 시 : 2급 5명, 3급 5명, 4급 이하 5명
3. 평가요소 및 질문지 작성	- 평가요소는 실적(40%), 능력(20%), 태도(20%), 리더십(20%) - 이해하기 쉽고, 간략하며, 객관성이 높도록 질문지 작성 - 성과상여금 지급을 위한 평가는 특별 실적에 대해 평가
4. 평가 척도	- 평가점수의 변별력 확보를 위해 1-10점 척도 사용 - 평가활용목적에 따라 5점, 7점, 10점 척도 등 선택하여 사용가능 - 서술형 척도(매우낮음, 낮음, 보통, 높음, 탁월) 사용도 가능
5. 평가자에 대한 사전 교육	- 평가의 공정성, 객관성, 신뢰성 제고를 위한 사전교육 실시 - 교육내용: * 다면평가 목적, 시행계획, 세부진행일정 * 평가위원의 책임과 역할, 평가방법, 평가시 유의사항 * 평가결과와 조정과 안전장치 * 평가위원 선정 및 익명성 보장방법 등 * 서약 집행 : "공정한 평가를 하며, 평가내용을 공개하지 않는다."
6. 자기진술서 작성	- 피평정자는 평가 실시전에 평가 대상기간 동안의 실적을 직접 작성 - 전보, 업무재분장 등의 변경사유 발생시 종전 업무실적 기재
7. 평가 실시	- 평가의 일관성 유지를 위해 일시 및 장소를 정하여 서면평가에 의거 절대 평가, 편중되지 않도록 분산, 100점 만점으로 환산 반영
8. 평가결과 조정의 필요성	- 부정확한 정보, 편견, 주관성 등에 의한 판단오류가 평가과정에 수반되므로 이를 조정하여 평가의 정확성 제고 필요 - 평가자의 관대화, 엄격화 등의 성향에 따라 상대적으로 이득, 손해를 볼 수 있어 평가의 공정성 제고 필요
9. 평가결과 조정	- 특이점수 제외 방법 * 피평정자의 점수 중 (가령, 90, 54, 84, ... 100, 80, 90...인 경우) 최고점 100, 최저점 54를 제외하고 평균점 산출 - 평가점수 산정 : 소수점 둘째 자리까지 평정하여 산출
10. 평가결과 활용	- 승진시 보완자료 활용 - 다면평가 점수와 승진후보자 명부점수를 통합하여 종합서열을 결정하고 인사위원회에서 최종결정 - 동점의 경우 다면평가 점수가 앞선 자를 상위서열로 정함 <운영의 흐름도> - 승진후보자 명부 + 다면평가결과 = 종합서열작성 - 인사위원회 심사 → 최종결정권자인 사장 승인 → 예정자 명단 공개
11. 다면평가 운영상 문제점	- 절대평가 (평가위원간 점수 편차가 심함 → 특이 점수 제외) - 반영비율 낮음 (운영은 임용권자 재량에 따름) - 평가자 선정 어려움 (평가자별 평가 성향 차이 파악) - 평가결과에 대한 피드백이 이루어지지 않음

인사위원회에 통보하도록 하였다(Table 2 참조).

#### 4. 실증연구

##### 3.4.3 문제점

무릇 모든 제도가 그렇듯이 다면평가제도 또한 운영과정에서 여러 가지 문제를 안고 있는 것으로 보고되고 있다[17-21]. 전형적인 문제점 중의 하나는 인간관계가 좋은 사람은 객관적인 성과가 높은 사람보다 결과가 좋게 나오는 등 온정주의나 업무 외적 요인 때문에 왜곡된 결과가 나온다는 것이다. 또한 평가자의 익명성이 보장 되지 않음으로 인해 객관적으로 공정하게 평가한 사람이 오히려 원망의 대상으로 부각된다는 점도 다면평가의 긍정적 측면을 크게 훼손시키는 측면이다. 또한 응답자마다 평가기준이 다르기 때문에 평가의 형평성이 떨어진다는 점과 함께 응답자에 따라 관대하거나, 비판적으로 평가하는 경우가 있는 등 다면평가는 그 의도에도 불구하고 운영과정에서 다양한 문제를 노출하고 있는 것도 부인할 수 없다. 이에 따라 다면평가제도의 한계와 문제점을 극복하기 위한 다양한 연구와 대안이 제시되고 있기도 하다[22-28].

A조직의 경우도 인사공정성을 확보하기 위한 의도로 도입된 다면평가제도였지만 그 운영과정에서 다음과 같은 몇 가지 문제가 노출되고 있다. 첫째, 다면평가가 강제사항이 아닌 권고사항으로 운영되다 보니 그 활용여부는 어디까지나 임용권자 재량에 달려있을 뿐만 아니라 평가의 비율 및 적용방법도 따로 정할 수 있어 매우 자의적으로 활용될 가능성을 안고 있다. 둘째, 세부지침에 있어서도 근무성적평정 종합서열에 의한 승진예정자를 5배수 한도로 선발하고, 선정된 승진예정자에 대한 다면평가결과를 대상자간 상대화하여 비교하지 않고 절대평가에 입각해 점수를 부여하여(5배수에서 3배수로 축소 및 일정 점수 이하는 선정에서 제외) 승진심사 인사위원회에 통보하는 식으로 운영하고 있어 다면평가에 대한 반영비율이 크게 작용하지 않는다는 것도 문제점으로 지적될 수 있다.

본 연구의 목적에서 기술한 것처럼 A조직을 대상으로 구성원들의 다면평가에 대한 평소의 인식과 문제점에 대한 분석을 통하여 효율적인 개선방안을 찾아보기 위해 설문조사를 실시하였다. 설문조사 대상자는 A조직의 10개 직렬 중 사무분야의 2~9급으로 한정하였으며, 배포된 150부의 설문지 중 회수된 106부(회수율 71%)를 토대로 통계처리 하였다. 설문조사기간은 2004년10월 15부터 11월 9일까지였다(Table 3 설문문항 참조).

##### 4.1 분석결과

설문조사 결과(SPSS 통계처리)를 주요문항을 중심으로 살펴보면 다음과 같다.

###### (1) 평균값 분석

각 차원의 주요 세부변수의 평균값을 살펴보았을 때(Table 4 참조), A조직의 다면평가운영에 있어서 여러 가지 미흡한 측면이 엿보이며 그런 만큼 이에 대한 보완이 요구된다고 하겠다. 먼저 다면평가가 상사의 일방평가에 비해 공정성을 높이는데 기여하고 있다는 점(M=5.06), 그리고 기존평가에 대한 보완적 수단으로서의 필요성(5.37)에 대해서는 비교적 긍정적 인식을 하고 있지만, 피평정자 파악가능(3.83), 익명성 보장(4.54), 상세정보제공(3.82), 친분관계 평가개입(5.16), 다면평가의 형식성(4.69), 다면평가 반영비율(2.62), 결과의 피드백(3.17) 등 제도운영의 제반차원에 대해서는 전반적으로 부정적 인식을 하고 있는 가운데 다면평가제도 자체에 대한 만족도가 낮게 나타나고 있다(3.50). 특히 다면평가 반영비율에 대해 가장 비판적인 인식(2.62)을 하고 있는 점이 주의를 끄는 대목이다.

Table 3. 설문문항 차원과 세부변수(7점 척도)

차원	세부변수(문항번호 및 내용)	차원	세부변수(문항번호 및 내용)
다면 평가 관련 일반 문항	1-① 평가자의 피평정자 파악 정도	평가 효과	3-② 기존평가 보완활용에 대한 인식
	1-② 평가자 익명성 보장 여부	평가 보완	4-① 평가조정의 필요성에 대한 인식
	1-③ 평가자에게 충분한 정보제공여부		4-② 승진반영비율의 적정성 여부
	1-④ 제도에 대한 만족도		4-③ 적절한 승진반영비율에 대한 의견
	1-⑤ 평가경험 여부		
간접 요인	2-① 피평정자 학력의 고려 여부	피드백	5. 평가결과의 개인별 피드백 여부
	2-② 평소 친소관계의 영향 여부		
평가 효과	3-① 일방평가 대비 공정성 여부	인적 사항	①성별 ②나이 ③직급 ④근무경력 ⑤학력

Table 4. 다면평가제도 각 문항의 평균값

변수	평균값	변수	평균값
피평정자 파악가능	3.83	다면평가 공정성 지각	5.06
익명성 보장	4.54	다면평가의 보완성	5.37
상세정보 제공	3.82	평가결과 보완 필요성	5.58
다면평가제도 만족도	3.50	다면평가의 형식성	4.69
다면평가 경험	1.70	다면평가 반영비율	2.62
고학력자 상향평가	3.86	다면평가 결과의 피드백	3.17
친분관계 평가개입	5.16	(7점 척도 문항의 평균값임)	

Table 5. 집단간 차이분석(ANOVA)

요인	인원	문항	집단 평균값	P value
성별	남: 85 여: 21	익명성 보장	남성(4.69) > 여성(3.90)	.036
		상세정보제공	남성(4.02) > 여성(3.00)	.001
		친분관계의 평가개입	남성(5.28) > 여성(4.66)	.035
		평가결과 조정필요성	남성(5.72) > 여성(5.00)	.016
평가 경험 유무	유: 32 무: 74	피평정자 파악가능	경험유(4.37) > 경험무(3.59)	.012
		상세정보제공	경험유(4.31) > 경험무(3.60)	.008
경력별	5년이하: 9 6-10년: 57 11-20년: 16 21년이상: 12	피평정자 파악가능	5년이하(2.68) < 6-10(3.64) < 11-20(4.12) < 21년이상(4.91)	.013
		상세정보제공	5년이하(3.00) < 6-10(3.59) < 11-20(4.00) < 21년이상(4.75)	.007
학력별	고졸: 17 전문대: 10 대졸: 67 대원졸: 4	익명성 보장	고졸(4.58), 전문대(5.90), 대졸(4.43), 대학원(4.25)	.049
		상세정보제공	고졸(4.17), 전문대(4.70), 대졸(3.50), 대학원(4.25)	.014
		고학력 상향평가	고졸(4.64), 전문대(2.30), 대졸(3.85), 대학원(3.25)	.004

(2) 집단간 차이분석

성별, 경험유무별, 경력별 및 학력별로 각 집단간에 통계적으로 유의한 차이가 있는 요인들을 중심으로 살펴보면(Table 5 참조), 먼저 성별 차이에서 살펴볼 때, 익명성 보장과 상세정보제공 문항에서 여성이 남성에게 비해 훨씬 비판적인 인식을 하고 있는 것으로 나타나고 있는데 이는 인력규모, 직위, 인적 네트워크 등 모든 차원에서 남성 집단에 비해 상대적 열위에 놓여있는 여성 집단의 환경적 특성이 그 같은 인식에 영향을 준 것이라고 할 수 있겠다. 바로 이 같은 풍토가 친분관계의 평가개입 및 평가결과의 조정필요성에 대해 남성 집단이 여성 집단보다 한층 더 뚜렷한 인식을 하도록 만든 요인인 것으로 추측해볼 수 있다.

다음으로, 평가경험 유무별 차이에서는 경험자가 무경험자에 비해, 그리고 근무경력이 높을수록 피평정자의 파악과 상세정보제공에 있어서 좀 더 유리한 입장에 있는 것으로 나타나 당연한 결과를 보여주고 있다.

마지막, 학력별 차이분석에서는 그 패턴이 일정하지 않은 가운데 익명성 보장과 상세정보제공에 있어서 전문대졸 집단

이 유의하게 높은 응답치를 보여주고 있으나 전문대졸 집단의 응답자수가 10명밖에 비추어 볼 때 응답치가 다소 편중된 것은 아닌가라는 추측을 낳게 한다. 또한 고학력 상향평가에 대해서는 고졸 집단이 가장 높은 응답치를 보여 의외의 결과로 나타나고 있는데 아마도 고졸 집단이 피평정자 파악이라든가 상세정보제공 등 다면평가제도 관련 제반 차원에서 타 집단에 비해 상대적으로 정보가 부족할 것이라는 것을 가정한다면 그 같은 정보의 한계를 극복할 수 있는 대안으로 피평정자의 학력을 판단기준으로 삼을 수밖에 없는 입장이 응답치에 반영된 것으로 추측해볼 수 있겠다.

(3) 회귀분석(Enter 방식)

다면평가제도에 대한 직무만족도를 종속변수로 하여 통계적으로 유의한 영향을 주는 요인들을 살펴보았을 때(Table 6 참조), 전체 독립변수의 설명력(수정 R<sup>2</sup>)이 47.3%로 비교적 높은 가운데 피평정자 파악가능( $\beta=.272$ ), 상세정보제공(.479), 고학력자 상향평가(.319) 등 세 가지 요인이 만족도에 유의한 영향을 주는 것으로 나타났다. 이 중 무엇보다도 상세정보제

Table 6. 회귀분석 결과 계수<sup>a</sup> (수정 R<sup>2</sup> = .473)

모형	비표준화계수		표준화계수	t	유의 확률
	B	표준오차	베타		
피평정자 파악가능	.270	.113	.272	2.384	.020
상세정보 제공	.573	.141	.479	4.073	.000
고학력자 상향평가	.297	.088	.319	3.359	.001

a. 종속변수: 다면평가제 만족도(VIF : 1~10 까지의 값으로 나타나 공선성의 문제는 없었음)

공이 제도에 대한 만족도에 상당한 영향을 주는 것으로 나타나고 있어 제도의 효과적 운영을 위해서는 이에 대한 보완이 적극 고려되어야 할 것으로 보인다. 다만 고학력자에 대한 상향평가가 제도 만족도에 정(+)의 영향( $\beta=.319$ )을 주고 있는 점이 특이한데 이는 응답자중 대졸 이상의 학력이 약 73%로 절대 다수를 차지하고 있다는 점에서 이들 집단의 이기적 기대가 반영된 것이라고 생각해볼 수 있겠다.

#### 4.2 A조직의 다면평가제 개선방안

지금까지 A조직의 다면평가제 운영에 관한 사례연구를 통해 개선이 필요한 여러 차원의 문제점을 도출하였다. 여러 가지 다양한 문제점 가운데서도 응답자가 지적한 가장 주요한 측면은 다면평가결과 반영비율의 자의성, 피평정자에 대한 상세정보 부족, 피평정자 파악의 애로 등 세 가지 사항이다.

첫째, 다면평가 결과의 승진인용 활용시 반영비율을 공식적으로 제도화할 필요가 있다. 이미 언급했듯이 다면평가의 승진반영비율 적정성을 묻는 문항(4-㉔)에서 상당히 부정적 인식을 하고 있는 것으로 나타나고 있는 바(2.62), 그 이유는 평가결과의 승진반영비율을 기관장의 자유재량에 맡기고 있기 때문이다. 구성원들은 바로 이 부분, 즉 조직의 중요한 평가제도를 자의적 판단에 맡길 것이 아니라 다면평가 결과의 반영비율을 공식화하여 결과의 자의적 적용이 제도적으로 차단되도록 조치할 필요가 있음을 제기하고 있는 것이다. 이 같은 제도적 보완이 이루어지지 않을 경우 다면평가제도는 자의성, 형식성을 극복하지 못한 채 도입취지와 달리 불만의 대상으로 계속 표류할 가능성이 높다.

둘째, 피평정자가 자기업무평가서를 작성토록 하여 평가자에게 상세한 정보가 제공되도록 하여야 한다. 피평정자가 자기업무평가서 양식에 주요업무추진실적, 추진 중 어려웠던 사항 및 대책, 자기개발, 경영개선 등 충분한 내용을 작성함으로써 평가자에게 상세한 정보의 제공으로 보다 정확한 평가에 의한 신뢰성을 확보할 수 있다.

셋째, 평가자가 피평정자를 파악하기 어려운 위치에 있을 경우, 즉 평소 피평정자와 업무 혹은 기타 공식적인 관계나

교류가 없을 경우 효과적인 평가를 기대하기 어렵다. 따라서 평가자를 선정할 경우 이 같은 측면을 고려하여 업무상 공식적인 관련이 있거나 있었던 인력 중에서 선정하는 것이 바람직하겠다. 이를 위해서는 평시에 공식업무 관련 구성원간의 관련성 정보를 DB화 하여 활용하는 것도 바람직할 것이다. 다만, 이 경우 평가자와 피평정자간 친분관계의 평가개입이 우려되는 측면도 있으므로 이 부분도 그 부작용을 최소화 할 수 있는 방안을 마련할 필요가 있다.

또한 집단간 차이분석의 결과에서 볼 수 있듯이 여성 집단이 처한 상대적 불리를 보완할 방안도 강구될 필요가 있다.

이외에도 서면평가방식보다는 전산화에 의한 평가방식을 도입한다던가[29], 평가결과와 구체적 피드백, 그리고 제도에 대한 충분한 사전 및 지속교육 등 다면평가제도의 효과적 정착을 위한 체계적 수단과 도구의 활용이 요구된다고 하겠다.

아무리 좋은 인사제도라도 조직에 흡수되어 제대로 정착되기까지는 일정기간이 시간이 필요하다. 다면평가제도 역시 공조직에 정착되기까지는 많은 인내심이 필요하리라 본다. 따라서 다면평가의 설계 및 평가결과 활용에만 집중하지 말고 평가실시 이후 평가결과를 면밀히 분석하고 자료를 지속적으로 축적하여 제도개선에 반영하여야 할 것이다. 따라서 평가자 및 피평정자 만족도 조사를 정기적으로 실시하여 지속적으로 제도를 보완하면서 공조직에 맞는 제도로 정착시켜 나갈 필요가 있겠다.

### 5. 결론 및 연구의 한계

궁극적으로 볼 때 다면평가제는 상급자뿐만 아니라 동료, 부하직원 그리고 고객으로부터 자신의 업적, 능력, 태도 그리고 리더십을 평가받는 것이다. 그렇기 때문에 동료나 부하직원들의 공유된 생각과 동떨어진 행동을 하거나 단순히 상급자만을 잘 모시기 위한 행동을 할 경우 일정한 심리적 압박감을 느낄 것이다. 또한 동료나 부하직원의 업적에 무임승차하려고 하는 자세도 버려야 할 것이다. 이렇게 될 경우 소위 정실주의, 즉 연줄이 더 이상 통하지 않는다는 것을 깨닫고 자기개발을 통해 팀의 목표에 기여하려는 자세를 갖추려 할 것이다. 연공서열과 온정주의를 극복하지 못한 평가제도는 능력과 의욕에 찬 많은 직원들을 좌절하게 만든다. 성과에 대한 공정한 평가와 그에 상응하는 보상이 없기 때문이다. 이런 관점에서 다면평가제도의 도입은 부정적 의미의 관료적 문화를 개선하고 성과주의 문화를 정립하는데 큰 도움을 줄 것으로 판단된다.

효율적인 다면평가 방안을 모색하기 위해서는 인적자원관리 전반의 흐름 속에서 현재 평가제도가 어떤 문제점을 가지

고 있으며, 다면평가제도가 필요한 조직문화 특성 및 구성원의 의식 등에 대한 심층적인 조사가 선행되어야 할 것이다. 그럼에도 불구하고 본 논문에서는 기업 문화적 특성과 구성원 의식에 대한 면밀한 설문조사를 병행하지 못했다는 점에서 일정한 한계가 있다. 따라서 앞으로의 연구는 이러한 한계점을 고려하여 좀 더 정확한 실증분석이 뒷받침될 수 있는 방향으로 이루어져야 할 것이다. 이와 함께 본 연구의 설문대상자가 106명으로 전체 조직의 견해를 대표하는데 한계가 있었다는 점도 지적될 수 있겠다.

**참 고 문 헌**

1. Bolman, Lee. G. and Deal Terrence E. (2003), *Reframing Organizations: Artistry, Choice, and Leadership*, 3rd Ed., NY., Jossey Bass.
2. Brotherton, Phaedra. (1996), "Candid feedback spurs change in culture." *HR Magazine*. May, v41 n5 p.47.
3. Church, Allan H. (1995), "First-rate multi-rater feedback." *Training and Development*. August, v49 n8 p.42.
4. Halcrow, Allan. (1999), "Wow! Look what HR can do!" *Workforce*. Costa Mesa, March.
5. O'Reilly, Brian. (1994), "360-degree feedback can change you life" *Fortune*. October 17, v130 n8 p.93.
6. Jackson, John H. and Martin M. Greller. (1998), "Decision elements for using 360 degree feedback." *Human Resource Planning*. December, v21 I4 p.18.
7. 이호선, 이재한 (2006), "다면평가제도에 대한 수용도가 행동계획수립과 조직몰입에 미치는 영향", 인사관리 연구, 제30집 2권.
8. 오성호 (2003), "다면평가제의 유용성과 한계," 인사행정, 제14집.
9. 이영면 (2000), "행위변화와 성과향상을 위한 360° 평가", 경영논총, 제24집, p.298.
10. 정재훈 (2005), "인적자원관리", 학현사, p.402.
11. 이혜림 (2004), "다면평가제와 조직행태의 변화에 관한 연구: 공무원들의 인식을 중심으로," 서울대학교 행정대학원 석사학위논문.
12. Hoffman, Robert. (1995), "Ten reasons you should be using 360-degree feedback", *HR Magazine*, April, v40 n4 p.82.
13. Waldman, David A., Leanne E. Atwater, and David Antonioni. (1998), "Has 360 degree feedback gone amok?" *The Academy of Management Executive*, May, v12 n2 p.86.
14. 임창희 (2005), "신 인적자원관리", 명경사, pp.217-219.
15. 중앙인사위원회 (2002), "다면평가운영요령".
16. 중앙인사위원회 (2003), "각급 행정기관 인사운영 우수사례집".
17. 윤재찬 (2003), "다면평가제도의 신뢰성과 타당성 검증," 성신여자대학교 인력대학원 석사논문.
18. Wimer, Scott, and Kenneth M. Nowack. (1998), "13 common mistakes using 360-degree feedback", *Training & Development*, May, v52 n5 p.69.
19. Haworth, Susan. (1998), "The dark side of multi-rater assessments", *HR Magazine*, May, v43 n6 p.106.
20. Coates, Dennis E. (1998), "Don't tie 360 feedback to pay", *Training*, September, v35 n9 p.68.
21. 이창로 (2004), 다면평가제도의 효율적인 운영방안에 관한 연구, 서울산업대학교 철도전문대학원 석사논문.
22. 김순양 (2000), "지방공무원의 능력개발을 위한 신평가 체계의 도입 방안 : 다면평가제도를 중심으로", 한국행정연구, 제9집 제4호.
23. 김판석, 오성호, 이선우 (2000), "업적평가체계로서의 다면평가제도 도입과 추진방법에 관한 사례연구", 한국행정학보, 제9집 제4호.
24. Atwater, Leanne, and David Waldman. (1998), "Accountability in 360 degree feedback", *HR Magazine*, May, v43 n6 p.96.
25. Romano, Catherine. (1994), "Conquering the fear of feedback", *HR Focus*, March, v71 n3 p.9.
26. Lepsinger, Richard and Antoinette D. Lucia. (1997), *The Art and Science of 360 Degree Feedback*, Pfeiffer/ Jossey-Bass Inc., San Francisco.
27. Gebelein, Susan H. (1996), "Employee development: multi-rater feedback goes strategic", *HR Focus*, January, v73 n1 p.1.
28. Lepsinger, Richard and Antoinette D. Lucia. (1998), "Creating champions for 360 degree feedback", *Training and Development*, February, v52 n2 p.49.
29. 선택현, 박상언 (2004), "전략적 성과평가시스템 구축을 위한 효과적인 목표설정 방법에 관한 연구: 가치-부가적 성과(Value-Added Results) 관점을 중심으로," 인적자원개발연구, 제6권 제1호.