

주요개념 : 다면평가, 상사평가, 동료평가, 본인평가, 부하평가

병원 간호단위관리자의 다면평가(360° feedback)에 관한 연구

이정희*, 권성복**, 지성애***

I. 서 론

1. 연구의 필요성

최근 우리나라 병원들은 경영의 악재와 시장변화로 인하여 생산율이 1999년 6.5%에서 2002년도에는 10%라는 사상 최대치를 기록할 정도로 어려움에 처해있다. 이에 생존을 위한 구조조정 및 정리해고는 물론 생산성 향상의 전략으로 인력관리 방법을 변화시켜 연봉제와 성과중심의 평가도입 및 팀제, 인력풀제 등 새로운 조직관리방법을 시도하고 있다(Park, 2001). 이러한 병원의 어려움은 경영합리화와 새로운 경영패러다임으로의 변화, 그리고 인적자원에 대한 합리적이고 체계적인 관리를 통해 해결할 수 있을 것이다. 특히 병원경영혁신은 환자들의 다양한 질적 서비스에 대한 요구와 급변하는 의료환경에 능동적이고 주도적으로 대응할 수 있는 능력과 잠재력을 갖춘 간호인력의 확보와 관리에 있다고 하겠다.

인사평가는 조직구성원의 능력개발 및 자기양양을 통한 조직의 생산성 향상과 직·간접적으로 관련되며 승진, 보수 등의 처우나 능력별 적재적소 인사배치와 이동을 위한 중요한 자료로 활용되기 때문에 객관적이고 합리적이며 공정한 평가가 요구된다. 그러나 현재 조직실무에서 사용되고 있는 인사평가방법은 제도나 운영 면에서 평정결과에 대한 비밀주의(Kwon, 1997; Jung, 1988), 평가자에 대한 절대 권한위임의 단일평가(Lee, 2001; Seo, 2000; Shin, 1990), 일부 평가요소의 부적합성(Lee, 2002), 평가척도의 추상성 및 평가기준의 불명확성으로 객관적인 평가가 어려운 점(Lee, 1996) 등이 문제점으로 지적되었으며 이 중에서도 객관적인 평가기준 확보가 가장 부족하여(Lee, 1998), 우리나라 공무원 근무성적 평정의 경우 그 결과를 신뢰하는 사람은 8%에 불과하다고 한다. 완벽하게 객관적인 평가란 현실적으로 존재하기 어렵지만 최근에는 익명으로 여

러 사람에 의해 도출·집계된 관찰결과가 알려진 한 개인에 의해 이루어진 것보다 더 타당성과 신뢰성이 높고 사용가치가 높다는 믿음과 자신에 대한 이해가 증진될수록 행동변화가 잘 일어난다는 점(Church & Bracken, 1997)에 착안하여 각계 각종 사람들에게 적용가능한 다면평가(360° feedback)를 설계하여 사용하고 있고(Lim, 1999), 근래에는 우리나라 공무원과 교사들에게까지 새로이 그 중요성을 인정받고 확산되어가고 있다. 그러나 이러한 다면평가에 대한 간호학적 연구는 드문 편이며 간호사의 동료평가에 관한 인식도(Shin, 1990), 임상간호사 근무평정 도구 개발을 위한 간호역량 중요도와 임상등급별 행동지표의 타당도(Kwon, 2001), 근무평정과정중 피악한 연구(Park, 2001)등이 있을 뿐이다.

따라서 본 연구는 일선 간호단위관리자의 다면평가에 대한 평가도구를 개발하고 실제로 실행하여 평가주체별 차이를 분석해 봄으로써 다면평가 도입과 효율적 시행에 기초자료를 제공하기 위하여 시도되었다.

2. 연구의 목적

본 연구의 목적은 일개 대학병원 간호부 소속 간호단위관리자를 대상으로 다면평가도구를 개발하여 적용한 결과를 분석함으로써 다면평가제도의 도입에 필요한 기초자료를 제시하는데 있다.

3. 용어의 정의

1) 간호단위관리자

보건의료기관에서 임상실무와 환자간호를 관리하며, 병원의 최저 간호단위나 영역을 관리하는데 24시간 책임을 가지고 있는 최일선 간호관리자로서(American Organization Nursing Executive; AONE, 1992), 본 연구에서는 대학병원에서 진료과별로 분류된 일개 간호단위를 관리하는 관리자를 말한다.

*중앙대학교 대학원

**중앙대학교 의과대학 간호학과 강사

***중앙대학교 의과대학 간호학과 교수

2) 다면평가

총재 상사가 부하를 평가하는 기존의 평가방법에서 탈피하여 피평가자 한 사람에 대해 가장 가까이 일하는 사람들, 즉 부하, 동료, 본인, 상사, 내 외부 고객 등 복수 평가자로부터 평가정보를 모으는 활동(Edwards & Ewen, 1996)으로, 본 연구에서는 피평가자인 간호단위관리자가 관리하는 간호단위의 일반간호사가 부하평가를, 동일직급의 동료간호단위 관리자가 동료평가를, 피평가자인 간호단위관리자가 본인평가를, 간호부장이 상사평가 하는 것을 말한다.

II. 이론적 배경

1. 다면평가(360° feedback)

국내에서 다면평가 혹은 360° 평가로 불리는 이 평가방법은 국외에서는 영어로 multirater feedback, 360-degree feedback, multisource assessment, multi-perspective ratings, full-circle feedback 등으로 다양하게 표현되며 국내외 조직에서 최근 급속히 확산되고 있는 대인평가방법이다. 다면평가란 평가주체가 다양하다는 특성을 지니고 있는데 어느 평가유형이 가장 좋으나에 대한 정확한 답은 아직 밝혀지지 않고 있다. 하지만 좋은 즉, 타당성 있는 평가유형의 조건을 생각해볼 수 있는데 예로써 평가자가 세 가지 특성, 즉 관찰기회, 평가능력, 평가의욕을 지녔을 때 그 평가의 결과가 타당성이 있을 것이라는 견해가 있다(Milkovich & Boudreau, 1994). 또한 평가주체에 따라 평가유형을 구분하여 그 구성요소를 살펴보면 부하가 상사의 업무수행태도, 능력, 부하와의 관계를 평가하는 부하평가, 같이 일하는 수평적 관계의 동료가 평가하는 동료평가, 스스로를 되돌아보고 자신의 강점과 약점을 평가하는 본인평가, 상사가 부하를 평가하는 상사평가, 외부인에 의한 고객평가 등이 있다. 다면평가의 핵심문제를 살펴보면, 기존 연구에서는 대체로 본인평가의 결과가 타인평가의 결과보다 높게 나온다고 한다. 또한 본인평가와 타인의 평가결과가 동일하더라도 내용상 양쪽 모두 피평가자를 높게, 긍정적으로 평가하는 경우와 자타모두가 낮게, 부정적으로 평가하는 두 가지로 나뉜다. 전자는 인사관리 상 별 문제가 없고 피평가자는 이미 주,객관적 측면 모두에서 높게 평가되었으므로 달리 개발되어야 할 필요가 적지만 후자의 경우엔 피평가자가 주·객관적으로 모두 부정적으로 평가된 사람이기 때문에 문제가 있는 사람으로 개발될 필요성이 높다.

본인-타인평가의 결과차이 유형을 살펴보면 “평가주체별 평가결과와의 차이”라고 할 때는 타인평가간 차이도 포함된다.

물론 본인-타인평가 결과차이 만큼 타인-타인평가 차이도 중요한 이슈다. 여러 선행연구를 종합하면 본인평가는 타인평가와 달리 높이 평가하는 경향이 강하고 대부분의 경우 본인 스스로에게 더 높은 점수를 부여한다는 것을 알 수 있다.

다면평가의 과정은 각 조직이 처한 환경에 따라 다양할 수 있으나 일반적으로 설계(plan)→실행(do)→평가(see)의 3단계를 거친다. 먼저 다면평가를 어떤 용도로 활용할 것인지 선택하고 본격적인 평가를 위해 도구를 개발한다. 도구에는 조직의 입장에서 전략적으로 필요로 하는 역량을 갖춘 바람직한 인재상이 반영되어야 하고 무엇보다 평가항목을 적절히 선정하여야 한다. 각각의 평가내용에 대하여 평가척도구간(scale anchor)을 5점 척도, 또는 10점 척도로 구성하고 “모르겠다”, “관찰할 기회가 없었다”와 같이 무응답 난을 반드시 제시한다. 그렇지 않을 경우 평가자 지정단계에서 피평가자를 제대로 파악할 수 있는 사람을 평가자로 지정해야 한다. 왜냐하면 충분한 정보가 없는 상태에서 평가를 요구할 경우 부정확한 평가를 내릴 수 있기 때문이다. 평가자는 피평가자를 가까운 위치에서 관찰해온 사람으로 선정하여야 하고 피드백에 따른 익명성을 보호하기 위하여 최소한 4명에서 6명 정도의 평가자를 선정한다. 너무 적은 익명성이 보장되지 않고 너무 많으면 평가가 번거롭기 때문이다. 평가자는 구성원들에게 360° feedback에 대해 개괄적으로 소개하고 평가도구를 작성하는 방법과 평가 상 나타날 수 있는 오류를 설명하고 오류가 나타나지 않도록 교육을 통하여 주지시킨다. 평가는 공정하고 신속하게 그리고 간단하게 실시되어야 하고 평가 시스템은 간단하고 단순해야 한다. 결과에 대한 채점과 보고서 작성은 주의 깊게 이루어져야 한다. 보고서에는 평가 항목별 요소별 점수와 평균점수를 기재함은 물론 적절한 코멘트까지 포함할 수 있다. 피드백 정보의 공정성을 극대화시키는 차원에서 점수 차이가 매우 크게 나는 유별난 응답자는 배제하여야 한다. 평가가 끝나면 반드시 피평가자에게 피드백해야 한다. 피드백을 실시하는 기업의 종업원이 실시하지 않은 종업원보다 평가에 대한 만족도가 높고 상사에 대한 신뢰도가 높으며 소속회사에 대한 조직 몰입도가 높은 것으로 나타났다.

다면평가제도가 장기적으로 성공하기 위해서는 절차상 하자가 없는지 그리고 이용자들이 불편한 사항은 없는지 확인하고 결과를 반영한다. 다면평가 프로세스의 효과성에 대해 정보를 얻어내는 가장 일반적인 방법은 이용자의 만족도 조사를 하는 것이다. 프로세스가 공정하고 정확인지 그리고 종업원에게 중요한 기타 요소들을 갖추고 있는지를 평가하기 위해 이용자 조사를 실시할 수 있다. 그리고 사전검사와, 사후검사를

비교함으로써 다면평가의 효율성을 알아 볼 수 있다.

2. 간호단위관리자의 업무수행능력

업무수행능력은 'Competency'라는 영어가 그대로 사용될 만큼 인사와 교육에서 일반화되고 중요한 용어지만 개념적으로는 그 경계가 모호하다. 간호학에서 사용되는 업무수행능력의 의미 또한 연구자에 따라 다르게 해석되는 경우도 있고 의미가 정확하게 정의되지도 않으며 조금씩 다른 의미로 사용하고 있어서 측정과 관찰이 어려워나(Kim, 2000), 대체로 업무수행능력이란 업무를 탁월하게 잘 수행하는 직원을 중심으로 귀납적으로 파악된 심층적인 개인적 특성과 표층적인 지식, 기술을 망라하는 구조로서, 조직전체나 하나의 직무에 필요한 행동요소는 물론 이를 성공적으로 유도할 수 있는 심리적 요인까지 추출하는 것을 포함한다. 이러한 업무수행능력은 행동지표를 분석하고 개별 행동지표와의 관계를 수치화하여 개인의 직무역량을 파악하고 개인의 업무수행능력을 개발하며, 인력을 효율적으로 양성하고 적체적소에 배치 관리하기 위해 직무별 채용조건과 채용한계를 선정하는데 활용된다. 실제로 선행연구에 나타난 간호단위관리자의 직무와 책임은 간호단위 업무기획과 조직, 예 비교육과 현장훈련실시, 간호업무지휘 및 조정, 통제, 환자의 치료 및 간호에 대하여 담당의사와 상의, 단위내의 문제를 파악하고 해결하기 위하여 중간간호관리자에게 협조 요청, 보고, 필요한 물품 신청 및 교환, 재고목록 작성, 환자상태와 간호사의 현황 보고, 간호기록 점검, 병원방침을 따르도록 교육, 간호단위 예산신청, 간호단위 물리적 환경유지, 환자간호 및 간호단위 집담회 주관, 간호단위관리자 및 간호사 회의 참석, 간호의 질적 향상을 도모하는 일 등, 간호단위관리자에게 필요한 업무수행능력은 성취감, 대인관계의 민감성, 집단관리, 진취성과 분석적 사고이며(Dubnicki & Sloan, 1991), 직접적인 환자간호, 환자간호 관리기능, 병원과 관련된 관리기능이다(Baker & Gaut, 1991). 간호단위관리자의 업무수행능력은 기술 또는 실무능력으로 실무에서 표준을 제시하는 역할을 하고 수행평가의 기준과 평가의 지침이 된다. 수행능력에 기초한 평가는 직원의 전문성 개발과 업무 및 전문성에 대한 책임과 자율을 효과적으로 증진시키며 조직에서 비용효과적인 양질의 간호를 증진하도록 한다(Springer, 1998). 또한 Chase(1994)는 관리기술을 실무적 능력, 인간적 능력, 개념적 능력, 리더십 능력, 재무관리 능력으로, Katz(1955)는 실무적 기술, 인간적 기술, 개념적 기술로 분류하고 있으며(Katz, 1955; Chase, 1994에서 인용), 이와같이 직급과 직무에 따라 업무의 내용, 중요도 및 복잡도가 서로 다르기 때문

에 이를 구분해서 업무능력을 평가하는 근무성적 평정도구 개발이 필요하며 최근의 조직내외의 현실에 맞고 과학적이며 합리적인 평정도구 개발과 간호관리자들의 형식적인 평정보다는 평정자들의 주관을 배제하고 객관적이고 공정한 평정도구개발이 필요하다. 간호사 근무평정도구는 간호실무의 다섯 가지 분야에 기반을 두어야 하는데 이는 간호과정, 협력적인 실무, 리더십, 관리, 전문적인 개발과 계속교육의 내용 등이다.

다면평가방법은 평정자가 복수이기 때문에 복잡하기는 하나 조직상하간 의사소통의 기회를 제공함으로써 조직활성화를 가져오고 관리자의 능력향상 및 평정의 객관성을 확보하며 부서간의 화합과 협조를 강화할 수 있는 효과가 있어서 미래지향적인 병원 근무평정제도로서 매우 효과적이라고 할 수 있다. 다만 근무평정제도의 가장 큰 문제점인 객관성과 공정성을 확보하는 것이 중요하므로 이를 위해서 평정주체를 다양화하는 노력이 필수적이라고 하겠다. 평정의 주체에 있어서 간호사들을 평정자로서의 능력을 중요시하는 관점에서 동료평가를 시행할 경우 간호사들에게 동료평가의 철학이나 필요성, 목적, 방법에 대한 제반사항에 대해 사전교육을 하는 것이 필요하며 동료평가의 효과성으로는 동료상호간을 평가함으로써 심리적인 각성을 갖게 되므로 상대적으로 평가능력을 향상시킬 수 있다(Shin, 1990).

III. 연구방법

1. 연구현장 및 연구참여자

연구현장은 개원 2년 된 650명상 규모의 대학병원으로, 다면평가 참여자는 피평가자로서, 본인 및 동료평가에 참여한 간호단위관리자 22명, 부하평가 참여자 간호사 254명, 상사평가자인 간호부장 1명 등 총 277명이었다.

2. 연구절차 및 자료수집

본 연구는 3단계로 진행하였는데, 다면평가도구의 개발, 다면평가 실행, 평가주체별 결과를 분석하는 순이었다.

1단계: 다면평가도구의 개발

임의로 선정한 14개 종합병원의 인사평가 도구를 수집, 분석하여 평가요소 20개 항목 중 50%(7개 병원) 이상 사용되고 있는 13개 평가요소와 각 요소별 평가내용 132문항으로 구성된 다면평가도구 시안을 개발하고, 2002년 10월 7일부터 12일

까지 6일간 피평가자 본인 및 동료평가자로서 연구에 참여한 간호단위 관리자 22명, 주임간호사 9명 등 31명을 대상으로 타당도와 신뢰도를 확인하기 위한 설문조사를 하였으며, 2차로 2002년 10월 21일부터 26일까지 6일간 설문조사를 하였다. 그 후 4명의 전문가 그룹의 논의와 20개의 2차 타당성 조사의 응답빈도 및 1차 타당도와 신뢰도 조사 결과를 근거로 총 20개의 문항을 선택하였으며 확정된 다면평가 도구의 신뢰도는 Cronbach's alpha .939이었다.

2단계: 다면평가 실행

다면평가의 실행은 2003년 2월 10일부터 15일까지 6일간에 걸쳐 이루어졌으며, 부하평가는 간호관리자 직속부하인 간호사 254명, 동료평가는 피평가자인 간호관리자 22중 20명, 본인 평가는 피평가자인 간호관리자 22명 전원, 상사평가는 피평가자의 상사인 간호부장이 참여하였다.

3단계: 평가주체별 차이 분석

수집된 자료는 SAS 통계 프로그램을 이용하여 연구참여자의 일반적인 특성은 빈도와 백분율, 평균과 표준편차를 구하였고, 각 문항의 신뢰도는 Cronbach's α 를 구하였다. 참여자의 평가정도는 평가항목별로 평균점수와 표준편차를 구하였으며 평가주체별 다면평가의 차이검정은 변수의 특성에 따라 t-test와 분산분석을 이용하였다.

IV. 연구결과

1. 다면평가 도구 개발

다면평가 도구를 개발하기 위하여 우선 14개 종합병원의 인

사평가 도구를 수집분석하여 총 20개의 평가요소를 분류하였다. 50% 이상 7개 종합병원에서 사용하는 인사평가도구의 평가요소는 전문지식, 이해판단력, 업무수행력, 응용개선허, 창의력, 지도력, 신속정확성, 책임감, 경영의식과 사명감, 적극성, 협조성, 의사소통, 생활태도 등 13개 항목과 132개 평가문항이었고, 이를 구성한 시안을 피평가자 본인 및 동료평가자로 연구에 참여한 간호단위관리자 22명과 주임간호사 9명의 총 31명에 의해 타당도와 신뢰도를 검증한 결과는 Cronbach's alpha .839이었다. 13개 평가요소, 132개 평가내용으로 구성된 다면평가도구 시안을 전문가집단의 내용타당성을 조사하여 평가요소별로 응답빈도가 높았던 1~2개의 평가내용 문항을 선정하여 총 20개의 평가문항을 선택하고 타당성 조사를 통해 각 요소별로 응답빈도가 높은 문항과 1차 조사에서 신뢰도 및 문항분석 결과를 참고로 전문가 그룹의 논의를 통해 최종문항 선정이 이루어져 13개 요소 20문항이 확정되었다. 이 13개의 평가요소를 Katz(1955; Chase, 1994에서 재인용)의 관리기술의 분류에 기초하여, 첫째, 경영의식과 사명감, 이해판단력, 창의력은 개념적 기술(conceptual skill)로, 둘째, 적극성, 협조성, 의사소통, 생활태도, 지도력, 책임감은 인간적 기술(human skill)로, 셋째, 전문지식, 업무수행력, 응용개선허, 신속정확성은 실무적 기술(technical skill)로 분류하였다. 도구의 측정수준은 등간 척도를 이용하여 매우 우수, 우수, 보통, 부족, 매우 부족한 5단계로 구분하였고, 최고 100점에서 최저 20점의 범위를 갖도록 구성하였다. 개발된 다면평가도구는 <Table 1>과 같다.

2. 다면평가 실행결과

1) 연구참여자의 일반적 특성

연구참여자의 일반적 특성을 살펴보면, 총 참여자의 전체

<Table 1> 360° Feedback of Nursing Unit Manager

Evaluation Domain	Evaluation Item	Evaluation Content	5	4	3	2	1
			Very Excellent	Excellent	Average	Deficient	Very Deficient
Conceptual Skill	administrative mind & sense of mission	○○○인으로서 주인의식, ○○○ 정신을 이해하고 실천하려는 의욕 및 자세가 있는 정도는?					
	apprehension & judgement	계획, 지시된 업무의 핵심을 파악, 이해하고 지식과 경험을 활용, 객관적이고 합리적으로 판단하는 정도는?					

〈Table 1〉 360° Feedback of Nursing Unit Manager(continued)

Evaluation Domain	Evaluation Item	Evaluation Content	5	4	3	2	1
			Very Excellent	Excellent	Average	Deficient	Very Deficient
Conceptual Skill	apprehension & judgement	상황판단이 빠르고 정확하며 사건이나 문제에 대처하는 능력이 뛰어난 정도는?					
	creativity	문제 해결하기 위해 관련된 정보를 종합하고 새로운 아이디어를 제시하는 능력은? 병원발전에 대한 건설적인 의견을 제시하며 새로운 업무를 기획, 연구하고 문제의 핵심을 정확히 이해하여 적절한 결론을 내리는 정도는?					
	activeness	조직 활동에 가까이 참여하고 필요시 자발적으로 협조하는 정도는? 자발적이고 의욕적으로 업무에 임하는 태도는?					
	cooperation	부서간의 원만한 관계를 유지, 인화단결하며 업무 협조하는 정도는?					
	communicability	바람직한 의사소통과 협조로 사람들과 좋은 관계를 유지해 호평을 받는 정도는?					
Human Skill	general attitude	말은바 업무처리시 항상 공손한 언행과 밝은 표정으로 일하는 정도는?					
	leadership	부하직원의 특성을 잘 파악하고 담당직무에 충실하도록 통솔하는 자질을 겸비한 정도는? 적절한 업무할당과 권한의 위임, 부하와의 원만한 인간관계, 전문적인 업무지식, 숙련도 등에 대한 권위를 통하여 부하를 장악하고 일사분란한 팀웍을 유지하고 있는 정도는?					
	responsibility	직무에 대한 역할의 중요성을 충분히 이해하고 직책에 최선을 다해 수행하려는 의욕과 자신과 직원에 대해 책임지려고 하는 정도는?					
Technical Skill	professional knowledge	자신의 업무를 수행하는데 필요한 전문지식(이론, 실무)과 타 업무에 대한 이해 정도는? 업무 수행에 필요한 지식과 경험은 충분하며 새로운 지식 및 기술에 대해 연구하는 정도는?					

<Table 1> 360° Feedback of Nursing Unit Manager(continued)

Evaluation Domain	Evaluation Item	Evaluation Content	5	4	3	2	1
			Very Excellent	Excellent	Average	Deficient	Very Deficient
Technical Skill	job performance	주어진 시간 내 업무를 정확하고, 신속하게 처리하는 정도는?					
		업무 수행의 계획성, 신속성, 정확성의 정도는?					
	applicability	습득한 업무지식을 응용하여 문제점을 파악하고 보다 효과적인 해결방법을 제시하는 정도는?					
	promptness & accuracy	제반 업무를 빠르고, 바르게, 확실하게 수행하며 확인시 정확한 정도는?					
업무처리의 공정성, 정확성, 신속성의 정도는?							

<Table 2> The Subject's General Characteristics

(N=276)

		Self M(SD)	Subordinate M(SD)	Total M(SD)
Ages(Y)		41.59(3.69)	25.67(3.13)	26.95(5.37)
Total career(M)		214.23(6.145)	48.50(37.95)	68.44(65.91)
Present career(M)		134.68(8.413)	34.96(28.41)	43.63(46.21)
		N(%)	N(%)	N(%)
Position	staff nurse	0(0.00)	254(100.0)	254(92.06)
	nurse-manager	22(100.00)	0(0.00)	22(7.97)
Education level	Nsg. College	6(2.17)	207(75.00)	213(77.17)
	RN-BSN	8(2.90)	13(4.71)	21(7.61)
	Nsg. Uni.	2(0.72)	31(11.23)	33(11.96)
	Graduate S.	6(2.17)	3(1.09)	9(3.26)

평균 연령은 26.95세로 나타났고, 현부서 경력은 43.63개월(3.6년)이었으며, 직위별로는 일반간호사 254명(92.06%), 간호관리자는 22명(7.97%)이었다. 교육수준은 간호전문대학 졸업이 213명(77.17%)으로 가장 많았고, 간호학과 졸업 33명(11.96%), RN-BSN과정졸업 21명(7.61%)의 순으로 나타났다<Table 2>.

2) 평가주체별 다면평가 차이검증

평가주체별 평가요소에 대한 평가점수의 평균과 표준편차를 살펴보면 <Table 3>과 같다. 전체적으로 가장 높은 것은

동료평가 4.30(0.44), 본인평가 4.23(0.49), 상사평가 4.17(0.25), 부하평가 4.10(0.53)의 순이었다. 그리고 평가주체별 평가요소에 대한 평가점수 평균과 표준편차를 보면 부하평가에서는 경영의식, 사명감이 4.37(0.69)로 가장 높게 나타났고, 그 다음으로 적극성 4.35(0.65)이었으며 책임감 4.26(0.84)과 생활태도 4.26(0.77)가 그 다음으로 높게 나타났다. 부하평가에서 가장 낮게 나타난 평가요소는 지도력 3.78(0.86)로 나타났다. 동료평가의 경우 책임감 4.59(0.59)이 가장 높게 나타났으며 그 다음으로 적극성 4.45(0.53)이었고 가장 낮은 것은 의사소통

〈Table 3〉 Mean, SD among the subjects of evaluation item

Evaluation Item	Subordinate	Peer	Self	Supervisor
	M(SD)	M(SD)	M(SD)	M(SD)
professional knowledge	4.12(0.63)	4.31(0.56)	3.97(0.89)	4.40(0.36)
apprehension & judgement	4.12(0.67)	4.31(0.60)	4.38(0.63)	4.00(0.40)
job performance	4.18(0.60)	4.38(0.48)	4.27(0.75)	4.20(0.39)
applicability	4.05(0.76)	4.27(0.63)	4.27(0.63)	3.90(0.61)
creativity	3.89(0.74)	4.13(0.72)	3.86(0.80)	3.95(0.34)
leadership	3.78(0.86)	4.22(0.71)	4.02(0.56)	4.18(0.66)
promptness & accuracy	4.11(0.63)	4.36(0.60)	4.36(0.62)	4.11(0.26)
responsibility	4.26(0.84)	4.59(0.59)	4.63(0.65)	4.36(0.58)
administrative mind & sense of mission	4.37(0.69)	4.36(0.58)	4.45(0.67)	4.09(0.29)
activeness	4.35(0.65)	4.45(0.53)	4.34(0.58)	4.13(0.44)
cooperation	4.12(0.86)	4.31(0.64)	4.63(0.58)	4.36(0.65)
communicability	3.95(0.8)	4.04(0.89)	3.95(0.57)	4.22(0.75)
general attitude	4.26(0.77)	4.13(0.63)	4.27(0.63)	4.45(0.67)
Total	4.10(0.53)	4.30(0.44)	4.23(0.49)	4.17(0.25)

4.04(0.89)로 나타났다. 본인평가는 책임감 4.63(0.65)과 협조성 4.63(0.58)이 가장 높게 나타났으며 창의력 3.86(0.80)이 가장 낮게 나타났다. 상사평가는 생활태도 4.45(0.67)가 가장 높게 나타났으며 응용개선편력이 3.90(0.61)으로 가장 낮게 나타났다.

평가주체별 비교에서 전체적인 평가점수는 통계적으로 별다른 차이를 보이지 않았으나 13개 평가요소에서 유의한 차이를 보인 평가요소는 다음 〈Table 4〉와 같이 나타났다.

상사 : 부하평가를 비교한 결과 전문지식, 지도력 및 경영의

식 사명감 평가요소에서 통계적으로 유의한 차이가 있었다. 상사 : 동료평가에서는 이해판단력, 적극성에서 통계적으로 유의한 차이가 있었고, 상사 : 본인평가에서는 전문지식, 이해판단력 및 경영의식 사명감이 통계적으로 유의한 차이가 있었다. 부하 : 동료평가에서는 지도력, 부하 : 본인평가에서는 책임감과 협조성에서 통계적으로 유의한 차이가 있었다. 본인 : 동료평가에서는 유의한 차이를 보인 평가요소가 확인되지 않았고, 상사 : 부하 및 동료의 비교에서는 전문지식, 지도력, 경영의식

〈Table 4〉 Comparison of evaluation item by the evaluation subjects

Evaluation subjects	Evaluation item differences by the evaluation subjects		
1.sup. : sub.	professional knowledge	leadership	administrative mind & sense of mission
	sup. >sub.	sup.>sub.	sup.<sub.
2. sup. : peer	apprehension & judgement	activeness	
	sup.<peer	sup.<peer	
3. sup. : self	professional knowledge	apprehension & judgement	administrative mind & sense of mission
	sup.>peer	sup.<peer	sup.<self
4.sub. : peer	leadership		
	sub.<peer		

<Table 4> Comparison of evaluation item by the evaluation subjects

Evaluation subjects	Evaluation item differences by the evaluation subjects			
5. sub. : self	responsibility sub.<self	cooperation sub.<self		
6. self : peer	-	-	-	-
7. sup. : sub.*peer	professional knowledge sup.>sub.*peer	administrative mind & sense of mission sup.>sub.*peer	activeness sup.<sub.*peer	
8. sup. : sub.*self	professional knowledge sup.>sub.*self	leadership sup.>sub.*self	administrative mind & sense of mission sup.>sub.*self	activeness sup.<sub.*self
9. sup. : peer*self	apprehension & judge- ment sup.<peer*self	applicability sup.<peer*self	promptness & accuracy sup.<peer*self	administrative mind & sense of mission sup.<peer*self
10. sup. : sub.*peer*self	professional knowledge sup.>sub.*peer*self	administrative mind & sense of mission sup.>sub.*peer*self	activeness sup.<sub.*peer*self	

sup.=supervisor, sub.=subordinate

사명감, 적극성, 상사 : 동료 및 본인평가에서는 이해판단력, 응용개선력, 신속정확성 및 경영의식 사명감이 통계적으로 유의한 차이가 있었다. 상사 : 부하, 동료 및 본인평가 비교에서는 전문지식, 경영의식 사명감 및 적극성이 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다.

V. 논 의

1. 평가주체별 다면평가 결과의 차이

실제 조직 내에서 평가는 전통적으로 직속상사에 의한 상사평가가 일상적으로 사용되어 왔으며 이 방법은 평가자의 주관성이 단점으로 계속 지적되어 왔다. 최근에는 이러한 일방적인 인사고과의 정확성과 객관성을 제고하기 위한 시도로 시간과 경제적 비용이 많이 소모되고 비용효과 측면에서 보면 매우 비효율적인 평가방법인 다면평가, 즉 상사뿐만 아니라 동료, 부하, 고객 등 다양한 인사평가 주체를 활용하는 평가방법의 이용이 급격히 증가하고 있다. 다면평가는 평가주체별 평가결과 차이가 그 핵심문제로 이는 평가요소가 다르면 평가결과가 달라질 수도 있으나 평가주체는 다르더라도 동일 피평가자에 대해서 동일요소를 평가하는 것은 결과가 비슷하게 나오는

것이 당연한 것이다(Park, 1996). 본 연구에서 평가주체별 평가 차이를 분석해 본 결과 상사평가가 부하평가 보다 약간 높게 나타났지만 전체적으로 상사평가와 부하평가간에 통계적으로 유의한 차이가 없었다. 이는 본 연구의 평가도구가 상사평가와 부하평가도구로서 이용되는데 적합하다는 것을 나타내는 결과이며 간호관리자가 상사와 부하의 평가에 입각하여 자신의 문제를 발견하고 발전방향을 도모하면 어느 평가방법에 의해 평가하더라도 결과에는 무리가 없다는 것을 의미한다고 하겠다. 또한 평가요소의 세부요소에서는 전문 지식, 지도력은 상사평가가 높게, 경영의식 사명감은 상사평가가 부하평가보다 낮게 나와 통계적으로 유의한 차이를 보였는데, 부하평가를 시행할 때는 전체평가요소의 평가보다는 전문지식, 지도력, 경영의식 사명감 등을 중점적으로 구별하여 평가하는 것도 의미가 있다고 할 수 있으며, 부하평가는 관리자의 능력향상을 목적으로 실시하되 부정적 의미의 관료적 문화를 개선하고 성과중심형 문화를 정립하는데 큰 도움을 줄 것으로 판단되어 부하평가제도의 도입이 필수적이라 하겠다.

또한 상사와 동료평가의 차이를 살펴보면, 동료에 의한 평가는 특히 미래의 성공을 잘 예측해 주는 것으로 보고되고 있으며 개발목적으로 사용되는 경우가 많다. 즉 동료들의 평가가 종합되어 사용될 때 신뢰도가 상당히 증가되며 편견을 가진

한 두 사람에게 의한 평가로 생기는 오류를 제거할 수 있다는 장점이 있다. 본 연구결과 상사평가가 동료평가보다 낮게 나타나기는 했지만 전체적으로 상사평가와 동료평가간에 통계적으로 유의한 차이는 없었다. 이는 본 연구에서 동료 평가자가 동료 한 명이었기 때문에 나타난 결과로 생각되며, 동료평가를 할 때 한 명이 아닌 최소 4명 혹은 5~7명의 동료를 평가자로 선정하여 평가를 종합하여 사용할 때 신뢰도가 증가되므로 이를 반영하여 실시한 후 분석하는 연구가 필요하다고 본다. 간호사를 대상으로 동료평가에 관한 인식도를 조사한 연구결과를 보면 비밀보장이 가장 높게 나타났고 동료끼리 서로를 평가한다는 사실에 심리적 부담을 느끼며(Shin, 1990), 평가요소의 타당성도 부족하다고 인식하는 것으로 나타난 점을 고려하여 동료평가를 포함한 다면평가를 실시하기 위해서는 이러한 부분의 보강이 필수적이라고 생각된다. 상사와 본인평가의 차이를 살펴보면, 본 연구 결과에서는 상사평가가 본인평가 보다 약간 낮게 나타났다. 이는 Park(1996)의 연구결과와도 유사한 것으로 기존의 연구에서도 대체로 본인평가의 결과가 타인평가의 결과보다도 높게 나오는데, 이것은 자신에 대한 관대화 효과일 수가 있다. 그러나 본인평가는 이러한 결과와 반대로 겸손하여 오히려 남보다도 자신을 스스로 낮게 평가하는 겸양효과가 나타날 수 있다고 보는 관점과는 다른 결과로서 이에 대한 확인 연구가 필요하다고 하겠다(Park, 2001).

그리고 동료평가와 부하평가간의 차이 결과 동료평가가 부하평가 보다 높게 나왔으나 전체적으로는 통계적으로 유의한 차이는 보이지 않았고, 또한 본인평가와 부하평가간의 차이 결과 본인평가가 부하평가 보다 높게 나왔으나 전체적으로는 통계적으로 유의한 차이는 보이지 않았으므로 본인평가와 부하평가간 차이는 없다고 설명할 수 있다. 이 결과는 Park(1996)의 연구에서 부하들이 관리자의 개인능력은 높게 인정해주는 경우가 많았고, 조직능력의 경우는 거의 같았으며, 태도의 경우에는 낮게 보는 쪽이 높게 보는 쪽보다 더 많았으나 결과의 총점에서는 관리자를 높게 평가한 경우와 낮게 평가한 경우가 완전히 일치한 결과와 유사하게 나타났다. 동료평가와 본인평가간의 차이 결과 전체적으로는 동료평가와 본인평가간에는 통계적으로 유의한 차이는 보이지 않았으므로 이 결과는 동료평가와 본인평가간에 차이가 없었다고 설명할 수 있다. 상사평가와 본인, 동료, 부하평가 결과의 차이는 전통적으로 조직 내에서 상사중심의 평가방법이 주류를 이루어 오던 것에서 다면평가로의 평가방법의 변화가 일어나는 요즈음 여러 가지 평가 유형 중 어느 방법이 더 정확하고 수용성이 클 것인가 하는 점을 살펴보기 위하여 비교해 보았는데, 상사평가와 다면평가,

즉 본인, 동료, 부하평가를 결합하였을 때 결과치의 차이를 비교 검증한 결과는 상사평가가 본인, 동료, 부하평가를 결합하였을 때 보다 약간 낮았으며 전체적으로는 상사평가와 본인, 동료, 부하평가를 결합하였을 때 통계적으로 유의한 차이는 보이지 않았으므로 상사평가와 본인, 동료, 부하평가를 결합한 평가와 차이는 없다고 설명할 수 있다.

다면평가는 어떤 목적으로 쓰일 것인가에 따라 평가주체별 평가경향이 크게 달라지는데, 개발목적일 때는 평가가 비슷하게 나오지만 공식적 성과평가의 목적일 때는 친구들은 높게 점수를 주는 반면 경쟁자들은 냉담하게 반응하는 것으로 나타난다(Farh & Werbel, 1986; O'Reilly, 1994; Park, 1996에서 인용). 본 연구는 다면평가의 연구목적으로 진행되었기 때문에 상사평가와 다면평가의 결과 차이가 없게 나타났다고 생각되며, 그러므로 이러한 결과는 추후에 다면평가를 실시할 때 조직에서 다면평가를 통해 얻으려는 목적을 분명히 하고 이러한 목적을 이루기 위해 적합한 과정과 절차를 개발하는 것에 더욱 중점을 두어야 다면평가의 목적이 달성될 수 있다는 것을 말해준다고 하겠다.

이상에서 살펴본 바와 같이 평가주체별 비교에서 전체적인 평가점수는 통계적으로 별다른 차이를 보이지 않았으나 평가주체별 평가요소를 비교한 결과 13개 평가요소 중 9개 평가요소에서 유의한 차이를 보이는 것으로 나타났다. 평가결과의 차이를 유발하는 것은 평가형태와 평가척도를 생각해 볼 수 있다. 대체로 조직에서는 행위기준평가척도(BARS)가 객관성이 있는 평가방법으로 강조되고 있다. 평가주체가 달라도 행동에 대한 평가치의 차이는 적게 나오며 특성에 대한 평가치는 많은 차이를 보인다(Park, 1996). 본 연구결과 개발된 평가도구는 대부분 간호관리자의 행동을 평가하는 척도로 개발되었기 때문이라고 보여지며, 이러한 평가주체별로 유의한 차이를 보이는 평가요소를 더욱 발전시킨 평가문항을 개발하여 평가주체에 따라 다른 평가도구를 사용한다면 조직인력관리의 관점에서 매우 유익하고 효율적인 평가도구가 될 것이다.

VI. 결론 및 제언

본 연구는 종합병원 간호부서에서 사용하는 다면평가도구를 개발하고 병원 간호단위관리자를 대상으로 다면평가를 실행하여 평가주체별 차이를 분석함으로써 다면평가제도의 도입과 효율적 시행에 기초자료를 제공하기 위해 시도된 서술적 조사연구이다.

연구현장은 650병상 규모의 대학병원이었으며, 연구참여자

는 총 277명으로, 간호단위관리자 22명(피평가자), 간호부장 1명(상사평가자), 피평가자가 관리하는 간호단위의 일반 간호사 254명(부하평가자)이었다.

연구과정은 다면평가도구의 개발, 다면평가 실행, 평가 주체별 결과를 분석하는 순으로 이루어졌으며, 14개 종합병원의 인사평가도구를 수집하여 2차에 걸친 타당성과 신뢰도 및 문항 분석 결과를 참고로 전문가 그룹의 논의를 통해 최종적으로 13개 요소 20문항을 확정하였으며, 이를 Katz(1955)의 관리기술에 관한 개념적 틀에 기초하여 분류하고 평가문항 측정은 5단계 등간 척도를 사용하였다.

자료는 SAS 통계프로그램을 이용하여 빈도, 백분율, 평균, 표준편차 및 t-test와 ANOVA로 결과를 분석하였다. 연구결과를 요약하면 다음과 같다.

1. 개발된 다면평가도구의 평가요소는 총 13개로, 전문지식, 이해 판단력, 업무수행력, 응용개선택, 창의력, 지도력, 책임감, 신속정확성, 경영의식 사명감, 적극성, 협조성, 의사소통, 생활자세 등이었으며 평가도구의 Cronbach's α 값은 .939이었다.
2. 평가주체별로 평가점수는 동료평가(4.30), 본인평가(4.23), 상사평가(4.17), 부하 평가(4.10)의 순으로 높게 나타났다.
3. 유의성이 검증된 평가요소로 평가도구를 구성한다면 좀 더 효율적인 다면평가를 할 수 있을 것으로 생각되며, 한 개인에 의한 전통적인 상사평가가 여러 사람으로부터 도출·집계된 다면평가보다 타당성과 신뢰성이 낮고 주관적일 수 있다고 하였으나 본 연구에서 부하, 동료, 본인 평가와 비교 분석시 통계적으로 유의한 차이가 없음을 확인하였다.

이와 같은 연구결과를 바탕으로 다음과 같은 제언을 한다.

- 1) 다면평가제도의 확산과 정착을 위해 본 연구결과를 기초로 하여 간호직원의 다면평가를 실행하고 그 결과를 분석하는 반복연구를 제언한다.
- 2) 본 연구결과 개발된 다면평가도구의 신뢰도와 타당성을 높이기 위한 연구를 제언한다.
- 3) 다면평가 모형의 전 과정을 단계별로 설계하여 실행하고 평가하는 다면평가 과정에 관한 연구를 제언한다.

참 고 문 헌

- American Organization Nursing Executive(1992). The role and function of the hospital nurse manager by american organization of the nurse executives. *Nursing Management*, 23(9), 36-38.
- Baker, M., Gaut, A. R. (1991). An in-depth study of the head nurse role. *Supervision Nurse*, No.16.
- Chase, L. (1994). Nurse manager competencies. *JONA*, 24(4S), 56-65.
- Church, A. H. & Bracken, D. W. (1997). advancing the state of the art of 360-degree feedback. *Group & Management*, 22(5), 149-161.
- Dubnicki, C. & Sloan, S. (1991). Excellence in nursing management competency-based selection and development. *JONA*, 21(6), 40-45.
- Edwards, M. R. & Ewen, A. J. (1996). *360 Degree Feedback: The Powerful New Model for Employee Assessment & Performance Improvement*. NY: Amoco.
- Lim, Chang Hee(1999). *360 Degree Feedback*. Seoul: 21century Books. Hackhyeonsa.
- Farh, J. & Werbel, J. D. (1986). Effects of purpose of the appraisal and expectation of validation on self-appraisal leniency. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 527-529.
- Jung, Pil-Soon(1988). *A Study on Nurse's Understanding of Performance Rating System of Their Service*. Han-Yang University of Korea.
- Kim, Sun-Hee(2000). *A Study on Competency of First-Line Nurse Manager*. Master Dissertation, EWha Womans University of Korea.
- Kwon, Eun-Kyung(2001). *Evaluation of Clinical Competency Weight and Content Validity of Behavioral Indicators for Developing Nursing Performance Appraisal*. In-Ha University of Korea, Master Dissertation.
- Kwon, O-II(1997). *A Study on the Relationship between Appraisal System and Organization Justice of Hospital White-collars*. Ajou University of Korea, Master Degree.
- Lee, Byung-dae(2001). *A Study on the Introduction of Multisource Assessment to Teacher's Performance Evaluation System*. Master Dissertation, Kangwon National University of Korea.
- Lee, Eung-Seog(1998). *How to Manage on the Personnel Merit of Hospital & the Investigation on Problems-*

- Opinion Poll*. Master Dissertation, Kyung-Hee University of Korea.
- Lee, Jong-Chan(1996). *An Empirical Study on the Degree of Recognition and Acceptance of Performance Evaluation by Colleague in Personnel Rating -Focused on Colleague Evaluation at A School-*. Master Dissertation, Cong-Ju University of Korea.
- Lee, Yoon-Sin(2002). *Development of Nursing Performance Appraisal Tool Using Management by Objective*. Doctoral Dissertation, Seoul National University Of Korea.
- Lim, Chang-Hee(1999). *Organizational Behavior*. Hackhyen Co.
- Milkovich, G. T. & Boudreau, J. W. (1994). *Human resource management*. Burr Ridge, IL: Irwin.
- O'Reilly, B. (1994). 360° Feedback can change your life. *Fortune*, 130(8), 93-100.
- Park, Hee-Ok(2001). *A Study on the Analysis of Appraisal Tools for Nurses*. Master Dissertation, Yonsei University of Korea.
- Park, Nae-Hoei(2001). *Staff Management*. Barkyoung Co.
- Park, Won-Woo(1996). The Relationship and Attributes of Self, Supervisor and Subordinate Appraisal about Manager's Capability in Concrete Substance of 360 feedback. *Papers of Management*, 33(2), Institute of Management in Seoul National University Of Korea.
- Seo, Nam-Jin(2000). *A Study on the Effective Implementation Method of 360 degree Feedback System-focused on the case K. corporation-*. Master Dissertation, Han-Yang University of Korea.
- Shin, May-Heui(1990). *A Study on the Nurses's Cognition of Peer Review*. Master Dissertation, Kyung-Hee University.
- Springer, P. (1998). Rating nursing performance based on bahaviors. *JONA*, 28(1), 39-45.
- A Study on 360° Feedback of Nursing Unit Manager in a Hospital
- Lee, Jung Hee* · Kwon, Sung Bok** · Chi, Sung Ai***
- Purpose:** The purpose of this study was to develop 360 feedback for nursing unit manager based on the current personnel evaluation system and to evaluate the new tool according to evaluation subjects. Total of 277 subjects of nurse unit managers and staff nurses were participated in this study.
- Method:** The study was conducted in three phases each for development, application, and analysis of 360 feedback. SAS program was utilized for data analysis with descriptive statistics, t-test, and analysis of variance.
- Result:** The evaluation criteria of the developed 360 feedback tool consisted of 13 subscales such as professional knowledge, apprehension & judgement, job performance, applicability, creativity, leadership, responsibility, promptness & accuracy, administrative ability & sense of mission, activeness, cooperation, communicability, and general attitude. The internal consistency of the tool was Cronbach's alpha .939. The evaluation score by! peers(M=4.30) was the highest one, followed by self-evaluation(M=4.23), evaluation by supervisor(M=4.17), and evaluation by subordinate(M= 4.10). The differences in the total evaluation scores among the subjects supervisor, self, peer, and subordinate were not statistically significant, but significant differences were found in some subscales scores.
- Conclusion:** Further research is required to test the reliability and validity of the 360° feedback tool, and to test the outcome and the process of 360°feedback system.

-Abstract-

Key words : 360° feedback, supervisor appraisal, peer appraisal, self appraisal, and subordinate appraisal.

*Chung-Ang University, Graduate School

**Chung-Ang University, Lecturer

***Chung-Ang University, Professor