

다면평가제도에의 영향요인

이 정 현(명지대, 경영학과)

I. 서 론

다면평가(360-degree appraisal, multi-rater feedback, multi-source feedback)는 직상급자(혹은 차상급자 포함)에 의해 하향적으로 수행되던 평가에, 상급자 이외의 동료, 부하직원, 고객 등 여러 평가집단을 포함시켜 평가의 객관성과 신뢰성을 제고하기 위한 평가상의 기법을 의미한다. 다면평가제도는 평가 결과의 객관성과 신뢰성을 제고할 뿐만 아니라, 이로 인해 피평가자의 평가결과의 수용성을 제고하며, 평가와 보상 간의 연계 가능성을 높이는 순기능을 한다는 점에서 평가 상의 진일보한 기법으로 평가될 수 있다.

평가제도의 개선은 평가결과의 수용성을 제고시킬 뿐만 아니라, 구성원들의 조직에 대한 몰입도, 직무에 대한 만족도, 그리고 자기개발을 위한 노력에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 보고되고 있다(강재언·조성숙, 2009; 박석희·김민웅, 2011).

하지만 공공부문에서의 다면평가는 1) 파벌로 인한 평가 문제, 2) 인기투표 형태의 평가, 3) 인사부서의 개입 및 조작 가능성, 4) 새로운 형태의 인사관련 로비 등장, 5) 경쟁자 비방으로 인한 공무원 사회의 위화감 조성, 6) (윗사람과 접촉이 많은 부서 등) 특정 부서에 유리할 가능성 등의 문제점이 지적되기도 하였다(조임곤, 2003; 조선일·박은규, 2004; 박석희·김민웅, 2011). 다면평가의 통상적인 실패 요인이 분명한 목표의식의 결여, 이해당사자들의 참여와 상호간의 의사소통 부족, 익명성 보장에의 실패, 참여자들에 대한 충분한 정보 제공의 결여 등이라는 관찰(Wimmer & Norwack 1998)을 참조할 경우, 우리나라의 2000년대 다면평가는 초기 그리 성공적이지 않을 가능성이 존재하는 것으로 보인다.

미국 등 서구에서도 다면평가제도의 공공부문에서의 적용은 역사가 그리 오래되지 않은 것으로 보인다. 미국의 경우 군조직에서 다면평가가 가장 먼저 적용되기 시작하였으며, 1992년 미국 육군 공병대학에서 공병기술자를 대상으로 시행되고, 1993년 연방정부 고위공직자 평가에 적용되면서 확대적용된 것으로 전해진다(조경호·박천오, 2004). 영국의 경우도 1999년 고위공직자 평가에 다면평가가 적용되기 시작하였다.

우리나라의 경우 1992년 근무성적평정에서 필요할 경우 동료 의견을 태도 평정

에 반영할 수 있도록 한 일부 관계 법령의 개정이 공공부문에서의 다면평가의 가능성을 처음 열었으며, 2001년 공무원임용령(제 35조 4항) 개정 이후 해양수산부 등의 정부부처에서 승진과 성과급 지급 등의 목적으로 다면평가제도를 도입하기 시작하였다. 아울러 2003년 참여정부의 출범 이후인 3월 7일 ‘참여정부 출범에 따른 인사운영 지침’에 다면평가에 대한 강조가 포함되면서, 다면평가제도는 대부분의 정부부처로 확대 적용되기에 이른다(조경호·박천오, 2004; 박석희·김민웅, 2011). 지방공무원법 개정으로 인해 2004년 1월 1일부터는 다면평가가 지방공무원을 대상으로 의무적으로 실시되기에 이르렀다(조선일·박은규, 2004).

2000년 중앙인사위원회는 “다면평가시스템 운영지침”을 내부자료로 작성한 바 있으며, 행정자치부 역시 2000년 “다면평가 운영사례”라는 내부자료를 작성한 바 있어(조임곤, 2003), 2000년 경을 전후로 정부 관련부처에서 다면평가에 대한 실제적인 준비를 한 것으로 판단된다. 2년 후인 2002년 중앙인사위원회가 제정한 “다면평가운영요령(중앙인사위원회 직무(12113-101))”은 정부 및 공공부문에서의 다면평가제도의 시행에 대한 구체적인 방향을 제시한 것으로 보인다. 아울러, 이러한 정부부처 및 공공부문에서의 다면평가제도의 확대적용은 민간기업에 대해서도 영향을 미쳤을 것으로 예상할 수 있다.

2006년 기획예산처의 『공공기관 경영혁신 지침』에서 나타난 인사관리의 합리화 부분을 보면, ‘공정/투명한 인사시스템 강화’를 위해 ‘승진/전보 인사의 공정성을 확보하고 내/외부 압력으로부터 인사운영의 독립성을 강화’하는 것을 강조하고 있다(이영면·나인강, 2007; p. 26에서 재인용). 특히 ‘다면평가제를 활용하여 인사 및 인센티브 상여금 지급 등에 반영’으로 규정하고 있어, 다면평가제도의 활용 범위가 승진뿐만 아니라, 인센티브 상여금(현재의 성과급)을 포함한 인사 전반인 것을 알 수 있다. 전반적으로 공공기관에서의 다면평가제도의 도입은 민간기업에서와 마찬가지로 성과관리시스템을 강화하려는 전반적인 노력 속에서 평가와 보상의 연계를 위한 수단으로 고려된 것임을 알 수 있다.

민간기업을 대상으로 적용된 다면평가제도는 IBM, GE, Johnson & Johnson, BMW, Chrysler 등의 미국 등의 우량 기업에서 다면평가가 활용되는 것이 전해지면서, 2000년 전후로부터 LG, 삼성, 현대, 하나은행 등의 국내 대기업에서 활용되기 시작하였다(박원우, 2000; 조임곤, 2003; 조경호, 2008).

2000년대 이전에 서구에서, 그리고 2000년대 이후 우리나라에서도 다면평가제도가 요청되는 배경은 무엇보다 팀제의 확대에 있는 것으로 보인다. 팀제가 확대되면서, 상사에 의한 피평가자의 관찰 기회보다 동료 등에 의한 관찰 기회가 더 증가함에 따라, 다면평가의 필요성이 증가하는 것이다(박원우, 2000). 아울러, 중간조직의 슬림화와 임파워먼트 추세 등으로 인해 관리자 1인이 감독하는 범위(span of control)가 넓어지면서, 관리자 1인에 의한 부하평가의 충실성이 갈수록 떨어지는 현상 역시 다면평가의 확대에 기여한 것으로 평가된다(박원우, 2000). 이외에, 기업구성원들의 학력과 능력이 신장되면서, 관리자가 아닌, 동료나 부하 등의 여러 이해

관계자들에 의한 평가가 가능해진 측면도 있을 것이다.

우리나라에서의 다면평가제도 시행이 사실상 2000년대의 일이므로, 다면평가에 대한 국내 연구는 양적으로, 질적으로 미흡한 단계일 것이다. 필자가 확인한 20-30여 편의 다면평가제도 관련 논문들은 몇 가지의 특징들을 보인다. 첫째, 공공부문에서의 다면평가제도와 관련된 논문이 많이 발견된다. 공공부문에는 정부부처와 관련 공무원(경찰 공무원 및 기초자치단체 등), 공기업 등을 포괄한다. 민간부문의 경우 개별기업의 내부 자료의 입수가 어렵기 때문에 이러한 경향이 두드러졌을 뿐만 아니라, 2000년대 다면평가제도의 공공부문에서의 일괄 적용으로 인해, 연구자의 관심 역시 공공부문에 집중된 결과로 풀이된다.

두 번째로, 제도 도입 중심의 연구가 두드러진다. 여전히 제도 도입 초기라는 점을 고려하면 당연한 결과이겠지만, 많은 선행연구는 다면평가제도 도입의 취지를 살리기 위한 도입과정에서의 고려사항에 대한 검토가 주를 이룬다. 평가자 신뢰성, 평가준거, 사전교육, 최고경영자의 지지 등이 제도의 효과성('평가효용성(Appraisal Utility)')으로 주로 측정됨을 높인다는 연구(강재언·조성숙, 2009; 박석희·김민웅, 2011) 등이 대표적이다.

세 번째로, 다면평가제도의 도입에 영향을 미치는 요인에 대한 연구가 거의 없다는 점이다. 어떤 요인들이 구체적으로 다면평가제도의 도입에 영향을 미치는가에 대한 관심은 사실상 연구자의 관심 밖이었던 것으로 판단된다.¹⁾

이러한 다면평가제도의 도입 현황과 연구 흐름 속에서 본 연구는 다면평가제도의 도입에 영향을 미치는 요인을 살펴보려는 목적 하에 시작되었다. 이러한 연구는 정부의 특성 등 조직 외적 요인 이외의 여러 요인의 영향을 살펴봄으로써, 다면평가제도의 구체화에 기여할 것으로 기대된다.

II. 다면평가제도의 도입 실태

1. 1998-2002의 시기

아래의 <표 1>은 1998년과 2002년 설문조사 둘 다 참가한 168개 상장기업의 인적자원관리 현황 및 실태에 대한 설문조사에서 나타난 인사평가에 참여하는 주체의 비율을 비교하여 보여주고 있다(유규창·박우성, 2007). 현재의 한국노동연구원 사업체패널에서는 다면평가를 실시하는가라는 단일문항이 존재하고 있으나, 아래 표의 원천자료인 설문조사에서는 다면평가 실시에 관한 단일문항이 없으며, 여러

1) 혁신적 인사관리제도의 도입에 대한 영향요인에 대한 연구(노용진 외, 2003)에서는 다면평가제도가 혁신적 인사관리제도의 하나로서 인사고과 공개, 목표관리제(MBO), 연봉제, 성과배분제, 팀인센티브제 등과 함께 동기부여제도 지수(또는 광의로 혁신적 인사제도 도입지수)로 묶인 바 있다. 그러나 다면평가제 자체의 영향요인에 대한 연구라고 볼 수는 없다.

주체의 참여 여부를 묻고 있다. 1998년의 경우 다면평가라는 용어조차도 익숙하지 않은 시기이므로, 질문방식이 당연한 것으로 보인다.

<표 1. 1998년과 2002년 인사평가 참여 주체의 비교>

	1998	2002	T-test
차차상급자	73(45.6%)	69(42.9%)	n.s.
차상급자	147(91.9%)	139(86.3%)	*
상급자	155(96.9%)	152(94.4%)	n.s.
본인	65(40.6%)	81(50.3%)	**
부하	20(12.5%)	35(21.7%)	**
동료	12(7.5%)	24(14.9%)	**
고객	6(3.8%)	10(6.2%)	n.s.

주) *p<0.1, **p<0.05 ***p,0.001, n.s.: non significant.

출처) 유규창·박우성(2007), p. 185.

위의 표를 보면 상급자와 차상급자의 인사평가에의 참여율은 1998년 96.9%, 91.9%로 매우 높게 나타나고 있다. 2002년의 경우를 보면 1998년과 비교할 때, 상급자의 참여비율은 유의한 변화가 없으나, 차상급자의 참여율은 10% 유의수준에서 낮아진 것으로 나타나고 있다. 차차상급자의 참여율은 대략 40%를 약간 상회하며, 1998년과 2002년 사이의 유의한 변화가 없는 것으로 나타나고 있다. 전반적으로 볼 때, 상급자에 해당하는 세 주체의 참여비율은 4년 사이에 뚜렷한 변화를 보였다고는 말하기 어려운 상황으로 요약할 수 있다.

반면 본인과 부하, 동료의 참여율은 1998년과 2002년 사이에 유의한 변화를 보여주고 있다. 본인의 참여 비율은 4년만에 40.6%에서 50.3%로 거의 10%가 증가하였고, 이는 목표에 의한 관리(MBO) 제도나 자기평가방식의 확산에 기인하는 것으로 풀이된다. 부하의 참여 비율도 12.5%에서 21.7%로 9.2% 증가하였고, 동료의 참여 비율도 7.5%에서 14.9%로 7.4% 증가하였다. 세 집단의 참여 비율의 변화는 5% 수준에서도 유의한 것으로 나타났다.

요약하면, IMF 외환위기 직후인 1998년의 경우 전통적인 상사평가 위주로 우리나라의 상장기업이 평가제도를 운영하였으나, 4년 후인 2002년에는 본인 및 부하, 동료의 평가 참여 비율이 증가하는 방향으로 변화하고 있음을 알 수 있다. 이러한 변화는 이미 민간 대기업에서 다면평가 실시의 비중이 눈에 띄게 늘어나고 있음을 보여준다.

위의 표에서 비교하고 있는 1998년과 2002년의 중간년도에 해당하는 2000년에 한국노동연구원의 상장된 289개 기업을 대상으로 하는 조사에서는 다면평가의 시행여부를 직접 묻는 문항이 포함되었으며, 17.3%의 기업이 다면평가제도를 도입하고 있다고 응답한 바 있다(노용진 외, 2003; p. 965)

2. 2003-2007 시기

필자가 확인한 바에 의하면, 2003년도의 사업체패널조사에서 다면평가를 실시하고 있다고 응답한 비율은 전체 2,004개 사업장(이중 11개 사업장은 무응답) 중 16.8%에 불과한 337개였다.

한편, 한국노동연구원에서 조사하는 사업체패널조사 자료의 2005년과 2007년 두 개 년도의 결과를 보면 조사 대상 사업장의 절반 이상에서 다면평가를 실시하고 있는 것으로 나타나고 있다. 2005년도의 제도 실시 비율인 52.6%는 2007년도에는 51.7%로 나타나, 통계적으로 유의미한 감소는 아니며, 별 변화가 없는 것으로 보인다.²⁾

주지하다시피, 조사표본의 상이함으로 인해 2003년 사업체패널예비조사의 내용을 그대로 2005년 및 2007년 사업체패널조사 결과와 비교하기는 힘들다. 그럼에도 불구하고, 2000년 289개 상장사의 17.3%에서 다면평가를 실시한다고 소개한 선행연구(노용진 외, 2003)를 고려하고, 2003년 사업체패널예비조사에 참여한 기업의 특성(비상장사 중심, 중소기업 포함)을 고려하면 16.8%의 수치는 납득할만한 것으로 판단된다.

다면평가 실시 사업장 비율이 불과 2년 만에 16.8%에서 2005년 52.6%로 급증했다는 점은 놀라운 확산속도라 할 수 있다. 참여정부가 2003년도에 출범한 것을 생각하면 이 비율이 급증한 원인의 상당부분을 정부효과로 돌릴 수도 있을 것이다.

3. 2008년 이후

2008년 2월 출범한 이명박정부에서 다면평가제도는 시행되기는 하였으나, 그 중요성은 상당히 떨어졌다(조경호, 2008). MB 정부에서는 다면평가를 필수항목이 아닌 참고항목으로 그 중요성을 낮추어 제도를 운영하도록 권고하여 왔다. 2009년을 대상으로 하는 사업체패널 자료를 분석한다면 정부 정책 변화에 따라 다면평가 제도 실시에 변화가 있는가라는 흥미로운 문제를 검토할 수 있을 것이다.

2) 2005년 사업체패널자료를 분석한 연구(이영면·나인강, 200?)에서는 조사대상 사업장 전체의 80.3%에서 다면평가를 실시하는 것으로 응답하였다. 민간부문에서의 실시율은 80.4%이고, 공공부문의 실시율은 84.4%로서 공공부문에서의 실시율이 다소 높은 것으로 나타났다. 이러한 수치는 필자의 분석 결과 수치와 크게 차이가 나는 것으로 확인과정이 필요할 것이다.

Ⅲ. 다면평가제도에의 영향요인

본 연구는 다면평가제도의 실시에 영향을 미칠 수 있는 변수들을 크게 네 가지로 나누어 보고자 한다. 첫 번째로는 신제도주의 이론과 관련되는 변수로서 정부의 특성, 규범적 압력과 관련되는 변수 등으로 양분할 수 있다. 합리적 선택과 연관된 변수들은 크게, 다면평가제도라는 평가제도와 유사성이 큰 다른 평가제도의 유무(MBO 및 BSC), 인사관리 전반 관련 변수, 그리고 인력개발 역량 관련 변수 등으로 구분할 수 있을 것이다. 그 외에도 의사소통 관련 변수들도 합리적 선택 관련 영향요인 범주에 포함될 수 있을 것이다.

<표 1. 다면평가제도에의 영향요인>

독립변수 (범주)	독립변수 (개별)	비고
산제도주의 변수	<ul style="list-style-type: none"> - 강제적 압력으로서의 정부특성(참여정부, MB정부) - 규범적 압력(HR잡지 구독, 인사모임 참가, 협회 자문, 벤치마킹, 컨설팅, 교육 해당산업내 도입 비율) - 민간기업의 경우 공공부문과의 연관성(납품 등) 	산업내 도입율과 공공부문 연관성은 변수 포함 X
합리적 선택 변수	<ul style="list-style-type: none"> - 기업 규모, MIS 구비 여부, BSC 도입 여부, 성과평가시스템 고도화, 전반적 인사관리 목표, 혁신활동 수준, HRM(교육훈련) 고도화, 제조업 vs. 서비스업(제조업보다 서비스업에서 주관적 평가의 중요성 증가) - 교육훈련팀 존재, 인사업무 담당자 수 	MIS 및 BSC 도입 여부, 인사업무 담당자 수, 및 팀제 실시, 회사신뢰 수준 등은 변수 포함 X
조직정치 변수	<ul style="list-style-type: none"> - 노조 존재 및 노조 활성화(노조조직율), 노사관계분위기(전반적 노사관계), 노조 교섭력 - 전체 노조원 대비 관리직 노조원 비율 	노조조직율과 관리직 노조원 비율은 변수 포함 X
통제변수	<ul style="list-style-type: none"> - 규모, 산업, 기업연령, 외국인지분, 시장경쟁 	

세 번째로는 조직정치 관련 변수들이 고려될 수 있다. 조직 구성원의 평가와 관련된 제도의 채택에는 내부 구성원들의 지속적인 협상 과정이 내재하게 된다. 평가자 집단과 피평가자집단은 평가방식과 내용, 결과의 활용을 둘러싸고 갈등이 발생하기 쉬우며, 이는 지속적 조직정치의 대상일 것이다. 노동조합은 조직정치의 주요한 당사자로 작용한다. 따라서 노동조합과 관련된 변수가 고려될 필요가 있다.

마지막으로 조직의 특성과 관련된 통제변수의 효과를 고려해야 할 것이며, 기업 규모, 산업, 기업연령, 외국인지분, 원하청관계 등의 여러 변수를 고려할 수 있다.

1. 성과주의 임금체계의 변화

우리나라에서 다면평가제도가 검토되고 도입되는 시기는 1997년말부터 시작된 IMF 외환위기와 겹친다. 외환위기라는 전대미문의 상황 속에서 기업 수익성의 제고는 가장 중요한 활로로 인정되었다. 이런 맥락에서 기업은 성과에 기반한 임금체계의 전환을 모색하였고, (성과)연봉제 도입, 성과급제도 신설 등의 여러 새로운 현상을 낳았다. 우리나라 100인 이상 사업장에서의 연봉제 도입율이 1997년 3.6%, 2000년 23%, 2004년 43%로 급증하였음(김동배, 2010)은 그 예이다. 실적과 성과에 기반한 보상과 승진 결정 등을 시행하기 위해서는 엄정한 평가가 전제되어야 했으며, 이런 상황에서 과거 상사 주도의 인사고과 위주의 평가로는 새로운 성과주의 임금체계의 전환을 감당할 수 없었다. 승진시기가 도래한 구성원에게 우호적인 평가를 몰아주는 과거의 평가방식은 새로운 시스템과 병행될 수 없었다. 따라서 다면평가제도의 도입은 무엇보다 성과주의 임금체계의 변화의 부산물로 볼 수 있을 것이다.

성과주의 임금체계를 구비하고 있는 기업에서 다면평가제도의 시행 가능성은 높아질 것이다. 아울러 전체 보상수준에서 성과급의 비중이 높을수록 다면평가제도의 시행 가능성 역시 높아질 것으로 예상할 수 있다. 본 연구는 성과주의 임금체계의 도입(연봉제, 성과급제)이 다면평가제도의 도입을 촉진할 것이라는 가설을 확인하고자 한다.

가설 1: 성과주의 임금체계의 도입(연봉제, 성과급제)은 다면평가제도의 도입에 정(+)적인 영향을 미칠 것이다

2. 평가제도 및 HRM 제도의 체계화

합리적 선택 이론에 근거할 경우 다면평가제도는 평가제도의 한 종류이며, 평가제도가 발전할수록, 다면평가제도의 도입이 촉진될 가능성이 높다. 1990년대 후반부터 국내에서 확산되기 시작한 목표관리법(MBO)은 다면평가제도와 유사성이 큰 제도이며, 따라서, MBO 도입이 된 사업장의 경우 다면평가제도의 도입 가

능성이 높다고 보아야 할 것이다. 아울러 균형성과표(BSC)의 도입과 적용은 평가제도의 발전에 획기적인 영향을 미치는 것이 일반적이며, 균형성과표의 도입이 선행될수록 다면평가에 대한 구성원들의 저항감은 감소할 것이다. 따라서, MBO나 균형성과표 등 여러 평가제도가 이미 기업에서 적용되고 있는가는 다면평가제도의 채택과 실시의 선행요인으로 작용할 가능성이 높다.

또한 다면평가제도는 제도의 속성상 전반적인 인사관리제도 및 교육훈련제도 등과의 적합성이 높다. 여러 인적자원관리제도가 체계적으로 수립되어 있을수록 다면평가제도의 채택 가능성은 높아질 것이다. 비용최소화의 관점에서 인사관리제도가 전반적으로 운영되는 것이 아니라, 장기적인 육성관점에서 인적자원관리가 이루어질수록, 평가의 객관성과 수용성을 높이려는 조직의 의지가 클수록 다면평가제도는 도입될 가능성이 높다.

가설 2: 여러 평가제도의 존재는 다면평가제도의 도입에 정(+)적인 영향을 미칠 것이다

가설 3: 인사관리정책의 내용과 역량은 다면평가제도 도입에 정(+)적인 영향을 미칠 것이다

하지만 신제도주의적 관점에서는, 다면평가제도의 도입은 반드시 특정 조직의 평가제도가 고도화됨에 따라 요청되는 것만은 아님을 의미할 수 있다. 선진국으로 진입하면서, 경제구조가 고도로 복잡해지고, 기획과 조정의 기능이 중요하게 대두되는 시점에서 경제기획 관련 정부부처의 필요성이 요구되지만, 전 세계 경제기획 및 조정관련 부처의 등장은 선진국이 아닌, 신생국에서 대부분 발견되었으며, 이는 신생국의 '경제성장에 대한 의지를 표현하는 문화적 상징'의 차원에서 비롯된 것이라는 관찰(김영수, 2001) 역시 이러한 해석을 뒷받침한다.

3. 역량개발 관점에서의 다면평가제도

다면평가제도를 실시하는 목적을 크게 피드백 제공을 통한 역량 개발 목적과 보상과의 연계 목적의 둘로 구분할 수 있다(O'Reilly, 1994; 유규창, 1999). 일반적으로 역량 개발 목적일 경우 평가자들간의 편차가 적게 나타나지만, 보상 목적일 경우 점수 차이가 확대되는 현상을 보이거나 조직정치의 수단으로 활용되는 현상을 보이며, 이는 충분한 준비기간(개발 목적의)을 거치지 않은 보상 목적의 다면평가제도는 많은 문제점을 야기할 수 있음을 시사한다(유규창, 1999; 이황우·전은주, 2008).

다면평가제도는 그 자체로 평가의 방식으로 보기보다 교육과 역량개발의 관점에서 보다 타당성이 확보되는 제도라는 지적(유규창, 1999; 조경호·박천오, 2004)에

기초할 경우 참여정부에서의 다면평가제도가 과도하게 평가제도로써 시행된 문제점을 제거하고, 올바르게 자리매김하기 위한 반작용의 차원에서 이명박정부에서는 승진에서의 참고사항과 역량개발 관점으로 회귀했다는 해석도 가능하다. 이 경우 교육훈련에 대한 조직의 투자가 강조될수록, 개발 목적의 다면평가제도가 발생할 수 있다는 가설 설정이 가능할 것이다.

교육훈련을 책임지는 팀이나 부서가 존재할 경우 다면평가제도의 실시 가능성은 높다고 예측할 수 있으며, 인사평가 업무가 인력개발과 연계되는 정도가 클수록 다면평가제도의 시행과 운영의 가능성은 높아질 것이다.

가설 4: 고과와 역량개발과의 연계성은 다면평가제도의 도입에 정(+)적인 영향을 미칠 것이다

가설 5: 교육훈련 프로그램의 발전 정도와 인력개발 역량은 다면평가제도의 도입에 정(+)적인 영향을 미칠 것이다

4. 경영참여 일환으로서의 다면평가제도

다면평가제도는 동료나 부하직원, 고객 등의 의견을 인사평가에 반영함으로써, 과거의 상사에 의한 위계적 평가방식을 대체/보완하는 제도로 볼 수 있다. 이는 과거 상급자에게 부여되었던 평가상의 권한을 위축시키고, 권한을 조직 내에서 분산시키는 효과를 낼 것이며, 참여정부의 출범과 더불어, 종업원의 경영참여나 조직 내 민주주의의 확대의 일환으로 볼 수 있다. 일반적으로 우리나라의 정치사에서 야당의 첫 집권인 DJ정부에서부터 다면평가제도에 대한 논의(1999년 경총 「임금연구」가 대표적)가 확산되고, 국민들의 참여를 확산하고자 했던 참여정부의 출범과 더불어 다면평가제도의 실행이 확대되었다는 점에서 다면평가제도의 변화는 정치적 지형의 변화에 그 원인을 둘 수 있다는 해석이 가능하다.

따라서 기업내 다면평가제도의 확산 역시, 기업 내 민주주의의 확대에 영향받을 가능성이 존재한다. 이는 노동조합의 존재, 노사관계에서 노동조합의 발언권 등에 의해 다면평가제도는 기업에서 채택될 가능성이 보다 높다고 예측할 수 있다. 정책과 연관된 이익단체가 잘 조직되어 있을수록 중앙 및 지방정부의 정책 채택 가능성이 높아진다는 행정학 분야에서의 실증결과(조근식, 2013)를 참조할 경우, 노동조합은 어떤 의미에서 잘 조직화된 내부이익집단으로 간주할 수 있을 것이며, 노조의 존재는 다면평가 채택에 긍정 혹은 부정적인 영향을 미칠 수 있다. 다면평가는 주로 경영관리직 등에 해당되므로, 노동조합이 관리직 인력들의 노조원 비율이 높을수록 다면평가제도의 도입에 노동조합이 긍정적인 태도를 취할 가능성이 높다고 볼 수 있다.

가설 6: 노동조합(혹은 노사관계)은 다면평가제도의 도입에 정(+)적인 영향을 미칠 것이다

또한 상명하복식의 조직문화가 발달한 조직에서는 다면평가제도의 실시는 내부의 정서와 괴리를 낳을 것이며, 제도의 채택이나, 지속적인 실시가 어려울 가능성이 높다. 조직에 대한 구성원들의 신뢰 수준이 높을수록 다면평가제도의 문제점을 극복하기 용이할 것이다(조경호, 2008). 따라서 수평적 조직문화나 조직내 의사소통의 활성화는 다면평가제도의 채택과 실시에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 예상할 수 있다.

가설 7: 수평적 조직문화(혹은 조직내 의사소통)는 다면평가제도의 도입에 정(+)적인 영향을 미칠 것이다

5. 공공과 민간의 차이

민간기업과 비교할 때, 공공부문은 “일반국민-정치인-공무원-기업경영자”로 이어지는 다단계 본인-대리인 관계를 보임에 따라 비효율이 존재할 가능성이 높고, 소유권이 거래되지 않고 이로 인해 파산 위협이 없음으로 인해 도덕적 해이가 발생할 가능성이 높은 특징을 지닌다(이영면·나인강, 200?). 이러한 특징은 인사제도와 관련해서도 외양상으로는 변화를 피하는 것으로 보일지라도, 내부적으로는 기업경영자와 종업원 간의 담합의 가능성을 높이는 방향으로 작용할 수 있다. 이러한 특징은 다면평가제도와 관련해서도, 민간기업에서의 다면평가는 평가의 타당도를 높일 인센티브가 있으나, 공공부문의 경우 평가의 타당도를 높이기 위한 목적의 강도가 상대적으로 낮고, 다면평가제도의 획일화로 귀결될 가능성을 높인다고 예상할 수 있다.

공공부문의 경우 정부의 정책과 국정과제의 방향에 따라, 제도의 활용이 일사불란하게 달라지는 모습을 보여왔다. 노무현정부의 경우 다면평가제도는 권장되었으므로, 참여정부의 시기, 공공부문에서의 조직별 다면평가제도의 채택 여부는 조직 내부의 요인보다는 외부의 정책적인 요인에 의해 크게 좌우되는 모습을 보일 것이다. 마찬가지로 이명박정부가 다면평가제도에 대한 소극적 태도를 취하였으므로, 공공부문 조직의 경우 내부요인보다는 정책적 측면에서의 동형화 경향을 보일 가능성이 높다.

민간기업의 경우 외부컨설팅 활용 정도, 공공부문과의 연동성 정도 등에 따라 다면평가제도의 도입은 차이가 날 것으로 예상된다. 민간기업의 경우에도 공공부문과의 관련성이 높을수록 다면평가제도의 도입 가능성은 높아진다고 예측할 수 있다. 예를 들어 공공구매의 비율이 높을수록, 혹은 정부나 공공부문이 주요한 고객일수록 다면평가제도의 도입 가능성은 높을 것이라고 예측할 수 있다.

노무현정부에서는 정부부처를 비롯한 공공기관에서의 다면평가제도의 채택과 실시를 장려하였고, 이는 대부분의 공공기관에서 다면평가제도가 실시되는 결과를 낳았다. 또한 참여정부를 뒤이은 이명박정부의 경우 참여정부의 산물인 다면평가제도에 대해 뚜렷한 거리두기의 태도를 보였고, 다면평가제도는 성과급 결정이나, 승진과정에서의 필수항목에서 참고사항으로 격하되었다. 정부의 특성에 따른 다면평가제도에 대한 상이한 차이는 시기별로 공공부문에서 다면평가제도의 채택과 활용 폭이 달라질 것이라고 예상할 수 있다. 즉, 노무현정부에서는 공공부문에서 다면평가제의 채택이 높은 비율을 보일 것이며, MB정부에서는 공공기관에서의 다면평가제도의 채택과 활용 폭이 낮을 것으로 예상할 수 있다.

가설 8: 정부의 특성(참여정부 또는 MB정부)은 다면평가제도 도입에 유의한 영향을 미칠 것이다

연구과제 1: 공공부문과 민간부문 각각에서 다면평가제도의 도입에 영향을 미치는 요인은 상이할 것이다

6. 다면평가제도의 동형화 압력

새로운 제도가 기업 등의 조직에 확산되는 요인은 여러 가지이다. 제도 자체가 지니고 있는 합리성(효율성 및 효과성) 때문에 조직의 합리적 선택에 의해 제도의 확산이 발생할 수 있다. 합리적 요인 이외의 요인 역시 확산의 요인으로 작용할 수 있다. 신제도주의이론에서의 동형화(isomorphism) 요인(강제성, 모방성, 규범성)은 대표적인 예이다.

우리나라의 경우 균형성과표가 공공부문에서 확산된 것은 합리성 요인보다는 제도의 도입 자체에 목적을 둔 동형화의 결과라는 연구(강영철, 2007; 강황선, 2007; 강영철·이철주, 2009)나 연봉제의 확산 역시 제도적 동형화의 산물이라는 결론(김동배, 2010)은 이의 예이다. 매출액이나, 순이익과 같은 객관성과 수용성이 높은 성과지표를 구비하고 있지 못한 공공부문 조직의 경우 조직의 정당성은 다양한 요인에 의해 설명될 수 있으며, 외견상 ‘그럴듯한 조직’으로 보이는 것은 민간기업의 경우보다 공공부문 조직에 훨씬 긴요하다. 다면평가제도 역시 조직의 내부합리성을 제고하고, 보다 ‘참여적인 조직’으로 외부에 비쳐지는데 효과적이어서 공공부문의 수용도가 높을 수 있다고 추론할 수 있다. 이는 동일한 다면평가가 도입되고 확산되더라도, 민간부문에서는 제도의 다양성이 보다 크고, 제도의 합리성에 대한 확인 작업(제도 효과성에 대한 평가 및 조직 특성에 맞도록 제도를 수정하려는 노력을 포함)이 공공부문에서보다 훨씬 더 활발할 것이라는 추론을 가능하게 한다.

참여정부 당시 균형성과표(BSC) 확산과정에서 행정자치부(현재의 안전행정부)나 기획예산처가 균형성과표(BSC)를 중앙부처나 공공기관, 지방자치단체에 소개하는데

그치지 않고, 권장하거나, 사실상 강제한 것은 동형화이론의 강제적 압력(coersive pressure)의 예이다. 당시 행정자치부는 혁신지수를 관리하면서 균형성과표의 도입 여부를 양적으로 치중하여 관리하였으며, 이는 형식적 동형화를 가속화시킨 것으로 평가된다(강영철·이철주, 2009). 모방적 압력의 경우 균형성과표(BSC) 제도 실시를 맡은 민간컨설팅 회사의 수가 극히 제한적이어서, 제도 도입기관의 특성을 고려하기보다 컨설팅회사의 기법 프로토콜(protocol)에 따라 획일적으로 제도가 설계, 운영되는 것을 들 수 있다. 규범적 압력의 경우는 균형성과표(BSC)의 확산이 거듭되면서, 균형성과표가 성과관리제도와 동일시되는 규범 차원으로서의 격상을 예로 들 수 있다(강영철·이철주, 2009). 다면평가제도는 특정 조직 내부로부터의 필요성과 상관없이 조직 외부에 존재하는 정부의 철학을 담은 제도로서 규범으로서의 지위를 점하고 있는 제도이며, 이 제도를 도입할 때, 조직은 외부로부터 정당성을 부여받을 수 있으므로, 도입하는 것이다(Meyer & Rowan, 1977; 김영수, 2001; 조문석·장용석, 2009).

가설 9: 동형화 압력 관련 변수들은 다면평가제도 도입에 유의한 영향을 미칠 것이다

IV. 연구설계

본 연구에서 사용된 자료는 한국노동연구원(KLI)의 사업체패널조사의 1차(2005), 2차(2007), 3차(2009), 4차(2011) 자료이다. 사업체패널조사는 30인 이상을 고용하는 사업장을 대상으로 진행되는 전산업 대상 조사(농림어업 및 광업 제외)이다. 사업체패널조사에서의 공공부문은 정부를 제외한 공기업, 정부 투자, 출자, 출연 기관을 의미한다. 사업체패널에서 민간기업의 경우 30인 이상 고용 사업장이지만, 공공부문의 경우 20인 이상 사업장까지로 다소의 차이가 있다. 2005년 사업체패널의 경우 30인 이상 고용하는 전체 1,905개 사업장이 대상(공공 290개, 민간 1,615개)이었다.

성과주의 임금체계는 연봉제, 성과급제 등으로 측정되었다. 노조(또는 노사관계)는 노조의 존재, 전반적 노사관계(1문항), 종업원 파위의 세 가지 변수로 측정되었다. 수평적 조직문화는 크게 업무자율성, 의사소통, CEO 의사소통의 세 가지 변수로 측정되었다. HRD 관련 변수는 HRD 전담부서 더미와 HRD 담당자 더미를 활용하였다. 다면평가와 제도적 유사성이 큰 평가제도와 관련된 변수는 MBO(목표관리법)의 존재를 설정하였다. 인사관리 관련 정책을 측정하는 변수는 인사관리목표와 전략적 인적자원관리(SHRM)의 두 변수를 설정하였다. 인사관리 역량을 측정하는 변수로는 14개 인사관리제도의 실시 유무를 묻는 문항 응답값의 합으로 설정하였

고, 활용HRM 변수는 기업에서 잘 활용되고 있는 인사관리제도 응답치의 합으로 설정하였다. 인력개발 역량을 측정하는 변수로는 고과개발연계, HRD 전담부서(가변수)와 HRD 전담자(가변수)를 설정하였다. 제도적 동형화를 확인하기 위한 변수로는 HR잡지 구독, 인사모임 참가, 협회 자문, 벤치마킹, 컨설팅의 5개 문항으로 설정하였다.

<표 2. 변수 기술통계치>

항목		사례수	평균	표준편차	최소값	최대값
다면평가	다면평가 실시=0	5,162	.52	.50	0.00	1.00
2007년	2007=1 (2005년 기준범주)	5,162	.24	.43	0.00	1.00
2009년	2009=1	5,162	.24	.43	0.00	1.00
2011년	2011=1	5,162	.25	.43	0.00	1.00
공공	공공부문=1	5,162	.09	.29	0.00	1.00
건설업	건설업=1(제조업 기준범주)	5,162	.09	.28	0.00	1.00
도소매숙박업	도소매숙박업=1	5,162	.13	.34	0.00	1.00
전기가스금융업	전기가스금융업=1	5,162	.13	.34	0.00	1.00
사업개인공공서비스	사업개인공공서비스=1	5,162	.23	.42	0.00	1.00
고용규모	log(종업원수)	5,162	5.10	1.25	1.10	10.43
기업연령	(해당연도+1-설립연도)	5,162	23.39	16.69	1	127
MBO	MBO=1	5,162	.59	.49	0.00	1.00
고과개발연계	고과개발연계=1	5,162	.34	.47	0.00	1.00
연봉제	연봉제=1	5,162	.65	.48	0.00	1.00
성과배분제	성과배분제=1	5,162	.45	.50	0.00	1.00
인사관리목표	D111~D115 5개 문항 평균	5,162	3.57	.58	1.00	5.00
SHRM	D121~D125 5개 문항 평균	5,162	3.21	.87	1.00	5.00
실시HRM	E205의 14개 문항 합산	5,162	1.86	2.23	0.00	14.00
활용HRM	E206의 16개 문항 합산	5,162	1.57	2.14	0.00	16.00
HRD전담부서	전담부서=1	5,162	.29	.45	0.00	1.00
HRD전담자	전담부서 없으나 전담자 유=1	5,162	.48	.50	0.00	1.00
업무자율성	D219~D222 4개 문항 평균	5,162	2.64	.51	1.00	5.00
의사소통	D402a4~D402a9 6개 문항 평균	5,162	3.63	2.15	1.00	5.00
CEO의사소통	D402a1~D402a3 3개 문항 평균	5,162	1.42	0.96	1.00	5.00
노조	노조=1	5,162	.39	.49	0.00	1.00
노사관계	A310	5,162	3.81	.65	1.00	5.00
종업원 파워	경영계획, 신기계 및 설비 도입, 공정 및 작업조직 개편, 근로자 훈련 결정, 분사/하청 결정, 고용조정 결정 등에 근로자가	5,162	2.87	1.13	1.00	6.00

	관여하는 수준(5개 문항)					
외국인지분	외국인지분(%)	5,162	6.01	19.70	0.00	100.00
시장경쟁	A204	5,162	2.18	1.00	1.00	5.00
HR잡지구독	D116	5,162	.50	.50	0.00	1.00
인사모임참가	D117	5,162	.43	.49	0.00	1.00
협회자문	D118	5,162	.59	.49	0.00	1.00
벤치마킹	D119	5,162	.30	.46	0.00	1.00
컨설팅	D120	5,162	.30	.46	0.00	1.00
유효수 (목록별)		118				

본 논문의 마지막에 제시되고 있는 <표 3>에서는 본 논문에서 제시되고 있는 대부분의 변수들의 요인분석 결과를 보여주고 있다. <표 3>에서 나타나고 있는 변수 중에서 협력적 노사관계 변수는 실제 실증과정에서는 활용되지 않았으므로, 주의를 요한다.

본 논문의 마지막에 제시되고 있는 <표 4>은 변수들간의 상관관계를 보여준다. 표의 왼쪽 행(일련번호 및 변수명 행 제외)을 보면, 본 연구에서의 종속변수인 다면평가제도 실시와 34개 독립변수들간의 상관관계의 방향과 강도, 유의수준을 볼 수 있다.

도소매속박업, 외국인지분비율, 그리고 세 개의 연도별 가변수 등 총 5개의 변수만이 종속변수와 유의한 상관관계를 보이지 못하고 있다. 실시HRM, 활용HRM, 공공부문 가변수 등 세 개변수와의 상관관계수가 0.20 이상으로 나타나고 있다. 또한 MBO, HRM체계화, 고과/개발 연계, 성과배분제, 벤치마킹, 컨설팅, 종업원과워, HRD전담부서, 전기가스금융업, CEO의사소통, 노조, 업무자율성 변수와의 상관관계수 역시 0.1 이상으로 나타나고 있으며, 5% 이하 수준에서 유의함을 알 수 있다.

아래의 <표 5>는 다면평가제도 실시의 비율을 여러 기준에 따라 나누어 비교하는 내용을 담고 있다. 먼저 4회에 걸친 사업체패널조사가 진행된 4개 연도의 제도 실시율이 연도별로 다름을 볼 수 있다. 2005년의 경우 52.6%, 2007년은 51.6%, 2009년에는 50.3%로 점차 낮아지는 추세를 보이는 듯 했으나, 2011년에는 54.4%로서 상당히 증가하였다. 하지만 연도별 실시율의 차이는 통계적으로 유의한 수준은 아니었다.

<표 5. 다면평가제도 실시율 비교>

	항목	사례수	평균	표준편차	test
연도	2005	1,507	0.526	0.500	F=1.369
	2007	1,325	0.516	0.500	
	2009	1,059	0.503	0.500	
	2011	1,271	0.544	0.498	
TU	무노조	2,957	0.478	0.500	F=56.446***
	유노조	2,205	0.583	0.493	
산업	제조업	1,984	0.440	0.497	F=31.096***
	건설업	432	0.468	0.500	
	도소매숙박업	509	0.554	0.498	
	전기가스 금융업	832	0.644	0.479	
	사업/개인/ 공공서비스업	1,198	0.570	0.495	
공공/ 민간	민간	4,549	0.485	0.500	F=233.013***
	공공	613	0.806	0.396	
정부	참여정부	2,832	0.521	0.500	F=0.088
	MB정부	2,330	0.525	0.499	
하청	모기업	800	0.489	0.500	F=1.556
	하청	875	0.458	0.499	
주력제품 시장전략	prospector형	2,645	0.551	0.498	F=17.123***
	analyzer형	1,363	0.466	0.499	
	defender형	460	0.437	0.497	
	reactor형	694	0.586	0.493	
사업장 혁신유형	혁신선도형	2,887	0.568	0.495	F=18.816***
	선택적 혁신형	1,074	0.479	0.500	
	공정개선형	823	0.447	0.498	
	혁신도입형	378	0.468	0.500	

노동조합이 존재하는 사업장과 노조가 없는 사업장에서의 다면평가제도 실시율은 상당한 차이를 보이고 있다. 무노조 사업장 실시율은 47.8%였으나, 유노조사업장의 실시율은 58.3%로서, 두 부문간의 차이는 10%를 상회하며, 이 격차는 통계적으로 유의한 수준의 차이인 것으로 보인다.

산업별로도 실시율은 차이가 있는 것으로 보이는데, 제조업과 건설업의 경우 실시율이 40%대에 머물고 있으나, 도소매숙박업과 사업/개인/공공서비스업의 경우 50%대의 실시율을 보이고 있으며, 전기가스금융업의 경우 60%대의 실시율을 보이고 있다. 공공과 민간의 실시율은 대단히 커다란 실시율 격차를 나타내고 있다. 민간부문의 경우 다면평가제도 실시율이 48.5%인데 반해, 공공부문의 경우 80.6%의

매우 높은 실시율을 보이고 있다.

참여정부(2005년과 2007년) 시기와 MB정부(2009년 및 2011년) 시기의 차이는 없는 것으로 보인다. 참여정부 시기의 실시율은 52.1%로 MB정부 시기 실시율 52.5%과 거의 차이가 나지 않는다. 이러한 사실은 다른 변수의 효과를 통제하지 않은 상태의 결과라고 할지라도, 정부의 특성(참여정부와 MB정부)에 따라 다면평가제도의 실시율에서 차이가 있을 것이라고 가정한 가설와는 상반되는 결과로 볼 수 있다. 유효응답의 수가 적어, 이후 분석에서는 변수로 삽입하지 않은 항목 중의 하나가 원하청관계이다. 모기업인지, 협력업체인지의 구분에 따른 실시율은 48.9%와 45.8%로 나타났으나, 통계적으로 유의한 수준은 아닌 것으로 나타나고 있다.

주력제품 시장전략이나 사업장혁신 유형에 따라서 실시율의 차이가 있는지도 확인하였다. 주력제품시장전략의 경우 신규시장에 적극적이고, 혁신적인 기업을 의미하는 prospector형기업의 실시율이 55.1%로 나타나, analyzer형이나 defender형의 46.6%와 43.7%에 비해서는 높게 나타나고 있다. 하지만 위의 세 가지 어느 유형에도 포함되지 않는 reactor형의 실시율이 58.6%인 것으로 나타나, 시장전략에 따른 실시율의 차이를 논리적으로 설명하기 어렵게 만들고 있다. 사업장 혁신유형에 따라서도 다면평가제도 실시율은 차이가 나는 것으로 보인다. 혁신에 다소 소극적인(혹은 상당히 소극적인) 사업장에 비해 혁신 수용도가 가장 높은 혁신주도형에서의 다면평가제도 실시율이 가장 높은 56.8%로 나타나고 있으며, 이 차이는 통계적으로도 유의한 것으로 보인다.

V. 실증 결과

논문의 맨 뒷부분에 제시되고 있는 <표 6>에는 2005년, 2007년, 2009년, 2011년 4차례에 걸친 사업체패널조사 참여기업(5,162개)을 표본으로 하는 로지스틱회귀분석 결과(모형 1)와 연도별로 별도로 로지스틱 회귀분석을 한 결과(모형 2, 모형 3, 모형 4, 모형 5)가 담겨있다. 종속변수가 다면평가제도의 도입 여부라는 두 가지 범주이므로, 이항로지스틱 회귀분석을 사용하였으며, 그 결과는 <표 3>에 나타나있다. 모형 1부터 모형 5까지의 5개 모형 각각의 chi-square값이 유의한 수준($p < 0.001$)이므로 모형이 적합한 것으로 보인다.

모형 1의 결과를 보면 가설 1의 핵심내용인 성과주의 임금제도의 두 변수로 설정된 연봉제와 성과배분제의 효과가 상이함을 발견할 수 있다. 성과배분제의 실시는 다면평가제도의 실시 가능성을 높이는 효과(21.9%)가 있음을 알 수 있으며, 1% 수준에서 유의한 것으로 나타나고 있다.³⁾ 이는 성과배분제가 실시될 경우 성과배분

3) 표에서의 $\exp(B)$ 는 승산비(odds ratio)를 의미한다. 승산(odds)은 어떤 사건의 확률을 p 라고 할 때, $1/(1-p)$ 로 정의되는 상대적 확률을 의미하며, 승산비(odds ratio)는 독립변수 값이 1단위 증가할 때, 종속변수의 변화 가능성을 의미한다. 한계효과로 불리기도 하며, odds ratio의 숫자는 1과 비교하여, 증가

의 기준인 평가의 객관성과 타당성을 제고하기 위해 다면평가제도의 활용이 증가할 것임을 시사한다.

반면 성과주의 임금제도의 또다른 형태로 상정되었던 연봉제는 계수 부호가 (-)였으며, 전체 표본을 대상으로 하는 모형 1에서는 유의하지 않았다.⁴⁾ 이러한 결과는 본질은 호봉제에 유사하면서 임금체계의 명칭만 연봉제로 바뀌었음을 뜻하는 ‘무늬만 연봉제’라는 표현과 연관되는 것으로 볼 수 있다. 그러므로, 가설 1은 성과배분제의 경우에만 실증되었으므로, 부분적으로 채택되었다고 볼 수 있다.

가설 2가 의미하는 유사한 평가제도의 존재가 다면평가제도의 실시 (+)적인 영향을 미칠 것이라는 가설은 강하게 지지되었다. 전체 표본 대상의 모형 1뿐만 아니라 연도별 모형에서도 MBO변수는 유의한 정적 영향을 미치는 것으로 나타나고 있다. 따라서 가설 2는 지지되었다고 볼 수 있다. 목표관리제도(MBO)가 다면평가의 도입에 유의한 영향을 미친다는 위의 실증 결과는 목표관리제도 자체의 성격상 본인평가적 요소가 많이 가미된 것과 연관된다. 앞서 설명한대로, 1998년과 2002년에 평가의 주체 비율에서 자기평가의 비중이 40%~50%에 달한다고 응답되었던 현상(유규창·박우성, 2007;., p. 185)의 배경에는 목표관리제도의 확산이 영향을 미친 것으로 추정할 수 있을 것이다..

가설 3은 인사관리 정책이나 역량, 전략적 인적자원관리의 내용이 다면평가제도에 영향을 미칠 것이라는 내용이었다. 실시되고 있는 HRM 제도의 수는 평가와 관련된 내용들을 포함하고 있어, 유의하고 강한 효과를 낳는 것으로 나타나고 있다. 아울러 특이사항은 인사관리목표가 유의한 효과를 보이지만 부(-)적 효과를 보이고 있다는 점이다. 육성 중심의 장기적 인적자원관리를 핵심으로 하는 인사관리정책이 다면평가제도에는 부적 영향을 미친다는 것은 종업원 육성 전략이 아닌 비용절감형 인사관리정책과 다면평가정책이 현실적 연관성이 있을 수 있음을 시사하는 결과여서, 향후 추가적인 검토가 필요한 지점으로 보인다.

고과와 역량개발과의 연계성을 강조하는 가설 4의 내용은 전체 표본 대상의 모형 1에서 지지되었다. 이는 앞서의 인사관리정책 내용과는 상반된 내용이어서, 인사관리상의 목표를 ‘비용절감형 vs. 장기육성형’으로 양분하여 사고하는 것이 타당한가에 대한 문제제기로 해석된다.

HRD 전담 부서의 유무 혹은 HRD 전담인력의 유무로 측정된 HRD 역량은 일부 다면평가제도의 실시 (+)에 유의한 영향을 미치는 것으로 보인다. 다만, 전담부서의 존재가 전담자 존재보다 유의한 영향을 미치는 것을 결과는 보여주고 있다.

수평적 조직문화가 다면평가제도 실시율에 영향을 미칠 것이라는 가설 7을 확인하기 위해서, 업무자율성, 의사소통, CEO 의사소통의 세 가지 변수를 투입하여 조

혹은 감소분을 판단할 수 있다. 예를 들어, 성과배분제의 승산비(한계효과)가 1.219이므로 이는 성과배분제가 실시되고 있을 때, 다면평가 채택확률을 21.9% 증가(=[1.219-1])시키는 것으로 볼 수 있다.

4) 게다가 연도별로 별도로 진행된 분석 결과에서도 2005년, 2007년, 2009년 자료의 경우 유의하지 않았으며, 부호의 방향도 (+)와 (-)를 반복하고 있다. 2011년(모형 5)에서만 유의하였으나 계수 부호가 (-)로 나타나, 연봉제의 실시가 다면평가제도의 실시가능성을 낮추는 것으로 나타나고 있다.

직문화의 효과를 측정하고자 하였다. 전체 표본을 대상으로 하는 모형 1의 결과에서는 세 가지 변수 중에서 의사소통만이 다면평가제도 실시율에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으나, 효과의 방향이 가정했던 것과는 상반되게 (-)로 나타났다.

노동조합 변수는 다면평가제도의 실시 가능성을 약 22.5% 정도 높이는 것으로 나타나고 있다. 노동조합이 평사원과 하위직급 구성원들을 포괄하는 조직이며, 전통적으로 경영자의 재량권 남용을 최소화하고자 노력하는 조직임을 감안하면, 하위직의 의견 표출 가능성을 높이는 다면평가제도에 우호적인 모습을 보이고 있는 것으로 해석할 수 있을 것이다. 노조의 효과와 관련된 가설 6은 자료에 의해 지지된 것으로 볼 수 있다. 노조 이외에 노사관계 변수는 5%수준에서 유의하지 않았다. 노사관계 변수의 효과가 비록 유의하지 못했으나(5% 유의수준에 근접), 계수의 방향이 (-)라는 점은 협력적 노사관계일수록 다면평가제도의 도입 가능성을 낮춘다는 것을 의미하므로, 향후 연구에서 면밀한 검토가 필요한 것으로 판단된다. 경영계획, 신기계 및 설비 도입, 공정 및 작업조직 개편, 근로자 훈련 결정, 분사/하청 결정, 고용조정 결정 등 5개 영역에 대해 근로자가 관여하는 수준(사전에 정보도 제공받지 못함에서 노사공동결정까지의 파워 단계 구분에 근거한)을 의미하는 종업원파워 변수는 다면평가제도 실시 가능성을 유의(5% 수준)하게 높이는 것으로 나타나고 있다. 이는 노조 변수의 효과와 유사한 맥락으로 풀이된다.

정부특성(참여정부, MB정부)이 다면평가제도의 도입에 유의한 영향을 미칠 것이라는 가설 8을 확인하기 위해 3개의 연도별 가변수를 모형 1에 투입하였다. 가설 7은 참여정부가 다면평가제도의 채택을 독려했으며, 반면 MB정부는 다면평가제도의 비중을 격하하였기에 2009년과 2011년 연도별 가변수의 효과가 (-)로 나타날 것으로 연구자는 가정하였다. 그러나 결과는 전혀 상이하게 나타났으며, 3개의 연도별 가변수 중에서 2011년 가변수가 유일하게 (+)의 효과를 보였다. 이는 2005년에 비해 2011년에 다면평가제도의 도입이 0.1% 수준에서 유의하게 증가한 것을 의미한다. 현재로서는 다면평가제도에 대해 승진 등의 인사결정에서 참고자료로만 사용할 것을 권고한 MB정부 시기에 해당하는 2011년에 다면평가제도 도입 가능성이 (참여정부의) 다른 연도에 비해 높게 나타난 원인을 해석하기 어렵다.

<표 7. 민간/공공부문 다면평가제도 도입 관련 로지스틱 회귀분석 결과>

변수 명	모형 6 (민간부문)		모형 7 (공공부문)	
	계수 (표준오차)	exp(B)	계수 (표준오차)	exp(B)
2007년	0.123 (.090)	1.131	0.044 (.383)	1.045
2009년	0.163 (.100)	1.177	0.406 (.408)	1.501
2011년	0.875*** (.138)	2.4	1.894*** (.583)	6.647
건설업	0.044 (.118)	1.045	-0.339 (.825)	0.712
도소매숙박업	0.167 (.111)	1.181	-0.704 (.782)	0.495
전기가스금융업	0.366*** (.101)	1.442	0.539 (.641)	1.714
사업개인공공서비스	0.520*** (.091)	1.682	0.137 (.622)	1.147
고용규모	-0.218*** (.032)	0.804	0.24* (.122)	1.271
기업연령	0.005* (.002)	1.005	0.003 (.008)	1.003
외국인지분	-0.002 (.001)	0.998	0.016 (.020)	1.016
시장경쟁	-0.049 (.034)	0.952	-0.081 (.106)	0.922
노조	0.186* (.078)	1.204	-0.036 (.320)	0.964
노사관계	-0.078 (.047)	0.925	-0.072 (.196)	0.93
종업원파워	0.070* (.032)	1.072	-0.001 (.117)	0.999
MBO	0.690*** (.073)	1.994	0.637* (.291)	1.89
고과개발연계	0.218** (.072)	1.244	-0.179 (.323)	0.836
연봉제	-0.062 (.073)	0.939	0.377 (.334)	1.458
성과배분제	0.138* (.068)	1.148	1.068*** (.270)	2.909
인사관리목표	-0.108* (.054)	0.898	-0.331 (.226)	0.718
HRM체계화	0.071 (.044)	1.074	-0.178 (.172)	0.837
SHRM	-0.038 (.064)	0.963	-0.207 (.245)	0.813
HRD전담부서	0.302** (.105)	1.353	-0.768 (.498)	0.464
HRD전담자	0.077 (.092)	1.08	-1.448** (.467)	0.235
업무자율성	-0.005 (.065)	0.995	-0.015 (.268)	0.985
의사소통	-0.059* (.024)	0.943	-0.019 (.095)	0.981
CEO의사소통	0.049 (.036)	1.05	-0.035 (.150)	0.966
실시HRM	0.227*** (.031)	1.254	0.628*** (.147)	1.873
활용HRM	0.046 (.031)	1.047	0.101 (.132)	1.106
HR잡지구독	-0.169* (.077)	0.844	0.344 (.286)	1.411
인사모임참석	-0.061 (.075)	0.941	-0.287 (.301)	0.751
협회사문	-0.061 (.075)	0.941	0.396 (.306)	1.485
벤치마킹	0.084 (.077)	1.087	0.343 (.290)	1.41
컨설팅	0.299*** (.074)	1.349	-0.099 (.119)	0.906
chi-square	570.635***		434.211***	
-2 LL	5735.618		415.588	
Cox-Snell R-square	.118		.508	
Nagelkerke R-square	.157		.677	
N	4,549		613	

* p<.05, ** p<.01, *** p<.001

다면평가제도에의 영향요인이 공공부문과 민간부문에서 상이할 것이라고 가정한 연구과제 1의 확인을 위하여, 전체 표본을 민간부문 표본과 공공부문 표본으로 구분하여 로지스틱 회귀분석을 실시한 결과가 <표 7>이다. 민간부문을 대상으로 하는 모형 6의 결과를 보면, 2011년 가변수, 전기가스금융업, 사업개인공공서비스, 고용규모(-), 기업연령, 노조, 종업원파워, MBO, 고과/개발연계, 성과배분제, 인사관리 목표(-), HRD전담부서, 의사소통(-), 실시HRM 수, HR잡지구독(-), 컨설팅 등의 변수가 다면평가제도 도입에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나고 있다. 반면 공공부문 결과인 모형 7을 보면, 2011년 가변수, 고용규모, MBO, 성과배분제, HRD전담자(-), 실시HRM의 6개 독립변수만이 유의한 효과를 보이는 것으로 나타나고 있다.

6개 변수 중 2011년, MBO, 성과배분제, 실시HRM 등 3개 변수는 두 부문에 공통이며, 고용규모는 공통이지만 변수 효과의 방향은 상반되는 것으로 보인다, 공공부문의 경우 산업효과가 발견되지 않으며, 노조 등 노사관계 효과도 유의하지 않다. MBO와 성과배분제, 실시HRM 등 다면평가제도와 직결되는 인사제도의 영향이 매우 강한 것처럼 보이지만, 민간부문에 비해 영향요인의 이질성이 상대적으로 적다는 특징을 보인다. 따라서 공공부문과 민간부문에서 다면평가제도 도입에의 영향요인이 다를 것이라는 연구과제 1은 확인된 것으로 볼 수 있다. 민간부문과는 다른 메커니즘에 의해 다면평가제도가 공공부문에 도입되고 실시되는 것으로 보인다.

VI. 결론

본 연구는 다면평가제도라는 인사관리 제도의 도입이 기업의 합리적 선택에 의해 발생하는지, 제도적 동형화 압력에 의해 발생하는가를 살펴본다는 점에서 국내의 몇몇 선행연구와 맥을 같이 한다(노용진·김동배·박우성, 2003; 강영철, 2007; 강황선, 2007; 강영철·이철주, 2009; 김동배, 2010).

국내에서 다면평가제도에의 영향요인을 검토하는 선행연구가 거의 없는 상황에서 본 연구는 탐색적 의미를 지닌다고 볼 수 있다. 본 연구에서 주로 고려한 독립변수 이외에 한국노동연구원(KLI)의 사업체패널조사가 담고 있는 여러 다른 변수들이 다면평가제도의 도입에 영향을 미치는지를 다각도로 살펴보았다. 기업의 전략(pro prospector형, analyzer형, defender형의 3개 가변수), 혁신유형(혁신주도형, R&D 혁신형, 공정개선형의 3개 가변수), 사업장 인적구성 특징(비정규직 비율, 여성근로자 비율, 전문/관리직 비율, 생산기능직 비율 등 4개), 임금관련제도의 존재(우리사주제, 스톡옵션제), 교육관련 현황(여러 교육훈련 실시 여부, 중요 교육훈련의 종류) 등의 변수를 추가하였으나, 다면평가의 도입에 유의한 영향을 미치는 주요 변수를 발견하지 못했다.

종합적으로 보면, 인사평가 관련 기존제도의 존재(MBO), 성과배분제도 등의 성과주의 임금제도, 인사관리 관련 정책이나 프로그램의 존재, 고과와 역량개발과의

연계 및 HRD 역량, 노동조합 등 조직정치 관련 변수, 그리고 일부 동형화 관련 변수 등이 다면평가제도의 실시 영향에 미치는 요인으로 확인되었다. 아울러 고용 규모나 기업연령, 산업 가변수 등의 효과도 발견되었다. 하지만, 기업 규모 증가가 오히려 영향을 미치는 점, 인사관리의 목표가 (-) 효과를 보이는 점, 의사소통 역시 다면평가제도 실시 영향에 부(-)적 영향을 미치는 점 등은 현재로서는 충분히 설명하기 어려운 결과를 아울러 보여주고 있다. 또한 공공부문과 민간부문의 경우 다면평가제도 실시율에서 큰 차이를 보이는 것에서 짐작할 수 있듯이 두 부문 간에는 다면평가제도 실시의 메카니즘이 상이하다는 추론을 가능하게 하는 결과를 얻었으나, 분명하지는 않은 한계를 보이고 있다.

다면평가제도의 시행에서 가장 논란의 여지가 있는 특징은 기존 위계적 조직질서와의 충돌 문제이다. 조직의 문화가 전통적인 위계질서에 입각한 것일 경우 다면평가제도의 도입은 그 자체로 위계적 조직문화를 수평적 조직문화로 변화시키는 계기로서 긍정적으로 작용하기보다 기존 조직문화와의 충돌로 인해 제도 도입 초기에 좌초될 가능성이 높다. 일개 제도의 시행보다 훨씬 더 큰 상위개념인 조직문화와의 충돌을 야기함으로써, 새로운 제도 도입의 의도된 효과성은 실현되기 어려울 가능성이 높다. 따라서 위계적 조직문화의 강도가 크지 않은 기업에서 다면평가제도의 도입은 안착될 가능성이 높고, 제도의 확대발전 가능성도 높아질 것이다. 반면 강한 위계적 조직문화를 구비한 조직의 경우 다면평가제도의 도입은 제도가 구성원들에게 수용되고, 안정화되기 위해 필요한 최소한의 준비시간을 확보할 가능성이 낮다. 이런 점에서 다면평가제도의 성공 여부는 다면평가제도 그 자체의 완벽한 설계에 있는 것이 아니라, 토양, 즉 조직문화의 상태에 달려있다고도 볼 수 있을 것이다(조경호, 2008; 민경률·박성민, 2013).

인사관리제도는 그 자체로 성공의 여러 조건을 필요로 한다. 참여정부에서 다면평가제도의 성공을 위한 여러 노력을 기울였음에도, 2003년 대비 2007년 다면평가제도에 대한 구성원들의 만족도가 떨어지고, 다면평가제도의 부정적인 문제점들의 완화되지 않았다는 실증결과(조경호, 2008)는 다시금 제도 도입과 성공적 운영이 쉽지 않은 과제임을 보여준다.

본 연구는 다면평가에 대한 영향요인을 규명하는 국내의 흔치 않은 논문이라는 점에서 의미가 있을 수 있으나, 여러 한계들을 내포하고 있다.

첫 번째는, 종속변수인 다면평가제도의 실시 여부만을 종속변수로 고려함으로써, 제도의 유무를 넘어서, 시행의 내용(예를 들어, 동료평가/부하평가/자기평가/고객평가 등의 포괄성, 다면평가 반영의 강도와 효과성 등)에 대한 보다 세부적인 분석을 결여하고 있다는 점이다. 전체평정에서 다면평가가 차지하는 비율의 변화, 다면평가 시스템의 정교화 노력과 다면평가에 대한 구성원들의 수용도 변화 등을 종합적으로 검토하여야 제도의 실시를 넘어, 제도의 효과성과 정착 여부를 판단할 수 있다. 이는 한국노동연구원(KLI)의 사업체패널조사에서의 설문상의 한계에 기인하는 측면도 상당하다. 이러한 한계는 부분적으로 한국직업능력개발원의 인적자본패널조사

(HCCP)에 의해 보장될 필요가 있는 것으로 보인다.

효율성 제고에 기여하는 합리적 제도라는 이미지가 강한 균형성과표(BSC) 제도와는 달리, 다면평가제도는 기존 조직 위계를 뒤흔들 수 있는 여지가 많다는 점에서, 제도의 도입단계부터 정치적 논란이 된 바 있다. IMF 외환위기 이후의 국민의 정부에서 민간대기업을 중심으로 소개되고, 참여정부에서 공공부문으로까지 본격적으로 확산된 균형성과표(BSC) 제도는 정권이 바뀐 이명박정부와 현재에 이르기까지 큰 변화를 겪지 않았다. 반면에, 어찌보면 BSC제도의 큰 범위 내의 항목이라고도 볼 수 있는 다면평가제도는 참여정부가 끝나면서 공공부문에서 그 중요도가 눈에 띄게 낮아졌다. 다면평가제도의 정치적 성격(혹은 탈정치성의 결여, 강영철·이철주, 2009)이 제도 확산에 걸림돌로 작용한 것으로 평가할 수 있다. 본 연구에서는 이러한 질적 변화를 포착하지 못하고, 제도의 실시 여부에만 초점을 두고 측정된 자료를 활용함으로써 질적 변화를 충분하게 보여주지 못하고 있다.

두 번째로, 패널조사의 장점을 충분하게 살리지 못한 한계가 있다. 이러한 한계는 후속분석 등을 통해 보완될 수 있을 것으로 기대한다.

<참고문헌>

- 강신택(2007). “정책문제의 성격과 해결양식간의 부합관계: 참여정부 정부혁신의 해석과 연구 과제의 예비적 고찰“, 「한국사회와 행정연구」 17(4): 1-15.
- 강영철·이철주(2009). “제도 확산의 영향요인으로서 동형화와 탈정치성에 대한 이해 -정부부처의 BSC 사례를 중심으로”, 한국행정논집, 21권 3호, 1103-1134.
- 강영철 (2007). 「공공부문에서의 BSC 활용실태분석과 개선방안」 서울: 한국행정연구원.
- 강황선 (2007). 성과평가의 합리성에 관한 상상(想像): 지방자치단체에 대한, 지방자치단체에 의한 평가제도를 중심으로, 「행정포커스」1+ 12월호.
- 강재언·조성숙(2009). “공기업 다면평가제도의 각 요인별 조직성과에 미치는 영향 분석”, 한국산학기술학회논문지, 제 10권 9호, 2424-2434.
- 김동배(2010). “제도적 동형화와 상징적 동조: 연봉제의 사례”, 노동정책연구, 제 10권 1호, 35-67.
- 김명소·이광진(2008). “평가형식 및 척도화 방법이 다면평가에서 관대화 오류 및 후광효과에 미치는 영향”, 한국심리학회지 : 산업 및 조직, 21권 2호, 201-224.
- 김상현(200?). “공공부문과 민간부문의 성과관리 체계 비교”, 제 ? 회 사업체패널학술대회발표논문집, 97-119.
- 김영수(2001). “새로운 조직형태의 기능적 생성과 제도적 확산: 경제기획 및 조정 부처의 사례를 중심으로 한 조직학적 연구”, 한국사회학, 제 35권 4호, 1-30.
- 김영수·장용석(2002). “제도화된 조직구조의 합리성에 대한 신화와 비판: 정부조직의 구조적 분화와 그 경제적 효과에 관한 비교연구“, 「한국사회학」 36(6): 27-55.
- 김정진·박경규(2008). “다면평가 특성에 따른 평가결과 수용도 결정요인과 그 결과”, 대한경영학회지, 21(1), 391-416.
- 김관석·오성호·이선우(2001). “업적평가체계로서의 다면평가제도 도입과 추진방법에 관한 사례연구”, 한국행정학보, 34(4), 343-364.
- 고동운·이경목(2011). “다면평가제도의 직무만족 및 조직몰입에 대한 효과: 다수준분석”, 조직과 인사관리연구, 제 35집 1권, 103-142.
- 노용진·김동배·박우성(2003). “혁신적 인사관리제도 도입의 영향요인”, 경영학연구, 32(4), 955-981.
- 남궁근(1994). 정책혁신으로서 행정정보공개조례 채택. 한국정치학회보, 28권 1호, 1101~1121.
- 박석희·김민웅(2011). “공공기관 다면평가제도의 조직성과에 대한 영향 분석”, 한국사회와 행정연구, 22(2), 149-173.
- 박영석(2003). “리더십 다면평가에서 나타난 평가자 조망”, 한국심리학회지 : 산업 및 조직, 16권 3호, 75-87.
- 박원우(2000). “관리자 능력에 대한 본인, 상사, 부하평가의 특성과 그들간의 관계: 다면평가의 효과적 실시를 위한 기초적 실증연구”, 인사조직연구, 제 8권 1호, ???-???
- 배수진(2007). “다면평가제에 관한 실증적 연구 -대구광역시를 중심으로”, 인적자원관리

연구, 14권 s호, 181-204.

백종섭(2003). “기초자치단체의 다면평가제 도입사례연구 : w, y시를 중심으로”, 서울행정학회 학술대회 발표논문집, 140-155.

서도원(2008). “다면평가시스템 운영 개선 방안”, 산업과경영, 21권 1호, 1-28.

신태현·이창로(2006). “다면평가제도의 효율적 운영방안 : 철도관련 ‘A조직’의 사례를 중심으로”, 한국철도학회 논문집, 9(5), 569-576.

안진주·정홍상·오정일(2010). “지방정부의 정책방향 : 다면평가의 수용성이 직무몰입에 미치는 영향 -지방공무원을 중심으로”, 한국정부학회 학술발표논문집, 2010권 1호, 159-181.

오성호(1998). “공무원의 능력발전 진흥 방안 : 행정개혁을 전제한 근무평정과 교육훈련 제도의 개선”, 한국행정학보, 31(4), 37-55.

유규창(1999). “미국기업 360도 피드백 제도의 동향과 시사점”, 임금연구, 여름호, 46-59.

유규창·박우성(2007), “경제위기 이후의 인적자원관리의 변화와 과제: 종단적 분석을 통한 시사점”, 경영사학, 제 22집 3호(통권 45호), 177-207.

유영현(2004). “다면평가제 도입에 대한 고찰 -경찰공무원 및 지방공무원을 중심으로” 인적자원관리연구, 8권 0호, 165-185.

윤소연·김범준(2004). “다면평가에서의 부정성 효과”, 한국심리학회지 : 산업 및 조직, 17권 3호, 485-507.

윤원석(2001). “KOTRA의 인사평가제도 - 다면평가제도를 중심으로”, 임금연구, 9권 4호, 86-97.

이규용·김동원 (2001). “팀제 도입요인으로서 합리성과 정당성에 관한 연구”, 「경영학연구」 30(3): 1009-1035.

이동명(2009). “공공기관 인사관리가 노사관계에 미치는 영향”, 노동정책연구, 9(1), 99-130.

이승계(2005). “다면평가제도의 실효성에 관한 연구”, 대한경영학회지, 18(1), 297-329.

_____(2005). “대안적 인사평가제도 : 다면평가의 한계와 과제”, 현상과인식, 29(3), 109-135.

이영면·나인강(200?). “공공부문과 민간부문의 인사관리 비교 - 사업체패널조사결과 분석을 중심으로”, 제 ? 회 사업체패널학술대회 발표논문집, 15-74.

이완재·신용백(2005). “해외사업장 주재원의 다면평가제도 연구 - 국내 대기업사례를 중심으로”, 기업경영연구(구 동림경영연구), 21권 0호, 185-195.

이종수(2006). “근무성적평정 편차 시정에 관한 사례 연구”, 지방정부연구, 10(1), 71-89.

이황우·전은주(2008). “경찰공무원의 다면평가제도에 관한 연구”, 한국경찰학회보, 15권 0호, 265-288.

이희태(2003). “다면평가제도에 대한 지방공무원의 반응과 정책과제”, 한국지방자치학회보, 15(3), 75-98.

장재윤(1999). “연구개발 관리자에 대한 다면평가의 일치도 및 수행과의 관계”, 한국심리학회지 : 산업 및 조직, 12권 1호, 31-53.

- 장혜숙·이대형·박용필·박기홍(2007). “다면평가를 위한 정보처리시스템에 관한 연구”, 대전전기학회 학술대회 논문집, 225-227.
- 정명은·장용석(2012). “주민참여의 제도화 패턴과 효과”, 한국행정학회 하계학술발표논문집, 2012권 0호, 1-23.
- 정병걸 (2004). “동형화를 통한 정책이전과 공기업 민영화”, 『행정논총』 42(4): 107-131.
- 정연양·손일상(2006). “인사평가 타당성분석을 위한 방법론적 연구”, 대한경영학회지, 19(2), 703-734.
- 정재창(2009). “일반화 가능성 이론을 적용한 다면평가의 평가자 효과 연구”, HRD연구 (구인력개발연구, 11권 3호, 193-211.
- 조경호·박천오(2004). “중앙행정기관 다면평가제도와 운영 개선방안 : 공무원의 인식을 중심으로”, 한국사회와 행정연구, 15(3), 23-50.
- 조경호·박천오·김근세(2004). “중앙부처 다면평가: 실태와 과제”, 한국인사행정학회보, 3권 1호, 153-176.
- 조경호(2008). “정부 다면평가제도에 대한 성과 분석: 2003년과 2007년 조사의 비교를 중심으로”, 한국인사행정학회보, 7권 1호, 229-259.
- 조근식(2013). “한국 지방정부의 정책유형별 정책채택 요인과 지역확산 효과에 관한 비교분석”, 한국행정학보, 47권 1호, 239-268.
- 조선일·박은규(2004). “기초 자치단체 다면평가제도 운영의 평가와 과제”, 한국사회와 행정연구, 15(2), 49-72.
- 조임곤(2003). “경찰공무원 다면평가제 도입에 관한 실증 분석”, 한국사회와 행정연구, 14(3), 369-388.
- _____ (2003). “경찰공무원 심사승진에의 다면평가제 도입방안”, 서울행정학회 학술대회 발표논문집, 156-179.
- 최근열(2007). “지방자치단체 다면평가제도의 평가와 개선방안 : 구미시를 사례로”, 한국거버넌스학회 학술대회자료집, 481-509.
- 편집부(2006). “다면평가제 운영지침 : ◎ 제정 2005.11.18 행정예규 제604호 ◎ 개정 2006.04.28 행정예규 제661호”, 사법행정, 47(7), 71-74.
- 황진대·윤광재·전기우. “다면평가 운영에 대한 공무원 인식도 실증연구: 경상북도청을 중심으로”, 지방행정연구, 23권 4호. 49-80.
- 현선해(2001). “조직정당성에 대한 제도적 관점과 전략적 관점의 비교 연구”, 『경영학연구』, 30(4): 1063-1092.
- Abrahamson, E. (1991). Managerial Fads and Fashions: The Diffusion and Rejection of Innovations, *Academy of Management Review* 16: 586-612.
- Baum J. A. C. and C. Oliver. (1992). Institutional Embeddedness and the Dynamics of Organizational Population, *American Sociological Review* 57: 540-559.
- Bielby, W. T. and D. D. Bielby. (1994). All Hits Are Flukes": Institutionalized

Decision Making and the Rhetoric of Network Prime-time Program Development, *American Journal of Sociology* 99: 1287-1313.

Covaleski, M. A. and M. W. Dirsmith. (1988). An Institutional Perspective on the Rise, Social Transformation, and Fall of a University Budget Category, *Administrative Science Quarterly*, 33: 562-587.

DiMaggio, P. J. and W. W. Powell. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields, *American Sociological Review* 48(2): 147-160.

Frumklin, P. and Galaskiwicz, J. (2004). Institutional Isomorphism and Public Sector Organizations, *Journal of Public Administration Research and Theory* 14(3): 283-307.

Meyer, J. W. and B. Rowan. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony, *The American Journal of Sociology* 83(2): 340-363.

Palmer, D. A., P. D. Jennings and X. Zhou. (1993). Late Adoption of the multidivisional form by Large U.S. corporations: Institutional, Political, and Economic Accounts, *Administrative Science Quarterly* 38: 100-131.

Ritti, R. R. and J. H. Silver. (1986). Early Process of Institutionalization: The Dramaturgy of Exchange in Interorganizational Relations, *Administrative Science Quarterly* 31: 25-42.

Suchman, Mark C. (1995). Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. *Academy Of Management Review*, 20(3): 571-571.

Tolbert, P. S. and L. G. Zucker. (1983). Institutional Sources of Change in the Formal Structure of Organizations: The Diffusion of Civil Services Reform, 1880-1935, *Administrative Science Quarterly* 28: 22-39.

Wimmer, S. & K. M. Norwack. (1998). "Common Mistakes Using 360-degree Feedback," *Training & Development*, 52(5), 69-80.

<표 3 주요 변수들의 요인분석 결과>

		회전된 성분행렬 ^a					
		성분					
		1	2	3	4	5	6
SHRM	D122	.844					
SHRM	D124	.816					
SHRM	D123	.801					
SHRM	D125	.768					
SHRM	D121	.737					
협력적 노사관계	M206		.883				
협력적 노사관계	M205		.864				
협력적 노사관계	M207		.847				
협력적 노사관계	M208		.762				
업무자율성	D220			.857			
업무자율성	D219			.848			
업무자율성	D222			.784			
업무자율성	D221			.708			
의사소통	D402a9				.729		
의사소통	D402a7				.701		
의사소통	D402a6				.615		
의사소통	D402a8				.577		
의사소통	D402a4				.543		
의사소통	D402a5				.442		
인사관리목표	D115					.723	
인사관리목표	D112					.660	
인사관리목표	D111					.609	
인사관리목표	D113					.571	
인사관리목표	D114					.556	
CEO의사소통	D402a2						.698
CEO의사소통	D402a1						.650
CEO의사소통	D402a3						.486
초기 고유 값		5.187	2.682	2.334	2.075	1.696	1.125
설명된 분산		19.212	9.933	8.643	7.686	6.283	4.168
설명된 분산 누적		19.212	29.145	37.788	45.474	51.757	55.926
신뢰도		.864	.893	.824	.749	.624	.753
		요인추출 방법: 주성분 분석. 회전 방법: Kaiser 정규화가 있는 베리맥스.					
		a. 5 반복계산에서 요인회전이 수렴되었습니다.					

<표 4. 변수 상관관계표>

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.	15.	16.	17.	18.	19.	20.	21.	22.	23.	24.	25.	26.		
1. 다면평가																												
2. 건설업	-.3*																											
3. 도소매숙박업	.02	-.12***																										
4. 전기가스금융업	.11***	-.12***	-.15***																									
5. 사업개인공공	.05***	-.17***	-.21***	-.21***																								
6. 고용규모	.08***	-.11***	.00	.06***	.10***																							
7. 외국인지분	-.01	.00	-.02	-.01	-.15***	.16***																						
8. 시장경쟁	.06***	-.10***	-.01	.05***	.07***	-.06***	-.07***																					
9. 기업연령	.03*	-.06***	.02	-.04***	.07***	.29***	-.01	-.01																				
10. 노조	.10***	-.15***	.23***	.02	-.01	.44***	.06***	.08***	.33***																			
11. 노사관계	.04**	.00	-.02	-.03**	-.01	.03**	.03**	-.01	.01	.02																		
12. 중업원과위	.13***	-.06***	.07***	.01	.04**	.15***	.02	.04***	.10***	.28***	.12***																	
13. MBO	.19***	.02	.04**	.03*	-.20***	.14***	.17***	-.05***	-.01	.07***	.10***	.09***																
14. 고과/개발연계	.15***	-.02	.05***	.04**	-.04*	.08***	.08***	-.01	-.01	.02	.04*	.12***	.24***															
15. 연봉제	.07***	.03**	-.08***	.14***	-.07***	.13***	.07***	-.04***	-.10*	-.03*	.01	.01	.16***	.08***														
16. 성과배분제	.15***	-.02	-.06***	.15***	-.08***	.18***	.14***	.04**	.00	.06***	.10***	.10***	.24***	.16***	.20***													
17. 인사관리목표	.04**	.02	-.02*	.00	-.01	.02	.03*	.05***	-.02	.01	.20***	.05***	.07***	.04*	.04***	.11***												
18. HRM체계화	.17***	-.05***	-.06***	.13***	.04**	.36***	.15***	-.01	.03**	.19***	.09***	.20***	.28***	.26***	.19***	.31***	.09***											
19. 실시HRM	.24***	-.04**	-.03*	.14***	-.02	.31***	.17***	.01	.00	.15***	.14***	.13***	.23***	.14***	.14***	.25***	.11***	.42***										
20. 활용HRM	.21***	-.03**	-.03*	.14***	-.02	.31***	.15***	.03*	.01	.16***	.14***	.09***	.19***	.11***	.16***	.26***	.13***	.38***	.88***									
21. HRD전담부서	.13***	-.05**	-.02	.06***	.02	.34***	.12***	.01	.10***	.18***	.08***	.16***	.15***	.14***	.05***	.17***	.07***	.30***	.27***	.24***								
22. HRD전담자	-.06**	-.03*	.05***	-.02	-.01	-.06***	-.03**	-.01	-.03*	-.00	.02	-.03*	-.04*	-.05***	-.02	.02	-.02	-.06***	-.03**	-.61***								
23. 업무자율성	.10**	.04**	-.10***	.11***	.10***	.01	.00	-.01	-.03*	-.06***	.08***	.22***	.07***	.12***	.06***	.12***	.10***	.15***	.14***	.12***	.05***	.02						
24. 의사소통	.14***	-.03*	-.06***	.15***	.01	.40***	.18***	.02	.09***	.23***	.15***	.16***	.24***	.16***	.19***	.32***	.16***	.46***	.46***	.47***	.29***	.2	.17***					
25. CEO의사소통	.11***	.03**	.03*	.03*	.00	.06***	.03**	.02	-.05***	.03*	.17***	.08***	.09***	.12***	.08***	.14***	.15***	.16***	.25***	.26***	.07***	.03*	.12***	.34***				
26. 공공	.21***	-.05***	-.06***	.23***	.17***	.12***	-.09***	.32***	-.04***	.21***	.01	.16***	.20***	.11***	.09***	.21***	.09***	.33***	.30***	.29***	.21***	.01	.07***	.33***	.12***			
27. HR잡지구독	.06***	-.05***	-.01	.05***	-.04**	.36***	.12***	-.03*	.10***	.24***	.08***	.13***	.12***	.08***	.10***	.17***	.09***	.23***	.21***	.21***	.13***	.05***	.08***	.22***	.10***	.10***		
28. 인사모임참가	.05**	-.07***	.03**	.03*	-.04**	.31***	.12***	-.04**	.13**	.23***	.11***	.15***	.21***	.20***	.14***	.25***	.09***	.36***	.32***	.31***	.23***	-.03**	.11***	.35***	.11***	-.01		
29. 협회자문	.06***	-.04**	-.02	.02	.02	.20***	.06***	-.04**	.01	.12***	.09***	.13***	.12***	.08***	.10***	.17***	.09***	.23***	.21***	.21***	.13***	.05***	.08***	.22***	.13***	.07***		
30. 벤치마킹	.14***	-.03**	-.03**	.09***	.00	.30***	.10***	.00	.03*	.16***	.10***	.15***	.21***	.20***	.14***	.25***	.09***	.36***	.32***	.31***	.23***	-.03**	.11***	.35***	.17***	.17***		
31. 컨설팅	.14***	-.03**	-.03**	.07***	.03*	.21***	.05***	.02	.00	.11***	.04***	.07***	.13***	.12***	.14***	.16***	.07***	.24***	.23***	.23***	.15***	.00	.10***	.23***	.16***	.16***		
32. 2007년	-.01	.00	-.00	-.01	-.00	.01	.02	-.02	-.03**	-.01	.03**	-.01	.03*	.01	-.00	.01	.05***	-.04**	.17***	.14***	.02	-.02	-.01	.01	-.03*	-.04**		
33. 2009년	-.02	.00	.01	-.03	-.00	-.03*	-.03**	.03*	.04***	-.01	.00	-.13***	-.06***	.09***	-.03*	-.14***	-.01	-.15***	.08***	.09***	-.11***	.07***	-.02	-.08***	.04***	-.05*		
34. 2011년	.02	.01	.01	-.02	-.01	-.02	-.03**	-.02	.10***	-.01	-.09***	.08***	-.02	.13***	.04**	.03**	-.05***	-.07***	-.48***	-.42***	-.01	-.01	.01	-.07***	-.08***	-.05***		

<표 4. 변수 상관관계표(계속)>

	27.	28.	29.	30.	31.	32.	33.	34.
28. 인사모임 참가	.42***							
29. 협회자문	.37***	.35***						
30. 벤치마킹	.34***	-.33***	.36***					
31. 컨설팅	.25***	.23***	.33***	.40***				
32. 2007년	.10***	.07***	.09***	.03*	.02			
33. 2009년	-.14***	-.12***	-.11***	-.09***	.00	-.32***		
34. 2011년	-.12***	-.03**	-.08***	-.05***	-.04***	-.33***	-.33***	

<표 6. 다면평가제도 도입에 대한 이항로지스틱 회귀분석 결과>

변수 명	모형 1 (전체)		모형 2 (2005년)		모형 3 (2007년)		모형 4 (2009년)		모형 5 (2011년)	
	B (S.E.)	exp(B)	B (S.E.)	exp(B)	B (S.E.)	exp(B)	B (S.E.)	exp(B)	B (S.E.)	exp(B)
2007년	.096 (.087)	1.100								
2009년	.152 (.096)	1.164								
2011년	.861***(.132)	2.367								
건설업	.032 (.116)	1.033	.119 (.219)	1.126	.197 (.232)	1.218	-.277 (.293)	.758	-.079 (.223)	0.924
도소매 숙박업	.156 (.109)	1.168	.092 (.215)	1.096	.325 (.217)	1.385	-.045 (.249)	0.956	.265 (.215)	1.304
전기가스 금융업	.398***(.096)	1.489	.139 (.178)	1.149	.472* (.194)	1.603	.510* (.230)	1.665	.564** (.193)	1.758
사업개인 공공서비스	.452***(.087)	1.571	-.022 (.171)	0.978	.455** (.175)	1.576	.705*** (.204)	2.025	.696***(.170)	2.006
고용규모	-.175*** (.030)	0.839	-.148* (.059)	0.862	-.178** (.060)	0.837	-.265***(.069)	0.767	-.127* (.057)	0.881
기업연령	.004* (.002)	1.004	-.004 (.004)	0.996	.005 (.004)	1.005	.007 (.005)	1.007	.009* (.004)	1.009
외국인지분	-.003* (.001)	0.997	-.005* (.003)	0.995	-.002 (.003)	0.998	-.006 (.004)	0.994	.001 (.003)	1.001
시장경쟁	-.047 (.032)	0.954	-.041 (.057)	0.960	-.037 (.063)	0.964	.051 (.083)	1.052	-.038 (.064)	0.962
노조	.203** (.075)	1.225	.269 (.144)	1.309	.165 (.152)	1.18	.146 (.176)	1.158	.175 (.149)	1.191
노사관계	-.085 (.046)	0.918	-.172* (.084)	0.842	-.115 (.092)	0.892	.153 (.121)	1.166	-.054 (.087)	0.947
종업원파워	.073* (.031)	1.075	.154* (.063)	1.167	.166* (.065)	1.181	.077 (.078)	1.08	-.029 (.054)	0.971
MBO	.671*** (.070)	1.956	.373** (.134)	1.452	.703*** (.143)	2.02	1.087***(.164)	2.966	.661*** (.137)	1.938
고과개발 연계	.200** (.070)	1.222	.145 (.139)	1.156	.099 (.138)	1.104	.258 (.183)	1.294	.256* (.129)	1.291
연봉제	-.037 (.071)	0.964	.119 (.133)	1.126	-.054 (.142)	0.948	.163 (.172)	1.177	-.310* (.146)	0.734
성과배분제	.198** (.065)	1.219	.182 (.125)	1.2	.097 (.132)	1.102	.251 (.159)	1.285	.224 (.129)	1.251
인사관리 목표	-.112* (.052)	0.894	.013 (.097)	1.013	-.026 (.103)	0.974	-.360** (.129)	0.698	-.129 (.104)	0.879
HRM체계화	.057 (.042)	1.059	.187** (.071)	1.206	-.009 (.096)	0.991	-.127 (.104)	0.881	.131 (.090)	1.14
SHRM	-.077 (.061)	0.926	-.133 (.071)	0.875	.030 (.118)	1.031	-.013 (.145)	0.988	.006 (.161)	1.006
HRD	.236* (.101)	1.266	-.175 (.192)	0.839	.065 (.199)	1.067	.716** (.265)	2.047	.512* (.198)	1.668

전담부서										
HRD전담자	-.005 (.090)	0.995	-.171 (.176)	0.843	-.364* (.175)	0.695	.400 (.216)	1.491	.177 (.176)	1.193
업무자율성	-.019 (.063)	0.981	.091 (.120)	1.096	-.088 (.131)	0.915	-.372* (.160)	0.689	.117 (.115)	1.124
의사소통	-.061** (.023)	0.941	-.082 (.047)	0.921	-.112* (.048)	0.894	-.034 (.054)	0.966	-.047 (.044)	0.955
CEO 의사소통	.056 (.035)	1.057	-.069 (.067)	0.933	-.012 (.072)	0.988	.250** (.084)	1.285	.036 (.068)	1.037
실시HRM	.246*** (.030)	1.278	.298*** (.049)	1.347	.292*** (.051)	1.34	.190** (.072)	1.21	-	-
활용HRM	.052 (.030)	1.054	-.014 (.047)	0.986	.043 (.050)	1.044	.188** (.069)	1.206	-	-
공공	1.145***(.130)	3.141	1.324***(.211)	3.758	1.114***(.292)	3.045	1.129***(.331)	3.091	.944*** (.279)	2.569
HR잡지구독	-.146* (.074)	0.864	-.091 (.145)	0.913	-.301* (.150)	0.74	.005 (.167)	1.005	-.221 (.147)	0.802
인사모임 참석	-.079 (.071)	0.924	-.123 (.134)	0.884	-.100 (.141)	0.905	-.096 (.173)	0.908	-.126 (.148)	0.882
협회자문	-.045 (.073)	0.956	-.008 (.140)	0.992	-.119 (.148)	0.888	-.107 (.169)	0.899	-.076 (.144)	0.927
벤치마킹	.096 (.074)	1.101	.090 (.136)	1.095	.196 (.146)	1.217	-.323 (.180)	0.724	.377* (.157)	1.458
컨설팅	.279*** (.071)	1.322	.257 (.133)	1.293	.241 (.140)	1.272	.334* (.165)	1.397	.203 (.149)	1.225
chi-square	908.110***	328.329***	262.516***	304.140***	160.041***					
-2 LL	6247.942	1760.329	1574.324	1163.946	1601.939					
Cox-Snell R-square	.161	.196	.180	.250	.118					
Nagelkerke R-square	.215	.261	.240	.333	.158					
N	5,162	1,507	1,325	1,059	1,271					

* p<.05, ** p<.01, *** p<.001