

목표관리제도(MBO) 도입과 그 효과성에 관한 연구
: 철도관련 조직을 중심으로

A Study on the Introduction of MBO and its Effectiveness
: Focusing on the railroad-related R&D Organizations

배문숙*1)
Bae, Moon-Sook

신태현**
Shin, Taek-Hyun

ABSTRACT

In Korean railroad-related Organizations facing turbulent environmental change and growth, the introduction of MBO has long been a full-fledged trends. The main reason for this trends is that they need to adapt their system to their vision, mission, value, and strategy in order to gain a sustainable competitive advantage.

The purpose of this article is to depict the effectiveness of MBO in railroad-related organizations based on the cognitive response of employees. To attain this purpose, several aspects of current MBO system are surveyed through questionnaire and analyzed by SPSS. And some implications will be supposed.

국문요약

급격한 변화환경에 직면하고 있는 조직이 이 같은 상황에 능동적으로 대처하면서 조직의 효과성을 증대시키기 위해서는 시장의 변화는 물론이고 조직의 급속한 성장에 부합할 수 있도록 조직의 비전(Vision), 미션(Mission), 가치(Value)를 바탕으로 도출된 경영전략을 토대로 효율적인 경영시스템을 구축할 필요가 있다. 이런 맥락에서 ‘과거-현재-미래’ 라는 시간적 차이(Gap)를 극복하고 효율적 관리체제와 구성원의 직무만족도 및 몰입도 증진을 모색하는 과정에서 적지 않은 업체들이 목표에 의한 관리 시스템(MBO)을 도입하는 경향이 있었다.

본 연구는 철도 관련 조직에서 도입, 운영되고 있는 목표관리제(MBO)가 해당 조직에 어떤 영향을 주는지에 대한 분석을 행하는데 목적을 두었다. 이를 위해 목표에 의한 관리 시스템 도입, 활용하고 있는 철도 관련 조직을 대상으로 목표관리제도와 관련한 다양한 측면의 의견과 만족도를 측정하기 위해 설문조사를 행하였고, 회수된 설문지를 토대로 SPSS 통계 분석을 수행했다. 그리고 이 같은 분석을 토대로 조직의 목표관리제 운영이 효과성을 얻기 위해서는 어떤 요소를 고려해야 하는지에 관한 시사점을 도출하였다.

1) * 배문숙 : 교신저자, 준회원, 서울산업대학교 철도전문대학원 철도경영정책학과 석사과정.

E-mail : dodo0125@telechips.com

Tel : (02) 3443-6792 Fax : (02) 3443-9739

** 신태현 : 책임저자, 정회원, 서울산업대학교 철도전문대학원 철도경영정책학과, 교수.

E-mail : shin6468@snut.ac.kr

Tel : (02) 970-6468 Fax : (02) 974-2849

2. 성과관리시스템의 의의 및 필요성

2.1 성과관리시스템의 의의

성과관리시스템(Performance Management System ; PMS)이란 기업의 궁극적인 목표 및 경영이익의 극대화를 위하여 조직성과(부문/본부/팀 중에서 주로 팀) 및 구성원의 팀 공헌도 향상을 관리하는 체계로서 비전, 전략 및 사업계획을 개인단위까지 연계시켜 기업이 나아갈 방향과 실행전략의 구체화를 도모하고, 경영목표 달성과정과 결과에 대한 피드백이 가능하도록 하는 입체적 성과관리시스템을 말한다.

2.2 성과관리시스템의 필요성

급속한 기술변화, 고객욕구(Needs)의 다양화, 세계화 과정(Globalization)이 가속화된 상태(Globality), 지식경영, 정보기술 발달의 가속화 등 기업의 경영환경이 급변하고 있다. 이에 따라 기업이 안정과 성장을 지속적으로 이어가기 위해서는 자사의 핵심역량(Core Competence)을 확보하고 경쟁우위요소를 획득함으로써 궁극적으로는 기업 비전(Vision)을 달성해야 할 필요성이 더욱더 증대되고 있다.

그러나 이러한 상황에도 불구하고, 우리 기업들은 내부적으로 혁신과 변화에 대해 아직 분위기가 성숙되지 못한 상태이고, IMF 체제에 따른 가치관 혼란, 수동적 보호메커니즘(Mechanism)에 따른 조직병리현상 심화와 더불어 비전전략 달성을 위한 핵심역량의 확보 역시 미흡한 상태이다.

이러한 관점에서, 기업이 현재의 조직병리현상을 극복하고각자 자기분야에서의 세계일류기업 창조라는 비전을 달성하고 거듭나기 위해서는 성과관리시스템의 도입이 그야말로 필수적인 요건이라 할 수 있다.

2.3 성과관리시스템의 유형

2.3.1 연봉제

연봉제는 구조조정과 함께 우리나라 기업경영혁신의 가장 큰 화두라고 할 수 있다. 연봉제에 대한 논의들 가운데 공통적으로 나타나는 정의는 연봉제가 연간베이스로 개인의 능력 및 실적에 의해 임금총액을 결정하는 제도라는 것이다. 즉, 연봉제란 개별종업원의 능력, 실적 및 공헌도를 평가하여 연간 임금액을 결정하는 능력중시형의 임금지급체계로서, 지급방식에 있어서는 사원에게 지급하는 임금을 1년분으로 묶어서 결정하는 계약임금을 말한다. 따라서 종래의 월급제에서 있었던 기본급이나 수당과 같이 세분화된 임금항목이 없으며 별도로 지급되는 상여금도 없는 것이 특징으로서, 모든 임금을 일괄하여 지급액을 결정하는 것이 연봉제이다.

2.3.2 목표관리

최근 연봉제 도입이 확산되면서 업적평가의 한 방법으로 목표관리를 도입하는 기업이 늘어나고 있다. 종래의 인사고과가 상사의 일방적인 평가에 의해 이루어져 왔고 또한 평가가 주관적·자의적으로 이루어져 온 것에 반해 근대적인 평가기법으로 알려지고 있는 목표관리는 상사와 부하가 함께 참여하는 평가방법으로 객관적인 평가를 가능케 하고 동기부여를 가져온다는 점에서 관심이 높아지고 있다.

미국에서 1950년대 말에 개념적인 틀을 형성한 '목표관리'(Management By Objectives ; MBO)는 1960년대에는 실제 몇몇 기업에 적용되기 시작하였으나 1970년대 중반에 들어 보편화되어 오늘날 근대적 인사고과 기법으로 자리를 잡고 있다.

목표관리는 P. Druker에 의해 처음 사용되어졌는데 목표관리는 전통적인 관리방식인 통제에 의한 관리(Management by Control)와는 달리 일반적으로 기업의 목표달성을 위하여 구성원 각자가 자기의 목표를 스스로 설정하고 자기 통제를 하면서 자기의 목표달성을 효과적으로 추진해 가는 관리제도이다.

(그림 1) 목표관리의 흐름

목표를 설정하는 것은 회사가 아니라 종업원 본인이다. 본인이 회사전체의 경영계획·경영방침, 소속부문의 운영계획·운영방침, 자신의 능력과 실력, 자신의 지위와 역할 등을 종합적으로 감안하여 목표를 설정한다. 그리고 그 목표를 달성하기 위해 자주적·주체적으로 노력한다.

기존의 인사관리는 회사가 업무의 내용과 양을 일방적으로 종업원에게 지시·명령하는 방식이었다. 반면 목표관리는 본인의 자주성, 주체성을 존중하는 방식이다. 회사가 일일이 간섭하지 않으며 어디까지나 본인의 재량, 판단, 창의연구를 우선한다.

기업에서의 목표관리의 일반적 추진과정을 보면 상의하달 방식으로 이루어지는 것이 보통이다.

2.3.3 BSC

1) BSC의 정의

BSC(Balanced Scorecard)란 말 그대로 '균형있는 성과측정기록표'로써 회계적인 측정에만 치우쳤던 기존의 성과 측정 시스템의 한계를 보완하기 위해 세가지 관점 즉, 고객의 관점, 내부 비즈니스의 관점, 학습과 성장의 관점을 추가하여 균형 있는 기업 발전을 가능하게 하는 것이다.

BSC는 Harvard Business School 교수인 Robert Kaplan과 David Norton에 의해 Harvard Business Review지에 처음 소개되면서 세상에 알려졌다. 요약하면 구태의연하게 반복되고 있는 전통적 기업경영방식에 일대 변화를 가져보자는 것인데, 그 내용이 과학적이고 논리적이다.

BSC에서는 과거 인사고과에 사용 목적을 가진 성과측정(performance index)이라는 부분에 덧붙여 전략의 실천을 위한 성과측정지표간의 인과관계(cause & effect)라는 부분을 강조하고 있으며, 이를 위해 비계량적 정보도 이용해야 한다고 말하고 있다. 그리고 그의 구현을 위해 과학적 방법(예를 들어 IT 측면)을 언급하고 있다. 여기서 말하는 비계량적지표는 계량화하기 힘든 자료를 말하는 것이지, 결코 계량화 할 수 없는 자료를 의미하는 것은 아니다. 성과측정지표간의 인과관계가 바로 전략과 구체적 행동지침의 일관성을 가능하게 해 주는 부분이다.

2) BSC를 구성하는 측정지표

BSC를 구성하는 측정 지표들은 조직의 구성원들이 회사 전체의 비전을 향해 나아갈 수 있도록 설계된다. 즉 기업 전략의 구체적 행동지침으로 표현되는 것이다. 종합적이고 다차

원적인 경영관리를 위해 재무적 관점을 포함한 비재무적 관점인 고객의 관점, 내부 비즈니스의 관점, 학습과 성장의 관점에서 목표와 측정지표를 도출해 구성원들이 회사의 전략적인 목표와 부합하여 활동하는지 측정할 수 있는 정보를 제공하는 것이다.

3. 연구모형 및 실증연구

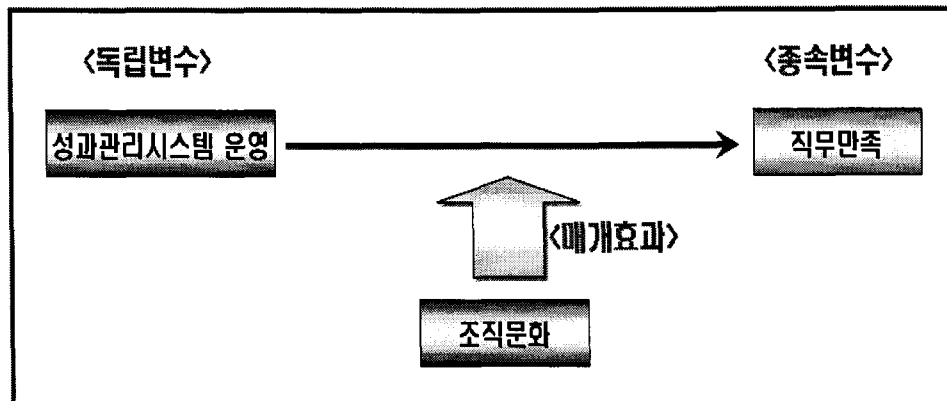
3.1 연구의 모형

앞에서 논의한 이론적 배경을 토대로 본 연구는 다음과 같은 모형을 설정하기로 하였다.

우선, 조직몰입의 선행변수와 관련한 제반 논의 및 스티어즈의 조직성과 모형에 따른 때 조직의 제도적 요인을 포함한 경영정책과 방침이 성과변수인 직무만족에 일정한 영향을 끼칠 것이라고 추론할 수 있다. 본 연구에서는 이 같은 추론에 따라 성과관리시스템이라는 제도적 요인을 독립변수로 설정하여 시스템 운영과 관련한 제반 요인이 종속변수인 직무만족에 어떤 영향을 끼치는 지를 살펴보기로 하였다.

이와 함께 기존 연구에서 언급된 바대로 조직문화가 성과관리시스템 운영요인(독립변수)과 직무만족(종속변수) 간의 관계를 어떤 식으로 매개하는지를 살펴보기로 하였다.

이 같은 관계는 다음과 같은 연구모형으로 그려질 수 있다.(그림 2)



(그림 2) 본 연구의 모형

3.2 실증연구

3.2.1 연구방법

본 연구는 설문지 방법에 의한 양적 연구를 토대로 하였다. 이를 위해 2007년 9월 중 철도관련 4개 조직을 대상으로 설문지를 배포하여 총 65매의 설문지를 회수하였다. 회수된 설문지를 바탕으로 한 통계분석은 통계패키지인 SPSS를 이용하여 이루어졌다.

분석기법은 우선 개별항목의 단일 차원성과 타당성 분석을 위해 요인분석(factor analysis)을 실시하였으며, Chronbach's α 계수를 활용하여 신뢰성 검증을 실시하였다. 아울러 독립변수와 종속변수간의 관련성을 검증하기 위하여 회귀분석(regression analysis)을 실시하였으며, 조직문화의 매개변수로서의 역할을 검증하기 위해서 계층적 회귀분석(hierarchical regression analysis)을 시행하였다.

3.2.2 연구설계

- 1) 독립변수에 대한 요인분석 (생략)
- 2) 문항의 신뢰도 분석 (생략)

3.2.3 통계결과

본 연구의 모형에 따라 독립변수와 종속변수간의 관계 및 매개변수의 영향을 살펴보기 위해 다음과 같은 통계처리를 실행하였다.

1) 독립변수(성과관리시스템 운영)와 종속변수(직무만족) 간의 관계

성과관리 시스템 운영과 관련된 12개의 독립변수를 종속변수인 직무만족에 회귀시켰을 때 산출된 통계값을 살펴보면 다음과 같다.(표 1)

우선 전체 설명력(수정 R square)은 모형 3에서 .330으로 나타나고 있는 가운데 역할명료성이 종속변수인 직무만족과 높은 관련성이 있음을 확인할 수 있다(베타=.540). 그 외에도 학연지연(.138), 평가지표문제(-.137)가 직무만족과 약한 관계를 보여주고 있으나 단순 상관관계분석에 따르면, 평가지표 문제는 통계적으로 의미가 없는 것으로 확인되었다.

결국, 12가지 독립변수 중 종속변수인 직무만족에 통계적으로 유의한 영향을 주는 요인은 역할명료성과 학연지연인 것으로 판단할 수 있다.

(표 1) 독립변수와 직무만족간의 회귀분석 결과

모형 요약^d

모형	통계량 변화량									Durbin-Watson
	R	R 제곱	수정된 R 제곱	추정값의 표준오차	R 제곱 변화량	F 변화량	자유도1	자유도2	유의확률 F 변화량	
1	.551 ^a	.304	.300	.62277	.304	84.554	1	194	.000	1.435
2	.567 ^b	.322	.315	.61610	.018	5.219	1	193	.023	
3	.583 ^c	.340	.330	.60929	.018	5.342	1	192	.022	

- a 예측값: (상수), 역할명료성
 b 예측값: (상수), 역할명료성, 학연지연
 c 예측값: (상수), 역할명료성, 학연지연, 평가지표문제
 d 종속변수: 직무만족

계수^a

모형	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의 확률	B에 대한 95% 신뢰구간		공선성 통계량	
	B	표준 오차	베타			하한값	상한값	공차한 계	VIF(*)
1 (상수)	1.257	.225		5.595	.000	.814	1.701		
역할명료성	.638	.069	.551	9.195	.000	.501	.775	1.000	1.000
2 (상수)	1.042	.241		4.317	.000	.566	1.519		
역할명료성	.605	.070	.522	8.626	.000	.467	.744	.958	1.044
인맥, 지연, 학연 작용	9.963E-02	.044	.138	2.285	.023	.014	.186	.958	1.044
3 (상수)	1.276	.259		4.921	.000	.765	1.788		
역할명료성	.625	.070	.540	8.941	.000	.487	.763	.943	1.060
인맥, 지연, 학연 작용	.108	.043	.150	2.490	.014	.022	.193	.951	1.051
계수중심의 평가지표(KPI)	-.120	.052	-.137	-2.311	.022	-.222	-.018	.973	1.027

a 종속변수: 직무만족

(*) VIF 값이 1 이상 10이내의 수치로 다중 공선성문제는 없음

2) 조직문화의 매개효과 분석

조직문화가 독립변수인 성과관리시스템 운영 관련 요인과 종속변수인 직무만족간의 관계를 어느 정도 매개하는지를 확인해보기 위해 계층적 회귀분석을 실행하였다. Venkatraman(1989)은 매개변수의 역할이 완전매개인가 부분매개인가를 논의하면서 독립변수가 종속변수에 미치는 직접적인 영향이 독립변수와 매개변수를 함께 넣은 다중회귀분석에서 독립변수의 영향이 유의하지 않다면 완전매개라고 하였다. 매개변수의 효과는 구체적인 분석방법을 언급한 Baron과 Kenny(1986) 논의에 따라 세 가지 단계의 회귀분석을 통해 검증 될 수 있다. 1단계에서 독립변수가 매개변수에 유의미한 영향을 미치는 지를, 2단계에서는 독립변수가 종속변수에 유의미한 영향을 미치는 지를, 3단계에서는 독립변수와 매개변수가 동시에 종속변수에 유의미한 영향을 미치는 지를 검증해야 한다. 이 때 종속변수에 대한 독립변수의 영향력이 3단계에서보다 2단계에서 더 커야 매개효과를 나타낼 수 있다. 특히 3단계에서 종속변수에 대한 독립변수의 영향력이 유의미하지 않는 경우 매개변수는 완전 매개변수라고 할 수 있다. 그 결과는 다음의 (표 2)와 같다.

(표 2)에서 성과제도항목 --> 건설적 문화 --> 직무만족 사이에 건설적문화의 매개효과를 검증한 결과, 1단계에서 성과제도항목이 매개변수인 건설적 문화에 미치는 영향이 유의미하게 나타났으며, 2단계의 성과제도항목이 직무만족에 미치는 영향(표준화 베타값=.313)이 3단계의 영향력(표준화 베타값=.048) 보다 더욱 크게 나타났기 때문에 건설적 문화의 매개효과가 의미가 있다고 볼 수 있다. 그러나, 3단계에서 성과제도항목이 직무만족에 미치는 영향이 통계적으로 유의미하게 나타났기 때문에 이 경우, 매개변수의 역할은 완전 매개가 아닌 부분 매개라고 할 수가 있다. 다만, 성과제도항목의 베타값이 .048인 점에 비추어 볼 때 조직문화의 매개효과가 상당히 큰 것으로 판단할 수 있다.

(표 2) 성과제도항목과 직무만족사이에 건설적 문화의 매개효과 검증

독립변수	종속변수	표준화 계수	유의 확률	수정된 R 제곱	F(Sig.)	매개조건 충족	
1단계	성과제도항목	건설적 문화	.530	.000	.277	73.025(.000)	○
2단계	성과제도항목	직무만족	.313	.000	.093	21.207(.000)	○
3단계	성과제도항목	직무만족	.048	.000	.266	35.053(.000)	○ (부분매개)
		건설적 문화	.496				

수동/방어적 문화와 공격/방어적 문화에서는 별다른 매개효과가 검증되지 않았다.

4. 연구의 시사점 및 결론

목표설정이 제대로 이루어지는 것은 기업의 성과관리시스템이 효과적으로 작동되기 위한 중요한 한 전제조건이라고 할 수 있다.

하지만 이 같은 부서(팀) 수준의 목표설정의 방법론이 전략적 성과관리시스템이라는 전체의 틀 내에서 이해되어야 하는 것은 아무리 강조해도 지나치지 않다. 지엽적이고 단편적인 수준의 이해만을 토대로 한 부서(팀)의 목표도출은 자칫 전체 숲을 보지 못하고 나무를 더듬는 결과를 야기할뿐더러, '목표설정을 위한' 목표설정, 곧 형식적이고 왜곡된 목표를 도출하는 부정적 결과를 야기할 수도 있기 때문이다.

여러 측면에서 볼 때, 평가업무는 본질적으로 '전략적인' 성격의 업무라고 할 수 있다.

즉, 각 부서 혹은 팀으로 할당된 회사의 전략목표가 차질 없이 달성되도록 되돌아보고 또 수시로 점검, 코치해 가야하기 때문에, 성과에 대한 평가행위는 그 자체가 전략적 성격을 내재하기 마련인 것이다. 따라서 효과적인 부서(팀) 목표도출과 함께 성과관리시스템이 제대로 작동되도록 하기 위해서는, 무엇보다 건설적 문화의 촉진을 도모하면서 간부진에 대한 철저한 교육과 의식전환은 물론, 수년에 걸친 검증과 시행착오를 감내하면서 시스템의 안정적 정착을 도모해 갈 필요가 있다. 이렇게 될 때 성과관리시스템은 본래적인 잠재력을 발휘하면서, 다른 조직이 쉽게 흉내 내기 어려운 강력한 '무형자산'으로서 조직의 성장과 발전에 중추적인 견인차 역할을 담당하게 될 것이다.

참고문헌

1. 김성환, "K연봉제와 목표관리 평가시스템", 한국능률협회, 1999.
2. 김희수, "조직과 리더십의 이해", 푸른사상, 2002.
3. 박상언·신태현, "MBO식 업적평가체계와 연봉제 설계 방안에 관한 일 연구: K대학의 직원 연봉제, 인적자원개발연구, 한국인적자원개발학회, 1999.
4. 신태현, "전략적 성과평가시스템 구축을 위한 효과적인 목표설정 방법에 관한 연구 : 가치-부가적성과(Value-Added Results)관점을 중심으로", 인적자원개발연구 제6권 제1호, 2004.6.
5. 이재천, "한국형 연봉제의 도입과 발전방안", 연세대학교 경제대학원 석사학위 논문, 2002. 12.
6. 정미녀, "종업원지주회사의 기업문화" 동덕여자대학교, 동덕여자대학교 대학원 박사학위 논문, 2002.
7. Paul R. Niven, "BSC Step by Step(성과창출과 전략실행)", 시그마인사이트컴, 2003.
8. 허만창, "성가급실현을 위한 경영시스템" 한국능률협회, 1998.
9. 허철부, "조직코미트먼트에 관한 연구: 이론적 배경과 경험주의적 방법론을 중심으로" 중앙대학교 박사학위논문
10. BOC Gases, "Managing Employee Performance: Toolkit for Managers", 1998.
11. Burnstein D.(ed), "The Digital MBA", Osborne McGraw-Hill, 1995.
12. C.A Reilly III, J. Chatman, and D.F. CaldWell, "People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach To Assessing Person-Organizational Fit", Academy of Management Journal, 1991.
13. Denison, D. R., "Bring Corporate Culture to the Bottom Line", Organizational Dynamics, 1984
- Denison, D. R., "Corporate Culture and Organizational Effectiveness", New York, John Wiley & Sons, 1990
14. D.M Rousseau and R.A, Cooke, Behavioral Norms and Expectations : A Quantitative Approach to the Assessment of Culture, Group and Organizational Studies, 1988.
15. Fulmer, R. M., "The New Management, 3/e", MacMillan Publishing Co., Inc., 1983.
16. M. Sheldon, "Investments and Invdments as mechanism Producing Commitment to the Oranization", Administrative Science Quarterly, Vol. 16, 1971.
17. Pascal & Athos, "The Art of Japanness Management", Les editions

d'organization, Paris, 1984.

18. Peters, T. J. and R. H. Waterman, " In Search of Excellence Lessons from America's Best Run Companies", N.Y, Warner, Books, 1982.

19. Rousseau, D. M., S. M. Shortell, R. R. Gillies, K. J. Devers, T. L. Simons, "Organizational Assesment in Intensive Care Units: Construct Development, Reliability, and Validity of the ICU Nurse-Physician Questionnaire", Medical Care, 1991.

20. Rousseau, D. M., S. M. Shortell, R. R. Gillies, "Determinants of Organizational Performance : The Case of Intensive Care Units", Working paper, J. L. Kellogg School of Management and Center for Health Services and Policy Research, Northwestern University, 1993.