

석사학위논문

지방자치단체의 목표관리제 실시에
따른 공무원의 태도조사에 관한 연구

— 제주시를 중심으로 —



110843

제주대학교 행정대학원

행정학과 일반행정전공

박 용 현

지방자치단체의 목표관리제 실시에 따른 공무원의 태도조사에 관한 연구

— 제주시를 중심으로 —

지도교수 고 충 석

이 논문을 행정학 석사학위 논문으로 제출함.

2001년 7월 일



제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

행정학과 일반행정전공

박 용 현

박용현의 행정학 석사학위 논문을 인준함.

2001년 7월 일

위 원 장

①인

위 원

①인

위 원

①인

목 차

제 1 장 서 론.....	1
제 1 절 문제의 제기.....	1
제 2 절 연구의 목적과 방법.....	8
1. 연구의 목적.....	8
2. 연구의 범위 및 대상.....	11
3. 전체 논문의 구성.....	12
제 2 장 이론적 배경.....	13
제 1 절 목표관리제의 정의.....	13
제 2 절 목표관리제의 순환과정 (MBO Cycle).....	15
제 3 절 목표관리의 유용성과 한계점.....	17
1. 목표관리의 유용성.....	17
2. 목표관리의 한계.....	19
제 4 절 제주시 목표관리제 운영실태 및 운영계획.....	21
1. 목표관리제 운영개요.....	21
2. 목표의 설정.....	22
3. 목표에 대한 평가.....	24
제 3 장 제주시 목표관리제 운영계획과 실증적 분석을 위한 연구모형.....	25
제 1 절 연구조사설계.....	25
1. 설문 구성 및 신뢰도 분석.....	25
2. 조사대상과 설문 조사 방법.....	27
3. 통계 분석도구 및 분석방법.....	29
제 2 절 목표관리제 분석을 위한 연구모형의 설계.....	30

제 4 장	제주시 목표관리제 실증조사 분석	34
제 1 절	목표관리제 시행에 대한 제주시 공무원의 의식조사	34
1.	인구학적 특성	34
2.	목표관리제에 대한 교육과 이해수준	33
3.	목표관리제에 대한 인식도	38
제 2 절	제주시 공무원의 목표관리제 참여의지와 참여도	43
1.	목표 관리제에 대한 참여의지	43
2.	목표 설정 시 실무자의 참여도	45
3.	목표관리제에 대한 인식수준과 참여도	46
제 3 절	목표수행과정에서의 팀원의 협동력 및 의사소통	47
1.	목표수행 팀의 협동력	47
2.	팀내에서의 의사소통	49
제 4 절	목표관리제의 평가방식에 대한 견해	51
제 5 장	제주시 목표관리제의 문제점과 개선방안	54
제 1 절	문제점 및 개선방안	51
제 2 절	결론 및 제언	56
참고문헌		62
ABSTRACT		62
부록		69

표목차

<표 3-1> 설문지의 구성	25
<표 4-1> 설문 조사 대상자의 인구학적 특성과 근무유형	35
<표 4-2> 이해수준과 개인별 특성에 따른 상관관계분석	37
<표 4-3> 이해수준과 직급, 직군에 따른 CHI-SQUARED TEST	38
<표 4-4> 목표관리제에 대한 전체적 인식수준과 개인별 특성에 의한 차이분석 (T-TEST, ANOVA).....	39
<표 4-5> 목표관리제의 장단점.....	41
<표 4-6> 목표관리제에 대한 본인의 참여의지.....	44
<표 4-7> 조직의 목표 수립 방법.....	46
<표 4-8> 교육과 인식수준에 따른 참여의지 (상관관계 분석).....	46
<표 4-9> 부서간, 부서내의 협동력.....	48
<표 4-10> 의사소통 방향.....	50
<표 4-11> 상사와 부하직원의 능력에 대한 만족도.....	51
<표 4-12> 목표관리제 평가방식의 객관성에 대한 견해 (T-TEST).....	52

그림목차

<그림 2-1> 오디온의 목표관리 싸이클.....	16
<그림 3-1> 실증적 분석을 위한 연구모형.....	32
<그림 5-1> 제주시 목표관리제 개선방안.....	55

제 1 장 서 론

제 1 절 문제의 제기

현대 조직에서는 세계화, 정보화, 지방화가 급속하게 진행되는 상황에 맞춰, 세계 각국은 물론 중앙정부나 지방정부차원에서도 조직의 경쟁력을 높이기 위해 조직관리에 모든 행정력을 집중하고 있는 추세이다. 이런 상황 하에 각 조직들은 새롭게 대두되고 있는 목표관리제를 통해 조직의 효율성을 높이려고 노력하고 있는 추세이다.

목표관리제(MBO : Management By Objective)에 관해서는 많은 학자들이 다양한 이론들을 제시하고 있다. 1950 년대에 피터 드릭커(P.Drucker)가 목표관리제를 발표한 이래, 1960 년대에 오디온(D.Odiorne)이 체계화하였고, 제너럴 모터스(GM), 듀퐁(Du Pont), 제너럴 일렉트릭(GE)등 민간기업에 보급되었다. 세계 대부분의 OECD 가입국의 경우 성과관리계약의 형태로 목표관리제가 발전하였다고 볼 수 있으며, 국내에서도 민간기업에서 성과평가의 한 방법으로 활용되고 있다¹⁾.

¹⁾ 최석중, 목표관리제의 추진내용과 향후계획, 지방행정 545 호, 1999. p45.

이러한 목표관리제²⁾는 미래의 일정기간에 걸쳐 조직의 각 부서와 직원의 목표를 설정하고 이에 따라 직무수행을 관리하는 것이다. 따라서 목표관리제는 첫째, 조직의 관리자와 직원이 함께 참여하여 조직의 공동목표를 설정하고, 둘째, 기대되는 결과와 관련시켜 각자의 개별목표와 책임범위를 상호 협의하여 설정하며, 셋째, 이를 각 부서의 운영지침으로 활용하여 직무를 수행하게 하고, 넷째, 구성원 각자의 기여도를 측정하고 평가하여 이를 다시 피드백하여 궁극적으로 조직의 효율성을 지속적으로 증대 시키는 특징을 가지고 있다. 따라서 목표관리제가 시행되면 개인별로 추진한 목표의 성과에 따라 연봉이 결정되고 성과급이 달라지게 되기 때문에 경쟁을 유도하여 역동적인 공직사회를 만들어 가는 계기가 될 것이다.

이상과 같은 목표관리제의 특성을 바탕으로 우리나라 공직사회에서도 그 필요성을 인식하고 도입하게 되었다³⁾. 공직사회에서 필요성으로 제기 된 것은 1998년 이후 IMF를 겪게 되면서 부터이다. 각 행정기관에서는 국가적 난국을 극복하기 위해 공직사회의 개혁

²⁾ G.S. 오디언의 "목표관리의 이론과 실제"에서는 목표관리의 시스템은 한 조직에서 상위와 하위의 관리자가 협력해서 공통의 목표를 분명히 하고, 그 기대되는 성과를 바탕으로 각자의 책임분야를 결정함과 동시에 그 기준에 따라 업무를 수행하고 각 멤버의 업적을 평가하는 프로세스라 하였다. (한국 능률협회, 1998. p54)

³⁾ 행정자치부의 98년 12월 목표관리제 운영지침에 의하면 목표관리제의 도입목적은 정책이나 사업에 대한 엄정한 성과관리를 통해 성과에 상응한 정당한 보상을 주므로써 공직사회 내 경쟁을 강화하고자 함에 있다고 하여 성과평가 및 보상에 주된 목적이 있다고 밝히고 있다.

이 필요했다. 또한 경쟁력 제고를 위해 연공서열 의식을 타파하고 성과중심 체제로의 전환, 개인과 개인, 부서와 부서 간의 경쟁과 협동을 통한 업무의 생산성 증가를 통해 정부와 국민간의 신뢰성을 회복 해야 한다는 것이 목표관리제 도입의 필요성으로 제기되었다⁴⁾.

또한 현 정부는 출범 후 성과 지향적인 행정으로 개혁을 시도하고 있으므로 목표관리제가 중요한 정책 중 하나로 부각되었다. 이는 한국정부 조직의 낮은 생산성은 열심히 일을 하는 사람과 그렇지 않은 사람간에 보수와 승진 상에 차등이 없다는 분석에 기초를 두고 있기 때문이다. 따라서 정부의 효율성을 제고하기 위해서는 공직사회를 성과관리체제로 전환시킬 필요성이 있는데, 목표관리제가 바로 이러한 시대적 요구에 적합한 관리기법이라는 것이 행정자치부의 시각이다. 즉, 행정자치부는 목표관리제를 개인별로 추진한 목표의 성과에 따라 연봉이 결정되고 성과급이 달라지게 되며, 또한 근무성적평정에도 반영되어 승진을 좌우하게 되는 성과평가 시스템으로 인식하고 이 제도의 도입을 확정하였다⁵⁾.

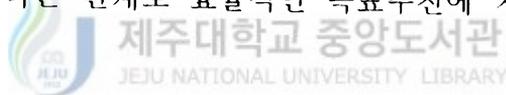
이에 정부는 1998년 3개월 동안의 시범운영을 거친 후 전 부서에 4급 이상 공무원들을 대상으로 MBO를 실시하고 있다. 그러나 시행노하우에 있어서 아직 초보적 수준이며, 기존 공직사회의 연공서

⁴⁾ 행정관리국, 목표관리제 시행에 따른 평가자의 평가요령, 행정자치부, 1999, pp1~2.

⁵⁾ 김병섭, 행정조직의 조직발전에 관한 사례연구, 행정논총 37 호, 1997, p232.

열에 따른 업적보상주의의 형태에서 완전히 벗어나지 않은 상태에서, 성과서열에 따른 경쟁적 보상주의로 변화하고 있어서 많은 문제점들이 노출되고 있다⁶⁾.

또한 지방자치제 실시 이후 각 지방자치단체에서는 MBO의 적용 방식에 있어서 조금씩 다른 견해를 가지고 접근하는 것을 볼 수 있다. 이런 상이한 견해 차이는 외부적으로 지방자치단체 간의 유기적인 업무연계에 혼란을 초래할 수도 있다. 그리고 내부적으로는 각 부서간의 업무분담과 조율에 있어서 목표는 하나인데 수행방식이 각 부서마다 다른 관계로 효율적인 목표추진에 저해 요소가 될 수 있다.



지방자치단체에서 목표관리제를 시험적으로 운영하고 난 뒤 제기된 문제점들은 다음과 같다.

첫째, 목표관리제 시행을 위해 우선적으로 시행되어야 할 목표설정 등에 대한 이해와 조직통합이 성과평가에만 치중된 나머지 목표설정이나 집행등에 관심을 기울이기 보다는 평가자체에 초점을 맞추게 되어 공무원들의 저항을 받는다는 것이다.

둘째, 목표설정 등에 있어서 구성원들간의 합의된 내용을 주요 목

⁶⁾ 행정자치부에서 2001년 3월에 발간한 "목표관리제 운영 성과측정 모델"을 참고하면 실적주의에 의한 사회적 학습의 부족으로 관리자들은 냉정하게 비쳐지기 쉬운 평가를 주저하고, 평가를 하더라도 간단한 방법을 선호하여 평가 결과의 신뢰성 확보에 어려움이 있는 실정이라 하였다. (p3)

표로 하지 않고, 하향식으로 전달되는 목표설정으로 인해 목표설정 과정에서 난이도와 구체성이 부족하다는 점이다.

셋째, 목표달성 평가 부분에서 행정업무의 특수성으로 인해, 평가 시 객관적이고 합의가 가능한 계량화 된 측정지표가 도출되는 것이 어려우므로 구성원들의 평가에 대한 불신감이 발생한다는 것이다.

넷째, 목표관리제의 도입과 운영이 각 기관의 필요성에 의한 자발적 결정이라기 보다 행정자치부의 중앙집권적 개혁조치로 추진되고 있기 때문에 각 기관이나 지역의 특수성이 제대로 반영되지 못한 채 시행되고 있다는 것이다. 전체적으로 볼 때 목표관리제는 제도적 장치의 우수성에도 불구하고, 목표설정에서 평가에 이르기 까지 시행 단계별 문제점이 노출되고 있다.⁷⁾

그러므로 본 연구에서는 상기 제시 된 문제점들을 근거로 하여 목표관리제 시행의 순차적 진행과정에서 발생할 수 있는 단계적 문제점들은 다음과 같다.

첫째, MBO 시행에 대한 전반적 지식수준과 의견에 대한 것이다. MBO 시행이 지방자치단체의 필요성에 의해 제시 된 것이 아니라

⁷⁾ 김병섭, 상계서, pp244 - 247.

이봉규의 "지방행정에의 MBO 도입에 따른 문제점과 개선방안"에서 제시 된 문제점은 목표관리제 개념에 대한 충분한 사전교육 없이 선 시행되었다는 것과 행정업무의 특수성으로 인해 계량화가 어렵다는 점, 그리고 목표 설정의 곤란함과 객관적 성과 측정에 문제점등을 지적하였다. 아주대학교 행정대학원, 1999. p. 60.

중앙 정부에서 시행토록 한 것이므로 실제 지방자치단체에서는 MBO 시행에 대해 다른 의견을 가질 수 있다.

둘째, MBO에 대한 전체 구성원들의 개별적 참여 의지이다. 기존의 평가방식이나 제도를 대치할 만한 프로그램인지의 신뢰성 확보가 중요하기 때문이다.

셋째, 목표설정 시 구성원들의 참여 정도이다. 목표관리제의 특성 중 하나가 실무자의 의견을 존중하는 것이므로 기존의 하향적 명령 체계가 양방향적인 의사소통으로 전환되지 않으면 효율적인 MBO 시행이 불가능 할 수도 있다.

넷째, 수행과정 시 상호간의 협동력이다. MBO의 시행과정에서 효율적인 업무의 성과를 얻기 위해서 부서간, 부서내, 그리고 개인 간 상호 협조체제이다.

다섯째, 팀내 의사소통이 원활할 것인가에 대한 문제점이다. 목표달성을 위해서는 가장 기초적인 목표구성 집단이 팀내에서의 의견교환이 중요하다. 상호간의 정보를 공유하는 과정이 상향식이거나 하향식으로 일방적인 전달은 비효율적이다. 그러나 기존 제도의 하향식 명령 체계와 공무원의 업무의 과중한 처리로 인해 자의적인 행위가 아니더라도 시간 부족과 주변여건으로 인해 의사소통이 원활히 이루어 지지 않을 가능성이 있다. 그러므로 MBO 시행 전과 시행과정에서 발생할 수 있는 문제점들을 단계별로 조사 검토하는 것

이 필요할 것이다.

마지막으로 성과에 대한 평가 시 객관성이 보장되는 가에 대한 문제이다. 행정업무의 특성상 결과에 대한 평가가 객관적인 기준을 갖추기 힘든 부문이 많지만, 시행초기에 객관적인 평가가 제대로 이루어지지 않는다면 구성원들의 제도에 대한 신뢰도가 저하되어 지속적인 목표관리제 시행이 불가하게 된다.

본 연구에서 접근할 제주시의 목표관리제 시행배경은 실,국별 책임 경영제의 실시에 따라 제도의 실효성을 확보할 수 있는 평가장치의 필요성과, 부서장과 직상급자 간의 협의를 통한 목표의 설정과 목표를 수행함에 있어서 부서간의 단결력과 협동심을 제고한다는 것이 일차적 배경이다. 또한 조직 구성원들에게 조직의 목표와 임무를 이해 시키고 방향성과 목표 지향성을 부여함으로써 업무추진의 효율성을 높이고, 선의의 경쟁을 통한 시정의 생산성을 향상시키는 것이 주요 목적이다⁸⁾.

제주시는 1999년에 처음으로 목표관리제를 도입하여 시행하고 있으므로 아직은 초보적인 단계이며, 따라서 제주시의 목표관리제 수행에 따른 실태분석과 문제점을 파악한 자료가 거의 없는 상태이다.

목표관리제의 지속적인 발전과 보원을 위해서는 현재 우리나라에

⁸⁾ 제주시 기획감사담당관실, 2001년도 목표관리제 시행계획, 제주시, 2001, p1.

서 시행되고 있는 목표관리제의 시행 후 문제점을 파악하고 수정하는 것이 필요하지만, 전국 지방자치단체에 시행된 것이 오래되지 않아 이에 대한 기초적 자료가 부족한 실정이다. 그러므로 목표관리제 시행에 있어서 구성원들이 가지는 태도와 의식을 조사하고, 시행과 관련 된 전과정에서 발생할 수 있는 단계별 문제점을 파악하는 것이 필요할 것으로 여겨진다.

제 2 절 연구의 목적과 방법



제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

1. 연구의 목적

문제제기에서 논의된 우리나라 행정기관의 MBO 시행과정에서 나타날 수 있는 전반인 문제점을 토대로 본 연구에서는 다음과 같은 목표관리제 시행과정에서 필요로 하는 사항들에 대해 조사 분석하고자 한다.

첫째, 제주시 공무원의 목표관리제 시행에 대한 전반적인 지식과 의견을 알아보고자 한다. 이것은 목표관리제가 기존의 제도와는 전혀 다른 목표달성과정과 평가방식을 채택하고 있으므로 새로운 방법에 대한 사전교육정도와 이해수준을 파악하는 것이 무엇보다 중요하기 때문이다.

둘째, 목표관리제에 대한 상급자, 본인, 하급자들의 참여의지에 대한 의견조사를 통해 목표관리제에 대한 전반적인 참여의지 정도를 조사하고자 한다. 어떤 제도이건 구성원들의 자발적 참여 없이는 성공하기 어려우므로, 제주시 공무원들의 목표관리제에 대한 참여의지를 살펴보는 것이 필요하다.

세째, 실무자들의 목표설정 단계에서의 의견반영 정도와 영향력 조사를 통해 하급자와 실무자들의 참여정도를 파악하는 것이다. 기존의 제도가 하향식 명령전달체계로 업무가 수행되었지만 목표관리제는 실무자의 경험을 바탕으로 진행되는 일이 상대적으로 많으므로 실무자의 의견이 어느 정도 받아들여지는가 중요한 요소이다.

넷째, 부서간, 부서내, 개인간의 협조 정도를 조사함으로써 목표수행과정 시 상호간에 발생하는 협동력을 파악하고자 한다. 이는 공무원의 목표가 단일 조직이나 개인에 의해서만 달성되는 것이 아니라 각 집단과 개인들의 상호 유기적인 연관성을 지니고 있으므로 협동력이 결여된다면 전체 목표달성에는 어려움이 많을 것이기 때문이다.

다섯째, 팀내 의사소통의 원활정도를 파악하는 것이다. 상기한 내용들과 같이 상급자와 하급자, 관리자와 실무자간의 의사소통이 원활히 진행되는지 여부는 효율적인 목표달성의 기본 조건이다. 그러므로 구성원간의 의사소통이 일방적으로 이루어지는지 아니면 상호

간의 양방향적인 의사통로를 가지는지를 파악하는 것이 필요하다.

마지막으로, 성과에 대한 평가 시 객관성이 완전히 확보되었는가는 알아보는 것이 필요하다.⁹⁾ 개인이나 조직이 목표를 달성하기 위해 노력을 한 경우, 이에 대한 합당한 평가가 이루어 지지 않는다면, 목표수행 과정에서는 개인과 조직간의 경쟁만을 부추겼다고 생각하고, 평가 결과에 대해서는 부당한 대우를 받지 않을까라는 우려를 가지게 한다.

이에 연구자는 실제 목표관리제 시행선상에 있는 관리자들을 대상으로 상기한 내용들을 중심으로 연구조사를 실시하여, 목표관리제 시행 전반에 걸쳐 제주시 공무원들이 우려하는 사항과 문제점들을 실증조사 분석한 후 개선되어야 할 부분들을 찾고자 한다. 그리고 이 연구결과는 지방자치단체의 목표관리제 시행과정에서 일어나는 문제점들을 최소화하는데 기초자료로 이용되고 제주시의 목표관리제 운영에 참고자료로 이용되었으면 한다.

⁹⁾ 김병섭의 "기업가적 정부혁신의 길"을 참고하면 정부조직의 경우에는 목표가 불분명하기 때문에 성과평가가 쉽지 않다고 하였으며, 특히 국민의 이해관계가 첨예하게 대립되는 정책 문제일수록 행정의 목표는 불분명할 수 밖에 없다는 것과, 그럼에도 불구하고 성과평가를 위해서 측정 가능한 것에 치중하게 되면 목표의 왜곡이 발생할 수 있다고 하였다. (한국정책학회보 5 권 2 호, 1996. p.25)

2. 연구의 범위 및 대상

본 연구의 전체 모집단은 제주시에 근무하는 4, 5급 공무원으로 정하고, 조사대상은 제주시청에 근무하는 4급, 5급 공무원 57명 전체를 대상으로 하였다¹⁰⁾. 설문조사는 목표관리제 시행 대상인 57명을 통해 실시하였으며, 설문 응답률은 100%로 전체 대상자가 조사에 참여를 하였다. 연구의 범위는 목표관리제 시행과정을 기준으로 하여 구성원들의 목표관리제에 대한 인식수준을 파악하고, 목표달성을 위해 기본적으로 갖추어야 할 조직의 행태와 관련 문제점들에 대해 실증조사를 실시한다.

목표관리제 시행에 대한 조직 구성원들의 의견과 행태를 실증조사 하는 것이므로 목표관리제 자체의 문제점까지 연구 영역이 확장되지는 않는다. 또한 제주시 만을 대상으로 연구조사를 실시하므로 우리나라 전체공무원이나 타 지방자치단체에까지 연구결과를 일반화하는 것은 무리가 있을 것이다.

¹⁰⁾ 제주시의 2001년도 목표관리제 시행계획을 참고하면, 목표관리제 대상 인원은 4월 기준으로, 시 본청 및 사업소, 동의 54명과 시의회 3명으로 총 57명으로 구성되어 있다. (제주시, 2001년 목표관리제 시행계획, 2001. p5)

3. 전체 논문의 구성

본 연구는 제주시의 목표관리제 시행에 있어서 상호 작용하는 주요 변수들간의 관계를 파악하고, 그 결과를 기초로 하여 목표관리제가 제대로 정착하기 위해 고려해야 할 사항들을 점검하고자 한다.

제 1 장에서는 목표관리제에 대한 문제점 제시와 연구방법에 대한 내용을 제시하고, 제 2 장은 목표관리제에 대한 이론적 배경과 가설변수에 상응하는 문헌 연구로 구성되어 있다. 제 3 장은 본 연구의 조사지역인 제주시의 목표관리제 운영계획에 대해 살펴보고, 실증조사 분석을 위한 모형설정을 하였다. 그리고 조사에 대한 계획, 자료수집방법과 변수에 대한 설명, 그리고 이를 분석하기 위한 통계적 기법에 대한 설명으로 구성되어 있다. 제 4 장 은 조사 대상의 인구학적 특성과 목표관리제 시행에서 발생하는 문제점들에 대해 분석하고 개선 방안에 대해 기술하였다. 마지막으로 제 5 장에서는 연구결과의 함축적 의미 제시와 제안서, 논문의 한계성 검토로 이루어져 있다.

제 2 장 이론적 배경

제 1 절 목표관리제의 정의

목표관리제에 대해서는 하인즈 웨이릿치가 MBO 정글¹¹⁾이라 부를 정도로 많은 정의가 있었다. 이 중에서 가장 큰 공헌을 한 드러커(P.F. Drucker)의 정의와 오디온(G.S. Odiorne)의 정의를 살펴보면 다음과 같다.

드러커는 목표관리란 “개인의 능력 발휘와 책임소재를 명확히 하고, 미래의 전망과 노력에 대한 지침을 부여하여, 공동의 노력을 조성하게 함으로서 관리원칙에 따라 관리하고 자기통제(self-control)하는 행위과정¹²⁾”이라 정의했다.

오디온은 목표관리를 단순한 규정이나 처리결과 내지는 경영관리 방법이 아니라 경영(management)에 대한 독특한 생각으로서, 목표관리의 시스템이란 “한 조직에서 상위와 하위의 관리자가 협력해서 공동의 목표를 분명히 하고, 그 기대되는 성과를 바탕으로 수행하고

¹¹⁾ H. Wehrich, “An Uneasy Look at the MBO Jungle- Toward a Contingency Approach to MBO”, Management International Review, Vol. 16, No.4 1976

¹²⁾ P. F. Drucker, The Practice of Management, Harper and Brothers, 1954.

각 구성원의 업적을 평가하는 프로세스이다¹³⁾”라고 정의했다.

오디온은 목표관리가 기업이나 행정기관에서 사용되는 이유는 시스템 어프로치(system approach)가 중요시 되고 있기 때문이라고 하면서 시스템 어프로치에 따라 목표관리를 정의하면 “먼저 아웃풋(Output)을 규정하고 다음에 그 아웃풋의 내용을 기준으로 해서 활동상황을 판단하고 인풋(Input)의 방법과 그 효율을 통제하는 시스템이다”라고 했다.

특히 그는 목표관리를 단순한 하나의 기계적 메커니즘으로 간주하는 것을 반대하면서 MBO System 을 설정하고 적용함에 있어 개별적 기업이나 기관에 알맞도록 변형하는 것이 필요하다고 주장했다.

이를 종합해서 연구논문에서 사용될 목표관리에 대한 개념을 정리하면 다음과 같다. “목표 관리란 상위 및 하위관리자의 협동적 노력을 통하여 조직 및 개인목표의 달성하기 위해 체계적인 방법으로 입증 가능한 목표를 설정하고, 이러한 목표를 성공적으로 수행하기 위한 관리 및 활동을 지휘하고, 목표에 대한 개인 및 조직성과가 보다 높은 수준의 목표에 기여하는 정도를 측정하는 일련의 과정을 전부 포괄하는 동태적 시스템”이라 정의한다.

¹³⁾ G. S. Odiome. 전게서. p.54

제 2 절 목표관리제의 순환과정 (MBO Cycle)

목표관리제의 전체과정이나 모형은 관련학설을 주장한 학자마다 조금씩 상이하지만 ‘목표달성’과 ‘성과평가’를 목표관리의 모델에 기본적으로 포함하고 있다.

다음 <그림 2-1>에 표시된 것은 오디온(G.S Ordion)의 사이클 모형으로 80년대 이후 많이 사용하는 모델이다. 오디온의 순환도를 단계별로 검토해 보면 다음과 같다.¹⁴⁾

(가) 조직의 공동목표를 명확히 인식시키고 이의 달성을 위한 기준을 밝힌다.

(나) 실제의 업무분담 상황을 분석하고 규정과 대비하여 재분담 시키는 한편 소홀한 사항이 없도록 검토한다.

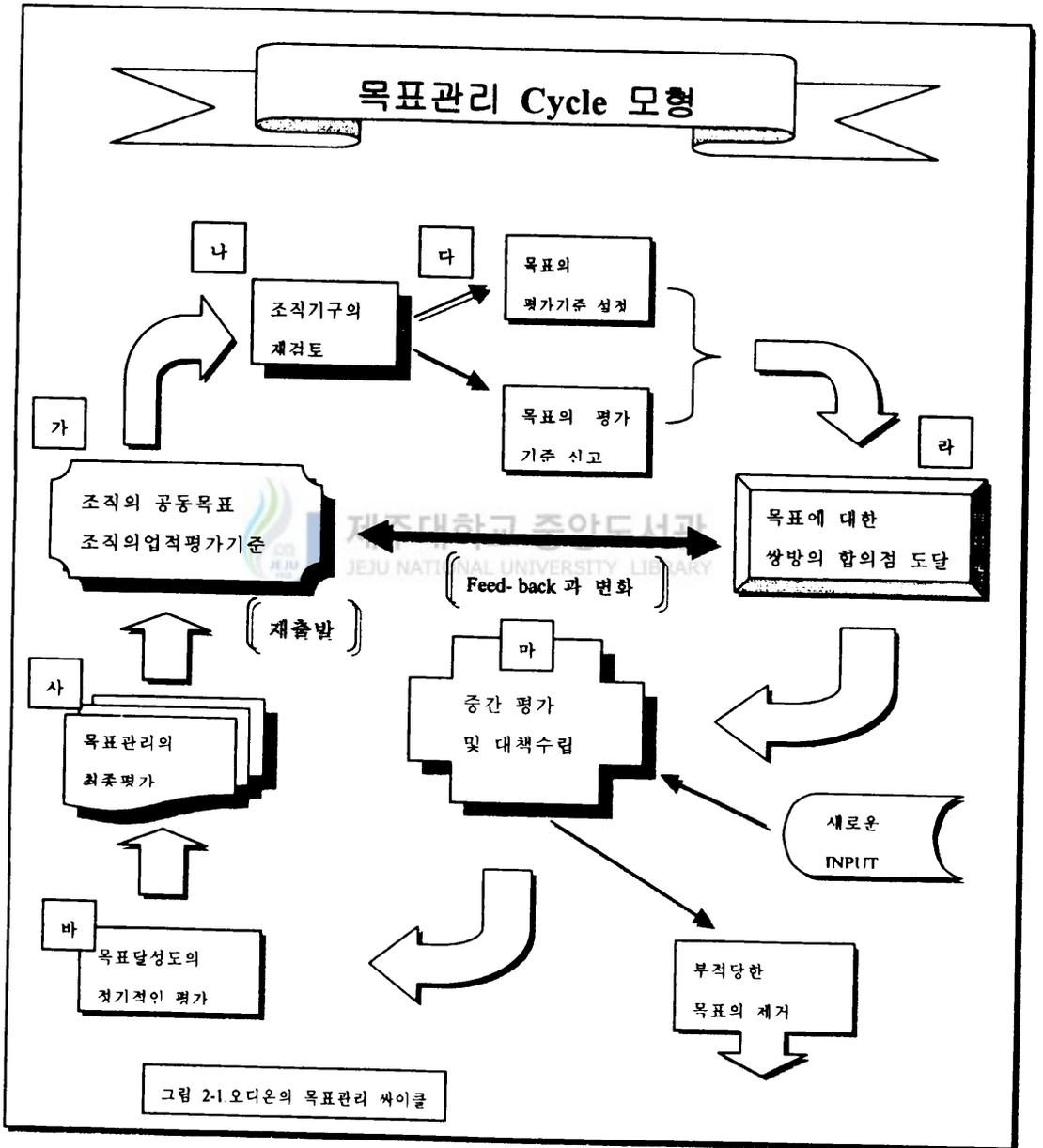
(다) 새로운 업무분담기준에 따라 각자에게 스스로의 목표를 설정시키는 한편 상사 자신도 부하의 목표를 검토한다.

(라) 이를 대비하여 목표항목을 확정 시키고 양자 합의 하에 목표량을 결정한다.

(마) 상사는 이를 정리하여 자신의 목표와 비교하고 만족스러운 경우 확정 시켜 실행단계에 들어간다.

¹⁴⁾ 정수진, 목표관리제도에 관한 행정과학적 연구, 경희대 박사학위논문, 1985. p. 42

<그림 2-1> 오디온의 목표관리 싸이클¹⁵⁾



¹⁵⁾ G.S Ordione. 전계서. p79.

(바)정기적인 평가제도를 수립하여 부하의 목표달성도를 최종적으로 대비, 검토한다.

(사)확정평가단계에서는 설정된 목표와 업적을 명확히 대비, 분석하고 자기 계획을 위한 자료로 삼는다.

이런 전반적인 과정을 거쳐 확정된 각 부분 및 개인의 목표는 체제에 따라 재가를 얻어 이를 종합하여 전사적 목표를 수립하게 되는 것이다.

제 3 절 목표관리의 유용성과 한계점¹⁶⁾



1. 목표관리의 유용성

목표관리제의 도입으로 기대되는 효과는 업무수행조직의 모든 부문과 수준에 걸쳐서 광범위하게 적용된다. 이들 범주를 하급자, 상급자, 전체조직에 대한 효과로 크게 세 부분으로 나누어 살펴보면 다음과 같다.

가. 하급자에 대한 효과

A. 기대되는 결과가 명확하기 때문에 역할에 대한 갈등을 느

¹⁶⁾ 신유근, 조직론, 다산출판사, 1984, pp. 312-315.

까지 않는다.

- B. 권한과 책임의 영역이 명확해진다.
- C. 직무만족의 극대화, 즉 직무를 통해서 개인의 욕구를 충족할 수 있다.

나. 상급자에 대한 효과

상급자에 대한 효과에는 앞의 하급자에 대한 효과가 모두 적용되지만, 이외에도

- A. 하급자에 대한 평가방법의 약점을 극복할 수 있다.
- B. 달성하는 과업에서 공감대를 형성함으로써 상급자와 하급자와의 관계를 강화할 수 있다.
- C. 하급자에 대한 지도 및 감독을 능률적으로 할 수 있다.
- D. 더 높은 성과로 하급자들에게 동기부여를 제공함으로써 작업의욕의 향상에도 이바지한다.

다. 전체조직에 대한 효과

- A. 관리의 능률을 중점적으로 수반해 내고 조직의 이익에 공헌함으로써 전체조직의 유효성을 높인다.
- B. 조직의 하부 단위인 각 부문과 부서간의 조정을 통해서 구성원들 간의 상호 협력적 노력을 용이하게 해준다.

- C. 성과미달의 원인을 쉽게 확인할 수 있으며, 성과목표를 달성한 관리자에 대한 객관적인 보상기준을 제공한다.
- D. MBO 는 변화의 촉매(catalyst for change) 역할을 담당한다. 즉 훌륭하게 통합된 MBO 프로그램은 조직의 구조, 과정, 행위의 변화를 유도한다.

2. 목표관리의 한계

다른 모든 관리기업과 마찬가지로 MBO 기법 역시 결점과 한계점을 지니고 있다. 이러한 결점이 항상 나타나는 것은 아니지만, 이것을 인식함으로써 보다 효율적으로 MBO 를 실시할 수 있는 것이다. MBO 의 한계는 다음과 같은 세 가지 관점에서 설명할 수 있다.

첫째로, MBO 는 그 목적 또는 결과를 중요시하기 때문에 목표달성에 도움이 되는 한 어떠한 행동도 허용이 될 수 있다는 태도를 갖게 할 위험성이 있다.

이러한 문제를 해결하는 하나의 방법은 목표달성의 과정을 더 강조하는 것이다. 즉, MBO 의 실행계획에서 목표를 달성한 것인가를 관해서 상급자와 하급자 간에 보다 충분한 협의가 이루어져야 하는 것이다.

둘째, MBO 는 시간을 많이 필요로 한다는 점이다. MBO 를 제대로

운용하기 위해서는 많은 시간이 필요할 때, 이 문제점은 특히 조직의 구성원들이 MBO의 과정에 익숙하지 않은 초기단계에 많이 발생한다. MBO의 기본적인 사고는 비록 간단하지만 그것의 실행은 때때로 복잡하고 많은 시간의 소비를 요구하고 있다. MBO가 완전히 작동하기까지는 반드시 장기간이 소요되는 것은 아니지만 이것이 실패하는 이유중의 하나가 MBO를 효과적으로 수행하는데 필요한 시간에 대해 관리자나 구성원 모두가 인식한 때문인 경우가 많은데 있는 것이다.

셋째, 관리자는 단기목표에 집착하는 경향이 있기 때문에 조직에 대한 장기적 영향을 소홀히 취급할 수 있다. 때때로 단기목표의 효율적인 달성은 미래의 조직발전에 방해가 될 수 있다. 예를 들면 대량구매를 하는 기존의 고객에 집중하여 판매목표를 달성하려는 경우, 대량구매를 하지 않은 새로운 고객의 개발을 소홀히 함으로써 미래의 판매가능성에 해가 된다. 그렇기 때문에 현재의 목표는 상호 비교되어야 하고 장기목표를 충족시켜야 한다는 점을 충분히 검토하여야 한다.

제 4 절 제주시 목표관리제 운영실태 및 운영계획

1. 목표관리제 운영개요

제주시의 목표관리제 시행은 업무성과를 평가하여 성과에 상응한 차등적 보상을 부여함으로써 공직사회의 경쟁력을 강화하고 행정의 성과를 높이고자 실시하고 있다.

다른 지방자치단체의 경우 4급 이상의 공무원을 목표관리제 시행 대상으로 하고 있으나 제주시는 5급 공무원까지 실시하고 있다. 2001년 4월 목표관리제 적용 대상을 보면 5급의 직무대리를 포함하여 시 본청 과 사업소, 동에 근무하는 4급 6명, 5급 48명 그리고 시의회에 소속된 4급 1명과 5급 2명으로 총 57명으로 구성되어 있다¹⁷⁾.

제주시의 목표관리 운영절차는 목표의 설정단계를 거쳐 목표수행을 하고 목표달성이 이루어지면 이것에 대한 평가를 실시하는 것을 일련의 과정으로 하고 있다. 목표 설정은 연초의 업무계획에 기초하여 목표설정을 하고있으며, 목표의식의 명확화와 평가의 단순화를 위하여 각각의 수행책임자에 대해 여러 가지 단위업무를 목표로 설

¹⁷⁾ 제주시 기획감사담당관실, 2001년도 목표관리제 시행계획, 제주시, 2001, p5.

정토록 하고 있다.

목표에 대한 평가는 연 1 회 정기평가를 12 월말을 기준으로 하여 실시하고 있다. 평가실시에서 1 차 평가자는 직근 상급자가 서열을 결정하고 2 차 평가자인 차상급자가 점수를 부여하고 있다. 평가항목은 목표의 중요성, 난이도, 달성도로 3 개의 항목으로 나누어서 평가한다.

평가결과에 대한 반영은 3 급(부시장) 이상은 성과연봉 결정에 반영을 하게 되고, 4 급(국장급)은 성과상여금 결정에 반영을 한다. 그리고 5 급 이하에 대해서는 근무성적 평가결과에 따라 성과상여금을 지급하게 된다. 4 급 이상에 대해서는 목표관리제에 의한 점수자체가 근무성적 평점이기도 하다.

2. 목표의 설정

제주시의 목표는 1 년간 해당업무를 추진해야 하며, 조직의 임무를 구체화 시킨 것이어야 한다. 개인의 능력발전을 위한 사항은 목표로 성립이 될 수 없으며, 시 전체 또는 실, 국의 주요 정책이나 사업계획과 밀접한 연관성을 가지고 있어야 하며, 목표들 간에 연계가 있는 것이 바람직한 것이다.

또한 목표는 자신의 책임 범위 내에 있는 것이고, 실행가능성이

있어야 한다. 목표는 계량화가 가능하고, 계량화가 곤란한 경우는 간단 명료해서 객관적인 평가가 가능해야 한다. 그리고 초기 목표설정 시에 의도적으로 달성하기 위한 것만이 의미가 있으며 목표수행 중 외부의 변화에 의해 자동적이거나 우연적으로 획득 된 것은 목표가 될 수 없다.

제주시에서 목표로 설정할 수 있는 대상 업무는 연초의 업무계획에 의한 시정주요시책 또는 주요사업을 위주로 하되, 연속성이 있어야 하며, 조직의 임무와 관련하여 필수적으로 수행해야 하는 업무이다. 목표설정에 있어 목표의 수는 부시장의 경우 5 개에서 7 개 정도이고 실, 국장급은 4 개에서 6 개 정도, 과장급은 3 개에서 5 개 정도이다.

목표 설정에 있어서 상급자의 목표는 포괄적이고, 하급자의 목표는 상위의 목표를 구체화 하는 연계구조로 설정한다. 목표 설정 시 목표 수행자와 직근 상급자는 반드시 협의를 거쳐 목표를 설정해야 한다. 여러 부서가 관련 된 업무는 상호 협의 하에 각자 책임범위 내에서 목표를 설정하고 구체화해야 한다.

3. 목표에 대한 평가

목표 달성 후 평가는 매년 12월말을 기준으로 다음에 1월말까지 완료를 하며 성과연봉과 성과 상여금 산정에 차질이 없게 반영하는 것을 원칙으로 한다. 중간 평가는 매 분기 말을 기준으로 하여 익월 10일까지 시행한다. 수시 평가는 전보 등에 의해 목표 수행자가 바뀌는 경우 전보자 개인이 관련되어 있는 목표에 대해 평가를 실시한다.

평가절차는 1차 평가자가 목표수행자와 목표내용 및 성과에 대해 토론 한 후 목표달성의 정도, 성과의 양과 질적인 측면에서 중요성 및 난이도의 평가항목별로 평가척도를 표시한다. 평가자는 피평가자가 수행한 전체목표의 성과를 감안하여 서열순위를 결정하게 된다. 2차 평가자는 1차 평가자가 결정한 서열을 존중하여 조직 전체적 관점에서 피평가자의 성과에 대해 점수를 부여한다.

제주시에서 평가 시 유의사항으로 정하고 있는 내용은 목표관리제의 평가결과가 개인의 보수에 결정적 영향을 미치고 승진에도 영향을 주게 되므로 평가자는 상당한 시간을 투입하여 공정한 평가가 이루어지도록 노력해야 할 것을 강조하고 있다. 또한 목표 이외에 연공서열, 개인적 충성도 등에 의한 평가는 다른 구성원들의 불만을 야기하게 되므로 성과에 근거한 공정한 평가를 강조하고 있다.

제3장 제주시 목표관리제 운영계획과

실증적 분석을 위한 연구모형

제 1 절 연구조사설계

1. 설문지의 구성 및 신뢰도 분석

전체 설문지의 구성은 인구학적 특성과 개인경력에 관련 된 문항과 목표관리제 수행과정에 관한 6 개 개별부분의 문항으로 구성되어 있다. 각 개별 문항들의 구성을 살펴보면 <표 3-1>과 같다.

<표 3-1> 설문지의 구성

구분	문항구분	문항수	관련변수	신뢰도 (Cronbach's alpha)
I	A: 1~7	7	인구학적 특성, 근무 유형	
II	B: 1~10	10	MBO 에 대한 전반적 지식 정도와 시행에 대한 의견	0.86
III	C: 1~5	5	MBO 에 대한 참여의지	0.75
IV	D: 1~5	5	목표설정 단계 시 참여정도	0.71
V	E: 1~5	5	수행과정 시 협동력	0.69
VI	F: 1~6	6	팀내 의사소통의 원활정도	0.70
VII	G: 1~8	8	평가에 대한 견해	0.73

- 가. 인구학적 특성인 성별, 나이, 학력에 대한 변수와 근무 유형별 변수인 근무기간, 직급, 직군으로 구성되어 있다.
- 나. 목표관리제 전반에 관한 설문에서는 목표관리제를 실제 현장에서 수행하고 있는 공무원들이 업무수행을 위하여 사전에 어느 정도의 지식을 가지고 있으며, 목표관리제에 수행에 대한 개인의 의견이 긍정적인가에 대한 설문으로 구성되어 있다.
- 다. 목표관리제에 대한 참여의지에서는 최고 결정권자와 실무자의 참여의지를 전반적으로 알아보기 위하여 개별 구성원이 주관적으로 평가하는 각 직위별 참여의지를 조사한다.
- 라. 목표관리제에 대한 참여정도를 파악하는 문항으로서 실무자들의 참여정도를 비교분석하기 위한 것이다.
- 마. 목표관리제 수행과정에서 팀원들의 협동력 정도를 파악하기 위한 문항으로 타부서와 협동 정도와 부서 내에서의 협동정도를 조사한다.
- 바. 팀 내에서 이루어지는 의사소통의 방향성에 따른 의견과 구성원 상호간의 신뢰도를 파악한다.
- 사. 평가에 대한 주관적 의견을 알아보는 항목으로 목표관리제에 대한 평가방식에 대해 신뢰성을 가지고 있는지의 여부를 조사한다.

본 연구에 사용된 설문지의 신뢰도 분석은 내용의 내적일관성을 검증할 수 있는 Cronbach's alpha 검증을 사용하였다¹⁸⁾. 각 부분별 설문내용의 신뢰도는 사회과학에서 신뢰성이 높다고 평가하는 0.6 수준을 모두 넘는 것으로 나타나 내적일관성이 있다고 평가할 수 있다.

2. 조사대상과 설문 조사 방법

본 연구는 제주시청을 중심으로 5급 이상의 공무원을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 5급 이상의 공무원을 대상으로 하는 것은 다른 지방자치단체에서 목표관리제 적용범위가 4급 이상인 공무원이나 제주시에서는 5급 이상을 대상으로 하고 있기 때문이다.

피조사자는 현재 제주시청에 근무하고 있는 5급 이상 공무원 57명을 대상으로 하였다. 설문의 제작은 2단계에 걸쳐 예비조사를 실시하고 3단계에서 최종 설문이 조사되었다. 단계별 조사내용과 조사기간은 다음과 같다.

¹⁸⁾ 설문의 신뢰성분석을 위한 방법은 재측정 신뢰도, 반분 신뢰도, 문항분석, 동등적도 신뢰도, 평가가산 신뢰도가 있다. 여기서 하나의 개념에 대하여 여러 개의 항목으로 구성된 척도를 이용할 경우에 해당 문항을 가지고 가능한 모든 split-half reliability를 구하고 이들의 평균치를 산출하는 것이 알파계수(Chronbach's Alpha)이다. (김계수, 구조방정식 모형분석, SPSS 아카데미, 2001, pp130-132)

1 단계 : 2000년 12월 15일에서 2001년 1월 15일까지 일차 개발된 설문을 바탕으로 하여 목표관리제 적용 대상 공무원과의 주관적 질의 인터뷰를 하였다. 인터뷰 실시 후 추가로 실제 목표관리제 수행과정에서 고려되어야 하는 변수들에 대해 추가 보완하였다.

2 단계 : 2001년 1월 25일에서 동년 2월 14일까지 목표관리제 시행에 관해 조사된 사전연구 자료를 토대로, 현재 정부에서 시행하는 목표관리제의 특성에 맞게 설문을 재구성하고 일차 조사결과를 통해 수정 보완하여 2차 설문을 실시하였다.

이 과정에서 얻어진 데이터를 요인분석과 크론바 알파 테스트를 통해 설문지의 구성 타당도와 신뢰도를 검증하였다. 분석결과 중 타당성이 결여되거나 신뢰도가 낮은 항목에 대해서는 전문가와의 상의를 통해 다른 항목으로 교체를 하거나 삭제를 하여 최종 설문지를 개발하였다.

3 단계 : 본 조사 단계로 2월 20일에서 동월 30일까지 상위 2단계에서 결정된 내용을 토대로 작성된 설문을 최종 배포하여 데이터를 확보하였다. 조사방법은 피조사자 직접 기입식을 통해 이루어졌다.

3. 통계 분석도구 및 분석방법

통계분석을 위하여 전반적으로 사용된 프로그램은 SAS 6.12 버전이며, 데이터 입력과 수정을 위하여 Excel 2000 과 SPSS 10.0 등의 프로그램을 사용하였다.

본 연구의 실증조사 결과를 유출하기 위하여 사용 될 통계적 기법은 대략적으로 다음과 같다. 첫째, 목표관리제 수행과정에서 개별 구성원들이 가진 의견차이를 보기위해 t-test 와 ANOVA(분산분석)을 실시한다. 둘째, 인구학적 특성을 배경으로 하여 지식정도와 긍정적 태도가 참여의지와 참여정도등에 미치는 영향 변수를 찾기 위한 Regression(회귀분석)을 실시한다.

셋째, 목표 관리제 수행과정에서 설문조사 된 세부 영역들 간에 상호 연관성이 있는지를 살펴보기 위해 상관관계 분석을 실시한다. 이상 상기한 내용 외에도 설문항목 내에서 중요하게 취급되는 변수의 빈도와 평균 및 표준편차를 제시하는 기술통계를 실시하고, 데이터 분석 중 상호연관성이 짙게 보이는 변수들에 대해선 기타 고급 통계 기법을 사용하여 변수들간의 관계를 규명하였다.

제 2 절 목표관리제 분석을 위한 연구모형의 설계

이론적 배경에서 살펴본 목표관리제의 배경이론과 목표관리제를 정의하여 본다면 목표관리제는 결국 상위 및 하위관리자의 협동력을 중심으로 하여 조직 및 개인의 목표를 동시에 달성하기 위한 체계적인 방법 중의 하나이다. 이러한 목표를 달성하기 위하여 조직과 개인은 목표를 설정하고 이를 성공적으로 수행하기 위해 관리 및 활동을 지휘하고 개인 및 조직의 성과를 보다 높은 수준으로 이끌기 위해 노력한다.

그 전반적 과정을 보면, 조직의 공동목표와 조직의 업적 평가 기준을 초기에 정하고 조직기구의 형태를 점검한다. 그리고 목표의 평가기준이 설정되면 목표에 대한 구성원들의 합의점이 도출되고 이를 배경으로 하여 목표를 수행한다. 목표의 수행과정에서는 주기적으로 혹은 단계 진행 상황별로 중간평가와 새로운 대책 수립이 이루어져야 한다. 이런 과정을 거쳐 최종 시점에 도달하면 전체 목표 수행실적에 대한 평가가 이루어지며 그 결과를 바탕으로 재목표를 설정하거나 새로운 목표를 설정하게 된다. 평가 단계에서는 구성원들의 참여정도와 실적 정도를 파악하여 개인에 대한 평가 이루어지고 전체적으로 조직의 평가도 함께 이루어진다.

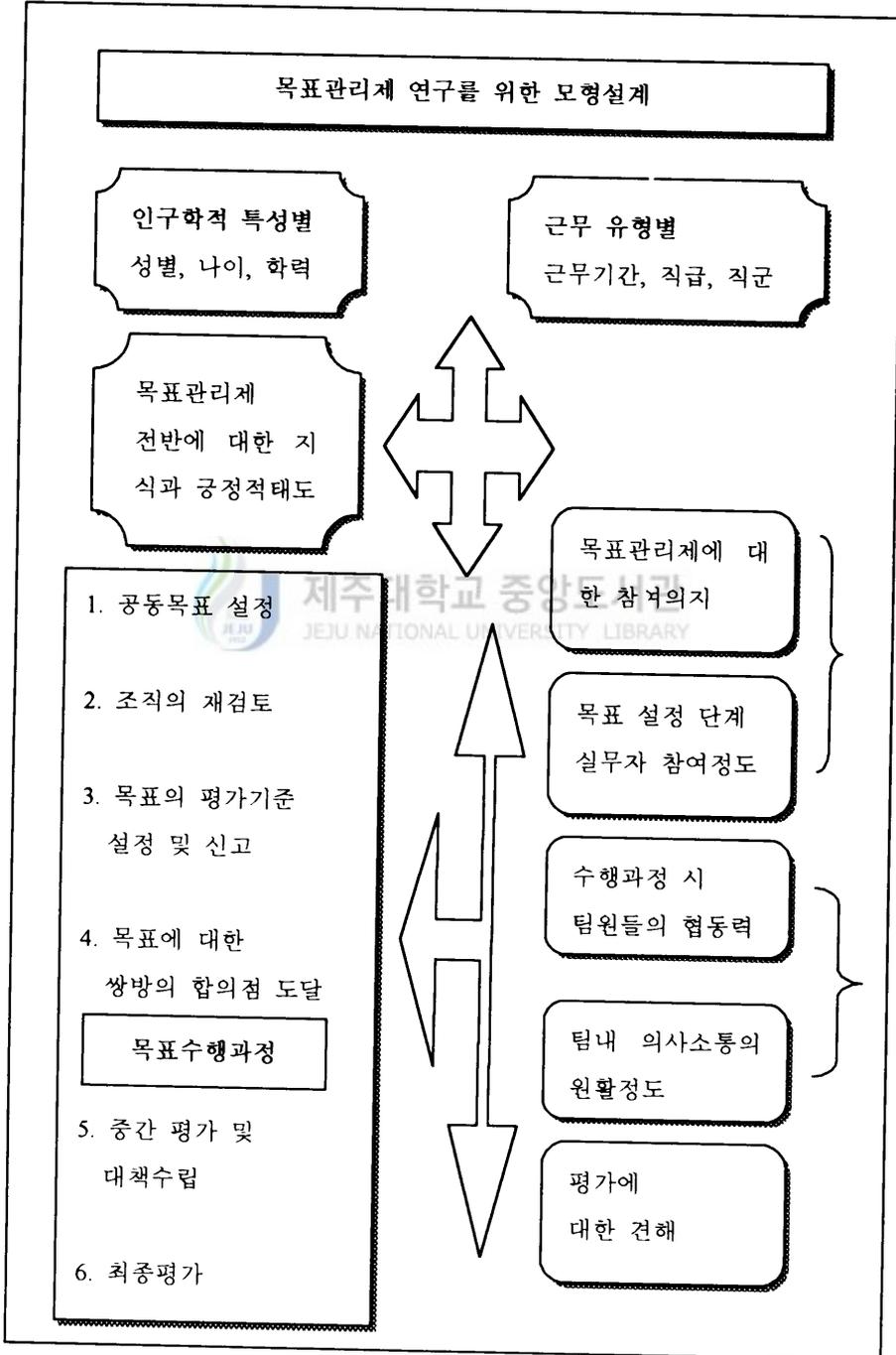
이러한 일련의 목표수행과정에서 이론적인 면과 실제 발생하는 일 사이에는 완벽한 조화가 이루어 지는 것이 많이 어려운 것이 사실이다¹⁹⁾. 그러므로 본 연구에서는 시행단계를 고려하여 문제들이 발생할 수 있는 부분을 각 단계별로 살펴보았다.

<그림 3-1>을 중심으로 살펴보면 인구학적 특성과 근무 유형별 특성은 개인의 특성을 고려한 것으로서 목표관리제 수행 전반에 걸쳐 영향을 미치는 변수이다. 그리고 목표관리제에 대한 지식과 이해 정도는 업무를 수행할 수 있는 기본적인 교육을 받았는지의 여부와 목표관리제 시행에 대해 긍정적 의사를 보이고 있는가를 파악하는 것으로서 이 또한 개인의 특성과 동일하게 목표수행 전반에 걸쳐 영향을 미치는 중요한 변수이다.

목표관리제에 대한 참여의지는 조직내의 개별 구성원이 목표수행을 위해 어느 정도의 참여의지를 가지고 있는가를 파악하고, 목표 설정단계에 대한 참여정도는 실제 목표를 형성하는데 있어서 구성원의 각각의 참여도가 높은지를 보기위한 것이다. 이 두 과정에서 참여의지 정도와 실제 참여정도의 상관정도를 보고자 한다.

¹⁹⁾ Poister & Streib(1995)가 미국의 520 개 시의 관리자를 대상으로 설문 조사한 바에 의하면 MBO가 광범위하게 적용되고 있는데, 그 형태가 전통적인 MBO를 그대로 유지하기도 하지만, 필요에 따라서 부분적 변형을 통해 적용하는 경우도 있다고 하였다.(김병섭외, 행정조직의 조직발전에 관한 사례 연구, 행정논총 37호, 1999. p236. 재인용)

<그림 3-1> 실증적 분석을 위한 연구모형



수행과정에서 팀원들의 협동력을 보는 것은 목표수행이 개별 조직 내에서만 발생하는 것이 아니라 목표의 성격에 따라 타 부서와의 연계가 많이 이루어지는 경우 전체 목표 수행팀의 협동력 정도를 보고자 한다. 그리고 팀내 의사소통의 원활정도는 목표관리제 시행시 가장 많은 협동심이 필요한 개별 부서 내에서의 의사소통이 원활한 가를 파악하는 것이다. 마지막으로 평가에 대한 견해는 조직의 목표수행 중간 결과와 최종결과에 대해서 평가를 실시 할 때 개별 구성원들이 평가결과에 가지는 신뢰정도를 알아 보고자 하는 것이다. 이는 평가에 대한 신뢰정도가 낮다면 조직의 목표수행에서 개인이 노력하고자 하는 의지가 결여되므로 무엇보다 중요한 동기유발의 척도가 될 수 있기 때문이다²⁰⁾.

전체적으로 목표수행과정이 단순히 단계를 지나면서 목표에 접근해가는 것이 아니라 조직 전체의 목표수행 의지들이 유기적인 관계를 가지면서 반복적이고 지속적으로 진행되는 만큼 본 연구조사에서도 이 전반적 과정을 하나의 유기적인 성격으로 전제하고 이들 상호간의 관계를 다차원적으로 분석하고자 한다.

²⁰⁾ 김병섭의 "행정조직발전에 관한 사례연구"를 인용하면 차별적 보상이 성공을 기할 수 있기 위해서는 성과의 평가가 공정해야 하며, 공직사회에서 성과 평가가 쉬운 일은 아니지만 객관적 평가기준을 마련하는 데 노력하여야 한다고 제시하고 있다. (김병섭, 상계서, 1999. p239)

제4장 제주시 목표관리제 실증조사 분석

제 1 절 목표관리제 시행에 대한 제주시 공무원의 의식조사

1. 인구학적 특성

제주시 5급 이상 공무원 57명을 대상으로 한 설문조사에서 피조사자들의 인구학적 특성을 살펴보면 <표 4-1>과 같다. 성별에 의한 분류에서는 남성이 54명으로 전체의 94.7%로 대부분을 차지한다. 여성 공무원이 적은 이유는 제주시에 5급 이상의 여성 비율이 낮기 때문이다. 연령별 구분에서는 44세 이하가 3.5%, 45세에서 49세까지가 35.1%, 50세에서 54세 42.1%, 55세 이상이 19.3%로 나타났다. 이는 제주시에 근무하는 5급 이상의 공무원 연령이 전체적으로 높다는 것을 보여준다. 학력별로는 고졸이 32.1%, 대졸 31.5%, 대학원 이상이 12.5%로 나타났다.

직급별로는 4급이 8명으로 전체의 14%, 5급이 49명으로 86%이다. 직군은 행정직 공무원 70.2%, 기술직 공무원 29.8%로 구성되어 있다. 공무원 근무기간은 위의 연령별 구분에서 본 바와 같이 전체 연령이

높은 것과 상응하여 전체적으로 기간이 길게 나타났다. 25년 이하 근무자가 33.3%, 25년에서 30년까지 52.6%로 전체의 반을 넘었으며, 30년에서 35년까지 12.3%, 35년 이상 근무자도 1명으로 조사되었다.

<표 4-1> 설문 조사 대상자의 인구학적 특성과 근무유형

구분	빈도 (명)	구분	빈도 (명)
성별		직급	
남자	54 (94.7%)	4 급	8 (14.0%)
여자	3 (3.0%)	5 급	49 (86.0%)
연령		직군	
44 세 이하	2 (3.5%)	행정직	40 (70.2%)
45 세 ~ 49 세	20 (35.1%)	기술직	17 (29.8%)
50 세 ~ 54 세	24 (42.1%)		
55 세 이상	11 (19.3%)		
학력			
고졸	18 (32.1%)		
대졸	31 (55.4%)		
대학원 이상	7 (12.5%)		
공무원 근무기간		해당부서 근무기간	
25년 이하	19 (33.3%)	1년 이하	27 (47.4%)
25년 초과 ~ 30년	30 (52.6%)	1년 초과 ~ 2년	14 (24.6%)
30년 초과 ~ 35년	7 (12.3%)	2년 초과 ~ 3년	10 (17.5%)
35년 초과	1 (1.8%)	3년 초과	6 (10.5%)

해당 부서의 근무기간은 1년 이하가 전체의 47.4%로 절대 다수를

차지하고 있으며, 1년에서 2년까지 24.6%, 2년에서 3년까지 17.5%, 3년 초과된 공무원도 10.5%로 나타났다.

전체적인 특징은 여성공무원의 수가 적고, 행정직에 비해 기술직 공무원의 수가 적게 나타났다. 그리고 전체 피조사자의 연령이 높고 근무기간도 긴 것으로 나타났다.

2. 목표관리제에 대한 교육과 이해수준

목표관리제 시행 시 교육을 받은 상태에 대한 설문에서 전체 57명 중 39명인 68.9%가 보통이하로 답하여 교육정도가 미흡하다는 의견이 많았다. 그러나 목표관리제에 대한 전반적 이해수준 정도는 49.1%가 주관적 이해수준이 보통이하라고 응답하고 50.9%는 이해수준이 높다고 응답하였다²¹⁾. 이는 목표관리제를 위한 교육이 전반적으로 미흡하지만 각종 공문서나 동료들 통해 스스로 학습을 하고 있다는 것을 의미한다.

목표 관리제에 대한 이해정도를 일반적 특성과 순위상관관계를 살펴 본 결과 <표 4-2>와 같이 교육을 받은 수준에 의해서만 p-value 가

²¹⁾ 이봉규의 "지방행정에의 MBO 도입에 따른 문제점과 개선방안"에서 안산시의 경우 목표관리제에 대한 인식정도를 묻는 질문에서 67%가 이해수준이 높다고 응답하였다.(이봉규, 1996. 아주대 공공정책대학원 석사학위논문)

0.00으로 통계적 기각 수준인 0.05보다 낮게 결과가 산출되어 유의한 변수로 나타났다. 즉 교육을 받은 수준이 높아질수록 이해수준도 높아지는 것을 알 수 있으며, 목표관리제 시행이 본격화 된 것이 1999년 이후이므로 이전에 공무원 생활을 많이 하거나 부서근무 기간이 길다고 해서 목표관리제에 대한 이해수준이 높아지는 것이 아님을 알 수 있다.

<표 4-2> 이해수준과 개인별 특성에 따른 상관관계분석

구분	교육정도	연령	공무원 근무기간	부서 근무기간
이해수준	0.46 p=0.00	0.00 p=0.99	-0.02 p=0.82	0.04 p=0.73

<표 4-3>을 보면 이해수준과 직급, 직군에 따른 빈도분석결과에서도 유의한 차이가 나타나지 않았다. 즉 이해수준에 미치는 영향 변수로는 교육에 효과만이 유효한 것으로 나타나므로 제주시 공무원의 목표관리제에 대한 이해정도를 높이기 위해서는 계획적인 교육이 필요할 것이다.

문, p32~33)

<표 4-3> 이해수준과 직급, 직군에 따른 Chi-Squared test

구분	이해수준	
	낮음	높음
직급		
5 급	24(42.11%)	4(7.02%)
4 급	25(43.86%)	4(7.02%)
	Chi-square : 0.003 p-value : 0.95	
직군		
행정직	21(36.84%)	7(12.28%)
기술직	19(33.33%)	10(17.54%)
	Chi-square : 0.612 p-value : 0.43	

3. 목표관리제에 대한 인식도

목표관리제 도입 후 기존의 평가방식과 비교하여 업무 수행 시 능률적인가를 측정한 설문에서 전체 15점 만점 척도에서 평균 6.23(s.d 0.93)이란 결과가 산출되었다. 즉 기존의 업무 평가 방식에 비해서 목표관리제에 대한 의견이 부정적인 것으로 나타났다.

목표관리제 시행 전반에 대한 인식은 설문 중 목표관리제 평가방식에 대한 견해를 묻는 8개 문항을 통해 조사하였다.

<표 4-4> 목표관리제에 대한 전체적 인식수준과 개인별

특성에 의한 차이분석 (t-test, ANOVA)

	구분	MEAN (s.d)	구분	MEAN (s.d)
성별	남자	22.8(4.87)	직급	4 급 22.42(4.83)
	여자	21.0(7.0)		5 급 25.0(5.37)
	T-value : 0.64 p=0.52		T-value : 1.37 p=0.17	
연령	44 세 이하	25.5(2.12)		
	45 세 ~ 49 세	21.5(5.06)	직군	행정 22.15(4.78)
	50 세 ~ 54 세	23.5(4.61)		기술직 24.29(5.13)
	55 세 이상	22.9(5.70)	T-value : 1.51 p=0.13	
학력	F-value : 0.86 p=0.47			
	고졸	22.1(5.86)		
	대졸	23.2(4.63)		
	대학원 이상	22.57(4.57)		
F-value : 0.26 p=0.77				
공무원 근무기간			해당부서 근무기간	
	25 년 이하	22.89(4.56)	1 년 이하	22.96(4.73)
	25 년 초과 ~ 30 년	23.06(4.84)	1 년 초과 ~ 2 년	23.28(3.26)
	30 년 초과 ~	21.5(6.52)	2 년 초과 ~ 3 년	22.70(7.39)
	F-value : 0.32 p=0.73		3 년 초과	21.0(5.13)
		F-value : 0.31 p=0.81		
T-value : t-test 결과 값 / F-value : ANOVA 결과 값				
척도 : 목표관리제 시행에 관한 8 개 항목 만점 40 점 기준				

척도는 각 항목이 5점 리커트 척도로 이루어져 있으며 총점은 8점에서 40점의 범위를 갖는다. 척도는 '전혀 그렇지 않다', '그렇지 않다', '그저 그렇다'의 부정적 의견과 '그렇다', '매우 그렇다'의 긍정적 의견으로 구분되어 있다.

산출된 총점을 인구학적 변수와 근무 유형별 변수를 기준으로 T-test와 분산분석을 실시해 본 결과 유의한 차이를 나타낸 변수는 없었다. 그리고 인식수준을 나타낸 평균값이 긍정적 반응의 최저 수준인 32점 이상을 넘은 경우도 없었다. 이는 제주시에 근무하는 5급 이상의 공무원들은 새롭게 시행된 목표관리제가 기존의 방식에 비해 더 나은 것이 없다는 인식을 가지고 있음을 보여 준 결과이다.

목표관리제의 가장 큰 장점을 묻는 질문에 대해선 전체의 58.9%가 목표 설정으로 인한 계획적 업무추진이라고 답하였으며, 전체 업무의 생산성 증가라고 답한 공무원이 17.9%로 나타났다. 특이한 사항은 목표관리제의 공정한 평가기준이라고 응답한 사람이 한명도 없었다는 사실이다. 목표관리제의 단점에 대해선 전체 응답자의 50.9%가 평가기준이 객관적이지 못하다고 답하였다. 그리고 개인의 목표설정이 어렵다라고 대답한 사람이 21.1%였다.

<표 4-5> 목표관리제의 장단점

순위	목표관리제의 장·단점			
	장점	빈도	단점	빈도
1	목표설정으로 인한 계획적 업무추진	33 (58.9%)	평가기준이 객관적이지 못함	29 (50.9%)
2	전체 업무의 생산성 증가	10 (17.9%)	개인의 목표설정이 어려움	12 (21.1%)
3	새로운 경쟁의 도입	8 (14.3%)	목표관리제 자체가 새로운 대안이 될 수 없음	10 (17.5%)
4	개인의 업무능률 향상	3 (5.4%)	장기간의 계획수립이 어려움	5 (8.8%)
5	기타	2 (3.6%)	기타	1 (1.8%)
6	공정한 평가기준	0(0%)		

2000년도 제주시의 목표관리제 활용 계획을 참고하면 4급 이상의 공무원의 경우 목표 달성도를 인사 고과화하여 인사 참고자료로 활용하고 성과 상여금 및 연봉제의 산정 기초자료로 사용하게 되어있다. 그리고 5급 이하의 공무원에 대해서는 실적 우수자에게 실적 가산점을 부여하고 인사상의 우대를 준다고 운영지침에 밝히고 있다.

제주시 공무원의 응답을 기준으로 보면 목표관리제가 업무의 계획적 추진 면에서 큰 장점을 가지고 있으며, 전체적인 업무생산성의 증가를 가져 다 줄 것이라 기대하지만, 실제 평가부분에서 신뢰성이 확보되지 못한 다는 이유로 목표관리제 전반에 대해 부정적인 의견을 가지고 있는 것으로 나타났다²²⁾.

이는 제주시의 목표관리제 평가방식이 한해 업무의 양이 가장 많은 시기인 12월에 1회의 평가만을 수행하므로 평가에 대한 집중도를 떨어뜨리며 이로 인해 객관성이 보장 받기 힘든 것이 사실이다. 또한 목표의 선정에 있어서도 시장의 목표선정에 의해 실.국장이 전략목표를 수립하고, 부시장의 목표선정을 통해 과장급에서 중점 목표를 설정하게 되고, 실.국장의 목표 선정을 통해 담당자들의 기본 목표가 설정되는 단계를 가지고 있다.

여러 단계를 거치면서 포괄적인 개념의 목표가 구체화 되는 것은 사실이지만 실무담당자에 이르렀을 때 기본 목표가 유사성을 가진 목표들의 조합이 아니라 성격이 다른 개별 목표들로 이루어 질 수 있으며, 목표의 수도 다중으로 생기게 되므로 각각의 목표 수행 결과를 1회에 걸쳐 동일한 시기에 평가를 한다는 것은 객관성을 확보하는데

²²⁾ 상기한 이봉규의 논문에서 목표관리제 실시 반대 이유 중 가장 많은 응답은 '성과자체를 제대로 측정할 수 없기 때문에'이며 전체의 49%로 나타났다.(이봉규. 상계서. pp50-51)

어려움을 줄 수 있다.

이를 개선하기 위해선 평가시기를 년 1 회에서 목표수행 단위별 평가로 전환하고 수시로 점검하는 것이 바람직 할 것이다.

제 2 절 제주시 공무원의 목표관리제 참여의지와 참여도

1. 목표 관리제에 대한 참여의지

제주대학교 중앙도서관
제주시 공무원의 목표관리제에 대한 참여의지를 알아본 결과 25 점 만점 척도에서 14.63 점으로 나타났다. 즉 기존의 업무 수행 방식과 비교하여 볼 때 특별히 더 큰 참여의지를 가지고 있기 어렵다고 할 수 있다. 최고층의 결정권자와 실무자 그리고 하위 공무원에 이르기까지 주관적으로 평가할 때의 참여의지를 알아 본 것이므로 제주시 공무원의 경우 목표관리제에 의한 목표달성에 다소 부정적인 의견을 가지고 있는 것으로 나타났다.

<표 4- 6>의 경우 본인의 참여의지를 나타낸 것으로 인구학적인 변수와 근무유형별 변수를 통해 참여의지가 다른 니적인 영향에 의해서 차이가 있는지 여부를 살펴보았지만 p 값이 모두 0.05 이상으로 결과가 산출되어 차이가 없다는 귀부가설을 부정하지 못했다.

<표 4-6 > 목표관리제에 대한 본인의 참여의지

구분	참여의지		
	낮음	높음	
성별	남자	33(57.89%)	21(36.84%)
	여자	2(3.51%)	1(1.75%)
Chi-square : 0.03 p-value : 0.84			
연령	44 세 이하	1(1.75%)	1(1.75%)
	45 세 ~ 49 세	13(22.81%)	7(12.28%)
	50 세 ~ 54 세	14(24.56%)	10(17.54%)
	55 세 이상	7(12.28%)	4(7.02%)
Chi-square : 0.33 p-value : 0.95			
학력별	고졸	12(21.43%)	6(10.71%)
	대졸	19(33.93%)	12(21.43%)
	대학원 이상	4(7.14%)	3(5.36%)
Chi-square : 0.23 p-value : 0.88			
직급	5 급	30(52.63%)	19(33.33%)
	4 급	5(8.77%)	3(5.26%)
Chi-square : 0.005 p-value : 0.94			
직군	행정직	26(46.61%)	9(15.79%)
	기술직	9(15.79%)	8(14.04%)
Chi-square : 0.73 p-value : 0.39			

즉 인구학적인 요인이나 근무 유형별에 의한 영향은 없는 것으로 나타났다. 이 결과를 토대로 살펴보면 전체 응답자의 62%정도가 본인의 참여의지가 낮다고 평가하였다. 그리고 다른 요인에 의한 차이도

없는 것으로 보아 제주시 공무원의 전반적인 의견이 목표관리제 시행 자체에 대해 부정적 의견을 가지고 있는 것으로 볼 수 있다.

2. 목표 설정 시 실무자의 참여도

목표 관리제는 목표 설정 단계에서 실무자와 관리자의 합의로 도출된 내용을 중심으로 목표를 설정하는 것을 원칙으로 한다. 제주시 공무원의 목표 설정 시 실무자나 경험자의 참여정도가 어느 정도인가를 알아 본 결과 전체 15점 만점에서 10.1(s.d 1.7)점으로 나타나 목표 설정 시 실무자의 경험을 중시하는 것으로 나타났다.

<표 4-7>에 나타난 조직의 목표는 어떻게 수립되는가에 대한 질문에서 전체의 38.6%가 토론 후 명령에 의해 수립된다고 답하였으며, 위기 상황을 제외한 경우 항상 팀단위 활동에 의해 수립된다고 31.6%가 응답하였다. 전체의 70%이상이 팀내의 의견을 중요시 하는 것으로 나타났으며, 명령에 의해 목표가 설립된다고 답한 경우는 한 건도 없었다.

<표 4-7> 조직의 목표 수립 방법

순위	내용	빈도
1	토론 후 명령에 의해 수립	22(38.6%)
2	위기 상황을 제외한 경우 항상 팀단위 활동을 통해 수립	18(31.6%)
3	명령과 조언이 동시에 내려옴	17(29.8%)
4	명령만이 내려옴	0(0%)

3. 목표관리제에 대한 인식수준과 참여도

목표 관리제 시행에 있어서 개인의 교육수준 정도와 인식수준이 개인 참여의지와 연관성이 있는가를 보기위해 상관관계 분석을 실시하였다. <표 4-8>에 나타난 것과 같이 교육수준과 인식수준과의 관계에서 p 값이 0.05 이하의 결과를 보이며 두 수준 모두 개인의 참여 의지와 정의 상관관계를 가지고 있다는 것을 알 수 있다.

<표 4-8> 교육과 인식수준에 따른 참여의지 (상관관계 분석)

	교육수준	인식수준
개인 참여의지	0.48	0.51
	p=0.00	p=0.00

상관관계에서 나타난 결과를 토대로 분석하면 제주시에 근무하는

공무원들은 교육수준과 인식수준이 높아 질 수록 목표관리제 참여에 대해 좀 더 적극적인 자세를 취한다고 할 수 있다. 이런 점을 감안하면 전체적으로 교육수준이 증가하면 목표관리제에 대한 참여도가 높아 질 수 있다는 것을 시사하고 있다. 또한 제주시 공무원의 경우 목표관리제에서 중요하게 고려하는 실무자의 참여 정도가 높게 나타나고 있어 시행 초기에 교육을 통해 목표 관리제에 대한 이해도를 증가시키면 목표관리제 시행에 큰 도움이 될 것이라 여겨진다.



제 3 절 목표수행과정에서의 팀원의 협동력 및 의사소통

1. 목표수행 팀의 협동력

목표를 효과적으로 수행하기 위해서는 무엇보다 협동력이 중요시된다. 이는 설정된 목표들이 특정 개인에게 주어진 독립적 업무가 아니라 팀 구성원 전체의 목표와 유기적으로 연결되어 있기 때문이다.

<표 4-9> 부서간, 부서내의 협동력

조사내용:	협동력	
	부서간	부서내
협동은 잘 이루어지는가?		
전혀 그렇지 않다	2 (3.5%)	0 (0%)
그렇지 않다	8 (14.0%)	3 (29.8%)
그저 그렇다	26 (45.6%)	17 (29.8%)
그렇다	20 (35.1%)	34 (59.6%)
매우 그렇다	1 (1.8%)	3 (5.3%)

<표 4-9>는 부서간과 부서내의 협동력 정도를 조사한 것이다. 결과를 살펴보면 부서간의 협동은 전체의 63.2%가 '그저 그렇다' 이하의 부정적인 의견을 나타내고 있다. 반면 부서내의 협동은 잘 이루어지는가에 대한 조사에서는 전체의 64.9%가 협동이 잘 이루어지고 있다는 긍정적인 반응을 보였다. 그리고 '전혀 그렇지 않다'의 경우는 하나도 발생하지 않았다.

최근 3개월 동안 타부서와의 공식적인 대화가 어느 정도 있었는가에 대한 조사결과 전체의 75%가 한번 이하의 공식 대화가 있었다고 응답하였으며, 부서내의 공식적인 대화에서는 47.4%가 한번 이하라고 답하였다. 즉 부서내의 협동력은 상대적으로 타 부서와의 협동보다 원활이 이루어지는 것을 알 수 있으며, 부서 내에서의 공식적인 대화도 많지 않다는 것을 알 수 있다.

실제 제주시 공무원의 경우 실무자 단계에서 목표로 설정된 것이 최하 3개 이상이며, 이것이 타부서와 업무연계가 이루어지고 부서 내에서도 목표와 연관된 업무가 동시에 존재한다면 공식적인 대화가 주기적으로 자주 발생한다는 것은 사실상 불가능하다. 이는 타 구성원들도 개인의 목표와 관련하여 중복적으로 업무가 진행되고 있으므로 그 대화의 수가 기하급수적으로 증가할 수 밖에 없기 때문이기도 하다.

목표 수행과정에서 중복적으로 발생하는 공식적인 대화시간을 줄이고 업무의 효율성을 높이기 위해서는 상위단계의 목표단위 별로 대화를 갖고 실무자들의 의견 교환이 이루어지도록 하는 것이 바람직 할 것이다.

2. 팀내에서의 의사소통

목표 수행과정에서 발생하는 여러 가지 어려운 문제들을 효율적으로 처리하고 업무의 진행을 원활히 하기 위해서는 조직내의 의사소통이 중요한 역할을 한다.²³⁾

²³⁾ 박영기, 전제서에 의하면 목표를 달성하기 위해서 협동할 때, 협동하는 사람들과 협동하는 사람들의 목적 및 협동하는 사람들간의 이해를 전제로 한다라고 하였다.

<표 4-10> 의사소통 방향

조사내용:	의사소통 방향	
	하향식	상향식
의사소통은 잘 수용되는가?		
전혀 그렇지 않다	0 (0%)	1 (1.8%)
그렇지 않다	5 (8.8%)	4 (7.0%)
그저 그렇다	15 (26.3%)	20 (35.1%)
그렇다	34 (59.6%)	29 (50.9%)
매우 그렇다	3 (5.3%)	3 (5.3%)

<표 4-10>은 의사소통이 원활이 이루어지는가를 알아보기 위한 것이다. 제주시 공무원의 경우 하향식으로 전달되는 의사전행은 65%가 잘 수용된다고 응답하여 매우 높은 전달력이 있음을 보여주고 있다. 그리고 실무자측에서 관리자 측으로의 의사전달은 56%가 잘 수용되고 있다고 하여 전체적으로 의사전달은 양측 모두 원활히 이루어 지는 것을 알 수 있다.

그리고 상사가 하급자의 당면한 문제에 대해서 잘 알고 있는가에 대한 질문에서는 전체의 70%정도가 잘 알고 있다고 응답하였다. 또한 응답자의 74%가 직무에 대해 상사에게 얘기하는 것이 자유롭다고 응답하여 위의 상하향식 의사전달이 원활하다는 것을 직접적으로 나타내주고 있다.

<표 4-11> 상사와 부하직원의 능력에 대한 만족도

조사내용: 능력에 대한 만족도	상호 능력에 대한 만족도	
	부하직원 --> 상사	상사 --> 부하직원
매우 불만족	0 (0%)	0 (0%)
불만족	1 (1.8%)	4 (7.0%)
보통	16 (28.1%)	28 (49.1%)
만족	35 (61.4%)	25 (43.9%)
매우 만족	5 (8.8%)	0 (0%)

<표 4-11>은 상사와 부하직원 간의 서로의 능력에 대한 만족정도를 살펴본 것으로 부하직원이 상사에게 느끼는 능력의 만족정도는 70%가량이 만족도가 높다고 응답하였으며, 부하직원에 대한 만족도는 43.9%가 만족 정도가 높다고 응답하였다. 부하직원에 대해서 불만족스럽게 생각하는 경우는 전체의 7%만이 응답하여 서로간의 능력에 대한 신뢰도가 높은 것을 알 수 있다.

제 4 절 목표관리제의 평가방식에 대한 견해

목표관리제가 기존의 업무수행방식과 비교하여 가장 차별화 되는 것은 평가방식에 있다. 평가방식에 있어서 객관성을 확보하는 것이 목표를 추구하는 구성원들의 업무 효율성을 높이는데 가장 큰 요인

이 되기도 한다.

<표 4-12> 목표관리제 평가방식의 객관성에 대한 견해 (t-test)

구분	평가방식에 대한 견해	
	MEAN	S.D
교육 받은 정도		
낮다	5.66	1.54
높다	6.66	0.29
	T-value : 2.61 p-value : 0.01	
이해수준		
낮다	5.57	1.39
높다	6.37	1.54
	T-value : 2.07 p-value : 0.04	

<표 4-12>는 평가방식에 대해 구성원들의 의견을 알아 본 것이다. 먼저 목표관리제에 대한 교육을 많이 받은 집단과 그렇지 않은 집단을 둘로 나누어서, 평가방식에 대해 객관적으로 여기는 정도를 비교해 보았다. 그 결과 교육을 많이 받은 집단이 평균 6.66 점으로 그렇지 않은 집단의 5.56 점보다 높게 나타났다. p 값이 0.01로 통계적 유의수준인 0.05 보다 낮으므로 두 집단간에 차이가 있음을 알 수 있다. 이해수준과 평가방식의 객관성에 대한 견해에서는, 이해수준이 높은 사람이 목표관리제의 평가방식에 있어서 객관적 기준을 따

를 것이라 기대하고 있다.

목표 수행 과정에서 중간평가는 제대로 시행되었는가에 대한 질문에 대해선 전체의 78.9%가 '그저 그렇다' 이하로 부정적인 의견을 나타냈으며, 성과에 대한 피드백에 미래에도 충분히 반영될 것이라 기대하는가에 대한 응답도 전체의 70%가 '그저 그렇다' 이하로 응답하여 부정적인 의견을 보였다.

중간 평가나 최종 평가 시 전문적인 평가단이나 실사단이 필요한가의 여부에 대한 응답은 전체의 74% 정도가 필요하다고 했다. 즉 제주시 공무원의 경우 목표관리제에 대한 교육이나 이해정도가 높은 사람이 그렇지 않은 사람보다 평가의 객관성에 대해 좀 더 나은 신뢰성을 보이고 있지만 전체적으로 평가방식에 객관성 정도에는 회의적인 의견을 나타내고 있다. 또한 전문적인 실사단이나 평가단이 필요하다는 의견이 전체의 70%를 넘으므로써 현재 실시되고 있는 평가의 객관성에 대해서도 만족하지 못하는 것으로 나타났다.

제 5 장 제주시 목표관리제의 문제점과 개선방안

제 1 절 문제점과 개선방안

목표관리제를 제주시에서 도입하여 실행하고 있는 근본적인 이유는 관료조직의 효율성을 제고하며 부서의 최고목표를 하나의 체계 속에 흡수시켜 평가함으로써, 총체적인 제주시의 정책의 변화나 조정 및 통제를 용이하게 하는데 있다. 그러나 목표관리제에 대해 구성원이 목표설정과 목표 달성을 위한 자발적인 동기가 결여되고 객관적인 평가에 대해 회의를 갖는다면 이 새로운 관리기법은 실익이 없는 서류작성에 불가하게 된다.

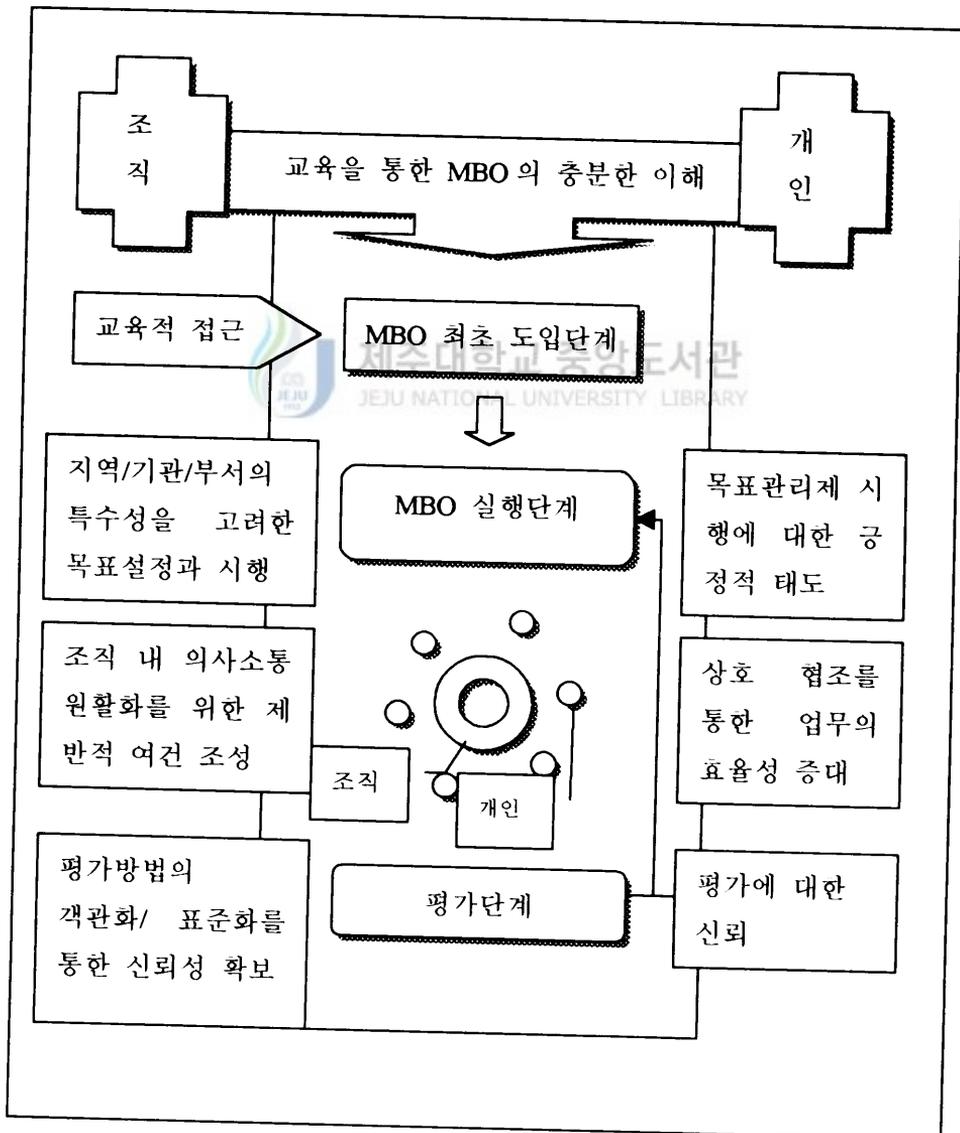
본 조사의 연구결과를 토대로 제주시에서 시행하고 있는 목표관리제의 순차적 진행과정과 관련하여 내재된 장점과 문제점을 진단하고 개선방안을 <그림 5-1>에 제시하여 설명하면 다음과 같다.

첫째, 목표관리제를 시행에 대한 대상자들의 지식과 의견을 알아본 결과에서 MBO에 대한 전반적인 교육이 미비한 것으로 나타났다²⁴⁾. 교육이 낮다고 생각하는 피조사자들의 경우 목표관리제가 기

²⁴⁾ 최석충, 전게서에 의하면 목표관리제 도입과 관련하여 행정자치부가 앞으로 해나가야 할 과제는 우선 목표관리제가 정착될 수 있도록 각 기관에 대한 교육을 적극적으로 지원하여야 한다고 하였다. (p.461)

존의 업무 시스템과 크게 다르다는 것을 느끼지 못하고 있으며 목표관리제 자체에 대해 불신하는 경향이 많이 나타났다. 그리고 전체적으로도 교육이 부족하다고 평가하고 있었다.

<그림 5-1>제주시 목표관리제 개선방안



제주시의 경우 목표관리제 적용이 본격화 된 게 불과 몇 년 되지 않았으므로, 새로운 평가제도에 대해 적응하는 시간이 필요할 것이다. 그러나 교육이 부족한 상태에서 구성원들의 기존 사고방식과 업무방식을 전환하는 것은 어려움이 많은 것이 사실이므로 시행 초기 단계에서 명확하고 체계적인 교육이 필요할 것으로 여겨진다²⁵⁾. 그러므로 목표관리제 실시 이전에 제주시는 지역적 특성과 조직의 특성을 고려한 상태에서 개인들에게 교육을 통하여 목표관리제 시행의 필요성과 평가에 대한 신뢰성을 확보함으로써 구성원들의 능동적인 참여를 얻을 수 있을 것이다. 그리고 조직 구성원이 개인들은 효과적인 목표관리제 시행을 위해 스스로 긍정적인 태도를 가지는 것이 필요하다.

둘째, 목표관리제에 대한 상급자, 본인, 하급자들의 참여의지를 알아 본 결과에서는 전체 25 점 만점에서 14.63 점으로 나타나, 기존의 업무 수행 방식과 비교하여 볼 때 특별히 더 높은 참여의지를 나타내지는 않았다. 이는 앞서 제시된 결과인 교육의 미비와 연관지어 볼 때 목표관리제에 대한 전반적인 이해부족으로 인해 새로운 제도에 대한 신뢰감이 아직 미흡하다고 볼 수 있으므로, 참여의지를

²⁵⁾ 이봉규의 안산시 사례를 참고하면 안산시의 경우에도 가장 큰 문제점들 중 하나로 목표관리제 개념에 대한 충분한 사전교육이 없이 선 시행되었다는 것과 정권 이양 후 갑작스런 실시로 인해 교육이 부족했다고 지적하고 있다. (이봉규, 상계서, p60.)

높이기 위해서는 우선적으로 MBO 에 대한 전체적인 이해가 선행되어야 할 것이다.

세째, 실무자들의 목표설정 단계에서의 의견반영과 영향력 조사 결과 전체 15 점 만점에 10.1 점으로 나타나 목표설정 시 실무자의 경험을 중시하는 것으로 나타났다. 실무자의 경험이 목표설정단계에서 의견반영이 잘 되고, 실행과정에서 영향력이 높은 것은 목표관리제를 수행하는데 있어서 중요한 요소이므로 바람직한 현상이라 할 수 있다.

넷째, 부서간, 부서내의 협동력을 조사한 결과 부서간의 협동력은 수준이 낮은데 비해, 부서내의 협동력은 높은 것으로 나타났다. 그러나 수립 된 목표를 수행하기 위한 공식적인 대화는 부서내와 타 부서와의 대화 모두 부족한 것으로 나타났다. 이런 현상이 발생할 수 밖에 없는 이유는 각 실무자에게 부과 된 목표의 성격이 다르므로, 포괄적으로 형성 된 상위단계의 목표를 전제로 한 공식 대화시간을 가지지 않는다면 효율적인 시간조정이 어렵다. 그리고 부서 간의 업무성격과 통제되는 시간이 다르므로 실무자간의 대화 시간 조율을 위해서는 상위단계에서 포괄적인 회의나 대화시간을 계획적으로 추진하여야 할 것이다.

성공적인 목표달성을 위하여 무엇보다 중요한 것이 부서간, 부서내, 개인간, 상하간 상호신뢰성과 업무협조를 이루는 것이다. 위의

조사결과에서 나타난 것처럼 조직은 계획적으로 시간을 통제함으로써 목표수행을 위한 구성원간의 조율을 유도하여야 하며, 개인은 조직의 목표달성을 위해 최대한의 협동심을 발휘하여야 한다²⁶⁾²⁷⁾.

다섯째, 제주시 공무원들의 경우 부서 내에서의 상, 하급자간의 능력에 대한 신뢰도가 높게 나타났으며, 의견의 상,하향식 전달체계가 잘 이루어지고 있어 바람직한 조직문화가 형성되어 있는 것으로 조사되었다. 이는 조직내의 구성원들이 상호간의 신뢰를 바탕으로 업무 진행을 원활히 할 수 있다는 것을 의미하므로 보다 성공적인 목표달성을 위해 중요한 뒷받침이 될 것이다.

마지막으로, 목표관리제에서 가장 중요시 하는 것 중 하나가 평가의 객관성이다. 그러나 현재 제주시의 조사결과를 보면 구성원들이 객관적 평가에 대한 회의적 반응을 보이고 있다. 이것은 목표관리제에 대한 교육이 부족한 것도 신뢰성 결여의 한 요인이 될 수 있지만, 개별 실무자에게 주어진 목표가 계량화하기 힘든 경우, 다른 목표와 비교하여 우열을 가리는 것이 어렵기 때문이기도 하다. 이런 경우 평가자는 많은 시간을 투자하여 객관적으로 평가하려는 노력이 필요한데, 이 평가시기가 연말과 연초의 업무량이 집중적으로 증가하는 시기와 겹쳐서 사실상 평가를 하는데 많은 시간과 노

²⁶⁾ 박영기, 전계서. p23

²⁷⁾ 최석충, 전계서.p460.

력을 투자한다는 것이 불가능하다. 그러므로 목표에 대한 평가를 특수한 경우에만 수시 적용할 것이 아니라, 일반적 목표에 대해서도 수시 적용함이 필요하다.

현재 연초에 전체적인 목표 설정을 통해 세 큰 목표가 동시에 수립되던 것을 탄력적으로 운영하여, 제주시의 포괄적 목표 내에서 세부 목표들은 시점을 달리하여 시행하게 되면, 평가의 시기가 일률화되지 않아서 업무량에 무리를 주지 않게 되므로 평가자가 좀 더 많은 시간과 노력을 투자할 것으로 기대된다. 그렇게 되면 평가의 객관성과 정밀성을 유지하는데 도움일 될 것이다.

제주시의 경우 전체적으로 구성원들의 업무 수행을 위한 기본적인 협력구도와 구성원들 간의 신뢰성은 좋은 편이지만, 목표평가제 자체에 대한 부정적 견해가 있으므로, 교육을 통해 목표평가제에 대한 인식을 전환하는 것이 필요할 것이다.

현재 제주시는 다른 지방자치단체와 마찬가지로 목표관리제 시행 초기단계에 있으므로 목표관리제 전반에 대한 이해와 숙련이 부족한 상태이다. 그러나 조직의 측면에서 교육과 제도적 지원을 통하여 목표를 수행하고 평가에 있어서 신뢰성을 구성원들에게 심어주게 되면, 다음에 시행되는 목표에 대해서는 능동적인 태도를 가질 것이다. 목표관리제의 시행과정이 일방향성을 띠는 것이 아니라 사이클의 형태로 연속성을 띠는 것이므로 시행과정에서 부분적으로 발생하는

문제점들을 조직과 개인이 협력하여 동시에 해결해 간다면 성공적인 목표관리제가 될 것으로 본다.

제 2 절 결 론 및 제 언

목표관리제의 이념은 관리 지향적인 사고와 행태의 개선에 그 역량이 집중되어 있으며, 명확한 목표의 설정과 목표를 수행하기 위한 성취동기의 조장, 목표 달성 후 결과에 대한 평가, 목표 수행과정에서 발생한 정보를 토대로 새로운 목표 수립이라는 일련의 과정을 거치는 포괄적인 관리 시스템이다. 목표 수행자는 성과에 대한 객관적 보상을 받게 되므로 동기부여가 명확히 되는 시스템이기도 하다.

그러나 목표관리제를 공공부문에 도입하는데 있어서 어려운 문제로 지적되는 것은 업무의 성격이나 조직 풍토 면에서 일반 기업과는 다른 면이 많고, 산출에 대한 평가 시 객관성을 유지하기가 힘들다. 특히 지역주민에 대한 공공사업의 경우 실제 이익을 평가할 수 있는 척도가 객관화, 수량화 되지 않은 것들이 대부분이다.

이렇게 목표관리제 자체가 가지고 있는 문제점들에 대하여, 제주시의 경우 목표관리제 시행의 경험이 많지 않아 지역특성에 맞는 운영이 아직은 미흡한 상태이다. 그리고 구성원들에 대한 교육이 미흡하여 실무자들의 목표관리제에 대한 인식이 부족하며 객관적 평가에 대

한 신뢰수준도 낮은 상태이다. 그러나 조직내의 의사소통과 구성원간의 신뢰도는 높은 편이므로 교육을 통해 목표관리제에 대한 인식을 전환하고, 지역 특성에 맞는 사업과 목표들에 대해 계량화 된 평가기준을 갖추어 간다면 효율적인 목표관리제 운영이 이루어 질 것이라 여겨진다.

결론적으로 제주시의 목표관리제는 시행 초기 단계이므로 시행과정에서 부분적으로 발생하는 문제점들인 교육의 부족과 평가에 대한 신뢰성 부족은 조직에서 목표설정 전 단계에서 강화된 교육을 통해 목표관리제에 대한 이해를 높임으로서 구성원들의 자발적이고 능동적 참여를 확보할 수 있을 것으로 여겨진다. 그리고 제주도 공무원들의 상호간의 신뢰성이 강한 것은 목표수행 과정에서 긍정적으로 작용하는 요인이다. 즉 교육을 통한 목표관리제의 이해와 상호 신뢰를 통한 목표수행과정은 평가에 대한 태도 또한 긍정적인 수용으로 변화할 수 있을 것으로 여겨진다. 그러므로 조직은 객관적인 평가를 위한 다각적인 측면을 제도적으로 보완하고 시행 함으로서 성공적인 목표관리제 시행을 이룰 수 있을 것이다.

본 연구는 제주시를 중심으로 실증조사 된 것으로서 지역적 특성과 지방자치단체의 행정실태가 타 지역과 다른 것을 고려하면 앞으로의 연구 진행은 지역적 성격을 고려하여 시도하여야 한다.

참고문헌

1. 국내문헌.

가. 국내서적

강형기, "지방자치 경영혁신과 진단", 서울:한국지방자치경영연구소, 1997.

김계수, "구조방정식 모형분석", SPSS 아카데미, 2001.

김학노, "지방행정의 이론과 실제", 서울:박영사, 1997.

박동서, "한국행정론", 서울:대명문화사, 1996.

신유근, "조직론", 서울:다산출판사, 1984

조창현, "지방자치론", 서울:박영사, 1993.

한국능률협회, "지방자치단체 행정효율화를 위한 올바른 목표관리제 도입방안", 서울:한국능률협회, 1998.

한국행정연구원, "공무원 근무실적 평가를 위한 점수제 인사평가제도 도입방안", 1998.

G. S. 오디언, 이연우역, "목표관리의 이론과 실제", 한국능률협회, 1998.

나. 국내논문

김혜숙, "목표관리제도 실시에 따른 성과분석에 관한 연구", 연세대 석사학위논문, 1990.

박종진, "인플레이션 목표관리제와 운용목표의 유용성 검증", 서강대 경제학 석사학위논문, 2000.

이용희, "목표관리제에 관한 이론적 고찰", 성균관대 경제학 석사학위논문, 1977.

이봉규, "지방행정에의 MBO 도입에 따른 문제점과 개선방안", 아주대학교 공공정책대학원, 1999.

전혜숙, "목표관리제도 실시에 따른 성과분석에 관한 연구", 연세대 석사학위논문, 1990.

정수진, "목표관리제도에 관한 행정과학적 연구", 경희대 박사학위 논문, 1985.

다. 정기간행물 및 기타자료

김병섭, "행정조직의 조직발전(OD)에 관한 사례연구 : MBO를 중심으로", 서울대 행정논총 37호, 1999.

--, "국민의 정부의 지방행정개혁 과제", 지방행정연수 41 호, 1998.

--, "지방자치발전 10 대과제 심층해부", 지방자치 109 호, 1997.

--, "기업가적 정부혁신의 길", 한국정책학회보 5, 2, 1996.

--, "지방자치단체의 MBO(목표관리제)와 TQM(종합적 품질관리)",
지방행정 545 호, 1999.

박영기, "공직사회의 목표관리제(MBO) 도입과 드러커의(Peter
Drucker)충고", 지방행정 549 호, 1999.

--, "목표관리제의 기본개념 도입", 지방행정 543 호, 1999.

--, "지방행정에 도입되는 목표관리의 과정", 지방행정 547 호, 1999.

--, "지방행정의 목표관리제 기본요소", 지방행정 546 호, 1999.

조경호, "정부혁신시대의 목표관리제(MBO) 도입의 방향",
자치단체국제교류 24 호, 1998.

최석충, "목표관리제의 추진내용과 향후계획", 지방행정 545 호,
1999.

제주시, "2001 년도 목표관리제 시행계획", 제주시, 2001.

--, "목표관리제 운영계획", 제주시, 1999.

행정자치부, "목표관리제 운영 교육자료", 행정자치부, 1999

--, "목표관리제 운영의 성과측정 모델", 행정자치부, 2001.

행정관리국, "목표관리제 시행에 따른 평가자의 평가요령",
행정자치부, 1999.

2. 국외문헌



H. Wehrich, "An Uneasy Look at the MBO Jungle- Toward a Contingency Approach to MBO", Management International Review. Vol. 16, No.4 1976

Ford, R. C. Ten Questions about MBO. California Management Journal. Witer 1980.

Koontz, H. and Wehrich, H. Management, McGraw-Hill Int, 1988.

P. F. Druchker, The Practice of Management, Harper and Brothers, 1954.

ABSTRACT

A Study on the Public Official's Attitude Toward MBO System -Focused on the Case of Cheju City-

Yong-Hyun Park

Department of Public Administration Graduate School



Recently, we met the rapid changes in the local autonomous environment around the central government and local government. It is evident that these changes will be a factor to increase residents' administrative needs, and furthermore to expand local government's functions.

Management by Objectives (MBO) is currently one of the most popular approaches to manage a wide variety of organizations. In addition to its increase in popularity, a number of other trends have become apparent in its development.

But, there has been little research which viewed MBO as a system of managing in local administration in Korea. From this perspective, this study

analyzed the theoretical and practical validity of the MBO system -focused on the case of Cheju City and presented the problems and alternatives for development of the MBO system.

This research mainly depended on the review of related documents and interviews. This research points out the problems, and suggests the desirable directions for improving the MBO system in Cheju City.

The results are as follows;

First, the study found out there was insufficient cognition of MBO system, so it is necessary for to be educated and trained.

Second, as the insufficiency of official's participation in the beginning to set a goal for MBO system, they rather have to participate in the full activity.

Third, though the reflection of practitioners' opinions, MBO systems can be more effectively desirable.

Fourth, to strengthen the relationship between individuals and fellow officials, managers should provide an opportunity for them to discuss what to think of the goal of MBO system

Fifth, both superior officials and inferior officials put confidence in their work.

Sixth, because the evaluation and reward system doesn't take a proper measure, it doesn't gain confidence, so the administration should draft a plan

of evaluation system and carry it out.

Although this study has many limited circumstances, it points out the present problems of the MBO in Cheju City, and suggests some desirable directions for improving the MBO system. Thus, the study is expected to make an important contribution to the development of the future local self-government system, and especially a more efficient business oriented administration in the local government.



지방자치단체공무원의 목표관리제 시행에 관한 연구관련

설 문 지

안녕하십니까?

본 설문조사는 지방자치단체공무원의 목표관리제 시행에 관한 연구를 목적으로 귀하의 귀중한 의견을 듣고자 작성한 것입니다.

시행 초기단계인 지방공무원의 목표관리제 시행에 관하여 실시 이를 운영하고 있는 귀하께서 평소 나름대로 느끼고 계신 바를 솔직하게 응답해 주시면 연구에 귀중한 자료로 활용하겠습니다.

이 설문지는 무기명으로 통계 처리되며, 응답하신 내용은 본 연구 외 다른 목적으로 사용되지 않을 것입니다.

바쁘시더라도 귀하의 평소의견을 성의껏 답해 주시면 감사하겠습니다.

2001년 3월 일

제주대학교 행정대학원 일반행정전공 박 용 현 드림

(☎ 사 : 743-5785, h.p : 016-696-0885)

■ 일반적 특성

1. 귀하의 연령은? ()세
2. 귀하의 성별은?(남 / 여)
3. 귀하의 최종학력은? ()
1) 초등학교 2) 중학교 3) 고등학교 4) 대학교 5) 대학원 이상
4. 귀하가 공무원으로 근무하신 기간은? 만 ()년 ()월
5. 귀하가 현재 부서에 근무하신 기간은? 만()년 ()월
6. 귀하의 직급은?
1) 5 급 () 2) 4 급 ()
7. 귀하의 직군은?
1) 행정직 () 2) 기술직 ()

■ 목표관리제에 관한 설문

1. 목표관리제에 관한 교육을 충분히 받았다고 생각하는가?

|----(1)----|----(2)----|----(3)----|----(4)----|----(5)----|
전혀 그렇지않다 그렇지 않다 그저 그렇다 그렇다 매우 그렇다

2. 객관적으로 생각할 때 목표관리제에 대한 본인의 이해수준은 높은가?

|----(1)----|----(2)----|----(3)----|----(4)----|----(5)----|
전혀 그렇지않다 그렇지 않다 그저 그렇다 그렇다 매우 그렇다

3. 목표관리제가 이전의 평가방식에 비해 좋다고 생각하는가?

|----(1)----|----(2)----|----(3)----|----(4)----|----(5)----|
전혀 그렇지않다 그렇지 않다 그저 그렇다 그렇다 매우 그렇다

4. 여러분의 업무에 목표관리제의 적용성이 높다고 생각하는가?

|----(1)----|----(2)----|----(3)----|----(4)----|----(5)----|
전혀 그렇지않다 그렇지 않다 그저 그렇다 그렇다 매우 그렇다

5. 여러분의 업무수행에 있어서 목표관리제가 잘 활용되고 있는가?

|----(1)----|----(2)----|----(3)----|----(4)----|----(5)----|
전혀 그렇지않다 그렇지 않다 그저 그렇다 그렇다 매우 그렇다

6. 목표관리제 시행 후 이전 업무와 비교하여 많은 변화가 있었는가?

|----(1)----|----(2)----|----(3)----|----(4)----|----(5)----|
전혀 그렇지않다 그렇지 않다 그저 그렇다 그렇다 매우 그렇다

■ 목표관리제에 대한 참여의지

*. 귀하가 생각하는 주관적인 느낌을 체크해 주십시오.

1. 최고 경영층의 목표관리제에 대한 참여의지는 높은가?

|----(1)----|----(2)----|----(3)----|----(4)----|----(5)----|
전혀 그렇지않다 그렇지 않다 그저 그렇다 그렇다 매우 그렇다

2. 직속 상관의 목표관리제에 대한 참여의지는 높은가?

|----(1)----|----(2)----|----(3)----|----(4)----|----(5)----|
전혀 그렇지않다 그렇지 않다 그저 그렇다 그렇다 매우 그렇다

3. 여러분 자신의 목표관리제에 대한 참여의지는 높은가?

|----(1)----|----(2)----|----(3)----|----(4)----|----(5)----|
전혀 그렇지않다 그렇지 않다 그저 그렇다 그렇다 매우 그렇다

4. 부하직원의 목표관리제에 대한 참여의지는 높은가?

|----(1)----|----(2)----|----(3)----|----(4)----|----(5)----|
전혀 그렇지않다 그렇지 않다 그저 그렇다 그렇다 매우 그렇다

5. 목표관리제 시행에 대해 대체로 만족하는가?

|----(1)----|----(2)----|----(3)----|----(4)----|----(5)----|
전혀 그렇지않다 그렇지 않다 그저 그렇다 그렇다 매우 그렇다

■ 목표 설정 시 참여 정도

1. 조직 내 상호 협동심은 높다고 생각하는가?

|----(1)----|----(2)----|----(3)----|----(4)----|----(5)----|
전혀 그렇지않다 그렇지 않다 그저 그렇다 그렇다 매우 그렇다

2. 부하직원들이 그들의 직무와 관련된 의사결정에 참여할 기회가 많은가?

|----(1)----|----(2)----|----(3)----|----(4)----|----(5)----|
전혀 그렇지않다 그렇지 않다 그저 그렇다 그렇다 매우 그렇다

3. 부하직원(실무자)들은 조직의 목표를 달성하기 위한 활동에 영향력이 많은가?

|----(1)----|----(2)----|----(3)----|----(4)----|----(5)----|
전혀 그렇지않다 그렇지 않다 그저 그렇다 그렇다 매우 그렇다

4. 조직의 목표는 어떻게 수립이 되는가?

- 1) 명령이 내려온다.
- 2) 명령과 조언이 내려온다.
- 3) 토론 후 명령에 의해 수립된다.
- 4) 위기 시를 제외한 경우에는 항상 팀단위 활동에 의해 수립된다.

5. 조직의 공동목표를 설정하는데 있어서 실무자의 경험에서 나온 지식과 의견의 반영정도는 높은가?

|----(1)----|----(2)----|----(3)----|----(4)----|----(5)----|
전혀 그렇지않다 그렇지 않다 그저 그렇다 그렇다 매우 그렇다

■ 목표 수행 과정에 대한 설문

1. 조직 내에서 귀하가 속하는 부서와 타부서들 사이의 협동은 잘 이루어지는가?

|----(1)----|----(2)----|----(3)----|----(4)----|----(5)----|
전혀 그렇지않다 그렇지 않다 그저 그렇다 그렇다 매우 그렇다

2. 부서 내에서의 협동은 잘 이루어지고 있는가?

|----(1)----|----(2)----|----(3)----|----(4)----|----(5)----|
전혀 그렇지않다 그렇지 않다 그저 그렇다 그렇다 매우 그렇다

3. 최근 3 개월 동안 목표달성을 위해 부서 내 공식적인 대화가 어느 정도 있었는가?

- 1) 전혀 없었다.
- 2) 1 번 있었다.
- 3) 2 번 있었다.
- 4) 3 번 있었다.
- 5) 4 번 있었다.
- 6) 5 번 이상 있었다.

4. 타부서와 동일한 목표를 진행중인 경우 타부서와의 공식적인 대화는 어느 정도 있었는가?

- 1) 전혀 없었다.
- 2) 1 번 있었다.
- 3) 2 번 있었다.
- 4) 3 번 있었다.
- 5) 4 번 있었다.
- 6) 5 번 이상 있었다.

5. 목표 수행과정에서 문제 발생 시 관리자와 실무자간의 의견 합의를 위한 토의나 모임은 주기적으로 이루어지는가?

|----(1)----|----(2)----|----(3)----|----(4)----|----(5)----|
전혀 그렇지않다 그렇지 않다 그저 그렇다 그렇다 매우 그렇다

■ 팀내 의사 소통에 대한 설문

1. 하향식으로 진행되는 의사소통은 잘 수용된다고 생각하는가?

|----(1)----|----(2)----|----(3)----|----(4)----|----(5)----|
전혀 그렇지않다 그렇지 않다 그저 그렇다 그렇다 매우 그렇다

2. 상향식으로 진행되는 의사소통은 잘 수용된다고 생각하는가?

|----(1)----|----(2)----|----(3)----|----(4)----|----(5)----|
전혀 그렇지않다 그렇지 않다 그저 그렇다 그렇다 매우 그렇다

3. 귀하의 상사는 여러분에게 당면한 직무상의 문제를 제대로 알고 있다고 생각하는가?

|----(1)----|----(2)----|----(3)----|----(4)----|----(5)----|
전혀 그렇지 않다 그렇지 않다 그저 그렇다 그렇다 매우 그렇다

4. 직무에 대해 상사에게 얘기하는 것이 자유롭다고 느끼는가?

|----(1)----|----(2)----|----(3)----|----(4)----|----(5)----|
전혀 그렇지 않다 그렇지 않다 그저 그렇다 그렇다 매우 그렇다

5. 귀하를 감독 내지 지휘하는 상사의 능력에 대해서 만족하는가?

|----(1)----|----(2)----|----(3)----|----(4)----|----(5)----|
매우 불만족 불만족 보 통 만 족 매우 만족

6. 귀하는 부하직원의 능력에 대해서 만족하는가?

|----(1)----|----(2)----|----(3)----|----(4)----|----(5)----|
매우 불만족 불만족 보 통 만 족 매우 만족

■ 평가에 대한 설문

1. 목표수행과정에서 본인이 성과에 미친 영향이 객관적으로 평가받을 것이라 기대하는가?

|----(1)----|----(2)----|----(3)----|----(4)----|----(5)----|
전혀 그렇지 않다 그렇지 않다 그저 그렇다 그렇다 매우 그렇다

2. 전체적으로 평가는 객관적 기준을 따르고 있다고 생각하는가?

|----(1)----|----(2)----|----(3)----|----(4)----|----(5)----|
전혀 그렇지않다 그렇지 않다 그저 그렇다 그렇다 매우 그렇다

3. 목표수행 진행 과정에서 중간 평가는 제대로 시행되었는가?

|----(1)----|----(2)----|----(3)----|----(4)----|----(5)----|
전혀 그렇지않다 그렇지 않다 그저 그렇다 그렇다 매우 그렇다

4. 성과에 대한 피드백과 달성된 목표 수행과정이 미래에도 충분히 반영될 것이라 기대하는가?

|----(1)----|----(2)----|----(3)----|----(4)----|----(5)----|
전혀 그렇지않다 그렇지 않다 그저 그렇다 그렇다 매우 그렇다

5. 중간 평가나 최종 평가 시 전문적인 평가단이나 실사단이 필요하다고 생각하는가?

|----(1)----|----(2)----|----(3)----|----(4)----|----(5)----|
전혀 그렇지않다 그렇지 않다 그저 그렇다 그렇다 매우 그렇다

6. 현재 평가자의 자질은 우수하다고 생각하는가?

|----(1)----|----(2)----|----(3)----|----(4)----|----(5)----|
전혀 그렇지않다 그렇지 않다 그저 그렇다 그렇다 매우 그렇다

7. 성격이 다른 두 사업이 진행되고 있다고 가정하면, 이 두 사업들에 대해 객관적 평가기준을 만들어 결과의 우열을 가리는 것이 실제로 가능하다고 생각하는가?

|----(1)----|----(2)----|----(3)----|----(4)----|----(5)----|
전혀 그렇지 않다 그렇지 않다 그저 그렇다 그렇다 매우 그렇다

8. 마지막으로 목표관리제 시행에 대해 참가하실 개인의 의사가 있다면 적어주십시오.

