

目標管理制度 (MBO)의 理論的 考察

李 祐 範

< KORSTIC 資料部 >

1. 머리말

다니엘 벨은 오늘날은 資本을 重要視하던 文明社會에서 知識을 重要視하는 文明後社會 또는 脫工業社會로 탈바꿈하고 있다”고 했다.

이 文明後社會속에서 高度의 發展을 뒷받침할 수 있는 頭腦의 訓練과 保有人力의 最大活用이라는 問題 또한 情報産業의 育成이 시급히 要請되고 있는 것이다.

이와 같은 目的을 達成하기 위하여 合理的인 經營을 圖謀해야 하며 變化에 敏感하게 對處할 수 있는 管理技法이 要求되고 있고 一定한 目標을 세우고 科學的으로 運用함으로써 經營革新을 이룩하여야 비로소 期待하는 成果를 達成할 수 있다.

이러한 科學的 管理를 위하여 業務成果를 增進시킬 수 있고 經營이나 運營을 全體的인 觀點에서 그 成果를 分析할 수 있는 目標管理의 採擇이 바람직하며, 이 目標管理를 통하여 構成員으로 하여금 보람을 느끼면서 自發的으로 參與하도록 하여 構成員의 創造力을 培養시켜 그 機關의 全體的인 發展을 圖謀할 수 있는 것이다.

또한 어떠한 組織이든지 그 하나 하나의 作業 成果보다는 全體成果의 達成을 기하는 것이 보다 더 중요하며 部署간의 均衡 또는 奉仕와 그들이 相互作用할 수 있는 全體로서의 統合은 能率的인 經營의 捷徑이므로 全體的인 觀點에서 觀察한 目標管理制度는 計劃豫算制度和 함께 目標에 대한 業務의 遂行, 奉仕 등을 評價할 수 있는 合理的인 經營技法이라 할 수 있다.

2. 目標管理의 概念

目標管理(Management-By-Objectives)라 함은 從來의 上位者가 下位者에게 一方的으로 행하는 業績評價에 대한 말로써 下位者 自信이 決定하거나 혹은 上位者와의 協議에 의하여 量的으로 測定 可能하고 具體的인 면서도 短期的인 業績目標를 設定하여 스스로 그 業績目標達成의 程度를 評價함으로써 그 業績報告를 하도록 하는 管理制度이다.

다시 말해서 各 機關의 構成員이 自信에 맞는 目標를 設定하고 그 目標에 全主的으로 意慾的으로 自己管理를 함으로써 業務를 遂行하며, 管理者는 自己의 目標達成과 部下職員의 目標達成을 管理하는 思考方式 및 制度를 意味한다.

따라서 從業員 各者가 經營全體의 目標 및 自己가 所屬하는 部門의 目標를 充分히 理解하고, 自己의 努力目標를 全體目標에 適應시킴으로써 모든 從業員으로 하여금 經營의 全體目標를 達成하는 데 貢獻케 하는 것이다.

이 目標管理는 一般的으로 다음 3段階를 거쳐서 遂行하게 된다.

① 目標方針計劃을 設定한다.

② 이에 따라 自主的으로 實施한다.

③ 그 實施한 結果를 反省하고 評價함으로써 組織體 全體가 均衡있는 成果를 이룩할 수 있다.

이 遂行過程을 통하여 무엇을 어느 程度로 할 것인가를 정하고 各者가 遂行하여야 할 結果 및 成果를 스스로 提示함으로써 實施期間이 끝난 후에 目標에 대한 實績比較와 自己評價를 행하

여 次期의 보다 높은 目標을 向해 挑戰할 수 있는 기틀을 마련할 수 있다.

그러나 아무리 좋은 方法이라 해도 目標選定의 方法, 展開의 方法, 管理의 方法 등에 대한 對策을 세워야 實踐할 수 있고, 霧圍氣를 造成하고 重要度를 認識하여 積極的으로 이 制度를 導入하려는 具體的인 努力 없이는 그 效果를 期待할 수 없는 것이다.

3. 目標管理의 經營構造

目標管理制度에는 다음과 같은 4가지의 基本要素가 있다.

- ① 目標設定
- ② 實踐計劃 發展
- ③ 定期的인 調查 遂行
- ④ 遂行에 대한 評價

결국 이 目標管理制度를 實施하는 것은 組織의 目的 範圍內에서 어떻게 目標을 達成할 수 있는가에 대한 理解를 하고 그 組織 構成員이 上位者와의 協力을 통하여 各者의 責任範圍內에서 目標을 세우고 計劃과 組織化, 指揮, 統制 등

의 基本的인 管理機能을 통한 組織의 成果 達成을 의미한다.

여기에서 遂行되는 이들 各 管理機能의 具體的인 遂行過程을 살펴보면 그림 1과 같다.

그림에서 본 바와 같이 도서관의 目的에 맞는 役割과 使命을 定하고 達成할 目的을 豫測하여 事業計劃을 作成한 후에 그 計劃에 따라 事業日程을 作成하게 된다.

이 日程에 따라 編成된 豫算에 의하여 業務水準을 決定하고 遂行할 業務를 測定하여 合理的인 行動을 함으로써 주어진 目的을 達成할 수 있다.

이러한 過程은 調査와 調整을 통하여 相互有機的인 關係를 맺으면서 遂行된다.

그러면 이 目標管理 各 段階에서 행해지는 管理의 機能과 目標管理의 實施段階에 대하여 살펴보기로 한다.

3.1 管理의 機能

圖書館의 目標管理를 効率的으로 達成하기 위하여 解決해야 할 問題點은 다음과 같다.

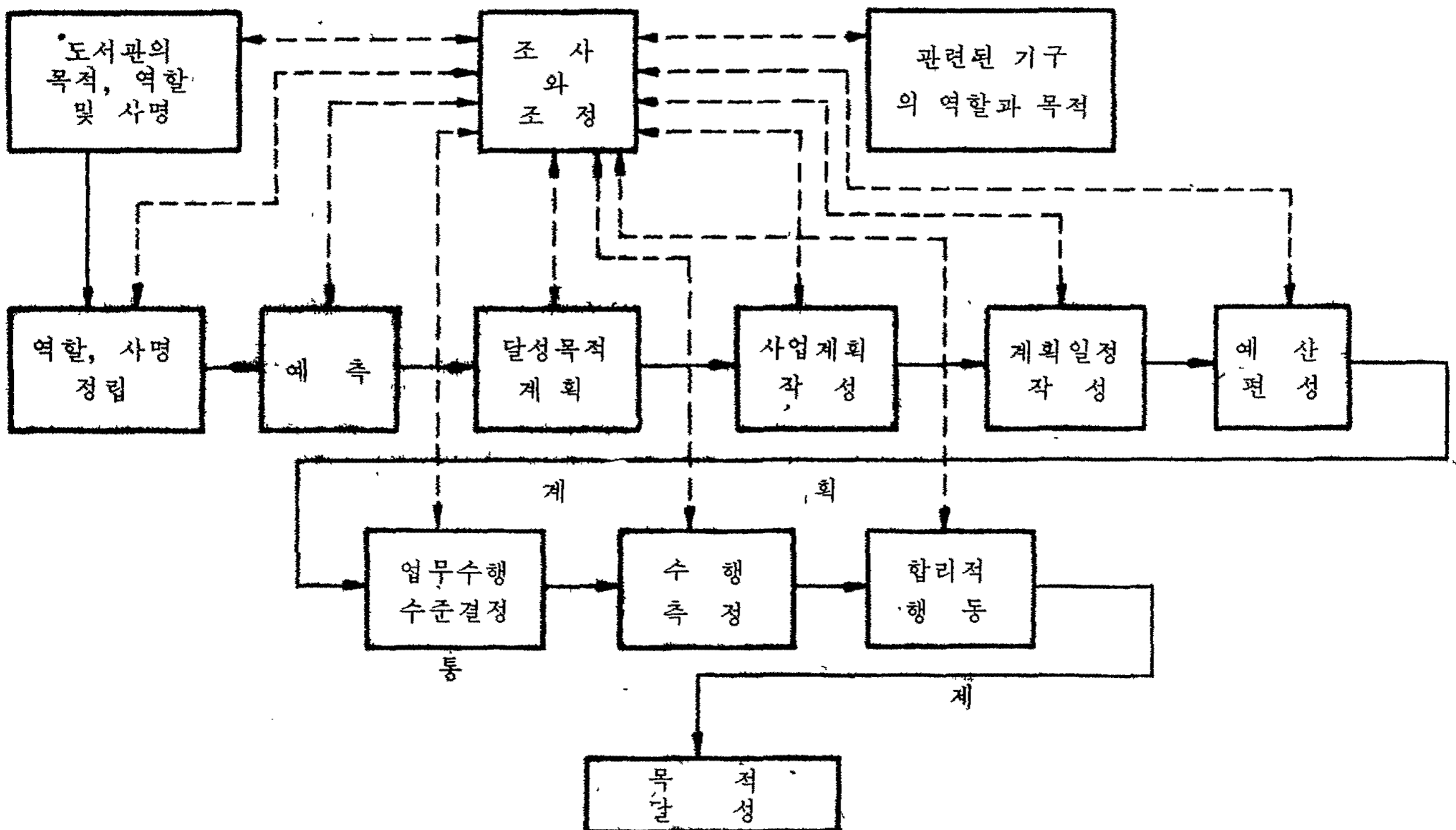


그림 1. 목표관리 수행과정

- 1) 어떻게 데이터를 正確히 하고 修正補完하여 行動에 使用할 것인가?
- 2) 어째서 測定이 決定되었는가?
- 3) 圖書館 施設과 其他 다른 作業環境이 不完全한 達成에 어떻게 影響을 주는가?
- 4) 司書가 어떻게 目標에 맞지 않는 業務活動을 하는가?

이러한 問題點을 解決하기 위하여 다음 여섯 가지 管理機能을 效果的으로 遂行하여야 한다.

① 計劃(Planning) : 經營活動을 合理的으로 遂行하려면, 이에 앞서 그 活動目標 및 實施過程에 대한 計劃을 세우고 이 計劃에 따라 活動을 統制함으로써 目標達成이 可能해진다.

이 計劃은 事前에 정해진 政策내지 方針에 따라 樹立된다고 볼 수 있고 또한 經營目標에 依據 樹立된 方針에 따라 이를 達成하기 위하여 具體적으로 記述되는 것으로 方針은 文字로 記述되거나 計劃은 숫자에 의해 表現되는 것이 普通이다.

이 計劃은 未來의 狀況에 融通性있게 對處할 수 있는 狀來計劃으로 3~5年에서 10年 程度의 長期에 걸친 長期計劃과 現在의 生産設備나 市場條件 기타를 對象으로 세운 1會計年度 以內的 業務計劃인 短期計劃으로 나눌 수 있다.

② 組織化(Organizing) : 組織의 目的을 達成하기 위하여 遂行될 各種 業務를 明確히 밝히고 이들 職務를 有機적으로 綜合하여 職務 相互間의 全體的 關聯을 客觀적으로 規定함과 아울러 各 業務에 適合한 사람을 配置하는 管理活動이다.

로우웰의 定議에 의하면 組織化는 사람이 幸福하고 生産적이고 效果的으로 일할 수 있는 業務內容이라고 했다.

이것은 組織化의 重要性을 端的으로 表現한 말이다 하겠다.

組織構造의 基本原理는 目標에 맞는 人員과 일의 우선順位, 施設, 責任 및 權威 등을 組織하는 것으로 특히 그 組織을 이루고 있는 個個人이 組織의 全般的인 目的을 理解하고 經濟的인 行動을 할 수 있도록 人間의 組織的인 行動을 研究의 中點으로 하고 있으며 目標를 指向하여 統攝될 수 있는 相互依存的인 人間關係시스

템을 設定하는 것이 組織化 機能의 中心課題인 것이다.

③ 指揮(Directing) : 部下職員을 指導하고 監督함으로써 業務가 秩序整然하게 이루어지도록 하는 活動을 말하며 이 機能에서는 部下職員의 能力에 알맞는 命命을 내리고 特定業務를 遂行할 수 있도록 指導하여 作業動機를 誘發시키고 規律를 維持하는 것을 말한다.

이 機能은 下位者에게 遂行한 일에 대한 適切한 報酬를 주는 行動도 包含한다.

指揮機能을 遂行하는 方法에는 威脅을 통하여 業務를 統制하는 獨裁型, 温情에 의한 家父長型, 目標設定이나 意思決定을 完全히 委任하는 自由放任型, 經營計劃이나 意思決定 또는 組織編成에 直接 參與토록 하는 民主型 등 여러 가지가 있으나 이들은 매우 複雜하여 어느 類型을 明確하게 區別하기 어려운 경우가 많다.

④ 動機誘發(Motivating) : 일의 效率性을 높이기 위하여 自發的 내지 積極적으로 責任을 지고 일을 하고자 하는 意慾을 促進하여 目標達成을 위한 行動을 誘發시키는 過程이며, 動機誘發要因 즉 滿足感, 達成의 承認, 責任의 增大, 能力 및 知識의 伸張, 昇進 등에 充實을 기해야 하고 不滿足要因 즉 一貫성이 없고 偏狹한 政策, 서투른 管理, 監督 및 賃金의 不滿足, 좋지 못한 作業環境 등을 개선하도록 힘써야 한다.

⑤ 調整(Coordinating) : 共通目的을 達成하기 위하여 遂行되는 行動上的 統一을 確保하고 集團의 努力을 秩序整然하게 整頓하는 活動을 말하며 이 調整의 目的은 항상 圓滑하게 共同協力이 이루어 지도록 集團의 努力을 統合하고 均衡化하려는 데 있다.

⑥ 統制(Controlling) : 執行活動을 미리 세워 놓은 計劃과 一致하도록 指導, 監督하는 것을 말하며, 이를 위해서 항상 執行의 實施結果를 計劃과 比較하여야만 한다.

統制機能을 로우웰은 다음과 같이 5段階로 區分했다.

- i) 무엇을 成就할 것인가를 決定 혹은 測定한다.
- ii) 豫測되는 業務標準과 遂行을 比較한다.
- iii) 目標達成을 遲延시키는 活動과 作業을 說

明한다.

iv) 未達成에 대한 理由를 調査한다.

v) 正確하고 修正할 수 있는 措置를 講究한다.

이와 같은 段階를 效果的으로 遂行하기 위해서는 全般的인 計劃과 함께 具體的인 細部計劃이 必要하다.

이 統制機能에서 圖書館의 目標管理를 위한 어떤 計劃이 統制面이나 本來 計劃自体가 잘못되었다는 것이 發見되어야 하며 이를 交替할 수 있는 計劃이 準備되어야만 한다.

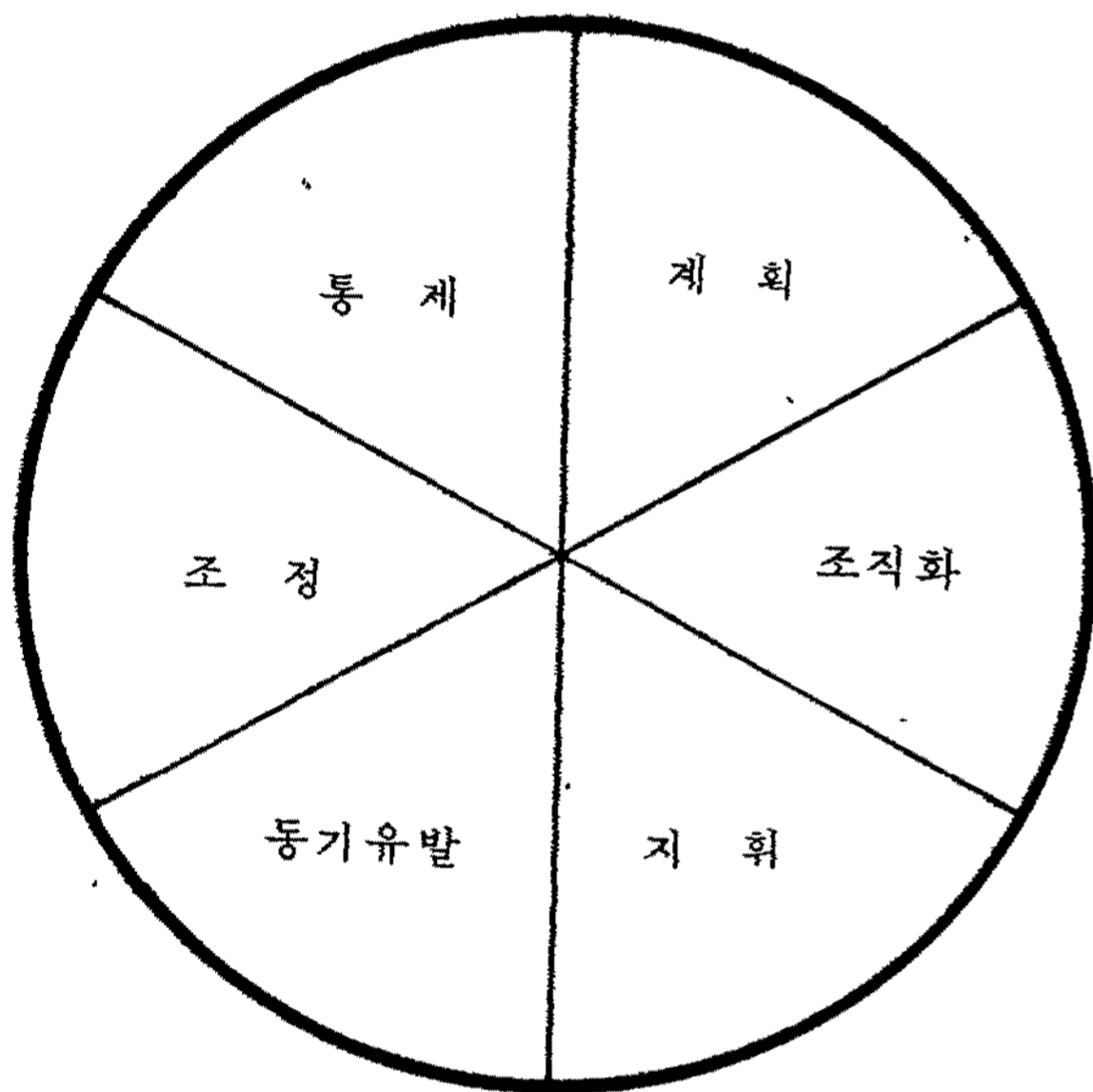


그림 2.

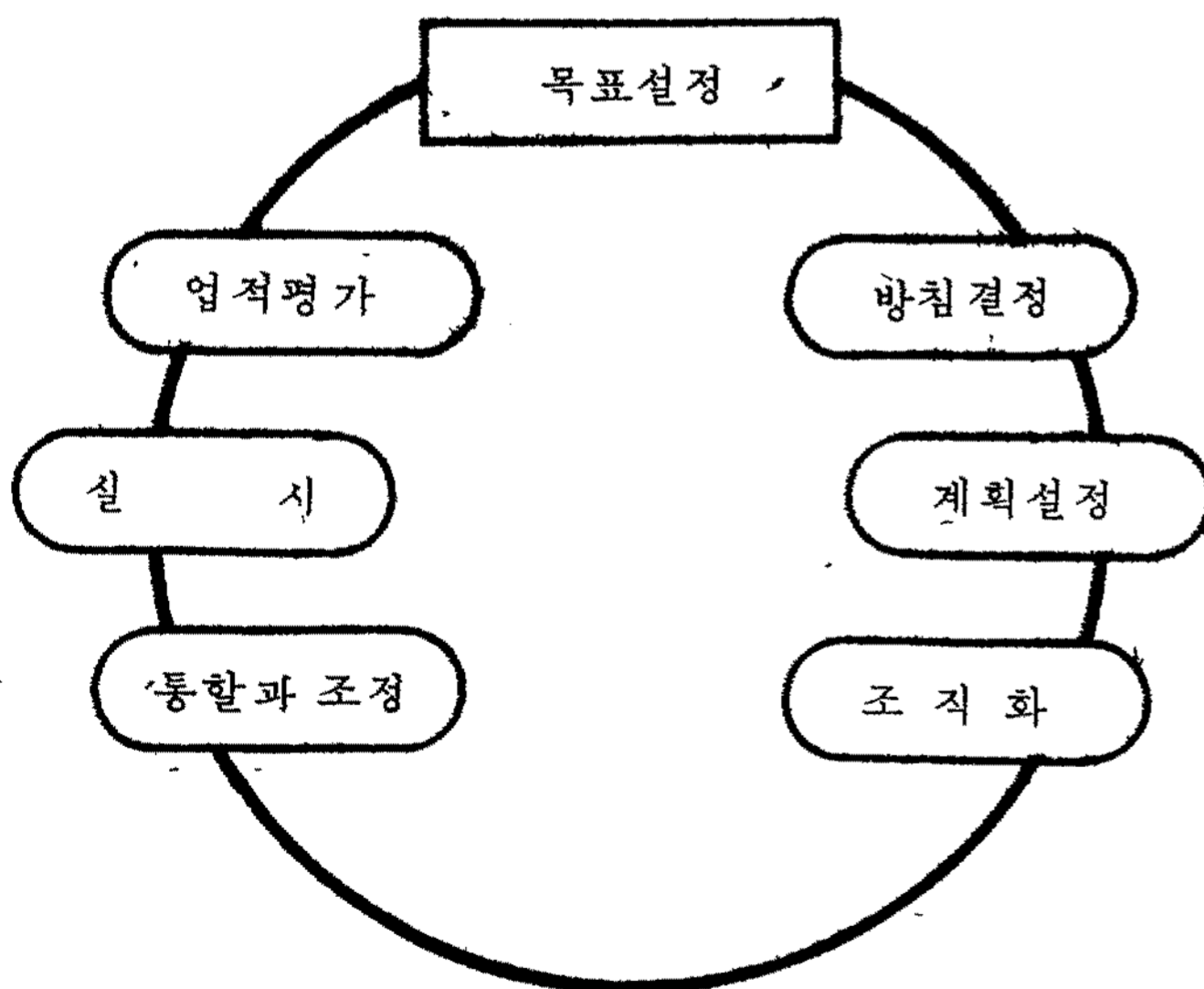


그림 3. 경영의 순환과정

이상에서 살펴 본 相互補完的인 6가지 職能은 그림 2와 같은 進行過程을 통하여 그 效果를 達成할 수 있다.

이러한 6가지 機能은 서로 有機的인 關係에서 遂行되고 있다.

위에서 列舉한 管理機能은 피이드 백 되는 經營의 循環過程 속에서 이루어 지는데, 이 循環過程은 그림 3과 같다.

그림 3에서 나타난 피이드 백 過程을 具體的으로 說明하면 다음과 같다.

第1段階: 먼저 圖書館의 具體的 目標를 세운다.

第2段階: 이 目標에 到達하기 위한 方針을 設計한다.

第3段階: 그 方針에 따라 實現하기 위한 具體的 計劃을 策定한다.

第4段階: 그 計劃을 實施하기 위한 適切한 組織을 마련한다.

第5段階: 組織의 目的에 맞도록 全般的으로 統制 調整하면서 運營한다.

第6段階: 達成된 實績을 評價하고 다시 새로운 目標設定에 反映한다.

美國에서는 POSDCRB라고 하는 經營循環構造를 많이 使用하고 있다.

이것은 計劃(Planning), 組織化(Organizing), 要員化(Staffing), 統制化(Directing), 調整化(Coordinating), 報告化(Reporting), 豫算化(Budgeting)의 頭文字를 表示한 것이다.

이 經營의 循環過程에 包含되는 各 活動을 나타내는 두가지 見解가 있는데 하나는 計劃(Plan), 執行(Do), 審査 내지 監査(See)와 같은 3過程으로 나누는 境遇이고, 다른 하나는 計劃化의 過程을 밝아서 執行 可能한 計劃을 樹立하는 것으로 管理要素를 組織化하고 遂行되는 業務를 計劃과 比較하여 統制하는 活動의 경우이다.

이 活動을 그림 4와 5에서 圖示하였다.

圖書館의 目標管理는 이러한 經營活動의 循環構造面에서 把握되어 業務의 能率化를 實現함으로써 多樣的 奉仕要求에 對處할 수 있어야 한다.

다시 말해서 $1+1 \leq 2$ 의 成果가 아니라 $1+1 > 2$ 의 關係가 成立할 수 있는 經營方法을 採擇하여

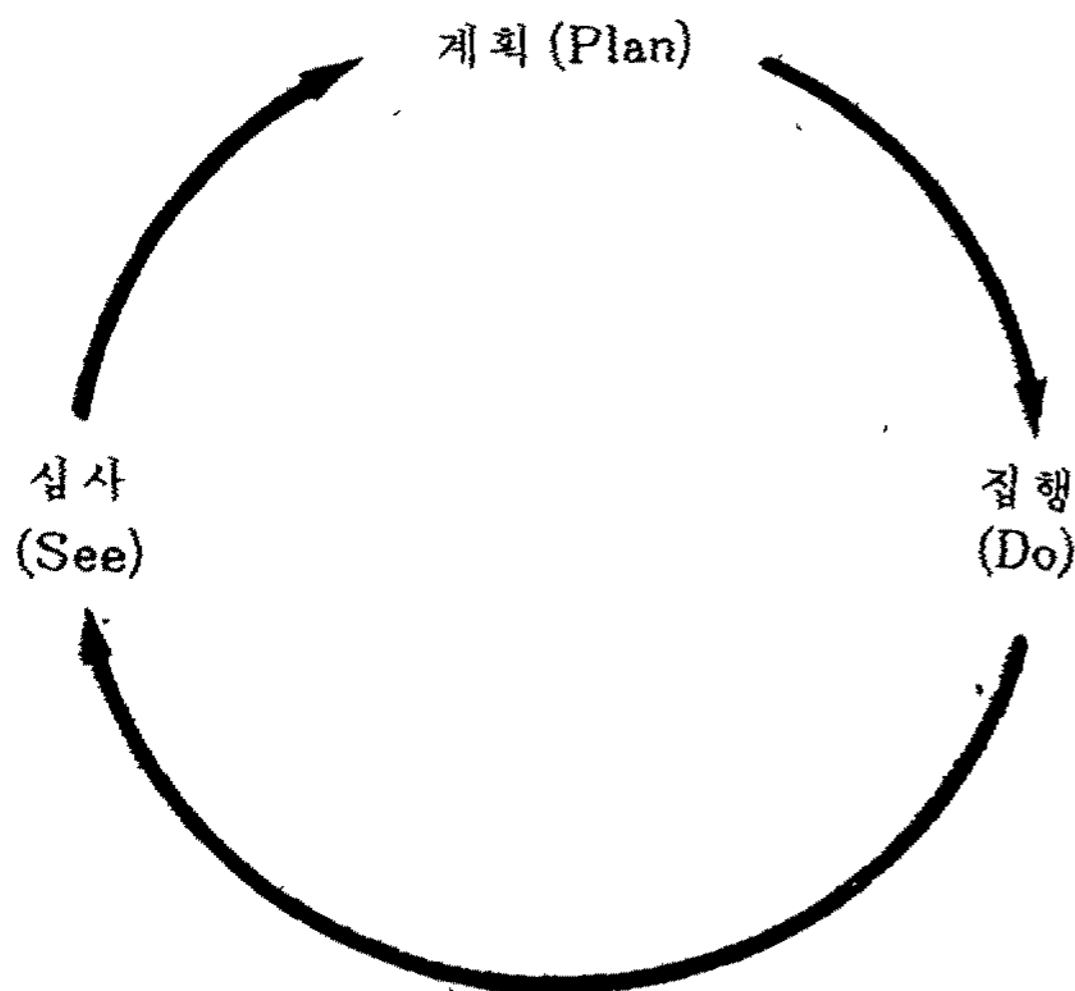


그림 4.

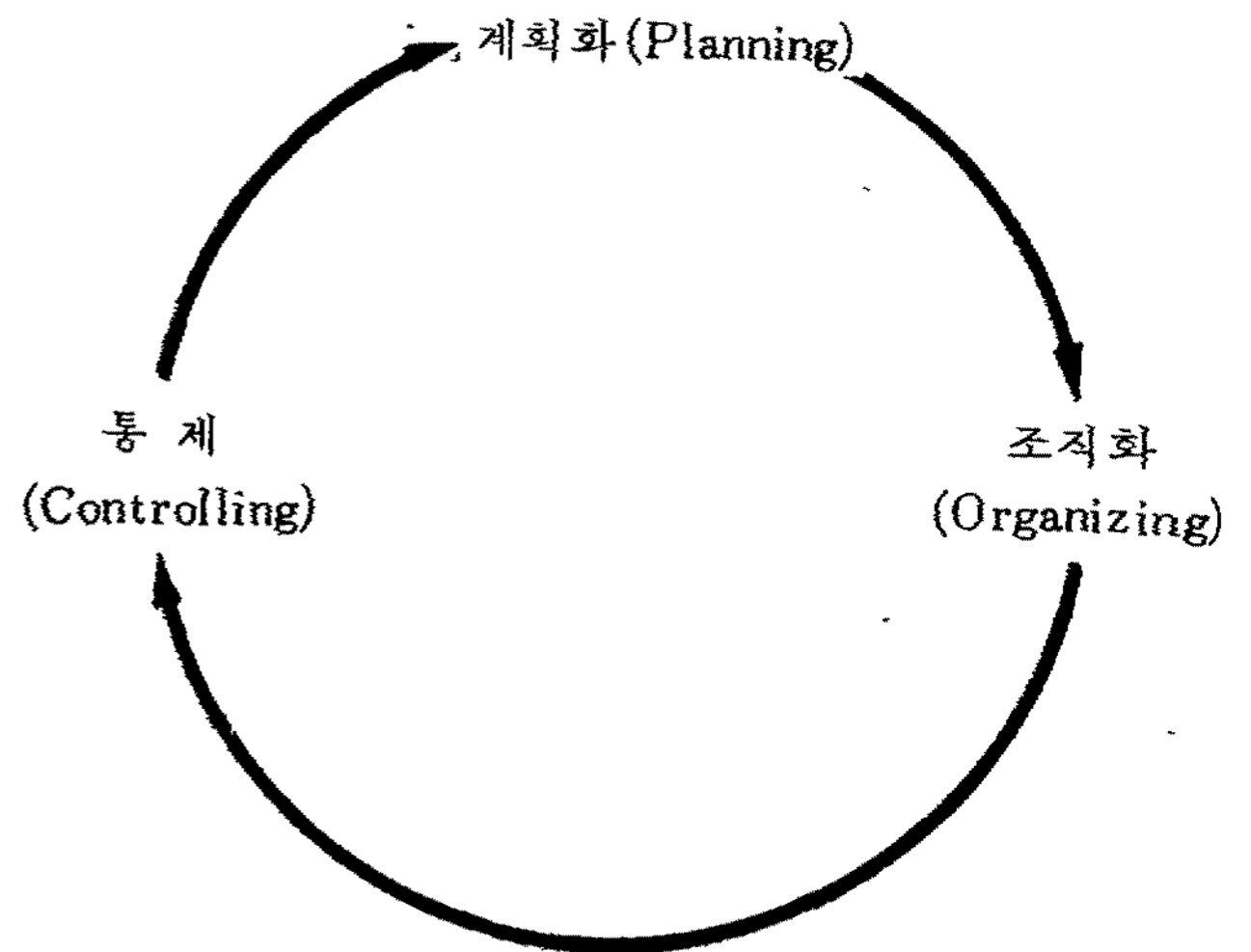


그림 5.

야 하는데 目標管理制度의 成功的인 遂行은 이를 可能케 해 준다.

3.2 目標管理의 實施段階

具體적인 目標管理의 節次는 經營體制에 따라 多樣한 形態로 나타나지만, 一般적으로 目標의 設定, 達成過程의 管理, 達成結果의 測定과 評價와 같이 3段階로 나눌 수 있는데 하나 하나 具體적으로 說明하면 다음과 같다.

3.2.1 目標의 設定

먼저 着手하여야 할 段階로서 最高經營層에서 末端까지 각각 그 會計年度 중에 各者가 達成하고자 하는 重點成果를 目標로 해서 具體적으로 設定하는 過程이다.

이 경우에 모든 目標가 圖書館의 全体目標를 效果的으로 達成하기 위한 相互 有機적인 關係를 갖추고 設定되어야 한다.

目標設定時 考慮해야 할 要點으로는 다음과 같은 事項이 있다.

- 1) 全体目標와 達成을 위한 基本方針을 構成 個個人에게 徹底히 周知시킨다.
- 2) 上司의 目標方針을 明示한다.
- 3) 個個人의 目標를 세운다.

이것은 上司의 目標方針을 達成하기 위한 스스로의 目標를 設定하는 것으로 自己目標를 設計하는 要點으로는 아래와 같은 것이 있다.

- (1) 重點적인 것에 대해서 세운다.
 - (2) 期待하고 있는 成果를 具體的 定量的으로 表示한다.
 - (3) 自信의 努力으로 達成 可能한 目標를 設定한다.
 - (4) 目標間에 相互 均衡을 이룰 수 있는 것으로 定하여야 한다.
 - (5) 相互依存關係를 맺고 있는 同僚사이에서는 共同目標를 設定하여 協力을 強化하여야 한다.
- 4) 上司에 의한 目標의 체크와 檢討調整을 통한 決定이 必要하다.

위의 事項들을 念頭に 두고 다음 5가지 順序에 依據하여 目標를 設定하게 된다.

- ① 上司의 目標方針 明示
- ② 사전의 對話와 調整
- ③ 目標設定과 記入
- ④ 目標의 체크와 對話 및 決定
- ⑤ 目標의 綜合

그러나 결국 目標管理에서 重要的 것은 全体 目標의 達成이 問題의 焦點이므로 이 全体目標를 效果的으로 達成할 수 있도록 目標를 体系化하여야 한다.

따라서 最高經營層부터 順序적으로 目標와 行動方針을 明示하여 進行할 必要性이 있다.

이렇게 하여 目標가 設定되면 이를 具體적으로 文書化하여야 한다.

North Western University, Technological Institute Library에서 實驗한 바 있는 目標管

理 Worksheet를 紹介하면 그림 6과 같다.

이 Worksheet에서는 특히 意見欄에 目的의 完成이라든가 遲延 또는 失敗의 理由를 說明할 수 있게 되어 있고 參與者欄에는 直接이든 間接이든 혹은 協助를 했거나 目的達成過程에 參與했던 사람을 記錄하게 된다.

施行者 項目에는 達成者 本人을 記入하고 決定水準欄에는 目標의 分類를 정하여 그 記號를 附與하여 중으로써 目標의 重要性 程度를 區別할 수 있도록 되어 있다.

徐載寬씨는 “目標管理의 理論과 實際”에서 그림 7과 같은 目標記述表와 그림 8과 같은 目標카드를 만들어서 設定된 目標를 記入해야 한다고 했다.

이 文書를 效果的으로 管理함으로써 上司와 達成者 本人이 對話를 통한 調整으로 바람직한 目

標가 세워지고 合理的으로 實行되어 좋은 成果를 얻을 수 있다.

3.2.2 目標達成過程의 管理

目標過程管理는 目標遂行者 自身の 自主的 管理와 自己統制下에 이루어지게 된다.

이것은 達成度가 미리 明確하게 設定되어 있고 그 遂行方式에 대해서 本人 各者의 積極性과 創意性에 따라 能力을 發揮하고, 自發性을 期待하며 일의 成果를 올리고자 하는 것이기 때문이다.

上司는 自信의 管理方式 改善에 留意하여 不必要한 干涉대신 助言과 助力 爲主로 部下職員이 設定된 目標를 達成할 수 있도록 側面的으로 이끌어 나가야 한다.

이를 위하여 上司는 下級職員의 目標達成狀況

목적 및 목표	예상결과 및 달성지침	의견	참여자	시행자	목표	결정수준

그림 6. 목표관리 Worksheet

○○年度 目標記述表

承認印	
-----	--

目 標	스케줄 (가능한 한 數量化할 것)						達成度	報 告 事 項
	1	2	3	4	5	6		

그림 7.

上司名 _____

○○年度 目標카드

本人名 _____

目標 順位	重點目標 具體的 基準 또는 設定目標	스 케 줄					目標達成에 必要한 條件	成 果		備 考
		月						自己 判定	上司 評定	
1										
2										
3										
4										
5										
※要 指導 事項							自己啓發 必要點			

※ 欄은 上司의 指示, 意見만을 記入

그림 8.

을 잘 把握하고 있어야 하며 이에 대한 報告를 받아야 한다.

이 報告는 단순히 進行狀況 뿐만 아니라 그간 에 필요한 措置를 어떻게 취했는가를 알 수 있도록 하는 것이 바람직하다.

또한 上司는 各 部門과의 긴밀한 連絡을 통하여 調和있는 目標達成이 이루어지도록 努力하여야 하며, 職員 相互間에 圓滑한 커뮤니케이션을 통하여 自己統制를 할 수 있도록 도와주고 올바른 全体的 事情을 把握할 수 있는 情報를 提供하여 目標達成 機能을 成功的으로 遂行할 수 있도록 하여야 한다.

3.2.3 達成結果의 測定과 評價

다음에 設定할 目標의 보다 合理的인 策定을 위하여 達成結果의 測定과 評價는 매우 重要하다.

이 達成結果의 測定은 當初 세운 目標를 얼마나 達成했는가를 測定하는 것이다.

예를 들어 資料蒐集을 10% 增加시킨다는 目

標를 세웠지만 期末에 8%밖에 達成하지 못했다면 이 項目에서의 達成率은 80%가 될 것이다. 目標管理는 이러한 結果의 測定 뿐만 아니라 그 結果反省을 통해서 自己發展을 期待하고 創造的인 能力을 促進하는 데 重點을 두고 있으므로, 스스로 그 結果를 判定하고 反省하는 일이 重要하다.

즉 어떻게 해서 80%밖에 達成하지 못했는가 하는 것을 本人이 判斷하여 그 障礙原因을 糾明, 除去하도록 努力하여야 한다.

上司는 이 境遇에 어떠한 指導態度를 취할 것인가를 깊이 생각해 보아야 한다.

이 目標管理에 있어서 結果의 測定은 達成者 本人이 그 測定을 미리 행하는 것이니 만큼 本人의 測定을 통하여 自己開發을 圖謀할 수 있으며 그 結果에 대해서는 上司의 評價 判定을 받게 된다.

그리고 上司는 評價 結果를 本人에게 알려주어서 本人의 能力伸張에 도움을 주어야 한다.

그러나 우리나라와 같이 適材適所 原則이나

能力主義가 철저히 못 한 곳에서는 이 結果를 測定하고 評價하여 人力管理에 適用하는 데에 많은 問題點을 안고 있다.

4. 目標管理의 效果

圖書館은 目的과 目標를 가져야 하고 이러한 目的이 學校나 政府나 圖書館이 奉仕하는 團體의 理念과 矛盾되어서는 안된다.

이러한 問題를 解決하고 合理的인 經營을 할 수 있는 目標管理를 施行함으로써 다음과 같은 效果를 얻을 수 있다.

1) 成果重點主義에 徹底

어떻게 했는가 보다는 얼마나 했는가에 重點을 두고 하려고 하는 意慾을 갖도록 動機를 주며 스스로 세운 目標를 反省하는 동시에 正當한 評價를 함으로써 成果重點主義의 效果를 얻을 수 있다.

2) 能力主義에의 移行

成果를 評價하여 人事考課에 加味함으로써 그 能力에 따라 認定받게 된다.

3) 能力開發

業務를 個人에게 委任함으로써 成果를 올릴 수 있는 方法을 考慮하고 研究하게 되어 能力의 開發, 向上이 생기게 된다.

4) 새로운 管理者의 育成

業務는 可能한 限 部下 職員에게 맡김으로써 意慾을 일으키고 一體가 되어서 成果向上을 目標로 同居同樂을 하면서 보다 높은 目標를 향하여 挑戰해 가는 管理者를 育成시킬 수 있다.

5) 動的인 經營組織

오늘날의 經營組織은 피라밋型이 되어 權力이 少數人의 組織上部에 集中되어 下部組織은 權限이 없어서 命令대로만 움직여 能率이 低下되고 意慾도 떨어진다. 그러나 目標管理에서는 權限의 移讓過程을 통하여 業務를 迅速히 處理할 수 있어서 動的인 힘을 갖추게 된다.

이와 같이 目標管理를 통하여 經營의 效率性을 增加시킬 수 있고 個個人에게 附與된 目的의 成就에 責任을 갖고 窮極的인 組織 全體의 目的 達成에 寄與하게 된다.

그리고 實務者는 經營者와의 協議에 의하여

目的 및 達成手段을 定하고 合理的인 行動을 취함으로써 進行狀況에 대한 빠르고 正確한 피드백을 받는다.

또한 個個人의 目的은 上級者와 議論을 하여 組織의 目的에 一致하도록 하며 目的을 成就할 수 있도록 支援과 助力을 받아서 全機關의 效果的인 目的達成에 이바지할 수 있게 한다.

이 目標管理는 計劃豫算制度(PPBS)의 分析技法과 成果主義를 加味한 것이라고 볼 수 있어서 行動科學 研究結果의 基礎위에 세워진 가히 새로운 現代經營技法이라고 할 만하다.

5. 目標管理技術의 應用

圖書館奉仕에 대한 多樣한 要求와 이에 따른 豫算의 增大 및 急速히 成張하는 產業에 대한 未來要求를 充足시키기 위하여 過去의 經營手法만으로는 充分하지 않다는 것을 많은 사람이 깨닫게 되었다.

이에 대한 解決策으로 登場한 것이 計劃豫算制度和 目標管理制度인 것이다.

여기에서는 The Libraries and Information Systems Center of Bell Laboratories가 1973년에 施行한 目標管理에 대한 實驗을 紹介함으로써 앞으로 圖書館界에서도 이러한 經營技法의 導入에 대한 研究에 도움을 주고자 한다.

이 機關에서는 먼저 上部組織에서 下部組織으로 遂行되는 시스템 遂行業務過程表를 作成했다.

시스템의 業務過程圖는 그림 9와 같다.

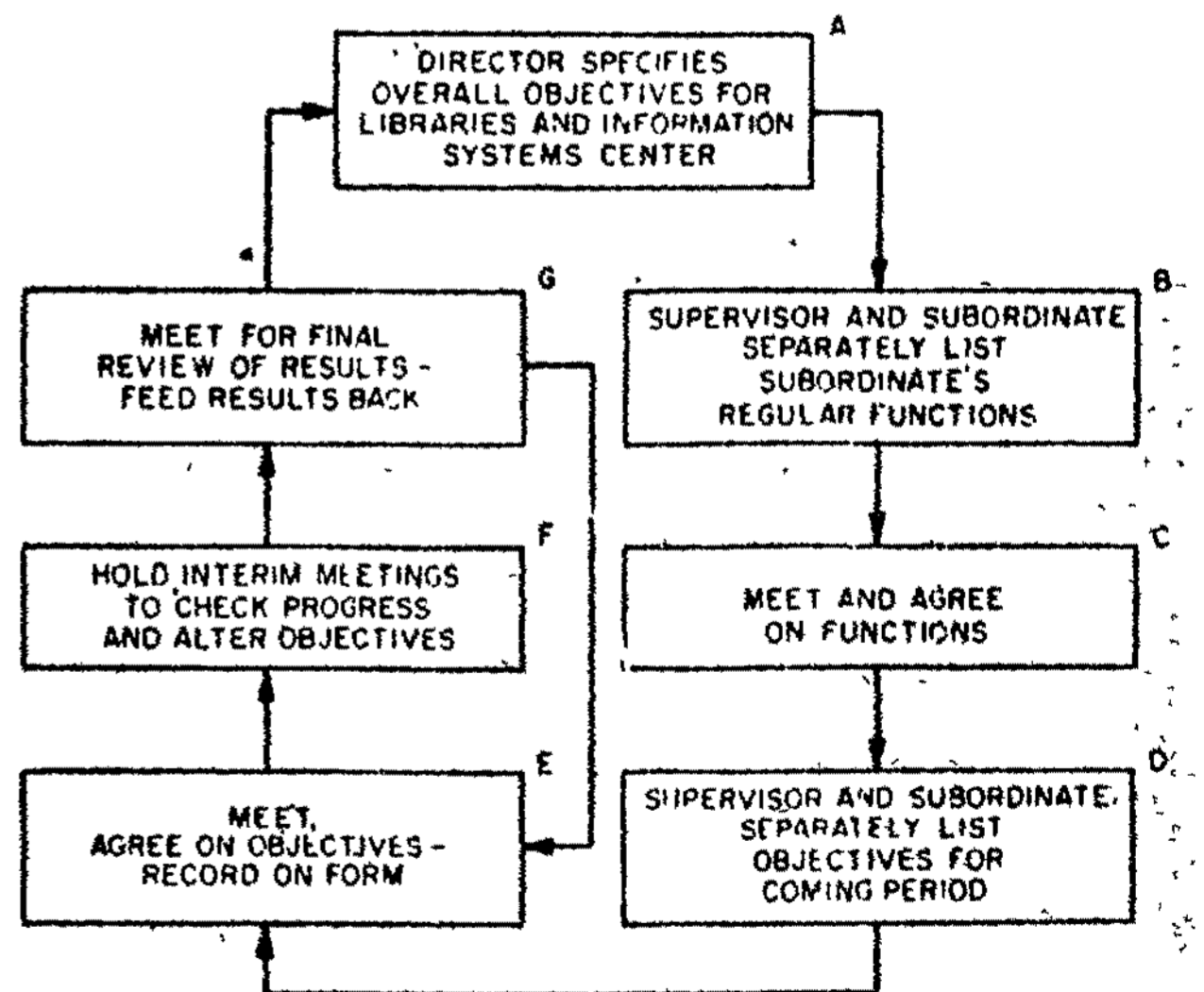


그림 9. 시스템 進行過程表

그림에서 첫 段階에는 各 監督者와 部下職員이 機關의 주어진 目的內에서 遂行되어야 할 責任의 細部的인 目錄을 準備한다(B).

두번째 段階에서 그들의 責任目錄을 比較한 후 共通的인 責任目錄을 認定하여 준다(C).

이 目錄을 根據로 6個月 동안 遂行하여야 할 目標와 目的에 대한 目錄을 별도로 準備한다(D) 다음에 별도의 目錄이 論議된 場所에서 2번째 모임이 열렸고 目的을 承認받아서 公式文書로 記錄했다(E).

貸出室의 책임자를 위한 目的의 目錄例를 그림 10에서 볼 수 있다.

이렇게 目錄을 만든 후에 책임자는 그들의 部下職員과 目的의 進歩에 관하여 定期的으로 討議를 하도록 했고(F) 遂行期間 末에 最終的인 調査를 통해서 적어도 討議를 4번 거쳐 妥當하지 못한 目標를 削除하거나 또는 狀況에 맞도록 目的을 變更 혹은 새로운 目的을 追加함으로써 結果는 피이드 백되었다.

目標管理의 重要한 面은 全 過程에서의 全 職員의 參與이다.

이것을 測定하기 위하여 職員을 대상으로 目標管理(MBO)實驗에 관한 意見을 蒐集했는데, 그 方法으로 2개의 設問書를 準備해서 6個月에 걸친 테스트를 시작하기 전에 1개의 設問書가 配付되었고 다른 하나는 最終的인 進歩가 調査된 후에 配付되어 그림 11과 같은 結果를 얻게 되었다.

1. Prepare a plan that will provide for a regular 5-6 day average turnaround time for announcement bulletin photocopy requests. (Feb. 1)
2. Prepare and implement a specific plan for maintaining library shelves in good order, including specific assignment of responsibilities, schedules and standards of performance. (Mar. 1)
3. Develop a plan for reorganizing the circulation staff. (Feb. 1)
4. Prepare a preliminary plan for the movement of library collections into new library quarters. (June 30)
5. Establish specific requirements for following up on three types of management reports issued by the computerized loan system. (Feb. 1)
6. Prepare the staff for a reevaluation of their positions and arrange for the reevaluation to be done. (May 1)

그림 10. 열람실 책임자 목표

또한 目標管理 시스템의 주요한 要素중의 하나가 目的의 定量化이다.

目的을 效果的으로 定量化 함으로써 期待의 成果를 이룩할 수 있다.

이 定量化를 위하여 計劃豫算制度에서 使用하는 各種 技法을 應用할 수 있다.

達成者가 遂行한 業務의 成功을 測定하기 위하여 1973年 1월부터 6월까지 세운 目的이 分析되었고, 그 結果를 1973年 7월부터 12월까지 세운 目的의 類似한 分析이 比較되었다.

그 對比表가 그림 12에 잘 나와 있는 데 그 그림을 觀察하여 보면 처음 시도했을 때 보다 目標에 대해 양적으로 많은 經驗을 얻게 된 것을 알 수 있다.

이상에서 目標管理에 대한 實驗을 살펴보았지만 결국 目標管理는 組織의 目標範圍內에서 效果的으로 各 個人의 目標를 設定하여 自發的으로 參與 遂行케 함으로써 그 成果를 얻을 수 있다.

At the Beginning of the Test	
●	80% said that there was almost complete initial agreement with their supervisors on their objectives.
●	70% felt that their objectives were reasonable.
●	80% felt that their objectives provided a basis for measuring their overall performance during that period.
At the End of the Test	
●	76% felt that their objectives had been reasonable.
●	Progress discussions were held with supervisors an average of two times during the six months.
●	40% considered the system a good one for measuring overall performance—another 40% considered it good but with reservations.
●	Where objectives were not met, 82% felt that their supervisors had an adequate understanding of the reasons.

그림 11. 설문결과 요약서

Categories	Period	
	Jan-June	July-Dec
Total Objectives	197	179
Average Number per Employee	7.3	6.9
Number Quantified	131	165
Number Not Quantified	66	14
Percent Quantified	66.5	92.1

그림 12. 목표의 분석대비표

이 業務過程에서 下級者는 上司의 助力을 받아 目標設定이나 그 進行狀況을 文書로 記錄하여 效果的인 遂行을 할 수 있어야 한다.

6. 結論

目標管理制度는 能率的인 經營思考方式의 하나로 全 職員이 參與하여 相互協力하여야만 그 成果를 얻을 수 있다.

이 制度는 맥그리거의 “사람은 일에서 動機를 얻는 것이며 自己를 統制하는 것이기 때문에 經營者는 人間이 갖는 本來的인 慾求의 發展을 통하여 能力을 끌어 내어야 한다”는 XY理論을 基礎로 한 目標管理이므로 經營의 效率性을 增加할 수 있을 뿐만 아니라 經營者와의 對話를 통하여 目標 및 達成水準을 決定하고 그 遂行으로 實務者는 進行狀況에 대한 빠르고 正確한 피드백을 받고 合理的인 行動을 취할 수 있게 된다.

이렇게 피드백이 進行되는 동안에 上, 下級者의 改善된 對話의 增加와 各 個人의 積極的인 參與로 創造的인 發展을 이룩할 수 있게 된다.

그러나 改善은 目標管理制度의 基本的 段階에 달려 있는 것이 아니라, 그 시스템의 매일 매일의 作業에 달려있으므로 各 個人이 어떻게 正確히 目標를 設定하고, 行動計劃을 發展시키며, 정해진 期間內에 業務遂行을 調査하고, 遂行에 대한 不斷한 評價를 하는 4가지 過程에서 많은 努力을 傾注하여야 本來的 目的을 達成할 수 있다.

그러나 이 目標管理制度에서 가장 重要한 것은 어떻게 正確히 目標를 選定했는가 하는 것이며, 이 目標選定の 正確性 與否에 의하여 그 成敗가 좌우되므로 体系分析, 費用收益分析, 費用效果分析, 運用研究(Operation Research) 등의 科學的인 分析方法을 應用함으로써 目標와 達成水準을 定量化하여서 本來的 目的을 達成할 수 있다.

이러한 科學的 管理技法의 開發과 上, 下級者의 相互 對話를 통한 經營은 發展的인 經營革新을 이룩하는 데에 寄與하게 될 것이다.

이 目標管理制度에 대한 많은 檢討와 積極的인 研究로 圖書館이나 各 企業체의 情報室 運營에 있어서 痼疾化 되어 있는 問題點을 解決하여 發展된 情報서비스가 이루어졌으면 하는 마음 간절하다.

參 考 文 獻

- 1) Morrisey, George L. Management by objectives and results in the public sector, London, Addison-wesley, 1976.
- 2) Stanton, Robert O. Applying the management by objectives technique in an industrial Library; JASIS Nov./Dec. 1975, pp. 313-317.
- 3) Sherwin, Douglas S. Management of objectives. Harvard Business Review, May-June, 1976 pp. 149-160.
- 4) Buskirk, Richard H. Business and administration policy. John Wiley & Sons, 1971 pp. 364-367.
- 5) Michalko, James. Management by objectives and the academic library; a critical overview. Library Quarterly. V. 45 July 1975 pp. 235-252
- 6) Fields, Dennis C. Library management by objectives; the human way. College & Research Libraries, v. 35 n. 5 1974 pp. 344-349.
- 7) Jones, William G. An evaluation of the use of MBO procedures in a Library. Special Libraries, v. 66 n. 7 1975 pp. 306-312.
- 8) 海外經營技術研究所. 目標管理의 經營報告시스템. 서울, 1969 p. 96
- 9) 徐載寬. 目標管理의 理論과 實際. 金融 v. 18. n. 11 1971.
- 10) 徐載寬. 目標管理의 理論과 實際. 金融 v. 19, n. 1-4 1972.
- 11) 金世基. 學校經營의 새 技法-目標管理. 教育研究. v. 11, n. 6 1978 pp. 28-31.