

목표계획과정의 영향요인 탐색연구[†]

유재욱* · 허근**

〈요 약〉

본 연구는 목표계획과정의 영향요인들을 포괄하는 체계모델을 제시하고, 다양한 요인들 중 특별히 수립체계의 적합성과 목표달성 가능성에 대한 구성원들의 인식수준에 영향을 미치는 요인들을 탐색하는데 주된 목적을 두고 실행되었다. 국내 상장사들의 목표계획과정에 대한 정보를 수집하여 분석한 결과는 목표계획과 관련하여 제시되어온 다양한 주장과 이론들이 40개의 시사점으로 요약·정리될 수 있으며, 이들은 다시 구성원들의 참여시스템과 업무동기, 최고경영자의 체계성과 실행의지, 상하의 정렬, 목표내용, 환경변화에 대한 조정을 포함하는 7개의 요소군으로 분류될 수 있음을 보여주고 있다. 또한 도출한 7개의 요소군들 중 목표내용 요소군은 목표수립체계에 대한 구성원들의 수용성과 실현 가능성에 대한 인식수준 모두에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 반면 상하의 조정, 환경변화에 대한 조정을 포함하는 구조적 특성의 요소군들은 구성원들의 수용성에, 최고경영자의 실행의지, 구성원의 업무동기를 포함하는 내면적이고 심리적인 특성의 요소군들은 목표달성 가능성에 대한 인식수준에 중대한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 연구결과는 목표수립체계 구축수준을 진단하기 위한 체크리스트와 성과향상을 위한 목표효과 극대화에 도움이 되는 다양한 시사점들을 제공하고 있다.

핵심주제어: 목표계획, 목표설정이론, 기대이론, 목표관리, 업무동기

논문접수일: 2013년 01월 16일 수정일: 2013년 05월 10일 게재확정일: 2013년 05월 12일

† 이 논문은 2013년도 건국대학교 학술진흥연구비 지원에 의한 논문임

* 주저자, 건국대학교 경영대학 경영학과 부교수, jwyoo@konkuk.ac.kr

** 교신저자, 한남대학교 영어영문학부 조교수, keun@hnu.kr

I. 서론

미래지향적 속성을 갖는 목표는 기업이 향후 이루고자 하는 바람직한 상태를 나타낸다. 반면, 현재의 수단에 초점을 맞추는 계획은 이러한 바람직한 상태를 달성하기 위한 방법에 해당된다. 따라서 목표를 계획한다는 것은 추구하고자 하는 목표를 설정하고, 이를 달성하기 위한 방법을 결정하는 일련의 과정을 의미한다. 이는 기업정당성, 조직구성원들에 대한 동기부여의 원천을 찾고, 행동과 의사결정의 지침을 마련하며, 성과측정을 위한 기준을 마련한다는 의미를 갖는다(Seo, Bartunek, & Barrett, 2009).

‘초 경쟁시대’에서 높은 수준의 성과를 달성하기 위하여 최고경영자들은 도전성, 현실성, 측정성을 갖춘 목표를 제시해야 하며, 구체적인 목표달성 기간을 명시하고, 목표와 보상의 연결성을 제시하는 것이 중요하다(유재욱·성병찬, 2008; Hofmann, Hoelzl, & Kirchler, 2008). 이와 같이 학계는 물론 재계에서도 목표수립과 관련한 많은 주장들이 제기되어 왔다. 예로 GE사의 전 회장인 잭웰츠(J. Welch)는 목표계획에 있어 최고경영자는 현실적으로 달성하기 힘든 높은 수준의 목표(stretch goals)를 부여함으로써 조직구성원들이 기존 업무관행에서 벗어나 창의적이고 혁신적으로 일하도록 유도해야 한다고 주장하였다. 즉

최고경영자들이 목표계획 과정에서 주도적 역할을 수행하여 도전적인 목표를 제시하는 톱다운(top-down) 목표수립의 중요성을 강조한 것이다. 반면 현대 경영학의 대부인 피터드러커(P. Drucker)는 ‘목표관리’를 통해 목표계획과정에 있어 구성원들의 적극적인 참여를 통한 바텀업(bottom-up) 방식의 중요성을 강조하였다.

사실 Edward Locke(1969)의 ‘목표수립이론(goal setting theory)’과 다양한 동기이론 등을 포함하여 목표계획과 관련한 많은 주장들이 존재해 왔다. 하지만 이와 같은 주장들은 목표의 내용적 특성과 수립과정의 고려사항에 대한 단편적인 시사점들을 제공하는데 그쳐왔기 때문에 목표계획과정에서 실제로 활용하기에는 한계가 있다. 따라서 제시된 목표에 대한 구성원들의 수용성과 실천의지를 높이기 위하여 목표계획과정에서 과연 어떤 요소들이 중대하게 고려되어야 하는지에 대한 실증연구가 필요하다. 특별히 최적의 목표수립과 제시의 중요성은 현재와 같은 ‘경기 침체기’에서 더욱 강조되어 진다. 이는 경기침체로 인한 감원과, 이로 인한 구성원들의 업무동기 저하를 최소화하기 위하여 합리적인 목표계획의 중요성이 강조되기 때문이다.

따라서 본 연구에서는 목표계획에 관한 다양한 주장과 이론들에서 제시해온 영향요인들을 포괄하는 목표계

획 과정체계에 대한 모델을 제시하고, 다양한 요인들 중 특별히 수립체계의 적합성과 목표달성 가능성에 대한 구성원들의 인식수준에 영향을 미치는 요인들에 대한 탐색을 실행하였다. 본 연구의 세부 목적들은 다음과 같다. 첫째, 목표계획과정 상에 영향을 미치는 요인들에 대한 주요 주장과 이론들을 포괄적으로 검토하고, 이들의 영향에 대한 실증분석을 실행하여 목표수립체계 구축수준을 진단하기 위한 체크리스트를 개발한다. 둘째, 목표수립체계 구성요소들이 수립체계의 적합성과 목표달성 가능성에 대한 조직구성원들의 인식정도에 미치는 영향을 진단하여 성과향상을 위한 목표의 효과를 극대화시키기 위한 방안과 실무적 차원의 시사점들을 제공한다.

상기의 목표들을 달성하기 위하여 본 연구에서는 다음과 같은 절차에 따라 연구를 진행하였다. 첫째, 목표수립과정에 직·간접적으로 영향을 미칠 수 있는 모든 요소들과 관련한 이론과 주장들에 대한 구조적 문헌조사(structured content analysis)를 실행하였다. 둘째, 제시된 주장들의 시사점을 도출하고 이에 기초하여 실증적인 검증을 위한 설문항목들을 도출하였으며, 실무자 검토를 거쳐 최종적으로 설문을 확정하였다. 셋째, 국내 상장에 근무하는 중간관리자들을 대상으로 설문조사를 실행하고, 수집한 정보들에 대한 요인분석 결과에 기초

하여 목표수립체계 모델을 제시하였다. 마지막으로 도출된 요소들이 목표수립체계에 대한 구성원들의 수용성과 목표달성 가능성에 대한 인식수준에 미치는 영향에 대한 분석을 실행하였다.

II. 이론적 고찰

1. 주요 관련이론

목표계획과정에서 구성원들의 의사결정과 행위들이 어떤 영향을 받을 수 있는지에 대한 이해를 위해서는 업무동기에 영향을 미치는 요소들에 대한 검토가 요구된다. 그리고 이와 관련한 가장 중요한 이론들이 바로 ‘목표설정이론(goal-setting theory)’과 ‘기대이론(expectancy theory)’이다(Kenworthy-U'Ren, 2000).

1.1 목표설정이론

Edward Locke(1969)가 제시한 ‘목표설정이론’에서는 목표가 인간행동의 직접적인 규제로서 작용할 수 있음을 주장하고 있다(Locke, Chah, Harrison & Lustgarten, 1989). 즉 목표는 행동의 표적이거나 대상이 되고, 행위의 인지적 결정요소로서 중요한 역할을 수행함으로써 개인의 행동 방향을 설정해주고 그들의 사고와 행동

을 특정결과로 인도해준다는 것이다 (Locke, Shaw, Saari, & Latham, 1981). 구체적으로 목표는 다음의 기능을 통해 개인의 행위와 성과에 영향을 미칠 수 있다(Locke & Latham, 1990; Krackhardt & Porter, 1985). 첫째, 인지적 기능으로서 목표를 설정하게 되면 목표달성을 위해 사용할 수 있는 적절한 전략을 강구하도록 동기화시키는 것이다. 둘째, 정서적 기능으로서 목표설정으로 인해 과제에 주의를 집중하게 되는 것이다. 셋째, 행동적 기능으로서 목표를 설정하게 되면 과제에 대한 노력과 지속성을 증가시키게 되는 것이다(Latham, et al., 1982; Latham & Yukl, 1975).

목표는 행동의 방향을 결정하고, 평가의 기준이 되며, 목표달성을 위한 자원 활용을 정당화함으로써 특정 행위에 대해 합법성의 근거를 제공하고, 개인의 감추어진 동기, 성격, 행동 등에 관한 통찰을 제공한다. 목표가 가지는 이와 같은 기능 때문에 목표의 설정은 조직구성원들의 행동에 중요한 영향을 미치게 된다. 또한 인간행동을 직접 조절하는 기능을 가지고 있는데, 특히 어렵고 구체적인 목표는 그 목표 달성을 위해 적절하거나 부적절한 행위에 대해 보다 많은 주의를 기울이도록 만들기 때문에 과제 수행을 촉진하는 결과를 초래한다.

목표에는 해당 목표에 대해 개인이 인식하게 되는 몇 가지 차원들이 존

재하는데, Locke와 Latham(1990)은 ‘목표 내용(goal content)’과 ‘목표 강도(goal intensity)’의 두 가지 차원이 있음을 주장하였다. 또한 각각의 차원에는 충족되어야 하는 요소들이 존재하는데, 구체적으로 목표내용과 관련해서는 ‘목표의 구체성’과 ‘목표의 어려움’을 강조하였다.

먼저 목표의 구체성은 제시되는 목표와 결과에 관한 정확성을 의미한다 (Gibson, Ivancevich, & Donnelly, 1982). Locke와 Latham(1990)은 명확하고 구체적인 목표가 단순하고 모호한 목표보다 성과개선에 더욱 큰 효과가 있다는 것을 발견했으며, 후속 연구들에서도 이러한 연구결과는 강하게 지지되었다. 따라서 기업의 입장에서 보다 명확하고 이해하기 쉬운 구체적인 목표를 제시해야 할 필요가 있다. 반면 목표의 어려움은 추구되는 성과수준이나 숙달의 정도를 나타낸다. 설정된 목표를 받아들이고 실행하는 사람은 목표수준이 높아지는 만큼 노력의 양 또한 비례하여 증가시키는 경향이 있다. 따라서 목표가 수용되고 노력과 성과 간의 관계가 비례적으로 증가하는 범위 내에서는 어려운 목표가 더 높은 성과를 가져온다는 것이다. 따라서 기업의 입장에서 구성원들에게 달성이 용이하지 않는 도전적인 목표를 제시하는 것이 바람직하다. 하지만 그 목표가 지나치게 어려워 사실상 달성이 불가능할 때는 그 결

과로서 성취보다 좌절을 가져올 수 있으므로 주의해야 한다(Locke & Latham, 2009).

목표 강도(goal intensity) 차원은 “목표를 실행하고자 하는 헌신 정도와 목표의 중요성에 대한 인식 정도(Locke and Latham, 1990, p26)”를 나타낸다. 이와 같이 목표 강도와 관련해서는 ‘목표 헌신’과 ‘목표 중요성’의 두 가지 요소가 강조되는데, 먼저 목표에 대한 개인의 애착을 나타내는 목표 헌신은 목표달성을 위한 노력 정도에 중대한 영향을 미치는 요소이다. 다음으로 목표 중요성은 다른 목표들과 비교할 때 주어진 목표의 상대적 중요성을 의미한다(Locke & Latham, 1990). 따라서 목표 강도를 나타내는 정도는 목표달성을 위한 개인의 끈기와 노력의 예측 지표로서, 좋은 목표의 특성을 갖추기 위해선 이와 같은 목표 헌신과 중요성의 요소들을 갖추어야 한다(Brunstein, 1993; Klinger, 1977).

1.2 기대이론

빅터 브룸(Victor Vroom)이 제시한 기대이론은 개인이 다양한 행동대안 가운데 자신의 효용을 극대화하는 대안을 선택하는 과정을 설명하는 이론이다(Hollenbeck & Klein, 1987). 구체적으로 기대이론에서는 개인이 어떤 행동을 함으로써 정해진 결과가 얻어질 것이라는 기대와, 그러한 결과

가 개인에게 얼마나 매력적인지를 나타내는 유인정도에 따라 행동하게 된다고 주장하고 있다(Vroom, 1964).

목표보다 행동과 결과 간의 관계에 초점을 맞췄던 초기의 기대이론에서는 개인은 자신이 가치를 부여하는 결과를 달성하기 위해 행동한다는 기본적인 가정을 전제하고 있다(Klein, 1991; Locke & Latham, 1990). 구체적으로 개인은 자신의 동기요소에 기초하여 투입하고자 하는 노력의 정도를 결정하게 되는데, 이때 동기요소는 일정한 노력을 기울이면 특정 결과를 달성할 수 있다고 믿는 ‘기대감’과 보상이 얼마나 매력적인가를 나타내는 ‘매력도’에 의해 결정된다는 것이다(Klein, 1991). 이후 후속연구(예로 Garland, 1985; Roberson, 1989)에서는 동기요소로 제시된 기대감과 매력도를 목표와 목표제시를 통한 행위유발에 적용하였고, 이와 같은 기대이론 중심의 목표계획과정에 대한 연구에서는 기대감과 매력도가 ‘기대감(expectancy)’, ‘유의성(valence)’, ‘수단성(instrumentality)’의 세 가지 요소들로 측정될 수 있음을 제시하였다.

기대감은 목표달성을 위한 개인의 노력이 목표 달성이라는 성과를 가져다 줄 수 있는 가능성을 의미한다. 기대감이 높을수록 목표달성에 대한 개인의 믿음은 강화되고, 이와 같은 믿음이 결국 성과에 대한 긍정적인 효과를 발생시키는 것이다. 기대감과 관

련한 이와 같은 효과는 다수의 선행 연구들에서 실증적으로 검증되었다(예로 Roberson, 1989). 다음으로 목표의 수단성은 목표달성이라는 ‘일차적 성과’ 달성이 ‘이차적 성과’로 연결될 수 있는 가능성을 의미한다(Roberson, 1989). 즉 주어진 목표의 달성이 바람직한 보상을 가져올 가능성을 나타내는 것이다. 마지막으로 목표의 유의성은 보상이 개인에게 얼마나 매력적인가를 의미한다. 즉 목표달성의 결과로서 주어지는 보상에 대한 만족도를 나타내는 것이다(Klein, 1991).

기대이론에서는 목표수행을 위한 개인의 노력정도가 상기 요소들의 곱의 형태로 나타난다는 주장을 통해 개인의 목표와 노력, 노력과 성과, 성과와 보상, 그리고 보상과 개인의 목표 만족도의 관련성에 대한 이해의 중요성을 강조하고 있다. 그리고 기업의 입장에서 구성원들의 동기를 향상시키는데 도움이 되는 다양한 시사점들을 제시하고 있는데, 먼저 목표를 향한 구성원들의 노력을 극대화시키기 위해서 기업은 구성원들이 어떤 성과와 보상에 더 매료되는지를 파악하고, 이와 같은 보상을 수여해야 함을 주장하고 있다. 또한 직원들에게 회사가 자신들에게 무엇을 기대하고 그들이 어떻게 평가되는지에 대한 충분한 정보를 제공해야 함을 강조하고 있다(Woiceshyn, 2011).

포터와 로울러는 직원의 능력(ability)과 능력을 활용하는 문제해결 접근(problem-solving approach)이라는 두 가지 요소를 추가하여 기존의 기대이론 모델을 확장하였다(Porter & Lawler, 1968). 확장모델에서는 조직구성원들의 노력은 능력과 특성, 역할 자각이라는 관련변수와 결부되어 성과를 창출한다는 주장을 제기하고 있다. 그리고 성과에 대해 느끼는 내재적 보상과 외재적 보상이 공평한 것으로 지각되면 구성원의 만족수준은 높아지게 되고, 이런 만족은 순환적으로 미래에 직원이 받게 되는 보상의 확률과 가치에도 긍정적인 영향을 미쳐 다시 노력하게 되는 요인이 된다고 주장하였다(Fudge & Schlacter, 1999).

2. 주요 주장과 기법

2.1 목표관리

피터 드러커는 1954년에 출간한 자신의 저서 ‘경영의 실제(The practice of management)’에서 ‘목표에 의한 관리(이하 목표관리, MBO; Management by Objective)’라는 개념을 처음 소개하였다. 이후 목표관리는 여러 학자들에 의해 정의되었는데, 이중 가장 널리 알려져 인용되고 있는 것은 Odiorne(1965년)이 제시한 다음과 같은 정의이다(김윤태, 1986).

“목표관리란 상사와 부하가 함께 목적을 확인하고, 각자의 주요 책임영역을 그에게 기대되는 결과 측면에서 규정하며, 이 기준을 부서를 운영하고 각 구성원의 임무를 규정하는 지표로서 사용하는 하나의 과정이다.”(Odiorne, 1965) 목표관리에서는 명확한 목표설정과 책임한계의 규정, 참여와 상하협조, 환류의 개선을 통한 관리계획 개선, 조직참여자 동기유발, 그리고 업적평가 개선을 도모하고 궁극적으로는 조직의 효율성을 증진시키는 것에 목적을 두고 있다.

목표관리에서 정의하는 목표는 개인 또는 조직이 일정기간 내에 달성해야 할 기대성과이다. 경쟁사들보다 높은 수준의 성과를 달성하기 위하여 조직 전체로는 조직목표가 개인에게는 개인목표가 세워져야 한다. 따라서 목표관리는 회사의 비전, 중장기 경영 전략, 연간사업계획을 달성하기 위하여 본부, 팀, 팀원에 이르기까지 상사와 부하가 사전에 협의하여 업무목표와 달성기준(평가지표)을 명확히 설정하고, 상호역할을 분담하여 자율적으로 업무를 수행하며, 업무추진실적에 대하여 평가하는 제도로써, 근본적으로 인간의 자주성과 성취동기에 의한 자기관리에 기초를 두고 있다. 또한 회사와 개인의 목표 간 연계를 통한 경영목표의 효율적 달성, 참여에 의한 목표설정, 자율적인 업무수행과 동기부여를 통한 업적향상과 권한과 책임

의 명확화, 자율경영체계 정착을 강조하고 있다.

2.2 균형성과표

목표관리를 활용하여 목표계획을 계획하고 실행할 경우 기업은 효과적인 협력체계를 구축하고 통제를 실행할 수 있다. 더불어 조직구조의 명확화와 구성원들에 대한 업무동기 향상을 도모할 수 있다. 하지만 단기목표를 강조하는 경향과 계량화하기 어려운 목표에 대한 문제점 등은 여전히 목표계획과정의 어려움이 될 수 있다. 이러한 점을 고려하여 2000년대 들어 하버드 대학의 로버트 캐플런(Robert Kaplan)과 데이비드 노튼(David Norton) 교수는 ‘가치실현을 위한 균형성과표(BSC: Balanced Score Card)’를 제시하였고, 많은 기업들은 이를 목표계획 과정의 주요방법으로 활용하였다.

균형성과표는 “최고경영자들에게 사업의 성과를 신속하면서도 종합적인 관점에서 측정할 수 있게 도와주는 성과척도들의 집합”이다(Kaplan & Norton, 1992). 기업이 전략 목표를 실제 성과로 구현하기 위해서는 체계화되고 이해하기 쉬운 성과평가 시스템의 구축이 반드시 필요하다. 물론 누구도 따라오지 못할 핵심역량을 갖춘 기업이라면 해당 기업의 비즈니스 활동에 대한 과정관리 또는 결과

지표의 측정 및 보상 등의 평가시스템이 없더라도 우월한 지위를 유지할 수 있을 것이다. 그러나 극복되지 않는 핵심역량을 지니고 지속적인 경쟁우위를 유지하는 기업은 찾아보기 어렵다. 평가시스템 없이도 스스로 성과달성을 위해 노력하는 자율적인 조직 움직임에 기대해야 하는데, 이는 현실적으로 매우 힘들기 때문이다.

균형성과표에서 다루는 지표들은 재무, 고객, 내부 비즈니스 프로세스, 학습과 성장의 총 네 가지로 구성되어 있다. 이 네 가지 지표들을 측정하기 위한 지표들은 조직구성원들이 자신들이 해야 할 일을 구체적으로 인식하고, 이를 달성하기 위해 보다 바람직한 의사결정을 내리는데 도움을 줄 수 있다. 그리고 일반적으로 성과지표의 결과는 보상과 연계되기 때문에 구성원들의 주인의식과 목표달성에 대한 동기를 보다 강하게 하는 효과가 있다. 따라서 기업의 비전과 목표와 연계된 지표를 정하게 되면 기업의 목표 달성이 보다 용이해 지는 것이다.

Ⅲ. 연구 설계

1. 연구수행 절차

기업들의 목표수립체계 구축수준

진단을 위한 체크리스트를 개발하기 위한 첫 번째 단계로서 목표계획과 연관된 모든 이론과 주장들에 대하여 ‘구조적 문헌조사’를 실행하였다. 구체적으로 목표수립, 전략적 계획, 업무 동기, 목표수용, 목표참여, 성과평가, 보상체계 등의 핵심어들과 연관된 모든 주장과 이론들에 대한 문헌조사를 실시하여 목표계획과정의 체계와 직·간접적으로 관련된 총 52개의 주장들을 도출하였다.

두 번째 단계로는 제시된 주장들에 대한 설문문항들을 작성하였다. 이를 위해 먼저 각각의 주장에 대한 시사점을 도출하고, ‘중복과 누락제거 (mutually exclusive collectively exhaustive)’ 원칙에 따라 도출된 시사점들 간의 중복성과 누락 요인들에 대한 면밀한 검토를 진행하였다. 최종적으로 52개 주장들로 부터 총 40개의 시사점들을 도출하고, 도출된 시사점들은 전문가들과의 심층토론과 검토과정을 거쳐 최종적으로 확정된 후 설문문항으로 전환하였다. 도출된 시사점들은 목표계획과정에 영향을 미칠 수 있는 구성원들의 참여시스템과 목표수립과정의 체계성, 목표의 도전성과 환경변화에 대한 유연성 등과 관련한 내용들을 포함하고 있다.

세 번째 단계로는 국내 상장사에 근무하는 중간관리자들을 대상으로 설문조사를 실행하고, 수집한 정보에 대한 R-type 요인분석(factor

analysis)을 실행하여 40개 문항들을 공통적인 특성을 갖는 요소군으로 분류하였다. 마지막으로 도출한 요소군들이 목표수립체계에 대한 구성원들의 수용성과 목표달성 가능성에 대한 인식수준에 미치는 영향을 분석하기 위하여 다중회귀분석을 실행하였다.

2. 자료 수집

실증분석을 위한 조사대상으로는 국내 상장기업에 근무하는 중간관리자를 선정하였다. 이는 중간관리자들이 기업 목표에 대한 수용과 실행을 통해 성과에 가장 중대한 영향을 미칠 수 있는 핵심계층으로서, 연구결과의 타당성을 높이기 위한 가장 적합한 대상이라고 판단되었기 때문이다 (Sims, 2002).

설문지의 모든 문항은 (1)강한 긍정에서부터 (5)강한 부정에 걸친 5점 리커트(5-point Likert) 척도를 사용하였으며, 먼저 본격적인 설문조사에 앞서 전문가들의 검증 및 사전조사를 실시하여 설문항목의 타당성, 정확성, 어법 등을 확인하고 내용과 형식을 수정·보완하였다. 설문은 한국능률협회컨설팅(KMAC) 전문조사팀에서 2012년 5월 7일부터 일주일간 온라인 응답방식으로 실시하였으며, 회수한 총 315개의 응답 중 응답내용이 부실한 11개를 제외한 304개를 최종적으로

로 분석에 활용하였다.

응답자들의 성별은 남자 216명(71%), 여자 88명(29%)으로 나타났고, 연령은 20대 18명(6%), 30대 107명(35%), 40대 142명(47%), 50대 이상 37명(12%) 이었다. 직종은 영업직 149명(49%), 사무관리직 116명(38%), 기술연구개발 전문직 39명(13%) 순이었고, 경력은 3년 미만 15명(5%), 4-6년 82명(27%), 7-9년 96명(32%), 10-12년 73명(24%), 13년 이상 38명(13%)으로 나타났다. 직급은 계장, 대리, 과장 195명(64%), 차장, 부장, 팀장, 실장 109명(36%)으로 나타났다.

IV. 분석 결과

1. 목표계획과정 영향요인 탐색

일련의 관측된 변수들에 근거하여 직접 관측되지 않은 요인을 확인하기 위한 요인분석은, 많은 변수들을 적은 수의 몇 가지 요인으로 묶어줌으로써 그 내용을 단순화하는 것을 가능하게 한다. 본 연구에서는 목표계획과정과 관련한 다양한 주장들을 공통적인 요인에 따라 요소군으로 분류하고, 이들을 회귀분석에서의 독립변수로 활용하기 위한 요인분석을 실시하였다. 요인추출법으로는 주성분법(principle components)을 활용하였고, 지정한

업무 동기	Q37		0.616					0.562	0.858
	Q32		0.603					0.629	
	Q38		0.539					0.602	
	Q29		0.507					0.519	
	Q40		0.444					0.545	
	Q31		0.401					0.544	
	Q12		0.369					0.501	
상하의 정렬	Q23			0.72				0.68	0.836
	Q13			0.65				0.624	
	Q19			0.533				0.659	
	Q21			0.529				0.609	
	Q14			0.519				0.58	
	Q6			0.427				0.592	
목표내용	Q34				0.647			0.628	0.827
	Q35				0.605			0.635	
	Q33				0.585			0.693	
	Q36				0.502			0.614	
	Q20				0.397			0.58	
환경과 조정	Q27					0.702		0.684	0.797
	Q22					0.579		0.645	
	Q26					0.515		0.592	
	Q7					0.444		0.616	
	Q28					0.442		0.573	
체계성	Q39						0.679	0.603	0.731
	Q4						0.581	0.563	
	Q11						0.555	0.59	
	Q5						0.494	0.514	
실행의지	Q1						0.735	0.659	0.685
	Q2						0.723	0.645	
	Q3						0.532	0.637	

요인분석에서 도출한 요소군들 간의 관계를 도식적으로 표현한 <그림 1>에서 볼 수 있는 것처럼, 목표계획 과정에는 도전적인 목표를 제시하고자 하는 최고경영자들의 ‘탑다운 영향’이 존재한다. 이는 기업이 무엇을 달성해야 하는지에 대한 “should do” 관점에서 목표계획과정에 영향을 미치는 요소들인데, 여기에 포함된 요소

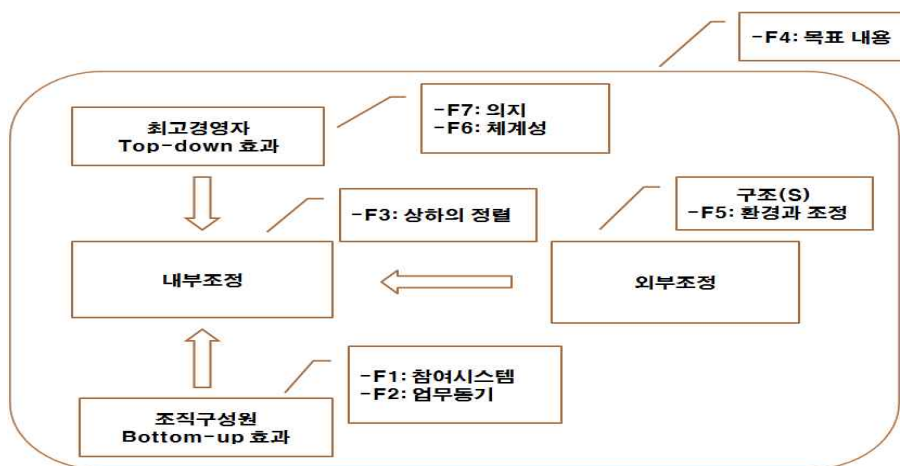
들은 현재의 역량한계를 넘어서기 위한 조직구성원들의 충분한 노력을 가정한 도전적 관점에서의 영향요인들이라는 특성이 있다. 또한 최고경영자들의 경험 및 인지적 감각과 같은 주관적인 요인들이라는 특성이 있는데, 탑다운 영향의 경우 최고경영자들의 목표실현에 대한 의지와 얼마나 체계적인 방법과 절차를 통해 목표계획을

수립했는가에 대한 두 개의 요인군으로 분류될 수 있다.

다음은 목표계획과정에 대한 조직구성원들의 ‘바텀업 영향’으로서, 기업이 무엇을 할 수 있는지에 대한 "can do" 관점에서 제시되는 요소들이다. 이는 앞서 기술한 탑다운 요인들과 달리 보수적이고 현실적인 실현가능성을 고려한 객관적 관점에서 목표가 제시되어야 한다는 주장을 내포하는 요인들이라는 특성이 있다. 바텀업 영향요인들의 경우 목표수립 과정에서 얼마나 충분한 권한위임과 적합한 보상에 대한 고려가 이뤄졌는지에 대한 부분과 목표실행 과정에서 업무동기 향상과 공정한 평가시스템의 활용이 충분히 보장되고 있는지에 대한 두 가지 요인군으로 분류되었다.

‘상하의 정렬’ 요인군은 탑다운과

바텀업 영향요소들을 내부적으로 조정하는 것과 관련한 요소들이다. 도전적인 목표를 계획하고자 하는 최고경영층의 탑다운 영향과 현실적인 실현가능성을 강조하는 조직구성원들의 바텀업 영향을 조정하기 위한 구조적인 체계의 준비 및 활용과 관련한 요소들로 구성된다. 그리고 ‘환경과 조정’ 요소군은 외부환경과 목표 간의 조정과 관련한 요소들로서 환경변화에 대한 조직내부의 지속적인 감시와 반응체계 구축 및 활용과 관련한 내용 등을 포함한다. 마지막으로 ‘목표 내용’ 요인군은 제시되는 목표의 내용적인 특성과 관련한 요소들로서 목표설정이론에서 주장하는 목표의 구성성은 물론 궁극적인 목표를 달성하기 위한 세부목표들의 시기별 달성계획 제시여부 등을 포함한다.



<그림 1> 목표수립과정 체계

2. 수용성과 실현성에 대한 영향요인 분석

목표수립체계에 대한 구성원들의 수용성과 목표달성 가능성에 대한 인식수준에 영향을 미치는 요소들의 분석을 위해서는 구성원들의 수용성과 목표달성 가능성 각각의 측정치들을 종속변수로 하고, 앞서 도출한 7개 요소군들을 독립변수로 하는 다중회귀분석을 실행하였다. 먼저 조직구성원들의 수용성 인식수준을 종속변수로 하는 회귀분석결과에 의하면 분석에 포함된 독립변수들이 수용성 인식수준을 40.1% ($R^2=0.401$) 설명할 수 있

는 것으로 나타났다. 그리고 독립변수들 중 ‘목표내용’, ‘상하의 정렬’, ‘환경과 조정’ 변수들이 종속변수인 구성원들의 목표수용성 수준에 유의한 정의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 다음으로 목표달성 가능성 인식수준을 종속변수로 하는 두 번째 회귀분석에서는 독립변수들이 목표달성 가능성에 대한 인식수준을 33.5% ($R^2=0.335$) 설명하는 것으로 나타났으며, ‘목표내용’, 바텀업 부문의 ‘업무동기’, 탑다운 부문의 ‘실행의지’가 중대한 정의 영향을 미치는 것으로 나타났다. <표 2>는 이와 같은 회귀분석결과를 정리한 것이다.

<표 2> 다중회귀분석 결과

독립변수	종속변수	
	수용성	달성가능성
참여시스템	0.100 (1.070)	0.140 (1.422)
업무동기	0.017 (0.187)	0.195(1.987)**
상하의 정렬	0.158(2.086)**	0.117 (1.468)
목표내용	0.204(2.670)***	0.190(2.351)**
환경과 조정	0.145(1.960)**	0.022 (0.274)
체계성	0.070 (1.080)	0.098 (0.429)
실행의지	0.059 (1.048)	0.134(2.242)**
R^2	0.401	0.335
Adjusted R2	0.387	0.320
F-statistic	28.353***	21.342***

* $P<.10$; ** $P<.05$; *** $P<.01$

표준화된 회귀계수 값이며, 괄호 안은 T-test결과임.

V. 결 론

1. 연구요약 및 시사점

기업의 목표계획과정에 영향을 미치는 다양한 요소들을 포괄적으로 검증하고, 이들 중 수립체계의 적합성과 목표달성 가능성에 대한 구성원들의 인식수준에 영향을 미치는 요소들에 대한 실증적인 탐색을 실행한 본 연구의 주요 분석결과들을 요약하면 다음과 같다. 첫째, 목표계획과정과 관련하여 제시되어온 다양한 주장과 이론들은 ‘중복과 누락제거(mutually exclusive collectively exhaustive)’ 원칙에 따라 40개의 항목으로 요약·정리될 수 있었다. 둘째, 요인분석 결과 이와 같은 요소 항목들은 다시 구성원들의 참여시스템과 업무동기, 최고경영자의 체계성과 실행의지, 상하의 정렬, 목표내용, 환경변화에 대한 조정을 포함하는 7개 요소군으로 분류될 수 있었다. 셋째, 도출한 7개 요소군들 중 목표내용의 전략적인 적합성 요소는 목표수립체계에 대한 구성원들의 수용성과 실현 가능성에 대한 인식수준 모두에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그리고 상하의 조정 및 환경변화에 대한 조정을 포함하는 구조적인 요소(structural factor)들은 구성원들의 수용성에 중대한 영향을 미

치는 것으로 나타났다. 반면, 최고경영자의 실행의지, 구성원의 업무동기를 포함하는 내면적이고 심리적인 요소들은 목표달성 가능성에 대한 인식수준에 중대한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

국내 상장사들의 목표계획과정에 영향을 미치는 핵심요소들과 체계를 포괄적 관점에서 분석한 최초의 연구로서, 본 연구는 다음과 같은 시사점과 활용도를 제공하고 있다. 첫째, 목표계획과정에 영향을 미치는 주요 요소들에 대한 설문을 목표계획과정 체계에 대한 체크리스트로 활용하여 자사 목표체계에 대한 진단을 실행할 수 있게 해준다. 특별히 체크리스트를 통해 구성원 계층 간 인식차이에 대한 비교를 실행하고, 차이 발생 시 원인을 분석·조정한다면 목표수행을 위한 진사적인 화합과 노력을 이끌어 내는데 도움이 될 것이다. 둘째, 회귀분석모델을 활용하여 목표에 대한 조직구성원들의 수용성에 영향을 미치는 주요 요소들에 대한 수준을 진단하고 개선을 위한 방안 마련에 활용할 수 있게 해준다. 예로 상하의 정렬이 미흡하여 구성원들의 목표 수용성이 낮다고 진단될 경우, 위원회 구축 및 활용과 같은 맞춤형 보완책을 실행하여 수용성을 보완할 수 있을 것이다. 셋째, 유사한 방식으로 조직구

성원들이 인식하는 목표달성 가능성 수준을 진단하고 영향요인들에 대한 개선을 통해 목표달성을 위한 구성원들의 자발적 의지와 노력을 향상시킬 수 있게 해준다. 예로 바텀업 부문 참여시스템에 대한 평가결과가 목표와 보상체계 간의 연계성 미비로 인해 낮게 평가되었을 경우, 해당 부분을 개선하여 목표달성을 통한 성과향상을 도모할 수 있을 것이다.

2. 한계점 및 향후 연구방향

목표계획과정에 영향을 미치는 요소들에 대해 많은 학자들과 실무자들은 다양한 견해와 주장을 제시해 왔다. 하지만 이와 같은 주장들은 단편적인 주장을 전달하는데 그쳐 실무자들에게 충분한 활용방안을 제시해 주지 못하고 있다. 따라서 모든 관련 주장들을 포괄적 관점에서 탐색적으로 분석하고 활용방안을 제시한 본 연구는 향후 관련 후속연구를 활성화하는 계기가 될 수 있을 것으로 기대된다. 하지만 이와 같은 중요한 가치에도 불구하고, 본 연구는 다음과 같은 한계점들을 가지고 있으며, 각각의 한계점들은 개선을 위한 향후 연구방향을 제시하고 있다.

첫째, 본 연구에서는 목표계획과정 체계진단을 위한 모델을 도출하기 위하여 국내 상장기업에 종사하는 중간관리자들을 연구대상으로 선정하였다.

이와 같이 연구대상을 폭넓게 선정한 것은 목표계획과정과 관련한 초기의 탐색적 연구라는 점을 고려한 것이다. 즉 해당부문의 선행연구가 매우 부족한 상황에서 특정집단을 연구대상으로 하여 가설을 수립하고 검증하기 보다는, 포괄적 관점에서 목표수립체계와 관련한 큰 틀의 이해를 도모하기 위한 광범위한 연구대상의 선정이 바람직하다고 판단하였다. 하지만 이 같은 대상의 선정은 연구결과의 일반화(generalization)에는 도움이 되는 반면, 기업 특성에 따른 영향 차이 파악에는 한계점으로 작용할 수 있다. 따라서 후속연구에서는 연구대상을 다양화 하는 것은 물론 세분화하여 연구 결과에 대한 신뢰도를 강화해야 할 필요가 있다.

둘째, 본 연구에서는 목표수립체계에 대한 구성원들의 수용성과 목표달성 가능성에 대한 인식수준에 영향을 미치는 주요 요소군들의 직접효과 분석에 집중하였다. 하지만 각각의 세부 요소들이 또 다른 요소들과의 상호작용을 통해 영향을 미칠 수 있는 가능성을 배제할 수 없으므로, 변수들 간의 매개효과 및 조절효과 등을 고려하는 후속연구가 요구된다.

참고문헌

1. 김윤태(1986), 학교의 목표관리체제 수립을 위한 모형개발, 교육행정학 연구, 4(1), 110-131.
2. 배수진·김찬곤(1995), 목표설정 에 대한 리더의 피드백이 과업성공에 미치는 영향, 조직과 인사관리연구 19, 373-394.
3. 유재욱·김광수(2008), 이사회 의 독립성이 기업성공에 미치는 영향: CEO의 기업 내 경력과의 상호작용 효과에 대한 연구, 경영정보연구, 24, 1-24.
4. 유재욱·성병찬(2008), Prerequisite of superior performance: Managing coalignment in a dynamic condition, 경영정보연구, 25, 35-55.
5. 임창희(2010), 과거성공이 성과에 미치는 영향: 자아효능감, 소진, 몰입의 매개역할을 중심으로, 경영정보연구, 32, 49-78.
6. Brunstein, J. C.(1993), Personal goals and subjective well-being: A longitudinal study, *Journal of Personality and Social Psychology*, 65, 1061-1070.
7. Drucker, P.(1954), *The Practice of Management*, New York: Haper & Row.
8. Fudge, R. S and Schlacter, J. L.(1999), Motivating employees to act ethically: An expectancy theory approach, *Journal of Business Ethics*, 18(3), 295-304.
9. Garland, H.(1985), A cognitive mediation theory of task goals and human performance, *Motivation and Emotion*, 9, 345-367.
10. Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., and Donnelly, J. H.(1982), *Organizations*, 4th ed., Texas, Business publications, Inc.
11. Hofmann, E., Hoelzl, E. and Kirchler, E.(2008), A Comparison of Models Describing the Impact of Moral Decision Making on Investment Decisions, *Journal of Business Ethics*, 82(1), 171-187.
12. Kaplan, R. S and D. P Norton (1992), The Balanced Scorecard Measures That Drive Performance, *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79
13. Kenworthy-U'Ren, A. L.(2000), Entrepreneur' goal establishment attainment processes: A longitudinal examination, Ph.D. Dissertation, University of North Carolina at Chapel Hill.
14. Klein, H. J.(1991), Further

- evidence on the relationship between goal-setting and expectancy theories, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 49, 230-257.
15. Klinger, E.(1977), Meaning and Void: Inner Experience and the Incentives in People's Lives, Minneapolis, MN: University of Minnesota Press.
 16. Krackhardt, D. and Porter, L.(1985), When Friends Leave: A Structural Analysis of the Relationship between Turnover and Stayers' Attitudes, *Administrative Science Quarterly*, 30(2), 242-261.
 17. Latham, G. P., Steele, T. P. and Saari, L. M.(1982), The effects of participation and goal difficulty on performance, *Personnel Psychology*, 35(3), 677-686.
 18. Latham, G. P. and Yukl, G. A.(1975), A Review of Research on the Application of Goal Setting in Organizations, *Academy of Management Journal*, 18(4), 824-845
 19. Locke, E. A.(1969), Purpose without consciousness: A contradiction, *Psychological Reports*, 25, 991-1009.
 20. Locke, E.A. and Latham, G. P.(1990), A Theory of Goal Setting and Task Performance, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
 21. Locke, E. A. and Latham, G. P.(2009), Has goal setting gone wild, or have its attackers abandoned good scholarship?, *Academy of Management Perspective*, 23(1), 17-23.
 22. Odiorne, G. S.(1965), Management by Objectives : A System of Managerial Leadership. New York: Pitman.
 23. Porter, L. W. and Lawler, E. E.(1968), Managerial Attitudes and Performance, Homewood, IL: Richard D. Irwin, Inc.
 24. Roberson, L.(1989), Assessing personal work goals in the organizational setting: Development and evaluation of the work concerns inventory, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 44, 345-367.
 25. Seo, M. G., Bartunek, J.M. and Barrett, L. F.(2009), The role of affective experience in work motivation: Test of a conceptual

- model, *Journal of Organizational Behavior*, 31(7), 951-968.
26. Sims, R. L.(2002), "Ethical Rule Breaking by Employees: A Test of Social Bonding Theory". *Journal of Business Ethics*, 40(2), 101 - 109.
27. Vroom, V. H.(1964), Work and Motivation. New York, NY: John Wiley & Sons.
28. Woiceshyn, J.(2011), A Model for Ethical Decision Making in Business: Reasoning, Intuition, and Rational Moral Principles, *Journal of Business Ethics*, 104(3), 311-323.

Abstract

Exploration on the Affecting Factors in Goal Planning

Yoo, Jae-Wook* · Huh, Keun**

The purpose of this study is to provide the model for goal planning system and explore the affecting factors in suitability of goal planning system and possibility of goal attainment. The findings in a factor analysis of the sample of Korean firms indicate that the factors suggested by theories and previous studies can be summarized to 40 implications and then 7 groups including attachment of top managers, systemicity, participation system, motivation, alignment of top-down & bottom-up, adjustment for environmental changes, goal content. In addition, the findings in multiple regression analyses show that goal content, alignment of top-down & bottom-up, and adjustment for environmental changes are positively, significantly influence the recognition level of employees on the suitability of goal planning system. On the other hand, goal content, attachment of top managers, and motivation are significantly influence the recognition level of employees on the possibility of goal attainment. This study provides the checklist for the suitability of goal planning system and various implications for practitioners.

Key Words: Goal planning, Goal-setting theory, Expectancy theory, Management by Objective, Motivation

* Associate Professor, College of Business Administration, Konkuk University(First Author), jwyo@konkuk.ac.kr

** Assistant Professor, College of Liberal Arts, Hannam University(Corresponding Author), keun@hnu.kr