



## 저작자표시 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.
- 이차적 저작물을 작성할 수 있습니다.
- 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#) 

碩士學位論文

成果管理시스템 및 組織文化가 職務成果에  
미치는 影響에 關한 研究

2010年



HANSUNG  
UNIVERSITY

漢城大學校 디지털中小企業大學院

디지털中小企業經營 專攻

朴 銀 錫

碩士學位論文  
指導教授 朱亨根

成果管理시스템 및 組織文化가 職務成果에  
미치는 影響에 關한 研究

A Study on the Influence of Performance Management System  
and Organizational Culture Gives Job Performance

2009年 12月 日

漢城大學校 디지털中小企業大學院

디지털中小企業經營 專攻

朴 銀 錫

碩士學位論文  
指導教授 朱亨根

成果管理시스템 및 組織文化가  
職務成果에 미치는 影響에 關한 研究

A Study on the Influence of Performance Management System  
and Organizational Culture Gives Job Performance

위 論文을 經營學 碩士學位論文으로 제출함

2009年 12月 日

漢城大學校 디지털中小企業大學院

디지털中小企業經營 專攻

朴 銀 錫

朴銀錫의 經營學 碩士學位論文을 認准함

2009年 12月 日

審査委員長 \_\_\_\_\_ 印

審査委員 \_\_\_\_\_ 印

審査委員 \_\_\_\_\_ 印

# 목 차

|                          |    |
|--------------------------|----|
| 제 1 장 서론 .....           | 1  |
| 제 1 절 연구의 배경 .....       | 1  |
| 제 2 절 연구의 목적 .....       | 3  |
| 제 3 절 연구의 구성 .....       | 4  |
| 제 2 장 이론적 고찰 .....       | 5  |
| 제 1 절 성과관리시스템 .....      | 5  |
| 1. 성과관리시스템의 개념 .....     | 5  |
| 2. 성과관리시스템의 필요성 .....    | 6  |
| 3. 성과관리시스템의 유형 .....     | 7  |
| 4. 성과관리시스템의 프로세스 .....   | 17 |
| 제 2 절 조직문화 .....         | 27 |
| 1. 조직문화의 정의 .....        | 27 |
| 2. 조직문화의 필요성 .....       | 28 |
| 3. 루소의 조직문화 유형 .....     | 29 |
| 4. 조직문화와 조직성과 .....      | 31 |
| 제 3 절 직무성과 .....         | 33 |
| 1. 직무성과의 개념 .....        | 33 |
| 2. 직무성과의 구성요소 .....      | 34 |
| 제 3 장 연구설계 .....         | 38 |
| 제 1 절 연구모형 및 가설 설정 ..... | 38 |

|                                      |        |
|--------------------------------------|--------|
| 1. 연구모형 .....                        | 38     |
| 2. 가설의 설정 .....                      | 39     |
| 제 2 절 조사방법 및 자료분석 .....              | 41     |
| 1. 표본의 선정과 자료수집 .....                | 41     |
| 2. 통계적 분석 기법 및 분석절차 .....            | 42     |
| 3. 설문지의 구성 .....                     | 42     |
| <br>제 4 장 실증분석 .....                 | <br>44 |
| 제 1 절 연구 표본 및 연구 변수의 추출 .....        | 44     |
| 1. 표본자료의 특성 .....                    | 44     |
| 2. 요인분석 및 신뢰도 분석 .....               | 46     |
| 3. 상관관계 및 기술통계분석 .....               | 49     |
| 제 2 절 가설의 검증 .....                   | 51     |
| 1. 성과관리시스템 요인이 조직문화에 미치는 영향 .....    | 51     |
| 2. 성과관리시스템이 조직성장에 미치는 영향 .....       | 54     |
| 3. 조직문화가 조직성장에 미치는 영향 .....          | 56     |
| <br>제 5 장 결 론 .....                  | <br>59 |
| 제 1 절 연구구결과의 요약 .....                | 59     |
| 제 2 절 성과관리시스템과 직무성과 향상을 위한 시사점 ..... | 60     |
| 제 3 절 연구의 한계 및 제언 .....              | 62     |
| <br>【참고문헌】 .....                     | <br>64 |
| 【설 문 지】 .....                        | 66     |
| ABSTRACT .....                       | 70     |

## 【 표 목 차 】

|                                               |    |
|-----------------------------------------------|----|
| [표 2-1] 성과관리시스템의 구성요소 .....                   | 20 |
| [표 2-2] Bevan과 Thompson의 성과관리 통합 모델 .....     | 24 |
| [표 2-3] Spangenberg의 통합성과모델 .....             | 25 |
| [표 2-4] Constructive & Defensive 스타일 분류 ..... | 30 |
| [표 2-5] 직무 만족에 영향을 미치는 요인 .....               | 36 |
| [표 3-1] 설문지 구성 .....                          | 43 |
| [표 4-1] 응답자의 일반적 특성 .....                     | 44 |
| [표 4-2] 성과관리시스템의 요인분석 및 신뢰도분석결과 .....         | 47 |
| [표 4-3] 조직문화 요인분석 및 신뢰도분석결과 .....             | 48 |
| [표 4-4] 직무만족과 조직몰입 요인분석 및 신뢰도분석결과 .....       | 49 |
| [표 4-5] 상관관계 분석 .....                         | 50 |
| [표 4-6] 성과관리시스템 요인이 건설적 조직문화에 미치는 영향 .....    | 52 |
| [표 4-7] 성과관리시스템 요인이 수동적/방어적 조직문화에 미치는 영향 .... | 53 |
| [표 4-8] 성과관리시스템 요인이 공격적/방어적 조직문화에 미치는 영향 .... | 54 |
| [표 4-9] 성과관리시스템 요인이 직무만족에 미치는 영향 .....        | 55 |
| [표 4-10] 성과관리시스템 요인이 직무몰입에 미치는 영향 .....       | 56 |
| [표 4-11] 조직문화가 직무만족에 미치는 영향 .....             | 57 |
| [표 4-12] 조직문화가 직무몰입에 미치는 영향 .....             | 58 |



## 【 그림 목 차 】

|                                            |    |
|--------------------------------------------|----|
| <그림 2-1> MBO의 실천과정 .....                   | 10 |
| <그림 2-2> BSC 4가지 관점 .....                  | 13 |
| <그림 2-3> BSC 구성요소 .....                    | 16 |
| <그림 2-4> 성과관리시스템 체계 .....                  | 18 |
| <그림 2-5> Ainsworth & Smith의 성과관리 .....     | 19 |
| <그림 2-6> Storey와 Sisson의 성과관리 사이클 .....    | 21 |
| <그림 2-7> McAfee와 Champagne의 성과관리 사이클 ..... | 22 |
| <그림 2-8> 기업문화가 성과 및 만족에 미치는 과정 .....       | 32 |
| <그림 2-9> 직무몰입의 영향 요인 .....                 | 37 |
| <그림 3-1> 연구모형 .....                        | 38 |
| <그림 5-1> 연구모형과 가설검증과의 관계 .....             | 59 |



HANSUNG  
UNIVERSITY

## 감사의 글

어느 덧 단풍이 지는가 싶더니, 쌀쌀한 기온에 옷깃을 여미고 하이얀 눈송이를 기다리게 되었습니다. 잠시 창밖을 바라보니, 기대와는 달리 빗방울이 언 땅위에 내리고 있습니다. 이제 얼마 있으면 2009년을 보내고 2010년을 맞이하게 됩니다. 해가 질 때마다 허망함에 몸서리치지만, 새로운 해가 오고 있음에 희망이라는 것을 이번에도 가슴 속에 보듬어 안게 될 것입니다.

2008년 3월, 과연 졸업은 할 수 있을까하는 의구심과 함께 대학원 생활은 시작되었고, 웬지 모를 어색한 캠퍼스는 한 동안 지속되었습니다. 이제 그러한 어색함이 친근함으로 바뀌려는데, 벌써 졸업논문을 쓰게 되었습니다. 비록 많이 부족한 논문이지만, 이렇게 한 권의 책으로 나오기까지 많은 분들의 도움이 있었기에 가능한 일이었습니다. 그 분들께 이 지면을 빌려 진심으로 감사의 마음을 전합니다.

먼저, 그 동안 항상 깊은 애정과 관심으로 돌봐주신 주형근 지도교수님께 머리 숙여 감사드립니다. 또한 언제나 께은일을 마다하지 않고 도움을 주신 이윤현 연구원에게도 깊은 감사를 드립니다. 그리고 대학원 11기 학우 모두에게 한마음 한뜻으로 2년여 동안 화기애애한 분위기 속에서 서로를 위하는 한결같은 마음에 고마움을 전해 드립니다. 이러한 일련의 과정으로 인하여 오늘과 같은 좋은 결실을 맺지 않았나 싶습니다. 특히, 제가 마음 편하게 대학원 생활을 할 수 있도록 도와주신 회사의 경영관리팀원들과 임직원들에게 심심한 고마움을 전합니다.

이제 추억으로 남게 될 대학원 생활도 막을 내릴 시간이 다가오고 있습니다. 졸업이 끝이 아니라, 또 다른 시작이듯이, 오늘 졸업논문 역시, 제가 새로운 분야에 도전하기 위한 기름진 토양이 될 것입니다.

끝으로, 이제 고등학생이 되는 아들 승현이와 초등학교 3학년이 될 딸 승아에게 착하고 예쁜 모습 그리고 항상 열심히 공부하는 모습에 아빠는 항상 고맙고 사랑하며, 행복하단다. 우리 가족의 건강과 행복의 지킴이 사랑하는 아내 소지영에게 지면을 통해 고마움을 표하면서, 우리가족 모두에게 이 글을 바칩니다.

2009년 12월21일

박은석

## 국 문 초 록

사회가 정보화, 지식기반 사회로 이동하면서, 경쟁은 심화되고 글로벌 경제 하에서 고객의 요구가 다양해지는 무한 경쟁의 상황 속에서, 경쟁우위를 선점하고 지속적인 성장을 가능하게 하기 위한 기업의 노력은 계속되고 있다. 이러한 노력의 일환으로 성과관리시스템을 도입 운영하는 기업들이 늘어나고 있다.

그러나 오늘날 운영되고 있는 대부분의 성과관리시스템은 성과/평가 패러다임에 의하여 등급화와 서열화를 통한 등급의 할당 중심으로 운영되고 있다. 이러한 성과/평가 패러다임에 의한 성과관리시스템은 단기적인 성과에 해당하는 재무중심의 성과지표에 집중되어 미래의 재무적 성공의 토대가 되는 무형자산 특히, 인적자산에 대한 투자나 관리가 소홀하게 다루어질 수 있다. 따라서 기업의 지속적인 성과 창출과 경쟁력 확보를 위한 핵심 대안 중의 하나인 성과관리시스템은 효과적인 인적자원의 개발과 활용을 위해서 시행되어야 한다.

구성원들이 만족하는 성과에 의한 조직성과의 창출은 기업의 인적자산의 개발과 활용에 긍정적인 영향으로 작용하여 무한 경쟁 속에서 경쟁우위를 선점하여 지속적인 성장을 가능하게 할 수 있을 것이다. 그러므로 오늘날 사용되고 있는 성과/평가 패러다임에 의한 성과관리시스템은 새로운 패러다임에 위한 성과관리시스템으로 대체되어야 할 필요성이 증대되고 있는 것이다.

본 연구는 성과관리시스템과 조직문화 그리고 직무성과에 대한 정확한 이해와 상관관계를 규명하여, 우리나라 기업이 적용하고 있는 성과관리시스템의 올바른 정립을 위한 발전방안을 모색해 보고자 한다.

이러한 연구 목적을 달성하기 위하여 첫째, 성과관리시스템과 조직문화의 상관관계를 규명하고 둘째, 성과관리시스템이 구성원의 직무성과에 미치는 영향을 분석하고 셋째, 조직문화가 구성원의 직무성과에 미치는 영향을 분석하였다.

연구를 통하여 도출된 결과는 다음과 같다.

첫째, 성과관리시스템은 건설적 조직문화와 수동/방어적 조직문화에 대하여 유의적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

둘째, 성과관리시스템은 직무성과에 유의적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

셋째, 건설적 조직문화는 직무만족과 직무몰입 모두에서 유의한 영향을 미치고 있으므로, 건설적 조직문화는 직무성과에 유의적인 긍정적인 방향으로 관련되고 있는 것으로 나타났다.

본 연구결과를 통하여 볼 때, 성과관리시스템은 구성원의 직무성과 향상에 유의적인 영향을 미치고 있으나, 성과관리시스템의 프로세스에 따라 유의적인 영향의 방향이 다르게 작용할 수 있다. 이는 성과관리시스템이 성과/평가 패러다임을 중심으로 운영되므로 구성원의 직무성과 향상에 어떤 형태로든 영향을 미치고 있는 것이라고 할 수 있다. 성과관리시스템과 조직문화, 조직문화와 직무성과의 영향을 살펴보면 건설적 조직문화 만이 성과관리시스템과 직무성과 모두에서 긍정적인 방향으로 관련되고 있는 것을 알 수 있다.

오늘날 대부분의 성과관리시스템은 성과/평가 패러다임 중심으로 운영되고 있다. 이러한 관행은 파괴적인 성격으로 인하여 기업의 혁신과 지속적인 성과창출에 장애물이 될 것이다. 따라서 오늘날 성과/평가 패러다임 중심의 성과관리시스템은 성취문화, 자아실현문화, 인본주의 문화, 친화적 문화를 구성요소로 하고 있는 건설적 조직문화를 근간으로 하는 성과관리시스템으로 변화되어야 할 필요성이 제기되고 있는 것이다.

구성원들이 만족하는 성과에 의한 조직성과의 창출이 기업의 경쟁우위와 지속적인 성장을 가능하게 하는 것이며, 이러한 조직성과를 위해서는 건설적 조직문화의 창출과 성과관리시스템의 효율적인 운영이 필요하다고 할 수 있다.

또한 성과관리시스템의 효율적 운영은 구성원 개개인 직무성과의 향상을 기본 전제로 하고 있으며, 직무성과 향상을 위해서는 목표달성과정과 과업달성노력, 창의성과 혁신 그리고 열린 의사소통과 구성원의 능동적 참여 등이 바탕인 건설적 조직문화의 필요성이 있다고 할 수 있다.

# 제 1 장 서 론

## 제 1 절 연구의 배경

19세기 후반부터 20세기 후반까지 이어진 산업사회에서 기업들은 규모와 범위의 경제로 경영이익 극대화를 추구하여 왔으나, 20세기 후반부터 시작된 정보시대의 영향으로 산업사회에서 경쟁우위를 점했던 기업들이 한계상황에 봉착하고 있다.

사회가 정보화, 지식기반 사회로 이동하면서, 경쟁은 심화되고 글로벌 경제 하에서 고객의 요구가 다양해지는 무한 경쟁의 상황 속에서 기업들은 시장에서 경쟁우위를 선점하고 자사만의 특별한 기업 가치를 만들기 위해 노력하고 있다. 기업들은 이러한 노력으로 기업혁신을 통해 수직적인 조직구조를 고객접점에 가깝게 수평적인 조직구조로 전환하고 있으며, 성과와 역량을 위주로 구성원을 평가하는 신인사제도를 도입하여 연공서열적인 요소보다는 기업의 비전, 인재상과 관련된 구체적인 태도 그리고 직무수행역량 등을 바탕으로, 수행하고 있는 담당직무에서 얼마나 성과를 창출하고 있는가를 평가하고 보상하며, 성과와 역량을 잘 발휘할 수 있는 인재를 육성하는 형태로 변화해 가고 있다.

이러한 성과주의 경영은 성과기준과 목표수준이 명확하고, 성과달성을 위한 실행방법의 선택권한이 고객접점에 있는 부서 또는 담당자에게 위임, 부여되어야 하며, 결과에 대한 의미있고 공정한 보상이 전제되어야 한다. 또한 성과주의 경영은 조직구성원들의 잠재된 역량과 열정을 개발하고, 개발된 역량과 열정을 자사의 목표와 전략에 집중시킴으로써 최고의 성과를 창출할 수 있다.<sup>1)</sup>

그러나 오늘날 운영되고 있는 대부분의 성과관리시스템은 성과/평가 패러다임에 의하여 등급화와 서열화를 통한 등급의 할당 중심으로 운영되고 있다.

---

1) 최경규(2007), 『성과주의 경영조직의 설계와 운영』, 서울 : 아진, p.30.

Deming(1992)은 이러한 조직 내 평가 관행들이 파괴적인 특성을 가지고 있으며, 이로 인해 기업들은 혁신의 궁극적인 목적을 달성하지 못할 것이라고 주장했다.<sup>2)</sup>

오늘날 성과관리시스템을 사용하는 기업들이 점점 늘어나고 있으나, 대부분의 성과관리시스템이 평가 중심이 되어 운영되고 있다. 이러한 성과관리시스템은 다음 세 가지 중 최소한 한 가지 이상의 특징을 가지고 있다. 첫째, 등급화, 둘째 서열화를 통한 등급 할당, 그리고 셋째 평가 결과와 급여의 직접적인 연계가 그것이다. 이러한 성과/평가 패러다임에 의한 성과관리시스템은 단기적인 성과에 해당하는 재무중심의 성과지표에 집중되어 미래의 재무적 성공의 토대가 되는 무형자산 특히, 인적자산에 대한 투자가 소홀하게 다루어지고 있다.

기업의 지속적인 성과 창출과 경쟁력 확보를 위한 핵심 대안 중의 하나인 전략적 성과관리시스템은 효과적인 인적자원의 개발과 활용을 위해서 시행되어야 한다. 기업은 효과적인 인적자산의 개발과 활용을 통하여 새로운 전략에 적합한 조직을 어떻게 변화시킬 것인가의 문제와 고객과 내부 구성원들에게 증대된 가치를 제공하기 위한 전략을 체계화하고 사명과 비전을 통해 조직을 재적응시키며, 내부 구성원들의 성과창출을 극대화할 수 있는 노력을 기울일 필요가 있게 되었다.

사람들이 성과평가를 싫어한다는 것은 일반적인 현상이므로 성과/평가 패러다임에 의한 성과관리시스템은 파괴적인 성격으로 인하여 기업의 인적자원의 개발과 활용을 위한 운영 과정에 여러 가지 문제점이 발생하여, 기업의 지속적인 성과 창출과 경쟁력 확보에 장애물이 될 수 있다. 그러나 구성원들이 만족하는 성과에 의한 조직성과의 창출은 기업의 인적자산의 개발과 활용에 긍정적인 영향으로 작용하여 무한 경쟁 속에서 경쟁우위를 선점하여 지속적인 성장을 가능하게 할 수 있을 것이다.

그러므로 오늘날 사용되고 있는 성과/평가 패러다임에 의한 성과관리시스템은 새로운 패러다임에 위한 성과관리시스템의 필요성이 증대되고 있는 것이다.

---

2) 갈렘앤컴퍼니(2008), 『성과관리시스템의 패러다임을 바꿔라』, 서울 : 교보문고, p.6.

조직성과는 구성원의 능력과 적극적인 참여를 통한 직무성과의 극대화를 통하여 달성되는 것이므로 성과관리시스템의 성공적인 운영을 위해서는 구성원의 직무성과 향상을 위한 제반 여건의 조성이 필수적인 요소가 되어야 한다. 이러한 제반 여건은 강한 조직문화의 창출을 통하여 달성될 수 있을 것이다. 조직문화는 구성원의 행동양식을 지배하는 요소로서 구성원의 직무성과에 영향을 미치게 된다. 그러므로 성과관리시스템의 대한 연구는 조직문화와 직무성과에 대한 연구와 함께 이루어져야 성과관리시스템의 효율적 운영 방안을 이해할 수 있는 것이다.

따라서 본 연구는 성과관리시스템과 조직문화 그리고 직무성과에 대한 정확한 이해와 상관관계를 규명하여, 우리나라 기업이 적용하고 있는 성과관리시스템의 올바른 정립을 위한 발전방안을 모색해 보고자 한다.

## 제 2 절 연구의 목적

전통적으로 기업이 사용해 온 성과관리시스템의 가장 큰 비판은 기업의 성과가 재무적인 척도에 너무 의존되어 왔다는 점이다. 이러한 성과관리시스템은 파괴적 특성을 지닌 성과/평가 패러다임에 지나치게 의존하게 되어, 기업들은 혁신의 궁극적인 목적을 달성하지 못할 것이다. 재무 중심의 성과/평가 패러다임은 기업의 단기적인 성과 달성을 위해서 필요할 수 있으나, 기업의 궁극적인 목적 달성을 위해서는 즉, 인적자산과 조직문화 등과 같은 무형자산의 필요성이 대두되고 있다.

오늘날 기업의 성과를 재무적 자산과 함께 비재무적, 무형자산에 관한 측정과 관리의 필요성이 높아지고 있으며, 기업의 경쟁우위를 달성할 수 있도록 해 주는 역량으로서 무형자산인 지식의 가치와 지식에 의해 창출된 성과를 측정하기 위한 시도들이 다양하게 이루어지고 있다.

본 연구의 가장 큰 목적은 성과관리시스템과 조직문화 그리고 구성원의 직무성과는 어떤 인과관계를 가지는가에 대한 실증적인 분석을 통해 효율적인 성과관리시스템 정립하여, 중소기업이 활용 가능하게 함과 동시에 중소기업의 경쟁력 확보에 본 연구의 목적이 있다. 이러한 연구는 중소기업



경영자 및 관리자들의 경영관리능력을 향상시키는 데 일조 할 것이라 판단되며, 본 연구의 목적에 대한 세부 내용은 다음과 같다.

첫째, 성과관리를 다룬 주요 연구들에 관한 이론적, 실증적 결과들을 우선 검토하여 본 연구의 이론적 배경으로 삼아 성과관리시스템의 효율적인 운영 방안을 마련하고자 한다.

둘째, 높은 수준의 조직성과는 조직과 구성원이 만족하는 성과이어야 한다. 이를 위해서는 합리적인 조직문화와 높은 수준의 직무성과가 필수적인 요소이므로, 조직문화의 유형과 직무성과의 구성요소를 살펴보고, 성과관리시스템에 적합한 조직문화와 조직문화에 따른 직무성과 향상을 위한 발전방안을 모색하고자 한다.

셋째, 효과적인 성과관리의 방안을 제시하기 위해 실증조사를 통해 우리나라 기업의 성과관리시스템과 조직문화, 성과관리시스템과 직무성과 그리고 조직문화와 직무성과의 상관관계를 규명하여 적합한 형태의 성과관리시스템 정립을 위한 발전방안을 모색하는 것을 목적으로 한다.

### 제 3 절 연구의 구성

본 논문은 총 5개의 장으로 구성된다. 먼저 1장 서론에서는 연구의 배경과 목적 그리고 연구방법 및 구성에 대하여 기술하였고, 2장에서는 성과관리시스템과 직무성과 그리고 조직문화에 관한 이론적 고찰로서 개념 및 이론들을 정리하였다. 3장에서는 연구모형의 설계와 가설을 설정하였으며, 실증연구를 위한 연구방법을 제시하였다. 4장에서는 실증분석으로써 표본의 기초통계분석, 상관관계분석 그리고 회귀분석을 통한 가설의 검증결과를 제시하였다. 5장에서는 주요 연구결과인 성과관리시스템의 발전방안과 연구의 한계, 그리고 차후 연구방향을 제시하였다.



## 제 2 장 이론적 고찰

### 제 1 절 성과관리시스템의 이해

#### 1. 성과관리시스템의 개념

성과란 조직 내의 개별 활동 또는 서비스 혹은 개인별로 실제 달성한 산출과 결과의 양과 질을 의미하며, 조직 전체, 부서(팀), 또는 개인 단위에서 설정할 수 있는 데, 성과는 업무나 활동이 아니라 이를 통해 만들어 내야 하는 부가가치의 결과로서 이해되어야 한다. 조직 구성원이 자신의 활동을 통해 조직에 부가가치를 제공한 최종결과가 무엇인가가 구성원의 성과로 설정되어야 한다.

성과관리란 조직의 비전과 전략을 효율적으로 달성하기 위해 조직의 성과와 개인의 성과를 일련의 성과지표를 통해 체계적으로 집계, 관리하고 피드백(Feedback) 하는 일련의 프로세스로서 투입관리가 아닌 성과관리이며 조직의 비전달성이 궁극적인 목적으로 전략실행의 도구가 된다.

이러한 관점에 의하면 성과관리시스템이란 기업의 궁극적인 목표 및 경영이익의 극대화를 위하여 조직성과 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 시스템을 말한다.<sup>3)</sup>

즉, 성과관리시스템은 경영이익의 극대화를 위해서 조직의 성과와 이의 구성요소인 구성원의 팀 공헌도 관리와 핵심역량을 육성하는 방향제시 도구를 제공하여 성과를 전략적으로 관리하는 시스템이라고 할 수 있다. 또한 경영목표와 연계한 팀의 성과관리, 구성원 직무배분의 합리성 추구, 직무목표 및 평가지표 개발, 조직의 핵심역량 창출 등 팀장의 역량과 리더십을 관리하며, 팀 성과에 공헌하는 직무수행 계획의 수립, 효율적·효과적

3) 남명수 외(1999), 『성과관리시스템』, 서울 : 한언, p.126.

직무수행, 지속적인 업무개선 및 자신의 부족한 역량에 대한 개발을 지원하고 관리하게 하며, 제한된 인적·물적 자원을 효율적으로 활용하고, 업무를 효과적으로 수행하여 높은 성과를 달성하기 위한 제반활동이라고 할 수 있다. 즉, 성과관리시스템은 일의 계획(Plan), 실행(Do), 평가 및 피드백(See), 보상의 4가지 핵심활동을 관리하는 것이다.

## 2. 성과관리시스템의 필요성

급속한 기술변화, 고객욕구(needs)의 다양화, 글로벌 시장경쟁 등 급변하는 경영 환경 속에서, 기업이 안정과 성장을 지속적으로 이어가기 위해서는 기업의 핵심역량을 확보하고 경쟁우위 요소를 확보할 필요성이 더욱 더 증대되고 있으나, 우리 기업들은 내부적으로 혁신과 변화에 대한 분위기가 성숙되지 못한 상태이고, IMF체제와 글로벌 금융위기에 따른 경영가치관의 혼란, 수동적 보호적인 조직병리현상 심화와 비전전략 달성을 위한 핵심역량의 확보가 미흡한 상태이다.

많은 경영자들이 비전과 전략의 중요성을 인식하고 있음에도 불구하고 수립된 전략을 구성원들에게 사업의 기본 방향조차 제대로 제시하지 못하고 있으며, 수립된 경영전략의 10%만이 제대로 수행되고 있다고 한다. 따라서 경영전략을 수립하는 것보다는 수립된 전략을 달성할 수 있도록 지속적인 관리를 하는 것이 더 중요한 일이라 하겠다.<sup>4)</sup>

이러한 관점에서 조직병리현상을 극복하고 비전 달성을 위해서 기업들이 추구하는 전략, 수행활동, 그리고 성과의 측정이라는 세 가지 축의 관계를 밀접히 상호 작용하는 삼각구도로 인식할 필요가 있으며,<sup>5)</sup> 이를 위해서는 성과관리시스템의 도입이 필수적인 요건이라 할 수 있다.

성과관리시스템은 조직의 비전과 전략 수립의 기본 방향을 제시함과 동시에 이의 실질적인 달성 촉진 도구로 활용되며, 전사 전략으로부터 조직구성원 개인에 이르기까지 각자가 완수해야 할 일을 구체화시키며, 경영자에게는 조직이라는 거대한 유기체가 일사불란하게 움직일 수 있는 틀을

4) 김희경,성은숙(2005), 『BSC 실천 매뉴얼』, 서울 : 시그마인사이트컴, p.20.

5) 최봉학(2009), 『중소기업의 전략적 성과관리』, 경기 : 한국학술정보, p.14.

제공한다. 또한 성과관리시스템은 조직의 자원을 기업의 성과와 밀접히 연관된 핵심역량에 집중하게 하여 조직의 전략을 효율적이며 효과적으로 달성되도록 한다.

이러한 성과관리시스템은 비전 및 전략과 연계된 합목적적인 경영성과 목표를 입체적으로 부여하고, 목표달성의 진척상황 관리 및 그 성과를 평가하여 경쟁우위요소 획득을 위한 경쟁력의 확보는 물론 핵심역량 확보를 통한 비전 달성을 이루게 하는 운영시스템으로서, 조직구성원 스스로 일의 중요도나 긴급도를 고려하여 실행계획을 수립, 수행하고 평가하여 업무를 능동적으로 개선하게 한다. 또한 팀(조직)에 대한 공헌도를 향상시키고 개인의 역량을 향상시키도록 한다. 그리하여 구성원들에게 기업의 궁극적인 목표인 경영이익극대화를 달성하기 위한 성과개념의 강화 및 성과에 따른 보상시스템의 도입으로, 능력 및 업적 위주의 조직운동을 통해 높은 성과를 내는 조직을 추구하는 것을 목적으로 한다.

### 3. 성과관리시스템의 유형

#### 1) 연봉제

연봉제는 개개인의 능력, 성과, 공헌도를 평가하고 계약에 의하여 연간의 임금을 결정하는 능력과 성과중시의 임금제도이다. 연봉제는 전연도의 연봉을 기준으로 하고 당年度の 직무성과와 공헌도를 평가하여 익년의 급여총액을 결정하여, 매월 균등 지급하는 임금형태이다. 즉, 연봉제란 개별 종업원의 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.

이처럼 연봉제는 임금지급형태의 일종이면서 동시에 능력주의 임금체계

의 일환이다. 즉 연단위로 임금을 산정한다는 점에서는 시급제, 월급제와 같은 일종의 임금지급 형태이지만, 업무수행능력의 평가를 통해서 결정된다는 점에서는 직능급과 같은 능력중시의 임금체계이며, 그 내용상으로 볼 때는 직무급과 성과급의 절충형태인 직무성과급임금체계로 정의 할 수 있다.

이상과 같은 의미의 연봉제가 성립되기 위해서는 다음의 몇 가지 기본적인 전제가 필요하다.

첫째, 기본적으로 계약주의 이념에 기초하고 있다. 연봉제는 연간 단위로 임금을 계약하는 것을 기본으로 한다. 과거의 한국 기업들처럼 입사하여 매년 정기적으로 호봉수가 올라가고 근속년수에 비례하여 임금상승이 이루어지는 것이 아니라 1년 단위로 기업과 근로자간의 임금에 대한 계약을 한다. 즉, 과거의 성과는 어떠했고, 올해는 어느 정도 성과를 올리겠다는 합의를 전제로 회사와 종업원이 1년 단위로 연봉액을 계약함으로써 연봉제가 성립한다.

둘째, 공정하고 납득할 수 있는 평가를 전제로 한다. 연봉제는 근로자의 임금이 전적으로 개개인의 능력과 성과에 의해 결정되다 보니 그 무엇보다도 평가의 공정성과 합리성이 중요하다. 따라서 객관적인 평가방법의 마련은 연봉제 성공을 위해서는 가장 기본적인 요소라고 할 수 있다.

셋째, 연봉제는 성과 업적을 연봉결정기준으로 하기 때문에 노동을 질로 파악하는 것을 전제로 한다. 따라서 노동시간과 노동량을 임금결정의 기준으로 삼고 있는 업종이나 생산직 및 육성단계에 있는 사원계층에는 연봉제가 적합지 않다.

넷째, 일 중심의 철저한 능력주의 확립을 전제로 한다. 연봉제의 적용대상이 되는 조직구성원들은 경쟁원리와 자기책임을 기본으로 하는 업무수행과 결과에 대한 공정한 청구의 원칙을 공유해야 한다. 즉 전문직화의 진전이 수반되어야 한다.

연봉제는 종업원에게 동기부여하고, 경영감각을 함양하며, 능력과 성과에 따라 탄력적인 임금결정이 가능하여 우수한 인재를 확보할 수 있으며, 급여체계와 지급형태가 단순하여 임금관리가 용이하다는 장점이 있다.

그러나 연봉액 감액의 경우에 사기가 저하되며, 평가의 공정성과 신뢰성의 어려움과 지나친 경쟁심을 유발할 수 있다는 단점이 있다.

## 2) 목표에 의한 관리(MBO : Management by Objective)

### (1) 개념

목표에 의한 관리(MBO : Management by Objective)는 1954년 Peter Drucker가 그의 저서 ‘경영관리의 실제(The Practice of Management)<sup>6)</sup>’에서 관리를 의도적인 것으로 보고 목표의 달성, 즉 성취의 결과를 강조하고 모든 경영활동분야에서 반드시 목표가 설정되어야 한다고 주장하면서 등장하였다.

목표에 의한 관리( MBO )란 직무성과의 향상 및 개인의 능력개발을 위한 목표를 설정하고 그 과정을 통제하며, 성취결과를 평가하는 데 있어서 개인적·집단적·조직적 목표를 통합하도록, 상급자와 하급자가 참여하여 조직에 대해서 적극적인 공헌활동을 유발하기 위한 경영관리의 시스템이며 철학이다.

즉, 목표에 의한 관리( MBO )는 상위경영자와 하위경영자 간에 목표의 연쇄에 의하여 구성원 각자가 자신의 목표를 조직의 목표에 결합시킴으로써 모든 조직 구성원으로 하여금 기업의 전체목표 달성에 이바지하게 하는 동시에 구성원 각자가 기업에 있어서 주체적인 역할을 담당하고 있다는 인식을 제고시키고자 하는 동기부여관리제도이다. 따라서 목표에 의한 관리( MBO )는 경영자와 부하직원들이 조직의 목표달성을 위해 함께 의사소통하고 논의함으로써 계획·조직·지휘·통제하는 관리관행의 철학이며 관리방법이다.

목표에 의한 관리( MBO )는 목표설정으로부터 시작한다. 기업들은 기초에 사업계획을 수립하는 과정에서 회사의 전체목표와 개별 경영자의 목표를 설정하고, 설정된 목표는 기중에 최선의 노력으로 달성하게 되며, 기

---

6) P . F, Drucker(1954), *The Practice of Management*, New York: Harper & Row,

말에는 기초에 설정된 목표와 대비하여 달성결과를 평가하게 된다.(그림 2-1)

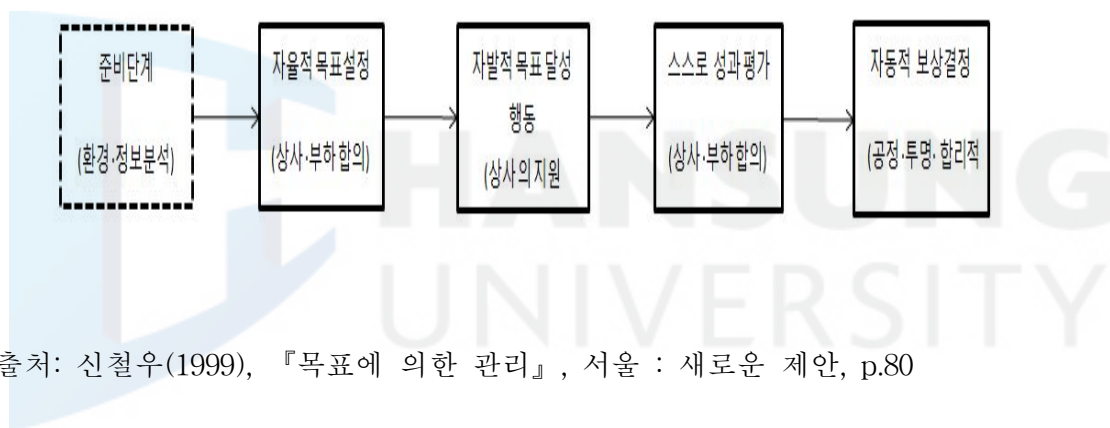
## (2) 목표에 의한 관리( MBO )의 장 · 단점

### ① 목표에 의한 관리( MBO )의 장점

목표에 의한 관리(MBO)의 장점을 살펴보면 다음과 같다.<sup>7)</sup>

첫째, 경영관리 직무의 개선이다. 목표에 의한 관리(MBO)가 갖는 고도의 명료성이 경영자의 기본적 관리직능인 계획·조직·지휘·통제활동을 정상적으로 유도하여, 목표에 의한 관리(MBO)에서는 목표가 잘 정의되고 전략이 명확하며, 직무수행이 용이하게 지원되기 때문이다.

<그림2-1> MBO의 실천과정



출처: 신철우(1999), 『목표에 의한 관리』, 서울 : 새로운 제안, p.80

둘째, 이익성취의 개선이다. 목표에 의한 관리(MBO)는 이익목표가 경영자들의 참여와 몰입을 통하여 설정되고 합의를 통해 결정되는 동기부여방식이다.

셋째, 정확한 성과평가이다. 목표에 의한 관리(MBO)하에서는 조직의 불분명한 책임영역이 제고되고 구체화된 직무개선계획이 제도된다. 직무기술서가 명료화되고 개인의 성과표준이 조직목표와 관련하여 설정되기 때문

7) 신철우(1999), 『목표에 의한 관리』, 서울 : 새로운 제안, pp.85-90.

에 성과평가에 필요한 시간을 단축시킨다. 미래의 일정기간의 직무중심적 목표설정에 초점을 두고, 그 목표를 기준으로 하여 결과지향적·성과지향적 성과평가방법을 강조한다.

넷째, 성취동기의 제고이다. 구성원의 참여기회가 계획적·체계적으로 제공될 때 동기부여와 열정이 강화될 수 있다.

다섯째, 조직팀워크의 조정이다. 목표에 의한 관리(MBO)는 개인의 행동을 통합·조정할 수 있는 대안을 제공한다. 이러한 행동의 통합은 개인의 성격이나 특성에 대해서 지나친 관심을 두지 않고 조직내 개별 경영자의 계획을 서로 연결하여 정돈함으로써 성취될 수 있다. 공동목표의 추구는 개인간 · 부서간 · 기능부문간의 조정과 연결을 유발하며, 공동목표의 성과평가는 조정과 팀워크가 어느 정도 실천되었는가를 확인할 수 있게 한다.

## ② 목표에 의한 관리( MBO )의 단점

목표에 의한 관리( MBO )의 단점은 다음과 같다.<sup>8)</sup>

첫째, 참여의 부족이 있을 수 있다. 조직의 하위레벨에서 운영되고 있는 하나의 방법으로서 경영참여를 실시중인 조직이라 할 지라도 그것을 철회할 수 있다. 권력의 가능성이 존재하고 있는 경우, 일단 보류된 권력이 다시 내세워지는 일이 있는 것이다.

둘째, 반대운동이 있을 수 있다. 사람들이 의식과 행동을 개혁하고 조직의 기본적인 재구성을 촉구하며 조직 활동을 재편성하는 목표관리의 도입은 강한 작용을 수반하게 되는 데, 그런 만큼 도처에서 그에 대한 반작용을 유발한다.

셋째, 개인의 저항이 있을 수 있다. 목표관리제도가 조직의 역동적인 면에서 저항을 받는 가장 큰 원인은 그것이 하나의 시스템으로서 사람에게 획일성과 규격성을 요구하는 데 있다.

## 3) 전략적 성과관리(BSC : Balance Score Card)

---

8) 이연우(1998), 『목표관리의 이론과 실제』, 서울 : 한국능률협회, pp.307-319.



### (1) 개요.

Kaplan과 Norton(1997)이 수행한 일련의 기업체 컨설팅 경험에 의해 개발되어 기업성과 측정의 새로운 틀(Framework)로서 각광 받고 있는 전략적 성과관리(BSC : Balance Score Card)는 전통적인 성과측정관행의 잘못을 극복할 수 있는 방법론으로 등장하였다. 전략적 성과관리(BSC)는 주요 사업성과를 관리 가능한 몇 개의 핵심성과지표(Key Performance Indicator : KPI)로 명료하게 통합하여 경영자로 하여금 기업의 건강상태를 신속히 검토할 수 있도록 하는 시스템으로 그 형태는 시간에 따라 행동을 평가하고 수정하도록 하는 비행기나 자동차의 컨트롤 패널과 유사하다.

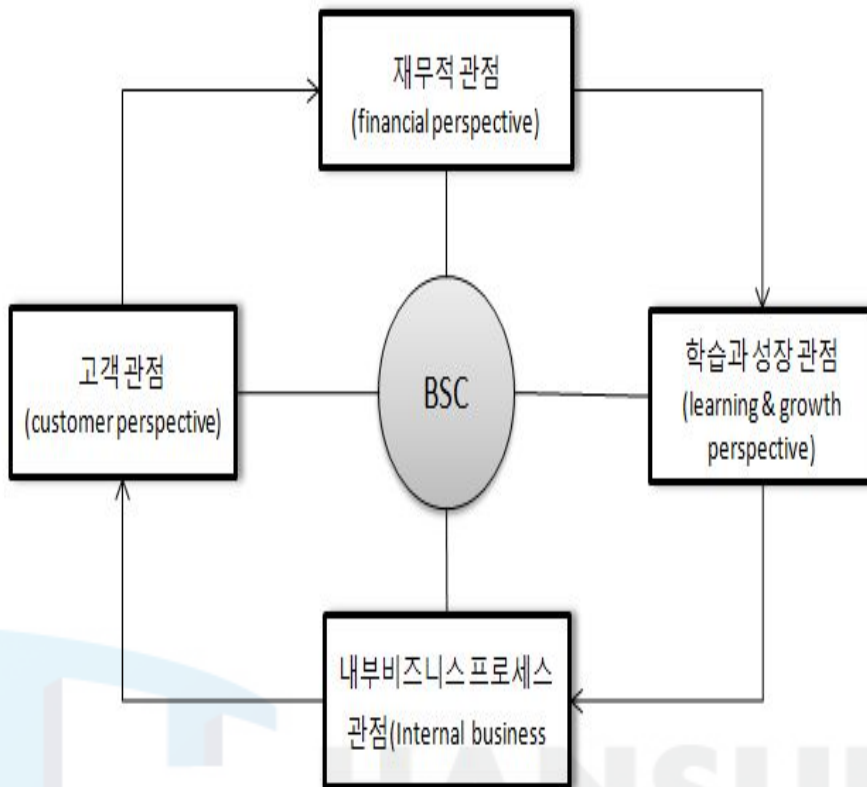
전략적 성과관리(BSC)는 기본적으로 기업의 성과를 재무관점(Financial Perspective), 고객관점(Customer Perspective), 내부 프로세스 관점(Internal Business Perspective), 그리고 학습과 성장 관점(Learning and Growth Perspective)이라는 네 가지 영역에서 평가하고 이에 근거하여 기업의 성장을 지속적으로 검토하고 기업의 가치를 창조하고자 하는 시스템이다.(그림2-2)

### (2) 전략적 성과관리(BSC : Balance Score Card)의 유용성

전략적 성과관리(BSC : Balance Score Card)는 재무적 지표와 비재무적 지표를 동시에 나타내어 경영자들로 하여금 경영활동에 대한 많은 정보를 제공할 수 있게 해 준다. 또한 비재무적 지표를 중시함으로써 다양한 관점의 성과측정을 통하여 변화하는 환경에 보다 유기적으로 대처할 수 있다.



<그림2-2> BSC 4가지 관점



Source : Norton & Kaplan, *The Balanced Scorecard*

전략적 성과관리(BSC : Balance Score Card)는 재무지표에 대한 기존 성과평가시스템의 한계를 극복하고 조직의 비전과 전략 및 이를 구현하는 새로운 전략적 성과평가시스템이다.

전략적 성과관리(BSC : Balance Score Card)는 활용목적에 따라 3단계(1세대, 2세대, 3세대)로 구분할 수 있다.<sup>9)</sup>

첫째, 관리통제수단으로서의 1세대 전략적 성과관리(BSC : Balance Score Card)에서는 전략적 성과관리(BSC : Balance Score Card)를 관리통제시스템으로 보는 견해로, 전략목표 달성을 위한 제반 프로세스를 통제하고 모니터링하는 것으로 정의하고, 전략적 성과관리(BSC : Balance Score

9) 최봉학, 전계서, pp.47-48.

Card)를 수립된 전략을 실행시키는 방법론으로 본다.

둘째, 전략적 통제(Strategic Control) 수단으로서의 2세대 전략적 성과관리(BSC : Balance Score Card)는 전략적 성과관리(BSC : Balance Score Card)를 전략경영시스템으로 보는 견해로, 전략적 성과관리(BSC : Balance Score Card)가 인과관계 구축을 통하여 전략 수립에 기여하고 있으며, 전략 실행의 측면에서 전략을 개인단위의 과업과 연계시키고 지속적인 의사소통을 통하여 상호보완, 수정할 수 있다는 점을 중시한다. 전략 수립과 실행 간의 차이를 인식하고 전략을 일련의 행위나 의사결정의 패턴으로 파악한 것이다.

셋째, 기술선언문(Destination Statement)으로서의 3세대 전략적 성과관리(BSC : Balance Score Card)는 전략적 목표의 타당성과 목표선정의 적절성이라는 측면이 더욱 강화되었다. 3세대 개념은 목표, 측정방법, 목표시장 등에 대한 체크리스트로서, 지향점에 대한 기술선언문이라는 개념을 도출하였다.

이렇게 단계별 진화를 거듭한 전략적 성과관리(BSC : Balance Score Card)는 전략적 성과관리 시스템으로서 몇 가지 유용성을 제공하고 있는데, 전략적 성과관리(BSC : Balance Score Card)의 유용성을 요약하면 다음과 같다..

첫째, 기업의 비전과 전략을 응집되고 연계된 일련의 핵심성과지표들로 구체적으로 변환시키고 조직 구성원들의 행동을 유발한다.

둘째, 현재의 운영성과와 미래성과의 동인을 동시에 측정한다.

셋째, 사업전략을 구체화시키고, 의사소통하며, 공동의 목표를 달성하도록 개인과 부서, 그리고 조직의 노력을 일원화시킬 수 있다.

넷째, 통제시스템으로서보다는 의사소통, 정보공유, 그리고 전략적 학습 시스템으로서의 가치를 갖는다.

다섯째, 조직의 경영이론을 구체화시키고 이의 타당성을 탐구하며 기업 전략을 최신화하도록 한다.

여섯째, 조직 구성원의 합의와 팀워크를 유도한다.

일곱째, 다양한 성과 영역의 동시적 접근을 가능하게 하고 성과의 진보

상황을 영역별 또는 단계별로 시각화할 수 있다.

### (3) 전략적 성과관리(BSC : Balance Score Card)의 구성요소

전략적 성과관리(BSC : Balance Score Card)의 구성요소는 ① 비전과 전략, ② 관점, ③ 핵심성공요인, ④ 핵심성과지표, ⑤ 인과관계, ⑥ 목표, ⑦ 피드백 등으로 요약할 수 있다. 이러한 핵심요소들은 독립적인 것이 아니라, 상호간에 영향을 주고 받는다.

비전(Vision)은 기업이 추구하는 장기 적인 목표와 바람직한 미래상이다. 기업의 비전에는 기업의 장기적인 존재 이유가 기업의 목적, 사업영역 및 경쟁우위 창출의 측면에서 명확하게 표현되어야 한다.

전략(Strategy)의 핵심은 고객지향성과 경쟁우위의 창출이라고 요약할 수 있으며, 자신이 갖고 있는 한정된 자원을 어떻게 효율적으로 활용하여 기업의 가치를 증대시킬 수 있을 것인지에 대한 의사결정이 경영전략의 핵심을 이룬다.

관점(Perspectives)은 기업의 가치 창출 근원에 대한 시각을 제시한다. 관점은 ‘조직 가치 창출의 원천’ 혹은 ‘전략적 성과지표들의 묶음’으로 정의될 수 있으며, 기업의 여러 가지 상황에 따라 달라질 수 있고 달라져야 한다. 설정된 관점들은 서로 긴밀하게 연계되어 상호간의 관련성을 파악할 수 있어야 하며 균형을 이루어야 한다. 균형된 관점들간의 상호작용 결과에 의해 조직의 가치는 극대화되기 때문이다.

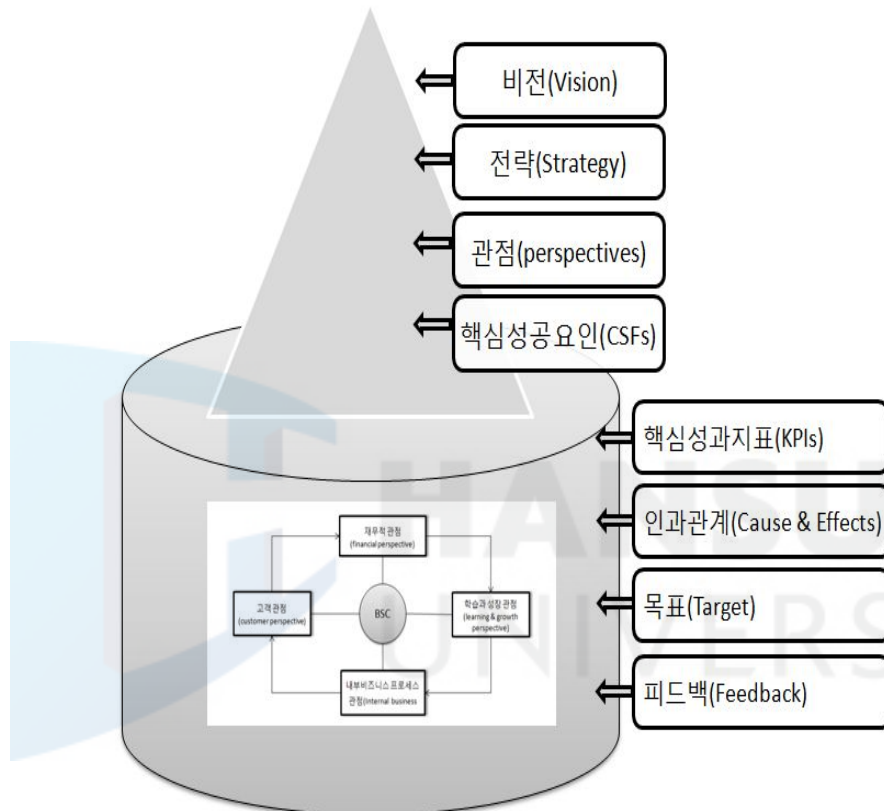
핵심성공요인(Critical Success Factors)은 기업이 속한 산업 내에서 지속적으로 생존하고 번영하기 위해 가장 중요한 요소들이라고 정의된다. 또한 기업 혹은 단위 사업 영역의 존재 목적을 달성하고, 목표 시장에서 만족할만한 성과를 거둘 수 있도록 하는 요소 및 요구조건들이다.

핵심성과지표(Key Performance Indicators)는 기업이 현재의 경영 성과뿐만 아니라 미래의 가치를 증대시키기 위해서 무엇을 관리해야 하는지를 정확하게 알려준다. 따라서 핵심성과지표에는 기업의 전략적 의미가 담겨 있으며, 성과에 대한 책임을 분명히 하고, 미래 예측을 가능하게 하는 정

보를 제공한다.

전략적 성과관리(BSC)의 구축에서, 사전에 설정한 인과관계(Cause and Effect Relationships)를 통하여, 결과에 대한 원인을 파악할 수 있는 기본적인 기능을 제시하며, 전략수립과 실행 사이의 방향성을 제시한다.

<그림 2-3> BSC 구성요소



출처: 김희경 성은숙, “BSC 실천 매뉴얼”, 시그마인사이트컴, 2005, p.37

목표(Target)는 평가의 잣대가 된다. 목표는 공정하고 합리적으로 설정되어야 하며, 상의하달식의 강제적인 설정이 아니라, 추진 주체 자율적으로 설정되고 상호 조정하는 과정을 의미한다.

피드백(Feedback)은 성과를 검토하여 성과에 대한 보상을 하고 새로운 전략을 수립하거나 경영목표를 변경하는 일련의 과정을 말한다.

#### 4. 성과관리시스템의 프로세스

성과관리체계는 조직평가와 개인평가시스템으로 구성되며, 개인평가의 대상은 조직평가와 연계된 개인의 업적이다. 업적평가는 조직 구성원 개개인의 업무수행 결과로 나타난 업적을 평가 대상으로 하며, 단기적이고 평가지향적인 반면 역량평가는 조직구성원 개개인의 직무수행역량을 평가하는 것으로 장기적이고 개발 지향적인 접근을 한다.(그림 2-1)

성과관리시스템은 성과를 전략적으로 관리하는 시스템으로서 성과관리 관점에서 구분하면, 기업수준의 성과를 관리하기 위한 시스템, 구성원의 성과를 관리하기 위한 시스템, 그리고 기업과 구성원의 성과를 통합하는 성과관리시스템으로 나눌 수 있다.

기업수준의 성과를 관리하기 위한 성과관리시스템은 기업전략 수립과 조직구조, 기술, 영업시스템과 절차 등을 통한 전략 실행에 집중하고 있다.

구성원의 성과를 관리하기 위한 시스템은 구성원들의 참여에 대한 관점을 공유하고 있으며, 기업과 구성원의 성과를 통합하는 시스템은 기업성과를 향상시킨다 하더라도 직원참여를 동시에 강조하고 있다.

기업수준의 성과를 관리하기 위한 성과관리시스템으로 Bredrup(1995)은 성과관리를 성과계획, 실행, 점검 세 가지 프로세스로 설명한다. 기업의 전략수립과 조직구조, 기술, 사업체계와 절차 등을 통한 전략의 실행에 초점을 맞추고 있다. 성과계획은 기업 비전과 전략을 세우고 성과를 명확히 하고, 성과 개선은 프로세스 리엔지니어링, 지속적인 프로세스 개선, 벤치마킹, 전사 품질관리 등 프로세스관련 실행활동이며, 성과점검은 성과측정과 성과평가의 과정으로 구성한다고 설명하고 있다.

```

graph TD
    VM[Vision Mission] --> BS[Business Strategy]
    BS --> TE[전사평가]
    BS --> OC[조직역량]
    TE --> DE[본부/사업부 평가]
    DE --> TP[팀평가]
    TP --> P((업적  
Performance))
    OC --> IndC[개인역량]
    IndC --> C((역량  
Competency))
    P -.-> D((육성  
Development))
    D -.-> C
    C -.-> D
    P --> IP[개인업적]
    IP --> IPS[개인평가System]
    C --> IndC[개인역량]
    IndC --> IPS
    IPS --> B[보상]
    
```

출처 : 이홍민(2009), 성과와 역량중심의 평가보상시스템, 서울:중앙경제, p70

Heisler et al(1988)은 성과관리과정을 방향제시, 유발, 통제, 보상 네가지 구성요소로 설명하고 있다. 방향제시란 핵심결과 영역을 명확히 하고

성과지표와 요구되는 행동을 분명히 설정하는 것이며, 유발이란 구체적인 목표를 설정하고 기대되는 행동의 방침을 수립하는 것을 의미한다. 통제는 관찰을 통하여 구성원에게 피드백을 제공하고 방향에 대한 조정과 재지시를 부여하고, 개인의 개발이 이루어지도록 자극을 부여한다. 보상에서는 평가를 실시하여 평가결과를 강화하는 프로세스로 구성을 하고 있다.(표 2-1)

<그림 2-5> Ainsworth & Smith의 성과관리



출처 : Willians, Richard S (2002). *Managing Employee Performance*, Thomson Learning, p13

[표 2-1] 성과관리시스템의 구성요소

| (a) Guinn                                                     |                                                             |                                                                   |
|---------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|
| 계획                                                            | 관리                                                          | 평가                                                                |
| ■ 성과 목표 설정<br>■ 업무 행동 확인<br>■ 성과측정 기준 확정<br>■ 행동 방향, 최초 유발 제공 | ■ 행동과 목적 관찰<br>■ 적절한 행동과 목표달성 강화<br>■ 부적절한 행동 수정<br>■ 통제 실시 | ■ 직원과 관리자 공식회의<br>■ 문서 기록<br>■ 미래와 직원개발에 초점<br>■ 재계획과 새로운 목표수립 제공 |

| (b) Heisler et al.               |                       |                                  |              |
|----------------------------------|-----------------------|----------------------------------|--------------|
| 방향제시                             | 유발                    | 통제                               | 보상           |
| ■ 핵심 결과영역<br>■ 성과지표<br>■ 요구되는 행동 | ■ 목표 설정<br>■ 기대 행동 유발 | ■ 관찰<br>■ 피드백제공<br>■ 재지시<br>■ 계발 | ■ 평가<br>■ 강화 |

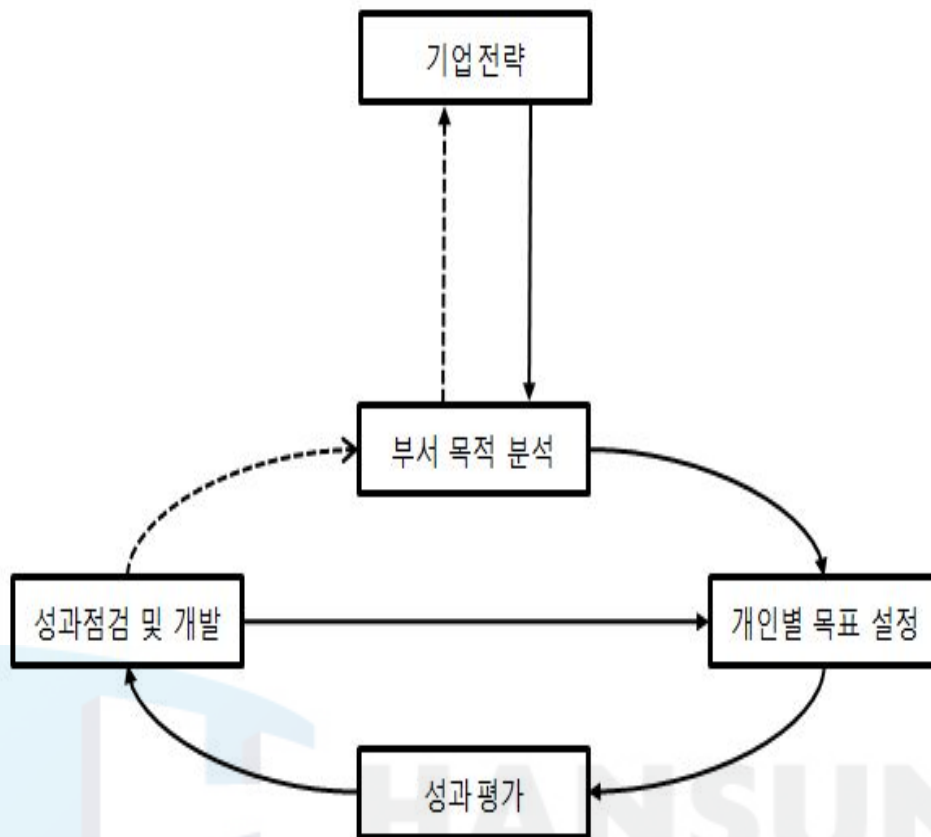
출처 : Williams, Richard S (2002). *Managing Employee Performance*, Thomson Learning, p14

기업과 구성원의 성과를 통합하는 성과관리시스템으로서 통합성과관리 시스템은 조직의 전반적 미션에 개개인의 업무를 연결하여 회사 전체 목표를 달성하는 것이며, 기업의 필요에 직원들이 효과적이고 효율적으로 일하도록 방향제시하고 지원하는 것이다.

Storey와 Sission의 성과관리 사이클은 부서목적 분석에서 시작하여, 개인 차원에서 개인목표 설정, 성과 평가, 성과점검 및 개발이라는 순환과정을 반복한다.(그림 2-6)



<그림 2-6> Storey와 Sisson의 성과관리 사이클

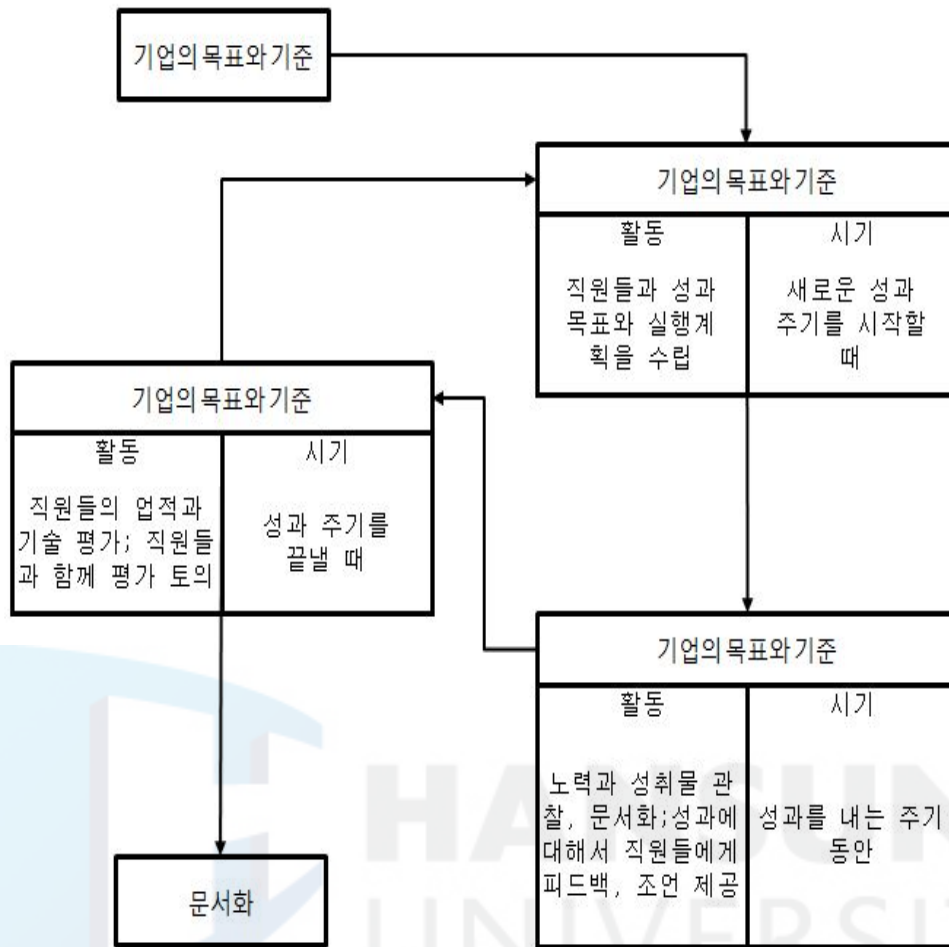


출처 : Willians, Richard S (2002). *Managing Employee Performance*, Thomson Learning, p16

McAfee와 Champagne의 성과관리 사이클은 성과계획, 성과관리, 성과평가 3단계로 구분해서 순환과정을 설명하고 있다.(그림 2-7)

기업의 목표와 기준들이 확정되었다고 가정하고, 개인이나 부서인 현장에 초점을 갖고 있다. 성과계획은 성과기간 시작 초기 직원과 함께 성과목표, 단계별 목표와 행동계획을 수립하고, 성과관리는 전체성과 기간 동안 계속해서 시행하는 과정이며, 성과평가는 직원들의 성과물과 역량을 평가한다.

<그림 2-7> McAfee와 Champagne의 성과관리 사이클



출처 : Williams, Richard S (2002). *Managing Employee Performance*, Thomson Learning, p16

Bevan과 Thompson의 성과관리 통합모델은 성과관리시스템이 다섯가지 과정으로 구성되어 있다고 설명한다.(표 2-2)

첫째, 기업이 구성원들을 참여시켜 만들어 낸 기업의 목표, 명시된 미션에 대한 비전을 공유한다.

둘째, 기업은 기업목표와 단위부서와 연계되어 개인의 성과관리를 위한

목표를 수립한다.

셋째, 정례화된 공식적인 점검을 통하여 목표대비 진척도를 확인한다.

넷째, 훈련과정, 개인개발을 확인하고 결과물에 대해 보상하는 점검과정을 적극 활용한다.

다섯째 과정 전반의 효과와 회사성과에의 공헌도를 평가한다.

Bevan과 Thompson의 성과관리 통합모델은 성과를 기업, 과정/기능, 팀/개인의 세 차원으로 구분하고, 5단계 1년 단위 성과 사이클을 상정하고 있다..

성과계획 단계, 기업은 비전, 미션, 전략을 수립하고, 조직의 목표수치를 구체적으로 확정해서 회사 내에 충분하게 의사소통을 한다. 과정/기능 관련해서는 회사의 필요 및 고객 요구와 연결된 핵심과정에 대한 목표들이 필요하다. 팀/개인 차원에서 팀 미션, 목표, 가치 설정 및 성과전략이 정의되어야 한다. 개인목표, 책임, 업무계획이 과정/기능목표와 일치되어야 한다.

설계 단계, 조직구조를 확실하게 하고 전략을 지원한다. 과정설계는 효율적인 목표달성을 용이하게 한다. 팀은 과정/기능 목표달성을 위해 만들어진다. 업무설계는 업무에 반영된 과정 필요요소를 분명하게 한다. 업무는 논리적으로 설계된다.

성과관리 단계, 기업은 지속적인 발전과 변화노력을 해야 한다. 기능 목표들은 분기별로 관리되고, 확인되고, 수정되어야 한다. 충분한 자원들이 배분되고 기능들간에 연결부분이 관리되어야 한다. 과정/기능 관련해서는 적절한 하위 목표가 설정되어야 한다. 과정 성과가 관리되고 정기적으로 검토되어야 한다. 과정 단계별 연결이 관리되어야 한다. 적극적인 팀 형성 노력, 피드백, 협력과 조정이 있어야 한다. 개인 이해력과 기술을 발전시키고, 피드백을 제공한다. 충분한 자원을 제공한다.

성과점검 단계, 기업, 과정/기능, 팀/개인에서 연간 점검을 실시한다.

성과보상 단계, 기업은 재무성으로 판단한다. 기능보상은 회사성과가치와 기능공헌도에 비례한다. 팀/개인은 회사성과가치에 비례하며, 팀은 기능과 팀 공헌도, 개인은 기능과 팀 성과 그리고 개인공헌도에 비례한다.

Spangenberg(1994)는 성과를 기업, 과정/기능, 팀/개인의 세 차원으로

구분했다.(표 2-3)

첫째 단계, 성과계획에서 기업은 비전, 미션, 전략을 수립하고, 조직의 목표수치를 구체적으로 확정해서 회사 내에 충분하게 의사소통을 한다.

[표 2-2] Bevan과 Thompson의 성과관리 통합 모델

| 교과서적인<br>성과관리체계                                                                                                                                                                                                                                            | 성과 관리의 주요<br>구성요소                                                                                                                                                                                                                                                                   | 성과관리 과정의<br>필요사항                                                                                                                                                                                                                                                                                 | 기업성과와<br>직원공헌도 향상                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>■기업은 모든 구성원이 참여하여 이끌어 낸 목표, 명시된 미션에 대한 비전 공유</li> <li>■기업은 기업목표와 단위부서와 연관된 개인 성과 관리 목표 수립</li> <li>■목표대비 진척도 정례화된 공식 점검 수행</li> <li>■훈련, 개발을 확인하고 결과물에 보상하는 점검 과정 활용</li> <li>■과정 전반의 효과와 회사 성과에의 공헌도 평가</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■기업의 명시된 미션과 목표의 발전</li> <li>■이것과 연관해서 사업계획 수립</li> <li>■직원들이 목적과 사업계획 뿐만 아니라 그들의 공식문서에도 알 수 있도록 기업내 의사소통 활성화</li> <li>■개인 책임 명확화 (업무명세서, 분명한 역할부여 등)</li> <li>■개인성과 정의 및 측정</li> <li>■적절한 보상전략 실행</li> <li>■성과향상, 미래경력 관리위해 직원개발</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■기업 미션의 분명한 명시</li> <li>■기업내 개인들의 성과를 명시된 미션과 일치되도록하는 메커니즘과 새로운 도전을 해결하기 위해 성과 필요사항을 조정하는 수단</li> <li>■기업 전략목표를 지원하고 개인목표달성에 인센티브주는 인적자원 관리정책</li> <li>■회사미래목표에 대한 분명한 명시:비전과 미래방향</li> <li>■기업의 핵심역량요소를 성과관리 과정의 일부분으로 발전되게하는 과정:인력개발관련 특히 중요</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■성과 극대화를 위해 실현가능하고 도전적인 명시적 목적과 목표에 회사의 노력을 집중</li> <li>■모표를 세우고, 목적을 수행하는 직원개개인의 이해, 참여, 공헌을 증진</li> <li>■목표관리를 통해 현장직원에게 책임 위임</li> <li>■개인과 기업 성과 판단을 위한 양적 질적 기준 제공</li> <li>■실제 성과관련 기업과 개인에게 피드백</li> <li>■개인성과향상을 위해 필요한 훈련과 행동을 확인, 실시</li> </ul> |

출처 : Williams, Richard S (2002). *Managing Employee Performance*, Thomson Learning, p17~18.

[표2-3] Spangenberg의 통합성과모델

| 기업                                                                    | 과정/기능                                                                     | 팀/개인                                                                            |
|-----------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
| 1.성과 계획                                                               |                                                                           |                                                                                 |
| ·비전<br>·미션<br>·전략<br>·기업의 목표 설정과 의사소통                                 | ·기업과 고객의 니즈<br>연결 과정의 목표                                                  | ·팀 미션과 목표, 가치와<br>성과 전략의 정의<br>·과정/기능의 목표, 책임,<br>업무 계획                         |
| 2.설계                                                                  |                                                                           |                                                                                 |
| ·기업계획                                                                 | ·효율적 목표 달성에<br>필요한 과정 계획                                                  | ·과정/기능 목표 달성을<br>위한 팀 형성<br>·업무수행 설계                                            |
| 3.성과 관리(및 향상)                                                         |                                                                           |                                                                                 |
| ·지속적인 기업 발전과<br>변화 노력<br>·(기업목표 지원에 있어)<br>기능적인 목표의 관리,<br>검토, 분기별 조정 | ·적절한 하위 목표의<br>설정 및 과정 : 성과<br>관리 및 주기적인 검토<br>·충분한 자원의 배치<br>·과정과 관리의 조정 | ·적극적인 팀 구성노력,<br>피드백, 상호 협력,<br>조정<br>·개인의 이해와 기술<br>발전, 피드백의 제공<br>·충분한 자원의 배치 |
| 4.성과 검토                                                               |                                                                           |                                                                                 |
| ·연간 검토, 전략적<br>계획에의 투입                                                | ·연간검토                                                                     | ·연간검토                                                                           |
| 5.성과 보상                                                               |                                                                           |                                                                                 |
| ·기업의 재무성과                                                             | ·기업의 기능적 기여<br>가치 사이의 적절한<br>기능 보상                                        | ·기업 성과와 팀의 기능<br>및 기여, 기능/팀 성과<br>와 개인의 기여와의<br>가치에 대한 적절한<br>보상                |

출처 : Williams, Richard S (2002), *Managing Employee Performance*, Thomson

Learning, 2002, p.21

과정/기능 관련해서는 회사의 필요 및 고객 요구와 연결된 핵심과정에 대한 목표들이 필요하다. 팀/개인 차원에서 팀 미션, 목표, 가치 설정 및 성과전략이 정의되어야 한다. 개인목표, 책임, 업무계획이 과정/기능목표와 일치되어야 한다.

둘째 단계, 설계는 조직구조를 확실하게 하고 전략을 지원한다. 과정설계는 효율적인 목표달성을 용이하게 한다. 팀은 과정/기능 목표달성을 위해 만들어진다. 업무설계는 업무에 반영된 과정 필요요소를 분명하게 한다. 업무는 논리적으로 설계된다.

셋째 단계, 성과관리에서 기업은 지속적인 발전과 변화노력을 해야 한다. 기능 목표들은 분기별로 관리되고, 확인되고, 수정되어야 한다. 충분한 자원들이 배분되어야 한다. 기능들 간에 연결부분이 관리되어야 한다. 과정/기능 관련해서는 적절한 하위 목표가 설정되어야 한다. 과정 성과가 관리되고 정기적으로 검토되어야 한다. 과정 단계별 연결이 관리되어야 한다. 적극적인 팀 형성 노력, 피드백, 협력과 조정이 있어야 한다. 개인 이해력과 기술을 발전시키고, 피드백을 제공한다. 충분한 자원을 제공한다.

넷째 단계, 성과점검은 기업, 과정/기능, 팀/개인에서 연간 점검을 실시한다.

다섯째 단계, 성과보상에서 기업은 재무성으로 판단한다. 기능보상은 회사성과가치와 기능공헌도에 비례한다. 팀/개인은 회사성과가치에 비례하며, 팀은 기능과 팀 공헌도, 개인은 기능과 팀 성과 그리고 개인공헌도에 비례한다.

이상과 같이 성과관리시스템에 관한 주요 연구들은 공통적으로 계획, 실행 및 피드백, 평가, 보상의 네 가지 기능으로 구성되어지며, 이들 개별 기능들은 서로 연계되어지고, 성과관리시스템과 연동되어지도록 설계되어져야만 성과를 기대할 수 있음을 보여주고 있다. 따라서 성과관리시스템은 하나의 시스템으로서, 각각 작동되어지는 것이 아니라, 성과관리를 위해 여러 하위기능들을 포함하고 있는 시스템으로 잘 작동할 수 있도록 필요 기능들을 충분히 고려하고, 하위 기능들 간의 연계와 정렬에도 관심을 가

저야 함을 설명하고 있다.

## 제 2 절 조직문화

### 1. 조직문화의 정의

일반적으로 문화란 사회를 구성하고 있는 모든 사람들이 공동으로 소유하고 있는 가치관과 신념, 이념과 습관, 그리고 지식과 기술을 포함한 거시적이고 종합적인 개념으로서 사회구성원의 행동에 영향을 주는 중요한 요소로 인식되고 있다.

거시적인 문화의 개념을 사회체계를 구성하고 있는 보다 미시적인 조직체의 수준에 적용시킨 것이 조직문화의 개념이다.

조직문화는 한 조직체의 구성원들이 공유하고 있는 가치관, 신념, 이념, 관습, 규범, 전통, 지식, 기술 등을 포함하는 종합적인 개념으로서 조직구성원과 조직체 전체의 행동에 영향을 주는 기본요소라고 할 수 있다.<sup>10)</sup> 그리고 조직문화는 조직풍토, 조직분위기 및 사풍 등의 단어와 유사한 개념으로 사용되기도 하였으나 그것보다는 창조적이고, 동태적인 의미를 포함하고 있다. 조직문화는 재무적인 수치와 직접적으로 관련이 없으면서도 기업경영에 영향을 주는 모든 것들을 말하거나, 일부를 골라서 말하는 것 뿐이다.

기업문화란 다양하게 정의될 수 있지만 사회 문화적 관점에서 정의하면 다음과 같다.

첫째, 조직문화는 한 기업체의 구성원들이 공유하는 가치관, 신념, 이념과 관습, 규범과 전통 그리고 지식과 기술 등을 포함하는 총체적인 개념으로 조직 구성원과 조직 전체의 행동에 영향을 주는 기본 요소이다.

둘째, 조직문화는 상징, 언어, 이념, 신념, 의식, 전통 등 조직체 개념의 총체로 파악하였다.

셋째, 조직문화는 강하게 공유된 핵심가치로 정의했다.

---

10) 박민생(2000), 『한국의 기업문화개발』, 서울 : 무역경영사, p.62.

넷째, 조직문화는 기업이 갖는 독자적 문화이며 기업이나 조직과 구별되기에 충분한 행동양식이나 활동 즉 유기적인 운영의 총체라고 정의하고 있으며, 정신적 동일성, 시각적 동일성으로 구성되어 있다고 지적하고 있다.

다섯째, 조직문화는 기업의 전략적 전개의 촉진 또는 저해요인으로서 중요한 의미를 내포하고 있으며, 기업구성원들이 공유하고 있어 구성원의 행동과 전체 조직행동에 기본전제로서 작용하는 기업 고유의 가치관, 신념, 규범, 관습으로서 행동패턴 등의 거시적인 총체로서 이해한다.

여섯째, 조직문화를 기업구성원과 기업 전체의 행동에서 나타나는 개념으로 볼 때, 구성원행동과 기업체 행동에는 가시적 수준의 가공물·창조물·인식적 수준의 가치관 그리고 잠재적 수준의 기본가정 등 세 가지 범주의 의식체계가 상호작용하고 있다.

일곱째, 조직문화는 기업 내외의 정치적 활동을 원활히 하는 원초적 생성능력이라고 한다.

## 2. 조직문화의 필요성

기업의 경영환경 및 조직구조가 복잡다기해지면서 조직문화에 대한 체계적 관리의 중요성이 확대되고 있다. 이전에는 단순한 기업 내 조직 분위기, 구성원간의 암묵적인 공유가치 정도로만 인식하였으나, 최근에는 기업문화를 고려하지 않으면 원활한 기업경영과 경쟁력확보가 어려운 상황이 되었다. 조직문화는 기업의 근본 체질로서 전략선택, 위기극복, 인수합병 등 주요 경영의사결정의 성패를 좌우하는 요인으로 인식되고 있다.

이와 같이 조직문화는 조직행동에 중요한 변수로 작용하고 바람직한 조직개발에 도움을 주고 있으며, 조직성과의 향상에 많은 도움을 주는데, 이를 살펴보면 다음과 같다.<sup>11)</sup>

기업문화는 기업체의 전통가치와 특성을 인식시킴으로써 구성원들에게 조직체와 일체성을 고양시켜 줄 수 있다.

---

11) 박민생, 전계서, p.70.



기업문화는 구성원들로 하여금 자기자신과 자기집단 또는 조직체와의 관계를 더욱 잘 이해할 수 있도록 하고 조직에 대한 몰입이 이루어질 수 있도록 구성원과 조직체 간의 균형관계를 조성시킬 수 있다.

기업문화는 구성원과 조직체 상호 간의 안정을 강화시켜 준다.

기업문화는 구성원의 가치판단 메커니즘으로 작용하여 성과지향적인 의사결정의 행동을 조성시킬 수 있다.

일반적으로 좋은 조직문화는 종업원의 신뢰와 참여, 일과 삶의 균형, 조직의 다양성을 반영한 문화를 지칭한다. 따라서 매력적인 조직문화는 직원들의 긍지와 자부심을 제고시켜 적극적인 업무 자세와 창의성을 고취하여 직무성과를 제고하여 양호한 경영성과를 달성하게 한다.

국내기업들은 외환위기 이후 영미식 경영시스템이 도입되는 과정에서 평생 직장 개념이 사라지고, 성과주의가 도입되면서 전통적인 신뢰와 결속의 문화가 훼손되고, 여성인력, 외국인 등 인력구조가 다양화되는 가운데 종업들의 가치관 변화로 인해 조직 내 갈등이 항상 잠재되어 있는 상황이 되었다. 이에 따라 삼성전자, 아모레퍼시픽, 대덕밸리의 벤처기업 등 일부 기업을 중심으로 경쟁 위상에 알맞은 체질 변화, 새로운 구심력 확보, 독자적 기업 이미지 강화 등 다양한 동기에 따라 조직문화를 개선하기 위한 시도가 이루어지고 있다.

### 3. 루소의 조직문화 모형

Rousseau(1988)는 조직문화를 과업과 인간 그리고 안전과 만족이라는 두 축을 기준으로 건설적 스타일, 수동/방어적 스타일, 공격/방어적 스타일의 3가지로 구분하고 다시 세부적으로 성취문화, 자아실현 문화, 인본주의 문화, 친화적 문화, 동조적 문화, 관료적 문화, 복종적 문화, 회피문화, 대립적 문화, 권력문화, 경쟁문화, 완벽주의 문화로 분류하였다.(표 2-4)

루소가 제시한 가장 이상적인 조직문화 유형은 높은 측정값을 차지하는 건설적인 문화와 낮은 값을 나타내는 수동적인 문화이거나 적극적인 방어적 문화가 서로 조화를 이루는 것이 바람직하다고 하였다.

우리나라 기업들은 다분히 수동적이고도 공격적인 방어스타일의 문화가 나타나고 있다. 여기서 완벽주의 문화는 공격적인 방어스타일의 일종이라는 사실을 망각하기가 쉬운데 일을 철저하게 처리하는 것까지는 좋으나, 세부사항의 처리나 실수를 하지 않으려고 지나치게 완벽을 추구하는 것은 책잡히지 않고, 자신이 완벽하다는 것을 강조하려는 또 하나의 공격적인 방어스타일의 일종이라는 것이다. 동조적 문화나 대립적 문화 역시 양극단으로 치닫는 것은 건설적인 비판이 이루어지지 않는 풍토가 조성된다. 토론문화가 잘 발달하지 않은 조직에서는 권력문화와 복종적 문화가 만연하던가, 정당한 위계질서가 느슨해진 틈을 타서 대결과 비판을 통하여 자신의 지위를 지키려는 풍토가 만연하며, 특히 조직의 변화에 따른 이해관계가 수반하면 토론이기보다는 자기 자신과 부문의 이해관계를 지키려고 대결과 비판을 증폭시키기도 한다. 관료적 문화는 형식주의와 최소한의 책임만을 다하려는 복지부동의 양상을 가져온다.

<표 2-4> Constructive & Defensive 스타일 분류

| 건설적 스타일<br>(Constructive)                                 | 수동/방어적 스타일<br>(Passive/Defensive)            | 공격/방어적 스타일<br>(Aggressive/Defensive)                     |
|-----------------------------------------------------------|----------------------------------------------|----------------------------------------------------------|
| <b>성취문화(Achievement):</b><br>목표달성과정, 과업달성노력               | <b>동조적문화(Approval):</b><br>무난한 인간관계, 이견회피    | <b>대립적문화(Oppositional):</b><br>대결, 비판과 일을 통한 지위유지        |
| <b>자아실현문화(Self-actuality):</b><br>창의성, 혁신, 질, 개인의 성장      | <b>관료적문화(Conventional):</b><br>규정절차 준수, 혁신억제 | <b>권력문화(Power):</b><br>구서원의존, 상급자 요구 종시                  |
| <b>인본주의문화(Humanistic encouraging):</b><br>구성원의 능동적 참여, 헌신 | <b>복종적문화(Dependent):</b><br>상명하복 강조, 자발성 제약  | <b>경쟁문화(Competitive):</b><br>상호 견제 팽배                    |
| <b>친화적문화(Affinitative):</b><br>열린 의사소통, 원활한 협조와 대인관계      | <b>회피문화(Avoidance):</b><br>실수에 대한 문책, 책임전가   | <b>완벽주의문화(Perfectionist):</b><br>세부사항 강요, 엄격한 처리, 실수 안하기 |

자료 : Rousseau, D. M. and R. A. Cooke, "Behavioral Norms and Expectations: A Quantitative Approach to the Assessment of Organizational Culture", Group and Organizational Studies, 1988

기업의 문화를 처리할 때는 각기 다른 양상을 말하곤 하는 데 우리는 “어떠한 기업이다”라고 한다. 그런데 각기 갖고 있는 어떤 유형의 특성보다는 실질적으로 얼마나 건설적인가, 아니면 방어적인가를 눈여겨볼 필요가 있고, 이상에서 언급한 내용들의 변화가 필요하다. 한편 구체적인 제도의 개선과 경영자의 솔선수범이 필요하며, 능력의 처리에서는 이상의 요건들을 인사고과에 적극적으로 반영하고 지도와 피드백을 통해 이를 강화할 필요가 있다.

#### 4. 조직문화와 조직성과

조직문화는 기업구성원의 사고와 행동에 영향을 주는 요소로서 조직성과에 많은 영향을 미치고 있다.

조직문화와 조직성과의 관련성에 대해 P.D.Reynolds는 조직문화가 성과와 연결되려면 상황에 따른 조직문화의 관리가 필요하다고 한다. 산업간, 기업구성원 간에 문화적인 차이가 있고, 산업에 따라서도 우수기업의 특성이 다르므로 환경과 조직문화간에 적합성이 있어야 성과를 향상시킬 수 있다고 하였다.<sup>12)</sup> S.P.Robbins는 구성원들은 자율성, 구조, 감독자가 제공하는 온정과 지원, 주체성, 보상, 경영층이 감수하려는 갈등과 위험, 구성원 간의 의사소통 등과 같은 객관적 요인에 대하여 주체적인 지각을 형성한다고 하면서, 이러한 지각은 성과와 만족에 영향을 미치게 된다고 한다.(그림 2-6)

신유근은 기업문화의 확립 정도가 높은 기업이 조직성과가 높게 나타나고, 기업문화의 확립 정도를 높게 인식하는 기업체가 낮게 인식하는 기업체보다 높은 조직성과를 나타낸다고 한다.<sup>13)</sup>

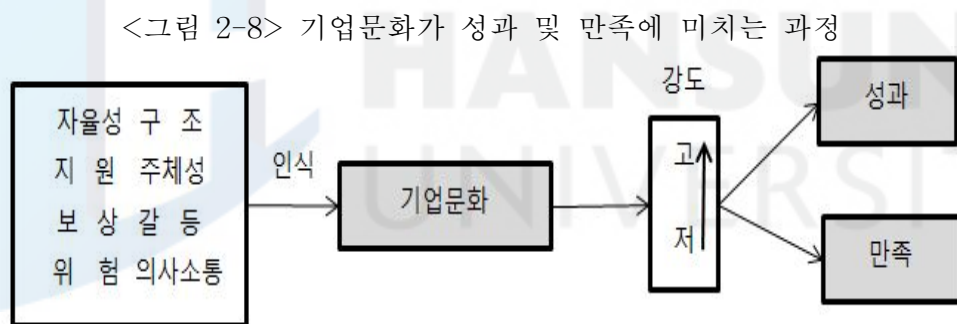
12) P .D. Reynolds, "Organizational Culture as Related to Industry, Position and Performance", Journal of Management Studies, Vol.23,1986, pp.333-345.

조직문화 연구의 관심에 대해 Sathe(1983)는 조직문화가 조직성과를 결정하는 주요요소라는 믿음에 기인하고 있다. 조직문화 연구는 문화유형과 문화 강도에 따라 조직성과가 달리 나타날 것이라는 두 흐름이 주축을 이루었다. 선행연구들의 흐름은 조직성과에 관해서 재무적 측면인 매출액, 영업수익률 등과 태도변수 측면을 고려하고 있다.

전자에 의한 조직문화연구는 재무적 성과와 직접적으로 상관관계가 있다는 것이며, 후자는 조직문화가 조직구성원의 행동을 지배하는 요소로서 구성원의 몰입도 및 애착도 등과 같은 태도에 영향을 줌으로써 조직성과를 향상시킨다는 것이다.

한편 Pascal & A웬(1984)에 의해 조직문화 연구가 문화유형에 따라 성과 및 연관성을 살피는 접근과는 달리 강한 조직문화에 대한 관심을 나타내는 문화의 강도차원에 대한 연구도 지속적으로 이루어졌다.

전자의 경우에는 어떤 문화유형이 유효한가 라는 차원의 바람직한 문화적 유형론 연구로 진행되었고, 후자의 경우에는 문화강도에 따라 성과 및 유효성에 미치는 관계를 규명하려는 차원으로 발전하였다.



자료 : S.P.Robbins, *Organizational Behavior(5th ed.)*, N.J : Prentice-Hall, 1991, p.590.

Safford(1988)는 강한 문화가 조직의 성과에 영향을 미칠 것이라는 믿음은 조직문화 연구의 일반적 가정으로써 강한 조직문화는 조직성과와 양의 상관관계를 갖는다는 것이며, Deal & Kennedy(1982)는 성공적인 조직은

13) 신유근(1985), 「기업문화와 조직성과」, 경영논집, Vol.19, 서울대 경영연구소, p.62.

다른 조직과 구별되는 독특하고도 강한 문화를 지니고 있다는 점을 선행 연구들은 지적하고 있다.

Denison, Gordon & Di Tomaso(1990)의 경우에는 문화특성의 종류에 관계없이 강한 문화는 조직의 단기적 성과와 유의적인 관계가 있는 것으로 나타났으며, Kotter & Heskeet(1991)의 연구에서도 조직 내 문화적 강도는 연평균 순이익 증가율과 연평균 투자수익율의 경제적 성과지표와 상관관계를 갖고 있는 것으로 나타났다. Weick(1985)는 강한 조직문화는 이와 같이 재무적 성과에만 영향을 미치는 것이 아니라, 조직 내 높은 규범적 통합정도를 통해 구성원들에 대한 효과적인 조직통제 수단이 된다고 지적하고 있다.

### 제 3 절 직무성과

#### 1. 직무성과의 개념

직무성과는 개인이 자기 자신의 목표를 달성한 정도이다. 다시 말하면 조직 구성원들이 실현시키고자 하는 일의 바람직한 상태 또는 구성원 자식들의 목표를 달성한 정도라고 얘기할 수 있다.<sup>14)</sup> Millar(1988)는 직무성과란 조직 내에서 구성원의 역할 수행에 있어서 실무자의 행동을 나타내는 역동적이고 다면적인 개념이라고 주장하였다.<sup>15)</sup>

Poter(1968)는 성과란 조직이 객관적으로 측정 할 수 있는 결과를 표시는 것이라고 말했다.<sup>16)</sup> 즉, 성과는 기업의 목표달성을 위한 과정의 실행 정도를 말하는데 이는 조직구성원의 노력과 그들이 가진 능력, 특성 그리고 역할 지각에 의하여 높은 수준을 유지할 수 있으며, 노력이 성과를 초래하지만 이 두 가지는 항상 동일한 것이 아니고 이 두 가지 변수 사이의

14) 정태영(2006), 「영업관리자의 리더십 유형과 영업직 사원 직무성과와의 상관성 연구」, 연세대 교육대학원 석사학위 논문, p.8.

15) K. I. Milla(1988), "The Development & Field - test of Behaviorally Anchor Rating Scale for Evaluating Performance of Professional Social Workers", The University of Texas at Arlington,

16) L. W. Porter and E. E. Lawler(1968), *Managerial Attitude and performance*, Homewood Richard D. IrwinInc, p.155.

차이는 개인의 능력 및 특성과 그가 수행해야 할 역할에 대한 개인의 지각에 의해서 결정된다고 하였다.

## 2. 직무성과의 구성요소

### 1) 직무만족

직무만족은 작업 그 자체 및 작업수행과 관련된 다양한 단면에 대한 작업자의 긍정적인 느낌의 정도라고 할 수 있다.<sup>17)</sup>

Locke는 직무만족을 개인이 직무를 평가하거나 직무를 통해서 얻게 된 경험을 평가함으로써 느끼는 유쾌함이나 또는 기분 좋은 정서 상태라고 정의하였다.<sup>18)</sup> 따라서 직무만족은 직무에 대해서 개인이나 집단이 갖는 보편적 태도라고 할 수 있다.

직무만족은 호손실험을 통해 얻은 결과로 인간관계론적 측면에서 관심이 고조되었다. 근로의 질 측면에서도 구성원의 불만요소가 직무에 영향을 주는 것으로 밝혀지면서 여러 학자들이 직무만족에 영향을 미치는 요인들을 다양하게 주장하였다.(표 2-5)

직무만족과 직무성과와의 관계에 대해서는 일관된 상관관계나 확실적인 연관성이 있는 것이 아니고 다음과 같은 관련성을 가질 가능성이 있다.<sup>19)</sup>

첫째, 직무만족이 직무성과수준을 결정한다. 이는 Kornhauser와 Sharp, Sheridan과 Slocum 등에 의해서 주장된 견해로서, 만족해하고 행복한 종업원이 곧 생산적인 종업원이 된다는 것이고 그 경우 중요한 것은 지속적인 만족과 행복이 뒷받침될 때 성원들은 높은 직무성과를 실현한다.

둘째, 직무만족과 직무성과는 상호영향을 통해서 직무만족 ↔ 직무성과의 관계를 유지한다. 직무만족이 직무성과를 낳고 또 높은 직무성과는 높은 직무만족을 불러일으킴으로써 상호간에 영향을 미치는 사이클을 유지

17) 황규대, 『조직행동의 이해』, 2003, 서울 : 박영사, p.47.

18) E. A. Locke(1976), "The Nature and Cause of Job Satisfaction", In Dunnett, MD.(ed), Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Chicago : Rand McNally.

19) 김석희(2004), 『21세기 조직행동관리론』, 서울 : 무역경영사, pp.186-187.

한다.

## 2) 직무몰입

직무몰입이란 자신이 속해있는 조직에 대해 심리적으로 동화되어 있는 정도 혹은 일체감을 느끼는 정도이다.<sup>20)</sup> 일반적으로 개인이 자신의 직무에 동화하여 이에 적극적으로 참여하며, 직무성과 수준이 자신의 가치개념에 매우 중요하다고 지각하는 정도를 직무몰입이라고 한다.

직무몰입은 구체적인 직무와 관련된 태도로서 현재의 직무와 관련이 있으며, 상황에 의해 어느 정도 영향을 받지만, 개인의 자기 인식에 의해 영향을 강하게 받을 수 있다. 또한 직무몰입은 조직목표나 가치의 내재화에 대한 선행조건이 된다. 그러므로 직무몰입은 업무가 자기 생활에 중심이 될 때, 스스로 자신의 업무에 적극적으로 참여할 때, 자신의 자존을 업무성과 중심으로 볼 때 그리고 업무성과를 자신의 자아개념과 일치하는 것으로 느낄 때 직무에 몰입하게 된다고 할 수 있다.<sup>21)</sup>

직무몰입이 높은 사람은 자신의 직무를 매우 선호하며 그 직무에 최선을 다하게 된다.<sup>22)</sup> 직무몰입이 높을수록 이직의도와 결근 가능성이 줄어들게 될 것이다. 그러므로 직무몰입 수준이 높은 경우, 직무몰입 낮은 경우에 비해 직무를 보다 진지하게 받아들이고, 조직 내에서 경험 쌓기 위해 보다 많은 노력을 기울인다.

직무몰입에 대한 주요 연구 결과를 보면, 직무몰입은 크게 세 가지 구성요소로 이루어진 다차원적인 개념이다.

첫째, 직무(조직)에 대한 개인의 진실한 참여 열망을 나타낸다.

둘째, 직무(조직)를 삶의 중심요소로 여기는 정도이다.

셋째, 직무(조직)를 자아의 핵심요소로 여기는 정도이다.

상기 세 가지 요소가 모두 충족되었다고, 즉 직무몰입이 높다고 해서 반드시 높은 성과를 낳는 것은 아니나, 실증연구에 의하면 직무몰입 수준이

---

20) 황규대, 전계서, p.55.

21) 정태영, 전계논문, p.42.

22) 김성국(2001), 『조직과 인간행동』, 서울 : 명경사.



높은 경우, 결론이나 이직이 상대적으로 적고, 성과 수준이 높은 것으로 나타난다.<sup>23)</sup>

[표 2-5] 직무 만족에 영향을 미치는 요인

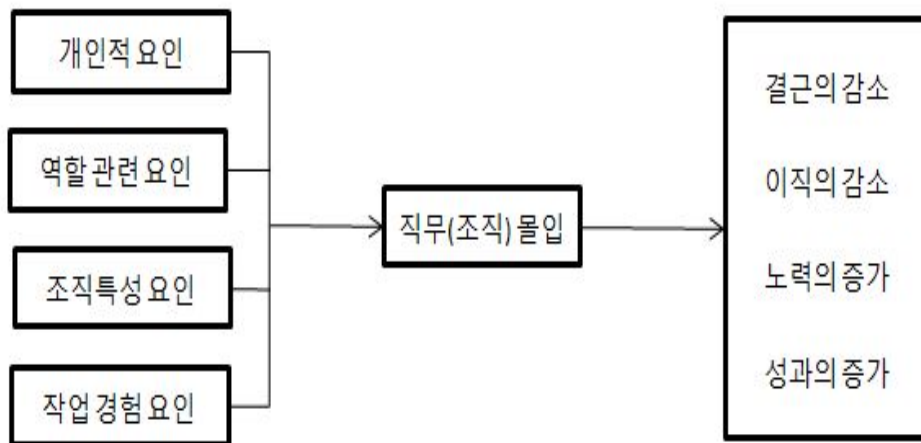
| 학자                       | 직무 만족 영향 요인                                                                  |
|--------------------------|------------------------------------------------------------------------------|
| Vroom(1964)              | 감독, 작업집단, 직무내용, 책임, 승진의 기회, 작업시간, 동기 유발, 대안 선택                               |
| Myers(1964)              | 성취감, 책임, 성장, 승진, 작업의 즐거움, 인정                                                 |
| Alderfer(1968)           | 임금, 부가급료, 상사에 의한 존중, 동료에 의한 존중, 성장 ERG이론-인간의 욕구 3가지(생존의 욕구, 관계의 욕구, 성장의 욕구)  |
| Hackman(1969)            | 기술의 다양성, 과업의 주체성, 과업의 중요성, Feedback, 자율성                                     |
| Locke(1976)              | 직무자체, 임금, 승진, 인정, 복리후생, 작업조건, 동료, 회사정책                                       |
| Jurgenson(1978)          | 발전, 부가급료, 회사, 동료, 시간, 책임, 안전, 감독, 작업유형, 작업조건                                 |
| Wiese & Recticher (1984) | 재무적 유인, 비재무적 유인, 소극적 유인, 인정, 성취, 작업, 발전, 책임 - 본질적 요소                         |
| Wemimont(1988)           | 봉급, 회사정책, 기술적 적합성, 대인관계, 작업조건 - 비본질적 요소                                      |
| Herzberg(1992)           | 동기부여요인 - 성취, 인정, 도덕적 힘, 책임 중대, 성장과 발전, 위행요인 정책 및 관리, 감독, 작업 조건, 대인 관계, 돈, 지위 |

출처 : 윤정윤, 「패스트푸드 비정규직 종사원의 직무만족이 조직몰입과 직무몰입에 미치는 영향에 관한 연구」, 경기대학교 관광대학원 석사학위 논문, 2004

23) 황규대, 전게서, p.57.



<그림2-9> 직무몰입의 영향 요인



출처 : 황규대(2003), 조직 행동의 이해, 서울:박영사, p56

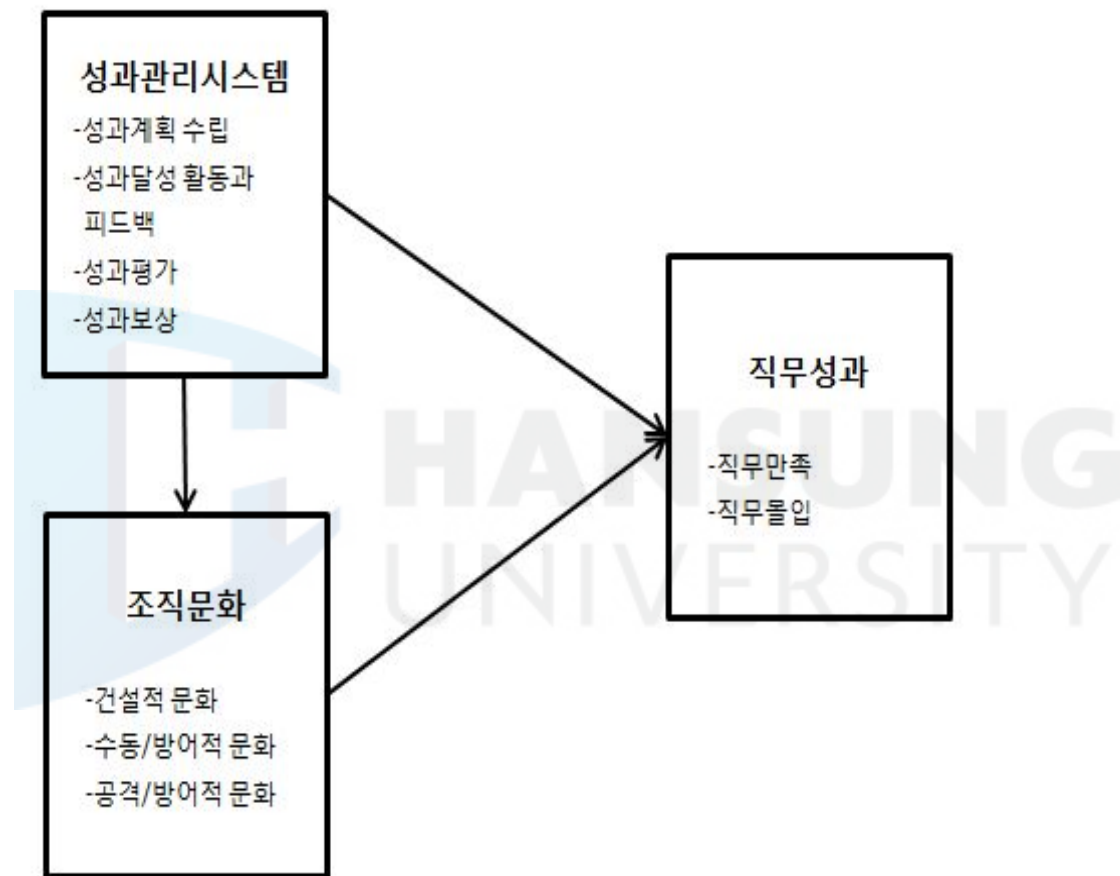


## 제 3 장 연구설계

### 제 1 절 연구모형 및 가설의 설정

#### 1. 연구모형

<그림 3-1> 연구모형



본 연구는 성과관리시스템을 시행하는 기업의 구성원들을 대상으로 성과관리시스템의 프로세스가 직무성과와 조직문화에 미치는 영향과 조직문화

가 직무성과에 미치는 영향에 관한 연구이며, 본 연구의 목적은 성과관리 시스템을 시행하는 기업에서 성과계획, 성과달성 활동과 피드백, 성과평가, 성과보상의 네 가지 기능이 조직문화 스타일과 관련성을 가지며, 성과관리 시스템과 조직문화는 각각 직무만족과 직무몰입 등 구성원의 직무성과에 미치는 영향을 검증하는 데 있다. 본 논문은 성과관리시스템이 조직문화와 구성원의 직무성과에 영향을 미치고 있으며, 조직문화의 유형은 구성원의 직무성과에 밀접한 관련이 있다는 것을 규명하고자 한다.

이러한 연구 목적을 위하여 첫째, 성과관리시스템이 어떤 조직문화 스타일과 관련성을 가지는 지에 대하여 분석하였으며, 둘째, 성과관리시스템은 구성원의 직무성과 향상에 영향을 미치고 있는 지와 셋째, 직무성과 향상을 위한 조직문화의 유형에 대하여 분석하였다. 본 논문의 연구모형은 <그림 3-1>과 같다.

## 2. 가설의 설정

### 1) 성과관리시스템과 조직문화

조직문화와 조직성과와의 관계 대한 선행연구들에 의하면, 조직문화가 잘 정립되어 있는 조직이 그렇지 않은 조직보다 조직성과의 향상에 더 많은 영향을 미친다는 것을 알 수 있다.

기업문화 연구의 관심에 대해 Sathe(1983)는 조직문화가 조직성과를 결정하는 주요요소라는 믿음에 기인하고 있다. 조직문화 연구는 문화유형과 문화강도에 따라 조직성과가 달리 나타날 것이라는 두 흐름이 주축을 이루었다. 첫째, 조직문화연구는 재무적 성과와 직접적으로도 상관관계가 있으며, 둘째 조직문화가 조직구성원의 행동을 지배하는 요소로서 구성원의 몰입도 및 애착도 등과 같은 태도에 영향을 줌으로써 조직성과를 향상시킨다는 것이다.

앞에서 제시한 실증연구들은 조직문화가 강한 이유 또는 조직문화를 구분하는 것에 초점을 두었으나, 본 연구에서는 성과관리시스템과 <표 2-5>

의 건설적, 수동/방어적, 공격/방어적 스타일의 조직문화와의 상관관계를 검증하기 위하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 1-1 성과관리시스템은 건설적 문화에 대하여 유의적인 정(+)의 방향으로 관련될 것이다.

가설 1-2 성과관리시스템은 수동/방어적 문화에 대하여 유의적인 정(+)의 방향으로 관련될 것이다.

가설 1-3 성과관리시스템은 공격/방어적 문화에 대하여 유의적인 정(+)의 방향으로 관련될 것이다.

## 2) 성과관리시스템과 직무성과

성과관리시스템은 조직과 구성원의 성과를 일련의 성과지표를 통해 체계적으로 집계, 관리하고 피드백(feed-back)하는 프로세스이다. 조직의 성과는 구성원의 노력과 능력, 특성 그리고 역할 지각에 의하여 높은 수준을 유지할 수 있게 된다. 따라서 성과관리시스템의 프로세스가 구성원의 직무 성과에 악영향을 미치게 되면 구성원의 능력을 조직의 성과를 위해 충분히 발휘하지 못하는 경우가 발생하게 될 것이다. 이와 같이 성과관리시스템의 네 가지 기능(성과계획, 성과달성 활동과 피드백, 성과평가, 성과보상)이 직무성과에 어떠한 형태로 영향을 미치게 되는지를 검증하기 위하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 2-1 성과관리시스템은 직무만족에 대하여 유의적인 정(+)의 방향으로 관련 될 것이다.

가설 2-2 성과관리시스템은 직무몰입에 대하여 유의적인 정(+)의 방향으로 관련 될 것이다.

## 3) 조직문화와 직무성과

직무만족과 직무몰입은 높은 상관관계를 나타내는 것이 일반적인 관측이다. 그러나 직무만족은 개인이 수행하고 있는 구체적인 직무에 평가와 경험에 대한 것인 반면, 직무몰입은 자신이 속해있는 조직에 대해 심리적으로 동화되어 있는 정도 혹은 일체감을 느끼는 정도로 구분하고 있다.

직무만족과 직무몰입에 대한 이상의 개념정의에 충실할 경우 전자는 주로 해당 개인이 수행하고 있는 직무의 특성에 따라서, 후자는 주로 조직의 특성에 따라서 변화나 차이를 나타낼 것으로 기대할 수 있다.

본 연구에서는 조직문화(건설적, 수동/방어적, 공격/방어적 스타일)가 직무성과에 어떠한 영향을 미치는지에 대하여 검증하기 위하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 3-1 건설적 조직문화는 직무성과에 대하여 유의적인 정(+)의 방향으로 관련 될 것이다.

가설 3-2 수동/방어적 조직문화는 직무성과에 대하여 유의적인 정(+)의 방향으로 관련 될 것이다.

가설 3-3 공격/방어적 조직문화는 직무성과에 대하여 유의적인 정(+)의 방향으로 관련 될 것이다.

## 제 2 절 조사방법 및 자료분석

### 1. 표본의 선정과 자료수집

본 연구를 수행하기 위하여 성과관리시스템을 시행하고 있는 중소기업의 직원을 대상으로 성과관리시스템, 조직문화, 직무성과에 대한 설문조사를 실시하였다. 조사기간은 2009년 11월 2일부터 2009년 11월 12까지 11일간 실시하였으며, 조사방법은 인터넷과 조사자의 직접방문을 통하여 실시하였다. 설문지 배포 대상 기업은 상공회의소의 Home page에 등록된 회원기업의 직원을 대상으로 300부를 배포하였다. 설문지는 인터넷과 직접방문을 통하여 총 165부(55%)를 회수하였다. 이 중 불성실한 응답이나 결측

치가 많은 설문지를 제외하고 143부를 분석에 사용하였다.(유효응답율 47.67%)

## 2. 통계적 분석 기법 및 분석절차

본 연구 자료의 처리는 SPSS Win 15.0 통계 프로그램을 사용하여 다음과 같은 방법을 통해서 시행하였다.

첫째, 조사대상의 분포 및 각 척도의 평균치를 파악하기 위해서 빈도분석과 기술통계분석을 실시하였다.

둘째, 성과관리시스템, 조직문화, 직무성과 요인관련 신뢰도와 타당도를 분석하기 위해서 크로바흐의 알파(Cronbach's )를 이용한 내적 일관성법 및 요인분석을 사용하였다.

셋째, 성과관리시스템, 조직문화, 직무성과 요인 관계를 파악하고, 또한 회귀분석에서 다중공선성의 문제를 점검하기 위해서 피어슨의 상관관계 분석(Pearson correlation analysis)을 실시하였다.

넷째, 성과관리시스템이 조직문화에 미치는 영향, 조직문화가 직무성과에 미치는 영향을 분석하기 위해서 다중회귀분석(Multiple Regression Analysis)을 이용하였다.

또한 본 연구의 유의수준은 모두 0.05수준에서 검정하였다.

## 3. 설문지 구성

본 연구에 사용된 설문지 문항은 성과관리시스템과 조직문화 그리고 직무성과를 측정하기 위한 문항을 연구 목적에 맞게 설계하였다. 설문 구성은 세 부분으로 구성되어 있는 데, 성과관리시스템의 네 가지 기능(성과계획, 성과달성 활동과 피드백, 성과평가, 성과보상)에 대한 의견을 묻는 항목 16개 문항, 조직문화를 측정하기 위한 건설적, 수동/방어적, 공격/방어적 조직문화 항목 20개 문항, 직무성과를 측정하기 위한 직무만족 10개 문항, 직무몰입에 대하여 묻는 항목 5개 문항, 끝으로 성별, 재직년수, 연령

등 인구통계학적 변수를 측정하기 위한 문항으로 총 60문항의 설문지를 구성하였다.

인구통계학적 변수를 제외한 모든 문항은 Likert식 5점 척도법을 사용하였다.

설문지의 구성 내용을 요약하면 [표 3-1]와 같다.

[표 3-1] 설문지 구성

| 구분      | 독립매개변수       | 문항번호                                    | 자료출처                          |
|---------|--------------|-----------------------------------------|-------------------------------|
| 성과관리시스템 | 성과계획 수립      | A1, A2, A7, B1, B2, B7                  | COME(2007)                    |
|         | 성과달성 활동과 피드백 | B3, B4, B5, B6, B9                      |                               |
|         | 성과평가         | A6, B8                                  |                               |
|         | 성과보상         | A3, A4, A5                              |                               |
| 직무성과    | 직무만족         | E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7, E8, E9, E10 | 서인덕(1986)                     |
|         | 직무몰입         | D1, D2, D3, D4, D5                      | 한창수(2006)                     |
| 조직문화    | 건설적 문화       | C1, C2, C6, C7, C13, C14, C15, C20      | Rousseau(1988,1990,1991,1993) |
|         | 수동/방어적 문화    | C8, C9, C10, C16, C17, C18              |                               |
|         | 공격/방어적 문화    | C3, C4, C5, C11, C12, C19, C21, C22     |                               |

## 제 4 장 실증분석

### 제 1 절 연구 표본 및 연구 변수의 추출

#### 1. 표본 자료의 특성

인구통계학적 특성을 살펴보면 다음과 같다. 먼저, 성별에서는 남자가 94.4%로 대부분이었으며, 연령은 30세-39세가 57.3%로 가장 높게 나타났다. 학력은 대졸인 경우가 53.1%로 가장 높게 나타났으며, 직종은 관리직이 49.0%로 높게 나타났다. 직급은 대리급이 31.5%로 가장 많았고, 근속년수는 5년 이하인 경우가 32.2%로 가장 높게 나타났다. 성과관리제도 유형은 목표관리가 44.1%로 가장 높게 나타났다.

[표 4-1] 응답자의 일반적 특성

| 항목 | 구분      | 합계(명) | 구성비(%) |
|----|---------|-------|--------|
| 성별 | 남자      | 135   | 94.4   |
|    | 여자      | 8     | 5.6    |
|    | 계       | 143   | 100.0  |
| 연령 | 20세-29세 | 26    | 18.2   |
|    | 30세-39세 | 82    | 57.3   |
|    | 40세 이상  | 35    | 24.5   |
|    | 계       | 143   | 100.0  |

| 항목 | 구분   | 합계(명) | 구성비(%) |
|----|------|-------|--------|
| 학력 | 고졸이하 | 9     | 6.3    |
|    | 전문대졸 | 47    | 32.9   |
|    | 대졸   | 76    | 53.1   |
|    | 대학원  | 11    | 7.7    |
|    | 계    | 143   | 100.0  |



| 항목 | 구분   | 합계(명) | 구성비(%) |
|----|------|-------|--------|
| 직종 | 관리   | 70    | 49.0   |
|    | 영업   | 18    | 12.6   |
|    | 기술개발 | 26    | 18.2   |
|    | 생산   | 26    | 18.2   |
|    | 기타   | 3     | 2.1    |
|    | 계    | 143   | 100.0  |

| 항목 | 구분     | 합계(명) | 구성비(%) |
|----|--------|-------|--------|
| 직급 | 사원     | 39    | 27.3   |
|    | 대리급    | 45    | 31.5   |
|    | 과장급    | 31    | 21.7   |
|    | 차장급 이상 | 25    | 17.5   |
|    | 계      | 143   | 100.0  |

| 항목   | 구분     | 합계(명) | 구성비(%) |
|------|--------|-------|--------|
| 근속년수 | 1년 이하  | 6     | 4.2    |
|      | 3년 이하  | 34    | 23.8   |
|      | 5년 이하  | 46    | 32.2   |
|      | 10년 이하 | 37    | 25.9   |
|      | 10년 초과 | 20    | 14.0   |
|      | 계      | 143   | 100.0  |

| 항목            | 구분   | 합계(명) | 구성비(%) |
|---------------|------|-------|--------|
| 성과관리<br>제도 유형 | 연봉제  | 39    | 27.3   |
|               | 목표관리 | 63    | 44.1   |
|               | BSC  | 24    | 16.8   |
|               | 혼합형태 | 17    | 11.9   |
|               | 계    | 143   | 100.0  |

## 2. 요인분석 및 신뢰도 분석

가설검증을 하기 위해서는 가설에 사용된 변수의 측정도구에 대한 신뢰성과 타당성이 엄격하게 검증되어야 한다.<sup>24)</sup> 신뢰성(Reliability)이란 측정대상을 여러 번 측정하였을 때에도 동일한 결과가 나타나고, 어떤 지표를 구성하는 항목들 간에 일관성(internal consistency)이 있다는 것을 의미한다. 다중항목척도를 사용한 측정변수의 신뢰성을 검증하는 방법으로는 항목분석(item analysis)을 사용할 수 있으며, 항목분석 방법으로는 여러 방법이 있으나 본 연구에서는 다중항목 중 신뢰도를 저해하는 항목을 찾아내어 측정도구에서 제외시킴으로서 측정도구의 신뢰도를 높이기 위한 방법인 크론바하 알파계수를 이용한다. 신뢰성계수는 0.6이상을 기준으로 하였다.<sup>25)</sup>

타당성(validity)은 측정도구가 측정하고자 하는 것을 제대로 측정하고 있는가를 의미한다. 여러 가지 타당성 중에서 측정도구가 실제로 무엇을 측정하였는가, 또는 조사자가 측정하고자 하는 추상적인 개념이 실제로 측정도구에 의해서 적절하게 측정되었는가를 검증하기 위한 방법으로 구성개념 타당성(construct validity)이 있다. 구성개념 타당성을 측정하는 방법으로 다속성다측정방법(multitrait-multimethod matrix)과 요인분석(factor analysis)방법이 있는데, 본 연구에서는 요인분석을 이용하여 타당성을 검증하고자 한다. 요인추출은 일반적으로 측정된 요인의 선형결합인 주성분 분석(PCA: principal component analysis)을 이용하였으며, 초기에 구한 요인의 명확한 해석을 위해 요인회전은 직각회전인 varimax 방식을 이용하였다.

변수와 요인간의 상관관계정도를 나타내는 요인적재량(factor loading)은 일반적으로 단일차원에 대한 요인분석의 경우 0.6 이상이면 유의적이라고 할 수 있다(임종원, 1996).<sup>26)</sup>

24) 채서일(1992), 「사회과학조사방법론」, 서울: 학현사, p.240.

25) J. F. Hair, Jr., Anderson, R. E., Tatham, R. L., Black, W. C.(1998), *Multivariate Data Analysis*, Prentice-Hall, 5th ed.

26) 임종원(1992), Relationship Marketing과 Relationship Merit, 마케팅연구, 7(1), pp.173-195.

## 1) 성과관리시스템 요인분석 및 신뢰도분석

성과관리시스템의 요인분석 및 신뢰도분석결과는 다음과 같다.

[표 4-2] 성과관리시스템의 요인분석 및 신뢰도분석결과

|                     | 성 과<br>보 상 | 성 과달성<br>활동과<br>피드백 | 성 과계획<br>수립 | 성 과평가  |
|---------------------|------------|---------------------|-------------|--------|
| a4                  | .836       | -.076               | .094        | -.033  |
| a3                  | .723       | .095                | .427        | -.129  |
| a5                  | .722       | -.096               | .142        | .187   |
| b5                  | -.311      | .799                | .157        | .175   |
| b4                  | .099       | .772                | .049        | .267   |
| b6                  | .150       | .766                | -.473       | .013   |
| a1                  | .167       | .019                | .925        | -.013  |
| a2                  | .241       | .042                | .876        | .066   |
| a6                  | -.232      | .241                | .278        | .780   |
| b8                  | .294       | .220                | -.252       | .749   |
| Eigen-value         | 3.027      | 2.606               | 1.734       | .911   |
| 설명력                 | 27.521     | 23.695              | 15.762      | 8.279  |
| 누적설명력               | 27.521     | 51.216              | 66.978      | 75.257 |
| Cronbach's $\alpha$ | .8754      | .8643               | .7912       | .6904  |

요인분석 결과 16문항 중 6문항(a7, b1, b2, b3, b7, b9)이 제거되었으며 총 4개의 요인으로 도출되었으며, 전체 설명력은 75.257%가량으로 높게 나타났다. 요인1은 성과보상, 요인2는 성과달성활동과 피드백, 요인3은 성과계획수립, 요인4는 성과평가 요인으로 구성되었다.

신뢰도분석결과, 각 요인을 구성하는 문항들 간 내적 일관성 정도를 파악해 보면 모두 0.60이상으로 신뢰도 역시 적합한 것으로 파악되었다.

## 2) 조직문화 요인분석 및 신뢰도분석

조직문화 신뢰도 및 요인분석결과는 다음과 같다.

[표 4-3] 조직문화 요인분석 및 신뢰도분석결과

|                     | 건설적 문화 | 공격/방어적 문화 | 수동/방어적 문화 |
|---------------------|--------|-----------|-----------|
| c6                  | .769   | .298      | .166      |
| c15                 | .731   | .103      | .134      |
| c14                 | .726   | .336      | .177      |
| c13                 | .718   | .175      | .147      |
| c2                  | .686   | .169.     | .166      |
| c5                  | .594   | .828      | .298      |
| c11                 | .590   | .724.     | .356      |
| c12                 | .066   | .688      | -.012     |
| c21                 | -.133  | .624      | -.101     |
| c9                  | -.357  | .383      | .810      |
| c10                 | -.004  | -.375     | .765      |
| c18                 | .081   | .111      | .725      |
| Eigen-value         | 3.528  | 1.836     | 1.532     |
| 설명력                 | 29.396 | 25.304    | 22.765    |
| 누적설명력               | 29.396 | 54.700    | 77.465    |
| Cronbach's $\alpha$ | .872   | .814      | .609      |

요인분석 결과 22문항 중 10문항이 제거되었으며 총 3개의 요인으로 도출되었다. 전체 설명력은 77.465%가량으로 높게 나타났다. 요인1은 건설적 문화, 요인2는 공격/방어적 문화, 요인3은 수동/방어적 문화 요인으로 구성되었다.

신뢰도분석결과, 각 요인을 구성하는 문항들 간 내적 일관성 정도를 파

악해 보면 각 요인의 **Cronbach's  $\alpha$**  계수는 건설적 문화 0.872>0.60, 공격/방어적 문화 0.814>0.60, 수동/방어적 문화 0.609>0.60으로, 모두 요인의 신뢰도 역시 적합한 것으로 파악되었다.

### 3) 직무만족과 직무몰입에 관한 요인분석 및 신뢰도분석

[표 4-4] 직무만족과 조직몰입 요인분석 및 신뢰도분석결과

| 문 항                 | 직무만족   | 직무몰입   |
|---------------------|--------|--------|
| e1                  | .878   | .119   |
| e2                  | .804   | .166   |
| e9                  | .586   | .076   |
| e8                  | .582   | .107   |
| e6                  | .548   | -.084  |
| e7                  | .548   | -.070  |
| d5                  | -.108  | .865   |
| d4                  | -.160  | .865   |
| d1                  | .392   | .711   |
| Eigen-value         | 3.209  | 2.036  |
| 설명력                 | 32.092 | 20.364 |
| 누적설명력               | 32.092 | 52.456 |
| Cronbach's $\alpha$ | .876   | .601   |

요인분석 결과 15문항 중 6문항이 제거되었으며 총 2개의 요인으로 도출되었다. 전체 설명력은 52.456%가량으로 나타났다. 요인1은 직무만족, 요인2는 조직몰입 요인으로 구성되었다.

신뢰도분석결과, 각 요인을 구성하는 문항들 간 내적 일관성 정도를 파악해 보면 각 요인의 **Cronbach's  $\alpha$**  계수는 직무만족 0.876>0.60, 직무몰입 0.601>0.60으로, 모두 요인의 신뢰도 역시 적합한 것으로 파악되었다.

### 3. 상관관계 및 기술통계분석

본 연구에 투입되는 모든 변인들 간의 상관관계 및 응답경향인 기술통계를 파악하였다. 이를 정리하면 다음과 같다.(표 4-5)

[표 4-5] 상관관계 분석

|                 | 성과계획     | 성과달성<br>성과피백 | 성과평가     | 성과보상     | 직무만족     | 직무몰입     | 건설적<br>문화 | 수동방<br>어적<br>문화 | 공격<br>방어<br>적<br>문화 |
|-----------------|----------|--------------|----------|----------|----------|----------|-----------|-----------------|---------------------|
| 성과계획            | 1        |              |          |          |          |          |           |                 |                     |
|                 | 143      |              |          |          |          |          |           |                 |                     |
| 성과달성<br>성과피백    | .332(**) | 1            |          |          |          |          |           |                 |                     |
|                 | .000     |              |          |          |          |          |           |                 |                     |
| 성과평가            | .373(**) | .331(**)     | 1        |          |          |          |           |                 |                     |
|                 | .000     | .000         |          |          |          |          |           |                 |                     |
| 성과보상            | .443(**) | -.107        | -.113    | 1        |          |          |           |                 |                     |
|                 | .000     | .205         | .179     |          |          |          |           |                 |                     |
| 직무만족            | .336(**) | -.411(*)     | .087     | .288(**) | 1        |          |           |                 |                     |
|                 | .000     | .000         | .302     | .000     |          |          |           |                 |                     |
| 직무몰입            | .021     | -.172(*)     | .219(**) | -.062    | .331(**) | 1        |           |                 |                     |
|                 | .801     | .040         | .009     | .462     | .000     |          |           |                 |                     |
| 건설적<br>문화       | .127     | -.296(*)     | .385(**) | .033     | .425(**) | .441(**) | 1         |                 |                     |
|                 | .130     | .000         | .000     | .695     | .000     | .000     |           |                 |                     |
| 수동방<br>어적<br>문화 | -.114    | .322(**)     | .019     | .087     | -.147    | -.147    | -.246(*)  | 1               |                     |
|                 | .177     | .000         | .821     | .302     | .080     | .081     | .003      |                 |                     |
| 공격방<br>어적<br>문화 | -.042    | .201(*)      | .180(*)  | -.190(*) | -.100    | .131     | .213(*)   | .463(**)        | 1                   |
|                 | .621     | .017         | .032     | .024     | .234     | .121     | .011      | .000            |                     |
|                 | 142      | 142          | 142      | 142      | 142      | 142      | 142       | 141             | 142                 |

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

먼저 독립변인들 간의 상관관계를 보면 가장 높은 상관관계가 0.443으로 나타났다. 독립변인들 간에 지나치게 높은 상관관계는 자칫 종속변수에 미치는 영향력 정도인 회귀계수를 추정하는 데에 오차를 가져올 가능성이

높다. 이러한 기준은 일반적으로 0.8~0.9이상으로서 본 연구에서 변인들 간의 상관관계를 이보다 낮게 나타나고 있어 다중공선성 문제는 없을 것으로 판단된다.

## 제 2 절 가설의 검증

### 1. 성과관리시스템 요인이 조직문화에 미치는 영향

#### 1) 성과관리시스템 요인이 건설적 조직문화에 미치는 영향

회귀분석 결과, 성과관리시스템 요인이 건설적 조직문화를 설명하는 정도는 약 35.8%가량으로 나타났으며, 본 회귀모형은 통계적으로 유의한 것으로 파악되었다( $F=19.206$ ,  $p=.000$ ).

성과관리시스템 요인 중 성과달성활동과 피드백, 성과평가가 건설적 조직문화에 유의한 영향을 미치는 변인이었으며, 상대적 영향력을 파악하기 위해서 표준화 계수를 파악해 보면, 성과평가( $\beta=0.509$ ) 성과달성활동과 피드백( $\beta=-.502$ )로 나타났다. 즉 성과평가는 건설적 조직문화 향상에 긍정적 기여를 하는 것으로 볼 수 있으며, 성과달성활동과 피드백은 부정적 영향을 미치는 것으로 나타났다.

따라서 성과관리시스템은 건설적 문화에 대하여 유의적인 정(+)의 방향으로 관련되고 있다. 그러나 성과관리시스템의 각 요인에 따라 건설적 조직문화에 미치는 영향은 다른 방향으로 작용하고 있다.

[표 4-6] 성과관리시스템 요인이 건설적 조직문화에 미치는 영향

| 성과관리시스템 요인            | 비표준화 계수  |         | 표준화계수 | t      | 유의<br>확률 |
|-----------------------|----------|---------|-------|--------|----------|
|                       | B        | 표준오차    | 베타    |        |          |
| (Constant)            | 2.732    | .294    |       | 9.296  | .000     |
| 성과계획                  | .133     | .112    | .109  | 1.191  | .236     |
| 성과달성활동과 피드백           | -.395    | .060    | -.502 | -6.537 | .000     |
| 성과평가                  | .441     | .068    | .509  | 6.448  | .000     |
| 성과보상                  | -.008    | .056    | -.011 | -.134  | .893     |
| R <sup>2</sup> =0.358 | F=19.206 | p=0.000 |       |        |          |

\* p<0.05 \*\* p<0.01 \*\*\* p<0.001

## 2) 성과관리시스템 요인이 수동/방어적 조직문화에 미치는 영향

회귀분석 결과, 성과관리시스템 요인이 수동/방어적 조직문화를 설명하는 정도는 약 24.1%가량으로 나타났으며, 본 회귀모형은 통계적으로 유의한 것으로 파악되었다(F=10.876, p=.000).

성과관리시스템 요인 중 성과계획, 성과달성활동과 피드백, 성과보상이 수동/방어적 조직문화에 유의한 영향을 미치는 변인이었으며, 상대적 영향력을 파악하기 위해서 표준화계수를 파악해 보면, 성과달성활동과 피드백이( $\beta=0.488$ ) 성과계획이( $\beta=-.456$ ) 성과보상이( $\beta=.349$ )로 나타났다.

즉 성과달성활동과 피드백과 성과보상은 수동/방어적 조직문화 향상에 긍정적 기여를 하는 것으로 볼 수 있으며, 성과계획은 부정적 영향을 미치는 것으로 나타났다.

따라서 성과관리시스템은 수동/방어적 조직문화에 대하여 유의적인 정(+)의 방향으로 관련되고 있다. 그러나 성과관리시스템의 각 요인에 따라 수동/방어적 조직문화에 미치는 영향은 다른 방향으로 작용하고 있다.



[표 4-7] 성과관리시스템 요인이 수동/방어적 조직문화에 미치는 영향

| 성과관리시스템 요인            | 비표준화 계수  |         | 표준화 계수 | t      | 유의 확률 |
|-----------------------|----------|---------|--------|--------|-------|
|                       | B        | 표준오차    | 베타     |        |       |
| (Constant)            | 2.775    | .326    |        | 8.505  | .000  |
| 성과계획                  | -.567    | .124    | -.456  | -4.568 | .000  |
| 성과달성활동과피드백            | .391     | .067    | .488   | 5.834  | .000  |
| 성과평가                  | .059     | .076    | .067   | .780   | .437  |
| 성과보상                  | .240     | .063    | .349   | 3.844  | .000  |
| R <sup>2</sup> =0.241 | F=10.876 | p=0.000 |        |        |       |

\* p<0.05 \*\* p<0.01 \*\*\* p<0.001

### 3) 성과관리시스템 요인이 공격/방어적 조직문화에 미치는 영향

회귀분석 결과, 성과관리시스템 요인이 공격/방어적 조직문화를 설명하는 정도는 8.6%가량으로 나타났으며, 본 회귀모형은 통계적으로 유의한 것으로 파악되었다.(F=3.321, p=.014), 설명력이 낮아 해석상의 주의를 요한다. 성과관리시스템 4요인 모두 공격/방어적 조직문화에는 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

그러나 성과관리시스템이 공격/방어적 조직문화에 대하여 유의적인 정(+)의 방향으로 관련되고 있다. 그러나 가설 1-3을 채택하기에는 통계적 설명력이 낮다고 할 수 있다. 또한 성과관리시스템의 각 요인은 따라 공격/방어적 조직문화에 영향을 미치지 아니하므로, ‘성과관리시스템은 공격/방어적 문화에 대하여 유의적인 정(+)의 방향으로 관련될 것이다’ 라는 가설은 기각되어야 한다.

[표 4-8] 성과관리시스템 요인이 공격적/방어적 조직문화에 미치는 영향

| 성과관리시스템 요인  | 비표준화 계수   |           | 표준화 계수 | t      | 유의 확률 |
|-------------|-----------|-----------|--------|--------|-------|
|             | B         | 표준 오차     | 베타     |        |       |
| (Constant)  | 3.060     | .254      |        | 12.065 | .000  |
| 성과계획        | -.097     | .096      | -.111  | -1.014 | .312  |
| 성과달성활동과 피드백 | .099      | .052      | .176   | 1.912  | .058  |
| 성과평가        | .094      | .059      | .151   | 1.594  | .113  |
| 성과보상        | -.049     | .049      | -.101  | -1.009 | .315  |
| $R^2=0.086$ | $F=3.231$ | $p=0.014$ |        |        |       |

\*  $p<0.05$  \*\*  $p<0.01$  \*\*\*  $p<0.001$

## 2. 성과관리시스템이 조직성장에 미치는 영향

### 1) 성과관리시스템이 직무만족에 미치는 영향

회귀분석 결과, 성과관리시스템 요인이 직무만족을 설명하는 정도는 약 42.9%가량으로 나타났으며, 본 회귀모형은 통계적으로 유의한 것으로 파악되었다( $F=25.874$ ,  $p=.000$ ).

성과관리시스템 요인 중 성과계획, 성과달성활동과 피드백이 직무만족에 유의한 영향을 미치는 변인이었으며, 상대적 영향력을 파악하기 위해서 표준화계수를 파악해 보면, 성과달성활동과 피드백이 ( $\beta=-.607$ ), 성과계획이 ( $\beta=.489$ )으로 나타났다. 즉 성과달성활동과 피드백은 직무만족 향상에 부정적 기여를 하는 것으로 볼 수 있으며, 성과계획은 직무만족 향상에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다.

따라서 성과관리시스템은 직무만족에 대하여 유의적인 정(+)의 방향으로 관련되고 있다. 그러나 성과관리시스템의 각 요인에 따라 직무만족에 미치는 영향은 다른 방향으로 작용하고 있다.

[표 4-9] 성과관리시스템 요인이 직무만족에 미치는 영향

| 성과관리시스템 요인  | 비표준화 계수    |           | 표준화 계수 | t      | 유의 확률 |
|-------------|------------|-----------|--------|--------|-------|
|             | B          | 표준 오차     | 베타     |        |       |
| (Constant)  | 2.564      | .255      |        | 10.064 | .000  |
| 성과계획        | .549       | .097      | .489   | 5.668  | .000  |
| 성과달성활동과피드백  | -.439      | .052      | -.607  | -8.392 | .000  |
| 성과평가        | .086       | .059      | .108   | 1.446  | .151  |
| 성과보상        | .011       | .049      | .018   | .236   | .814  |
| $R^2=0.429$ | $F=25.874$ | $p=0.000$ |        |        |       |

\*  $p<0.05$  \*\*  $p<0.01$  \*\*\*  $p<0.001$

## 2) 성과관리시스템이 직무몰입에 미치는 영향

회귀분석 결과, 성과관리시스템 요인이 직무몰입을 설명하는 정도는 약 11.9%가량으로 나타났으며, 본 회귀모형은 통계적으로 유의한 것으로 파악되었다( $F=4.662$ ,  $p=.001$ ).

변인 중 성과달성활동과 피드백과 성과평가가 직무몰입에 유의한 영향을 미치는 변인이었으며, 상대적 영향력을 파악하기 위해서 표준화계수를 파악해 보면, 성과달성활동과 피드백이( $\beta=-.291$ ) 성과평가가( $\beta=.288$ )로 나타났다. 즉 성과달성활동과 피드백은 직무몰입 향상에 부정적 기여를 하는 것으로 볼 수 있으며, 성과평가는 직무몰입 향상에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다.

따라서 성과관리시스템은 직무몰입에 대하여 유의적인 정(+)의 방향으로 관련되고 있다. 그러나 성과관리시스템의 각 요인에 따라 직무몰입에 미치는 영향은 다른 방향으로 작용하고 있다.

[표 4-10] 성과관리시스템 요인이 직무몰입에 미치는 영향

| 성과관리시스템 요인            | 비표준화 계수 |         | 표준화 계수 | t      | 유의 확률 |
|-----------------------|---------|---------|--------|--------|-------|
|                       | B       | 표준 오차   | 베타     |        |       |
| (Constant)            | 3.774   | .283    |        | 13.316 | .000  |
| 성과계획                  | .047    | .108    | .046   | .433   | .665  |
| 성과달성활동과피드백            | -.189   | .058    | -.291  | -3.242 | .001  |
| 성과평가                  | .206    | .066    | .288   | 3.121  | .002  |
| 성과보상                  | -.045   | .054    | -.081  | -.831  | .408  |
| R <sup>2</sup> =0.119 | F=4.662 | p=0.001 |        |        |       |

\* p<0.05 \*\* p<0.01 \*\*\* p<0.001

### 3. 조직문화가 조직성파에 미치는 요인

#### 1) 조직문화가 직무만족에 미치는 영향

회귀분석 결과, 조직문화 요인이 직무만족을 설명하는 정도는 약 22.1% 가량으로 나타났으며, 본 회귀모형은 통계적으로 유의한 것으로 파악되었다(F=12.924, p=.000).

조직문화 요인 중 건설적 문화와 공격/방어적 문화가 직무만족에 유의한 영향을 미치는 변인이었으며, 상대적 영향력을 파악하기 위해서 표준화 계수를 파악해 보면, 건설적 문화가( $\beta=.497$ ) 공격/방어적 문화( $\beta=-.2248$ )로 나타났다. 즉 건설적 문화는 직무만족 향상에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 반면에 공격/방어적 문화는 직무만족에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

따라서 건설적 조직문화는 직무만족에 대하여 유의적인 정(+)의 방향으로 관련되고 있다. 그러나 수동/방어적 조직문화는 직무만족에 미치는 설명력이 낮고, 공격/방어적 조직문화는 직무만족에 유의적인 부(-)의 방향으로 관련되고 있다.

[표 4-11] 조직문화가 직무만족에 미치는 영향

| 조직문화 요인     | 비표준화 계수  |         | 표준화 계수 | t      | 유의 확률 |
|-------------|----------|---------|--------|--------|-------|
|             | B        | 표준 오차   | 베타     |        |       |
| (Constant)  | 2.450    | .385    |        | 6.369  | .000  |
| 건설적문화       | .459     | .078    | .497   | 5.859  | .000  |
| 수동/방어적문화    | .081     | .085    | .089   | .955   | .341  |
| 공격/방어적문화    | -.318    | .118    | -.248  | -2.684 | .008  |
| $R^2=0.221$ | F=12.924 | p=0.000 |        |        |       |

\*  $p<0.05$  \*\*  $p<0.01$  \*\*\*  $p<0.001$

## 2) 조직문화가 직무몰입에 미치는 영향

회귀분석 결과, 조직문화 요인이 직무몰입을 설명하는 정도는 약 20.1%가량으로 나타났으며, 본 회귀모형은 통계적으로 유의한 것으로 파악되었다( $F=11.460$ ,  $p=.000$ ).

변인 중 건설적 문화만이 직무몰입에 유의한 영향을 미치는 변인이었으며, 건설적 문화가( $\beta=.399$ )으로 나타났다. 즉 건설적 문화는 직무몰입 향상에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다.

따라서 건설적 조직문화는 직무몰입에 대하여 유의적인 정(+)의 방향으로 관련되고 있다. 그러나 공격/방어적 조직문화는 직무만족에 미치는 설명력이 낮고, 수동/방어적 조직문화는 직무만족에 유의적인 부(-)의 방향으로 관련되고 있다.

[표 4-12] 조직문화가 직무몰입에 미치는 영향

| 조직문화 요인     | 비표준화 계수  |         | 표준화 계수 | t     | 유의 확률 |
|-------------|----------|---------|--------|-------|-------|
|             | B        | 표준 오차   | 베타     |       |       |
| (Constant)  | 2.656    | .350    |        | 7.591 | .000  |
| 건설적문화       | .331     | .071    | .399   | 4.646 | .000  |
| 수동방어적문화     | -.071    | .077    | -.088  | -.924 | .357  |
| 공격방어적문화     | .099     | .108    | .086   | .920  | .359  |
| $R^2=0.201$ | F=11.460 | p=0.000 |        |       |       |

\*  $p<0.05$  \*\*  $p<0.01$  \*\*\*  $p<0.001$



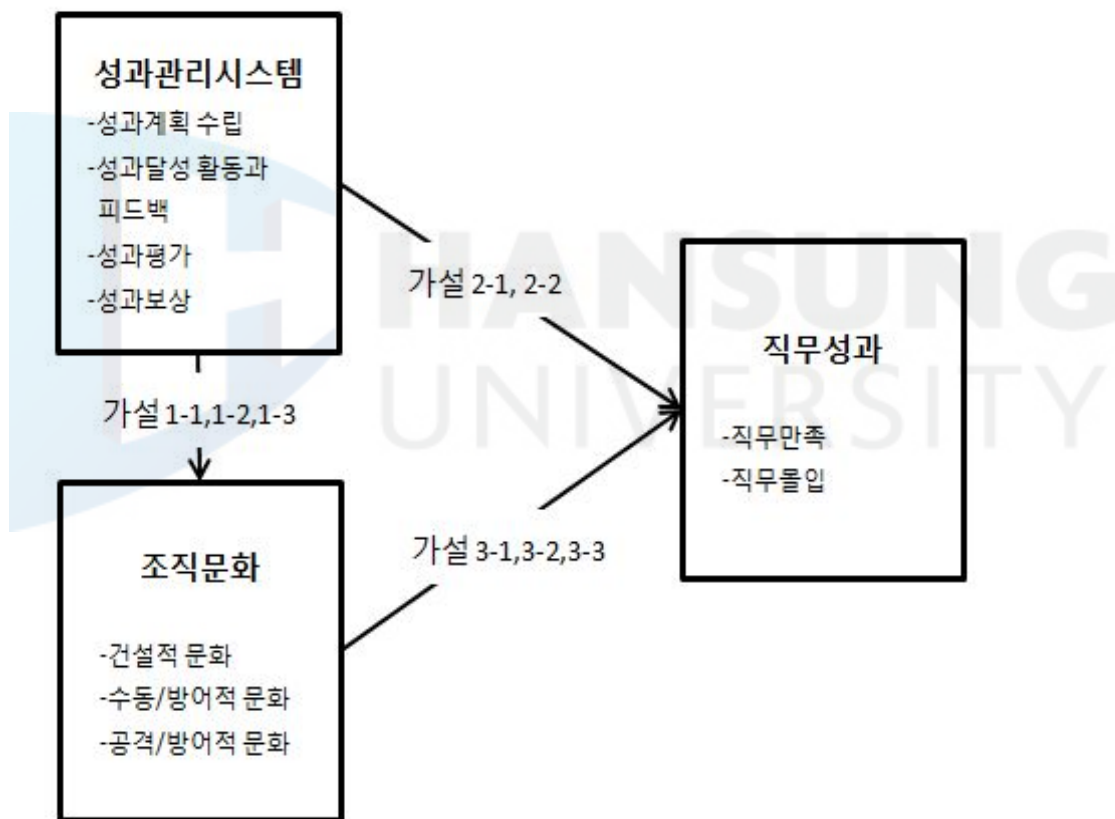
HANSUNG  
UNIVERSITY

## 제 5 장 결론

### 제 1 절 연구결과의 요약

본 논문에서 성과관리시스템이 조직문화와 직무성과에 미치는 영향과 조직문화가 직무성과에 미치는 영향에 대하여 살펴보았다. 본 연구모형과 가설검증과의 관계는 [그림 5-1]과 같으며, 본 연구의 결과를 요약하면 [표 5-1]과 같다.

<그림 5-1> 연구모형과 가설검증과의 관계



본 연구는 성과관리시스템이 조직문화에 영향을 미치고, 성과관리시스템과 조직문화의 형태가 직무성과에 다르게 영향을 미치고 있음을 설명한다. 성과관리시스템이 조직문화에 어떠한 영향을 미치는가와 성과관리시스템과 조직문화가 직무성과에 어떠한 영향을 미치는가에 대하여 제 3장에서 설정한 가설을 검증한 결과를 요약하면 다음과 같다..

첫째, 성과관리시스템은 건설적 조직문화와 수동/방어적 조직문화에 대하여 유의적인 영향을 미치는 것으로 나타났고, 공격/방어적 조직문화에 대하여는 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 또한 성과평가 요인은 건설적 조직문화 향상에 긍정적 기여를, 성과달성활동과 피드백 요인과 성과보상은 수동적/방어적 조직문화에 긍정적 기여를 하는 것으로 볼 수 있으며, 성과달성활동과 피드백 요인은 건설적 조직문화에서 성과계획 요인은 수동적/방어적 조직문화에 부정적 영향을 미치는 것으로 나타났다.

둘째, 성과관리시스템은 직무성과에 유의적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그리고 성과계획 요인은 직무만족에 성과평가는 직무몰입에 긍정적 영향을 미치고 있으나, 성과달성활동과 피드백 요인은 직무만족과 직무몰입 각각에 부정적 기여를 하고 있는 것으로 나타났다.

셋째, 건설적 조직문화는 직무만족과 직무몰입 모두에서 유의한 영향을 미치고 있으며, 공격/방어적 조직문화는 직무만족에서만 유의적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 건설적 조직문화는 직무만족과 직무몰입 모두에서 긍정적 영향을 미치고 있으나, 공격/방어적 조직문화는 직무만족에서 부정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 건설적 조직문화는 직무성과에 유의적인 정(+)의 방향으로 관련되고 있다고 할 수 있다.

## 제 2 절 성과관리시스템과 직무성과 향상을 위한 시사점

본 연구결과를 통하여 볼 때, 성과관리시스템은 구성원의 직무성과 향상에 유의적인 영향을 미치고 있으나, 성과관리시스템의 프로세스에 따라 유의적인 영향의 방향이 다르게 작용할 수 있다. 이는 성과관리시스템이 성과/평가 패러다임을 중심으로 운영되므로 구성원의 직무성과 향상에 어떤



형태로든 영향을 미치고 있는 것이라고 할 수 있다.

그러나 성과관리시스템과 조직문화, 조직문화와 직무성과의 영향을 살펴보면 건설적 조직문화 만이 성과관리시스템과 직무성과 모두에서 유의적인 정(+)의 방향으로 관련되고 있는 것을 알 수 있다.

건설적 조직문화는 루소가 제시한 조직문화 유형의 하나로서, 성취문화, 자아실현문화, 인본주의 문화, 친화적 문화를 구성요소로 하고 있다. 제 2장 이론적 배경에서 살펴본 바와 같이 조직문화는 구성원의 사고와 행동을 지배하는 요소로서 직무만족과 직무몰입에 영향을 줌으로써 조직성과를 향상시킬 수 있는 것이다.

성과관리시스템과 조직문화에 대한 영향을 살펴보면 성과관리시스템은 건설적 조직문화와 강한 관련성이 있으며, 수동/방어적 조직문화와는 상대적으로 관련성이 낮았다. 건설적 조직문화는 목표달성과정과 과업달성노력, 창의성과 혁신 그리고 열린 의사소통과 구성원의 능동적 참여 등이 바탕인 조직문화이다. 그러므로 건설적 조직문화와 성과관리시스템의 효율적 운영은 조직의 구성원의 경쟁력을 강화하여 조직성과의 향상을 가져올 수 있다고 볼 수 있다.

또한, 조직문화와 직무성과에 대한 영향을 살펴보면 직무만족과 직무몰입 각각에 대하여 건설적 조직문화가 강한 관련성이 있으며, 수동/방어적 조직문화와 공격/방어적 조직문화는 부정적인 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다.

본 연구 결과에 의하면 구성원의 직무성과는 성과관리시스템의 운영과 건설적 조직문화가 유의적인 정(+)의 방향으로 관련되고, 성과관리시스템과 건설적 조직문화는 유의적인 정(+)방향으로 관련되어 있는 것을 알 수 있다.

오늘날 대부분의 성과관리시스템은 성과/평가 패러다임 중심으로 운영되고 있다. 이러한 관행은 파괴적인 성격으로 인하여 기업의 혁신과 지속적인 성과창출에 장애물이 될 것이다. 따라서 오늘날 성과/평가 패러다임 중심의 성과관리시스템은 성취문화, 자아실현문화, 인본주의 문화, 친화적 문화를 구성요소로 하고 있는 건설적 조직문화를 근간으로 하는 성과관리

시스템으로 변화되어야 할 필요성이 제기되고 있는 것이다.

구성원들이 만족하는 성과에 의한 조직성과의 창출이 기업의 경쟁우위와 지속적인 성장을 가능하게 하는 것이며, 이러한 조직성과를 위해서는 건설적 조직문화의 창출과 성과관리시스템의 효율적인 운영이 필요하다고 할 수 있다.

성과관리시스템의 효과적 운영은 구성원 개개인 직무성과의 향상을 기본 전제로 하고 있으며, 직무성과 향상을 위해서는 목표달성과정과 과업달성노력, 창의성과 혁신 그리고 열린 의사소통과 구성원의 능동적 참여 등이 바탕인 건설적 조직문화의 필요성이 있다고 할 수 있다.

### 제 3 절 연구의 한계 및 제언

본 연구의 한계점과 그에 따른 향후 연구 과제를 제시하면 다음과 같다.

첫째, 일반화의 문제이다. 본 연구는 일정 규모의 표본을 토대로 하여 분석을 하였지만 시간을 두고 어떤 모습을 나타내는지 분석해 보는 시계열의 종단연구가 되지 못하고 횡단적인 연구가 되었다는 점이다. 따라서 본 연구결과가 얼마나 많은 조직에 일반화될 수 있을지 일반화 정도에 한계가 있을 수 있다. 그러므로 향후의 연구는 보다 많은 지역의 구성원들을 대상으로 횡단적인 연구는 물론 시차를 두고 일관성을 조사하는 종단적인 연구가 이루어질 필요가 있다.

둘째, 본 연구는 영향을 줄 수 있는 많은 환경변수를 고려하지 못하였다는 점이다. 특히, 조직문화는 기업의 역사, 조직 구성의 다양성, 대주주의 영향력 정도, 미래 경영전략 등 많은 변수들의 융합하여 형성되는 것인데, 이러한 다양한 환경변수를 고려하여 연구가 진행되지 못하고 설정된 변수들만을 중심으로 상황을 설명하려 하였다는 점이다. 따라서 향후의 연구는 기업의 역사, 조직 구성의 다양성, 대주주의 영향력 정도, 미래 경영전략 등 많은 변수를 고려하여 보다 분명한 연구결과를 도출하는 것이 필요하다.

셋째, 설문조사 및 자료수집상의 한계점이 있다. 설문지조사를 토대로

하여 연구를 진행하였기 때문에 질적인 특성을 가지는 요소들에 대하여도 응답자들의 인식을 단순히 5점 척도를 이용하여 계량화하는 방법을 적용하였다. 그러므로 향후의 연구는 질적인 특성에 대하여는 5점 척도 등의 방법 이외에 다른 적절한 방법을 고려하여 연구를 진행할 필요가 있다.

넷째, 직무성과 변수인 직무만족 및 직무몰입이 조직문화와 성과관리시스템에 미치는 피드백 관계를 검증할 필요가 있다. 왜냐하면 성과관리시스템과 조직문화가 직무성과에 긍정적인 영향을 미치는 선순환구조에서는 역의 관계도 성립할 수 있기 때문이다.



## 【참고문헌】

### 1. 국내문헌

- 갈렘앤컴퍼니(2008), 『성과관리시스템의 패러다임을 바꿔라』, 서울 : 교보문고.
- 김석희(2004), 『21세기 조직행동관리론』, 서울 : 무역경영사.
- 김성국(2001), 『조직과 인간행동』, 서울 : 명경사.
- 김희경.성은숙(1999), 『BSC 실천 매뉴얼』, 서울 : 시그마인사이트컴.
- 남명수 외(1999), 『성과관리시스템』, 서울 : 한언.
- 노형진(2003), 『한글 SPSS에 의한 알기 쉬운 다변량분석』, 서울 : 형설출판사.
- 박민생(2000), 『한국의 기업문화개발』, 서울 : 무역경영사.
- 신유근(1985), 「기업문화와 조직성과」, 『경영논집』, Vol.19, 서울대 경영연구소.
- 신철우(1999), 『목표에 의한 관리』, 서울 : 새로운 제안.
- 이연우(1998), 『목표관리의 이론과 실제』, 서울 : 한국능률협회.
- 이흥민(1992), 『성과와 역량중심의 평가보상시스템』, 서울 : 중앙경제.
- 임종원(1992), 『Realtionahip Marketing과 Relationship Merit』, 마케팅연구.
- 정태영(2006), 「영업관리자의 리더십 유형과 영업직 사원 직무성과와의 상관성 연구」, 연세대 교육대학원 석사학위논문.
- 채서일(1992), 『사회과학조사방법론』, 서울: 학현사.
- 최경규(2007), 『성과주의 경영조직의 설계와 운영』, 서울 : 아진.
- 최봉학(2009), 『중소기업의 전략적 성과관리』, 경기 : 한국학술정보.
- 황규대(2003), 『조직행동의 이해』, 서울 : 박영사.

## 2. 국외문헌

- Drucker, P . F, 1954, *The Practice of Management*, New York: Harper & Row.
- Hair, Jr., J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., Black, W. C. 1998, *Multivariate Data Analysis*, Prentice-Hall, 5th ed.
- Locke, E. A, 1976, *The Nature and Cause of Job Satisfaction*, Chicago : Rand McNally
- Millar. K. I., 1988, *The Development & Field - test of Behaviorally Anchor Rating Scale for Evaluating Performance of Professional Social Workers*, The University of Texas at Arlington.
- Norton & Kaplan, *The Balanced Scorecard* , California Management Review, Vol.1, Fall
- Porter L. W.and E. E. Lawler, 1968 *Managerial Attitude and performance*, Homewood Richard D. IrwinInc..
- Reynolds, P. D, 1986, *Organizational Culture as Related to Industry, Position and Performance*, Journal of Management Studies, Vol.23.
- Rousseau, D. M. and R. A. Cooke, 1988, *Behavioral Norms and Expectations: A Quantitative Approach to the Assessment of Organizational Culture*, Group and Organizational Studies.
- Robbins, S. P, 1991, *Organizational Behavior(5th ed.)*, N.J : Prentice-Hall.
- Willians, Richard S, 2002, *Managing Employee Performance*, Thomson Learning

## 【설 문 지】

안녕하십니까?

바쁘신 가운데 시간을 내시어 본 연구에 참여하여 주신데 대해 진심으로 감사드립니다. 저는 한성대학교 지식서비스&컨설팅 대학원 디지털중소기업경영전공 석사과정 학생으로, 본 설문지는 “성과관리시스템과 직무성가에 관한 연구”에 관한 조사를 위해 귀하의 귀중한 의견을 연구자료로 사용하고자 작성된 것입니다.

귀하의 응답내용은 오직 저의 연구목적으로서만 이용되며, 모든 것은 익명으로 처리될 것입니다. 특정 개인이나 기업의 특성은 절대 노출되지 않으며, 따라서 귀하나 소속 기업에 대해서 어떠한 불이익도 없을 것임을 약속드립니다. 귀하의 성의 있고, 솔직한 대답을 부탁드립니다.

귀하의 응답은 본 연구를 위해 매우 소중한 자료로써, 좋은 연구결과를 얻기 위한 기초가 될 것입니다.

귀하의 성실한 답변에 진심으로 감사드립니다.

2009년 11월

한성대학교 지식서비스&컨설팅 대학원  
디지털중소기업경영전공 석사과정  
박은석 드림

[연락처 : 02-760-5957, E-mail : [inoba@naver.com](mailto:inoba@naver.com) ]

지도교수 : 한성대학교 지식서비스&컨설팅 대학원  
주형근 교수

[A] 다음은 귀사의 성과관리시스템의 운영과 이에 대한 귀하의 의견에 대해 알아보기 위한 것입니다. 각 문항에 대하여 적합하다고 생각되는 곳에 체크하여 주시기 바랍니다.

①전혀 그렇지 않다 ②그렇지 않다 ③보통이다 ④다소 그렇다 ⑤매우 그렇다

| 질문                                            | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
|-----------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 1.성과관리의 목적이 잘 이해되고 있다                         |   |   |   |   |   |
| 2.평가항목과 내용이 충분히 숙지되고 있다                       |   |   |   |   |   |
| 3.개인별 업무성과와 기여도가 반영된다                         |   |   |   |   |   |
| 4.능력개발과 육성에 도움이 된다                            |   |   |   |   |   |
| 5.성과관리 결과가 적절히 보상에 반영된다                       |   |   |   |   |   |
| 6.평가자(고과자)들은 조직성원의 업적·태도를 공정하고 합리적으로 평가하려고 한다 |   |   |   |   |   |
| 7.평가지표(KPI)에 대해 구성원 모두가 충분히 공감하고 있다           |   |   |   |   |   |

[B] 다음은 성과관리시스템의 운영과 관련하여 나타날 수 있는 일반적인 문제점들입니다. 귀하의 평소 생각과 가까운 항목에 체크하여 주시기 바랍니다.

①전혀 그렇지 않다 ②그렇지 않다 ③보통이다 ④다소 그렇다 ⑤매우 그렇다

| 질문                                                        | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
|-----------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 1.목표설정시 목표의 난이도 판정이 명확하지 않아 시비가 끊이지 않는다                   |   |   |   |   |   |
| 2.목표설정의 방법론이 명확하지 않아 추상적인 목표, 틀에 박힌 목표가 설정되는 경우가 많다       |   |   |   |   |   |
| 3.평가지표(KPI)가 계수 중심이어서 중요한 질적 측면이 간과되는 경향이 있다              |   |   |   |   |   |
| 4.현실성이 결여된 무리한 목표가 내려온다                                   |   |   |   |   |   |
| 5.목표의 수직적, 수평적 역할/책임관계가 느슨하여 업무추진 과정에서 혼란과 마찰이 야기된다       |   |   |   |   |   |
| 6.추진전략과 목표에 관해 상부에서 명확한 방향제시가 없는 경우가 많아 하위 현업계층에서 혼란을 겪는다 |   |   |   |   |   |
| 7.전사적 전략목표가 단기적 관점에 치우쳐 있다                                |   |   |   |   |   |
| 8.역량평가의 경우 항목수가 많고 획일적이어서 평가결과의 신뢰성에 문제가 있다               |   |   |   |   |   |
| 9.목표달성을 위한 상사의 코칭방법이 합리적이지 못해 불만스럽다                       |   |   |   |   |   |

[C] 다음은 귀사의 조직 분위기와 문화에 관련된 사항입니다. 각 문항에 대하여 적  
합하다고 생각되는 곳에 체크하여 주십시오

①전혀 그렇지 않다 ②그렇지 않다 ③보통이다 ④다소 그렇다 ⑤매우 그렇다

| 질문                              | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
|---------------------------------|---|---|---|---|---|
| 1.사람들에게 영향을 주는 의사결정에 당사자를 참여시킨다 |   |   |   |   |   |
| 2.우호적이고 개방적인 인간관계를 유지한다         |   |   |   |   |   |
| 3.타인의 실수나 잘못을 지적한다              |   |   |   |   |   |
| 4.협동하기보다는 경쟁한다                  |   |   |   |   |   |
| 5.필요한 일인가 의심이 가도 일단 정확히 매듭짓는다   |   |   |   |   |   |
| 6.어렵지만 도전할 만한 일을 떠맡는다           |   |   |   |   |   |
| 7.확실성, 동조경향에 저항한다               |   |   |   |   |   |
| 8.조직의 분위기나 유행을 항상 의식한다          |   |   |   |   |   |
| 9.항상 관행과 방침에 따른다                |   |   |   |   |   |
| 10.책임을 전가한다                     |   |   |   |   |   |
| 11.시시비비를 따진다                    |   |   |   |   |   |
| 12.거역할 수 없는 권위를 구축한다            |   |   |   |   |   |
| 13.스스로 정한 목표를 달성하기 위해 일한다       |   |   |   |   |   |
| 14.일 자체를 즐긴다                    |   |   |   |   |   |
| 15.다른 사람과의 협동을 중시한다             |   |   |   |   |   |
| 16.요구되는 틀에 자신을 맞춘다              |   |   |   |   |   |
| 17.지시가 잘못되더라도 일단 따른다            |   |   |   |   |   |
| 18.문제가 생기면 책임이 없는 것처럼 한다        |   |   |   |   |   |
| 19.결코 지는 모습을 보이지 않는다            |   |   |   |   |   |
| 20.독창적으로 사고한다                   |   |   |   |   |   |
| 21.통제의 고삐를 놓지 않는다               |   |   |   |   |   |
| 22.세부적인 사항까지 완벽하게 처리한다          |   |   |   |   |   |

[D] 다음은 귀하의 직무몰입의 내용에 관련된 사항입니다. 각 문항에 대하여 적합하  
다고 생각되는 곳에 체크하여 주십시오

①전혀 그렇지 않다 ②그렇지 않다 ③보통이다 ④다소 그렇다 ⑤매우 그렇다

| 질문                                           | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
|----------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 1.나는 나의 직무를 효과적으로 수행하기 위해 고민한다               |   |   |   |   |   |
| 2.나는 직무를 수행한 결과가 내 기준에 미치지 못하면 행복하지 않다       |   |   |   |   |   |
| 3.나는 내 직무를 제대로 수행하지 못할 경우 내 스스로에 대해 자책한<br>다 |   |   |   |   |   |
| 4.나는 처리해야 할 업무의 완수를 위해 모든 에너지를 투입한다          |   |   |   |   |   |
| 5.나는 직무수행을 위해 요구되는 지식, 기술을 배우려고 시도한다         |   |   |   |   |   |

[E] 다음은 귀하의 직무만족의 내용에 관련된 사항입니다. 각 문항에 대하여 적합하



다고 생각되는 곳에 체크하여 주십시오

①전혀 그렇지 않다 ②그렇지 않다 ③보통이다 ④다소 그렇다 ⑤매우 그렇다

| 질문                                | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
|-----------------------------------|---|---|---|---|---|
| 1.나는 수행하는 직무에 자부심과 중요성을 느낀다       |   |   |   |   |   |
| 2.나는 나의 직무를 통하여 지식이나 기술이 향상될 수 있다 |   |   |   |   |   |
| 3.나의 일을 하는 데 있어서 재량권과 자율성이 있다     |   |   |   |   |   |
| 4.나의 일은 회사에서 인정받는다고 생각된다          |   |   |   |   |   |
| 5.나는 상급자를 신뢰하고 있으며 맘에 드는 사람이다     |   |   |   |   |   |
| 6.나의 근무환경은 업무수행에 적합하다             |   |   |   |   |   |
| 7.다른 직종에 비해 나의 근무시간은 적절하다         |   |   |   |   |   |
| 8.우리 회사의 인사고과와 승진제도는 공정하다         |   |   |   |   |   |
| 9.우리 회사는 업무실적 및 결과에 대한 평가가 공정하다   |   |   |   |   |   |
| 10.내가 하는 업무에 대해 불안감을 느끼지 않는다      |   |   |   |   |   |

[F] 다본 설문을 통해 얻어진 자료는 개인별로 집계되거나 확인되지 않으며, 집단별로 분석되기 때문에 익명성이 보장됩니다. 끝으로 다음 사항에 답해 주시기 바랍니다.

|                                                                             |             |
|-----------------------------------------------------------------------------|-------------|
| 1. 성별                                                                       |             |
| ① 남자 (    )                                                                 | ② 여자 (    ) |
| 2. 연령                                                                       |             |
| ① 20세~29세 (    ) ② 30세~39세 (    ) ③ 40세~49세 (    ) ④ 50세~ (    )            |             |
| 3. 학력                                                                       |             |
| ① 고졸이하 (    ) ② 전문대졸 (    ) ③ 대졸 (    ) ④ 대학원 (    )                        |             |
| 4. 직종                                                                       |             |
| ① 관리 (    ) ② 영업 (    ) ③ 기술·개발(R&D) (    ) ④ 생산 (    ) ④ 기타 (    )         |             |
| 5. 직급                                                                       |             |
| ① 사원 (    ) ② 대리급 (    ) ③ 과장급 (    ) ④ 차장급 이상 (    )                       |             |
| 6. 근속년수                                                                     |             |
| ① 1년 이하 (    ) ② 3년 이하 (    ) ③ 5년 이하 (    ) ④ 10년 이하 (    ) ⑤ 10년초과 (    ) |             |
| 7. 성과관리제도 유형                                                                |             |
| ① 연봉제 (    ) ② 목표관리(MBO) (    ) ③ BSC (    ) ④ 혼합형태 (    )                  |             |

# **ABSTRACT**

## **A Study on the Influence of Performance Management System and Organizational Culture Gives Job Performance**

**Park, Eun Seok**

**Major in Digital Small Business  
Administration**

**Graduate School of Digital Small &  
Medium Business Management**

**Hansung University**

As a society moves into an information-oriented, knowledge-based society, the competition is deepening and companies' efforts are continuing to preempt competitive advantage and to enable the continued growth under the global economy and in the circumstances of the unlimited competition where needs of customers are diverse. As part of this effort, more and more companies are introducing performance management systems and operating them. However, most performance management systems of today are being operated in allotment centered through grading and ranking by performance/evaluation paradigms. Performance management systems by these performance/evaluation paradigms are focused on finance-oriented performance indicators corresponding to the short-term performance so an intangible asset which is the foundation for future financial success especially, investment or management for human

asset can be carelessly handled. Therefore, performance management system which is one of the key alternatives for continuous outcome creation and competitiveness of companies should be implemented for effective development and utilization of human resources. The creation of organization outcome by the performance with which members are satisfied acts as a positive influence on the development and use of corporate human resources and it can make continued growth possible by preempting the competitive advantage in limitless competition. Therefore, performance management systems by performance/evaluation paradigms being used today need to be replaced into performance management systems for new paradigms.

This study tries to find out a development plan for the correct establishment of performance management system Korean companies are applying by identifying correct understanding and correlation about performance management system, organizational culture and job performance.

To achieve these research purposes, first, I identified correlation of performance management system and organization, second, I analyzed the effect that performance management system has on job performance of members, and third, I analyzed the effect that organizational culture has on job performance of members.

Results derived through research are as follows.

First, it was found out that performance management system has a significant influence on constructive organizational culture and passive / defensive organizational culture.

Second, performance management system has a significant influence on job performance.

Third, it was found out that constructive organizational culture has a significant influence on both job satisfaction and job absorption so constructive organizational culture is significantly related to job performance

in positive direction. From the results of this study, performance management system has a significant influence on job performance and improvement of members but the direction of significant effects can act differently depending on the process of performance management system. It means that since performance management system is operating around performance/evaluation paradigms, it affects job performance and improvement of members in any form. If you examine the impact of organizational culture and job performance, performance management system and organizational culture, you can find out that only constructive organizational culture is related to both performance management system and job performance in a positive direction.

Today, most performance management systems are being operated around performance/evaluation paradigms. These practices will be obstacles in the creation of sustainable performance and corporate innovation due to the destructive nature.

Therefore, the need is being raised that today's performance management systems centered on performance/evaluation paradigms should be changed into performance management systems based on constructive organizational culture composed of achievement culture, self-realization culture, humanist culture and friendly culture. The creation of organizational performance by the results with which members are satisfied enables companies' competitive advantage and continuous growth and the creation of constructive organizational culture and efficient operation of performance management systems are needed for these organizational performances. Also, efficient operation of performance management systems are based on the improvement of job performance of each member and to improve job performance, constructive organizational culture based on goal achievement process and effort for achieving tasks, creativity and innovation and open communication and active participation of members etc. is needed.