Social Science Research Review
Kyungsung University
Vol.34, No.2, pp. 1~28.

https://doi.org/10.18859/ssrr.2018.05.34.2.1

공공조직 집단문화의 영향력에 관한 연구

- 조직몰입을 통한 성과제고를 중심으로[1)]

A Study on the Effects of Group Culture in Public Organizations

- Focused on the Improvement of Job Performance through Employees' Organizational Commitment

오 현 규 (성균관대학교 국정전문대학원)[2)]
김 화 연 (성균관대학교 국정전문대학원)[3)]
이 숙 종 (성균관대학교 국정전문대학원)[4)]

국 문 초 록

한국사회에는 오랫동안 집단문화가 강하게 형성되어 왔다. 한국의 공공부문에서 집단문화의 영향력을 살펴보는 것은 구성원들의 행동과 태도를 이해한다는 측면을 넘어서서, 그들이 제공하는 공공 서비스의 질을 향상시키는 실무적 함의를 이끌 수 있기에 매우 큰 의미가 있다. 본 연구는 집단문화가 조직몰입과 개인 및 조직성과에 어떠한 영향을 미치고 있는지 실증적으로 분석하였다. 분석결과를 살펴보면 다음과 같다. 첫째, 집단문화는 조직몰입에 직접적으로 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 둘째, 조직몰입은 개인성과와 조직성과에 직접적으로 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 셋째, 집단문화는 개인성과에 긍정적인 영향을 미치는 반면, 조직성과에는 통계적으로 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다 넷째, 집단문화와 개인 및 조직성과 사이에서 조직몰입이 매개역할을 하는 것으로 나타났다. 본 연구는 이러한 연구결과를 토대로 이론적·실무적·정책적 함의와 제언을 담고자 하였다.

주제어 : 공공조직, 집단문화, 조직몰입, 개인성과, 조직성과

목 차

Ⅰ. 서론
Ⅱ. 이론적 논의
Ⅲ. 연구 설계
Ⅳ. 실증분석
Ⅴ. 결론

1) 본 논문은 2016년 대한민국 교육부와 한국연구재단의 지원을 받아 수행된 연구입니다(NRF-2016S1A3A2924832).
2) 주저자(hyungyu516@naver.com)
3) 공동저자(hwayeon9012@daum.net)
4) 교신저자(skjlee@skku.edu)

Ⅰ. 서론

한국사회에는 오랫동안 집단문화가 강하게 형성되어 왔다. 우리가 흔하게 사용하는 속담(예: 백지장도 맞들면 낫다, 숯불도 한 덩이는 쉬 꺼진다 등)이나 사자성어(예: 십시일반, 상부상조 등)에서도 우리사회가 공동체 협력과 집단지성의 힘을 강조하고 있음을 알 수 있다. 이와 같이 집단적 성향이 학습된 사람들은 소속된 집단 내에서 개인의 역할과 구성원으로서의 의미를 강하게 찾기 마련이다. 집단문화가 두드러지게 나타나는 현상은 한국의 조직문화에도 고스란히 찾아볼 수 있다. 특히, 공공부문은 민간부문에 비해 상대적으로 환경변화에 민감하지 못하고 전통적 가치를 더 많이 고수하고 있기 때문에(김호정, 2004; 오현규·박성민, 2015), 집단적 성향이 더욱 강하게 나타나고 구성원들도 그 영향을 더 많이 받을 수밖에 없다.

조직 내 집단문화의 영향력에 대한 연구들에는 긍정적 시각과 부정적 시각이 함께 존재한다. 집단문화가 구성원 간의 신뢰감, 친밀감, 유대감, 협력 등을 높여주며, 궁극적으로 그들의 업무태도에 긍정적 영향을 준다고 바라보는 연구들이 있다(김호정, 2002; 이재은·이연주, 2008; 이강훈, 2015; 오현규·박성민, 2015). 하지만 일각에서는 집단적 성향이 강한 개인들은 분위기나 관계를 망치지 않게 하려고 개인적인 목표 추구나 의견 표출 행동을 더욱 억제한다고 주장하고 있다(Bochner, 1994). 때문에 소수의 의견이 무시되거나 다수의 의견에 쉽게 동조되기도 하며, 조직이 바람직하지 못한 방향으로 관리되고 있어도 내부 고발자가 등장하기 어려울 수 있다(이정주 외, 2014).

한국은 특히 집단정체성이 개인정체성보다 우선되는 문화적 경향이 강한 국가들 중 하나이므로(주재진, 2013), 한국 공공부문의 집단문화는 연구적으로 매우 중요한 개념이다. 실제로 한국 공공조직에서 집단적/이타적 특성이 강하게 나타나고 있다는 점을 주목하면(조주복, 2009), 공공조직의 관리적 측면에서도 깊게 살펴볼 필요가 있다. 공공부문에서 집단문화의 영향력을 살펴보는 것은 구성원들의 행동과 태도를 이해한다는 측면을 넘어서서, 그들이 제공하는 공공 서비스의 질을 향상시키는 실무적 함의를 이끌 수 있기에 매우 큰 의미가 있다. 따라서 본 연구는 실증연구를 통해 공공조직 내 집단문화의 영향력을 규명할 필요성을 제기하였다. 특히, 본 연구는 집단문화에 대한 분석과 관리가 조직 구성원들의 집단/조직에 대한 긍정적 태도를 유도함으로써, 개인과 조직의 성과에 연속적으로 영향을 줄 수 있음을 기대하였고 이를 분석의 틀에 적용하였다. 공공조직 내 집단문화가 실제로 조직 구성원들로 하여금 조직에 대한 소속감/애착심을 높이고, 이것이 그들이 제공하는 서비스의 질을 향상시키는 과정을 밝혀낸다는 점에서 본 연구는 향후 공공부문 조직문화 혁신방안을 도출하는데 크게 기여할 것으로 기대하였다.

이에 본 연구는 '공공조직 내 집단문화가 조직 구성원들의 태도와 성과에 어떠한 영향을 미치는가?' 라는 질문에 답하기 위하여 집단문화, 조직몰입, 개인성과, 조직성과 간의 영향관계를 실

증적으로 분석하였다. 이를 위하여 각 변수들에 대해서 자세히 살펴보았고, 사회 정체성 이론(Social Identity Theory)을 중심으로 해서 변수들 간의 인과관계를 추론하여 가설들을 도출하였다. 본 연구의 분석은 2015년도에 성균관대학교, 연세대학교, 절강대학교의 Global Research Network 연구팀에서 주관한 〈공공부문 기업가 정신에 관한 설문 조사〉의 데이터를 활용하여 진행하였다. 특히, 본 연구에서는 한국의 사회적 맥락에서 조직 내 성과를 창출하기 위한 업무/조직 중심 분위기를 분석에 적극 적용하고자, 기존 연구들이 다루었던 '정서적(팀워크, 집단사기, 일체감 등)' 측면이 아닌 '조직우선주의적(희생, 헌신 등)' 측면에서 집단문화를 다루었다. 연구의 가설들을 검증하기 위해서 요인분석, 상관관계분석, 공분산구조분석을 실시하였고, 이들의 결과를 토대로 이론적·실무적·정책적 함의를 밝히고, 본 연구가 지닌 한계와 향후 연구방향에 대하여 다루었다.

Ⅱ. 이론적 논의

1. 집단문화

문화는 집단이나 범주의 사람들을 타인들과 구분되게 만드는 집단적 사고방식의 프로그래밍이다(Hofstede, 1980: 21). 때문에 조직 내에서도 구성원들이 타조직의 구성원들과 다르게 공유하고 있는 공통의 가치, 이념, 규범 등의 패턴과 행동양식이 있는데, 이를 조직문화로 이해할 수 있다. 조직문화는 해당 구성원들의 인식과 행동에 지대한 영향을 미치기 때문에, 이를 이해하고 파악하는 것은 조직의 행태를 예측할 수 있는 매우 중요한 일이다(이구영·전진석, 2014). 조직문화는 오랜 시간동안 조직 내에서 형성되는 것이며, 조직 구성원들을 하나로 결합시키는 '접착제'와 같은 역할을 수행하고 조직체계의 안정성을 높인다(임정빈, 2015: 184; 민병익·유태정, 2010: 280). 따라서 조직문화는 구성원들이 조직 내에서 서로 공유하고 전수하는 가치, 신념, 규범 등을 포괄하는 개념이다(Deshpande & Webster, 1989; Cohen, 2001; Brown & Starkey, 1994). Deal & Kennedy(1982)는 조직 안에서 구성원들의 태도와 행동이 결정되는 집단적 방식으로서 조직문화를 정의하기도 하였다.

다양한 유형의 조직문화가 있겠지만, 본 연구에서 다루고자 하는 집단문화는 같은 집단에 속한 사람들 간의 상호의존성이 높고 소속감과 동질감이 강조되어지는 특징이 있다(House et al., 2004; Hofstede, 1980; Leung, 1987). 집단문화는 조직의 내부적 통합을 중시하고, 유연성에 큰 가치를 두기 때문에 구성원에 대한 지원적 행위, 팀워크, 참여, 인간관계, 충성 등이 강조되는 문화이다(임정빈, 2015; 박진희·장윤정, 2014; 이환범 외, 2005; Quinn & Kimberly, 1984). 한국의 공공조직 기저에는 강한 집단적 성향이 크게 공유되고 있기 때문에 강력한 통제에 의한 권위적 조직문화가 형성되어왔다(김종수, 2015: 3).[1] 한국과 같이 집단주의적 성향이 강하게 나타나는 조직문화 속에서는 이와 같은 '문화적' 변수들이 구성원들의 행동과 태도에 미치는 영

향이 지대할 수밖에 없다(신제구 외, 1999: 140). 특히, 현대인들의 사회생활에 있어서 개인단위의 사적인 영역보다 조직단위의 공적인 영역이 우선시되고 있는 한국의 문화적 현실만 보더라도 그렇다. 본 연구는 이와 같은 상황을 보다 정교하게 분석에 담아내고자 기존 연구들(김호정, 2002; 이강훈, 2015; 이주호, 2011)이 주로 다루었던 인간미, 집단사기, 상호신뢰, 일체감 등의 정서적 측면이 아닌, 구성원으로서의 개인희생 및 헌신으로 대표되는 조직우선주의적 측면에서 집단문화를 바라보았다.

조직 내 집단문화의 영향력을 살펴본 연구들은 다수 존재한다(신제구 외, 1999; 김호정, 2002; Wang et al., 2002; Bouncken et al., 2007). 집단적·관계적 성향이 강조되는 조직문화에서 개인의 이익이 희생되거나 조직이 바람직한 방향으로 가는 것을 방해할 수 있다는 분석결과를 보여주는 연구들을 종종 살펴볼 수 있다(박순애·오현주, 2006: 241-246; 배재현·문상호, 2006: 91-94). 조직 내에서 개인들의 행동이 상당부분 억제될 수 있기 때문이다. 하지만, 구성원들이 강한 유대감을 통해 조직을 위해 더욱 힘쓰거나 조직의 성과에 기여한다는 긍정적 분석결과들도 발견되고 있다(이주호, 2011: 174-175; 박진희·장윤정, 2014: 179-180; 김홍군, 2010: 151-153; 김호정, 2002: 96-102; Wagner, 1995: 163-166; Prajogo & McDermott, 2011: 723-724). 집단문화는 구성원들의 협동심이나 응집력을 통해 조직에 대한 강한 충성도를 유도하고, 성과창출을 위한 동기부여의 한 요소로 여겨질 수 있기 때문이다(배성필·장석인, 2017: 128). 앞서 다룬 연구들에서 보여주듯이, 조직의 집단문화는 조직에 대한 헌신 및 애착의 태도를 이끄는 핵심 변수이며, 이와 같은 태도들은 공공조직 성과창출과도 연관이 깊다. 그럼에도 불구하고, 집단문화의 영향력에 따라 조직몰입과 개인 및 조직성과가 어떻게 달라지는가에 대해서 다룬 연구들은 찾기 어렵다. 따라서 본 연구는 조직몰입과 개인 및 조직성과에 영향을 미치는 선행변수로서 집단문화에 초점을 두고 분석에 활용하였다.

2. 조직몰입

조직몰입은 구성원들의 태도를 이해하고 행동을 예측하기 위한 주요 변수로 고려되어왔기 때문에 조직 효과성을 측정하기 위한 변수로 많은 관심을 받아왔다(황창호·문명재, 2012; 신제구 외, 1999; Angle & Perry, 1981). 조직몰입은 구성원들의 안정적인 태도를 보여주기에, 조직의 건강과 성과를 파악하기 위한 대표적인 개념으로 이해할 수 있다(양경흠 외, 2017: 5). 뿐만 아니라 조직몰

1) 국가 간 문화적 차이에 대한 비교 · 분석 연구로 저명한 네덜란드 학자 Hofstede는 다국적 기업인 IBM 근로자들을 대상으로 국가별 문화 유형을 조사하였는데, 한국은 개인보다는 집단의 목표와 통일성을 중요시하는 집단주의 문화권으로 볼 수 있다고 제시하였다(Hofstede, 1980; Hofstede & Hofstede, 2005). 특히, 그의 연구에서 한국은 아시아권 국가들 중에서도 집단적 성향이 매우 강한 것을 확인할 수 있다. 이후 Hofstede의 연구를 발전시킨 '글로벌 리더십과 조직행동 효과성(GLOBE)' 연구에서도 한국은 유교적 아시아(Confucian Asia) 국가 범주에 속하며 조직과 사회가 갖는 집단적 성향이 매우 강한 것이 특징이라고 제시하였다(House et al., 2004).

입은 초기 연구들에서는 단일차원에서 다루어져 왔지만, 이후의 많은 연구들에서는 다차원으로 구분되어 다루어지기도 하였다(조용현·장준호, 2017). 하지만, 많은 영역에서 연구의 목적에 따라 다양하게 활용되고 있는 조직몰입의 개념과 구성요소는 여전히 명확한 합의점에 도달하지 못하고 있다(주효진, 2015; 황성원 외, 2008). 그럼에도 불구하고, 조직몰입은 구성원들의 성과, 이직, 결근 등에 강한 영향을 미치고 있음에 많은 학자들이 동의하고 있다(Steers 1977; Meyer et al., 2002; Jaramillo et al., 2005; Shaw et al., 2003).

조직몰입은 일반적으로 구성원이 심리적 애착을 가지고 조직의 목표나 가치를 수용할 뿐 아니라 내면화 하여 조직의 발전을 위해 헌신하고자 하는 마음의 상태를 말한다(송운석·김용빈, 2010; 황서현, 2016; Mowday et al., 1982). Porter et al.(1974: 605)은 조직몰입을 구성원이 소속된 조직과 본인을 동일시하고, 조직에 대한 헌신적인 노력으로 조직에 계속 남으려는 욕구로 바라보았다. 특히, Allen과 Meyer는 조직몰입을 조직에 대한 강한 애착으로 조직과 동일시하려는 정서적 몰입, 이직에 따른 비용으로 인해 조직에 남고자하려는 유지적 몰입, 조직에 대한 의무적 태도를 나타내는 규범적 몰입으로 구분하였다(Meyer & Allen, 1987; Allen & Meyer, 1990; Meyer & Allen, 1991). 이후 이와 같은 유형화에 대해서 다양한 검증 시도가 이루어져 오면서 Allen과 Meyer의 주장에 대한 타당성을 뒷받침하는 많은 연구들이 존재해오기도 했지만(Dunham et al., 1994; Hackett et al., 1994), 유형화에 대해 문제를 지적한 연구들도 존재해왔다(Ko et al., 1997; Jaros, 2007).[2] 이목화·문형구(2014: 153)의 연구에 따르면, 국내에서는 상대적으로 조직몰입을 단일의 차원으로 접근한 경우가 많다고 밝혔다.

이미 많은 학자들에 의해 조직몰입은 조직의 목표달성을 위해서 기꺼이 헌신하려는 자세와 어떻게든 조직에 남으려는 의지로서 개인과 조직의 성과를 결정하는 핵심적인 변수로 인식되고 있다(Meyer et al, 1989; Balfour & Wechsler, 1996; Lee, 2004; Williams & Anderson, 1991; Riketta, 2002). 특히, 공공부문과 같이 봉사와 헌신의 정신이 중요한 조직에서 조직몰입은 매우 의미가 있는 변수이며, 구성원들의 높은 조직몰입은 공공성과와 직결될 수 있다(황창호·문명재, 2012; Karrasch, 2003). 이처럼 공공조직의 성과창출과 연관이 깊은 조직몰입은 집단문화에 의해서 직/간접적으로 변화될 수 있기에 본 연구는 집단문화와 개인 및 조직성과 사이의 매개변수로서 조직몰입에 초점을 두고 분석에 활용하였다.

---

2) 조직몰입의 하위차원에 대해서 학자들 간 끊임없는 논쟁이 지속되고 있다. 특히, 규범적 몰입은 정서적 몰입과 개념적으로 중복되고, 서로 간 높은 상관성이 존재한다고 지적되고 있을 뿐 아니라(Allen & Meyer, 1996; Jaros, 1997), 개념 간 타당성 검증에 있어서도 일관성을 보이지 못하다고 지적되고 있다(Jaros et al., 1993). 이에 본 연구는 정서적 몰입과 유지적 몰입에 큰 초점을 두었고, 이러한 시각을 분석에 적용하였다.

3. 개인 및 조직성과

성과는 조직 구성원이 수행한 활동에 대한 효율성과 유효성으로 볼 수 있다(이상완 외, 2015: 215). 인사·조직관리 차원에서 말하는 성과는 조직이 추구하고자 하는 목표의 달성이 조직 구성원들로 인해 얼마나 성취되었는지의 정도로 이해할 수 있다(나병선·송건섭, 2013: 72). 하지만, 조직의 성과는 모든 조직 내에서 공통적으로 적용할 수 있는 측정 기준이 없기 때문에(Brewer & Selden, 2000), 조직의 유형이나 목적에 따라 다양하게 논의되고 있다. 특히, 공공조직은 성과의 개념과 기준에 대한 모호성이 더욱 크게 나타나기 때문에 성과를 측정하고 확인하는 것이 어렵다(Rainey, 2009). 그럼에도 불구하고 최근 신공공관리론(New Public Management) 패러다임으로 인해 공공조직의 다양한 성과제고를 위한 노력이 늘어나고 있으며 이에 대한 관심도 점점 확대되고 있다.

개인성과는 구성원들에게 요구된 직무수행의 결과로 정의될 수 있다(조태준, 2013; Katz, 1964; Smith et al., 1983). 조직으로부터 공식적으로 요구받게 되는 활동과 책임으로 볼 수 있기 때문에, 역할 내 행동(In-role Behavior) 또는 역할 내 성과(In-role Performance) 개념과 관련이 깊다(Neubert et al., 2008; Williams & Anderson, 1991; Van Dyne et al., 1994). 반면, 조직성과는 조직단위에서 설정한 목표에 대비하여 달성된 결과물로 이해할 수 있다(Poister, 2008; Rainey & Steinbauer, 1999). 많은 연구들에서 효과성의 관점에서 조직의 목표 달성도를 통해 조직성과를 측정하고 있다(임정빈, 2015: 182). 공공조직에서의 성과는 종합적으로 측정하는 것이 어렵기 때문에, 최근에는 구성원들의 행태적 요인을 통해서 성과를 측정하기도 한다(김태룡·안희정, 2006; 조태준, 2013).

조직의 문화적 요인들과 구성원들의 태도는 조직 효과성 및 성과와 밀접하게 연관되어 있음을 많은 연구들이 실증적 분석을 통해 보여주고 있다(Barney, 1986; Marcoulides & Heck, 1993; Angle & Perry, 1981; Ostroff, 1992; Shore & Martin, 1989). 특히, 박주완·이성(2016)의 연구에서 한국은 구성원들의 단결과 팀워크를 중시하는 문화가 다른 유형의 문화보다 상대적으로 조직의 성과를 이끄는 길임을 실증분석을 통해 보여주기도 했다. 따라서 본 연구는 집단문화와 조직몰입의 영향을 받는 종속변수로서 개인 및 조직성과에 초점을 두고 분석에 활용하였다.

4. 선행연구의 검토와 변수들의 인과관계 설명

집단문화, 조직몰입, 조직 내 성과 간의 관계를 다룬 국내 연구를 살펴보면 다음과 같다. 먼저 이정주(2005: 86-88)와 김호정(2002: 96-102)의 연구에서 공공조직에 종사하는 구성원들을 대상으로 실증분석을 실시하였는데, 집단문화가 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치고 있음을 검증하였다. 최근에는 이강훈(2015: 242-250)의 연구가 해양경찰 공무원을 대상으로 이루어진 설문조사 데이터를 사용하여 분석을 실시하였는데, 집단문화가 조직몰입에 통계적으로 유의미한 영향을 미치는 것을 밝혀냈다. 또한, 이용탁·주규하(2014: 348-352)의 연구는 사회적 기업 구성원들의 조직몰

입이 해당 조직의 경제적 성과와 사회적 성과를 높이는 선행변수가 되고 있음을 보여주고 있다. 이정원·박정우(2015: 403-405)의 연구도 호텔기업 종업원들의 조직몰입이 직무성과에 긍정적인 영향을 주고 있음을 실증적으로 분석하여 밝혀냈다. 집단문화가 조직몰입을 매개하여 성과에 미치는 영향관계를 살펴본 연구는 많지 않다. 그 중에서도 신제구 외(1999: 9-13)의 연구가 민간기업의 종업원들을 대상으로 한 설문조사 데이터를 토대로 분석을 실시하였는데, 집단주의 성향이 강한 조직 구성원들이 조직에 강한 애착(i.e., 정서적 몰입)을 가지게 되고, 이 몰입의 태도를 통해 인지된 성과를 높이고 있음을 밝혀냈다. 그 외에도 이주호(2011: 167-175)의 연구가 사회복지조직 구성원들을 대상으로 한 설문지를 토대로 실증분석을 실시하였는데, 집단문화가 구성원들의 정서적 조직몰입을 매개하여 조직시민행동에 유의미한 영향을 미치고 있음을 밝혀냈다. 안병주·차민석(2013: 2463-2466)의 연구에서도 리더와 구성원들 간의 인지된 관계가 구성원들의 조직시민행동에 미치는 영향관계 사이에서 조직몰입이 중요한 매개역할을 하고 있음을 확인하였다.

다음으로 국외 연구들을 살펴보면 다음과 같다. 먼저 Wang et al.(2002: 230-235)은 중국의 민간기업 종사자들을 대상으로 실증분석을 실시하여 집단문화가 정서적 몰입을 강화시키는 것을 확인하였다. Moynihan & Pandey(2007: 20-25)는 공공조직 구성원들을 대상으로 실시한 회귀분석에서 집단문화가 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치는 것을 확인하였다. 뿐만 아니라 조직몰입과 조직 내 성과 간의 관계를 다룬 국외연구에서는 직무성과(Job Performance)와의 긍정적인 관계(Jaramillo et al., 2005: 710), 역할 내 성과(In Role Performance)와의 긍정적인 관계(Francesco & Chen, 2004: 432)를 확인할 수 있었다. 특히, Klein et al.(2012)은 조직몰입에 대한 심도 있는 논의를 통해 조직몰입이 개인과 조직의 성과에 중요한 선행요인이 될 수 있음을 주장하였다. 아울러 Suliman(2002: 177)의 연구는 조직 내에서 인지된 업무 분위기가 성과에 미치는 영향관계 사이에서 조직몰입이 중요한 매개역할을 하고 있음을 실증연구를 통해 검증하였다.

사회 정체성 이론(Social Identity Theory)에서는 개인 정체성은 개인의 가치와 소망에 의해 행동이 좌우되고, 그에 반해서 사회 정체성은 집단의 구성원들에 의해 행동이 좌우된다고 설명한다(한덕웅, 2002; Ashforth & Mael, 1989; Tajfel & Turner, 1985). 특히, 사회 정체성은 사회적 집단에 소속되어 발생하는 자아개념으로서, 자신이 속한 집단을 소중하게 여기고, 그 집단의 가치를 받아들여 집단과의 정서적 유대관계를 형성하도록 이끈다(최샛별 외, 2003). 본 연구는 개인들이 자신의 사회 정체성을 의식할 때, 즉 자신이 어느 집단이나 조직에 속해 있는지를 의식할 때, 그들의 지각, 경향성, 행동이 소속된 조직 편향적인 태도와 행동을 나타낼 수 있다는 점에 주목하였다. 조직 내 소속감과 집단의식이 강조되어질 때 개인 구성원들은 유대감을 기반으로 하는 심리적 애착과 헌신의 태도를 보일 것이고 이를 통해 긍정적인 행동을 보일 것으로 추론하였다. 이는 소속된 조직이 추구하는 가치와 규범을 따르는 과정에서 개인은 보람과 기쁨을 느끼는 감정적 반응을 선택하기 때문이다(Hogg, 1992).

조직 내 개인은 사회 정체성을 통하여 개인의 긍정적 태도와 행동을 나타낼 뿐 아니라 집단과 조직을 위해서 긍정적으로 기여하는 모습을 나타낼 수 있다(한수진 외, 2012; Mael & Tetrick, 1992; Smidts et al., 2001). 특히, 조직문화는 구성원의 행동과 태도를 암묵적으로 통제하는 역할

을 수행하며, 조직에 포함된 사람과 포함되지 않은 사람들 구분하도록 이끈다는 점에서(조경호 외, 2014), 구성원들의 사회 정체성을 강하게 작용하도록 돕는다. 본 연구에서 살펴보고자 하는 집단문화는 구성원들로 하여금 조직에 대한 높은 수준의 참여와 관심을 유도하기 때문에(박진희·장윤정, 2014), 조직의 목표와 성과에 대한 강한 헌신을 이끌어낼 수 있을 것으로 보았다. 이처럼 조직문화는 공유된 가치체계를 바탕으로 조직 공동의 목표와 방향을 상기시켜줌과 동시에 구성원들에게 동기부여의 수단으로 작용한다(임정빈, 2015). 집단적 성향이 강하게 뿌리내린 조직에서의 개인은 집단의 이익을 강하게 추구하고 협력적인 태도를 더욱 나타내기 때문에(Chen et al., 1998), 조직몰입을 통해 개인과 조직의 성과를 증대시킬 것으로 바라보았다.

본 연구는 집단문화, 조직몰입, 개인 및 조직성과 간의 관계를 중심으로 기존의 연구들을 검토하였고, 사회 정체성 이론을 토대로 다음과 같은 가설들을 도출하였다. 특히, 본 연구는 1) 다양한 유형의 공공조직 구성원들을 포괄적으로 연구대상에 포함시켰다는 점, 2) 공공조직 내 성과를 개인적 단위와 조직적 단위로 구분하여 적용시켰다는 점, 3) 기존연구들이 주로 다루었던 정서적 측면의 집단문화가 아닌 조직우선주의적 측면의 집단문화를 분석에 적용했다는 점에서 기존의 연구들과의 차별성을 찾을 수 있다.

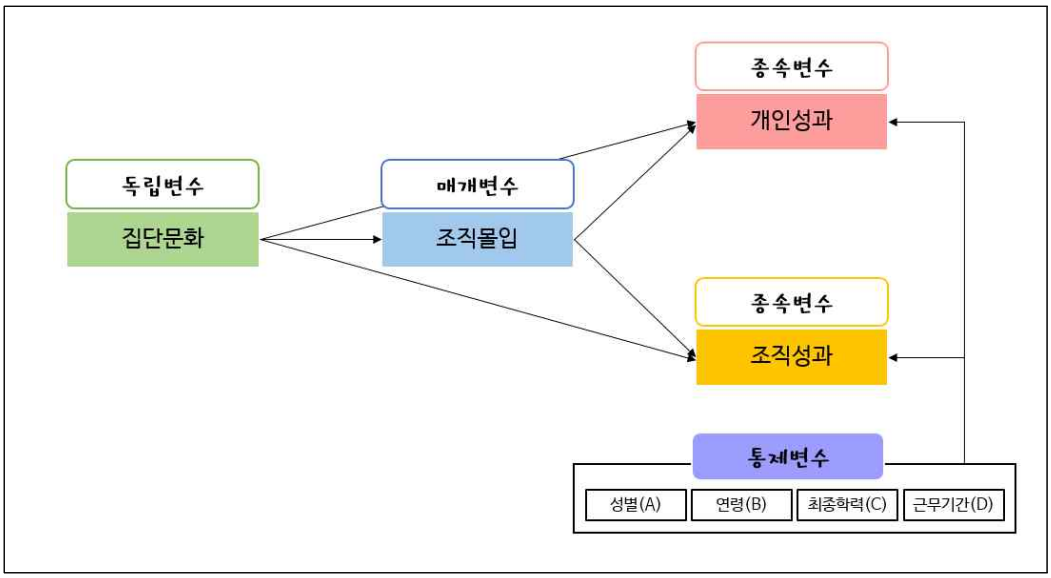
가설1. *한국 공공조직은 집단문화가 강할수록, 구성원들의 조직몰입이 높게 나타날 것이다.*
가설2. *한국 공공조직은 구성원들의 조직몰입이 높을수록, 개인성과가 높게 나타날 것이다.*
가설3. *한국 공공조직은 구성원들의 조직몰입이 높을수록, 조직성과가 높게 나타날 것이다.*
가설4. *한국 공공조직은 집단문화가 강할수록, 구성원들의 개인성과가 높게 나타날 것이다.*
가설5. *한국 공공조직은 집단문화가 강할수록, 구성원들의 조직성과가 높게 나타날 것이다.*
가설6. *한국 공공조직 내 구성원들의 조직몰입은 집단문화와 개인성과 사이에서 매개역할을 할 것이다.*
가설7. *한국 공공조직 내 구성원들의 조직몰입은 집단문화와 조직성과 사이에서 매개역할을 할 것이다.*

Ⅲ. 연구 설계

1. 연구모형

선행연구 검토와 이론적 논의를 통해 도출된 가설들을 검증하기 위하여, 본 연구에서는 〈그림 1〉과 같은 연구모형을 설정하였다. 먼저 분석의 정교함을 높이기 위해여 조직 구성원들의 개인특성인 성별, 연령, 최종학력, 근무기간을 통제변수로 설정하였다. 다음으로 독립변수로는 집단문화를 설정하였고 매개변수로는 조직몰입을, 종속변수로는 개인성과와 조직성과를 설정하였다. 매개변수로 설정된 조직몰입은 하위차원을 구분하지 않고 하나의 차원으로 분석에 이용하였다.

〈그림 1〉 연구모형



2. 표본의 구성

본 연구는 집단문화가 조직몰입, 개인성과, 조직성과에 어떠한 영향을 미치는지 실증적으로 규명하고자, 2015년도에 성균관대학교, 연세대학교, 절강대학교의 Global Research Network 연구팀에서 주관한 〈공공부문 기업가 정신에 관한 설문 조사〉 데이터를 활용하였다. 특히, 본 연구에서는 중앙행정기관 517명, 책임운영기관 218명, 공기업 419명, 준정부기관 37명, 기타 공공기관 25명의 데이터를 모두 활용함으로써, 다양한 유형의 공공기관에 종사하는 구성원들을 연구대상으로 선정하였다. 연구에 활용된 응답자의 구체적인 특성을 살펴보면 〈표 1〉과 같다. 먼저 성별은 남성이 61.8%, 여성이 35% 로 구성되어 있으며, 연령대는 30대(43.8%)와 40대(34.8%)의 응답자가 가장 많은 비중을 차지하였고 50대(13.2%), 20대(7.0%)가 각각 그 뒤를 이었다. 직급의 경우에는 8급(20.1%), 7급(22.0%), 6급(22.5%)이 비슷한 비중을 차지하였다. 학력의 경우 대학교 졸업자가 63.8%로 압도적으로 높은 부분을 차지하였으며, 근무기간의 경우 15년 이상 근무자가 29.8%로 가장 높은 비중을 차지하였다.

〈표 1〉 응답자 특성

구분	내용	빈도	구분	내용	빈도
성별	남성	752(61.8%)	근무 기간	1개월-3년	195(16.0%)
	여성	108(35.8%)		3년-5년	157(12.9%)
	결측	16(1.3%)		5년-10년	281(23.1%)
연령	20대	85(7.0%)		10년-15년	201(16.5%)
	30대	533(43.8%)		15년 이상	362(29.8%)
	40대	423(34.8%)		결측	20(1.6%)
	50대	161(13.2%)	직급	9급/사원급	191(15.7%)
	60대 이상	1(0.1%)		8급/대리급	244(20.1%)
	결측	13(1.1%)		7급/과장급	270(22.2%)
최종 학력	고등학교 이하	61(5.0%)		6급/차장급	274(22.5%)
	전문대	92(7.6%)		5급/부장급	148(12.2%)
	대학교	776(63.8%)		4급/국장급	43(3.5%)
	대학원(석사)	233(19.2%)		3급/실장급 이상	24(2.0%)
	대학원(박사)	38(3.1%)		결측	22(1.8%)
	결측	16(1.3%)			
총 1,216명					

3. 변수의 측정

앞서 제시하였듯이, 본 연구는 〈공공부문 기업가 정신에 관한 설문 조사〉 데이터를 활용하였다. 본 데이터의 구축을 위해 사용된 설문지는 국외 선행연구의 설문문항들을 한국과 중국의 공공조직 상황에 적합하도록 번역하고 보완하여 구성한 것이다.[3] 이 가운데 본 연구가 활용한 설문문항 정보는 다음과 같다. 먼저 독립변수로 사용된 집단문화는 House et al.(2004)의 연구를 바탕으로 구성한 문항들에서 2개의 문항을 활용하였다. 매개변수로 사용된 조직몰입은 Meyer & Allen(1990)의 연구를 바탕으로 구성한 문항들에서 3문항을 활용하였다. 또한, Neubert et al.(2008)의 연구를 통해 구성한 문항들에서 개인성과를 측정하는 4문항을 도출하였으며, Brewer & Selden(2000)의 연구를 통해 구성한 문항들에서 조직성과를 측정하는 3문항을 도출하였다. 구체적인 각 변수들의 측정 문항은 〈표 2〉를 통해 확인할 수 있다.

3) 한국과 중국에 사용된 설문지의 내용은 서로 유사하나, 1) 공공조직 유형 간 차이와 2) 설문문항의 척도 간 차이가 있기 때문에 이에 대한 고려 없이 직접적인 비교는 어렵다. 따라서 본 연구는 한국 공공조직 구성원들을 대상으로 한 설문조사 데이터만 활용하였다.

〈표 2〉 변수의 구성

구분	설문문항
집단 문화	우리 기관의 리더들은 구성원들의 개인적 목표가 희생되더라도 대의를 따르도록 권한다.
	우리 기관은 개인의 이익보다 기관의 이익이 우선시된다.
조직 몰입	나는 우리 기관에 강한 소속감을 느끼지 못한다. 〔R〕
	나는 우리 기관에 애착을 느끼지 못한다. 〔R〕
	다른 대안 없이 우리 기관을 떠나도 나는 걱정되지 않는다. 〔R〕
개인 성과	나는 기관으로부터 공식적으로 요구되는 성과를 충족시킨다.
	나는 나에게 주어진 임무를 적절하게 수행한다.
	나는 나에게 기대되는 업무를 수행하고 있다.
	나는 나의 성과에 직접적으로 영향을 미치는 활동들을 수행한다.
조직 성과	우리 기관에 대한 국민들의 만족도는 높은 편이다.
	우리 기관은 국민의 세금을 가치 있게 사용한다.
	지난 2년 동안 우리 기관의 성과는 향상되었다.

Ⅳ. 실증분석

1. 타당도 및 신뢰도 분석

본 연구는 연구에 활용되는 변수들이 타당하고 신뢰할만한 문항들로 구성되어있는지 확인하고자 탐색적 요인 분석(Exploratory Factor Analysis)과 신뢰도 분석(Reliability Analysis)을 실시하였다. 또한, 동일한 시점에 동일한 응답자로부터 자기기입식 방법으로 수집된 자료가 야기하는 동일 방법 편의(Common Method Bias)의 문제를 확인하고자(Podsakoff & Organ, 1986), Harman의 단일 요인 검증(Single-factor Test)을 실시하였다.

먼저 탐색적 요인 분석의 결과, Kaiser-Meyer-Olkin(KMO) 값이 0.824로 나타나 요인분석을 위한 변수들의 선정이 상당히 적합한 것으로 확인되었다. Bartlett의 구형성 검정 결과의 값에서도 유의확률이 0.000으로 나타나 요인분석의 사용이 적합한 것을 확인하였다. 또한, 모든 문항들의 요인적재량이 .500이상으로 구성되어 있음을 확인할 수 있었다.[4] 또한, Cronbach's Alpha 값의 계수를 측정하여, 신뢰도 분석을 실시한 결과 Cronbach's Alpha 값이 모두 .700이상으로 확인되어, 신뢰성 있는 문항들로 구성되어 있음을 확인하였다. 마지막으로 단일 요인 검증 결과, 가장 큰 설명력을 가지는 요인의 변량이 40.27%로 확인되어 동일방법편의에 의한 문제로 연구결과가 심각하게 왜곡 될 가능성은 낮다고 판단하였다. 이상 구체적인 분석 값은 〈표 3〉을 통해 살펴볼 수 있다.

4) 일반적으로 사회과학분야에서 요인적재량이 0.5이상이면 분석에 적절한 수준으로 구성되어 있다고 본다(송지준, 2013: 82).

〈표 3〉 탐색적 요인 분석 및 신뢰도 분석 결과

구분	문항	요인적재량	고유값	Cronbach's Alpha
집단문화	1	.906	1.672	.798
	2	.908		
조직몰입	3	.850	2.015	.745
	4	.842		
	5	.663		
개인성과	6	.857	3.195	.916
	7	.853		
	8	.877		
	9	.816		
조직성과	10	.745	2.223	.802
	11	.836		
	12	.804		

아울러, 본 연구는 탐색적 요인분석과 신뢰도 분석의 결과를 기반으로 하여 확인적 요인분석(Confirmatory Factor Analysis)을 추가로 실시하였다. 이는 측정 문항들의 타당성을 보다 엄격하게 검정하기 위함이다. 확인적 요인분석의 모형에서 절대적합지수의 CMIN 값은 150.562, DF값은 47, P값은 .000으로 확인되었다. 증분적합지수의 NFI, IFI, TLI, CFI의 값은 .981, .987, .981, .987로 매우 우수하게 적합도 기준에 부합하는 것으로 확인되었다. 마지막으로 간명적합지수인 RMSEA값도 .043로 적합도 기준에 부합하는 것으로 판단되었다. 확인적 요인분석의 결과, 하나의 문항을 제외한 모든 문항에서 요인적재량이 .500이상으로 구성되어 있음을 확인할 수 있었다. 기준치에 미치지 못하는 문항의 경우 요인적재량이 심각하게 낮은 수치가 아니라 판단하였고, 본 연구의 분석에서 반드시 필요한 문항임을 고려하여 분석에 그대로 활용하였다. 특히, 본 연구는 집단문화의 측정을 위해 2개의 문항만을 구성할 수밖에 없었다는 점이 큰 아쉬움으로 남는다. 따라서 집단문화에 대한 평균분산추출지수를 활용하여, 잠재변수와 측정변수의 수렴타당도를 추가적으로 검증하였다. 집단문화의 분산추출지수가 .510으로 확인되어 양호한 수준임을 확인하였다. 뿐만 아니라, 잠재변수 간 상관계수의 제곱 값과 평균분산추출지수를 비교하여 판별 타당성을 검정하였다. 잠재변수 간 상관계수의 제곱 값이 평균분산추출지수보다 작음을 확인하였고, 본 연구의 측정변수인 집단문화, 조직몰입, 개인성과, 조직성과 간에는 판별 타당성이 있다고 판단하였다.

2. 상관관계 분석

본격적인 실증분석에 앞서 변수들의 상관성을 확인하고자 피어슨의 상관관계 분석(Pearson's Correlation Analysis)을 실시하였다. 〈표 4〉의 분석결과를 살펴보면, 변수들 간 유의미한 상관관계가 다수 발견된 것을 확인할 수 있다. 특히, 본 연구의 통제변수들 모두 종속변수인 개인성과와 조직성과와 유의미한 상관관계를 가지는 것을 확인하였다. 또한, 독립변수인 집단문화는 종속변수 중

에서 개인성과와 유의미한 상관관계를 가지는 것을 확인하였다. 마지막으로, 매개변수인 조직몰입은 종속변인 개인성과와 조직성과와 유의미한 상관관계를 가지는 것을 확인하였다.

〈표 4〉 상관관계 분석 결과

구분	A	B	C	D	E	F	G	H
A	1							
B	.207**	1						
C	.019	.050	1					
D	.075**	.732**	-.026	1				
E	-.015	.033	.057*	.057*	1			
F	.037	.104**	.077**	.131**	-.051	1		
G	.086**	.209**	.171**	.231**	.115**	.379**	1	
H	.128**	.126**	.078**	.140**	.017	.372**	.546**	1

A: 성별, B: 연령, C: 최종학력, D: 근무기간,
E: 집단문화, F: 조직몰입, G: 개인성과, H: 조직성과

* p〈 .05, ** p〈 .01

3. 공분산구조분석

본 연구에서는 한국의 공직사회에서 두드러지게 나타나고 있는 집단문화가 조직 구성원들의 조직몰입을 매개로 개인성과와 조직성과에 어떠한 영향을 미치는지 검증하기 위하여 공분산구조분석을 실시하였다. 〈표 5〉는 공분산구조분석의 모형 적합도를 검증한 결과이다. 먼저, 절대적합지수의 CMIN 값은 294.445, DF값은 84, P값은 .000으로 확인되었다. 증분적합지수의 NFI, IFI, TLI, CFI의 값은 .968, .954, .966, .976으로 매우 우수하게 적합도 기준에 부합하는 것으로 확인되었다. 마지막으로 간명적합지수인 RMSEA값도 .045로 적합도 기준에 부합하는 것으로 판단되어, 본 모형이 공분산구조분석에 적합한 모형임을 확인하였다

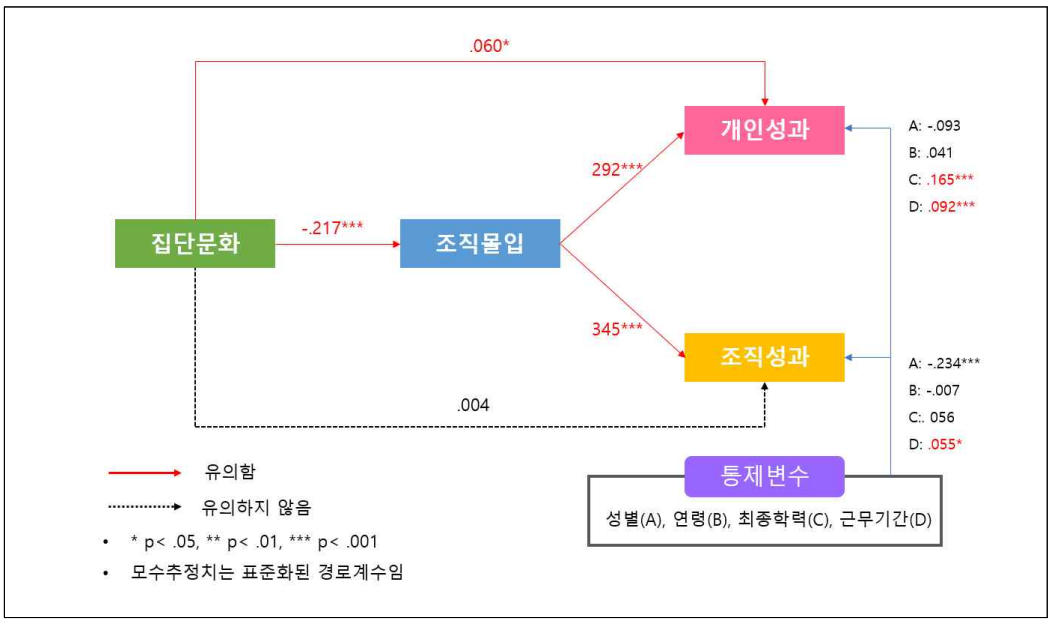
〈표 5〉 모형 적합도

적합도 지수	절대적합지수				
	CMIN	DF	P	GFI	AGFI
기준				≥.90	≥.90
값	294.445	84	.000	.971	.952

적합도 지수	증분적합지수				간명적합지수
	NFI	IFI	TLI	CFI	RMSEA
기준	≥.90	≥.90	≥.90	≥.90	≤.08
값	.968	.954	.966	.976	.045

다음으로 〈그림 2〉는 공분산구조분석의 결과를 나타낸 것이다. 먼저 집단문화는 조직몰입에 부(-)의 영향(-.217)을 미치는 것으로 나타났다. 조직몰입은 개인성과에 정(+)의 영향(.292)의 영향을 미쳤으며, 조직성과에도 정(+)의 영향(.345)을 미치는 것으로 확인되었다. 또한, 집단문화가 개인성과와 조직성과에 미치는 직접적 영향을 살펴본 결과, 집단문화는 개인성과에만 정(+)의 영향(.060)을 미치는 것으로 나타났으며, 조직성과에는 유의미한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다.

〈그림 2〉 공분산구조분석 결과



이러한 분석결과를 통해 집단문화가 개인성과에 직접적으로 긍정적인 영향을 미치며, 조직몰입에는 부정적인 영향을 미친다는 사실을 확인할 수 있었다. 또한, 조직몰입의 경우 개인성과와 조직성과에 모두 긍정적 영향을 미치는 것을 확인할 수 있었다. 마지막으로 통제변수로 활용된 성별, 연령, 최종학력, 근무기간에 대한 분석결과를 살펴보면, 최종학력이 높을수록 개인성과를 높게 인식하는 것으로 볼 수 있고, 공직생활을 오래 하였을 경우 개인성과과 조직성과를 높게 인식하는 것으로 해석할 수 있다. 주요 변수들의 구체적인 공분산구조분석의 결과는 다음 〈표 6〉과 같다.

〈표 6〉 공분산구조분석 결과 및 가설 검증

구분	연구가설	Estimate	S.E.	C.R.	P	가설채택
가설 1	집단문화 → 조직몰입 (+)	-.217 (-.113)	.043	-5.039	***	기각
가설 2	조직몰입 → 개인성과 (+)	.292 (.452)	.021	13.981	***	채택
가설 3	조직몰입 → 조직성과 (+)	.345 (.452)	.025	13.592	***	채택
가설 4	집단문화 → 개인성과 (+)	.060 (.044)	.026	2.253	.024	채택
가설 5	집단문화 → 조직성과 (+)	.004 (.002)	.030	.117	.907	기각

*** p〈.001, 경로계수의 값은 비표준화 된 경로계수를 기준으로 작성하였음
( )의 값은 표준화 된 경로계수임

이어서 본 연구는 조직몰입의 매개효과를 검증하기 위하여 추가적으로 Sobel Test를 실시하였다. 〈표 7〉을 통해 Sobel Test 결과를 살펴보면, 조직몰입이 집단문화와 개인성과 사이에서 유의미한 매개효과를 보이며, 집단문화와 조직성과 사이에서도 유의미한 매개효과를 보여주고 있음을 확인할 수 있었다.

〈표 7〉 Sobel Test 결과

구분	연구가설	Test statistic	p-value (p〈.05)	매개효과	가설채택
가설 6	집단문화 → 조직몰입 → 개인성과	-4.74374752	.0000021	○	채택
가설 7	집단문화 → 조직몰입 → 조직성과	-4.73954577	.0000021	○	채택

본 연구에서 실시한 공분산구조분석과 Sobel Test 결과를 정리해보면, 집단문화는 조직몰입의 부(-)의 영향을 미치므로 가설 1은 기각되었다. 조직몰입은 개인성과와 조직성과에 모두 정(+)의 영향을 미치는 것으로 확인되어 가설 2, 가설 3은 채택되었다. 또한, 집단문화가 개인성과에는 정(+)의 영향을 미치므로 가설 4가 채택되었고, 조직성과에는 유의미한 영향력을 나타내지 못하여 가설 5는 기각되었다. 또한 조직몰입이 집단문화와 개인성과, 집단문화와 조직성과 사이에서 매개효과를 나타내어 가설 6과 가설 7이 채택되었다.

Ⅴ. 결론

본 연구는 한국의 오랜 전통적 가치이자 조직 내 지배적 문화로 자리 잡아온 집단문화가 공공조직 구성원들의 조직몰입과 개인성과 및 조직성과에 미치는 영향력을 살펴보았다. 이를 위해, 본 연구는 집단문화, 조직몰입, 개인성과, 조직성과의 영향관계를 다룬 기존의 연구들을 살펴보았다. 이와 더불어, 개인이 어느 집단이나 조직에 속해 있는지를 의식함으로써 태도와 행동이 달라질 수 있음을 설명하는 사회 정체성 이론을 통해 7가지의 가설들을 도출하였다. 도출된 가설들을 검증하고자, 공공기관 종사자 1,216명을 대상으로 실시된 설문조사 자료를 실증분석에 활용하였다. 실증분석에서는 탐색적 요인분석, 상관관계분석, 공분산구조분석, Sobel Test를 실시하였다. 본 실증분석을 통해 얻어진 연구결과를 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 한국 공공조직의 집단문화는 구성원들의 조직몰입에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 집단문화가 조직몰입에 정(+)의 영향력을 미친다고 밝힌 기존의 국내연구들과 그 흐름을 달리하는 것으로 나타났다(신제구 외, 1999; 김호정, 2002; 이정주, 2005; 이강훈, 2015; 이주호, 2011). 이는 기존 연구들과 본 연구의 설문문항에서 그 이유를 찾을 수 있다. 같은 '집단문화'라는 변수를 사용한 연구일 지라도, 연구별 변수의 조작적 정의와 측정문항에 따라 결과가 달라질 수 있는데, 집단문화와 조직몰입의 정(+)의 관계를 밝힌 연구에서는 집단문화의 특성으로 가족적 분위기, 우호적 관계, 협력적 분위기, 친화 등(김호정, 2002; 이강훈, 2015; 이주호, 2011)을 주로 다루었다. 하지만 본 연구에서는 집단문화의 협력, 친화, 가족적 분위기와 같은 부분을 강조하기 보다는 개인과 집단의 이익이 상출 될 때 집단의 이익을 우선시 된다는 문항들을 사용하여 개인의 '희생'이 강조되었다. 따라서 본 연구에서는 집단문화가 과하게 작용하여 개인에게 큰 희생이나 손해를 감수하도록 압력이 가해질 수 있음을 고려하였고, 이로 인해 오히려 구성원들의 조직몰입이 낮아질 수 있음을 추론하였다. 하나의 예로서 공공조직에서 관행처럼 이루어지고 있는 '성과 몰아주기'를 생각해 볼 수 있다. 승진을 앞둔 직원에게 높은 성과등급을 몰아주고, 승진이 된 첫해에는 상대적으로 낮은 등급을 받게 하는 것이다. 이러한 관행은 열심히 노력한 사람이 받아야할 보상과 성과등급을 승진을 앞둔 직원에게 양보해야 하는 옳지 못한 집단문화의 폐해 중에 하나이다.

지난해 8월 몇몇 공기업에서는 성과급이 직원들 사이에서 위화감이 조성될 수 있다는 이유로 성과급을 거둬 재분배하였다가 감사원에 적발되었다(한겨레, 2016년 8월 17일). 이는 조직 구성원 개인이 만들어 낸 성과에 대해 적절한 보상을 받지 못하고 집단의 이익을 위해 자신의 이익을 포기해야하는 전형적인 사례이다. 이와 같은 상황에서 조직에 대한 애착과 헌신의 마음은 낮아질 수밖에 없다. 모든 문화가 그렇듯, 집단문화도 긍정적인 측면과 부정적인 측면을 모두 가지고 있다. 특히, 위계질서가 강하고 집단을 위한 개인의 희생이 당연시 되는 한국의 수직적 집단주의에서 탈피하여, 상호 존중하는 분위기 속에서 공동의 목표달성과 협력적 관계 구축에 초점을 두는 수평적 집단주의로의 전환이 필요하다 볼 수 있다(Triandis & Gelfand, 1998).

따라서 공공조직 구성원들의 조직에 대한 긍정적인 태도를 이끌어내기 위해서는 집단지성의 효

과를 적극 유도할 수 있는 바람직한 공직문화 조성이 우선되어야 할 것이다. 한국인들의 체면의식에 대한 깊은 이해를 기반으로 한 건전한 조직문화구축과 더불어 공정한 성과제도와의 연계가 반드시 함께 이루어져야 할 것이다. 특히, 집단적 업무 및 성과가 중요시되는 상황 속에서 구성원들이 다른 사람들과 함께 일할 때보다 책임과 노력을 덜 기울일 수 있다는 측면에서 살펴보면(George, 1992; Kidwell & Bennett, 1993), 구성원 개인의 동기를 자극하고 협력적인 자세를 이끌기 위한 지원이 이루어져야 할 것이다. 개인의 긍정적인 태도를 적극 이끌어낼 수 있는 합리적이고 수용적인 집단문화 형성이 조직문화를 혁신하는데 몹시 중요할 것이라고 판단된다.

둘째, 한국 공공조직 구성원들의 조직몰입은 개인성과와 조직성과에 모두 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 본 연구의 결과와 마찬가지로 많은 선행연구에서도 조직몰입은 오랫동안 구성원들의 이직의도를 줄이고 직무성과를 높이는 긍정적인 역할을 하는 것으로 밝혀져 왔다(황창호·문명재, 2012; 신제구 외, 1999; 이정원·박정우, 2015; Lee, 2004; Riketta, 2002; Klein et al., 2012). 특히, 공공조직에서의 성과는 공공조직 구성원들이 얼마나 국민들의 요구에 잘 부흥하였는지, 얼마나 국민의 세금을 가치 있게 사용하였는지, 그리고 얼마나 국민들의 삶에 기여하였는지 등 공공의 이익을 향상시키는 것과 직결되는 문제이다. 이러한 점을 고려해보았을 때, 공공조직 구성원들의 공익을 위한 노력과 헌신적 행동들은 조직몰입과 매우 큰 연관이 있음을 알 수 있다. 강한 조직몰입은 구성원들로 하여금 소속되어 있는 조직과 자신을 동일시하고, 조직에 대한 강한 애착을 중심으로 서로 상생하고자 하는 노력을 기울이며, 궁극적으로 과업의 성과를 향상시키고자 힘쓰기 때문이다(이정원·박정우, 2015).

특히, 한국에서는 공공조직 구성원으로서의 사명감보다는 상대적으로 '고용 안정성'에 기반을 둔 개인의 동기가 더 크게 작용하고 있기 때문에, 공공조직 구성원들의 조직몰입 향상 방안 및 관리는 정부의 인적자원관리 측면에서도 매우 중요하다. 하지만 현실적으로 한국의 공공조직 구성원들은 조직에 강한 애착을 가질 만큼 충분히 만족하고 있지 못하고 있다. 한국행정연구원의 '2016년 공직생활에 대한 인식조사'에 따르면 업무 수행 과정에서 성취감이나 보람을 느끼고 있는 공무원은 절반에 채 미치지 못하였으며, 이직의도도 전년(25.1%)보다 3.5% 증가했다(조일형, 2016). 공직생활에 대한 자부심과 보람 없이 이직의도가 증가하고 있는 현실은 공직사회의 큰 위기라고 할 수 있다. 이러한 국내의 현실을 충분히 반영하여, 정부는 공공조직 구성원들이 조직과 국가를 자신과 동일시함으로써 강한 자긍심을 가지고 일할 수 있도록 심도 있는 교육적/학습적 지원을 마련하는 것이 시급하다. 특히, 오늘날 많은 공공조직들이 성과의 효율성과 더불어 사회적 가치 실현을 이루기 위한 다양한 노력들이 이루어지고 있지만, 성과측정의 난해함과 비합리적인 보상체계로 어려움을 겪고 있다. 따라서 공공조직 구성원들의 내재적 동기를 이끌어내 조직과 국가에 대한 자발적이고 헌신적인 몰입의 태도 향상을 지원할 수 있는 방안들이 모색되어야 할 것이다.

셋째, 한국 공공조직의 집단문화는 개인성과에 정(+)의 영향을 미치는 반면, 조직성과에는 통계적으로 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 조직에서 집단적 성향이 높은 경우, 개인 업무의 결과가 성공적일 지라도 그 원인을 도움이 되었던 조직적 요인이나 다른 환경에서 찾는 경우가 많다(조긍호, 1996). 반면에 개인의 업무에서 실패한 결과가 나왔을 경우, 자기 개인의 탓으로

돌리고 그 책임을 지려고 한다. 이러한 집단주의가 강한 조직의 특징은 본 연구결과를 해석하는데 도움이 된다. 가령, 개인의 성과가 나쁠 경우에는 온전히 개인의 책임이 될 수 있기 때문에, 조직에게 피해를 주지 않고 집단 내에서 비난을 받지 않기 위해 개인성과를 늘 향상시키려고 노력할 수밖에 없다. 하지만 집단문화가 강하게 나타나는 조직에서는 조직의 성과가 향상되지 않을 경우, 특정한 개인의 책임으로 돌리기 어렵다. 뿐만 아니라, 집단 속에서는 무임승차가 가능하기 때문에 구성원들의 조직성과를 향상시키고자 하는 노력이 줄어들 수 있다. 또한, 조직 내 집단주의가 심화되면, 조직의 성과보다는 내부질서 유지가 더 강조될 수 있다는 점도 고려해볼 수 있다(이정훈, 2010; 주재진, 2013).

프랑스 공공경제학자 '마야 보발레'가 2013년에 발표한 저서, 「인센티브와 무임승차」에서는 집단의 성과지표가 조직을 위한 개인의 노력을 평균화하고 생산성을 똑같은 수준으로 만들기 때문에 조직성과가 증진될 수 없다고 하였다(마야 보발레, 2013). 충분한 검토 없이 도입되는 집단의 성과지표는 조직 구성원들의 자발적 행동을 이끌어 낼 수 없다. 집단 내 바람직한 합의 및 결정과정을 통해 구성원들의 참여 메커니즘이 실효성을 갖출 수 있도록, '공정성'과 '합리성'이 기반이 되는 공직문화 구축이 무엇보다 필요할 것으로 판단된다. 특히, 눈에 띄는 개인성과에만 집중하기보다, 집단 내 학습 및 숙의가 자발적으로 이루어지고 이에 대한 평가와 보상이 적절하게 뒷받침되어 공동의 목표 달성에 힘쓸 수 있는 시스템적인 탈바꿈이 요구된다. 이는 그동안 공공조직의 복지부동 문화에서 벗어나 구성원들이 조직과 국가에 유익한 행동을 갖는 중요한 기제가 될 것이다.

넷째, 한국 공공조직 구성원들의 조직몰입은 집단문화와 개인성과 및 조직성과 사이에서 매개역할을 하는 것으로 나타났다. 집단문화는 구성원들의 태도 변화를 이끌고, 이렇게 형성된 태도를 통해서 개인과 조직의 성과가 달라질 수 있다. 특히, 집단문화는 조직성과를 직접적으로 이끌어내지 못하고 조직몰입을 통해 영향력이 전달되는 것을 확인할 수 있다. 이는 한국 공공조직에서 집단적 성과를 향상시킴에 있어서 구성원들의 조직몰입 태도의 역할이 매우 중요하다는 것을 알 수 있다. 또한, 조직몰입이 개인성과와 조직성과에 모두 긍정적인 영향을 미치는 중요한 변수이며, 집단문화가 조직몰입을 감소시킨다는 점을 고려해보았을 때, 올바른 집단문화의 형성이 몹시 중요함을 알 수 있다. 비합리적으로 '희생'만이 강조되는 집단문화가 형성됨으로써 구성원들의 조직몰입을 지속적으로 낮춘다면, 개인성과와 조직성과에 미치는 긍정적인 역할도 역시 감소될 수 있기 때문이다.

'희생'과 '헌신'이 특별히 강조되는 한국 공공조직의 현실은 유연근무제나 기타 복지혜택을 자유롭게 누리지 못하는 구성원들을 보더라도 알 수 있다. 강도 높은 업무량, 군대식 눈치문화, 획일화된 집단 움직임 등 조직 밖에서의 개인적 삶은 희생의 대상이다(한국일보, 2017년 3월 7일). 공공조직의 '유연 근무제'를 '왕따 근무제'라고 부를 만큼(노컷뉴스, 2017년 4월 4일), 개인의 일과 삶 균형을 위해 마련된 제도가 제대로 활용되기 어려운 상황이다(노컷뉴스, 2016년 12월 2일). 실제로 지난 1월 복지부 '워킹맘'이었던 여성 공무원이 과로사 하는 사건이 있었고, 뒤이어 6월 조류인플루엔자(AI) 방재업무를 담당하던 공무원도 과로로 사망했다. 뿐만 아니라, 올해만 10여명이 넘는 집배원이 과로로 목숨을 잃었다. 암묵적 또는 명시적으로 조직의 이익을 위해 개인의 과도한 희생을 강요하는 문화에 대한 깊은 반성이 필요한 시기이다. 공공조직 구성원들의 심리적 애착과 헌신적 태도

를 통해 효율적인 성과확산을 이끌기 위해서는 보다 장기적이고 체계화된 인적자원관리 전략이 필수적이다. 단순히 집단적 협력/소통 분위기만을 강조하기보다, 개인의 내재적 동기를 유도하고 개인 고유의 규범 및 목표를 조직과 적절히 연계시킬 수 있는 방안들이 고안되어야 할 것이다. 특히, 상호간의 감성적 신뢰를 바탕으로 하는 멘토링 프로그램, 개인과 조직의 맞춤형 인센티브 및 보상 시스템, 직책과 업무에 따른 학습자 중심의 팀워크 교육 등을 통해서, 바람직한 집단문화가 긍정적인 조직몰입으로 연결될 수 있도록 노력해야 할 것이다.

집단문화는 한국의 전통적인 가치이자 대표적이고 오랜 조직문화로 볼 수 있다. 한국 공공조직의 집단문화가 야기하는 여러 가지 문제들에 대해 우려의 목소리가 종종 나오고 있지만, 구성원들의 강한 친밀감, 유대감, 협력 등을 통해 집단지성의 강하고 긍정적인 영향력을 이끌어내는 강점 또한 쉽게 무시할 수가 없다. 따라서 집단문화의 강점을 정부의 인적자원관리에 적절히 활용함으로써 한국 공공조직에 적합한 한국형 혁신문화 구축을 이끌어내야 할 것이다. 본 연구는 중앙행정기관, 책임운영기관, 공기업, 준정부기관 등 다양한 유형의 공공기관에 종사하는 구성원들의 설문 데이터를 활용함으로써, 다양한 공공조직 내에서 발견되는 집단문화의 영향력을 포괄적으로 분석하였다는 점에서 그 의의를 찾을 수 있다. 그리고 본 연구는 공공조직 내 성과를 개인적 단위와 조직적 단위로 구분하여 살펴보고, 집단문화의 영향력 검증에서 그 차이를 확인하였다는 점에서 또 다른 의의를 발견할 수 있다. 뿐만 아니라, 사적인 영역보다 공적인 영역이 우선시되고 있는 한국의 문화적 현실을 분석에 적용하고자 기존연구들이 주로 다루었던 정서적 측면의 집단문화가 아닌 조직우선주의적 측면의 집단문화를 다루었다는 점에서 본 연구만의 차별성을 확인할 수 있다.

본 연구는 분석결과를 통해 정책적, 실무적으로 다양한 논의를 진행했음에도 불구하고 몇 가지 연구적 한계를 지닌다. 첫째, 본 연구는 양적연구에만 의존하였다. 둘째, 본 연구는 공공조직 유형에 따른 분석결과의 차이점을 발견하지 못했다. 셋째, 조직몰입의 하위차원을 가설검증과정에 담아내지 못했다. 넷째, 집단문화를 측정하는 2개의 문항이 해당 개념을 충분히 대표한다고 보기 어렵다. 향후 연구에서는 이와 같은 연구의 한계들을 해결하기 위해 질적 연구의 보완과 더불어 다양한 분석방법의 병행이 함께 이루어져야 할 것이다.

참 고 문 헌

김종수. 2015. “조직의 문화와 특성이 조직효과성에 미치는 영향.”『한국정책연구』. 15(1), 1-17.

김태룡·안희정. 2006. “팀제가 조직성과에 미치는 영향: 행정자치부에 도입된 팀제를 중심으로.”『한국행정학보』. 40(4), 303-326.

김호정. 2002. “행정조직문화가 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향.”『한국행정학보』. 36(4), 87-105.

김호정. 2004. “행정조직과 기업조직의 조직문화 비교.”『한국행정학보』. 38(3), 49-67.

김홍군. 2010. “조직문화가 고객지향성과 조직효과성에 미치는 영향에 관한 연구: 5678서울도시철도를 중심으로.”『공공정책연구』. 17(2), 123-169.

나병선·송건섭. 2013. “공공조직의 인적자원관리가 조직성과에 미친 영향: 테크노파크를 중심으로.”『지방정부연구』. 17(3), 67-91.

마야 보발레. 2013.『인센티브와 무임승차』. 중앙북스

민병익·유태정. 2010. “조직공정성이 직무행태와 조직문화에 미치는 영향에 대한 연구.”『사회과학연구』. 26(4), 271-298.

박순애·오현주. 2006. “성과지향적 조직문화와 조직효과성.”『한국행정학보』. 40(4), 225-252.

박주완·이성. 2016. “제조업 교육훈력투자가 기업성과에 미치는 영향: 조직문화의 조절효과 및 조직몰입의 매개효과를 중심으로.”『산업교육연구』. 33, 53-74.

박진희·장윤정. 2014. “변혁적 리더십과 집단문화가 요양보호사의 이직의도에 미치는 영향에 관한 연구.”『보건사회연구』. 34(2), 161-186.

배성필·장석인. 2017. “조직문화가 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구: 충남 농·식품중소기업을 중심으로.”『기업경영리뷰』. 8(1), 123-248.

배재현·문상호. 2006. “부패방지법의 효과성에 대한 공무원의 인식분석: 내부고발자보호제도를 중심으로.”『한국부패학회보』. 11(1), 71-98.

송운석·김용빈. 2010. “조직신뢰와 혁신행동과의 관계에 관한 연구: 조직몰입의 매개효과를 중심으로.”『사회과학연구』. 26(3), 127-151.

송지준. 2013.『논문작성에 필요한 SPSS/AMOS 통계분석방법』. 21세기사.

신제구·백기복·신창근. 1999. “조직구성원의 집단주의 성향이 성과에 미치는 영향: 집단결과 기대감과 조직몰입의 매개효과를 중심으로.”『인사관리연구』. 23(2), 139-155.

안병주·차민석. 2013. “리더-구성원 교환관계(LMX)가 조직시민행동에 미치는 영향: 군 조직 고용형태의 조절효과와 조직몰입의 매개효과 검증.”『대한경영학회지』. 26(9), 2453-2475.

양경흠·김정식·김정수. 2017. “조직몰입에 대한 진성리더십의 효과: 군 조직의 경우.”『인적자원관리연구』. 24(2), 1-26.

오현규·박성민. 2015. “개인의 내재적 유교적 가치가 창의적 행동에 미치는 영향 연구: 한국 공공기관 내 윤리적 가치 역할 분석을 중심으로.”『정부학연구』. 21(3), 65-93.

이강훈. 2015. “해양경찰 조직문화가 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구.”『한국경찰학회보』. 55, 231-256.

이구영·전진석. 2014. “행정조직문화가 조직효과성에 미치는 영향: 농촌진흥청을 중심으로.”『정부와 정책』. 6(2), 129-154.

이목화·문형구. 2014. “국내 조직몰입 연구의 현황과 향후 방향.”『조직과 인사관리연구』. 38(2), 143-221.

이상완·임태종·최진아. 2015. “성과측정지표의 이용, 조직학습, 그리고 조직성과 간의 관계: 새마을금고를 중심으로.”『경영교육연구』. 30(3), 211-234.

이용탁·주규하. 2014. “사회적기업 조직구성원의 조직몰입이 조직성과에 미치는 영향.”『인적자원관리연구』. 21(3), 341-356.

이재은·이연주. 2008. “조직문화 유형이 조직몰입도에 미치는 영향: Kimberly & Quinn의 조직문화 유형을 중심으로.”『한국정책논집』. 8, 60-80.

이정원·박정우. 2015. “호텔기업 상사의 변혁적 리더십이 직무성과에 미치는 영향: 조직몰입과 직무몰입의 매개효과를 중심으로.”『관광레저연구』. 27(12), 393-409.

이정주. 2005. “지방공기업에서의 조직문화가 조직효과성에 미치는 영향에 관한 연구: 지하철공사의 사례.”『지방정부연구』. 9(4), 71-93.

이정주·이선중·권우덕. 2014. “부패신고자 보호제도의 효과성에 미치는 결정요인에 관한 연구.”『한국공공관리학보』. 28(4), 35-60.

이정훈. 2010. “조직문화와 직무특성이 조직유효성에 미치는 영향 분석.”『한국행정논집』. 22(1), 181-216.

이주호. 2011. “사회복지조직의 집단문화가 구성원들의 조직시민행동에 미치는 영향: 정서적 조직몰입과 직무만족의 매개효과를 중심으로.”『보건사회연구』. 31(4), 154-192.

이환범·김태영·이수창. 2005. “행정책무성에 대한 조직문화 유형별 영향요인 분석.”『행정논총』. 43(3), 29-52.

임정빈. 2015. “지방공기업의 조직문화와 조직성과 관계 연구: 경기도 지방공기업을 중심으로.”『한국인사행정학회보』. 14(4), 177-203.

조긍호. 1996. “문화유형과 타인이해 양상의 차이.”『한국심리학회지: 임상』. 15(1), 104-139.

조경호·이석환·이정욱·조윤직·주효진·최상옥·최성욱. 2014.『공공조직행태론』. 대영문화사.

조용현·장준호. 2017. “비인격적 감독이 호텔종사원의 조직몰입에 미치는 영향: 심리적 안녕의 매개효과.”『관광연구저널』. 31(5), 169-181.

조일형. 2016.『공직생활에 대한 인식조사』. 한국행정연구원

조주복. 2009. “지방정부 조직문화의 변화 연구 : 2005년과 2009년의 비교.”『한국조직학회보』. 6(3), 211-234.

조태준. 2013. “권한위임(delegation)과 개인성과 간 관계에 대한 연구: 개인특성의 매개효과를 중심으로.”『한국공공관리학보』. 27(1), 169-202.

주재진. 2013. “경찰공무원의 개인적 성향과 조직문화가 사회적 태만에 미치는 영향에 관한 연구.”『한국공안행정학회보』. 22(3), 392-420.

주효진. 2015. “최고관리자의 갈등관리방식과 조직몰입에 대한 실증분석: 청주시 사회복지기관을 중심으로.”『한국인사행정학회보』. 14(4), 149-175.

최샛별·이명진·김재온. 2003. “한국의 가족 관련 사회정체성 연구: 감정조절이론(ACT)의 수정 적용을 중심으로.”『한국사회학』. 37(5), 1-30.

한덕웅. 2002.『집단행동이론』. 시그마프레스.

한수진·이준호·유혁주. 2012. “사회정체성이 감정노동에 미치는 영향: 고용형태의 조절효과를 중

심으로."『대한경영학회지』. 25(6), 2735-2759.

황서현. 2016. "호텔 직원의 직업소명의식이 직무성과, 조직몰입에 미치는 영향."『외식경영연구』. 19(1), 265-283.

황성원. 2008. "조직몰입과 직무몰입이 성과관리제도 수용성에 미치는 영향에 관한 연구."『한국인사행정학회보』. 7(2), 151-174.

황창호·문명재. 2012. "공공기관 구성원들의 조직몰입과 이직충동, 이직활동의 영향요인 분석: LH 공사를 중심으로."『한국인사행정학회보』. 11(2), 245-272.

Allen, N. J., & Meyer, J. P. 1990. "The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization." *Journal of occupational and organizational psychology, 63*(1), 1-18.

Allen, N. J., & Meyer, J. P. 1996. "Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity." *Journal of vocational behavior, 49*(3), 252-276.

Angle, H. L., & Perry, J. L. 1981. "An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness." *Administrative science quarterly, 26*(1), 1-14.

Ashforth, B. E., & Mael, F. 1989. "Social identity theory and the organization." *Academy of management review, 14*(1), 20-39.

Balfour, D. L., & Wechsler, B. 1996. "Organizational commitment: Antecedents and outcomes in public organizations." *Public Productivity & Management Review, 19*(3), 256-277.

Barney, J. B. 1986. "Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage?." *Academy of management review, 11*(3), 656-665.

Bochner, S. 1994. "Cross-cultural differences in the self concept: A test of Hofstede's individualism/collectivism distinction." *Journal of cross-cultural psychology, 25*(2), 273-283.

Bouncken, R. B., Imcharoen, A. O., & Klaasen-van-Husen, W. 2007. "What does Collectivism Mean for Leadership and Teamwork Performance? An Empirical Study in Professionals Service Firms." *Journal of International Business and Economics, 7*(2), 5-9.

Brewer, G. A., & Selden, S. C. 2000. "Why elephants gallop: Assessing and predicting organizational performance in federal agencies." *Journal of public administration research and theory, 10*(4), 685-712.

Brown, A. D., & Starkey, K. 1994. "The effect of organizational culture on communication and information." *Journal of Management studies, 31*(6), 807-828.

Chen, C. C., Chen, X. P., & Meindl, J. R. 1998. "How can cooperation be fostered? The cultural effects of individualism-collectivism." *Academy of Management Review, 23*(2), 285-304.

Cohen, D. (2001). "Cultural variation: considerations and implications." *Psychological bulletin, 127*(4), 451-471.

Deal, T. E., & Kennedy, A. A. 1982. *Corporate Cultures: The rites and rituals of corporate life.* Reading: Addison-Wesley.

Deshpande, R., & Webster Jr, F. E. 1989. "Organizational culture and marketing: defining the research agenda." *The journal of marketing, 53*(1), 3-15.

Dunham, R. B., Grube, J. A., & Castaneda, M. B. 1994. "Organizational commitment: The utility of an integrative definition." *Journal of applied psychology, 79*(3), 370-380.

Francesco, A. M., & Chen, Z. X. 2004. "Collectivism in action: Its moderating effects on the relationship between organizational commitment and employee performance in China." *Group & Organization Management, 29*(4), 425-441.

George, J. M. 1992. "Extrinsic and intrinsic origins of perceived social loafing in organizations." *Academy of Management Journal, 35*(1), 191-202.

Hackett, R. D., Bycio, P., & Hausdorf, P. A. 1994. "Further assessments of Meyer and Allen's (1991) three-component model of organizational commitment." *Journal of applied psychology, 79*(1), 15-23.

Hofstede, G. 1980. *Culture's consequences: International differences in work-related values.* Sage.

Hofstede, G., & Hofstede, G. J. 2005. *Cultures and organizations: Software of the mind.* McGaw-Hill, USA.

Hogg, M. A. 1992. *The social psychology of group cohesiveness: From attraction to social identity.* Harvester Wheatsheaf.

House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (Eds.). 2004. *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies.* Sage publications.

Jaramillo, F., Mulki, J. P., & Marshall, G. W. 2005. "A meta-analysis of the relationship between organizational commitment and salesperson job performance: 25 years of research." *Journal of Business Research, 58*(6), 705-714.

Jaros, S. 2007. "Meyer and Allen model of organizational commitment: Measurement issues." *The Icfai Journal of Organizational Behavior, 6*(4), 7-25.

Jaros, S. J. 1997. "An Assessment of Meyer and Allen's (1991) Three-Component Model of Organizational Commitment and Turnover Intentions." *Journal of Vocational Behavior, 3*(51), 319-337.

Jaros, S. J., Jermier, J. M., Koehler, J. W., & Sincich, T. 1993. "Effects of continuance, affective, and moral commitment on the withdrawal process: An evaluation of eight structural equation models." *Academy of management Journal, 36*(5), 951-995.

Karrasch, A. I. 2003. "Antecedents and Consequences of Organizational Commitment." *Military psychology, 15*(3), 225-236.

Katz, D. 1964. "The motivational basis of organizational behavior." *Systems Research and Behavioral Science, 9*(2), 131-146.

Kidwell, R. E., & Bennett, N. 1993. "Employee propensity to withhold effort: A conceptual model to intersect three avenues of research." *Academy of management review, 18*(3), 429-456.

Klein, H. J., Becker, T. E., & Meyer, J. P. (Eds.). 2012. *Commitment in organizations: Accumulated wisdom and new directions*. Routledge.

Ko, J. W., Price, J. L., & Mueller, C. W. 1997. "Assessment of Meyer and Allen's Three-component Model of Organizational Commitment in South Korea." *Journal of Applied Psychology, 82*(6), 961-973.

Lee, S. H. 2004. "Moving Forward to Employee Commitment in the Public Sector: Does It Matter?." *International Review of Public Administration, 8*(2), 13-24.

Leung, K. 1987. "Some determinants of reactions to procedural models for conflict resolution: A cross-national study." *Journal of Personality and Social Psychology, 53*(5), 898-908.

Mael, F. A., & Tetrick, L. E. 1992. "Identifying organizational identification." *Educational and psychological measurement, 52*(4), 813-824.

Marcoulides, G. A., & Heck, R. H. 1993. "Organizational culture and performance: Proposing and testing a model." *Organization science, 4*(2), 209-225.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. 1987. "A longitudinal analysis of the early development and consequences of organizational commitment." *Canadian Journal of Behavioural Science/Revue canadienne des sciences du comportement, 19*(2), 199-215.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. 1991. "A three-component conceptualization of organizational commitment." *Human resource management review, 1*(1), 61-89.

Meyer, J. P., Paunonen, S. V., Gellatly, I. R., Goffin, R. D., & Jackson, D. N. 1989. "Organizational commitment and job performance: It's the nature of the commitment that counts." *Journal of applied Psychology, 74*(1), 152-156.

Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. 2002. "Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences." *Journal of vocational behavior, 61*(1), 20-52.

Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. 1982. *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. Academic press.

Moynihan, D. P., & Pandey, S. K. 2007. "Finding workable levers over work motivation: Comparing job satisfaction, job involvement, and organizational commitment."

Administration & Society, 39(7), 803-832.

Neubert, M. J., Kacmar, K. M., Carlson, D. S., Chonko, L. B., & Roberts, J. A. 2008. "Regulatory focus as a mediator of the influence of initiating structure and servant leadership on employee behavior." *Journal of applied psychology, 93*(6), 1220-1233.

Ostroff, C. 1992. "The relationship between satisfaction, attitudes, and performance: An organizational level analysis." *Journal of applied psychology, 77*(6), 963-974.

Podsakoff, P. M., & Organ, D. W. 1986. "Self-reports in organizational research: Problems and prospects." *Journal of management, 12*(4), 531-544.

Poister, T. H. 2008. *Measuring performance in public and nonprofit organizations.* John Wiley & Sons.

Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. 1974. "Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians." *Journal of applied psychology, 59*(5), 603-609.

Prajogo, D. I., & McDermott, C. M. 2011. "The relationship between multidimensional organizational culture and performance." *International Journal of Operations & Production Management, 31*(7), 712-735.

Quinn, R. E., & Kimberly, J. R. 1984. "Paradox, planning, and perseverance: Guidelines for managerial practice." In J. R. Kimberly, & R. E. Quinn (Eds.), *Managing organizational transitions.* McGraw-Hill.

Rainey, H. G. 2009. *Understanding and managing public organizations.* John Wiley & Sons.

Rainey, H. G., & Steinbauer, P. 1999. "Galloping elephants: Developing elements of a theory of effective government organizations." *Journal of public administration research and theory, 9*(1), 1-32.

Riketta, M. 2002. "Attitudinal organizational commitment and job performance: a meta analysis." *Journal of organizational behavior, 23*(3), 257-266.

Shaw, J. D., Delery, J. E., & Abdulla, M. H. 2003. "Organizational commitment and performance among guest workers and citizens of an Arab country." *Journal of Business Research, 56*(12), 1021-1030.

Shore, L. M., & Martin, H. J. 1989. "Job satisfaction and organizational commitment in relation to work performance and turnover intentions." *Human relations, 42*(7), 625-638.

Smidts, A., Pruyn, A. T. H., & Van Riel, C. B. 2001. "The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification." *Academy of Management journal, 44*(5), 1051-1062.

Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. 1983. "Organizational citizenship behavior: Its

nature and antecedents." *Journal of applied psychology, 68*(4), 653-663.

Steers, R. M. 1977. "Antecedents and outcomes of organizational commitment." *Administrative science quarterly, 22*(1), 46-56.

Suliman, A. M. 2002. "Is it really a mediating construct? The mediating role of organizational commitment in work climate-performance relationship." *Journal of Management Development, 21*(3), 170-183.

Tajfel, H., & Turner, J. C. 1986. *The social identity theory of intergroup behavior*. In. WORSHEL, S. & AUSTIN, W. (Eds.) The psychology of intergroup relations. Chicago: Nelson-Hall.

Triandis, H. C., & Gelfand, M. J. 1998. "Converging measurement of horizontal and vertical individualism and collectivism." *Journal of Personality and Social Psychology, 74*(1), 118-128.

Van Dyne, L., Graham, J. W., & Dienesch, R. M. 1994. "Organizational citizenship behavior: Construct redefinition, measurement, and validation." *Academy of management Journal, 37*(4), 765-802.

Wagner, J. A. 1995. "Studies of individualism-collectivism: Effects on cooperation in groups." *Academy of Management journal, 38*(1), 152-173.

Wang, L., Bishop, J. W., Chen, X., & Dow Scott, K. 2002. "Collectivist orientation as a predictor of affective organizational commitment: A study conducted in China." *The International Journal of Organizational Analysis, 10*(3), 226-239.

Williams, L. J., & Anderson, S. E. 1991. "Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors." *Journal of management, 17*(3), 601-617.

<Abstract>

A Study on the Effects of Group Culture in Public Organizations:

－Focused on the Improvement of Job Performance through Employees' Organizational Commitment－

Oh, Hyun Gyu
(Graduate School of Governance, Sungkyunkwan University)
Kim, Hwa Yeon
(Graduate School of Governance, Sungkyunkwan University)
Lee, Sook Jong
(Graduate School of Governance, Sungkyunkwan University)

The Korean culture is group oriented despite increasing individualism. Studying the impact of this group culture on the Korean public sector employees is not only providing an understanding of their behaviors and attitudes, but also revealing the practical implications for their public service improvement. This study analyzes how group culture affects organizational commitment and also individual and organizational performance. The major results are as follows. First, group culture has a direct and negative effect on organizational commitment. Second, organizational commitment has a direct and positive effect on individual and organizational performance. Third, while group culture has a positive effect on individual performance, group culture has no statistically significant effect on organizational performance. These findings provide meaningful theoretical and practical implications for future public management studies.

Key words: Public Organization, Group Culture, Organizational Commitment, Individual Performance, Organizational Performance

논문 투고일: 2018년 03월 21일
심사 완료일: 2018년 04월 24일
게재 확정일: 2018년 04월 24일

저/자/소/개 ····· 오현규

성균관대 국정전문대학원 박사수료
관심분야: 공무원 동기부여, 공공봉사동기, 정부 인적자원관리

저/자/소/개 ····· 김화연

성균관대 국정전문대학원 박사과정
관심분야: 조직문화, 인적자원관리, 일과 삶의 균형, 여성정책

저/자/소/개 ····· 이숙종

성균관대 행정학과/국정전문대학원 교수
관심분야: NGO/NPO, 사회자본, 참여행정, 글로벌거버넌스