ISSN 2005-8349 GRI연구논총 2021년 제23권 제3호

공기업 고성과 조직의 특성에 대한 탐색적 연구 : 문화합의분석을 적용하여*

심 형 인**

본 연구는 고성과(high performans) 조직의 특성에 대해 질적 연구방법을 적용하여 현상 자체를 심도 있게 이해하고 체계적으로 기술하는 것을 목적으로 한다. 기존의 조직성과 및 성과요인에 대한 연구는 대부분 실증연구이고 실증연구 특성상 계량적인 측정이 가능한 변수만을 선택하여 관계성과 영향정도 검증하기 때문에, 한국 조직의 상황을 적절히 담아내지 못한다는 한계가 있었다. 따라서 본 연구는 실제로 중요함에도 불구하고 측정과 계량화 작업이 진행되지 않아 연구에 적용되고 있지 못하는 한국의 고성과 조직의 특성과 성과요인을 심층적으로 탐색하여 이를 개념화하고 구조화 하는 것을 목적으로 한다. 이를 위한 구체적인 연구방법으로는 질적 연구 방법 중 문화합의분석(Cultural Consensus Analysis)을 적용하였으며, 고성과 개념과 구조 발견을 목적으로 한국 공기업 내 경영평가에서 고성과 부처 및 팀으로 평가된 43명의 리더를 대상으로 1차 자료를 수집하였다. 1차 연구대상으로부터 자유목록 분석을 실시하여 248개의 항목을 개발하고, Anthropac(v. 4.98) 프로그램을 이용하여 52개의 항목으로 정제하였다. 정제된 52개의 항목에 대해 30명을 대상으로 2차 자료를 수집하여 파일분류를 시행하고 UCINET6의 NetDraw 네트워크 분석을 하여 '평가에 기반한 전략', '소통과 공유', '도전의식', '구성원 역량', '집단응집'으로 명명할 수 있는 5개의 범주와 구조를 제시하였다.

주제어 _ 고성과 조직, 문화합의분석, 자유목록, 파일분류

* 호서대학교 법경찰·행정학부 행정학전공 부교수(제1저자)(교신저자)
** 이 논문은 2016년 대한민국 교육부와 한국연구재단의 지원을 받아 수행된 연구임(NRF-2016S1A5A8019651)

ISSN 2005-8349 GRI REVIEW Vol. 23, No. 3, August 2021

Study on characteristics of high performance team in public enterprise
: Based on the Cultural Consensus Analysis*

Shim, Hyung-In **

It has been recognized that previous empirical studies on the performance and factors do not properly reflect environments of Korean organizations because evaluations of relationship and effect are only performed by quantitative variables. Thus, exploratory study on characteristics and factors of high performance organization in Korea is performed. The cultural consensus analysis, which is one of the qualitative methodology, is applied to discover the concept and the structure of high performance in Korea. 248 items are developed 43 leaders in high performance organization which is evaluated by the management assessment. Anthropac(v. 4.98) is utilized to refine developed 248 items into 52 items. The pile sort and UCINET6 NetDraw network analysis are performed to the refined items for additional 30 participants. The results suggests 5 category: 'strategy based on evaluation', 'communication and sharing', 'challenge', 'member's capability', and 'group cohesiveness'.

Key words _ High Performance Team, Cultural Consensus Analysis, Free list, Pile sort

* This work was supported by the Ministry of Education of the Republic of Korea and the National Research Foundation of Korea(NRF-2016S1A5A8019651)
** Associate Professor. Dept. of Public Administration, Hoseo University(First Author, Corresponding Author)

Ⅰ. 서 론

여러 학문분야에서 조직을 연구의 대상으로 하는 연구들의 공통적인 관심은 조직의 높은 성과 및 목표창출이다(Antoni and Hertel, 2009; Beyerlein and Johnson, 1994; Hackman, 1990; Larson and LaFasto, 1989; Wellins, Byham, and Dixon, 1994). 이는 조직의 존재 이유가 공동의 목적 달성 즉, 조직의 성과 창출이기 때문에 고성과(high performans) 달성과 이에 영향을 주는 변수들을 밝혀내고 검증하는 것에 학술적 관심을 갖는 것은 자연스러운 현상이라 할 수 있다.

그렇다면 조직의 성과는 어떠한 요인들에 의해 달성되고 영향을 받는 것일까? 조직의 성과에 대한 국내에 조직과 관련된 수많은 연구 분야에서 진행된 연구들을 살펴보면 조직의 규모나 업무구조, 리더십이나 구성원들의 응집력, 조직문화 인사시스템 등등(김민정·최상옥, 2016; 권보경 외, 2018; 허성욱·최재송, 2019; 홍승화·박선주, 2021) 조직의 구조적·관리적·맥락적 차원에서 실로 다양한 변수들이 조직성과에 유의미한 영향을 주는 것을 실증적으로 검증하고 있다.

하지만 이러한 실증적 연구의 특성상 계량적인 측정이 가능한 변수만을 선택하여 관계성과 영향정도를 살펴보기 때문에, 실제로는 중요함에도 불구하고 측정하기 곤란한 요인들을 연구에서 제외시킬 수 밖에 없다(유민봉·심형인, 2011; 유민봉·심형인, 2012; 유민봉 외, 2012). 이러한 한계를 극복하기 위해 외국에서는 고성과 팀의 특성이나 영향요인에 대해 bottom-up식의 사례연구를 포함한 질적 연구를 통해서 현상 자체를 심층적으로 기술하는 시도를 하고 있다(Ericksen and Dyer, 2004; Quader and Quader, 2009). 하지만 한국의 경우는 고성과 조직과 그 특성에 관해서 다양하고 생생한 현장의 이야기를 담아 분석한 연구들이 미흡한 실정이다. 즉, 이는 어떤 의미에서 지금까지의 연구결과는 일선에서 조직생활을 하고 조직성과를 창출하고자 하는 현장의 조직 구성원들이 보기에는 다소 현실과 다르고, 따라서 연구결과를 실제적으로 적용하는 부분에 있어서도 괴리감과 한계가 있었을 수 있다는 것이다.

따라서 본 연구는 이러한 한계를 극복하기 위해 한국의 고성과 팀의 특성이나 영향요인에 대해 bottom-up식의 질적 연구방법, 그 중에서도 문화합의분석(Cultural Consensus Analysis)을 적용하여 현상 자체를 심층적으로 이해하고 영향요인을 개념화하고자 한다. 문화합의분석은 연구주제에 대해 개념화하고 의미구조를 이해하기 위해 사용되는 질적 연구 방법으로, 자료의 수집은 열린 질문지와 인터뷰 등 텍스트 중심으로 진행되지만, 이를 분석과정에서는 계량적인 통계기법을 사용한다. 따라서 기존의 질적 연구방법을 사용한 연구들의 한계로 여겨지는 연구결과의 객관성 및 체계성 그리고 추후 실증연구에 적용 가능성 등을 보완한 연구결과를 제시할 수 있다(Weller, 2007, 심재명, 2007).

문화합의분석을 적용하여 고성과 조직에 대해 연구를 진행한다면, 고성과 조직의 특성 그리고 영향요인에 대해 한국적 맥락에서의 이해를 높이고, 이를 바탕으로 현장에서 적용 가능한 제안을 할 수 있을 것이다. 즉 기존의 실증주의 접근에서 간과한 성과 영향요인 간의 역동적이고 복잡한 관계는 물론이고 계량적으로 측정하기 어려워서 제외되었던 개념을 포함한 한국에서의 고성과 팀에 대한 의미를 새롭게 해석할 수 있을 것이다. 또한 발견한 개념을 체계적으로 정제하고 구조화 하여 추후 실증적인 연구에 적용가능성을 제시할 수 있을 것이다.

Ⅱ. 이론적 고찰

1. 고성과 조직, 고성과 팀의 의의

기업 현장이나 학계에서는 기존의 관료제 형태의 조직구조로는 불확실성이 높은 환경에 적절히 대응하기 어렵다는 문제인식을 가져온 지 오래다. 실-국-과-계 등 의 수직적 계층을 가진 관료제는 중요한 결정에 내포되어 있는 위험요소를 위로 올라가면서 점검하고 제거할 수 있다는 측면에서 효과적이었다. 하지만 21세기 들어 기술발달에 인한 스피드화, 개별 이익의 분출과 충돌, 전례 없는 자연 재앙, 국가간·기업간 경쟁 심화 등으로 환경의 불확실성이 더 커졌고 이에 적합한 조직구조로서 관료제 대신 팀이 대안으로 도입·확산되고 있다. 팀제 도입의 논리는 이러한 환경적응성 외에도 업무가 상호의존적이라는 것과 '팀의 성과가 개인의 개별적인 성과의 합보다 크다'는 것이 있다. 이는 개인주의를 바탕으로 하는 서양에서 집합 개념을 도입하여 성과를 관리하고 보상한다는 점에서 분명 혁신적인 조치였음이 틀림없다.

이렇게 등장한 팀의 특성은 그 정의를 보면 잘 이해할 수 있다. "팀은 공동의 목표를 달성하기 위하여 상호의존적이고 역동적으로 환경에 적응하고 협력하는 두 사람 이상의 집합체(Sales et al., 1992, p. 13)"로 정의하기도 하고, "보다 명확하게 정의된 성과를 창출하도록 책임이 부여된 8-15명으로 구성된 집단(group)이며 그 안에서는 직무 순환이나 업무 분담이 유연하게 이루어지기도 한다(Mueller, 1994):는 특성을 강조하기도 한다. 이 외에도 팀에서는 경쟁보다는 협력을, 개별적인 책임보다는 공동의 책임을(Shonk, 1992; Torrington et al., 2002, p. 317), 팀장 1인의 지배적인 리더십보다는 팀원과 공유하는 리더십을, 그리고 팀의 자율성(Williams, 1998), 구성원간 상호 보완적인 직무기술, 팀 구성원이 공유하는 명확한 미션, 비전, 성과목표를 강조하기도 한다(Bucholz et al., 1987; Katzenbach

and Smith, 1993).

이러한 팀의 특성은 기존의 관료제 조직구조에 비해 생산성, 고객만족, 품질(Campion et al., 1993), 대응시간(Hyatt and Ruddy, 1997), 적시성(Gibson et al., 2003), 조직몰입, 직무만족(Cohen et al., 1996) 등의 측면에서 더 큰 효과가 있다고 말한다. 하지만 팀제 구조를 갖추어 운영한다고 해서 자동적으로 팀의 성과가 보장되는 것은 아니다. 같은 조직 내의 유사한 조직 환경 하에서도 고성과 팀과 저성과 팀이 존재한다. 물론 고성과 팀은 상대적인 개념으로서 다른 팀(적어도 보통 수준의 팀)에 비해 탁월한 성과를 보여주는 팀이라고 말할 수도 있지만, 오히려 다음 Hackman(2002)의 정의에서 보다 실질적인 의미를 공감할 수 있을 것이다.

고성과 팀은 팀의 성과물(제품, 서비스, 결정 등)이 양과 질, 그리고 시간의 측면에서 고객이 기대하는 기준을 항상 충족하거나 초과 달성한다. 고성과 팀에서는 팀원이 경험을 쌓고 또한 새롭고 더 나은 방식으로 함께 일하는 방식을 터득해가면서 시간이 지날수록 팀의 역량이 증가할 뿐만 아니라, 팀원들이 함께 일하는 속에서 개인적인 학습과 만족을 확인할 수 있는 환경을 제공하는 곳이다.

팀에 대한 국내 연구는 팀제를 도입하기 위한 목적으로 팀제의 장점과 도입 필요성을 강조한 연구, 팀제 도입 후 팀제의 성과와 실효성에 대한 연구, 팀제 운영에 대한 진단과 개선 방향에 대한 연구 등이 있으나 주로 팀제를 도입한 이후에 사후적이고 구성원들의 회고적 인식에 의존하고 있다.

팀제에 대한 초기 연구는 이러한 혁신 수단의 하나로 팀제의 장점을 소개하고 도입의 필요성을 주장하는 것들이었다. 1990년대 이후 IMF 외환 위기의 경제상황과 신공공관리(NPM)를 주창하는 정부개혁의 기조는 일반기업 뿐만 아니라 민간기업은 물론 공공분야에 까지 변화와 혁신을 강조하게 되었다. 이러한 상황 인식에서 출발한 초기 연구는 팀제를 급변하는 환경의 변화에 유연하게 대응하여 조직의 성과를 향상시킬 수 있는 제도로 인식하였다. 이들 연구는 조직성과 향상을 팀제 도입의 가장 큰 목표로 보았고 주로 기존의 관료제 구조인 부서제와 비교하는 방식으로 팀제의 장점을 부각시키려 하였다(송유황, 2005; 안병현, 2005).

다음 단계는 팀제의 효과성을 실증적으로 분석한 연구들로서 그 결과가 나뉘어진다. 우선 긍정적 효과를 보여주는 결과들로서 팀제 도입 후 팀 워크 및 팀 응집력 향상(안병현, 2005), 팀 자율성 제고(백일광, 2004), 생산성 증가(송유황, 2005), 그리고 팀 구성원들 개인 수준에서 직무만족과 조직몰입의 증가(이은주, 2000)를 발견한 연구들로서 팀제 도입이 개인 및 조직 전체 차원에서 실제적으로 긍정적인 변화를 가져 올 수 있음을 보여주었다.

한편 팀제를 실시하고 있는 조직과 그렇지 않은 조직을 비교 분석하여 팀의 효과성에 큰 차이가 없

다는 연구(유민봉, 2001), 직무만족·조직몰입·조직시민운동 등의 조직성과에서 오히려 팀제를 실시하지 않는 기관이 상대적으로 바람직하다는 연구(박천오·이춘해, 2005), 그리고 전통적 조직이 팀조직에 비해 참여의식, 협동적 태도, 성숙도 측면에서 오히려 더 높다는 연구(신철우·이대응, 2002) 등은 초기 팀제 도입이 기대했던 효과를 거두지 못하고 있음을 강조하고 있다.

보다 최근의 연구는 팀제 도입 자체에 대한 논쟁보다는 이미 도입되어 운영되고 있는 팀제의 문제점을 진단하고 보다 높은 성과를 내기 위한 조건에 관심을 갖고 있다. 이들 연구에서는 우리나라 팀제의 경우 팀장에게 권한이 집중되어 팀원의 자율성이 충분히 보장되지 않고 있으며(안길찬, 2002), 팀제에 적합한 승진, 보상, 예산 제도와 기반이 구축되지 못하였고(신철우·이대응, 2002), 단순히 '과'라는 명칭을 '팀'으로 바꾸었을 뿐 기존의 관리방식과 다르지 않다는(송상호, 2005) 등의 문제점을 밝히고 있다. 또한 외국의 실증연구를 통해 확인된 팀 성과 영향요인이 우라나라에도 타당한지를 검토하고 있다(김태룡·안희정, 2007). 이 외에도 전통적 계층구조의 서열 파괴로 인한 팀 구성원들 간의 갈등 발생과 조직 내 개인주의의 만연 등 갑작스러운 변화로 기존의 조직문화와 출동하는 등의 혼란이 야기될 수 있음을 지적하고 있다(오시영·김병서, 2009).

2. 조직·팀 성과의 영향요인

앞서 언급한 바와 같이 조직분야의 많은 연구는 조직의 고성과, 높은 성과에 영향을 미치는 요인을 규명하는데 많은 노력을 기울여왔다(Antoni and Hertel, 2009; Beyerlein and Johnson, 1994; Hackman, 1990; Larson and LaFasto, 1989; Wellins, Byham, and Dixon, 1994). 기존 연구에서 강조하는 중요 영향요인은 크게 기관차원의 맥락적 요인, 팀 및 세부 조직 차원의 구조 요인과 관리과정의 요인으로 범주화할 수 있다.

기관의 맥락적 요인은 팀장이나 팀원의 통제범위 밖에 있으면서 조직 내의 모든 팀에 공통적으로 영향을 미치는 요인들이다. 여기에는 기관장의 팀제에 대한 관심과 지지, 조직문화, 성과 평가 및 관리구조, 보상·교육·승진을 포함한 인사시스템. 조직의 업무수행에 대한 정보관리시스템 등을 포함시킬 수 있다. 팀제가 효과적으로 기능하고 성과를 내기 위해서는 조직의 장이 팀제의 성공요인을 정확히 인식하고 지원해야 한다. 대표적으로 팀 단위에서 자율성을 가질 수 있도록 권한을 위임하고, 조직 차원의 목표와 전략을 명확히 한 다음 그것을 팀 단위까지 단계적으로 구체화하고 배분할 뿐만 아니라 팀 단위에서의 성과를 측정하고 공정한 보상을 하는 것이 중요하다. 또한 팀 내에서의 소통도 중요하지만 팀들 간에 경쟁과 협력이 가능한 조직문화를 창출하는 것도 기관장의 중요한 몫이 될 것이다.

다음으로 팀 및 세부 조직 차원의 구조적 요인은 조직차원의 전략적 결정에 의해 결정되지만 팀의 노

력에 따라 영향을 미치거나 변화시킬 수 있고 팀들 간에 변이가 존재하는 부분이다. 가장 대표적인 요인은 팀의 규모로서 팀을 구성하는 팀원의 수에 따라 커뮤니케이션, 상호협력, 무임승차의 정도가 달라지고 결과적으로 성과에 영향을 미치게 된다(Bettenhausen, 1991; Morgan and Lassiter, 1992). 다음으로 팀 목표이다(Hackman, 1992). 구체적으로 목표의 수, 목표의 명확성, 목표달성의 측정 가능성을 고려할 수 있고 팀원들이 목표를 얼마나 공유하는지도 중요한 변수이다. 셋째, 업무구조 또는 특성을 들 수 있다. 기획업무인지 집행업무인지, 현업업무(front office)인지 지원업무(back office)인지, 업무 간 상호 의존성이 얼마나 강한지에 따라 성과가 달라진다고 본다. 동기부여에 중요한 영향을 미치는 기술 다양성, 직무 정체성, 직무 중요성, 자율성(Hackman and Oldham, 1980)도 같은 맥락에서 팀 성과의 영향요인으로 이해할 수 있다. 마지막으로 팀원들의 구성도 중요한 변수이다. 팀원들의 업무 전문성과 대인관계 능력, 팀원들의 개인적 성향의 동질성과 이질성, 팀원들의 역할 배분(Beblin, 1981) 등이 팀 단위의 시너지를 내는데 도움을 줄 수도 있고 방해가 될 수도 있다.

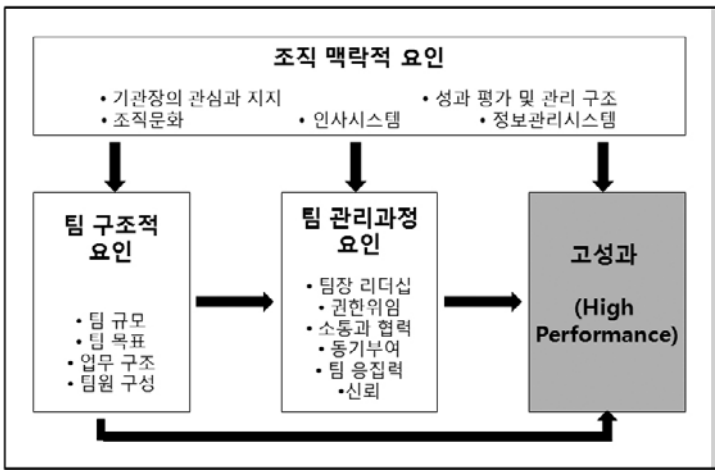
이상 조직 맥락적 요인과 팀 구조적 요인은 '투입-전환과정-산출' 모형의 환경과 투입 부분에 해당한다. 최근 고성과 연구에서 보다 주목하는 부분은 팀 수준에 부여된 재량을 어떻게 발휘하느냐 하는 전환과정(프로세스)에 해당하는 팀 관리과정의 요인이다. 이들 팀 관리과정의 요인은 투입 요인을 산출(성과)로 연결해주는 매개변수로서의 역할을 하며(Antoni and Hertel, 2009), 팀장과 팀원의 노력에 따라 다양한 변이가 가능한 변수로서 여기에는 팀장 리더십, 권한위임, 소통과 협력, 동기부여, 팀 응집력, 신뢰형성 등을 포함시킬 수 있다. 팀장 리더십은 팀 프로세스 변수 모두와 밀접한 관계가 있는 핵심요인이다. 리더십의 중요성은 미국 대통령 품질 혁신상, 말콤 볼드리지 품질혁신상, 그리고 우리나라 공기업 경영평가 항목에 포함되어 있는 항목이라는 점에서도 확인된다. 비록 이들 평가의 단위가 조직 차원이지만, 그 단위를 팀으로 하더라도 리더십이 팀 성과에 미치는 중요성을 인정해야 할 것이다. 팀제에서 리더십은 수직적이고 권위적인 것이 아니라 수평적이고 팀원과 공유하는 리더십을 강조한다. 수평적 리더십은 자동적으로 권한위임과 연결된다. 기관장의 권한을 팀으로 위임하고 팀에게 재량을 부여하였듯이 팀원도 어느 정도 자율권을 가지고 업무를 수행할 수 있는 권한을 부여받고 그 결과에 책임을 지도록 하는 것을 팀제는 중요하게 여긴다.

팀원 개개인의 자율성과 책임성을 강화하다보면 개인별 업무 전담제가 되어 상호의존적인 업무를 수행하는데 방해가 될 수 있다. 이를 방지하기 위해 필요한 것이 팀원 간의 소통과 협력이다. 소통은 팀원 사이는 물론 팀장과의 관계에서 정보의 흐름을 정확하고 원활히 하며, 미션과 비전을 공유하고, 동기부여와 팀 응집력 그리고 신뢰를 형성하는데 핵심적인 요소이다. 소통의 방식에서는 팀 내에서 구성원 간 수평적인 관계에서 자유롭게 자기 의사를 표시하고 경청하는 자세를 가지며 건설적인 피드백을 강조하고 있다(Varney, 1989). 팀 단위에서 업무를 처리할 때 무엇보다 강조되는 것이 업무수행의 단위가 개

인이 아니라 팀이라는 점이다. 팀제에서는 개인에게 재량을 부여하고 책임을 부과하는 한편 팀원들 간의 상호협력을 통한 공동의 팀 목표 달성과 공동 책임을 묻는 구조이다. 이 과정에서 강조되는 것이 팀 응집력과 신뢰이다.

이상의 팀 관리과정에서 작용하는 변수들은 독립적이고 병렬적인 관계가 아니라 상호 의존적인 구조로서 팀 성과에 영향을 미친다. 이들 변수 간의 구체적인 관계를 밝히기 위한 많은 연구가 진행되었지만 그 결과가 다양하기 때문에 여기는 지금까지 논의한 내용을 범주 차원에서 묶어 다음 〈그림 1〉과 같이 도식화하였다.

〈그림 1〉 고성과 영향요인



3. 한국의 고성과 조직·팀 연구의 한계

앞서 살펴본 바와 같이 국내외 기존의 고성과 팀에 관련된 연구들은 주로 고성과에 영향을 미치는 요인들을 밝히고 영향 정도를 분석하는 것에 집중되어 있다. 또한 방법론 측면에서도 설문조사를 통해서 조직 맥락적 요인, 팀 구조적 요인, 팀 관리과정 요인이 성과에 미치는 영향을 실증적으로 분석한 것이다(Antoni, 2005; Bass, Avolio, Jung, and Berson, 2003; Campion, Papper, and Medsker, 1996; Cohen and Bailey, 1997; Cohen, Ledford, and Spreitzer, 1996; Porter, 2005; Tannenbaum, Beard, and Salas, 1992).

이렇게 계량적 분석을 통한 실증적인 연구들은 성과와 영향요인 간의 인과성을 검증하여 일반화시킬 수 있다는 점에서 의미가 있다. 하지만 실증적 연구의 특성상 계량적인 측정이 가능한 변수만을 선택

하여 관계성과 영향정도를 살펴보기 때문에, 실제로는 중요함에도 불구하고 측정하기 곤란한 요인들을 연구에서 제외시킬 수밖에 없었다. 이러한 한계를 극복하기 위해 외국에서는 고성과 팀의 특성이나 영향요인에 대해 bottom-up식의 사례연구를 포함한 질적 연구를 통해서 현상 자체를 심층적으로 기술하는 시도를 하고 있다(Ericksen and Dyer, 2004; Quader and Quader, 2009). 하지만 한국의 경우는 고성과 팀과 그 특성에 관해서 다양하고 생생한 현장의 이야기를 담아 분석한 연구들이 미흡한 실정이다.

한국에서의 팀 성과에 대한 연구는 민간 기업을 대상으로 박종혁·권석균(2005)이 성과보상시스템과 동기부여 사이에서 과제특성의 조절효과를, 이재훈·윤정현·강영명(2010)이 팀들 간의 특성(희소자원 경쟁, 과업상호의존성, 목표의 차이 등)이 팀들 간의 갈등과 협력에 미치는 영향에서 팀 효능감이 어떤 조절효과를 보이는지를 분석하였다. 공기업을 대상으로 한 연구는 유민봉(2001)이 〈그림 1〉과 유사한 모형을 토대로 공기업에서의 팀제 실효성을 비판적으로 검토하였고, 김태룡·안희정(2007)은 행정자치부를 대상으로 조직적 요인과 구조적 요인이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향을 분석하였다. 이들 연구의 공통점은 top-down식의 설문구성과 통계적 자료 분석을 통해 현재 한국의 팀제에서 일부 성과 영향요인이 팀의 성과에 통계적으로 유의미한 영향을 미치는지를 확인한 점이다. 하지만 기존에 밝혀지고 설문구성에 포함되어 있는 변수들 외의 한국의 팀제에 고유한 특성을 분석하지 못하였다는 한계가 있다.

한편, 외국에서는 팀의 성과에 영향을 미치는 요인들에 실증연구는 물론 질적 연구까지 다양하게 이루어지고 있지만 이들 연구는 앞서 논의와 〈그림 1〉에서 알 수 있듯이 서양의 전통을 반영한 합리적 사고의 관리 패러다임을 토대로 하고 있다. 즉, 조직 차원에서부터 달성하고자 하는 미션과 비전을 명확히 하고 이를 달성하기 위한 전략과 전략목표를 구체화하여 팀 단위 또는 개인 단위까지 목표를 할당하고 이를 달성하기 위하여 리더가 중심이 되어 자원을 동원하고 관리하는 방식으로 설계되어 있다. 또한 관리 방식에서의 핵심은 성과를 달성하였는지를 측정하고 그 결과를 금전적 보상 및 인사상의 보상과 연결시키는 구조로 되어 있다. 하지만 이것은 연역적이고 합리적 사고의 패러다임을 가지고 개인주의적이 성향이 강한 서양인의 인지방식과 그들의 삶 속에서 나타나는 행동과 생활양식을 학문적으로 구성한 것이라 할 수 있다. 물론 이러한 서양에서 오랫동안 연구되고 검증되어온 관리 방식이 국가 간의 경계 없이 보편적으로 적용되고 설명 가능한 부분도 있지만 한국의 실정과 한국 상황을 가장 잘 설명하고 관리적으로도 실효성 높은 방법을 찾아내기 위한 노력이 필요한 것도 사실이다. 실제 최근 들어 이러한 합리적 관리 패러다임의 무조건적인 수용을 성찰하고 한국적 맥락을 고려한 관리방식에 대한 관심이 높아지고 있다.

Ⅲ. 연구방법

1. 연구설계

본 연구는 공기업의 고성과 조직의 리더들이 인식하고 있는 고성과 팀과 그 영향요인에 대한 공유된 생각과 신념을 알아보고 이를 개념화하는 것을 목표로 한다. 따라서 자료의 수집은 현상의 실제성과 심층성을 담기 위해 bottom-up식의 질적 방식을 취하고 조사된 자료를 분석하는데 있어서는 객관적이고 양적인 방식을 취하는 문화합의분석 방법을 적용하였다.

본 연구는 한국 공기업 고성과 팀의 특성과 그 요인을 실제 현장을 중심으로 심도 있게 탐색하고 그 결과를 구조화 하여 입체적으로 제안하는 것을 목적으로 하며, 이를 위한 연구 진행과정은 다음과 같다.

첫째, 공기업 고성과 팀 및 부처의 리더를 대상으로 자유목록(freelist)와 면접을 실시하여 고성과 팀에 대한 질적 자료를 수집한다.

둘째, 자유목록(freelist) 자료를 Anthropac 프로그램을 사용하여 연구주제와 관련된 항목으로 정제한다.

셋째, 정제된 항목을 파일분류(pilesort) 방식으로 다시 자료를 수집하고, 이를 UCINET6 프로그램으로 분석하여 항목 간 구조를 분석하고 범주를 제시한다.

넷째, 발견된 범주와 구조의 특성과 의미를 심층적이고 체계적으로 기술한다.

2. 조사방법(문화합의분석) 및 절차

1) 문화합의분석(Cultural Consensus Analysis)

문화합의분석(Cultural Consensus Analysis)은 공동체 또는 집단의 구성원들이 동의하고 공유하는 신념과 생각을 개념화하고 규명하는 방법으로 최근 주목받고 있는 질적 방법론 중 하나이다(심재명, 2007; 최정자·심재명; 2008; 유민봉·심형인; 2013). 문화합의분석은 문화인류학 및 인지인류학 분야에서 개발된 것으로, 문화합의분석에서 '문화'의 의미는 '구성원 다수가 상호 학습하여 공유하고 있는 지식 혹은 정보'이다(Weller, 2007; 심재명, 2007).

즉, 우리가 일반적으로 알고 있는 문화가 사회의 개인이나 인간 집단이 자연을 변화시켜온 물질적·정신적 과정의 산물 전체를 의미한다면, 문화합의분석에서 문화란 인지적인 측면, 그 중에서도 '공유되는 지식'을 의미한다. 따라서 문화합의분석은 한 사회나 조직에서 그 속에 속한 구성원들이 동의하고 공유

하고 있는 것을 현장의 경험과 실제를 바탕으로 개념화하고 규명하고자 할 때 적용할 수 있는 연구방법이다.

문화합의분석을 조사방법으로 선택하여 연구에 적용할 때 가장 중요한 것은 연구하고자 하는 분야에 속하면서 그 연구대상에 대한 정보를 제공해 줄 수 있는 응답자를 선정하는 것이다. 즉, 연구에 참여하는 응답자(informant, 정보원)가 연구대상에 대해 실제로 정확하고 다양한 정보를 제공 할 수 있어야 한다.

연구 대상에 대해 의미 있고 정확한 정보를 제공할 수 있는 응답자로부터 정보를 얻어냈다면, 그 다음은 그들이 제공한 정보가 얼마나 신뢰할만하고 타당한 것인지를 검증하고 추론하는 것이다(Weller, 2007; 유민봉·심형인; 2013). 기존의 질적 연구방법을 적용한 연구들의 경우 현상에 대한 심층적이고 실제적인 자료수집과 이에 대한 서술에 중점을 두고 있다 보니, 연구결과의 객관성과 체계성에는 아쉬운 부분이 있었다(심재명, 2007).

반면 상대적으로 문화합의분석에서는 연구에 참여한 응답자들의 대답과 정보가 연구대상에 대한 정확한 정보인지를 추론하는 것에 관심을 가지고 그 과정을 객관적으로 계량적으로 검증하는 과정을 거친다. 즉, 모든 응답자들의 답변을 계량적으로 비교분석하여 정확한 정보(culturally correct answers)를 추론한다. 구체적으로 응답자들 사이의 공통된 표현과 단어를 찾아내고, 각 개별 응답자들이 공통된 정보에 대하 얼마나 정확하게 맞추었는가를 추정하여 가중치를 부여하는 등의 계량적이고 객관적인 분석기법을 활용한다(Weller, 2007).

2) 문화합의분석 과정

1단계는 항목개발단계로 연구대상의 영역에 포함되는 항목을 개발하는 단계 즉, 연구대상의 개념으로 볼 수 있는 표현과 용어의 경계를 명확히 하고, 포함될 수 있는 항목을 생성하는 과정이다. 개방형 설문(open-ended questions)의 한 유형인 자유목록(freelist) 방식이 대표적이고, 추가적으로 면접이나 기존 문헌 검토에 의한 항목 개발도 사용되고 있다(Horowitz, 2007; Keller and Loewenstein, 2011).

2단계는 항목정제단계로 1단계에서 개발된 항목을 정제하여 연구대상을 표현하기에 적합한 항목과 표현들로 축소하는 단계이다. 1단계에서 생성된 항목 중에서 해당내용을 더 잘 나타내고 중요한 항목을 압축하는 과정이다. 자유목록 방식으로 개발한 항목을 통계프로그램을 이용하여 응답자들 간의 빈도수 분석과 상대적 중요도 분석을 시행한다.

3단계는 구조분석단계로 정제된 항목들 간의 구조적 관계를 분석하는 단계이다. 즉, 1·2단계를 통해 연구 대상에 관계되는 공통된 지식과 표현인 항목들을 정리했다면, 이 항목들이 의미하는 쌍대 비교,

유사성을 비교를 통해 항목 간의 유사성에 대한 자료를 새롭게 수집한다. 이때 새로운 자료를 수집하는 과정에서는 1·2단계와 별도의 참여자들이 필요하며, 이들로부터 수집한 자료를 네트워크 분석, 다차원 척도법 등으로 분석하여 항목 간의 구조를 찾아낸다.

3. 조사대상 및 자료수집

1) 1·2단계 : 자유목록(freelist)

항목개발 및 항목정제단계의 조사대상자는 연구대상인 '고성과 조직'에 대한 경험과 인식을 가지고 있는 사람들로, 본 연구에서는 현재 공기업에서 근무하면서 본인이 속한 팀(부서)의 성과가 기관의 상위 10%에 속하는 고성과 조직의 리더이다.

현재 SOC 공기업을 비롯한 대규모 공기업에서는 매년 경영평가를 시행하면서 기관 모두 팀과 부서의 성과를 계량화 한다. 약 20여개의 기관에 본 연구의 목적을 밝히고 협조를 부탁하였으며, 최종적으로 6개의 기관, 43명의 팀장 및 부장 등 세부 조직 리더로 부터 자료를 수집할 수 있었다.

43명의 참여자[1]에게는 개별면접을 진행함과 동시에 서면으로 서술형 설문지를 통해 자료를 수집하였다. 서술형 설문지에는 "다른 팀(조직)과 구별되는 우리 팀(고성과 팀)의 특성이 무엇이라고 생각하십니까?"라는 질문을 제시하고, 답변은 10개 항목 내외로 작성하도록 하되 답변을 서술형 문장이 아닌 단어나 구절로 표현하도록 하였다.

2) 3단계 : 파일분류(pilesort)

3단계 구조분석단계에서 사용한 파일분류 방식은 앞서 1·2단계를 통해 선정된 항목과 개념들을 카드로 만들어 이를 유사한 개념끼리 분류하도록 하는 방식이다. 따라서 참여대상자도 앞 단계에서 발견한 항목과 개념을 정확이 이해하고 분류할 수 있는 석사 졸업 이상의 학력을 가진 30명으로 선정하였다. 파일분류에 참가한 30명은 남성 12명, 여성이 18명이었고, 연령은 20대 2명, 30대 14명, 40대 9명, 50대 5명 이었다.

1·2단계를 통해 선정된 52개 항목을 각각 앞면에는 단어가 적혀있고 뒷면에는 일련번호가 적힌 카드

1) 구체적인 연구대상은 공기업에서 고성과를 이룬 것으로 평가되는 팀과 부처 등의 기관 내 세부 조직의 리더로 선정하였다. 공기업의 경우 정부시책에 따라 매년 경영평가를 시행하는 과정에서 각 세부조직을 다양한 기준에 따라 평가하고 있으며, 공기업의 특성상 구성원들 역시 근속기간이 길기 때문에 비교적 외부 환경의 영향을 덜 받으면서 장기적인 관점의 고성과의 의미를 담아 낼 수 있을 것으로 판단하였다. 각 기관에 본 연구의 목적을 설명하여, 경영평가결과를 바탕으로 고성과 팀 및 조직의 리더를 연구대상으로 선정하는 것에 응해 준 기업 6곳(A사, B사, C사, D사, E사, F사)을 연구대상으로 삼아 각각 8명, 3명, 6명, 13명, 9명, 4명의 팀장 및 부,처장이 연구에 참여하였다.

로 만들어 3단계 연구 30명의 참여자들에게는 제공하고 유사한 개념의 것끼리 분류할 것을 요청하였다. 이 역시 타인의 분류에 영향을 받을 수 있게 때문에 연구자가 30명의 참여대상자와 1:1로 만나 자료 수집을 하였다.

참여자들은 52개의 카드를 그룹의 수의 제한 없이 유사한 개념끼리 묶어 그룹화 하였으며, 어떠한 그룹에도 포함시키기 어렵다고 판단하는 카드의 경우 개별 항목으로 남겨놓는 것도 허용하였다. 연구자는 참여자의 그룹화 작업이 끝나면 각 그룹 즉 묶음(pile)별로 어떤 의미가 있으며 기준이 무엇이었는지에 대해 묻고 그 내용을 개별적으로 기록하면 자료를 수집하였다.

4. 자료분석

1·2단계에서 한국에서 고성과 조직에 대한 개념을 항목으로 개발하고 정제하는 과정에서 Anthropac(v. 4.98) 프로그램을 이용하였다. 본 프로그램에서는 여러 응답자들이 자유롭게 응답한 답변에서 빈도, 반응 비율, 순위평균을 보여주며, Smith's S 수치를 총해 빈도와 순위평균을 결합시킨 중요도를 제시해준다.

3단계 구조분석단계에서 파일분류로 수집한 자료는 UCINET6을 이용하였다. UCINET6은 문화합의분석의 또 다른 분석프로그램으로 네트워크 분석을 포함한 항목 간의 구조를 분석하는 여러 분석도구를 제공한다. 본 논문에서는 네트워크 분석을 위해 NetDraw 분석방법을 사용하였다.

Ⅳ. 분석결과

1. 항목개발

43명의 자유목록(freelist)에서 언급된 고성과 팀 특성에 대한 항목은 248개였으며, 각 항목 당 하나 또는 몇 개의 단어로 제시되었다. 제시된 단어의 어휘와 표현은 다르지만 사실상 의미가 동일한 것으로 판단할 수 있는 것들은 하나의 단어로 통합하여 정리하였다. 가령, '팀 안에 신뢰관계', '서로 믿는 마음', '신뢰', '조직 구성원끼리 믿음'은 모두 '신뢰(trust)'로, '구성원 간의 조화', '조화 중시', '조직 안에 어우러짐' 등은 '조화(harmony)'로 정리하여 최종적으로 187개의 단어로 요약하였다.

본 연구에서는 자유목록 자료를 수집함과 동시에 참여대상자들과 1:1의 개별 면담도 시행했기 때문

에 단어를 요약하는 과정에서 단순히 중복되는 단어로 요약하는 것이 아닌 참여자들이 실제 의미하자 하는 바가 담길 수 있는 단어로 수정하는 과정을 거쳤다. 또한 질적연구 및 문화합의분석을 이해하고 있는 전문가들의 자문을 거쳐 요약된 문항들의 타당성을 검증하였다.

2. 항목정제

항목개발단계에서 187개의 단어로 요약된 항목을 Anthropac(v. 4.98) 프로그램을 이용하여 분석하였다. Anthropac에서 영어만 분석할 수 있어서, 정리된 단어들을 영어단어로 바꾸어 분석을 진행하였으며, 그 결과 각 항목별(단어별)로 빈도, 반응비율, 순위평균, Smith's S 값을 아래 〈표 1〉로 정리하여 제시하였다.

빈도는 전체 응답자 중에서 그 항목을 자신의 자유목록에 담은 사람의 숫자이고, 순위평균은 응답자들의 자유목록에 몇 번째 목록에 담고 있는지를 평균으로 나타낸 것이다. Smith's S는 빈도와 순위평균을 함께 고려하여 해당 항목이 연구대상을 설명할 수 있는 표현과 단어로 적합한지를 알려주는 적합도 지수이다.

빈도로 응답자들이 고성과를 이끌어 내는 중요한 특성이라고 여기는 동의성을, 순위로 그 항목의 상대적 중요성을 추정할 수 있으며, 빈도가 높고 순위가 낮을수록 해당 영역을 설명하는 적합한 단어와 항목이라고 평가할 수 있다(Borgatti, 1996; Horowitz, 2007: 51).

〈표 1〉 자유목록 분석 결과 (상위 14위 항목)

항 목(items)	빈도	반응비율(%)	순위평균	Smith's S
teamwork	16	36.7	3.36	0.218
task characteristics	13	30.0	1.44	0.273
vision sharing	13	30.0	3.67	0.182
performans agement	12	26.7	2.38	0.186
follower competence	12	26.7	3.13	0.173
situation awareness	11	23.3	4.00	0.122
idea	10	20.0	4.00	0.119
gong-gam	10	20.0	6.00	0.070
work arrangement	7	16.7	2.40	0.133
brainstorming	7	16.7	4.40	0.091
harmony	6	13.3	1.75	0.116

sharing information	6	13.3	3.50	0.087
trust	6	13.3	6.50	0.048
consideration	6	13.3	5.00	0.075
15위부터 생략				

본 연구에서는 분석결과 빈도와 순위평균을 함께 고려하여 두 기준에서 모두 60위 안에 포함된 52개 항목으로 정제하였으며 구체적으로 1)팀웍, 2)업무특성, 3)성과관리 및 점검 4)비전공유, 5)구성원 능력, 6)역량에 맞는 업무 분담, 7)상황 및 환경 인식, 8)창의적 아이디어, 9)화합, 10)협업, 11)브레인스토밍, 12)단결·단합, 13)정보공유, 14)배려, 15)공감대 형성, 16)명확한 목표설정, 17)자유로운 의사소통, 18)공동체의식, 19)문제해결 20)성과 달성 방법 개발, 21)신뢰, 22)소통, 23)집단지성, 24)긍정적 마인드, 25)자발적 참여, 26)열정적인 행동, 27)구성원의 업무이해도, 28)혁신, 29)구성원의 책임감, 30)자신감, 31)철저한 계획과 집행, 32)눈에 띄는 성과창출, 33)타부서와의 소통, 34)핵심 이슈 정리, 35)위기상황극복, 36)신속한 의사결정, 37)전략적 계획, 38)타부서와의 협업 39)성과지표이해, 40)선택과 집중, 41)투명한 의사결정, 42)구성원 성품, 43)성과에 대한 피드백, 44)창의성(강조), 45)구성원의 성실함, 46)추진 상황 공유, 47)구성원과 함께 고민, 48)성과 보고서 작성, 49)업무 간소화, 50)위기상황 관리, 51)리스크 관리, 52)구성원 영향력이다.

3. 구조분석

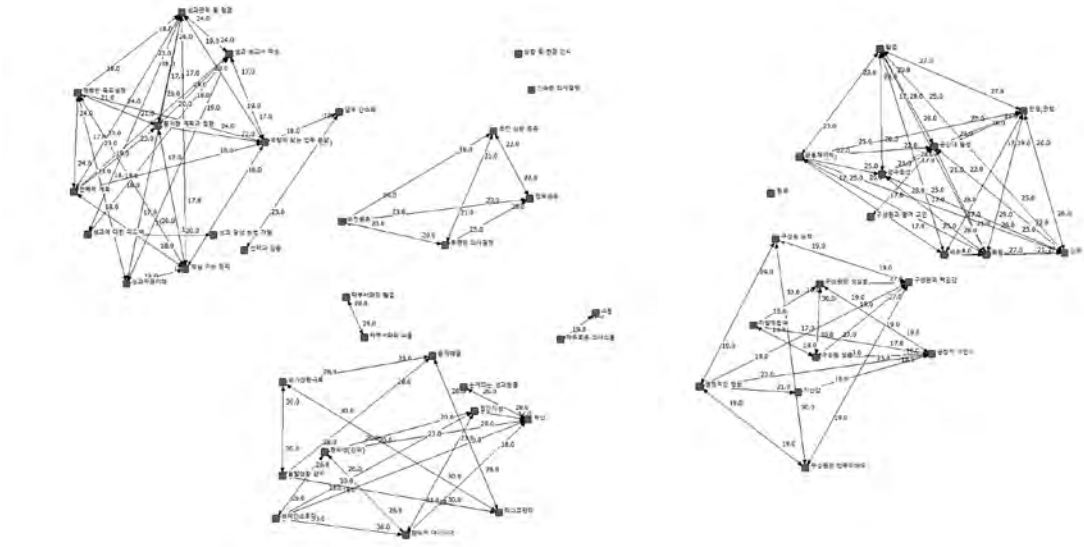
3단계 연구에 참여한 30명의 참여자들이 제공한 파일분류 자료를 UCINET6의 NetDraw 분석방법으로 네트워크 분석을 시행하여 52개 항목의 구조를 분석하였다. 네트워크 분석을 통해 응답자들이 공통되게 같은 그룹으로 묶은 항목들의 빈도, 그룹화를 통한 52개 항목 간의 구조 등을 아래 〈그림 2〉와 같이 살펴볼 수 있다.

네트워크 분석에서는 52개의 항목 간 30명의 응답이 모두 통합되어 표시되고, 항목과 항목을 이어주는 선 위에 있는 숫자로 그 두 항목이 관계가 있다고 응답한 빈도를 알 수 있다.

예를 들어 협업, 공동체의식 사이의 숫자 23은 이 두 항목을 하나의 그룹으로 파일분류 한 빈도가 23이라는 것이다.

상대적인 중요성과 응답자들 간의 공통된 개념의 분류화를 살펴보기 위해 네트워크연결이 16이상(참여자의 과반이상인 16명 이상의 응답자들이 동의한 것 이상)인 것만 〈그림2〉로 제시하였다. 이를 바탕으로 그룹화의 결과는 보면 크게 5개의 그룹화 즉 5개의 범주로 구조화 할 수 있음을 알 수 있다.

〈그림 2〉 52개 항목 네트워크분석결과



연구자는 질적연구 중 범주화 과정과 문화합의분석을 연구에 적용해 본 경험이 있는 전문가의 도움을 받아 '평가에 기반한 전략', '소통과 공유', '도전의식', '구성원 역량', '집단응집'으로 명명하였다. 이상 5개의 범주에 대한 설명과 개념적 논의, 그리고 구조에 대해서는 결론 및 논의에서 살펴보고자 한다.

1) [범주1] : 평가에 기반한 전략

파일분류 분석으로 고성과 팀의 특성으로 발견된 하나의 묶음은 성과관리 및 점검, 명확한 목표설정, 전략적 계획, 성과에 대한 피드백, 성과지표이해, 핵심 이슈 정리, 성과 달성 방법 개발, 업무 간소화, 역량에 맞는 업무 분담, 성과 보고서 작성, 철저한 계획과 집행, 선택과 집중 등이다. 이 그룹의 단어들이 의미하는 바는 고성과를 창출하는 조직의 경우 자신들의 조직이 기관 내에서 성과를 창출하여 이를 바탕으로 세부 기관의 평가를 받는다는 것을 명확히 하고, 조직 내의 모든 관리를 성과평과와 연관시켜 전략적으로 수행해 나간다는 것이다.

실제 기존 실증 연구들에서도 조직의 성과를 창출하기 위해 조직 단위의 목표 혹은 비전을 세우고, 목표를 관리하는 BSC(Balanced Score Card)성과관리제도, MBO(Management By Objective)방식이 조직성과에 영향을 준다는 결과를 찾아볼 수 있다[18][19]. 다만 이러한 BSC, MBO 등과 같은 성과관리와 전략이 한 기관 전체를 총괄하고 통일성 있고 일괄적으로 적용 가능한 일종의 '성관관리 시스템을

구축'하기 위해 목표와 전략을 중요하게 파악한 측면이 있다.

본 연구 결과, 실제 기관 내에서 팀, 부 단위에서 상위 등급의 성과를 창출한 리더들의 경우 앞서 BSC, MBO와 같은 기관 전체에 적용되고 있는 성과시스템 역시 중요하지만, 이를 바탕으로 실제 자신과 자신이 속한 팀의 성과를 창출하기 위한 구제적인 방안들, 즉 기관이 정한 성과시스템 안에서 실제 '좋은 평가'를 받기 위해 조직에서 일어나는 모든 일에 세부적이고 디테일한 자신들 만의 전략과 방법들을 찾는 것을 매우 중요하게 생각하고 있었다.

일정부분은 마치 수험생이 시험범위와 출제 기준이 공개되고 나면 좋은 성적을 받기 위해 해당하는 '공부'에 집중함과 더불어 '출제경향과 동향'을 살피고 자신이 공부하는 부분과 방식이 실제 시험문제를 풀고 고득점을 하는데 유리할지를 살피는 것과 같이, 고성과 팀·S등급을 받기위해서는 조직과 기관의 낼 수 있는 '성과' 자체에 집중하는 것도 중요하지만 '기관이 제시하는 성과 기준과 평가 기준'에서 고득점을 하기 위한 나름의 전략을 세밀하게 준비한다는 것이다.

흥미로운 것은 이러한 과정에서 기관 전체 차원에서 정한 목표·비전·전략·계획 등등의 이해하기 위해 상당한 노력이 필요하고, 이해가 된 이후에는 그 기준에 맞추어 자신들이 속한 부처에서 좋은 평가를 받을만한 이슈와 방법을 창출하기 위해 새롭고 창의적인 아이디어가 독려된다는 점이다.

이는 어떤 측면에서 일선 부처에서의 노력의 목적이 설사 평가와 이에 따른 보상에 기반한 지극히 개인적이고 미시적인 욕구에 의한 것이었다 할지라도, 결과적으로는 기관 전체의 목표와 비전·방향성 등과 같은 거시적인 측면에 깊이 있는 이해를 가능하게 하며 기관 전체 발전에 기여한 것으로 볼 수 있다. 그렇기 때문에 이러한 긍정적인 효과를 기대할 수 있으려면, 적어도 기관에서 세우고 있는 팀, 부처 단위의 성과평가 기준이 합리적이고 공정하며 기관의 가치와 철학을 담고 있어야 한다. 그렇지 않은 경우, '평가를 위한 노력과 수고' 그 이상을 넘지 못할 수 있다.

2) [범주2] : 소통과 공유

공기업 고성과 조직의 특성으로 볼 수 있는 또 다른 항목들의 묶음은 비전공유, 투명한 의사결정, 추진상황 공유, 정보공유 등으로 이 항목들이 의미하는 것은 소통과 공유라고 할 수 있다.

한국 사람들은 '의사소통(커뮤니케이션)'과 '소통'이라는 용어의 의미를 다르게 구분하고 사용한다. 일반적으로 한국 사람들이 소통했다, 소통한다라고 표현할 때는 '어떤 정보, 대화 등을 주고 받는' 커뮤니케이션의 상황이 아니라 '언어나 정보뿐만 아니라 감정과 정서의 교류가 있고, 감정과 정서가 통(通)했다고 여기는 상황'이다(심형인·유민봉, 2012). 단순한 의사 전달이 아닌 상대방과 정서와 감정을 교류하고, 더 나아가 유사한 정서와 감정을 공유하고 있다는 것은 서로에 대한 신뢰, 유대감 등에 상당한 영향을 준다(한민·한성열, 2009). 따라서 누군가와 소통을 한다, 소통이 되었다고 할 때 우리는 그 상

대와 친밀감과 유대감을 느끼며 정서적인 교류를 하는 믿을만한 사람이라고 여긴다.

팀과 부처에서의 다른 유사 조직과 달리 뛰어난 성과를 창출하기 위해서 영향을 주는 요소로 공기업 고성과 팀장과 부·처장들은 바로 이 소통을 언급하고 있었다. 즉, 함께 공동의 성과를 창출하기 위해서는 조직 내 의사소통 방식이 일상적인 의사전달의 기능을 넘어서, 서로의 감정과 정서·인지 등을 비교적 자연스럽게 교류하고 소통이 필요하며, 소통이 원활히 되기 위해 서로의 입장과 생각을 공유하는 것이 필요하다다는 것이다.

실제 '소통'은 문항개발과 제거 과정을 거쳐 개발된 52개의 항목 중에도 하나의 항목으로 존재하고 있었는데, 구조분석결과 [범주2]의 여러 항목들, 그리고 [범주1·3·4] 등에 속한 항목들과 15 이하에서 많은 연관성이 있음을 발견하였다. 이는 '소통'이 단순히 하나의 범주의 특성으로만 이해되어질 것이 아니라, 고성과 영향을 미치는 여러 요인에도 영향을 주고 있는 것으로 추론할 수 있다.

3) [범주3] : 도전의식

공기업의 고성과 조직의 세 번째 특성은 문제해결, 위기상황극복, 돌발상황 관리, 리스트관리, 브레인스토밍, 창의성, 집단지성, 눈에 띄는 성과창출, 창의적 아이디어, 혁신 등의 항목이 포함된 도전의식이라 할 수 있다.

조직에서의 일상적인 생활을 살펴보면 별다른 변화와 문제없이 평탄한 하루하루를 보내는 것처럼 보이지만, 실제 개인과 조직이 생존하고 존재하기 위해서는 크고 작은 어려움과 문제에 직면하기 마련이고 이를 적절하게 해결하는 것이 필요하다.

연구에 참여한 참여자들에 의하면 한 조직이 높은 성과를 창출하리라 마음을 먹고[범주 1] 그러한 마음가짐을 구성원들이 함께 공유하고 있는 상태[범주 2]에서는, 단순히 현재를 유지하고 생존하는 것이 아닌 자신들이 처한 위험과 문제를 해결하고 추후 생길 수 있는 위험까지 예측하여 대비하려는 마음[범주 3]을 가지게 되고 이러한 도전의식이 성과를 창출하는데 중요한 요인으로 작용하고 있었다.

즉, 앞서 [범주1]과 [범주2]가 조직 안에서 성과창출의 필요성과 의미, 방법, 전략 등 업무수행에 앞서 조직 내 시스템 구축과 관련된 요소와 특징들이라면, [범주3]은 실제 높은 성과를 창출하는 행동을 하는데 있어 필요한 마음가짐과 자세 등을 의미하는 범주라 할 수 있다.

기존에 연구들에서 이와 유사한 개념은 구성원 혹은 리더의 혁신행동, 기업가정신(Entrepreneurship) 등이고, 이 개념들이 조직의 성과에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 검증하였다(최항석, 2018; 김민영, 2020). 혁신행동 및 기업가정신의 개념과 본 연구에서 개념화 한 도전의식이 의미하는 바가 가장 다른 지점은, 전자가 한 개인이 변화하고 위험을 감수하려는 경향과 마음가짐 의미한다고 할 때, 후자는 팀·조직 안에 공유되어 있는 조직의 위기와 위험에 대한 대처의식, 그리고 혁신

을 이루겠다는 집단적 마음가짐이라는 점이다.

4) [범주4] : 구성원(팔로워) 역량

파일분류 분석으로 발견된 네 번째 항목의 묶음은 구성원 능력, 구성원의 책임감, 열정적인 행동, 구성원의 성실함, 구성원의 업무이해도, 자발적 참여, 구성원 성품, 긍정적 마인드 등 이다. 이 묶음의 경우, 조직 내 함께 일하고 있는 구성원 자체가 가지는 특성 때문에 높은 성과를 창출할 수 있었다는 의미들을 가지고 있어 범주명을 구성원 역량으로 명명하였다.

항목을 개발하고 정제하는 과정에서 자료 수집의 대상이 되었던 참여자들은 모두 팀장 혹은 부장 처장으로 최소 15년 이상 한 기관에 근무한 중간관리자이자 세부 조직의 리더로 역량과 능력을 인정받는 사람들이라 할 수 있다. 하지만 고성과, 기관 내 S등급의 평가를 받은 이 리더들이 공통되게 자신이 속한 조직이 높은 성과를 낼 수 있었던 중요한 이유를 구성원들의 역량이 뛰어났기 때문이라고 언급하고 있었다.

한편, 이 범주에 포함되어 있는 항목들을 보면 어떠한 구성원을 역량 있는 혹은 성과를 창출하는데 기여하는 사람으로 보고 있는지를 추론 할 수 있다. 구체적으로 책임감을 가지고, 열정적으로 행동하며, 성실하고, 자발적으로 참여하며, 긍정적이고, 자신이 해야 하는 일에 대해 정확하게 인지하고 있는 구성원이 함께 높은 성과를 창출 할 수 있는 사람이라고 인식하고 있었다.

이는 어떤 의미로 결과적으로 조직에서의 성과 창출이 개개인의 뛰어난 지식이나 능력으로 달성되는 것이 아니라 조직이 나아갈 방향을 정확히 인지한 상태에서 그 방향 안에서 자신의 역할을 분명히 알며 이를 위해 긍정적으로 최선을 다하는 태도라도 할 수 있다. 즉, 나의 역량, 나의 능력, 나의 성취도 중요하지만 하나의 조직이라는 마음가짐과 의식을 갖는 것이 중요하며 이 범주는 다음 [범주5]와도 밀접한 연관이 있음을 구조적으로 확인할 수 있었다.

5) [범주5] : 집단응집

공기업의 고성과 조직의 마지막 특성은 공동체 의식, 화합, 협업, 신뢰, 배려, 공감대 형성, 구성원과 함께 고민, 단결·단합 등이 항목들이 있는 집단응집이다. 이 [범주5]는 앞서 언급한 [범주4] 구성원의 역량과 매우 밀접하게 연관되어 있다. 네트워크 분석을 항목간의 관계성을 15로 하였을 때의 결과는 [범주4]와 [범주5]가 하나의 범주로 판별해야 할 만큼 두 범주의 항목들 간의 연관성이 높았다.

이 두 범주 사이를 연결하는 핵심은 '팀웍'이라는 항목으로 실제 팀웍 항목은 [범주4]와 [범주5]에 각각 포함되어 있는 여러 항목들과 15 이하에서 많은 관계성이 있음을 확인하였다. 이는 어떤 의미에서 구성원의 역량과 집단응집이 결합되면 그것이 바로 고성과를 창출해내는 조직에서 의미하는 '팀웍'이라

고도 해석할 수 있을 것이다.

이러한 팀웍을 형성하기 위해서는 구성원 개개인이 성과창출을 위한 의지와 마음가짐을 갖는 것과 함께 그 조직과 조직 구성원들에 대한 애정과 애착, 그리고 이 조직에 계속 남아 있고 싶은 마음(이종법·양재생, 2005; 유민봉 외, 2010) 즉, 집단응집성(group cohesion)이 있어야 한다. 집단응집성이 높은 집단과 구성원들이 조직에 헌신하고 조직에 긍정적인 행동을 한다는 것은 기존 연구결과를 통해서 확인된다(김희곤·윤정현, 2017; 김미성 외, 2019). 다만 기존 연구들이 주로 구성원 개인이 인식하는 집단응집성의 정도가 그 개인의 조직 행태에 미치는 영향을 실증적으로 분석한 것이라면, 본 연구에서는 고성과를 창출하는 팀, 부처의 조직 차원에서 중요한 특성과 요인으로 발견되었다는 점이다.

Ⅴ. 결론 및 논의

본 연구는 지금까지 한국에서 진행된 조직성과 및 성과요인에 대한 연구들이 기존 국외에서 개발된 개념과 척도를 사용하여 한국 조직의 상황을 적절히 담아 내지 못한다는 문제인식으로 바탕으로, 문화합의분석을 적용하여 한국 공기업 고성과 조직의 특성과 성과요인에 대한 탐색적 연구를 시행하였다.

항목개발(1단계) 및 항목정제(2단계) 과정을 거쳐 고성과 팀의 특성으로 볼 수 있는 52개의 항목·단어를 발견하였으며, 구조분석(3단계) 과정을 통해 이들이 평가에 기반한 전략, 소통과 공유, 도전의식, 구성원 역량, 집단응집 5개의 범주로 구성되어 있음을 발견하였다.

본 연구는 한국 고유의 특성과 현상을 담은 이론과 개념의 개발 보다 국외에서 개념화 된 이론의 적용을 주로 하고 있는 상황에서, 한국적 특수성을 고려한 연구를 시도하고 개발하려는 노력했다는 점에서 의미가 있다고 할 수 있다. 또한 앞서 발견한 특성을 5개의 범주로 제시함으로 추후 이 범주들의 설문문항 개발 및 한국적 개념의 실증연구의 적용 가능성을 제시했다는 점에서 의미가 있다.

하지만 본 연구의 이러한 시도와 가능성이 좀 더 의미 있는 결과로 연결되기 위해서 추후 본 연구 결과를 바탕으로 한 설문작업과 관련한 연구, 5개 범주를 적용한 계량적인 연구, 공기업이 아닌 다른 기업과 기관에 대한 연구 등의 후속연구가 필요할 것으로 보인다. 즉, 추후 본 연구에서 bottom-up식으로 발견된 범주들을 한국의 고성과 조직의 특성 및 관련 변수로 다른 실증연구에 적용하기 위한 설문개발 등과 같은 측정도구가 개발된다면, 이를 이용하여 여러 실증연구에 적용되어 한국 조직의 특성을 좀 더 심도 있게 반영하면서도 계량적 비교가 가능한 다양한 연구를 진행 할 수 있을 것이다.

또한 본 연구의 경우, 사회과학에서 사용되는 질적 연구 방법이 사례분석·근거이론분석 등으로 제한

된 연구방법이 주를 이루고 있는 실정에서, 또 다른 질적 연구방법인 문화합의분석 방법을 적용함으로써, 주제 및 상황에 적합한 다양한 질적 연구방법을 제시했다는 점에서도 의의가 있다고 할 수 있다. 질적 연구방법을 사용한 논문들의 경우, 심층적이고 실제적인 자료수집과 이에 대한 서술에 중점을 두고 있다 보니, 연구결과의 객관성과 체계성 그리고 추후 실증연구에 적용 가능성 측면에서는 미흡한 측면이 있었다. 문화합의분석은 연구주제에 대해 개념화 하고 의미구조를 이해하기 위해 사용되는 질적 연구 방법으로 자료의 수집은 열린 질문지와 인터뷰 등 텍스트 중심으로 진행되지만, 이를 분석과정에서는 계량적인 통계기법을 사용한다. 또한 그 결과를 구조화 하여 그 현상에 대한 이해는 도식화 할 수 있음으로 추후 실증연구에 적용이 좀 더 용이한 측면이 있다. 본 연구의 주제뿐만 아니라 어떤 연구 주제라도 심층적이 이해와 더불어 그 이해된 개념을 추후 실증적 연구방법으로 검증하고 연구의 지속성과 연결성을 추구하고자 할 때, 본 연구에서 적용한 문화합의이론 분석이 유용하게 사용될 수 있을 것으로 보인다.

■ 참고문헌 ■

권보경·이경은·전영한(2018). “관료제적 조직구조, 조직전략, 그리고 조직성과: 한국의 공공기관 실증분석,”『한국사회와 행정연구』, 29(1): 119-143.

권연정·유연주(2013). “최근 5년간 유아교육관련 학회지에 게재된 질적연구 논문의 동향 분석,”『유아교육연구』, 33(2): 191-212.

김미성·유승균·윤유식·이혜련(2019). “컨벤션 종사자의 직업가치가 조직몰입과 직무성과에 미치는 영향: 집단응집력의 조절효과를 중심으로,”『관광경영연구』, 89: 125-146.

김민영(2020). “혁신 역량이 혁신 성과에 미치는 영향: 중앙행정기관을 중심으로,”『한국조직학회보』, 17(2): 1-34.

김민정·최상옥(2016). “연구직 직무특성이 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구: 고용형태의 조절효과를 중심으로,”『한국조직학회보』, 13(2): 63-92.

김희곤·윤정현(2017). “집단응집력, 직무만족, 그리고 조직몰입 간의 실증적 관계: 시민행동의 매개효과를 중심으로,”『기업교육과 인재연구』, 19(3): 57-85.

서순복(2000). “민간경영기법의 공공부문 적용에 관한 연구: 지방자치단체(광양시) 목표관리제 적용사례를 중심으로,”『한국사회와 행정연구』, 11(1): 117-136.

송유황(2005). “사례연구 : KOTRA의 팀제,”『임금연구』, 13(2): 76-80.

심재명(2007). “문화합의분석: 새로운 조사방법에 대한 연구,”『관광학연구』, 31(1): 137-158.

심형인·유민봉(2012), “고성과 팀장의 리더십 특성에 대한 심층적 이해: 근거이론을 적용하여,”『한국행정연구』, 21(4): 103-137.

양하이데(2014). “조직 ‘우리성’ 측정도구 개발 및 타당화연구,”『한국행정학보』, 48(1): 73-105.

양홍식·김현주(2020), “상담분야의 근거이론 연구 동향: 국내 및 북미 학술지 게재 논문 분석(2000-2018),”『한국심리학회한국심리학회지: 상담 및 심리치료』, 32(1): 51-88.

유민봉, 심형인(2011). “공무원의 체면민감도 척도개발 연구: 척도 타당화를 중심으로,”『한국행정학보』, 45(3): 335-365.

유민봉, 심형인(2012). “직장가족주의 개념화와 척도개발 연구: 공기업을 대상으로,”『행정논총』, 50(2): 375-402.

유민봉, 심형인(2013). “한국사회의 문화적 특성에 관한 연구: 문화합의이론을 통한 범주의 발견,”『한국심리학회지 : 문화 및 사회문제』, 19(3): 457-485.

유민봉·심형인·안병일·최윤정(2012). “한국 조직에 적합한 주인의식의 개념과 측정도구 개발: 공공기관의 구성원을 대상으로,”『한국행정학보』, 46(1): 207-238.

유민봉·심형인·홍하나(2010). “소방공무원의 긍정적 성향과 집단 응집성이 이타적 행동에 미치는 영향: 위계선형모형을 적용하여,”『한국행정연구』, 19(4): 245-266.

윤태범(2000), “지방자치단체에서의 목표관리제(MBO)의 전략적 추진과 활용: 결과에서 과정으로,”『한국사회와 행정연구』, 11(1): 137-163.

이종법·양재생(2005). “집단응집력과 조직유효성의 관계에 관한 연구,”『인적자원관리연구』, 12(2): 5-3.

최정자·심재명(2008). “문화관광해설사가 인식하는 역할과 자질에 관한 연구: 문화합의분석(Cultural Consensus Analysis)의 적용,”『호텔관광연구』, 28: 157-169.

최항석(2018). “혁신적 직무행동이 관계 갈등에 미치는 영향: 인지적 유연성의 조절효과 검증,”『지역산업연구』, 41(2): 245-266.

한민·한성열(2009),『신명의 심리학』, 21세기북스.

허성욱·최재송(2019). “조직문화와 조직성과간의 관계에서 진성리더십의 매개효과 탐색,”『한국공공관리학보』, 33(02): 37-58.

홍승화·박선주(2021). “공공기관 종사자의 조직행태가 조직성과에 미치는 영향: 사회적기업가정신의 조절효과를 중심으로,”『한국행정논집』, 33(02): 1-31.

Antoni, C. H.(2005). Effects of Team Task Structure on Team Climate for Innovation and Team Outcomes. *Enterprise and Work Innovation Studies-Journal of IET Research Centre*, 1: 9-17.

Buchholz, S., Roth, T., and Hess, K.(1987). *Creating the High-Performance Team,* New York, NY: John Wiley & Sons, Inc.

Campion, M. A., Medsker, G. J., and Higgs, A. C.(1993). Relations between Work Group Characteristics and Effectiveness: Implications for Designing Effective Work Groups, *Personnel Psychology*, 46: 823-850.

Cohen, S. G., Ledford, G. E., and Spreitzer, G. M.(1996). A Predictive Model of Self-Managing Work Team Effectivenss, *Human Relations,* 49: 643-676.

Dessler, G.(2019). *Human Resource Management,* Global Edition, Pearson Higher Education.

Duke Corporate Education(2005). *Building Effective Teams*, Dearborn Trade Publishing.

Ericksen, J., and Dyer, L.(2004). Right from the Start: Exploring the Effects of early Team Events on Subsequent Project Team Development and Performance, *Administrative Science Quarterly,* 49: 438-471.

Gibdon, C., Zellmer-Bruhn, M., and Schwab, D.(2003). Team Effectivenss in Multinational Organizations: *Evaluation Across Contexts, Group & Organization Management*, 28(4): 444-474.

Hackman, J. R. and Oldham, G. R.(1990). Work Redesign, Norwood, MA: Addison Wesley Publishing Company.

Horowitz, D.(2007). *Applying Cultural Consensus Analysis to Marketing*, Unpublished Ph.D. Dissertation, Florida State University.

Hyatt, D. E., and Ruddy, T. M.(1997). An Examination of the Relationship between Work Group Characteristics and Performance: Once More Unto the Breech, *Personnel Psychology*, 50: 553-585.

Katzenbach, J., and Smith, D. K.(1993). The Discipline of Teams, *Harvard Business Review*, 71(2): 111-120.

Keller, J., & Loewenstein, J.(2011). "The cultural category of cooperation: A Cultural Consensus Model analysis for China and the US," *Organization Science*, 22(2): 299-316.

Lane, J.(2005). *Public Administration And Public Management*, Routledge.

Lussier, R. N.(2020). *Human Resource Management : Functions, Applications, and Skill Development*, SAGE, 2020.

Mueller, F.(1994). Teams Between Hierarchy and Commitment: Change Strategies and the Internal Environment, *Journal of Management Studies*, 31(3): 383-403.

Sales, E., Dickinson, T. L., Converse, S. A., and Tannenbaum, S. I.(1992). *Toward an Understanding of Team Performance and Training*. In Swezey, R. W. and Sales E. (Eds), Teams: Their Training and Performance. Norwood, NJ: Abbley, pp. 3-29.

Torington, D., Hall, L. and Taylor, S.(2002). *Human Resource Management*, Harlow, Pearson Education Limited.

Weller, S. C.(2007). "Cultural Consensus Theory: Applications and Frequently Asked Questions," *Field Methods*, 19: 339-368.

원 고 접 수 일 | 2021년 4월 10일
1차심사완료일 | 2021년 5월 3일
2차심사완료일 | 2021년 5월 14일
최종원고채택일 | 2021년 5월 20일

심형인 hisim@hoseo.edu

2013년 성균관대학교에서 행정학 박사학위를 받았으며, 현재 호서대학교 법경찰·행정학과 행정학전공 부교수로 재직중이다. 주요 관심분야는 리더십, 조직관리 및 HRD, 행정문화, 질적 방법론 등이다. 논문으로는 “공무원 채용유형에 따른 공직봉사동기, 조직공정성, 조직몰입에 대한 탐색적 연구: 공개채용과 경력채용 집단 간 비교를 중심으로(2020)”, “심리적 계약위반이 조직불만족 행동반응에 미치는 영향: 서울·경기지역 공기업 구성원을 중심으로(2018)”, “설문조사에서의 질문문항순서 및 선택지순서 효과: 한국문화 측정 문항을 중심으로”(2017), “경찰 공무원의 긍정심리자본이 직무스트레스에 미치는 영향: 수평적 리더십과 절차 공정성의 조절 효과”(2016), “리더의 개인적 특성과 구성원이 인식하는 리더십 행태가 공감대 형성에 미치는 영향: 위계선형모형(HLM)을 적용하여”(2015) 등이 있다.