



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 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](#)

행정학석사 학위논문

관리적 커뮤니티 네트워킹과  
조직성과 인식 간의 관계

- 관리자의 특성 및 행태요인  
조절효과를 중심으로 -

2022년 8월

서울대학교 행정대학원

행정학과 행정학전공

남 경 훈

# 관리적 커뮤니티 네트워킹과 조직성과 인식 간의 관계

- 관리자의 특성 및 행태요인  
조절효과를 중심으로 -

지도교수 이 수 영

이 논문을 행정학석사 학위논문으로 제출함  
2022년 3월

서울대학교 행정대학원  
행정학과 행정학전공  
남 경 훈

남경훈의 석사 학위논문을 인준함  
2022년 6월

위 원 장           김 병 조           (인)

부위원장           김 동 욱           (인)

위 원           이 수 영           (인)

## 국문초록

본 연구는 관리적 네트워킹(managerial networking)의 구성요소인 관리적 커뮤니티 네트워킹과 조직성과 간의 관계를 파악하고, 나아가 관리자 개인의 특성 및 행태요인으로 볼 수 있는 목표설정이론(goal setting theory)에 따른 조직목표에 대한 인식 및 직무에 대한 열정과 긍정적 심리 상태를 보여주는 직무열의(job engagement)가 주요 변수 간의 관계에서 조절효과가 있는지 실증분석을 통하여 확인하였다.

관리적 네트워킹은 효과적인 관리와 함께 조직의 성과 제고를 위한 관리자들의 행태적 관점(behavioral approach)에 초점을 둔 접근방식으로 기존 조직구조에 초점을 둔 네트워크 연구와는 구분되어 왔다(O'Toole & Meier, 2004). 특히, 관리적 네트워킹은 조직성과의 영향요인으로써 다수의 연구가 진행되어왔으며, 연구의 결과는 연구대상이 되는 조직에 속한 구성원 및 분류 기준에 따라 다양하게 나타났다(Andrews & Beynon, 2017; Jimenez, 2017; Johansen & LeRoux, 2013; Meier & O'Toole, 2001; 2003; 2007). 그러나 국내 선행연구에서는 국외와 비교하였을 때 다양한 조직을 대상으로 연구가 진행되지 않았다. 그리고 거버넌스 네트워크, 민관협력과 같은 공공조직의 행정서비스 제공 방식이 바뀌게 되면서 비공식 행위자와의 관리적 네트워킹에 초점을 둔 연구가 필요하지만, 이를 고려하지 못하고 연구가 진행되어왔다(Agranoff, 1998; Isett et al., 2011). 나아가 기존 연구들은 관리적 네트워킹이 행태적 관점에서 제시된 개념임에도 불구하고 주요 변수 간의 관계에 있어 조직 환경적 특성 및 구조적 요인으로서 상호작용효과를 제시하였다는 점에서(Rho & Han, 2021; Ryu & Johansen, 2017; Van den Bekerom et al., 2016; 2017; Van der Heijden & Schalk, 2018), 관리자 개인 수준의 행태요인 상호작용효과를 찾지 못하였다는 한계가 있다.

본 연구는 이러한 연구문제 및 선행연구의 한계를 보완하고자 조직성과는 종속변수, 관리적 커뮤니티 네트워킹은 독립변수, 조직목표인식 및

직무열의는 조절변수로 하는 연구모형을 구성하였다. 한국행정연구원의 「한국의 공사조직 비교에 대한 인식조사」 설문지를 활용하였으며, 2,050명의 유효표본 중 중앙정부부처 및 지방자치단체 소속 관리자급(5급 이상) 공무원 250명을 추출하여 연구대상으로 선정하였다. 분석방법으로는 위계적 다중회귀분석(hierarchical multiple regression)을 활용하여 통계적 유의성을 검정하였으며, 통계적으로 유의미하였던 상호작용효과를 보다 명확히 파악하고자 단순기울기(simple slope) 분석과 존슨-네이만 기법(Johnson-Neyman technique)을 활용하였다(Hayes, 2013).

분석결과, 조직목표인식이 관리적 커뮤니티 네트워킹과 조직성과 간의 관계에 있어 통계적으로 유의한 정(+)의 상호작용효과를 나타내고 있으나, 관리적 커뮤니티 네트워킹과 조직성과 간의 직접적인 관계 및 직무열의의 조절효과는 유의하지 않았음을 확인할 수 있었다. 나아가 통계적으로 유의한 조직목표인식의 조절효과에 대한 사후검정 결과 단순기울기 분석에서 조직목표인식 수준이 높은 집단의 경우 기울기가 우상향을 가리키고 있어, 조직목표에 대한 인식이 높은 수준일 경우 관리적 커뮤니티 네트워킹이 조직성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 그리고 존슨-네이만 기법을 통해 일정 수준을 초과하는 구간에 분포되어 있어 통계적으로 유의하였음을 확인하였다.

이론적 측면에서 본 연구의 의의는 다음과 같다. 첫째, 국내 선행연구에서는 제시되지 않았던 중앙정부 및 지자체 관리자급(5급 이상) 관료를 대상으로 연구가 진행되었다는 것이다. 이는 국외에서 진행된 관리적 네트워킹과 조직성과 간의 관계 연구 문헌들은 다양한 조직을 대상으로 이루어졌으나, 국내의 맥락을 고려한 상태에서 여러 조직을 대상으로 연구가 진행되지 못하였던 한계를 극복하였다는 점에서 의의가 있다. 둘째, 기존 정부 조직을 대상으로 진행된 관리적 네트워킹 연구에서는 상대적으로 중요하게 다루지 않았던 커뮤니티 네트워킹을 유형화하여 측정을 시도하였다는 것이다. 비록 분석결과에서는 통계적으로 유의하지 않았으나, 긍정적인 방향성을 나타냈으며, 선행연구를 통해 공공조직의 관리적 커뮤니티 네트워킹의 중요성과 조직 및 국가적 맥락에 따른 결과의 상이

성 등의 관점에서 보았을 때, 여전히 조직성과의 결정요인으로 유형화하여 측정하는 것을 고려해야 한다는 점에서 의의가 있다. 셋째, 관리적 네트워크와 조직성과 간 관계의 조절효과로써 기존에 연구되지 않았던 개인 수준 특성 및 행태의 영향을 예측하였다. 특히, 외부 이해관계자들과의 협력관계를 구축하기 위한 관리자들의 행동 및 노력을 바탕으로 조직에서 필요로 하는 자원을 획득하여, 궁극적으로 조직성과에 영향을 미친다고 보았으며(O'Toole, 2015), 이를 통해서 관리자들이 외부 이해관계자들과의 협력관계를 구축하기 위한 개인의 특성 및 행태요인도 고려되어야 한다고 봤다. 따라서 본 연구는 사후검정으로 단순기울기 분석과 존슨-나이만 기법을 활용하여 조절효과를 파악하여 본 결과 조직목표인식이 일정 수준 이상이면 관리자들이 네트워크 활동에 동기부여 되어 조직성과에 긍정적인 영향을 미치고 있음을 확인하였다.

정책적 측면에서 본 연구의 의의는 다음과 같다. 비공식 행위자들과의 네트워크 관리 행동을 통한 조직성과를 제고시키기 위해서는 관리자들의 조직목표에 대한 인식을 높여줌으로써 동기부여가 되어야 한다고 볼 수 있다. 특히, 조직목표에 대한 인식이 일정 수준 이상의 관리자들은 비공식 행위자들과의 네트워크 행동이 조직성과에 긍정적인 영향을 미치고 있음을 확인하였으며, 이는 공식적으로 요구되지 않는 업무임에도 관리자들이 제약된 시간과 자원 속에서 비공식 행위자들과의 네트워크를 관리한다는 점에서(Torenvlied et al., 2013), 관료조직 관리자들의 비공식 행위자들과의 네트워크를 통한 조직성과 제고를 위해서는 정부 조직에서 외부 이해관계자들과의 네트워크 구축에 있어 구체적인 목표와 이를 받아들일 수 있는 당위성의 제공할 필요가 있다. 그리고 이를 통해 관리자들은 동기부여가 되어 조직성과를 제고시키기 위한 효과적인 방안 및 전략을 모색하기 위해 노력할 것이라고 본다(Diefendorff & Seaton, 2015).

이러한 이론적 및 정책적 측면에서의 기여에도 불구하고, 첫째, 본 연구는 2차 자료를 활용하여 온전히 연구의 목적에 맞춘 설문지를 구성하지 못하였다는 점, 둘째, 횡단면 자료로 측정되어 역의 인과관계 문제 및 동일방법편의의 문제, 셋째, 공식사회의 빠른 변화에도 불구하고, 2014년

에 진행된 설문지를 활용하였기 때문에 대응하지 못하였다는 등의 한계가 존재하며, 이를 보완할 후속 연구가 필요하다고 본다.

주요어 : 관리적 네트워킹, 조직성과, 커뮤니티 네트워킹, 목표설정이론, 조직목표인식, 직무열의

학 번 : 2020-28348

# 목 차

제 1 장 서론 .....	1
제 1 절 연구의 목적 및 필요성 .....	1
제 2 절 연구의 범위와 방법 .....	5
1. 연구의 대상 및 범위 .....	5
2. 연구의 방법 .....	5
제 2 장 이론적 배경 및 선행연구 검토 .....	8
제 1 절 조직성과에 대한 논의 .....	8
1. 조직성과의 개념 .....	8
2. 조직성과의 선행연구 검토 .....	9
제 2 절 관리적 네트워킹에 대한 논의 .....	12
1. 관리적 네트워킹의 개념 .....	12
2. 관리적 네트워킹의 이론적 논의 .....	16
1) 관리적 네트워킹의 이론적 배경 .....	16
2) 관리적 네트워킹의 유형화 .....	20
3. 관리적 커뮤니티 네트워킹의 관점 및 중요성 .....	25
4. 관리적 네트워킹과 조직성과 간의 관계 .....	27
1) 선행연구 검토 .....	27
2) 시사점 .....	35
제 3 절 관리자의 특성 및 행태요인의 조절효과에 대한 논의 .....	37
1. 목표설정이론에 대한 논의 .....	38
1) 목표설정이론의 개념 .....	38
2) 목표설정이론의 선행연구 검토 .....	39
2. 직무열의에 대한 논의 .....	41



1) 직무열의의 개념 .....	42
2) 직무열의의 선행연구 검토 .....	43
<b>제 3 장 연구설계 및 변수의 설정 .....</b>	<b>45</b>
<b>제 1 절 연구설계 .....</b>	<b>45</b>
1. 연구문제 및 가설 설정 .....	45
1) 관리적 커뮤니티 네트워킹과 조직성과 .....	45
2) 관리자의 특성 및 행태요인의 조절효과 .....	47
2. 연구모형 .....	48
<b>제 2 절 연구대상 및 자료수집 .....</b>	<b>50</b>
<b>제 3 절 변수의 측정 .....</b>	<b>53</b>
1. 종속변수: 조직성과 .....	53
2. 독립변수: 관리적 커뮤니티 네트워킹 .....	53
3. 조절변수: 관리자의 특성 및 행태요인 .....	54
4. 통제변수 .....	56
<b>제 4 절 분석방법 .....</b>	<b>58</b>
<b>제 4 장 분석결과 .....</b>	<b>60</b>
<b>제 1 절 기술통계분석 .....</b>	<b>60</b>
<b>제 2 절 주요 변수 간 상관관계 분석 .....</b>	<b>63</b>
<b>제 3 절 측정모형의 분석 .....</b>	<b>66</b>
1. 측정모형의 적합도 .....	66
2. 측정모형의 타당도 및 신뢰도 검정 .....	67
3. 위계적 다중회귀분석 .....	70
4. 시각화를 활용한 상호작용효과 분석 .....	76

제 5 장 결론 .....	81
제 1 절 연구결과의 요약 .....	81
제 2 절 이론적 의의 .....	83
제 3 절 정책적 의의 .....	86
제 4 절 연구의 한계 및 후속 연구에 대한 제언 .....	88
참고문헌 .....	90
Abstract .....	107

## <표 목차>

<표 2-1> 전략적 삼각관계에 따른 공공조직 네트워크 분류	21
<표 2-2> 외부관리에 초점을 둔 관리적 네트워크 유형화	22
<표 2-3> 관리적 네트워크와 조직성과의 관계에 대한 연구	31
<표 3-1> 설문응답자의 인구통계학적 특성	52
<표 3-2> 변수의 구성 및 측정	56
<표 4-1> 측정변수의 기술통계분석	61
<표 4-2> 주요 변수 간 상관관계 분석	63
<표 4-3> Harman's single-factor test 결과	65
<표 4-4> 측정모형의 적합도	67
<표 4-5> 확인적 요인분석: 표준화 추정치	68
<표 4-6> 판별타당도 진단	69
<표 4-7> 위계적 다중회귀분석 결과	75
<표 5-1> 측정모형의 적합도	82

## <그림 목차>

<그림 3-1> 연구모형	49
<그림 4-1> 단순기울기 분석에 따른 상호작용효과	78
<그림 4-2> 존슨-나이만 기법에 따른 상호작용효과	79

# 제 1 장 서론

## 제 1 절 연구의 배경 및 목적

본 연구는 관리적 네트워킹(managerial networking)의 구성요소인 관리적 커뮤니티 네트워킹이 조직성과에 영향을 미치는지, 그리고 관리자의 특성 및 행태요인이 주요 변수 간의 관계에서 조절효과가 있는지에 대한 연구질문을 가지고 실증분석하고자 한다.

지난 수년 간 공공부문의 정책 및 서비스 제공 방식과 행정체제 변화의 필요성이 강조되어 오면서, 정부 조직 관리자와 외부 이해관계자들과의 네트워킹에 대한 관심이 높아지고 있다(Agranoff & McGuire 2001; 2003; Andrews & Beynon, 2017; O'Toole, 1997). 그리고 행정학 분야의 연구자들은 이러한 변화에 발맞춰 관리적 네트워킹과 조직성과 간의 관계를 파악하는 연구의 필요성을(treating networks seriously) 제기하여 왔다(O'Toole, 1997). 특히, 오늘날 정보통신 및 첨단기술의 발달, 최근 감염병과 같은 예측 불가능한 난제(wicked problems) 속에서, 정부를 포함한 여러 공공조직은 조직 내부의 힘으로만 해결해 나가는 기존의 방식으로 대응하기 어렵다는 사실을 인지하였다(Provan & Lemaire, 2012; Rittel & Webber, 1973). 이에 따라 새로운 공공재의 공급 전달체계 방식이 도입되고 있으며, 조직 간 협력관계의 중요성이 강조되었다(Provan & Lemaire, 2012). 구체적으로 공공조직의 관리자들은 공식적인 업무로부터 발생하는 문제를 포함해, 특화된 기술 및 관료들의 전문 영역을 벗어난 문제가 발생할 경우, 공식적 행위자들뿐만 아니라 여러 비공식 행위자들과의 협업을 통해서 해결하기 위해 노력하고 있다(O'Toole 1997; Rho & Han, 2021).

최근 COVID-19로 인한 공적마스크 알림서비스 및 공급과 관련한 민관의 협력 사례(김성훈, 2020; 이정용 외, 2021), 지방자치 활성화를 위한

중앙지방협력회의 출범 사례(김기범, 2022), ESG 기업에 대한 정부의 규제 강화 및 완화 계획(기획재정부, 2021) 등 다양한 사례들이 제시되어왔다. 이는 공공부문의 관리 및 성장전략에 있어 협력적 거버넌스(collaborative governance), 민관협력(public private partnership), 민간위탁(contracting out)과 같이 정부 기관 간 또는 공공부문과 민간부문 간의 협력 형태의 공공재 및 서비스의 제공과 공적 난제를 극복하는 대표적인 예시로 볼 수 있다(Agranoff, 1998). 그리고 이러한 트렌드의 변화는 관리자들이 공식적 행위자들뿐만 아니라 비공식적 행위자들의 참여를 통해 형성된 여론(public opinion)의 중요성을 인식할 필요가 있음을 시사한다(Rainey, 2018). 따라서 최근 공공관리 분야의 연구자들은 관리자의 네트워킹 행동에 관한 연구를 지속적으로 발전시켜나가고 있으며, 이를 심층적으로 분석하여 조직성과 결정요인에 관한 연구의 필요성을 제기하여왔다(유상엽, 2013; 채선화 & 김인태, 2021).

관리적 네트워킹은 관리자 개인의 행태적 측면에서 바라본 네트워킹 행위로, 공공재의 공급 및 필요한 자원 확보를 위한 관리자와 조직 외부 이해관계자 간의 상호교류 및 협력과 같은 행동을 의미한다(O'Toole & Meier, 2004). O'Toole & Meier(1999)는 관리요인으로 크게 내부관리(internal management) 및 외부관리(external management)로 구분하여 일반화된 연구모형을 제시하였으며, 이 중에서도 외부관리인 관리자의 네트워킹 행태(networking behavior)와 조직성과 간의 관계를 파악하기 위해 많은 노력을 기울여왔다. 이후 관리적 네트워킹 연구는 공공관리자들의 외부 이해관계자와의 네트워킹 행태와 조직성과 간의 관계를 파악하는 연구에 많은 관심을 두고 다년간의 경험적 연구를 통해 축적되어왔다(Andrews & Beynon, 2017; Jimenez, 2017; Johansen & LeRoux, 2013; Meier & O'Toole, 2001; 2003; 2007; Nicholson-Crotty & O'Toole, 2004). 특히, 이해관계자들과의 접촉 빈도가 높은 교육조직을 대상으로 한 연구가 많이 진행되었으며(Meier & O'Toole, 2001; O'Toole & Meier, 2004; 채선화 & 전영한, 2017), 이외에도 지방정부, 비영리조직 등 다수의 공공조직을 대상으로 한 연구가 진행되어왔다(Andrews &

Beynon., 2017; Jimenez, 2017; Johansen & LeRoux, 2013; Van der Heijden & Schalk, 2018). 나아가 관리적 네트워크와 조직성과 간의 관계를 살펴본 기존 연구들은 성별, 제도적 환경, 업무환경 등과 같은 인구통계학적 요인 및 조직 구조적 요인의 조절효과(moderating effect) 및 매개효과(mediating effect)를 통한 주요 변수 간의 관계를 제시하고 있다(Chun & Song, 2017; Rho & Han, 2021; Torenvlied et al., 2013; Van der Heijden & Schalk, 2018; 채선화 & 김인태, 2021).

그러나 기존 연구들에서는 다음과 같은 한계가 존재한다. 첫째, 국외에서 진행된 연구들은 학교조직 및 공공교육기관, 중앙 및 지방정부, 비영리조직 등 다양한 기관을 대상으로 한 연구가 진행되었으며, 조직마다 상이한 결과가 제시되어왔다(Andrews & Beynon., 2017; Hicklin et al., 2008; Jimenez, 2017; Johansen & LeRoux, 2013; Meier & O'Toole, 2001; 2003; O'Toole, & Meier, 2004; Rho & Han, 2021; Ryu & Johansen, 2017; Van der Heijden & Schalk, 2018; Walker et al., 2010). 그러나 국내에서는 교육조직 및 병원 기관을 대상으로 한 연구가 전부였다(Chun & Song, 2017; Song et al., 2021; 강혜진, 2012; 채선화 & 김인태, 2021; 채선화 & 전영한, 2017). 이는 관리적 네트워크와 조직성과 간의 관계에 관한 연구에 있어 조직의 유형에 따라서 다양한 연구결과가 도출된다는 관점에서 보았을 때, 국내 정부 조직을 대상으로 한 연구의 필요성을 확인하였다. 둘째, 관리적 네트워크의 유형화는 관리자들과의 네트워크 관리대상을 기준으로 연구의 목적 및 특성에 따라 다양하게 분류되어 정의되어왔다(Johansen & LeRoux, 2013; Meier & O'Toole, 2005; Torenvlied et al., 2013). 그러나 대부분의 연구는 정치 및 타 부서 관료 집단과 같은 공식적 행위자와의 관계에 초점을 맞추거나(Andrews & Beynon., 2017; Jimenez., 2017; Meier et al., 2015; Van den Bekerom et al., 2016; 2017; Van der Heijden & Schalk, 2018; 강혜진, 2012; 전영한 & 채선화, 2017), 공식적 및 비공식적 행위자의 구분 없이 진행되어왔다(Chun & Song, 2017; Jimenez., 2017; Meier & O'Toole., 2001; 2003; O'Toole, & Meier, 2004; Rho & Han, 2021; Ryu & Johansen, 2017). 이

러한 분류방식은 공식적 행위자만큼이나 비공식적 행위자의 영향력 역사의사결정에 있어 영향이 강하게 개입된다는 점을 간과한 것으로 파악된다(Rainey, 2018). 즉, 거버넌스 체제를 통한 비공식적 행위자 역시 공공서비스의 제공에 있어 많이 참여하고 있다는 점에서(O'Toole, 2010), 비공식적 이해관계자와의 관리적 네트워킹에 초점을 둔 연구가 필요하나, 이를 고려하지 못하고 연구가 진행되어왔음을 확인할 수 있다(Isett et al., 2011). 셋째, 관리적 네트워킹과 조직성과 간의 관계에 있어 조절효과가 있음을 제시하였던 선행연구의 대부분은 조직 구조적 혹은 인구통계학적 요인에서의 상호작용효과만을 밝혀내었다. 관리적 네트워킹을 대상으로 하는 기존 네트워크 연구들과는 다르게 관리자의 행동에 초점을 둔 연구로서(O'Toole & Meier, 2004), 관리자의 특성 및 행태요인에 대한 조절효과를 확인할 필요가 있다.

그러므로 앞서 제시한 선행연구의 한계를 바탕으로 다음과 같이 연구를 진행하고자 한다. 본 연구는 관리자급(5급 이상) 중앙정부 및 지방정부 공무원을 연구대상으로 선정하였다. 그리고 비공식적 이해관계자를 구분한 Ibarra & Hunter(2007)의 개인적 네트워킹과 Johansen & LeRoux(2013)의 커뮤니티 네트워킹의 분류를 중심으로 비공식적 행위자에 초점을 두고 관리적 커뮤니티 네트워킹과 조직성과 간의 관계를 파악하여보고자 한다. 나아가 공공조직의 관리자들은 외부 이해관계자들과의 네트워크 구축에 있어 개인의 행동 및 노력을 통해 이루어지며, 이는 궁극적으로 조직성과에 영향을 미친다고 봤다(O'Toole, 2015). 즉, 관리자들이 관리적 네트워킹 행위에 있어 어떻게 받아드리고 수행하는지에 따라 조직성과에 도움이 되는 자원획득의 기회를 증대시킬 수 있다고 볼 수 있다(채선화 & 전영한, 2017).

따라서 공공조직 관리자 개인의 특성 및 동기부여 관점에서의 개인 수준 행태요인으로 목표설정이론에 따른 조직목표에 대한 인식 및 직무수행에 있어 조직구성원의 심리상태가 긍정적인 동기부여로 반영되는 직무열의에 관한 조절효과가 나타나는지에 대해서 실증분석을 진행하고자 한다.

## 제 2 절 연구의 범위와 방법

### 1. 연구대상 및 범위

본 연구의 연구대상 및 범위는 다음과 같다. 첫째, 연구의 대상은 전국에 근무하는 관리자급(5급 이상) 국가공무원 및 지방공무원을 대상으로 연구를 진행하고자 한다. 기존 구조적 관점에서의 네트워크 연구가 아닌 관리자의 행태적 관점에서 바라본 관리적 네트워킹 연구의 특성상(O'Toole & Meier, 2004), 최고관리자급(top manager)의 기관장을 포함한 관리자급 이상의 중앙 및 지방 관료, 교육조직의 경우 학교장, 비영리조직의 경우 대표이사 및 상무이사 등을 대상으로 연구가 진행되어왔다. 그리고 관리적 네트워킹과 조직성과 간의 관계를 파악하는 국외 연구들은 다양한 조직을 대상으로 연구가 제시되어왔다. 그러나 국내에서는 대학 및 교육조직, 병원 기관을 대상으로만 연구가 진행되어왔다는 한계가 존재한다. 따라서 본 연구는 국내에서 진행된 관리적 네트워킹 연구의 한계를 개선하고자 국내 관리자급 이상의 공무원을 연구대상으로 선정하고자 한다.

둘째, 연구의 범위는 1) 공공부문 관리자들의 관리적 커뮤니티 네트워킹과 조직성과 간의 관계에 있어 긍정적인 방향성을 보이는지 여부와 2) 기존 조직의 구조적 및 인구통계학적 요인의 조절효과 만을 제시한 기존 연구와 차별화하여, 관리자 개인의 특성 및 행태요인으로 볼 수 있는 목표설정이론에 따른 조직목표인식 및 직무열의가 관리적 네트워킹과 조직성과 간의 관계에 있어 긍정적인 조절효과가 있는지 확인하는 방향으로 연구를 진행하고자 한다.

### 2. 연구의 방법

본 연구는 「한국의 공사조직 비교에 대한 인식조사」 자료를 사용하여 분석을 진행하였다. 해당 조사는 한국행정연구원 사회조사센터에서



2014년 중앙부처 및 지방자치단체 공무원과 대기업 및 중소기업 민간기업 근무자를 대상으로 횡단조사를 시행한 것이다. 공공 및 민간조직 구성원을 대상으로 공공조직의 다양한 특성에 관한 인식을 민간부문에 근무하는 조직구성원과 상대적 장·단점을 파악·비교하여 공공조직 혁신과 정책개선을 위한 목적을 두고 조직성과에 대한 인식, 조직관리, 인사, 조직행태 등의 설문 내용으로 구성되었다. 조사는 2014년 9월 30일부터 10월 31일까지 약 한 달에 걸쳐 실시되었고 조사방법은 구조화된 질문지를 활용하여 전문면접원이 직접 방문하는 1대1 면접조사와 온라인조사를 병행하여 진행되었다. 그리고 다단계층화추출 기법을 활용하여 38개의 중앙정부부처 및 17개 지방자치단체에 소속된 일반직 공무원 중 중앙부처 및 지방자치단체 공무원 1,000명, 한국에서 활동 중인 기업체의 수를 확률 비례하여 민간기업 근무자 1,050명을 표집 대상으로, 총 2,050명의 유효표본이 추출되었다. 특히, 2014년 공직사회의 분위기는 세월호 사고를 기준으로 정부는 관료 무능 및 무책임의 비판을 받게 되어 공직자들이 국민으로부터의 관료 때리기(bureaucrat-bashing)가 만연한 상황의 특수성이 반영된 설문조사이다(김병섭 & 김정인, 2014).

조직성과에 대한 인식을 종속변수로, 관리적 커뮤니티 네트워킹을 독립변수로, 조직목표에 대한 인식, 직무열의를 조절변수로 연구모형을 설정하였다. 그리고 관리자들의 네트워킹 행위가 조직성과에 미치는 영향과 관리자 개인의 특성 및 행태요인의 조절효과를 측정하기 위해 총 2,050명의 유효표본 중 중앙부처 및 지방자치단체 관리자급(5급 이상) 공무원 250명을 별도로 추출하여 위계적 다중회귀분석(hierarchical multiple regression) 방법을 통해 변수 간의 통계적 유의미성을 파악하고자 한다.

구체적으로 본격적인 가설검정에 앞서 본 연구는 횡단조사로 진행된 데이터를 활용하였으므로 변수 간의 상관계수가 부풀려져 발생하는 1종 오류(type I error) 또는 상관계수가 줄어들어 발생하는 2종 오류(type II error)와 같은 동일방법편의(common method bias, CMB)의 문제가 발생할 우려가 있다(Jakobsen & Jensen, 2015). 따라서 본 연구는 하던

의 단일요인 검정(Harman's single-factor test)을 통해 동일방법편의로 인하여 문제가 발생하는지 여부를 확인하였다.

나아가 본 연구에서는 2차 자료를 활용하였다는 점을 고려하여 확인적 요인분석(confirmatory factor analysis)을 통한 측정모형의 타당도 및 크론바흐 알파(cronbach's  $\alpha$ ) 계수를 활용한 각 변수의 신뢰도를 확인하였다. 그리고 분석에 사용된 자료가 위계적 다중회귀분석을 시행하기에 기본 가정의 충족 여부를 확인하기 위해 주요 변수의 기술통계 및 상관관계 분석, 등분산성 검정(White test), 다중공선성 검정을 실시하였다. 끝으로, 위계적 다중회귀분석을 통해 가설을 검정하고, 통계적으로 유의미하였던 상호작용효과를 더 명확히 파악하고자 Aiken & West(1991)가 제시한 단순기울기(simple slope) 분석과 Johnson & Neyman(1936)이 제시한 존슨-네이만 기법(Johnson-Neyman technique)을 활용하였으며, 본 연구는 STATA 16.0 프로그램을 사용하여 모든 분석을 진행하였다.

## 제 2 장 이론적 배경 및 선행연구 검토

### 제 1 절 조직성과에 대한 논의

#### 1. 조직성과의 개념

조직성과(organizational performance)의 개념은 복합적인 개념으로서 연구목적에 따라 다양하게 정의되어왔다. 공공조직에서 조직성과는 기존 조직효과성(organizational effectiveness)보다는 포괄적인 개념으로 사용되기도 하였지만(정우일 외, 2011), 한편으로는 두 관계에 있어 명확히 구분하기 어려우며, 구분 자체에 있어 의미가 없으므로 동일 개념으로 정의되어왔다(Rainey, 2018). 즉, 조직성과와 조직효과성은 1980년대 신공공관리론(New Public Management, NPM)에서 추구하는 정부 조직성과의 중요성이 확산하게 되면서 비슷한 의미 혹은 조직성과의 하위요인으로 조직효과성이 제시되어왔다(Rainey & Steinbauer, 1999; 정무권, 2010).

Campbell(1977)에 의하면 “조직성과의 경우 하나의 획일화된 평가는 의미가 없기에 다양한 측면을 고려하여 조직의 효과성 여부가 결정될 수 있다”고 주장한다. 이는 단일차원의 평가로는 조직성과를 명확히 측정하기 어렵다는 것을 의미한다. 그리고 조직성과를 정의하고 측정하는 데 있어 학자들 간의 결정적인 측정모형 또는 구조 설정의 합의가 이루어지지 못하였기 때문에 다양한 측면의 요소를 고려하여 측정되어야 한다는 점을 시사한다(Brewer & Selden, 2000; Rainey, 2018). 특히, 공공조직은 다양한 정책참여자들의 이해관계 및 요구를 수용하여야 하기에, 공공조직의 목표는 다양하고 상충된 가치들이 공존한다(Rainey, 2018). 따라서 공공조직의 성과는 산출(output)과 결과(outcome), 효율성(efficiency), 효과성(effectiveness), 서비스의 질(service qualities) 등에 초점을 두고 연

구가 진행되어 왔다(Boyne, 2003; Covin & Slevin, 1991; O'Toole & Meier, 2011; 김석용, 2020; 민진, 2003). 그리고 공공조직의 성과는 주관적이고 복잡하다는 것을 의미함과 동시에 측정하기 어려운 사회현상으로 서 다양한 측면을 고려하지 않으면 조직성과에 대한 잘못된 해석으로 이어질 수 있다(Brewer & Selden, 2000).

## 2. 조직성과의 선행연구 검토

조직성과와 관련한 연구 동향을 살펴보면, 조직의 유형에 따라서 성과의 하위요인을 다양한 층위에 따라 구성하여 측정하고 있는 것으로 확인되어 진다. 예를 들어, Boyne(2003)의 연구는 메타분석을 통해 기존 65개의 경험적 연구에서 공공조직의 조직성과를 측정하는 데 있어 조직의 유형에 따라 다양한 요인들이 제시되어왔으며, 활용된 요인들을 종합해 본 결과 양적 및 질적 산출물(output quantity and output quality), 결과(outcomes), 투입 대비 산출 비율로서의 효율성(efficiency), 조직에서 목표를 달성한 정도를 보는 효과성(effectiveness)을 바탕으로 조직성과가 측정되었다고 한다. Covin & Slevin(1991)의 연구는 공공부문의 조직성과는 조직의 사명(mission)과 관련성이 높으며, 공공 가치적 요소가 함양된 서비스의 질 혹은 직무만족을 조직성과의 척도로써 사용되었다고 한다. Rainey(2018)는 기존 학자들이 조직의 성과를 측정하는 데 있어 목표 접근법(the goal approach), 체제-자원 접근법(the system-resource approach), 참여자-만족모형(participant-satisfaction model), 인적자원과 내부적 프로세스 모형(human resource and internal process models)과 같이 다양한 접근방식을 활용하였다고 봤다. 그리고 O'Toole & Meier(2011)의 연구는 조직성과를 조직에서 생산해내는 산출물(output)과 결과(outcome)를 두고 측정하였다.

이상의 선행연구 검토를 바탕으로 확인할 수 있는 점은 공공부문의 조직성과는 다양한 차원에서 연구가 진행되어왔다는 것이다. 그중에서도 서비스 질의 개선과 조직목표의 달성에 초점을 둔 효과성 및 조직의 생

산성 측면을 강조한 효율성이 중요하게 거론되어왔다고 본다 (Al-Qahtani & Al-Methheb, 1999; Boyne, 2003; Covin & Slevin, 1991). 특히 신공공관리론을 시작으로 민간위탁, 민관협력, 거버넌스, 조직간 네트워크와 같이 공공부문의 조직들은 민간부문과 협력 형태의 공공재 및 행정서비스를 제공하는 방식으로 변화하였으며(Agranoff, 1998), 이는 공공조직의 성과를 개선함과 동시에 기존의 행정관리가 대체되었다는 점에서 조직성과의 주요 차원으로 서비스의 질 및 조직효과성이 주목되어왔다(김석용, 2020). 나아가 국내·외의 선행연구에서도 조직효과성 또는 서비스의 질은 공공조직의 성과를 측정하는 데 활용되었음을 확인하였다 (Covin & Slevin, 1991; Garnett et al., 2008; Lee, 2018; 김석용, 2020; 민진, 2003). 따라서 본 연구에서도 행정체제 변화의 흐름에 맞추어 진행되어온 관리적 네트워크와 조직성과 간의 관계를 파악한다는 점에서 (O'Toole, 1997), 공공조직 성과의 다양한 차원 중 효과성 및 서비스의 질을 중심으로 정부 조직의 성과를 정의하고자 한다.

그다음으로 확인할 수 있는 부분은 조직의 성과를 측정하는 데 있어 객관적 자료뿐만 아니라 조직성과에 대한 주관적 인식을 통해 다양하게 측정되었다는 사실을 확인할 수 있다. 즉, 공공조직의 성과를 측정하는 데 있어 현실적으로 객관화된 측정지표에 대한 자료를 획득하기 어려우며 공공부문의 목표는 기업의 이익을 최우선으로 두는 민간과는 다르게 모호할 수밖에 없기 때문에 공공조직의 성과를 쉽게 규정할 수 없다는 것이다(O'Toole & Meier, 2011; 전영한, 2004; 채선화 & 전영한, 2017).

특히, Rainey(2018)는 목표접근법에서 공공조직은 다양한 이해관계자들이 개입되어, 이들의 목표에 따라 조직의 우선순위에 차이가 발생하고, 시기에 따라서 구체적으로는 수단과 목표로 연결(chains of means and ends)된다. 그리고 이러한 목표는 실제적 목표와 공식적 목표로 구분되어 있으나, 명확하게 제시하고 구분하기는 어렵다고 보았다(Rainey, 2018). 즉, 공공부문 조직들은 다양한 이해관계자의 영향을 많이 받기 때문에 객관적인 조직성과 측정은 어렵다는 것이다. 따라서 추상적이고 모호한 공공부문의 조직성과를 측정하는 데 있어 기존 연구들은 설문 참여

자들이 속한 조직의 성과에 대하여 주관적인 판단에 의한 인식으로 대체하여 측정하고 있다(Brewer & Selden, 2000; Choi & Rainey, 2010; Chun & Rainey, 2005; Kim, 2004; Lee, 2018; Lee et al., 2019). 나아가 조직성과에 대한 인식으로 공공조직의 성과를 측정한 다수의 연구를 통해 조직성과에 대한 주관적 인식이 객관적으로 검증된 척도로의 평가와 관련이 높다는 사실이 증명되었다(Brewer, 2005; Lee, 2018).

Brewer & Seldon(2000)의 연구에서는 조직성과를 효율성, 생산성, 공정성, 공공성, 형평성, 업무성과의 질과 같이 다양한 차원을 고려하여 조직성과에 대한 조직구성원들의 인식을 측정하였다. Kim(2004)의 연구에서는 공공조직의 성과는 내적 및 외적 성과(internal and external performance)로 구분되며 효율성, 효과성, 공정성의 하위요소로 구성하여 조직구성원들의 주관적 인식으로 측정되었음을 확인하였다. 그리고 Chun & Rainey(2005)의 연구에서는 미국 연방정부의 조직성과를 측정하는 데 있어 관리적 효과성(managerial effectiveness), 고객 서비스에 대한 조직의 성향(customer service orientation), 생산성(productivity), 업무의 질(work quality)과 같은 하위요소로 구분하여 관료들의 조직성과에 대한 인식을 측정하였다. 이러한 측정 방법은 공공조직의 성과를 측정하는 데 있어, 다양한 이해관계자들과의 접촉으로 인해 복잡다단하고 주관적인 가치판단의 개입이 많아 측정에 어려움이 있기 때문에 조직성과의 다양한 측면을 고려하여 반영할 필요성이 제기된다(Brewer & Selden, 2000).

따라서 본 연구는 공공부문의 다양한 조직성과의 차원 중 조직목표달성에 초점을 둔 조직효과성 차원 및 공적가치를 지향한다는 관점에서 제시되는 행정서비스 질의 차원을 기준으로 정의하며, 공공부문의 조직성과를 객관적인 척도를 활용하여 측정하는 것의 한계를 고려하여, 관리자의 조직성과에 대한 주관적 인식을 조직성과로 설정하여 측정하고자 한다.

## 제 2 절 관리적 네트워킹에 대한 논의

### 1. 관리적 네트워킹의 개념

관리적 네트워킹은 조직의 성과 제고를 위한 관리자들의 행태적 관점에 초점을 둔 접근방식이라는 점에서 기존 조직 간의 구조적 연결에 초점을 둔 네트워크 연구와는 구분된다(O'Toole & Meier, 2004).

1980년대 중반부터 현재까지 공공조직의 네트워크(network)에 관한 연구는 활발히 진행되었으며, 네트워크에 대한 정의는 다양한 관점에서 이루어지고 있으나(Walker et al., 2007), 이에 대한 학문적 합의는 이루어지지 않은 상태다(유상엽, 2013). 공공조직관리 네트워크 연구 발전에 있어 핵심적인 역할을 한 O'Toole(1997)의 연구에서는 위계적인 관계가 아닌, 여러 조직 또는 구성원 일부를 포함하는 상호의존적인 구조로서 네트워크를 바라보고 있다. 즉, 정부는 하나의 관계 부처에서 독단적으로 정책을 집행하는 것이 아닌, 관계 부처 간의 협력을 통해 정책을 집행한다는 것이다(O'Toole, 1997). 그리고 당시 비영리단체(non profit organization)의 역할이 커지고 있으며, 공공부문과 민간부문의 협력이 정부의 이익 창출에 영향을 미치고 있다는 점을 제시하면서, 네트워크는 위계적 관료조직 구조와 시장 중심 조직구조 사이에서의 대안적 구조를 바라본 것이며, 공동의 이익에 기반으로 한 연합, 교환관계와 같이 하나의 다차원적 구조(a single multi-unit structure)로 접근하였다(O'Toole, 1997). Agranoff & McGuire(2001)의 연구에서는 네트워크를 정부 관리자들이 소속된 조직의 구조적 측면에서 접근하였으며, 이는 개별 조직에서 달성하기 어려운 문제를 다수의 조직이 합의하여 해결하는 독특한 관리 수단으로써 정의하고 있다. Meier & O'Toole(2001)의 연구에서는 네트워크를 관리자의 네트워킹 행위로서 관리자가 맞닥뜨리는 전략적인 선택에 따라 이루어지는 외부관리 수단으로 정의하였다. 즉, 관리자들이 다양한 외부 이해관계자들로부터 자원을 획득하거나 조직을 외부의 위협으로부터 지켜내기 위한 전략적 선택으로 볼 수 있으며, 조직을 관리하는

하나의 기법으로 이해될 수 있다(Luo, 2003; O'Toole & Meier, 2011; Rho & Lee, 2018). 그리고 후속 연구들은 이와 같은 관점에서 접근하여 조직성과와 같은 다양한 변수와의 유의미한 관계성을 경험적으로 입증하였다(Meier & O'Toole, 2001; 2003; 2004; O'Toole & Meier, 2004). 이를 통해서 확인할 수 있듯이 공공관리 분야의 연구자들은 네트워크 관리에 관한 연구 유형을 크게 구조적 접근방법에서의 네트워크 관리(network management)와 행태적 접근방법에서의 관리적 네트워킹(managerial networking) 연구로 구분할 수 있다(Berry et al., 2004; O'Toole, 2015; Torenvlied et al., 2013; 유상엽, 2013; 채선화 & 전영환, 2017).

구조적 관점에서의 네트워크 연구는 대표적으로 사회학 분야에서의 소셜네트워크(social network), 정치학 분야에서의 정책네트워크(policy network) 연구, 행정학 분야에서의 네트워크 관리 연구로 구분되어 연구가 진행되어왔다(Berry et al., 2004). 그리고 각 학문에 따라서 구조적 관점에서의 네트워크 연구를 발전시키는 데 있어 연구의 목적에 차이를 보여 왔기 때문에 구분 지어 설명할 수 있다고 본다(Berry et al., 2004).

첫째, 사회학 분야에서의 소셜네트워크와 관련된 연구는 조직구성원들과의 의사소통, 기업 또는 국가 간 교류와 같은 사회적 개체(social entities) 간의 관계, 그리고 이들 간의 관계 형성에 있어 패턴과 함의에 초점을 두고 연구가 진행되어 왔다(Wasserman & Faust, 1994). 즉, 소셜네트워크 연구는 네트워크 구조 내 행위자들의 관계 형성과 개인의 행태 혹은 조직적 요인 간 어떠한 관계가 있는지 파악하며, 시각화를 통해 관계의 패턴과 이를 설명하는 수식화한 연구모형을 활용한다는 특징을 갖는다(Freeman, 2004).

둘째, 정치학 분야에서 제시된 정책네트워크 연구의 흐름 및 특징을 Berry et al.(2004)의 연구를 토대로 다음과 같이 정리할 수 있다. 먼저, 정책혁신(policy innovation) 과정에서 정책기업가들이 혁신적인 아이디어를 제시하고, 어떤 방식으로 정책행위자들이 네트워크를 형성하여 정보를 교류하는지와 같은 연구들이 진행되었다(Berry et al., 2004). 그리고 정책네트워크 연구는 정책 변화와 의제 설정(policy change and



agenda setting) 과정에서 이익집단과 커뮤니티의 권력을 파악하는 연구가 진행되었다(Berry et al., 2004; Dahl, 2005). 즉, 정부 관료, 학계, 정책전문가, 언론과 같이 의제설정 과정에 나타난 정책행위자들의 역할에 관한 연구를 바탕으로 이슈네트워크(issue-network), 옹호연합모형(advocacy coalition framework) 등 다양한 이론 및 연구들이 제시되었다고 본다(Berry et al., 2004). 그리고 이를 바탕으로 정책네트워크의 역할을 의사소통 네트워크(communication network)로 정의되고 있다. 다음으로 신제도주의 경제학(neo-institutional economics)을 기반으로 정책네트워크 내부에서 발생하는 집단행동 딜레마를 해결하고자 하는 연구들이 주를 이루었다(Berry et al., 2004). 따라서 정책형성 및 집행과정에 있어 하나의 정책수단이 모든 정책행위자들의 요구를 반영하는 것은 불가능하다는 한계를 해결하고자 정책수단과 다양한 이해관계자들로 구성된 네트워크 구조를 탐색하는 정책네트워크 연구가 진행되어왔음을 확인할 수 있다(고길곤, 2007).

셋째, 행정학 분야에서의 네트워크 관리 연구는 공공조직의 다양한 목표를 달성하기 위해 네트워크 구조 자체를 관리의 대상으로 두었으며, 이를 바탕으로 조직 간 관계에 관한 연구들로 이루어져 왔다(Agranoff & McGuire, 1998). 예를 들어, Agranoff(1998)는 기업으로서 외부 조직과의 네트워크 구조를 형성하고, 이를 관리함으로써 급격히 변화하는 경영 환경에 대응하며, 궁극적으로 조직의 성과에 긍정적인 영향을 미친다고 봤다. 나아가 후속 연구를 통해 한 조직에서 해결하기 어려운 문제를 조직 간 협의를 통해 공유된 목표를 가지고 쉽게 극복해나갈 수 있다는 점에서, 네트워크 구조를 분석단위로 하여 연구가 진행되어 왔다(Provan & Lemaire, 2012). 즉, 공공조직의 행정서비스 전달에 있어 네트워크 구조에 따라서 효과성의 차이를 제시한 연구, 대학 구조적 접근에 따른 조직 간의 관계에 관한 연구와 같이 공공부문 조직 간 네트워크 연구가 이루어져 왔다(Kraatz, 1998; O'Toole, 1997; Provan & Lemaire, 2012; Provan & Milward, 1995).

반면, 행태적 관점에서의 관리적 네트워킹과 관련한 연구는 기존 사회

학 및 정치학에서 주로 제시되었던 구조적 관점에서의 네트워크 연구와 비교하였을 때, 최근에서야 주목을 받게 된 개념이다(Berry et al., 2004). 즉, 공공관리 분야에서는 관리요인으로 외부 이해관계자들과 정부 조직 간 협력관계 구축의 중요성이 대두되면서 구조적 관점에서의 네트워크 관리 연구뿐만 아니라 행태적 관점에서의 관리적 네트워킹에 관한 연구도 많은 발전이 있어 왔다(O'Toole, 2015; Walker et al., 2007).

관리적 네트워킹 이론의 토대인 O'Toole & Meier(1999)의 공공관리와 성과 간의 관계 모형에서는 조직성과와 연관된 관리요인으로 조직 내부 관리와 조직의 환경적 요소에 대한 관리를 포괄하고 있으나, 조직의 외부환경에 관한 관리적 요인은 최고관리자가 조직 외부의 행위자들과 조직관리 및 성과를 위해 관계를 맺는 행동 양식에 초점을 두고 연구가 진행되었다(O'Toole, 2011). 특히, 관리자들은 한정된 시간과 자원을 고려한 상태에서 외부 행위자들과의 협업 관계를 형성하기 위한 행동 및 노력을 보여왔으며, 이를 통해 조직에 필요한 자원을 확보함으로써 조직성과에 영향을 미친다고 보았다(O'Toole, 2015; Torenvlied et al., 2013). 후속 연구인 O'Toole & Meier(2001)에서는 기존 정통 행정학 연구자들의 조직관리 연구의 관점에서 벗어나 관리자들의 네트워크 행동이 조직성과와 긍정적인 관계를 보이고 있음을 확인하였으며, 이후 지방정부 관리자, 고등교육기관 최고관리자의 네트워킹 행위 등 조직대상에 따라서 다양한 경험적 연구를 통해 유의미한 관계가 있음을 확인하였다(Johansen & LeRoux, 2013; Meier & O'Toole, 2003; O'Toole, 2011; 채선화 & 전영한, 2017).

네트워크 연구의 흐름을 종합하여 보면 다음과 같다. 구조적 관점에서의 네트워크 연구와 관련하여 서로 다른 학문에서 발전되어 왔으나 네트워크 연구의 주체는 네트워크 구조가 된다는 공통점이 있음을 확인할 수 있다. 그러나 각 학문의 특성에 따라 연구의 주체로 볼 수 있는 네트워크 구조의 대상에 차이를 보이고 있으며, 이에 따른 연구의 방향성 및 결과가 상이하었다는 점에서 차이를 보이고 있다(Walker et al., 2007). 나아가 관리적 네트워킹 연구는 기존 구조적 관점에서의 네트워크 연구

들과는 다르게 관리자들의 네트워크 행동에 초점을 두고 외부 행위자들과의 관계 형성과 조직성과 간의 관계를 파악하는 연구가 주를 이루었다는 점에서 구조적 관점에서의 네트워크 관리와 행태적 관점에서의 관리적 네트워킹은 명확하게 구분하여 연구가 진행되어왔다고 볼 수 있다 (O'Toole, 2015).

## 2. 관리적 네트워킹의 이론적 논의

### 1) 관리적 네트워킹의 이론적 배경

관리적 네트워킹의 개념은 앞서 제시된 정의와 같이, 관리자의 행태적 관점에서 외부 이해관계자와의 네트워크를 중심으로, 하나의 조직에서는 해결할 수 없는 난제를 여러 조직의 협력을 통해 해결한다는 것에 초점을 둘 수 있다. 특히, Meier & O'Toole(2001)은 관리요인을 내부관리와 외부관리로 구분하여 일반화된 공공관리와 성과관계 모형에서 다양한 이해관계자들과의 관계를 조정함으로써 조직 외부환경 변화에 대응하는 외부관리의 측면을 중심으로 연구를 진행하였다. 그리고 관리적 네트워킹은 여러 조직을 대상으로 연구가 진행되어오면서 이에 대한 필요성과 이론적 틀이 상당히 발전하였다. 따라서 선행연구를 통해서 제시되었던 관리적 네트워킹의 이론적 기반을 살펴보고자 한다.

#### (1) 조직환경 차원

기존 연구들에서는 조직환경(organizational environments)의 관점에서 접근한 이론들을 중심으로 관리적 네트워킹을 설명하여 왔으며, 대표적으로 상황이론과 자원의존이론을 활용하였다.

상황이론(contingency theory)은 조직을 하나의 목표 달성을 위한 도구로, 합리적 관점에서 접근하며, 조직의 성과 제고를 위한 조직구조는 외부환경적 특성 및 조직의 규모, 업무 수준, 전략적 의사결정과 같은 조

직에 주어진 상황과의 정합성에 따라 변한다고 본다(Rainey, 2018). 예를 들어, 외부환경이 안정적일 경우 관료제적 특성을 가진 조직일수록 성과가 좋으며, 조직이 접한 환경적 상황이 복잡할수록 조직의 구조가 복잡하고 유동적일수록 성과에 긍정적인 영향을 미친다는 것이다(Burns & Stalker, 1961; Lawrence & Lorsch, 1969). 따라서 상황이론의 관점에서 관리적 네트워킹을 연구한 Andrews et al.(2011)에 의하면 불확실한 환경과 혁신적인 전략들은 조직 관리자들이 외부 이해관계자들과 더 많은 네트워킹 행동을 하도록 초래한다고 보았다. 즉, 조직환경 및 내부 상황의 급격한 변화, 조직에서 필요로 하는 자원의 부족, 이해관계자와의 관계가 복잡한 경우와 같이 관리자들은 일반적으로 불확실한 상황에 쉽게 놓이게 되며, 이러한 상황들 속에서 발생하는 잠재적 혼란의 근원을 관리하고자 외부 이해관계자들과 상호 간의 협력과 합의를 위한 네트워킹 활동을 증진시킨다는 것이다(Andrews et al., 2011). 따라서 Andrews et al.(2011)의 연구는 상황이론에 따른 조직환경의 불확실성에 초점을 두어 환경의 복잡성(complexity), 동태성(dynamism), 풍부성(munificence)을 관리적 네트워킹의 결정요인으로 제시하였다. 이중 환경의 복잡성만이 통계적으로 유의한 관계가 도출되었지만, 조직의 환경적 요소가 관리자들과 외부 이해관계자들 간의 네트워킹 행위에 영향을 미칠 수 있다는 점을 시사한다.

자원의존이론(resource-dependence theory)은 한 조직이 자급자족(self-sufficient)하기 어렵다는 가정하에, 지속적으로 변화하는 외부 조직 및 이해관계자들과의 거래관계를 통해 자원을 공급받아야 한다는 관점을 견지한다(Aldrich & Pfeffer, 1976; Scott & Davis, 2015). 그리고 이러한 자원은 실체하는 물질적인 자원뿐만 아니라 인적자원, 정당성, 전문성, 기술적 정보 및 자본 등과 같이 무형(intangible) 자원들을 포함하는 광범위한 개념으로 볼 수 있다(Pike, et al., 2005; 박상희 & 김병섭, 2012). 즉, 조직이 환경으로부터 개방(open systems)되었다는 전제를 두고 조직의 자율성 증진을 목적으로 조직 내부의 주요 행위자들과 환경에 대응하기 위한 조직구조의 조정 및 틈새시장(niche) 공략 등 과정을 통하여 외

부 이해관계자들로부터 얻을 수 있는 필수적인 자원을 추구하는 조직 권력론과 유사한 맥락의 정치적 과정으로 설명한다(Rainey, 2018; 박상희 & 김병섭, 2012). 그리고 이러한 맥락에서 보면 조직의 관리자들은 협상을 통해 외부환경으로부터 필요한 자원을 확보하여 조직의 성과를 제고할 수 있게 되며, 조직에 위기가 발생하였을 때 생존에 필요한 자원 및 지배구조가 제시된다고 본다(박상희 & 김병섭, 2012). 따라서 조직 외부의 이해관계자들과 접촉하여 공식 및 비공식적 행위자들 간 상충되는 요구를 조정하고 처리하여야 하는 공공조직의 특성상, 관리자들은 외부 이해관계자들과의 네트워킹 행위를 통해서 다양한 문제를 해결할 수 있다(Andrews & Beyon, 2017; Rainey, 1989). 나아가 조직에서 필요로 하는 자원을 능동적인 교류를 통해서 안정적으로 확보함으로써 복잡하고 해결하기 어려운 조직 내부의 문제를 극복해나간다는 점에서 자원의존이론의 관점에서 접근할 수 있다(김다경 & 엄태호, 2013; 채선화 & 김인태, 2021). 특히, 기존 경험적 연구들에서는 다양한 조직을 대상으로 관리적 네트워킹과 조직성과 간의 긍정적인 관계가 있음을 확인하였으며(Johansen & LeRoux, 2013; O'Toole & Meier, 2004; Torenvlied et al., 2013), 관리자들 역시 외부환경에서 확보할 수 있는 자원의 의존이 클수록 더 많은 노력을 기울여 조직성과에 영향을 미치는 것으로 파악하여왔다(O'Toole & Meier, 2004).

## (2) 개인적 차원

관리적 네트워킹은 관리자들의 행태적 관점에 초점을 둔 접근방식으로써(O'Toole & Meier, 2004), 개인 수준의 관점에 이론적 기반을 두고 논의가 이루어져 왔다(Rho & Lee, 2018; 채선화 & 김인태, 2021). 주로 경영학 분야에서 근간을 둔 이론으로 제시되어왔으며, 그중에서도 이해관계자 관리 이론(stakeholder management theory)과 최고 경영층 이론(upper echelons theory)의 관점에서 다루어졌던 논의를 확인하고자 한다.

이해관계자 관리 이론의 관점에서 봤을 때, 이해관계자 및 관리자의 전략적 선택을 중요하게 여긴다는 점에서 관리적 네트워킹과 같은 맥락에 있다는 것을 확인할 수 있다(채선화 & 김인태, 2021). 이해관계자 관리 이론은 기업과 같은 사적 부문의 조직들이 기존의 주된 관점으로서 기업 주주의 이익 극대화가 아닌, 기업의 의사결정에 있어 외부 이해관계자들로부터 영향을 받으며, 이들의 지원 없이는 기업의 성장이 불가능하다는 다양한 이해관계자를 고려한 관점에서 파악되어 왔다(Freeman, 2010). 즉, 기업 역시 다양한 외부 이해관계자들을 관리하는 것을 목표로 설정함으로써 조직성과에 긍정적으로 영향을 미칠 수 있다는 것이다. 그리고 이러한 맥락을 공공부문에 적용시켜 생각하여 보면, 다양한 이해관계자들이 공공서비스에 대한 인식 및 이해를 제고시킬 수 있다는 것에 있어 공공조직의 성과에 있어 중요한 요인으로 적용될 수 있다(Balser & McClusky, 2005; 채선화 & 김인태, 2021). 나아가 공공부문의 조직은 민간부문의 조직에 비해 공식적 행위자뿐만 아니라 비공식적 행위자들로부터의 정치적 영향에 더 많이 노출되어 있다는 점을 고려하였을 때 (Rainey, 2018), 공공조직의 관리자들도 네트워킹 행동의 중요성을 제시하고 있다. 채선화 & 김인태(2021) 연구에서 이해관계자 관리 이론을 활용하여 공동생산자와의 네트워킹 행위인 수평적 네트워킹과 조직성과 간의 관계를 파악하였으며, 통계적 유의미성을 발견하지 못하였지만, 성별을 조절하였을 때 여성 관리자들에게는 부정적인 관계, 남성 관리자에게는 긍정적인 관계가 있는 것으로 나타났다. 그리고 이러한 공동생산자의 관점에서 네덜란드 교육조직을 대상으로 진행된 Van den Bekerom et al.(2016) 연구는 조직환경의 변화가 심한 조직인 경우 공동생산자와의 네트워킹을 많이 수행하여야 조직성과를 제고시킬 수 있다고 보았다.

최고 경영층 이론에 따르면 관리자들이 갖춘 인적 자본의 특성은 조직의 전략 및 행태, 나아가 조직성과에 영향을 미칠 수 있다(Hambrick, 2007; 최영근, 2012). 즉, 최고경영자 개인들의 기능으로 볼 수 있는 가치관(values), 경험(experiences), 성격(personalities)을 바탕으로 개인의 해석과 분석을 통해서 전략적 상황에 직면하고 행동한다는 것이다

(Hambrick, 2007; Rho & Lee, 2018). 따라서 사회경제학적 요인, 직무와 관련된 특성, 관찰 가능한 인구통계학적 요인과 같이 개인의 특성 요인도 관리적 네트워킹에 중요한 영향요인으로 적용될 수 있으며, 이는 궁극적으로 조직성과 역시 관리자의 특성과 관계되어 있다는 점을 확인할 수 있다(Rho & Lee, 2018). 이와 같은 이론적 기반을 바탕으로 Rho & Lee(2018)는 인구통계학적 요인인 최고 관리자의 성별에 따른 환경의 급변성과 네트워킹 행태와의 관계를 연구하였으며, 조직환경이 급변하는 상황에서 여성 관리자들이 네트워킹 행위를 남성 관리자들보다 더 많이 하는 것을 확인하였다.

## 2) 관리적 네트워킹의 유형화

관리적 네트워킹에 대한 유형화는 학자들의 관점과 연구의 방향성에 따라서 상이하게 정의되어왔다. Moore(2000)는 공공조직과 민간조직의 기존 전략 개념(basic strategic concept)의 차이와 함께 비영리조직을 포함한 공공조직의 전략적 삼각관계(strategic triangle) 모형을 제시하였다. 본 모형의 구성요소로는 첫째, 공공조직의 운영을 통한 더 나은 사회를 만들고자 하는 가치(value)를 추구하는 것, 둘째, 시민, 선출직, 이익집단, 미디어와 같이 정부의 결정에 있어 권한을 부여하고 자원 공급에 영향력을 행사할 수 있는 이해관계자들로 구성된 승인 환경(authorizing environment)으로부터의 정당성과 지지(legitimacy and support)를 확보하는 것, 셋째, 충분한 실제적 지식(know-how)과 추구되는 결과의 달성을 위한 업무능력(operational capacity)을 보유하는 것으로 설명되었다(Moore, 2000). 그리고 전략적 삼각관계 모형 및 구성요소를 실제 정부에 적용함으로써 관리자들은 상위 공공기관, 정책결정자, 선출직 의원들과의 관계를 구축하는 상향식 관리(upward), 조직의 정당성을 위한 승인 환경의 일환으로 다양한 커뮤니티 이해관계자들과의 원활한 관계를 구축하는 외부관리(outward), 조직 내부 관계자들과의 관계 구축을 추구하는 하향식 및 내부 관리(downward and inward)로 구체화 되었다(Moore,

2000). 그리고 이러한 유형화는 후속 연구를 통해 관리적 네트워크의 구성요소로 활용되었다(O'Toole et al. 2005; 채선화 & 김인태, 2021).

<표 2-1> 전략적 삼각관계에 따른 공공조직 네트워크 분류

분류	구성요소
상향식 관리 (Upward Management)	승인 환경의 이해관계자들 중 자신이 속한 공공조직에서 바라봤을 때 상위기관에 해당하는 경우로 상위 공공기관의 이해관계자, 의회 의원 및 선출직 공무원, 정책결정자 등이 해당됨
외부관리 (Outward Management)	승인 환경의 이해관계자들 중 공공조직이 속해 있는 지역사회의 다양한 이해관계자들과의 관계를 구축하는 경우로 지역사회의 구성원, 공공서비스의 수혜자 및 이익집단 등이 해당됨
하향식 및 내부관리 (Downward and Inward Management)	관리자들은 부하직원들과의 원활한 관계를 구축함으로써 이들 간의 상호작용을 통한 직무의 효과성을 증진시키는 목적이 있음

출처: Moore(2000)

O'Toole et al.(2005)의 연구에서 계층구조의 관계 및 주인-대리인 관계(principle-agent relationship)를 통한 관리자와 정치인의 관계를 의미하는 상향식 관리, 계층구조 및 상향식 관리의 이해관계자들을 제외한 모든 외부 행위자와의 관계를 의미하는 외부관리로써 관리적 네트워크의 요소로 구성하여 조직성과와의 관계를 분석하였으며, 외부 관리적 네트워크(managerial networking outward)이 공공조직의 목표 달성에 있어 중요한 요소로 제시되었다. 그리고 Torenvlied et al.(2013) 연구 및 Van



den Bekerom et al.(2016; 2017) 연구 역시, Moore(2000)가 제시한 세 가지 기준에서 측향(sideward)을 추가하였고, 관료적 지원(bureaucratic coping), 정치적 지지(political support), 협력적 공동생산(co-production)으로 구분하고 있으며, 후속 연구를 통해 관리적 네트워킹의 유형으로 활용되어 왔다(채선화 & 김인태, 2021).

이 외에도 관리적 네트워킹의 유형화는 외부관리에 초점을 두고 네트워킹 관리대상을 기준으로 구분하였다. Meier & O’Toole(2005)은 요인분석을 통해 지역을 대표하면서 지역 내 중요한 영향력을 행사하는 지역 정치집단(local politics)과 지역과는 관계가 미비한 전문가 집단(professional)으로 관리적 네트워킹을 범주화하였다. 비영리조직을 대상으로 연구를 진행한 Johansen & LeRoux(2013)는 관리적 네트워킹을 지역의 관계자를 중심으로 구분한 커뮤니티 네트워킹(community networking)과 조직에 공식적인 권한을 행사할 수 있는 정치적 네트워킹(political networking)으로 구분하였다. Meier et al.(2015)은 덴마크 학교조직의 네트워킹은 위계적(hierarchy), 교육과정(process)으로 미국 텍사스 학교조직에는 지방정부(local government), 위계적, 연방제적(federalism), 학부모/교사(parents/teachers)로 국가별 특성에 따라서 네트워킹을 구분하여 연구를 진행하였다. 끝으로, Andrews & Beynon.(2017)은 영국 지방정부 관리자급 관료를 대상으로 지방정부 정책과정에 있어 개입되는 주요 행위자들을 정치인(politicians), 정책결정자(policy-makers), 파트너(partners) 집단으로 분류하여 연구를 진행하였다. 그리고 선행연구에서 제시된 유형화에 따른 이해관계자의 구성은 다음과 같이 <표 2-2>로 정리하였다.

**<표 2-2> 외부관리에 초점을 둔 관리적 네트워킹 유형화**

이해관계자 및 집단		
Meier & O’Toole.	전문가 집단 (Professional)	지역정치 집단 (Local politics)
	타 기관 관리자, 연방 교육공	학교 이사회, 교원조합, 학부

(2005)	무원, 주 의회 의원, 텍사스 교육청		모 집단, 지역 비즈니스 리더	
Johansen & LeRoux, (2013)	정치적 네트워킹 (Political networking)		커뮤니티 네트워킹 (Community networking)	
	시 정부 기관, County 단위 정부 기관, 주 정부 기관, 시장/시의회 의원, 주 의회 의원 및 비서관		타 비영리 기관, 지역 비즈니스 그룹, 교회 및 타 종교단체	
Meier et al. (2015)	덴마크 학교조직			
	위계적 (Hierarchy)		교육과정 (Process)	
	덴마크 교육 시스템에서 주요 역할을 하는 이해관계자: 교원 노조, 타 지방정부 교육기관		학생의 교육발전과 관련한 이해관계자: 학부모, 고등교육 및 중등교육 기관, 직업기관	
	텍사스 학교조직			
	지방정부 (Local government)	위계적 (Hierarchy)	연방제적 (Federalism)	학부모/교사 (Parents /teachers)
지역 내 교육과 관련 없는 집단: County /시정부, 경찰, 소방서, 보건 단체	교육과 직접적인 관련이 있는 집단: 교육청, 교육감, 교육청 직원	연방정부, 및 주 정부 행위자, 감독기관, 주 의회 의원	교원조합, 학부모 집단, 교장조합 및 타 교 교장	
Andrews & Beynon. (2015)	정치인 (Politicians)	정책결정자 (Policy-makers)	파트너 (Partners)	
	지방 선출직, 국회의원	중앙정부 공무원, 규제기관 대표	지역 비즈니스 대표, 자원봉사자, 그 외 타 공공조직	

경영학 관점에서도 역시 관리적 네트워킹의 유형화에 있어 비공식 행위자와의 관계 형성 및 조직 미래의 목표설정과 전략 수립을 위한 네트워킹에 주목하였다. Ibarra & Hunter(2007)의 모형에서는 관리자의 네트워킹 행동을 크게 세 가지로 구분하였으며, 이 중에서도 개인적 네트워킹(personal networking)은 업무 수준(operational level)의 내부지향적 관점의 한계를 극복하기 위해 관리자들이 점진적으로 네트워킹 행위의 범위를 확장 시킨 개념이다(Ibarra & Hunter, 2007). 즉, 관리자들은 업무에는 직접적으로 연관되지 않는 이해관계자와의 네트워킹 중요성에 대해 의문을 가졌으나, 개인적 네트워킹에 해당하는 동문회 및 동호회, 전문가협회 또는 클럽 등의 다양한 사교모임을 통해 중요한 정보 및 인적자원 같은 조직성공에 도움이 되는 외부 자원을 획득할 수 있으며, 코칭과 멘토링 등 개인 역량의 제고를 위한 활동으로 구분할 수 있다(Ibarra & Hunter, 2007). 나아가 전략적 네트워킹을 통해 관리자들은 조직의 미래 지향적 전략 수립과 목표설정을 위해 조직 내부 및 외부에서의 다양한 이해관계자들과의 협력을 추구한다고 봤다(Ibarra & Hunter, 2007). 물론 Ibarra & Hunter(2007)의 유형화는 외부관리에 초점을 둔 관리적 네트워킹과 관련된 구체적인 유형을 공유하지 못하였다는 점에서 한계점이 제기되지만(노은주, 2021), 기존 관리자의 경험을 바탕으로 각 네트워킹 유형의 주요 특징을 비교 설명하였다는 점에서 일정한 이론적 유의미를 확보하였다고 본다.

이를 통해서 확인할 수 있는 것은 공공조직의 네트워킹 행위에 있어 공식적 행위자와 비공식적 행위자를 구분하여 측정하여왔다는 점이다. 그리고 관리적 네트워킹에 있어 이해관계자들의 구분은 공공조직의 특성상 공식적 행위자들뿐만 아니라 비공식 행위자들 역시 네트워킹 행위에서 주요 요인으로 유의미하게 작용하고 있다는 것을 확인할 수 있다(Isett et al., 2011).

### 3. 관리적 커뮤니티 네트워킹의 관점 및 중요성

공공관리 연구자들은 정부의 정책형성 과정에 있어 고위직 관료들이 비공식적인 관계에 관심을 가져왔다는 점에서 비공식 행위자와의 네트워킹 관리의 필요성이 제기되어왔다(Park & Rethemeyer, 2014). 그리고 이러한 중요성은 관리적 네트워킹 유형화에 대한 논의를 통해, 연구의 대상 및 방향성에 따라서 공공조직 관리자들의 네트워킹 대상 유형이 공식적 및 비공식 행위자로 구분되어지고 있음을 확인할 수 있었다. 즉, 외부 이해관계자들과의 네트워킹에 있어 정책결정과 같은 관료의 정책 의사결정에 직접적인 영향을 미치는 공식적 행위자뿐만 아니라 직접적인 영향을 미치지 않는 비공식 행위자와의 관리적 커뮤니티 네트워킹 역시 중요한 요소로 구분되어 연구가 진행되어왔다는 것이다. 예를 들어, Moore(2000)는 외부관리를 통해서 커뮤니티에 속하는 다양한 비공식 행위자들과의 원활한 관계를 구축을 제시하였으며, Ibarra & Hunter(2007) 역시 다양한 사고모임을 통해 조직에 필요한 정보 및 관계 형성을 통한 인적자원을 확보할 수 있다고 봤다. 뿐만 아니라, 관리적 네트워킹과 관련한 후속 연구들은 비공식적 행위자들의 중요성을 인식하여 외부 관리적 네트워킹(O'Toole et al., 2005) 또는 커뮤니티 네트워킹(Johansen & LeRoux, 2013)으로 구분하여 측정하기도 하였다.

최근 민관협력 및 민관의 네트워크와 같은 거버넌스 체제를 통한 비공식적 행위자 역시 공공서비스의 제공에 있어 다방면에서 참여가 이루어지고 있다(O'Toole, 2010). 이러한 공공부문의 정책과 서비스의 제공 방식 변화의 흐름은 정책집행 및 공공서비스의 공급에 있어 다양한 이해관계자들이 네트워크를 구축하여 참여하는 상황 속에서, 정부는 정통행정의 위계적 및 집권적 통제의 역할을 벗어나 조정의 역할로써 우선순위 설정 및 목표를 정의하여 왔다(Peters & Pierre, 1998). 그리고 각 이해관계자들 간의 신뢰와 협동을 통해 공공의 난제를 해결할 수 있다고 본다(Peters & Pierre, 1998). 따라서 정부의 공공서비스 전달체계가 다양화되면서 공공관리자 역시 외부 조직에 속한 구성원과 협력하기 위해 노력하

고 있으며, 비공식적 행위자와의 네트워킹 중요성 역시 대두되고 있다고 본다(Isett et al., 2011). 물론 관리자들은 비공식적 행위자들과의 네트워킹을 통해서 공식적 행위자들로부터 획득하던 조직에 필요한 외부 자원을 전적으로 확보하기는 어려울 것이다. 그러나 공공부문의 특성상 비공식적 행위자들을 통해 형성된 여론은 정치적 지지로 이어지며, 이는 관료조직을 대표하는 선출직 공무원의 역할이 중요하게 적용되어 관료의 정책 의사결정에 있어 강한 영향을 끼치기 때문에(Rainey, 2018), 관리자의 비공식적 행위자들과의 네트워킹 행동 역시 공식적 행위자와의 네트워킹 행동만큼이나 중요하다고 볼 수 있다. 나아가 관리자들은 비공식 행위자들과의 네트워킹을 통해서 정보를 공유하고, 신뢰를 구축하며 조직에서 발생한 문제를 해결 또는 원활한 공공서비스의 제공을 위한 지원 역할을 한다(Isett et al., 2011; Johansen & LeRoux, 2013).

관리자들의 비공식적 행위자들과의 네트워킹 행동의 중요성은 조직시민행동(organizational citizenship behavior)의 관점에서 설명 가능하다. 조직시민행동이론의 관점에 따르면 조직의 구성원들은 사회 친화적 행동과 상호 간의 협조를 통해서 개인들은 직무에 대한 만족을 성취함과 동시에, 공식적인 활동이 아님에도 불구하고 조직구성원이 자발적으로 참여함으로써 조직의 성과에 긍정적인 영향을 미치고 있음을 확인하였다(George & Brief, 1992; Organ, 1988; Podsakoff et al., 1997). 관리적 커뮤니티 네트워킹과 같은 비공식 네트워크의 지속적인 관계 형성은 조직에서 공식적으로 요구하지 않기 때문에 관리자의 의사결정에 따라서 결정된다(Isett et al., 2011). 즉, 공식적인 보상체계로써 직접적으로 개인의 성과에 직결되지 않는 관리적 커뮤니티 네트워킹 행위에 관리자들이 자발적으로 참여하는 것은 시민사회의 공익과 조직의 이익을 추구하는 관료조직 관리자들의 역할로도 볼 수 있다(Organ, 1998).

## 4. 관리적 네트워킹과 조직성과 간의 관계

### 1) 선행연구 검토

지금까지 공공부문의 정책 및 제도들은 다양한 영역에서 그 맥락에 맞게 운영되어왔으며, 이는 관리 기능의 수준과 조직성과에 큰 영향을 미쳐왔다(O'Toole & Meier, 2015; Song et al., 2021). 이는 앞서 제시된 관리적 네트워킹의 이론적 기반으로 조직환경 차원으로 분류되는 상황이론 및 자원의존이론, 개인적 차원으로 제시된 최고 경영층 이론 및 이해관계자 이론을 통해서 조직성과와의 밀접한 연관성을 제시하였다고 본다(Aldrich & Pfeffer, 1976; Balser & McClusky, 2005; O'Toole & Meier, 2004; Rho & Lee, 2018; 채선화 & 김인태, 2021). 그리고 이러한 영향으로 인해 공공관리 분야에서는 관리적 네트워킹과 조직성과 간의 관계에 관한 연구를 분석 대상 및 분류 기준, 분석에 사용된 자료와 분석모형에 따라 다양하게 연구가 진행되어왔다(Rho & Han, 2021). 따라서 본 연구는 지금까지 공공조직을 대상으로 한 관리적 네트워킹과 조직성과 간의 관계를 연구해온 총 21편의 국내외 연구를 저자(발행년도), 분석대상의 조직유형, 주요 변수(독립, 종속), 조절 및 매개변수, 분석방법과 결과를 <표 2-3>과 같이 정리하였으며, 다음과 같은 선행연구의 흐름을 파악할 수 있었다.

첫째, 관리적 네트워킹과 조직성과 간의 관계에 있어 다양한 연구결과가 제시되어왔다. 전반적으로는 관리적 네트워킹과 조직성과 간에 긍정적인 선형(linear) 관계가 있었음을 확인할 수 있다(Johansen & LeRoux, 2013; Meier & O'Toole, 2001; 2003; O'Toole, & Meier, 2004; O'Toole et al., 2005; Torenvlied et al., 2013; Walker et al., 2010; 강혜진, 2012; 채선화 & 전영한, 2017). 즉, 이와 같은 관리적 네트워킹을 통해 조직성과에 긍정적인 영향을 미치는 효과는 조직에서 예상하지 못한 상황을 맞닥뜨리거나, 관리자 개인의 역량이 출중할 경우 증가한다고 본다(O'Toole, 2011). 그러나 항상 긍정적인 관계를 나타내지는 못하였으며,

부분적으로 부(-)의 상관관계를 갖는다는 연구결과도 존재한다(Jimenez, 2017; Meier et al., 2015; O'Toole, & Meier, 2004; O'Toole et al., 2005; Song et al., 2021; Walker et al., 2010). 예를 들어, O'Toole, & Meier(2004)는 상대적으로 권한이 강한 외부 이해관계자들은 공공조직의 의사결정에 핵심적인 역할을 할 것이며, 공공조직은 이들의 지원에 의존하기 때문에 관리적 네트워킹이 오히려 조직성과에 부정적인 영향을 미칠 수 있다고 제시하였다. 그리고 비선형적인 관계가 있음을 확인한 연구(Meier & O'Toole, 2003; Hicklin et al., 2008; Jimenez, 2017; Song et al., 2021) 또한 있었다는 것을 확인할 수 있다. 미국 지방정부를 대상으로 진행된 Jimenez(2017)의 연구에서는 관리자들이 외부 이해관계자와 네트워킹을 하는 데 있어 조직성과로 제시한 재정건전성에 긍정적인 관계를 나타내고 있었으나, 최적점(turning point)을 지나게 되면서 부정적인 영향을 미칠 수 있어, 역U자 모형의 비선형적 관계가 있음을 확인하였다. 나아가 이와 같은 관리적 네트워킹의 부정적인 요인으로는 기존 선행연구 연구에서도 밝혀져 왔다(Hicklin et al., 2008; 채선화 & 전영한, 2017). 즉, 관리적 네트워킹과 조직성과 간의 관계에 있어 비선형성이 나타나는 이유는 관리자들의 외부 행위자들과 네트워킹을 하는 데 있어 그 효과는 완전하지 않기 때문에, 일정 수준을 달성하게 되면 긍정적이었던 효과는 줄어드는 현상이 발생하는 것으로 제시되었다(Hicklin et al., 2008; 채선화 & 전영한, 2017). 그 외에도 관리적 네트워킹을 단계적으로 구분하여 우선순위를 제시한 연구(Andrews & Beyon, 2017), 통계적으로 유의하지 않았음을 밝힌 연구(Meier et al., 2015)와 같이 관리적 네트워킹과 조직성과 간의 관계에 있어 다양하고 상이한 연구결과들이 나왔음을 확인할 수 있다.

둘째, 관리자들의 네트워킹 행태와 조직성과 간의 관계에 있어 조절변수 및 매개변수와 같은 제3의 변수로 인한 변화를 제시함으로써, 두 주요 변수 간의 관계가 정교화되고 있음을 확인하였다(Rho & Han, 2021). 예를 들어, 미국 학교조직을 대상으로 연구를 진행한 Rho & Han(2021)은 관리적 네트워킹과 조직성과 간의 관계에 있어 영향을 미칠 수 있는

조직환경 요인을 제도적 환경(institutional environment)과 업무의 환경(task environment)으로 구분하여 각 요인별로 조절효과의 유무를 확인하였다. 분석결과, 업무의 환경으로 볼 수 있는 복잡성(complexity)이 높을수록 주요 변수 간의 관계에 있어 부(-)의 방향으로 조절하고 있으며, 그 외의 환경적 요인들은 모두 정(+)의 방향으로 조절하고 있음을 제시하였다(Rho & Han, 2021). 즉, 관리적 네트워킹과 조직성과 간의 관계에 있어 조직의 환경적 요인이 중요하게 적용될 수 있다는 지점을 제시함으로써 두 변수 간의 관계에 관한 연구를 정교화시켰다(Rho & Han, 2021). 나아가 공공조직을 대상으로 한 여타 연구에서는 성별(sex), 관료적 대응(bureaucratic coping), 레드테이프(red-tape), 자연재해와 같은 외부환경의 충격(enviromental shock), 조직환경의 급변성(turbulence), 조직의 자원 및 제약조건(resource and constraints) 등 주로 조직의 구조적 요인 및 환경적 특성에 관한 변수들이 관리적 네트워킹과 상호작용효과로 인해 조직성과가 변화된다는 사실을 밝혀 왔다(Chun & Song, 2017; Rho & Han, 2021; Ryu & Johansen, 2017; Torenvlied et al., 2013; Van den Bekerom et al., 2016; 2017; 채선화 & 김인태, 2021). 이외에도 관리적 네트워킹과 조직성과 간의 관계에 있어 물리적 자립(physical self-reliance)이 매개효과가 있다는 분석결과를 제시하였다(Van der Heijden & Schalk, 2018).

셋째, 다양한 조직을 대상으로 실증연구가 진행되어왔으며, 조직의 성격 및 유형에 따라 관리적 네트워킹과 조직성과 간에 상이한 연구결과들이 밝혀져 왔다. 특히, 미국, 영국, 네덜란드, 덴마크 등 국외에서의 연구는 학교조직 및 공공교육 기관을 대상으로 한 연구(Hicklin et al., 2008; Meier & O'Toole, 2001; 2003; Meier et al., 2015; O'Toole, & Meier, 2004; Rho & Han, 2021; Ryu & Johansen, 2017; Torenvlied et al., 2013; Van den Bekerom et al., 2016; 2017), 중앙 및 지방정부 관리자급 공무원을 대상으로 한 연구(Andrews & Beynon., 2017; Jimenez, 2017; Van der Heijden & Schalk, 2018; Walker et al., 2010), 병원 기관(Song et al., 2021), 비영리단체(Johansen & LeRoux, 2013) 등 다양한 조직 분



야를 대상으로 한 연구들에서 조직성과 관리적 네트워킹 간의 관계를 확인하고자 하였다. 그러나 국내에서 진행된 연구의 대다수는 이해관계자들과 밀접히 연관되어있는 대학조직 및 학교조직을 대상으로 한 연구가 진행되어왔으며(Chun & Song, 2017; 강혜진, 2012; 채선화 & 김인태, 2021; 채선화 & 전영한, 2017), 최근 병원 기관을 대상으로 한 연구(Song et al., 2021)가 게재되면서 점차 연구대상의 범위를 확장해 나가고 있다.

넷째, 기존 연구들은 공공조직의 외부관리에 초점을 두고 관리적 네트워킹을 유형화하였으며, 이는 조직의 특성 및 외부환경적 요인에 따라 상이하게 진행되었음을 확인하였다. Moore(2000)의 네트워킹 유형화를 발전시킨 관리적 네트워킹의 구성요소들을 포함하여(O'Toole et al., 2005; Torenvlied et al., 2013; Van den Bekerom et al., 2016; 2017), 관리적 네트워킹과 조직성과 간의 관계에 관한 유형화는 학자들마다 다르게 분류되고 있다. 특히, 앞서 제시한 공식 및 비공식 행위자를 구분하여 관리적 네트워킹을 측정 한 연구와 유사하게(Johansen & LeRoux, 2013; Meier & O'Toole, 2005; Meier et al., 2015), 최근 한국과 미국의 병원 기관을 대상으로 한 Song et al.(2021) 연구에서도 한국 병원 관리자들의 네트워킹은 이해관계자의 구분 없이 전반적으로 포괄하고 있으나, 미국의 경우 재정(finance), 정치(politics), 그 외(others)로 구분하여 측정하고 있다는 점을 확인하였다. 즉, 국가적 상황 및 맥락에 따라서 관리적 네트워킹의 범주화 방식은 다르게 적용되어 연구가 진행될 수 있음을 확인할 수 있고, 이러한 차이는 Meier et al.(2015)의 연구에서도 나타났다(Song et al., 2021).

이뿐만 아니라 관료조직에 직접적인 영향력을 행사하는 공식적 행위자와 관리자들이 직접적인 외부 자원의 확보는 어렵지만, 공공서비스의 제공에 있어 다양한 방식으로 참여가 이루어지는 비공식 행위자 및 이익집단을 포괄하는 연구가 진행되었다(Chun & Song, 2017; Jimenez, 2017; Meier & O'Toole, 2001; 2003; O'Toole, & Meier, 2004; Rho & Han, 2021; Song et al., 2021). 예를 들어, Chun & Song(2017) 연구와 같이

교육부, 지방 교육청, 커뮤니티 그룹, 학부모, 교사 등 공식적 및 비공식적 행위자를 구분하지 않고 하나의 관리적 네트워크 변수로 범주화하여 측정할 예도 주목해 볼 수 있다.

<표 2-3> 관리적 네트워크와 조직성과의 관계에 대한 연구

저자	분석대상	독립변수	종속변수	조절, 매개	분석방법	분석결과
Meier & O'Toole, 2001	미국 텍사스 학교조직	관리적 네트워크	학교교육 프로그램 성과	-	OLS	관리적 네트워크의 선형성 및 비선형성 확인
Meier & O'Toole, 2003	미국 텍사스 학교조직	과거성과 네트워크 관리	학교교육 프로그램 성과	-	회귀 분석	관리적 네트워크의 선형성 및 비선형성 확인
O'Toole & Meier, 2004	미국 텍사스 학교조직	관리적 네트워크	조직성과 (TAAS, SAT, ACT)	-	회귀 분석	관리적 네트워크는 조직성과에 부분적으로 부(-)의 관계, 대부분 정(+)의 관계 확인
		관리의 질				
O'Toole et al., 2005	미국 텍사스 학교조직	관리적 네트워크, 상향적 및 외부관리	조직성과 (TAAS, SAT, ACT)	-	회귀 분석	관리적 네트워크와 조직성과 간 정(+)의 관계 확인/상향적 관리의 중요성
Hicklin et al., 2008	미국 텍사스 학교조직	관리적 네트워크	조직성과 (TAAS)	-	다중 회귀 분석	관리적 네트워크의 비선형성이 있음을 확인
Walker et al., 2010	영국 지방정부	전략적 관리	조직성과 (핵심 서비스 성과: CSP)	-	다중 회귀 분석	조직성과에 네트워크 행태 중 중앙관료는 부정적, 수혜집단 대표는 긍정적 영향을 미침
		네트워크 행태				

저자	분석대상	독립변수	종속변수	조절, 매개	분석방법	분석결과
Meier et al., 2015	덴마크 학교조직	위계적 네트워크	조직성과 (학생성과: 시험성적)	-	회귀 분석	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 국가별로 차이가 나타남.</li> <li>- 덴마크의 경우 유의한 상관관계 보이지 않음</li> <li>- 미국의 경우 전반적으로 부(-)의 상관관계를 보임</li> </ul>
		교육과정 네트워크				
	미국 텍사스 학교조직	지방정부 네트워크	조직성과 (학생성과: 시험성적)			
		위계적 네트워크				
연방제적 네트워크						
		부모/교사 네트워크				
Jimenez, 2017	미국 관리자급 공무원, 재무담당, 지방 공무원	관리적 네트워크 (11개 이해관계자 집단의 평균)	조직성과 (재정 건전성)	-	도구변수 및 OLS 회귀분석	관리적 네트워크의 비선형성이 있음을 확인
Andrews & Beynon, 2017	영국 지방정부 관리자급 공무원	정치적 네트워크	외부 이해관계자 지지	-	Fuzzy C-Means Clustering, 위계적 다중 회귀분석	회귀분석 결과 Technical > Reputational > Political > Tokenistic 순으로 나타남
		정책 결정자 네트워크				
		파트너 네트워크				
Johansen & LeRoux, 2013	비영리조직 (NPO)	정치적 네트워크	조직 효과성 및 옹호 효과성	-	OLS	조직효과성과 커뮤니티 네트워크, 옹호효과성과 정치적 네트워크가 정(+)의 관계가 있음을 확인
		커뮤니티 네트워크				

저자	분석대상	독립변수	종속변수	조절, 매개	분석방법	분석결과
Torenvlied et al., 2013	미국 텍사스 학교조직	관리적 네트워크(정치적, 관료적대응, 공동생산)	조직성과 (TAAS)	(조절) 관료적 대응	척도 분석 요인 분석, OLS	관료적 대응×정치적 네트워크가 학교 성과에 부(-)의 영향을 미침
Van den Berkerom et al., 2016	네덜란드 교육조직	조직환경의 급변성	조직성과 (초등학교 학업능력 평가)	(조절)관리적 네트워크(4가지 분류)	멀티레벨 회귀분석	팀몰입 및 공동생산 네트워크가 주요변수 간 관계 정(+)의 방향 조절효과
Van den Berkerom et al., 2017	네덜란드 교육조직	레드테이프 인식 (개인 및 일반적 레드테이프)	조직성과 (초등학교 학업능력 평가, Ctio)	(조절)관리적 네트워크(6가지 관계 분류)	멀티 레벨 회귀 분석	개인적 레드테이프×연방정부 및 이익집단 네트워크가 학교 성과에 정(+)의 조절효과 확인
Ryu & Johansen, 2017	미국 텍사스 교육기관	외부환경의 충격	조직성과 (TAAS)	(조절) 관리자의 협업 네트워크	2SLS 회귀 분석	네트워크가 외부환경 충격이 큰 집단과 조직 성과에 정(+)의 조절효과 보임
Van der Heijden & Schalk, 2018	네덜란드 지방정부	전문가 집단 네트워크 고객-이익 집단 네트워크	지방정부성과(네덜란드 사회지원 조례 수혜자의 사회적 참여)	(매개) 물리적 자립, 사회적 자본	다층자료 매개효과 분석	네트워크 대상에 따라 지방정부 성과에 상이한 영향을 미침. 물리적 자립의 완전매개효과
Rho & Han, 2021	미국 텍사스 학교조직	관리적 네트워크	조직성과 (TAAS, TAKS, STAR)	(조절) 제도적 환경 및 업무 환경	자기회귀 접근, GMM	환경의 복잡성을 제외한 다른 환경적 요인은 정(+)의 조절효과 제시

저자	분석대상	독립변수	종속변수	조절, 매개	분석방법	분석결과
Chun & Song, 2017	한국 학교조직	내부 관리	조직성과 (학교조직 성과)	(조절) 교육비	Pooled OLS	관리적 네트워킹 × 교사 교육 연차 및 저소득층 학생 비율이 학교 성과에 정(+ )의 상호작용 효과를 확인함. 그리고 비선형적 관계는 아니었음
		관리적 네트워킹: 행태				
		관리적 네트워킹: 영향력				
		관리의 질		(조절) 교사 경험		
				(조절) 저소득층 학생		
Song et al., 2021	한국 병원	관리적 네트워킹	조직성과 (의료의 질)	-	OLS	관리적 네트워킹의 경우 비선형성이 존재함을 확인함. 특히 한국의 경우 적정수준을 벗어나면 네트워킹이 조직성과에 부(-)의 관계를 보임
	미국 병원	관리적 네트워킹 (재정)				
		관리적 네트워킹 (정치)				
		관리적 네트워킹 (그 외)				
강혜진, 2012	한국 중등교육조직(중학교)	네트워크 관리행태	조직성과 (학업 성취도, 학생 및 학부모 만족도)	-	다중 회귀 분석	관리적 네트워킹은 학업성취도 및 학부모 만족도에 정(+ )의 영향을 미치기 있음을 확인함
		관리의 질				
		관리 안정성				
		관리 자율성				
채선화 & 전영한, 2017	한국의 4년제 대학	최고관리자 네트워킹 행위	조직성과 (연구성과, 교육성과)	-	다중 회귀 분석	관리적 네트워킹과 교육성과 중 취업률 간 정(+ )의 상관관계가 있음

저자	분석대상	독립변수	종속변수	조절, 매개	분석방법	분석결과
채선 화 & 김인 태, 20 21	한국의 중등 교육조직 (중학교)	최고관리 자 네트워 킹	조직성과 (학업 성취도)	(조절) 성별	멀티레벨 회귀분석	학교장의 성별 에 따라서 네트 워킹과 조직성 과 간의 관계가 변화함

## 2) 시사점

지금까지 관리적 네트워킹과 조직성과 간의 관계와 관련된 선행연구를 검토하였다. 그리고 이를 통해서 다음과 같은 한계점들을 도출할 수 있었다.

첫째, 공공조직의 관리적 네트워킹을 연구하는 데 있어 국외 선행연구에서는 다양한 조직들을 대상으로 연구가 진행되었으며, 조직에 따라서 결과들이 상이하게 제시되어왔다. 그러나 국내의 맥락을 고려한 관리적 네트워킹과 조직성과 간의 관계 연구는 부족한 상황이다(채선화 & 김인태, 2021). 이는 관리적 네트워킹과 조직성과 간의 관계를 파악하는 연구의 특성상 연구대상에 따라서 다양한 연구결과가 도출된다는 점에서, 국내적 맥락을 고려한 다방면의 공공조직을 대상으로 진행된 연구가 필요하다는 것을 유추할 수 있다. 따라서 본 연구는 국내 기존 연구에서는 비교적 다루어지지 않은 중앙부처 및 지방자치단체 관리자급(5급 이상) 공무원을 연구대상으로 선정하여 진행하고자 한다.

둘째, 개인적 네트워킹, 커뮤니티 네트워킹 등 비공식적 행위자들과 관리자들의 네트워킹 행태 요소만을 측정된 연구는 드물다(Isett et al., 2011). 특히, 공식적 및 비공식적 행위자를 포괄하여 관리적 네트워킹을 제시하였거나(Chun & Song, 2017; Jimenez., 2017; Meier & O'Toole., 2001; 2003; O'Toole, & Meier, 2004; Rho & Han, 2021; Ryu & Johansen, 2017), 공식적 및 비공식적 행위자를 구분은 하였으나 전반적으로 정치집단 및 정책결정자, 타 공공기관 등과 같은 공식적 행위자에 초점을 맞춰 연구가 이어져 왔다(Andrews & Beynon., 2017; Jimenez.,

2017; Meier et al., 2015; Van den Bekerom et al., 2016; 2017; Van der Heijden & Schalk, 2018; Song et al., 2021; 강혜진, 2012; 전영한 & 채선화, 2017).

물론, 조직성과의 측면 혹은 관리자들의 관점에서 공식적 행위자와의 네트워킹 행태가 조직에 있어 더욱 적합한 환경과 자원을 제공할 수 있는 중요한 지점이 될 수 있다. 그러나 공공관리자들의 역할 범주는 정부의 공공서비스 전달체계가 다양화되면서, 단일조직을 넘어 외부의 조직 및 행위자와의 협력을 구축하는 수준까지 확대되었기 때문에, 비공식적 행위자와의 네트워킹 중요성 역시 대두되고 있다(Ibarra & Hunter, 2007; Johansen & LeRoux, 2013; Moore, 2000; O'Toole et al., 2005; Torenvlied et al., 2013; Van den Bekerom et al., 2016; 2017). 그리고 이와 같은 변화는 앞서 제시한 조직시민행동의 관점에서 보면 관리적 커뮤니티 네트워킹은 시민사회의 공익과 조직의 이익을 추구하는 관료조직 관리자들의 역할로도 볼 수 있다.

### 제 3 절 관리자의 특성 및 행태요인의 조절효과에 대한 논의

앞서 관리적 네트워크와 조직성과 간의 선행연구를 파악하여 본 결과 다수의 연구는 다른 요인들로 인해 상호작용효과가 있다는 것을 제시하여 주요 변수 간의 관계를 파악하고 있다. 그러나 이러한 변수들은 대부분 조직환경적 특성 및 조직구조적 요인으로서의 조절효과로 볼 수 있으며 이는 개인의 행동에 초점을 둔 관리적 네트워크 연구임에도 불구하고 관리자 개인 수준 행태요인의 상호작용효과를 찾지 못하였다는 한계가 있다. 즉, 관리자들에게 주어진 자원과 시간은 제약되어 있어, 네트워크 행동을 통한 관계를 유지하는데 있어 필요한 상대적 비용과 편익을 고려한다는 가정을 하며(Torenvlied et al., 2013), 관리적 네트워크는 조직 관리방법 중 하나로 전략적 선택을 통해서 외부환경으로부터 조직에 필요한 양질의 자원을 확보하는 행위로서(Luo, 2003; O'Toole & Meier, 2011), 네트워크 행위와 이를 변화시킬 수 있는 관리자의 행태요인도 고려되어야 한다고 본다. 그리고 관리자가 외부 이해관계자와의 협력관계를 구축하기 위한 행동 및 노력이 조직에서 필요로 하는 자원을 획득하여 궁극적으로 조직성과에 영향을 미친다고 파악하였다(O'Toole, 2015).

특히, 관리적 네트워크의 구성요소인 관리적 커뮤니티 네트워크의 경우 궁극적으로 조직성과에 긍정적인 영향을 미칠 수 있지만(Johansen & LeRoux, 2013), 사실상 조직에서 의무화된 활동이 아닐뿐더러, 관리자의 입장에서는 개인의 성과에도 직접적인 관련이 없을 수 있으므로 관리자들의 태도에 따라 비공식 행위자와의 네트워크 행동 여부가 결정될 수 있다(Isett et al., 2011; Organ, 1998). 이는 관리자들이 외부 이해관계자들과의 협력관계 구축에 대한 동기부여의 정도에 의해 조직성과에 영향을 미칠 수 있다고 본다(Torenvlied & Akkerman, 2012).

따라서 본 연구는 관리자 개인의 특성 및 행태요인을 조절변수로 선정하여 관리적 네트워크와 조직성과 간에 관계에 있어 변화를 주는 효과가 있는지 확인하고자 한다.



## 1. 목표설정이론에 대한 논의

관리자들이 외부 이해관계자들과 네트워킹 행동을 효과적으로 수행하기 위해서는 제한된 자원, 불확실성, 모호한 조직의 목표 등을 공공조직에서 나타날 수 있는 한계를 대처할 수 있는 역량이 갖추어져야 한다(O'Toole & Meier, 2011; Rho & Han, 2021). 그리고 조직 내외부적으로 문제가 발생하였을 경우 관리적 네트워킹을 통해 이를 해결하고자 하며, 나아가 조직성과의 제고를 위해 관리자들은 외부 이해관계자들과의 네트워킹에 적극적으로 참여할 수 있는 동기부여 및 능력이 제공된다고 본다(Rho & Lee, 2018). 즉, 관리적 네트워킹을 통한 공공조직 외부에서 발생하는 문제들을 효과적으로 예방하는 것을 목표로 하기에, 관리자 개인에 대한 역량과 노력이 요구된다는 것이다(Meier et al., 2015). 따라서 관리자들의 역량으로 볼 수 있는 관리적 커뮤니티 네트워킹에 대한 목표가 분명할수록 외부환경의 변화로부터 원활한 대응을 할 수 있으며, 이는 조직성과에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다. 그리고 이를 동기부여 관점에서의 목표설정이론(goal setting theory)으로 접근하여 생각해 볼 수 있다.

### 1) 목표설정이론의 개념

우선 목표설정이론은 합리적 인간을 전제로 조직목표를 달성하기 위한 조직구성원의 노력 및 동기로 정의할 수 있다(Locke & Latham, 2006). 즉, 목표를 통하여 개인의 행동에 있어 의도하는 방향으로 설정하고, 목표가 명확히 규정된다면 개인에게 부여된 업무 중 어디에 노력을 집중적으로 기울여야 할지 확인할 수 있는 행위인 일종의 인지적 과정(cognitive process)에 대한 중요성을 강조하였다(Pinder, 2014; 이주영 & 심원술, 2006).

목표설정이론에서 목표의 동기부여 특성으로는 도전적인 목표, 목표의 구체성 등을 시작으로 다수의 요인들이 제시되어왔다. 특히, Locke(1968)

는 성과와 직접적으로 관련되어있는 직무 행동의 선행조건으로 목표를 제시하였다는 점에서, 연구의 목적에 따라서 다양한 동기부여요인들이 밝혀져 왔다(Locke & Latham, 2006). 첫째, 조직에서 제시한 도전적인 목표(goal difficulty)로써, 상대적으로 어렵게 성취할 수 있는 목표는 쉽게 달성할 수 있는 목표보다 동기부여 측면에 있어 효과가 더 크게 나타난다는 점이다(Locke & Latham, 1990). 둘째, 목표의 수용 정도(goal acceptance)로, 개인의 신념에 따라서 목표 달성이 가능하다고 믿기 때문에, 목표설정에 직접적인 참여가 이루어지지 않았더라도, 목표의 수용 정도가 높을수록 이를 달성한다는 동기부여에 긍정적인 영향력이 있다고 본다(Latham & Locke, 1991). 셋째, 조직목표의 구체성(goal specificity)으로 목표가 구체적으로 제시된다면 모호한 경우에 비해서 더 강한 동기부여가 되어 성과에 좋은 영향을 미칠 수 있을 것으로 본다(Latham & Locke, 1991). 넷째, 피드백 과정(feedback)의 중요성으로, 피드백을 반영하여 목표 달성은 점진적으로 향상되며, 목표와 피드백은 상호연관성이 높은 관계가 있다고 본다(Jex & Britt, 2014; Locke & Latham, 1991).

특히, 목표설정에 있어 효과적인 동기부여 요인으로는 자기효능감(self-efficacy)과 피드백의 제공이 필요조건이라는 점을 제시하였다(Locke & Latham, 1990; 2006). 그리고 이러한 동기 요인이 충족되었을 때, 개인 및 조직성과에 있어 하나의 긍정적인 영향요인으로 제시되어왔다(Earley & Erez, 1991; Locke & Latham, 1990; 2006).

## 2) 목표설정이론의 선행연구 검토

목표설정이론은 조직구성원의 동기부여 증진에 있어 가장 타당하고 실제적인 이론 틀로 사용되어왔다(Latham, 2015). Hollenbeck & Klein (1987)에 의하면 기존 연구들에서는 목표설정과 관련한 변수를 측정하는데 있어 목표의 구체성과 도전적인 목표의 항목들을 사용하여 측정하였으며, 조절변수로써 목표의 수용 정도에 따라서 직무 성과에 변화가 있음을 제시하였다. 그리고 Wood(1990)는 목표를 업무와 관련된 지식 및

전략을 제시하고 이를 활용함으로써 개인의 행동에 간접적인 영향을 미친다고 봤다. 나아가 Locke & Latham(2006)은 지난 수년간 목표설정이론과 관련한 약 400여 편의 연구를 살펴본 결과 전반적으로 목표설정이 구체적이고, 도전적인 목표를 가진 개인 또는 집단일수록 높은 수준의 성과를 보여주었다고 제시하였으며, 각 연구의 목적에 따라서 목표설정이론의 적용에 차이를 보이고 있음을 확인하였다. 그리고 목표설정이론에 따른 동기부여 요인들을 파악한 다수의 선행연구는 목표설정의 동기요인들을 측정하는 데 있어 연구의 목적에 따라서 몇몇 주요 특성만을 선정하여 측정되고 있다는 것을 확인할 수 있다(Groening & Binnewies, 2019; Hollenbeck & Klein, 1987; Lee & Bobko, 1992; Locke & Latham, 2006).

이러한 관점에서 봤을 때, 목표설정이론을 바탕으로 제시된 동기부여 요인들은 관리자급 관료가 네트워킹을 수행하는 데 있어 조직성장에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다. 예를 들어, 공공조직의 특성상 비공식 행위자들이 정책결정에 상당한 영향력 및 개입이 이루어진다(Rainey, 2018). 나아가 관리자들은 네트워킹 행동을 통해 외부 이해관계자와의 관계 유지에 제한된 시간과 자원으로 형성된다(Torenvlied et al., 2013). 즉, 공공조직의 목표 및 성과를 제시하는 데 있어 비공식 행위자들의 영향력이 강력하게 이루어지고 있다(Rainey, 2018). 그러나 이와 같은 다양한 이해관계자로부터의 개입은 공공조직의 목표를 상당히 모호하게 만들며, 관리자들은 조직목표의 설정 및 달성에 있어 어려움이 존재한다(Chun & Rainey, 2005). 나아가 관리자들의 커뮤니티 네트워킹 관리 행위는 조직에서 공식적으로 지정한 업무는 아니며, 관리자들 자신의 성과와는 관련이 없을 수 있는 관리적 커뮤니티 네트워킹의 경우(Isett et al., 2011; Organ, 1998) 관리자들이 외부 이해관계자들과의 네트워킹 행동에 있어 어떻게 받아들이고 수행하는지에 따라서 자원획득 기회를 증대시킬 수 있다고 본다(채선화 & 전영한, 2017).

따라서 관리자들은 목표 달성에 있어 난이도가 어느 정도 존재하고, 관리자급 이상의 공무원에게 조직의 목표에 대한 인식이 구체적이고 지

시된 목표의 수용 정도가 높을수록 동기부여가 되어 조직성과에 효과적인 방안 및 전략을 모색하기 위해 노력할 것이다(Diefendorff & Seaton, 2015). 즉, 공공조직의 관리자들은 관리적 커뮤니티 네트워킹을 하는 데 있어 목표 달성에 어려움이 많으므로, 이러한 목표에 대한 관리자들과의 인식이 구체적이고, 이를 수용하는 정도가 높을수록(Locke & Latham, 2002) 관리적 커뮤니티 네트워킹 활동을 통한 조직에 필요한 외부 자원을 획득하게 되어 조직성과에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다고 가정할 수 있다(Johansen & LeRoux, 2013).

## 2. 직무열의에 대한 논의

관리적 네트워킹은 조직 관리요인(managerial factors)의 하나로(O'Toole & Meier, 2011), 외부의 이해관계자들을 관리하는 것은 상호간의 소통 및 영향력을 교환함으로써 궁극적으로 조직성과를 제고하고자 하는 관리자들과의 활동과 노력을 의미한다(송미연 & 전영한, 2014). 즉, 관리적 네트워킹은 관리자의 조직 관리방법 중 하나로 전략적 선택을 통해서 외부환경으로부터 조직에 필요한 양질의 자원을 확보하는 행위이다(Luo, 2003; O'Toole & Meier, 2011). 그러나 관리적 커뮤니티 네트워킹은 비공식 행위자를 대상으로 네트워크의 지속적인 관계 형성에 있어 조직에서 공식적인 활동으로는 요구되지 않으며, 개인의 성과에 직접적으로 연결되지 않는다(Isett et al., 2011; Organ, 1998). 따라서 비공식 행위자와의 네트워킹 행동은 관리자의 의사결정에 의하여 결정될 수 있다고 본다(Isett et al., 2011). 그리고 관리자들이 직무에 대한 열정이 없거나, 긍정적으로 인식하지 않게 되면 관리적 커뮤니티 네트워킹을 원활히 이루어지기 어렵다고 본다.

그러므로 본 연구는 다양하게 제시되어온 관리자 개인의 특성 및 행태요인 중에서도 직무열의가 관리적 커뮤니티 네트워킹과 조직성과 간의 관계를 조절하는 중요한 요인으로 판단하고 이에 대한 조절효과는 실증 연구를 통하여 확인하고자 한다.

## 1) 직무열의의 개념

직무열의(job engagement)는 조직구성원 개인이 업무에 대해 가지는 열정적이고 긍정적인 심리 상태를 의미한다(Schaufeli & Salanova, 2007; 이하영 & 이수영, 2020). 즉, 조직구성원들을 일과 하나로 연결시켜 주어진 업무역할을 완벽히 수행할 수 있도록 도와주는 선호된 자아(preferred self)가 존재하는 것이다(Kahn, 1990). 이는 업무에서 조직구성원이 맡은 역할을 수행하는 데 있어 적절한 조건을 갖춘다면 직무에 대한 열의가 나타날 수 있다고 파악하였다(Kahn, 1990). 그리고 이에 대한 적절한 조건으로는 조직구성원이 조직으로부터 존중을 받고 있다고 인식하고 심리적인 요구 및 욕구를 충족시켜준다고 느낄 때 동기부여 되어 직무열의가 발생한다고 본다(Fletcher et al., 2014).

따라서 직무열의의 이론적 기반은 긍정적인 정서를 갖고 있는 사람은 그렇지 못한 사람에 비해서 다른 자원을 보존 및 획득한다는 자원보존이론(conservation of resource theory)을 통해서 긍정적 효과를 설명한다(이지우, 2010). 그리고 직무요구 자원이론(job demands resources theory)을 기반으로 직무열의를 끌어내는 업무환경의 경우 직무요구(job demand)와 직무자원(job resources)이 존재하는데, 이는 상호 독립적인 관점에서 접근하여 직무열의를 촉진시키기 위해서는 직무요구를 줄이고, 직무자원을 강화하여야 한다고 봤다(Schaufeli & Bakker, 2004; 이하영 & 이수영, 2020). 나아가 지속적인 심리적 및 물질적 노력을 요구하고 이와 관련된 비용이 발생함으로써 직무소진(burnout)에 영향을 미친다(Schaufeli & Bakker, 2004). 반면 개인의 성장, 학습 및 발전을 촉진시키는 업무의 환경을 만들고, 업무목표 달성에 이바지하며, 직무요구에서 야기하는 심리적 및 물질적 비용을 줄여주는 직무자원이 직무열의에 영향을 미친다고 본다(Schaufeli & Bakker, 2004).

이러한 이론적 근거를 바탕으로 많은 학자들은 직무열의에 대해서 다양하게 정의하여 왔으며, 공통적으로 직무열의와 관련하여 처음으로 개념화한 Kahn(1990)의 연구에서 제시된 개인의 신체적(physical), 인지적

(cognitive), 감정적(emotional) 실체와 같이 업무 활동에 적용되는 동기 요인을 다차원적으로 접근하여 제시해왔다(Kahn, 1990; Rich et al., 2010; Saks, 2006; Schaufeli et al., 2002; Soane et al., 2012).

## 2) 직무열의의 선행연구 검토

긍정심리학(positive psychology)이 최근 주목을 받으면서 조직관리 분야에서는 직무열의에 대한 연구가 많이 이루어져 왔다(이하영 & 이수영, 2020). 그리고 이는 조직관리 관점에서도 조직구성원들의 잠재력을 직무열의를 통해서 끌어내, 복잡다단하게 변화하는 조직환경에 대응할 수 있다는 점에서 관심받게 되었다(Gruman & Saks, 2011; 이하영 & 이수영, 2020). 특히, 앞서 제시한 Kahn(1990)의 신체적, 인지적, 감정적 요인의 맥락에서 다차원적인 측면으로 접근하는 직무열의 연구는 그 방향성에 따라 하위요소를 다르게 정의했다. 예를 들어, 전반적으로 개인이 업무에서 높은 수준의 에너지를 받는 활력(vigor), 업무 활동에 대한 보람, 자부심, 열정 등을 가지고 일에 의미를 느끼고 매진하는 헌신(dedication), 시간 가는지 모를 정도로 업무에 집중하는 몰두(absorption)와 같은 요소들로 측정도구를 구성하였다(Bakker & Demerouti, 2007; Kahn, 1990; Schaufeli et al., 2002; 이지우, 2010; 이하영 & 이수영, 2020).

그리고 후속 연구들은 이를 기준으로 발전된 모형을 제시하여왔다. Saks(2006)의 연구에서는 사회교환이론(social exchange theory)을 중심으로 기존 하위요소의 관점에서 인지적, 정서적, 행태적 요인으로 재구성하였으며, 직무열의와 조직열의로 구분하여 측정하였다. Macey & Schneider(2008) 연구는 Saks(2006)의 연구에서 제시된 직무열의 구성요소를 기질적(trait), 행태적(behavior), 상태적(states) 열의로 재구성하여 연구를 진행하였다. Soane et al.(2012)는 인적자원개발의 측면에서 성과와 관련 있는 지시적(intellectual) 열의, 조직의 변화에 반응하는 사회적(social) 열의, 개인의 역량 증진에 긍정적인 영향을 미치는 정서적(affective) 열의를 하위요인으로 구성하여 ISA Engagement Scale을 개

발하였다. 즉, 상대적 열의와 이로부터 발생하는 제정된 행동 사이를 명확히 구분함으로써 조직구성원의 열의를 보다 나은 방식으로 측정하였으며, 분석결과 업무성과, 조직시민행동, 이직의도와의 상관관계를 파악하였다(Soane et al., 2012). 그리고 직무열의와 조직성과 간의 관계성이 있음을 제시되어왔으며(Bakker et al., 2012; Schaufeli & Bakker, 2004), 직무열의가 조직에 긍정적인 동기부여가 되어 조직성과의 향상으로 이어진다고 봤다(Kim et al., 2012). 더 나아가 관리적 네트워킹과 조직성과 간의 관계에 있어 직무열의에 따라서 조절효과를 파악한 선행연구는 다루어지지 않았다. 그러나 관리적 네트워킹과 조직 구조적 요인으로 조직 성과에 부정적인 영향을 미친다고 알려진 레드테이프(red-tape) 간의 관계에 있어 동기부여 이론 중 조직몰입이 조절효과가 있음을 제시하였다(Torenvlied & Akkerman, 2012). 이와 같은 결과는 조직몰입이 조직에 대한 태도의 측면을 제시하고 직무열의가 개인 역할 및 성과를 주의하여 몰두하는 점, 그리고 심리상태에 따라서도 두 요인 간의 분명한 차이가 존재한다는 점에서 항상 연계되어 같은 방향으로 연구결과가 제시되지는 않았음에도 불구하고(Saks, 2006; 조경호 & 이수영, 2021), 동기부여의 요소로써 여러 상황에서 두 변수를 유사하게 인식하고 있음을 확인할 수 있다(Roberts & Davenport, 2002). 그러므로 직무열의 역시 관리적 네트워킹과 조직성과 간의 관계에 있어 조절효과가 있을 것으로 예상할 수 있다. 또한, 직무열의는 관리적 네트워킹과 조직성과 간의 관계에 있어 통제변수로써 활용되었으며, 이는 두 변수 간의 관계에 있어 직무열의가 영향을 미칠 수 있음을 시사한다(Van den Bekerom et al., 2016; 2017).

이상의 선행연구를 바탕으로 직무열의의 경우 조직구성원 개인에게 있는 다차원적 에너지를 업무 활동에 투입하여 긍정적인 업무수행으로 이어진다고 본다. 그리고 연구마다 업무 활동에 적용되는 동기 요인의 다차원적 측면을 비슷한 맥락에서 접근하지만, 연구목적에 따라 세부 하위 요인들이 재구성되어 측정하고 있다는 점을 확인하였다. 따라서 본 연구는 다차원적인 차원을 고려한 직무열의를 바탕으로 관리적 커뮤니티 네트워킹과 조직성과 간의 관계에 조절효과가 있는지 확인해보고자 한다.

## 제 3 장 연구설계 및 변수의 설정

### 제 1 절 연구설계

#### 1. 연구문제 및 가설 설정

##### 1) 관리적 커뮤니티 네트워킹과 조직성과

관리적 네트워킹은 효과적인 관리와 함께 조직의 성과 제고를 위한 관리자들의 행태적 관점에서 외부 이해관계자와의 네트워크에 초점을 두며, 조직환경 차원에서의 이론적 기반들(상황이론, 자원의존이론)과 개인적 차원에서의 이론적 기반들(최고 경영층 이론, 이해관계자 관리 이론)을 바탕으로 그 중요성을 확인할 수 있다. 그리고 두 변수 간의 관계에 있어 다수의 실증연구를 통해서 상이한 연구결과들이 제시되었음을 선행 연구를 통해 확인하였다. 특히, 관리적 네트워킹의 유형화는 학자들의 연구 방향성에 따라서 구분되어지고 있다는 것을 확인할 수 있었으며, 관리자의 외부 이해관계자들과의 네트워킹에 있어 공식적 행위자뿐만 아니라 비공식 행위자와의 관리적 커뮤니티 네트워킹 역시 중요한 요소로 구분되어 연구가 진행되어왔다.

그러나 기존 연구들은 공식적 및 비공식적 행위자를 포괄한 관리적 네트워킹을 제시하였거나, 구분은 하였으나 전반적으로 선출직 공무원 및 타 공공조직의 이해관계자와 같은 공식적 행위자에 초점을 맞춰 연구가 진행되어왔다는 한계를 도출할 수 있었다. 즉, 공공조직의 특성상 여론을 형성할 수 있는 비공식적 행위자의 영향력은 공식적 행위자 못지않게 개입된다는 점을 고려하지 못하였으며(Rainey, 2018), 민관협력 및 거버넌스 체제를 통한 비공식적 행위자 역시 공공서비스의 제공에 있어 많은 참여가 이루어지고 있다는 점에서(O'Toole, 2010), 비공식적 이해관계자



와의 관리적 네트워킹에 초점을 둔 연구가 필요하지만 이를 연구의 핵심으로 간주하지 않았다는 것을 확인할 수 있다.

더욱이, 비공식 행위자들과의 네트워킹을 통해서 정보를 공유하고, 신뢰를 구축하며 조직에서 발생한 문제를 해결 또는 원활한 공공서비스의 제공을 위한 지원 역할을 한다(Isett et al., 2011; Johansen & LeRoux, 2013). 그리고 조직에서 공식적으로 요구하지 않는 관리적 커뮤니티 네트워킹과 같은 비공식 네트워크의 지속적인 관계 형성은 관리자의 의사결정에 따라서 결정된다는 점에서(Isett et al., 2011), 조직시민행동이론의 관점을 통해서 볼 때 공식적인 활동이 아님에도 불구하고 조직구성원이 자발적으로 참여함으로써 조직성과에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다고 파악된다(George & Brief, 1992; Organ, 1988; Podsakoff et al., 1997). 특히, 관리적 네트워킹을 유형화한 Moore(2000)는 상향식 이해관계자들을 제외한 외부 관리적 네트워킹이 공공조직의 목표 달성에 있어 중요한 요인으로 제시하였으며, Ibarra & Hunter(2007) 연구의 유형화 역시 관리자들은 개인적 네트워킹을 통해 인적자원 및 중요한 정보를 확보함으로써 조직성과에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다고 봤다. 나아가 이와 같은 관리적 커뮤니티 네트워킹과 조직성과 간의 긍정적인 관계는 경험적 연구를 통해서도 지지되었다(Johansen & LeRoux, 2013).

따라서 본 연구는 동문회 및 동호회, 전문가 집단 등의 다양한 비공식적 모임을 통해 중요한 정보 및 사람과 같은 조직성과에 도움이 되는 외부 자원 획득을 위한 활동인 Ibarra & Hunter(2007)의 개인적 네트워킹과 비영리조직, 지역 내의 비즈니스 단체, 교회 및 타 종교단체를 비공식 이해관계자로 구분한 Johansen & LeRoux(2013)의 커뮤니티 네트워킹을 바탕으로 비공식적 이해관계자들을 대상으로 관리적 네트워킹을 유형화하였으며, 이에 초점을 두어 관리적 네트워킹과 조직성과 간의 관계에 대한 연구를 진행하고자 하며, 다음과 같은 연구가설을 제시하고자 한다.

**가설 1.** 국내 관리자급 이상 공무원의 비공식 행위자와의 네트워킹은 조직성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

## 2) 관리자의 특성 및 행태요인의 조절효과

관리적 네트워크와 조직성과 간의 관계에 있어 조절효과로 인구통계학적 요인, 조직 외부환경적 요인, 조직의 구조적 요인을 제시되어왔다. 그러나 관리적 네트워크의 개념은 관리자 개인 수준의 행태적 관점에서 외부 이해관계자와의 네트워크 관리에 초점을 둔다는 점에서, 관리자 개인 특성의 특성 및 행태요인에 따른 조절효과가 있을 수 있음에도 불구하고 선행연구에서는 이와 같은 요인을 조절하여 두 변수 간의 관계를 제시하지 못하였다. 따라서 본 연구에서는 관리자의 개인 수준 행태요인으로 볼 수 있는 변수들에 대한 이론 및 선행연구 검토를 진행하였으며, 이를 바탕으로 목표설정이론에 근거한 조직목표에 대한 인식 및 조직구성원의 심리상태가 직무수행에 있어 긍정적인 동기부여로 작용하는 직무열의가 주요 변수 간의 관계에 있어 조절효과가 있을 것으로 가정하였다.

첫째, 관리적 네트워크는 공공조직에 만연해 있는 모호한 조직의 목표, 불확실하고 제한된 자원 등과 같은 문제들을 관리자 개인의 역량과 노력을 통해서 효과적으로 예방하는 것을 목표로 한다(Meier et al., 2015; O'Toole & Meier, 2011; Rho & Han, 2021). 그러므로 목표설정이론을 바탕으로 관리자 개인의 조직에 대한 목표 인식이 명확할수록 동기부여가 되어 조직성과에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다고 본다. 특히, 공공조직의 특성상 다양한 이해관계자들로부터 영향을 받아 조직의 목표가 모호하다는 점에서 조직목표에 대한 난이도는 도전적이며, 비공식 행위자들이 관리자 개인의 의사결정에 있어 상당한 영향력을 행사한다(Rainey, 2018). 따라서 관리자들은 조직목표에 대한 인식이 구체적이고 이를 관리자들이 수용함으로써 동기부여가 될 수 있으며, 이는 관리적 네트워크의 구성요소인 관리적 커뮤니티 네트워크와 조직성과 간의 관계에 있어 더 긍정적인 방향으로 조절할 수 있다고 본다.

둘째, 관리적 커뮤니티 네트워크는 조직에서 공식적으로 요구되는 활동은 아니며, 개인 성과에도 직접적인 관련은 없기 때문에 관리자의 의사결정에 따라서 결정된다(Isett et al., 2011; Organ, 1998). 나아가 관리

자들은 외부 이해관계자와의 관계를 형성하고 이를 유지하는 데 있어 시간과 자원은 상대적으로 제약되어 있다(Torenvlied et al., 2013). 따라서 조직구성원 개인이 업무에 대한 열정적이고 긍정적인 심리 상태(Schaufeli & Salanova, 2007; 이하영 & 이수영, 2020)인 직무열의가 높을수록 외부 이해관계자들과의 네트워킹 활동에 동기부여가 되어 조직성과를 위한 관리적 커뮤니티 네트워킹이 원활히 이루어질 수 있다고 본다.

이에 따라 본 연구에서는 관리자의 두 가지 개인의 특성 및 행태요인이 관리적 커뮤니티 네트워킹과 조직성과 간의 관계에 어떻게 조절하는지 살펴보고자, 다음과 같은 연구가설을 제시하고자 한다.

**가설 2.** 관리자와 비공식 행위자 간 네트워킹이 조직성과에 미치는 긍정적인 영향은 관리자급 공무원의 조직목표에 대한 인식이 높을수록 더 크게 나타날 것이다.

**가설 3.** 관리자와 비공식 행위자 간 네트워킹이 조직성과에 미치는 긍정적인 영향은 직무에 대한 열의가 높을수록 더 크게 나타날 것이다.

## 2. 연구모형

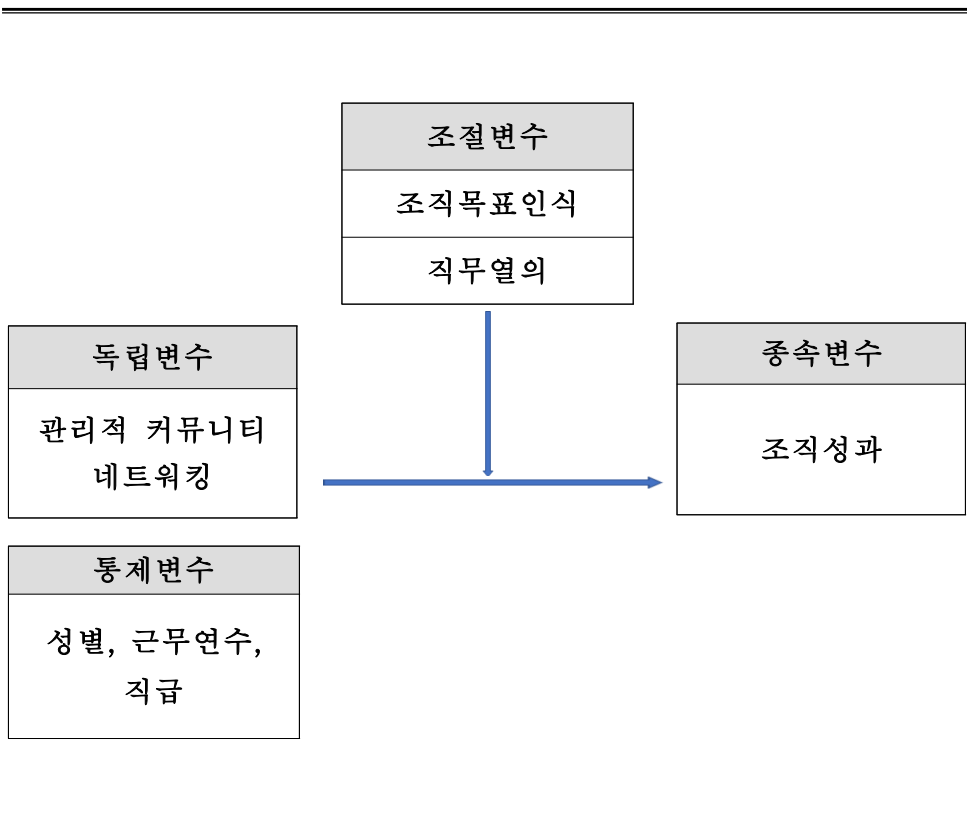
본 연구는 선행연구 검토 및 이론적 논의를 통해서 기존 연구에서 나타난 한계점들을 제시하였으며, 관리적 네트워킹의 유형 중 하나인 관리적 커뮤니티 네트워킹과 국내 관료조직의 성과에 대한 인식 간의 관계를 확인하여보고자 한다. 나아가 조절변수로서 관리자 개인의 특성 및 행태가 개입됨으로써 두 변인 간의 관계에 변화가 있을 것으로 보고, 연구의 분석틀을 아래의 <그림 3-1>과 같이 정리하였다. 이를 기준으로 연구모형을 다음과 같이 구성하고자 한다.

조직성과를 종속변수로, 관리적 커뮤니티 네트워킹을 독립변수로, 관리자 개인의 특성 및 행태요인으로 조직목표에 대한 인식, 직무열의를 조

절변수로 하는 연구모형을 설계하였으며, 성별, 근무연수, 직급을 통제변수로 포함하였다.

연구모형의 분석은 1) 관리적 커뮤니티 네트워킹이 조직성과에 긍정적인 영향을 미치는가에 대한 여부, 2) 조직에 대한 목표 인식이 관리적 커뮤니티 네트워킹과 조직성과 간의 관계를 긍정적으로 조절하는가에 대한 여부, 3) 직무에 대한 열의가 높을수록 관리적 커뮤니티 네트워킹과 조직성과 간의 관계에 긍정적인 조절효과가 나타나는지를 확인하고자 한다.

<그림 3-1> 연구모형



## 제 2 절 연구대상 및 자료수집

본 연구는 전국에 근무하는 관리직급(5급 이상) 국가직 및 지방직 공무원들을 대상으로 하고, 「한국의 공사조직 비교에 대한 인식조사」 자료를 사용하여 분석을 진행하였다. 본 조사는 한국행정연구원 사회조사센터에서 2014년 중앙부처 및 지방자치단체 공무원과 대기업 및 중소기업 민간기업 근무자를 대상으로 횡단조사가 시행되었다. 공공 및 민간조직 구성원들의 공공조직의 다양한 특성에 관한 인식을 민간부문에 근무하는 조직구성원들과 상대적 장·단점을 파악·비교하여 공공조직 혁신을 위한 정책개선을 위한 목적을 두고 조직성과에 대한 인식, 조직관리, 인사, 조직행태 등의 설문 내용으로 구성되었다. 조사는 2014년 9월 30일부터 10월 31일까지 약 한 달에 걸쳐 실시되었고 조사방법은 구조화된 질문지를 구성하고 활용하여 전문면접원이 직접 방문하는 면접조사와 온라인조사를 병행하여 진행되었다. 그리고 다단계층화추출 기법을 활용하여 당시 38개의 중앙정부부처 및 17개 지방자치단체에 소속된 일반직 공무원 중, 중앙부처 및 지방자치단체 공무원 1,000명, 민간부문의 경우 당시 한국에서 활동 중인 기업체의 수를 확률 비례하여 민간기업 근무자 1,050명을 표집 대상으로, 총 2,050명의 유효표본이 추출되었다.

본 연구에서는 총 2,050명의 설문응답자 중 민간기업 근무자, 국가직 및 지방직 공무원 중 실무직급(6급 이하) 공무원을 제외한, 관리직급(5급 이상) 공무원 총 250명의 자료를 최종분석에 사용하였다. 응답자의 구체적인 인구통계학적 특성은 <표 3-1>에 제시된 바와 같다.

연구대상자 총 250명 중에서 남성이 203명(81.2%), 여성이 47명(18.8%)으로 상대적으로 여성에 비해 남성의 비중이 높았다. 연령분포는 50대 이상이 128명(51.2%)으로 가장 많았으며, 40대 76명(30.4%), 30대 30명(12%), 20대 16명(6.4%) 순이었다. 혼인상태는 기혼이 220명(88%)으로 미혼·이혼 30명(12%)에 비해 더 많았으며, 교육 수준은 대졸이 181명(72.4%) 대학원졸 52명(20.8%), 고졸 17명(6.8%)으로 나타났다. 월평균 소득은 400~600 미만 구간에 123명(49.2%)으로 가장 많은 응답자가 해당

되었고, 200~400 미만이 112명(44.8%), 600~800 미만이 13명(5.2%), 800 이상, 200 미만이 각 1명(0.4%)씩 해당되었다. 직급은 5급이 213명(85.2%)로 높은 비중을 차지하였고, 4급이 34명(13.6%), 3급이 3명(3%) 순이었으며, 소속기관은 중앙부처 소속 132명(52.8%), 지자체 소속 118명(47.2%)으로 비슷한 분포를 보였다. 근속연수는 21년 이상이 144명(57.6%), 11~20년 이하 52명(20.8%), 6~10년 이하 및 5년 이하는 각 27명(10.8%) 순으로 나타났다. 그 외에도 거주지역의 경우 서울이 74명(29.6%), 세종이 32명(12.8%), 대전이 23명(9.2%), 등의 순으로 나타났다.

나아가 설문조사 당시인 2014년에는 세월호 침몰 사고가 발생한 후 진행된 조사이기 때문에, 당시 암울하고 부정적인 정서가 지배하였던 공직사회의 분위기가 반영되었다고 본다. 즉, 정부는 구조의 가능성을 보였음에도 불구하고 제대로 된 대응을 하지 못하였다는 이유로 관료 무능 및 무책임이라는 비판을 받았으며, 이익집단을 우선시한다는 ‘관피아’와 같은 명칭으로 비난받는 등 공직자들이 국민으로부터의 관료 때리기(bureaucrat-bashing)가 만연한 상황의 특수성이 반영된 설문조사이다(김병섭 & 김정인, 2014).

따라서 본 연구는 관리적 커뮤니티 네트워킹과 조직성과 간의 관계, 그리고 관리자의 특성 및 행태요인의 조절효과를 파악하는 데 있어, 관리자급 이상 공무원들의 인식으로 측정된 데이터를 활용하였다는 점에서, 이와 같은 당시 공직사회의 시기적 상황 및 사회적 맥락을 고려하여 연구를 진행하였다는 것을 제시하고자 한다.

<표 3-1> 설문응답자의 인구통계학적 특성

변수	구분	빈도(명)	비율(%)	변수	구분	빈도(명)	비율(%)
성별	남성	203	81.20	소속 기관	중앙부처	132	52.80
	여성	47	18.80		지자체	118	47.20
연령	20대	16	6.40	근속 연수	5년 이하	27	10.80
	30대	30	12.00		6~10년 이하	27	10.80
	40대	76	30.40		11~20년 이하	52	20.80
	50대 이상	128	51.20		21년 이상	144	57.60
혼인 상태	미혼/이혼	30	12.00	거주 지역	서울	74	29.60
	기혼	220	88.00		부산	14	5.60
교육 수준	고졸	17	6.80		대구	14	5.60
	대졸	181	72.40		인천	12	4.80
	대학원졸	52	20.80		광주	10	4.00
월 평균 소득 (만 원)	200 미만	1	0.40		대전	23	9.20
	200~400 미만	112	44.80		울산	13	5.20
	400~600 미만	123	49.20		세종	32	12.80
	600~800 미만	13	5.20		경기	18	7.20
	800 이상	1	0.40		강원	14	5.60
직급	3급 이상	3	1.20	충북	13	5.20	
	4급	34	13.60	충남	2	0.80	
	5급	213	85.20	전북	11	4.40	

## 제 3 절 변수의 측정

### 1. 종속변수: 조직성과

본 연구의 종속변수는 조직성과다. 조직성과의 경우, 공공조직은 다양한 이해관계자의 가치판단 개입으로 인해 조직성과를 객관적으로 검증된 척도를 활용하여 측정하기 불가능하다. 따라서 기존 다수의 연구에서는 설문 참여자들 개인이 속한 조직의 성과에 대한 주관적 인식으로 대신하여 측정하고 있었음을 확인할 수 있다(Brewer & Selden, 2000; Choi & Rainey, 2010; Chun & Rainey, 2005; Kim, 2004; Lee, 2018; Lee et al., 2019). 그리고 여러 조직론 학자들을 통해 조직성과에 대한 주관적 인식이 객관적으로 검증된 척도로의 평가와 관련이 높다는 사실이 증명되었다(Brewer, 2005; Lee, 2018). 따라서 본 연구는 공공조직의 성과 측정에 있어 조직목표달성 여부에 대한 인식(Garnett et al., 2008; Lee, 2018) 및 질 좋은 성과물과 서비스 제공 여부와 같은 서비스의 질적인 측면(Covin & Slevin, 1991; 김석용, 2020)에 대한 관리자들의 주관적 인식을 조직성으로 두고 측정하고자 하였다.

### 2. 독립변수: 관리적 커뮤니티 네트워킹

독립변수는 관리적 커뮤니티 네트워킹이다. 기존 관리적 네트워킹 연구에서는 관리자들이 조직 외부 이해관계자와의 접촉 빈도를 측정하여 연구가 진행하였음을 확인할 수 있다(Andrews & Beynon., 2017; Chun & Song, 2017; Johansen & LeRoux, 2013; Meier & O'Toole, 2001; 2003; 2004; O'Toole & Meier 2011; O'Toole et al., 2005; Rho & Han, 2021; Ryu & Johansen, 2017; Song et al., 2021; Torenvlied et al., 2013; Van den Bekerom et al., 2016; 2017; Van der Heijden & Schalk, 2018; Walker et al., 2010; 채선화 & 전영한, 2017). 그리고 선행연구에서는 연구의 목적 및 방향성에 따라서 관리적 네트워킹을 유형화하여 이



에 맞는 대상자들과의 만남 빈도로 측정하여왔다. 특히, 본 연구에서 측정할 관리적 커뮤니티 네트워킹 역시 네트워킹 유형화를 통하여 비공식 행위자들을 따로 구분하였고, 이들과의 접촉 빈도로 측정하고 있음을 확인할 수 있다(Johansen & LeRoux, 2013).

비록 관리적 네트워킹을 측정하는 데 있어 접촉 빈도수만을 측정하게 될 경우 네트워킹의 맥락 및 목적을 명확히 파악하기 어려우며, 질적인 요소 역시 간과한다는 한계가 존재한다(McGuire, 2002; Van den Bekerom et al., 2017). 그러나 네트워킹의 접촉 빈도수는 관리자들이 네트워킹 행태를 측정함으로써 조직 외부환경이 제시하는 요구에 대한 대응과 목표를 달성하는지에 관한 내용을 포함하고 있는 척도로 여겨왔다(Meier & O'Toole, 2005; Rho & Lee, 2018).

따라서 본 연구는 관리적 네트워킹의 유형 중 하나인 관리적 커뮤니티 네트워킹을 Ibarra & Hunter(2007)의 개인적 네트워킹 분류(동문회 및 동호회, 전문가 집단 등)와 Johansen & LeRoux(2013)의 커뮤니티 네트워킹 분류(지역 비즈니스, 지역 종교단체)의 관리적 네트워킹 구분을 활용하여, “시민단체”, “노조/직업조합/사업자단체”, “종교단체”, “지역사회 공공모임”과의 만남의 빈도를 5점 척도(1=전혀 참여하지 않는다, 2=한 달에 한 번 혹은 그 이하로 참여한다, 3=한 달에 몇 번 참여한다, 4=일 주일에 몇 번 참여한다, 5=매일 참여한다)로 하여 측정하고자 한다.

### 3. 조절변수: 관리자의 특성 및 행태요인

조절변수는 동기부여 관점에서의 개인 수준 행태요인으로 목표설정이론에 따른 조직목표에 대한 인식 및 직무수행에 긍정적인 동기부여로 반영되는 직무열의이다.

첫째, 목표설정이론에 따른 동기부여 요인들을 바탕으로 한 선행연구에서는 연구의 목적에 따라서 특정 요소만을 선정하여 측정하고 있음을 확인하였다(Groening & Binnewies, 2019; Hollenbeck & Klein, 1987; Lee & Bobko, 1992; Locke & Latham, 2006). 특히 선행연구를 바탕으

로 목표의 구체성은 생산량의 수준과 같은 조직성공에 긍정적인 영향을 미친다는 점에서 목표설정이론을 근거로 두며, 관련한 변수를 측정하는데 있어 다수의 연구에서 활용되어왔다(Locke, 1968; Locke & Latham, 2006). 그리고 목표의 수용 정도 역시 조직의 도전적인 목표를 달성하는데 있어 조절변수로서 의미 있는 변수로 제시되어왔다(Hollenbeck & Klein, 1987; Locke, 1968). 즉, 관리적 커뮤니티 네트워킹의 경우 의무적으로 수행하여야 하는 업무는 아니지만(Isett et al., 2011; Organ, 1998), 공공조직의 특성상 각양각색의 요구 및 목적을 갖는 비공식 행위자들의 개입이 이루어진다는 점에서 조직의 목표가 모호하며, 관리자들은 목표달성에 있어 난이도가 어느 정도 존재한다고 느끼게 된다(Rainey, 2018). 따라서 관리자들의 조직목표에 대한 구체적인 인식과 수용하는 정도에 따라 주요 변수 간의 관계에 변화가 있을 것으로 본다. 이에 본 연구에서는 조직에 대한 목표인식을 목표설정이론의 동기부여 특성 중 목표의 구체성(goal specificity) 및 목표의 수용 정도(goal acceptance)를 활용하여 측정하고자 하며, 모든 문항의 응답은 5점 척도로 구성하였다.

둘째, 직무열의와 관련한 기존 연구에서는 다차원적인 측면에서 연구의 방향성에 따라 하위요소를 구성하여 측정하고 있음을 확인할 수 있다(Macey & Schneider, 2008; Saks, 2006; Schaufeli et al., 2002; Soane et al., 2012). 그리고 본 연구에서는 인적자원개발을 이론적 기반으로, 관리 측면에서의 상대적 열의와 이로부터 나타나는 제정된 행동 사이를 명확히 구분시켜주어 직무열의 척도가 보다 나은 방식으로 구성된 Soane et al.(2012)의 ISA Engagement Scale(ISA 직무열의 척도)을 활용하고자 한다. 본 측정 항목은 직무열의를 측정한 기존 여타 항목들과 비교하였을 때, 성과지표와 면밀히 연관되어 활용되고 있었으며(Fletcher et al., 2014), 직무열의와 같은 개인의 성과를 향상시키는 동기부여의 경우 조직성공으로 이어진다는 관점에서(Bakker & Demerouti, 2008; Bakker et al., 2014; Kim et al., 2014), 본 연구의 주요 변수 간의 관계에 있어 ISA 직무열의 척도 활용하여 조절효과를 검증하는 것이 적절하다고 판단하였다. 따라서 ISA 직무열의 척도의 9개 문항 중 지시적, 사회적, 정서적 열

의를 묻는 3개의 문항을 사용하여 측정하였다. 나아가 선행연구들에서는 본 연구와 같이 직무열의의 하위차원을 통합하여 측정하고 있음을 확인하였으며(Phuangthuean et al., 2018; Saks, 2006; 이하영 & 이수영, 2020), 모든 응답은 5점 척도로 측정되었다.

#### 4. 통제변수

본 연구의 주요 변수 간의 관계를 보다 정확히 측정하기 위해서 다음과 같은 통제변수들로 구성하였다. 선행연구를 통해서 확인하였던 관리적 네트워킹과 조직성과 간의 관계에 영향을 미치는 성별(더미변수: 여성=0, 남성=1), 근무연수(4점 척도: 5년 이하=1, 6~10년 이하=2, 11~20년 이하=3, 21년 이상=4), 직급(3점 척도: 5급=0, 4급=1, 3급 이상=2)으로 선정하였다(Andrews & Beynon, 2017; Rho & Han, 2021; 채선화 & 김인태, 2021).

<표 3-2> 변수의 구성 및 측정

변수		측정문항	척도
종속변수	조직성과	우리 기관은 목표를 완수하는 데 있어서 성공적이다.	Likert 5점 척도 *평균
		우리 기관은 질 높은 상품(성과물) 또는 서비스를 생산/제공하고 있다.	
독립변수	관리적	귀하는 다음 집단별로 평소에 얼마나 자주 참여하십니까(시민단체).	Likert 5점 척도 *평균
	커뮤니티	귀하는 다음 집단별로 평소에 얼마나 자주 참여하십니까(노조, 사업단체 또는 직업조합).	
	네	귀하는 다음 집단별로 평소에 얼마나	

변수		측정문항	척도
트 위 킹		자주 참여하십니까(종교단체).	
	지역사회 공공모임	귀하는 다음 집단별로 평소에 얼마나 자주 참여하십니까(지역사회 공공모임).	
조 절 변 수	조직목표인식	나는 우리 기관의 목표를 잘 이해하고 있다.	Likert 5점 척도 *평균
		나는 우리 기관의 목표를 이루는데 어떻게 기여해야 하는지 잘 알고 있다.	
		우리 기관의 목표는 매우 명확하다.	
	직무열의	나는 어떠한 어려움이 있어도 나에게 주어진 일을 완수하기 위하여 최선을 다한다.	
		우리 기관 직원들은 업무를 완수하기 위하여 서로 협력한다.	
		나는 나에게 주어진 일을 완수하기 위하여 자발적으로 야근도 서슴지 않는다.	
통 계 변 수	성별	여성: 0, 남성: 1	
	근무연수	5년 이하: 1, 6~10년 이하: 2, 11~20년 이하: 3, 21년 이상: 4	
	직급	5급: 0, 4급: 1, 3급 이상: 2	

## 제 4 절 분석방법

본 연구에서는 관리적 커뮤니티 네트워킹과 조직성과 간의 관계, 개인 수준의 행태요인들의 조절효과를 분석하기 위해, 위계적 다중회귀분석(hierarchical multiple regression) 방법을 활용하여 통계적 유의성을 검증하였다. 본 연구의 가설검정을 위하여 위계적 다중회귀분석 방법을 사용한 이유는 다음과 같다. 위계적 다중회귀분석 방법은 일반 다중회귀분석과 같이 통제변수를 활용하여 변수 간 발생할 수 있는 허위관계(spurious relationship) 및 누락변수 편의(omitted variable bias)를 어느 정도 조정이 가능하여, 측정변수들 간의 독립적인 영향력을 추정할 수 있다(Wooldrige, 2018). 더 나아가 통제변수, 독립변수, 조절변수 및 상호작용항을 위계적으로 투입하여 모형 설명력을 비교함으로써 단계별 차이 및 설명력을 확인할 수 있어 조절효과와 통계적 유의미성을 검증하는 데 보다 적합한 분석기법으로 사용되는 위계적 회귀분석 기법을 활용하여 가설을 검증하였다(Cohen et al., 2014; 이형권, 2016; 정선호 & 서동기, 2016).

본격적인 가설검정에 앞서 본 연구에서는 2차 자료를 활용하여 분석을 진행하였다는 점에서 측정모형의 타당도 및 신뢰도를 확인할 필요가 있다. 그리고 위계적 회귀분석 기법을 사용하기에 앞서 확인적 요인분석(confirmatory factor analysis)을 통해 측정모형 잘 설명하고 있는지 확인하여야 한다(James & Brett, 1984). 따라서 확인적 요인분석을 통해 측정모형의 타당도를 확인하고 크론바흐 알파(cronbach's  $\alpha$ ) 계수를 활용하여 각 변수의 신뢰도를 확인하였다. 나아가 분석에 사용된 자료가 위계적 다중회귀분석을 시행하기에 기본 가정을 충족하는지 여부를 확인하기 위해 주요 변수의 기술통계 및 상관관계 분석, 등분산성 검증(White test), 다중공선성 검정을 실시하였다. 끝으로, Cohen et al., (2014)의 위계적 다중회귀분석 절차에 따라, 1단계에서는 통제변수만을 측정하고, 2단계에서는 통제변수 및 독립변수인 관리적 커뮤니티 네트워킹을 포함시켰다. 그리고 3단계에서는 기존 모형에 관리자의 특성 및 행

태요인으로 구성된 두 가지 조절변수(조직목표인식 및 직무열의)를 포함하였으며, 4단계에서는 관리적 커뮤니티 네트워킹과 두 조절변수 간의 상호작용항을 포함한 최종모형을 구성하는 위계적 다중회귀분석을 통해 가설을 검정하였다(Baron & Kenny, 1986; Cohen et al., 2014). 더 나아가 유의한 상호작용효과의 결과값의 효과를 보다 명확히 파악하고자 단순기울기(simple slope) 분석방법 및 존슨-네이만 기법(Johnson-Neyman technique) 활용하였으며, 모든 분석은 STATA 16.0 프로그램을 활용하여 이루어졌다.

## 제 4 장 분석결과

### 제 1 절 기술통계분석

본 연구의 기술통계분석 결과는 <표 4-1>과 같다. 종속변수인 조직성  
과에 대한 인식의 경우, 각 측정변수의 평균은 모두 3을 상회하는 것으  
로 나타나 관리직 공무원들의 조직성과에 대한 인식은 보통 이상임을 확  
인할 수 있다. 구체적으로 조직목표달성 여부에 대한 인식의 평균은 5점  
만점 중 4.11점( $SD = .766$ ), 질 좋은 성과물과 서비스 제공 여부와 같은  
공공서비스의 질적인 측면에 대한 인식의 평균은 4점( $SD = .836$ ) 순이었  
음을 확인하였다. 본 연구에서의 종속변수는 조직성과와 관련한 항목을  
평균화하여 ‘조직성과에 대한 인식’으로 조작화가 이루어졌으며, 이에 대  
한 평균 역시 5점 만점 중 4.05점( $SD = .730$ )으로 보통 이상이었음을 확  
인할 수 있다.

독립변수인 관리적 커뮤니티 네트워킹의 경우, 각 측정변수의 평균은  
모두 3을 하회하는 것으로 나타났다. 즉, “종교단체”와의 만남의 빈도는  
5점 만점 중 1.8점( $SD = 1.087$ ), “지역사회 공공모임”은 1.4점( $SD = .703$ ),  
“시민단체”는 1.35( $SD = .700$ ), “노조/직업조합/사업자단체”는 1.32( $SD =$   
.615) 순으로 나타나, 관리직급 공무원들이 관리적 커뮤니티 네트워킹 활  
동은 보통 이하임을 확인할 수 있다. 그리고 본 연구에서 독립변수로 조  
작화한 ‘관리적 커뮤니티 네트워킹’은 5점 만점 중 1.47점( $SD = .554$ )으로  
보통 이하였음을 확인할 수 있다.

조절변수로서 관리자 동기부여 관점에서 행태요인으로 목표설정이론에  
따른 조직목표인식 및 직무열의 기술통계 결과는 다음과 같다. 첫째, 조  
직목표에 대한 인식의 경우 목표설정이론의 구성요소 중에서 목표의 구  
체성으로 구성된 두 가지 항목과 목표의 수용 정도로 제시하였으며, 각  
측정변수의 평균은 5점 만점 중 3.88( $SD = .756$ ), 3.87( $SD = .783$ ),  
3.79( $SD = .887$ )로 보통을 상회하는 것으로 나타났으며, 조절변수로 조작

화 한 ‘조직목표인식’의 평균은 5점 만점 중 3.85(SD= .734)로 보통을 상회하는 것으로 확인하였다. 둘째, 직무열의의 경우 지시적 열의의 평균은 5점 만점 중 4.24(SD= .739), 사회적 열의의 경우 평균이 3.89(SD= .776), 정서적 열의는 평균이 4.31(SD= .765)로 모두 평균 이상이었으며, 조절변수로 조작화 한 ‘직무열의’ 역시 5점 만점 중 평균이 4.15(SD= .637)로 보통 이상이었음을 확인할 수 있다.

<표 4-1> 측정변수의 기술통계분석

변수		평균	표준 편차	최소값	최대값	
종 속 변 수	조직 성과	조직목표달성 (문항1)	4.11	.766	1	5
		질 좋은 성과물 및 서비스 (문항2)	4	.836	1	5
		조직성과 (전체 평균)	4.05	.730	1	5
독 립 변 수	관리적 커뮤니티 네트워킹	시민단체 (문항1)	1.35	.703	1	5
		노조, 사업단체 또는 직업조합 (문항2)	1.8	1.087	1	5
		종교단체 (문항3)	1.32	.615	1	5
		지역사회 공공모임 (문항4)	1.4	.700	1	5
		관리적 커뮤니티 네트워킹 (전체 평균)	1.47	.554	1	4.5



변수		평균	표준 편차	최소값	최대값	
조 절 변 수	조직 목표 인식	목표의 수용 정도_1 (문항 1)	3.88	.756	2	5
		목표의 수용 정도_2 (문항 2)	3.87	.783	2	5
		목표의 구체성 (문항 3)	3.79	.887	1	5
		조직목표인식 (전체 평균)	3.85	.734	1.67	5
	직무 열의	지시적 열의 (문항 1)	4.24	.739	1	5
		사회적 열의 (문항 2)	3.89	.776	1	5
		정서적 열의 (문항 3)	4.31	.765	2	5
		직무열의 (전체 평균)	4.15	.637	1.67	5
통 제 변 수	성별		.81	.391	0	1
	근무연수		3.25	1.028	1	4
	직급		.16	.399	0	2

## 제 2 절 주요 변수 간 상관관계 분석

관리적 커뮤니티 네트워킹과 조직성과 간의 관계에 있어 개인 특성 및 행태요인인 조직목표인식, 직무열의의 조절효과를 추정하기에 앞서 주요 변수 간의 상호관련성을 확인하고자 상관관계분석을 실시하였다.

주요 변수 간의 상관관계를 살펴보면, 종속변수인 조직성과에 대한 인식과 독립변수인 관리적 커뮤니티 네트워킹( $r = .125$ ), 조절변수인 조직목표인식( $r = .423$ ), 직무열의( $r = .426$ )는 모두 통계적으로 유의한 정(+)의 상관관계( $p < .05$ )가 있었음을 확인할 수 있다. 통제변수 중 직급( $r = -.133$ )만이 조직성과와 부(-)의 상관관계를 보였으며, 통계적으로 유의미한( $p < .05$ ) 결과값이 제시되었다. 반면, 나머지 성별, 근무연수는 통계적으로 유의하지 않았음을 확인하였다.

<표 4-2> 주요 변수 간 상관관계 분석

변수		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
조직 성과	(1)	1.00						
관리적 커뮤니티 네트워킹	(2)	.125 *	1.00					
조직목표인식	(3)	.423 ***	.030	1.00				
직무열의	(4)	.426 ***	.098	.517 ***	1.00			
성별	(5)	.029	.082	.142 *	-.059	1.00		
근무연수	(6)	.102	.129 *	.311 ***	.206 **	-.258 ***	1.00	

변수		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
직급	(7)	-.133 *	-.135 *	.176 ***	-.026	.065	.058	1.00

N=250

Note: \*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001

한편, 본 연구의 가설검정에 앞서, 분석에 사용된 자료가 회귀분석의 기본 가정의 충족 여부를 검토하였다.

첫째, 독립변수들 간 상관계수의 절댓값이 0.8 이상이 될 경우 다중공선성(multicollinearity)의 문제가 발생할 수 있으나, 본 연구에서는 이 기준에 초과하는 상관계수가 나타나지 않았음을 확인할 수 있다(Kim, 2019). 그리고 각 측정변수의 분산팽창지수(variance inflation factor: VIF)는 1.05~1.55 (mean VIF=1.24)로 10을 넘지 않는다는 점에서 다중공선성은 문제가 되지 않았음을 확인하였다. 따라서 변수 간 상관관계가 높아 종속변수에 대한 각 변수의 영향력이 불안정하다는 문제가 크지 않다고 판단할 수 있다(Wooldridge, 2018).

둘째, White 검정을 통해 오차항의 등분산성(homoscedasticity)의 여부를 확인하였다. 등분산성 검정에 있어 White 검정은 기존 방식에서 모든 변수에 제곱과 교차곱을 방정식에 추가하여 분석모형의 등분산성을 더욱 효과적으로 검정할 수 있다는 점에서 본 검정 방식을 선정하였다(Wooldridge, 2018). White 검정 결과,  $\chi^2$  값은 27.15, 유의수준은 0.996으로 통계적으로 유의하지 않았다( $p<.05$ ). 따라서 오차항의 분산이 일정하다고 판단할 수 있으며, 이는 회귀분석의 기본 가정을 충족하고 있음을 확인하였다(Wooldridge, 2018).

셋째, 본 연구는 횡단조사로 진행된 데이터를 활용하였기 때문에 변수 간의 상관계수가 부풀려져 발생하는 1종 오류(type I error) 또는 상관계수가 줄어들어 발생하는 2종 오류(type II error)와 같은 동일방법편의(Common Method Bias)의 문제가 발생할 우려가 있다(Jakobsen & Jensen, 2015). 따라서 이 연구에서는 하먼의 단일요인 검정(Harman's

single-factor test)을 통해 동일방법분산(common method variance, CMV)을 확인하였으며(Podsakoff et al., 2003), 분석결과는 <표 4-3>과 같다. 고유치(eigen value)의 경우 3개의 요인이 1 이상으로 도출되었으며, 이 중에서 가장 큰 설명력을 차지하는 요인의 설명분산은 29.9%로 기준점인 50% 이하로 설명하기 때문에 동일방법편의의 문제가 우려되지 않을 정도임을 확인할 수 있었다.

<표 4-3> Harman's single-factor test 결과

Factor	Eigenvalue	Difference	Proportion	Cumulative
Factor1	2.10	.827	.299	.299
Factor2	1.27	.107	.181	.480
Factor3	1.16	.342	.166	.646
Factor4	.818	.086	.117	.763
Factor5	.733	.213	.105	.868
Factor6	.520	.115	.074	.942
Factor7	.405	-	.058	1.00

N=250

Note: \*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001

### 제 3 절 측정모형의 분석

본 연구에서 두 개 이상의 문항으로 하나의 개념을 측정한 조직성과, 관리적 커뮤니티 네트워킹, 조직목표인식, 직무열의에 대한 측정모형을 설정한 후 확인적 요인분석(Confirmative Factor Analysis)을 통해 측정모형의 적합도(model fit), 수렴타당도(convergent validity), 판별타당도(discriminant validity)을 확인하였다.

#### 1. 측정모형의 적합도

이론적 논의 및 선행연구검토를 기반으로 도출한 요인들이 측정모형에 잘 부합하고 있는지 확인하기 위해 측정모형의 적합도를 평가하였다. 본 연구에서는 모형의 카이제곱검정(Chi-square test)과 함께 CFI, RMSEA, SRMR과 같은 근사적합도 지수(approximate model fit index)를 함께 확인하였으며(Kline, 2015), 이에 대한 결과는 <표 4-4>와 같다.

먼저 측정모형의 카이제곱검정 결과, 모형의  $\chi^2(df=48, n=250)$  값은 86.67로 통계적으로 유의하여( $p<.000$ ), 연구모형이 자료에 부합하지 못하는 것으로 확인되었다. 그러나 카이제곱검정을 통한 측정모형의 적합도 판단은 표본크기로부터 영향을 받기에 영가설을 기각하는 경향이 있어 다양한 적합도 지수를 활용하여 종합적인 검토를 통해 판단하여야 한다(Bagozzi et al., 1991). 다양한 적합도 지수를 활용하여 종합적으로 검토하여본 결과 증분적합지수(incremental fit index)로서 CFI는 0.968으로 수용기준인 0.9 이상을 상회하는 것을 확인하였으며(Bentler, 1990), 절대적합지수(absolute fit index)로서 RMSEA는 0.057(90%CI, .037~.076)로 수용기준인 0.06 이하, SRMR은 0.054으로 수용기준인 0.08 이하로 나타나 적합도 수준이 양호한 것으로 판단된다(Hu & Bentler, 1999).

따라서 본 연구의 모형의 적합도 지수(goodness of fit)는 모두 수용 가능한 수준에 포함되어 있어 자료에 잘 부합하도록 설정되었다고 볼 수 있다(Browne & Cudeck, 1992).

<표 4-4> 측정모형의 적합도

	적합도검정	충분적합지수	절대적합지수	
	$\chi^2$ (df, p)	CFI	RMSEA (90% CI)	SRMR
측정 모형 수용 기준	86.67 (48, .000)	.968	.057 (.037~.076)	.054
	$\chi^2$ 값과 임계치 비교	0.90 이상	0.08 이하	0.08 이하

## 2. 측정모형의 타당도 및 신뢰도 검정

측정모형의 타당도는 선행연구 및 이론들을 기반으로 도출된 구성개념들과 측정도구 간의 일치하는 정도를 확인함으로써, 측정하고자 하는 개념들을 각각의 측정변수들을 통하여 정확한 측정이 이루어졌는지의 여부를 의미한다(남궁근, 2021). 따라서 본 연구에서는 사용된 변수들이 유효한 측정도구임과 동시에 이론적 구성개념과 이를 측정하는 측정도구 간의 상관관계 여부를 확인하고자 한다. 즉, 동일한 개념을 측정하는 데 있어 여러 시도가 일치하는 정도를 의미하는 수렴타당도(convergent validity)와 서로 다른 개념의 척도가 구별되는 정도로 각 유효한 측정값의 상관관계의 정도가 높지 않다는 판별타당도(discriminant validity)을 확인하였다(Bagozzi et al., 1991).

먼저, 수렴타당도에 대한 결과는 <표 4-5>와 같다. 본 측정모형의 경우 모든 측정변수들의 표준화된 요인적재치가 통계적으로 유의미하게 나타났으며, 노조, 사업단체 또는 직업조합과의 만남 횟수(networking\_2)를 제외한 모든 측정변수의 표준화된 요인적재치가 Bagozzi et al.(1991) 연구에서 제시한 0.5 이상의 기준에 충족하는 것으로 확인되었다. 그리고 주요 변수들의 분산추출지수(AVE) 값은 관리적 커뮤니티 네트워킹을 제외하고는 모두 0.5 이상으로(조직성과= .667, 조직목표인식= .731, 직무

열의 = .605), Fornell & Larcker(1981)가 제시한 기준에 부합하고 있음을 확인할 수 있다. 따라서 표준화된 요인적재치와 요인의 AVE 값을 종합적으로 고려하였을 때, 본 측정모형은 수용 가능한 수준의 수렴타당도가 있는 것으로 판단된다.

<표 4-5> 확인적 요인분석: 표준화 추정치

잠재변수		측정변수	비표준화 적재량	표준화 적재량	SE	p	AVE	Cronba ch's $\alpha$
종 속	조직성과	org_per_1	1.00	.879	.051	.000	.667	.770
		org_per_2	.930	.749	.051	.000		
독 립	관리적 커뮤니티 네트워킹	networking_1	1.00	.688	.053	.000	.400	.623
		networking_2	.719	.320	.070	.000		
		networking_3	.950	.747	.049	.000		
		networking_4	.989	.683	.049	.000		
조 절	조직 목표 인식	goal_accept_1	1.00	.842	.024	.000	.731	.826
		goal_accept_2	1.098	.897	.021	.000		
		goal_specific_1	1.143	.824	.026	.000		
	직무 열의	job_engage_intel	1.00	.869	.027	.000	.605	.788
		job_engage_social	.637	.528	.050	.000		
job_engage_affect		1.051	.883	.027	.000			

$\chi^2=86.67$  (df=48), RMSEA=.057, SRMR=.054, CFI= .968

나아가 본 측정모형의 판별타당도를 확인하여본 결과 <표 4-6>과 같이 각 요인 간 상관계수가 0.9를 넘지 않는다는 Kline(2015)의 기준에 부합하고 있다. 그리고 모든 요인의 AVE 값이 다른 요인과의 결정계수보다 크게 나타났기 때문에, 양호한 수준의 판별타당도를 확보한 것으로 판단할 수 있다.

<표 4-6> 판별타당도 진단

변수		(1)	(2)	(3)	(4)
조직성과	(1)	.667			
관리적 커뮤니티 네트워킹	(2)	.012	.400		
조직목표인식	(3)	.265	.001	.731	
직무열의	(4)	.209	.001	.335	.605

주: 대각선 성분은 각 요인의 AVE, 대각선 아래의 성분= 요인 간 결정계수 (상관계수의 제곱값)

신뢰도(reliability)는 동일 개념에 대하여, 같거나 유사한 측정도구를 사용하여 반복적으로 측정할 경우 일관적이거나 비슷한 결과를 얻을 수 있는 정도를 의미한다(남궁근, 2021). 그리고 이러한 내적 일관성 신뢰도(internal consistency reliability)를 측정하는 데 있어 크론바흐 알파(Cronbach's  $\alpha$ ) 값을 활용하여 확인할 수 있다. 즉, 크론바흐 알파 값은 0.5 이상을 최소한의 기준(minimum)으로 보며, 0.6 이상이면 허용 가능한 수준(acceptable), 0.7 이상이면 신뢰 가능한 수준(reliable)의 신뢰도라고 판단한다(Nunnally, 1978). 본 연구에서는 종속변수인 조직성과(Cronbach's  $\alpha = .770$ ), 조절변수인 조직목표인식(Cronbach's  $\alpha = .826$ )과 직무열의(Cronbach's  $\alpha = .788$ )는 0.7 이상으로 신뢰 가능한 수준이며, 독립변수인 관리적 커뮤니티 네트워킹(Cronbach's  $\alpha = .623$ )은 0.6 이상으로 허용 가능한 수준의 신뢰도를 갖는 것으로 확인되었다.

끝으로, 잠재변수 간 상관계수가 0.9 이상 높은 경우 동일방법편의가 존재할 수 있다고 보지만(Pavlou et al., 2007), 가장 큰 상관계수가 0.335로 높은 수준이 아니기에, 이 역시 앞서 제시한 하만의 단일요인 검정



결과와 같이 동일방법편의의 문제는 심각하지 않은 것으로 판단할 수 있다.

### 3. 위계적 다중회귀분석

본 연구는 관리적 커뮤니티 네트워킹이 조직성과에 영향을 미치는지, 그리고 관리자의 특성 및 행태요인들이 주요 변수 간의 관계에서 조절효과가 있는지를 분석하기 위해 위계적 다중회귀분석을 사용하였다. 위계적 다중회귀분석에 대한 처리 절차는 총 4가지 모형으로 제시하였으며, 가설검정을 위하여 실시한 분석의 결과는 <표 4-7>과 같다.

첫 번째 단계(Model 1)에서는 관리자급 공무원들의 인구통계학적 요인인 통제변수(성별, 근무연수, 직급)를 투입하여 조직성과와의 관계를 파악하였으며, 해당 모형에 대한 설명력( $F=2.54$ ,  $R^2=.030$ )이 통계적으로 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 확인되었다. 이 중에서도 직급( $\beta = -.257$ ,  $p < .05$ )만이 조직성과와 통계적으로 유의미한 부(-)의 관계가 있는 것으로 확인되었으며, 그 외의 변수들은 통계적으로 유의미하지 않았음을 확인할 수 있다.

두 번째 단계(Model 2)에서는 독립변수인 관리적 커뮤니티 네트워킹 변수가 추가되었다. 관리적 커뮤니티 네트워킹 변수를 포함한 Model 2의 모형 설명력은 약 4% 정도( $F=2.46$ ,  $R^2=.039$ )로 통계적으로 유의미하였다. Model 1과 동일하게 직급( $\beta = -.231$ ,  $p < .05$ ) 변수가 부(-)의 방향으로 조직성과에 통계적으로 유의미한 관계가 있음을 확인할 수 있다. 그리고 독립변수인 관리적 커뮤니티 네트워킹과 조직성과 간의 관계에 있어 정(+)의 방향성을 보였지만 통계적으로는 유의하지 않았음을 확인하였다. 나아가 Model 2의 적합도가 Model 1과 비교하였을 때 향상되었으며( $\text{Adj } R^2 = .023 > .018$ ), 이는 두 모형 사이에 설명력 차이를 보이고 있음을 확인할 수 있다.

세 번째 단계(Model 3)에서는 조절변수인 관리자급 공무원의 특성 및 행태요인으로 볼 수 있는 조직목표인식과 직무열의 변수가 추가된 모형

의 설명력은 약 28% 정도( $F= 15.52$ ,  $R^2= .277$ )로 통계적으로 유의한 설명력을 가지고 있음을 확인할 수 있다. Model 3 역시 기존 모형과 동일하게 직급( $\beta=-.318$ ,  $p<.001$ ) 변수가 부(-)의 방향으로 조직성과에 통계적으로 유의하였으며, Model 2와 같이 독립변수인 관리적 커뮤니티 네트워킹은 조직성과에 통계적으로는 유의하지 않았지만 정(+)의 방향성을 나타내고 있음을 확인할 수 있다. 나아가 본 모형에 새로 추가된 조직목표 인식( $\beta=.334$ ,  $p<.001$ ) 및 직무열의( $\beta=.290$ ,  $p<.001$ ) 조절변수와 조직성과의 관계에 있어 정(+)의 방향성을 보였으며, 통계적으로도 유의하였다. Model 3의 적합도의 경우 Model 2와 비교하였을 때 향상되었으며( $Adj R^2= .259>.023$ ), 이는 두 모형 사이에 설명력의 차이가 나타났음을 확인하였다.

네 번째 단계(Model 4)에서는 관리적 커뮤니티 네트워킹과 각 조절변수 간의 상호작용항을 포함시킨 최종모형을 제시하고자 하였다. Model 4의 설명력은 약 29% 정도( $F= 12.32$ ,  $R^2= .290$ )로 통계적으로 유의한 설명력을 나타내고 있음을 확인하였다. 즉, 상호작용항이 추가된 Model 4의 경우 Model 3와 비교하였을 때 상대적으로 모형의 적합도가 높아( $Adj R^2= .267>.259$ ), 두 모형 사이에 유의한 설명력의 차이가 있음을 확인하였다. 이는 관리적 커뮤니티 네트워킹과 관리자의 특성 및 행태요인 간 상호작용항이 조직성과에 유의한 영향을 미치고 있는 것으로 볼 수 있어 최종모형으로 Model 4를 선정하였으며, 분석결과는 다음과 같다.

첫째, 관리적 커뮤니티 네트워킹과 조직성과의 관계는 기존에 제시된 모형과 동일하게 정(+)의 방향으로 나타났으며, 통계적으로도 유의하지 않았다. 이는 공공조직의 네트워킹 분류에 있어 비공식적 행위자를 포함한 지역사회와 다양한 이해관계자들과의 네트워킹의 중요성(Moore, 2000), 관리적 네트워킹의 구성요소인 커뮤니티 네트워킹이 공공조직의 성격을 갖는 비영리 조직의 성과에 긍정적인 영향을 미쳤다는 연구결과(Johansen & LeRoux, 2013)가 기존 연구를 통해서 언급된 바 있어 의외의 결과였음을 확인할 수 있다. 그러나 Meier et al.(2015)의 연구 결과에

서도 제시되었듯이, 관리적 네트워킹과 조직성과 간의 관계에 있어 통계적으로 유의하지 않았으며, 이는 조직 및 국가적 상황과 맥락에 따라서 두 변수 간의 관계에 대한 연구결과가 상이하게 나타날 수 있다고 봤다. 그리고 앞선 기술통계분석에서 관리적 커뮤니티 네트워킹 활동 빈도가 낮게 측정되었다. 이는 관리자들에 있어 비공식 행위자들과의 네트워킹 관리는 공식적인 업무가 아니고, 이들의 의사결정에 따라 네트워킹의 지속가능성이 결정된다는 점에서(Isett et al., 2011), 국내 정부 관리자들은 두 관계에 있어 직접적인 관련성이 부재하다고 인식하여 통계적으로 유의하지 않은 결과가 제시되었다고 볼 수 있다.

둘째, 관리자의 특성 및 행태요인인 조직목표인식의 조절효과 검증을 위한 Model 4에서 상호작용항의 결과는 다음과 같다. 관리적 커뮤니티 네트워킹과 조직목표인식의 상호작용항( $\beta=.264, p<.05$ )은 조직성과에 정(+)의 방향을 나타내며, 통계적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그리고 통계적 유의미성을 검정하는 데 있어 상대적으로 보수적이고, 신뢰구간의 중심은 모집단 평균에 적합한 값으로서 많은 정보를 내포하는 95% 신뢰구간(95% CI)을 확인하였다(Cohen et al., 2014; Nam & Lee, 2021; Wooldridge, 2016). 그 결과 95% CI 역시 0을 포함하지 않아 통계적으로 유의한 정(+)의 관계임을 확인하였다. 이를 통해서 확인할 수 있는 것은 다양한 이해관계자들로부터 영향을 받아 공공조직의 목표는 모호하다는 점에서 조직목표에 대한 인식은 난이도가 존재한다는 전제와 함께, 조직목표에 대한 관리자들과의 인식이 구체적이고 수용하는 정도가 높을수록 관리자들과 비공식 행위자들과의 네트워킹과 조직성과 간의 관계에 있어 긍정적인 영향을 미치고 있다고 볼 수 있다.

셋째, 또 하나의 조절변수인 직무열의 변수의 경우 Model 4와 같이 조직성과에 정(+)의 방향성을 보이고 있으며, 통계적으로도 유의하였다( $\beta=.725, p<.01$ ). 그러나 관리적 커뮤니티 네트워킹과 직무열의의 상호작용항은 조직성과에 통계적으로 유의하지 않았으며, 방향성은 부(-)의 관계를 보이고 있음을 확인하였다. 이는 앞선 선행연구에서 제시되었던 정부를 대상으로 한 관리적 네트워킹과 조직성과에 부정적인 영향을 미친

다고 알려진 일반적 레드테이프 간의 관계에 있어 동기부여의 요소로써 직무열의와 비슷하게 인식되는 조직몰입이 높을수록 일반적 레드테이프 (general red-tape)에 대한 인식이 낮아진다는 연구결과와 상반된 방향성을 보이고 있음을 확인할 수 있다(Torenvlied & Akkerman, 2012). 그러나 같은 연구에서 이익집단과의 관리적 네트워크는 조직몰입이 높을수록 개인적 레드테이프(personnel red-tape)에 대한 인식이 높아진다는 결과가 제시되었으며, 조직몰입이 높은 관리자들은 외부에서 부과된 규정 및 규제에 대한 관용성이 낮아, 외부로부터의 정보를 중요하지 않게 받아들일 수 있다고 봤다(Torenvlied & Akkerman, 2012). 이는 조직성과 하위요인의 측정 여부에 따라서 연구결과가 상이할 수 있으며, 동기부여의 요소로써 조직몰입과 비슷하게 인식될 수 있는 직무열의 역시 비슷한 결과가 나타날 수 있다고 볼 수 있다(Roberts & Davenport, 2002). 즉, 관리적 커뮤니티 네트워크는 개인의 성과에 직접적인 관련성이 없다는 점에서(Organ, 1998), 업무에 대한 긍정적인 인식이 조직구성원들과 그들의 업무를 하나로 연결시키는 직무열의가 높을수록 관리자들의 비공식 행위자와의 네트워크 관리 행위는 오히려 조직성과에 부정적인 영향을 미칠 수 있음을 시사한다.

넷째, 인구통계학적 요인은 기존 모형들에서 제시된 것과 유사하게 직급( $\beta = -.300, p < .001$ ) 변수가 부(-)의 방향으로 조직성과에 통계적으로 유의미한 관계가 있었다. 그리고 95% 신뢰구간을 확인하였을 때 0을 포함하지 않아 통계적으로 유의한 부(-)의 관계임을 확인할 수 있다.

위계적 다중회귀분석 결과를 종합하여 보았을 때, 관리적 커뮤니티 네트워크와 조직성과 간의 관계에 있어 조직목표에 대한 인식의 조절효과는 정(+)의 방향으로 유의하여 연구가설 2가 지지 되었다. 그러나 관리적 커뮤니티 네트워크와 조직성과 간의 직접적인 관계에 있어 긍정적이었지만, 통계적으로 유의미하지 않아 연구가설 1은 기각되었고, 관리적 네트워크와 조직성과 간의 관계에 있어 직무열의에 대한 조절효과 역시 부(-)의 방향성을 나타내었으며, 통계적으로 유의하지 않아 연구가설 3은 기각되었음을 확인할 수 있다. 나아가 최종모형인 Model 4의 결과에

서는 관리적 커뮤니티 네트워킹과 조직성과, 조직목표인식과 조직성과 간의 관계에 있어 통계적으로 유의하지 않았으며, 이는 표본의 수가 적어 범위 제한(range restriction)에 의해 주요 변수 간의 관계가 유의하지 못하였다고 볼 수 있다(이유재, 1994). 그러나 상호작용효과를 제시하고 통계적으로 유의하였다면 주요 변수 간의 관계는 단순 효과(simple effects)가 된다는 점에서, 본 연구의 결과는 조절효과가 있다고 판단할 수 있다(Baron & Kenny, 1986; Bedeian & Mossholder, 1994).

<표 4-7> 위계적 다중회귀분석 결과

구분	변수명	조직성과				
		Model 1	Model 2	Model 3	Model 4	
		Coef [95% CI]	Coef [95% CI]	Coef [95% CI]	Coef [95% CI]	
	상수	3.831 [3.509 ~ 4.153]	3.679 [3.300 ~ 4.058]	1.583 [.994 ~ 2.173]	1.189 [-.182 ~ 2.655]	
통제	성별	.019 [-.220 ~ .257]	.008 [-.231 ~ .247]	.030 [-.181 ~ .242]	.042 [-.169 ~ .253]	
	근무연수	.077 [-.014 ~ .167]	.068 [-.023 ~ .160]	-.041 [-.124 ~ .042]	-.036 [-.119 ~ .047]	
	직급	-.257 * [-.483 ~ -.030]	-.231 * [-.460 ~ -.002]	-.318 *** [-.521 ~ -.114]	-.300 *** [-.503 ~ -.097]	
독립	관리적 커뮤니티 네트워킹		.125 [-.041 ~ .291]	.095 [-.050 ~ .240]	.293 [-.509 ~ 1.095]	
조절	조직목표인식			.334 *** [.201 ~ .467]	-.049 [-.445 ~ .347]	
	직무열의			.290 *** [.142 ~ .438]	.725 ** [.250 ~ 1.200]	
상호작용항	관리적 커뮤니티 네트워킹 × 조직목표인식				.264 * [.009 ~ .519]	
	관리적 커뮤니티 네트워킹 × 직무열의				-.293 [-.590 ~ .005]	
통계량	설명력	R <sup>2</sup>	.030	.039	.277	.290
		Adj R <sup>2</sup>	.018	.023	.259	.267
		F	2.54	2.46*	15.52***	12.32***

\* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$

#### 4. 시각화를 활용한 상호작용효과 분석

본 연구에서는 관리적 커뮤니티 네트워킹과 조직성과 간의 직접적인 관계에 있어 통계적으로 유의하지 않았다. 그러나 두 변수 간의 관계에 있어 조직목표인식에 따른 상호작용효과가 나타났으며, 이는 조직목표인식의 특정 구간에 따라서 관리적 커뮤니티 네트워킹과 조직성과 간의 관계에 있어 유의한 영향을 미칠 수 있다고 본다. 따라서 위계적 다중회귀 분석 결과에서 제시된 통계적으로 유의미하였던 조직목표에 대한 인식이 갖는 조절효과를 보다 면밀하게 살펴본 후, 이를 명확하게 분석하고자 특정 값 선택방법(pick-a-point approach)으로 볼 수 있는 단순기울기 (simple slopes) 분석방법 및 존슨-네이만 기법(Johnson-Neyman technique) 활용하였다(Hayes, 2013).

Aiken & West(1991)가 제시한 단순기울기 분석은 조절변수의 수준의 평균값을 중간 수준으로 보고 조절변수 평균의  $\pm 1$  표준편차(높은 수준: 평균+1SD, 낮은 수준: 평균-1SD) 값으로 구분한 세 가지 값을 선택하여 활용하는 방식으로, 조절변수 수준에 따른 독립변수와 종속변수 간의 관계를 단순기울기 그래프로 상호작용효과를 파악한다(Aiken & West, 1991; Frazier & Barron, 2004). 따라서 본 연구에서는 조직목표에 대한 관리자리의 인식을 높은 수준, 중간 수준, 낮은 수준으로 구분하여 통계적으로 유의하였던 관리적 커뮤니티 네트워킹과 조직목표인식의 상호작용효과를 구체적으로 파악하고자 한다.

그러나 단순기울기 분석의 경우 조절효과의 영역을 주관적으로 선정하여 조절변수가 연속형 변수임에도 불구하고 일부 지정된 값만을 사용한다는 한계가 존재한다(Hayes, 2013; 이형권, 2016). 이와 같은 한계를 극복하고 기존 상호작용효과의 해석을 보다 분명히 하고자 조절변수의 전체구간(최솟값, 최댓값)을 포함하여, 조절효과의 전체 영역 중 독립변수와 종속변수 간의 관계에 있어 95% 신뢰구간을 기준으로 유의미한 영역과 그렇지 않은 영역을 구분하는 방식으로, 최근 조절효과 분석에 있어 많이 활용되고 있다(이형권, 2016). 따라서 본 연구에서는 Johnson &

Neyman(1936)이 제시한 신뢰구간 접근법을 활용하여 단순기울기 분석을 통해 임의로 설정된 조직목표인식의 통계적 유의성을 살펴보고자 한다. 즉, 조절변수인 조직목표에 대한 인식의 전체구간을 기준으로 존슨-네이만 기법을 활용하여 단순기울기 분석에서 확인할 수 없었던 상호작용항의 통계적 유의미성 구간을 파악하여 상호작용효과의 연구결과를 분명하게 제시하고자 한다(Hayes, 2013).

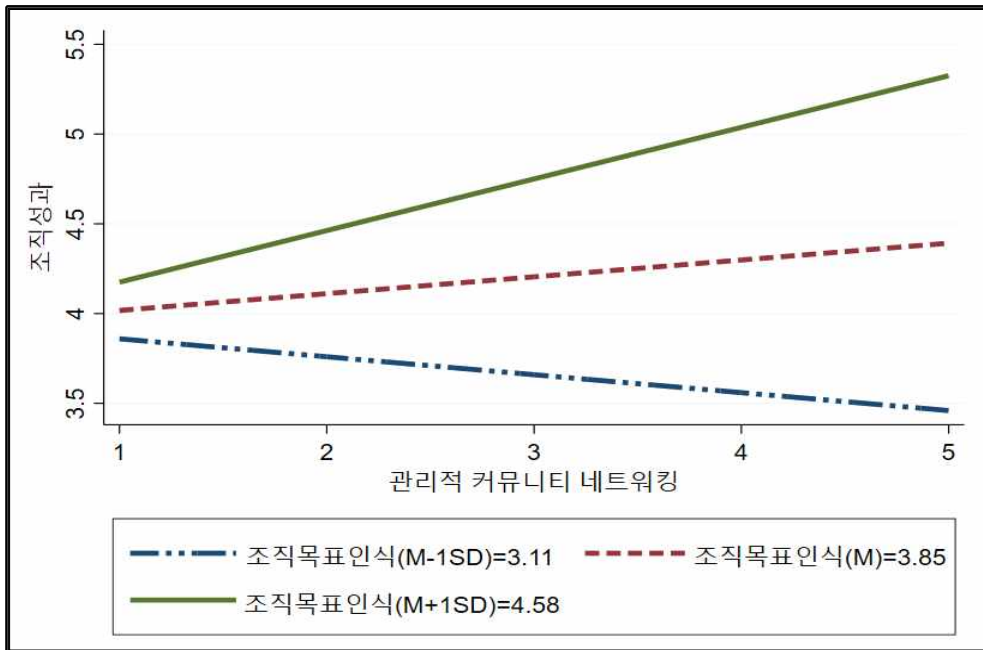
<그림 4-1>은 앞서 제시한 단순기울기 분석을 활용하여 조직목표인식과 관리적 커뮤니티 네트워킹과의 상호작용 관계를 나타내고 있다. 즉, 조직목표인식의 평균과 이의 표준편차 값에서의 관리적 커뮤니티 네트워킹이 조직성과에 미치는 조건부효과를 확인한 것이다. 그림에서 확인할 수 있듯이, 조직목표인식의 높은 수준(평균+1SD), 중간 수준(평균), 그리고 낮은 수준(평균-1SD)을 비교하였을 때, 관리적 커뮤니티 네트워킹이 조직성과에 미치는 영향이 달라지고 있음을 확인하였다.

먼저, 단순기울기 분석만을 통해서 확인하여 본 결과, 조직목표에 대한 인식이 평균 이하인 관리자급 공무원일 경우 비공식 행위자들과의 네트워킹을 많이 수행하면 조직성과에 대한 인식이 낮아지는 경향을 보이고 있다. 즉, 관리적 커뮤니티 네트워킹은 관리자들이 수행하고 관계를 유지하는데 있어 제약된 시간과 자원에서 이루어지고 있으며(Torenvlied et al., 2013), 관리적 커뮤니티 네트워킹이 조직에서 의무적으로 수행하여야 하는 업무로 지정되지 않았기에(Isett et al., 2011; Organ, 1998), 조직목표인식이 낮은 수준에 있을 경우 관리적 커뮤니티 네트워킹과 조직성과 간의 관계에 있어 부정적인 영향을 미친다고 추론해볼 수 있다.

반면 조직목표에 대한 인식이 평균이거나 그 이상일 경우 관리적 커뮤니티 네트워킹의 빈도가 높을수록 조직성과에 대한 인식이 높아지는 경향을 보이고 있으며, 조직목표에 인식이 높은 수준의 기울기가 중간 수준보다 가파르게 우상향하고 있음을 확인하였다. 따라서 관리자급 이상 공무원이 조직의 목표에 대한 인식이 중간 수준이거나 높은 수준에 있을 경우 관리적 커뮤니티 네트워킹과 조직성과 간의 관계를 강화하고 있음을 확인할 수 있다.



<그림 4-1> 단순기울기 분석에 따른 상호작용효과

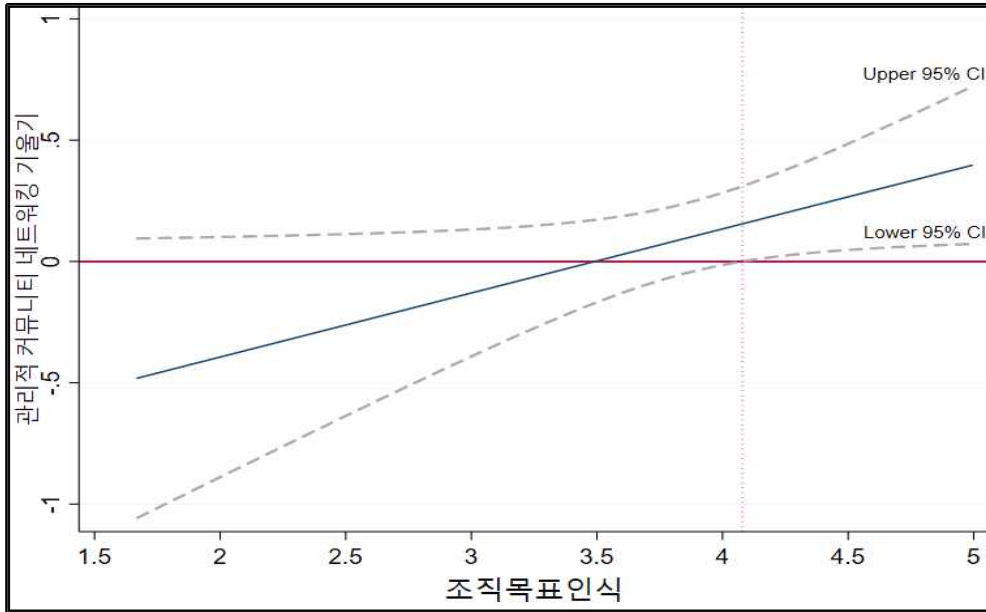


한편 Johnson & Neyman(1936)이 제시한 신뢰구간 접근법을 활용하여 조직목표인식 변수의 신뢰구간을 95% 신뢰수준(confidence level)에서 0을 포함하는 부분인 유의성이 없는 구간이 약 4.08 미만의 범위로 <그림 4-2>와 같이 제시되었다. 따라서 유의성이 있는 구간은 95% 신뢰수준에서 0을 포함하지 않는 구간인 약 4.08(LLCI=.000 ULCI=.311,  $p=.050$ )보다 큰 범위만 해당한다. 즉, 앞서 제시한 조직목표에 대한 인식 변수의 평균이 3.85이고, 이보다 1 표준편차 적으며(평균-1SD=3.11), 우하양의 기울기를 보인 구간은 관리적 커뮤니티 네트워킹이 조직성과에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 해석할 수 있다. 그리고 조직목표에 대한 인식이 높은 수준(평균+1SD=4.58)을 포함한 조직목표에 대한 인식이 5점 만점 중 약 4.08 이상인 관리자급 이상 공무원들에게만 적용된다는 것을 확인할 수 있다.

따라서 국내 관리자급 이상 공무원들의 조직목표에 대한 인식이 구체적이고 수용 수준이 일정 수준(4.08)보다 높을수록 비공식 행위자들과의

네트워킹 빈도와 조직성과 간의 관계에 있어 긍정적인 영향을 미치고 있음을 확인할 수 있다.

<그림 4-2> 존슨-나이만 기법에 따른 상호작용효과



단순기울기 분석과 존슨-나이만 기법을 종합하여 봤을 때 다음과 같은 결과를 도출할 수 있다. 첫째, 단순기울기 분석을 통해서 조직목표인식이 낮은 수준에 있는 경우 기울기의 방향성이 우하향을 가리키고 있음을 확인할 수 있었다. 그러나 존슨-나이만 기법을 통해서 일정 수준(4.08) 미만의 분포에 속하여 조직목표인식이 낮은 수준에 있는 경우 관리직 커뮤니티 네트워킹이 조직성과에 부정적인 영향을 미친다는 것은 통계적으로 유의하지 않았다는 것을 확인할 수 있었다.

둘째, 단순기울기 분석을 통해서 조직목표에 대한 인식 수준이 높은 집단의 기울기는 우상향하고 있음을 확인하였다. 즉, 조직목표에 대한 인식이 구체적이고 수용 수준이 높을수록 비공식 행위자들과의 네트워킹 빈도와 조직성과 간의 관계에 있어 긍정적인 영향을 미친다는 것을 의미

한다고 볼 수 있다. 나아가 이에 대한 결과는 존슨-나이만 기법을 통해서 일정 수준(4.08) 이상의 분포에 포함되었기 때문에, 통계적으로도 유의하였음을 확인하였다. 그러나 95% 신뢰수준에서 0을 포함하지 않아 통계적 유의미하였던 약 4.08 이상의 구간은 평균인 3.85 보다 상대적으로 높은 구간에 위치하고 있음을 확인할 수 있다. 그리고 전체 250명 중 약 120명(48%)으로 50%에 미치지 못하는 빈도수를 보였기 때문에 통계적으로는 유의하였지만, 실천적 유의성을 고려하였을 때 극단적인 연구 결과였음을 인지하여 연구결과 해석에 유의하여야 한다고 본다.

따라서 본 결과를 공공조직 관리자들의 입장에서 바라봤을 때, 비공식 행위자들과의 네트워크 행동은 공식적 행위자들만큼이나 관리자들과의 정책결정 및 조직의 목표설정에 영향을 미치는 조직의 특성이 존재하기 때문에(Rainey, 2018) 발생하는 결과라고 해석해 볼 수 있다. 즉, 관리자급 이상 공무원이 조직의 목표에 대한 인식이 일정 수준 이상에 속한 높은 수준인 경우에 한하여 관리적 커뮤니티 네트워킹과 조직성과 간의 관계를 강화하는 것으로 볼 수 있다. 그리고 이는 관리적 네트워킹을 통한 조직성과의 제고를 위해서는 관리자들이 속한 조직목표에 대한 인식의 중요성이 요구된다.

## 제 5 장 결론

### 제 1 절 연구결과의 요약

본 연구는 지금까지 관리적 네트워킹과 조직성과 간의 관계에 관한 연구가 활발히 진행되었으나 상대적으로 관심을 받지 못하였던 관리자급 이상 공무원이 비공식 행위자와의 네트워킹 행동과 조직성과 간의 관계를 확인하였다. 그리고 행태적 관점에서의 네트워킹 연구였음에도 불구하고 주요 변수 간의 관계에 있어 관리자 개인의 특성 및 행태요인의 조절효과가 기존 연구에서는 제시되지 않았다는 점에서 목표설정이론에 따른 조직목표에 대한 인식 및 직무열의를 조절변수로 설정하여 주요 변수 간의 조절효과를 파악하기 위해 연구를 진행하였다. 본 연구의 분석결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 관리적 커뮤니티 네트워킹과 조직성과 간의 관계는 정(+)의 방향성을 보였으나, 통계적으로 유의하지 않아 연구가설 1은 기각되었다. 둘째, 관리적 커뮤니티 네트워킹과 조직성과 간의 관계에 있어 목표설정이론의 동기부여 특성에 따른 조직목표에 대한 인식의 조절효과는 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 확인되어, 연구가설 2를 지지하였다. 셋째, 관리적 커뮤니티 네트워킹과 조직성과 간의 관계에 있어 관리자들의 직무열의의 조절효과는 예상과 달리 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 통계적으로도 유의하지 않아 연구가설 3은 기각되었다.

그리고 통계적으로 유의하였던 조직목표에 대한 인식이 갖는 조절효과를 명확히 파악하고자 단순기울기 분석 및 존슨-나이만 기법을 활용하였다. 단순기울기 분석 결과의 경우 조직목표에 대한 인식 수준이 평균보다 1 표준편차가 낮은 집단의 기울기는 우하향을 가리키고 있어, 조직목표인식이 낮은 경우 관리적 커뮤니티 네트워킹이 조직성과에 부(-)의

영향을 미치는 것으로 나타났으나, 존슨-네이만 기법을 통해 95% 신뢰구간에 0을 포함하지 않는 일정 수준(4.08)에 미치지 못하여 통계적으로 유의하지 않았음을 확인하였다. 반면, 단순기울기 분석에서 조직목표인식 수준이 평균보다 1 표준편차가 높은 집단의 경우 기울기가 우상향을 가리키고 있어, 조직목표에 대한 인식이 높을수록 관리적 커뮤니티 네트워킹이 조직성과에 정(+의 영향을 미치는 것으로 확인되었으며, 존슨-네이만 기법을 통해 일정 수준(4.08)을 초과하는 구간에 분포되어 있어 통계적으로 유의하였음을 확인하였다.

본 연구를 통하여 도출되었던 결과를 토대로 종합하면 아래 <표 5-1>과 같다.

**<표 5-1> 연구가설 검정 결과 종합**

연구가설		지지여부
가설 1	국내 관리자급 이상 공무원의 비공식 행위자와의 네트워킹은 조직성과에 긍정적 영향을 미칠 것이다.	기각
가설 2	관리자와 비공식 행위자 간 네트워킹이 조직성과에 미치는 긍정적인 영향은 관리자급 공무원의 조직목표에 대한 인식이 높을수록 더 크게 나타날 것이다.	지지
가설 3	관리자와 비공식 행위자 간 네트워킹이 조직성과에 미치는 긍정적인 영향은 직무에 대한 열의가 높을수록 더 크게 나타날 것이다.	기각

## 제 2 절 이론적 의의

본 연구는 관리적 네트워크와 조직성과 간의 관계를 파악한 선행연구의 한계를 보완하여 관리적 네트워크와 관련한 지식을 다음과 같이 파악하고자 하였다.

첫째, 관리적 네트워크와 조직성과의 관계를 연구하는 데 있어 선행연구에서는 다양한 조직을 대상으로 연구가 진행되어 왔으나, 국내의 맥락을 고려한 연구는 상대적으로 부족한 실정에 있음을 확인하였다(채선화 & 김인태, 2021). 따라서 본 연구는 국내 선행연구에서 다루지 못하였던 중앙부처 및 지방자치단체 관리자급(5급 이상) 공무원을 연구대상으로 선정하였다. 이는 연구대상에 따라서 상이한 연구결과가 제시되는 관리적 네트워크와 조직성과 간 관계를 파악하는 연구의 특성상, 기존에 다루지 못하였으며, 국내 공공조직 중에서도 대표적인 예시가 될 수 있는 중앙 및 지방정부 조직을 대상으로 연구가 진행되었다는 점에서 의의가 있다.

둘째, 정부 조직을 대상으로 한 선행연구에서 상대적으로 중요하게 다루어지지 않았던 비공식 이해관계자들과의 네트워크 행위를 따로 유형화하여 측정을 시도하였으며, 분석결과에 따르면 가설과 달리 관리적 커뮤니티 네트워크와 조직성과 간의 관계에 있어 직접적으로 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 본 연구는 선행연구를 바탕으로 관리적 네트워크의 대상 중 비공식 행위자를 따로 유형화하여 측정하였음을 확인하였다. 비록 비공식적 행위자들과 관리자들의 네트워크 행태 요소를 따로 구분하여 측정한 연구는 드물지만(Isett et al., 2011), 공공조직의 특성상 비공식적 이해관계자들을 통해서 여론이 형성되어, 관료조직의 성과에 좌우되는 정책결정 및 집행에 있어 중요한 영향을 끼치고 있으며(Rainey, 2018), 관리자들과 비공식 행위자들과의 네트워크 관리 행동은 정보의 공유와 함께 신뢰를 구축하는 순기능적 측면에서 조직에 발생한 문제를 해결할 뿐만 아니라 원활한 공공서비스의 제공을 위한 지원 역할을 한다고 보았다(Isett et al., 2011; Johansen & LeRoux, 2013). 그

리고 비영리단체를 대상으로 연구를 진행한 Johansen & LeRoux(2013)의 연구에서는 비공식 행위자로 구성된 커뮤니티 네트워킹을 공식적 행위자로 구성된 정치적 네트워킹과 구분하여 조직성과와의 관계를 파악하였으며, 분석결과 커뮤니티 네트워킹만 조직성과에 긍정적인 영향을 미치고 있음을 제시하였다.

따라서 본 연구에서도 비공식 행위자를 대상으로 한 관리적 네트워킹의 중요성이 제시되어왔고 조직성과와의 직접적인 관계에 있어 정(+의) 방향으로 나타났으나, 통계적으로는 유의하지 않았다. 특히, 기술통계분석에서 관리적 커뮤니티 네트워킹의 빈도가 평균보다 낮게 측정되었으며, 이는 국내 정부 관리자들이 비공식 행위자들과의 네트워킹 행위와 조직성과 간 관계의 관련성이 부재하다고 인식하여 나타난 결과라고도 볼 수 있다. 그러나 Meier et al.(2015)의 연구 결과에서 관리적 네트워킹과 조직성과 간의 관계에 있어 통계적으로 유의하지 않은 연구가 제시되어왔으며, 이는 조직 및 국가적 맥락에 따라서 연구결과가 상이하게 나타날 수 있다고 보았다. 즉, 본 연구에서 활용한 설문자료의 경우 2014년 당시 네트워킹의 부정적 측면으로 여겨질 수 있는 이익집단의 사익을 중시한다는 부정적인 공직사회의 상황이 반영되었기 때문에 관리적 커뮤니티 네트워킹과 조직성과 간의 관계에 있어 통계적으로 유의미하지 않은 결과가 제시되었다고 볼 수 있다. 그리고 본 연구의 최종모형(Model 4)에서 두 변수 간의 관계를 측정하는 데 있어 방법론적인 측면에서 표본의 수가 적어 발생하게 된 문제일 가능성도 있다(이유재, 1994). 따라서 본 연구에서는 유의하지 않았으나, 긍정적인 방향성을 보였다는 점에서, 향후 공공조직의 관리적 네트워킹을 측정하는 데 있어 비공식 행위자와의 네트워킹 역시 조직성과의 결정요인으로 유형화하여 측정하는 것을 고려할 필요성을 제시하고자 한다.

셋째, 관리적 네트워킹과 조직성과 간의 관계에 있어 선행연구에서는 다루어지지 않았던 관리자 개인의 특성 및 행태요인에 초점을 둔 조절효과를 연구가설 검정 및 사후분석 결과를 통해 통계적 유의성을 파악하였다. 선행연구에서는 관리적 네트워킹과 조직성과 간의 관계에 있어 대부

본 조직의 환경적 특성 및 구조적 요인으로써의 상호작용효과만이 제시되어왔다는 한계를 도출할 수 있었다. 즉, 관리적 네트워크는 조직관리 방법의 하나로, 외부환경으로부터 조직에 필요한 양질의 자원을 확보하는 행위으로써(Luo, 2003; O'Toole & Meier, 2011), 관리자들의 외부 이해관계자들과의 협력관계를 구축하기 위한 행동 및 노력이 조직에서 필요로 하는 자원을 획득하여, 궁극적으로 조직성과에 긍정적인 영향을 미친다고 보았다(O'Toole, 2015). 그리고 이를 통해서 관리자들이 외부 이해관계자들과의 협력관계를 구축하기 위한 개인의 특성 및 행태요인도 고려되어야 한다고 판단하였다.

따라서 본 연구는 위계적 다중회귀분석을 통해 유의미한 설명력의 차이를 보인 Model 4를 최종모형으로 선정하여 조직목표인식의 조절효과가 통계적으로 유의하였음을 확인하였다. 그리고 사후검정을 위해 단순 기울기 분석 및 존슨-나이만 기법을 순차적으로 활용하여 조직목표에 대한 인식의 특정 구간에 따른 관리적 커뮤니티 네트워크와 조직성과 간의 관계에 있어 통계적으로 유의한 구간을 확인하였다. 그 결과 동기부여 이론 중 하나인 목표설정이론에 따른 조직목표인식은 일정 수준 이상이 되면 관리자들이 네트워크 활동에 동기부여가 되어 상호작용효과가 있었음을 확인할 수 있었으며, 관리자들의 네트워크 관리에 있어 행태적 측면을 제한적으로 고려하였지만 아직까지 제시되지 못하였던 관리자 개인의 특성 및 행태요인의 조절효과를 본 연구결과를 통해서 확인하였다는 점에서 의의가 있다.



### 제 3 절 정책적 의의

본 연구의 분석결과를 통하여 제시할 수 있는 정책적 의의는 다음과 같다.

비공식 행위자들과의 네트워크 관리 행동을 통한 조직성과를 제고시키기 위해서는 관리자들과의 조직목표에 대한 인식을 높여줌으로써 동기부여가 되어야 한다고 볼 수 있다. 기존 위계적이었던 관료조직의 행정 체제가 최근 민관협력, 협력적 거버넌스와 같은 공공부문과 민간부문 간의 협력을 강조하는 형태로 변화하면서, 비공식적 행위자 역시 공공서비스의 제공 방식 있어 다방면에 개입이 이루어지고 있다(Agranoff, 1998; O'Toole, 2010). 특히, 정부 소속 관리자는 여타 조직에 속한 외부 이해관계자들과 협력적인 관계를 구축하는 데 노력하면서, 비공식적 행위자와의 네트워킹 중요성 역시 대두되고 있다(Isett et al., 2011). 그리고 기존 연구에서도 관리자들과의 커뮤니티 네트워킹 관리의 중요성 및 조직성과에 긍정적인 영향을 미친다는 사실을 연구를 통해 제시하여왔다(Johansen & LeRoux, 2013; Moore, 2000). 그러나 비공식 행위자들과의 네트워크 관리는 관료조직에서 의무적으로 명시되어 있는 업무가 아니기 때문에, 관리자들과는 공식적 행위자들과로부터 조직에 필요한 외부 자원을 확보하는 것에 비하여 부족한 결과를 가져올 수 있다고 본다(Isett et al., 2011).

따라서 관료조직의 관리자들과 비공식 행위자들과 네트워킹 행위의 동기부여가 되어야 한다고 보며, 분석결과를 바탕으로 관리적 커뮤니티 네트워킹을 통한 국내 관료조직의 성과를 제고시키기 위해서는 조직목표에 대한 인식, 특히 관리자들과의 조직목표에 대한 구체성 및 수용 정도에 대한 인식을 향상시킬 필요성이 요구된다.

구체적으로 존슨-나이만 기법을 통해서 분석한 결과 조직목표에 대한 인식이 일정 수준 이상의 관리자들과는 비공식 행위자들과 네트워킹 행동이 조직성과에 긍정적인 영향을 미치고 있음을 확인하였다. 이는 공식적으로 요구되지 않는 업무임에도 관리자들과는 제약된 시간과 자원 속에서

비공식 행위자들과의 네트워크를 관리한다는 점에서(Torenvlied et al., 2013), 관료조직 관리자들의 비공식 행위자들과의 네트워킹을 통한 조직 성과 제고를 위해서는 정부 조직에서 행위자들과 네트워킹의 구체적인 목표와 이를 받아들일 수 있는 당위성을 제공할 필요가 있다. 그리고 이를 통해 관리자들은 동기부여가 되어 효과적인 전략과 방안을 모색하기 위해 노력할 것으로 예측할 수 있다(Diefendorff & Seaton, 2015).

## 제 4 절 연구의 한계 및 후속 연구에 대한 제언

본 연구의 한계점은 다음과 같다. 첫째, 2차 자료를 활용하여 연구를 진행하였다는 점에서, 연구목적에 따른 데이터의 정확성, 신뢰성, 타당성의 평가에 있어 한계가 내재 되어있다. 본 연구는 선행연구 검토를 바탕으로 연구질문을 구성하였으며, 연구모형에 맞는 문항들을 선정하여 각 변수들을 측정하였다. 그리고 확인적 요인분석을 통해 각 변수들의 신뢰도 및 타당도를 제시하였으며, 이는 연구를 진행하는 데 큰 문제가 되지 않았었다. 그러나 2차 자료를 활용함으로써 온전히 연구목적에 맞춘 설문 문항을 활용하지 못하였다. 나아가 본 연구는 관리자들의 비공식 행위자 네트워크 관리 행동에 초점을 두고 연구를 진행하였으나, 공식적 행위자와의 네트워킹에 관한 연구결과를 제시하지 못하였으며, 조직성과 역시 객관화된 측정지표의 자료를 활용하지 못하였다는 한계가 존재한다.

따라서 후속 연구를 통해 공식적 및 비공식적 행위자와의 관리적 네트워킹을 구분하고, 객관적 지표를 활용하여 조직성과를 측정함으로써 관료조직의 조직성과에 대한 영향요인을 더 명확히 파악하는 연구가 진행될 필요가 있다.

둘째, 연구에서 활용된 데이터는 횡단면 자료로 측정되었다는 점에서 주요 변수 간, 역의 인과관계(reverse causality) 문제의 가능성과 동일방법편의로 인한 문제가 발생할 수 있다. 먼저, 본 연구는 회귀분석에 있어 기본 가정을 충족하였음을 제시하였으며, 선행연구 및 이론적 검토를 바탕으로 변수들 간의 관계를 제시하였다. 그러나 횡단면 자료를 활용하여 측정되었다는 점에서 잠재적 내생성(endogeneity)을 통제하지 못하였으며, 인해 추정된 회귀계수 값이 과대추정 되는 문제가 발생할 수 있다고 본다(고길곤, 2019). 나아가 본 연구에서는 하먼의 단일요인 검정과 잠재변수 간 상관계수가 0.9 이하였다는 점에서 동일방법편의 문제가 심각하지 않은 것으로 판단할 수 있다. 그러나 종속변수와 독립변수 및 조절변수가 동일한 시점에서 측정이 되어, 변수 간의 상관계수가 부풀려져 발

생하는 1종 오류 및 상관계수가 줄어들어 발생하는 2종 오류의 문제가 발생할 수 있다(Jakobsen & Jensen, 2015).

추후 연구에서는 외생성의 확보를 위해 도구변수를 활용하여 인과적 관계를 파악하거나, 관리적 네트워킹과 조직성과 간의 관계를 파악하는데 있어 시간적 요소를 고려한다면 외부 이해관계자들과의 네트워크 관리 행동 특성에 대한 이해가 향상될 수 있다는 점에서(Rho & Han, 2021) 패널 데이터 등을 활용하여 관리적 네트워킹의 시간적 측면을 고려하여 보다 명확한 인과관계 분석을 진행할 필요가 있다.

셋째, 본 연구는 공식사회가 빠르게 변화하고 있음에도 불구하고, 관리적 커뮤니티 네트워킹을 측정할 2014년도에 진행된 설문지를 활용하여, 최근 관리자들과의 관리적 네트워킹과 조직성과 간의 관계를 파악하는 데 부족함이 있어 보인다.

그러므로 연구가설 검정을 통해 제시된 관리적 커뮤니티 네트워킹과 조직성과 간의 관계를 엄밀하게 분석하기 어려우며, 시간이 지날수록 관료조직은 비공식 행위자들과의 협업 및 네트워킹이 중요해지고 있다는 점에서 향후 연구를 진행하는 데 있어 최신 데이터를 활용한 연구가 진행되어야 한다고 본다.

## 참 고 문 헌

- 강혜진 (2012). 학교장의 관리적 행태가 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구. *한국사회와 행정연구*, 23(2), 141-168.
- 고길근. (2007). 정책네트워크 연구의 유용성과 사회연결망 이론 활용 방법의 고찰. *행정논총*, 45(1), 137-164.
- 고길근. (2019). *통계학의 이해와 활용(3판)*. 문우사.
- 기획재정부. (2021) 친환경·포용·공정경제로의 대전환을 위한 ESG 인프라 확충 방안. 21-44. 비상경제 중앙대책본부. [https://www.moef.go.kr/com/synap/synapView.do;jsessionid=U7e28zZoFPKoJt0p7SFWvdW9.node20?atchFileId=ATCH\\_000000000018369&fileSn=7](https://www.moef.go.kr/com/synap/synapView.do;jsessionid=U7e28zZoFPKoJt0p7SFWvdW9.node20?atchFileId=ATCH_000000000018369&fileSn=7)
- 김기범. 경향신문. “대통령과 시·도지사 참여 중앙지방협력회의 출범… 지방자치·균형발전 정책 ‘제2 국무회의’로”. 2022.1.13. <https://www.khan.co.kr/local/local-general/article/202201131448001>
- 김다경, & 임태호. (2013). 공공기관 CEO 의 네트워킹 특성이 정부지원금 결정에 미치는 영향에 관한 연구. *한국행정학보*, 47(1), 171-200.
- 김병섭, & 김정인. (2014). 관료 (무) 책임성의 재해석: 세월호 사고를 중심으로. *한국행정학보*, 48(3), 99-120.
- 김석용. (2020). 공공조직의 사회적 자본, 조직몰입 및 조직성과와의 관련성 연구-자기효능감의 조절효과를 중심으로. *한국자치행정학보*, 34(2), 207-233.
- 김성훈. 국민일보. “코로나 극복 과정서 빛난 ‘민관 협력’… 중요성 더 커진다”. 2020.5.25. <http://news.kmib.co.kr/article/view.asp?arcid=0924139496&code=11151400&cp=nv>
- 남궁근. (2021). *행정조사방법론(6판)*. 법문사.
- 노은주. (2021). 네트워크와 네트워킹. 박광국, 조경호, & 이정욱 (편저). *공공가치 창출을 위한 현대조직론* (pp. 239-271). 서울: 박영사.

- 민진. (2003). 조직 효과성에 관한 개념 정의의 분석 및 재개념화. *한국행정학보*, 37(2), 83-104.
- 박상희, & 김병섭. (2012). 공공기관 임원의 인사에 관한 연구: 자원의존이론의 관점에서. *한국행정연구*, 21(1), 39-72.
- 박이레, & 문명재. (2021). 공공봉사동기가 이직의도 및 직무열의에 미치는 영향 연구: 직무요구-자원모형의 조절효과. *한국사회와 행정연구*, 32(3), 59-93.
- 유상엽. (2013). 네트워킹의 활성화 요인에 관한 연구: 조직의 구조를 중심으로. *정부학연구*, 19(2), 143-161.
- 이유재. (1994). 상호작용효과를 포함한 다중회귀분석에서 주효과의 검증에 대한 연구. *경영학연구*, 23(4), 183-210.
- 이정용, 이정현, & 김용희. (2021). COVID-19 공적 마스크 앱 개발과정에서의 e-거버넌스 네트워크 연구. *정보화정책*, 28(3), 23-48.
- 이주영, & 심원술. (2006). 목표설정이론의 특성이 목표관리 효과성에 미치는 영향에 관한 연구 -평가와 보상의 신뢰성을 조절변수로-. *HRD연구(구 인력개발연구)*, 8(2), 111-136.
- 이지우 (2010). 직무열의(Job engagement)의 연구 동향과 과제. *경영경제*, 43(1), 167-191.
- 이하영, & 이수영. (2020). 성과주의와 직무열의: 경쟁과 협력의 상보적 공존 가능성 탐색. *한국행정학보*, 54(2), 183-223.
- 이형권. (2016). 조절분석과 조절된 매개분석 및 매개된 조절분석의 오해와 진실. *관광연구*, 31(3), 213-248.
- 전영한. (2004). 공공조직의 목표모호성: 개념, 측정 그리고 타당화. *한국행정학보*, 38(5), 49-66.
- 정무권. (2010). 공공조직의 다차원적 성과분석을 위한 '공공성과 (public performance)'의 개념화: 한국 준정부조직에의 적용을 중심으로. *정부학연구*, 16(1), 333-376.
- 정선호, & 서동기 (2016). 회귀분석을 이용한 매개된 조절효과와 조절된

매개효과 검증 방법. *한국심리학회지: 일반*, 35(1), 257-282

정우일, 하재룡, 이영균, 박선경, & 양승범. (2011). *공공조직론*. 박영사.

조경호, & 이수영. (2021). 조직몰입. 박광국, 조경호, & 이정욱 (편자). *공공가치 창출을 위한 현대조직론* (pp. 105-122). 서울: 박영사.

채선화, & 전영한. (2017). 외부 네트워크 관리 행위와 조직성과: 한국의 대학조직 실증분석. *한국조직학회보*, 13(4), 101-135.

채선화, & 김인태. (2021). 관리적 네트워킹의 다방향성과 교육성과: 젠더의 조절효과를 중심으로. *한국행정학보*, 55(1), 195-232.

최영근. (2012). 최고경영자의 인적 자본 특성이 벤처기업의 IPO 성과에 미치는 영향. *대한경영학회지*, 25(2), 1197-1217.

Agranoff, R. (1998). Partnerships in public management: rural enterprise alliances. *International Journal of Public Administration*, 21(11), 1533-1575.

Agranoff, R., & McGuire, M. (2001). Big questions in public network management research. *Journal of public administration research and theory*, 11(3), 295-326.

Agranoff, R., & McGuire, M. (2003). Inside the matrix: Integrating the paradigms of intergovernmental and network management. *International Journal of Public Administration*, 26(12), 1401-1422.

Al-Qahtani, S. S., & Al-Methheb, M. M. (1999). Implementation of total quality management in some Saudi public sector organizations. *Economics and Administration*, 13(2), 22-38.

Aiken, L. S., & West, S. G. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Sage Publications, Inc.

Aldrich, H. E., & Pfeffer, J. (1976). Environments of organizations. *Annual review of sociology*, 2(1), 79-105.

Andrews, R., Boyne, G. A., Meier, K. J., O'Toole L. J., Jr., & Walker,

- R. M. (2011). Environmental and organizational determinants of external networking. *The American Review of Public Administration*, 41(4), 355–374.
- Andrews, R., & Beynon, M. J. (2017). Managerial networking and stakeholder support in public service organizations. *Public Organization Review*, 17(2), 237–254.
- Avellaneda, C. N. (2016). Government performance and chief executives' intangible assets: Motives, networking, and/or capacity? *Public Management Review*, 18(6), 918 - 947.
- Bagozzi, R. P., Yi, Y., & Phillips, L. W. (1991). Assessing construct validity in organizational research. *Administrative science quarterly*, 36(3), 421–458.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands resources model: State of the art. *Journal of managerial psychology*, 22(3), 309–328.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career development international*, 13(3), 209–223.
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & stress*, 22(3), 187–200.
- Balser, D., & McClusky, J. (2005). Managing stakeholder relationships and nonprofit organization effectiveness. *Nonprofit Management and Leadership*, 15(3), 295–315.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator - mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology*, 51(6), 1173.
- Bedeian, A. G., & Mossholder, K. W. (1994). Simple question, not so simple answer: Interpreting interaction terms in moderated



- multiple regression. *Journal of Management*, 20(1), 159–165.
- Bentler, P. M. (1990). Comparative fit indexes in structural models. *Psychological Bulletin*, 107(2), 238 - 246.
- Berry, F. S., Brower, R. S., Choi, S. O., Goa, W. X., Jang, H., Kwon, M., & Word, J. (2004). Three traditions of network research: What the public management research agenda can learn from other research communities. *Public administration review*, 64(5), 539–552.
- Boyne, G. A. (2003). Sources of public service improvement: A critical review and research agenda. *Journal of public administration research and theory*, 13(3), 367–394.
- Brewer, G. A. (2005). In the eye of the storm: Frontline supervisors and federal agency performance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 15(4), 505–527.
- 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.
- Browne, M. W., & Cudeck, R. (1992). Alternative ways of assessing model fit. *Sociological methods & research*, 21(2), 230–258.
- Burns, T., & Stalker, G. M. (1961). *The management of innovation*. London: Tavistock.
- Campbell, J. P. 1977. On the Nature of Organizational Effectiveness. *In New Perspectives on Organizational Effectiveness. Paul S. Goodman, Johannes M. Pennings, and Associates (Eds.)*. San Francisco(pp. 13–62): Jossey-Bass.
- Choi, S., & Rainey, H. G. (2010). Managing diversity in US federal agencies: Effects of diversity and diversity management on employee perceptions of organizational performance. *Public*

- Administration Review*, 70(1), 109–121.
- Chun, Y. H., & Rainey, H. G. (2005). Goal ambiguity and organizational performance in US federal agencies. *Journal of public administration research and theory*, 15(4), 529–557.
- Chun, Y. H., & Song, M. (2017). Performance impacts of management in Korean schools: Testing the Meier and O’Toole model. *Public Management Review*, 19(8), 1047–1065.
- Cohen, P., West, S. G., & Aiken, L. S. (2014). *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences*. Psychology press.
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship theory and practice*, 16(1), 7–26.
- Dahl, R. A. (2005). *Who governs?: Democracy and power in an American city(2nd)*. Yale University Press.
- Diefendorff, J. M., & Seaton, G. A. (2015). Work Motivation. In J. D. Wright (Eds). *International Encyclopedia of Social and Behavioral Sciences*, 2nd Edition, Vol 25. Oxford: Elsevier Press. pp. 680–686.
- Earley, P. C., & Erez, M. (1991). Time-dependency effects of goals and norms: The role of cognitive processing on motivational models. *Journal of Applied Psychology*, 76(5), 717.
- Fletcher, L., Robinson, D., Truss, C., Alfes, K., Holmes, J., Madden, A., Buzzeo, J., & Currie, G. M. (2014). *Measuring employee engagement and interpreting survey results*. Brighton, UK: Institute for Employment Studies.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39 - 50.

- Frazier, P. A., Tix, A. P., & Barron, K. E. (2004). Testing moderator and mediator effects in counseling psychology research. *Journal of counseling psychology, 51*(1), 115.
- Freeman, L. (2004). *The development of social network analysis: A study in the sociology of science*. Vancouver, Emperical press.
- Freeman, R. E. (2010). *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge university press.
- Garnett, J. L., Marlowe, J., & Pandey, S. K. (2008). Penetrating the performance predicament: Communication as a mediator or moderator of organizational culture's impact on public organizational performance. *Public administration review, 68*(2), 266-281.
- George, J. M., & Brief, A. P. (1992). Feeling good-doing good: a conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship. *Psychological bulletin, 112*(2), 310.
- Groening, C., & Binnewies, C. (2019). "Achievement unlocked!"-The impact of digital achievements as a gamification element on motivation and performance. *Computers in Human Behavior, 97*, 151-166.
- Gruman, J. A., & Saks, A. M. (2011). Performance management and employee engagement. *Human resource management review, 21*(2), 123-136.
- Hambrick, D. C. (2007). Upper echelons theory: An update. *Academy of management review, 32*(2), 334-343.
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. New York: Guilford Publications, 120.
- Hicklin, A., O'Toole, L. J., Jr., & Meier, K. J. (2008). Serpents in the sand: Managerial networking and nonlinear influences on

- organizational performance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(2), 253 - 273.
- Hollenbeck, J. R., & Klein, H. J. (1987). Goal commitment and the goal-setting process: Problems, prospects, and proposals for future research. *Journal of applied psychology*, 72(2), 212.
- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural equation modeling: a multidisciplinary journal*, 6(1), 1-55.
- Ibarra, H., & Hunter, M. (2007). How leaders create and use networks. *Harvard Business Review*, Jan. 40 - 47.
- Isett, K. R., Mergel, I. A., LeRoux, K., Mischen, P. A., & Rethemeyer, R. K. (2011). Networks in public administration scholarship: Understanding where we are and where we need to go. *Journal of public administration research and theory* 21(1). 157-173.
- Jakobsen, M., & Jensen, R. (2015). Common method bias in public management studies. *International Public Management Journal*, 18(1), 3 - 30.
- James, L. R., & Brett, J. M. (1984). Mediators, moderators, and tests for mediation. *Journal of applied psychology*, 69(2), 307-321.
- Jex, S. M., & Britt, T. W. (2014). *Organizational psychology: A scientist-practitioner approach*. John Wiley & Sons.
- Jimenez, B. S. (2017). When ties bind: public managers' networking behavior and municipal fiscal health after the great recession. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 27(3), 450 - 467.
- Johansen, M., & LeRoux, K. (2013). Managerial networking in nonprofit organizations: The impact of networking on

- organizational and advocacy effectiveness. *Public Administration Review*, 73(2), 355-363.
- Johnson, P. O., & Neyman, J. (1936). Tests of certain linear hypotheses and their application to some educational problems. *Statistical Research Memoirs*, 1, 57 - 93.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*, 33(4), 692-724.
- Kim, J. H. (2019). Multicollinearity and misleading statistical results. *Korean journal of anesthesiology*, 72(6), 558-569.
- Kim, S. (2004). Individual-level factors and organizational performance in government organizations. *Journal of public administration research and theory*, 15(2), 245-261.
- Kim, W., Kolb, J. A., & Kim, T. (2013). The relationship between work engagement and performance: A review of empirical literature and a proposed research agenda. *Human Resource Development Review*, 12(3), 248-276.
- Kline, R. B. (2015). *Principles and practice of structural equation modeling*. Guilford publications.
- Kraatz, M. S. (1998). Learning by association? Interorganizational networks and adaptation to environmental change. *Academy of management journal*, 41(6), 621-643.
- Latham, G. P. (2015). Motivate employee performance through goal setting. *Handbook of principles of organizational behavior* (pp. 161 - 178). John Wiley & Sons, Inc.
- Latham, G. P., & Locke, E. A. (1991). Self-regulation through goal setting. *Organizational behavior and human decision processes*, 50(2), 212-247.
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1969). *Organization and*

- Environment*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Lee, C., & Bobko, P. (1992). Exploring the Meaning and Usefulness of Measures of Subjective Goal Difficulty 1. *Journal of Applied Social Psychology, 22*(18), 1417-1428.
- Lee, D. K. (2016). Alternatives to P value: confidence interval and effect size. *Korean journal of anesthesiology, 69*(6), 555.
- Lee, G. R., Lee, S., Malatesta, D., & Fernandez, S. (2019). Outsourcing and organizational performance: The employee perspective. *The American Review of Public Administration, 49*(8), 973-986.
- Lee, S. (2018). Employee turnover and organizational performance in US federal agencies. *The American Review of Public Administration, 48*(6), 522-534.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting & task performance*. Prentice-Hall, Inc.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American psychologist, 57*(9), 705.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2006). New directions in goal-setting theory. *Current directions in psychological science, 15*(5), 265-268.
- Luo, Y. (2003). Industrial dynamics and managerial networking in an emerging market: The case of China. *Strategic management journal, 24*(13), 1315-1327.
- Macintosh, G., & Krush, M. (2014). Examining the link between salesperson networking behaviors, job satisfaction, and organizational commitment: Does gender matter?. *Journal of Business Research, 67*(12), 2628-2635.
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee

- engagement. *Industrial and organizational Psychology*, 1(1), 3-30.
- McGuire, M. (2002). Managing networks: Propositions on what managers do and why they do it. *Public administration review*, 62(5), 599-609.
- Meier, K. J., & O'Toole, L. J., Jr. (2001). Managerial strategies and behavior in networks: A model with evidence from US public education. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 11(3), 271-294.
- Meier, K. J., & O'Toole, L. J., Jr. (2003). Public management and educational performance: The impact of managerial networking. *Public administration review*, 63(6), 689-699.
- Meier, K. J., & O'Toole, L. J., Jr. (2005). Managerial networking: Issues of measurement and research design. *Administration & Society*, 37(5), 523 - 541.
- Meier, K. J., & O'Toole, L. J., Jr. (2007). Modeling public management: Empirical analysis of the management - performance nexus. *Public Management Review*, 9(4), 503-527.
- Meier, K., Andersen, S. C., O'Toole, L. J., Jr., Favero, N., & Winter, S. C. (2015). Taking managerial context seriously: Public management and performance in US and Denmark schools. *International Public Management Journal*, 18(1), 130 - 150.
- Moore, M. H. (2000). Managing for value: Organizational strategy in for-profit, nonprofit, and governmental organizations. *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, 29(1), 183-204.
- Nam, K., & Lee, S. Y. (2021). Presidential Leadership Qualities and Their Influence on Trust in Government. *Journal of Policy Studies*, 36(3), 37-54.

- Nicholson-Crotty, S., & O'Toole, L. J., Jr. (2004). Public management and organizational performance: The case of law enforcement agencies. *Journal of Public Administration Research and Theory, 14*(1), 1-18.
- Nunnally, J. C. (1978) *Psychometric theory*. 2nd Edition, McGraw-Hill, New York.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books/DC Heath and Com.
- O'Toole, L. J., Jr. (1997). Treating networks seriously: Practical and research-based agendas in public administration. *Public administration review, 45*-52.
- O'Toole, L. J., Jr. (2010). The ties that bind? Networks, public administration, and political science. *PS: Political science & politics, 43*(1), 7-14.
- O'Toole, L. J., Jr. (2015). Networks and networking: The public administrative agendas. *Public administration review, 75*(3), 361 - 371.
- O'Toole, L. J., Jr., & Meier, K. J. (1999). Modeling the impact of public management: Implications of structural context. *Journal of public administration research and theory, 9*(4), 505-526.
- O'Toole, L. J., Jr., & Meier, K. J. (2001). Managerial strategies and behavior in networks. *Journal of Public Administration Research and Theory, 11*(3), 271-293.
- O'Toole, L. J., Jr., & Meier, K. J. (2004). Public management in intergovernmental networks: Matching structural networks and managerial networking. *Journal of public administration research and theory, 14*(4), 469-494.
- O'Toole, L. J., Jr., Meier, K. J., & Nicholson-Crotty, S. (2005). Managing upward, downward and outward: Networks,



- hierarchical relationships and performance. *Public Management Review*, 7(1), 45-68.
- O'Toole, L. J., Jr., Meier, K. J. (2011). *Public Management: Organizations, Governance, and Performance*. New York: Cambridge University Press.
- O'Toole, L. J., Jr., & Meier, K. J. (2015). Public management, context, and performance: In quest of a more general theory. *Journal of public administration research and theory*, 25(1), 237-256.
- Park, H. H., & Rethemeyer, R. K. (2014). The politics of connections: Assessing the determinants of social structure in policy networks. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 24(2), 349-379.
- Pavlou, P. A., Liang, H., & Xue, Y. (2007). Understanding and mitigating uncertainty in online exchange relationships: A principal-agent perspective. *MIS quarterly*, 31(1), 105-136.
- Peters, B. G., & Pierre, J. (1998). Governance without government? Rethinking public administration. *Journal of public administration research and theory*, 8(2), 223-243.
- Phuangthuean, P., Kulachai, W., Benchakhan, K., Borriraksuntikul, T., & Homyamyen, P. (2018). Employee engagement: validating the ISA engagement scale. *Conference of the International Journal of Arts and Sciences*, 11(1), 99-108.
- Pike, S., Roos, G., & Marr, B. (2005). Strategic management of intangible assets and value drivers in R&D organizations. *R&D Management*, 35(2), 111-124.
- Pinder, C. C. (2014). *Work motivation in organizational behavior*. psychology press.
- Podsakoff, P. M., Ahearne, M., & MacKenzie, S. B. (1997). Organizational citizenship behavior and the quantity and

- quality of work group performance. *Journal of applied psychology*, 82(2), 262.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879 - 903.
- Provan, K. G., & Lemaire, R. H. (2012). Core concepts and key ideas for understanding public sector organizational networks: Using research to inform scholarship and practice. *Public Administration Review*, 72(5), 638-648.
- Rainey, H. G. (1989). Public management: Recent research on the political context and managerial roles, structures, and behaviors. *Journal of Management*, 15(2), 229-250.
- Rainey, H. G. (2018). *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.
- Rho, E., & Lee, K. (2018). Gendered networking: gender, environment, and managerial networking. *Public Administration Review*, 78(3), 409-421.
- Rho, E., & Han, S. (2021). Relative managerial networking and performance: The moderating role of environmental context. *Public Administration Review*, 81(2), 205-219.
- Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of management journal*, 53(3), 617-635.
- Rittel, H. W., & Webber, M. M. (1973). Dilemmas in a general theory

- of planning. *Policy sciences*, 4(2), 155–169.
- Roberts, D. R., & Davenport, T. O. (2002). Job engagement: Why it's important and how to improve it. *Employment Relations Today*, 29(3), 21–29.
- Ryu, S., & Johansen, M. S. (2017). Collaborative networking, environmental shocks, and organizational performance: Evidence From Hurricane Rita. *International Public Management Journal*, 20(2), 206 - 225.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of managerial psychology*, 21(7), 600–619.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi sample study. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(3), 293–315.
- Schaufeli, W. B., & Salanova, M. (2007). Efficacy or inefficacy, that's the question: Burnout and work engagement, and their relationships with efficacy beliefs. *Anxiety, stress, and coping*, 20(2), 177–196.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness studies*, 3(1), 71–92.
- Soane, E., Truss, C., Alfes, K., Shantz, A., Rees, C., & Gatenby, M. (2012). Development and application of a new measure of employee engagement: the ISA Engagement Scale. *Human resource development international*, 15(5), 529–547.
- Scott, W. R., & Davis, G. F. (2015). *Organizations and organizing: Rational, natural and open systems perspectives*. Routledge.

- Song, M., Cheon, O., & Chun, Y. H. (2021). Taking Context More Seriously: Managerial Networking and Performance in American and Korean Hospitals. *Public Performance & Management Review*, 44(4), 899–928.
- Torenvlied, R., & Akkerman, A. (2012). Effects of managers' work motivation and networking activity on their reported levels of external red tape. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 22(3), 445–471.
- Torenvlied, R., Akkerman, A., Meier, K. J., & O'Toole L. J., Jr. (2013). The multiple dimensions of managerial networking. *The American Review of Public Administration*, 43(3), 251–272.
- Van den Bekerom, P., Torenvlied, R., & Akkerman, A. (2016). Managing all quarters of the compass? How internally oriented managerial networking moderates the impact of environmental turbulence on organizational performance. *The American Review of Public Administration*, 46(6), 639 – 659.
- Van den Bekerom, P., Torenvlied, R., & Akkerman, A. (2017). Constrained by red tape: How managerial networking moderates the effects of red tape on public service performance. *The American Review of Public Administration*, 47(3), 300–322.
- Van der Heijden, M., & Schalk, J. (2018). Making good use of partners: Differential effects of managerial networking in the social care domain. *International Public Management Journal*, 21(5), 729–759.
- Walker, R. M., Andrews, R., Boyne, G. A., Meier, K. J., & O'Toole L. J., Jr. (2010). Wakeup call: Strategic management, network alarms, and performance. *Public Administration Review*, 70(5),

731-741.

- Walker, R. M., O'Toole, L. J., Jr., & Meier, K. J. (2007). It's where you are that matters: the networking behaviour of English local government officers. *Public Administration*, 85(3), 739-756.
- Wasserman, S., & Faust, K. (1994). *Social network analysis: Methods and applications*. Cambridge university press.
- Wood, R. E. (1990). Goal setting and strategy effects on complex tasks. *Research in Organizational Behavior*, 12, 73 - 110.
- Wooldridge, J. M. (2018). *Introductory Econometrics: A Modern Approach*. Cengage Learning.

## **Abstract**

# **The Relationship Between Managerial Community Networking and Organizational Performance Perception: Focusing on the Moderating Effect of Managerial Characteristics and Behavior Factors**

Kounghun Nam

Master of Public Administration

The Graduate School of Public Administration

Seoul National University

This study empirically analyzes the relationship between managerial community networking, a component of managerial networking, and organizational performance and examines the moderating effect of organizational goal perception and job engagement.

Managerial networking is an approach focused on managers' behaviors to improve organizational performance through effective management and has been distinguished from network studies on organizational structure (O'Toole & Meier, 2004). In particular, managerial networking has been studied as a determinant of organizational performance. The results varied upon the classification criteria of the tested organizations (Andrews & Beynon, 2017; Jimenez, 2017; Johansen & LeRoux, 2013; Meier & O'Toole, 2001; 2003; 2007). However, in previous domestic studies, little has been found on the relationship between managerial networking and organizational performance. Also, informal actors of managerial networking have not been considered in previous studies (Isett et al., 2011), although the way administrative services are provided has changed with prevailing governance networks (Agranoff, 1998). Furthermore, previous studies have certain limitations on finding individual behavioral interaction factors in the relationship between managerial networking and organizational performance for all that managerial networking is a concept presented from a behavioral perspective (Rho & Han, 2021; Ryu & Johansen, 2017; Van den Bekerom et al., 2016; 2017; Van der Heijden & Schalk, 2018).

To address such limitations, this study constructed a research model with organizational performance as a dependent variable, managerial community networking as an independent variable, and organizational goal perception and job engagement as moderate variables, respectively. This study used "A Public and Private Employee Perception Survey" data from the Korea Institute of Public Administration (KIPA). From a total of 2,050 valid samples, 250 public officials at the managerial level (Grade 5: Deputy Directors or higher) of the Korean central and local governments, were extracted and selected as the subject of this study. Moreover, the study used the hierarchical multiple regression method to test the research model

in addition to simple slope analysis and the Johnson-Neyman technique examining the statistically significant interaction effect(Hayes, 2013). Before testing hypotheses, the validity of the research model was confirmed through confirmatory factor analysis (CFA), and the reliability of each variable was confirmed using Cronbach's  $\alpha$  coefficient. Descriptive statistics, correlation analysis of major variables, an evaluation of homoscedasticity using the White test, and a multicollinearity test with variance inflation factor (VIF) were conducted to confirm that the data in the analysis met the basic assumptions for multiple regression analysis. Considering the use of a cross-sectional survey, Harman's single-factor test was conducted to address the issue of common method variance(Podsakoff et al., 2003).

The results showed that the organizational goal perception significantly moderates the positive relationship between managerial community networking and organizational performance. However, the moderating effect of job engagement was not statistically significant. Furthermore, this study conducted a post-analysis using the simple slope analysis and the Johnson-Neyman technique on organizational goal perception, a statistically significant interaction term. Regarding the moderating effect on the simple slope analysis, the high and middle level of organizational goal perception was found to positively interact with managerial community networking and organizational performance. On the contrary, the low level of interaction variable showed a negative relation. In addition, through the Johnson-Neyman technique, this study showed that the moderating effect had been distributed over a certain level (on 4.08, 95% confidence interval did not contain zero). Therefore, the actual moderating effect was statistically significant on specific criteria.

Theoretical implications of this study are as follows: First, the managerial networking behaviors of the central and local governments' managerial-level officials were empirically analyzed to address the



limitations of previous studies, which mainly were not conducted in the Korean context.

Second, this study categorized and measured managerial community networking, which was not carefully considered in previous managerial networking studies conducted with government organizations. Although there was no significant relationship between managerial networking and organizational performance, the results showed a positive relationship regarding the importance of management community networking in public organizations as well as different outcomes according to the administrative and national contexts. Thus, to determine organizational performance, it is necessary to consider categorizing and measuring.

Third, this research predicted the moderating effect of individual-level characteristics and behaviors on the relationship between managerial networking and organizational performance, which have not been previously studied. In particular, based on the behaviors and efforts of managers to establish cooperative relationships with external stakeholders, this study considered that the resources needed by the organization were acquired and ultimately affected the organizational performance (O'Toole, 2015). Therefore, it was concluded that managers should consider individual characteristics and behavioral factors for establishing cooperative relationships with external stakeholders.

As for a practical implication, this study suggested that public officials can be motivated by reinforcing perception of organizational goal to improve organizational performance. In particular, managers with a higher level of organizational goal perception have shown that behavioral networking with informal policy actors positively impacts organizational performance. Moreover, it is necessary to set specific goals and provide reasons for engaging managerial community networking to improve organizational performance in that managers

show networking behaviors with informal stakeholders within their limited time and resources, although it is not their official work (Torenvlied et al., 2013). Accordingly, managers with well-perceived organizational goals will be motivated and strive to find effective measures and strategies to improve organizational performance (Diefendorff & Seaton, 2015).

Despite these theoretical and practical implications, this study does have limitations: First, it was not able to construct a questionnaire entirely tailored to the purpose of the research question using secondary data. Second, it could not avoid the problem of reverse causality and common method bias in the cross-sectional data. Lastly, since the study adopted a questionnaire conducted in 2014, it could have possibly failed to reflect some of the rapid changes in the public service society. Therefore, follow-up studies are necessary to compensate for these limitations.

**Keywords : managerial networking, organizational performance, community networking, goal setting theory, organizational goal perception, job engagement**

***Student Number : 2020-28348***