

네트워킹의 활성화 요인에 관한 연구: 조직의 구조를 중심으로

유상엽

조직 관리 및 정책 집행에 있어서 네트워킹(networking)의 역할에 대한 관심이 높아지고 있으나, 무엇이 네트워킹을 발생시키고 활성화시키는지에 대한 연구는 그동안 매우 미비했다. 이에, 본 연구는 Burns & Stalker의 조직 이론을 네트워킹에 접목시킴으로써 네트워킹 활성화 요인에 대한 답을 구하고자 한다. 즉, 권한(authority), 유연성(flexibility), 신뢰(trust), 혁신(innovation), 위험감수(risk-taking), 불필요한 요식(red-tape) 등의 조직 구조변수를 바탕으로 조직관리자들의 인식에 입각하여 조직 구조의 유기성을 측정하였다. 그리고 이를 조직관리자들의 네트워킹 활성화 요인으로 분석하였다. National Administrative Studies Project III 의 자료를 바탕으로 한 분석 결과, 조직 관리자들은 자신들의 조직 구조를 유기적으로 생각할수록 네트워킹을 활발히 하는 것으로 나타났다. 본 연구는 네트워킹의 활성화에 대한 조직 구조적 해답을 제시할 뿐 아니라 나아가 후속 연구의 방향을 잡는데 그 의의가 있다.

주제어: 네트워킹, 조직 구조, 유기적 조직, 기계적 조직

I. 서론

최근 박근혜 정부가 출범하면서 “정부 부처간 칸막이 없애기” 또는 협업(네트워킹)을 강조하고 있다. 네트워킹에 대한 중요성은 일찌감치 미국정부에서도

* 미국 조지아대학교에서 행정학 박사학위를 취득하고, 현재 일본 국제대학 (International University of Japan), 공공관리 및 정책분석 프로그램 (Public Management and Policy Analysis Program)의 조교수로 있다. 주요 관심분야는 공공관리, 네트워킹, 관료제, 조직성과 등이다(sangyubr@iuj.ac.jp).

대두되었다. 미국 의회에서 통과된 법안을 분석한 Hall & O'Toole (2000)에 따르면, 대다수의 공공정책법안이 2개 이상의 정부 부처 또는 비정부기관과의 네트워킹을 통해 실행되도록 설계되었다. 학계에서 네트워킹에 대한 논의는 더욱 활발하다. 네트워킹의 중요성은 다양한 경제학적 이론들이 뒷받침해 주는데, 자원의존이론(resource-dependence theory)나 거래비용이론(transaction cost theory) 등이 그것이다. 이러한 이론들에 근거한 대표적인 연구들로는 정신보건서비스(mental health service) 네트워킹을 연구한 Provan & Milward (1995)와 텍사스 교육구(Texas school district)의 교육감들의 네트워킹을 연구한 Meier & O'Toole (2003)을 꼽을 수 있다. 이들의 공통적인 결론은 행정 조직 또는 행정 서비스의 향상을 위해서 개별 관리자들의 네트워킹과 유관기관과의 구조적인 네트워킹을 구축하는 것이 필수적이라는 것으로, 이는 행정학을 연구하는 학자 뿐만 아니라 일선공무원들 역시 네트워킹을 중요하게 인식할 필요가 있음(treating networks seriously)을 시사한다(O'Toole, 1997).

이렇게 네트워킹에 대한 학문적 그리고 실무적 관심이 높아짐에도 불구하고, 아직 네트워킹에 대해 모르는 바가 여전히 많이 남아 있다(Huang & Provan, 2007). 그간, 많은 학자들이 네트워킹을 독립변수로 이용하여 그 긍정적인 효과에 대해 연구하였음에도¹⁾, 어떠한 요인이 네트워킹을 활성화시키는지 즉, 네트워킹을 종속변수로 연구한 논문들은 많지가 않다. 네트워킹이 조직 및 행정서비스의 질을 향상시킨다는 연구결과들이 있다면, 당연히 어떠한 요인들이 네트워킹을 활성화시키는데에 대한 후속 연구가 따라야할 것이다. 이에 본 논문은, 조직의 구조에 초점을 두고 어떠한 조직구조가 네트워킹을 활성화시키는지론 의해보고자 한다.

1) 모든 연구가 네트워킹의 긍정적 효과만을 다룬 것은 아니다. 가령, O'Toole & Meier (2004)는 공공관리자들이 주변 이익집단과 네트워킹을 함으로써 그 혜택이 일부 기득권에게만 돌아가는 네트워킹의 어두운 면(dark side)을 연구하기도 하였다.

II. 기존 네트워크 연구: 네트워크의 정의

네트워크에 대한 학계의 합의된 정의는 아직 정립되어 있지 않다. 정치학, 사회학 또는 행정학처럼 어떠한 학문 분야이냐에 따라 네트워크를 이해하고 연구하는 방법도 조금씩은 다른 것이 현실이다 (Berry et al. 2004). 그럼에도 불구하고 몇 가지 공통된 점들이 있다. 예를 들어, Tichy, Tushman & Fombrun (1979)에 따르면, 네트워크는 소통되는 내용 (transactional content), 연결망의 성격 (nature of link) 그리고 구조적 특성 (structural characteristics)등으로 이루어져있다고 한다. 다시 말해, 네트워크는 둘 이상의 주체들 사이에 특정한 성격을 가진 연결망을 통해 특정한 내용이 소통되는 구조를 의미한다. Brass 외 (2004)는 네트워크를 어떠한 관계를 나타내는 교점 (node)과 연결 (tie)들의 집합체라고 정의한다. 즉, 네트워크의 기본 특성은, 둘 이상의 주체들이 정보나 자원과 같은 특정 내용물을 공유하기 위해 서로 연결되어 있는 집합체이다. 그렇다면, 무엇이 서로 다른 네트워크를 구분하게 하는 것일까? 답은, 네트워크를 이루고 있는 주체가 누구이며, 그들이 어떻게 연결되어 있고, 또 그 연결망을 통해서 무엇을 공유하느냐에 있을 것이다.

행정학 분야로 논의를 국한해보면, 네트워크를 연구한 논문들은 비록 네트워크를 의미했음도 불구하고 이를 네트워크라 부르지 않을 만큼 네트워크에 대한 정확한 정의가 정립되어 있지 않다 (Provan et al. 2007). Provan 외 (2007)에 따르면 연구자에 따라 파트너십 (partnership), 전략적 동맹 (strategic alliance), 조직간 관계 (interorganizational relationships), 또는 연합체 (coalition), 협력적 합의 (cooperative arrangement/collaborative agreements)²⁾등 서로 다른 용어를 사용하였으나 그 기본 개념은 사회적 상호작용 (social interaction), 관계 (relationship), 연결 (connectedness), 협력 (collaboration), 집단적 행동 (collective action), 신뢰 (trust) 및 협동 (cooperation)등과 같은 의미와 크게 다르지 않다. 즉, 서로 다른

2) Provan 외 (2007) cooperative arrangement와 collaborative agreements를 구분하고 있지만, 본 논문에서는 모두 협력적 합의라고 번역하였다. 하지만 이는 연구자의 편의에 의한 것이며, 이 둘은 엄연히 구분되어야 할 것이다.

용어지만, 기본 개념은 네트워크와 크게 다르지 않다.

행정학 분야에서 네트워크는 크게 두 가지 차원에서 연구가 진행되어왔는데 하나는 네트워크 구조이며 다른 하나는 관리자의 네트워킹 행위이다 (Berry et al. 2004). 예를 들어, Provan & Milward(1995)는 네트워크 구조를 분석단위로 설정하여 어떠한 네트워크 구조가 행정 서비스 전달에 있어서 효과적인가를 연구하였다. 또 다른 차원으로서 Meier & O'Toole (2003)은 개인 차원에서 관리자의 네트워킹 행위가 어떻게 조직의 성과에 영향을 주는지를 연구하였다.

본 연구는 새로운 정의를 제시함으로써 또 다른 네트워크/네트워킹에 대한 정의를 논하고자 하는 것은 아니다. 이는 다른 논문에서 보다 심도 있게 다루어야 할 주제일 것이다. 본 연구는 두 가지 차원 중에서 행위로서의 네트워킹에 초점을 두고, 어떠한 조직구조가 관리자의 네트워킹 행위를 활성화시키는지에 대한 논의를 하고자 한다. 다만, 본 연구에서 관리자의 네트워킹 행위는 공공관리자의 업무와 관련하여 다른 공공조직, 사조직, 그리고 비영리조직에 속한 사람들과 연락을 하는 행위를 의미한다.

Ⅲ. 조직구조: 기계적 (mechanistic) 그리고 유기적 (organic) 시스템

고전주의 조직이론가 (classical organizational theorist)들이 조직 내부의 구조 그 자체에 관심을 가졌다면, 신고전주의 조직이론가 (neo-classical organizational theorist)들은 조직이 처한 환경을 고려한 조직구조에 관심을 가졌다. 대표적인 학자로 Burns & Stalker를 들 수 있다. Burns & Stalker (1961)에 따르면, 조직구조는 조직의 환경에 따라 기계적 조직과 유기적 조직으로 나눌 수 있다. 일반적으로 기계적 구조의 조직은 매우 관료화 되어 있고 작업의 범위를 명확히 구분하며, 형식화되어 있고 (formalization), 의사결정구조가 중앙집권적인 (centralization) 반면, 유기적 구조의 조직은 그와 정반대의 성격을 가지고 있다

(Leifer & Huber, 1977; Pearce & David, 1983). 이와 관련하여 기계적 구조와 유기적 구조는 이분법적 구분이 아니며 오히려 하나의 스펙트럼을 이루는 양 축에 해당한다. 그리고 모든 조직은 그 조직이 속한 환경에 따라 이 스펙트럼의 한 곳에 속하는 성격을 가졌다고 볼 수 있다 (Burns & Stalker, 1961). 즉, 모든 조직은 기계적 구조의 특성과 유기적 구조의 특성을 모두 가지고 있으며 다만, 그 정도의 차이가 날 뿐이다.

Burns & Stalker (1961)의 조직 구조의 특성을 측정하기 위해서 Leifer & Huber (1977)는 권한 (authority), 유연성 (flexibility), 불필요한 요식 (red-tape), 신뢰 (trust), 혁신 (innovation), 그리고 위험감수 (risk-taking) 등의 변수를 사용하였다. 각 변수들의 설명은 다음과 같다.

권한: 기계적 구조의 조직은 규칙과 절차를 중요시한다. 이러한 조직에 속한 개인들은 명확하게 규정된 규칙과 절차로 인해 제한된 권한을 가지며, 규정에 벗어난 권한을 행사할 수 없다. Milne (1970)에 따르면, 기계적 구조의 조직 속에 개인은 지극히 부분적이며 일상적인 업무 (highly segmented and routine task)를 하게 되며, 따라서 개인은 많은 권한이 있지도 그리고 필요하지도 않다. 반면, 유기적 구조의 조직은 이와는 정반대이다. 유기적 구조의 조직은 의사결정과정이 분권화되어 있고, 명령체계보다는 상호조정을 통한 협력을 강조하여 개인에게 보다 많은 권한을 부여한다 (Ansell, 2000).

유연성 및 불필요한 요식: 기계적 구조의 조직은 관료적 성격을 띤다 (Rainey, 2009). 따라서 융통성이 그만큼 떨어지며 (rigid) 유연성 또한 부족하다 (Downs, 1967). Burns & Stalker(1961)에 따르면, 기계적 구조의 조직에서 상관과 부하는 수직적 커뮤니케이션을 통해서 작업을 한다. 이 경우, 최고관리자와 말단 직원사이에 매우 많은 계층 (layer)들로 나누어 져있으며 이는 정보의 왜곡현상을 일으키는 원인이 되기도 한다 (Child & Rodrigues, 2003). 또한 이는 불필요한 요식과 관련이 있는 행정업무의 지연 (administrative delay)을 야기하기도 한다. 다시 말해 기계적 구조의 조직은 유기적 구조의 조직에 비해 유연성이 떨어지며 불필

요한 요식을 갖출 가능성이 높다.

신뢰: 신뢰는 조직 구조를 특정 짓는 또 다른 개념이다. 기계적 구조의 조직에서 조직 구성원간에는 명확한 명령과 복종의 관계가 설정되어 있는 계층제적 구조를 가지고 있다 (Bennis, 1963). 이와는 달리 유기적 구조의 조직은 조직 구성원간 상호 신뢰를 밑바탕으로 한다 (Bennis, 1963). Zanzi (1987) 역시 주장하기를, 유기적 구조의 조직에서 조직 구성원들은 공통된 목표의식과 평등한 커뮤니케이션을 공유하기 때문에 팀워크 또는 네트워크를 통한 업무 능력이 뛰어나다고 본다. 따라서 유기적 구조의 조직의 구성원들은 상당한 신뢰를 공유하고 있다.

혁신 및 위험감수: 불확실한 외부 환경은 조직을 위협한다. 따라서 이러한 위협으로부터 살아남기 위해, 조직은 변화의 위험을 무릎써야 하며 혁신을 추구해야 한다 (Rainey, 2009). Burns & Stalker(1961) 역시 혁신과 위험감수를 불확실한 환경 속의 유기적 구조의 조직의 특성으로 꼽았다. 하지만, 기계적 구조의 조직은 혁신을 추구하거나 위험을 감수하려는 유인이 적다. 조직은 자신의 조직이 속한 환경이 안정적일 때 (stable) 기계적 구조를 갖게 되며, 이러한 환경 속에서 조직은 굳이 혁신을 통해 변화하려 하지 않기 때문이다.

IV. 조직 구조와 네트워킹 활성화

기존 연구를 볼 때 조직의 구조와 네트워킹의 활성화를 인과적으로 연결 짓는 노력은 부족했던 것이 사실이다. 기존의 네트워킹 연구에 따르면, 관리자의 활발한 네트워킹이 조직의 성과를 높인다고 한다 (Meier & O'Toole, 2003). 그렇다면, 어떤 요인이 네트워킹의 활성화에 영향을 줄 것인가? 과연 조직의 구조가 결정적 역할을 할 수 있는 것인가? 이를 이해하는 것은 네트워킹을 연구하는 학자 뿐만 아니라, 실제 부처간 칸막이를 허무하려는 실무자에게도 시사점을 준다.

조직의 구조 (보다 기계적이냐 유기적이냐)와 네트워킹의 활성화를 잇는 연구

는 부족하지만, 기존의 조직이론을 보면 이 둘을 인과적으로 이룰 수 있는 단서를 찾을 수 있다. 예를 들어, 조직의 개방성 (openness)을 유기적 구조의 조직의 중요한 특징으로 꼽을 수 있는데 (Aiken & Hage, 1972; Burns & Stalker, 1961; Leifer & Huber, 1977) 이는 조직 내부와 조직 외부간의 활발한 소통 또는 연결과 관련이 있다 (Leifer & Huber, 1977). 활발한 소통은 다시 적은 규칙과 통제로 연결이 된다 (Hage & Aiken, 1967; Leifer & Huber, 1977). 따라서 규칙과 절차가 덜한 유기적 구조의 조직은 기계적 구조의 조직보다 네트워킹이 보다 활성화되어 있을 개연성이 높다 (Duncan, 1973). 또한, 기계적 구조의 조직의 특성으로 꼽히는 형식화는 관리운영규정 (standard operating procedures) 또는 규칙과 관련이 있는데 (Hage & Aiken, 1967; Zmud, 1982), 이는 네트워킹을 방해하는 요소라 할 수 있다 (Hage, Aiken, & Marrett, 1971).

이와 같은 기존 연구에 기반하여, 본 연구는 다음과 같은 가설을 도출하였다.³⁾

가설: 조직이 유기적 구조를 가질수록 보다 활발한 네트워킹 행위가 일어날 것이다.

V. 분석자료⁴⁾ 및 분석단위

본 연구는 National Administrative Studies Project III (NASP-III)의 자료를 활용하였다. NASP-III는 무작위로 추출된 미국 조지아 주와 일리노이 주의 공공관리자들을 상대로 직업선택 동기, 직무 만족도, 조직의 규칙 등에 관한 인식을 조사한 설문 프로젝트이다. Feeney (2008)에 따르면, 조지아 주와 일리노이 주는

3) 이와 관련하여, Leifer & Huber (1977)은 비슷한 가설을 제시하였다. 즉, 조직의 유기성 (organicness)은 경계 잇기 (boundary-spanning)와 관계가 있다는 가설이다. 이 가설을 검증하기 위해 Leifer & Huber는 단순 상관관계 기법을 이용하였다. 하지만 본 연구는, 이에 나아가 다른 자료를 통해 회귀기법을 이용함으로써, 단순 상관관계가 아닌 통계적 인과관계를 검증한다는 데 차별성 및 유의미성이 있다.

4) 본 단락의 자료에 대한 내용은 NASP-III 매뉴얼에 나와 있는 내용을 발췌한 것으로 실제 매뉴얼은 저자에게 문의시 제공할 수 있음.

모두 큰 도시와 교외 지역을 가지고 있으며 지리적으로도 유사한 반면, 문화적으로나 정치, 행정적으로 서로 다른 환경을 가지고 있어, 미국을 대표하는 표본이라고 할 수 있다. 더욱이, 조지아 주는 인사관리 혁신을 대표하는 주이며, 일리노이 주는 중앙집권적인 인사관리를 하는 주를 대표한다는 점에서 조지아 주와 일리노이 주는 미국의 대표성을 잘 살린 표본이라 할 수 있다 (Feeney, 2008).

NASP-III는 우선 6,161 명의 조지아 주 공공관리자와 5,461명의 일리노이 주 공공관리자 가운데 각각 1,000명씩을 무작위로 추출하였다. 그 이후, 은퇴자 및 연락이 닿지 않는 공공관리자들을 제외한 914명의 조지아 주 공공관리자와 936 명의 일리노이 주 공공관리자에게 설문을 의뢰했다. 또한 274명의 조지아 주 비영리 조직 관리자와 1,033명의 일리노이 주 비영리 조직관리자에게도 역시 같은 설문을 의뢰했다. 그 결과, 전체적으로 39%가 설문에 응답했다. 자세히 들여다보면, 조지아 주에서는 공공관리자 표본 가운데 47%가 비영리조직 관리자 표본 가운데에는 39%가 설문에 응답했으며, 일리노이 주에서는 표본의 38%의 공공관리자와 표본의 31%의 비영리조직 관리자가 설문에 응답을 하였다. 표 1은 각 주 별, 각 영역별 실제 응답인원을 보여준다.

<표 1> NASP-III 응답자 현황

부문	표본	응답인원	응답비율	조직개수
공공분야	1850	790	43%	61
- 조지아 주	914	432	47%	33
- 일리노이 주	936	358	38%	28
비영리분야	1307	430	33%	305
- 조지아 주	274	107	39%	92
- 일리노이 주	1033	323	31%	213
전체	3157	1220	39%	366

Ⅵ. 변수측정

1. 네트워킹 측정

본 연구는 네트워킹 변수를 측정하기 위하여 업무와 관련된 커뮤니케이션 변수를 이용하였다. 공공관리자와 비영리조직 관리자들에게 각각 1) 자신들의 조직 내부에서, 2) 자신들 조직의 고객들과, 3) 다른 정부조직과, 4) 영리조직과, 그리고 5) 비영리조직과 업무와 관련하여 편지, 이메일, 전화 등 커뮤니케이션을 얼마나 하는지 그 비율을 물었다. O'Toole (1997)에 따르면, 네트워킹은 같은 명령-복종의 위계질서에 있지 않은, 다양한 사람/조직과의 상호관계를 의미한다. 따라서 본 연구에서 네트워킹을 측정하기 위해 공공관리자 및 비영리조직 관리자가 업무와 관련하여 얼마나 그들의 고객 또는 다른 (같은 위계라인에 놓여있지 않은) 공공조직, 비영리조직 또는 영리조직의 사람들과 커뮤니케이션을 하는지를 활용하였다. 즉, 변수 측정에 있어서 자신들 조직 내부에서의 커뮤니케이션은 제외하였다. 응답자들은 각각의 응답에 대하여 그 빈도에 따라 0-100퍼센트 내외로 답을 하되 전체의 합이 100퍼센트를 넘지 못하도록 하였다.

2. 조직의 구조 측정

Burns & Stalker (1961)가 주장하였듯이 조직의 구조는 기계적 구조 또는 유기적 구조로 이분화 되어 있기보다는 하나의 스펙트럼 안에서 그 모두의 특성을 일정부분 가지고 있다. 따라서 조직 구조를 측정하기 위해서는 이를 반영할 수 있는 연속적 변수 (continuous variable)를 개발할 필요가 있다. 이와 관련하여 Leifer & Huber (1977)은 유기화 (organicness)라는 개념을 도입하였다. 본 연구 역시, 유기화라는 개념을 도입하여 조직구조를 측정하였다. 이는 기계화 (mechanisticness)의 반대되는 개념으로, 조직 구조의 유기화의 값 (value)가 커진다는 것은 그만큼 조직 구조의 기계화 값이 줄어든다는 것을 의미하며 유기화 값이 작아진다는 것은 그만큼 조직 구조의 기계화 값이 커진다는 것을 의미한다.

물론 이런 조직 구조를 한, 두개의 변수로 측정할 수 없다. 보다 세련된 조직 구조의 기계화를 측정하기 위해서는 보다 다양한, 정제된 기계화의 측면들을 함께 고려하여야 한다. 본 연구는 Burns & Stalker (1961)에 기반하여 기계화-유기화의 스펙트럼을 연속적 변수로 측정하였다. 현 시점에서, 조직 구조를 객관적 지표로 개발하는 데에는 한계가 있다. 비록 권한, 유연성, 혁신, 위험감수, 신뢰, 불필요 하 요식 등이 조직구조의 측면이지만, 이는 개별 조직구성원이 어떻게 인식하는 지를 바탕으로 측정이 가능하기 때문이다. 따라서 본 연구는 설문 응답자들이 자신의 조직에 관하여 권한, 유연성, 혁신, 위험감수, 신뢰, 불필요한 요식에 대해 어떻게 인식하고 있는지를 바탕으로 조직 구조를 측정하였다. 다음 표 2는 각각의 설문문항이 실제로 어떻게 구성되어 있는지를 보여준다.

<표 2> 설문 문항, 측정, 및 척도⁵⁾

설문 문항	측정변수	척도
My job offers a great deal of flexibility.	유연	4 점 척도(1=매우 동의하지 않음 - 4 매우 동의함)
I do not have enough authority to determine how to get my job done. (reversed)	권한	4 점 척도(1=매우 동의하지 않음 - 4 매우 동의함)
Innovation is one of the most important values in this organization.	혁신	4 점 척도(1=매우 동의하지 않음 - 4 매우 동의함)
Top management in this organization is afraid to take risks (reversed).	관리자의 위험감수	4 점 척도(1=매우 동의하지 않음 - 4 매우 동의함)
Employees in this organization are afraid to take risks (reversed).	직원들의 위험감수	4 점 척도(1=매우 동의하지 않음 - 4 매우 동의함)
Top management displays a high level of trust in this organization's employees.	신뢰	4 점 척도(1=매우 동의하지 않음 - 4 매우 동의함)
If red tape is defined as 'burdensome administrative rules and procedures that have negative effects on the organization's effectiveness,' how would you assess the level of red tape in your organization? (reversed).	불필요한 요식	11 점 척도 (0=거의 없음-10 매우 높음)

위 설문 문항들을 바탕으로 본 연구는 유기화를 측정하기 위해 주성분분석

5) 독자의 정확한 이해를 돕고자 설문문항 원문을 그대로 인용하였음.

(principal component analysis)을 실시하였다. 그 결과 일곱 문항 모두 오직 하나의 요인으로 축약되었으며 그에 상응하는 eigenvalue 값은 3.356이었다. 또한, 본 연구에서 사용된 일곱 변수 모두가 유기화라는 잠재변수(latent variable)를 대략 50퍼센트 가량 설명해주는 것으로 조사되었다. 주성분 분석 결과는 표 3에 정리되어 있다.

<표 3> 유기화 변수에 대한 주성분 분석 결과

	설문문	요인 적재량
유연	My job offers a great deal of flexibility	0.525
권한	I do not have enough authority to determine how to get my job done (reversed)	0.572
혁신	Innovation is one of the most important values in this organization	0.735
관리자의 위험감수	Top management in this organization is afraid to take risks (reversed)	0.722
직원들의 위험감수	Employees in this organization are afraid to take risks (reversed)	0.716
신뢰	Top management displays a high level of trust in this organization's employees	0.778
불필요한 요식	If red tape is defined as "burdensome administrative rules and procedures that have negative effects on the organization's effectiveness," how would you assess the level of red tape in your organization?(reversed)	0.758
점진적 분산(Cumulative Variance)		47.94%

Cronbach's alpha: 0.751

3. 통제변수 측정

조직의 구조와 네트워킹의 활성화 간의 관계를 조사하기 위하여 본 연구는 조직의 크기와 조직의 나이를 통제하였다. 조직의 크기는 조직원의 숫자로 측정하였으며 조직의 나이는 그 조직이 설립 된지 얼마나 되었는지로 측정하였다. 두 변수 모두 정규분포를 따르지 않아 자연로그로 변환하였다. Downs (1967)에 따르면, 조직이 커지고 나이가 들에 따라 보다 융통성이 없어진다 (rigid)고 한다. Rainy (2009) 역시 큰 조직일수록 다양한 업무의 분할이 이루어지고 그럼으로써

조직 구조가 복잡해진다고 한다. 따라서 조직의 크기가 클수록, 조직의 역사가 길수록 기계적 구조를 가질 가능성이 크며 따라서, 네트워크 정도를 낮추게 될 수 있다.

이와 더불어 조직의 기능 역시 통제하였다. 이는 조직의 기능에 따라 어떤 부처는 네트워크를 할 필요가 많을 수 있거나 적을 수 있기 때문이다. 우선, 공공조직의 경우 교육, 보건, 가정, 공공안전, 자연자원, 농업, 인사, 법무, 도서관, 여행, 노동, 교통, 그리고 일반행정 등 그 기능에 따라 분류를 하고 그 가운데, 농업과 관련된 부처를 기본변수 (base-line)로 잡고 나머지 변수들을 모두 이분변수 (dichotomous variable)로 통제하였다. 비영리조직의 경우, 그 특성을, 자선단체, 사회단체 (civic league), 사회복지단체, 노동, 농업, 원예 단체, 사업연맹 (business league), 그리고 프레이터널조합 (fraternal beneficiary societies)등으로 나눌 수 있는데, 본 연구에서는 사업연맹을 기본변수로 잡고 나머지 변수들을 모두 이분변수화하여 통제하였다.

끝으로, 개인차원에서, 성별, 결혼여부, 나이, 인종 등을 통제하였으며, 네트워크에 영향을 줄 수 있는 직역(job role- 관리역, 전문역, 또는 기술역)등을 통제하였다.

4. 분석방법

본 연구는 통계분석을 위하여 회귀분석 (OLS regression)을 이용하였다. 이를 위해 Gauss-Markov 가정을 검사해본 결과, 본 분석은 동분산성 (homoskedasticity) 가정에 위배되는 것으로 나타났다. 이를 교정하고자 heteroskedasticity-robust standard error를 이용한 회귀분석을 활용하였다 (Wooldridge, 2009). 그 밖의 Gauss-Markov 가정은 모두 충족 하였다.

VII. 결과

표4의 모델1은 조직의 유기화가 전체적인 네트워킹 즉, 다른 정부조직, 조직의 고객, 영리조직 및 비영리조직과의 네트워킹에 어떻게 영향을 주는지에 대한 결과를 보여주고 있다. 결과에 따르면, 본 연구가 세운 가설대로, 조직의 구조를 유기적이라고 느낄수록 업무와 관련하여 네트워킹을 더욱 활발히 하는 것으로 나타났다. 본 연구에서 유기화 변수는 평균이 0이고 표준편차가 1인 요인점수(factor score)로 측정되었다. 따라서 유기화 변수가 큰 값을 가질수록 유기화를 나타내고 반대로 작은 값을 가질수록 기계화를 나타낸다. 그러므로 본 연구의 결과는 또한 조직의 구조를 기계적 구조로 인식할수록 네트워킹이 적어진다고 해석할 수도 있다. 이러한 결과는 본 연구의 가설을 입증해준다.

본 연구는 또한, 네트워킹의 상대가 누구냐에 따라 제한적이거나 비슷한 결과를 발견하였다. 표4의 모델2는 다른 정부조직과의 네트워킹 정도를 종속변수로 분석한 결과이며 모델3은 조직의 고객과의 네트워킹 정도를 종속변수로 분석한 결과이다. 두 결과 모두, 조직의 구조가 유기적일 수록 보다 네트워킹이 증가하는 것으로 나타났다. 하지만, 영리조직과의 네트워킹을 나타내는 모델4와 비영리조직과의 네트워킹을 나타내는 모델5에서는 조직의 구조가 통계적으로 유의미하게 영향을 끼치지 않는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 조직의 구조와 네트워킹의 활성화 간에 통계적인 인과관계가 있지만, 이에 못지않게 네트워킹의 상대가 누구인지 역시 중요하다는 것을 보여준다. 현 시점에서 어떠한 이유 때문에 조직의 구조가 영리조직 및 비영리조직과의 네트워킹에 영향을 주지 못하는지는 알 수 없다. 하지만, 영리조직과 비영리조직이 조직운영 및 정책 집행에 있어서 중요한 파트너임을 감안한다면 이러한 결과는 후속연구에서 보다 자세히 다루어볼 필요성이 존재한다.

통계변수 가운데에서는 Downs (1967)와 Rainey (2009)의 주장대로, 조직의 크기와 네트워킹간에 부의 관계가 있음을 발견하였다 (모델 1, 모델2, 모델4). 하지만, 예상과 달리, 조직의 나이와 네트워킹과는 긍정적인 인과관계가 발견되었다 (모델 2).

그 밖의 통제변수 가운데, 결혼을 했을수록 (모델 2), 여성일수록 (모델 1과 모델 4), 네트워크를 덜하는가 하면, 나이가 많을수록 (모델 1, 모델4, 모델 5) 네트워크가 활발한 것으로 나타났다. 모든 모델에서 응답자의 직역은 네트워크에 영향을 주지 않는 것으로 조사되었다. 이 가운데 특히 눈여겨볼 내용은 성별에 따른 네트워크이다. 본 연구에서는 여성일수록 네트워크를 덜한다는 결과를 얻었으나, 기존의 연구들은 이에 대해 상반된 입장들을 가지고 있다. Meier, O'Toole,

<표 4> 회귀분석 결과

독립변수 및 통제변수	모델 1	모델 2	모델 3	모델 4	모델 5
	전체 (모델 2+3+4+5)	다른정부조 직과의 네트워킹	고객과의 네트워킹	영리조직과 의 네트워킹	비영리조직 과의 네트워킹
상수	47.611*** (10.291)	23.435*** (8.646)	7.079* (3.982)	7.235 (6.099)	10.620** (4.266)
유기화 (organicness)	2.297** (1.043)	2.278*** (.811)	.797* (.414)	-.524 (.412)	-.296 (.269)
조직의 크기	-3.108*** (.768)	-2.125*** (.603)	-.329 (.329)	-.459* (.271)	-.164 (.183)
조직의 나이	2.357 (1.574)	2.184* (1.23)	-.214 (.633)	.664 (.672)	-.327 (.345)
결혼여부 (=1 결혼; =0 미혼)	-3.204 (2.173)	-3.051* (1.764)	.843 (.958)	-.881 (1.027)	-.119 (.605)
성별 (=1 여성; =0 남성)	-3.365* (1.918)	-1.011 (1.573)	-.524 (.781)	-1.489* (.846)	-.346 (.498)
응답자 나이	.255** (.105)	.087 (.092)	-.036 (.043)	.143*** (.048)	.048** (.024)
인증 (=1 유색인증; =0 백인)	6.346** (2.915)	1.437 (2.057)	2.047 (1.285)	.928 (1.066)	1.901*** (.734)
관리자 역	-9.437 (6.251)	-.968 (4.942)	.417 (2.045)	-4.188 (4.278)	-4.678 (3.466)
전문가 역	-4.849 (6.439)	3.566 (5.171)	1.415 (2.222)	-4.627 (4.226)	-5.227 (3.389)
기술자 역	-2.104 (7.447)	6.429 (5.979)	-2.787 (2.243)	-.734 (4.568)	-5.060 (3.431)
Observation	841	843	842	844	841
Adj. R-squared	.189	.208	.085	.080	.103

괄호 안 숫자는 Robust standard errors, 조직의 기능은 통제되었으나 지면사정상 생략함.

*** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1

& Goerdel (2006)에 따르면, 여성은 남성에 비해 덜 위계질서를 따지고 보다 참여적이며, 유연하고, 사회적이다. 이러한 여성들은 남성에 비해 자신들의 상관과 갈등을 피하려하며 이에 따라 상관과의 네트워킹을 남성보다 더 적극적으로 한다고 한다. 그러나 반대로, 이러한 특성으로 인하여 여성관리자들은 그들의 부하들에게 적극적인 권위를 세우는데 실패해 부하직원과의 네트워킹을 잘 못한다고 한다 (Meier, O'Toole, & Goerdel, 2006). 즉, 여성성과 남성성이 상관 및 부하와의 네트워킹에 미치는 영향은 서로 다르다는 주장이 혼재하는 가운데, 본 연구는 여성일수록 위계질서에서 벗어난 대등한 파트너와의 네트워킹에 약하다는 결과를 보여주는 것이어서 주목할 필요가 있다. 물론, 이러한 결과를 근거로, 본 논문에서 남성 관리자가 네트워킹에 있어서 더 우월하다는 가치판단을 하는 것은 아니다. 다만, 남녀의 성별에 따른 네트워킹의 차이에 관한 후속연구가 필요하다는 점과 그 간극을 어떻게 긍정적인 방향으로 줄일 수 있을지에 대한 연구의 필요성을 지적할 뿐이다.

VIII. 결론 및 토론

본 연구를 시작하게 된 동기는 네트워킹이 조직의 성과에 긍정적인 효과를 가져온다는 기존의 연구에도 불구하고 무엇이 네트워킹을 활발하게 만드는지에 대한 논의가 부족했다는 데 있다. 이에 대해 다양한 논의가 가능하겠지만 본 연구는 Burns & Stalker (1961)의 조직 구조에 초점을 맞추어 조직의 유기적 구조 또는 기계적 구조가 어떻게 네트워킹에 영향을 주는가를 중심으로 논의하였다. 다만, 조직구조 자체를 객관적으로 측정하는데 한계가 있는 관계로 조직 구성원이 느끼는 주관적 입장에 근거하여 조직의 구조를 측정하였다. 연구결과, 조직의 구조가 유기적일 수록 네트워킹을 활성화시키는 것으로 나타났다. 이와 더불어, 조직의 크기, 나이, 그리고 응답자의 인구통계학 정보에 따라 네트워킹의 정도가 달라지는 것으로 나타났다.

이러한 연구 결과를 토대로, 조직성과에 있어서 네트워킹의 긍정적인 효과를

고려해볼 때 어떻게 조직을 유기적 구조로 탈바꿈시키느냐에 대한 이론적 그리고 실질적 논의가 필요하다. 물론 모든 조직, 모든 직군이 네트워킹을 요하지는 않을 것이다. 다만, 네트워킹이 업무의 성패를 좌우하는 경우, 조직관리자의 입장에서 적어도 네트워킹을 담당하는 관리자가 자신의 조직이 유기적 구조를 가졌다고 느끼게끔 조직 구조를 변화시켜주는 것은 상당히 중요한 작업이라고 생각된다. 즉, 네트워킹을 담당하는 관리자가 스스로 권한을 갖고, 유연성 있게 대처할 수 있으며, 혁신과 위험을 감수할 수 있는 구조일 때 그리고 불필요한 요식이 줄어들 때 비로소 자신의 조직을 유기적 구조로 느끼고 나아가 네트워킹을 활발히 할 수 있을 것이다. 이는, ‘부처 간 칸막이 없애기’를 중요시하는 현 정부의 관리지침에 시사하는 바가 크다.

물론, 본 연구에는 한계가 있다. 우선, 미국 자료를 바탕으로 한 결과로서 과연 우리 정부 또는 조직에 바로 적용이 가능하느냐의 문제를 생각할 수 있다. 조직의 문화가 다르고, 사회적 문화가 다른 점을 감안할 때, 본 연구의 결과를 토대로 바로 우리 정부 또는 조직에 적용하는 것은 주의할 필요가 있다. 따라서 후속 연구에서는 본 연구의 기본적인 생각을 바탕으로 한국 자료를 통해 재검증하는 노력이 필요하다. 또한, 본 연구는 Burns & Stalker (1961)에 근거하여 일곱 가지 변수를 토대로 조직의 구조를 측정하였다. 하지만, 본 연구의 조직 구조 변수가 완벽하다고 할 수는 없다. 따라서 후속 연구에서 조직의 구조를 측정하는 변수를 발전시킬 필요가 있다.

나아가, 본 연구는 네트워킹의 발생요인에 대한 주의를 환기시킴으로써, 그동안 부족했던 네트워킹의 발생요인에 대한 논의를 보다 활발히 할 것으로 기대된다. 특히, 누구와의 네트워킹이냐에 따른 발생요인의 차이에 관한 연구뿐만 아니라, 조직의 구조 이외에 개인차원에서 어떠한 사람들이 보다 네트워킹을 잘하는지에 대한 후속연구 역시 필요하다 하겠다.

■ 참고문헌

Aiken, Michael, and Jerald Hage. 1972. "Organizational Permeability, Boundary Spanners And

- Organizational Structure.” *Paper presented at the 67th Annual Meeting of the American Sociological Association*, New Orleans.
- Ansell, Chris. 2000. “The Networked Polity: Regional Development in Western Europe.” *Governance* 13(3): 303-333.
- Bennis, Warren. G. 1963. “A New Role for the Behavioral Science: Effecting Organizational Change.” *Administrative Science Quarterly* 8(2): 125-165.
- Berry, Frances S., Ralph S. Brower, Sang Ok Choi, Wendy Xinfang Goa, HeeSoun Jang, Myungjung Kwon, and Jessica Word. 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.
- Brass, Daniel, Joseph Galaskiewicz, Henrich R. Greeve, and Wenpin Tsai. 2004. “Taking Stock Of Networks And Organizations: A Multilevel Perspective.” *Academy of Management Journal* 47(6): 795-817.
- Burns, Tom R., and George M. Stalker. 1961. *The Management of Innovation*. Tavistock.
- Child, John, and Suzana B. Rodrigues. 2003. “Corporate Governance and New Organizational Forms: Issues of Double and Multiple Agency.” *Journal of Management and Governance* 7(4): 337-360.
- Duncan, Robert G. 1973. “Multiple Decision-Making Structures in Adapting to Environmental Uncertainty: The Impact on Organizational Effectiveness”. *Human Relations* 26(3):273-291.
- Downs, Anthony. 1967. *Inside Bureaucracy*. Little, Brown
- Feeney, Marry. 2008. “Sector Perceptions among State-Level Public Managers.” *Journal of Public Administration Research and Theory* 18(3): 465-494.
- Hage, Jerald, and Michael Aiken. 1967. “Relationship of Centralization to Other Organizational Properties.” *Administrative Science Quarterly* 12(1): 72-92.
- Hage, Jerald, Michael Aiken, and Cora B. Marrett. 1971. “Organization Structure and Communication.” *American Sociology Review* 36(5): 860-871.
- Hall, Thad. E., and Laurence J. O’Toole. 2000. “Structures for Policy Implementation: An Analysis of National Legislation, 1965-1966 and 1993-1994.” *Administration and Society* 31(6): 667-686.
- Huang, Kun, and Keith G. Provan. 2007. “Structural Embeddedness and Organizational

- Social Outcomes in a Centrally Governed Mental Health Services Network.” *Public Management Review* 9(2): 169-189.
- Leifer, Richard, and George P. Huber. 1977. “Relations Among Perceived Environmental Uncertainty, Organization Structure, and Boundary-Spanning Behavior.” *Administrative Science Quarterly* 22(2): 235-247.
- Meier, Kenneth J., and Laurence J. O’Toole. 2003. “Public Management and Educational Performance: The Impact of Managerial Networking.” *Public Administration Review* 63(6): 689-699.
- Meier, Kenneth J., Laurence J. O’Toole, and Holly T. Goerdel. 2006. “Management Activity and Program Performance: Gender as Management Capital.” *Public Administration Review* 66(1): 24-36.
- Milne, R. S. 1970. “Mechanistic and Organic Models of Public Administration in Developing Countries.” *Administrative Science Quarterly* 15(1): 57-67.
- O’Toole, Laurence J. 1997. “Treating Networks Seriously: Practical and Research-Based Agendas in Public Administration.” *Public Administration Review* 57(1): 45-52.
- O’Toole, Laurence J., and Kenneth J. Meier. 2004. “Desperately Seeking Selznick: Cooptation and the Dark Side of Public Management in Networks.” *Public Administration Review* 64(6): 681-693.
- Pearce, John A., and Fred David. 1983. “A Social Network Approach to Organizational Design-Performance.” *Academy of Management Review* 8(3): 436-444.
- Provan, Keith G., Amy Fish, and Joerg Sydow. 2007. “Interorganizational Networks at the Network Level: A Review of the Empirical Literature on Whole Network Governance: Structure, Management and Effectiveness.” *Journal of Management* 33(3): 479-516.
- Provan, Keith G., and H. Brinton Milward. 1995. “A Preliminary Theory of Interorganizational Network Effectiveness: A Comparative Study of Four Community Mental Health Systems.” *Administrative Science Quarterly* 40(1): 1-33.
- Rainey, Hal G. 2009. *Understanding and Managing Public Organizations*. Jossey-Bass.
- Tichy, Noel, Michael L. Tushman, and Charles Fombrun. 1979. “Social Network Analysis for Organizations.” *Academy of Management Review* 4(4): 507-519.
- Wooldridge, Jeffrey M. 2009. *Introductory Econometrics: A Modern Approach*. South-Western

Cengage Learning.

- Zanzi, Alberto. 1987. "How Organic is Your Organizations? - Determinants of Organic/Mechanistic Tendencies in a Public Accounting Firm." *Journal of Management Studies* 24(2): 125-142.
- Zmud, Robert W. 1982. "Diffusion of Modern Software Practices: Influences of Centralization and Formalization." *Management Science* 28(12): 1421-1431.