

# 참여적 관리와 네트워크 관리가 재정적·인식적 성과에 미치는 영향연구 : 민간조직과 혼합조직을 대상으로

김 하 현\*

거버넌스에 대한 관심이 부각되면서, 조직 관리 연구들은 조직성과를 향상시키기 위해 참여적 관리기법과 네트워크 연구에 대해서 주목하기 시작했다. 이에 대해 그동안의 선행 연구들은 대부분 민간조직을 대상으로 하여 참여적 관리기법과 조직경계 네트워크 관리가 조직성과를 향상시킨다고 주장했다. 본 연구는 이에 대해 참여적 관리기법과 네트워크 관리가 조직의 재정적·인식적 성과를 향상시키는가에 대해서 혼합조직과 민간조직을 대상으로 비교분석하였다. 2005·2007 사업체 패널데이터를 활용하여 분석한 결과, 참여적 관리기법은 조직성과를 향상시키나 조직경계 네트워크 관리는 인식적 성과에서만 그 영향력이 나타나고 있었다. 또한 이를 혼합조직과 민간조직으로 나누어 살펴본 결과, 참여적 관리기법은 민간조직의 경우는 재정적·인식적 성과 모두에서 긍정적인 영향이 나타났으나 혼합조직에서는 인식적 성과에만 긍정적인 영향을 미쳤고, 조직경계 네트워크 관리는 민간조직의 인식적 성과에만 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이를 다시 하위변수로 나누어 분석한 결과, 민간조직과 혼합조직에 있어서 조직성과를 향상시키는 요인이 다르다는 것이 드러났다.

## 1. 서론

조직연구에 대한 이슈는 언제나 조직의 성과향상과 관계되어 왔다. 최근 공공조직에 있어 유행처럼 번진 NPM 역시 이를 보여주는 대표적인 예이다. 그러나 이후, 효율성만을 강조하던 NPM에 대한 비판이 일면서 일각에서는 성과향상을 위해 참여와 협동을 강조하는 거버넌스에 관한 관심이 부각되었다.

거버넌스는 복잡해진 환경으로 인하여 조직이 더 이상 단일 조직의 시각으로만은 현대 사회의 문제를 풀 수 없다는 배경을 가지고 등장했다. 거버넌스는 조직 내·외의 구성원의 참여와 조직 환경과의 상호작용에 주목했는데 그 대표적인 것이 참여적 관리와 네트워크 관리라고 할 수 있다.

각각의 이론들에 대해 많은 후속연구들은 참여적 관리와 네트워크 관리가 조직의 성과를 향상시

---

\* 연세대학교 박사과정

킨다는 점을 주장해왔다. 후속연구들은 참여적 관리가 조직 내 민주주의를 상승시키고 조직원들의 직업만족도를 높여 성과에 긍정적인 영향을 주며, 조직 경계에서의 네트워크 관리 역시 성과를 향상시킨다는 연구결과를 주장했다.

그러나 기존의 선행연구들은 대부분 각각의 영향력에 대해서만 따로 논하고 있으며, 민간 기업을 주된 대상으로 하고 있다는 한계를 가지고 있다. 특히 이러한 영향력이 공공조직과 민간조직에 있어서 동일하게 나타나는가에 대한 논의는 아직 미흡한 실정이다. 그러나 만일 민간조직과 공공조직에 있어서 그 영향력이 다르게 나타난다면, 성과관리라는 미명 아래 무비판적으로 수용되고 있는 조직관리 기법들은 아무런 실효성을 가지지 못하게 될 것이다.

이에 이 연구는 참여적 관리와 조직경계 네트워크 관리라는 두 가지 영향력이 민간과 공공조직의 성과향상에 있어서 다른 영향력을 미치고 있는가에 대해서 살펴보고자 한다. 이 연구는 2005 · 2007 사업체패널 조사를 활용하여 혼합조직과 민간조직의 참여적 관리(participative management)와 조직 경계에서의 네트워크 관리(boundary spanning management)가 재정적 성과 및 인식적 성과에 어떠한 영향을 가지고 있는지 살펴보았다. 이 연구에서 혼합조직을 대상으로 하는 이유는 순수공공기관의 경우는 조직의 역할과 목표가 민간기업과 다르다는 점에서 비교가 쉽지 않겠지만, 공기업과 같은 혼합조직의 경우 그 설립목적과 소유는 정부이나 업무 및 처한 환경, 그리고 성과에 대한 강조와 측정방식이 민간기업의 그것과 유사하기 때문에 공공조직과 민간조직의 비교를 가능하게 하기 때문이다.

## II. 이론적 배경

### 1. 거버넌스: 민주주의와 네트워크

현대 사회는 기존의 정부 중심의 전통적인 통치에서 벗어나 다양한 사회-정치적 행위자들이 포함된 거버넌스로 표현된다. 기존의 전통적인 민주주의 이론으로는 사회에서의 복잡성이나 권위의 분화 같은 것을 설명하기 어렵기 때문에 새로운 통제와 규제의 방식이 다양한 거버넌스는 민주주의를 실현할 수 있으며, 현대사회의 복잡한 문제들을 조직 내적 참여와 조정은 물론 조직 외부에 있는 사회-정치적 행위자들의 참여와 조정으로 해결할 수 있다는 의의를 갖는다.

거버넌스에 대한 해석은 다양하나, 거버넌스에 대한 가장 중요한 개념은 상호작용(interaction)으로 볼 수 있다. 이에 대해 Kooiman(2003)은 “거버넌스란 사회문제의 해결, 전반적인 사회적 행위의 규범적 근간을 세우기 위하여, 공공 · 민간 행위자들의 참여를 바탕으로 이루어지는 상호작용의 총체”라고 정의했다. 거버넌스는 사회적 상호작용을 위한 구조적 조정을 필요로 하게 되며, 이러한 상호작용은 내부적 대응성과 외부적 대응성으로 존재하게 된다(Kooiman, 2003).

Lynn et al.(2001)은 거버넌스의 전제가 되는 이론적 배경으로 ① 제도주의와 ② 네트워크에 대한 연구를 언급하였다. 제도주의의 경우는 구조적 형태가 조직 내에서의 행동을 형성하며, 조직성

과에 대한 결정요인들과 외부환경으로 인한 구조형성 등이 나타나는 것을 의미한다. 또한, 네트워크의 경우는 다양한 정책의 집행이나 전달 그리고 협상 등에서의 다양한 사회-정치적 행위자들로 이루어진 네트워크를 나타낸다.

즉, 제도주의는 조직 내부적 대응성을, 네트워크는 조직 외부적 대응성을 나타내는 것이다. 거버넌스에 대한 이러한 관점은 조직 내부의 참여가 구조적 형태로 나타나는 참여적 관리와 조직 외부에서 다양한 사회-정치적 행위자들로 이루어진 네트워크로 표현될 수 있다.

## 2. 참여적 관리와 네트워크 그리고 성과

### 가. 참여적 관리

참여적 관리는 조직원들을 조직의 의사결정에 참여시킴으로써, 조직원들이 조직의 목적을 공유하고 권한부여를 통한 만족감을 극대화시켜 조직의 생산성을 높이는 것을 목적으로 하는 방법이다. 참여적 관리기법의 형태는 다양하다. 조직의 상위관리자들이 의사결정권한을 하부조직과 공유하면서 목표를 설정하거나 문제의 해결 · 작업수준의 결정에서의 참여, 정책형성에서의 대표성을 표현하고 새로운 직원을 뽑거나 작업 속도 등을 결정하는 것 등이 있다(Cotton et al., 1988).

Carson(1985)은 참여적 관리기법을 활용하게 되면 ① 참여과정에서 조직원들의 새로운 아이디어의 도입으로 인해 생산성이 향상될 것이며, ② 직업만족도를 상승시킴으로써 동기가 부여되고 창의성이 높아지고, ③ 실적에 의한 인센티브제도가 도입됨으로써 성과가 향상될 것이라고 주장한다. 이에 Salamon(1992) 역시 참여적 관리가 산업 민주주의를 성취하고, 조직 내의 조직원들의 역할과 위상을 변화시킬 것이라고 주장했으며. 또한 Hyman & Manson(1995)도 참여적 관리가 산업 민주주의를 성취하고 조직참여를 높인다고 설명한다.

이에 대한 대다수의 선행연구들은 참여적 관리는 조직원들의 직업만족감을 상승시키며(Drucker 1954, Likert 1967, Daley 1986; Bernstein 1993; Kim 2002), 동기를 부여하고(Cabel and FitzRoy, 1980) 성과를 향상시킨다는(Huang 1997) 것을 밝혀냈다.

### 나. 네트워크 관리

네트워크 관리와 성과에 대한 많은 선행연구는 네트워크 관리가 성과에 긍정적인 영향을 준다고 주장했다. Gulati(1995)는 네트워크를 기업의 생존과 성장에 필요한 자원축적의 중요한 통로로서 정의내리고 있으며, Inkpen & Tsang(2005)는 하나의 조직에 있어서 지식, 자원, 기술 등에서의 접근을 가능하게 해주는 채널로써 의미를 가진다고 주장하였다.

조직 외부 네트워크는 단순히 개인 간 관계(personal interaction)를 통해서 형성되는 비공식적 네트워크로 형성될 수도 있으며, 조직차원에서 제휴 형태와 같은 네트워크로 형성되는 공식적인 네트워크의 형태를 띠 수도 있다. 네트워크 관리가 성과를 향상시킨다는 주장은 네트워크의 특성

으로 설명할 수 있겠다.

- ① 네트워크의 유연성 - 네트워크는 빠르게 변화하는 기술과 환경, 시장 그리고 관리기법에 적응할 필요가 있기 때문에 형성된다. 즉 네트워크는 조직관리에 유연성을 주어서 조직의 성과를 올리는 것이다. 또한 다양한 조직 간의 네트워크는 자원 및 정보의 획득 부분에서의 거래 비용을 줄여주며, 환경의 불확실성 감소에도 영향을 주어 조직의 성과를 향상시킨다.
- ② 합리적 선택: 단일 기관이 결정하기에 매우 복잡한 상황에서의 의사결정시 네트워크는 다양한 의견을 교환하고 그에 대한 정보를 획득할 수 있기 때문에 단일 기업에 비해 합리적 선택을 가능하게 한다.
- ③ 사회적 자본의 성장: 네트워크는 상호 신뢰와 투명성 그리고 학습의 공유 등을 성장시킨다. 네트워크가 잘 형성될 경우, 이러한 사회적 자본이 성장되며 이는 모니터링의 비용의 감소 등을 야기하며 성과에 도움을 준다. 이 중 조직 관리에 있어서 특히 조직경계에서 이루어지는 네트워크 역시 성과와의 긍정적인 영향이 주장된다.

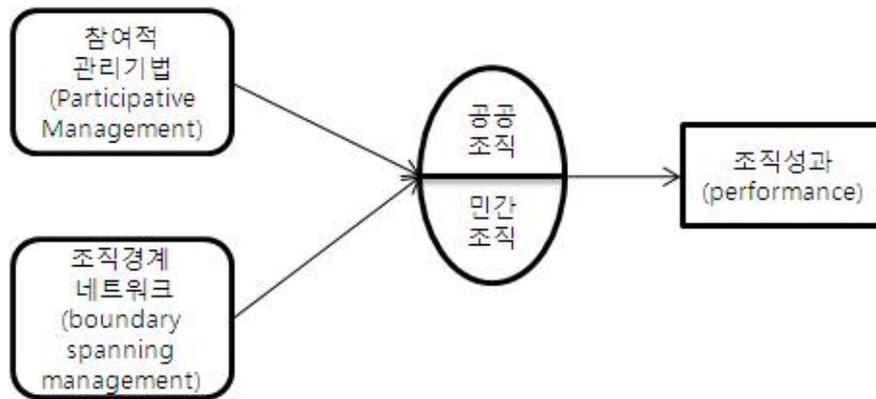
### 3. 공공 · 민간조직의 특성

공공조직과 민간조직은 정치적 환경 · 외부적 환경에 대한 반응, 동기부여, 그리고 구조적인 문제에서 그 차이점이 존재한다. Sayre(1953)은 이러한 공공조직과 민간조직의 차이점에 대해서 ‘공공조직과 민간조직은 중요하지 않은 부분에서만 동일하다’라고 역설했다.

이러한 공공조직과 민간조직의 차이는 네트워크의 영향에서도 많은 차이를 보이고 있는데, Isett & Provan(2005)은 그들의 연구에서 네트워크에 대한 형태가 공공부문과 민간부문에서 다르게 나타나고 있음을 밝혀냈다. 그들은 공공부문의 경우 민간부문과는 달리 네트워크가 반복적으로 형성된다 하더라도 그 계약이 비공식화되지 않고 공식적인 계약으로 계속 지속되고 있음을 보여주었다. 즉, 네트워크의 형성과 그 영향력에 공공조직과 민간조직의 차이가 존재하는 것을 보여주는 것이다.

이렇듯 만일 공공조직과 민간조직이 조직관리 기법에 있어서 그 영향력의 차이를 보인다면, 일방적으로 민간조직에서 통용되고 있는 기법들을 공공조직에 적용시키는 일은 다소 무리가 있는 것으로 볼 수 있다. 특히, 참여적 관리기법이나 조직경계 네트워크 관리 활동 등이 그 중요성이 역설되는 것에 비해 선행연구들 대부분 민간조직을 대상으로 이루어졌음을 고려해본다면 민간조직과 공공조직에서의 조직 관리기법의 영향력에 대한 차이를 발견하는 일은 매우 중요하다고 할 수 있다. 이에 대한 이 연구의 개념적 틀은 다음 [그림 1]과 같다.

[그림 1] 개념적 틀



이 연구에서는 민간조직과 공공조직의 차이를 보기 위해 혼합조직과 민간조직을 대상으로 이러한 관계를 조명했다. 그 이유는 순수 공공조직의 경우, 시장의 부재와 목표의 모호성이라는 차이로 인해서 조직 관리기법을 민간조직과 비교하게 될 경우 연구가 다른 환경적 요인으로 인해 관리의 차이를 나타내지 못할 가능성을 갖을 수 있기 때문이다.

그러나 혼합조직의 경우, 전통적 공공조직의 특징을 가지고 있음과 동시에 민간조직의 특징 역시 존재하기 때문에 민간조직과 관리기법을 비교하기에 적합할 수 있다. 혼합조직은 조직을 통제하는 기제로 시장 역시 사용하고 있으며, 소유권과 재정적 지원 역시 정부와 민간 모두가 동시에 공존하고 있다. 또한 이들은 이윤추구라는 순수공공조직에 비해 다소 명백한 목표가 선정되며, 가격으로 값을 매길 수 있는 서비스와 제품을 다른 조직들과 경쟁을 통해 판매하게 된다. 동시에 이러한 재정적 평가를 바탕으로 인사관리 역시 실시되며, 이러한 인사관리는 조직원의 승진과 경제적 보상에 영향을 미치게 된다.

즉, 혼합조직의 경우, 기존의 공공조직의 특징이 모호해지며, 이러한 점은 오히려 민간조직의 특징으로 보여진다. 그러나 이와 동시에 혼합조직 종사자들은 이렇듯 민간조직 환경에 많이 노출되고 있음에도 불구하고 자신들의 목표가 이윤추구라고 주장하지는 않는다(Rainey, 2003). 즉, 혼합조직의 경우 공공성과 수익성 모두가 공존하게 되는 것이다.

### III. 가설설정

#### 1. 참여적 관리와 네트워크 관리

##### 가. 참여적 관리

참여적 관리는 민주적 환경을 조성하고 의사소통 채널을 확보하여 토론을 통한 해결을 이끌어

내며 문제를 해결한다. 참여적 관리는 조직의 성과를 향상시키기 위해 공공조직, 민간조직 그리고 혼합조직모두에서 중요한 관리기법으로 주목된다(Carsten and Spector 1987; Locke 1976; Eby et al. 1999). 선행연구들은 참여적 관리기법이 동기부여를 조장하고(Cable and FitzRoy, 1980), 조직만족을 상승시킨다고 주장했으며(Cotoon et al. 1988; Macy, Peterson and Norton, 1989), Berman & West(1998)는 민간기업 뿐만 아니라 공공조직과 비영리조직에서도 참여적 관리기법이 성과를 향상시키기 위한 전략적 관리기법으로 많이 사용되고 있음을 역설했다. 또한 많은 선행연구들은 참여적 관리기법이 성과에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 밝혀냈다(Drucker 1954, Likert 1967, Daley 1986; Bernstein 1993; Kim 2002; Hung, 1997). 이에 대한 가설은 다음과 같다.

### ***H1. 참여적 관리를 잘 하는 조직일수록 조직성파가 높을 것이다.***

#### **나. 조직경계에서의 네트워크 관리**

조직은 조직의 경계에서 다른 조직과 이익집단사이에서의 비금전적인 교환이 순환적으로 이루어진다(Powell 1990). 조직은 조직경계의 외부와 상호작용하면서 환경으로부터의 불확실성을 줄이고 환경을 통제할 수 있는 정보들을 습득하며, 조직경계의 환경들과 상호작용하면서 기술적인 이점을 얻는다. 그렇기 때문에 네트워크는 이로 인해 조직 관리를 더 효과적으로 진행하며 합리성을 획득할 수 있다고 주장된다.

많은 선행연구들은 네트워크 관리가 성과에 긍정적인 영향을 가지고 있음을 밝혀냈으며(Podolny, 1993; Powell, Koput, and Smith-Doerr, 1996; Stuart, Hoang and Hybels, 1999; Baum, Calabrese and Silverman, 2000), 또한 네트워크 관리가 성과를 향상시킬 수 있는 정치적 영향력을 상승시키거나(Laumann and Knoke, 1987; Fernandez and Gould, 1994), 전략적 연합형성(Gulati, 1995; Gulati and Gargiulo, 1999), 조직의 학습을 돕고(Davis and Greve, 1997; Haunschild and Beckman, 1998; Kraatz, 1998; Kale, Singh, and Perlmutter, 2000; Anand and Khanna, 2000), 혁신을 잘 일어나게 도와준다고(Hagedoorn and Schakenraad, 1992; Ahuja, 2000; Ruef, 2002) 주장했다.

특히 조직 경계에서 일어나는 네트워크 관리는 매우 중요한 의미를 갖는데, O'Toole(1997)은 행정가는 네트워크 관리를 위해 환경과 가장 먼저 맞는 조직경계를 관리해야 한다고 주장했다. 이에 대한 실증연구 결과 Meier & O'toole(2001)은 공공조직과 민간조직 모두 외부네트워크와 상호작용하는 시간이 많을수록 학교조직의 성과가 올라간다는 것을 밝혀냈으며, 후속연구들(O'Toole & Meier, 2003; 2004a; 2004b) 모두에서 역시 조직경계에서 이루어지는 관리자의 네트워크 관리가 조직성파에 긍정적인 영향을 미치는 것을 지속적으로 밝혀냈다. 이에 대한 가설 2는 다음과 같다.

### ***H2. 네트워크 관리를 잘 하는 조직일수록 조직성파가 높을 것이다.***

## 2. 혼합조직과 민간조직의 영향력

공공조직과 민간조직은 그 설립목적과 외부환경 그리고 법적/정치적 요구에서 모두 차이를 보인다. 이는 혼합조직이라고 해도 마찬가지인데, 이러한 특성은 참여적 관리 및 외부 네트워크 관리의 효과에 대한 영향력에서도 나타날 것이다. French, Israel and Asa(1960)은 같은 형태의 참여적 관리라 하더라도 다른 문화적 체계에서는 다른 결과가 도출된다고 주장했다. 그 조직의 특징과 문화적 특성이 영향을 미치는 것이다.

참여적 관리기법은 하위 조직원들을 의사결정에 포함시켜 권한을 부여함으로써 조직만족도를 상승시키고 성과를 올리는 기법이다. 그러나 공공조직 및 혼합조직의 경우, 그 직위체제와 업무가 법적 · 정치적 특징으로 인해 민간조직에 비해 제한성을 갖게 된다. 이로 인해, 공공(혼합)조직의 경우 문화적인 측면에서 민간조직에 비해 위계성이 높은 것으로 측정되는데, 이러한 공공(혼합)조직의 권위적이고 위계적인 조직문화성격은 하위 구성원들의 대표성을 키워주거나 의사결정에 참여를 시키는 등의 참여적 관리기법의 효과가 나타나는데 문화적 · 시간적 장애물들로 작용해 제약점이 될 것이다. 이에 대한 가설은 다음과 같다.

### *H3. 혼합조직의 경우 민간조직보다 성과에 대한 참여적 관리의 효과가 낮게 나타날 것이다.*

또한 공공조직과 혼합조직의 특성은 외부네트워크 관리에서 역시 나타날 것인데, 이는 구조적/인사적 권한과 관계가 있다. 구조 및 인사적 권한을 전적으로 최고 책임자가 가지고 있는 민간조직과 달리 혼합조직의 경우 그 최종권한이 법으로 규정되어 있다. 이런 혼합조직의 구조적 경직성은 혼합조직이 환경에 맞추어서 신속하게 조직을 재구조화하거나 업무를 변화하는 등의 행위를 하는데 있어 장애로 작용하여, 혼합조직의 환경에 대한 대응적 신속성을 민간조직에 비해 떨어지게 할 것이다. 그렇기 때문에 혼합조직의 경우, 외부 네트워크에서 받아들인 정보 및 기술적 이점 역시 내부에 적용하기에는 다소 어려움이 발생하게 되는 것이다.

### *H4. 혼합조직의 경우 민간조직보다 성과에 대한 조직경계 네트워크 관리의 효과가 낮게 나타날 것이다.*

## IV. 표본의 특성 및 변수설정

### 1. 표본의 특성

이 연구는 2005, 2007<sup>1)</sup> 사업체 패널데이터를 활용했다. 사업체 패널데이터는 노동연구원에서 조사하는 데이터로 2005년 조사에서는 민간 부분 약 1,600개와 공공부문 약 100개 사업장을 대상으로

본조사를 실시 한 후 추가로 공공부문 약 200개 사업장을 대상으로 특별조사를 실시하였다. 2007년 사업체 패널데이터는 2005년 조사에 활용되었던 대상 중 1,740개의 사업체를 대상으로 실시되었다. 이 중 민간 부분은 약 1,600개였으며 공공부문은 120개의 사업장이 포함되었다. 그러나 휴업/폐업 및 진행하지 조사를 거절한 사업체로 인해 1418개의 사업체만이 조사되었다.

표본은 민간부분의 경우 농림어업 및 광업을 제외한 30인 이상 규모 사업장으로 구성되었으며, 공공기관의 경우 2005년 기준<sup>2)</sup>으로 기획예산처에서 ‘원칙적으로 정부산하기관관리기본법’에서 규정한 공공기관 구분기준법을 최대한 적용하되 예외범위를 축소하여 진행되었다<sup>3)</sup>. 이에 대한 민간 표본은 다음<표 1>과 같다.

<표 1> 민간부분의 성공한 사업체에 대한 표본

		2005년		2007년	
		빈도	비율	빈도	비율
제 조 업	경공업	185	11.45	189	10.84
	화학공업	151	9.34	122	7.00
	금속자동차운송	209	12.94	178	10.21
	전기전자정밀	161	9.96	230	13.19
	건설업	107	6.62	94	5.39
	개인서비스업	152	9.41	270	15.48
	운수업	139	8.6	-	-
	통신업	33	2.04	-	-
	금융보험업	58	3.59	-	-
	유통서비스업 <sup>4)</sup>	-	-	264	15.14
	사업서비스업 기타	185	11.45	164	9.40
	사회서비스업	215	13.31	208	11.93
	전기가스수도업	20	1.23	25	1.43
	전체	1615	100	1744	100

사업체 패널 데이터는 사전 컨택, 우편물 발송, 재무현황 및 근로자 현황 조사표 작성, 사업장 방문 면접조사의 단계를 거쳐 진행되었다. 이 과정에서 각 사업장의 상용근로자가 30인 이상인지도 확인하여 만일 30인 미만 사업장인 경우에는 조사 대상에서 제외시켰으며, 우편물을 통해 재무현황 및 근로자 현황 조사표를 발송하여 기재하게 하였고, 이 외의 모든 설문은 면접원이 방문하여

1) 2007년 사업체 패널데이터는 학술대회용 베타버전이다.

2) 2005년 사업체 패널조사는 2006년에 실행되었으며, 2007년 조사는 2008년에 실행되었다. 이 와중에 법이 바뀌어 각 조직이 속해있는 군이 바뀌게 되었다. 그러나 각 사업체가 속해있는 군은 변하였으나, 각 사업체의 특성이 변경되지는 않았음을 밝힌다.

3) 공공부문 표본의 경우 기획예산처 선정기관인 출자기관(농업기반공사, 한국전력공사 등), 출연기관(교통안전공단, 신용보증기금 등), 보조위탁기관(대한체육회, 예금보험공사 등), 자회사(한국수력원자력(주), 철도광고(주) 등), 재출연기관(극지연구소, 학교법인기능대학 등), 경영혁신대상기관(예술의 전당, 한국언론재단 등)과 지방공기업들이 조사대상으로 선정되었다.

4) 2007년 조사에는 2005년 운수업과 통신업, 금융보험업으로 구분되어 있던 군이 사라지고 유통서비스업이라는 군이 추가되어 조사되었다.

노트북 컴퓨터에 설문을 응답하도록 하는 개별 면접법<sup>5)</sup>을 택했다.

이 중 변수조작과정에서 응답되지 않은 자료들을 제외하여 본 연구에서는 공공부문의 경우 161~203개, 민간부문의 경우 2203~2275개의 조직이 표본으로 사용되었다<sup>6)</sup>. 연구에 사용된 표본의 특성을 살펴보면, 다음 <표 2>와 같다.

<표 2> 표본의 특징

			표본수	평균	표준오차	최저값	최고값
재무적 성과	2005	공공	104	-6367.593	146833	-1052802	726778
		민간	1042	57988.97	267526.8	-213615	5911886
	2007	공공	66	-6955.242	104680.3	-441558	409979
		민간	1225	51994.41	241338.7	-641385	4308272
조직의 인원수	2005	공공	125	713.576	1403.994	30	9734
		민간	1305	374.3249	773.5302	30	12885
	2007	공공	86	658.1744	1358.61	31	10118
		민간	1533	416.6921	940.6099	30	14702
조직의 연령	2005	공공	125	1987.136	15.60725	1905	2006
		민간	1305	1984.457	16.87885	1885	2005
	2007	공공	87	1986.598	16.16086	1905	5006
		민간	1593	1985.472	16.41823	1885	2007

위의 표를 살펴보면 공공부문의 경우, 2005년에 비해 2007년도의 재무적 성과가 낮은 것을 확인할 수 있다. 특히 평균을 비롯한 중앙값과 최고값 모두 2007년이 더 낮게 나타나고 있는 것을 발견할 수 있다.<sup>7)</sup> 민간부문의 경우 역시 2005년도의 성과가 더 좋은 것으로 나타났다. 또한 재무적 성과지표에 비해 조직의 인원은 공공 · 민간 조직 모두 2005년과 2007년의 변화가 크지 않은 것을 발견할 수 있다. 공공부문의 경우 인원수에 대한 평균이 조금 줄어들었으나, 표준오차의 변화가 그리 크지 않고 최저값과 최고값 모두 비슷한 범주에 존재하고 있는 것을 확인할 수 있다. 이에 비해 민간부문은 조직의 인원수가 늘어난 것을 확인할 수 있다. 반면, 조직의 재무적 성과와 인원수에 비해 조직의 연령은 2005년과 2007년이 거의 동일한 것으로 나타나고 있다.

5) 면접조사는 네델란드 통계청이 개발한 Blaise 시스템을 활용한 CAPI(Computer Assisted Personal Interview) 방식으로 진행하였다.

6) 첫 번째 종속변수인 재무적 성과지표의 경우 공공부문은 161개이며, 민간부문은 2203개로 나타났다. 두 번째 종속변수인 인식적 성과지표의 경우는 공공부문 203개이며, 민간부문 2775개로 나타났다. 이렇게 종속변수에 따라 응답률이 달라지는 이유로는 2007사업체 패널 데이터의 경우 학술대회용 베타버전으로 아직 변수의 정립이 미흡하기 때문이 아닐까 하고 추측한다.

7) 혹시 지나친 극단값으로 인해 이러한 수치가 나왔는가를 확인하기 위하여 중앙값을 확인해본 결과 2005년의 경우, 296인데 반해 2007년은 170.5인 것으로 나타났다. 극단값의 영향이 아닌 그 자체의 변동이 커진 것으로 나타나고 있다. 이는 경기침체로 인한 영향도 나타난 것이겠지만, 2007년 데이터의 불안정성 때문이기도 한 것으로 추정된다.

## 2. 변수설정

### 가. 종속변수

성과를 측정하기 위한 종속변수는 두 가지로 나뉘어서 측정되었다. 첫 번째는 재정적 성과지표이다. 재정적 성과지표는 민간조직은 매출액과 영업비용의 차액인 영업이익(또는 영업손실)으로, 공공부문의 경우에는 사업수익과 사업비용의 차액으로 구성했다. 이는 실제로 참여적 관리기법과 조직경계 네트워크 관리가 재정적 성과에 영향을 미치는 가를 보기 위해 설정되었다.

두 번째는 인식적 성과지표로, 이는 조직의 성과를 단순하게 재무적 성과지표로만 측정하는 것은 공공부문 및 작은 사업장의 경우 그 유효성이 다소 떨어진다고 판단되어 동종업체의 평균과 비교해서 사업장의 재무적 성과와 노동생산성, 제품/상품이나 서비스의 품질이 어떠한가에 대한 3가지의 질문으로 이를 측정하였다. 인식적 성과지표는 실제적인 성과라기보다는 동종업체에 대한 비교를 통해 측정된 인식적 질문으로 각각 동종업체에 비해 높은 편이라고 응답하였거나 매우 높다고 응답한 경우를 더미변수로 변환하여 질문들의 합으로 지표를 구성하였다. 재정적 성과지표의 경우 log값으로 치환하였으며, 인식적 성과지표는 그대로 사용하였다. 종속변수 측정을 위해 사용된 변수는 다음 <표 3>과 같다.

<표 3> 성과변수에 대한 구성

변수	성과변수		
재정적 성과 (절대적 성과)	민간조직: 영업이익(또는 영업손실)= 매출액-영업비용 혼합조직: 사업이익(또는 사업손실)= 사업수익-사업비용	인식적 성과 (상대적 성과)	동종업체 평균과 비교해서 사업장의 재무적 성과가 어떠한가 - 동종업체에 비해서 높은 편이거나 매우 높다.
			동종업체 평균과 비교해서 노동생산성은 어떠한가 - 동종업체에 비해서 높은 편이거나 매우 높다.
			동종업체 평균과 비교해서 사업장의 제품/상품이나 서비스의 품질은 어떠한가 - 동종업체에 비해서 높은 편이거나 매우 높다.

### 나. 독립변수

독립변수는 참여적 관리와 조직경계 네트워크 관리로 구성하였다. 참여적 관리에 대한 변수는 총 18개의 질문으로 구성되었다. 근로자 1인당 연간 업무개선관련 제안건수를 제외한 나머지 질문들은 모두 명목척도로 측정되었기 때문에 모두 더미변수화 하였으며, 총 18개의 질문에 대해 각

각 표준화한 후(Z-score)하여 질문을 합쳐 구성하였다.

또한 참여적 관리 변수는 3가지의 하위변수로 구분되어 구성되었다. 첫 번째 하위변수는 업무개선 관련 활동 변수로서 업무개선 관련 제안제도의 운영이나 문제해결이나 개선활동을 위한 소집단 활동에 대한 질문으로 구성되었다. 두 번째 하위변수는 자율권의 정도를 측정한 것으로 이는 업무수행 및 인적관리에 대한 자율권에 대한 변수로 구성되었다. 세 번째 변수는 조직 내의 커뮤니케이션에 대한 변수로 이는 사업장에서 실시하고 있는 커뮤니케이션의 종류와 공식적 혹은 비공식적 통로를 통해 근로자가 자신의 의견을 의사결정에 반영하고 있는가를 측정한 것이다. 이런 하위차원과 각각의 질문은 다음 <표 4>와 같다.

<표 4>참여적 관리 변수에 대한 구성

변수	참여적 관리	
업무 개선 관련 활동	업무개선 관련 제안제도의 운영여부 - 제안여부가 있다.	신규팀원 채용결정의 자율권 정도 - 자율권을 많이 가지고 있다.
	근로자 1인당 연간 업무개선 관련 제안건수	팀원 훈련 결정에 자율권 정도 - 자율권을 많이 가지고 있다.
	품질개선, 생산성 향상, 비용절감, 고객불만 해결 등의 문제해결이나 개선활동을 위한 소집단 활동여부 - 소집단 활동이 있다.	공식적 통로(노동조합이나 노사협의회 등) 및 기타 비공식적 통로를 통해 경영계획의 결정에 관여하는 정도 - 근로자의 의견이 의사결정에 반영되거나 근로자가 의사결정에 거부권을 행사 가능하거나 노사가 이를 공동으로 결정하는 경우
	소집단이 상설조직인가 임시조직인가 - 상설조직	공식적 통로 및 비공식적 통로를 통해 최신기계 및 설비 도입의 결정에 관여하는 정도 - 근로자의 의견이 의사결정에 반영되거나 근로자가 의사결정에 거부권을 행사 가능하거나 노사가 이를 공동으로 결정하는 경우
	소집단 참여자의 범위(직급관련) - 일반사원 및 고참근로자나 감독자급 일선 관리자급이 소집단에 참여	공식적 통로 및 비공식적 통로를 통해 공정 및 작업조직 개편의 결정에 관여하는 정도 - 근로자의 의견이 의사결정에 반영되거나 근로자가 의사결정에 거부권을 행사 가능하거나 노사가 이를 공동으로 결정하는 경우
	한 해 동안 평균해서 소집단 활동에 참가한 근로자의 비중 - 60% 이상	공식적 통로 및 비공식적 통로를 통해 근로자 훈련의 결정에 관여하는 정도 - 근로자의 의견이 의사결정에 반영되거나 근로자가 의사결정에 거부권을 행사 가능하거나 노사가 이를 공동으로 결정하는 경우
	소집단활동의 문제해결 및 개선의 기여여부 - 매우 도움이 된다.	공식적 통로 및 비공식적 통로를 통해 본사나 하청의 결정에 관여하는 정도 - 근로자의 의견이 의사결정에 반영되거나 근로자가 의사결정에 거부권을 행사 가능하거나 노사가 이를 공동으로 결정하는 경우
자율 권의 정도	업무수행 방법 결정에 대한 자율권 정도 - 자율권을 많이 가지고 있다.	공식적 통로 및 비공식적 통로를 통해 감원 등 고용조정의 결정에 관여하는 정도 - 근로자의 의견이 의사결정에 반영되거나 근로자가 의사결정에 거부권을 행사 가능하거나 노사가 이를 공동으로 결정하는 경우
	업무속도결정에 대한 자율권 정도 - 자율권을 많이 가지고 있다.	실시하고 있는 커뮤니케이션의 종류 - 최고책임자와 전체 직원과의 회의, 경영자가 정기적으로 현장을 순시하면서 근로자와 대화, 경영자와 직접 의사소통을 할 수 있는 핫 라인 운영, 직제라인(부서, 과, 팀/반)별 정기적 회합을 통한 경영정보 공유, 근로자의 의견/태도를 파악하는 정기적 근로자 설문조사

조직 경계의 네트워크 관리에 대한 변수는 총 5개의 질문으로 측정되었으며, 각각의 하위질문들은 더미변수로 각각의 질문들을 합쳐서 변수화 하였다.

조직 경계 네트워크 관리 변수 역시 2개의 하위변수로 구성되었는데 첫 번째가 소극적 네트워크 관리 활동이며, 두 번째가 적극적 네트워크 관리 활동이다. 소극적 네트워크 관리 활동은 인사노무 관리 관련 잡지의 구독이나 다른 회사의 인사관리자들과의 정기적인 회합에 참석하였는가 등의 활동들을 의미하며, 적극적 네트워크 관리 활동은 실제로 정보 및 조언/자문을 구하거나, 벤치마킹을 하거나 컨설팅을 받는 것과 같은 활동들을 의미한다. 이런 하위차원과 각각의 질문은 다음 <표 5>와 같다.

<표 5> 조직 경계 네트워크 관리 변수에 대한 구성

변수	조직 경계 네트워크 관리
소극적 활동	인사노무관리 관련 전문잡지를 1종 이상 정기구독하고 있는가
	다른 회사 인사관리자들과의 정기적인 회합에 참석하는가
적극적 활동	경영자단체나 협회로부터 인사노무관리와 관련해서 정보를 구하거나 조언/자문 구한 적이 있는가
	국내의 우수사업장을 대상으로 인사노무관리 관련 벤치마킹을 한 적이 있는가
	컨설팅 업체로부터 인사·노무 관리 관련 컨설팅을 받은 적이 있는가

#### 다. 통제변수

통제변수는 조직의 연령, 조직의 크기, 연도, 조직의 재무적 성격 등으로 구성되었다. 조직의 연령은 조직이 설립된 해를 설문이 조사된 해에서 빼는 것으로 측정하였고, 조직의 크기는 조직의 직원의 수를 근거로 측정하였다. 이후 조직의 크기와 조직의 연령 모두 log변수로 치환하였다. 또한 연도변수는 표본을 2005년과 2007년의 데이터를 사용하였기 때문에, 각 해의 특징을 보기 위해서 2005년을 기준으로 더미처리 하였다<sup>8)</sup>.

조직의 재무적 성격은 사업장이 하는 업무에 대한 재무적 성과지표를 기준으로 하여 더미변수로 설정하였다. 조직의 재무적 성격을 따로 통제한 이유는 조직업무의 특성적 차이를 통제하기 위함이다. 공공부문의 경우 성과로 평가받아야 하는 조직이 존재하기도 하지만 요금이나 예산 또는 비용 등으로 평가받아야 하는 조직이 존재한다. 주가나 이익 매출 등으로 성과를 평가받아야 한다고 생각하는 조직의 경우, 조직의 활동이 더 시장화 되고 수익을 내는데 더 많은 노력을 기울이겠지만, 요금이나 예산 등으로 평가받아야 된다고 인식되는 조직의 경우에는 매출액을 더 내는 행위보다는 지출을 줄이는 등의 조직 관리에 더 초점을 맞출 것이기 때문에 재무적 성과에 있어서 조직 성격적 차원에서 차이가 나타날 수도 있다고 판단되어 통제하였다<sup>9)</sup>. 통제변수에 대한 질문은 다음

8) 2005년을 0으로 2007년을 1으로 표시하였다.

9) 이 통제변수는 공공조직과 민간조직 모두에서 사용되었다. 그 분포도를 살펴보면, 공공조직의 경우, 113개의 조직이 자신들의 조직은 요금이나 예산 등으로 평가받아야 한다고 주장했으며, 92개의 조직이 주가나 이익 또는 매출액과 같은 지표로 재무적 성과를 평가받아야 한다고 주장했다. 민간조직의 경우, 2,568개의

<표 6>과 같다.

<표 6> 통제변수에 대한 구성

조직의 연령: 조직의 설립연도 - 각 설문조사시기에서 설립연도를 차감한 것을 로 그로 치환함.	조직의 재무적 성격지표: 사업장의 재무적 성과지 표로 가장 적합한 것. 주가, 이익, 부가가치, 매출액/영업수익/사업수익은 1, 요금, 예산, 비용, 지출 은 0으로 설정함.
조직의 크기: 각 설문조사시기에서의 근로자의 수로 로그로 치환함.	
연도: 2005년을 기준으로 2007년에만 1을 부여함.	

연구방법으로는 다중회귀분석과 순서형 로짓(ordered logit)을 사용하였다. 재정적 성과는 다중회  
귀분석을 실시하였으며, 인식적 성과는 순서형 로짓을 실시하였다<sup>10)</sup>.

## V. 연구 결과

### 1. 참여적 관리와 조직경계 네트워크 관리의 효과

Model 1과 Model2는 참여적 관리와 조직경계 네트워크 관리의 재정적 · 인식적 성과에 대한 영  
향을 확인하기 위하여 전체표본을 대상으로 모형을 설정하였다.

<표 7> 참여적 관리와 조직경계 네트워크 관리의 효과

종속변수 독립변수	Model 1: 재정적 성과 (절대적 성과)		Model 2: 인식적 성과 (상대적 성과)	
	Coef. beta	t	Coef.	Z
참여적 관리	0.0026172	<b>4.98***</b>	0.0284476	<b>6.18***</b>
조직경계 네트워크 관리	0.0015661	-1.17	0.1207266	<b>4.94***</b>
조직의 크기	0.0325144	<b>10.38***</b>	0.0011613	0.04
조직의 연령	0.0059737	-0.35	-0.0986482	<b>-2.20*</b>
재무적 성격	0.037488	1.24	0.8254683	<b>7.24***</b>
연도변수	0.0086149	-0.42	-0.1272303	-1.87+
혼합조직	-0.0321215	<b>-4.60***</b>	-0.4835665	<b>-3.15**</b>
상수	13.79361	<b>769.34***</b>	-	-
N	2367		2978	
Adj $R^2$	0.0712		0.0236(Pseudo $R^2$ )	

+p<0.1, \*p<0.05, \*\*p<0.01, \*\*\*p<0.001

조직이 자신들의 조직은 주가나 이익 또는 매출액과 같은 지표로 평가받아야 한다고 주장했으며, 267개의  
조직이 자신들의 재무성과를 요금이나 예산 비용, 지출 등으로 평가받아야 한다고 주장했다.

10) 재정적 성과는 연속적 변수의 형태였으나, 인식적 성과의 경우 3가지의 더미형 질문들을 합쳐서 만든 변  
수이기 때문에 다중회귀분석을 사용하는 것은 문제가 있다고 판단되어 순서형 로짓분석을 활용하였다.

Model 1은 재정적 성과변수에 대한 참여적 관리와 조직경계 네트워크 관리의 효과를 나타내는 것으로, Model 1을 살펴보면 참여적 기법을 많이 할수록 재정적 성과가 향상되는 것을 알 수 있다. 이는 조직에서 참여적 관리기법을 많이 활용할수록 조직에 대한 만족도가 상승되어서 성과를 향상시킨다는 기존의 이론과 동일한 결과이다. 또한 조직의 크기가 클수록 재정적 성과가 향상되는 것 역시 나타나고 있으며, 혼합조직의 재정적 성과가 민간조직에 비해 더 낮게 나타나고 있는 것이 확인되었다. 그러나 Model 1을 살펴보면, 가설 2와 달리 조직경계 네트워크 관리의 영향력이 재정적 성과에서 나타나지 않는 것을 확인할 수 있다. 이는 조직경계 네트워크 관리를 많이 할수록 조직성과가 향상될 것이라는 기존의 이론과 다르게 나타난 결과이다. 심지어 통계적으로 유효하지는 않았으나 조직경계 네트워크 관리가 재정적 성과에 부정적으로 나타나는 것도 확인되었다.

Model 2는 동종업체에 비해 인식한 조직의 성과와 독립변수와의 관계를 나타낸 것이다. Model 2를 살펴보면, 참여적 관리와 조직경계 네트워크 관리 모두 인식적 성과에 긍정적인 영향을 미치는 것이 확인된다. 또한 시장성이 강한 조직일수록 자신의 조직이 동종업체에 비해 더 성과가 높다고 인식하고 있으며, 재정적 성과와 마찬가지로 혼합조직이 민간조직에 비해서 더 낮은 인식적 성과수준을 가지고 있는 것으로 나타났다.

위의 결과 참여적 관리를 잘하는 조직일수록 조직성과가 높을 것이라는 가설 1은 채택되었으나, 네트워크 관리를 잘하는 조직일수록 조직성과가 높을 것이라는 가설2는 부분적으로만 채택되는 것을 발견할 수 있다. 즉, 조직경계 네트워크 관리가 인식적 성과에서는 긍정적인 영향을 보이고 있으며, 재정적 성과에서는 그 영향력이 나타나지 않은 것이다. 또한 혼합조직의 경우, 재정적인 성과와 인식적인 성과 모두 민간조직에 비해서 낮게 나타나고 있는 것 역시 발견되었다.

## 2. 혼합조직과 민간조직

Model 3부터 Model 6까지는 가설 3과 가설 4를 검증하기 위해서 구성되었다. Model 3과 Model 4는 재정적 성과에 대한 혼합조직과 민간조직의 참여적 관리와 조직경계 네트워크 관리의 영향력을 나타내고 있으며, Model 5와 Model 6은 인식적 성과지표를 대상으로 이 차이를 나타내었다.

<표 8> 재정적 성과(혼합조직과 민간조직)

독립변수	Model 3: 혼합조직(재정적 성과)		Model 4: 민간조직(재정적 성과)	
	종속변수 Coef. beta	t	Coef. beta	t
참여적 관리	-0.0313383	-0.87	0.0292427	<b>2.90**</b>
조직경계 네트워크 관리	0.10343	0.28	-0.0152222	-1.39
조직의 크기	-0.0690961	-1.78+	0.0810239	<b>-7.33***</b>
조직의 연령	-0.0109554	-0.29	-0.001461	-0.14
재무적 성격	0.0903188	<b>2.59**</b>	0.0016169	0.17
연도변수	-0.8982798	<b>-25.61***</b>	0.8905295	<b>91.70***</b>
상수	13.97908	<b>166.30***</b>	-131381.8	-5.03
N	161		2203	
Adj R <sup>2</sup>	0.8103		0.7975	

+p<0.1, \*p<0.05, \*\*p<0.01, \*\*\*p<0.001

우선 재정적 성과를 살펴보면, Model 3은 혼합조직에 대한 부분으로 참여적 관리와 조직경계 네트워크 관리 모두 혼합조직의 재정적 성과에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 또한 시장성을 더욱 추구하는 혼합조직의 경우, 시장성을 덜 추구하는 조직보다 재정적 성과가 더 좋은 것으로 나타났다.

이에 반해 Model 4의 민간조직의 경우, 참여적 관리가 재정적 성과에 긍정적인 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다. 또한 민간조직과 혼합조직 모두 조직이 클수록 재정적 성과 역시 높은 것으로 나타나고 있다. 이러한 결과는 민간조직이 혼합조직보다 참여적 관리의 성과가 높게 나타날 것이라는 가설 3을 지지하는 결과이다. 그러나 재정적 성과에 대한 조직경계 네트워크 관리의 영향력은 혼합·민간조직모두에서 나타나지 않았다.

<표 9> 인식적 성과(혼합조직과 민간조직)

독립변수	종속변수	Model 5: 혼합조직(인식적 성과)		Model 6: 민간조직(인식적 성과)	
		Coef	Z	Coef	Z
참여적 관리		0.0513786	<b>2.93**</b>	0.0264705	<b>5.54***</b>
조직경계 네트워크 관리		-0.0493976	-0.53	0.1341418	<b>5.27***</b>
조직의 크기		0.1305823	1.23	-0.0121543	-0.36
조직의 연령		-0.0451176	-0.27	-0.0970392	<b>-2.15*</b>
재무적 성격		0.1631713	0.59	0.9626729	<b>7.59***</b>
연도변수		0.2522228	0.90	-0.1519983	<b>-2.16**</b>
N		203		2775	
Pseudo R <sup>2</sup>		0.0237		0.0228	

+p<0.1, \*p<0.05, \*\*p<0.01, \*\*\*p<0.001

Model 5를 살펴보면, 재정적 성과와 달리 참여적 관리를 잘 할수록 혼합조직일수록 자신들이 동종업체와 비교했을 때 성과가 더 높다고 인식하고 있다는 것이 나타났다. 이런 인식적 성과에 대한 참여적 관리의 긍정적인 영향은 Model 6 민간조직에서도 동일하게 나타나고 있었다.

또한 민간조직의 경우, 재정적 성과에 있어서는 부정적인 상관성을 가지고 있던 조직경계에 대한 네트워크 관리가 인식적 성과에서는 긍정적으로 나타나는 것을 확인할 수 있다. 더불어 민간조직의 경우 조직이 설립된 지 오래될수록 자신들이 동종업체에 비해서 성과가 낮다고 인식하며 시장성이 강한 조직의 경우, 자신들이 일을 잘하고 있다고 인식한다는 것 역시 나타났다.

이는 민간조직이 혼합조직보다 성과에 대해 조직경계 네트워크 관리의 영향력이 크게 나타날 것이라는 가설 4를 부분적으로나마 지지하는 결과이다.

### 3. 하위변수들과 성과

앞선 모형에서 민간조직의 경우, 재정적 성과에서는 부정적인 관계로 나타나는 조직경계 네트워크 관리가 인식적 성과에서는 긍정적으로 나타나는 것을 확인할 수 있다. 또한 혼합조직의 경우도 재정적 성과에서는 그 영향력이 부정적인 상관성을 나타내던 참여적 관리변수가 인식적 성과에서

는 오히려 긍정적 영향력을 나타내고 있는 것이 나타났다. 이에 Model 7부터 Model 10은 혼합조직과 민간조직을 대상으로 참여적 관리기법과 조직경계 네트워크 관리의 하위변수로 모형을 설정하였다. 이는 각각의 변수를 구성하고 있는 하위변수 중 어느 변수가 영향력을 보이는지 또한 이러한 변수의 영향력의 차이가 혼합조직과 민간조직에서 나타나고 있는 지를 살펴보기 위해서 설정되었다. Model 7과 Model 8은 하위변수와 재정적 성과에 관한 모형이며, Model 9와 Model 10은 인식적 성과와의 관계에 대한 모형이다.

참여적 관리는 각각 문제해결 및 업무개선 등에 관한 참여정도를 나타내는 업무개선활동, 업무 및 인적자원활용에 대한 자율권을 얼마나 가지고 있는가에 대한 자율권, 그리고 하위 근로자의 의사 결정에 반영되거나 정기적인 커뮤니케이션을 가지고 있는 정도를 반영한 커뮤니케이션으로 구성되었다. 또한 조직경계 네트워크 관리는 잡지를 구독하거나 인사 관리자들과 정기적 회합 등과 같은 행위를 하는 소극적 활동과 정보 및 자문을 구하고 벤치마킹을 하거나 컨설팅을 의뢰하는 등과 같은 적극적 활동으로 구분하여 모형을 설정하였다.

<표 10> 하위변수들과의 재정적 성과(혼합조직과 민간조직)

독립변수		종속변수	Model 7: 혼합조직(재정적 성과)		Model 8: 민간조직(재정적 성과)	
			Coef. beta	t	Coef. beta	t
참여적 관리	업무개선활동		-0.0316303	-0.85	.0087135	0.84
	자율권		0.0208501	0.57	0.01201	1.24
	커뮤니케이션		-0.0401257	-1.10	0.0225428	<b>2.28*</b>
조직경계 네트워크 관리	적극적 활동		0.0151701	0.38	-0.0027885	-0.25
	소극적 활동		0.0025752	0.06	-0.0148455	-1.28
조직의 크기			-0.0657008	-1.68+	0.0823009	<b>7.40***</b>
조직의 연령			-0.0066639	-0.18	-0.0006817	-0.07
재무적 성격			0.0967336	<b>2.70**</b>	0.0019646	0.20
연도변수			-0.9022997	<b>-25.19***</b>	0.8898406	<b>91.21***</b>
상수			13.96352	<b>162.91***</b>	-134587.3	<b>-5.12***</b>
N			161		2203	
Adj R <sup>2</sup>			0.8086		0.7973	

+p<0.1, \*p<0.05, \*\*p<0.01, \*\*\*p<0.001

Model 7은 혼합조직의 재정적 성과를 나타낸 것인데, 그 결과 Model 3과 동일하게 나타난 것을 확인할 수 있다. 참여적 관리와 조직경계 네트워크 관리의 그 어느 하위변수도 혼합조직의 재정적 성과에 영향을 미치지 않으며, 혼합조직의 재정적 성과에는 오직 연도변수와 재무적 성격만이 영향을 미치는 것으로 나타나고 있다. 그러나 하위변수를 살펴보면, 영향력이 나타나고 있지는 않지만 전체적으로 혼합조직과 음의 상관관계를 보이던 참여적 관리 변수 중 자율권만이 성과와 긍정적인 방향성을 가지고 있는 것을 확인할 수 있다<sup>11)</sup>. Model 8은 민간조직의 재정적 성과를 나타낸

11) 참여적 관리변수에 대해 Model 7에서 나타난 음의 부호가 공공기관에서는 업무개선활동이나 커뮤니케이션이 충분히 일어나고 있지는 않거나 그 분포가 너무 한정적으로 나타나기 때문에 나오는 결과인지에 대한 확인을 위해 히스토그램을 및 기술통계를 통해 이를 확인한 결과, 충분한 수와 분산의 존재가

것인데, Model 8을 보면 참여적 관리 중 오직 커뮤니케이션 및 의사개진이 얼마나 잘 되는지를 나타내는 커뮤니케이션 변수만이 재정적 성과에 긍정적인 영향을 미치고 있는 것으로 나타나고 있다. 나머지는 Model 4와 동일하게 나타나고 있다. 이에 하위변수들과 인식적 성과를 살펴보면 다음 <표 11>과 같다.

<표 11> 하위변수들과의 인식적 성과(혼합조직과 민간조직)

독립변수		종속변수	Model 9: 혼합조직(인식적 성과)		Model 10: 민간조직(인식적 성과)	
			Coef	Z	Coef	Z
참여적 관리	업무개선활동		0.0650485	1.18	0.0644143	<b>6.64***</b>
	자율권		0.0806156	<b>2.37*</b>	0.0043616	0.37
	커뮤니케이션		0.0274027	0.97	0.0140162	1.88+
조직경계 네트워크 관리	적극적 활동		-0.0490714	-0.33	0.1818378	<b>4.65***</b>
	소극적 활동		-0.0488245	-0.24	0.0195896	0.38
조직의 크기			0.131178	1.22	-0.0212685	-0.62
조직의 연령			-0.020142	-0.12	-0.078854	-1.72+
재무적 성격			0.1673422	0.59	0.9128274	<b>7.15***</b>
연도변수			0.2730353	0.94	-0.1179681	-1.66
N			203		2775	
Pseudo R <sup>2</sup>			0.0263		0.0262	

+p<0.1, \*p<0.05, \*\*p<0.01, \*\*\*p<0.001

Model 9를 보면, 혼합조직의 경우, 참여적 관리의 하위변수인 업무개선활동과 자율권, 커뮤니케이션 중 유일하게 자율권만이 인식적 성과에 긍정적인 영향력을 가지고 있는 것으로 나타난 것이 확인된다. 그러나 Model 10의 민간조직의 경우는 이와 반대로 자율권을 제외한 업무개선활동과 조직 내의 커뮤니케이션이 인식적 성과에 긍정적인 영향력을 가지고 있는 것으로 나타났다. 또한 조직경계 네트워크 관리의 활동의 경우, 혼합조직에서는 그 영향력이 나타나지 않고 있으며, 민간조직에서도 단지 적극적 활동만이 긍정적인 영향력이 나타나는 것을 확인 할 수 있다.

위의 결과들을 살펴보면, 참여적 관리기법은 재정적 성과와 인식적 성과 모두에서 긍정적인 영향을 가지고 있으나, 그 영향력이 민간조직과 혼합조직에 있어 다르다는 것을 발견할 수 있다. 즉, 민간조직의 경우는 재정적 성과와 인식적 성과 모두에서 참여적 관리기법의 긍정적인 영향력이 나타났으나, 혼합조직의 경우에는 인식적 성과에서만 그 영향력을 발견할 수 있음을 알 수 있다.

또한 이를 다시 하위변수로 나누어 살펴보면, 혼합조직의 경우에는 참여적 관리변수 중 조직의 업무와 인사관리에 대한 자율성이 얼마나 있는가가 동종업체에 비해 자신들의 조직이 더 좋은 성과를 가지고 있다고 인식하게 만들지만, 이와 반대로 민간조직의 경우에는 재정적 성과에는 조직 내에서 구성원의 의사개진의 정도와 조직 내의 수직적 커뮤니케이션이 얼마나 잘 이루어지는 지가 긍정적인 영향을 미치며, 인식적 성과의 경우에는 이보다 업무개선활동에 대한 활동이 얼마나 잘

확인되어 이러한 가정은 기각되었다.

이루어지는 가가 조직의 성과를 긍정적으로 인식하게 하는 것으로 나타났다. 즉, 혼합조직과 민간 조직에서 조직성과를 향상시킬 수 있는 참여적 관리기법이 다르다는 것이 확인된 것이다.

또한 성과에 대한 조직경계 네트워크 관리의 경우, 표본 전체를 살펴본 모형에서는 조직경계 네트워크 관리가 성과에 긍정적인 영향을 미친다고 나타나고 있으나, 혼합조직과 민간조직을 나누어 살펴보면 혼합조직에서는 그 영향력이 나타나고 있지 않고 민간조직의 인식적 성과에서만 긍정적 영향력이 나타나고 있음을 확인할 수 있다. 이를 다시 하위변수로 나누어 살펴보면, 민간조직에서 나타난 이러한 영향력이 적극적 활동에서만 나타나고 있음을 발견할 수 있었다. 즉, 조직경계 네트워크의 관리가 혼합조직에서는 성과에 긍정적인 영향을 주지 않으며, 민간조직에서도 실제로 자문 및 정보를 구하고 벤치마킹을 하거나 컨설팅을 받는 등의 적극적 행위만이 조직의 성과를 향상시킨다는 것이다. 이러한 결과에 대한 내용은 다음 <표 12>과 같다.

<표 12> 연구결과표

가설	결과
H1. 참여적 관리를 잘 하는 조직일수록 조직성과가 높을 것이다.	<b>채택.</b> - 참여적 관리를 많이 할수록 재정적, 인식적 성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타남.
H2. 네트워크 관리를 잘 하는 조직일수록 조직성과가 높을 것이다.	<b>부분적 채택.</b> - 인식적 성과에서만 그 영향력이 나타남.
H3. 혼합조직의 경우 민간조직보다 성과에 대한 참여적 관리의 효과가 낮게 나타날 것이다.	<b>채택.</b> - 민간조직에서만 지속적으로 참여적 관리기법이 성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타남. - 그 하위변수들을 살펴본 결과, 혼합조직과 민간조직에서 성과에 긍정적인 영향을 주는 하위변수가 다르다는 것이 나타남. - <u>민간조직의 경우는 재정적 성과에 있어서는 커뮤니케이션의 정도가, 인식적 성과에서는 업무개선활동의 정도가 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타난 반면, 혼합조직에서는 업무에 대한 자율권이 얼마나 있는가가 인식적 성과에만 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타남.</u>
H4. 혼합조직의 경우 민간조직보다 성과에 대한 조직경계 네트워크 관리의 효과가 낮게 나타날 것이다.	<b>부분적인 채택.</b> - 민간조직의 인식적 성과에서만 그 영향력이 나타남. 하위변수의 경우, 적극적으로 정보를 구하거나 벤치마킹을 하는 등의 네트워크 관리만이 긍정적인 영향력을 가지고 있는 것으로 나타남.

## VI. 결론

이 연구는 참여적 관리와 조직경계 네트워크 관리가 조직의 성과를 향상시키는 가를 혼합조직과

민간조직을 나누어서 살펴보았다. 이를 확인하기 위해 조직의 성과를 재정적 성과와 인식적 성과로 나누어 살펴보았는데, 그 결과 참여적 관리를 많이 할수록 조직의 성과는 향상되나, 조직경계 네트워크 관리는 인식적 성과에 대해서만 조직의 성과에 긍정적인 영향을 미치는 것을 발견할 수 있었다.

그 결과를 다시 혼합조직과 민간조직으로 나누어 살펴보니, 성과를 향상시키는 요인이 다르다는 점을 발견할 수 있었다. 민간조직의 경우에는 참여적 관리가 재정적 · 인식적 성과 모두에 긍정적인 영향을 주는 반면, 혼합조직의 경우에는 참여적 관리가 조직의 인식적 성과에만 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이를 참여적 관리의 하위변수로 나누어 살펴보니 혼합조직은 권한 위임이 많이 되고 자신의 업무에 자율성이 보장될수록 자신의 조직이 성과가 좋다고 인식하고 있지만, 민간조직의 경우에는 업무개선활동과 문제해결 제안 등이 많이 일어날수록 본인의 성과가 좋다고 인식한다는 것으로 나타났다. 또한 민간조직은 수직적 커뮤니케이션이 잘 이루어질수록 재정적 성과도 상승한다고 나타났다.

이러한 결과는 혼합조직과 민간조직의 조직적 특성에서 비롯된 것이라고 추측할 수 있겠다. 즉, 혼합조직의 경우, 위계적이며 상명하복적인 공공조직의 문화특성으로 인해 권한위임과 자율성이 민간조직에 비해 적게 나타나고 있기 때문에, 참여적 관리로 인한 자율성의 상승이 조직만족도를 상승시켜 업무와 인사관리에 대한 자율권이 많을수록 조직의 성과가 높다고 인식하는 것이다. 그러나 반면, 민간조직의 경우에는 실제적으로 업무개선활동을 위한 가시적 집단적 모임이 있는 경우에 더 조직의 성과가 높다고 인식하는 것으로 나타났다.

이러한 차이는 조직경계 네트워크 관리에서도 나타난다. 조직경계 네트워크 관리는 혼합조직에서는 영향력이 나타나지 않았으나 민간조직에서만 그 영향력이 나타났다. 특히 적극적인 활동을 할수록 조직은 자신들의 조직의 성과가 높다고 인식하는 경향을 보였다. 이러한 이유로는 소극적 행동의 경우, 실제로 조직성과를 향상시키기 위한 노력의 일환이라기 보다는 다른 조직이 하고 있기 때문에 하는 동형화 혹은 환경의 불확실성을 줄이기 위해 노력을 하고 있다는 정도의 가시적 행동이기 때문이라고 추측해볼 수 있겠다.

이 연구는 동일한 기법에 대한 민간조직과 혼합조직의 차이점을 발견하였다. 이에 이 연구는 다음과 같은 시사점을 갖는다. 첫째는 참여적 관리기법의 도입에 있어서 민간조직과 혼합조직이 인식하는 바가 다르다는 점이다. 동일한 기법의 사용이라 할지라도 그 조직의 문화적 특성으로 인하여 영향력이 다르게 나타나는 것을 확인할 수 있다. 이는 정책을 제안하기에 앞서 각 조직에서 구성원들이 원하는 바가 무엇인지를 확인해야 하며, 일방적인 정책도입은 그 실효성이 없다는 점을 보여준다. 둘째는 조직경계 네트워크 관리에 관한 것이다. 일반적인 선행연구들은 조직경계 네트워크 관리가 환경의 불확실성과 자원의 획득을 도와 성과를 향상시킬 것이라고 주장한다. 그러나 연구 결과, 혼합조직은 그 영향력이 존재하지 않으며, 민간 조직 역시 조직경계 네트워크 관리 중 일부만이 인식적 성과에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 소극적인 활동보다는 정보의 공유나 컨설팅 등의 적극적인 활동만이 성과에 영향을 미친다는 것이다. 그렇기 때문에 정책을 실행함에 있어 단순한 도입이 아닌 이후의 사후관리가 꾸준히 이루어져야 한다는 것을 의미한다. 마지막

으로는 이러한 관계가 재정적 성과와는 거의 연관성을 나타내지 않고 있다는 점이다. 민간기업의 커뮤니케이션의 활성화를 제외한 나머지 변수들은 모든 조직에 있어서 그 영향력이 나타나지 않고 있다. 즉, 아직 이러한 기법들과 인식들이 재정적 성과에는 한계를 나타내고 있다는 점이 된다. 그렇기 때문에 인식적 성과가 재정적 성과로 이어질 수 있도록 관리와 기법의 변화가 필요하다는 것을 확인할 수 있었다.

그러나 이 연구는 다음과 같은 한계 역시 갖는다. 첫 번째는 자료의 불안정성이다. 이 자료는 2005년 2007년 패널 데이터로 조사되었으나 이 연구에서는 단순히 연도 변수만을 사용해 이를 고려하였을 뿐 표본의 한계로 인하여 실제 패널분석을 실시하지는 못했다. 또한 명목질문들을 사용하여 변수를 설정하였기 때문에 변수들의 분산이 크지 않았던 점 역시 한계로 지적될 수 있다. 이를 위하여 자료의 안정화를 시켰으나 그럼에도 한계가 존재하는 것을 부인할 수는 없다.

## 참고문헌

2005 사업체 패널 데이터 유저 가이드.  
2007 사업체 패널 데이터 유저 가이드.

- Ahuja, G. 2000. "Collaboration networks, structural holes, and Innovation: A Longitudinal Study". *Administrative Science Quarterly*, 45: 425-455.
- Anand, B. N., and T. Khanna. 2000. " Do Firms learn to create value? The Case of Alliances". *Strategic Management journal*, 21:295-315.
- Baum, J. A. C., T. Calabrese, and B. S. Silverman. 2000. "Don't go it alone: Alliance network composition and Startups' Performance in Canadian Biotechnology". *Strategic Management Journal*, 21: 267-294.
- Berman, E. M., Jonathan, P. W. 1998. "Productivity Enhancement Efforts in Public and Nonprofit Organizations". *Public Productivity and Management Review*, 22(2): 207-219.
- Bernstein, A. 1993. *Making Teamwork Work and Appeasing Uncle Sam*. Business Week, January 25, 101.
- Cable, J. and FitzRoy, F. 1980. "Production Efficiency, Incentives and Employee Participation: Some Preliminary, Results for West Germany". *Kylos*, 33:10-21.
- Carson, S.A. 1985. "Participatory Management Beefs up the Bottom Line", *Personnel*, July 45-48.
- Carsten, J. M., Spector, P. E. 1987. " Unemployment, Job Satisfaction, and Employment Turnover: A Meta-Analytic Test of the Muchinsky Model". *Journal of Applied Psychology* , 72(2):374-381.
- Cotton, J. L., Vollrath. A. D., Froggatt. L. K., Lengnick-Hall. M. L., Jennings. R. K. 1988. "Employee Participation: Diverse Forms and Different Outcomes". *Academy of Management Review*, 13(1) :8-22.
- Cotton. J. L. 1995. "Participation's Effect on Performance and Satisfaction: A Reconsideration of Wagner. *Academy of Management Review*, 20(2):276-278.
- Daley, D. M. 1986. " Humanistic Management and Organizational Success: The Effect of Job and Work Environment Characteristics on Organizational Effectiveness, Public Responsiveness, and Job Satisfaction". *Public Personnel Management*, 15(2):131-142.
- Drucker, P. 1954. *The Practice of Management*. New York: Harper and Row.

- Eby, L. T., Freeman, M. D., Rush, C. M., and Lance, C. E. 1999. "Motivational Bases of Affective Organizational Commitment: A Partial Test of an Integrative Theoretical Model". *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(4):463-83.
- Emmert, M., and Crow, Michael. M. 1987. "Public-Private Cooperation and Hybrid Organizations". *Journal of Management*, 13(1): 55-62.
- Emmert, M., and Crow, Michael. M. 1987. "Public-Private Cooperation and Hybrid Organizations". *Journal of Management*, 13(1): 55-62.
- Fernandez, R. M., and R. V. Gould. 1994. "A Dilemma of State Power: Brokerage and influence in the National Health Policy Domain". *American Journal of Sociology*, 99: 1455-1491.
- French, J.R.P., Israel, J. and Asa, D.A. 1960. "Patterns of Leadership Behavior Related to Employee Grievances and Turnover", *Personnel Psychology*, 15:43-56.
- Gulati, R. 1995 "Social Structure and Alliance Formation Patterns: A Longitudinal Analysis" *Administrative Science Quarterly*, 40: 619-652.
- Gulati, R., and M. Gargiulo. 1999. "Where Do Interorganizational Networks Come From?" *American Journal of Sociology*, 104: 1439-1493.
- Hagedoorn, J., and J. Schakenraad. 1992. "Leading Companies and Networks of Strategic Alliances in Information Technologies". *Research Policy*, 21: 163-190.
- Haunschild, P. R., and M. Beckman. 1998. "When Do Interlocks Matter? Alternate Sources of Information and interlock in Influence". *Administrative Science Quarterly*, 43:815-844.
- Huang Tung-Chun. 1997. "The Effect of Participative management on organizational Performance: the case of Taiwan. *The International Journal of Human Resource Management*, October 677-689.
- Hyman, J. and Mason, B. 1995 *Management Employee Involvement and Participation*. London: Sage.
- Inkpen, A. C., and E. W, K. Tsang. 2005. "Social Capital networks and Knowledge transfer". *Academy of Management Review*, 30: 146-165.
- Isett R. K., Provan. G. K. "The Evolution of Dyadic Interorganizational Relationships in a Network of Publicly Funded Nonprofit Agencies". *Journal of Public Administration Research and Theory*, 15(1):149-165.
- Kale, P., H. Sin $\bar{x}$ , and H. Perlmutter. 2000. "Learning and Protection of Proprietary assets in Strategic Alliances: Building Relational Capital". *Strategic Management Journal*, 21: 217-237.
- Kim Soonhee. 2002. "Participative Management and Job Satisfaction: Lessons for Management Leadership". *Public Administration Review*, 62(2):231-241.
- Kooiman Jan. 2003. *Governing as Governance*. London: Sage.

- Kraatz, M. S. 1998. "Learning by Association? Interorganizational Networks and Adaptation to Environmental Change". *Academy of Management Journal*, 41: 621-643.
- Laumann, E. Q., and D. Knoke. 1987. *The Organizational State: Social Choice in National Policy Domains*. Madison, WI: University of Wisconsin Press.
- Likert, R. 1967. *The Human Organization: Its Management and Values*. New York: McGraw-Hill.
- Locke, E. A. 1976. *The Nature and Consequences of Job Satisfaction*. In Handbook of Industrial and Organizational Psychology, M.D. Dunnette(eds). Chicago Rand McNally.
- Lynn, Laurence, Jr., Carolyn Heinrich, and Carolyn Hill. 2001. *Improving Governance: A New Logic for Empirical Research*. Washington, D.C
- Macy, Barry A., Mark F. Peterson and Larry W. Norton. 1989. A Test of Participation Theory in a Work Redesign Field Setting: Degree of Participation and Comparison Site Contrasts. *Human Relations* 42(12): 1095-1165.
- Meier, Kenneth J., and Laurence J. O' Toole Jr. 2001. "Managerial Strategy and Behavior in Networks: A Model with Evidence from U.S. Public Education". *Journal of Public Administration Research and Theory*. 11:271-294.
- O' Toole Jr. L, Meier . K. 2003. "Public Management and Educational Performance: The Impact of Managerial Networking". *Public Administration Review*, 63(6):689-699.
- O' Toole Jr. L, Meier . K. 2004a. "Public Management in Intergovernmental Networks: Matching Structural Networks and Managerial Networking". *Journal of Public Administration Research and Theory*. 14(4):469-494.
- O' Toole Jr. L, Meier . K. 2004b. "Desperately Seeking Selznick: Cooptation and the Dark Side of Public Management in Networks". *Public Administration Review*, 64(6):681-693.
- Podolny, J. M. 1993. "A Status-based Model of Market Competition". *American Journal of Sociology*, 98:829-872.
- Powell, W. W. 1990 "Neither market nor hierarchy: Networks forms of organization". In B. M. Staw and L. L. Cummings(eds.), *Research in Organizational Behavior*, 12:295-336. Greenwich, CT: JAI Press.
- Powell. W. W., K.W. Koput, and L.Smith-Doerr.1996. " Interorganizational Collaboration and the Locus of Innovation: Networks of Learning in Biotechnology". *Administrative Science Quarterly*, 41:116-145.
- Rainey, H. G. 2003. *Understanding and managing Public Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Rainey, H. G. 2003. *Understanding and managing Public Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.

Salamon, M. 1992. *Industrial Relations: Theory and Practices*. New York: Prentice Hall.

Stuart, T. E., H. Hoang, and R. C. Hybels. 1003. "Interorganizational Endorsements and the Performance of Entrepreneurial Ventures". *Administrative Science Quarterly*, 44:315-349.