

연구논문

직장 내 사회적 관계와 조직행태*

홍 혜 승**
류 은 영***

- I. 서론
- II. 이론적 논의
- III. 연구 방법
- IV. 분석결과
- V. 결론 및 시사점

〈요약〉

본 연구는 조직에서 개인의 행태를 관계론적인 시각에서 살펴보기 위해 직장 내 관계를 상사와의 수직적 상하관계와 팀 구성원들 간의 수평적 관계를 모두 포함하여 정의하였다. 실증분석을 위한 자료는 17개 공공·행정기관의 31개 부서(과)에 근무하는 314명의 공무원을 대상으로 조사하였으며 분석결과는 다음과 같다. 첫째, 직장 내에서 상사와의 우호적 관계는 개인의 직무성취를 높이고 협력적 행동을 유발하는 것으로 나타났다. 둘째, 업무와 관련된 네트워크 중심성이 높을수록 조직행태에 긍정적인 영향을 줄 수 있다는 점을 파악하였다. 셋째, 집단응집성이 높은 집단은 낮은 집단에 비해 모든 경로계수 값이 높게 나타나 직장 내에서 구성원 간의 강한 유대의 효과에 대해 발견할 수 있었다. 이러한 분석결과를 바탕으로 직장 내에서의 다양한 관계가 얼마나 많은 설명력을 가질 수 있는 지에 대한 의미 있는 발견을 할 수 있었다. 또한, 방법론적인 측면에서 이 연구는 그동안 연구가 미흡하였던 공공행정기관에 재직 중인 공무원들의 관계 및 네트워크의 특성에 대해 정량 데이터로 수집하고 실증연구를 하였다는데 중요한 의의를 찾을 수 있을 것이다. 이러한 노력은 한국 공공행정조직의 상황에 보다 적절한 설명력과 실증연구를 위한 학문적·관리적 함의를 제시할 수 있을 것이다.

[주제어: 리더-구성원의 교환관계, 사회적 네트워크, 역할 외 행동, 역할 내 행동]

* 이 논문은 2017년도 대한민국 교육부와 한국연구재단의 지원을 받아 수행된 연구임(NRF-2017 S1A5B5A07061912).

** 제1저자, 성균관대학교 리더십과 공공관리연구소 선임연구원(blossomday@skku.edu)

*** 교신저자, 동아대학교 행정학과 부교수(eyryu@dau.ac.kr)

I. 서론

직장에서 상사나 동료와의 마찰이 있으면 직장생활에 어려움을 겪기도 한다. 최근의 한 조사에 따르면 직장 내 스트레스의 가장 큰 원인은 상사나 동료와의 인간관계로 나타났다(아시아경제 2020. 7. 4.). 직장 생활에서 모든 구성원들과 두루 잘 지내는 것은 어렵고도 중요한 일이다. 직장 구성원들과의 교류는 지식과 정보의 흐름을 포함한다는 점에서 중요하다. 다수의 조직연구에서는 조직과 개인의 성공과 발전을 위해서 함께 일하는 구성원들과의 건설적 관계의 유용성에 대해서 주목한다.¹⁾ 조직의 성공과 발전이 구성원 개별 능력의 합에만 의존하는 것에는 한계가 있기 때문에 구성원들 사이의 관계의 힘을 통한 상호협력이 중요하다는 측면이다. 이에 본 연구는 한국 공직사회에서의 특성을 관계론적인 시각에서 살펴보고 리더-구성원의 교환관계와 사회적 네트워크의 관점에서 조직 내 구성원들 간의 관계를 정의하여 연구하고자 한다. 기존의 관계론적 시각의 연구들에서는 리더와 구성원에 대한 양자관점에 국한되었고, 공식 업무 중심의 계층적 관계에만 집중한다는 한계를 지니고 있다. 특히 기존의 리더십 연구에서는 한 사람의 공식적 리더가 어떻게 조직에 영향력을 행사하는가에 대해 주로 집중하고 있는데(Wang et al., 2014), 본 연구에서는 리더와의 관계뿐만 아니라 부서 내구성원들 간의 네트워크 구조를 파악하여 다자간 교환관계까지 고려함으로써 선행연구들과 차별화를 두었다.

본 연구에서 다루고자 하는 구체적인 연구 질문은 다음과 같다. 첫째, 직장 내에서 상사와의 우호적 관계는 조직행태(역할 내 행동, 역할 외 행동)에 어떠한 영향을 미치는가. 둘째, 팀원들과의 관계는 조직행태에 어떠한 영향을 미치는가. 셋째, 조직의 특성으로 볼 수 있는 집단응집성에 따라 조직 내 사회적 관계와 조직행태 간에는 차이가 있는가에 대한 것이다. 이상의 논의에 따라 본 연구에서는 직장 내 개인의 행태를 관계론적인 시각에서 살펴보고자 한다.

1) 학문 영역에서 인간관계라는 용어가 처음 등장한 것은 1930년대 미국의 호손공장에서 이루어진 이른바 호손실험에서 채택된 인간관계론적 접근방법에서부터이다. 호손효과(Hawthorne Effect)로 일컬어지는 이 실험이 주는 함의는 작업장이 생산하는 장소일 뿐만 아니라 사회적인 장소이기도 하고(Garrison & Bly 1997), 근로자들은 경제적인 보상보다 개인적인 관심과 업무에 대한 배려, 인간관계와 같은 비공식적 요인에 의해 동기화 된다는 것이다.

II. 이론적 논의

1. 직장 내 사회적 관계

본 연구에는 직장 내 관계를 상사와의 수직적 상하관계와 팀 구성원들 간의 수평적 관계를 모두 포함하여 정의하였다. 상사와의 수직적 상하관계를 의미하는 리더-구성원의 교환관계(Leader Member Exchange, LMX)와 팀 구성원들 간의 수평적 다자관계를 의미하는 네트워크 중심성(업무조언 및 친교) 변수를 통해 직장 내 관계를 정의하였다.

1) 리더-구성원의 교환관계

LMX는 리더와 부하간의 상호교류를 의미하며 리더는 구성원들에 따라 관계를 질적으로 다르게 형성하는 것으로 본다(Graen & Uhl-bien, 1995; 이상호, 2010). 리더와 부하간 교류가 활발할 때 LMX의 질이 높다고 할 수 있고 그 반대일 경우 LMX의 질이 낮은 것으로 본다. 이는 내집단(in-group)과 외집단(out-group)의 개념을 통해 이해할 수 있다. 리더와의 높은 LMX의 질을 갖는다는 것은 조직 내에서 내집단에 속한다고 볼 수 있다. 선행연구들을 살펴보면 높은 수준의 교환관계는 구성원들에게 의사결정의 자율권(Scandura et al., 1986), 승진가능성 및 급여인상(Wayne et al., 1999) 등의 실질적 편익을 갖게 하고, 신뢰를 기반으로 한 관계(Bauer & Green, 1996), 성장을 위한 기회(Graen & Scandura, 1987), 높은 수준의 지원(Kraimer et al., 2001) 등의 무형의 혜택을 제공받는다. 반면에 낮은 수준의 LMX는 이러한 것들이 최소한으로 교환되기 때문에 상호신뢰와 호혜성이 낮게 된다(Linden et al., 1997).

LMX는 사회적 교환관계이론(social exchange theory)과 역할형성이론(role making theory)에 토대를 두고 설명되어 진다(Xu et al., 2012). 첫째, 사회적 교환관계 이론 측면에서 조직은 구성원에게 유인책을 제공해줌으로써 상호 교환관계를 형성하고 조직에 대한 공헌을 이끌어 낸다(Graen & Uhl-Bein, 1995; Sparrowe & Linden, 1997). 조직 구성원들은 자신의 상사로부터 가치를 인정받는다는 느낌을 받을 때 상사와 더 많은 교환관계를 가지려 할 것이고 상사 역시 부하로부터 만족할만한 성과를 얻었을 때 부하직원의 가치를 인정해주는 태도와 감정, 행태 등을 제공하려 할 것이

다. 이는 리더와 부하간의 교환관계에 있어 하나의 사이클을 그리면서 호혜적 상호작용으로 표현된다.

둘째, 조직 내에서 상사와 부하 간의 역할관계가 형성되는 과정을 이해하는데 있어서 역할형성이론을 통해 살펴볼 수 있다(Graen & Scandura, 1987; Graen & Uhl-Bien, 1995). 초기 역할수락(role taking) 단계에서 리더와 구성원은 규정된 공식적인 역할과 같은 정해진 계약관계에 대한 의무만을 이행한다. 이후 역할형성(role making) 단계에서 리더는 부하에게 직무와 관련된 공식적 역할을 이행해줄 것을 요구하고, 부하는 자신의 안정적인 고용계약유지를 위해 리더의 요구를 이행한다. 상호요구를 수락하는 과정을 통해 시간이 흐름에 따라 상호 신뢰가 형성하고 높은 질의 교환관계로 발전한다. 마지막 역할 일상화(role reutilization) 단계에 이르면 상사와 부하가 높은 수준의 상호신뢰와 존경심을 갖고, 의기투합하여 상호협력을 하는 모습을 보인다(Graen & Uhl-Bien, 1995).

높은 수준의 LMX의 질은 리더와 구성원 관계의 유지와 발전을 이해하는데 도움을 주고 사회적 교환 유형의 범위에서 여러 가지 다양성을 발견하는데 중요한 역할을 하게 된다. 본 연구에서는 높은 LMX의 질이 업무에 대한 구성원들의 노력과 리더의 지원을 이끌어 낸다고 보고 구성원들의 행태에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 보았다.

2) 사회적 네트워크

사회적 네트워크(social network)는 상호작용을 통한 자원의 흐름을 의미한다. 이는 사회자본의 중요한 요소로 개념화 되었고 자원을 자본으로 바꾸는 중요한 수단을 제공한다고 본다. 사회적 유대와 네트워크를 통해 행위자는 직·간접적인 유대라는 자원을 사용함으로써 추가적인 자원을 얻고, 상호간 행위에 영향을 미칠 수 있다(Lin, 2001). 조직 차원에서 사회적 네트워크 이론은 한 개인이 한 사회적 네트워크 안에서 구조적 위치를 통해 가치 있는 자원에 대한 접근성이 높아지는 것으로 본다(Brass, 1984). 개인은 조직 내에서 다양한 이유와 의도를 갖고 다른 구성원들과 관계를 맺음으로써 다양한 유형의 네트워크에 속하게 된다. 업무를 수행하기 위해 타인에게 조언을 구하거나, 보다 친밀감을 느끼는 사람들과 사교적인 활동을 하기도 하며 때때로 특정 사람들과는 거리를 두는 행위를 하기도 한다.

본 연구는 조직 내에서 사회적 네트워크의 특성으로 중심성(centrality)과 밀도

(density)로 보았다. 이러한 이유는 사회적 관계와 사회적 구조는 개인에게 기회와 제약을 제공하고 이는 행동에 대한 동기로 연결되는데 있어서 중요한 역할을 할 수 있는 변인이기 때문이다(Borgatti & Foster, 2003). 네트워크 중심성과 밀도가 각각 어떠한 역할과 의미를 갖고 있는지에 대해 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 중심성은 한 행위자가 다른 사람과 얼마나 많은 연결 관계를 가지며 네트워크 구조에서 얼마나 중심적인 위치를 차지하고 있는가를 의미한다(Benson, 1975). 중심성이 높다는 것은 소위 마당발과 같이 여러 구성원들과 관계를 가지고 다양한 정보를 주고받으며, 많은 교류를 하는 구성원을 뜻한다. 집단에 중심에 위치한다는 것은 교류와 정보의 주축이 될 수 있음을 의미하고 개인의 업무성과와 같은 수단적 결과와 밀접한 관계가 있다(Brass & Burhardt, 1993; Sparrowe et al., 2001).²⁾ 네트워크 중심성은 관계의 내용에 따라 업무조언 네트워크(task advice network)와 친교 네트워크(friendship network)로 구분할 수 있다. 우선 업무조언 네트워크는 업무나 과업에 대한 조언이나 자원을 주고받는 관계를 의미한다. Mehra, Kilduff & Brass(2001)는 업무 네트워크의 중심성이 높을수록 리더에게 더 좋은 평가를 받고 있다는 점을 발견하였다. 네트워크 중심에 위치할수록 다른 구성원들과 비교적 빠르고 정확하게 정보를 교환할 수 있게 되고 과업을 수행하는데 있어 기술을 습득하는데 용이하게 한다. 친교 네트워크는 개인이 집단 구성원들과 정서적으로 밀착된 관계를 맺고 신뢰를 바탕으로 행동한다는 점에서 업무조언 네트워크와 개념적으로 구분된다. 신뢰를 기반으로 한 관계는 상호 공동의 목표를 위해 기꺼이 함께 노력을 기울이는 동기가 되고 서로 간에 이타적인 행동을 하고 서로의 의견과 가치를 공유하면서 상대의 관점들을 포용하게 된다(Gambetta, 1988). 친교 네트워크 중심성이 높은 개인은 업무의 양과 질, 주도성 면에서 더 좋은 성과를 산출하는 것으로 본다(Baldwin et al., 1997).

둘째, 밀도는 네트워크 구성원들 간에 관계가 맺어지는 연결 정도를 의미한다. 밀도가 높다는 것은 한 네트워크에 속한 행위자들 간에 서로 연결된 정도가 많은 것을 의미하고 이는 곧 응집정도를 나타낸다. 본 연구에서는 밀도가 높은 집단을 집단응집성(group cohesiveness)이 높은 것으로 파악하였다. 집단응집성은 집단 구성원들이 집단

2) 네트워크 중심성에 대한 다양한 개념과 논의가 진행되고 있으나 본 연구에서는 연결 중심성(degree centrality)의 관점에서 문헌연구 및 실증분석을 진행하였다. 가중치가 높은 개인은 네트워크 내의 다른 개인과 연결이 많이 되어 있기 때문에 자원이나 정보에 접근성이 높다. 따라서 조직 내에서 연결 중심성이 높은 개인은 업무성과와 협력적 행동을 취하는 등의 긍정적인 영향을 미칠 수 있다고 보았다.

내부에서 소속감을 느끼고 계속해서 관계를 맺길 원하는 정도로 정의할 수 있다(Janis, 1982). 집단응집성이 높은 집단은 서로에게 애착을 갖고 높은 소속감을 보이며 동료들에게 이타적이고 협력적인 행동을 보일 가능성이 커진다(Brewer, 1979; Kramer et al., 2001). 때문에 평판, 명성, 소문 등의 정보전달이 잘되고, 이러한 전달효과에 의해서 행위자들 간의 약속을 깨는 선택이 쉽지 않으며 높은 신뢰가 형성되어 지는 특성을 갖는다. 다만, 밀도가 높으면 외부집단의 사람들과 어울리는 것을 반대하는 강한 규범을 만들게 되고(Brewer, 1979) 폐쇄적인 집단의 특성을 나타낼 수도 있다(Coleman, 1988).

본 연구에서는 사회적 네트워크에 대한 주요변인으로 네트워크 중심성(업무조언 및 친교)과 밀도(집단응집성)로 두었다.

2. 조직행태: 역할 내 행동 및 역할 외 행동

공공관리 맥락에서 조직행태는 공무원 개인이 조직목표를 보다 효과적으로 성취하고 시민에 대해 보다 책임감 있게 봉사하도록 도움을 주는 중요한 사고와 행동의 방식으로 논의될 수 있다. 본 연구에서는 직무를 수행하기 위한 직무와 관련된 공식적인 행동인 ‘역할 내 행동(in-role behavior)’과 공식적으로 요구되지 않지만 구성원들이 자발적으로 조직에 도움이 되려고 하는 ‘역할 외 행동(extra-role behavior)’을 조직 내 관계의 중요성을 파악할 수 있는 주요 결과변수로 두었다.

역할 내 행동은 역할 내 성과(in-role performance)의 용어로도 사용된다. Millar(1990)은 “조직 구성원들이 조직의 목표나 과업을 달성하기 위해 보여준 노력의 결과”로 보았고 William & Anderson(1991)은 “조직에서 개인에게 배정된 공식적인 역할과 관련된 행동으로 직무기술서에 규정하는 성과를 높이기 위한 행동”으로 정의하였다. 이러한 역할 내 행동은 조직의 성과에 직접적으로 기여하는 구성원이 행동으로 직무수행자의 지식, 기술, 능력 등과 같은 개인적 요소에 의해 많은 영향을 받게 된다. Stumpf & Hartman(1985)는 “개인이 지각한 직무성과로서 자신의 직무에 대해 최선을 다했다고 인식하는 정도”를 의미한다고 보았다. 이처럼 역할 내 행동은 업무와 관련된 성취 수준을 일컫는 개념으로 사용되고 있고 연구자의 관점이나 조직의 성격, 목표 등에 따라 여러 가지로 정의되고 있다.

역할 외 행동(extra-role behavior)은 구성원의 직무수행에 공식적으로 요구되지 않지만 조직의 역할기대를 넘어 자발적으로 수행하는 조직에 도움이 되는 행동을 말한다. 이와 유사한 개념으로는 맥락적 성과(Borman & Motowidlo, 1993), 조직시민행

동(Smith et al., 1983), 친사회적 조직행동(Brief & Motowidlo, 1986) 등과 유사한 개념으로 논의되고 있다. Bateman & Organ(1983)은 “공식적으로 명시된 역할은 아니지만 조직 전체에 이득이 되는 구성원의 자발적인 행동”으로 정의하였고 이후 많은 연구를 통해 개념적으로 발전해왔다. 공공조직에서 역할 외 행동이 중요한 이유는 상호간 생산성을 향상시킬 수 있고 갈등을 감소시키며 단합에 소모되는 시간을 줄여 공공의 이익을 추구하는 공공조직 본연의 목적에 보다 집중할 수 있게 해주기 때문이다.

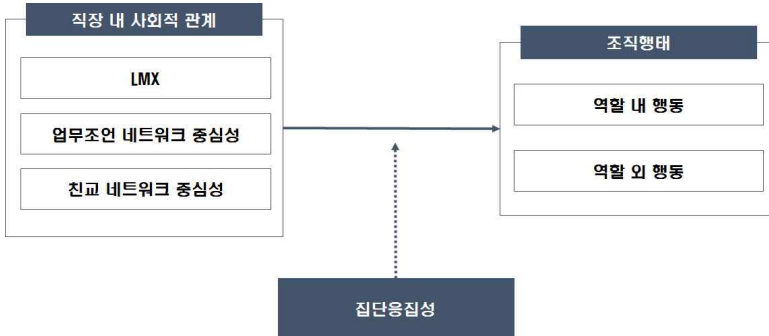
선행연구에서의 논의에 따라 본 연구에서 역할 내 행동은 조직에서 개인에게 배정된 공식적 역할을 수행하는 것을 의미하고 개인이 지각하는 수준에서의 직무성과로 정의하고자 한다. 역할 외 행동은 직무기술서에 요구되지는 않았으나 조직의 목적에 기여하고자 하는 개인의 자발적 행동으로 이해하고 정의하도록 한다.

III. 연구 방법

1. 연구 가설 및 연구모형

본 연구는 직장 내 관계가 구성원들의 행태에 어떠한 영향을 미치는지를 파악하기 위해 개인수준과 집단수준의 분석차원을 다르게 하여 연구모형을 설정하였다. 첫째, 직장 내 수직적 관계측면에서 리더와의 관계를 의미하는 LMX의 질이 조직행태에 어떠한 영향을 미치는지를 검증하고자 한다. 둘째, 구성원들과의 수평적 관계를 의미하는 사회적 네트워크 측면에서 업무조언 네트워크 중심성과 친교 네트워크 중심성에 대한 두 변수가 조직행태에 어떠한 영향을 미치는지에 대한 가설을 검증하고자 한다. 마지막으로 집단응집성(밀도)이 높은 부서일수록 상호 협력수준이 높고 구성원 간에 업무적 의존성이 높다는 것으로 파악할 수 있기 때문에 업무성과를 높이고 협조적인 행동을 유발시키는데 유리할 것으로 보았다.

〈그림 1〉 연구모형



1) LMX의 질과 조직행태의 관계

LMX의 질과 조직행태 간의 영향관계에 대한 선행연구들을 보면 다음과 같다. 첫째, 구성원과 리더가 상호 호혜적인 관계를 형성해 나아감으로써 성과에 영향을 미칠 수 있다(Organ, 1988). 조직에서 리더와의 관계가 좋은 구성원들은 업무와 관련되어 리더와 일치된 입장을 가지게 될 가능성이 크고 자연스럽게 직무태도와 조직의 목표와 성과에 기여하려는 동기가 향상될 수 있다는 입장이다(Linden & Graen, 1980; Scandura et al., 1986; 이태식·이병규, 2009; 정운길·이규만, 2012; 홍희정·조태영, 2017). 이처럼 리더와의 긍정적인 관계를 맺는 구성원은 LMX의 질이 낮은 외집단 구성원에 비해 좋은 성과를 낼 수 있다(Blau, 1964; Linden & Graen, 1980; Wayne et al., 1997).

둘째, 선행연구들에서는 리더와의 관계에 따라 조직에서 개인의 협조적 행동 간에 유의미한 영향이 있음을 밝혀내었다. Trukenbrodt(2000)는 “리더와 양질의 교환관계를 갖는 구성원들은 자연스럽게 리더와 빈번하게 상호작용을 하게 되고 이러한 과정에서 리더와의 신뢰, 존경심, 충성심 등이 증가”한다고 보았다. 국내 선행연구에서도 LMX의 질과 역할 외 행동 간의 정(+)의 관계를 발견하였다(김현아·김인호, 2004; 이기현 외, 2008; 정유제 외, 2014).

본 연구에서는 LMX의 높은 질은 업무에 대한 구성원들의 노력과 리더의 지원을 이끌어내고 구성원들의 과업성적을 향상시킬 수 있는 것으로 보았다. 또한 구성원들이 리더와의 높은 수준의 교환관계를 유지함으로써 긍정적인 정서를 갖게 되고 조직에 도움이 되고

자 하는 친사회적 행동을 보일 가능성이 클 것으로 가정하였다.

가설1-1. LMX의 질은 구성원의 역할 내 행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설1-2. LMX의 질은 구성원의 역할 외 행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2) 네트워크 중심성과 조직행태의 관계

본 연구에는 업무조언 네트워크와 친교 네트워크의 두 개념이 서로 구별되는 것으로 보고 이들이 각각 개인의 행태에 어떠한 영향을 주는지에 대해 살펴보고자 한다. 첫째, 네트워크 중심성과 역할 내 행동에 대한 선행연구 결과를 정리하면 다음과 같다. 먼저 업무조언 네트워크 중심성이 높은 개인은 정보나 지식, 노하우 같은 다양한 양질의 자원에 접근하는데 용이한 위치를 갖게 되고 이로 인해 개인적인 성과가 높아지게 된다(Baldwin et al., 1997; Sparrowe et al., 2001), 반대로 업무와 관련된 정보를 충분히 갖지 못할 때에는 업무에 대한 동기가 저하되거나 과업을 수행하는데 있어 실질적인 어려움을 겪을 수 있다(김지영·정명호, 2015). 따라서 업무조언 네트워크를 통해 과업과 관련된 지식과 정보를 얻게 된다면 직무성고를 향상시키기 위한 자원을 더욱 더 풍부하게 갖게 됨을 의미하므로 역할 내 행동에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 가정할 수 있다.

또한, 조직 내에서 구성원들은 친교 네트워크를 통해 상호 간 정서적으로 밀착된 관계를 맺고 친밀함, 신뢰 등의 사회적 자원을 주고받는 관계를 형성한다. 친교 네트워크 중심성이 높은 개인은 업무의 양과 질, 주도성 면에서 더 좋은 성과를 산출하는 것으로 보았다(Baldwin et al., 1997). 반면, 안대영(2015)의 연구에서는 친분 중심 중심성은 학연, 지연, 혈연 등 개인의 이익과 관련된 관계를 기반으로 한 것이기 때문에 구성원들에게 내재될 수 있는 불만의 확산이 통로가 될 수 있고, 조직 전체의 목표보다 개인의 이익을 추구할 수 있다는 부정적 측면에 대해 언급하였다. 본 연구는 다수의 선행연구 결과에 따라 직장 내에서 높은 네트워크 중심성(업무조언 및 친교)이 역할 내 행동에 정(+)의 영향을 미칠 것으로 가정하였다.

가설2-1. 구성원의 업무조언 네트워크 중심성은 역할 내 행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설2-2. 구성원의 친교 네트워크 중심성은 역할 내 행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

둘째, 네트워크 중심성과 역할 외 행동에 대한 선행연구 결과는 다음과 같다. 네트워크 내에서 중심적인 위치를 차지하는 개인은 자신의 역할을 보다 넓게 지각하게 되고 (Brass, 1984), 이에 따라 더 큰 책임감을 느끼게 되어 다른 사람을 도울 수 있는 기회가 생겼을 때, 보다 민감하게 반응하여 타인에게 도움을 주게 된다(Venkatarmani & Dalal, 2007). 중심성이 높은 개인은 조직에서 높은 지위와 권력을 갖기 쉽고, 가용한 정보가 많으므로 다른 사람의 문제를 해결하는데 더 용이하게 도움을 줄 수 있다. 따라서 직무중심의 대인 간 협력을 증가시키게 된다고 본다(Setton & Mossholder, 2002). 즉, 업무조건 네트워크에서 중심적인 위치를 차지하고 있는 사람은 곧 조언을 많이 하는 사람으로서 조직에서 비공식 리더로 인식될 가능성이 높고 타인의 기대에 맞추기 위해 협조적 행동을 하게 될 가능성이 높게 된다고 볼 수 있다(이기현 외, 2008). 친교 네트워크의 중심성이 높은 개인은 조직 내에서 주어진 공식역할 이외에도 자발적으로 조직과 구성원 전체에 도움이 되는 행동을 하는 등의 역할 외 행동을 할 가능성이 높을 것이다. 따라서 본 연구에는 네트워크 중심성(업무조건 및 친교)은 구성원들의 자발적이고 협조적 행동을 가져올 것으로 보았다.

가설3-1. 구성원의 업무조건 네트워크 중심성은 역할 외 행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설3-2. 구성원의 친교 네트워크 중심성은 역할 외 행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3) 집단응집성에 따른 다중집단 차이

본 연구에서는 집단응집성을 주요 조절변수로 두고 직장 내 관계에 대한 직접 유대 관계를 넘어 전체 관계의 패턴을 파악하여 조직 내에서 관계의 중요성과 효과를 검증하고자 하였다. 밀도가 높은 집단은 구성원들 간의 친밀도가 높은 특성을 지니고 강한 유대를 지닌 것으로 보았다. 따라서 본 연구에서는 집단응집성의 구성개념을 네트워크의 밀도로 측정하였다.

첫째, 집단응집성과 역할 내 행동과 관련된 연구를 살펴보면 다음과 같다. Coleman(1988)은 “밀도가 높은 네트워크가 조직의 성과를 높이는 것”으로 보았다. 즉, 밀도가 높은 네트워크에서는 구성원들 사이에 신뢰가 유지되고 협력이 발생하는 효과가 있다는 것이다. 따라서 네트워크 내부에 속한 행위자들의 높은 감시행위로 인해 행위자들 간에 기회주의를 약화시키기 때문에 경영성과가 높아질 수 있다. 리더십과 집단응집성에 대한 연구에서는 리더가 구성원들에 대해 개인적 배려를 보여줄 때 구성

원들은 집단에 애착을 갖게 되고 조직에 대한 헌신적 노력을 하게 된다고 본다(Korsgaard et al., 1995). 또한, 집단의 응집성이 높다는 것은 구성원들 간에 업무적으로 의존성이 높다는 것을 의미할 수 있기 때문에 개인의 업무성과를 높이는데도 유리할 것으로 보았다.

둘째, 집단응집성과 역할 외 행동 또는 조직시민행동에 대한 연구에 따르면 집단응집성은 친화적 행동(Van Dyne et al., 2000), 이타적 행동(유민봉 외, 2011)에 영향을 미치고 사회적 교환관계가 집단응집성과 상호작용하여 역할 외 행동에 영향을 미칠 수 있다고 보았다(Kidwell et al., 1997). 응집력이 강한 집단의 구성원일수록 조직으로부터 보다 많은 지원을 받고 리더와의 관계에서 내집단 성원이라고 지각할수록 역할 외 행동과 같은 친화적인 행동을 유발한다(Dutton et al., 1994; Van Dyne et al., 2000). 이러한 논의를 바탕으로 집단응집성이 높은 부서와 낮은 부서 간의 집단차이를 검증하였다.

가설4-1. 집단응집성이 높은 부서의 구성원은 낮은 부서의 구성원에 비해, LMX의 질이 역할 내 행동에 미치는 영향을 크게 인식할 것이다.

가설4-2. 집단응집성이 높은 부서의 구성원은 낮은 부서의 구성원에 비해, LMX의 질이 역할 외 행동에 미치는 영향을 크게 인식할 것이다.

가설5-1. 집단응집성이 높은 부서의 구성원은 낮은 부서의 구성원에 비해, 업무조건 네트워크 중심성이 역할 내 행동에 미치는 영향을 크게 인식할 것이다.

가설5-2. 집단응집성이 높은 부서의 구성원은 낮은 부서의 구성원에 비해, 업무조건 네트워크 중심성이 역할 외 행동에 미치는 영향을 크게 인식할 것이다.

가설6-1. 집단응집성이 높은 부서의 구성원은 낮은 부서의 구성원에 비해, 친교 네트워크 중심성이 역할 내 행동에 미치는 영향을 크게 인식할 것이다.

가설6-2. 집단응집성이 높은 부서의 구성원은 낮은 부서의 구성원에 비해, 친교 네트워크 중심성이 역할 외 행동에 미치는 영향을 크게 인식할 것이다.

2. 자료수집 및 인구통계학적 분포

본 연구에서는 조직 내 관계가 조직행태에 미치는 영향을 분석하기 위해서 공공·행정기관에 재직 중인 공무원들을 분석대상으로 선정하였고 과(부서) 단위로 자료를 수집하였다.³⁾ 자료수집은 2016년 4월 11일부터 5월 4일까지 약 4주에 걸쳐 실시하였다. 설문지는 사전 동의를 구한 17개 공공행정기관의 31개 부서(과)에 341부를 배포하였으며

이 중 314부(회수율 92.08%)를 최종 분석에 활용하였다.

수집된 자료에 대한 분석은 구조방정식모형(structural equation model, SEM)을 사용하여 주요 가설을 검증하였으며, 공공행정기관 공무원 개인과 과(부서) 단위의 네트워크에 대한 구조적 특성(중심성, 밀도)을 파악하기 위해서 네트워크 분석을 실시하였다.⁴⁾

〈표 1〉 응답자의 인구통계학적 특성

특성	구분	빈도(명)	비율(%)	특성	구분	빈도(명)	비율(%)
성별	남성	194	65.1	부서 근무 기간	6개월 미만	2	0.7
	여성	104	34.9		1-2년 미만	188	63.1
연령	20대	18	6.0		2-3년 미만	49	16.4
	30대	91	30.5		3-4년 미만	15	5.0
	40대	101	33.9		4-5년 이상	42	14.1
	50대 이상	86	29.2	총 재직 기간	6개월 미만	8	2.7
직급	3급	6	2.0		1-5년 미만	98	32.9
	4급	22	7.4		5-10년 미만	55	18.5
	5급	71	23.8		10-15년 미만	34	11.4
	6급	80	26.8		15년 이상	100	33.6
	7급	71	23.8	과장과 근무 기간	1년 미만	218	69.4
	8급	32	10.7		2년 미만	71	22.6
	9급	12	4.0		3년 이상	18	5.7
전체응답자(N) 314							

- 3) 본 연구는 공공부문 근로자들이 부서(과) 단위 조직 내에서 상사와 구성원들의 관계를 파악하고 이를 네트워크 관점으로 이해하였다. 이를 위해 공공행정기관의 부서(과) 단위로 자료를 수집하였다. 표본은 편의표본(convenience sampling)의 방식을 사용하였으며 설문문항에는 부서(과) 구성원들과의 네트워크의 정도를 묻는 내용이 포함되기 때문에 협조를 구하기 쉬운 과(부서)를 대상으로 선정하였다. 섭외된 해당 부서의 대표 구성원에게는 전화 및 이메일을 통해 연구 목적과 설문내용을 충분히 설명하고 동의를 구하였다.
- 4) 사회적 네트워크 지표를 파악하기 위한 설문은 소시오메트리(sociometry) 방법 중 명부(roster) 방식을 사용하였다. 설문지에는 각 부서별 팀원들의 실제 명단(이름)을 색인하였으며, 설문에 대한 민감성 등의 이유로 설문에 동의하지 않은 4개 부서(과)는 설문대상에서 제외하였다. △업무조건 네트워크 설문문항(귀하는 지난 6개월 동안 해당 팀원에게 얼마나 업무와 관련된 정보와 조언을 구하셨습니다?), △친교 네트워크 설문문항(귀하는 지난 6개월 동안 해당 팀원과 업무 외 사교적 활동을 얼마나 함께 하셨습니다?) 등을 포함하여 조사하였다.

Ⅳ. 분석결과

1. 조사기관 및 네트워크의 특성

1) 조사기관의 특성

본 연구에서는 총 17개 공공행정기관의 31개 부서의 네트워크 현황을 파악하였다. 구체적으로 중앙행정기관(부·처·청 및 대통령 직속위원회 등)은 총 12개, 19부서로 전체 표본의 70.6%에 해당한다. 광역자치단체는 11.8%(2개 기관, 2개 부서), 기초자치단체는 17.6%(3개 기관, 10개 부서)이다. 조사기관 및 부서(과) 별로 집단응집성에 해당하는 네트워크 밀도 지수를 살펴보면 평균 63%이며 최소 밀도 25.8%에서 최대 99.8%로 큰 편차를 보였다.

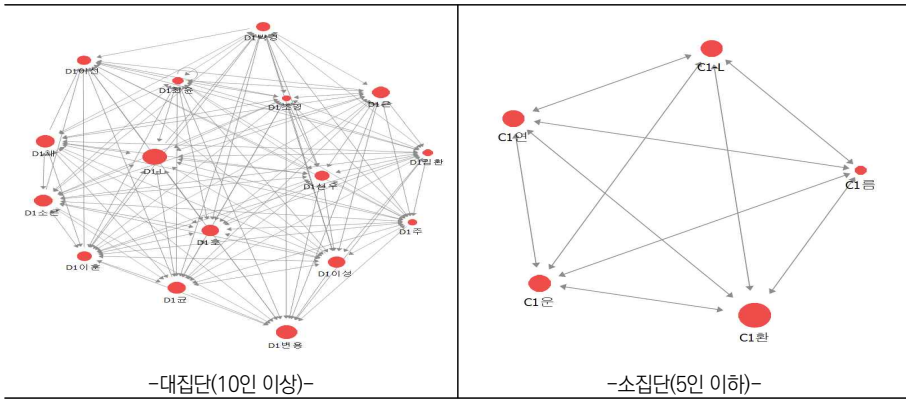
2) 네트워크의 특성: 조직 규모에 따른 네트워크 중심성의 차이

일반적으로 집단의 규모(size)는 집단에 소속된 인원으로 파악하고 있으며 집단의 규모가 증가하면 친밀도나 응집력은 약화되는 것으로 본다. 규모가 큰 집단일수록 구성원 상호간의 의사소통이 줄어들고 통제비용이 증가하면서 관료적이고 공식화되는 경향이 있기 때문이다(Haveman, 1993). 특히 집단의 규모가 커질수록 통제의 범위가 증가하기 때문에 리더의 권한은 더욱더 커지게 되는데(이희자, 2015), 본 연구의 분석결과에서도 부서의 규모가 큰 부서일수록(10인 이상) 공식 리더인 과장의 역할이 중요해짐을 알 수 있었다. 아래 <그림 2>는 집단 규모에 따른 업무조건 네트워크 연결망을 도식화 한 것이다. 먼저 총 16인의 팀원들이 소속된 대집단(10인 이상) 부서의 네트워크 분석결과 소집단(5인 이하) 부서에 비해 공식 리더인 과장의 연결 가중치가 높은 것으로 나타났다. 특히 해당 부서의 공식 리더인 과장(D1-I)의 가중치(weight)가 상대적으로 큰 것으로 나타났는데, 집단의 규모가 상대적으로 큰 해당 부서에서는 구성원들이 공식리더인 과장에게 업무와 관련된 자문과 정보를 구하거나 의존하는 경향이 큰 것으로 파악할 수 있다.

반면에 집단의 규모가 상대적으로 작은 소집단(5인 이하) 부서에서의 네트워크 도식을 살펴보면, 공식 리더인 과장의 중심성 가중치가 상대적으로 적게 나타났다. 대집단 부서의 네트워크와는 달리 소집단 부서에서는 공식 리더인 과장(C1-I) 보다 더 큰

네트워크 중심성 가중치를 갖는 액터(C1환)가 존재함을 발견할 수 있었다. 'C1환'은 중간직급에 해당하는 구성원이지만 조직 구성원들과 업무적 교류에 있어서 중심성이 높은 것으로 이해할 수 있다. 'C1환' 액터는 조직 내에서 비공식 리더로 인정받을 가능성이 높은 것으로 유추할 수 있다.

〈그림 2〉 집단규모에 따른 업무조언 네트워크



2. 측정도구의 신뢰성 및 타당성

1) 측정모형의 검증

측정도구의 타당도를 검증하기 위해 앞서 주성분분석을 통한 탐색적 요인분석(EFA)을 실시하였다. KMO 표본적합도가 0.952이고 Bartlett 검정치가 유의미함으로 탐색적 요인분석을 시행하는 기준을 충족하였으며, 신뢰성 검증결과 Cronbach's α 계수값은 0.5 이상을 모두 충족하는 것으로 확인되어 신뢰성이 있다고 판단하였다. 또한, 본 연구에서는 확인적 요인분석(CFA)을 실시함으로써 분석모형이 의도한 잠재변수들과 그 영향관계를 타당하게 측정할 수 있는지에 대해 검증하였다. 측정문항의 표준화적재량은 모두 0.5 이상으로 기준에 충족하였다(Fornell & Larcker, 1981). 평균분산추출(AVE)은 잠재요인이 그 요인에 속한 각 측정문항의 변량을 설명하는 비율의 평균값으로 0.5 이상인 경우 수렴타당도가 있는 것으로 보는데(Hair et al., 2009), 모두 기준에 충족되었다. 개념신뢰도(CR) 산출값 역시 모든 구성개념들이 허용기준인 0.7을 충족시킴으로써(Hair et al., 2009) 높은 수렴타당도가 있음을 증명했다.

〈표 2〉 수렴타당도 검증 결과

요인 → 측정문항		표준화 적재량 λ_{1i}	항목 신뢰도 λ^{2**}	오차 $= 1 - \lambda^2$	평균 분산 추출 AVE^{***}	개념 신뢰도 CR^{****}
LMX의 질	→ 상사의 업무에 대한 도움	0.768	0.590	0.178	0.705	0.935
	→ 상사와 업무상 관계	0.823	0.677	0.146		
	→ 상사 신뢰	0.811	0.658	0.153		
	→ 나의 제안을 고려하는 상사	0.902	0.814	0.088		
	→ 서로 잘 어울린다	0.922	0.850	0.072		
	→ 문제점과 욕구 파악	0.899	0.808	0.091		
역할 내 행동	→ 배정된 일을 수행	0.849	0.721	0.128	0.625	0.915
	→ 명시된 책임 완수	0.909	0.826	0.083		
	→ 기대치 만큼의 직무수행	0.886	0.785	0.101		
	→ 공식 요구되는 실적 달성	0.886	0.785	0.101		
	→ 직무소홀	0.262	0.069	0.193		
	→ 평가에 적극적으로 임함	0.663	0.440	0.223		
	→ 핵심 업무 수행	0.731	0.534	0.197		
역할 외 행동	→ 업무부담 많은 동료에 도움	0.741	0.549	0.259	0.645	0.916
	→ 자발적으로 상사 업무 도움	0.789	0.623	0.211		
	→ 동료의 문제와 고민 상담	0.852	0.726	0.148		
	→ 신입직원의 적응을 도움	0.833	0.694	0.167		
	→ 동료들에 대한 개인적 관심	0.783	0.613	0.217		
	→ 정보를 동료들과 공유	0.765	0.585	0.235		

* $p < .001$ ** 잠재변수가 측정문항의 변량을 설명하는 정도로서 회귀분석에서 R^2 에 해당한다. 표준화 적재량의 제곱값으로 표기한다.*** AVE: Average Variance Extracted = $(\sum \lambda^2)/n$ **** CR: Composite Reliability = $(\sum \lambda^2)/(\sum \lambda^2) + (\sum \delta)$

2) 연구모형의 검증

본 연구의 기본모형 적합도는 대부분 수용가능 한 수준이었으나, 수정지수를 검토하여 공분산 관계를 설정하고, 문항삭제를 통해 모형 적합도를 보다 개선하였다. 오차항 간의 공분산 관계가 있는 것으로 모형을 수정한 대안모형에서 RMSEA는 ‘매우 우수’의 판단기준인 0.05와 ‘수용 가능한’ 0.08(Steiger, 1989) 범위에서 0.070으로 나타났고, 증분적합도와 간명적합도가 만족할 만한 수준으로 나타났다($\Delta\chi^2=579.673$, $df=288$, $RMSEA=0.070$, $NFI=0.914$, $TLI=0.936$, $IFI=0.946$, $CFI=0.946$, $PNFI=0.770$, $PCFI=0.8797$).

3. 가설의 검증

1) 직장 내 사회적 관계와 조직행태

본 연구에서는 조직 내 사회적 관계를 LMX의 질과 사회적 네트워크의 중심성으로 보고 이는 각각 구성원들의 행태 변수에 정(+)의 영향을 미칠 것으로 가정하였다. 분석결과 LMX의 질이 높을수록 역할 내 행동($B=0.559$)과 역할 외 행동($B=0.647$)에 통계적으로 유의미한 영향을 미치는 것으로 파악되어 <가설 1-1>과 <가설 1-2>은 채택되었다.

사회적 네트워크 중에서 업무상의 조언과 정보, 자원 등을 주고받는 것을 의미하는 업무조언 네트워크는 개인의 역할 내 행동($B=0.165$)과 역할 외 행동($B=0.200$)에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 같은 부서 내에서 구성원들 간의 업무와 관련된 네트워크는 직무성과와 상호협력적 행동에 직접적인 영향을 주는 것으로 이해할 수 있다. 따라서 <가설 2-1>과 <가설 3-1>은 채택되었다.

반면, 업무조언 네트워크와 대조적으로 친교 네트워크 중심성이 높은 개인은 역할 내 행동($B=-0.010$)과 역할 외 행동($B=-0.189$)에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타나 <가설 2-2>와 <가설 3-2>는 기각되었다.

〈표 3〉 조직 내 사회적 관계와 조직행태 간의 경로계수

가설	경로		경로 계수	표준 오차	CR	P	결과
가설1-1	LMX의 질	→ 역할 내 행동	0.559	0.048	11.564	0.000	채택
가설1-2	LMX의 질	→ 역할 외 행동	0.647	0.055	11.739	0.000	채택
가설2-1	업무조언 네트워크	→ 역할 내 행동	0.165	0.048	3.443	0.000	채택
가설2-2	친교 네트워크	→ 역할 내 행동	-0.010	0.052	-3.852	0.000	기각
가설3-1	업무조언 네트워크	→ 역할 외 행동	0.200	0.048	4.132	0.000	채택
가설3-2	친교 네트워크	→ 역할 외 행동	-0.189	0.052	-3.627	0.000	기각

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

2) 집단응집성에 따른 다중집단 차이분석

집단응집성(밀도)이 높은 집단(13개 과, 표본160명)과 낮은 집단(18개 과, 표본 154명)을 구분하여 분석하기 위해 두 집단의 구조방정식 모형이 통계적으로 동일모형인지 혹은 차이가 있는지에 대한 유의미성을 검증하기 위한 측정동일성 검정을 검토하

였다. 그 결과는 다음의 <표 4>와 같다. 요인부하량이 제한된【모형 1】과【자유모형】간에는 유의한 차이가 나지 않는 것으로 나타났다($\Delta X^2=10.65$, $df=16 < 26.30$). 이는 두 집단에서 측정도구를 똑같이 인식하고 있다는 의미이므로 다중집단 구조방정식을 진행이 가능하다는 것을 의미한다.【모형 2】와【자유모형】간에도 유의한 차이가 나지 않는 것으로 나타났다.

요인부하량, 구조공분산, 측정오차가 제한된【모형 3】은【자유모형】과의 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다($\Delta X^2=71.65$, $df=50 > 67.50$). 이러한 결과는 요인부하량은 같지만 구조분산과 측정오차로 인해 차이가 나기 때문으로 이해할 수 있고, 추후 구조방정식모형으로 전환했을 때 가설에 해당되는 인과관계로 변환되기 때문에 차이가 난다고 해서 크게 문제가 되지는 않는다(우종필, 2012). 따라서 집단응집성이 높은 집단과 낮은 집단 간에는 측정동일성이 확보되었고 이어서 구조방정식모형을 통해 가설을 검증하고자 한다.

〈표 4〉 집단응집성에 따른 다중집단 측정동일성 검정결과

	X^2	df	RMSEA	X^2/df	ΔX^2	sig.
【자유모형】 비제약	814.423	362	0.063	2.249	-	-
【모형 1】측정가중치 λ 제약	820.132	378	0.061	2.169	5.71(16)	유의하지 않음
【모형 2】구조공분산 λ , ϕ 제약	838.471	386	0.061	2.172	24.05(24)	유의하지 않음
【모형 3】측정잔차 ϕ , ϕ , θ 제약	885.882	412	0.061	2.150	71.65(50)	유의함

λ 요인부하량, ϕ 공분산, θ 오차분산

집단응집성(밀도)이 높은 집단과 낮은 집단 간의 경로계수의 차이에 대해 임계치(critical ratios for difference) ± 1.96 를 기준으로 차이검증을 실시하였다(<표 5> 참고). 두 집단 간에 나타나는 차이를 살펴본 결과 ‘업무조건 네트워크 중심성→역할 내·외 행동(<가설 5-1>, <가설 5-2>)’에 대한 경로와 ‘친교 네트워크 중심성→역할 내·외 행동(<가설 6-1>, <가설 6-2>)’의 경로가 임계치 ± 1.96 을 넘는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 신뢰수준 95%에서 두 집단 간의 유의한 차이가 있는 것으로 볼 수 있다. 따라서 집단응집성이 높은 집단일수록 업무조건 네트워크 중심성이 조직행태(역할 내·외 행동)에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타 <가설 5-1>과 <가설 5-2>는 채택되었다. 반면, 친교 네트

워크 중심성이 조직행태(역할 내·외 행동)에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타나 <가설 6-1>과 <가설 6-2>는 기각되었고, LMX의 질과 조직행태(역할 내·외 행동)에 대한 분석결과 임계치가 ± 1.96 미만에 그쳐 <가설 4-1>과 <가설 4-2> 역시 채택되지 않았다.

〈표 5〉 집단응집성에 따른 집단별 경로계수 차이

가설	경로			집단응집성		critical ratios for difference	결과
				높은집단 (N=160)	낮은집단 (N=154)		
가설4-1	LMX의 질	→	역할 내 활동	0.598***	0.550***	-0.465	기각
가설4-2	LMX의 질	→	역할 외 활동	0.745***	0.596***	-1.260	기각
가설5-1	업무조언 중심성	→	역할 내 행동	0.443***	0.024	-3.196	채택
가설5-2	업무조언 중심성	→	역할 외 행동	0.434***	0.093	-2.602	채택
가설6-1	친교 중심성	→	역할 내 행동	-0.864***	0.214	4.668	기각
가설6-2	친교 중심성	→	역할 외 행동	-0.806***	0.182	4.405	기각

임계치=1.965

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

V. 결론 및 시사점

본 연구는 한국 공직사회에서의 특성을 관계론적 시각에서 살펴보고 조직 내 관계는 과연 구성원의 태도와 행태에 영향을 미칠 수 있는지에 대해 이론적 논의와 실증분석을 통해 검증하였다. 이러한 연구목적 달성을 위해 개인수준과 집단수준으로 분석의 차원을 다르게 하여 연구모형을 설정하였고 경로분석과 다중집단 분석을 통해 연구의 주요 가설을 검증하였다. 본 연구의 가설검증 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 직장 내에서 상사와의 우호적 관계가 개인의 행태에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. LMX의 질이 높은 구성원은 리더로부터 관심과 지지, 업무에 필요한 자원 등을 제공받게 되고 LMX의 질이 낮은 구성원보다 유리한 위치에 서게 된다 (Graen & Uhl-Bein, 1995). 사회적 교환관계 이론과 역할형성 이론에 따르면 조직 구성원은 리더로부터 인정받는 느낌을 받을 때 리더와 더 많은 교환관계를 갖으려 하고 리더 역시 이에 상응하는 보상을 제공하며 상호 호혜적 관계를 유지한다. 본 연구에서 역시 리더와 구성원은 상호 신뢰를 기반으로 한 사회적 관계의 유효성에 대해 발견할

수 있었다.

둘째, 본 연구에서는 구성원들 간의 다자간, 수평적 교환관계가 조직행태에 긍정적인 영향을 줄 수 있다는 점을 파악하였다. 업무조언 네트워크 중심성이 높을수록 개인의 직무성과와 유의미한 결과가 있는 것으로 나타났다. 직무에 대한 관심이 높을수록 조언과 충고에 대한 요구가 상승하는 동시에 동료로부터 전달되는 조언과 획득한 정보를 통해 업무성과를 향상시키는데 도움을 줄 수 있음을 시사한다. 반대로 친교 네트워크 중심성은 역할 내·외 행동에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 기존 선행연구 결과와는 차이를 보인다. 직장 내에서 강한 친분 중심 네트워크는 정실주의에 의해 파벌을 조성할 수 있고 자칫 공동의 목표보다는 개인의 이익을 우선적으로 추구할 우려가 발생할 수 있다는 측면으로 해석할 수 있다.

마지막으로, 조직특성 차이에 따라 직장 내 관계에 따른 행태를 다르게 인식하고 있는 것으로 나타났다. 집단수준 변수인 집단응집성에 대한 분석결과 집단응집성이 높은 집단은 낮은 집단에 비해 모든 가설의 경로계수 값이 높게 나타났다. 집단응집성이 높다는 것은 네트워크의 밀도가 높다는 것이고 이는 개인 간의 강한 유대를 의미하는 것이다(Burt, 1992). 이렇게 상호 긴밀하고 강한 유대를 가진 조직 내부에서는 기회주의적 행동이 감소하고(Coleman, 1988), 정서적 지원, 정보교류가 보다 활발하게 이루어 질 수 있다(Oliver, 1999)는 기존 선행연구 논의와 일치한다.

본 연구는 조직 내 관계에 초점을 두어 연구를 진행하였고 이러한 관계가 조직의 유용한 성과를 도출해낸다는 점을 밝혀내었다. 검증결과 조직 내 관계에 대한 이론적 차원과 한국 공공행정조직에서의 인사관리 및 실무적 차원에서 주요 함의와 시사점을 발견할 수 있었다.

첫째, 본 연구는 조직 내 관계를 리더와 구성원 양자관점은 물론이고 팀 전체 구성원들과의 다자간, 수평적 교환관계를 고려하였다는 점에서 의미가 있다. 특히 기존에는 공무원들의 부서 내부에서 동료들 간의 네트워크를 직접 파악한 연구가 수행한 경우는 거의 없었는데 본 연구에서는 부서(과) 구성원들 간의 수직·수평적 네트워크의 구조를 파악하였다는 점에서 학술적 함의를 지닌다. 이는 한국 공공조직에서 구성원들 간의 상호관계를 보다 구체적이며 직접적으로 설명하고자 한 연구라 할 수 있다.

둘째, 개인이 부서(과) 내에서 갖는 사회적 네트워크의 내용면에서 보았을 때 업무와 관련된 네트워크가 단순히 친분을 유지하는 네트워크에 비해 개인의 행태에 훨씬 큰 영향력을 줄 수 있음을 제시하였다. 이러한 연구결과는 사회적 네트워크의 내용적

측면이 실제 개인과 조직의 성과에 다르게 영향을 미칠 수 있다는 것을 의미하고 앞으로 이러한 논의에 대한 더 많은 연구가 이루어져야 함을 시사한다. Gibbobs(2004)의 연구에서는 업무조언 네트워크는 조직권력, 직무관련 지식, 직무성과 등과 관련이 있는 것으로 보았고 친교 네트워크는 주로 조직몰입, 정보와 자원의 공유, 경력관련 의사결정 등과 관련이 있는 것으로 보았다. 따라서 네트워크의 효과에 대해 더 풍부한 이해를 하기 위해서는 네트워크 내용에 따라 다르게 나타나는 조직 내 현상을 연구하고 더불어 한국 공공행정조직의 특수성을 고려하여 논의해야 할 것이다.

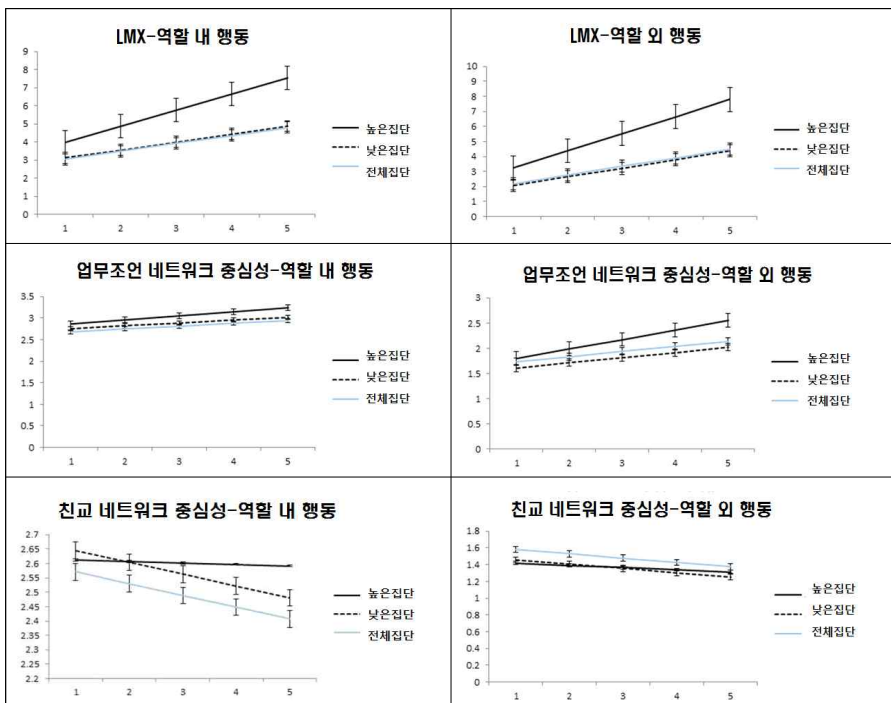
셋째, 인사관리적 차원에서 관계 또는 네트워크 관점의 인식을 도입하고 실제적으로 활용하는데 있어 본 연구가 기여할 수 있을 것으로 본다. 각 조직을 소개하는 조직도에는 기관의 장(長)은 누구이고 몇 개의 부서로 나뉘어져 있으며 해당 부서별 조직도에는 직급별로 세분화된 명단 등이 제공되어 있는 것을 확인할 수 있었다. 이는 공공조직과 민간조직의 구분을 떠나 공통적으로 확인되는 부분이었다. 그러나 실제 조직의 내부 구성원이 아니고서는 실제 업무가 이루어지는 과정이나 정보, 평판, 소문 등이 흘러 다니는 경로 등을 파악하는 것은 거의 불가능하며 개인 또는 조직 간의 비공식 연결망과 같은 것은 기존의 조직도에서 확인하기 힘들다. 이러한 점은 본 연구에서 수집된 데이터의 네트워크 분석결과에서도 마찬가지로 나타났다. 각 부서(과)별 인력배치도에는 직급 순으로 이름이 나열되었으나, 네트워크 분석결과 중간직급의 액터를 중심으로 관계가 구성되거나, 과장(리더)의 가중치(weight)가 상대적으로 작은 경우 등을 발견할 수 있었다. 예를 들어 직장 내에서 특정 인물이 다른 동료들로부터 신뢰받고 개인적 문제를 털어 놓을 수 있는 네트워크 내에서 중요한 위치를 가지고 있는 것으로 가정해볼 때, 이 한 명의 직원이 조직에서 이탈하는 일이 발생하는 것만으로도 조직의 소통이 단절되거나 원활한 지식공유에도 해가 될 수 있을 것이다.

마지막으로 방법론적 측면에서 이 연구는 그동안 연구가 미흡하였던 공공행정기관의 구성원 간의 관계와 네트워크의 특성에 대해 정량 데이터로 수집하고 실증연구를 하였다는데 있어서 중요한 의의를 찾을 수 있다. 특히 공공행정기관 31개 부서(과)의 재직 중인 공무원 314명을 대상으로 조직 내 네트워크를 직접 측정하였다는 점에서 자료의 회소성을 들 수 있다. 본 연구에서 수집한 공무원의 조직 내에서 네트워크 구조와 관계에 대해서는 이후 연구에서 유용한 틀로써 작용할 수 있을 것으로 본다. 이러한 노력은 한국 공공행정조직의 상황에 보다 적실한 설명력과 실증연구를 위한 추가적인 논의를 제시할 수 있을 것이다.

이상의 이론적·관리적 함의에도 불구하고 본 연구는 다음의 한계를 지닌다. 분석결과와 사회적 네트워크 분석에 있어서 대체로 각 부서(과) 별로 리더의 네트워크 중심성이 낮은 집단, 집단응집성이 높고 낮은 집단 등의 유형화를 보였다. 이러한 내부적 네트워크 구조가 어떠한 원인에 의해서 형성되었는지에 대해 보다 구체적으로 규명할 필요가 있을 것이다. 예를 들면, 부서의 규모와 내부 역학적 특성, 업무의 특성 등과 같은 것을 구체적으로 밝혀냄으로써 공무원 조직에서의 네트워크에 대한 구조와 성격의 차이에 대해 보다 자세한 설명력을 갖출 수 있을 것이다. 더불어 향후 연구에서는 개인적 특성(근속연수, 직급, 성별 등) 변수를 활용한 추가분석을 통해 보다 조직 현실에 맞는 관리적 함의를 발견해 내고자 한다.⁵⁾

- 5) 본 연구는 다중집단분석을 통해 두 집단(집단응집성이 높은집단과 낮은집단) 간 경로계수가 통계적으로 유의한 차이가 있는지를 확인하였다. 다중집단분석은 통계적 유의성뿐만 아니라 집단 간 경로의 통계적으로 유의한 차이성도 확인할 수 있다(우종필, 2012). 단, 두 집단 간의 차이를 보다 가시적으로 확인하기 위해 조절회귀분석을 추가적으로 실시하였다. 추가 분석 결과 집단응집성이 높은 집단에서 변수 간 영향관계가 좀 더 높게 나타났다(〈그림 3〉 참고).

〈그림 3〉 집단응집성에 따른 조절효과



참고문헌

- 김지영·정명호. (2015). 사회적 네트워크에서 호혜성의 효과: 직무성과와 정서적 안녕에 미치는 차별적 영향, 「인사조직연구」, 23(4): 89-123.
- 김현아·김인호. (2004). LMX의 질, 자아개념, 조직유형성간의 관계 연구, 「조직과 인사관리연구」, 28(4): 171-213.
- 안대영. (2015). 재난관리조직의 사회 연결망 특성이 조직효과성에 미치는 영향: 대구지역 소방공무원을 대상으로, 경북대학교 대학원 박사학위 논문.
- 이기현·오홍석·정명호. (2008). 관계적 리더십과 팀 구성원의 성과: 리더-구성원 교환관계(LMX)와 사회적 네트워크 관점의 통합, 「한국심리학회지: 산업 및 조직」, 21(4): 545-573.
- 이상호. (2010). 「조직과 리더십」, 서울: 북넷.
- 우종필. (2012). 「구조방정식모델 개념과 이해」, 서울: 한나래아카데미.
- 유민봉·심형안·홍하나. (2011). 소방공무원의 긍정적 성향과 집단 응집성이 이타적 행동에 미치는 영향, 「한국행정연구」, 19(4): 187-217.
- 이태식·이병규. (2009). LMX의 질과 구성원의 성숙도 및 조직유효성의 관계에 관한 연구, 「전문경영인연구」, 12(1): 69-90.
- 이희자. (2015). 「조직과 조직행동의 이해」, 서울: 도서출판 청람.
- 정유제·신석호·이지영. (2014). 리더의 감독행위가 리더-부하 교환관계(LMX)와 조직시민행동에 미치는 영향, 「인적자원관리연구」, 21(3): 357-379.
- 정윤길·이규만. (2012). 심리적 계약이 조직성과에 미치는 영향과 리더-구성원 교환관계의 매개효과, 「한국정책과학학회보」, 16(3): 237-260.
- 홍희정·조태영(2017). 부하직원의 감정노동이 LMX의 질과 조직시민행동, 고객지향성에 미치는 영향에 관한 연구: 항공사 객실승무원을 대상으로, 「관광연구」, 32(2): 201-224.
- Baldwin, T. T., Bedell, M. D. & Johnson, J. L. (1997). The Social Fabric of a Team-based MBA Program: Network Effects on Student Satisfaction and Performance. *Academy of Management Journal*, 40(6): 1369-1397.
- Bateman, T. S. & Organ, D. W. (1983). Job Satisfaction and the Good Aoldier: The Relationship between Affect and Employee Citizenship. *Academy of Management Journal*, 26: 587-595
- Bauer, T. N. & Green, S. G. (1996). Development of Leader-Member Exchange: *A longitudinal*

- test. *Academy of Management Journal*, 39: 1538-1567.
- Benson, J. K. (1975). The Interorganizational Network as Political Economy. *Administrative Science Quarterly*, 20: 229-249.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*, Transaction Publishers.
- Borgatti, S. P. & Foster, P. C. (2003). The Network Paradigm in Organizational Research: A Review and Typology. *Journal of Management*, 29: 991-1013.
- Borman, W. C. & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the Criterion Domain to Include Elements of Contextual Performance. In *Schmitt. N., Borman. W. C. & Associates(Eds.), Personnel selection in organizations: 71-98*, San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Brass, D. J. (1984). Being in the Right Place: A Structural Analysis of Individual Influence in an Organization. *Administrative Science Quarterly*, 29: 518-539.
- Brewer, M. B. (1979). In-group bias in the Minimal Intergroup Situation: A Cognitive-Motivational Analysis. *Psychological Bulletin*, 86: 307-324.
- Brief, A. P. & Motowidlo, S. J. (1986). Prosocial Organizational Behaviors. *Academy of Management Review*, 11: 710-725.
- Burt, R. S. (1992). *Structure Holes: The Social Science of competition*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Coleman, J. S. (1988). Social Capital in the Creation of Human Capital, *American Journal of Sociology*, 94: 94-121.
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M., & Harquail, C. V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 39, 57-88.
- Fornell, C. & Larcker, D. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1): 39-50.
- Gambetta, D. (1988). *Trust: Making and Breaking Cooperative Relationship*. University of Oxford.
- Garrison, M. & Bly, M. A. (1997). *Human Relations: Productive Approaches for the Workplace*. Needham Heights, Mass: Allyn and Bacon.
- Gibbons, D. (2004). Network Structure and Innovation Ambiguity Effects on Diffusion in Dynamic Organizational Fields. *Academy of Management Journal*, 47: 938-951.
- Graen, G. B. & Scandura, T. (1987). *Toward a Psychology of Dyadic Organizing*. In: *B. Staw & L.L. Cumming(Eds.), Research in Organizational Behavior (9: 175-208)*. Greenwich, CT: JAI Press.
- Graen, G. B. & Uhl-Bein, M. (1995), Relationship-Based Approach to Leadership:

- Development of Leader-Member Exchange(LMX) Theory of Leadership Over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Approach. *Leadership Quarterly*, 6: 219-247.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J. & Anderson, R. E. (2009). *Multivariate Data Analysis*. NJ: Prentice Hall.
- Haveman, H. (1993). Organizational Size and Change: Diversification in the Savings and Loan Industry After Deregulation, *Administrative Science Quarterly*, 30: 20-50.
- Millar, K. I. (1990). Performance Appraisal of Professional Social Workers. *Journal of Administration in Social Work*, 14: 128-143.
- Janis, I. L. (1982). *Groupthink: Psychological Studies of Policy Decisions and Fiascoes*. Boston, MA: Houghton Mifflin.
- Kidwell, R. E., Mossholder, K.W. and Bennett, N. (1997), "Cohesiveness and organizational citizenship behavior: a multilevel analysis using work groups and individuals", *Journal of Management*, 23(6): 775-93.
- Korsgaard, M. A., Schweiger, D. M. and Sapienza, H. J.(1995), "Building commitment, attachment and trust in strategic decision making teams: The role of procedural justice", *Academy of Management Journal*, 38(1): 60-84.
- Kraimer, M. L., Wayne, S. J. & Jaworski, R. A. (2001). Sources of Support and Expatriate Performance: *The mediating role of expatriate adjustment*. *Personnel Psychology*, 54: 71-100.
- Liden, R. C. & Graen, G. (1980). Generalizability of the Vertical Dyad Linkage Model of Leadership. *Academy of Management Journal*, 23: 451-465.
- Liden, R. C., Sparrowe, R. T. & Wayne, S. J. (1997). Leader-Member Exchange Theory: The Past and Potential for the Future. *Personnel and Human Resources Management*, 15: 47-119.
- Lin, N. (2001). *Social Capital: A Theory of Social Structure and Action*, NY: Cambridge University Press.
- Mehra, A., Kilduff, M. & Brass, D. J. (2001). The Social Networks of High and Low Self-monitors: Implications for Workplace Performance. *Administrative Science Quarterly*, 46: 121-146.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington, Mass: Lexington Books.
- Oliver, R. L. (1999). "Whence consumer loyalty?" the Journal of Marketing: 33-44. March, J.G.

- and Simon, H.A. 1958. Organizations. New York: Wiley.
- Setton, R. P. & Mossholder, K. W.(2002). "Relationship Quality and Relationship Context as Antecedents of Person-and Task-Focused Interpersonal Citizenship Behavior", *Journal of Applied Psychology*, 87(2): 255-267.
- Scandura, T. A., Graen, G. B. & Novak, M. A. (1986). When Managers Decide not to Decide Autocratically. *Journal of Applied Psychology*, 71: 106-115.
- Smith, C. A., Organ, D. W. & Near, J. P. (1983). Organizational Citizenship Behavior: It's Nature and Antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68: 655-663.
- Sparrowe, R. T. & Liden, R. C. (1997). Process and Structure in Leader-Member Exchange. *Academy of Management Review*, 22(2): 522-552.
- Sparrowe, R. T., Liden, R. C. & Kraimer, M. (2001). Social Networks and The Performance of Individuals and Groups. *Academy of Management Journal*, 44(2): 316-325.
- Steiger, J. H. (1989). EzPATH: Causal Modeling. Evanston, II:SYSTAT.
- Stumpf, S. A. & Hartman, K. (1985). Individual Exploration to Organizational Commitment or Withdrawal. *Academy of Management Journal*, 27(2): 308-329.
- Truckenbrodt, Y. (2000). The Relationship between Leader-Member Exchange and Commitment and Organizational Citizenship Behavior. *Acquisition Review Quarterly*, 2: 233-244.
- Van Dyne, L., Vandewalle, D., Kostova, T., Latham, M. E. & Cummings, L. L. (2000). Collectivism, Propensity to Trust and Self-Esteem as Predictors of Organizational Citizenship in A Non-work Setting. *Journal of Organizational Behavior*, 21: 3-23.
- Venkataramani, V. & Dalal, R. S. (2007). Who helps and harms whom? Relational Antecedents of Interpersonal Helping and Harming in Organizations. *Journal of Applied Psychology*, 92(4): 952-966.
- Wang, D., Waldman, D. A. & Zhang, Z. (2014). A Meta-Analysis of Shared Leadership and Team Effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 99: 181-198.
- Wayne S. J, Liden R. C, Kraimer M. L, & Graf I. K. (1999). The Role of Human Capital, Motivation and Supervisor Sponsorship in Predicting Career Success. *Journal of Organizational Behavior*, 20: 577-595.
- Wayne, S. J., Shore, L. M. & Liden, R. C. (1997). Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange: A Social Exchange Perspective. *Academy of Management Journal*, 40: 82-111.
- Williams, L. J. & Anderson, S. E. (1991). Job Satisfaction and Organizational Commitment as

Predictors of Organizational Citizenship and In-role Behaviors, *Journal of Management*, 17(3): 601-617.

Xu, R., Huang, X. Lam, C. F. & Miao, Q. (2012). Abusive Supervision and Work Behaviors: The Mediating Role of LMX. *Journal of Organizational Behavior*, 33: 531-543.

아시아경제. (2020. 7. 4.). 회사생활이요? 사람이 제일 힘들어요, 인간관계 어려워하는 직장인.
(<https://view.asiae.co.kr/article/2020070322402167778>)

Abstract and Key Words

Social Relationship and Organizational Behavior

Hong, Hye Seung

Sungkyunkwan University

Ryu, Eun Young

Dong-A University

This study looked at the characteristics of the Korean bureaucratic society from the relational perspective based on the practical problem recognition that the success and development of organization and members should be backed by constructive relationships. In order to figure out whether relationships within organization affect the attitudes and behaviors of members, major study hypotheses were set after taking into account not only the mutual standpoint between leader and members but also the multilateral exchange relationships among members. The following are the study outcomes and major implications. First, it has been found that the members, who formed relationship with their leader based on interest and support from the leader and mutual trust, were more advantageous in job performance and they voluntarily carried out the roles other than their designated work. Second, this study identified that the network related to work has greater influence on individuals' behaviors than the network for maintaining acquaintance when taking into account the content of individuals' social network within an organization. Third, this research found a difference between a group with high cohesiveness and a group with low cohesiveness.

[Key Words: Leader-Member Exchange(LMX), Network Centrality, In-role Behaviors, Extra-role Behaviors]