

# 공공조직의 소통문화가 업무성과에 미치는 영향: 혁신행동의 매개효과\*

박 이 레\*\*  
박 채 린\*\*\*  
Khaltar Odkhuu\*\*\*\*

## 국문요약

최근 공공조직을 둘러싼 환경변화의 폭이 큰 가운데, 환경변화에 대응할 수 있는 조직문화가 중요해지고 있다. 특히 조직의 소통문화는 조직의 업무수행에 영향을 미쳐 업무성과에도 영향을 미친다. 한편, 혁신이 적용되는 범위가 확장되는 환경 가운데, 조직관리 측면에서의 혁신도 강조되고 있다. 혁신은 성공할 경우 큰 이익을 가져다주게 되지만, 그만큼 위험이 크다. 이에 본 연구는 조직의 소통문화를 조직침묵과 의사소통 방향으로 구분하여 독립변수로 설정하고 업무성과에 미치는 영향을 분석하고자 하였다. 두 변수간의 인과관계에서 혁신행동을 매개변수로 설정하며 구조적 인과관계를 탐색하고자 하였다.

분석 결과, 첫째, 체념적 침묵은 업무성과에 유의미한 부(-)의 영향을 미치고 순응적 침묵은 유의미한 정(+)의 영향을 미쳤다. 둘째, 수평적 의사소통은 업무성과에 유의미한 정(+)의 영향을 미쳤지만, 수직적 의사소통은 유의미한 영향을 미치지 못했다. 셋째, 혁신행동은 체념적 침묵과 업무성과와의 완전 관계를 매개하였지만, 순응적 침묵과 업무성과와의 관계에서는 매개효과가 존재하지 않았다. 넷째, 혁신행동은 수직적 의사소통과 업무성과와의 관계를 완전 매개하였지만, 수평적 의사소통과의 관계에 대해서는 매개효과가 존재하지 않았다. 이와 같은 분석 결과에 따라 공공조직의 소통문화, 혁신행동을 통한 업무성과 도출을 위한 이론적·정책적 함의를 제시하였다.

주제어: 조직문화, 조직침묵, 의사소통, 혁신행동, 업무성과

## I. 서론

공공조직의 업무성과는 복잡·다양한 의미를 담고 있다. 최근 공공조직을 둘러싼 환경변화의 폭이 큰 가운데, 조직문화가 업무성과에 미치는 영향에 대한 연구가 이루어지고 있다. 선행연구에 따르면, 업무성과에 영향을 미치는 요인과 관련하여 조직의 문화, 그중에서도 소통과 관련한 문화

\* 이 논문은 2017년 대한민국 교육부와 한국연구재단의 지원을 받아 수행된 연구임(NRF-2017S1A3A2067636).

\*\* 제1저자

\*\*\* 공동저자

\*\*\*\* 교신저자

가 주요한 영향을 미치고 있다고 연구된다. 이론적 차원에서 조직의 소통문화는 침묵 문화와 의사소통 방향이 주로 연구된다. 먼저, 침묵 문화는 조직침묵(organizational silence)이라는 개념으로 활용되며, 조직의 상황에 대한 자신의 의견을 드러내지 않는 것이다. 이는 침묵 현상이 개인적인 차원에서 비롯되었으며(Pinder & Harlos, 2001), 개인의 의견을 드러내지 않는 개인이 많아지면서 점점 조직 내에서 침묵의 문화로 자리 잡게 된다(Brinsfield, 2013). 조직침묵은 침묵의 동기에 따라 조직에 대한 비관적·수동적 태도로 인해 침묵하는 체념적 침묵(acquiescent silence), 조직에 대하여 자기 보호적 차원으로 침묵하는 방어적 침묵(defensive silence), 조직과 동료의 민감한 정보나 비밀을 지켜주기 위해 침묵하는 친사회적 침묵(prosocial silence)으로 구분된다. 우리나라 공공조직을 대상으로 한 최근의 연구로는 한국의 조직문화 특징을 기반으로 상사에게 순응하는 행태를 가리키는 순응적 침묵(adaptive silence)이 함께 연구되고 있다(고대유·강계상, 2017). 이와 같은 조직침묵의 구분은 조직의 성과 메커니즘을 잘 설명할 수 있다는 차원에서 유의미하다고 할 수 있다.

침묵과 더불어 의사소통(communication)은 조직의 유연성 증대, 원활한 조직 제어, 조직원의 사기 진작에 도움을 주어 최종적으로는 생산성을 증대시킨다(Porter & Roberts, 1979). 조직의 소통문화에서는 의사소통의 방향이 주요 논점이 된다. 동료 및 조직 구성원의 계층 간 소통 방식이 수직적인 경우는 수직적 의사소통, 소통 방식이 수평적인 경우는 수평적 의사소통으로 구분된다. 수직적 의사소통은 권위적인 성격의 집단에서 주로 나타나며, 수평적 의사소통은 조직구성원들이 위계적 질서 하에 존재하더라도 소통의 방향이 상호영향을 주고받는 성격의 집단에서 주로 나타난다.

한편, 우리는 그 어느 때보다 '혁신'이 적용되는 범위가 확장된 시대에 살고 있다. 혁신이 단순히 기술적 측면에서만 활용되는 것이 아니라 개인과 조직관리 부분에 적용되고 있다. 특히 정부조직을 둘러싼 환경의 변화 중 하나는 정부로 하여금 지속적으로 혁신에 집중하도록 한다는 점이다. 공공조직 관리 부문에 있어, 혁신 시도는 빠른 환경변화에 대응한다는 장점이 있으나, 혁신으로 인한 위험성에 대해서는 대응하기 어렵다는 한계가 존재한다. 조직에 비해 개인이 시도하는 혁신은 그 규모는 작으나 기존의 업무 수행 방식을 일소 변화시킨다는 차원에서 업무성과에 유의미한 영향을 미칠 것으로 기대된다. 공공조직을 대상으로 한 국내 연구에서 혁신행동과 업무성과와의 관계가 긍정적이라는 연구들이 존재한다(임성진·한경석·정미라, 2017; 박태운·김문중, 2019). 이와 같은 혁신은 조직의 소통문화로부터 영향을 받는다(정현선·박동건, 2013; 진가혜, 2017; 이병진, 2019; 고대유·조정현, 2020). 그러나 기존의 연구들은 조직의 소통문화, 혁신행동, 업무성과를 각각의 관계로만 살펴 보았고, 메커니즘을 살펴보지 않았다는 한계가 존재한다. 이와 같은 한계는 조직의 소통문화가 업무성과에 유의미한 영향을 미치지만, 이 과정 가운데 소통문화에 영향을 받고, 업무성과에 영향을 주는 개인의 혁신행동이 어떠한 역할을 하는지, 조직은 어떤 소통문화를 만들어 나가야 하는지에 대한 실증적 메커니즘이 규명되지 않았음을 의미한다. 이에 따라 조직적 환경인 조직 소통문화가 업무성과에 영향을 미칠 때, 그 관계 이면에 숨겨져 있는 개인적 차원인 혁신행동이 어떠한 영향을 미칠 것인가에 대하여 설명하고자 한다.

본 연구는 공공조직에서 나타날 수 있는 소통문화를 제념적 침묵, 순응적 침묵, 수직적 의사소통, 수평적 의사소통으로 판단하였고, 이들을 독립변수로 설정하였다. 종속변수는 업무성과로, 개인이 인식하는 업무성과로 설정하였으며, 매개변수로는 개인의 혁신행동으로 설정하였다. 이를 통해 조직의 소통문화가 업무성과에 미치는 영향과 이 과정에서 공무원의 혁신행동이 어떠한 매개역할을 수행하는지 실증적으로 분석하고자 한다. 이를 통해 정부조직이 단순히 혁신을 위한 혁신이 아닌 조직원과 조직을 위한 혁신으로 나아갈 수 있는 방향에 대해 제언하고자 한다.

## II. 선행연구

### 1. 업무성과

조직에서의 업무성과는 조직의 생존과 연결되므로 조직에서 중요하게 여겨진다. 성과 자체를 정의한다면, 목표 달성을 위해 활동한 것에 대한 산출물이다(Teresa, 2005). 업무성과는 조직의 목표 달성을 위한 조직원의 업무수행 행태이며, 이 가운데 조직원들의 노력과 능력을 통해 달성 여부를 판단한다.

업무성과와 관련한 연구를 살펴보면, 두 가지로 분류할 수 있다. 첫째로는 객관적 차원에서 연구하는 것이다. 이는 업무성과를 객관적 수치로 연구하는 것이다. Lawler(1965)는 조직이 객관적으로 측정 가능한 활동의 결과로, Price(1968)는 업무성과를 기업 목표를 달성할 수 있는 정도로 설명하고 있으며, McCormick & Ilgen(1980)은 정확성, 생산성과 실발생률 등으로 설명하고 있다. Pincus(1986)는 조직원이 수행한 업무가 얼마나 달성되었는지 여부를 판단하는 것으로, 산업심리학에서의 생산성과 동일한 의미라고 설명한다. 업무성과를 객관적 차원에서 정의한 연구들은 업무성과를 생산성과 유사한 혹은 동일한 개념으로 인식하고 있으며, 측정도 객관적 지표를 통해 측정되어 연구되었다. 하지만 업무성과와 생산성은 조직원의 업무가 달성 정도를 의미한다는 차원에서 유사한 개념이나, 물리적 측면에서 의미를 갖는 생산성은 조직원이 갖는 성과 및 성취를 전반적으로 의미하는 업무성과보다 더 작은 의미를 갖기 때문에 구분되는 개념이라고 할 수 있다.

둘째로는 주관적 차원에서 연구하는 것으로, 업무성과는 개인의 행태이며, 업무수행 결과인 산출과는 구분해야 한다는 것이다(이창원·최창현, 2008). Campbell(1990)은 업무성과에 대해 개인의 행태가 행위에는 직접 관찰되지 않는 부분도 있으므로 정신적·심리적인 부분도 업무성과에 포함해야 한다고 주장한다. 이에 Campbell(1990)은 업무 목표, 원칙과 같은 업무 자체에 대한 서술적 지식(declarative knowledge), 업무수행 과정에 필요한 절차적 지식 또는 기술(procedure knowledge or skill), 개인의 동기(motivation)에 의해 업무성과가 결정된다고 설명한다. Schmidt & Hunter(1998)는 '일반적인 정신적 능력(general mental ability)이 업무성과에 전반적으로 가장 영향을 미치는 요인'이라고 설명하였다. 업무성과를 주관적 차원에서 정의한 연구들은 업무성과를 직접 내는 조직원들의 성과 인식을 주로 활용하고 있었다.

선행연구를 통해 살펴본 업무성과는 내재적 차원과 외재적 차원의 선행변수들을 구분하여 활용하거나, 함께 활용하여 연구된 것을 확인할 수 있었다. 내재적 차원은 개인의 심리, 동기, 능력 차원의 변수들이며(Judge & Bono, 2001; 김문성·박성철, 2011), 외재적 차원은 조직문화, 조직 자원, 정책 등이 활용되었다(Hellriegel & Slocum, 2009; 이도화·정두영, 2010; 최진욱·노종호, 2020). 대표적으로 Lawler(1965)는 초기 업무성과를 객관적으로 연구하였지만, 주관적 차원 또한 영향이 존재할 것이라고 판단하였다. 이에, Porter & Lawler(1965)는 업무성과를 객관적으로 측정할 수도 있지만, 업무성과가 반드시 노력한 만큼 결과가 나타나는 것은 아님을 강조하였다. 이에 업무성과에 영향을 미치는 요인으로 개인의 특성과 능력, 역할인지로 판단하여 개인의 역할지각에 대한 투입된 노력과 능력을 선행요인으로 활용하였다. 또한, Hellriegel & Slocum(2009)은 업무 계획 및 수행시 자율성이 충분히 주어진 경우 업무에 대한 유연성을 가지므로 업무성과에도 긍정적인 영향을 미친다고 설명하였다.

이와 같은 연구의 흐름에 있어서, 업무성과는 개인의 노력, 태도 등의 인적요소와 작업환경, 분위기와 같은 직무와 관련한 요소들이 복합적으로, 상호작용하여 영향을 받기 때문에 통상적인 정의를 내리기 어렵다. 객관적 측면에서 연구한 업무성과는 조직원의 내재적인 동기나 인식적 측면을 고려하지 못한다는 한계가 존재한다. 본 연구의 대상은 일선적 차원에서 서비스를 제공하는 공무원들을 대상으로 하기 때문에 유사 개념인 생산성과 다소 차이가 존재한다고 판단하였으며, 성과에 대한 개인의 인식이 중요하다 판단하여 주관적 차원의 업무성과를 활용하였다. 또한, 조직문화와 관련한 외재적 요인과 업무성과의 인과적 관계의 과정에서 개인의 내재적 요인의 영향 메커니즘에 대한 보완이 필요하다고 판단하였다. 통상, 조직의 외재적 요인이 개인의 내재적 요인에 영향을 미치거나 성과에 영향을 미치지만, 외재적 요인과 내재적 요인과의 관계와 더불어 성과와의 관계까지 고려한 메커니즘은 연구가 많이 수행되지 않은 한계가 존재한다.

## 2. 조직 내 소통문화

조직 내의 소통문화는 조직의 의사결정과 실행에 영향을 미치므로 조직 내 소통문화는 조직 구성원과 조직 존체에 영향을 미칠 수 있다. 조직의 의사결정은 조직원의 의사소통을 기반으로 하며, 조직 구성원은 자신의 행동이 조직에 미칠 결과를 고려하여 의견을 제시함과 동시에 침묵행동을 선택할 수 있다(Morrison & Milliken, 2000). 조직 구성원의 침묵 행동은 겉으로 드러나지 않는 의사표현으로, Morrison & Milliken(2000)이 침묵 행동을 조직 구성원이 의도적으로 선택한다고 주장한 이후로 조직 구성원이 침묵 행동을 조직의 의사결정의 도구로서 활용하는 것으로 연구되고 있다. 의사소통이란 사람들이 서로의 생각과 정보를 전달하고 교환하는 과정이다(Bartol & Martin, 1994). 특히, Noelle-Neumann(1974)는 의사결정 과정에서 대중이 침묵하는 이유로 침묵의 나선이론을 주장하였는데, 의사소통의 환경적 요인들이 개인의 심리적 상태에 영향을 주게 되어 의견제시(발화)와 침묵을 야기한다. 즉, 의사결정 과정에서 소통문화는 소통과 소통을 하지 않으려는 침묵으로 구분해볼 수 있다. 이에 본 연구에서는 조직침묵과 의사소통으로 소통문화를 설명하고자 한다.

## 1) 조직침묵의 개념과 유형

조직침묵(organizational silence)이란 조직구성원이 부당한 일이나 현상에 대한 의견 혹은 아이디어 등을 가지고 있더라도 의도적이거나 전략적으로 침묵하는 현상이라고 정의할 수 있다(Morrison & Milliken, 2000). Pinder & Harlos(2001)는 침묵 현상이 개인적 차원에서 비롯됨을 강조하며 “조직의 상황을 개선할 수 있음에도 구성원들이 이에 대해 행위적·인지적·정서적인 평가 내용을 진실되게 표현하지 않는 것”으로 종업원 침묵(employee silence)이라고 정의하였다. 이렇듯 침묵현상은 조직적 차원과 개인적 차원에서 각각 구분되어 개념화되어 왔으나 이러한 개념들은 조직침묵과 종업원 침묵을 혼용해 사용하며 상호 교환이 가능한 개념으로 수용되고 있다(Brinsfield, 2013; 고대유·강제상, 2017).

또한, 강제상·고대유(2014)는 한국의 행정문화의 맥락에서 조직침묵을 “조직구성원이 조직 내부의 현상과 상사의 결정에 대해 문제나 개선점을 인지하고 있더라도 이에 체념 혹은 순응하거나, 조직 내에서 관계가 악화될 것을 우려해 의견이나 의의제기를 회피하는 현상”으로 정의하고 있다. 이 개념에서의 침묵은 구성원이 단순히 발언을 하지 않는 것이 아니라 행위자의 동기에 의해 선택된 행동이며(고대유, 2017), 조직 내 의사소통에서 장애물로서 조직 문제에 대한 다양한 정보 수집을 막고 궁극적으로 조직 변화와 조직 혁신을 방해할 수 있는 요인으로 작용할 수 있기에(Morrison & Milliken, 2000; 오석영·조혜나·정혜윤, 2020) 조직의 입장에서 중요하다. 특히 공공조직에서 침묵 현상에 대한 연구는 그 중요성이 높는데, 민간조직의 경우 구성원의 침묵으로 인한 부정적 효과가 속한 조직 내로 국한되지만, 공공조직의 경우 조직침묵으로 인해 야기되는 부정적 효과가 공공부문 전반에 영향을 끼칠 수 있기 때문이다(고대유, 2017).

조직침묵의 유형은 조직구성원의 침묵 동기와 특성에 따라 4가지로 구분될 수 있다. 먼저, Morrison & Milliken(2000)은 수동적인 구성원의 침묵을 체념적 침묵(acquiescent silence), 능동적 구성원의 침묵을 방어적 침묵(defensive silence)으로 두 가지 유형을 제시한다. 체념적 침묵은 구성원이 본인의 발언으로 변화가 없을 것이라고 생각하는 수동적(비관적)인 동기로 침묵하는 것이며, 방어적 침묵은 본인이 발언함으로써 야기될 수 있는 부정적인 결과를 우려하여 자기 보호적으로 침묵하는 것이다.

이에 Van Dyne, Ang & Botero(2003)는 이러한 유형 구분을 확장하여 체념적 침묵, 방어적 침묵과 더불어 친사회적 침묵(prosocial silence)을 제시하였다. 친사회적 침묵이란 조직과 동료의 민감한 정보나 비밀을 지켜주기 위한 침묵으로, 구성원이 능동적으로 선택한다는 점에서 방어적 침묵과 공통되지만 기본적으로 이타심에서 비롯되었다는 점이 구분된다.

마지막으로 고대유·강제상(2017)은 권위주의, 가족주의, 온정주의 등과 같은 서구와 구분되는 한국의 조직문화 특징을 기반으로 형성된 구성원이 상사에게 순응하는 풍토를 바탕으로 한 순응적 침묵(adaptive silence)을 정의하고 있다. 순응적 침묵이란 상사에 대한 권위를 존중하기 위함이나 정이나 의리와 같은 이유로 침묵하는 것을 말한다. 순응적 침묵은 한국의 조직문화의 특징으로 나타나는 현상으로, 조직 구성원들이 상관에 충성하고 상관의 결정과는 다른 의견은 발언하지 않

는다는 특징이 있다. 자칫 수동적인 태도와 같은 모습을 보이므로 체념적 침묵과 순응적 침묵이 동일한 침묵 유형으로 보일 수 있으나, 고대유·강제상(2017)은 체념적 침묵과 순응적 침묵의 차이로서 체념적 침묵은 이기심과 충성심이 낮은 부정적인 측면의 침묵이며, 순응적 침묵은 이타심과 충성심이 높은 긍정적인 측면의 침묵인 것을 주장하였다.

한국 공무원 조직에는 아직까지 권위주의가 만연해있다고 볼 수 있다. 김상현(2019)에 따르면, 2019년에 실시한 '행정에 관한 공무원 인식조사'의 행정 선진화가 필요한 분야에 대한 견해를 묻는 문항에서 응답자 중 가장 높은 비율인 44.2%가 '권위주의 행정문화 청산'이라고 응답하였다. 또한, 이러한 조직문화 하에서는 공무원들은 능동적이기보다는 수동적인 업무 행태를 취할 가능성이 높다. 따라서 본 연구에서는 구성원의 수동적 동기에서 기인하는 체념적 침묵과 순응적 침묵에 초점을 맞추어 연구를 진행하고자 한다.

## 2) 조직침묵 관련 선행연구 검토

2000년대 이후부터 조직침묵에 대한 관심이 높아졌으며, 국내에서는 2010년 이후에서야 조직침묵에 대한 연구들이 등장하기 시작했다(고대유·김도윤, 2016). 조직침묵은 측정이 어렵고 단순히 구성원이 발언을 하지 않는 것으로 인지하여 이에 대한 부정적인 효과가 과소평가되는 경향이 있었기 때문이었다(Vakola & Bouradas, 2005). 그러나 조직침묵은 단순히 발언 부재 이상의 문제로서(Morrison & Milliken, 2000), 조직구성원들이 가지고 있는 문제의식이나 아이디어를 의도적으로 침묵하는 것이라는 것을 인지함에 따라 침묵에 대한 연구가 중요함이 시사되었다(Van Dyne et al., 2003).

대부분의 선행연구에서 조직침묵으로 인해 구성원의 직무 만족도가 낮아지고 몰입이 감소하는 등의 부정적인 영향에 대해 설명하고 있다. 조직구성원의 침묵은 조직성적을 저해하고 구성원들 자신에게도 좌절이나 실망과 같은 부정적 감정을 유발할 수 있다(Morrison & Milliken, 2000; Vakola & Bourada, 2005). 조직침묵과 업무성과의 관계에 대해 실증적인 분석을 실시한 연구는 많지 않지만, 조직침묵은 다수의 선행연구를 통해 업무성과에 긍정적으로 작용하는 요소인 직무만족, 조직몰입이나 조직시민행동을 감소시키는 요인으로 작용한다는 연구 결과가 보고되고 있다(신규희·이종학·이수범, 2012; 사숙수·정수진, 2018; 강석영·김상희, 2018). 직무만족과 조직몰입이 높아질수록 업무성과는 높아진다(권형섭, 2007; 이일주·이상철·김양균, 2019). 그러나 조직침묵은 구성원의 직무만족을 감소시킨다는 연구 결과가 다수 보고되고 있다(Wang & Hsieh, 2013). 신규희 외(2012)의 연구에서 조직침묵은 직무만족과 조직몰입에 부정적인 영향을 끼치는 것으로 나타났으며, 박종철(2013)은 체념적 침묵이 조직몰입을 낮추며 이직의도를 높인다는 연구 결과를 확인하였다. 또한 조직시민행동에 대해서도 체념적 침묵은 부적 영향, 친사회적 침묵은 정적 영향을 미친다는 결과를 보고하고 있다(고대유 외, 2015b; 사숙수·정수진, 2018).

순응적 침묵에 대한 선행연구는 많지 않지만, 고대유·강제상(2017)의 연구에서 순응적 침묵과 친사회적 침묵은 조직몰입에 정적인 영향을 미친다는 점을 확인하였다. 순응적 침묵과 같이 이타

심에 기반하는 침묵 유형인 친사회적 침묵에 관한 선행연구를 살펴보았을 때, 박두병 외(2016)는 직무만족과 지속적 몰입에 친사회적 침묵이 긍정적인 영향을 미친다고 주장하였으며 실증적인 분석을 통해 이를 뒷받침하는 결과를 제시하였다. 이를 바탕으로 조직침묵에 대한 순응적 몰입의 긍정적인 효과를 예측해볼 수 있다.

이상의 선행연구 검토를 바탕으로 결과적으로 조직침묵은 구성원의 업무성과에 유의미한 영향을 끼치는 요인으로 작용한다고 볼 수 있으며, 이를 바탕으로 다음과 같은 가설을 도출하였다.

가설1: 조직침묵은 업무성과에 유의미한 영향을 미칠 것이다.

가설1-1: 체념적 침묵은 업무성과에 부(-)적 영향을 미칠 것이다.

가설1-2: 순응적 침묵은 업무성과에 정(+적 영향을 미칠 것이다.

### 3) 의사소통 개념과 유형

의사소통(communication)은 두 명 혹은 그 이상의 사람들 간에 상호 의사를 전달하고 교류하는 것을 의미하며, 어떤 개인 혹은 집단이 상대방에 대해 정보나 감정, 사상, 의견 등을 전달하고 수용하는 과정이라는 것이다(김지현·이효정, 2017). 이러한 의사소통은 조직의 유연성을 증대시키고 조직을 원활히 제어할 수 있도록 하며(Mowday et al., 1979), 의사소통 과정은 조직구성원 간의 사기를 진작하고 생산성을 증대하는 것에 영향을 준다. 공무원의 의사소통 능력은 역량적인 측면에서 중요한 자질 중 하나로 행정조직의 업무 능력 향상을 위해서 중요하다(Garnett, Justin & Sanjay, 2008). 의사소통을 통해 조직구성원 간 갈등을 해소하고 유기적 협력을 이끌어낼 수 있으며, 상호간 정보 공유를 용이하게 해 외부환경에 대한 대응성을 제고할 수 있다.

의사소통 유형은 공식성 여부에 따라 공식적·비공식적 의사소통으로 구분할 수 있다. 공식적 의사소통은 구성원 간 역할과 권한에 대한 정보가 조직의 공식적인 계층제 구조 하에서 공유되는 것을 의미하며(Daft & Steers, 1986), 비공식적 의사소통은 조직구성원 간에 비공식적 루트를 통해 자연스럽게 발생하는 의사소통을 의미하며, 동회회와 같은 수평적인 소통의 개념을 말한다.

공식적 의사소통은 의사소통이 이루어지는 방향에 따라 수직적 의사소통과 수평적 의사소통으로 구분할 수 있다(Robbins & Judge, 2011). 수직적 의사소통은 조직 내 상이한 계층 간의 의사소통으로, 더 구체적으로 진행 방향에 따라 상위에서 하위계층으로 전달되는 방식인 하향식 의사소통과 하위에서 상위계층으로 전달되는 상향식 의사소통으로 구분할 수 있다(강성연·정재욱, 2011). 김후자 외(2001)에 따르면, 상향식 의사소통은 주로 업무보고 등의 형태로 폐쇄적·위계적인 조직일수록 소통의 어려움을 겪을 가능성이 높아지며, 하향식 의사소통은 주로 업무에 대한 명령이나 설명이 많고, 이러한 상의하달 방식의 의사소통이 많을수록 조직 문화가 권위주의적이고 경직되어 있을 수 있다. 수평적 의사소통은 동일 계층 내의 동료들 간에 이루어지는 의사소통이다. 김호섭 외(2011)에 따르면 최근 큰 규모의 조직에서 구성원 간 경쟁이 치열해지고 부서이기주의가 만연한 환경에서 개인 혹은 집단 사이의 갈등을 완화하고, 조직 목표를 효과적으로 달성하기 위해 여러 집단 간의 지지가 필수적이므로 수평적 의사소통의 중요성이 강조되고 있다.

#### 4) 의사소통에 관한 선행연구 검토

의사소통이 원활할수록 조직효율성이 증진되며 소통이 잘 이루어지지 않으면 조직 내 갈등요소가 증대되어 조직효율성이 낮아지는 효과를 발생시킬 수 있다(이창길·최성락, 2012). 선행연구를 살펴보면, 의사소통이 업무만족과 업무성과에 영향을 미친다는 연구결과들이 다수 존재하며 이를 뒷받침하고 있다.

Pincus(1986)는 조직 내 의사소통이 직무만족 및 업무성과에 긍정적인 영향을 미친다는 연구 결과를 보여주었다. Hartman & Johnson(1989)의 연구에서는 조직몰입, 의사소통, 업무성과 간의 관계를 비교하는 연구를 통해 조직몰입과 의사소통 참여 간에 긍정적인 관련성이 높고 이는 업무성과의 제고로 이어지는 것으로 나타났다. 손석희·박희준·김기철(2011)은 조직구성원 간의 갈등에 대해 매개변수로서 의사소통이 원활하게 일어날 경우 조직만족과 조직성과에 긍정적인 영향을 미친다는 결과를 보고하였다. 의사소통에 대한 연구가 최근 들어 활발해지면서 의사소통을 구분하여 연구하는 연구의 흐름이 생겨나고 있다. 이창길·최성락(2012)에서는 외교부 공무원을 대상으로 조직구조와 조직효율성 간의 관계에서 의사소통의 매개효과를 분석하였으며, 실·국 수준에서는 수평적 의사소통이, 과·팀 수준에서는 수직적 의사소통이 더 큰 매개효과를 보이는 연구결과를 보여주었다. 손정민(2019)의 연구에서는 수직적·수평적 의사소통은 긍정심리자본과 조직몰입에 영향을 미치기 때문에 업무성과 향상을 기대해볼 수 있음을 시사한다. 정상진(2020)에 따르면 간호사의 의사소통 인식이 높을수록 업무성과에 영향을 미치며, 특히 수평적 의사소통과 가장 상관성이 높았으며, 비공식적, 상향적, 하향적 의사소통 순으로 관련성을 보였다. 이종길·조윤직(2016)의 연구에서도 소방조직 구성원을 대상으로 수직적 의사소통과 수평적 의사소통이 조직몰입과 조직시민행동에 미치는 영향에 대하여 연구하였는데, 수직적 의사소통의 경우 상사신뢰와 조직신뢰의 매개 역할을 통해, 수평적 의사소통은 동료신뢰의 매개 역할을 통해 조직 몰입과 조직 시민행동에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

선행연구를 검토한 결과 바탕으로 조직 내 의사소통 방식은 구성원의 업무성과에 대한 영향요인으로 작용하는 것을 확인할 수 있다. 특히, 수직적이거나 권위적인 조직인 경우 수직적 의사소통이, 수평적인 조직 분위기인 경우 수평적 의사소통이 조직에 영향을 미치는 것을 확인할 수 있다. 본 연구의 대상이 되는 공공조직은 주로 수직적인 분위기이나, 최근 수평적인 조직이 조직 내 혁신을 도모하는 데에 중요함을 인식하고, 공공조직도 조직 분위기 변화를 위해 노력하고 있다. 실제로, 인사혁신처는 공무원의 수평적·혁신적 조직 문화 확립을 위해 ‘조직문화 바꾸기 10대 과제’를 시행할 것을 2021년 7월 15일에 공표하였으며, 수원시민주공무원노동조합은 수직적 공무원 직장문화를 수평적 분위기로 만들어가겠다고 하였다. 이러한 공공조직의 분위기는 아직 수직적·수평적 문화가 혼재되어 있으나, 기존 선행연구에서 의사소통 전반이 업무성과에 유의미한 영향을 미친다고 한 바, 의사소통을 구분하여 연구를 수행해보고자 하였다.

가설2: 조직 내 의사소통 방식은 업무성과에 유의미한 영향을 미칠 것이다.

가설2-1: 수평적 의사소통은 업무성과에 정(+)적 영향을 미칠 것이다.

가설2-2: 수직적 의사소통은 업무성과에 정(+)적 영향을 미칠 것이다.

### 3. 혁신행동의 매개효과

혁신행동(innovative work behavior)은 개인이나 조직의 성과 창출에 기여하고자 하는 구성원의 자발적 행동이라고 정의할 수 있다(Scott & Bruce, 1994). Janssen(2000)은 혁신행동을 조직 내에 새로운 아이디어를 의도적으로 창출하고 도입·적용하는 행동이라고 본다.

이러한 혁신행동은 새로운 아이디어를 만들어내고 발전시키면서 성과를 창출하고자 하는 것이 목표이기 때문에 업무성과의 증대로 이어질 가능성이 높다(Amabile et al., 2005). 이와 같은 맥락으로 혁신행동과 업무성과의 관계에 대한 선행연구를 살펴보면 다음과 같다. 박태운·김문중(2019)은 국내 기업과 공공조직 재직자를 대상으로 혁신행동은 업무성과로 연결됨을 검증하였으며, 임성진·한경석·정미라(2017)의 연구에서는 공공기관에서 스마트 모바일 기기를 업무에 활용하는 근로자들을 대상으로 실증 분석을 통해 구성원이 새로운 정보기술을 사용하고자 하는 혁신적 태도를 지닌다면 업무성과 증진으로 이어진다는 결과를 보여주었다.

공공조직 구성원을 대상으로 혁신행동이 매개변수로 활용된 연구에는 김창일(2021), 금동일·임준형(2021), 남승하·정종원(2017)의 연구가 있다. 먼저 김창일(2021)의 연구에서는 혁신행동이 조직목표 명확성·변혁적리더십·교육훈련·소통·공공봉사동기와 업무성과 간의 관계를 매개하는 역할을 하는 것으로 확인하였다. 금동일·임준형(2021)의 연구에서는 혁신행동이 혁신문화, 직무몰입을 독립변수로 하여 재난관리 성과에 미치는 영향을 매개하는 것을 확인하였다. 마지막으로 남승하·정종원(2017)의 연구에서도 혁신행동이 직무성과에 직접적인 효과를 가질 뿐 아니라 과제난이도 선호·업무만족·관계만족과 직무성과를 매개하는 것을 확인하였다. 이와 같이 혁신행동은 주로 결과변수로써 연구되는 경향이 강하고, 독립변수나 조절·매개변수로서의 영향을 살펴보는 연구는 많이 진행되지 않았다. 이처럼 기존의 선행연구의 탐색을 통해 조직 내 소통문화와 업무성과의 관계에서 혁신행동의 매개효과에 대한 실증적 분석을 실시한 연구는 미진한 실정임을 알 수 있었다.

이에 대해 본 연구는 조직침묵과 의사소통의 조직 업무성과의 관계에 있어서 추가적인 인과기제로 혁신행동을 탐색하고 있기에 의의가 있다.

〈표 1〉 혁신행동 영향요인

|          | 학자                           | 혁신행동 영향요인           |
|----------|------------------------------|---------------------|
| 개인<br>차원 | 강지선·김국진(2019), 이지혜·박성민(2021) | 공공봉사동기(+), 조직몰입(+)  |
|          | 정석환(2008)                    | 심리적 임파워먼트(+)        |
|          | 강하영·함요상(2021)                | 조직신뢰(+)             |
|          | 김효선·조윤직(2020)                | 내재적 동기(+)           |
|          | 박현욱(2019)                    | 내면행위(+), 직무몰입(+)    |
|          | 최석봉(2018)                    | 긍정심리자본(+), 셀프리더십(+) |
| 조직<br>차원 | 김화연·오현규(2018), 강지선·김국진(2019) | 혁신지향문화(+)           |
|          | 류근필·이재용(2020)                | 성과관리(+)             |

|   |                           |
|---|---------------------------|
| Bass et al.(2003), Basu & Green(1997),<br>오흥재·이규만(2011) | 변혁적 리더십(+)                |
| 고육·오승영·신민정(2020)  | 혁신지원풍토: 창의적 지원, 혁신보상행동(+) |
| Madjar(2005)  | 구성원 간 커뮤니케이션 및 지식공유(+)    |
| 노수근·권중생(2015), 우택규·김문중·권기환(2019)                        | 지식공유(+)                   |

먼저, 조직구성원이 속한 조직에 대한 본인의 의견을 표현하지 않는 것을 의미하는 조직침묵은 선행연구들에서 혁신행동과 부정적 관계를 갖고 있다는 것이 확인되었다(정현선·박동건, 2013; 진가혜, 2017; 이병진, 2019; 고대유·조정현, 2020). 그러나 조직침묵에 대하여 다양하게 연구가 진행되면서 조직침묵이 구분되었다. 본 연구에서 활용하는 체념적 침묵은 주로 조직의 성과에 부정적인 영향을 미치며, 순응적 침묵은 조직의 분위기와 목표로 하는 성과에 따라 결과가 다양하게 나타나고 있다. 먼저, 체념적 침묵이 혁신행동에 미치는 영향에 대한 연구를 살펴보면 다음과 같다. 정현선·박동건(2013)에서 종업원의 체념적 침묵이 혁신 협력 행동에 부정적 영향을 끼친다는 연구결과를 보여주었고, 이병진·장은혜·이광희(2021)의 연구에서도 기업 구성원들을 대상으로 체념적 침묵이 혁신행동과 부적 영향을 미친다는 것을 검증하였다. 체념적 침묵을 하는 조직 구성원의 동기는 조직 구성원이 본인의 조직 내에서 겪은 굴복과 체념과 같은 조직 내 부정적인 분위기로 인해 자신의 발언으로 조직 내의 변화가 없을 것으로 판단하여 조직에 대한 비관적인 차원에서 수동적이고 이기적인 차원에서 침묵을 하는 것이다.

마찬가지로 앞서 살펴본 것처럼 조직침묵은 업무성과와 유의미한 상관관계를 가진다. 특히, 다수의 연구를 통해 검증된 것처럼 체념적 침묵은 직무만족, 조직몰입, 조직시민행동에 부정적인 영향력을 갖기 때문에(신규희 외, 2012; 박종철, 2013; 고대유 외, 2015b; 사숙주·정수진, 2018) 혁신행동과 업무성과에도 부적 관계라고 예상해볼 수 있다.

반면에, 순응적 침묵은 한국의 순응주의를 기반으로 상관의 체면과 권위를 존중하는 풍토에서 수동적이고 이타심을 동기로 한 침묵이다(고대유·강제상, 2017). 순응적 침묵의 영향에 대한 선행연구가 많지는 않지만 조직몰입에 긍정적인 영향을 미친다는 연구와(고대유·강제상, 2017), 순응적 침묵과 동일하게 이타심에 기반한 친사회적 침묵이 직무만족, 조직몰입, 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미친다는 연구결과에(고대유 외, 2015b; 박두병 외, 2016; 사숙주·정수진, 2018) 따라 순응적 침묵도 긍정적인 영향을 미칠 것으로 예측하였다. 실제로, 박이레·이혁규·김태형(2022)의 공무원 500명을 대상으로 한 연구에서 순응적 침묵은 정부 성과에 긍정적인 영향을 미쳐서 순응적 침묵의 긍정적인 측면이 긍정적인 결과로서 나타나는 것을 실증적으로 검증하였다.

이를 바탕으로 혁신행동이 조직침묵, 구체적으로 체념적 침묵과 순응적 침묵과 업무성과 간의 매개적 역할을 할 것이라는 가정을 통해 가설 3을 설정하였다.

가설 3: 공공조직 내 조직침묵은 혁신행동을 매개로하여 업무성과에 유의미한 영향을 미칠 것이다.

가설 3-1: 공공조직 내 체념적 침묵은 혁신행동을 매개로하여 업무성과에 부(-)적 영향을 미칠 것이다.

가설 3-2: 공공조직 내 순응적 침묵은 혁신행동을 매개로하여 업무성과에 정(+ )적 영향을 미칠 것이다.

의사소통 또한 혁신행동을 유발하는 중요한 요인으로써 작용한다고 설명되고 있다. 조직의 혁신을 이끌어내는 것에는 조직 자체의 역량도 중요하지만 구성원 간 소통의 활성화 여부가 더욱 중요하며, 원활한 의사소통을 기반으로 하지 않은 혁신은 지속 가능하지 않다는 것이다(이재하, 2016). 실제로, Damanpour(1991)는 조직 내 의사소통이 활발할수록 구성원들의 혁신성향이 높아지는 것을 확인했으며, 정다운·전병준(2019)은 의사소통이 활발할수록 혁신행동이 증가하며 조직문화와 혁신행동 간에 긍정적인 매개효과가 있음을 확인하였다. 김효선·조윤직(2020)의 연구에서는 의사소통이 내재적 동기와 혁신행동 간의 관계를 정적으로 조절함을 검증하였다.

한편, 의사소통을 구분하여 연구가 진행된 것이 얼마 되지 않은 시점에서 의사소통을 구분하여 혁신행동과 수행한 연구는 찾아보기 어려우나, 의사소통은 조직문화에 영향을 받으므로 조직문화와 관련한 문헌을 통해 관계성을 예측해볼 수 있다. Kusunoki et al.(1998)은 창의적 성과를 위해서는 수평적 커뮤니케이션 환경이 필요함을 확인하였다. Bhagat et al.(2003)은 수평적 조직 문화는 직원간의 활발한 의사소통에 영향을 미쳐 혁신적인 행동과 혁신적 생각을 할 수 있도록 한다고 설명하였다. Henri(2006)는 조직이 수평적인 관계를 지원 및 추구한다면 조직 구성원들의 혁신적인 행동에 관심을 가지게 할 수 있다고 하였다. 이상완·박상협(2020)의 연구에서는 사기업을 대상으로 수평적 조직문화가 혁신성에 긍정적인 영향을 미치고 있음을 확인하였다. 이와 같이 수평적인 조직문화는 자유롭게 의견을 나눌 수 있는 수평적 의사소통의 환경을 만들고 이를 통해 구성원들이 혁신적인 행동을 하게하여 성과에도 긍정적인 영향을 미칠 수 있다.

수직적 의사소통에 해당하는 하향적 의사소통과 상향적 의사소통은 상사와 부하직원 간의 의사소통을 통해 조직과 직무를 더욱 이해할 수 있다는 특징이 있다(Daft, 2014). 조직 및 직무에 대한 이해는 조직 생활에 대한 조직 구성원의 긍정적인 심리를 높일 수 있다(손정민, 2019). 실제로, 손정민(2019)의 연구에서는 수직적 의사소통이 직무몰입에 긍정적인 영향을 미치며, 조직에 대한 자기효능감·희망·낙관주의·복원력과 같은 조직에 대한 긍정적인 심리 자본에 긍정적인 영향을 미치면서 직무만족에까지도 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 물론 권위주의 문화가 강한 조직문화에서의 하향적 의사소통은 조직구성원으로 하여금 조직에 대한 반감을 불러일으킬 수 있으나, 적절한 상하향적 의사소통의 교류는 업무를 원활하게 수행할 수 있고, 조직 구성원들간의 원만한 관계를 형성할 수 있으며, 이를 통해 기존의 업무 노하우와 새로운 생각이 만나 혁신적인 행동으로 이어질 수 있으며, 긍정적인 업무성과 도출에도 기여할 수 있다. 이러한 논의에 따라 수평적·수직적 의사소통과 업무성과 간의 관계에서 혁신행동이 매개효과를 가질 것이라는 예측 하에 다음과 같은 가설 4를 도출하였다.

가설 4: 공공조직 내 의사소통 방식은 혁신행동을 매개로하여 업무성과에 유의미한 영향을 미칠 것이다.

가설 4-1: 공공조직 내 수평적 의사소통은 혁신행동을 매개로하여 업무성과에 정(+)적 영향을 미칠 것이다.

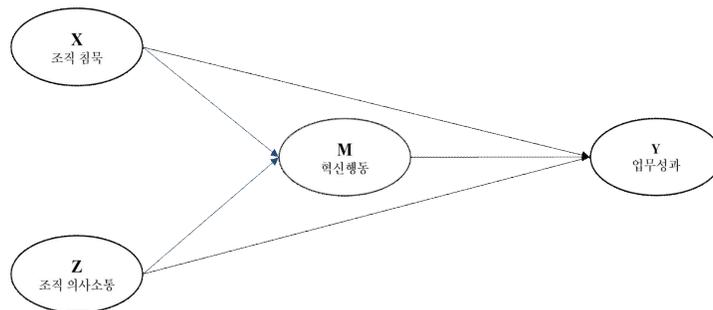
가설 4-2: 공공조직 내 수직적 의사소통은 혁신행동을 매개로하여 업무성과에 정(+)적 영향을 미칠 것이다.

### Ⅲ. 연구설계

#### 1. 분석방법

본 연구의 목적은 조직의 소통문화, 혁신행동, 업무성으로 구성된 가설을 검증하여 조직의 소통문화가 업무성과에 미치는 영향을 혁신적 행동을 중심으로 규명하는 데에 있다. 본 연구의 종속변수는 업무성과이며, 독립변수는 조직침묵과 조직 의사소통이다. 혁신행동은 조직침묵 및 조직 의사소통을 매개하는 매개변수로 설정했다. 본 연구는 STATA 15를 활용하여 기초분석을 하고, AMOS 21을 활용한 측정모형 분석을 통해 자료의 신뢰성 및 타당을 확인하였다. 더불어, 본 연구의 최종모형을 구조방정식 모형을 통해 경로분석과 매개효과를 검증하였다. 본 연구의 분석틀은 다음의 <그림 1>과 같다.

<그림 1> 연구모형



#### 2. 분석대상

본 연구는 연세대학교 미래정부연구센터에서 우리나라 공무원을 모집단으로 선정하여 실시한 '2021년 초변화사회의 신뢰받는 미래정부 통계조사' 자료를 활용하였다. 설문조사는 소속기관별로 비례할당표집(Quota Sampling)을 실시하여 총 400명의 중앙 및 지방 공무원에게 응답을 수집하였다. 본 연구에서는 결측값을 제외한 376명의 응답 자료를 활용하였다. 조사대상자의 인구통계학적 특성은 다음의 <표 2>와 같다.

〈표 2〉 표본의 구성

| 항목 | 구분     | 빈도(명) | 비율(%) | 항목     | 구분    | 빈도(명)  | 비율(%) |      |
|----|--------|-------|-------|--------|-------|--------|-------|------|
| 성별 | 남성     | 242   | 60.5  | 직군     | 행정직군  | 237    | 59.3  |      |
|    | 여성     | 158   | 39.5  |        | 기술직군  | 154    | 38.5  |      |
| 연령 | 20대    | 50    | 12.5  |        | 연구직군  | 9      | 2.3   |      |
|    | 30대    | 139   | 34.8  |        | 재직 기간 | 5년 이하  | 112   | 28   |
|    | 40대    | 156   | 39    |        |       | 6~10년  | 89    | 22.3 |
|    | 50대    | 55    | 13.8  |        |       | 11~20년 | 125   | 31.3 |
| 학력 | 고졸이하   | 7     | 19    | 21~30년 |       | 59     | 14.8  |      |
|    | 대졸     | 299   | 79.5  | 31~40년 |       | 15     | 3.8   |      |
|    | 대학원 이상 | 70    | 18.6  |        |       |        |       |      |
| 직급 | 7급 이상  | 361   | 90.3  |        |       |        |       |      |
|    | 8급 이하  | 39    | 9.8   |        |       |        |       |      |

### 3. 변수의 측정

본 연구의 목적은 조직의 소통문화인 조직침묵과 조직 의사소통이 업무성과에 미치는 영향을 확인하며, 이 메커니즘 가운데 혁신행동의 매개효과를 분석하는 데에 있다. 이에 따라 업무성과와 혁신행동은 주관적 차원에서 측정하는 문항들로 구성하였다. 업무성과의 경우 개인적 차원에서 업무성과가 뚜렷이 보이는 상관의 평가와 민원인의 평가에 대한 인식으로 구성하였다. 혁신행동은 업무와 관련하여 새로운 방법을 탐색·실천을 시도하고 있는 지에 대하여 묻는 질문으로 구성하였다. 체념적 침묵은 Van Dyne et al.(2003)이 제시한 문항을 활용하여 체념적 침묵의 특징인 이기심 높고 충성심이 낮다고 인식되는 문항들로 구성하였으며, 순응적 침묵은 고대유·강제상(2017)이 제시한 문항 중 상관과의 갈등 회피와 상관에 대한 순응 문항을 활용하여 이타심과 충성심이 높다고 인식되는 문항들로 구성하였다. 수직적 및 수평적 의사소통의 경우 선행연구들을 토대로 구성하였다(Robbins & Judge, 2011; 이종길·조윤직, 2016; 윤선일·유두호, 2021). 수직적 의사소통의 경우 업무나 의견에 대해 상급자와 자유롭게 소통할 수 있는지와 관련하여 문항을 구성하였고, 수평적 의사소통의 경우 업무 및 의견과 관련한 대화가 조직원들 사이에서 수평적으로 이루어지고 있는지에 대한 문항으로 구성하였다.

본 연구에서 활용한 문항들에 대한 타당도 검사를 위해 주성분분석 요인분석을 실시하였으며, 회전 방식으로는 Varimax 방식을 활용하여 다음의 측정 문항으로 구성하였다. 또한, 내적 일관성 방법(internal consistency)을 활용하여, Cronbach's Alpha 값을 확인하였다. 통상, 사회과학에서는 Cronbach's Alpha 값이 0.6 이상인 경우 신뢰성 있는 변수로 판단하는데, 본 연구에서 활용하는 문항들은 모두 0.7을 넘겨서 신뢰성 있는 측정도구로 판단하였다.

구조방정식을 이용한 확인적 요인분석(confirmatory factor analysis)의 결과는 다음 〈표 3〉과 같다. 확인적 요인분석의 적합도를 분석한 결과 업무성과, 혁신행동, 체념적 침묵, 순응적 침묵, 수직적 의사소통, 수평적 의사소통 요인에 대해 모두 바람직한 수준 이상의 적합도 지수를 보여줬다. 모형에 대한 확인적인 요인분석 적합도 지수는 Chi-square = 474.195, df= 214, p= 0.000, TLI= 0.922, CFI= 0.934, RMR= 0.043, RMSEA= 0.057로 나타나 적합한 것으로 확인되었다. 확인적 요인

분석의 수렴타당도는 개념신뢰도, 평균분산 추출지수, 요인적재량 이용해 검증하였다. 분석결과 모든 경로의 요인적재량이 0.52 이상, 개념신뢰도(CR)는 0.74 이상으로 나타났다. 평균분산추출(AVE)의 경우 수평적 의사소통(0.496)과 업무성과(0.44) 이외 요인들의 평균분산추출 값이 0.5 이상으로 나타났다. 개념신뢰도와 요인적재량 기준으로 수렴타당도가 확보되었다.

〈표 3〉 변수 및 측정문항

| 변수             | 문항   | 요인적재량   | 신뢰도   |       |
|----------------|--|---|-------|-------|
| 업무성과           | 나는 민원인의 요구를 정확하게 실행한다                        | .686  | 0.758 |       |
|                | 나의 업무처리에 대한 상관의 만족도는 높은 편이다                  | .719  |       |       |
|                | 나의 업무처리에 대한 민원인의 만족도는 높은 편이다                 | .707  |       |       |
|                | 나는 민원업무 처리에서 오류가 없는 편이다                      | .530  |       |       |
| 혁신행동           | 나는 업무와 관련된 어려운 문제를 해결하기 위해 새로운 아이디어를 생각해낸다   | .817  | 0.894 |       |
|                | 나는 업무수행에 활용될 수 있는 새로운 기술, 도구, 방법 등을 찾으려고 애쓴다 | .862  |       |       |
|                | 나는 업무와 관련해 독창적인 방법을 고안한다                     | .820  |       |       |
|                | 나는 혁신적 아이디어를 잘 다듬어 유용하게 할 수 있도록 만든다          | .670  |       |       |
|                | 나는 체계적인 방법으로 혁신적 아이디어를 작업현장에 도입한다            | .661  |       |       |
| 조직<br>침묵       | 체념적 침묵                                       | 부정적인 피드백이 돌아올 것이 염려되어, 문제에 대한 해결책을 제시하지 않는다.              | .844  | 0.771 |
|                |  | 업무처리를 항상 시킬 수 있는 방안을 제시하지 않는다.                            | .862  |       |
|                |  | 어떤 정보를 일부러 빠뜨리고 이야기하지 않을 때가 있다.                           | .523  |       |
|                |  | 조직에 대해 별로 관여하고 싶지 않기 때문에 조직을 변화시킬 수 있는 아이디어를 제시하지 않는다.    | .569  |       |
|                | 순응적 침묵                                       | 좋은 아이디어가 있어도 상관의 결정과 상충되는 경우 발설하지 않는다.                    | .712  | 0.798 |
|                |  | 나는 상관에 순응하는 마음에서 불편한 발언을 하지 않는다.                          | .733  |       |
|                |  | 나는 내 생각보다 상관의 결정이 더 우선이기 때문에, 문제에 대한 해결책을 제시하지 않는 경우가 있다. | .812  |       |
|                |  |   |       |       |
| 조직<br>의사<br>소통 | 수직적<br>의사소통                                  | 상급자는 나의 업무가 원만하게 진행되도록 도움을 준다                             | .678  | 0.811 |
|                |  | 나는 업무와 관련된 새로운 지시나 정보를 받는 시기가 적당하다고 생각한다.                 | .531  |       |
|                |  | 나는 업무처리 과정에서 상관과 충분한 의견을 교환한다.                            | .820  |       |
|                |  | 나의 보고나 건의, 애로사항, 새로운 아이디어는 상관에게 충분히 수용되고 있다.              | .859  |       |
|                | 수평적<br>의사소통                                  | 나는 우리조직에서 대화를 자유롭게 한다.                                    | .750  | 0.738 |
|                |  | 나는 동료들과 업무상 의사소통을 원활하게 수행하고 있다.                           | .738  |       |
|                |  | 나는 우리조직의 변화에 대해 동료들과 의논한다.                                | .617  |       |
| 통제변수           | 성별, 연령, 학력, 직급, 근무년수                         |   |       |       |

## IV. 분석결과

### 1. 기술통계와 상관관계

주요 변수들에 대한 기술통계 및 상관관계 분석결과는 <표 4> 및 <표 5>와 같다. 변수들 중 평균 값의 크기가 가장 큰 변수는 수직적 의사소통 (3.654)였고, 업무성과(3.602), 수평적 의사소통 (3.565), 혁신행동(3.201), 순응적 침묵(3.048), 체념적 침묵(2.691) 순으로 나타났다.

<표 4> 기술통계 분석 결과

| 변수          | N   | 평균    | 표준편차 | Min   | Max |
|-------------|-----|-------|------|-------|-----|
| 1. 업무성과     | 376 | 3.602 | .512 | 2.25  | 5   |
| 2. 혁신행동     | 376 | 3.201 | .664 | 1.4   | 5   |
| 3. 체념적 침묵   | 376 | 2.691 | .701 | 1     | 5   |
| 4. 순응적 침묵   | 376 | 3.048 | .723 | 1     | 5   |
| 5. 수평적 의사소통 | 376 | 3.565 | .646 | 1.333 | 5   |
| 6. 수직적 의사소통 | 376 | 3.654 | .585 | 1     | 5   |

상관관계 분석 결과, 종속변수인 업무성과와는 혁신행동, 수평적 의사소통, 수직적 의사소통이 유의미한 정(+)적 상관관계, 체념적 침묵이 유의미한 부(-)적 상관관계로 나타났다. 매개변수인 혁신행동과는 조직침묵 변수들이 모두 유의미한 부(-)적 상관관계, 수평적 의사소통과 수직적 의사소통 변수들은 유의미한 정(+)적 상관관계를 보였다. 체념적 침묵은 수평적 의사소통, 수직적 의사소통과는 부(-)적 상관관계, 순응적 침묵과는 정(+)적 상관관계가 있었다. 순응적 침묵은 수평적 의사소통과 수직적 의사소통과는 부(-)적 상관관계에 있었다. 수평적 의사소통은 수직적 의사소통과 정(+)적 상관관계를 보였다.

확인적 요인분석의 판별타당도 검증은 구성에 대한 AVE의 제공근과 상관관계 값을 비교하여 검증하였다. 분석 결과 AVE의 제공근이 요인 간 상관관계 값보다 큰 것으로 나타나 판별타당도가 확보되었다.

<표 5> 판별타당도 분석결과

|          | CR    | AVE   | 체념적 침묵    | 순응적 침묵    | 수직적 의사소통 | 수평적 의사소통 | 혁신 행동 | 업무 성과 |
|----------|-------|-------|-----------|-----------|----------|----------|-------|-------|
| 체념적 침묵   | 0.801 | 0.513 | 0.716     |           |          |          |       |       |
| 순응적 침묵   | 0.797 | 0.568 | 0.654***  | 0.753     |          |          |       |       |
| 수직적 의사소통 | 0.819 | 0.538 | -0.330*** | -0.208**  | 0.734    |          |       |       |
| 수평적 의사소통 | 0.745 | 0.496 | -0.423*** | -0.308*** | 0.625*** | 0.704    |       |       |

|      |       |       |           |          |          |          |          |       |
|------|-------|-------|-----------|----------|----------|----------|----------|-------|
| 혁신행동 | 0.878 | 0.593 | -0.339*** | -0.173** | 0.369*** | 0.380*** | 0.770    |       |
| 업무성과 | 0.758 | 0.442 | -0.307*** | -0.085   | 0.313*** | 0.406*** | 0.590*** | 0.665 |

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

AVE = 평균분산추출 ; CR = 개념신뢰도

대각선 요소는 각 구성에 대한 AVE의 제곱근을 의미함.

대각선 아래 요소는 상관관계 계수를 의미함.

## 2. SEM 분석

구조방정식 모형의 적합도를 검증한 결과 모형에 대한 적합도는 Chi-square=609.073, df=286, p=0.000, TLI=0.911, CFI=0.928, RMR=0.046, RMSEA=0.055로 양호한 것으로 나타났다.

먼저, 체념적 침묵은 업무성과에 유의미한 부(-)적 영향을 미쳤고, 혁신행동에도 유의미한 부(-)적 영향을 미쳤다. 이는 조직 내에서 체념적 침묵 행태가 많아질수록 업무성과 인식과 혁신행동 의도가 감소함을 의미한다. 혁신행동은 업무성과에 유의미한 정(+)적 영향을 미쳤다. 순응적 침묵은 혁신행동에 유의미한 영향을 미치지 않았지만, 업무성과에는 유의미한 정(+)적 영향을 미쳤다.

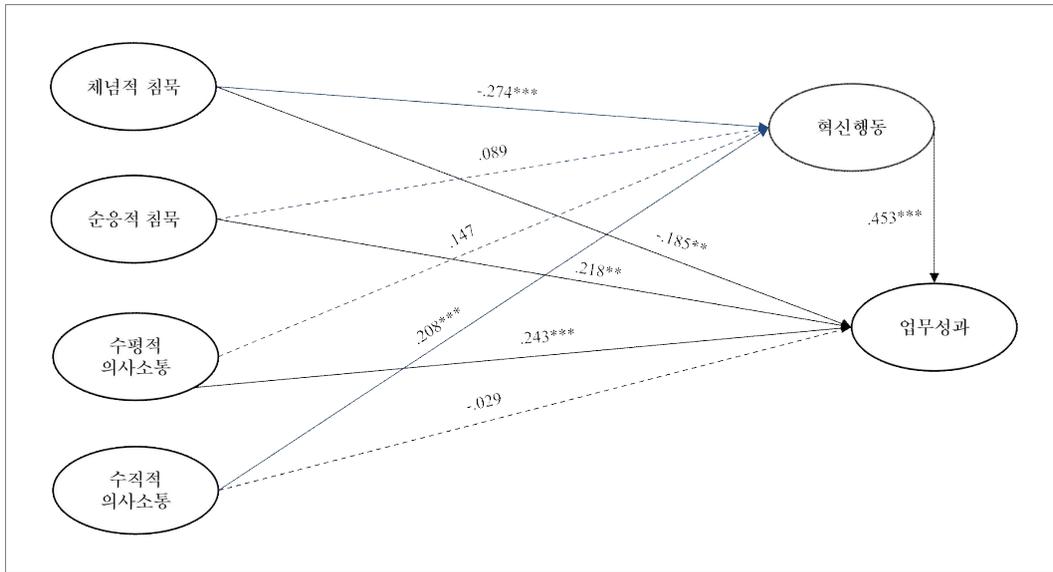
다음으로 조직 의사소통이 업무성과에 미치는 영향과 과정 가운데서 혁신행동이 미치는 매개 영향을 살펴보았으며, 수평적 의사소통은 종속변수인 업무성과에 유의미한 정(+)의 영향을 미쳤다. 수평적 의사소통이 매개변수인 혁신행동에 유의미한 영향을 미치지 않았다. 한편, 수직적 의사소통은 업무성과에 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났으나 혁신행동에 유의미한 정(+)의 영향을 미쳤다. 결과를 종합하면 다음 <표 6>과 같다.

<표 6> SEM 분석결과

| 경로 분석  |               | 표준화 계수  | Estimate | S.E. | C.R.   | P    |
|--------|---------------|---|----------|------|--------|------|
| 혁신행동   | <--- 체념적 침묵   | -.274***  | -.211    | .067 | -3.149 | .002 |
| 혁신행동   | <--- 순응적 침묵   | .089  | .088     | .081 | 1.077  | .281 |
| 혁신행동   | <--- 수직적 의사소통 | .208***   | .267     | .102 | 2.627  | .009 |
| 혁신행동   | <--- 수평적 의사소통 | .147  | .131     | .078 | 1.676  | .094 |
| 업무성과   | <--- 혁신행동     | .453***   | .337     | .052 | 6.536  | ***  |
| 업무성과   | <--- 체념적 침묵   | -.185**   | -.106    | .052 | -2.027 | .043 |
| 업무성과   | <--- 순응적 침묵   | .218**  | .159     | .064 | 2.489  | .013 |
| 업무성과   | <--- 수직적 의사소통 | -.029   | -.028    | .077 | -.361  | .718 |
| 업무성과   | <--- 수평적 의사소통 | .243***   | .162     | .061 | 2.662  | .008 |
| 통제 변수  |               |   |          |      |        |      |
| 업무성과   | <--- 성별       | -.016   | -.014    | .048 | -.299  | .765 |
| 업무성과   | <--- 연령       | .128  | .064     | .045 | 1.417  | .156 |
| 업무성과   | <--- 학력       | -.047   | -.050    | .056 | -.890  | .373 |
| 업무성과   | <--- 근무년수     | .054  | .021     | .034 | .617   | .537 |
| 모형 적합도 |               | Chi-square = 609.073, df=286, p=0.000, TLI=0.911, CFI=0.928, RMR=0.046, RMSEA=0.055 |          |      |        |      |

유의 수준: \*\*<0.05, \*\*\*<0.01. beta값: 표준화 경로계수

〈그림 2〉 경로분석 결과



### 3. 매개분석

본 연구는 조직 내 소통문화가 업무성과에 미치는 영향을 살펴보고, 그 과정에서 혁신행동의 매개효과를 검증하였다. 매개효과의 결과에 대한 통계적 유의미성 검증을 위해 부트스트래핑 (bootstrapping) 방식(Preacher & Hayers, 2008)을 실시하였고, 〈표 7〉은 매개변수를 통한 간접효과의 통계적 유의성을 검증하기 위해 부트스트래핑(bootstrapping) 실시한 결과이다. 조직침묵과 업무성과의 관계에서 혁신행동의 매개효과에 대한 유의성 검증결과를 보면, 체념적 침묵과 업무성과의 관계에서 혁신행동은 매개효과가 있는 것으로 나타났다. 부트스트래핑(bootstrapping)을 통한 직접효과 유의성 검증결과 체념적 침묵의 업무성과에 대한 직접효과는 유의미하지 않은 것으로 나타나 체념적 침묵과 업무성과의 관계에서 혁신행동은 완전 매개효과가 있는 것을 확인할 수 있다. 순응적 침묵은 직접효과만 유의미한 것으로 나타나 매개효과가 존재하지 않았다.

의사소통과 업무성과의 관계에서 혁신행동의 매개효과에 대한 유의성 검증결과를 보면, 체념적 침묵과 마찬가지로 혁신행동은 수직적 의사소통과 업무성과의 관계에서 완전 매개효과가 있는 것을 확인할 수 있다. 수직적 의사소통 → 혁신행동 → 업무성과의 관계에서 혁신행동의 매개효과는 유의미하였다. 수평적 의사소통은 직접효과만 유의미한 것으로 나타나 매개효과가 존재하지 않았다.

〈표 7〉 매개효과 분석 결과

| 경로                     | bootstrapping    | 가설 |
|------------------------|------------------|----|
|                        | B ( $\beta$ )    |    |
| 체념적 침묵 → 혁신행동 → 업무성과   | -.124**(p=0.011) | 채택 |
| 순응적 침묵 → 혁신행동 → 업무성과   | .040(p=0.421)    | 기각 |
| 수직적 의사소통 → 혁신행동 → 업무성과 | .094**(p=0.027)  | 채택 |
| 수평적 의사소통 → 혁신행동 → 업무성과 | .066(p=0.138)    | 기각 |

유의 수준: \*\*(<0.05, \*\*\*(<0.01. beta값

〈표 8〉은 조직침묵과 의사소통이 종속변수에 미치는 직접효과와 간접효과 그리고 총효과를 보여준다. 총효과를 볼 때 체념적 침묵과 수평적 의사소통이 업무성과에 가장 큰 영향이 있는 요인으로 나타났다. 다음으로 효과가 높은 요인은 순응적 침묵 요인으로 확인되었다. 간접효과를 볼 때 체념적 침묵과 수직적 의사소통 순서로 체념적 침묵이 혁신행동을 통한 부정적인 효과는 높았다. 결론적으로 구성원들의 체념적 침묵과 수평적 의사소통이 업무성과 감소와 개선에 영향을 미치는 중요한 요인이라고 할 수 있다.

〈표 8〉 직접효과, 간접효과, 총효과 결과

| 구분      |      | 체념적 침묵         | 순응적 침묵 | 수직적 의사소통      | 수평적 의사소통 |
|---------|------|----------------|--------|---------------|----------|
| 업무성과    | 직접효과 | -.185          | .218** | -.029         | .243**   |
|         | 간접효과 | <b>-.124**</b> | .040   | <b>.094**</b> | .066     |
|         | 총효과  | -.310***       | .259** | .065          | .310***  |
| 매개효과 종류 |      | 완전매개           | -      | 완전매개          | -        |

유의 수준: \*\*(<0.05, \*\*\*(<0.01. beta값

## V. 결론 및 함의

본 연구는 공무원을 대상으로 한 설문조사를 통해 조직의 소통문화의 유형들이 업무성과에 미치는 영향을 분석하고 개인의 혁신적 행동을 통한 소통문화의 간접효과를 실증적으로 규명하였다. 조직의 문화는 조직으로 구성된 집단이라면 필연적으로 나타나는 행태이므로 조직의 문화가 성과에 미치는 영향에 대한 연구도 활발히 이루어졌다. 조직 문화 중 소통문화는 성과에 주요한 영향을 미치는 변수로서 활용되었다. 그러나 조직의 소통문화가 다양함에도 불구하고 다양한 소통문화를 단편적으로 연구해왔다는 한계가 있다. 또한, 혁신행동과 업무성과와의 관계에 있어서 조직 자원적 요인이 설명 요인으로서 어떤 역할을 하는지에 대한 논의가 다소 부족하다. 이에 본 연구는 조직의 소통문화 전반과 혁신행동, 업무성과의 메커니즘을 실증적으로 분석함을 통해 설명하고자 했다는 점에서 이론적 의의가 있다.

우리나라 공무원을 모집단으로 하여 총 400명을 대상으로 설문조사를 실시하였고, 이를 통해

분석한 결과는 다음과 같이 요약할 수 있다. 첫째, 기존 선행연구와 마찬가지로 본 연구에서도 조직침묵 변수 중 체념적 침묵이 업무성과에 유의미한 부(-)적 영향을 미쳐, 기존의 연구결과를 입증하였다(박종철, 2013; 고대유 외, 2015a; 사숙수·정수진 2018). 순응적 침묵은 업무성과에 유의미한 정(+ )적 영향을 미쳤다. 이를 통해 이타심을 기반으로 하는 침묵 유형인 순응적 침묵도 친사회적 침묵과 마찬가지로 조직의 결과변수에 긍정적인 영향을 미치는 것을 확인할 수 있다. 이와 같은 결과는 조직침묵의 구분이 유의미함을 설명한다.

둘째, 수평적 의사소통은 업무성과에 유의미한 정(+ )적 영향을 미치지 않지만, 수직적 의사소통은 업무성과에 유의미한 영향을 미치지 못했다. 이를 통해 본 연구 가설 2-1은 채택, 가설 2-2는 기각되었다. 본 연구에서 활용한 업무성과는 일선 관료들의 업무와 관련한 것이므로, 업무가 민원인을 함께 대하는 일선관료들간의 소통이 중요하므로 수직적 의사소통 보다는 수평적 의사소통 환경을 더 많이 접할 가능성이 높기 때문에 나타나는 결과로 판단된다.

셋째, 조직침묵과 업무성과의 관계에서 혁신행동의 매개효과를 분석한 결과, 혁신행동은 체념적 침묵과 업무성과와의 관계를 매개하는 것으로 나타나, 가설 3-1은 채택, 가설 3-2는 기각되었다. 분석결과를 구체적으로 살펴보면, 혁신행동을 통제된 상태에서 체념적 침묵과 업무성과의 관계는 부정적으로 나타났으며, 체념적 침묵의 혁신행동을 통한 간접효과도 부정적인 것으로 확인되었다. 이는 체념적 침묵이 업무성과를 직접적으로 감소시킬뿐더러 업무성과를 향상시키는 개인의 혁신행동도 감소시킴으로써 업무성과에 부정적인 영향을 미친다는 것이다. 즉, 체념적 침묵은 업무성과에 직접적으로 부정적인 효과를 가져올 수도 있지만, 업무성과를 촉진하는 개인의 창의적인 활동이나 노력을 억제함으로써 간접적으로도 안 좋은 결과를 초래할 수 있음을 유의해야 한다. 총효과 분석에서 체념적 침묵과 업무성과의 관계에서 혁신행동은 완전 매개효과가 존재한다는 것은 체념적 침묵이 업무성과에 부정적인 영향을 직접적으로 가져오기보다 업무성과를 촉진하는 개인의 혁신행동을 방해함으로써 간접적으로 부정적인 결과를 가져온다는 것을 시사한다. 따라서, 이러한 조직문화가 뿌리를 내리게 되면 조직혁신성이 둔감해지고 조직성과가 영향을 받을 수 있으므로 체념적 침묵에 대한 조직문화의 변화를 개선하기 위한 전략적 관리 노력이 필요한 것으로 사료된다.

넷째, 의사소통과 업무성과의 관계에서 혁신행동의 매개효과를 분석한 결과, 수평적 의사소통은 혁신행동에는 영향을 미치지 않고 업무성과에만 직접적으로 영향을 미쳐 가설 4-1은 기각 되었다. 한편, 혁신행동은 수직적 의사소통과 업무성과와의 관계를 완전 매개하는 것으로 나타나, 가설 4-2는 채택되었다. 한편, 총효과 분석에서 혁신행동은 수직적 의사소통과 업무성과와의 관계를 완전 매개한다는 것은 수직적 소통문화는 업무성과에 직접적으로 영향을 미치는 것이 아니라 개인의 혁신행동을 촉진함으로써 업무성과를 간접적으로 개선한다는 것을 의미한다. 수직적 의사소통이 겉으로는 업무성과에 영향을 미치지 않는 것으로 보이나, 개인이 혁신행동을 시도하는 것에 영향을 미치므로, 장기적으로는 업무성과에 긍정적인 영향을 미칠 수 있을 것임을 의미 한다. 이는 관리자와 상관과의 업무지시, 업무에 대한 의견교환, 업무보고 등에 대한 원활한 소통은 개인의 혁신적인 아이디어의 적용과 혁신행동에 대한 두려움을 낮추고 혁신활동을 장려하는 기제로 작용하여 결과

적으로 업무성과를 개선하는 데 긍정적인 효과를 가져올 수 있음을 시사하는 바이다.

본 연구의 결과를 통해 제언을 한다면 다음과 같다. 첫째, 공공조직이 업무성과를 도출함에 있어서 조직의 소통문화는 혁신에 대해 열린 문화가 되어야 한다는 점이다. 특히 혁신을 시도할 때 존재하는 위험성에 대해 용인하는 문화가 되어야 한다. 체념적 침묵은 혁신행동에 부정적인 영향을 미치고, 수직적 의사소통은 혁신행동에 긍정적인 영향을 미친다는 연구 결과가 나타난 바, 개인의 혁신행동에는 조직 내부의 소통문화의 중요성을 보여주고 있다. 혁신 이론 중 open innovation은 이와 같은 외부 혁신 의견을 충분히 고려하는 조직이 성장할 수 있는 가능성이 높다고 설명하며, 행정안전부는 정부혁신1번가에서 제안되는 국민 혁신 의견을 통해 공공조직의 혁신을 장려하고 있다. 하지만 내부 혁신 의견을 고려하지 않은 상태에서 외부의 혁신 의견을 수용하는 것은 혁신에 기초가 제대로 구축되지 않는 것을 의미한다. 따라서 내부의 혁신 의견에 대한 충분한 인정과 위험성을 수용하는 공공조직이 되어야 한다.

둘째, 조직이 시도하는 혁신이 체념적 침묵 문화로 인한 혁신이 되지 않도록 유의해야 한다. 구체적으로는 조직 자원으로서의 혁신시도를 장려하여 개인의 혁신으로 이어질 수 있도록 하지만, 이 자체가 체념적 침묵으로 인해 조직 혁신을 단순하게 쫓기만 하는 행태가 되지 않도록 한다. 또한, 본 연구의 결과를 통해 수직적 의사소통이 혁신행동에 긍정적인 영향을 미치고 업무성과에까지 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났지만, 수직적 의사소통이 권위성에 기반할 경우 조직 내 체념적 침묵으로 이어질 수 있음을 유의하여야 한다. 수직적 의사소통이 가지는 장점으로는 상사의 업무 노하우를 얻어 업무에 적용해볼 수 있다는 점이다. 공공조직 관리자는 부처 및 부서 내에서 상사와 부하직원 간의 직무 수행, 조직 생활에 도움이 될 수 있는 방향으로 수직적 커뮤니케이션이 이루어질 수 있도록 조직 문화 개선의 시도가 필요하다.

셋째, 의사소통에 대한 체계적 교육 및 훈련을 할 필요가 존재한다. 경로분석을 통해 확인할 수 있는 바, 수평적 의사소통은 혁신행동에 유의미한 영향을 미치지 못하나, 업무성과에 유의미한 영향을 미쳤다. 이는 손정민(2019)의 연구에서 논의한 바와 같이, 부처, 부서, 팀 간 갈등 해소의 역할이 수평적 의사소통이므로, 조직 내 갈등 해소를 위해서는 수직적 의사소통이 추가 되는 공직 문화를 완화시킬 필요성은 존재한다. 그러나 수직적 의사소통을 통해 조직의 목표 전달과 업무 수행에 대한 노하우의 교류가 이루어진다면, 수평적 의사소통의 조직문화 정착을 통해 부서 내 갈등과 협력, 변화의 방향에 대한 지속적 논의가 이루어져 공공조직 내에서 수직적 및 수평적 의사소통의 자유로운 전환이 이루어질 수 있을 것이다. 이를 통해 혁신의 수용과 혁신의 정착 그리고 이를 통한 업무성과 도출에 유의미한 영향을 미칠 것이다. 최근 민간조직은 권위적인 문화 개선을 위하여 부하직원에게 대한 인격적 의사소통 방법과 부서간 협력을 위한 의사소통 방법에 대한 교육을 제공하고 있다. 의사소통과 관련한 도서는 직급이 높아질수록 필수 도서로 지정되어 있다. 공공기관에서도 이러한 훈련이 적용 및 지속되어야 하며, 서로가 서로를 지켜주는 긍정적인 의사소통 조직문화가 정착되어야 함을 인식해야 한다.

한편, 본 연구의 한계는 첫째, 단일한 설문 조사 자료를 활용하여 변수를 측정함으로써 발생하는 동일자료원 편향(common source bias)로부터 자유롭지 못하다(Podsakoff & Organ, 1986). 이는

단일 시점의 횡단면 자료를 활용하는 것은 시간이나 정책 등의 변화에 따른 변화를 포착할 수 없다는 한계를 가진다. 둘째, 조직침묵에 대한 여러 연구에도 불구하고, 우리나라의 상황에 적용하기에는 실증적 한계로 인한 침묵들에 대한 개념적 구분이 뚜렷하지 않은 한계가 존재한다. 따라서 향후에는 조직침묵에 대한 다양한 정량·정성적 연구 실시를 통해 결과를 축적하여 정교화된 개념에 대한 정의 및 구체적인 정책적 시사점을 제시하여야 할 것이다. 셋째, 공공기관 전반을 대상으로 조사 및 분석을 수행하지 못하다는 자료의 한계를 가진다. 이로 인해 기관별로 나타나는 고유한 특성, 문화 등에 대한 구체적인 함의를 제시하지 못하고, 분석 결과에 대한 지나친 확대 해석의 위험이 존재한다.

## 참고문헌

- 강석영·김상희. (2018). 서비스종업원의 침묵이 고객지향적 행동에 미치는 영향. 「고객만족경영 연구」, 20(4): 71-108.
- 강성연·정재욱. (2011). 기업성장과 조직 내 의사소통의 역할: S사 전략적 성과관리 시스템 도입 실패 및 성공 사례. 「한국회계학회 학술대회논문집」, 2011(2): 1-30.
- 강제상·고대유. (2014). 한국적 조직침묵의 개념과 측정도구 검증. 「한국인사행정학회보」, 13(1): 141-159.
- 강지선·김국진. (2019). 조직몰입, 공공봉사동기, 혁신지향문화가 공무원의 혁신행동에 미치는 영향: 관리자와 비관리자 간 커뮤니케이션의 조절효과 차이를 중심으로. 「한국행정연구」, 28(2): 225-259.
- 강하영·함요상. (2021). 리더의 변혁적리더십과 직원의 혁신행동 관계에 조직신뢰의 매개효과에 관한 연구: 지방공기업 이사장과 직원 관계를 중심으로. 「한국자치행정학보」, 35(1): 159-182.
- 고대유. (2017). 한국의 조직침묵 연구에 관한 메타분석. 「한국행정연구」, 26(1): 95-132.
- 고대유·김도윤. (2016). 공공조직 내 조직정치지각이 조직침묵에 미치는 영향. 「한국사회와 행정 연구」, 26(4): 81-109.
- 고대유·강제상. (2017). 한국의 행정문화를 적용한 침묵현상의 개념화와 측정도구 개발: 순응적 침묵을 중심으로. 「한국행정학보」, 51(4): 29-55.
- 고대유·강제상·김광구. (2015a). 공공조직의 침묵현상이 이직의도에 미치는 영향: 조직냉소주의를 통한 자기효능감의 조절된 매개효과를 중심으로. 「한국행정학보」, 49(1): 1-28.
- 고대유·강제상·김광구. (2015b). 조직공정성과 조직시민행동의 관계에 대한 조직침묵의 매개효과 분석. 「한국행정연구」, 24(1): 223-261.
- 고대유·조정현. (2020). 조직침묵의 결과에 관한 메타분석. 「한국정책연구」, 20(3): 131-156.
- 고육·오승영·신민정. (2020). 조직의 혁신지원풍토와 혁신행동. 「경영교육연구」, 35(2): 187-209.
- 권형섭. (2007). 변혁적 리더십이 호텔종사원의 임파워먼트와 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구. 박사학위논문. 안양대학교 대학원.

- 금동일·임준형. (2021). 정부조직의 혁신문화와 공무원의 직무몰입이 재난관리성과에 미치는 영향: 혁신행동의 매개효과와 임파워링리더십의 조절효과를 중심으로. 「한국인사행정학회보」, 20(1): 149-178.
- 김문성·박성철. (2011). 공무원의 자기효능감이 업무성과에 미치는 영향. 「한국공공관리학보」, 25(4): 143-161.
- 김상현. (2019). 행정에 관한 공무원 인식조사(보고서 번호: 2019-12). 서울: 한국행정연구원.
- 김지현·이효정. (2017). 중학생이 인식한 담임교사 의사소통유형과 학생의 공감능력이 학교폭력에 대한 방관적 태도에 미치는 영향. 「청소년상담연구」, 25(2): 1-22.
- 김창일 (2021). 혁신행동이 변화관리와 업무성과의 관계에 미치는 매개효과 연구: 공직생활실태 조사를 기반으로. 박사학위논문. 서울과학기술대학교 대학원.
- 김호섭·김판석·유홍림·김대진. (2011). 「행정과 조직 행태」. 서울: 대영문화사.
- 김화연·오현규. (2018). 업무자율성, 근무환경, 혁신지향문화가 공무원의 혁신행동에 미치는 영향: 스마트워크센터 이용 만족도에 따른 영향력 차이 검증을 중심으로. 「사회과학연구」, 29(3): 243-266.
- 김효선·조윤직. (2020). 공무원의 내재적, 외재적 동기가 혁신행동에 미치는 영향: 의사소통과 혁신보상의 조절효과. 「한국인사행정학회보」, 19(4): 303-333.
- 김후자·김정남·김영숙·신성자·서길희. (2001). 「전문직 커뮤니케이션과 인간관계」. 수문사.
- 남승하·정종원. (2017). 자기효능감과 직무만족이 조직구성원의 혁신행동과 직무성과에 미치는 영향: 혁신행동의 매개효과를 중심으로. 「한국인사행정학회보」, 16(4): 27-55.
- 노수근·권중생. (2015). 지식공유가 흡수역량, 심리적 자본 및 혁신행동에 미치는 영향. 「의사결정학 연구」, 23(1): 87-100.
- 류근필·이재용. (2020). 성과관리와 혁신행동: 목표명확화와 혁신지향적 조직문화의 매개-조절효과를 중심으로. 「한국인사행정학회보」, 19(3): 1-22.
- 박두병·박대환·박헌진·이준혁. (2016). 특급호텔 조리사의 성격특성과 조직침묵이 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향: 부산지역 특급호텔 조리사를 대상으로. 「호텔관광연구」, 68(0): 261-289.
- 박이레·이혁규·김태형. (2022). 공공조직 내에서의 조직정치가 정부성과에 미치는 영향: 조직침묵의 매개효과를 중심으로. 「한국조직학회보」, 18(4): 37-70.
- 박종철. (2013). 호텔종사원의 상사의 리더십에 따른 침묵현상이 조직몰입, 이직의도에 미치는 영향. 「관광연구저널」, 27(2): 235-255.
- 박태운·김문중. (2019). 긍정심리자본이 혁신행동과 직무성과에 미치는 영향: 조직지원인식의 조절효과를 중심으로. 「상업교육연구」, 33(5): 43-76.
- 박현욱. (2019). 내면행위가 혁신행동에 미치는 영향: 조절된 매개효과 분석을 중심으로. 「한국행정 연구」, 28(4): 271-299.
- 사숙수·정수진. (2018). 조직침묵이 조직성과에 미치는 영향: 심리적 계약의 매개효과를 중심으로. 「산업경제연구」, 31(2): 445-473.
- 손석희·박희준·김기철. (2011). 조직원간 갈등과 조직효과성의 관계에서 방향별 의사소통횟수의

- 매개역할. 「대한산업공학회 춘계학술대회논문집」, 2011: 163-170.
- 손정민. (2019). 공무원의 조직커뮤니케이션이 직무태도에 미치는 영향: 긍정심리자본의 매개효과를 중심으로. 「행정논총」, 57(4): 349-382.
- 신규희·이중학·이수범. (2012). 호텔·외식업체 종사원의 조직침묵이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향: 조직냉소주의의 매개효과 검증. 「호텔경영학연구」, 21(4): 133-152.
- 오석영·조혜나·정혜윤. (2020). 조직학습관점에서 본 조직침묵: 국내외 조직침묵 연구 동향 분석을 바탕으로. 「기업교육과인재연구」, 22(3): 319-349.
- 오홍재·이규만. (2011). 리더십 스타일, 혁신적 업무행동 및 혁신지원분위기의 관계. 「전문경영인 연구」, 14(2): 67-87.
- 우택규·김문중·권기환. (2019). 지식공유와 일몰입이 혁신행동에 미치는 영향: 조직지원인식의 조절효과를 중심으로. 「인적자원관리연구」, 26(4): 105-128.
- 윤선일·유두호. (2021). 조직시민행동의 영향요인 분석: 공공봉사동기와 조직 내 의사소통을 중심으로. 「지방정부연구」, 25(3): 313-334.
- 이도화·정두영. (2010). 가족친화경영과 조직구성원 성과의 관계에 있어서 일-가정 갈등과 조직지원인식의 매개효과. 「인적자원관리연구」, 17(4): 265-284.
- 이병진. (2019). 진성리더십과 발전문화가 창의성과 혁신행동에 미치는 영향에 관한 연구-침묵의 매개효과와 회복탄력성의 조절효과를 중심으로. 박사학위논문. 금오공과대학교 대학원.
- 이병진·장은혜·이광희. (2021). 구성원들의 침묵이 창의성과 혁신행동에 미치는 영향에 관한 연구: 회복탄력성의 조절효과를 중심으로. 「디지털융복합연구」, 19(6): 185-198.
- 이상완·박상협. (2020). 수평적 조직문화, MCS의 역동적 긴장, 그리고 혁신성 간의 관계에 관한 연구. 「회계와 정책연구」, 25(4): 223-243.
- 이일주·이상철·김양균. (2019). 직무만족이 직무성과에 미치는 영향 및 리더십의 조절효과. 「한국콘텐츠학회논문지」, 19(8): 544-555.
- 이재하. (2016). 소통활성화를 통한 조직 혁신. 「기술과 경영」, 390(2): 28-31.
- 이중길·조윤직. (2016). 소방조직 내 조직시민행동의 결정요인으로서 조직커뮤니케이션의 영향: 신뢰와 조직몰입의 매개효과를 중심으로. 「한국행정학보」, 50(4): 243-272.
- 이지혜·박성민. (2021). 공공봉사동기와 조직몰입이 혁신행동에 미치는 영향 연구: 변화관리 인식과 공정성 인식의 조절효과를 중심으로. 「사회과학연구」, 60(3): 345-376.
- 이창길·최성락. (2012). 조직구조와 직무특성이 조직효율성에 미치는 영향: 수직적·수평적 의사소통의 매개효과를 중심으로. 「행정논총」, 50(2): 65-88.
- 이창원·최창현. (2008). 「새조직론」. 서울: 대영문화사.
- 임성진·한경석·정미라. (2017). 공공기관 근무자의 스마트 모바일기기 사용과 업무성과의 관계에 관한 연구: TAM 모형을 활용한 업무성과와의 관계 검증을 중심으로. 「디지털콘텐츠학회 논문지」, 18(7): 1465-1474.
- 정다운·전병준. (2019). 조직문화와 혁신행동 간의 관계에서 조직신뢰, 의사소통의 매개효과: 제조업을 중심으로. 「아태비즈니스연구」, 10(1): 39-54.
- 정상진. (2020). 종합병원 간호사의 의사소통 인식과 직무성과 영향 관계. 「한국산학기술학회 논문

- 문지», 21(5): 485-494.
- 정석환. (2008). 심리적 임파워먼트와 혁신적 업무행동: 하위직 공무원을 중심으로. 「국가정책연구」, 22(1): 107-131.
- 정현선·박동건. (2013). 종업원 침묵의 전염: 방어적 및 체념적 침묵을 중심으로. 「한국심리학회지: 산업 및 조직」, 26(1): 73-102.
- 진가혜. (2017). 조직침묵이 종업원의 혁신행동과 이직의도에 미치는 영향: 심리적 임파워먼트의 조절효과를 중심으로. 석사학위논문. 부산대학교 대학원.
- 최석봉. (2018). 긍정심리자본과 혁신행동 간의 관계: 셀프리더십의 하위 차원별 매개효과 및 조절효과. 「인적자원개발연구」, 21(2): 165-187.
- 최진욱·노종호. (2020). 가족친화정책이 공무원의 업무성과에 미치는 영향 및 성별과 혼인여부에 의한 집단 간 비교분석. 「한국인사행정학회보」, 19(4): 61-95.
- Amabile, T. M., Barsade, S. G., Mueller, J. S., & Staw, B. M. (2005). Affect and creativity at work. *Administrative Science Quarterly*, 50(3), 367-403.
- Bartol, K. M., & Martin, D.C. (1994). *Management, 2nd ed.* New York: McGraw-Hill.
- Bass, B. M., Avoilio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2): 207-218.
- Basu, R., & Green, S. G. (1997). Leader-Member Exchange and Transformational Leadership: An Empirical Examination of Innovative Behaviors in Leader-Member Dyads. *Journal of Applied Social Psychology*, 27: 477-499.
- Bhagat R.S., Baliga B.R., Moustafa K.S., & Krishnan B. (2003). "Knowledge in Cross-Cultural Management in Era of Globalization: Where Do We Go from Here?" in *Cross-Cultural Management: Foundations and Future*, Tjosvold D., and Leung K. eds. Aldershot, UK: Ashgate, 155-176.
- Brinsfield, C. T. (2013). Employee Silence Motives: Investigation of Dimensionality and Development of Measures. *Journal of Organizational Behavior*, 34(5): 671-697.
- Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette and L. M. Hough (eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 687-732. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, Inc
- Daft, R. L. (2014). *The new era of management: International Edition*. South-Western, Cengage Learning.
- Daft, R. L., & Steers, R. M. (1986). *Organizations: A micro/macro approach*. Glenview, IL: Scott Foresman.
- Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of management journal*, 34(3): 555-590.

- Garnett, J. L., Justin, M. S., & Sanjay, K. P. (2008). Penetrating the Performance Predicament: Communication as a Mediator or Moderator of Organizational Culture's Impact on Public Organizational Performance. *Public Administration Review*, 68(2): 266-281.
- Hartman, R. L., & Johnson, J. D. (1989). Social Contagion and Multiplexity: Communication Networks as Predictors of Commitment and Role Ambiguity. *Human Communication Research*, 15(4): 523-548.
- Hellriegel, D. and Slocum, J. W. (2009). *Organizational Behavior*. OH: South-Western.
- Janssen. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73: 287-302.
- Judge, T. and Bono, J. (2001). Relationship of Core Self-Evaluation Trait -, Self-Esteem, Generalized Self-Efficacy, Locus of Control and Emotional Stability - with Job Satisfaction and Job Performance: A Meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86: 80-92.
- Kusunoki, K., Nonaka, I., & Nagata, A. (1998). Organizational Capabilities in Product Development of Japanese Firms: A Conceptual Framework and Empirical Findings. *Organization Science*, 9(6): 699-718.
- Lawler, E. E. (1965), Managers 'Perceptions of their Subordinates' Pay and of Their Superiors' Pay. *Personnel Psychology*, 18: 413-422.
- Madjar, N. (2005). The Contributions of Different Groups of Individuals to Employees' Creativity. *Advances in Developing Human Resources*, 7(2): 182-206.
- McCormick, E. J. & Ilgen, D. R. (1980). *Industrial Psychology*. 7th Edition, Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
- Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World. *The Academy of Management Review*, 25(4): 706-725.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14: 224-247.
- Noelle-Neumann, E. (1974). The spiral of silence a theory of public opinion. *Journal of communication*, 24(2): 43-51.
- Pincus, J. D. (1986). Communication satisfaction, job satisfaction, and job performance. *Human communication research*, 12(3): 395-419.
- Pinder, C. C., & Harlos, K. P. (2001). Employee Silence: Quiescence and Acquiescence as Responses to Perceived Injustice. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20: 331-369.
- Podsakoff, P. M., & Organ, D. W. (1986). Self-reports in organizational research: Problems and prospects. *Journal of Management*, 12(4): 531-544.
- Porter, L. W. & K. H. Roberts. (1979). *Communication in Organizations*. Handbook in

- Industrial and Organizational Psychology, 1553-1589.
- Porter, L. W. & Lawler, E. E. (1965). Properties of organization structure in relation to job attitudes and job behavior. *Psychological Bulletin*, 64(1): 23-51.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). Contemporary approaches to assessing mediation in communication research. In A. F. Hayes, M. D. Slater, & L. B. Snyder (Eds.), *The Sage sourcebook of advanced data analysis methods for communication research*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Price, J. L. (1968). Rejoinder to Starbuck's Comments on "Design of Proof in Organizational Research" and Organizational Effectiveness: An Inventory of Propositions. *Administrative Science Quarterly*, 13(1): 162-166.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2011). *Organizational Behavior*. NJ: Prentice-Hall, Inc.
- Schmidt, F. L., & Hunter, J. E. (1998). The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. *Psychological bulletin*, 124(2): 262.
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of management journal*, 37(3): 580-607.
- Teresa, C. (2005). Government performance lessons and challenges. *OECD Journal on Budgeting*, 5(1): 127-151.
- Vakola, M., & Bouradas, D. (2005). Antecedents and Consequences of Organizational Silence: An Empirical Investigation. *Employee Relations*, 27(5): 441-58.
- Van Dyne, L., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of management studies*, 40(6): 1359-1392.
- Wang, Y. D., & Hsieh, H. H. (2013). Organizational ethical climate, perceived organizational support, and employee silence: A cross-level investigation. *Human relations*, 66(6): 783-802.

---

박이레(朴이레): 연세대학교 행정학과에서 박사 수료를 하였으며, 주요 관심분야는 과학기술정책, 인사·조직 관리, 환경정책 등이다. 주요 논문으로는 “공무원의 혁신기술수용과 혁신기술저항의 선행요인 비교연구: 경험의 조절효과를 중심으로(2021)”, “공공봉사동기가 이직의도 및 직무열의에 미치는 영향 연구: 직무요구-자원모형의 조절효과(2021)”, “기후 변화 위험인식은 실제 대응행동으로 이어지는가?: 정책지식의 매개효과를 중심으로(2021)” 등이 있다.(skydlfp@naver.com).

박채린(朴彩璘): 현재 연세대학교 행정학과 석사과정에 재학 중이다. 주요 관심분야는 과학기술정책, ODA, 국가비교연구 등이다. 주요 논문으로는 “경력경쟁채용방식과 업무성과 간 관계 분석: 중앙-지방정부 공무원 혁신행동의 매개효과를 중심으로(2022)” 등이 있다.(crinpark@yonsei.ac.kr)

Khaltar Odkhuu: 연세대학교 행정학 박사학위를 취득하고, 현재 연세대학교 행정학과 BK21 교육연구단 연구교수로 재직하고 있다. 주요 관심 분야는 공공관리, 성과, 조직/인사 등이다. 주요 연구로는 “Effects of ethics and performance management on organizational performance in the public sector”(2020), “여성 요양보호사의 긍정심리자본과 성희롱 피해 경험이 이직의도와 결근의도에 미치는 영향에 관한 연구”(2020), “코로나 19 위기와 한국인의 복지태도: 정부의 코로나 19 대응평가, 정부역량, 정부역할에 대한 인식을 중심으로”(2022) 등이 있다.(odkhuukh@yonsei.ac.kr)

### Abstract

## Effects of Communication Culture on Work Performance in Public Organizations: The Mediating Role of Innovative Behavior

Park, Irei

Park, Chaerin

Khaltar, Odkhuu

In the midst of recent environmental changes surrounding public organizations, an organizational culture that can respond to environmental changes is becoming more important. In particular, the communication culture of an organization affects the organization's work process, which also affects work performance. On the other hand, in an environment where the scope of application of innovation is expanding, innovation in terms of organizational management is also emphasized. Therefore, this study divided the communication culture of the organization into organizational silence and organizational communication direction and analyzed its effect on work performance. Moreover, the study explored the mediating role of innovative behavior in the causal relationship between the two variables.

Findings suggested that adaptive silence and horizontal communication are positively related to work performance whereas acquiescent silence has a negative relationship. The results also support the significant mediating role of innovative behavior, indicating that vertical communication has an important indirect effect on work performance through its influence on fostering individuals' innovative behavior whereas acquiescent silence has a negative indirect effect on work performance by weakening the individuals' innovative behavior.

Based on the results, theoretical and policy implications for deriving work performance through communication culture and innovative behavior in public organizations were discussed.

**Key Words:** organizational culture, organizational silence, organizational communication, innovative behavior, work performance