「지방정부연구」 제24권 제2호(2020 여름): 159-177
The Korean Journal of Local Government Studies, Vol.24 No.2 (2020 Summer)
http://dx.doi.org/10.20484/klog.24.2.7

# 조직의 의사소통과 직무만족이 혁신능력에 미치는 영향에 대한 실증분석: 산림청 조직을 중심으로

문 유 석*
장 임 숙**
주 효 진***

**국문요약**

본 연구는 산림청을 대상으로 조직의 의사소통, 직무만족과 혁신능력의 수준을 파악하고, 조직의 의사소통과 직무만족이 혁신능력에 미치는 영향을 규명하는데 목적을 둔다. 특히 의사소통과 혁신능력의 관계에서 직무만족의 조절효과와 매개효과를 검증하는데 초점을 맞추었다. 분석 결과에 의하면, 측정변수의 평균은 '직무만족'이 가장 높고, 그 다음으로 '소통만족도', '조직혁신능력', '개방적인 소통문화', '협업 및 정보공유'의 순이었고, '소통만족도'를 제외한 변수들은 모두 조사대상자의 개인적 특성에 따라 집단간 차이가 있는 것으로 나타났다. 그리고 조직 혁신능력에 대한 의사소통과 직무만족의 영향은 정(+)의 영향을 미치는 것으로 드러났고, 의사소통과 혁신능력의 관계에서 직무만족의 조절효과는 통계적으로 유의하지 않지만 매개변수로서 부분 매개효과를 가지는 것으로 분석되었다.

**주제어: 조직 혁신능력, 의사소통, 직무만족, 개방적인 소통문화, 협업 및 정보공유**

## Ⅰ. 서론

모든 조직의 성장과 생존에는 혁신이 불가결하다. 혁신을 이루기 위해서는 여러 사람들의 다양한 아이디어가 필요하고, 또 다양한 아이디어는 문제의식과 자극을 필요로 한다. 여기서 자극이란, 다른 의견이나 아이디어, 일견 관계없을 것 같은 정보 등을 말하며, 이것들이 조합되고 충돌하는 과정에서 아이디어가 만들어진다. 즉, 나와 다른 생각을 가진 누군가와 의견을 나누고 정보를 교환하는 소통과정은 혁신을 만들어내는 필요조건인 것이다. 따라서 혁신을 추구하는 조직에서는 소통의 중요성을 강조하지 않을 수 없다.

* 제1저자
** 교신저자
*** 공동저자

실제로 혁신기업을 대표하는 구글, 아마존, 테슬라 등은 모두 개방적인 소통문화를 가지고 있다. 개방적인 소통은 자극이 되는 의견, 생각, 아이디어, 깨달음 등을 부담 없이 말할 수 있는 조직 분위기와 조직 전반에 정보와 지식의 공유가 효율적으로 추진될 때 가능하다. 그러나 모든 조직이 이러한 조건을 갖추기는 쉽지 않다. 특히 민간 기업에 비해 공공부문은 위계조직이라는 관료제 특성상 하위직급 직원들이 상급자에게 자유롭게 자기 생각이나 의견을 개진하기 어렵고, 다른 부서 업무에 대해서도 아이디어를 제시할 수 있는 절차나 방법이 거의 없어 정책 수립과 이행과정에서 내부의 집단지성을 활용하기 힘든 구조를 가지고 있다. 게다가 정책현안에 대한 주도권을 선점하기 위해 부서간 칸막이가 존재하고, 성과주의가 건전한 경쟁이 아닌 정보단절과 분절적인 정책결정으로 오히려 공공서비스의 품질을 저하시키는 부작용을 초래해왔다(박한준 외, 2016).

이에 대한 문제의식에서 출발한 것이 소통과 협업에 방점을 둔 “정부3.0”이며, 현재는 문재인표 정부혁신으로 전환되어 추진되고 있다. 지난 2년간 정부혁신은 나름대로의 성과를 창출하였고, 그 연장선상에서 정부의 협업적 일하는 방식의 변화나 국민의 국정참여 확대 등이 이루어졌다는 점에서 긍정적인 평가를 받고 있다(오철호, 2019). 그 중 산림청은 문재인정부의 정부혁신 주요전략인 ‘사회적 가치’, ‘참여와 협력’, ‘낡은 관행 혁신’에 기여하고 기존의 ‘공급자 위주의 정책전달’에서 ‘수요자 중심의 정책 소통’으로 전환하기 위해 본청 및 소속기관의 부서간·기관간 칸막이를 허물고 정책담당자들의 역량강화와 참여확대를 통해 현장에서 국민이 체감할 수 있는 산림정책을 실현하겠다고 밝혔다.

그동안 산림청은 소속기관에 대한 본청의 일방적인 정책전달과 지자체와의 소통채널 부족으로 낮은 정책감수성이 문제점으로 지적되어왔다. 특히 2015년 “정부3.0 일하는 방식의 산림행정 적용에 관한 연구”에서 산림청 조직문화 진단 결과, 지표 중 ‘협업 및 정보공유’가 가장 낮게 나타났고, 일하는 방식 개선을 위한 가장 시급한 과제로 ‘의사소통의 활성화’가 지적되었다(오철호 외, 2015). 실제로 정보공유와 의사소통의 부족은 조직혁신에 부정적으로 작용한다. 선행연구를 보면, 조직의 의사소통수준이 낮으면 지식병목현상이 발생하여 새로운 지식에 대한 발전적 공유를 저해하고, 낮은 지식전이(지식획득, 지식공유, 지식활용)로 인해 조직혁신에 부(-)의 영향을 미친다고 보고한다(Bontis 외, 2002; Clampitt & Downs, 1993; 오석영, 2013; 진동철·홍아정, 2013; 오주연·이동진, 2015). 뿐만 아니라 의사소통은 직무만족에 긍정적인 영향을 미치며(Gray & Laidlaw, 2004; 강호길·김정훈, 2018; 공은화·서봉은, 2017; 박예린·양수, 2008; 박옥필, 2013), 또 직무만족도가 높은 구성원에게서 혁신행동을 기대할 수 있다고 지적한다(Amabile 외, 1996; Connolly & Viswesvaran, 2000; Judge & Bono, 2001).

이에 본 연구는 조직혁신을 추진하고 있는 산림청을 대상으로 혁신에 대한 의사소통과 직무만족의 영향을 규명하고자 한다. 연구의 목적을 보다 구체화하면 첫째, 본 연구는 산림청의 의사소통, 직무만족, 혁신능력의 수준을 파악하고, T검정과 분산분석을 활용하여 연구대상의 개인적 특성에 따라 의사소통, 직무만족, 혁신능력에 어떠한 차이가 있는지를 분석한다. 둘째, 회귀분석을 이용하여 조직의 의사소통이 혁신능력에 미치는 영향을 검증한다. 이 과정에서 의사소통과 인지된 혁신능력의 관계에서 직무만족이 어떠한 영향을 미치는지를 정확히 검증하고자 직무만족의 조

절효과 및 매개효과를 분석한다.

조직혁신의 성패에 영향을 미치는 요인은 다양하고 통제하기 쉽지 않으므로 조직혁신이 성공하려면 혁신에 영향을 미칠 수 있는 촉진요인을 파악하여 더욱 강화하려는 노력이 필요하다(오철호, 2019). 이러한 견지에서 조직혁신에 대한 의사소통과 직무만족의 효과를 분석하는 본 연구는 정부조직의 혁신전략을 수립하는 데 기초자료로 활용될 수 있을 것이다.

# Ⅱ. 선행연구 고찰

## 1. 의사소통과 직무만족의 개념과 상호관계

그동안 여러 학자들에 의해 의사소통에 대한 개념정의와 측정도구가 다양하게 개발되어왔다. Miroslavljević(2008)은 의사소통을 의미와 지식의 전달뿐만 아니라 경험과 가치의 교환을 위한 도구라고 정의하고(Kenan Spaho, 2012; 310 재인용), 공은화 · 서봉은(2017)은 하나의 개체에 머무르는 일방적 소통이 아니라, 둘 이상의 개체 간에 이루어지는 의미 있는 정보나 메시지의 전달과 수용, 공유의 과정으로 생겨나는 쌍방향적인 행위로 개념화한다. 또한 유시정 외(2006)는 조직활동의 기본과정으로서 사람과 사람사이에 정보가 이동하는 과정을 지칭하며 하나 또는 그 이상의 유기체가 다른 유기체와 지식, 정보, 의견, 신념, 감정 등을 공유 또는 공통화 하는 행동으로 정의한다. 그리고 오석영(2013)은 조직소통을 개인의 지식이 조직차원으로 공유되거나 수렴되는 과정 뿐 아니라 조직 차원의 지식이 개인차원으로 전달되는 지식 전이 과정 모두를 일컫는다고 본다. 종합하면, 의사소통이란 언어 또는 비언어적 수단을 통해 일방의 생각이나 감정, 정보와 지식 등을 타방에게 전달하고 상호 교환하는 과정이라고 정의할 수 있다.

의사소통의 측정도구를 개발한 Downs & Hazen(1977)은 의사소통만족의 측정지표로 개인적 피드백, 상사와의 의사소통, 동료와의 의사소통, 종속적인 의사소통, 조직 통합, 조직 정보, 소통분위기, 소통매체의 질을 제시하였다. 그 외에도 의사소통의 전달방법에 따라 상향·하향·수평적 전달방법으로 구분하거나, 조직성원의 관련 여부, 직무 및 관계 중심적 기준, 공식성 여부 등을 기준으로 측정하고 있다(강선아·이수범, 2015: 26). 이러한 측정도구를 활용해 조직의 의사소통을 분석한 선행연구들은 높은 소통만족도와 수평적이고 활발한 소통이 직무만족에 긍정적인 영향을 미친다고 주장한다(Goodman & Ruch, 1981; Gray & Laidlaw, 2004; Pincus, 1986; 강호길·김정훈, 2018; 공은화·서봉은, 2017; 박소정, 2016; 박예린·양수, 2008).

일반적으로 직무만족(job satisfaction)은 조직구성원이 직무에 대해 가지는 태도, 가치, 신념, 욕구 등 감정적 상태를 일컬으며, 조직구성원이 자신이 수행하는 업무를 긍정적으로 받아들이는 정도를 말한다(Constance & Becker, 1973; Locke, 1976; Ronan 외, 1973). 조직구성원들은 조직에 어떤 일이 일어나고 있는지를 알고 싶어 하고, 조직이 자신들을 항상 염두에 두고 있는지를 알고자 하므로 균형적이고 개방적인 커뮤니케이션은 직무만족을 증가시키는 기능을 한다(Goodman &

Ruch, 1981; 신호창·유선옥, 2004).

민간부문을 대상으로 한 경영학 연구에서는 조직소통이 직무만족과 통계적으로 유의미한 관계가 있다는 것에 동의한다. 예컨대, Pincus(1986)는 간호사를 대상으로 의사소통 만족과 직무만족의 관계를 분석한 결과, 두 개념간의 강한 상관관계를 발견하였고, 박예린·양수(2008)의 연구에서도 간호사가 지각하는 간호관리자의 촉진적 의사소통과 간호사의 조직몰입 및 직무만족의 관계를 분석한 결과, 촉진적으로 의사소통을 한다고 지각한 간호사 집단이 비촉진적으로 지각한 집단보다 조직몰입과 직무만족이 높았다. Gray & Laidlaw(2004)는 의사소통 만족이 직무만족이나 조직만족과 같은 조직성과 변수와 유의한 관계가 있음을 밝혔다. 그리고 박소정(2016)은 호텔기업 내 조직커뮤니케이션 만족이 조직몰입 및 직무만족에 긍정적인 영향을 미치며 조직운영에 있어 핵심적인 관리 지표임을 실증적 연구를 통해 제시했다.

마찬가지로 공공부문에서도 조직소통이 공무원의 직무만족에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 전국의 249개 경찰서에 근무하는 경찰관 31,851명을 대상으로 한 정철우·최낙범(2014)의 연구에 의하면, 경찰공무원간 소통만족은 공무원의 직무만족에 영향을 미치고, 또 직무만족을 매개로 조직몰입에 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 경찰공무원을 대상으로 한 이사빈·이수영(2014)의 연구에서도 재확인되었다. 그리고 우종무·이명천(2017)의 연구는 공무원의 내부소통만족과 외부소통만족이 직무만족, 조직몰입, 조직시민행동, 공공 봉사동기 등 조직성과에 직접적이고 긍정적인 효과가 있는 것으로 나타났고, 경상북도, 부산시, 대구시, 울산시 관광 행정 업무 담당 공무원을 대상으로 한 신제현·하동현(2016)의 연구에서도 내부 소통이 직무만족에 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타났다. 게다가 한국수자원공사 직원을 대상으로 한 석영기(2014)의 연구에서는 조직 내부소통이 직무만족을 향상시킬 수 있음이 로지스틱 회귀분석(Logistic regression analysis)을 통해 증명되었다. 이상과 같이 선행연구들은 조직의 의사소통이 직무만족에 유의한 정(+)의 영향을 미친다고 보므로 의사소통이 활발할수록 직무만족이 증가할 것으로 예측된다.

## 2. 조직혁신의 선행요인으로서 의사소통과 직무만족

학자들이 정의하는 혁신의 학문적 개념을 살펴보면, Thompson(1965)은 새로운 아이디어의 창출과 그 아이디어의 실용화로 정의하고, Downs & Mohr(1976)는 새로운 과정이나 제품을 창출할 수 있도록 하는 새로운 아이디어를 적용하는 과정이라고 보았고, Amabile(1996)은 창의적인 아이디어를 성공적으로 이행하는 일이라고 정의한다. 한걸음 나아가 새로운 아이디어나 시도만을 의미하는데 그치지 않고 상태의 개선을 포함하여 개념화한 이종수(2007)는 조직혁신이란 조직의 어느 한 상태에서 보다 나은 상태로 변동시키고자 하는 의식적이고, 동태적인 연관적 특성을 가진 변동이며, 저항이 따르는 지속적 과정이라고 정의하고 있다(이종수, 2007: 114). 결과적으로 조직혁신은 서비스 개선과 같은 점진적인 성과뿐만 아니라 새로운 시도나 창의적 사고 등의 새로운 변화를 추구하는 의도적 활동을 포함한다(Wong 외, 2009; Rowley 외, 2009).

이러한 맥락에서 조직이 혁신을 일으키기 위해서는 첨단기술의 개발은 물론이고 서비스나 일하는 방식의 변화를 위한 다양한 생각과 아이디어의 교환과정인 커뮤니케이션을 활성화할 필요가 있다. 조직 혁신과 의사소통의 관계에 대해 Myers & Myers(1982)는 의사소통이 지식, 정보 등의 전이, 교환, 공유의 기능을 통해서 혁신에 정(+)의 영향을 미친다고 보았고(오주연·이동진, 2015: 105 재인용), Clampitt & Downs(1993)도 조직 의사소통이 기업의 생산성과 혁신을 제고하는 것으로 분석했다. 국내에서도 진동철·홍아정(2012)은 대기업 종사자 211명을 대상으로 조직의 혁신능력과 의사소통의 관계를 검증한 결과, 조직의 공식적·비공식적 의사소통이 높을수록 혁신능력에 긍정적인 영향을 미친 것으로 나타났다. 그리고 오주연·이동진(2015)의 연구에서는 상향 및 하향, 수평적 의사소통이 모두 활발히 이루어지는 조직에서 혁신성과가 더욱 높다는 것을 밝혀냈다.

사실상 혁신행동에 영향을 주는 요인은 의사소통 외에도 직무만족, 직무자율성, 성취욕구, 자기효능감, 조직몰입, 조직문화, 조직구조, 조직의 경쟁압력 등으로 다양하다(Damanpour, 1991; Janssen, 2000; Scott & Bruce, 1994). 그 중에서 혁신행동은 주로 내재적 동기유발 과정에 의해 영향을 받기 때문에 직무만족과의 연관성이 중요하다고 지적한다. Amabile 외(1996)에 따르면 자신의 직무에 대해 긍정적 감정 상태를 가진 사람은 기존의 직무수행 규칙이나 절차에 얽매여 문제를 해결하지 않고 문제해결에 적합한 새로운 아이디어로 문제를 해결하므로 자신의 일에 만족할수록 창의적 혁신이 가능하다고 보았다. 결국, 과업에 대한 내재적 동기유발이 창의적 성과로 이어진다고 것이다. 그리고 Judge & Bono(2001)는 내재적 동기를 가진 사람들이 혁신적 마인드가 더욱 높기 때문에 성과도 높다고 분석하고, Connolly & Viswesvaran(2000)은 조직 구성원들의 혁신행동은 그들이 수행하는 직무에 대한 만족을 토대로 형성되므로 직무에 만족하지 못하는 구성원들로부터는 혁신행동을 기대할 수 없다고 제안하였다.

이상과 같이 선행연구의 검토를 통해 조직혁신에 의사소통과 직무만족이 정(+)의 영향을 미치는 요인이며, 의사소통과 직무만족의 상관관계를 미루어 볼 때 의사소통이 선행변수로서 역할을 할 가능성이 크므로 의사소통이 활발할수록 직무만족도가 높고, 이것은 혁신능력에 긍정적으로 작용할 것으로 예측된다.

# Ⅲ. 연구의 설계

## 1. 자료 및 표본

본 연구는 공공기관의 조직혁신에 의사소통과 직무만족이 미치는 영향을 실증적으로 검증하기 위해 2018년 9월 1일부터 11월 29일까지 산림청 본청 및 소속기관 직원을 대상으로 척도형 설문지를 배포하여 총 977명의 자료를 최종 분석에 활용하였다.[1] 응답자 특성을 세부적으로 살펴보면

1) 본 연구의 자료는 주효진 외(2018)의 연구에서 수집된 자료를 활용하였음.

다음 〈표 1〉과 같다.

인구통계학적 특성을 살펴보면, 성별은 남성 68.1%, 여성 31.9%로서 남성 비율이 높고, 연령은 30대 이하 41.0%, 40대 36.6%, 50대 이상 22.4%로 공공조직이라는 점을 고려했을 때 비교적 균등한 비율을 보인다. 학력은 대졸자가 68.7%로 다수를 차지하고, 직급은 6~7급 44.8%, 8~9급 21.3%, 계약직 등 기타 17.9%, 5급 이상 15.9%의 순이다. 근무부서의 경우 본청 16.4%, 지방청 19.6%, 산하기관 35.1%, 국립산림과학원 28.9%를 차지한다.[2)]

**〈표 1〉 응답자 특성**

| 구분 | | 빈도(명) | 비율(%) |
|---|---|---|---|
| 성별 | 남성 | 657 | 68.1 |
| | 여성 | 308 | 31.9 |
| 연령 | 30대 이하 | 399 | 41.0 |
| | 40대 | 356 | 36.6 |
| | 50대 이상 | 218 | 22.4 |
| 학력 | 대학교 졸업이하 | 661 | 68.7 |
| | 석·박사 졸업이상 | 301 | 31.3 |
| 직급 | 5급 이상 | 151 | 15.9 |
| | 6~7급 | 425 | 44.8 |
| | 8~9급 | 202 | 21.3 |
| | 기타(계약직 등) | 170 | 17.9 |
| 근무부서 | 본청 | 160 | 16.4 |
| | 지방청 | 191 | 19.6 |
| | 산하기관 | 343 | 35.1 |
| | 국립산림과학원 | 282 | 28.9 |

## 2. 측정도구와 분석방법

본 연구에서 '의사소통'이란 언어 또는 비언어적 수단을 통해 일방의 생각이나 감정, 정보와 지식 등을 타방에게 전달하고 상호 교환하는 과정을 의미한다. 의사소통 변수는 소통만족도 4개 문항, 개방적인 소통문화 6개 문항, 협업 및 정보공유 4개 문항으로 총 14개 문항을 이용하여 측정한다. 구체적으로 소통만족도는 박성호(2016)와 강선아·이수범(2015)의 조사항목을 활용해 전반적인 소통만족도, 상사와의 소통, 동료와의 소통, 부서 간 소통만족도를 측정하고, 개방적인 소통문화와 협업 및 정보공유에 관한 변수는 본 연구의 대상이 공공기관의 의사소통이라는 점을 고려하여 안전행정부(2014)의 연구에 사용된 측정항목을 이용하여 조직 의사소통의 상황적 여건에 대한 인식을 측정하였다. 독립변수는 모두 리커트 5점 척도('전혀 그렇지 않다' 1점에서 '매우 그렇다' 5

2) 국립산림과학원은 산하기관에 해당하지만 여타 조직과 달리 행정기능보다 연구기능에 역점을 둔 조직이라는 점에서 구분하여 처리하였다.

점)를 이용하여 측정하며, 문항 간 cronbach's alpha 값은 소통만족도 0.88, 개방적 소통문화 0.713, 협업 및 정보공유 0.821로 모두 0.6이상에 해당하여 신뢰할 수 있는 수준이다.

조절 및 매개변수로서 '직무만족'은 직무내적인 요인인 장래성과 업무특성에 초점을 두고 Poter & Steers(1973)의 연구에서 사용된 지표를 활용하여 측정한다. '직무만족'은 리커트 5점 척도('전혀 그렇지 않다' 1점에서 '매우 그렇다' 5점)를 통해 측정하고, 문항 간 cronbach's alpha 값은 0.948로 신뢰수준이 높게 나타났다.

종속변수인 '조직 혁신능력'은 새로운 것을 수용하는 정도와 변화하려는 의지의 정도라고 정의하고(Amabile 외, 1996; Calanton 외, 2002; Hurley & Hult, 1998), 진동철·홍아정(2012)의 연구를 참고하여 총 8개의 문항으로 구성하였다. 항목은 리커트 5점 척도를 이용하여 측정하고, 문항간 cronbach's alpha 값은 0.923으로 신뢰수준을 충족했다.

본 연구는 독립변수의 영향을 정확히 측정하기 위해 종속변수에 영향을 미칠 수 있는 개인적 특성인 성별, 연령, 학력, 직급, 근무부서를 통제하였다. 명목척도로 이루어진 개인적 특성 변수를 더미변수로 전환하여 통제하였는데, 성별의 경우 '여성' 0, '남성' 1의 값을 갖는 더미 변수로 설정하고, 연령은 '30대 이하'를 기준으로 하여 '40대'와 '50대 이상'을 각각 1값으로 하여 2개의 더미변수로 구성하였다. 학력은 '대학교졸업'을 1값으로 하여 '대학원졸업'과 비교하였고, 직급의 경우 '6~7급'을 기준으로 '5급 이상'과 '8~9급', '기타'를 각각 1값으로 하여 3개의 더미변수로 구성하여 분석에 활용하였다. 근무부서는 본청을 기준으로 '지방청', '산하기관', '국립산림과학원'일 경우 1의 값을 갖는 더미변수로 설정하였다.

이상과 같이 본 연구에서 조직의 혁신능력, 의사소통, 직무만족을 측정하기 위하여 활용한 측정도구는 다음 〈표 2〉와 같다.

**〈표 2〉 변수의 측정**

| 변수 | | 측정 | alpha |
|---|---|---|---|
| 종속변수 | 혁신능력 | •우리 조직은 자주 새로운 아이디어를 시도한다.<br>•우리 조직은 업무를 수행하기 위한 새로운 방법을 모색한다.<br>•우리 조직은 운영/업무수행 방법이 창의적이다.<br>•우리 조직의 구성원들은 다른 구성원의 아이디어를 자극하고 증진시킨다.<br>•우리 조직은 혁신을 시도할 것을 자주 권장한다.<br>•우리 조직은 외부기술을 소화하고 흡수할 수 있는 능력이 뛰어나다.<br>•우리 조직의 강점은 경영의 효율성보다는 전략혁신과 지속적 성장역량에 있다.<br>•우리 조직의 관리자들은 현재의 경영 상태를 유지하기보다는 미래성장을 설계하는데 많은 시간을 보내고 있다. | 0.923 |
| 독립변수 | 소통 만족도 | •현재 조직 내 상사들과의 의사소통에 만족한다.<br>•현재 조직 내 동료들과의 의사소통에 만족한다.<br>•현재 조직 내 부서 간 의사소통에 만족한다.<br>•현재 조직 내 전반적인 의사소통에 만족한다. | 0.88 |
| | 개방적인 소통문화 | •업무지식 및 정보공유를 활성화하기 위한 시스템(지식경영시스템, 온라인 정보공유매신저 등)이 기관 내에 효과적으로 운영되고 있다.<br>•업무지식 및 정보공유를 활성화하기 위한 보상체계(지식공유자에 대한 포상제도 및 인센티브 부여 등)가 효과적으로 운용되고 있다.<br>•구성원들이 상시적으로 토의 및 의견교류를 할 수 있는 의사소통 채널(열린 게시판, | 0.713 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | | SNS, 메신저, 모바일 협의도구 등)이 활발히 활용되어지고 있다.<br>•회의나 토론 등에서 직급에 관계없이 개인의 생각을 형식에 구애받지 않고 자유롭게 제기하고 수용할 수 있는 분위기다.<br>•업무 공간 때문에 업무담당자간, 또 부서간 소통에 제약이 있다고 느낀 적이 있다.<br>•2018년도에 국민 및 민간의 제언이나 건의사항 등이 업무에 반영되어진다. | |
| | 협업 및 정보공유 | •기관 내 지식·정보·노하우를 개개인이 적극적으로 공유, 확산할 수 있는 시스템이나 제도가 갖추어져 있다.<br>•부서 간 협업이 필요한 경우 업무담당자가 직접 타부서의 부서장에게 구체적인 사항을 요구 및 지원 요청할 수 있다.<br>•타 기관이나 부서의 협조를 실시간으로 긴급히 받아야 할 사안에 대한 비상대처 채널이 기관 내에 가동되고 있다.<br>•업무 노하우나 업무 지식 등이 필요할 경우 손쉽게 획득할 수 있다. | 0.821 |
| 매개 변수 | 직무만족 | •나는 현재 수행하는 직무에 대해 전반적으로 만족하고 있다.<br>•나는 현재 수행하고 있는 직무를 계속 수행하고 싶다.<br>•나는 만약 현재의 일을 다시 맡는다고 해도 좋아할 것이다.<br>•나는 현재 수행하고 있는 직무가 나에게 적합하다고 생각한다.<br>•나는 현재 수행하고 있는 업무에서 보람을 느끼고 있다.<br>•나는 현재 맡고 있는 업무에서 나의 능력을 마음껏 발휘할 수 있다고 생각한다.<br>•나는 업무를 수행하면서 기쁨을 느끼고 있다.<br>•나는 업무를 통해서 여러 가지를 배우면서 자기개발에 도움이 된다고 생각한다. | 0.948 |
| 통제 변수 | 성별 | 응답자가 남성일 경우 1, 여성일 경우 0 | 해당 없음 |
| | 연령 | 응답자가 연령 40대와 50대 이상일 경우 1, 30대 이하는 0 | |
| | 학력 | 응답자가 대졸자일 경우 1, 대학원졸업자일 경우 0 | |
| | 직급 | 응답자가 사무관이상, 주사보, 기타일 경우 1, 주사일 경우 0 | |
| | 근무부서 | 응답자가 지방청, 산하기관, 국립산림과학원일 경우 1, 본청일 경우 0 | |

본 연구는 통계분석프로그램인 SPSS 18.0을 이용하여 조직의 의사소통이 혁신능력에 미치는 영향을 파악하고, 의사소통과 혁신능력의 관계에서 직무만족의 효과를 분석하기 위해 위계적 회귀분석을 수행한다. 구체적으로, 분석절차는 t검정과 분산분석을 통해 개인적 특성에 따른 집단간 차이를 파악하고, 측정변수간의 상관관계를 분석한 후 개인적 특성을 통제한 상태에서 의사소통과 직무만족이 조직 혁신능력에 미치는 영향을 분석한다.

# Ⅳ. 연구결과 및 해석

## 1. 개인적 특성에 따른 집단간 차이

조사대상의 개인적 특성에 따라 조직의 의사소통과 직무만족, 그리고 혁신능력에 대한 지각 차이를 분석한 결과, 응답자의 성별, 학력, 연령, 직급, 근무부서에 따라 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. 〈표 3〉를 통해 세부적인 차이를 살펴보면, 성별은 '여성'보다 '남성'이 조직 내 협업 및 정보공유, 직무만족, 혁신능력에 대해 보다 긍정적으로 인식하며, 학력에 있어서는 '대학교졸업'이 '대학원졸업'에 비해 개방적인 소통문화와 협업 및 정보공유에 대해 긍정적으로 인식하는 반면 직무만족의 수준은 오히려 낮았다. 연령은 '50대 이상'이 개방적인 소통문화, 협업 및 정보공유, 직

무만족, 혁신능력에 대해 가장 긍정적이고, 직급에서는 '5급 이상'이 개방적인 소통문화와 혁신능력에 대해 가장 긍정적인 태도를 보였다. 근무부서의 경우 '산하기관'과 '국립산림과학원'의 직무만족이 '본청'이나 '지방청'보다 높게 나타났다. 그러나 응답자의 개인적 특성에 따른 소통만족도의 차이는 통계적으로 유의미하지 않았다. 결과적으로 소통만족도는 개인적 특성에 영향을 받지 않은 반면에 개방적인 소통문화와 협업 및 정보공유, 직무만족, 조직혁신능력에 대한 지각은 성별, 학력, 연령, 직급, 근무부서에 따라 차이가 있다.

**〈표 3〉 개인적 특성에 따른 변수별 집단간 차이검정**

| 일반적 특성 | | 소통만족도 | | 개방적인 소통문화 | | 협업 및 정보공유 | | 직무만족 | | 조직혁신능력 | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | M | F(T) | M | F(T) | M | F(T) | M | F(T) | M | F(T) |
| 성별 | 남 | 3.5111 | 2.149 | 3.2101 | 2.550 | 3.2177 | 3.995** | 3.5993 | 2.035* | 3.2644 | 4.156** |
| | 여 | 3.4043 | | 3.1139 | | 3.0360 | | 3.4935 | | 3.0799 | |
| | 전체 | 3.4772 | | 3.1794 | | 3.1599 | | 3.5653 | | 3.2054 | |
| 학력 | 대졸 | 3.4988 | 1.365 | 3.2090 | 2.426* | 3.2057 | 2.904** | 3.5130 | −3.360** | 3.2256 | 1.461 |
| | 대학원졸 | 3.4308 | | 3.1169 | | 3.0731 | | 3.6875 | | 3.1601 | |
| | 전체 | 3.4774 | | 3.1800 | | 3.1642 | | 3.5680 | | | |
| 연령 | 30대이하 | 3.4981 | 1.895 | 3.1354 | 7.475** | 3.0338 | 15.758** | 3.4451 | 14.586*** | 3.0930 | 17.458** |
| | 40대 | 3.4223 | | 3.1545 | | 3.2013 | | 3.5763 | | 3.2121 | |
| | 50대이상 | 3.5337 | | 3.3049 | | 3.3310 | | 3.7817 | | 3.4100 | |
| | 전체 | 3.4782 | | 3.1800 | | 3.1612 | | 3.5689 | | 3.2065 | |
| 직급 | 5급이상 | 3.5333 | .435 | 3.2957 | 3.650* | 3.2838 | 2.401 | 3.4159 | 7.870*** | 3.3573 | 4.716** |
| | 6~7급 | 3.4657 | | 3.1438 | | 3.1268 | | 3.4643 | | 3.2125 | |
| | 8~9급 | 3.5038 | | 3.2194 | | 3.1802 | | 3.6027 | | 3.2090 | |
| | 기타 | 3.4606 | | 3.1313 | | 3.1166 | | 3.6821 | | 3.0846 | |
| | 전체 | 3.4837 | | 3.1818 | | 3.1615 | | 3.5774 | | 3.2122 | |
| 근무부서 | 본청 | 3.4544 | 1.014 | 3.1677 | .190 | 3.1218 | .911 | 3.4159 | 5.865** | 3.2199 | 1.66 |
| | 지방청 | 3.5545 | | 3.2039 | | 3.1995 | | 3.4643 | | 3.1753 | |
| | 산하기관 | 3.4453 | | 3.1788 | | 3.1913 | | 3.6027 | | 3.1695 | |
| | 국립산림과학원 | 3.4767 | | 3.1685 | | 3.1255 | | 3.6821 | | 3.2595 | |
| | 전체 | 3.4772 | | 3.1789 | | 3.1625 | | 3.5679 | | 3.2049 | |

*p 〈.05, **p 〈.01, ***p 〈.001

## 2. 조직의 의사소통과 혁신능력의 관계에서 직무만족의 효과

본 연구의 변인을 5점 척도로 측정한 결과, 〈표 4〉와 같이 소통만족도의 평균은 3.4767, 개방적인 소통문화 3.1788, 협업 및 정보공유 3.1623, 직무만족 3.5673, 혁신능력 3.2047로 나타났다. 주요 변수간의 관계를 파악하기 위해 Pearson의 상관관계를 분석한 결과, 조직의 혁신능력은 개방적인 소통문화($r$=.680, p 〈.001), 협업 및 정보공유($r$=.665, p 〈.01), 소통만족도($r$=.573, p 〈.001), 직무

만족(r=.508, p 〈.001)의 순으로 높은 상관관계를 가지는 것으로 나타났다. 측정변수 중에서 협업 및 정보공유와 개방적인 소통문화(*r*=.689, p 〈.001)가 가장 높은 정(+)의 상관관계를 가지고, 개방적인 소통문화와 직무만족(*r*=.452, p 〈.001)이 가장 낮은 정(+)의 상관관계를 보였다. 본 연구의 주요 변수인 소통만족도, 개방적인 소통문화, 협업 및 정보공유, 직무만족, 혁신능력은 상호간에 정(+)의 상관관계를 가진다.

**〈표 4〉 변인의 기술통계 및 상관관계**

| | M | SD | 소통만족도 | 개방적인 소통문화 | 협업 및 정보공유 | 직무만족 | 혁신능력 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 소통만족도 | 3.4767 | .71402 | 1 | | | | |
| 개방적인 소통문화 | 3.1788 | .54003 | .585*** | 1 | | | |
| 협업 및 정보공유 | 3.1623 | .65323 | .513*** | .689*** | 1 | | |
| 직무만족 | 3.5673 | .75050 | .525*** | .452*** | .417*** | 1 | |
| 혁신능력 | 3.2047 | .64159 | .573*** | .680*** | .665** | .508*** | 1 |

*p 〈.05, **p 〈.01, ***p 〈.001

본 연구는 조직의 의사소통과 혁신능력의 관계에서 직무만족이 조절변수로서 영향을 미치는지, 아니면 매개변수로서 기능하는지를 규명하고자 회귀분석을 수행하였다. 먼저, 개인적 특성요인을 통제한 상태에서 의사소통과 직무만족이 혁신능력에 대해 통계적으로 유의적인 상호작용 효과를 보이는지를 분석하고자 위계적 회귀분석을 실시하였다.[3] 조절효과 검증과정에서 변수간의 다중공선성을 피하기 위해 조절변수의 상호작용항을 투입할 때 평균집중화 방법(mean centering)을 사용하였다.

분석결과, 회귀모형의 적합성은 Step 1(F=93.523, p=.000), Step 2(F=91.422, p=.000), Step 3(F=85.486, p=.000)에서 모두 통계적으로 유의미하지만, F변화량은 Step 1(△F=362.575, p〈.001)과 Step 2(△F=27.358, p=.001)에서만 통계적으로 유의하고 상호작용항(독립변수×조절변수)을 투입한 Step 3(△F=1.562, p=.212)은 통계적으로 유의하지 않게 나타났다. 모형의 설명력은 독립변수만 투입한 Step 1에서 58.2%로 나타났고, 조절변수인 '직무만족'을 투입한 Step 2에서 설명력이 1.3% 증가해 59.5%였으며, 상호작용항을 투입한 Step 3의 설명력은 59.6%로 0.1% 증가한 것으로 나타났다.

회귀계수의 유의성 검정결과를 보면, 통제변수를 제외한 독립변수의 영향력을 분석한 Step 1에서는 '소통만족도'(*β*=.187), '개방적인 소통문화'(*β*=.363), '협업 및 정보공유'(*β*=.332)가 모두 '혁신능력'에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 개방적인 소통문화, 협업 및 정보공유, 소통만족도가 증가할수록 혁신능력이 증가하는 것으로 해석할 수 있다. Step 2에서 조절변수인 '직무만족'을 투입한 결과, 의사소통변인(소통만족도 *β*=.138, 개방적인 소통문화 *β*=.339, 협업 및 정보공유 *β*=.317)과 직무만족(*β*=.121)이 모두 정(+)적으로 유의하게 나타나 의사소통과 직무만족이

3) 위계적 회귀분석은 다중회귀분석과는 달리 투입되는 선행요인의 순서에 따라 측정변수의 개별적인 영향력이나 변수들 간의 상호작용 효과를 분석하기 위해 사용된다(김민영·박성민, 2013: 104).

증가할수록 혁신능력이 향상되는 것으로 해석된다. Step 3에서 의사소통과 직무만족의 상호작용효과를 측정한 결과, 혁신능력에 대해 의사소통변인과 직무만족은 각각 정(+)의 영향을 미치지만 상호작용항(의사소통×직무만족, $\beta$=.033)은 통계적으로 유의하지 않는 것으로 나타났다. 이는 의사소통과 혁신능력의 관계에서 직무만족이 유의한 조절변수로서 작동하지 않는다는 것이다. 즉, 의사소통과 직무만족은 혁신능력에 긍정적으로 작용하지만, 의사소통이 혁신능력을 높이는데 있어서 직무만족이 유의한 영향을 미치는 것은 아니다.

**〈표 5〉 의사소통과 혁신능력의 관계에서 직무만족의 조절효과**

| 변수/측정항목 | | Step 1 | | Step 2 | | Step 3 | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | $\beta$ | t | $\beta$ | t | $\beta$ | t |
| 독립변수 | 소통만족도 | .187 | 7.517*** | .138 | 5.257*** | .137 | 5.206*** |
| | 개방적인 소통문화 | .363 | 9.329*** | .339 | 8.791*** | .339 | 8.795*** |
| | 협업 및 정보공유 | .332 | 10.729*** | .317 | 10.346*** | .311 | 10.042*** |
| 조절변수 | 직무만족 | | | .121 | 5.230*** | .127 | 5.372*** |
| 조절효과 | 독립변수×조절변수 | | | | | .033 | 1.250 |
| 통계량 | $R^2$ | .582 | | .595 | | .596 | |
| | adj$R^2$ | .576 | | .589 | | .589 | |
| | $R^2$ 변화량 | .521 | | .013 | | .001 | |
| | $F$ | 93.523*** | | 91.422*** | | 85.486*** | |
| | $F$변화량 | 362.575*** | | 27.358*** | | 1.562 (Durbin-Watson=2.035) | |

*p 〈.05, **p 〈.01, ***p 〈.001

다음으로 의사소통과 혁신능력의 관계에서 직무만족이 매개효과를 보이는지를 검증하기 위해 Baron & Kenny(1986)가 제시한 단계에 따라 위계적 다중회귀분석을 수행하였다. 먼저, 1단계에서 의사소통변인이 '직무만족'에 유의미한 영향을 미치는지를 검증한 결과 '소통만족도', '개방적인 소통문화', '협업 및 정보공유'가 모두 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 2단계에서 의사소통변인이 종속변수인 '혁신능력'에 미치는 영향을 분석한 결과, '개방적인 소통문화', '협업 및 정보공유', '소통만족도'의 순으로 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 검증되었다. 3단계에서는 의사소통변인과 직무만족을 동시에 투입하여 '혁신능력'에 미치는 영향력을 검증한 결과, 의사소통변인과 직무만족이 모두 혁신능력에 유의미한 영향을 미쳤고, 독립변수인 '소통만족도', '개방적인 소통문화', '협업 및 정보공유'가 혁신능력에 미치는 영향력은 2단계에 비하여 감소하였다. 이는 매개변수인 직무만족이 의사소통과 혁신능력 사이에서 부분 매개효과를 가진다는 것이다. 따라서 조직의 의사소통은 직무만족을 매개로 하여 혁신능력에 긍정적인 영향을 미치므로 조직 의사소통이 활발하면 구성원의 직무만족을 높여 궁극적으로 조직혁신으로 이어진다는 것이 확인되었다.

〈표 6〉 의사소통과 혁신능력의 관계에서 직무만족의 매개효과

| Step | 독립변수 | 종속변수 | 비표준화계수 | | 표준화계수 | t | 유의확률 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | $\beta$ | 표준오차 | *Beta* | | |
| 1 (경로A) | 소통만족도 | 직무만족 | .404 | .036 | .383 | 11.293 | .000 |
| | 개방적 소통문화 | | .204 | .056 | .146 | 3.620 | .002 |
| | 협업 및 정보공유 | | .135 | .044 | .118 | 2.085 | .000 |
| | $R^2$ =.563, F=144.221*** | | | | | | |
| 2 (경로B) | 소통만족도 | 혁신능력 | .189 | .024 | .209 | 7.727 | .000 |
| | 개방적인 소통문화 | | .382 | .038 | .321 | 9.939 | .000 |
| | 협업 및 정보공유 | | .335 | .030 | .341 | 11.191 | .000 |
| | $R^2$ =.572, F=403.891*** | | | | | | |
| 3 (경로C) | 소통만족도 | 혁신능력 | .135 | .026 | .149 | 5.252 | .000 |
| | 개방적인 소통문화 | | .353 | .038 | .296 | 9.259 | .000 |
| | 협업 및 정보공유 | | .317 | .030 | .323 | 10.702 | .000 |
| | 직무만족 | | .134 | .022 | .157 | 6.072 | .000 |
| | $R^2$ =.581, F=320.614*** | | | | | | |

*p 〈.05, **p 〈.01, ***p 〈.001

최종적으로 매개변수인 '직무만족'의 통계적 유의성을 검증하기 위해 Sobel-test를 수행하였다. 독립변수(소통만족도, 개방적인 소통문화, 협업 및 정보공유)가 매개변수인 '직무만족'으로 가는 경로 A의 비표준화 회귀계수($\beta$) 및 표준오차(SEa)의 값과 매개변수인 '직무만족'에서 종속변수인 '혁신능력'으로 가는 경로 B의 비표준화 회귀계수 및 표준오차(SEb)의 값을 적용하여 매개효과를 검증하였다. 〈표 7〉에 나타난 바와 같이, 직무만족의 매개효과 통계량 Z값[4]이 모두 1.96보다 크게 나타나 '의사소통'과 '혁신능력'의 관계에서 '직무만족'이 매개변수로서 유의한 영향을 미친다는 것이 검증되었다.

〈표 7〉 직무만족의 매개효과 검증

| 경로 | | | A → B | | B → C | | Z-value | p-value |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| A | B | C | $\beta$ | SEa | $\beta$ | SEb | | |
| 소통만족도 | → 직무만족 | → 혁신능력 | .204 | 056 | .434 | .024 | 3.571 | .000 |
| 개방적인 소통문화 | → 직무만족 | → 혁신능력 | .404 | .036 | .434 | .024 | 9.535 | .000 |
| 협업 및 정보공유 | → 직무만족 | → 혁신능력 | .135 | .044 | .434 | .024 | 3.025 | .002 |

4) Z값이 ±1.96보다 크면 유의수준 p〈0.05에서 통계적으로 유의한 매개효과가 있는 것으로 판단함.

# V. 분석결과의 논의 및 결론

지식과 사람, 분야의 경계가 사라지고 모든 사물이 초연결되는 4차 산업혁명 사회에서 조직혁신을 위해 새로운 가치를 만들어 내는 수평적 의사소통은 이제 선택이 아닌 필수이다(KIRD, 2018). 그런데 사회의 다양한 부문에서 커뮤니케이션 부족이 문제시되고 있어 조직혁신을 이끌어내기 위한 의사소통의 필요성이 더욱 강조되고 있다. 조직의 의사소통이 활발하면 조직비전이나 혁신의 방향성에 대한 구성원의 이해와 공감이 높아져서 당사자의식을 가지게 되고, 과업자체에 대한 흥미나 만족을 통해 동기부여(motivation) 수준이 향상되어 창의적인 성과를 낳을 수 있다.

본 연구는 최근 들어 혁신과 소통을 핵심가치로 삼고 있는 산림청을 대상으로 조직의 의사소통과 직무만족, 혁신능력의 수준을 파악하고, 조직의 의사소통과 직무만족이 혁신능력에 미치는 영향을 규명하고자 하였다. 특히 조직의 의사소통과 혁신능력의 관계에서 직무만족이 어떠한 영향을 미치는지를 파악하고자 직무만족의 조절효과와 매개효과를 검증하였다.

연구의 결과를 정리하면 다음과 같다. 첫째, 산림청의 조직구성원이 지각하는 의사소통, 직무만족, 혁신능력의 평균을 5점 척도로 측정한 결과, 직무만족의 평균이 3.5673으로 가장 높고, 그 다음으로 소통만족도 3.4767, 조직혁신능력 3.2047, 개방적인 소통문화 3.1788, 협업 및 정보공유 3.1623의 순이었다. 즉, 직무만족이나 소통만족도에 비해 조직혁신능력, 개방적인 소통문화, 협업 및 정보공유는 상대적으로 낮아 조직차원에서 소통문화의 개선과 협업 및 정보공유의 활성화, 그리고 혁신능력 제고를 위한 방안이 필요하다.

소통문화의 개선과 협업 및 정보공유의 활성화에 대한 인식이 상대적으로 낮게 나온 것은 산림청의 조직문화진단에서 조직내 수직·수평적인 정서적 친밀감을 의미하는 사회적 관계가 상대적으로 낮게 나온 선행연구(주효진·조주연, 2009)의 결과와 더불어 이러한 측면을 개선하기 위한 노력이 요구되고 있음을 보여준다. 조직 내에서 상사 및 동료와의 정서적 친밀감 강화와 함께 소통, 협업, 정보공유가 활성화되기 위해서는 기존의 각종 회의나 부서간 협의, 워크숍 등이 형식적으로 운영되고 있는지를 점검할 필요가 있으며, 협업이 필요한 과제는 과제의 발굴과 기획단계에서부터 관련 부서간의 실질적인 협의가 이루어지도록 해야 하며 협력과제는 성과평가에서 가점을 받을 수 있도록 인센티브를 제시할 필요가 있다.

특히 지나친 성과중심주의, 부처 및 개인이기주의, 상명하달식 문화 등 조직문화개선 운동과 함께 업무지식 및 정보공유 활성화를 위한 보상체계, 지식·정보·노하우를 개인이 확산할 수 있는 시스템과 제도, 다른 기관이나 부서의 협조 요청을 위한 비상채널 가동 등 조직 내에서 소통이 활성화될 수 있는 여건을 조성해 나가는 것이 필요하다. 또한 조직혁신능력을 배양하기 위해서는 이에 영향을 미치는 것으로 나타난 직무자율성, 성취욕구, 자기효능감, 조직문화, 조직구조 등 다양한 요소들에 대한 관리와 더불어 선행연구의 주장과 검증결과에서 드러난 바와 같이(Myers, 1982, Clampitt & Down, 1993; 진동철·홍아정, 2012, 오주연·이동진, 2015), 조직의 상하 및 수평적 의사소통의 활성화를 위해 적극적인 노력을 기울어야 할 것이다.

둘째, 소통만족도를 제외한 개방적인 소통문화, 협업 및 정보공유, 직무만족, 조직혁신능력에

대한 지각은 성별, 학력, 연령, 직급, 근무부서에 따라 집단간 차이를 보였다. 구체적으로 개방적인 소통문화는 대졸자이고 50대 이상이며 5급 이상인 경우에 높았고, 협업 및 정보공유는 남성이고 대졸자이며 50대 이상이고 5급 이상 직급에서 높았으며, 조직혁신능력도 남성이고 대졸자이며 50대 이상에서 높았다. 이에 비해 직무만족은 남성이고 50대 이상인 경우 높지만 대학원졸업자와 8급 이하 및 기타 직급에서 높게 나타났다. 이들 변수는 모두 학력과 연령에 영향을 받는다는 점에서 공통적이다. 결과적으로 성별이나 직급, 연령 등에 신경 쓰지 않고 자유롭게 발언할 수 있는 소통분위기를 만들어 구성원들의 적극적 참가를 강화하는 것이 중요하다. 또한 정기적인 회의나 창의증진을 위한 소규모 모임 등을 통해 구성원들이 자기 생각과 의견을 말할 기회를 정기적으로 제공하면 구성원들의 자립심 및 책임감 향상과 리더십 함양에 도움이 되어 개인과 조직의 성장을 촉진할 수 있다. 최근에 삼성전자의 직급체계 폐지와 함께 SK그룹의 누구나 자유롭게 아이디어를 내는 "스피크 업(Speak-up) 문화'와 직군에 따라 4-5단계로 나누어졌던 호칭을 하나로 통일하는 실험은 위계적인 조직구조와 권위주의 문화가 지배적인 정부조직의 변화 방향을 알려주는 사례라고 본다.

셋째, 조직의 의사소통과 직무만족이 혁신능력에 미치는 영향을 분석한 결과, 의사소통(개방적인 소통문화, 협업 및 정보공유, 소통만족도)과 직무만족이 증가할수록 혁신능력이 증가하는 것으로 나타났다. 그리고 의사소통과 혁신능력 사이에서 직무만족은 조절변수로서 기능하지 못하고 매개변수로서 부분 매개효과를 가지는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 Connolly & Viswesvaran(2000)의 주장과 일치하며 의사소통이 활발하면 직무만족도가 증가하여 혁신능력이 향상된다는 것을 의미한다. 따라서 개방적이고 수평적인 소통문화를 조성하고 협업 및 정보공유를 활성화하여 소통만족도가 제고되면 조직구성원의 과업에 대한 만족도가 향상되어 개인과 집단의 창의성과 혁신능력을 향상할 수 있다는 것이다.

조직혁신을 위한 소통정책의 사례로서, 건강보험심사평가원은 전 구성원이 핵심가치의 중요성과 의미를 이해하고 공감하는 것은 물론이고 모든 정책고객과 충분한 소통을 위한 '핵심가치 내재화과정'을 운영하고 있으며, 이와 더불어 자체 지식경영시스템을 개방형 집단지성체계로 활용하여 직원은 물론이고 의료기관, 건강보험공단, 타공공보건기관, 국민 등이 참여할 수 있는 소통체계를 구축하였다(KIRD, 2018: 23). 이러한 사례는 그동안 산림청의 과제로 지적된 조직소통 활성화와 지자체와의 동반자적 관계형성에 좋은 사례가 될 것이다.

결과적으로 조직소통의 과제를 극복하는 것은 정보전달과 의사소통을 활발히 하고, 원만한 대인관계를 형성하여 정서적 공유가 가능한 강한 조직으로 만드는데 기여한다. 조직혁신에 필요한 창의적인 인재를 최대한 개발할 수 있는 강한 조직을 목표로 한다면 조직소통의 과제를 극복하는 것이 우선이라 본다.

# 참고문헌


강선아·이수범. (2015). 호텔 식음료 종사원의 조직 내 의사소통과 직무만족 및 혁신행동 간의 구조적 관계 연구.「관광·레저연구」, 27(3) : 23-40.

강호길·김정훈. (2018). 사회적협동조합 구성원의 조직몰입이 생활만족도에 미치는 영향에 관한 연구:의사소통방식을 매개변수로.「한국협동조합연구」, 36(2) : 75-91.

공은화·서봉언. (2017). 학습조직 참여 여부에 따른 기업 내 조직문화, 소통 및 신뢰와 조직유효성 간의 구조적 관계화.「교육학논총」, 38(1) : 23-46.

김민영·박성민. (2013). 성과평가제도 수용성의 선행 및 결과요인에 관한 연구: 한국 NGO를 중심으로.「정책분석평가학회보」, 23(4) : 87-125.

박성호. (2016).「TV 방송사 기자들의 조직 내 소통 특성과 언론인식 연구」. 국민대학교 박사학위논문.

박소정. (2016). 호텔기업 내 조직커뮤니케이션 만족이 조직몰입 및 직무만족에 미치는 영향.「Tourism Research」, 41(1) : 85-103.

박예린·양수. (2008). 간호관리자의 촉진적 의사소통과 간호사의 조직몰입, 직무만족 및 임파워먼트.「정신간호학회지」, 17(3) : 342-352.

박옥필. (2013). 기업 내부이벤트 커뮤니케이션기능이 직무성과에 미치는 영향.「이벤트컨벤션연구」, 18 : 91-106.

박한준·하세정·박치성·최대성·이성기. (2016).「공공기관 협업 활성화를 위한 정책방향 연구」. 한국조세재정연구원.

석영기. (2014). 내부마케팅이 직무만족과 인지적 기업성과에 미치는 영향 : 한국수자원공사를 중심으로.「한국콘텐츠학회논문지」, 14(1) : 374-385.

신제현·하동현. (2016). 관광공무원의 지식공유와 지식활용에 따른 직무만족이 고객지향성에 미치는 영향 : 직무만족의 매개효과를 중심으로.「관광연구저널」, 30(11) : 19-34.

신호창·유선옥. (2004). 국내 대기업의 사내 커뮤니케이션 진단: 가치관 공유, 명확한 업무 커뮤니케이션 그리고 커뮤니케이션 캠페인 .「홍보학연구」, 8(2) : 125-161.

안전행정부. (2014).「공공부문 일하는 방식 혁신 매뉴얼」. 2014.10.

오석영. (2013). 조직 내 지식획득활동 및 커뮤니케이션, 조직혁신과의 관계분석: 제도 및 경영진에 대한 신뢰의 조절효과를 중심으로.「HRD연구」, 15(4) : 101-123.

오주연·이동진. (2015). 몰입지향 인사관리특성과 조직의사소통 및 혁신에 관한 실증연구.「인적자원관리연구」, 22(1) : 101-120.

오철호. (2019). 정부혁신, 2년을 돌아보고 미래를 준비한다.「대한민국정책브리핑」. 5.14.

오철호·반병길·김미경·오우식·유재미·홍수정. (2015).「정부 3.0 일하는 방식의 산림행정 적용에 관한 연구」. 한국정책학회.

우종무·이명천. (2017). 소통 만족과 정부조직 성과 공무원의 내·외부 소통 만족, 직무 만족, 조직몰입, 조직 시민 행동, 공공 봉사 동기를 중심으로.「Journal of Public Relations」, 21(6) : 33-68.

유시정·양태식·양경미. (2006). 조직내 의사소통 환경이 직무만족과 몰입에 미치는 영향: 서비스

기업의 CEO 리더십 유형을 중심으로.「서비스경영학회지」, 7(2): 31-56.
이사빈·이수영. (2014). 공직봉사동기와 보수만족도가 경찰 직무만족도에 미치는 영향.「한국인사행정학회보」, 13(3) : 23-55.
이종수. (2007). 공공조직 혁신문화와 직무만족도 관계분석.「공무원 교육과 정책」, 2: 1-25.
정철우·최낙범. (2014). 직무만족 요인이 조직몰입에 미치는 영향 : 경찰조직을 중심으로.「한국경찰연구」, 13(2) : 369-392.
주효진·문유석·이석환·장임숙·장봉진·왕태규. (2018).「참여 기법의 정부 혁신 추진을 위한 Tool 마련」. (사)한국정책학회.
주효진·조주연.(2009). 산림청 조직문화 진단과 변화관리: Kilmann-Saxon의 문화차이기법(CGS)을 적용하여.「한국행정학회 학술발표논문집」, 2009. 6 : 1202-1217.
진동철·홍아정. (2012). 조직원의 사회적 네트워크가 의사소통 및 혁신능력에 미치는 영향.「지식경영연구」, 13(2): 1-18.
한국정보통신기술협회. (2008).「손에 잡히는 IT 시사용어」.
Amabile, T.M. (1996). Creativity and innovation in organizations(Boston: Harvard Business School Press).https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4927750/mod_resource/content/0/Creativity%20and%20Innovation%20in%20Organizations.pdf
Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H. Lazenby, J. & Herron,M. (1996). Assesing the work environment for creativity. Academy of Management Journal, 39(5), 1154-1184.
Baron, R. M. & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations. Journal of Personality and Social Psychology, 51(6) : 1173-1182.
Bontis, N., Crossan, M., & Hulland, J. (2002). Managing an organizational learning system by aligning stocks and flows. Journal of Management Studies, 39(4) : 437-469.
Calantone, R. J., Cavusgil, S. T., and Zhao, Y. (2002). Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance, Industrial Marketing Management, 31, 515-524.
Clampitt, P., & Downs, C. (1993). Employee perceptions of the relationship between communication and productivity: A field study. Journal of Business Communication, 31(1), 5-28.
Connolly, J. J., & Viswesvaran, C. (2000). The role of affectivity in job satisfaction: a meta-analysis. Personality and Individual Difference, 29 : 265-281.
Constance, N.A. & Becker, M.J. (1973). Job Satisfaction and Formance, An Empirical Test of Some Theoretical Propositions. Organizational Behavior and Human Performance, 9(2) April : 267-279.
Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. Academy of Management Journal, 34 : 555-590.
Downs, G.W. & Mohr. L.B. (1976). Conceptual issues in the study of innovation. Administrative Science, 700-714.

Downs, C., & Hazen, H. (1977). A factor analytic study of communication satisfaction. Journal of Business Communication, 14 : 63-73.

Goodman. R. & Ruch. R. S. (1981). In the image of the CEO. Public Relations Journal. 37 (February). 14-19.

Gray, J. & Laidlaw, H. (2004). Improving the Measurement of Communication Satisfaction. Management Communication Quarterly, 17(3), 425-448.

Hurley, R., F. and Hult, G. T. (1998). Innovation, market orientation, and organizational learning: An integration and empirical examination, Journal of Marketing, 62, 42-54.

Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behavior. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 73 : 287-302.

Judge, T. A., & Bono, J. E. (2001). Relations of core self-evaluations-self esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and stability-with job satisfaction and job perfomance: A meta-analysis. Journal of Applied Psychology, 86 : 80-92.

Kenan Spaho. M.A. (2012). Organizational communication process. http://www.academia.edu/35201325/ORGANIZATIONAL_COMMUNICATION_PROCESS

KIRD. (2018).「행복한 연구기관 만들기-워라밸 사례집」. 국가과학기술인력개발원.

Locke, E.A. (1976). The Nature and Causes Job Satisfaction. in M.D. Dunnette (ed.). Handbook of Industrial and Organizational Psychology(Chicago, Rand McNally).

Pincus, J. D. (1986). Communication, Job Satisfaction and Performance. Human Communication Research, 12 : 396-419.

Porter, L. W., & Steers, R. M. (1973). Organizational, Work, and Personal Factors in Employee Turnover and Absenteeism. Psychological Bulletin, 80, 151-176. https://doi.org/ 10.1037/h0034829

Ronan, W. W., Latham, G. P., & Kinne, S. B. (1973). Effects of goal setting and supervision on worker behavior in an industrial situation. Journal of Applied Psychology, 58(3), 302-307. https://doi.org/10.1037/h0036303

Rowley J., Baregheh A. & Sambrook S.(2009), Towards a multidisciplinary definition of Innovation, Management Decision, 47(8): 1323-1339.

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 : 580-607.

Thompson, V.A. (1965). Bureaucracy and Innovation. Administrative Science Quarterly, Special Issues(June), 1-20.

Wong, A., Tjosvold, D. & Liu, C. (2009), Innovation by Teams in Shanghai, China: Cooperative Goals for Group Confidence and Persistence, British Journal of Management, 20: 238-251.

**문유석(文維錫)**: 인디애나대학교 공공 및 환경정책대학원(SPEA)에서 행정학 박사학위를 취득하고 현재 경성대학교 법정대학 법행정정치학부 교수로 재직 중이며, 관심분야는 경찰행정, 조직혁신, 성과관리, 정책분 석 등이다. 주요 연구로는 “도시지표 추이 분석을 통한 부산의 도시 관리 현황진단과 과제(2019)”, “공무원노 조 조합원들의 노조몰입이 자아효능감과 직무만족에 미치는 효과에 관한 연구(2018)”, “방범용CCTV 설치 방안에 관한 연구(2017)” 등이 있다(yumoon@ks.ac.kr).

**장임숙(張任淑)**: 부산대학교에서 행정학박사학위(NGO와 기업간 관계변동에 관한 연구, 2007)를 취득하였다. 주요 관심분야는 다문화, 여성가족정책, 사회네트워크분석 등이다. 주요 연구로는 “일본의 외국인 이주아동 현황과 지원정책(2020)”, “행정조직 내부소통구조의 사회네트워크분석(2019)”, “Co-word analysis를 통한 가족 패러다임의 분석(2018)”, “다문화, 가족, 젠더 정책의 입법네트워크(2017)” 등이 있다(mukk73@naver.com).

**주효진(朱孝振)**: 영남대학교에서 행정학 박사학위를 취득하고, 현재 가톨릭관동대학교 의과대학 의학과 의료인문학교실 교수이면서 보건의료융합연구소 책임연구원으로 재직 중이다. 주요 관심분야는 조직론, 문화정책, 정책분석 및 평가이다. 최근 논문으로는 “An Exploratory Study on the Effects of Forest Therapy on Sleep Quality in Patients with Gastrointestinal Tract Cancers(2019)”,, “관료제적 병폐현상과 이직의도(2020)”, "감염병 관리체계의 효율화에 관한 연구: 지역감염병 관리체계를 중심으로(2020)"외 다수의 논문이 있다(jhj@cku.ac.kr).

〈논문접수일: 2020. 7. 14 / 심사개시일: 2020. 7. 16 / 심사완료일: 2020. 8. 5〉

## Abstract

# Influence of Communication and Job Satisfaction on Organizational Innovation Capacity



Moon, Yuseok

Jang, ImSook

Ju, Hyojin



This study aims to measure the levels of communication, job satisfaction, and innovation capacity of Korea Forest Service and analyze the influence of communication and job satisfaction on innovation capacity. Through the analyses, this study also examines the mediating and intervening effects of job satisfaction in the relation between communication and innovation capacity. As a result, among the variables included, job satisfaction has the highest mean(3.567) followed by communication satisfaction(3.477), organizational innovation capacity(3.205), open communication culture(3.179), and collaboration and information sharing(3.162) and it is found that all the variables but communication satisfaction have significant group mean differences according to personal characteristics of the respondents. It is also found that both communication and job satisfaction have positive influence on innovation capacity and job satisfaction has a partial intervening effect in the relation between communication and organizational innovation capacity even though it has no significant mediating effects in the relation.



Key Words: organizational innovation capacity, communication, job satisfaction. open communication culture, collaboration and information sharing