

조직몰입, 공공봉사동기, 혁신지향문화가 공무원의 혁신행동에 미치는 영향

: 관리자와 비관리자 간 커뮤니케이션의 조절효과 차이를 중심으로

The Effect of Organizational Commitment, Public Service Motivation, and Innovation-Oriented Culture on Innovative Behavior of Public Officials: Focusing on the moderating effect of communication with comparison between managers and non-managers

강지선*·김국진**

초 록

본 연구는 조직몰입과 공공봉사동기, 혁신지향문화가 공무원의 업무 관련 혁신행동에 미치는 영향을 분석하고, 공무원을 관리자와 비(非)관리자로 구분하여 조직 내 커뮤니케이션의 조절효과에서 차이가 있는지를 검증하였다. 한국행정연구원의 '2017 공직생활 실태조사' 자료를 활용하여 실증 분석한 결과, 조직몰입과 공공봉사동기는 공무원의 혁신행동에 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 관리자들에게는 조직의 혁신지향문화가 혁신행동에 긍정적인 영향을 미치는 반면, 비관리자들에게는 조직 내 커뮤니케이션이 혁신지향문화와 혁신행동의 관계를 조절하는 것으로 확인되었다. 즉 비관리자들에게는 일정 수준 이상의 원활하고 효과적인 조직 내 수직적·수평적 커뮤니케이션이 이루어져 구성원들 간 협업이 가능해졌을 때, 혁신지향문화가 혁신행동에 보다 긍정적 영향을 줄 수 있음을 발견하였다. 특히 공무원 직급에 따라 혁신행동이 유발되는 과정상 차이점에 관한 연구 결과는 공무원의 혁신행동을 제고하기 위한 정책적·실무적 제언 도출을 가능하게 한다는 측면에서 본 연구 결과가 시사하는 바가 크다.

주제어: 혁신행동, 커뮤니케이션, 혁신지향문화, 조직몰입, 공공봉사동기

■ 이 논문은 2016년 대한민국 교육부와 한국연구재단의 지원을 받아 수행된 연구임(NRF-2016S1A3A2924956).

* 姜智蓓(제1저자): 미국 State University of New York at Albany에서 행정학 박사학위를 취득하고, 현재 고려대학교 행정학과 정부학 연구소 연구교수로 재직 중이다. 연구관심 분야는 공공관리, 갈등관리, 조직론, 정부-NPO 관계 등이다. (1212kjs@korea.ac.kr)

** 金國珍(교신저자): 미국 Florida State University에서 행정학 박사학위를 취득하고 박사 후 연구원으로 근무하였으며, 현재 한국과학기술기획평가원(Korea Institute of Science & Technology Evaluation and Planning) 부연구위원으로 재직 중이다. 연구관심 분야는 정책이론, 조직론, 정책확산, 과학기술정책이다. (gjkim@kistep.re.kr)

I. 서론

현대사회에서 공공조직들이 직면하고 있는 조직 내·외부 환경은 복잡하고 역동적이며 불확실한 특성을 나타낸다. 특히 4차 산업혁명 시대에서 급변하는 환경에 신속하고 적절하게 대응하기 위해 조직은 끊임없이 문제점을 발견하고 또 해결하면서 좀 더 나은 바람직한 방향으로 변화를 지속해 나가야만 조직의 경쟁력 강화 및 생존이 보장된다는 것은 자명하다. 그동안 우리나라 공공기관에서는 정부 개혁이라는 미명 하에 조직 혁신을 지속적으로 그리고 다양한 방법과 전략을 통해 추구해왔다. 예를 들면, 1990년대 후반부터 신공공관리(New Public Management)라는 신자유주의적 논리에 기초하여 공공조직의 효과성과 효율성을 제고하기 위한 대대적인 행정 개혁이 추진되기도 하였다.

기업뿐만 아니라 정부 조직에서도 조직 경쟁력을 제고하기 위해서는 창의적인 인재를 최대한 발굴하고 충원하여 지속적인 교육훈련을 통해 역량과 잠재력을 개발하는 인적자원 관리가 무엇보다 중요하다. 정부 조직의 미션은 급변하는 환경에 선제적으로 대응하고 다양한 이해관계자들의 요구와 선호를 반영하여 공공정책 및 공공서비스에 대한 고객만족도를 높이는 데 있다. 이를 위해 조직 구성원들의 일상적 업무 프로세스를 좀 더 효율적으로 개선하도록 업무 방식을 근본적으로 재설계하는 BPR(Business Process Reengineering)과 같은 노력이 필요할 것이다. 구성원들의 업무 프로세스 재설계는 업무 차원을 넘어서 집단, 조직, 조직 문화에 이르기까지 광범위하게 영향을 미친다는 점에서 조직 혁신과 개혁의 시작점이자 주체는 결국 사람인 조직 구성원들의 혁신적 활동과 노력이라고 볼 수 있다.

말하자면, 조직의 기본 단위이자 조직을 움직이는 동력인 구성원 개인 수준에서부터 혁신적 방향으로의 조직 변혁이 시작될 수 있다는 것이다. 구성원들이 창의적이고 전략적 사고를 바탕으로 각자 자율성을 발휘하여 새로운 아이디어를 고안해 다른 구성원들과 공유하는 능동적인 행태를 보일 때 혁신의 실천 주체로서의 역할을 수행할 수 있게 된다. 개인 차원의 혁신적 사고방식과 행동이 모여 조직 전체 차원으로 확산될 때 조직의 운영 방식에 대한 개선이 이루어지면서 조직 혁신행동이 발현될 수 있을 것이다. 개인 수준에서 혁신의 중요성이 부각되고 있기 때문에(Scott & Bruce, 1994; Janssen, 2000; Miron et al., 2004) 개인에게 내재된 혁신 유발 요인을 탐색하여 행동으로 표출되도록 동기 부여하는 것이 조직 관리에서 상당히 중요하다.

조직 구성원의 혁신행동에 관한 선행연구는 주로 혁신행동에 영향을 미치는 독립변수들이나 매개 변수들을 도출하고 이들 간 관계를 분석하는 데 초점이 맞추어져 있다(심재권·정석환, 2008, 2009; 김태호·노종호, 2010; 송운석, 2010; 송운석·김용빈, 2010; 송운석·이민호, 2011; 신황용·이희선, 2013; 안대영 외, 2013; 이규만, 2013; 이홍재·차용진, 2015; 김정태 외, 2016; 조일형 외,

2018; 김화연·오현규, 2018). 이 중에서 특히 개인 특성과 조직 특성이 혁신행동 및 조직 변혁의 성패에 미치는 영향이 중요하다는 인식 하에서, 본 연구는 공무원이 업무를 수행하는 과정에서 혁신행동이 발현되는 데 조직몰입과 공공봉사동기, 혁신지향문화가 어떠한 영향을 미치는지를 분석하고자 하였다. 선행연구들에서 주로 공무원 전체를 대상으로 혁신행동의 영향변수를 탐색했던 것과는 다르게 본 연구에서는 공무원을 직급에 따라 관리자와 비관리자로 구분해 두 집단 간에 조직 내 수평적·수직적 커뮤니케이션의 조절효과의 영향력 차이가 나타나는지를 검증하였다.

송운석·이민호(2011)가 지적하였듯이 조직의 개인 수준에서 혁신행동을 규명한 대부분의 선행 연구는 주로 민간기업(첨단기술 벤처기업, 기술창업기업, 고성장기업, 로봇분야기업, 지식서비스 기업, ICT기업, 신생혁신기업)에 특히 연구개발이나 홍보마케팅 인력에 초점이 맞춰져 있는 실정이다.¹⁾ 따라서 본 연구에서는 공무원의 혁신행동을 분석한 선행연구에 대한 중점적 검토를 바탕으로 중앙부처 공무원 2,003명의 혁신행동의 영향요인들을 탐색하였다. 공무원 혁신행동의 선행변인을 경험적으로 검증하여 정부 조직이 혁신행동을 장려하기 위해 무엇을 어떻게 해야 하는지에 대한 유용한 함의를 제시하는 것이 본 연구의 목적이다. 구체적으로 공무원 직급(관리자/비관리자)에 따라 혁신행동을 증진시킬 수 있는 실효적인 제도적 방안도 강구하고자 한다. 또한 도출된 공무원 혁신행동의 영향요인들 간 인과관계를 규명함으로써 정책적·실무적 시사점도 제공하고자 한다.

Ⅱ. 이론적 논의 및 가설 설정

1. 혁신행동의 개념 및 영향요인

조직 혁신의 실천 주체인 조직 구성원 개개인의 혁신행동(innovative behavior)²⁾에 관한 개념은 대부분의 선행연구(Amabile, 1988; Amabile et al., 1996; Janssen, 2000; Kanter, 1988; Scott & Bruce, 1994; Van de Ven, 1986)에서 유사하게 정의하고 있다. 즉 혁신행동을 구성원 자기 자신과

1) 기업의 개인 혁신행동에 관한 논문은 경영학이나 과학기술 학회지에 다수 게재되어 있는데, 예를 들어 대한경영학회지, 경영컨설팅연구, 경영연구, 경영학연구, 전략경영연구, 한국생산관리학회지, 경영교육연구, 경영컨설팅연구, 국제경영리뷰, 글로벌 경영학회지, 벤처창업연구, 한국창업학회지, 경영과 정보연구, 혁신연구, 혁신학회지, 기술혁신학회지, 디지털융복합연구, 한국융합학회논문지 등이 있다.

2) 학자에 따라 혁신행동 또는 혁신적 업무 행동(innovative work behavior) 용어를 사용하는데, 본 연구에서는 동일한 개념으로 간주하여 선행연구 검토 및 가설 설정, 연구모형 상정을 수행하였다.

조직의 장기적 생존을 위해 직무 수행과 관련된 창의적 아이디어를 개발하려고 노력하고, 개발한 아이디어를 실행하는 일련의 과정으로 개념 정의하고 있다. 혁신의 과정도 대체로 3~4단계로 비슷하게 논의되었는데 예를 들어, Scott & Bruce(1994: 581)는 조직 혁신을 위해 구성원 개인적·집단적 차원에서 문제점을 보고 혁신의 필요성을 지각하여 새로운 아이디어를 개발 또는 외부에서 채택하여 실행하는 혁신과정을 논의하였다.³⁾ Janssen(2000: 288)은 혁신행동을 아이디어 개발, 잠재적 지지자들에게 아이디어 홍보, 혁신 모델을 만들어 아이디어를 실현하는 세 단계의 순차적 과업 과정으로 구분하였다.

대부분의 선행연구에서는 Scott & Bruce(1994)의 혁신행동 문항, Van Dyne et al.(1994)의 조직 시민 행동(organizational citizenship behavior)에 관한 문항 중 혁신행동에 관련된 문항, Janssen(2000)이 개발한 혁신 업무 행동에 관련된 설문항목을 각 연구대상에 맞게 수정해 활용하는 경향을 보였다. 예로, 정석환(2009)은 혁신행동을 지속적인 직무 개선 노력의 정도, 새로운 문제 해결 방식에 대한 기술 습득 노력, 직무 방법에 대한 혁신의 시도 정도, 직무 수행 방법에 대한 향상 노력의 지속성이라는 하위 차원으로 구분하였다. 심재권·정석환(2007: 151)과 정석환(2010: 15)은 혁신적 업무 행동을 “업무와 관련된 새로운 아이디어를 개발하고 그것을 활용하기 위한 개인 차원에서의 노력의 정도”로 정의하고, 하위 차원으로 새로운 아이디어 개발, 새로운 기술·도구·방법을 찾는 노력, 혁신적 아이디어에 대한 공감대 형성 노력, 혁신적 아이디어의 적용 노력으로 측정하였다.

송운석(2010: 13)은 혁신행동을 “새로운 아이디어의 개발 및 실행뿐 아니라 잘못된 것을 바로 잡으려는 노력”으로 정의하고, 잘못된 것의 수정, 최신 기술 습득, 적극적으로 새로운 아이디어 찾기, 새 아이디어를 상사나 동료에게 자주 이야기하는 노력으로 측정하였다. 송운석·김용빈(2010: 139)과 송운석·이민호(2011: 13)는 혁신행동을 “새로운 아이디어의 개발 및 실행뿐 아니라 잘못된 것을 바로잡으려는 노력”으로 정의하고, Scott & Bruce(1994) 및 Van Dyne et al.(1994)의 설문문항을 수정하여 측정변수로 사용하였다. 김태호·노종호(2010)와 남승하·정종원(2017), 김화연·오현규(2018)는 Scott & Bruce(1994)가 제시한 혁신행동의 구성개념인 혁신 지각, 혁신 개발, 혁신 실행을 연구에 적용하였다.

이규만(2013: 32)은 혁신행동을 “새로운 아이디어를 채택하고 확산하며 실천하는 행동”으로 정의하고, Janssen(2000)의 문항을 토대로 새롭고 독창적인 방법의 고안, 변화에 대한 위험 감수, 학습에 대한 열정, 현 상황에 대한 도전의지로 측정하였다. Scott & Bruce(1994)와 Janssen(2000)의

3) 혁신 지각은 업무와 관련한 현재의 문제점을 수정·변화시킬 필요성을 인식·개선하려는 의지이고, 혁신 개발은 인지된 혁신의 필요성에 따라 새 아이디어를 도출하거나 외부 아이디어를 채택·활용하려는 창의적 활동이며, 혁신 실행은 개발·도입한 아이디어 실행으로 업무에 적용시키는 노력을 의미한다(p. 581).

연구를 참고한 이홍재·차용진(2015: 32)은 혁신행동을 “변화의 필요성을 인지하고 스스로 새 아이디어를 개발하여 이를 현장에서 실행하는 일련의 과정”으로 정의하였고, 진윤희(2016: 97)는 혁신행동을 “스스로 변화를 주도하고 능동적이고 적극적으로 대응하고 적용하는 행동”으로 정의하여 아이디어의 개발·적용·전파 노력으로 측정하였다. 안대영·서강현·정홍상(2013: 199)과 김정태·박현주·정홍상(2016: 525)은 셀프 리더십과 혁신행동 간의 관계를 분석하였는데 혁신행동을 직무 수행과 관련된 아이디어 개발 및 현실화(실행·홍보) 노력으로 측정하였다. 조일형·전인석·채경진(2018: 17)도 혁신행동을 기존과 다른 관점으로 문제를 보고 그 해결을 위해 창의적인 새로운 아이디어를 창출하고 직무 수행 과정에 적용하는 실천적 행동으로 정의한 후, 새로운 문제 발생 시 문제 해결 능력 수준으로 측정하였다.

이와 같은 선행연구를 토대로 본 연구에서 공무원의 혁신행동이란 개념은 조직 단위에서 총체적으로 얼마나 혁신행동이 나타나는지의 조직 혁신 성과에 관한 것이 아니라 공무원 개개인 수준에서의 혁신적인 업무 행동을 의미한다. 즉 공무원이 업무 수행 과정에서 개선안 내지는 혁신안을 제안하고 공유하며 실행하는 노력과 의지, 행태를 의미하는 개념으로 정의하였다. 국내 선행연구에서 제시된 공무원 혁신행동의 영향변수는 <표 1> 예시와 같이 조직 구성원 개인 특성(성격, 능력, 동기 부여 요인, 태도, 가치, 심리적 임파워먼트, 창의성, 개인-조직 부합성 등), 조직 특성(리더십, 관리역량, 목표·성과관리, 보상체계, 인적자원관리, 구성원들 간 관계, 집단의 특성, 조직 분위기, 조직 문화, 조직 구조 등), 직무 특성(복잡성, 결정권한 유무, 업무강도, 업무 처리 방법 등)으로 구분된다. 통제변수는 주로 인구통계학적 요인(성별, 연령, 직급, 직렬, 근무연수, 학력, 결혼여부, 근무형태 등)으로 나타났다.

<표 1> 혁신행동의 영향요인에 관한 주요 선행연구

연구	독립변수	매개변수	조절변수
심재권·정석환(2007)	근무평정 결과에 대한 공정성 인식(상호작용공정성)	상사신뢰	
류은영·유민봉(2008)	변혁적 리더십(카리스마, 지적 자극)	감성지능	
정석환(2008)	심리적 임파워먼트(역할수행능력, 역할의미성, 역할영향력, 자기결정력)		
정석환(2009)	사회적 교환관계(상사-부하 교환관계)	직무몰입	
김태호·노종호(2010)	공공봉사동기(정책호감, 공익몰입, 동정심, 자기희생)		
송운석(2010)	업무집단의 응집력, 개인 성격 특성(개방성, 성실성)		업무집단의 효능감/중앙성
송운석·김용빈(2010)	조직신뢰, 상사신뢰	조직몰입	

연구	독립변수	매개변수	조절변수
송운석·이민호(2011)	개인 성격 특성(개방성, 성실성, 친화성)	조직신뢰, 상사신뢰	
이규만(2013)	사회적 교환관계(리더-멤버 교환관계), 조직지원인식	조직몰입	
이홍재·한수영(2013)	CoP ⁴⁾ 활동에 대한 지각된 유용성과 보상	CoP 참여	
안대영·사강현·정홍상 (2013)	셀프 리더십	조직몰입	
김대원(2014)	임파워링 리더십		
정석환(2014)	상사유머	직무몰입	
조대연(2014)	직무 특성(과업중요성, 자율성, 피드백)	조직지원 인식	
진윤희·김성종(2015)	직무 자율성	직무열의	
이홍재·차용진(2015)	조직의 사회자본(규범, 네트워크)	직무만족	
김경태·박현주·정홍상 (2016)	임파워링 리더십, 직무몰입		
전영환(2016)	리더십, 조직 문화, 성과관리	개인-조직 부합성	
정원호·윤인수(2016)	셀프 리더십(행동지향적 전략, 자연적 보상전략, 건설적 사고전략)		절차공정성
진윤희(2016)	조직 문화 인식(집단문화, 합리문화, 개발문화)	조직지원 인식	
남승하·정종원(2017)	자기효능감(자기조절 효능감, 과제난이도 선호)		
조일형·전인석·채경진 (2018)	조직 문화(혁신지향문화)		
김화연·오현규(2018)	업무자율성, 근무환경, 혁신지향문화		스마트워크 센터 이용 만족도

2. 조직몰입의 개념 및 혁신행동과의 관계

조직몰입(organizational commitment) 개념에 대하여 송운석·김용빈(2010: 7)은 조직 효율성을 제고하는 “조직에 대한 애착심, 조직 가치를 수용하고 내면화하여 조직의 목표 달성과 성공을 위해 개인적 노력을 아끼지 않는 자발성”으로 정의하였고, 차동욱·김정식(2011)은 조직에 대한 정서적 유대감이나 심리적 일체감을 바탕으로 조직 목표 달성을 위해 노력하는 것으로 정의하였다. 김진욱·

4) CoP(Community of Practice)란 조직 구성원 간의 네트워크와 상호작용을 바탕으로 자발적 학습을 통해 지식을 창출·공유해 직무역량 향상과 조직 성과·혁신에 기여하는 활동이다(p. 170).

장영철·안치용(2013)은 조직 자체에 대한 헌신으로 정의하였고⁵⁾ 이규만(2013)은 조직의 목표와 가치관에 대한 확신이나 수용과 같은 감정·신념으로 조직 목표 달성에 도움되는 것으로 정의하였으며, 안대영·서강현·정홍상(2013: 195)은 ‘조직에 대한 애착, 조직 구성원의 조직과의 동일시, 조직에 대한 구성원의 일체감’으로 정의해 측정척도로는 정서적(affective) 조직몰입과 타산적(calculative) 조직몰입을 적용하였다.⁶⁾ 많은 선행연구에서 활용한 조직 몰입 설문도구는 Meyer & Allen(1991)의 정서적(affective) 몰입, 계속적(continuance) 몰입, 규범적(normative) 몰입으로 구성되었다.⁷⁾

조직몰입과 혁신행동 간의 관계에 대한 선행연구들에서는 조직몰입이 혁신행동에 유의미한 정(+)의 관계를 발견하였다. 김종우·이지우·백유성(2007)은 지방 교원 260명을 대상으로 한 연구에서 조직몰입 중에서 정서적 몰입이 혁신적 업무 행동을 하게 만드는 요인임을 밝혀냈으며, 송운석·김용빈(2010)은 262명의 지방 공무원을 대상으로 한 연구에서 조직몰입이 혁신행동에 통계적으로 유의한 긍정적인 영향을 미치는 것을 규명하였다. 이규만(2013)은 297명의 지방 공무원들을 대상으로 한 연구에서 조직몰입을 높게 지각하는 구성원일수록 혁신적이고 새로운 아이디어를 제안하여 새로운 업무 처리 방식을 통해 조직성과 향상을 위해 노력한다는 결과를 도출하였다. 신황용·이희선(2013)도 지방 공무원에게 설문조사한 681부를 분석한 결과, 조직에 대한 충성심과 헌신과 같은 조직몰입이 혁신적 업무 행동에 긍정적인 영향을 미치는 것을 확인하였다. 이와 같은 선행연구 결과들을 토대로 첫 번째 가설을 다음과 같이 설정하였다.

가설 1: 조직몰입은 혁신행동에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

3. 공공봉사동기의 개념 및 혁신행동과의 관계

대표적으로 Perry & Wise(1990: 368)는 공공봉사동기(public service motivation: PSM)개념을 공공조직에 주로 또는 독특하게 근거를 둔 동기에 반응하는 개인 경향(“an individual’s predisposition to respond to motives grounded primarily or uniquely in public institutions and

5) 직무 몰입 측정변수는 5개(헌신의 힘을 다하여 일함, 나의 업무에 폭 빠짐, 시간을 잊은 채 몰입, 업무 시 다른 생각, 내 업무에 매우 전념), 조직몰입 측정변수는 5개(조직에 매료됨, 일에 참여가 흥미로움, 생기를 느낌, 활력이 넘침, 조직에 매우 몰입)이다(p. 102).

6) 김호균(2007)은 정서적 조직몰입을 조직 발전에 대한 지속적 관심을 토대로 한 조직과 구성원 간 강한 심리적인 연대로 정의하였고, 타산적 조직몰입을 현재 조건하에 이직하지 않겠다는 구성원의 계산적 판단을 토대로 이직 여부에 따른 실질적인 이해관계의 득실과 같은 경제적 고려로 정의하였다.

7) 정서적 몰입이란 조직에 대한 긍정적인 감정적 유대나 애착, 충성심, 조직에 남고 싶어하는 열망이다(p. 5). 계속적 몰입은 조직에 있는 경우의 이득과 손실을 비교해 조직에 투자한 정도에 대한 지각을 바탕으로 이직 여부를 결정하는 요소이다(p. 11). 규범적 몰입은 조직에 대해 느끼는 의무감 때문에 조직에 몰입하고 조직의 일원으로 남아 있는 것이 도덕적으로 옳바른다는 지각에 근거한다(p. 12).

organizations”)으로 정의하였다.⁸⁾ Perry(1996: 5)의 후속연구에서 개발된 4가지 공공봉사동기의 측정척도는 공공정책 입안에 대한 호감도(attraction to public policy making), 공익에 대한 몰입(commitment to the public interest), 자기희생(self-sacrifice), 동정심(compassion)으로서 많은 선행 연구들에서 활용되었다.

Crewson(1997)은 공사조직 구성원들 간 동기 부여를 위한 보상에서 차이점을 발견하였고 공공 조직에서 공공봉사동기가 조직몰입 및 조직 성과에 미치는 긍정적 영향력을 확인하였다. 같은 맥락에서 Houston(2000)은 공무원들이 성취감을 느끼고 업무의 내재적 보상에 좀 더 가치를 두는 반면에 민간조직 구성원들은 높은 소득과 같은 업무 외재적 보상에 의해 동기 부여된다는 차이점을 근거로 공공봉사동기가 존재한다고 결론 내렸다. Brewer & Selden(1998: 416)은 공공영역의 동기 부여가 아닌 공익과 연계된 공공서비스를 제공하게 하는 동기(“public-service motivation rather than public sector motivation”)로 개념 정의하고 개인의 역동적 행태에 따른 공공서비스 윤리를 고려하였다.⁹⁾ 이를 바탕으로 Brewer, Selden, & Facer(2000)는 태도기반 및 행동초점을 기준으로 4개 집단(samaritans, patriots, communitarians, humanitarians)에 따른 4가지 공공봉사동기 유형을 제시하였다.¹⁰⁾

대부분의 선행연구는 공공봉사동기에 영향을 주는 요인(사회적 경험, 조직 활동 및 경험, 조직 구조, 조직의 형식주의, 조직 문화, 직무 특성, 조직 목표의 모호성, 조직 구성원들 간 관계)과 공공 봉사동기가 개인 및 조직에 미치는 효과(조직 성과, 구성원의 업무 성과, 직무 만족, 직무 열의, 직무 태도, 조직 시민 행동, 이직 의도)에 대해 논의하였다. 반면에 공공봉사동기와 혁신행동 간의 관계를 다룬 국내·외 연구는 소수에 불과하다. Hatmaker, Hassan, & Wright(2014)는 리더-구성원 교환관계에서 관리자의 공공봉사동기가 구성원의 혁신행동을 촉진시키는 것을 확인하였고, Wright, Christensen, & Isett(2013)는 공공봉사동기의 하위 차원 중 자기희생이 높은 구성원이 자신에게 불이익이 될 수도 있는 조직 변화에 덜 저항한다는 것을 발견하였다. 김태호·노종호(2010)도 공공봉사동기를 정책 호감, 공익 몰입, 동정심, 자기희생으로 구분하고 이 중에서 정책 호감이 혁신행동의 하위 차원인 혁신 지각, 혁신 개발, 혁신 실행에 모두 긍정적 영향을 미친다는 것을 밝혀냈다. 박순환·이병철(2017)은 공공봉사동기가 혁신행동에 유의한 영향을 미치고 혁신

8) 3가지 범주로서 합리적 동기는 개인 효용성 극대화를 근거로 정책과정 참여나 공공프로그램 몰입을 의미하고 규범기반적 동기는 공익에 봉사하려는 욕구나 정부에 대한 충성, 사회적 형평성을 의미하며, 정서적 동기는 인간 감정에 기반한 공공프로그램 몰입이나 선행의 애국심을 의미한다(p. 370).

9) 이와 같이 공공봉사동기 개념을 공사영역에 따라 구분하지 않는 것은 공공봉사동기가 반드시 공공조직 구성원들에게만 존재하는 것이 아니라는 Scott & Pandey(2005)의 논거와 같다.

10) 이는 Perry(1996)가 공공봉사동기 측정변수를 개발하여 공공봉사동기의 존재를 확인하려고 실시한 공사영역 비교 접근법이 각 개인의 공공봉사동기 개념에 대한 인식 차이를 밝혀내지 못했다는 한계점을 극복하려는 시도였다.

지원적 조직 문화와 혁신행동 간의 정(+) 관계에서 공공봉사동기가 부분 매개요인이라고 주장하였다. 이처럼 공공봉사동기가 혁신행동에 긍정적 영향을 줄 수 있는 변수라는 점을 근거로 아래와 같은 가설을 설정하였다.

가설 2: 공공봉사동기는 혁신행동에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

4. 혁신지향문화의 개념 및 혁신행동과의 관계

조직 문화와 혁신행동의 관계를 분석한 선행연구에서는 주로 경쟁가치모형(competing values model)에 따라 조직 문화 유형을 구분하였다. Quinn & Rohrbaugh(1983)와 Quinn & Kimberly(1984), Cameron & Quinn(1999)이 개발한 경쟁가치모형은 수평적 차원에서 조직의 내부·외부 지향성(internal-external focus)과 수직적 차원에서 안정성·통제-신축성·변화(stability/control-flexibility/change)라는 2가지 축에 따라 합리문화(시장지향문화), 위계문화, 집단문화(관계지향문화), 발전문화(혁신지향문화)로 구분된다. 이 중에서 발전문화(애드호크라시 문화)는 조직의 외부지향성 및 조직 구조의 신축성과 변화를 추구하는 개방체제모형으로 관리되는 유형이다. 발전문화는 불확실한 조직 환경에 신속히 대응하기 위해 창의성과 위험 감수, 기업이 정신을 기반으로 지속적으로 새롭고 창의적인 아이디어를 제시하는 이니셔티브를 취하며 조직의 쇄신과 성장, 자원 개발을 전략적으로 강조하는 특성을 가진다. 때문에 발전문화와 혁신행동 간 관계를 분석한 선행 연구들은 조직 구성원의 행태에 큰 영향을 미치는 주요소 중 하나가 조직 문화, 특히 혁신성이 강한 발전문화임을 가정한다.

조직 문화와 혁신행동에 관한 선행연구의 예를 들면, Zammuto & Krakower(1991)는 높은 수준의 변화 준비와 적응성으로 역동적이고 기업이 정신이 살아있는 혁신문화를 가진 조직에서 구성원들이 혁신적으로 사고·행동하는 혁신성이 높아진다고 주장하였다. 백영미·김성국(2000)은 구성원들이 느끼는 위기의식(조직의 경쟁 압력, 작업 환경의 불확실성)이 혁신행동에 영향을 준다고 설명하였고, 권중생(2011)은 혁신적 조직 문화를 가진 조직의 인적 자원이 혁신적 사고와 행동 패턴에 따라 활동하게 되므로 구성원들의 혁신성이 수반됨을 확인하였다. 전기환(2003)도 조직 문화가 그 유형별로 개인 혁신행동에 큰 영향력을 행사함을 검증하였으며, 이수창·이환범(2008)은 정부 조직의 직무 특성과 공무원 조직몰입 간의 관계에서 발전문화가 가장 큰 조절효과가 있다는 것을 발견하였다. 장다정(2014)은 구성원의 창의적 행동에 가장 큰 영향력을 미치는 핵심요인으로 발전문화를 지목하였고 박순환·이병철(2017)도 혁신지원적 조직 문화가 혁신행동에 유의한 영향력을 미친다는 것을 밝혀냈으며, 조일형 외(2018)도 조직의 혁신지향문화에 대한 인식이 높을수록 구성원들의

혁신행동 수준이 높아짐을 확인하였다. 이러한 선행연구 결과를 바탕으로 아래와 같은 조직 문화 유형과 혁신행동에 관한 가설을 제안하였다.

가설 3: 혁신지향문화는 혁신행동에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

5. 커뮤니케이션의 개념 및 혁신행동과의 관계

조직 커뮤니케이션과 혁신행동 간의 관계에 대한 국내·외 실증연구는 많지 않은 실정이다.¹¹⁾ Shannon & Weaver(1949)의 정보 이론(information theory)에 따르면 커뮤니케이션의 핵심은 송신자의 전달 메시지가 최소한 정보 왜곡이나 오류 없이 수신자에게 전달되는 것이다. 이는 혁신행동의 하위 차원 중 혁신 확산, 즉 개발된 창의적 아이디어가 구성원들에게 공유되는 과정에서 커뮤니케이션이 핵심 기능을 수행해야 한다는 의미이다. Ellis(1976)는 커뮤니케이션 없이는 조직이 존재할 수 없는 이유가 구성원들의 행동이 커뮤니케이션에 의해 영향을 받기 때문이라고 강조하였다. 따라서 조직 커뮤니케이션의 특성과 질(quality)이 공무원의 혁신행동에 영향을 미칠 수 있음을 가정할 수 있다.

조직 커뮤니케이션과 구성원의 혁신행동 간 관계를 분석한 선행연구로, Aiken & Hage (1971)는 조직 내 커뮤니케이션이 아이디어 확산을 촉진시켜 아이디어의 양(풍부성)과 다양성을 증가시켜 아이디어가 상호교류(cross-fertilization)되면서 결과적으로 혁신행동에 긍정적 영향을 미치게 된다고 설명하였다. 조직 내 커뮤니케이션의 주요변수로 강도와 양, 빈도, 방향을 제시하였고, 새 아이디어를 주입·자극할 수 있는 공식적·비공식적 커뮤니케이션 메커니즘을 갖춘 조직이 혁신행동을 유도하는 혁신조직임을 강조하였다. Ross(1974)도 조직 내 커뮤니케이션이 새 아이디어의 생존에 우호적 내부 환경을 조성해 구성원의 혁신행동 수준이 높아진다고 지적하였다. Damanpour(1991)와 이인석(1999)은 구성원 간 커뮤니케이션이 원활히 이루어질수록 혁신성향이 더 높아지는 것을 확인하였고, Kraut et al.(1998)는 구성원의 혁신태도를 제고하는 데 커뮤니케이션 환경의 중요성을 조명하였다.

Everdigen & Wierenga(2002)는 커뮤니케이션을 통해 구성원 간 영향을 주고받는 관계가 혁신행동의 설명변수라는 점을 규명하였고, Lin(2007)도 구성원 간 원활한 커뮤니케이션 공유가 개인의

11) 하지만, 엄밀히 따지면 선행연구에서 조직 혁신이나 구성원 혁신행동의 영향요인으로 제시된 여러 유형의 리더십, 리더-구성원 교환관계, 조직 네트워크, 조직 문화(협력지향, 지식·정보 공유, 팀워크), 직무 특성(피드백)은 커뮤니케이션과 그 논거가 밀접히 연계되어 있다. 예로, 리더십 구성요인으로 커뮤니케이션 방식이 논의되었고 조직 문화에도 조직 커뮤니케이션 특성이 내재된 것으로 추론할 수 있다.

혁신행동에 영향을 준다고 설명하였다. 최철휴(2011)는 상사와 부하 간 커뮤니케이션이 개방적일수록 정보 교환이나 지식 공유, 업무 성과에 대한 피드백을 통해 혁신적 업무 행동이 유발된다고 제시하였으며 김종범(2012)은 조직 커뮤니케이션의 특성변수인 개인의 피드백 만족과 커뮤니케이션 분위기 만족이 혁신행동에 정(+)의 영향을 미친다는 결과를 도출하였다. 김정민(2016)도 조직 커뮤니케이션 만족이 혁신행동에 유의함을 검증하였는데 동료 간 커뮤니케이션을 통한 업무 해결과 조직 정보에 관한 구성원의 인식, 구성원 간의 조직 정보 공유가 혁신행동의 주요 유발요인임을 확인하였다. 이러한 선행연구들의 논리적 근거는 가설 3-2를 설정하는 토대가 되었다.

6. 커뮤니케이션과 혁신행동의 관계에서 관리자와 비관리자 간의 차이점

선행연구 결과를 바탕으로 본 연구에서는 관리자(manager)와 비관리자(non-manager)를 구분해 공무원 혁신행동의 영향요인을 분석하였다. 공무원 직급에 따라 커뮤니케이션과 혁신행동의 관계가 다를 수 있다는 가정은 사회적 교환이론(social exchange theory)¹²⁾에 기반한 리더-구성원 교환 관계(LMX)가 혁신행동에 미치는 영향을 분석한 선행연구들을 토대로 하였다. Torrance(1983)와 Scott & Bruce(1994), Basu & Green(1997), 박계홍·김학준(2010), 최철휴(2011)의 연구에서는 상사와 부하의 상호작용 측면에서 LMX의 특성, 특히 상사에 대한 신뢰수준이 높고 상사가 부하를 많이 지원할수록 부하의 혁신행동이 높게 나타난다고 제시하였다. 즉 교환관계의 질이 추종자의 자율성 및 추종자에 대한 리더의 지원·관심과 긍정적 영향관계를 가지고 있어 혁신행동을 유발한다는 것이다. 리더와 높은 수준의 교환관계를 갖는 부하에게는 리더가 자본이나 인프라와 같은 물질적 지원과 더불어 위험 감수와 창의적 아이디어 창출을 자극하는 심리적 지원을 제공함으로써 혁신에 호의적인 환경을 조성한다는 의미이다. 리더에 의해 혁신이 유도되는 이러한 조직의 지원과 분위기, 풍토는 조직 문화 유형 중 혁신지향문화와 동일한 맥락에서 이해할 수 있다.

커뮤니케이션 개방성(openness)과 혁신행동의 연관성을 검증한 몇몇 선행연구에서는 수직적·수평적 커뮤니케이션을 함께 논의한다. 커뮤니케이션 개방성을 모든 구성원의 의견을 포함한 조직 정보의 원활한 흐름으로 정의하고 다양한 커뮤니케이션 채널을 통해 공유되는 정보의 양질에 따라 구성원의 혁신성이 결정된다는 것이다(Antoncic, 2007; Damanpour, 1991; Rogers, 1987). 즉 커뮤니케이션 개방성이 상호적 모니터링과 피드백을 가능하게 하여 구성원들이 불만을 표출할 수 있고 새로운 아이디어를 개발·교환·실행까지 연결되는 혁신행동이 제고된다는 것이다(Ahmed,

12) 개인 간 관계를 설명하는 사회심리학적 이론으로 비용편익 분석을 시행하는 당사자들 간 상호작용 및 관계(경제적·전문적·친교적 관계)에서 나타나는 사회적 행태를 논의한다(Blau, 1986; Emerson, 1976).

1998; Hülsheger et al., 2009; Muhammad, et al., 2017; Stull, 2004).

이렇듯 수직적·수평적 커뮤니케이션이 효과적으로 이루어지는 조직에서는 각 소속부서의 경계를 넘어 구성원 간에 유기적인 협력 체계가 작동되는 것으로 유추할 수 있다. 조직 내 협력 체계는 쌍방향의 정보 흐름을 통해 구성원 간 정보 공유 및 업무 협의로 구성되는데 이는 적절한 조직 커뮤니케이션 기능이 수반되어야만 가능하다. 때문에 협력 체계를 구축하려면 현재의 조직 커뮤니케이션 시스템의 정책과 채널부터 검토하여 문제점을 파악하고 주요 상황변수를 고려해 수정·개선하는 것이 필요하다고 할 것이다.

본 연구에서 관리자와 비관리자의 구분 기준은 선행연구들을 참고하였는데 주로 조직계층제의 계층에 따른 직급, 과업(업무 특성, 권한, 책임), 근무연수에 따라 두 집단을 구분하는 경향성을 발견하였다.¹³⁾ Savery(1988)는 부하 유무로 관리자 집단과 비관리자 집단을 구분해 동기 부여 요인 및 직무 만족 수준의 차이점을 분석한 결과, 부하가 있는 관리자 집단이 더 임금이 높고 나이가 많고 근무연수가 길었으며 대다수가 남성임을 밝혀냈다. Patti, Fok, & Hartman(2004)은 관리자와 일선 직원 간 품질관리 프로그램 시행에 대한 시각·반응의 차이를 다른 배경과 교육수준, 직무 책임으로 설명하였다.¹⁴⁾

탁진국(2007)은 서비스업 종사자의 직급(관리자/비관리자)에 따른 정서지능의 차이점을 분석하였는데 직접 이끌어야 할 부하가 있는 관리자에게 특히 더 정서지능이 중요한 역량임을 밝혀냈다. 김연성(2014)은 공항서비스 업무 종사자를 대상으로 직급에 따른 서비스 지향성 및 업무 성과의 영향요인의 차이점을 검증하였는데 관리자에게 과장과 차장을, 비관리자에게 사원, 주임, 대리를 포함시켰다. 이형우(2016)는 미국 연방공무원을 대상으로 부하의 경력개발단계에 따른 리더 신뢰의 영향요인상 차이를 연구하였는데, 관리자와 비관리자 집단을 근무연수와 관리직을 맡고 있는지의 여부에 따라 구분하였다. 즉 관리자 집단을 근무연수 15년을 초과하고 관리직을 맡고 있는 장기근속 공무원으로 정의한 반면, 비관리자 집단을 근무연수 5년 미만의 평직원(초임공무원)으로 정의하였다.

이와 같은 선행연구들과 더불어 본 연구에서 관리자와 비관리자의 구분 기준은 공무원 성과평가 제도를 참고하였다. 현재 공무원 성과평가제도는 4급 이상은 성과계약평가를, 5급 이하는 근무성적

13) 신문보도 자료를 예시하면, 관리자를 구성원의 업무 수행을 감독하고 조직 활동을 조정하는 개인으로 정의한 반면, 비관리자를 훨씬 더 작은 정도의 책임을 갖는 개인으로 정의한다. 즉 관리자는 조직에서 더 큰 리더십 역할을 수행하고 더 많은 의사결정 권한을 보유하며 업무 결과에 대한 책임성을 갖는다는 것이다. 이와 같은 높은 수준의 역할 결과로 관리자가 더 많은 경험과 더 높은 교육수준을 가지는 것이고 이에 따라 더 높은 수준의 임금을 대가로 받는다는 논리이다
(출처: <https://work.chron.com/differences-between-managerial-positions-nonmanagerial-positions-21608.html>).

14) 관리자와 일선 직원을 구분하는 개인 특성변수로 공평성 감수성, 조직시민행동(OCB), 성장육구 강도를 제시하면서 관리자가 3가지 모두에서 더 높은 수준이라는 결론을 제시하였다.

평가로 시행되고 있다. 인사혁신처에 따르면 성과계약평가는 목표 기준(개인성과, 국정과제, 사회적 가치)에 따라 연 1회 평가하여 그 결과를 성과연봉 결정과 인사관리 기초자료로 활용하며, 근무성적 평가는 근무성적평정(근무실적, 직무수행능력, 태도, 부서평가)과 가점평정, 경력평정, 다면평가로 연 2회 평가하여 승진 및 성과상여금 결정에 그 결과를 활용한다.¹⁵⁾ 실제로 성과평가제도에 내재된 직급별 차이에 따른 역할 기대, 권한, 책임 기준을 바탕으로 그리고 관련 선행연구를 근거로 본 연구에서는 관리자를 1급에서 4급까지의 공무원 집단으로, 비관리자를 5급에서 9급까지의 공무원 집단으로 구분하였다.¹⁶⁾ 앞에서 살펴본 커뮤니케이션과 혁신행동의 관계에 대한 논리적 근거와 공무원 직급에 따른 관리자와 비관리자 구분을 조합하여 아래와 같은 가설을 설정하였다.

가설 3-1: 관리자들에게 혁신지향문화는 혁신행동에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 3-2: 비관리자들에게 조직 내 커뮤니케이션은 혁신지향문화와 혁신행동의 관계에 조절 요인으로 작용할 것이다.

Ⅲ. 연구방법

1. 연구모형 설정

본 연구의 목적은 중앙부처 공무원¹⁷⁾을 대상으로 조직몰입, 공공봉사동기 그리고 혁신지향문화가 혁신행동에 미치는 영향을 분석하는 것이다. 동시에 혁신지향문화와 혁신행동의 관계를 조절하는 조직 내 커뮤니케이션의 역할이 관리자 집단과 비관리자 집단에서 어떻게 다르게 나타나는지를 검증하는 것이다. 관리자와 비관리자 집단은 공무원 직급을 기준으로 1급부터 4급까지를 관리자 집단으로, 5급부터 9급까지를 비관리자 집단으로 구분하였다. 구분 기준은 관련 선행연구와 공무원 성과평가제도의 방식에 근거하여 공무원 직급에 따라 상이한 과업 특성과 권한, 책임 정도를 전제 하였는데, 이는 직급에 따라 혁신행동의 영향요인에서 차이가 나타날 수 있음을 가정한 것이다.

15) 출처: 인사혁신처(www.mpm.go.kr) Newsletter 81권(2019.1.11.) - 블로그('공무원 성과평가제도 어떻게 변해왔을까?'; https://blog.naver.com/mirae_saram/221434293014).

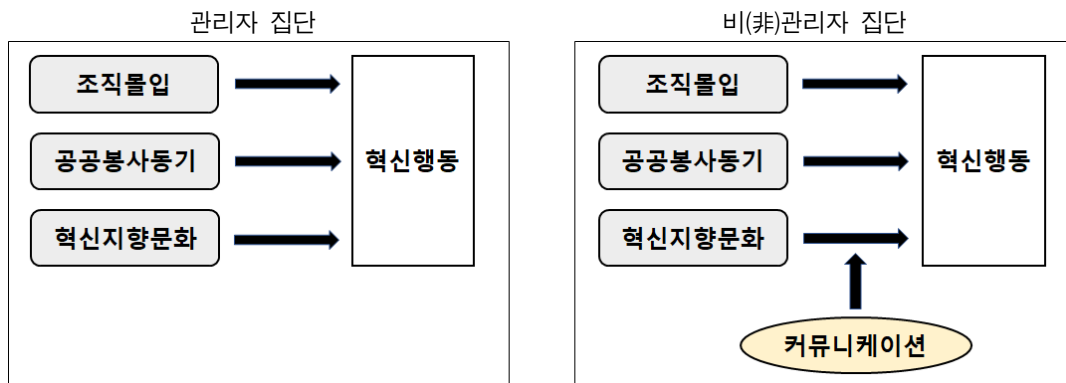
16) 신문보도자료 예로서, 정부나 공공기관에서 1~3급 고위공무원단을 포함한 4급 이상을 관리자급으로 정의한다(매일경제, '여성 사회 진출 걸림돌은...경력단절 해결 없이 리더 양성 어려워,' 2013.1.28.).

17) 중앙부처 및 광역자치단체에 소속된 일반직 공무원 전체를 대상으로 연구하고자 하였으나, 관리자와 비관리자를 구분하는 기준 직급이 중앙공무원과 자치단체 공무원 간에 상이하여 본 연구에서는 중앙 공무원만을 분석대상으로 삼았다.

독립변수로는 조직몰입과 공공봉사동기, 혁신지향문화를, 조절변수로는 조직 내 커뮤니케이션을, 통제변수로는 성별, 나이, 교육수준, 공무원 입직연도를 선정하였다. 선행연구를 바탕으로 본 연구의 모형을 <그림 1>과 같이 경로 설정하여 위의 가설들을 연구모형을 통하여 검증하고자 한다.

본 연구에서 사용한 분석모형은 총 4가지이다. 첫 번째 분석모형은 관리자와 비관리자 모두를 포함한 모형이고 두 번째 분석모형은 관리자 집단을, 세 번째 분석모형은 비관리자 집단을, 네 번째 분석모형은 비관리 집단을 대상으로 혁신지향문화와 혁신행동의 관계에서 커뮤니케이션의 조절 효과를 분석한 모형이다. 4가지 분석모형을 상호 비교한 목적은 조직몰입과 공공봉사동기, 혁신지향문화가 관리자와 비관리자의 혁신행동에 각각 어떻게 다른 영향을 미치는지, 또한 커뮤니케이션 변수가 혁신지향문화와 혁신행동 간의 구조적 관계를 어떻게 조절하는지를 분석하는 데 있다.

<그림 1> 연구모형



2. 분석자료

본 연구는 2017년 한국행정연구원이 (주)한국리서치에 의뢰하여 실시한 ‘2017 공직생활 실태 조사’¹⁸⁾ 자료를 활용하여 분석한 것이다.¹⁹⁾ 이 설문조사는 46개 중앙부처 및 17개 광역자치단체의 일반직 공무원을 대상으로 2017년 8월 1일부터 2017년 9월 30일까지 이루어졌다. 표본의 크기는 2017년 3월 31일 기준으로 모집단(중앙부처=21,862명, 광역자치단체=46,997명)을 모비율 추정

18) 설문조사 내용은 업무 환경, 임용 및 조직 관리, 능력 발전 및 역량 개발 지원, 조직 관리, 그리고 조직 구성원의 동기, 태도 및 행동 등에 대한 문항으로 구성되어 있다.

19) 본 연구에서 활용한 설문조사 자료는 한국행정연구원에서 생산된 것으로, 한국행정연구원의 연구자료관리규칙에 의거 사용허가를 받았다.

목표 오차(95% 신뢰수준 오차의 한계)인 2%~3%를 만족하도록 구성한 것이다. 이 중에서 본 연구는 중앙부처 공무원만을 연구대상으로 선정하였기 때문에 한국행정연구원의 중앙부처와 광역자치단체 간 표본비율 조정을 위한 가중치²⁰⁾ 부여 전(前) 단계인 표본 추출 과정을 마친 단계의 표본을 이용하였다. 결과적으로 본 연구에서는 중앙부처 공무원 2,003명을 대상으로 혁신행동의 영향요인을 분석하였고 분석에 최종적으로 활용된 표본의 인구통계학적 특성은 <표 2>와 같다.

<표 2> 표본의 특성

구분		빈도	백분율(%)	구분		빈도	백분율(%)	
성별	남자	1,271	63.45	재직 기간	5년 이하	415	20.72	
	여자	732	36.55		6년~10년	403	20.12	
연령	20대	180	8.99		11년~15년	417	20.82	
	30대	749	37.39		16년~20년	268	13.38	
	40대	800	39.94		21년~25년	245	12.23	
	50대 이상	274	13.68		26년 이상	255	12.73	
학력	고졸 이하	54	2.70	직급	관리자	1~4급	209	10.43
	전문대	76	3.79		비관리자	5급	631	31.50
	대학교	1,382	69.00			6~7급	1,017	50.77
	석사	417	20.82			8~9급	146	7.29
	박사	74	3.69					
총 2,003명								

3. 변수의 설정 및 측정도구

본 연구에서 독립변수²¹⁾는 조직몰입과 공공봉사동기, 혁신지향문화, 종속변수는 공무원의 혁신행동, 조절변수는 조직 내 커뮤니케이션으로 구분해 검증하였다. 한국행정연구원의 “공직생활 실태조사”에서 사용한 설문문항 중에서 <표 3>과 같이 각 변수에 관련된 문항들만 추출하여 사용하였다. 먼저 조직몰입은 Meyer, Allen, & Smith(1993)에 근거한 4개 문항, 공공봉사동기는 Perry(1996)에 의해 개발된 4가지 측정척도인 ‘공공정책 입안에 대한 호감도’, ‘공익에 대한 몰입’, ‘자기희생’, ‘동정심’에 관한 4개 문항, 혁신지향문화는 ‘2017 공직생활 실태조사’ 설문지에서 사용된 문항 중에서 Cameron & Quinn(1999)이 개발한 측정도구와 선행연구들을 근거로 한 5개 문항, 종속변수인

20) ‘2017 공직생활 실태조사’ 연구보고서 13쪽의 ‘표본설계 및 모수추정’을 참조하였다.

21) 혁신지향문화와 커뮤니케이션 변수는 개인의 인식된(perceived) 개념을 사용하였다.

공무원 혁신행동은 설문지에서 혁신행동에 관해 직접 질문한 2개 문항, 커뮤니케이션 조절변수는 Pandey & Garnett(2006)의 연구를 참고한 3개 문항을 사용하였다. 사용된 문항은 ‘전혀 그렇지 않다’, ‘그렇지 않다’, ‘보통이다’, ‘그렇다’, ‘매우 그렇다’의 5점 리커트 척도로 측정된 것이다.

〈표 3〉 변수 및 측정문항

변수명		측정문항
독립 변수	조직몰입	나는 이 조직에 남기 위하여 어떤 직무라도 수행할 용의가 있다.
		나는 조직의 성공을 위해 보통 수준 이상으로 노력할 용의가 있다.
		나는 우리 조직에 대해 소속감을 강하게 느낀다.
		우리 조직이 추구하는 가치는 나의 가치와 대체로 일치한다.
	공공봉사동기	국가와 국민을 위한 뜻깊은 봉사는 나에게 매우 중요하다.
		비록 웃음거리가 된다고 하더라도 나는 다른 사람들의 권리를 옹호하기 위해 나설 용의가 있다.
		나에게는 사회에 어떤 바람직한 변화를 가져오는 것이 개인적인 성취보다 더욱 큰 의미가 있다.
		나는 사회의 선(善)을 위해서라면 스스로 매우 큰 희생을 감수할 마음의 준비가 되어 있다.
	혁신지향문화	우리 기관은 창의성/혁신성/도전을 강조한다.
		우리 기관은 새로운 도전과제 해결을 위해 직원들의 직관/통찰력, 성장/자원획득을 중시한다.
		우리 기관은 융통성 있고 변화에 즉각적으로 대응한다.
		우리 기관은 혁신을 위해 어느 정도 위험을 감수하는 것을 용인한다.
		우리 기관에서 변화는 대체로 긍정적 효과를 가져온다.
조절 변수	커뮤니케이션	우리 기관에서는 업무상 협조가 필요한 경우 부서 간 협업이 대체로 원활하다.
		우리 기관에서는 부서의 업무를 수행함에 있어 상하 간(수직적) 의사소통이 원활하다.
		우리 기관에서는 부서의 업무를 수행함에 있어 직원 간(수평적) 의사소통이 원활하다.
종속 변수	혁신행동	나는 새롭고 독창적인 업무 수행 방식을 창안/적용하도록 노력한다.
		나는 업무 수행 중 발생하는 문제 해결을 위해 새로운 아이디어를 개발한다.

이와 같은 측정문항들의 타당도 검증을 위해 탐색적 요인 분석²²⁾을 실시한 결과, 〈표 4〉와 같이 각각의 변수는 측정문항들의 고유치(eigen value)가 1 이상의 값을 갖는 것으로 확인되었다. 일관성 확인을 위해서 Cronbach's Alpha 계수를 활용한 신뢰도 분석을 실시하였다. 일반적으로 Cronbach's Alpha 계수가 0.6 이상일 경우 용인될만한 신뢰도를 갖추었다고 판단한다(Nunnally & Bernstein, 1994). 〈표 4〉에서 보여주는 바와 같이 본 연구에서 사용된 모든 변수들은 Cronbach's Alpha 계수가 0.8 이상의 값을 갖는 높은 신뢰도를 구비한 문항들로 이루어져 있다.

22) 요인추출방법은 주성분 분석을 이용하고 요인회전은 베리맥스(varimax) 방법을 사용하였다.

본 연구에서의 종속변수와 독립변수들은 각 변수들에 해당하는 측정문항들을 총 합산한 후에 각 문항의 개수로 나눈 값을 사용하였다. 다만, 조절변수인 커뮤니케이션과 독립변수인 혁신지향문화 사이에서 발생할 수 있는 다중공선성(multicollinearity)의 발생을 피하기 위해 두 변수들은 z-score 값을 사용하였다. 본 연구의 통계적 분석은 통계 소프트웨어 패키지인 STATA/SE 14.2를 사용하였다.²³⁾

〈표 4〉 탐색적 요인 분석과 신뢰도 분석 결과

변수	문항	요인적재량	고유값(Eigen Value)	Cronbach's Alpha
조직몰입	1	.781	2.839	.859
	2	.828		
	3	.890		
	4	.868		
공공봉사동기	1	.805	2.899	.873
	2	.854		
	3	.883		
	4	.861		
혁신지향문화	1	.813	3.584	.901
	2	.837		
	3	.866		
	4	.872		
	5	.844		
커뮤니케이션	1	.878	2.321	.854
	2	.885		
	3	.876		
혁신행동	1	.947	1.793	.884
	2	.947		

23) 통제변수의 경우 성별은 더미변수(남성=1, 여성=0)를 사용하였고 나이는 4점 척도(20대=1, 30대=2, 40대=3, 50대 이상=4), 교육수준은 5점 척도(고졸이하=1, 전문대학 졸업=2, 대학(4년제) 졸업=3, 대학원 석사 졸업=4, 대학원 박사 졸업=5), 공무원 입직연도는 6점 척도(5년 이하=1, 6년~10년=2, 11년~15년=3, 16년~20년=4, 21년~25년=5, 26년 이상=6)를 사용하였다.

Ⅳ. 분석 결과

1. 기술통계 분석 결과

본 연구에서 실증분석을 위해 사용된 변수들에 대한 기술적 통계는 관리자 집단, 비관리자 집단, 그리고 두 집단 모두 포함한 전체 집단인 총 세 집단으로 나누어 결과를 기술하였다. <표 5>에서 보여주는 바와 같이 모든 변수에서 관리자 집단의 평균이 비관리자의 평균보다 더 높은 점수를 나타냈다. 흥미로운 점은 각 변수들의 최소값에서 관리자 집단에서는 비관리자 집단과는 다르게, 각 문항들의 최소값이 1(‘전혀 그렇지 않다’)보다는 큰 값을 갖는 것으로 나타났다는 것이다. 이는 관리자 집단에서는 각 문항에 따른 질문에 가장 낮은 점수만을 준 응답자가 없었음을 반영한다.

<표 5> 변수별 기술통계

변수	표본 수			평균			표준편차			최소값			최대값		
	A	B	C	A	B	C	A	B	C	A	B	C	A	B	C
혁신행동	2,003	209	1,794	3.390	3.667	3.358	0.696	0.656	0.694	1	2	1	5	5	5
조직몰입	2,003	209	1,794	3.297	3.617	3.260	0.708	0.590	0.712	1	1.75	1	5	5	5
공공봉사동기	2,003	209	1,794	3.469	3.706	3.442	0.672	0.549	0.680	1	2	1	5	5	5
혁신지향문화	2,003	209	1,794	3.074	3.209	3.059	0.712	0.690	0.713	1	1.2	1	5	5	5
커뮤니케이션	2,003	209	1,794	3.242	3.350	3.230	0.707	0.699	0.707	1	1	1	5	5	5
성별(남자=1)	2,003	209	1,794	0.634	0.822	0.613	0.482	0.382	0.487	0	0	0	1	1	1
나이	2,003	209	1,794	2.583	3.359	2.493	0.835	0.686	0.803	1	2	1	4	4	4
교육수준	2,003	209	1,794	3.190	3.751	3.125	0.682	0.711	0.649	1	2	1	5	5	5
공무원 입직연도	2,003	209	1,794	3.144	4.516	2.985	1.667	1.384	1.624	1	1	1	6	6	6

A=전체, B=관리자 집단, C=비관리자 집단

2. 주요변수의 상관관계 분석 결과

본 연구의 독립변수(조직몰입, 공공봉사, 혁신지향문화), 종속변수(혁신행동), 조절변수(조직 내 커뮤니케이션) 간 상관관계 분석 결과는 <표 6>과 같다. 우선, 조직몰입($r=.471$, $p<.001$), 공공봉사동기($r=.520$, $p<.001$), 혁신지향문화($r=.345$, $p<.001$), 그리고 커뮤니케이션($r=.270$, $p<.001$)이 혁신행동에 유의미한 정(+)의 상관관계를 가지는 것을 확인하였다. 독립변수 간 상관관계 역시

모두 유의미한 정(+)의 상관관계를 보였으나, 일반적 절사점(correlation coefficients cutoff)인 0.8 이하(Berry & Feldman, 1985)로서 문제가 될 만한 수준은 아니었다. 더불어 독립변수 간 회귀 모형들의 다중공선성(multicollinearity) 문제 가능성을 검토한 결과, 모든 변수들의 분산팽창계수(variance inflation factor: VIF) 값이 절사점인 10(O'Brien, 2007)보다 낮았고, 분산팽창계수 값이 1.02~2.10으로 전체 모형의 평균(1.47)이 1.5 미만으로 나타난 바 각 변수들 간 다중공선성 문제는 크게 우려되지 않는 것으로 나타났다.

〈표 6〉 주요변수의 상관관계 분석 결과

구분	혁신행동	조직몰입	공공봉사동기	혁신지향문화	커뮤니케이션
혁신행동	1.000 (.000)				
조직몰입	.471 (.000)	1.000 (.000)			
공공봉사동기	.520 (.000)	.557 (.000)	1.000		
혁신지향문화	.345 (.000)	.564 (.000)	.385 (.000)	1.000	
커뮤니케이션	.269 (.000)	.489 (.000)	.335 (.000)	.660 (.000)	1.000

3. 회귀분석 결과

본 연구는 4개의 분석모형을 이용하여 독립변수인 조직몰입, 공공봉사동기, 혁신지향문화가 종속 변수인 혁신행동에 미치는 영향을 분석하고, 조절변수인 커뮤니케이션의 조절효과를 확인하고자 다중회귀분석²⁴⁾을 실시하였다. 모형 1에서는 관리자와 비관리자의 구분 없이 중앙공무원 전체 표본을 사용하여 각각의 독립변수가 종속변수에 미치는 영향을 분석하였다. 모형 2는 중앙공무원들 중 관리자 직급에 해당하는 1~4급만을 대상으로, 모형 3은 비관리자 직급에 해당하는 5~9급만을 대상으로 하여 모형 1과 동일 변수들로 분석하였다. 모형 4는 모형 3에 교호작용 변수(interaction term: 혁신지향문화 × 커뮤니케이션)를 더하여 비관리자들에게 조직 내 커뮤니케이션 정도가 혁신 지향문화와 그들의 혁신행동 간의 관계를 조절할 수 있는지를 검증하였다. 구체적인 다중회귀분석 결과는 〈표 7〉과 같다.

24) 모든 모형에 대해 강건 회귀분석(robust regression)을 실시하였다.

회귀분석 결과는 첫째, 4개의 분석모형 모두에서 본 연구의 가설 1에서 제시한 것처럼 공무원의 조직몰입이 혁신행동에 정(+)의 방향으로 유의미한 영향을 미치는 것이 확인되었다(모형 1= $\beta:0.195$, $P<0.01$, 모형 2= $\beta:0.237$, $P<0.05$, 모형 3= $\beta:0.193$, $P<0.01$, 모형 4= $\beta:0.198$, $P<0.01$). 이는 조직에 대한 높은 애착과 일체감, 유대감 등 조직에 대한 높은 몰입이 혁신행동에 긍정적인 영향을 미치고 있음을 나타낸다. 둘째, 4개의 모든 분석모형에서 공공봉사동기가 혁신행동에 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것이 확인되었다(모형 1= $\beta:0.363$, $P<0.01$, 모형 2= $\beta:0.364$, $P<0.01$, 모형 3= $\beta:0.363$, $P<0.01$, 모형 4= $\beta:0.343$, $P<0.01$). 즉 높은 공공봉사동기는 관리자와 비관리자의 구분 없이 공무원의 혁신행동에 긍정적인 영향을 준다는 것이다. 이에 가설 2도 채택되었다.

셋째, 혁신지향문화가 높을수록 혁신행동에 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것이 분석모형 1, 2에서 확인되었다. 중앙부처 공무원 1~4급에 해당하는 관리자들에게는 조직의 혁신지향문화가 혁신행동에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타난 반면(모형 1= $\beta:0.083$, $P<0.01$, 모형 2= $\beta:0.307$, $P<0.01$), 5급 이하 비관리자들에게는 혁신지향문화가 혁신행동에 통계적으로 유의미한 영향을 미치지 않는 것이 분석모형 3에서 확인되었다. 이러한 결과는 관리자와 비관리자 모두를 포함한 모형 1로서는 혁신지향문화가 혁신행동에 미치는 영향을 명확히 알 수 없음을 의미한다. 이에 가설 3이 부분적으로 채택, 더 정확히는 관리자 집단을 대상으로 한 모형 2의 결과로서 가설 3-1이 채택되었다.

넷째, 분석모형 4에서 보여주는 바와 같이 조절변수인 커뮤니케이션과 독립변수인 혁신지향문화와의 교호작용(interaction term)항의 통계적 유의미성 수준이 $p<.01$ 보다 낮고($\beta:0.093$, $P<0.01$), 독립변수인 혁신지향문화 또한 통계적으로 유의미성($\beta:-0.247$, $P<0.01$)을 보여줌에 따라 비관리자 집단에서 커뮤니케이션은 혁신지향문화가 혁신행동에 미치는 영향력을 조절하는 것으로 확인되었다. 하지만, Brambor et al.(2006)에 따르면 교호작용항의 통계적 유의미성만으로 조절변수의 영향력을 단정할 수는 없다. 교호작용항을 조절변수인 커뮤니케이션으로 미분함으로써 알 수 있는 혁신지향문화의 한계효과를 통해 정확한 조절변수의 영향력을 파악할 수 있다는 것이다. 따라서 본 연구에서는 분석모형 4의 다중회귀분석과 더불어 한계효과분석을 실시하였다.

〈표 7〉 다중회귀분석 결과

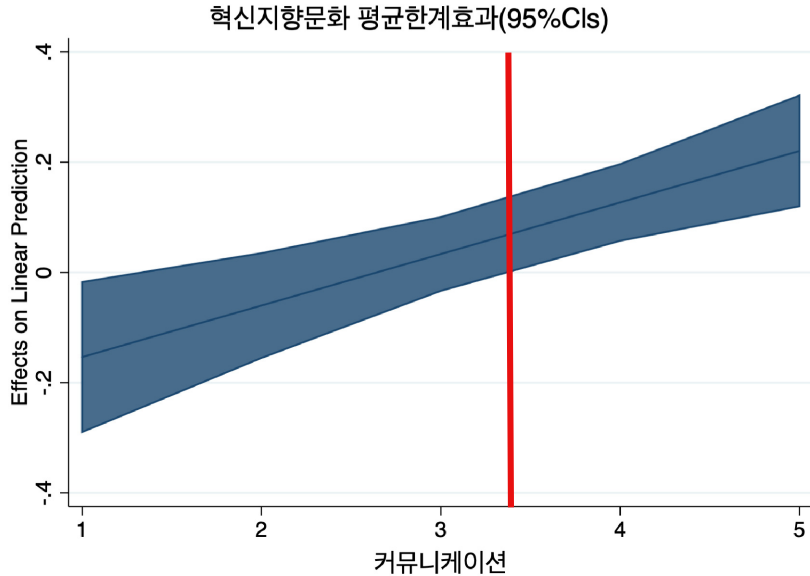
변수	분석모형 1 (관리자+비관리자)		분석모형 2 (관리자)		분석모형 3 (비관리자)		분석모형 4 (비관리자)	
	β	t	β	t	β	t	β	t
조직몰입	.195***	6.30	.237**	2.58	.193***	5.94	.198***	6.08
공공봉사동기	.363***	12.64	.364***	4.84	.363***	12.01	.343***	11.10
혁신지향문화	.083***	2.71	.219***	4.24	.057	1.74	.040	1.72
커뮤니케이션	-.008	-.28	-.092	-1.31	.000	.02	.011	.51
혁신지향문화 × 커뮤니케이션							.047***	3.69
성별	.071**	2.46	.201**	2.00	.066**	2.20	.060**	2.00
나이	.054**	2.05	.105	1.39	.043	1.51	.047	1.68
교육수준	.038	1.92	.075	1.51	.026	1.17	.026	1.18
공무원 입직연도	.006	.45	-.060	-1.54	.011	.83	.010	.79
상수(const)	1.076***	7.92	.662	1.51	1.173***	7.97	2.063***	6.50
F	102.50***		23.86***		83.97***		92.91***	
R ²	.334		.444		.3157		.3239	
N	2,003		209		1,794		1,794	

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

4. 조절효과의 분석: 가설 3-2의 검증

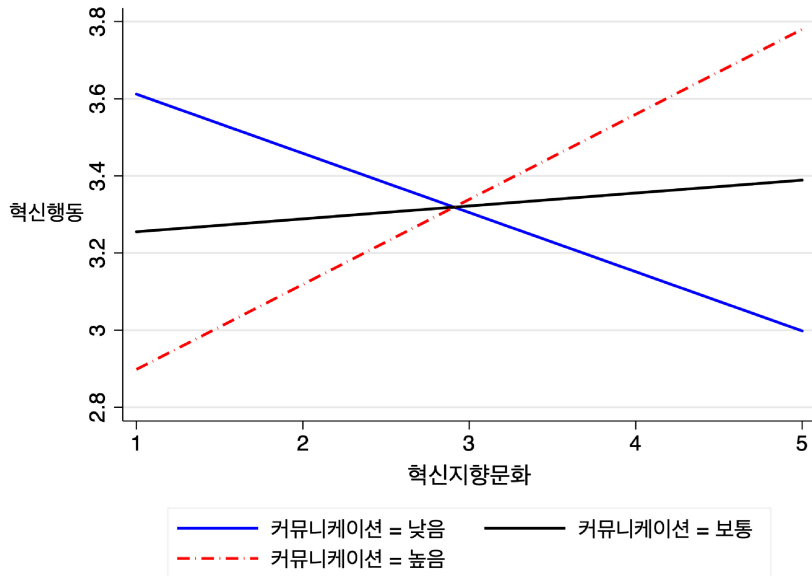
앞서 논의한 바와 같이 비관리자 집단에서 커뮤니케이션 변수의 정확한 조절효과를 분석하기 위해 한계효과분석을 실시하였다. 〈그림 2〉의 평균한계효과 분석 그래프는 비관리자들에게 혁신지향문화가 혁신행동에 통계적으로 유의미한 정(+)의 효과를 나타내기 위해서는 95% 신뢰구간 안에서 적어도 커뮤니케이션이 약 3.3점(적색 선으로 표기) 이상의 값을 가져야 한다는 것을 보여주고 있다. 이는 1,794명의 비관리자들 중 커뮤니케이션에서 3.3점 이하를 나타낸 전체 비관리자들의 약 52%에 해당하는 약 936명에게는 조직의 혁신지향문화가 그들의 혁신행동에 통계적으로 유의미한 정(+)의 효과를 미치지 못하는 것이다. 이로써 본 연구는 조직 내 효과적이고 원활한 수평적·수직적 커뮤니케이션이 이루어질 경우에만 비관리자들에게도 조직의 혁신지향문화가 그들의 혁신행동에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다는 것을 발견하였다. 이에 가설 3-2는 채택되었다.

〈그림 2〉 커뮤니케이션의 변화에 따른 혁신지향문화의 평균한계효과



이러한 관계를 좀 더 명확히 알아보기 위해 〈그림 3〉과 같이 커뮤니케이션의 조절효과에 따른 혁신지향문화가 혁신행동에 미치는 영향을 그래프로 제시하였다. 세 그래프는 커뮤니케이션의 평균값을 기준으로 표준편차 1보다 작은 값을 ‘낮음’, 평균값을 ‘보통’, 표준편차 1보다 큰 값을 ‘높음’으로 설정하여 그린 것인데, 세 그래프의 기울기가 모두 다르다는 것을 확인하였다. 부(-)의 기울기 값을 갖고 있는 커뮤니케이션 ‘낮음’의 그래프는 낮은 커뮤니케이션의 수준을 갖고 있는 조직에서 높은 조직 혁신지향문화가 비관리자들의 혁신행동에 오히려 부정적 영향을 미칠 수 있음을 보여준다. 반대로, 커뮤니케이션의 정도가 보통 이상의 수준을 갖고 있는 조직에서는 혁신지향문화의 수준이 높으면 높을수록 비관리자들의 혁신행동에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 보여준다. 따라서 〈표 8〉과 같이 다중회귀분석 및 한계효과분석의 결과에 따라 최종적으로 가설 1, 가설 2, 가설 3-1, 가설 3-2는 채택되었고 가설 3은 부분적으로 채택되었다.

〈그림 3〉 커뮤니케이션의 조절효과에 따른 혁신행동 예측값



〈표 8〉 가설검증 결과

구분	가설	결과
가설 1	조직몰입은 혁신행동에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.	○
가설 2	공공봉사동기는 혁신행동에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.	○
가설 3	혁신지향문화는 혁신행동에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.	△
가설 3-1	관리자들에게 혁신지향문화는 혁신행동에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.	○
가설 3-2	비관리자들에게 조직 내 커뮤니케이션은 혁신지향문화와 혁신행동의 관계에 조절요인으로 작용할 것이다.	○

○=채택, △=부분채택, X=기각

V. 결론

본 연구는 공무원 혁신행동의 영향요인들 중에서 조직몰입과 공공봉사동기, 혁신지향문화의 영향력, 그리고 관리자와 비관리자를 구분하여 조직 내 커뮤니케이션의 조절효과를 한국행정연구원의 ‘2017 공직생활 실태조사’ 자료를 활용해 분석한 것이다. 중앙부처 공무원 2,003명을 대상으로 혁신행동의 영향요인을 검증하기 위해 총 4개의 회귀분석 모형을 구축하고 총 5개의

가설을 설정하였다. 그동안 변수의 조절효과를 검증하는 행정학 분야의 선행연구들은 회귀분석을 실시하여 단순히 독립변수와 조절효과가 기대되는 조절변수를 곱하는 교호작용(interaction term)을 변수로서 더하고, 그 교호작용 변수가 통계적으로 유의미하면 조절효과가 있는 것으로 결론짓는 것이 일반적인 추세였다. 하지만, 조절변수의 효과를 더욱 정확히 분석하기 위해서는 교호작용 변수의 통계적 유의미성과 더불어 조절변수 변화에 따른 독립변수의 조절변수에 대한 한계효과 분석(marginal effect analysis)이 이루어져야 한다(Brambor et al., 2006). 이런 측면에서 본 연구는 독립변수 및 조절변수의 심도있는 분석을 위하여 다중회귀분석 및 평균한계효과분석을 함께 실시하였고 이를 통해 얻어진 연구 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 조직몰입은 공무원의 혁신행동에 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 공무원이 조직에 대해 높은 수준의 유대감과 일체감, 애착을 더 많이 가질수록 혁신행동의 수준도 높아진다는 의미이다. 따라서 조직과 구성원 간 “심리적·행태적 연결고리”(최낙범·엄석진, 2013: 186)인 조직몰입을 가져오는 요인들에 대한 선행연구를 검토하여 궁극적으로 혁신행동을 유도할 방안으로 연계시켜야 한다. 예를 들어, 국내 조직몰입 연구의 현황과 향후 방향을 포괄적으로 탐색한 이목화·문형구(2014) 연구에서 조직몰입의 선행변수들은 참고할만한 가치가 다분하다.²⁵⁾ 둘째, 공공봉사동기는 혁신행동에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 공공정책 입안에 대한 호감도와 공익에 대한 몰입, 동정심, 자기희생이 형성되어 있는 공무원일수록 조직 발전을 위해 혁신을 지각·개발·실행하는 행태가 두드러지게 나타난다는 것이다. 이는 업무 동기에서 공직자라는 정체성을 기반으로 내재적 측면을 강조하는 공공봉사동기의 형성요인에 대한 분석이 필요하고 또한 개인의 공공봉사동기 형성에 있어서 조직의 역할이 중요함을 강조하는 것으로 해석된다.

셋째, 관리자들에게는 조직의 혁신지향문화가 혁신행동에 정(+)의 영향을 미치는 반면, 비관리자들에게는 조직 내 커뮤니케이션이 잘 이루어질 때에만 혁신지향문화가 혁신행동에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 검증되었다. 더불어 낮은 수준의 수직적·수평적 커뮤니케이션이 전제된 조건에서는 오히려 높은 혁신지향문화가 비관리자들의 혁신행동에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 1급에서 4급까지의 공무원 집단에게는 혁신지향문화가 혁신행동을 유도하는 반면에 5급 이하 공무원 집단에게는 커뮤니케이션 변수의 조절효과에 의해서만 혁신지향문화와 혁신행동의 긍정적 영향관계가 성립된다는 것이다. 이는 관리자와 비관리자 직급에 따른 과업 특성과 권한, 책임

25) 제시된 조직몰입의 선행변수로는 직무 특성(자율성, 피드백, 중요성, 정체성, 다양성, 상호의존성 등), 조직 특성(조직 구조, 조직 문화, 인적자원관리 등), 집단-리더관계 특성(리더십, 임파워먼트, LMX, 상사신뢰 등), 작업경험 특성(공정성, 경력 개발, 내·외재적 보상, 작업안전성, 직무만족 등), 개인 특성(인구통계, 성격 등)이 있다.

정도가 다르기 때문에 조절변수인 커뮤니케이션이 비관리자들의 혁신행동에 핵심 역할을 수행한 것으로 추론된다. 즉 조직이 유연성과 창의성, 위험 감수, 대담함, 도전을 강조하는 혁신지향문화 특성을 지니고 있다 하더라도 비관리자들의 혁신행동을 자발적으로 유발시키기 위해서는 개방적이고 원활한 수평적·수직적 커뮤니케이션이 일정 수준 이상 확보된 상태에서 5급 이하의 공무원들이 업무를 수행해야 한다는 의미이다. Aiken & Hage(1971: 80-81)는 조직 내 커뮤니케이션의 방향에 관해 조직 하위층에 구성원들 숫자가 훨씬 더 많기 때문에 하향적(downward) 커뮤니케이션보다 상향적(upward) 커뮤니케이션이 더욱 중요하고 양(quantity)도 더 많아야 한다고 논의하였다. 이러한 의미에서, 조직 자원 배분에 관한 의사결정권한을 주로 보유·행사하는 관리자들이 조직의 결정사항을 구성원들에게 자세하고 정확히 그리고 적시에 전달하기 위해서는 비관리자들에게 주어진 커뮤니케이션의 질(빈도, 양, 채널, 방식, 방향, 개방성)이 혁신행동의 관건이 될 것이다.

이 같은 분석 결과 논의에 따른 본 연구의 시사점을 제시하면 첫째, 본 연구는 중앙부처 공무원 전체를 대상으로 혁신행동의 영향요인을 분석하는 과정에서 비관리자들에게만 조직 내 커뮤니케이션이 혁신지향문화와 혁신행동의 관계를 조절할 가능성에 주목하고 이를 검증하였다는 점이다. 조직 몰입과 공공봉사동기의 경우에는 관리자와 비관리자 간에 차이 없이, 커뮤니케이션의 질이나 수준에 영향을 받지 않고 혁신행동과 통계적으로 유의미한 정(+)의 상관관계를 가지는 것과는 비교가 된다. 혁신지향문화를 가진 조직에 소속된 5급 이하 비관리자들의 혁신행동이 당연히 제고되는 것이 아니라 조직 내 수평적·수직적 커뮤니케이션이 일정 수준 이상 효과적으로 이루어져 협업 환경이 조성되어야만 한다는 연구 결과는 중요한 정책적·실무적 함의를 가진다. 말하자면, 조직에서 엄밀히 고민해야 할 이슈는 비관리자들의 혁신행동을 발현시킬 커뮤니케이션 시스템을 어떻게 설계·구축·관리할 것인지에 관한 것이다. 조직 구성원의 개인 특성이나 과업 특성, 관계 특성 등을 총체적으로 고려한 상황적합적 접근법을 통해 커뮤니케이션의 다양한 차원들, 즉 공식적·비공식적, 수평적·수직적·대각선적, 상향적·하향적, 정기적·부정기적, 구두·서면·전자매체, 일방적·쌍방적, 개인·집단·조직 수준의 커뮤니케이션에 대한 구체적인 논의 및 고찰이 필요하다고 판단된다.

둘째, 연구 분석 결과를 바탕으로 공무원의 혁신행동에 긍정적인 영향을 줄 수 있는 관리방안에 대한 실무적 제언이 가능하다. 우선 혁신행동의 하위 차원인 혁신 지각, 혁신개발, 혁신 확산, 혁신 공유, 혁신 실행 등이 업무 수행 과정에서 나타날 수 있게끔 제도적 장치를 마련하는 노력이 필요하다. 현재 범정부적 차원에서 공직사회의 적극 행정을 유도하기 위해 기획·시행되고 있는 적극 행정에 대한 면책조항의 법제화, 공무원 복지부동형 소극 행정에 대한 처벌 법제화, 아이디어 공모전이나 경연회, 정책 제안대회, 인사혁신 경진대회, 협업 아이디어 공모, 혁신 아이디어에

대한 포상제도, 우수사례집 제작·배포로 전국적 사례 공유, 조직 내부의 온라인·오프라인 소통창고, 국민디자인단, 혁신역량 제고를 위한 공무원 교육·훈련 등의 내실화를 좀 더 추구하여 공무원의 혁신행동과 연계시키는 것이 바람직하다.²⁶⁾

더불어 공무원의 혁신행동에 대한 제약요인들을 제거하는 것도 중요하다. 공무원이 보수적 의사결정 또는 복지부동 행태를 보이는 이유로 문책성 인사조치 위협에 기인하여 스스로 책임질 일을 만들지 않으려는 학습된 경향성이 제기되어왔다.²⁷⁾ 또 다른 이유²⁸⁾로 5년 대통령 단임제의 한계로 인해 국정 운영 기조의 연속성을 보장받지 못하고 오히려 정부 정책 집행에 최선을 다한 공직자가 배척되는 상황이 벌어지기 때문이라는 점도 자주 제기되었다(신현기·최정민, 2016). 하지만, 혁신의 루틴은 상당 기간 지속되어야 한다는 점에 비추어 볼 때 정권 변화나 정치적 논쟁과는 상관없이 혁신의 연속성과 지속성이 확보되어야 할 필요성이 크다. 이러한 업무 관련 공무원의 혁신행동을 제약하는 조건들을 해소하면서 조직몰입과 공공봉사동기의 긍정적 영향력을 극대화시키기 위해, 공무원 개개인의 동기 부여 요인을 식별하고 적합한 경제적·사회심리적 인센티브 부여 등의 방안도 고려해야 한다.

셋째, 공무원의 혁신행동의 영향요인을 분석한 대부분의 선행연구들²⁹⁾에서는 통제변수로 인구통계학적 특성(성별, 연령, 학력, 직급, 근속연수, 혼인상태 등)을 설정하는 반면에 본 연구에서는 인구통계학적 특성 중 직급을 관리자와 비관리자로 구분하여 각각의 독립변수들과 혁신행동 간의 관계에서 어떠한 차이가 나타나는지를 분석하였다는 점에서 방법론적인 의의가 있다. 직급별로 상이한 공무원의 혁신행동에 영향을 미치는 요인에 따라 혁신행동 수준을 높이기 위한 다른 관리적 접근 방식을 취해야 한다는 것은 정책결정자나 실무자에게 시사하는 바가 크다고 판단된다.

이와 같은 연구의 긍정적 함의에도 불구하고 본 연구는 다음과 같은 한계점 또한 가진다. 우선,

26) '공무원 혁신 아이디어'라는 주제로 인터넷을 검색한 결과, 인천시 공무원 아이디어 공모의 장인 '상상e가득 시정경연회' 강원도청 '직장문화 개선을 위한 월별 캠페인 아이디어 공모전' 오산시 직무발명 보상조례를 통한 공무원의 직무발명 사항과 우수제안에 대한 산업재산권 확보, 인사혁신처의 '공무원 후생복지 서비스 아이디어 공모' 행정안전부의 '지방인사혁신 경진대회'와 지방인사혁신 우수사례집 제작·배포, '제안 활성화 우수기관 평가,' 하남시청 내부직원 소통창구인 '말하면 통한다,' 지방자치인재개발원의 '지방 공무원 정책연구 경진대회,' 마포구청의 '혁신 제안 아이디어 공모,' 서귀포시의 혁신 아이디어 발굴을 위한 새내기 공무원(8~9급)으로 구성된 미래전략팀(액션러닝) 운영, 용인시의 '공무원 학습·연구동아리 연구 발표회,' 홍천군의 젊은 공무원 '혁신 아이디어 발굴단' 등 다수 게시되어 있었다.

27) 한 스타트업 관계자가 공무원에게 직접 들은 이야기로 '내가 이 부처에 있는 동안은 규제를 풀지 않겠다'라는 단호한 어조에서 책임질 일을 만들지 않겠다는 의지 표현을 느꼈다(출처: PR news, '스타트업계 문제 해결, 공무원스러움부터 바뀌어야 한다?' 2018.9.27.; <http://www.the-pr.co.kr>).

28) 출처: 비즈니스워치, '월급쟁이 여러분, 당신의 영혼은 있습니까?' 2014.7.15.; 한국정책신문, '공무원 '무사안일·복지부동'은 5년 단임제 때문,' 2016.3.23.

29) 예외적으로, 조일형 외(2018)는 직급에 따라 문화재청 구성원들이 현재 인식하고 있는 조직 문화의 유형을 비교한 결과, 고위직 공무원들이 위계지향문화에 대한 인식이 높은 반면에 하위직 공무원들은 관계/혁신지향문화에 대한 인식이 높게 나타나 직급별 인식 차이를 발견하였다.

본 연구는 광역자치단체 공무원을 제외하고 중앙부처 공무원만을 대상으로 혁신행동에 대한 실증 분석을 시행하였기 때문에 연구 결과를 전체 공무원에게 일반화시켜 논의하는 데 일정 부분 한계가 따른다. 그리고 본 연구에서 활용한 한국행정연구원의 '2017 공직생활 실태조사' 자료가 제공하는 제한된 정보에 기인하여 관리자 집단과 비관리자 집단을 5급을 기준으로 구분해 직급을 동일하게 적용하였으나, 이는 행정부처 간 직급별 차이점을 반영하지 못하였다는 한계가 있다.

따라서 후속연구에서는 중앙부처 및 광역·기초 자치단체의 공무원들 전체로 연구대상 범위를 확대하고 각 행정부처별 직급을 명확히 구분하여 직급별 혁신행동의 영향요인을 비교 분석할 필요가 있다. 그리고 공무원의 혁신행동을 제고하기 위해 조직몰입과 공공봉사동기, 혁신지향문화, 조직 내 수평적·수직적 커뮤니케이션을 어떻게 설계하고 관리해야 하는지에 대한 실효적 방안을 제시하는 연구가 좀 더 많이 산출되어야 할 것이다. 특히 공무원의 혁신행동을 최대한 제고할 수 있는 조직 내부 커뮤니케이션의 다양한 특성 차원을 규명하는 연구도 진행되기를 기대한다.

참고문헌

- 김경민. (2016). 조직커뮤니케이션 만족이 혁신행동에 미치는 영향: 조직신뢰의 매개효과 검증을 중심으로. 영남대학교 석사학위논문.
- 김경태·박현주·정홍상. (2016). 임파워링 리더십과 직무몰입, 혁신행동, 직무성과 간의 인과적 관계에 대한 실증연구: 대구광역시 일선 소방공무원을 대상으로. <한국행정논집>. 28(3): 517-538.
- 김대원. (2014). 관료들의 혁신행동 의지 영향요인 분석: 임파워링 리더의 행동과 셀프 리더십을 중심으로. <행정논총>. 52(1): 35-62.
- 김세화. (2009). 셀프리더십이 역할행동, 조직시민행동 및 혁신행동에 미치는 영향. 전남대학교 석사학위논문.
- 김영은·심동철·김상묵. (2018). 공공기관의 조직가치가 공공봉사동기와 업무열의에 미치는 영향. <한국행정학보>. 52(4): 55-85.
- 김종범. (2012). 조직 커뮤니케이션이 조직몰입·혁신행동에 미치는 영향 연구: 지역민영방송사 종사자들을 중심으로. 전북대학교 석사학위논문.
- 김종우·이지우·백유성. (2007). 조직내 교환관계, 조직몰입 및 혁신적 업무행동의 관계. <경영연구>. 22(4): 117-150.
- 김진욱·장영철·안치용. (2013). 공유리더십이 종업원 인게이지먼트에 미치는 영향: 회복탄력성의 조절효과를 중심으로. <생산성논집>. 27(4): 89-121.
- 김태호·노종호. (2010). 공공봉사동기가 조직 구성원의 혁신행동에 미치는 영향에 관한 연구. <행정논총>. 48(3): 143-169.
- 김호균. (2007). 리더십이 직무만족, 조직몰입, 조직시민행동에 미치는 효과: 어느 지방 자치단체의 사례. 한국행정학회 추계학술대회 발표논문집.
- 김화연·오현규. (2018). 업무자율성, 근무환경, 혁신지향문화가 공무원의 혁신행동에 미치는 영향: 스마트워크센터 이용 만족도에 따른 영향력 차이 검증을 중심으로. <사회과학연구>. 29(3): 243-266.
- 곽삼근. (2008). <여성주의 교육학: 학습 리더십의 출현과 그 의미>. 이화여자대학교출판부.
- 권중생. (2011). 혁신적 조직문화가 인적자원의 혁신성과 조직몰입에 미치는 영향. <경영연구>. 26(1): 153-182.
- 남승하·정종원. (2017). 자기효능감과 직무만족이 조직구성원의 혁신행동과 직무성과에 미치는 영향: 혁신행동의 매개효과를 중심으로. <한국인사행정학회보>. 16(4):27-56.

- 류은영·유민봉. (2008). 변혁적·거래적 리더십이 혁신행동에 미치는 영향에 있어 리더 감성지능의 매개효과: LISREL과 매개회귀분석을 적용하여. <한국행정학보>. 42(4): 151-177.
- 민병철. (2012). 셀프리더십의 영향요인과 효과에 관한 연구: 의료기관 조직구성원을 중심으로. 한성대학교 박사학위논문.
- 박계홍·김학준. (2010). 상사에 대한 신뢰가 혁신행동과 조직시민행동에 미치는 영향: 임파워먼트와 커뮤니케이션의 매개효과를 중심으로. <상업교육연구>. 24(2):105-129.
- 박순환·이병철. (2017). 공공봉사동기의 영향요인과 효과에 관한 연구: 정부출연기관 조직구성원을 중심으로. <지방정부연구>. 21(2): 181-207.
- 백영미·김성국(2000). 문제해결스타일, 리더와 맴버간의 교환관계, 태도 및 경쟁압력에 대한 지각과 혁신적인 행동간의 관계. <한국인사관리학회>. 8(1): 105-163.
- 서강현. (2013). 소방공무원의 셀프리더십이 혁신행동, 조직몰입 및 조직시민행동에 미치는 영향: 경상북도 소방공무원을 중심으로. 경북대학교 석사학위논문.
- 송운석. (2010). 공공기관 업무집단의 특성이 혁신행동에 미치는 영향. <한국행정논집>. 22(3): 693-720.
- 송운석·김용빈. (2010). 조직신뢰와 혁신행동과의 관계에 관한 연구: 조직몰입의 매개효과를 중심으로. <사회과학연구>. 26(3): 127-151.
- 송운석·이민호. (2011). 개인성격과 혁신행동과의 관계에 대한 조직신뢰의 매개효과에 관한 연구. <사회과학연구>. 27(1): 1-28.
- 신현기·최정민. (2016). 공무원에 대한 언론의 부정적 보도: 대통령의 ‘공직사정’의제 및 대중의 인식과의 상관관계를 중심으로. <행정논총>. 54(3): 27-51.
- 신황용·이희선. (2013). 조직공정성과 조직몰입 및 혁신적 업무행동 간의 구조적 인과관계 분석 <한국행정학보>. 47(3): 157-179.
- 심재권·정석환. (2007). 근무평정의 공정성수용인식이 하위직 공무원의 혁신적 업무행동에 미치는 영향. <한국행정학보>. 42(2): 141-166.
- 안대영·서강현·정홍상. (2013). 일선 소방 공무원의 조직 행태에 관한 실증연구: 셀프리더십, 조직 몰입, 혁신행동, 조직 시민 행동 간의 관계를 중심으로. <한국위기관리논집>. 9(8): 193-210.
- 이규만. (2013). 사회적 교환관계와 조직몰입 및 혁신행동 간의 관련성: 울산지역 공무원을 중심으로. <지역산업연구>. 36(2): 25-45.
- 이목화·문형구. (2014). 국내 조직몰입 연구의 현황과 향후 방향. <조직과 인사관리연구>. 38(2): 143-221.

- 이수창·이환범. (2008). 직무특성과 조직몰입 간의 관계에 있어서 행정조직문화의 조절효과 분석: 경상북도 시·군을 중심으로. <한국지방자치연구>. 10(2): 139-162.
- 이인석. (1999). 혁신행동의 선행요인에 관한 실증적 연구. <인사관리연구>. 23(1): 89-113.
- 이하영. (2017). 인적자원관리가 공무원의 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구. <한국 행정학보>. 51(2): 315-347.
- 이형우. (2016). 리더신뢰의 영향요인에 관한 연구: 부하의 경력개발단계에 따른 영향력 차이 비교. <행정논총>. 54(2): 181-206.
- 이홍재·한수영. (2013). 지방정부 공무원의 CoP 활동 선행요인과 혁신행동에 관한 연구: Triandis 모형을 중심으로. <지방정부연구>. 17(2): 169-188.
- 이홍재·차용진. (2015). 경찰조직의 사회자본이 혁신행동에 미치는 영향: 직무만족의 매개효과를 중심으로. <한국조직학회보>. 12(1): 25-48.
- 장다정. (2014). 공공부문의 조직특성이 창의적 행동에 미치는 영향에 관한 연구: 공무원과 공공기관 종사자 인식 비교를 중심으로. 국민대학교 박사학위논문.
- 전기환. (2003). 조직문화가 구성원의 창의적 역량에 미치는 영향. 가천대학교 박사학위논문.
- 전영환. (2016). 공무원 조직의 관리 역량(성과관리, 조직문화, 리더십)이 조직구성원의 혁신행동에 미치는 영향: 개인-조직 부합성의 매개효과를 중심으로. 국민대학교 석사학위논문.
- 정석환. (2008). 심리적 임파워먼트와 혁신적 업무행동: 하위직 공무원을 중심으로. <국가정책연구>. 22(1): 107-133.
- 정석환. (2009). 조직 내 사회적 교환관계가 공무원의 혁신적 업무행동에 미치는 영향. <한국행정연구>. 18(1): 3-33.
- 정석환. (2014). 상사유머가 공무원의 혁신적 업무행동에 미치는 영향. <한국콘텐츠학회 논문지>. 14(12): 733-743.
- 정원호·윤인수. (2016). 셀프리더십이 혁신행동에 미치는 영향: 절차공정성의 조절효과. <인적자원관리연구>. 23(5): 135-156.
- 조대연. (2014). 공무원의 직무특성과 혁신행동 관계에서 조직지원인식의 매개효과. 고려대학교 박사학위논문.
- 조일형·전인석·채경진. (2018). 조직문화가 구성원의 혁신행동에 미치는 영향: 문화재청을 대상으로. <정부와 정책>. 10(2): 5-24.
- 주희. (2010). 호텔 직원의 셀프 리더십이 혁신행동에 미치는 영향: 직무동기의 조절효과를 중심으로. 세종대학교 석사학위논문.

- 진윤희·김성중. (2015). 직무자율성이 혁신행동에 미치는 영향. <한국콘텐츠학회논문지>. 15(1): 451-461.
- 진윤희. (2016). 조직문화인식이 혁신행동에 미치는 영향: 조직지원인식의 매개효과. <정책개발 연구>. 16(2): 93-119.
- 차동욱·김정식. (2011). 중간관리자의 임파워링 리더십과 직무몰입, 조직몰입, 조직시민행동간의 관계. <조직과 인사관리연구>. 35(1): 171-198.
- 최낙범·엄석진. (2013). 조직공정성 인식이 조직몰입에 미치는 영향: 경찰조직에서의 상호작용 공정성을 중심으로. <한국행정학보>. 47(3): 181-212.
- 최철휴. (2011). LMX와 혁신적 업무행동의 관계에서 커뮤니케이션 개방성의 매개역할. 부경대학교 석사학위논문.
- 탁진국. (2007). 성별과 직급에 따른 정서지능의 차이와 정서지능과 직무스트레스 및 스트레스 대처양식과의 관계. <한국심리학회지>. 12(2): 307-324.
- Ahmed, P. K. (1998). Culture and Climate for Innovation. *European Journal of Innovation Management*, 1(1): 30-43.
- Aiken, M., & Hage, J. (1971). The Organic Organization and Innovation. *Sociology*, 5: 63-82.
- Amabile, T. M. (1988). A Model of Creativity and Innovation in Organizations. *Research in Organizational Behavior*, 10: 123-167.
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, T., Lazenby, F., & Herron, M. (1996). Assessing the Work Environment for Creativity. *Academy of Management Journal*, 39: 1154-1184.
- Antonicic, B. (2007). Intrapreneurship: A Comparative Structural Equation Modeling Study. *Industrial Management & Data Systems*, 107(3): 309-325.
- 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(6): 477-499.
- Berry, W. D., & Feldman, S. (1985). Multiple Regression in Practice. Sage University Paper Series on Quantitative Applications in the Social Sciences. Newbury Park, CA: Sage.
- Blau, P. (1986). *Exchange and Power in Social Life*. New York, NY: Routledge.
- Brambor, T., Clark, W. R., & Golder, M. (2006). Understanding Interaction Models: Improving Empirical Analyses. *Political Analysis*, 14(1): 63-82.
- Brewer, G. A., & Selden, S. C. (1998). Whistle Blowers in the Federal Civil Service: New

- Evidence of the Public Service Ethic. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 8(3): 413-439
- Brewer, G. A., Selden, S. C., & Facer II, R. L. (2000). Individual Conceptions of Public Service Motivation. *Public Administration Review*, 60(3): 254-264.
- Camerson, K. S., & Quinn, R. E. (1999). Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Crewson, P. E. (1997). Public-Service Motivation: Building Empirical Evidence of Incidence and Effect. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 7(4): 499-518.
- Damanpour, F. (1991). Organizational Innovation: A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators. *Academy of Management Journal*, 34(3): 555-590.
- Emerson, R. M. (1976). Social Exchange Theory. *Annual Review of Sociology*, 2(1): 335-362.
- Hatmaker, D., Hassan, S., & Wright, B. E. (2014). Encouraging Innovative Behavior: The Effects of Leader-Member Exchange and Public Service Motivation. *Academy of Management Proceedings*.
- Houston, D. J. (2000). Public-Service Motivation: A Multivariate Test. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10(4): 713-728.
- Hülsheger, U. R., Anderson, N., & Salgado, J. F. (2009). Team-level Predictors of Innovation at Work: A Comprehensive Meta-analysis Spanning Three Decades of Research. *Journal of Applied Psychology*, 94(5): 1128-1145.
- Janssen, O. (2000). Job Demands, Perceptions of Effort-Reward Fairness and Innovative Work Behavior. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73: 287-302.
- Kanter, R. M. (1988). When a Thousand Flowers Bloom: Structural, Collective, and Social Conditions for Innovation in Organization. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, 169-211. Greenwich, CT: JAI Press.
- Kraut, R. E., Rice, R. E., Cool, C., & Fish, R. S. Varieties of Social Influence: The Role of Utility and Norms in the Success of a New Communication Medium. *Organization Science*, 9(4): 437-453.
- Lin, H. (2007). Knowledge Sharing and Firm Innovation Capability: An Empirical Study. *International Journal of Manpower*, 28(3): 315-332.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A Three-component Conceptualization of Organizational

- Commitment. *Human Resource Management Review*, 1: 61-89.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4): 538-551.
- Miron, E., Erez, M., & Naven, E. (2004). Do Personal Characteristics and Cultural Values That Promote Innovation, Quality, and Efficiency Compete or Complement Each Other?. *Journal of Organizational Behavior*, 25(2): 175-199.
- Muhammad, A. H., Muhammad, U., & Hussain, J. (2017). Enhancing Employee Innovative Behavior: The Moderating Effects of Organizational Tenure. *Pakistan Journal of Commerce & Social Sciences*, 11(3): 814-832.
- Myers, M. T., & Myers, G. E. (1982). *Managing by Communication: An Organizational Approach*. New York: McGraw-Hill Book Company.
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric Theory*. New York, NY: McGraw-Hill.
- O'Brien, R. M. (2007). A Caution regarding Rules of Thumb for Variance Inflation Factors. *Quality & Quantity*, 41(5): 673-690.
- Perry, J. L., & Wise, L. R. (1990). Motivational Bases of Public Services. *Public Administration Review*, 50(3): 367-373.
- Perry, J. L. (1996). Measuring Public Service Motivation: An Assessment of Construct Reliability and Validity. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 6(1): 5-22.
- Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1983). A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis. *Management Science*, 29(3): 363-377
- Quinn, R. E., & Kimberly, J. R. (1984). Paradox, Planning, and Perseverance: Guidelines for Managerial Practice. In J. R. Kimberly & R. E. Quinn(Eds.), *New Futures: The Challenge of Managing Corporate Transitions*. pp. 295-313. Homewood, IL: Dow JonesIrwin.
- Pandey, S. K., & Garnett, J. L. (2006). Exploring Public Sector Communication Performance: Testing a Model and Drawing Implications. *Public administration Review*, 66(1): 37-51.
- Patti, A. L., Fok, L. Y., & Hartman, S. J. (2004). Differences between Managers and Line Employees in a Quality Management Environment. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 21(2): 214-230.

- Rogers, D. P. (1987). The Development of a Measure of Perceived Communication Openness, *International Journal of Business Communication*, 24(4): 53-61.
- Ross, P. F. (1974). Innovation Adoption by Organizations, *Personnel Psychology*, 27: 21-47.
- Savery, L. K. (1988). Comparison of Managerial and Non-managerial Employees' Desired and Perceived Motivators and Job Satisfaction Levels, *Leadership & Organization Development Journal*, 9(1): 17-22.
- 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.
- Shannon, C. E., & Weaver, W. (1949). *The Mathematical Theory of Communication*. Urbana, IL: University of Illinois Press.
- Stull, M. G. (2004). Exploring the Factors That Promote Risk Taking, Innovativeness, and Proactiveness among Managers and Employees: The Influence of Trust, Motivational, and Enabling Mechanisms. Case Western Reserve University, Doctoral Dissertation.
- Torrance, E. P. (1983). Role of Mentors in Creative Achievement, *The Creative Child and Adult Quarterly*, 8: 8-18.
- Van de Ven, A. H. (1986). Central Problems in the Management of Innovation, *Management Science*, 32(5): 590-607.
- Van Dyne, L., Graham, J. W., & Dienesch, R. M. (1994). Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Measurement and Validation, *Academy of Management Journal*, 37(4): 765-802.
- Wright, B. E., Christensen, R. K., & Isett, K. R. (2013). Motivated to Adapt? The Role of Public Service Motivation as Employees Face Organizational Change, *Public Administration Review*, 73(5): 738-747.
- Zammuto, R. F., & Krakower, J. Y. (1991). Quantitative and Qualitative Studies of Organizational Culture, *Research in Organizational Change and Development*, 5: 83-114.

기고일: 2019. 4. 30.

심사일: 2019. 5. 14.

확정일: 2019. 6. 13.

The Korean Journal of Public Administration

Volume 28 Number 2

2019

CONTENTS

- ◎ The Effect of Organizational Commitment, Public Service Motivation, and Innovation-Oriented Culture on Innovative Behavior of Public Officials: Focusing on the moderating effect of communication with comparison between managers and non-managers
..... Ji Sun Kang / Gook Jin Kim

This study analyzed the impacts of organizational commitment, public service motivation(PSM), and innovation-oriented culture on innovative behavior(IB) of public officials. Additionally, moderating effect of communication within an organization was verified by classifying public officials into managers' and non-managers' group. The results showed that 1) organizational commitment and PSM have a significant positive effect on public officials' IB., 2) While innovation-oriented culture has a significant positive effect on IB of public officials in the managers' group, it does not have the effect in the non-managers' group. It turned out that communication within an organization moderates the relationship between innovation-oriented culture and IB of public officials in the non-managers' group. In other words, innovation-oriented culture has a more positive effect on public officials' IB only when effective vertical and horizontal communication within an organization takes place for non-managers. These findings offer empirical validation of the differences in the process of inducing IB according to the rank of public officials' position, which leads to policy and practical implications for enhancing public officials' IB.

Key words: Innovative behavior, Communication, Innovation-oriented culture, Organizational commitment, Public service motivation