

의사결정 참여가 조직 내 의사소통에 미치는 영향*

- 조직목표 명확성의 조절효과 -

Enhancing Organizational Communication - The Role of Decision-Making Participation and Goal Clarity in Public Organizations -

김 동 신 (대구대학교 행정학과 교수 - 제1저자)

황 광 선 (가천대학교 행정학과 교수 - 교신저자)

Abstract

Dong Shin Kim / Kwangseon Hwang

This study investigates the impact of decision-making participation on communication within public organizations, with a particular focus on how the clarity of organizational goals moderates this relationship. Using data from the 2022 Public Service Life Survey conducted by the Korea Institute of Public Administration, the research examines communication practices among public officials in central and local administrative agencies. The findings reveal that participation in decision-making is a key factor that positively influences communication across multiple levels within public organizations. Specifically, it enhances interdepartmental communication, vertical communication between different hierarchical levels, and horizontal communication among colleagues. Additionally, the clarity of organizational goals emerges as a significant contributor to improved communication, particularly between departments and among peers. However, its influence on vertical communication is less pronounced. Furthermore, the study highlights that the clarity of organizational goals strengthens the positive effect of decision-making participation on overall communication within the organization. This moderating effect is especially evident in enhancing both interdepartmental and vertical communication, although it has a limited impact on horizontal communication. These insights underscore the importance of fostering participation in decision-making and ensuring clear organizational goals to facilitate effective communication within public organizations.

Keywords: Communication, decision-making participation, organizational goals, self-determination theory, moderating effects

* 이 논문은 2023년도 가천대학교 교내연구비 지원에 의한 결과임(GCU-202305030001).

I. 서론

조직 내 의사소통은 조직의 다양한 기능에 영향을 미친다. 조직 구성원의 측면에서 보면, 조직구성원들의 행태는 의사소통과 밀접하게 연관되어 있다. 구체적으로 살펴보면, 조직 내 의사소통의 정도에 따라 조직 구성원의 합리적 의사결정의 정도가 달라질 수 있다. 수직적 의사소통은 조직의 관리자 또는 상관이 구성원 또는 부하에게 어떤 업무를 부여하고 어떤 범위까지 업무를 수행해야 할지를 알려준다. 그와 반대로 부하는 상관에게 자신이 처리한 업무의 결과를 보고하거나 업무 수행에 있어서 해결하기 어려운 난관이나 문제점을 제시하여 그들의 직무에 대한 최선의 결과물이 나올 수 있도록 할 수 있다. 조직 관리자에게는 조직 내 의사소통의 과정을 통해 조직 전체의 목표를 이룰 수 있도록 조직 구성원의 직무 수행을 조정하고 통제할 수 있게 된다.

또한 조직 내 의사소통은 각 구성원들의 동기부여에도 영향을 줄 수 있다. 조직 구성원은 의사소통 과정을 통해 그들이 수행할 직무의 목표를 명확히 할 수 있을 뿐만 아니라, 그 직무의 결과에 의해 그들이 얻게 될 보상 또는 책임에 대해서 인지할 수 있다. 원활한 조직 내 의사소통은 목표 달성을 위해 직무수행을 효과적으로 할 수 있는 방법을 발견하기도 한다. 직무수행에 있어서 부족한 점을 보완하기도 하고 목표 방향으로 잘 진행되고 있는 상황에 대한 정보를 조직 내 의사소통의 과정을 통해 확인할 수 있다. 이와 같은 과정을 통해 조직 구성원들은 직무에 대한 동기부여 및 직무 숙련도도 높일 수 있다.

조직 내 의사소통은 조직 구성원들의 사회적 만족감을 높이는 역할을 수행한다. 조직 구성원은 의사소통의 과정을 통해 그들이 가지고 있는 생각과 감정을 전달하거나 수용하게 된다. 이 과정은 조직 내에서 구성원들의 사회적 욕구가 충족된다(이창원·최창현·최천근, 2012). 더불어 의사소통을 통해 부서간 협력과 조정의 과정이 이루어지도록 한다.

조직 내 의사소통이 조직에 있어서 다양하고 중요한 역할을 수행함에도 불구하고 조직 내 의사소통에 미치는 영향력에 대한 연구는 그리 많지 않은 편이다. 많은 연구들이 조직 내 의사소통이 조직의 다른 요인들, 예를 들면, 조직성과, 조직효율성, 조직혁신 등에 미치는 원인 효과 또는 매개 및 조절효과에 집중하고 있다. 조직 내 의사소통의 중요성이 점차 중요해지는 상황에서 조직 내 의사소통에 미치는 요인을 살펴보는 것은 중요한 연구과제라 할 수 있다.

본 연구에서는 공공조직 내 의사소통에 미치는 영향요인에 대해 살펴보고자 한다. 조직 내 의사소통의 세부적인 요인을 살펴보기 위해 조직 내 의사소통을 나누어 살펴본다. 다시 말해서, 조직 내 의사소통을 수직적 의사소통과 수평적 의사소통 및 부서 간 의사소통으로 나눈다. 수직적 의사소통은 부서 내의 업무를 수행하는데 있어서 상사와 부하 간 의사소통을 의미하고 수평적 의사소통은 부서 내 업무를 수행하는데 동료 간 의사소통을 의미한다. 부서 간 의사소통은 업무의 협조가 요구되는 부서들의 의사소통을 의미한다. 조직 내 의사소통을 분리해서 살펴보는 이유는 부서 내의 상하간 의사소통 및 수평적 의사소통과 조직 간 의사소통의 원인이 다를 수 있기 때문이다.

특히 조직 구성원의 의사결정 참여의 정도가 공공조직 내 의사소통에 미치는 영향력을 살펴보고 조직 구성원의 의사결정 참여와 공공조직 내 의사소통의 관계에서 조직 목표의 명확한 인식의 조절효과를 살펴보고자 한다. 조직 구성원의 의사결정 참여는 조직 내에서 구성원들이 수동적 존재가 아닌 능동적 역할을 수행할 수 있는 존재라는 것을 인식하게 되는 역할을 한다. 조직 내에서도 구성원 스스로가 조직의 의사결정에 영향을 미치고 있다는 인식을 강화할 때 적극적 의사소통의 참여 동기가 강화되어 질 수 있다. 또한 조직 목표에 대한 인식의 명확성은 조직 내에서 의사소통의 필요성을 강화할 수 있을 것이라 가정한다. 조직 내 의사소통에 미치는 영향력의 역학적 관계에 대해 살펴봄으로써 조직 내 의사소통의 세부적 요인 및 실질적 함의를 찾아내고자 한다.

II. 이론적 배경

1. 조직 내 의사소통

사회를 이루고 있는 인간은 필수적으로 의사소통을 통해 생활을 영위해 나간다. George & Jones(2005)는 의사소통을 다수의 개인과 집단들이 서로의 정보를 공유하면서 상호간 이해에 하는 것이라고 정의한다. 의사소통의 개념은 타인과 정보를 나누며 공유하는 것으로 의미 전달을 넘어서 정보의 상호간 공유를 의미한다(김병철·안종묵, 2005). 의사소통은 한 사람에게서 다른 사람에게 일반적으로 정보가 전달되는 것에 초점을 맞추고 있는 의사전달과는 차이가 존재하나 통상적으로 의사소통을 의사전달과 유사한 의미로 사용하고 있다. 이런 측면에서 조직 내 의사소통은 조직 구성원들이 조직 내에서 정보가 전달되고 수용되어 상호간 정보와 의미가 공유되는 특징을 가지고 있다.

많은 학자들은 조직의 의사소통에 대한 다양한 기능적 견해를 제시하고 있다. 진중순 외(2022)는 의사소통의 기능을 조정 및 통제 기능, 동기유발 기능, 사회적 욕구 충족 기능, 의사결정 합리화 기능, 조직체 유지 기능, 리더십 발휘 기능을 발휘할 수 있다고 설명한다. Scott & Mitchell(1976)은 조직 의사소통의 기능을 구성원의 통제 기능, 조직 목표에 대한 조직 구성원들의 동기부여 기능, 사회적 욕구충족 기능, 정보제공 기능을 제시한다. Mayers & Mayers(1982)는 조직 의사소통의 기능을 크게 여섯 가지로 제시하고 있다. 구체적으로는 조직 의사소통의 기능을 생산과 규제기능, 개혁 기능, 사회화 기능, 경영활동의 도구 기능, 관계 증진 도구 기능, 참여 및 접근 도구 기능으로 나눈다. 이외에도 생산기능, 체제 유지기능, 개혁기능, 체제 유지 기능, 환경 적응기능, 조정기능, 참여 촉진 기능, 리더십 기능 등 다양한 조직 의사소통의 기능을 보여주고 있다(이봉행, 2002; 이종화, 1987).

조직 내 의사소통의 방식은 조직 구조와 밀접하게 연관되어 있다. 조직 구조적 측면에서 의사소

통을 유형화하면 수직적 의사소통 방식과 수평적 의사소통 방식으로 구분할 수 있다. 수직적 의사소통 방식은 조직 내 명령과 보고 계통의 의사소통 구조를 활용하여 이루어지는 상관과 부하 또는 관리자와 구성원들의 의사소통이다. 수평적 의사소통은 동등한 관계에서 상호간 의사소통을 하는 방식을 의미한다. 수평적 의사소통은 동료와의 의사소통과 부서 간 의사소통으로 나눌 수 있다. 동료와의 의사소통과 부서 간 의사소통은 조직 내 협력 뿐만 아니라 구성원 간 또는 부서 간의 갈등을 조절하고 업무의 조정을 통해 조직 성과에 영향을 줄 수 있다(김철우, 2013).

조직 내 의사소통은 조직의 공식적 요인과 비공식적 요인에 영향을 주어 조직의 효과적인 운영을 위해서 매우 필수적인 요소라고 할 수 있다. 조직 내 의사소통 과정을 통해 구성원들의 지식과 정보 교환을 통해 조직의 목표 달성을 이루어 조직의 생존 및 번영을 누리는데 역할을 한다. 또한 구성원들의 의사소통을 통해 관계적 욕구를 충족시켜 정서적, 심리적 요인에 영향을 미치기도 한다. 조직 내 의사소통이 원활히 이루어지지 않을 때 조직적 차원에서는 조직의 효과성을 낮추는 요인이 되기도 하고, 개인적 차원에서는 구성원들이 조직 내에서 소외감이나 무기력함을 느끼거나 조직 몰입을 방해하여 조직에 대한 동기부여가 떨어져 조직의 경쟁력을 낮추는 요인이 될 수 있다(전진선·최응렬, 2017).

2. 자기결정 이론과 의사결정 참여

자기결정이론(self-determination theory)은 자율적이며 자치적인 동기부여와 통제된 동기부여를 구분한다(Deci & Ryan, 2008). 자기결정이론에 의하면, 자기결정이란 자신의 행동에 대해 자신이 의사결정 할 수 있는 능력을 의미하고, 자신에 대한 의사결정의 유무와 의사결정에 있어서 자신의 의사가 어느 정도인가는 향후 자신의 행동에 영향을 미칠 수 있다고 주장한다한다(Deci & Ryan, 1985). 자신의 의사결정 과정은 정신적 욕구(psychological needs)와 밀접하게 연결되어 있다고 주장하면서 정신적 욕구가 자율성, 경쟁성, 관계성에 영향을 주는 중요한 요인으로 여긴다(Trepanier et al., 2015). 정신적 욕구가 충족되는 과정에서 개인에게 있어서 정신적 성장과 행복이 이루어지는 경향이 있다. 자율성은 인간이 자신에 대해 지시와 동시에 지시에 대한 승인을 의미하고 이를 통해 지속적 노력에 기여하고 궁극적으로 효과적인 성과에 도움을 줄 수 있다. 또한 자율성은 자신에게 의미있고 가치있는 것에 자신이 결정할 수 있는 내적 동기를 강하게 가진다. 개인은 자신이 추구하는 목표를 위해 적극적으로 자신의 행동이 자신의 결정에 의해 수행되기를 기대하면서 삶의 만족과 행복을 향상시킨다(Reis. et al., 2000).

조직 구성원들의 참여를 통한 조직 관리는 실질적인 조직성과의 향상을 위해 1970년대 이후에 활발히 연구되어 왔다(Kaufman, 2001). 조직 구성원들의 참여의 핵심은 조직 구성원들이 의사결정 과정에 참여하여 자신들의 의사를 표현하는 의사결정 참여의 형태이다. 참여적 의사결정 또는 의사결정의 참여는 조직에서의 의사결정 참여와 문제해결을 위한 의사결정의 한 가지 방식이다(구주영, 2020). 의사결정 참여는 조직 구성원이 조직의 운영과 관련하여 의사결정과정에서 참여의 기

회를 얻고 자신의 의사를 개진하여 조직에 영향력을 행사하는 과정을 의미한다(이하나·허찬영, 2019). 또한 Locke & Schweiger(1979)는 의사결정 참여를 조직 구성원들이 업무상의 정보 교류나 의사결정에 자신이 처해 있는 조직에서의 위치와 상관없이 영향을 미칠 수 있는 것이라고 설명한다. 조직 구성원들의 의사결정 참여를 통해 직무만족이나 구성원과의 유대감 강화 등의 효과를 가져올 수 있을 뿐만 아니라 조직에 대한 구성원들의 이해의 폭을 향상시킬 수도 있다. 조직 구성원들의 의사결정 참여가 직무성이나 조직성이나 조직성과에 긍정적 영향력을 미친다는 것에는 아직 명확하지 않지만, 조직 구성원이 의사결정에 적극적으로 참여할 수 있는 조직문화는 구성원들의 직무만족에 긍정적 영향을 주고 있는 것으로 나타난다(조태준, 2014). 조직 구성원들은 의사결정 과정에 참여함으로써 자신들의 전문성과 업무 지식을 적극적으로 활용할 수 있고 이를 통해 자신이 조직에서 소외되고 있지 않다는 감정을 가지게 된다(Landen et al., 1995). 공공부문에서는 조직 구성원의 참여에 대한 논의가 주로 대내적 민주주의의 관점에서 이루어지고 있고 적극적 동기부여의 당위성의 차원에서 논의가 주를 이루고 있다(Volcker, 1989).

조직 구성원들의 의사결정에 참여는 조직에서의 업무에 있어서 자기 결정성을 통해 자신이 조직 내에서 주체적인 역할을 수행하고 있다는 자신감을 부여할 수 있고, 이를 통해 다양한 조직 활동에 있어서 강력한 동기부여 효과를 가져올 수 있다. 조태준(2014)은 조직 구성원의 의사결정에 참여가 자기 결정성을 통해 직무성이나 조직성과에 영향을 주고 있다는 연구결과를 제시하기도 한다. 조직에서의 의사결정 과정에 참여하는 것은 조직 구성원들이 조직의 업무와 자신의 업무를 하나로 여길 수 있는 조직몰입에 영향을 주는 역할을 수행한다(오영민·원종학, 2017). 세무 공무원들을 대상으로 진행한 연구에서는 조직 구성원들의 의사결정 참여가 조직몰입에 긍정적 영향력을 미치는 것으로 나타났고 조직몰입을 매개로 하여 직무생산성도 향상되는 연구결과를 제시하고 있다(박준철·홍순복, 2007). 의사결정의 참여는 상관의 신뢰가 있는 경우에 조직몰입에 긍정적 영향을 주는 것으로 드러났으나 동료들의 신뢰가 있는 경우에는 조직몰입에 영향을 주고 있다는 결과를 얻지 못했다(구주영, 2020). 또한, 보육교사를 대상으로 연구한 의사결정의 참여가 직무만족과 내적 동기를 향상시키는 데 중요한 요인이 되고 있으며 이를 통해 조직에 대한 충성도 및 조직헌신에 긍정적 영향을 미치고 있다고 주장한다(김중수, 2012; 박형신·김정주 2016).

3. 조직목표의 명확성

조직목표는 조직이 달성하고자 하는 미래의 바람직한 상태이다(Daft, 2004). 조직목표는 조직 전체적 관점에서 조직의 역할에 대해 제시하고 있다(허유민·하재빈, 2021). 거시적 측면에서 보면 조직목표는 조직 활동에 대한 사회적 정당성을 확보하기도 하고 조직성과에 대한 효과성을 측정하는 역할을 수행한다. 또한 미시적 측면에서 보면, 조직목표를 통해 조직 구성원들은 의사결정을 포함한 행동지침의 역할을 수행하기도 하며, 조직 구성원들에게 조직에서의 역할과 활동에 대한 동기를 부여하기도 한다(오세덕 외, 2019).

조직목표의 명확성은 조직목표의 모호성 또는 애매성(ambiguity)의 반대적 개념으로 조직구성원이 조직이 목표하는 바를 명확하게 알고 이에 대한 명쾌한 해석이 가능한 것을 의미한다(박정호, 2018). 공공조직은 다양한 조직목표를 포괄하고 있는 경우가 많아서 조직의 목표가 애매한 특성을 가지는 경향이 있고 조직목표의 애매성이 조직효과성에도 영향을 주고 있는 것으로 나타날 정도로 공공조직에서 조직목표의 명확성에 대한 중요성이 커지고 있다(이하영·김경동·김범, 2022). 조직목표가 조직 정당성, 의사소통, 활동에 대한 지시, 성과평가, 우선순위 결정 등에 영향을 미치고 있다고 주장한다(Chun & Rainey, 2005). 또한 조직의 효과적인 목표 달성을 위해 조직목표와 조직구성원의 목표의 통합에 대한 다양한 모형이 제시되고 있다(이창원·최창현·최천근, 2012). 예를 들면, 목표에 의한 관리(MBO: management by objectives)는 조직 구성원의 적극적 참여를 통해 그들이 달성해야 하는 목표를 명확히 하여 조직목표를 체계화한다. 이런 과정을 통해 조직 구성원들이 자신들의 임무와 역할에 대한 동기부여를 향상시키고 조직목표에 대한 인식을 명확히 할 수 있다.

목표설정이론에서 주장하듯이, 조직 구성원의 목표달성을 위한 성취의도를 향상시키는데 있어서 조직목표의 명확성은 중요한 역할을 수행한다(Locke, 1968). 조직목표에 대한 구체성이 증가할 수록 조직 구성원의 성취의도와 더불어 조직성과도 향상시킬 수 있다. 조직목표의 명확성은 조직구성원들의 혁신적 행동에 긍정적 영향을 가지고 있는 연구결과도 있다(이다운·문국경, 2021). 조직목표에 대한 명확성은 조직 구성원들의 내적 동기에 긍정적 영향을 주고 있는 것으로 나타났다(박정호, 2018). 조직목표에 대한 명확성이 커질수록 조직 구성원은 자신들의 업무 처리 방식과 역할에 대한 이해를 증가시킬 수 있는 것이고 이것은 내적 동기부여에 긍정적 영향을 주는 것이다.

조직목표의 명확성은 조직구성원의 개별적 업무에 대한 가치와 의미를 부여할 수 있고 임무를 효과적으로 수행하는데 지침 역할을 할 수 있다(박정호, 2018). 명확한 조직목표를 통해 조직구성원들은 자신의 심리적 요인에도 영향을 미칠 수 있어서 개별 역할에 있어서 임파워먼트를 높일 수 있다(Taylor, 2013). 또한 조직목표의 명확성은 조직 구성원들의 직무에 대한 몰입, 성과, 행동에 직접적으로 긍정적 영향을 미치는 연구결과도 있다(양다연·조윤직, 2019). 이와 같이 조직목표는 조직구성원들의 행태에 밀접하게 영향을 미치고 있는 것을 알 수 있다.

Ⅲ. 연구설계

1. 연구가설 설정 및 연구분석 모형

조직 내 의사결정의 참여는 조직구성원이 조직에 대한 중요한 의사결정에서 자신들의 의견을 제시하고 의사결정 과정에 직접적 또는 간접적으로 영향력을 행사할 수 있는 것을 의미한다. 조직구

성원은 조직의 의사결정 과정에서 그들의 의견을 제시할 수 있을 뿐만 아니라 정확한 의사결정을 하기 위해 조직이 당면한 문제에 대한 이해와 조직의 조직적·행정적·재무적 성과에 대한 역학 관계를 이해하는데 도움이 된다(이하나·허찬영, 2019). 조직구성원의 의사결정 과정에 참여하는 것은 자신이 조직의 방향과 성과에 영향을 줄 수 있는 의사결정에 역할을 한다는 측면에서 조직에 대한 애착을 가질 수 있고 내적 동기부여를 높이는 역할을 할 수 있다(이기태 외, 2018). 자기결정성 이론에 의하면, 조직의 의사결정에 있어서 조직구성원들의 참여의 증가는 그들의 내적 동기를 향상시키고 이를 통해 조직 내 의사소통은 더욱 촉진될 수 있다. 이를 통해 조직구성원들의 의사결정 참여의 정도가 조직 내 의사소통에 긍정적 영향을 미칠 수 있다는 가설을 설정한다.

H1: 의사결정 참여는 조직 내 의사소통에 긍정적 영향을 줄 것이다.

H1-1: 의사결정 참여는 조직 내 부서 간 의사소통에 긍정적 영향을 줄 것이다.

H1-2: 의사결정 참여는 조직 내 수직적 의사소통에 긍정적 영향을 줄 것이다.

H1-3: 의사결정 참여는 조직 내 수평적 의사소통에 긍정적 영향을 줄 것이다.

조직목표의 명확성은 조직이 추구하는 성과에도 영향을 미칠 수 있다(전영한, 2004). 조직 목표는 조직 의사소통은 밀접하게 연관되어 있고 조직목표의 모호성은 조직 사명에 대한 이해와 의사소통 해석 과정에 영향을 줄 수 있다(Chun & Rainey, 2005). 조직목표가 모호한 경우에는 조직 구성원들의 의사소통과정에 다양한 해석이 존재하게 되고 이는 조직의 의사소통의 왜곡을 발생할 가능성을 높이는 것이다. 조직 목표를 달성하기 위해 조직 구성원들은 다양한 정보를 조직의 수직적 또는 수평적 의사소통 통로를 통해 적극적으로 의사소통을 한다(전진선·최응렬, 2017). 다시 말해서 조직 내 의사소통은 조직의 목표를 수행하기 위해 조직 구성원들은 조직 내 의사소통을 적극적으로 수행하게 된다.

조직목표의 명확성과 조직의 의사소통의 긍정적 상호 관계에 대한 연구는 지속적으로 이루어져 왔다(Mayfield & Mayfield, 1998). 조직목표의 명확성이 증가할수록 조직 구성원들은 목표에 대한 성취 의도가 향상된다(Locke, 1968). 조직 목표가 구체적이면서 도전적인 업무일수록 목표를 이루고자 하는 노력을 더욱 증가시키고 이는 조직 내 의사소통을 촉진하게 만들 수 있다. 조직목표의 명확성이 조직 내 의사소통과 밀접하게 연관되어 있기 때문에 관리자는 이들의 관계를 명확히 이해해야 한다고 주장한다(Young & Post, 1993).

김지혜·한태영(2019)은 팀의 활동 과정에서 협력을 이끌기 위한 조직시민행동을 강조하면서 팀 내 의사소통이 팀 협력을 이끄는 데 영향력을 발휘하고 있다고 주장하고 있다. 그들은 의사소통을 통해 업무 수행에 있어서 구성원의 의도를 파악하여 문제를 명확히 할 수 있고 다른 구성원들과 발생할 수 있는 갈등 상황에서 의사소통을 통해 설득하거나 현재 상황을 다시 점검할 수 있다는 것이다. 의사소통의 과정은 주어진 목표를 달성하기 위하여 지속적으로 이루어져야 하고 보다 나은 대안을 찾거나 창의적 아이디어를 창출하는 것을 도와준다(송기현, 2013). 또한 높은 수준의 의사소

통이 과업 목표 달성을 위한 지식 공유와 협력을 증진시킨다고 주장한다(김지혜·한태영, 2019).

전예진·한서영·이민아(2023)는 리더십 유형과 직무 스트레스의 관계에서 조직 내 의사소통의 매개효과를 분석하고 있다. 이들은 조직의 목표 지향적 리더십이 조직 내 의사소통에 영향을 주는 연구결과를 제시하고 있다. 조직 구성원의 스트레스를 줄이기 위해 조직 목표에 대한 명확성을 조직 리더가 조직 구성원들에게 알려주는 의사소통 과정의 필요성을 주장하면서 조직 목표가 조직 내 의사소통에 중요한 영향을 주고 있음을 보여주고 있다. 이를 통해 조직목표의 명확성이 조직 내 의사소통에 미치는 직접적 영향력에 대한 가설과 더불어 의사결정 참여와 조직 내 의사소통의 관계에 있어서 조직목표의 명확성이 미치는 조절효과에 대한 가설을 제시한다.

H2: 조직목표의 명확성은 조직 내 의사소통에 긍정적 영향을 줄 것이다.

H2-1: 조직목표의 명확성은 조직 내 부서 간 의사소통에 긍정적 영향을 줄 것이다.

H2-2: 조직목표의 명확성은 조직 내 수직적 의사소통에 긍정적 영향을 줄 것이다.

H2-3: 조직목표의 명확성은 조직 내 수평적 의사소통에 긍정적 영향을 줄 것이다.

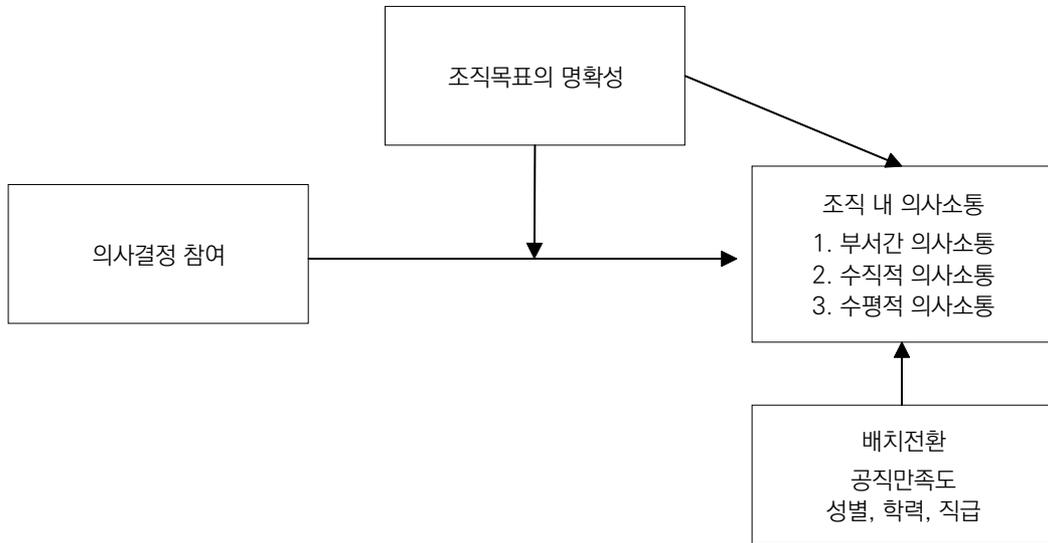
H3: 조직목표의 명확성은 의사결정 참여가 조직 내 의사소통을 강화하는데 긍정적 영향을 줄 것이다.

H3-1: 조직목표의 명확성은 의사결정 참여가 조직 내 부서 간 의사소통을 강화하는데 긍정적 영향을 줄 것이다.

H3-2: 조직목표의 명확성은 의사결정 참여가 조직 내 수직적 의사소통을 강화하는데 긍정적 영향을 줄 것이다.

H3-3: 조직목표의 명확성은 의사결정 참여가 조직 내 수평적 의사소통을 강화하는데 긍정적 영향을 줄 것이다.

본 연구는 조직 내 의사소통에 미치는 의사결정 참여의 영향력을 살펴보고 조직 내 의사소통과 의사결정 참여의 관계에 조직목표 명확성의 조절 효과를 살펴보고자 한다. 이와 함께 조직 내 의사소통에 영향을 줄 수 있는 조직 내에서의 배치전환 정도와 공직에 대한 만족도를 통제하고자 한다. 구체적으로 조직 내 의사소통은 부서 간 의사소통, 수직적 의사소통, 그리고 수평적 의사소통으로 나누어 세 가지 유형에 미치는 영향력을 살펴본다. 분석을 위한 연구모형은 다음 <그림 1>과 같다.



〈그림 1〉 연구분석모형

2. 자료수집 및 변수의 구성

본 연구는 한국행정연구원이 중앙 행정기관 및 지방 행정기관에서 종사하고 있는 공무원을 중심으로 실시한 ‘2022 공직생활실태조사’의 설문자료를 토대로 분석을 실시한다.¹⁾ 주요 변수의 설문 문항은 5점 척도를 활용하였고, 모든 측정 변수의 Cronbach’s α 값은 0.6 이상으로 설문 문항의 신뢰도는 높은 것으로 나타났다. 다음 〈표 1〉은 변수에 대한 설문 문항을 제시한다.

〈표 1〉 변수의 설문 문항과 신뢰도

변수	설문문항	신뢰도 (Cronbach’s α)
조직 내 의사소통	-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.	0.789
의사결정 참여	-우리 기관에서는 공정한 방식을 통해 의사결정이 이루어진다. -우리 기관은 어떠한 의사결정을 하는데 있어 직원들의 의견을 최대한 고려한다. -직원들은 우리 기관에서 이루어지는 의사결정에 대해 설명이나 추가적인 정보를 요구할 수 있다. -우리 기관에서 이루어지는 의사결정에 대해 직원들이 이의를 제기할 수 있다.	0.884

¹⁾ 본 설문조사자료는 한국행정연구원에서 생산된 자료를 활용하였으며, 한국행정연구원 연구자료관리규칙에 의거 하여 사용허가를 받았다.

조직목표	-나는 우리 기관의 조직목표를 명확히 알고 있다. -우리 기관에서는 조직목표 간 우선순위가 분명하다. -우리 기관의 조직목표는 업무수행을 위한 명확한 지침을 제공한다.	0.788
배치전환	-나는 내 역량을 제대로 발휘할 수 있는 적합한 업무에 배치되고 있다. -나의 경험에 비추어 볼 때 한 부서에서의 평균 근무 기간은 적당한 수준이다. -경력개발제도는 전문성 제고에 도움이 된다.	0.646
공직만족	-공무원은 사회적으로 높은 평가를 받고 있다. -나는 공직의 안정성에 대해 만족한다. -나는 공직의 장래성에 대해 만족한다. -나는 공무원 신분으로 근무하는 것에 대해 만족한다.	0.836

IV. 실증분석

1. 표본 특성과 상관관계 분석

총 6170명으로 구성된 표본의 특성을 살펴보면 다음과 같다. 먼저 연령대별로 살펴보면, 30세 미만의 응답자는 788명(12.8%), 30대의 응답자는 2211명(35.8%), 40대의 응답자는 1851명(30.0%), 50대 이상의 응답자는 1319명(21.4%)로 30대와 40대의 응답자 비율이 다른 연령대에 비해 높은 편이다.

응답자의 학력을 살펴보면 고등학교 졸업 이하가 385명(6.2%), 전문대학교 학사 학위자가 405명(6.6%), 4년제 대학교 학사 학위자가 4778명(77.4%), 석사학위자가 532명(8.6%), 박사학위가 71명(1.1%)로 나타났다. 응답자의 상당한 부분은 4년제 대학교 학사 학위를 보유하고 있다. 또한 남성 응답자는 3436명(55.7%)이고, 여성 응답자는 2734명(44.3%)으로 여성 응답자보다 남성 응답자가 더 많은 비율을 차지하고 있다.

재직기간은 5년 이하의 응답자가 2143명(34.7%), 6년에서 10년이하의 응답자가 1207명(19.6%), 11년에서 15년이하의 응답자가 682명(11.1%), 16년에서 20년이하의 응답자가 861명(14.0%), 21년에서 25년이하의 응답자가 253명(4.1%), 26년 이상의 응답자가 1024명(16.6%)로 나타났다. 5년 이하의 재직기간을 가진 표본의 비율이 가장 많은 것으로 나타났다.

기관 유형에 따라 표본의 특성을 분류하면, 중앙행정기관에 근무하고 있는 응답자가 724명(11.7%)이고 광역자치단체에 근무하고 있는 응답자는 1558명(25.3%)이고, 기초자치단체에 근무하는 응답자는 3887명(63.0%)이다. 응답자의 인구통계학적 특성은 <표 2>와 같다.

〈표 2〉 표본의 인구통계학적 특성

변수	구분	빈도(명)	비율(%)	변수	구분	빈도(명)	비율(%)	
연령	30세미만	788	12.8	학력	고졸이하	385	6.2	
	30대	2211	35.8		전문대학교	405	6.6	
	40대	1851	30.0		4년제 대학교	4778	77.4	
	50세이상	1319	21.4		석사	532	8.6	
재직기간	5년이하	2143	34.7	성별	박사	71	1.1	
	6년-10년	1207	19.6		남성	3436	55.7	
	11년-15년	682	11.1	여성	2734	44.3		
	16년-20년	861	14.0		기관유형	중앙행정기관	724	11.7
	21년-25년	253	4.1	광역자치단체		1558	25.3	
	26년이상	1024	16.6	기초자치단체		3887	63.0	
						N	6170	100

본 연구의 주요 변수에 해당하는 변수 간 상관관계에 관해 살펴보았다. 주요 변수는 조직 내 의사소통, 의사결정 참여, 조직 목표, 배치전환, 공직만족도로 구성되어 있다. 주요 변수 간 상관관계를 분석해 보면, 모두 유의수준 1%내에서 양(+)의 상관관계 계수를 보여주고 있다. 조직 내 의사소통의 상관계수는 의사결정 참여(0.679), 조직목표(0.520), 배치전환(0.481), 공직만족도(0.380)로 나타났다. 의사결정 참여의 상관계수는 조직 목표(0.544), 배치전환(0.488), 공직만족도(0.431)로 나타났다. 조직목표의 상관계수는 배치전환(0.459), 공직만족도(0.357)로 드러났다. 배치전환과 공직만족도의 상관계수는 0.40으로 나타났다. Berry & Feldman(1985)에 의하면, 변수 간 상관관계가 0.8이하로 나타나면 변수로 사용하는데 문제가 없다고 주장하고 있다. 〈표 3〉은 변수 간 상관관계 분석 결과를 보여준다.

〈표 3〉 상관관계 분석

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
조직 내 의사소통(1)	1				
의사결정 참여(2)	.679**	1			
조직목표(3)	.520**	.544**	1		
배치전환(4)	.481**	.488**	.459**	1	
공직만족도(5)	.380**	.431**	.357**	.400**	1

** p≤.01

2. 다중회귀 분석결과 및 연구가설 검증

조직 내 의사소통에 미치는 의사결정 참여의 영향력과 이들의 관계에서 조직목표의 영향력을 분석한다. 이를 위해 위계적 다중회귀 분석 방법을 실시한다. 조직 내 의사소통의 영향력에 대한 세부적인 분석을 위해 연구모형을 크게 두 가지 방법으로 나누어 살펴본다. 다시 말해서, 첫 번째 연구모형에서는 조직 내 의사소통을 구분하지 않고 살펴보고 두 번째 모형에서는 조직 내 의사소통을 부서 간 의사소통, 수직적 의사소통, 수평적 의사소통으로 나누어 살펴보고자 한다. 의사소통의 경우 업무의 협력과 조정이 필수적인 부서간 의사소통, 상사와 부하의 명령계통이 중심인 수직적 의사소통, 그리고 동료의 수평적 의사소통은 다른 특성을 가지고 있기 때문에 의사소통의 유형을 구분하여 살펴볼 필요성이 있다. 이를 통해 조직 내 의사소통에 미칠 수 있는 영향력에 대해 세분화하여 살펴볼 수 있을 것으로 기대한다.

전체적으로 조직 내 의사소통에 미치는 영향력을 모형 1로 하고 의사소통을 유형별로 나눈 조직 내 의사소통을 모형 2로 설정한다. 두 가지 모형에서 성별, 학력, 직급, 배치전환 및 공직만족도를 통제변수로 설정하여 이에 대한 영향력을 먼저 살펴보고 주요 독립변수인 의사결정 참여와 조직목표의 영향력을 살펴보는 위계적 다중회귀 분석을 실시한다. 이를 통해 주요 독립변수가 종속변수에 미치는 영향력의 정도를 분석할 수 있다. 본 연구의 변수들의 2이하의 낮은 VIF(분산팽창요인)의 수치를 보여주고 있다. VIF(분산팽창요인)의 값이 10이하일 때 변수들의 다중공선성에 대한 문제는 발생하지 않기 때문에 본 연구에서 제시하는 변수들의 다중공선성의 문제는 없다(O'Brien, 2007).

먼저 모형 1-1은 통제변수인 성별, 학력, 직급, 배치전환 및 공직만족도가 조직 내 의사소통에 미치는 영향력을 보여준다. 통제변수가 조직 내 의사소통에 미치는 영향의 F값은 472.583으로 나타났고 통계적으로 99% 신뢰수준의 결과를 보여준다. 모형1-1에서 R2(Adjusted R2)값을 통해 통제변수(성별, 학력, 직급, 배치전환, 공직만족도)가 조직 내 의사소통을 27.7%를 설명하고 있는 것을 보여준다. 성별($b=.044$, $t=2.651$, $p\leq.01$)은 99% 신뢰수준에서 의미있는 결과를 보여주고, 학력($b=-.051$, $t=-4.077$, $p\leq.01$)은 99% 신뢰수준에서 의미있는 결과를 보여주고 있으나, 직급($b=.019$, $t=1.586$, $p\geq.10$)은 90% 신뢰수준에서 의미있는 결과를 보여주고 있지 못하다. 배치전환($b=.439$, $t=33.042$, $p\leq.01$)와 공직만족도($b=.208$, $t=18.857$, $p\leq.01$)는 모두 1%의 유의수준에서 통계적인 의미있는 결과를 보여준다.

모형 1-2는 통제변수(성별, 학력, 직급, 배치전환, 공직만족도)와 주요 독립변수인 의사결정 참여와 조직목표의 명확성이 조직 내 의사소통에 미치는 영향력과 더불어 의사결정 참여와 조직 내 의사소통의 관계에서 조직목표의 명확성의 조절효과를 보여준다. 모형 1-2의 조직 내 의사소통에 미치는 영향의 F값은 815.100으로 99% 신뢰수준에서 통계적으로 유의미하게 나타났다. 모형1-2은 독립변수들이 조직 내 의사소통의 51.4%를 설명하고 있는 것으로 상당히 높은 설명력을 보여준다. 성별($b=-.039$, $t=-2.855$, $p\leq.01$)은 99% 신뢰수준에서, 학력($b=-.018$, $t=-1.738$, $p\leq.10$)은 90%

신뢰수준에서, 직급($b=.022, t=2.236, p \leq .05$)은 95% 신뢰수준에서 유의미한 결과를 보여준다. 배치전환($b=.159, t=13.120, p \leq .01$), 공직만족도($b=.048, t=5.002, p \leq .01$), 의사결정 참여($b=.379, t=11.025, p \leq .01$), 그리고 조직목표의 명확성($b=.105, t=3.513, p \leq .01$)은 1%의 유의수준에서 통계적으로 유의미한 결과를 보여준다. 의사결정 참여가 조직 내 의사소통에 미치는 영향력에 조직목표의 명확성의 조절효과인 의사결정참여*조직목표의 명확성($b=.028, t=2.878, p \leq .01$)은 99%의 신뢰수준에서 통계적으로 유의미한 결과를 보여준다. 조직 내 의사소통에 미치는 영향력에 대한 다중회귀 분석결과는 다음 <표 4>와 같다.

<표 4> 조직 내 의사소통의 영향요인에 대한 다중회귀 분석

	모형1-1	모형1-2
	b(β)	b(β)
상수	1.308	.800
성별	.044(.029)***	-.039(-.026)***
학력	-.051(-.045)***	-.018(-.016)*
직급	.019(.018)	.022(.021)**
배치전환	.439(.391)***	.159(.142)***
공직만족도	.208(.223)***	.048(.051)***
의사결정참여		.379(.398)***
조직목표		.105(.099)***
의사결정참여*조직목표		.028(.155)***
R ² (Adjusted R ²)	.277(.277)	.514(.514)
F값	472.583***	815.100***
N	6170	

b: 비표준화계수, β : 표준화계수

* $p < .10$, ** $p < .05$, *** $p < .01$

다음은 조직 내 의사소통을 유형별로 세분화하여 영향력을 살펴본다. 모형 2-1-1은 조직 내 부서 간 의사소통에 영향을 주는 통제변수(성별, 학력, 직급, 배치전환 및 공직만족도)의 영향력을 보여준다. 조직 내 부서 간 의사소통에 미치는 통제변수(성별, 학력, 직급, 배치전환, 공직만족도)의 F값은 313.121로 통계적으로 99% 신뢰수준의 결과를 보여주고 있으며, 통제변수(성별, 학력, 직급, 배치전환, 공직만족도)가 조직 내 부서 간 의사소통의 영향력에 20.3%를 설명하고 있다. 구체적으로 살펴보면, 성별($b=.035, t=1.705, p \leq .10$)으로 90% 신뢰수준에서 유의미한 결과를 보여주고, 학력($b=-.051, t=-3.254, p \leq .01$), 직급($b=.041, t=2.782, p \leq .01$), 배치전환($b=.429, t=25.803, p \leq .01$), 공직만족도($b=.232, t=16.860, p \leq .01$)는 모두 99%의 신뢰수준에서 통계적인 유의미한 결과를 보여준다.

모형 2-1-2는 통제변수(성별, 학력, 직급, 배치전환, 공직만족도)와 주요 독립변수인 의사결정

참여와 조직목표의 명확성이 조직 내 부서 간 의사소통에 미치는 영향력과 더불어 의사결정 참여와 조직 내 의사소통의 관계에서 조직목표의 명확성이 미치는 조절효과를 보여준다. 모형 2-1-2의 조직 내 부서 간 의사소통에 미치는 영향의 F값은 440.615으로 99% 신뢰수준에서 통계적으로 유의미하게 나타났다. 모형2-1-2의 독립변수들은 조직 내 부서 간 의사소통에 미치는 영향력을 36.4%를 설명하고 있다. 학력($b=-.020$, $t=-1.454$, $p \geq .10$)을 제외하고 성별($b=-.047$, $t=-2.550$, $p \leq .05$)은 95% 신뢰수준에서 유의미한 결과를 보여주고, 직급($b=.051$, $t=3.793$, $p \leq .01$), 배치전환($b=.149$, $t=9.010$, $p \leq .01$), 공직만족도($b=.075$, $t=5.831$, $p \leq .01$), 의사결정 참여($b=.298$, $t=6.375$, $p \leq .01$), 그리고 조직목표의 명확성($b=.115$, $t=2.815$, $p \leq .01$)은 1%의 유의수준에서 통계적으로 유의미한 결과를 보여준다. 의사결정 참여가 조직 내 의사소통에 미치는 영향력에 조직 목표의 명확성의 조절효과인 의사결정참여*조직목표의 명확성($b=.040$, $t=3.032$, $p \leq .01$)은 99%의 신뢰수준에서 통계적으로 유의미한 결과를 보여준다.

모형 2-2-1은 조직 내 수직적 의사소통에 영향을 주는 통제변수(성별, 학력, 직급, 배치전환 및 공직만족도)의 영향력을 보여준다. 조직 내 수직적 의사소통에 미치는 통제변수(성별, 학력, 직급, 배치전환, 공직만족도)의 F값은 317.244로 통계적으로 99% 신뢰수준에서 유의미한 결과를 보여준다. 통제변수(성별, 학력, 직급, 배치전환, 공직만족도)가 조직 내 수직적 의사소통의 영향력에 20.5%를 설명하고 있다. 성별($b=.085$, $t=4.027$, $p \leq .01$), 학력($b=-.078$, $t=-4.847$, $p \leq .01$), 배치전환($b=.461$, $t=26.980$, $p \leq .01$), 공직만족도($b=.208$, $t=14.660$, $p \leq .01$)는 모두 99%의 신뢰수준에서 통계적인 유의미한 결과를 보여준다. 다만, 직급($b=-.017$, $t=-1.088$, $p \geq .10$)은 통계적으로 유의미한 결과는 보여주고 있지 않다.

모형 2-2-2는 의사결정 참여와 조직목표를 포함하여 성별, 학력, 직급, 배치전환, 공직만족도가 조직 내 수직적 의사소통에 미치는 영향력과 더불어 의사결정 참여와 조직 내 수직적 의사소통의 관계에서 조직목표 명확성의 조절효과를 보여준다. 모형 2-2-2의 조직 내 수직적 의사소통에 미치는 영향의 F값은 533.067로 99% 신뢰수준에서 통계적으로 유의미하게 나타났다. 모형2-2-2의 독립변수들은 조직 내 수직적 의사소통에 미치는 영향력의 40.9%를 설명하고 있다. 구체적으로 살펴보면, 학력($b=-.038$, $t=-2.738$, $p \leq .01$), 배치전환($b=.152$, $t=9.292$, $p \leq .01$), 의사결정 참여($b=.482$, $t=10.375$, $p \leq .01$)는 1%의 유의수준에서 통계적으로 유의미한 결과를 보여준다. 공직만족도($b=.026$, $t=2.059$, $p \leq .05$)는 95% 신뢰수준에서, 직급($b=-.022$, $t=-1.657$, $p \leq .10$)은 90% 신뢰수준에서 유의미한 통계적 결과를 보여주고 있다. 그러나, 성별($b=-.006$, $t=-.349$, $p \geq .10$)과 조직목표의 명확성($b=.058$, $t=1.428$, $p \geq .10$)은 통계적으로 유의미한 결과를 보여주고 있지 않다. 의사결정 참여가 조직 내 수직적 의사소통에 미치는 영향력에 조직 목표의 명확성의 조절효과인 의사결정참여*조직목표의 명확성($b=.028$, $t=2.176$, $p \leq .05$)은 95%의 신뢰수준에서 통계적으로 유의미한 결과를 보여준다.

모형 2-3-1은 조직 내 수평적 의사소통에 영향을 주는 통제변수(성별, 학력, 직급, 배치전환 및

공직만족도)의 영향력을 보여준다. 조직 내 수평적 의사소통에 미치는 통제변수(성별, 학력, 직급, 배치전환, 공직만족도)의 F값은 271.224로 통계적으로 99% 신뢰수준에서 유의미한 결과를 보여준다. 통제변수(성별, 학력, 직급, 배치전환, 공직만족도)가 조직 내 수평적 의사소통의 영향력에 18.0%를 설명하고 있다. 직급($b=.032, t=2.161, p\leq 0.05$)는 95% 신뢰수준에서, 배치전환($b=.428, t=26.015, p\leq .01$)과 공직만족도($b=.184, t=13.458, p\leq .01$)는 모두 99%의 신뢰수준에서 통계적인 유의미한 결과를 보여준다. 다만, 성별($b=.011, t=.523, p\geq .10$)과 학력($b=-.024, t=-1.564, p\geq .10$)은 통계적으로 유의미한 결과는 보여주고 있지 않다.

모형 2-3-2는 성별, 학력, 직급, 배치전환, 공직만족도, 의사결정 참여와 조직목표의 명확성이 조직 내 수평적 의사소통에 미치는 영향력과 더불어 의사결정 참여와 조직 내 수평적 의사소통의 관계에서 조직목표의 명확성이 미치는 조절효과를 보여준다. 모형 2-3-2의 조직 내 수평적 의사소통에 미치는 영향의 F값은 361.429로 99% 신뢰수준에서 통계적으로 유의미하게 나타났다. 모형 2-3-2의 독립변수들은 조직 내 수평적 의사소통에 미치는 영향력의 31.9%를 설명하고 있다. 성별($b=-.063, t=-3.357, p\leq .01$), 직급($b=.037, t=2.746, p\leq .10$), 배치전환($b=.176, t=10.562, p\leq .01$), 공직만족도($b=.041, t=3.112, p\leq .01$), 의사결정 참여($b=.357, t=7.540, p\leq .01$), 그리고 조직목표의 명확성($b=.143, t=3.471, p\leq .01$)는 99%의 신뢰수준에서 통계적으로 유의미한 결과를 보여준다. 그러나, 학력($b=.005, t=.337, p\geq .10$)은 통계적으로 유의미한 결과는 보여주고 있지 않다. 의사결정 참여가 조직 내 수평적 의사소통에 미치는 영향력에 조직 목표의 명확성이 미치는 조절효과를 보여주는 의사결정참여*조직목표의 명확성($b=.015, t=1.138, p\geq .10$)은 통계적으로 유의미하지 않은 것으로 드러났다. 조직 내 부서 간, 수직적, 그리고 수평적 의사소통에 미치는 영향력에 대한 다중회귀 분석결과는 다음 <표 5>와 같다.

<표 5> 조직 내 부서 간, 수직적, 수평적 의사소통의 영향요인에 대한 다중회귀 분석

	부서간 의사소통		수직적 의사소통		수평적 의사소통	
	b(β)		b(β)		b(β)	
	모형2-1-1	모형2-1-2	모형2-2-1	모형2-2-2	모형2-3-1	모형2-3-2
상수	1.105	.662	1.310	.804	1.508	.934
성별	.035 (.020)*	-.047 (-.026)**	.085 (.046)***	-.006 (-.003)	.011 (.006)	-.063 (-.036)***
학력	-.051 (-.038)***	-.020 (-.015)	-.078 (-.056)***	-.038 (-.028)***	-.024 (-.018)	.005 (.004)
직급	.041 (.033)***	.051 (.040)***	-.017 (-.013)	-.022 (-.017)*	.032 (.026)**	.037 (.030)***
배치전환	.429 (.321)***	.149 (.111)***	.461 (.335)***	.152 (.111)***	.428 (.328)***	.176 (.135)***
공직만족도	.232 (.210)***	.075 (.068)***	.208 (.182)***	.026 (.023)**	.184 (.170)***	.041 (.038)***

의사결정참여		.298 (.263)***		.482 (.413)***		.357 (.322)***
조직목표		.115 (.091)***		.058 (.044)		.143 (.116)***
의사결정참여* 조직목표		.040 (.187)***		.028 (.129)**		.015 (.072)
R ² (Adjusted R ²)	.203 (.202)	.364 (363)	.205 (.204)	.409 (.408)	.180 (.180)	.319 (.319)
F값	313.121***	440.615***	317.244***	533.067***	271.224***	361.429***
N	6170					

b: 비표준화계수, β: 표준화계수

*p<.10, **p<.05, ***p<.01

분석결과를 토대로 조직 내 의사소통에 영향을 주는 요인에 대한 가설 검정은 다음과 같다. 첫째, 의사결정 참여는 조직 내 의사소통에 긍정적 영향을 주는 요인으로 확인할 수 있다. 특히 의사결정 참여는 조직 내 부서 간 의사소통, 상·하간 수직적 의사소통, 동료 간 수평적 의사소통 모두에 긍정적 영향을 주는 요인으로 나타났기 때문에 H1, H1-1, H1-2, H1-3의 가설은 모두 채택될 수 있다. 둘째, 조직목표의 명확성이 조직 내 의사소통에 직접적으로 미치는 영향력이 있어서는 가설 검정 결과가 차이가 있다. 조직목표의 명확성이 전반적인 조직 내 의사소통에 미치는 영향력에 대해서는 긍정적으로 나타났다. 조직 내 부서 간 의사소통과 조직 내 수평적 의사소통에도 조직목표의 명확성이 긍정적 영향력을 주는 것으로 드러났다. 그러나, 조직목표의 명확성이 조직 내 수직적 의사소통에는 긍정적 영향을 주는 요인이라고 주장하기 어려운 결과가 나타났다. 그러므로 H2, H2-1, H2-3의 가설은 채택할 수 있으나 H2-2의 가설은 기각한다. 셋째, 조직목표의 명확성은 전반적인 조직 내 의사소통에 미치는 의사결정 참여의 긍정적 영향력을 강화하는 것으로 나타났다. 또한 조직목표의 명확성은 조직 내 부서 간 의사소통 및 조직 내 수직적 의사소통에 미치는 의사결정 참여의 긍정적 영향력을 강화하는 것으로 드러났으나 조직목표의 명확성이 조직 내 수평적 의사소통에 미치는 의사결정 참여의 영향력을 강화한다고 주장할 수 없는 것으로 나타났다. 이를 토대로 H3, H3-1, H3-2의 가설은 채택할 수 있으나 H3-3의 가설은 기각한다. 연구결과에 대한 가설 검정 결과는 다음 <표 6>과 같다.

<표 6> 연구가설 검정 결과

연구가설	채택 여부
H1: 의사결정 참여는 조직 내 의사소통에 긍정적 영향을 줄 것이다.	채택
H1-1: 의사결정 참여는 조직 내 부서 간 의사소통에 긍정적 영향을 줄 것이다.	채택
H1-2: 의사결정 참여는 조직 내 수직적 의사소통에 긍정적 영향을 줄 것이다.	채택
H1-3: 의사결정 참여는 조직 내 수평적 의사소통에 긍정적 영향을 줄 것이다.	채택

H2: 조직목표의 명확성은 조직 내 의사소통에 긍정적 영향을 줄 것이다.	채택
H2-1: 조직목표의 명확성은 조직 내 부서 간 의사소통에 긍정적 영향을 줄 것이다.	채택
H2-2: 조직목표의 명확성은 조직 내 수직적 의사소통에 긍정적 영향을 줄 것이다.	기각
H2-3: 조직목표의 명확성은 조직 내 수평적 의사소통에 긍정적 영향을 줄 것이다.	채택
H3: 조직목표의 명확성은 의사결정 참여가 조직 내 의사소통을 강화하는데 긍정적 영향을 줄 것이다.	채택
H3-1: 조직목표의 명확성은 의사결정 참여가 조직 내 부서 간 의사소통을 강화하는데 긍정적 영향을 줄 것이다.	채택
H3-2: 조직목표의 명확성은 의사결정 참여가 조직 내 수직적 의사소통을 강화하는데 긍정적 영향을 줄 것이다.	채택
H3-3: 조직목표의 명확성은 의사결정 참여가 조직 내 수평적 의사소통을 강화하는데 긍정적 영향을 줄 것이다.	기각

3. 다중 회귀분석 결과의 해석

위계적 다중회귀 분석을 통해 나타난 결과에 대한 해석은 다음과 같다. 모형 1에서 보여주는 분석 결과의 해석은 다음과 같다. 첫째, 조직구성원의 의사결정 참여의 정도는 조직 내 의사소통에 긍정적 영향을 주는 것으로 나타났다. 이는 조직구성원의 의사결정 참여의 기회가 많거나 의사결정 참여에 대한 방식의 신뢰가 높을수록 조직 내 의사소통이 더욱 활발해진다는 것이다. 조직 내 의사소통을 활발히 하기 위해서는 조직구성원의 의사결정 참여 기회의 확장이 중요한 역할을 한다고 볼 수 있다. 둘째, 조직목표의 명확성은 조직 내 의사소통에 긍정적 영향을 주고 있다. 조직목표의 명확성이 높을수록 조직 내 의사소통도 증가하는 것이다. 셋째, 조직목표의 명확성은 조직구성원의 의사결정 참여가 조직 내 의사소통에 긍정적 영향을 더욱 촉진할 수 있다. 조직목표의 명확성이 클수록 조직구성원의 의사결정 참여가 조직 내 의사소통에 긍정적 영향을 미치는 것을 더욱 증가시키고 있는 결과를 보여주고 있다.

모형 1-1에서 통제변수(성별, 학력, 직급, 배치전환, 공직만족도)가 조직 내 의사소통을 설명하는 요인이 27.7%였는데 모형 1-2에서 조직구성원의 의사결정 참여와 조직목표의 명확성을 첨부했을 때 51.4%로 약 24%정도 증가하고 있는 것을 보여준다. 이는 조직구성원의 의사결정 참여와 조직목표의 명확성이 조직 내 의사소통에 중요한 영향력을 주는 요인이라고 볼 수 있다.

모형 2의 분석결과에 대한 해석은 다음과 같다. 첫째, 조직구성원의 의사결정 참여는 조직 내 부서 간 의사소통에 긍정적 영향을 주고 있는 것으로 드러났다. 조직목표의 명확성이 클수록 조직 내 부서 간 의사소통이 증가하는 것으로 나타났다. 더하여 조직목표의 명확성은 조직구성원의 의사결정 참여가 조직 내 부서 간 의사소통에 미치는 긍정적 효과를 더욱 촉진하는 것으로 나타났다. 둘째, 조직 내 상사와 부하의 명령계통으로 이루어진 수직적 의사소통은 조직구성원의 의사결정 참여가 높을수록 증가하는 것으로 나타났다. 그러나, 조직 내 수직적 의사소통에 조직목표의 명확성은 긍정적 영향을 미치고 있다고 주장할 수 없다. 다만 조직목표의 명확성이 클수록 조직구성원의 의사결정 참여가 조직 내 수직적 의사소통을 강화하는 역할을 하고 있다고 주장할 수 있다. 셋째, 조직 내

동료 간의 수평적 의사소통에 조직구성원의 의사결정 참여는 긍정적 영향을 주고 있다. 또한 조직 목표의 명확성이 증가할수록 조직 내 수평적 의사소통도 증가하는 것으로 나타났다. 그러나, 조직 목표의 명확성이 조직구성원의 의사결정 참여가 조직 내 수평적 의사소통에 긍정적 영향을 주는 것을 촉진하고 있다고 주장할 수 없는 결과를 보여주고 있다.

모형 2에서도 통제변수(성별, 학력, 직급, 배치전환, 공직만족도)가 유형별 조직 내 의사소통을 설명하는 요인이 상당히 증가하고 있는 것을 볼 수 있다. 예를 들면, 모형 2-1-1에서 통제변수(성별, 학력, 직급, 배치전환, 공직만족도)가 조직 내 부서 간 의사소통을 설명하는 부분이 20.3%에서 모형 2-1-2에서 조직구성원의 의사결정 참여와 조직목표의 명확성을 첨부했을 때 36.4%로 약 16%이상 설명력이 증가하고 있다. 모형 2-2-1에서 통제변수(성별, 학력, 직급, 배치전환, 공직만족도)가 조직 내 수직적 의사소통을 설명하는 부분이 20.5%에서 모형 2-2-2에서 조직구성원의 의사결정 참여와 조직목표의 명확성을 첨부했을 때 40.9%로 약 20%이상 설명력이 증가하고 있다. 모형 2-3-1에서 통제변수(성별, 학력, 직급, 배치전환, 공직만족도)가 조직 내 부서 간 의사소통을 설명하는 부분이 18.0%에서 모형 2-3-2에서 조직구성원의 의사결정 참여와 조직목표의 명확성을 첨부했을 때 31.9%로 약 14%정도 설명력이 증가하고 있다. 이를 통해 조직구성원의 의사결정 참여와 조직목표의 명확성이 유형별 조직 내 의사소통을 설명하는 중요한 영향요인이라는 것을 확인할 수 있다.

배치전환과 공직만족도는 조직 내 의사소통에 긍정적 영향을 주는 것으로 나타났다. 의사소통의 유형별로도 배치전환과 공직만족도는 조직 내 부서 간 의사소통, 상관과 부하의 수직적 의사소통, 동료 간 수평적 의사소통 모두 긍정적 영향을 주는 것으로 나타났다. 다시 말해서, 배치전환과 공직만족도가 증가할수록 조직 내 의사소통 및 조직 내 부서 간, 수직적, 수평적 의사소통도 증가하는 것으로 나타났다.

V. 결론

본 연구는 조직 내 의사소통에 미치는 조직구성원들의 의사결정 참여와 조직목표의 명확성의 영향력을 살펴보았다. 특히 조직구성원들의 의사결정 참여와 조직 내 의사소통의 관계에 있어서 조직목표의 명확성이 어떤 역할을 하고 있는지를 분석하였다. 이에 대한 세부적 조직 내 의사소통에 미치는 영향력을 확인하기 위해 전반적인 조직 내 의사소통 뿐만 아니라 조직 의사소통 유형별로 나누어 영향력을 살펴보았다. 다시 말해서 조직 내 의사소통을 부서 간 의사소통, 상사와 부하의 수직적 의사소통, 동료 간 수평적 의사소통으로 나누어 조직구성원들의 의사결정 참여의 직접적 영향력과 조직목표의 명확성이 미치는 조절 효과를 살펴보았다. 연구 결과와 함의는 다음과 같다.

첫째, 조직구성원의 의사결정 참여는 전반적인 조직 내 의사소통에 긍정적 영향줄 뿐만 아니라

조직 내 부서 간, 수직적, 수평적 의사소통에도 긍정적 영향을 주는 것으로 드러났다. 이는 조직 내 의사소통 과정에서 조직구성원들의 의사결정 참여에 대한 인식이 중요한 것을 보여준다. 연구결과를 토대로, 조직 내 의사소통을 활성화하기 위해서는 조직구성원들의 의사결정 참여의 기회와 의사결정과정에서 신뢰를 확보할 필요가 있다. 이를 위해 조직의 관리자들은 조직구성원들에게 의사결정과정에서 참여를 권장하여 직접적 의견을 제시하고 토론과정에 적극적 역할을 할 수 있는 제도와 문화의 형성이 필요하다. 또한 Pereira & Osburn(2007)의 연구결과와 같이 조직구성원들의 업무상의 주요한 이슈에 대해 자신의 의견을 반영할 수 있는 기술의 발전도 포함된다.

둘째, 조직목표의 명확성은 전반적인 조직 내 의사소통, 부서 간, 수평적 의사소통에는 긍정적 영향을 주고 있지만, 수직적 의사소통에는 그렇지 않은 것으로 드러났다. 이는 조직목표의 명확성이 상·하 관계의 의사소통보다는 수평적 의사소통에 영향력이 큰 것으로 볼 수 있다. 조직목표의 명확성이 의사결정 참여와 전반적인 조직 내 의사소통의 관계를 강화하는 역할을 하는 것으로 드러났다. 세부적으로는 조직목표의 명확성이 의사결정 참여와 부서 간, 수직적 의사소통에 미치는 영향력을 강화하는 것이다. 조직의 관리자들은 조직목표의 명확성에 대한 인식을 강화할 필요가 있다. 특히 수평적 의사소통에서 조직목표의 명확성이 직접적 영향력을 발휘하는 것으로 나타났다. 부서의 지나친 분업 등으로 인한 조직의 기능적 분화와 분권화가 강하게 이루어진 조직의 경우 부서 간, 수평적 협력과 조정에 대한 문제가 발생하곤 한다. 이런 경우에 조직구성원들에게 명확한 조직목표를 인식시켜 나가는 것이 도움이 될 수 있을 것으로 보인다. 또한 조직구성원들에게 조직목표를 명확히 하는 것은 조직구성원들의 의사결정 참여가 조직 내 의사소통에 미치는 영향력을 강화하는 것으로 드러났다. 조직관리자들은 조직목표가 막연하고 애매한 표어로서 존재하는 것만이 아니고 조직구성원들의 행태에 영향을 주는 것을 인식하고 조직목표가 구성원들에게 명확히 전달될 수 있는 방법을 찾을 필요가 있다.

〈참고문헌〉

- 구주영. (2020). 성과관리와 참여적 의사결정이 조직구성원의 성과와 조직몰입에 미치는 영향: 조직 내부 신뢰유형의 조절효과를 중심으로. 『한국거버넌스학회보』, 27(1): 197-224.
- 김병철·안종묵. (2005). 커뮤니케이션 이론과 실제. 서울: 한국외국어대학교 출판부.
- 김중수. (2012). 초등교사의 의사결정참여도 측정·분석에 관한 연구: 경기도 안양시와 안산시를 중심으로. 『한국정책연구』, 12(3): 103-129.
- 김지혜·한태영. (2019). 팀 지향적 조직시민행동이 팀 협력에 미치는 영향-팀 의사소통 및 고객관련 직무의 조절효과-. 『인적자원관리연구』, 26(5): 19-37.
- 김철우. (2013). 권한위임이 조직구성원의 독립적·비판적 사고에 미치는 영향 및 다양성관리와의

- 사소통 능력의 조절효과 검증. 「한국인사행정학회보」, 12(3): 1-20.
- 박정호. (2018). 목표명확성이 공공봉사동기(PSM)에 미치는 영향에 관한 연구: 심리적 임파워먼트의 조절효과를 중심으로. 「한국인사행정학회보」, 17(1): 195-219.
- 박준철·홍순복. (2007). 세무공무원의 의사결정참여, 상사신뢰, 성과피드백이 조직몰입과 직무생산성에 미치는 영향. 「인적자원관리연구」, 14(4): 171-183.
- 박형신·김정주. (2016). 보육교사의 의사결정참여가 직무만족과 조직헌신에 미치는 영향-전문성 인식의 매개효과를 중심으로. 「미래유아교육학회지」, 23(2): 91-110.
- 송기현. (2013). 직장인의 의사소통 능력과 의사소통 만족도가 직무만족에 미치는 영향. 「한국심리치료학회지」, 5: 117-129.
- 양다연·조윤직. (2019). 조직의 목표명확성이 조직구성원의 태도와 행동에 미치는 영향: 업무자율성, 상사피드백의 조절효과를 중심으로. 「한국인사행정학회보」, 18(3): 67-96.
- 오세덕·이명재·강제상·임영제. (2019). 조직론. 서울: 윤성사.
- 오석홍. (2009). 조직이론. 서울: 박영사.
- 오영민·원종학. (2017). 정부의 성과관리 역량요인이 성과에 미치는 영향: 중앙정부 부처 공무원들의 인식을 중심으로. 「한국행정논집」, 29(2): 253-274.
- 이기태·이남겸·황일영·송준화·이수욱. (2018). 상사의 변혁적 리더십이 구성원의 조직몰입과 이직의도에 미치는 영향. 「기업경영리뷰」, 9(3): 167-186.
- 이다운·문국경. (2021). 목표명확성과 역할명확성이 공무원의 혁신행동에 미치는 영향에 관한 연구: 개인-조직 적합성과 개인-직무 적합성의 조절효과를 중심으로. 「지방정부연구」, 25(3): 193-215.
- 이봉행. (2002). 경찰조직 내 커뮤니케이션이 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구. 박사학위논문, 동국대학교 대학원
- 이종화. (1987). 조직커뮤니케이션론. 용인: 전예원.
- 이창원·최창현·최천근. (2012). 새 조직론. 서울: 대영문화사.
- 이하나·허찬영. (2019). 구성원의 의사결정참여가 조직몰입 및 조직응집성에 미치는 영향: 시장경쟁도의 조절효과. 「인적자원개발연구」, 22(1): 157-176.
- 이하영·김경동·김범. (2022). 목표모호성과 조직성과: 비선형 관계의 탐색 및 모호성 측정지표 개발을 중심으로. 「행정논총」, 60(2): 105-141.
- 전영한. (2004). 공공조직의 목표모호성. 「한국행정학보」, 38(5): 49-65.
- 전예진·한서영·이민아. (2023). 공공부문 관계·목표지향적 리더십과 직무스트레스에 관한 연구: 세대별 조절효과와 의사소통 매개효과를 중심으로. 「한국행정학보」, 57(4): 67-93.
- 전진선·최응렬. (2017). 경찰 의사소통의 문제점 및 개선방안: 인천지방경찰청을 중심으로. 「한국경찰학회보」, 9(5): 223-254.

- 조태준. (2014). 참여적 의사결정과 직무성과 간 관계에 대한 심리적 임파워먼트의 매개효과 연구. 「한국인사행정학회보」, 13(2): 211-239.
- 진종순·김기형·조태준·김정인·권향원. (2022). 조직행태론-사람, 관리, 그리고 행정-.고양: 대영문화사.
- 허유민·하재빈. (2021). 조직문화와 업무전문성이 조직목표에 미치는 영향: 2018년 공직생활 실태조사를 중심으로. 「한국조직학회보」, 18(2): 63-87.
- 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.
- Chun, Y. H., & Rainey, H. G. (2005). Goal ambiguity in US federal agencies. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 15(1): 1-30.
- Daft, R. (2004). *Organization theory and design*(8th ed.). Ohio: Thomson/South Western.
- Deci E. L. & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determinism in human behavior*. New York: Plenum Press.
- Deci E. L. & Ryan, R. M. (2008). Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development, and health. *Canadian Psychology*, 49, 182-185.
- George, J. M. & Jones, G. R. (2005). *Understanding and managing organizational behavior*, 4th edition. New Jersey: Prentice Hall.
- Kaufman, B. E. (2001). The theory and practice of strategic HRM and participative management: Antecedents in early industrial relations. *Human Resource Management*, 11: 505-533.
- Landen, D. L., Bluestone, I., & Lawler, E. E. (1995). High involvement organizations and industrial democracy. In G. R. Ferris, S. D. Rosen, & D. T. Barnum(ed.), *Handbook of human resource management*. Cambridge, MA: Blackwell Publishing.
- Locke, E. A. (1968). Toward a theory of task performance and incentives. *Organizational Behavior and Human Performance*, 3: 157-189.
- Locke, E. A., & Schweiger, D. M. (1979). Participation in decision-making: One more look. *Research in Organizational Behavior*, 1(10): 265-339.
- Mayers, M. T. & Mayers, G. E. (1982). *Managing by communication: An organizational approach*. Auckland: McGraw-Hill International.
- Mayfield, J., & Mayfield, M. (1998). Increasing worker outcomes by improving leader-follower relations. *Journal of Leadership Studies*, 5: 72-81.
- O'Brien, R. M. (2007). A caution regarding rules of thumb for variance inflation factors. *Quality & Quantity*. 41(5): 673-690.
- Pereira, G. M., & Osburn, H. G. (2007). Effects of participation in decision making on

- performance and employee attitudes: A quality circles meta-analysis.
- Reis, H. T., Sheldon, K. M., Gable, S.L., Roscoe, J., & Ryan, R. M. (2000). "Daily well-being: The role of autonomy, competence, and relatedness", *Personality and Social Psychology Bulletin*, 26, 419-435.
- Scott, W. G. & Mitchell, T. R. (1976). *Organization theory: A structural and behavioral analysis*. Homewood, Ill: Irwin.
- Taylor, J. (2013). Goal setting in the Australian public service: Effects of psychological empowerment and organizational citizenship behavior. *Public Administration Review*, 73(3): 453-464.
- Volcker, P. A. (1989). *Leadership for America: Rebuilding the public service*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Young, M., & Post, J. E. (1993). Managing to communicate, communicating to manage: How leading companies communicate with employees. *Organizational Dynamics*, 22(1): 31-44.

접수일(2024년 07월 24일)

수정일(2024년 08월 10일)

게재확정일(2024년 08월 20일)

<국문초록>

의사결정 참여가 조직 내 의사소통에 미치는 영향: 조직목표 명확성의 조절효과

조직 내 의사소통은 조직의 다양한 기능에 영향을 미친다. 조직 내 의사소통이 조직에 있어서 다양하고 중요한 역할을 수행함에도 불구하고 조직 내 의사소통에 미치는 영향력에 대한 연구는 그리 많지 않은 편이다. 본 연구에서는 공공조직 내 의사소통에 미치는 영향요인에 대해 살펴보고자 한다. 특히 조직 구성원의 의사결정 참여의 정도가 공공조직 내 의사소통에 미치는 영향력을 살펴보고 조직 구성원의 의사결정 참여와 공공조직 내 의사소통의 관계에서 조직 목표의 명확한 인식의 조절효과를 살펴보고자 한다. 본 연구의 목적을 이루기 위해 한국행정연구원이 중앙 행정기관 및 지방 행정기관에서 종사하고 있는 공무원을 중심으로 실시한 ‘2022 공직생활실태조사’의 설문 자료를 토대로 분석을 실시한다. 연구결과는 다음과 같다. 첫째, 의사결정 참여는 조직 내 의사소통에 긍정적 영향을 주는 요인으로 확인할 수 있다. 특히 의사결정 참여는 조직 내 부서 간 의사소통, 상·하간 수직적 의사소통, 동료 간 수평적 의사소통 모두에 긍정적 영향을 주는 요인으로 나타났다. 둘째, 조직 내 부서 간 의사소통과 조직 내 수평적 의사소통에도 조직목표의 명확성이 긍정적 영향력을 주는 것으로 드러났다. 그러나, 조직목표의 명확성이 조직 내 수직적 의사소통에는 긍정적 영향을 주는 요인이라고 주장하기 어려운 결과가 나타났다. 셋째, 조직목표의 명확성은 전반적인 조직 내 의사소통에 미치는 의사결정 참여의 긍정적 영향력을 강화하는 것으로 나타났다. 또한 조직목표의 명확성은 조직 내 부서 간 의사소통 및 조직 내 수직적 의사소통에 미치는 의사결정 참여의 긍정적 영향력을 강화하는 것으로 드러났으나 조직목표의 명확성이 조직 내 수평적 의사소통에 미치는 의사결정 참여의 영향력을 강화한다고 주장할 수 없는 것으로 나타났다.

주제어: 의사소통, 의사결정 참여, 조직목표, 자기결정 이론, 조절효과

김동신(金東信: 제1저자) Virginia Tech에서 박사학위를 취득하고 현재 대구대학교 행정학과 부교수로 재직 중이다. 주요 연구 분야는 조직관리 및 행태, 조직혁신, 인구정책, 지식관리 등이다. 최근 논문으로는 ‘개인-조직 및 개인-직무 적합성이 조직성과에 미치는 영향-조직문화의 매개효과를 중심으로’, ‘지역 청년층 인구의 동적 경제적 및 사회문화적 요인에 관한 연구’, ‘지역 청년층 및 장년층의 정주의사에 미치는 영향요인’ 등이 있다(dskim11544@naver.com).

황광선(黃光善: 교신저자) Virginia Polytechnic Institute and State University (Virginia Tech)에서 행정학(정책학) 박사학위를 취득하고, 현재 가천대학교 법과대학 행정학과 부교수로 재직 중이다. 주요 연구 분야는 공공책임(Public Accountability), 공공관리, 정책분석평가, 재정분석, 과학기술혁신, 제도와 거버넌스, 국가체계와 권력 등이다. 최근 논문으로 ‘재량의 이론과 관점 및 재량의 실제’(조직학회보, 2023), ‘조직책임과 개인수준책임의 연결’(지방정부연구, 2023), ‘재량은 보육교사에게 계륜(鷄肋)인가’(거버넌스학회보, 2023) 등이 있다(kwangseonhwang@gmail.com).