

공직에서의 참여적 의사결정, 상호작용, 그리고 구성원의 혁신행동: 세대의 조절효과를 중심으로

김소희*

채선화**

〈目 次〉

- | | |
|------------|-------------|
| I. 서론 | IV. 분석 결과 |
| II. 이론적 논의 | V. 결론 및 시사점 |
| III. 연구 설계 | |

〈요 약〉

본 연구는 한국 중앙행정기관, 광역자치단체, 기초자치단체 소속 공무원을 대상으로 참여적 의사결정과 조직 내 상호작용이 혁신행동에 어떠한 영향을 미치는지를 탐색하였다. 또한, 조직 내 세대별 차이를 확인하기 위하여 세대 변수를 투입 후 상호작용 효과를 확인하였다. 연구 결과 구성원이 조직의 주요 의사결정에 참여할 수 있는 정도를 확인하는 참여적 의사결정과 조직 내에서 상·하급자 및 비슷한 직급의 구성원 간 소통이 잘 이루어지는지를 확인하는 조직 내 상호작용 모두 혁신행동에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한, 세대별로도 유의미한 차이가 나타났다. 20대에 해당하는 Z세대에서 참여적 의사결정 및 조직 내 상호작용 요인이 혁신행동에 미치는 효과가 가장 두드러지게 나타났고 기성세대라고 불리는 50대 이상에서는 상대적으로 약한 영향을 미침을 확인하였다. 한편, 참여적 의사결정의 경우 다른 세대에 비해 40대에게서 그 효과가 가장 약하게 나타났는데 이는 베이비부머 세대에 비해 직장과 권위에 대한 충성도가 낮고 조직에 냉소적인 모습을 보이는 세대 특성에 기인하는 것으로 추정된다. 본 연구는 공공조직의 혁신행동을 강조하는 오늘날 효과적인 조직 운영에 대한 제언을 하기 위한 실증연구로 다음과 같은 의의를 가진다. 첫째, 이 연구는 조직 수준에서 공직 구성원의 혁신행동을 확인함으로써 개인적 특성 혹은 관리자에게 의존했던 대안에서 벗어나 관리적 차원에서 유용한 함의를 제시할 수 있도록 하였다. 둘째, 참여적 의사결정과 조직 내 상호작용이 세대별로 다르게 나타날 수 있기에 오늘날 다양한 세대의 공존으로 인해 구조적 변화를 맞이하고 있는 공공조직이 구성원 간 갈등을 최소화하기 위해서는 세대의 특성을 고려한 조직 운영 방식이 요구됨을 시사한다. 셋째, 공직사회에서 혁신행동을 장려하기 위해서는 조직 차원에서 구성원이 자유롭게 의사결정에 참여할 수 있도록 제도적 절차를 마련하고 혁신을 장려하는 협업 프로세스를 구축하는 것이 필요할 것으로 확인된다. 이러한 연구 결과를 바탕으로 본 연구의 한계와 이를 보완하기 위한 후속 연구 방향을 제시하였다.

【주제어: 혁신행동, 참여적 의사결정, 상호작용, 세대, Z세대】

* 제1저자, 서울대학교 석사과정(kimsh1225@snu.ac.kr)

** 교신저자, 서울대학교 박사후 연구원(schae01@naver.com)

논문접수일(2024.4.23), 수정일(2024.5.30), 게재확정일(2024.6.11)

I. 서론

최근 급변하는 환경 속에서 조직은 이전보다 다양한 문제를 안고 변화에 대한 요구에 직면하고 있다(윤건·김동욱, 2020). 특히 정부 조직의 경우 해결하기 어려운 사회적 난제(wicked problem)의 해결, 규제개혁, 불확실성에 대한 대응 등으로 인해 혁신에 대한 요구가 지속적으로 커지고 있는 상황이다(백지윤·조윤직, 2023). 이에 정부는 2018년 3월 '정부혁신 종합추진계획'을 처음 발표한 이후 매년 정부혁신 계획을 수립하여 변화와 혁신을 적극적으로 주도하는 공공조직을 조성하기 위해 노력하고 있다(대한민국 정책브리핑, 2021). 행정안전부는 정부혁신평가를 주관하여 중앙정부, 지방자치단체, 공공기관을 대상으로 혁신성과와 사례 등을 면밀히 평가하고 있으며 지방자치단체와 공공기관은 지역주민의 행정서비스 만족도를 높이기 위해 주민들과 상호작용하며 기존의 일방적 소통 방식이 아닌 양방향 소통을 지향하는 혁신 활동을 시도하고 있다(김혜지 외, 2023). 따라서 새로운 형태의 공공서비스를 제공하기 위해서는 공직 구성원의 혁신적인 업무수행 방식이 요구되는 상황이다.

이러한 실천적 움직임과 함께, 공무원 또한 획일화된 전통적 관료의 형태를 벗어나 창의적이고 적극적인 행정가로서의 모습이 장려되면서 공무원의 혁신행동 유발 요인에 대한 관심이 증대되고 있다(김효선·조윤직, 2020). 혁신행동은 조직 내 문제를 인식하고 해결을 위한 아이디어를 생산하여 적극적으로 적용하고 실행하는 행위이다(Scott & Bruce, 1994). 혁신을 성공적으로 이루어내기 위해서는 개인 차원에서 혁신 행동을 하려는 노력과 함께 조직 구조적 차원에서도 혁신이 장려되어야 한다(Klein & Sorra, 1996). 이에 지금까지 공공조직 내 혁신행동을 다루는 많은 연구들이 조직 수준과 개인 수준을 아울러 다방면으로 이루어져 왔다(남승하·정종원, 2017).

그러나 지금까지 이루어진 여러 연구에도 불구하고 혁신행동을 높이기 위한 실질적 정책 제언을 위한 연구들은 아직 부족한 실정이다. 혁신행동에 대한 연구는 주로 개인 수준의 요인에 중점을 두고 이루어졌는데(김혜지 외, 2023), 이러한 요인들은 개개인의 특성에 따라 차이와 변동성이 크기 때문에 일관성 있는 정책제언으로는 이루어지기 어렵다. 더불어 현재 이루어지고 있는 조직혁신 방식은 주로 하향식 형태로 나타나고 있어 과정상 피로감이나 저항을 유발할 가능성이 높다. 그렇기에 구성원이 함께 방향성을 공유하고 혁신에 대한 이해를 하는 것이 중요해 보인다(류근필·이재용, 2020).

조직 관리 차원에서 구성원의 자발적 참여와 협력은 조직 운영의 성공 여부를 결정짓는 중요한 요인이다(송운석·김용빈, 2010). 특히 효과적인 의사소통을 통한 구성원의 참여는 동기 부여 및 유대감 향상을 통해 혁신행동에 긍정적인 영향으로 작용할 수 있다(김효선·조

윤직, 2020). 오늘날 공무원은 훈련된 무능(trained incapacity)이라는 인식 아래 영혼 없는 공무원이라는 오명을 쓰게 되었는데 이는 관료주의적 문화에 기반한 지나친 규정과 관행 중심적 행위에 기인한다(안선민·이수영, 2017). 본 연구는 이러한 인식에 대한 대안으로 나타난 혁신행동(조소연·이수영, 2023)에 대한 관심을 조직 수준의 관점에서 바라보고자 한다. 앞서 언급한 바와 같이 개인의 특성 혹은 관리자에게 의존한 하향식 형태가 아닌 구성원의 참여와 상호작용이라는 거시적 측면에 관심을 두고 조직 내 의사결정 방식이 혁신행동에 어떠한 영향이 있는지를 밝히면서 성공적인 조직 운영에 필요한 제언을 하고자 한다.

이와 함께 최근 베이비부머 세대의 은퇴와 젊은 세대의 유입으로 조직 내 인구 구조적 변화가 나타남에 따라(Cogin, 2012), 조직 운영 및 관리에 있어 세대 간 차이를 고려할 필요성이 꾸준히 제기되고 있는 실정이다(오세영 외, 2014; Costanza et al, 2012). 그러나 많은 선행 연구에서 세대 간 차이를 확인하려는 시도가 있어왔음에도 불구하고(Mahmoud et al, 2021; Reeves & Oh, 2008; Reisenwitz & Iyer, 2009; Wey Smola & Sutton, 2002), 여전히 공공조직을 중심으로 세대 효과를 확인한 연구는 아직 충분하지 않은 실정이며(황은진, 2021), 혁신행동에 관한 연구는 거의 이루어지지 않은 것으로 보인다. 나아가 공공조직을 대상으로 진행된 대부분의 연구들은 세대를 기성세대와 MZ세대 두 가지로 이분화하여 차이점에 초점을 맞추고 이루어졌다. 그러나 최근 기성세대와 MZ세대의 지나친 이분화가 오히려 세대의 특성을 확인하는 것을 어렵게 할 수 있다는 의견도 제기되고 있어(정주현 외, 2023), 공공조직의 세대 연구를 한국의 역사적, 사회적 맥락에 따라 세심하게 들여다볼 필요가 있다고 보았다. 이에 의사결정에 기반한 구성원의 참여와 상호작용이 모든 세대에 걸쳐 혁신행동에 긍정적인 영향을 미칠 수 있는지에 대해서도 탐색해 보고자 한다.

II. 이론적 논의

1. 공직 구성원의 혁신행동

혁신행동(innovative behavior)이라는 용어는 많은 연구에서 창의성(creativity)과 혼용되어 왔지만 오늘날에는 창의성을 포괄하는 보다 넓은 의미로 사용되고 있다(Scott & Bruce, 1994). 창의성은 문제를 인식하고 유용하게 쓰일 수 있는 새로운 아이디어를 생산하는 것에 중점을 두고 있다면(Kanter, 1988), 혁신행동은 더 나아가 이러한 아이디어를 적용하고 실행하는 행위를 포함한다(Anderson et al., 2014; De Jong & Den Hartog, 2008; Farr

& West, 1990; Scott & Bruce, 1994; Yuan & Woodman, 2010). 혁신행동에 대한 분류는 학자들에 따라 다양하지만, 일반적으로 문제 인식 및 아이디어의 생성(idea generation), 아이디어의 촉진(idea promotion), 아이디어의 실현(idea realization)의 세 가지 요소 및 단계로 구분될 수 있다(Janssen, 2000). 혁신행동은 첫 번째 단계로서 특정 구성원이 소속된 집단의 문제를 발견하고 이를 해결할 아이디어를 생성한 후, 두 번째 단계에서 자신이 속한 사회적 관계망을 통해 아이디어를 지지하거나 지원해 줄 수 있는 기반을 찾는 과정을 거친다(Kanter, 1988). 이후, 최종적으로 아이디어를 그룹 혹은 조직에 적용하여 유의미한 결과를 만들어내는 것이 혁신행동의 프로세스라고 할 수 있다(Scott & Bruce, 1994).

혁신행동을 유발하는 요소에 관한 선행연구는 크게 개인 수준과 조직 수준, 그리고 직무 특성 차원의 요인을 탐색하는 방향으로 전개되어 왔다(남승하·정종원, 2017). 개인 수준에서는 구성원 개개인의 특성을 나타내는 변수들을 혁신행동에 미치는 중요한 요인으로 바라보았으며, 공공봉사동기를 포함한 구성원의 동기 요인, 자기효능감 등이 포함된다(김혜지 외, 2023). 특히 공공봉사동기는 개인의 혁신행동을 유발하는 핵심 요인으로 여겨져 혁신행동과 공공봉사동기와의 관계를 확인하는 다양한 연구가 진행되었다(김태호·노종호, 2010; Hatmaker et al., 2014; Miao et al., 2018). 더불어 조직 구성원의 내재적, 외재적 동기 요소가 혁신행동에 유의미한 영향을 미친다는 연구들이 이루어졌으며(김효선·조윤직, 2020; 진윤희·김성중, 2021; Ali et al., 2022; Bibi & Afsar, 2018, Fischer et al., 2019), 구성원이 인식하는 자기효능감 또한 혁신행동에 긍정적인 영향을 줄 수 있음이 확인되었다(Hadi & Astuti, 2022).

조직 수준의 연구는 조직 환경 및 조직 특성에 대한 구성원의 인식을 기반으로 한다(Li & Zheng, 2014). 조직 차원에서는 개인의 혁신행동을 이끌어내기 위한 요소들로 리더십과 공정성, 조직문화 등을 포함한다. 리더십은 혁신행동을 유발하는 주요 변수로서(Mumford et al., 2002), 조직 내에서 다양한 형태로 나타나기 때문에 리더십을 세분화한 후 각 유형에 따른 리더십이 혁신행동에 미치는 영향을 탐색하여 왔다(김지수·윤수재, 2019; 김태은·조윤희, 2021; Aryee et al., 2012; Li et al., 2020; Pieterse et al., 2010). 이 외에도 조직 공정성 인식과 혁신행동 간 관계에 대한 연구(김동주 외, 2012; 이용규·정석환, 2007; Janssen, 2004), 혁신행동에 있어 구성원들이 공유하는 조직문화에 초점을 두는 연구들도 활발히 수행되고 있다(고대유, 2022; 김혜지 외, 2023; Ryu, 2022; Sardar & Mahdi, 2020).

마지막으로 혁신행동과 직무특성 간 관계를 확인하는 연구도 이루어졌다. 우선, 과업 수행에 대한 자기통제가 가능하고 결정권이 부여될 때 혁신행동에 긍정적인 영향을 줄 수 있다는 직무자율성 개념이 많이 거론되고 있다(김국진·강지선, 2019; Bysted & Jespersen,

2014). 더불어 직무수행에 필요한 자원이 혁신행동에 필요하다는 연구가 이어졌으며(노종호, 2021), 직무 성질에 따라 다양한 기술과 역량을 필요로 하는 기술다양성 요인 역시 혁신행동의 가능성을 높인다고 알려져 있다(Anderson et al., 2014).

시기적으로 볼 때, 혁신행동에 관한 초기 연구는 주로 민간조직을 대상으로 이루어졌다(Janssen, 2000; Scott & Bruce, 1994). 이는 혁신행동을 유발하는 구조와 자원, 경쟁적인 조직 문화가 민간기업에서는 지속적으로 보장되고 발전하는 반면 공공조직의 경우 경쟁이나 성과 중심의 문화가 주를 이루지 않으며, 통제 수준이 높고 까다로운 절차 및 규정으로 인해 유연성이 낮다는 특징을 갖기 때문이다(Bysted & Jespersen, 2014). 그러나 신공공관리의 등장 이후 공공조직 또한 혁신을 중요한 요소로 보기 시작하였다(김혜지 외, 2023). 이에 따라 기존의 공공조직이 가지고 있던 지나친 규정과 관행 중심의 문화, 영혼 없이 일하는 공무원의 행태는 훈련된 무능(trained incapacity)이라고 비판받게 되었다(안선민·이수영, 2017). 이에 대한 대안으로 적극행정에 대한 요구가 나타나기 시작했고 오늘날 빈번하게 발생하는 사회적 난제(wicked problem)를 해결하기 위해 공공조직에서도 혁신행동에 대한 연구가 적극적으로 이루어지기 시작했다(김효선·조윤직, 2020). 그중 Huang et al. (2010)과 Sagnak(2016)의 연구는 조직 관리자가 보이는 참여적 리더십이 구성원의 행동적 동기에 변화를 가져올 수 있는지 탐색하고자 하였다. 이러한 연구들은 조직 내 고위 관리자가 구성원의 참여와 상호작용을 강조함에 따라 발생할 수 있는 구성원의 행동 변화에 주목하였다는 점에서 의의가 있다. 또한 조직 구성원의 심리적 주인의식 고취를 통한 동기부여를 강조하여 성과급 제도와 같은 물질적 보상을 강조하는 인적자원관리 방식에서 벗어났다는 데에 의의가 있다.

그러나 혁신행동에 대한 연구들이 민간 영역에서 공공 영역으로 확장되고 다양한 수준으로 연구 범위가 확장되고 있음에도 불구하고, 여전히 정책적 차원에서 함의를 가져올 수 있는 연구는 부족한 측면이 있다. 따라서 이 연구는 조직 수준에서 실천적으로 이루어지는 의사결정 행태나 상호작용에 초점을 두어 어떠한 방식으로 의사결정이 이루어질 때 구성원의 혁신행동 가능성을 높이고 조직에 긍정적 변화를 기대할 수 있는지 실증적으로 분석해 보고자 한다. 또한, 최근 코로나-19 감염병 확산 등으로 인해 조직 내 구성원 간 대면적 소통 기회가 감소하고 있는 반면, 의사소통을 통한 협업과 상호작용의 중요성은 증가하고 있는 점을 고려하여 조직 내 상호작용 및 협력 정도를 연구 대상으로 두었다. 다음에서는 이 연구에서 초점을 두는 참여적 의사결정과 조직 내 상호작용 수준에 대한 선행연구 및 이론적 논의를 살펴보고 가설을 도출하도록 하겠다. 이후, 공직 구성원의 세대에 따른 조절효과를 검토하기 위한 논의를 진행한다.

2. 참여적 의사결정과 혁신행동

조직 내 의사결정 과정은 조직 구성원에게 영향을 미치지만, 전통적인 관리주의 입장에 기반한 여러 연구들은 조직에서 이루어지는 의사결정을 관리자 차원이나 고위직 임원 측면에서 살펴본 경우가 많았다(Huang et al., 2010). 따라서 전통적인 인식에 따른 구성원의 참여는 리더가 구성원의 의견을 반영하고 경청하려는 리더십 차원의 노력 등에 제한되는 경우가 있었다. 그러나 리더십 차원에서 접근된 연구들도 구성원과 리더가 의사결정 과정에 공동으로 참여하는 방식에 주목하여(Lam et al., 2015), 의사결정 과정 자체에 초점이 있는 정의들도 보인다. 본 연구는 구성원이 스스로 인식한 조직 내 주요 의사결정 과정에서의 구성원 참여를 살펴보고, 이러한 참여가 구성원의 혁신행동에 영향을 줄 수 있는지 살펴보고자 한다. 리더십의 관점에서 벗어난 이론적 논의는 구성원의 참여를 제도적인 관점에서도 살펴볼 수 있어 또 다른 실천적 함의를 제공할 수 있다는 장점이 있다. 참여적 의사결정은 구성원이 조직 내 의사결정에 참여할 수 있는 환경적 측면을 의미하여(Harrison, 1985), 리더가 개인적인 리더십 차원에서 보이는 참여적 리더십과는 다소 개념을 달리한다. 참여적 의사결정 모형(participative decision making model: PDM)은 조직 내 의사결정 과정에서 하위 구성원이 자신의 의견을 낼 수 있는 환경을 의미하며, 조직 내에서 다양한 방식으로 이루어질 수 있다(Harrison, 1985). 예를 들어, 분권화된 조직구조로 의사결정 권한을 분산하는 방식이나 비공식적인 방법이지만 구성원의 의견을 수용하는 방식 등을 포괄한다(Harrison, 1985). 구성원의 의사결정 과정에의 참여와 혁신행동 간 관계를 예측할 수 있는 이론적 논의들은 다음과 같다.

먼저, 조직에서 이루어지는 주요 의사결정 과정에 대한 구성원들의 참여가 구성원의 행동 변화에 영향을 줄 수 있다는 이론적 예측은 동기이론에 의해 지지될 수 있다. Arnold et al.(2000)은 의사결정 과정에의 참여가 구성원에게 심리적 주인의식(psychological ownership)을 가지게 하여 긍정적인 방향의 변화를 이끌어낼 수 있다고 보았으며, Lam et al.(2002)는 구성원의 자기효능감(self-efficacy)을 통해 성과를 높일 수 있다고 보았다. 경영학적 관점에서 조직이 하위 구성원에게 의사결정 과정에의 참여 기회를 제공하는 것은 구성원의 직무에 대한 열의와 몰입, 자기효능감을 증가시켜 기존에는 기대하지 못했던 긍정적 효과를 가져올 수 있기를 기대하는 측면이 있다(Lam et al., 2002). 최근, 구성원의 직무몰입과 더불어 새로운 업무수행 방식을 고안하고자 하는 혁신행동이 조직에 변화를 가져올 수 있는 지표로 주목받고 있는 것을 고려하면 동기이론을 통한 혁신행동에의 접근이 가능하다고 본다.

참여적 의사결정과 구성원의 혁신행동을 지지할 수 있는 또 다른 이론에는 자기결정성 이론이 있다. 자기결정성 이론(self-determination theory: SDT)은 조직 내 구성원이 자신과

관련된 의사결정에 대해서 참여할 수 있을 때 동기부여가 이루어진다는 이론이다(Deci et al., 2017). 이 이론은 주로 구성원의 직무몰입에 대한 연구에서 주목받은 이론이지만, 조직 내 개인의 행태에 영향을 미친다는 점에서 혁신행동 차원에서도 주목할 수 있을 것이다. 자기결정성 이론은 개인이 주어진 지시사항에 반응적으로 대응할 때보다 자신이 인식하는 자율성이 높을 때 혁신적인 방법을 선택함으로써 인해 얻을 수 있는 이익에 집중하는 경향이 있다고 본다(Wang et al., 2021). 이러한 논의를 기반으로 Singh & Sarkar(2012)는 사기업을 대상으로 조직 내 하위 구성원이 자신의 업무와 행동이 조직 내에 영향을 미칠 수 있으며 자기결정성을 높게 인식할 때 더 많은 혁신행동을 보일 것이라는 이론적 예측을 제시하였다. 따라서 조직 내 주요 의사결정 과정에 대한 참여가 개인의 행태, 그중에서도 혁신행동과 긍정적 관계를 가질 것이라는 예측이 가능할 것이다.

가설1. 조직의 참여적 의사결정은 조직 내 구성원의 혁신행동에 긍정적(+)일 것이다.

3. 조직 내 상호작용과 혁신행동

조직 내 의사소통이란 목표 달성을 위한 지식과 정보를 공유하고 협력을 증진시키는 수단이다(Myers & Myers, 1982). 의사소통 유형은 방향성에 따라 수직적 의사소통과 수평적 의사소통으로 나눌 수 있다. 수직적 의사소통은 상급자와 하급자 간 이루어지는 상호작용이며 수평적 의사소통은 비슷한 위치에 있는 구성원들 간에 이루어지는 상호작용을 일컫는다(주영하·선민정, 2018). 수직적 상호작용은 리더-구성원 교환이론(Leader-member Exchange theory: LMX)으로 설명될 수 있다(Dansereau et al, 1975). 이 이론에 따르면 상급자가 개방적이고 솔직한 의사소통 환경을 제공하고 구성원을 지원하며 신뢰를 보일 경우, 조직 구성원은 조직을 위해 더 많은 에너지를 투입하고, 책임을 지려 하며 조직 헌신에 기여한다. 또한 Tierney et al(1999)는 리더-구성원 사이의 관계성 수준이 높을수록 조직 내 상호작용이 활발하게 일어나 혁신을 촉진할 수 있는 환경을 만들 수 있다고 하였다. 즉, 리더와 구성원 간 상호작용이 활발한 환경에서는 상급자가 혁신을 위해 위험을 감수하는(risk-taking) 태도를 장려하고 구성원들에게 업무의 자율성을 보장하기 때문에 구성원 또한 기존의 틀을 벗어날 수 있는 혁신 환경을 구축하는 데 수월하게 기여할 수 있다고 보는 것이다.

한편, 수평적 상호작용은 Seers(1989)의 팀-구성원 교환이론(Team-Member Exchange theory: TMX)에 의해 지지될 수 있다. TMX 이론은 LMX 이론을 보완하여 리더와의 관계뿐만 아니라 구성원 전체와의 상호작용을 강조한다. 상호 신뢰와 존중에 기반한 협력이 원만하게 이루어지는 조직에서는 구성원의 직무만족도가 향상되며 동료 간 관계 또한 긍정적으

로 형성되어 우수한 성과를 달성하는데 기여한다(Seers, 1989). 즉, 구성원 간 아이디어를 공유하고 피드백을 구축하는 과정을 통해 조직 내 협력과 효율성이 증진되고 결과적으로 혁신을 이루는 데 긍정적인 영향을 미칠 수 있다고 보는 것이다(Scott & Bruce, 1994).

이러한 논의를 볼 때, 의사소통에 기반한 상호작용은 혁신행동에 영향을 미치는 중요한 요인이라고 할 수 있다(Woodman et al., 1993). 수직적 상호작용이 원활히 이루어질 경우 상급자는 하급자에게 정보 제공, 적극적 지원을 통한 신뢰 구축의 토대를 만들 수 있고 하급자는 중요한 결정 과정에 참여할 수 있다는 존중을 받게 되면서 조직의 목표 및 성과를 명확히 인식하는 데 도움을 줄 수 있기 때문이다(Bartels et al., 2010). 활발한 수평적 상호작용은 조직 구성원들 간 결속력을 높일 수 있으며(Levine & Moreland, 1990), 문제 상황에서 아이디어를 공유하는 과정을 통해 이전보다 양질의 솔루션을 생산할 수 있게 되어 궁극적으로는 조직혁신으로 이어진다(Tjosvold & McNeely, 1988). 국내 선행연구에서도 조직 내 상호작용이 혁신행동과 긍정적으로 연관되어 있음을 언급한 연구가 존재하는데 권신우·조윤직(2023)은 수직적, 수평적 의사소통이 원활히 이루어질 경우 구성원 간 지식과 정보의 전이, 교환이 활성화되어 혁신행동에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다고 언급하였다. 또한, 조직 내 활발한 상호작용은 구성원 간 갈등을 원만히 해결하는 데도 도움을 주어 조직 내 협력을 증진시키는 데에도 기여한다고 보았다(손정민, 2019). 결과적으로 변화를 만들고자 하는 의지가 조직 내에서 수용될 것이라는 인식이 더욱 높아지기에 조직 내 긍정적 상호작용은 혁신행동으로 이어질 가능성이 높다고 볼 수 있는 것이다(김효선·조윤직, 2020).

업무의 복잡성이 높아지고 혁신이 조직의 성공적인 운영에 중요한 가치가 됨에 따라 조직 내에서 의사소통의 중요성은 더욱 강조되고 있다(Baker, 1999). 그러나 이에 대한 연구는 그 중요도에 비해 아직까지 충분하지 않은 실정이며(윤선일·유두호, 2021), 진윤희·김성종(2021)과 같이 부분적으로 혁신행동과의 관계를 언급한 연구만 일부 존재한다. 그러나 이론적 논의에 기반할 때 혁신행동에 있어 조직 내 상호작용은 매우 중요한 역할을 한다고 볼 수 있기에(Woodman et al., 1993) 이를 중심으로 혁신행동과의 관계를 탐색하는 것은 이론적, 정책적 함의를 도출하는 측면에서 유의미하다고 보았다. 이에 본 연구에서는 우리나라 공무원들을 대상으로 한 공공조직에서의 조직 내 상호작용과 관련하여 아래와 같은 가설을 설정하였다.

가설2. 조직 내 상호작용은 구성원의 혁신행동에 긍정적(+)일 것이다.

4. 세대의 조절효과

앞선 논의들은 공공조직 구성원의 혁신행동과 긍정적으로 연결되는 의사결정 과정과 상호작용 수준에 대한 것이다. 다만 최근의 세대 갈등이나 MZ세대로 일컬어지는 청년층에 대한 특성들은 기성세대와 새로 유입되는 구성원이 가지는 특성이 다를 수 있다는 것을 보여 준다. 따라서 세대의 특성 및 이에 따라 나타날 수 있는 차이점에 대한 논의를 다음과 같이 살펴보고자 한다.

세대란 비슷한 시기에 태어나 성장 과정에서 공통된 역사적, 문화적 경험을 공유하며 가치관을 형성하게 된 집단을 일컫는다(Mannheim, 1952; Berkup, 2014). 세대 연구는 1980년대를 기점으로 기성세대와 젊은 세대를 구분하고(Kapoor & Solomon, 2011) 2030세대를 MZ세대로 지칭하는 형태로 나타나고 있다(은중환, 2022; 최셋별, 2022). 한편으로는 1900년대부터 2차대전 이전까지를 기성세대(traditionalists), 2차 세계대전 이후부터 60년대 중반까지(1946 - 1964)를 베이비부머 세대, 이후 15년 기간에 태어난 세대를 X세대(1965 - 1979), 이후 80년대부터 90년대 중반까지(1980 - 1994)의 세대를 Y세대, 이후 최근까지를 Z세대로 구분하기도 한다(Berkup, 2014). 세대의 구분이 조직 연구에 필요한 이유는 세대별로 가지는 특성의 차이가 조직 내 구성원이 중요시하는 가치 혹은 태도에도 반영되어 상이하게 나타날 수 있기 때문이다(Wey Smola & Sutton, 2002). 예를 들어, 베이비부머 세대는 세계대전 종식 이후에 태어나 인구수 증가의 축을 이루는 세대에 해당한다. 베이비부머 세대는 전쟁 이후 경제발전 과정에서의 문화가 익숙한 세대인 반면, X세대는 국가를 위한 희생이나 경제발전을 위한 노력보다는 개인의 다양성과 성장을 더 중시하기 시작한 세대라고 여겨진다(Berkup, 2014). Z세대는 디지털 세대로 불리기도 하며, 개인주의적이고 개인의 자유를 중시하며 기존 세대보다 비대면적이고 빠른 소통 방식에 익숙한 세대에 해당한다(McCrindle & Wolfinger, 2009). 우리나라의 경우, 기성세대는 산업화를 경험하며 조직 내 목표를 중시하고 위계질서 및 수직구조에 익숙한 특성을 가진다고 알려져 있다(박형수 외, 2022). 반면, MZ세대는 다른 세대에 비해 온라인을 통한 수평적 소통에 익숙하며 2016년 촛불집회와 탄핵이라는 역사적 사건을 기점으로 공정과 상식, 소통을 중요시하는 경향이 있다(최셋별, 2022).

그러나 MZ세대의 대다수를 차지하는 2030 연령대 내에서도 서로 다른 특징이 나타난다는 주장 또한 제기되는데 M세대의 경우 베이비부머 세대라고 불리는 부모에게서, Z세대의 경우 X세대 부모로부터 탄생했기 때문에 성장 과정에서 다른 경험을 했을 가능성이 높기 때문이다(Sladek & Grabinger, 2014). 우리나라 X세대의 경우 민주화 이후 경제적, 물질적 풍요를 누린 세대이자 탈산업화라는 급진적인 사회 변동을 누린 세대인 반면, 베이비부머 세대는 유신

과 민주항쟁을 겪고 IMF 경제위기 속에서 구조조정 및 정리해고를 경험한 세대이다(오대혁 외, 2011). 따라서, 다른 세대의 부모에게서 태어난 자녀는 Sladek & Grabinger(2014)에서 언급한 것과 같이 상이한 특성이 나타날 수 있다. 이러한 이유로 최근 연구에서는 MZ세대를 구분하여 바라보려는 시도가 존재한다(임성근 외, 2022; 모은정·강민지; 2023). 또한, 정주현 외(2023)는 젊은 세대를 MZ세대로 통칭하는 것이 세대 담론의 과잉이나 과도한 일반화를 유발할 수 있다고 지적한 바 있다. 그렇기에 세대를 유형화하는 방법에 있어 보다 신중한 접근이 필요하다고 할 수 있다(Parry & Urwin, 2011).

조직 내에서 세대의 특성을 살펴보는 것은 조직으로 하여금 생산적이고 효율적인 운영 수단을 도입할 수 있게 하고, 구성원의 동기부여 및 의사소통에도 영향을 미칠 수 있다는 점에서 매우 중요하다(오세영 외, 2014; Costanza et al, 2012). 이에 많은 선행 연구에서도 조직 운영 및 관리에 있어 세대 간 차이를 확인하려는 시도가 있어왔다(Mahmoud et al, 2021; Reeves & Oh, 2008; Reisenwitz & Iyer, 2009; Wey Smola & Sutton, 2002). 그러나 이러한 중요성과 관심에도 불구하고 공공조직을 중심으로 세대 효과를 탐색한 연구는 그리 많지 않았다(황은진, 2021). 최근 들어 공공조직 내 세대 간 차이를 확인하려는 시도들이 존재하였으나(김승연 외, 2023; 박형수 외, 2022; 박형수 외, 2023; 임혜빈·주혜린, 2022), 혁신행동에 관한 세대 연구는 거의 이루어지지 않았을뿐더러 대부분의 세대 연구는 연구 대상을 기성세대와 MZ세대 두 가지로 분류하여 공공조직 내 MZ세대의 특성에 초점을 맞추고 진행된 연구들이었다. 그러나 기성세대와 MZ세대의 지나친 이분화를 경계할 필요성이 제기되고 있기에(정주현 외, 2023) 세대 연구는 한국의 역사적, 사회적 맥락을 고려하여 더욱 면밀히 들여다볼 필요가 있다. 따라서 본 연구는 세대를 두 가지로 분류하지 않고 조성남·윤옥경(2000)의 연구에 근거하여 10년 단위로 세분화하여 세대를 살펴보고자 한다. 한국 사회의 경우 급격한 사회변동을 겪었을 뿐만 아니라 사회적, 역사적 경험을 중심으로 변화가 이루어졌기에 10년 정도의 간격이라면 Mannheim(1952)의 경험의 차이에서 오는 세대 구분이 가능하다고 보기 때문이다(조성남·윤옥경, 2000).

각기 다른 역사적 경험을 가진 세대는 조직 내에서 중시하는 가치관 및 태도가 다를 수 있기에 세대 간 특성을 면밀하게 이해하는 것은 반드시 필요하다(Lowe et al, 2008). 또한, 공공조직 내 혁신행동의 중요성이 지속적으로 강조되고 있는 상황에서(조소연·이수영, 2023), 출산율의 하락과 베이비부머 세대의 은퇴 등으로 조직 내 인구통계학적 변화가 필연적으로 수반되고 있기에(Cogin, 2012), 어느 한 세대에만 국한하지 않고 혁신행동을 유발하는 각기 다른 요인을 알아보는 것은 중요하다고 보았다. 이에, 앞서 논의한 내용을 토대로 세대를 연령대별로 세분화한 후 참여적 의사결정과 조직 내 상호작용이 세대에 따라 각기 다

르게 나타날 것이라 가정하고 아래와 같이 가설을 제시한다.

가설3-1. 구성원의 세대에 따라 참여적 의사결정이 혁신행동에 미치는 영향은 다르게 나타날 것이다.

가설3-2. 구성원의 세대에 따라 조직 내 상호작용이 구성원의 혁신행동 미치는 영향은 다르게 나타날 것이다.

Ⅲ. 연구 설계

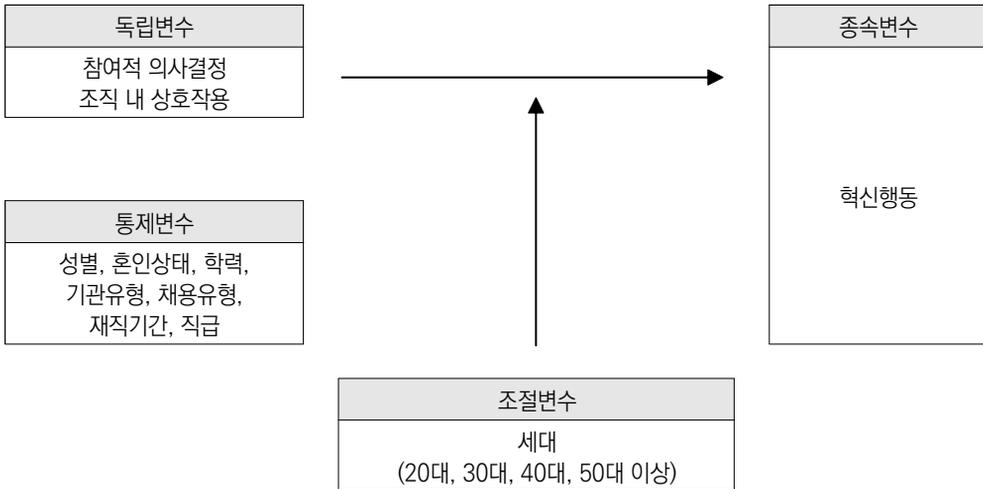
1. 연구대상과 분석방법(data and methods)

이 연구는 공공분야 종사자의 혁신행동을 높일 수 있는 요인으로서 조직 내 의사결정 과정에의 참여와 상호작용에 주목하고자 한다. 분석을 위하여 한국행정연구원에서 수집하는 ‘2022년도 공직생활실태조사’ 데이터를 활용하였다. 공직생활실태조사는 공무원의 인식 변화를 모니터링 함으로써 정부의 인사정책을 효율적으로 설계하기 위한 기초자료를 제공하는 조사로 최근 공무원의 공직윤리 강화, 적극행정이 주요 정책과제로 등장함에 따라 조사의 목적과 의의가 더욱 중요시되고 있다(한국행정연구원, 2022). 특히, 2011년부터 국가 및 지방직 공무원을 대상으로 주기적으로 이루어지고 있는 본 조사는 중앙행정기관 및 광역자치단체를 대상으로 이루어졌으나, 2022년도 조사부터는 기초자치단체를 포함하여 중앙 및 지방행정기관 모두를 모집단으로 포함하게 되어 조사의 대표성을 더욱 확보했다는 데 의의가 있다. 본 조사는 다단계확률비례(계통) 추출 방법을 사용하여 중앙행정기관, 광역자치단체, 기초자치단체 소속 일반직 공무원 6,170명을 대상으로 이루어졌으며 E-mail 웹 조사를 통한 설문 방식으로 진행되었다.

본 연구는 공직 구성원의 혁신행동을 종속변수, 참여적 의사결정과 조직 내 상호작용을 독립변수로 하는 연구모형을 구성하였다. 또한, 조절변수로서 세대를 투입하였다. 통제변수로는 기본적인 인구통계학적 특성인 성별, 학력, 혼인상태를 반영하였으며, 채용유형, 기관유형 및 재직기간, 직급 또한 통제변수로 포함하였다. 구체적인 연구모형의 도해는 <그림 1>과 같다.

모형의 분석순서는 다음과 같다. 먼저 통제변수만 투입한 모형을 구성하고 다음으로 독립변수인 참여적 의사결정 및 조직 내 상호작용 독립변수를 차례로 투입하였다. 이후, 모든 독립변수를 투입한 모형으로 혁신행동과의 관계를 확인하고자 하였다. 마지막으로 앞선 모형에 독립변수와 세대의 상호작용항을 투입하여 조절효과 분석을 진행하였다.

〈그림 1〉 연구의 분석 틀



2. 변수의 구성과 측정

1) 종속변수

이 연구의 종속변수는 구성원의 혁신행동이다. Amabile(1988)에 의하면, 혁신은 조직 내에서 적용되고 활용될 수 있는 효과적인 방법에 대한 새롭고 유용한 아이디어를 의미한다. 조직 내 구성원의 혁신행동은 Scott & Bruce(1994)가 제시한 혁신적 행동 설문 문항 (Innovative Behavior Questionnaire)을 통해 측정되는 방식이 자주 활용된다(Purc & Laguana, 2019; 조소연·이수영, 2023). 이러한 측정방식은 개인에게 업무 중 창의적인 아이디어를 만들어내는지 등에 관하여 6가지 문항을 활용하여 5점 척도로 측정하고 있는 방식이다.¹⁾ De Jong & Den Hartog(2010)은 사기업에서 혁신행동을 탐색하기 위해 업무에 대한 새로운 방식의 제안 등과 관련된 6가지 문항을 활용한 바 있다. 이 연구에서는 공직 구성원의 혁신행동을 측정하기 위하여 자신의 업무를 얼마나 독창적으로 수행하려고 노력하며 새로운 아이디어를 개발하고자 하는지를 5점 척도로 측정하고자 하였다. 이를 위하여 자신의 혁신행동과 관련된 2가지 설문 문항을 활용하였다.²⁾³⁾

1) Scott & Bruce(1994)의 측정방식은 Kanter(1988)가 미국 내 주요 회사들의 관리자와 인터뷰를 통해 내용을 바탕으로 구성한 것이다. 6가지 설문 문항은 a) 새로운 기술 등의 활용, b) 창의적인 아이디어의 제시, c) 조직 내 동료의 아이디어와 격려, d) 새로운 아이디어 집행을 위한 재원확보 노력, e) 새로운 아이디어 집행을 위한 계획 추진, f) 새로운 아이디어의 혁신성으로 구성된다. 다만 이 연구에서는 공직에 적합한 문항을 활용하여 이와 유사한 문항을 구성하되, 공공조직에 적합한 형식을 활용하고자 노력하였다. 이에 따라, 업무를 수행할 때 창의적이고 새로운 방식을 시도하는가에 대해서 설문하였다.

2) 독립변수

선행연구에서 독립변수인 참여적 의사결정에 대한 측정은 비교적 다양한 관점에서 이루어졌다. 예를 들어, Lam et al.(2015)의 연구는 관리자의 참여적 리더십은 의사결정 과정에 조직 내 하위 구성원이 참여할 수 있는지에 대한 관리자의 행동적 측면을 의미하여 리더십의 관점에서 분석하였다. 이 연구에서는 실천적인 측면에서 구성원이 조직 내 의사결정에 얼마나 참여할 수 있는지를 측정하기 위하여 조직 내 의사결정에 직원들의 의견이 고려되는지, 구성원이 조직 내 의사결정에 대해 정보를 요구할 수 있는지, 의사결정에 이의를 제기할 수 있는지에 대해 동의하는 정도를 5점 척도(1=전혀 그렇지 않다, 2=그렇지 않다, 3=보통이다, 4=그렇다, 5=매우 그렇다)로 측정한 뒤, 4)5) 요인값을 활용하였다(이하 요인값을 활용한 변수에 대한 요인분석 결과는 부록의 표를 참고).

또 다른 독립변수인 조직 내 상호작용은 구성원 간 협업 및 소통 정도를 질문할 수 있는 변수로 구성하였다. 우선 업무수행에 있어 조직 내 협업이 전반적으로 원만하게 이루어지고 있는지에 대한 인식을 측정하였다. 다음으로 상급자와 하급자 간 소통을 의미하는 수직적 상호작용과 동등한 위치 혹은 비슷한 위치에 있는 구성원 간 이루어지는 소통을 의미하는 수평적 상호작용(주영하·선민정, 2018; Bartels et al., 2010)에 대한 인식을 측정하였다. 측정은 각 문항에 대한 5점 척도(1=전혀 그렇지 않다, 2=그렇지 않다, 3=보통이다, 4=그렇다, 5=매우 그렇다)를 이용하였고 6) 이에 대한 요인값을 산출하였다.

-
- 2) 구체적인 문항은 다음과 같다. a) 나는 새롭고 독창적인 업무수행 방식을 창안/적용하도록 노력한다, b) 나는 업무수행 중 발생하는 문제해결을 위해 새로운 아이디어를 개발한다.
 - 3) 다만 이러한 방식은 자기보고식 설문 문항을 활용하여 객관적인 수준에서 개인이 보이는 혁신행동 수준을 보여주기에 측정오류가 클 수 있다는 제한점을 가진다. 다만 이러한 측정방식에서 개개인이 느끼는 혁신행동에 대한 동기 수준에서의 시사점을 도출할 수 있다고 판단하여 선행연구에서 활용된 본 측정방식을 활용하고자 하였다.
 - 4) 구체적인 측정 문항은 다음과 같다. a) 우리 기관은 어떠한 의사결정을 하는 데 있어 직원들의 의견을 최대한 고려한다, b) 직원들은 우리 기관에서 이루어지는 의사결정에 대해 설명이나 추가적인 정보를 요구할 수 있다, c) 우리 기관에서 이루어지는 의사결정에 대해 직원들이 이의를 제기할 수 있다(1=전혀 그렇지 않다, 2=그렇지 않다, 3=보통이다, 4=그렇다, 5=매우 그렇다).
 - 5) 이 연구의 데이터 특성상 종속변수의 측정에 있어서도 설문 방식의 한계점에 대한 비판이 있을 수 있다. 다만 조직 내 상호작용은 개개인에게 인지되는 차이가 있을 수 있는바, 구성원이 체감하고 인식할 수 있는 상호작용 및 참여 수준을 측정하여 분석한다는 데에 의의가 있을 수 있다고 보았다.
 - 6) 구체적인 측정 문항은 다음과 같다. a) 우리 기관에서는 업무상 협조가 필요한 경우 부서 간 협업이 대체로 원활하다, b) 우리 기관에서는 부서의 업무를 수행함에 있어 상하 간(수직적) 의사소통이 원활하다, c) 우리 기관에서는 부서의 업무를 수행함에 있어 직원 간(수평적) 의사소통이 원활하다(1=전혀 그렇지 않다, 2=그렇지 않다, 3=보통이다, 4=그렇다, 5=매우 그렇다).

3) 조절변수

조절변수인 세대는 조성남·윤옥경(2000)의 연구에 따라 구성원의 연령을 10년 단위로 구분하여 더미변수로 그룹화하여 측정하였다. 공무원을 대상으로 한 여러 세대 연구들(박형수 외, 2022; 배석환 외, 2021; 임혜빈·주혜린, 2022)은 MZ세대와 기성세대의 차이를 확인하기 위하여 MZ세대(20대와 30대)를 하나의 그룹으로 보고, 기성세대와 구분하여 이분화된 접근 방식을 활용한 경우가 많았다. 그러나 기성세대와 MZ세대를 구분하는 과정에서 M세대와 Z세대를 동질적인 그룹으로 보는 것에 따른 비판이 있었다(정주현 외, 2023). 또한 출생 연도에 기반한 세대 구분은 우리나라에서 명확하게 합의되기 어려운 점(박재흥, 2009) 등을 고려하여 연령대를 고려한 변수로 세대를 측정하고자 하였다. 이에 원자료의 형식을 따라 세대를 20대, 30대, 40대, 50대 이상의 네 가지 유형으로 구분하여 분석에 활용하였다.

4) 통제변수

본 연구는 공직 구성원의 혁신행동에 영향을 미칠 수 있는 잠재적인 요인을 통제하기 위하여 응답자의 인구통계학적 특성인 성별, 학력, 혼인상태, 채용유형, 기관유형, 재직기간을 통제변수로 투입하였다. 개인의 성별(남성=0, 여성=1)과 혼인여부(미혼=0, 기혼=1)는 이항형 변수로 코딩하여 투입하였다. 학력은 조사 시점 기준 최종학력으로 측정하였으며(고졸 이하/전문대학 졸업, 4년제 대학 졸업, 대학원 석사 졸업, 대학원 박사 졸업), 기관유형은 조사 대상자가 현재 소속되어 있는 행정기관을 기준으로 하였다(중앙행정기관, 광역자치단체, 기초자치단체). 채용유형은 구성원이 어떠한 방식으로 공직을 시작했는지를 통해 측정하였으며(공개경쟁채용, 경력경쟁채용, 개방형직위) 재직기간의 경우 5년을 기준 단위로 구성하여 변수에 투입하였다(5년 이하, 6~10년, 11~15년, 16~20년, 21~25년, 26년 이상). 마지막으로 직급은 4개의 그룹으로 나눈 값을 역코딩하여 변수에 투입하였다(8~9급, 6~7급, 5급, 1~4급). 구체적인 변수의 구성과 측정은 <표 1>과 같다.

〈표 1〉 변수의 구성과 측정

| 구분 | 변수명 | 측정 |
|-------|-----------|--|
| 종속 변수 | 혁신행동 | 공직 구성원이 독창적으로 업무를 수행하며 새로운 아이디어를 개발하고자 하는 정도의 평균값(2개 문항, 5점 척도) |
| 독립 변수 | 참여적 의사결정 | 조직의 주요 의사결정에 구성원이 참여할 수 있는 정도의 요인값(3개 문항, 5점 척도) |
| | 조직 내 상호작용 | 조직 내 상호작용(협업 및 소통) 인식의 요인값(3개 문항, 5점 척도) |
| 조절 변수 | 세대* | 20대(1994-2003년생=1), 30대(1993-1984년생=2), 40대(1983-1974년생=3), 50대 이상(1973년 이하=4) |

| | | |
|----------|-------|--|
| 통제 변수 | 성별* | 남성(=0), 여성(=1) |
| | 혼인상태* | 미혼(=0), 기혼(=1) |
| | 학력 | 고졸이하/전문대학 졸업(=1), 4년제 대학 졸업(=2), 대학원 석사 졸업(=3), 대학원 박사 졸업(=4) |
| | 기관유형* | 중앙행정기관(=1), 광역자치단체(=2), 기초자치단체(=3) |
| | 채용유형* | 공개경쟁채용(=1), 경력경쟁채용(=2), 기타(=3) |
| | 재직기간 | 5년 이하(=1), 6~10년(=2), 11~15년(=3), 16~20년(=4), 21~25년(=5), 26년 이상(=6) |
| | 직급 | 8~9급(=1), 6~7급(=2), 5급(=3), 1~4급(4) |

*표시된 변수는 이항형 변수로 모형에 투입하여 분석함

IV. 분석 결과

1. 기초 통계 분석 결과

1) 응답자의 주요 특성

〈표 2〉는 모형에 투입된 범주형 변수에 대한 빈도분석 결과를 보여준다. 이를 통해 살펴본 표본의 인구통계학적 특성은 다음과 같다. 조절효과 분석을 위한 세대의 경우 20대 707명(11.46%), 30대 2,116명(34.29%), 40대 1,993명(32.31%), 50대 이상 1,354명(21.94%)으로 나타났다. 성별의 경우 남성이 3,532명(57.24%), 여성이 2,638명(42.76%)이었다. 혼인상태는 미혼 2,403명(38.95%), 기혼 3,767명(51.05%)으로 나타났으며 학력의 경우 고졸 이하 및 전문대학 졸업이 661명(10.71%), 4년제 대학 졸업이 4,687명(75.96%), 대학원 석사 졸업 711명(11.53%), 대학원 박사 졸업이 111명(1.80%)이었다. 응답자의 소속기관 유형은 중앙행정기관 2,086명(33.81%), 광역자치단체 1,656명(26.84%), 기초자치단체 2,428명(39.35%)이었으며 입직경로에 해당하는 채용유형은 공개경쟁채용 5,163명(83.68%), 경력경쟁채용 974명(15.79%), 기타 33명(0.53%)으로 나타났다. 재직기간의 경우 5년 이하 1,905명(30.88%), 6~10년 1,227명(19.89%), 11~15년 748명(12.12%), 16~20년 959명(15.54%), 21~25년 343명(5.56%), 25년 이상은 988명(16.01%)이었다. 마지막으로 직급은 8~9급의 경우 1,545명(25.04%), 6~7급 3,380명(54.78%), 5급 1,002명(16.24%), 4급 이상 243명(3.94%)의 분포를 보였다.⁷⁾

7) 한국에서 공공조직이 연공서열의 특성을 가진다는 점을 고려하면, 직급과 재직기간이 조직 내 영향력에 미치는 차이와 세대 사이의 상관성이 강할 것으로 예측할 수 있다. 다만 이 연구의 분석에서 vif 가 7 이하

〈표 2〉 응답자의 주요 특성

| 변수명 | 구분 | 빈도(%) | 변수명 | 구분 | 빈도(%) |
|------|--------|--------------|-----------|-----------|--------------|
| 세대 | 20대 | 707(11.46) | 혼인상태 | 미혼 | 2,403(38.95) |
| | 30대 | 2,116(34.29) | | 기혼 | 3,767(51.05) |
| | 40대 | 1,993(32.31) | 학력 | 고졸이하/전문대졸 | 661(10.71) |
| | 50대 이상 | 1,354(21.94) | | 4년제 대학 졸업 | 4,687(75.96) |
| 성별 | 남성 | 3,532(57.24) | | 대학원 석사 졸업 | 711(11.53) |
| | 여성 | 2,638(42.76) | 대학원 박사 졸업 | 111(1.80) | |
| 기관유형 | 중앙행정기관 | 2,086(33.81) | 채용유형 | 공개경쟁채용 | 5,163(83.68) |
| | 광역자치단체 | 1,656(26.84) | | 경력경쟁채용 | 974(15.79) |
| | 기초자치단체 | 2,428(39.35) | | 기타 | 33(0.53) |

N=6,170

2) 주요 변수들에 대한 기초통계분석 결과

본 연구에서 활용하는 주요 변수들의 기술통계량은 〈표 3〉과 같다. 우선 종속변수인 구성원의 혁신행동은 5점 리커트척도로 측정된 2개 문항의 평균값을 사용하였으며 평균은 3.30 점, 표준편차는 0.80이었다. 독립변수에 대한 요인분석 결과 Eigen value는 각각 2.345(참여적 의사결정), 2.123(조직 내 상호작용)이었으며, 크론바흐 알파값은 각각 0.860, 0.793이었다(부록 참고).

〈표 3〉 주요 변수들에 대한 기초통계분석 결과

| 구분 | 변수명 | N | mean | s.d. | max | min |
|------|-------------------|-------|-------|-------|--------|-------|
| 종속변수 | 혁신행동 | 6,170 | 3.304 | 0.799 | 1 | 5 |
| 독립변수 | 참여적 의사결정(factor) | 6,170 | 0 | 1 | -2.415 | 2.397 |
| | 조직 내 상호작용(factor) | 6,170 | 0 | 1 | -2.984 | 2.359 |
| 통제변수 | 재직기간 | 6,170 | 2.931 | 1.802 | 1 | 6 |
| | 직급 | 6,170 | 1.991 | 0.755 | 1 | 4 |

로 나타나 다중공선성에 대한 위험성은 문제가 되지 않는 수준으로 판단하였다. 직급별 세대의 분포는 8급 이하의 직급에서 20대가 502명(32.49%), 30대가 867명(56.12%), 5급이 141명(9.13%), 1~4급이 35명(2.26%)이었다. 6~7급에서는 40대가 가장 많은 45.09%를 차지했고(1,524명), 30대가 1,050명(31.07%)이었다. 반면, 고위 직급(1~4급)에서는 20대가 분포하지 않았고, 30~40대가 33.33%, 50대 이상이 66%를 구성했다. 재직기간의 경우에도 5년 이하의 공직 구성원 중 가장 많은 세대는 30대(55.43%)였으며 20대는 34.59%(659명)에 해당했다. 또한 5년 이하의 재직기간을 가진 50대 이상도 29명을 차지하는바, 재직기간과 직급을 통제변수로 투입하여 분석을 진행하고자 하였다.

2. 참여적 의사결정과 조직 내 상호작용의 혁신행동에 대한 회귀분석 결과

〈표 4〉는 이 연구의 독립변수인 참여적 의사결정과 조직 내 상호작용을 차례로 투입한 회귀분석 결과이다. 모형1-1은 통제변수만 투입한 모형이고, 모형1-2와 모형1-3은 독립변수를 차례로 투입한 모형이다. 마지막으로 모형1-4는 모든 독립변수를 투입한 모형이다. 분석 결과 독립변수로 설정된 참여적 의사결정과 조직 내 상호작용에 대해 정(+) 방향의 통계적 유의성을 확인할 수 있었다(모형1-2, 모형1-4). 이러한 결과는 구성원이 조직 내 주요 의사결정에 참여하여 더 많은 정보를 제공받을 경우 조직에서 존중받는다라는 느낌을 가지게 되고, 협력과 소통에 기반한 활발한 상호작용은 심리적 임파워먼트를 증가시킴으로써 혁신행동에 긍정적으로 작용할 수 있다는 기존 연구(김정식·차동욱, 2023)를 지지하는 결과이다. 동기이론에 의하면 공직 구성원이 의사결정에 적극적으로 참여하게 될 경우 개인은 조직 내에서 심리적 주인의식(Arnold et al., 2000)을 갖게 된다. 나아가 구성원의 자기효능감 또한 증가하여 직무에 대한 몰입을 불러일으키고(Lam et al., 2002), 궁극적으로 혁신행동에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다고 본다. 또한 자기결정성 이론은 조직 구성원이 본인과 관련된 의사결정 과정에 참여할 수 있을 때 동기부여가 높게 이루어진다는 이론으로(Deci et al., 2017), 구성원이 인식하는 자율성이 높을 때 혁신행동과도 긍정적으로 관련이 있다고 알려져 있다(Wang et al., 2021). 본 연구에서도 모든 세대에 걸쳐 참여적 의사결정 형태가 혁신행동에 유의한 영향을 미치고 있음이 확인되었으므로 혁신행동이 동기이론과 자기결정성 이론에 기반한 참여적 의사결정에 의해 설명될 수 있다고 본다. 최근 우리나라 조직은 기존의 수직적 구조를 벗어나 수평적 조직구조를 지향하는 양상을 보인다. 그렇기에 공공조직 내 혁신을 달성하기 위해서는 기존 관리자 중심의 조직 운영 방식을 탈피하여 구성원이 자유롭게 의사결정 과정에 참여할 수 있도록 장려하는 조직정책이 도입될 필요가 있다고 볼 수 있다.

또한, 조직 내 수직적-수평적 상호작용의 활성화 정도 역시 구성원의 혁신행동과 긍정적 관계를 형성할 수 있음을 통계적으로 확인하였다(모형1-3, 모형1-4). 이러한 결과는 구성원이 조직 내 다른 구성원들과 활발하게 소통할 수 있을 때 혁신과 관련된 여러 정보들을 더 활발하게 교류하게 되고, 이에 따라 혁신행동이 촉진될 수 있다는 선행연구를 지지하는 결과이다. 또한, 조직 내 상호작용과 혁신행동에 관한 긍정적 관계는 다시 한번 리더-구성원 교환이론(Leader-member Exchange: LMX) 및 팀-구성원 교환이론(Team-Member Exchange: TMX)을 강화하는 결과라고 볼 수 있다. 리더-구성원 교환이론에 따르면 상급자가 구성원의 행동을 적극적으로 지원할수록 조직 내 상호작용이 활발해지면서 혁신행동이 이루어질 가능성이 높아진다고 본다(Tierney et al., 1999). 팀-구성원 교환이론 또한 상호 간 협력 및 협

조가 원만히 이루어지는 조직 환경에서는 구성원의 직무만족이 향상됨과 동시에 효율성이 함께 증가하여 조직혁신을 증진하는데 기여할 수 있다고 예측한다(Scott & Bruce, 1994). 본 연구에서 조직 내 상호작용은 단독항에서도, 세대 간 조절효과를 확인한 상호작용항에서도 혁신행동에 긍정적인 역할을 할 수 있음이 확인되었다. 이는 오늘날 공직사회가 기존의 권위적이고 위계적인 조직문화를 지양하고 소통을 강조하는 개방적인 방식으로 나아가야 함을 시사하는 결과라고 볼 수 있다.

〈표 4〉 참여적 의사결정과 조직 내 상호작용의 혁신행동에 대한 회귀분석 결과

| 구분 | DV: 혁신행동 | | | | | | | |
|--------------------|-----------|---------|-----------|---------|-----------|---------|-----------|---------|
| | 모형 1-1 | | 모형 1-2 | | 모형 1-3 | | 모형 1-4 | |
| | Coef. | (S.E.) | Coef. | (S.E.) | Coef. | (S.E.) | Coef. | (S.E.) |
| 참여적 의사결정 | | | 0.179*** | (0.009) | | | 0.108*** | (0.012) |
| 조직 내 상호작용 | | | | | 0.180*** | (0.009) | 0.111*** | (0.012) |
| 세대 (ref. 50대 이상) | | | | | | | | |
| 20대 | -0.164** | (0.059) | -0.157** | (0.057) | -0.151** | (0.057) | -0.152** | (0.057) |
| 30대 | -0.222*** | (0.048) | -0.177*** | (0.047) | -0.163*** | (0.047) | -0.158*** | (0.047) |
| 40대 | -0.112** | (0.035) | -0.066 | (0.034) | -0.048 | (0.034) | -0.044 | (0.034) |
| 성별 (여성=1) | -0.199*** | (0.019) | -0.163*** | (0.019) | -0.178*** | (0.019) | -0.164*** | (0.019) |
| 혼인상태 (기혼=1) | 0.096*** | (0.025) | 0.099*** | (0.025) | 0.098*** | (0.025) | 0.099*** | (0.024) |
| 학력 (ref. 전문대졸 이하) | | | | | | | | |
| 4년제 대학 졸업 | 0.002 | (0.033) | 0.020 | (0.032) | 0.018 | (0.032) | 0.023 | (0.032) |
| 대학원 석사 졸업 | 0.244*** | (0.043) | 0.263*** | (0.042) | 0.255*** | (0.042) | 0.262*** | (0.042) |
| 대학원 박사 졸업 | 0.369*** | (0.080) | 0.415*** | (0.078) | 0.403*** | (0.078) | 0.418*** | (0.078) |
| 기관유형 (ref. 중앙행정기관) | | | | | | | | |
| 광역자치단체 | 0.047 | (0.026) | 0.040 | (0.026) | 0.063* | (0.026) | 0.053* | (0.026) |
| 기초자치단체 | 0.073** | (0.027) | 0.049 | (0.026) | 0.063* | (0.026) | 0.052* | (0.026) |
| 채용유형 (ref. 공개경쟁채용) | | | | | | | | |
| 경력경쟁채용 | 0.116*** | (0.028) | 0.091** | (0.028) | 0.103*** | (0.028) | 0.093*** | (0.028) |
| 기타 | 0.187 | (0.132) | 0.123 | (0.128) | 0.153 | (0.128) | 0.127 | (0.128) |
| 재직기간 | 0.049*** | (0.011) | 0.043*** | (0.011) | 0.045*** | (0.011) | 0.043*** | (0.011) |
| 직급 | 0.037* | (0.019) | 0.042* | (0.018) | 0.035 | (0.018) | 0.038* | (0.018) |
| constant | 3.147*** | (0.080) | 3.105*** | (0.077) | 3.098*** | (0.077) | 3.092*** | (0.077) |
| N | 6,170 | | 6,170 | | 6,170 | | 6,170 | |
| F | 60.77 | | 83.70 | | 84.14 | | 84.70 | |
| adj. R-squared | 0.119 | | 0.167 | | 0.168 | | 0.178 | |

* p< 0.5, ** p< 0.01, *** p< 0.001

3. 세대에 의한 조절효과 분석 결과

〈표 5〉는 참여적 의사결정과 조직 내 상호작용이 구성원의 혁신행동과 가지는 관계가 세대에 따라 다르게 나타날 수 있는지 확인하기 위한 분석 결과를 보여준다. 조절효과 분석을 위하여 세대별 더미변수와 독립변수의 상호작용항을 투입하였다. 그 결과, 기성세대를 기준 그룹으로 두고 투입한 20대(=1)와 두 독립변수(참여적 의사결정, 조직 내 상호작용 정도)를 각각 곱하여 투입한 상호작용항에서 양수의 계수와 통계적 유의성을 확인하였다. 이러한 결과는 20대에서 독립변수와 종속변수 사이의 정(+)의 관계가 다른 세대에 비하여 강하게 나타날 수 있다는 것을 보여준다.

한국의 공공조직에서 조직 내 의사결정에의 참여와 혁신행동 사이의 관계가 세대에 따라 다르게 나타나는 것은 다음과 같은 논리로 해석될 수 있다. 우선, 전통적 가치관을 가진 기성세대는 위계적 특성을 가지는 조직에서 일생동안 근무하는 것을 이상적이고 모범적인 것으로 받아들이는 세대에 해당한다(Weingarten, 2009). Berkup(2014)은 이러한 세대 특성을 군대에서의 수직적인 문화를 익숙하게 받아들이는 시대적 배경을 공유하는 것에서 발생한다고 해석하였다. 다음으로, 베이비부머 세대는 오일쇼크 등 경제위기를 경험한 집단으로, 개인적 일상보다 일하는 것에 더 가치를 두는 경우가 많아 조직 내 구성원이 직급에 따라 어떤 태도를 보여야 하는가에 대한 고정관념이 강한 편이다. X세대부터는(한국에서의 MZ)는 베이비부머 세대의 자녀 세대로 개인 생활을 더 중시하며 평생직장이나 안정성에 대해 중요하게 여기는 정도가 적고 개인주의 성향이 강해지는 편이다(Berkup, 2014). 통신 기술의 발달과 함께 발전한 전자기와 소셜네트워크킹에 익숙한 Z세대(Generation Z)는 빠른 정보공유와 변화에 익숙하며, 세계화에 익숙한 세대로 안정성에 적은 가치를 부여한다고 여겨진다. 이에 따라 MZ(YZ)세대는 장기간의 커리어보다 짧은 기간 동안 조직에 종사하고 자기 계발을 통해 빠른 퇴직을 이상화하는 가치관을 가지기도 한다(Bulut & Maraba, 2021). 특히, 20대(Z세대)의 경우 다른 세대보다 개인의 자유와 가치를 더욱 중시하는 경향이 나타나기 때문에(McCrindle & Wolfinger, 2009), 기존의 공직사회가 가진 권위에 대한 반발이 상대적으로 더 강하게 나타날 가능성이 존재할 것으로 본다. 이에, 자주성과 유연성을 추구하는 20대는 조직 내에서 자신이 존중받을 경우 혁신행동을 통해 새로운 업무수행 방식을 개발하려는 긍정적 태도가 나타날 가능성이 높을 것이라고 예측할 수 있다. 즉, Z세대가 업무 환경에 있어 개인적 자주성을 중시한다는 Bulut & Maraba(2021)의 견해와 자기결정성이론을 고려할 때, 조직 내 주요 의사결정에 대한 참여는 특히 젊은 세대인 20대 구성원에게 자신과 관련된 사안에 대한 자율성을 느끼게 할 것이고 조직 내 원만한 상호작용은 비권위적이고 유연한 조직이라는 인식을 줄 것이다. 이는 참여적 의사결정과 조직 내 상호작용이 혁신행

동과 정(+)의 관계를 가질 수 있다는 가설을 지지할 뿐만 아니라 왜 20대에게서 더 강하게 나타날 수 있는지를 설명하는 근거가 될 수 있을 것이다.

더불어 30대(=2)를 활용한 상호작용항에서는 기준 그룹인 기성세대(50대=4)와의 유의한 차이를 확인할 수 없었다. 구체적으로, 참여적 의사결정의 경우 20대인 Z세대에서는 정(+)의 방향으로 혁신행동에 영향을 미치는 것으로 나타났으나 30대에서는 유의하지 않게 나타났다. 조직 내 상호작용과 관련해서도 혁신행동은 50대 이상 기성세대와 비교했을 때 20대에게서만 정(+)의 방향으로 유의미한 결과가 나타난 것으로 확인되었다. 이는 같은 MZ세대 간에도 상이한 특성이 나타날 수 있다는 선행연구(정주현 외, 2023)와 맥락을 같이하는 결과이다. 또한, 이 결과는 혁신행동과 관련한 대다수의 세대 연구들이 MZ세대와 기성세대의 차이에만 집중하고 있으나, 기성세대와 MZ세대를 지나치게 이분화해 살펴보는 것을 경계해야 한다는 관점을 지지한다. 따라서 조직 내에서 각 세대를 보다 세분화하여 구성원들을 더 잘 이해하고, 그들이 혁신적으로 업무를 수행할 수 있도록 독려하는 방안이 필요하다고 생각된다.

〈표 5〉 세대에 의한 조절효과 분석 결과

| 구분 | DV: 혁신행동 | | | | | |
|------------------|-----------|---------|-----------|---------|-----------|---------|
| | 모형 2-1 | | 모형 2-2 | | 모형 2-3 | |
| | Coef. | (S.E.) | Coef. | (S.E.) | Coef. | (S.E.) |
| 참여적 의사결정 | 0.110*** | (0.022) | 0.107*** | (0.012) | 0.118*** | (0.028) |
| 조직 내 상호작용 | 0.112*** | (0.012) | 0.107*** | (0.022) | 0.100*** | (0.028) |
| 참여적 의사결정 × 20대 | 0.136*** | (0.034) | | | 0.151*** | (0.045) |
| 참여적 의사결정 × 30대 | 0.002 | (0.026) | | | 0.000 | (0.034) |
| 참여적 의사결정 × 40대 | -0.061* | (0.026) | | | -0.088* | (0.035) |
| 조직 내 상호작용 × 20대 | | | 0.078* | (0.035) | -0.024 | (0.046) |
| 조직 내 상호작용 × 30대 | | | 0.002 | (0.026) | 0.002 | (0.034) |
| 조직 내 상호작용 × 40대 | | | -0.016 | (0.027) | 0.041 | (0.035) |
| 세대 (ref. 50대 이상) | | | | | | |
| 20대 | -0.157** | (0.057) | -0.159** | (0.057) | -0.157** | (0.057) |
| 30대 | -0.153** | (0.047) | -0.157*** | (0.047) | -0.156*** | (0.047) |
| 40대 | -0.048 | (0.034) | -0.047 | (0.034) | -0.048 | (0.034) |
| 성별 (여성=1) | -0.162*** | (0.019) | -0.164*** | (0.019) | -0.162*** | (0.019) |
| 혼인상태 (기혼=1) | 0.104*** | (0.024) | 0.100*** | (0.024) | 0.104*** | (0.024) |
| 학력 (ref.전문대졸 이하) | | | | | | |
| 4년제 대학 졸업 | 0.023 | (0.032) | 0.020 | (0.032) | 0.025 | (0.032) |

| | | | |
|-------------------|------------------|------------------|------------------|
| 대학원 석사 졸업 | 0.261*** (0.042) | 0.259*** (0.042) | 0.261*** (0.042) |
| 대학원 박사 졸업 | 0.411*** (0.078) | 0.413*** (0.078) | 0.411*** (0.078) |
| 기관유형 (ref.중앙행정기관) | | | |
| 광역자치단체 | 0.055* (0.026) | 0.054* (0.026) | 0.054* (0.026) |
| 기초자치단체 | 0.050 (0.026) | 0.052* (0.026) | 0.050 (0.026) |
| 채용유형 (ref.공개경쟁채용) | | | |
| 경력경쟁채용 | 0.099*** (0.027) | 0.096*** (0.028) | 0.098*** (0.027) |
| 기타 | 0.117 (0.127) | 0.127 (0.128) | 0.120 (0.127) |
| 재직기간 | 0.043*** (0.011) | 0.043*** (0.011) | 0.043*** (0.011) |
| 직급 | 0.040* (0.018) | 0.040* (0.018) | 0.040* (0.018) |
| constant | 3.082*** (.077) | 3.089*** (.077) | 3.083*** (.077) |
| N | 6,170 | 6,170 | 6,170 |
| F | 73.82 | 71.85 | 63.91 |
| adj. R-squared | 0.183 | 0.179 | 0.183 |

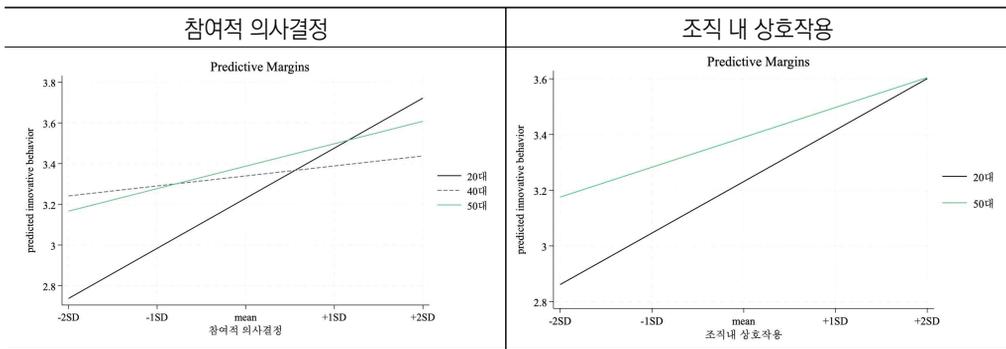
* p< 0.5, ** p< 0.01, *** p< 0.001

〈그림 2〉는 조절효과 분석을 통해 도출한 혁신행동의 예측값 분포를 보여준다. 왼쪽 그래프는 참여적 의사결정과 구성원의 혁신행동 사이의 긍정적 관계가 세대에 따라 어떻게 다르게 나타날 수 있는지 보여준다. Z세대인 20대는 조직 내 의사결정에 참여할 수 있을 때 더 높은 수준으로 혁신행동이 증가할 가능성이 있었다. 반면 40대와 50대 이상의 우상향 그래프의 기울기는 낮은 것을 확인할 수 있다. 흥미로운 점은 참여적 의사결정과 관련해서 40대 이상에게서 가장 완만한 기울기(왼쪽 그래프, 점선)가 나타났다는 점이다. 이러한 결과는 세대별 특성을 다룬 기존의 선행 연구를 근거로 추측해 볼 수 있다. 50대 이상에 해당하는 베이비부머 세대의 경우 조직에 충성하는 것을 당연시 여기며 권위와 규칙을 준수하는 것을 매우 중요하게 생각하는 세대이다(Benson & Brown, 2011). 그러나 40대에 해당하는 X세대의 경우 Suomäki et al(2019)에 따르면 베이비부머 세대에 비해 직장권위에 대한 충성도가 낮고 때때로 냉소적인 모습을 보이며 일하기 위해 살기(live-to-work)보다는 살기 위해 일하는 것(work-to-live)을 지향하는 경향이 있다. 그렇기 때문에 혁신행동 자체를 긍정적으로 바라보는 것에는 동의하더라도 조직 내에서 자율성을 중시하는 20대와 조직에 헌신하는 것을 보람으로 느끼는 50대에 비해 40대의 경우 조직의 주요 의사결정에 참여하는 행위가 혁신행동을 불러일으킬 동인으로 작용할 가능성이 상대적으로 낮을 수 있다고 해석해 볼 여지가 있다.

우측 그래프는 조직 내 상호작용이 활발할 때 구성원의 혁신행동이 어떻게 달라질 수 있는가에 대한 종속변수 예측값의 변화를 보여준다. 마찬가지로 20대에게서 가장 큰 기울기

(검은색 실선)가 나타났고 기성세대 집단(50대 이상)에서는 상대적으로 완만한 우상향 그래프 형태(초록색 실선)가 나타났다. 이는 상대적으로 젊은 세대가 조직 내에서 양방향 소통, 참여에 기반한 대등한 소통 및 정보의 투명성을 더욱 중시한다는 기존 선행연구(조삼섭, 2021)와 맥락을 같이한다. 또한, 젊은 세대가 공식사회의 폐쇄적인 소통 문화를 가장 심각한 문제로 인식하고 있으며 기성세대보다 자유롭고 능동적인 커뮤니케이션을 지향한다는 박형수 외(2022)의 연구의 결과를 고려할 때, 조직 내에서 개인의 나이를 떠나 의사결정 과정에의 적극적인 참여를 장려하고 활발한 상호작용을 지원할 때, 젊은 세대의 혁신적인 업무처리가 증가할 것이라고 기대할 수 있을 것이다.

〈그림 2〉 세대의 조절효과



이 연구의 분석 결과를 종합하면, 참여적 의사결정과 조직 내 활발한 상호작용은 혁신 행동에 긍정적으로 작용할 가능성이 있었으며 특히 젊은 세대인 20대에서 강한 정(+)의 관계가 나타났다. 오늘날 공공조직은 베이비부머 세대의 퇴직과 함께 젊은 세대의 유입으로 인해 구조적 변화가 불가피한 상황이다(김정인, 2021). 따라서 정부가 중점적으로 추진하고 있는 공공조직 내 혁신을 이루기 위해서는 기성세대에 맞춰진 조직정책들을 조정할 필요가 있다. 예를 들어, 기성세대의 특성에 맞춰진 관료제 기반의 위계적, 수직적 문화, 최고관리자에 의한 효율성 위주의 의사결정과 일방적 지침 하달 등을 포함한 기존 방식은 탈피할 필요가 있을 것이다. 더불어 젊은 세대의 혁신행동을 장려하기 위하여 조직의 주요 의사결정에 자유롭게 참여하고 상호작용 할 수 있는 분위기가 조성될 필요가 있을 것이다. 또한 조직 내 상호작용과 혁신행동 간 관계가 가장 강하게 나타난 20대, 즉 Z세대가 가지는 특성은 향후 현재의 젊은 세대가 공식사회에서 점점 늘어갈 때, 과거의 조직문화에서 벗어나 협력적 문화와 활발한 상호작용이 적극적으로 지원되어야만 이들의 능동적인 업무수행을 기대할

수 있을 것임을 보여준다(김정인, 2022). 마지막으로 본 연구는 혁신행동을 유발하는 요인에 있어 세대별로 유의미한 차이가 확인된 만큼 조직 내에서 여러 세대를 고려하여 다각적 방식으로 상호작용 방식을 고안하고 적용해야 할 필요성이 있음을 시사한다.

V. 결론 및 시사점

본 연구는 Scott & Bruce (1994)의 혁신행동에 대한 정의를 기반으로 공직 구성원의 혁신행동에 영향을 미칠 수 있는 요인을 참여적 의사결정과 조직 내 상호작용이라고 보고 각 요인이 세대에 따라 어떻게 달라지는지를 확인하였다. 그 결과, 참여적 의사결정과 조직 내 상호작용 모두가 혁신행동에 긍정적으로 작용할 가능성을 확인하였으며, 이와 같은 정(+)의 관계는 세대에 따라 다르게 나타날 가능성이 있었다. 구체적으로, 참여적 의사결정과 조직 내 상호작용 모두 이 연구에서 예측한 바와 같이 혁신행동에 긍정적 방향성을 보였다. 이러한 정의 관계는 20대에게서 가장 강하게 나타났다. 이는 조직 내 가장 젊은 세대인 Z세대가 조직 내에서 개인의 의견을 자유롭게 이야기하는 것을 선호하고 공개적이며 투명한 의사소통을 지향하는 특성 등(양정은, 2023)에서 비롯된 것으로 해석되었다.

이 연구의 분석이 가지는 실천적인 시사점은 다음과 같다. 최근 “90년대생이 몰려온다”라는 구호가 보여주듯이 기성세대와는 다른 특성의 인력 유입이 예측되고 있다. 특히, 참여적 의사결정의 경우 20대 그룹에서 혁신행동 간 긍정적 상관관계가 강하게 나타난 것을 확인하였다. 따라서 새로운 젊은 세대의 유입으로 인해 공무원 조직의 형태가 변화하고 있는 만큼, 기존의 권위주의적이고 일방적 방식으로 이루어졌던 조직 내 의사결정 형태가 보다 민주적이고 개방적인 방식으로 변화하여야 할 필요성을 보여준다.

더불어, 조직 내 상호작용 또한 20대 그룹에 비해 기성세대라고 불리는 50대 이상 그룹에서 상대적으로 약한 우상향 기울기가 나타나는 것 또한 확인하였다. 종합해 보면, 조직 내 의사결정 방식은 어느 한쪽에만 치우치기보다는 여러 세대의 특성을 더욱 세심하게 고려한 접근이 필요함을 알 수 있다. 또한, 이 연구의 분석 결과는 제도적인 측면에서 기성세대와 다른 성향을 특징으로 하는 젊은 구성원들의 행동 변화를 통해 조직에 혁신성을 높이고자 하는 공공관리자나 정책결정자에게 실천적 시사점을 제시한다. 구성원의 참여가 잘 이루어질 수 있도록 정기적인 만남을 제도화하고, 세대나 직급에 관계없이 소통의 장에서 나온 의견들을 조직의 주요 의사결정에 고려하도록 가이드라인을 제시하는 등과 같은 실천적 방안들이 검토될 수 있을 것이다.

더불어 본 연구 결과는 다음과 같은 이론적 함의를 가진다. 이 연구는 한국의 공공조직에서 젊은 세대가 가지는 혁신행동에 대해 동기이론과 자기결정성 이론(self determination theory: SDT)이 지지될 수 있다는 점을 확인하여 이론의 일반화에 기여하였다. 또한 조직 내 상호작용이 구성원이 더 혁신적으로 업무를 수행하게끔 할 수 있다는 이 연구의 결과는 교환이론이 조직행태적으로 구성원의 어떠한 행동 변화를 이끌어낼 수 있는지 다시금 살펴볼 수 있도록 했다는 점에서 이론적 함의를 제공할 수 있다. 더하여, 본 연구는 공직 구성원의 혁신행동에 관한 탐색을 통해 다음과 같은 실천적 차원의 연구 함의를 제시한다. 첫째, 이 연구는 실질적 측면에서 구성원의 혁신행동을 높이기 위한 조직정책 차원의 접근 방식을 제안한다. 특히, 리더십과 같이 관리자 개인에게 의존하는 방식이 아닌 조직 의사결정 과정에서의 참여 장려와 같은 제도적 차원의 함의를 제공할 수 있다. 한국의 공직사회는 오랜 기간 지적된 부처 간 칸막이 등의 소통 및 협업 부족을 지적받아 온 만큼, 이 연구의 분석은 이러한 문제 해결이 조직에 어떠한 변화를 가져올 수 있는지 조직정책의 예측자 역할을 할 수 있을 것이다. 둘째, 본 연구는 참여적 의사결정과 조직 내 상호작용이 세대별로 다르게 나타날 수 있다는 결과를 확인하였다. 이러한 분석 결과는 기성세대와 MZ세대의 이분화 방식에서 나아가 세분화된 세대별 혁신행동 장려정책이 필요할 수 있음을 보여준다. 이에 따라 다양한 세대가 공존하고 있는 오늘날 공직사회에서 지속적으로 강조되고 있는 혁신을 통한 적극행정을 실천하기 위해서는 여러 세대를 고려한 심층적이고 다각적인 조직 운영 방식이 필요함을 추론할 수 있을 것이다.

더하여, 정책적 차원에서 본 연구 결과의 함의는 다음과 같다. 먼저, 공직 구성원의 혁신행동을 향상시키기 위해서는 중요한 의사결정에 참여할 수 있는 제도적 장치 도입을 고민해볼 수 있을 것이다. 창의적인 생각을 고안하고 문제를 적극적으로 해결하려는 태도는 개인에게서 나오는 것이지만 조직 수준에서 자기효능감을 증진시킬 수 있는 의사결정의 기회, 예컨대 아이디어를 채택하고 현실화하여 구체화할 수 있는 기회에 개인을 배제한다면 궁극적으로 혁신행동에 대한 의지는 지속되기 어려울 것이다. 또한, 문제를 해결함에 있어 구성원 간 협력적 분위기가 형성되어 혁신을 긍정적으로 바라보는 분위기가 조성되지 않거나 상급자와의 소통이 원활히 이루어지지 않는다면 조직 내 구성원, 특히 하위 직급 비중이 상대적으로 높은 젊은 세대에게서 혁신행동은 쉽게 나타나기 어려울 것으로 생각된다. 다시 말해, 기존 연구에서와 같이 개인적 요인, 그리고 관리자 요인에 관심을 기울이면서 혁신행동을 장려하는 것도 필요하지만 이를 넘어 조직 전반적으로 구성원을 독려하고 협업하는 분위기를 장려할 수 있도록 조직 차원에서 인적, 제도적 지원을 포함한 노력이 필요함을 고려해볼 수 있다.

상술한 연구의의에도 불구하고, 본 연구는 몇 가지 한계를 가진다. 먼저, 횡단면 자료(cross-sectional data)를 이용한 단일 시점 데이터를 이용하였기에 엄밀한 의미에서 인과관계는 확인한다고 보기 어렵다. 또한 선행연구 및 다양한 이론에 근거하여 변수를 선정하였고 이에 기반하여 혁신행동에 영향을 줄 수 있는 요인을 탐색하였으나 자료의 특성상 단일 자료원 편향(common source bias)의 위험성이 있다.⁸⁾ 또한 독립변수와 종속변수 모두 자기보고식 방식(self-reporting)에 기반하여 측정되어, 사회소망성 편향(social desirability bias)의 위험성을 가진다. 특히, 종속변수인 구성원의 혁신행동은 실제로 공공서비스 수요자나 조직 외부에서 보여지는 수준보다 과다하게 측정될 위험성이 있다. 셋째, 세대에 따른 조절효과를 확인하는 데 있어 개인의 특성 및 개인 내 변동을 확인하지 못한다는 한계를 갖는다. 마지막으로, 상당한 구성원이 낮은 직급으로 입사하여 높은 직급으로 진급한다는 점은, 세대를 조절변수로 살펴보는 데 있어 신중한 접근이 필요함을 시사한다. 이 연구에서는 이를 고려하여 직급을 통제변수로 투입하였으나 여전히 공공조직의 높은 직급에서 20대와 같은 젊은 세대가 분포할 가능성은 낮다는 한계를 가진다. 이러한 한계는 후속 연구에서 조사 대상자를 지속적으로 추적하여 관찰할 수 있는 패널데이터와 다양한 특성의 조직 및 구성원에 대한 데이터가 확보되어 더 엄밀한 방식의 분석이 이루어진다면 다소 극복될 수 있을 것이다. 이를 통해 공직사회 구성원의 행태 및 세대에 대한 더 체계적인 연구가 이루어지기를 기대한다.

참고문헌

- 고대유. (2022). 혁신지향문화가 공무원의 혁신행동을 촉진하는 방안 모색: 목표명확성과 직무자율성의 조절효과를 중심으로. 『문화와 정치』, 9(2), 183-212.2.
- 권신우·조윤직. (2023). 조직 내 의사소통이 공공기업가정신에 미치는 영향: 변혁적리더십의 조절효과를 중심으로. 『한국인사행정학회보』, 22(3), 29-57.
- 김국진·강지선. (2019). 직무자율성과 목표명확성이 공무원의 혁신행동에 미치는 영향. 『한국인사행정학회보』, 18(4), 1-32.

8) 이 연구는 단일자료원 편향의 위험성을 한계로 가지므로, 이에 대한 검정을 위하여 주로 활용되는 Harman의 단일요인검정법(Aguirre-Urreta & Hu, 2019; Podsakoff et al., 2003)과 상관관계 확인을 통해 위험도를 확인하였다. 그 결과 하나의 요인으로 묶이지 않고, 상관계수가 0.02~0.56 사이에 분포하였다. 다소 높은 상관계수를 보인 경우(0.5이상)는 통제변수들 중 혼인 여부, 재직기간, 세대로 연령이 증가함에 따라 기혼자와 재직기간이 늘어나는 특성에서 발생한 것으로 추정되었다. 이는 설문 문항으로 측정된 값들의 상관성에서는 벗어난 것으로, 단일자료원 편향의 위험성이 문제가 될 만큼 크지 않다고 보았다.

- 김동주·김영목·황승배·김영완. (2012). 공정성 인식이 조직구성원들의 혁신적 행동에 미치는 영향 -지식공유의 매개효과를 중심으로. 「기업경영연구 (구 동림경영연구)」, 42, 237-258.
- 김수남·탁제운. (2024). 부하에 의한 심리적 계약위반이 중간관리자의 정서적 몰입에 미치는 영향: 직무스트레스와 정서적 소진의 직렬다중매개효과를 중심으로. 「대한경영학회지」, 37(1), 27-62.
- 김승연·양윤주·조민효. (2023). 조직문화가 공공봉사동기에 미치는 영향: 세대에 따른 조절효과를 중심으로. 「국정관리연구」, 18(4), 249-285.
- 김정식·차동욱. (2013). 리더의 참여적 의사결정이 조직구성원들의 창의적행동과 성과에 미치는 영향: 심리적 임파워먼트와직무몰입의 역할을 중심으로. 「인사조직연구」, 21(3), 331-370.
- 김정인. (2021). Farrell 모형을 활용한 MZ 세대 공무원들의 (불)공정성 인식과 반응행동: MZ 세대와 기성세대 공무원 비교연구. 「한국행정연구」, 30(4), 141-175.
- 김정인. (2022). 조용한 사직에 관한 시론적 연구: 현상과 형성 원인을 중심으로. 「한국공공관리학보」, 36(4)
- 김지수·윤수재. (2019). 변혁적 리더십이 공공봉사동기를 매개로 혁신행동에 미치는 영향분석: 지방자치단체 공무원을 중심으로. 「한국인사행정학회보」, 18(4), 53-75.
- 김태은·조윤희. (2021). 진성리더십이 조직구성원들의 역할행동과 혁신행동에 미치는 영향: 무형식학습의 매개효과, 조직비전 명료성 인식의 조절효과. 「리더십연구」, 12(4), 145-179.
- 김태호·노종호. (2010). 공공봉사동기가 조직 구성원의 혁신행동에 미치는 영향에 관한 연구. 「행정논총 (Korean Journal of Public Administration)」, 48(3), 143-168.
- 김혜지·모은정·이진. (2023). 조직문화에 대한 인식이 혁신행동에 미치는 영향: 레드테이프 (red-tape) 조절효과를 중심으로. 「지방정부연구」, 27(3), 59-86.
- 김효선·조윤직. (2020). 공무원의 내재적, 외재적 동기가 혁신행동에 미치는 영향: 의사소통과 혁신보상의 조절효과. 「한국인사행정학회보」, 19(4), 303-333.
- 남승하·정종원. (2017). 자기효능감과 직무만족이 조직구성원의 혁신행동과 직무성과에 미치는 영향: 혁신행동의 매개효과를 중심으로. 「한국인사행정학회보」, 16(4), 27-55.
- 노종호. (2021). 직무관련 요인이 공무원의 혁신행동에 미치는 영향에 대한 연구: 변혁적 리더십의 조절효과를 중심으로. 「한국인사행정학회보」, 20(3), 1-32.
- 대한민국 정책브리핑(2021.3.2.). "2021 정부혁신 종합 추진계획 브리핑". <https://www.korea.kr/briefing/policyBriefingView.do?newsId=156438938>
- 류근필·이재용. (2020). 성과관리와 혁신행동: 목표명확화와 혁신지향적 조직문화의 매개-조절효과를 중심으로. 「한국인사행정학회보」, 19(3), 1-22.
- 모은정·강민지. (2023). 공무원의 조직공정성 인식이 이직의도에 미치는 영향: 직무만족과 M 세대·Z 세대의 조절된 매개효과를 중심으로. 「행정논총」, 61(4), 179-212.
- 박재홍. (2009). 세대명칭과 세대갈등 담론에 대한 비판적 검토. 경제와사회, 10-34.
- 박형수·문국경·배석환·김정서. (2023). 공공조직에서 변혁적 리더십과 조직시민행동 간의 관계에

- 대한 다수준 (multi-level) 분석: 세대 간 차이가 미치는 조절효과를 중심으로. 「융합사회와 공공정책 (구 공공정책과 국정관리)」, 16(4), 67-100.
- 박형수·배석환·문국경. (2022). 조직커뮤니케이션이 공무원의 이직의도에 미치는 영향에 관한 연구: 세대 간 차이가 미치는 조절효과를 중심으로. 「한국공공관리학보」, 36(2), 51-75.
- 배석환·박형수·문국경. (2021). 분배적 공정성과 절차적 공정성이 공무원의 혁신행동에 미치는 영향에 관한 연구: 세대 간 차이가 미치는 조절효과를 중심으로. 「한국정책연구」, 21(4), 97-123.
- 백지윤·조윤직. (2023). 공무원 혁신행동의 결정요인에 관한 연구. 「한국행정학보」, 57(4), 29-65.
- 손정민. (2019). 공무원의 조직커뮤니케이션이 직무태도에 미치는 영향: 긍정심리자본의 매개효과를 중심으로. 「행정논총」, 57(4), 349-382.
- 송운석·김용빈. (2010). 조직신뢰와 혁신행동과의 관계에 관한 연구: 조직몰입의 매개효과를 중심으로: 조직몰입의 매개효과를 중심으로. 「사회과학연구」, 26(3), 127-151.
- 안선민·이수영. (2017). 성과지향적 보상방식이 공무원의 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구: 형평이론의 시스템 및 경험의 준거를 중심으로. 「행정논총 (Korean Journal of Public Administration)」, 55(2), 103-136.
- 양정은. (2023). Z 세대와 X 세대는 서로의 커뮤니케이션 능력을 어떻게 평가하는가?. 「한국콘텐츠학회논문지」, 23(11), 111-124.
- 오대혁·김학조·권종욱. (2011). 한국과 중국중업원의 세대간 직무가치관 분석. 「국제통상연구」, 16(1), 103-128.
- 오세영·권영상·이수영. (2014). 중앙정부 공무원의 자화상: 세대 간 조직몰입 영향요인에 대한 비교 연구. 「한국인사행정학회보」, 13(1), 31-62.
- 윤건·김동욱. (2020). 국가미래전략 정부조직 혁신방향 탐색. 「한국조직학회보」, 17(2), 119-150.
- 윤선일·유두호. (2021). 조직시민행동의 영향요인 분석: 공공봉사동기와 조직 내 의사소통을 중심으로. 「지방정부연구」, 25(3), 313-334.
- 은종환. (2022). 공정성 인식과 직무스트레스 관계에 관한연구: 세대의 조절효과를 중심으로. 「한국행정학보」, 56(3), 207-243.
- 이용규·정석환. (2007). 공조직에서 조직 공정성이 구성원의 혁신행동에 미치는 영향: 분배공정성과 절차공정성을 중심으로. 「정부학연구」, 13(1), 7-34.
- 임성근·이건·김혜지. (2022). 공직 내 밀레니얼 세대 (M 세대) 와 Z 세대는 같은 세대인가, 다른 세대인가?. 「한국공공관리학보」, 36(4), 23-46.
- 임혜빈·주혜린. (2022). 성과평가의 공정성 인식이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향: MZ 세대의 조절효과를 중심으로. 「지방정부연구」, 26(2), 379-403.
- 정주현·이수영·이하영. (2023). Quit the MZ-bashing-세대의 문제인가, 나이의 문제인가?-. 「한국정책학회보」, 32(3), 1-41.
- 조삼섭. (2021). MZ 세대의 사내 커뮤니케이션 인식에 영향을 미치는 요인 연구: Public Relations의 조직-공중 관계성 이론 적용을 중심으로. 「사회과학논집」, 52(2), 69-90.

- 조성남·윤옥경. (2000). 가치관과 행위양식의 세대간 차이와 유사성. 「사회과학연구논총」, 5, 103-135.
- 조소연·이수영. (2023). 공무원 혁신행동 영향요인에 관한 연구: 직급별 차이를 중심으로. 「한국인사행정학회보」, 22(4), 63-97.
- 주영하·선민정. (2018). 조직문화가 종사자의 직무만족도에 미치는 영향: 의사소통의 매개효과를 중심으로. *Journal of Digital Convergence*, 16(7).
- 진윤희·김성중. (2021). 공무원의 잠재동기가 혁신행동에 미치는 영향: 직무만족의 매개효과와 협업 의사소통의 조절효과. 「한국인사행정학회보」, 20(4), 155-181.
- 최셋별. (2022). 한국의 MZ 세대 이야기: 기성세대의 상식을 넘어서다. 「지식의 지평」, (32), 63-76.
- 한국행정연구원(2022). 「2022년 공직생활실태조사」. 서울: 한국행정연구원.
- 황은진. (2021). 역할명확성과 목표명확성이 인지된 성과에 미치는 영향과 리더십의 조절효과 분석: 세대 간의 차이를 중심으로. 「한국공공관리학보」, 35(1), 225-247.
- Ali, A., Abbas, S. F., Khattak, M. S., Arfeen, M. I., Ishaque Chaudhary, M. A., & Yousaf, L. (2022). Mediating role of employees' intrinsic motivation and psychological safety in the relationship between abusive supervision and innovative behavior: An empirical test in IT sector of Pakistan. *Cogent Business & Management*, 9(1), 2039087.
- Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. *Research in Organizational Behavior*.
- Anderson, N., Potočnik, K., & Zhou, J. (2014). Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework. *Journal of management*, 40(5), 1297-1333.
- Arnold, J. A., Arad, S., Rhoades, J. A., & Drasgow, F. (2000). The empowering leadership questionnaire: the construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 21(3), 249-269.
- Aryee, S., Walumbwa, F. O., Zhou, Q., & Hartnell, C. A. (2012). Transformational leadership, innovative behavior, and task performance: Test of mediation and moderation processes. *Human Performance*, 25(1), 1-25.
- Baker, K. A. (1999). Organizational communication. *Management Benchmark Study*.
- Bartels, J., Peters, O., De Jong, M., Pruyn, A., & van der Molen, M. (2010). Horizontal and vertical communication as determinants of professional and organisational identification. *Personnel Review*, 39(2), 210-226.
- Benson, J., & Brown, M. (2011). Generations at work: are there differences and do they matter?. *The international journal of human resource management*, 22(9), 1843-1865.
- Berkup, S. B. (2014). Working with generations X and Y in generation Z period: Management of different generations in business life. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5, 218-218.

- Bibi, A., & Afsar, B. (2018). Leader-member exchange and innovative work behavior: The role of intrinsic motivation, psychological empowerment, and creative process engagement. *Perspectives of Innovations, Economics & Business*, 18(1).
- Bulut, S., & Maraba, D. (2021). Generation Z and its perception of work through habits, motivations, expectations preferences, and work ethics. *Psychology and Psychotherapy Research Study*.
- Bysted, R., & Jespersen, K. R. (2014). Exploring managerial mechanisms that influence innovative work behaviour: Comparing private and public employees. *Public Management Review*, 16(2), 217-241.
- Cogin, J. (2012). Are generational differences in work values fact or fiction? Multi-country evidence and implications. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(11), 2268-2294.
- Costanza, D. P., Badger, J. M., Fraser, R. L., Severt, J. B., & Gade, P. A. (2012). Generational differences in work-related attitudes: A meta-analysis. *Journal of business and psychology*, 27, 375-394.
- Dansereau Jr, F., Graen, G., & Haga, W. J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process. *Organizational behavior and human performance*, 13(1), 46-78.
- De Jong, J. P., & Den Hartog, D. N. (2008). Innovative work behavior: Measurement and validation. *EIM Business and Policy Research*, 8(1), 1-27.
- De Jong, J., & Den Hartog, D. (2010). Measuring innovative work behaviour. *Creativity and Innovation Management*, 19(1), 23-36.
- Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). Self-determination theory in work organizations: The state of a science. *Annual review of organizational psychology and organizational behavior*, 4, 19-43.
- Farr, J. L., & West, M. A. (Eds.). (1990). *Innovation and creativity at work: Psychological and organizational strategies*. Wiley.
- Fischer, C., Malycha, C. P., & Schafmann, E. (2019). The influence of intrinsic motivation and synergistic extrinsic motivators on creativity and innovation. *Frontiers in psychology*, 10, 137.
- Floyd, S. W., & Lane, P. J. (2000). Strategizing throughout the organization: Managing role conflict in strategic renewal. *Academy of management review*, 25(1), 154-177.
- Hadi, F., & Astuti, R. D. (2022, March). Improving Public Sector Performance Through Innovative Behavior: The Effect of Creative Self-Efficacy, Innovation Climate and Moderating Role of Entrepreneurial Leadership. In *ICE-BEES 2021: Proceedings of the*

- 4th International Conference on Economics, Business and Economic Education Science, ICE-BEES 2021, 27-28 July 2021, Semarang, Indonesia*(p. 166).
- Harrison, T. M. (1985). Communication and participative decision making: An exploratory study. *Personnel Psychology*, 38(1), 93-116.
- Hatmaker, D. M., Hassan, S., & Wright, B. E. (2014). Encouraging innovative behavior: The effects of leader-member exchange and public service motivation. In *Academy of Management Proceedings*(Vol. 2014, No. 1, p. 14260). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- Huang, R., Kahai, S., & Jestic, R. (2010). The contingent effects of leadership on team collaboration in virtual teams. *Computers in Human Behavior*, 26(5), 1098-1110.
- Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational and organizational psychology*, 73(3), 287-302.
- Janssen, O. (2004). How fairness perceptions make innovative behavior more or less stressful. *Journal of organizational behavior*, 25(2), 201-215.
- Kanter, R. (1988). When a thousand flowers bloom: structural, collective, and social conditions for innovation in organizations. In B. M. Staw, & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior*(Vol. 10, pp. 169- 211). Greenwich, CT: JAI Press.
- Kapoor, C., & Solomon, N. (2011). Understanding and managing generational differences in the workplace. *Worldwide hospitality and tourism themes*, 3(4), 308-318.
- Klein, K. J., & Sorra, J. S. (1996). The challenge of innovation implementation. *Academy of management review*, 21(4), 1055-1080.
- Lam, S. S. K., Chen, X.-P., & Schaubroeck, J. (2002). Participative Decision Making and Employee Performance in Different Cultures: The Moderating Effects of Allocentrism/Idiocentrism and Efficacy. *Academy of Management Journal*, 45(5), 905-914.
- Lam, C. K., Huang, X., & Chan, S. C. H. (2015). The Threshold Effect of Participative Leadership and the Role of Leader Information Sharing. *Academy of Management Journal*, 58(3), 836-855.
- Levine, J. M., & Moreland, R. L. (1990). Progress in small group research. *Annual review of psychology*, 41(1), 585-634.
- Li, C., Makhdoom, H. U. R., & Asim, S. (2020). Impact of entrepreneurial leadership on innovative work behavior: Examining mediation and moderation mechanisms. *Psychology research and behavior management*, 105-118.
- Li, X., & Zheng, Y. (2014). The influential factors of employees' innovative behavior and the management advices. *Journal of Service Science and Management*, 7(06), 446.
- Lowe, D., Levitt, K. J., & Wilson, T. (2008). Solutions for retaining Generation Y employees in

- the workplace. *Business Renaissance Quarterly*, 3(3).
- Mahmoud, A. B., Fuxman, L., Mohr, I., Reisel, W. D., & Grigoriou, N. (2021). "We aren't your reincarnation!" workplace motivation across X, Y and Z generations. *International Journal of Manpower*, 42(1), 193-209.
- Mannheim, K. (1952). 1952. The sociological problem of generations. *Essays on the Sociology of Knowledge*, London: RKP.
- McCordle, M., & Wolfinger, E. (2009). *The ABC of XYZ: Understanding the Global Generations*. The ABC of XYZ.
- Miao, Q., Newman, A., Schwarz, G., & Cooper, B. (2018). How leadership and public service motivation enhance innovative behavior. *Public Administration Review*, 78(1), 71-81.
- Mumford, M. D., Scott, G. M., Gaddis, B., & Strange, J. M. (2002). Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships. *The leadership quarterly*, 13(6), 705-750.
- Myers, M. T., & Myers, G. E. (1982). Managing by communication: An organizational approach. (*No Title*).
- Parry, E., & Urwin, P. (2011). Generational differences in work values: A review of theory and evidence. *International journal of management reviews*, 13(1), 79-96.
- Pieterse, A. N., Van Knippenberg, D., Schippers, M., & Stam, D. (2010). Transformational and transactional leadership and innovative behavior: The moderating role of psychological empowerment. *Journal of organizational behavior*, 31(4), 609-623.
- Purc, E., & Laguna, M. (2019). Personal Values and Innovative Behavior of Employees. *Frontiers in Psychology*, 10, 865.
- Reeves, T. C., & Oh, E. (2008). Generational differences handbook of research on educational communications and technology: Chapter: 25. *Publisher: Taylor & Francis Group*.
- Reisenwitz, T. H., & Iyer, R. (2009). Differences in generation X and generation Y: Implications for the organization and marketers. *Marketing management journal*, 19(2).
- Ryu, G. (2022). Why does organizational culture matter for public employees' innovative behavior?. *International Review of Public Administration*, 27(1), 15-37.
- Sardar, M., & Mahdi, T. (2020). Impact of organizational culture on innovative work behavior. *Black Sea Journal of Management and Marketing*, 1(2), 11-20.
- 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.
- Seers, A. (1989). Team-member exchange quality: A new construct for role-making research. *Organizational behavior and human decision processes*, 43(1), 118-135.
- Singh, M., & Sarkar, A. (2012). The Relationship Between Psychological Empowerment and Innovative Behavior. *Journal of Personnel Psychology*, 11(3), 127-137.

- Sladek, S., & Grabinger, A. (2014). Gen Z. Introducing the first generation of the 21st century. *XYZ University, CA*.
- Suomäki, A., Kianto, A., & Vanhala, M. (2019). Work engagement across different generations in Finland: A Qualitative Study of Boomers, Yers and Xers. *Knowledge and Process Management, 26*(2), 140-151.
- Tierney, P., Farmer, S. M., & Graen, G. B. (1999). An examination of leadership and employee creativity: The relevance of traits and relationships. *Personnel psychology, 52*(3), 591-620.
- Tjosvold, D., & McNeely, L. T. (1988). Innovation through communication in an educational bureaucracy. *Communication Research, 15*(5), 568-581.
- Wang, Z., Gao, M., & Panaccio, A. (2021). A self-determination approach to understanding individual values as an interaction condition on employees' innovative work behavior in the high-tech industry. *The Journal of Creative Behavior, 55*(1), 183-198.
- Weingarten, R. M. (2009). Four generations, one workplace: A Gen XY staff nurse's view of team building in the emergency department. *Journal of emergency nursing, 35*(1), 27-30.
- Wey Smola, K., & Sutton, C. D. (2002). Generational differences: Revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior, 23*(4), 363-382.
- Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *Academy of management review, 18*(2), 293-321.
- Yuan, F., & Woodman, R. W. (2010). Innovative behavior in the workplace: The role of performance and image outcome expectations. *Academy of management journal, 53*(2), 323-342.

〈부록〉 독립변수에 대한 요인분석 결과

| 구분 | 설문문항 | Factor 1 | Eigen value | Cronbach's Alpha |
|---|--|----------|-------------|------------------|
| 참여적 의사결정 | (공통)귀하가 속한 기관의 의사결정과 관련한 다음 각 항목에 대해 어떻게 생각하십니까? | | | |
| | 1) 우리 기관원 어떠한 의사결정을 하는 데 있어 직원들의 의견을 최대한 고려한다. | 0.879 | 2.345 | 0.860 |
| | 2) 직원들은 우리 기관에서 이루어지는 의사결정에 대해 설명이나 추가적인 정보를 요구할 수 있다. | 0.891 | | |
| | 3) 우리 기관에서 이루어지는 의사결정에 대해 직원들이 이의를 제기할 수 있다. | 0.881 | | |
| K-M-O 측도: 0.435, chi-square = 8535.88, p=.000 | | | | |
| 상호작용 | (공통)귀하가 속한 기관의 협업/의사소통과 관련한 다음 각 항목에 대해 어떻게 생각하십니까? | | | |
| | 1) 우리 기관에서는 업무상 협조가 필요한 경우 부서 간 협업이 대체로 원활하다. | 0.841 | 2.123 | 0.793 |
| | 2) 우리 기관에서는 부서의 업무를 수행함에 있어 상하 간(수직적) 의사소통이 원활하다. | 0.846 | | |
| | 3) 우리 기관에서는 부서의 업무를 수행함에 있어 직원 간(수평적) 의사소통이 원활하다. | 0.835 | | |
| K-M-O 측도: 0.709, chi-square = 5531.23, p=.000 | | | | |

ABSTRACT

Participative Decision-Making, Active Communication, and Innovative Behavior of Public Employees: The Moderating Effect of Generation

Sohee Kim & Seonhwa Chae

This article seeks to understand whether participative decision-making and active communication between actors in public organizations affect innovative behavior in South Korea. This article also tries to examine how this link could differ by generation. The test results indicate that participative decision-making and active communication in the organization are positively related to innovative behavior among employees. In addition, there is a high probability that the strength of the positive relationship with innovative behavior could vary by a public servant's generation or age. Specifically, Generation Z is the youngest age cohort among employees, and the participative decision-making and active communication process were able to have a more positive effect on innovative behavior in their work compared to other generations. The findings are interpreted with differences in the value of each generation of South Korea. The empirical and academic implication of this study is that organizational policymakers may initiate the participative decision-making process and encourage active communication when they want to enhance innovative behavior in the workplace.

【Keywords: innovative behavior, participative decision making, active communication, generation, Gen Z】