

공무원의 조직커뮤니케이션이 직무태도에 미치는 영향: 긍정심리자본의 매개효과를 중심으로*

손정민**

〈目 次〉

- | | |
|----------------------|----------------|
| I. 서론 | IV. 연구결과 |
| II. 이론적 배경 및 선행연구 검토 | V. 결론 및 연구의 함의 |
| III. 연구설계 | |

〈요 약〉

이 연구는 공무원의 조직커뮤니케이션(수직적 커뮤니케이션, 수평적 커뮤니케이션)이 직무태도(직무만족, 조직몰입)에 미치는 영향을 검증하고, 조직커뮤니케이션과 직무태도 간의 관계를 있어 긍정심리자본의 매개효과를 분석하는데 연구목적을 둔다. 또한 직무태도에 미치는 영향, 긍정심리자본의 매개효과가 더 큰 조직커뮤니케이션 유형을 탐색하는 것을 목적으로 한다. 이에 한국행정연구원의 2016년도 '공직생활에 대한 인식조사' 데이터를 활용하여 구조방정식 모형 분석을 실시한다. 분석결과로 긍정심리자본은 수직적 커뮤니케이션과 직무태도의 관계, 수평적 커뮤니케이션과 조직몰입의 관계를 부분적으로 매개하는 것으로 나타난 반면, 수평적 커뮤니케이션과 직무만족의 관계를 완전히 매개하는 것으로 나타났다. 더불어 수직적 커뮤니케이션이 수평적 커뮤니케이션에 비해 직무태도에 미치는 영향이 더 크고, 긍정심리자본의 매개효과가 더 큰 것으로 나타났다. 이러한 결과를 통해 조직커뮤니케이션에 대한 이론적 함의, 실무적 차원에서 공무원의 조직커뮤니케이션의 활용방향 및 전략을 제시한다.

【주제어: 조직커뮤니케이션, 긍정심리자본, 직무태도】

* 본 연구는 손정민(2018)의 “공무원의 조직커뮤니케이션이 직무태도에 미치는 영향: 긍정심리자본의 매개효과를 중심으로” 서울대학교 석사학위논문의 일부를 수정·보완한 것입니다. 본 논문 심사과정에서 조언을 아끼지 않은 심사위원님들께 감사의 말씀을 드립니다.

** 서울대학교 행정대학원 행정학 석사(rabbitorial@snu.ac.kr)

논문접수일(2019.10.5), 수정일(2019.12.25), 게재확정일(2019.12.29)

I. 서론

조직커뮤니케이션은 공무원이 업무를 수월하게 수행하고 조직생활의 보람을 느끼는데에 실질적인 역할을 하고 있다. 공공조직은 직급 간의 위계적 명령체계와 부서 간의 협조를 통해 업무가 진행되고 있어, 공무원이 직무에 열중하고 조직에 더욱 헌신하는데 조직커뮤니케이션 과정은 중요하다. 공공조직의 부서 내에서 상사, 부하직원, 동료 간의 협동은 업무 진행에 기초적인 단계이며, 부서 간에서도 공동으로 업무를 수행해야 하므로 부서 간의 업무협력이 필수불가결하다. 또한 사회가 다변화되면서 공공조직에서도 복잡다양하게 업무를 처리해야 할 일이 많아졌고, 공공업무수행에 책임성이 더욱 강조되면서 공무원 간에 정보, 태도, 행동 등에 대한 상호 교류 및 연락은 더욱 빈번해지고 있다.

행정학 연구 분야에서도 공공조직 내 조직구성원간의 원만한 커뮤니케이션을 통해 조직의 바람직한 방향을 모색하는 일에 관심을 두고 있다. 그동안 공공조직은 폐쇄적인 관료제 조직으로 여겨지며, 공직자는 상명하복의 원리에 의해 개인의 자율성이 제한되어, 기계적이고 비인간적이라는 비판이 제기되어왔다. 하지만 이러한 관료제 조직의 비판에 대한 대안으로, 조직의 변화관리 차원에서 조직커뮤니케이션은 화두가 되고 있다. 조직커뮤니케이션은 조직구성원이 서로 정보, 태도, 행동 등을 공유하여 상호의존적인 관계를 형성하고, 개인·조직의 행태에 영향을 주어 개인·조직의 성과를 동시에 향상시키는 요소로 제시된다(김효숙, 2015; Kandlousi, Ali & Abdollah, 2010; Ruppel & Harrington, 2000). 이에 조직커뮤니케이션 과정은 조직구성원들의 긍정적인 심리를 유발하며, 이들의 성과 향상을 통해 최종적으로 조직성과를 향상시키는 것과 관련된다.

조직커뮤니케이션이 조직구성원의 직무만족, 조직몰입 등의 직무태도에 긍정적인 영향을 미친다는 경험적 연구가 제시되고 있지만(김진석, 2007; 위성욱, 2004), 조직커뮤니케이션의 유형에 따라 각기 다른 효과가 나타난다는 연구도 존재한다(황상재, 2006). 조직커뮤니케이션의 유형에는 상향적 커뮤니케이션과 하향적 커뮤니케이션으로 구성되는 수직적 커뮤니케이션과 수평적 커뮤니케이션, 비공식적 커뮤니케이션 등이 대표적이다. 그러나 그동안 유형별 조직커뮤니케이션이 조직구성원의 행태에 어떠한 영향을 미칠지에 대해서는 연구가 거의 이뤄지지 않았고, 존재하는 연구 간에도 차이를 보이고 있다.

공공조직이 폐쇄적이고 위계적인 구조에서 점차 개방적이고 수평적인 구조로 전환되면서, 조직커뮤니케이션 유형도 다각화되고 있다. 엄격한 관료제에 따라 명령·통제·권한에 의한 하향적 커뮤니케이션이 강했던 공공조직이 상향적 커뮤니케이션과 수평적 커뮤니케

이선에 대해서도 조명하고 있다. 수직적 커뮤니케이션이 강하게 나타난 공공조직은 위계적이며 경직적이었던다는 점에서 상사와 부하직원 간 서로 압력과 부담을 주고받는 관계가 강하였다. 반면에 상향적 커뮤니케이션과 수평적 커뮤니케이션은 하향적 커뮤니케이션의 역기능을 해소하기 위한 차원에서 부하직원의 목소리를 더욱 경청하며, 더불어 동료 간, 부서 간에도 상호간의 업무에 대해서 공유할 수 있도록 하고 있다. 이에 조직커뮤니케이션 유형에 따라 공무원의 업무수행과 조직생활에 대한 영향은 차별적일 수 있다.

공공조직에서 이뤄지는 조직커뮤니케이션의 양상에 따라 공무원은 업무수행과 조직생활에 대한 만족과 보람을 다르게 느낄 수 있다. 특히, 공무원들이 직무와 조직에 관한 정보, 태도, 행동을 공유하면서, 직무와 조직에 대한 심리는 직무 수행에 대한 만족감과 조직생활에 대한 몰입감을 결정하는데 주요한 변수가 될 수 있다. 이러한 과정에서 공무원은 직무와 조직에 대한 긍정적인 심리를 갖춤으로써, 직무만족과 조직몰입에 더욱 강한 영향력을 미칠 수 있게 된다. 이에 조직커뮤니케이션 유형에 따른 직무태도에 미치는 영향을 분석함에 있어, 긍정심리의 작용 여부는 중요한 매개 역할을 할 수 있다.

이상에서 본 연구는 행정부 중앙공무원 및 지방공무원을 대상으로 유형별 조직커뮤니케이션이 조직구성원의 행태에 미치는 영향을 살펴본다. 특히, 조직커뮤니케이션이 긍정심리자본을 매개로 직무태도에 미치는 영향을 실증적으로 검증하는 것을 목적으로 한다. 즉, 조직커뮤니케이션이 실제로 조직구성원들에게 긍정적인 심리를 유발하며, 이를 통해 직무태도의 개선 및 향상을 가져올 수 있는지를 살펴보고자 한다. 이를 위해 본 연구에서는 2가지의 주요 연구문제를 제시한다. 첫째, 직무태도에 미치는 영향이 더 큰 조직커뮤니케이션 유형은 무엇인가? 둘째, 긍정심리자본의 매개효과가 더 큰 조직커뮤니케이션의 유형은 무엇인가? 이상의 연구문제에 대한 답을 제시함으로써, 조직커뮤니케이션 유형에 따라 공무원의 행태에 어떠한 영향을 미치는지를 살펴보고, 연구결과를 토대로 향후 공공부문에서 조직커뮤니케이션 연구의 활성화와 조직커뮤니케이션 유형에 따른 공공실무 계획의 전략 수립에 활용하는 기초자료를 제공하고자 한다.

II. 이론적 배경 및 선행연구 검토

1. 조직커뮤니케이션

조직커뮤니케이션은 조직구성원 간에 정보, 태도, 행동을 공유함으로써, 조직구성원의

행태를 변화시키고 궁극적으로 조직의 성과를 달성하는 기능이라 할 수 있다. 조직커뮤니케이션은 조직구성원 사이에서 조직의 규칙과 구조를 통해 이뤄지고 있어 권력관계, 전략, 리더십 등을 포함하고 있다(Graber, 2003; Rainey, 2014). 이에 조직커뮤니케이션 과정은 상사, 부하직원, 동료 등의 조직구성원 간 사기진작, 생산성 증대 등에 연관된다. 조직커뮤니케이션의 역할과 기능은 조직을 안정화시키고 조직구성원 간에 유기적인 협력을 가능케 하며, 또한 상호간에 정보를 공유함에 따라 외부환경에 대응하고 조직 내 갈등을 최소화 및 해소하며, 조직구성원 간에 합리적인 의사결정을 이루는 데에 있다.

조직커뮤니케이션은 조직 내 위계, 권한, 절차 등의 공식적인 관계 속에서 공식적 커뮤니케이션(Formal communication)이 강조되곤 한다(Anderson & Narus, 1984). 공식적 커뮤니케이션은 조직의 공식적인 위계적 구조하에서 조직구성원의 역할과 권한에 대한 정보가 공유되는 과정을 의미하므로, 조직의 위계성에 따라 분류된다(Daft & Steers, 1986). 조직에서의 공식적 위계질서는 상이한 계층이나 동일한 계층에 적용되므로, 공식적 커뮤니케이션은 상이한 계층 간 이뤄지는 수직적 커뮤니케이션(Vertical Communication)과 동일한 계층 간 이뤄지는 수평적 커뮤니케이션(Horizontal communication)으로 나뉜다.

수직적 커뮤니케이션은 수직적으로 조직화된 기업에서 전통적으로 이뤄지는 커뮤니케이션 유형이며, 하향적 커뮤니케이션(Downward communication)과 상향적 커뮤니케이션(Upward communication)으로 구성된다(Daft, 2014). 하향적 커뮤니케이션은 상사에서 부하직원으로서의 커뮤니케이션으로, 조직 내에서 상사가 부하직원에게 직무를 지시하고 명령을 전달하여 정보, 태도, 행동 등을 공유하는 과정이다(황상재, 2006). 특히, 조직의 특정한 목표와 전략적인 방향, 업무수행을 위한 지침사항과 근거, 조직의 정책 및 제도 등의 규정사항, 직무수행에 따른 성과 피드백, 조직의 문화 및 비전에 대한 관련 사항 등이 공유된다. 하향적 커뮤니케이션은 관료제 조직하에서 나타나는 일반적인 커뮤니케이션이라 할 수 있지만, 조직 내에 부정적인 영향을 미칠 수도 있다(Daft, 2014). 상사의 하향적 커뮤니케이션이 지배적이고 권위적인 측면의 경우에는 부하직원에게는 부담과 압력으로 작용할 수 있다. 이에 하향적 커뮤니케이션이 원활하게 나타나는 조직에서는 대체로 경직적이고 폐쇄적이며, 부하직원으로부터의 상향적 커뮤니케이션의 전달체계가 훼손되는 경향이 강하게 나타난다.

반면 상향적 커뮤니케이션은 조직 내 부하직원에서 상사로의 커뮤니케이션이며, 조직의 업무 및 절차 등에 관련하여 상호간에 정보, 태도, 행동 등을 공유하는 과정이다. 상향적 커뮤니케이션은 부하직원의 성과 보고, 의견 제시 등 조직의 업무와 관련된 내용에 대해 주로 이뤄진다(황상재, 2006). 특히, 조직 내에서 발생하는 문제점 및 예외사항, 업

무수행에 관한 개선점, 개인 및 부서 차원의 성과 보고, 갈등관리, 업무상의 재무 및 회계 정보 등에 대해 다뤄진다. 대개 조직에서는 상향적 커뮤니케이션을 바람직한 통로로 이해하고 있으며, 조직이 추구하고 바람직하게 여기는 역량으로 바라보는 경향이 있다(Daft, 2014). 상향식 커뮤니케이션이 잘 이뤄진 경우에는 상사의 적극성과 개방성, 부하 직원의 적극성이 잘 나타나며, 이로부터 조직의 능률성과 창의성이 더욱 향상될 수 있다는 점에 기초한다(최기석, 2004). 하지만 대부분의 조직에서 관료제 체계가 강하게 나타나는 경우가 많아, 상향적 커뮤니케이션이 활발하게 이뤄지기는 어려운 편이다. 대체적으로 상향적 커뮤니케이션이 원활하지 않은 경우에는 조직 내 부하직원의 소극적이고 수동적인 행태가 짙으며, 조직의 경직성이 강하게 나타나곤 한다.

반면 수평적 커뮤니케이션은 조직에서 동등한 지위를 기반으로 조직구성원의 정보, 행동, 태도 등을 공유하는 과정이다. 부서 내 혹은 부서 간 동등한 계층 간에 발생하는 커뮤니케이션이라는 점에서 탈위계적이고 개방적이며, 조직구성원 혹은 부서 사이에서 적절한 조절 기능을 수행한다. 수평적 커뮤니케이션의 주요 기능으로는 부서 내 문제해결, 부서 간 협력, 조직의 변화관리가 있다. 부서 내 문제해결은 동일 부서 내 조직구성원 간에 문제해결을 위한 업무수행 과정에 관련된 의사소통에 관련되며, 부서 간 협력은 유사 부서 사이에 공동 프로젝트 및 업무를 수행하는 과정에 관련된다. 조직의 변화관리는 동등한 지위를 지닌 조직구성원이 팀 혹은 부서 내외에 정보를 공유함으로써, 조직의 변화, 성장, 개선을 이끌어내는 과정을 의미한다. 수평적 커뮤니케이션이 원활하면, 이러한 3가지 기능이 잘 수행되는 것으로 볼 수 있으며, 이로부터 업무 수행과정에서 생기는 문제를 해결하고 갈등을 해소하는 역량이 강화된 것으로도 볼 수 있다(오두번, 1994).

2. 긍정심리자본

긍정심리자본(Positive Psychological Capital, PPC)은 인간의 긍정성에 기초한 심리적 잠재력으로, 목표를 달성하고 성과를 향상시킬 수 있는 긍정적인 심리상태를 의미한다(Luthans et al., 2004). 조직 차원에서는 긍정적인 조직의 특징, 긍정적인 조직으로부터 나타나는 성과, 긍정적인 조직에서 개인 혹은 집단의 상호작용 효과의 특성 등에 대해서도 관심을 갖게 되었다(Caza & Cameron, 2008; Luthans et al., 2006). 즉, 긍정심리자본은 조직 내 조직구성원의 행태에 영향을 미치는 개인의 긍정적인 심리상태를 의미하며(Bandura, 1997; Luthans et al., 2007), 개인의 긍정성에 기초하여 조직의 발전과 성과 향상, 창의적인 아이디어의 제안 및 공유 등의 행동을 실천하는 원동력으로 볼 수 있다(Frederickson, 2003; Seligman, 1998).

그런데 긍정심리자본이 선천적으로 타고난 본성(Nature)에서 기초하는지 혹은 학습이나 훈련에 의해서 후천적으로 변화될 수 있는 양육(Nurture)에서 기초하는지에 대한 이론적인 논의가 제기될 수 있다. 일반적으로 긍정심리자본을 다뤄왔던 연구자의 공통적인 입장은 긍정심리자본이 후천적으로 변화될 수 있다는 관점에 입각한다(김동철·김대건, 2012; Luthans et al., 2007). 이는 긍정심리자본이 개인이 자신의 발전을 위해 노력한다는 점에서 긍정적인 정서를 담고 있기 때문이다. 이러한 입장에 근거하여, 긍정심리자본이 개인 및 조직의 행태에 따라서 변화될 수 있다는 관점을 견지할 수 있다.

긍정심리자본이 다양한 조직 요인으로 조직구성원의 성과, 직무만족, 조직시민행동, 조직몰입, 스트레스, 이직의도 등에 영향을 미친다는 연구가 다수 존재한다(이동섭·최용득, 2010; Avey et al., 2008; Luthans et al., 2007; Youssef & Luthans, 2007). 긍정심리자본의 수준이 높을 때, 조직문화가 더욱 개선될 여지가 존재하며, 조직구성원의 성과는 더욱 향상될 수 있다. 더불어 조직에서 개인의 긍정적인 심리는 직무만족도를 높이며, 조직구성원이 조직시민행동을 발현할 수 있도록 하고, 스트레스나 이직의도 등을 감소시키는데 기여한다. 이처럼 긍정심리자본은 개인의 삶의 만족도를 더욱 높이고, 원만한 대인관계를 형성하게 하여, 조직의 생산성을 향상시키고 조직에 몰입하는 등의 효과를 야기하는 요소로 제시된다(이동섭·최용득, 2010).

이러한 긍정심리자본은 자기효능감(Self-efficacy), 희망(Hope), 낙관주의(Optimism), 복원력(Resilience)의 4가지의 하위요인으로 구성된다(Luthans et al., 2007). 자기효능감은 긍정적인 관념과 도전적인 업무에 성공하기 위해 긍정적으로 생각하고 노력에 임하는 것을 의미하며, 희망은 목표를 설정하고 실현하고자 하는 의지를 뜻한다. 낙관주의는 실패의 상황에도 좌절하지 않고 현재와 미래에 대해 긍정적으로 여기며 더욱 희망적으로 바라보는 태도를 뜻하며, 복원력은 고난이나 역경에 직면했을 때 좌절하기보다는 이를 극복하거나 도약하는 힘을 의미한다. 각 개념은 서로 개념적 유사성을 지니며, 훈련 및 학습을 통해 양육될 수 있는 변화가능성의 상태를 지니고 있다는 점에서 통합적으로 살펴볼 수 있다(Luthans et al., 2006; Luthans et al., 2007). 박재춘(2012)은 긍정심리작용의 요인들이 통합적으로 작동할 경우에는 시너지 효과가 발생할 수 있음을 시사하고 있다. 이러한 점에서 긍정심리자본은 조직구성원 개인의 업무수행과 조직생활에 연관되는 매개변수로 고려되곤 한다.

3. 직무태도

직무태도(Job attitude)는 조직 내에서 조직구성원이 갖는 직무에 대한 태도로서, 직무

상황에 대한 신념과 내용, 직무에 대한 감정적인 요소, 직무수행에 대한 의지 등을 의미한다. 직무태도는 조직구성원이 근무환경 전반에 대해서 가지고 있는 긍정적이거나 부정적인 평가를 드러내주고 조직성과와도 직접적인 관계가 있다.

하지만 직무태도의 구성요소에 대해서는 학자마다 차이를 보인다. Robbins & Judge(2016)은 직무태도의 대표적인 구성요소로 직무만족(Job satisfaction), 직무몰입(Job involvement), 조직몰입(Organizational commitment)의 3가지를 제시하고 있다. Harrison et al.(2006)에서도 직무태도를 대표적으로 직무만족과 조직몰입으로 구분하고 있다. 이 중에서도 본 연구에서는 개인이 직무에 대해서 어떻게 인식하는지에 관한 직무만족과 개인이 조직에 더욱 헌신하고자 하는 조직몰입을 주로 다루고자 한다.

우선, 직무만족은 다양하게 정의되고 있다. 직무만족은 개인이 직무에 만족하게 되는 심리적, 신체적, 환경적 조건의 조합으로 정의된다(Burns, 1978). 일부 연구에서는 개인이 스스로 직무에 대해 평가하고, 그 결과로 파생되는 유쾌하고 긍정적인 감정 상태를 직무만족으로 정의한다(Gruneberg, 1979). 또한 직무만족은 직무로부터 얻어지는 욕구충족의 정도(McCormick et al., 1998), 직업조건 및 직업특성에 대한 평가(Brief & Weiss, 2002)로 정의되곤 한다. 이상으로 볼 때, 직무만족을 개인의 직무에 대한 태도, 신념, 조건, 특성 등에 대한 긍정적인 정서적 상태로 정의할 수 있다. 구체적으로는 직무에 대한 흥미, 성취감, 역량 발휘 등에 대한 긍정적인 만족감이 해당된다.

조직구성원은 조직 내에서 직무로 상당히 많은 시간을 보내기 때문에, 직무에 만족하고 전념하는 것은 중요하다. 직무에 만족하는 조직구성원은 직장에서 더욱 충실히 근무할 것이며, 바람직한 조직성과를 가져올 것이기 때문이다(Pinder, 2014; Rainey, 2014). 또한 직무만족이 높은 경우에는 직무 및 조직에 대한 불만과 불안감 등이 적어 조직스트레스도 낮고, 개인의 정신적 건강상태도 좋은 편으로 나타난다(Gruneberg, 1979). 그 외에도 직무만족이 조직구성원의 동기 차원인 이직의도, 조직충성도 등에도 긍정적으로 영향을 미칠 수 있으므로, 조직의 성과를 향상시킬 수 있을 것으로 보고 있다(Huselid, 1995).

다음으로 조직몰입도 연구자 간 일관된 정의가 존재하는 것은 아니다. 그러나 일반적으로 조직몰입은 조직에서 조직구성원 개인이 느끼는 조직의 일체감, 조직에 대한 애착 정도 등으로 정의되고 있다(하용규, 2010; Porter et al., 1976; Williams & Anderson, 1991). 조직몰입은 조직을 위한 조직구성원의 신념, 가치 등에 대한 행태적 요소도 포함하고 있다(Porter et al., 1976). 이렇듯 조직몰입은 조직행태 차원에서 활용되는 개념으로서, 행태적 요인에 의해 영향을 받는 변수로 고려되곤 한다(Porter et al., 1974). 이러

한 조직몰입은 조직에서의 헌신, 소속감, 일체감 등의 요소를 포함한다.

조직몰입은 조직구성원의 조직에 대한 애착 및 헌신의 정도로 비춰지면서, 조직의 다양한 측면에 영향을 미친다. 조직구성원은 조직에 남아있기를 원하고 헌신하고자 하는 자세를 견지할 때, 조직생활에 더욱 전념하고 조직구성원의 대인관계에 있어 긍정적인 효과를 보인다(Porter et al., 1976). 직무수행에 있어서도 조직몰입은 동기부여의 요소로서, 조직성과에 직간접적인 영향을 미치는 요인임을 제시하고 있다(Jiang et al., 2012).

Ⅲ. 연구설계

1. 연구문제 및 연구가설

본 연구의 목적은 행정부 중앙공무원 및 지방공무원을 대상으로 하여 조직커뮤니케이션이 긍정심리자본을 매개하여 직무태도에 미치는 영향을 실증적으로 검증하는 것이다. 기존 연구에서는 조직커뮤니케이션 유형에 따른 효과 비교를 다루지 않고 있으나, 본 연구에서는 조직커뮤니케이션의 유형을 분류하여 살펴본다. 이에 본 연구에서는 연구문제 1~2를 제시하며, 공공조직 내 공무원에게 더욱 강하게 나타나는 조직커뮤니케이션 유형을 살펴보고자 한다.

연구문제 1: 직무태도에 미치는 영향이 더 큰 조직커뮤니케이션 유형은 무엇인가?

연구문제 2: 긍정심리자본의 매개효과가 더 큰 조직커뮤니케이션 유형은 무엇인가?

본 연구에서는 이러한 연구문제에 대한 답을 제시하기 위해, 조직커뮤니케이션, 긍정심리자본, 직무태도 간의 관계를 조명한 다. 독립변수로 조직커뮤니케이션(수직적 커뮤니케이션, 수평적 커뮤니케이션), 매개변수로 긍정심리자본(자기효능감, 희망, 낙관주의, 복원력), 종속변수로 직무태도(직무만족, 조직몰입)를 설정하며, 통제변수로는 연속형 변수인 연령, 경력을 살펴본다. 다음은 본 연구에서 설정한 연구가설이다.

먼저, 조직커뮤니케이션과 긍정심리자본 간의 관계이다. 조직커뮤니케이션과 긍정심리자본 간 관계를 직접적으로 다룬 기존 선행연구는 거의 없었다. 조직커뮤니케이션과 긍정심리자본 간의 직접적인 관계를 살펴본 국내 연구로는 김혜영(2013)이 유일하다. 김혜영(2013)은 긍정심리자본이 커뮤니케이션 만족을 매개로 하여 직무만족에 영향을 미친다는 점을 시사하고 있다. 해외 연구에서도 조직커뮤니케이션과 긍정심리자본 간의

관계를 직접적으로 다룬 연구는 부재하였다. 대체로 조직커뮤니케이션이 조직구성원에게 긍정적인 영향을 줄 수 있다는 연구와 긍정심리자본의 효과로 조직의 협력, 리더십 등에 영향을 미칠 수 있다는 연구 정도만 제시되고 있다. 기존 선행연구의 결과로는 조직커뮤니케이션과 긍정심리자본 간의 직접적인 관계를 살펴보기에 한계가 존재한다.

하지만 조직커뮤니케이션과 긍정심리자본이 각기 미치는 영향에 대한 기존 선행연구 결과에 비춰보면, 긍정심리자본에 대해 조직커뮤니케이션의 영향은 개연성이 존재한다. 조직커뮤니케이션을 다룬 연구에서는 조직커뮤니케이션이 조직구성원과 조직 전반에 걸쳐 긍정적인 영향을 미치며, 조직 내 정보, 태도, 행동 등의 공유를 통해 조직구성원의 행태에 영향을 미친다는 연구결과를 제시하고 있다(김효숙, 2015; 이정실, 2004; Kandlous et al., 2010; Mishra et al., 2014; Litterst & Eyo, 1982; Muchinsky, 1977; Pincus, 1986; Ruppel & Harrington, 2000). 해당 연구들의 공통적인 연구결과를 살펴보면, 조직커뮤니케이션의 수준이 높은 경우에는 조직구성원의 직무스트레스, 직무소진, 이직의도 등이 낮아지고, 직무만족, 조직몰입, 중단기적인 조직성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타난다. 이는 조직구성원 간에 정보, 행동, 태도 등을 공유하면서, 직무에 대한 이해, 공감 등을 키워나가고, 조직생활에 더욱 적응하게 되는 작동원리에서 비롯된다고 볼 수 있다(Graves, 1972). 이러한 연구결과는 조직구성원이 직무와 조직에 대해 긍정적인 심리를 갖추고 목표를 달성하는 것과 연계된다.

다음으로 긍정심리자본을 다룬 연구에서는 긍정심리자본이 조직구성원의 행태와 연계되며, 조직과 개인의 목표달성 및 성과향상에 영향을 미친다는 연구결과를 제시하고 있다(김혜영, 2013; 정선우 외, 2013; Robitschek, 2003; Stajkovic & Luthans 1998; Youssef & Luthans, 2007). 긍정적인 심리가 조직구성원의 발전과 변화에 대해 가능성을 열어주고 직무수행과 조직생활에 있어 부담감을 덜어줄 수 있다는 점에서, 조직시민행동(정선우 외, 2013), 업무 관련 태도(Stajkovic & Luthans, 1998), 조직성과(Robitschek, 2003) 등에 긍정적인 영향을 미친다고 보고 있다. 이상에서 볼 때, 긍정심리자본이 후천적으로 변화될 수 있다는 관점을 감안하면(김동철·김대건, 2012; Luthans et al., 2007), 조직구성원 간에 이뤄지는 조직커뮤니케이션이 개인의 긍정심리자본에 영향을 미칠 수 있다는 점을 논리적 인과성 측면에서 고려해볼 수 있다.

조직커뮤니케이션이 긍정심리자본에 미치는 영향에 대해서는 비교적 명확한 논리적 인과성을 살펴볼 수 있지만, 조직커뮤니케이션 유형에 따라 긍정심리자본에 미치는 영향에 대해서는 논의가 다뤄지지 않았다. 하지만 수직적 커뮤니케이션과 수평적 커뮤니케이션의 특성에 기초하여, 긍정심리자본에 미칠 수 있는 영향을 추론할 수 있다. 수직

적 커뮤니케이션에 해당하는 하향적 커뮤니케이션과 상향적 커뮤니케이션은 상사와 부하직원 간의 의사소통을 토대로 직무와 조직에 대해서 더욱 이해를 키워나갈 수 있기 때문에(Daft, 2014), 직무수행과 조직생활에 있어 조직구성원의 긍정적인 심리를 발현케 한다. 수평적 커뮤니케이션을 통해서도 동료 간, 부서 간의 의사소통을 토대로 상호 협력에 필요한 정보, 행동, 태도 등을 교류하므로, 조직구성원은 직무와 조직에 대해 긍정적인 심리를 갖출 수 있게 된다(Daft, 2014; Luthans et al., 1985).

하지만 유형별 조직커뮤니케이션이 작동하는 원리에 따라 조직구성원과의 의사소통 결과는 차이가 있을 수 있다. 이는 정보, 태도, 행동 등을 이해하는 주체가 조직구성원이며, 조직커뮤니케이션 과정에서 변경 및 왜곡의 문제가 나타날 수 있기 때문이다. 이를 테면, 탑다운(Top-down)에 기초한 하향적 커뮤니케이션이 오히려 상사와 부하직원 간의 부담과 압력으로 작용하고, 조직을 경직적이고 폐쇄적인 문화로 자리 잡게 할 수 있다. 이러한 경우는 관료제 기반이 강한 조직문화에서 활발하게 나타므로 상향적 커뮤니케이션이 원활하게 작동하지 않을 수 있다. 이로부터 하향적 커뮤니케이션의 기능이 강하게 나타나더라도, 조직구성원은 조직 내에서 직무를 수행하고 조직에 적응하는 데에 있어 긍정적인 심리를 갖추는 것은 어려울 수 있다.

이상에서 조직커뮤니케이션은 조직구성원의 정보, 태도, 행동 등을 공유하는 기능과 역할을 통해, 조직구성원으로 하여금 업무수행과 조직생활에 대해 다양한 도움을 얻게 한다. 더불어 상사, 부하직원, 동료 등은 조직커뮤니케이션 과정을 통해 다양한 도움을 얻을 수 있다. 이에 조직구성원은 업무를 원활하게 수행할 수 있고, 조직에 잘 적응하여 주변 관계자들과 원만한 관계를 형성할 수 있을 것이다. 이런 측면은 조직커뮤니케이션이 조직구성원들이 긍정적인 심리를 갖추는데 기여할 것이다. 따라서 본 연구에서는 조직커뮤니케이션의 두 유형이 긍정심리자본에 긍정적인 영향을 줄 것으로 본다. 상사와 부하직원 간의 수직적 커뮤니케이션이 잘 작동할 경우에는 조직구성원으로 하여금 긍정심리자본의 정도가 높을 것으로 본다.¹⁾ 더불어 동료 간 혹은 부서 간의 수평적 커뮤니케이션이 잘 작동하는 경우에는 조직구성원의 긍정심리자본의 정도가 높을 것으로 본다.

1) 조직커뮤니케이션에 대한 선행연구를 검토하였을 때, 수직적 커뮤니케이션은 하향적 커뮤니케이션과 상향적 커뮤니케이션으로 분류되고, 하향적 커뮤니케이션의 경우는 반작용 효과가 존재한다는 점을 살펴볼 수 있었다. 하지만 본 연구에서 사용한 조사자료인 ‘공직생활에 대한 인식조사’에서는 수직적 커뮤니케이션과 수평적 커뮤니케이션만을 한정하여 다루고 있다. 본 연구에서는 하향적 커뮤니케이션과 상향적 커뮤니케이션을 분류하여 살펴보지는 않았음을 밝힌다.

연구가설 1-1: 수직적 커뮤니케이션은 긍정심리자본에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

연구가설 1-2: 수평적 커뮤니케이션은 긍정심리자본에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

조직커뮤니케이션과 직무태도 간 관계를 직접적으로 다룬 기존의 여러 선행연구가 존재한다(김진석, 2007; 위성욱, 2004; 이정실, 2004; Luthans et al., 2007; Muchinsky, 1977; Pincus, 1986; Stajkovic & Luthans 1998; Youssef & Luthans, 2007). 대부분의 연구에서 조직커뮤니케이션이 조직의 중단기적 성과인 직무태도에 영향을 미치는 관계에 주목하고 있다. 조직커뮤니케이션이 원활하게 이뤄질 경우, 조직구성원의 직무태도로 직무만족, 조직몰입의 수준도 높게 나타날 것이라는 일관된 연구결과를 보여주고 있다(이정실, 2004; Luthans et al., 2007; Muchinsky, 1977; Pincus, 1986; Stajkovic & Luthans 1998; Youssef & Luthans, 2007). 조직구성원은 조직커뮤니케이션을 통해 상호간에 정보, 행동, 태도 등의 원활한 공유를 하며, 직무수행이나 조직생활에 더욱 공감할 수 있다.

하지만 조직커뮤니케이션 유형에 따라 직무태도에 미치는 영향에 대한 견해 차이가 존재한다. 조직커뮤니케이션 유형이 직무태도에 미치는 영향에 대해 살펴본 연구로 위성욱(2004)과 김진석(2007)이 있으나, 다소 상이한 연구결과를 보이고 있다. 위성욱(2004)에 따르면, 조직커뮤니케이션은 유형에 상관없이 직무태도에 긍정적인 측면에 더 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 유형별 조직커뮤니케이션이 조직구성원의 직무만족을 더욱 높이고, 조직몰입 수준을 향상시킬 수 있는 것임을 보여준다. 하지만 김진석(2007)의 경우에는 상향적 커뮤니케이션과 수평적 커뮤니케이션은 직무태도에 긍정적인 영향을 미치나, 하향적 커뮤니케이션은 직무태도에 다소 부정적인 영향을 미치는 것으로 제시하고 있다. 앞에서 다루었던 긍정심리자본의 결과와 같이, 하향적 커뮤니케이션 과정에 따라 조직구성원의 직무태도는 다르게 나타날 수 있다는 점을 보여준다.²⁾ 즉, 하향적 커뮤니케이션의 기능이 강하게 나타난 것에 대한 조직구성원의 반감과 긍정적인 효과에 대한 반작용으로 이해할 수 있다. 따라서 조직커뮤니케이션 유형에 따른 직무태

2) 참고적으로, 조직변수에 대한 조직커뮤니케이션 유형의 영향을 다루고 있는 김효숙(2015)을 통해서도 연구결과를 다르게 살펴볼 수 있다. 김효숙(2015)은 조직커뮤니케이션 유형을 수직적 커뮤니케이션, 수평적 커뮤니케이션으로 나누었고, 수직적 커뮤니케이션은 상향적 커뮤니케이션, 하향적 커뮤니케이션으로 분류하여 살펴보았다. 상향적 커뮤니케이션이 직무스트레스, 직무소진, 이직의도를 감소시키는 것으로 나타났으나, 그 외에 하향적 커뮤니케이션과 수평적 커뮤니케이션이 조직행태 변수에 미치는 영향은 통계적으로 유의미하게 나타나지 않았다. 이러한 측면을 고려해볼 때에 조직변수에 미치는 각 유형별 조직커뮤니케이션의 영향은 여러 상황에 따라 결과가 상이하게 나타날 수 있다는 점을 고려해볼 수 있다.

도에 대한 영향을 살펴볼 때에는 상황적인 맥락을 잘 살펴봐야지만, 두 변수 간의 관계를 명확히 살펴볼 수 있다.

조직커뮤니케이션은 조직구성원의 직무태도에도 직접적인 영향을 미친다. 직무수행과 조직생활에 대해 이해하게 됨에 따라, 조직구성원은 직무에 대한 이해를 기반으로 직무를 수행하는데 능숙해질 것이며, 조직을 점차 이해함에 따라 조직에 더욱 몰입할 것이다. 이는 조직커뮤니케이션이 직무태도에 긍정적인 영향을 미친다는 점과 연관된다. 상사와 부하직원 간의 수직적 커뮤니케이션이 잘 작동할 경우에는 조직구성원의 직무만족이 높을 것으로 보고 있으며, 또한 조직몰입도도 높을 것으로 본다. 마찬가지로 동료, 팀, 부서 간의 수평적 커뮤니케이션이 잘 작동하는 경우에는 조직구성원으로 직무만족의 수준이 높을 것으로 보며, 또한 조직몰입의 수준이 높을 것으로 본다.

연구가설 2-1: 수직적 커뮤니케이션은 직무만족에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

연구가설 2-2: 수직적 커뮤니케이션은 조직몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

연구가설 2-3: 수평적 커뮤니케이션은 직무만족에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

연구가설 2-4: 수평적 커뮤니케이션은 조직몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

긍정심리자본과 직무태도 간 관계를 직접적으로 다룬 기존 선행연구는 존재하나, 대부분이 중단기적 조직성과에 해당할 수 있는 직무태도에 대한 긍정심리자본의 영향을 다루고 있다(정선우 외, 2013; 조운서·강순희, 2015; 하미승, 2014; Bandura & Locke, 2003; Luthans et al., 2007; Robitschek, 2003; Stajkovic & Luthans 1998; Youssef & Luthans, 2007). 선행연구의 종합적인 결과는 긍정심리자본은 조직구성원의 심리상태를 긍정적으로 전환시켜줌으로써, 태도 및 행동의 변화를 일구어냄에 따라 직무만족과 조직몰입의 직무태도에 긍정적인 영향을 미친다는 점을 공통적으로 시사하고 있다. 긍정심리자본이 높은 조직구성원일수록, 직무수행 및 조직생활에 어려움이 있다고 할지라도 이를 극복해내고 긍정적인 상황으로 전환시킬 수 있는 역량을 갖추는 것으로 보고 있다.

조직구성원이 조직커뮤니케이션 과정을 통해 긍정심리자본의 영향을 받으므로, 긍정심리자본의 정도에 따라 직무태도에 대한 인식도 상이할 것이다. 긍정심리자본은 조직구성원의 업무수행과 조직생활에 있어 더욱 활력을 불러일으킬 수 있는 심리적, 행동적인 측면을 내포하고 있다. 이러한 점에서 비춰볼 때, 긍정심리자본의 정도가 높을수록 직무만족과 조직몰입의 수준이 높을 것으로 본다.

연구가설 3-1: 긍정심리자본은 직무만족에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

연구가설 3-2: 긍정심리자본은 조직몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

2. 연구의 자료 및 측정도구의 구성³⁾

본 연구에서 다루는 자료는 한국행정연구원의 2016년도 ‘공직생활에 대한 인식조사’이다. ‘공직생활에 대한 인식조사’는 행정부 중앙공무원 및 지방공무원을 대상으로 공직생활 일반분야인 직무관리, 인사관리, 조직관리, 복무관리 차원에서 공무원의 인식을 다루고 있다(조일형, 2016). 이는 2011년 이래 매년 조사한 공무원 인식자료로, 정부의 인적자원관리 정책을 수립하고 운영하는데 활용되고 있다. 이 중에서도 2016년도 ‘공직생활에 대한 인식조사’에서 조직커뮤니케이션 변수를 포함하고 있으므로, 본 연구에서는 이를 분석자료로 활용한다. ‘공직생활에 대한 인식조사’의 표본은 총 2,070명이며, 해당 표본은 성별, 연령, 기관 유형, 학력, 경력, 채용 유형, 직급에 따라 다음의 <표 3-1>과 같이 나타낼 수 있다.

다음으로 본 연구에서의 측정도구는 연속형 변수로 구성되며, 독립변수에 조직커뮤니케이션에 해당하는 수직적 커뮤니케이션, 수평적 커뮤니케이션, 매개변수에 긍정심리자본, 종속변수에 직무태도에 해당하는 직무만족, 조직몰입, 통제변수에 해당하는 연령, 경력이 해당된다. 각 변수는 2016년도 ‘공직생활에 대한 인식조사’에서 제시되고 있는 척도와 설문문항에 기초하며, 독립변수, 매개변수, 종속변수는 5점 리커트 척도(Likert scale; ①전혀 그렇지 않다~⑤매우 그렇다)로 구성되어 있다.

독립변수인 조직커뮤니케이션은 조직관리의 ‘협업 및 의사소통’ 척도의 설문문항으로 구성되며, 수직적 커뮤니케이션과 수평적 커뮤니케이션은 단일 문항으로 이뤄진다. 매개변수인 긍정심리자본은 복무관리의 ‘심리자본’ 척도로 구성된다. 이는 총 8문항으로, 자기효능감, 희망, 낙관주의, 복원력의 각 2문항으로 이뤄진다. 종속변수인 직무태도는 직무관리의 ‘직무만족’ 척도와 조직관리의 ‘조직몰입’ 척도로 구성된다. 직무만족은 총 4문항이며, 종속변수는 총 6문항으로 이뤄진다. 통제변수는 연속형 변수로 사용될 수 있는 연령, 경력이 해당된다. 이상의 변수들은 다음의 <표 3-2>와 같다.

3) 2011년부터 매년 실시한 ‘공직생활에 대한 인식조사’는 매년 결과를 비교 및 분석함으로써, 설문지 간명화 작업을 시도해오고 있다. 그러나 본 연구에서는 측정도구의 출처를 살펴볼 수 없었는데, 한국행정연구원의 2016년도 ‘공직생활에 대한 인식조사’에서는 척도와 설문문항을 어떻게 추출하였는지에 대한 배경을 제시하고 있지 않다.

〈표 1〉 표본의 구성 (N=2,070)

| 변수 | 구분 | 빈도(명) | 백분율(%) | 변수 | 구분 | 빈도(명) | 백분율(%) |
|----------|---------------|-------|---------------------------|---|------------------------|---------------------|---|
| 성별 | 남 | 1,312 | 63.4 | 경력 | 5년 이하 | 463 | 22.4 |
| | 여 | 758 | 36.6 | | 6년~10년 | 398 | 19.2 |
| | 소계 | 2,070 | 100.0 | | 16년~20년 | 259 | 12.5 |
| 연령 | 20대 (20세~29세) | 191 | 9.2 | | 21년~25년 | 295 | 14.3 |
| | 30대 (30세~39세) | 817 | 39.5 | | 26년 이상 | 247 | 11.9 |
| | 40대 (40세~49세) | 795 | 38.4 | 소계 | 2,070 | 100.0 | |
| | 50대 이상 (50세~) | 267 | 12.9 | 채용 유형 | 경력경쟁채용 | 350 | 16.9 |
| | 소계 | 2,070 | 100.0 | | 기타 | 55 | 2.7 |
| 기관 유형 | 중앙정부 | 1,340 | 64.7 | | 소계 | 2,070 | 100.0 |
| | 지방자치단체 | 730 | 35.3 | 직급 | 1급~4급 | 146 | 7.1 |
| | 소계 | 2,070 | 100.0 | | 5급 | 468 | 22.6 |
| 학력 | 고등학교 졸업 이하 | 60 | 2.9 | | 6급~7급 | 1,192 | 57.6 |
| | 전문대학 졸업 | 113 | 5.5 | | 8급~9급 | 264 | 12.8 |
| | 대학 졸업 | 1,499 | 72.4 | | 소계 | 2,070 | 100.0 |
| | 대학원 석사 졸업 | 365 | 17.6 | 매개 변수 | 조직커뮤니케이션 ⁴⁾ | 수직적 커뮤니케이션 | 우리 기관에서는 부서의 업무를 수행함에 있어 상하간(수직적)의 사소통이 원활하다. |
| | 대학원 박사 졸업 | 33 | 1.6 | | | | 수평적 커뮤니케이션 |
| | 소계 | 2,070 | 100.0 | | | 긍정심리자본 [†] | |
| | | | 나는 동료들 앞에서 자신있게 정보를 발표한다. | | | | |
| | | | 희망 | 나는 현재 업무적으로 상당히 성공한 편이라고 생각한다. | | | |
| | | | | 나는 현재 업무목표를 달성하기 위한 여러 가지 방법을 생각할 수 있다. | | | |
| | | | 낙관 주의 | 나는 항상 내 직업과 관련하여 긍정적인 면을 본다. | | | |
| | | | | 나는 업무에 관한 것이라면 미래에 나에게 닥칠 일에 대해서 낙관적이다. | | | |
| | | | 복원력 | 나는 업무상의 스트레스를 쉽게 극복할 수 있다. | | | |
| | | | | 나는 이전에 어려움을 겪어왔기 때문에 업무상 어려움이 닥쳤을 때 잘 대처해나갈 수 있다. | | | |

주: 연령과 경력은 연속형 변수로 구성되어 있으며, 〈표 1〉에서는 내용을 간소화하였음.

〈표 2〉 본 연구의 측정도구

| 변수명 | | | |
|----------|------------------------|---------------|---|
| 독립 변수 | 조직커뮤니케이션 ⁴⁾ | 수직적 커뮤니케이션 | 우리 기관에서는 부서의 업무를 수행함에 있어 상하간(수직적)의 사소통이 원활하다. |
| | | 수평적 커뮤니케이션 | 우리 기관에서는 부서의 업무를 수행함에 있어 직원간(수평적)의 사소통이 원활하다. |
| 매개 변수 | 긍정심리자본 [†] | 자기 효능감 | 나는 관리자와 회의를 할 때 자신있게 내 업무분야에 대해 설명한다. |
| | | | 나는 동료들 앞에서 자신있게 정보를 발표한다. |
| | | 희망 | 나는 현재 업무적으로 상당히 성공한 편이라고 생각한다. |
| | | | 나는 현재 업무목표를 달성하기 위한 여러 가지 방법을 생각할 수 있다. |
| | | 낙관 주의 | 나는 항상 내 직업과 관련하여 긍정적인 면을 본다. |
| | | | 나는 업무에 관한 것이라면 미래에 나에게 닥칠 일에 대해서 낙관적이다. |
| | | 복원력 | 나는 업무상의 스트레스를 쉽게 극복할 수 있다. |
| | | | 나는 이전에 어려움을 겪어왔기 때문에 업무상 어려움이 닥쳤을 때 잘 대처해나갈 수 있다. |

| | | | |
|------------------------------|-------------------|---------------------|---|
| | | Cronbach's α | 0.896 |
| 종속 변수 | 직무태도 [†] | 직무 만족 | 나는 담당업무에 흥미가 있다. |
| | | | 나는 업무를 수행하면서 능력을 충분히 발휘하고 있다. |
| | | | 나는 업무를 수행하면서 성취감(보람)을 느낀다. |
| | | | 나는 업무를 수행하면서 능력을 공정하게 인정받고 있다. |
| | | Cronbach's α | 0.852 |
| | | 조직 몰입 | 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. |
| | | | 나와 우리 조직이 추구하는 목표는 대체로 일치한다. |
| | | | 우리 조직이 추구하는 가치는 나의 가치와 대체로 일치한다. |
| 나는 우리 조직을 일하기 좋은 조직이라고 추천한다. | | | |
| Cronbach's α | 0.916 | | |
| 통제변수 | | | 연령(20대, 30대, 40대, 50대 이상) |
| | | | 경력(5년 이하, 6년~10년, 16년~20년, 21년~25년, 26년 이상) |

주: Cronbach's α 값이 0.7 이상인 경우에는 측정도구로서 적합하다고 볼 수 있음.

†: 긍정심리자본과 직무태도에 대한 탐색적 요인분석 결과 모든 변수를 포함하고 있음.

3. 연구방법

본 연구는 조직커뮤니케이션과 긍정심리자본, 직무태도로 이어지는 인과관계를 설명하고자 문헌연구를 실시하였으며, 통계처리를 통한 실증분석을 진행한다. 우선, 변수의 신뢰성 및 타당성 분석, 기술통계 분석, T-Test 및 ANOVA 분석, 상관관계 분석을 실시하였다. 더불어 연구가설의 검증에 위해 구조방정식 모형 분석(Structural Equation Model, SEM)을 실시하였다. 이를 위해 구조방정식 모형분석에 활용된 변수들이 정상분포 가정을 충족하는지를 확인하고자, 연구대상의 인구통계학적 특성과 주요 연속형 변수의 왜도(Skewness)와 첨도(Kurtosis)를 확인하였다. 또한 구조방정식 모형에서는 전반적인 모형 적합도를 평가하는 적합도 지수를 사용하는데, 본 연구에서는 구조방정식 모형의 적합도 지수별 적합기준으로 CFI, GFI, NFI, RMSEA를 통해 모형평가를 실시한다. 모든 단계에서 최대우도법(Maximum likelihood method, MLE)을 사용하여 모수를 추정하였다.

4) 여기서 수평적 커뮤니케이션 변수를 동료 간에 이뤄지는 커뮤니케이션, 서로 상이한 팀 혹은 부서 간의 동등한 계층에 있는 직원들 사이에서 이뤄지는 커뮤니케이션을 아우르는 것으로 살펴보고자 한다.

IV. 연구결과

1. 기술통계 분석 결과

본 연구의 연속형 변수의 기술통계량은 <표 3>과 같다. 독립변수, 매개변수, 종속변수의 평균값은 모두 3을 상회하였다. 통제변수로 고려된 연속형 변수의 기술통계량 중 연령은 평균 연령이 39.92세이며, 표준편차는 7.915세로 나타났다. 모든 연속형 변수의 왜도는 2보다 크지 않았고, 첨도도 7보다 작게 나타났다. 이는 Curran, West and Finch (1996)에 입각할 때, 해당 변수들은 연속형 변수는 정상분포 가정을 충족한다고 볼 수 있다. 이에 최대우도법(MLE)을 통한 추정도 가능하다고 볼 수 있다.

조직커뮤니케이션, 긍정심리자본, 직무태도, 통제변수 간 상관관계는 대부분 통계적으로 유의미한 것으로 나타나고 있다(<표 4>). 이는 공무원의 조직커뮤니케이션이 직무태도에 미치는 영향과 긍정심리자본의 매개효과를 살펴보는 데에 있어서 공동변화의 의미를 더해준다. 하지만 수평적 커뮤니케이션과 통제변수인 연령, 경력 간의 관계는 통계적인 유의미성이 낮게 나타났다. 하지만 연구가설에서 설정한 두 변수 간의 인과관계를 주장하기에는 어려움이 따른다. 이에 본 연구는 이러한 문제를 어느 정도 극복하기 위한 차원에서, 구조방정식 모형분석을 실시하였다.

<표 3> 주요 연속형 변수의 기술통계량 (N=2,070)

| 변수명 | | | 평균 | 표준 편차 | 왜도 | 첨도 |
|----------------------|----------------------------|---|------|----------|-------|-------|
| 조직 커뮤 니케 이션 | 수직적 커뮤니케이션 | 우리 기관에서는 부서의 업무를 수행함에 있어 상하간(수직적) 의사소통이 원활하다. | 3.18 | .793 | -.358 | -.004 |
| | 수평적 커뮤니케이션 | 우리 기관에서는 부서의 업무를 수행함에 있어 직원간(수평적) 의사소통이 원활하다. | 3.36 | .749 | -.405 | .322 |
| 긍정 심리 자본 | 자기 효능감 | 나는 관리자와 회의를 할 때 자신있게 내 업무 분야에 대해 설명한다. | 3.49 | .723 | -.342 | .142 |
| | | 나는 동료들 앞에서 자신있게 정보를 발표한다. | 3.45 | .728 | -.221 | .025 |
| | 희망 | 나는 현재 업무적으로 상당히 성공한 편이라고 생각한다. | 3.20 | .721 | -.059 | .336 |
| | | 나는 현재 업무목표를 달성하기 위한 여러 가지 방법을 생각할 수 있다. | 3.45 | .687 | -.170 | .168 |
| | 낙관 주의 | 나는 항상 내 직업과 관련하여 긍정적인 면을 본다. | 3.12 | .807 | -.282 | -.038 |
| | | 나는 업무에 관한 것이라면 미래에 나에게 닥칠 일에 대해서 낙관적이다. | 3.40 | .746 | -.453 | .322 |
| 복원력 | 나는 업무상의 스트레스를 쉽게 극복할 수 있다. | 3.50 | .745 | -.294 | .464 | |

| | | | | | | | |
|------|------|---|---------|-------|-------|-------|-------|
| | | 나는 이전에 어려움을 겪어왔기 때문에 업무상 어려움이 닦쳤을 때 잘 대처해나갈 수 있다. | 3.34 | .787 | -.496 | .148 | |
| | | 긍정심리자본 평균 | 3.37 | .566 | -.025 | .719 | |
| 직무태도 | 직무만족 | 나는 담당업무에 흥미가 있다. | 3.44 | .805 | -.349 | .382 | |
| | | 나는 업무를 수행하면서 능력을 충분히 발휘하고 있다. | 3.36 | .783 | -.349 | .284 | |
| | | 나는 업무를 수행하면서 성취감(보람)을 느낀다. | 3.38 | .839 | -.452 | .177 | |
| | | 나는 업무를 수행하면서 능력을 공정하게 인정받고 있다. | 3.20 | .784 | -.406 | .311 | |
| | | 직무만족 평균 | 3.34 | .669 | -.467 | .726 | |
| | 조직몰입 | 나는 이 조직에 남기 위하여 어떤 직무라도 수행할 용의가 있다. | 3.16 | .930 | -.312 | -.316 | |
| | | 나는 조직의 성공을 위해 보통 수준 이상으로 노력할 용의가 있다. | 3.61 | .749 | -.654 | .940 | |
| | | 나는 우리 조직에 대해 소속감을 강하게 느낀다. | 3.43 | .852 | -.444 | .203 | |
| | | 나와 우리 조직이 추구하는 목표는 대체로 일치한다. | 3.28 | .812 | -.310 | .184 | |
| | | 우리 조직이 추구하는 가치는 나의 가치와 대체로 일치한다. | 3.25 | .831 | -.325 | .152 | |
| | | 나는 우리 조직을 일하기 좋은 조직이라고 추천한다. | 3.19 | .889 | -.371 | .076 | |
| | | | 조직몰입 평균 | 3.32 | .693 | -.314 | .617 |
| | 통제변수 | 연령 | | 39.92 | 7.915 | .098 | .108 |
| | | 경력 | | 13.79 | 9.006 | .490 | -.565 |

〈표 4〉 주요 연속형 변수의 상관관계 분석 결과

| 구분 | 조직커뮤니케이션 | | | 긍정심리자본 | | | 직무태도 | | 통제변수 | |
|----------------|----------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|------|
| | [1] | [2] | [3] | [4] | [5] | [6] | [7] | [8] | [9] | [10] |
| [1] 수직적 커뮤니케이션 | 1 | | | | | | | | | |
| [2] 수평적 커뮤니케이션 | .655*** | 1 | | | | | | | | |
| [3] 자기효능감 | .280*** | .289*** | 1 | | | | | | | |
| [4] 희망 | .271*** | .270*** | .641*** | 1 | | | | | | |
| [5] 낙관주의 | .295*** | .272*** | .484*** | .606*** | 1 | | | | | |
| [6] 복원력 | .318*** | .310*** | .487*** | .591*** | .675*** | 1 | | | | |
| [7] 직무만족 | .354*** | .324*** | .425*** | .498*** | .441*** | .496*** | 1 | | | |
| [8] 조직몰입 | .457*** | .423*** | .395*** | .467*** | .462*** | .520*** | .555*** | 1 | | |
| [9] 연령 | .067** | .029 | .167*** | .199*** | .198*** | .189*** | .162*** | .242*** | 1 | |
| [10] 경력 | .085*** | .049* | .154*** | .167*** | .177*** | .169*** | .149*** | .236*** | .872*** | 1 |

주: † p<0.1, * p<0.05, ** p<0.01, *** p<0.001

2. T-Test 및 ANOVA 분석 결과

본 연구에서는 구조방정식 모형 분석에 앞서, 통제변수에 따른 조직커뮤니케이션, 긍정

심리자본, 직무태도에 미치는 영향에 어떠한 차이를 보이는지를 살펴보고자, T-Test와 One-way ANOVA 분석을 실시하였으며, 집단 간의 차이를 판별하기 위해 Bonferroni 사후 검정을 실시하였다. 이에 대한 분석 결과는 다음의 <표 5>과 같다.

연령에 따른 수직적 커뮤니케이션, 긍정심리자본, 직무만족, 조직몰입의 차이에는 통계적 유의미성 정도가 크게 나타났다($p < 0.001$). 50대 이상과 그 이하의 연령대 간에는 주요 변수의 값 차이가 다소 크게 나타났다. 하지만 연령에 따른 수평적 커뮤니케이션의 차이는 통계적 유의미성의 정도는 작게 나타났다($p < 0.1$). 경력에 따른 수직적 커뮤니케이션, 수평적 커뮤니케이션, 긍정심리자본, 직무만족, 조직몰입의 차이에는 통계적 유의미성 정도가 크게 나타났다($p < 0.001$).

이러한 결과는 수직적 위계질서에 기초한 공직문화를 고려해볼 수 있다. 연령이 높은 공무원의 경우, 경력 수준도 높게 나타나는데, 이들은 수직적 커뮤니케이션 정도가 강하게 나타났다. 다른 연령대에 비해 수직적 커뮤니케이션을 보다 강하게 인지하고 있다는 점을 보여준다. 동시에 이들은 오랜 시간 동안 공직에서의 직무와 조직에 대해 이해도가 높다는 점에서 직무만족과 조직몰입의 정도도 다소 높게 나타났으며, 오랜 숙련도로 업무에 관련하여 긍정적인 심리를 더욱 갖춘 것으로 보인다. 하지만 수평적 커뮤니케이션의 경우에는 커다란 차이를 보이고 있지 않는데, 이는 공직사회가 팀, 부서, 부처 등 간의 협력과 의사소통에 개방적이지 못한 점을 반영한 것은 아닐지 추측해본다.

<표 5> 통제변수에 따른 주요 변수의 차이

| | 변수명 | 빈도 | 평균 | 표준편차 | F(t) | 사후검정 (Bonferroni) | 차이 대상 |
|-----------------|-----------------|--------|--------|-----------|-----------------------------|-------------------|---------------|
| 연령 | 20대 (20세 ~ 29세) | 191 | 3.225a | .856 | 7.370*** | d>b***, c* | 수직적 커뮤니케이션 |
| | 30대 (30세 ~ 39세) | 817 | 3.105b | .777 | | | |
| | 40대 (40세 ~ 49세) | 795 | 3.198c | .795 | | | |
| | 50대 이상 | 267 | 3.357d | .755 | | | |
| | 소계 | 2,070 | 3.185 | .793 | | | |
| | 20대 (20세 ~ 29세) | 191 | 3.419a | .860 | 2.321† | d>b† | 수평적 커뮤니케이션 |
| | 30대 (30세 ~ 39세) | 817 | 3.329b | .741 | | | |
| | 40대 (40세 ~ 49세) | 795 | 3.357c | .735 | | | |
| | 50대 이상 | 267 | 3.457d | .726 | | | |
| | 소계 | 2,070 | 3.365 | .749 | | | |
| 20대 (20세 ~ 29세) | 191 | 3.180a | .582 | 33.189*** | d>a, b***, c** c>a, b*** | 긍정심리자본 | |
| 30대 (30세 ~ 39세) | 817 | 3.274b | .551 | | | | |
| 40대 (40세 ~ 49세) | 795 | 3.436c | .549 | | | | |

| | | | | | | | |
|---------|---------------|--------|--------|-----------|--|--|---------------|
| | 50대 이상 | 267 | 3.587d | .548 | | | |
| | 소계 | 2,070 | 3.368 | .566 | | | |
| | 20대 (20세~29세) | 191 | 3.295a | .715 | 20.080*** | d>b***, a**, c† c>b*** | 직무만족 |
| | 30대 (30세~39세) | 817 | 3.221b | .706 | | | |
| | 40대 (40세~49세) | 795 | 3.416c | .620 | | | |
| | 50대 이상 | 267 | 3.530d | .578 | | | |
| | 소계 | 2,070 | 3.343 | .669 | | | |
| | 20대 (20세~29세) | 191 | 3.121a | .794 | 39.408*** | d>a, b***, c** c>a, b*** | 조직만족 |
| | 30대 (30세~39세) | 817 | 3.174b | .689 | | | |
| | 40대 (40세~49세) | 795 | 3.419c | .659 | | | |
| | 50대 이상 | 267 | 3.600d | .576 | | | |
| | 소계 | 2,070 | 3.318 | .693 | | | |
| 경력 | 5년 이하 | 463 | 3.199a | .792 | 6.549*** | f>b***, c**, a, d* e>b** b>a† | 수직적 커뮤니케이션 |
| | 6년~10년 | 398 | 3.045b | .802 | | | |
| | 11년~15년 | 408 | 3.147c | .795 | | | |
| | 16년~20년 | 259 | 3.158d | .822 | | | |
| | 21년~25년 | 295 | 3.254e | .742 | | | |
| | 26년 이상 | 247 | 3.389f | .756 | | | |
| | 소계 | 2,070 | 3.185 | .793 | | | |
| | 5년 이하 | 463 | 3.417a | .768 | 5.191*** | f>b, c, d** | 수평적 커뮤니케이션 |
| | 6년~10년 | 398 | 3.294b | .735 | | | |
| | 11년~15년 | 408 | 3.289c | .768 | | | |
| | 16년~20년 | 259 | 3.290d | .786 | | | |
| | 21년~25년 | 295 | 3.410e | .693 | | | |
| | 26년 이상 | 247 | 3.530f | .697 | | | |
| | 소계 | 2,070 | 3.365 | .749 | | | |
| | 5년 이하 | 463 | 3.242a | .576 | 16.790*** | f>a, b, c***, d* e>a, b*** d>a***, b* c>a** | 긍정심리자본 |
| | 6년~10년 | 398 | 3.272b | .535 | | | |
| | 11년~15년 | 408 | 3.371c | .563 | | | |
| | 16년~20년 | 259 | 3.423d | .565 | | | |
| | 21년~25년 | 295 | 3.473e | .561 | | | |
| | 26년 이상 | 247 | 3.583f | .551 | | | |
| | 소계 | 2,070 | 3.368 | .566 | | | |
| 5년 이하 | 463 | 3.260a | .718 | 10.963*** | f>a, b***, c* e>b***, a** d>b**, a† c>b | 직무만족 | |
| 6년~10년 | 398 | 3.196b | .694 | | | | |
| 11년~15년 | 408 | 3.362c | .659 | | | | |
| 16년~20년 | 259 | 3.402d | .653 | | | | |

| | | | | | | | |
|---------|-------|--------|------|-----------|---|--|------|
| 21년~25년 | 295 | 3.432e | .587 | | | | |
| 26년 이상 | 247 | 3.531f | .582 | | | | |
| 소계 | 2,070 | 3.343 | .669 | | | | |
| 5년 이하 | 463 | 3.145a | .738 | 25.847*** | f)a, b, c ^{***} , d ^{**} e)a, b ^{***} , c [*] d)a, b ^{***} c)a, b ^{**} | | |
| 6년~10년 | 398 | 3.142b | .678 | | | | |
| 11년~15년 | 408 | 3.334c | .671 | | | | |
| 16년~20년 | 259 | 3.392d | .661 | | | | |
| 21년~25년 | 295 | 3.491e | .636 | | | | |
| 26년 이상 | 247 | 3.617f | .593 | | | | |
| 소계 | 2,070 | 3.318 | .693 | | | | |
| | | | | | | | 조직만족 |

주: † p<0.1, * p<0.05, ** p<0.01, *** p<0.001

3. 구조방정식 모형분석 결과

1) 최종 구조모형 선정

본 연구에서 측정모형은 수직적 커뮤니케이션, 수평적 커뮤니케이션, 긍정심리자본, 직무만족, 조직몰입의 관계로 구성된다. 수직적 커뮤니케이션과 수평적 커뮤니케이션은 단일 항목으로서 관찰변인이며, 긍정심리자본, 직무만족, 조직몰입은 여러 관찰변인으로 부터 반영되는 잠재변인이다.⁵⁾ 해당 변인에 대해 통제변수인 연령과 경력 변수를 반영하였다. 이러한 내용을 반영한 측정모형을 살펴보고, 이에 대한 개선사항을 고려한 후 수정모형과 비교하여, 최종 구조모형을 선정하고자 한다.

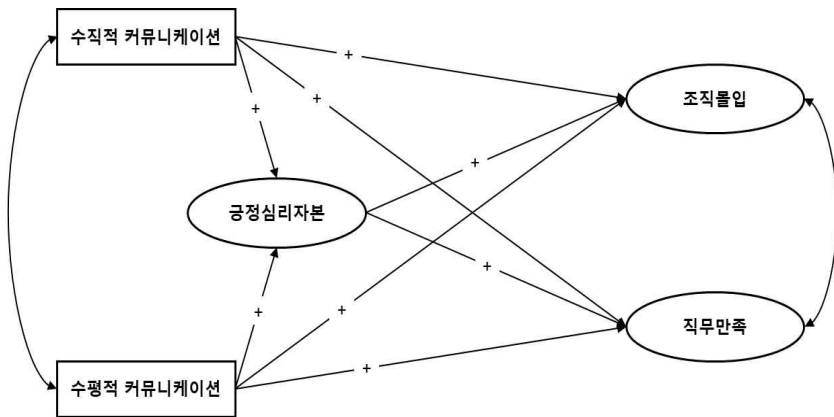
최종 구조모형을 선정하기에 앞서, 본 연구에서는 측정모형에 포함된 변수들에 대해 동일방법편의가 발생하는지 여부를 살펴본다. ‘공직생활에 대한 인식조사’는 동일 시점에 응답자들의 자기기입식 설문 수행에 기초하기 때문에, 조직커뮤니케이션, 긍정심리자본, 직무태도의 기술통계 값이 사회적 소망성(Social Desirability)에 따른 동일방법편의가 발생할 우려가 있다. 동일방법편의가 존재할 경우 응답자의 주관적인 평가로 인해 요인분석 과정에서 변수들이 한 가지 요인으로 집중되거나 특정 요인이 총 분산의 대부분을 설명하는 문제가 발생할 수 있게 된다(Podsakoff et al., 2003). 본 연구에서는 Harman의 단일요인 접근법을 사용하여, 모든 변수에 해당하는 설문문항에 대해 주성분 분석 방법으로 한 개의 요인에 대한 요인분석을 실시하였다. 요인분석 결과 전체 변량의 45.87%를 설명하는 것으로 나타났으며, 기준치인 50.00%에는 미치지 못하였다. 이에 본 연구의 측

5) 긍정심리자본의 경우 자기효능감, 희망, 낙관주의, 복원력은 각각 2문항으로 구성되었으나, 본 연구에서는 2문항의 평균값을 활용하여 측정모형을 구성하였다.

정모형에 포함된 변수들에 대하여 동일방법편의가 발생하지 않는 것으로 본다.

측정모형이 표본자료에 잘 부합하는지를 살펴보고 모형의 타당도를 확인하기 위해 측정모형의 적합도 여부를 검증하였다. 측정모형의 모형 적합도를 살펴본 결과, χ^2 은 1078.542(df=96), RMSEA는 0.070, CFI는 0.948, NFI는 0.943로 나타났다. 절대적합지수 RMSEA는 0.08이하, 증분적합지수 CFI는 0.9이상, NFI는 0.9이상인 경우에, 모든 관찰변인들이 각각의 잠재변인에 잘 포함되어 있다고 볼 수 있다. 하지만 측정모형에서 수정지수(Modification Indices, M.I.)를 확인한 결과, 모형 적합도를 개선시키기 위한 조치가 제시되었다. 이에 M.I. 값이 크게 나타난 긍정심리자본 중 자기효능감, 희망 간의 관계, 긍정심리자본 중 낙관주의와 복원력 간의 관계, 조직몰입의 각 설문문항 간의 관계에 공분산을 설정하였다. 이를 반영한 수정된 측정모형의 모형 적합도 분석 결과로, χ^2 은 469.821(df=91), RMSEA는 0.045, CFI는 0.980, NFI는 0.975로 나타났으며, 최초 측정모형의 모형 적합도보다 개선되었다. 이에 본 연구에서는 대안적 구조모형을 최종 구조모형으로 선정하였다. 이상에서 본 연구의 최종 구조모형은 <그림 1>과 같다.

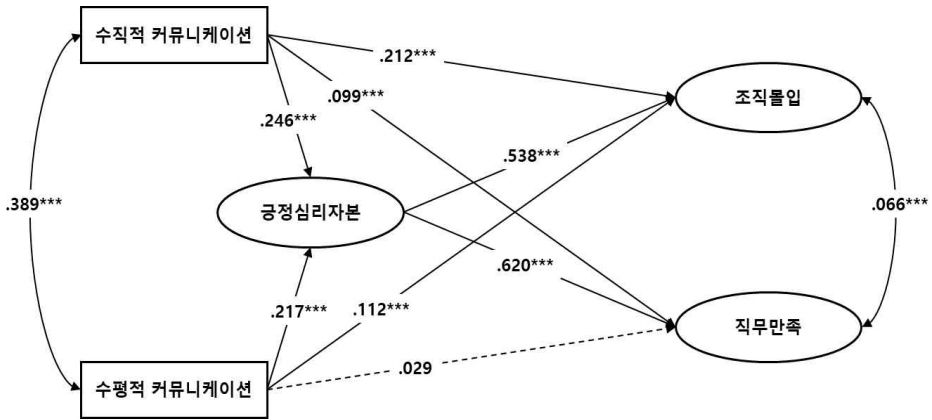
<그림 1> 본 연구의 최종 구조모형



2) 구조모형 측정결과

구조모형에 대한 변수 간 영향관계 분석결과는 본 연구에서 제시한 연구가설을 검증하는 것으로 살펴본다. 구조모형의 영향변수 간 관계 검증 결과는 <그림 2>와 같다.

〈그림 2〉 구조모형의 영향변수 간 관계 검증 결과



첫째, 수직적 커뮤니케이션이 긍정심리자본에 긍정적인 영향을 미친다는 연구가설 1-1을 지지하는 것으로 나타났다. 긍정심리자본에 대한 수직적 커뮤니케이션의 표준화 경로계수는 0.246으로 통계적으로 유의미했다($p < 0.001$). 수직적 커뮤니케이션은 상사와 부하직원 간에 이뤄지는 커뮤니케이션으로, 직무수행과 조직생활 전반에서 필수적인 과정이다(황상재, 2006; Daft, 2014). 하향적 커뮤니케이션은 상사가 부하직원에게 조직의 목표와 전략, 조직의 정책, 제도 등을 이해시키고, 해당하는 업무를 지시하고 그에 대한 근거를 제시하는 등의 과정이다. 이는 상사의 리더십을 보여주고 부하직원이 직무와 조직에 대해 더욱 이해해나가는 과정으로 작용한다. 또한 상향적 커뮤니케이션은 직무수행과 조직생활 과정에서, 부하직원이 상사에게 실무적인 내용을 전달하고 상사와 불만 및 고충 등을 나누면서, 조직구성원 계층 간에 안정감을 더욱 확보할 수 있다. 수직적 커뮤니케이션이 원활하면, 조직구성원 계층 간에는 직무수행 및 조직생활에 긍정적인 심리상태를 갖추게 되며, 또한 조직의 발전 및 성과 향상, 혁신적인 행동의 실천으로 나아갈 수 있다.

둘째, 수평적 커뮤니케이션이 긍정심리자본에 긍정적인 영향을 미친다는 연구가설 1-2를 지지하는 것으로 나타났다. 긍정심리자본에 대한 수평적 커뮤니케이션의 표준화 경로계수는 0.217로 통계적으로 유의미했다($p < 0.001$). 수평적 커뮤니케이션은 동료 간 혹은 부서 간에 이뤄지며, 상호 협력 및 정보 공유의 기능으로 이뤄진다(Daft, 2014). 조직에서는 개인적으로 직무를 수행하기도 하지만, 대체적으로 공동으로 관련 직무를 처리하고 조직생활도 함께 해나간다. 이러한 수평적 커뮤니케이션이 원활하면, 조직구성원은 협업에 있어 보다 원활하게 직무를 수행할 수 있으며, 조직 내 동료 간이나 부서

간의 네트워크를 형성하고, 상호간의 문제 및 갈등을 해소하는데 긍정적인 결과를 나타낼 수 있다(오두범, 1994). 이에 동료, 팀, 부서 간에 직무와 조직에 대한 긍정적인 심리를 갖추기가 용이하며, 조직구성원 간의 협력과 의사소통 증진으로 이어질 수 있다.

셋째, 수직적 커뮤니케이션이 직무만족에 긍정적인 영향을 미친다는 연구가설 2-1과 수직적 커뮤니케이션이 조직몰입에 긍정적인 영향을 미친다는 연구가설 2-2를 지지하는 것으로 나타났다. 직무만족에 대한 수직적 커뮤니케이션의 표준화 경로계수는 0.099로 통계적으로 유의미했으며($p < 0.001$), 조직몰입에 대한 수직적 커뮤니케이션의 표준화 경로계수도 0.212로 통계적으로 유의미하게 나타났다($p < 0.001$). 수직적 커뮤니케이션은 조직구성원의 직무만족과 조직몰입의 긍정적으로 연관되고 있다. 상사와 부하직원 간에 이뤄지는 커뮤니케이션이 원활하면, 직무와 조직에 대한 이해도를 더욱 높이고, 결과적으로 직무를 성공적으로 수행하고 조직에서 충실하게 생활해나갈 수 있다는 점에 기초한다(위성욱, 2004). 수직적 커뮤니케이션은 기존의 이론적 동향과 동일한 방향성을 띠지만, 수직적 커뮤니케이션 유형에 따라서는 다소 차이가 있다. 김진석(2007)과 김효숙(2015)에서는 수직적 커뮤니케이션을 하향적 커뮤니케이션과 상향적 커뮤니케이션으로 분류하였는데, 상향적 커뮤니케이션은 직무태도에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 하향적 커뮤니케이션은 직무태도에 통계적으로 유의미한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 하지만 본 연구에서 다른 '공직생활에 대한 인식조사'에서는 수직적 커뮤니케이션의 두 유형을 실증적으로 살펴보진 못하였다. 그렇지만 본 연구에서는 하향적 커뮤니케이션과 상향적 커뮤니케이션을 모두 아우르는 수직적 커뮤니케이션을 살펴보고, 이를 두 커뮤니케이션의 기능이 조화롭게 이뤄진 것으로 간주한다.

넷째, 수평적 커뮤니케이션이 직무만족에 긍정적인 영향을 미친다는 연구가설 2-3을 지지하지 못한 것으로 나타났지만, 수평적 커뮤니케이션이 조직몰입에 긍정적인 영향을 미친다는 연구가설 2-4는 지지하는 것으로 나타났다. 직무만족에 대한 수평적 커뮤니케이션의 표준화 경로계수는 0.029로 통계적으로 유의미하지 않게 나타났으나, 조직몰입에 대한 수평적 커뮤니케이션의 표준화 경로계수는 0.112로 통계적으로 유의미하게 나타났다($p < 0.001$). 수평적 커뮤니케이션이 원활할수록 공무원의 직무만족과 조직몰입의 수준은 높아질 것으로 예상하였으나, 본 연구의 가설검증 결과에서는 조직몰입의 수준만 높이는 것으로 드러났다. 이론적으로는, 동료, 팀, 부서와의 상호 협력 및 정보 공유의 기능이 잘 이뤄질수록 직무를 수행하기가 용이하고 조직에서의 공동체 생활에 대한 만족감은 높아지고 더욱 몰입할 것으로 보았다(김진석, 2007; Luthans et al., 1985; Luthans et al., 2007). 더불어 경험적으로도, 수평적 커뮤니케이션은 직무만족과 조직몰

입의 직무태도에 긍정적인 영향을 미친다고 밝힌 연구가 다수 존재한다(김진석, 2007; 위성욱, 2004). 하지만 본 연구의 가설검증 결과 수평적 커뮤니케이션이 직무만족에 긍정적인 영향을 미치지 못한다는 점이 제시되었고, 이는 김효숙(2015)에서도 동일하게 나타났다. 이에 동료, 팀, 부서 간 정보, 태도, 행동 등의 공유를 통해 이뤄지는 수평적 커뮤니케이션이 업무 협력 및 소통 과정에서 공무원에게 부담을 안겨줄 수 있는 것으로도 예측해볼 수 있다.

다섯째, 긍정심리자본이 직무만족에 긍정적인 영향을 미친다는 연구가설 3-1과 긍정심리자본이 조직몰입에 긍정적인 영향을 미친다는 연구가설 3-2를 지지하는 것으로 나타났다. 직무태도 중 직무만족에 대한 긍정심리자본의 표준화 경로계수는 0.620으로 통계적으로 유의미했으며($p < 0.001$), 조직몰입에 대한 긍정심리자본의 표준화 경로계수는 0.538로 통계적으로 유의미한 것으로 나타났다($p < 0.001$). 기존 선행연구와 같이, 조직구성원의 긍정적인 심리상태는 직무수행의 만족감을 주고, 조직에서 생활하는 데에 몰입도를 높이는데 기여한다(정선우 외, 2013; 조윤서·강순희, 2015; 하미승, 2014; Bandura & Locke, 2003; Luthans et al., 2007; Robitschek, 2003; Stajkovic & Luthans 1998; Youssef & Luthans, 2007). 직무를 성공적으로 수행하는 과정에서 어려움을 겪을 수도 있고, 조직에서 생활하다 보면 다양한 갈등과 문제에 봉착할 수 있다. 긍정심리자본을 갖춘 조직구성원이라면, 난관을 극복하고 긍정적인 상황을 이뤄내고자 하는 역량을 발현할 것이다.

〈표 6〉 구조모형에 대한 변수 간 영향관계 분석 결과

| 가설 | 경로 | 비표준화 계수 | 표준오차 (S.E.) | 기각률 (C.R.) | 표준화 계수 (직접효과) | 간접 효과 | 총효과 |
|------------------|---------------------|---------|-------------|------------|---------------|---------|---------|
| H ₁₋₁ | 수직적 커뮤니케이션 → 긍정심리자본 | .136*** | .017 | 7.958 | .246*** | .000 | .246*** |
| H ₁₋₂ | 수평적 커뮤니케이션 → 긍정심리자본 | .127*** | .018 | 7.087 | .217*** | .000 | .217*** |
| H ₂₋₁ | 수직적 커뮤니케이션 → 직무만족 | .080*** | .021 | 3.746 | .099*** | .152*** | .251*** |
| H ₂₋₂ | 수직적 커뮤니케이션 → 조직몰입 | .176*** | .021 | 8.387 | .212*** | .132*** | .345*** |
| H ₂₋₃ | 수평적 커뮤니케이션 → 직무만족 | .025 | .022 | 1.109 | .029 | .135*** | .164 |
| H ₂₋₄ | 수평적 커뮤니케이션 → 조직몰입 | .098*** | .022 | 4.516 | .112*** | .117*** | .229*** |
| H ₃₋₁ | 긍정심리자본 → 직무만족 | .905*** | .047 | 19.310 | .620*** | .000 | .620*** |
| H ₃₋₂ | 긍정심리자본 → 조직몰입 | .805*** | .046 | 17.678 | .538*** | .000 | .538*** |

주: *** $p < 0.001$

이상의 연구가설 검증 결과를 기초로, 구조모형에 대한 변수 간 영향관계를 분석한

결과를 제시할 수 있다. 구조모형에서 각 경로 간 표준화된 효과, 간접효과, 총효과를 비교하면 <표 6>와 같다. 이상의 내용을 기초로 본 연구에서의 연구문제에 대한 답을 제시할 수 있다.

우선, 직무태도에 미치는 영향이 큰 조직커뮤니케이션 유형은 수직적 커뮤니케이션으로 나타났다. 직무만족에 대한 조직커뮤니케이션 유형의 영향을 비교하면, 수직적 커뮤니케이션은 직무만족에 대해 총효과가 0.251($p < 0.001$)로 나타난 반면, 수평적 커뮤니케이션은 간접효과 0.135($p < 0.001$)만 통계적으로 유의미하게 나타났으며, 실질적인 효과는 0.135로 나타났다. 다음으로, 조직몰입에 대한 조직커뮤니케이션 유형의 영향을 비교하면, 수직적 커뮤니케이션은 조직몰입에 대해 총효과가 0.345($p < 0.001$)로 나타난 반면, 수평적 커뮤니케이션은 총효과가 0.229($p < 0.001$)로 나타났다. 다음으로 긍정심리자본의 매개효과가 더 큰 조직커뮤니케이션 유형은 수직적 커뮤니케이션으로 나타났다. 수직적 커뮤니케이션은 긍정심리자본에 대한 직접효과가 0.246($p < 0.001$)로 나타났으며, 수평적 커뮤니케이션은 0.217($p < 0.001$)로 나타났다. 이에 수직적 커뮤니케이션이 수평적 커뮤니케이션보다 긍정심리자본의 매개효과가 더 크다고 할 수 있다.

이러한 분석결과는 수직적 커뮤니케이션이 수평적 커뮤니케이션보다 직무태도에 미치는 영향이 크고, 긍정심리자본의 매개효과도 크게 나타난 점을 보여준다. 이는 공직사회에서 수직적 커뮤니케이션이 수평적 커뮤니케이션보다 더 영향력이 크게 나타나고 있다는 점을 시사한다. 공직사회는 대규모의 관료제 조직으로 구성되어 있으며, 계급에 기반을 둔 수직적 커뮤니케이션이 일반적으로 강하게 나타난다고 볼 수 있다. 최근에 들어 부서 내 소통 증진, 부서 간의 협력 등에 기초한 수평적 커뮤니케이션의 중요성이 더욱 부각되고는 있지만, 2016년도 ‘공직생활에 대한 인식조사’의 자료에 비춰볼 때, 수직적 커뮤니케이션이 더욱 강한 것으로 이해할 수 있다.

3. 소결 및 정책적 시사점

1) 소결: 긍정심리자본의 매개효과

본 연구에서 구조방정식 모형분석 결과로, 긍정심리자본이 수직적 커뮤니케이션과 직무만족 간의 관계, 수직적 커뮤니케이션과 조직몰입 간의 관계, 수평적 커뮤니케이션과 조직몰입 간의 관계에 대해서는 부분적으로 매개하는 것으로 나타난 반면, 수평적 커뮤니케이션과 직무만족 간의 관계에 대해서는 완전히 매개하고 있다는 점을 확인하였다. 조직커뮤니케이션과 직무태도 간의 관계에 있어, 긍정심리자본의 부분 매개와 완전 매

개에 따른 해석과 행정학적 의미를 도출하면 다음과 같다.

우선, 수직적 커뮤니케이션 과정은 긍정심리자본 형성에 영향을 미치고 동시에 직무 만족과 조직몰입에 영향을 줄 수 있으며, 또한 그 외의 작용에 의해서도 직무만족도와 조직몰입도에 영향을 줄 수 있다. 공공조직에서는 개인 평가를 비롯하여, 부처별, 부서별, 팀별 평가를 실시하고 있는데, 자신이 속한 부처, 부서, 팀의 상사 혹은 부하직원과의 커뮤니케이션은 직무수행과 조직생활에 핵심적이다. 이러한 커뮤니케이션 과정이 공무원으로 하여금, 개인의 직무에 대한 흥미, 성취감, 조직에 대한 소속감과 일체감 등을 느끼는데 직접적인 영향을 줄 수 있다. 물론, 개인의 심리 작용에 긍정적인 영향을 미친다면 더욱 효과가 클 것이다. 이에 수직적 커뮤니케이션이 공무원의 긍정적인 심리를 더욱 형성시킬 수 있게 된다면, 이들이 직무에 만족하고 조직에 몰입하는 경향은 더욱 높아질 것이며, 개인 및 조직의 성과 향상도 기대해볼 수 있을 것이다.

다음으로 수평적 커뮤니케이션 과정은 긍정심리자본 형성에 영향을 미치고 동시에 조직몰입에 영향을 줄 수 있다. 대체로 공공조직에서는 자신이 해당하는 부처, 부서, 팀 내에서의 업무가 주를 이루지만, 최근에는 부처, 부서, 팀 간의 협업이 증대되고 있다. 이를테면, 태스크포스(Task force)와 같이 특별한 목표를 달성하기 위해, 다양한 부서원들이 모인 조직의 경우에는 수평적 커뮤니케이션이 주를 이룬다. 그 외에도 유관부서 간에도 협업과 협력적 의사소통이 중시되며, 상호 간에 도움을 주고받고 있다. 이러한 양상은 특정한 공동의 목표를 수행한다는 점에서 더욱 의미가 있으며, 이는 조직에 대한 소속감과 일체감을 형성하는데 주요한 역할을 할 수 있다. 물론, 이 과정에서 공무원이 긍정적인 심리를 더욱 갖출 수 있다면, 이들의 조직몰입도는 더욱 높게 나타날 것이다. 이러한 분석 결과는 조직커뮤니케이션이 조직의 중단기적 성과인 직무태도에 긍정적으로 영향을 미친다는 기존의 선행연구 결과와 일맥상통한다고 볼 수 있다(김진석, 2007; 위성욱, 2004; 이정실, 2004; Luthans et al., 2007; Muchinsky, 1977; Pincus, 1986; Stajkovic & Luthans 1998; Youssef & Luthans, 2007).

반면에 수평적 커뮤니케이션은 긍정심리자본 형성에 영향을 미치는 경우에만 직무만족에 영향을 줄 수 있는 것으로 보인다. 이는 연구가설 2-3에서 수평적 커뮤니케이션이 직무만족에 통계적으로 유의미한 영향을 미치지 못한다는 분석결과에 근거한다. 수평적 커뮤니케이션이 대체적으로 대내적인 업무보다는 대외적인 업무를 수행할 때 이뤄진다. 대외적인 업무를 수행하는 경우에는 유관부서 구성원들과의 협업이 필수적이다. 하지만 공직사회에서 부처, 부서 이기주의가 강하게 나타나고 있는 상황에서, 유관부서 간의 협력은 다소 제한적인 측면이 있는 상황이다. 오히려 공직자들의 직무수행에 있어서 수평

적 커뮤니케이션 과정이 부담과 압력으로 작용할 수 있다는 점을 고려해볼 수 있다. 다만, 공무원의 긍정적인 심리 작용에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다면, 공무원들로 하여금 직무에 대한 흥미, 능력, 성취감 등에 제한적인 영향을 미칠 수 있을 것이다. 따라서 수평적 커뮤니케이션은 공통의 업무를 수행하는 공무원들에게 긍정적인 심리를 유발할 수 있도록 작동되어야, 이들의 직무만족을 향상시키는데 도움이 될 수 있을 것이다.

2) 정책적 시사점

지금까지 조직커뮤니케이션이 직무태도 간의 관계에 대한 긍정심리자본의 매개효과를 실증분석하였다. 이를 토대로 다음과 같은 정책적 시사점을 제시한다. 첫째, 공공조직의 관리자는 공무원들에게 수평적 커뮤니케이션에 대한 교육 및 훈련을 체계적으로 할 필요가 있다. 실증분석 결과 수평적 커뮤니케이션이 직무만족에 직접적인 영향을 미치지 못한 측면이 있었다는 점에서, 수평적 커뮤니케이션이 직무수행에 걸림돌이 되고 있다는 점을 고려해볼 수 있다. 현재 공직사회에서는 동료, 팀, 부서 간의 커뮤니케이션이 활성화가 되어있지 않고 있으며, 위계적 공직문화의 영향이 강하여 구성원들 간의 커뮤니케이션 압력이 주어져 있다고 볼 수 있다. 또한 일시적으로 구성된 태스크포스나, 잦은 로테이션으로 인해 수평적 커뮤니케이션의 확대와 필요성을 크게 인식하지 못하는 점도 한 몫 하는 것으로 보인다. 하지만 부처, 부서, 팀 간의 갈등을 해소해나가는 역할로 수평적 커뮤니케이션의 역할은 여전히 중요하다. 이를 더욱 부각함으로써, 갈등과 불화로 인해 저해된 조직의 활기를 되살리고, 공무원의 직무만족과 조직몰입을 더욱 향상시킬 수 있어야 한다. 이에 공공조직의 관리자는 공무원으로 하여금 수평적 커뮤니케이션의 기능인 부서 내 문제해결, 부서 간 협력, 변화 이니셔티브 및 개선점을 숙지시킬 수 있도록 노력해야 한다. 특히 이러한 과정에서 공무원들의 긍정적인 심리를 유발시킬 수 있는 교육 및 훈련이 요구된다. 이러한 교육 및 훈련은 장기적으로 볼 때, 공무원들이 직무와 조직에 대해 긍정적인 심리를 더욱 갖추고, 바람직한 직무태도를 보일 수 있을 것이다.

둘째, 공공조직의 관리자는 부처 및 부서 내에서 상사와 부하직원 간의 수직적 커뮤니케이션에 있어, 직무수행과 조직생활에 도움이 되는 방향을 함께 설정할 수 있어야 한다. 이러한 긍정적인 수직적 커뮤니케이션에 대한 학습을 통해 바람직한 조직문화를 조성하고 지속적인 교육 및 훈련이 필요하다. 수직적 커뮤니케이션은 조직의 목표와 전략, 업무수행의 지침, 성과에 대한 피드백, 업무수행의 문제점 및 개선점 등과 커다란 관련성이 있으므로, 공직사회 내에서 상사와 부하직원 간에는 원활한 커뮤니케이션이 이뤄

져야 한다. 특히, 상사의 업무 하달, 부하직원의 업무 보고로 기초로, 업무체계의 개선은 지속적으로 이뤄질 필요가 있다. 이 과정에서 공공조직의 관리자가 수직적 커뮤니케이션 학습에 대한 방향성을 잘 설정한다면, 당사자들이 커뮤니케이션을 통해 상호 간의 긍정적인 심리를 유발할 것이며, 조직의 성과 향상으로도 이어질 수 있을 것이다.

V. 결론 및 연구의 함의

조직커뮤니케이션은 공무원이 업무를 수월하게 수행하고 조직생활의 보람을 느끼는데 실질적인 역할을 한다. 조직커뮤니케이션 과정을 통해 공무원들은 상호 간에 정보, 태도, 행동 등을 공유함으로써 직무와 조직에 대한 이해를 높임으로써, 개인의 성과는 물론 조직의 성과를 향상시킬 수 있다. 하지만 공공조직에서 이뤄지는 조직커뮤니케이션 과정에 따라, 개인의 직무태도는 부정적으로도 나타날 수 있다. 공직사회는 대규모 위계적 관료제 체제로 구성되어 있으므로, 수직적 커뮤니케이션이 공무원들의 직무수행과 조직생활에 대한 압력으로 작용할 수 있기 때문이다. 향후 조직커뮤니케이션은 조직구성원들의 긍정적인 심리를 유발하는 것은 물론, 이를 기초로 이들이 직무에 대해 만족하고 조직에 더욱 몰입할 수 있도록 실천되어야 한다.

이에 따라 본 연구에서는 행정부 중앙공무원 및 지방공무원을 대상으로 한 한국행정연구원의 2016년도 ‘공직생활에 대한 인식조사’를 활용하여, 조직커뮤니케이션이 긍정심리자본을 매개로 직무태도에 미치는 영향을 실증적으로 검증하였다. 분석결과, 공직사회에서 수직적 커뮤니케이션이 수평적 커뮤니케이션에 비해 직무태도에 미치는 영향이 크고, 긍정심리자본의 매개효과가 크게 나타난 것을 확인하였다. 대규모 관료제 조직으로 구성된 공공조직에서는 다수의 계급에 기초하여, 조직에서 상사와 부하직원 간에는 일상적으로 수직적 커뮤니케이션이 빈번하게 이뤄지고 있다. 동료, 팀, 부서 간에 수평적 커뮤니케이션도 이뤄지지만, 공직문화의 특성상 상대적으로 약하게 나타난다고 볼 수 있다.

더불어 긍정심리자본은 수직적 커뮤니케이션과 직무만족, 조직몰입 간, 수평적 커뮤니케이션과 조직몰입 간의 관계에 대해서 부분적으로 매개하는 것으로 나타났고, 반면 수평적 커뮤니케이션과 직무만족 간의 관계에 대해서 완전히 매개하는 것으로 나타났다. 이는 조직커뮤니케이션 과정이 공무원들로 하여금 긍정적인 심리를 유발할 경우, 직무태도에 더욱 긍정적인 영향을 미칠 수 있음을 시사한다. 긍정심리자본이 수평적 커뮤니케이션과 직무만족 간의 관계에 대해서 완전히 매개하는 것으로 나타났다. 이는 조직커뮤니케이션 과정이 공무원들로 하여금 긍정적인 심리를 유발할 경우, 직무태도에 더욱 긍정적인 영향을 미칠 수 있음을 시사한다. 긍정심리자본이 수평적 커뮤니케이션과 직무만족 간의 관계에 대해서 완전히 매개하는 것으로 나타났다.

니케이션과 직무만족 간의 관계를 완전히 매개한다는 점은, 수평적 커뮤니케이션이 공무원들의 심리에 긍정적인 영향을 미치지 못한다면, 자신들의 직무에 만족하지 못할 수 있음을 의미하는 바이기도 하다. 이에 관해 아직까지 공직사회에서 협업 및 협력적 의사소통에 근거한 수평적 커뮤니케이션이 공직자들의 직무수행에 있어 부담과 압력으로 작용할 수 있음을 고려해볼 수 있다.

그동안 조직커뮤니케이션 유형에 대한 실증분석 분석하는 연구는 소수에 불과하였다. 본 연구에서는 조직커뮤니케이션을 수직적 커뮤니케이션과 수평적 커뮤니케이션으로 나눠, 직무태도에 미치는 영향과 조직커뮤니케이션과 직무태도 간의 관계를 매개하는 긍정심리자본의 효과를 살펴보았다. 하지만 수직적 커뮤니케이션에는 상향적 커뮤니케이션과 하향적 커뮤니케이션으로도 나뉘지고, 둘 간에는 연구결과도 상이하게 나타나고 있다. 기존의 선행연구에서는 하향적 커뮤니케이션과 상향적 커뮤니케이션의 영향이 상이하게 나타나고 있으므로(김진석, 2007; 김효숙, 2015), 본 연구에서의 수직적 커뮤니케이션 변수는 다소 적절성이 낮을 수 있다. 향후 연구에서는 수직적 커뮤니케이션의 유형을 공직사회의 여건에 반영하여, 변수를 보다 세밀하게 선정할 필요가 있다.

이와 더불어 본 연구에서는 2차 데이터로 활용한 한국행정연구원의 2016년도 ‘공직생활에 대한 인식조사’가 횡단면 자료(Cross-section data)라는 점에서, 연구결과의 일반화에 한계가 존재할 수 있다. 이에 종단면 자료(Longitudinal data)에 기초한 연구설계가 필요할 것으로 보인다. 더불어 해당 자료에서는 조직문화(Organizational Culture)와 같은 조직변수나 보수체계(Pay system)와 같은 인적자원관리 변수가 고려되지 않았다. 실제로 공직사회에서 공무원은 독특한 조직문화를 공유하고 있다. 또한 공무원이 공직의 안정적인 보수 지급, 공무원 연금 등과 관련하여 보수체계에 대해 느끼는 정도에 따라, 직무태도에 대한 인식이 상이할 수 있다. 이러한 변수들을 연구 설계 과정에서 반영한다면, 조직커뮤니케이션이 직무태도에 미치는 영향을 보다 명확히 살펴볼 수 있을 것이다.

참고문헌

- 김동철·김대건. (2012). 긍정조직행태 주요 요인 간 관계에 관한 연구. 『한국행정학보』, 46(4), 27-51.
- 김진석. (2007). “상사의 커뮤니케이션 유형이 부하직원의 자기효능감에 미치는 영향”. 고려대학교 교육대학원 석사학위논문.

- 김혜영. (2013). “긍정심리자본과 직무만족의 관계에서 커뮤니케이션만족의 매개효과”. 고려대학교 교육대학원 상담심리교육전공 석사학위논문.
- 김효숙. (2015). 균형적인 사내 커뮤니케이션과 이직의도의 관계에 관한 연구. 「한국광고홍보학보」, 17(1), 55-91.
- 박재춘. (2012). 한국 대학 직원의 긍정심리자본과 조직시민행동 간 관계에서 조직몰입의 매개효과. 「한일경상논집」, 57, 227-249.
- 오두범. (1994). 「조직커뮤니케이션 원론」. 서울대학교 출판부.
- 위성욱. (2004). “대학 직원의 조직 커뮤니케이션 유형과 커뮤니케이션 채널이 조직효과성이 미치는 영향”. 조선대학교 대학원 신문방송학과 석사학위논문.
- 이동섭·최용득. (2010). 긍정심리자본의 선행요인과 결과에 관한 연구. 「경영학연구」, 39(1), 1-28.
- 이정실. (2004). 호텔 식음료 종사원의 조직 커뮤니케이션, 조직지원, 조직몰입 그리고 직무만족과의 관계. 「관광연구」, 19(1), 35-53.
- 정선우·이영민·임다영. (2013). 기초자치단체 공무원의 긍정심리자본 인식과 조직시민행동, 조직몰입 인식의 구조적 관계분석. 「GRI 연구논총」, 15(1), 35-55.
- 조윤서·강순희. (2015). 긍정심리자본, 조직풍토, 수행직무특성, 조직유효성의 구조적 관계분석. 「진로교육연구」, 28(3), 123-153.
- 조일형. (2016). 「공직생활에 대한 인식조사」. 서울: 한국행정연구원.
- 최기석. (2004). “조직커뮤니케이션 환경이 종업원 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구”, 창원대학교 대학원 경영학전공 석사학위논문.
- 하미승. (2014). 심리자본이 조직효과성에 미치는 영향 연구: 정부조직 공무원을 대상으로. 「한국인사행정학회보」, 13(3), 57-88.
- 하용규. (2010). 인적자본과 혁신행동의 관계에서 조직몰입의 매개효과. 「한국콘텐츠학회논문지」, 10(6), 440-449.
- 황상재. (2006). 「조직커뮤니케이션 이해」. 파주: 법문사.
- Anderson, J. C., & Narus, J. A. (1984). A model of the distributor's perspective of distributor-manufacturer working relationships. The journal of marketing, 62-74.
- Avey, J. B., Wernsing, T. S., & Luthans, F. (2008). Can positive employees help positive organizational change? Impact of psychological capital and emotions on relevant attitudes and behaviors. The journal of applied behavioral science, 44(1), 48-70.
- Bandura, A. (1997). Self-efficacy: The exercise of control. Macmillan.
- Brief, A. P., & Weiss, H. M. (2002). Organizational behavior: Affect in the workplace. Annual review of psychology, 53(1), 279-307.
- Burns, J. M. (1978). Leadership. NY.
- Caza, A., & Cameron, K. S. (2008). Positive organizational scholarship: What does it achieve (pp. 99-116). Handbook of macro-organizational behavior.

- Curran, P. J., West, S. G., & Finch, J. F. (1996). The robustness of test statistics to nonnormality and specification error in confirmatory factor analysis. *Psychological methods*, 1(1), 16.
- Daft, R. L. (2014). *The new era of management: International Edition*. South-Western, Cengage Learning.
- Daft, R. L., & Steers, R. M. (1986). *Organizations: A micro/macro approach*. Scott Foresman & Co.
- Graber, D. A. (2003). The power of Communication. *Managing information in public organizations*.
- Graves, D. (1972). Reported communication ratios and informal status in managerial work groups. *Human Relations*, 25(2), 159-170.
- Gruneberg, M. M. (1979). *Understanding job satisfaction*. Halsted Press.
- Harrison, D. A., Newman, D. A., & Roth, P. L. (2006). How important are job attitudes? Meta-analytic comparisons of integrative behavioral outcomes and time sequences. *Academy of Management journal*, 49(2), 305-325.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of management journal*, 38(3), 635-672.
- Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of management Journal*, 55(6), 1264-1294.
- Kandlousi, N. S., Ali, A. J., & Abdollahi, A. (2010). Organizational citizenship behavior in concern of communication satisfaction: The role of the formal and informal communication. *International Journal of Business and Management*, 5(10), 51-61.
- Litterst, J. K., & Eyo, B. (1982). Gauging the effectiveness of formal communication programs: A search for the communication-productivity link. *The Journal of Business Communication*, 19(2), 15-26.
- Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J., Norman, S. M., & Combs, G. M. (2006). Psychological capital development: toward a micro-intervention. *Journal of organizational behavior*, 27(3), 387-393.
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel psychology*, 60(3), 541-572.
- Luthans, F., Luthans, K. W., & Luthans, B. C. (2004). Positive psychological capital: beyond human and social capital. *Business Horizons*, 47(1), 45-50.
- Luthans, F., Rosenkrantz, S. A., & Hennessey, H. W. (1985). What do successful managers really do? An observation study of managerial activities. *The Journal of Applied Behavioral*

- Science, 21(3), 255-270.
- McCormick, R. A., Dowd, E. T., Quirk, S., & Zegarra, J. H. (1998). The relationship of NEO-PI performance to coping styles, patterns of use, and triggers for use among substance abusers. *Addictive Behaviors*, 23(4), 497-507.
- Mishra, K., Boynton, L., & Mishra, A. (2014). Driving employee engagement: The expanded role of internal communications. *International Journal of Business Communication*, 51(2), 183-202.
- Muchinsky, P. M. (1977). Organizational communication: Relationships to organizational climate and job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 20(4), 592-607.
- Pincus, J. D. (1986). Communication satisfaction, job satisfaction, and job performance. *Human communication research*, 12(3), 395-419.
- Pinder, C. C. (2014). *Work motivation in organizational behavior*. Psychology Press.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of applied psychology*, 88(5), 879.
- Porter, L. W., Crampon, W. J., & Smith, F. J. (1976). Organizational commitment and managerial turnover: A longitudinal study. *Organizational behavior and human performance*, 15(1), 87-98.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of applied psychology*, 59(5), 603.
- Rainey, H. G. (2014). *Understanding and managing public organizations*. John Wiley & Sons.
- Robbins, S. P., & Judge, T. (2016). *My management lab With Pearson Etext Access Card for Organizational Behavior*. Pearson College Div.
- Robitschek, C. (2003). Vocational psychology assessment: Positive human characteristics leading to positive work outcomes. In S. J. Lopez & C. R. Snyder (Eds.), *Positive psychological assessment: A handbook of models and measures* (pp. 377-392). Washington, DC, US: American Psychological Association.
- Ruppel, C. P., & Harrington, S. J. (2000). The relationship of communication, ethical work climate, and trust to commitment and innovation. *Journal of business Ethics*, 25(4), 313-328.
- Seligman, M. E. (1998). What is the good life. *APA monitor*, 29(10), 2.
- Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (1998). Self-efficacy and work-related performance: A meta-analysis. *Psychological bulletin*, 124(2), 240.
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as

predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of management*, 17(3), 601-617.

Youssef, C. M., & Luthans, F. (2007). Positive organizational behavior in the workplace: The impact of hope, optimism, and resilience. *Journal of management*, 33(5), 774-800.

ABSTRACT

The Impact of Public Officials' Organizational Communication on Job Attitude: A Focus on Mediating Effects of Positive Psychological Capital

Jeong-Min Son

The objective of the study is to test the effect of public official s' organizational communication such as vertical communication and horizontal communication on job attitudes, including job satisfaction and organizational commitment. In addition, this study focuses on analyzing the mediating effect of positive psychological capital (PPC) on the relationship between organizational communication and job attitude. Lastly, this study examines organizational communication's effect on job attitude and the meditating effect of PPC. The method of the study is structural equation modeling (SEM), based on the Korea Institute of Public Administration (KIPA)'s 2016 Public Employee Perception Survey (PEPS). The results show that PPC completely meditates the relationship between vertical communication and job attitude and the relationship between horizontal communication and organizational commitment, while it partially meditates the relationship between horizontal communication and job satisfaction. In addition, vertical communication has a much greater impact than horizontal communication on the effect of job attitude and the mediating effect of positive psychological capital. This study suggests theoretical and practical implications of organizational communication based on the results.

【Keywords: Organizational communication, Positive Psychological Capital (PPC), Job attitude】