「지방정부연구」 제29권 제2호(2025. 8): 243-270

The Korean Journal of Local Government Studies, Vol.29 No.2 (August 2025)
http://dx.doi.org/10.20484/klog.29.2.11

조직의 정서적 지원이 혁신행동에 미치는 영향: 조직침묵의 매개효과를 중심으로

남 상 지*
오 승 현**

국문요약

불확실성과 복잡성이 증대하는 행정환경 속에서 조직의 유연한 대응과 지속가능한 발전을 위해 공무원의 혁신행동이 더욱 중요해지고 있다. 그러나 경직된 조직문화와 과중한 업무 부담은 구성원의 목소리를 억누르고 조직침묵을 고착화함으로써 혁신을 저해한다. 기존의 연구들은 조직지원인식과 혁신행동, 조직침묵 간의 관계를 각각 검토하였으나, 조직의 정서적 지원이 조직침묵을 매개로 혁신행동에 미치는 효과를 실증적으로 규명한 연구는 드물다. 본 연구는 한국행정연구원의 「2024년 공직생활실태조사」 자료를 활용하여 구조방정식 모형(SEM)으로 분석한 결과, 정서적 지원은 조직침묵을 유의하게 감소시키고, 감소된 침묵은 혁신행동 증가로 이어졌다. 또한 정서적 지원은 혁신행동에 직접적으로도 긍정적인 영향을 미쳤다. 이러한 결과는 공공조직이 존중과 신뢰에 기반한 정서적 지원을 강화할 경우, 구성원의 심리적 안전감을 형성시켜 침묵을 완화하고 혁신행동을 촉진할 수 있음을 시사한다.

주제어: 조직지원인식(POS), 정서적 지원, 조직침묵, 혁신행동, 공직생활실태조사

Ⅰ. 서론

최근 공공조직은 급격한 정책 환경의 변화와 시민 수요의 다양화로 인해 복잡한 사회적 난제(wicked problem)에 직면해 있다. 이러한 환경에서 공공조직이 효과적으로 대응하고 지속가능한 성과를 창출하기 위해서는 기존의 방식을 넘어 새로운 아이디어를 창출하고, 이를 실제 조직변화로 이끌어 내는 구성원의 자발적이고 능동적인 혁신행동이 필수적이다(Van de Ven, 1986; Scott & Bruce, 1994).

그러나 혁신의 필요성에도 불구하고, 최근 공공조직의 구성원들은 과도한 업무량, 악성 민원, 경직된 조직문화, 직장 내 괴롭힘 등 복합적인 스트레스 요인에 노출되어 정신적 소진이 심화되고 있다(매일경제, 2025). 실제로 인사혁신처(2024)에 따르면, 국내 공무원의 정신질환 발생률은 산업재해 대비 약 11배, 정신질환으로 인한 사망(자살)률은 산재 사망률보다 약 9배 높은 것으로 나타

* 제1저자
** 교신저자

났다. 또한 저연차 공무원의 높은 이직의도는 관행을 중시하고 변화에 소극적인 분위기, 개인의 희생을 강요하는 불합리한 조직문화와 밀접하게 관련된다(중앙일보, 2024). 이는 구성원의 심리적 안전감이 위협받을 경우, 혁신적 아이디어 제안이나 적극적 행동을 회피하게 되어 조직성과 악화로 이어질 수 있음을 시사한다(McLean & Company, 2024). 정부는 「범정부 공무원 재해예방 종합계획(2024~2027년)」을 마련하고, 잠재적 위험요인을 진단하기 위해 '심리재해 진단체계'를 도입하는 등 구성원의 심리적 건강과 안전 문제에 적극 대응하고 있다(인사혁신처, 2024; 2025). 이처럼 구성원의 안전한 심리적 기반 조성이 조직 차원의 중요한 과제임을 알 수 있다.

구성원의 심리적 위축은 공공부문 특유의 위계적이고 폐쇄적인 문화와 맞물려 조직침묵 현상을 고착화한다. 특히 소통이 제한된 문화에서는 조직 내 변화 가능성에 대한 체념이나 불이익에 대한 두려움 등으로 인해 구성원들은 침묵을 선택하거나 조직에서 심리적 고립감을 경험할 수 있다(강제상·고대유, 2014b). 구성원들이 문제해결에 기여할 아이디어나 의견을 가지고 있음에도 불구하고 발언하지 않을 때, 이는 조직 내 혁신 기회를 상실시켜 장기적으로 조직성과 창출을 방해할 수 있다(한명성·나태준, 2023; Morrison & Milliken, 2000).

이러한 조직침묵의 부정적인 영향을 완화하고 혁신행동을 촉진하기 위해서는 구성원들이 실패나 비판을 두려워하지 않고, 자유롭게 목소리를 낼 수 있는 심리적 기반을 마련하는 것이 중요하다(Jin & Peng, 2024). 본 연구는 이러한 심리적 안전감을 제공하는 핵심 요인인 조직지원인식의 정서적 지원에 주목하고자 한다. 조직의 정서적 지원은 단순한 보상이나 물리적 자원 제공을 넘어 존중, 배려, 신뢰를 바탕으로 한 조직의 태도나 문화적 환경을 의미한다(Eisenberger et al., 1986; McMillan, 1997). 조직의 정서적 지원은 구성원의 심리적 안전감을 형성하여 조직침묵을 감소시키는 중요한 역할을 한다(Wang & Hsieh, 2013; Akçin et al., 2017). 또한 사회교환이론에 따라 구성원은 조직으로부터 성과와 노력에 대한 인정, 공정한 대우, 상사의 공감과 격려와 같은 정서적 지원을 받는다고 인식할 때, 이에 상응하여 조직에 기여하려는 행동으로 보답하려 한다(Eisenberger et al., 1986). 따라서 구성원은 문제해결을 위해 적극적으로 의견을 제시하고, 이는 결과적으로 혁신행동으로 이어질 수 있다(진윤희, 2016; Kim & Song, 2024). 즉, 조직의 정서적 지원은 조직침묵을 줄이고 혁신행동을 유도하는 핵심 요인이 될 수 있음을 시사한다.

기존 연구들은 혁신행동을 촉진하거나 저해하는 요인으로서 조직지원인식과 조직침묵을 살펴본 바 있으나(진윤희, 2016; 제갈란·김학수, 2017; 이병진 외, 2021; 김형진·심덕섭, 2023; 박이레 외, 2023; 한명성·나태준, 2023; 윤재원·김민한, 2024; Wang & Hsieh, 2013; Akçin et al., 2017), 조직의 정서적 지원이 조직침묵을 감소시켜 혁신행동을 촉진시키는 간접적인 관계를 분석한 시도는 아직 충분하지 않은 상황이다. 특히 구성원의 정신적 건강, 심리적 안전과 같은 비물질적 요인에 초점을 두는 조직의 정서적 지원은 중요한 논의 지점이 될 수 있다. 이에 본 연구는 조직의 정서적 지원에 초점을 두고 정서적 지원이 조직침묵을 매개하여 혁신행동에 미치는 영향을 실증적으로 검증하였다. 이를 위해 한국행정연구원의 「2024년 공직생활실태조사」 데이터를 활용하여 구조방정식을 통해 다중 매개효과를 실증분석하였다.

이하 본 연구는 다음과 같이 구성된다. 제2장에서는 혁신행동, 정서적 지원, 조직침묵에 관한 이

론적 배경과 선행연구를 검토하고 가설을 제시한다. 제3장에서는 분석에 활용한 자료와 측정 변수 및 분석 방법을 기술한다. 제4장에서는 확인적 요인분석과 구조방정식 분석 결과를 제시하고, 마지막으로 제5장에서는 분석 결과를 기반으로 향후 공무원의 혁신행동을 증진하기 위한 정책적 시사점을 논의한다.

Ⅱ. 이론적 논의

1. 혁신행동(Innovative Work Behavior, IWB)

불확실하고 모호한 행정환경 속에서 조직은 생존과 성장을 위해 지속적으로 환경을 주시하고 적극적인 변화를 추구해야 한다. 조직은 이러한 혁신을 통한 변화의 과정 속에서 환경에 적응하며 점차 성숙해지는 생애주기를 거친다. 사전적 정의에 따르면 혁신(革新)이란 풍속, 관습, 조직, 방법 따위를 완전히 바꾸어 새롭게 만드는 것을 의미하며, 새로운 아이디어의 창출과 실현(Van de Ven, 1986), 개인이 조직 내에서 새로운 아이디어를 창출하고 이를 실행에 옮기는 일련의 행동(Scott & Bruce, 1994) 등으로 정의할 수 있다. 즉, 혁신은 이전 상태와 확연히 달라진 결과를 만들어 내는 발명과 같은 변화라고 할 수 있으며, 아이디어 창출부터 홍보, 실행에 이르는 복잡한 과정과 다양한 활동을 포함한다(Xi et al., 2025). 따라서 본 연구에서는 혁신을 새로운 아이디어를 발굴하고 이를 실행에 옮겨 조직 내 실질적인 변화를 촉진하는 일련의 과정 및 결과로 정의하고자 한다.

일부 연구에서는 '창의성'과 '혁신'이라는 용어가 종종 혼용되어 사용되지만, 이는 개념의 본질적인 차이라기보다는 주로 강조점의 차이에 기인한다(Scott & Bruce, 1994). 즉, 창의성은 새롭고 유용한 아이디어를 창출하는 과정에 중점을 두는 반면, 혁신은 이러한 아이디어를 실제 업무에 적용하고 실행에 옮기는 행위까지 포함하는 포괄적인 개념으로 이해할 수 있다(Van de Ven, 1986; Amabile, 1988; Woodman et al., 1993; Scott & Bruce, 1994). 또한, 혁신은 생산된 제품, 서비스 등과 같은 결과 중심적인 시각과 아이디어 개발을 위한 시스템 개선, 새로운 공정의 적용, 수용, 집행 등과 같은 과정 중심적인 시각으로 구분되기도 한다(현선해 외, 2021). 이를 바탕으로 조직환경 내에서는 결과 중심적 측면과 과정 중심적 측면 모두에 관여하여 새로운 아이디어를 발굴하고 실천함으로써 조직 내 실질적인 변화를 주도한다. 특히 혁신은 발생 주체와 범위에 따라 개인 수준과 조직 수준으로 구분할 수 있는데(King, 1990; Scott & Bruce, 1994), 개인 수준에서 시작하여 점차 조직 수준으로 확산되기 때문에, 혁신을 수행하는 조직구성원의 개인적 행태인 혁신행동을 면밀히 살펴보는 것이 중요하다(이문선·강영순, 2003).

이러한 맥락에서 혁신행동(Innovative Work Behavior, IWB)이란 개인이 업무 수행이나 조직성과 향상을 위해 스스로 새롭고 유용한 아이디어를 창출하거나 외부의 아이디어를 적극 도입하여 조직 내 업무 변화를 의도적으로 실행하는 일련의 과정을 말한다(West & Farr, 1989; Scott & Bruce, 1994). 이와 같은 혁신행동은 조직구성원이 아이디어를 창출하고 실행에 옮기는 과정을 통

해 조직의 혁신역량을 강화하고, 장기적인 경쟁우위 확보에도 기여할 수 있다(Scott & Bruce, 1994; Lee et al., 2019). 나아가, 조직구성원의 문제 인식과 창의적 해결책에 기반한 혁신행동은 조직변화를 실질적으로 이끄는 핵심적인 동력이 되므로(Pierce & Delbecq, 1977), 조직 차원에서 개인의 혁신을 유도할 수 있는 효과적인 유인책 마련이 필요하다.

2. 정서적 지원(Socioemotional Support)

공무원은 대한민국헌법 제7조에 따라 국민 전체에 대한 봉사자로서 책임을 다해야 하지만, 다양한 요인의 영향을 받아 사기가 저하될 우려가 있다. 이로 인한 생산성 저하는 조직성과의 저하로 이어지며, 궁극적으로 서비스를 받아야 할 국민에게도 부정적인 영향을 초래할 수 있다(Rosen, 1986; Cowart, 2014). 이처럼 조직환경 요인과 제도적 요인으로 인해 공무원 사기가 저하될 수 있다는 지적이 제기되어 왔으며(Rosen, 1986; Lowman, 1997), 이를 극복하기 위해 조직 차원에서 체계적인 지원과 노력이 요구된다. 따라서 직원의 동기를 효과적으로 견인하여 사기를 증진시킬 수 있는 방법에 대해 검토하는 것이 필요하다.

Cowart(2014)는 직원들이 직업 성장, 경력 개발, 일과 가정의 양립, 보상과 인정, 그리고 존중과 품위와 같은 요소를 중요하게 여길 때 동기부여가 촉진될 수 있다고 보았다. 이는 조직이 구성원에게 수단적 지원과 정서적 지원을 균형 있게 제공할 경우, 구성원의 동기를 효과적으로 제고할 수 있음을 시사한다. 이러한 지원 환경은 구성원의 업무 몰입과 조직에 대한 긍정적 태도를 강화하는 데 기여할 수 있다. Cho & Perry(2012)는 내재적 동기, 경영진에 대한 신뢰, 목표 지향성, 외재적 보상 기대 등의 요인이 구성원의 조직에 대한 태도 형성에 핵심적으로 작용한다고 설명하였다. 특히 이러한 요인들은 구성원이 직접적인 인정 없이도 조직으로부터 존중받고 있다는 간접적 인식을 형성하게 하는 환경적 요인으로 기능할 수 있다.

이러한 맥락에서 주목할 수 있는 개념이 바로 조직지원인식(Perceived Organizational Support, POS)이다. 조직지원인식은 조직이 구성원의 기여를 얼마나 가치있게 평가하며, 그들의 복지에 얼마나 관심을 두고 있는지를 구성원이 지각하는 포괄적인 신념을 의미한다(Eisenberger et al., 1986). 이는 사회교환이론(Social Exchange Theory)에 근거해 설명될 수 있는데, 개인이 타인 또는 조직과의 관계 속에서 받은 혜택에 대해 상호적으로 보답하려는 경향을 지닌다는 전제에서 출발한다. 또한, 동등한 조건 아래 구성원과 조직 간의 상호적 몰입 관계 형성이 핵심이라고 본다(Eisenberger et al., 1986; Eisenberger et al., 1990). 한편, 사회교환이론에서는 상호 관계를 호혜성의 규범(norm of reciprocity)으로 설명하며(Gouldner, 1960), 조직으로부터 받은 긍정적인 처우는 구성원으로 하여금 향상된 행동으로 보답하게 만드는 심리적 메커니즘으로 작용한다고 본다.

조직지원인식은 단일한 개념이라기보다 구성원이 조직으로부터 인식하는 다양한 형태의 지원을 포괄하는 다차원적 개념으로 이해된다. 보다 구체적으로는 직무수행에 필요한 자원과 같은 물리적 측면의 지원을 의미하는 수단적 지원(instrumental support)과 구성원에 대한 존중과 배려, 헌신을 바탕으로 심리적·정서적 안전감을 제공하는 정서적 지원(socioemotional support)의 두 가지

요소로 구분할 수 있다(McMillan, 1997). 수단적 지원과 정서적 지원은 각각 직무수행을 위한 자원 제공과 심리적 안정 및 존중의 경험을 통해 구성원의 동기를 자극하는 서로 다른 차원으로 작용한다(McMillan, 1997). 이러한 수단적 지원과 정서적 지원은 구성원의 직무태도와 행동에 긍정적인 영향을 미치고, 조직몰입을 유도함으로써 궁극적으로 조직에 대한 충성심 형성에 기여할 수 있다(Eisenberger et al., 1990; Guzzo et al., 1994; Rhoades et al., 2001). 즉, 이러한 지원은 구성원으로 하여금 자발적이고 능동적인 행동, 나아가 혁신적 태도를 촉진하는 데에도 기여할 수 있다고 판단된다. 이는 사회교환이론과도 맥을 같이하는 것으로 조직 전반에서 제공되는 다양한 지원을 통해 구성원이 자신의 기여가 존중받고 있으며 복지에 대한 조직의 관심을 인식하게 되는 과정을 조직지원인식으로 이해할 수 있다.

한편, 조직지원인식의 핵심은 단순히 보상의 크기에 있는 것이 아니라 구성원이 조직으로부터 진정으로 존중과 배려를 받고 있음을 느끼게 하는 데 보다 밀접하게 작용하고 있다(김동환·양인덕, 2009). 이는 전반적인 직무수행에 있어 구성원의 조직지원인식 가운데 정서적 지원이 수단적 지원보다 중요하게 작용할 수 있음을 시사한다. 특히 최근 공직사회에서는 형식주의적 관행과 불명확한 의사결정 절차가 구성원의 심리적 부담을 가중시키고 있다. 예컨대 '보여주기식 가짜노동'으로 대표되는 보고·결재·회의 등 중복 절차는 조직 역량을 낭비하는 동시에 이들의 심리적 에너지를 소모시킨다(한겨레, 2025). 이러한 문제를 해소하기 위해 인사혁신처는 「공직 심리재해 진단 및 개선 표준 가이드」를 발간한 바 있다(인사혁신처, 2025). 자가진단·심리상담·힐링 프로그램 등 개인 차원의 사후 지원을 통해 공무원의 심리적 안녕을 체계적으로 관리할 수 있는 토대를 마련한 것이다. 또한 범정부 차원의 「공무원 재해예방 종합계획('24~'27)」은 과로 및 직무 스트레스로 인한 재해를 2032년까지 절반으로 감축하기 위해 건강진단 확대, 긴급 직무 휴지, 전문 상담·치유 프로그램, 법·예산 정비 등을 포괄하는 종합 대책을 수립하였다(인사혁신처, 2024). 이는 구성원의 심리적 안전망을 강화하려는 노력이자 정서적 지원의 중요성이 그 어느 때보다 강조되고 있음을 보여준다.

이러한 맥락에서 현장에서는 조직적 장치보다도 상사의 역할이 더욱 중요하다. 상사는 조직을 대표해 구성원과 밀접히 상호작용하며, 상사의 언행은 '조직이 나를 어떻게 인식·대우하는가'를 판단하는 지표가 된다(Rieger & Klarmann, 2022). 특히 상사가 건강한 정서적 행동과 가치를 실천해 분위기를 조성하고, 구성원의 노력을 진심으로 인정하며 혁신을 격려할 때 '조직이 나를 가치 있게 여긴다'는 인식이 강화된다. 변혁 상황에서 상사의 솔선수범하는 태도는 조직의 정서적 지지가 실재함을 확신시키는 역할을 한다(McLean & Company, 2024; Su & Wang, 2024). 구성원은 보상의 규모보다 그것이 진정성 있게 제공되었는지를 더 중시하며, 상사의 진심 어린 관심과 격려는 물질적 보상보다 훨씬 강력한 동기부여 요인이 된다(Eisenberger et al., 1997; Eisenberger et al., 2001).

정서적 지원은 구성원의 감정적 안녕과 심리적 안전을 증진시키는 조직 차원의 관심과 배려를 의미하며 단순한 감정적 위로나 친밀감 제공을 넘어선다. 이는 조직이 구성원의 목표와 가치를 인정하고 존중하며, 복지·건강·행복 등 전반적인 안녕에 진정으로 관심을 기울이는 태도를 포괄한

다(Aruoren & Isiaka, 2023). 이러한 지원은 구성원에게 자신의 역할이 조직의 목표와 어떻게 연결되는지를 명확히 인식하게 하고, 조직이 자신의 기여를 가치 있게 평가하고 있음을 확인하게 한다(Rhoades & Eisenberger, 2002). 나아가 성과와 기여를 인정하고 공유하는 과정은 구성원 개개인이 중요한 구성원으로 대우받고 있음을 느끼게 하는 정서적 지원으로 기능한다(NSC, 2024; Weiss, 2024). 또한, 공정하고 투명한 의사결정 절차는 정서적 지원의 또 다른 핵심 요소로, 이는 구성원이 조직 내에서 존중받고 있다는 신호로 작용하며 심리적 안전감을 강화한다(May et al., 2004). 특히 직원의 의견이 기존의 관료 문화와 무관하게 공정하게 반영되는 것은 개인의 기여 가치를 인정하는 과정과 직결되며, 이를 통해 조직이 구성원의 안녕과 복지를 고려하고 있다는 인식이 강화된다(Jin & Peng, 2024; Weiss, 2024). 이러한 조직의 공정성이 균형 있게 구현될 때, 단순한 절차적 장치를 넘어 구성원에게 심리적 안전감을 제공하는 토대가 되어 신뢰와 애착을 형성하고, 심리적 건강과 정서적 만족을 증진한다(임혜빈·주혜린, 2022).

따라서 본 연구는 정서적 지원을 리더십 차원의 인정과 격려, 의사결정 차원의 공정성과 투명성, 성과관리 차원의 공유와 존중을 포함하는 조직 차원에서 구성원의 안정적 심리 기반을 형성하는 지원 형태로 정의하고자 한다.

3. 조직침묵(Organizational Silence)

근래 들어 '할말하않'이라는 표현이 빈번히 사용되는 것을 확인할 수 있다. 말 그대로 "할 말은 많지만 하지 않겠다"라는 의미를 지니며, 이는 함구무언(緘口無言)이 내포하는 전통적 침묵 정서를 반영한다. 단순한 유행어로 치부하기에는 그 내포된 함의가 결코 가볍지 않다. 조직문화 내에서는 무언가를 발언하지 않는 분위기, 혹은 발언해도 실질적 변화가 이루어지지 않을 것이라는 기대가 상실되는 심리가 반영되어 있다(강제상·고대유, 2014b; Noelle-Neumann, 1974; Morrison & Milliken, 2000; Vakola & Bouradas, 2005). 이러한 침묵은 단순히 말을 하지 않는 것 이상으로 자신의 생각을 구두로 표현하는 '발언(voice)'과 대비되는 개념으로 볼 수 있다. 더 나아가 이러한 침묵은 구성원 간 전이를 통해 '발언하지 않는 것'이 당연한 문화로 고착될 수 있다는 우려를 낳는다.

침묵은 조직 생활 중 단순한 정적을 넘어 특정 영역에서의 포기와 거리감을 야기할 수 있는 소통 단절의 심화로, 구성원이 조직에 더 이상 참여하지 않겠다는 신호로 해석되기도 한다(Huynh Thi Thu et al., 2025). 특히 다수의 의견이 강화되고 소수의 목소리가 점차 사라지는 침묵의 나선(spiral of silence) 현상은 조직 내 구성원의 발화를 위축시키고, 침묵을 하나의 생존 전략으로 고착화시킨다(Noelle-Neumann, 1974). 이러한 발화 억제 환경은 조직과 그 목표에 대해 정서적·인지적·행동적으로 연결되는 직원 참여(employee engagement)가 약화되거나 단절된 상황으로 이어질 수 있다(Ruel, 2021; Huynh Thi Thu et al., 2025). 이처럼 구성원들이 조직 내에서 의도적으로 의견 개진을 자제하거나 침묵을 선택하는 현상은 학계에서 조직침묵(organizational silence)이라는 개념으로 설명된다.

조직침묵은 직무수행 과정에서 구성원들이 조직 개선과 관련된 중요한 문제에 대해 의견을 말

하지 않거나 침묵을 유지하는 집합적 현상(collective-level phenomenon)으로 정의된다(Morrison & Milliken, 2000). 조직침묵 개념의 핵심은 구성원들이 조직 발전에 도움이 되는 발언을 의도적으로 하지 않는다는 점이다(김효선·조윤직, 2020). Pinder & Harlos(2001)는 개인 측면에서 직원 침묵(employee silence)을 제시하였으며, 이는 조직 내 변화를 일으킬 수 있다고 믿는 사람에게 자신의 진정한 생각이나 감정을 의도적으로 표현하지 않는 것을 의미한다. 반면, 변화 의도가 없거나 영향력이 없는 대상에게 하는 표현은 침묵으로 보기 어렵다.

조직침묵은 조직 측면에서 개인 측면까지 다양하게 살펴볼 수 있으나 침묵 현상은 일반적으로 개인으로부터 비롯되는 경향이 강하여 주관적 인식을 측정한다는 점을 고려해 보았을 때, 동일한 선상에서 구분 없이 바라보는 것이 적절하다(고대유, 2014; 박천오, 2015). 한편, 보수적, 폐쇄적이며 상명하복 체계가 작용하는 우리나라의 행정문화 차원에서는 조직침묵을 조직 내에서 발생하는 문제나 개선 사항을 인지하더라도 상황에 체념하거나 순응하거나 상관 및 동료와의 관계 악화를 우려하여 의견 개진이나 이의제기를 회피하는 현상으로 정의하기도 한다(강제상·고대유, 2014b). 또한, 전달 가능한 정보나 아이디어 등을 의도적이거나 전략적으로 침묵하는 태도로 설명하기도 한다(박이레 외, 2021).

이처럼 조직침묵은 개인과 조직 차원에서 다차원적인 설명이 가능하며, 특히 조직 내 의사소통과 참여를 저해하여 합리적인 문제 해결책 도출을 방해한다(한명성·나태준, 2023). 또한, 이러한 침묵은 수직적·수평적 관계에서 갈등과 같은 부정적 조직 분위기를 조성할 우려가 있으므로 구성원들이 문제점에 대해 자유롭게 발언하기 어려운 환경을 초래할 수 있다(박천오, 2015). 따라서 본 연구에서는 조직침묵을 조직 내 구성원들이 직장생활 중에서 문제점이나 개선 사항을 인지하고 있음에도 불구하고 여러 상황적 우려로 인해 의도적으로 의견 개진을 자제하거나 침묵하는 집합적 현상으로 정의하고자 한다.

이 정의를 바탕으로, 이러한 조직침묵은 단순한 '말하지 않음'이 아니라, 조직구성원들의 정서적·인지적·행동적 참여를 약화시켜 직원 참여(employee engagement)의 근간을 붕괴시키며, 이는 곧 조직 목표 달성의 원동력을 상실하게 만든다(Ruel, 2021; Huynh Thi Thu et al., 2025). 특히 의사소통과 협업이 제약되면 합리적 문제 해결과 혁신 역량이 크게 저해되어 성과 창출 과정이 왜곡되거나 지연될 수 있다(한명성·나태준, 2023). 또한, 침묵은 수직적·수평적 관계 전반에 부정적 조직 분위기를 확산시키고 갈등을 심화시켜 자유로운 발언 환경을 무너뜨리며, 구성원 간 상호 신뢰를 훼손한다(박천오, 2015). 더 나아가, 이러한 침묵이 집단 내에 전이되면 '발언하지 않는 것'이 당연한 문화로 고착되어 조직의 학습·적응 능력이 후퇴하고, 중요한 정보와 경고 신호가 은폐되어 위기 대응 역량이 크게 약화된다(박천오, 2015; 김효선·조윤직, 2020). 결국, 조직침묵을 방치할 경우 단기적인 안전 확보는 장기적인 성장과 경쟁력 상실로 귀결되므로, 이를 적극적으로 인식하고 해소하는 것은 조직의 생존과 지속 가능한 발전을 위해 필수적이다.

조직침묵은 구성원의 동기와 태도에 따라 여러 유형으로 구분될 수 있다. Morrison & Milliken (2000)은 구성원의 태도가 수동적일 경우 체념적 침묵(acquiescent silence), 능동적일 경우 방어적 침묵(defensive silence)으로 구분하였다. 체념적 침묵은 조직 상황에 대한 방관적 동기에서 비롯되

며, 방어적 침묵은 갈등 회피 및 불이익 우려 등 자신을 보호하기 위한 자기방어적 동기에서 비롯된 침묵을 뜻한다. 반면, Van Dyne et al.(2003)는 기존 두 유형에 더해 타인과의 협력적 관계 손실을 방지하기 위한 친사회적 침묵(prosocial silence)을 제안하였고, 침묵 동기가 이기적일 수도, 이타적일 수도 있음을 각 유형별로 구체적으로 설명하였다(Van Dyne et al., 2003). 또한, 우리나라의 순응적인 행정문화 특성을 반영하여 상관에 대한 존중, 의리, 체면 중시 등에서 비롯되는 순응적 침묵(adaptive silence) 유형을 포함하기도 하였다(고대유·강제상, 2017). 특히 체념적 침묵과 방어적 침묵은 이기적인 동기에 기반한 침묵으로 해석되는 반면, 친사회적 침묵과 순응적 침묵은 이타심에 기반한 침묵으로 분류된다(고대유·강제상, 2017; 김효선·조윤직, 2020; 한명성·나태준, 2023).

본 연구에서는 앞서 논의한 조직침묵의 네 가지 유형 중에서, 학계에서 가장 광범위하게 연구되고 있는 Morrison & Milliken(2000)의 체념적 침묵과 방어적 침묵에 초점을 맞추어 연구를 진행하고자 한다. 이는 이후 발전된 다양한 유형들의 이론적 토대가 되는 기본적인 개념들이기 때문이며, 해당 유형들이 조직 내 침묵 현상을 이해하는 데 있어 핵심적인 의미를 갖는다고 판단했기 때문이다.

4. 선행연구 검토 및 가설

본 연구는 조직침묵이 혁신행동에 미치는 영향을 살펴보고, 조직침묵의 부정적 영향을 완화시키고 혁신행동을 촉진하는 핵심 요인으로 조직의 정서적 지원의 역할을 규명하고자 한다. 이에 따라 조직의 정서적 지원이 조직침묵을 매개하여 혁신행동에 미치는 영향을 실증분석하고자 한다.

1) 조직침묵과 혁신행동

조직의 관리적 차원에서 조직침묵은 중요한 문제로 부상하고 있다(Morrison, 2011). 조직침묵은 조직 내 변화를 방해할 뿐 아니라(Morrison & Milliken, 2000), 조직구성원의 직무만족도, 조직몰입, 조직시민행동 등 긍정적인 직무태도를 약화시키고 이직의도를 높이는 등 전반적인 조직성과에 부정적인 영향을 미친다(고대유, 2017; 사숙수·정수진, 2018; 고대유·조정현, 2020; Morrison & Milliken, 2000; Vakola & Bouradas, 2005). 특히 조직침묵은 조직구성원이 아이디어, 정보, 우려, 의견 등을 자유롭게 소통하지 않는 상태를 의미하며, 이는 창의적인 문제해결을 어렵게 하며 혁신의 잠재력을 저해한다(Argyris & Schön, 1978; Edmondson, 2003).

앞서 언급한 바와 같이 한국의 경우, 위계질서를 중시하는 조직문화와 권위에 대한 존중, 상명하복의 의사결정 관행이 여전히 존재하여 조직구성원이 의견을 자유롭게 표현하기 어려운 구조적 분위기가 형성되어 있다(강제상·고대유, 2014a; Kim & Song, 2024). 더불어 혁신적인 업무 수행은 본질적으로 성과 불확실성, 실패에 대한 두려움, 상급자나 동료와의 갈등과 같은 심리적 부담을 수반하며(Anderson et al., 2014), 이는 침묵의 가능성을 높여 혁신행동을 위축시킬 수 있다. 실제로 조직구성원들은 회의나 협업과 같은 상호작용을 통해 창의적인 아이디어를 교환하고 집단지성

을 발휘하며 혁신의 기회를 만들어 낸다(Rogelberg et al., 2010). 그러나 문제 상황이나 개선 방안에 대한 발언을 의도적으로 회피하는 침묵 행위는 정보 공유와 상호작용을 감소시켜 결과적으로 창의성과 생산성을 저해한다(Maqbool et al., 2019).

선행연구 역시 조직침묵이 혁신행동을 저해하는 요인임을 실증적으로 보여주고 있다. 먼저 윤재원·김민한(2024)은 공무원 6,170명을 대상으로 분석한 결과, 체념적 침묵과 방어적 침묵 모두 적극행정에 부정적인 영향을 미쳤으며, 특히 체념적 침묵이 방어적 침묵보다 더 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다. 박이레 외(2023)는 공무원 376명을 대상으로 한 연구에서 체념적 침묵이 업무성과와 혁신행동 모두에 유의한 부(-)의 영향을 미치며, 혁신행동이 체념적 침묵과 업무성과 간 관계를 매개함을 검증하였다. 민간 부문에서도 유사한 결과가 제시되었다. 정현선·박동건(2013)은 종업원 218명을 대상으로 체념적 침묵이 혁신 협력 행동에 부정적 영향을 미친다고 밝혔으며, 이병진 외(2021)는 기업 구성원 600명의 응답을 분석하여 체념적 침묵이 혁신행동에 부(-)의 영향을 주는 것으로 확인하였다. 국외 연구에서도 이탈리아 중견기업 직원 719명을 대상으로 한 Maqbool et al.(2019)의 연구는 직원 침묵이 혁신행동을 저해하는 요인인 것으로 도출되었다. 또한, 나이지리아 은행 직원 302명을 대상으로 한 Chukwudi & Onuoha(2021)의 연구에서는 방어적 침묵이 직원들의 창의성과 협업 수준을 낮추는 것으로 나타남에 따라 두려움과 과거의 부정적 경험이 발언 기회를 감소시키고, 조직의 지식 생산과 성과를 저해할 수 있음을 보여주었다. 이처럼 조직침묵이 혁신행동을 저해하는 주요 요인으로 작용하고 있음에 따라 본 연구는 다음과 같은 가설을 제시한다.

가설 1. 조직침묵은 혁신행동에 부(−)의 영향을 미칠 것이다.

2) 정서적 지원과 조직침묵

조직구성원들이 조직의 지원을 중요하게 인식하는 이유는 소속감, 존중, 배려받는 경험을 통해 심리적 안전감을 형성하기 때문이다(Eisenberger et al., 1986). 심리적 안전감은 조직의 정서적 지원에 의해 강화되며, 이는 구성원이 자유롭게 아이디어를 제시하거나 문제를 제기하는 등 위험을 감수하는 행동을 하더라도 불이익이나 부정적 평가를 받지 않을 것이라는 믿음을 의미한다(Detert & Burris, 2007). 조직의 정서적 지원은 구성원이 존중과 배려를 받고, 자신의 가치가 인정받는 환경을 조성하는 것으로 구체적으로는 성과와 노력에 대한 인정, 공정한 대우, 상사의 공감과 격려, 안전한 발언 환경 제공 등을 포함한다(Eisenberger et al., 1986; McMillan, 1997). 이러한 정서적 지원은 구성원의 불이익에 대한 두려움을 낮추어 심리적 안전감을 높이고, 결과적으로 조직침묵을 완화하는 요인으로 작용한다.

조직구성원이 자유롭게 아이디어를 표현하고 문제를 논의하기 위해서는 조직 차원의 정서적 지원이 필수적이다. 조직구성원들은 정보를 공유하거나 의견을 제시하기 전에 상급자의 지지를 받을 수 있는지를 먼저 고려하는 경향이 있으며(Milliken et al., 2003), 상급자의 권위적인 태도나 부정적 피드백에 대한 두려움은 발언 회피로 이어진다(Vakola & Bouradas, 2005). 반면, 공정한 평가

및 의사결정을 중시하고 조직구성원의 적극적 발언 여건을 조성하는 환경은 구성원의 적극적인 발언을 촉진하여 침묵을 완화한다(강제상·고대유, 2014a). 이러한 맥락에서 조직의 정서적 지원은 조직침묵의 부정적 영향을 완화하는 선행요인임을 알 수 있다.

기존의 선행연구들도 조직의 정서적 지원 인식이 조직침묵을 감소시킨다는 점을 확인하였다. 조아름·유태용(2014)은 상사지원인식과 절차공정성이 모두 조직의 정서적 지원으로서 침묵행동을 완화한다는 것을 검증하였다. 여기서 상사지원인식은 상사가 구성원의 공헌을 존중하고 복지 향상에 관심을 기울이는 정도를 의미하며, 절차공정성은 공정한 의사결정 과정의 의미를 내포하고 있다. 이러한 상사의 지원과 공정한 의사결정은 모두 구성원에게 존중과 신뢰를 제공함으로써 심리적 안전감을 형성하는 데 기여하므로 조직의 정서적 지원과 연관되는 것으로 이해할 수 있다. 또한, 권용섭·임재강(2015)은 지방자치단체 공무원 대상으로 분석한 결과, 진성 리더십은 조직시민행동과 조직침묵 모두에 유의한 영향을 미쳤으며, 특히 조직지원인식이 진성 리더십과 조직침묵 간 관계에서 매개효과를 갖는 것으로 나타났다. 이는 조직구성원이 조직으로부터 지원을 충분히 인식할수록 침묵을 줄이는 방향으로 작용함을 보여준다. Wang & Hsieh(2013)와 Akçin et al.(2017)은 조직이 직원의 복지와 가치를 중시하고 기여를 인정하는 인식을, 심리적 안정을 중시하는 정서적 지원의 관점에서 조직지원인식으로 설명하였다. 두 개의 연구 모두 조직지원인식이 체념적·방어적 침묵 모두에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타나, 정서적 지원이 직원의 침묵을 완화하는 핵심 요인임을 확인하였다. 종합하면, 조직이 구성원에게 제공하는 정서적 지원. 즉, 상사의 관심과 존중, 공정한 의사결정, 복지 향상 노력 등이 구성원의 심리적 안전감을 높이고 침묵행동을 완화하는 데 중요한 역할임을 알 수 있다. 이에 따라 본 연구는 정서적 지원이 조직침묵에 부(-)의 영향을 미칠 것이라는 다음과 같은 가설을 설정한다.

가설 2. 정서적 지원은 조직침묵에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

3) 정서적 지원과 혁신행동

조직의 정서적 지원은 조직침묵을 감소시킬 뿐만 아니라 조직의 성과를 촉진하는 중요한 선행요인으로 작용한다. 조직성과 창출을 위해 혁신행동이 중요해지면서 개인의 혁신행동을 유도하는 동기부여 차원에 대한 연구가 진행되어 왔다(Scott & Bruce, 1994; Kim & Song, 2024). 앞서 언급한 바와 같이 사회교환이론에 따르면, 구성원이 조직으로부터 존중, 협조, 신뢰와 같은 긍정적인 지원을 받는다고 인식하면 동기부여가 강화되고, 이는 우수한 업무 수행으로 보답하려는 행동으로 이어진다(Armeli et al., 1998). 이 가운데 조직의 정서적 지원은 구성원으로 하여금 조직에 대한 정서적 몰입을 형성하게 하고, 이를 토대로 자신의 과업을 적극적으로 수행하며 새로운 아이디어를 제안하는 등 혁신행동을 촉진하는 핵심 요인으로 작용한다(진윤희, 2016; 제갈란·김학수, 2017).

한편, 혁신행동은 위험 감수와 개선 노력을 수반하기 때문에, 실패에 대한 불확실성이나 상사 및 동료의 부정적 반응에 대한 두려움이 발언을 억제하고 침묵을 증가시킬 수 있다(Anderson et

al., 2014). 그러나 조직의 정서적 지원은 이러한 부정적 심리를 완화하여 구성원이 보다 자유롭게 의견을 제시하고 정보 공유를 가능하게 만든다. 침묵이 줄어든 구성원은 적극적으로 과업 개선과 혁신을 시도할 가능성이 커진다. 즉, 정서적 지원은 혁신행동에 직접적으로 긍정적인 영향을 미칠 뿐만 아니라, 혁신행동을 저해하는 조직침묵을 완화함으로써 간접적으로 혁신행동을 증진시킬 수 있다. 따라서 조직침묵을 감소시키는 요인으로 조직의 정서적 지원 효과와 이러한 효과가 구성원의 혁신행동에 미치는 영향을 살펴보는 것이 중요하다.

구성원의 혁신행동을 촉진하기 위해 조직의 정서적 지원을 통한 심리적 안정감이 중요하며, 이러한 조직환경이 원활한 의사소통을 유도하여 혁신으로 이어진다는 점은 다수의 선행연구를 통해 강조되고 있다. 김형진·심덕섭(2023)은 국내 기업 종업원 201명을 대상으로 조직지원인식이 심리적 안전감을 매개로 혁신행동에 긍정적 영향을 미친다는 점을 검증하였다. Ölçer & Coşkun(2024)은 조직의 창의성 향상은 직원 행동에 달려있다고 보고 있으며, 조직침묵이 조직의 창의성을 저해하는 요인임을 확인하였다. 또한 조직으로부터 공정한 대우를 받는다고 인식하는 조직공정성(organizational justice)이 조직침묵을 감소시키는 핵심 요인임을 밝힘으로써 조직침묵은 조직공정성과 창의성 간의 관계에서 매개효과를 가지는 것을 보여주었다. 더불어, Kim & Song(2024)은 직원들이 자신의 일에서 의미를 찾고, 공동체 의식을 느끼며, 조직의 가치와 일치한다고 인식하는 직장 영성(workplace spirituality)이 조직침묵을 감소시키고, 혁신행동을 촉진함을 확인하였다. 이러한 직장 영성은 신뢰에 기반한 유대 형성과 내재적 동기 향상 등을 통해 심리적 안전감을 높여, 구성원이 자유롭게 의견을 제시하고 창의적으로 행동할 수 있는 환경을 조성한다는 점에서 조직의 정서적 지원과 밀접하게 관련된다. Jin & Peng(2024) 역시 중국 기업 직원 580명 대상으로 팀 심리적 안전감이 혁신 성과에 미치는 영향을 분석한 결과, 심리적 안전감이 팀 내 의사소통을 활성화하고 이를 통해 혁신 성과를 높인다는 점을 입증하였다.

이상의 선행연구의 내용을 종합하면, 정서적 지원은 심리적 안전감을 높여 자유로운 의견 제시와 정보 공유를 가능하게 하고, 이는 조직침묵 감소를 거쳐 구성원의 혁신행동으로 이어진다. 따라서 정서적 지원은 혁신행동에 직접적 영향을 미칠 뿐 아니라 조직침묵을 매개로 간접적 효과로 작용할 수 있다. 이를 토대로 다음과 같은 가설을 제시한다.

가설 3. 정서적 지원은 혁신행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
가설 4. 조직침묵은 정서적 지원과 혁신행동 간의 관계를 매개할 것이다.

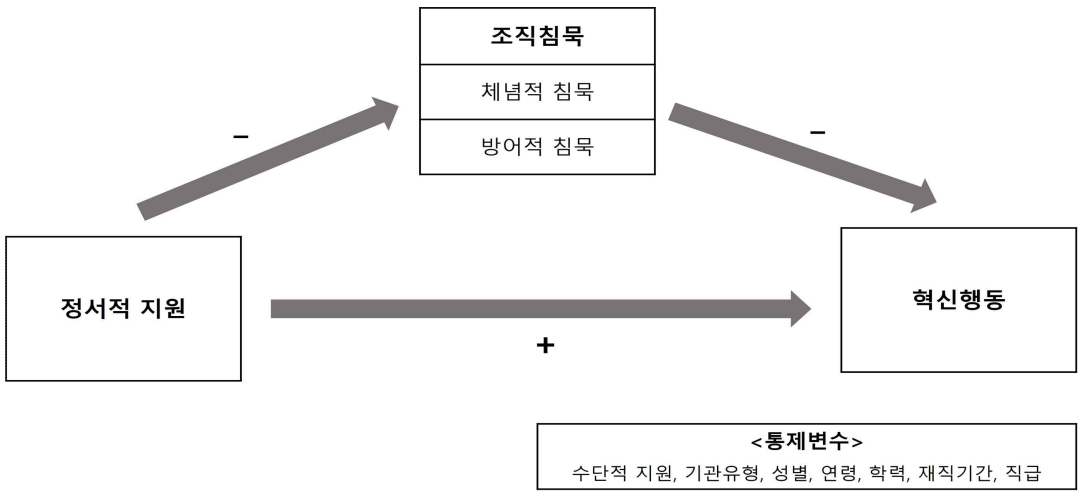
Ⅲ. 연구설계

1. 연구모형 및 자료수집

본 연구는 조직지원인식의 정서적 지원이 조직침묵을 매개로 하여 혁신행동에 미치는 영향을

분석하였다. 통제변수로는 조직지원인식의 수단적 지원과 인구통계학적 특성의 성별, 결혼 여부, 교육 수준, 직급을 포함하였다. 연구모형은 〈그림 1〉에 제시된 바와 같다. 모형 검증을 위해 한국행정연구원이 실시한 「2024년 공직생활실태조사」의 원시자료를 활용하였으며, 조사 대상은 중앙행정기관, 광역자치단체, 기초자치단체에 소속된 일반직 공무원이다. 해당 조사는 2023년 8월 17일부터 2024년 8월 16일까지 1년간 진행되었고, 층화집락추출방법을 통해 총 6,075명의 공무원이 응답하였다. 본 연구는 조사의 표본인 총 6,075명의 응답을 기반으로 분석을 수행하였다.

〈그림 1〉 연구모형



2. 응답자 특성

본 연구의 응답자 특성은 다음 〈표 1〉과 같다. 응답자 6,075명 중 남성(50.8%)이 여성(49.2%)보다 약간 많았으며, 기혼(55.6%)이 미혼(44.4%)보다 비율이 높았다. 연령은 30대가 41.9%로 가장 높은 비율을 차지하였으며, 소속은 기초자치단체(39.7%), 중앙행정기관(33.0%), 광역자치단체(27.3%) 순으로 나타났다. 학력은 대학 졸업자(79.3%)가 가장 많았으며, 직급은 6·7급(55.7%), 재직기간은 5년 이하(29.6%), 채용 유형은 공개경쟁채용(85.8%)이 가장 큰 비중을 차지했다.

〈표 1〉 응답자의 인구통계학적 특성(N=6,075)

구분		인원(비율)	구분		인원(비율)
성별	남성	3,084(50.8%)	결혼 여부	기혼	3,376(55.6%)
	여성	2,991(49.2%)		미혼	2,699(44.4%)
연령	20대	664(10.9%)	소속	중앙행정기관	2,004(33.0%)
	30대	2,543(41.9%)		광역자치단체	1,657(27.3%)
	40대	1,844(30.4%)		기초자치단체	2,414(39.7%)
	50대 이상	1,024(16.9%)			

교육 수준	고졸 이하	325(5.4%)	직급	1~4급	167(2.8%)
	전문대학 졸업	276(4.5%)		5급	834(13.7%)
	대학 졸업	4,819(79.3%)		6~7급	3,383(55.7%)
	석사 졸업	574(9.5%)		8~9급	1,691(27.8%)
	박사 졸업	81(1.3%)			
재직 기간	5년 이하	1,798(29.6%)	채용 유형	공개경쟁채용	5,214(85.8%)
	6년 ~ 10년	1,586(26.1%)			
	11년 ~ 15년	817(13.5%)		경력경쟁채용	810(13.3%)
	16년 ~ 20년	801(13.2%)			
	21년 ~ 25년	465(7.7%)		기타	51(0.8%)
	26년 이상	608(10.0%)			

3. 분석방법 및 변수의 측정

본 연구는 조직지원인식 중 정서적 지원이 조직침묵을 매개로 하여 공무원의 혁신행동에 미치는 영향을 구조방정식을 활용하여 분석하였다. 분석에 앞서 확인적 요인분석을 실시하여 각 측정문항의 신뢰도와 타당도를 검토하였으며, 도출된 표준 요인적재치를 기반으로 잠재변수를 구성하였다. 이후 집중타당도와 판별타당도를 확인하고, 모형적합도를 평가하였다. 마지막으로 경로분석을 통해 다중매개효과를 분석하였다.

본 연구의 종속변수, 독립변수, 매개변수를 측정하기 위한 세부지표는 다음 〈표 2〉에 제시하였다. 세부 측정문항은 선행연구를 참조하였으며, 각 문항의 응답은 리커트 5점 척도인 '전혀 그렇지 않다(1)' ~ '매우 그렇다(5)' 의 응답을 기반으로 측정하였다. 종속변수인 혁신행동은 구성원이 조직 내에서 독창적인 문제 해결과 업무방식 개선 및 아이디어를 제안하는 등을 측정하는 문항을 활용하였다(Van de Ven, 1986; Scott & Bruce, 1994). 독립변수인 조직의 정서적 지원은 구성원이 조직으로부터 존중과 배려를 받고 있으며 자신의 기여가 인정되고 있음을 인지하는 정도를 측정하였다. 이를 위해 공정한 의사결정, 목표의 연계성 인식, 성과와 기여의 공유 등 심리적 안전을 지원하는 요소를 반영한 문항으로 구성하였다(McMillan, 1997; May et al., 2004; Aruoren & Isiaka, 2023).

매개변수로서 체념적 침묵은 구성원이 조직변화에 대한 기대나 참여 의지가 낮아, 자신의 의견이나 아이디어 제시를 포기하는 경향을, 방어적 침묵은 구성원이 불이익에 대한 두려움이나 부정적 결과 회피를 목적으로 정보를 숨기는 의도와 관련하여 문항을 구성하였다(김효선·조윤직, 2020; 윤재원·김민한, 2024; Morrison & Milliken, 2000).

통제변수의 경우 조직지원인식의 수단적 지원과 인구통계학적 특성인 소속기관 유형, 성별, 연령, 학력, 재직기간, 직급을 활용하였다. 특히 수단적 지원은 조직지원인식의 하위 차원으로서 정서적 지원과 개념적으로 구분되며, 조직이 제공하는 인력, 예산, 시설 등의 물적 자원과 정보 제공과 관련된 인식을 의미한다(McMillan, 1997). 본 연구에서는 조직의 정서적 지원이 조직침묵과 혁신행동에 미치는 영향에 초점을 두고자 수단적 지원은 잠재변수로 측정하되 통제변수로서 모형에 포함하였다. 수단적 지원 또한 확인적 요인분석을 통해 측정타당도와 신뢰도를 확인하고, 구조방정식 모형 내에서 판별타당도 기준을 충족하는지 확인하였다. 한편, 기관유형은 응답자의 소속기

관을 '중앙행정기관', '광역자치단체', '기초자치단체'로 구분한 범주형 변수로 구성하였으며, 성별은 남성을 기준값으로 하여 더미(dummy) 변수로 코딩하였다. 또한, 직급의 경우 분석의 방향성을 고려하여 역코딩하여 활용하였다.

〈표 2〉 응답자의 인구통계학적 특성(N=6,075)

구분	잠재 변수		지표	선행연구
종속변수	혁신 행동		q33_1) 나는 새롭고 독창적인 업무 수행 방식을 창안/적용하도록 노력한다.	Van de Ven(1986); Scott & Bruce(1994)
			q33_2) 나는 업무 수행 중 발생하는 문제해결을 위해 새로운 아이디어를 개발한다.	
			q33_3) 나는 공공의 이익을 위해 관련 규정을 적극적으로 해석하고 적용한다.	
			q33_4) 나는 업무상 불합리한 요소를 개선하기 위해 적극적으로 노력한다.	
독립변수	(조직지원인식) 정서적 지원		q20_1) 나의 상급자는 목표가 달성될 경우 내가 받게 될 보상/이익에 대해 잘 이해시켜 준다.	McMillan (1997); May et al. (2004); Aruoren & Isiaka(2023)
			q22_1) 우리 기관에서는 공정한 방식을 통해 의사결정이 이루어진다.	
			q22_2) 우리 기관은 어떠한 의사결정을 하는 데 있어 직원들의 의견을 최대한 고려한다.	
			q26_1) 우리 기관은 내가 조직목표에 어떻게 기여하는가를 이해하도록 잘 도와준다.	
매개변수	조직 침묵	체념적 침묵	q33_5) 내가 의견을 제시해도 조직이 이를 반영하는 일은 거의 없기 때문에 새로운 아이디어를 제안하지 않는다.	김효선·조윤직 (2020); 윤재원·김민한 (2024); Morrison & Milliken(2000)
			q33_6) 나는 조직에 대해 별로 관여하고 싶지 않기 때문에 아이디어를 제안하지 않는다.	
		방어적 침묵	q33_7) 내 입장이 난처해질 것이 걱정되어 어떤 정보를 일부러 이야기하지 않을 때가 있다.	
			q33_8) 나는 부정적인 피드백이 돌아올 것이 염려되어 문제에 대한 해결책을 제시하지 않는다.	
통제변수	(조직지원인식) 수단적 지원		q33_1) 나는 업무 수행에 필요한 인력 등 인적 자원을 적절히 제공받고 있다.	McMillan (1997)
			q33_2) 나는 업무 수행에 필요한 예산 등 물적 자원을 적절히 제공받고 있다.	
			q33_3) 나는 업무 수행에 필요한 정보나 IT시설 등 정보 자원을 적절히 제공받고 있다.	
	기관유형		중앙행정기관= 1; 광역자치단체= 2; 기초자치단체= 3	박이레 외(2023); 윤재원·김민한 (2024)
	성별		남성= 1; 여성= 0	
	연령		20대= 1; 30대= 2; 40대= 3; 50대 이상= 4	
	학력		고졸 이하= 1; 전문대 졸업= 2; 대학교 졸업= 3; 석사 졸업= 4; 박사 졸업= 5	
	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	

Ⅳ. 분석결과

1. 확인적 요인분석

본 연구는 확인적 요인분석을 실시하여 측정 문항의 신뢰도 및 타당도를 검증하였다. 변수의 집중타당도(Convergent Validity) 및 판별타당도(Discriminant Validity)를 검증한 후 모형적합도를 확인하였다. 다음 〈표 3〉은 확인적 요인분석 및 신뢰도 분석 결과이다. 먼저 잠재변수의 측정 문항의 요인 적재치는 모두 0.6 이상으로 나타났으며, 크론바흐 알파 계수 및 개념 신뢰도인 CR(Construct Reliability) 값은 기준치인 0.7을 상회하여 모두 0.8 이상으로 도출되었다(Hair et al., 1998). 평균분산추출의 AVE(Average Variance Extracted) 값 역시 기준치인 0.5를 초과하여 모든 변수에서 0.6 이상으로 나타났다(Fornell & Larcker, 1981). 따라서 본 연구의 변수들은 신뢰도와 집중타당도(Convergent Validity)를 충족하는 것으로 확인되었다.

〈표 3〉 확인적 요인분석 및 신뢰도 분석

잠재변수			지표	표준적재치	SE	Cronbach's	CR	AVE
종속변수	혁신행동		q33_1	0.858	0.004	0.895	0.896	0.685
			q33_2	0.881	0.004			
			q33_3	0.765	0.006			
			q33_4	0.796	0.006			
독립변수	(조직지원인식) 정서적 지원		q20_1	0.660	0.008	0.869	0.870	0.628
			q22_1	0.881	0.004			
			q22_2	0.860	0.005			
			q26_1	0.761	0.006			
매개변수	조직침묵	체념적 침묵	q33_5	0.797	0.007	0.815	0.816	0.689
			q33_6	0.863	0.006			
		방어적 침묵	q33_7	0.778	0.007	0.802	0.803	0.670
			q33_8	0.860	0.007			
통제변수	(조직지원인식) 수단적 지원		q3_1	0.742	0.007	0.828	0.831	0.622
			q3_2	0.836	0.006			
			q3_3	0.785	0.007			

판별타당도(Discriminant Validity)를 검증한 결과 다음 〈표 4〉에 제시하였다. 확인적 요인분석을 통해 살펴본 AVE 값의 제곱근이 각 변수 간의 상관계수 값보다 큰 경우 판별타당도가 충족되었다고 볼 수 있다(Fornell & Larcker, 1981). 본 연구에서 활용한 5개의 변수의 AVE의 제곱근 값이 각 상관계수의 값보다 크게 나타나 판별타당도도 확보되었다고 판단된다.

〈표 4〉 판별타당도

구분	혁신행동	정서적 지원	체념적 침묵	방어적 침묵	수단적 지원	$\sqrt{AVE}$
혁신행동	1					0.828
정서적 지원	0.442	1				0.793
체념적 침묵	−0.435	−0.366	1			0.830
방어적 침묵	−0.312	−0.331	0.803	1		0.819
수단적 지원	0.248	0.575	−0.219	−0.212	1	0.789

마지막으로 연구모형의 적합도를 확인하기 위해 절대 적합도(GFI, RMSEA, SRMR), 증분 적합도(CFI, TLI), 간명 적합도(χ^2/df)를 검증한 결과를 〈표 5〉에 제시하였다. 대부분의 적합도 지수가 수용 가능한 수준으로 나타났다. 먼저 절대 적합도와 증분 적합도의 경우 GFI, CFI, TLI의 값이 모두 0.9 이상으로 나타나 우수한 적합도를 보였다(Lai & Li, 2005). RMSEA 값은 0.05 이하면 우수, 0.05~0.08 사이는 양호한 수준으로 간주되고, SRMR 값은 0.05 미만일 때 우수, 0.05~0.10 사이는 수용 가능한 수준으로 평가된다(Lai & Li, 2005; Williams et al., 2009; Kline, 2011; Kenny et al., 2015). 본 연구의 모형은 해당 기준들을 충족하여 전반적으로 좋은 적합도를 보였다.

한편, 간명적합도의 경우 χ^2/df 값이 3.0~5.0 사이일 경우 양호한 수준으로 간주되나(Hair et al., 2010). 본 연구에서는 21.207로 나타나 수용 가능한 범위를 초과하였다. 그러나 χ^2 값은 표본 크기에 민감하게 반응한다는 점에서 해당 지표만으로 모형적합도를 단정하기에는 한계가 있다(Williams et al., 2009). 따라서 일부 지표의 한계에도 불구하고, 절대 및 증분 적합도 전반에서 우수한 결과를 보인 본 연구의 모형은 수용 가능한 수준의 적합도를 갖춘 것으로 판단된다(Williams et al., 2009).

〈표 5〉 모형적합도

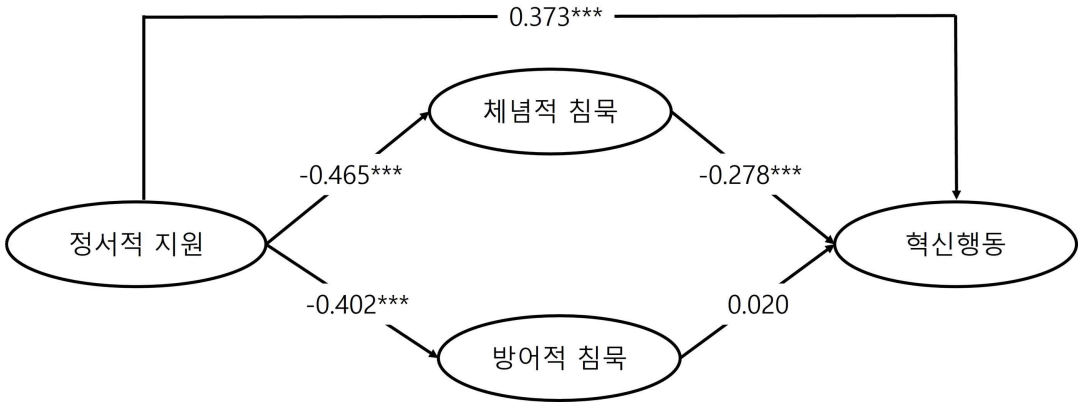
지표 (적정 수준)	χ^2/df (〈3.00)	GFI (〉0.90)	RMSEA (〈0.08)	SRMR (〈0.10)	CFI (〉0.90)	TLI (〉0.90)
결과	21.207	0.962	0.058	0.032	0.968	0.958

2. 구조방정식 분석 결과

1) 혁신행동에 미치는 영향

본 연구의 모형을 검증하기 위해 구조방정식을 활용하여 주요 변수들 간의 경로를 분석한 결과는 다음 〈그림 2〉에서 살펴볼 수 있다. 조직지원인식의 정서적 지원은 혁신행동에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 조직침묵의 체념적 침묵과 방어적 침묵에 통계적으로 모두 유의한 영향을 주는 것으로 나타났다. 한편, 조직침묵의 체념적 침묵만 혁신행동에 유의한 영향을 주는 것으로 도출되었다. 세부적으로 살펴보면 다음과 같다.

〈그림 2〉 연구모형의 주요 경로계수



※ 통제변수 간 경로는 제시하지 않음

먼저 변수 간 직접효과를 살펴보면 정서적 지원은 체념적 침묵에 부정적인 영향을 미치며(β=-0.465, p〈0.001), 체념적 침묵은 혁신행동을 약화(β=-0.278, p〈0.001)시키는 것으로 나타났다. 이와 같은 결과는 조직의 정서적 지원이 체념적 침묵을 감소시키고, 조직구성원의 혁신을 촉진한다고 해석할 수 있다. 이는 조직 내 발생하는 문제를 인식하더라도 방관하는 체념적 침묵이 새로운 기회와 혁신적인 문제해결 방안을 마련하는 구성원의 창의성과 혁신을 저해한다는 선행연구와 맥락을 같이한다(정현선·박동건, 2013; 이병진 외, 2021; 박이레 외, 2023; Maqbool et al., 2019; Chukwudi & Onuoha, 2021).

또한 정서적 지원은 방어적 침묵에 부정적인 영향을 미친 것으로 나타났다(β=-0.402, p〈0.001). 이는 구성원에게 정서적 지지를 제공할수록 불이익에 대한 두려움이나 회피 심리에 기반한 침묵 경향이 감소함을 보여준다. 이러한 결과는 정서적 지원이 구성원의 심리적 안정감을 제고하고 소통을 유도하는 효과적인 자원으로 작용한다는 것을 시사한다. 반면, 방어적 침묵이 혁신행동에 미치는 직접적인 영향은 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났으며(β= 0.020, p=0.162), 침묵의 감소가 곧바로 혁신행동으로 이어지지는 않음을 의미한다. 이는 방어적 침묵이 혁신을 저해하는 체념적 침묵보다 영향력이 제한적이라는 선행연구의 결과와도 일치한다(윤재원·김민한, 2024). 특히 공공조직의 위계적이고 보수적인 문화 속에서는 외부 위협보다 내부 변화에 대한 기대 포기에서 비롯된 체념이 더 깊은 침묵을 유발할 수 있다. 한편, 방어적 침묵은 위험 회피를 위한 전략적 선택이라는 특성상, 단순한 해소만으로는 즉각적인 혁신행동으로 전환되기 어렵다는 점도 고려되어야 한다. 실제로 방어적 침묵이 혁신행동에 미치는 영향이 유의하지는 않았으나 정(+)의 방향성을 나타냈으며, 이는 일부 상황에서는 침묵이 오히려 신중한 판단과 준비의 과정으로 기능할 수 있음을 시사한다. 이병진 외(2021) 역시 방어적 침묵이 회피가 아닌 조직과 동료를 보호하려는 책임감 있는 반응일 수 있음을 지적한 바 있다. 조직은 방어적 침묵을 무조건 억제의 대상으로 간주하기보다는 구성원의 내면적 동기와 상황적 맥락을 고려해 신중히 관리할 필요가 있음을 유추할 수 있다.

통제변수가 혁신행동에 미치는 영향을 살펴보면 다음과 같다. 먼저 조직의 수단적 지원은 혁신행동에 통계적으로 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다(β=-0.002, p=0.928). 이는 창의적 아이디어 제안이나 조직 내 불합리한 요소의 개선을 위한 구성원의 자발적 혁신행동을 촉진하는 데 있어, 물적 자원 제공보다 심리적 안정감을 조성하는 정서적 지원이 보다 핵심적인 역할을 수행함을 뒷받침하는 결과로 해석된다(Jin & Peng, 2024; Kim & Song, 2024; McLean & Company, 2024). 또한 인구통계학적 특성을 포함한 성별, 연령, 학력, 재직기간이 혁신행동에 통계적으로 유의미한 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 남성일수록(β=0.124, p<0.001), 연령(β=0.073, p<0.001)과 학력(β=0.067, p<0.001) 수준이 높을수록, 재직기간(β=0.033, p<0.001)이 길수록 혁신행동을 더 많이 나타내는 것으로 확인되었다. 이는 공무원의 조직침묵과 적극행정 행동 간의 관계를 분석한 기존 연구에서도 동일한 통제변수들이 유의한 영향을 미쳤다는 점에서 일관된 경향을 보인다(윤재원·김민한, 2024). 한편, 중앙행정기관에 비하여 광역지자체(β=0.012, p=0.578)와 기초자치단체(β=0.004, p=0.874), 그리고 직급(β=0.023, p=0.175)은 혁신행동에 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 도출되었다.

2) 조직침묵의 다중 매개효과 검증

조직침묵의 다중 매개효과를 분석한 경로계수는 다음 <표 6>과 같다. 분석 결과, 구조모형의 총 간접효과는 0.121(p<0.001)로 도출되어, 조직의 정서적 지원과 혁신행동 간의 관계에서 조직침묵이 매개효과를 가진다는 것을 확인하였다. 또한 정서적 지원이 혁신행동에 미치는 직접효과와 간접효과를 포함한 총 효과는 0.575(p<0.001)로 나타나 정서적 지원이 공무원의 혁신행동에 미치는 전반적인 영향력이 통계적으로 유의미함을 확인하였다.

개별 매개 경로계수를 살펴보면 다음과 같다. 먼저 통계적으로 유의한 정서적 지원→체념적 침묵→혁신행동의 간접효과 계수는 0.129(p<0.001)로 나타나 유의미한 매개효과가 분석되었다. 이는 정서적 지원이 체념적 침묵을 감소시키고, 이를 통해 혁신행동을 촉진한다는 것을 보여준다. 이와 반대로 정서적 지원→방어적 침묵→혁신행동의 간접효과 계수는 -0.008(p=0.164)로 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다. 이는 정서적 지원이 방어적 침묵을 줄이는 데는 효과적이지만, 해당 침묵의 감소가 혁신행동으로 이어지지 않는다는 점을 의미한다. 앞서 살펴본 바와 같이 방어적 침묵이 혁신행동에 미치는 직접효과 또한 유의하지 않았다는 점을 고려할 때, 방어적 침묵의 해소는 개인이 비판, 처벌, 불이익 등의 위험 요소가 줄어들었음을 반영할 수 있으나 위험 회피의 감소가 곧바로 능동적 행동으로 전환되지 않는 한계가 있음을 시사한다. 예컨대, 침묵이 줄어든 상황에서도 조직이 폐쇄적이거나 권위적인 문화를 갖고 있거나 동료 간의 신뢰 부족, 낮은 자율성, 열의 저하 등 다양한 구조적·심리적 요인이 동시에 작용할 경우, 구성원의 혁신행동은 억제될 수 있다(고대유, 2021). 이러한 결과는 침묵 해소가 혁신행동의 전제 조건일 수는 있으나, 그것만으로는 충분하지 않음을 보여주며 혁신을 실현하기 위한 실질적 동기부여와 실행 기반이 병행되어야 함을 시사한다.

〈표 6〉 경로분석 결과

경로			coefficient	S.E.	Z	p-value
직접효과	정서적 지원→체념적 침묵		-0.465	0.019	-24.877	0.000***
	정서적 지원→방어적 침묵		-0.402	0.020	-20.612	0.000***
	정서적 지원→혁신행동		0.373	0.022	17.154	0.000***
	체념적 침묵→혁신행동		-0.278	0.015	-18.680	0.000***
	방어적 침묵→혁신행동		0.020	0.014	1.397	0.162
	통제변수	수단적 지원→혁신행동	-0.002	0.017	-0.090	0.928
		기관유형(ref.중앙행정기관)				
		광역지방자치단체→혁신행동	0.014	0.022	0.620	0.536
		기초지방자치단체→혁신행동	0.005	0.023	0.214	0.831
		성별(남성=1)→혁신행동	0.124	0.017	7.355	0.000***
		연령→혁신행동	0.073	0.016	4.466	0.000***
		학력→혁신행동	0.068	0.014	4.988	0.000***
		재직기간→혁신행동	0.033	0.009	3.525	0.000***
		직급→혁신행동	0.024	0.017	1.444	0.149
간접효과	정서적 지원→체념적 침묵→혁신행동		0.129	0.008	15.801	0.000***
	정서적 지원→방어적 침묵→혁신행동		-0.008	0.006	-1.392	0.164
총 간접효과			0.121	0.010	12.011	0.000***
총 효과			0.575	0.059	9.798	0.000***

***p<.001

V. 결론 및 정책적 시사점

본 연구는 조직지원인식, 특히 정서적 지원이 조직침묵과 혁신행동에 미치는 영향을 실증적으로 분석함으로써 조직 내 심리적 환경이 구성원의 행동에 어떤 방식으로 작동하는지를 규명하였다. 분석 결과, 정서적 지원은 직접적으로 혁신행동을 촉진할 뿐만 아니라, 체념적 침묵과 방어적 침묵 모두를 유의하게 감소시키는 효과를 보였다. 이 가운데 체념적 침묵은 혁신행동에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 해당 경로의 매개효과도 통계적으로 유의미하게 검증되었다. 이는 조직이 구성원에게 심리적 안전감과 지지를 제공할 경우, 구성원은 조직에 무력감을 느끼기보다는 자발적이고 창의적인 행동을 취할 가능성이 높아짐을 의미한다. 한편, 방어적 침묵의 경우 정서적 지원에 의해 유의하게 감소하였으나, 해당 침묵이 혁신행동에 미치는 직접적인 영향은 통계적으로 유의하지 않았다.

이와 같은 분석 결과를 바탕으로 본 연구는 공무원의 혁신행동을 촉진하기 위한 정책적 시사점을 다음과 같이 제시하고자 한다. 첫째, 조직 차원에서 정서적 지원을 강화하여 구성원의 침묵을 완화할 필요가 있다. 분석 결과, 정서적 지원은 체념적 침묵과 방어적 침묵 모두에 부정적인 영향

을 미치며, 특히 체념적 침묵을 경감시켜 결과적으로 혁신행동을 증진하는 간접효과를 보였다. 이는 조직 내 정서적 지지와 공감, 격려 수준이 높을수록 구성원들이 의견을 숨기지 않고 개진할 가능성이 커진다는 점을 시사한다. 정서적 지원이 높은 조직은 구성원에게 심리적 안전감을 제공함으로써 자유로운 의사소통을 촉진하고, 문제점이나 개선 아이디어를 적시에 공유하여 혁신행동의 기반을 마련할 수 있다. 이에 따라 조직 차원의 정서적 지원을 제도화할 필요가 있다. 예를 들어, 캐나다는 고위공무원 역량평가에 포용적 리더십과 심리적 안전감 조성 항목을 포함하고 있으며, 핀란드는 부처 간 협력 프로젝트에 수평적 의사소통 훈련을 도입해 구성원의 발언 장벽을 낮추었다. 이러한 사례는 제도적 장치와 리더십 훈련을 통해 구성원이 안심하고 의견을 제시할 수 있는 환경을 마련하는 것이 중요함을 보여준다(OECD, 2020).

둘째, 체념적 침묵을 해소하기 위해서는 구성원이 제기한 의견이 실제 조직 변화로 이어진다는 경험을 지속적으로 제공하는 체계적 피드백 구조가 필요하다. 체념적 침묵은 구성원이 "말해 봐야 소용없다"는 무력감에 빠져 의견 개진을 포기하는 상태로, 본 연구에서도 혁신행동을 저해하는 주요 요인으로 확인되었다. 캐나다의 한 조직관리 솔루션 기업 사례에서는 의견 수렴, 검토, 피드백 제공, 실행 여부 공유까지의 전 과정을 명확히 규정하고, 구성원이 자신의 제안이 어떻게 처리되는지 인지할 수 있도록 하는 피드백 루프(feedback loop) 운영이 효과적인 것으로 나타났다(ContactMonkey, 2023). 또한, 글로벌 인사관리 플랫폼 사례에서는 피드백 시스템을 단순한 의견 수렴 절차가 아닌 구성원 참여와 조직 의사결정의 투명성을 제고하는 장치로 활용하며, 이를 위해 상시 제안 채널과 투명한 처리 절차를 병행한다(Trisca, 2025). 미국의 조직성과 관리 전문기관 보고서에서는 지속적 피드백(continuous feedback) 체계가 관리자의 리더십 신뢰도, 구성원 몰입도, 생산성과 유지율까지 향상시키는 것으로 나타났으며, 특히 제안에 대한 신속한 검토와 결과 공유의 중요성을 강조하고 있다(Gouldsberry, 2022). 이러한 사례들은 제안에 대한 신속하고 구체적인 회신 절차를 마련하고, 실행 여부와 사유를 전 직원이 접근 가능한 채널을 통해 공유하는 제도적 기반이 필요함을 시사한다. 아울러 참여적 의사결정 절차를 확대하여 구성원의 의견이 정책 형성과정에 실제로 반영될 수 있도록 하고, 제안 활동이 공정하게 평가·보상받는 체계를 운영하는 것이 중요함을 보여준다.

셋째, 방어적 침묵을 유발하는 두려움을 완화하고 심리적 안전감을 높이는 조직문화 조성이 요구된다. 방어적 침묵은 불이익에 대한 우려로 인해 구성원이 의견 개진을 자제하는 행위로, 본 연구에서는 정서적 지원을 통해 유의하게 감소하는 것으로 나타났으나 혁신행동에 미치는 영향은 통계적으로 유의하지 않았다. 그럼에도 불구하고 회귀계수가 정(+)의 방향으로 나타난 점은 주목할 만하다. 이는 방어적 침묵이 반드시 혁신행동을 저해하는 것이 아니며, 경우에 따라 오히려 잠재적 혁신 가능성을 내포할 수 있음을 의미한다. 실제로 선행연구에서는 체념적 침묵과 달리 방어적 침묵이 창의성과 혁신행동에 긍정적 영향을 미친다는 분석 결과가 제시된 바 있다(이병진 외, 2019). 이는 일부 구성원들이 침묵을 선택하더라도 내부적으로는 변화에 대한 아이디어를 보유하고 있으며, 적절한 환경이 제공될 경우 이를 적극적으로 변화에 대응할 가능성이 있음을 보여준다. 예컨대, Google은 심리적 안전이 팀 성과와 혁신의 가장 중요한 요인 중 하나임을 밝혔으며, 이는 효과적인 팀을 구성하는 5대 요소에 해당한다.[1] 한편, Deloitte는 리더십 교육과정에서 공감

적 리더십과 피드백 수용을 핵심으로 하여 구성원이 불이익 우려 없이 의견을 개진할 수 있는 환경을 조성하고 있다(Weiss, 2024). 또한, 한 금융권 조직은 경영진 주도의 훈련·워크숍·코칭을 통해 직원들이 자유롭게 실수를 공유하고 의견을 제시할 수 있도록 지원함으로써 창의성과 조직 충성도를 동시에 향상시킨 사례가 있다(NSC, 2024). 이러한 환경은 구성원의 혁신 잠재력을 자극하는 중요한 토대가 되며, 실패나 비판에 대한 두려움을 줄이는 포용적 분위기는 의견 표현의 활성화를 유도한다(Jin & Peng, 2024). 상급자는 직원들의 의견 제기를 존중하고, 비판적 견해도 열린 태도로 수용함으로써 구성원이 안심하고 의견을 제시할 수 있는 분위기를 조성하는 것이 중요함을 보여준다.

결론적으로, 구성원의 혁신행동을 촉진하기 위해서는 정서적 지원의 강화와 심리적 안전을 기반으로 한 조직문화 조성이 병행되어야 함을 본 연구는 시사한다. 정서적 지원은 구성원의 심리적 안전과 신뢰를 높여 침묵을 완화하고 행동 동기를 제공하며, 심리적 안전 기반 문화는 이러한 변화를 지속 가능한 혁신행동으로 전환하는 토대를 마련한다. 국내에서도 고위·중간관리자 성과평가에 포용적 리더십과 소통 역량을 강화할 수 있는 방안을 검토하고, 심리적 안전감 교육과 토론 활성화 프로그램을 정례화하는 제도 설계가 요구된다. 이를 위해 각 기관은 의견 수렴과 피드백 절차가 체계화된 국내외 다양한 사례를 참고하여, 조직 특성에 맞는 맞춤형 방안을 도입할 수 있다. 이러한 접근은 체념적·방어적 침묵을 완화하고, 잠재된 아이디어를 조직의 혁신행동으로 전환하는 데 기여할 것이다.

그럼에도 불구하고 본 연구는 다음과 같은 한계를 지닌다. 첫째, 본 연구는 중앙정부와 지방정부를 구분하지 않고 전체 공무원을 하나의 집단으로 분석하였다. 그러나 두 집단은 조직문화, 권한 구조, 정책 실행의 자율성 등에서 차이가 존재할 수 있으며, 이는 정서적 지원이나 침묵, 혁신행동 간 관계에 영향을 미칠 수 있다. 향후 연구에서는 중앙과 지방을 구분하여 조직 유형에 따른 차이를 비교할 필요가 있다.

둘째, 본 연구는 정서적 지원, 조직침묵, 혁신행동 간의 직접 및 간접 관계에 초점을 맞추었으며, 변수 간 상호작용 효과를 충분히 반영하지 못한 한계가 있다. 특히 방어적 침묵의 경우, 심리적 안전감, 의사소통 구조, 리더십 유형 등 다른 변수들과의 상호작용에 따라 그 효과가 달라질 수 있음에도 불구하고, 이러한 맥락적 조건을 고려하지 못했다. 향후 연구에서는 조절효과 분석을 통해 이러한 상호작용의 구조를 세부적으로 확인할 필요가 있다.

셋째, 분석 대상인 공무원을 직급별(간부급과 비간부급)로 구분하지 않고 통합적으로 분석하였다. 그러나 직급에 따라 권한, 역할 기대, 조직 내 발언 기회 등에 차이가 있으며, 이는 침묵 발생의 원인과 혁신행동의 양상에도 영향을 미칠 수 있다. 또한 침묵에 영향을 미치는 선행요인을 보다 세부적으로 살펴볼 필요가 있다. 후속 연구에서는 간부급 직원과 비간부급 직원의 차이를 반영한 비교 분석이나 조절효과 분석을 통해 보완하여 진행할 필요가 있다.

1) Google re:Work. Understand team effectiveness. https://rework.withgoogle.com/en/guides/understanding-team-effectiveness(검색일: 2025. 8. 10).

참고문헌

강제상·고대유. (2014a). 공공조직의 문화가 조직침묵에 미치는 영향: 해양경찰조직을 중심으로. 「한국행정학보」, 48(2): 1-25.

강제상·고대유. (2014b). 한국적 조직침묵(organizational silence)의 개념과 측정도구 검증. 「한국인사행정학회보」, 13(1): 141-159.

고대유. (2014). 조직문화 인식이 조직침묵에 미치는 영향. 경희대학교 박사학위논문, 서울.

고대유. (2017). 한국의 조직침묵 연구에 관한 메타분석. 「한국행정연구」, 26(1): 95-132.

고대유·강제상. (2017). 한국의 행정문화를 적용한 침묵현상의 개념화와 측정도구 개발: 순응적 침묵을 중심으로. 「한국행정학보」, 51(4): 29-55.

국립국어원 표준국어대사전. https://stdict.korean.go.kr/main/main.do

권용섭·임재강. (2015). 지방자치단체 공무원의 진성 리더십이 조직시민행동과 조직침묵에 미치는 영향: 조직지원인식의 매개효과. 「지방행정연구」, 29(2): 327-352.

김동환·양인덕. (2009). 개인혁신행동의 선행요인으로서 조직공정성과 조직지원인식의 역할에 관한 연구. 「조직과 인사관리연구」, 33(2): 49-75.

김형진·심덕섭. (2023). 조직후원인식이 심리적 안전감과 혁신행동에 미치는 영향: 일반화된 자기효능감의 부의 조절된 매개효과. 「대한경영학회지」, 36(6): 999-1023.

김효선·조윤직. (2020). 경찰조직 내 조직침묵의 결정요인: 직급의 조절효과를 중심으로. 「한국행정학보」, 54(2): 151-181.

대한민국헌법 제7조.

매일경제. (2026. 6. 10.) “말 안하길래 잘 참는 줄 알았다”…정부, 공무원 자살 급증에 트라우마 위험도 분석. https://www.mk.co.kr/news/economy/11338687

박이레·박채린·Khaltar Odkhuu. (2023). 공공조직의 소통문화가 업무성과에 미치는 영향: 혁신행동의 매개효과. 「지방정부연구」, 26(4): 261-288.

박이레·이혁규·김태형. (2022). 공공조직 내에서의 조직정치가 정부성과에 미치는 영향: 조직침묵의 매개효과를 중심으로. 「한국조직학회보」, 18(4): 37-70.

박천오. (2015). 한국공무원의 침묵 사유와 침묵 이슈에 관한 인식. 「한국인사행정학회보」, 14(4): 25-50.

법제처 국가법령정보센터. https://www.law.go.kr/

사숙수·정수진. (2018). 조직침묵이 조직성과에 미치는 영향: 심리적 계약의 매개효과를 중심으로: 심리적 계약의 매개효과를 중심으로. 「산업경제연구」, 31(2): 445-473.

윤재원·김민한. (2024). 조직침묵이 공무원의 적극행정에 미치는 영향; 조직문화의 조절효과를 중심으로. 「국정관리연구」, 19(3): 29-63.

이문선·강영순. (2003). 창의성과 혁신행동의 관계와 집단특성의 조절효과. 「조직과 인사관리연구」, 27(1): 251-271.

이병진·장은혜·이광희. (2021). 구성원들의 침묵이 창의성과 혁신행동에 미치는 영향에 관한 연구: 회복탄력성의 조절효과를 중심으로. 「Journal of Digital Convergence」, 19(6): 185-198.

인사혁신처 보도자료. (2024. 8. 26.). 과로·직무 스트레스로 인한 공무원 사망률, 절반으로 줄인다:「범정부 공무원 재해예방 종합계획('24.~'27)」발표.

인사혁신처. (2025). 위험성 평가를 기반으로 한「공직 심리재해 진단 및 개선 표준가이드」. https://www.mpm.go.kr/mpm/comm/pblcateList/?boardId=bbs_0000000000000036&mode=view&cntId=916&category=&pageIdx=5.

임혜빈·주혜린. (2022). 성과평가의 공정성 인식이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향: MZ 세대의 조절효과를 중심으로.「지방정부연구」, 26(2): 379-403.

정현선·박동건. (2013). 종업원 침묵의 전염: 방어적 및 체념적 침묵을 중심으로.「한국심리학회지: 산업 및 조직」, 26(1): 73-101.

제갈란·김학수. (2017). 지원적 조직환경과 혁신행동 간의 관계에서 정서적 몰입의 매개효과 연구-조직지원인식과 상사지원인식의 상호작용효과.「인적자원관리연구」, 24(4): 1-32.

조아름·유태용. (2014). 종업원 침묵행동과 상사지원인식, 절차공정성인식의 관계에서 침묵동기의 매개효과.「한국심리학회지: 산업 및 조직」, 27(2): 291-315.

중앙일보 보도자료. (2024. 10. 22.) 안정적 직장?…저연차 공무원 10명 중 7명 "퇴사 고민" 이유가. https://www.joongang.co.kr/article/25285982.

진윤희. (2016). 조직문화인식이 혁신행동에 미치는 영향-조직지원인식의 매개효과.「정책개발연구」, 16(2): 93-119.

최용준·하순복. (2024). 상사의 지원과 종업원 침묵: 조직 공정성의 매개효과.「비즈니스융복합연구」, 9(3): 165-172.

한겨레. (2025. 4. 24) 공무원들이 생각하는 '행정 비효율' 1위는?. https://www.hani.co.kr/arti/area/area_general/1194116.html

한명성·나태준. (2023). 한국 공무원의 조직침묵에 관한 연구: 압력, 눈치, 열의, 스트레스의 역학.「현대사회와 행정」, 33(3): 173-208.

현선해·최세경·서문교. (2021).「미래조직을 위한 조직설계의 이해」, 서울: 한빛아카데미.

Akçin, K., Erat, S., Alniaçik, Ü., & Çiftçioğlu, A. B. (2017). Effect of perceived organizational support on organizational silence and task performance: A study on academicians. *Journal of Global Strategic Management*, 11(1): 35-43.

Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 10(1): 123-167.

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.

Argyris, C., & Schön, D. A. (1997). Organizational learning: A theory of action perspective. *Reis*, 77/78: 345-348.

Armeli, S., Eisenberger, R., Fasolo, P., & Lynch, P. (1998). Perceived organizational support and police performance: the moderating influence of socioemotional needs. J*ournal of Applied Psychology*, 83(2): 288-297.

Aruoren, E. E., & Isiaka, G. A. (2023). Mediating effect of perceived organizational support on the relationship between organizational silence and organizational commitment. *European Journal of Business and Management*, 15(4): 24-34.

Cho, Y. J., & Perry, J. L. (2012). Intrinsic motivation and employee attitudes: Role of managerial trustworthiness, goal directedness, and extrinsic reward expectancy. *Review of Public Personnel Administration*, 32(4): 382-406.

Chukwudi, D. G., & Onuoha, B. C. (2021). The impact of defensive silence on collaboration and creativity of work teams. *Research Journal of Management Practice*. 1(5): 67-79.

ContactMonkey. (2024, September 23). *How to implement effective employee feedback loops and why?* https://www.contactmonkey.com/blog/employee-feedback-loops

Cowart, L. (2014). Why employee morale matters-especially now. *Public Manager*, 43(1):44.

Detert, J. R., & Burris, E. R. (2007). Leadership behavior and employee voice: Is the door really open?. *Academy of Management Journal*, 50(4): 869-884.

Edmondson, A. C. (2003). Speaking up in the operating room: How team leaders promote learning in interdisciplinary action teams. *Journal of Management Studies*, 40(6): 1419-1452.

Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P., & Rhoades, L. (2001), Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86: 42-51.

Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S., & Lynch, P.(1997), Perceived organizational support, discretionary treatment, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 82: 812-820.

Eisenberger, R., Fasolo, P., & Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75(1): 51-59.

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3): 500-507.

Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1): 39-50.

Google re:Work. https://rework.withgoogle.com/en

Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 161-178.

Gouldsberry, M. (2022, October 28). *A practical guide to continuous feedback at work.* Betterworks. https://www.betterworks.com/magazine/continuous-feedback/

Guzzo, R. A., Noonan, K. A., and Elron, E. (1994), Expatriate managers and the psychological construct. *Journal of Applied Psychology*, 79(4): 617-626.

Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1998). *Multivariate Data Analy*sis *(5th ed.)*. Pearson Prentice Hall.

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis (7th ed.)*. Pearson Prentice Hall.

Huynh Thi Thu, S., Pham, M., & Luc, H. N. (2025). Leveraging digital human resource management to optimize organizational performance in Vietnam. *Humanities and Social Sciences Communications*, 12(1): 1-12.

Jin, H., & Peng, Y. (2024). The impact of team psychological safety on employee innovative performance a study with communication behavior as a mediator variable. *PloS ONE*, 19(10): 1-11.

Kenny, D. A., Kaniskan, B., & McCoach, D. B. (2015). The Performance of RMSEA in Models with Small Degrees of Freedom. *Sociological Methods & Research*. 44(3): 486-507.

Kim, H. S., & Song, J. H. (2024). Impacts of workplace spirituality on innovative work behaviour: moderated-mediating effect of organizational silence and intra-organizational networks. *Human Resource Development International*, 27(2): 257-280.

King, N. (1990). *Innovation at Work: The Research Literature.* In M.A. West & J.L. Farr(Eds.), Innovation and Creativity at Work: 15-59. New York, Wiley.

Kline, R. B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling*. New York, NY: The Guilford Press.

Lai, V. S., & Li, H. (2005). Technology acceptance model for internet banking: an invariance analysis. *Information & Management*, 42(2): 373-386.

Lee, R., Lee, J. H., & Garrett, T. C. (2019). Synergy effects of innovation on firm performance. *Journal of Business Research,* 99: 507-515.

Lowman, R. P. (1997). Building employee morale and loyalty when resources are scarce and work rules are rigid. *The Psychologist-Manager Journal*, 1(1): 34-40.

Maqbool, S., Černe, M., & Bortoluzzi, G. (2019). Micro-foundations of innovation: Employee silence, perceived time pressure, flow and innovative work behaviour. *European Journal of Innovation Management*, 22(1): 125-145.

May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(1): 11-37.

McLean & Company. (2024). *Demystifying Emotions in the Workplace.* https://hr.mcleanco.com/research/ss/demystifying-emotions-in-the-workplace.

McMillan, R. C. (1997). *Customer satisfaction and organizational support for service providers.* University of Florida.

Milliken, F. J., Morrison, E. W., & Hewlin, P. F. (2003). An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why. *Journal of Management Studies*, 40(6): 1453-1476.

Morrison, E. W. (2011). Employee voice behavior: Integration and directions for future

research. *Academy of Management Annals*, 5(1): 373-412.

Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*, 25(4): 706-725.

National Safety Council. (2024). *Case Study: Implementing Psychological Safety Interventions at a Corporate Lending Firm.* National Safety Council.

Noelle-Neumann, E. (1974). The spiral of silence a theory of public opinion. *Journal of Communication*, 24(2): 43-51.

OECD. (2020). *Leadership for a high performing civil service: Towards senior civil service systems in OECD countries* (OECD Working Papers on Public Governance, No. 40). Paris: OECD. https://doi.org/10.1787/ed8235c8-en

Ölçer, F., & Coşkun, Ö. F. (2024). The mediating role of organizational silence in the relationship between organizational justice and organizational creativity. *Society and Business Review*, 19(1): 23-46.

Pierce, J. L., & Delbecq, A. L. (1977). Organization structure, individual attitudes and innovation. *Academy of Management Review*, 2(1): 27-37.

Pinder, C. C., & Harlos, K. P. (2001). Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 331-369.

Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4): 698-714.

Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: the contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(5): 825-836.

Rieger V, Klarmann M (2022) The effect of cooperative team culture on innovation. J. Bus. *Res.* 144: 1256–1271

Rogelberg, S. G., Allen, J. A., Shanock, L., Scott, C., & Shuffler, M. (2010). Employee satisfaction with meetings: A contemporary facet of job satisfaction. *Human Resource Management*, 49(2): 149-172.

Rosen, B. (1986). Crises in the US civil service. *Public Administration Review*, 207-214.

Ruel, H. (2021). Guest editorial-The future of e-HRM and artificial intelligence in the hospitality and tourism industry. *Journal of Tourism Futures*, 7(1): 2-4.

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.

Su, T., & Wang, X. (2024). The impact of leadership on employees' innovation behavior: evidence from China's energy listed companies. *Humanities and Social Sciences Communications*, 11(1): 1-8.

Trisca, L. (2025, January 31). *How to build robust employee feedback systems in your company*. Deel. https://www.deel.com/blog/employee-feedback-system/

Vakola, M., & Bouradas, D. (2005). Antecedents and consequences of organisational silence: an empirical investigation. *Employee Relations*, 27(5): 441-458.

Van de Ven, A. H. (1986). Central problems in the management of innovation. *Management Science*, 32(5): 590-607.

Van Dyne, L., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6): 1359-1392.

Wang, Y. D., & Hsieh, H. H. (2013). Organizational ethical climate, perceived organizational support, and employee silence: A cross-level investigation. *Human Relations*, 66(6): 783-802.

Weiss, K. (2024, November). *Why Deloitte has prioritised psychological safety training.* CfL Blog. https://www.cfl.dk/en/blog/deloitte-psychological-safety

West, M. A. & Farr, J. L. (1989). Innovation at Work: Psychological Perspectives. *Social Behavior*, 4: 15-30.

Williams, L. J., Vandenberg, R. J., & Edwards, J. R. (2009). 12 structural equation modeling in management research: A guide for improved analysis. *Academy of Management Annals*, 3(1): 543-604.

Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *Academy of Management Review*, 18(2): 293-321.

Xi, Y., Zhou, L., & Wang, H. (2025). Ambidextrous leadership and innovation: a process perspective and an experimental approach. *Humanities and Social Sciences Communications*, 12(1): 1-11.

남상지(南相智): 부산대학교 행정학과에서 석사학위를 취득하고, 현재 연세대학교 행정학과 박사과정에 재학 중이다. 주요 관심 분야는 디지털 정부, 과학기술정책, 공공관리 등이다.(sangji1204@gmail.com)

오승현(吳承賢): 연세대학교 행정학과에서 석사학위를 취득하고, 현재 연세대학교 행정학과 박사과정에 재학 중이다. 주요 관심 분야는 공공관리, 치안정책, 재난관리 등이다.(shoh0205@naver.com)

〈논문접수일: 2025. 7. 11 / 심사개시일: 2025. 7. 13 / 심사완료일: 2025. 7. 31〉

Abstract

Socioemotional Support's Influence on Innovative Work Behavior: Mediating Role of Organizational Silence

Nam, Sangji
Oh, Seunghyun

In an increasingly uncertain and complex public administrative environment, innovative work behavior among public officials is becoming essential for enhancing organizational flexibility and ensuring sustainable development. However, rigid organizational cultures and excessive workloads often suppress employees' voices, entrenching organizational silence and hindering innovation. While prior studies have examined perceived organizational support, innovative work behavior, and organizational silence separately, few have empirically investigated how socioemotional support influences innovative work behavior through the mediating role of organizational silence. Using data from the Korean Institute of Public Administration's 2024 Public Service Life Survey and employing structural equation modeling (SEM), this study finds that socioemotional support significantly reduces organizational silence, and such reductions in silence, in turn, foster innovative work behavior. Socioemotional support also has a direct positive effect on innovative work behavior. These findings suggest that strengthening socioemotional support grounded in respect and trust can help public organizations cultivate psychological safety, reduce silence, and encourage innovative behavior among their members.

Key Words: perceived organizational support (pos), socioemotional support, organizational silence, innovative work behavior, public service life survey