

# 공조직에서 조직 공정성이 구성원의 혁신행동에 미치는 영향: 분배공정성과 절차공정성을 중심으로\*

이용규\*\*, 정석환\*\*\*

---

본 연구는 조직공정성이 공무원의 직무관여와 혁신행동에 미치는 영향을 규명하고자 경험적 연구를 실시하였다. 분석결과는 첫째, 분배공정성은 직무관여에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 둘째, 절차공정성은 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 셋째, 분배공정성과 절차공정성은 혁신행동에 직접적인 영향은 없는 것으로 나타났다. 넷째, 분배공정성과 절차공정성과 혁신행동 간의 직무관여의 매개효과를 분석한 결과 분배공정성은 직무관여를 통해 혁신행동을 유발하는 것으로 나타났다. 이러한 연구결과는 공조직의 혁신과정에서의 조직구성원의 조직공정성과 혁신행동을 설명하는데 있어 이론적 기여를 할 것으로 보인다.

주제어: 분배공정성, 절차공정성, 직무관여, 혁신행동

---

## I. 서론

공무원은 그들이 정부에서 일한다는 그 자체에 커다란 의미를 부여하고 있으며, 나아가 이러한 면이 그들의 삶을 보다 풍요롭게 해주고 있다. 다른 한편, 근로에 대한 적절한 보상을 기대하면서 공무원도 업무를 수행하는 것도 틀림이 없다. 그러므로 공무원도 민간기업의 종사자와는 다소 차이가 있을 수 있지만, 물질적

---

\* 본 연구는 2007년도 중앙대학교 학술연구비 지원에 의한 것임.

\*\* Florida International University에서 행정학 박사학위를 취득하고 현재 중앙대학교 행정학과 교수로 재직중이다(james@cau.ac.kr).

\*\*\* 중앙대학교 행정학과 박사과정에 재학중이다(tpofk@naver.com).

유인이 조직 참여의 핵심적인 동인이라는 점은 부인할 수 없을 것이다.

정부가 개별 공무원의 업무수행에 대한 보상 결정시에 가장 중요하게 고려하여야 하는 점은 공정성이다. 공정성이란 용어는 매우 추상적이어서 쉽게 정의하기 어려우나, 공공부문에서는 크게 두 개의 차원으로 나누어 살펴 볼 수 있을 것이다. 즉, 사회적 차원에서 개별 공무원의 사회 기여에 대한 보상과정과 결과에 내재된 공정성과 조직차원에서 개별 조직에게 주어진 자원의 분배에 있어서의 과정과 결과에 내재된 공정성으로 나누어 볼 수 있을 것이다. 보다 상술하면, 사회적 차원에서의 공정성은 공공부문에게 주어지는 재화의 절대량 결정시에 활용되는 기준이라고 할 수 있을 것이며, 조직 차원에서의 공정성이란 특정 공조직에게 할당된 자원을 개별 공무원에게 다시 분배하는 과정에 활용되는 준거 틀을 의미한다.

본 연구에서의 조직공정성은 조직차원의 인사관리에 있어서 의사결정 준거 틀을 의미하며, 특히 특정 조직에서 개별 공무원에게 성과급 분배 시에 활용되고 있는 규범과 운용상의 자율권을 포함한다. 조직공정성은 조직전반에 영향을 미치며, 특히 조직유효성<sup>1)</sup>과 관련이 있는 것으로 나타났다(Lynd & Tyler, 1988; 박경효, 1999; Hauenstein et al., 2001; 서영준·고종옥, 2004). 아울러 최근의 국내외 연구결과들은 문화나 조직유형의 차이에 따라 조직 공정성이 조직유효성에 미치는 중요성이 달라진다는 것을 보여주고 있다(윤정구·임준철, 1998; Field et al., 2000; Giacobbe-Miller et al., 1998; Murphy-Berman, 2002).

공조직에서 분배공정성이 차지하는 비중은 민간기업과 비교하여 상대적으로 적을 것으로 예견된다. 왜냐하면 민간기업은 90년대 후반에 경험하였던 경제적 위기 이후, 적극적으로 성과제도를 도입하였으나, 공조직에서는 아직도 경제적 보상이 대체로 연공서열에 기초한 규정에 의해 결정되며 개별 공무원간의 차이도 매우 적기 때문이다. 그러나 최근 우리나라 정부는 성과주의를 도입하고 있어 동일호봉-동일직급간 봉급의 차이가 나타나고 있다. 예를 들면, 과거의 연공서열제도에서 벗어나 능력주의를 바탕으로 한 성과급 제도를 상여금에 한정적이기는 하지만 도입하였고, 성과급의 규모를 점진적으로 확대하려고 하고 있다.<sup>2)</sup>

1) 조직의 유효성이란 조직의 목적달성 정도를 의미하고, 통상적으로 조직효과성과 혼용되어 사용되고 있으며, 조직몰입과 직무만족으로 측정되기도 한다.

2) 정부혁신지방분권위원회(2005)가 발간한 「참여정부의 인사개혁」에 따르면, 전체 보수에서 성과급이 차지하는 비중이 점진적으로 증가하게 되어, 2006년도 현재에는 비중이 2.0%에 불과

정부의 성과주의나 실적주의 도입에 대하여 공무원은 이원화된 반응을 보이고 있다. 즉, 본인에게 정신적 스트레스를 주지 않는 것에는 긍정적 태도를 보이나, 정신적 스트레스를 주는 것에는 부정적 태도를 보이고 있다. 예를 들면, 공무원은 채용방식에 있어서 실적주의를 유지하는 것에는 긍정적인 평가를 보이고 있다.<sup>3)</sup> 반면에 성과주의를 근무평정제도, 포상, 승진, 보직관리에 도입·적용하는 것에는 운영상의 문제점으로 인하여 부정적인 견해를 보이고 있다.<sup>4)</sup>

다른 한편 정부가 추진하고 있는 개혁이 성공하기 위해서는 공무원의 혁신적 행동이 매우 중요하다. 정부의 개혁은 조직의 유효성을 제고시키기 위하여 업무 처리과정과 조직문화를 변화시키는 것을 목적으로 하고 있다. 공무원의 혁신적 행동은 이러한 변화를 긍정적으로 수요하려는 의지라고 할 수 있다. 따라서 공무원의 혁신적 행동이란 직무만족, 조직몰입의 토대 위에 형성되는 상위적 개념이라고 할 수 있다. 그러므로 직무에 만족하지 못하거나, 조직에 몰입하지 못하는 공무원에게는 혁신적 행동을 기대할 수 없다.

이러한 맥락에서 공무원의 혁신적 행동의 여부는 조직이 본인들의 노력에 대하여 공정하게 보상해 줄 것이라는 점을 전제로 하고 있음을 알 수 있다. 즉, 공조직의 공정성은 직무관여와 같은 조직 유효성 변수에 영향을 미칠 것이고, 나아가 조직 유효성은 혁신행동을 촉진시킬 것이라고 추정할 수 있다. 특히, 최근 우리 정부가 도입하고 있는 성과제도는 이러한 변수들 간의 상호작용을 가속화시킬 것이라고 판단된다. 그러므로 본 연구에서는 공무원의 혁신적 행동에 대한 영향요인으로 조직공정성과 직무몰입 요인을 상정하여 세 변수 간의 인과관계를 규명해 보고자 한다. 아울러, 이러한 변수들간에 대한 연구는 공조직의 효과성 증진을 위한 새로운 인사관리의 정립에도 다소 기여할 수 있을 것이라고 보인다.

하지만, 년차별로 증가하여 2010년에는 6.0%에 달할 것으로 계획되어 있다.

- 3) 공무원이 실적주의 채용방식을 선호하는 이유는 공개경쟁을 통하여 선발된 점에 대하여 상당한 자부심을 가지고 있고, 이미 채용된 본인은 이 과정을 다시 거칠 필요가 없기 때문이다.
- 4) 성과주의 도입에 대한 공무원 수용태도에 대한 최근 연구결과는 거의 없으나, 2001년도에 실시된 조직공정성에 관한 조사는 공무원의 상당수가 근무평정제도나 승진에 있어서 공정성의 문제가 있다고 대답하였으며(황성원·함종석, 2001 : 51-52), 2004년도에 실시된 다소 개선되었지만 여전히 상당수의 공무원이 조직공정성에 대하여 부정적 견해를 보이고 있었다(황인수 외, 2004 : 33). 따라서, 상기 연구에서 응답자가 의미하는 공정성이란 제도 그 자체가 아니라 제도 운영상의 문제점을 적시한 것으로 보아야 할 것이다.

## II. 조직공정성, 공무원의 혁신행동과 정부혁신 간의 연관성

정부는 우수한 인적자원을 유인하고, 기존의 조직구성원들이 높은 성과를 내도록 동기를 유발시키며, 장기간에 걸쳐 조직구성원들의 성과를 유지하기 위해 다양한 형태의 보상을 제공한다.<sup>5)</sup> 조직공정성은 보상제공시에 가장 중요하게 고려하여야 하는 요인이나, 여러 가지 요소를 포괄하는 복합적인 개념이고 주관적인 가치판단과 밀접한 관계를 맺고 있어 계량화하기 어려운 개념이다.<sup>6)</sup> 그러나 일반적으로 조직공정성 이론은 의사결정의 결과에 대한 개념으로써의 분배공정성(distributive justice)과 그러한 의사결정의 과정의 이행이 어떠한 방법으로 진행되었는가에 대한 과정을 중시하는 절차공정성(procedural justice)으로 크게 2가지의 정도로 구분하여 분석하고 있다(Saunders & Thornhill, 2003 : 361).

공조직은 민간부문에 비해 조직공정성을 확보하는 데에는 상당한 어려움이 존재한다. 공조직 관리자들은 지역사회와 국민에 대한 봉사와 기여란 목표의식은 명확히 가지고 있지만, 공조직의 목표에 내재되어 있는 추상성과 평가기준의 모호성으로 인하여 의사결정에 있어 관망적 자세를 취하는 경향이 높다. 반면, 기업 관리자들은 투자 대비 산출의 극대화라든지, 조직성장 등의 명백한 목표체계를 가지고 관리를 할 수 있고, 이에 성과측정도 금전적으로 계산 가능하다. 따라서 기업 관리자는 비교적 많은 유연성과 합리성을 가지고 조직을 관리할 수 있다. 그러므로 공조직은 조직구성원의 성과측정을 통한 능력주의의 도입에 있어 한계점이 분명히 존재한다.<sup>7)</sup>

다른 한편 공조직에서 조직공정성이 확보되었다는 것은 조직과 구성원들 간에

5) 민간부문에서도 조직구성원들의 업무성과를 제고시키기 위한 성과주의 도입이 조직의 효과성에 긍정적으로 영향을 미치는가에 대하여는 논란이 있다(한주희, 2002 : 143-144). 다른 한편, 한국행정연구원이 실시한 조사에서는 공무원이 무사안일하게 되는 원인으로 '열심히 일을 해도 적절한 보상이 뒤따르지 않기 때문'이라는 견해가 전체 33.8%로 가장 높게 나타났다(황성원·함종석, 2001 : 41-42).

6) 공정성 혹은 공평성이란 평등성(equity), 정당한 권리(rights), 공정성(fairness)와 받을 만한 자격(deserts)를 포괄하는 개념이라고 보아야 할 것이다. 이러한 유형의 논의는 후생경제학에서 주로 논의되어 왔다(이준구: 78).

7) 일부 학자는 공조직의 성과에 대한 정확한 이해와 측정이 최근 진행되고 있는 기업자적 혁신의 성공요인이라고 지적한다(조경호, 1999 : 41-45).

조직이 추구하는 가치가 공유되었다는 것으로 이해될 수 있다. 빠르게 변화하는 행정환경 속에서 공유된 조직의 가치는 조직의 제반활동이나 기능들에 대한 방향성을 부여하고 조직구성원들의 행동을 조절하는 통제 메커니즘으로 작용될 수 있다. 특히, 조직과 구성원간의 공유된 가치관은 구성원들의 긍정적인 직무태도를 이끌어 내며, 나아가 개인적 보상을 최대화하기 위한 혁신적 행동도 유발시킬 수 있을 것이다(송진섭·유태용, 2005 : 361-362).

최근 정부는 역할과 기능을 재정립하고, 이를 실현하고자 고강도의 혁신을 추진하고 있다.<sup>8)</sup> 정부 혁신이 성공하기 위해서는 공무원 개인차원에서의 혁신적 행동이 수반되어야 한다. 왜냐하면, 정부혁신의 성공 여부는 제도(system)와 문화(culture)의 변화에만 달려 있는 것이 아니라 이러한 변화를 창의적으로 수용하려는 공무원 개인적 수준에서의 노력에도 의존하고 있기 때문이다.<sup>9)</sup> 이러한 관점에서 정부 공정성은 공무원 개인 차원에서의 혁신적 행동을 이끌어 내는 중요한 요인이며, 나아가 정부차원에서의 제도 혁신을 성공으로 이끄는 핵심요인이라고 할 수 있다.

혁신의 성공여부는 정부에게 조직의 유효성을 제고시키는 의미가 있을 것이다. 성공적인 혁신의 결과는 예산낭비요인을 감소시켜 효율적 정부를 창출하는 것은 물론이고, 정부의 신뢰도 향상시킬 것이다. 그러나 실패한 혁신의 결과는 업무에 대한 혼란, 미래에 대한 불안정 등을 야기시켜 조직의 효과성을 추락시키고, 정부의 신뢰도 훼손시킬 것이다.

8) 최근 정부는 인사, 재정, 조직관리, 정책품질관리, 규제개혁 등의 분야에 대하여 고강도로 혁신하고자, 아이디어, 봉사활동, 세미나 실적 참석 등을 달성한 개별 공무원에게 점수를 부여하는 혁신마일리지 제도를 도입하고 있다. 이 제도는 2004년 4월 공정거래위원회가 처음 도입한 이래, 대부분의 중앙부처와 지방자치단체, 교육청에서 시행 중이다. 아울러, 정부는 혁신제도를 적극적으로 홍보하고자 혁신포탈([www.gov-innovation.go.kr](http://www.gov-innovation.go.kr)) 등을 개설·운영하고 있다.

9) 정부혁신이란 정부를 비롯한 공조직에서 낡고 그릇된 시스템(system)과 문화(culture)를 새롭게 바꾸는 것이라고 할 수 있다(최진, 2006).

### Ⅲ. 인과관계에 대한 이론적 논의 및 연구모형설정

#### 1. 조직공정성과 직무관여와의 관계

공무원도 본인의 기여에 대하여 조직이 공정한 보상을 해 줄 것이라고 믿고 조직에 참여한다. 그러므로 조직공정성의 인지여부에 따라 조직구성원들의 행태, 즉 직무태도가 상이하게 나타날 수 있다(Binswanger, 1991; Hollenbeck & Klein, 1987). 공정성이란 개인에게 주어지는 보상의 직접적인 결과도 중요하지만, 의사결정 과정 그 자체가 조직구성원들의 공정성 인지에 중요한 영향을 미칠 수 있다. 즉, 공무원은 본인에게 돌아오는 보상의 크기뿐만 아니라 자신에 대한 보상수준을 결정하는 절차상의 공정성을 중요시 여기고 있다. 공무원은 조직이 중립적이고 공정한 의사결정 절차를 준수하는 것을 보면서 그들이 존경과 위엄을 갖춘 중요한 집단의 구성원이라는 사실을 인지하고, 나아가 자신의 자존(self esteem)을 확인할 수 있는 대접을 받을 것이라는 기대를 할 것이라고 예견된다(Tyler, 1990).

이러한 관점에서 공정성을 분배공정성과 절차공정성으로 나누어 살펴보고자 한다. 먼저 분배공정성이 직무관여에 영향을 미칠 것이라는 추론이 가능하다<sup>10)</sup>. 이러한 가설은 조직과 구성원간의 관계는 보상을 중심축으로 한 상호관계를 형성할 것이라는 점에 기인한다. 즉, 공무원은 조직의 목표달성을 위하여 노력하고 이의 대가로 조직으로부터 일련의 보상을 받게 된다. 이때 받게 되는 보상의 크기로 공무원 개인은 조직이 구성원을 위해 얼마나 노력하고 있으며, 구성원을 어느 정도 중요시 여기고 있는가에 대한 태도를 형성하게 된다. 다시 말하면 구성원의 조직을 위한 노력과 조직의 구성원 노력에 대한 보상이라는 조직과 개인사이의 교환결과의 적합성을 판단하는 기준으로서 조직공정성이 중요한 요인을 하게 되는 것이다. 따라서 공무원 자신이 조직으로부터 적절한 보상을 받고 있다고 판단된다면, 공무원은 자신의 직무에 더욱 충실할 가능성이 높아지게 되는 것이다.

다른 한편 절차공정성이란 조직구성원들이 받는 보상의 총량을 조직에 대한 자신의 기여와 비교한 뒤 이에 대한 적정성의 인지정도로 정의된다(Fogler &

10) Adams(1963)는 형평이론(equity theory)의 기초하여 구성원들이 조직이 불공정한 분배를 했다고 판단할수록 조직이 원하는 직무수준에 반하는 행동을 하게 된다고 주장하였다.

Konovsky, 1989; 박철민·김대원, 2003).<sup>11)</sup> 절차공정성이 조직구성원의 직무행태에 영향을 미친다는 이론적 근거는 집단가치모형(group value model)(Lind & Tyler, 1988)과 사회적 교환이론(the social exchange theory)(Blau, 1964)에서 찾을 수 있다. 집단가치모형에 따르면, 구성원들은 자신이 속한 집단(작업집단 또는 개인이 속한 조직)과 지속적인 관계유지를 가치있게 여기며, 이러한 경향이 집단의 결속력을 증진시키는 절차를 중요시하게 만든다는 특성을 가진다. 그리고 사회적 교환모형에 따르면 구성원은 미래에 얻을 수 있는 비물질적 보상을 얻기 위해 조직과의 교환관계를 맺는 것을 중요시한다고 한다. 즉 조직과 개인의 관계는 상호간의 신뢰, 동일시의식에 기초를 두고 미래이익을 추구하는 사이로서, 절차공정성이 조직관여에 중요한 영향변인으로 작용할 것이라는 추론이 가능하다. 나아가 공무원이 속한 조직에게 부여하는 만큼 혹은 그 이상의 가치를 조직이 본인에게 부여할 때, 그 공무원은 조직참여에 있어서 긍정적이고 적극적인 직무행태를 보일 것이라는 추론도 가능하다.

직무관여는 근로자가 자신의 직무에 대해서 어느 정도 일체감을 갖고, 직무에 적극적으로 참여하며, 조직의 성과에 자신의 가치가 반영 것을 의미한다(이은희, 2001). 그러므로 분배공정성과 절차공정성이 직무관여에 동일한 수준으로 영향을 미친다고 할 수 없다. 왜냐하면 공무원이 결과와 절차를 동일한 수준으로 중요시한다는 추론은 가능하지 않기 때문이다. 이러한 맥락에서 볼 때, 분배 및 절차공정성은 서로 다른 수준에서 직무관여에 영향을 미칠 것으로 판단된다. 아울러 민간 부문을 대상으로 한 연구이지만, 이미 여러 편의 선행연구에서 조직공정성은 구성원들의 직무태도 형성에 많은 영향을 미치는 것으로 나타나고 있다(Folger & Konovsky, 1989; McFarlin & Sweeney, 1992).

## 2. 조직공정성과 혁신행동과의 관계

조직공정성과 혁신행동 간의 관계는 학습된 근면성 이론(learned industriousness

11) Leventhal(1980)는 절차 공정성의 구조적 결정요인을 일관성, 편파억제, 정확성, 의견개진 기회, 교정가능성 및 윤리성 등으로 보았으며, 박철민·김대원(2003)는 절차 공정성은 결정과정의 합리성, 의사결정과정에 대한 접근성 등으로 정의되며, 조직 내에서 분배될 성과를 만드는 결정에 의해 영향을 받게 될 개개인의 의견이 잘 반영되었는지의 여부로 인지된다고 보았다.

theory)<sup>12)</sup>에 기초하여 설명할 수 있다. 이 이론에 따르면, 공무원이 조직 운영이 공정하다고 인지할 경우, 조직전체 발전에 기여하는 행동하려고 노력할 것이며, 이러한 과정에서 자연스럽게 혁신적 행동이 나타날 것이다. 한편 조직운영이 불공정하다고 인지하는 경우, 공무원은 부정, 불이행, 기회주의와 무사안일주의에 쉽게 빠지게 될 것이고 조직이 추구하는 목적 달성에 적극적으로 참여하려는 혁신 행동을 하지 않을 것이다.

조직공정성이 혁신행동에 영향을 미친다고 추정할 수 있지만, 분배공정성과 절차공정성이 혁신행동에 동일한 수준으로 영향을 미친다고 할 수는 없다. 따라서 본 연구에서는 공정성을 분배공정성과 절차공정성으로 나누어 검토할 필요가 있다. 분배공정성이 혁신행동에 영향을 미친다는 가정은 상대적 박탈의 원리로 설명될 수 있을 것이다. 조직은 제한된 자원만을 보유하고 있으며, 이 중 일부를 특정한 기준에 의거해 조직구성원에게 분배하게 된다. 이 때 조직구성원은 준거 표준과 비교를 통해 인지되는 상대적 양(relative amount)에 의해 분배공정성을 인지하게 된다. 조직의 준거표준에 의한 상대적 배분에 동의하는 공무원은 조직공정성에 대하여 긍정적으로 인식할 것이다. 이러한 경우 임금만족도는 높을 것이며, 이직의사는 낮을 것이고(Alexander & Ruderman, 1987), 나아가 조직목표달성에 적극적으로 참여하려는 혁신적 행동을 할 것이라고 보여진다. 최근 들어 외적보상이 조직구성원의 창의성과 조직참여에 대한 내재적 동기를 증진시킨다는 연구결과들이 지속적으로 발표되고 있다(Eisenberger & Selbt, 1994; Eisenberger & Cameron, 1998; Eisenberger & Armeli, 1997; Williams, 1999).

절차공정성도 혁신행동에 영향을 미칠 것이라는 가정도 가능하다. 상여금 결정과정과 근무평정과정 등의 결과가 금전적 보상 또는 조직상의 신분변화를 수반하므로 의사결정과정에서 신뢰가 조직에 대한 신뢰로 이어질 수 있다. 또한 성과를 배당하는 과정이 공정하면 앞으로 그런 시스템에서 자신의 욕구가 충족될 것이라고 확신하기 때문에 한 번의 분배결과는 중요하지 않다. 그러나 조직구성원이 분배결정의 절차가 부당하다고 인지하는 경우, 운영시스템에 의심을 갖게 되

12) 학습된 근면성 이론(learned industriousness theory)에 따르면, 조직으로부터 구성원들이 업무수행에 따른 보상을 받음으로써, 구성원들은 직무수행과 보상간의 관계에 대하여 학습을 하게 되고, 학습에 근거해 추후의 업무에서 업무수행의 강도를 높이거나 낮추거나 하게 된다.



고 이는 직무에 대한 부정적 행동으로 이어지게 될 것이며, 나아가 조직의 목표달성에 적극적으로 참여하려는 혁신행동에 부정적으로 작용하게 될 것이다.

Lynd & Tyler(1998)은 조직의 운영과정에 있어 조직구성원에 주어지는 분배의 양 보다는 결과 도출 과정이 더 중요하다고 지적한다. 특히 조직구성원들이 원래 기대되었던 결과를 얻었다하더라도 의사결정과정의 공정하지 않을 경우, 개인은 조직의 불공정성을 지각하게 되므로 조직구성원들의 행동과 태도에 부정적 영향을 미친다는 점을 지적하고 있다<sup>13)</sup>. 이러한 관점에서 절차공정성이 과업 수행상 동기부여의 핵심요인으로 작용할 것이며, 나아가 새로운 아이디어 창조나 도입의 위한 행위를 하는 데 중요한 역할을 할 것이라는 가정이 가능하다.

### 3. 직무관여와 혁신행동과의 관계

직무관여와 혁신행동 간의 직접적인 상관관계를 연구한 한 기존 연구는 거의 찾아 볼 수 없으나, 두 변수간의 관계가 있으리라는 것은 쉽게 연상할 수 있다. 두 변수를 연결시키는 매개시키는 요인으로서 조직몰입을 들 수 있다. 즉, 직무관여가 조직몰입의 선행변수이며, 조직몰입은 다시 혁신행동의 선행변수로 작용할 수 있을 것이다. 따라서, 직무관여가 조직몰입을 매개로 삼아 혁신행동에 영향을 미치는 것을 가정할 수 있다.

직무관여가 조직몰입의 선행변수라는 것은 이미 많은 논문에서 입증되었다. Parasuraman과 Alutto(1984)는 경로분석을 통하여 직무관여가 조직몰입의 선행변수임을 발견하였다. 이지우(1997)는 직무특성들이 직무관여를 매개로 삼아서 조직몰입에 영향을 미치는 것을 확인하였으며, 조영대와 이재규(1997)는 전자관련 업체 노조원들을 대상으로 직무관여가 조직몰입을 매개로 삼아서 직무성과에 영향을 미치는 것을 확인하였다. 아울러, 이은희(2001)는 공변량 구조분석을 사용하여 의사와 간호사를 대상으로 한 연구에서 직무관여가 조직몰입의 선행변수임을

13) 조직의 혁신과정에서 절차상 공정하지 않는 대우에 대하여 불만을 가진 구성원들의 반응은 다양하게 나타나난다. 예를 들면, 불공정한 처우에 대하여 직접적으로 저항하기도 하지만 수동적으로 순응하는 채 하면서 방어적 행동을 보이기도 한다. 또한, 불공정한 조직행태에 대하여 윤리적 원칙에 의거하여 저항하거나 최고 의사결정자의 관심을 환기시키기 위해 집단적으로 저항하기도 한다(Modigliani & Rochat, 1995).

입증하였다.

조직몰입과 혁신행동간의 관계에 대한 선행연구 역시 거의 전무한 상황이어서 두 요인간의 논리적 연결성을 먼저 입증하고자 한다. 통상적으로 조직몰입이란 조직구성원들의 조직의 구성원으로서 남고자하는 바람, 조직의 가치관과 목표물에 대한 믿음과 수용, 조직을 위하여 노력하려는 의지로서 조직에 대한 애착을 의미한다(Porter, Steers, Mowday, & Boulian, 1974). 즉, 조직몰입이란 조직에 대한 애착 정도를 나타내는 반면에 혁신행동은 조직의 발전을 위하여 창의적으로 일하겠다는 태도와 행동까지도 포함한 광범위한 개념이다. 또한 조직몰입이 조직에 대한 현재의 정서반응을 나타내는 현재와 과거지향적 개념이라면 혁신행동은 현재 조직에 대하여 일정 수준 만족하지만 보다 효과적인 조직으로 변화시키려는 미래지향적인 개념으로 볼 수 있다. 따라서 혁신행동은 조직몰입과 비교하여 조직을 위해 상대적으로 더욱 열심히 일하겠다는 자발적이고 긍정적인 태도이며, 조직 전반에 걸친 이해를 요구하고 있다.

상기와 같은 논리를 토대로 높은 조직몰입이 높은 수준의 혁신행동을 유도한다고 가정할 수 있다. 이러한 인과적 순서를 주장하는 주된 이유는 혁신행동은 조직 목표, 가치, 업무처리절차에 대한 이해와 같은 일에 기반하기 때문에 발전속도가 늦은 것에 비해서 조직몰입은 개인이 조직에 들어간 후에 보다 신속히 확립되는 조직에 대한 정서적인 반응이기 때문이다.

직무관여, 조직몰입 그리고 혁신적 행동은 직무에 대한 헌신, 조직에 공헌, 창의적 업무처리로 압축적으로 정의될 수 있다. 그리고 이들 간의 관계는 순차적으로 발생할 것이라는 추론이 가능하다.<sup>14)</sup> 따라서 본 연구에서도 조직공정성의 영향을 통해 얻어진 직무관여가 개인의 직무처리에 있어서 혁신행동을 유발시킬 것이라

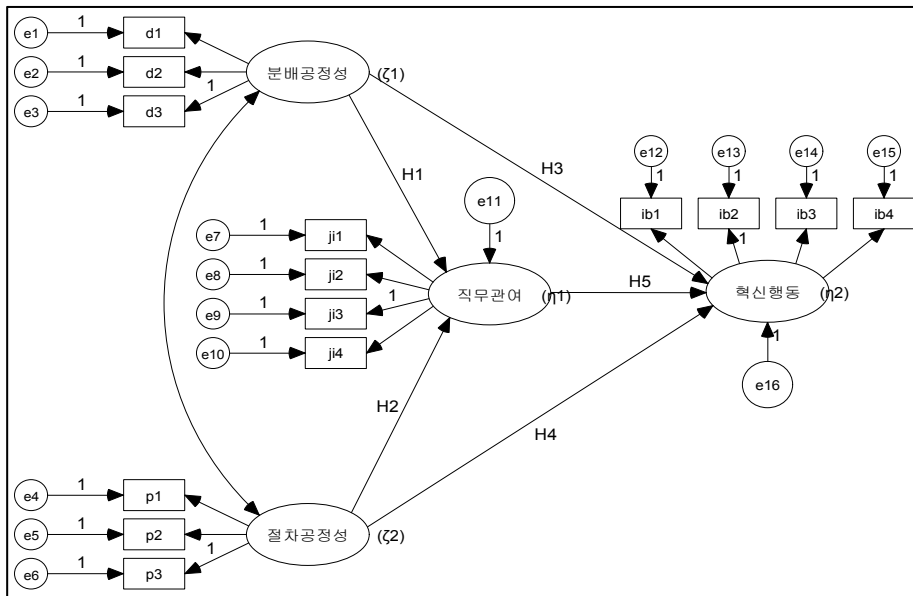
14) 직무관여와 조직몰입간의 경험적 연구결과를 보면 Morrow(1993)은 직무관여와 조직몰입의 관계에 대한 연구를 실시한 결과 이 둘 간에는 유의미한 상관관계가 있다는 점을 지적하였고, Parasuraman & Alutto(1984)는 직무관여가 조직몰입의 선행변수로써의 역할을 한다는 것을 실증적 분석을 결과로 제시하였다. Marthieu & Zajac(1990)도 직무관여와 조직몰입간의 관계를 메타분석기법을 통하여 연구한 결과 매우 높은 상관관계가 있다는 점을 제시하였다. 한편 Ko & Mueller(1997)도 우리나라의 근로자들을 대상으로 한 연구에서 직무관여와 조직몰입간에는 긍정적인 상관관계가 있다고 지적하고 있으며, 이지우(1997)도 직무특성들이 직무관여를 매개로 삼아 직무몰입에 영향을 미친다는 것을 실증적으로 검증하였으며, 이은희(2001)는 의사와 간호사들의 직무관여와 조직몰입에 대한 실증적 연구에서 직무관여가 조직몰입에 정적으로 영향을 미치고 있다는 점을 지적하였다.

고 가정할 것이다.

#### 4. 연구변인들간의 이론적 관계 모형설정

본 연구에서는 앞에서 언급된 변수간의 관계를 통합적으로 정리하고자 한다. 연구변인들의 관계에 대한 이론적 검토에 기초하여 조직구성원이 인지하고 있는 분배 및 절차공정성은 직무관여, 혁신행동 간에는 일련의 프로세스가 있다고 가정한다. 이러한 가정을 토대로 본 연구에서는 분배공정성, 절차공정성을 독립변수, 직무관여를 매개변수, 혁신행동을 종속변수로 설정하였으며, 이에 따른 연구가설모형은 <그림 1>과 같다.

<그림 1> 연구가설검증모형



본 연구는 상기 가설모형에 근거하여 5개의 가설을 제시할 수 있다.

분배공정성이 직무관여에 영향을 미친다(H1).

절차공정성이 직무관여에 영향을 미친다(H2).

분배공정성이 혁신행동에 영향을 미친다(H3).

절차공정성이 혁신행동에 영향을 미친다(H4).

조직공정성과 혁신행동 간의 영향관계에서 직무관여는 매개변인의 역할을 할 것이다(H5).

## IV. 연구방법론

### 1. 변수의 조작적 정의 및 측정도구

독립변수 역할을 수행하는 분배공정성은 자신이 조직에 투입한 량과 그것으로부터 받는 보상비율이 자신의 준거대상인 타인의 투입과 보상비율과 비교하여 일치 여부에 대한 개인의 인지로 정의한다. 응답자들이 자신의 교육수준과 훈련정도, 노력, 경력, 능력에 비추어 승진결정, 임금, 보상을 얼마나 공정하다고 인지하는지를 3개 항목으로 평가하였다. 설문문항은 Price & Mueller(1986) 등의 연구를 참조하여 작성하였다. 절차공정성은 근로자들이 조직내 보상과정에서 사용된 절차가 공정하다고 판단하는 인지의 정도로 정의한다. 본 연구에서는 Price & Mueller(1986), McFarlin & Sweeney(1992) 등의 연구를 참조하여 승진결정, 임금인상, 성과평가의 운영절차를 얼마나 공정하게 인지하는지를 측정할 수 있는 3개 항목을 선정하였다.

매개변수 역할을 하는 직무관여는 개별 공무원이 자신의 업무와 심리적으로 동일시되는 수준을 측정하는 것으로 조작화가 가능할 것으로 보인다. 여기서는 Lorence & Mortimer(1985), Kanungo(1982) 등의 연구에서 신뢰성과 타당성이 이미 검증된 측정도구를 사용하였다. 종속변수 역할을 수행하는 혁신행동은 업무와 관련된 새로운 아이디어를 개발하고 그것을 활용하기 위한 개인차원에서의 노력의 정도라고 정의하고, 측정변수는 Scott & Bruce(1994), Janssen(2003), Kleysen & Street(2001)등이 개발하여 사용한 항목 중에서 타당성과 내적일관성이 있는 것으로 평가되는 항목을 사용하였다. 구체적인 측정항목의 세부 내용은 <표 1>을 통해 제시하였다.

<표 1> 측정변수에 대한 요약

변 수	측정변수	척도
분 배 공정성	d1 내가 투자한 노력에 비해 적절한 보상(보수, 승진 등)을 받고 있다. d2 내가 맡은 책임을 고려해 볼 때 나는 적절한 보상을 받고 있다. d3 내 경력에 비추어볼 때 나는 적절한 보상을 받고 있다.	McFarlin & Sweeney(1992) Price & Mueller(1986)
절 차 공정성	p1 우리 조직의 승진절차는 적절하다. p2 우리 조직의 인사고과(근무평정)절차는 적절하다. p3 조직원들에게 통보되는 업적평가결과의 절차는 적절하다.	McFarlin & Sweeney(1992) Price & Mueller(1986)
직무 관여	ji1 내가 수행하는 직무가 나의 존재에 매우 중요하다고 생각한다. ji2 나의 개인적 인생의 목표들의 대부분은 직무지향적이다. ji3 내 인생에서 일어난 중요한 것들은 일과 관련되어 있다. ji4 사람이란 일에 열중할 때에 인생에 살아갈 가치를 느낄수 있다.	Kanungo(1982) Lorence & Mortimer(1985)
혁신 행동	ib1 업무와 관련된 어려운 문제를 해결하기 위해 새로운 아이디어를 개발 ib2 업무수행에 활용될 수 있는 새로운 기술, 도구, 방법 등을 찾기 위한 노력 ib3 혁신적 아이디어에 대한 공감대를 형성하려는 정도 ib4 혁신적 아이디어를 실제 업무현장에 적용하려는 정도	Scott & Bruce(1994) Janssen(2003) Kleysen & Street(2001)

## 2. 자료의 수집 및 분석절차

본 연구자는 서울과 경기도에 위치한 중앙부처에 근무하는 400 여명의 공무원 을 무작위로 추출하여, 이들에게 2005년 5월 초순에 설문지를 보내고 6월 말까지 약 2개월에 걸쳐 263명의 공무원으로부터 설문지를 회수하였다.<sup>15)</sup> 회수된 설문지 중에서 불성실하거나 명백하게 허위로 답변하였다고 판단되는 일부 설문지를 제외 한 241부를 본 연구의 분석 대상으로 하였다. 조사대상자(N=241)의 통계학적 표 본특성에 대한 구체적인 내용은 <표 2>에 적시되어 있다.<sup>16)</sup>

15) 설문응답자의 상당수가 과천 중앙청사에 근무하는 공무원이었다.

16) 혁신행동의 수준을 측정하기 위해서는 설문대상자를 본인으로 하는 것보다는 직장 동료에 게 질문하는 것이 보다 정확할 수 있다. 그러나 본 연구에서는 제한된 자원으로 말미암아 본 인에게 직접 설문조사하여서 응답치가 과대평가되었을 가능성이 있다.

&lt;표 2&gt; 표본의 특성(N=241)

구 분		표본수(명)	구성비(%)	
개인 특성	성별	남성	167	69.3
		여성	74	30.7
	연령	20-29세	41	17.0
		30-39세	92	38.2
		40-49세	89	36.9
		50세 이상	19	7.9
	학력	고졸	48	19.9
대졸		169	70.1	
대학원		24	10.0	
직무 특성	직급	3-5급	54	22.4
		6-7급	129	53.5
		8-9급	58	24.1

본 연구에서는 척도의 내적일관성을 측정하기 위한 신뢰도 검증, 측정변수의 관계를 분석하기 위한 상관관계분석, 독립변수와 매개변수, 종속변수간의 가설검증을 위한 경로분석 등을 사용하였다. 분석도구로는 SPSS Win 10.0과 Amos4.0을 이용하였다.

### 3. 분석방법

본 연구에서는 가설인과모형의 변인들간의 관계를 분석하기 위해 구조방정식모형을 이용하고자 한다. 본 연구의 변인들간의 관계를 분석하기 위해서는 회귀분석(regression analysis)과 같은 다변량분석기법을 사용할 수도 있다. 하지만 본 연구에서 채용된 관련변인들이 복수의 다항목으로 구성되어 있을 뿐만 아니라 변인들이 일련의 프로세스 과정을 이루어 있다는 점을 감안하여 통계적으로 타당한 측정모형(measurement model)과 구조모형(structural model)의 연립방정식모형을 동시에 수행할 수 있는 장점을 지닌 구조방정식모형(SEM)을 활용하고자 한다. 구조방정식모형은 측정모형(measurement model)과 구조모형(structural model)의 2개 모형으로 구성되는데(노형진, 2002 : 258-260), 측정모형은 이론(잠재)변수가 어떤

측정변수에 의해 측정되고 있는가는 나타내는 모형으로 요인분석의 과정과 유사한 형태를 지니며, 구조모형은 이론(잠재)변수들간의 인과관계를 설명한다. 본 연구의 가설모형은 인과관계에 기초하여 한 변수의 변화가 다른 변수에 영향을 미치는 것으로 가정하고 측정모형과 구조모형을 동시에 사용한 경로분석을 실시하고자 한다.

분석방법은 이론적 논의에 기초하여 설정한 가설모형을 분석하기 위해 Amos4.0을 통한 구조방정식(SEM)을 적용하였다. 입력자료는 상관행렬을 사용하였으며, 모수의 추정은 일반적으로 많이 사용되는 최대우도법(Maximum Likelihood Estimation : ML)을 사용하였다.<sup>17)</sup> 본 연구는 이러한 구조방정식 모형을 통해 크게 3가지의 절차에 의거하여 분석을 시도한다. 첫째 영향변수(외생변수)를 확인적 요인분석을 통해 분배와 절차공정성 두 변인의 개념적 독립성을 검증하고, 둘째 영향변수가 매개변수인 직무관여와 결과변인인 혁신행동에 미치는 영향력의 크기를 분석한다. 셋째 변수들 간의 직접 및 간접효과의 크기를 근거로 하여 변수들 간의 관계를 규명하고자 한다.

## V. 분석결과의 해석

### 1. 구성타당성 분석

측정변수는 기존의 선행연구자들이 사용한 측정도구를 활용하였으나 표본의 특성이 측정도구의 타당성을 저해할 수 있다. 따라서 주어진 자료가 몇 개의 요인으로 구성되었는가를 파악하기 위한 구성타당성(construct validity) 분석을 위해 탐색적 요인분석을 실시하였다. 측정변수들의 타당성 분석을 위한 요인분석방법으로는 주성분분석(PCA: Principle Component Analysis)방법을 사용하였으며, 측정변

17) 최대우도법은 측정변수가 다변량 정규분포(multivariate normal distribution)를 따를 때 정확한 미지수의 추정을 가능하게 해주고 적절한 표본을 대상으로 하였을 때 다변량 정규분포의 가정을 일부 벗어난다고 해도 미지수 추정에 큰 문제가 없는 장점으로 인해 일반적으로 사용된다(김계수, 2005 : 373).

수들의 각 요인의 특성을 가장 잘 구별할 수 있는 Kaiser 정규화를 가진 베리맥스 (varimax) 방법을 사용하였다. 요인분석의 적절성을 검증 결과 KMO(Kaiser-Meyer-Olkin)의 값이 .833으로 매우 높으며, Barlett의 구형 검증에서도 유의확률이 .000으로  $p < .01$ 보다 작아 통계적으로 유의한 것으로 나타나, 요인분석을 할 만한 공통요인이 존재하는 것으로 나타났다.

&lt;표 3&gt; 요인분석결과

구분	component			
	1	2	3	4
D1 분배공정성 1	.155	.846	.293	7.415E-02
D2 분배공정성 2	5.082E-02	.875	.263	6.820E-02
D3 분배공정성 3	-8.9E-02	.831	.246	.187
P1 절차공정성 1	-9.3E-03	.218	.836	.101
P2 절차공정성 2	5.819E-02	.236	.882	-3.3E-02
P3 절차공정성 3	8.226E-02	.300	.808	7.208E-02
J11 직무관여 1	.203	.276	1.306E-02	.696
J12 직무관여 2	.312	.211	-.222	.677
J13 직무관여 3	.155	7.869E-02	.133	.745
J14 직무관여 4	.157	-.108	.131	.749
IB1 혁신행동 1	.835	8.869E-02	-6.7E-02	.198
IB2 혁신행동 2	.894	9.955E-02	4.130E-02	.152
IB3 혁신행동 3	.860	4.171E-02	1.680E-02	.206
IB4 혁신행동 4	.843	-1.8E-02	9.968E-02	.214
아이겐 값	4.784	3.082	1.425	1.115

요인분석결과 <표 3>에서 처럼 전체 14개 관측변수가 4개의 잠재요인으로 집단화될 수 있었다. 이를 상술하면 혁신행동(1요인 : IB1-IB4), 분배공정성(2요인 : D1-D3), 절차공정성(3요인 : P1-P3), 직무관여(4요인 : J11-J14)으로 구성타당성을 확보된 것으로 나타났다.

## 2. 기술통계량과 상관관계분석

앞서 설명한 잠재변수들의 평균, 표준편차, 신뢰계수, 상관관계분석결과는 <표 4>와 같다. 신뢰계수는 측정도구의 문항간의 내적일관성 여부를 판단하기 위하여 수리적 모형을 이용하여 일관성 정도를 검증하는 Cronbach's  $\alpha$  를 통해 검증하



였다.

<표 4> 측정변수의 기술통계, 평균, 표준편차, 신뢰계수

구 분	Mean	SD	신뢰계수	1	2	3	4
1. 분배공정성	2.9170	.9386	.8953	1.000			
2. 절차공정성	2.6639	.8460	.8673	.537**	1.000		
3. 직무관여	3.5519	.7284	.7462	.271**	.131*	1.000	
5. 혁신행동	3.5301	.7565	.9053	.171**	.114	.477**	1.000

주) 1. \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$

2. 신뢰계수는 Cronbach's  $\alpha$  계수임

3. 척도는 Likert 5점 척도임(1. 전혀 아니다, 5. 매우 그렇다)

신뢰성 검증결과 하위척도에 대한 각각의 신뢰도는 분배공정성(.8953), 절차공정성(.8673), 직무관여(.7462), 혁신행동(.9053)으로 나타났으며, 일반적으로 사회과학에서 수용되는 신뢰도인 .5를 상회하는 것으로 조사되어 내적일관성이 확보된 것으로 결론내릴 수 있다. 기술통계량을 기초로 하여 연구대상자들의 분배공정성은 5점 척도를 기준으로 2.91 정도이며, 절차공정성은 2.66으로 나타나 평균보다 낮은 값을 보이고 있다. 매개변수 역할을 수행하는 직무관여는 3.55, 종속변수 역할을 수행하는 혁신행동은 3.53 정도로 나타났다. 변수간의 상관관계를 보면 분배공정성이 높을수록( $r=.271$ ), 절차공정성이 높을수록( $r=.131$ ) 직무관여가 증가하는 것으로 나타나고 있다. 혁신행동은 분배공정성이 높을수록( $r=.171$ ), 절차공정성이 높을수록( $r=.114$ ) 증가하는 것으로 나타나고 있다. 직무관여와 혁신행동간의 관계( $r=.477$ )는 비교적 높은 상관관계를 유지하고 있는 것으로 나타났다. 또한 분배공정성과 절차공정성간의 상관관계는 ( $r=.537$ )로 높은 상관관계를 보이고 있는 것으로 나타나 이는 조직구성원이 두 공정성간의 관계는 불가분의 관계로 인식하고 있는 것으로 보여주고 있다. 한편 상관관계분석결과 변인들간의 다중공선성 문제는 발견되지 않았다.

### 3. 측정모형분석

측정변수들이 이론(잠재)변수들을 정확히 측정하고 있는지를 확인하기 위해

측정모형(measurement model)을 이용한 확인적 요인분석(confirmatory factor analysis)을 실시하였다. 구체적인 내용은 <표 5>을 통해 제시하였다.

<표 5> 측정모형 모형분석결과

구분	변수	추정치	S.E.	C.R.(t)	p	
잠재 외생 변수	분배공정성( $\xi_1$ )	d1	1.100	.072	15.310	.000
		d2	1.103	.069	16.019	.000
		d3c	1.000	-	-	-
	절차공정성( $\xi_2$ )	p1	.994	.075	12.988	.000
		p2	1.096	.076	14.436	.000
		p3c	1.000	-	-	-
잠재 내생 변수	직무관여( $\eta_1$ )	ji1	1.169	.146	8.030	.000
		ji2	1.134	.139	8.163	.000
		ji3c	1.000	-	-	-
		ji4	1.017	0.151	6.722	.000
	혁신행동( $\eta_2$ )	ib1	.920	.058	15.904	.000
		ib2c	1.000	-	-	-
		ib3	.921	.054	16.962	.000
		ib4	.888	.055	16.136	.000

주) c 는 고정모수임

분석결과를 살펴보면 이론변수 중 잠재외생변수로서 분배 및 절차공정성, 직무관여, 혁신행동에 대한 모든 측정변수들의 추정치에 대한 t값의 크기와 p값이 <.05 등인 점을 고려할 때 측정도구로서의 타당성을 확보하고 있는 것으로 판단된다. 따라서 설문문항인 측정변수들이 측정도구(관측변수)로서의 역할을 충분히 수행할 수 있을 것이다.

#### 4. 구조모형분석을 통한 가설검증

구조방정식 모형분석을 행하여 측정된 변수(외생변수)들과 공통요인(내생변수)간의 상호 인과적 관계모형을 추정하기 위해 최대우도법(Maximum Likelihood)을 사용하였으며, 인과모형에서 매개변수의 표준화된 계수들의 유인수준은 .05를 기준으로 하였다. 공무원이 인지하고 있는 분배 및 절차공정성이 직무관여와 혁신행동에 영향을 미칠 것이라는 가설에 대한 통계적 결과는 <표 6>에 나타나 있

으며, 이러한 분석을 바탕으로 분석결과를 종합적으로 표현한 것이<그림 2>이다. 이를 보다 상세히 설명해보면 다음과 같다.

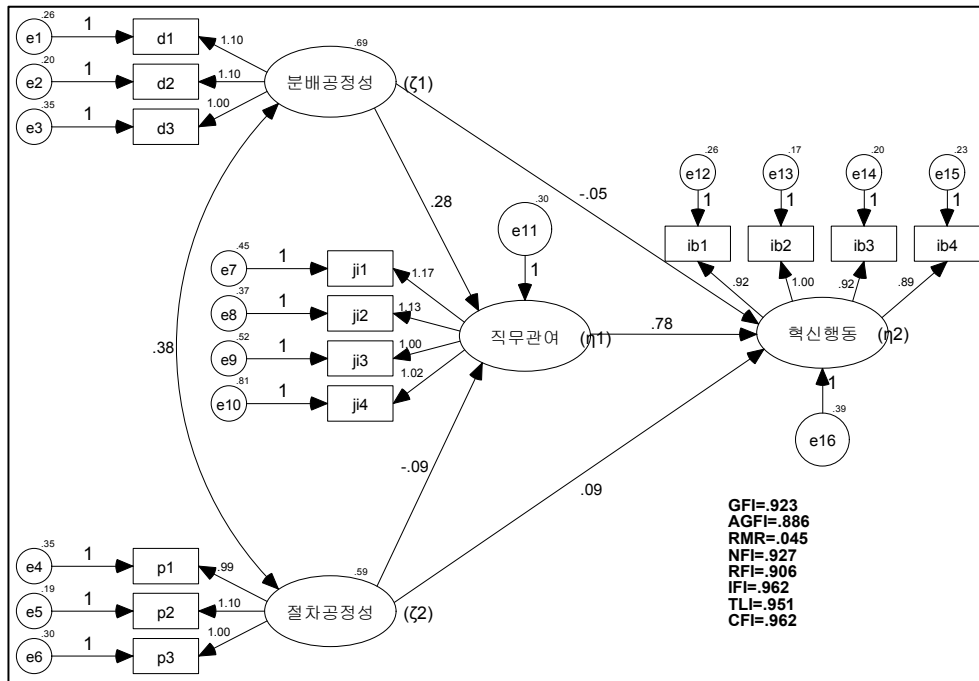
<표 6> 구조모형분석결과

구 분	가설	추정치 (Estimate)	표준오차 (S.E)	C.R. (t)	P
분배공정성 → 직무관여	H1	.277	.073	3.781	.000
절차공정성 → 직무관여	H2	-.088	.077	-1.141	.254
분배공정성 → 혁신행동	H3	-.045	.084	-.542	.588
절차공정성 → 혁신행동	H4	.088	.087	1.013	.311
직무관여 → 혁신행동	H5	.775	.126	6.172	.000

$\chi^2 = 140,938$   $df = 71$ ,  $GFI = .923$ ,  $AGFI = .886$ ,  $RMR = .045$ ,  $NFI = .927$ ,  $RFI = .906$ ,  $TLI = .951$ ,  $CFI = .962$

주) C.R. 은 추정치(Estimate)/표준오차(S.E)의 값으로 1.96을 넘어야 인과계수의 의미가 있음.

<그림 2> 경로계수의 도식



먼저 모형의 적합성 여부의 판정은 절대부합지수는 GFI(Goodness of Fit Index :  $>.90$ 이 바람직함), AGFI(Adjusted Goodness of Fit Index :  $\geq .0.85 \sim .90$ 이 바람직함), RMR(Root Mean Square  $\leq .05$  이하일수록 바람직함),  $\chi^2$ (특정한 기준은 없고 작을수록 바람직함) 등을 사용하기로 한다(김계수, 2005). <표 5>를 보면, 검증모형의 전반적 적합도지수(measures of overall fit)는  $\chi^2 = 140.938$ ,  $df=71$ ,  $GFI=.923$ ,  $AGFI=.886$ ,  $RMR=.045$ 으로 나타나 기준별 수용가능 범위내에 있는 것으로 나타났다.

첫째, 가설 1인 분배공정성(.277,  $t=3.781$ ,  $p<.000$ )은 직무관여에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그러므로 분배 공정성의 확보가 공무원들의 직무관여의 수준을 높이는 것으로 해석할 수 있다. 이러한 결과는 분배공정성이 임금만족이나 직무만족과 같은 주로 개인적 차원에서의 성과변수들과 상당한 관련성을 지니고 있다는 기존의 서구에서 이루어진 연구결과와 동일하다(Alexander & Ruderman, 1987; Folger & Konovsky, 1989; Konovsky & Cropanzano, 1991; McFarlin & Sweeney, 1992). 아울러 분배공정성이 지방공무원의 직무만족, 잔류의도, 조직몰입에 직접적인 영향을 미친다고 한 국내학자(고종욱·서상혁, 2003)의 결론과도 일치한다.

우리나라 공조직 구성원들은 보수에 대한 만족도가 그다지 높지 않았다(황성원·함종석, 2001:56-60). 또한 개별 공무원의 조직에 대한 기여에 대한 금전적 보상은 개인간 능력의 차이가 인정되지 않아 거의 획일적으로 이루어져 왔다. 다만, 승진 등에 있어서는 성과주의가 부분적으로 도입·운영되고 있었다. 그러나 최근 공무원의 봉급수준도 상당히 향상되었으며, 공직의 특성상 직업 안정성이 높아 상당히 선호되고 있다. 나아가 제한적이기는 하나 상여금에 한정적으로 성과주의가 도입되고 있다. 즉, 조직 구성원 개인간 능력의 차이를 공조직에서 인정하고 이를 금전적으로 보상하여 주기 시작하고 있다. 이러한 상황에서 조직의 분배공정성을 제고시키는 것이 조직구성원의 직무관여를 향상시키는 중요한 수단이 되고 있음을 알 수 있다.

둘째, 가설 2인 절차공정성(-.088,  $t=-1.164$ ,  $p<.254$ )은 직무관여에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 이러한 연구결과는 절차의 공정성이 조직구성원의 직무행태를 형성하는데 있어 일차적인 영향을 미치지 않는다는 기존 이론과 일치한다. 최근 서구적 문화의 급격한 유입으로 공조직의 구성원도 비물질적인 보상보다는 물질적인 보상을 더욱 원하고, 장기적인 관점보다는 단기적인 보상체계에

더욱 관심을 보이고 있다고 할 수 있다.

공조직에서는, 승진, 상여금 분배 등에 있어서 준수하여야 하는 절차, 즉 참여자와 의사결정과정은 이미 정해진 규정에 따라 진행되는 것이 통상적이다. 인사규정은 대체로 수많은 연구자가 참여하여 만들었으므로 일정 수준의 객관성을 확보하고 있다. 그럼에도 불구하고 절차공정성에 대한 구성원의 신뢰도는 낮은 편이다(Mean=2.66). 따라서 이러한 절차에 대한 낮은 신뢰도의 결과는 제도 그 자체가 내포하고 있는 절차상의 문제점보다도 제도의 운영상의 문제점에 기인한다고 하여야 할 것이다.

다른 한편 본 연구와는 상이한 연구결과가 도출된 조사도 있는 점을 유의하여야 한다. 특히 조직공정성연구에서 동양의 집단주의적 문화적 요소를 내재시킨 연구모형(임준철·윤정구, 1998)에서는 분배공정성보다는 절차공정성이 조직구성원의 태도와 행동에 중요한 영향을 미치는 것으로 타나났다. 이러한 결과와 본 연구결과가 다른 이유는 지난 10년 사이에 공무원 사회에서 집단주의적 문화적 요소가 상당한 수준으로 사라졌기 때문이라고 보인다.

우리나라 공조직의 의사결정과정은 토론과 비판을 통한 이루어지는 것보다는 일방적인 지시와 통제가 일반적이다. 따라서 공조직에서 구성원의 절차 공정성에 대한 인지도는 높지 않을 것으로 추론되며, 단지 승진, 상여금 등 최종적 분배의 결과는 조직구성원이 모두 즉각적으로 인지할 수 있을 것이다. 그러므로 분배공정성이 직무관여에 보다 강한 영향력을 미치고 있는 것은 당연하다고 보여 진다.

셋째, 가설 3, 4인 분배 및 절차공정성은 혁신행동에 직접적으로 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 그러나 조직공정성과 혁신행동과의 관계에 있어서의 직무관여의 매개효과의 분석이 이루어질 경우 간접적인 측면에서 조직공정성과 혁신행동간의 관계를 설명할 수 있을 것이다. 따라서 가설 5인 혁신행동에 대한 직무관여의 매개효과를 분석하기 위해 공변량 분석을 통한 간접효과와 총효과에 대한 조사하였다. 분석결과는 <표 7>과 같다.

&lt;표 7&gt; 경로변인의 직·간접효과와 총효과

구 분	총효과	직접효과	간접효과
분배공정성 → 직무관여	.277	.277	-
절차공정성 → 직무관여	-.088	-.088	-
분배공정성 → 혁신행동	.169	-.045	.215
절차공정성 → 혁신행동	.020	.088	-.068
직무관여 → 혁신행동	.775	.775	-

분석된 결과를 보면, 직접효과와 간접효과를 고려한 총 효과의 측면에서 직무관여는 분배공정성이 혁신행동에 영향을 미치는 매개변인의 역할을 하는 것으로 나타났다. 그러므로 분배공정성 → 직무관여 → 혁신행동의 연계 과정이 존재하는 것으로 추론할 수 있다. 그러나 절차공정성과 직무관여, 분배공정성과 혁신행동, 절차공정성과 혁신행동 간에는 인과관계가 존재하지 않는 것으로 나타났다.

## VI. 결 론: 함축적 의미

최근 우리나라 공무원 사회에서의 화두는 혁신, 투명성, 공정성 등이라고 할 수 있다. 본 연구는 이러한 단어 중 혁신과 공정성을 채택하고 직무관여라는 변인을 포함시킨 연구모형을 개발하여 이들 간의 인과관계를 검증하려고 시도하였다. 본 연구의 결과는 상당부분 기존의 연구결과와 합치하고 있다. 그러나 본 연구의 일부 결과는 기존 연구 결과와 상당한 차이가 존재하고 있으며, 그 주된 이유는 최근 공직사회에 급속히 유입된 서구적 가치관과 집단주의적 문화의 퇴조가 정부조직 전반에 영향을 미치고 있기 때문이라고 보인다.

본 연구의 중요한 결과는 공정성 중에서 분배공정성만이 공무원들의 직무관여와 혁신행동에 영향을 미치는 것으로 나타난 점이다. 즉, 혁신행동의 유발이라는 관점에서는 공무원의 근로에 대한 보상과정에서 절차를 준수하는 것도 중요하지만 능력과 노력에 대한 형평의 원리를 보다 엄격하게 적용하는 것이 더욱 중요하다는 점을 보여주고 있다. 또한 장기적인 차원에서 혁신의 성공을 위한 인사관리 제도의 정립도 중요하지만, 단기적인 보상체계의 확립도 동시에 중요함을 보여주

고 있다. 물론 절차공정성과 분배공정성은 엄격히 분리하여 나누어 볼 수 있지 않으며, 오히려 상당한 수준으로 상호 연계되어 있다. 그럼에도 양자가 고유한 특성을 유지하고 있기 때문에, 혁신행동을 유발시키기 위해서는 보다 분배공정성의 특성에 초점을 맞춘 정부시스템의 운영이 필요한 것으로 보인다.

최근 정부혁신의 핵심이 정부시스템에 능력주의와 성과주의 도입이라고 할 수 있다. 이 과정에서 공정성의 확보는 매우 중요한 일이다. 그러나 정부의 성과는 측정하기가 곤란하고, 나아가 공정성이란 용어도 계량적으로 조작화하기가 어렵다. 그러므로 정부부문에 공정성을 토대로 한 능력주의와 성과주의를 도입하는 것은 결코 쉬운 일이 아니다. 그럼에도 불구하고, 정부부문에서의 성과주의 도입의 필요성과 효용성이 증가하는 점을 인식하여 이의 도입을 지속적으로 확대할 필요가 있다.

정부는 인사부분을 중요한 혁신의 대상으로 간주하여 최근 공무원의 임금부분에서 상여금에 한하여 제한적으로나마 능력주의를 도입하였다. 임금체계에서 상여금이 차지하는 부분이 한정적이지만, 이 부분에서 조차 엄격하게 공정성을 유지하는 것이 정부혁신을 성공적으로 집행하게 할 핵심요인이 될 것이다. 왜냐하면 정부혁신의 성공여부가 새로운 시스템과 문화를 창의적으로 수용하려는 공무원의 행태에 의존하고 있으며, 공무원의 혁신적 행동여부는 정부공정성이 영향을 미치기 때문이다.

마지막으로 본 연구는 설문조사법이 가지는 몇 가지의 문제점을 내포하고 있다. 특히 동일한 설문응답자가 원인과 결과변인들에 대한 모든 정보를 제공한다는 common method variance의 문제를 가지고 있다. 또한 표본의 특성상 외적타당성의 문제가 있으므로 다른 연구들을 이론적으로 지지하는데 유용하게 사용될 수는 있으나, 그와 같은 목적을 넘어 공조직의 전체적 현상을 설명하는 과대한 해석은 말아야 할 것이다.

#### ■ 참고문헌

- 고종욱·서상혁. 2003. “분배 및 절차공정성이 지방공무원의 직무태도에 미치는 영향.” 《한국지방자치학회보》. 15(4) : 117-

- 김계수. 2005. 《AMOS 구조방정식 모형분석》. SPSS 아카데미 : 서울.
- 김일천·김종우·이지우. 2004. “혁신적 업무행동의 선행요인에 관한 연구.” 《경영연구》. 19(2) : 281-316.
- 노형진. 2002. 《SPSS/AMOS에 의한 사회조사분석 : 범주형데이터분석 및 공분산구조분석》. 서울 : 형설출판사
- 박경효. 1999. “공무원의 삶의 질 : 의의, 실태 및 개선방향.” 《한국행정학보》. 33(4) : 1-18
- 박철민·김대원. 2003. “조직공정성이 상관신뢰와 조직몰입에 미치는 영향.” 《한국행정학보》. 37(4) : 125-145.
- 서영준·고종욱. 2004. “분배 및 절차공정성이 종합병원 간호사들의 직무태도에 미치는 영향.” 《병원경영학회지》. 9(1) : 116-132.
- 송진섭·유태용. 2005. “개인과 조직간 가치부합이 개인의 태도 및 행동에 미치는 영향.” 《한국심리학회지 : 산업 및 조직》. 18(2) : 361-384.
- 윤정구·임준철. 1998. “공정성이 조직효과성에 미치는 영향력에 관한 연구 : 사기업과 공기업의 사례를 중심으로.” 《한국행정학보》. 32(3) : 55-72.
- 이경근·박성수. 2001. “분배적 공정성과 절차적 공정성에 대한 지각이 임금만족에 미치는 영향 : 연공급제와 연봉제하에서의 효과를 중심으로.” 《인사관리연구》. 25(2) : 165-195.
- 이은희. 2001. “유교적 근로가치가 직무관여, 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향.” 《한국심리학회지 : 산업 및 조직》. 14(1) : 1-25.
- 이준구. 2003. 《재정학》. 서울 : 다산출판사.
- 이지우. 1997. “직무특성과 종업원 태도 사이의 관계에 대한 직무몰입의 매개역할.” 《인사·조직연구》 5. 87-122.
- 임준철·윤정구. 1998. “분배공정성과 절차공정성이 직무만족과 조직몰입에 미치는 차별적 영향에 관한 연구 : 문화적 맥락이 조직성원의 행위성향에 미치는 영향을 중심으로.” 《경영학연구》 27(1) : 93-111.
- 옥원호·김석용. 2001. “지방공무원의 직무스트레스와 직무만족 및 조직 몰입에 관한 연구.” 《한국행정학보》 35(4) : 355-373
- 조경호. 1999. “기업가적 인사행정 개혁의 성공가능성 분석 : 공사조직관리자의 인사절차와 구조 유연성에 대한 인식을 중심으로.” 《한국행정학보》. 33(4) : 39-56.
- 조영대·이재규. 1997. “노동자의 동시몰입과 직무성과간의 관계.” 《인사관리연구》. 20,



249-287.

- 최병대·김상묵. 1999. “공직사회 경쟁력 제고를 위한 실적주의 인사행정기능의 강화.” 《한국행정학보》. 33(4) : 77-94.
- 최 진. 2006. “해외로 진출하는 정부혁신.” 《KAPS e-Newsletter》. 제 5호.
- 하상근. 2005. “정책집행의 불응요인에 관한 연구 : 공공기관에서의 성과급제도를 중심으로.” 《정책학회보》. 14(4) : 2-27.
- 한주희. 2002. “조직공정성, 회사-구성원 관계의 결과 구성원의 성과.” 《생산성논집》. 16(1) : 143-160.
- 황성원·함중석. 2001. “행정에 관한 공무원의 인식과 태도.” 《한국행정연구원》.
- 황인수·안상현·서성아. 2004. “행정에 관한 공무원과 국민의 인식조사.” 《한국행정연구원》..
- Adams, J. S. 1963. “Toward an Understanding of Inequality.” *Journal of Abnormal and Social Psychology* 67 : 422-436.
- Alexander, S. & Ruderman, M. 1987. The Role of Procedural and Distributive in Organizational Behavior. *Social Justice Research*. 1 : 177-198.
- Ashforth, B. T & Lee, R. T. 1990. “Defensive behavior in Organization : A Preliminary Model.” *Human Relations* 43(7) : 621-648.
- Binswanger, H. 1991. “Volition as cognitive self-regulation.” *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 50 : 154-178.
- Blau, P. 1964. *Exchange and power in social life*, New York: Wiley.
- Cole, N. D. & Flint, D. H. 2003. “Perceptions of distributive and procedural justice in employee benefits : flexible versus traditional benefit plans.” *Journal of Managerial Psychology* 19(1) : 19-40.
- Eberlin, R. & Tatum, B. C. 2005. “Organizational justice and decision making.” *Management Decision* 43(7) : 1040-1048.
- Eisenberger, R. & Armeli, S. 1997. “Can salient reward increase creative performances without reducing intrinsic creative interest?” *Journal of Personality and Social Psychology* 72 : 652-663.
- Eisenberger, R. & Cameron, J. 1998. “Reward, intrinsic interest, and creativity : New findings.” *American Psychologist* 53 : 676-679.

- Eisenberger, R. & Selbt, M. 1994. "Does reward increase or decrease creativity?" *Journal of Personality and Social Psychology* 66 : 1116-1127.
- Eisenberger, R. 1992. "Learned industriousness." *Psychological Review* 99 : 248-267.
- Field, D. Pang, M. & Chiu, C. 2000. "Distributive and procedural justice as predictors of employee outcomes in Hong Kong." *Journal of Organizational Behaviour* 21: 547-562,
- Folger, R. & Konovsky, M. A. 1989. "Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decision." *Academy of Management Journal* 32 : 115-130.
- Folger, R. & Konovsky, M. A. 1989. "Effects of procedural justice, distributive justice, and reactions to pay rise decisions." *Academy of Management Journal* 32 : 115-130.
- Frywell, G. E. & Gordon, M. E. 1989. "Workplace Justice and Job Satisfaction as Predictors of Satisfaction with Unions and Management." *Academy of Management Journal* 32 : 851-865.
- Giacobbe-Miller, J. K. Muller, D. J. & Vicorov VI. 1989. "A comparison of Russian and U.S. pay allocation decisions, distributive justice judgements, and productivity under different pay conditions." *Personnel Psychology* 51: 137-163.
- Gilliland, S. W. 1993. "The Perceived fairness of selection systems : An organizational justice perspective." *Academy of Management Review* 18(4) : 694-734.
- Greenberg, J. 1990. "Organizational Justice : Yesterday, Today, and Tomorrow." *Journal of Management* 16(2) : 399-432.
- Hauenstein, N. M, McGonigle, T. & Finder, S. W. 2001. "A meta-analysis of the relationship between procedural justice and distributive justice: Implications for justice research." *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 13(1) : 39-56.
- Hollenbeck, J. R. & Klein, H. J. 1987. "Goal commitment and goal-setting process : Problems, prospects and proposals for future research." *Journal of Applied Psychology* 72(2) : 212-220.
- Hollenbeck, J. R. & Williams, C. R. 1987. "Goal importance, self-focus, and goal-setting process." *Journal of Applied Psychology* 72(2) : 204-211.
- Janssen, O. 2000. "Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behavior." *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 73: 287-302.
- Janssen, O. 2001. "Fairness perception as a moderator in the curvilinear relationships between job demands and job performance and job satisfaction." *Academy of Management*

*Journal* 44(6) : 1039-1050.

- Janssen, O. 2003. "Innovative behaviour and job involvement at the price of conflict and less satisfactory relations with co-workers." *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 76 : 347-364.
- Kanungo, R. N. 1982. "Measurement of job and work involvement." *Journal of Applied Psychology* 67 : 341-349
- Kleysen, R. F. & Street, C. T. 2001. "Toward a multi-dimensional measure of individual innovative behavior." *Journal of Intellectual Capital* 3(3) : 284-296.
- Ko, J., Price, J., & Mueller, C. 1997. "Assessment of Meyer and Allen's three-component model of organizational commitment in South Korea." *Journal of Applied Psychology* 82 : 961-973
- Konovsky, M. A. & Cropanzano, R. 1991. "Perceived fairness of employee drug testing as a predictor of employee attitudes and job performance." *Journal of Applied Psychology*. 76. : 698-707
- Kozlowski, S. & Doherty, M. 1989. "Integration of climate and leadership." *Journal of applied Psychology* 74 : 545-553.
- Leventhal, G. S. 1980. What Should Be Done with Equity Theory? In K. J. Gergen, M. S. Greenburg & R. H. Willis(eds), *Justice and Social Interaction*, 167-218. N.Y.:Springer-Verlag.
- Lorence, J. & Mortimer, J. T. 1985 "Job involvement through the life course "A panel study of three age groups *American Sociological Review* 50 : 618-638
- Lynd, E. A. & Tyler, T. R. 1988. *The Social psychology of procedural justice*. New York : Plenum.
- Mathieu, J. E. & Zajac, D. M. 1990. "A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment." *Psychological Bulletin* 108 : 171-194.
- McFarlin, D. B. & Sweeney, P. D. 1992. "Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes." *Academy of Management Journal*. 35 : 626-637.
- Modigliani, A. & Rochat, F. 1995. "The Role of Interaction Sequences and the timing of resistance in shaping obedience and defiance to authority." *Journal of Social Issues*.

51(3) : 107-123.

- Morrow, P. C. 1993. *The measurement of work commitment*. Greenwich, Conn : JAL Press.
- Murphy-Berman V., & Berman, J. J. 2002. "Cross-cultural differences in perceptions of distributive justice: A comparison of Hong Kong and Indonesia. " *Journal of Cross-cultural Psychology* 33(2): 157-170.
- Niehoff, B. P. & Moorman, R. H. 1993. "Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. " *Academy of Management Journal* 36(3) : 527-556.
- O'Reilly III, C. & Chatman, J. 1986. "Organizational Commitment and Psychological Attachment : The Effects of Compliance, Identification, Internalization on Pro-social Behavior. " *Journal of Applied Psychology* 71(3): 492-499.
- Parasuraman, S. & Alutto, J. A. 1984. "Sources and outcomes of stress in organizational setting : Toward the development of a structure model. " *Academy of Management Journal* 27 : 330-359.
- Potter. L., Streers. R., Mowday. R., & Boulian. P. 1974. "Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians. " *Journal of Applied Psychology* 59 : 603-609
- Price, J. L. & Mueller, C. W. 1986. *Handbook of organizational measurement*. Marshfield. M.A : Pitman.
- Saunders, M. K. & Thornhill, A. 2003. "Organisational justice, trust and the management of change. " *Personnel Review* 32(3) : 360-375.
- 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 : 580-607.
- Tyler, T. R. 1990. *Why People Follow the Law : Procedural Justice, Legitimacy, and Compliance*, New Haven, CT : Yale University Press
- Williams, S. 1999. "The Effects of Distributive and Procedural Justice on Performance. " *The Journal of Psychology* 133(2) : 183-193.