「한국지방행정학보」 제19권 제3호(2022. 12): 55-79
DOI https://doi.org/10.32427/klar.2022.19.3.55

조직시민행동이 공무원의 혁신행동에 미치는 영향 연구

- 직무자율성과 절차공정성의 매개효과 분석 -

A Study on the Effect of Organizational Citizenship Behavior on Innovation Behavior of Public Officials: Analysis of the mediating effect of job autonomy and procedural fairness

황 의 동 (한서대학교 행정학과 박사과정 수료 - 주저자)
심 문 보 (한서대학교 공항행정학과 교수 - 교신저자)

Abstract

Ui-Dong Hwang / Moon-bo Sim

Voluntary innovation actions by public officials are needed to successfully lead government innovation that the government continues to promote. It analyzed the influence of altruistic behavior of organizational citizenship behavior related to the job characteristics of public officials as a factor that directly affects the innovation behavior of public officials and confirmed how job autonomy and procedural fairness affect the relationship. As a result of the analysis, first, it was found that the altruistic behavior of organizational citizenship behavior had a positive effect on innovation behavior. Second, organizational citizenship behavior was found to have a positive effect on job autonomy and procedural fairness. Third, job autonomy and procedural fairness were also found to have a positive effect on innovation behavior. Fourth, it was found that job autonomy and procedural fairness had direct or indirect effects in the relationship between organizational citizenship behavior and innovative behavior. It is meaningful to directly demonstrate the influence relationship between organizational citizenship behavior and innovation behavior. In order to promote continuous government innovation, it is necessary to internalize public officials to take innovative actions on their own.

Keywords: Organizational citizenship behavior, job autonomy, procedural fairness, innovative behavior

I. 서 론

4차 산업혁명이라는 거대한 물결은 기술의 융·복합과 산업구조와 일자리 형태의 다양화를 몰고 왔으며 앞을 예측하기 힘든 환경 변화속에서 지속적인 변화관리로 조직의 발전과 생존을 위해 민간 및 공공분야에서 과거와는 다른 업무방식의 전환 즉, 조직혁신이 보편화 되었다. 특히, 정부는 2019년 행정안전부의 주관으로 공유 웹사이트를 개설하여 정부의 비젼과 전략을 소개하고 정부 부처의 혁신활동 추진현황과 우수성과 등을 혁신 활동의 공유와 확산을 위해 활발히 진행하고 있다. 이렇듯 공공분야에서도 혁신이 갈수록 중요하게 간주되고 있는데 이는 급격한 변화의 가속화 시대에 잘 대응하고 조직 성과를 창출하기 위해서 이다. 조직은 지속적으로 조직구성원들이 유연하고 독창성 있는 아이디어 개발과 자발적인 행동을 어느때보다 더욱 강력하게 요청하고 있다(남승하·정종원, 2017; 임재영·문국경·조혜진, 2019).

공공분야 내에서의 혁신행동이란 공무원 각 개인이 중심이 되어 공공의 이익이나 업무방식 개선을 위한 창의적인 아이디어의 개발과 적용, 그리고 실행하는 행위이다(Scott & Bruce, 1994; 임재영·문국경·조혜진, 2019).

공공분야 주변의 급격한 행정환경 변화는 혁신에 대한 많은 주목을 받게 된다. 이에 많은 연구자들이 조직구성원의 혁신행동에 미치는 다양한 영향요인들의 영향분석을 수행하였다. 그러나 대부분의 선행연구를 살펴보면 공공봉사동기, 공직가치, 리더십 유형, 직무자율성, 조직문화, 혁신지향문화, 조직공정성 등의 변수들이 혁신행동에 주는 영향을 분석하였다. 이렇듯 최근의 선행연구는 공공분야 구성원들의 혁신행동에 영향을 주는 주요 요인으로 대부분을 공공봉사동기, 조직문화, 조직공정성 등을 연구하였다.

공공조직은 시장원리에 근거하여 영리를 추구하는 민간분야에 비해 비교적 경쟁에서 자유롭기 때문에 공공분야는 외부의 급격한 환경변화에 대해서도 예민하게 반응하지 않는다. 이러한 특징으로 인해 공공분야의 혁신은 외부로 부터의 혁신이 진행되는 것이 보편적이다. 그러나 외부로 부터의 혁신은 조직구성원의 심리적 저항과 갈등을 초래하여 의도한 성과를 얻지 못하게 되고 부작용으로 발전할 수 있다(Janssen, 2000; 정석환,2009). 이는 조직구성원간의 협업 및 소통을 감소시키며 구성원의 사기를 저하시킨다. 또한 업무의 성과를 저하시키고 다른 직장으로의 이직률 상승 등의 부작을 발생시켜 조직이 가고자 하는 방향에 비협조적이고 부정적으로 대응하게 만든다고 할 수 있다(Luftman, 1981; 장지원·김석은, 2007). 따라서, 조직 혁신의 시작점은 조직의 업무성과와 자신의 역량을 향상시키려는 모든 조직구성원들의 자발적인 마음으로 혁신의 주체는 즉, 조직의 구성원인 개인이라고 볼 수 있다(Griffin, Neal and Parker,2007; Parker, Williams and Turner, 2006; 송경용·이승일·문주호, 2012).

오늘날 정부정책 주도로 공익적 가치를 실현하고 급격한 외부환경에 대응하기 위해 정부 정책의 실행에서부터 공무원들의 적극적인 혁신활동을 참여시키고자 다양한 방안을 마련해 추진

하고 있다. 이 방안 중에는 2008년부터 정부에서 실시하고 있는「적극행정 면책제도」가 있다. 이 제도는 공무원들이 적극적으로 활용하여 실무 행정업무에 활용하지 못하고 있는 실정으로 실효성에 대한 문제도 제기되고 있다(박충훈·이현철·김지연, 2016; 강나율·박성민, 2019). 이처럼 제도적으로 여건을 마련해 주어도 공무원 각 개인들의 가치관과 행동을 변화시키지 못하면 적극행정을 제고 할 수 없다(강나율· 박성민, 2019). 이는 혁신이 새로운 아이디어를 바탕으로 하는데 이는 사람이 업무를 수행하기 때문에 개인의 혁신행동을 유발시키는 요인에 대한 연구가 필수적이기 때문이다(Scott&Bruce, 1994).

이와 같이 선행연구에서 혁신행동에 영향 주는 요인들을 근거하여 본 연구는 개인 요인과 직무 요인 및 조직 요인으로 구분하여 영향을 분석을 하고자 한다. 먼저 개인 요인으로 조직구성원들이 조직에서 규정한 업무수행이외에 자발적인 행동으로 조직에 도움이 되고자 하는 조직시민행동(Organ, 1988)에 관심을 가지고 이 행동이 직접적으로 혁신행동에 미치는 영향관계를 분석하고자 한다. 조직시민행동이 혁신행동에 직접적으로 미치는 영향에 관한 연구는 강경석·홍철희(2008)가 교사의 조직시민행동이 혁신행동에 미치는 영향에 대한 연구이외는 실증연구가 미흡한 편이기 때문이다. 직무 요인으로는 조직구성원들이 업무수행과정에서 자율성과 재량을 가지고(Hackman and Oldham,1975; Morris and Feldman, 1996) 업무수행을 할 수 있는 직무자율성을 변수로 설정하였으며, 조직 요인으로는 조직운영이 이 공정하다고 인식해야 조직의 목표달성과 성과향상에 기여하기 위한 긍정적인 직무행동으로 혁신행동을 보인다는 연구(이용규·정석환, 2007)를 근거로 조직공정성중 절차공정성을 변수로 선정하여 영향관계를 확인하고자 한다.

따라서 본 연구는 조직시민행동 직접적으로 혁신행동에 어떠한 영향력을 미치는 지와 매개변수로 직무자율성과 절차공정성이 이들 직접적 영향관계에서 어떠한 영향관계를 주는지를 실증분석 하였다.

본 연구의 실증분석을 위해 제2장에서 이론적 논의와 선행연구를 살펴보고 이론적 검토를 근거로 가설을 설정하였다. 제3장에서 연구의 측정모형과 연구방법을 제시하고 연구가설을 분석하기 위해 한국행정연구원에서 조사한「2021년 공직생활실태조사」설문자료를 활용하여 분석하였다. 제4장은 분석결과를 바탕으로 연구가설을 검증하였으며, 제5장에서는 분석된 연구결과를 기반으로 이론적 관점 및 실무적 관점의 함의를 제시하고 연구의 한계와 향후 후속연구에 대해 논의 하였다.

Ⅱ. 이론적 논의와 연구가설 설정

1. 혁신행동

창의적인 아이디어나 전략, 프로세스, 제품과 서비스의 개발 및 실행화 과정에서 개인수준의 문제해결 능력을 이용하여 새롭고 독창적인 창의성을 증가 시킬 수 있는 능력을 Amabile(1988)는 혁신(Innovative)이라고 정의한다. 이를 근거로 혁신행동은 조직 행동에서 자발적 행위로 업무방식을 개선하고 새로운 기술을 접목하는 행동으로 다른 시각에서 현상을 보는 것이다. 그리고 창의적인 아이디어를 통해 문제해결 방법을 시도 하며 나아가 경험을 확산시키고 근본적으로 업무방식과 제도의 변화에 이르기까지 지속적으로 활동하는 것이다(Scott&Bruce, 1994).

혁신행동의 주체는 조직과 개인으로 구분된다. 조직차원의 혁신은 활동의 주대상으로서 창의적인 아이디어, 서비스, 정책 등을 개발·적용하는 일체의 과정을 의미하며, 개인 차원의 혁신은 구성원 자신의 업무에 초점을 두고 과거의 방식에서 새로운 대책을 발굴 하고 수행한다는 측면에서 구분 지어진다(박홍근, 2019)

특히 조직의 구성단위는 각 개개인으로 혁신행동의 근원과 출발점은 개인이라 하겠다. 따라서, 여러 선행연구에서는 개인 수준의 혁신행동에 큰 가치가 있다고 본다(Janssen, 2000). 이에 본 연구는 조직혁신의 기본이 되고 조직구성원들의 자발적인 행동에 관심을 갖고 개인 차원의 혁신행동을 중점적으로 연구하고자 하였다.

개인 수준의 혁신행동 의미를 선행연구에서는 Scott & Bruce(1994)가 구성원이 자신의 업무와 관련된 성과창출을 위해 새로운 아이디어의 개발과 실행까지 포함하는 의미라고 하였다. Kleysen & Street(2001)는 조직의 변화와 쇄신과정에서 혁신을 통해 업무 방식을 개선하고 효율적으로 진행하는 주체는 결국에는 사람이므로 조직 구성원들의 이러한 활동은 혁신의 성공시키기 위해 필수불가결한 핵심이 새로운 아이디어를 조직에 도입하는 것이다. 이를 조직 전체로 확산시키는 변화 과정으로 이해할 수 있다고 하였다. 또한 Janssen(2000)은 사회적 관계 즉, 다른 사람들과의 상호작용을 통한 관계 차원으로 혁신행동을 강조하며, 조직 구성원간의 새로운 아이디어의 개발과 실행·적용·확산을 위해 구성원간의 소통이 핵심이라고 하였다. 정석환(2009)은 혁신적인 업무행동을 개인차원의 행동이며, 혁신과정에서 자발적으로 새로운 업무방식의 개선과 실천방안을 개발·공유하는 혁신활동의 적극성이라고 정의 하였다. 송운석(2010)은 혁신행동을 창의적인 아이디어의 발굴 및 적용과 잘못된 것을 개선하려는 행위로 정의하였다. De Jong and Den Harttog(2010)는 혁신행동을 새로운 아이디어 개발과 실행 그리고 지속적으로 확산시키는 일련의 과정까지 포함한다고 하였다.

혁신을 성공을 하기 위해서는 실행주체인 조직구성원들의 적극적인 태도와 역할이 중요하다. 조직구성원들이 적극적으로 참여해야지만 조직혁신을 이룰 수 있다(진윤희, 2015). 조직 내

에서 혁신행동은 불확실성과 실패의 가능성을 내포하고 있기 때문에 조직으로부터 적극적인 지원이 이루어지고 여건이 마련되었 때 나타난다(Amabile, 1988).

혁신행동을 이끄는 주체는 구성원 개인이며 조직과 조직 내 현상을 개선시키고자 하는 자발적인 의지라고 볼 수 있다(Griffin, Neal and Parker, 2007). 이에 박성재(2020)는 자발적인 행위가 나오기 위해서는 조직 내 혁신행동이 발현이 될 수 있는 환경조성이 최우선적으로 만들어져야 한다고 강조하였다.

혁신행동에 영향을 미치는 요인으로 국외 선행연구를 살펴보면, 직무자율성, 창의성, 자기효능감,개인의 성취욕구, 조직구조 등이 있다고 하였다(Scott and Bruce,1994: 박경규·신이현·최항석,2012). 이는 조직구성원 각 개개인이 가지고 있는 능력과 전문성, 욕구와 동기, 지각과 태도, 행동패턴 등은 문제인식 및 해결과 관련성이 있기 때문에 혁신에 영향을 주는 중요한 자원이 되고 있다고 하겠다(Amabile, 1988; Damanpour, 1991; Teece, 1980).

국내 공공분야를 대상으로한 선행연구를 살펴보면 공공봉사동기(김태호·노종호, 2010;임재영 외, 2019; 이지혜·박성민, 2021; 진윤희,2021), 공직가치(고대유, 2021), 리더십 유형(진윤희, 2016; 류은영 2020), 직무자율성과 조직문화(김화연· 오현규, 2018; 이승주·안소영, 2019), 혁신지향문화(고대유, 2022), 조직공정성 (이용규·정석환,2007; 김종우·이지우,2012; 송경용·이승일·문주호,2012; 김대욱·이희재,2016 ; 김선우, 2018; 배석환·박형수·문국경, 2021) 등의 변수가 혁신행동에 미치는 영향을 분석하였다.

공공분야에서도 공공의 가치를 실현을 위해 조직혁신의 영역을 넓혀가고 있다. 이를 위해 공공문제를 발굴하여 업무혁신을 통하여 해결한다. 또한, 급변하는 행정환경 변화의 흐름에 맞춰 변화를 수용하고 지속적인 조직혁신을 위해 다각적인 정책과 실천방안을 진행하고 있다. 이에 본 연구에서는 선행연구를 바탕으로 혁신행동에 영향을 주는 선행 요인을 선정하여 분석하고자 한다.

2. 조직시민행동과 혁신행동

조직의 공식적인 규정인 업무매뉴얼이나 고용 계약서 상에 명시되지 않은 업무활동이지만 조직 발전을 위한 조직구성원들이 자발적으로 역할이외의 행동을 수행한는 태도를 Organ(1988)은 조직시민행동(Organizational citizenship behavior)이라고 정의하였다. 이는 보상을 바라지 않고 조직 목표 달성과 조직 기능의 효율성을 높이려는 일련의 헌신적인 행동이며, 조직구성원 개인에 의한 자발적 행동이다. 이러한 행동은 반드시 수행하지 않아도 처벌을 받거나 비난의 대상이 되지 않는다. 즉 조직 구성원 개인의 선택에 따라 나타나는 능동적이고 자발적인 행동이라 하겠다(하미승 외, 2017).

조직시민행동은 학자에 따라 다양하게 표현하는데, 하미승(2016)은 초과역할행동(extra-role behavior), 친사회적인 조직행동(prosocial organizational behavior), 조직적 자발성

(organizational spontaneity), 맥락적 업무수행(contextual performance) 등 이라고 하였다.

또한, 조직시민행동의 구성개념이 통일되지 않고 학자들 마다 다양하게 사용되고 있다. 보편적으로 가장 많이 Organ(1988)의 5가지 구성개념을 사용한다. 첫째, 조직내 업무와 문제해결과 관련하여 다른 사람에게 도움을 주려고 하는 이타성(altruism)이다. 둘째, 조직에서 공식적으로 요구하는 기대수준 이상의 업무를 수행하는 양심성(conscientioussness)이다. 셋째, 조직에 대한 불평을 자제하고 불편한 환경을 인내하는 스포츠맨십(sportsmanship)이다. 넷째, 자신의 업무수행시 관련된 조직구성원들과 좋은 관계형성을 위해 의견 등을 소통과 조율하는 예의성(courtesy)이다. 다섯째, 조직내의 다양한 활동에 조직의 발전에 도움이 될 수 있도록 책임감을 갖고 능동적으로 참여한는 행동인 참여성(civic virtue)이다(김국진·강지선, 2021).

공공분야의 조직시민행동 선행연구를 살펴보면, 공공봉사동기(김지선, 2020; 강지선·임효숙, 2020; 윤선일·유두호, 2021), 공직가치(고대유, 2021),조직공정성(정석환, 2013; 김미경·하태수, 2021), 리더십(채정석·최연준, 2020; 김국진·강지선, 2021), 직무자율성(진윤희, 2021), 조직정치지각(진윤희, 2021) 등이 조직시민행동에 미치는 영향을 분석하였다. 그리고, 최근에서야 조직시민행동을 독립변인으로 하여 소진과 조직몰입(김영완·김동주, 2012), 조직몰입과 고객지향성(이진영·이채은, 2012), 직무만족(문재영·김용태, 2020)에 미치는 영향을 연구하였다.

이와 같이 조직시민행동에 영향을 미치는 선행요인에 대해서만 연구를 활발히 진행하고 있다. 조직시민행동이 혁신행동에 직접적으로 미치는 영향을 검증한 연구는 교사들을 대상으로 강경석·홍철희(2008)가 실증분석한 연구이외에는 미흡한 실정이다.

민간분야보다 공공분야는 업무성과에 대해 객관적이고 공정한 평가와 보상이 어렵다. 국민과의 최접점에서 행정서비스를 제공하는 봉사자로서 헌신적인 행동을 강조하기 때문에 자신의 업무범위를 넘어 다른 구성원들을 도우며 능동적으로 조직 활동에 참여하는 자발적인 직무행동(진윤희, 2021)인 조직시민행동이 공무원 조직에 필요하다고 하겠다. 더욱 조직시민행동의 하위요인 중 특히, 이타적 행동이 공무원의 직무특성과 연관이 많이 있다고 볼수 있기 때문이다.

본 연구는 선행연구의 고찰한 것을 바탕으로 다음과 같은 연구가설을 설정하였다.

연구가설 1: 조직시민행동(이타적 행동)은 혁신행동에 유의미한 영향을 줄 것이다.
연구가설 2: 조직시민행동(이타적 행동)은 직무자율성에 유의미한 영향을 줄 것이다.
연구가설 3: 조직시민행동(이타적 행동)은 절차공정성에 유의미한 영향을 줄 것이다.

3. 직무자율성과 혁신행동

직무자율성이란 조직구성원 스스로가 업무를 수행함에 있어 시간계획과 절차, 의사 결정, 업무방식을 결정하는 데 있어 자유, 독립성, 재량권을 갖는 것이라고 정의하였다(Wall et al, 1992)

조직구성원이 자신의 업무수행과 관련하여 자율적으로 결정하거나 통제하고 처리 할 수 있

다고 지각 할 수록 업무를 수행하면서 창의적인 생각으로 업무를 개선하고 새롭고 독창적인 아이디어를 개발하고 활용할 가능성이 높다(이지우·김종우·김일천, 2003).

Deci and Ryan(2000)는 자기결정성 이론(SDT[1])에 근거하여 조직구성원들은 본인 스스로의 업무에 대해 결정할 수 있는 권한을 부여 받기를 원한다고 하였다. 이는 각자 개개인이 본인의 행동을 선택 및 결정을 할 수 있는 관리권한의 재량을 주면 내적 동기부여가 더욱 발생하여 강화되고 이를 통하여 독창적이고 창의적인 직무 태도를 보인다고 주장하였다.

Amabile(1983)는 조직구성원은 업무수행에서 선택권이 있을 때 창의적이라고 하였으며, Colins and Porras(1994)는 직무자율성이 높은 조직구성원 일수록 더 적극적인 태도로 업무를 수행한다고 하였다. 이는 상사로부터의 지시와 통제를 받을 때 보다 자율성을 부여 받을 때 내적 동기부여 및 창의성이 증가하고 증가된 창의성을 업무에 적용 및 확산하게 된다. 그 결과 조직구성원들은 높은 성취경험을 바탕으로 혁신행동이 나타나게 된다(진윤희, 2021).

이와 관련하여 진윤희·김성종(2015)은 조직구성원들이 자율적으로 의사결정을 하고 직무방식의 개선과 직무계획의 수립, 본인의 의견을 발언할 수 있는 권한 등을 통해 직무자율성이 향상이 되면 공기업의 조직구성원들은 혁신행동을 발현한다고 하였다.

조직구성원들이 부여된 일만 처리하는 등 지시와 통제에 의한 업무행동만 보이는 수동적인 업무형태로는 조직의 혁신을 지속적으로 이끌어 나갈 수 없다. 조직의 목표성과 또한 달성할 수 없으며 조직구성원 각 개개인의 가치실현도 이룰 수 없다. 기존의 업무 방식을 개선하고 새로운 업무시스템을 만드는데에는 조직구성원 개개인들이 자율적이고 창의적으로 본연의 업무를 수행할 수 있는 분위기가 형성되어야 만 내적 동기부여가 크게 발생하여 자발적으로 조직혁신에 참여 할 것이기 때문이다.

본 연구는 조직구성원들의 직무자율성이 조직시민행동과 혁신행동간에 매개하여 어떻게 영향을 주는지 검증하였다. 이에 선행연구를 고찰한 것을 근거하여 다음과 같은 연구가설을 설정하였다.

연구가설 4: 직무자율성은 조직시민행동과 혁신행동 관계간에 매개 할 것이다.

4. 절차공정성과 혁신행동

공정성 이론(Equity theory)은 조직구성원 개개인이 직무에 투입한 노력으로 얻은 보상(산출)에 대한 비율을 다른 조직구성원들의 투입/산출의 비율과 비교하여 그 비율이 비슷하거나 같으면 동등하다고 인식하여 조직이 공정성하다고 판단한다. 반대로 투입/산출 비율이 다르다고 생각되면 조직구성원들은 불공정성을 느껴 그런 불공정성을 줄이려는 방향으로 동기부여가 된

---

1) SDT : Self Determination Theory

다. 즉 개인 간 또는 개인과 조직간 교환관계에 근거로 하는 이론이다(S. Adams, 1965)

공정성이론은 크게 분배공정성성과 절차공정성으로 나눌 수 있다(Greenberg, 1990). 분배공정성은 직무 및 보상만족, 업무성과 등과 같은 결과물에 영향을 준다면 절차공정성은 조직몰입, 조직 및 상사에 대한 신뢰 및 조직시민행동 등 조직분야 요인들에게 영향을 미친다고 하였다(Folger 외, 1989; Mcfarlin 외 1992).

Leventhal(1980)은 형평성 이론을 비판하면서 조직 구성원들의 분배결정이 이루어지기까지의 과정에 대한 절차공정성을 지속적으로 평가하며 이런 평가가 결과 자체에 공정하게 결정적인 영향을 준다고 주장하였다. 이는 분배의 결과 그 자체보다 과정에 이루어지는 절차에 대한 중요성을 더 강조 하였다(민병익·유태정, 2010). 절차공정성은 조직내에서 이루어지는 의사결정 및 결과에 대한 과정이 공정하지를 말한다. 즉, 조직의 절차공정성을 구성원들이 신뢰하게 되고 이는 조직의 의사결정과정을 믿음을 가지게 됨으로써 조직차원에서 요청하는 업무를 달성하고자 한다(Latham 외, 2005).

최근 연구자들이 절차적 공정성을 연구하는 이유는 공정성 인식이 개인의 태도 및 조직의 목표달성에 바람직한 영향을 주기 때문이다(김미경·하태수,2021). 이처럼 분배공정성보다 절차공정성을 조직구성원들에게 더 강조하는 이유는 분배공정성의 대상인 승진이나 보수인상 같은 경우 결과물이 일정한 때에만 구성원에게 강하게 영향을 주지만 절차공정성의 대상이 되는 의사결정의 절차는 조직구성원들이 수시로 일상적인 업무를 수행하면서 지각하기 때문이다(Shore and Shore, 1995).

최근 연구에 의하면 조직공정성 중에 절차공정성이 조직구성원의 자발적인 행동인 혁신행동에 영향을 미치는 변수로 실증분석을 보여주고 있다(김종우·이지우, 2012; 김선우·서상혁, 2018, 배석환·박형수·문국경, 2021).

따라서 절차공정성을 높게 지각하는 것이 조직구성원들이 조직에 의해 공식적으로 요구하지 않아도 조직의 효율성을 향상시키고 자발적인 행동변화를 유발한다고 하였다(Moon et al, 2008; 표선영, 2020).

이처럼 조직에서 아무리 좋은 정책이나 제도, 시스템을 도입한다고 하더라도 조직구성원들을 이해시키고 설득할 수 있는 의사결정과정에 참여시키지 못한다면 구성원들은 밀실행정 즉, 합리적이지 못하고 불공정하게 의사결정이 되었다고 생각할 것이다. 이에 따라 구성원들은 절차공정성이 훼손이 되었다고 생각하여 조직의 정책방향에 적극적으로 참여하지 않을 것이다. 또한, 소극적인 업무행태를 보일것이며, 자발적인 혁신행동도 보이지 않을 것이다.

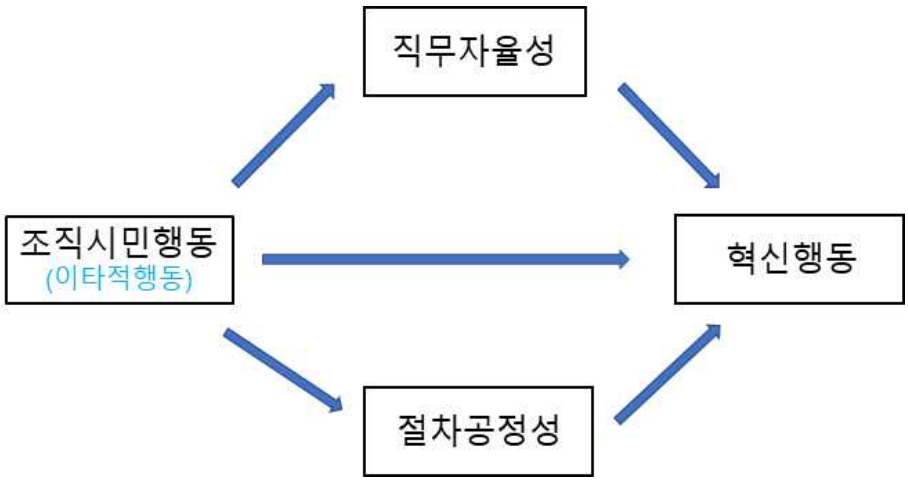
본 연구는 선행연구를 고찰한 것을 바탕으로 자발적 행동인 조직시민행동과 혁신행동간에 매개하여 절차공정성이 혁신행동에 더 많은 영향을 주는지 검증하고자 다음과 같은 연구가설을 설정하였다.

연구가설 5: 절차공정성은 조직시민행동과 혁신행동 관계간에 매개 할 것이다.

Ⅲ. 연구방법

1. 연구모형

본 연구를 통해 공무원의 조직시민행동이 혁신행동에 미치는 영향 관계를 살펴보고 이들 간의 영향관계에서 직무자율성과 절차공정성의 매개효과를 매개 효과를 검증하고자 하였다. 이 연구는 조직시민행동의 이타적 행동을 독립변수로 선정하였으며, 종속변수는 혁신행동으로 하였다. 매개변수는 직무자율성과 절차공정성 변수를 활용하여 분석하였다. 이론적 논의와 선행연구를 통해 도출한 가설을 검증하기 위해 연구모형을 수립하였다. 도식화된 연구모형은 〈그림 1〉과 같다.



〈그림 1〉 연구모형

2. 연구결과 분석자료

본 연구는 연구가설을 검증하기 위해 한국행정연구원에서 조사한「2021년 공직생활실태조사」설문자료를 활용하였다.[2] 본 자료는 2021년 8월12일부터 9월30일까지 중앙행정기관(47개) 소속 국가직 공무원과 광역자치단체(17개) 소속 지방직 공무원을 대상으로 수집되었다.

본 연구에 사용된 표본의 인구통계학적 특성은 다음〈표1〉과 같으며, 연구분석을 위한 통계프로그램은 SPSS 28.0과 AMOS 28.0을 사용하였다.

표본은 총 4,133명의 공무원이 연구대상이며, 중앙행정기관 공무원 2,092명과 광역자치단체 지방직 공무원 2,041명이다. 인구통계학적 특성을 살펴보면, 남자 55.6%(2,296명), 여자

[2] 본「2021년 공직생활실태조사」설문자료는 한국행정연구원에서 생성한 자료를 활용하였으며, 한국행정연구원의 연구자료관리규칙에 따라 사용허가를 받아 활용함.

44.4%(1,837명)이고, 연령별로는 20대 9.2%(379명), 30대 29.0%(1,199명), 40대 36.3%(1,502명), 50대이상 25.5%(1,053명)이고, 학력은 고졸이하 4.4%(182명), 전문대 5.5%(227명), 대학(4년제) 73.8%(3,050명), 석사졸업 14.3%(593명), 박사졸업 2.0%(81명)로 대부분이 대학(4년제) 졸업으로 나타났다. 직급은 1급~4급 4.9%(203명), 5급 23.2%(959명), 6급~7급 59.9%(2,474명), 8급~9급 12.0%(497명)을 나타났다. 재직기간과 채용유형은 아래 〈표 1〉과 같다.

〈표 1〉 연구대상의 인구통계학적 특성

구분		인원(명)	비율(%)	구분		인원(명)	비율(%)
기관유형	중앙행정기관	2,092	50.6	재직기간	5년이하	964	23.3
	광역자치단체	2,041	49.4		6년~10년	793	19.2
성별	남자	2,296	55.6		11년~15년	577	14.0
	여자	1,837	44.4		16년~20년	700	16.9
연령	20대	379	9.2		21년~25년	314	7.6
	30대	1,199	29.0		26년이상	785	19.0
	40대	1,502	36.3	채용유형	공개경쟁채용	3,370	81.5
	50대이상	1,053	25.5		경력경쟁채용	745	18.0
학력	고졸이하	182	4.4		기타	18	0.5
	전문대	227	5.5	직급	1급~4급	203	4.9
	대학(4년제)	3,050	73.8		5급	959	23.2
	석사졸업	593	14.3		6급~7급	2,474	59.9
	박사졸업	81	2.0		8급~9급	497	12.0
전체 : 4,133명							

3. 변수의 설정과 측정지표

본 연구를 위해 사용한 독립변수인 조직시민행동은 선행연구에서 제시한 하위요인 중 '이타적 행동'을 측정문항으로 선정하여 '31번 조직시민행동' 2개 문항을 활용하였다(강지선, 2020). 매개변수는 첫 번째가 직무자율성으로 Breaugh(1985)가 제시한 측정척도(업무방법/절차 선택권, 업무속도/마감시한 통제권, 업무평가의 지표/기준 선택권) 3가지를 반영한 '4번 업무자율성' 3개 문항을 활용하였다(강지선·임효숙, 2020). 두 번째는 절차공정성으로 응답자 소속 기관의 의사결정이 공정한 절차를 통해 이뤄지는가를 측정하기 위해 '21번 의사결정' 4개 문항을 활용하였다(표선영, 2020).

종속변수인 혁신행동은 진윤희(2021)가 선행연구에 사용한 '32번 혁신행동'의 3개 문항을 분석에 활용하였다.

〈표 2〉 변수의 측정문항

변수명		측정문항
독립변수	조직시민 행동	결근한 동료 및 업무량이 많은 동료의 업무를 자발적으로 도와줌
		동료들의 문제 및 걱정에 대해 귀 기울임
매개변수	직무 자율성	업무수행 방식 및 절차에 대한 선택권을 가짐
		업무수행 속도 및 마감시간을 조절
		업무수행 평가지표 및 기준 마련에 참여
	절차 공정성	공정한 방식을 통해 의사결정
		어떠한 의사결정을 하는데 직원들의 의견을 고려
		기관의 의사결정에 대해 설명/정보를 요구할 수 있음
		기관의 의사결정에 대해 직원들이 이의를 제기할 수 있음
종속변수	혁신 행동	업무수행 방식을 창안 및 적용 하도록 노력
		업무 문제해결을 위해 아이디어를 개발
		업무를 개선하기 위해 적극적으로 노력

※ 출처 : 한국행정연구원「2021년 공직생활실태조사」발췌 작성

4. 측정문항 타당성과 신뢰도

본 연구에 사용하는 측정문항의 타당성과 신뢰성 검증을 위하여 주성분 분석을 이용한 요인추출방법과 직각회전을 사용하여 분석하는 베리맥스 회전(Varimax rotation)을 적용하여 탐색적 요인분석(EFA)을 통해 검증하였다. 연구결과는 〈표3〉과 같이 분석 되었다.

모든 변수 측정문항들의 요인적재량이 0.784에서 0.867 사이의 값을 가졌다. 따라서, 요인적재량 값이 기준치를 충족하여 문항의 타당도를 확보하였다고 하겠다. 또한 신뢰도는 모든 변수들의 Cronbach's α계수가 기준치인 0.7이상으로 나타남에 따라 신뢰도가 있는 것으로 확인되었다.

〈표 3〉 측정도구의 타당도 및 신뢰도 분석

변수	측정 문항	요인 1	요인 2	요인 3	요인 4	Cronbach's α 계수
조직시민행동	1	.110	.225	.092	.858	.754
	2	.125	.261	.095	.840	
업무자율성	1	.253	.131	.813	.076	.822
	2	.158	.082	.850	.075	
	3	.209	.156	.799	.076	
절차공정성	1	.828	.145	.216	.107	.908
	2	.860	.162	.204	.071	
	3	.867	.109	.167	.091	
	4	.847	.094	.161	.085	

혁신행동	1	.144	.876	.115	.164	.870
	2	.107	.881	.134	.181	
	4	.177	.784	.134	.236	

Ⅳ. 분석결과

1. 측정모형의 신뢰도 및 타당도

본 연구에서는 잠재변수와 측정변수에 대한 신뢰도와 타당도 검증을 위해서 신뢰도 검증과 CFA를 실시하였다. CFA는 측정모형분석을 통해서 변수의 신뢰도와 타당도를 검증하는 방법이다. 측정모형의 신뢰도와 타당도를 검증하려면 모든 측정변수의 표준화회귀계수가 모두 기준치 0.7이상이어야 한다. 그리고 잠재변수의 CR(개념신뢰도) 값은 기준치 0.7이상을 넘어야 하고 또한, AVE(평균분산추출)값도 기준치 0.5이상을 넘이어야 구성개념신뢰도(수렴타당도)를 확보되었다고 볼 수 있다(Fornell and Larcker, 1981).

측정모형의 신뢰도 분석과 확인적 요인 검증결과 표준요인 적재치가 0.752에서 0.899 사이의 값을 가졌으며 통계적으로 유의미하게 나타났다. CR(개념신뢰도)도 0.857에서 0.923 사이의 값을 가졌으며, AVE(평균분산추출)값 역시 0.667에서 0.751 사이의 값이 나타나 모두 기준치 값을 충족하였다. 따라서 측정모형은 신뢰도와 타당도를 확보하였다.

측정모형분석은 아래〈표 4〉와 같이 분석되었다.

〈표 4〉 측정모형분석 : 신뢰도분석 및 확인적요인분석 결과

변수	측정 문항	표준요인 적재치	표준오차	t값	p값	CR (개념신뢰도)	AVE (평균분산추출)
조직시민행동	1	.808	-	-	-	.858	.751
	2	.752	.030	33.457	***		
업무자율성	1	.816	-	-	-	.857	.667
	2	.767	.021	46.804	***		
	3	.753	.021	46.166	***		
절차공정성	1	.853	-	-	-	.923	.751
	2	.899	.016	71.284	***		
	3	.811	.023	42.872	***		
	4	.767	.024	41.073	***		
혁신행동	1	.773	-	-	-	.900	.750
	2	.788	.016	63.858	***		
	4	.831	.026	39.897	***		

유의수준 : ***p〈0.01

다음은 측정모형의 판별타당도를 분석하였다. 판별타당도를 확보하기 위해서는 잠재변수 AVE(평균분산추출)값의 제곱근값이 다른 잠재변수들의 상관계수값보다 커야 한다.

잠재변수 간 상관계수 중에서 가장 큰 값이 0.639(조직시민행동과 혁신행동)이며, 이의 제곱값인 결정계수는 0.408값 이다. 각 잠재변수 간에 구한 AVE(평균분산추출) 값이 각 잠재변수의 결정계수보다 크다면 판별타당도를 확보했다고 할 수 있다.

모든 잠재변수의 AVE값이 0.667 ~ 0.751 사이의 값을 가지고 있어 결정계수인 0.408값보다 크므로 판별타당도를 확보했다고 할 수 있다. 자세한 분석결과는 다음 〈표 5〉와 같다.

〈표 5〉 상관관계 및 AVE(평균분산추출)

구분	조직시민행동	업무자율성	절차공정성	혁신행동	AVE (평균분산추출)
조직시민행동	1				.751
업무자율성	.321	1			.667
절차공정성	.339	.541	1		.751
혁신행동	.639	.405	.413	1	.750

2. 연구모형 검증결과

구조모형의 적합도 검증은 절대 적합도 지수와 상대 적합도 지수를 이용하여 모델의 적합도를 판단한다. 각각의 지수는 표본의 크기에 따라 절대 적합도 지수는 민감하게 수치가 영향을 받지만 상대 적합도 지수는 표본의 크기에 덜 민감하게 영향을 보인다. 이러한 이유로 여러 학자들은 모델 적합도를 한가지 이상의 지수를 이용하여 모델의 적합도를 판단하도록 하고 있다(Hair et al, 2010). 본 연구도 절대 적합도 지수와 상대 적합도 지수를 분석후에 연구모형의 적합도를 판단하고자 한다.

카이제곱 통계량(Chi-sqare Statistic)은 본질적으로 통계적 유의성 검정이기 때문에 표본크기에 민감하여 표본이 큰 경우에는 값이 커질 수밖에 없어 적합성을 판정하는데 적합하지 않다고 많은 연구자들이 문제를 지적하였다(Bentler and Bonnet, 1980; Jöreskog and Sörbom, 1983).

본 연구에 사용하는 한국행정연구원에서 생산된「2021년 공직생활실태조사」데이터 크기가 크기 때문에 표본의 크기 매우 민감하게 반응하는 χ^2/df의 값의 경우 Wheaton(1987)이 제시한 기준치 5이하를 적합도 기준으로 하였다. 연구모형을 분석한 결과 χ^2/df= 3.487로 제시한 기준에 적합하였다. 다른 절대 적합도 지수를 살펴보면 GFI=0.994(0.9이상), RMR=0.01(0.05이하), RMSEA=0.025(0.05이하)로 나타났으며, 증분 적합도 지수는 NFI=0.994(0.9이상), RFI=0.991(0.9이상), IFI=0.996(0.9이상), CFI=0.996(0.9이상), TLI=0.994(0.9이상)로 나타났다.

연구모형 분석결과 측정모형의 적합도는 통계적인 기준 요건을 모두 충족 하였다. 자세한 연구모형의 적합도 분석결과는 〈표 6〉와 같다.

〈표 6〉 연구모형의 적합도 분석결과

구분	절대 적합도 지수				증분 적합도 지수				
	x^2(df)	GFI	RMR	RMSEA	NFI	RFI	IFI	CFI	TLI
기준	- ※ x^2/df : 5이하	0.9 이상	0.05 이하	0.05 이하	0.9 이상	0.9 이상	0.9 이상	0.9 이상	0.9 이상
결과값	156.932 (df=45, P=000) ※ x^2/df= 3.487	.994	.01	.025	.994	.991	.996	.996	.994

조직시민행동과 직무자율성 및 절차공정성이 혁신행동에 미치는 영향을 검증한 결과 다음 〈표 7〉과 같으며 구조방정식 모형을 토대로 인과 경로를 도식화하여 분석한 결과는 〈그림2〉와 같다.

본 연구의 구체적인 분석결과를 살펴보면 다음과 같다. 첫째, 조직시민행동은 직무자율성에 긍정적인 영향(β=0.321, p=000)을 주고 있으며, 통계적으로 유의미한 것으로 나타났다. 이는 조직시민행동이 높으면 직무자율성도 높아진다는 것을 의미하며 가설1을 지지하는 것으로 나타났다.

둘째, 조직시민행동은 절차공정성에 긍정적인 영향(β=0.339, p=000)을 주고 있으며, 통계적으로 유의미한 것으로 나타났다. 이는 조직시민행동이 높으면 절차공정성도 높아진다는 것을 의미하며 가설2를 지지하는 것으로 나타났다.

셋째, 조직시민행동은 혁신행동에 긍정적인 영향(β=0.540, p=000)을 주고 있으며, 통계적으로 유의미한 것으로 나타났다. 이는 조직시민행동이 혁신행동에 매우 강한 영향력을 보였으며 가설3을 지지하는 것으로 나타났다.

넷째, 직무자율성도 혁신행동에 긍정적인 영향(β=0.152, p=000)을 주고 있으며, 통계적으로 유의미한 것으로 나타났다.

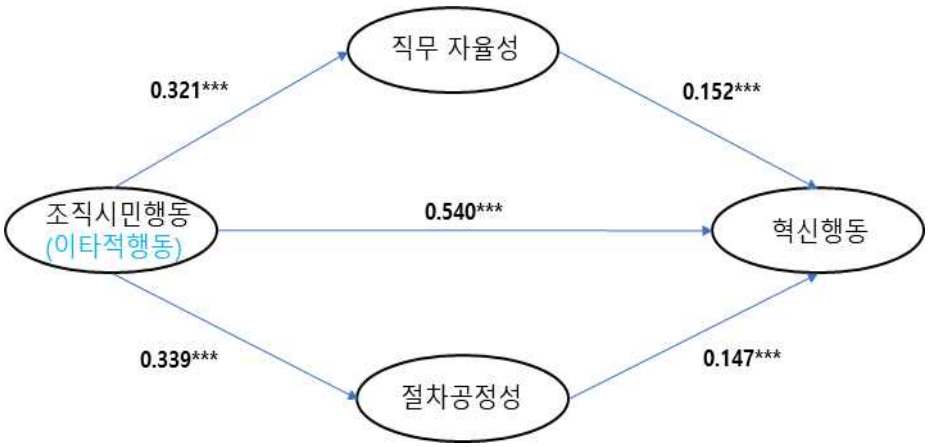
다섯째, 절차공정성도 혁신행동에 긍정적인 영향(β=0.147, p=000)을 주고 있으며, 통계적으로 유의미한 것으로 나타났다.

〈표 7〉 연구모형 가설검증

가설	연구모형 경로	경로계수		S.E (표준오차)	t값	p값	채택 여부
		표준화	비표준화				
가설1	조직시민행동 ⇒ 직무자율성	.321	.400	.025	15.965	***	채택
가설2	조직시민행동 ⇒ 절차공정성	.339	.428	.024	17.604	***	채택

가설3	조직시민행동 ⇒ 혁신행동	.540	.583	.024	24.641	***	채택
가설4	직무자율성 ⇒ 혁신행동	.152	.132	.018	7.418	***	채택
가설5	절차공정성 ⇒ 혁신행동	.147	.126	.017	7.385	***	채택

유의수준 : ***p〈0.01



〈그림 2〉 연구모형의 인과경로 검증결과

조직시민행동이 혁신행동에 미치는 직·간접효과를 검증하기 위하여 부트스트랩핑(Bootstrapping) 분석을 실시한 결과, 통계적으로 유의미 하였다. 위에서 살펴본바와 같이 직접효과는 모두 통계적으로 유의미한 것으로 나타났다. 조직시민행동이 혁신행동에 미치는 간접효과는 〈표8〉과 같이 β=0.099(p=0.001)로 유의미한 것으로 나타났다. 매개변수들의 개별적인 영향력을 살펴보기 위해 분석한 결과, 각각의 영향력이 직무자율성은 β=0.049(0.321*0.152), 절차공정성은 β=0.050(0.339*0.147)로 나타났다. 이는 조직시민행동과 혁신행동의 관계에서 직무자율성과 절차공정성은 부분 매개 효과를 가진다는 결론을 내릴 수 있다. 이 결론을 통하여 직무자율성과 절차공정성의 긍정적인 매개효과가 확인되어 가설4와 가설5도 채택되었다.

〈표 8〉 혁신행동에 미치는 직간접 및 총효과분석

잠재변수	혁신행동		
	직접효과	간접효과	총효과
조직시민행동	.540***	.099*** (업무자율성 : 0.049/절차공정성 : 0.050)	.639***
직무자율성	.321***		.321***
절차공정성	.339***		.339***

유의수준 : ***p〈0.01

V. 결론 및 시사점

정부에서 지속적으로 추진하고 있는 정부혁신을 성공적으로 이끌어 가기 위해선 공무원들의 자발적인 혁신행동이 필요하다. 공무원들의 혁신행동에 직접적으로 영향을 주는 요인으로 공무원의 직무특성과 연관이 있는 조직시민행동 하위요인인 이타적 행동의 영향력을 분석하였다. 이들 간의 관계에서 직무자율성과 절차공정성이 매개하여 어떠한 영향을 미치는 지를 확인하였다.

본 연구의 주요결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 조직시민행동은 구성원들의 혁신행동에 직접적으로 유의한 영향을 주었다.

이것은 강경석·홍철희(2008)의 조직시민행동의 하위요인들이 구성원들의 혁신행동에 유의한 영향을 준다는 연구와 일치한다. 하지만, 이는 조직구성원들이 조직시민행동을 낮게 인지하면 혁신행동 또한 낮아진다는 것이다.

공무원들이 스스로 내적 동기부여를 기반으로 본인의 역량을 향상시켜 적극적으로 조직혁신에 참여할 수 하여야 한다. 각 조직구성원들의 개인 성향, 가치관 등을 고려하여 동기부여 될 수 있는 요인들을 발굴·적용할 필요성이 있다. 특히, 조직혁신의 주요 화두로 떠오른 구성원들과의 다양한 소통방안도 고민 해야 한다.

둘째, 직무자율성은 구성원들의 혁신행동에 유의한 영향을 주었다. 앞선 선행연구들과 같이 직무자율성은 구성원들의 내적 동기부여를 활성화 시키는 핵심적인 변수이며 자발적인 혁신행동을 유발시키는데 많은 영향을 주는 요인이다(김화연·오현규, 2018 ; 진윤희, 2021 ; 고대유, 2022).

이는 공무원들이 자신의 업무수행시 자율성과 독립성 등 재량권을 부여 받을수록 자발적으로 새로운 아이디어 창출하고 조직을 지속적으로 혁신시킨는 원동력이 될 것이다.

셋째, 절차공정성은 구성원들의 혁신행동에 유의한 영향을 주었다.

이는 배석환·박형수·문국경(2021)이 조직구성원 자신의 직무와 관련하여 자율적으로 의견을 말할 수 있고 의사결정 결과를 올바른 피드백을 요구할 수 있을 때 절차공정성을 인식한다고 하였다. 이는 사회적 교환이론을 바탕으로 보상이 나오게 된 절차와 과정의 정당성이 조직과 구성원 간의 상호신뢰를 생성함으로써 조직구성원들의 혁신행동을 유발한다고 하였다. 구성원들의 창의성과 자율을 통해 스스로 혁신하는 조직을 만들려면 무엇보다 조직의 공정성 중 특히, 구성원들이 조직에서 느끼는 절차공정성을 많이 지각할 수 있도록 더욱 고민하는 것이 필요하다.

마지막으로 조직시민행동과 혁신행동과의 관계에서 직무자율성과 절차공정성은 매개효과를 보여 긍정적인 영향을 향상시키는 것으로 나타났다. 이런 결과는 조직구성원들에게 혁신행동을 촉진시키기 위한 방안으로 새로운 아이디어를 요구하고 빠르게 변화하는 시대흐름에 맞춰

능동적으로 대응하는 혁신분위기 조성이 필요하다는 것이다. 따라서 정부혁신의 지속적인 추진과 성공을 위해 공직 내 혁신분위기를 조직 전반으로 확산이 필요함을 보여주고 있다(이승주·안소영, 2019).

이러한 연구결과를 바탕으로 이론적 함의와 실천적 함의를 제시하면 다음과 같다.

이론적 관점에서는 보면, 조직시민행동은 혁신행동과 더불어 조직의 지속적인 혁신을 위해서는 내적 동기부여 요인이며 중요한 변수이다. 그러나, 기존 선행 연구의 대부분 직접적으로 혁신행동에 영향을 주는 검증 연구만 하고 있다. 조직시민행동과 혁신행동간과 조직구성원들이 자발적으로 행동하는 변인들에 대한 영향력을 검증하는 연구는 미흡한 편이다. 이렇듯 대부분 선행연구들은 조직공정성이 혁신행동에 직접적으로 미치는 영향(이용규·정석환, 2007;송경용·이승일·문주호, 2012; 김종우·이지우, 2012; 김대욱·이희재, 2016; 김선우, 2018; 배석환·박형수·문국경, 2021)을 연구 하였다. 김화연·오현규(2018), 이승주·안소영(2019)이 직무자율성이 혁신행동에 직접적으로 미치는 영향을 연구하였고, 진윤희(2021), 고대유(2022)가 직무자율성의 직·간접효과를 연구하였다. 따라서, 본 연구는 기존 선행연구에서 조직시민행동과 혁신행동간의 영향관계를 제한적으로 실증분석한 것을 직접적으로 다루었다는 점에서 의의가 있다.

실천적 관점는 지속적인 정부혁신을 추진하기 위해서는 공무원들 스스로 혁신행동을 할 수 있는 내재화가 필요하다. 이를 통하여 지속가능한 조직혁신을 할 수 있기 때문이다.

조직구성원의 성격, 인식 등 개인차가 발생하기 때문에 혁신행동은 다양한 요인들이 상호유기적인 작용을 통해 촉진된다고 하였다(Woodman and Schoenfeldt, 1989).

이는 구성원들 스스로 혁신하는 조직을 만들기 위해서는 무엇보다 다양한 변수를 발굴하여 적용할 필요성이 있다.

공무원 조직 특유의 계층적이고 집단성이 강한 문화에서는 소극행정을 하기 쉽다.

기존에 하던 업무 패턴을 새로운 업무방식으로 전환하고 창의적인 새로운 시스템을 조직에 도입하고 적용하기 위해 조직구성원들의 수많은 노력과 노하우가 필요하다. 이에 조직은 구성원들의 자발적인 노력과 노하우를 조직에 새롭게 적용하고 확산시킴으로써 조직혁신을 성공적으로 이루고자 한다. 따라서, 이를 실현하기 위한 방안으로 조직은 시행결과가 설령 만족스럽지 못하거나 실패하더라도 용인하고 능동적으로 업무를 수행할 수유연하고 성숙한 조직문화가 필요하다.

정부에서도 이를 해결하고자 일하는 과정에서 생긴 일부 실수 등에 책임을 감면함으로써 공무원들이 적극적으로 업무수행할 수 있도록 정부는 '적극행정면책 제도'와 '사전컨설팅 제도'를 실시하고 있다. 하지만 이 제도를 이용하는 공무원들은 극히 저조하다(박충훈 외, 2016). 정부는 공무원들이 두가지 제도를 활용하여 적극행정을 할 수 있도록 홍보와 쉽게 접근할 수 있는 제도적 보완이 우선적으로 필요하다. 이 제도는 실무 행정업무 처리 중에 발생하는 시행착오가 발생할 경우 면책이라은 혜택을 주기는 하지만 공무원들이 적극 나서서 이용하지 못하는 것은

제도에 대한 신뢰성이 떨어지기 때문이다. 이는 공무원들이 행정업무 처리중에 본인에게 과연 책임이 면할 수 있는지에 대한 의구심이 들기 때문에 제도를 활용하여 적극행정을 펼치기를 꺼려하기 때문이다. 신뢰성을 향상을 위해 처벌만 감면하는 제도로는 공무원들의 내적 동기부여를 유발 할 수 없기 때문에 제도를 적극 활용할 경우 인사평가 반영이나 확실한 인센티브를 지급하는 등의 외적 보상이 필요하다고 하겠다. 이는 단순히 내적 동기부여나 외적 동기부여 등 한가지 방안으로는 조직구성원들의 자발적인 태도를 발현시키기에은 한계가 있다는 것을 보여주고 있다. 다양한 동기부여 방안을 발굴 및 적용으로 정부혁신이 조직분위기 및 공무원들의 내재화에 체계적으로 확산할 수 있도록 해야 하겠다.

조직내부의 규정과 절차 및 시스템 등 새로운 일하는 방식의 도입에 장애물이 발생하지 않도록 선제적으로 파악하여 제거할 수 있도록 많은 고민과 노력이 필요하다. 이를 통해 직무수행에 따른 책임 부담감을 줄여줌으로써 공무원들은 적극적으로 혁신행동을 발현할 것이다.

정부가 추진하는 정부혁신을 성공하기 위해서는 조직구성원인 공무원들이 열린 마음으로 이해하고 자발적으로 행동에 옮겨 실천하는데 있다. 이는 오랜시간과 다양하고 많은 노력이 필요하기 때문이다. 따라서, 조직구성원들이 이를 받아들이고 실천으로 옮기는 데에는 구성원들이 변화를 수용하게 되는 원동력, 즉 내적 동기부여가 있어야 한다. 이것은 새로운 일하는 방식이 스스로의 업무 생산성 향상에 도움이 된다는 확신이 가졌을 때 형성되기 때문이다.

조직구성원들에게 보상에 대한 지속적인 소통과 함께 급변하는 행정 환경속에서 효과적으로 일할 수 있도록 돕는 체계적인 교육과 자기 계발 프로그램의 제공을 통해 변화에 대한 구성원들의 안도감과 자신감을 심어줘야 한다. 이 과정을 통해 형성된 구성원들의 변화에 대한 안도감과 자신감을 기반으로 새로운 방식으로 일하고자 하는 자발적인 혁신행동이 구성원들에게 내재화 될 것이다.

다른 선행연구들과 마찬가지로 본 연구 역시 다음과 같은 한계를 가지고 있다. 첫째, 한국행정연구원에서 생산된 설문데이터는 근원적인 한계를 가지고 있어 연구자들이 요구하는 측정도구 선정하기 어렵다. 본 연구도 조직시민행동의 이타적행동만 분석에 활용하여 다른 하위요인들의 영향관계를 포함하지 못하였다. 또, 조직공정성의 다른 하위요인을 포함한 인과관계를 검증하여 반영하지 못한 점이다. 이는 본 연구결과를 전체 공무원 조직으로 일반화하는데 한계가 있다.

향후 연구는 조직시민행동과 조직공정성의 모든 하위요인들의 측정문항을 활용하여 혁신행동에 미치는 영향관계를 분석할 필요가 있다.

참고문헌

고대유. (2021). 공무원의 공직가치 인식이 혁신행동에 미치는 영향 : 조직시민행동의 매개효과를 중심으로,「한국정책연구」, 21(4): 55-72.

고대유. (2022) 혁신지향문화가 공무원의 혁신행동을 촉진하는 방안 모색 : 목표명확성과 직무자율성의 조절효과를 중심으로,「문화와 정치」, 9(2): 183-212.

고대유·맹철규. (2021). 스마트워크 환경이 혁신행동에 미치는 영향,「The e-Business Studies」, 22(1): 107-121.

김미경·하태수. (2021) 절차적 공정성과 조직시민행동 간의 관계에서 조직몰입의 매개역할에 관한 연구,「지역정책연구」, 32(2): 55-74.

김지선. (2020). 공무원의 조직시민행동에 영향을 미치는 요인에 관한 연구 : 조직문화의 조절효과를 중심으로,「한국지방행정학보」, 17(2): 49-85.

김국진·강지선. (2019). 직무자율성과 목표명확성이 공무원의 혁신행동에 미치는 영향,「한국인사행정학회보」, 18(4): 1-32.

김국진·강지선. (2021). 리더십 유형이 공무원의 조직시민행동에 미치는 영향: 공직만족도의 조절효과를 중심으로,「한국행정논집」, 33(3): 511-549.

김선우·서상혁. (2018). 조직의 공정성이 혁신행동에 미치는 영향,「기술혁신학회지」, 21(3): 1021-1049.

김재영·이병욱·임종진·윤동열. (2020). 공공기관에서 상사의 진정 리더십이 구성원의 혁신행동에 미치는 영향 : 상사신뢰와 향상초점의 조절된 매개효과를 중심으로「대한경영학회지」, 33(11): 2013-2042.

김종우·이지우. (2012). 조직공정성, 과업특성, 혁신행동 및 혁신성과 간의 관계,「경영경제」, 45(1): 117-140.

김영환·김동주. (2012). 조직시민행동이 소진과 조직몰입에 미치는 영향.「경영학연구」, 41(4): 693-722.

김화연·오현규. (2018). 업무자율성, 근무환경, 혁신지향문화가 공무원의 혁신행동에 미치는 영향:스마트워크센터 이용 만족도에 따른 영향력 차이 검증을 중심으로.「사회과학연구」, 29(3): 243-266.

강지선. (2020). 공무원의 조직시민행동에 영향을 미치는 요인에 관한 연구: 조직문화의 조절효과를 중심으로,「한국지방행정학보」, 17(2): 49-85.

강지선·김국진. (2019). 조직몰입, 공공봉사동기, 혁신지향문화가 공무원의 혁신행동에 미치는 영향: 관리자와 비관리자 간 커뮤니케이션의 조절효과 차이를 중심으로,「한국행정연구」, 28(2): 225-259.

강지선·임효숙. (2020). 공공봉사동기가 공무원의 조직시민행동에 미치는 영향 : 직무만족과 조직몰입의 매개효과 및 직무자율성의 조절효과를 중심으로, 「한국행정논집」, 32(3): 503-534.

강나율·박성민. (2019). 공직 내 적극행정의 영향요인에 관한 연구: 조직 행태주의적 관점에서, 「한국행정논집」, 31(4): 879-909.

강경석·홍철희. (2008). 교사의 조직공정성 인식과 조직시민행동이 교사의 혁신행동에 미치는 영향. 「교육행정학연구」, 26(2): 287-315.

남승하·정종원. (2017). 자기효능감과 직무만족이 조직구성원의 혁신행동과 직무성과에 미치는 영향:혁신행동의 매개효과 중심으로, 「한국인사행정학회보」, 16(4): 27-56.

문재영·김용태. (2020). 조직시민행동이 임파워먼트를 매개로 직무만족에 미치는 영향. 「한국컴퓨터정보학회 동계학술대회 논문집」, 28(1): 107-108.

민병익·유태정. (2010). 조직공정성이 직무행태와 조직문화에 미치는 영향에 대한 연구, 「사회과학연구」, 26(4): 271-298.

류은영. (2020). 지방자치단체장의 리더십이 공무원의 혁신행동에 미치는 영향, 「한국인사행정학회보」, 19(4): 279-301.

박경규·신이현·최항석. (2012). 혁신행동의 선행요인과 결과요인에 관한 연구. 「행정학보」, 30(4): 95-119.

박성재. (2020). 조직시민행동을 증가시키는 요인분석 : 도전적 스트레스의 조절효과를 증심으로. 「2020년도 (사)한국지방정부학회 동계학술대회 발표논문집」, 3-25.

박충훈·이현철·김지연. (2016). 적극행정 평가지표 개발 연구. 「정책연구」, 1-96.

박국흠. (2008). 지방공무원의 조직몰입과 혁신정향이 혁신행태에 미치는 영향. 「한국행정학보」, 42(2): 263-282.

배석환·박형수·문국경. (2021). 분배적 공정성과 절차적 공정성이 공무원의 혁신행동에 미친는 영향에 관한 연구:세대간 차이가 미치는 조절효과를 중심으로. 「한국정책연구」, 21(4): 97-123.

송경용·이승일·문주호. (2012) 조직공정성에 대한 구성원의 인식과 조직시민행동 및 혁신행동의 관계에서 조직지원인식의 매개효과. 「산업경제연구」, 25(3): 2041-2068.

이동수. (2008). 사회복지시설 종사자의 공정성인식이 직무태도에 미친 영향 : 노인복지시설 및 장애인복시설 대상으로, 「지방정부연구」, 12(2): 133-152.

이지우·김종우·김일천. (2003). 심리적 임파워먼트와 조직지원이 종합병원 직원들의 혁신적 업무행동에 미치는 영향. 「보건행정학회지」, 13(1): 46-69.

이용규·정석환. (2007). 공조직에서 조직 공정성이 구성원의 혁신행동에 미치는 영향:분배공정성과 절차공정성 중심으로, 「정부학연구」, 13(1): 7-34.

이승주·안소영. (2019). 공무원의 인적·제도적·환경적 요인이 혁신행동에 미치는 영향: 일반직 공무원의 직급별 차이를 중심으로,「한국인사행정학회보」, 18(2): 187-208.

이진춘·현병환. (2021). 조직시민행동이 직무만족에 미치는 영향 : 마음챙김의 매개효과를 중심으로.「한국공공관리학보」, 35(1): 145-168.

이진영·이채은. (2012). 카지노 직원이 조직시민행동, 조직몰입 및 고객지향성 간의 관계,「한국콘텐츠학회논문지」, 12(2): 429-438.

임재영·문국경·조혜진. (2019). 공공봉사동기가 혁신행동에 미치는 영향 그리고 거래적·변혁적 리더십의 조절효과,「한국사회와 행정연구」, 30(2): 31-53.

유재익·정동섭. (2015) 진정성리더십이 직무몰입 및 혁신행동에 미치는 영향: 조직신뢰와 긍정심리자본의 매개효과를 중심으로.「한국경영학회 통합학술발표논문집」, 981-1014.

윤선일·유두호. (2021) 조직시민행동의 영향요인 분석 : 공공봉사동기와 조직 내 의사소통을 중심으로.「지방정부연구」, 25(3) : 313-334.

장지원·김석은. 2007). 조직혁신 영향요인에 관한 연구.「한국사회와 행정연구」, 17(4): 17-41.

정석환. (2009). 조직 내 사회적 교환관계가 공무원의 혁신적 업무행동에 미치는 영향.「한국행정연구」, 18(1): 3-33.

정석환. (2013). 공무원이 인지하는 조직공정성 요인이 조직시민행동에 미치는 영향.「한국콘텐츠학회논문지」, 13(2): 244-253.

진윤희·김성종. (2015). 직무자율성이 혁신행동에 미치는 영향:직무열의의 매개효과를 중심으로.「한국콘텐츠학회」, 15(1): 451-461.

진윤희. (2016). 진성리더십이 공기업의 혁신행동에 미치는 영향.「사회과학연구」, 32(2): 301-322.

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

진윤희. (2021) 지방공무원의 공공봉사동기가 혁신행동에 미치는 영향: 직무자율성과 조직문화인식의 매개효과, 조절효과분석.「한국행정논집」. 33(2): 309-330

채정석·최연준. (2020). 법원보안관리대원의 조직시민행동에 관한 연구.「한국산업보안연구」. 10(2): 175-207.

표선영. (2020). 분배 및 절차공정성 인식이 중앙부처 공무원들의 직무만족, 조직몰입, 조직시민행동에 미치는 영향에 대한 연구: 계급과 조직문화가 가지는 조절효과를 중심으로.「한국행정논집」. 32(3): 611-642

하미승·이진만·공주·이지훈·이병진. (2017). 조직시민행동의 형성요인 연구.「한국행정논집」. 29(1): 109-140

한국행정연구원. (2022).「2021년 공직생활실태조사」, 경성문화사

Adams, J. S.(1965). “Inequity in Social Exchanges”, in Berkowitz, L.(ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*(New York; Academic Press, 267-300

Amabile, T.M.(1985). Motivation and Creativity. Effects of Motivational Orientation onCreative Writers. Journal of Personality and Social Psychology. *Journal ofPersonality and Social Psychology*, 48(2), 393-399.

Amabile, T. M. (1988). From Individual Creativity to Organizational Inovation. In Gronhaug, K., & Kaufman, G.(Eds.) Inovation: A Cros-disciplinary Perspective, p.139-16. Oslo, Norway: Norwegian UniversityPress.

Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment forcreativity. *Academy of management journal*, 39(5), 1154-1184.

Amabile, T.M., Schatzel, E.A., Moneta, G.B. and Kramer, S.J.(2004), Leader Behaviors and the WorkEnvironment for Creativity: Perceived Leader Suport, *The Leadership Quarterly*, 15(1), 5-32.

Bentler PM. Benett DG. (1980). Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures. Psychol Bull. 88(3): 588-606

De Jong, J. P., and Den Hartog, D. N. (2010). Measuring innovative work behaviour. Creativity and Innovation Management. 19(1) : 23-36

Deci, E. L., and Ryan, R. M. (2000). The what and why of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavoir. *Psychological inquiry.* 11(4) : 227-268

Folger, R., & Konovsky, M. (1989), Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *The Academy of Management Journal.* 32:115-130

Greenberg, J. (1990). Organezation justice: Yesterday, today and tomorrow, *Journal of Management*, 16(2):399-432

Griffin, M.A., Neal, A. and Parker, S.K. (2007). A New Model of Work Role Perfirmance; Positive Behavoir in Uncertain and Interdependent Contexts. *Academy of Management Journal*, 50. 327-347

Graham, J. W. (1991). An essay on organizational citizenship behavior. *Employee responsibilities and rightsjournal,* 4(4), 249-270.

Hackman, J. R., and Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied psychology.* 60(2): 159-170.

Hackman, J. R., and Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance.* 16(2): 250-27

Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work

behavior. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73. 287-302

Jöreskog K., Sörbom D. (1993) LISREL 8: Structual equation medeling with the SIMPLIS command language. Scientific Soteware International, Chicago

Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory? In K. J. Gergen, M. S. Greevberg, & R. H. Wills(Eds.), Social exchange : *Adances in theory and research* : New york : Plenum, 27-55

Latham, G., P., & Pinder., C., C (2005). Work motivation theory and research at the dawn ofthe twenty-first century. *Annual Review of Psychology*, 56(1):485-516.

Luftman, F. (1981). Organizational Behavior. New York; McGrawHill

Moon, H,. Kamdar, D., Mayer, D. M., & Takeuchi, R. (2008). Me or we? The role of personlity and justice as other-centered antecedents to innovative citizenship behaviors within organizations. *Journal of Applied Psychology*, 92(1); 84-94

Mcfarlin, D., & Sweeney, p. (1992). Distributive and Procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organiza tional outcomes. *Academy of Management Journal*, 35:626-637

Morris, J.A., & Feldman, D. C. (1996). The dimensions, antecedents, and consequences of emotional labor. *Academy of management review*, 21(4), 986-1010.

Organ, D. W.(1988). Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome. Lexington. MA: Lexington books.

Parker, S,K,, Williams, H.M. and Turner, N. (2006), Modeling the Antecedents of Proactive Behavior at Work. *Journal of Applied Psychology.* 91. 636-652

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

Shore, L.M. and Shore, T.H. (1995) Perceived Organizational Support and Organizational Justice, In R. S. Cropanzano and K. M. Kacmar(Eds), *Organizational Politics, Justice, and Support. Managing The Social Climate of the Workplace*, Westport, CT : Quorim, 149-164

Wall, T. D., Jackson, P. R., and Mellarkey, S. (1995) Further ecidence on some new measures of job control, cognitive demand and production responsibility. *Journal of Organizational Behavior*, 1(5): 431-455

Woodman, R. W., &Schoenfeldt, L. F. (1989). Individual differences in creativity: An interactionist perspective. In J. A. Glover, R. R. Ronning, &C. R. Reynolds

(Eds.), *Handbook of creativity* (77-91).

접수일(2022년 10월 31일)
수정일(2022년 12월 12일)
게재확정일(2022년 12월 13일)

〈국문초록〉

조직시민행동이 공무원의 혁신행동에 미치는 영향 연구: 직무자율성과 절차공정성의 매개효과 분석

정부에서 지속적으로 추진하고 있는 정부혁신을 성공적으로 이끌어 가기 위해선 공무원들의 자발적인 혁신행동이 필요하다. 공무원들의 혁신행동에 직접적으로 영향을 주는 요인으로 공무원의 직무특성과 연관이 있는 조직시민행동의 이타적 행동의 영향력을 분석과 이들 간의 관계에서 직무자율성과 절차공정성이 매개하여 어떠한 영향을 미치는 지를 확인하였다. 분석결과로 첫째,조직시민행동의 이타적 행동은 혁신행동에 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타났다. 둘째, 조직시민행동은 직무자율성과 절차공정성에 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타났다. 셋째, 직무자율성과 절차공정성도 혁신행동에 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타났다. 넷째, 조직시민행동과 혁신행동 관계에서 직무자율성과 절차공정성은 직·간접효과를 주는 것으로 나타났다. 조직시민행동과 혁신행동 간의 영향관계를 직접적으로 실증검증한 것에 의의가 있다. 지속적인 정부혁신을 추진하기 위해서는 공무원들 스스로 혁신행동을 할 수 있는 내재화가 필요하다.

주제어: 조직시민행동, 직무자율성, 절차공정성, 혁신행동

황의동(黃義東, 주저자): 한서대학교 대학원에서 석사 학위를 취득하고 박사 학위는 수료하였다. 현재 국방과학연구소에 재직중이다(add97@naver.com).
심문보(沈文輔, 교신저자): 인하대학교 대학원에서 행정학 박사 학위를 취득하고 현재 한서대학교 공항행정학과 교수로 재직하고 있다. 한국행정학회, 한국지방행정학회, 한국지방자치학회 정회원으로 활동 중이다. 주요 관심분야는 도시 및 지역개발과 연구방법론이다(mbsim@hanseo.ac.kr).