

## 공공봉사동기와 조직몰입이 혁신행동에 미치는 영향 연구: 변화관리 인식과 공정성 인식의 조절효과를 중심으로

이지혜\* · 박성민\*\*

본 연구는 변화와 위기 상황에서 혁신역량을 배양하고 정부혁신을 추구할 수 있는 근본적인 요인으로 공공조직 구성원들의 개인혁신행동을 이끌어 낼 수 있는 방안에 대해 분석하고자 하였다. 이에 구성원들의 내재적 동기와 태도를 확인할 수 있는 공공봉사동기와 조직몰입이 개인혁신행동에 미치는 영향을 분석하고, 구성원들의 변화관리 인식, 분배공정성·절차공정성 인식이 이러한 영향 관계를 조절하는지 확인하고자 하였다. 우선 독립변수인 공공봉사동기와 조직몰입은 모두 개인혁신행동에 긍정적 영향을 미친 것으로 나타났다. 이후 위계적 회귀분석을 통해 조절효과를 분석하였으며, 조절변수의 상호작용항을 투입하여 개인혁신행동에 미치는 영향력의 크기를 확인하였다. 그 결과 변화관리인식과 조직몰입, 절차공정성과 조직몰입의 상호작용항이 유의한 것으로 나타났다. 본 연구는 구성원들의 동기와 태도가 개인 혁신적 행동에 영향을 미치며, 조직의 관리적 차원의 변수들이 이러한 관계에 영향을 미칠 수 있음을 확인하였다. 따라서 추후 변화나 위기 상황에서 적극적이고 선제적인 대응까지 가능하게 할 수 있는 혁신행동을 위한 구성원들의 인식이나 여론 등을 파악하고, 조직 관리적 변수들을 지속적으로 발견 및 개발하여 그 효과성을 입증할 필요가 있다. 이러한 본 연구의 실증분석 내용들을 바탕으로 정부혁신 및 혁신행동적 관점에서 주요 정책적, 실무적 함의들을 제시하고자 하였다.

**주제어:** 개인혁신행동, 공공봉사동기, 조직몰입, 변화관리인식, 공정성인식

본 논문은 교육부 및 한국연구재단의 BK21FOUR 「공감과 혁신을 위한 플랫폼 거버넌스 교육연구단」에서 지원을 받아 수행된 연구임(관리번호 4199990114294).

2021. 6. 24. 한국행정학회 하계학술대회에서 발표한 내용을 수정·보완한 것임.

\*주저자, 성균관대학교 국정전문대학원 박사수로, 공공인재개발연구센터 연구원, frogjihye@skku.edu

\*\*교신저자, 성균관대학교 행정학과/국정전문대학원 교수, sm28386@skku.edu

Received: 29 October, 2021

Revised: 17 December, 2021

Accepted: 20 December, 2021

## I. 서론

변화에 따른 대응과 혁신의 필요성은 너무나 당연한 것으로 여겨져 특별히 강조되지 못하다가, 예상하지 못한 위기 상황이나 사회적 이슈가 발생하면 새삼 그 중요성이 부각된다. 코로나바이러스-19의 대유행은 정부가 해결하도록 요구받고 있는 난제들(wicked problems)의 복잡성과 불확실성(문명재, 2017)이 특히 장기적이고 예측이 어려우며, 소규모 집단이나 지역에 국한되지 않는다는 점을 보여준다. 즉, 초불확실성 시대를 맞이하여 정부혁신 전략 및 기능의 대폭적인 변화가 진행되고 있고, 특히 시대적 불확실성과 패러다임의 대전환이 가속화되는 추세라고 할 수 있다. 고령화, 저출산, 도시화, 빈부격차 등 우리가 아는 것과 이미 알려진 것에 대한 불확실성은 줄여나가야 할 필요가 있으나, 우리가 알고 있는 것 이외에 모르고 있다는 것을 아는 이른바 메타지식(Meta Knowledge)의 성찰적 시스템과 거버넌스가 필요한 상황이다. 또한 우리가 이미 변화추이나 요인들의 영향력을 알 수는 있으나, 현실적으로 어떠한 양상이나 변화가 나타날지 설명하기 어렵고 알더라도 해결이 불가능한 현상과 이슈에 대한 지식 구축 또한 필요하다. 따라서 과거의 어떠한 경험으로도 예측할 수 없을 만큼 예외적으로 발생하며, 발생 시 사회경제적으로 국가 전체에 큰 충격과 파장 및 변화를 유발하는 사건과 이슈들에 대한 정부의 공공 소통 및 서비스 혁신역량과 혁신적 리더십이 더욱 강하게 요청될 것이다.

대한민국 정부에서도 국민 체감형 정부혁신을 추진하고 유능한 정부 구현을 위하여 새로운 방식의 조직관리를 도모하며 참여와 협력을 통한 공공서비스 혁신을 목표로 다양한 전략과제들을 수행하고 있다(정부혁신1번가 - 정부혁신 홈페이지. [www.innogov.go.kr](http://www.innogov.go.kr)). 이러한 정부혁신 과제들을 지속가능한 방식으로 추진하고 성과를 창출해 내기 위해서는 경제·사회·환경의 통합적, 생태계적 관점을 가지고 ‘좋은 혁신(Good Innovation)’에 대한 논의를 기반으로 기후변화, 디지털 전환 등과 같이 휘발성·불확실성·복잡성·모호성이 큰 메가트랜드에 민첩하게 대응하고 높은 회복탄력성을 가질 수 있는 정부혁신역량의 성찰·통찰·선찰이 필요하다. 예를 들어 미래 한국사회의 거대한 위기이슈들과 혁신적 정부행위가 요구되는 사안들에 대해 지식과 지혜 기반의 행정을 구현하고, 참여·협력·숙의·소통·신뢰 중심의 열린정부를 강화하며 데이터·디지털·디자인을 활용해 정책과 서비스를 이해관계자들과 공동개발하기 위한 혁신역량을 발굴하고 육성하는 것이 필요하다. 특히 사회적 가치와 경제적 가치를 동시에 추구하며, 정부혁신을 통해 수행되어야 할 일과 문제해결을 통해 도달되어야 하는 상태를 제시하고 이를 구현하기 위한 융합적, 창의적, 문제해결형 정부혁신 역량 강화는 필수적 과제라 할 수 있다.

국내 뿐만 아니라 전 세계적으로도 미래 행정환경 변화의 핵심은 VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity)로 정의되고(서용석, 2021), 주요 선진국을 중심으로 뉴노멀·넥스트노멀 시대의 정부혁신역량에 대한 새로운 패러다임, 기준, 규범, 가치체계, 전략과 지향점 등에 대한 심도 있는 논의와

변화관리 등을 추진하고 있다. 이에 국가적 차원의 정부혁신과 함께, 인사혁신의 차원에서 해결책을 만들고 집행하는 주체인 공공조직 구성원들의 역할이 강조된다. 따라서 공공조직 구성원들의 동기, 역량, 태도 등을 파악하여 결과적으로 ‘위기를 기회로’ 만들고, ‘바운스백(Bounce Back)을 넘어 바운스포워드(Bounce Forward)’하는 행동에 이르게 할 수 있는 인적 관리 방법을 찾는 것이 매우 중요하다.

이러한 관점에서 공공조직 구성원들에게 궁극적으로 요구되는 행동 중 하나로 혁신행동을 들 수 있다. 혁신행동은 개인과 조직의 성과향상을 위해 새롭고 유익한 아이디어를 도입하여 적용하는 활동(Janssen, 2003)으로 위기의 상황에서 새로운 기회를 만드는 역할을 한다. 이는 해당 조직이나 단체의 개별구성원들이 주도적으로 혁신을 위한 아이디어를 제시하고 이를 발전 및 수정시켜 나가면서 이루어진다(김일천, 김종우, 이지우, 2004). 따라서 조직구성원들의 조직과 자신의 상황을 개선하려는 자발적인 의지(Griffin, Neal, & Parker, 2007), 동기, 행태나 태도, 의지 등은 혁신행동에 영향을 주게 된다.

혁신행동에 영향을 주는 구성원들의 특성으로는 공공조직 특유의 개인의 성향으로 공공조직에서 일하는 사람들은 공공성이 높은 업무를 수행할 때 더 큰 행복과 만족감을 느낀다는 공공봉사동기(Perry & Wise, 1990)와, 조직원들이 소속된 조직에 대하여 갖는 긍정적 정서이자 이러한 정서가 반영된 태도라고 할 수 있는 조직몰입(Mowday, Porter, & Steers, 1982)을 들 수 있다. 공공봉사동기와 조직몰입은 공공성과 긍정성을 담고 있으며, 이들은 조직구성원들이 혁신에 보다 적극적으로 참여하고 솔선수범하려는 자세(이지우, 2002)로 공공봉사동기와 조직몰입이 높은 공공조직 개별구성원들이 어느 정도의 혁신행동을 보이는지를 확인할 수 있다.

한편, 구성원들의 충성심, 애국심, 헌신 같은 내재적 요인들만을 자극시키고 강조하여 성과나 혁신행동을 이끌어내려는 방식은 이제 더 이상 유효하지 않은 것으로 보인다. 현재 조직의 상황이나 관리운영방식, 구성원들의 조직에 대한 인식이나 분위기, 조직의 구성원들에 대한 처우, 접근방식 등을 배제한 채 개별구성원들의 태도나 동기만으로 혁신행동을 이끌어내기는 불가능하다. 혁신행동을 이끄는 주체는 조직 구성원들이지만, 이들이 조직의 제도나 규칙, 행동 등에 대해 인식하는 정도에 따라 혁신행동을 극대화하거나 반대로 최소한으로 이번 상황만을 모면하는 방식으로 나타날 수 있기 때문이다.

특히 과거 외재적 보상이 내재적 동기부여를 훼손 또는 약화시킨다는 구축효과(crowding-out effect)에 대한 논의와 관련하여, 최근에는 성과급이 공공봉사동기를 구축하지 않을 수 있다는 시사점을 제시한 연구(Stazyk, 2013) 등을 시작으로 국내에서도 공정한 성과중심 보상제도가 공공봉사동기와 조화롭게 내재화 됐을 때 긍정적인 시너지 효과를 낼 수 있다는 가능성을 밝힌 연구도 있다(박순애, 이혜연, 2017). 이처럼 내재적 동기부여의 구축효과에 대한 해외 연구를 국내 공공기관 구성원들을 중심으로 분석할 필요가 있으며, 내재적 동기와 성과중심 보상제도의 영향 및 효과에 관한 연구의 저변을 확대하기 위해 보상의 적절성·공정성, 조직의 방향성·기조 등에 대한 구성원들의 인식이 이러한 영향관계를 조절하는지에 대한 연구가 필요하다.

이를 확인하기 위한 방법 중 하나로 공정성 인식은 구성원들의 태도를 결정짓는 요인으로(신황용, 이희선, 2013), 공정성 이론에 의하면 공정성 인식은 공정성에 대한 부정적 긴장상태를 바로잡기 위한 행동에 동기부여를 제공하며(Adams, 1965), 변화에 대한 저항을 최소화 할 수 있는 전략 중 하나로 작용한다(Kotter & Schlesinger, 1979). 따라서 구성원들이 급여나 보상이 불공정하고 승진의 절차 등이 불합리하다고 인식하는 경우 변화나 개혁에 소극적이거나 저항, 회피 등의 행동을 보일 수 있기 때문에 혁신적 행동의 영향력을 조절할 수 있다. 또한 변화관리는 현재 상태를 조직이 목표하는 방향으로 변화시키는 과정(Grover, Jeung, Kettinger, & Teng, 1995)으로, 조직이 변화에 대해 적극적인 태도를 가지고 있으며, 조직구성원들이 조직으로부터 적절한 지원을 받고 있다고 인식해야 창의적이고 새로운 아이디어가 창출된다(Amabile, 1988; 권한조, 이재완, 2019). 따라서 공정성 인식과 변화관리 인식은 구성원들이 혁신행동의 결과나 성과에 이르게 하는데 영향을 줄 수 있는 요인으로 작용할 수 있다.

변화와 위기의 상황에서 회복탄력적 혁신행동을 위한 요인들을 발견하기 위해서는 감성만을 자극하고 호소해서도, 금전적 보상만을 강조해서도 안 되며, 적극적인 조직적 분위기와 합리적이고 공정한 절차 등이 함께 마련되어야 그 결과를 극대화 할 수 있다. 따라서 본 연구에서는 공공봉사동기와 조직몰입이 혁신행동에 미치는 영향을 분석하고, 구성원들의 공정성 인식과 변화관리 인식이 혁신행동에 미치는 영향력을 조절하는지에 연구하여 정책적 함의를 제시하고자 한다.

본 연구 질문을 실증적으로 검증하기 위해, 2장에서는 각 변수에 대한 정의와 관련이론, 선행연구를 검토하고 가설을 설정하며, 3장에서는 이를 바탕으로 연구모형을 설계한다. 4장에서는 한국행정연구원의 ‘2020년 공직생활 실태조사’ 데이터를 활용하여 가설을 검증하고, 마지막으로 5장에서는 분석 결과를 통해 이론적·정책적 함의를 제시하고자 한다.

## II. 이론적 논의 및 연구가설

### 1. 정부혁신과 개인혁신행동

#### 1) 정부혁신의 필요성

변화에 대응하고 경쟁력 있는 발전적인 대안을 찾기 위한 노력의 일환으로 혁신(innovation)이 필요하다. 혁신은 창의적인 아이디어를 선택하여 이를 유용한 제품이나 서비스로 전환 시키는 과정(Amabile, 1988)이며, 어떤 상황에서 다른 사람들과 관계를 맺고 있는 이들이 새로운 아이디어를 개발하고 실천하는 것(Van de ven, 1986)이라고 할 수 있다. 예를 들면, Donald Kettl(2002)은 미래 정부혁신의 핵심역량을 세 가지로 구분하였는데, 첫째, 정부 조직과 거버넌스를 수직체계에서 수평체제로 전환하는 적응력

(Adaptation), 둘째, 환경변화에 따라 문제해결 중심의 임무수행과 관련 역량을 개발하는 역량(Capacity), 셋째, 임무수행에 필요한 조직 특성을 개발하고 이에 필요한 기능을 선택하는 범위(Scope) 등의 내용을 제시하였다. World Economic Forum(2011)은 미래 정부혁신의 새로운 이정표를 “FAST”로 정의하면서 1) 수평적 조직을 지향하는 평평한 정부(Flat), 2) 신속한 협업 및 유연하고 탄력적인 인력관리를 강조하는 민첩한 정부(Agile), 3) 정부의 효율성을 강조하는 간소한 정부(Streamlined), 4) 성과관리 시스템 전반에 디지털 전환 및 ICT 적용의 필요성을 제시하는 기술활용(Tech-enabled) 등 네 가지 요소를 정부혁신의 핵심 축으로 제시하고 있다.

한편, OECD와 EU(2017)는 최근의 국제적 공동연구를 통해 정부혁신을 위한 핵심 선결 조건과 영역을 6개로 구분하고 지속가능한 공공거버넌스 혁신과 열린정부의 효과성 극대화를 위한 개인의 직급별·직무별·수준별 역량들을 제시하고 있다. 즉, 1) 다양한 정책 실험과 테스트를 통한 정책효과의 지속적인 향상을 도모하는 점진형 낫지형 모형 개발(Iteration), 2) 데이터기반 행정과 데이터기반 의사소통 및 협업 강화를 강조하는 데이터 리터러시(Data Literacy), 3) 최종 개발된 정책과 공공서비스를 양방향적 환류기능을 통해 사용자가 이를 지속적으로 검토, 활용, 개선할 수 있는 수준까지 정책의 질을 확보하는 사용자 중심(User Centricity), 4) 새로운 아이디어 발굴과 일하는 방식의 개선 및 혁신적 조직문화를 도모하는 창의적 사고(Curiosity), 5) 정책 커뮤니케이션 수준을 고도화하고 정책과 서비스의 내용들을 이해하기 쉽게 설명하는 소통 역량에 초점을 맞추는 스토리텔링(Storytelling), 사회적 난제 해결, 포용적 공공가치 창조 및 협력적 거버넌스의 내재화를 위한 정부역할을 강조하는 켈린지(Insurgency) 등을 살펴볼 수 있다.

이러한 내용들을 종합해 보았을 때, 공공관리 측면에서의 혁신(innovation)은 “조직성과 향상을 위한 도구이자, 주어진 상황에서 아이디어와 기술을 활용하는 과정”(Zegans, 1992: 145), 혹은 “업무과정, 행태, 문화, 기술 등의 측면에서 바람직한 상태를 새롭게 도입하는 과정 및 그 결과”(이중수, 2010)를 의미한다. 이렇듯 국정 운영을 위한 새로운 아이디어를 도입하고 실현하여 더 나은 방향으로 발전시켜 나가는 활동이라고 할 수 있는 공공관리 영역에서의 혁신(김선아, 박성민, 2016)은 제도, 구조, 재정, 지방, 인사 등의 분야로 구체화 될 수 있다.

이 중 인사혁신은 일하는 주체인 인적 구성원들의 개선을 위한 노력이라고 할 수 있다(김선아, 박성민, 2016). 혁신이나 개선 및 발전을 위한 정책을 만들고 제도를 정비하는 것은 정책이나 제도 그 자체가 아닌 이를 만든 구성원이다. 따라서 사회 현상을 주도적으로 파악하고 아이디어를 제시하며 이를 구체화하여 실행하는 혁신 주체들의 역할이 다시 한 번 강조된다.

예컨대, 예상하지 못했던 코로나 19의 유행으로 인해 부정 접두사 ‘언(un)’과 접촉을 뜻하는 ‘콘택트(contact)’의 합성어로 비대면·비접촉을 뜻하는 ‘언택트’ 시대가 도래하였다. 이러한 시대적 상황에 대응하기 위해 정부는 비대면 산업을 육성하고 SOC를 디지털화 하기 위해 ‘디지털 이노베이션랩’을 구축하여 언택트 기술혁신 및 비즈니스 모델개발을 위한 혁신거점센터로 구축하고, 원격 헬스케어 플랫폼을 개발하

는 등 한국판 뉴딜 TF를 구성하고 중점 프로젝트와 과제를 도출 및 시행하고 있다(배영임, 신혜리, 2020). 또한 한응규(2020: 75)는 국가혁신시스템의 非 매뉴얼화를 주장하며 기존 사회가 구현하고자 하는 모습을 유지하면서도 불확실하고 비정형·비계량적 상황에 유연하게 극복하기 위한 전략적이고 미래지향적 사고를 가져야 한다고 주장하며, 창의적 상상에 기반한 지식 축적을 강조하였다. 이러한 혁신적 정책이나 제도를 제안하고 실행하는 공공조직 구성원들의 역할은 국민의 삶의 질에 직접적인 영향을 미치고, 더 나아가서는 국가 경쟁력을 좌우하게 된다.

새로운 상황에서 혁신행동의 주체들이 충분히 역량을 발휘할 수 있는 요인이나 배경 등을 사전에 파악하고 발판을 마련해 놓아야 실제 위기나 변화가 갑자기 닥쳤을 때 이러한 역량을 이끌어낼 수 있다. 즉, 공공조직 구성원을 혁신적 행동으로 이끄는 내재적 동기나 태도, 특성 등을 발견하고, 조직이나 환경적 측면에서 어떤 지원이 필요하며, 어떻게 관리 운영할지에 대한 기준이나 방식, 절차 등을 마련하려는 정부의 인사혁신이 지속적으로 이루어져야 한다.

## 2) 개인혁신행동

혁신을 구체화한 개념인 혁신행동(innovative behavior)은 문제해결을 위한 새로운 아이디어나 해결책을 제시하고, 제시한 아이디어에 신뢰와 타당성을 구축하여 실현가능한 모델이나 견본을 생산하는 등 조직의 이익을 위한 다양한 과정(Carmeli, Meitar, & Weisberg, 2006)이라고 할 수 있다.

이와 유사한 개념으로, Farr & Ford(1990)은 조직구성원이 자신의 과업을 수행하기 위한 혁신을 과업역할혁신(work role innovation)이라고 개념화하였으며, Scott & Bruce(1994)은 혁신적 업무행동(innovative work behavior)이라는 개념을 제시하여 자신의 업무 및 조직 성과향상을 위해 아이디어를 도입하거나 제시하여 조직에 적용하는 제반활동이라고 정의하였다. 한편, 혁신행동은 새로운 아이디어를 개발하고 실천한다는 점에서 창의성(creativity)을 바탕으로 한다. 창의성은 독특한 방법으로 아이디어를 결합하거나 연계시키는 능력(Amabile, 1988)으로 새로운 아이디어를 제시하고 이를 실현시키기 전까지의 단계를 의미한다는 점에서 그 이후의 단계를 포함하는 혁신과 구별된다(이문선, 강영순, 2003).

이러한 혁신행동은 조직수준의 혁신행동과 개인수준의 혁신행동으로 구분된다. Damanpour(1988)는 조직수준의 혁신행동을 새로운 아이디어나 제품개발 등 조직의 업무나 활동과 관련된 기술혁신과 조직의 규칙이나 업무구조 등에 대한 변화에 대응하는 관리혁신 2가지로 구분하였고, 개인수준의 혁신행동은 개별구성원의 혁신행동에 대한 수용정도나 실천정도(Damanpour, 1988)나 개인의 업무나 역할 등에 초점을 맞춘다는 점에서 조직수준의 혁신행동과 구분하였다(Scott & Bruce, 1994; 김일천 등, 2004; 남승하, 정종원, 2017). 따라서 개인혁신행동은 ‘개인의 업무와 부서, 조직의 성과증진을 위해 아이디어를 제시하고 이를 촉진 및 실천해 나가는 구성원들의 의도적 행동’(West & Farh, 1989)으로 정의될 수 있다. 이처럼

혁신행동에 대한 연구는 개인, 집단, 조직 등 여러 수준에서 행해지고 있으며, 점차 그 범위가 확대된다는 점에서 그 출발점은 개인혁신이라고 볼 수 있다.

한편, 혁신행동은 오로지 개인적 노력이나 역량에 달린 것이 아니라, 여러 환경적 요인에 영향을 받고 상호작용을 통해 달라진다. 인간행동의 상호주의적 관점(Woodman, Sawyer, & Griffin, 1993: 294)에 따라 인간은 환경에 능동적으로 대처하며 자기의 욕구를 충족시키려고 노력한다는 점에서, 구성원의 태도가 혁신적 행동으로 발현됨에 있어 환경적 요소가 작용한다면 이러한 영향 관계를 더욱 강화시키거나 약화시키는 요인으로 작용할 수 있다. 따라서 개인의 행태가 혁신행동에 미치는 영향뿐만 아니라, 조직적 또는 환경적 요인이 이에 영향을 미치는지 알아볼 수 있다.

이에 개인의 혁신적 행동을 유발하는 요인들을 발견하고자 한 연구들로, 김일천 등(2004)은 기존의 혁신적 업무행동에 관한 연구들이 제한된 변수들만을 고려하는 단편성의 한계를 가지고 있다고 지적하면서, 혁신적 업무행동에 영향을 주는 다양한 요인들을 개인, 과업, 관계, 조직적 관점에서 연구하였다. 그 결과 개인특성 중 내적통제위치와 조직기반자긍심, 과업특성 중 업무강도와 과업 비밀상성, 관계특성 중 팀-구성원 교환관계, 조직특성 중 혁신지원적 조직문화가 혁신적 업무행동과 유의한 정(+)의 관계를 가진다는 점을 확인하였다.

또한, 공공봉사동기가 조직구성원의 혁신행동에 미치는 영향 연구(김태호, 노종호, 2010)에서는 공공봉사동기 하위차원 중 정책에 대한 호감이 혁신행동에 긍정적인 영향을 미친다는 결과를 확인하였다. 김동환, 양인덕(2009)은 개인혁신행동의 선행요인으로 조직공정성과 조직지원인식의 역할에 관한 연구를 통해 조직공정성이 직접적으로 개인혁신행동에 영향을 미친다는 기존 견해에 이의를 제기하고 조직지원인식의 매개역할을 분석하였다. 그 결과 조직공정성은 일정한 태도 형성단계를 거쳐 개인혁신행동을 유발한다고 주장하며 조직의 적극적 지원(인식)의 필요성을 시사점으로 제시하였다. 이러한 이론적 논의와 선행 연구들을 바탕으로 다차원적 수준의 혁신행동 중 가장 기초가 되는 개인혁신행동에 영향을 주는 요인들에 대한 연구가 필요하다.

## 2. 공공봉사동기

Perry & Wise(1990: 368)은 “공공조직에 우선적이거나 고유하게 나타나는 동기에 반응하기 위한 개인적 성향”을 공공봉사동기(Public Service Motivation)라고 정의하며, 공익을 위해 봉사하려는 개인의 행태를 공공봉사동기의 개념으로 구체화하였다. Rainey & Stenbauer(1999: 23)은 “지역공동체, 국가 및 인류를 위해 봉사하려는 이타적 동기”, Vandenabeele(2007: 547)은 “개인이나 조직의 이익을 넘어 보다 넓은 영역에 대한 신념, 가치, 태도”로 정의하였다. 따라서 공공봉사동기는 공공의 이익을 위한 이타적 동기라고 할 수 있으며, 행정학적으로 연구되는 동기 중 내재적 동기의 일종으로 볼 수 있다(Scheider & Vaught,

1993; Crewson, 1997; Brewer & seldon, 1998; 오화선, 박성민, 2014).

공공봉사동기에 대한 연구가 1990년 이전에는 공공부문 종사자들의 특수한 동기 발견을 위해 민간부문 종사자와의 차이점을 발견하려는 방향으로 진행되었다면, 1990년 이후 Perry & Wise(1990)가 공공봉사동기의 개념을 구체화 하면서 부터는 동기 연구의 한 분야로 활발히 연구되었다. 특히 공공봉사동기는 내재적 요인인 만큼 어떻게 발현되느냐에 관한 효과성에 대한 연구가 주를 이루었으며, 대표적인 국외 연구들로는 공공봉사동기가 조직성과(Brewer & Selden, 2000), 개인 직무성과(Lewis, 2001), 직무만족도(Naff & Crum, 1999), 조직몰입(Castaing, 2006)에 긍정적인 영향을 준다는 점을 확인한 연구들이 있다. 국내에서도 공무원 1,739명을 대상으로 한 Kim(2005)의 연구, Perry(1996)의 공공봉사동기 척도를 활용하여 연구한 이근주, 이해운(2007)의 연구 등에서 공공봉사동기가 업무성과에 긍정적인 영향을 나타내었다. 또한 공무원의 공공봉사동기가 정서적 몰입과 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미친다는 점을 실증 분석한 연구(김삼목, 2003)가 있으며, 공무원의 효과적 인적자원관리를 위해서는 공공봉사동기의 하위 변수 중 정서적 동기를 고취해야 한다는 연구(강동철, 2016) 등이 있다.

이러한 공공봉사동기의 긍정적 효과성은 조직구성원 개개인이 문제해결이나 조직 발전을 위해 아이디어를 제시하고 이를 발전 및 실현시키려는 노력인 혁신행동에도 긍정적인 영향을 미칠 수 있을 것으로 예상해 볼 수 있으며, 공공봉사동기의 특성으로 그 성격이 내재적 요인이라는 점, 자발성을 띤다는 점에 따라 나누어 볼 수 있다. 먼저 내재적 동기가 혁신행동에 긍정적인 영향을 미친다고 증명한 선행연구들을 살펴보면, Peccei, Giangreco, & Sebastiano(2011)는 내적동기가 강한 개인이 조직 변화에 더욱 긍정적이라는 연구 결과를 제시하였으며, 이문선, 강영순(2003)의 연구에서는 내재적 동기인 조직구성원의 일에 대한 만족, 관심 등이 혁신행동에 긍정적인 영향을 미친다는 결과를 보여주었다. 또한, 내재적 동기의 일종이자 공공부문 조직원들에게 보다 강조되는 공공봉사동기가 조직구성원의 혁신행동에 미치는 영향을 살펴본 연구(김태호, 노종호, 2010)에서는 공공봉사동기를 네 가지 하위차원으로 분류하고 혁신행동을 혁신지각, 혁신개발, 혁신실행의 세 가지 차원으로 분류하여 서울과 지방 광역·기초자치단체 공무원 약 200명을 대상으로 분석한 결과 공공봉사동기의 하위차원 중 정책에 대한 호감이 혁신행동의 하위차원에 모두 긍정적인 영향을 미친다는 결과를 확인하였다.

공공봉사동기의 또 다른 특성 중 자발성이 혁신행동에 긍정적 영향을 미칠 수 있다는 연구로는, 지침이나 지시에 따른 혁신행동이 구성원들의 수동적 자세를 야기하여 혁신에 부정적 평가를 보여주었다는 연구(허철형, 2002)를 통해 혁신행동의 주체인 개개 구성원들의 자발적 의지와 동기가 행동으로 이어진다는 사실을 보여준다. 이는 혁신적 업무행동의 선행요인에 대한 연구(김일천 등, 2004)에서도 확인할 수 있는데, 개인특성과 자신의 업무 성과가 자신에게 달렸다고 생각하는 내적통제위치 소유자들이 자신의 능력에 확신을 가지고 혁신적 업무행동을 취한다고 설명했다.

위와 같이 공공봉사동기는 내재적 동기의 일종으로 그 긍정적 효과성이 강조되는데, 공공봉사동기가

내재적 요인이라는 점과 자발성을 특징으로 한다는 점 등을 토대로 본 연구에서도 혁신행동에 긍정적인 관계가 있을 것으로 기대해 볼 수 있다. 따라서 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 1. 공공봉사동기는 개인혁신행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

### 3. 조직몰입

조직몰입(organizational commitment)은 March & Simon(1958)에 의해 도입된 이후, 1970년대 조직 심리학자들에 의해 본격적으로 논의 되었다(Mowday et al., 1979). 조직몰입은 “조직구성원이 조직을 자발적으로 떠나지 않으려는 심리상태”(Mowday, Steers, & Porter, 1979), “조직의 목표와 가치에 대한 신뢰와 동의, 조직을 위해 노력하려는 의지”(Porter, Steers, Mowday, & Boulian, 1974), “구성원 자신과 조직을 동일시하는 정도”(Williams et al., 1991), “자신이 속한 조직에 애정을 느끼고 조직을 위해 노력하며, 조직구성원의 일원으로 남고자 하는 의지”(Allen & Meyer, 1990) 등으로 정의되고 있다.

조직몰입은 주로 조직 행동 분야에서 구성원들의 태도나 행동에 대해 설명하는데 주요 개념으로 작용하며 조직관리 실무자들에게 큰 관심을 받고 있다. 그 결과 조직행태연구나 조직효과성 변수 연구에서 많이 활용되고 있다(최낙범, 이수영, 2016). 또한 조직몰입은 조직구성원들의 업무지향성(employee work orientations)을 의미하기도 하여(방하남, 김상욱, 2009), 조직몰입이 높아질수록 조직에 대한 애착, 일치감 등이 높아져 자발적인 노력과 헌신을 조직에 기울이고, 나아가 창의적 활동으로 조직의 생산성을 높인다는 연구결과도 있다(최낙범, 이수영, 2016). 또한 조직몰입은 공공조직의 특성인 조직문화와의 관계 연구에도 주요 변수로 역할하고 있다. 많은 선행연구들에서 공공조직 내 집단문화와 조직몰입의 긍정적 영향을 밝히고 있으며, 조직 구조 또한 조직몰입과 유의미한 관계를 보이고 있음을 확인할 수 있다(김서린, 김민영, 박성민, 문상호, 2018).

이러한 조직몰입과 혁신행동을 살펴본 선행연구로는 조직공정성과 조직몰입 및 혁신적 업무행동 간의 구조적 인과관계를 분석한 연구(신황용, 이희선, 2013)가 있다. 연구 결과 조직몰입이 높은 집단에서 절차 공정성과 조직몰입이 혁신적 업무행동에 유의미한 의미를 가졌고, 조직몰입이 낮은 집단에서는 조직몰입만이 혁신적 업무행동에 정(+)의 영향을 미쳤다는 점 등을 확인하였다. 또한 김종우, 이지우, 김종길(2006)은 조직몰입을 정서적 몰입과 유지적 몰입으로 구분하여 연구하였으며, 혁신적 업무행동이 정서적 몰입에 의해 정(+)의 영향을 받지만 유지적 몰입에 의해서는 영향을 받지 않는다는 결과를 제시하였다. 송운석, 김용빈(2010)의 연구에 의하면, 조직몰입이 구성원들이 혁신행동을 하도록 하는 요인이자, 조직·상사신뢰와 혁신행동의 부분적 매개요인으로 작용하며, 동료신뢰와 혁신행동 관계에서 완전매개 요인으로 작용하는 점 등을 확인하였다. 이외 권성규, 성혜미, 조주영, 이지만(2008)의 연구에서 조직몰입이 구성

원들의 혁신행동과 품질향상활동에 비중 있는 영향요인임을 밝혔다. 이에 조직몰입의 개념과 선행연구로 확인된 특성이나 효과성 등을 통해 조직구성원들의 조직에 대한 충성심이나 애착 등은 변화나 위기의 조직을 구하고 발전시키기 위하여 혁신행동을 취할 것이라고 가정해 볼 수 있다.

가설 2. 조직몰입은 개인혁신행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

#### 4. 변화관리 인식의 조절효과

변화(Change)는 내적·외적 힘에 의한 계획적 또는 비계획적인 반응이며(Jick, 1995), 변화관리는 현재의 상태나 상황을 조직이 목표하는 방향으로 변화시키는 복잡·다면적인 과정으로(Grover et al., 1995), 새로운 기술, 원칙, 처방 등을 조직에 적용하여 구성원들의 변화를 이끌어내는 것(Anderson & Anderson, 2001)이라고 할 수 있다. 변화는 힘이나 압력에 의해 이루어지기 때문에 불가피한 생존의 문제로 부각되고 있으며(권한조, 이재완, 2019), 변화관리를 어떻게 하느냐에 따라 조직의 성과나 존립에 영향을 미치기 때문에 그 중요성이 높다(Grill, 2003).

조직의 생존과 직결되는 변화관리는 변화로 인해 소요되는 시간이나 노력, 구성원들의 저항을 최소화하여 조직이 추구하는 목표를 최대화 하는 것을 목표로 하기 때문에(Lewin, 1951), 이를 효과적으로 수행하기 위해서는 조직 내 다양한 변수들의 상호작용을 고려해야 하며, 조직구성원들이 변화에 대응하여 조직을 유지·발전시킬 수 있도록 해야 한다(이정우, 김민석, 2004). 공공기관의 경우 민간조직과는 다르게 경직성이 강한 특징을 가지고 있으며(Rainey, 2014), 이러한 특성으로 인해 공공부문의 변화관리는 실패하였다는 연구결과도 다수 존재한다(권한조, 이재완, 2019). 그러나 이러한 타성이 변화관리의 필요성을 가중시키고, 변화관리의 측면에 있어서도 제도적 측면뿐만 아니라 행태적 측면의 관리가 요구되기도 한다(김용훈, 2003).

공공조직에 있어서의 변화관리와 관련한 선행연구를 살펴보면, 정부조직의 변화관리가 혁신행동에 미치는 효과를 알아본 연구(권한조, 이재완, 2019)가 있다. 이 연구에서 정부혁신에 수반되는 저항 등을 관리 및 지원하는 변화관리가 혁신행동에 긍정적 효과를 나타내어 이를 촉진한다는 점을 확인하였으며, 혁신에 있어 필연적인 구성원들의 불안과 저항에 대한 배려와 지원을 하는 리더십의 필요성을 강조하였다.

이렇듯 변화관리는 조직구성원들과 유기적인 관계를 맺고 있음을 확인할 수 있으며, 새로운 변화를 인적 하부구조(infrastructure)와 어떻게 조화시키는가에 초점을 맞춰야 한다는 연구(Anderson & Anderson, 2001)와 같이 변화관리에 있어 개별구성원들의 태도나 행태, 행동의 특성을 더 집중적으로 확인해야 하는 이유를 제시한다. 개별구성원들의 변화에 대한 불안감과 불확실성, 실패에 대한 비난과 책임, 징계 등에 대한 심리적 불안감 등은 변화나 혁신을 기피하고 기존 양식을 고수하는 경향을 보인다. 따라서 변화가

제대로 이루어질 수 있도록 조직 상황을 관리하는 변화관리(Duck, 1993)에 대한 인식이 구성원들의 공공 봉사동기와 조직몰입이 혁신행동에 미치는 영향을 조절할 것이라고 가정해 볼 수 있다.

가설 3. 변화관리 인식은 공공봉사동기와 개인혁신행동 간 관계에서 유의미한 조절효과를 가질 것이다.

가설 4. 변화관리 인식은 조직몰입과 개인혁신행동 간 관계에서 유의미한 조절효과를 가질 것이다.

## 5. 분배·절차공정성 인식의 조절효과

Adams(1963; 1965)는 개인은 자신의 직무 투입과 산출을 다른 사람과 비교하며, 어떤 불공정함을 인식한 부정적 긴장상태는 그것을 바로잡기 위한 행동에 동기부여를 제공한다고 주장하였다. 따라서 개인은 어떠한 불공정도 제거하기 위해 반응을 보인다는 것이 공정성 이론이며, 이를 발전시킨 것이 조직공정성이다. 조직공정성(Organizational Justice)은 조직구성원들이 조직으로부터 받는 처우의 공정한 정도를 의미하며, 결과물에 대한 공정한 보상에 대한 기대감을 주며, 조직 효과성 및 성과를 촉진 제고시키는데 중요한 역할을 한다(박종주, 류지원, 2006).

조직공정성은 임금, 성과급, 승진 등 분배 결과물에 대해 조직구성원이 느끼는 공정성을 의미하는(Rutte & Messick, 1995) 분배공정성(distributive), 보상이나 의사결정 과정의 절차가 얼마나 공정한가(Folger & Konovsky, 1989)에 대한 절차공정성(procedural), 조직구성원이 존엄과 존경으로 대우받는 정도에 대한 지각(Greenberg & Lind, 2000)을 의미하는 상호작용공정성(interactional) 등의 하위차원으로 분류된다. 분배공정성은 공정성에 대한 논의 시작 단계에서 임금이나 보상 등이 공정하게 이루어졌는가와 관련하여 활발히 연구가 진행되었고, 분배공정성과 구분되는 개념으로 절차공정성이 연구되었다(이혜림, 이효주, 박성민, 2018). 이후 다양한 차원의 공정성 개념이 발견되었으며, 그 중 상호작용공정성은 절차에 대한 공정성이라는 점에서 절차공정성과 공통점을 가진다(이경근, 박성수, 2009).

이러한 공정성 인식은 사회교환이론과 형평성이론에 근거를 두고 있는데(Laventhal, 1980), 사회적 교환이론은 조직구성원들의 행동이 경제적인 것과 사회적 것으로 구분되며, 경제적 교환은 어떠한 대가를 받는가와 같이 명백히 규정된 것인데 반해, 사회적 교환은 명시적이지 않은 미래에 대한 것이며 구성원들이 자신이 의무를 충실히 수행할 것이라는 믿음을 갖고 역할 외적 행동을 한다고 보는 이론이다(Konovsky & Pugh, 1994; Niehoff & Moorman, 1993). Organ(1990)은 이러한 사회적 교환이론에 따라 구성원들이 공정한 보상을 받으면 고용계약에 규정된 임무나 의무의 범위 이외의 혁신적 행동과 같은 자발적 행동을 통해 보답하려는 의지를 가질 수 있다고 보았다.

또한 혁신이 조직적 측면에서는 바람직한 것 일지라도 조직구성원 개개인의 측면에서는 혁신행동에 이르기까지 비용이 수반된다(Janssen, 2003; 2004). 따라서 조직구성원이 이러한 혁신행동을 함에 있어 공

정성이 결여되어 있다고 인식한다면 자신의 시간이나 비용 등을 지불하면서 혁신행동을 할 것이라고 예상하기 어렵다(김동환, 양인덕, 2009). Jones(2001)의 연구에서도 최소한 분배가 불공정하다고 지각하는 구성원의 혁신행동은 기대하기 어렵다고 주장하였다.

1960년대 분배공정성 이론을 발전시킨 애덤스(Adams, 1965)와 호만스(Homans, 1961)는 공정성 인식의 또 다른 근거로 형평이론을 제시하였다. 이는 개인에게 주어진 보상이 그 개인이 집단 성과물 산출에 기여한 비율과 비례하게 분배가 된다면 공정한 상태이나, 그 비율이 어긋나면 공정하지 않은 것으로 보는 분배 결과의 공정성을 평가하는데 기준으로 작용하였다. 또한 형평 이론가들은 공정성 인식이 개인들의 행동에 영향을 미쳐 감정적, 인지적, 행동적 차원에서 반응을 보인다는 연구를 통해 사람들이 불공정한 보상을 받게 되면 부정적 감정을 경험하며, 이를 제거하고 공정성을 회복하기 위해 인지적, 행위적 차원의 반응을 보이기도 하며(Walster, Berscheid, & Walster, 1973), 불공정함을 겪은 사람은 보상의 평가 기준이 되는 조직 내 다른 사람의 기여도나 보상 수준을 바꾸기도 한다(Adams, 1963; Adams & Rosenbaum, 1962)고 주장하였다(박효민, 김석호, 2015).

한편, 공정성 인식은 변화에 대한 저항이나 마찰을 감소시키는 역할을 할 수도 있다. John & Leonard (1979)의 연구에서도 변화에 대한 저항에 사용할 수 있는 여덟 가지 전략 중 하나로, 변화를 공정하게 적용하여 조직구성원들이 변화의 이유를 알고 그 적용이 일관되고 공정하다는 인식을 재고할 필요가 있다고 주장하였다.

이렇듯 개인 혁신행동을 위해서는 아이디어 제공 단계부터 실현단계에 이르는 모든 과정에서 체계적인 지원과 공정한 보상을 제공해야 한다(Baer & Oldham, 2006). 공정성 인식에 대한 이론적 논의와 선행연구들은 공정성 인식이 혁신행동을 이끄는 데 중요한 요소로 작용한다는 사실을 증명하고 있으며, 이에 공정성 인식이 공공조직 내 조직구성원들의 내재적 동기나 행태 및 태도가 혁신행동에 미치는 영향력을 조절하는지 살펴볼 필요가 있다. 이를 위해 조직 보상의 절차와 규칙, 그 결과에 대해 공공조직구성원 개인이 주관적으로 지각하는 공정성의 정도인 분배공정성과 절차공정성이 개인혁신행동 간의 관계를 조절하는 변수로 작용하는지 확인하기 위해 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 5. 분배공정성 인식은 공공봉사동기와 개인혁신행동 간 관계에서 유의미한 조절효과를 가질 것이다.

가설 6. 분배공정성 인식은 조직몰입과 개인혁신행동 간 관계에서 유의미한 조절효과를 가질 것이다.

가설 7. 절차공정성 인식은 공공봉사동기와 개인혁신행동 간 관계에서 유의미한 조절효과를 가질 것이다.

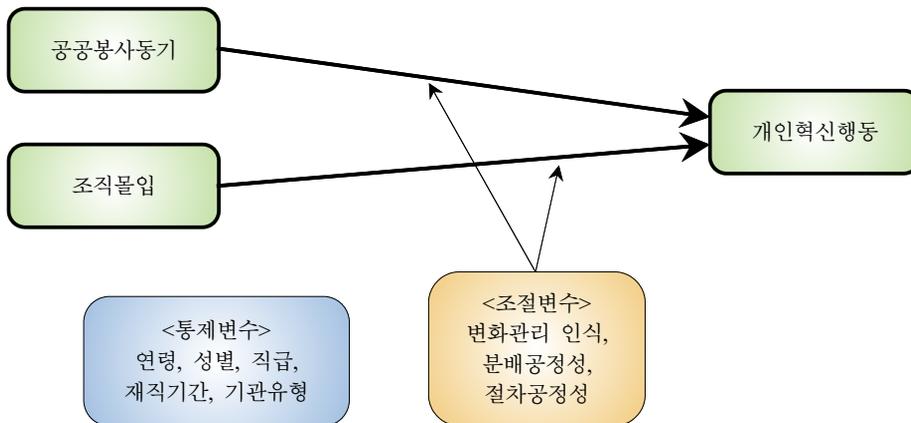
가설 8. 절차공정성 인식은 조직몰입과 개인혁신행동 간 관계에서 유의미한 조절효과를 가질 것이다.

### Ⅲ. 연구 설계

#### 1. 연구모형

본 연구의 목적은 우리나라 중앙 및 지방정부 공무원들의 공공봉사동기와 조직몰입이 개인혁신행동에 미치는 영향관계를 실증적으로 분석하기 위한 것이다. 앞서 검토한 선행연구와 이론적 논의 등을 토대로 구성한 연구모형은 다음 <그림 1>과 같다.

연구 모형은 공공조직구성원 개개인의 공공봉사동기와 조직몰입을 독립변수로, 이러한 동기나 태도의 긍정적 발현으로서 개인혁신행동을 종속변수로 설정하였다. 이와 함께 변화와 혁신을 위한 조직의 변화관리에 대한 구성원들의 인식과 사회교환이론에 근거한 분배공정성, 절차공정성 인식을 조절변수로 설정하였다. 본 연구는 크게 2단계로 구성되어 있으며, 1단계에서는 위계적 회귀분석을 통해 공공봉사동기와 조직몰입이 개인혁신행동에 미치는 영향을 확인하고, 2단계에서 변화관리인식, 분배공정성, 절차공정성이 유의미한 조절효과를 갖는지 조절 회귀분석을 통해 확인하였다.



<그림 1> 연구모형

#### 2. 자료수집·변수의 구성 및 분석 방법

##### 1) 자료수집

본 연구는 한국행정연구원에서 제공하는 「2020년 공직생활실태조사」<sup>1)</sup>를 활용하여 통계분석을 진행하였다. 정부 인적자원관리에 대한 공무원들의 주관적 인식변화를 파악하고자 진행된 공직생활 실태조사는

1) 본 연구는 한국행정연구원에서 생산된 자료를 활용하였으며, 한국행정연구원 연구자료 관리규칙에 의거 사용허가를 받았음

2020년 8월 12일부터 2020년 9월 30일까지 e-mail 웹 조사를 통해 실시되었으며, 46개 중앙행정기관과 17개 광역자치단체 본청 소속 일반직 공무원을 대상으로 실시한 설문결과 중 최종 4,339부의 표본을 활용하였다.<sup>2)</sup>

## 2) 변수의 구성

본 연구는 2020년 공직생활실태조사에서 활용된 설문문항을 활용하고 이론적 논의와 국내·외 선행연구 검토를 바탕으로 독립변수인 공공봉사동기와 조직몰입을 각각 6개, 4개 문항으로 구성하였으며, 종속변수인 개인혁신행동은 4개 문항으로 구성하였다. 또한 조절변수로 변화관리인식 4개 문항, 공정성 인식 중 분배공정성 4개 문항, 절차공정성 2개 문항을 측정변수로 하였다. 각 설문문항은 아래 <표 1>과 같이 단일문항으로 구성되어 있으며 ‘전혀 그렇지 않다(1)’에서 ‘매우 그렇다(5)’까지 기입하는 Likert 5점 척도 방식으로 이루어져 있다.

<표 1> 질문지 구성

구분	문항	연구자
공공 봉사 동기	국가와 국민을 위한 봉사는 나에게 매우 중요하다	Perry(1996); 김민영· 김화연· 오현규· 박성민(2015)
	비록 웃음거리가 된다고 하더라도 나는 다른 사람들의 권리를 옹호하기 위해 나설 용의가 있다	
	나에게는 사회에 어떤 바람직한 변화를 가져오는 것이 개인적인 성취보다 더욱 큰 의미가 있다	
	나는 사회의 선(善)을 위해서라면 스스로 매우 큰 희생을 감수할 마음의 준비가 되어있다	
	나는 일상생활을 통해 우리가 얼마나 서로 의존적인 존재인지를 늘 되새기고 있다	
조직 몰입	나는 정책과정에 참여해 사회적으로 의미 있는 일을 하는 것에 큰 보람을 느낀다	김호정(1999)
	나는 이 조직에 남기 위하여 어떤 직무라도 수행할 용의가 있다	
	나는 조직의 성공을 위해 열심히 노력할 용의가 있다	
	나는 우리 조직에 대해 소속감을 강하게 느낀다	
	우리 조직이 추구하는 가치는 나의 가치와 일치한다	
변화 관리 인식	우리 기관은 융통성 있고 변화에 즉각적으로 대응한다	Stebel(1992)
	우리 기관은 혁신을 위해 어느 정도 위험을 감수하는 것을 용인한다	
	우리 기관에서 추진한 변화는 대체로 긍정적인 효과를 가져온다	

2) 2019년 12월 31일 기준, ‘행정부 국가공무원 정원 현황’에 따라 중앙행정기관 본청 소속 일반직 공무원은 23,703명, ‘지방자치단체 공무원 인사통계’에 따라 광역자치단체 소속 일반직 공무원은 51,136명임. 2020년 조사시점기준으로 중앙행정기관 본청 및 광역자치단체 소속 일반직 공무원 전체 리스트를 확보하기 어려워 조사대상 기관의 과/팀을 표본 추출틀로 사용함. 중앙행정기관은 최소표본의 크기를 30으로 각 기관에 강제 할당 후 목표 표본크기인 2,000명에서 강제 할당 인원을 제외한 638명을 각 기관에 먹등할당 하였고, 광역자치단체는 최소표본의 크기를 50으로 17개 광역자치단체에 강제 할당 후 나머지 1,150명을 각 기관에 먹등할당 함. 중앙과 광역자치단체 모두 95% 신뢰구간 하에서 허용오차를 추정함. 중앙행정기관과 광역자치단체에 각 표본 과/팀을 무작위로 정렬 후 배분된 표본 수만큼 확률비례계통추출법에 의해 추출함(한국행정연구원, 2020: 18-21)

분배 공정성	내가 받는 보수는 내 업무성과에 비추어 적정하다		강여진· 장지원(2005), 박종주· 류지원(2006)
	내가 받는 보수는 유사 업무를 수행하는 민간기업체 직원과 비교할 때 적절한 수준이다		
	나는 담당업무의 난이도를 감안할 때 공정한 보상을 받고 있다		
	나는 담당업무의 책임성 정도를 고려할 때 공정한 보상을 받고 있다		
절차 공정성	우리 기관의 승진 절차는 공정하다		
	우리 기관에서 승진에 반영되는 근무성적평정은 공정하게 이루어지고 있다		
개인 혁신 행동	나는 새롭고 독창적인 업무수행 방식을 창안/적용하도록 노력한다		이지율· 김명옥(2016); Scott & Bruce(1994)
	나는 업무수행 중 발생하는 문제해결을 위해 새로운 아이디어를 개발한다		
	나는 긴급한 경우에는 규정 준수보다 문제해결이 우선이라고 생각한다		
	나는 업무상 불합리한 요소를 개선하기 위해 적극적으로 노력한다		
통계 변수	연령*	① 20대, ② 30대, ③ 40대, ④ 50대 이상	
	성별	① 남성, ② 여성	
	직급**	① 1~4급, ② 5급, ③ 6~7급, ④ 8~9급	
	재직기간***	① 5년이하, ② 6~10년, ③ 11~15년, ④ 16~20년, ⑤ 21~25년, ⑥ 26년 이상	
	기관유형	① 중앙행정기관, ② 광역자치단체	

주1) 「2020년 공직생활실태조사」 설문에서는 연령을     년으로 조사하였으나, 본 연구에서는 ① 20대, ② 30대, ③ 40대, ④ 50대 이상으로 재코딩하였다.

주2) 설문에서는 직급을 ① 1급(고위공무원 가급), ② 2급(고위공무원 나급), ③ 3급, ④ 4급, ⑤ 5급, ⑥ 6급, ⑦ 7급, ⑧ 8급, ⑨ 9급으로 구분하였으나, 본 연구에서는 ① 1~4급, ② 5급, ③ 6~7급, ④ 8~9급으로 재코딩하였다.

주3) 설문에서는 재직기간을 공무원 입직년도인     년으로 조사하였으나, 본 연구에서는 ① 5년이하, ② 6~10년, ③ 11~15년, ④ 16~20년, ⑤ 21~25년, ⑥ 26년 이상으로 재코딩하였다.

구체적으로 개인혁신행동은 공공조직 구성원들이 자발적으로 새로운 아이디어를 개발하고 활용하고자 하는 노력의 정도를 측정하고자 Scott & Bruce(1994)의 연구에서 활용된 측정항목들과 김일천 외(2004) 등의 연구를 바탕으로 재구성하였다. 공공봉사동기의 경우 많은 연구에서 Perry(1996)의 분류에 따라 정책결정의 호감도, 공익에 대한 몰입, 동정심, 자기희생 등 4가지 차원으로 공공봉사동기를 측정 하고 있으나, 2차 자료를 통한 연구의 제약으로 공직생활실태조사에서 제시한 공공봉사동기 측정문항을 최대한 활용하였다. 조직몰입 또한 제시된 설문문항 및 그 수집 자료를 토대로 연구를 진행하였으며, 구성원들의 정서적 측면을 중심으로 한 김호정(1999)의 연구를 토대로 5개의 문항으로 구성하였다.

조절변수인 변화관리인식은 Stebel(1992)의 연구에 따라 세 문항을 토대로 응답을 5점 척도로 측정하였다(한국행정연구원, 2021). 또한 공정성 인식은 강여진, 장지원(2005), 박종주, 류지원(2006) 등의 측정 항목을 활용하여 분배공정성 인식은 성과에 대한 적절한 보상, 업무 책임에 대한 적절한 보상 등 4개 항목으로, 절차공정성 인식은 승진과 인사고과의 공정한 절차인 2개 항목으로 측정하였다. 마지막으로 인구통계학적 변수로는 연령, 성별, 직급, 재직기간, 기관유형 등으로 구성하였다.

### 3) 분석 방법

본 연구의 분석은 SPSS 22.0을 통해 이루어졌으며 그 방법은 다음과 같다. 먼저 기술통계분석을 통해 표본의 인구통계학적 분포를 확인하였으며, 둘째, 탐색적 요인분석과 신뢰도 분석으로 연구변수들의 타당도와 신뢰도를 확보하였다. 세 번째로 상관관계분석으로 연구변수들 간 상관관계를 검토하고, 위계적 회귀분석으로 변수들 간 상호 연관성 정도를 분석하였다. 마지막으로 변화관리인식과 분배·절차 공정성 변수들의 조절효과를 조절 회귀분석으로 그 결과를 확인하였다.

## IV. 분석 결과

### 1. 기술통계 분석

본 연구 표본의 인구통계학적 특성을 살펴보기 위해서 SPSS 22.0 프로그램을 활용하여 기술통계 분석을 실시하였으며, 그 특성은 아래 <표 2>와 같다.

<표 2> 응답자의 인구통계학적 특성

변수	구분	빈도	%	변수	구분	빈도	%
성별	남성	2,461	56.7%	재직기간	5년 이하	944	21.8%
	여성	1,878	43.3%		6년~10년	811	18.7%
연령	20대	323	7.4%		11년~15년	768	17.7%
	30대	1,328	30.6%		16년~20년	600	13.8%
	40대	1,643	37.9%		21년~25년	428	9.9%
	50대 이상	1,045	24.1%		26년 이상	788	18.2%
직급	1~4급	254	5.9	학력	고졸 이하	172	4.0%
	5급	914	21.1		전문대 졸업	240	5.5%
	6~7급	2671	61.6		대학(4년제) 졸업	3,176	73.2%
	8~9급	500	11.5		대학원 석사 졸업	658	15.2%
대학원 박사 졸업					93	2.1%	
기관유형	중앙행정기관	2177	50.2	혼인 상태	배우자 있음	3,008	69.3%
	광역자치단체	2162	49.8		배우자 없음	1,331	30.7%
총 합계				4,339명(100%)			

응답자의 성별의 경우 남성(56.7%)이 여성(43.3%)보다 많은 것으로 나타났으며, 40대가 37.9%로 가장 많았고 그 다음으로 30대(30.6%), 50대 이상(24.1%), 20대(7.4%)의 순으로 나타났다. 직급은 6~7급이 전체의 61.6%로 가장 많은 것으로 나타났으며, 그 다음으로 5급(21.1%), 8~9급(11.5%), 1~4급(5.9%)

의 순으로 나타났다.

기관 유형은 중앙행정기관이 50.2%, 광역자치단체가 49.8%이며, 재직기간의 분포를 살펴보면, 5년 이하가 21.8%로 가장 많았고, 6~10년(18.7%), 26년 이상(18.2%), 11~15년(17.7%), 16~20년(13.8%), 21~25년(9.9%)의 순으로 나타났다. 학력별 분포로는 대학(4년제) 졸업이 전체의 73.2%로 가장 많았으며, 혼인상태의 경우 배우자 있음(69.3%)이 배우자 없음(30.7%)보다 많은 것으로 나타났다.

## 2. 타당도 및 신뢰도 분석

본 연구는 연구변수의 신뢰도와 타당도를 분석하기 위해서 탐색적 요인분석(ERA : Exploratory Factor Analysis)과 신뢰도 분석을 실시하였으며, 그 결과는 <표 3>과 같다. 탐색적 요인분석을 위해 요인추출방법으로 ‘주성분’, 요인회전방법으로 ‘베리맥스(Varimax) 방법’을 선택하였으며, 그 결과 KMO 측도가 0.914, Bartlett의 구형성 값이  $p < .05$ 로 측정되었다. 따라서 고유값이 1.0이상, 요인적재치 0.5이상인 요인들을 연구변수로 선정하였다(강현철, 2013). 이어서 요인분석 결과를 어느 정도 신뢰할 수 있는가를 확인하기 위해서 신뢰도 분석을 실시하여 Cronbach’s alpha 값을 확인하였다. 일반적으로 사회과학 분야에서 신뢰도 판단 기준은 Cronbach’s alpha값이 0.6 이상을 충족하면 연구변수가 신뢰도를 확보했다고 설명한다(박성민, 김민영, 김민정, 2013). 본 연구 연구변수들의 신뢰도 분석결과 모든 연구변수가 Cronbach’s alpha 값 0.6이상을 충족하고 있기 때문에 신뢰도를 확보했다고 판단하였다.

한편, 탐색적 요인분석은 다수의 측정변수를 소수로 축약하는 분석과정이라면, 확인적 요인분석은 측정변수와 잠재변수 간의 관계를 확인하고자 하는 과정으로 연구와 데이터의 성격 등에 따라 적합한 방법론을 선택하여야 한다. 이론적 연구나 선행연구가 다소 부족한 상황에서 주로 이용되는 탐색적 요인분석과 강력한 이론적 배경을 가지고 선행연구를 바탕으로 연구되는 경우에 이용되는 확인적 요인분석은 각각 변수를 정제과정에서 제거되는 변수의 종류가 상이한데, 탐색적 요인분석의 경우 판별타당도를 저해하는 변수가 제거되는 반면, 확인적 요인분석은 집중타당도를 저해하는 요인이 제거되기 때문에 동일한 데이터로 다른 결과 값이 도출될 수 있다(최창호, 유연우, 2017).

이에 탐색적 요인분석 후 그 결과가 전체 분석 모형의 관점에서 적합한지 확인하기 위해서(서은혜, 정연우, 박성민, 2018), Amos 20.0 프로그램을 활용하여 확인적 요인분석(Confirmatory Factor Analysis)을 실시하였다. 먼저 구조방정식모델의 집중타당성을 검증하기 위해서 평균분산추출(AVE: Average Variance Extracted)과 개념신뢰도(CR: Construct Reliability)값을 확인하였다. 분석 결과, 연구변수들은 모두 AVE 값이 0.50 이상, CR값이 0.70 이상으로 나타났으므로 연구변수가 타당도를 확보했다고 판단할 수 있다(노경섭, 2014).

〈표 3〉 탐색적 요인분석 및 신뢰도분석 결과

구분		문항	요인 적재량	Cronbach's $\alpha$	AVE	CR
독립변수	공공 봉사동기	공공봉사동기1	.731	.885	0.564	0.921
		공공봉사동기2	.747			
		공공봉사동기3	.797			
		공공봉사동기4	.738			
		공공봉사동기5	.707			
		공공봉사동기6	.700			
	조직몰입	조직몰입1	.687	.855	0.609	0.887
		조직몰입2	.741			
		조직몰입3	.780			
		조직몰입4	.719			
조절변수	변화관리 인식	변화관리인식1	.797	.864	0.680	0.896
		변화관리인식2	.848			
		변화관리인식3	.735			
	분배공정성	분배공정성1	.882	.941	0.800	0.952
		분배공정성2	.881			
		분배공정성3	.917			
		분배공정성4	.907			
	절차공정성	절차공정성1	.867	.918	0.849	0.934
절차공정성2		.846				
종속변수	개인 혁신행동	개인혁신행동1	.807	.819	0.577	0.890
		개인혁신행동2	.813			
		개인혁신행동3	.627			
		개인혁신행동4	.743			
Kaiser-Meyer-Olkin 측도			0.914			
Bartlett의 구형성 검정	근사 카이제곱		67048.179			
	자유도		253			
	유의확률		0.000			

### 3. 상관관계 분석

본 연구의 분석모형에 포함된 주요 변수들의 관련성 정도를 확인하기 위한 상관관계 분석 결과는 <표 4>와 같다. 먼저 종속변수인 개인혁신행동과의 상관관계를 보면 인구통계학적 변수 중 성별, 직급과는 부(-)의 상관관계를 갖고, 이 외의 변수와는 양(+)의 상관관계를 나타냈다. 특히 개인혁신행동은 공공봉사동기와 가장 큰 상관관계를 보였다.

〈표 4〉 상관분석

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	1										
2	.264**	1									
3	-.184**	-.172**	1								
4	-.195**	-.437**	.162**	1							
5	.237**	.824**	-.054**	-.447**	1						
6	.097**	.101**	-.047**	-.268**	-.006	1					
7	-.002	.082**	-.005	.230**	.115**	-.121**	1				
8	.563**	.245**	-.168**	-.172**	.211**	.064**	-.024	1			
9	.495**	.276**	-.150**	-.141**	.268**	.044**	.034*	.597**	1		
10	.330**	.112**	-.094**	-.074**	.128**	-.030	-.003	.406**	.535**	1	
11	.139**	.198**	-.021	-.100**	.247**	-.062**	.052**	.235**	.308**	.374**	1
12	.224**	.037*	-.177**	-.100**	.026	.008	-.070**	.304**	.406**	.524**	.403**

\* $p < .05$ , \*\* $p < .01$

1=개인혁신행동, 2=연령, 3=성별, 4=직급, 5=재직기간, 6=학력, 7=기관유형, 8=공공봉사동기, 9=조직몰입, 10=변화관리인식, 11=분배공정성, 12=절차공정성

#### 4. 위계적 회귀분석

조직구성원들의 혁신적 행동은 공공봉사동기와 조직몰입으로부터 어떠한 영향을 받고 있는지 검증하기 위하여 개인혁신행동을 종속변수로 하여 위계적 회귀분석을 실시하였으며, 그 결과는 <표 5>와 같다.

〈표 5〉 공공봉사동기와 조직몰입의 개인혁신에 관한 위계적 회귀분석

	개인혁신행동											
	모형1			모형2			모형3			모형4		
	B	$\beta$	t	B	$\beta$	t	B	$\beta$	t	B	$\beta$	t
1단계 (통제변수)												
연령	.101	.101	5.466***	.038	.053	2.430*	.039	.055	2.526*	.038	.054	2.490*
성별	-.182	-.182	-9.564***	-.083	-.065	-5.186***	-.081	-.063	-4.998***	-.077	-.061	-4.818***
직급	-.063	-.063	-4.128***	-.046	-.053	-3.647***	-.047	-.053	-3.672***	-.045	-.051	-3.550***
재직기간	.028	.028	2.993**	.008	.023	1.013	.012	.033	1.467	.011	.031	1.399
기관유형	-.009	-.009	-.469	.006	.005	.354	.009	.007	.529	.008	.006	.493
2단계(개인태도)												
공공봉사동기(a)				.379	.392	25.801***	.375	.388	25.386***	.362	.375	23.808***
조직몰입(b)				.191	.223	14.584***	.179	.208	12.395***	.203	.236	13.742***
3단계(개인인식)												
변화관리인식(c)							.057	.069	4.407***	.055	.067	4.232***
분배공정성(d)							-.050	-.065	-4.720***	-.051	-.066	-4.741***
절차공정성(e)							-.005	-.007	-.467	-.010	-.013	-.857

	개인혁신행동											
	모형1			모형2			모형3			모형4		
	B	$\beta$	t	B	$\beta$	t	B	$\beta$	t	B	$\beta$	t
4단계(조절효과)												
c*a										.017	.018	.898
c*b										.051	.061	3.057**
d*a										.010	.011	.586
d*b										.014	.016	.881
e*a										-.033	-.035	-1.777
e*b										.043	.052	2.670**
통계량	R <sup>2</sup> =.097, 조정된R <sup>2</sup> =.096 F=93.103***			R <sup>2</sup> =.373, 조정된R <sup>2</sup> =.372 F=367.883***			R <sup>2</sup> =.378, 조정된R <sup>2</sup> =.377 F=263.178***			R <sup>2</sup> =.390, 조정된R <sup>2</sup> =.387 F=172.385***		
	Dubin-Watson=2.003											

\* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$

모형1에서는 인구통계학적 변수 중 연령, 성별, 직급, 재직기간 변수가 투입되었다. 그 결과 연령( $\beta = .143, p < .001, VIF = 3.309$ ), 성별( $\beta = -.143, p < .001, VIF = 1.076$ ), 직급( $\beta = -.074, p < .001, VIF = 1.442$ ), 재직기간( $\beta = .078, p < .01, VIF = 3.379$ )이 개인혁신행동에 통계적으로 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 연령이 낮을수록, 남자가 여자보다, 직급이 낮을수록, 재직기간이 짧을수록 개인혁신행동이 높게 나타났다고 볼 수 있다. 특히 최근 공직으로의 다양한 입직경로와 연령제한 완화 또는 철폐 등으로 인해 연령과 직급, 재직기간이 반드시 비례하지 않는다는 점에서 인구통계학적 변수들이 의미가 있다고 볼 수 있다.

모형2에서는 구성원 개인의 태도와 관련한 변수들로 공공봉사동기와 조직몰입이 투입되었다. 모형2는 약 37.2%(조정된R<sup>2</sup>=.372)의 설명력을 나타내고 있으며, 공공봉사동기( $\beta = .392, p < .001, VIF = 1.593$ )와 조직몰입( $\beta = .223, p < .001, VIF = 1.617$ )이 개인혁신행동에 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이를 통해 공공봉사동기와 조직몰입이 높을수록 개인의 혁신행동이 강화되는 것으로 이해할 수 있다.

모형3에서는 구성원들의 조직에 대한 인식과 관련한 변수들로 변화관리인식, 분배공정성인식, 절차공정성인식이 투입되었으며, 약 37.7%(조정된R<sup>2</sup>=.377)의 설명력을 나타내었다. 그 결과 변화관리인식( $\beta = .069, p < .001, VIF = 1.727$ )과 분배공정성인식( $\beta = -.065, p < .001, VIF = 1.338$ )이 개인혁신행동에 통계적으로 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

마지막으로 모형4에서는 조절변수로서 구성원들의 인식변수와 태도변수의 상호작용항을 투입하였으나, 분석결과 공차한계값을 보았을 때 다중공선성이 발생하여 분석모형의 분산팽창지수(VIF: Variance Inflation Factor)를 확인하였으며, 평균중심화(mean centering) 방법을 사용하여(이학식, 2012) 재분석을

실시하였다. 그 결과 약 38.7%(조정된 $R^2=.387$ )의 설명력을 나타내었으며, 변화관리인식과 조직몰입의 상호작용항( $\beta=.061, p<.01, VIF=2.783$ )이 개인혁신행동에 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 절차공정성과 조직몰입의 상호작용항( $\beta=.052, p<.01, VIF=2.700$ )도 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나 통계적 유의수준 하에서 의미 있는 결과 값으로 나타났다.

개인혁신행동을 향상시킬 수 있는 변수들 간의 상대적 영향력을 확인한 결과,  $R^2$  값이 점점 높아지므로 설명력이 점점 향상되는 점을 확인할 수 있었으며, 변수들의 상대적 영향력의 크기를 파악할 수 있었다. 이에 공공봉사동기가( $\beta=.375$ ) 개인혁신행동에 가장 큰 영향력을 보였으며 그 다음으로 조직몰입( $\beta=.236$ )이 두 번째로 큰 영향력이 있었다. 분석 결과 공차한계는 모두 0.1 이상의 수치를 보였으며, Durbin-Watson은 2.003으로 정상분포곡선을 의미하는 2에 매우 근접하여 잔차들 간 상관관계가 없는 것으로 판단되어 모형이 적합하다고 해석할 수 있다.

## 5. 조절효과 분석

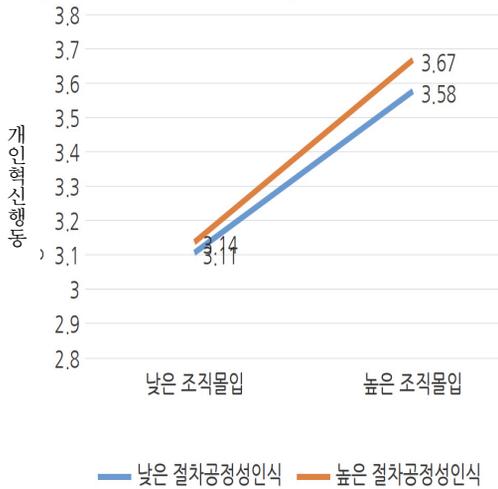
본 연구모형의 독립변수인 공공봉사동기와 조직몰입이 개인혁신에 미치는 영향 관계에 있어 변화관리인식과 분배공정성, 절차공정성의 조절효과를 분석하기 위해 앞서 살펴본 위계적 회귀분석을 통해 조절효과를 분석하였다. 조절변수 또한 독립변수와 종속변수 사이의 관계를 체계적으로 변화시키는 일종의 독립변수이며, 조절효과 분석이 위계적 회귀분석 절차와 동일하기에 조절변수의 상호작용항을 투입하여 개인혁신행동에 영향력의 크기를 확인하였다. 따라서 위계적 회귀분석 결과인 모형4를 통해 유의한 것으로 나타난 상호작용항(변화관리인식과 조직몰입, 절차공정성과 조직몰입)에 대하여 조절변수의 평균값을 활용하여 그 값이 높은 집단과 낮은 집단으로 나누어 기울기 간의 차이를 분석하였다.

그 결과 <그림 1>과 같이 절차공정성 인식이 낮은 집단은 조직몰입이 낮은 경우( $M=3.11$ )보다 조직몰입이 높은 경우( $M=3.58$ ) 더욱 개인 혁신적 행동을 보이는 것으로 나타났다. 또한, 절차공정성 인식이 높은 집단도 조직몰입이 낮은 경우( $M=3.14$ )보다 조직몰입이 높은 경우( $M=3.67$ ) 개인혁신행동이 더 많이 나타났다. 즉, 절차공정성 인식이 낮은 집단과 높은 집단 모두 조직몰입이 낮은 경우 개인혁신행동을 적게 보이지만, 조직몰입이 높은 경우 개인혁신행동을 더 많이 보이는 것으로 나타났다. 한편, 절차공정성인식이 높은 집단의 조직몰입과 개인혁신행동 간 상호작용의 기울기는 절차공정성인식이 낮은 집단에 비해 증가 정도가 높은 것으로 나타났다. 따라서 절차공정성인식이 낮은 집단에 비해 높은 집단에서 조직몰입과 개인혁신행동의 상호작용이 높음을 의미하며, 조직몰입의 수준이 높은 경우 절차공정성인식이 높은 조직의 개인혁신행동이 절차공정성 인식이 낮은 조직의 개인혁신행동보다 많이 일어나는 것을 의미한다.

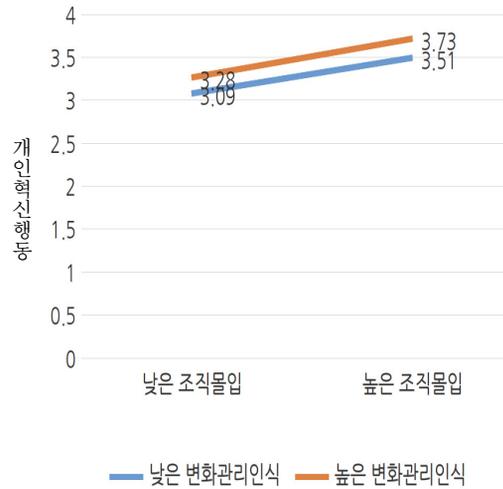
<그림 2> 또한 변화관리인식이 낮은 집단은 조직몰입이 낮은 경우( $M=3.09$ )보다 조직몰입이 높은 경우( $M=3.51$ ) 개인혁신행동을 더 보이는 것으로 나타났으며, 변화관리인식이 높은 집단 또한 조직몰입이 낮

은 경우( $M=3.28$ )보다 조직몰입이 높은 경우( $M=3.73$ )가 개인혁신행동이 더 많이 나타났다. 다만 그 기울기의 차이가 미미하게 나타났다.

〈그림 1〉 조직몰입과 개인혁신행동 간  
절차공정성의 조절효과



〈그림 2〉 조직몰입과 개인혁신행동 간  
변화관리인식의 조절효과



## V. 결론 및 정책적 함의

본 연구는 변화와 위기 상황을 전환하여 발전시킬 수 있는 방향을 모색하고자 공공조직구성원들의 개인혁신행동을 이끌어 낼 수 있는 요인들에 대해 분석하였다. 이에 구성된 개개인들의 내재적 동기와 태도를 확인할 수 있는 변수들인 공공봉사동기와 조직몰입이 개인혁신행동에 미치는 영향 관계를 실증적으로 분석하고, 조직의 변화와 개혁을 위한 관리 운영상의 방식이나 절차 등에 대한 구성원들의 인식인 변화관리인식, 분배공정성, 절차공정성 인식이 이러한 영향 관계를 조절하는지 확인하고자 하였다. 특히 본 연구는, 변화관리 인식과 절차공정성 인식이라는 두 가지 차원의 조직 내 관리적, 제도적 차원의 인식수준을 조절변수화 함으로써, 개인 혁신행동 수준을 높여나감에 있어 개인 행태적 차원의 요인들 외에 조직 제도 및 관리적 차원의 중요성을 재발견하고 실증적으로 그 결과들을 제시하였다는 점에서 차별성과 독창성을 보여주고 있다. 예를 들면, 절차공정성 인식이 높은 집단에서 조직몰입과 개인혁신행동의 상호작용이 높게 나타남으로써 창의적, 적극적 혁신행동을 도모하기 위해서는 인사관리 담당자들은 다양한 인사혁신정책의 제도화와 내재화를 도모해 나가야 할 것이다. 개인혁신행동은 기존의 절차나 방식으로는 위기 상황

에 대처할 수 없으며 공공부문에서도 좀 더 혁신적이고 창의적인 해결책을 발굴해 나가야 하는 현 시점에서 시사점이 크며, 향후에도 끊임없이 발생할 예측 불가한 변화와 위기들에 대응해야 하는 주체인 공공조직 조직원들에 대한 인사관리 및 조직관리 차원에서 방향성을 제시해 줄 수 있다.

가설에 대한 검증 결과는 다음과 같다. 첫째, 공공조직구성원들의 공공봉사동기와 조직몰입은 모두 개인혁신행동에 긍정적 영향을 미친 것으로 확인되었다(가설 1, 2 채택). 이로써 구성원들의 긍정적 내재적 동기나 태도가 혁신적 행동으로 이끈다는 점을 확인할 수 있다. 공공봉사동기와 혁신행동의 영향력에 대한 선행연구에서 확인된 바와 같이, 본 연구 결과는 내적동기가 강한 개인이 조직 변화에 더욱 긍정적이며 (Peccei et al, 2011), 내재적 동기가 조직구성원의 일에 대한 만족, 관심 등이 혁신행동에 긍정적인 영향을 미친다는 결과(이문선, 강영순, 2003)를 뒷받침 할 수 있으며, 공공봉사동기가 조직구성원의 혁신행동에 미치는 영향을 살펴본 연구(김태호, 노종호, 2010)를 재차 증명한 것으로 볼 수 있다. 따라서 공공봉사동기와 조직몰입의 긍정적 효과성을 확인할 수 있었다.

공공봉사동기와 조직몰입은 구성원들의 내재적 동기와 태도를 파악할 수 있는 변수들로서 그 중요성이 높다. 과거에는 이러한 변수들이 주로 조직성과나 효과성을 높이기 위한 수단이나 도구적 변수로서 연구되었다. 그러나 이러한 기존 관점에서 벗어나 개별 조직구성원을 혁신적 행동과 창의적 행동을 통해 변화와 개혁을 이끌어 나가는 주체로서 바라볼 필요가 있다. 따라서 공공조직구성원 개개의 조직 및 서비스 대상에 대한 긍정적인 동기나 태도를 혁신행동으로 이끌 수 있도록 인사관리의 방향성을 정하고 그에 맞는 시스템을 발전시켜야 한다는 점이 본 연구 결과를 통해 강조된다.

둘째, 조절효과로서 분석한 변화관리인식은 공공봉사동기와 조직몰입이 각각 개인혁신행동에 미치는 영향력에 긍정적인 조절변수로서 작용하였다(가설 3, 4 채택). 조직이 변화나 위기에 대해 대응하는 방식이나 기초, 방향성에 대한 조직구성원들의 인식인 변화관리인식은 조직이 변화에 대한 저항을 최소화하고 효율적인 변화를 이끌어내는 부분에 있어서 긍정적으로 작용한다. 따라서 변화관리는 조직구성원들과 유기적인 관계를 맺고 있음을 확인할 수 있으며, 새로운 변화를 인적 하부구조(infrastructure)와 어떻게 조화시키는가에 초점을 맞춰야 한다는 연구(Anderson & Anderson, 2001)의 필요성 등에 따라 변화관리인식이 조직구성원들의 태도가 개인혁신행동에 미치는 영향에 유의미한 조절변수로서 작용한다는 점을 확인하였다.

조직구성원들이 조직의 변화관리에 대해 부정적 인식을 갖거나 평가를 내린다면 관련 정책이나 방향에 거부감을 가지고 저항할 가능성이 높아져 결과적으로 적극적인 행동을 취하기 어렵다. 따라서 공공봉사동기와 조직몰입이 높은 구성원들의 변화관리인식이 긍정적이라면 적극적으로 혁신행동을 하는데 정(+)적인 영향을 줄 수 있으나, 반대의 경우 오히려 소극적이거나 회피, 저항할 가능성이 높아진다. 조직 관리적 측면에서 조직구성원들에게 변화와 개혁의 방향, 그 당위성, 명분 등을 효과적인 방식으로 제시하고 이에 대한 충분한 이해와 수용을 바탕으로 진행할 필요성이 제기되며 이에 대한 고찰이 필요하다.

셋째, 조절효과로서 분석한 분배공정성인식은 공공봉사동기와 개인혁신행동과의 관계, 그리고 조직몰입과 개인혁신행동과의 관계에 조절변수로서 작용하지 않았다(가설 5, 6 기각). 또한 절차공정성인식은 공공봉사동기와 개인혁신행동 간 관계에는 유의미한 조절효과를 보였으나(가설 7 채택), 조직몰입과 개인혁신행동 간 관계에는 조절변수로 작용하지 않았다(가설 8 기각). 이는 분배공정성과 절차공정성이 혁신행동에 직접적인 영향은 없으나, 조직공정성과 혁신행동과의 관계에 있어 직무관여를 매개로 간접적으로 설명 가능하다고 본 연구(이용규, 정석환, 2007) 결과와 유사하다. 또한, 절차공정성이 혁신적 업무행동에는 유의미한 정(+)의 관계를 보였으나, 분배공정성은 혁신적 업무행동에 직접효과는 나타나지 않은 연구(신황용, 이희선, 2013) 결과와 연관이 있다는 측면에서 의미가 있다.

구성원들이 혁신적 행동을 한 구성원과 그렇지 않은 구성원 간 보수의 차이가 크지 않거나, 혁신적 행동의 난이도나 그 책임성 정도가 분배적 결과에 큰 영향을 미치지 않는다고 여긴다면 이들에게 혁신행동을 기대하기 어렵다. 특히 민간기업에 비해 상대적으로 성과급이나 성과에 따른 특별 수당 같은 보수체계가 세부적이지 않은 공공조직 특성상, 구성원들에게 추가적인 시간, 비용 등이 요구되는 일을 단순히 사명감이나 대의명분을 내세워 강요할 수도 없다. 인간행동의 상호주의적 관점에서 살펴보았듯이, 객체는 환경적 요인에 능동적으로 반응하면서 욕구를 충족시키려 하고, 그 욕구가 충족되면 혁신적 업무행동이 일어난다. 따라서 구성원들의 욕구를 충족시킬만한 혁신적 행동에 대한 보상을 어떠한 기준으로 무엇을 얼마만큼 어떻게 할 것인지에 대한 절차적 논의와 분배적 논의가 반드시 있어야 하며, 결과적으로 절차공정성과 분배공정성을 갖춘 보상체계, 성과급을 확립하는 것이 공공조직 구성원들의 혁신행동을 이끄는 요인이 될 수 있다.

보다 실무적, 정책적 관점에서 바라보면, 첫째, 혁신적 업무행동은 적극행정정책적 관점에서 해석해 볼 수 있다. 적극행정은 공무원이 비합리적인 규제와 규정, 관행 등을 개선하고 소극행정을 혁파하는 등 공공의 이익을 위해 공공성, 혁신성, 창의성, 전문성을 바탕으로 적극적으로 업무를 처리하는 행위로 정의할 수 있다. 최근 몇 년 간 인사혁신처는 다양한 적극행정정책 입안 및 실행 및 기관 내 내재화 작업을 통하여 개인 및 부서, 조직차원에서 적극행정을 도모하고자 하는 노력을 보여왔다. 예를 들면, 다양한 정책실험과 사례분석연구 등을 통해 인사혁신처는 적극행정 요소들을 5가지 유형으로 분류하였는데, 이는 신규 발굴형, 성과 고도화형, 불편해소형, 선제대응형, 협력강화형 등으로 제시되고 있다(인사혁신처, 2021). 본 연구에서 제시된 개인의 업무적 혁신행동 또한 적극행정적 관점에서는 이러한 세부요소들을 모두 포함하고 있다고 판단되므로 적극행정을 통해 개인혁신행동을 제고하는 방안들을 고민하는 것도 유의미하다고 판단한다. 예를 들면, 적극행정에 대한 이해도를 높이고, 적극행정 경험 및 사례들을 적극 공유하며, 적극행정 성공요인, 장애요인, 이에 영향을 미치는 요인 등을 심층적으로 조사, 발굴, 분석함으로써 개인혁신행동을 높여나가는 방안을 고려할 수 있다.

둘째, 앞서 논의한 바와 같이 정부혁신정책적 관점에서 공무원들의 개인적 차원 뿐 아니라, 기관 및

정부 차원에서 혁신역량을 전반적으로 높여나가는 부분이 전반적인 업무적 혁신행동을 제고하는데 필수적이라 할 수 있다. 즉, 미래 변화에 유능하게 대응하고 문제해결과 공공가치 및 사회적 가치의 지속적 창출을 위한 정부혁신역량의 데이터기반 행정 및 정책 고도화 작업이 보다 심도있게 추진되어야 할 것이다. 또한, 정부혁신역량 및 개인혁신역량과 관련한 평가체계의 고도화를 도모하고 평가결과물을 활용한 정부혁신 역량강화를 위한 정책지식생태계 조성도 필수적으로 고려해야 할 사안이라 보여진다.

셋째, 절차적 공정성의 조절효과 분석에서도 입증이 되었듯이 정부기관 내 다양한 승진제도 및 성과평가제도에 대한 혁신노력이 필요할 것으로 보인다. 예를 들면, 현재의 연공서열적, 비합리적, 관습적 요소가 많은 정부기관의 근무평정제도와 경력평정제도를 보다 성과중심적 체계로 재설계해 나갈 필요가 있다. 민간조직의 다면평가제도, 절대평가제도, 자기평가제도, 직무역량평가제도 등의 요소들을 일정부분 반영하여 현재의 정부조직 평정제도가 절차적 공정성 측면에서 보여주고 있는 다양한 문제점들을 부분적으로나마 보완해 나가야 할 것이다. 또한, 향후 부처별 근무성적평가, 경력평정, 가점평정 등에 대한 운영현황을 보다 면밀하게 살펴보면서 각 평정점수별·직급별 영향력 분석 등을 시도하여 절차적 공정성 수준을 제고할 수 있는 새로운 평정제도의 합리적 평가 기준 등을 마련하고 실적 중심의 성과평가체계 개선방안을 지속적으로 마련해 나가야 한다. 이러한 노력을 통해 절차적 공정성에 대한 조직 구성원들의 수용도를 제고하고 인사상 제도 개선사항 및 조직문화개선 방안들을 지속가능한 방식으로 제시, 환류, 수렴해 나가는 프로세스를 마련해야 할 것이다.

후속 연구에서는 본 연구를 기반으로 하여 개념적, 방법론적 한계점들을 극복해 나가는 보다 심층적인 연구를 진행할 것을 제안한다. 특히 본 연구는 다양한 하위차원을 담고 있는 공정성 인식을 분배공정성과 절차공정성으로만 구분하여 변수화하였다는 점에서 한계를 가지므로 향후 다양한 측면의 공정성 인식을 통한 연구가 필요하다. 또한 수집된 설문 데이터가 중앙과 지방으로만 구분되어 있어 개별 부처의 특성 등을 확인할 수 없다는 아쉬운 점이 있어 향후 연구에서는 부처별 혁신행동의 특성을 확인하거나, 일반직 공무원 이외에도 조직의 특성이 강한 경찰, 군, 소방 공무원 등을 대상으로 한 집단 간 비교분석이 필요하다. 이를 통해 단순히 변화나 위기상황의 모면이나 일시적 대처가 아닌, 적극적이고 선제적인 대응까지 가능하게 할 수 있는 근본적인 혁신행동의 방향과 정부혁신의 구체적 방안들을 구상해 나갈 수 있을 것으로 기대한다.

## 참고문헌

- 강동철 (2016). 지방공무원의 공공봉사동기(PSM)가 인간관계를 통해 이직의도에 미치는 영향: 부산광역시 공무원을 중심으로. <사회과학연구>, 55(2), 381-418.
- 권성규, 성혜미, 조주영, 이지만 (2008). 학술연구: 인터넷 벤처 기업에서 경영자와 동료에 대한 신뢰가 구성원의 품질향상활동과 혁신활동에 미친 영향. <중소기업연구>, 30(3), 77-98.
- 권한조, 이재완 (2019). 정부조직의 변화관리가 혁신행동에 미치는 효과: 목표모호성의 조절효과를 중심으로. <한국사회와 행정연구>, 30(2), 79-103.
- 김동환, 양인덕 (2009). 개인혁신행동의 선행요인으로서 조직공정성과 조직지원인식의 역할에 관한 연구. <조직과 인사관리연구>, 33, 49-75.
- 김상묵 (2003). 공공서비스동기와 내적 보상의 중요성에 대한 탐색적 연구. <한국행정논집>, 15(4), 771-790.
- 김서린, 김민영, 박성민, 문상호 (2018). 공공조직 특성이 조직구성원의 리더 신뢰에 미치는 영향 연구: 조직몰입의 매개효과를 중심으로. <사회과학연구>, 57(1), 167-204.
- 김서용, 조성수, 박병주 (2010). 공직동기 (PSM) 의 선행요인: 사회화 요인의 비교분석. <한국행정학보>, 44(1), 147-177.
- 김선아, 김민영, 김민정, 박성민 (2013). 2013 봄;“일과 삶 균형” 정책과 정책 부합성이 조직효과성에 미치는 영향에 관한 연구: 공공조직과 민간조직 비교를 중심으로. <한국행정학보>, 47(1), 201-237.
- 김선아, 박성민 (2016). 정부 인사혁신 핵심가치 도출에 관한 연구: 제도·사람·문화혁신 요소 분석을 중심으로. <한국행정연구>, 25(4), 175-219.
- 김용훈 (2004). 공공기관의 정보화와 변화관리. <정보화정책>, 11(3), 44-54.
- 김일천, 김종우, 이지우 (2004). 혁신적 업무행동의 선행요인에 관한 연구. <경영연구>, 19(2), 281-316.
- 김중우, 이지우, 김종길, 박유진 (2006). 조직내 교환관계, 조직몰입 및 혁신적 업무행동간의 관계. <한국산업경영학회 발표논문집>, 85-112.
- 김태호, 노종호 (2010). 공공봉사동기가 조직구성원의 혁신행동에 미치는 영향에 관한 연구. <행정논총 (Korean Journal of Public Administration)>, 48(3), 143-168.
- 문명재 (2017). 제4차 산업혁명과 초연결 지능형 미래정부. <Public Administration Focus>, 16-22.
- 박경선 (2016). <조직구성원의 다양성 수용, 타인 관점 수용이 조직몰입을 매개로 조직시민행동에 미치는 영향>. 이화여자대학교 석사학위논문.
- 박종주, 류지원 (2006). 공무원의 조직공정성 지각이 조직유효성과 행정서비스 품질에 미치는 영향: 품질에 미치는 영향. <지방정부연구>, 10(1), 25-48.
- 박효민, 김석호 (2015). 공정성 이론의 다차원성. <사회와이론>, 219-260.

- 방하남, 김상욱 (2009). 직무만족도와 조직몰입도의 결정요인과 구조분석. <한국사회학>, 43(1), 56-88.
- 배영임, 신혜리 (2020). 코로나 19, 언택트 사회를 가속화하다. <이슈 & 진단>, 416, 1-26.
- 서용석 (2016). 첨단기술의 발전과 미래정부의 역할과 형태. <FUTURE HORIZON>, (28), 22-25.
- 송운석, 김용빈 (2010). 조직신뢰와 혁신행동과의 관계에 관한 연구: 조직몰입의 매개효과를 중심으로. <사회과학연구>, 26(3), 127-151.
- 신황용, 이희선 (2013). 조직공정성과 조직몰입 및 혁신적 업무행동 간의 구조적 인과관계 분석. <한국행정학보>, 47(3), 157-179.
- 이경근, 박성수 (2009). 절차, 대인, 정보공정성이 조직신뢰 및 상사신뢰, 조직시민행동차원에 미치는 영향. <대한경영학회지>, 22(4), 2059-2088.
- 이근주, 이해운 (2007). 보상 유형에 대한 차별적 기대가 공무원의 성과에 미치는 영향에 관한 연구. <한국행정학보>, 41(2), 117-140.
- 이문선, 강영순 (2003). 창의성과 혁신행동의 관계와 집단특성의 조절효과. <인사관리연구>, 27(1), 251-271.
- 이수영, 최낙범 (2016). 공무원의 공공봉사동기 (PSM) 가 조직몰입에 미치는 영향-직무특성의 조절효과 검증을 중심으로. <한국행정연구>, 25(1), 169-200.
- 이용규, 정석환 (2007). 공조직에서 조직 공정성이 구성원의 혁신행동에 미치는 영향: 분배공정성과 절차공정성을 중심으로. <정부학연구>, 13(1), 7-34.
- 이정우, 김민석 (2004). 저항과 변화의 리더: IS 도입의 패러독스. <Information Systems Review>, 6(2), 25-45.
- 이종수 (2010). 조직혁신문화가 조직구조와 직무만족에 미치는 영향. <국가정책연구>, 24(1), 29-53.
- 이지우 (2002). 중소기업의 혁신성에 관한 탐색적 연구. <중소기업연구>, 24(2), 187-210.
- 이지율, 김명옥 (2016). 개인-환경(조직, 직무, 상사)적합성이 혁신행동과 조직시민행동에 미치는 영향. <비서·사무경영연구>, 25(2), 133-156.
- 이혜림, 이효주, 박성민 (2018). 정부부처 내 신뢰와 공정성이 공무원의 조직몰입에 미치는 영향 연구: 세대별 팀제문화 인식 차이를 중심으로. <사회과학논집>, 49(2), 155-181.
- <정부혁신1번가>. (n.d.) 정부혁신1번가-정부혁신 홈페이지. [www.innogov.go.kr](http://www.innogov.go.kr)
- 최창호, 유연우 (2017). 탐색적요인분석과 확인적요인분석의 비교에 관한 연구. <디지털융복합연구>, 15(10), 103-111.
- 한국행정연구원 (2021. 01). <2020년 공직생활실태조사> (ISSN 2586-5307) [www.kipa.re.kr/cmm](http://www.kipa.re.kr/cmm)
- 한용규 (2020). 국가혁신시스템은 코로나 19 시대에 올바른 해법을 제공하는가? <FUTURE HORIZON>, 68-77.
- 허철행 (2002). 신관리주의 지방정부혁신의 평가와 전망. <한국정책학회보>, 11(3), 167-193.
- Adams, J. S. (1963). Towards an understanding of inequity. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422-436.

- Adams, J. S. (1965). *Inequity in social exchange*. In *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2). Academic Press, pp. 267-299.
- Adams, J. S., & Rosenbaum, W. B. (1962). The relationship of worker productivity to cognitive dissonance about wage inequities. *Journal of Applied Psychology*, 46(3), 161-164.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.
- Alonso, P., & Lewis, G. B. (2001). Public service motivation and job performance: Evidence from the federal sector. *The American Review of Public Administration*, 31(4), 363-380.
- Amabile, T. M. (1988). From individual creativity to organizational innovation. In K. Gronhaug, & G. Kaufmann (Eds.), *Innovation: A cross-disciplinary perspective* (pp. 139-166). Oslo, Norway: Norwegian University Press.
- Anderson, D., & Anderson, L. A. (2002). *Beyond change management: Advanced strategies for today's transformational leaders*. John Wiley & Sons.
- Baer, M., & Oldham, G. R. (2006). The curvilinear relation between experienced creative time pressure and creativity: Moderating effects of openness to experience and support for creativity. *Journal of Applied Psychology*, 91(4), 963-970.
- Brewer, G. A., & Selden, S. C. (1998). Whistle blowers in the federal civil service: New evidence of the public service ethic. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 8(3), 413-440.
- Brewer, G. A., Selden, S. C., & Facer II, R. L. (2000). Individual conceptions of public service motivation. *Public Administration Review*, 60(3), 254-264.
- Carmeli, A., Meitar, R., & Weisberg, J. (2006). Self-leadership skills and innovative behavior at work. *International Journal of Manpower*, 27(1), 75-90.
- Cheng, Y. T., & Van de Ven, A. H. (1996). Learning the innovation journey: Order out of chaos? *Organization Science*, 7(6), 593-614.
- Crewson, P. E. (1997). Public-service motivation: Building empirical evidence of incidence and effect. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 7(4), 499-518.
- Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: A Meta-Analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, 34(3), 559-590.
- Duck, J. D. (1993). Managing change: The art of balancing. *Harvard Business Review*, 71(6), 109-118.
- Etzioni, A. (1961). *Complex organizations: A sociological reader*. Holt, Rinehart and Winston.
- Etzioni, A. (1975). *Comparative analysis of complex organizations*. Rev. Simon and Schuster.
- Farr, J. L., & Ford, C. M. (1990). Individual innovation. In M. A. West, & J. L. Farr (Eds.), *Innovation and creativity at work: Psychological and organizational strategies* (pp. 63-80). John Wiley

& Sons.

- Folger, R., & Konovsky, M. A. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management Journal*, 32(1), 115-130.
- Gill, R. (2003). Change management or change leadership? *Journal of Change Management*, 3(4), 307-318.
- Griffin, M. A., Neal, A., & Parker, S. K. (2007). A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of Management Journal*, 50(2), 327-347.
- Grover, V., Jeung, S. R., Kettinger, W., & Teng, J. C. (1995). The implementation of business process reengineering. *Journal of Management Information Systems*, 12(1), 109-144.
- 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(3), 347-364.
- Jick, T. (1995). Accelerating change for competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 24(1), 77-82.
- Jones, G. R., & George, J. M. (1998). The experience and evolution of trust: Implications for cooperation and teamwork. *Academy of Management Review*, 23(3), 531-546.
- Kettinger, W. J., & Grover, V. (1995). Toward a theory of business process change management. *Journal of Management Information Systems*, 12(1), 9-30.
- Kettl, D. F. (2015). *The transformation of governance: Public administration for the twenty-first century*. Jhu Press.
- Kim, S. (2006). Public service motivation and organizational citizenship behavior in Korea. *International Journal of Manpower*, 27(8), 722-740.
- Konovsky, M. A., & Pugh, S. D. (1994). Citizenship behavior and social exchange. *Academy of Management Journal*, 37(3), 656-669.
- Kotter, J. P., & Schlesinger, L. A. (1979). *Choosing strategies for change*. Harvard Business Review.
- Leventhal, G. S. (1980). *What should be done with equity theory? Social exchange: Advances in theory and research*. KJ Gergen, MS Greenberg and RH Willis. Plenum Press.
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science: Selected theoretical papers*. In D. Cartwright (Ed.), NY: Harper & Row.
- Lind, E. A., Greenberg, J., Scott, K. S., & Welchans, T. D. (2000). The winding road from employee to complainant: Situational and psychological determinants of wrongful-termination claims. *Administrative Science Quarterly*, 45(3), 557-590.
- March, J. G., & Herbert, A. (1958). *Simon1958 organizations*. New York: Wiley March Organizations.

- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. (1982). *Organizational linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. CA: Academic Press.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (2013). *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*, Academic Press.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247.
- Naff, K. C., & Crum, J. (1999). Working for America: Does public service motivation make a difference? *Review of Public Personnel Administration*, 19(4), 5-16.
- 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.
- OECD, & EU. (2017. 4). *Core skills for public sector innovation: A beta model of skills to promote and enable innovation in public sector organisations*.
- Peccei, R., Giangreco, A., & Sebastiano, A. (2011). The role of organisational commitment in the analysis of resistance to change. *Personnel Review*, 40(2), 185-204.
- Perry, J. L. (1996). Measuring public service motivation: An assessment of construct reliability and validity. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 6(1), 5-22.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-609.
- Rainey, H. G. (2014). *Understanding and managing public organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Rainey, H. G., & Steinbauer, P. (1999). Galloping elephants: Developing elements of a theory of effective government organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 9(1), 1-32.
- Rutte, C. G., & Messick, D. M. (1995). An integrated model of perceived unfairness in organizations. *Social Justice Research*, 8(3), 239-261.
- Schneider, D. S., & Vaught, B. C. (1993). A comparison of job satisfaction between public and private sector managers. *Public Administration Quarterly*, 17(1), 68-83.
- 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.
- Sébastien, C. (2006). The effects of psychological contract fulfillment and public service motivation on organizational commitment in the French civil service. *Public Policy and Administration*, 21(1), 84-98.
- Van de Ven, A. H. (1986). Central problems in the management of innovation. *Management Science*,

32(5), 590-607.

- Vandenabeele, W. (2007). Toward a public administration theory of public service motivation: An institutional approach. *Public Management Review*, 9(4), 545-556.
- Walster, E., Berscheid, E., & Walster, G. W. (1973). New directions in equity research. *Journal of Personality and Social Psychology*, 25(2), 151-176.
- West, M. A. (1989). Innovation amongst health care professionals. *Social Behavior*, 4, 173-184.
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 601-617.
- Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *Academy of Management Review*, 18(2), 293-321.
- World Economic Forum. (2011). *Future government: Fast and curious*.
- Zegans, M. D. (1992). Innovation in the well-functioning public agency. *Public Productivity & Management Review*, 16(2), 141-156.

## Abstract

# An Empirical Research of the Relationship among Innovative Behavior, Public Service Motivation, and Organizational Commitment: With a Focus on the Moderating Effect of Perception of Change Management, Distributive and Procedural Justice

Ji Hye Lee\* · Sung Min Park\*\*

This study has attempted to examine the factors that can lead to innovative behavior of public organization members in changes and crisis situations. Accordingly, it was intended to analyze the impact of public service motivation and organizational commitment on innovative behavior, with a focus on the moderating effects of change management perception, distribution and procedural justice perception. The conclusion to be drawn here is that, first, both public service motivation and organizational commitment of members in public organizations have a positive effect on innovative behavior. Second, with hierarchical regression analysis, interaction term of change management perception and organizational commitment, also that of procedural justice and organizational commitment show moderating effects. The main findings of this research suggest that, within the public sector context, certain motivational, attitudinal, and organizational factors would meaningfully interact among themselves in a way that positively affects innovative behavior. Drawing on these findings, as well as adopting a government reform perspective, the main policy and practical implications are presented.

**Key words:** Innovative behavior, PSM, Organizational Commitment, Perception of Change management, distributive and procedural justice

This study was supported by Ministry of Education of Republic of Korea and National Research Foundation of Korea (BK21FOUR Toward Empathic Innovation: Through Platform Governance Education & Research Programs: #4199990114294).

\***First Author**, Ph.D. candidate, Sungkyunkwan Graduate School of Governance, Researcher of Research Center for Public Human Resource Development, frogjihye@skku.edu

\*\***Corresponding Author**, Professor, Department of Public Administration & Graduate School of Governance, Sungkyunkwan University, sm28386@skku.edu)